
卓越的调解员

一个对美国陆军将军的研究

HENRY MARTYN ROBERT

《罗伯特议事规则》作者

关于如何举行会议的综合指南

DR. RALPH C. SMEDLEY 博士 著



卓越的调解员

一个对美国陆军将军的研究

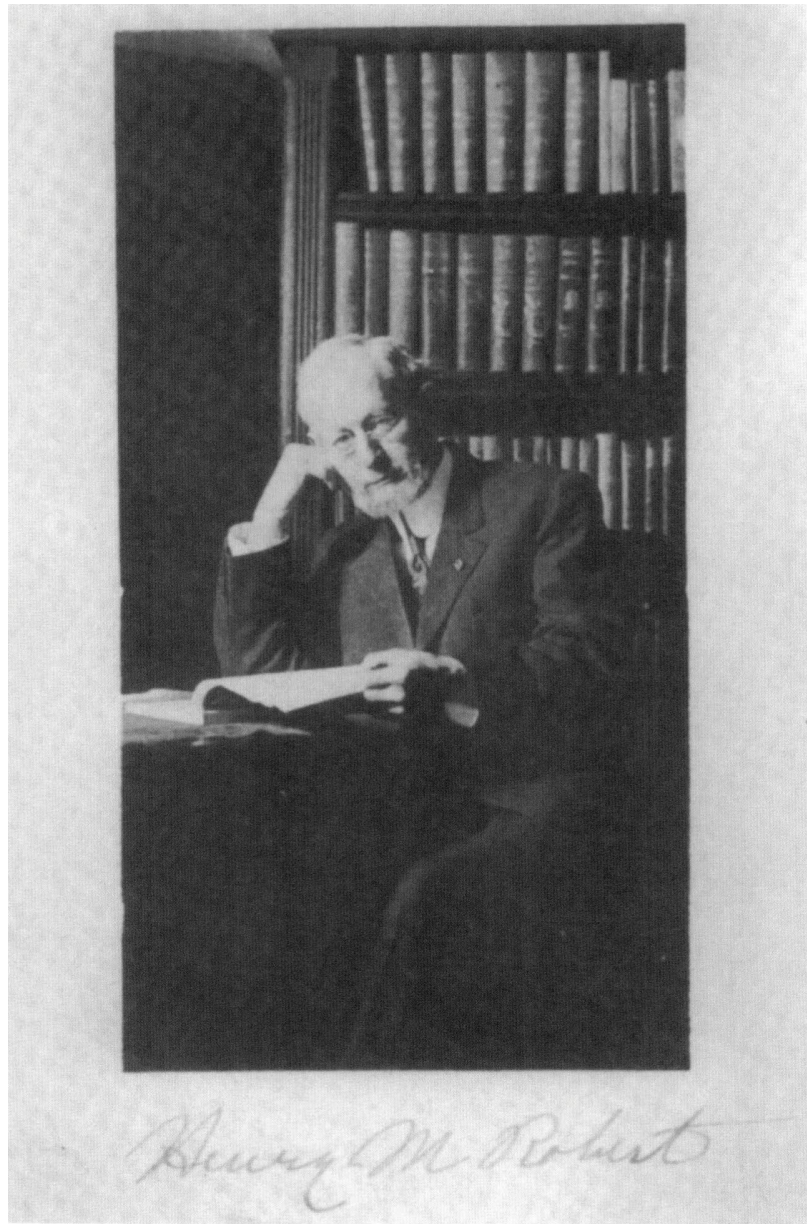
HENRY MARTYN ROBERT

《罗伯特议事规则》作者

关于如何举行会议的综合指南

RALPH C. SMEDLEY 博士著

卓越的调解员



照片为 Robert 将军 86 岁时在他的书房里。

照片由 SARAH CORBIN ROBERT 提供

卓越的调解员

RALPH C. SMEDLEY 著



TOASTMASTERS INTERNATIONAL

加利福尼亚州兰丁 - 圣玛格丽塔市

1993

鸣谢

衷心感谢Sarah Corbin Robert夫人协助提供有关Robert将军生活和工作的有用信息。

Robert's Rules of Order, Revised (《罗伯特议事规则》修订版) 中的引文经受托人 Robert夫人和出版商 Scott, Foresman and Company 的许可使用。

Parliamentary Law (《议会法》) 中的引文经Appleton-Century-Crofts, Inc.的许可。

版权 1955, 1993

归 TOASTMASTERS INTERNATIONAL, INC. 所有

第二版 - 1993

在美国印刷

国会图书馆目录卡号 55-11372

目录

I 为什么是卓越的调解员?	9
<i>家族背景</i>	
II 构建职业生涯	16
<i>西点军校 - 西北地区</i>	
III 担任主席的首次冒险.....	20
<i>官员变学生 - 再次走出西部</i>	
IV 规则的开始	24
<i>奠定基础 - 构建结构</i>	
V 终于出版了	31
<i>这本书的计划 - 成为议事法规专家</i>	
<i>出版商 - 管理局</i>	
VI 深入研究有序的程序.....	43
<i>议事法规专家的家庭 - 后期出版物</i>	
VII ROBERT 重建一座城.....	51
<i>加尔维斯顿港口的建造 - 风暴 - 海堤</i>	

VIII 退休年份 57

Robert 先生

IX 附录 65

规则很简单

主席

秘书

标准化

为什么是卓越的调解员？

这样的头衔授予一个一生都在美国陆军服役，担任陆军工程师的人，看起来很奇怪。

然而，Henry Martyn Robert 是当之无愧的，因为他是一本预防或已经制止了数百万次争端的书籍的作者。

参考那本耳熟能详的小书《罗伯特议事规则》，你甚至无法猜测解决了多少纠纷，解决了多少争论，节省了多少时间，促成了多少交易。普遍接受《规则》作为会议程序问题的权威，加快了各种会议的工作，所有组织都从中受益。

每当人们聚在一起合作工作时，Robert 将军过去和现在都是和平程序的伟大推动者。

但是，Robert 是谁，他的规则凭什么支配着我们？没有一个立法会赋予过它法律效力，使之成为法规，除非法规本身采用这些规则作为指导。然而，我们毋庸置疑在遵循着他的规则，并在我们团体事务的每一点上遵从于他的意见。

虽然他已离世多年，但他仍然在传达决定，支配我们的会议，几乎在每个组织的章程或细则中都有他写的一段话，他的书也是书商货架上的常客。为什么会这样呢？他的影响力和权威源自什么？

诸如此类的问题促使我去了解《规则》背后的那个人的生活，看看他是谁，以及他凭什么写作。在我生命中的大部分时间里，我一直是他的追随者之一，但我从不知道为什么，只知道这是一种习惯。当然，我有权利了解他的一些情况。

但当我开始寻找资料时，我惊讶地发现，能收集的资料少之又少。一个其工作对人类事务有如此大影响的人竟然被完全忽视了，这似乎令人难以置信。由于可以找到的资料太少，我扩大了我的努力，并被引向意义深远的研究，其结果会在本书中呈现。

我设法收集到的关于这位伟人的生活和性格的故事是不够的，但它使我对 Robert 将

军的工作和他的程序系统被普遍接受的原因有了一些了解。这几页所介绍的材料是从许多我认为比较真实的资料中收集的。这似乎是迄今为止向公众提供的关于这个问题的最全面的信息收集。

我的目的是使《规则》及其作者赋予人性，并为我自己心中的一些问题找到答案。可能《规则》的其他追随者也会问类似的问题。在这种情况下，这里有一些答案。

我作为组织成员的经历始于19世纪90年代，当时我加入了教堂的一个青年社团。这使我了解到主持会议的正式程序。我了解到，人们不会擅自发言，事务是通过动议和投票的方式进行的。

某种冲动让我对接纳我为会员的俱乐部的运作产生了疑问。我借了秘书的书，阅读了宪章和章程。在章程中，我发现有一段规定，如果出现社团规则未涵盖的任何事项，应接受《罗伯特议事规则》作为最终权威。

在没有仔细阅读规定的情况下，我犯了其他数百万人都犯过的错误，把作者的名字当成了 Roberts 而不是 Robert。直到我开始这项研究，我才最终意识到其中的区别。

那次年轻的经历使我第一次接触到了Robert和他的规则。我不知道他是谁，也没有对这一点感到任何好奇。他被称为权威，我就这样接受了他。我的同伴们也是这样做的。

我们认为他的议事规则是注定的和不可避免的，就像天气、麻疹或美国的宪法。我们的规章制度说他是 "权威"，这不就完事了？

在我们伊利诺伊州的村子里，唯一一本《规则》由学校校长拥有。他把这本书放在口袋里参加会议，当出现行为问题时，他是我们的主要依靠。毫无疑问，他的副本是最早的版本之一，因为《规则》只流通了很短的时间。这本书是在1876年出版的，所以在它最初出现后的16年内，它已经赢得了作为最终权威的认可。甚至在那个早期，大多数组织的章程中都有这方面的规定，就像我们协会的章程中一样。

我今天拥有的最早的版本是在1880年印刷的。它是出版的三万册中的一本。我从来没有停止过对它获得关注和发行的方式的赞叹，在那个时代，书籍的出版和发行比最近的时代要悠闲得多。一本在四年内卖出三万册的书，在那个早期时代，一定在出版领域创造了一个显著的记录。

这一记录多年来一直保持着，而这本以如此惊艳方式开始的书仍然在所有书店中保持着稳定的销量。

这本书的价格使我在早些年未能拥有它。我只能满足于从二手资料或借来的副本中获得的信息。

但多年来，我一直忠诚的无条件地服从 Robert 和他的规则。作为各种组织的成员，以及时不时地担任主席，我的行为一直服从于他的指令。

对 Toastmasters 俱乐部工作的积极兴趣让我仔细研究了规则。因为担任主席的经验是俱乐部运作的原则之一。我们在各方面都接受了罗伯特规则，心存感激，忠实地追随他。议事程序的培训一直是我们的目标之一，而 Robert 一直是我们的向导。

有一天，我开始大胆询问这种权力的来源。我问道："我跟随的这个 Robert，他是谁？而这些命令我的规则的权利从何而来？"

我满怀信心地去查阅百科全书，去图书馆翻阅资料，我确信一个支配无数人公务活动的人的生活会被许多作家演绎。令我惊讶的是，除了 Henry Martyn Robert 将军是《罗伯特议事规则》的作者，以及他于1923年去世这一事实之外，我的研究几乎一无所获。

这位写出了美国最畅销书之一、为无数组织制定了程序方法、其意见对千百万人来说绝对是绝对准则的人，似乎被传记作者完全忽略了。显而易见，他值得更好的对待。我开始工作，去挖掘事实真相。

通过寻求信息，我找到了尘封的军队记录、杂志和报纸上的零星报道，以及他以前的

熟人，最后还找到了他的家人，他们的帮助让我得以发布本书的一些材料。

作为我研究方法的一个例子，请允许我说，最早的一条真正的线索是在1923年的《名人录》中发现的，其中有一段关于 Robert 将军的内容，关于他的死亡。这段话提到了一个事实，他最近几年居住在纽约州的奥威戈。这给了我一个起点。

我写信给奥威戈的扶轮社秘书，询问是否有 Robert 家族成员仍然居住在那个城市。我得到了回信，它让我与将军的遗孀 Isabel H. Robert 夫人取得了联系，她给了我许多有用的信息，让我可以开始更广泛的调查。我仔细研究各种事件和观点，以确定哪些是真实且有启发性的，我通过邮件核实各种来源的信息。

我们尽了最大努力来确保本书所呈现事实的可靠性。虽然可能有一些小错误，但我相信这些信息基本正确，可被接受。无论如何，这会有助于人们更好地了解撰写《规则》的人和他写作背后的原因。

如果它有助于将 Robert 将军活生生的、非常人性化的呈现在他的追随者面前，如果它有助于说明为什么他的作品被这么多人接受，那么它就达到了目的。当我们意识到《规则》的作者是一个和我们一样对程序问题感到困惑的人时，我们会发现《规则》不再是一个冰冷的、没有人情味的体系，而是一个更加人性化的文件，是为了帮助而不是迷惑我们。他从自己的困惑中总结出了一套有序的、系统的工作方法。

一个人的人生故事始于他的祖先，虽然要尽可能地追溯，但至少要到他的曾祖父母。

像 Robert 将军这样的人尤其如此，他的人格力量和对正义的热爱一定是直接继承了他的胡格诺派祖辈。我们对他祖先的细微了解，也证实了这一理论。

美国得益于十七和十八世纪在欧洲出现的宗教和社会动乱。政治和宗教方面的冲突是促使人们移民到新世界的主要影响因素，因为那里可以摆脱旧世界的暴政。

性格坚强、良心不屈的男人和女人被迫离开了他们的家园。对这些人来说，初生的美

国带着自由的承诺在向他们招手。许多人选择了危险的旅程，在一片未被开发的荒芜之地承担起拓荒者的角色，而不是放弃他们的正直。正是这些人奠定了我们所认为的典型美国人性格的基础。

胡格诺派，那些来自法国南部的笃信宗教的个人主义者，是对驯服美洲大陆有影响的群体之一。他们在一个世纪的迫害中幸存下来，从未动摇过他们的信念。1685年，路易十四撤销了《南特敕令》，结束了给予他们的保护，他们被迫逃命。在那些痛苦的日子里，法国失去了50万最坚韧的公民。其中一些人在瑞士和欧洲其他地方找到了避难所，但许多人在美国寻找新的家园，在那里可以以危险和困难为代价获得思想和良心的自由。

1685年至1690年间，一些胡格诺特家族来到现在的南卡罗来纳州，在桑提附近建立了定居点。其中有一个叫 Pierre Robert 的人，来自瑞士的圣伊米尔，他于1686年抵达。他是一个虔诚的基督徒，成为该殖民地的第一位牧师，并继续担任多年的精神领袖。

Pierre Robert 是 Henry Martyn Robert 的曾曾曾祖父。其族谱是：Pierre, Pierre, Jacques, John, James Jehu 和 Joseph Thomas, 后者是《议事规则》作者的父亲。他的祖先的特征世代相传，他也是一位牧师，正如他最初在美国祖先那样。

Joseph Thomas Robert 于1807年11月28日出生在南卡罗来纳州的博福特区。他于1884年3月5日去世，在世时他见证了自己杰出的儿子的好工作表现，已经得到普遍的认可。他所接受的训练使得他准备好长期服务了。

他于1828年毕业于布朗大学，四年后毕业于南卡罗来纳州医学院，此前他曾在耶鲁大学学习过两年。这种多方面的训练最终让他成为了一名牧师。他于1834年被任命为南卡罗来纳州罗伯茨维尔浸会的牧师。

他于1832年与萨凡纳的 Alexander R. Lawton 将军的妹妹 Adeline Lawton 结婚，将军后来在南北战争中赢得声望。这样，两个著名的南方家庭带着各自为国服务的优良传统结

合在了一起。两位祖先，John Robert 和 Joseph Lawton，在革命时期就很活跃，并在那场冲突中建立了光荣的记录。

Henry Martyn Robert 于1837年5月2日出生在罗伯茨维尔附近的一个家族种植园，罗伯茨维尔看起来更像是一个乡村十字路口，有为邻近种植园的人们服务的商店和教堂。他出生在一个有声望和教育背景，被期待能够培养杰出人才的家庭。

关于年轻的 Robert 的早期教育缺乏详细的资料，但我们知道他于1853年进入西点军校，所以可以假定，良好的基础使他能够通过入学考试。当他于1857年毕业时，他获得了很高的荣誉。他在一个由38名年轻人组成的班级中排名第四。

在此期间，他的父亲一直在不断高升并赢得认可。1858年，就在西点军校毕业后的一年。Joseph Robert 博士被召到爱荷华州伯林顿大学，教授数学和自然科学。五年后，爱荷华大学邀请他担任语言系主任。他在这个职位上呆了好几年，直到伯林顿大学把他召回来当校长。1871年，他回到南方，担任培训黑人牧师的奥古斯塔学院的校长，1879年，他被选为亚特兰大浸信会神学院的院长，一直到他生命的最后一刻。年轻的 Henry Martyn Robert 配得上祖先的荣光。凭借学术背景和基督教品格，他开始了自己的事业，并从未失败。

他的生活故事可以顺理成章地分为三个部分。首先，是他作为军事工程师的职业，他在其中做了了不起的工作。第二，他在议事规则领域的服务，也就是我们对他感兴趣的原因，值得用一整本书来研究。第三，他作为基督教公民的生活为他所有的其他工作增加了意义。

他生命中的这三个阶段是如此紧密地交织在一起，以至于在描述他的进步时几乎不可能将它们分开。每个阶段都依赖于其他阶段。这三个阶段的成长是同时进行的，而且每个阶段都对其他阶段有所贡献。

因此，在对待他的人生故事时，将其作为一个整体进行叙述是明智的。为成长和发展
的正常过程舍弃逻辑上的划分。呈现出一个人在生活中，被挑战唤醒的才能逐步展开的画
面。

第二章

建构职业生涯

在西点军校的学生时代，这位未来的将军因其在数学和相关科目上的卓越能力而吸引了老师的注意。因此，当他只有19岁的时候，就被任命为数学教授的助理，他一定是高效地完成了这项任务。因为毕业后，他被任命为实用军事工程的助理教授，此外还承担了天文学和自然哲学的教学任务。对于如此年轻的人来说，这是一个沉重的责任，这可以被视为能力远远超过普通人的证据。

1857年10月12日，西点军校，特别的命令：

"据1857年8月28日华盛顿战争部副部长办公室第125号特别令，陆军工程兵团少尉 Henry M. Robert 被分配到实用工程部工作，他将向 Donelson 中尉报告，新任命不应影响他在自然和探险哲学部的工作。

Delafield 少校令"

这个命令似乎解决了 Robert 中尉的职责问题，但事实上这只是一个临时任务。他很快就被叫去执行其他任务，远离了教学领域。

那是美国政治动荡、探索和发展的年代，能干的年轻人不会在安静的教学岗位上呆很久。在毕业后仅一年，他就被召去从事更积极的工作。他被派往华盛顿地区，那里当时是太平洋西北地区一个相对未知的、几乎完全未被开发的地区。

Robert 少尉被分配到一个部队的独立分队，负责筹划对在新领土上制造麻烦的印第安人的行动。因此，这个年轻人被置于这样一种境地：他的理论知识将被用于最实际的用途，他的能力将在这里得到彻底的考验。

一开始，他就面临着前往新行动区的问题，这个问题与他抵达后遇到的问题不相上下。

乘坐有蓬马车或者骑马通过陆路穿越大陆是一个危险且耗时的过程。另一个选择是乘船到巴拿马，从陆路穿过陆地狭窄地带，然后再次乘船抵达西北地区目的地。Robert 中尉和他的手下选择了海路。

横跨陆地狭窄地带，穿越热带丛林，是一次危险的旅程。其主要危险之一是所谓的巴拿马热，白人特别容易感染这种疾病。我们年轻的中尉利用一切可利用的方法来保护他的人免受这种威胁，他成功地率领队伍安全通过，但他自己却不幸染疾。不过在到达行动区时，他已及时恢复了健康，可以继续执行任务。

在两年多的时间里，他继续在华盛顿地区工作，帮助探索从俄勒冈州达尔斯堡到盐湖城的马车道路的路线，后来又领导一个分队，勘察从温哥华到普吉特海湾的军事路线。这些任务激发了一个还未满23岁年轻军官的最佳能力，不过他似乎在所有工作中都表现得很好。

他敏锐地意识到自己的责任和对他所率领的士兵的义务。他尊重他的小分队所属的部队。并知道与其他部门友好合作必要性。

他的良好判断反映在1859年8月18日在温哥华堡发布的一项命令中，官方标记为第2号命令，其中部分内容如下：

“I. 已收到命令，要求本分队在圣胡安岛执行任务，在那里建立防御工事。这是我军历史上唯一一次由工兵负责这类工作，这关系到连队和军团的声誉。指挥官希望每个人都能尽到自己的职责，因为他需要极大地依赖他们的帮助。

II. 工兵连的军事声誉一直都是最高的。希望本支队能满足大家的期望。但请支队注意以下几点：

(1) 士兵在被军官训话或向军官讲话时必须始终站立，并敬礼。

(2) 士兵见到军官必须敬礼，除非是在做非部队相关的工作中。

III. 支队可能会有比一般士兵更多的责任。指挥官有必要让士兵承担与他们的军衔并不相关的职责，并以有助于提高支队效率的方式来挑选士兵。

IV. 希望这些人能够和谐、愉快地工作，以便成为那些可能嫉妒他们在军队中的特殊地位的人的榜样，而不是因为自负或轻率的言论而在他们和军队之间引起任何不愉快的情绪。”

这份命令最后鼓励士兵们“尽其所能，在工兵从未出现过的边境地区保持连队的声誉”。

他的公平感在另一项命令中得到了体现，该命令的日期是1860年2月7日，来自卡斯凯迪亚堡。这条命令提到了早先的一条命令中的一段，该命令规定支队成员不得对可能与军官有分歧的人发表任何意见。Robert 中尉很明智地意识到，即使是一个普通士兵也可能会提供有帮助的想法，因此他很快就撤销了禁止提出建议的指令。他写道：

“1859年3月21日的支队命令，在此，撤销禁止支队成员向军官提出意见的规定。每个人都应该被允许在他工作的地方表达自己的想法，这是正当，也是明智的，如果一个人认为自己可以提出一些改进意见，只要以适当的方式提出，指挥官并不应该压制这种建议。”

所有这些命令都提到了一个事件，虽然今天几乎被遗忘了，但在当时是如此严重，以至于使美国和英国几乎达到了战争的地步。派遣工兵分队前往圣胡安岛的命令“与在那里将要建立的防御工事有关”，就是在这种情况下发生的。

尽管1846年通过的一项条约将49度线确定为官方边界，但加拿大和美国之间关于西北地区边界的争端尚未完全解决。随着定居者迁入该区域，对某些地方的分歧越来越大。双方都对位于边界线上的圣胡安-德福卡岛提出了领土要求，美国人不愿放弃他们坚持的口号：

"五十四度或战斗！"

随着争议白热化，占领争议地区的命令发布了。不过考虑到当时的通信水平，位于华盛顿特区的国家首都离出事地点有几个星期的距离，命令和消息需要很长时间才能传到战场官员那里。

该地区的所有美国军队都被命令进入圣胡安岛，Robert 中尉被安排负责建造防御性工程，以击退可能的攻击。

这些人做的一定是一种非常特别的军事准备。唯一可用的炮兵装备包括从马萨诸塞号运输船上拆下来的8门32磅炮，这对于所涉事地区来说是非常不够的；但防御工事还是拼凑了起来，大炮被布置最有利的地方，所有的一切都为战斗做好了准备。

幸运的是，没有发生冲突。在防御工事完成后不久，Winfield Scott 将军出现在涉事地区，命令军队撤回，争议得以用和平的方式解决。

稍后，Robert 中尉被召回华盛顿特区，并一直留在那里，直到南北战争爆发，他被立即征召参加国防工作。

他的第一个任务是建造华盛顿市的防御设施。稍后，他被调到费城从事类似的工作。1862年，他被调到马萨诸塞州的新贝德福德，并负责该地的建筑工作。

首次担任主席

人们可能想知道，所有这些活动与议事规则之间有什么联系。答案是，我们必须以合乎逻辑的方式将这位年轻的军官带到新贝德福德，以便我们能够在他开始对议会事务感兴趣的时候找到他。

他是在新贝德福德任职期间第一次遇到主席职位问题的。这标志着兴趣的开始，而兴趣后来成为他生活中的一股引人注目的力量。

有一天，他碰巧参加了一个社区公民会议，据推测，这些人正准备从事与战争有关的服务。该组织的一些热心成员，可能是受到 Robert 中尉的制服和令人印象深刻的军事风度的启发，提名这位军官担任会议主席，他很快当选。

这是他在主席职位上的第一次冒险，就像这种情况通常发生的那样，这是一次令人痛苦的经历。晚年，他写到这一事件：“作者永远不会忘记他的尴尬。”

他发现自己坐在椅子上，有一个会议要开，而他对该怎么办却一无所知。当然，他参加了会议，并随意观察了会议主持人的行为，但仅此而已。他知道，主席应该有一个小木槌，在适当的时候用它敲打桌子，有时他应该说：“所有赞成的人请说‘赞成’。”但他的认知仅限于此。

这种尴尬的经历可能会导致一个人采取两种行动中的任何一种。他可能会带着失败的感觉离开会议，在失败的意识下感到痛苦，并发誓再也不会陷入这样的困境。这是我们大多数人的反应方式。另一方面，他可能会决定是否自己的人生道路会遇到这样的危险，他会做好迎接这些危险的准备。

我们大家都很幸运。Robert 中尉选择了后者。由于议事程序的实用知识似乎是军官装

备的必要组成部分，他下定决心要掌握这些知识。这一决定启动了一系列事件，最终导致 Henry Martyn Robert 被称为美国议事法规的最高权威。

1862年研究议事程序与我们这个时代的研究截然不同。今天，图书馆的书架上堆满了处理主席任期各个阶段的书籍，新出版物源源不断地发行。

一个重要的事实是，在过去的半个世纪里，几乎所有这种性质的书籍都是对 Robert 设计的议事规则的评论，而不是任何可能取代他的工作的新的和改进的方法。关于这个问题，人们并不缺乏意见和建议。

在十九世纪中叶，没有这样的富裕。Robert 中尉似乎有过寻求信息的经历，这与我自己寻找有关他生活和工作的事实的经历没有什么不同。几乎找不到什么。

两本书似乎构成了当前材料的全部清单。Luther S. Cushing 的《议事实践手册》于 1845年出版。作为这方面唯一受欢迎的作品，它赢得了普遍的认可。除此之外，杰斐逊的《国会规则文摘》占有重要地位，这在很大程度上归功于其作者作为政治家的声誉。这项工作为大多数州立法机构和其他立法机构提供了指导，但对普通的人民议会和非政治性组织没有太多帮助。

看来 Robert 中尉在开始他的任务时，并没有接触到这两本书中的任何一本。也许对我们来说，他当时没有这些书是件好事，因为这些书可能满足了他眼前的需要，这样他就不会继续自己的研究，他的规则也可能永远不会被编撰出来。后来，当他熟悉 Cushing 的手册时，他对这个问题的思考已经足够成熟，使他能够发现许多程序问题的不合逻辑和不令人满意的处理方式。

事实上，他在新贝德福德能找到的唯一材料是几页关于议事法的内容，这些内容包含在一本通用知识纲要中，这本书是当时许多家庭的必备物品。他从这微薄的资料中获得的信息似乎足以满足他眼前的需要。

由于对如此重要的主题缺乏资料感到奇怪，他为自己的指导做了仔细的笔记，然后考虑了他所关心的问题。此时，他脑子里最想做的是有机会对议事程序问题进行详尽的研究。

当年在新贝德福德发生的另一件事是 Robert 中尉晋升为上尉，这标志着他在一系列晋升中又迈出了一步，最终获得了准将的头衔。

战争结束时，他被召回西点军校，负责实用军事工程系，并被任命为该机构的司库。他在学院的逗留时间很短，因为在1867年，他被任命为少校，被指派为太平洋军事师司令 Halleck 将军的参谋。他一直任职到1871年，在 Halleck 将军的继任者 George H. Thomas 将军和 J.M.Schofield 将军麾下服役。

这些年来，他负责西海岸的灯塔和港口建设。总部位于旧金山，他在海岸上下游荡，在许多重要的海事工程上留下了他工程天才的印记。

这项在太平洋海岸任职的任务是他作为议事法规专家职业生涯中的另一个重要步骤，尽管他当时没有意识到这一点。在旧金山，他接触了来自全国各地和其他国家的人，他对人际关系的自然兴趣使他观察到他们在各种问题上的思想和实践差异。

加利福尼亚州当时和现在一样，是各州人民的聚集地。冒险和致富的前景吸引了各种各样的人。这是一个多样性远比符合标准更为普遍的地方。

当人们聚在一起参加任何形式的会议时，这种缺乏标准的情况就很明显了。由于没有公认的标准程序，任何聚集在一起处理事务的团体都可能因在会议的恰当方式上存在分歧而陷入混乱。每个成员都反映了他所来自的地方特有的做法，结果通常是一片混乱。

Robert 少校敏锐地意识到需要制定一些有助于统一惯例的标准。当他观察事物时，他的头脑有条理的反抗着混乱的状态。

和他的父亲一样，他也是一名忠诚的教会成员，因此参加了许多处理教会事务的集会。

他为难以在这些团体的会议上采取行动而感到困扰。他有种想做点什么的冲动。

规则的开始

正是在这个时候，他开始仔细研究 Cushing 的《阿凡玛》和《国会规则》，希望在这些书中找到解决他的问题的办法。然而，他发现这些方法彼此不同，也不同于常用的方法。他的分析表明，无论是在实践中还是在制定的规则中，都没有公认的原则，存在许多不一致之处。

他对这些问题的思考促使他编写了一本15页的小手册，指导他自己和他的朋友们开展他们感兴趣的审议、慈善、社会和公民组织的工作。这本小册子可以被视为Robert少校后期作品的基础，也是美国议会程序的基础。

1869年，他自费印制了这本小册子，供朋友和同事传阅。在国会图书馆可以看到的小册子副本上，Robert 将军写下了这样一句话：“加利福尼亚州旧金山，1869年。用我的打字机和几份拷贝在太平洋地区军事总部印刷了几份。HMR。从未完成。”

每一位议事程序的学生都感兴趣于小册子中介绍该主题的话语：

“1、所有事务在提交给大会前，应通过成员的动议或向大会提交一份报告的方式。

例外情况：通常不会提出动议，要求大会收到各委员会的报告或文件；在许多其他情况下，在日常事务中，动议的形式是不必要的；但如果有任何成员反对，常规的动议是有必要的。

2、成员在就任何问题向大会提出动议或发言之前，必须先获得发言权，也就是说，他必须站起来向会议主席讲话，如果没有其他人发言，并且大会面前没有无法反驳的问题，会议主席将宣布他有发言权。

当两人或两人以上同时起立时，会议主席必须通过宣布该成员的姓名来决定谁有权发

言。当一名成员获得发言权时，他在大会上就面临的问题发言时，不能被任何其他会员打断，也不能在发言时被任何其他成员提出休会动议或当天的会议程序打断，或被任何其他类似的特权动议打断；一般规则是，拥有发言权的成员或继续发言的成员不得被停止或打断，除非要维持秩序；在维持秩序的问题被决定时，他仍可被听取意见。成员在其座位上要求休会、或对当天的会议程序提出问题，不是一项动议，因为没有站起来向主席发言，也没有被主持人叫到，就不能提出任何动议。这种要求提出问题本身就是违反秩序的行为，虽然发言的成员可能会尊重他们，作为大会在进一步辩论中不耐烦的表现，但如果发言的成员愿意，并不妨碍他继续讲下去。”

这本小册子立即得到了获得者的赞成，他们发现它有助于加快业务。正如 Robert 所说，这给了他一个想法，那就是“一本非常简短的袖珍手册，非常便宜，教会或社会的每个成员都可以拥有一本，而且它的安排使人能够快速找到何时可以提出任何特定的动议。”

在旧金山的几年里，他有时间对库欣的手册（Cushing's Manual）进行了彻底的研究，认为这可能是普及所需要的工作。他很快发现了这本书在材料和排版方面的不足。毫无疑问，他的主要失望之一与排版有关，因为手册排版得不好，读者很难快速找到问题的答案。Robert 在编写自己的书时，首先考虑的是排版问题，他设计排版是为了便于参考和强调要点。他使用了粗体字，并将段落按主题重点分开，从而使困惑的主席更方便地进行查阅。

但在他看来，更为严重的是，Cushing 列举的方法在许多重要方面与普遍接受的实践有所不同。他发现，缺乏对基本原则的坚持，导致实际使用中存在歧义，并与一些制定的规则相矛盾。他的结论是，Cushing 忽视了许多基本要素，他提供的体系永远不会令人满意。

同样令人失望的是他对国会规则的研究。在这里，他发现许多要素在适用于民众集会的需要方面并不令人满意。虽然对于州或国家立法机构来说，这些规则可能是必要的，但

对于普通社会或俱乐部来说，它们太不民主了，因为普通社会或俱乐部开会决定其成员的意愿并使其意愿生效，而不是制定立法或采取党派措施。

例如，国会规定允许通过简单的多数票停止辩论，这对他的公平感尤其不利。这种态度反映在一条众所周知的规则中，该规则要求任何限制议会成员个人权利的行动都必须获得三分之二的多数票。国会规则和 Cushing 颁布的规则都允许以多数票决定这些问题。

但是，作为一名军事工程师，他的职责要求阻碍了 Robert 进行详尽的研究，他认为这在任何修订程序以供大众使用时都是必要的。在旧金山的这些年里，除了在手册上所做的工作之外，他几乎没有增加什么经验。他与太平洋沿岸的组织合作，在那里他有极好的观察机会，更清楚地揭示了存在的困惑。当然，他更加坚信应该对此采取措施。

在旧金山工作了几年后，在俄勒冈州波特兰市工作了一段时间，之后调到了中西部地区。陆军记录显示，Robert 少校于1873年至1883年驻扎在密尔沃基，负责五大湖灯塔的建设以及密西西比河沿岸的河流和港口改善。这里的气候条件影响了他的规划和建筑工作。

在户外工作受到限制的漫长冬天，他找到了更多的时间来研究这个在他思想中占据了很大位置的课题。

在密尔沃基的这些年里，他致力于审查自己的观察结果，评估自己的结论，并将自己制定的原则归类为正确程序的要素。在缺乏详细信息的情况下，我们可以假设组织工作的所有原则都得到了仔细的研究。

当 Robert 少校致力于设计一套在举行集会时实际使用的规则时，他作为一名工程师的训练发挥了全面的作用。也许他对待这个项目的方式与他开始为一些特殊和不寻常的地方设计灯塔的方式大致相同。

工程师或建筑师对地基很小心。这些必须是坚固的，以承载将施加在其上的荷载。必须始终有一个可靠的起点，在该起点上安装结构。

因此，如果设计师能够找到基岩，他就可以深入到基岩。他必须有自己的“基准”，即计算所有级别的基准点。整个结构是根据这一点建造的。应力和应变经过仔细计算，以便建筑完工后能够经受住任何可能对其进行的测试。

然后是军队训练的背景，这使他对制定一套规则的可能性有了更好的认识，因为他完全熟悉《武器手册》和各种军事教科书。细心的观察员将在《议事规则》中注意到许多在材料和安排上，想起《武器手册》中的事项。

长期的研究和思考证实了 Robert 少校对基本原则的决心。“议会意志”是他的指路星。这是他的“数据”。他喜欢说：“我们在这里是为了满足议会的意愿。这是举行会议的唯一正当理由，这必须是所有议事行动的基础。这是我们的出发点。”

因此，这位工程师开始着手分解议事的整个结构，以便他可以按照更具逻辑性和系统性的路线重新构建议会。他分析了这些要素，并从各个角度研究了它们之间的关系。他试图确定各种行动的相对重要性，因为它们相互关系，以及基本的“大会意愿”，他试图在开工前完成这项分析工作。通过这个过程，他已经准备好在他已经建立的基础上有序地重新组合元素。

他的心态体现在《规则》第一版序言的一段中，他指出：“议事规则的目的是协助大会以尽可能最好的方式完成其预定的工作。为此，有必要对个人进行某种程度的限制，因为任何群体中的个人随心所欲的权利都不符合集体利益。”

因此，他制定了几项原则，即多数人必须决定，少数人必须被倾听，个人权利必须得到保障，正义和礼貌必须占上风。他坚决反对政治集会中经常使用的任何“碾压”战术，人们可以有把握地认为，他会对会议中有时使用的拖延和阻挠手段表示不满。也许他当时没有意识到，正如他后来一定意识到的那样，他精心制定的规则可能会被阻挠者干扰正当目的的实现。

在整个规则中，我们找到了 Robert 少校公平感的证据。在许多方面都表现出了这一点，即对确保所有人充分听证和自由投票的方法给予了细致的关注。

在他的基本原则已经确定并始终摆在他面前的情况下，他开始测试程序的每一步。他试图发现引入和考虑业务所涉及的几个步骤之间的基本关系，然后他将流程与这些关系协调起来。动议的优先顺序、讨论的规则和表决权的保留等事项是根据相对重要性和必要性来安排的。

因此，在 Robert 少校的手中，整个议事行动计划被简化为一个一致的、合乎逻辑的、科学的结构。我强烈倾向于加上“第一次”，因为虽然程序是在早期城镇会议、议会和部落集会的数百年经验中形成的，但据我所知，在 Robert 时代之前，还没有任何这样的尝试来系统化和编纂行为规则。

Robert 少校从事了一项开创性的工作，与他的胡格诺派祖先相比，胡格诺派祖先两个世纪前来到新世界，用他们在荒野中找到的原材料建造了一个新家。这是对老问题的新处理。

一个想法的萌芽和成熟需要时间，一个伟大的结构的建立也需要时间。工程师 Robert 在他的职业中学会了耐心，作为一名议事规则专家，他需要这种耐心。

他对这门学科的兴趣增长缓慢。26岁时，议事程序首次成为他个人对新贝德福德主席职位的兴趣。在对这个问题进行任何认真研究之前，他已经过了三十多岁，而当他的规则公布的时候，他已经三十八岁了。他的伟大思想需要时间来发展，许多伟大的思想通常都是这样。

一个普通的议会法学生，当他试图理解为什么摆在桌面上的动议优先于推迟的动议，或者为什么需要三分之二的票数才能通过一种动议，而另一种动议以简单多数获胜，或者为什么有些动议必须被附议，而另一些动议却能在几秒钟内顺利通过，应该能够同情那个

面对整个令人头晕目眩的程序的人，并承诺将其理顺，以有序和可理解的方式重新安排。这是一项艰巨的任务。它需要工程师、逻辑学家、数学家、哲学家和理想主义者的头脑，再加上步履蹒跚的朝圣者的耐心，来构建我们熟悉的便捷系统。

理解和使用 Robert 创建的系統需要相当程度的智慧。更重要的是，设计这个系統需要非凡的智慧。有人无意中用这样的话描述了这个人能力：“天才不是单一的力量，而是强大力量的组合。”

正如我们所知，“第一部分”是 Robert 开始这项工作时的全部想法。他打算阐明议事程序所依据的原则，并就此放手。也许他只是想扩大他在旧金山的小册子手册中所做的工作。我们现在所完成的工作的全部范围还没有进入他的脑海。这个想法随着他的努力而发展。

几个月来，他对材料的准备和出版安排进行了极其细致和刻苦的研究。虽然在他的职业中肩负着全部责任，但如果我们可以这样称呼这种引人注目的兴趣的话，他仍然有时间致力于他的爱好。他自己对自己所做的事情的价值毫无疑问。他尽了最大的努力，这是他履行每一项职责的习惯。即便如此，他也不知道自己的努力会带来什么，也不知道自己的书最终出版时会产生什么样的影响。

当我们翻阅这本书时，他有条不紊的思维方式给我们留下了深刻的印象。我们可以看到，他的结论是以敏锐的辨别眼光得出的。没有一个细节对他来说太小，没有一个问题对他来说太难解决。每一步都是在工程师的密切关注下进行的，确保其结构的每个构件都牢固地固定在支架上。

我们这些享受着他的工作所带来的好处的人，永远无法充分体会到无数个小时的学习，不断面对选择和决定，以及认真地审查每一个项目。

这部作品大约于1874年完成，Robert 少校面临着找出版商的问题。然后，他经历了许

多雄心勃勃但默默无闻的作家所经历的同样的麻烦。

他把手稿寄给了纽约的 D. Appleton and Company，他们礼貌地拒绝使用，错过了一个极好的机会。Robert 将军留下的文件中有一封日期为1874年5月1日的信，是用阿普尔顿公司的信笺头手写的。它是这样写的：

“我们按要求退回您的手稿；我们的约定是，我们无法出版。”

在后来的几年里，他们有理由对这封信的寄出感到遗憾，但他们似乎也有两个当时常见的错误，第一，库欣的手册足够了，第二，没有人对议事程序感兴趣。他们在这两方面都错了！

与此同时，少校为《美国百科全书》写了一篇关于“议事法规”的文章，还有出版商1875年4月13日的一封信，告诉他，他的文章将出现在他们即将出版的作品中。

出版成功

仅仅是出版商的拒绝无法让 Robert 少校气馁。他知道自己做的是什​​么，同时，他坚信大众需要这本书，他们也会想要得到这样一本书。他的信念如此之强，以至于愿意为之赌上一把。他准备用自己的钱来做这件事。

很久以前，他就已经想好了他希望带给大众一本什么样的书。他打算把它做成便于携带的口袋书，易于阅读，版块划分清晰，索引有助于快速参考。它应该是一件袖珍物品，常伴于那些严谨认真的会议主席身旁。Robert 不想把它做成庞大的四开本，更不想让这本书被搁置在图书馆，和那些字典及无人问津的参考书为伍。

Robert 少校的设计成果就是那本大众非常熟悉的棕色便携小册子。多年来，它的形状、大小和颜色都没有改变。除了增加页面造成的厚度变化，小册子的形状和大小还和以前一样，直到最近的一些版本才有一些装订颜色上的变化。

Robert 少校没有因为出版商缺乏热情的态度而放弃，他打算亲自负责。他聘请了密尔沃基的 Burdick and Armitage 印刷公司为他​​的书排版，并亲自选择字体，他还规定了拼版及装订的流程。他亲自采购了一批符合他规格的优质纸张，并帮助印刷公司购买新的字体以满足他的要求。印刷商也很配合，竭力满足他严格的要求。

小册子的生产过程与今天的印刷程序完全不同。铅字是人工手动排版的，使用后再拆下来。没有铅板，也没有电铸版。印刷商的印刷机一次只能处理16页，因此他们购买了只能印制那么多页数的铅字。

当这个十六页的铅字活版排好后，会先做校样用来校正。因为 Robert 少校本职工作也很繁重，他经常无法及时校对。但当他完成必要的校正之后，四千份的完整印刷品就在这个铅字活版上印刷完成。之后铅字重新组合，开始另外十六页铅字活版的编排。由于每

一份铅字活版印刷出来的成品最终需要交叉引用，这意味着，在开始排列铅字之前，就要确保每一份排版都必须所有细节上绝对完美。1875年的大部分时间被花在了这个费力的过程上。

因此，这本小册子的印刷几乎与它的编写一样困难且费力。

当 Robert 少校手里拿到书的最后校样时，他第一次意识到自己终于完成了这项任务，对他来说，这绝对是值得骄傲的一天。少校非常明智，他明白友好批评的价值，于是将第一批最后校样交给他的妻子征求建议，或者更可能的是，他在寻求她的认可。她给了他一个坦率的建议，而这正是他所需要的。

Robert 夫人提出了一个我们都应该感激的建议。她对 Robert 少校处理议会事务的智慧和准确性毫无质疑，只是建议添加一些内容，以实例的方式来说明会议原则的应用。带着对那些试图理解程序复杂性的普通而缺乏经验的读者的同情，她建议增加一些例子来说明这些规则如何运作。

认识到这一建议的合理性，Robert 少校立即着手编写这本书的新部分，以展示将他的原则应用于会议过程的实例。这成为了这本小册子的“第二部分”，我们大多数人都发现它对解决我们在会议过程中遇到的问题很有价值。我们这些使用 Robert 议事规则的人应该感谢 Robert 夫人及时提出的建议。她代表我们所有人提出了简单化和具体化的要求，而她凭直觉给出的这个建议事实上对所有人都很有帮助。

随着这个新部分的完成，印刷工作继续进行，但在完成之前，另一个干预因素出现了。Robert 少校是浸信会的成员，他将浸信会的活动也纳入个人兴趣范围。在一次教会大会中，出现了一些有争议的问题。其中有一个关于代表座位的问题，还有一个问题是需要决定谁是大会的正式成员。

从这场争论中发展出本书的另一部分，该部分涉及大会保护其自身利益的权利。

读者们需要记住的是：这是本书的第一次印刷，除了 Robert 少校自己的研究和观察之外，没有任何东西可以指导作者，他在选择和展示素材方面的智慧一定会给人留下深刻的印象；人们不能忽视他的智慧的深度，正如他乐于接受妻子提出的建议所表明的那样。

早期版本的“导言”中作者介绍了小册子的总体构思。引用1882年印刷的版本，作者在《总体构思》标题下解释道：

“本手册分为三个不同的部分，每个部分本身都是完整的，还有一个规则表，将大量的规则内容以表格形式呈现，方便使用者在会议过程中随时查找。（因此，Robert 少校预先就考虑到要使用图表，表格和简单示意图，而这些从一开始就吸引了数百名教师和作家的注意力。）

第一部分包含一套系统化设计的流程规则……45章节的每一节本身都是完整的，因此不熟悉本手册的人在研究任何特定主题时不会（因为不熟悉其它内容而）产生疑惑。

第二部分是议事规则入门，非常简单地说明了组织和举行各自不同类型会议的方法，说明了主席和发言者在提出各种提议时使用的特定词汇；……它还简要介绍了官员的职责、会议记录的格式以及财务官和委员会的报告；它将提议根据其对象分为八类，然后将每一类单独解释并比较其中的不同，同时介绍了在何种情况下应该使用哪种提议。

第三部分由几页组成，专门讨论代表大会成员应理解的其它事项，例如代表大会和教会法庭的合法权利等重要但通常被误解的主题。”

随之而来，更多的需求摆在作者面前，小册子的尺寸和内容范围也随着作者对必须满足的需求的持续研究而不断扩大。这是一本和人类行为密切相关的文件，完全来自于个人的实践经验。认识到这一事实，也许将有助于缓解阅读小册子时的艰涩枯燥。

它也具有代表性，伴随着小册子的发展，Robert 少校走遍了美国。回到1863年，从新贝德福德事件开始，Robert 带着他的这些构思穿越了大陆，又回来了。这份在旧金山构思，

并在许多地方进行了测试的资料，最后被带到密尔沃基进行全面研究和完善。如果任何人有权利，通过广泛的实践经验，制定出为美国采纳的标准，那么肯定就是这个人。他的这本小册子不是在与世隔绝的实验室里想出来的，而是从人们的日常生活中汇编而成的文件。

印刷工作继续进行，在这本书印刷了4000册，待装订的时候，Robert 少校去芝加哥与一位出版商交谈，因为他深刻地意识到，为了扩大这本小册子的知名度，有必要用某家知名且信誉不错的出版社的名义来发行。

1875年早些时候，当他走进芝加哥出版社S. C. Griggs and Company的办公室时，没有人意识到这位威严的军官腋下夹着一座潜在的金矿。他受到了出版商的冷遇，他们极不愿意承担责任，出版一位不知名的作者的新书，而且这个主题还相对不那么受欢迎。

“这是在做无用功。”那位负责人说：“Cushing 几乎是议事规则的同义词，谁会去接受一位不知名的作者编写的议事规则呢？再说，一个军官究竟能对议事规则了解多少？”

意志坚定的 Robert 少校坚持自己的立场。他了解自己的作品，并准备支持它。他已经把自己的一大笔钱投入了印刷。他还愿意投入更多。

他当时肯定提出了有力的论据。他仔细地解释说，他试图用一个拥有缜密逻辑的方案来取代当时不合逻辑的流程，该方案将促进全国范围内的议会流程更加规范化，同时也会因其简明和更符合常识性而获得认可。他坚信这个作品会因其内在的优点而赢得读者。他自己的实践经验向他证明，大众急需这样一本小册子。为了证明他对它的信心，他提出了一个出版商几乎无法拒绝的提议。

Robert 少校提议将已印刷的四千本小册子中的一千本用于广告目的。如果Griggs公司继续装订和出版，他会把前一千本小册子自费寄给那些应该有能力判断小册子价值的人。他列出了一份发送名单，包含立法机构官员、编辑、法律当局、大学教授以及兄弟会和宗教团体的主席，并请求他们坦率地评论这本书。在当时这是一个大胆的宣传计划，这个方

案提供了一个及时且可靠的读者反馈抽样调查，同时也给这本小册子作了精彩的宣传。

Robert 确信美国需要这样一个指南，他相信他的作品比任何其他关于该主题的作品都更符合美国精神。如果他是对的，评论者会喜欢这本书并欣然接受。而如果他错了，就会受到适当而必然的谴责。这样，他就会知道自己是否做了一些很有价值的事，还是说他只是写了一本无用的书。如果这本书失败了，他将接收这个失败。

面对这样的提议，出版商最终让步，同意按他的要求处理此事。一开始就卖出了一千本，手上只剩下三千本，对他们来说风险不大，于是他们就接受了。Robert 少校把他印刷好的小册子交给他们装订。

在1876年1月20日与 S. C. Griggs 公司签订的原始合同中，该书的完整名称为：《议事规则袖珍手册》。这份由 Robert 少校亲笔签署的合同规定，他每本向 Griggs 公司支付 12美分，用于装订书籍。

在正式出版发行日期之前，Robert少校继续他的宣传计划，将这本书发送给许多人和出版商征求评论。于是，恰巧在1876年2月19日，也就是向公众发行小册子的那一天，报纸上开始出现有关小册子的报导。

2月19日芝加哥的《洋际报》(Inter-Ocean) 载有赞美之词，包括以下段落：

“一位伟大的英国议会法作家曾说过，大众需要更多的指导规则，一条高于规则本身的规则。流程的统一规范确实是议事机构真正需要的。” 2月24日《芝加哥标准报》

(Chicago Standard) 发表了一篇评论恭维这本书，文章中写道：

“已经很久没有出现我们如此需要的书了。我们很高兴发现这本书如此出色地满足了大众的需求。”

报纸普遍称其为“一本方便、完整、薄薄的小书，印在精美的纸上，字体非常清晰，排列整齐，交叉引用做得很好。”

在 Robert 少校保存的剪贴簿中，收集了来自全国各地报纸和杂志的这些新闻通告，几乎无一例外地给予高度评价。小册子获得了广泛的关注，大家可以留意其中一些早期评论。孟菲斯《每日推荐》(Daily Advocate) 于1876年3月5日报导了这个故事，1876年3月25日，盐湖城《每日时报》(Daily Times) 紧随其后。4月13日《阿拉巴马浸信会》(Alabama Baptist) 推荐了这本书。

5月6日伊利诺伊州罗克岛的《阿格斯》(The Argus)，5月12日的《密尔沃基哨兵报》(Milwaukee Sentinel) 和6月17日的波士顿《新英格兰农民报》(New England Farmer) 都报导了这个故事。

1876年3月，伊利诺伊州蒙茅斯的蒙茅斯学院出版的《学院快报》(College Courier) 发表了这样的评论：

“我们刚刚收到了《议事规则》这本新书，这是一本175页的简洁小册子。议员们强烈推荐这本书，它正是我们文学社团长期以来想要的书。Robert规则手册在主题处理方面是非常简单、方便和全面的，其他书无法超越。”

如此一波利好宣传，图书库存迅速枯竭也就不足为奇了。订单涌入，书籍清空。三个月的时间，惊讶的出版商对着搬空的架子发呆，而订单却堆积如山无法满足。他们不得不承认Robert少校是对的。他们立即开始印刷更多的书籍。

5月20日的《芝加哥日报》(Chicago Daily) 刊登了来自 S. C. Griggs 公司的展示广告，宣布自2月以来已经完成了五千本的印刷。与此同时，他们建议作者进行修改并添加他认为可取的内容。供不应求的状况一直持续，印刷机不断滚动以提供更多的新书。

不少期刊继续发表对本书的赞扬，这在一定程度上促进了书的售卖。1876年12月16日，在纽约出版的《教会联盟》(Church Union) 报导：

“打开这本小册子，我们立刻为它的众多值得称道的特点感到喜悦——一个缜密完善的

方案，有着极致的简洁。这是迄今为止我们所见过的同类产品中最好的。”

这本书已经发行了16个月后，1877年6月21日的《芝加哥标准报》（Chicago Standard）中出现了一个特别有趣的按语：1876年2月19日

“这个非常方便的议事会议指南似乎正在迅速普及，它刚刚被联合长老会采纳，成为其标准权威。”

这个详细的、合乎逻辑的、实用的方案在普通会议中加快推进流程的价值，得到了迅速的认可。一位英国议会法作家所表达的观点显然得到了普遍接受，他写道：

“这些原则方法是否在所有情况下都是最合理的，实际上并不那么重要。比起那些具体规则来说，更重要的是有原则可循，这样才能在议会事务处理上保持统一，而不会受主席的任性或成员的挑剔所影响。在一个有尊严的公共机构中保持秩序、体面和规律是非常重要的。”

罗伯特议事规则显然满足了这一要求，它提供了一套简单有序的程序方法，任何人都可以使用，且又足够全面，可以满足所有需求。也许它不一定在每个细节都是最好的，但它被认为是迄今为止制定的规则中最好的，它确实为大众长期期待的统一实践提供了基础。

在早期版本中，出版商在扉页留下了一些研究和使用的知名人士的推荐信。其中一些评论值得在这里重复：

1881年威斯康星州参议院议长、副州长J. M. Bingham写道：“在最近的参议院会议上，我经常使用它，在我被要求做决定时，我总能在书里找到要点。这对一位会议主席来说是无价之宝。”

加利福尼亚州议会议长 W. H. Parks 在其第24届会议上说：“我一直在使用Robert的议事规则，我认为这是极好的议会法律规则。”

芝加哥市市长 Carter H. Harrison 热情洋溢地表达了敬意，他称这本书是他所见过的最

好的书，并表示，他认为这本书应该适用于所有审议机构。 Albert Pike 将军也极尽赞扬之词，他是苏格兰共济会的美国南部最高领袖。

W. M. Bennett，纽约州联合工人共济会的前会长，发表声明说，他们已确保采用罗伯特议事规则作为社团当地分会和最高总会的标准。

密西西比州的 J. M. Stone 作证说：“就通用原则而言，我认为它优于我使用过的任何议会手册。”

除了许多此类知名人士的个人背书外，还印有一段文字说明，Robert 议事规则是美国许多州的社团公认的议事标准，例如 Odd Fellows（社团联合会名称）、派西亚斯互助慈善会（Knights of Pythias）、共和国大军（Grand Army of the Republic）、古老联合工人会（Ancient Order of United Workmen）等，以及数百个大学社团、辩论俱乐部及类似组织。

以该书首次问世后五六年内发表的这些陈述为证，显然，新书以当时惊人的速度赢得了大众的青睐。社会大众一直有着某种特定的需求，而 Robert 议事规则满足了这种需求。

由于它的实用性，罗伯特议事规则获得了广泛的认可，从此开启 Robert 少校的“卓越的调解员”之路（我们给 Robert 取了一个称号——“卓越的调解员”）。到1890年，许多社团组织已经习惯于在其章程中写入一项条款，使 Robert 议事规则成为该社团的章程，作为章程未具体涵盖的流程内容的最终议事权威。可以毫不夸张地说，四分之三的遵守罗伯特议事规则的人从未意识到他的名字是“Robert”，而不是“罗伯茨”（Roberts）。

有个事实可以证明这本书的卓越品质：尽管已经过去了多年，还是没有其他关于该主题的书取代这本书。尽管有无数关于议事规则的书在出版，但几乎无一例外，它们都是对罗伯特议事规则的评注，而没有对该主题的原创贡献。时至今日，Robert 的规则仍然在指导我们维持议会秩序。

罗伯特议事规则的流行迅速提升了 Robert 少校作为议会事务权威的地位，并为他带

来了许多演讲邀请。在不影响自己军队本职工作的情况下，Robert 少校接受了部分演讲邀请。人们养成了写信给他的习惯，请他对不理解的问题作出裁决。Robert 少校尽最大可能忠实地回复这些，咨询信函越来越多。许多妇女组织也纷纷来咨询。

在一封写给纽约佩勒姆庄园 John C. Hazen 夫人信中,可以看到一些典型的问题及答案。

“敬爱的女士：

您上个月25日的来信已收到，那时我不在新奥尔良。对于您的问题我的回答如下。

1. 疑问：在每月例会上阅读并通过这些会议纪要之前，任何人是否可以随意查看这些会议纪要？

答：不可以，除了主持人。

2. 疑问：秘书是否能让会议记录脱离她的保管，并冒丢失或不归还的风险？

答：秘书负责保管记录。如果她认为合适，她可以让负责的成员带走或检查它们。

然而，在这样做的过程中，因其行为导致的任何记录损毁，仍由秘书承担责任。”

另一封信是写给华盛顿特区的 G. Edmonston 先生的，内容如下：

“尊敬的先生：

在21日回复您的问题时，我想说，当一项决议的修正案待决时，与这条决议相关的其他修正案都是无效的。当第一修正案处理好后，第二修正案的提出才有效。以此类推，无例外。

您会在《罗伯特议事规则》第23条中找到这一点，该条规定，修改“只优先于提议修改的问题”。在第18页，您将找到“优先”一词的定义，从中您将看到，关于修改优先于要修改的动议，它只能在最后一个未决问题上移动。因此，如果一项修正案待决，你只能修改修正案，如果提交的动议未决，你只能修改提交的动议，因为它是唯一优先的动议，依此类推。”

从这个案例大家明显可以看出，六十或七十年前的人们被我们今天遇到的同样问题所困扰，他们没有自己寻找答案，而是使用了更简单方法，直接写信给权威。

在讲授、指导和写信回复困惑的询问者的过程中，发生了许多有趣的，有时甚至是搞笑的经历。

Robert 住在密尔沃基时发生的一件事足以说明，他早年就已赢得声誉。一位芝加哥男子在参观 S. C. Griggs公司的办公室时说，他非常希望看到 Robert 少校本人主持会议。

Griggs 先生建议 Robert 少校主持在密尔沃基举行的一次大型教会会议，这位绅士可以作为观察员的身份出席。

几天后，Griggs 先生再次遇到那个人，问道：“你去密尔沃基看Robert主持了吗？”

“是的，我去了，”以相当厌恶的语气回答。

“怎么了？” Griggs 先生问。“事情不顺利吗？”

“很顺利，”那个人说。“我专程去密尔沃基看看这个叫 Robert 的人是如何摆脱困境的。结果倒好，整个过程进行得非常顺利，以至于没有什么看头。”

另一份文件，很遗憾日期不详，反映了 Robert 对教会事务的浓厚兴趣。他经常被要求对教会组织事务中出现的一些问题作出判断。他的建议似乎总是清晰、一致且经过深思熟虑的。

在他就宗教组织需要端庄得体的流程所著的文章中，我们节选了如下几段：

“浸信会的成员经常要将本身的职权转交给审议大会成员来执行。我们的组织是这样的，地方教会是我们承认的最高机构，因此可能在任何时候都有最敏感微妙事务要处理。在审议过程中，某种系统和秩序就显得如此必要，以至于很难想象有人会否认它。只要存在意见分歧，就需要规则和法律。

集会仅由基督徒组成的事实并不影响这一点，我们需要规则。即使是没有几次参加基

信徒议事会议经历的人，也一定会意识到，即使是最好的人，他们有自己的意愿，他们很可能试图维护自己的观点而不尊重对手的权利。尽管我们可能反对“目标决定手段”的理论，但人性就是如此，在激烈的辩论过程中，大多数热情的人们除了他们正在寻求实现的目标之外，其他什么都看不见。作者曾看到，我们教派中最能干的牧师之一将休会的动议判为违规，只是因为他特别反对休会，以至于他认为这个动议是有问题的。但即使我们假设基督徒从不因辩论而兴奋，不管他们是否知道，他们的议事会议也必须有某种推进的形式，并且每次会议都应该有一些即定形式和规则。在辩论一个新的问题时，有些动议是有效的，有些则是无效的。有些问题可以修改，有些问题不能修改，有些问题值得商榷，有些问题不容争辩。

“不符合规则”的可能性是以存在可能被人违反的某种规则系统为前提的。如果没有他应该遵守的秩序规则，一个人就不可能“不符合规则”。最可怕的暴政是暴民的暴政，他们假装不承认法律，因此他们必然成为自己汹涌的情绪的奴隶，他们服从所有法律中最糟糕的法律——“强权即正义”。“另一种最糟糕的政府形式是法律完全取决于执行者的意愿，而且行政机关不断变化。如果独裁者的心智稳定，他的行为很快就会形成一个先例，据此可以计算出他未来的行为。但如果独裁者的心智不稳定，就像历史上多数古代大国的独裁者一样，那么没有人可以形成关于法律的观念。“在我们大多数的宗教审议会议中，没有人知道支配他们的法律。该特定会议的主持官员在需要用法律判决的行动发生后，才来制定适用于每个案件的法律。经验告诉我们，要维护个人权利，最好有明确的成文法律，并公开以使每个人都可以根据自己的意愿了解他必须遵守的法律。”审议大会的经验是一样的。真正的自由要求我们知道我们必须服从的法律，并且这些法律尽可能明确，不能随任何人随意改变。善法对好人有利，对作恶者则不利。”

该原则声明似乎同样适用于任何组织或政府的事务。Robert 这篇文章的部分内容值得

所有公民仔细阅读和反思。

我们还应该仔细研读另一个声明，摘录于另一封可能写于九十年代初但未注明日期的信。这似乎是因有关于教会组织主席和执行秘书之间关系的争议而引起的。

在重复了争议的细节之后，Robert 提出了概括性的原则声明：

“最大的困难是，大家对执行秘书公认的职责和地位存在误解。主席们的难点在于，他们没有意识到，只要有执行秘书，他或她就是该组织的执行官。并且不是由主席，而是由执行委员会对该组织的政策负责。自去年2月以来，这一困难大大增加了，因为主席和代理主席都认为他们可以像对待每周薪酬只有5美元的文员一样指挥执行秘书。”

在这种及许多其他情况下，Robert 的意见总能既基于常识和公平，也基于规则。

在写给某位通信者的回复中，有一条明智的建议也体现了 Robert 少校的精神：

“你不能强迫人们同意你的观点。但是，当我们怀着和解的精神与人接触时，当我们在不伤害他人的情况下，表达对共同的利益的明显渴望并愿意牺牲个人偏好时，我发现人们的回应更为积极。”

有序程序的进一步研究

在长年的军旅服务生涯之后，Robert 将军于 1901 年退役。退休后的他并非无所事事。接下来的十年里，出于责任感和对紧急需求的响应，他做了很多工程事务。

在此期间，他保持着对议会事务的兴趣，并在专业工作中抽出时间对其进一步研究。由于他对该主题的权威知识，他和人们一直保持广泛的通信。

从 1912 年到 1915 年，Robert 全身心地投入到彻底修改规则的任务中，从而可以集中精力研究。积累的经验使他更加理解新手在应用罗伯特议事规则时遇到的困难，并了解到这个系统需要进行扩充。

1915 年出版的《罗伯特议事规则修订版》是其多年积累的工作结晶。这本书现在是大众议事的标准，并且毫无疑问将继续一直都是人们议事的标准。新版书对旧版进行了重新排列和表述，同时增加了近 70% 的内容。因此它的尺寸大大增加，由于它包含了新内容，书也获得了新的版权认证。

1896 年 Scott, Foresman and Company 接替了 Griggs 公司，自那时起他们一直都是《罗伯特议事规则》的出版商。该公司报告称，这本书几乎已经在世界范围内发行。它的权威在整个美国都得到了认可，其影响力已经远远超出了美国国界。公司还发行了加拿大版本，这个版本在英国及其他各省自由流通。

据出版商称，已收到的订单来自法国、印度、中国、阿根廷、叙利亚、日本、墨西哥、南非，以及所有使用英语的国家或地区。当然，这并不一定意味着《罗伯特议事规则》在所有这些国家都是完全具有权威性的，但它表明，得益于美国旅行者的在大范围内的传播，这本书已经声名远扬，成为了北美以外地区的会议指南。

因此，Robert 为促进美国议事会的运作而精心设计的《罗伯特议事规则》已在世界许多地方产生影响，这有助于促进公共事务中的民主讨论和合作，并帮助人们“弄清楚议事大会的集体意愿。”

1915 年的修订版与最初提出的系统相比没有带来根本性的变化。基于作者的研究和读者的批判性评论，文本得到了清晰的表述。为了便于快速参考，在某些细节上，内容的顺序被调整了。那些基于 1890 年版本熟悉了解议会工作的会议主席们，在应用 1915 年版本的改进内容时，不需要做任何改变。再版后书中的基本原则没有改变，Robert 在密尔沃基写书时精心安排的本书结构多年来一直没有变过。

截至修订版发行，该书的销量已达近 50 万册。从那时起，直到 1937 年 5 月 2 日作者一百周年诞辰，该销售记录已被追平，因此当时的发行量已达到 100 万。根据出版商提供的信息，自 1937 年以来的销量一直保持在高位，到 1955 年本人撰写本文时，销量已达将近 170 万册。

对议会法事务的兴趣似乎是 Robert 将军家族的特点。他在这个主题上的工作让家人们记忆犹新，他们以他为效仿的榜样，成为了经验丰富的议员，为公共利益做出了贡献。

对此特别有帮助的是 Robert 的妻子 Isabel Robert 夫人，她忠实地参与了规则的修订过程和他后来的两本书的写作。多年来，Robert 将军的视力一直在下降，他患有白内障，难以广泛阅读。

Robert 太太简直成了他的眼睛。她是他多年来不变的帮手，为这三本著作的完成付出了极大努力。Robert 总是能写清晰的字，但常常看不清他写的东西。

他的兄弟 Joseph Thomas Robert, Jr.对此非常感兴趣，并且能够在许多方面为将军提供帮助。这位兄弟讲授和写过议会事务的文章，他还写了一本《议会法入门》，这本书值得载入议会法律的编撰史。

他详细讲述了他对《罗伯特议事规则》中的一些内容提供简明解释的兴趣。像许多其他老师一样，他觉得需要对这些原则进行实际演示。他意识到，一个人仅仅通过听讲座和阅读，是不足以成为一名议事法规专家的，他们必须有实践的机会才行。对于新手来说，他们更需要基础的内容。他准备了一个思路大纲，然后把他的想法带到他杰出的兄弟那里讨论。在他的《议会法入门》序言中，他写道：

“当……我向 Robert 上校提出‘第一课’的粗略计划时，他说：‘在我看来，这本书比任何其他议会法的书都更被人们需要。十年来，我一直在找时间写这样一本初学者可以实践的书，但我的本职工作使这心愿不能实现，我很高兴你能着手去做这件事。

要使这本书尽可能简单易行，一个基本的先决条件是拥有教授议事法规若干年的经验，才能通过实践理解大多数人学习议事法有多么困难，其实在一小时内几乎掌握不了什么内容。

经历了很多精神上的磨难和软弱，我想我已经了解到了上面这一点。”

Joseph Thomas 一直在教授议会程序课程，通过实践经验，他开始了解他的受众是怎么样的，以及受众的需求是什么。他对自己教学方法的解释值得我们关注：

“在过去的四年中，书的以下内容已经被多次编写、撕掉、重写。我对课程进行了细分和再细分，试图让内容变得如此简单以至于一个小孩也能读懂。我用一个又一个的课程、一个又一个的俱乐部对它们进行了测试，并重新简化并说明了每条规则，哪怕是忙碌的人也能容易理解它们。如果这本小书以任何方式使得议事会实践变得过于简单和直白，请一定要告诉我；我会努力在我未来的工作中尽可能多地重复这个错误。”

Joseph Thomas Robert 不仅教授课程，还在芝加哥建立了一所函授学校，通过该学校扩展了他授课的影响范围。他的《议会法入门》的扉页显示，作者是伊利诺伊州芝加哥市罗伯特议会法函授学院院长 Joseph Thomas Robert。

他是一个对于问题非常细心的学生，他寻求发现男人和女人的真正需求，以便开发出能为他们提供最大帮助的教学方法。工程师 Robert 将军在理论上设计的东西，他的弟弟 Robert 老师把它们付诸实践。当我们对这个家族作出的大量奉献表示赞赏时，这位老师的贡献不容忽视。

1900 年出版的《议会法入门》引起了一些批评者的抨击。著名杂志像《国家》（The Nation）杂志在其 1900 年 6 月 21 日的一期中发表了该书的评论，并发表了一篇社论，以展示过去半个世纪中发生的情绪变化。《国家》杂志的编辑写道：

“作者的目的是让一本议会法教科书变得非常简单，以至于普通高中教师都能够让普通高中生明白议会法。我们坦率地表达我们对整个想法的不赞成。然而，我们愿意承认，这本几乎完全由对话和例子构成的《议会法入门》，展示了指导高中生的方法，准备得很充分。库欣的《手册》（Manual）在新英格兰和大西洋各州被普遍接受为权威，我们不需要新的教科书。

我们应该清除 Robert 先生的异端邪说。他的想法是让任何公众集会的每个成员对议会法略知一二，这样会导致人们认为自己和议会主持官员懂得一样多。这样只会在会议里制造麻烦并将会议变成暴徒们的狂欢。除非参会的人对一位诚实、公正，并且精通议会法的原则和细节的主持官员充满信心，否则，任何规模的集会都无法正常处理事务。

Robert 先生一个时髦的观念是，每一项动议都必须得到附议。在马萨诸塞州立法机构的两个分支中，规则特别规定附议是不需要的。在波士顿的共同委员会（the Common Council of Boston）中，也有同样的做法。附议是不必要的，附议只会导致争吵和拖延。

Crocker 的《议事机构的程序原则》和 Cushing 的《立法议会的法律和惯例》是标准的权威。

在过去 50 年中，议会规则在实践中唯一真正的变化是 Reed 议长采取了革命性的措施来计算法定人数，此举将所有坐在房间里但谢绝投票的成员计算在内。”

今天的公民可能会特别感兴趣地阅读这样一份重要杂志编辑的社论，人们相信一个人对议会程序的总体理解有助于他成为一个有用的议会成员，并且所有成员都应该在至少对这种程序有基本的了解。我们发现，这种知识并没有倾向于“将此类会议沦为暴乱”，而是有助于营造有序的氛围，并促进集会所有成员的礼仪和礼貌，但可能缺乏理解的人除外。

人们可能想知道，《国家》杂志的编辑从哪里获得了他在社评中如此武断地表达的想法。显然他还没有接触到 Henry Martyn Robert 的活动，否则他不会让这种令人不安的想法的进入自己的大脑。

他不是唯一一个认为 Joseph Robert 在简化程序方面走得太远的人。很多批评者表示不赞成，但民众却普遍欢迎这种学习机会，《议会法入门》这本小书成功了。它作为初级教科书被广泛使用，并持续流行多年。

近年来，大量关于该主题的出版物取代了《议会法入门》，这些新出版物以更好的排版和更好的设计吸引了那些寻求简单介绍的人的关注。但是，尽管这些书的内容安排和设计已经有了很大的改进，但没有人设计出比 Robert 先生在《议会法入门》里设计的更出色的简单方法，用于通过动议和实际推进流程。

他认识到，学习议会程序的唯一方法是在许多会议和许多实际或模拟的情况下实践它。他的书为我们指明了方向。

在修订这本书的这些年里，Robert 将军的脑海中逐渐形成了创作其他书籍的想法。

其中之一于 1921 年完成并出版。这是《议事规则实操—议会法介绍》，旨在提供程序方面的实操培训。它在某种程度上与 Joseph Thomas Robert 早期工作的构思相一致，但它首先就某个特定问题针对某个章节开展讨论，然后是关于该主题的练习部分。因此，第一章讨论主动议，然后在后面的第一次练习章节中展示了如何指导处理议会事务的要点。整本书介绍了如何在处理议会事务的实践中提升技能的最实用方法。

在本书的介绍部分，Robert 将军写道：“对于任何希望影响社会政策的人来说，对审议大会的规则和惯例的无知是一个沉重的障碍。”他继续指出，在审议大会中，如果部分成员精通议事规则，那些不了解议事规则的成员将会感觉无助。

身在言论自由和集会自由的土地上的人们，大多数都习惯成为各种组织的成员，因此可以认为，学习如何在会议中处理事务的知识是每个人（甚至到高中年龄）教育的重要组成部分。

他希望我们特别注意，有一点非常重要，即仅将知识用于帮助而不是阻碍会议进程。他警告要小心那些不断提出程序问题并诉诸其他权宜之计以阻碍会议进程的人，他们是民主进程的障碍和危险。

他对议会法的确切性质提出了另一个不同的观点，这可能有助于澄清我们对这个问题的思考。他在书中这样写道：

“在其特定规则未涵盖的情况下，通常管理审议大会的惯例和规则被统称为议会法。这些习俗和规则最初来自英国，但国会和州立法机构的实践，尤其是散布在美国各地的无数俱乐部和社团的实践，在很大程度上对其进行了修改……”

位于安纳波利斯的美国海军学院的数学教授小 Henry Martyn Robert 做出了显著贡献，他成为享誉全国的议事规则专家，并在许多团体机构的大会上担任正式议事规则专员。历时八年，他在哥伦比亚大学的暑期课程中教授议会法。

其他 Robert 家族成员也参与了该主题的教学和演讲，在为广大公众服务方面取得了巨大成功。

自 1937 年丈夫去世以来，小 Henry Martyn Robert 的夫人开始从事教学工作。许多会议都请求她担任议事规则专家，并且她还担任议会法课程的老师。她与许多在议会法方面遇到困难的人通信，延续了 Robert 家族的服务传统。

很长一段时间以来，Robert 将军怀有写一本新书的愿望，这将是他的伟大成就。他在等待机会的到来。

这本书不仅仅是规则的陈述，也不仅仅是法律的编纂，而是一本权威的著作，详细说明了议会是如何组织的，它是如何处理其事务的，以及为什么要按规定方式处理事务。他构想了一部作品，总结自己在组织流程哲学和方法方面的研究。它是一部议事规则信息的百科全书。

这本书名为《议会法》，有近 600 页，于 1923 年出版，就在作者去世前几周。虽然它从未像《罗伯特议事规则》那样被广泛传播，但它对议会法文献做出了宝贵的贡献，对于认真的学生来说，它也许是最好和最全面的参考书。

Robert 将军毕生致力于他的教会和基督教事业，这使他对本书的出版作出了特别规定。他指示将其出售所得的利润用于支持在中国的医疗援助，这一贡献在当时非常重要。

Robert 将军作为工程师的经验使他特别适合这个任务，即建立一个经得起实践考验的议会程序系统。他的军事背景为他创建标准实践奠定了基础，并注入了权威。似乎因为他是一名陆军工程师，习惯于在坚实的基础上建造，并使他的结构具有持久的质量，他能够成为那个时代伟大的议事规则专家。

由于这两个主要兴趣的密切关系，人们应该进一步关注他作为工程师的工作。这是他选择的职业，多年来，Robert 在规划和建立《罗伯特议事规则》的结构时，这还是他的主要兴趣。可是，当人们看到这项业余爱好的巨大成果时，很容易忽视他身为工程师的职业身份。

艾迪生 (Addison) 曾写道：“比起罗马的执政官西塞罗，谁不是更欣赏作为作家的西塞罗呢？”

我们也可以问：“比起陆军工程师 Robert，谁不是更欣赏和更了解作为《罗伯特议事规则》作家的 Robert 呢？”

但是，在对 Robert 的工程师身份有所了解之前，我们很难真正欣赏议事规则专家 Robert。出于这个原因，本书必须讲述他取得最大职业成就的故事，而且故事本身也很有趣。

Robert 重建城市

在大湖区服役之后，Robert 于 1882 年由少校晋升为中校。直到 1890 年，他一直担任加拿大边境和特拉华湾的防御工事和河流港口维护工程的监督工程师。1889 年他被总统任命为工程师委员会成员，负责在墨西哥湾西侧某处设立一处港口。这个港口将由政府开发，负责处理来自德克萨斯州和西南内陆的不断增加的物资运输，这些物资以棉花为主。

墨西哥湾沿岸各城市展开了激烈的竞争。萨宾山口、布拉索斯河、亚瑟港、阿肯色山口等地进行了积极的宣传。这是一项有强大政治力量支持的市政公益项目，项目有利于许多民间企业的经营，因而有强大的政治力量在背后支持。因此对这个港口的选址需要进行仔细和公正的研究，而 Robert 上校全面的大局意识和公正的办事风格使他成为董事会的不二人选。

就这样，他与加尔维斯顿市结下不解之缘。这段关系即让他受益良多，也对那个城市影响深远。

Robert 上校对这一项目的最终愿景有着清晰的认识，这个愿景不仅对所涉及的城市，而且对整个国家都有深远的影响。Robert 上校主张制定一个更加宏大的计划，而不仅仅是只惠及个别城市。他预见到可以容纳大型远洋船只的港口的优势，而这样的大型港口需要足够的空间和水深来运作。他还想要建立一个庞大的全球商业中心。

他预计最终的航道宽度为五百英尺、深度至少为三十英尺，两侧必须有浅一些的水道，使航道的总宽度达到两千英尺。此外，在防波堤的帮助下，水流必须保持通畅，以节省航道维护疏浚的开销。

这些条件并不好满足，但在对候选地点进行仔细研究后，他认为加尔维斯顿岛最符合这些要求，是建设港口的合理位置。他的论证过程合理，数据极具说服力，于是董事会采

纳了他的建议，同意在加尔维斯顿建设港口。

当时加尔维斯顿岛有一条很宽的水道，但在浅水下方有障碍物。竞争对手指出加尔维斯顿岛的港口缺乏深度，但 Robert 已经想好了这个问题的解决方法。就像详细解析《罗伯特议事规则》一样，他似乎已经将他的详细的分析方法应用于此。

Robert 对洋流进行研究后认为，通过合理的防波堤设计，水道可以被洋流自然疏通，从而提供所需的深度并确保将来不会出现障碍物。这一方案强有力地支持了 Robert 的建议。

尽管遭到强烈反对，国会接受了董事会的建议并批准了该计划，并拨款启动了这项工程。正是这个项目让加尔维斯顿被标注在地图上，并最终成为我们今天所熟知的伟大城市。多年来历经许多艰辛的小镇，如今终于迎来了千载难逢的发展的机会。

尽管港口的选址已经被确定，并且工程资金已经被批准，讨论却仍在继续。有很多人预测加尔维斯顿港会失败。而工程师们并不理会这些唱衰的言论，坚定地按照计划进行工程。

码头的建设于 1890 年开始。这是一项艰巨的任务，遇到了很多的困难。在随后的五年中，水道逐渐加深但进展缓慢，直到 1895 年才达到大约 14 英尺半，这低于最低要求的一半。人们开始讨论，是否需要一次艰巨的人工疏浚，才能使水道达到足够的深度。

Robert 上校对周边环境的探测报告进行了仔细的研究。他发现水下的障碍物正逐渐被推向大海，尽管障碍物的前部只向前移动了两英里，而障碍物的尾部却向前移动了四英里。也就是说，这条障碍物被推向海里的同时它逐渐变窄。按照这个速度，最终整个障碍物都会被推入大海。

有传闻说，在一次争论中，Robert 上校做出了一个非常明确和积极的预测。1895 年 5 月，当他乘船前往加尔维斯顿时，船长说他觉得不可能在加尔维斯顿障碍物上方获得 18 英尺的水位。上校反驳说，在那年 12 月 31 日，障碍物上方至少有 18 英尺深的水。

除此之外，Robert 说水深每年至少会增加两英尺，直到达到二十四英尺。上校因此被嘲笑，甚至据说包括 Comstock 将军在内的一些同事都认为 Robert 的判断有误，但细心的上校相信他的计算是准确的。他研究了海湾附近海床的轮廓，并观察了障碍物的移动速度和方向。他确信，障碍物正在被推入深水中，洋流的作用必定会导致水深迅速增加。

最终上校的计算被证明是正确的。12 月 31 日，测量显示障碍物上方水深达到 19 英尺。在接下来的三年里，正如他的计算的那样，水深继续增加。因此，加尔维斯顿岛的三十英里长的低洼地带，多年来并未受到人们的重视，现在却被开发成了一个巨大的商业中心。难怪人们都说 Robert 才是加尔维斯顿城真正的创造者。

Robert 不仅给这座城市带来了机遇和发展，而且凭借他的工程技术，为这座城市的长期繁荣稳定奠定了基础。1900 年加尔维斯顿遭受了一场可怕的灾难，一场猛烈的风暴几乎将岛屿和城市卷入海中。多年来“加尔维斯顿灾难”是与芝加哥大火和约翰斯敦洪水齐名的热门话题。

我们得到了 Edmund R. Cheesborough 对事件的第一手回忆。他是加尔维斯顿一位倍受尊敬的公民，灾难发生时他担任救助工作的领导者，并在重建工作中发挥重要的作用。在他开展城市重建工作时他与 Robert 将军有了密切的接触。

大约三十年后，当他回顾当时的场景时，Cheesborough 先生写道：

“1900 年 9 月 8 日一场可怕的飓风袭击了加尔维斯顿，这场灾难震惊了世界。成千上万的人失去了他们的生命，城市化为一片废墟。在旧的市政府组织架构下，那些从各自选区选出的市长和议员们对各项市政工程都管理不善，这场风暴使政府事实上破产。

经过一段时间的努力，及杰出的市民的大量辛勤工作，我们将市政府改组为委员会的形式。由全市选举产生的一名市长和四名委员，接管了所有的政府事务。该委员会的首要任务之一是聘请三名具有卓越能力的工程师设计一个防护系统，使城市免受风暴的再次破

坏。

城市委员会找到了刚刚退休的华盛顿美国工程兵团团长 Henry Martyn Robert 将军。与他合作的还有时任美国土木工程师协会主席的 Alfred Noble 和曾任加尔维斯顿市政工程师和美国工程（一家建筑公司）的工程师的 H. C. Ripley. Robert 将军任董事会主席。

经过研究，委员会在一份报告中提出，要建造一个特别的海堤，长度为七又三分之一英里，并通过使用两千五百万码的疏浚材料来抬高整个城市的地基高度。

特里蒙特街一侧的海堤顶部有一座红色花岗岩纪念碑，上刻有一段铭文，显示该墙的造价为 6,501,132 美元，其中联邦政府支付了 2,600,000 美元，余额由加尔维斯顿县承担。抬高城市地基的成本为 5,908,000 美元，资金由政府发行的债券筹集得到。这个造价为 1200 万美元的工程至今仍然保护这座城市免遭风暴的破坏。

后来，Robert 将军以与其他公共工程有关的咨询工程师的身份访问了加尔维斯顿。他是一位能力出众、判断准确的工程师，一位爱国者，一位宽厚、正直、高尚的绅士。他的工作具有最大的价值，加尔维斯顿所有的人都尊敬他，称他为‘朋友’。”

基于这些事实，我们有理由认为加尔维斯顿市如今已成为这位伟大工程师和建筑师才华的纪念碑。这座纪念碑令人印象深刻，足以满足任何人的雄心壮志。

加尔维斯顿海堤的故事是美国历史上的史诗之一。它一直激发着工程师和建筑师的兴趣，但即使是休闲游客也为之震撼。这个海堤成功地展示了人类科学应对自然威胁的能力和战胜海洋的力量。

想要了解这项工程的艰巨性，我们就必须了解这项工程遇到的困难。为了更充分地理解这一点，我们必须认识到，Robert 将军在处理这项任务时展现出的敏锐和严谨的态度，这也正是他在写作《罗伯特议事规则》一书时展现的特质。

Robert 将军和委员会里的其他工程师同事接到的任务是要设计一个保护方案来保护加

尔维斯顿市免受未来的热带风暴的破坏。这需要将整个城市的地基抬高到潮水的最高水位以上，并为城市建造一个排水系统，这两个项目并不会太困难。而另外一个任务才是真正的困难所在：设计一个具有足够强度和高度的防波堤或海堤，而且在任何情况下都要防止潮水泛滥和决堤。

这项海堤工程有三个基本点。首先，墙体必须足够坚固以抵御最猛烈的潮水。其次，它的地基必须足够深，这样海水就不会进入海堤的下面并使其移动。第三，它必须能够防止海水淹没到陆地上，并能够将泛滥的海水送回海湾。解决这些工程难题需要将科学资源发挥到极限。

经过数月的研究和计算，最终的设计方案却出人意料的简单，即使一个没有受过工程师训练的人也能理解它，但这个方案标志着工程领域的一项新成就。

最终方案是建造一堵巨大的水泥墙，水泥墙底部宽 16 英尺，顶部宽 5 英尺。水泥墙的高度是最低水位线向上十七英尺，而它的地基被放置在水下。面向大海的一侧墙是曲面的，这样它的下部就可以通过让潮水向上流动迫使潮水转向。墙的上半部分是垂直的，从而使潮水向后落回海中，而不是溢出到陆地上。

一排排沉重的木桩将被深深地打入土中，为墙的底部打下坚实的基础。同时，一个由巨大的石块制成的宽度为二十七英尺，深度为三英尺的防冲乱石堆，被放置在墙底向海的一侧。人们相信，如此大的障碍物足以阻挡任何可能袭击岛屿和城市的风暴。

多年来，这座海堤经受住了一次又一次的考验。1909 年发生的一场风暴，虽然其危险程度比 1900 年的大风暴要小不了多少，以及其他几次严重的风暴，都没有给海堤带来严重的破坏。

在 1915 年 8 月 16 日的暴风雨中，海堤的建造工艺和材料质量受到一次有趣的测试。在这场旋风中，一艘四桅纵帆船被完全吹到墙上。这艘帆船带着两个沉重的锚，尽管帆船

很快被摧毁，而这两个锚却挂在墙上。墙体因此被砸掉两块碎片，每块碎片大约有两立方英尺的水泥。直到今天，人们仍然自豪的认为这两个缺口就是他们的保护墙强度的证明。

全世界都被加尔维斯顿人民所表现出的勇气所折服，加尔维斯顿市也因此被称为“世界上最勇敢的城市”。人们同样被设计海堤的工程师们折服，城市的安全归功于他们合理有效的设计。

老一辈的加尔维斯顿人依然对当年的事记忆犹新，他们对 Robert 将军和他的同事作出的贡献深表感激，而年轻一代对那次灾难和之后的重建却知之甚少。当提到他的名字，大多数年轻人只会像其他人一样称他为“Roberts”。

对于了解事实真相的人来说，加尔维斯顿市及其保护工程是 Robert 将军工程技术的不朽丰碑，就像《罗伯特议事规则》一书，是纪念他对自由和公平的会议秩序作出贡献的丰碑。

尽管这两项成就都非常卓越，但是对加尔维斯顿的建设、防护和贸易上的贡献，在影响力和实用性上却远远小于这本小棕皮书。这本小棕皮书多年来一直被当作是组织行动的权威指南，Robert 将军也因此获得“卓越的调解员”的称号。

退休后的岁月

在他职业生涯的最后几年，Robert 在许多董事会和委员会任职，通常是一些和河流与港口相关的工作。他在学校里教学、授课，也提供咨询。他的工作使他在全国各地频繁往来，这不仅拓宽了他的见识和眼界，也使他通过《罗伯特议事规则》一书与许多人有了往来。

在到了退休年龄后，他被任命为准将，之后于 1901 年 5 月 2 日退役。

这次退役标志着 Robert 将军在美国陆军中漫长而光荣的军旅生涯的结束，但同时也带来了一个绝佳的机会来让他有更多的时间进行议会规则相关事务的研究，而全世界都将从他的这项研究中受益。他对这个课题的兴趣从未减弱，我们也可以从他后来的著作中一探究竟。

在工作的时候 Robert 将军总是保持充沛的精力和过人的体力。在工作完成之前，他总是保持活跃的思维和敏锐的嗅觉。毫无疑问，这里他受到本杰明富兰克林思想的影响，尤其是富兰克林的那一句：“精力和毅力征服一切。”对于他这个年纪的人来说，他的体力是惊人的。

1920 年他八十三岁生日时，在写给朋友的一封信中，他说：

“我的朋友告诉我，他们从未见过我气色这么好过。我想这是由于今年夏天我装修房子的缘故。我们去年夏天买了一栋房子，然后进行了六个月的改造工作，有的时候有九个木匠、泥水匠、泥瓦匠和水管工同时工作。这项工作是由日结短工完成的，因此需要全程监督。”

可以想见这位可敬的工程师在指导他的房屋改造时，他对细节的了解一定让工人感到惊讶。

和 Robert 将军熟悉的朋友都说他除了工作之外没有其他爱好。他总是想要学习一些东西或做一些有意义的事情。然而，这并不妨碍他从其他兴趣爱好中找到乐子。

他很享受在家的生活，尤其是教孙子航海、打乒乓球以及参与其他活动。他对摄影有着浓厚的兴趣，他家中所有用于冲洗和打印照片的设备，在摄影方面他可是行家。

他生命的最后几周是在纽约州霍默尔的疗养院度过的。1923 年 5 月 11 日，他离开了这个世界。他的遗体被送回奥韦戈，在浸信会教堂举行葬礼，然后被带到阿灵顿国家公墓安葬。下葬时他身着准将军衔的制服，被安葬在这座为国家伟人准备的墓地中，这是对他一生贡献的充分肯定。

如此知名人士的逝世，或许应该引起了全国的关注，但仔细翻阅当时的期刊文献，却发现关于他的报道并不多。杂志和评论以及报纸都错过了一次难得的机会来向一位伟人和他伟大的工作致敬。

也许是因为议事法则经常被当作是一个枯燥无趣的主题，所以人们可能觉得设计议事法则的人也一样枯燥无趣。又或许当时的新闻界并没有将这位工程师与议事法则联系起来。总之，Robert 将军的死并没有得到公众太多的关注。

但是一份名为《明尼阿波利斯新闻》（Minneapolis News）的报纸是个例外。该报发表了一篇社论向 Robert 致敬，表达了对将军的贡献的赞赏。在 1923 年 5 月 14 日这一期中，该报描述了《罗伯特议事规则》一书作者的生活和工作，以下是原文：

“多年来，数百万人一直按照这位安静而高效的军人指定的规则在行事。他是《罗伯特议事规则》的作者，这本书在过去几代人的时间里一直被当作议事规则领域的公认权威，并为在全国开展议会事务铺平了道路。上世纪最后 25 年里发表的所有关于议事规则的著作都是基于 Robert 建立的框架在进行讨论。这本可以放在口袋里的小书节省了人们太多的时间。毫不夸张地说，这本小册子可以在辩论中帮助人们保持理智，也可以说，它在争论中

保护了人与人之间的和谐气氛。能把一件事做得非常好，对一个人来说就足够了。而 Robert 将军能把这件事做得如此之好，以至于人们没有必要再添加任何改动。”

但这是一个什么样的人呢？我们想知道是什么样的人能在两个领域都做出如此出色的贡献。

关于他在军队服役的记录不难获得，因为他的成就为世人所熟知。但是关于他其他方面的可靠信息就不容易获得了，因为大多数与认识他的人都已经去世了。

在他人对 Robert 的描述中，和我们从 Robert 本人的著作中收集到的信息之间，我们能够得到一个对 Robert 将军准确的画像，尽管细节并不充足。

我们知道他是一个充满活力，精力充沛，身心强壮的人。早年的巴拿马热病影响了他的健康，但在后来的生活中，他从中完全康复，因此他有充足的体力完成如此繁重的工作。

尽管享有崇高的荣誉，退休之后的他仍然保持着谦虚。他对他感兴趣的事件保持敏锐的嗅觉和热情，并努力与时俱进。他虔诚的宗教本性体现在他对教会的忠诚，以及他愿意帮助推动教会的服务事业。

在 1920 年 4 月 22 日的《工程新闻记录》（The Engineering News Record）中出现的一篇简报中，我们看到，编辑 E. J. Mehren 先生在奥韦戈待了几天，并拜访了 Robert 将军，以便为这篇文章收集材料。他用这样的话写下了他对这位年长军官的印象：

“精力充沛，身心强壮；尽管成就斐然，但极其谦虚；热情，对时事保持兴趣；一个理智的乐观主义者；最重要的是他有卓越的人格。

今天，虽然八十三岁生日快到了，但将军精神矍铄，精力不减，体格依然相当强健。在谈话中，他习惯性地坐在椅子的边缘，这是他对所做的一切充满热情的特征。”

人们需要 Robert 将军，不仅作为一名议事规则的研究者，而且作为基督教工作的领导者和教师。在他的手稿中，可以找到在基督教会的布道，以及对圣经的研究和一些其他的

谈话笔记和要点。例如，1893年4月17日周日下午3点45分，Robert将军曾在纳什维尔基督教青年会（Nashville Y.M.C.A.）发表演讲。主题是“上帝的话语——它的最高目的”。在这份手写的演讲大纲中他写道：

人们需要 Robert 将军，不仅作为一名会议秩序的研究者，而且作为基督教工作的领导者和教师。在他的手稿中，可以找到在基督教会的布道、圣经的研究和一些其他的谈话的笔记和要点。例如，在纳什维尔 Y.M.C.A 之前发表的演讲大纲。周日，下午3点45分。1893年4月17日。主题是“上帝的话语——它的最高目的”。他的手写笔记中给出的大纲是这样的：

“教导人们如何变得像上帝一样。

(a) 不教授历史、地理、年表、科学或艺术。

三：印刷机、蒸汽机、电报机等，如耶稣教导门徒—

(b) 不是简单地教导救恩。许多基督徒在皈依时停止；我们的教会里到处都是软弱的病态的基督徒。

(1) 敬畏神是智慧端的开

(2) 除非你重生

(c) 它力求使人成为神，适合与神交往。它通过言传身教做到这一点。”

大纲以一连串例子结束：亚伯拉罕、约瑟夫、大卫、丹尼尔、耶稣、保罗。

另一个大纲显示了1902年7月5日在新泽西州霍沃斯的布道。他的文字是诗篇103的第一节：“我的灵魂啊，赞美主，不要忘记他一切的恩惠。”

他从“昨天是七月四日，我们国家的生日”开始，然后在这个爱国仪式上讲述了感恩的理由。布道主要是如下几点：

“(1) 在一个人烟稀少的国家但不乏发展机遇的国家，人们的立国之本。比较以色列人

进入应许之地的经历。

(2) 和平与国家的发展。

(3) 维护民族团结。

(4) 移民提供的机会，使大量的人受到我们基督教文明的影响。

(5) 结语：“我拿什么回报主？”我们必须努力向广大民众传福音，并通过我们的生活向他们展示真正宗教的特征。”

这篇布道带有注释：“三十分钟”，这说明 Robert 将军敏锐地意识到时间的重要性，即使是布道。

另一份涉及将军的文件，展示了将军在他参加的某个教会社区任教职时，为通过一系列决议作出了非常有效的帮助。在辞去教职时，人们感谢道：

“在1904年3月12日星期六晚上举行的 Jenkintown 浸信会会议上，通过了以下决议：

我们深感遗憾地得知 Robert 将军和妻子打算离开我们，我们，詹金敦教会的会员，主日学校的官员和他的班级成员，以及这次会议的朋友们，

集体决议如下：

Robert 将军和他的妻子与我们度过了最愉快和最融洽的一段时光，他们的离开使我们教会失去了最高效的工作者，和教会宗教工作最热心的帮助者，

从他们来到我们中间的那一刻起，他们就心甘情愿地、热忱地从事这项工作，帮助我们完成迄今为止我们无法完成的任务……

将军的圣经讲座以及他对圣经的清晰阐释使我们受益匪浅。

他给了我们留下许多我们永远不会忘记的回忆。”

Robert 在 1893 年 4 月 25 日写给田纳西州纳什维尔市博斯卡贝尔学院院长 J.G. Pate 教授的一封信中提到了一个故事。当时他被邀请给学院的学生讲一场关于圣经的讲座，有人

提出关于他的服务收费的问题。他写道：

“您谈到我如何收费的问题。当我尽我所能激励学生学习圣经时，我意识到我已经得到我所有想要的补偿。博学的其实欠那些不那么幸运的人的债，他必须通过传授知识来偿还债务。人们如果用毕生来从事这项工作，他们会因此得到救赎。而那些商人，如果他们想获得救赎，就必须用另外的方式，免费的服务以造福人类。”

Robert 将军的朋友和同事都说他是一个善良、友好的人，尽管他是个严格遵守纪律的人。他在是非对错上态度坚决，当他做出决定时，必然是经过深思熟虑的，因此也很难改变他的想法。

他还是一个热情洋溢的人。当某件事引起他的注意时，他表现出的专注力令人惊叹，而且他思考问题全面彻底，就像一个刻苦认真的学生，也如同人们通常心目中的工程师的形象。他不仅对他的专业有深入的研究，同时也对他其他的兴趣有深入的研究。

Robert 将军似乎将坚定的、实事求是的、科学的态度与公平，慷慨，而且和蔼的性格结合在一起。他很容易结交朋友，并和他们保持长久的联系。以朋友和邻居的身份认识他一定是一种荣幸。

在西北执行任务时发布的一则军事命令中，他表现出公平正义感和对他人才能的欣赏。在这一点上，他认识到聆听他人的意见和想法的价值。当他请他的下级提出他们的建议时，Robert 将军可能违反了军事传统，但他表现出的智慧和宽容远远领先于他的时代。

他结过两次婚，并得到了这两位与他共度人生的杰出女性的帮助。他的第一任妻子 Helen Thresher Robert 对丈夫的工作非常感兴趣，并且乐于提供建议和意见。正是她的建议使 Robert 领悟到他应该给他的理论在实际中的应用提供更多现实可行的解释。无论从哪个角度，我们都应该感谢 Robert 夫人的贡献。

Helen Thresher Robert 于 1895 年离世。1901 年 Robert 和 Isabel Hoagland 结婚，之

后 Isabel 变成他在退休期间的伴侣和助手。她不仅帮助 Robert 处理信件，还帮助 Robert 完成了规则一书修订版的编写，这些都是 Robert 将军在编写《罗伯特议事规则》一书期间非常重要的工作。Robert 将军应该首先向两位女性表达感谢，感谢她们的信赖和积极帮助。

1951 年 2 月 19 日在《罗伯特议事规则》出版 75 周年之际，Isabel Hoagland Robert 夫人和将军的女儿 Dewitt Clinton Redgrave 夫人向国会图书馆赠送了第一版《罗伯特议事规则》，连同一本 75 周年纪念版的副本。同时，他们向国会图书馆馆长 Luther H. Evans 赠送了一份手稿、剪贴簿和 Robert 将军的信件。对这套议事流程的发展感兴趣的人可以研究这些资料。本书大部分介绍 Robert 将军工作的内容都可以在这些资料中找到印证。

对普通美国大众而言，Robert 将军可能只是历史上“被遗忘的人”之一。我们使用他的议事规则并且知道他的名字，却经常误称他为“罗伯茨”（Roberts）。我们没有真正了解过他是谁，有怎样的经历。他的成就值得人们为他建造纪念碑或撰写纪念他的碑文，但人们却忽视了他。直到现在还没有人认真研究过他的生活经历，以便让那些遵守他教诲的人能对作者能有更多的了解。

即使我们未能为他建立纪念碑，但他留给人们最合适的纪念品。他的作品比任何我们用青铜或大理石建造的东西都更精致，是最有效的提醒。加尔维斯顿市记录了他作为工程师的技巧和天才，而他的作品让他名垂青史。无论是谁在会议中发言，每当有人站起来说：“尊敬的主席先生！”，我们就感受到 Robert 的影响力。

* * * * *

“ 没有人在接近其知识的极限时就会变得强大和有力。教师对某一学科的了解应该比他所期望的要多得多。任何议会中的领导人都应该为每一次紧急情况做好准备，这样就不会有被专家议员挑剔错误的风险。虽然这种知识大大提高了一个人的效率，但炫耀它，或者用它来干扰实现社会大多数人愿望，都是不明智的。当组织中存在根本的意见分歧时，一方必然屈服。民主国家要学习的伟大教训是，让大多数人给少数人一个充分的、自由的机会来提出他们的意见，然后让那些未能赢得多数人的少数人优雅地服从并承认整个组织的行动，并愉快地协助执行，直到他们能够确保其废除。 ”

Henry Martyn Robert, 《议会法》（第 4 页）

附录

此附录为本手册的解释和补充。

目的是清楚地阐明某些经常被误解或忽视的点（对此非常有研究的会员也有可能出错）

1、规则很简单。此手册旨在鼓励那些对议事流程的复杂性感到挫败的新手。

2、主席需要知晓他团队的重要职能。如果对主席职责的讨论能帮他更好了解职责和有更高效的表现，讨论就成功实现了它的目的。

3、如果秘书不了解自己的职责，他可能会做不好。经验丰富的秘书长也可以从本手册获得一些新的想法。

4、标准化是现代生活的条件之一。这一点对于有序的商业活动和工业制造活动中同样重要。本章有助于更好地理解，为什么要将议会流程用惯例的形式固定下来。

规则是很简单的

任何读过会议规则的前十页的人（当然，按照我们的习惯，我们会跳过二十四页的序言和介绍性评论）都会质疑本手册关于“简单性”的说法。

当他通过“获得发言权”并达到“动议和决议”时，他的大脑正在旋转，他准备把书扔到一边，等他下一次开会时自然地去表现。这是尝试在一段时间内服用过多的强效药物的自然结果。

要想正确获得例会上所需的技能并理解它，最好是一次专注一项付诸实践得到确认后再进行下一项。

有些关于程序的基本的或比较明显的事实，每个参加于组织的人都应该知道。这些事实或原则真的很简单。如果理解了，即使是新手也易于接受。不理解的话，会遇到一系列

令人觉得尴尬的事，并且可能还会觉得自己受到了不公平的对待。以下几点是最基本的，却常常被本应该更了解的人所忽视。不要恐惧的心情或带着偏见阅读下文。将它们牢记在心，然后您就可以满怀信心地参加俱乐部的下一次会议。

第一个事实是，大会的任何成员都有权发言，当他有与场合相关的事情要说时，而其他他人也没有在发言时。第一步是获得主持人的许可。这种许可是必要的，不是因为总统或主席是独裁者，而是为了维持会议的秩序和礼仪。

要获得发言许可，请起身并按该官员的头衔向该官员讲话。说：“先生。主席”或“先生。主席”或“主席女士”，视情况而定。请注意，正确的方法是站起来向主持人讲话。即使在今天，有些人仍然选择保持坐姿，举起手或弹响手指来吸引注意力，但那些真正了解流程的人不会这样做。举起的手让人想起教室。想说话的人不应该太谦虚谨慎或太忙乱而不能站起来。

如果是为了让你被听到，主席会通过叫你名字回应你；在一次小型会议上，他可能仅仅通过点头或挥手来表示。于是你获得“有发言权”并可以自由发言。

发言时，你应该要么就提出动议，或提出决议或报告，或就先前提出的动议或事项发言。

当你在尽可能简短和清楚地说出你的想法后，就可以坐下了。当其他希望谈论此事的人还没说完，你无权再次发言。然后，你可能会要求获得许可来提供进一步的评论并补充第一次起身时忘记的观点。

如果您提出动议，您将获得发言权，然后以您希望的形式清楚地陈述动议。如果需要一些解释，你可以在提出正式动议之前简短地发言。否则，需要等附议再继续。

Robert 将军认为，除了非常简短和常规的动议外，每一项动议都应该写下来，并在提出动议时将文本交给秘书。这样可以确保准确性，但经常被忽视。在冗长的讨论后，动议

的具体内容容易模糊，所以秘书长有责任记录动议，那样当我们想知道动议内容时秘书长可以拿出文本来对照。

编写动议有助于简洁明了的需要，并促进推动者的有意义思考。

当关于动议的一个讨论差不多完成时，主席将其付诸表决。他不需要等人喊：“我有一个问题！”他只需要询问：“还有要讨论的吗？”由于没有立即回应他的问题，他继续呼吁投票，并说，“如果没有进一步的讨论，所有赞成的人都会说‘赞成’。反对的人会说‘不’。”

主席通过声音来判断结果，并根据他所听到的情况宣布通过或否决该议案。

如果任何人对主席听到的正确性不满意，他可以要求“大会分裂”，这意味着通过起立或举手方式进行投票。此程序的详情见《罗伯特议事规则》第 189 和 190 页，建议在需要时参考。

当你提出动议时，请记住正确的形式是说“*I move*”然后就结束了。动议的措辞需要非常清晰和简洁，避免误解。

请记住，批准的表格是说“*I move*”而不是“*I move you*”或“*I make a motion*”（我提出动议）有些人有“我提出议案”的习惯。不是不合法的，只是不合适。

可以通过有关该主题的小故事来强调强调为什么不要在会议上“*make a motion*”。

在一次政治会议上，一名参与讨论的人被其他几名在场的人枪杀。这件事在村里引起了相当大的讨论。

一个碰巧在城里的陌生人问一个在场的熟人，为什么会发生枪击事件。

当地人解释说：“这家伙做了一个错误的动作。”

“什么！”陌生人惊喊道：“你的意思是说，他们只是因为一个错误的动作就冷血地射杀了一个人？”

“嗯，”另一个慢吞吞地说，“大家以为他要掏枪，所以对他射击。”

我们举一个措辞清晰恰当的动议，“我提议在接下来的两个月里，我们每次会议的一部分都专门用于研究议会程序。”

现在，让我们来看一下旨在激怒和让官员困惑的场景，许多动议都是以如此混乱和混乱的方式提出：

“先生。主席，如果我们能找到一个不会收取太多费用的人来教我们，那就太好了！研究议会程序，并且我们将这项研究作为接下来几周每次会议的一部分，直到我们所有人都得到更好地理解如何开会。我觉得我们做事的方式非常粗心，以至于我们一半的行为一定是非法的。”

你听过这样的动议，争论和解释混杂在一起，模糊了真正的意图，使提案如此不确定，以至于没有成员可以投票。

如果你主持，你会怎么处理这种议案？有几个可能的方式可以遵循，这取决于当时的需要。

您可以要求发起动议的人重新措辞使其更明朗。

你可以自己重新措辞，说：“据我了解，你的动议的意图是这样的：

你可以让动议得到附议和讨论，到了投票的时候，你可以要求动议者更清楚地重新陈述。

如果动议在一开始就阐释清楚 就能避免困惑和误解，也不会浪费时间。

请记住，在讨论动议之前，必须有介绍者之外的人附议才有效。

附议非常简单。希望给予支持的人。

可能会坐在原位上，并用言语表示：“主席，我赞成这个议案！”议案提出并附议后，主席必须陈述；他说，“已被附议……”然后他询问是否要对动议中提出的事项进行讨论。

这是在说支持或反对动议的人可以发言了。

一切就这么简单。

如果会员发现动议在任何方面有不如意的地方，他可以提出修正。为了做到这一点，他可以提出修改建议，并在需要时提供这一修改的理由。

无论何种动议，提出的方式统一是：“我提议通过……修改动议”。

可以通过删除、添加或插入单词或短语，或更改动议的措辞来进行修正。动议者应始终详细说明修正案将作出的确切更改。

修正案优先于原议案进行讨论和投票。也就是说，必须先处理修正案，然后才能对动议进行表决。

如果修正案获得通过，它将成为主要动议的一部分，可以再次讨论并进行表决。

对主要动议的一项修正处理完毕后，是为了提出另一项修正案供审议和表决，但会议前一次不得超过一项主要修正案和一项次要修正案。也就是说，可以对动议进行修正，然后对修正案进行修正，但除此之外不要有其他任何动议。

很容易知道为什么会这样。多次修正可能会使整个事情陷入这样的境地，唯一的解决办法就是调用菜鸟的命令：“和你以前的一样。”

表决时，首先采用第二修正案。如果获得通过，则成为第一项修正案的一部分，如果修改后的修正案获得通过，则全部纳入主议案。

我们在这一阶段的业务上投入了相当大的篇幅，因为对动议和修正案的问题有太多的误解需要澄清。

另一个经常困扰经验不足的主席的问题是“程序问题”。

可能有一些议员认为规则没有得到正确遵守。当违反秩序发生时，他有权站起来说：

“主席，我提出一个程序问题。”主持人会说：“陈述你的程序问题。”成员将陈述他的

观点，然后主席将对问题作出裁决。考虑之后，他可能会说，“这的确是个程序问题，我们将尽一切努力纠正它”，或者他可能会说，“这不是一个程序问题”。

这决定了要遵循的程序。如果事情没有正常进行，就要纠正。如果没有程序问题，事情就会像以前一样进行。但如果反对的成员对裁决不满意，他会站起来说：“我对主席的决定提出上诉。”主席的任何决定都可以上诉，但必须在宣布裁决后立即提出上诉。

然后主席可能会说：“已对主席的决定提出上诉。支持该决定的人会说‘赞成’。那些不支持它的人会说‘不’。”然后，他将受到投票的指导。或者，他可以更正式地陈述所讨论的问题，并在他认为可取的情况下给出他的决定理由。然后他会以这种方式提出问题：“问题是，主席的决定是否应作为本届大会的判决？”或者，“主席的决定应该得到维持吗？”投票决定结果。《罗伯特议事规则》第 78 页至第 83 页全面涵盖了以上问题。请自行查找。

总是，如果投票反对他的裁决，明智的主席会欣然接受，不会表现出怨恨。他的职责是遵循议会的意愿，而不是执行他的决定。

这些建议涵盖了简单的议事规则。提案以动议的形式提出，必须得到附议。经主席发言后，可进行讨论。讨论完毕后进行表决，结果由主席宣布。如果提出修改，则按概述处理。主席必须时刻注意确保每一项提案、动议或修正案都经过表决。

但议事并不总是如此简单地处理。对于未做充分准备的主席来说来说，有许多变化，许多陷阱。他必须知道在各种情况下该做什么。这就是我们要使用秩序规则的地方。

规则前半部分的“议案优先顺序”表格如果被理解，将会非常有帮助。在最近的版本中，此表位于封面内。在较旧的版本中，它在目录后。没有必要记住这些表格，但主席最好熟悉它们，以便他可以快速转向所需的参考资料并迅速地获得信息。

议员要做到的另一个必要项是熟悉本书后面的完整而详细的索引。粗体字列出了主要

标题以便快速找到它们，副标题列出了每个分类下的所有条目。

如果您以正确的方式处理它，并以合理的谨慎行事，您会发现规则确实很简单。

分别处理每个部分，一次一个，并研究它，直到你理解。不要试图一次掌握所有细节，尤其不要试图记住所有内容。

对附带动议、优先动议和附属动议的区别有一个清晰的认识，并且大致了解动议的优先顺序是值得的。但是对于大多数细节，您可以快速参考规则索引，如果你已经熟悉它了。不要让你的思想负担过重。如果您陷入困惑，您可以随时暂停来查找您不理解的点。

让我们快速回顾一下本节中提出的问题。无论是主持还是发言，您都必须牢记以下几点：

- 1、要获得发言权，请向主席提出。
- 2、要发言，你必须要么提出动议，要么提出决议，或就已经提出的动议发言。
- 3、在所有其他人发言前之前不要尝试就同一主题再次发言。
- 4、当你提出动议时，要清楚而简短。
- 5、议案的附议者不必获得认可
- 6、任何主要议案均可修改。
- 7、一次不得超过两项修改。
- 8、如果没有资格，休会动议优先于所有其他动议。
- 9、对主席裁决不服的会员可以提出上诉。
- 10、主席可要求就维持该决定或上诉进行投票。

主席

从字面上看，任何议会的主席都是“坐在前面”的人。这就是该词在其拉丁语 *praesidere* 中的确切含义。（拉丁语 *prae*，之前，加上 *sedere*，坐下。）

根据组织的偏好，其他头衔也适用于他。他可能在会议中担任主席的主席。其他成员也可以坐在椅子上，但主席拥有办公室或荣誉主席，由他主持会议。

在一些会议上，他被称为主持人。以这种身份，他可能被期望担任仲裁员或裁判或指挥者，负责指导和约束。

当主席是男性时，他应该被称为“主席”或“主持人”，视情况而定。如果主席是女性，她被称为“主席女士”或其他名称，如官方头衔所示。

无论他的头衔是什么，主席的职责都非常简单明了。他的主要职责是使事情有条不紊地进行，根据流程做决定并指导工作，以使事情迅速民主的方式完成。他不是“老板”，也不是独裁者。他主要是组织的服务者。他应该机智和礼貌。在这些基础上，他应该还有良好的判断力和开放的心态。

有时似乎有一种印象，被选为主席的人因此奇迹般地被赋予了几乎无限的智慧和力量。当他成为主席时，他可能认为他无所不知，无所不晓，并且他的话就是法律。他的意志不能被阻挠。

这可能只是他的想法。他会学到主席的真正含义，否则他会过得很痛苦。

任何一个脑子里想着自己要掌权的人上任，都注定要失望和失败。人们不喜欢这种。如果他正在主持一个由直言不讳、思路清晰的人组成的集会，他们知道的方式，他会发现自己受到了检查、纠正，并通常被置于他的位置。

主席的职责可以从三个方面来考虑。一是主持会议。其次，他主持某些委员会，例如执行委员会、董事会、理事会。第三，他协调负责组织特殊任务的委员会或其他团体的工

作。他不介入担任指定委员会主席的工作，但他确保主席尽职尽责。

除了担任主席的职责外，主席还成为其组织在外部、社区以及与其他团体合作的代表。这是一项非常重要的任务，因为其他人通过他的外表和表现来判断他所代表的组织。

Robert 非常清楚地在《规则》中阐明了作为主席的职责。

在这里，我们发现做主席的第一件事就是在约定的时间召集会议，不能迟到半小时，甚至不能迟到一分钟。他带着各项事务来到例会，并宣布要按照顺序进行。如果要考虑常规日程之外的任何特殊事项，他手头的议程，应该在执行委员会的会议上提前准备好的。他认可演讲者，陈述提出的动议，进行讨论，并将事项付诸表决。投票结束后，他宣布结果。

在讨论进行时，他温和地约束成员，使他们遵守既定的秩序规则，并强制遵守秩序和礼仪。当出现秩序问题时，他会做出决定，但也会服从申诉。

他的裁决不是武断的，而是始终基于公平正义原则，以及公认的流程规则。议会可以通过正式投票推翻他的裁决，在这种情况下，他欣然地接受裁决。

根据 Robert 的说法，在所有事情上，他都服从会议或组织在公司行动中表达的命令。

作为惯例，当他提出投票时，当希望得到认可的不同成员发言时，主席应该站立。当一个较长演讲开始时，他可以坐下来放松。在较小的团体中或在非正式会议的情况下，他可以根据自己的喜好坐或站，但他必须始终处于指导会议的位置。（因为总要有有人管事。）

主席有权在以投票方式投票时投票，而在其他情况下，当他的投票将改变结果时，无论是通过创造平局还是打破平局，他都有权投票。如果有明确提到主席或主席的议案，应交由副主席、秘书或提出议案的人表决，免去主席要求投票的尴尬。（不论是正面还是负面的）

在任何情况下，主席都无权投超过一票。

一个好的主席从不利用他的职位优势插入讨论，打断演讲者，除非是在礼仪和秩序的需要。如果他想谈论辩论中的问题，他会召集另一位成员，最好是副主席，暂时担任主席，而他作为主席，将确保发言权并与其他成员在同一水平上发言。在讨论的问题得到解决之前，他不会再次假定自己是在主席职位。

Robert 用这些话强调了至少保持中立的重要性：

“如果主席甚至有党派的作风，他就失去了控制那些站在问题对立面的人的大部分能力.....Robert 将军还有许多其他明智的话，每个担任主席的人都应该注意。认真的学生可以参考《罗伯特议事规则》第 236 页开始的规则第 58 条，该条详细论述了主席或总裁的行为。仔细阅读从第 240 页开始的段落。

对于主席来说，没有比熟悉议会用法更好的建议了。此外，还需要某种程度的领导他人的能力。“做人要以礼相待，不忘要了领导别人之前，要领导好自己”，是每一个主席都应该牢记在心的一句话。

第 242 页上的“给缺乏经验的主席的提示”经常被最需要它们的人所忽视。即使是最没有经验的主席也能从中获益良多，缺乏经验的人当然也应该研究一下。

有时，一位主持官员被其职位的重要性所左右，很想“炫耀”他对流程的高超知识，可能不会有人管这个事。

除非小组中的某些成员对此事有透彻的了解，否则他们很容易让他难堪。

聪明的主席会记住一位著名的英国议会法作家的话，罗伯特将军引用他的话：

“所有规则和形式的伟大目的都是为了服务。大会的意愿而不是限制它，促进而不是阻碍他们审议意识的表达。”

那么，主席需要认识到他的职位的性质，即指导者、裁判者和领导者。从来不是独裁者，也不是专横的统治者。他与其他俱乐部官员协商制定计划，并提出他认为明智的行动，

但他总是更关心确保他所领导的人的深思熟虑和一致行动，而不是他自己的方式。

机智、豁达、有礼貌地考虑他人的意见是好主席的特征。除了这些，他还必须对议会流程有一个正确的认识。

Robert 发表了一项全面的意见陈述：

“一个大型会议的主持者不应该以其他任何理由被选中，除非他有主持大局的能力。”这种意见在常规实践中会发现许多反对者，因为很明显，还有其他基本资格；但是，公正、礼貌和聪明地主持会议的能力对于成功担任主席至关重要。

担任某个有价值的组织的总裁或主席的机会是任何愿意为之服务的雄心勃勃的人所渴望的。这是一种旨在展示和发展潜在领导素质的体验；并为忠实服务的人拓宽生命的宽度。

为了自我满足和个人荣耀而寻求主席职位的人会遇到麻烦。理想的主席会意识到，尽管他“坐在前面”或领导组织的前进步伐，但他仍然是“所有人的服务者”。

秘书长

头衔和总统的头衔一样，有经典的起源。拉丁文 *secretum* 的意思是秘密，它是我们单词 *secretum* 的来源。因此，秘书可以算作组织的“秘密守护者”。

普通社会没有多少深藏不露的秘密，但确实有文件和记录，而秘书是保存这些记录和其他与事务有关的文件的官员。

根据社会的喜好，他被称为文员、抄写员、记录员或类似的头衔。这个词对他实际要履行的职责没有太大影响。

毫无疑问，他是历史学家，因为他的记录显示了会议中发生的事情，而且从他的记录中应该可以收集有关该组织从一开始到现在的信息。

秘书在保持完整记录和多年来保存这些记录方面的松懈有时会导致诸如章程成员名单、

早期官员姓名、组织的确切日期等重要信息的丢失，甚至章程制度的，以及做的修改的丢失。一个好的秘书不仅要知道这些“秘密”，而且他必须妥善保管这些信息，以便他的继任者可以了解和了解他们的履行职责的背景。

首先，秘书保存会议记录，通常称为会议记录或日志。此外，他保存了正确的成员名册、章程和章程和常务规则、委员会名单和通信文件。

除非有专门的通讯秘书，否则他需要处理邮件。他发出会议通知并执行组织规则或主席或执行委员会分配给他的许多其他任务。一个高效的秘书会很忙碌，他在有用的活动中获得许多的的经验和培训机会。

由于保存会议记录是最重要的任务之一，因此在此特别注意这一责任。会议纪要中应包括哪些内容，哪些内容应省略？会议记录如何保存？如何变得正式？

会议纪要的主要目的是显示已经完成的工作、时间和人员。

简洁是一种可取的品质，只要它不模糊意思。对讨论冗长的描述并不好。事实上，除非某些特殊情况，否则不需要记录讨论和争论的内容。会议记录显示了实际做了什么，而不是成员所说的全部内容。

会议记录中不存在个人意见或秘书的“编辑过”的评论。会议记录中的第一项是会议的日期和类型；也就是说，无论是常规会议、特殊会议还是休会。应显示主席担任主席的事实，或者如果主席不主持会议，则应显示其替代者的姓名，会议记录总是显示谁主持。

显示对上一次会议记录的批准，或者如果省略了记录，则会注明。

里面包括了委员会的报告，包括任何重要的细节或建议。

主要动议、程序问题和上诉，以及所有其他未丢失或撤回的动议，都记录在案。最不需要记录的是主观判断。有些动议不重要，不应该被记录在案，但任何对组织工作产生重大影响的动议都必须包括在内。有时，记录某项动议被否决这一事实与另一项动议获得通

过同样重要。

秘书可以适当地将提出重要动议的人的姓名记录在案。他可能会或可能不会添加附议者的名字，这取决于他对这件事重要性的判断。包含确保记录在案不会造成任何伤害。

简洁和准确是保持会议记录的两个要素。在阅读会议记录以供批准时，其他成员可能会质疑或支持其准确性，并且在成员有机会表达自己的意见之前，会议纪要不会被视为最终官方留存文件。

不需要动议来批准会议记录。主席可以在阅读会议记录后说：“会议记录有什么更正吗？如果没有，它们将被批准。”如果提出更正，可以通过共同同意将其包括在内，或者如果存在意见分歧，可以进行表决。

有时，当重要事务已处理完毕时，可能希望能够在会议结束时完成并阅读会议记录，以便立即获得批准。如果会议上发生争议，聪明的秘书会要求当场出示记录权的特权，这样他就可以确保他的报告是准确的。

秘书是重要的官员。他的责任是严肃的，但不应该是繁重的。他的职责在组织章程中有相当详细的说明，他应该完全熟悉这些规则。如果这些偏好与社会规则相冲突，他就应该完全按自己的偏好出发。

像主席一样，他是组织的服务者，在他的服务中，他们是他们行为的忠实记录者。

他不像主席那么有着耀眼光芒，但他经常性要确保主席工作的高效，让他了解需要注意的事项，并在他偏离规则范围时警告他。他是主席的得力助手，也是该组织忠实的记录者和史学家。

有关秘书工作的详细和最有帮助的解释，请参阅《罗伯特议事规则》，第 244 至 251 页。

关于标准化

我们大多数人都倾向于憎恨管制。我们声称有权选择自己的做事方式。我们是自由行动的人。尽管如此，我们每个人每天都受到标准的约束，这些标准是为了操作的方便和效率而采用的。如果不用标准促进行动，我们的大部分活动都会受到阻碍甚至瘫痪。统一促进行动自由。

例如，一两代前，每个硬件和机械制造商都对配件和零件的尺寸和样式有自己的想法，会使用多种螺纹。如果您购买了某个品牌的配件将它们与其他品牌的固定装置一起使用，不好意思，它们不匹配。

制造商看到了统一的必要性，他们制定了某些标准供所有人使用。因此，您今天可以为您的花园软管购买配件，并确保它们适合，无论您是在水暖店、一角钱商店还是在街角杂货店购买。

七十五年前，铁路使用各种不同的轨道宽度。纽约中央的机车车辆不会在岩岛路的轨道上运行。如果要将货物运送到最初接管它的铁路线以外的某个点，则必须将整个货物从一个点卸下并在另一个点上重新装载，因为货车不能从一个轨道切换到另一个轨道。如果没有标准的做法，今天的商业活动就无法进行。一致性的价值太明显了，这点毋庸置疑。

再说一个标准化重要性的例子。在美国，人们在开车或走路时会向右转。车辆靠右行驶。在英国，习惯正好相反。司机在左侧驾驶。只要每个人都遵循惯例，站在哪一边几乎没有区别，但是第一次在英国高速公路上开车的美国人就很难适应与他的所有习惯和训练相矛盾的规则。

需要为花园软管提供统一配件的原因同样适用于会议的流程问题。有许多尺寸和类型的螺纹可供使用，其中一种与另一种一样好，但只要选择一种并同意它的通用性，我们就会得到令人满意的结果。

议会规则可能会发生很大变化，但除非我们所有人都同意，否则这些变化会让我们再次陷入混乱。使用的一致性几乎与遵循正确的原则一样重要。

Robert 将军做出的一项重大贡献是制定了具有逻辑性和实用性的议事规则，公众可以接受它们，从而使用法具有普遍性。在某些情况下，他本可以采用与他选择的方法一样好的其他做法，但必须做出一些最终的选择，并且他使用了在他看来对所有考虑都最好的做法。公众也采用了它们。

我们是否应该对前一个问题提出动议，或者限制修正的数量，或者接受替代动议，或者用金瓶中的黑白大理石投票，并不重要，因为我们都应该以同样的方式做同样的事情。

罗伯特规则构成了一个完整的、合乎逻辑的、整合良好的程序系统，它已被广泛接受，以至于任何激进的改变都将构成障碍而不是帮助。

诚然，这些规则没有法律权威，也没有任何其他权威，除非是那些欣赏其价值并选择受其管辖的人们 赋予它权力。任何个人都有权制定自己的规则，就像任何组织都有权决定其运作的规则一样。如果大多数人愿意，你们的可以让秘书担任主席，并可以要求其主席保存记录。但是，除了混乱之外，还能得到什么吗？

这个时代，如此多的人属于如此多的组织、进行如此多需要需要流程的活动，统一的做法是至关重要的。如果没有就要遵循的规则达成一致，我们很快就会回到罗伯特制定他的系统里提到的那种混乱状态。

Robert 将军从未声称他的系统是唯一的系统，甚至是可能设计的最好的系统。他认为，如果人们要聪明地合作，必须有一些可以普遍接受和使用的系统，他认为他的系统简单、合乎逻辑、实用，值得普遍接受。

它似乎也给其他人留下了深刻的印象，因为它可以接受和使用，因此它被广泛使用，使全国各地的人们都可以和谐高效地处理他们的事务。

在这个时候，在举行盛大的全国代表大会的时候，有来自全国各地的数千名代表出席，想象一下，如果德克萨斯代表团和明尼苏达代表团坚持遵守当地的议事规则，而那些来自新英格兰、乔治亚或蒙大拿的人声称对他们有利。在达成某种协议之前，不能展开任何事务。

许多组织在流程和术语上都有自己的专门表达，只要它们被理解和接受，这是完全可以的。除非有令人信服的理由，任何组织采用宽泛和初级的标准是不明智的。不同的组织对其官员使用不同的头衔。一方面，主持官员可能是“大将军”，而在另一个方面，他只是“主席”。总统。”职称的不同并不会很影响事情本身。秘书可能被称为“抄写员”或“记录员”或“印章保管员”，但无论我们如何称呼他，他的职责大致相同。

在有流程的情况下，情况就不同了，大多数组织都忠实地遵守规则，这对他们有很大的好处。

一些热心的议会法教师建议他们的学生放弃罗伯特制定的一些限制。通常，他们的批评是基于个人偏见。如果他们的想法被广泛采用，最终有帮助的还是有害的，我们不得而知。但不可否认，这种变化会导致混乱。

一位畅销书作家写道：“为什么要限制我们对一项动议进行两次修改？为什么不有一打，或二十个？”

这个问题在任何经历过多次修正的迷宫的人的脑海中都会得到答案。

一般主席有一两个就够麻烦了。

给他半打，他就会“沉没”。

此外，很明显，任何措辞粗心以致需要大量修改的动议一开始就应被排除在外，并指示动议者，在提出讨论之前，将其想法转化为明智的形式。

议会程序的统一性并不是一种不受欢迎的管制形式。在像美国或英国这样的国家，人

们很容易从四面八方聚集在一起参加会议，而且每个社区都可能包括来自四面八方的成员。

这种统一性，而不是阻碍，促进了行动和讨论的自由。

让那些倾向于无视罗伯特规则而偏向于个人偏好的人需要花时间考虑他们的独立行动是否可能是为了提高效率，是否会让我们回到罗伯特拯救我们的混乱状态。

直到有人能够提供一个比现有系统更好的新系统，并和 Robert 的计划一样赢得普遍和立即的接受，让我们坚持他给我们的原则。

我们要记住的重要一点是，在任何会议中，基本目的都是确定“大会的意愿”，然后使该意愿生效。罗伯特将军制定的程序有效地实现了这一目标。通过我们对他的方法的清晰理解和我们对原则的忠实实践，这个目的可以完全实现，自由公民的权利也将得到保护。



原加尔维斯顿海堤的一部分，于1904年完工。注意墙的凹面，旨在破坏风暴驱动的海浪；以及锚定结构底部的碎石堆。

照片由美国陆军加尔维斯顿区办公室 CORPS OF ENGINEERS 提供



在这里可以看到前国会图书馆馆长 Luther H. Evans 和 Isabel Hoagland Robert 夫人讨论纪念展览中的一些材料。 Robert 夫人在提供本书中大部分材料方面提供了宝贵的帮助。

照片由国会图书馆提供



美国陆军工程总长Henry Martyn Robert准将在1901年从现役退役时留影。

图片由 SARAH CORBIN ROBERT 提供

SUBJECT: Rules of Order.

Lieut. Col. HENRY M. ROBERT,
Corps of Engineers, U.S. A.

ENGINEER OFFICE, U. S. ARMY,

ROOM 47, ARMY BUILDING, 22 WHITEHALL STREET.

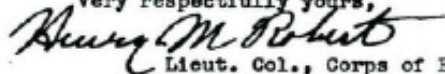
New York, N. Y., January 25th, 1894.

Mr. Edgar S. Werner,
108 East 16th Street,
New York City.

Dear Sir:

In reply to yours of the 17th instant, forwarded to my present address, I would say that the appointment of a nominating committee is designed to take the place of open nominations, but after the committee has reported a member could ask unanimous consent to his making a nomination, or I suppose, the chair would usually recognize a motion to permit another nomination, though he should be careful not to allow this privilege to be used to obstruct business. In other words, the presumption is that the society appointed the nominating committee to avoid open nominations. Yet it is possible that it may not object to the formal nomination of an opposition ticket, if too much time is not lost thereby. This open nomination, however, under such circumstances is not a right but a privilege granted by unanimous consent or a formal vote.

Very respectfully yours,



Lieut. Col., Corps of Engineers.

