



領導人力資源訓練手冊

大學女性國際聯合會◎提供

International Federation of University Women

行政院青年輔導委員會◎編譯

目 錄

序	5
導 言	7

壹、開始

■ 組織的目的	15
■ 分析處境	18
■ 需求評估	21
■ 想像我們的未來	25
■ 把願景轉化為長期目標	27
■ 設定特定目標	31

貳、成長計劃

從一個清晰的願景開始	38
發展成功的策略	42
■ 鎖定潛在會員	44
■ 招募社區領袖	49
■ 吸引年輕成員	51
■ 開辦新分會	53
■ 組織溝通	55
為成長創造一個正面的環境	59
■ 提供有效的課程活動	61
■ 開發每個成員的潛力	63
■ 能見度和影響力	66

參、發展領導技巧

■ 有效的開會	73
■ 籌畫和準備開會	75
■ 主持會議的指導方針	77
■ 優秀工作團隊的特色	80
■ 籌辦一場研習會	82



開創一個女性發展的時代新局

時序進入21世紀，充分的婦女社會參與是兩性平權的重要表現，青輔會為呼應聯合國提倡性別主流化的世界趨勢，規劃辦理「飛雁專案」計劃，朝著提高女性權能的概念作為計畫的出發點，希望利用各式大專女學生領導力培訓、企業女性職涯發展、婦女創業協助及婦女團體領導力培訓，形成一系列循序漸進的完整活動方案。

傳統習俗讓女性身心靈深受性別不平等的禁錮，並普遍被認為缺乏教育、訓練及自信心等等，因此必須藉由各種培力方案及行動，讓女性肯定自我價值，成為自己人生方向的掌舵者。

青少年時期是人生極為重要的階段，一般而言，學校教育著重修習專業技能，以利畢業後順利就業，發揮所長貢獻國家社會。除此之外，青少年時期也正是培育性別意識的一個重要階段。有鑑於此，行政院青輔會特規劃辦理「大專女學生領導力培訓營」，將以宏觀視野及國際脈動，提昇大專院校女學生參與公共事務領導知能，以培育未來具潛力的女性領導者。除此，並收集研發培訓教材，提供有興趣女學生研讀，並作為校園推廣，期望在學校即培養公民社會應有素養。

本手冊內容是由大學女性國際聯合會(International Federation of University Women, IFUW)開發，授權本會翻譯成中文，內容充實，實為培訓



女性領導人才不可多得之實用教材，期盼具成長意願的女同學深入研讀並加熟練，在此，也特別感謝蘇芊玲老師參與本會「大專女學生領導力培訓計畫」，並擔任本案諮詢顧問，提供建言，深表感謝。

開展在女學生面前的，是挑戰，也是機會，唯有如同天空遨翔的野雁，擁有前瞻的視野，堅強的毅力，優美的隊形，大家互相鼓舞，接力領導，才能展翅高飛。我們期待，同時也相信，21世紀將是女性全面起飛的世紀。

行政院青年輔導委員會
主任委員

林芳政



這一本「領導人力資源訓練手冊」的資料，是由大學女性國際聯合會（International Federation of University Women, IFUW）所提供。

簡介大學女性國際聯合會IFUW

大學女性國際聯合會成立於1919年。第一次世界大戰結束後，一群加拿大、英國、美國擁有大學學位的女性，深感擁有高教育的女性，應該為促進國際友誼、合作與和平負起更大的責任，因此發起創立這個國際性的非政府組織(NGO)。

二次世界大戰之後，IFUW組織更形擴大，擁有更多會員，亞洲的日本、韓國都在那個時期加入。六〇年代之後，第二波婦女運動興起，男女不平等的問題日漸受到重視，IFUW除了持續其原初的宗旨，也致力於消除性別歧視，為女性打造更美好世界的目標。IFUW的會員皆為受過大學以上高等教育的女性，因此特別強調教育的重要性，深信教育是提升婦女力量（empowering women）的不二法門，也是達成男女平等最有效的手段。

IFUW有三大任務：一、提升與改善婦女及年輕女性之地位；二、促進終生學習；三、激勵大學女性發揮專業促成改變。她的五大目標是：
一、提倡教育以影響並造福社會；二、提升婦女教育，發展婦女潛能；



三、體認及保護人權；四、促進和平、正義及平等；五、發展國際各國彼此之了解、合作與和平。而其具體之做法為：一、參與各種國際組織如聯合國等相關活動，並從事相關宣導；二、超越種族、國籍、宗教與政治，促進國際各國大學女性之間的了解、合作與友情；三、鼓勵會員運用其知識與技能，解決公共領域中的各項問題，並積極參與地方、國家與國際各層級的決策工作。

IFUW的總部設於瑞士日內瓦，成立八十多年來，目前擁有來自七十一個國家、大約十八萬名的會員。IFUW的決策單位為理事會，設理事長一人，副理事長四人，另設有各種委員會，如會員委員會、婦女地位委員會、國際獎助委員會等。亞洲地區分會(UWA, University Women of Asia)目前有日本、韓國、尼泊爾、菲律賓、新加坡、絲里蘭卡、印度、泰國、香港、蒙古等會員國。台灣尚未能成為會員國，只有個人會員。

IFUW每三年輪流於各會員國所在地召開年會暨研討會，第27屆研討會於2001年加拿大沃太華舉行，2004年的第28屆將於澳洲舉辦。在兩屆IFUW研討會期間，各國以及各分區會先行舉行地區／國家會議。最近一次亞洲地區之研討會，已於去年(2002)八月在韓國漢城舉行，台灣有八名代表與會。

研討會之目的，除了聯繫會員感情，促進合作之外，最重要在於檢視前三年的努力成果，並訂定出新的主題，作為下一個三年的努力目標。1998-2001年之主題為「全球化：透過教育進行聯結」(Globalization: Connections through Education)，2001-2004年之新主題延續全球化議題，訂為「為全球化添加人性色彩：壯大女性」(Humanizing Globalization: Empowering Women)。

有鑒於提升婦女教育、促進兩性平等是一個需要長遠努力的工作，為了鼓勵更多女性加入，近十年來，IFUW特別強調領導人力的培訓，特別是年輕一代的女性，不但在研討會中有相關的議題、密集的培训課程，也賦予年輕會員許多參與和決策的機會。這些努力，除了經驗傳承之外，



也有助於不同世代女性之間的相互學習、增長活力。

這一本「領導人力資源訓練手冊」，即是IFUW多年來從事女性領導人力培訓、累積開發而成的寶貴教材。經徵得其慷慨同意授權，將它翻譯成中文版介紹出來，在此特別致謝。

青輔會年輕女性培力計畫

青輔會以年輕族群為主要服務對象，其四大宗旨包括創業輔導、生涯發展、第三部門，以及服務學習。近年來，為響應聯合國性別主流化之世界趨勢，縮短性別差距，激發女性潛能，特別強調年輕世代女性領導人才的培養。2002年中開始，青輔會第四處特別規劃推動「大專女學生領導力培育專案」，經過縝密籌備，於同年暑假舉辦第一屆實驗性培訓活動。活動內容理論與實務並重、本土關懷與國際視野兼具，透過不同世代女性的講授與分享，參與的近五十名位學員，在兩天的活動結束後，都對活動之用心與成果給予高度肯定。

為延續並拓展此項計畫，今2003年進一步規劃以北、中、南三區擴大舉辦，各項籌備工作都在積極進行中。今年的課程特色，包括女大學生的性別意識的提升、女性角色典範的學習、性別議題的關懷、領導才能的培訓以及國際事務參與的經驗分享。針對後兩者，本專案規劃小組特別取得大學女性國際聯合會之授權同意，將其「領導人力資源訓練手冊」的資料，委請朱恩伶女士翻譯成中文，提供給今年北中南三區「大專女學生領導力培訓營」活動之教材使用，相信對達成此培訓課程之目標，必定有相當助益。

教材介紹與使用說明

這一本「領導人力資源訓練手冊」是一本實用手冊，主要針對有意從事組織／團體工作的女性領導人所設計，它包括如何確立組織目標、分析組織特色、設立組織願景；如何留住並招募會員、如何激發會員潛能；如



何與社區結合互動；如何有效籌備活動、召開會議；如何推動會務等等，應用面向十分寬廣。每一個主題的文字都十分平白淺易，並搭配有單元活動設計，提供實地操作與共同學習之用。

這個手冊的對象比較針對的是社會團體中的女性領導人，大學女生在校期間所參與的學生社團，雖然在性質和規模上與一般社會團體有些許不同，但許多概念與原則其實是相通的，更何況，今日的大學生即是明日的公民，如能把握在校期間參與各項社團與活動的機會，將來進入社會，一定都是潛力無窮的女性領導人。

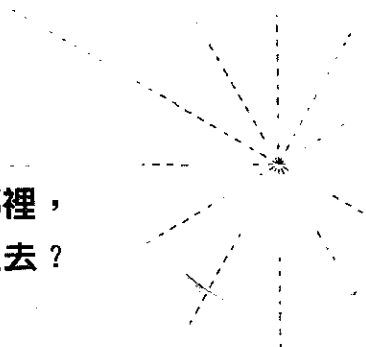
青輔會「大專女學生領導力培育專案」
諮詢顧問

蘇芊玲 2003年6月



開始

我們現在在哪裡，
將來要到哪裡去？



策略規劃是決定一個組織將來打算達到哪些目標，以及如何達成的過程。發展這項願景是組織發展各層面重要的第一步，無論是課程活動安排、大型計劃設計、會員招募或組織溝通都如此。

要說服可望成為會員的對象我們的組織值得加入，現有的成員必須能夠用三言兩語解釋，這個組織究竟做些什麼，希望成就什麼，以及能夠提供什麼。當一個組織沒有把目的和目標的定義做好，成員本身也不曉得這個組織究竟想做什麼時，問題就來了。

策略規劃幫助一個組織去：

- ◎建立社團歸屬感和共同目標
- ◎激發前瞻性思考並釐清未來的方向
- ◎解決主要的組織問題
- ◎建立團隊工作和專業技術
- ◎影響別人而非被影響
- ◎符合成員的需求
- ◎用更少的資源存活

小組練習

這個單元的練習透過策略規劃基本步驟引導成員：

- ◎釐清組織的目的或存在的理由
- ◎分析處境：看清楚可以協助或阻礙妳們組織的因素——外在環境的機會和侷限，以及內在的優點和缺點
- ◎評估需求：弄清楚組織和成員需求的優先順序，並且選擇對組織未來的成功最關鍵的
- ◎想像我們的未來：發展出一個願景，看看我們希望自己的組織將來能夠發展到哪裡，有怎樣的成就
- ◎把願景化為長期目標：界定這個組織欲追求的長期結果



◎設定特定目標：發展可以在短期內達成的特定而具體的目標，以便朝組織的長期目標前進



組織的目的 小組練習

目標：

- ◎ 回顧並釐清組織的目的
- ◎ 弄清楚目的未來可能有什麼改變

所需時間：

- ◎ 三十分鐘

妳需要：

- ◎ 講義：〈釐清我們的目的〉
- ◎ 妳們的組織現有的目的聲明，如果可能的話

怎麼做：

- 1.提醒與會者，當組織成員一起做計劃時，有很多可能性，所以必須做許多選擇。組織的目的牽涉到的是一個非常根本的選擇。藉由一起瀏覽並釐清組織存在的理由，成員建立一個共同基礎，並從這裡進一步檢查她們目前的位置，以及未來想朝哪個方向前進。

告訴她們，這個活動是要回顧她們的根本目的：她們是誰，她們想做什



麼，跟什麼人一起做。清晰的焦點對內在和外在的了解都有幫助。舉個例子，說明一個清楚的目的聲明，例如，大學女性國際聯合會是由大學畢業女性組成的非營利性民間組織，致力於透過教育使婦女一生充分展現潛力。

- 2.將參與者分成幾個小組。分發講義。如果可能的話，邀請參與者討論組織的目的聲明。

讓參與者：1)個別完成講義；2)跟小組成員分享回饋；3)發展一個共同的目的，或者，如果參與者來自不同的組織，交換意見看看彼此的聲明是否清楚。

- 3.要求各組舉手表示，有幾個小組覺得有必要對目的做相當幅度的修改，以及／或者需要進一步諮詢，才能達成共識。建議在研討會後還需要額外的工作，才能夠整合並定義一個組織的目的。

釐清我們的目的

「我們的組織為何存在？」

指示：

- 1.獨自完成下面的表格。不是每一行都必須填寫！
- 2.將妳的回饋跟其他小組成員分享。
- 3.儘可能對妳們的組織目的達成共識。總共需要二十分鐘的時間。然後我們再來看看各組的成果。

◎我們現有的目的，或者我們為何存在？我們為何而運作？強調現有及長期致勝的重要因素：例如：



「_____藉由

_____致力於

_____。」

「我們努力影響

_____。」

「我們努力用_____的態度，對

_____提供服務。」

其他心得：

◎從此刻起三到五年內，我們的展望。例如：

「將來，我們希望因

_____而成名。」

「我們希望在

_____方面，維持並提升我們的領導地位。」

其他心得：



分析處境小組練習

目標：

- ◎ 認清組織面對的外在機會與障礙
- ◎ 認清組織內部的優點與缺點
- ◎ 討論這項分析以外的額外補充

所需時間：

- ◎ 一小時

妳需要：

- ◎ 講義〈分析處境工作單〉
- ◎ 翻閱圖表和螢光筆

怎麼做：

1. 把處境分析當作規劃的一個步驟，可以幫助我們查看我們組織目前的處境，及外在的環境，也好弄清楚主要議題，並達成共識，這些將會影響我們未來的規劃。分發講義，並且在各個標題下舉幾個例子（例如，優點：成員的各種技能；缺點：缺乏穩定的資金；機會：增加媒體對性



別議題的報導；障礙：婦女團體越來越多所帶來的「競爭」)。

- 2.把參與者分成合適的小組：(例如，兩個部門或單位的成員可以分成一組，或者根據個人的共同興趣分組，好比教育／健康，或鄉村／都市)。

指導參與者：1)就工作單上未來二到五年內可能面臨哪些外在機會和障礙做腦力激盪；2)選出哪四點對妳們組織的未來最重要，如果有必要，可以投票決定；3)重複上面兩個步驟，討論工作單上的內部優點和缺點。請幾組向全體做報告。

給她們四十分鐘的時間。

- 3.全體集合時，請兩、三組報告她們選出來的重要外在影響和內部資源。記錄下她們的共同觀點。

- 4.討論額外補充部分：例如，文獻回顧，焦點小組討論；將外在分析分成三個部份：客戶／市場；競爭者和盟友；社會、文化、經濟、政治和技術影響力。

附註：有些參與者可能曉得這種方法叫做「SWOT」分析(S表優點、W表缺點、O表機會、T表威脅)。



處境分析工作單

指示：

- 1.在小組裡，針對妳們組織未來二到五年內面臨的外在機會和障礙做腦力激盪。
- 2.選擇對妳們的組織來說最重要的四個觀點。如果有必要，可以投票決定。
- 3.重複步驟一和二，討論內部的優、缺點。

四十分鐘後，請幾組報告她們選出來的重要外在影響和內部資源。

外在／外界／我們周圍

機會	障礙
-----------	-----------

內部／我們之間

優點	缺點
-----------	-----------



需求評估 小組練習

目標：

- ◎認清組織和成員需求的優先順序
- ◎選擇對未來的成功最重要的那些需求

所需時間：

- ◎一小時

妳需要：

- ◎翻閱圖表和螢光筆
- ◎完成〈釐清我們的目的〉和〈分析處境〉的活動
- ◎講義〈A.重要需求和問題〉以及〈B.跟成員作焦點小組〉(妳可以把講義分成兩半)

怎麼做：

- 1.告訴參與者，現在是認清未來二到五年間重要需求的時機。這是一個好機會，可以使用像「如何」、「什麼」以及「應該」這樣的問句來改寫這些需求：(例如，假如要提及許多婦女團體之間的競爭議題，可能可以重新



說成：「我們如何才能增加婦女團體之間未來三年內的合作，減少競爭？」)

需求評估的另外一個重要步驟是，檢查我們對成員需求的臆測。這一點可以透過「焦點小組」來進行，跟特定的次團體討論(例如，以年齡、投入程度、工作型態為依據)來探索興趣。為了瞭解如何為發現的結果分辨優先順序，並確認成員的需求，小組將要分開進行兩種不同的活動。事後再分享結果。

- 2.把各小組再分成A組和B組。給下列活動三十分鐘的時間。告訴她們被選中的小組必須上台報告。

分發A組講義，並要求A組中的每個次團體要：1) 複習她們在〈釐清我們的目的〉和〈分析處境〉單元發現的結果；2) 討論並選出她們的組織未來二到五年間所面臨的最重要需求；3) 用問句的形式重新改寫這些重要需求。

分發B組講義給B組的次團體。要求她們：1) 在成員中找出兩個不同焦點小組，討論成員需求；2) 修改焦點小組行動綱領來符合她們組織的發現結果；3) 跟成員和一名協助者一起計劃一齣五分鐘長的短劇，涵蓋一、兩個主題。

- 3.全員集合時，請A組派一個小組出來報告她們的結果和過程。再請B組派一個小組出來演出她們的短劇，並歡迎各組做評論和建設性的建議。

活動變化

針對第3點，在牆上展示A組的發現成果，並讓更多B組的小組演出她們的短劇。



A. 重要需求及問題

指示：

1. 在妳的小組裡，複習妳們在〈釐清我們的目的〉和〈分析處境〉單元的發現結果。
2. 討論並選出妳們的組織未來二到五年間面臨的最重要需求。
3. 用問句形式重寫這些重要需求，例如：如何、什麼、應該。
4. 三十分鐘後，至少有一組要上台報告過程和發現結果。

選出的重要需求

用問句形式重寫的需求



B. 跟成員進行的焦點小組

指示：

1. 在妳的成員中找出不同的焦點(例如，不同的年齡、工作)，來討論成員的需求。
2. 修正下面的焦點小組行動綱領來符合妳們的需求，例如，符合〈釐清我們的目的〉和〈處境分析〉的發現結果。
3. 用一個焦點小組和一位協助者，拿一、兩個主題，設計一齣五分鐘長的短劇。記得要指出場合及使用方法，例如，作筆記或使用一個翻閱圖表。
4. 大約三十分鐘後，至少有一組要在全體討論過程後表演她們的短劇。

一個焦點小組行動綱領範例：根據妳的需求來修正它！

「我們想了解妳們，我們最新的成員，過去幾年來在 _____ 方面的參與。我們也想知道妳們在 _____ 方面，接下來幾年的參與中，希望得到什麼，什麼可以使我們的組織變成一個對妳而言有影響力的組織。首先我們先詢問妳的經驗。然後我們會再問妳自己的需求以及妳對 _____ 以及這個團隊的看法。」

「我們的目標是要了解，這個組織怎樣才能最符合妳的需求，讓妳融入。」

主題：

參與	接納	目標
聚會	大型計劃	公開行動

探測：

這些要如何達成，又如何符合妳的需求？為什麼？哪些可以改進？
如何改進？妳可以做出什麼貢獻？



想像我們的未來

小組練習

目標：

- ◎嘗試一個有創意的的方法，想像和選擇我們想要的未來
- ◎發現一個想像未來的另類技巧

所需時間：

- ◎三十分鐘

妳需要：

- ◎紙和筆

怎麼做：

- 1.告訴參與者，她們現在有機會享有一個特殊的個別經驗，這個經驗跟她們所完成的重要議題和需求有關。讓她們把筆放在一旁，儘量放輕鬆。如果場景和氣氛許可的話，妳可以選擇搬到比較舒服的座椅，或是地板的坐墊上。

用緩和的語氣，鼓勵每個人放鬆：例如，閉上眼睛，轉動頭部、肩膀，握緊再放鬆雙手、雙腿、雙腳，做深呼吸。保持一種和緩且鼓舞人心的



語氣，引導她們做一場幻想之旅。暗示：「妳正在起飛，飛向三、四年後的未來。妳可以看見改變，聽見對話，看穿牆壁。想想看妳希望看見妳的組織到時候作些什麼……它會投入、致力於、提供什麼，或對哪方面有影響力。為妳的組織想像一幅讓妳引以為傲的願景。妳看到了什麼……妳看到誰……她們在哪裡……她們在做什麼……她們在說什麼……人們覺得怎麼樣？」

請她們把這幅願景放在心上，再慢慢回到目前來……告訴她們：「張開妳的眼睛，拿起妳的筆，把妳心中的影像寫下來，用『我看見……』做開頭。用五到七分鐘來做這場旅行，並寫下願景。」

2. 把參與者重新分成小組。請她們分享她們想像的願景，然後選擇她們認為最能夠致力於她們的目的、分析和需求的那一個。
3. 跟全體分享一個願景，例如：「我看見一間擁擠的房間，有許多婦女分成小組忙著做計劃。氣氛是興奮而有目的的。」或者「我看見年輕女孩和婦女在市場附近一間屬於她們自己的房間內學習閱讀。」邀請各組分享她們選擇的願景。



把願景轉化為長期目標 **小組練習**

目標：

- ◎澄清語言的使用：「長期目標」和「特定目標」
- ◎定義長期目標
- ◎發展從願景推論出來的長期目標陳述。

所需時間：

- ◎三十分鐘

妳需要：

- ◎投影機或翻閱式圖表紙：「願景……長期目標……短期目標」
- ◎翻閱圖表和螢光筆
- ◎講義：〈從願景到長期目標〉

怎麼做：

1. 參照投影機或翻閱圖表單，複習定義。澄清語言「長期目標」（長期、一般、想要的結果）和「特定目標」（特定結果）在上下文中的使用。
2. 告訴參與者，現在我們需要把我們的願景轉化為長期目標：用妳想要的



結果重寫我們的畫面。參考講義上的長期目標的定義。提供一個例子：例如，「我看見一場大型集會，有許多新成員來自我們社區的各個角落。」變成：「建立一個遍佈我們社區、代表婦女的強大組織。」或「我看見年輕女孩和婦女在市場附近一間屬於自己的房間內學習。」變成：「提供教育服務，致力於婦女尚未獲得滿足的需求。」

3. 把參與者重新分成小組。分發講義〈從願景到長期目標〉。要求各組填上她們選擇的願景，做腦力激盪，並發展出一個跟願景有關的長期目標，用「去……」開頭。請她們用組織目的、處境分析和需求評估來「檢查」她們的長期目標。告訴她們一個願景通常會帶出好幾個長期目標；不過，在研討會裡我們只能專注在一個目標上面。給她們十五分鐘的時間。
4. 全體集合時請各組分享並記錄小組的長期目標陳述。

活動變化

- ◎想縮短時間的話，只要在牆上展示陳述，就可以進入目標。
- ◎同時使用發展長期目標和發展特定目標單元，讓各組在一個活動課程裡發展一個長期目標和一個特定目標。

願景：

我們未來想達到的地方和成就的畫面。
它同時反映我們的特定目標和長期目標。

長期目標：

用一般詞彙表達我們所尋求渴望的結果。它們是長期開放而且永遠無法「終於」達成的。

接近這些長期目標帶領我們朝我們的願景前進。



特定目標：

在朝向我們的長期目標前進時，要先達成的特定而具體的結果。

在追求永無止盡的長期目標時的里程碑或標誌。

從願景到長期目標

指示：

1. 填上妳選擇的願景。
2. 腦力激盪，選擇並發展一個跟願景有關的長期目標，用「去……」做開頭。
3. 拿組織目的、分析和需求來檢驗它。
4. 十五分鐘後，我們將要分享並記錄長期目標。

◎選擇願景：我看見……

◎腦力激盪：

◎選擇與長期目標陳述：



定義：

願景：

我們未來想要達到的地方和成就的畫面。

它同時反映我們的特定目標和長期目標。

長期目標：

用一般詞彙表達我們所尋求的渴望結果。它們是長期開放而且永遠無法「終於」達成的。

接近這些長期目標帶領我們朝我們的願景前進。

特定目標：

在朝向我們的長期目標前進時先要達成的特定而具體的結果。

在追求永無止盡的長期目標時的里程碑或標誌。



設定特定目標

小組練習

目標：

- ◎定義目標
- ◎使用一個容易記住的技巧來發展並選擇目標
- ◎複習跟選擇目標有關的需求評估

所需時間：

- ◎一小時

妳需要：

- ◎翻閱圖表紙上的目標範例
- ◎翻閱圖表紙或投影機：〈SMART〉
- ◎講義：〈發展SMART目標〉

怎麼做：

- 1.告訴參與者，建立長期目標後，下一步就是設定特定目標，描述跟長期目標有關的具體結果。這些告訴我們「什麼」和「何時」，但是沒說「該怎麼辦」。



繼續妳的範例：例如，假如妳的長期目標是：「建立一個代表我們社區的強大組織」，其中一個特定目標可能是增加成員的數量，方法是在六月二十日前招募五名住在夏拉郡東部的婦女。如果我們的長期目標是「提供教育服務，致力於年輕女孩和婦女尚未獲得滿足的需求」，一個特定目標可能是「去發展和開辦一門以經驗為導向的婦女識字班，至少在十一月二十日前招募十名在市場工作的婦女」。

2. 參考翻閱圖表或投影機，〈SMART〉。告訴參與者在查驗清楚的特定目標時，這個「SMART」技巧是個有用的工具。
3. 用文字來敘述妳的例子。確認它是特定的(Specific，具體、定義清楚)、可以測量的(Measurable，以數字表示)、可行的(Attainable，行得通、做得到)、實際的(Realistic，就我們的資源而論)、在指定時間內的(Timed，指定時限)，或者只是解釋各個特定目標需要符合SMART原則。
4. 分發講義〈發展SMART目標〉。解釋這個活動：1) 用腦力激盪，「在決定前先創造」跟妳的長期目標相關的特定目標；2) 選擇一個特定目標，在研討會中進一步發展；3) 確保它符合「SMART」標準；4) 如果時間許可，複習「其他問題」部分，尤其是最後五題。重新分成小組。給她們四十分鐘的時間。
5. 全體集合時，請各組提出她們的長期目標和特定目標。邀請有建設性的批評，問：這個特定目標「SMART」嗎？
6. 當一個長期目標和特定目標牽涉到社區互動時，尤其要強調特定目標的選擇必須符合社區的需求。

果真如此，計劃透過一個需求評估階段，去確認或修正這個特定目標。做法有兩種，一種是在草擬計劃時就透過參與行動研究，或者重新改寫這個特定目標，把需求評估放進計劃裡，例如，「去評估市場婦女對識字班的需求……」。



SMART

S : SPECIFIC	特定的
M : MEASURABLE	可以測量的
A : ATTAINABLE	可行的
R : REALISTIC	實際的
T : TIMED	定下時限的

發展SMART特定目標

我們選擇的長期目標：

腦力激盪：（決定前先創造）

選擇：（選擇一項做工作坊練習）



重新改寫成SMART特定目標：

S : Specific

M : Measurable

A : Attainable

R : Realistic

T : Timed

這個目標符合SMART標準嗎？

其他問題：

1. 它的定義好嗎？(特定)
2. 它行得通嗎？(可行、辦得到)
3. 它實際嗎？(就我們資源來說可行，等等)
4. 我們是否預料得到障礙，而且有辦法克服它？
5. 它是否能夠在合理的時間內看到確實的成果？(可以測量、定下時限)
6. 其他小組是否已經做過這個目標？
7. 成員對這個目標是否有熱情？
8. 它是否能夠讓許多成員參與，得到廣泛的支持？
9. 它能不能帶來建設性的行動？
10. 這個成果跟付出的努力是否成比例？



成長計畫

發展成功的會員策略



- 從一個
清晰的願景開始
- 發展成功的策略
- 為成長創造一個
正面的環境



許多自願性組織，包括大學女性國際聯合會，都有會員流失、人數下跌的經驗。如果我們因循怠惰，無法招募新血和留住現有的會員，那麼我們的組織將無法繼續存在。相反的，如果我們的會員人數成長，我們的組織將會有更多力量，可以完成我們的長期目標，對社會更有影響力。

我們必須找出可行的策略來挽回頹勢，向那些有成長經驗的團體學習，努力獲得成功。我們應該問一些像這樣的問題：我們的組織有什麼可以提供給別人？我們該如何接近有希望加入的成員，那些最有可能受我們的組織吸引的人？我們如何才能夠創造一種持續成長的氣氛？我們該如何推銷自己，讓我們的組織更受人矚目？

《為成長做計劃：成功招募會員指南》建議了一些方法與策略，來協助IFUW全國分會和地方分部招募新血和留住現任會員。從IFUW出版的同名出版品中摘要出來的材料，適合網際網路的使用。

從一個清晰的願景開始：幫助會員回顧目前的努力，並且弄清楚組織和個別成員需求的優先順序。

發展成功的策略：觀看焦點會員發展的努力，並且顯示如何為特定標的族群設計策略。

為成長創造一個正面的環境：查看哪些條件可以讓一個組織迷人，並對想要加入且留下來的會員有足夠的回饋。

成長不是自己發生的；它需要小心翼翼的規劃、持續的參與，以及所有會員的承諾。越投入成功的機會就越大！



從一個清晰的願景開始

我們現在在哪裡？我們要到哪裡去？

招募和留住會員

爲了說服有希望的會員，妳們的組織值得加入，現任的會員必須能夠用幾句話解釋，它到底做些什麼，它希望成就些什麼，以及它可以提供什麼。當目的和長期目標沒有好好定義時，這就會成爲一個問題，會員本身對於這個組織想要做什麼也沒有清晰的了解。

策略規劃是決定一個組織將來打算做什麼以及如何達成目標的過程。發展這個清晰的願景，是會員發展能否成功的重要第一步。

如果妳們還沒有這麼做，我們強力鼓勵妳們從〈我們現在在哪裡？我們要到哪裡去？〉裡面的練習開始。這些將會幫助妳們回顧妳們的會員需求，並且弄清楚妳們的組織的目的和長期目標。

在決定新的策略以前，先花幾分鐘檢驗妳們目前的會員發展努力也很重要。〈評估妳們目前的作法〉單元提供兩項練習，來幫助妳們回顧妳們到目前爲止採取的方法，並且弄清楚吸引現有會員加入這個組織的是什麼。



招募與留住會員：評估目前的作法 **小組練習**

目標：

- ◎ 評估目前招募和留住會員的作法
- ◎ 弄清楚吸引和留住會員的可能新策略

所需時間：

- ◎ 四十五分鐘

你需要：

- ◎ 翻閱圖表和螢光筆
- ◎ 講義：〈招募和留住會員：妳如何評估？〉

怎麼做：

- 1.把所有人分成兩個一組。請她們分享她們加入這個組織的理由，以及她們為何保留會籍。請幾組做報告。把理由列在翻閱圖表上的「招募會員」以及「留住會員」的標題下。請問其他人還能不能在各個類別中加入其它理由。
- 2.根據參與者的分佈，重新分組成合適的小組，例如：來自同一個地方組織的小組，或來自類似組織的小組。



- 3.分發講義〈招募和留住會員：妳如何評估？〉問卷，分組討論，並評估她們的地方組織(例如，在十九分中作得「好」的數字，以及關注所在的分數)。
- 4.請兩、三組做報告，在她們的組織中什麼作法有效，什麼無效，再請其他人補充建議。
- 5.請各組考慮，可能改進吸引和留住會員能力的五個方法。請她們在翻閱圖表紙上寫下意見。展示給其他人看。

招募和留住會員：妳如何評估？

一、招募：應該考慮的問題

- 1.妳們容易找得到嗎？妳們的組織知名度高嗎？妳們的能見度高嗎？
- 2.妳們如何宣傳妳們的活動？例如，妳們有沒有傳單、小冊子或成果報告單？妳們在媒體上作廣告嗎？妳們有沒有網頁？
- 3.妳們在社區中是否有廣泛的知名度？名聲如何？
- 4.妳們跟社區有沒有聯繫？例如，妳們的聚會或特殊活動是否向社區開放？妳們有沒有跟其他團體聚會或合辦活動？妳們是否對社區提供任何服務？
- 5.妳們有人專門負責會員入會事宜嗎？
 - 1)她的功能是什麼？
 - 2)在妳們的招募計劃中妳是否全力支持她？
- 6.妳們的會員能不能回答這些問題：「妳們的組織作些什麼？」、「妳們的組織代表什麼？」
- 7.妳有沒有把標的族群看做是有潛力的成員？例如，社區領袖、鄉村婦女、年輕的專業人士、高中畢業生、女商人、年輕婦女、退休人員等等。



二、留住：妳們提供會員什麼？

1. 妳們是否提供會員任何特別福利？如果有，是什麼？
2. 妳是否用個人接觸讓新會員覺得受歡迎？妳是否讓她們參與妳們的活動？妳們是否善用她們的特殊才能？
3. 妳們有沒有吸引年輕的會員？妳們是否鼓勵年輕的會員擔任領導人角色？
4. 妳是否在資料上註明會員的特殊才能、技術和興趣？
5. 妳有沒有給會員機會去發展她們的才能和技術？妳有沒有提供她們機會去發展新的技術和興趣？
6. 妳有沒有提供會員交朋友的機會？
7. 妳有沒有鼓勵會員去參與決策？
8. 妳們的課程活動設計是否符合會員的需求？例如，妳有沒有提供機會讓新舊會員一起合作一項有意義的計劃？同時符合年輕人與年長者的興趣？反映新的想法？
9. 妳有沒有提供有效的聚會？
10. 妳有沒有讓會員知道組織的各項活動？
11. 每當妳們的組織計劃嘗試新事務時妳有沒有徵詢會員的想法？妳有沒有廣徵建言，鼓勵會員為新計劃或活動提供意見？
12. 妳有沒有定期從會員的需求角度，反省妳們的活動及長期目標？



發展成功的策略

許多組織花費相當多的精力來籌組一般的招募宣導活動，結果卻大失所望。儘管投入了寶貴的時間和經濟資源，真正加入的新會員卻寥寥可數。

只要弄清楚並且把精神集中在一、兩個最有可能被妳們的組織吸引的潛在成員族群身上，妳們的組織就可以擴大招募新人的成效。她們可能是在特殊背景或行業工作的婦女，或是有特殊興趣的女性，好比剛剛進入職場的畢業生，還是經過長期家庭生活後重新展開職業生涯的婦女。

假如妳從整個組織想做什麼的角度來思考，妳也可以看出哪一類的新成員可以用她們的專業、技能和人脈，來提升妳們的行動，例如新聞記者或是職業、政治和社區領袖。

新成員會為一個組織帶來新的活力、想法和財經資源，可是如果希望留住她們，組織也必須給她們一些回報。新成員的興趣和時間限制跟現任成員可能有相當大的差異。〈鎖定潛在會員〉單元的練習幫忙妳認出潛在成員族群，並且根據最適合她們的需求來調整招募策略和課程活動。〈招募社區領袖〉以及〈吸引年輕會員〉提供吸收兩個可能標的族群的策略實例。

向新會員招手需要敞開心胸迎接改變。如果現存的分會沒有興趣調整她們的做法，答案可能是開辦新分會。如何從事這件事請參考〈開辦新分會〉裡的建議。



溝通或如何傳遞訊息是成功的會員發展的另一個要件。〈有效的溝通〉單元，顯示針對不同的對象調整內容和溝通方法的重要性，無論她們是妳的標的族群、夥伴組織、地方領袖和決策者、還是一般大眾都一樣。



鎖定潛在會員

妳們的組織可以擴大招募新血的努力成果，辦法是認出一、兩個有潛力的族群，並且發展出專門設計來符合她們的特殊需求和興趣的焦點策略。

認出有潛力的標的族群

妳可以把焦點放在在某個特定場所或行業工作的婦女身上，例如，那些在大學裡工作的，或者在法律界做事的，還是從事中學教育的人。妳也可以換個方式，鎖定有特殊興趣的婦女，例如：剛剛進入職場的畢業生，或是長期照顧家庭後二度就業的婦女。

如果妳好好想想妳們的組織想做點什麼，妳也可以認出那些可以用她們的專業、技能和人脈提升妳們的行動力的新成員，例如，新聞記者或職業、政治和社區領袖。

滿足新成員的需求

向新成員招手需要做開心胸迎接改變。新成員帶給一個組織新的活力、點子和財經資源，可是如果要她們留下來，組織也必須給予她們回報。

新成員或許對妳們目前所致力的事務以外的議題深感興趣，也可能偏好跟妳們目前提供的型態不同的活動。新成員面臨的時間限制可能



跟目前的成員不同。要職業婦女參加上班日子的午餐約會可能有困難，而家庭責任也可能妨礙年輕媽媽參加夜間活動。

妳們的組織可以用不同的方式來面對挑戰，滿足這些新需求。妳可以在主要課程之外再增加活動，或者在大團體裡創造較小的興趣圈子。如果妳們的組織只籌辦演講、讀書會和社會活動，妳可能需要開始一個新計劃，來吸引有意參與活躍社團的成員，例如提供一門可以吸引年輕成員的良師導航課程。如果現有的分會地點不方便，也沒有興趣改變她們的做法，答案就是開辦新的分會。

發展有效的策略

發展一個焦點策略需要小心翼翼的研究。(鎖定潛在成員)裡的練習可以幫助妳認出成群的潛在成員，以及要符合她們的需要，妳的活動課程和方法需要做怎樣的調整。

妳對標的族群的需求及興趣的認知可能並不正確，記住這一點是很重要的。核對這一點的辦法是跟符合妳想吸引的形象類型婦女談談。如果妳們已經有成員反映這個標的族群的形象，一定要請她們參與計劃過程；否則，妳就應該跟社區裡符合這個條件的幾位非會員好好談談。

在發展新策略時，應該特別注意溝通或傳達訊息的方式。妳們招募新血及宣傳的資料是否反映妳們想吸引的標的族群？〈組織溝通〉單元顯示，針對不同對象調整內容和溝通方法十分重要，無論她們是妳的標的族群、夥伴組織、地方領袖和決策者、還是一般大眾都一樣。



鎖定潛在成員 小組練習

目標：

- ◎ 認出最可能受妳們的組織吸引的潛在成員族群
- ◎ 看清楚標的族群的任何特殊需求
- ◎ 計劃如何調整妳們的招募策略和課程活動最能符合她們的需求

所需時間：

- ◎ 一小時

你需要：

- ◎ 翻閱圖表和螢光筆
- ◎ 講義：〈與標的族群合作〉

怎麼做：

- 1.告訴參與者，從現有成員的清晰畫面開始是很重要的。

把參與者分成小組。分發講義。請每一組考慮單元A的問題。請她們在另外一張紙上寫下她們對妳們目前的成員形象的意見，以及她們對另類形象的意見。給她們二十分鐘的時間。



展示給其他人看。

- 2.請一、兩組做報告，請其他人補充建議。
- 3.請全體與會者選出兩個可以成為好的招募對象的另類形象，如果有必要可以投票決定。
- 4.指派一半的小組去做標的形象A，另外一半去做標的形象B。至少要有兩組各負責一個形象。給每組三十分鐘的時間。
- 5.每個形象都請一組做報告，再請其他組補充建議。
- 6.請全體與會者標出優先順序，心中要牢記妳所能運用的資源。
- 7.在這堂課結束前提醒大家，在跟現任會員以及符合潛在會員形象的人談過後，妳可能需要調整妳的計劃。

與標的族群合作

A.現有成員的形象

- 1.想想妳們現有的會員。妳們會員的一般形象是什麼？是否代表了廣泛的年齡層、職業以及族群？
- 2.想想妳的社區。有沒有任何群體或圈子分享妳們關注的議題或計劃，可是在妳們的組織中人數卻不多，代表性低？

現有成員的形象

代表性低的族群

- 3.哪些另類形象提供有希望加入成為會員的目標？



B.關於標的族群

- 1.妳認為標的族群的成員跟妳們現有的會員是否有相同的動機或需求來加入並留下來？如果不是如此，妳認為她們在一個組織裡會期待哪些東西？
- 2.想想妳們的課程活動。它是否已經包括這些新會員在意的活動和議題？
- 3.妳是否想得出任何補充課程活動，以便更進一步反映她們的興趣和需求？
- 4.這個標的族群有沒有任何特殊的時間限制？

標的族群

興趣 / 需求

課程

議題 / 活動



招募社區領袖

位居社區領袖位置的婦女，可以為一個組織帶來新的知識、技能和人脈。這些「社會名流」或許無法付出太多時間，可是她們可以提供影響力和資源，有助於提升組織的長期目標。她們的參與也可以吸引其他更有時間付出的成員。我們怎樣才能開發這項珍貴的資源呢？

策略：

- ◎認出社區裡對妳們的組織感興趣的議題很活躍的婦女。
- ◎認出商界、媒體界以及資金來源(股份有限公司和基金會)中的傑出決策者(立法委員、董事或委員會成員)及婦女。
- ◎編撰一份會員小冊子，把焦點放在一項議題上，來描述妳們組織的工作，以及它的貢獻，或者準備好幾份小冊子，每份處理一項不同的議題。把小冊子送給妳鎖定的社區領袖。接著再親自登門拜訪。
- ◎邀請雀屏中選的社區領袖在妳們以社區為導向的活動或事件中扮演一個角色。這比邀請她們來參加一項普通會議更有效。
- ◎鼓勵每位會員去發掘一、兩位社區領袖，並且幫忙招募她們入會。
- ◎認出早已在有興趣的議題上合作過的社區領導人，並且邀請她們來為妳們的會員上一課。跟她們討論會員的福利。



- ◎建立一群顧問群，並且邀請中意的社區領袖來擔任。
- ◎送份禮物或致贈榮譽會員資格給有影響力的地方或全國領袖。邀請媒體記者出席這個場合。



吸引年輕的成員

我們的組織正在老化；許多成員也退休了。要吸引更多年輕的會員很困難。加入的人不一定會留下來。怎樣才能夠讓我們的組織更吸引年輕人呢？

策略：

- ◎尋找善用年齡差異的計劃，提供世代交接的課程，讓年輕的婦女從妳們會員的經驗與智慧中獲益。兩個世代都會同時得到好處。例如，在妳們的成員表現傑出的領域，為新進的婦女發展一門良師導航課程。
- ◎藉由製造凸顯年齡差異的資料，展現妳們向年輕人招手的意願。妳們的小冊子和刊物上所描述的婦女平均年齡是多少？妳們所有的領導人和發言人都是較年長的會員嗎，大眾是否也看得到年輕的成員？
- ◎透過大學女性國際聯合會的年輕會員網路、電子郵件網路和國際會議，宣傳妳們可以給年輕成員一個機會，跟其他國家的年輕成員在網路上串聯。
- ◎舉辦活動讓年輕會員扮演活躍的角色，取得領導經驗：一項社區計劃、研究計劃，或遊說活動。年輕成員不可能被一個只籌組聚會和某些社會事件的團體吸引。
- ◎年輕人來參加時，一定要讓她們覺得受到歡迎。指派一個會員去作她們在這個聚會中的接待人員，並向所有人介紹她們。



◎安排托兒事宜。

◎跟大學生建立聯繫管道，提供學生會員，或跟女學生社團合作，資助她們的活動。在大學報紙和學生活動中心公佈妳們的活動消息。

◎跟在地的大學聯絡，取得即將畢業的女大學生名單。請他們將妳們的宣傳小冊子納入郵寄給學生的最後信件之中，或者妳們也可以自己郵寄。為畢業女大學生舉辦一項特殊活動，例如接待宴會或茶會。

◎逐步降低妳們的年齡層可能比較有效。如果目前大部分成員都超過五十歲，目標就先鎖定四十歲左右的婦女。



組織的溝通

組織的溝通就是一個團體如何傳遞資訊或信息給他人。這對於如何應用策略規劃來說，是很重要的，然而許多組織從來沒有想過要準備一個溝通計劃。

向成員宣佈即將來臨的活動，每月的通訊，年度報告，會員招募資料，特殊活動的新聞稿，向潛在捐獻者提案籌募資金，對政府做政策簡報，還有議題聲明，這些全都是組織溝通的形式。

每個組織都有許多成員，包括：會員、員工、自願義工、夥伴組織、中介團體、提供資金者、政府官員、地方領袖和做決策者，以及一般大眾。

妳的組織需要溝通哪種資訊？怎樣才能將它最好地傳達給不同的對象？由誰來負責？〈組織的溝通〉單元中的小組練習，是開始的好地方。



組織的溝通 小組練習

目標：

- ◎認出各種成員，以及跟她們溝通的合適內容與方式
- ◎認清良好的組織溝通在成功運用策略規劃中的重要性

所需時間：

- ◎一小時

妳需要：

- ◎翻閱圖表和螢光筆
- ◎講義：〈組織的溝通〉

怎麼做：

- 1.用簡報介紹組織的溝通，陳述下面的要點，把關鍵字放在翻閱圖表上：
 - 1)在最基本的說法上，溝通可以定義為資訊的傳遞，或者把訊息傳給別人。
 - 2)當我們考慮〈組織的溝通〉時，我們思考的是我們的組織整體上要傳遞什麼樣的訊息，以及怎樣可以最好地將它傳送給不同的成員。這是我



們可以分享和彼此學習的地方——我們都希望傳遞跟我們的目的、長期目標、特定目標以及我們的規劃一致的訊息。我們的成功故事可以幫助他人。

2.在大團體中，進行一遍組織溝通的類別以及／或次要類別的「對象」命名，例如：

1)內部(會員、員工、志工、支持者)；

2)外部

a.夥伴組織、中介團體；

b.提供資金的人、貸方、政府官員；

c.地方領袖以及決策者；

d.一般大眾。

給她們十五分鐘的時間。

3.用下列的指示介紹小組工作：每個小組承擔一個對象類別，以及1)在標題「目的」(例如，動機、遊說、察覺)、「方式」(例如：報告、媒體)下，針對她們的「對象類別」討論有效的組織溝通。2)將從不同組織來的參與者的經驗和建議的主要差異做要點和註解摘要。分發〈組織的溝通〉講義。根據「成員類別」的號碼將參與者分散在混合工作小組中。

給她們二十五分鐘的時間。

4.請小組做報告，比較和做摘要。簡短的討論在什麼時候可以發展出一個「溝通計劃」，當作組織策略規劃的一部份來運用(例如：何時、誰該負責)。妳可以收集小組的工作成果，供拷貝及將來分發之用。



組織溝通

指示：

- 1.用下面的標題針對妳們的「成員」討論有效的組織溝通。談談如何傳送跟目的、長期目標、特定目標、計劃以及它們的運用一致的訊息。
- 2.將妳們討論的主要觀點及經驗和建議的差異做一份摘要。

對象：

組織溝通的目的：

建議內容：

方式：（如何傳遞訊息）

摘要：



為成長創造一個正面的環境

如果成員不留下來，招募新血就不算有效。雖然有些改變是不可避免的，可是當剛招募來的新會員在短期的活躍之後又消失時，這對一個組織來說還是件很令人感到挫折的事。發展一個策略來留住會員，並且把它當作一件要事來辦，有實際的長期目標和有方向的活動，是很重要的。

許多組織，即使那些看似運作良好的機構，有時也無法提供成長所需的滋潤要素。有些問題可以幫助一個組織，確保它的開放，並歡迎新成員。

- ◎我們是我們所說的自己嗎？這個組織的課程和活動是否反映了宣傳和招募資料中所呈現的形象？
- ◎有沒有什麼適當的程序可以介紹新成員，讓她們覺得自己是這個團體的一分子？
- ◎這個組織是否敞開心胸，廣納新成員所帶來的新意見？新成員是否有機會建議新的方法和活動？
- ◎妳們是否善用新成員的活力、知識和技能？
- ◎這個組織有沒有考慮到成員不斷改變的需求？

充實有力的課程活動、給新成員做新生訓練、溝通順暢、開放和分



享領導位置，以及定期評估需求，這些全都扮演了一個角色，讓每個成員覺得自己是這個組織不可或缺的一分子。

組織經常疏忽的另一個重要因素是能見度。這個組織是否提供可以帶來大眾認可的課程活動，讓成員以屬於這個團體為榮？



提供有效的課程活動

有些組織編撰迷人的招募新血小冊子，強調絕佳的目標和目的，可是當新成員來時，她們卻發現這門課程活動只包括每月的聚會、幾場演講和偶爾的社會活動，失望之餘她們就離開了。

一門有效的課程活動既提升一個組織的長期目標和目的，也滿足成員的需求。下面的問題可以幫助妳認清妳們的課程活動有哪些層面需要改進。

- ◎妳們大多數的活動是否直接跟妳們的目的和長期目標有關？
- ◎妳們的課程活動是否有一個主要的焦點，讓成員可以清楚地說出妳們在作些什麼？
- ◎妳們的活動是否處理包括妳們的團體所做的研究和活動課程主題所涵蓋的議題？
- ◎妳們的活動是否符合社區的需求？
- ◎妳們是否有一項或一個像以上的活動，可以在合理的時間內得到具體的成果，例如：一項社區計劃，一場研討會，或是一項研究計劃？
- ◎妳們是否提供多種活動？如果妳們只定期舉行一種型態的活動，例如研習營，妳們有沒有想過要計劃一些不一樣的，例如，一項良師導航



計劃，或是公共政策覺醒活動？

◎如果妳們的成員興趣廣泛，妳們有沒有想過要創造特別的興趣小組或圈子？

◎妳們安排的課程活動是否製造機會讓廣泛的成員取得領導經驗？

◎它們是否提供機會讓許多成員參與？

◎活動是否安排在不同的時間舉辦，以便配合成員的不同時間限制？如果妳們大部分的活動都在上班日的晚上舉行，有沒有一些活動安排在午餐時間或週末來進行？

◎妳們有沒有建立一套程序來評估妳們的課程活動？

◎妳們是否定期針對分會活動和新計劃向會員作意見調查？

提供強而有力、集中火力的充實課程，加上有意義的計劃和各種活動，將會幫助這個組織滿足廣泛成員的需求。



開發每個成員的潛力

如果個人覺得受歡迎而且有事可做，就比較有可能參與並留下來。成功的組織刻意努力創造機會給新成員，讓她們用一種活躍的方式參與。

下面列舉的是一些關鍵點，可以幫助新成員覺得自己是妳們組織中不可或缺的一分子。

新成員的新生訓練是非常重要的，在一個友誼已經建立的分會之中，尤其是如此。在幾乎人人都彼此認識的團體中，老會員可能會有意或無意地對新來者關閉大門。

◎妳們有沒有建立一套程序來幫助新成員會見其他成員？在會議中介紹新成員。用正式的「歡迎辭」將她們介紹給其他新成員或老會員。第一個月指派一位「姊妹或特殊朋友」給每個新人。

◎妳們是否在公共場所舉辦會議？新成員或初次參加的人可能會覺得在私人家裡聚會有些嚇人。

◎新成員是否從初次接觸就參與活動與有意義的專案工作？給所有人一個機會，讓她們自願參加分會活動，可是要特別邀請新成員。邀請成員加入委員會或是次委員會，除非她們的時間受到限制。

◎妳有沒有針對會員的才能和興趣做一張索引？準備這樣一張參考名



單，有助於邀請新會員參與活動。

在加強組織運作方面，良好的溝通對所有成員來說都很重要，尤其是新成員。

- ◎妳有沒有讓所有成員都曉得各項計劃與活動方面的最新消息，例如：會員消息、籌募資金的機會與目標、招募新血的長期目標和計劃等？
- ◎妳有沒有避免「內部」的行話和簡稱？
- ◎妳有沒有知會所有成員她們可以參加的課程活動？
- ◎妳們有沒有跟所有成員分享來自國際、地區和全國性層次的重要事件？強調結果尤其重要，這樣成員才會覺得妳們組織的行動很有效。
- ◎會員續任通知單有沒有附上一個私人的問候？如果在夏天發出即將來臨的秋天活動預告消息，在活動比較沉寂的季節，這可能是保持聯絡的好辦法。

分享領導階層職務是確保成員對組織保持興趣的另一個重要因素。分配任務和分享責任也可以降低對各個成員的要求。

- ◎妳有沒有定期跟會員交換意見？在一般聚會或委員會中儘可能討論和決定課程活動。
- ◎許多成員有沒有機會擔任一個清楚的功能或角色？針對單一課程活動或特殊計劃想出創新且容易管理的領導階層職務，就可以做到這一點。只要可能，就應該把工作劃分為個別任務，區分清楚的責任，讓幾個成員一起分擔。

- ◎妳是否能夠從聚會與出版物中慧眼識英雄看出會員的成績？



開放、籌備完善的會議可以鼓勵參與。運作順利、有效的會議都是事前做好完善計劃，並提供面對面的溝通。要建立並維持成功的社團組織，這些都是必要的。

- ◎每場會議是否都有一個目的？沒有多少效果或者毫無成效的定期會議，會讓成員覺得挫折，尤其是新成員。
- ◎妳是否事前做好邀請成員的工作，確實跟她們溝通清楚開會的理由和目的？
- ◎妳有沒有鼓勵所有成員事前做好功課？開會前應該分發報告、背景資料和財務報表的拷貝資料。
- ◎妳們有沒有給每個成員很多機會表達她們的看法？如果妳是領導人，當心不要太早表達自己的意見；相反的，要多提問，讓別人參與。
- ◎妳有沒有堅守行程；準時開始，準時結束？在散會以及制定特殊行動指導方針之前，妳有沒有回顧會議的結果？

階段需求評估確保課程活動適時反映不斷流動的會員需求。

- ◎妳有沒有定期對成員進行需求評估，看看組織的活動是否符合目前成員的需求。這個過程應該持續進行，至少每年做一次需求評估。
- ◎妳有沒有跟沒有繼續留任的成員聯絡，看看她們的需求為何沒有得到滿足？這件事可以用電話完成。試著紀錄一份評語日記來找出模式。



能見度和影響力

經常碰到的一個問題是，曉得我們組織的人不多。我們接觸有希望成為會員的對象時，她們說從來沒聽過我們。她們的第一個問題是：「妳們都做些什麼？」

如果妳們的組織在社區中知名度高的話，招募新血就比較容易進行。有效利用媒體來報導妳們的重要活動，有助於提高知名度。知名度也是對會員的肯定，鼓勵她們付出更多。

◎妳們的活動符合社區的需要嗎？針對社區需求吸收的新成員，最有可能招來新成員和支持者，並吸引地方媒體的報導。

◎妳們在決定課程活動和大型計劃的內容時，能見度是不是主要的考慮？

◎妳們有沒有一個公關委員會？

◎妳們有沒有自己專屬的網際網路網頁？

◎妳是否計劃有效的利用媒體：報紙、電視、廣播？把焦點放在妳們的新入會者的特殊事件和成果上；不要浪費時間報導會議。

◎妳有沒有認出並且跟媒體——報紙／廣播／電視——中的關鍵婦女聯繫？

對曾經報導過妳們組織的人做一張清單，主動寄邀請函邀請她們來參加妳們的特別活動，或者寄發新聞信或一篇準備好的文稿給她們。跟她



們談談妳們的課程活動；邀請她們給妳們建議，並加入妳們的團體。

◎在所有特殊活動前，妳們有沒有事先準備好簡短清楚的新聞信？準備一個新聞袋，放入恰當的背景資料，並且在六個星期前送給新聞界。

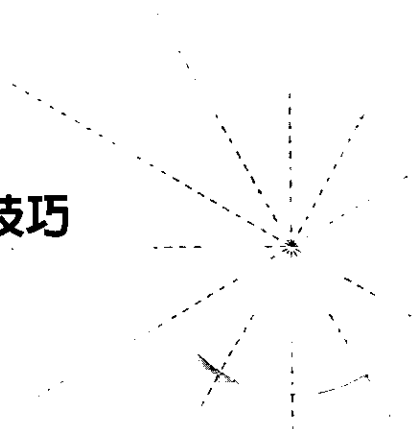
◎妳有沒有保存一份新聞檔案，存放新聞稿的拷貝，好秀給現任成員或有可能加入的成員瞧瞧？

◎當公共論壇討論到妳們的組織關心的議題時，妳有沒有把妳們的主席摘要表達妳們的立場的聲明稿，即時提供給當地的新聞界？

◎妳們有沒有想過要在當地的大學校園提升妳們的知名度，透過廣告和特殊課程活動，讓女學生在畢業前就熟悉妳們的組織？妳們有沒有考慮過邀請學生來實習，負責專案工作？



發展領導技巧



■ 有效的開會

■ 籌畫和準備開會

■ 主持會議的指導方針

■ 優秀工作團隊的特色

■ 籌辦一場研習會



領導才能對很多人來說，意味著許多事情。有人把領導人定義為一個有指揮權威和影響力的人。有的傳統觀念則認為，領導才能是井井有條主持會議，決定議程，獲選組織的職位，例如會長。不過，領導才能也可以代表開啓一段談話，開始一場討論，鼓舞人們前進，或者帶領她們往正面的社會改革方向前進。領導才能意味著跟人合作，透過人和過程去行動，並完成目標。

領導人藉由經驗和把握機會建立技巧來發展領導才能。因此，領導才能是終生發展和學習的一段過程。在領導人曉得自己的領導風格，同時也認得出跟她合作對象的風格，並調適自己的風格來符合情境時，領導人跟自願者的合作就會最有成效，也最能夠達到目標。

由自願的志工組成的團體通常留得住自願者，志工對團體有一種向心力，領導階層由所有人分享，所有領導風格也都受到認可，並且用來增強組織的力量。志工的動力通常來自個人的滿足與成長，而非薪水。在員工支薪的組織行得通的事情，在志工組織裡不一定可行。

在團體裡領導能力人人有責。一個有效的團體包括許多領導人，每個都貢獻自己的特殊才能，努力達成組織的長期目標。一個有效率的領導人可以讓每個成員都發揮個人潛力。

一個領導人應該

- 1.挑戰：願意挑戰現狀，冒險，接受不可避免的挫折和失敗，並把這些當作學習的機會。
- 2.啓發：透過一個共同分享的願景，相信自己可以透過它的吸引和遊說能力，改變現狀。
- 3.促使她人行動：鼓勵合作以及相互尊重的氛圍。
- 4.展現優越的水準：豎立楷模，計劃和創造成就機會。
- 5.提供精神支柱：保持希望和活躍的決心。



有效的領導才能單元裡面的資料，可以幫助成員檢驗不同的領導風格，並且增進重要的領導才能。



有效的開會 小組練習

目標：

- ◎定義、討論並展現方式，讓開會有效果有效率，同時依然符合這個組織或團體的需求

所需時間：

- ◎一小時

妳需要：

- ◎翻閱圖表和螢光筆
- ◎講義：〈籌畫和準備開會〉、〈優秀工作團隊的特色〉、〈促進開會的指導方針〉

怎麼做：

- 1.跟與會者做五分鐘的「腦力激盪時間」，決定哪些是「好的聚會」，哪些是「糟糕的聚會」。
- 2.將與會者分成兩組。請第一組發展一齣五到十分鐘的短劇，呈現一個組織的年度第一場業務會報的開場(例如：歡迎、議程、業務項目的開



- 頭)。再請第二組為一個委員會的第一次會議發展一齣類似的短劇，委員會的目的由小組決定，例如：人事委員會討論會員動力。
- 告訴她們，她們有十五分鐘的時間。
- 3.請其中一個小組演出她們的短劇。提醒她們要控制在十分鐘以內。演出後，請另一組提出評語。
- 給她們十分鐘的討論時間。
- 4.重複上面的過程，請另一組上台。
- 5.分發所有的講義。

提醒

- ◎如果可能，請在事前分發講義，讓與會者有機會先看過資料。



籌畫和準備開會

應該考慮的問題

什麼人？什麼事？什麼時候？什麼地方？為什麼？怎麼樣？

1. 為什麼要開會？妳的短期目標和期望是什麼？
2. 妳想開哪種類型的會議？
3. 妳想要誰來參加？
4. 妳想要哪種程度的投入和參與？
5. 妳想要容納多少人？哪種規模的會議？
6. 妳們要在什麼地方開會？會議室應該如何安排？
7. 在會議中，個人應該扮演什麼樣的角色和責任？
8. 誰有權力和權威做決定？
9. 妳打算用哪些方法和技巧來討論、計劃、解決問題和做決策？
10. 妳們有多少時間？
11. 議程要如何決定？可不可以事先準備好，並寄出？
12. 要不要做報告？
13. 要不要做某種紀錄？
14. 妳希望這場會議有什麼樣的結果？



15.妳要如何決定工作、截止時間和責任？

16.妳要如何宣傳這場會議？

17.妳要如何評估這場會議？

計劃議程：

- 1.如果可能，在開會前先把議程規劃好。如果在會議開始前，只曉得部分議程，可以先想想，哪些人會到場，哪種過程對她們有幫助，試著做點預測。
- 2.議程回顧：把議程寫在大張的白報紙上，或是黑板上，讓人人都看得到。先讓與會的全體一起瀏覽一遍，修改後再根據討論順序把各個項目排好。
- 3.主要項目：如果需要處理超過一個以上的項目，請根據優先順序排好
 - a. 如果可能，從容易處理的項目開始。這可以給大家一點成就感。
 - b. 把比較困難或比較長的項目，或是最急切的案子排在第二位。
 - c. 把一個大項目拆成好幾項議題，一次討論一個議題，這樣比較容易掌握。對這個項目做個報告，提出背景資訊和說明，分成小組討論，然後再全體集合。
 - d. 用短而簡單的事情做結束，給大家一點成就感。
 - e. 留出宣佈事情的時間。
 - f. 評估：這可以提供一個快速的機會，讓人們表達她們對會議過程的感覺，並學習如何改進未來的會議。

預估每個項目所需的時間，並列入議程之內。這將可以：

◎顯示每個項目對與會者的相對重要性。

◎幫助與會者按照她們可以挪出的時間調整她們的參與。

◎給會議一點進展的感覺。



主持會議的指導方針

一個會議主持人做些什麼？

- ◎一個好的主持人承擔協助這個團體完成一個共同任務的責任：要在有限的時間內推動議程的進行，並且做必要的決定，履行計劃。
- ◎一個好的主持人並不替這個團體做決定，只是建議一些方法，幫助這個團體向前走。她的工作是要讓與會者明白，應該負責任的是她們，正在處理的也是她們的事，每個人都要扮演好自己的角色。
- ◎好的主持人的責任是對這個團體及其工作負責，不是針對團體中的個人負責。因此，跟討論的議題有高度利害關係的人，比較難達成一個主持人的任務。

主持一場會議時應該考慮的要點：

1. 遵守列在〈籌畫和準備開會〉講義裡的「議程設計」。
 2. 用充滿信心和活力的語調開場，例如：一首歌，一段經驗分享。
 3. 瀏覽議程：瀏覽整個議程。解釋要討論哪些事情，怎麼做，以及每個項目的根據。
- ◎歡迎提問和批評。
 - ◎記住妳身為主持人的責任是針對整個團體而非個人。



◎如果建議要做變動，一定要確認所有人都同意。如果建議要做重大的變動，一定要讓整個團體明白，基於時間的限制，這可能會導致其他項目的淘汰或延遲。如果有些與會者不想在當時處理一個新建議的項目，就把它當作沒有得到共識，無法納入議程。

◎修正過議程後，再詢問與會者她們是否願意接受這個結果。堅持要得到一個答覆。

4.開會期間：

◎(如果可能的話，在開會前)安排讓不同的人介紹議程上的各個項目。

◎鼓勵大家踴躍表達各種觀點。

◎要預期會有不同的意見出現——如果處理得宜，她們會對有創意的解決之道做出貢獻。

◎對於太快達成的共識要存疑——最好測試一下，確認在根本要點上大家真的同意了。

◎不要讓兩個人之間的討論一直繼續下去；尋求其他人的意見。

◎可能的話，讓每個人只替自己發言，當她們提到別人時要說得明確(例如，不要鼓勵「有人說」、「我們都曉得」這種說法)。

◎不斷尋找共識的次要觀點，並且陳述清楚。

◎鼓勵與會者尋找新鮮的解決之道，並且陳述清楚；這對提振士氣大有幫助。

◎在情況緊張或難以解決時，記住幽默、肯定、以小團體進行充分討論、改變地點等等，可能會有幫助。

◎測試共識時，最好用問句方式陳述妳認為與會者同意的每件事，而且要明確。堅持要得到回應。

◎如果妳發現自己也加入討論，支持某個特定立場，這時應該建議由別人來取代你的協調角色，直到這個項目有決定為止。

◎記住，短暫的休息對任何會議的進行都有好處。



5.結束會議：

◎評估：在小型會議(五十人以內)中，評估看看與會者對會議過程而非內容的印象如何，是個不錯的主意。

◎試著用肯定的語調以及團聚的氣氛來結束會議，例如：一首歌，片刻的靜默，圍成一圈，握手。

應該考慮的技巧：

過程觀察員：在全體的同意下，請一個與會者觀察這個團體如何合作，並記下觀察心得。這名與會者在充當過程觀察員時，不應該參與團體的任務。她也應該謹慎記下團體的長處——有幫助的建議，或是可以讓團體前進的步驟。給團體意見回饋時，她應該努力說得明確而有事實根據，這樣人們才不會變得有戒心。應該注意的明確事情可能像這樣：

- 1.一般氣氛如何：輕鬆？緊張？
- 2.決策是怎麼做出來的？
- 3.如果有衝突，是怎麼處理的？
- 4.每個人都參與了嗎？有沒有什麼步驟鼓勵參與？
- 5.團體成員會彼此傾聽嗎？
- 6.團體中有沒有公認的領袖？
- 7.這個團體跟主持人的互動如何？
- 8.多請一位共同主持人：

◎在計劃期間會有更多資訊和點子。

◎可以給團體更多活力——尤其是在衝突時刻，或是處理複雜事務時。

◎如果一位主持人以私人身分加入討論，很容易就可以在那段期間把工作移交給共同主持人。

◎共同主持人是讓更多人得到經驗，變成有技巧的主持人的一個好方法。

◎這樣比較不累人，不吃力。



優秀工作團隊的特色

以下可以檢視一個團體的工作團隊是否有效並具有特色：

1. 她們曉得自己在做什麼，每個人都覺得這是很重要的工作：
 - a. 每個人都幫忙發展開會議程。
 - b. 如果可能的話，議程會在開會前決定並寄出。
 - c. 這個議程很實在。
 - d. 這個小組會在會議一開始就檢查議程，如果有需要就修改。各項目所需的時間也會納入考慮。
 - e. 主席或主持人幫忙讓這個團隊繼續做事。
2. 每個人都覺得可以自由發言：
 - a. 每位成員都獲邀發言。
 - b. 沒人出言威脅或「玩弄權力」。
 - c. 膽怯或害羞的人也應邀提供點子。
 - d. 團隊成員彼此坦誠相待。
 - e. 團隊歡迎所有的點子加入討論。
 - f. 如果合適，團隊成員輪流擔任主席。



3.這個團隊分擔完成工作的責任：

- a. 人們自願幫助彼此。
- b. 沒人被迫接受自己不想做的任務。
- c. 團隊善用每位成員的才華和技能。
- d. 在會議最後，工作團隊要確認工作分配是否平均。

4.每個人都很清楚需要做什麼事，由誰來做，何時來做：

- a. 在做任何決定前會小心考慮過每個點子。
- b. 團隊保存行動紀錄，由誰負責，何時進行。
- c. 團隊在每次開會時都會檢查完成了哪些事項。
- d. 團隊會花時間向每個人的努力說聲「感謝」。

5.每個人都試著實踐良好的溝通技巧：

- a. 每個人專心聆聽彼此，不打岔。
- b. 每個人試著把自己的意見表達清楚。
- c. 有人離題時會得到旁人的提醒。
- d. 人人都有發言機會。
- e. 團隊成員互相讚揚並彼此鼓勵。
- f. 只給有幫助的批評。

6.團隊花時間談論它如何合作：

- a. 當事情停滯不前時，團隊會花時間討論問題。
- b. 人們受到鼓勵做出對團隊有幫助的建議。
- c. 人們體貼地傾聽對團隊有幫助的建議。



籌辦一場研習會

這項指南的目的是要支持和鼓勵團體的加入者，準備團體參與的研習會。這並不是籌辦研習會的唯一方法。不過，即使使用其他方法的人仍然會發現這些指導方針管用。

一場研習會是要讓人參與的。它可以定義為：一個團體為了分享她們對一個既定主題的共同興趣而聚在一起；透過學習、研究和討論增長知識；改進並發展個人技巧；或藉由分享共同經驗與知識來解決這個主題所提出的問題。研習會領導人負責提供形式和指導方針及引言，讓每個人都做出貢獻。與會者參與設計來分享經驗和發現新資訊的活動。成員必須既願意獨立作業，也願意密切合作。一場研習會比個人獨立作業更能夠激發更多想法，而且可以對有共識的解決之道提升信心。

準備與計劃

選擇妳的潛在參與者可能會感興趣而且跟她們有關聯的主題。

決定這場研習會的整體特定目標——有意達成什麼，要具體，要考慮參與者的不同背景、文化、語言和興趣。

儘可能廣泛閱讀跟這個主題相關的資料，並跟其他人討論。用合乎邏輯的方式來組織內容。小心計劃，並讓研習會參與者從頭到尾都扮



演一個活躍的角色。

準備一份詳細的計劃，包括寫出研習會的每個單元。預估每個單元所需的時間，這可以幫助研習會進行順暢，準時結束。

在團體中安排一些幫手，確保所有人都積極參與。

準備投影機和透明投影片。同時也準備簽字筆和白報紙，以防投影機臨時故障。

確保與會的團體是個小型的，最好在三十人以內。然後在研習會進行中再分成更小的小組，以鼓勵更多活躍的參與。

用一個支持性的團體來測試妳的研習會，取得書寫的評估，並適度修正妳的研習會計劃。

開會

盡量簡化研習會的語言、形式和內容。

給大家一點時間，讓與會的人互相熟悉。一開始先安排一段暖身時間，讓大家相互介紹，認識鄰座的人，或許也說說她們希望在研習會中達到什麼結果。

建立非正式的放鬆氣氛，圍成一個圓圈或長方形，而非排排坐，以便做面對面的討論。傳閱參與者的姓名與地址名單。

在自我介紹結束後，就開始解釋指導方針，設定長期目標，可能的話準備資料提供給這個團體，將參與者分成幾個小組，讓每個人都有機會做出貢獻，尤其是害羞的人或語言上有困難的人。給各組清楚而具體的任務。

請各組選出一位紀錄人，摘要紀錄各組的討論，只記概念就好，不必記錄完整的句子。如果用簽字筆將摘要以大字寫在白報紙上，大家就更容易閱讀。這些摘要可以由其中一個領導人在全體前面快速整理。



國際性或聯合研習會

由兩個或兩個以上國家的社團合辦的國際性或聯合研習會尤其有收穫，但是挑戰也更大。因為對國際性的研習會來說，計劃、諮詢和持續不斷的溝通更是重要。一定要確認參與的分會同意並且了解這個目的、主題、材料內容、發表的計劃，以及她們各自的角色。要準備按照對研習會的檢討修正和重新計劃。



領導人力資源訓練手冊

提 供 者：International Federation of University Women

出 版 者：行政院青年輔導委員會

地 址：台北市徐州路5號14樓

電 話：02-23566305

發 行 人：林芳玫

編 審：蘇芊玲

翻 譯 者：朱恩伶

編輯小組：王育群 張淑媚 董燕絲

美術設計：BE-E Group 勤蜂設計網

