

成爲市民領袖的方法： 20個指標

張巧珍譯

(本文譯自“Procedures for Civic Leaders: 20 Guideposts”採自
Irwin T. Sanders, 1953 年所校訂之 Making Good Communities
Better, pp. 176-197.)

指標15 如何爲產業發展計劃

劃

社區之急速成長，極易愈變愈糟。每一個發展中的社區對其未來應該有一個正常的計畫。此一計畫是設計委員會的責任。同時，一個獨立的委員會在助長與全面的計畫有適當關係之產業的發展上有極大的幫助。委員會在獲得新的產業上，以細心和進取的行動擔任引導工作，因此提供就業機會使年輕人留在家鄉。

一、基本的要素

1 社區中必須有一、二個人了解具體行動之需要，且願意提供原動力去組織……

2 一個良好整合，具有代表性的委員會，爲……提供領導。

3 在一個發展計畫中有社區廣大的支持和參與，發展計畫將需要……

4 勤勉、持久，志願的努力和……
5 耐心。

謹慎也是一個必需的要素。

1 在過去許多例子中，「政治」帶來失敗，如果社區的產業發展成爲一個政黨的特性，產業發展的未來將是難以斷言的。目標應該由社區支持，不具黨派色彩。

2 金錢使之鞏固也會使之腐敗。獲得廣泛的財政支持，借助對整個社區之責任志願的奉獻。謹慎地花用金錢，以稅爲基礎的基金經常來得快也去得快。

3 匆忙是一個陷阱。社區產業的發展是一項長程的過程，只有小心地設計和執行的結果是最成功的。

二、產業發展委員會

許多社區發現一個個別的產業發展委員會是組織社區的一個合適方法。一個地方商會或其他市民團體主動地支持此種委員會時，其成員應該包括社區中所有重要組織。

1 委員會會員應該包括三種類型的人員。包含利益團體的領袖，以確保公眾的注意和興趣。勞工、工廠、商人、銀行家、律師、教育家、公務員、教士代表應該包含在內，以獲得他們對一般事務之不同觀點。

應該包含市民組織的代表，讓他們成爲與組織溝通的管道，以獲得組織之支持。委員會的大小視社區的大小而改變。

2 委員會組織應該彈性地面對社區的工作。最好是有一位主席和分支委員會的主席所組成的執行委員會。可能的分支委員會是：

(1) 財務：募集基金做為委員會運作和對社區做可能貢獻之花費，且為展開一個大型活動發展一個財務計畫。

(2) 調查：計畫、組織，和產生一個社區的產業調查，且使資料不落伍。

(3) 宣傳和教育：宣傳委員會的工作——與產業接觸和讓社區周知。

(4) 區域規劃：研究和促進計畫土地的利用，並與社區計畫任務相結合。

二、產業調查

在社區產業發展委員會初期的集會中，大約會出現三個相互有關聯的問題：

我們有些什麼？

我們要些什麼？

我們如何獲得他們？

回答這三個問題的答案需視調查的結果。

1 社區居民發起和指導的社區調查，可依其需要做全面的或局部的調查。對產業發展之目標，調查設計回答下列問題：

(1) 什麼產業正在社區中運作，且有什麼樣的困難阻礙其擴張？

(2) 有什麼資源是這個社區必須提供給未來商店？如土地、建築物、勢力、原料、市場、運輸工具、能源、公共設施等。

(3) 我們應該採取什麼樣的措施，改善社區中新商號的吸引力？

2 回答上述問題的調查是相當複雜的，因為它包括製造商的技術需求。無論如何，這過程是極易明瞭的，且已經縮減為一個規律性的查核表，確保能適當地區括結果。

3 一旦調查完成，必須分析決定，應該鼓勵發展什麼特別的地方產業，和社區應該關切的為那種類型。有時發現地方之商號經由委員會的一些援助後，極易地提供額外之工作機會。有些社區對某些特殊類型的產業是一個「自然的」地區。在任何情況中，社區想要成立公司之效果應該以負債和獲利小心地評估。

四、發展產業之步驟

社區依照產業調查的發現，設計多種方法以增加產業的工作機會。一些成功的設計為：

1 社區供給較好的學校、道路、供水、垃圾和溝渠配置、較多的娛樂設備、令人理解且合理的稅金、證照和區域規劃規定，和經濟、有效率的地方管理，以改善商業氣氛。

2 與社區以外之公司接觸和協商，發展一個保護新產業之計畫，激勵他們設置工廠於社區之中。

3 提供管理單位和地方、省、國家產業機構間的接觸，這些機構的專家在設置新公司上將給予幫助。

4 為製造商設計和發展一個產業區域地帶。領先設置道路、公用事業和消防設備，吸引新的公司。

選擇此社區為其有利積極擴張之地點。

5 設立一個產業機關，為地方公司之擴張和新公司尋找辦公空間和廠房上提供土地和建築物。

6 為現有的和新的公司提供特別的諮詢服務，如工程研究、市場研究、幫助改善會計系統、檔案保管和勞工關係之忠告。

產業發展機構，特別是社區最新關切的產業，是我們置放新希望的最佳賭注。

記住，成功的關鍵是有一個具有資格的人，再加上有最新的事實，為每一個引導安排一個具有遠見的顧客和一個遵循的方法。如果希望想要面對更多的社區成員，應該準備好一個經過選擇的團體去迅速地面對和準備銷售社區。如果引進一個對社區不合適之公司比不能保護新的方向更糟糕。

指標16 如何使社區活動獲得更大之參與

得更大之參與

我們代議政體的體系允許個人代表許多人。對我們多數人來說，造成我們完全遠離那些我們應盡的義務，而將這些義務交付給被選擇的代表，代表之任期是如此短且數目是如此地少，以致專注於直接的一定任務，而看不見較大的問題。

一、社區領導之產生

為了執行政府的事務，多數社區有一種組織去關切、鼓勵和指導較年輕的一代，討論興趣問題等。這些組織有——社區基金會、兒童福利機構、市民

俱樂部、商會、法庭和其他——大部分決定社區的發展或延緩。

1 需要較多的人力。他們所做的工作是很偉大的，在代議政體下為社區之發展所做的努力是不夠的。今日的問題是要求較多的人力。

在現在我們發展之階段，約十%的人執行九十%非專業的社區工作。目標應該包括社區改善之全面計畫中的人們。

明顯地，這個目標是不可能達成的。但是，就如畫透視圖，有一個未真正標示出之消失點，其對整幅圖畫具有整合的作用。一個具有良好組織的社區記住社區所有的興趣，對全體的利益引發一些貢獻之努力。雖然目標可能不能達成，但他提供一個方向——愈接近方向，改善之可能性愈大。

2 預防勝於治療。只有少數百分比的人口在計畫中的活動與福利有關，我們可以採取小型的改善——遊樂場、街道拓寬，成立一個新機構——但多數的努力被某一慈善機構或另一個慈善機構花費。當然，慈善是基本的，它幫助振興起破碎的生命，但對產生毀損之境所做的改變很少。長期上，計畫、工作和經費在早期的成本會比較高，可是比關心自動產生許多受害者環境之受害者提供安全和幸福之境，比較便宜和良好。例如，遊樂場和娛樂中心比監禁經濟，安全預防比醫院佳。

3 能幫助所有的人。多數社區的領導者是由銀行、公共事業公司、工廠、商店、傑出農夫、專業成員，和他們的妻子和女兒代表擔任。這些人員透過社區機構，市民俱樂部和其他組織進行工作。他

們在理事會服務，提供時間且對不同的計畫努力，募集金錢。一旦他們放棄一項工作，另一項工作等著他們去做。他們之中的一些人同時在不同才能上提供服務。

小團體中工作的集中對領袖有某一程度的影響，此係不可避免的。但是有忽視許多居住在社區外居民之為社區服務之可能性。如果能夠補充他們積極服務，有他們之背景和技巧，社區進步之速率會很快。

美國多數地區的社區工作類型是由領袖們擔當，從百分比上看只有一些人願意且有能力處理社區事務。有許多被需要的援手未被充分利用，只是因為，在程序上他們未被邀請參加。

如何喚起他們的興趣，使他們加入工作的行列之中？這是一個問題。

這也是一項挑戰，找出贊助事業的方法和幫助更多的市民，發展社區之有用資源，解決社區問題，和為更佳的生活努力。

造福整個社區之貢獻服務會獲得一種成就和滿足感。

二、獲得更廣參與之範例

1 假設一個地區迫切地需要一座運動場，其需要的服務不僅有募集金錢者，還有藝術家、職工、勞工、苗圃主人、管理者等之服務。如果建築、維護和管理等不同職責由不同的人分擔，每一個人的負擔將不會很重，且此項工作將持續。

2 種植樹木在許多地區是一件急迫的需要。如

果社區對此一計畫採取行動，幾乎需要所有人民的合作努力。學校中的兒童可以開始研究問題之不同觀點；組成居民的地方組織去討論和計畫操作；利用專家指導志願工作人員團體；在植樹之後指派委員會對樹木加以照顧。

完成此事之後，可能會為以後之活動發展長久性的地方組織。至少，有較大羣的人們會加入社區生活之努力中。發展責任感之唯一方法是指派或分攤責任。經由一起工作，人們學習如何再一次地共同工作。

3 幾乎任何一個社區能以做此事為例。這是一個領域，所有參與者能由所有階層引入。

似乎不需要增加案例，在每一案例中特別的需

三、較廣參與之利

1 對共同關心的利益投入更多的人力。

2 較為廣佈的社區歸屬感和責任之分攤。跟著這個感受之誇耀是傳染性的。

3 個人和團體之間的溝通管道更多。意見的溝通和志願工作的分享是民主之基礎。

4 社區改善之可能性增加。十%的人們不可能完成之計畫，能由四十%學過如何一起工作的人們有信心的完成。

指標 17 如何設計集會

我們每個人都參加集會，有些人離開時會有一

種覺得每一件事情進行地非常順利的感覺；其他人，無論演說者講得多好，整個晚上在座位上坐立不安。我們經常會忽略使會議順利進行之小事情，所以負有籌劃集會之責任者，最好記住下列重點。

一、刺激良好出席率

1 通知成員。確定正確地通知了成員集會的時間、日期、地點。如果通知是用郵寄的，最好預留較多的時間；只有成員大部分是報紙訂戶且報紙會在集會日期之前到達才可依憑地方報紙。如果可能，要求一些成員打電話通知那些可能未收到通知者或上次未參加者。告訴成員有關計畫的內容，使他們知道要期待些什麼且預期的期盼參加集會。

2 不規則之參與者。要求一些不規則參與集會者參與集會安排的工作，但，不要置放太多籌劃的工作於不可信賴的手中。

3 運輸。要求有汽車的成員順道載一些沒有適當方式到達會場之成員。很多人願意如此做，沒想到而已。重要之全社區集會可以利用校車輸送。

二、會議場所

1 位置。盡可能在社區中央。如果慣常的位置不在中央，那麼每次舉辦的會議地點可在社區的不同地方。此種方式，交通之困難就不會一再地落在相同之人羣上。

2 物理安排。如果利用公共建築物，集會前的幾個小時檢查燈光、溫度準備、監視管理。查出誰負責集會後會場之還原工作和在集會前和集會時是

否有管理員負責解決問題。在會議之前討論與會議場所有關的財務安排。如果利用私人的房舍，那麼查詢屋主是否喜愛為會議之準備做任何援助。她是否需要摺疊椅滿足預期的人數？確定所有需要的物理資產在集會之前可以在手邊。小心地查對表列上需要的東西。

3 合於團體大小。選一個適於團體大小的場所。在一個大廳堂中會令二十個人覺得迷失；另一方面，如果空間太小，人們會不太舒適。

4 必須是社會可接受的。小心利用一些地方，那些地方一些組織的人們心中認為是不佳的。你的團體有相當不同的目標，但是如果在一個聲名狼藉的地方相遇也會令人蹙額。記住，不名譽地方的概念會隨著社區不同而不同。

三、計畫的準備

1 事前籌劃。幾個月之前事先籌劃計畫。

2 指派不同的部分給幾個人。將一個計畫的幾個獨特部分指派給不同的人。確定他們有需要之援助去完成他們的部分。

3 外面的演講者。如果有一位外面的演講者，查詢其到達會場和離開時交通工具是否有問題。如果約定是在很早前訂的，會議前幾天提醒他演講的日期、地點和時間，可避免當日有所差錯。告訴他計畫，使他知道他有多少時間和如何使他的言論符合場合。小心地計畫可減少許多時間上的阻礙，這些障礙經常使一個良好集會成爲一個平凡的會議。

指標18 如何指導委員會會議

關於組織集會和委員會會議之建議能對我們如何指導委員會會議，提供一些明確的看法。

1 有不同的委員會，但其議事程序大致是相同的。委員會的成員人數不同，有些代表委員會，有些被指派了明確的工作。但是會議的一般程序是相同的，例如，執行委員會由組織的官員組成，一般的成員組成的特別委員會。

2 主席不應該做所有的工作。有一個極大的錯誤概念，即，委員會的主席應該做所有的工作。主席能利用其在委員會會議中的領導方式助長或消除此種概念。

3 委員會應該配合特殊的目標，完成指定的部分或全部的工作。應該訂一個完成的時間且事先向成員告知時間。確定每一位成員明確了解其屬於那一個委員會，且知道其委員會之任務。要求每位成員準備好建議事項。有時要求每位成員思考一下一些委員會特別層面的工作，甚至帶特別的資料至會議，是一個良好的構想。

4 在適當的場所集會。場所應該遠離騷亂、噪音、不舒適，或頑抗的事件。一個大房間其角落有許多其他活動的小吵雜聲時，此種地點不是開委員會會議的良好場所。

5 適當的聲調。如果你是主席，以感情的聲調開始這正式和非正式的集會。用你的態度讓成員知道委員會會議是在辦正事，但正事是在良好氣氛之

下完成。

6 準時開始，且期望能準時地將會議結束。這將加速會議的腳步且避免拖延。

7 主席領導或引導討論，但不可管理或控制會議。不要讓委員會成員成爲一個橡皮章。

8 事先準備議事日程。如果委員會有祕書，他應該幫助準備議事日程。

9 以例行的事情展開會議。上次集會的時間，委員支會報告，或具有特殊指派成員之報告，上次集會未完成事情之處理，最後處理新的事務。

10 讓每位成員參與。認可且利用每位成員之貢獻。所有的成員對每一問題表示意見或建議。讓討論不離題，繼續工作達成決議。

11 委員會會議應由主席指揮。如果上級長官列席，他必不可將委員會主席的特權取去。委員會所指定工作之報告，應該滿足組織之需要。委員會的一、二位成員從他們對成員間一致意見之了解上草擬一預備性的報告。此報告整個委員會可以修正或贊同通過。

12 如果需要開另一次會議，在休會前定好時間。指派特殊的工作給每位委員會成員，替下次集會做準備。

13 完成一些明確的工作。如果委員會有一項複雜的任務，規定每次集會時需達成某一程度。確定成員離開時有完成某件事的感覺。

指標19 如何在集會中擔任

主席

會議規則是一個方法，不是一個目的。其作用在促使有秩序的程序。會議規則則是人類幾世紀來創設團體和運作的自然結果，其本身不是神聖的，而是實施團體事務的最方便方法。

一、應該記住的幾個簡單法則

1 動議係成員對團體所做的正式建議，在獲得附議之後，直至處置或團體休會，它較每一件事情具有優先。

2 提案不需要附議。

3 主席的地位公正超然，除了特殊的情況外，他不參與發言或討論。他的主要任務是認可發言人的地位和幫助會議按照程序有秩序地進行。如果發言，他係以第三人的立場公正無私地發言。

4 如果程序未確定，服從多數人的意見。

5 避免不需要的投票可加速會議的進行。主席之「它是如此地有秩序，不必反對了」陳述，從不應用於爭論的問題上。

6 動議是可以修正的，但是一修正案未決前，不得提出另一同級之修正案。

7 一項動議要擱置時，必須有人附議且付諸投票。擱置之議案在這次會議中不可再一次地討論。

8 只有投票給多數邊的人可以再重新考慮他們所決定的行動，任何人均可以附議。

9 當採用先決問題時，意指多數人已下定決心採取行動且不想再討論。

二、四項基本原則

簡單地陳述，在會議程序中有四項基本原則：

(1) 民主——尊重多數人的意願。

(2) 公正——每人均有傾聽多數人員意願的自由。

(3) 速度——一次只討論一件事情。

(4) 禮儀——一個人獲得發言權時，在其發言未結束或時間未用完時，沒有一個人可以發言。

指標20 如何做公開的準備

組織應該使他們的工作呈現在社區之前，在地方報紙和廣播電臺中報告他們的活動，這不僅係爲了組織的活動力並且是爲了整個社區的社會發展。

一、組織爲什麼應該做活動報告

1 維持地位。組織了解其活動的公開能維持和改善其在社區中的地位。經常提供資訊不僅使組織的名稱常呈現在社區之前，並且也有使成員關係更爲親密的傾向。

2 留在公眾印象中。持續讓社區知道組織的活動，其活動係依據社區可以支助之任何社區性計畫或運動設計的。社區只接受和贊助那些他們了解和信任的活動。

3 成員之誘因。社區中的成員如果他們加入一

個有前途的團體並且團體被社區認為是具有價值的角色時，他們會對團體更積極和熱衷。當然，關於集會之適當的新聞和故事會促進團體的關係和增加集會的出席率。在地方報紙和廣播中提出和認可組織中個人團員之努力，會使個人更積極扮演好做為組織成員之角色。

一個組織必須在社區之前呈現其正確且合時的活動記錄，刺激社區承認組織對社區問題的意識和責任，成為社區中的一種社會力量。

二、如何做活動報告

因為向民衆報告組織活動，在社區運作中對組織是有利的，可使民衆了解組織的活動，並且組織有責任讓民衆在地方報紙和廣播中完全且正確地知道其集會和活動。這通知應該包括會議之舉行和內容。

1 組織的發言人。每一組織應該有自己的發言人，他的責任是向地方報紙和廣播電臺詳細地報告組織中的所有活動。

2 會議的通知。最好在集會的前幾天，在地方報紙上登一篇簡短的通知（七十五—一〇〇個字）或透過廣播電臺廣播。這應該包括時間、地點、日期，和基本的議事順序或演說者。報社通常將這項通知視為新聞，至少會有一次是免費的。因為多數

地方電臺至少會一天播報一次即將舉辦的社交活動，此種播報會在會議前一、三天免費播報幾次。

3 會議的報告。報告應該正確、簡要。它應該簡潔地報告何人、何時、何地、如何和為何活動或集會。即，會議在何時和何地舉行；團體為何和如何設計或以此方式實施此項計畫；誰出席和誰對這次集會負有特別的責任；和最後做了什麼樣的計畫來實施組織的活動。

4 名冊。報告中應該有出席人員的名冊和其特殊能力。應該小心地正確拼出每一位人員的姓名且不可有所遺漏。

5 長度。詳細的報告在長度上應該為二五〇字到五〇〇字之間，視組織向社區報告的內容而定。如果集會中有一位卓越的發言人或者會議中計畫展開一項社區計畫時，應該強調這些事情。社區想要知道組織在做些和計畫些什麼事，發言人應該讓其報告的長度足以向社區報告這些事情。

6 敏捷。發言人應該盡可能地在會議舉辦後詳細寫下報告。他應該從報社編輯處探知何時這份報告必須交出去。廣播電臺盡可能地於會議結束後在地方新聞廣播中廣播。如果有重要的演說，最好事先有稿子，如此可以給報社和電臺利用，使他們有寫作的題材且在會議後立即可以使用。

7 遞送報告給編輯。如果發言人不可能或不方便

直接拿報告給報社和廣播電臺，他可以用電話聯絡或郵寄。報社方面，必須記住編輯的截稿時間；電臺方面，必須記住新聞廣播員較喜愛迅速且簡短的報告，而不是一篇二十四小時後才送來的冗長報告。在兩種情況中，較常用人員的傳送而少用郵寄或電話報告。

三、有關於編輯

發言人應密切地與地方報社編輯和電臺新聞編輯接觸，發展友誼，且在報告組織活動中尋求他們的忠告和合作。依照這種方式，編輯較了解組織，且會詳細在報紙和廣播中介紹。如果情況證明組織健全，且通知正確，報紙編輯可以利用組織的工作做為編輯的基礎，使之切題。電臺可捐贈十五分鐘給組織成員來討論組織計畫。

如果編輯不了解組織的活動和運動，他們可能會忽略而未將之編入。在此種情況，社區、報紙、電臺、組織和幾乎所有的人將會受害，因為組織未能透過印刷物和廣播將其工作展現於公眾之前。

【本文作者任職臺北市政府研考會】

（全文續完）