

BREAKING ROBERT'S RULES

THE NEW WAY TO RUN YOUR MEETING,
BUILD CONSENSUS, AND GET RESULTS

打破 罗伯特规则

达成共识获得结果的有效会议方法

【美】劳伦斯·E. 萨斯坎德
(Lawrence E. Susskind)

杰弗里·L. 克鲁克香克
(Jeffrey L. Cruikshank)

◆ 著

李伟明 冯颖玉 ◆ 译



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

打破 罗伯特规则

达成共识获得结果的有效会议方法

【美】劳伦斯·E. 萨斯坎德
(Lawrence E. Susskind)

◆ 著

【美】杰弗里·L. 克鲁克香克
(Jeffrey L. Cruikshank)

李伟明 冯颖玉 ◆ 译



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

打破罗伯特规则

——达成共识获得结果的有效会议方法

著 者 / [美] 劳伦斯·E. 萨斯坎德
[美] 杰弗里·L. 克鲁克香克
译 者 / 李伟明 冯颖玉

出 版 人 / 谢寿光
总 编 辑 / 邹东涛
出 版 者 / 社会科学文献出版社
地 址 / 北京市东城区先晓胡同 10 号
邮政编码 / 100005
网 址 / <http://www.ssap.com.cn>
网站支持 / (010) 65269967
责任部门 / 编译中心 (010) 85117871
电子信箱 / bianyibu@ssap.cn
项目经理 / 许春山
责任编辑 / 祝得彬 晓 崔
责任校对 / 韩 旭
责任印制 / 岳 阳

总 经 销 / 社会科学文献出版社发行部
(010) 65139961 65139963
经 销 / 各地书店
读者服务 / 市场部 (010) 65285539
排 版 / 北京中文天地文化艺术有限公司
印 刷 / 三河市世纪兴源印刷有限公司

开 本 / 787 × 1092 毫米 1/20
印 张 / 13.6
字 数 / 162 千字
版 次 / 2008 年 9 月第 1 版
印 次 / 2008 年 9 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 80230 - 985 - 2/F · 244
著作权合同 / 图字 01 - 2008 - 0392 号
登 记 号
定 价 / 28.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误，
请与本社市场部联系更换



版权所有 翻印必究

前 言

我们从旁听三个会议开始，在那里，事态的进展无从预料，迫切需要做出明智的决定。

第一个发生在美国中部的小镇，一群人聚集在当地社区中心，讨论一个有关少年足球联盟的问题。现在已经是晚上9点钟，会议进行到第二个小时，窗户大开着，参加会议的人群情激奋。

这个会议因几星期前的一次事故而起，当时足球联盟一个教练和对方球员的父母发生了争吵，对于这件事情人们有不同的看法，但每个人都看到这个教练和一个父亲面对面厮打起来，拳脚相对。裁判过来制止了他们，宣布比赛停止，每个人都回家。几天之后，一群对方球员的父母要求少年足球联盟换掉以前的教练，并禁止他参与比赛，而教练则要求联盟禁止对方球员的父母参与比赛，原因是他们打了他。

这天晚上的会议由联盟主席召集，这是一次打破

先例的紧急会议，通常董事会一年中只召开两次会议：一次在春季，内容是决定秋季赛程；另一次在秋季，内容是推选新的负责人来安排赛季结束的宴会。没人能在例会上引起激烈争论，除非是关于宴会上提供什么样的食物。入选的负责人差不多都是被拥戴的（真相是有时很难找到愿意做这项工作的人）。联盟似乎有一套成文的章程，但是没人能找到。一位董事会成员指出章程要求董事会遵循罗伯特规则，但是没有人记得这件事。

甚至连谁是董事会成员谁不是，人们都不是很清楚。过去，任何一个参加会议的人都必须是被欢迎的，甚至得经过选举，在这种特别情况之下选举成为必需。

现在，会议正在进展之中，联盟主席越来越感到绝望。会议的两派——教练的支持方和愤怒的父母的 support 方从一开始就互相叫嚷不休，争吵没有增加新的内容，只是音量不断提高，双方都怀疑主席同情对方，所以都拒绝由他来主持会议。没人做会议记录，除了那个坐在角落的记者，有人事先向他报告了会议的情况。“好啊！下周就见报了！”联盟主席自言自语道。没人知道这群人中谁有权解雇那名教练，他甚至不曾出席来为自己辩护。

突然，房间的后面传来一阵骚乱，教练走了进来，伴随着欢呼和喝倒彩的声音，他走到大大的会议桌前，把一封信扔到联盟主席的面前。“这是我律师写的信，”他大声宣布说，“这上面说如果你们采取

什么行为反对我，我们就会起诉！”

在一群人又一轮的叫好和责骂声中，他转身走出了会议室。

我们的第二次会议发生在萨克拉门拓郊外的一间小发动机工厂的午餐室，这次会议由位于亚特兰大母公司的现任制造业资深副总裁召集（这是他第一次来到萨克拉门拓的工厂），他邀请了一些人来参加会议，其中包括工厂两个联合会的负责人以及领工资的几个非联合会成员，包括工程师、设计师、采购负责人、人力资源部门、市场销售部门以及工厂经理。

该公司为各种设备提供发动机及部件，包括刈草机、吹雪机和一些小型健身器材。从过去到现在，新产品的发展充其量也只是杂乱无序的，大多数时候是由发动机部门来决定如何及何时研发一台新型号的发动机，制造和采购部门依照发动机部门所提出的计划进行审核和改良，市场销售部门的意见只是非正式地被咨询，而在生产线上的工人以及他们的工会则根本没有被咨询过。

“我来这里就是要看看如何治理这些失控状况，”制造业资深副总裁宣布开会后说道，“我们得面对现实。我们的产品推介太糟糕了。大部分时候，这些推介总是超出预算、延迟、达不到预期的效果。当要解决每个问题的时候，我们既缺钱又没有能力来完成任务。”

“因此我的要求是，大家要指出我们做错了什么，并且找出项目发展的新方法。我不是要找替罪羊，我要找解决方案。”

我们的第三个会议发生在缅因一个教堂的地下室，牧师在教堂布告栏发布了通知，让教堂会众聚会议论在教会赞助的一系列活动中增加一个“托儿所项目”的可能性。

通常情况下会众对这样的信息反馈很少，但这次当牧师走进教会会堂时，她惊讶地发现有几十个人已经坐在那里等她。她并不觉得建议书有什么特别之处，尤其是她注意了措辞，在它的描述中使用了“自我扶助”等字眼，然而，还没等她落座，人们已经开始以各自的方式反对“托儿所项目”的提案。

几个妈妈特别请求教堂尽快开始“托儿所项目”的运作，她们认为儿童看护项目太过昂贵，而且帮助的人太少，有一些事情是教堂应该为它的教友会做的，这样能够使更多的人受益。

然而其他意见也有理有据地提了出来：来开会的人当中有一些自己已经开始做“托儿所项目”，他们不希望自己的教堂成为自己的非营利竞争者；有人担心教堂会承担更多的风险；还有一些人是牧师所了解的更为保守的会众成员，他们想要谈论“传统家庭价值观”和妈妈应该待在家里照顾自己的孩子。

由于会众的情绪越来越激烈，声音越来越高，考

虑到这样下去会议将无法控制，牧师在半个小时后果断地终止了会议，她宣布将在下个月重提此议案——可能在不同的情形下讨论。

像这样三个会议，伴随着尖锐的利益冲突和升级的情绪，是不是司空见惯？他们是不是代表着更强大的合伙人？

我们断言他们实际上代表着一个巨大且不断增长的矛盾。根据美国人口统计局的数据，全美一共有4万个市镇，我们想象一下假如每年每个地方有半打的事情具有以上所描述的“足球论战”的特质：混乱、冲动、迷惑、痛苦——或许其中还夹杂着困难的技术问题和管理规则，而这些争端看起来并不适合于通过平常的会谈来解决。他们急需一个公平、高效、明智和稳定的解决方案。

另外从政府统计得知，在美国有大约两千万非农业产业，让我们设想每年其中有一定百分比的组织结构冲突（诚如以上所述的产品发展冲突），假定这个比例是二十分之一，这已经足够庞大复杂。而这种冲突在较大的公司一年之内发生的几率肯定会超过一两次！再者，更有一些棘手的问题无法不管不顾；许多机会不能被舍弃；同时，员工要求看待事物的新视角、对于“成功”的新定义以及和同事互动的新方法。

最后，据几个针对专属市场的机构统计，在美国

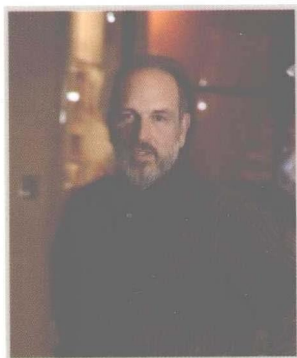
有 30 万教堂、寺庙和宗教团体。大多数的牧师、神职人员、犹太教教士和其他教堂会众领导会毫不迟疑地承认他们每年参与多宗激烈的辩论，其中有许多像前面描述的有关托儿所项目的辩论一样激烈。

无论你怎样进行计算，一年内都要完成成百上千的或许以百万计的会议，人们不得不在棘手的情况下在一起工作，把类似情形放在世界上其他的国家和公司，你仍会看到几百万个诸如此类的争端。

《打破罗伯特规则》一书专为处于这类情况的人们而写——通常得在困难的条件下为解决棘手的问题而一起工作。作者花了多年时间与数万名处于这种情况的人们一起工作、思考并撰写了大量有关这种经历的书籍。本书的第一部分解释了为什么许多群体会陷入困境而依赖选举或其他正式方式作决定，比如议会程序（经常被称为罗伯特规则），结果产生更多的问题。第二部分总结了五个重要的步骤，我们称之为“建立共识途径”（consensus building approach），缩写为 CBA。建立共识途径是一种不怎么正式、更实际的、趋于达成团体一致的方法。任何形态的团体，无论大小都适用这种方法，并且每个人都能学到其中的技巧。本书采用循序渐进和实用的方法，阐明当团体把程序迟缓又总是造成小部分不开心的人的传统方式放在一旁，而选择以更有效和有创意的方法寻求共同一致的结果来解决争议时必须遵循的原则。

第一章简述了罗伯特规则的历史缘由，来说明对于许多团体决议的制定，依据罗伯特规则行事的做法

是多么的不恰当，事实表明他们中的许多人并不知道有更好的方法。建立共识途径（CBA）之所以奏效，是因为它非常少“正式”的感觉，更轻松，所以更有可能产生最佳意向，因为它关注每个人都能获得他们的所需，而不是大多数人满意、小部分人不开心地回家；此外，一旦每个人都朝着这个结果努力，就更容易找到超出大多数人设想的对于双方都有利的意向。关键是把每个人都置于解决问题的状态，将罗伯特规则核心的“输赢”观念置于一旁。



作者简介

劳伦斯·E.萨斯坎德(Lawrence E. Susskind) 麻省理工学院城市与环境规划教授,著名谈判教育专家,专攻环境管理和城市规划,主讲如何最佳利用土地资源,如何与政府、住户、发展商及其他利益相关方进行多方谈判。曾作为法庭指定的特别顾问及调解人为社区、市政府、州政府以及北美、欧洲、中东和远东的国家机构提供顾问。他担任哈佛大学谈判项目中心教育副主席,同时也是非营利机构建立共识学院创始人,该机构向全球范围内的客户提供调解和争议解决系统设计服务。他是美国大学规划学院协会颁发的全美杰出规划教育奖2005年唯一获奖人,该奖项为终身成就奖,奖励在城市规划教育与实践方面做出杰出贡献的年度人物。

杰弗里·L. 克鲁克香克(Jeffrey L. Cruikshank) 资深编辑,出版过数部管理丛书和一部小说,他与劳伦斯·E. 萨斯坎德教授共同撰写的第一本书《打破僵局》出版于1987年。

在简要陈述由罗伯特规则所带来的问题之后，本书概括出建立共识途径的五个主要步骤，讨论了团体工作常会遇到的一些具体问题。

附录中包括一页“指南”，既可以在会议时分发给与会者，也可以当做案例学习，演示本书中的观点如何应用于公司实践。



目 录

CONTENTS

前 言	1
-----	---

第一部分

克服团体中大多数专权的局面和其他涉及 “罗伯特规则”的问题

第一章	为什么需要打破“罗伯特规则”?	3
第二章	什么是共识?	21
第三章	让适当的人选参与讨论	49
第四章	分配任务和确定领导职责	74
第五章	协调的重要性	99
第六章	确定已经达成一致	138
第七章	打造“近乎自我强迫”协议	160
第八章	克服障碍，达成共识	185

第二部分

达成共识的五个有效步骤

第一步	会议召集	203
-----	------	-----

第二步	角色分配和任务担当.....	208
第三步	协调团体问题的解决.....	212
第四步	达成一致.....	218
第五步	促使各方兑现承诺.....	222

附 录

附录一	说服他人使用 CBA - 方法清单	227
附录二	关于基本规则的建议.....	237
附录三	成为一个优秀的调解者.....	240
附录四	小镇会议采用普通罗伯特 规则后.....	242
附录五	办公室内的建立共识.....	245
附录六	建立共识程序必备五步骤.....	257
附录七	参考读物.....	260

打破
罗伯特规则
达成共识
获得结果的
有效会议方法

第一部分

克服团体中大多数专权的局面和 其他涉及“罗伯特规则”的问题

第一章

为什么需要打破 “罗伯特规则”？

我们假设你被召来主持会议，帮助一个群体作决定。或许你正面临如前言描述的状况之一，也许一个社区项目开始出了问题，人们的情绪也越来越激烈；或许你的公司需要用一种新的方法解除一个现存的挑战；或许你的教堂希望发布一个新的教区项目，并且在组织这个新的行动时遇到了麻烦。

让我们进一步设想你对将要进行的会议有一些考虑，或许你从未主持过会议，你担心如何规避程序上的失误；或许你怀疑会议上会产生激烈的争辩，你还得确保每个人的意见都被听到；或许你根本不想主持其中一个会——实际上已经变成毫无效率的闲聊甚至互相攻讦的局面。

如何避免这种情形？你可以通过一个建立共识的过程来实现。

建立共识是一种能够让团体和机构达成近乎全体一致意向，并促使意向被成功履行的方法。第二章提