

# 地區領導計劃綱要

## 助理總監訓練準則

---

DISTRICT LEADERSHIP PLAN AND  
ASSISTANT GOVERNOR TRAINING GUIDE



國際扶輪第 3520 地區  
1999-2000 總監提名人  
邵偉靈

---

# 索引

<b>第一章</b>	<b>新計劃使扶輪領導昂首邁向二十一世紀</b>	<b>1-5</b>
	一個地區的成功經驗	3
	對國際扶輪的幫助	3
	對地區的幫助	4
	對扶輪社的幫助	4
<b>第二章</b>	<b>地區領導計畫綱要</b>	<b>6-15</b>
	第 21 世紀的領導：地區領導計劃之歷史	6
	參加之地區	7
	何謂地區領導計劃？	9
	地區領導計劃能如何幫助總監？	9
	你的地區如何受益於地區領導計劃？	10
	助理總監在地區的角色是什麼？	11
	如何指派助理總監以及他們的任期多久？	12
	助理總監與總監分區代表有何關係？	12
	地區領導計劃對地區委員會結構有何影響？	12
	地區領導計劃對總監公式訪問會有何影響？	13
	地區訓練總管在地區領導計劃中之角色為何？	14
	應如何訓練助理總監？	14
	你的地區如何支付助理總監的開支？	15
	接下來應做什麼事？	15
	地區參加地區領導計劃之最起碼準則	15

---

---

<b>第三章</b>	<b>助理總監訓練準則</b>	<b>16-32</b>
	訓練的重要性	17
	訓練綱要	18
	建議訓練議題	18
	共同的想法:做為助理總監的職務與責任	19
	有效的領導	19
	與你的扶輪社工作	20
	有效的溝通及鼓勵:協助每個扶輪社達到服務潛能的關鍵	21
	我們的地區	21
	成功的服務:國際扶輪及扶輪基金會的計劃	23
	共同的想法:共同成功	23
	我們服務年度的國際扶輪主題	24
	訓練重點範本	24
	成功的服務:國際扶輪及扶輪基金會的計劃	24
	訓練方法集錦	27
	評估表範本	29
	職務說明實例	31



# 第一章

# 1

## 新計劃使扶輪領導 昂首邁向二十一世紀

長久以來，地區總監為了履行國際扶輪或其地區指派的職責，常常忙得焦頭爛額。職責的持續增加使得地區總監分攤給每項工作的時間也相對減少。

在國際扶輪理事會的授權及鼓勵之下，全球有 12 個地區主動重新思考其他區組成及管理的方式。這 12 個地區所發展出來的創新構想、有效方法、以及強化的組織結構彙整之後，便構成了扶輪新的地區領導計劃，並於 1996 年 2 月由國際扶輪理事會核准，於 1997 年 7 月 1 日施行於整個扶輪世界。

目前約有 160 個地區參與這項計劃。以下的摘要是擷取自「**瞭解地區領導計劃**」Understanding the District Leadership Plan(第 245 號)。

地區領導計劃使各地區得以任命數名助理總監，分擔總監的行政管理的工作量，藉以重新調整地區的運作方式。這項計劃也讓總監在進行扶輪社公式訪問時，擁有更多的彈性。此計劃的目的在於讓總監及其領導小組能夠提供扶輪社更好的服務，提高地區整體的運作效率。

地區總監任命數名助理總監組成地區領導小組，並將許多有關扶輪社運作的行政管理工作委任給該小組。於是總監便有更多時間可以鼓勵各扶輪社參與扶輪社及地區的活動與計劃。總監也可更常出席授證

夜、入社儀式、基金會表彰計劃、基金會研習會，及社員研習會，有更多的機會強調增加社員人數的重要。此外，總監也更能夠親自表揚個別扶輪社員的貢獻，例如保羅·哈里斯之友及社長獎與地區獎的得獎人。在此之前，地區總監往往因行政管理工作負擔過重，無暇出席這些表彰儀式。

基本上，地區領導計劃使總監得以將他們的重點從訪問扶輪社，移轉到探索與發展因應地區需求的新方法。這項計劃也讓仍然活躍於職場的領袖人物得以擔任地區總監，為扶輪建立一更有朝氣活力的形象。

助理總監的數目乃視地區的需求而定，並考慮地理、語言、文化、每個區域強壯／積弱扶輪社的平衡，以及一位助理總監能夠支援之扶輪社的合理數目等因素。許多示範地區發現每位助理總監負責4到8個扶輪社時最為理想。

助理總監多層面的工作通常包括以下職責：

- 出席社長當選人訓練會及地區講習會議；
- 與總監合作研擬地區目標；
- 建議地區各委員會委員人選供下屆總監挑選參考；
- 在扶輪年度開始之前，與指派區域內之扶輪社的下屆社長會面並提供協助，討論扶輪社的目標，並審查「扶輪社計劃及目標摘要」；
- 定期訪問其指派區域的每個扶輪社；
- 主持各扶輪社之社務行政會議；
- 主辦與各扶輪社社長與秘書的定期會談，討論該社社務與可用的資源，以及國際扶輪與地區的目標、計劃、宗旨；
- 擬定總監訪問的行程計劃；
- 出席並積極鼓勵各社出席地區年會及地區其他會議。
- 參與扶輪基金會各項計劃、年度捐獻及特別捐獻活動、及其他特殊有必要的任務。

助理總和地區各委員會主委一樣，是由下屆總監遴選出來的。他們不是國際扶輪的職員。**助理總監原則上是一年一任，可是不得擔任一年任期的此一職務超過3次。**這項規定可確保地區領導得以延續，同時提供更多領袖人物服務的機會。**(建議前地區總監不得擔任助理總監。)**

地區領導計劃讓助理總監分攤行政管理工作，使總監得以為以下特定目的，訪問各扶輪社或出席多社會議：

- 凸顯重要的扶輪議題；

- 特別關注積弱或掙扎中之扶輪社；
- 鼓勵扶輪社員參與服務計劃；
- 親自表揚地區傑出的扶輪社員。

這樣的訪問必須選在能讓總監出席發揮最大效果的時機，包括授證夜、入社儀式、新社員訓練節目、表彰或頒獎典禮、特別計劃、基金會活動、或是埠際會議。

所有的總監在任職的年度內仍然必須透過某種形式的公式訪問，親自與每個扶輪社進行直接的接觸。然而，這項新計劃讓總監在安排訪問行程有更多彈性，使他們能夠更有效地管理時間，配合整個年度之中各社的重大活動。

在前總監協會(或類似團體)及地區訓練總管的協助之下，總監提名人負責籌劃與舉辦助理總監的訓練計劃。

為了能夠在下一個世紀繼續成長壯大，國際扶輪必須讓總監的領導方式更能夠因應地區的需求。扶輪的多樣性是最大資產之一。這使扶輪更具彈性，得以迎接新的挑戰，持續茁壯。這個新的地區領導計劃如果施行得宜，將能充分運用我們的多樣性與彈性，讓扶輪準備好在下一個千禧年締造更不凡的成就。

## 一個地區的成功經驗

---

新的地區領導計劃行得通嗎？根據我的第 7570 地區(美國部份田納西州加上維吉尼亞州)的經驗，答案是肯定的。

只要經過妥善的規劃與執行，這個計劃對於各地的扶輪社、地區和國際扶輪都有相當的幫助。

## 對國際扶輪的幫助

---

在國際層面，這個計劃是創造高效率營運的機會，因為誠如各扶輪地區發現自己不但能夠擴大，而且仍舊維持有效營運。第 7570 地區實施此新計劃已有 4 年時間，結果地區內扶輪社總數從 66 個增加到 70 個，而且我們相信我們可以繼續成長到 100 個扶輪社，並且繼續有效地營運。新計劃可以創造出新的環境使地區增加其扶輪社數目，在社區及世界提供服務的能力為之增強，各個層面的扶輪都更加茁壯。

## 對地區的幫助

---

我們第 7570 地區在參與此計劃期間，看到令人鼓舞的穩定社員成長率，還有 4 個新扶輪社的成立。更重要的是，扶輪社員參加地區層級活動與計劃的比例也出現大幅增長的現象。社長當選人的訓練課程出席率百分之分百，很多我們地區內的扶輪社甚至將他們下一年度社長當選人也送來受訓。過去四年中，參加地區年會的人數增加了一倍，從 495 人從增加到 826 人。對國際扶輪扶輪基金會的捐獻也成長了 265%，地區內的每個扶輪社都參與了世界社會服務計劃。

第 7570 地區發現，為助理總監提供訓練提升大家對各扶輪社的支持，地區的溝通更加順暢，也創造了 50 多位對扶輪地區和國際扶輪裡擔任其他的領導角色已經作好萬全準備的扶輪社員。

## 對扶輪社的幫助

---

這個新計劃已經證實對個別扶輪社而言助益匪淺。只要我們給予扶輪社員充份資訊、教育與激勵，促進他們的參與。在我們地區裡的扶輪社現在充份利用助理總監所提供的資源，來舉辦更理想的活動、計劃與募款方式。隨著地區年會參與度的提高，現在每個扶輪社都張開雙手迎接社員回籠，他們參加地區年會充電完畢，而且作好準備再投入扶輪社的活動。

助理總監的任期從 1 至 3 年不等，他們增進扶輪社服務活動的持續性到新的層次，並幫助社長與全社擁有順利成功的一年。助理總監是提供許多有關國際扶輪和扶輪基金會計劃最新資訊的絕佳資源。他們也可以彼此交流自其他扶輪社所學到的成功經驗。

扶輪社社長均認為助理總監的確成為他們寶貴的資產。助理總監都是訓練有素的指導者與顧問，一年到頭都能夠向他們請益自然幫助甚大，而扶輪社長在為新扶輪年度做規劃時的頭幾個月中，這些助理總監更提供莫大的援助。助理總監和社長當選人一齊參與社長當選人訓練會而後並協助這些新任社長籌備扶輪社計劃與目標及規劃第一次社務行政會議。結果各扶輪社在 7 月 1 日即奠定良好的開始。

前國際扶輪社長施克悖 William E. Skelton(1983-84)表示，「**新的地區領導計劃的主要目的之一，是為各地區扶輪社提供額外支援，並讓各扶輪社長得以隨時向知識豐富者請益。**」施克悖曾擔任國際扶輪委員會主委，該委員會負責監督地區領導計劃的發展。

所有的創新計劃都必須適當的執行才能奏效。國際扶輪在檢討過某地區的計劃之後，決定讓助理總監根據各方建議的準則來接受深入訓練。現任地區領袖、扶輪社和社長務必對此新計劃的好處有充份的認知，並全力執行。

這個新計劃已經為第 7570 地區帶來莫大助益，我們相信它對於許多其他地區而言也有著同樣的發展潛力。

· 作者湯馬士·陶德 Thomas W. Todd 曾任第 7570 地區的副總監。該地區參與國際扶輪地區領導計劃發展共計 3 年時間。而後陶德在 1996-97 年間成為地區總監，這也是此一計劃執行的第 1 年。他協助許多其他地區推行此新計劃。您可以用電子郵件與他連絡：[tom-todd@intermediatn.net](mailto:tom-todd@intermediatn.net)。



## 第二章

# 2

### 地區領導計劃綱要

雖然地區領導計劃 **District Leadership Plan** 已由國際扶輪理事會通過並建議所有扶輪地區採用，但是否參與本計劃並非強制。地區領導計劃，由理事會通過，可是其設計旨在允許在施行時具有彈性，以因應世界各地的地區之需要。請注意，本刊物中列出的綱要其目的在地區研擬一項自己的領導計劃時提供資訊協助地區施行該計劃。

#### 第 21 世紀的領導：地區領導計劃之歷史

每一個地區的扶輪領袖所面臨的挑戰，就是對「如何滿足我們地區及其各扶輪社之需要？」這個困難及關鍵重大的問題，找出一個答案。地區領導計劃幫助地區領袖針對這些需要達成此一挑戰。本計劃使扶輪能夠匯集作為一個組織的最大資產中的一部份，那就是扶輪的多樣性，辦法是提供每一個地區在組織上的彈性。同樣重要的是本計劃極可能改善溝通、增進行政管理效率、及提供地區及扶輪社更多的資源管道。

地區領導計劃由扶輪社員所創，也用之於嘉惠扶輪社員。計劃本身是一連三年在地區組織上之實驗且於 1996 年 6 月總結立即實施的決定；但是本計劃所著手解決的各項需要，早於 1987-88 年度即由扶輪領袖所指出。當年，國際扶輪社長查理士·凱勒 **Charles Keller** 指派個策略計劃委員會，所委付按委員會的權責為檢查及評估國際扶輪之結構、營運，及未來趨勢。1988-89 年度，國際扶輪社長羅逸思·藹比 **Royce Abbey** 及 1989-90 年度，國際扶輪社長艾企和 **Hugh Archer** 也再次指派該委員

會。1987-1989 年度策略計劃委員會的最終報告，於 1992 年提交國際扶輪理事會，指出 2 項關於國際扶輪基本行政管理單位—區，令人關懷的大事。即每年增加新社的數目雖然很大，但也導致所負擔之成本加速升，使地區組織有效率降低的危險。委員會亦指出對要求及期望義務服務的地區總監付出的時間及直接督導的任務有必要予以減少，以確保此一職位每年能由最合適之人士充任。

委員會在其多項建議中向扶輪提出挑戰，希望達成「最大的效率、效果，並遏制成本的增加，方法是修改地區的內部組織。委員會提出所擬想的模範地區行政管理結構允許總監把原先由他們單獨執行的任務委派他人。此一結構亦適合較大的地區所採用，尤其是有 75 個或更多扶輪社地區。委員會提議先由數個示範地區採用其建議，每個地區設計及測試一種不同類型的地區行政管理辦法。

隨後，在國際扶輪理事會要求下，秘書長在 1992 年的國際講習會上宣布一項為期 3 年的示範計劃，旨在產生一個經測試過的模式供地區組織之改變所用。同年 5 月，邀請函及計劃綱要送達給所有地區總監。6 月，1991-92 年度國際扶輪社長拉珍德雷·薩寶 Rajendra K.Saboo 所指派之未來方向委員會在其向理事會提出的報告中，重申一示範計劃的可取之處。同年 9 月 1 日截止日期之前，收到 36 個參加此示範計劃的申請書。

在 1992-93 年度國際扶輪社長克利佛·陶德曼 Clifford L.Dochterman 要求下，理事會的一個委員會審核各項提議，並選出 12 個地區參加此項示範計劃。這 12 個地區大小各有不同，可反映出扶輪的多樣性。參加的條件是，這些地區同意負擔 3 年示範計劃期間的任何費用，同時提供理事會所要求的報告及其他相關資訊。這些地區還同意考慮理事會或秘書長關於修改其地區計劃之建議。

## 參加之地區

---

第 2200 地區 西班牙

第 3810 地區 菲律賓

第 5170 地區 美國(加州北部)

第 5330 地區 美國(加州南部)

第 6050 地區 美國(密蘇里州)

第 6860 地區 美國(阿拉巴馬州)

第 6910 地區 美國(喬治亞州)

第 7020 地區 加勒比海國家(巴哈馬、英屬處女群島、美屬處女群島、  
凱曼群島、海地、牙買加、荷屬安第列斯群島、安奎拉、  
法屬西印度群島)

第 7570 地區 美國(田納西州及維吉尼亞州西南部)

第 7600 地區 美國(維吉尼亞州東南部)

第 7850 地區 加拿大/美國(魁北克省、新罕普什州、佛蒙特州)

第 9600 地區 澳洲/巴布亞新幾內亞/所羅門群島

國際扶輪理事會於 1993 年 5 月審核各地區首次的狀況報告，並且於同年 7 月 1 日開始實施示範計劃。試辦期間的報告分別於 1993 年 10 月及 1994 年 6 月提交給理事會。

每個參加的地區經秘書長要求，於 1995 年 5 月提交第 2 年的報告。同年 7 月，理事會要求前國際扶輪社長施克淳 William E. Skelton 擔任主委的第十個十年委員會審查此項示範計劃的進展。該委員會在 11 月向理事會提出的報告對示範計劃頗多好評，理事會在當時即同意第十個十年委員會所指出下列的趨勢：

- 地區總監應由富創造力的助理地區領袖襄助地區行政管理事務。
- 地區總監應委派多項行政管理任務予助理領袖，俾允許總監專注於重要的領導事務。
- 總監與助理領袖間定期會晤可為整個地區增加創造力及改善溝通。
- 助理領袖應在擔任其領導職務之前接受詳盡之訓練。
- 在新的地區結構下，總監可以有效督導的扶輪社最多可達 100 個。
- 地區能夠在領導方面更能接續不輟。

基於這些共同的特點，第十個十年委員會在其 1996 年 2 月會議中，根據各示範地區的成功，發展出一個統一的模式，稱之為地區領導計劃。這項計劃的關鍵因素，按該委員會的各項建議，皆強調彈性——允許因地制宜加以改，以及發展訓練材料以支持新建議的領導職位。該委員會亦建議要求每一個參加示範計劃的地區對於有關內部的生產力、功效、及溝通方面持續提供回饋的資料。

國際扶輪理事會於 1996 年 2 月依第十個十年委員會之建議通過地區領導計劃，並且預訂於 1997 年 7 月 1 日實施。1996 年 3 月，1996-97 年

度國際扶輪社長季愛雅 Luis Vicente Giay 與當時國際扶輪社長賀伯·布朗 Herbert G. Brown 及由前國際扶輪財務長柯威特 Donald Kwaith 擔任主委的 1996-97 年度領導訓練檢討委員會聯合召開會議。該委員會檢討地區領導計劃並研究助理總監應何時受訓的問題。10 月間，委員會再次召開會議，並且建議一些有關助理總監訓的特別議題，經理事會於 11 月間核准。該項計劃在與扶輪研習會一起舉行的訓練會上向各地區總監提名人報告，並且在 1996-97 年度扶輪研習會上向出席的前總監報告。

以扶輪社員而言，地區領導計劃就是我們的計劃。以扶輪變革的需要而言，該計劃應保留彈性，以足夠應付這些需要。國際扶輪將繼續留意全世界各地區參與地區領導計劃及有何影響的情形。理事會預定在其 1998 年 6 月會議時檢討計劃之情形。

## 何謂地區領導計劃？

---

地區領導計劃使地區得以重新組織其營運方式，在每一地區指派數個助理總監 **assistant governor**，並且把總監行政管理的工作負荷大部份委予這些助理總監，此一計劃還能在進行公式訪問上有更大的彈性。此一計劃之目的是為了使總監及其領袖團隊為地區內的扶輪社提供更好的服務。而且，因此使整個地區更有效地發揮功用。以下說明此計劃的益處及此一計劃所能營運的方式：

地區領導計劃如能實行以下各項即可加強地區及扶輪社階層的工作：

- 提供更迅速及更多回應支持給扶輪社。
- 在地區內提供更多訓練優良的領袖。
- 提供經過測試並且符合經濟效益的成長模式。
- 培養更多可擔任總監的候選人。
- 改善對基金會計劃及地區活動的參與。
- 在地區內各階層提供更良好的溝通。
- 讓總監擔任更有挑戰性的角色。

以上只是新的地區領導計劃眾多優點中的少數幾項。經驗顯示，地區利用此計劃就可提供有效的領導給最多達 100 個扶輪社。

## 地區領導計劃能如何幫助總監？

---

地區總監指派助理總監組成一個地區領袖團隊，委予他們大部份扶輪

社作業有關的行政管理工作。因此能夠貢獻更多的時間來激勵扶輪社員參加扶輪社及地區的計劃及活動。總監也能出席授證之夜、入社儀式、基金會表彰活動、基金會講習會及增加社員研習會，來更加強調增加社員人數的重要性。而且，總監更能親自表彰有貢獻的個別扶輪社員，譬如保羅·哈理斯之友及國際扶輪社長獎及地區各種獎項的得獎人。以往，地區總監常常因為行政管理工作繁重無暇分身親自表彰這類有功社員。

重要的是，地區領導計劃使地區能夠把地區總監的重點任務從訪問扶輪社改變為探討和發展滿足地區需求的新方法。此一計劃使仍然忙碌於自己職業的領袖們能擔任總監的角色，讓扶輪凸顯更有活力的形象。

## 你的地區如何受益於地區領導計劃？

---

地區領袖計劃，因為透過助理總監增進扶輪社社員及地區之間的瞭解，使地區得以對扶輪社各種需要可提供任何的協助及支援，對於協助滿足扶輪社的需要方面極有效率。

熱心的地區領袖與現任及前任地區領袖合作發展一個計劃解決以下各種問題：

- 根據地區的需要指派適當人數的助理總監，考慮地理、語言、文化、強社弱社的平衡、及每位助理總監被期望能支持管理扶輪社的社數；(地區應仔細考慮指派助理總監的人數。許多實驗地區發現每4到8個扶輪社指派一位助理總監是一個有助益的準則)；
- 每位助理總監的責任；
- 助理總監的訓練；
- 助理總監及地區總監之間的關係；
- 助理總監納入現行的地區領袖組織結構中
- 利用助理總監及其他的地區職位，使地區的領導維持持續；
- 有需要的地區委員會；
- 總監、助理總監及各委員會之間的關係；
- 地區的地理疆界及特點；
- 如適合或有需要維持委員會的繼續任派；
- 指派及/或解聘助理總監的方法；

有些地區認為「助理總監」 **assistant governor** 一詞不適當或已經使用

「副總監」as-sociate governor 或 deputy governor 之類的稱呼。為求清楚及一致，國際扶輪所有與地區領導計劃有關的資料一律稱為助理總監。然而，各個地區可與指派予該地區之國際扶輪之「會員社服務辦事員」Membership Services Staff 自由討論改變此一稱謂的問題。

## 助理總監在地區的角色是什麼？

---

一旦地區領袖討論過上述的各項問題，下一步是擬定一個職掌說明或簡介。可參考編號 244 的出版物「**助理總監訓練指南**」*Assistant Governors Training Guide* 中的職掌說明範例。切記，地區領導計劃可依各參加地區之需要加以修改，

以下是助理總監各項責任的建議名單：

- 出席為地區舉辦的助理總監訓練會。
- 出席社長當選人訓練會及地區講習會。
- 與總監合作擬定地區的目標。
- 在地區委員會之選派方面為下屆總監提供建議。
- 在扶輪年度開始之前會晤或協助在自己區域內的扶輪社下屆社長商討扶輪社的目標及審核「**扶輪社計劃及目標摘要**」*Summary of Club Plans and Objectives*。
- 定期訪問在自己區域內之每一扶輪社，扶輪年度中最少每季訪問一次。
- 代表地區總監出席扶輪社社務行政會議處理有關總監公式訪問事宜。
- 舉行定期會議(最好每月一次，最少每季一次)與扶輪社社長及秘書討論扶輪社的事務及地區與國際扶輪可以提供給他們的資源，以及目標、計劃，與目的。
- 安排時間及策劃總監訪問自己的區域，其特別目的在於推展扶輪。
- 保持總監了解自己區域中扶輪社的進展，並且建議加強扶輪發展及解決問題的方法。
- 鼓勵各社落實總監的要求及建議。
- 出席並且積極鼓勵出席地區年會及其他地區性會議。
- 參加扶輪基金會各項計劃、年度及特別捐獻活動，並且視需要參加其他特別的任務。
- 督導每一扶輪社在服務計劃方面的表現。

- 發展未來的地區領袖。

助理總監身為地區領袖團隊的關鍵成員，應在指派地區委員會的年度之前參與擬定下屆總監的地區目標。其目的在於對地區想要成就何事達成一致的意見。然後，為求達成所定地區目標及目的視需要指派扶輪社員擔任各委員會工作。經此安排才有理由期望助理總監出席社長當選人訓練會，以會晤並協助指派給他們的扶輪社領袖，以及期望助理總監參加地區講習會。

## 如何指派助理總監以及他們的任期多久？

---

建議選派助理總監時最起碼的條件應包含：

- 名譽社員以外資格完備之社員，且在一地區之一扶輪社至少3年以上；
- 任滿一屆扶輪社社長；
- 願意且有能力接受助理總監之責任；
- 在地區階層表現傑出；
- 有潛力擔任未來的地區總監。

如同地區委員會主委，助理總監由下屆總監選派。助理總監不是國際扶輪職員。指派助理總監每年一次，任期一年。國際扶輪理事會建議制定權責限制，助理總監不得擔任該職位超過三次。此一規定是讓地區領導能持續不斷，並且提供更多地區領袖服務的機會。建議前總監不得充任助理總監。

## 助理總監與總監分區代表有何關係？

---

為避免責任重疊以及不必要的繁文縟節，國際扶輪理事會對於已採用地區領導計劃的地區不鼓勵指派總監分區代表。

## 地區領導計劃對地區委員會結構有何影響？

---

地區委員會實現地區的目標。委員會唯有在能達成總監及地區領袖團隊所確定之特別任務時方得予以指派。建議凡是不符合這些條件之委員會應予撤除。

很顯然，基於某些行政管理工作不能中斷，率。這也是地區保持持續服務的一個重要資源。為了提供此一持續性，這些委員會的委員應以

錯

開的方法指派之，任期3年，並且由每位下屆總監指派至少一名新委員到各個委員會。這些委員會的工作包括：

- 增加社員及擴展
- 財務
- 具繼續推行性質的地區計劃(如:青少年交換、扶輪青年服務團)
- 公共關係
- 出版(消息刊物、名錄)
- 地區訓練總管(社長當選人訓練會、地區講習會)
- 地區年會
- 基金會活動
- 國際扶輪年會及地區年會之鼓勵出席

除了達成現行任務，藉此提供穩定的委員會之外，下屆總監可以在每年另增設委員會以達成特別的目的。

## 地區領導計劃對總監公式訪問會有何影響？

---

此計劃把扶輪社行政管理的責任委予助理總監，則可讓總監在全年之中為一特殊目的訪問個別扶輪社或舉行多社會議。根據國際扶輪細則15.090.規定之總監公式訪問，其定義為地區總監親自訪問地區內之每一扶輪社，其目的為：

- 專注於重要的扶輪問題；
- 特別注意衰弱或吃力掙扎的扶輪社；
- 激勵扶輪社員參加服務活動；及
- 親自表彰地區內有傑出貢獻之扶輪社員。

公式訪問應在總監出現的影響力能發揮至最大極限時舉行之，如授證之夜、入社儀式、新社員訓練計劃、表彰或頒獎、特別計劃、基金會活動、埠際會議。多社會議或埠際會議應強調所有參與社而不只是地主社的踴躍出席。

所有總監仍應透過在全年之中的公式訪問的一些形式親自接觸每一個扶輪社。然而，誠如地區領導計劃所言，總監在安排公式訪問扶輪社上會有更大的彈性，便更有效率地管理自己的時間，在全年之中處

理每一扶輪社之重大活動。

## 地區訓練總管在地區領導計劃中之角色為何？

---

地區訓練總管 district trainer 之角色在發展扶輪社及地區領袖方面是一持續而重要的部份。地區訓練總管除了自己在社長當選人訓練會及地區講習會中的訓練任務之外，將協調適合的前地區領袖共同努力訓練助理總監。

## 應如何訓練助理總監？

---

總監提名人在前總監會議及地區訓練總管的支持下，負責擬定及實行訓練助理總監的計劃。

一個有效的訓練助理總監計劃應探討以下各項議題：

- 地區目標之聯合發展
- 任務與職責
- 總監與助理總監之間的關係
- 扶輪社行政管理
- 代表總監出席扶輪社社務行政會議處理有關總監公式訪問事宜
- 公式訪問的方式
- 國際扶輪主題及社長獎
- 地區財務
- 增加社員與擴展
- 扶輪知識/國際扶輪資料;包括扶輪基金會:
- 國際扶輪計劃
- 基金會計劃
- 國際扶輪會議(年會、社長會議等)
- 特別工作小組及地區各委員會

請參閱「**助理總監訓練指南**」(224)中詳要建議的助理總監訓練方法及議題。

## 你的地區如何支付助理總監的開支？

---

此一問題的答案視你地區的需求及你的計劃中的因素而定。12 個實驗地區幾近半數發現並不需要增收社費把助理總監納入地區領袖結構中。其餘的地區則以略為調漲社費或從別的來源產生的收入來完成地區的目標。大部份的地區同意，至少地區的預算應涵蓋助理總監有關支持扶輪社及扶輪社活動方面的差旅、電話，及郵費的開支。

## 接下來應做什麼事？

---

- 草擬一個地區領導計劃。確使你的計劃包含合適的委員會、各委員會職責的書面說明，除每年視總監提名人之需要增設特別委員會外，確保持續的策略。
- 取得地區領袖(前總監會議或類似的組織及現任總監)的贊同，再取得地區內扶輪社的贊成。
- 把最終的計劃在地區實施之前呈繳給秘書長參考核閱。只要地區領袖間一致承諾願做此改變，地區即可儘速開始參加地區領導計劃。請洽詢你的服務代表 Service Representative 幫助你展開此一計劃的執行。

國際扶輪為求在下一個世紀能繼續興盛發展，必須使總監能夠以符合每一地區的需求下，來領導他們的地區。每一地區如同每一總監都是獨特的。我們組織的多元不同正是我們偉大資產之一。它讓扶輪具有彈性、能夠迎接挑戰、並繼續成長。現在正是利用我們地區組織的多元性和彈性的時機。請展開此一方法，幫助你的地區發揮服務的潛力。

## 地區參加地區領導計劃之最起碼準則

---

- 與現任及前地區領袖合作擬定，並取得同意進行一特定地區領導計劃。
- 找出每一委員會應達成之特定任務。
- 把最終之計劃在地區實施之前呈繳秘書長參考核閱。
- 選派助理總監應符合地區領導計劃建議之最起碼條件。
- 在總監提名人指導下擬定並實施訓練所有助理總監之計劃。
- 確使助理總監完成地區領導計劃中說明之職責。
- 依地區領導計劃之定義舉行公式訪問。

## 第三章

# 3

### 助理總監訓練準則

「助理總監訓練準則」*Assistant Governor Training Guide* 旨在協助地區實施地區領導計劃。在此一新的地區領導計劃之下，國際扶輪建議地區總監指派助理總監，每位助理總監服務 4 到 8 個扶輪社。這些助理總監依照總監每年的委派，執行一些行政管理、訓練、溝通及領導的工作。

**地區領導計劃** *District Leadership Plan* 是為因應地區總監受到要求負責處理數目日益增多的任務而產生的問題，而研擬發展出來。地區總監的職位一直具有挑戰性，需要付出極大的奉獻心力，而且情況日趨嚴重——已經達到某些傑出的候選人都無法接掌此一地區領導的角色，因為他們除了此項地區總監的職務，還有事業上及個人必須致力投入的事務。

國際扶輪理事會的一個委員會於 1987 年開始研究此一問題，並且發現有必要減少原先期望地區總監直接督導的工作數量。因應此項發現，理事會核准發展一項示範計劃以產生一個通過試驗，做為地區組織改變的模式。1992 年 11 月，12 個人選的代表地區參加此項為期 3 年的示範計劃。

試驗結果令人鼓舞：示範的地區報告，扶輪社與地區間的溝通獲得改善，社員增加對扶輪社及地區計劃的參與，地區領袖與扶輪能給予更大的支持。在新的架構下，總監可以有效督導的扶輪社可高達 100 個

社，而且，地區在領導方面可以維持更大的持續性。

基於此一示範計劃的成功，國際扶輪理事會於 1996 年 2 月通過地區領導計劃，建議所有扶輪地區採用，並訂定實施日期為 1997 年 7 月 1 日。

這項計劃有 4 個主要的益處：

1. 是由扶輪社員為扶輪社員發展出來，能明白解決地區行政管理的實際問題。
2. 經由委予助理總監扶輪社行政管理的責任，使地區總監得以多加專注於鼓勵扶輪社員參與扶輪社及地區計劃以及表揚傑出成就的個別扶輪社員。
3. 改變公式訪問的性質，允許時間安排上有更大的彈性，俾使總監出現時獲致最大的效果。
4. 增加地區內訓練優良的領袖人數。

地區領導計劃的成功有賴於助理總監的效率。研究本準則的目的即在協助地區總監提名人及地區訓練總管提供助理總監所需之訓練，使助理總監實現他們的新角色。

## 訓練的重要性

---

你的助理總監若無適當充足的訓練將無法執行指派給他們的任務。下列的訓練綱要，在世界某些部份的其他訓練環境下，已證實非常成功。

以下幾頁包括訓練綱要、一份建議的訓練議題、一套訓練重點範本、一份訓練方法集錦、一份評估表範本、一份職務說明實例。

這些參考資料提供一個起點，可以由地區依據文化上的考慮、地區大小、及地區領袖的技巧及背景，為滿足每個地區個別的需要而加以修改。

當你策劃訓練時，請把重點置於希望你的地區中助理總監執行的那些任務及他們為達成目標所需的工具。

國際扶輪理事會建議在現場訓練會議之前要提供預先訓練給助理總監以加強其訓練的過程。訓練可採 2 或 3 個部份。建議至少有一部份是藉著通信的方式讓助理總監有足夠的時間去吸收服務地區所需的知識。預先訓練也是一種有效的方法去決定現場訓練會議應該強調甚麼特別的地方，並讓助理總監在現場訓練會議上得以全程參與。

不管預先訓練是如何設計必須定位在地區層級並且要為個別地區量身訂做。有一種方法就是藉通訊。儘管它並不是適合於每種情況，然而經由郵件的溝通可節省費用並讓每位助理總監可在他自己的地方繼續

工作。

預先訓練需要時間及先見之明，但它會強化現場訓練會議的結果並會形成一種非常豐收與愉快的一年。

## 訓練綱要

---

以下所提供的一套簡單的訓練綱要是為了準備訓練。這套方式是「為拯救兒童而訓練」的前理事簡·魏樂 Jane Vella 所建議。雖然此一綱要很簡單，但是在許多不同的文化及環境中業已經過試驗，並且證明非常成功。

- 誰需要訓練？
- 為何需要訓練？
- 何時與何處對於大部份的參加者是最方便的會議時間及地點？
- 訓練議程的內容為何？需要從中學到什麼？
- 你要如何提供此種資訊？你要使用何種資料(書籍、錄影帶、傳單等等)？

參加者要做何事？—舉例而言，討論、練習、角色扮演？他們需要那些經驗？(這些問題的答案需要動作性詞彙，譬如**找出、鎖定、分析、及準備**要用何種訓練技巧?(請參閱本章「訓練方法集錦」中可行的訓練方法。)

在你閱讀以下的建議訓練議題的摘要時，請試行應用前述綱要於選定的議題。問問你自己，那些是把這些資料提供給你新的助理總監的最佳方法？

資料來源：J. Vella, (1994 年所著的)「學習傾聽:學習教導」*Learning to Listen: Learning to Teach*。由 Jossey-Bass Publisher 公司出版。

## 建議訓練議題

---

每個個別的地區應根據指派給助理總監的任務及這些職員先前的經驗，來決定討論那些訓練議題。根據這些不同處，國際扶輪建議下列的議題及分配的時間。

**共同的想法:做為助理總監的職務與責任** 【60 分鐘】

建議分三方面報告:一般職責、與其他地區領袖的關係、地區目標的研擬。

「**一般職責**」著重於扶輪社行政管理、訓練／教育、溝通、及領導。如未提供其他的資訊，應提供特定的資訊如下:

- 被指派的扶輪社(包括各扶輪社社長之姓名、地址、電話號碼)，
- 職掌說明(由地區領袖決定)，及
- 其他助理總監之姓名、地址、及電話號碼。

第二方面是提出策略供「**建立與地區領袖之間的關係**」，這些領袖為總監、其他助理總監、扶輪社社長、委員會主委、及其他地區領袖。可提供的明確資訊包括:

- 地區組織表
- 地區各委員會名單
- 地區各委員會主委之姓名、地址、電話號碼，及
- 其他地區領袖之姓名、地址、電話號碼。

「**設立地區的目標**」這個題目提供一個理想的機會供與會者在他們想辦法設立界定明確且可達成的目標時可練習同心協力的精神。可提供助理總監有關地區設立有效目標的準則及設立目標的程序。

◎ 建議參考資料

地區總監訓練手冊 *District Governor's Training Manual(PD1-233)*、瞭解地區領導計劃 *Understanding the district Leadership Plan (PD3-245)*、你的地區名錄。

## 有效的領導

【45 分鐘】

建議的議題包括國際扶輪的各工作小組及各委員會、扶輪社職員的職責說明、領導訓練、你的地區文化及地理區域中理想的領袖應有何特性、地區選舉領袖的過程及週期。

應提供給你的助理總監的相關資訊包括:

- 你的地區選舉領袖的準則，
- 數份地區職掌說明，
- 訓練資訊(時間、日期、領袖、資源)，及
- 現任國際扶輪各工作小組及各委員會名單(包含聯絡方法的完整資

訊)

◎建議參考資料

公式名錄 *Official directory (MI3-007)*

## 與你的扶輪社工作

【90 分鐘】

一般議題應包括扶輪社行政管理、公式訪問的方式、參加扶輪社社務行政會議。

扶輪社社務行政會議包涵下列各項特別議題:

- 扶輪社目標的設定、實施及貫徹完成，
- 扶輪社財務，尤其是預算規劃、各項枉費的支付，基本的國際扶輪繳費週期(請特別注意，扶輪社在年度開始之前已研擬出預算，把慈善用及扶輪社用的收支分開記錄，並且已規定各種方法提供經費辦理所有建議的計劃)。
- 保存紀錄(尤其是出席及各項費用支付紀錄)，及
- 找出需要特別注意的扶輪社。有關公式訪問的特別議題為:
- 安排公式訪問時間約程序，
- 在準備或協助準備給扶輪社社長有關公式訪問的後續追蹤信函或備忘錄時助理總監可能扮演的任何角色。

關於扶輪社社務行政會議之參與方面，助理總監應與被指派給他的區域內之個別扶輪社社長決定討論的特別議題。

◎建議參考資料

扶輪社職員資料袋 *Club Officer's Kit(CD3-225)*、程序手冊 *Manual of Procedure(EX3-035)*、你的地區名錄、模範扶輪社章程(*EX3-012A*)、建議扶社輪細則(*EX3012B*)、公式訪問備忘 *Memo of Official Visit (DGO-186)*、地區總監訓練手冊(*PD1-233*)

## 有效的溝通及鼓勵:

### 協助每個扶輪社達到服務潛能的關鍵 【60 分鐘】

有效的溝通及受鼓勵的義工對促進扶輪的計劃及服務至關重要。

有關溝通的議題包括助理總監及總監之間、助理總監及指派給他的扶輪社之間、以及所有地區領袖之間在內的地區溝通程序這些資訊。下列問題的答案可提供更進一步的指南:

- 是否有一套指揮的系統?如果有的話,是什麼樣的系統?
- 計劃進展、一般扶輪社報告、安排總監公式訪問、創立新社這些資訊地區的溝通程序為何?
- 溝通以口頭方式還是書面方式進行?
- 各項報告是用敘述的方式還是需要填表?
- 報告這些資料是否訂定特別的截止日期?

在簡報關於增加參與計劃的鼓勵技巧時,請向助理總監強調以下的職責:

- 出席社長當選人訓練會(PETS)、地區講習會、及其他地區會議,並加強鼓勵扶輪社職員出席這些會議。
- 時常保持總監及其他地區領袖瞭解扶輪社的成就
- 特別注意正在掙扎解決困境的扶輪社,
- 與扶輪社合作解決問題,及
- 與扶輪社員及非扶輪社員,均建立有效的公共關係。

◎ 建議參考資料

地區總監訓練手冊(PDI-233)、程序手冊(EX3-035)、有效的公共關係:扶輪社指南 *Effective Public Relations: A Guide for Rotary clubs* (CD4-257)。

## 我們的地區 【90 分鐘】

一般而言,國際扶輪理事會建議,應使助理總監瞭解與他們相關的國際扶輪政策,尤其在財務、會議、各委員會、社員、擴展等問題方面。

在你計劃簡報時,有些問題可以協助你,包括:

- 國際扶輪章程及細則規定必須執行的政策，有那些？
- 模範扶輪社章程及建議扶輪社細則規定必須及/或建議執行的政策有那些？

關於財務:

- 關於繳付扶輪社各項社費，國際扶輪及地區的政策為何？
- 那些政策管理經核准可用之支出的預算及財政事務、報支程序、保險及地區財務委員會的角色？

關於會議:

- 地區講習會、社長當選人訓練會、及地區年會之目的為何？
- 何時舉行這些會議？
- 何人應出席每一項會議？
- 出席的程序為何？
- 助理總監必須出席嗎？

(建議你大力強調出席社長當選人訓練會及地區講習會之重要性)

關於各委員會 (請指示參加者參考可能已在揭幕會議中簡報過的地區委員會資訊)。

- 在你的地區中有那些委員會？
- 這些委員會服務的目的何在？

關於社員人數及擴展：

- 如何界定何者是「源於危險」的扶輪社？
- 你的地區如何處理扶輪社區域界限的問題？
- 核發新社證書程序為何？

◎ 建議參考資料

新社員教育策略 *Strategies for New Member Education (PD3-414)*、瞭解地區領導計劃 *(PD3-245)*、地區講習會手冊 *District Assembly Manual (CD3-828)*、社長當選人訓練會手冊 *President-elect Training Seminar Manual (PD3-243)*、程序手冊 *(EX3-035)*、模範扶輪社章程 *(EX3-012A)*、建議扶輪社細則 *(EX3-012B)*。

## 成功的服務:國際扶輪及扶輪基金會的計劃【90分鐘】

建議的一般議題應包括國際扶輪及扶輪基金會各項計劃及其他資訊的扶輪資源。

關於國際扶輪各項計劃，請考慮簡報當地計劃及國際性計劃，並且特別強調你的地區中的扶輪社已參與或正在參與的計劃。請聯絡國際扶輪世界總部的計劃部 **Programs Department** 索取計劃說明及每一計劃之負責辦事人員名單。

至於扶輪基金會，適合討論的是基金會在國際扶輪內的獨特地位，並且把重點置於下列各項議題：

- 扶輪基金會的使命，
- 基本的計劃，及
- 基金發展(包括分享制度)。

請向助理總監簡報以下資料，使他們對扶輪資源的知識有所突破：

- 一份國際扶輪的目錄 Catalog，
- 一份公式名錄 Official Directory，
- 扶輪基金會手冊 The Rotary Foundation Handbook 中的相關部份，
- 他們的地域扶輪基金會協調人之姓名、地址、電話號碼，及
- 基金會工作人員聯絡名單 Foundation Staff Contact List。

◎ 建議參考資料

目錄(CD3-019)、扶輪基金會手冊(CD9-300)、地區總監訓練手冊(PDI-233)、介紹扶輪 Introduction to Rotary (錄影帶)(CD4-449)、扶輪基金會:扶輪的國際觀 The Rotary Foundation : The International Vision of Rotary [錄影帶] (RF3-065)、公式名錄(MI3-007)、程序手冊(EX3-035)、你的國際扶輪服務代表/服務中心。

## 共同的想法：共同成功【45分鐘】

此一訓練要素應著重設立目標的程序。如果你的地區有策略性的計劃或行動計劃，應將其介紹給助理總監，使他們熟習在研擬及實施此一計劃時所扮演的角色。

同時亦請著重地區監督你的策略性計劃或行動計劃的程序。溝通是一個重要的關鍵。

- 你的地區是否需要以電話、親自拜訪、信函、與聯絡人合作、及正式的報告來貫徹各項程序？
- 你的助理總監是否知道何處何時可找到必要的人物、表格及報告的準則？

◎ 建議參考資料

地區總監訓練手冊(PDI-233)

## 我們服務年度的國際扶輪主題

【90 分鐘】

建議的議題包括當年度的主題及社長獎，有關未來出席國際扶輪會議（國際年會、社長會議）資訊的、及新的國際扶輪特別工作小及各委員會。

◎ 建議參考資料

扶輪世界 *Rotary World* (CD5-050)、英文扶輪月刊 *THE ROTARIAN*、社長獎 *Presidential Citation* (PA2-900IA)、國際扶輪主題幻燈片 *RI Theme Slide* (CD4-298)、主題相關資料 *Theme Overhead Cell* (CD4-299)、及主題摺頁 *Theme Folder* (PA2900)、國際扶輪網站(<http://www.rotary.org>)

(請注意:地區採用建議國際扶輪領導發展週期者,其助理總監之訓練及社長當選人訓練會須在國際講習會之後另外設計一個節目以提供此一資訊)。

## 訓練重點範本

---

以下的範本訓練要素在你為你的地區設計全盤的訓練計劃時，提供一個模式。請留意，此一部份僅代表國際扶輪理事會建議的 8 個訓練會議其中之一。就像職掌說明及訓練綱要一樣，你的地區的訓練要素中的每一項，都會受到地理、文化上的慣例、及指派給助理總監的責任的影響。

### 成功的服務：國際扶輪及扶輪基金會的計劃

#### 何人？

有一個地區位於美國密西根州及加拿大，面積涵蓋 3 萬平方英哩

(77,700 平方公里),有 12 位助理總監。由於扶輪社之間的距離,每位助理總監負責 4-5 個扶輪社。英語是共同的語言。

### 為何?

該地區的助理總監之職掌說明規定助理總監應協助鼓勵所有的扶輪計劃及參加扶輪基金會計劃,這些規定需要鼓勵性及資訊性兩者兼具的訓練。此外,大部份的職員曾有參與當地服務計劃的經驗,因此,此一會議的教育重點在於與會者經驗較少的國際計劃。

### 何事?

國際扶輪各項計劃(國際性的重點服務)、扶輪基金會的各項計劃、及扶輪知識的資源(扶輪及扶輪基金會的出版物及辦事人員)。

### 何時及何處?

時間:舉行一場 90 分鐘的會議作為助理總監全天訓練計劃的一部份(在獵鹿季節開始及嚴冬氣候來臨之前的 11 月第一個星期六舉行)。

地點:在美國密西根州蓋洛沛的最佳西部旅館舉行,此處位於該地區之中心,利用州際道路皆方便到達。

### 如何?

在出席訓練計劃之前,與會者應衡量對於扶輪計劃當下的知識,應填寫並檢查地區總監訓練手冊中以下的各項測驗:「國際扶輪計劃自我測驗」RI Program Self-Test(英文版第 151-153 頁)、「扶輪基金會問答一」The Rotary Foundation Quiz I(英文版第 171-172 頁)、「扶輪基金會問答二」(英文版第 181-182 頁)。總監應複印這些測驗於訓練會議之前分送給與會者。

在訓練會議期間,與會者應

- 詢問有關自我測驗及問答方面之資訊的問題【10 分鐘】
- 觀看並討論錄影帶「介紹扶輪」,這部錄影帶介紹國際扶輪及扶輪基金會辦理的服務計劃【20 分鐘】
- 聆聽有關地區與扶輪社所參加的國際扶輪及扶輪基金會計劃的簡報【10 分鐘】
- 聆聽曾積極參與扶輪或扶輪基金會計劃人士的演說,並詢問問題【15 分鐘】
- 簡單地示範如何使用選定的參考資料找出有關國際扶輪及扶輪基金會計劃的資訊【5 分鐘】:

—地區總監訓練手冊(PDI-233)第 149-163 頁(英文版)

- 扶輪基金會手冊(CD9-300)第6章及第9章
- 國際扶輪目錄
- 當年度「扶輪基金會行事曆週期表」*Rotary Foundation calendar cycle*(扶輪基金會手冊附錄B)。
- 世界社會服務計劃交換 *World Community Service (WCS) Projects Exchange (PA2-754)*
- 實物捐贈資源指南 *Donations-in-Kind(DIN) Resources Guide(PDI-725)*
- 實物捐贈通告 *Donations-in-Kind (DIN)Bulletin*
- 扶輪基金會辦事人員聯絡名單 *The Rotary Foundation Staff Contact List* (附有一件介紹扶輪基金會手冊信函)
- 國際扶輪辦事人員聯絡名單 *RI Staff Contact List*
- 把與會者分成兩三組，並利用選定的參考資料找出可能參加的國際扶輪計劃及參加這些計劃的資訊。每一個地區應發展出計劃資訊工作單，涵蓋以下各點：計劃名稱、相關出版物、募集經費的方法及資源、申請程序截止日期、計劃名稱及包括人員與物資的資源。請分送工作單給與會者，他們可以記下他們的發現【20分鐘】

下列為填寫工作單時可加以利用的指示實例：

- 為你的小組練習社員選擇一項他們想要參加，而且先前也沒有經驗的國際性計劃
  - 決定如何為該計劃募集資金
  - 綱要列出該計劃的申請程序，包括任何必備的表格及出版物編號
  - 註明計劃申請截止日期
  - 選擇一個你的小組練習組員有興趣參與的特定計劃
  - 找出在可以協助你辦此一計劃的潛在資源(人員、物資)
  - 討論從小組練習所發生的問題和困難【10分鐘】
- 可使用的各種方法：
- 個人練習(填寫及檢查自我測驗)
  - 大型團體討論(播放錄影帶及練習綜合報導)

—演講(計劃資訊及演講貴賓)及問答(演講人)

—展示(參考資料)及

—小組練習(參考資料)

可提供的資料，包括：

—介紹扶輪「錄影帶」(CD4-449)

—地區總監訓手冊(PD1-233)第 8 章[包括自我測驗]

—扶輪基金會手冊(CD9-300)第 6 及第 9 章

—國際扶輪目錄(CD3-019)

—世界社會服務交換(PA-754)

—實物捐贈資源指南(PD1-725)

—實物捐贈通告

—當年度的「扶輪基金會行事曆週期表」(扶輪基金會手冊附錄 B)

—扶輪基金會「辦事人員聯絡名單」(包括介紹扶輪基金會手冊信函)

—「地區各項計劃」*District Programs and Projects* (投射式幻燈片)

—供小組練習用的「任務說明」*Task Instructions* (投射式幻燈片)及計劃資訊工作單

## 訓練方法集錦

---

以下所提供的訓練方法集錦可協助你設計你的地區訓練計劃。你不需要每一種方法都一份不漏地使用，這套集錦也非包羅萬象無一掛漏。藉著選擇你及你的與會者覺得最舒適的方法，你可以大為增加訓練成功的潛在機會。

**腦力激盪：**與會者可對某一沒有底限的問題，或被提出質疑的狀況，共同集思獻計。所有的意見及解決辦法應予記錄，無論看起來如何不切實際或奇怪。此一技巧能鼓勵及激發創新的構想。

**切切私語小組：**把與會眾人暫時分成 2 到 6 人的小組討論一個議題或執行一項任務。每組派代表向全體群眾報告各組的決議。此一技巧鼓勵參與及專注。

**個案研究：**訓練總管提出一個真實或虛構的情況，讓眾人對於所涵蓋

的題目能得到新的看法。應預留時間供眾人討論並擬出解決辦法。個案研究可透過印刷資料、角色扮演、播放電視或電影片段的方式提出。

**辯論：**把與會者分成正反方，對某一特別問題提出意見。因為性質很正式，故辯論不常用於成人的訓練會議中。

**展示：**播放視訊資料可向與會者顯示進行某一行動或程序的正確方法。一旦播放完畢，訓練總管應讓眾人自己進行該項行動或程序。

**分組討論：**將群眾分成小組以尋找、找出、及探索各項問題的解決辦法，並擬出行動計劃。訓練總管應擔任使討論便利順遂的人物、指導及仲裁討論、同時讓與會者控制討論。

**遠距教育：**當參加者因為受制於地理或時間上的因素，不克當場出席訓練時，可利用(書面、視聽、電腦輔助的說明)資料提供資訊。在收到參加者的練習後，即可透過由訓練總管所附上學習教材的自我檢查表，獲得參加者的回饋。

**練習：**應指派任務給與會者，讓他們能應用訓練總管提供的資訊。練習設計應在於確保能瞭解特別提供的資訊。

**導引討論：**要求與會者解答對某一題目能導引出個人見解的問題，常常漸漸地使問題由淺而深。關鍵在於維持彈性，並且讓大家開放討論，同時利用問題控制眾人的方向。

**演講：**透過計劃妥善的口頭報告來傳達各項資料。雖然演講讓訓練總管能控制情況，但是聽眾的參與則有限。演講最好與其他策略配合使用。

**小組座談：**小組座談可以盡量利用參與者的經驗及專才。在這個方法之下，每位組員可以發表簡要的談話，或者每位組員可討論一個特別的議題。不論那種情形，在小組組員談話之後即可問答一段時間。

**問答：**與會者有機會對於簡報的資料提出相關的問題。此一方法在會議結束時使用效果最好。

**角色扮演：**組員可以即席演出被指派的角色，以顯現一個特別的構想或情況。這種技巧在分成小組而與會者又不覺受到限制時效果最好。

資料來源:康納士 T. D. Connors 1995 年所著之「義工管理手冊」*The Volunteer Management Handbook*。出版公司為 John Wiley & Sons, Inc。

## 評估表範本

以下的評估表供訓練會議完畢後使用。評估是每次訓練計劃的一種重要的部份。其主旨在於改進未來的訓練會議，評估的重點在於與會者的需要。

### 助理總監訓練評估

身為助理總監，你對此一訓練會議的回饋，對於幫助我們測定我們訓練的效果及改進未來訓練會議方面不可或缺。你提供的資訊列為機密；坦白的回答最有助益。

#### 預先訓練：

請為以下各項敘述圈出括弧內的其中一個答案

1. 我所收到的預先訓練材料是（不足/足夠/太多）。
2. 讓我研讀預先訓練材料的時間與填寫自我測驗的時間（不足/足夠/太多）。
3. 我覺得預先訓練材料與現場訓練（有關/無關）。
4. 我覺得預先訓練階段對現場訓練（非常有幫助/有些幫助/一點都沒有幫助）

#### 現場訓練：

##### 訓練材料

請利用以下的準則評分下列各項敘述

1. 極為贊成 2. 贊成 3. 不贊成 4. 極不贊成

- |                    |   |   |   |   |
|--------------------|---|---|---|---|
| 1. 訓練材料以合乎邏輯的方式籌備。 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. 參考資料在訓練中是有用的工具。 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. 視聽的輔助很有效。       | 1 | 2 | 3 | 4 |

##### 內容

對於下列每項談題，請根據以下的準則，評分有用的程度：

1. 一點也沒有用 2. 略為有用 3. 有用 4. 非常有用

- |                              |   |   |   |   |
|------------------------------|---|---|---|---|
| 1. 共同的想法：做為助理總監的職責           | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. 有效的領導                     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. 與你的扶輪社工作                  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. 有效的溝通及鼓勵：協助每個扶輪社達到服務潛能的關鍵 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. 我們的地區                     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. 成功的服務：國際扶輪及扶輪基金會的計劃       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. 共同的想法：共同成功                | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. 我們服務年度的國際扶輪主題(如果曾經簡報過)    | 1 | 2 | 3 | 4 |

—請利用以下的準則評分下列各項敘述

1.極不贊成 2.不贊成 3.贊成 4.極為贊成

**地點時間的安排**

- |                 |   |   |   |   |
|-----------------|---|---|---|---|
| 1.地點很方便，切合我的需要。 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2.日期很方便         | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3.時間很方便         | 1 | 2 | 3 | 4 |

**報告**

請為以下各項敘述圈出括弧內的其中一個答案

- 1.報告資料（引起/引不起）我的興趣。
- 2.在訓練期間應用各種不同的教導方法應(增加/減少/維持不變)。
- 3.在所應用的各種教導方法中,我發覺(演講/討論/角色扮演/展示)最具效果。
- 4.在所應用的各種教導方法中,我發覺(演講/討論/角色扮演/展示)效果最少。

以何種方式辦理此一訓練會議最有用處？

以何種方式可以改進訓練？

---

感謝你撥冗仔細填寫本評估表

## 第〇〇〇〇地區 職務說明實例

職 稱：	助理總監
地 區：	〇〇〇〇
報告對象：	地區總監

### 總覽

負責協助地區總監執行各項工作及任務；負責擔任扶輪社與地區總監之間的聯絡人；負責與其他助理總監、各委員會委員、及其他地區領袖的互動；以及負責鼓勵參與地區內的扶輪及扶輪基金會活動與計劃。執行此一職務係照第〇〇〇〇地區之地區領導計劃及採用國際扶輪理事會在「**瞭解地區領導計劃**」(PD3-245)中所做之建議。

### 工作關係人

在被指派之地理區域中之所有扶輪社員；所有地區領袖。

### 特定任務

#### 扶輪社行政管理

- **會晤及協助**—在扶輪年度開始之前會晤及協助被指派區域內之下屆扶輪社社長，以討論扶輪社之目標，並覆審「扶輪社計劃及目標摘要」。
- **報告**—在每次訪問扶輪社之後，立即向地區總監報告。
- **安排及計劃**—安排及計劃總監到指派給助理總監之區域進行公式訪問，其特定目的應在於增進扶輪目的，由總監核可最後的行程。
- **監督**
  - 扶輪社預算，重點在於及時準備預算、分開慈善用及扶輪社用之支出(如可行的話)、對各建議之服務計劃方面在預算上之特定分配。
  - 每一個扶輪社在服務計劃方面的表現。
- **最新情形**—對於被指派的扶輪社的進展，包括在當地及地區會議的出席率、當地社員之淨成長、及財務狀況，隨時使總監瞭解最新情形。
- **協助**—協助地區總監組織及加強新社：督導擴展調查；推薦特別代表及輔導社；關於社名及區域界限、計劃、各項社費、及申請程序，應採用及遵守模範扶輪社章程及細則。
- **參加**—與地區領袖參加各項會議。
- **鼓勵**—鼓勵扶輪社遵行總監之要求及建議。

#### 教育/訓練

- **出席並積極參與**
  - 地區之助理總監訓練會議。
  - 為地區職員舉行之其他地區會議。
- **可協助總監提名人及地區訓練總管組織及主持社長當選人訓練會及地區講習會。**

## 溝通

- **訪問**—定期訪問被指定區域內之扶輪社，在扶輪年度當中每季最少訪問一次。
- **安排**—定期安排舉行（最好每個月一次，至少每季一次）與扶輪社社長及秘書之會議，以討論扶輪社之事務及他們可得到之資源，以及地區與國際扶輪之目標、計劃及目的。
- **促進**—促進扶輪社之間、扶輪社與地區之間、以及扶輪社及國際扶輪之間親密的關係。
- **報告**—向總監及其他地區領袖（正式及非正式）報告扶輪社的進展及有關事項的評估報告。
- **找出**—找出傑出的扶輪社友及扶輪社來讓總監表揚。

## 領導

- **合作**—與總監及其他地區領袖合作研擬地區目標。
- **提議**—向下屆總監選派地區委員會時提出建議。
- **建議**—建議推展扶輪及解決組織方面有關事項的各種方法。
- **鼓勵**—鼓勵出席社長當選人訓練會、地區講習會、地區年會及其他地區會議。
- **找出**—找出有潛力成為地區職員者，並鼓勵他們參與地區活動。
- **支持**—支持地區領袖的決議。
- **參加**—參加扶輪基金會各項計劃、年度捐獻及特別捐獻活動、及其他有關扶輪基金會必要的特別任務。
- **出席及參加**
  - 地區總監指定的扶輪社會議
  - 扶輪社社長邀請的扶輪社社務行政會議
  - 以地區領袖身分出席的社長當選人訓練會（如果受邀的話）、地區講習會及地區年會
- **協助**
  - 維持所有扶輪的標準及價值
  - 鼓勵、激發、及教育地區內所有的扶輪社員
  - 鼓勵參與所有扶輪活動及計劃及解釋國際扶輪的年度主題