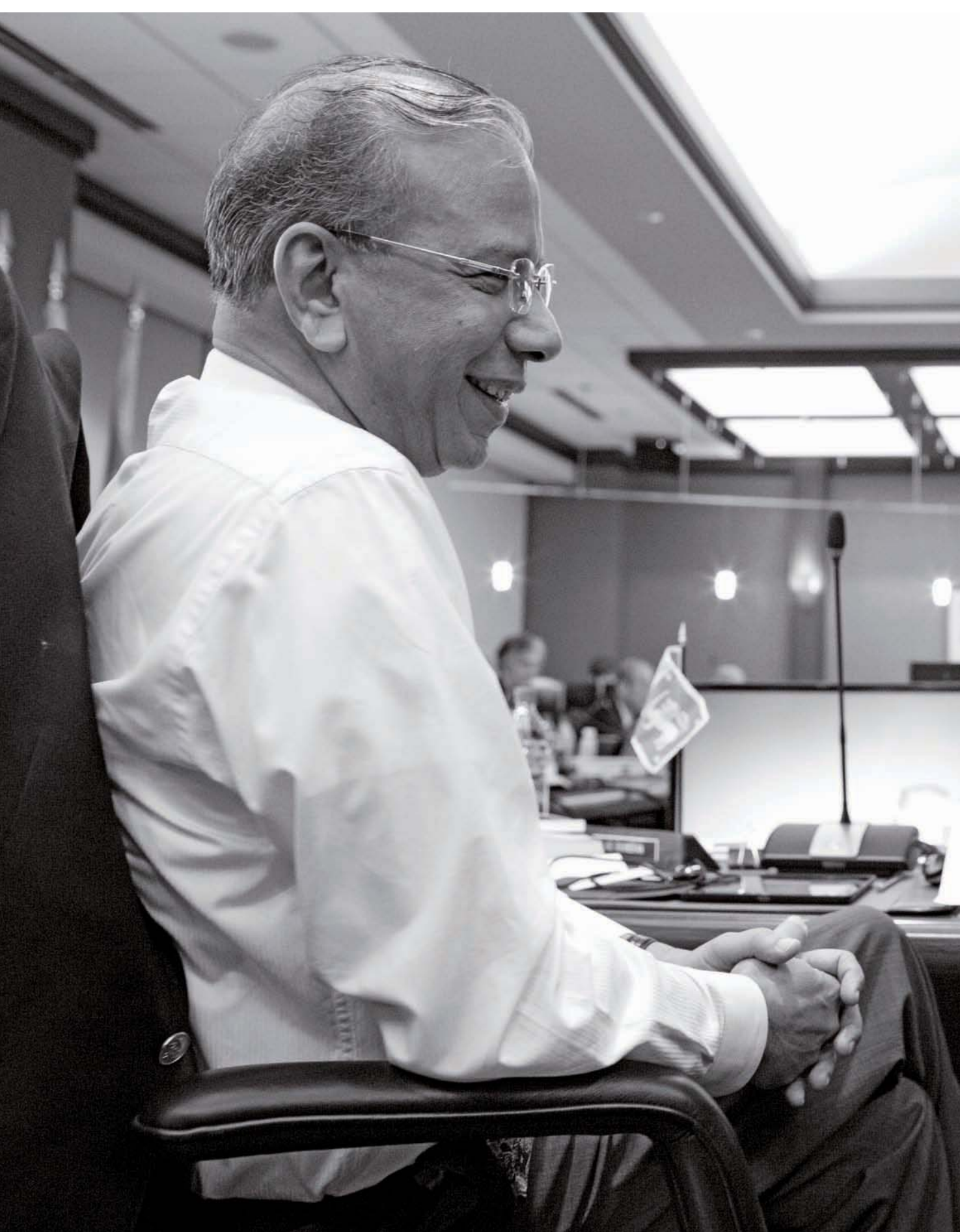
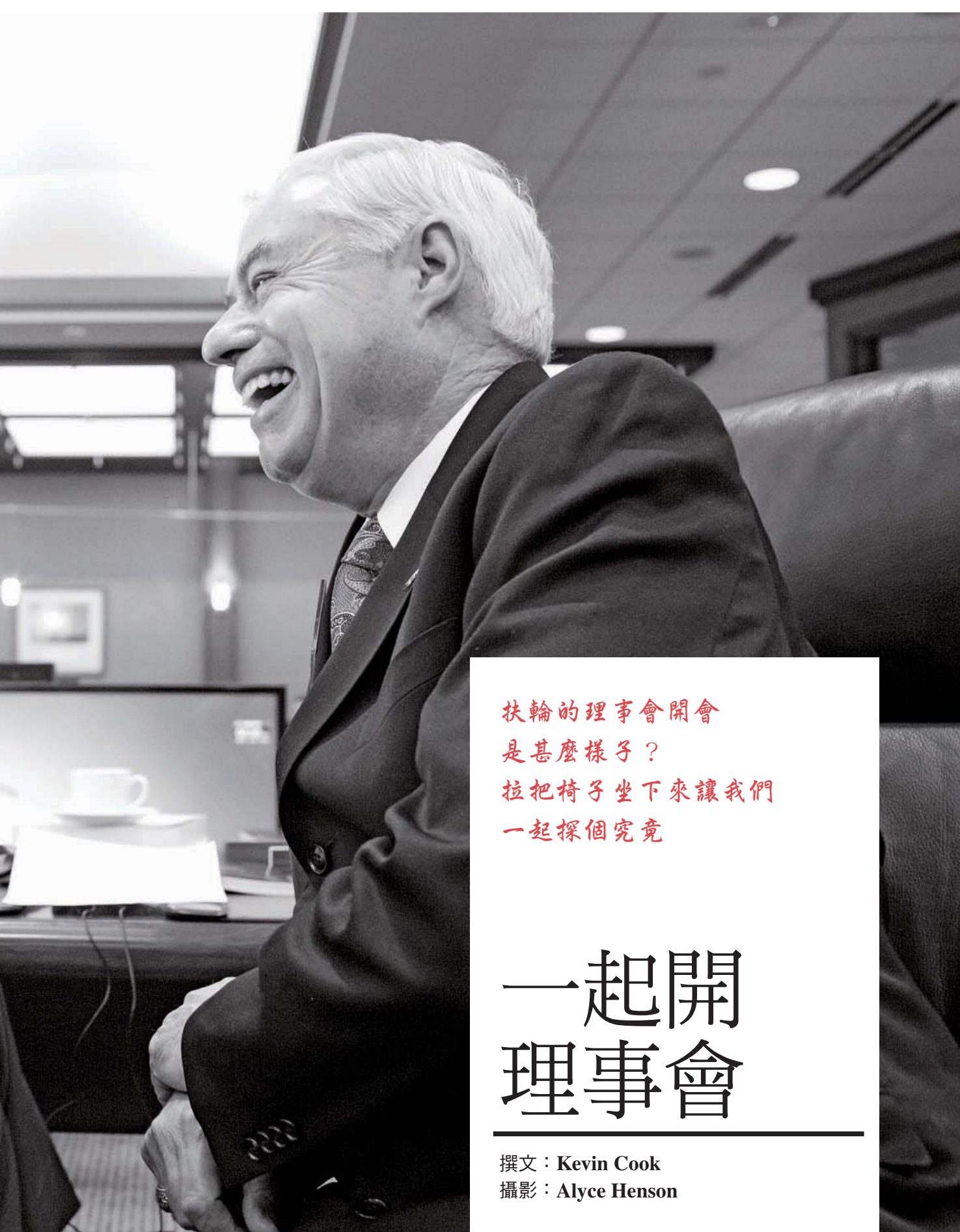






扶輪的理事會開會
是甚麼樣子？
拉把椅子坐下來讓我們
一起探個究竟

一起開 理事會

撰文：Kevin Cook
攝影：Alyce Henson



111 年後，扶輪的理事會花 3 天的時間探討數十個問題，
這些問題最終歸結到一個問題：哈理斯創立的這個組織
如何在它的第二個世紀持續茁壯？

他們來自丹麥及西班牙、泰國、美國、及全球其他的地方。去年秋天，國際扶輪理事會再度齊聚伊利諾州伊文斯敦，離保羅·哈理斯 Paul Harris 主持第一次扶輪社會議處不遠。

111 年後，扶輪的理事會花 3 天的時間探討數十個問題，這些問題最終歸結到一個問題：哈理斯創立的這個組織如何在它的第二個世紀持續茁壯？

他們在扶輪世界總部頂樓開會，在這 18 層頂樓可以俯瞰遠方寬廣的芝加哥。15 位男士和 4 位女士於 10 月 12 日星期一，在工作日開始前五分鐘，8 點 55 分聚集在一起舉行會議，這是排定四次理事會會議的第二次。

專家們說理事會會議通常具有主席的個性。從會議一開始，這些會議記錄反映雷文壯 K. R. “Ravi” Ravindran 的風格。像他本人一樣，這些會議開起來愉快且有效率。以前的會議通常開四、五天；雷文壯社長將它縮減為三天，因此分秒必爭。

左上順時鐘起：芝加哥的天際線為理事會伊利諾州伊文斯敦三天會議的背景。加拿大的瓊斯 Jennifer Jones 理事抵達第一扶輪中心。理事們，包括西班牙的卡倫諾 Eduardo San Martin Carreno 及菲律賓的圖曼干 Guiller Tumangan，還有美國的費普思 Julia Phelps 及泰國的拉塔納維奇 Saowalak Rattanavich，通常每年開會 4 次。大部分的會議都在總部舉行，但理事們也在國際年會及國際講習會開會。前面幾頁：社長雷文壯及副社長帕德 Greg Podd 在中場休息時輕鬆一下。

他身材高大，講話柔和，開會時把黃褐色掛在椅背上，穿著襯衫主持會議。他總是鼓勵辯論，曾在一篇致理事們的報告指出，各委員會很努力，「但並非完美無瑕。」

每天都會有一個理事被要求提出反對觀點，以質疑任何快速獲得的共識。豪爾德 Brad Howard 今天扮演官式「黑臉」。遇到有爭議的問題，雷文壯也採用電子投票表決，「以保持理事的獨立自主性，」他說。

大部分的重要工作都發生在幕後。一個由扶輪辦事員組成的小組花數週時間為這次會議幫助理事會及向理事會報告的各委員會做好準備工作。扶輪的法人治理經理麥特·郝夫曼 Matt Hohmann 將最新資料上傳，然後理事們再同步到他們的 iPad。「2011 年以前，我們給每個理事一捆文件，有 400 或 500 頁之多，開會要用的東西都在裡面，」郝夫曼說。「萬一開會前臨時有更改，我們會收回所有文件夾，抽換有更改的那幾頁，然後再發給理事們。現在理事們有一個安全的入口網頁，他們能看到那些地方有更改。他們可以在飛機上或車上準備會議，再對他們的 iPad 上做電子筆記。這樣一來，會議變得更有效率。」

理事們先處理理事會內部事務——保管委員的選舉、2016 年伊文斯敦及首爾的理事會會議時間表——然後再討論其他問題，例如全世界社員老化問題。理事們坐在高解析度螢幕及各自小小國旗的後面，上半身前傾對著架在桌面的麥克風講話。當一個理事用葡萄牙語講話（巴西的席瓦 Ubiracy Silva）、義大利語



（韋爾禮 Giuseppe Viale）、或日語（杉谷卓紀 Takanori Sugitani）時，他的理事同僚會戴上耳機，聽取坐在上方俯視理事會會議室的玻璃小房間內口譯員的同步口譯。其他理事，例如台灣的林修銘 Frederick Lin、泰國的拉塔納維奇 Saowalak Rattavich、及西班牙的卡倫諾 Eduardo San Martin Carreno，則說英語。很少理事說話超過一分鐘。為避免有人發言冗長，另一個創新是在每一位理事的螢幕上有快速跳動的綠色數字來為發言計時。總而言之，扶輪的理事會會議堪稱現代化的理事會會議之典範。

理事會解析個別理事在前3個月的活動。如同其他任何企業一樣，每一個理事、委員會及幕僚部門都在組織目標之下有可衡量的年度目標，稱之為核心績效指標 (KPI)。在每次會議，理事們會檢查那些目標的進度。理事們會向其他理事學習最好的作法。副社長帕德 Greg Podd（來自科羅拉多州的會計師）主管這些報告，而且很明顯已完成他的準備工作。雷文壯稱讚來自印度的德薩 Manoj Desai，說

他準備訪問每一個地區的計畫做得很好，但也暗示另一個地帶有些落後沒有提出計畫。社長已要求理事們要至少訪問百分之60的地區，並至少要與百分之80的地區總監親自接觸。

會議之間，理事們會在18樓的中庭聊天，這個地方陽光普照，可以看見扶輪旗在屋頂上飄揚。在這一層的東端，外面可以看到明信片上密西根湖的美景，雷文壯之前的104位國際扶輪社社長的照片就展示在保羅·哈里斯半身雕像旁。玻璃櫃裡定期輪流展出扶輪史料庫的內容，例如「扶輪社員」(The Rotarian) 這首進行曲的樂譜、及扶輪創始人哈里斯與朋友（佛羅里達州傑克遜維爾的葛瑞絲·曼恩 Grace Mann）之間的往來信件。1906年，她寫信讚美他的原始扶輪社章程：「我認為你是一個像漢彌爾敦那樣的文人，一個有能力做大事的人。」

回到理事會會議室之後，理事們繼續討論社員這個大主題之下的另一個問題：有正當職業應不應是加入扶輪的條件？加拿大籍理事瓊斯 Jennifer Jones 說她的小姑受過高等教育，



在家相夫教子，積極參與社區事務，要是必須有工作，她就沒資格成為社員。美國籍理事費普思 Julia Phelps 及溫茲 Karen Wentz 同意此一規定可能使扶輪長期存在的性別問題複雜化。

理事們也同意以讓非社員出席國際年會，並考慮在不符合一般標準的城市舉辦國際年會。亞特蘭大的霍爾 Robert Hall 在 2017 年年會扮演地主委員會共同主委的重要角色，他也支持這個決議。然後他們繼續討論其他事項：社員福利計畫 (Member Benefits Program) 經理夏赫 Naish Shah 向理事會提出一個令人振奮的報告：新的扶輪全球回饋計畫 (Rotary Global Rewards program) 將提供飯店、出租車、及其他消費的折扣優惠給扶輪社員。到目前為止，這個計畫是成功的。雷文壯支持它，雖然他聽到有些扶輪社員不以為然。「他們告訴我，他

15 位男士和 4 位女士
於 10 月 12 日星期一，
在工作日開始前五分鐘，
8 點 55 分聚集在一起
舉行會議。

左：國際扶輪的理事在理事會會議享受同步口譯。理事們戴上耳機，聽取坐在上方俯視理事會會議室的玻璃小房間的口譯員所做的同步口譯。右：所有評論及討論都要計時。

「我們開始發現國際同濟會及獅子會不是我們的競爭對象。
生活才是。工作、家庭、時間才是。
扶輪在演變，我樂於參與演變過程。」

們不是為了得到什麼好處而加入扶輪，」他說「我告訴他們，那不構成勸阻其他人的理由。如果他們對於折扣覺得不舒服，他們大可以說，『不，我寧可全額照付。』」菲律賓的圖曼干 Guiller Tumangan 及土耳其的艾爾培 Safak Alpay 也發言支持該計畫。理事們要求在以後理事會就全球回饋計畫做後續報告。

晚間，理事們較為輕鬆地在伊文斯敦希爾頓花園客棧的會議室聚會。將主持明年理事會會議的社長當選人，田納西州的澤恩 John Germ，說比起他的前任，他住在伊文斯敦（扶輪社長及社長當選人都住在伊文斯敦）感受到的文化震撼比較小。雷文壯說，從斯里蘭卡的茶園、藍寶石礦場、及大象，到美國的公寓生活，轉變相當奇特。但是他享受社長的工作。「我承諾減少費用、用人唯才、以及增進社員價值，這幾方面我們都有進展。很幸運，我有兩個極佳的繼任者遠比我聰明，」他是指澤恩及澳大利亞的萊斯理 Ian Riseley（後者受邀為觀察員）。三人之間的同志情誼及友誼很明顯，他們彼此徵詢對於重要問題的意見，而且愉快地開玩笑。

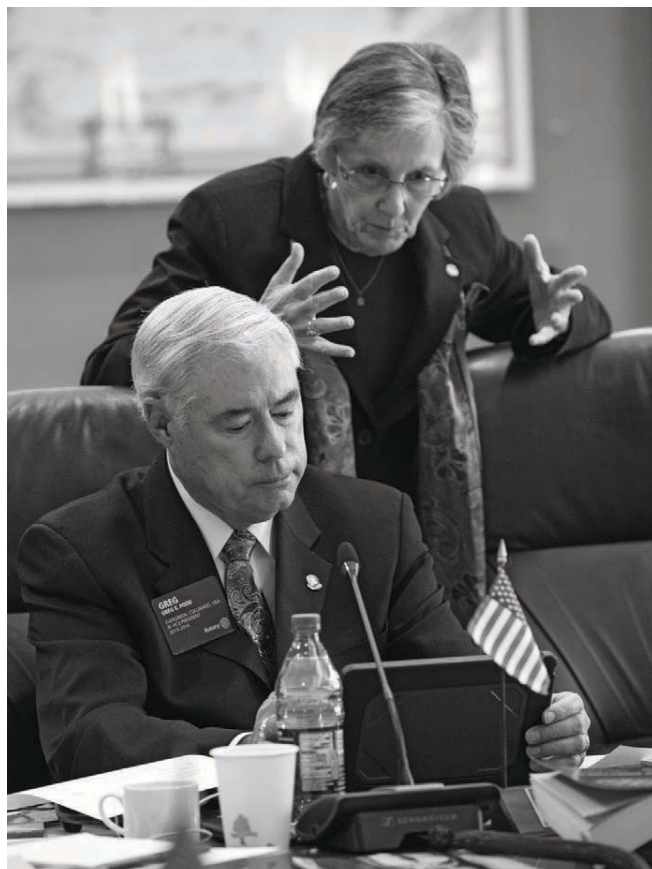
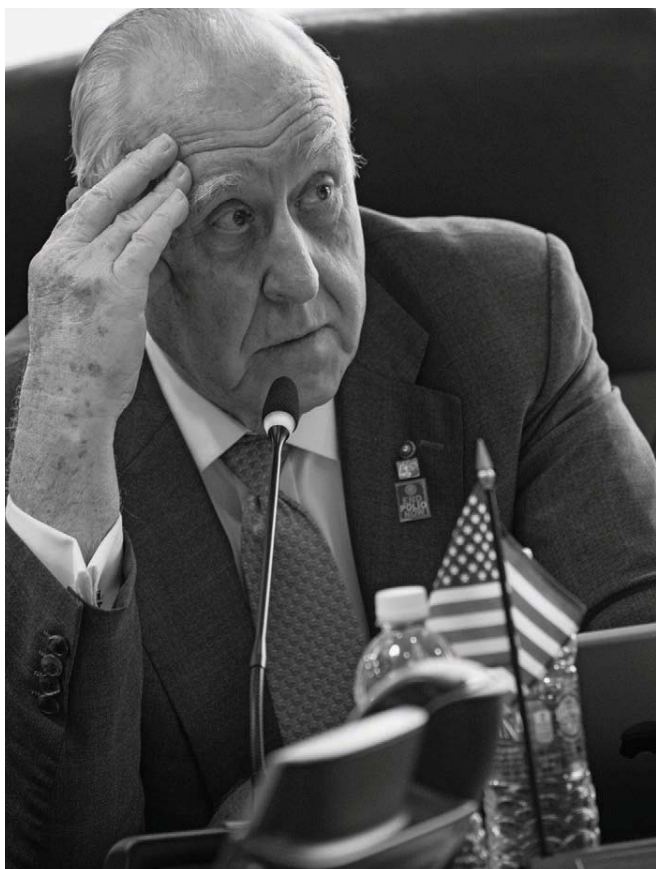
瓊斯 Jones 和溫茲 Wentz 互相參考筆記。溫茲是所屬扶輪社的第一個女社員，但她不想成為單調的性別鬥士。「我最不想做的是一個只專注單一問題的理事，」她說。她與豪爾德聊天，後者的主要問題是使扶輪保持與 40 歲以下的年輕人的關聯性。「現在，年輕不是我們扶輪的人口特徵，」他說。「首先，年輕人對集會的看法不同。例會的餐飲、唱歌——我們必須問我們自己，這些傳統是我們扶輪品牌

的核心嗎？聯誼一定要在飯店或會議室嗎？我不認為如此。聯誼可以在臉書上。我們開始發現國際同濟會及獅子會不是我們的競爭對象。生活才是。工作、家庭、時間才是。扶輪在演變，我樂於參與演變過程。」

翌日，理事們甚為擔心他們地帶內的扶輪日益高齡化。英國的歐佛 Peter Offer 提到大不列顛由於 700 多位社員過世而使社員人數逐漸減少。就全世界來講，扶輪社員人數最多的群組是 50 歲到 59 歲的社員；年齡 40 歲以下的社員只占百分之 10。十年前典型的扶輪社有 42 位社員；今天這個數字下降到 34 人。最常見的扶輪社規模是 20 人。可是，也有正面的跡象。社員總數增加了，而且 140,000 多位社員在 2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日之間加入。當理事們用眼睛掃描螢幕上的數字，他們看到今天的扶輪社員有百分之 20 是女性，雖然各地理區域分布不均。美國的社員女性佔了大約 26 個百分點，西歐是百分之 13，日本是百分之 5。

到星期三，一般人可能對於理事會會議室的業務上的術語感到麻木，但他是情有可原的。網路（單向）視訊會議 (Webinar)、極大

左上順時鐘起：秘書長姜修果和社長雷文壯商量。英國的理事歐佛 Peter Offer 告訴理事會他關心大不列顛社員年齡老化問題。溫茲 Karen Wentz 和副社長帕德 Greg Podd 談話。所有理事將他們的 iPad 內的資料與當天討論相關的資訊同步化。田納西州的社長當選人澤恩 John Germ 將主持明年的理事會會議。





最後，雷文壯的理事會在
3 天內審查了 17 個委員會
報告並做出 68 個決議。

化 (Optimize)、排出優先順序 (Prioritize)。然而理事會的工作已經被極大化。厚重的文件夾已不存在。以前針對敏感問題投票表決的老方法——用選票投入紙箱——已經由透過理事的 iPads 進行電子投票來取代。最後，雷文壯的理事會在 3 天內審查了 17 個委員會報告並做出 68 個決議。

丹麥理事何炎 Per Høyen 坦承，對於被選出來當一天的黑臉，他深感困惑。「我的本性並不是負面的，」他說，一邊調整他的領結。但是，何炎還是在最後一天客氣地與人辯論。

5 點鐘時，雷文壯宣佈他對理事會的績效感到滿意。先前一進入會議，他已告訴擔任理事會秘書的扶輪副總顧問麥唐納 Andrew

左：19 位理事及秘書長集合，準備讓國際扶輪攝影師辦事員 Monika Lozinska 拍正式團體照。右：三天會議下來，理事會花了將近百分之 60 的時間在被認為對扶輪組織具有「策略性及變革性」的問題。

ROTARY INTERNATIONAL WORLD HEADQUARTERS

1560 SHERMAN AVENUE



McDonald，「我要把理事會的時間花在策略性且變革性的問題」，而非浪費時間的行政管理事務。把理事會會議縮短為 3 天是第一步；下一步是導引理事會朝向能決定扶輪短期方向的有效問題。

麥唐納的碼表顯示理事會花了將近百分之 60 的時間在「策略性和變革性的問題」。

5 點 5 分，理事們給了雷文壯一陣掌聲。

「幹得好，」他說。「各位聖地牙哥國際講習會再見。」

每次理事會會議之後，社員們
可在這裡找到決議摘要及會議記錄：
[www.rotary.org/learning-reference/
about-rotary/board-decisions](http://www.rotary.org/learning-reference/about-rotary/board-decisions)。





1 社長雷文壯 K.R. Ravindran，斯里蘭卡 Colombo 扶輪社 | **2** 溫茲 Karen K. Wentz，美國田納西州 Maryville-Alcoa 扶輪社
3 執行委員會主委艾爾培 Safak Alpay，土耳其 Istanbul-Sisli 扶輪社 | **4** 德薩 Manoj D. Desai，印度 Baroda Metro 扶輪社
5 副社長帕德 Greg E. Podd，美國科羅拉多州 Evergreen 扶輪社 | **6** 林修銘 Hsiu-Ming "Frederick" Lin，台灣台北同德扶輪社
7 歐佛 Peter L. Offer，英國 Coventry Jubilee 扶輪社 | **8** 拉塔納維奇 Saowalak Rattanavich，泰國 Bangrak 扶輪社
9 韋爾禮 Giuseppe Viale，義大利 Genova 扶輪社 | **10** 豪爾德 Bradford R. Howard，美國加州 Oakland Sunrise 扶輪社
11 卡倫諾 Eduardo San Martin Carreno，西班牙 Majadahonda 扶輪社 | **12** 席瓦 Jose Ubiracy Silva，巴西 Recife 扶輪社
13 社長當選人澤恩 John F. Germ，美國田納西州 Chattanooga 扶輪社 | **14** 瓊斯 Jennifer E. Jones，加拿大安大略省 Windsor-Roseland 扶輪社
15 杉谷卓紀 Takanori Sugitani，日本 Tamana 扶輪社 | **16** 財務長何炎 Per Hoyen，丹麥 Aarup 扶輪社
17 社長提名人萊斯理 Ilan Riseley，澳大利亞維多利亞省 Sandringham 扶輪社 | **18** 圖曼干 Guiller E. Tumangan，菲律賓馬卡提 Makati West 扶輪社
19 費普思 Julia D. Phelps，美國麻州 Malden 扶輪社 | **20** 秘書長姜修果 John Hewko，烏克蘭 Kyiv 扶輪社 | **21** 霍爾 Robert L. Hall，美國喬治亞州 Dunwoody 扶輪社