

ROBERT'S RULES OF ORDER

(11th Edition)
Henry M. Robert

罗伯特议事规则

第11版

[美] 亨利·罗伯特 著
袁天鹏 孙涤 译



格致出版社  上海人民出版社



更多法律电子书尽在 docsriver.com 商家巨力书店

版权信息

标题：罗伯特议事规则（第11版）

作者：〔美〕亨利·罗伯特

译者：袁天鹏 孙涤

出版方品牌：格致出版社

特约产品经理：柴畅

联系我们：hi@shtph.com

问题反馈：complain@shtph.com

合作电话：021-63914089



上海译文·Digital Lab

Digital Lab是上海译文出版社数字业务的实验部门，成立于2014年3月。我们致力于将优质的资源送到读者手中。我们会不断努力，做体验更好，设计更好的电子书，加油！

上海译文出版社 | Digital Lab

作者简介

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

为无数会议带来秩序和效率的《罗伯特议事规则》是以罗伯特将军的姓氏命名的。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。

莎拉·科本·罗伯特 (Sarah Corbin Robert)

罗伯特的儿子小罗伯特的妻子，生于1886年，逝于1972年，也是《罗伯特议事规则修订版》的受托人。这套规则历史上最全面的一次修订，即1970年出版的《罗伯特议事规则新修订版》，就是在她的带领下完成的。

亨利·M. 罗伯特三世 (Henry M. Robert III)

罗伯特将军的孙子。最早从协助母亲莎拉·科本·罗伯特编撰1970年版的《罗伯特议事规则新修订版》开始参与这套规则的发展事业。他同时持有圣约翰学院（马里兰州安纳波利斯市）名著课程体系的学位以及拉瓦尔大学（加拿大魁北克省）的物理学学位。他在“美国议事规则专家协会”（National Association of Parliamentarians）担任“议事规则专家”。

威廉·埃文斯 (William J. Evans)

巴尔的摩“麦尔斯与斯托克布雷齐”律师事务所的合伙人。毕业于约翰·霍普金斯大学，并取得马里兰大学法学院的法律学位。他曾

于1979—1981年任“美国议事规则专家协会”的会长，也担任过该协会的“议事规则专家”。从1970年版开始，他参与了连续四版《罗伯特议事规则新修订版》的编撰工作。

丹尼尔·霍尼曼 (Daniel H. Honemann)

马里兰州律师，巴尔的摩“怀特福德、泰勒与普莱斯顿”律师事务所的高级顾问。毕业于麦克丹尼尔学院，并取得马里兰大学法学院的法律学位。他也参与了第9版与第10版的编撰工作。

托马斯·鲍尔奇 (Thomas J. Balch)

华盛顿特区的社会活动家和立法分析家。他曾任“美国议事规则专家协会”议事规则专家和“美国议事规则律师学院”副院长。他毕业于威廉姆斯学院和纽约大学法学院，是伊利诺伊州的执业律师。参与了第10版的编撰工作。

丹尼尔·E. 西博尔德 (Daniel E. Seabold)

霍夫斯特拉大学的数学教授，专业领域为逻辑学和集合论。他毕业于麦克丹尼尔学院，并在加州大学伯克利分校获得数学博士学位。

希姆尔·戈伯 (Shmuel Gerber)

毕业于纽约城市大学史丹顿岛学院获计算机科学学士学位。他在2008至2009年期间担任季刊《美国议事规则专家》的助理编辑，是一个职业的文字编辑和议事规则专家。

中文版序一 规则为什么重要

王石

1999年，我辞去万科总经理职务，同年与万通冯仑、建业胡葆森一道发起了中城联盟，成为首任轮值主席。当时民间商会组织在中国还是新生事物，虽有章程，但比较粗糙，对于组织日常工作和发展的考虑并不详备。比如新的轮值主席如何产生，就没有明确的规定，最后采用的是不成文的规矩：轮值主席由将卸任的主席和已卸任的前主席共同推举，一半以上的理事会员通过则生效。表面上是民主选举，实际上是幕后的大佬们操作，这样一直持续了六届。到了2012年，出现4名候选人，与之前不同，这次选举切实按照规则，充分竞争，最终更年轻、更具有服务意识的候选人当选主席。从轮流坐庄，到选贤任能，走了整整12年。一个商会组织如此，何况一个转型中的国家？

之后我又在阿拉善SEE生态协会、中国企业家俱乐部、亚布力论坛、深商会、欧美同学会2005委员会、世界自然基金会等民间组织中担任职务，这么多年下来，我的体会是：组织的治理，需要把美好的愿景落实为切实的具体行动，在这个转化过程中，充分探讨、凝聚共识有时候比效率更重要，会上各种声音争争吵吵，看似慢，实际有慢的价值，吵而不破，折衷妥协，才是治理应有的常态。

如果说政治是妥协的艺术，那么《罗伯特议事规则》就是把艺术变成科学的尝试。最早接触这套规则，是在2008年的4月，当时阿拉善SEE生态协会苦于议事效率不高，准备起草《SEE议事规则》，SEE的成员以企业家为主，企业家阅历丰富，个性鲜明，表达欲望强烈，又很难被人说服，SEE最初开会是比较凌乱的，如随便打断别人讲话，不经举手申请就发言，讲话不控制时间，不围绕动议展开，讲的过程中跑

题等。为其制定议事规则亟需成熟的范本，因此SEE与《罗伯特议事规则》第10版的译者和推广者袁天鹏签订了委托协议，成为中国第一家为了议事规则而与袁天鹏签约的机构。

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。

通俗地讲，《罗伯特议事规则》就是关于如何开会的指南。大家都开过会，然而无论在企业还是在社会组织中，开会效率都是一个令人头疼的问题。现状是我们凭借着个人经验或者与会者的权威来保证会议效果，但这是一种靠能人不靠制度的思路，不具有大范围内的可复制性。《罗伯特议事规则》一书，至少在四个方面远胜同类指南：

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。

罗伯特早年从军，后来把全部精力投入议事规则的编纂；袁天鹏先生早年从事技术工作，后来专职推广罗伯特议事规则，教国人如何科学开会。这种精神追求上的契合，是最新版《罗伯特议事规则》翻译质量的保证。现在第11版的中文版即将付梓，通读全书，它基本保持了第10版的体系，结合通讯技术的发展做了更新。也许在初学者看来，它条目众多、文本庞大、结构陌生，但一百多年的长销不衰，已经证明了罗伯特议事规则的生命力，它保持了严谨性、稳定性、建设性和中立性，值得各级各类组织借鉴并应用，从中发现组织治理的精髓，进而窥见人类治理自身的奥秘。

2015年夏

中文版序二 决策的程序和语法

季卫东

2006年夏天在CES上海年会上与孙涤兄重逢时，曾听他谈到翻译亨利·M. 罗伯特议事规则的计划 and 进展。读过孙文先生写于1917年的《民权初步》的人，都能领会这项作业的“为往圣继绝学”之深远意义。因此，我一直在翘首期待译著发行的消息。前不久接到他的电话，告知经过近两年的努力书稿即将由世纪出版集团格致出版社付梓，并嘱我作序。这当然是很荣幸的，并且义不容辞。

众所周知，早在九十年前，孙文先生就提出了“集会者，实为民权发达之第一步”的命题，并且强调习练、演试罗伯特议事规则之类集会方法论的重要性。令人遗憾的是，20世纪里接踵而来的战乱、权谋、强制、意气之争以及形形色色的暗盘交易，使得基于程序和论证规则的协商式民主政治的构思一直无从落实。究其原因，最根本的一条正是讨论和决定的过程往往不符合甚至是在践踏那些公平合理的议事规则。

进入多元化、信息化以及全球化的时代之后，在某些场合，情况似乎还略见颓落。例如，即使属于同一组织或团体的人们也时常感到沟通困难，自上而下的传达和调节不再灵通，严格遵守先例或传统的那种整合方式还难免有些因循落伍之虞，等等。而另一方面，适当协调不同价值以预防冲突的社会需求日益迫切，为了应付各种崭新的挑战更须集思广益。与此相应，怎样加强沟通、相互理解以及合作式的集体决定正在成为21世纪人类的根本性任务。

在这样的背景下，重温孙文先生的遗训是适时的。2007年，孙涤兄在推出编著《议事规则导引——公司治理的操作型基石》（与郑荣

清合作)之后,又与袁天鹏合作,完整译《罗伯特议事规则(第10版)》这部宏著,其立意非常高远,当然不限于为九十年前的命题续写新篇章,还试图把企业治理、组织治理、国家治理以及全球治理等不同层面的有序化原理,通过共和主义决策的会议技巧衔接成天衣无缝的整体。

《罗伯特议事规则》在本质上属于对社团和会议进行有效率的民主化运营的操作手册,可以为制度设计提供一套编码,可以为不同群体之间交换意见、达成和谐提供约定俗成的语法。对涉及各种私人利害关系的社会事务做出决定之际,尤其是在资源有限的条件下,不同的实体性价值冲突在所难免,有时还会表现得极其激烈,甚至残酷。即使出于善意或公心的目的以及具体诉求,相互之间也有抵牾之处,需要适当的权衡和调整。为了排难解纷、促进妥协、做出正确的决定,必须制定和施行公平合理的标准,通过中立的、客观的、有效率的技术性方式来统筹兼顾各个方面。在这个意义上,罗伯特议事规则是纯粹程序主义的。

通读《罗伯特议事规则(第10版)》,我认为值得反复咀嚼和认真实践的是贯穿全书的“三纲五常”。这里的所谓“三纲”指三大权利,即多数者的权利(多数者的意志可以约束少数者)、少数者的权利(尊重少数意见,只要有一名动议、一名附议即可成立动议)以及缺席者的权利(必须满足法定人数,提供事先告知)。需要注意的是,这些都属于群体性权利。在公共选择过程中,作为行动前提的个人权利以及受到行动影响的整体权利也不可忽视,应该纳入议事规则“三纲”的视野之中进行适当的考量。

所谓“五常”是五项基本原则,包括:(1)基于保障个人权利和平等自由的理念而确立的一人一票原则;(2)以进行真正的对话性论证和充分审议为目的而确立的一时一件的原则;(3)为节约会议成本、提高决策效率而确立的一事一议的原则——已经议决的事项不再重复讨论,除非有2/3以上的多数赞成再议;(4)多数票决定原则,

即过半数可通过具有全体约束力的议案，重大事项应提高多数通过的量化标准（例如2/3或者3/4的绝大多数）；（5）法定人数生效原则，即出席者在没有达到法定人数的情况下做出的表决没有效力。

就会议运营而言，罗伯特议事规则提供了大量的标准、手段以及具体的机制设计案。不妨特别提起的是会议主持人的权限和职能、对会议纪要的严格要求，以及促进讨论的组织方式这三个基本方面。针对现实中存在的话语空间非理性化的问题，动议因附议而成立、动议人首先发言、发言不得离开主题、尚未得到发言权者不得动议、在议事中的发言不受追究、发言不得进行人身攻击、发言权的行使受到适当节制等一系列技术性规则，也的确应该如孙文先生所说，作为“议事之学……童而习之”。

纵览今日世界，民主业已成为一种潮流，然而对民主的理解仍然存在微妙的差异。约瑟夫·A·熊彼特曾经提出了一个经典定义，即民主是关于个人通过竞争选票获得决策权的制度安排，着眼点在竞争性选举。与此不同，尤根·哈贝马斯认为民主是沟通行为与法律形式相互交叠的结果，是一种通过程序进行自主性决策的实践。这种程序民主观实际上把价值相对化的契机嵌入公共决策过程，能在促进对话和协商的同时增强社会的反思理性，有利于矫正各类原教旨主义的偏颇。在某种意义上也可以认为，罗伯特议事规则从系统边界的安定化、结构性正义以及讨论的操作技术等不同层面或者维度，给哈贝马斯式的程序性民主的构思提供了前提条件和实例。

这本享誉世界的操作性手册不是从特定的意识形态或者道德规范来衡量是非或界定正义，再反过来推导出正确的决策过程，而是相反，它认为协商审议的程序本身即具有本源性价值。也就是说，在讨论过程中，不预设关于正确答案的实质性标准，而是以根据议事规则进行辩论和证明的结果来决定取舍。因此，在组织和会议的运营中应该确立这样的信念：程序正义优先于结果正义——这就是罗伯特议事规则给我们的启示。借用孙文先生的表述，即民权初步始于程序。

2007年霜叶初染时节，于神户六甲台

中文版序一追伸

《罗伯特议事规则》第11版根据原著2011年增补本进行了较大幅度的重新修订。除了技术性调整之外，特别值得留意的变更有以下四点：（1）加强了对规则执行的问责。主要表现为第20章“纪律惩戒程序”的全面刷新，特别是对会场内外的不当活动以及官员失职和渎职的调查、审理以及处分。（2）针对现实的复杂性，扩大了规则适用上政策性考量的回旋余地，即保障有效管理的裁量权。例如对于规模较小的董事会和委员会的议事，容许采取变通规则、特殊规则、非正式规则、长效规则。（3）鉴于通讯技术高度发达的现状，为了提高决策效率，更加重视电子会议形式。为此，罗伯特议事规则最新版本把电子会议单列为一节进行处理，扩充了有关程序安排。（4）由于社会变化速度加快，为了适当应对这样的趋势，本书一方面新增先例规则以加强组织化的便捷性和稳定性，另一方面也提供了事后调整和补救的各种措施。由此可见，《罗伯特议事规则》第11版的实质性变化就是裁量、问责、决策效率、事后救济这四维及其构成的两组对角关系的适当平衡。

2015年出梅之际，于上海鹿鸣苑

附：《民权初步》序

中华民族，世界之至大者也，亦世界之至优者也。中华土地，世界之至广者也，亦世界之至富者也。然而以此至大至优之民族，据至广至富之土地，会此世运进化之时、人文发达之际，犹未能先我东邻而改造一富强之国家者，其故何也？人心涣散，民力不凝结也。

中国四万万之众，等于一盘散沙，此岂天生而然耶？实异族之专制有以致之也。在满清之世，集会有禁，文字成狱，偶语弃市，是人民之集会自由、出版自由、思想自由，皆已削夺净尽，至二百六十余年之久。种族不至灭绝亦云幸矣，岂复能期其人心固结、群力发扬耶！

乃天不弃此优秀众大之民族。其始也，得欧风美雨之吹沐。其继也，得东邻维新之唤起。其终也，得革命风潮之震荡。遂一举而推覆异族之专制，光复祖宗之故业，又能循世界进化之潮流，而创立中华民国。无如国体初建，民权未张，是以野心家竟欲覆民政而复帝制，民国五年已变洪宪元年矣！所幸革命之元气未消，新旧两派皆争相反帝制自为者，而民国乃得中兴。今后民国前途之安危若何，则全视民权之发达如何耳。

何为民国？美国总统林肯氏有言曰：“民之所有，民之所治，民之所享。”此之谓民国也。何谓民权？即近来瑞士国所行之制：民有选举官吏之权，民有罢免官吏之权，民有创制法案之权，民有复决法案之权，此之谓四大民权也。必具有此四大民权，方得谓为纯粹之民国也。革命党之誓约曰：“恢复中华，创立民国。”盖欲以此世界至大至优之民族，而造一世界至进步、至庄严、至富强、至安乐之国家，而为民所有、为民所治、为民所享者也。

今民国之名已定矣。名正则言顺，言顺则事成，而革命之功，亦以之而毕矣。此后顾名思义，循名课实，以完成革命志士之志，而造成一纯粹民国者，则国民之责也。盖国民为一国之主，为统治权之所出。而实行其权者，则发端于选举代议士。倘能按部就班，以渐而进，由幼稚而强壮，民权发达，则纯粹之民国可指日而待也。

民权何由而发达？则从固结人心、纠合群力始。而欲固结人心、纠合群力，又非从集会不为功。是集会者，实为民权发达之第一步。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。以一盘散沙之民众，忽而登彼于民国主人之位，宜乎其手足无措，不知所从；所谓集会，则乌合而已。是中国之国民，今日实未能行民权之第一步也。

然则何为而可？吾知野心家必曰：非帝政不可。曲学者必曰：非专制不可。不知国犹人也，人之初生，不能一日而举步，而国之初造，岂能一时而突飞？孩提之学步也，必有保姆教之，今国民之学步，亦当如是。此《民权初步》一书之所由作，而以教国民行民权之第一步也。

自西学之东来也，玄妙如宗教、哲学，奥衍如天、算、理、化，资治如政治、经济，实用如农、工、商、兵，博雅如历史、文艺，无不各有专书，而独于浅近需要之议学，则尚阙如，诚为吾国人群社会之一大缺憾也。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，所以西人合群团体之力，常超吾人之上也。

西国议学之书，不知其几千百家也，而其流行常见者，亦不下百数十种，然皆陈陈相因，大同小异。此书所取材者，不过数种，而尤以沙德氏之书为最多，以其显浅易明，便于初学，而适于吾国人也。此书条分缕析，应有尽有，已全括议学之

妙用矣。自会议制度始于英国，而流布于欧美各国，以至于今，数百年来之经验习惯，可于此书一朝而得之矣。

此书譬之兵家之操典，化学之公式，非浏览诵读之书，乃习练演试之书也。若以浏览诵读而治此书，则必味如嚼蜡，终无所得。若以习练演试而治此书，则将如啖蔗，渐入佳境。一旦贯通，则会议之妙用，可全然领略矣。

凡欲负国民之责任者，不可不习此书。凡欲固结吾国之人心，纠合吾国之民力者，不可不熟习此书，而遍传之于国人，使成为一普通之常识。家族也、社会也、学堂也、农团也、工党也、商会也、公司也、国会也、省会也、县会也、国务会议也、军事会议也，皆当以此为法则。

此书为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。语曰：“行远自迩，登高自卑。”吾国人既知民权为人类进化之极则，……，而定之以为制度矣，则行第一步之功夫，万不可忽略也。苟人人熟习此书，则人心自结，民力自固。如是，以我四万万优秀文明之民族，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！

民国六年二月二十一日 孙文序于上海

译者导读

一、“罗伯特议事规则”与中国

《罗伯特议事规则》是美国最广受认可的议事规则标准。2008年1月，我们翻译并出版了本书第10版的中文版，并开始在各界推广和传播这套规则的操作与理念，获得了广泛的认可。2011年，本书第11版在美国出版，成为《罗伯特议事规则》的最新官方标准版本。今天，第11版的中文版也终于与大家见面。

在今天的美国社会中，数以万计不同类型的组织将《罗伯特议事规则》作为自己不可缺少的议事规则标准。从1876年问世以来的差不多140年间，它为美国带来了议事规则的和谐与稳定，其中的理念和原则早已成为美国乃至更广泛地域上人民的常识和习惯。而中国在飞速发展的今天，也迫切需要这样的规则来实现广泛的公平与效率，完善制度建设，保证社会的和谐和与稳定。

最早将“罗伯特议事规则”引入中国的是孙中山先生。他于1917年写就《民权初步》（又名《会议通则》），称之为《社会建设》，与《孙文学说》、《实业计划》并称为《建国方略》。该书所依据的是“数种”“西国议学之书”，虽“以沙德氏之书为最多”（Harriette Lucy Shattuck, *The Woman's Manual of Parliamentary Law*），但也大量参考了《罗伯特议事规则》。其实这些著作的本质是相同的。“议学”这个术语从此出现在中国，并正式具备了确切的含义。孙中山认为，西方人从小就学习使用的议事规则逐渐成为人的素质和教养的一部分。具备这种教养和素质的人们聚

在一起，不仅可以保持各自的个性和风格，更能够团结在一起形成集体力量。

商务印书馆于1995年出版了王宏昌先生翻译的一本《议事规则》，并于2005年再版，也为“议学”的传播做出了贡献。其所依据的英文版本最早由贝尔出版公司出版于1907年。根据本第11版原著的导言，贝尔出版公司并未曾担任过《罗伯特议事规则》的官方出版商，所以根据本书的版本谱系表判断，这个英文版本很可能依据的是1893年由Griggs出版公司出版的第3版。

这期间的100多年，《罗伯特议事规则》一直在经历不断的修订和改进，业已取得巨大的发展。从1970年以后，罗伯特家族还组成了“罗伯特规则协会”（the Robert's Rules Association），专门从事这套规则的修订工作。同时，美国也出现了以“美国议事规则专家协会”（National Association of Parliamentarians，简称NAP）为代表的专门推广“罗伯特议事规则”并培养议学专家的机构。这套规则历经130多年而经久不衰，且不断发展进化，用事实说明了自己的价值和生命力。

基于这些事实，把最新、最完整、最权威的议学经典，系统、严密而且通俗地呈现在中国读者的面前，成为一项需要持之以恒的使命。

但是，对于“罗伯特议事规则”在中国的推广事业来讲，这只是一个基础。

会议，是整个社会公共治理的一个最具有代表性的缩影。然而，中国的会议普遍存在着一些问题，例如不公平、低效率、会众的参会素质低，等等。没有议事规则，会议的召集、发言、表决等缺少规定，无法有效地把大家的意愿形成统一的行动，也无法有效地制约权力的行使，甚至不能保障会议决定的严格有效。要么是位高权重的人垄断了会议，要么是与会的各方争吵不休，不欢而散，没有结果。与会者不会发言，不会动议，不会辩论；要么就沉默，要么就如同打

架，不能心平气和地倾听和说服，不会用规则来维护自己和尊重别人的权益。与会者忽视会议的礼仪，粗鲁，散漫，破坏会议的秩序和章程，甚至颠倒黑白、拉帮结伙、玩弄权术。要解决中国的会议问题，必须依据议事规则建立会议制度。中国的管理在传统上不够重视制度建设，会议制度也是如此。没有议事规则，会议开得如何就取决于会议主持人的素质和态度，难以杜绝错误的决策，也难以充分发挥与会者的主动性。依靠贤人的思路是不可靠的，因为贤人不常得，而且没有制衡者和挑战者，贤人也常常会变质。

所以，对于“罗伯特议事规则”的推广来说，最重要的是要展开广泛的实践，要在不懈的探索中逐步建立起适合中国的议事规则体系。

二、“罗伯特议事规则”的内涵

议事规则是人类社会各种群体活动的操作型基石。经过几个世纪的摸索，西方社会已经建立起一种通行的会议机制。“罗伯特议事规则”正是这一领域最卓越的人类文明成果。如果用一句话来概括“罗伯特议事规则”的实质，那就是：它是在竞争环境中为公正平衡和正当地维护各参与方的利益而设计的精妙程序。

但是要想真正把这套规则描述清楚，却绝非只言片语所能及的。

“罗伯特议事规则”蕴含着丰富的理念，包括：法治、民主、权利保护、权力制衡、程序正当、程序性竞争、逐利和制衡、自由与制约、效率与公平，等等。但它又毫无矫饰地把自己的角色定位为一套“工具”。它通篇极少对理念进行专门论述，而是把理念融会在规则之中，直接面向“实践”、面向“细节”、面向“可操作性”，用平实而严密的语言陈述规则，而其规则却无处不流露着理念的光辉。

“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