

世界著名企业 20 周年纪念系列丛书

# 罗伯特议事规则

## 操作指南

2008



# LUO BO TE

YI SHI GUI ZE CAO ZUO

# ZHI NAN

ROBERT'S RULES OF ORDER  
A MANUAL OF CONVENTIONAL PARLIAMENTARY PROCEDURE  
BY ROBERT HAYES SPENCER

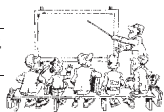
2008

# 罗伯特议事规则操作指南

赵涛 编著

北京工业大学出版社





## 关于《罗伯特议事规则》

《罗伯特议事规则》是美国民间流传 150 余年的会议组织指导手册，被称为“美国民间的议事宪法”，它被广泛地运用在政府机构、企业组织、民间团体的议事活动之中。该书的作者是美国陆军工程兵亨利·马丁·罗伯特将军（1837—1923 年），他毕业于大名鼎鼎的西点军校，在编写此书时是一位年轻的陆军中尉。美国南北战争期间，罗伯特受命在地方上的教会主持一次会议。那时候美国尚没有开会的相关指导规则，糟糕的是：在会议的过程中，议题的分歧很大，这位 25 岁的年轻军官完全不能控制会场的局面。结果，这次会议开得一塌糊涂，人们在会上争论得不亦乐乎，什么决议也无法达成。这种情况对年轻的罗伯特打击很大，也直接促成了罗伯特研究议事程序、制订议事规则的决心。

在认真研究了人的本质的基础上，罗伯特发现人是最难被别人的道理说服的。无论分歧的原因是什么（或者出于利益冲突，或者出于信仰、理念，或者出于知识、经验），只要分歧一公开，双方就难以在短短几个小时或者几天时间里消除分歧。即使双方可能存在共同点，但靠语言的交流却很难达到一方说服另一方的目的。要做到在会议中正常交流，建立完善的交流机制就势在必行。

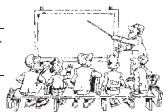
出于这样的认识，罗伯特花了几年时间研究已有的各种议事程序，取其精华、补其不足，写出了一部《罗伯特议事规则》，并于 1876 年出版。这部书一经出版即行销全美，一再重印。在美国，高中以上学历的学生，或者是任何一个力图进入公职领域，或者是从事行政管理工作的士都必然研习《罗伯特议事规则》的会议操作精神，它几乎成为一本普及性的“议事宪法”。

从本质上说,《罗伯特议事规则》是一部会议的具体操作手册,是组织、召开会议的指导性实用读物。它的内容非常详尽,包罗万象,如有针对主持会议的主席的规则,有针对会议秘书的规则,当然大量篇幅是针对普通与会者的规则;针对不同意见的提出和表达,有关于辩论的规则;还有在不同情况下的表决规则,这些规则对会议的圆满完成有着决定性的作用。

有人形容《罗伯特议事规则》就像一部设计良好的、效果显著的会议机器,这部“机器”由一个个设计精良的细节要求组成,这些细节是非常有实际操作意义的,比如有关动议、附议、反对和表决的一些规则是为了避免争执而制订的。现在,在美国的国会、法院和大大小小的会议上,在规范的制约下,原则上是不允许争执的。显然,争执无助于达成协议,也无益于对问题进行有效的、客观的讨论。依照《罗伯特议事规则》指明的原则,某个人对某一方的动议有不同意见,必须按规定明确自己是否有发言时间及发言时机。另外,陈述意见时应该向会议主持者说明,而不是向辩论的另一方说话,直接展开你来我往的交锋是《罗伯特议事规则》坚决不允许的,那些互相叫板、强行要求发言、发言方拖延时间以及打断对方在规定时间内发言,同样在禁止的范围之列。

这样的技术细节确保了意见分歧的双方可以认真地组织自己的发言思路,仔细阐述自身的观点;同时,也避免了意气用事,保证了会议按照既定的程序有条不紊地进行,这是提高开会效率和达成有效沟通的基础。

对于一个组织而言,无论这个组织是企业还是事业单位,甚至是政府机构,《罗伯特议事规则》都是一部可以借鉴的会议手册,就是对于一个临时集会的组织,《罗伯特议事规则》也是一部具有指导意义的实用手册。当然,就像有了好的电脑还要有好的软件一样,《罗伯特议事规则》只是一套洞察人性而力求达到公平、提高效率的技术性的会议设计程序。开会能否成功,从根本上说在于提高开会者的规则参与意识,只有在与会人员都了解、熟悉并践行开会的规则后,会议的成功才有根本的保证。



## 开会的革命

开会是在任何一个组织中都最为常见的讨论问题、进行项目审议或者做出某些决策的重要方式；同时，有效的会议交流也是团结组织成员并达成共识、增强凝聚力的一种手段。然而，在各种各样的会议中，人们常常见到的是与会人员要么争吵不休，要么鸦雀无声，无论哪种情况，与会各方的各种意见都不能被与会人员有效地吸收，这些情况既不利于团队的协调，也不利于决策的制定，从而失去了开会的效益，因为会议原本是要为这些目的服务的。

《罗伯特议事规则》是一本编写细致、完备的会议组织指导手册。这本书在具体的会议组织操作方面立足于实践，有非常重要的实用价值，在美国乃至整个西方都有很强的影响力，它被运用在各种组织机构的会议工作中。然而，国内对这本书的介绍却相当少，因此更谈不上推广普及了。在国内，首先关注这本书的是孙中山先生，他在《民权初步》一书中对《罗伯特议事规则》有详尽的解说。《民权初步》是以文言文的形式写成的，这就使很多当代人望而却步。随后，商务印书馆出版了《议事规则》一书，是《罗伯特议事规则》的袖珍版本。该书由王宏昌先生翻译，反映了《罗伯特议事规则》的原旨精神。然而，《罗伯特议事规则》一书中类似于宪法条文的文体、零散交错的规则界定以及很多生僻、晦涩的用词，会让有心了解这些科学的会议组织规则的人无从下手。

基于以上原因，依据《罗伯特议事规则》的精神，结合我国的具体情况，我们编写了《罗伯特议事规则操作指南》一书。总的来说，这本书是对《罗伯特议事规则》的进一步详细解说；同时，也融入了较多、较新、实用的由国内专业人士提出的关于开会的技术和理念。其目的是使读者能够轻松地领会《罗伯特

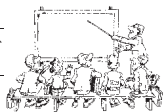
议事规则》的会议组织精神,同时也对我国的开会现状有深入的领会,并为自己所在的组织提供创新的开会思路。本书在参考了《罗伯特议事规则》等相关书籍后,作了如下一些方面的更新或者会议组织技术的补充。

其一,会议性质的区分。对于会议大家都不陌生,然而会议可区分为审议性会议和非审议性会议。审议性会议,在政治上诸如人民代表大会或党代会等,在经济上诸如股东大会或职工代表大会等;非审议性会议诸如工作说明会或招商洽谈会等。二者虽然在本质上都是开会,都有谁参加和谁召集以及如何评价会议成果等内容,但二者的性质不同。审议性会议的沟通性极强,会议的领导和主持人员同其他参会人员权利与义务相同,他们都受议事规则的约束;但是,非审议性会议的领导和其他参会人员的权利与义务的区别则比较明显。例如,非审议性会议中的表彰会,在整个会议中几乎没有沟通,更不会有审议性会议中的讨论或辩论。因此,在对会议进行介绍的时候,应该首先明确会议的性质。

其二,完整的会议流程。完整的会议流程应该包括:如何准备会议、如何召开会议、如何提出会议讨论的问题并解决它、如何进行会议、如何评估会议等五个阶段。非审议性的会议虽然在如何提出会议讨论的问题并解决它、如何进行会议这两点上要求得并不严格,但为了更好地进行会议,应该借鉴审议性会议的某些规则。当然,借鉴的程度要以不影响非审议性会议的“特殊气氛”为底线。

其三,会议评估作用应该加强。一次会议的成功与否并不是看它能否得出决议,而是要看这份决议是否得到了真正的贯彻执行。在现实中,大家都有切身体会:一个很好的决策往往在执行过程中出现偏差,结果好的决议成了人人抱怨和声讨的“坏决议”。因此,会议的结束不应该是以结束会议、而应当以对于会议决议的执行做到了更好为终结。简单地说,如果会议最终确定了大会决议由谁来执行、执行的效果如何判定、由谁来监督执行、效果不理想的责任判定和处罚力度的确定等五个因素,那么这次会议就可以称为“成功的会议”。

正是基于上述考虑,本书对体例和内容作了如下安排。



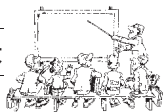
第一,主要讲审议性会议,其次讲非审议性会议。无论是审议性会议,还是非审议性会议,它们基本上都要包括为什么召开会议、由谁来组织和主持会议、如何解决某个议题等诸多方面。因此,对于上述共性问题,我们将按照审议性会议的要求来讲解,非审议性会议与其基本上大同小异,只不过比它程序更简单、要求更宽松罢了。

第二,主要讲会议环节,其次讲具体的会议形式。会议中有许多问题,诸如会议中的问题如何提出、会议的议程如何安排等,所有会议都要涉及这些问题。因此,我们将详细阐述。由于这些问题都比较零散,没有很强的针对性,为了弥补这一缺陷,我们在最后一章具体安排了八类最常见的审议性会议和非审议性会议的形式,在此将系统地讲述各自具体的操作方法。

第三,主要讲方法和原则,其次讲技巧。本书写作的目的是探讨怎样有效地利用会议这种形式解决问题,因此对有特殊目的的会议形式不去讲解,例如为了让自己的决策合法化而召开会议,这种会议只涉及解决问题的技巧而不涉及解决问题的方法和原则。我们这里所讲的会议不仅需要方法和原则,也需要技巧。这是因为会议的召开总要牵涉到一些利益问题,这就不免会出现有些人利用某种技巧来阻碍大会正常进行的情况,如果会议的主持人和组织者不能清楚地了解解决办法,那么会议也不会开得很成功。我们需要谨记:使用技巧不是目的,而是一种解决问题的手段。

第四,千万不要忽略实战练习。在“实战练习”中,我们对该节的重点内容进行了重述或补充,特别是详细地探讨了某些具体技巧问题。例如第五章第六节的实战练习,我们就重点讨论了关于“公司内部改革的问题”。在提升训练中,我们提到了“新员工为什么总会成为公司内部改革的‘排头兵’”的问题。

我们有理由相信,《罗伯特议事规则操作指南》一书的出版,将对推动企事业单位开会的创新、开会的革命、开会的和谐起到巨大的作用。



# 目 录

写在前面的话:关于《罗伯特议事规则》 .....	1
序 言:开会的革命 .....	1
第一章 会议召开 .....	1
第一节 召集大会 .....	2
第二节 临时性会议 .....	11
第三节 永久性大会 .....	24
第四节 会议的进行 .....	31
第五节 主持人的工作 .....	40
第六节 开会的程序 .....	50
第七节 闭幕前文书的写作 .....	58
第八节 闭幕后文书的写作 .....	66
第二章 组织会议 .....	73
第一节 确定章程 .....	74
第二节 确定参会人数 .....	80
第三节 确定委员会 .....	88
第四节 非本组织人员参加委员会 .....	95
第五节 审定委员会报告 .....	102
第六节 会议的记录 .....	109
第七节 会议财务工作 .....	117
第八节 评估会议效果 .....	123

第三章	提出问题	131
第一节	动议的内涵	132
第二节	对动议进行整理	138
第三节	修正和撤销动议	145
第四节	反对某项动议的提出原则	151
第五节	动议被否决时的应对方法	158
第六节	解决群体性思维	164
第七节	确定当天议题的顺序	171
第八节	特殊动议	177
第四章	议事规则与方法	185
第一节	辩论的规则	186
第二节	辩论主动权	192
第三节	应付反对意见的技巧	200
第四节	处罚行为不当的会员	206
第五节	会议表决原则	211
第六节	会议表决方式	217
第七节	打破会议僵局的方法	222
第八节	处理会议滋事者的技巧	226
第五章	公司会议具体操作流程	235
第一节	股东大会	236
第二节	职工代表大会	245
第三节	董事会会议	251
第四节	监事会会议	257
第五节	总经理办公会议	262
第六节	工作说明咨询会	268
第七节	招商洽谈会	274
第八节	网络会议	279

## 第一章

# 会议召开

会议准备包括考虑会议召开的意义、会议成本、会议的参加人员、会场的布置、参会人员的通知、参会人员的交通和生活安排以及本人在会议中的作用等各个方面。任何事情都需在经过精心准备之后,才能做好,会议当然也不例外。

会议的召开需要先设定一些原则和方法,它主要包括会议的领导机构和人员的设置、章程和议事规则的确立、会议的程序和各类文书的制作。如果第一次会议对上述问题进行了得体的应用,日后的任何会议就以此作为榜样。所以,希望各位读者认真而细致地结合本章的内容,仔细体会上述问题的具体应用。

## 第一节 召集大会

**关键词** 准备 召集 原则

**学习作用** 学习好会议召集的程序以及原则的应用,将是成功召开会议的前提。

**思想来源** 《罗伯特议事规则》第一条和第九条<sup>①</sup>,《中华人民共和国公司法》(以下简称《公司法》)等法律条文和书籍<sup>②</sup>。

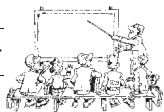
会议的召集有既定规则和程序,只有当我们充分理解了这些规则和程序,我们才能更好地把会议开好。会议一般分为固定会议和临时会议,对于一个组织来说,固定会议往往是法定的会议,如果不按时召开,就是违反法律。

有些临时性会议,法律同样也作了硬性的规定,因此两者都是强制性会议,作为公司或其他类型的组织必须召开。

---

① 因为《罗伯特议事规则》(以下脚注中简称《罗》)主要是针对西方成熟的议会制度所编写的,而且其重点阐述的是“会议进行时”的内容,所以对“会议的召集”等“会议进行前”的诸多环节并没有深入的阐述,即使有些阐述也大多穿插在各个小节当中。因此,本书根据其主体精神,结合国内会议的具体条件,进行了补充。

② 《罗》是参考了西方法律法规而写成的,从某种意义上说,它有很大的地域局限性。作为任何一个公司或其他组织,无论是国内的还是跨国的都首先必须遵守国家法律,在此条件下才能谈得上与世界接轨。因此,本书是参考了国内最新发布或修订的法律法规,结合了其中关于会议的条款写成的。由于法律法规会随环境的变化而有所修改,因此,请读者注意本书所提到的法规条文的最新变动情况。



## 【深入理解】

当我们举行会议探讨如何解决问题的时候,首先需要考虑:对于这个问题的解决,除了开会之外,是否还有其他更好的方式(例如找几个人协商)。如果有其他的解决方式,会议的召开就没有必要。

会议的举行需要大量的人、财、物的准备。因此,对于会议的成本核算也是考虑的内容之一。如果参会人员对会议的规则和原则不甚清楚的话,盲目地开会反而会越开越乱。因此所有到会成员都需要理解一些开会的原则和规则以及技巧,这是到会成员的义务之一,更是成功召开会议的先决条件。

开会是指三人以上的团体遵循一定的规则来研究事理、最终达成某项或某些协议的社会活动。它的目的是利用群策群力的形式来解决问题。它亦称聚会,因此它还可以被理解为是将人们组织起来,在一起研究、讨论有关问题的一种社会活动。

现在我们就从开会前的准备开始讨论,它是进行会议的第一个环节。

### 1. 会议准备的第一步:会议召集人的清晰化

尽管“会前准备”是召开会议的第一个环节,但“会前准备”仍然有其层次性。开会前的准备首先遇到的问题就是会议召集人的清晰化,必须要明确谁有权利召集会议。

《罗伯特议事规则》对会议召集人的人选问题有比较清楚的说明。认为会议的召集人应该是会议的组织和领导者。当然,有的会议有明确的召集人。例如,我国的全国人民代表大会就由全国人大常委会召集,《公司法》也规定了企业各种会议的召集方法。例如,股东大会的首次会议由出资最多的股东召集和主持,以后将由董事长召集和主持。而有的时候,会议却没有法定的召集人和主持人,这时候往往是组织内的行政领导,甚至是组织内的意见领袖

来召集和主持。

## 2. 会议准备的第二步:在什么情况下应该召集会议

在会议召集前,作为组织的负责人或组织内的中坚人员,应该明白什么样的情况才适合开会。

《罗伯特议事规则》认为,会议的召开主要有以下五种情况。

(1)只有利用开会这种集思广益的形式,才能解决目前迷惑不解或意见分歧的问题。例如,如何才能提高员工的积极性等。

(2)法律要求必须召开的时候。例如,《公司法》中关于持股比例不足的时候。

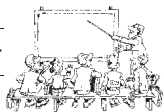
(3)面对目前的一些情况,大家都要求解决的时候。例如,员工要求增加福利等。

(4)某个问题的解决需要涉及多个部门的协商以及协作,如果不这样就不能够解决问题。例如,公司要对主要竞争对手进行一场大规模的市场攻势,这就需要公司的财务部门、法律部门、市场营销部门(请注意现今仍有一些公司把销售部门和市场部门对立起来,这种观点极为错误。销售部门和营销部门以及市场监察部门都应该被归集到市场营销部门)等诸多部门的合作。

(5)在工作或进行其他活动时,发生了特殊问题,如果不召开会议将会造成很大的损失。而这种问题无法由领导单独决定而获得解决或者领导没有充分了解情况需要进行询问。例如,突然接到竞争对手将要对公司进行恶意收购的消息。

在决定召开会议后,为了更好地解决问题,我们需要了解参会人员的利益诉求。利益诉求不仅是物质利益诉求,还需要注意精神诉求。随着民主气氛的日渐浓厚,如何让参会人员真正觉得自己是会议的主人,这才是我们思考问题的关键。

明白了开会的必要性,你还应该清楚:你想从参会人员那里获取什么信息和什么建议。在要求他们提出建议前,你是否能就议题明白而又清晰地说



明并澄清某些情况。如果你的准备不充分,那就暂时不要开会,因为资料准备不充分,在会上你会因为无法说清楚问题而遭到彻底否定;或者参会人员不清楚目前的问题,而徒增大量的解释时间,增加会议的各类成本。

### 3. 会议准备的第三步:参会者应明确自己参加的是哪个层次的会议

会议的规模有大有小,会议的性质有强制性和非强制性之别。所以,会议召开的情况也不相同,会议有层次的区分。参会人员应该明白:由于会议层次不同,参会人员的权利与义务就会有所不同。

强制性会议有特殊的法律身份界定,只有符合规定的人才能够参加并有表决的权利,凡是符合这些身份规定的成员,其权利与义务相同。例如,股东大会和职工代表大会以及董事会等。不符合身份界定的人员,可以列席会议,但其权利和义务会受到限制。例如,董事会可以让监事会人员列席,但监事会人员没有投票权等。

非强制性会议没有明确的身份界定,但可以通过组织章程来确定身份。例如,经理办公会议,公司章程可以确定为由中层以上干部参加,但其权利与义务并不对等,主持人员或领导者往往拥有决定权。

企业有时还会举行一些市场营销性质的会议,例如招商洽谈会。这种会议有的是会议,有的则纯粹是商业活动,其权利与义务更会不同。

因此,作为参会人员,你应该了解会议的层次区分,这样有助于识别会议是否合法。例如,强制性会议中有不符合身份界定的人出现,而且其权利与义务与其他人相同,即为非法。再如,招商洽谈会中作为参加人员的公司职工就应该明白:会议的参加人员只有企业的领导和客户,自己并非成员,而只是工作人员。

会议的种类有很多,诸如座谈会、茶话会、送别会等,但这些都  
不是审议性会议。审议性会议是指那些为了解决某种问题而需要通过讨论和审批所召开的会议。

#### 4. 会议准备的第四步：参会者资格的判定

如果企业规模比较小，又不涉及商业秘密，参会者可以包括全体公司员工。如果涉及商业秘密，则需要设定身份，例如将参会人员限在股东或者公司管理层等。上述两种情况都不需要成立专门的机构进行审查。

如果企业规模比较大，事务比较多，那么就必须设定参会人员的身份。参会者资格是按照贡献大小的标准来判定还是按照资历的高低来判定，是由公司领导指定还是由员工选举确定等问题，企业可以选择其中之一，也可以选择上述标准的组合，这就要看企业的具体情况和商讨事务的性质了。当然，如果是开股东大会，那样反而简单了，按持股的比例来判定就可以了。

如果是临时会议或第一次会议，就应该把参会者资格的判定标准告知参会人员。这往往以“会议通知书”的形式来表达。

本书将参会人员到达会场并接受身份检查这一行为视为“会议召开时”。因此，“会议通知书”发送完毕后，会议召开的准备工作就结束了。

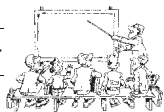
#### 5. 会议准备的第五步：参会者的权利与义务的判定

参加会议的人中全都有投票权吗？谁拥有表决权？这些代表采取什么样的形式来挑选？开会为的是解决问题，那么参会人员应该采用何种方式解决问题：是少数服从多数，还是一致决定，或者是公司领导最终拍板？

#### 6. 会议准备的第六步：会议召开地点的选择

会议的召开地点比较简单，一般来说都会选择在组织所在地进行会议。如果是规模非常大的企业，如国内连锁企业或跨国公司，选择的地点无非是在其中的一个公司召开。对于上述两种情况，会议地点还要进一步明确，即在哪个会议室召开。

会议召开的地点，还有一种比较特殊的形式。当创业者举行会议的时候，往往因为还没有对公司进行注册，应该采用到某个公共场所或家中开会。公共场所的选择应该是：比较僻静的地方，没有人过多打扰；在家中开会的选择



应该是：创业成员中出资最多、人缘最好、每个人的到来都比较方便、每个人相对来说都比较熟悉的地方。本书建议：最好采用对大家来说都比较方便或熟悉的地方进行会议。

#### 7. 会议准备的第七步：会议通知书的发送

会议通知书的发送形成包括信件、公文、电话、电子邮件或媒体公告等。对于具体的会议和企业来说，应视具体情况采用不同的方式。总的来说，审议性会议应采用公文或媒体公告的形式；非审议性会议可以采用电话或电子邮件的方式。

当通知书发送之后，会议的准备阶段就完成了，会议将进入第二个环节，即会议的召开阶段。以上部分主要讲述的是会议准备阶段的工作原则，这是作为会议的召集者或领导者或参加者，必须明白的事情。

#### 8. 会议召开前应该知道的三个小技巧

会议召开前，有一些技巧是会议召集人和组织的领导应该掌握的。这些技巧虽不是会议成功召开的必要条件，但对会议的顺利召开有不可估量的促进作用。

(1) 记住参会人员或积极分子的名字。如果会议的规模不大，而且设施不全，会议的核心人物应该记住参会人员的名字。没有权力（或权力小）的人如果被有权力（或权力大的人）的人记住，没有权力（或权力小）的人一定会在惊奇中带着自豪，他会对你产生好感并尊重你。

记住参会人员的名字至少有两个好处：第一，在开会的时候可以让会议连贯，让与会人员都认为你非常重视每一个人。第二，因为记住参会人员名字这一“小事”，你的同僚会认为你这个人可以接近。你的上级会认为你这个人工作积极。

(2) 千万不要念错参会人员的名字。如果参加会议的人很多，而且设施比较齐备，会议的核心人员应该保证不在召开会议时念错参会人员的名字。如果叫错名字，会引起某些参会人员的不满，他们会认为：“为什么别人的名字你叫不错，偏偏叫错我的呢？”从而产生抵触情绪。