

如何促成一個市民計畫的五個步驟

張巧珍譯

本文譯自“*How To Promote A Civic Program: Five Stages*” 採自 Irwin T. Sanders, 1953 年所校訂 *Making Good Communities Better*, p. 27-59.

在閱讀此部分時，我們須注意二點：

1. 我們所談論的計畫是針對整個社區的，而不是一個團體為他自己所實施的活動。
 2. 此處所說的各项，對所有的計畫都適用，而不是對某一種特別適用。
- 任何一個計畫都必須經過五個步驟：

1. 理想的確立。
2. 事實的獲得。
3. 計畫的設計。
4. 計畫的展開。
5. 計畫的不落後。

這五個步驟中的某些步驟可以快速地通過，而不像此處討論得這麼詳細。但是以此五步驟思考，將有助於我們思考的系統化。

步驟一：理想的確立

一些人理想，但他不能獨自地完成，所以他

在聚會或非正式的團體中，告訴他人他的理想。我們鼓勵他去做，於是有一個社區計畫的開端。

如消防員史密斯的例子，他在撲滅一次因為油漬的地毯所引起之火災後，他想為什麼社區中不訂一個火災預防日，教導兒童如何預防火災。他先與他的隊長談論此事，然後他們到地方報社的負責人處尋求意見。他告訴他們最好與地方銀行總裁溝通，要求他的支助，且組織一個必要的委員會，他們做了而且成功了。

其他社區計畫之開端，是因為團體想要為社區做些事情，他們要求各方的建議，且從許多建議的計畫中選擇一個計畫。

通常，開端是很不易追尋的。有些開端在社區生活中是非常戲劇性的——逮捕青少年犯罪，一連串的飛機失事，一次罷工——能使許多人同時地決定有某一特殊行動的需要。

但是在多數案例中，理想是來自社區之外。一些世居的居民出外旅遊，參加會議，暫時參與一個

城外工作。他看到或聽到一些其他社區的重要事件，他會說「為什麼不在我們的社區中做同樣的事情呢？」他會對其觀察到的事問更多的問題，所以他回到家鄉時，他準備做一個社區建設的工作，那就是為什麼如此多的退休者在他們回歸故里之後，發動改善鄉土的運動。

或者是一位社區的新進者，他在以前居住的城鎮中積極地參與城鄉計畫。當他獲得新城鎮的歸屬感和鄉里的信任時，他會建議一些處理某些地方問題的方法。

一位具有專業訓練的外來者，短期受雇於社區或訪視社區時，勸導地方居民資助和實施某些計畫。城市規劃專家和農業機構就是此類的例子。

除非我們使理想確立，否則一個理想仍舊是一個理想。下面幾個步驟是我們可以做的。

1. 首先寫下我們所想的，使以後談論時可以捕捉住這一觀點。我們的理想可能與計畫者的想像有一段距離，但我們可以用其他社區曾經做過的事

實使其具體化。

2. 我們應該與社區組織中的專家商量（看指標一），他們不但可以告訴我們最簡單的達成方法，並且可以給我們參考其他社區曾經做過的結果。

3. 我們須選出應該最先接觸的人員。我們須選擇那些對社區有信心的份子，也須先預測那些有影響力者可能會反對或支持。如果他們是富有敵意的，那麼我們在開始時就知道將會面對那些反對力量。

4. 如果可能，我們以居民的切身需要為開端。不管理想是如何開始或如何確立的，當許多有能力的人在相互討論它時，理想已在實現的途徑中了。可能只有少部份人瞭解它，但是這個理想已從一個團體傳遞至數個團體，他們已在探索如何使其實現，現在是獲得事實的時刻了。

步驟二：事實的獲得

第二個步驟是許多工作者想要略過的步驟，略過是其不幸。他們迷戀者一個理想，再加上每件事情看起來是如此地清晰完美，使他們認為沒有理由去延遲行動。但是事實發現的步驟有重要的價值存在。

1. 事實的計畫中是極具價值的。雖然長期居住在社區中，但很多人對某些觀點還是有不一致的看法。當有此種差異時，領導者該說「在我們爭論之前，先看看事實吧。」在預估計畫的成本時，事實的發掘也具有同等的重要性。某一城鎮中心，有一座未完工的社區建築物，這是一個失敗的象徵。當

時一些熱心人士覺得這個城鎮需要一個社區中心，所以立刻展開籌款工作。當募到第一筆款子時，他們訂了建築契約，並且想像地談論他們將獲得這個計畫的其餘款項。但是城鎮的居民並未感染到他們的熱衷；他們不但過分預估城鎮對這座建築物付款的能力，並且學習到鄰里並不真正地希望有一社區中心。此時即使是一個最簡單的調查，都可以預測到雙方危險的訊號。

2. 發掘事實可發展團隊精神。促成一個計畫成功的最好保證之一，是適當的團隊精神，它不是一夜之間盛開的，而是逐漸地達成的。發掘事實的步驟是一個建立團隊精神的大好機會，讓許多人相互認識和互相比較他們的發現，領導技巧漸趨成熟，且給一些人暗示，他們在未來的階段中將負有更大的責任。還有，發掘事實是一個發展團隊精神較不複雜的孔道，在稍後之步驟中，意見的分歧將會妨害合作。早期固定好團隊的模式，將有助於面對未來之困難。

3. 事實的發掘給予大家參與的機會。一個計畫在早期步驟參與的人愈多，會獲得愈多的支持。發掘事實是一個需要許多人幫助的工作，一個社區在社區理事會組成之前，由六十位區民義務去做一個事實發掘的家戶調查，這些訪員只問四個簡單的問題，且已習得如何去記錄獲得的資料。這項工作是計畫好的，所以幾乎所有的人在調查結束時都覺得很有成就感，且知道他們對理事會的組成有很大的貢獻。他們在來年中對社區的事情仍維持着私人的興趣。此種方式擊潰了經常的批評——某一小團體

為了私利攪亂社區。

4. 發掘事實具有教育的意義。一對夫婦援助一項主要為受剝奪的兒童尋求寄宿宿舍地點的調查工作。這項工作只是一項規律性的事情，訪問城市中的二條街道大小的居住地區。雖然以前他們以為很瞭解自己的社區，但很快地承認他們從未瞭解過他們訪問之居民生活。太太說「我看到一個六個月大的孩子吮吮着一片生肉。」先生則印象深刻地回憶着一間廚房中沒有替換的五扇玻璃窗。換句話說，以直接的方式教導發掘事實者，讓他們知道社區的需求為何。被訪問者也經由調查知道正在進行中的計畫是什麼。訪問時須簡單解釋調查的目的，做為以後正式施行時的基礎。通常人們回答「我從來未想過這個問題」時，已顯示出教育過程的開端。（參看指標二、三、四、和五）

我們知道發掘事實的步驟是極重要的，我們還需知道要收集那些資料。這些須依計畫的不同而有所改變，但一些概括性的引導是有幫助的。

1. 用專家。我們該尋求發掘事實專家的幫助，尤其當我們在確立理想未請教專家時。用專家至少在二方面可以節省時間；第一，適當的勸告，告訴我們最有幫助的事實。第二，縮短規律作息表，人口選擇，和計算方法的準備，及解釋統計誤用之警告。

2. 決定什麼事實是可利用的。我們該利用任何已收集到的事實，很多市民覺得他們被太多的調查打擾。若沒有可信賴的調查資料，及問題的最新資料時，我們才必須展開一個調查。無論如何，我們

須知道，小坡鎮調查的失敗是極普遍的，那兒的人們說「發掘事實的步驟有什麼用，我可以用手的手指頭計算這兒教會、俱樂部、和機構的數目。」但他們通常會意外地忽略某一重要的團體。

3. 還需要那些資料？除了使用手邊的資料之外，還要決定需要那些資料。計畫中的工作人員應該列出有關社區困難的問題表，這個表須給企業領袖、省市官員、和其他有豐富經驗的社區人員評價。這個步驟意味着，要減少一些表中的問題，因為具有實際經驗者會說「你擬的問題很好，但是不會得到任何可信賴的資料，人們不會給一個陌生人有關此問題的實情。」其他的問題會以其他的理由消滅掉，此顯示出一些社區中的部分偏見，或反對處理一個多數人理解力以外事物之技術上的問題。

4. 試測。我們須以少數人為對象，做做看我們的問題，看他們了解問題嗎？文字符合他們的語言嗎？問題會不會太多？這個試測將告訴我們在問題的字句上和解釋計畫的方式上需要那些改變。

5. 團體的資助者。問卷準備好了後，我們要求地方上有高威望的地方委員或組織去負起調查的責任，因為他們可引發大眾的支持和提供適當的財政贊助。我們的工作是向這些財團法人銷售調查的目的，和使他們相信有此需要。如果他們已是調查問題中的一部分，那麼將更為容易。我知道一位富有的老人，他認為社區的學童若都有熱午餐可吃，將是一件極為絕妙的理想。他請了一些人去探尋家長對這個計畫的想法。他的問題表包含着有關飲食和食物預算的問題，大約每五個案例中有三個訪員獲

得的是不恰當的資料。這個概率表示若得到家長會的工作人員或婦女俱樂部之贊助可能會獲得較佳的反應，且他們會描繪出一個較為實際的表格。我們不能讓市民認為那個調查是個人的而不是社區的努力。

6. 訪員訓練。須小心地訓練訪員。必須確立他們能否明確地陳述調查目的，問的問題是否分明，記錄答案的正確性。我們建議，接近人們最好的方式是談談有關天氣，兒童等愉快的事物；用電話或明信片安排晤談時間；決定晤談時間的長度。我們該告訴訪員須記錄受訪者所做的任何附註，以顯露出人們對此問題所想的內容。每一位訪員應該有一次、二次的訪問練習，可能練習的對象也計畫援助這項調查。

7. 將結果列表。當問卷完成時，將結果表列起來。如果我們的訪員訓練良好，他們的結果將是可比較的。可要求社區中具有統計經驗者幫助計算問題的結果。

8. 解釋結果。準備在解釋結果，賦予他們意義，但是須注意到自己社區的社會特性。每一詳細的調查不僅包括物質的資料，還有一些現存團體所關注的問題，如果我們發掘的事實包括了這些資料，我們的解釋工作將較為簡易。

9. 準備具有圖表的報告。在發掘事實的步驟中，最後的工作是呈現出我們的發現，而以圖表的表現最佳。如果我們對我們的工作非常謹慎，必將瞭解，事實發現只是到下一步驟——計畫的設計——的通路。

步驟三：計畫的設計

從事實的發掘到設計是最重要的步驟。計畫的最後成功與否不僅要依賴設計的本身，還要依賴選來幫助設計的人。我們須從收集的許多事實之中選擇一些目標；依這些目標訂立一個策略；認真考慮那些資源可以利用，我們如何銷售計畫給大眾，我們期望合理的成功率是多少。

在我們更進一步討論之前，讓我們決定我們所說的計畫是什麼。計畫是一個預備的陳述，給予一個設計行動的總括計畫。它是一個團體政策的解釋，使不同的人瞭解這個政策如何地影響他們。一個好的計畫能說明三件事：要做些什麼（政策），如何去（組織），為何要去（動機）。

發展計畫有幾個方法。一個是獨裁的方法，一個人或至多一些人，以他自己的手處理事情，並決定事情要如何地做。我們訂好計畫時，他們給計畫特殊的秩序且期望人們按照着步驟來做事。另一個是民主的方法，人們可以盡其可能地影響計畫，擁有一部分決定權。實驗一再地顯示，社區中的人們較容易對民主式的方法反應。

另一個重要問題是，決定在早期步驟時誰應該參與，誰應該打基礎。我們應該在計畫中包括那些真正瞭解有關計畫領域的人們。他們對實際情境的熟悉能幫助我們避免錯誤（是較少經驗者可能會犯的錯誤）。但是他是外來的專家，如果他未在校早步驟中被召集的話，能使我们失敗嗎？離開計畫實施之社區愈遠的計畫者，他們計畫的效果愈小。

迅速設計的計畫和以太少的觀察為基礎的計畫，通常會在以後變動；每一項未預期的改變意味着混淆的增加和計畫支持的損失。適當的預測能避免未來的中斷。

計畫中我們應該包括的另一個團體為，負責計畫實施的人們。計畫的進展和成就感的分享，對工作人員的士氣是非常重要的。早期參與計畫設計的人們，他們會覺得對計畫的成功與否負有責任，但更重要的是，給他們對直接與他們有關事情上的發言權。

一個社區所發動的許多計畫中，實際上有很多是外界所設計的，我們需要對它們特別說幾句話。這些計畫可能是政府的計畫，或者州的行動，或一個以社區為代表的國家總部組織。

大規模計畫的設計能爭取的援助人數比想像的還要多。它從最高的官員到最新的成員，提供的一個重要組織原則為：不同階層細節決定之原則。要求每一階層（國家、省、市、地方）在其運作下作決定，使這計畫獨自進行時能獲得衝力。

在這方面，美國的一個大教派的成員採取一個促進社區計畫的積極政策。地方教會團體將其宗教活動和自己社區的需要連接在一起，產生了令人驚異的結果。

不同階層細節決定之原則，意指高階層在發動的計畫中只負責計畫設計圖之全部大綱（但也不是完全需要的），這個大綱再傳遞至下一個階層，由他們加上一個細節。在此時會產生第一次的差異。

一些團體在這個步驟將以一種方式努力完成這個計畫；其他團體，則以另一方式完成。但是那就是我們所需要的，因為只有這個方式才能保證計畫被調適成符合當地人們的需要。這種方式一直繼續下去，直至地方的社區。即使到了社區，人們也要做一些基本的決定，幾個計畫的選擇。

結果在每一地方社區之行動計畫上會有許多方面之改變，但是有其相似性，在基本原則上有其一致，對國家之計畫來說是統一的。一些社區認為不需要建立一個新的組織去實行這個計畫，而可經由一些已組織好的團體來實行。

大規模計畫的一個弱點是，非常多的高階層行政人員希望計畫在離開辦公室之前能整個完成。他們不信任地方人士，他們也未學習如何授權。一些人有的錯誤的觀念，以為效率是來自於一致化。它不是的，在組織的領域中，地區和地方的差異是必需的。無論如何，這個弱點能在地方階層上予以克服。在戰爭中，我發現一些社區領袖機械化地追隨華盛頓之設計藍圖而失敗了；在其他的社區，領袖修改華盛頓的建議，使其符合自己的環境，獲得了可觀的成功。

如果我們的地方社區被要求去實行一些大型計畫，我們應該理解它該如何進行。它是否由小心考慮的代表所帶來？我們該堅持我們在其他地方人士的幫助之下，可以修改這計畫，使符合我們社區特殊的需要。這不僅是個好的組織，也是個好的動機。

我們在設計社區計畫時需要援助。選擇第一個

目標是非常重要的，它必須滿足下列情境：

1. 第一個目標在合理時間內必須是可以達成的，使人們獲得成就感，不致於在這期間內，又花時，又費力而得不到任何結果。所以工作人員通常處理征服一些與社區有關的簡單問題，取代社區中最困難的工作。如此的話，社區的成員可獲得複雜工作的經驗和信心。因為沒有一件事像成功那麼成功。

2. 第一個目標須與社區成員的需要相符合。它看起來影響可能並不深遠，但至少其方向該是對的。一位社區以外的人士看社區的需要，和地方人士想要解決的需要之間有極大的差異。一些社區寧取閒暇而不願有效率，有些社區則一直地為進步而奮鬥。目標應該與社區的重要社會價值觀念相關。收集事實就有此優點。

3. 第一個目標須與以後一連串的目標相符合，都朝着問題解決的方向走，激勵着計畫。那就是，計畫應該說明——依照我們現在知道的——首先該做些什麼，次為什麼，直至達成目標。

決定了我們的第一個目標，我們在計畫中還須決定我們如何去完成它。每一個計畫應該為這些需要而做準備：

1. 應該在計畫中列出如何向公眾解釋計畫的綱要。計畫應該述說「要說明些什麼，用什麼溝通渠道，誰負起這些責任。」在下個部分，將說明這部分該做工作的更詳細的技術，但計畫應該涵蓋這個重要的時期。

2. 小心評量計畫中的預算，然後計畫去籌措。

律師聘請的決定，印製好保證卡，請出納員。如果處理金錢的數額並不大，此步驟不必太詳細，但是金錢數額太大時則不可忽略。

3. 在籌措經費之前。計畫團體應該知道如何有效地使用經費。請熟悉計畫需要的人員列出完成計畫實施之需要物質設備是什麼。

4. 最後，對計畫中的幕僚人員做專業指導的準備。例如，許多社區犯了建造遊樂場，未準備雇用足夠指導人員的大錯誤。

當我們決定了開始的第一個工作，和列出了需要的步驟後，我們進行至組織的步驟。組織的步驟有不同的選擇：

1. 我們的要求社區內已建立良好的組織贊助這些計畫。譬如，讓我們假設一個調查，結果顯示兒童嚴重的缺乏健康，且具最優先的順序。具有長期援助兒童記錄的親師會或地方醫療協會，或服務俱樂部，會贊同和探查這個計畫的步驟。

2. 我們能要求幾個組織和機構共同地工作。當不只一個團體對某一種的活動有興趣，且合作的機會看起來最有希望時，這個選擇特別明智。通常以合作的基礎處理青少年犯罪的效果最佳。

3. 我們能決定組成一個新的組織。尤其當二個團體對某一活動有興趣且相互衝突時，最可考慮。每一組織的成員能參加這個新團體，但是他們站在平等的地位，而不是在競爭團體的控制之下。除此之外，足夠的新血能使一個新的組織減少團體之間衝突所導致的分裂。

如果地方團體對建議的計畫沒有類似的經驗，

我們也能組成一個新組織。一旦計畫團體保證它自己真的具有代表性。它可能將會成為贊助團體。然後將自由地邀請社區中的成員，他們的支持是最可靠的。他們成為團體的一部分，運用他們的影響力，產生很大的利益。換句話說，創造一個新團體能給我們一個橫剖現存組織聯合的機會，且能集合一羣人，最符合現在服務的要求。

再次的警告，如果一位工作人員想要創立一個新的組織（這組織可能在他的控制之下，至少在開始時會如此），他會忽視已建立團體的存在，這些團體與公眾意見相關，有固定的工作，忽略它是一個嚴重的錯誤，且是可利用人類資源的浪費。

我記起一位國家福利執行秘書的例子，她將社區福利放在她的協會之上。她對加入她的國家組織之中的地方團體非常有興趣，但是她經常先問「在這個社區中，那一種團體最能促進社會福利？」她發現許多社區已有充分的組織，不需要有額外的團體。然後努力地爭取現存團體的支持，為國家福利努力。

雖然下一章節討論的是贏得羣眾的特殊方法，但我們所做的任何計畫，應該以下述之步驟開始：

1. 計畫的團體應該在計畫上獲得一致的意見，此計畫將證明在地方人羣之間是最有效果的。這應該由研究此計畫的人徹底地討論。

2. 一旦計畫同意之後，我們應該依據這個計畫任命副委員會與適當的人員工作。一個副委員管理印刷，另一個負責廣播和電視；第三個作計畫，在

每一組織之前是現出計畫，且在教堂手冊中插入預告；第四個副委員會與學校當局討論兒童攜帶消息給父母的可行性；第五個副委員會對計畫的正確性觀念進入社區談話連環之瞭解。而視不同人們在幫助計畫努力上之積極性如何，任命其他的副委員會。這些觀點之細節將在以後詳談（參看指標二〇）。委員會的工作應該是合作的，所以公眾有一極大的影響，經由參與次數、新奇及滲透入社區的所有社會階層而施以影響力。

計畫完成，準備行動。讓我們看看如何發動計畫。

步驟四：計畫的展開

上一部分討論的計畫中，雖已告訴我們一些在計畫的行動中要考慮的一些主要觀點，但計畫的成功或失敗將依賴它如何展開和如何從一個步驟快速地邁至另一步驟。下面列出的一些觀點是與告知人們的計畫有關。我們常使用的步驟中，常易忽略的有：

1. 談論連鎖。在某些社區中，我等願有二位多話的理髮師，在二、三天裏告訴他的顧客有關我們計畫的優點；而不要有二、三位唱高調的地方新聞編輯。我不願意否認新聞的威力和它在輿論形成上扮演的角色；它只有正巧在某些社區中讓大眾樂意地接受計畫。談論連鎖在計畫的發動上有極大的幫助，畢竟，理髮師有被他左右的顧客，且他能繼續修剪頭髮或按摩頭部直至計畫的所有重要觀點

被討論過。每一個社區都有它的遊蕩地區。如飲食店、裁判所、消防站，或球場。在任何一個地方中適時有一位有能力的支持者是一份寶貴的資產。

2. 戲劇性的三重奏。另外一個技術是引用 R. T. Lapiere 所著「羣衆行爲」一書中的名詞「戲劇性的三重奏 (dramatic trio)」(英雄，女主角，反角色)。這個取向是由一個行動團體代表社區，如英雄一樣從奸計中或惡棍的羞辱中(需要改正的問題)拯救社區(女主角)。有技巧的演說家長期使用這個策略贏得選舉或一個產業的支持。他們通常使一些對手成爲惡棍，而鑄造自己爲英雄的角色。海報、新聞投書、公衆的演說能在戲劇三重奏主題的變化下，以一個合法的吸引手段小心地工作。

3. 組織的集會。演說者爲使百人或一個組織的團體能獲得聽到計畫的機會，他們經常在尋找計畫的材料，在團體中呈現訊息，我們常未重視他們。一位猶豫的人，如果他看到計畫在團體中看起來是被贊同的，他將易於成爲一個支持者。

4. 鄰里集會。一個計畫要正式展開前的晚上，可能除了正常的新聞報導之外，安排社區所有人員在學校、教堂，或其他靠近他們的中心聚集，傾聽一個(或全部)地方廣播電台之生動廣播。這能在半小時內解釋清楚計畫的目的，然後鄰里聚集討論幾個需要立即注意到的計畫中的觀點。充當主席的官員在每一鄰里聚集時，能在廣播結束後實施和邀請公衆的討論。例如，如果主要的問題是社區理事會的形成，要求每一個團體對暫時的中央委員會提

出建議，代表應該如何選出，他們認爲社區理事會該立即研究的問題是什麼，是否理事會該成爲一個票據交換所，或一個行動團體，或者雙方都是。此種聚會是由每一鄰里的委員會，深思熟慮的準備後實施的，他們證明這是一個使許多人了解計畫，且同時使他們參與計畫的最快，最有效的方式。

技術的本身沒有多大的價值，除非他們能在他們關心的部分中引導特別的活動。在社區計畫的情況，該注意一些動機的保證：

1. 用人們的自我利益來加強動機，尤其在如果計畫完全失敗受到一個疼痛的威脅時。此處可證明發掘事實是值得的，因爲圖表可以引證和證明成功的成本較少失敗。

2. 向人們保證計畫是他們的。我們可以向他們顯示代表團體是以理想和計畫工作，且代表團體認爲需要改變時，他們會準備好去修改計畫。我們可以持續領袖和其他人員之間雙向的意見溝通。當領袖以民主的方式領導時，我們發現較易勸導人們相信計畫是爲他們自己的利益。

3. 適當地且自由地給予榮譽。經由報紙、廣播，及進步的報導，我們應該提到那些工作良好者之姓名。一般市民可能向某一提及的人認同，且獲得一替代的榮譽感。

4. 利用社區意識和地方榮譽感。我們能正確且有力地述說鄰里社區對改善他們自己的情境做了些什麼，激勵起我們城鎮的居民做得更好。

任何一個人都能嚴肅地反映出他所居住的城鎮，且能以許多方式加強這個動機給他城市居民的跟

隨者去行動。這些建議只是領袖應該保證加深動機的典型方式。

當情境產生時，我們應該願意依照最初負有計畫之責任者的勸告去改變行動的計畫。實際上，在訂計畫時，改變是期待中的事情。這可以由一次計畫一個目標加以完成，就如前面所討論過的，當一個已訂目標達成時，已有其他準備好的建議去考慮。如果維持這個彈性的心態，可以顯示一個成熟的領導方式，帶領我們從理想的確立，到預備計畫設計之發掘事實的步驟。無論對計畫做了多少的努力，不相信計畫的本身是一個結束，因此，要牢記須繼續地去趕上計畫的進展。

步驟五：計畫的不落後

我們應該知道計畫的進展。不需要成爲一位偵查大師，使我們的見聞廣，如果只追隨着計畫的課題至不同的團體中實施，那麼忍耐地傾聽，能估量出社區的意見。

1. 我們該知道我們處在計畫的什麼步驟中。畢竟，計畫意指遵循，除非在深思熟慮後依照新的經驗改變計畫的細節。經常一個團體努力地工作設計計畫後，看到計畫的被接納和發動，一會兒又發現領袖故意地或者疏忽地忽視着這個計畫。我們對那些研究計畫的人負有一個責任，因爲在許多例子中，尤其在公開狀況下，他們的威望會隨着計畫的命運上升或下降。有時洩露計畫中的步驟給一些親密

者，而發現這些步驟未實現，且未由負責任者提出解釋時令人困窘的。早期的計畫可能需要改變，但他們不應該被忽視。

2. 我們應該知道什麼未完成的工作需要立即的關注。具有主要責任的某些人可能遠離城鎮三週，在他不出席的時候無法監管到他的工作時，我們應該走進這個空隙或者請其他人去接管。一些委員會主席可能會抱怨，說他無法實行他的工作，除非其他人做了指定他們的工作。此處應看出我們該使落後的人加速。這也意指在開始時我們不應該束縛自己於計畫中的一些規律性的工作中，而應該使我們當面對未完成的工作時有自由的時間去處理。

3. 我們應該確定那些幫助我們的人能得到滿意的領導訓練。在民主領導下的一個完整社區計畫，將使許多具有潛力的領導者獲得較佳的訓練和更多的自信心。扮演領導者的角色，不是高呼命令使屬下服從，而是在討論計畫的過程中使參與者能對社區有一個明晰的見解，並進入情況，使能共同地完成一個計畫。這原則特別可應用到進入社區的專業領導者，他應該試着努力去完成一個工作——至少是現有的計畫。讓地方人士接管某種程度的工作，使他能不受拘束的展開其他計畫；或者當地方領導者是可利用時，他從一個社區進行至另一個社區，

花較少時間在某一個社區上。

4. 當我們趕得上計畫且知道完成了那些步驟時，我們該花時間思考下面一步該做什麼。我們現在可以做那些事，不可等快速行動發生，有需要時才做。依照我們現在所處的地方，可以預測下一步要做些什麼。對有效率的領導者來說，未來是現在的一部分。

因為我們讓自己從開始時就深深溶入計畫的詳細行政之中（我為我們知道如何授權）須花時間評價不同時期的進步。

1. 當我們有些成就就可以發表時，須發行經常性的報導。談論太多我們將要做些什麼，無論多虛誠或印象深刻，在一段時間之後均會落於平淡。

2. 我們必須決定要記載些什麼經驗。經常，有失望、錯誤，和失敗。每一個經驗，如果適當的分析，能夠增加我們對社區組織該做和不該做事的知識，默念錯誤是一項悲哀的錯誤。一旦發生什麼，我們應該仔細小心地思考，並記在總帳上，將我們的精力投入手中更緊急的工作。當然，領導者對一位不友善的幸運小姐快樂地責罵實際上隱藏在她背後下的每一個錯誤，這個職務幾乎不適合一位紳士。

3. 我們須評估我們的援助者和決定他們主要的

貢獻和優點是什麼。那些不責怪他們自己，或像幸運小姐的人會責罵他們的援助者。我們應該瞭解，許多人以其忠誠感和服務的欲望做着社區的工作，但通常方形的木樁會被分配給圓形的洞口。在這個例子中，錯誤不在於木樁而是在分派的人。再評定一些人能給予的最佳援助是減輕我們的一部分工作。

4. 我們應該使用社區查核表。如果在早期計畫開始時就使用查核表，在行動後，可以用來畫出進步的多寡——前後比較技術。如果開始時未使用查核表，查核表仍然能夠成爲顯示成果的手段。那就是，能由查核表現在進步的交互計算中顯示我們必須努力之需要。例如，一個以社區爲中心的學校，可能對改善飲食、房舍（隔間、衛生設備）、街道美化、圖書館設備等等有興趣，一個分數卡能快速地顯示出現在那些情況是不同的。因此，要做進步的測量（參見指標四）。

每一個計畫應該有一個目標，這是我們早已提及過的。我們應該期望達成這個預定的目的且扭轉我們的精力於那個目標。做爲一位領導者，帶領着計畫的完成，最好是瞭解下列這些重要的觀點。

1. 很少計畫能夠百分之百的達成。財政運動能超越預期籌募基金的總數，但是進行中有一些市民未有所貢獻。當計畫的最後一小部分看起來需要的

努力較獲得的價值更大時，我們必須準備高興地結束這個計畫。我們寧願集中在完成的九〇%，且以完成九〇%較什麼都沒有好好地多回答他人對我們的批評，如果計畫從未展開過就不會有所成績。

2. 社區對一個計畫能持續多長時間的興趣。我們能專一地對計畫持續着興趣，但公眾易於從一件事的注意力改變至另一件事。春季的注意力集中在使社區的勇敢打擊手獲得新的棒球制服；在選舉年度，市民願意傾聽，談論誠實的選舉，甚而支持一個廉潔的政黨；夏季末或早秋時，郡的博覽會可能吸引了人們空閒的精力。我們的計畫必須將這些吸引人羣興趣的循環計算在內。我們必須依賴不同但快速的熱心，但我們不能讓計畫草率。

3. 計畫沒有什麼秘密。在與計畫者和援助計畫之執行者協商之後，我們應該經常讓計畫有一個新的面貌，如時機的需求一樣。當然，我們不能因為有一個計畫的緣故而依賴只是使這個計畫生動的策略，而計畫是爲了社區的人們能夠獲得某些需要的滿足。沒有一個計畫是一個結束，它只是一個達到目的的方法。

4. 應該強調參與者創造性經驗的分享。看着鄰里幫助所建立的穀倉時，不要對大家說「看看這穀

倉！比爾柏金斯有一個新穀倉。」而以另一種方式表示，指着穀倉說「看！這是我們這羣人以前所努力成果，你看過比這更偉大的時刻嗎！」換句話說，它是創造性的，證明滿意經驗的分享。實際上，社區愈大，我們愈常聽見人們說「幫助那個計畫令人最愉快的特色是能夠會見如此多有趣和刺激的人。」

當計畫要結束時，我們必須確定，曾對計畫伸以援手的人，對計畫留下一些好的經驗，所以當要求他們再服務的時候，他們願意幫助其他的計畫。一個慶祝日的社會活動，活動中小心計畫，使最難伺候的參與者有安適的感覺，通常這是結束一個計畫最合適的方法。

此書的一部分如果向我們顯示出系統化的社區領導有取代性急社區領導之需要，那麼它將完成它的目標。大多數的我們——尤其是社區的工作人員——生活在一個有壓力的世界。我們清醒的時候，有很多的事情等待着我們去做，所以我們要做的這些事情必須是最有力量的和百折不撓的。在此種興奮的氣氛下，任何捉拿不到的社區計畫可能會被推至一旁，或只得到我們少許的時間。因此，對我們什麼時候該做的良好指引是極爲重要的，我們每一持續的努力是建立於以前的努力之上。如果們在一

個時間內採取一個步驟，集中心志，即使時間有限，仍會對實際完成的工作感到驚訝。

有些讀書可能在此章節未看到下列標題而感到失望，如：如果你要籌辦社區女童軍的餅乾義賣會，要遵循的步驟有那些？或者，如果使二個相互競爭的教會完成一個合作計畫，一、二、三的步骤是什麼？讀者愈翻讀這本書，看它、用它，將會發現知識之價值，能够在每一情境中定出特殊的計畫。利用一成不變的方法是很危險的，尤其當一個步驟之結果未發生時，整個努力就會崩潰。

因此，在我們的領導中，我們將看到社區計畫在整體上是經由五個步驟促成的：

1. 理想的確立。
2. 事實的獲得。
3. 計畫的設計。
4. 計畫的展開。
5. 計畫的不落後。

因爲計畫須經由一些已存在之組織或特別爲此目的設置的組織來達成，所以我們將探討實施社區計畫時，如何有效地利用團體。團體動力之討論——如何使我們的團體更爲有效率這是一個重要的課題。