如何解决分歧和冲突

罗 伯 特 议 事 规 则

分享人：丰锦
PPT：James



目录

- 作者和书籍介绍
- 解决分歧和冲突的方式的进步与发展
- “通用议事规则“
- “动议“
- 罗伯特议事规则的实践

亨利·马丁·罗伯特（General Henry Martyn Robert）将军生平



罗伯特将军生于1837年5月2日，是胡格诺派教徒。身材消瘦的他是一名热爱交往且坚毅果断的美国陆军工程兵军官。

在民间组织和教会当中从事了多年的会议实践后，他开始研究议事规则，于**1876年2月19日**出版了**第1版《罗伯特议事规则》**。

1901年，他从陆军退役以后开始从事工程咨询工作，并把生命的最后10年全部奉献给议事规则的编撰事业。

他于1923年5月11日逝世。

这本书谈什么？：

- 分类：社科工具书
- 概要：一本讲解**议事规则**的**专业指南手册**，为各种组织或者会议提供协商议事规则的标准和依据。
- 纲要：《罗伯特议事规则》是一门学科，一套科学体系。它的基础是一系列的“**元规则**”。这些“元规则”遵循严格的逻辑推理发展成一系列的“**基本规则**”，再由这些“元规则”和“基本规则”进一步推理归纳出“具体规则”，并针对实践中所遇到的问题，分别发展出几大分支，包括:组织的治理结构，会议的合法性，议程的制定和调整，20多种程序动议，发言和辩论，表决和选举，文件制度，记录惩戒程序，等等。并最终形成了完备自治的体系。
- 解决问题：托马斯. 杰斐逊：“只有有了规则组织的决定，才能协调一致，前后统一，不会随着领导人的反复无常而反复无常，也不会被某些人的强词夺理所操纵左右。对一个严肃的组织来说，必须时刻维护自己的**秩序，尊严和规范**。”

  罗伯特议事规则之所以诞生，是为了让人们从议事规则的分歧所造成的混乱中解放出来。

解决分歧和冲突的方式一：神明裁判

西方人喜欢把人扔到水里，看这个人在水中载沉载浮，以此判断他（她）的清白与否；

东方人则往往牵来一只独角兽（古书上说叫獬豸 xiè zhì），往当事人中间一放，然后看它扑向哪一方，那一方就该败诉。



解决分歧和冲突的方式二：司法裁判

文明的发展完善了法律。法律的首要目的，不是实现公正，而是定纷止争。就是不要争执。——Rule by law 法制

用一个小型的暴力，替代可能发生的大规模暴力，这也算是个进步。

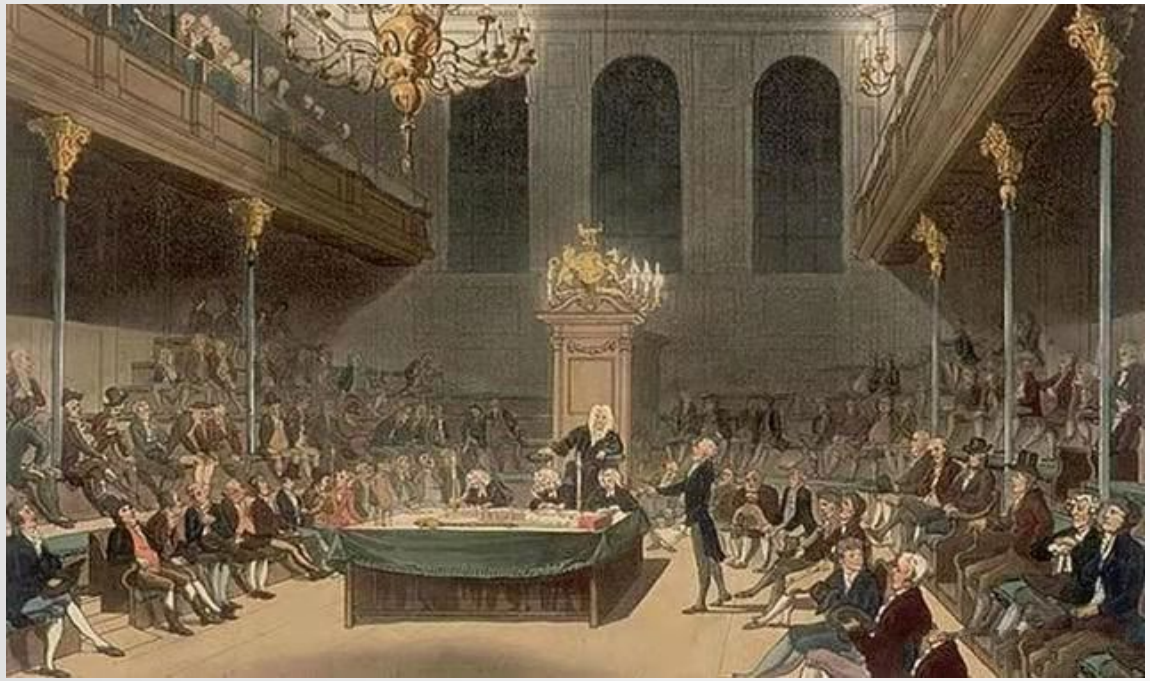
决斗是近代西方人的一种捍卫荣誉的方式。俄国诗人普希金，一辈子经历的决斗有30次，起因大多是一些鸡毛蒜皮的小事。他38岁就因为决斗而死。我们知道的近代欧洲名人，从文学家大仲马到思想家马克思，再到政治家俾斯麦、林肯都上过决斗场。

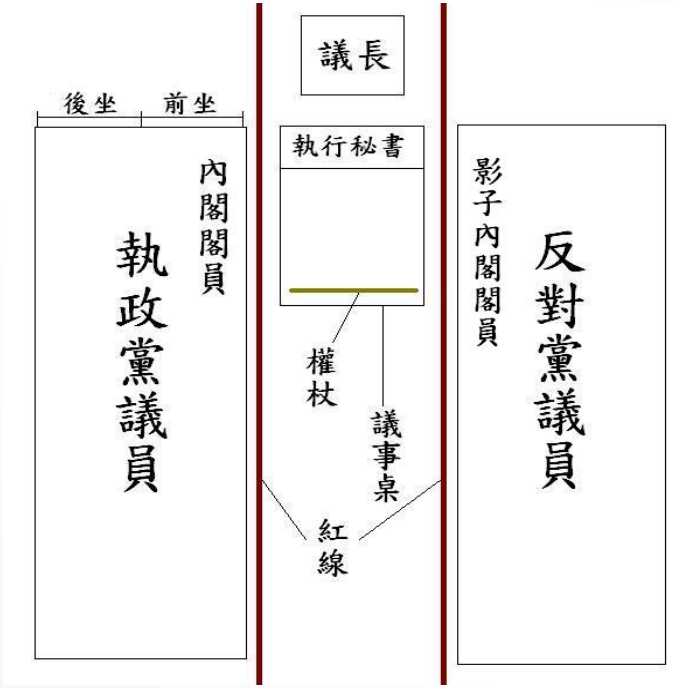


解决分歧和冲突的方式三：法的统治

公元1215年，英王约翰与贵族签署宪法性的文件——《大宪章》，在历史上第一次限制了封建君主的权力，把国王也置于法律之下。《大宪章》由此成为了英国君主立宪制的法律基石。

——Rule of law 法治





英国议会规程的发展：

1581年

1

同时只能有一个议题

当一个**动议**被提出后，这个动议所包含的事物成为当前唯一有效的议题，必须在它得到解决或者经“默认一致同意”，被“暂停”后才能进行下一个议题

跑题

1592 年

2

意见相左的双方应轮流得到发言权。

如果有多人同时要求发言，那么主持人应该询问他们支持的是哪一方的观点，持与上一位发言人相反观点的人有发言优先权。

一言堂

1604 年

3

主持人必须请反方表决

必须进行正，反方两方分别的表决，缺一不可。

。

投票权

1604 年

4

禁止人身攻击

议长必须制止脱离议题本身的人身攻击，禁止辱骂或讽刺的语言

文明发言

1610 年

5

辩论必须围绕当前待决议题

如果发言人的言论显然与议题无关，而且其他与会议成员已表示对此的反感（如嘘声），则应制止发言人的发言

跑题

1640 年

6

拆分议题

如果一个在决议题可以被分成若干小议题，而且与会成员倾向于就其中的小议题分别讨论，可以动议将议题拆分。

跑题

“罗伯特议事规则”在中国：

孙中山先生最早将“罗伯特议事规则”引入中国，**以集会固结人心、纠合群力**是孙中山先生在一百年前发出的期盼。

“教吾国人行民权第一步之方法也。倘此第一步能行，行之能稳，则逐步前进，民权之发达必有登峰造极之一日……苟人人熟习此书，则人心自结，民力自固。如是，以我四万万众优秀文明之民族，而握有世界最良美之土地、最博大之富源，若一心一德，以图富强，吾决十年之后，必能驾欧美而上之也。四万万同胞，行哉勉之！”



“通用议事规则“的解释：

“通用”的两层含义：

一是用来**区别立法机构的专门议事规则**，二是指这些规则在**全社会得到广泛的承认，具有通用性。**“罗伯特议事规则”已经成为今天美国最有影响的“通用议事规则”，被各种组织、团体、机构和会议所采纳。

“议事规则”（parliamentary law）

这个词的原意是指**英国议会协商议事时所遵循的规则和惯例**，类似英国的“普通法”（common law），是通过先例和习惯，经过长期的不断积累发展而成的。随着新大陆的发现，这些规则和惯例被带到美洲，演变成**美国立法机构运作与发展的基本原则。**

“协商会议”（deliberative assembly）是指使用议事规则的会议组织。这个词最初是由伯克（Edmund Burke）于1774年在英国的布里斯托尔（Bristol）向选民发表演讲时用来特指**英国议会**的。后泛指**团体讨论和决定共同行动的会议。**

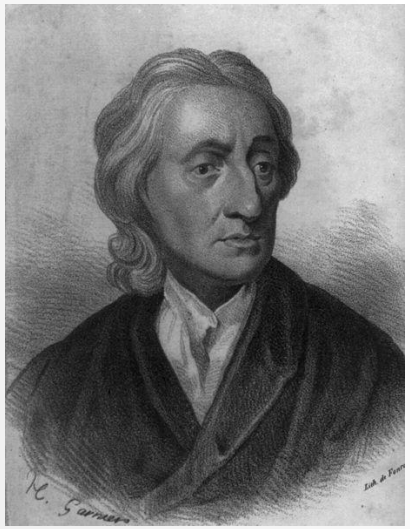
“通用议事规则”的思想基石

我们认为下面这些真理是不言而喻的：**人人生而平等**，造物主赋予他们若干不可转让的权利，其中包括**生命权**、**自由权**和**追求幸福的权利**。”

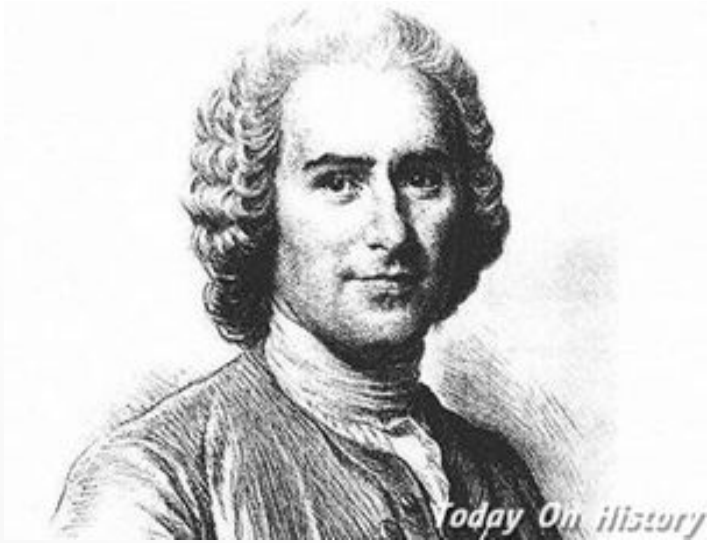


孟德斯鸠





洛克



卢梭

“通用议事规则”的核心原则一：平衡权力

“通用议事规则”在构建时的一个核心原则，就是要**谨慎仔细地平衡“组织”**（organization）和**“会议”**（assembly）中**个人和群体的“权利”**（rights），包括：

- 意见占多数者，即“多数方”（majority）的权利；
- 意见占少数者，即“少数方”（minority）的权利，特别是对于占总人数少于1/2但大于1/3的所谓“强少数方”（strong minority）的权利；
- 每个成员的权利；
- “缺席者”（absentee）的权利；
- 所有上述人群作为一个整体的权利。

“通用议事规则”的实质就是**通过适当的措施保护上述各项权利**。正是对保护这些权利的不懈追求才换来了“通用议事规则”今天的发展。

“通用议事规则”使一个组织的全体成员**通过会议协商的方式表达其总体的意愿**。全体成员按照自己的意愿选出领导人，并将一部分权力交给领导人，但是同时，又必须明确地保留指定的权力，使组织仍然能够直接控制自身的事务，避免领导人的权力过大，避免领导人将自己的意志强加在组织的头上。

“通用议事规则”的核心原则一：平衡权力

“通用议事规则”从根本上讲，是**参与会议的“多数方”（majority）决定了一个会议的总体意愿。**但是这样的决定，**必须要经过一个自由、充分的辩论协商过程才可以做出。**要想取消或限制个人或者“少数方”（minority）进行辩论的权利，必须得到“出席且投票者”（present and voting）的2/3或者更多票数的同意。

由此可以推出，每一个人或一群人，都有尽其最大努力把自己的立场变成总体意愿的权利，但这要在整体利益所能容忍的程度之内。也就是说，虽然这种权利是当然的，但并不等于说在任何时候坚持这种权利都是明智或有益的。

罗伯特曾说**“民主最大的教训，是要让强势一方懂得他们应让弱势一方有机会充分、自由地表达自己的意见；而让弱势一方明白既然他们的意见不占多数，就应该体面地让步，把对方的观点作为全体的决定来承认，积极的参与与实施，同时，他们仍有权利通过规则来改变局势。**

“通用议事规则”的核心原则二：程序正义

程序正义是指裁判过程（相对于裁判结果而言）的公平和**法律程序**（相对于实体结论而言）的正义。即“**看得见的正义**”，是英美法系国家的一种法律文化传统和观念。这源于一句人所共知的法律格言**“正义不仅应得到实现，而且要以人们看得见的方式加以实现”**

(Justice must not only be done, but must be seen to be done.)

人类是有限的，追逐正义的人是有限的，现实中法律的正义一定是有缺陷的正义。很多时候因为我们人类自己内心的幽暗，使得我们追逐的正义蒙上灰烬。如果不能承认自己的有限性和内心阴暗，很多时候那些追逐正义的人会陷入一种深深的自欺，他们会认为**既然我在追求正义，那么一切的手段都是合理的，既然目的是如此的崇高，那么手段就可以忽略不计了。如果无视程序规则，追求实体正义，也许在某个个案中会实现正义，但却打开了潘多拉的魔盒，每一个无辜的公民，都有可能会成为法律惩罚的对象。**

手段代表着正在形成的正义，和正在实现中的理想，人无法通过不正义的手段去实现正义的目标，因为手段是种子，而目的是树。如果只是本着真诚的动机，无视程序规则去打击犯罪，最终会让法治精神彻彻底底丧失。一旦规则被破坏，想要再次树立对规则的尊重，就难于登天。这也就是培根为什么会说：“一次犯罪，不过是污染了水流。而一次不公正的司法，却污染了水源”。**人类历史上大多数认为的灾难，都是打着正义的名义进行的。往往是那些善良的愿望，把人们带向了人间地狱。**

会议中实现程序正义的几个关键点：

- **参与性**：利益相关方权利没有保护，讨论问题的**相关方没有参与或者无效参与**
- **中立性**：与会人员权利不均衡，高职权，**会议主持权利过大，既当球员又当裁判**
- **对等性**：**弱势意见无法反馈（提议权）/打断（发言权）/ 一言堂（发言权）/独裁（投票权）/人身攻击**
- **合理性**：主题不明确/ 不按照流程讨论/ **跑题**
- **自治性**：会议的结论必须根据会议讨论的本身，而不是会议外其他因素

通用议事规则的核心原则三：

改变会议组织已经做出的决定，要比通过一个新的决定难度更大。这是为了避免会议组织决策的不稳定。

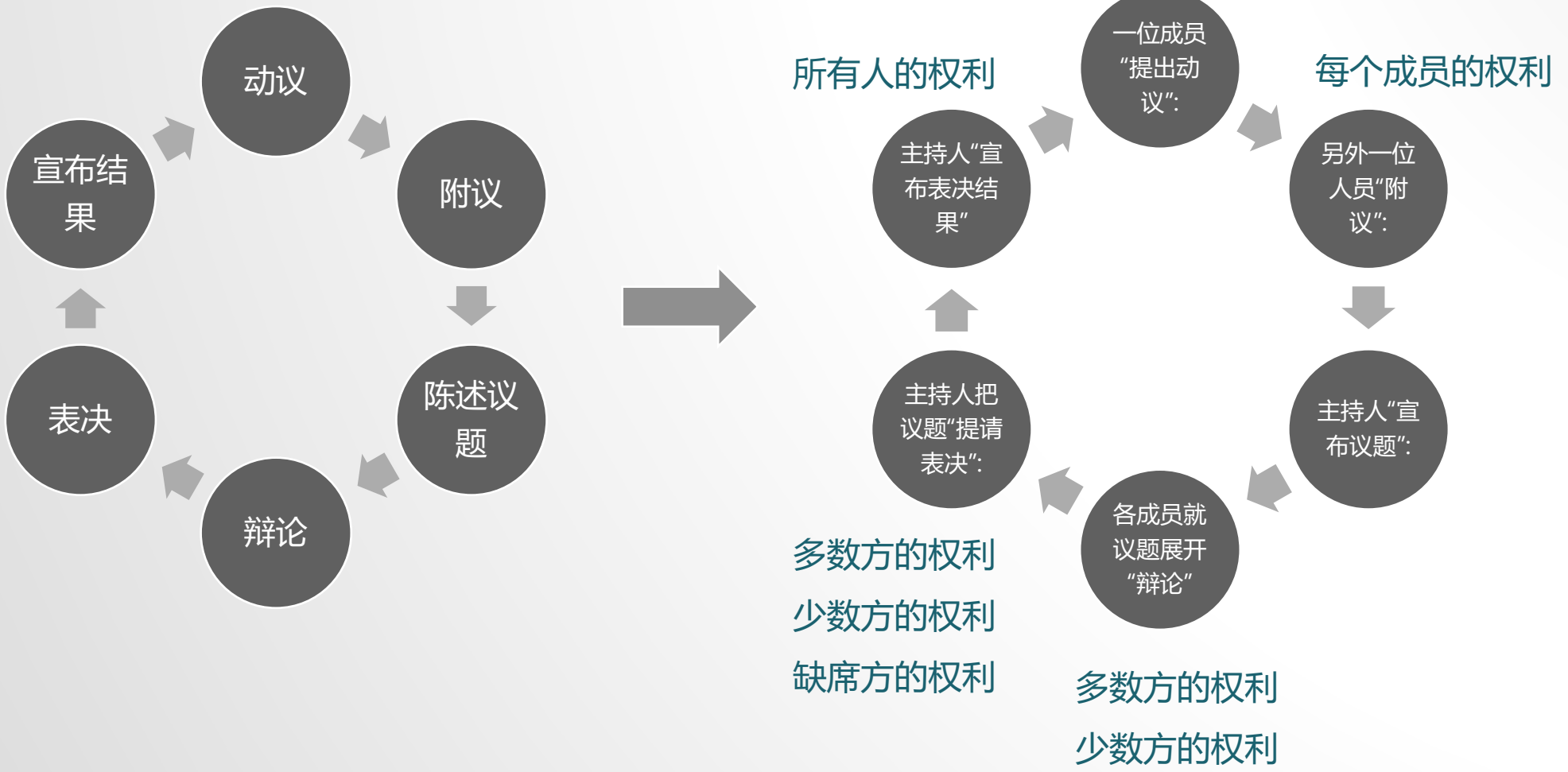
否则，类似出席人数微小变化这样的因素都可能会造成决策的重大变化。

从根本上讲：

- ✓ 基于“通用议事规则”的会议**组织是自由的**——最大程度地保护组织自身
- ✓ **最大程度地考虑组织成员的权利**，并在此基础上，**独立地做出组织的决定。**
- ✓ **要能处理各种规模的会议，要面对从和谐一致到针锋相对的各种各样的局面。**
- ✓ 要考虑到每一个成员的意见，
- ✓ **要用最少的时间，**
- ✓ 要就**大量复杂程度各异的问题达成最大程度的一致。**

总之，要在如此之多的要求下最大程度地体现一个组织的总体意愿，应用“通用议事规则”是迄今为止人们找到的最好方法。

“动议”：协商会议的议事程序（动议六部曲）



动议：“行动的建议”（先想怎么做，再决定做不做？）

时间	时间阶段、完成期限
地点	实施地点
人物	执行人、负责人，要落实到人
资源	要花多少钱，资金怎么来，需要什么其他物质资源
行动	• 必须要用可操作的实意动词，例如“编写、授权、修改为、签发、解聘、取得信息、说服”等等。 • 避免用泛泛的方向性的词语，例如“加强、提升、促进、改进、完善、落实、重视、推动、跟踪”等等不知道如何做的动词
结果	要有衡量的指标 • 不要说“加强监督”，而要说“编写……的调查报告” • 不要说“落实流程”，而要说“抽查……并编写……流程落实报告交……审阅

罗伯特议事规则在东亚地区的实践



台湾的议会



日本的议会

罗伯特议事规则在中国的企业版（阿拉善SEE）

阿拉善SEE生态协会是目前中国规模和影响力最大的企业家环保组织，成立于2004年6月5日，并于2008年底发起成立SEE基金会（北京市企业家环保基金会，于2014年底获得公募资格）。截至2015年12月，SEE公益机构已累计投入环保公益资金2.7亿，直接或间接支持了400多家中国民间环保组织和个人的工作推动了中国荒漠化防治及民间环保行业发展，企业家在捐赠资金之外还投入志愿服务时间超过10万小时。SEE基金会于2013年获得“中国社会组织评估等级5A级证书”。

袁天鹏根据SEE历次会议的记录和视频资料，结合“罗伯特议事规则”，提交了100条《SEE议事规则》的初稿。SEE秘书处逐条讨论，将100条压缩为43条。2008年12月底，SEE理事大会通过《SEE议事规则》，开始运用这套规则议事，尽管执行中有争论，有异议，但大家按照“动议—辩论—表决”的流程进行，与主题无关的争吵、为议事规则而产生的争吵减少了，这次会议至少比以往节约了两个小时。由不习惯到慢慢习惯，由习惯形成规则，由规则变成传统，SEE的民主议事规则逐渐走向成熟。

今天，SEE已成为公认管理最规范的民间NGO，代表中国民间环保组织多次参加国际环保会议，亦成为国际上规模最大的沙漠生物多样性环保组织，SEE遵循“罗伯特议事规则”的民主程序已经成为中国民间NGO组织的一个标杆，它的影响力已超出了环保层面。在这个过程中，《罗伯特议事规则》功不可没。2009年当我卸任SEE会长时，我把发表自己离任感言的时间交给了两个人，其中一位就是袁天鹏，他始终站在会场一角，记录全场发言是否符合议事规则，这是我们这个组织的“遗传基因”。比起感谢和回忆，我把离任感言的时间留给代表未来的因素。

罗伯特议事规则在中国的乡村版（南塘十三条）

第一条：会议主持人，专门负责宣布开会制度，分配发言权，提请表决，维持秩序，执行程序。但主持人在主持期不得发表意见，也不能总结别人的发言。

第二条：会议讨论的内容应当是一个明确的动议：“动议，动议，就是行动的建议！”动议必须是具体的、明确的、可操作的行动建议。

第三条：发言前要举手，谁先举手谁优先，但要得到主持人允许后才可以发言，发言要起立，别人发言的时候不能打断。

第四条：尽可能对着主持人说话，不同意见者之间避免直接面对的发言。

第五条：每人每次发言时间不超过二分钟，对同一动议发言每人不超过二次，或者大家可以现场规定。

第六条：讨论问题不能跑题，主持人应该打断跑题发言。

第七条：主持人打断违规发言的人，被打断的人应当中止发言。

第八条：主持人应尽可能让意见相反的双方轮流得到发言机会，以保持平衡。

第九条：发言人应该首先表明赞成或反对，然后说理由。

第十条：不得进行人身攻击，只能就事论事。

第十一条：只有主持人可以提请表决，只能等到发言次数都已用尽。或者没有人再想再发言了，才能提请表决。如果主持人有表决权，应该最后表决。防止抱粗腿。

第十二条：主持人应该先请赞成方举手，再请反对方举手。但不要请弃权方举手。

第十三条：当赞成方多于反对方，动议通过。平局等于没过。

罗伯特议事规则在中国的企业版（王石的评价）

首先，它是人类议事智慧的严谨梳理，篇幅虽大，但紧紧围绕多数方、少数方、成员个体、成员整体、缺席者五大权利框架展开分析，**既关心会议的决策效率，也意在防止民主表决变成多数人的暴政，同时划清了个体利益与整体利益的边界。**

其次，该书虽然已出11版，期间根据时代发展做过重大修订，但仍保留着罗伯特将军的初衷——把人们从议事规则分歧所造成的混乱中解放出来，**在原则的稳定性与方法论的适应性之间取得了很好的平衡。**

第三，《罗伯特议事规则》虽事无巨细地考虑了会议可能出现的各种情况，但它在行文风格上，**是建议性的而非规制性的，也即列出典型情况及针对性措施，**并不急于推荐所谓“最佳实践”或“制度红线”。

最后也是最重要的一点，**《罗伯特议事规则》没有意识形态色彩**，它基于常识的力量和冷静客观的语言，无论左中右，都能在这里找到改进各自会议的技术方案。

罗伯特议事规则：思源读书会的实践





Thank You