



自信

能力

人脉

大中华年青妇女领袖指南



自信



能力



人脉



大中华年青妇女领袖指南

**全国国际事务民主学会 ( The National Democratic Institute for International Affairs )**，簡稱**全国民主学会 ( NDI )**，是一所非营利、无党派的非政府机构，自1983年以来一直为世界不同地区的民主体制和实践行动提供支援。自成立以来，全国民主学会及其本地伙伴一直携手合作，成立和加强政治和民间组织、维护选举公正，以及促进公民参与和政府的公开和问责。

全国民主学会协助全世界的妇女获得所需工具，让她们能够成功参与各方面的政治行动。学会提供的课程别具创意、题材广泛，既适合在极具挑战的环境下建立民主体制，又适合民主体制已有一定规模发展的地方，帮助妇女们在立法机关、政治党派及公民社会各范畴内，担当领袖、活跃份子及知情公民等角色。这些课程创造了一个环境，让妇女们能够在政策事务上提出倡导、参选政治席位、参与选举、有效管治，并且以公民和政治人物的身份，有意义地参与各层面的工作。

2013 本着作版权属全国国际事务民主学会 ( 全国民主学会 ) 所有。  
欢迎转载及 / 或翻译本着作部份内容作非商业用途，惟转载内容及 / 或译本需注明全国民主学会为原文出处，而译本亦须提交全国民主学会。

455 Massachusetts Ave, NW,  
8th Floor,  
Washington DC  
电话: 202-728-5500  
传真: 202-728-5520  
网址: [www.ndi.org](http://www.ndi.org)

# 目录

|                         |           |
|-------------------------|-----------|
| 引言                      | 1         |
| <b>第一部分：建立自信   投入参与</b> | <b>3</b>  |
| 概说自信                    | 5         |
| 第一章：个人平衡                | 6         |
| 第二章：时间管理                | 12        |
| 第三章：临在亮相：说话声线、个人形象及行为举止 | 17        |
| 第四章：不同类型的领袖             | 22        |
| 第五章：领袖所面对的现实际遇          | 25        |
| <b>第二部分：提升能力   踏实领导</b> | <b>31</b> |
| 概说能力                    | 33        |
| 第一章：认清你对什么充满热诚          | 34        |
| 第二章：讯息的发展与发送            | 38        |
| 第三章：项目规划                | 41        |
| 第四章：金钱事务：财务管理           | 46        |
| 第五章：筹募经费与捐款人关系          | 49        |
| 第六章：善用网上工具和创新科技来支援离线工作  | 55        |
| 第七章：监察与评估               | 61        |
| <b>第三部分：建立人脉   成功在望</b> | <b>65</b> |
| 概说人脉                    | 67        |
| 第一章：提高你的知名度             | 68        |
| 第二章：价值源自建立网络和协调合作       | 70        |
| 第三章：说服他人参与你的事业          | 76        |
| 第四章：为你的支援网络提供启导和培育      | 78        |
| <b>迈步向前</b>             | <b>81</b> |
| 附件一：参考资源（中文）            | 85        |
| 附件二：参考资源（英文）            | 86        |
| 附件三：工具与模板               | 93        |
| 鸣谢                      | 103       |

# 引言

大中华区的妇女地位虽逐步上升，性别差距逐步减少，但妇女参与社会事务仍面临重重困难，特别是年青女性。《自信、能力、人脉：大中华年青妇女领袖指南》旨在为你提供各种所需的基本工具，让你可以为社区内所关心的事情，部署行动。这是一本由年青妇女领袖撰写，为年青妇女领袖而设的指南。不管你是机构或协会的成员，胸怀大志的政治人物，心怀项目构思的个体，还是正在人生中众多岗位和责任中努力挣扎取得平衡的女士，本指南都希望对你有所帮助。

世界经济论坛(World Economic Forum)自2006年以来，持续发布《全球性别差距报告》评估占全球人口93%以上的136个国家的资源和机会在男性和女性人口之间的分配状况，报告对各个国家在以下四个关键领域消除性别差距的能力进行了排名：经济平等、政治参与、健康与生存、教育程度。

根据最新发布的《2013年全球性别差距报告》，大中华地区的性别差距虽逐年缩小，但与世界其他国家相比仍不容乐观。比如，中国大陆得分从2006年的0.6561（注：1为满分，表示性别平等）上升至2013年的0.6908，排名却从63名跌至69名，其他国家包括新加坡排名58，马来西亚排名102。如果我们聚焦于报告中政治参与这一指数会发现相关国家的得分及排名更靠后，中国作为政治参与排名第59位的国家，得分仅0.1604与排名第一冰岛所得的0.7544分相距胜远。

由此可见大中华区妇女的政治参与度低，而这些问题可以从社会经济、制度和文化等方面进行解释。比如，儒家传统文化并不鼓励女性参与政治事务，在传统的儒家价值观，妇女担当着服从者的角色，妇女对自身社会角色的定位和理解也会限制她们主动进行政治参与的意愿，女性接受教育的比例低于男性等。改变妇女参与政治度低的局面需要从多方面入手，包括制度建设、文化、教育等等。本指南专注于从年青妇女的日常生活入手，强调如何通过一些工具建立自信、提升能力、建立人脉，帮助每一位读者评估现况、认清目标，并且帮助你为自己规划出一个人生路线图，让你好好发挥领导才能。

在处理公民和政治事务时，读者们可能会觉得困难重重，但是本指南可以让你

认识到成为领袖的基本元素、项目规划、人脉网络以及在整个过程中所需要的其他技能。

作为年青妇女，只要你希望为你所关注的事情带来转变，你就已经跃身成为全球社群的一份子，在大小事情上，为着改变世界而出了一分力。不论你来自何方，本指南都能够为你提供蓝图，让你以领袖的角色带来心目中的转变，包括个人的转变和社区的转变。其实，在你阅读本指南时，你已经踏上了转变的第一步！

# 第一部分： 建立自信 | 投入参与

# 概说自信

何谓自信？你认为自信是什么？

要成为一位有实效的领袖，你需要对自己有信心。这种自信不仅是说你觉得自己是一个好人，而是说你需要培养一种相信自己有能力去领导的自信。这是什么意思？如何能够做到？要培养自信，你需要学习如何让自己的生活处于平衡的状态，如何有效地管理自己的时间，如何展现自己，以及如何做好自我准备去迎接面前的种种挑战。

你可能会问，为什么年青妇女公民及政治领袖的指南里面会包括自信及其他个人的课题。原因很简单：领袖与倡导并不是孤立存在的。即使你在从事重大的社区工作或政治任务，你仍然跟其他人一样，有个人的需要、渴望、令你分心的事情、责任承诺、不安及挫折。在这种情况下，自信让你依然能够处之泰然，让你掌握自己的生活 and 未来。自信能够提升你的个人力量感，让你在处理个人事务和大众事务时，都能够将自己的才能、精神和创意集中在组织和行动上。

这一章主要讲解一种由认识自己及认识自己能够给予的贡献而产生的自信。你将会接触其他年青妇女领袖的个人经验分享，然后完成一些练习，让你了解在采取行动的情况下，“充满自信”对你而言是什么意思。



# 第一章：个人平衡

一位女性领袖，不论什么年龄，都能够清楚地看见她想要为她的社区、国家以及世界带来什么样的改变。唯一不能时刻确定的是，这位领袖要经历怎么样的个人旅程，才能启发、指示及让别人参与她所发起的行动。妇女们要履行自己选择及按规而有的各种不同角色任务，往往要面对特别多的挣扎。

一个女人可能同时担当姐妹、朋友、母亲、女儿、伴侣、专业人士、活跃份子、教育家，以及运动员等不同角色，而这些角色会一直从四面八方为她带来各种张力，那时，她会问：“我如何能够在各方面取得平衡，让自己谨守每个岗位做好本分之余，亦能保持开心快乐、有满足感，而且有足够动力去争取成就？”

要在自己的社区产生改变，成为有实效的领袖，除了要有梦想、周详的计划，甚至可能要动用整个世界的财力之外，最重要的，是如何在照顾自己社区与照顾自己之间取得平衡。当你为自己的人生取得平衡时，你就能够掌握更多，更有自信。

要特别注意的是，最难领导和驾驭的，往往是自己的人生；但是，倘若你最终想要的是领导他人的话，那么领导自己的人生，将会是最有意义且最重要的起点。个人的平衡，在于为自己每天的生活绘画出一幅蓝图，让自己不至于创意流失、迷失自我，或者不堪重负。个人的平衡，在于释放理想主义者对追求绝对完美的执着及长期累积的不满。更重要的是，个人的平衡，在于当你“登陆”到每一个领域里，不论是家庭、工作，还是各种关系，都怀着觉察意识、观点方向和感恩的心去领导。

## 練習：領導，由你立足之地開始 - 活出平衡的人生

从全球各地多位年青妇女的经验所得，我们找出了一些有实效的领袖在生活中需要取得平衡的常见和重要的层面。请就下列各个层面，反思一下你的人生，然后给自己一个「评分」。你可以按照自己的实际情况随意加上新的层面。

在每个层面为自己评分，目的并不是要把你吓倒！相反，这个练习帮助你检视和点算一下你人生中某些方面的状况，让你了解你现在的景况（你现在的状态如何），并且让你专注订立目标（你想达到的状态）。

### 第一步：评估你目前的平衡状态

指示：请检视下列各项人生层面，并根据你目前的状态作出评估，给予评分。

评分级数：

1=欠佳    2=可以更好    3=尚可    4=不错    5=非常棒！

层面：

■ **教育与训练：**你是否已经取得你心目中想要的学位、或者正在持续接受正式的高等教育？有没有什么新的生活技能（比如外语或新科技）是你想要学习的？你是否正在寻找机会去学习？你目前有没有藉着阅读和留意国家及全球时事，以终生学习的方式持续进行自我教育？

1=欠佳    2=可以更好    3=尚可    4=不错    5=非常棒！

评语：\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

■ **社区参与：**你有多投入参与社区活动？试想想如果有机会让你参加区内一些政治和公民活动的话（比如街坊会、义工工作、社区服务），你会有多投入参与？你现在有没有做什么令你的社区有改善？有没有启发他人？

1=欠佳    2=可以更好    3=尚可    4=不错    5=非常棒！

评语：\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- **人脉网络**：你有什么人脉网络？作为网络成员，你有没有活跃地贡献出自己的一分力来维系和扩张这些网络？你能否从这些网络获取你想要的东西？有没有一些网络是你未曾加入，但有兴趣加入？有没有一些人是你有兴趣认识的？你曾否尝试接触认识他 / 她，与他 / 她见面？

1=欠佳    2=可以更好    3=尚可    4=不错    5=非常棒！

评语：\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- **知名度**：这不是说要你成为名人，但是要成为一位有实效的领导者，知名度有时候是无可避免的。有谁认识你？有谁知道、看见及 / 或从刊物中得知你所作的贡献？你以什么公开的方式让他人看见你作为领袖的成就 - 是透过协会、专业活动，还是个人的知名度？你有没有透过出版刊物或网站网页让别人看见你的故事和贡献？

1=欠佳    2=可以更好    3=尚可    4=不错    5=非常棒！

评语：\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- **财务**：你是否了解你的个人财务状况？你心目中需要或想要多少钱，目前实际上又有多少？你需要什么类型的金钱或支援来达成你的目标？你知道有什么途径可以获得金钱吗？

1=欠佳    2=可以更好    3=尚可    4=不错    5=非常棒！

评语：\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- **健康**：你的健康状态良好吗？假如不好的话，你是否知道有什么方法令自己的健康有改善？你目前的生活方式能否支持你达到健康的目标？你的饮食习惯和方式是否令你感到健康快乐？你目前的运动习惯和方式是否令你感到健康快乐？你的精神状态如何？是否充满力量、精神饱满？

1=欠佳    2=可以更好    3=尚可    4=不错    5=非常棒！

评语：\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- **个人生活**：你对自己好吗？有什么会让你快乐？你有没有做一些对你很重要，同时又令你欣喜和平静的事，比如阅读、看电视或电影、花时间独处、探望朋友、逛街、运动、写作、当义工、绘画、网上聊天、跳舞、唱歌、烹饪或打坐？

1=欠佳    2=可以更好    3=尚可    4=不错    5=非常棒！

评语：\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- **家庭与关系**：你有没有出于自发自愿而非为了满足他人的期望，奉献时间（跟家人、伴侣、亲密朋友、启蒙导师或者一些对你来说很重要的人）维系各种关系？有没有一些关系是你特别想要加强的？你和你父母的关系又如何？

1=欠佳    2=可以更好    3=尚可    4=不错    5=非常棒！

评语：\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- **精神灵性**：这个层面原则上非常个人，很视乎每个人的信念和见解；精神灵性基本上是指任何能够滋养你心灵的东西，而不一定跟宗教有关系。不管是否跟宗教有关，你会如何界定你生命中的精神灵性？你有没有做一些令你心灵满足的事，比如祈祷、参与礼拜敬拜、冥想、做瑜伽、体验大自然，或者演奏音乐？

1=欠佳    2=可以更好    3=尚可    4=不错    5=非常棒！

评语：\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- **关爱**：这个层面并不局限于男女之间浪漫的爱。你有没有终生持续地去爱你自己？爱其他人？你的恋爱关系，你所建立的亲密关系，有没有帮助你成长，令你更快乐？假如你已经结婚了，你有没有将你宝贵的时间奉献给你的婚姻？这段关系是否令你感到幸福满足？假如你是母亲、表亲或姨妈的话，你有没有将你宝贵的时间奉献给你的孩子、侄女或侄子？你有没有维系友谊？

1=欠佳    2=可以更好    3=尚可    4=不错    5=非常棒！

评语：\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 第二步：看一看整体状态

- 你有多自信？

1=欠佳    2=可以更好    3=尚可    4=不错    5=非常棒！

■ 你有多快乐？

1=欠佳    2=可以更好    3=尚可    4=不错    5=非常棒！

■ 你对自己有多真诚坦白？

1=欠佳    2=可以更好    3=尚可    4=不错    5=非常棒！

### 第三步：你的总得分

我的总得分：\_\_\_\_\_ / 总分65分

日期：\_\_\_\_\_



#### 停下来：想一想

这个练习并没有「完美」或「不合格」的分数。这些层面会在你的人生路上，随着时间和际遇转变，与你共同成长。请想一想你给自己什么评分。你在什么层面得到最高分数？什么层面的分数最低？为什么？想一想你可以如何循序渐进，让你下一次再做这个练习的时候，所得的分数可以令自己满意。请每六个月一次，或者每当四面八方都有事情要你关注，将你压得透不过气的时候，就来再做一次这个自我评估练习。你可以使用附件三的空白平衡评估表进行练习，并在每次完成练习时记下日期，回顾自己的进度。

## 第二章：时间管理

时间是一种奢侈品。腾出时间，是一项挑战；管理时间，看来是一项不可能的任务。对于身兼数职，时刻有不同层面的优先待办事项兼负在身的妇女，这种感受尤其深刻，她们往往觉得，她们的时间，其实都不属于她们的。对于那些努力尝试要令生活达致平衡，但同时要为改善社区而追求梦想、达成目标、完成项目计划的妇女领袖来说，这种感受更是刻骨铭心。

如何管理自己的时间，最终其实在于你可以如何让自己担当领袖的角色，为未来的理想努力奋斗，直到成功。有些人则不会这样做。这就是你和这些人的分别。时间管理不仅在于学习一些工具和技巧，让你懂得分派工作、组织人事、编排时间及订立优次。时间管理最终是关于如何提升你的能耐和力量，让你改变世界。正如平衡一样，你要管理好自己的时间，就必须先要有效地领导自己，才能有效地领导别人。

### 第一步：时间管理追踪 - 你实际上如何运用自己的时间

时间管理的首项诀窍，是找出时间。请再次检视你的个人平衡评估表，你在哪些层面的得分比你想象中低？你会如何找出时间培育这些层面？

1. 想一想你平均每一天的时间 - 你首先会做什么？然后做什么？期间会做什么？最后又会做什么？你一星期内又会做什么？这包括每天的日常活动，比如睡醒、准备上班工作、预备晚餐，再加上一些定期活动，比如义工活动、朋友聚会、运动或看电视。有些活动并非每天都做。譬如说，你可能一个星期有三天做运动，或者在某天才看你喜欢的电视节目。
2. 请列出一个清单，将你累计所花的时间去做的事情列出来，然后列出每一天花了多少时间，每个星期平均花了多少时间。这个练习让你了解，有什么地方可能需要你稍为调整，让你达致平衡。
3. 看看你的答案，再将答案跟你的个人平衡评估比较一下。你在哪些地方花了比你想象中更多的时间？在哪些地方，你没有花上足够的时间，让你达致平衡，或者真正有建设效率？你可以做什么来改变现状？你想改变什么？请将你的想法写下来。

例子：

| 层面类别    | 每天平均所花小时 | 每星期所花小时总数 |
|---------|----------|-----------|
| 睡眠      | 5        | 35        |
| 早上的准备工作 | 1.25     | 8.75      |
| 上班工作    | 4        | 28        |
| 会议时间    | 2        | 14        |
| 网上聊天或游戏 | 1        | 7         |
| 交通      | 1        | 7         |
| 做饭      | 0.5      | 3.5       |
| 看电视     | 0.5      | 3.5       |
| 准备就寝    | 0.25     | 1.75      |
| 教育及学习   | 1        | 7         |
| 社区活动    | 2        | 14        |
| 人脉网络    | 1        | 7         |
| 财务      | 0.25     | 1.75      |
| 健康与运动   | 0.25     | 1.75      |
| 私人时间    | 1        | 7         |
| 家人和各种关系 | 1        | 7         |
| 精神灵性    | 1        | 7         |
| 关爱      | 1        | 7         |
| 其他：     | 0        | 0         |



## 第二步：作出明智决定

决策是时间管理技巧的一个关键元素。对善于处理同步多工的妇女来说，这是尤其重要的。在日常生活中作出明智的决定，就是说你选择如何分配时间、管理时间，这对于一位领袖来说，是一个基本而重要的习惯。

譬如说，假如你发现你花了太多的时间在会议上，却没有足够的时间实际办事，你需要将会议这个事项分派给同事或者你管理的下属。假如你花太多的时间使用智能电话及 / 或计算机，那么请将注意力集中在你需要用电话及 / 或计算机处理的工作，而不要浪费时间没有目的的上网。假如你想多一点运动，那么就决定实行，并且减少上网或者早上准备工夫的时间，将腾出的时间用来做运动。

懂得说「不」，也是一个明智的决定。我们的社会，有时候会期望妇女们承担大量工作，而她们只有逆来顺受，不得异议，不得投诉。这种情况，可能同时发生在你的个人生活和专业生涯中。假如你不懂得说「不」，你往往会发现，你已经负荷超载，几乎不能够好好地管理自己的时间。要解决这个困局，诀窍在于作出明智的决定，懂得将什么事情放进你的待办事项中，而对一些你认为不应该放进你待办事项中的事情，敢于说「不」。

**提示：时刻让自己在等候的时间有最多三件事可做。**我们花了大量时间在等候：等巴士、等开会、等车或飞机到达某地。如果不想在等候时有一种无所事事、不事生产的感觉得，你可以时刻预留以下的事可做：

- 如果你平日没有足够时间阅读的话，可以随身带备一本杂志或书籍。
- 如果在办公室没有足够时间处理较长期的项目的话，可以随身带备一些文件。
- 如果有几个重要的电话要打，却会占用办公桌事务的话，可以将有关电话号码留待等候时再打。
- 带备一部手提计算机，让你可以线下工作，另外可以预备所有必要的电邮，留待当天稍后发出。
- 带备一本细小轻便的笔记本，让你随时可以将超卓新奇的想法记录下来！
- 谨慎善用你的智能电话。你可以利用它查阅电邮、阅读文件、维系人脉，但切勿将所有时间花费于此。

## 第三步：避免拖延

每个人都有拖延的倾向，而背后都有很多原因：

- 我们在等待「合适」的时机或心情

- 我们缺乏清晰的计划或目标，或者不知道应该从何开始
- 我们要尝试做的事情看来太过艰巨
- 我们需要支援，但不敢开口求救
- 我们觉得手上的任务是被逼去做的，我们觉得在过程中没有主导权或话语权
- 我们低估了手上的任务需要多少时间来完成
- 我们都是完美主义的人，要不什么都不做，要做就要事事完美
- 我们很累，或者缺乏动力
- 我们花太多时间去梦想，去担忧未来的各种变化，却没有集中注意目前需要达成什么

做白日梦是一件健康的事；做白日梦可以让你在脑海中构思如何改善事情。你需要做白日梦，让你首先将你想要的结果视觉化，然后透过实践达成目标。但是，只做白日梦亦可以让你一再拖延，让你分心，不能实际达成目标。我们往往花太多的时间去思考不同的情况，思考如何避免一些事情，或者想象一些「可能发生」或者「应该发生」的情况；结果，我们花了很多的时间不去做实际的事，却没有实际去做事。

不管你有什么目标，是腾出更多的时间给你自己，是学习一门新的语言，是筹备成立一个协会，或者参选一个议席，重点都在于好好掌握你的时间。假如你发现自己总是在拖延时间，你最好由现在开始，拿定主意，重新评估自己的计划，有需要支援的地方就勇敢求救，然后实实在在地干！

#### 第四步：同步管理压力和时间

压力管理和时间管理，是相辅相成的。良好的时间管理，可以减少在有限时间内完成大量工作的机会，降低由此所形成的压力。同样的，良好的压力管理，让你有更多时间完成最重要的事情，让你达到平衡。

**待办事项清单 - 深受我们爱戴的私人助理。**  
待办事项清单是令我们做事有效率的关键。你可以用传统的方式，将待办事情写在笔记本上，或者利用新科技的帮助，用智能电话的「待办事项」功能将事情统统记下来。当你记下每天、每周或每月的待办事情时，可以从下列的方向处理：

**优次 -** 首先，什么事情是紧急且重要的，需要立刻处理？其次，什么事情并非紧急但却是重要的，需要你花时间留意处理？其他的，可以等一等吗？

**实际 -** 一天之内，你实际上可以完成多少事情，而不用牺牲你的个人平衡，或造成压力？

**分派 -** 有什么人可以替你分担一些时间去处理或帮助你去做处理某些事务？

**立即行动 -** 小心留意不要花太多时间去整理待办事项清单，而忘记实际行动并完成清单上的事项！

**剔除 -** 能够完成待办事项，然后从清单上剔除有关事项，是一件令谁都鼓舞的事。偶然检视一下清单，看看清单上已经完成的事项，感受一下完成任务的满足感，也是对自己的一种奖励。

下列的方法可以帮助减少与时间相关的压力：

- 调整你的优先事项（由比较多的工作时间变成比较多的私人时间，或者由过多的私人时间变成较多专注于工作的时间）
- 定时做运动（科学研究指出，做运动令你感觉良好，活力倍增）
- 制定计划（以及待办清单）
- 寻求协助

### 第五步：善待自己！

你永远不会有足够的时间去完成所有你想做的事情，或者去担当所有你作为女性、朋友、伴侣、女儿、表亲、姨母和母亲等等想要担当的角色，而且不要忘记，你还得利用你的空余时间去改变世界。即使你已经掌握了最有效率的时间表和待办清单，你亦必须懂得灵活变通。有些时候，尽管你多有诚意想用心把一些事情做好，但是你可能会身体不适，你可能必须出席一个临时召开的会议，或者必须优先处理一件私人事务。这表示，你无可避免地需要将一些待办事情先放下来。因此，请你善待自己。每当你觉得自己还做得不够，或者应该做得更多，或者因为惧怕向前迈进而感到心魂不宁、手足无措的时候，请花一点时间去认同和欣赏你已经尽最大的努力，在能力范围之内，将所有事情做到最好。不要忘记争取这种平衡。要坚定相信，你有能力去达成目标。这，就是真正的自信。

# 第三章：说话声线、个人形象及行为举止

第一印象，非常重要。别人只需要几秒钟的时间，就会对你作出评价，形成意见。作为领袖，你的一举一动，每一次在公众面前亮相，都会受到别人的评价。社会对妇女 - 尤其是年青妇女 - 在私人场合、工作场合及公众场合的行为举止和仪容装扮都有既定的观感，这些评价难免会比你所希望的更苛刻。

你在场亮相时所给人的整体印象，不管是好是坏，都是由你的个人形象、说话声线和行为举止来决定。当然，你的衣着并不会界定你的自我价值、个人实力或独立个性，但是当有人对你乍眼一看时，这些元素会影响他们对你的判断。年青妇女尤其容易被定型为一些经常浓妆艳抹、衣着性感、毫不专业，或者穿金戴银，首饰造作的女性。同样地，社会一般认为年青妇女说话时往往阴声细气、满嗓高音，每每反映她们不够自信，说服力弱。知道了这些反应，会令首次见面、公开演说、求职面试，或者向传媒讲话，统统变成可怕的经历。要克服这个，诀窍在于训练自己，好好掌握你的个人形象、说话声线和行为举止，并且让你的自信围绕这三种元素逐渐成长。

以下有13个提示，可以帮助你保持自信，让你的第一印象时刻显得刚强、专业和令人难忘。

\*免责声明：不管你来自什么文化背景、什么阶层或年龄多少，这些提示都适用于各种不同场合。不过，这些都只是提示 - 请记住，时刻都要做你自己，时刻都要对自己真诚坦白。

## 1. 整体个人形象及行为举止

- 想像一下别人看到你的时候，他们会看到什么。要预先知道你想他们对你有什么印象。
- 自信，是可以当衣服一样穿上的。有些日子，尽管你感到自信心不足，仍然要回想一些令你自我感觉非常良好的事情，并且让这种感觉透过你的声线、表情和姿态流露出来。

- 让你的能量活力平均散发，保持高水平。有些日子，当你感到活力不足，能量偏低的话，请多喝点水，吃一些健康的食物，将注意力投入较少的工作量、减少接触的人数，让你可以将身上仅有的活力更多专注在个人或事情上。

## 2. 说话声线

- 三种有力的特质：
  - 低沉一点（将你声线的音域由头部转移至胸膛）
  - 大声一点（将你的声线投射到房间后方）
  - 缓慢一点（在需要时呼吸换气、稍作停顿和加强语气）
- 有时候，当一个人怀着紧张的心情说话时，他们所说的每句话子，声线都会偏向高音，仿佛每句都是问题，不是陈述。比如：「我今天很高兴来到这里？我今天想跟你说一些非常重要的事情？」请留意，让你的声线保持平实稳定。
- 灵活运用多变的声带！抑扬顿挫的声线、适当的停顿和节奏快慢的变化，都能够让听众时刻专注你的讲话。

## 3. 面部表情

- 运用你的双眼来沟通传情 - 你的双眼显示出你的诚意和实力，而且让别人知道你是平易近人的。
- 化妆要有品味、简约和经典，让你双眼比你的嘴巴更鲜明亮丽。
- 保持微笑！

## 4. 姿势动作

- 保持良好姿势（切勿伛偻肩膀）。
- 假如手势可以在你说话时保持自然的话，就适当地好好运用。
- 避免做出仿似「跳舞」的动作，或者让身体不时偏左偏右，这样会令观众感到紧张。较恰当的姿势，是保持重心将双脚平放于双肩的距离。
- 假如你「边走路边说话」，你的步伐最好不要太快。

## 5. 首饰

- 请记住「少即是多」 - 就是说，身上少一点配饰，反而造成最具感染力的效果。
- 选择配戴一些简洁的首饰，不致分散注意力（比如避免悬垂摆动的吊耳环）。
- 适当配衬 - 假如你的目的是筹募经费的话，请不要配戴钻石戒指或金饰！
- 请留意不要配戴一些在公开演说时会制造噪音或引起紧张姿势的手鍊或手镯。

**练习：给自己的第一印象！** 请一位你可以信任的朋友或同事，将你的讲话录像。然后观看影片，为你的举止、声线和形象作评估。首先列出你看到有什么地方是你喜欢的，然后再列出你认为有需要改善的地方。然后对你的朋友做同样的事。这样的练习有强化和支持作用，令你你的朋友双方都因此获益良多、自信大增。

## 6. 颜色

- 纯色通常比过多图案为佳。
- 假如你的肤色比较浅的话，可以选择比较深色的衣着，可以更突显你的双眼。假如你的肤色比较深的话，可以选择比较浅色和对比颜色的衣着。
- 假如未能确定，而又适当的话，可以选择黑色或深蓝套装，这种配搭可以令任何人眼前一亮！

## 7. 鞋履

- 舒适是首要的考虑。假如你穿着高跟鞋会感到不舒适的话，你可以穿着深色低跟皮鞋。但要避免穿运动鞋。
- 早上的时候可以选择最高的高跟鞋，晚上最好穿着最低跟的鞋，这样可以避免脚痛！
- 偶尔转换鞋履的款式。

## 8. 衣着

- 请选择设计简洁、优雅和专业的衣服（当然要有你的风格）。

- 避免穿着印有卡通和儿童图标的衣服；这类型的衣服会令你显得孩子气，不太可靠。
- 要避免穿着开胸暴露的上衣，更要避免短裙（就是说，假如你要穿半身裙的话，裙子的长度务必及膝）- 穿着得比你的观众稍为保守一点，永远都是明智的决定。但很不幸，那些不这样穿的年青妇女，通常都被定型为较难获得信任的人。
- 当你要决定「我应否穿这个」时，可以参考一个放诸四海皆准的准则：「当你怀疑这件是否适合时，最好就不要穿这件！」假如一件外衣令你感到混身不自在时，那就挑选另一件好了。

## 9. 头发

- 头发就如衣着和首饰，发型不宜太造作，令人分心，或者配戴过多头饰。
- 当你不确定时，可以将你的秀发往后拉，让人们看见你的脸。这样做亦会令你的年龄看来大一点。

## 10. 对话

- 对话的时候，避免玩耍智能电话或者接听电话。
- 保持对话流畅，做一个好的聆听者，当别人跟你说话的时候，细心留意倾听，并以点头之类的表情显示你对对方的说话感兴趣。
- 假如你不肯定应该说什么，可以继续发问来显示你对对方的话题感兴趣，尝试从中找出一些共同话题。

## 11. 公开演说

- 多练习公开演说和简报技巧；多在你的同事和朋友面前采排练习。
- 预先准备好一份的优质的PowerPoint简报，然后按不同场合加以调整。
- 假如你要向一个团体进行演说，而看着任何观众的眼睛都会紧张的话，可以尝试找出几对「友善的眼睛」，然后与他们保持眼神接触。假如你依然感到紧张的话，就在房间内挑选一些固定的焦点（比如望向观众头部上方，让你不至于望着地板），然后集中注视这些焦点。

## 12. 使用手提电话

- 在工作和社交聚会时，避免用手提电话通话，和透过手提电话内的社交媒体保持联系。
- 请顾及身边的人，时刻将你的手提电话调校成震动或静音模式。
- 在出席会议或座谈会时，不管过程有多纳闷，千万不要用手提电话玩游戏！
- 不要用你的手提电话作出「不专业」的行为，比如在工作午餐会和晚宴时用手提电话拍摄美食。

## 13. 顾存面子

- 表达你的意见，当然可以让其他人知道你对什么有热诚，但不要在公众场合指责某人是错的，除非你想令他们失去面子。
- 如果有问题的话，尽管提问，不用尴尬，不用惧怕。发问是学习和履行工作的一个重要环节。这样总比不明白个中原委又默不作声，然后犯错，来得更好。
- 不要为了获得成功而说谎，或者选择歧途。诚实与诚信，是领袖的重要品格。一时说谎，可能令你一时感觉不错；但持守这些品格，会让你的职业生涯走得更远。



# 第四章：不同类型的领袖

作为这个团队中的一分子，我感受到在这个团队中充斥着正能量。每一位妇女义工的身上带着不同的领袖特质，如果加以培训和支持，她们能成为出色的妇女义工领袖。我觉得每人都是一个小齿轮，去推动不同的人，而自己背后亦有不同的齿轮去推动着，而在与她们的相处中，我认为妇女义工们都是有力的齿轮。--活动助理，24岁

领袖有什么类型？你想要成为什么类型的领袖？领袖的风格林林总总、各式各样，以下是其中的几种类型。

1. 「专制型」 - 这类型的领袖单方面作出决定，不用获得其他人的共识或支持；这些领袖会告诉幕僚他们想要完成什么，并如何完成。这些领袖说服力强，但倾向以威吓和强迫令别人就范跟从。
2. 「忽冷忽热型」 - 这类型的领袖偶尔会有启发和行动的冲劲，但往往因为欠缺动力坚持到底，以至未必能顺利达成目标。这些领袖反覆无常。
3. 「面面俱到型」 - 这类型的领袖希望每个人都有平等机会就项目的发展方向提出意见。这种态度相对十分民主，但有时候要耗费极长的时间才能有实际成效。问题的症结是，这些领袖往往要尝试取得所有人的同意，结果毫无进展、一事无成。女性偶尔会掉进面面俱到型领袖的陷阱，事事要求「太过公平」，结果事倍功半，令工作进度极之缓慢。
4. 「自我牺牲型」 - 这类型的领袖很喜欢一句话：「我想我还是自己动手做吧；既然没有人伸出援手，我会尽我所能，做到最好。」这种态度正正阻得了其他有意伸出援手的人，而这种类型的领袖，与下列的「控制欲狂型」领导风格息息相关。
5. 「实干实干型」 - 这类型的领袖一开始就投入整个项目工作，他们名义上未必是团队的领袖，但是由于他们是团队中最勤奋的成员，所以被人自动置于领导者的角色。在位者往往会间接地期望他们完成一般人未能完成的任务。尽管他们没有在位者的直接权力，但只要他们掌握主导权的话，他们就能够自然地整个团队凝聚起来，令工作顺利地完成。

6. 「控制欲狂型」 - 这类型的领袖在妇女领袖当中是一种常见的定型。这些领袖误以为他们总是要以「领导者」的身份负责处理所有待办事项，结果每当有人前来希望替他们分担一些待办事务时，他们往往觉得难堪（有时甚至感到愤恨）。
7. 「过份投入八爪鱼型」 - 这类型的领袖在某程度上显示了他们领导者的风范，却为了服务多个集团小组的董事会、委员会、团队等等而分身不暇。他们每次实际在场，都是立心良善，乐意帮助的。但是由于他们过份投入，往往会缺席多个会议，因此会议以外的事务，还是不要指望他们处理。
8. 「不到最后关头不决策型」 - 这类型的领袖风格在年纪较大的一代妇女（55岁以上）当中最常见。这些领袖的存在意义，就在于召开会议，她们草率地成立委员会和工作小组，并且要求下属作额外的研究，会议出席率低的时候，就不作任何决策。
9. 「目标远大、无力实践型」 - 这类型的领袖往往提出远大的理想、宏大的目标，却往往大到不能实践完成。这是年青领袖经常有的风格，他们的起点方向正确，但往往缺乏适当的人脉关系、相关经验或足够资源去完成大部份目标。会议时讨论热烈，说得响亮，却没有实际定案，结果陆续有成员离开小组。
10. **真正的领袖** - 最佳的领袖风格，能够推动成员，携手合力达到共同目标。这些领袖看见问题所在，并且按部就班解决问题。他们乐意咨询其他人的意见，但在关键时刻和处境需要时，他们都能够作出决定。他们不会因着膨胀的自我而故步自封，亦不会在意领功。相反，他们清楚让民众明白如何朝着共同的目标努力奋斗，同时会给予工具、想法、启发和坚持，直到任务完成。



#### 停下来：想一想

这些类型的领袖，是否似曾相识？你是否曾经跟这些类型的领袖一起工作？你认为你属于哪一种类型的领袖？你想要成为哪一种类型的领袖？

## 有效领袖的特质

真正的领袖，没有一份万灵配方。但是，许多伟大的领袖都显示了以下一些特质：

有实力的领袖，具有**诚信** - 她表里一致、信守诺言、言出必行。

有实效的领袖，能够**创造愿景**，并且清楚向民众沟通说明这个愿景，同时鼓励和启发民众支持。更有实效的领袖，即使在艰难时期，亦同样能够**维持愿景**，指导他人。

优秀的领袖，应该务求**发掘新领袖**，帮助他们找出他们独特的才能和能力，并且协助他们成长。当你培育和提升同辈同侪的领导能力时，你们各自的实力就能够同时发挥，达到相辅相成的效果，进一步加强你们整体实力的影响范围和成效。

领袖必须懂得聆听 - 藉着**鼓励提出异见**，你可以在团队中建立互相坦诚的对话空间，令成员之间可以提出有建设性的反馈。要避免将不同意见演变为伙伴和同事之间的个人冲突。在任何讨论和辩论中，请将**焦点放在原则上，而非人格上**。

假如你希望能够领导他人，你必须愿意为集体行动的后果承担责任。你必须愿意为**最终的决定承担责任**，跟你的团队分享成就，万一结果未如理想时，亦愿意接受批评。作为团队领袖，你将要为团队共同创造的成果承担最终责任。行动失败时，与其指责其他成员失职，不如考虑一下当初你可以如何提供更好的支援，确保有关成员能够成功完成任务。假如你愿意承担责任，你将会启发出一支忠诚和有奋斗精神的团队。

在往后的章节，本指南将会表明，成功之路，关键在于有计划。作为领袖，要成功固然要有计划，但是一位优秀的领袖，亦需要灵活应变，在需要时作出适应或转变。在实践计划、举办活动时，要记住我们是活在一个「瞬息万变的时空」内。因此，请好好掌握和善用所有资源、工具和科技。

现在，请前往本指南后的附件三，进行领袖自我问卷调查，评估一下你的领导风格。

# 第五章：

## 领袖所面对的现实境遇

8月上旬，我们团队开始了入村调研。由于事先没有充分了解，以为调研一个村子就可以了，但是去了才发现一个村子里的留守妇女数量有限，达不到我们的调研要求。所以我们又临时扩大调研范围，在相邻两个村子也进行了调研。在实际调研中，整个过程并不像我们想象的那么顺利、美好。

首先是语言的沟通上，一方面部分队员对于当地的方言不是特别懂，听起来有些吃力，另一方面对于习惯说普通话的我们来说，刚开始与农户们的交流显得较为生疏，彼此关系难以拉近。

其次，留守妇女的时间并不固定，我们挨家挨户访谈时往往扑空或者因为忙于家务，访谈效果不理想。后来我们观察发现，她们基本上都会趁上午凉快时去地里做农活，下午三四点钟时由于太阳很大，不适合劳动，午休完之后大家喜欢抱着小孩去邻居家串门，特别是院子里有树荫的农户家，往往成为大家聚集聊天的场所。因此，我们特意抽这个时间段过去，与她们聊天，再请她们填写问卷，效果就比较好。

第三，在实际填写问卷的过程中会发现有些问卷题目太不符合实际了，都是基于我们自己的空想，但是对于留守妇女来说，她们的情况或是想法完全跟我们认为的不一样。--**硕士研究生，女，26岁**

成功的妇女领袖，都非常投入奉献给她们或其他人所发起的事业运动。这种投入奉献，正是你所需要的动力，让你去组织和推动他人去启发转变。但是，如果有一些个人、事业和政治上的挑战，在你试图启发的转变过程中出现，令你感到无力的时候，你应该如何？这些挑战和挫折，我们称之为「领袖所面对的现实境遇」。

**不幸的是：**挫折是不能避免的。你总会有觉得沮丧的时候。你会感到吃不消。你会面对逆境。你会被人拒诸门外。你会失去自信。你会犯错，亦会有放弃的

念头。你会因为缺乏答案、支援和资源而进退维谷。而当你看看所有你所景仰的成功女性时，你都会认为，她们所走过的路，都比你走的还容易。

**可幸的是：**每位妇女领袖都有各自的际遇，都会有这种想法。这就是说，虽然你会面对各种实际的挑战，但是你永不孤单。当你明白这些领袖究竟面对什么现实境遇时，你将会有更大的能耐去迎接未来的成就。如何能够做到？谜底即将揭晓：

### 性骚扰

在男性主导和父权社会里，都认为女性的角色是照顾和处理家庭事务。而政治和相类似要面对公众的工作和职业，一般都视为男性的工作。那些试图打破这种「界限」的女性，都会大受抨击，有时更会被视为信誉欠佳。有时候，有才能的妇女会因为这种充满排斥和敌意的环境氛围，被迫离开这个圈子。要解决这样的问题，并不容易。但是，你必须明白，不恰当的评语和暗示性用词，都是不能接受的行为，而且会构成性骚扰。

不幸的是，妇女在投身公职和政治时，依然经常面对各种围绕性题材的不恰当评语、笑话、暗示性言词，或者不受欢迎的举动，而这些言论举动，往往来自男同事、党内成员和干部。这些评语的用意，通常是要削弱和损害你的名誉，令你难堪。不过亦有时候，如果你不明确指出的话，他们可能根本不知道他们做了一些不恰当的行为。不管他们的动机如何，只要有行为令你觉得难堪的话，这就是不恰当行为。

应付性骚扰：

- 不管他的职级有多高，职位有多重要，不管他向你提出什么回报，比如机构职位，或者提名参选，你都不应该觉得有义务去听这些评语，或者按照骚扰者的暗示配合行动。比如，你可以这样回应：「你的评语并不恰当，请你停止。」
- 适当的回应，包括向高层举报有关人士。这位高层可以是男性或女性，只要是你可以信任的话，你可以寻求他或她的支持，介入处理事件。
- 另外，跟组织内的其他女同事紧密合作，亦非常重要。你可以游说她们设定「不容忍」政策，防止有关不良行为发生。假如你曾经遭受过性骚扰的话，其他女同事亦很有可能遭受过同样对待，这样的话，她们可能会愿意支持你。
- 假如你已经向组织的领导层反映有关问题，但他们依然拒绝有所行动的话，你可以采取另一种策略技巧：把事件拿去让传媒向公众曝光。
- 只要采取以上所提的一些策略技巧，你就可以制止骚扰行为、防止其他妇女受到同类骚扰，同时亦可以为你工作的机构树立健康的环境和风气。

### 第一步：要留意你可能会面对的现实境遇

- 家庭问题
- 尝试深造，接受更多教育

- 疲惫（心理和身体的「消耗」）
- 筹募资金
- 各种关系（开始和终止一段关系）
- 处理官僚作风
- 搬迁
- 换工作
- 批评
- 自我怀疑
- 抵抗抵制
- 骚扰
- 歧视
- 团队成员之间的冲突
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_



### 停下来：想一想

刚才，你在你的领袖现实际遇清单上，加上了什么额外的、包括过去的、现在的，以及你预期在不久将来和长远未来会有际遇？

## 第二步：稳守方向

很多时候，领袖所面对的现实际遇，可能会令你陷入阴霾，停滞不前，令你需要「紧握住」一些东西。这些东西可能是你起初的计划，是早前事情比较顺畅时的回忆，是过往一些关系的回忆，或者是事业或政治目标受到动摇的回忆。这些林林总总的执迷思想，令你难以对你的工作提起信心，并且相信你有能力继续迈步向前。但是，如果你能够对自己的能力保持信心，你会知道，你所作的已经足够妥善，行之有效（亦不需要很完美）。你会知道，你的计划可能需要稍作调整，又或者，你在现实中挣扎求存的前路上，将会有更多更深刻的课题陆续出现。请务必稳守方向，尽管有时真的很吃力，找不到。当你找不到的时候，请记住，作为领袖，你的首要任务是：投入战线，启发他人。

### 第三步：培养你的个人和专业支援网络

你不能够事事都亲力亲为，你需要其他人的支援。当你面对领袖的各种现实际遇时，请寻找一些会给你有用建议、不会妄下判断的人士倾诉。同时尽可能避免亲近一些得悉别人身处困境就精神雀跃的人，你绝对不想让他们令你更难堪。当你情绪低落的时候，你需要小心选择倾诉对象。有时候，倾诉的对象可能包括你的伴侣，亦有时候不是。想一想：「有什么人在我最需要他们的时候，总会在我身边支持我？」

#### 关于培养自信：

「社会一般都不容易接受突出的人士。大众对突出人士通常都有额外的期望。这种现象对妇女来说尤其真实。许许多多的妇女，都已经被社会制约所同化，放弃成为突出的人。我们要提防这种情况。我们不能向社会制约妥协，我们需要抗争，这是一个终生的责任承诺。所有妇女都寄望我们能够这样做。」22岁学生

#### 关于作为女性，面对社会定型：

「很多社会对妇女都有一种定型的标签。妇女领袖的意义，在于她必须像男士一样，要领先，要成功。全球目前开始关注妇女的人权，我们必须好好利用这个机会。作为妇女，我们应该欢欣雀跃，好好善用女性的身份。」30岁青年辅导员

#### 关于避免「消耗」：

「一个人很容易过份投入，以致无法专注任何事情。重塑自己的思维，是一件很重要的事。你必须将自己放在首位，并且记住，假如你对民众和活动所专注投入的力量，并不能带来欢欣、满足感和社群的归属感的话，那么你将欠缺创意，并且会一事无成。」29岁企业科技专业人士

### 关于说「不」和分派工作：

「你需要学习如何说『不』，让你可以尊重自己的时间。要学习如何分派工作。这是非常重要的事情。一些卓越的领袖能够将他人聚集在一起，分派工作，使任务得以完成。这样他们就可以稍作休息，然后作出更好的领导！」30岁政党活跃份子。

### 关于被拒或者要求妥协

「会有人向你说『不』吗？有。如何令事情有转机，在于你如何去应对。但无论如何，永远不要向你自己或你的价值观妥协。你必须认清你是谁，知道选择迎战什么斗争，但同时你亦必须知道，有什么地方你绝不能够妥协。一切关键就在于你知道自己是谁，你想做什么。另外要预先知道，有什么界线是你不会越过的。」62岁妇女权益活跃份子

### 关于官僚和政治现实：

「被政府行政机关封锁，或者缺乏政治空间或自由，可以令人心碎、异常沮丧、萌生放弃念头。你所面对的斗争，根本不是你能够去驾驭的。在一些社会，领袖要面对重重困难。首要一步，就是不要丧失希望。我们总会找到其他方法，我们总会有很多事情可以做。身处于主导的文化，我们必须利用手上已有的资源。积极歧视、关注改革、赋权女性的论述，都是我们可以拓展的出路。假如面前有障碍物，我们必须转变方法。」35岁作家



# 第二部分： 提升能力 | 踏实领导

# 概说能力

心目中有一个很棒的想法是一回事，但是要将想法变成现实又是另一回事。做领袖，需要做实事！自信一旦发展成形，可以投入参与，接下来又如何？自信固然可以帮助你踏上漫长的成功之路，但是自信也需要有能力去支撑。你经常需要规划和组织项目来改善社区，这些过程往往涉及一些实际的层面，要管理得宜，你需要拥有一些技能。

本章将会向你介绍一些核心的技能，让你可以将想法付诸行动。你将会完成一些练习，并且学习一些工作的基本组件，让你可以制作讯息、组织项目、善用新科技，以及筹募经费，让你的工作得以顺利进行。你亦会有机会听到其他年青妇女领袖分享学习和实践这些重要技能的经验心得。

# 第一章： 认清你对什么充满热诚

多数的清晨，当我起床去上班时，心里有着期待和快乐。这是一份工作，它没有那么多的光芒和华彩，有的是踏踏实实的苦干和不断驱策出的创造力；而它又不仅仅是一份养家糊口的工作，寄托其中的，有热诚的关切和责任。工作中，我有机会接触到很多心怀梦想、踏实前行的人，他们中有同事、志愿者、学者专家、政府官员，更有普普通通的每一位对环保事业关注和保有热情的人。不管他们是否身处环保的第一线，那些坚信只要行动就可以带来改变的人，那些也许有些天真，但是梦想着通过自己的行动让世界变得更好的人，总是带给我触动和希望，让我对自己所从事的工作保有着一份异常的乐观。-武毅秀，环保组织绿色和平工作人员

是什么推动你去领导？既然你阅读本指南，就表示你对你的社区已经充满热诚，而且你希望有所作为，让社区变得更好。同时，你有信心，你有足够的领导潜能去实践理想。假如你是某个组织的成员，你大概已经有一个既定的使命，比如改善教育，或者招募更多成员。尽管你并不隶属任何正式的机构，你仍然可以去了解你所关注的社区问题，然后将你对有关问题的热诚，转化成有意义的行动。

## 第一步：评估你目前投入参与的议题

现在请先回顾你在个人平衡评估表内有关社区参与的回应，请思考你当时如何回应社区参与的问题，如何反思在你面前出现、让你可以参与政治和公民活动的机会（比如街坊会、义工、社区服务）。请思考一些你认识比较深的议题，一些你认识不多的议题，以及一些你完全不认识，但是你可能想知道更多，亦可能希望参与其中的议题。这些议题包括：

- 残障人士权益
- 儿童权益
- 老年人权益
- 农民工权益
- 环境政策
- 妇女法律权益
- 政治参与和政治意识
- 生育健康
- 家庭暴力
- 经济发展
- 艺术文化
- 动物权益
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## 第二步：进行社区需求评估

一旦找出你想要重点关注的议题，接下来就需求评估一下这些议题如何影响你的社区，或者是某些特定的社区。这一步非常重要。不管你是代表你所效力的机构或政党，还是非正式地以个人名义或与朋友一起参与探讨，社区评估不仅让你知道目前有什么资源可以使用，更重要的，是可以知道你的实力如何，同时有什么资源可供使用，有什么资源未能让你使用。这种资料搜集工作，是发展项目计划一个非常重要的步骤。

要进行有效的社区需求评估，请依照下列步骤：

1. **找出你的团队**：请选择适当的人士去帮助你进行此评估。这些人士可能来自你组织的委员会，或者是一群有兴趣帮助你发展事业的朋友。你亦应该邀请一些对有关议题有认识，同时在社区内有相关联系网络的人士。另外，你可以考虑邀请不同背景的利益相关方，就是说有关议题所影响的不同界别的人士或组织，前来参与评估，或至少跟他们会谈。

2. **按需要增添你的评估问题：**思考一下有什么问题是你需要得到解答的。把所有问题写下来，放在团队面前一起讨论。问题应该包括下列的例子：
  - 某个社区目前面对什么问题？
  - 有什么服务可以应付有关问题？
  - 当中涉及什么政策？涉及哪些政府部门？
  - 有什么决策机关能够为事情带来影响？
  - 要实时解决问题，可以采取什么步骤或行动？
  - 要更改导致问题的政策，可以采取什么步骤或行动？
3. **落实评估计划：**跟你的团队一起决定大家将会如何收集信息，比如是逐户进行的问卷调查、电邮或者网上问卷调查、一对一会谈、社区论坛，或者如果资源充足、情况允许的话，可以进行针对性小组访谈。请记住，需求评估亦可以透过日常对话和观察等非正式途径进行。但是，透过会议或论坛等正式渠道，可以更有效地为未来的活动建立支援基础。
4. **灵活应变：**请做好心理准备，在过程中，有些问题，以及工作方向的一些元素，可能需要稍作调整或改动。在与社区成员会面和倾谈之后，对一些议题将会有更多了解，因此可能需要修改一些问题，删除另一些问题。
5. **收集信息、共同分享：**将调查数据记录下来，放在团队面前，一起讨论下一步对策。

### 第三步：进行强弱危机分析

强弱危机，顾名思义，分别是指「强项（优势）、弱项（劣势）、危难（威胁）、机会」。强弱危机分析是一个有用的工具，让你有效地进行项目规划，更深入地了解你所评估的社区需要，从而决定采取适当的行动。

|            | 对达成目标有帮助的 | 对达成目标有害的 |
|------------|-----------|----------|
| 内部<br>(组织) | 优势        | 劣势       |
| 外部<br>(环境) | 机会        | 威胁       |

#### 第四步：运用你的强弱危机分析，发展行动规划

在分析过程中，请衡量一下如何能够让自己转弱为强，转危为机。譬如说，你的弱项劣势是缺乏员工，但是你的组织跟多位社区成员拥有良好的关系，这样，你可以利用这些关系，为你的项目招募义工。但是先不要走得太急太远，在你开始招募义工之前，你首先需要准备一个具有说服力的讯息，让你可以传达你对整个社区的热诚。

# 第二章：讯息发展与发送

你想要向世界表达什么讯息？想一想你的受众。你打算说服什么人？本章将会让你更了解你想要表达什么讯息，并且如何令自己表达得更有说服力。可幸的是，你已经掌握了自信心，而且学会如何将自己最好的一面展示出来，所以，你已成功了一半！

你的讯息是一个定位锚，让你所有行动目标都有据可依。你的讯息决定了给潜在出资人的计划书结构。你的讯息就是你要向受众说的话，不管受众人数多寡。你的讯息就是你要表达的内容，让媒体、义工以及那些你试图招募加入你的事业的人士，清楚了解你的讯息。因此，你的讯息必须清晰简洁、具说服力、题材广泛全面。你的讯息内容将没有妥协的余地，但是必须能够灵活调整，让不同受众都感兴趣（并且能够全程留心聆听而不分心）。

## 第一步：发展讯息

请回答以下问题：

1. 我正在尝试解决什么问题？
2. 为何你 / 你们应该关注？（请界定「你 / 你们」是谁 - 捐款人、家庭、潜在义工、政治领袖、媒体 - 并且按照你的目标对象，增添一切有用的事实或数据支持你的讯息，吸引受众的关注。）
3. 我将会做什么来应付问题？（列出最多3个应付问题的方法取向。）
4. 我需要你 / 你们做什么？（要简短，但明确）

### 讯息模板一：

每个人都值得拥有第二次机会。单亲妈妈得不到支援或权益。但每个人都有权享有第二次机会，重新开始。因此，我希望成立一个新的非政府机构「二次机会」。我想要改善单亲妈妈的状况，帮助她们寻找工作，重新开始，过新生活。~26岁 Amel

### 讯息模板二：

联合国健康中心今天透露，每年有60万儿童被发现出现智力残疾的新增个案，而含铅油漆正是导致脑部中毒的主要元凶。因此，各国应该加强全国消除含铅油漆行动。未来一周，健康中心将会透过一连串活动，提高民众对铅中毒问题的意识。~联合国

请看看你的答案。开始思考一下，你会使用什么言辞表达你想要解决的问题，有什么解决方案给你带来的希望。另外，找出一个关键字，让你可以以此为基础，建立这个讯息。比如：公义、平等、妇女、和平和改变。

## 第二步：讯息传递架构

作为领袖，你经常需要在民众面前发表演说，提供讯息、提高意识，或者呼吁捐款。你亦需要以书面形式表达这些论点。而且，为了照顾不同受众或要求，你需要将表达的方式、风格，甚至讯息本身，稍作调整。因此，我们需要注意一些非常重要的元素，为书写或口述的讯息发展一套有效的讯息策略。

### 介绍：

每次开头一定要记住先自我介绍，比如说「我叫 ... 我是 ... 组织的成员。」不要忘记让受众知道你来自哪一个组织。大方透露你的身份和背景，可以让受众觉得你更真实，你的热诚更可信，让你更容易达到成功。要展示你的热诚，就要让你开场的第一句话充满力量。

### 有什么问题？

选择一些有力的用辞和字句，比如「改变」、「希望」和「投入参与」。这些辞句能够鼓动人的情绪，增加你受众作出回应的机会。但是要避免使用受众听不明白的专业术语或行业术语，相反要谨记使用简单清晰的用语和字句。

### 你将会做什么来应付问题？

用简单几个字、几句话扼要地解释你的项目。要具体明确、把握重点，说明有什么问题，你将会做什么应付这问题？

### 能够支援计划的例子：

要对你的受众感觉敏锐，使用一些能够让受众感到有关、产生共鸣的字词，比如：「你们都是为人父母，你们很清楚情况是怎样」、「你们可能有过类似的遭遇」或者「你们都经历过这些，你们明白那种感受」。好好利用统计数字、逸闻轶事和生活实例。你甚至可以扼要地分享你的个人轶事，说明这个议题对你有何关系，这样可以令你在受众心中更可信。



## 让讯息圆满结束·向受众致谢

结尾时·以「最后」开始·然后将视线带回你的讯息：有什么问题·你要做什么。而且·要说明假如其他人伸出援手时·你将会能够做什么。最后·再次说出你的名字·感谢你的受众。

## 第三步：练习、练习、再练习

要让你的讯息成功·你必须将讯息牢记背熟下来·然后先向各种不同受众进行测试。你可以在朋友、家人、同事或者街上或商店内的陌生人面前练习。习惯熟练到让每一个字、每一句话自然地你的口中流露出来。让你的热情与这些字句结合为一·共同成长·好好享受这个过程。要是你将来有机会面对一些重大场面·在有影响力的受众或人士面前发表演说的话·那么现在的练习·就是最好的准备功夫。

## 第三章：項目規劃

在项目实施的过程中，我修改过原先制定的方向，主要原因是在制定项目计划前我并没有做提前了解。一开始做项目计划我并没有真正接触过服务对象女工群体，我发现自己并不了解女工真正需要的是什么。将来如果再推行类似的计划我需要提前去实地了解情况并且保持与外界的联系以便及时了解最新变动，然后再不断完善、修改计划。—23岁大学生

项目若要顺利进行，必须先经过细心有策略的规划。不管你是要解决社区内的文盲问题、贫穷问题，还是提倡修改法律，你的项目是否有效，就在于项目的初期规划是否做得妥当。同时，你亦需要一个踏实的规划，让你能够开始发展和撰写概念书和计划书，供潜在捐款人参考。要有效地规划项目，你可以参考使用一个简单的工具，就是SMART「明智」的方式：

- S - 明确性
- M - 可量度
- A - 可达成
- R - 相关性
- T - 时限性

明确性：你的计划应该直接了当，具体简洁。

问问自己：究竟我需要采取什么确实的步骤去达成目标？我需要什么具体的资源？我想要看见什么具体的结果？

可量度：将你的计划设定成可量度的框架，让你可以评估工作进度以及整个项目的大围影响力。

问问自己：有什么具体的准则，让我可以确实知道我的项目是否成功？

可达成：你自然想要一个目标务实而又合乎现实的项目计划。

问问自己：我所设定的目标是否过低？是否过高？我的项目目标是否合乎现实，是否真的可达成？我是否拥有或者知道如何获取所需要的资源，让我实践项目计划？

相关性：你的项目应该由不同步骤组成，而每个步骤都与整体目标息息相关。  
问问自己：我计划里的每一个步骤，是否都能够直接帮助我达成项目目标？

时限性：你的项目计划需要包含一个时间表，清楚显示项目的每个阶段，并且详细说明你心目中要实行的每个步骤。

问问自己：我想要发展和实行的项目，需要怎样的时间表？时间表内有什么工作是可以达成的？在时间表内发生的其他事情当中，有哪些会带来有意义的知名度，或者为我的事业带动负面的影响？

你的行动计划，就是你的项目蓝图。试想一想，每当你去游说别人捐钱的时候，你都需要向他们展示你的计划。（如果别人不清楚知道你用他们捐的钱来做什么，你很难期望他们会把钱捐出来支持你的项目，所以你需要有一个计划向他们说明一切！）不管你为你的项目作什么，是筹募经费、提高知名度，或者是说明你的进度，你都必须先准备好一个SMART「明智」的行动计划。

请记住，SMART的规划原则不一定只应用在你的事业上。你可以应用这个原则去规则你未来两年的生活、加强你的领导技巧，或者培养健康的生活方式。这些层面都可以藉着行动计划而得以改进。简单来说，不管是倡导，或者是你的个人生活，只要你有规划，都可以有更佳的效果。

## 项目规划模板结构

典型的项目规划应该包括以下各项：

- 构思
- 实行
- 评估

### 第一步：构思

说明你的项目，回答主要的问题，和处理重要的事项，比如：

- **说明**：你期望你的项目要处理什么问题？为何有人要关注或记住你的讯息？
- **规划**：你有什么具体的目标？你需要什么资源（人力和资金）？你的预算是多少？你的时间表如何？有什么方法原则可以帮助你达到目标？要让你的目标「明智」，够SMART。比如，要实现男女性别平等这个目标，既不实际，又不可能有时间表，但是，你可以实行一个为期六个月的倡导运动，让大众对男女平等的意识得以提高，这样，目标就很实际，时间表也十分明确。

## 第二步：实行

说明你的活动，以及你的方法（如何计划做一些事）。请回答以下问题：

- 你有什么概括性策略去实行这个项目？
- 有什么活动可以帮助你达成目标？
- 你会如何实践这些活动？需要什么具体步骤？

## 第三步：评估\*

说明你用什么方法去监察和评估你的项目。这个步骤很重要，让你找出和跟进你的进度。请回答以下问题：

- 你会如何监察你的项目活动？
- 你会如何评估进度？
- 你会采用什么类型的报告？你会如何收集数据，如何使用数据帮助你进行评估？

\*请前往第二部分第六章，阅读更多关于监察和评估的内容。

### 项目规划相对于策略规划

**什么是策略规划？**这是一个规划过程，让你界定你未来中长期时间内的优先。

策略规划，是一个为组织而预备的长期计划。其特色在于考虑组织的使命和长期抱负，让组织内所有人（包括职员和领袖）都投入参与其中。

**何时使用策略规划？**策略规划是重要的，一般来说，如果你是组织的一分子，才会需要策略规划。但是，能够时刻持守你的大围目标，同时确保你所规划的活动符合你的长期策略，亦是非常重要的。

譬如说，当你举办慈善音乐演唱会时，你最好能够将这个活动的性质跟你的大围策略接轨，让你能够达成整体目标。要避免举办了一个慈善音乐会，却不能跟你的策略连上关系，不能有效地帮助你达成整体目标。比如，你可以思考一下如何让这个音乐会成为你未来各项活动的出发点，或者你如何招募音乐会的观众成为义工。

## 行动计划的成功提示

- **时限要实际**：当你为一个活动规划所需要的步骤时，请留意各个步骤的次序和时间。有没有一些事情需要在某个限期内需要完成？有没有一些行动先要完成或发生，然后另一些事情才能发生？进行规划的时候，要确保每一个步骤都合理地接着另一个步骤。比如，在未确定活动的地点时，请不要拿活动邀请卡去大量印刷。
- **降低风险**：规划的时候，请思考一下在实践计划时可能遇到什么潜在的挑战，如何将风险降低？这些都需要包括在计划之内。比如，假如你的项目当中包括户外活动，而该活动适逢台风季节，那么你必须预先计划如何将台风的影响降至最低。
- **将计划写下来！**计划不写下来，就不成计划，就只是留于想法而已。以下列出一个项目大纲的典型架构，你可以采纳成自己的计划书，提交给筹款对象，向他们展示你的想法\*：

### 项目内容

- 项目基本资料，包括地点、受益对象，以及你想要处理的问题。
- 关于你事业的资料，为何民众（尤其是潜在出资人）应该关注。预备这项工作时，请前往第二部分第一章阅读关于预备讯息的内容，参考当中的提示。
- 讲解一下现阶段已经有人做了什么工作去解决有关问题，并且明确表示仍然有需要继续付出努力，解决问题。
- 解释为何需要有你的项目，这个项目跟早前其他工作有什么分别。

### 项目的目标

- 指出你的整体目标，然后举出三个具体事项，以及你想要达成的SMART「明智」目标，还有你期望会有的成果。

### 活动

- 讲解一下为着达成目标而将会组织的每个活动，你会用什么方法来实践这些活动。

### 时间表

- 具体解释你需要多少时间完成各项任务。要考虑任何外在的因素或事件，可能跟你的时间表以及你想要完成的活动和任务有冲突。

### 评估计划

- 概述一下你会用什么指标来衡量你的成就，你会如何获取有关资料（事前事后问卷调查？电话跟进？）以及何时进行。

### 资源

- 人力：解释有多少人将会携手合作参与这个项目，你对每个人有什么要求，期望他们要承担什么责任。
- 物资：列出项目所需要的所有其他资源（办公室、互联网、信息科技器材等等）。

### 预算

- 提供详细的项目财务预算，清楚列明各项支出和长期资金需求。
- 拟定计划，说明你打算如何为项目筹款，当中包括你所找到的潜在出资人名单。

\*请注意，不同的出资人对你所提交的计划书都会有不同的要求，例子包括：特定的页数或特定的部分，比如机构的能力，或者监察和评估事项等。因此，此模板的设计原意并非适合任何筹款对象，而是为你提供一个简单的大纲，让你可以加以发挥，并且根据相关的受众和实际的情况，加以调整。

# 第四章：

## 金钱事务：财务管理

你需要知道如何筹划预算，原因有很多。假如你想要呼吁出资人捐款的话，你需要知道你应该筹募多少经费。假如你正在计划筹备活动，你需要知道活动支出将会有多少。当然，你不需要拥有会计师一样的专业知识，亦不需要有非常丰富的预算筹划经验。不过，财务管理，是每一个人都可以学习的技能。

一份良好的财务预算，会清楚显示你打算做什么工作，并且确实地列出每个步骤需要多少成本。

假如你不知道从何开始的话，可以从你的项目规划开始。首先为每个活动列出预期的开支。譬如说，假如你打算举办工作坊，你所要预期的费用可能包括专业场所、嘉宾讲者的差旅费用、租用投影机和显示屏作演讲用、致电邀请所有参加者，诸如此类。要避免将筹得款项用来购买礼物或花费在奢侈的餐膳上，因为出资人都不想看到他们捐献的金钱会这样花费。假如你真的预期有礼物或者免费餐膳的话，你可以将预算划入为文具或者住宿费用。

请记住，你的预算需要包括：

### 通讯联络

- 电话费
- 宽带 / 上网费
- 邮费 / 快递服务

### 租用或购置器材

- 租用影音器材
- 翻译器材或翻译员服务
- 租用汽车

### 物资供应

- 印刷和影印
- 办公室文具（笔、记事本、便条纸等等）

## 活动开支

- 会议和活动时的茶点或食物供应

## 交通

- 巴士或火车车费 (假如你或者参与项目人士需要出差)
- 酒店住宿

## 其他：

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

假如你是一个组织的负责人，你亦需要在预算内包括其他固定开支，比如员工的薪资或者办公室租金。

当你列出了一系列预期开支之后，下一步就要计算每个事项所需要的费用。比如，你可能会造出类似下列的试算表格：

| 项目时间表：1月1日 - 9月30日 (九个月) |         |      |      |       |
|--------------------------|---------|------|------|-------|
| 项目                       | 单位      | 单位开支 | 单位总数 | 累计开支  |
| <b>通讯联络</b>              |         |      |      |       |
| 电话费                      | 电话卡     | ¥50  | 9    | ¥450  |
| 宽带费                      | 月费      | ¥100 | 9    | ¥900  |
| <b>器材</b>                |         |      |      |       |
| 租用影音器材                   | 投影机 1 部 | ¥200 | 1    | ¥200  |
| <b>物资</b>                |         |      |      |       |
| 印刷和影印                    | 每月平均支出  | ¥20  | 9    | ¥180  |
| 办公室文具<br>(原子笔、记事本等)      | 每月平均支出  | ¥20  | 9    | ¥180  |
| <b>活动开支</b>              |         |      |      |       |
| 会议和活动时的茶点或食物供应           | 每个活动支出  | ¥500 | 5    | ¥2500 |
| <b>交通</b>                |         |      |      |       |
| 巴士或火车车费                  | 车票 / 行程 | ¥500 | 3    | ¥1500 |
| 酒店住宿                     | 每晚      | ¥300 | 4    | ¥1200 |
| 总开支                      |         |      |      | ¥7110 |



估算的开支虽然都是猜想的数字，但是你都希望能够尝试填满所有的开支项目。如何能够做到？你需要做资料搜集！你可以翻查各项相关物品过往的开支、致电相关的店铺查询相关物品的售价、在网上寻找相关物品的平均售价。总之，切合实际，是筹划预算中最重要的原则。毕竟，你不希望筹募的经费不足或过多。

当你实践项目计划的时候，要确保作出明智的财务判断，并且仔细明确地记录所有收入开支。整个工作的关键就在于诚信。作为资金的接收者和社区领袖，最重要的就是问责性和透明度。订立实际的预算，持守透明度高的开支管理和决策，可以让你所帮助的民众对你有信心，同时当你面对任何反对你工作的人士或团体时，他们也无从打击你。简单来说，财务责任，是其中一个重要的指标，能够清楚显示你对整个事业有多投入。

因此，开支记帐，要从最基本的基础工作做起。请预备一本笔记本，专门记录你的所有收支事项。你可以在前面加上一个开支记录，类似下列的例子：

| 开支             | 日期   | 收款人     | 金额  |
|----------------|------|---------|-----|
| 打车前往<br>政府部门开会 | 1月5日 | 云祥出租车公司 | ¥50 |
| 2本新的笔记本        | 1月7日 | 星辉办公用品店 | ¥10 |
| 电话卡            | 1月8日 | 中国移动    | ¥50 |

每次需要花钱的时候，都必须要求对方开发票，然后将发票贴在你的收支笔记本内。假如卖主不开发票的话，就要求对方手写一份收据，上面要有收款人的签名，或者盖上正式的印章。要时刻谨记检查发票或收据上的金额和你的名字是否正确，假如有错误，你的出资人可能会质疑有关开支。这样的习惯，让你可以更有组织、更专注、更有自信地掌握每一分钱花在什么地方，并且知道你实际需要多少钱。

# 第五章：

## 筹募经费与捐款人关系

我们机构准备了几年才开始做面对公众的筹款工作，我认为这其中很重要的是要有底气，相信凭机构的专业性，如果募集到更多资源可以帮助到很多人。在筹款的工作中，我发现用一般公众所了解的语言讲述身边人的故事最能打动人。除了资金，我们有时候也会要求公众提供一些志愿服务。接下来的工作中，我们会进一步加强和捐款人的互动，增强他们的参与感。--邓梦璇，环保组织福建省绿家园环境友好中心

筹募经费需要付出努力、做好准备。过程既有乐趣亦有挑战！要筹募经费支持你的行动，似乎是困难的事。但毕竟世上没有速成捷径、万灵配方，所有的秘诀只在于做好准备，并且你愿意付出多少的努力。首先，不要让「筹款」这两个字把你吓倒。它看来很困难，事实却不然。

最重要的是要记住：你，能够做到。你需要热心踊跃，投入其中，直到成功。要相信自己，相信你有能力，而且要有效地准备好项目规划，好让你知道需要什么步骤才能实现目标。

### 筹募经费101：我应该从何开始？

#### 第一步：对你的项目有认识

你需要向你的潜在捐款人显示，你的项目到底如何重要，为什么他们应该关注。他们如何会牵连到有关议题？还记得上一章关于发展讯息的内容吗？现在，你有机会运用所学了。

尝试找出一些实际的例子，让你可以跟潜在出资人分享，提起他们的兴趣。譬如说，你有一个项目是关于提供教育给年青的乡村女孩。你需要提供数据，说

明有关地区的人口当中受这个议题影响的人数比例有多少。假如你的项目是关于推动年青人参与政治的话，你需要显示最近一次选举当中，年轻选民的投票率数字有多低。将数据和论点结合在一起，说明让更多年青人参与政治，可以提升公共政策的素质，比如就业或教育的素质。这些议题其实不仅关乎年青人，而且更关乎整个国家，而且更重要的，是让捐款人知道有关议题有多重要。

为了提高潜在捐款人的兴趣，你可以向他们尽量清楚地讲解有关款项将会如何花费运用。要预备一份计划，里面清楚列明各种不同的工作以及相关的需要，让你的捐款人知道她/他的捐款将会用在什么地方。这样做亦可以让捐款人看见，你是很认真严肃地处理款项，让你的计划合乎成本效益。

## 第二步：找出潜在捐款人

首先做一个简单容易的练习：在计算机或白纸上，列出所有你相信有机会成为你的潜在捐款人的人士或机构名称。在第三部分，你将会学习更多有关人脉网络的事情，但是目前你先要记住，筹募经费与人脉网络，两者有直接的关系：当你向认识的人士寻求意见和支持时，你实际上是正在利用你的人脉网络来支持你的行动。要让你更容易地列出潜在捐款人，试想一下有哪些人是你已经认识并且已经是你的人脉网络中的一份子，同时谨记捐款人有五种类型：个人、基金会、大公司、小生意，以及由组织机构或政府所提供的资助。

| 捐款人  | 优点   | 缺点   |
|--|--|--|
| <p><b>个人：</b>有钱的人士，而且过去曾经捐助一些项目（比如朋友、生意、家庭、慈善家等）</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>最大的资金来源</li> <li>可以透过私人关系和联系而建立的持续来源</li> <li>一旦成为你的捐款人，此人亦可能成为你行动的倡导者之一</li> <li>个别人士亦可能献出时间，成为义工，帮助你增加人力资源</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>你不能从一个人身上获得所需要的所有金钱</li> <li>成事机会会有难度，除非你能够参与一些活动，让你有机会可以一次遇到许多这样的人</li> <li>对缺乏经验的人来说，风险比较大，因为你需要很大的魅力和吸引力来完成这事。这需要你经过许多努力去实习有关形象、声线和仪态的元素。</li> </ul> |

|                                      |  |  |
|--------------------------------------|--|--|
| <p><b>基金会：</b>家庭基金会、宗教基金会、企业基金会等</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>·可能是大量资金的来源</li> <li>·通常有容易接近而又专业的人员想要捐款，因为慈善事业是他们的使命</li> <li>·许多基金会对筹款和计划书都有明确指示和既定程序</li> <li>·极有可能研究你的要求，并决定他们投资在你 / 你的组织 / 项目是否明智</li> <li>·可能会为持续营运的开支提供拨款</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>·有时只会提供起步基金</li> <li>·申请和收款程序冗长</li> <li>·用个人影响力会比较难去接近</li> <li>·可能需要非常特定的人脉关系通往基金会（即宗教、国籍、关注某些议题）</li> <li>·假如他们并非本地基金会，或者并非社区的一部分，未必有兴趣向你提供资金</li> </ul> |
| <p><b>大公司</b></p>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>·能够提供大量金钱</li> <li>·可能提供小额金钱，或者能够为项目某一项特定部分提供资金，或提供物资（比如新计算机、电话、办公室、义工等）</li> <li>·通常有容易接近而又专业的人员</li> <li>·有机会提供与行动相关的市场推广（比如汽车公司可能有兴趣为环保项目提供资金）</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>·大量提供的资金可能是一次性，不一定持续提供</li> <li>·申请程序繁复官僚，难以跟进</li> <li>·你必须符合某些准则方合资格申请</li> <li>·公司总部若非在本地，或者社区内公共消费群不大的话，提供捐助的机会比较低</li> </ul>                           |
| <p><b>小生意</b></p>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>·不具规模</li> <li>·金钱资助可能小额，却能够持续提供，或者提供物质资助</li> <li>·可利用人脉网络</li> <li>·聚焦邻里，帮助提升你的知名度，可吸引个别捐款人士。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>·可能只是小量金钱</li> <li>·这些捐款人的兴趣比较狭窄</li> <li>·人脉网络是关键，不然生意经营者未必看到为你提供资助的价值何在</li> </ul>  |

|                           |   |   |
|---------------------------|---|---|
| <p><b>资助：</b>由组织或政府提供</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 提供不同类型的资助金额               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 获得大量金额的机会非常高</li> </ul> </li> <li>· 资金申请程序比较清晰果断</li> <li>· 你总会找到一种资助适合你的项目 / 事业</li> <li>· 可能是资金的持续来源</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 假如捐款人是政府部委或机构的话，可能需要政治影响力</li> <li>· 申请和记录程序极度繁复</li> <li>· 可能需要长时间等待计划书回覆</li> <li>· 并非所有资助都支援行政费用和薪资</li> <li>· 你可能必须退还未使用的资金</li> </ul> |
|---------------------------|---|---|

筹募经费若要顺利，人脉网络或者关系是非常重要的。人都是比较倾向将金钱捐给他们信任和认识的人。关系就好像踏脚石，让你有机会遇见不同人士，让你有机会展示你的工作。但是，真正能够让你获得捐款的，并不是关系，而是你的专业和努力。否则，你可能需要还别人一个人情，或者为你的工作妥协。

假如你正在关注处理的议题在社会上被视为禁忌的话，比如劳工权益、艾滋病相关议题等等，要找到本地出资人可能会比较困难。但是，你可以选择向全球社区或组织进行筹款，这样会比较容易成功。

### 第三步：讯息要有针对性

想一下你的讯息有什么目标物件。再看一看你的讯息：有什么问题？你要做什么来处理这个问题？为什么其他人要关注这件事？而「为什么其他人要关注」这个问题，就是你将作出「策略性呼吁」的关键所在，让你可以针对特定的捐款人，调整你的讯息内容（请参考第五步）。

### 第四步：發展你的取向策略

筹募经费，可以有许多不同的方式进行，视乎潜在捐款人希望以什么方式进行。有些人喜欢电邮查询，有些人设定一系列申请程序，所有筹款人必须依照既定程序申请；另外亦有些人要求一份详细的计划书和预算计划。不管申请手续是什么，在某一个阶段，你都需要跟你的捐款人见面（或者需要以书面形式会面），让你有机会向对方讲述你的经历和工作。

假如你需要先写一封信或电邮的话，请确保你的书信内容要：

- **简短** - 可以用两页交代的内容，不要用十页写！
- **吸引** - 有什么可以吸引读者的注意？
- **有效沟通** - 表达你的热心和热诚
- **尽量有独特个性** - 你的捐款人需要记得你的行动，同时记得你 / 你的组织有何独特之处。
- **恰当** - 语气不应太正式，亦不应太随便。语气既要友善，又要保持专业作风；要以尊重和同理心表达你的讯息。
- **信息充足** - 你的项目是什么？这个项目为何重要？为何他们要支持你？他们能够帮助你做什么？

一旦有机会跟对方会面，请确保你的口头简报包括以下各项：

- **有效的介绍** - 有效的介绍 - 你是谁？讲述一下你的个人背景和经历，为何你决定发起有关事业行动？
- **讯息** - 为何你的潜在捐款人应该在意和关注有关事情和行动？为何要支持你？
- **需要** - 为何你需要一笔金钱？你将会如何运用这笔金钱？你的捐款人需要知道每一分钱往哪里去（人力资源、器材、工作坊、物资等等）。
- **具体** - 提出你需要的确实金额，要具体！不要刻意将金额调低，使你的计划书看来更吸引。要注意成本，亦要实际！
- **结语** - 作总结时，不妨问对方「对于这种项目，你是否愿意提供资金援助？」或「筹募经费的下一步程序是什么？」
- **灵活应变** - 要精明！假如你的捐款人表示不太愿意捐出金钱，可以尝试提出对方可以提供其他方式的馈赠，比如任何对你的事业有帮助的物资、器材或产品。
- **准备工作** - 要记住，有时候，你的潜在捐款人可能要求你先提交一份详细的计划书，然后才会约见会谈。

#### 慈善比赛：

慈善比赛通常由大公司资助举行。比赛通常有一个主题，不同组织及 / 或个人都会各自提交项目，希望角逐最终奖项。虽然奖项并非巨额金钱，但参加慈善比赛可以为你带来许多好处。你可以听到一众评判对你的项目提出意见，而他们通常都是经验丰富的人士，所提供的意见都会对你非常有帮助。此外，由于公司通常会安排媒体播放比赛，你亦可以因此获得一定的知名度。还有，你可以藉着参加比赛，与一众公司建立关系，提升筹募经费的机会。

## 第五步：与捐款人沟通，保持良好关系

能够筹得款项，是一件非常可喜的事！与此同时，不要忘记跟所有支持你项目的组织或基金会保持良好、深厚和专业的关系。这点非常重要。跟出资者保持良好关系，好处包括：

- 出资人在第一次项目完成后，可能会继续支持你的工作。
- 出资人可能会将你介绍给其他机构，让你未来的工作有较多资金来源。
- 透过你和出资人的关系，你可以继续扩展你组织的实力，让组织可以筹募、获得和管理更多资金。

以上都是关于如何向潜在捐款人筹募经费。现在请问自己一个问题：捐款人希望你从你身上得到什么？由项目开始时，请与你的出资人坦诚对话，让双方都能够清楚了解，双方是否能够提供对方所需要的东西？有些捐款人要求你提供正式的报告，说明活动和开支的细节；另一些捐款人可能希望出席你的活动，看看你的项目如何进行。其他例子包括：

- **证明他们的资金能够带来影响** - 你可以在每次主要活动之后，透过正式报告或电邮通讯，让他们透过文字和照片，了解活动的最新动态。
- **回应** - 假如你的捐款人尝试要联络你，请你务必尽快致电或电邮回覆他们。相信你亦不愿意让他们觉得你做事杂乱无章、懒惰怠慢，甚至觉得你在用他们的钱，却不理睬他们！
- **问责** - 定期提供准确的财务报告，连同组织的节目、活动，或重点交代结果的报告，让捐款人适时得到最新消息。
- **可持续性** - 让你的捐款人知道，你所做的工作（更重要的是他们所投资的金钱）能够为社区或特定的对象带来长远的贡献和帮助。
- **致谢** - 你的工作能够产生果效，是因为你的捐款人提供了支援。因此一定要向他们致谢！请给他们发送任何实质的鸣谢讯息，比如传单、活动的新闻专题报告，或者影片。如果他们有兴趣的话，应该寻求方法让他们参与其中，比如邀请他们参加有关活动、带领他们参观你的办公室，或者让他们在活动中发言的机会。利用假期和新年的节日，向他们发送个人祝贺、最新消息或感谢讯息。在下一章，你将会学习到在网上多种通讯和沟通的方式，以及如何跟你的捐款人保持联系。

# 第六章： 善用网上工具和创新科技来 支援离线工作

新媒体的发展日新月异，要善于抓住机会，比如微博、微信刚刚推出的时候就要开通机构的账号。新媒体的运用要和每个机构的具体情况想结合，要有一个整体规划，考虑清楚你的机构要达到什么的目的，针对性地使用新媒体。在具体的运营上，建议向一些好的企业账户学习，因为他们已经积累总结了一些好的技巧了。要注重运营的细节，比如好的内容，字体大小，颜色、图文排版等非常重要。--戴晓艳，环保组织绿色潇湘工作人员

今天全球通讯科技发展一日千里，日常事务都依靠科技运作，要令行动有效推广，需要依靠多种不同的策略。在第三部分第三章，你将会学习到，知名度对你、你的行动和你的组织都非常重要，而要建立和提高知名度，你需要跟不同的媒体建立关系，用不同的方法，令知名度提高。因此，懂得使用新科技、新媒体，是非常重要的。

有效使用科技，不仅可以提高组织和事业的知名度，更可以帮助建立公信力。社交媒体不断在变化，因此需要经常留意最新发展，让知名度和公信力得以维持。请记住，你的目标是要接触民众，让他们知道你在做什么，为何要这样做，当然更重要的是让更多人相信你的事业，加入你的行列！

## 第一步：锁定目标对象

讯息强而有力、有说服力、合时、针对适当的民众，这都是你想要的效果。要达到效果，首先要找出你的目标民众。在规划外展活动、找出和使用适当的科技工具时，你必须问自己几个问题：

- 我的目标是谁？我的受众是谁？我的对象是一个人还是一群人？



- 我接触民众，提高知名度，目的何在？我希望让民众知道什么议题吗？是筹募经费？还是招募义工？
- 我希望向民众传达什么关于我自己的信息？
- 我可以使用什么工具，让我可以接触到某些民众，切合他们的需要 / 兴趣 / 使用模式？
- 他们惯常使用什么媒体工具分享和传播信息？
- 当我利用网上媒体宣传自己的事业时，我可以如何保障自己？

■ **练习：**记住这些问题，制作清单，将你想要利用科技接触的民众类型列下来。

## 第二步：检视传讯方式

当你清楚知道你要发放讯息给「谁」之后，你就可以开始制定策略，如何将信息传送给他们。譬如说，你的对象是低收入社区的年长人士，你可能不会集中资源在社交网站发放互联网广告，因为社交网站和互联网通常都是年青人使用的多，年长人士可能比较少用。因此，你可以在周末或购物时段亲自到社区探望他们，拿起麦克风与群众对话，或者向他们派发光碟或传单。

■ **练习：**尝试集思广益，列出所有可以接触不同类型的民众的方式。先不要考虑某些想法是否可行，毕竟你只是在规划的阶段！多一点创意也无妨。

## 第三部：分享讯息

现在你已经解决了「谁」和「如何」的问题，下一步是开始拟定一份讯息，使用适合的工具发送。你在以上的章节已经学会了如何讲解理念、发展讯息、让讯息更有说服力，将讯息快速地传出去。讯息既已准备好，又有清晰的目标对象，接下来就要考虑用什么工具发送讯息。

■ **练习：**将第一步和第二步的清单并列在一起，尝试找出一两种方式让你接触锁定的对象。请思考一下，你对他们的认识有多深？他们有什么生活方式？你可以使用什么合适合理的策略去接触他们？

## 互联网

使用互联网发放信息，接触民众，好处非常多，包括：

- 低廉或零成本
- 实时发送
- 接通全球，全球知名
- 可以利用不同群组、论坛和私人讯息，针对不同的群众

## 脸书™或微博

脸书™和中国使用的微博，都是非常流行的网上社交网络和信息分享平台。这些网站可以非常有用，但同时亦要非常小心注意安全。要明白，使用个人账号和专业账号是有分别的，所以要记住下列指引：

- 社交和专业网络之间，要有清晰界线。
- 不要分享你的私人电话号码。
- 不要分享你的私人电邮，最好在免费的电邮供应商开设一个新的私人账号用作私人的交流。
- 不要以为你所作的所有事情都是有隐私的。要记住，互联网是公开的空间，你在其中的任何活动，都可以利用人肉搜索找到。
- 保持社交网络的底线或基本原则，避免张贴或让朋友张贴一些可能不够专业或损害形象的图片。
- 当你使用公共计算机（如在咖啡店）时，每次使用完毕的时候，要谨记先登出账号，同时删除所有浏览记录，以保障你的密码和其他个人资料。

### 社交媒体问与答：

**问：脸书™（Facebook™）或「推特」™（Twitter™）在我们国家是禁止使用的。我们可以有什么便利的方法分享讯息？**

**答：**要分享政治性讯息，最佳最有效的方式，就是透过脸书™的笔记功能传播讯息，同时在你的脸书™专页上分享详细资料，或者透过「推特」™账号发放事业的最新动态。但是，如果脸书™或「推特」™都禁止使用，你可以使用代理服务或Ping.fm™等其他服务，将你的讯息发放到多个社交网络。另外，你可以选用其他社交媒体，比如微博或者微信。

**问：我如何能够让脸书™或「推特」™专页版面吸引更多人士浏览？**

**答：**提高它的知名度和曝光率。尝试加入图片影像，令专页在谷歌（Google）的排名递升。民众都是比较喜欢看图片，或搜寻影像。这样亦可以令你的个人故事更吸引，更有效。

**问：我希望呼吁政府官员为我的事业发声。我可以如何利用新的媒体工具作呼吁？**

**答：**尝试在网上寻找有关政府官员的资料，包括电邮或新媒体账号。找到的话，可以将你的网上行动直接传送给他们。假如找不到的话，你可以尝试接触他们所聆听的民众，让他们注意你的事业。你可以发起电邮运动，或者成立脸书™专页，在里面张贴有关信件的内容，让民众复制一份，发送给他们。

## 在网上保障自己

女性在使用网上工具的时候要格外小心。不管你在网上做什么，首先要注意的，就是保障你的个人安全。对于网上安全，许多活跃份子经常面对的问题是：「要是常常担心我的安全受到威胁，又要担心信息分享得太多，那我怎么才可以提高知名度？」答案在于设定界线，比如使用工作专用的电邮，而不用私人的电邮。假如有人透过互联网联络你，你不知道他们是谁，亦不知道他来自什么组织，那么你就需要主动寻求答案！你可以问身边的人士、在网上搜寻，或者致电找出答案。这样你就会比较安心。关键原则在于相信直觉。

下列的资料，是你绝对不想在网上分享的：

- 父母和孩子的名字、出生日期、个人身份证号码（有时会基于互联网安全原因问到）
- 详细地址
- 你打算在什么时候做什么事（要注意那些最新状况如：「我明天放假了！未来两星期都会外游。真是非常兴奋！」因为这个资料让全世界都知道你会在哪里，不会在哪里）

## 电邮

电邮是一种快捷、有效和便利的沟通工具，让你时刻分享讯息。使用得宜的话，就会获益良多。开立账号时，要谨记选择一个专业恰当的电邮地址。假如你以类似 `flower_baby@mail.com`（花宝宝）或者 `12345678@qq.com` 等作为你的电邮地址的话，民众通常不会太注意你，而你所

发的电邮通常会直接掉进收信人的垃圾信箱内。相反，如果你选取一个专业的电邮地址，里面包括你的姓名或组织名称的话，收信人打开邮件阅读的机会就会高很多。例子包括 `chenhong@qq.com` 或者 `rightsforwomen@gmail.com`（妇女权利）。

### 电邮问答：

#### 问：如何清理和维系电邮清单？

答：利用简单的文书或試算表记录所有名字和联络资料。要「清理」清单的话，可以先印出清单，然后致电每一个人，或者在网上搜寻，核实每一个电邮地址。

#### 问：如何利用草稿建立清单？

答：社交活动、会议、培训场合，都是建立人脉网络的好机会。总之，利用每个机会，收集电邮地址和商业名片，或者传阅空白的名单表格，让出席人士在其上填写你希望获得的资料，包括姓名、电邮地址、手提电话等。

#### 问：我有一个非政府机构，有许多受众，来自不同国家、不同语言、各行各业，我可以如何组织我的清单？

答：将不同团体的电邮清单分开处理，避免资料重叠，免得对收件人造成滋扰。

要有效地使用电子邮件，请依照以下的步骤：

- 不要发出冗长的讯息。
- 不要发出档案太大的讯息（比如太多图片档或者附件）。发送通讯和其他电子讯息时，请附上超连结，而不要发送大量档案。
- 假如将邮件同时发送给多位收信人，而收信人互不相识的话，请将收信人的电邮地址放在「密件抄送」（BCC）一栏内，而不要放在「收信人」（To）或「抄送」（CC）栏内，以保障收信人的隐私。
- 在处理通讯或邮件列表时，请时刻让收信人容易选择取消订阅。比如可以在讯息的最下方加上一句：「假如你想停止接收本通讯的话，请以『取消订阅』作标题回覆发信人」。
- 不要频密地发送过多电邮，否则收信人会开始停止注意那些电邮。传送的内容要精挑细选，将所有要分享的讯息集中起来，比如说每个月发出一次。
- 假如你是邮件列表的成员之一，当你按下「回覆」的时候，你的回信会发送到整个列表的所有收信人。如果你只想把分享的资料发送到列表内中某些成员的话，请个别的发送回信，而不要发送到整个列表。

要撰写有效的电邮，就要时刻谨记以下提示：

- 时刻更新邮件列表和电邮地址（请参阅电邮问与答）。
- 花时间设定你的邮件列表，可以让你得益不浅，比如节省时间，能够准确地发送给特定对象。
- 选用「发送回单」和「阅读回单」，让你知道有多少人成功收到和阅读你的邮件。
- 慎选图片，恰当的图片能够吸引收信人的注意。

## 线上线下相结合

你的最终目标并不是只在线上。要记住，不管你透过什么工具途径，是脸书™、「推特」™、微博、电邮、网站还是博客，在网上所作的是筹款，是沟通，是提高知名度，或是动员，这些全部都只有一个目的，就是传播讯息，让民众认识你的事业。就算你不用网上的途径，你的目的都是一样。因此，要使你的工作井然有序，就需要留意以下三个步骤：

- **第一步**：设定优次项目，将所有首要目标写下来，比如筹募经费、招募义工或广告宣传。
- **第二步**：要记住，使用社交媒体和社交网络，是为了引起民众的兴趣，让你达成（第一步的）目标和优次项目。不要以为只有年青人才会使用科技工具和社交媒体，或者顾虑互联网的安全问题，就惧怕使用这些工具。最重要的是，要精明，不畏惧。
- **第三步**：要记住，社交媒体本身不是你的目标，只是达到目标的工具和手段。一份活动的通讯电邮如果不能让你达成大围的策略，那么电邮内容写得再好、设计得再精巧，都没有什么意义。

请记住，只要脚踏实地、态度乐观，创新科技可以为你做很多有用的事！

# 第七章：监察与评估

你已经找出你的事业，设计了项目，让你可以带来改变。但是，你如何能够确定你的方向正确，方法无误？工作评估通常都是在项目完成之后进行的，但是亦需要预先规划准备，甚至早在项目规划的初期准备。现在先不看有什么最好的方法和方向，而是先仔细看看监察和评估包括什么步骤和策略。就如筹募经费一样，监察和评估可能会令你这位领袖望而却步，但是，这个工作可以为你带来最丰富的收获。试想像一下：你花了那么多时间和精神筹募经费、举办活动、向不同人士发送在线和离线讯息，到最后，你终于可以好好检视一下你的成就，评估一下你的工作。

那么，什么是监察？什么是评估？如何将监察和评估的工作妥善编制在项目内？这些工作有什么作用？

**监察和评估**（有时简称为监评M&E）这两个过程，对整个项目都很重要：

- 改善工作规划、衡量进度。
- 经常就项目和活动的进程获得反馈。
- 因应挑战或突发事件作出改善和更改项目细节。
- 向未来的潜在出资人展示项目的成就。

## 监察和评估用语

**投入：**你所需要的人力和资金，藉此让项目有产出。

**产出：**藉着实践项目而达到的、可衡量的、具体的预期结果。

**成果：**构成起初目标、经过实践项目而达到的结果。

**影响：**在民众内或事业上产生的转变。

**指标：**用以评估成就的衡量方法，包括质化和量化衡量。项目的目标或目的可以有许多的不同的指标。

**目标：**项目预期成果的详细陈述。理想的目标，以「明智」SMART为原则：明确性、可衡量、可达成、相关性，和时限性。

监察和评估，是达成项目目标和目的的首要工作。

- **监察**的目的，是要观察工作进度，将每个成员实践项目内每个步骤时的工作情况记录下来。譬如说，在举办一个提高民众意识的活动时，监察人员会记录参加人数，或者记录有多少人在行动中直接得益。为何要监察？因为要收集数据，让你知道你的工作是否能够帮助你达到目的。监察工作，让你知道（从而让利益相关方知道）你和利益相关方的资源是否运用得宜，工作是否按照计划实行，项目目标是否达成。
- **评估**的工作，是在整个项目过程中不断进行的。评估一个项目，就是要判断项目是否能够达成目标，带来预期的影响。项目进行的各个阶段，都可能各种不同的评估方法，但是项目最终都会有一个总结评估，衡量项目的影响力和可持续性，让你可以从中汲取经验。

### 如何监察？

- 检视你的项目规划和时间表，为每个活动加上计划监察的步骤。譬如说，你计划要呼吁民众参与请愿，那么你需要在规划内加上备注，要将签名的人数记录下来。
- 假如你所筹办的活动亦有其他人在筹备进行（比如，你在一个城市筹备活动，而你的一位同工在另一个城市亦为你筹办同类型的活动），请确保他们会将一些你想要获得的数据记录下来（比如出席人数）。

### 评估什么？

- 活动的进行：活动是否按计划进行？是否准时？是否符合预算？
- 活动质量：活动的质量，是否符合你的预期？
- 预算：你计划中的开支是多少？有否出现超支？还是实际开支比预算要低？
- 人事：参与活动的不同人士（员工、义工、受益人）对项目有何感觉？他们认为活动的影响力如何？
- 评估指标的例子：
  - 人脉网络中已招募的义工人数，以及希望参与的人数。
  - 每位义工正在做 / 已经做的工作类型。
  - 活动所需要使用的印刷文件，有多少已经分发出去？
  - 网上传播，有多少已经有人浏览及 / 或已经转发你的讯息？

- 媒体对你所举办的活动有多广泛的报导？报导文章的质量好吗？有关消息是否多次在网上被人转载？
- 支援你活动的文件有被广泛分发到不同的地区吗？有多少地区？
- 你将这些文件分发到什么类别的人士？
- 有多少人士看到这些文件之后跟你的机构联系，表示对有关议题感兴趣？

### 监察和评估的产出：

- 报告：在监察每个活动之后，撰写报告，然后让团队的其他成员提供意见。
- 会议：召开评估会议，让大家公开讨论，提出意见和建议，在需要的地方作出调整，让整个项目更有效率。

### 设定时间表

将不同的监察和评估工作分阶段安排好，制作成时间表，是一个不错的规划方法。实际的做法，首先制作一个时间表，按照项目的不同主要步骤划分成几个阶段，然后把项目里每个活动或步骤的监察规划编入各个阶段。请看下列的例子：





## 项目评估的步骤

- 设定目标和目的，然后放进监评规划内。在文件上清楚陈述整个项目的目标和目的，并且详细讲解项目如何规划，如何达成。
- 将所有用作评估的问题和指标写下来。
- 思考一下收集资料的方法。
- 制定监评规划时间表，当中包括每个活动的监察工作。你可以用列表方式显示所有活动的资料。比如：可以参考有抱负的非政府机构如何帮助单亲妈妈，并且提高公众人士对这个议题的意识。初始的监评规划可以是这样的：

| 投入                             | 产出                             | 成果                    | 影响                     |
|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------|------------------------|
| 制造和分发小册子，提供项目的资料和非政府机构未来计划的工作。 | 将制作好的小册子策略性地分发给不同地点（医院、非政府机构）。 | 民众收到小册子，按兴趣使用小册子上的资料。 | 单亲妈妈或对议题有兴趣人士致电查询更多信息。 |

- 找出了以上所有的元素，你就能够逐步观察整个项目的进度，直至达到目标为止。

## 如何知道项目将会成功完成

- 观察一下你如何达成项目的初始目标，观察的指标可以是完全达成所有初始目标，或者逐渐完成每个小步骤，直到达成最终目标。
- 从利益相关方或者参与项目活动的人士收集反馈，作出评估。
- 衡量一下在你希望接触的人士当中，你已经成功接触了多少人士？有没有接触到目标以外的人士？他们是谁？
- 尽量寻找一些细节，收集逸闻轶事（包括个人故事分享和成功故事），将这些故事结果纳入作评估的一部份，跟大众分享。

# 第三部分： 建立人脉 | 成功在望

# 概说人脉

没有适当的媒介，工作是不可能进展的。在你的领袖生涯中，你将面对许多不同的障碍。可幸的是，你并不是孤军作战，在你身边有许多跟你一样满腔热诚、充满干劲的年青妇女，都在不断跟其他人建立人脉，彼此联系，一面寻找潜在的资金来源，一面寻找合适的义工和支持者。

你不相信吗？其实，你已经跟一些妇女有联系。因为她们的想法和努力，让你可以阅读你手上的指南。

你已经建立了自信、发展了核心技能的能力，现在你已经装备整全，可以带着你的项目，踏出领袖的下一步：人脉关系。这是成为领袖重要的一步。

本章将会帮助你发展不同的策略，让你结合个人权力和关键能力，使你进行范围更广的行动，建立更多重要的人脉关系。

# 第一章：提高你的知名度

我知道，人们对有所认同，是因为我做的这个事情本身的那种特质。我接下来要做的就是好好看护住这种特质。-- 柴静 记者，节目主持人

很多领袖尽心尽力发展他们的事业，敬业乐业，做好本分，却震悚于成为公众注视的对象。中国人有许多说法，认为一个人知名度高，锋芒太露，会让她遭遇厄运，导致一些领袖害怕知名度。同时，也许许多人总是渴望成为众人的焦点，但她们却不是真正的领袖。你可能创造了一个愿景，但却没有知名度。这样，你如何能够将这个愿景清楚地分享给民众，如何能够鼓励和启发他们去支持你？

你的知名度确保民众可以关注你所关心的议题。而且，知名度让你在你想影响的社区内建立公信力。这是很重要的。知名度让民众知道你有什么成就，知道你有多活跃。知名度让你更容易筹募经费，更容易招募义工或支持者，更容易把事情做好。假如你有知名度，假如民众已经听闻有你，有见过你，他们会更容易信任你的领导、你的帮助。

知名度不仅是跟你需要的人士（你的目标对象）联系，而且更是让你接触更多的受众，再透过受众的网络，让你有更多机会接触你的目标对象（包括捐款人、事业受益人、媒体等等）。这样看来，知名度就是让社区认同你，同时亦让社区内的其他领袖认同你。

以下的提示可以让你提高知名度：

- 决定你要接触什么人士，为何是这些人士 - 你的目的是要提高民众意识还是筹募经费？要达到不同的目的，你需要不同的策略。

「认识游戏规则」：对于知名度，不同国家、城市和机构都有不同的法律或规则。比如有些地方可能允许你在公众场所分派传单，有些地方则不允许。又比如，如果没有官方许可，你也许不能够出版文章。所以请了解你的社区有什么规则，同时在平衡人身安全 and 支援网络的前提下，让你保持适当的知名度。

- 要把「成功」的工作记录下来 - 要有一份文件记录你的所有活动、新闻

报导，或者给你帮助的人、跟随者和浏览阅读你的社交媒体网站的人士的正面来信。这样，你就可以时刻分享成功的故事。

- 找出5至10位跟你的事业有密切关系的领导（包括直接参与，或表示有浓厚兴趣的人士），记下他们的名字。计划约见他们，向他们传递信息。
- 约见他们之后，请运用你的人脉网络技巧（第二章会有更多讲解），透过公众活动或双方共同认识的人士，跟他们保持联络。
- 制定媒体 / 宣传计划。尽管你不是媒体关系专家，你亦可以运用第二部分第五章内讲解的网上策略，接触更多人士，让他们认识你。你可以透过博客定期让公众知道你的最新动态。另外，你亦可以邀请一位你认识的有影响力人士，为你撰写一篇文章或评论，宣传你的事业。
- 时刻要有活动日程准备就绪，让你可以分享给你的人脉网络；同时制作一份清单，将你人脉网络里面其他人士所举办的活动都列下来。

## 第二章： 价值源自建立网络 和协调合作

人脉网络，是领袖成功的关键，是任何项目或事业得以发展的基石。广结人脉，让你更容易发起行动，推广讯息，推行活动，达成目标。处于孤立的状态，是不能成就任何事情！单靠一个人的力量，要项目成功是非常困难的。人脉网络，让你有机会接触新的资源、潜在捐款人、潜在伙伴和信息，以及跟其他活跃份子联系交流，分享心得。

每个人都需要人脉网络。缺乏人脉网络，要带来成果就非常困难。试想一下，每次当你想要发起行动，不管是聚集民众进行游说，或者筹募经费支援提高乳癌意识的项目，你所做的第一件事是什么？你会联络民众。这就是人脉网络！

### 什么是人脉网络？

人脉网络形形色色，规模可大可小，可以来自各行各业，由非常正式的组织，到一群人简单地聚集在一起，大家都对同一个议题感兴趣。人脉网络是一个有价值、多元化的工具，按照你的需要，可以有不同的用途和运作形式。网络是一个空间，不管是实体空间或是虚拟空间，民众都在此互相联系。简单来说，人脉网络可以是你的一位朋友，你希望认识他的一位朋友，因为那位朋友拥有一些人脉网络或技能，可以帮助你完成项目工作。人脉网络可以是你一位大学校友，你跟他保持联系，向他推广你所效力的事业，如果他对你的想法有共鸣的话，就会将讯息传播到更大的校友网络。人脉网络可以是你的一位同乡，他从事其他的专业，但是愿意参与你的项目，成为义工。人脉网络亦可以是活跃份子的国际网络，他们为共同的目标一起努力，亦有能力将讯息传播到本地和全球。

### 什么是关系？

关系或者说搞关系，就是建立一个随时可以动用的人机关系网络。当网络里面

的一份子需要完成一件事的时候，就可以召唤网络提供援助或服务。不过要留意，关系虽然可以令事情进行得更顺利，但是在一些情况下，基于关系而提供的援助，可能会涉及人情往来的微妙关系。当一个关系网络违反官方规定时，就会出现贪污的情况。作为一个专业的领袖，你的工作是为了改善一些困境亦或帮助某些群体，当你依靠关系解决问题、完成任务时，民众可能会有一个坏印象，认为你是为了回报才做某些事，而不是改善困境或帮助他人，在这种情况下，搞关系会影响你的事业。

你可以建立属于你的关系网络，但是搞关系时要小心谨慎。每当你希望利用一个关系时，请小心衡量当中的代价。这个代价可能小如请客吃饭、转达信息，或者大如大量金钱。因此，搞关系要明智谨慎，比如请某人介绍某君给你认识，对于许多人来说是可以接受的利用关系的活动，而请对方提供资金援助或批准项目等等会被认为是搞关系谋取不当利益。关系，是要在适当的情况下才使用的，而且你需要有心理准备，你未来总会有一天要还人情的。如果只希望从关系得到什么好处，却不打算付出，关系就容易受损，甚至可以令你的专业仕途毁于一旦。

馈赠相授，是维系关系的重要一环。假如你向某人赠送贵重的礼物，比如奢侈品或购物礼券时，你可能会给对方一个印象，认为你想要搞关系谋取好处，想让对方欠你人情。如果你只想向对方表达友善、敬重，或者纯粹表达谢意，你可以选择一些价值不高，却是别出心裁，能够显示心意的礼物，比如感谢卡、机构的印刷月历、笔记本等等。假如你获赠价值高昂的礼物，这可能表示在未来的日子你需要还别人一个人情，这个人情可能会违背你的意愿或者你机构的原则。你可以礼貌的婉拒，说明你的工作机构有既定的政策，不接受任何馈赠。尽管你帮助他人处理了一些事情，最好也不要接收任何贵重的回礼，让对方明白，你是存心帮忙，不是要求交换。

## 建立人脉网络的策略

### 第一步：界定你所「需要」的人

他们是谁？他们在什么组织工作或当义工？他们的职位是什么？他们是否有决策权力？他们能否帮助你，或提供支援和资源？

## 第二步：界定建立人脉网络的目标

问一问自己：当你希望建立某个人脉网络时，目的何在？你在寻找义工？资源？还是希望和你的同业建立关系？当人脉网络建立之后，你期望有什么结果？

## 第三步：做好预备

请预备好介绍自己，回答一些关于你项目的问题，预备好你的名片，在活动中分享信息，为活动参与者提供发展人脉网络的机会，比如会议、晚宴、非正式聚会和学生小组等。预备时，请记住第一部分第三章关于仪态、说话声线和个人形象的提示！

## 第四步：跟进

跟进你感兴趣的对象。当你有机会与新面孔见面之后，可以跟那些你最感兴趣，或者对你、你的组织和你的项目有关连的人士。活动之后，最好尽快致电或透过电邮联系他们，邀约会面。你可以在他们的名片背面写下一些关于他们的个人特征（比如陈宏，有两个孩子，喜欢运动）；这些特征可以帮助你未来对话时打开话题。

## 第五步：抽空联系

请抽空联络人脉网络里的人士。请记住，你需要他们的同时，他们亦可能同样需要你。你愿意为他们付出多少，他们亦会同样愿意为你付出多少。

## 关于人脉网络的迷思

你应该只针对一些兴趣 / 经验 / 活动相类似的对象。**观念错误**

- 有何不当？你需要来自不同背景、拥有不同技能的人士，组成一个多元化的人脉网络。有些事情你不懂得做，没能力做，但总有一些人懂得做，能够做。比如你的项目和兴趣在于维护妇女权益，你的教育背景



亦与此相关，但是，这并不表示你不能够认识一些平面设计师或纪录片专家，说不定你们多方合作，可以为事业项目制作小册子或短片，提高民众对这个议题的意识。

*你应该只跟一些跟你定期见面 / 有互动的人士建立和保持联系。* **观念错误**

- 有何不当？拥有稳定的人脉网络是一件好事，但是你可以亦希望扩展网络，邀请更多人士加入，同时你亦可以参与其他网络。扩展人脉网络，可以让你接触更多信息来源、资源和潜在伙伴。

*你可以随意建立人脉网络，亦可以带来改善的效果，不需要预备工作。* **观念错误**

- 有何不当？人脉网络要花心思建立，要经过计划部署，才能成功。缺乏计划，人脉网络便变得零散，只是一些你在不同场合认识的人士，不能让你去动员。因此，当你为人脉网络计划部署时，要针对你的项目工作，规划出你需要接触的人士。

*最好是跟所有人士建立人脉网络，不管他们来自什么组织背景，总之，建立人脉至上。* **观念错误**

- 有何不当？你需要知道他们来自什么组织，他们有什么理念。列出清单，从清单上找出对你有帮助的组织。

*不需要在意时间，机会时刻都会来。* **观念错误**

- 有何不当？知道你有多少时间，掌握时间，是取得成功的关键。你需要积极地建立和使用人脉网络。他们不会总是不请自来，自然出现的！

## 人脉网络与网上网络：社交网络相对于专业网络

网上的私人社交网络和专业社交网络，应该分开处理！这是首要的规则。将私人社交网络和专业社交网络混为一谈，是通常会犯的错误。社交网络通常是一个工具，让拥有共同兴趣、参与同类型活动的人士彼此建立关系。今天媒体新科技日新月异，社交网络平台到处可见，要建立网络是十分方便的，所以更加不应该将两者混为一谈。

社交网络为我们开创了新的机会和新的工具，让我们沟通更方便，分享信息更快捷，这些工具包括脸书™ ( Facebook™ )、「推特」™ ( Twitter™ )、领客音 ( LinkedIn™ )、微博和微信。这些工具都大大提升了知名度，让你接触更多人士。但是，使用这种方式分享讯息，也有潜在危险，因为要将社交生活和专业工作分开处理，是非常困难的。假如偶有不慎，你可能会丧失一些机会。要避免这种情况发生，最好还是将个人分享和专业工作分开处理。你可以随时开立新的账号，处理组织事务或项目工作。过程非常便利。

## 如何维系人脉网络，同时又保持专业？

- 使用专业的电邮地址，比如组织的电邮地址。假如你没有组织的电邮地址，可以使用你的名字或项目名称开立新账号，让专业电邮和私人电邮分开使用。
- 在社交媒体平台开设两个不同专页或账号，一个是私人的，另一个是专业的。
- 只在私人专页张贴私人的信息。避免在社交媒体的专业专页上张贴游戏得分。
- 尽管在你私人专页上，也最好避免分享一些你不希望潜在出资人看到的私人照片，或者不要张贴一些你不希望潜在伙伴可能会看到的不友善留言。
- 一些有兴趣跟你合作或建立人脉关系的人士，可能想要知道以下信息：
  - 你所撰写的笔记或出版的文章。
  - 你的兴趣和嗜好。
  - 你在网上和离线时隶属什么群组，有什么组织事业是你支持的，有什么是你不支持的。
  - 你的照片 / 影片，或者你所张贴的照片 / 影片。
  - 其他人士在你的公开专页上有什么留言。
- 上线的时候，要谨记时刻留意检查你的隐私设定是否安全。避免安装一些入侵你的隐私，或者在你没有留意时发出「邀请」的应用程序。
- 作为专业人士，请强调你有什么强项。譬如说，假如你致力为艾滋病带菌者或病患争取权益的话，请在网上强调你相关的义工参与机会和相关的工作经验。另外请强调你受过什么教育，你有什么专业 / 义工经验。
- 经常更新你的专页，利用专页宣传你希望公众关注的、跟你的工作有关连的议题。

## 在职场和建立人脉网络的场合内喝酒

喝酒，对一些地方和一些人来说是一种接待宾客，表示友善的文化传统。作为女性，假如在职业聚会中喝酒会令你觉得不自在的话，建议你直接拒绝，但是，你需要也可以用其他方式表达友善好客，比如提议以茶代酒，以水代酒。假如真的要喝，请不要让自己喝醉。请时刻记住，你正身处一个职业的场所，你不仅代表你自己，你更是代表你的组织和你所效力的事业。

# 第三章： 說服他人參與 你的事業

在妇女义工聚会活动中，我认识到，活动参加者的潜力是无限的，关键在于活动组织者对于放权程度的把握，使活动任务的安排既能契合活动理念，又能不至于超过参加者的能力范围；同时，亦发现，参加者对于义工活动也有较多好的建议，发挥她们的创意，将可能让项目统筹者发散思维。 - 助理社会工作者 · 女 · 26岁

当你的事业开始起步时，你未必有一位受薪的员工处时候命，帮助你筹办和实践项目工作。但是，你仍然需要有人帮助你。这时候，义工就有用武之地。以下是你需要义工的原因：

- 你不希望自己过度虚耗！
- 你不希望每件事情巨细无遗都要你亲力亲为，结果令你无法专注于任何事情。假如你不能够分派工作给其他人做的话，工作早晚会出乱子，而你亦可能错失一些宝贵的发展机会。
- 你希望其他人都感兴趣，主动参与你的事业。
- 招募义工，与义工共事，可以帮助你发展「人事管理」的技巧。

## 民众为何当义工？

要成功招募员工，首先是要找出他们的兴趣所在。假如你能够掌握民众的自发动力，吸引民众去做他们感兴趣的工作，那么你自然能够建立和维系一支强劲的义工团队。

动力的来源包括：

**政策：**民众支持你的事业，或者支持项目的议题，所以愿意当义工。

**社交：**民众在当义工的过程中，能够认识新朋友，扩展他们的社交网络。

**机会：**民众希望藉着当义工找到未来的工作、财政来源或人脉网络。

**认同：**民众当义工，是因为他们希望有人认同他们所付出的贡献。

**个人：**民众希望藉着当义工建立自尊，或者希望从他们的刻板生活中有个转变。

请记住，如果你让民众知道，他们当义工和你共同努力，是可以为他们所关注的议题带来转变，带来正面影响的话，你就能够推动民众付出行动。

## 大学生义工：

许多大学生都有许多空余时间，而且通常都愿意学习各种不同的议题，所以他们会很愿意当义工。因此当你招募义工的时候，不要忘记向本地的大学查询，你可能会很惊讶，原来有许多人愿意帮助你。大学生通常会成立大学义工协会。如果你的活动长期需要招募大量义工，你可以跟大学的义工协会保持联系。另外，招募来自不同学系的学生，可以让你的工作团队拥有各种不同的知识技能，对于达成你的工作目标非常有帮助。

## 管理义工：

当你成功招募义工之后，下一步应该做什么？下列有一些很不错的人事管理方法，让你可以有效管理那些有兴趣参与你的项目工作的义工：

- 将义工的所有努力和贡献记录下来，尽管有关工作量非常微小，工作非常短期。
- 请谨记要让你的义工有工作可做。义工有人招募，会感到很兴奋；但如果你不让义工有用武之地，他们会觉得无所事事，会觉得很没趣。
- 要提防一件事：由于义工是不受薪，你不能时刻完全信赖他们。因此，要尝试在招募比实际上要多的义工人数（以提防有义工临时缺席）和招募过多的义工之间取得平衡。
- 要跟进！假如有人说他们将会为某工作当义工，请于工作前一天致电他们作实。
- 时刻预备招募工作。在会议上，在课堂上，或其他活动，都可以留意有没有人有兴趣当义工参与你的项目。
- 要时刻谢谢每一位。说一声「谢谢」是免费的。但如果你不说的话，代价将会是令工作人员流失，令他们的热心递减。

# 第四章： 为你的支援网络 提供启导和培育

作为领袖，你最重要的角色就是为其他人发声，倡导和支持他们，尤其是那些可能得不到支援去寻找和建立自信、能力和人脉的其他妇女。启导，是一种在两者之间建立的支援关系，让双方彼此分享知识、技能和经验。启导是一个有力的工具，让你学习和发挥这些方面的潜能。

启导在人生中每个阶段都是重要的。每个成功的妇女领袖都需要一位启蒙导师、一位可信任的顾问，或者指导者。身边有一位私人指导，是非常珍贵的事；他让你可以建立一个长期终身的支援关系，让你时刻从中获得专业意见，使你成为成功的领袖。尝试找出一位能够时刻解答你的问题，帮助你厘清许多内心疑难的启蒙导师。

当然，启导不仅是一方面的。启导必须在各方面体验，让你能够从这个弥足珍贵的关系获得最大的益处，使你能够面对个人、专业和政治等各方面的挑战，掌握各方面的机遇。

## 各种不同的启导：

**传统启导** - 对方较为年长，无论对你的兴趣和工作目标而言，学识和经验都比你丰富。有时候，经年累月，妇女们会自然地成为你的启蒙导师。但是亦可以主动邀请他人作你的启蒙导师，不要害羞。能够被人邀请作对方的启蒙导师，是一种赏识，一种荣幸。

**跨代启导** - 如果有利于完成工作和达成目标的话，你自然需要启导比你年青的，认识比你少的人。不过相反来说，很多时候，你可以让比你年青的同工做你的启蒙导师，无论是自我认识、工作目标，还是工作方法等各方面，他们都可能让你学习一些新的东西。

**同辈启导** - 同辈之间，经验相似，亦可以互相启导。同辈之间，在面对各种领袖的现实境遇、面对时间管理和个人平衡等挑战时，都可以互相扶持。大家可以在各自的网络里彼此分享不同策略，互相推动。

### 假如你是启蒙导师：

- 请了解你的导生的事业，明白她所面对的种种挑战和机遇。
- 在你的导生的界别里运用你的经验，花时间想一想你可以提供什么知识和支持。
- 运用你的人际技巧，按导生的需要调整运用你的沟通工具。
- 让导生看见，你帮助她，是一件热诚和兴奋的事，这样会激励和推动她。
- 要知道你的导生都是一个活生生的人，有她的个性；尽管她的想法和价值观跟你的不一样，又或者出现跨代思维的差异，但请尊重她的想法和价值观。
- 请投入参与！假如你愿意帮助你的导生的话，你需要长期投入其中。

### 假如你是导生：

- 联络你的启蒙导师，主动跟对方建立关系，你可以发电邮、致电给对方，保持联系。请时刻谨记，要向对方致谢。
- 请务必出席一些你有相同理念的活动或会议。事前要做好准备，预备好问题在场发问。
- 假如有人要求你就一个特定的题目做练习或反思，请你答应，而且每次都要做好准备。
- 请好好反思你所接收的想法。随便讨论、发问和回应。这不是单方向的沟通，而是互相协作。
- 作为导生，你有很多机会接受意见，广结人脉，请好好把握这些机会。
- 请清楚知道你想要什么，好让你透过你和导师的关系，达成你的工作目标。
- 请保持敏锐的感觉，分清楚什么时候需要个人意见，让你可以抱头哭泣；什么时候寻求专业意见，让你可以认真方向。要懂得好好沟通。

## ■ 练习：你仰慕什么人？为什么？

请想一想，在你的人生中，你最仰慕谁？为什么？请列出他们的特质，在自己或朋友面前发声念出这些特质。想一想你为什么选择这个人，并且为未来6个月设定目标：

1. **欣赏前人妇女的智慧** - 请找出一本由女性世界领袖撰写的书，好好阅读。
2. **欣赏那些为平等和机会行出第一步的模範人物** - 寻找机会跟一位你本国的知名妇女领袖见面。
3. **欣赏你心目中的领袖** - 邀请这位女士跟你午膳，好好谢谢她。

永远不要忘记，我们从其他人身上看到最仰慕的特质，往往就是我们仰慕或希望在我们身上散发的特质。



# 迈步向前

# 迈步向前

每个妇女都有潜质成为自己人生、社区、国家以及世界的领袖。现在，你已经得到一套领袖工具装备，可以帮助其他妇女找到她们的个人自信、能力能耐和人脉网络。

由现在开始，你要接受的挑战，就是将本指南内的每块砌图并在一起，让你达成自己的目标。本指南内所有章节内容环环相扣，譬如说，你不能只专注发展人脉网络而忽略筹款事宜，或者忽略有条理的工作发展规划，或者忽略有效的管理时间，认为各个层面性质独立，互不相干。相反，假如你能够将这些工具和策略全部融会贯通，整合在一起，并将此作为你发展领袖路线的新取向的话，你就可以要多强，有多强。

# 附件一： 参考资源（中文）

## 关于策略规划、义工管理和财务管理

非盈利组织生存指南·亚洲促进会（Asia Catalyst），  
[http://asiacatalyst.org/NPSG\\_CN.pdf](http://asiacatalyst.org/NPSG_CN.pdf)

## 关于一般妇女议题

中华全国妇女联合会：<http://www.women.org.cn/>

联合国青年议题：

<http://www.un.org/chinese/esa/social/youth/index.html>

联合国妇女署：<http://www.un.org/zh/aboutun/structure/unwomen/>

联合国妇女议题：<http://www.un.org/zh/globalissues/women/>

世界银行与性别平等：

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTCHINESEHOME/EXTNEWSCHINESE/0,,contentMDK:21327046~pagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:3196538,00.html>

世界银行·性别相关数据：<http://data.worldbank.org.cn/topic/gender>

非政府机构发展交流网：<http://www.ngocn.net/?action-category-catid-351>

台北市女性权益促进会：

[http://www.tapwr.org.tw/about\\_01.asp?nose=9527](http://www.tapwr.org.tw/about_01.asp?nose=9527)

香港平等机会委员会：<http://www.eoc.org.hk/>

妇女事务委员会：<http://www.women.gov.hk/>

妇女资源网：<http://www.womenresources.org>

# 附件二： 参考资源（英文）

## 倡导

行动指南, Taking IT Global,  
Guide to Action, Taking IT Global,  
[http://www.tigweb.org/action/guide/Guide\\_to\\_Action.pdf](http://www.tigweb.org/action/guide/Guide_to_Action.pdf)  
( 倡导、科技、媒体、策略性规划 )

新进权力、人物、政治：倡导和公民参与行动指南, 公义联盟,  
A New Weave of Power, People, and Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation, Just Associates,  
<http://www.justassociates.org/ActionGuide.htm>  
( 倡导、讯息与媒体策略、策略性规划 )  
(advocacy, message and media strategies, strategic planning)

## 筹募经费

筹募经费·务求转变：妇女权益组织实务指南, 妇女全球论坛,  
Fundraising for Change: A Practical Guide for Women's Rights Organizations, Global Forum for Women,  
<http://www.globalfundforwomen.org/storage/images/stories/downloads/Handbook2007.pdf>

小组基础会计, 乐施会,  
Basic Accounting for Small Groups, Oxfam, <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/basic-accounting-for-small-groups-121164>

社区筹款：提示与方法, 全国民主学会,  
Ideas and Methods for Raising Funds within Your Community, NDI,  
[http://www.ndi.org/files/1720\\_citpart\\_funds\\_100197\\_1\\_21.pdf](http://www.ndi.org/files/1720_citpart_funds_100197_1_21.pdf)

如何写作资助金申请计划书, 参与改造中心,  
Writing a Grant Proposal, Center for Participatory Change,  
<http://www.cpcwnc.org/resources/toolbox/writing-a-grant-proposal>

资助金申请计划书的组成 · 参与改造中心  
The Components of a Grant Proposal, Center for Participatory Change,  
<http://www.cpcwnc.org/resources/toolbox/the-components-of-a-grant-proposal>

如何选择筹款对象, 参与改造中心,  
Choosing Your Fundraisers, Center for Participatory Change,  
[http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Choosing\\_Your\\_Fundraisers.pdf](http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Choosing_Your_Fundraisers.pdf)

筹款指南, 网络学习机构, A Guide to Fundraising, Networklearning.org,  
[http://www.networklearning.org/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=39&Itemid=52](http://www.networklearning.org/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=39&Itemid=52)

利用资金组织社区：公民参与社会改造, Grantcraft,  
Funding Community Organizing: Social Change through Civic Participation, Grantcraft,  
<http://www.grantcraft.org/index.cfm?fuseaction=page.viewPage&pageID=1247>

非政府机构筹款指南, VSO,  
Fundraising Guide for NGOs, VSO,  
<http://www.allindiary.org/pool/resources/vso-fundraising-guide-ngo.pdf>

## 领导才能

领导才能速成课程  
Leadership Crash Course,  
[http://www.leadershipcrashcourse.com/cc\\_seventypes.html](http://www.leadershipcrashcourse.com/cc_seventypes.html)

试金石：如何提升团队共同建设的能力, 参与改造中心,  
Touchstones: Ideas that Increase the Likelihood of Our Working Together  
Productively, Center for Participatory Change,  
<http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Touchstones- Working together productively.pdf> ( 领导、沟通 )

## 媒体

### 讯息发展 / 沟通

机构的使命、抱负和计划项目, 参与改造中心,  
Your Organization' s Mission, Vision, and Programs; Center for Participatory Change,  
[http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Creating\\_your\\_mission\\_vision\\_and\\_goals.pdf](http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Creating_your_mission_vision_and_goals.pdf)

### 讯息策略、发展和传递

Message Strategy, Development, and Delivery  
<http://www.wdn.org/sites/default/files/WinstonMessageEnglish.pdf>

有效的公开演说, 参与改造中心,  
Effective Public Speaking, Center for Participatory Change,  
<http://www.cpcwnc.org/resources/toolbox/effective-public-speaking>

如何令会议进行得更好, 参与改造中心,  
How to Run a Good Meeting, Center for Participatory Change,  
[http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Running\\_a\\_good\\_meeting.pdf](http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Running_a_good_meeting.pdf) ( 沟通、领导 )

集会的开始与结束：让集会更有成效的提示, 参与改造中心,  
Opening and Closing a Gathering: Tips for Effective Facilitation, Center for Participatory Change,  
[http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Opening\\_and\\_Closing\\_Gatherings- En.pdf](http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Opening_and_Closing_Gatherings- En.pdf) ( 沟通、领导 )

有效带领工作坊的提示, 参与改造中心,  
Tips to Facilitate Workshops Effectively, Center for Participatory Change,  
[http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Tips\\_for\\_Effective\\_Workshop\\_Facilitation.pdf](http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Tips_for_Effective_Workshop_Facilitation.pdf) (沟通、领导)

### 启导和培育你的支援网络

试金石：如何提升团队共同建设的能力, 参与改造中心,  
Touchstones: Ideas that Increase the Likelihood of Our Working Together Productively, Center for Participatory Change,  
[http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Touchstones-Working\\_together\\_productively.pdf](http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Touchstones-Working_together_productively.pdf)

给启蒙导师的提示, 启导小组,  
Tips for Mentors, The Mentoring Group,  
[http://www.mentoringgroup.com/html/articles/mentor\\_22.htm](http://www.mentoringgroup.com/html/articles/mentor_22.htm)

### 金钱事务

Civicus - 预算·第一部分  
Civicus, Budgeting, part 1,  
<http://www.civicus.org/new/media/Budgeting.pdf>

Civicus - 预算·第二部分  
Civicus, Budgeting, part 2,  
<http://www.civicus.org/new/media/Budgeting%20BEST%20PRACTICE.pdf>

Civicus - 拓展财务策略  
Civicus, Developing a Financial Strategy,  
<http://www.civicus.org/new/media/Developing%20a%20Financing%20Strategy.pdf>

### 监督和评估

Civicus - 监督和评估  
Civicus, Monitoring and Evaluation,  
<http://www.civicus.org/new/media/Monitoring%20and%20Evaluation.pdf>

## 人脉网络

国际妇女政治知识网络

International Knowledge Network of Women in Politics,  
[www.iknowpolitics.org](http://www.iknowpolitics.org)

透过同侪学习和人脉网络提升管治能力, 联合国开发计划,  
Advancing Governance through Peer Learning and Networking, UNDP,  
[http://huairou.org/sites/default/files/Advancing\\_governance.pdf](http://huairou.org/sites/default/files/Advancing_governance.pdf)

透过人脉网络促成政策转变: 倡导培训手册, 政策项目小组,  
Networking for Policy Change: An Advocacy Training Manual, The Policy  
Project, <http://www.policyproject.com/pubs/AdvocacyManual.pdf>  
( 人脉网络、倡导、讯息发展、沟通、筹款 )

追踪人脉网络的权力和影响力: 作为研究和策略性网络工具的网络地图, 国际  
食品政策研究所,  
Tracing Power and Influence in Networks: Net-Map as a Tool for  
Research and Strategic Network Planning, International Food Policy  
Research Institute,  
<http://www.ifpri.org/sites/default/files/publications/ifpridp00772.pdf>

社交网络运动的7个成功提示, Christine.net,  
7 Tips for Successful Social Network Campaigns, Christine.net,  
[http://www.christine.net/2007/04/7\\_tips\\_for\\_succ.html](http://www.christine.net/2007/04/7_tips_for_succ.html) ( 人脉网络、媒体  
、科技 )

## 在公众场合亮相: 说话声线、个人形象、行为举止

在任何场合, 都让人感受到你的存在

Be A Presence in Any Room,  
<http://www.potential2success.com/beapresence.html>

## 项目规划

Civicus规划工具概览

Civicus Overview of Planning Toolkits,  
<http://www.civicus.org/new/media/Overview%20of%20Planning.pdf>



## 策略性规划

组织规划, 参与改造中心,

Organizational Planning, Center for Participatory Change,  
<http://www.cpcwnc.org/resources/toolbox/organizational-planning>

制定目标、为项目做评估, 参与改造中心,

Setting Goals and Evaluating Projects, Center for Participatory Change,  
[http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Setting\\_Goals\\_and\\_Evaluating\\_Projects.pdf](http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Setting_Goals_and_Evaluating_Projects.pdf)

## 科技

信息及通讯科技：性别范畴, 国际妇女政治知识网络,

Information and Communications Technology: The Gender Dimension,  
iKNOW Politics,  
<http://www.iknowpolitics.org/files/ICTfor%20Development%20%28Gender%20Perspective%29.pdf> ( 科技、沟通 )

善用信息提高青年参与的5个步骤, 加拿大全球灭贫联盟,

IT and Youth Engagement in 5 Steps, Canadian Coalition to End Global Poverty,  
[http://www.ccic.ca/files/en/what\\_we\\_do/002\\_pe\\_strategy\\_guide.pdf](http://www.ccic.ca/files/en/what_we_do/002_pe_strategy_guide.pdf)

网络2.0：让非营利机构善用社交媒体达到杠杆式提升效果的10种方式, Robin Good' s Master New Media,

Web 2.0: Ten Ways Non-Profits Can Start Leveraging Social Media, Robin Good (Master New Media),  
[http://www.masternewmedia.org/news/2006/10/12/web\\_20\\_ten\\_ways\\_nonprofits.htm](http://www.masternewmedia.org/news/2006/10/12/web_20_ten_ways_nonprofits.htm)  
( 科技、媒体 )

## 时间管理

工作 / 生活平衡计算机, 有线电视新闻网,

Work/Life Balance Calculator, CNN,  
<http://www.cnn.com/2008/LIVING/worklife/06/04/balance.calculator/>

## 一般有关妇女领袖培训的资源

民主和转变的挑战：提高妇女参与政治指南, 全国民主学会,  
Democracy and the Challenge of Change: A Guide to Increasing  
Women' s Political Participation, National Democratic Institute,  
[https://www.ndi.org/files/Democracy\\_and\\_the\\_Challenge\\_of\\_Change.pdf](https://www.ndi.org/files/Democracy_and_the_Challenge_of_Change.pdf)

民主和转变的挑战: 提高妇女的政治参与培训模块, 全国民主学会,  
Democracy and the Challenge of Change: Training Modules to Increase  
Women' s Political Participation, National Democratic Institute,  
<http://www.ndi.org/democracy-and-the-challenge-of-change>

妇女领袖培训手册, 妇女学习伙伴,  
A Leadership Training Handbook for Women, Women' s Learning  
Partnership  
<http://www.learningpartnership.org/sites/default/files/shared/u16/engltcmanual.pdf>

# 附件三： 工具与模板

甲、个人平衡评估表

乙、时间运用追踪表

丙、领导自助问卷调查

# 甲、个人平衡评估表

## 第一步：评估你目前的平衡状态

| 层面类别  | 请就每个层面类别在适合的格子内打勾 |        |      |      |        |
|---|-------------------|--------|------|------|--------|
|   | 1=欠佳              | 2=可以更好 | 3=尚可 | 4=不错 | 5=非常棒！ |
| <p>教育与训练：你是否已经取得你心目中想要的学位、或者正在持续接受正式的高等教育？有没有什么新的生活技能（比如外语或新科技）是你想要学习的？你是否正在寻找机会去学习？你目前有没有藉着阅读和留意国家及全球时事，以终生学习的方式持续进行自我教育？</p> <p>评语：</p> |                   |        |      |      |        |
| <p>社区参与：你有多投入参与社区活动？试想想如果有机会让你参加区内一些政治和公民活动的话（比如街坊会、义工工作、社区服务），你会有多投入参与？你现在有没有做什么令你的社区有改善？有没有启发他人？</p> <p>评语：</p>                         |                   |        |      |      |        |

| 层面类别  | 请就每个层面类别在适合的格子内打勾 |        |      |      |        |
|---|-------------------|--------|------|------|--------|
|   | 1=欠佳              | 2=可以更好 | 3=尚可 | 4=不错 | 5=非常棒！ |
| <p><b>人脉网络：</b>你有什么人脉网络？作为网络成员，你有没有活跃地贡献出自己的一分力来维系和扩张这些网络？你能否从这些网络获取你想要的东西？有没有一些网络是你未曾加入，但有兴趣加入？有没有一些人是你有兴趣认识的？你曾否尝试接触认识他/她，与他/她见面？</p> <p>评语：</p>                          |                   |        |      |      |        |
| <p><b>知名度：</b>这不是说你要成为名人，但是要成为一位有实效的领导者，知名度有时候是无可避免的。有谁认识你？有谁知道、看见及/或从刊物中得知你所作的贡献？你以什么公开的方式让他人看见你作为领袖的成就 - 是透过协会、事业行动，还是个人的知名度？你有没有透过出版物或网站专区让别人看见你的故事和贡献事迹？</p> <p>评语：</p> |                   |        |      |      |        |
| <p><b>财务：</b>你是否了解你的个人财务状况？你心目中需要或想要多少钱，目前实际上又有多少？你需要什么类型的金钱或支援来达成你的目标？你知道有什么途径可以获得金钱吗？</p> <p>评语：</p>  |                   |        |      |      |        |

| 层面类别  | 请就每个层面类别在适合的格子内打勾 |        |      |      |        |
|---|-------------------|--------|------|------|--------|
|   | 1=欠佳              | 2=可以更好 | 3=尚可 | 4=不错 | 5=非常棒！ |
| <p><b>健康：</b>你的健康状态良好吗？假如不好的话，你是否知道有什么方法令自己的健康有改善？你目前的生活方式能否支持你达到健康的目标？你的饮食习惯和方式是否令你感到健康快乐？你目前的运动习惯和方式是否令你感到健康快乐？你的精神状态如何？是否充满力量、精神饱满？</p> <p>评语：</p> |                   |        |      |      |        |
| <p><b>个人生活：</b>你对自己好吗？有什么会让你快乐？你有没有做一些对你很重要，同时又令你欣喜和平静的事，比如阅读、看电视或电影、花时间独处、探望朋友、逛街、运动、写作、当义工、绘画、网上聊天、跳舞、唱歌、烹饪或打坐？</p> <p>评语：</p>                      |                   |        |      |      |        |
| <p><b>家庭与关系：</b>你有没有出于发自自愿而非为了满足他人的期望，奉献时间（跟家人、伴侣、亲密朋友、启蒙导师或者一些对你来说很重要的人）维系各种关系？有没有一些关系是你特别想要加强的？你和你父母的关系又如何？</p> <p>评语：</p>                          |                   |        |      |      |        |

| 层面类别   | 请就每个层面类别在适合的格子内打勾 |        |      |      |        |
|--|-------------------|--------|------|------|--------|
|  | 1=欠佳              | 2=可以更好 | 3=尚可 | 4=不错 | 5=非常棒！ |
| <p><b>精神灵性：</b>这个层面原则上非常个人，很视乎每个人的信念和见解；精神灵性基本上是指任何能够滋养你心灵的东西，而不一定跟宗教有关系。不管是否跟宗教有关，你会如何界定你生命中的精神灵性？你有没有做一些令你心灵满足的事，比如祈祷、参与礼拜敬拜、冥想、做瑜伽、体验大自然，或者演奏音乐？</p> <p>评语：</p>                             |                   |        |      |      |        |
| <p><b>关爱：</b>这个层面并不局限于男女之间浪漫的爱。你有没有终生持续地去爱你自己？爱其他人？你的恋爱关系，你所建立的亲密关系，有没有帮助你成长，令你更快乐？假如你已经结婚了，你有没有将你宝贵的时间奉献给你的婚姻？这段关系是否令你感到幸福满足？假如你是母亲、表亲或姨妈的话，你有没有将你宝贵的时间奉献给你的孩子、侄女或侄子？你有没有维系友谊？</p> <p>评语：</p> |                   |        |      |      |        |

## 第二步：看一看整体状态

|             | 1=欠佳 | 2=可以更好 | 3=尚可 | 4=不错 | 5=非常棒！ |
|-------------|------|--------|------|------|--------|
| 你有多自信？      |      |        |      |      |        |
| 你有多快乐？      |      |        |      |      |        |
| 你对自己有多真诚坦白？ |      |        |      |      |        |

## 第三步：你的总得分

我的总得分：\_\_\_\_\_ / 总分65分

评估日期 = \_\_\_\_\_



### 停下来：想一想

这个练习并没有「完美」或「不合格」的分数。这些层面会在你的人生路上，随着时间和际遇，与你共同成长。请想一想你如何给自己评分。你在什么层面得到最高的分数？什么层面的分数最低？为什么？想一想你可以如何循序渐进，使你下一次再做这个练习的时候，可以获得令自己满意的分数。请至少每年两次（即每六个月一次），或者每当四面八方都有事情要你关注，将你压得透不过气的时候，就来重覆做一次这个自我评估练习。你可以使用本附件的空白平衡评估表进行练习，并在每次完成练习时记下日期，回顾自己的进度。



## 乙、时间管理追踪表

| 层面类别    | 每天平均所花小时 | 每星期所花小时总数 |
|---------|----------|-----------|
| 睡觉      |          |           |
| 早上的准备工作 |          |           |
| 上班工作    |          |           |
| 会议时间    |          |           |
| 网上聊天或游戏 |          |           |
| 交通      |          |           |
| 做饭      |          |           |
| 看电视     |          |           |
| 准备就寝    |          |           |
| 教育 / 学习 |          |           |
| 公众活动    |          |           |
| 建立人脉网络  |          |           |
| 财务      |          |           |
| 健康与运动   |          |           |
| 私人时间    |          |           |
| 各种关系和家人 |          |           |
| 精神灵性    |          |           |
| 关爱      |          |           |
| 其他：     |          |           |

# 丙、领导自助问卷调查

请完成下列10条有关你的领导技巧的问题。有部分是开放性的问题，有部分则要求你从1至10圈出最符合你的行为习惯的数字（1=不是；10=是）。

**\*所有问题的答案都没有对与错。**

请真诚坦白地完成这个评估调查。当你完成问卷之后，请检视你的答案，并且思考一下：我有什么领导技巧比较强？有什么技巧需要改善？

## 第一部分：基本问题

1. 你想如何改变世界？
2. 你作了什么让你身边的民众能够生活好一点？
3. 你曾经运用自己的专业知识技能解决了什么问题？
4. 你过往有什么成就，最能够令你引以自豪？
5. 有什么重要的目标，是你希望有生之年去完成的？

## 第二部分：基本资源

6. 金钱 - 我有没有个人储蓄？

7. 金钱 - 我曾否向他人筹款？我知道如何筹款吗？

8. 人脉 - 我曾否聚集他人或义工进行一个工作项目或事业行动？

9. 人脉 - 我认识什么主要、关键的人物 / 协会可以帮助我？

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

### 第三部分：使命和信念

10. 我已经找到一些对我来说很重要的性格特质和个人信念。

不是            是

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. 我致力将这些性格特质和个人信念融合在我的日常生活中。

不是            是

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. 我已经将自己的目标写下来、为每个目标设定了时间表，并且列出了完成这些目标所需要的步骤纲领。

不是            是

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

# 鸣谢

自信、能力、人脉一书由Gabriella Borovsky、Megan Doherty 和Sarah Cherrabi El Alaoui三人于2010年7月为「今日青年·明日领袖」(YOT LOT)计划而撰写。本书原版得以顺利完成，实在有赖三位作者及所有参与YOT LOT计划的成员投入贡献，包括：Cathy Allen、Kelli Arena、Taleb Salhab、Kaouthar Hmimou 和Sabir Taraouate。为此本会向他们衷心致谢。另外亦感激Lorena Yunnan Luo负责更新本手册的内容，再加上Crystal Rosario 和Kelvin Sit的协助，令内容更适合2013年10月时大中华地区的情况。



NATIONAL  
DEMOCRATIC  
INSTITUTE  
FOR INTERNATIONAL AFFAIRS

全国国际事务民主学会  
(全国民主学会)



NATIONAL  
DEMOCRATIC  
INSTITUTE  
FOR INTERNATIONAL AFFAIRS

全国国际事务民主学会  
(全国民主学会)

455 Massachusetts Ave, NW,  
8th Floor, Washington DC  
电话: 202-728-5500  
传真: 202-728-5520  
网址: [www.ndi.org](http://www.ndi.org)