

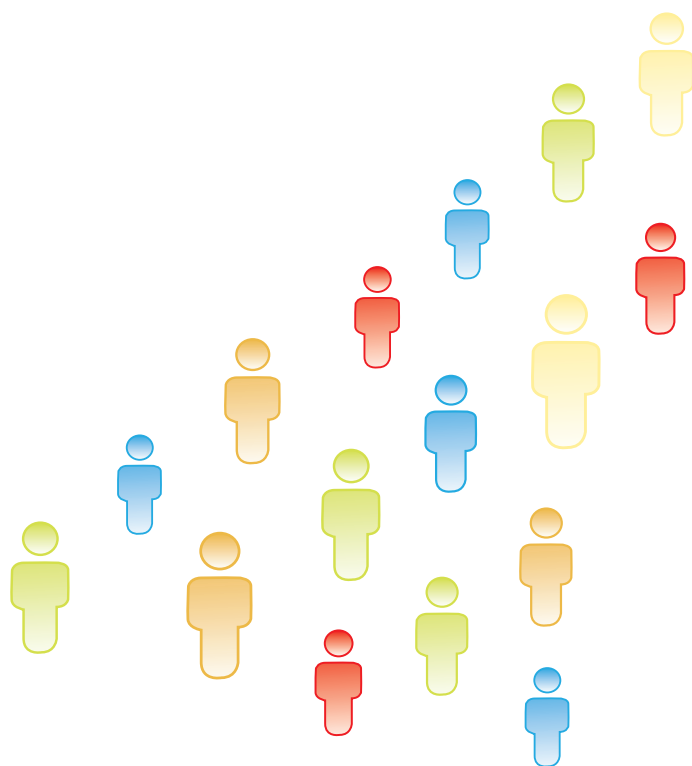


ROTARY INTERNATIONAL®

領導發展 *你展開計畫的指南*

LEADERSHIP

D E V E L O P M E N T *Your Guide to Starting a Program*



本出版品是由國際扶輪領導教育及訓練處編製。
如有任何問題或指教，請洽：

Leadership Education and Training Division
Rotary International
One Rotary Center
1560 Sherman Avenue
Evanston, IL 60201-3698 USA
電子郵件信箱：leadership.training@rotary.org
電話：847-866-3000
傳真：847-866-9446



「**領**導人的責任之一，是在那些由於不同因素而從未真正有機會一展長才的社員中，發掘並開發他們潛在的天分。」

雷諾夫 Clem Renouf
1978-79 年度國際扶輪社長



開始

創設扶輪社階層的領導發展計畫，旨在培養扶輪社員的領導技巧，以提升他們在扶輪社及專業上的效能。對於那些沒有機會時常管理他人或參與員工訓練計畫的扶輪社員而言，此一計畫或許尤有助益。

此一計畫可自由調整。你可以選擇以一場全天的研習會來辦理，或分成一系列較短的會議在一年內辦理；你也可以選擇以面對面、網路或兩者結合的方式進行。扶輪社和地區在運用此一計畫時，應視參加者需求調整架構。

這本小冊子以通盤介紹的方式說明此一計畫所建議的 10 個領導主題：

- 溝通技巧
- 領導風格
- 領導及激勵義工
- 輔導
- 時間管理
- 目標設定及責任分工
- 策略計畫
- 道德及四大考驗
- 建立共識
- 團隊合作

每個主題都包含簡短介紹、談話要點、討論問題和建議活動。你可以挑選問題、談話要點、討論問題和建議活動並安排次序，以擬定你自己的會議內容。除了這些

一般性元素外，你需要進一步研究這些主題並調整會議內容，以切合參加者的文化背景。

資源

有許多資源可以協助你辦理扶輪社階層的領導計畫。舉例來說，國際扶輪的*地區訓練手冊 District Training Manual* (246-EN)，就包含規劃與辦理訓練會議的資訊。你亦可利用任何一個由扶輪社員設計的領導發展計畫作為範例。（請參見國際扶輪網站 www.rotary.org 的 Training Best Practices Database 「訓練最佳實務資料庫」列出的計畫。）還有各式各樣網路及紙本印刷的資源可供你改良和量身訂作你的領導計畫。無論你選擇何種材料，務必確保它們適合貴扶輪社的文化。

需求評估

在辦理領導發展計畫前，試想什麼會是社友認為有助益的，又有什麼是貴扶輪社想要完成的。需求評估將有助於你確認計畫目標，以及決定參加者想要學習的重點。請參考*地區訓練手冊* (246-EN) 中的需求評估要訣及問卷樣本。設計一個切合參加者需求的會議，將有助於確保社友對此一計畫的熱忱。

後續追蹤

為協助參加者運用他們在研習會所學，請他們在研習會結束前擬定一個行動計畫，之後進行後續追蹤，查看他們是否在扶輪及其專業中運用他們的新技巧。你可以用來加強這些技巧的方法包括：

- 為參加者訂定輔導計畫
- 每隔幾個月對參加者進行訪談或非正式查訪，查看他們的進展
- 在此一計畫結束六個月或一年後，舉辦一場後續追蹤會議，查看參加者應用這些觀念的情況

切記，這些建議只是其中一些可能的作法。如同此一計畫一樣，後續追蹤的過程亦應視個別扶輪社的需求及文化而調整。

評估

請參加者在計畫結束後填寫一份評估表。這些資料將有利於規劃未來的會議。此外，亦可在這場研習會結束六個月至一年後填寫另一份評估表，俾利確認參加者學習的成果，哪些是他們正在運用的新技巧，又有哪些是需要加強的主題。

「在理想的組織中，高層——領導——應當貼近基層。」

巴斯 Robert Barth

1993-94 年度國際扶輪社長





對個人及團體溝通願景和宗旨的能力，有助於扶輪社員在扶輪和其專業中皆贏得支持並達成目標。藉由聆聽、理解與提供回饋意見，扶輪社員可以建立信賴感與聯誼。

談話要點

- 說明扶輪社領導人應如何負責彙整與分享資訊給扶輪社社友、其他扶輪社領導人及社區。
- 討論不同的溝通風格：*
 - 直截了當：講話果斷，陳述立場堅定有力，言必有中
 - 精力充沛：口若懸河，著眼大局，辯才無礙
 - 條理分明：注意細節，用詞精準，重事實勝於情緒
 - 善體人意：仔細傾聽，並善用親密、私密及鼓勵性的語言
- 檢視有效溝通的特質，包括主動聆聽，提供回饋意見，以及察覺理解障礙。
- 描述並討論非言語溝通方式的意義，包括臉部表情、手勢、沈默、眼神接觸及空間運用。

討論問題

你會如何描述你的溝通風格？

如何確保你的溝通有效？

如何確保貴扶輪社人人都掌握資訊？

溝通失敗的結果為何？如何重建溝通管道？

建議活動

角色扮演：請參加者分成三人一組，分析溝通的過程。其中一人扮演說話者，另一人扮演聽話者，第三人扮演觀察者。當說話者與聽話者溝通時，觀察者應該記下兩人溝通的品質，之後提供回饋意見給這兩位參加者。觀察者應該考慮的問題包括：訊息是否清楚？兩人是否運用了某種溝通風格？有效溝通的特質是否明顯？

團體活動：請參加者分成兩人一組腦力激盪，預想在服務計畫中可能出現且常見的溝通障礙。待所有小組都列出清單後，請參加者一起腦力激盪，找出解決這些問題的方法。

* 這是根據人力資源發展季刊 *Human Resource Development Quarterly* 的研究。可用你的文化中常見的溝通風格來取代。



領導風格包括了一個人如何提供方向、執行計畫或激勵他人。為了達成目標，有效能的領導人常會視情況換用不同風格。

談話要點

- 描述不同的領導風格 * 及其特質：
 - 參與型：試圖讓他人共同參與
 - 情境型：依照不同情境因素，改變領導風格
 - 交易型：透過職務階級及獎懲制度來運作
 - 轉換性：以鼓舞以及分享能量與熱忱的方式來領導
 - 伺僕型：服務他人，而非被服務
- 說明在扶輪社及地區中領導有方的益處。

討論問題

你在專業和私人生活中曾扮演過何種領導角色？這些角色分別有哪些重要技巧？

如何在專業和私人生活中調整你的領導風格？

你運用哪些領導風格？

你能否學會成為一位領導人？能否改變你的領導風格？

建議活動

團體活動：請參加者分成兩人一組，描述他們曾共事過的一位傑出領導人，列出這個人的領導特質，並挑出最重要的三點。請整個團體參加者列出一份有效能領導人特質的完整清單。

個別活動：請參加者針對自己的領導風格填寫一份評估表。（你可以自行研擬發展評估工具或採購企業用版本。）

* 這是根據科爾特·魯文 Kurt Lewin 及倫西斯·利克特 Rensis Likert 的研究。可用你的文化中常見的領導風格來取代。

領導及激勵義工



受激勵且有熱忱的義工，是扶輪社和地區成功的必要條件。知道如何鼓舞社友，將有助於鼓勵他們參加計畫及活動。

談話要點

- 討論激勵義工常見的因素，包括服務、聯誼、建立人脈及獲得肯定。
- 列出在領導朋友或同事時特有的挑戰。
- 檢視成功的領導人和激勵者的特質，例如贏得信任，建立穩固的關係，給予遠景和鼓舞，以及以身作則。

討論問題

領導和激勵之間是否不同？

有哪些事會激勵你？有哪些障礙會阻撓你奉獻時間參與扶輪？

激勵員工與激勵義工有何不同？

你在激勵社友時曾遭遇哪些挑戰？

建議活動

個案研究：請參加者研究以下個案：你剛開始擔任扶輪社社長，首要課題是在社區展開一系列的環保計畫。儘管貴扶輪社內許多社員都很享受扶輪的聯誼，但對奉獻時間投身服務卻總是面有難色。你要如何激勵社友主動參與這項環保計畫？

角色扮演：請參加者分成兩人一組演出模擬劇，其中一人扮演興趣缺缺的社員，另一人則試圖激勵對方參與扶輪社計畫或活動。



在輔導過程中，經驗豐富的人會引導他人的想法與學習。對輔導者與被輔導者而言，這對彼此都是能增進才能、建立關係並在專業上精進的好方法。在新社員訓練、扶輪社委員會建立團隊及職員交接規劃的過程中把輔導計畫納為其中的一部分，將可獲致良好成效。

談話要點

- 討論輔導的意義以及如何應用於扶輪。
- 界定輔導者和被輔導者間的關係。
- 檢視兩者的責任。
- 說明為何扶輪社員應與其他社友分享自己的經驗及專長，可能的原因包括：改善社員留社和入社的情況、提振士氣、加速領導發展、鼓勵團隊合作，以及增進扶輪知識。

討論問題

成為輔導者或被輔導者如何幫助個人成長？

輔導與管理有何不同？

輔導計畫如何應用在貴扶輪社中？

建議活動

團體活動：首先，請參加者分成小組，討論曾在私人或專業領域中扮演輔導者或被輔導者的情形，以及這樣的經驗對自己有何助益。第二，請參加者腦力激盪，試想在扶輪或事業中輔導者能提供協助的情境。

個別活動：請參加者寫一封信給一位他們想被輔導或想輔導的人，簡述他們的目標，並說明彼此將如何合作。



時間管理牽涉到運用一套原則、實務作法和工具以善用時間，達到改善生活品質的目的。為了能在扶輪保持活躍，在專業上成功，又能參與家庭活動及從事個人嗜好，扶輪社員必須有效管理時間。

談話要點

- 討論有效能時間管理的特質，包括列出事情的先後順序，設定範圍，以及找出目前時間管理的習慣。
- 說明在扶輪及專業領域中皆能有效管理時間的益處。

討論問題

你已經採行哪些時間管理的技巧？

有哪些方式可以確保你目前在工作、家庭和扶輪中所做的，確實是你想要也必須做的事？

如何規劃你一天事情的先後順序？

建議活動

團體活動：請參加者分成小組，分享他們自己在時間管理上三個實用要訣。

個別活動：分發索引卡給參加者，請他們列出這個月內必須完成的工作。請參加者依照先後順序排列每一項工作，並思考為何先後順序有別，是因為比較重要，或者比較容易完成？請每位參加者視需要重新排列先後順序。

目標設定及責任分工



目標設定可以確保時間、心力和資源能夠有策略地運用，以達成個人或扶輪社的重要目標。會受這些目標影響的人，都應該協助參與制定目標。責任分工則是確認每個人都朝相同的目標努力。

談話要點

- 說明設定目標的益處。概要說明以下過程：
 - 評估目標的優點及弱點
 - 設定目標
 - 擬定行動計畫
 - 後續追蹤及評估
- 說明有效目標的特色：
 - 分擔執行：那些參與設定目標並擬定策略以達成目標的人將會盡力去執行它。
 - 可衡量的：該目標應該提供一個可以努力的具體焦點。
 - 有挑戰性：該目標應該遠大足以超越貴社過去所完成的目標。
 - 可達成的：扶輪社員應該能以現有資源達成該目標。
 - 時間明確：該目標應有達成的截止日期或時間表。
- 簡述該如何擬定行動計畫以達成目標。
- 討論領導人如何要求自己和他人為既定的目標負起責任。

討論問題

你或貴扶輪社在設定年度目標時採取哪些步驟？

貴扶輪社是否曾設定不切實際的目標？結果如何？貴扶輪社從該經驗中學到什麼？

你如何要求自己 and 社友為達成艱難的目標負起責任？

身為領導人，你將多久重新評估一次你的目標？

建議活動

個案研究：請參加者分成小組，討論將會如何處理社內不配合完成行動計畫指派的工作的社友。

團體活動：請參加者分成小組，擬定一個虛擬的扶輪社目標並討論其效能。請他們擬定行動步驟，決定各個步驟由誰負責，並討論如何達成該目標。

策略計畫



策略計畫是一種用來幫助個人或扶輪社擬訂長期方向並建立架構制定目標時的工具。策略目標應該逐年檢討，並每隔三至五年修訂一次。

談話要點

- 界定何謂策略計畫。
- 討論策略計畫的益處，諸如：團結擁有共同願景的眾人，為年度目標提供架構，改善資源的分配，並提高年度之間的延續性。
- 概述策略計畫的過程：
 1. 腦力激盪，預想會在五年後成為個人或扶輪社的關鍵特質
 2. 從這些特質中擬出一個以一句話說明的願景宣言。
 3. 列出個人或扶輪社擅長的事。
 4. 腦力激盪，擬出達成此一願景宣言的關鍵策略。
 5. 排列這些策略的先後順序。
 6. 為最優先要務設定里程碑。
 7. 針對達成這些里程碑設定年度目標。
 8. 訂定達成目標的計畫，包括截止日期、負責的人員及必要資源。
- 檢討策略計畫如何影響日常活動，說明所有會影響該策略計畫的決定和資源。

討論問題

策略計畫能為你或扶輪社帶來什麼益處？

誰應該參與為貴扶輪社擬定策略計畫？

你如何確保辦理策略計畫的延續性與進展？

建議活動

個別活動：請參加者為自己或扶輪社擬定一個策略計畫。

團體活動：請參加者分成兩人一組，討論如何激勵社友支持策略計畫。

道德及四大考驗



道德，是一群人共同的價值觀，在決定扶輪社如何運作以及個別扶輪社員在其專業中如何自持時，一直扮演重要的角色。

談話要點

- 界定何謂道德。
- 強調扶輪對職業道德的重視，包括四大考驗、扶輪宗旨和扶輪社員事業及專業宣言。
- 說明道德必須透過行動來體現。提供一個故事來佐證此一論點。

討論問題

在你的專業中作出合乎道德的決定會有何益處？在扶輪社中又有何益處？

個人如何鼓勵他人的行為合乎道德？

扶輪的崇高道德標準如何影響社區？

扶輪的崇高道德標準如何影響我們的公共形象？

你如何因應他人作出有違道德的決定？

建議活動

個案研究：請參加者分成二至三人一組，假設在扶輪社內或專業領域中發生一個有違道德的情境，請小組討論將如何因應此一情形。

團體活動：請參加者分成小組，討論如何將扶輪社員事業及專業宣言應用在事業中。

四大考驗

我們所想、所說、所做的事，應事先捫心自問：

1. 是否一切屬於真實？
2. 是否各方得到公平？
3. 能否促進親善友誼？
4. 能否兼顧彼此利益？

扶輪宗旨

扶輪之宗旨在於鼓勵並培養以服務之理想為可貴事業之基礎，尤其著重於鼓勵並培養：

- 一、藉增廣相識為擴展服務之機會；
- 二、在各種事業及專業中提高道德標準；認識一切有益社會的職業之價值；及每一扶輪社員應尊重其本身之職業，藉以服務社會；
- 三、每一社員能以服務之理想應用於其個人、事業及社會之生活；
- 四、透過結合具有服務理想之各種事業及專業人士，以世界性之聯誼，增進國際間之瞭解、親善與和平。

扶輪社員之事業及專業宣言

身為扶輪社員，在從事事業及專業上，我將：

- 視個人之職業為另一個服務的機會；
- 遵守個人職業道德及國家的法律，在形式上及精神上遵守社會上的道德標準；
- 盡己所能光大個人的職業，並在個人的工作崗位上推廣最高的道德標準；
- 以公平的態度對待雇主、雇員、同事、競爭者、顧客大眾以及所有在事業上或專業上有來往的人；
- 尊敬所有有益於社會之職業；
- 貢獻個人的職業專長以提供青年人機會，幫助其他人解決特殊需求，增進個人所在社區的生活品質；
- 在廣告及對大眾做有關個人事業或專業的介紹時，遵守誠信原則；
- 不向社友要求一些一般人在事業或專業上不能獲得的特權或利益，反之亦不提供給社友。

建立共識



建立共識是一種行動用以找出可以滿足每個人需求的解決方案，特別是針對意見不同的人；這並不代表妥協或屈服。引導他人達成共識一同作出的決定，才能行穩致遠。

談話要點

- 界定共識，或分享一個你曾必須帶領眾人團結的故事。
- 說明公開表達不同意見的益處，這能引導對議題做出更透徹的分析，並允讓各方表達意見。
- 討論建立共識的益處，例如：有助於每個人在計畫中感受到自主權，以及發掘新的解決方案。
- 概述建立共識的過程：
 1. 列出各方希望情勢演變的結果。
 2. 檢視對每個人而言何者為重、何者為輕。
 3. 腦力激盪出新的解決方案。
 4. 討論這些解決方案的結果。
 5. 重新調整這些解決方案和其他決定，以滿足這些重要的需求。

討論問題

共識在專業中為何重要？在扶輪社中又為何重要？

你如何確保共識最終不會變成妥協？如何滿足每一個參與的人？

建議活動

團體活動：請參加者分成小組進行個案研究。指派小組成員詮釋不同觀點，並由其中一人扮演主席，負責建立共識。

個別活動：請參加者回想曾必須參與建立共識的經驗。他們如何看待整個流程的運作，對結果是否滿意？

團隊合作



要能完成扶輪及事業中的多數任務，人們必須團隊合作。當每個人能合作無間時，就能比單打獨鬥完成更多。

談話要點

- 討論團隊的類型：
 - 假性：團體成員被指派一起合作，但並未朝共同目標努力。
 - 傳統：團體成員同意一起合作，但事實上未見成效。
 - 高效能：此一團體是一個有效能的團隊，能超越所有合理的預期。
- 檢視布魯斯·塔克曼 Bruce Tuckman 提出的團隊發展四階段論：
 - 形成期：團隊成員初次接觸彼此的行為，並開始制定團隊規則和準則。
 - 暴風期：團隊成員積極參與如何達成目標的決策。
 - 規範期：團隊成員建立信心，開始作出決策，並為自己的行為負責。
 - 表現期：此一團體從一個個體的集合轉變成一個真正的團隊。
- 描述建立團隊的策略：
 - 互動：安排有完善規劃的活動，協助團體成員熟悉彼此並促進正面溝通
 - 有效的會議：主動邀請所有團隊成員參與規劃與決策過程
 - 調解衝突：進行有建設性的溝通，避免破壞性的批評

討論問題

貴扶輪社是否鼓勵團隊合作？什麼樣的領導風格有助於團隊合作？

你在工作上和在扶輪曾隸屬於什麼團隊？

你如何定義一個有效能的團隊？

你如何培養一個高效能的團隊？

團隊常遭遇的挑戰有哪些？你如何避免這些問題？

建議活動

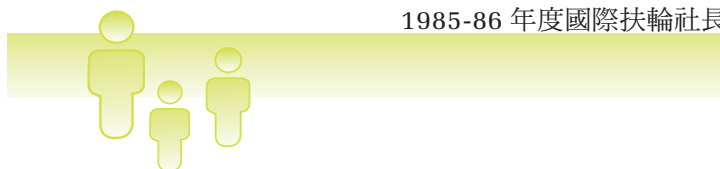
暖身活動：介紹這個主題時，首先進行練習來說明團隊合作的價值。分發給每位參加者一張清單，當中列出旅行時所需的十項物品。請參加者自己排列各項物品的重要性的優先次序。之後請參加者分成小組，以團隊的角度，就旅行必備的五項最重要物品達成共識。

團體活動：請參加者分成三至四人一組腦力激盪，列出對有效能團隊合作的障礙，接著請參加者列出有助於解決這些挑戰的小技巧或建議。

* 這是根據塔克曼的研究。可用你的文化中常見的建立團隊階段來取代。

「扶輪最令人奇異的資產之一，即是一個如此充滿活力與生命力的組織，還能隨著新領導階層的成長，年年益發茁壯。」

柯愛德 Edward F. Cadman
1985-86 年度國際扶輪社長



「一個領導發展計畫能提升扶輪社員的個人成長，進一步開發他們的領導技能，讓他們更擅於服務及造福社區、家庭和事業。這是防止社員流失的奇妙策略。」

「小子」布朗 Irving J. “Sonny” Brown
2006-09 年領導發展委員會主委
及前國際扶輪副社長

領導發展：你展開計畫的指南包含了下列主題的指導準則和會議構思：

溝通技巧

領導風格

領導及激勵義工

輔導

時間管理

目標設定及責任分工

策略計畫

道德及四大考驗

建立共識

團隊合作

每一主題皆著重如何在扶輪社和個人專業上應用這些領導技巧。不妨考慮今天就為貴扶輪社擬定計畫，培養每位扶輪社員都成為領導人！



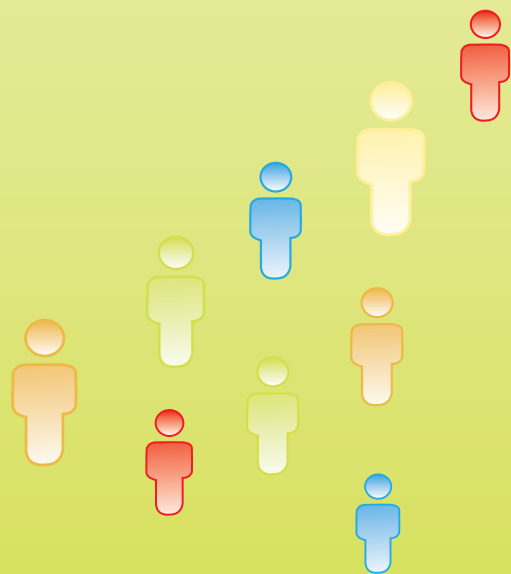
ROTARY INTERNATIONAL

One Rotary Center

1560 Sherman Avenue

Evanston, IL 60201-3698 USA

www.rotary.org



250-CH—(1110)

本中文出版品由扶輪出版委員會譯印，
請注意國際扶輪未曾審核譯文，對其內
容及正確性概不負責