

议事规则导引

公司治理的操作型基石

孙涤 郑荣清 编著

6.6



世纪出版集团 上海人民出版社

F276.6
132

议事规则导引

公司治理的操作型基石

孙涤 郑荣清 | 编著



世纪出版集团 上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

议事规则导引:公司治理的操作型基石/孙涤,郑荣清编著. —上海:上海人民出版社,2007

ISBN 978-7-208-06745-5

I. 议... II. ①孙...②郑... III. 公司-企业管理
IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 162096 号

责任编辑 田 青

封面设计 路 静

议事规则导引

——公司治理的操作型基石

孙 涤 郑荣清 编著

出 版 世纪出版集团 上海人民出版社
(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

出 品  上海世纪出版股份有限公司高等教育图书公司
www.hibooks.cn
世纪高教 (上海福建中路 193 号 24 层 021-63914988)

发 行 世纪出版集团发行中心
印 刷 上海商务联西印刷有限公司
开 本 787×960 毫米 1/32
印 张 5.25
插 页 2
字 数 68,000
版 次 2007 年 1 月第 1 版
印 次 2007 年 1 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-208-06745-5/F·1534
定 价 12.00 元

导言 通过有效的议事程序来 实现公司治理的民主制衡

—

开放和市场化以来,理性和制衡的观念得到广泛的传播,几乎成了人们的日常用语。但是如何使人们在一贯自利追求(即理性)的同时,始终以他人的理性行为为其限度(即制衡),却是一个操作上的难题。诸多乱象和困局,都是两者之间的界定不明、冲突无法在实践中平衡的表现。惟有相辅相成地处理好理性追求和有效制衡两股力量,小自家庭大到国际的各种事务方能成长持久。

记不清是哪位前贤说过,市场经济制度是人类发明的最精巧的工具。熙来攘往的逐利行

为,怎么才能有序地展开和持续地扩张?作为市场交易的基础,信守合约的规则可以追溯到希腊和罗马的法规,更远一些,是传承于公元前14世纪摩西逃出埃及之后代表犹太先民与上帝订立的“约法”,甚至远溯至公元前18世纪的汉谟拉比法典。问题是,这些先进文化的庄严法典和贤达圣哲的堂皇经典,怎样才能落实到国人彼此规范的操作细节上?

笔者1981年底留美,从来就没有感到过什么“文化冲突”,令我惊奇的,倒是彼地彼俗的安排为什么能够如此不别扭。我发觉美国校园里形形色色的自发社团,没有人在领导、指导、辅导、督导,却都能办得有声有色和中规中矩。1988年我拿了博士在美执教,开始参加更为正式的各类会议,体会到会议的形式尽管有简有繁,但其程序的本意却是高度一致的。1995年提为正教授后我有机会参加全校事务的制定,更认识到逻辑严谨且能有效制衡的议事规则不可能由“上帝之手”制定出来的。1996年我当选为全校的学术研究委员会主席,此职的重要性在于能分配大学的研究经费:评判谁有能

力和资格得到当年度的科研经费。委员会成员都是资深教授,要在他们之中组织会议来评议敏感题目自然是压力不小。一时间我对自己的心虚气短颇感烦虑,几乎萌生让贤之心。幸好承副校长的指点,她赐以《罗伯特议事规则简本》一册,并安慰我说,这本小册子包含了主持会议讨论的一切需要。她自己还把小书揣在手袋里,吃不准的时候还常拿出来请教呢。1997年我担任信息管理系主任后更是经常得益于这本小册子。1999年我开始返国服务,对议事规则的重要性有了进一步的认识,体会到如果大家能够认同一套明白自洽的议事规则,遵从它,并据以操作,将能带来莫大的效率。各类集体性的决策,小自小学班会,大到国民大会,都将更能富有成效。

二

2002年我受邀参加盖茨先生在西雅图主持的“微软高峰会议”,随后抽空游玩了附近的圣璜群岛。群岛地处美加边境,纬度虽高,雨量却极为充沛,因此形成罕见的温带雨林,景观迷

朦,苍翠欲滴,令人忘返。我在漫步一个大草坪时,蓦然看到一块倾颓的纪念碑,上面镌刻有罗伯特(Henry Martyn Robert, 1837—1923)的名字,记载着历史上的一件趣事。美国和加拿大(当时在宗主国英国的统治下)的居民为一只猪产生争执,后来几乎引发两国之间的战争,世称 Pig War 的冷战(1859—1872),最终由德国的威廉一世调停得以化解。其间双方曾遣军相互对峙一年多,在剑拔弩张的时期,罗伯特作为刚从西点军校工程兵种毕业不久的见习军官驻扎于此地。由于表现卓越,罗伯特最终升任为陆军后勤总监,官拜中将,是工程兵所能达到的最高军阶。他可能是少数不曾亲手杀过人也并没有计划杀过人的美国名将之一,其永垂史册的杰作就是我们要推介的“议事规则”。

罗伯特自称他痛感于 25 岁那年其主持的一次会议的失败,觉得议事的成效实在太重要了,必须要有规则可依。1876 年他 39 岁时出版了《议事规则》。该书意义深远,并且立即为人们所认识,影响迅速扩大,被接受为各类会议的议事准则。《议事规则》同年就有了第二版;

罗伯特于1915年修订该书出了第四版,内容大为扩充和完善。由于他的独特贡献,书的名字也早就被公认为《罗氏议事规则》(Robert's Rules of Order)了。议事规则最初是应英美等代议制国家的议会需要而产生,议会法规对议事所做的规定不厌其详,繁复程度令大众望而生畏,因而限制了议事规则在民间的广泛运用。罗伯特订立的《议事规则》简单实用,很快被广为接受,成为议事领域的准则。从理念到实践,罗氏议事规则早已深深植根到了全世界人类团体各类会议的议事程序之中。当今世界受惠于罗伯特先生甚厚,无论是公共领域中的联合国大会、欧盟议会、美国国会的议事程序,还是私人领域里如上市公司、合伙小店、兴趣团体、学校班会等的议事章程,无不以罗伯特总结的议事规则为依据和蓝本。而议事规则也成了一门专门的学问,在欧美造就了许多议事规则学的专家和专业协会。

我个人得益于罗伯特良多。自认读了不少书,从鸿篇巨制到野史轶闻,纷纷杂杂,但真正用得上,予我以直截了当效果的,《罗伯特议事

规则》应当算是一本。罗师的纪念碑在前,我抱着感恩的心情,向他默默许了一个愿,要编撰一本小册子,将他所定议事规则的要义传递到中国,与国人一起共享。在合作者郑荣清共同努力下,小书稿成于2003年。它给我的工作,特别是2004—2005年在参加建设银行的重组上市,主持制定整个银行的章程和实施细则一套十五件和拟定公司治理结构时,带来了很多建设性的帮助。假如说我当时的意见能够更完整自治、更脉络流畅、更简洁易懂、更富于平衡制约的民主底蕴的话,诚罗师之赐也。

三

我们有些人对民主的理解往往皮相,常以为一个人的民主精神是指他/她能尊重别人,能耐心倾听他人的意见,能够适度实事求是,能不刚愎专断,能和颜悦色,等等。个人的教养或许有助于民主程序的操练,但与民主的真意及其运作法则基本上却是两码事。从格致诚正到修齐治平,路途何其修远而漫长,绝非“内圣”即可“外王”的。

人们常说,“魔鬼是藏在细节里的”,其实,天使又何尝能脱离细节而存在呢?民主作为一种价值观,要靠一套细则来落实,其操作的本质在于要规范“三个魔鬼的跳舞”。设若人是天使,不论一个还是一万个,跳什么舞都不需要约束;假使只有一个魔鬼,譬如荒岛上的鲁滨逊,也无所谓约束。没有其他人来约束他,他甚至大可自以为是天使,有哪个魔鬼在内心不认为自己是天使呢?假如有两个魔鬼,玩的则是“零和游戏”,谁的胳膊粗,拳头大,脑瓜灵,迟早会把对方吃掉,即使有规则也不能够持久。然而有了三个或更多的魔鬼,议事规则就变得重要甚至必要。怎样博弈,使自己的主张和利益得到贯彻?怎样结盟,从分分合合中争取多数?怎样规制,通过文明的程序达到正义?等等。开会、商讨、劝说、谈判,于是无一不需要有正式或简化的议事规则。

如果说自利追求乃人皆有之,对它就无所谓褒贬,我们只能以“此本人性也”来接受。因此或许应该说,民主是“三只猴子的舞蹈”。“民主制度”何以更合理、更有效、更能持久?我想,

其理由也许是“造物主”赋予了绝大多数的人以“猴性”——好逸恶劳、孜孜为利、偏爱捷径、而且鬼点子蛮多，而非“牛性”——任劳任怨、逆来顺受、甘愿吃草、即使被挤光奶也不抱怨。所幸的是，“造物主”在赋予人类以“猴性”的同时，也恩赐给我们“猴脑”，从而能设计出点子来自我约束猴性。就此意义而言，罗伯特有一个充满智慧的猴脑，和通常的阔言高论不同，他总结出来的“议事规则”能够操作，能够使群猴的游戏“持续地扩展”。

四

会议是人类所特有的群体协调的途径，采用协商型会议（如公司的董事会）作为议事和决策的手段，更是人类文明的一大进步。人们为了解决共同问题开会议事，沟通交流、增进了解、集思广益、融合观点、消解矛盾、形成决议，必要时以投票的方式让多数人的意志变为指导行动的决议，则更是高级文明形态（如健全的公司治理）的枢纽机制。

人类的会议制度是一种精巧的安排，欲使

它充分发挥效用,必须有适当的机制来平衡和协调群体与个人之间的权责关系。但是只有在一定的规范和程序下,会议才能真正起到拓宽言路、集思广益、凝聚共识的功用,才能产生多数裁定、保护少数的民主原则的实效。会议作为工具,运用不当的话,效果会适得其反。我们经常遇到一些低劣无效的会议,内容空泛、徒具形式,意见或者饱受压抑、遭到扭曲,或者各说各话、缺乏真实交流,成为误事的根源和众人批评的焦点。或多或少的,大家都有不良会议的经验,比如:

◎ 你是否主持过多次会议,到头来却发觉很少能听到真正有建设性的意见?

◎ 你是否知道会议正确的程序理应如何,怎样来控制一个会议? 作为组织者,你能否对会议驾轻就熟?

◎ 参加一个会议,你是否知道自己应有的权利? 你是否会在会上一言不发,却对会议结果十分不满,而备感无奈?

◎ 作为企业领导,你了解应该怎样开会、如何做成决议、如何确保会议取得实效吗?

西方社会经过几个世纪的摸索,已经建立起一种通行的会议机制,来达到制约和平衡,这就是本书旨在介绍的“罗氏议事规则”。对于议事规则的重要性,孙中山先生曾予以高度评价。他在1917年拟定了一本《民权初步》,教人如何开会。孙中山先生在自序中说:“夫议事之学,西人童而习之,至中学程度,则已成为第二之天性矣……然中国人受集会之厉禁,数百年于兹,合群之天性殆失;是以集会之原则,集会之条理,集会之习惯,集会之经验,皆阙然无有。一盘散沙之民众,忽而登彼于民国主人之位,宜乎其手足无措,不知所以!所谓集会,则乌合而已!”孙中山的“议事之学”所依据的就是罗伯特的《议事规则》。惜乎这个“民权操作基础”,在20世纪初即为孙中山先生所痛感国民严重缺失的,一直未能得到应有的重视、推广和实践,而民众即便居主人之位,“手足无措,不知所以”的乱象却频仍迭出,一至于今!

五

议事规则是建立在人们的常识和逻辑的基

础之上的。它旨在设定全体认可的框架,使会议能够以高效、民主的方式来处理事务。掌握了议事规则的原理,我们就可以根据组织的需要对它进行调适,既不过分拘泥于形式而导致效率低下,也不过分随意而损害会议的民主原则。一般来说,恪守议事规则的程度与会员的人数、意见分歧的程度正相关。团体规模越大,利益和意见越是分歧,会议就越需要遵循正式的规则。

我们编写这本小册子,以尽量简化和易懂的方式来介绍被普遍采用、卓有成效的议事规则,期待有识之士能取其精华,运用于大小团体特别是企业的会议实践中,使我们的议事也能够以民主公义的方式,更加合理、更加有效、更加顺畅运行。

通过这本导引,我们希望介绍议事规则的一些入门知识,启发读者建立起适用于自己所在组织的议事规则,使会议的行为有章法可循、有法度可依。议事知识是指导实践的学问,也只能在实践中消化、吸收和升华。要成为议事规则方面的行家里手,熟练驾驭会议,体现有效

决策的正当程序,提高议事效果和效率,还需要长期在实践中不断总结、调整和提升。

在普及议事规则的基础性工作,作者有幸结识了袁天鹏先生。他在留美期间以及此后的创业活动中,深切体会到游戏规则的重要,并由此追溯到罗氏议事规则,体认到议事规则是人类社会各种群体活动的操作基石。袁天鹏剑及履及,放弃了其他的机会,潜心钻研罗氏议事规则,希望能够把它全面系统地介绍给国人。在过去一年多的时间里,天鹏全副心力迻译《新编罗氏议事规则》的第10版(由罗伯特的孙子带领的编辑委员会修订的最新版本,于2000年问世)。原书700页,译成中文后约30余万字,不久将付印成书。《新编罗氏议事规则》是全球议事规则“法典”,有了它的中文译本作为我们查证和解惑的权威工具,将为我国各行各业议事规范的建立和普及,工作效率和和谐制衡的提升带来莫大的便利。

孙涤 谨记于深圳

2006年

作者简介

孙 涤

毕业于美国俄亥俄州立大学(经济学硕士,1983)和得州大学(管理学博士,1988);1995年越级晋升为加州州立大学商学院终身正教授,曾任该校管理信息系主任,美国富布莱特学者,中国留美经济学会会长。

1999—2004年任职中国建设银行总行战略首席顾问、研究开发部和投资银行部总经理、重组上市办公室负责人等职。2005年起任深圳发展银行首席信息官。

兼任上海交通大学、北京大学、上海财经大学、南京大学、北京交通大学等商学院兼职教授和研究生导师。有多篇论文发表于国际一流学术期刊,并有数本著作在国内刊行,包括《创业和经营》、《理财技巧与经营策略》、《管理琐话》、《基金投资三十讲》、《CEO的智慧》、《别在市场里发呆》等,并在国内报刊上辟有专栏传播阐扬现代管理学。

郑荣清

毕业于中国金融学院经济信息管理系(1997)和英国伦敦商学院(金融学硕士,2005);1997—2004年任职于中国建设银行总行国际业务部、研究开发部、投资银行部总经理及重组上市办公室;2005年起任麦肯锡公司咨询顾问。

两人前此已合作出版《决策的艺术》和《风险投资手册》(译作)。

目录

导 言 通过有效的议事程序来实现 公司治理的民主制衡/1

第一章 议事规则综述/1

- 一、什么是议事规则/1
- 二、议事规则的适用范围/2
- 三、议事规则的目的/3
- 四、议事规则的基本原则/5

第二章 主持人如何运转会议? /16

- 一、会议的过程/17
- 二、动议如何提出并处理/35
- 三、选举/38
- 四、会议主席/38
- 五、加速事务处理的一些技巧/47
- 六、起草会议组织的规章/54
- 七、会议纪要/55

第三章 动议的类型及其用法/61

- 一、动议的类型/61