



自信

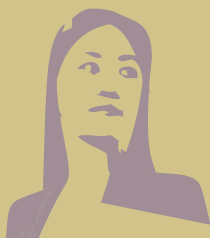
能力

人脈

大中華年青婦女領袖指南



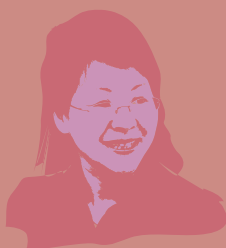
自信



能力



人脈



大中華年青婦女領袖指南

全國國際事務民主學會 (The National Democratic Institute for International Affairs)，簡稱**全國民主學會 (NDI)**，是一所非營利、無黨派的非政府機構，自1983年以來一直為世界不同地區的民主體制和實踐行動提供支援。自成立以來，全國民主學會及其本地夥伴一直攜手合作，成立和加強政治和民間組織、維護選舉公正，以及促進公民參與和政府的公開和問責。

全國民主學會協助全世界的婦女獲得所需工具，讓她們能夠成功參與各方面的政治行動。學會提供的課程別具創意、題材廣泛，既適合在極具挑戰的環境下建立民主體制，又適合民主體制已有一定規模發展的地方，說明婦女們在立法機關、政治黨派及公民社會各範疇內，擔當領袖、活躍份子及知情公民等角色。這些課程創造了一個環境，讓婦女們能夠在政策事務上提出倡議、參選政治席位、參與選舉、有效管治，並且以公民和政治人物的身份，有意義地參與各層面的工作。

2013 本著作版權屬全國國際事務民主學會 (全國民主學會) 所有。
歡迎轉載及 / 或翻譯本著作部份內容作非商業用途，惟轉載內容及 / 或譯本需
注明全國民主學會為原文出處，而譯本亦須提交全國民主學會。

455 Massachusetts Ave, NW,
8th Floor,
Washington DC
電話: 202-728-5500
傳真: 202-728-5520
網址: www.ndi.org

目錄

| | |
|-------------------------|-----------|
| 引言 | 1 |
| 第一部分：建立自信 投入參與 | 3 |
| 概說自信 | 5 |
| 第一章：個人平衡 | 6 |
| 第二章：時間管理 | 12 |
| 第三章：說話聲線、個人形象及行為舉止 | 17 |
| 第四章：不同類型的領袖 | 22 |
| 第五章：領袖所面對的現實際遇 | 25 |
| 第二部分：提升能力 踏實領導 | 31 |
| 概說能力 | 33 |
| 第一章：認清你對什麼充滿熱誠 | 34 |
| 第二章：訊息的發展與發送 | 38 |
| 第三章：專案規劃 | 41 |
| 第四章：金錢事務：財務管理 | 46 |
| 第五章：籌募經費與捐款人關係 | 49 |
| 第六章：善用網上工具和創新科技來支援離線工作 | 55 |
| 第七章：監察與評估 | 61 |
| 第三部分：建立人脈 成功在望 | 65 |
| 概說人脈 | 67 |
| 第一章：提高你的知名度 | 68 |
| 第二章：價值源自建立網絡和協調合作 | 70 |
| 第三章：說服他人參與你所倡議的理念 | 76 |
| 第四章：為你的支援網絡提供啟導和培育 | 78 |
| 邁步向前 | 81 |
| 附件一：參考資源（中文） | 85 |
| 附件二：參考資源（英文） | 86 |
| 附件三：工具與範本 | 93 |
| 鳴謝 | 103 |

引言

大中華區的婦女地位雖逐步上升，性別差距逐步減少，但婦女參與社會事務仍面臨重重困難，特別是年青女性。《自信、能力、人脈：大中華年青婦女領袖指南》旨在為你提供各種所需的基本工具，讓你可以為社區內所關心的事情，部署行動。這是一本由年青婦女領袖撰寫，為年青婦女領袖而設的指南。不管你是機構或協會的成員，胸懷大志的政治人物，心懷專案構思的個體，還是正在人生中眾多崗位和責任中努力掙扎取得平衡的女士，本指南都希望對你有所幫助。

世界經濟論壇(World Economic Forum)自2006年以來，持續發表《全球性別差距報告》評估佔全球人口93%以上的136個國家的資源和機會在男性和女性人口之間的分配狀況，報告對各個國家在以下四個關鍵領域消除性別差距的能力進行了排名：經濟平等、政治參與、健康與生存、教育程度。

根據最新發佈的《2013年全球性別差距報告》，大中華地區的性別差距雖逐年縮小，但與世界其他國家相比仍不容樂觀。比如，中國大陸得分從2006年的0.6561（注：1為滿分，表示性別平等）上升至2013年的0.6908，排名卻從63名跌至69名，其他國家包括新加坡排名58，馬來西亞排名102。如果我們聚焦於報告中政治參與這一指數會發現相關國家的得分及排名更墜後，中國作為政治參與排名第59位的國家，得分僅0.1604，與排名第一冰島所得的0.7544分相距頗遠。

由此可見大中華區婦女的政治參與度低，而這些問題可以從社會經濟、制度和文化等方面進行解釋。比如，儒家傳統文化並不鼓勵女性參與政治事務，在傳統的儒家價值觀，婦女往往擔當著服從者的角色，婦女對自身社會角色的定位和理解也會限制她們主動進行政治參與的意願，女性接受教育的比例低於男性等。改變婦女參與政治度低的局面需要從多方面入手，包括制度建設、文化、教育等等。本指南專注於從年青婦女的日常生活入手，強調如何通過一些工具建立自信、提升能力、建立人脈，幫助每一位讀者評估現況、認清目標，並且說明你為自己規劃出一個人生路線圖，讓你好好發揮領導才能。

在處理公民和政治事務時，讀者們可能會覺得困難重重，但是本指南可以讓你

認識到成為領袖的基本元素、專案規劃、人脈網絡以及在整個過程中所需要的其他技能。

作為年青婦女，只要你希望為你所關注的事情帶來轉變，你就已經躍身成為全球社群的一份子，在大小事情上，為著改變世界而出了一分力。不論你來自何方，本指南都能夠為你提供藍圖，讓你以領袖的角色帶來心目中的轉變，包括個人的轉變和社區的轉變。其實，在你閱讀本指南時，你已經踏上了轉變的第一步！

第一部分： 建立自信 | 投入參與

概說自信

何謂自信？你認為自信是什麼？

要成為一位有實效的領袖，你需要對自己有信心。這種自信不僅是說你覺得自己是一個好人，而是說你需要培養一種相信自己有能力去領導的自信。這是什麼意思？如何能夠做到？要培養自信，你需要學習如何讓自己的生活處於平衡的狀態，如何有效地管理自己的時間，如何展現自己，以及如何做好自我準備去迎接面前的種種挑戰。

你可能會問，為什麼年青婦女公民及政治領袖的指南裡面會包括自信及其他個人的課題。原因很簡單：領袖與倡議並不是孤立存在的。即使你在從事重大的社區工作或政治任務，你仍然跟其他人一樣，有個人的需要、渴望、令你分心的事情、責任承諾、不安及挫折。在這種情況下，自信讓你依然能夠處之泰然，讓你掌握自己的生活和未來。自信能夠提升你的個人力量感，讓你在處理個人事務和大眾事務時，都能夠將自己的才能、精神和創意集中在組織和行動上。

這一章主要講解一種由認識自己及認識自己能夠給予的貢獻而產生的自信。你將會接觸其他年青婦女領袖的個人經驗分享，然後完成一些練習，讓你瞭解在採取行動的情況下，“充滿自信”對你而言是什麼意思。

第一章：個人平衡

我一直認為，女人是我們這個社會中壓力最大的人群，既要出去工作、掙錢，又要在家裡當賢妻良母，做家務活，照顧孩子，伺候丈夫、公公、婆婆。女人的社會角色已經變了，但社會輿論對她們的看法根本沒有改變，尤其是在男人眼裡，更是沒有改變。**洪晃-作者，電視節目主持人，雜誌出版者**

一位女性領袖，不論什麼年齡，都能夠清楚地看見她想要為她的社區、國家以及世界帶來什麼樣的改變。唯一不能時刻確定的是，這位領袖要經歷怎麼樣的個人旅程，才能啟發、指示及讓別人參與她所發起的行動。婦女們要履行自己選擇及按規而有的各種不同角色任務，往往要面對特別多的掙扎。

一個女人可能同時擔當姐妹、朋友、母親、女兒、伴侶、專業人士、活躍份子、教育家，以及運動員等不同角色，而這些角色會一直從四面八方為她帶來各種張力，那時，她會問：“我如何能夠在各方面取得平衡，讓自己謹守每個崗位做好本分之餘，亦能保持開心快樂、有滿足感，而且有足夠動力去爭取成就？”

要在自己的社區產生改變，成為有實效的領袖，除了要有夢想、周詳的計劃，甚至可能要動用整個世界的財力之外，最重要的，是如何在關顧自己社區與照顧自己之間取得平衡。當你為自己的人生取得平衡時，你就能夠掌握更多，更有自信。

要特別注意的是，最難領導和駕馭的，往往是自己的人生；但是，倘若你最終

環球觀點與本地觀點：

全球各地的婦女，在不同的文化、社會及社群背景下，都要付出時間和精神，應付不同的需要。在世上不少地方，個人的時間和空間並非當地文化所重視的價值，而身為母親、女兒、姐妹、表親、妻子及社群一份子，這些婦女都要比其他地方的婦女付出更多的時間和努力來履行她們的義務，包括婚宴、殯喪、育兒及日常家務，而這些義務的份量輕重在不同國家都各有不同。

大中華區的社會深受儒家思想影響，家庭觀念尤其深厚，婦女們到了某個年齡，結婚育兒，相夫教子，可以說是天經地義之事。假如有女士未能完成此任務，就會被人加上「剩女」的標籤。這種現象可以為婦女們帶來沉重的社會壓力，尤其是年青婦女領袖。

事實上，要成為領導，你並不需要犧牲個人生活。你只需要將個人生活和專業生涯兩者保持平衡就可以。而本手冊內一些工具，將會幫助你學習到如何達到平衡。你亦可以從中找到社會上甚至整個世界不同地方，找到有關的成功例子，很多婦女領袖，都能夠好好地處理個人生活和專業生涯。

想要的是領導他人的話，那麼領導自己的人生，將會是最有意義且最重要的起點。個人的平衡，在於為自己每天的生活繪畫出一幅藍圖，讓自己不至於創意流失、迷失自我，或者不堪重負。個人的平衡，在於釋放理想主義者對追求絕對完美的執著及長期累積的不滿。更重要的是，個人的平衡，在於當你達到每一個領域裡，不論是家庭、工作，還是各種關係，都懷著覺察意識、觀點方向和感恩的心去領導。

■ 練習：領導，由你立足之地開始 - 活出平衡的人生

從全球各地多位年青婦女的經驗所得，我們找出了一些有實效的領袖在生活中需要取得平衡的常見和重要的層面。請就下列各個層面，反思一下你的人生，然後給自己一個「評分」。你可以按照自己的實際情況隨意加上新的層面。

在每個層面為自己評分，目的並不是要把你嚇倒！相反，這個練習幫助你檢視和點算一下你人生中某些方面的狀況，讓你瞭解你現在的境況（你現在的狀態如何），並且讓你專注訂立目標（你想達到的狀態）。

第一步：評估你目前的平衡狀態

指示：請檢視下列各項人生層面，並根據你目前的狀態作出評估，給予評分。

評分級數：

1=欠佳 2=可以更好 3=尚可 4=不錯 5=非常好！

層面：

■ **教育與訓練：**你是否已經取得你心目中想要的學位、或者正在持續接受正式的高等教育？有沒有什麼新的生活技能（比如外語或新科技）是你想要學習的？你是否正在尋找機會去學習？你目前有沒有藉著閱讀和留意國家及全球時事，以終生學習的方式持續進行自我教育？

1=欠佳 2=可以更好 3=尚可 4=不錯 5=非常好！

評語： _____

- **社區參與：**你有多投入參與社區活動？試想想如果有機會讓你參加區內一些政治和公民活動的話（比如街坊會、義工工作、社區服務或政黨），你會有多投入參與？你現在有沒有做什麼令你的社區有改善？有沒有啟發他人？

1=欠佳 2=可以更好 3=尚可 4=不錯 5=非常好！

評語： _____

- **人脈網絡：**你有什麼人脈網絡？作為網絡成員，你有沒有活躍地貢獻出自己的一分力來維繫和擴張這些網絡？你能否從這些網絡獲取你想要的東西？有沒有一些網絡是你未曾加入，但有興趣加入？有沒有一些人是你有興趣認識的？你曾否嘗試接觸認識他／她，與他／她見面？

1=欠佳 2=可以更好 3=尚可 4=不錯 5=非常好！

評語： _____

- **知名度：**這不是說要你成為名人，但是要成為一位有實效的領導者，知名度有時候是無可避免的。有誰認識你？有誰知道、看見及／或從刊物中得知你所作的貢獻？你以什麼公開的方式讓他人看見你作為領袖的成就 - 是透過協會、專業活動，還是個人的知名度？你有沒有透過出版刊物或網站專頁讓別人看見你的故事和貢獻？

1=欠佳 2=可以更好 3=尚可 4=不錯 5=非常好！

評語： _____

- **財務：**你是否瞭解你的個人財務狀況？你心目中需要或想要多少錢，目前實際上又有多少？你需要什麼類型的金錢或支援來達成你的目標？你知道有什麼途徑可以獲得金錢嗎？

1=欠佳 2=可以更好 3=尚可 4=不錯 5=非常好！

評語： _____

- **健康：**你的健康狀態良好嗎？假如不好的話，你是否知道有什麼方法令自己的健康有改善？你目前的生活方式能否支援你達到健康的目標？你的飲食習慣和方式是否令你感到健康快樂？你目前的運動習慣和方式是否令你感到健康快樂？你的精神狀態如何？是否充滿力量、精神飽滿？

1=欠佳 2=可以更好 3=尚可 4=不錯 5=非常好！

評語： _____

- **個人生活：**你對自己好嗎？有什麼會令你快樂？你有沒有做一些對你很重要，同時又令你欣喜和平靜的事，比如閱讀、看電視或電影、花時間獨處、探望朋友、逛街、運動、寫作、當義工、繪畫、網上聊天、跳舞、唱歌、烹飪或打坐？

1=欠佳 2=可以更好 3=尚可 4=不錯 5=非常好！

評語： _____

- **家庭與關係**：你有沒有出於自發自願而非為了滿足他人的期望，奉獻時間（跟家人、伴侶、親密朋友、啟蒙導師或者一些對你來說很重要的人）維繫各種關係？有沒有一些關係是你特別想要加強的？你和你父母的關係又如何？

1=欠佳 2=可以更好 3=尚可 4=不錯 5=非常好！

評語： _____

- **精神靈性**：這個層面原則上非常個人，很視乎每個人的信念和見解；精神靈性基本上是指任何能夠滋養你心靈的東西，而不一定跟宗教有關係。不管是否跟宗教有關，你會如何界定你生命中的精神靈性？你有沒有做一些令你心靈滿足的事，比如祈禱、參與禮拜敬拜、冥想、做瑜珈、體驗大自然，或者演奏音樂？

1=欠佳 2=可以更好 3=尚可 4=不錯 5=非常好！

評語： _____

- **關愛**：這個層面並不局限於男女之間浪漫的愛。你有沒有終生持續地去愛你自己？愛其他人？你的戀愛關係，你所建立的親密關係，有沒有幫助你成長，令你更快樂？假如你已經結婚了，你有沒有將你寶貴的時間花在你的婚姻上？這段關係是否令你感到幸福滿足？假如你是母親、表親或姨媽的話，你有沒有將你寶貴的時間給你的孩子、侄女或侄子？你有沒有花時間維繫友誼？

1=欠佳 2=可以更好 3=尚可 4=不錯 5=非常好！

評語： _____

第二步：看一看整體狀態

■ 你有多自信？

1=欠佳 2=可以更好 3=尚可 4=不錯 5=非常好！

■ 你有多快樂？

1=欠佳 2=可以更好 3=尚可 4=不錯 5=非常好！

■ 你對自己有多真誠坦白？

1=欠佳 2=可以更好 3=尚可 4=不錯 5=非常好！

第三步：你的總得分

我的總得分：_____ / 總分65分

日期：_____



停下來：想一想

這個練習並沒有「完美」或「不合格」的分數。這些層面會在你的人生路上，隨著時間和際遇轉變，與你共同成長。請想一想你給自己什麼評分。你在什麼層面得到最高分數？什麼層面的分數最低？為什麼？想一想你可以如何循序漸進，讓你下一次再做這個練習的時候，所得的分數可以令自己滿意。請每六個月一次，或者每當四面八方都有事情要你關注，將你壓得透不過氣的時候，就來再做一次這個自我評估練習。你可以使用附件三的空白平衡評估表進行練習，並在每次完成練習時記下日期，回顧自己的進度。

第二章：時間管理

時間是一種奢侈品。騰出時間，是一項挑戰；管理時間，看來是一項不可能的任務。對於身兼數職，時刻有不同層面的優先待辦事項兼負在身的婦女，這種感受尤其深刻，她們往往覺得，她們的時間，其實都不屬於她們的。對於那些努力嘗試要令生活達致平衡，但同時要為改善社區而追求夢想、達成目標、完成專案計劃的婦女領袖來說，這種感受更是刻骨銘心。

如何管理自己的時間，最終其實在乎於你可以如何讓自己擔當領袖的角色，為未來的理想努力奮鬥，直到成功。有些人則不會這樣做。這就是你和這些人的分別。時間管理不僅在於學習一些工具和技巧，讓你懂得分派工作、組織人事、編排時間及訂立優次。時間管理最終是關於如何**提升你的能耐和力量，讓你改變世界**。正如平衡一樣，你要管理好自己的時間，就必須先要有效地領導自己，才能有效地領導別人。

第一步：時間管理追蹤 - 你實際上如何運用自己的時間

時間管理的首項訣竅，是找出時間。請再次檢視你的個人平衡評估表，你在哪些層面的得分比你想像中低？你會如何找出時間培育這些層面？

1. 想一想你平均每一天的時間 - 你首先會做什麼？然後做什麼？期間會做什麼？最後又會做什麼？你一星期內又會做什麼？這包括每天的日常活動，比如睡醒、準備上班工作、預備晚餐，再加上一些定期活動，比如義工活動、朋友聚會、運動或看電視。有些活動並非每天都做。譬如說，你可能一個星期有三天做運動，或者在某天才看你喜歡的電視節目。
2. 請列出一個清單，將你累計所花的時間去做的事情列出來，然後列出每一天花了多少時間，每個星期平均花了多少時間。這個練習讓你瞭解，有什麼地方可能需要你稍為調整，讓你達致平衡。
3. 看看你的答案，再將答案跟你的個人平衡評估比較一下。你在哪些地方花了比你想像中更多的時間？在哪些地方，你沒有花上足夠的時間，讓你達致平衡，或者真正有建設效率？你可以做什麼來改變現狀？你想改變什麼？請將你的想法寫下來。

例子：

| 層面類別 | 每天平均所花小時 | 每星期所花小時總數 |
|---------|----------|-----------|
| 睡眠 | 5 | 35 |
| 早上的準備工作 | 1.25 | 8.75 |
| 上班工作 | 4 | 28 |
| 會議時間 | 2 | 14 |
| 網上聊天或遊戲 | 1 | 7 |
| 交通 | 1 | 7 |
| 烹飪 | 0.5 | 3.5 |
| 看電視 | 0.5 | 3.5 |
| 準備就寢 | 0.25 | 1.75 |
| 教育及學習 | 1 | 7 |
| 社區活動 | 2 | 14 |
| 建立人脈網絡 | 1 | 7 |
| 財務 | 0.25 | 1.75 |
| 健康與運動 | 0.25 | 1.75 |
| 私人時間 | 1 | 7 |
| 家人和各種關係 | 1 | 7 |
| 精神靈性 | 1 | 7 |
| 關愛 | 1 | 7 |
| 其他： | 0 | 0 |

第二步：作出明智決定

決策是時間管理技巧的一個關鍵元素。對善於處理同步多工的婦女來說，這是尤關重要的。在日常生活中作出明智的決定，就是說你選擇如何分配時間、管理時間，這對於一位領袖來說，是一個基本而重要的習慣。

譬如說，假如你發現你花了太多的時間在會議上，卻沒有足夠的時間實際辦事，你需要將會議這個事項分派給同事或者你管理的下屬。假如你花太多的時間使用智能電話及 / 或電腦，那麼請將注意力集中在你需要用電話及 / 或電腦處理的工作，而不要浪費時間沒有目的的上網。假如你想多一點運動，那麼就決定實行，並且減少上網或者早上準備工夫的時間，將騰出的時間用來做運動。

懂得說「不」，也是一個明智的決定。我們的社會，有時候會期望婦女們承擔大量工作，而她們只有逆來順受，不得異議，不得投訴。這種情況，可能同時發生在你的個人生活和專業生涯中。假如你不懂得說「不」，你往往會發現，你已經負荷超載，幾乎不能夠好好地管理自己的時間。要解決這個困局，訣竅在於作出明智的決定，懂得將什麼事情放進你的待辦事項中，而對一些你認為不應該放進你待辦事項中的事情，敢於說「不」。

提示：時刻讓自己在等候的時間有最多三件事可做。我們花了大量時間在等候：等巴士、等開會、等車或飛機到達某地。如果不想在等候時有一種無所事事、不事生產的感覺，你可以時刻預留以下的事可做：

- 如果你平日沒有足夠時間閱讀的話，可以隨身帶備一本雜誌或書籍。
- 如果在辦公室沒有足夠時間處理較長期的專案的話，可以隨身帶備一些檔案。
- 如果有幾個重要的電話要打，卻會佔用辦公桌事務的話，可以將有關電話號碼留待等候時再打。
- 帶備一部手提電腦，讓你可以線上工作，另外可以預備所有必要的電郵，留待當天稍後發出。
- 帶備一本細小輕便的筆記本，讓你隨時可以將超卓新奇的想法記錄下來！
- 謹慎善用你的智能電話。你可以利用它查閱電郵、閱讀檔案、維繫人脈，但切勿將所有時間花費於此。

第三步：避免拖延

每個人都有拖延的傾向，而背後都有很多原因：

- 我們在等待「合適」的時機或心情
- 我們缺乏清晰的計劃或目標，或者不知道應該從何開始

- 我們要嘗試做的事情看來太過艱巨
- 我們需要支援，但不敢開口求救
- 我們覺得手上的任務是被逼去做的，我們覺得在過程中沒有主導權或話事權
- 我們低估了手上的任務需要多少時間來完成
- 我們都是完美主義的人，要不什麼都不做，要做就要事事完美
- 我們很累，或者缺乏動力
- 我們花太多時間去夢想，去擔憂未來的各種變化，卻沒有集中注意目前需要達成什麼

做白日夢是一件健康的事；做白日夢可以讓你在腦海中構思如何改善事情。你需要做白日夢，讓你首先將你想要的結果視象化，然後透過實踐達成目標。但是，只做白日夢亦可以让你一再拖延，讓你分心，不能實際達成目標。我們往往花太多的時間去思考不同的情況，思考如何避免一些事情，或者想像一些「可能發生」或者「應該發生」的情況；結果，我們花了很多的時間不去做實際的事，卻沒有實際去做事。

不管你有什麼目標，是騰出更多的時間給你自己，是學習一門新的語言，是籌備成立一個協會，或者參選一個議席，重點都在於好好掌握你的時間。假如你發現自己總是在拖延時間，你最好由現在開始，拿定主意，重新評估自己的計劃，有需要支援的地方就勇於尋求支援，然後實事實幹！

第四步：同步管理壓力和時間

壓力管理和時間管理，是相輔相成的。良好的時間管理，可以減少在有限時間內完成大量工作的機會，降低由此所形成的壓力。同樣的，良好的壓力管理，讓你有更多時間完成最重要的事情，讓你達到平衡。

待辦事項清單 - 深受我們愛戴的私人助理。
待辦事項清單是令我們做事有效率的關鍵。你可以用傳統的方式，將待辦事情寫在筆記本上，或者利用新科技的幫助，用智能電話的「待辦事項」功能將事情統統記下來。當你記下每天、每週或每月的待辦事情時，可以從下列的方向處理：

優次 - 首先，什麼事情是緊急且重要的，需要立刻處理？其次，什麼事情並非緊急但卻是重要的，需要你花時間留意處理？其他的，可以等一等嗎？

實際 - 一天之內，你實際上可以完成多少事情，而不用犧牲你的個人平衡，或造成壓力？

分派 - 有什麼人可以替你分擔一些時間去處理或說明你去處理某些事務？

立即行動 - 小心留意不要花太多時間去整理待辦事項清單，而忘記實際行動並完成清單上的事項！

剔除 - 能夠完成待辦事項，然後從清單上剔除有關事項，是一件令誰都鼓舞的事。偶然檢視一下清單，看看清單上已經完成的事項，感受一下完成任務的滿足感，也是對自己的一種獎勵。

下列的方法可以幫助減少與時間相關的壓力：

- 調整你的優先事項（由比較多的工作時間變成比較多的私人時間，或者由過多的私人時間變成較多專注於工作的時間）
- 定時做運動（科學研究指出，做運動令你感覺良好，活力倍增）
- 制定計劃（以及待辦清單）
- 尋求協助

第五步：善待自己！

你永遠不會有足夠的時間去完成所有你想做的事情，或者去擔當所有你作為女性、朋友、伴侶、女兒、表親、姨母和母親等等想要擔當的角色，而且不要忘記，你還得利用你的空餘時間去改變世界。即使你已經掌握了最有效率的時間表和待辦清單，你亦必須懂得靈活變通。有些時候，儘管你多有誠意想用心把一些事情做好，但是你可能會身體不適，你可能必須出席一個臨時召開的會議，或者必須優先處理一件私人事務。這表示，你無可避免地需要將一些待辦事情先放下來。因此，請你善待自己。每當你覺得自己還做得不足夠，或者應該做得更多，或者因為懼怕向前邁進而感到心魂不寧、手足無措的時候，請花一點時間去認同和欣賞你已經盡最大的努力，在能力範圍之內，將所有事情做到最好。不要忘記爭取這種平衡。要堅定相信，你有能力去達成目標。這，就是真正的自信。

第三章：說話聲線、個人形象及行為舉止

第一印象，非常重要。別人只需要幾秒鐘的時間，就會對你作出評價，形成意見。作為領袖，你的一舉一動，每一次在公眾面前亮相，都會受到別人的評價。社會對婦女 - 尤其是年青婦女 - 在私人場合、工作場合及公眾場合的行為舉止和儀容裝扮都有既定的觀感，這些評價難免會比你所希望的更苛刻。

你在場亮相時所給人的整體印象，不管是好是壞，都是由你的個人形象、說話聲線和行為舉止來決定。當然，你的衣著並不會界定你的自我價值、個人實力或獨立個性，但是當有人對你乍眼一看時，這些元素會影響他們對你的判斷。年青婦女尤其容易被定型為一些經常濃妝豔抹、衣著性感、毫不專業，或者穿金戴銀，首飾造作的女性。同樣地，社會一般認為年青婦女說話時往往陰聲細氣、滿喉高音，每每反映她們不夠自信，說服力弱。知道了這些反應，會令首次見面、公開演說、求職面試，或者向傳媒講話，統統變成可怕的經歷。要克服這個，訣竅在於訓練自己，好好掌握你的個人形象、說話聲線和行為舉止，並且讓你的自信圍繞這三種元素逐漸成長。

以下有13個提示，可以幫助你保持自信，讓你的第一印象時刻顯得剛強、專業和令人難忘。

*免責聲明：不管你來自什麼文化背景、什麼階層或年齡多少，這些提示都適用於各種不同場合。不過，這些都只是提示 - 請記住，時刻都要做你自己，時刻都要對自己真誠坦白。

1. 整體個人形象及行為舉止

- 想像一下別人看到你的時候，他們會看到什麼。要預先知道你想他們對你有什麼印象。
- 自信，是可以當衣服一樣穿上的。有些日子，儘管你感到自信心不足，仍然要回想一些令你自我感覺非常良好的事情，並且讓這種感覺透過你的聲線、表情和姿態流露出來。

- 讓你的能量活力平均散發，保持高水準。有些日子，當你感到活力不足，能量偏低的話，請多喝點水，吃一些健康的食物，將注意力投入較少的工作量、減少接觸的人數，讓你可以將身上僅有的活力更多專注在個人或事情上。

2. 說話聲線

- 三種有力的特質：
 - 低沉一點（將你聲線的音域由頭部轉移至胸膛）
 - 大聲一點（將你的聲線投射到房間後方）
 - 緩慢一點（在需要時呼吸換氣、稍作停頓和加強語氣）
- 有時候，當一個人懷著緊張的心情說話時，他們所說的每句句字，聲線都會偏向高音，仿佛每句都是問題，不是陳述。比如：「我今天很高興來到這裡？我今天想跟你說一些非常重要的事情？」請留意，讓你的聲線保持平實穩定。
- 靈活運用多變的聲帶！抑揚頓挫的聲線、適當的停頓和節奏快慢的變化，都能夠讓聽眾時刻專注你的講話。

3. 面部表情

- 運用你的雙眼來溝通傳情 - 你的雙眼顯示出你的誠意和實力，而且讓別人知道你是平易近人的。
- 化妝要有品味、簡約和經典，讓你雙眼比你的嘴巴更鮮明亮麗。
- 保持微笑！

4. 姿勢動作

- 保持良好姿勢（切勿僵僵肩膀）。
- 假如手勢可以在你說話時保持自然的話，就適當地好好運用。
- 避免做出仿似「跳舞」的動作，或者讓身體不時偏左偏右，這樣會令觀眾感到緊張。較恰當的姿勢，是保持重心將雙腳平放於雙肩的距離。
- 假如你「邊走路邊說話」，你的步伐最好不要太快。

5. 首飾

- 請記住「少即是多」 - 就是說，身上少一點配飾，反而造成最具感染力的效果。
- 選擇配戴一些簡潔的首飾，不致分散注意力（比如避免懸垂擺動的吊耳環）。
- 適當配襯 - 假如你的目的是籌募經費的話，請不要配戴鑽石戒指或金飾！
- 請留意不要配戴一些在公開演說時會製造噪音或引起緊張姿勢的手鍊或手鐲。

練習：給自己的第一印象！ 請一位你可以信任的朋友或同事，將你的講話錄影。然後觀看影片，為你的舉止、聲線和形象作評估。首先列出你看到有什麼地方是你喜歡的，然後再列出你認為有需要改善的地方。然後對你的朋友做同樣的事。這樣的練習有強化和支持作用，令你你的朋友雙方都因此獲益良多、自信大增。

6. 顏色

- 純色通常比過多圖案為佳。
- 假如你的膚色比較淺的話，可以選擇比較深色的衣著，可以更突顯你的雙眼。假如你的膚色比較深的話，可以選擇比較淺色和對比顏色的衣著。
- 假如未能確定，而又適當的話，可以選擇黑色或深藍套裝，這種配搭可以令任何人眼前一亮！

7. 鞋履

- 舒適是首要的考慮。假如你穿著高跟鞋會感到不舒適的話，你可以穿著深色低跟皮鞋。但要避免穿運動鞋。
- 早上的時候可以選擇最高的高跟鞋，晚上最好穿著最低跟的鞋，這樣可以避免腳痛！
- 偶爾轉換鞋履的款式。

8. 衣著

- 選擇設計簡潔、優雅和專業的衣服（當然要有你的風格）。

- 避免穿著印有卡通和兒童圖示的衣服；這類型的衣服會令你顯得孩子氣，不太可靠。
- 要避免穿著開胸暴露的上衣，更要避免短裙（就是說，假如你要穿半身裙的話，裙子的長度務必及膝）- 穿著得比你的觀眾稍為保守一點，永遠都是明智的決定。但很不幸，那些不這樣穿的年青婦女，通常都被定型為較難獲得信任的人。
- 當你要決定「我應否穿這個」時，可以參考一個放諸四海皆准的準則：「當你懷疑這件是否適合時，最好就不要穿這件！」假如一件外衣令你感到混身不自在時，那就挑選另一件好了。

9. 頭髮

- 頭髮就如衣著和首飾，髮型不宜太造作，令人分心，或者配戴過多頭飾。
- 當你不確定時，可以將你的秀髮往後拉，讓人們看見你的臉。這樣做亦會令你的年齡看來大一點。

10. 對話

- 對話的時候，避免玩耍智能電話或者接聽電話。
- 保持對話流暢，做一個好的聆聽者，當別人跟你說話的時候，細心留意傾聽，並以點頭之類的表情顯示你對對方的說話感興趣。
- 假如你不肯定應該說什麼，可以繼續發問來顯示你對對方的話題感興趣，嘗試從中找出一些共同話題。

11. 公開演說

- 多練習公開演說和簡報技巧；多在你的同事和朋友面前採排練習。
- 預先準備好一份的優質的PowerPoint簡報，然後按不同場合加以調整。
- 假如你要向一個團體進行演說，而看著任何觀眾的眼睛都會緊張的話，可以嘗試找出幾對「友善的眼睛」，然後與他們保持眼神接觸。假如你依然感到緊張的話，就在房間內挑選一些固定的焦點（比如望向觀眾頭部上方，讓你不至於望著地板），然後集中注視這些焦點。

12. 使用手提電話

- 在工作和社交聚會時，避免用手提電話通話，和透過手提電話內的社交網絡媒體保持聯繫。
- 請顧及身邊的人，時刻將你的手提電話調校成震動或靜音模式。
- 在出席會議或座談會時，不管過程有多納悶，千萬不要用手提電話玩遊戲！
- 不要用你的手提電話作出「不專業」的行為，比如在工作午餐會和晚宴時用手提電話拍攝食物。

13. 顧存面子

- 表達你的意見，當然可以讓其他人知道你對什麼有熱誠，但不要在公眾場合指責某人是錯的，除非你想令他們失去面子。
- 如果有問題的話，儘管提問，不用尷尬，不用懼怕。發問是學習和履行工作的一個重要環節。這樣總比不明白個中原委又默不作聲，然後犯錯，來得更好。
- 不要為了獲得成功而說謊，或者選擇歧途 / “走精面”。誠實與誠信，是領袖的重要品格。一時說謊，可能令你一時感覺不錯；但持守這些陋習，會讓你的職業生涯離成功之路更遠。

第四章：不同類型的領袖

作為這個團隊中的一分子，我感受到在這個團隊中充斥著正能量。每一位婦女義工的身上都帶著不同的領袖特質，如果加以培訓和支持，她們能成為出色的婦女義工領袖。我覺得每人都是一個小齒輪，去推動不同的人，而自己背後亦有不同的齒輪去推動著，而在與她們的相處中，我認為婦女義工們都是有力的齒輪。--活動助理，24歲

領袖有什麼類型？你想要成為什麼類型的領袖？領袖的風格林林總總、各式各樣，以下是其中的幾種類型。

1. **「專制型」** - 這類型的領袖單方面作出決定，不用獲得其他人的共識或支持；這些領袖會告訴幕僚他們想要完成什麼，並如何完成。這些領袖說服力強，但傾向以威嚇和強迫令別人就範跟從。
2. **「忽冷忽熱型」** - 這類型的領袖偶爾會有啟發和行動的衝勁，但往往因為欠缺動力堅持到底，以至未必能順利達成目標。這些領袖反覆無常。
3. **「面面俱圓型」** - 這類型的領袖希望每個人都有平等機會就專案的發展方向提出意見。這種態度相對十分民主，但有時候要耗費極長的時間才能有實際成效。問題的癥結是，這些領袖往往要嘗試取得所有人的同意，結果毫無進展、一事無成。女性偶爾會掉進面面俱到型領袖的陷阱，事事要求「太過公平」，結果事倍功半，令工作進度極之緩慢。
4. **「自我犧牲型」** - 這類型的領袖很喜歡一句話：「我想我還是自己動手做吧；既然沒有人伸出援手，我會盡我所能，做到最好。」這種態度正正阻礙了其他有意伸出援手的人，而這種類型的領袖，與下列的「控制欲狂型」領導風格息息相關。
5. **「實事實幹型」** - 這類型的領袖一開始就投入整個專案工作，他們名義上未必是團隊的領袖，但是由於他們是團隊中最勤奮的成員，所以被人自動置於領導者的角色。在位者往往會間接地期望他們完成一般人未能完成的任務。儘管他們沒有在位者的直接權力，但只要他們掌握主導權的話，他們就能夠自然地將整個團隊凝聚起來，令工作順利完成。

6. 「**控制欲狂型**」 - 這類型的領袖在婦女領袖當中是一種常見的定型。這些領袖誤以為他們總是要以「領導者」的身份負責處理所有待辦事項，結果每當有人前來希望替他們分擔一些待辦事務時，他們往往覺得難堪（有時甚至感到憤恨）。
7. 「**過份投入八爪魚型**」 - 這類型的領袖在某程度上顯示了他們領導者的風範，卻為了服務多個集團小組的董事會、委員會、團隊等等而分身不暇。他們每次實際在場，都是立心良善，樂意幫助的。但是由於他們過份投入，往往會缺席多個會議，因此會議以外的事務，還是不要指望他們處理。
8. 「**不到最後關頭不決策型**」 - 這類型的領袖風格在年紀較大的一代婦女（55歲以上）當中最常見。這些領袖的存在意義，就在於召開會議，她們草率地成立委員會和工作小組，並且要求下屬作額外的研究，會議出席率低的時候，就不作任何決策。
9. 「**目標遠大、無力實踐型**」 - 這類型的領袖往往提出遠大的理想、宏大的目標，卻往往大到不能實踐完成。這是年青領袖經常有的風格，他們的起點方向正確，但往往缺乏適當的人脈關係、相關經驗或足夠資源去完成大部份目標。會議時討論熱烈，說得響亮，卻沒有實際定案，結果陸續有成員離開小組。
10. **真正的領袖** - 最佳的領袖風格，能夠推動成員，攜手合力達到共同目標。這些領袖看見問題所在，並且按部就班解決問題。他們樂意諮詢其他人的意見，但在關鍵時刻和處境需要時，他們都能夠作出決定。他們不會因著自我膨脹而故步自封，亦不會在意領功。相反，他們清楚讓民眾明白如何朝著共同的目標努力奮鬥，同時會給予工具、想法、啟發和堅持，直到任務完成。



停下來：想一想

這些類型的領袖，是否似曾相識？你是否曾經跟這些類型的領袖一起工作？你認為你屬於哪一種類型的領袖？你想要成為哪一種類型的領袖？

有效領袖的特質

真正的領袖，沒有一份萬靈配方。但是，許多偉大的領袖都顯示了以下一些特質：

有實力的領袖，具有**誠信** - 她表裡一致、信守諾言、言出必行。

有實效的領袖，能夠**創造願景**，並且清楚向民眾溝通說明這個願景，同時鼓勵和啟發民眾支持。更有實效的領袖，即使在艱難時期，亦同樣能夠**維持願景**，指導他人。

優秀的領袖，應該務求**發掘新領袖**，幫助他們找出他們獨特的才能和能力，並且協助他們成長。當你培育和提升同輩同儕的領導能力時，團隊成員之間各自的實力就能夠同時發揮，達到相輔相成的效果，進一步加強整體實力的影響範圍和成效。

領袖必須懂得聆聽 - 藉著**鼓勵提出異見**，你可以在團隊中建立互相坦誠的對話空間，令成員之間可以提出有建設性的回饋。要避免將不同意見演變為夥伴和同事之間的個人衝突。在任何討論和辯論中，請將**焦點放在原則上，而非人格上**。

假如你希望能夠領導他人，你必須願意為集體行動的後果承擔責任。你必須願意為**最終的決定承擔責任**，跟你的團隊分享成就，萬一結果未如理想時，亦願意接受批評。作為團隊領袖，你將要為團隊共同創造的成果承擔最終責任。行動失敗時，與其指責其他成員失職，不如考慮一下當初你可以如何提供更好的支援，確保有關成員能夠成功完成任務。假如你願意承擔責任，你將會啟發出一支忠誠和有奮鬥精神的團隊。

在往後的章節，本指南將會表明，成功之路，關鍵在於**有計劃**。作為領袖，要成功固然要有計劃，但是一位優秀的領袖，亦需要**靈活應變**，在需要時作出適應或轉變。在實踐計劃、舉辦活動時，要記住我們是活在一個「瞬息萬變的時空」內。因此，請好好掌握和**善用所有資源**、工具和科技。

現在，請前往本指南後的附件三，進行領袖自助我問卷調查，評估一下你的領導風格。

第五章：

領袖所面對的現實際遇

8月上旬，我們團隊開始了入村調研。由於事先沒有充分瞭解，以為調研一個村子就可以了，但是去了才發現一個村子裡的留守婦女數量有限，達不到我們的調研要求。所以我們又臨時擴大調研範圍，在相鄰兩個村子也進行了調研。在實際調研中，整個過程並不像我們想像的那麼順利、美好。

首先是語言的溝通上，一方面部分隊員對於當地的方言不是特別懂，聽起來有些吃力，另一方面對於習慣說普通話的我們來說，剛開始與農戶們的交流顯得較為生疏，彼此關係難以拉近。

其次，留守婦女的時間並不固定，我們挨家挨戶訪談時往往撲空或者因為忙於家務，訪談效果不理想。後來我們觀察發現，她們基本上都會趁上午涼快時去地裡做農活，下午三四點鐘時由於太陽很大，不適合勞動，午休完之後大家喜歡抱著小孩去鄰居家串門，特別是院子裡有樹蔭的農戶家，往往成為大家聚集聊天的場所。因此，我們特意抽這個時間段過去，與她們聊天，再請她們填寫問卷，效果就比較好。

第三，在實際填寫問卷的過程中會發現有些問卷題目太不符合實際了，都是基於我們自己的空想，但是對於留守婦女來說，她們的情況或是想法完全跟我們認為的不一樣。--**碩士研究生，女，26歲**

成功的婦女領袖，都非常投入奉獻給她們或其他人所發起的倡議理念運動。這種投入奉獻，正是你所需要的動力，讓你去組織和推動他人去啟發轉變。但是，如果有一些個人、倡議理念和政治上的挑戰，在你試圖啟發的轉變過程中出現，令你感到無力的時候，你應該如何？這些挑戰和挫折，我們稱之為「領袖所面對的現實際遇」。

不幸的是：挫折是不能避免的。你總會有覺得沮喪的時候。你會感到吃不消。你會面對逆境。你會被人拒諸門外。你會失去自信。你會犯錯，亦會有放棄的

念頭。你會因為缺乏答案、支援和資源而進退維谷。而當你看看所有你所景仰的成功女性時，你都會認為，她們所走過的路，都比你走的還容易。

可幸的是：每位婦女領袖都有各自的際遇，都會有這種想法。這就是說，雖然你會面對各種實際的挑戰，但是你永不孤單。當你明白這些領袖究竟面對什麼現實際遇時，你將會有更大的能耐去迎接未來的成就。如何能夠做到？謎底即將分曉：

性騷擾

在男性主導和父權社會裡，都認為女性的角色是照顧和處理家庭事務。而政治和相類以要面對公眾的工作和職業，一般都視為男性的工作。那些試圖打破這種「界限」的女性，都會大受抨擊，有時更會被視為信譽欠佳。有時候，有才能的婦女會因為這種充滿排斥和敵意的環境氛圍，被迫離開這個圈子。要解決這樣的問題，並不容易。但是，你必須明白，不恰當的評語和暗示性用詞，都是不能接受的行為，而且會構成性騷擾。

不幸的是，婦女在投身公職和政治時，依然經常面對各種圍繞性題材的不恰當評語、笑話、暗示性言詞，或者不受歡迎的舉動，而這些言論舉動，往往來自男同事、團隊裡的成員或官員。這些評語的用意，通常是要削弱和損害你的名譽，令你難堪。不過亦有時候，如果你不明确指出的話，他們可能根本不知道他們做了一些不恰當的行為。不管他們的動機如何，隻要有行為令你覺得難堪的話，這就是不恰當行為。

應付性騷擾：

- 不管他的職級有多高，職位有多重要，不管他向你提出什麼回報，比如機構職位，或者提名參選，你都不應該覺得有義務去聽這些評語，或者按照騷擾者的暗示配合行動。比如，你可以這樣回應：「你的評語並不恰當，請你停止。」
- 適當的回應，包括向高層舉報有關人士。這位高層可以是男性或女性，要是你可以信任的話，你可以尋求他或她的支持，介入處理事件。
- 另外，跟組織內的其他女同事緊密合作，亦非常重要。你可以游說她們設定「不容忍」政策，防止有關不良行為發生。假如你曾經遭受過性騷擾的話，其他女同事亦很有可能遭受過同樣對待，這樣的話，她們可能會願意支持你。
- 假如你已經向組織的領導層反映有關問題，但他們依然拒絕有所行動的話，你可以採取另一種策略技巧：把事件拿去讓傳媒向公眾曝光。
- 要採取以上所提的一些策略技巧，你就可以制止騷擾行為、防止其他婦女受到同類騷擾，同時亦可以為你工作的機構樹立健康的環境和風氣。

第一步：要留意你可能面對的現實際遇

- 家庭問題
- 嘗試深造，接受更多教育

- 疲憊（心理和身體的「消耗」）
- 籌募資金
- 各種關係（開始和終止一段關係）
- 處理官僚作風
- 搬遷
- 換工作
- 批評
- 自我懷疑
- 抵抗抵制
- 騷擾
- 歧視
- 團隊成員之間的衝突
- _____
- _____
- _____



停下來：想一想

剛才，你在你的領袖現實際遇清單上，加上了什麼額外的、包括過去的、現在的，以及你預期在不久將來和長遠未來會有的際遇？

第二步：穩守方向

很多時候，領袖所面對的現實際遇，可能會令你陷入陰霾，停滯不前，令你需要「緊握住」一些東西。這些東西可能是你起初的計劃，是早前事情比較順暢時的回憶，是過往一些關係的回憶，或者是倡議理念或政治目標受到動搖的回憶。這些林林總總的執迷思想，令你難以對你的工作提起信心，並且相信你有能力繼續邁步向前。但是，如果你能夠對自己的能力保持信心，你會知道，你所作的已經足夠妥善，行之有效（亦不需要很完美）。你會知道，你的計劃可能需要稍作調整，又或者，你在現實中掙扎求存的前路上，將會有更多更深刻的課題陸續出現。請務必穩守方向，儘管有時真的很吃力，找不到。當你找不到的時候，請記住，作為領袖，你的首要任務是：投入戰線，啟發他人。

第三步：培養你的個人和專業支援網絡

你不能夠事事都親力親為，你需要其他人的支援。當你面對領袖的各種現實際遇時，請尋找一些會給你有用建議、不會妄下判斷的人士傾訴。同時盡可能避免親近一些得悉別人身處困境就精神雀躍的人，你絕對不想讓他們令你更難堪。當你情緒低落的時候，你需要小心選擇傾訴對象。有時候，傾訴的對象可能包括你的伙伴，亦有時候不是。想一想：「有什麼人在我最需要他們的時候，總會在我身邊支持我？」

關於培養自信：

「社會一般都不容易接受突出的人士。大眾對突出人士通常都有額外的期望。這種現象對婦女來說尤其真實。許許多多的婦女，都已經被社會制約所同化，放棄成為突出的人。我們要提防這種情況。我們不能向社會制約妥協，我們需要抗爭，這是一個終生的責任承諾。所有婦女都寄望我們能夠這樣做。」22歲學生

關於作為女性，面對社會定型：

「很多社會對婦女都有一種定型的標籤。婦女領袖的意義，在於她必須像男士一樣，要領先，要成功。全球目前開始關注婦女的人權，我們必須好好利用這個機會。作為婦女，我們應該歡欣雀躍，好好善用女性的身份。」30歲青年輔導員

關於避免「消耗」：

「一個人很容易過份投入，以致無法專注任何事情。重塑自己的思維，是一件很重要的事。你必須將自己放在首位，並且記住，假如你對民眾和活動所專注投入的力量，並不能帶來歡欣、滿足感和社群的歸屬感的話，那麼你將會欠缺創意，並且會一事無成。」29歲企業科技專業人士

關於說「不」和分派工作：

「你需要學習如何說『不』，讓你可以尊重自己的時間。要學習如何分派工作。這是非常重要的事情。一些卓越的領袖能夠將他人聚集在一起，分派工作，使任務得以完成。這樣他們就可以稍作休息，然後作出更好的領導！」30歲政黨活躍份子。

關於被拒或者要求妥協

「會有人向你說『不』嗎？有。如何令事情有轉機，在於你如何去應對。但無論如何，永遠不要向你自己或你的價值觀妥協。你必須認清你是誰，知道選擇迎戰什麼鬥爭，但同時你亦必須知道，有什麼地方你絕不能夠妥協。一切關鍵就在於你知道自己是誰，你想做什麼。另外要預先知道，有什麼界線是你不會越過的。」62歲婦女權益活躍份子

關於官僚和政治現實：

「被政府行政機關封鎖，或者缺乏政治空間或自由，可以令人心碎、異常沮喪、萌生放棄念頭。你所面對的鬥爭，根本不是你能夠去駕馭的。在一些社會，領袖要面對重重困難。首要一步，就是不要喪失希望。我們總會找到其他方法，我們總會有很多事情可以做。身處於主導的文化，我們必須利用手上已有的資源。積極歧視、關注改革、賦權女性的論述，都是我們可以拓展的出路。假如面前有障礙物，我們必須轉變方法。」35歲作者

第二部分： 提升能力 | 踏實領導

概說能力

心目中有一個很好的想法是一回事，但是要將想法變成現實又是另一回事。做領袖，需要做實事！自信一旦發展成形，可以投入參與，接下來又如何？自信固然可以幫助你踏上漫長的成功之路，但是自信也需要有能力去支撐。你經常需要規劃和組織專案來改善社區，這些過程往往涉及一些實際的層面，要管理得宜，你需要擁有一些技能。

本章將會向你介紹一些核心的技能，讓你可以將想法付諸行動。你將會完成一些練習，並且學習一些工作的基本要素，讓你可以製作訊息、組織專案、善用新科技，以及籌募經費，讓你的工作得以順利進行。你亦會有機會聽到其他年青婦女領袖分享學習和實踐這些重要技能的經驗心得。

第一章： 認清你對什麼充滿熱誠

大多數的清晨，當我起床去上班時，心裡有著期待和快樂。這是一份工作，它沒有那麼多的光芒和華彩，有的是踏踏實實的苦幹和不斷驅策出的創造力；而它又不僅僅是一份養家糊口的工作，寄託其中的，有熱誠的關切和責任。工作中，我有機會接觸到很多心懷夢想、踏實前行的人，他們中有同事、志願者、學者專家、政府官員，更有普普通通的每一位對環保事業關注和保育熱情的人。不管他們是否身處環保的第一線，那些堅信只要行動就可以帶來改變的人，那些也許有些天真，但是夢想著通過自己的行動讓世界變得更好的人，總是帶給我觸動和希望，讓我對自己所從事的工作保有著一份異常的樂觀。-武毅秀，環保組織綠色和平工作人員

是什麼推動你去領導？既然你閱讀本指南，就表示你對你的社區已經充滿熱誠，而且你希望有所作為，讓社區變得更好。同時，你有信心，你有足夠的領導潛能去實踐理想。假如你是某個組織的成員，你大概已經有一個既定的使命，比如改善教育，或者招募更多成員加入你本地的政黨分支。儘管你並不隸屬任何正式的機構，你仍然可以去瞭解你所關注的社區問題，然後將你對有關問題的熱誠，轉化成有意義的行動。

第一步：評估你目前投入參與的議題

現在請先回顧你在個人平衡評估表內有關社區參與的回應，請思考你當時如何回應社區參與的問題，如何反思在你面前出現、讓你可以參與政治和公民活動的機會（比如街坊會、義工、社區服務或政黨）。請思考一些你認識比較深的議題，一些你認識不多的議題，以及一些你完全不認識，但是你可能想知道更多，亦可能希望參與其中的議題。這些議題包括：

- 殘障人士權益
- 兒童權益
- 老年人權益
- 新移民勞工權益
- 環境政策
- 婦女法律權益
- 政治參與和政治意識
- 生育健康
- 家庭暴力
- 經濟發展
- 藝術文化
- 動物權益
- _____
- _____
- _____

第二步：進行社區需求評估

一旦找出你想要重點關注的議題，接下來就需求評估一下這些議題如何影響你的社區，或者是某些特定的社區。這一步非常重要。不管你是代表你所效力的機構或政黨，還是非正式地以個人名義或與朋友一起參與探討，社區評估不僅讓你知道目前有什麼資源可以使用，更重要的，是可以知道你的實力如何，同時有什麼資源可供使用，有什麼資源未能讓你使用。這種資料搜集工作，是發展項目計劃一個非常重要的步驟。

要進行有效的社區需求評估，請依照下列步驟：

1. **找出你的團隊**：請選擇適當的人士去幫助你進行此評估。這些人士可能來自你組織的委員會，或者是一群有興趣幫助你發展倡議理念的朋友。你亦應該邀請一些對有關議題有認識，同時在社區內有相關聯繫網絡的人士。另外，你可以考慮邀請不同背景的持份者，就是說有關議題所影響的不同界別的人士或組織，前來參與評估，或至少跟他們會談。

2. **按需要增添你的評估問題：**思考一下有什麼問題是你需要得到解答的。把所有問題寫下來，放在團隊面前一起討論。問題應該包括下列的例子：
 - 某個社區目前面對什麼問題？
 - 有什麼服務可以應付有關問題？
 - 當中涉及什麼政策？涉及哪些政府部門？
 - 有什麼決策機關能夠為事情帶來影響？
 - 要即時解決問題，可以採取什麼步驟或行動？
 - 要更改導致問題的政策，可以採取什麼步驟或行動？
3. **落實評估計劃：**跟你的團隊一起決定大家將會如何收集資訊，比如是逐戶進行的問卷調查、電郵或者網上問卷調查、一對一會談、社區論壇，或者如果資源充足、情況允許的話，可以進行針對性小組訪談。請記住，需求評估亦可以透過日常對話和觀察等非正式途徑進行。但是，透過會議或論壇等正式管道，可以更有效地為未來的活動建立支援基礎。
4. **靈活應變：**請做好心理準備，在過程中，有些問題，以及工作方向的一些元素，可能需要稍作調整或改動。在與社區人士會面和傾談之後，對一些議題將會有更多瞭解，因此可能需要修改一些問題，刪除另一些問題。
5. **收集資訊、共同分享：**將調查資料記錄下來，放在團隊面前，一起討論下一步對策。

第三步：進行強弱危機分析

強弱危機，顧名思義，分別是指「強項（優勢）、弱項（劣勢）、危難（威脅）、機會」。強弱危機分析是一個有用的工具，讓你有效地進行專案規劃，更深入地瞭解你所評估的社區需要，從而決定採取適當的行動。

| | 對達成目標有幫助的 | 對達成目標有害的 |
|------------|-----------|----------|
| 內部 (組織) | 優勢 | 劣勢 |
| 外部 (環境) | 機會 | 威脅 |

第四步：運用你的強弱危機分析，發展行動規劃

在分析過程中，請衡量一下如何能夠讓自己轉弱為強，轉危為機。譬如說，你的弱項劣勢是缺乏員工，但是你的組織跟多位社區成員擁有良好的關係，這樣，你可以利用這些關係，為你的項目招募義工。但是先不要走得太急太遠，在你開始招募義工之前，你首先需要準備一個具有說服力的訊息，讓你可以傳達你對整個社區的熱誠。

第二章：訊息發展與發送

你想要向世界表達什麼訊息？想一想你的受眾。你打算說服什麼人？本章將會讓你更瞭解你想要表達什麼訊息，並且如何令自己表達得更有說服力。可幸的是，你已經掌握了自信心，而且學會如何將自己最好的一面展示出來，所以，你已成功了一半！

你的訊息是一個定位錨，讓你所有行動目標都有據可依。你的訊息決定了給潛在捐獻者的計劃書結構。你的訊息就是你要向受眾說的話，不管受眾人數多寡。你的訊息就是你要表達的內容，讓媒體、義工以及那些你試圖招募加入你所倡議的理念的人士，清楚瞭解你的訊息。因此，你的訊息必須清晰簡潔、具說服力、題材廣泛全面。你的訊息內容將沒有妥協的餘地，但是必須能夠靈活調整，讓不同受眾都感興趣（並且能夠全程留心聆聽而不分心）。

第一步：發展訊息

請回答以下問題：

1. 我正在嘗試解決什麼問題？
2. 為何你 / 你們應該關注？（請界定「你 / 你們」是誰 - 捐款人、家庭、潛在義工、政治領袖、媒體 - 並且按照你的目標對象，增添一切有用的事實或資料支援你的訊息，吸引受眾的關注。）
3. 我將會做什麼來應付問題？（列出最多3個應付問題的方法取向。）
4. 我需要你 / 你們做什麼？（要簡短，但明確）

訊息範本一：

每個人都值得擁有第二次機會。單親媽媽得不到支援或權益。但每個人都有權享有第二次機會，重新開始。因此，我希望成立一個新的非政府機構「二次機會」。我想要改善單親媽媽的狀況，幫助她們尋找工作，重新開始，過新生活。~26歲 Amel

訊息範本二：

聯合國健康中心今天透露，每年有60萬兒童被發現出現智力殘疾的新增個案，而含鉛油漆正是導致腦部中毒的主要元兇。因此，各國應該加強全國消除含鉛油漆行動。未來一周，健康中心將會透過一連串活動，提高民眾對鉛中毒問題的意識。~聯合國

請看看你的答案。開始思考一下，你會使用什麼言辭表達你想要解決的問題，有什麼解決方案給你帶來的希望。另外，找出一個關鍵字，讓你可以以此為基礎，建立這個訊息。比如：公義、平等、婦女、和平和改變。

第二步：訊息傳遞架構

作為領袖，你經常需要在民眾面前發表演說，提供訊息、提高意識，或者呼籲捐款。你亦需要以書面形式表達這些論點。而且，為了照顧不同受眾或要求，你需要將表達的方式、風格，甚至訊息本身，稍作調整。因此，我們需要注意一些非常重要的元素，為書寫或口述的訊息發展一套有效的訊息策略。

介紹：

每次開頭一定要記住先自我介紹，比如說「我叫 ... 我是 ... 組織的成員。」不要忘記讓受眾知道你來自哪一個組織。大方透露你的身份和背景，可以讓受眾覺得你更真實，你的熱誠更可信，讓你更容易達到成功。要展示你的熱誠，就要讓你開場的第一句話充滿力量。

有什麼問題？

選擇一些有力的用辭和字句，比如「改變」、「希望」和「投入參與」。這些辭句能夠鼓動人的情緒，增加你受眾作出回應的機會。但是要避免使用受眾聽不明白的專業術語或行業術語，相反要謹記使用簡單清晰的用語和字句。

你將會做什麼來應付問題？

用簡單幾個字、幾句話扼要地解釋你的項目。要具體明確、把握重點，說明有什麼問題，你將會做什麼應付這問題？

能夠支援計劃的例子：

要對你的受眾感覺敏銳，使用一些能夠讓受眾感到有關、產生共鳴的字詞，比如：「你們都是為人父母，你們很清楚情況是怎樣」、「你們可能有過類似的遭遇」或者「你們都經歷過這些，你們明白那種感受」。好好利用統計數字、逸聞軼事和生活實例。你甚至可以扼要地分享你的個人軼事，說明這個議題對你有何關係，這樣可以令你在受眾心中更可信。

讓訊息圓滿結束，向受眾致謝

結尾時，以「最後」開始，然後將視線帶回你的訊息：有什麼問題，你要做什麼。而且，要說明假如有其他人伸出援手時，你將會能夠做什麼。最後，再次說出你的名字，感謝你的受眾。

第三步：練習、練習、再練習

要讓你的訊息成功，你必須將訊息牢記背熟下來，然後先向各種不同受眾進行測試。你可以在朋友、家人、同事或者街上或商店內的陌生人面前練習。習慣熟練到讓每一個字、每一句話自然地從你的口中流露出來。讓你的熱情與這些字句結合為一，共同成長，好好享受這個過程。要是你將來有機會面對一些重大場面，在有影響力的受眾或人士面前發表演說的話，那麼現在的練習，就是最好的準備功夫。

第三章：項目規劃

在項目實施的過程中，我修改過原先制定的方向，主要原因是在制定項目計劃前我並沒有做提前瞭解。一開始做專案計劃我並沒有真正接觸過服務物件女工群體，我發現自己並不瞭解女工真正需要的是什麼。將來如果再推行類似的計劃我需要提前去實地瞭解情況並且保持與外界的聯繫以便及時瞭解最新變動，然後再不斷完善、修改計劃。--23歲大學生

專案若要順利進行，必須先經過細心有策略的規劃。不管你是要解決社區內的文章問題、貧窮問題，還是提倡修改法律，你的專案是否有效，就在乎專案的初期規劃是否做得妥當。同時，你亦需要一個踏實的規劃，讓你能夠開始發展和撰寫概念書和計劃書，供潛在捐款人參考。要有效地規劃專案，你可以參考使用一個簡單的工具，就是SMART「明智」的方式：

- S - 明確性
- M - 可量度
- A - 可達成
- R - 相關性
- T - 時限性

明確性：你的計劃應該直接了當，具體簡潔。

問問自己：究竟我需要採取什麼確實的步驟去達成目標？我需要什麼具體的資源？我想要看見什麼具體的結果？

可量度：將你的計劃設定成可量度的框架，讓你可以評估工作進度以及整個專案的大圍影響力。

問問自己：有什麼具體的準則，讓我可以確實知道我的專案是否成功？

可達成：你自然想要一個目標務實而又合乎現實的項目計劃。

問問自己：我所設定的目標是否過低？是否過高？我的專案目標是否合乎現實，是否真的可達成？我是否擁有或者知道如何獲取所需要的資源，讓我實踐專案計劃？

相關性：你的專案應該由不同步驟組成，而每個步驟都與整體目標息息相關。
問問自己：我計劃裡的每一個步驟，是否都能夠直接說明我達成專案目標？

時限性：你的專案計劃需要包含一個時間表，清楚顯示專案的每個階段，並且詳細說明你心目中要實行的每個步驟。

問問自己：我想要發展和實行的專案，需要怎樣的時間表？時間表內有什麼工作是可以達成的？在時間表內發生的其他事情當中，有哪些會帶來有意義的知名度，或者為我的倡議理念帶來負面的影響？

你的行動計劃，就是你的專案藍圖。試想一想，每當你去遊說別人捐錢的時候，你都需要向他們展示你的計劃。（如果別人不清楚知道你用他們捐的錢來做什麼，你很難期望他們會把錢捐出來支持你的專案，所以你需要有一個計劃向他們說明一切！）不管你為你的項目作什麼，是籌募經費、提高知名度，或者是說明你的進度，你都必須先準備好一個SMART「明智」的行動計劃。

請記住，SMART的規劃原則不一定只應用在你所倡議的理念上。你可以應用這個原則去規則你未來兩年的生活、加強你的領導技巧，或者培養健康的生活方式。這些層面都可以藉著行動計劃而得以改進。簡單來說，不管是倡議，或者是你的個人生活，只要有規劃，都可以有更佳的效果。

專案規劃範本結構

典型的項目規劃應該包括以下各項：

- 構思
- 實行
- 評估

第一步：構思

說明你的項目，回答主要的問題，和處理重要的事項，比如：

- **說明**：你期望你的專案要處理什麼問題？為何有人要關注或記住你的訊息？
- **規劃**：你有什麼具體的目標？你需要什麼資源（人力和資金）？你的預算是多少？你的時間表如何？有什麼方法原則可以說明你達到目標？要讓你的目標「明智」，夠SMART。比如，要實現男女性別平等這個目標，既不實際，又不可能有時間表，但是，你可以實行一個為期六個月的倡議運動，讓大眾對男女平等的意識得以提高，這樣，目標就很實際，時間表也十分明確。

第二步：實行

說明你的活動，以及你的方法（如何計劃做一些事）。請回答以下問題：

- 你有什麼概括性策略去實行這個項目？
- 有什麼活動可以說明你達成目標？
- 你會如何實踐這些活動？需要什麼具體步驟？

第三步：評估*

說明你用什麼方法去監察和評估你的專案。這個步驟很重要，讓你找出和跟進你的進度。請回答以下問題：

- 你會如何監察你的項目活動？
- 你會如何評估進度？
- 你會採用什麼類型的報告？你會如何收集資料，如何使用資料說明你進行評估？

*請前往第二部分第六章，閱讀更多關於監察和評估的內容。

專案規劃相對於策略規劃

什麼是策略規劃？這是一個規劃過程，讓你界定你未來中長期時間內的優次。

策略規劃，是一個為組織而預備的長期計劃。其特色在於考慮組織的使命和長期抱負，讓組織內所有人（包括職員和領袖）都投入參與其中。

何時使用策略規劃？策略規劃是重要的，一般來說，如果你是組織的一分子，才會需要策略規劃。但是，能夠時刻持守你的大圖目標，同時確保你所規劃的活動符合你的長期策略，亦是非常重要的。

譬如說，當你舉辦慈善音樂演唱會時，你最好能夠將這個活動的性質跟你的大圖策略接軌，讓你能夠達成整體目標。要避免舉辦了一個慈善音樂會，卻不能跟你的策略連上關係，不能有效地說明你達成整體目標。比如，你可以思考一下如何讓這個音樂會成為你未來各項活動的出發點，或者你如何招募音樂會的觀眾成為義工。

行動計劃的成功提示

- **時限要實際：**當你為一個活動規劃所需要的步驟時，請留意各個步驟的次序和時間。有沒有一些事情需要在某個限期內需要完成？有沒有一些行動先要完成或發生，然後另一些事情才能發生？進行規劃的時候，要確保每一個步驟都合理地接著另一個步驟。比如，在未確定活動的地點時，請不要拿活動邀請卡去大量印刷。
- **降低風險：**規劃的時候，請思考一下在實踐計劃時可能遇到什麼潛在的挑戰，如何將風險降低？這些都需要包括在計劃之內。比如，假如你的項目當中包括戶外活動，而該活動適逢颱風季節，那麼你必須預先計劃如何將颱風的影響降至最低。
- **將計劃寫下來！**計劃不寫下來，就不成計劃，就只是留於想法而已。以下列出一個項目大綱的典型架構，你可以採納成自己的計劃書，提交給潛在捐獻者，向他們展示你的想法*：

專案內容

- 專案基本資料，包括地點、受眾，以及你想要處理的問題。
- 關於你倡議理念的資料，為何民眾（尤其是潛在捐獻者）應該關注。預備這項工作時，請前往第二部分第一章閱讀關於預備訊息的內容，參考當中的提示。
- 講解一下現階段已經有人做了什麼工作去解決有關問題，並且明確表示仍然有需要繼續付出努力，解決問題。
- 解釋為何需要你的專案，這個項目跟早前其他工作有什麼分別。

專案的目標

- 指出你的整體目標，然後舉出三個具體事項，以及你想要達成的SMART「明智」目標，還有你期望會有的成果。

活動

- 講解一下為著達成目標而將會組織的每個活動，你會用什麼方法來實踐這些活動。

時間表

- 具體解釋你需要多少時間完成各項任務。要考慮任何外在的因素或事件，可能跟你的時間表以及你想要完成的活動和任務有衝突。

評估計劃

- 概述一下你會用什麼指標來衡量你的成就，你會如何獲取有關資料（事前事後問卷調查？電話跟進？）以及何時進行。

資源

- 人力：解釋有多少人將會攜手合作參與這個專案，你對每個人有什麼要求，期望他們要承擔什麼責任。
- 物資：列出專案所需要的所有其他資源（辦公室、互聯網、資訊科技器材等等）。

預算

- 提供詳細的專案財務預算，清楚列明各項支出和長期資金需求。
- 擬定計劃，說明你打算如何為項目籌款，當中包括你所找到的潛在捐獻者名單。

*請注意，不同的捐獻者對你所提交的計劃書都會有不同的要求，例子包括：特定的頁數或特定的部分，比如機構的能力，或者監察和評估事項等。因此，此範本的設計原意並非適合任何籌款對象，而是為你提供一個簡單的大綱，讓你可以加以發揮，並且根據相關的受眾和實際的情況，加以調整。

第四章：

金錢事務，財務管理

你需要知道如何籌畫預算，原因有很多。假如你想要呼籲捐獻者捐款的話，你需要知道你應該籌募多少經費。假如你正在計劃籌備活動，你需要知道活動支出將會有多少。當然，你不需要擁有會計師一樣的專業知識，亦不需要有非常豐富的預算籌劃經驗。不過，財務管理，是每一個人都可以學習的技能。

一份良好的財務預算，會清楚顯示你打算做什麼工作，並且確實地列出每個步驟需要多少成本。

假如你不知道從何開始的話，可以從你的專案規劃開始。首先為每個活動列出預期的開支。譬如說，假如你打算舉辦工作坊，你所要預期的費用可能包括專業場所、嘉賓講者的差旅費用、租用投影機和顯示螢幕作演講用、致電邀請所有參加者諸如此類。要避免將籌得款項用來購買禮物或花費在奢侈的餐膳上，因為捐獻者都不想看到他們捐獻的金錢會這樣花費。假如你真的預期有禮物或者免費餐膳的話，你可以將預算劃入為文具或者住宿費用。

請記住，你的預算需要包括：

通訊聯絡

- 電話費
- 寬頻 / 上網費
- 郵費 / 快遞服務

租用或購置器材

- 租用影音器材
- 翻譯器材或翻譯員服務
- 租用汽車

物資供應

- 印刷和影印
- 辦公室文具（筆、記事本、便條紙等等）

活動開支

- 會議和活動時的茶點或食物供應

交通

- 巴士或火車車費 (假如你或者參與專案人士需要出差)
- 酒店住宿

其他：

- _____
- _____

假如你是一個組織的負責人，你亦需要在預算內包括其他固定開支，比如員工的薪酬或者辦公室租金。

當你列出了一系列預期開支之後，下一步就要計算每個事項所需要的費用。比如，你可能會造出類似下列的試算表格：

| 項目時間表：1月1日 - 9月30日 (九個月) | | | | |
|--------------------------|---------|-------|------|---------|
| 項目 | 單位 | 單位開支 | 單位總數 | 累計開支 |
| 通訊聯絡 | | | | |
| 電話費 | 電話卡 | \$50 | 9 | \$450 |
| 寬頻上網費 | 月費 | \$100 | 9 | \$900 |
| 器材 | | | | |
| 租用影音器材 | 投影機1部 | \$200 | 1 | \$200 |
| 物資 | | | | |
| 印刷和影印 | 每月平均支出 | \$20 | 9 | \$180 |
| 辦公室文具 (原子筆、記事本等) | 每月平均支出 | \$20 | 9 | \$180 |
| 活動開支 | | | | |
| 會議和活動時的茶點或食物供應 | 每個活動支出 | \$500 | 5 | \$2500 |
| 交通 | | | | |
| 巴士或火車車費 | 車票 / 行程 | \$500 | 3 | \$1500 |
| 酒店住宿 | 每晚 | \$300 | 4 | \$1200 |
| 總開支 | | | | \$ 7110 |

估算的開支雖然都是估計的數字，但是你都希望能夠嘗試填滿所有的開支項目。如何能夠做到？你需要做資料搜集！你可以翻查各項相關物品過往的開支、致電相關的店鋪查詢相關物品的售價、在網上尋找相關物品的平均售價。總之，切合實際，是籌劃預算中最重要原則。畢竟，你不希望籌募的經費不足或過多。

當你實踐專案計劃的時候，要確保作出明智的財務判斷，並且仔細明確地記錄所有收入開支。整個工作的關鍵就在於誠信。作為資金的接收者和社區領袖，最重要的就是問責性和透明度。訂立實際的預算，持守透明度高的開支管理和決策，可以讓你所幫助的民眾對你有信心，同時當你面對任何反對你工作的人士或團體時，他們也無從打擊你。簡單來說，財務責任，是其中一個重要的指標，能夠清楚顯示你對整個倡議過程有多投入。

因此，開支記帳，要從最基本的基礎工作做起。請預備一本筆記本，專門記錄你的所有收支事項。你可以在前面加上一個開支記錄，類似下列的例子：

| 開支 | 日期 | 收款人 | 金額 |
|--------------|------|---------|------|
| 乘搭的士前往政府部門開會 | 1月5日 | 雲祥計程車公司 | \$50 |
| 2本新的筆記本 | 1月7日 | 星輝辦公用品店 | \$10 |
| 電話卡 | 1月8日 | 電訊公司 | \$50 |

每次需要花錢的時候，都必須要求對方開發票，然後將發票貼在你的收支筆記本內。假如賣主不開發票的話，就要求對方手寫一份收據，上面要有收款人的簽名，或者蓋上正式的印章。要時刻謹記檢查發票或收據上的金額和你的名字是否正確，假如有錯誤，你的捐獻者可能會質疑有關開支。養成這樣的實行習慣，讓你可以更有組織、更專注、更有自信地掌握每一分錢花在什麼地方，並且知道你實際需要多少錢。

第五章：

籌募經費與捐款人關係

我們機構準備了幾年才開始做面對公眾的籌款工作，我認為這當中很重要的是要有底氣，相信憑機構的專業性，如果募集到更多資源可以幫助到很多人。在籌款的工作中，我發現用一般公眾所瞭解的語言講述身邊人的故事最能打動人。除了資金，我們有時候也會要求公眾提供一些志願服務。接下來的工作中，我們會進一步加強和捐款人的互動，增強他們的參與感。--鄧夢璿，環保組織福建省綠家園環境友好中心

籌募經費需要付出努力、做好準備。過程既有樂趣亦有挑戰！要籌募經費支持你的行動，似乎是困難的事。但畢竟世上沒有速成捷徑、萬靈配方，所有的秘訣只在於做好準備，並且你願意付出多少的努力。首先，不要讓「籌款」這兩個字把你嚇倒。它看來很困難，倡議理念卻不然。

最重要的是要記住：你，能夠做到。你需要熱心踴躍，投入其中，直到成功。要相信自己，相信你有能力，而且要有效地準備好專案規劃，好讓你知道需要什麼步驟才能實現目標。

籌募經費101：我應該從何開始？

第一步：對你的專案有認識

你需要向你的潛在捐款人顯示，你的專案到底如何重要，為什麼他們應該關注。他們如何會牽連到有關議題？還記得上一章關於發展訊息的內容嗎？現在，你有機會運用所學了。

嘗試找出一些實際的例子，讓你可以跟潛在捐獻者分享，提起他們的興趣。譬如說，你有一個項目是關於提供教育給年青的鄉村女孩。你需要提供資料，說

明有關地區的人口當中受這個議題影響的人數比例有多少。假如你的專案是關於推動年青人參與政治的話，你需要顯示最近一次選舉當中，年輕選民的投票率數字有多低。將資料和論點結合在一起，說明讓更多年青人參與政治，可以提升公共政策的質素，比如就業或教育的質素。這些議題其實不僅關乎年青人，而且更關乎整個國家，而且更重要的，是讓捐款人知道有關議題有多重要。

為了提高潛在捐款人的興趣，你可以向他們儘量清楚地講解有關款項將會如何花費運用。要預備一份計劃，裡面清楚列明各種不同的工作以及相關的需要，讓你的捐款人知道她／他的捐款將會用在什麼地方。這樣做亦可以讓捐款人看見，你是很認真嚴肅地處理款項，讓你的計劃合乎成本效益。

第二步：找出潛在捐款人

首先做一個簡單容易的練習：在電腦或白紙上，列出所有你相信有機會成為你的潛在捐款人的人士或機構名稱。在第三部分，你將會學習更多有關人脈網絡的事情，但是目前你先要記住，籌募經費與人脈網絡，兩者有直接的關係：當你向認識的人士尋求意見和支持時，你實際上是正在利用你的人脈網絡來支援你的行動。要讓你更容易地列出潛在捐款人，試想一下有哪些人是你已經認識並且已經是你人脈網絡中的一份子，同時謹記捐款人有五種類型：個人、基金會、大公司、小生意，以及由組織機構或政府所提供的資助。

| 捐款人 | 優點 | 缺點 |
|--|---|---|
| 個人： 有錢的人士，而且過去曾經捐助一些項目（比如朋友、生意、家庭、慈善家等） | <ul style="list-style-type: none">最大的資金來源可以透過私人關係和聯繫而建立的持續來源一旦成為你的捐款人，此人亦可能成為你行動的倡議者之一個別人士亦可能獻出時間，成為義工，幫助你增加人力資源 | <ul style="list-style-type: none">你不能從一個人身上獲得所需要的所有金錢成事機會有難度，除非你能夠參與一些活動，讓你有機會可以一次遇到許多這樣的人對缺乏經驗的人來說，風險比較大，因為你需要很大的魅力和吸引力來完成這事。這需要你經過許多努力去實習有關形象、聲線和儀態的元素。 |

| | | |
|--------------------------------------|---|---|
| <p>基金會：家庭基金會、宗教基金會、企業基金會等</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 可能是大量金錢的來源 • 通常容易接近而又專業的人員想作捐款，因為慈善事業是他們的使命 • 許多基金會對籌款和計劃書都有明確指示和既定程式 • 極有可能會研究你的要求，並決定他們投資在你 / 你的組織 / 專案是否明智 • 可能會為持續營運的開支提供撥款 | <ul style="list-style-type: none"> • 有時只會提供起步基金 • 申請和收款過程冗長 • 用個人影響力會比較難去接近 • 可能需要非常特定的人脈關係通往基金會（即宗教、國籍、關注某些議題） • 假如他們並非本地基金會，或者並非社區的一部分，未必有興趣向你提供資金 |
| <p>大公司</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 能夠提供大量金錢 • 可能提供小額金錢，或者能夠為專案某一項特定部分提供資金，或提供物資（比如新電腦、電話、辦公室、義工等） • 通常有容易接近而又專業的人員 • 有機會提供與行動相關的市場推廣（比如汽車公司可能有興趣為環保項目提供資金） | <ul style="list-style-type: none"> • 大量提供的資金可能是一次性，不一定持續提供 • 申請程式繁複官僚，難以跟進 • 你必須符合某些準則方合資格申請 • 公司總部若非在本地，或者社區內公共消費群不大的話，提供捐助的機會會比較低 |
| <p>小生意</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 不具規模 • 金錢資助可能小額，卻能夠持續提供，或者提供物質資助 • 可利用人脈網絡 • 聚焦鄰里，幫助提升你的知名度，可吸引個別捐款人士。 | <ul style="list-style-type: none"> • 可能只是小量金錢 • 這些捐款人的興趣比較狹窄 • 人脈網絡是關鍵，不然生意經營者未必看到為你提供資助的價值何在 |

| | | |
|---------------------------|--|---|
| <p>資助：由組織或政府提供</p> | <ul style="list-style-type: none"> · 提供不同類型的資助金額，獲得大量金額的機會非常高 · 資金申請程式比較清晰果斷 · 你總會找到一種資助適合你的專案 / 倡議理念 · 可能是資金的持續來源 | <ul style="list-style-type: none"> · 假如捐贈者是政府部門或機構的話，可能需要政治影響力 · 申請和記錄程式極度繁複 · 可能需要長時間等待計劃書的回覆 · 並非所有資助都支援行政費用和薪資 · 你可能必須退還未經使用的資金 |
|---------------------------|--|---|

籌募經費若要順利，人脈網絡或者關係是非常重要的。人都是比較傾向將金錢捐給他們信任和認識的人。關係就好像踏腳石，讓你有機會遇見不同人士，讓你有機會展示你的工作。但是，真正能夠讓你獲得捐款的，並不是關係，而是你的專業和努力。否則，你可能需要還別人一個人情，或者為你的工作妥協。

假如你正在關注處理的議題在社會上被視為禁忌的話，比如勞工權益、愛滋病相關議題等等，要找到本地捐獻者可能會比較困難。但是，你可以選擇向全球社區或機構進行籌款，這樣會比較容易成功。

第三步：訊息要有針對性

想一下你的訊息有什麼目標物件。再看一看你的訊息：有什麼問題？你要做什麼來處理這個問題？為什麼其他人要關注這件事？而「為什麼其他人要關注」這個問題，就是你將要作出「策略性呼籲」的關鍵所在，讓你可以針對特定的捐款人，調整你的訊息內容（請參考第五步）。

第四步：發展你的取向策略

籌募經費，可以有許多不同的方式進行，視乎潛在捐款人希望以什麼方式進行。有些人喜歡電郵查詢，有些人設定一系列申請程式，所有籌款人必須依照既定程式申請；另外亦有些人要求一份詳細的計劃書和預算計劃。不管申請手續是什麼，在某一個階段，你都需要跟你的捐款人見面（或者需要以書面形式會面），讓你有機會向對方講述你的經歷和工作。

假如你需要先寫一封信或電郵的話，請確保你的書信內容要：

- **簡短** - 可以用兩頁交代的內容，不要用十頁寫！
- **吸引** - 有什麼可以吸引讀者的注意？
- **有效溝通** - 表達你的熱心和熱誠
- **盡量有獨特個性** - 你的捐款人需要記得你的行動，同時記得你 / 你的組織有何獨特之處。
- **恰當** - 語氣不應太正式，亦不應太隨便。語氣既要友善，又要保持專業作風；要以尊重和同理心表達你的訊息。
- **資訊充足** - 你的專案是什麼？這個項目為何重要？為何他們要支持你？他們能夠幫助你做什麼？

一旦有機會跟對方會面，請確保你的口頭簡報包括以下各項：

- **有效的介紹** - 你是誰？講述一下你的個人背景和經歷，為何你決定發起有關倡議理念行動？
- **訊息** - 為何你的潛在捐款人應該在意和關注有關事情和行動？為何要支持你？
- **需要** - 為何你需要一筆金錢？你將會如何運用這筆金錢？你的捐款人需要知道每一分錢往哪裡去（人力資源、器材、工作坊、物資等等）。
- **具體** - 提出你需要的確實金額，要具體！不要刻意將金額調低，使你的計劃書看來更吸引。要注意成本，亦要實際！
- **結語** - 作總結時，不妨問對方「對於這種專案，你是否願意提供資金援助？」或「籌募經費的下一步程式是什麼？」
- **靈活應變** - 要精明！假如你的捐款人表示不太願意捐出金錢，可以嘗試提出對方可以提供其他方式的饋贈，比如任何對你所倡議的理念有幫助的物資、器材或產品。
- **準備工作** - 要記住，有時候，你的潛在捐款人可能要求你先提交一份詳細的計劃書，然後才會約見會談。

慈善比賽：

慈善比賽通常由大公司資助舉行。比賽通常有一個主題，不同組織及 / 或個人都會各自提交專案，希望競逐最終獎項。雖然獎項並非巨額金錢，但參加慈善比賽可以為你帶來許多好處。你可以聽到一眾評判對你的專案提出意見，而他們通常都是經驗豐富的人士，所提供的意見都會對你非常有幫助。此外，由於公司通常都會安排媒體報導比賽，你亦可以因此獲得一定的知名度。還有，你可以藉著參加比賽，與一眾公司建立關係，提升籌募經費的機會。

第五步：與捐款人溝通，保持良好關係

能夠籌得款項，是一件非常可喜的事！與此同時，不要忘記跟所有支援你專案的組織或基金會保持良好、深厚和專業的關係。這點非常重要。跟出資者保持良好關係，好處包括：

- 捐獻者在第一次專案完成後，可能會繼續支持你的工作。
- 捐獻者可能會將你介紹給其他機構，讓你未來的工作有較多資金來源。
- 透過你和捐獻者的關係，你可以繼續擴展你組織的實力，讓組織可以籌募、獲得和管理更多資金。

以上都是關於如何向潛在捐款人籌募經費。現在請問自己一個問題：捐款人希望從你身上得到什麼？由專案開始時，請與你的捐獻者坦誠對話，讓雙方都能夠清楚瞭解，雙方是否能夠提供對方所需要的東西？有些捐款人要求你提供正式的報告，說明活動和開支的細節；另一些捐款人可能希望出席你的活動，看看你的項目如何進行。其他例子包括：

- **證明他們的資金能夠帶來影響** - 你可以在每次主要活動之後，透過正式報告或電郵通訊，讓他們透過文字和照片，瞭解活動的最新動態。
- **回應** - 假如你的捐款人嘗試要聯絡你，請你務必儘快致電或電郵回覆他們。相信你亦不願意讓他們覺得你做事雜亂無章、懶惰怠慢，甚至覺得你在用他們的錢，卻不理會他們！
- **問責** - 定期提供準確的財務報告，連同組織的節目、活動，或重點交代結果的報告，讓捐款人適時得到最新消息。
- **可持續性** - 讓你的捐款人知道，你所做的工作（更重要的是他們所投資的金錢）能夠為社區或特定的對象帶來長遠的貢獻和幫助。
- **致謝** - 你的工作能夠產生效果，是因為你的捐款人提供了支援。因此一定要向他們致謝！請給他們發送任何實質的鳴謝訊息，比如傳單、活動的新聞專題報告，或者影片。如果他們有興趣的話，應該尋求方法讓他們參與其中，比如邀請他們參加有關活動、帶領他們參觀你的辦公室，或者讓他們在活動中有發言的機會。利用假期和新年的節日，向他們發送個人祝賀、最新消息或感謝訊息。在下一章，你將會學習到在網上多種通訊和溝通的方式，以及如何跟你的捐款人保持聯繫。

第六章： 善用網上工具和創新科技來 支援離線工作

新媒體的發展日新月異，要善於抓住機會，比如微博、微信剛剛推出的時候就要開通機構的帳號。新媒體的運用要和每個機構的具體情況想結合，要有一個整體規劃，考慮清楚你的機構要達到什麼的目的，針對性地使用新媒體。在具體的運營上，建議向一些好的企業學習，因為他們已經積累總結了一些好的技巧了。要注重運營的細節，比如好的內容，字體大小，顏色、圖文排版等非常重要。--戴曉豔，環保組織綠色瀟湘工作人員

今天全球通訊科技發展一日千里，日常事務都依靠科技運作，要令行動有效推廣，需要依靠多種不同的策略。在第三部分第三章，你將會學習到，知名度對你、你的行動和你的組織都非常重要，而要建立和提高知名度，你需要跟不同的媒體建立關係，用不同的方法，令知名度提高。因此，懂得使用新科技、新媒體，是非常重要的。

有效使用科技，不僅可以提高組織和倡議理念的知名度，更可以幫助建立公信力。社交媒體不斷在變化，因此需要經常留意最新發展，讓知名度和公信力得以維持。請記住，你的目標是要接觸民眾，讓他們知道你在做什麼，為何要這樣做，當然更重要的是讓更多人相信你所倡議的理念，加入你的行列！

第一步：鎖定目標物件

訊息強而有力、有說服力、合時、針對適當的群體，這都是你想要的效果。要達到效果，首先要找出你的目標。在規劃外展活動、找出和使用適當的科技工具時，你必須問自己幾個問題：

- 我的目標是誰？我的受眾是誰？我的受眾是一個人還是一群？

- 我接觸民眾群體，提高知名度，目的何在？我希望讓民眾知道什麼議題嗎？是籌募經費？還是招募義工？
- 我希望向民眾傳達什麼關於我自己的資訊？
- 我可以有什麼工具，讓我可以接觸到某些民眾，切合他們的需要 / 興趣 / 使用模式？
- 他們慣常使用什麼媒體工具分享和傳播資訊？
- 當我利用網上媒體宣傳自己的倡議理念時，我可以如何保障自己？

■ **練習：**記住這些問題，製作清單，將你想要利用科技接觸的民眾類型列下來。

第二步：檢視傳訊方式

當你清楚知道你要發放訊息給「誰」之後，你就可以開始制定策略，如何將資訊傳送給他們。譬如說，你的受眾是低收入社區的年長人士，你可能不會集中資源在社交網站發放互聯網廣告，因為社交網站和互聯網通常都是年青人使用的多，年長人士可能比較少用。因此，你可以在週末或購物時段親自到社區探望他們，拿起麥克風與群眾對話，或者向他們派發光碟或傳單。

■ **練習：**嘗試集思廣益，列出所有可以接觸不同類型的民眾的方式。先不要考慮某些想法是否可行，畢竟你只是在規劃的階段！多一點創意也無妨。

第三部：分享訊息

現在你已經解決了「誰」和「如何」的問題，下一步是開始擬定一份訊息，使用適合的工具發送。你在以上的章節已經學會了如何講解理念、發展訊息、讓訊息更有說服力，將訊息快速地傳出去。訊息既已準備好，又有清晰的目標物件，接下來就要考慮用什麼工具發送訊息。

■ **練習：**將第一步和第二步的清單並列在一起，嘗試找出一兩種方式讓你接觸鎖定的物件。請思考一下，你對他們的認識有多深？他們有什麼生活方式？你可以使用什麼合式合理的策略去接觸他們？

互聯網

使用互聯網發放資訊，接觸民眾，好處非常多，包括：

- 低廉或零成本
- 即時發送
- 接通全球，全球知名
- 可以利用不同群組、論壇和私人訊息，針對不同的群眾

Facebook™或微博

Facebook™和中國使用的微博，都是非常流行的網上社交網絡和資訊分享平臺。這些網站可以非常有用，但同時亦要非常小心注意安全。要明白，使用個人帳號和專業帳號是有分別的，所以要記住下列指引：

- 社交和專業網絡之間，要有清晰界線。
- 不要分享你的私人電話號碼。
- 不要分享你的私人電郵，最好在免費的電郵供應商開設一個新的私人帳號用作私人的交流。
- 不要以為你所作的所有事情都是有私隱的。要記住，互聯網是公開的空間，你在其中的任何活動，都可以利用人肉搜索找到。
- 保持社交網絡的底線或基本原則，避免張貼或讓朋友張貼一些可能不夠專業或損害形象的圖片。
- 當你使用公共電腦（如在咖啡店）時，每次使用完畢的時候，要謹記先登出帳號，同時刪除所有流覽記錄，以保障你的密碼和其他個人資料。

社交媒體問與答：

問：Facebook™、Twitter™ 在我們國家是禁止使用的。我們可以有什麼便利的方法分享訊息？

答：要分享政治訊息，最佳最有效的方式，就是透過Facebook™的筆記功能傳播訊息，同時在你的Facebook™專頁上分享詳細資料，或者透過「Twitter」™帳號發放倡議理念的最新動態。但是，如果Facebook™或twitter™都禁止使用，你可以使用代理伺服器或Ping.fm™等其他服務，將你的訊息發放到多個社交網絡。另外，你可以選用其他社交媒體，比如微博或者微信。

問：我如何能夠讓自己的Facebook™或Twitter™專頁版面吸引更多人士流覽？

答：提高它的知名度和曝光率。嘗試加入圖片影像，令專頁在Google的排名遞升。民眾都是比較喜歡看圖片，或搜尋影像。這樣亦可以令你的個人故事更吸引，更有效。

問：我希望呼籲政府官員為我的倡議理念發聲。我可以如何利用新的媒體工具作出呼籲？

答：嘗試在網上尋找有關政府官員的資料，包括電郵或新媒體帳號。找到的話，可以將你的網上行動直接傳送給他們。假如找不到的話，你可以嘗試接觸他們所聆聽的民眾，讓他們注意你所倡議的理念。你可以發起電郵運動，或者成立Facebook™專頁，在裡面張貼有關信件的内容，讓民眾複製一份，發送給他們的代表。

在網上保障自己

女性在使用網上工具的時候要格外小心。不管你在網上做什麼，首先要注意的，就是保障你的個人安全。對於網上安全，許多活躍份子經常面對的問題是：「要是常常擔心我的安全受到威脅，又要擔心資訊分享得太多，那我怎麼才可以提高知名度？」答案在於設定界線，比如使用工作專用的電郵，而不用私人的電郵。假如有人透過互聯網聯絡你，你不知道他們是誰，亦不知道他來自什麼組織，那麼你就需要主動尋求答案！你可以問身邊的人士、在網上搜尋，或者致電找出答案。這樣你就會比較安心。關鍵原則在於相信直覺。

下列的資料，是你絕對不想在網上分享的：

- 父母和孩子的名字、出生日期、個人身份證號碼（有時會基於互聯網安全原因問到）
- 詳細地址
- 你打算在什麼時候做什麼事（要注意那些最新狀況如：「我明天放假了！未來兩星期都會外遊。真是非常興奮！」因為這個資料讓全世界都知道你會在這裡，不會在哪裡）

電郵

電郵是一種快捷、有效和便利的溝通工具，讓你時刻分享訊息。使用得宜的話，就會獲益良多。開立帳號時，要謹記選擇一個專業恰當的電郵位址。假如你以類似flower_baby@mail.com（孩子氣的電郵地址：“花寶寶”）或者12345678@qq.com等作為你的電郵位

址的話，收信的人通常不會太注意你，而你所發的電郵通常會直接掉進收信人的垃圾信箱內。相反，如果你選取一個專業的電郵地址，裡面包括你的姓名或組織名稱的話，收信人打開郵件閱讀的機會就會高很多。例子包括chenhong@qq.com 或者rightsforwomen@gmail.com。

電郵問與答：

問：如何清理和維繫電郵清單？

答：利用簡單的文書或試算表記錄所有名字和聯絡資料。要「清理」清單的話，可以先印出清單，然後致電每一個人，或者在網上搜尋，核實每一個電郵位址。

問：如何利用草稿建立清單？

答：社交活動、會議、培訓場合，都是建立人脈網絡的好機會。總之，利用每個機會，收集電郵位址和商業名片，或者傳閱空白的名單表格，讓出席人士在其上填寫你希望獲得的資料，包括姓名、電郵位址、手提電話等。

問：我有一個非政府機構，有許多受眾，來自不同國家、不同語言、各行各業，我可以如何組織我的清單？

答：將不同團體的電郵清單分開處理，避免資料重疊，免得對收件人造成滋擾。

要有效地使用電子郵件，請依照以下的步驟：

- 不要發出冗長的訊息。
- 不要發出檔案太大的訊息（比如太多圖片檔或者附件）。發送通訊和其他電子訊息時，請附上超連結，而不要發送大量檔案。
- 假如將郵件同時發送給多位收信人，而收信人互不相識的話，請將收信人的電郵地址放在「密件副本」（BCC）一欄內，而不要放在「收信人」（To）或「抄送」（CC）欄內，以保障收信人的私隱。
- 在處理通訊或郵寄清單時，請時刻讓收信人容易選擇取消訂閱。比如可以在訊息的最下方加上一句：「假如你想停止接收本通訊的話，請以『取消訂閱』作標題回覆發信人」。
- 不要頻密地發送過多電郵，否則收信人會開始停止注意那些電郵。傳送的內容要精挑細選，將所有要分享的訊息集中起來，比如說每個月發出一次。
- 假如你是郵寄清單的成員之一，當你按下「回覆」的時候，你的回信會發送到整個列表的所有收信人。如果你只想把分享的資料發送到清單內中某些成員的話，請個別發送回信，而不要發送到整個列表。

要撰寫有效的電郵，就要時刻謹記以下提示：

- 時刻更新郵寄清單和電郵位址（請參閱電郵問與答）。
- 花時間設定你的郵寄清單，可以讓你得益不淺，比如節省時間，能夠準確地發送給特定物件。
- 選用「發送回單」和「閱讀回單」，讓你知道有多少人成功收到和閱讀你的郵件。
- 慎選圖片，恰當的圖片能夠吸引收信人的注意。

線上線下相結合

你的最終目標並不是只在線上。要記住，不管你透過什麼工具途徑，是Facebook™、Twitter™、微博、電郵、網站還是博客，在網上所作的是籌款，是溝通，是提高知名度，或是動員，這些全部都只有一個目的，就是傳播訊息，讓民眾認識你所倡議的理念。就算你不用網上的途徑，你的目的都是一樣。因此，要使你的工作井然有序，就需要留意以下三個步驟：

- **第一步**：設定優次專案，將所有首要目標寫下來，比如籌募經費、招募義工或廣告宣傳。
- **第二步**：要記住，使用社交媒體和社交網絡，是為了引起民眾的興趣，讓你達成（第一步的）目標和優次專案。不要以為只有年青人才會使用科技工具和社交媒體，或者顧慮互聯網的安全問題，就懼怕使用這些工具。最重要的是，要精明，不畏懼。
- **第三步**：要記住，社交媒體本身不是你的目標，只是達到目標的工具和手段。一份活動的通訊電郵如果不能讓你達成宏觀的策略，那麼電郵內容寫得再好、設計得再精巧，都沒有什麼意義。

請記住，只要腳踏實地、態度樂觀，創新科技可以為你做很多有用的事！

第七章：監察與評估

你已經找出你所倡議的理念，設計了專案，讓你可以帶來改變。但是，你如何能夠確定你的方向正確，方法無誤？工作評估通常都是在專案完成之後進行的，但是亦需要預先規劃準備，甚至早在專案規劃的初期準備。現在先不看有什麼最好的方法和方向，而是先仔細看看監察和評估包括什麼步驟和策略。就如籌募經費一樣，監察和評估可能會令你這位領袖望而卻步，但是，這個工作可以為你帶來最豐富的收穫。試想像一下：你花了那麼多時間和精神籌募經費、舉辦活動、向不同人士發送線上和離線訊息，到最後，你終於可以好好檢視一下你的成就，評估一下你的工作。

那麼，什麼是監察？什麼是評估？如何將監察和評估的工作妥善編制在專案內？這些工作有什麼作用？

監察和評估（有時簡稱為監評M&E）這兩個過程，對整個項目都很重要：

- 改善工作規劃、衡量進度。
- 經常就專案和活動的進程獲得回饋。
- 因應挑戰或突發事件作出改善和更改項目細節。
- 向未來的潛在捐獻者展示項目的成就。

監察和評估用語

投入：你所需要的人力和資金，藉此讓專案有產出。

產出：藉著實踐項目而達到的、可衡量的、具體的預期結果。

成果：構成起初目標、經過實踐專案而達到的結果。

影響：在民眾內或事業上產生的轉變。

指標：用以評估成就的衡量方法，包括質化和量化衡量。專案的目標或目的可以有許多不同的指標。

目標：專案預期成果的詳細陳述。理想的目標，以「明智」SMART為原則：明確性、可衡量、可達成、相關性，和時限性。

監察和評估，是達成專案目標和目的的首要工作。

- **監察**的目的，是要觀察工作進度，將每個成員實踐專案內每個步驟時的工作情況記錄下來。譬如說，在舉辦一個提高民眾意識的活動時，監察人員會記錄參加人數，或者記錄有多少人在行動中直接得益。為何要監察？因為要收集資料，讓你知道你的工作是否能夠說明你達到目的。監察工作，讓你知道（從而讓利益相關方知道）你和利益相關方的資源是否運用得宜，工作是否按照計劃實行，專案目標是否達成。
- **評估**的工作，是在整個專案過程中不斷進行的。評估一個專案，就是要判斷專案是否能夠達成目標，帶來預期的影響。專案進行的各個階段，都可能各種不同的評估方法，但是專案最終都會有一個總結評估，衡量專案的影響力和可持續性，讓你可以從中汲取經驗。

如何監察？

- 檢視你的項目規劃和時間表，為每個活動加上計劃監察的步驟。譬如說，你計劃要呼籲民眾參與請願，那麼你需要在規劃內加上備註，要將簽名的人數記錄下來。
- 假如你所籌辦的活動亦有其他人在籌備進行（比如，你在一個城市籌備活動，而你的一位同工在另一個城市亦為你籌辦同類型的活動），請確保他們會將一些你想要獲得的資料記錄下來（比如出席人數）。

評估什麼？

- 活動的進行：活動是否按計劃進行？是否準時？是否符合預算？
- 活動品質：活動的品質，是否符合你的預期？
- 預算：你計劃中的開支是多少？有否出現超支？還是實際開支比預算要低？
- 人事：參與活動的不同人士（員工、義工、受益人）對專案有何感覺？他們認為活動的影響力如何？
- 評估指標的例子：
 - 人脈網絡中已招募的義工人數，以及希望參與的人數。
 - 每位義工正在做 / 已經做的工作類型。
 - 活動所需要使用的印刷檔，有多少已經分發出去？
 - 網上傳播，有多少已經有人瀏覽及 / 或已經轉發你的訊息？

- 媒體對你所舉辦的活動有多廣泛的報導？報導文章的質量好嗎？有關消息是否多次在網上被人轉載？
- 支援你活動的資料有被廣泛分發到不同的地區嗎？有多少個地區？
- 你將這些資料分發到什麼類別的人士？
- 有多少人士看到這些資料之後跟你的機構聯絡，表示對有關議題感興趣？

監察和評估的產出：

- 報告：在監察每個活動之後，撰寫報告，然後讓團隊的其他成員提供意見。
- 會議：召開評估會議，讓大家公開討論，提出意見和建議，在需要的地方作出調整，讓整個專案更有效率。

設定時間表

將不同的監察和評估工作分階段安排好，製作成時間表，是一個不錯的規劃方法。實際的做法，首先製作一個時間表，按照專案的不同主要步驟劃分成幾個階段，然後把專案裡每個活動或步驟的監察規劃編入各個階段。請看下列的例子：



專案評估的步驟

- 設定目標和目的，然後放進監評規劃內。在檔案上清楚陳述整個專案的目標和目的，並且詳細講解專案如何規劃，如何達成。
- 將所有用作評估的問題和指標寫下來。
- 思考一下收集資料的方法。
- 制定監評規劃時間表，當中包括每個活動的監察工作。你可以用清單方式顯示所有活動的資料。比如：可以參考有抱負的非政府機構如何幫助單親媽媽，並且提高公眾人士對這個議題的意識。初始的監評規劃可以是這樣子的：

| 投入 | 產出 | 成果 | 影響 |
|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------|------------------------|
| 製造和分發小冊子，提供專案的資料和非政府機構未來計劃的工作。 | 將製作好的小冊子策略性地分發給不同地點（醫院、非政府機構）。 | 民眾收到小冊子，按興趣使用小冊子上的資料。 | 單親媽媽或對議題有興趣人士致電查詢更多資訊。 |

- 找出了以上所有的元素，你就能夠逐步觀察整個專案的進度，直至達到目標為止。

如何知道項目將會成功完成

- 觀察一下你如何達成專案的初始目標，觀察的指標可以是完全達成所有初始目標，或者逐漸完成每個小步驟，直到達成最終目標。
- 從持份者或者參與專案活動的人士收集回饋，作出評估。
- 衡量一下在你希望接觸的人士當中，你已經成功接觸了多少人士？有沒有接觸到目標以外的人士？他們是誰？
- 儘量尋找一些細節，收集逸聞軼事（包括個人故事分享和成功故事），將這些故事結果納入作評估的一部份，跟大眾分享。

第三部分： 建立人脈 | 成功在望

概說人脈

沒有適當的媒介，工作是不可能進展的。在你的領袖生涯中，你將會面對許多不同的障礙。可幸的是，你並不是孤軍作戰，在你身邊有許多跟你一樣滿腔熱誠、充滿幹勁的年青婦女，都在不斷跟其他人建立人脈，彼此聯繫，一面尋找潛在的資金來源，一面尋找合適的義工和支持者。

你不相信嗎？其實，你已經跟一些婦女有聯繫。因為她們的想法和努力，讓你可以閱讀你手上的指南。

你已經建立了自信、發展了核心技能的能力，現在你已經裝備整全，可以帶著你的專案，踏出領袖的下一步：人脈關係。這是成為領袖重要的一步。

本章將會幫助你發展不同的策略，讓你結合個人權力和關鍵能力，使你進行範圍更廣的行動，建立更多重要的人脈關係。

第一章：提高你的知名度

我知道，人們對我有所認同，是因為我做的這個事情本身的那種特質。我接下來要做的就是好好看護住這種特質。-- 柴靜 記者，節目主持人

很多領袖盡心盡力發展他們的倡議理念，敬業樂業，做好本分，卻震悚於成為公眾注視的對象。中國人有許多說法，認為一個人知名度高，鋒芒太露，會讓她遭遇厄運，導致一些領袖害怕知名度。同時，也許許多人總是渴望成為眾人的焦點，但他們卻不是真正的領袖。你可能創造了一個願景，但卻沒有知名度。這樣，你如何能夠將這個願景清楚地分享給民眾，如何能夠鼓勵和啟發他們去支援你？

你的知名度確保民眾可以關注你所關心的議題。而且，知名度讓你在你想影響的社區內建立公信力。這是很重要的。知名度讓民眾知道你有什麼成就，知道你有多活躍。知名度讓你更容易籌募經費，更容易招募義工或支持者，更容易把事情做好。假如你有知名度，假如民眾已經聽聞有你，有見過你，他們會更容易信任你的領導、你的幫助。

知名度不僅是跟你需要的人士（你的目標對象）聯繫，而且更是讓你接觸更多的受眾，再透過受眾的網絡，讓你有更多機會接觸你的目標對象（包括捐款人、倡議理念受益人、媒體等等）。這樣看來，知名度就是讓社區認同你，同時亦讓社區內的其他領袖認同你。

以下的提示可以讓你提高知名度：

- 決定你要接觸什麼人士，為何是這些人士 - 你的目的是要提高民眾意識還是籌募經費？要達到不同的目的，你需要不同的策略。
- 要把「成功」的工作記錄下來 - 要有一份檔案記錄你的所有活動、新聞

「認識遊戲規則」：對於知名度，不同國家、城市和機構都有不同的法律或規則。比如有些地方可能允許你在公眾場所分派傳單，有些地方則不允許。又比如，如果沒有官方許可，你也許不能夠出版文章。所以請瞭解你的社區有什麼規則，同時在平衡人身安全和支援網絡的前提下，讓你保持適當的知名度。

報導，或者給你幫助的人、跟隨者和瀏覽閱讀你的社交媒體網站的人士的正面來信。這樣，你就可以時刻分享成功的故事。

- 找出5至10位跟你所倡議的理念有密切關係的領導者（包括直接參與，或表示有濃厚興趣的人士），記下他們的名字。計劃約見他們，向他們傳遞資訊。
- 約見他們之後，請運用你的人脈網絡技巧（第二章會有更多講解），透過公眾活動或雙方共同認識的人士，跟他們保持聯絡。
- 制定媒體 / 宣傳計劃。儘管你不是媒體關係專家，你亦可以運用第二部分第五章內所提及的網上策略，接觸更多人士，讓他們認識你。你可以透過博客 / 部落格定期讓公眾知道你的最新動態。另外，你亦可以邀請一位你認識的有影響力人士，為你撰寫一篇文章或評論，宣傳你所倡議的理念。
- 時刻要有活動日程準備就緒，讓你可以分享給你的人脈網絡；同時製作一份清單，將你的人脈網絡裡面其他人士所舉辦的活動都列下來。

第二章： 價值源自建立網絡 和協調合作

人脈網絡，是領袖成功的關鍵，是任何專案或倡議理念得以發展的基石。廣結人脈，讓你更容易發起行動，推廣訊息，推行活動，達成目標。處於孤立的狀態，是不能成就任何事情！單靠一個人的力量，要項目成功是非常困難的。建立人脈網絡，讓你有機會接觸新的資源、潛在捐款人、潛在夥伴和資訊，以及跟其他活躍份子聯繫交流，分享心得。

每個人都需要人脈網絡。缺乏人脈網絡，要帶來成果就非常困難。試想一想，每次當你想要發起行動，不管是聚集民眾進行遊說，或者籌募經費支援提高乳癌意識的項目，你所做的第一件事是什麼？你會聯絡民眾。這就是人脈網絡！

什麼是人脈網絡？

人脈網絡形形色色，規模可大可小，可以來自各行各業，由非常正式的組織，到一群人簡單地聚集在一起，大家都對同一個議題感興趣。人脈網絡是一個有價值、多元化的工具，按照你的需要，可以有不同的用途和運作形式。網絡是一個空間，不管是實體空間或是虛擬空間，民眾都在此互相聯絡。簡單來說，人脈網絡可以是你的一位朋友，你希望認識他的一位朋友，因為那位朋友擁有一些人脈網絡或技能，可以說明你完成專案工作。人脈網絡可以是你一位大學校友，你跟他保持聯繫，向他推廣你所效力的倡議理念，如果他對你的想法有共鳴的話，就會將訊息傳播到更大的校友網絡。人脈網絡可以是你的一位同鄉，他從事其他的專業，但是願意參與你的項目，成為義工。人脈網絡亦可以是活躍份子的國際網絡，他們為共同的目標一起努力，亦有能力將訊息傳播到本地和全球。

什麼是關係？

關係或者說搞關係，就是建立一個隨時可以動用的人機關係網絡。當網絡裡面

的一份子需要完成一件事的時候，就可以召喚網絡提供援助或服務。不過要留意，關係雖然可以令事情進行得更順利，但是在一些情況下，基於關係而提供的援助，可能會涉及人情往來的微妙關係。當一個關係網絡違反官方規定時，就會出現貪污的情況。作為一個專業的領袖，你的工作是為了改善一些困境亦或幫助某些群體，當你依靠關係解決問題、完成任務時，民眾可能會有一個壞印象，認為你是為了回報才做某些事，而不是改善困境或說明他人，在這種情況下，搞關係會影響你所倡議的理念。

你可以建立屬於你的關係網絡，但是搞關係時要小心謹慎。每當你希望利用一個關係時，請小心衡量當中的代價。這個代價可能小如請客吃飯、轉達資訊，或者大如大量金錢。因此，搞關係要明智謹慎，比如請某人介紹某君給你認識，對於許多人來說是可以接受的利用關係的活動，而請對方提供資金援助或批准項目等等會被認為是搞關係謀取不當利益。關係，是要在適當的情況下才使用的，而且你需要有心理準備，你未來總會有一天要還人情的。如果只希望從關係得到什麼好處，卻不打算付出，關係就容易受損，甚至可以令你的專業仕途毀於一旦。

饋贈相授，是維繫關係的重要一環。假如你向某人贈送貴重的禮物，比如奢侈品或購物禮券時，你可能會給對方一個印象，認為你想要搞關係謀取好處，想讓對方欠你人情。如果你只想向對方表達友善、敬重，或者純粹表達謝意，你可以選擇一些價值不高，卻是別出心裁，能夠顯示心意的禮物，比如感謝卡、機構的印刷月曆、筆記本等等。假如你獲贈價值高昂的禮物，這可能表示在未來的日子你需要還別人一個人情，這個人情可能會違背你的意願或者你機構的原則。你可以禮貌的婉拒，說明你的工作機構有既定的政策，不接受任何饋贈。儘管你幫助他人處理了一些事情，最好也不要接收任何貴重的回禮，讓對方明白，你是存心幫忙，不是要求交換。

建立人脈網絡的策略

第一步：界定你所「需要」的人

他們是誰？他們在什麼組織工作或當義工？他們的職位是什麼？他們是否有決策權力？他們能否幫助你，或提供支援和資源？

第二步：界定建立人脈網絡的目標

問一問自己：當你希望建立某個人脈網絡時，目的何在？你在尋找義工？資源？還是希望和你的同業建立關係？當人脈網絡建立之後，你期望有什麼結果？

第三步：做好準備

請準備好介紹自己，回答一些關於你項目的問題，預備好你的名片，在活動中分享資訊，為活動參與者提供發展人脈網絡的機會，比如會議、晚宴、非正式聚會和學生小組等。準備時，請記住第一部分第三章關於說話聲線和個人形象的提示！

第四步：跟進

跟進你感興趣的對象。當你有機會與新面孔見面之後，可以跟那些你最感興趣，或者對你、你的組織和你的專案有關連的人士。活動之後，最好盡快致電或透過電郵聯絡他們，邀約會面。你可以在他們的名片背面寫下一些關於他們的個人特徵（比如陳美玲，有兩個孩子，喜歡運動）；這些特徵可以說明你在未來對話時打開話題。

第五步：抽空聯絡

請抽空聯絡人脈網絡裡的人士。請記住，你需要他們的同時，他們亦可能同樣需要你。你願意為他們付出多少，他們亦會同樣願意為你付出多少。

關於人脈網絡的迷思

你應該只針對一些興趣／經驗／活動相類似的人士。**觀念錯誤**

- 有何不當？你需要來自不同背景、擁有不同技能的人士，組成一個多元化的人脈網絡。有些事情你不懂得做，沒能力做，但總有一些人懂得做，能夠做。比如你的專案和興趣在於維護婦女權益，你的教育背景

亦與此相關，但是，這並不表示你不能夠認識一些平面設計師或紀錄片專家，說不定你們多方合作，可以為倡議理念專案製作小冊子或短片，提高民眾對這個議題的意識。

你應該只跟一些跟你定期見面 / 有互動的人士建立和保持聯繫。 **觀念錯誤**

- 有何不當？擁有穩定的人脈網絡是一件好事，但是你可以亦希望擴展網絡，邀請更多人士加入，同時你亦可以參與其他網絡。擴展人脈網絡，可以讓你接觸更多資訊來源、資源和潛在夥伴。

你可以隨意建立人脈網絡，亦可以帶來改善的效果，不需要預備工作。 **觀念錯誤**

- 有何不當？人脈網絡要花心思建立，要經過計劃部署，才能成功。缺乏計劃，人脈網絡便變得零散，只是一些你在不同場合認識的人士，不能讓你去動員。因此，當你為人脈網絡計劃部署時，要針對你的專案工作，規劃出你需要接觸的人士。

最好是跟所有人士建立人脈網絡，不管他們來自什麼組織背景，總之，建立人脈至上。 **觀念錯誤**

- 有何不當？你需要知道他們來自什麼組織，他們有什麼理念。列出清單，從清單上找出對你有用的組織。

不需要在意時間，機會時刻都會來。 **觀念錯誤**

- 有何不當？知道你有多少時間，掌握時間，是取得成功的關鍵。你需要積極地建立和使用人脈網絡。他們不會總是不請自來，自然出現的！

人脈網絡與網上網絡：社交網絡相對於專業網絡

網上的私人社交網絡和專業社交網絡，應該分開處理！這是首要的規則。將私人社交網絡和專業社交網絡混為一談，是通常會犯的錯誤。社交網絡通常是一個工具，讓擁有共同興趣、參與同類型活動的人士彼此建立關係。今天媒體新科技日新月異，社交網絡平臺到處可見，要建立網絡是十分方便的，所以更加不應該將兩者混為一談。

社交網絡為我們開創了新的機會和新的工具，讓我們溝通更方便，分享資訊更快捷。這些工具包括Facebook™、Twitter™、LinkedIn™、微博和微信。這些工具都大大提升了知名度，讓你接觸更多人士。但是，使用這種方式分享訊息，也有潛在危險，因為要將社交生活和專業生涯分開處理，是非常困難的。假如偶有不慎，你可能會喪失一些機會。要避免這種情況發生，最好還是將個人分享和專業工作分開處理。你可以隨時開立新的帳號，處理組織事務或專案工作。過程非常便利。

如何維繫人脈網絡，同時又保持專業？

- 使用專業的電郵位址，比如組織的電郵位址。假如你沒有組織的電郵位址，可以使用你的名字或項目名稱開立新帳號，讓專業電郵和私人電郵分開使用。
- 在社交媒體平臺開設兩個不同專頁或帳號，一個是私人的，另一個是專業的。
- 只在私人專頁張貼私人的資訊。避免在社交媒體的專業專頁上張貼遊戲得分。
- 儘管在你私人專頁上，也最好避免分享一些你不希望潛在捐獻者看到的私人照片，或者不要張貼一些你不希望潛在夥伴可能會看到的不友善留言。
- 一些有興趣跟你合作或建立人脈關係的人士，可能想要知道以下資訊：
 - 你所撰寫的筆記或出版的文章。
 - 你的興趣和嗜好。
 - 你在網上和離線時隸屬什麼群組，有什麼倡議理念組織是你支持的，有什麼是你不支持的。
 - 你的照片 / 影片，或者你所張貼的照片 / 影片。
 - 其他人士在你的公開專頁上有什麼留言。
- 在線的時候，要謹記時刻留意檢查你的私隱設定是否安全。避免安裝一些入侵你的私隱，或者在你沒有留意時發出「邀請」的應用程式。
- 作為專業人士，請強調你有什麼強項。譬如說，假如你致力為愛滋病帶菌者或病患者爭取權益的話，請在網上強調你相關的義工參與機會和相關的工作經驗。另外請強調你受過什麼教育，你有什麼專業 / 義工經驗。
- 經常更新你的專頁，利用專頁宣傳你希望公眾關注的、跟你的工作有關的議題。

在公事和建立人脈網絡的場合內喝酒

喝酒，對一些地方和一些人來說是一種接待賓客，表示友善的文化傳統。作為女性，假如在職業聚會中喝酒會令你覺得不自在的話，建議你直接拒絕，但是，你需要也可以用其他方式表達友善好客，比如提議以茶代酒，以水代酒。假如真的要喝，請不要讓自己喝醉。請時刻記住，當你正身處一個專業的場合時，你不僅代表你自己，你更是代表你的組織和你所爭取的倡議理念。

第三章： 說服他人參與 你所倡議的理念

在婦女義工聚會活動中，我認識到，活動參加者的潛力是無限的，關鍵在於活動組織者對於放權程度的把握，使活動任務的安排既能契合活動理念，又能不至於超過參加者的能力範圍；同時，亦發現，參加者對於義工活動也有較多好的建議，發揮她們的創意，將可能讓項目統籌者發散思維。 - 助理社會工作者，女，26歲

當你所倡議的理念開始起步時，你未必有一位受薪的員工處時候命，幫助你籌辦和實踐專案工作。但是，你仍然需要有人幫你。這時候，義工就有用武之地。以下是你需要義工的原因：

- 你不希望自己過度虛耗！
- 你不希望每件事情巨細無遺都要你親力親為，結果令你無法專注於任何事情。假如你不能夠分派工作給其他人做的話，工作早晚會出亂子，而你亦可能錯失一些寶貴的發展機會。
- 你希望其他人都感興趣，主動參與你所倡議的理念。
- 招募義工，與義工共事，可以幫助你發展「人事管理」的技巧。

民眾為何當義工？

要成功招募員工，首先是要找出他們的興趣所在。假如你能夠掌握民眾的自發動力，吸引民眾去做他們感興趣的工作，那麼你自然能夠建立和維繫一支強勁的義工團隊。

動力的來源包括：

政策：民眾支援你所倡議的理念，或者支援專案的議題，所以願意當義工。

社交：民眾在當義工的過程中，能夠認識新朋友，擴展他們的社交網絡。

機會：民眾希望藉著當義工找到未來的工作、財政來源或人脈網絡。

認同：民眾當義工，是因為他們希望有人認同他們所付出的貢獻。

個人：民眾希望藉著當義工建立自尊，或者希望從他們的刻板生活中有個轉變。

請記住，如果你讓民眾知道，他們當義工和你共同努力，是可以為他們所關注的議題帶來轉變，帶來正面影響的話，你就能夠推動民眾付出行動。

大學生義工：

許多大學生都有許多空餘時間，而且通常都願意學習各種不同的議題，所以他們會很願意當義工。因此當你招募義工的時候，不要忘記向本地的大學查詢，你可能會很驚訝，原來有許多人願意幫助你。大學生通常會成立大學義工隊。如果你的活動長期需要招募大量義工，你可以跟大學的義工隊保持聯繫。另外，招募來自不同學系的學生，可以讓你的工作團隊擁有各種不同的知識技能，對於達成你的工作目標非常有用。

管理義工：

當你成功招募義工之後，下一步應該做什麼？下列有一些很不錯的人事管理方法，讓你可以有效管理那些有興趣參與你的專案工作的義工：

- 將義工的所有努力和貢獻記錄下來，儘管有關工作量非常微少，工作非常短期。
- 請謹記要讓你的義工有工作可做。義工有人招募，會感到很興奮；但如果你不讓義工有用武之地，他們會覺得無所事事，會覺得很沒趣。
- 要提防一件事：由於義工是不受薪的，你不能時刻完全信賴他們。因此，要嘗試在招募比實際上要多的義工人數（以提防有義工臨時缺席）和招募過多的義工之間取得平衡。
- 要跟進！假如有人說他們將會為某工作當義工，請於工作前一天致電他們作實。
- 時刻預備招募工作。在會議上，在課堂上，或其他活動，都可以留意有沒有人有興趣當義工參與你的項目。
- 要時刻謝謝每一位。說一聲「謝謝」是免費的。但如果你不說的話，代價將會是令工作人員流失，令他們的熱心遞減。

第四章：

為你的支援網絡 提供啟導和培育

作為領袖，你最重要的角色就是為其他人發聲，作倡導和支持他們，尤其是那些可能得不到支援去尋找和建立自信、能力和人脈的其他婦女。啟導，是一種在兩者之間建立的支援關係，讓雙方彼此分享知識、技能和經驗。啟導是一個有力的工具，讓你學習和發揮這些方面的潛能。

啟導在人生中每個階段都是重要的。每個成功的婦女領袖都需要一位啟蒙導師、一位可信任的顧問，或者指導者。身邊有一位私人指導，是非常珍貴的事；他讓你可以建立一個長期終身的支援關係，讓你時刻從中獲得專業意見，使你成為成功的領袖。嘗試找出一位能夠時刻解答你的問題，幫助你釐清許多內心疑難的啟蒙導師。

當然，啟導不僅是一方面的。啟導必須在各方面體驗，讓你能夠從這個彌足珍貴的關係獲得最大的益處，使你能夠面對個人、專業和政治等各方面的挑戰，掌握各方面的機遇。

各種不同的啟導：

傳統啟導 - 對方較為年長，無論對你的興趣和工作目標而言，學識和經驗都比你豐富。有時候，經年累月，婦女們會自然地成為你的啟蒙導師。但是亦可以主動邀請他人作你的啟蒙導師，不要害羞。能夠被人邀請作對方的啟蒙導師，是一種賞識，一種榮幸。

跨代啟導 - 如果有利於完成工作和達成目標的話，你自然需要啟導比你年青的，認識比你少的人。不過相反來說，很多時候，你可以讓比你年青的同工做你的啟蒙導師，無論是自我認識、工作目標，還是工作方法等各方面，他們都可能會讓你學習一些新的東西。

同輩啟導 - 同輩之間，經驗相似，亦可以互相啟導。同輩之間，在面對各種領袖的現實際遇、面對時間管理和個人平衡等挑戰時，都可以互相扶持。大家可以在各自的網絡裡彼此分享不同策略，互相推動。

假如你是啟蒙導師：

- 請瞭解你的導生的倡議理念，明白她所面對的種種挑戰和機遇。
- 在你的導生的界別裡運用你的經驗，花時間想一想你可以提供什麼知識和支援。
- 運用你的人際技巧，按導生的需要調整運用你的溝通工具。
- 讓導生看見，你幫助她，是一件熱誠和興奮的事，這樣會激勵和推動她。
- 要知道你的導生都是一個活生生的人，有她的個性；儘管她的想法和價值觀跟你的不一樣，又或者出現跨代思維的差異，但請尊重她的想法和價值觀。
- 請投入參與！假如你願意幫助你的導生的話，你需要長期投入其中。

假如你是導生：

- 聯絡你的啟蒙導師，主動跟對方建立關係，你可以發電郵、致電給對方，保持聯繫。請時刻謹記，要向對方致謝。
- 請務必出席一些你有相同理念的活動或會議。事前要做好準備，預備好問題在場發問。
- 假如有人要求你就一個特定的題目做練習或反思，請你答應，而且每次都要做好準備。
- 請好好反思你所收到的想法。隨便討論、發問和回應。這不是單方向的溝通，而是互相協作。
- 作為導生，你有很多機會接受意見，廣結人脈，請好好把握這些機會。
- 請清楚知道你想要什麼，好讓你透過你和導師的關係，達成你的工作目標。
- 請保持敏銳的感覺，分清楚什麼時候需要個人意見，讓你可以抱頭哭泣；什麼時候尋求專業意見，讓你可以認真方向。要懂得好好溝通。

■ 練習：你仰慕什麼人？為什麼？

請想一想，在你的人生中，你最仰慕誰？為什麼？請列出他們的特質，在自己或朋友面前發聲念出這些特質。想一想你為什麼選擇這個人，並且為未來6個月設定目標：

1. **欣賞前人婦女的智慧** - 請找出一本由女性世界領袖撰寫的書，好好閱讀。
2. **欣賞那些為平等和機會行出第一步的模範人物** - 尋找機會跟一位在你本國的知名婦女領袖見面。
3. **欣賞你心目中的領袖** - 邀請這位女士跟你午膳，好好謝謝她。

永遠不要忘記，我們從其他人身上看到最仰慕的特質，往往就是我們仰慕或希望在我們自身上散發的特質。

邁步向前

邁步向前

每個婦女都有潛質成為自己人生、社區、國家以及世界的領袖。現在，你已經得到一套領袖工具裝備，可以幫助其他婦女找到她們的個人自信、能力能耐和人脈網絡。

由現在開始，你要接受的挑戰，就是將本指南內的每塊砌圖拼在一起，讓你達成自己的目標。本指南內所有章节內容環環相扣，譬如說，你不能只專注發展人脈網絡而忽略籌款事宜，或者忽略有條理的工作發展規劃，或者忽略有效的管理時間，認為各個層面性質獨立，互不相干。相反，假如你能夠將這些工具和策略全部融會貫通，整合在一起，並將此作為你發展領袖路線的新取向的話，你就可以要多強，有多強。

附件一：

參考資源（中文）

關於策略規劃、義工管理和財務管理

非盈利組織生存指南·亞洲促進會 (Asia Catalyst),
http://asiacatalyst.org/NPSG_CN.pdf

關於一般婦女議題

中華全國婦女聯合會：<http://www.women.org.cn/>

聯合國青年議題：

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

聯合國婦女署：<http://www.un.org/zh/aboutun/structure/unwomen/>

聯合國婦女議題：<http://www.un.org/zh/globalissues/women/>

世界銀行與性別平等：

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

世界銀行·性別相關資料：<http://data.worldbank.org.cn/topic/gender>

非政府機構發展交流網：<http://www.ngocn.net/?action-category-catid-351>

臺北市女性權益促進會：

http://www.tapwr.org.tw/about_01.asp?nose=9527

香港平等機會委員會：<http://www.eoc.org.hk/>

婦女事務委員會：<http://www.women.gov.hk/>

婦女資源網：<http://www.womenresources.org>

附件二： 參考資源（英文）

倡議

行動指南, Taking IT Global,
Guide to Action, Taking IT Global,
http://www.tigweb.org/action/guide/Guide_to_Action.pdf
(倡議、科技、媒體、策略性規劃)

新進權力、人物、政治：倡議和公民參與行動指南, 公義聯盟,
A New Weave of Power, People, and Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation, Just Associates,
<http://www.justassociates.org/ActionGuide.htm>
(倡議、訊息與媒體策略、策略性規劃)
(advocacy, message and media strategies, strategic planning)

籌募經費

籌募經費·務求轉變：婦女權益組織實務指南, 婦女全球論壇,
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>

小組基礎會計, 樂施會,
Basic Accounting for Small Groups, Oxfam, <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/basic-accounting-for-small-groups-121164>

社區籌款：提示與方法, 全國民主學會,
Ideas and Methods for Raising Funds within Your Community, NDI,
http://www.ndi.org/files/1720_citpart_funds_100197_1_21.pdf

如何寫作資助金申請計劃書, 參與改造中心,
Writing a Grant Proposal, Center for Participatory Change,
<http://www.cpcwnc.org/resources/toolbox/writing-a-grant-proposal>

資助金申請計劃書的組成部分 · 參與改造中心 ·
The Components of a Grant Proposal, Center for Participatory Change,
<http://www.cpcwnc.org/resources/toolbox/the-components-of-a-grant-proposal>

如何選擇籌款團隊成員, 參與改造中心,
Choosing Your Fundraisers, Center for Participatory Change,
http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Choosing_Your_Fundraisers.pdf

籌款指南, 網絡學習機構, A Guide to Fundraising, Networklearning.org,
http://www.networklearning.org/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=39&Itemid=52

利用資金組織社區：公民參與社會改造, Grantcraft,
Funding Community Organizing: Social Change through Civic Participation, Grantcraft,
<http://www.grantcraft.org/index.cfm?fuseaction=page.viewPage&pageID=1247>

非政府機構籌款指南, VSO,
Fundraising Guide for NGOs, VSO,
<http://www.allindiary.org/pool/resources/vso-fundraising-guide-ngo.pdf>

領導才能

領導速成課程

Leadership Crash Course,
http://www.leadershipcrashcourse.com/cc_seventypes.html

試金石：如何提升團隊共同建設的能力, 參與改造中心,
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 (領導、溝通)

媒體

訊息發展 / 溝通

機構的使命、抱負和計劃項目, 參與改造中心,
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

訊息策略、發展和傳遞

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

有效的公開演說, 參與改造中心,
Effective Public Speaking, Center for Participatory Change,
<http://www.cpcwnc.org/resources/toolbox/effective-public-speaking>

如何令會議進行得更好, 參與改造中心,
How to Run a Good Meeting, Center for Participatory Change,
http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Running_a_good_meeting.pdf (溝通、領導)

集會的開始與結束：讓集會更有成效的提示, 參與改造中心,
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 (溝通、領導)

有效帶領工作坊的提示, 參與改造中心,
Tips to Facilitate Workshops Effectively, Center for Participatory Change,
http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Tips_for_Effective_Workshop_Facilitation.pdf (溝通、領導)

啟導和培育你的支援網絡

試金石：如何提升團隊共同建設的能力, 參與改造中心,
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

給啟蒙導師的提示, 啟導小組,
Tips for Mentors, The Mentoring Group,
http://www.mentoringgroup.com/html/articles/mentor_22.htm

金錢事務

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

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

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

監督和評估

Civicus - 監督和評估
Civicus, Monitoring and Evaluation,
<http://www.civicus.org/new/media/Monitoring%20and%20Evaluation.pdf>

人脈網絡

國際婦女政治知識網絡

International Knowledge Network of Women in Politics,
www.iknowpolitics.org

透過同儕學習和人脈網絡提升管治能力, 聯合國開發計劃,
Advancing Governance through Peer Learning and Networking, UNDP,
http://huairou.org/sites/default/files/Advancing_governance.pdf

透過人脈網絡促成政策轉變: 倡議培訓手冊, 政策專案小組,
Networking for Policy Change: An Advocacy Training Manual, The Policy
Project, <http://www.policyproject.com/pubs/AdvocacyManual.pdf>
(人脈網絡、倡議、訊息發展、溝通、籌款)

追蹤人脈網絡的權力和影響力: 作為研究和策略性網絡工具的網絡地圖, 國際
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>

社交網絡運動的7個成功提示, Christine.net,
7 Tips for Successful Social Network Campaigns, Christine.net,
http://www.christine.net/2007/04/7_tips_for_succ.html (人脈網絡、媒體
、科技)

在公眾場合亮相: 說話聲線、個人形象、行為舉止

在任何場合, 都讓人感受到你的存在

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

專案規劃

Civicus規劃工具概覽

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

策略性規劃

組織規劃, 參與改造中心,

Organizational Planning, Center for Participatory Change,

<http://www.cpcwnc.org/resources/toolbox/organizational-planning>

制定目標、為專案做評估, 參與改造中心,

Setting Goals and Evaluating Projects, Center for Participatory Change,

http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Setting_Goals_and_Evaluating_Projects.pdf

科技

資訊及通訊科技：性別範疇, 國際婦女政治知識網絡,

Information and Communications Technology: The Gender Dimension, iKNOW Politics,

<http://www.iknowpolitics.org/files/ICTfor%20Development%20%28Gender%20Perspective%29.pdf> (科技、溝通)

善用資訊科技提高青年參與的5個步驟, 加拿大全球減貧聯盟,

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

網絡2.0：讓非營利機構善用社交媒體達到杠杆式提升效果的10種方式, 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

(科技、媒體)

時間管理

工作 / 生活平衡計算機 有線電視新聞網,

Work/Life Balance Calculator, CNN,

<http://www.cnn.com/2008/LIVING/worklife/06/04/balance.calculator/>

一般有關婦女領袖培訓的資源

民主和轉變的挑戰：提高婦女參與政治指南, 全國民主學會,
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

民主和轉變的挑戰: 提高婦女的政治參與培訓學習單元, 全國民主學會,
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>

婦女領袖培訓手冊, 婦女學習夥伴,
A Leadership Training Handbook for Women, Women's Learning
Partnership
<http://www.learningpartnership.org/sites/default/files/shared/u16/engltcmanual.pdf>

附件三： 工具與範本

甲、個人平衡評估表

乙、時間運用追蹤表

丙、領袖自助問卷調查

甲、個人平衡評估表

第一步：評估你目前的平衡狀態

| 層面類別 | 請就每個層面類別在適合的格子內打勾 | | | | |
|--|-------------------|--------|------|------|--------|
| | 1=欠佳 | 2=可以更好 | 3=尚可 | 4=不錯 | 5=非常好！ |
| <p>教育與訓練：你是否已經取得你心目中想要的學位、或者正在持續接受正式的高等教育？有沒有什麼新的生活技能（比如外語或新科技）是你想要學習的？你是否正在尋找機會去學習？你目前有沒有藉著閱讀和留意國家及全球時事，以終生學習的方式持續進行自我教育？</p> <p>評語：</p> | | | | | |
| <p>社區參與：你有多投入參與社區活動？試想想如果有機會讓你參加區內一些政治和公民活動的話（比如街坊會、義工工作、社區服務或政黨），你會有多投入參與？你現在有沒有做什麼令你的社區有改善？有沒有啟發他人？</p> <p>評語：</p> | | | | | |

| 層面類別 | 請就每個層面類別在適合的格子內打勾 | | | | |
|---|-------------------|------------|------|------|------------|
| | 1=欠佳 | 2=可以 更好 | 3=尚可 | 4=不錯 | 5=非常 好！ |
| <p>人脈網絡：你有什麼人脈網絡？作為網絡成員，你有沒有活躍地貢獻出自己的一分力來維繫和擴張這些網絡？你能否從這些網絡獲取你想要的東西？有沒有一些網絡是你未曾加入，但有興趣加入？有沒有一些人是你有興趣認識的？你曾否嘗試接觸認識他／她，與他／她見面？</p> <p><i>評語：</i></p> | | | | | |
| <p>知名度：這不是說要你成為名人，但是要成為一位有實效的領導者，知名度有時候是無可避免的。有誰認識你？有誰知道、看見及／或從刊物中得知你所作的貢獻？你以什麼公開的方式讓他人看見你作為領袖的成就 - 是透過協會、倡議理念行動，還是個人的知名度？你有沒有透過出版刊物或網站專頁讓別人看見你的故事和貢獻事蹟？</p> <p><i>評語：</i></p> | | | | | |
| <p>財務：你是否瞭解你的個人財務狀況？你心目中需要或想要多少錢，目前實際上又有多少？你需要什麼類型的金錢或支援來達成你的目標？你知道有什麼途徑可以獲得金錢嗎？</p> <p><i>評語：</i></p> | | | | | |

| 層面類別 | 請就每個層面類別在適合的格子內打勾 | | | | |
|---|-------------------|------------|------|------|------------|
| | 1=欠佳 | 2=可以 更好 | 3=尚可 | 4=不錯 | 5=非常 好！ |
| <p>健康：你的健康狀態良好嗎？假如不好的話，你是否知道有什麼方法令自己的健康有改善？你目前的生活方式能否支援你達到健康的目標？你的飲食習慣和方式是否令你感到健康快樂？你目前的運動習慣和方式是否令你感到健康快樂？你的精神狀態如何？是否充滿力量、精神飽滿？</p> <p>評語：</p> | | | | | |
| <p>個人生活：你對自己好嗎？有什麼會令你快樂？你有沒有做一些對你很重要，同時又令你欣喜和平靜的事，比如閱讀、看電視或電影、花時間獨處、探望朋友、逛街、運動、寫作、當義工、繪畫、網上聊天、跳舞、唱歌、烹飪或打坐？</p> <p>評語：</p> | | | | | |
| <p>家庭與關係：你有沒有出於自發自願而非為了滿足他人的期望，奉獻時間（跟家人、伴侶、親密朋友、啟蒙導師或者一些對你來說很重要的人）維繫各種關係？有沒有一些關係是你特別想要加強的？你和你父母的關係又如何？</p> <p>評語：</p> | | | | | |

| 層面類別 | 請就每個層面類別在適合的格子內打勾 | | | | |
|--|-------------------|------------|------|------|------------|
| | 1=欠佳 | 2=可以 更好 | 3=尚可 | 4=不錯 | 5=非常 好！ |
| <p>精神靈性：這個層面原則上非常個人，很視乎每個人的信念和見解；精神靈性基本上是指任何能夠滋養你心靈的東西，而不一定跟宗教有關係。不管是否跟宗教有關，你會如何界定你生命中的精神靈性？你有沒有做一些令你心靈滿足的事，比如祈禱、參與禮拜敬拜、冥想、做瑜珈、體驗大自然，或者演奏音樂？</p> <p>評語：</p> | | | | | |
| <p>關愛：這個層面並不局限於男女之間浪漫的愛。你有沒有終生持續地去愛你自己？愛其他人？你的戀愛關係，你所建立的親密關係，有沒有幫助你成長，令你更快樂？假如你已經婚姻了，你有沒有將你寶貴的時間花在你的婚姻？這段關係是否令你感到幸福滿足？假如你是母親、表親或姨媽的話，你有沒有將你寶貴的時間給你的孩子、侄女或侄子？你有沒有花時間維繫友誼？</p> <p>評語：</p> | | | | | |

第二步：看一看整體狀態

| | 1=欠佳 | 2=可以 更好 | 3=尚可 | 4=不錯 | 5=非常 好！ |
|-------------|------|------------|------|------|------------|
| 你有多自信？ | | | | | |
| 你有多快樂？ | | | | | |
| 你對自己有多真誠坦白？ | | | | | |

第三步：你的總得分

我的總得分：_____ / 總分65分

評估日期 = _____



停下來：想一想

這個練習並沒有「完美」或「不合格」的分數。這些層面會在你的人生路上，隨著時間和際遇，與你共同成長。請想一想你如何給自己評分。你在什麼層面得到最高的分數？什麼層面的分數最低？為什麼？想一想你可以如何循序漸進，使你下一次再做這個練習的時候，可以獲得令自己滿意的分數。請至少每年兩次（即每六個月一次），或者每當四面八方都有事情要你關注，將你壓得透不過氣的時候，就來重覆做一次這個自我評估練習。你可以使用本附件的空白平衡評估表進行練習，並在每次完成練習時記下日期，回顧自己的進度。

乙、時間管理追蹤表

| 層面類別 | 每天平均所花小時 | 每星期所花小時總數 |
|---------|----------|-----------|
| 睡覺 | | |
| 早上的準備工作 | | |
| 上班工作 | | |
| 會議時間 | | |
| 網上聊天或遊戲 | | |
| 交通 | | |
| 烹飪 | | |
| 看電視 | | |
| 準備就寢 | | |
| 教育 / 學習 | | |
| 公眾活動 | | |
| 建立人脈網絡 | | |
| 財務 | | |
| 健康與運動 | | |
| 私人時間 | | |
| 各種關係和家人 | | |
| 精神靈性 | | |
| 關愛 | | |
| 其他： | | |

丙、領袖自助問卷調查

請完成下列10條有關你的領導技巧的問題。有部分是開放性的問題，有部分則要求你從1至10圈出最符合你的行為習慣的數字（1=不是；10=是）。

***所有問題的答案都沒有對與錯。**

請真誠坦白地完成這個評估調查。當你完成問卷之後，請檢視你的答案，並且思考一下：我有什麼領導技巧比較強？有什麼技巧需要改善？

第一部分：基本問題

1. 你想如何改變世界？
2. 你作了什麼讓你身邊的民眾能夠生活好一點？
3. 你曾經運用自己的專業知識技解決了什麼問題？
4. 你過往有什麼成就，最能夠令你引以自豪？
5. 有什麼重要的目標，是你希望有生之年去完成的？

第二部分：基本資源

6. 金錢 - 我有沒有個人儲蓄？

7. 金錢 - 我曾否向他人籌款？我知道如何籌款嗎？

8. 人脈 - 我曾否聚集他人或義工進行一個工作專案或倡議理念行動嗎？

9. 人脈 - 我認識什麼主要、關鍵的人物 / 協會可以幫助我？

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

第三部分：使命和信念

10. 我已經找到一些對我來說很重要的性格特質和個人信念。

不是 是

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. 我致力將這些性格特質和個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. 我已經將自己的目標寫下來、為每個目標設定了時間表，並且列出了完成這些目標所需要的步驟綱領。

不是 是

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

鳴謝

自信、能力、人脈一書由Gabriella Borovsky、Megan Doherty 和Sarah Cherrabi El Alaoui三人於2010年7月為「今日青年·明日領袖」(YOT LOT)計劃而撰寫。本書原版得以順利完成，實在有賴三位作者及所有參與YOT LOT計劃的成員投入貢獻，包括：Cathy Allen、Kelli Arena、Taleb Salhab、Kaouthar Hmimou 和Sabir Taraouate。為此本會向他們衷心致謝。另外亦感激Lorena Yunnan Luo負責更新本手冊的內容，再加上Crystal Rosario 和Kelvin Sit的協助，令內容更適合2013年10月時大中華地區的情況。



NATIONAL
DEMOCRATIC
INSTITUTE
FOR INTERNATIONAL AFFAIRS

全國國際事務民主學會
(全國民主學會)



NATIONAL
DEMOCRATIC
INSTITUTE
FOR INTERNATIONAL AFFAIRS

全國國際事務民主學會
(全國民主學會)

455 Massachusetts Ave, NW,
8th Floor, Washington DC

電話: 202-728-5500

傳真: 202-728-5520

網址: www.ndi.org