

序

我之所以將「民主素養與會議規範」這小冊子提供做為社區發展有關工作人員訓練資料，是有它的特殊意義，希望以此書增進社區有關會議或社區理事會溝通時的順暢。

近年來本中心辦理社區發展有關工作時，根據各方意見反映及事實需要，咸認參與人員對會議召開程序與運作均欠熟悉，個人亦有同感，乃有拋磚引玉之舉，並以之用在在本中心舉辦的研習或訓練中，作為訓練教材之一，盼在相互研討切磋中使內容更切合實務。

執行長 蔡 漢 賢 謹識

民主素養與會議規範

蔡漢賢

臺、民主素養比議事規則還重要

人類有意見溝通和需要意見溝通，就和人類歷史一樣的久遠，只要二個人在一起，彼此就有溝通的需要，成功的意見溝通，是心悅誠服，合作前進；失敗的意見溝通，是齟齬、爭執、毆打、甚至戰爭。於是一面我們要探討溝通的媒介，改進它的技巧，一面又必須維護意見溝通的公平性，以防止正義因少數的操縱或技巧的運用而變質，這種溝通公平性的保障，就有賴明確規則的建立。

今天會議在我們的社會中，非僅沒有發揮它本質上化阻力為助力，融匯衆見的功能，相反的反而是會議的結束，不是糾紛的終止，而是糾紛的開始。在討論時是紛擾爭吵，結束後不問是勢均力敵的僵持、以衆壓寡的欺凌、或是玉石俱焚的爭鬥，都不是會議本質所期望，究其癥結乃是主其事與參與者都欠缺了民主的認識與素養，沒有遵守與探討會議的規章，使得有會議之名而無會議之實。

貳、當前大多數會議存在的缺點

一、誤認為聚集了人就是開會，不知道還有更重要的「會議規範」要遵守；

二、主持人主從不分，以報告、講演爲會議的首要事務；

三、會衆以爲開會是講演比賽，於是發言海濶天空，脫離範疇；

四、爲反對而出席，爲爭吵而發言；

五、爲捧場而赴會，爲阿諛而動議；

六、爲發言而無動議，有決議而未經表決；

七、對附屬動議的優先順序，鮮予注意；

八、濫用無異議通過的操縱會場；

假如參加會議的人「捨大規小，留餘地以自全，聊以避緘默之咎」，那麼會議的結果雖是「有隱無犯，但必貌恭而未心服，退而有怨言」；我們要補救這些缺點，就須要建立起「對事不對人，服從多數，遵守少數」的原則，來發揮「直而不至於犯，婉而不至於隱」的功能，讓每個人都願、都能暢所欲言。

「直不致於犯，婉不至於隱」，這二句話不僅蘊含著高度的哲理，更是參加會議的人要視爲座右銘。以「直不致於犯」而言，民主政治的可貴之處是尊重別人而不傷害別人，會議規範就是告訴人們凡事應對事不對人，目前在會議中往往有大肆人身攻擊，爲反對而反對的不良現象，今天，會議規範的實施，就是要保證民主政治的意見溝通不論爲潑婦罵街的人身攻擊，達到相互尊重，對事不對人之目的；再就「婉不至於隱」而言，目前社會有不少人是非不明，含含混混，個人發言，每是婉轉得近乎虛偽，對事物不肯坦誠直言，使得別人難於發現他言詞的真義。會議規範的實施，是希望透過禮與理來找出事物

的癥結，並在誠懇與溫和氣氛中來解決問題。

國父 遠在民國六年，於寫三民主義之前就撰寫「民權初步」，足證要「以建民國，以進大同」需要「民權初步」和需要「三民主義」是一樣重要。現行會議規範係內政部於四十三年公布試行，五十四年正式施行，至於開會時應依照「會議規範」抑或「民權初步」而有所爭執時，凡會議規範有規定者應依照會議規範，會議規範未規定事項，方依民權初步之規定（會議規範第九十九條）。

叁、成功會議的前提與要素

一、前提：

- (一) 在適當的時候、空間——高興討論。
 - (二) 參加者守法合作——能夠討論。
 - (三) 內容與會眾有關——值得討論。
 - (四) 提案要明確具體——可以討論。
 - (五) 決議可獲得推行——願意討論。
- 二、要素：從會議規範條文的應用，達到學得民主，培養理性；享受自由，但更認識法治的功效。為求簡明，以左列各要項為重點，說明如何運用，藉求會議順利成功。
- (一) 實施會議規範，能夠發揮「集思廣義」的功能。

要結合團體並集思廣益，就必須尊重個人，賦與個人發言權、表決權，使個人的意見、觀點能分享給與會人員，透過動議（以口頭爲之）或提案（以書面爲之）附議、討論等可以使一己之見爲大眾所分享，達到集思廣義的功能。

（二）採行會議規範，可產甚「精益求精」的功能

如某人提出捐獻坦克運動的議案，他人可以加以補充細節，提出修正案或再修正案，修正案最多只能有兩個（會議規範第五十條），使得坦克捐獻時間、金額等都有周詳的決定，以利執行。另也可以提出捐獻軍艦、飛機等替代案。

（三）熟用會議規範，可具「慎重思考」的功能

會議的決定會牽涉到大眾的權益，故必須要慎重思考。會議規範的附屬動議可以改變動議討論的先後或處理的方式來達到慎重思考之功能。附屬動議有散會、擱置、停止討論、延期討論、付委、修正、無期延期等七種，每種都有他的特別功能，具有一了百了、暫且不說、到此爲止、稍後再議、仔細思量、存善去蕪、不了了之等作用，這些必須使用得當，否則就會形成推拖拉現象。

附屬動議之優先順序以性質爲準，而不以提出先後爲準。

（四）重視會議規範，可達到公平表決的功能

公平表決的主要項目有三：一是額數問題，二是方式問題，三是順序問題，均應注意才能真正達到公平。

1. 額數問題：有三個名詞應先了解，一是絕對多數；其次是過半數；第三是較多數，但必須正反俱呈。

2. 表決方式問題：表決方式可包括鼓掌、無異議、舉手、投票、唱名等方式。

3. 順序問題：以往有關人選、款項、時間各有不同，現皆依提出之先後順序，先提出先表決（會議規範第五十三條）。

(五) 服膺會議規範，能夠顯示尊重少數的功能

民主政治之中，任何人有意見，不問正反，都可以表達，如果個人意見與通過決議有差異時，可以要求將此意見列入紀錄，又個人受到侵犯，可提出權宜問題、秩序問題等，都是顯示尊重少數的例證，此外如限定要絕對多數的規定，相對的就是在於尊重少數。

(六) 厲行會議規範，可有確保參與者權益的功能

保障權益包括保護自己及保障別人，透過權宜、秩序問題即可達成，但權宜問題及秩序問題易於混淆，前者指會場吵雜影響權益等現象，後者指討論順序對否的問題。

保障權益也可表現在復議之上，當形勢改變，原決議案須要復議時，仍可按規定復議。由於會議規範是民主政治制度下彼此相互認可之規則，此規則並不偏袒任何人，而是寫於文字上，在公平之中達到保護的功效。

肆、成功會議的效果

真正成功的會議，是要把現代組織管理要素裡的計劃、組織、人事、統合、指揮、報告、預算七大項目透過會議來研商、來分工、來協調、來補充、來決定、來檢討、來分配，以和諧關係爲起點，心悅誠服爲終結，他的做法是：

- 一、往返爭辯以求至當——以愚者之一得，濟智者之一失。
- 二、異中求同，融個體於群體——化臭皮匠爲諸葛亮。
- 三、和諧合作，對事不對人——爭而無衝突，退而無怨言。
- 四、從處理中表現秩序，從表決中顯示公正——節約時間，平等公正。
- 五、從選舉中認識別人，發現領袖——以服務爭取權威。
- 六、集個體力量而爲整體力量——衆志成城。

伍、如何運用技巧來達到保護自我

會議規範的技巧是「術」，爲了要使在會議中獲得勝利，必要時亦可使用。關於「術」有兩種，一種爲正道；另一種爲邪道。民主政治要崇尚正道，術的運用即在於保持社會正義，韓非曾說「術藏於密」，也就是說不要輕易使用，多用了對方有防患，就失去功效。

一、會議規範的正道：是在熟稔會議規範後，用條文來保護自己，如對於重要議案，縱過半數，但未達法定人數而主席宣佈通過時可提權宜問題，以保障權益；又如用替代案來轉移、付委來拖延、分開討論來達到部份目的、附屬動議來改變性質等，此外在會場中想讓人認識自己，可利用「會議詢問」來引起別人注意，但使用不當，會產生反效果，因為「術」是二面利刃，可以傷及別人，也會割傷自己。

二、會議規範的邪道：以推、拖、拉來使問題無疾而終，如韓戰談判、越南和談、華夏會談等是。又如糾合朋友，採「車輪戰法」、「埋伏技術」使對方誤以為聲勢浩大，贊成的人多，以及「轉移戰術」，「奇襲戰術」等，由於先有充分準備，出其不意的發難，使對方難以應付等……不一枚舉。

陸、結語

一、研究意見溝通的方式，熟悉民生禮俗、通曉民主法則是生活在民主社會應具的常識。

二、從會議規則的「知」到「用」，要少而習之，長而行之，才能老而安之。

三、團結人心，糾合群力，以建民國、以進大同，從社會建設到政治建設，捨此之外，別無他途。

最後，提供一項會議的金玉良言：「如果有精彩意見，希望提供給眾人分享，應參加會議；如希望自己心裏所想的讓他人充分了解，要不猶豫的站起來，透過簡明扼要的言詞來表達；如果要讓別人喜歡你，不要浪費別人時間，說完後趕快坐下去。」爲了要讓大家喜歡我，所以我要立即的把演講結束，謝謝大家的耐心，敬佩大家的好學。

柒、附錄——趣味測驗

爲了讓你自己了解對會議規範知道了多少，特擬問題二十項，作爲一個現代人，我想只要知道對錯就夠了，作爲一個社會工作人員，就不止該知道對錯，而且必須知道來自會議規範那一條。

會議規範測驗題

1. () 民權初步出版在三民主義之前。
2. () 意見以口語爲之稱提案，以文字爲之稱動議。
3. () 會員充任記錄人員時，有發言權與表決權。
4. () 二人同時第一次請求發言，主席應指距離較近者發言。
5. () 開會時動議如果沒有人附議，主席得自爲附議。
6. () 如果有人提出權宜問題，秩序問題爲慎重計主席應提請會衆詳加討論或付委研究。
7. () 候選人之提名，如由提名委員會提名者，選擇人得於名單之外，自行擇定人選投票。
8. () 委員會爲了研究方便，對付委案件之名稱，可隨時修改。
9. () 權宜問題、秩序問題、會議詢問、申訴動議，無須取得發言地位。可以間斷他人發言。
10. () 選舉中的限制連記法是對部份被選舉人的權益予以限制。

11. () 委員會議時，不受發言次數之限制。
12. () 第二修正案之處理順序較替代案優先。
13. () 開會後如果在場人數不足額，只要無人提出數額問題，會議仍可進行。
14. () 會議規範規定的表決順序是錢由多到少，時由遠到近，人後提議先表決。
15. () 不問會衆時間如何匆促，在同一時間只可討論一個動議。
16. () 修改章程與一般議案相同，只要較多數之同意，就可以通過。
17. () 申訴之表決可否同數時，維持主席之裁定。
18. () 開會時爲了兼容並取，「民權初步」及「會議規範」二本指導開會書裏的規定，都應一併採用。
19. () 附屬動議順序是散、攔、停、延、付、修、無。
20. () 復議動議經否決後，對同一議案，如認爲有必要，仍可再爲復議之動議。

