

扶輪的領導 (Rotary Leadership)

40 則要領

前總監 邱雅文 PDG Charles



一、領導力就是影響力 (Leadership = Influence)：

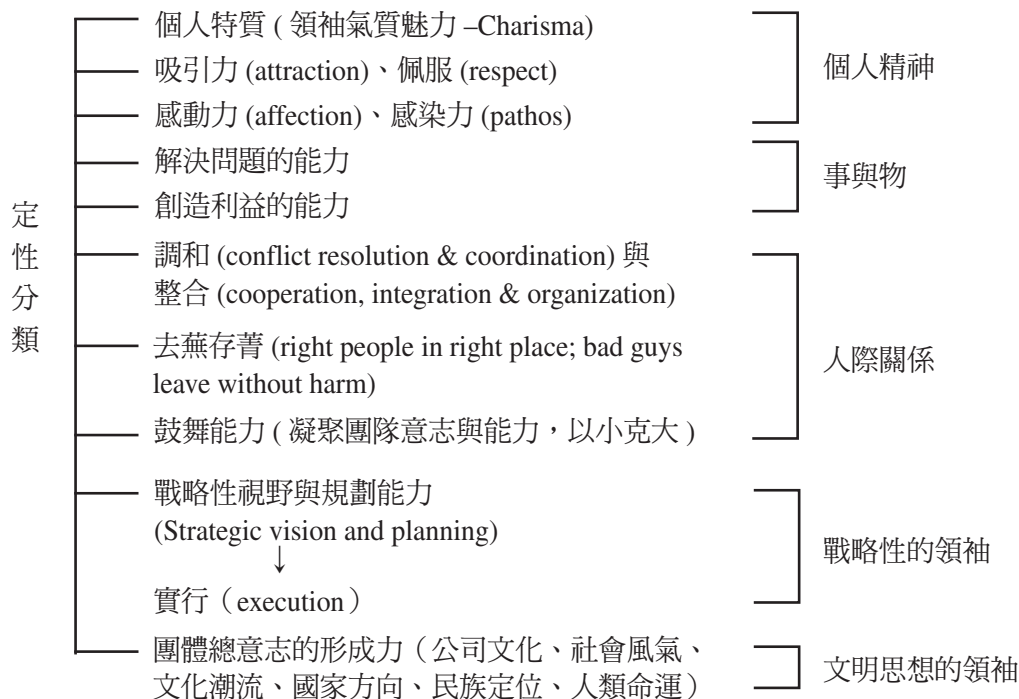
Leadership makes a difference. 2017-18 年度 RI 社長的主題是 “Rotary : Making A Difference”。其意義為用扶輪的力量改變世界 (扶輪改善世界)，或者說：「讓扶輪展示不凡的力量」。要改變世界，要展現與眾不同的力量，就需要扶輪人 (社友與組織) 具備在社區 (community) 與全世界 (world) 能成為改變的「領導力」，也就是能發揮「影響」其他人和組織向我們的普世價值的共同目標一起努力實現的能力。這種「影響力」就是「領導」(Influence is leadership)。如何讓扶輪的梦想 (理想) 成真 (make the dream realized)？綜合各種討論 Leadership 的論述，我們可以把 Leadership 的特質歸納如下 (例舉)，而這些都和扶輪宗旨及 RI 歷年主題契合一致：

- (1) 領導是在大敵當前，災難臨頭之時，勇於身先士卒，承受危險的擔當。
- (2) 領導是在真理蒙蔽，萬方責難之下，敢於挺身而出，雖千萬人吾往矣的氣節。
- (3) 領導是不安於現狀、不故步自封的進取心態。
- (4) 領導是在大家尋找藉口規避責任時，毅

然出面，接下重擔的膽識。

- (5) 領導是在眾人認為已到上限之處，仍能看到前頭尚有無限可能機會的遠見。
- (6) 領導者是平時做好準備，在群眾需要領袖之時，隨時能站出來領導的人材。
- (7) 領導者有開放的思想，如海之能納百川；有寬宏的胸襟如宰相肚裡能撐船。
- (8) 領導者為了達到最佳結果，能夠放下自我的執著，蹲下身子，讓良駒衝出。
- (9) 領導的藝術在於能激勵他人，敢於尋夢的本能。
- (10) 領導之道在於激發出眾人參與貢獻的熱情和能力。
- (11) 領導力就是能馴服眾力競逐的力量。
- (12) 領導是能以心交心服人的帶人方式。
- (13) 領導是身心靈三位一體。
- (14) 領導是令人相信在他的領導之下，美夢必能成真的信心形象。
- (15) 領導是遠見、計畫、行動力、實力、感動力和激勵力的全部或一部分的體現。設定目標，奮力達成，但能與人合理分享成功果實的「程式」(programming)。是無形體的，卻是可見、可感、可思的一種存在的「力」。

二、領導性的影響力 (定性分類)：



三、作為一個領導人，最首要（縱使不是最重要）的領導技能，乃是如何使用有效的語言 (effective phrase) 來指引、調動、激勵、評估和改進團隊的工作。我把這幾十年來個人在理論與實務上領略所得，依照英文字母排序整理一序列簡潔扼要的要領，臚列如下，在此提供給扶輪社地區領導人和各社社長作為參考：

1. Accuracy 正確性

一個團體，必須正確遵守組織的憲法、規章，一切按照標準程序 (SOP) 行事，不可隨意發想，或因循舊習，而做出與扶輪規章細則、政策、規則不合的活動和禮儀。凡事均應講求正確性。清晰正確的語文表達例如：

- (1) 了解正確性的重要。
- (2) 保持正確的紀錄。
- (3) 對於未來趨勢、方向和發展作出正確的預測。

2. Achievement 成就

凡事必須有實際的結果，否則即流為空

談。因此，必須要求團隊每一任務必須有所成果。例如：

- (1) 你是一個高度成就的成員。
- (2) 交出可靠且持久的成果。
- (3) 超越群倫。

3. Administration 管理能力

- (1) 展示一個高度管理能力。
- (2) 建立一個清楚的行政準則和規定。
- (3) 發展出成功的管理策略。

4. Analytical Skills 分析能力

對於團隊成員，應要求對於事情的看法、做法和評價必須具備分析能力，不可單憑無科學性的經驗，或人云亦云的附和，或因襲陋規的傳統，或個人意志或喜惡而作出因應之道。例如：

- (1) 展現一個卓越的分析能力。
- (2) 在解決問題上有方法理論基礎。

5. Communication Skills 溝通技巧

一個團隊不但領導人必須掌握高明的溝通技巧（例如雷根總統），而且要讓每

- 個團隊成員有嫻熟的溝通能力（上下，平行）。
- (1) 避免無建設性的回應。
 - (2) 有效地將繁雜的信息轉化為通常語言。
 - (3) 鼓勵誠實的回饋。
- 6.Creativity 創造性
- (1) 發展創造性且成功的策略。
 - (2) 尋求創造性的替代方案。
 - (3) 挑戰傳統作法。
- 7.Decision Making 決策
- (1) 用最鞭辟入裡而客觀的評估去做出健全的決定。
 - (2) 當面對多重性問題時能作出良好的決定。
 - (3) 能預見每一決定的結果。
 - (4) 能掌握每項決定之潛在的負面後果。
- 8.Delegating 授權（註：以下為篇幅所限，每則總說明略不刊印）
- (1) 以授權來改進組織的效率。
 - (2) 知道何時授權及什麼事可以授權。
- 9.Dependability 可靠性
- (1) 每一計畫和報告都能準時完成。
 - (2) 準時出席。
 - (3) 隨時都有準備。
 - (4) 能立即負擔起責任。
 - (5) 在高度複雜的情況下能展現出更大的成效。
- 10.Development 發展
- (1) 聚焦於未來的發展。
 - (2) 能發掘出未被利用的能量。
- 11.Ethics 倫理
- (1) 固守能夠反映組織及個人行為之最高標準的倫理原則。
 - (2) 提昇嚴格的倫理文化。
 - (3) 獻身於最高標準的職業倫理。
- 12.Evaluation Skills 評估的技能
- (1) 建立清楚且有意義的原則和標準以達成有效的表現。
 - (2) 建立可信服的判斷標準。
- 13.Goals and Objectives 目標和目的
- (1) 有效地發展出個人、部門及組織之目標以達成成果。
 - (2) 建立明確的目標以達成實質有生產性的結果。
 - (3) 建置、達成及經營可以管理的目標。
- 14.Improvement 改進
- (1) 穩健地改進各部門對組織的貢獻。
 - (2) 建立在基礎性的能量及能力之上。
 - (3) 持久繼續性的改進。
- 15.Initiative 主動性
- (1) 展現一個高度的主動性。
 - (2) 主動發展新方法、程序和步驟。
 - (3) 自我主動者。
- 16.Innovation 創新
- (1) 開發創新性的計畫和解決方案。
 - (2) 創新的精神；並創造新的且獨一的方法和程序。
 - (3) 能成功地克服對新想法的抗拒。
- 17.Interpersonal Skills 人際關係處理技巧
- (1) 找出並了解上級、下屬、同僚及其他人的可以貢獻價值度。
 - (2) 與上級建立積極的人際關係。
 - (3) 與複數的上級均能有效率的共事。
- 18.Judgment 判斷
- (1) 基於堅定的事實作出明智且公正的判斷。
 - (2) 基於廣博的經驗作出良好的判斷。
 - (3) 在作成判斷時須遵守有紀律的步驟。
- 19.Knowledge 知識
- (1) 對於影響組織的關鍵爭點均充分了解。
 - (2) 對於最複雜性質的工作均能掌握其處理的知識。
- 20.Leadership 領導
- (1) 展現出面對最艱鉅的領導挑戰所需的自信。
 - (2) 有效地使用權力和影響力。

- (3) 激發團隊對我們信任和尊敬。
- 21.Loyalty and Dedication 忠誠及奉獻
- (1) 對忠誠和奉獻給予高度優先性。
 - (2) 對於自己的職務產生榮譽感。
- 22.Maturity 成熟
- (1) 維持一種成熟穩定感。
 - (2) 處理令人失望的情事時，表現出成熟度。
- 23.Motivation 激勵
- (1) 是一個有力的激勵人心的領導人。
 - (2) 一個自我激勵的領導人。
- 24.Organizing Ability 組織力
- (1) 有效能地發展出組織能力和調和各種需求目標的協調力。
 - (2) 展現出完成工作的組織性方法。
- 25.Personal Qualities 個人特質
- (1) 示範自己有高度的節操、挑戰力和驅動力。
 - (2) 嚴肅面對問題的心態。
 - (3) 有效率、效能及倫理力。
- 26.Persuasiveness 說服力
- (1) 證明自己有堅強的說服力。
 - (2) 能很有效地取得共識性的支持。
- 27.Planning 計畫能力
- (1) 作出策略性良好的計畫。
 - (2) 發展能產生新的策略替代方案的技能。
 - (3) 對難以預料之事能預為規劃。
- 28.Potential 潛力
- (1) 準備好面對更大的挑戰。
 - (2) 展現出有成長力的強大能量。
- 29.Presentation Skills 表達能力
- (1) 能令人信服的表達能力的人。
 - (2) 以熱忱及充滿活力的方式表達。
- 30.Problem Solving 解決問題
- (1) 證明自己有找出、分析及解決問題的強大能力。
 - (2) 依事情輕重解決問題。
 - (3) 將問題轉化為機會。
- 31.Productivity 生產力
- 對於組織的持續運作和成長作出實質貢獻。
- 32.Professionalism 專業性
- (1) 展現專業能力。
 - (2) 堅持高度專業倫理。
- 33.Resourcefulness 具備資源
- (1) 展現自我可靠性及資源性。
 - (2) 將組織的資源予以最大利用。
- 34.Responsibility 負責
- 對下屬的錯誤及缺點能承受責任。
- 35.Risk-Taking 承擔風險
- (1) 對風險能有效管理。
 - (2) 將短期風險轉化為長期利益。
- 36.Ability to Endure Stress 承受壓力性
- 對永遠在變動的工作環境有強大適應能力。
- 37.Tact and Diplomacy 圓熟與外交能力
- (1) 對他人提供不生仇視的建設性批判。
 - (2) 利用每一機會表達誠摯的謝意及感受。
- 38.Team Skills 團隊技能
- (1) 發展一個能強化團隊工作的組織文化。
 - (2) 對團隊資源有效利用。
 - (3) 提升有力的團隊動力。
- 39.Versatility 多樣性
- 有效能地解決工作的多樣化及加速變化性。
- 40.Vision 視野
- (1) 一個有前瞻性的計畫者。
 - (2) 具有廣濶視野的思想者。
 - (3) 展現長程視野。
 - (4) 展現策略性視野。
 - (5) 激發對未來成功的展望。

四、以上 40 則領導要領及其表達方式，野人獻曝，提供予各地區領導人和各社社長作為領導工具，並互相切磋精進。