

行動的領導 (2)



時間管理

承上期

重要性

有效管理時間有助於在工作、扶輪，及個人責任間達到平衡。

學習目標

在本課程結束時，參加者應能夠：

- 應用時間管理的策略
- 找到方法來充分運用時間，達成其目標

訓練前

- 詢問參加者他們想從會議中獲得什麼，並運用其意見來客製化課程內容。
- 考慮你如何讓課程順利進行，為你的聽眾做調整。
- 想出一項能抓住參與者注意力的開放性活動，也思考其他能讓課程保持互動的方式。
- 準備任何你需要的課程資料。

訓練中

- 歡迎參加者並自我介紹。
- 檢視學習目標。
- 強調下列關鍵訊息：
 - ◎時間管理的目標是提升生產力，讓你在更短的時間完成更多的事。
 - ◎它包含協助你有條不紊、保持專注、排定優先順序，為工作設定限制的策略及工具。
 - ◎在職場及扶輪，你可能要處理文件、電子郵件、語音留言，及口頭要求，再加上你想要完成的工作。
 - ◎對於你收到的事項，你有 5 種行動選擇：
 - 棄置或回收
 - 委派他人
 - 立刻行動
 - 歸檔日後處理
 - 放在資料夾裡
 - ◎考慮你對每個事項的處理方式是否有效。
 - ◎控制分心事項並培養自己的專心技能有助於管理你的工作及扶輪參與。

- 使用討論問題來促進對話：
 - ◎你目前對哪方面的時間管理感到困難？
 - ◎什麼策略或工具曾改善你的時間管理？
 - ◎你面對工作或活動的方式為何？
 - ◎你如何把分心及打斷的事物減至最少？
 - ◎當你在排定工作的優先順序，會考慮什麼因素？
 - ◎你如何限制活動、工作，及要求來確保你能完成工作並達到目標？
 - ◎你如何排定扶輪、工作，及個人職責的優先順序？
- 主持下列其中一項活動。
- 在課程結束時：
 - ◎接受參加者提問。
 - ◎檢視學習目標，確定是否達成。
 - ◎請參加者寫下一項他們從課程中學到，並會使用的構想。

活動

1. 目的：找出時間達成個人目標

- 預留 20 分鐘進行這項活動。
- 讓參加者選擇一項個人目標或是他們想在扶輪達成的目標，例如成為扶輪社領導人、參與更多扶輪社計畫等。
- 把參加者分為小組。
- 請各組成員討論：
 - ◎他們為何沒有達成目標？
 - ◎他們需要開始做什麼朝目標邁進？
 - ◎他們要如何撥出達成該目標所需要的額外時間？
- 接著，讓參加者思考他們最近一天所做的事。
- 請他們重新安排那一天的時間表，納入為該目標努力的時間。
- 請自願者對全組發表，問他們：
 - ◎你如何重新安排時間？
 - ◎你從時間表移除某件事嗎？
 - ◎你認為你將來找得到時間嗎？

2. 目的：排定優先順序

- 預留 20 分鐘進行這項活動。
- 請參加者完成下一頁的「排定優先順序學習單」。
- 請不同的參加者分享他們的答案。

排定優先順序學習單



這個時間管理表把情境及工作分為 4 種類型：重要且緊急（第一優先）、重要但不緊急（第二優先）、緊急但不重要（第三優先），及瑣碎工作（第四優先）。回答表格下列的問題以瞭解如何有效排定活動的優先順序。

重 要	第一優先	第二優先
	<ul style="list-style-type: none"> • 危機 • 迫切問題 • 必須在特定日期之前完成的計畫、會議準備等 	<ul style="list-style-type: none"> • 準備 • 預防 • 規劃 • 建立關係 • 增能
不 重 要	第三優先	第四優先
	<ul style="list-style-type: none"> • 干擾 • 一些電話 • 一些電子郵件及報告 • 一些會議 • 許多迫切的議題 	<ul style="list-style-type: none"> • 瑣碎工作 • 一些電話 • 浪費時間的事情 • 無關緊要的郵件
	緊急	不緊急

1. 估計你花在每種優先順序的時間百分比。哪一種你花了最多時間？
2. 你如何刪除或減少第三及第四優先順序的活動？如果你去除或延後這樣的活動對你的工作或扶輪社有何影響？
3. 挑選一個重複在職場或扶輪發生、屬於第四優先的工作或情境。決定它再度發生時你要說什麼或做什麼才不會反應過度，畢竟它缺乏急迫性。

工作或情境 _____

你有什麼不同做法？ _____

重要性

設定目標提供方向及目的來協助你達成未來的願景。

學習目標

在本課程結束時，參加者應能夠：

- 應用設定有效目標的策略
- 訂定達成目標的計畫

訓練前

- 詢問參加者他們想從會議中獲得什麼，並運用其意見來客製化課程內容。
- 考慮你如何讓課程順利進行，為你的聽眾做調整。
- 想出一項能抓住參與者注意力的開放性活動，也思考其他能讓課程保持互動的方式。
- 準備任何你需要的課程資料。

訓練中

- 歡迎參加者並自我介紹。
- 檢視學習目標。
- 強調下列關鍵訊息：
 - ◎設定目標確使時間、努力，及資源都妥善運用來完成重要的事。
 - ◎設定並達成目標包括：
 - 評估強項及弱點
 - 設定長期及短期目標
 - 擬定行動計畫
 - 評量及測量成果
 - ◎務必設定實際、可達成的目標。
 - ◎讓自己負起達成目標的責任。
 - ◎要記得慶祝成功，並表揚曾協助的人。
- 使用討論問題來促進對話：
 - ◎短期及長期目標要如何互相配合？
 - ◎可達成的目標有什麼特徵？
 - ◎行動計畫如何能協助你保持專注？

- ◎你如何讓自己、員工，或同社社友保持動力以達成目標？
- ◎身為領導人，你將多久一次重新評量你的目標？
- 主持下列其中一項活動。
- 在課程結束時：
 - ◎接受參加者提問。
 - ◎檢視學習目標，確定是否達成。
 - ◎請參加者寫下一項他們從課程中學到，並會使用的構想。

活動

1. 目的：擬定一項行動計畫

- 預留 20 分鐘進行這項活動。
- 請參加者想出他們一個長期的事業或扶輪目標。
- 讓參加者挑選一項他們認為有助於達成上述長期目標的短期目標。
- 接著，請參加者訂定一個有助於達成該目標、專屬個人的行動計畫。計畫應包括（把它們寫在活動圖板上）：
 - ◎達成該目標所需要的工作事項
 - ◎達成目標的時間表
 - ◎工作事項中的里程碑
 - ◎追蹤成果的測量標準
- 請自願者對全組分享他們的計畫。

2. 目的：分析目標

- 預留 20 分鐘進行這項活動。
- 把參加者分成小組。
- 請各組對他們扶輪社的一項年度目標進行 SWOT 分析。SWOT 代表強項 (strengths)、弱點 (weaknesses)、機會 (opportunities)，及威脅 (threats)，乃是一種研究目標的有系統方法。
- 請各組把一張紙分為 4 部份，列出該扶輪社的：
 - ◎強項——內部的能力（經驗、技能、天分）
 - ◎弱點——內部的不利條件（限制、欠缺的資源）
 - ◎機會——外部的資源（支持、工具）
 - ◎威脅——外部的因素及事件（危機、障礙）
- 接著請各組根據 SWOT 分析的結果，決定是否要保留該項目標、改變目標、或是設定新目標。如果改變或更新目標，請各組說明該目標。
- 再次召集各組討論其 SWOT 分析及目標。

重要性

扶輪社的核心價值和指導原則是社員們的共同目標和方向。

學習目標

在訓練結束時，參加者應能夠：

- 瞭解扶輪社的核心價值觀及指導原則
- 將扶輪的價值觀應用於其扶輪社的活動

訓練前

- 詢問參加者希望從訓練獲得什麼，並參考他們的意見來自訂訓練的內容。
- 考慮你將如何協助訓練進行，並針對聽眾調整訓練的內容。
- 考慮採用一個能吸引參加者的注意力的開始活動，以及其他方式來保持訓練的互動性。
- 準備訓練所需的任何材料。
- 複習扶輪社的指導原則和扶輪策略計畫中的核心價值。

訓練中

- 歡迎參加者並做自我介紹。
- 檢視學習目標。
- 凸顯這些關鍵訊息：
 - ◎指導原則和核心價值定義了我們所重視的東西，我們透過行動和政策來示範這些原則。
 - ◎扶輪社的指導原則和核心價值是規劃組織未來的關鍵。
 - ◎這些是指導地區、扶輪社，甚至社員去發展自己的原則和價值的藍圖。
- 使用討論問題來促進對話：
 - ◎扶輪的指導原則是什麼？
 - ◎扶輪社的核心價值是什麼？
 - ◎為什麼這些對領導和制定決策很重要？
 - ◎哪些行動和政策體現了我們的指導原則和核心價值？
 - ◎您個人的指導原則和核心價值是什麼？

- ◎它們如何融入你的日常生活？
- 領導以下其中一項活動。
- 在訓練結束時：
 - ◎回答參加者們的問題。
 - ◎複習學習目標，以確保這些目標已經實現。
 - ◎要求參加者們寫下他們將運用訓練的哪一個構想。

活動

1. 目的：將原則付諸行動

- 為此活動留出 20 分鐘。
- 說明每組參加者將討論在扶輪社或專業環境中可能發生的假設性不道德情況。要求參加者使用自己的指導原則來決定如何處理這種情況。
- 情境：
 - ◎您得知您的扶輪社有一社員從獎助金中飽私囊。
 - ◎您無意中聽到一段不當的談話，而談話內容顯然會讓其他聽到的人不安。
 - ◎您是一個專案團隊中的成員，其中一名成員沒有參加會議、工作延誤，而且對專案沒有貢獻。
- 將參加者以三人或四人為一組，開始討論。
- 之後，再次召集各組，請志願者談談他們的情境。

2. 目的：確認指導原則

- 為此活動留出 20 分鐘。
- 要求參加者想想他們的扶輪社參與，以及他們扶輪社正在完成的一切。
- 讓他們整體說說哪些指導原則定義了他們的扶輪社。
- 在掛圖上記錄他們的回答，看看是否有任何回應重複。
- 繼續討論，詢問：
 - ◎扶輪社的成就體現了它的指導原則？
 - ◎未來哪些活動將最有助於扶輪社體現它的指導原則？
 - ◎這對於您的扶輪社社員和公眾形象有何幫助？

重要性

建立共識意味著要共同努力，找到可以滿足每個人需求而又不妥協的解決方案。領導人的目標是建立可行和可持續的共識。

學習目標

在此訓練結束時，參加者應能夠：

- 瞭解共識及其價值
- 尋找建立共識的策略

訓練前

- 詢問參加者希望從訓練獲得什麼，並參考他們的意見來自訂訓練的內容。
- 考慮您將如何協助訓練進行，並針對聽眾調整訓練的內容。
- 考慮採用一個能吸引參加者的注意力的開始活動，以及其他方式來保持訓練的互動性。
- 準備訓練所需的任何材料。

訓練中

- 歡迎參加者們並做自我介紹。
- 檢視學習目標。
- 凸顯這些關鍵訊息：
 - ◎共識讓每個人能針對影響他們的決定發表意見。
 - ◎當人們參與決策時，他們更有可能支持解決方案，並具有較高的士氣和信任度。
 - ◎建立共識通常包括：
 - 建立尋找解決方案的方法和時程表
 - 列出每個人希望從此情況得到的東西
 - 檢視每個人認為關鍵的和非關鍵的東西
 - 將人們集合在一起，讓他們自由地相互建議盡可能多的新解決方案
 - 討論這些解決方案產生的結果
 - 重新制定解決方案及其他決策，以滿足關鍵需求

- 使用討論問題來促進對話：
 - ◎您會如何描述共識？
 - ◎您何時需要建立共識？
 - ◎共識對於制定決策中有什麼好處？
 - ◎開放性態度如何建立共識和鼓舞士氣？
 - ◎建立共識有哪些訣竅？
 - ◎您將如何致力於在工作上建立共識？在扶輪？
- 領導以下其中一項活動。
- 在訓練結束時：
 - ◎回答參加者們的問題。
 - ◎複習學習目標，以確保這些目標已經實現。
 - ◎要求參加者們寫下他們將運用訓練的哪一個構想。

活動

1. 目的：在扶輪達成共識

- 為此活動留出 20 分鐘。
- 告訴參加者們，他們的扶輪社社員人數正在下降。
- 說明參加者小組將討論解決方案，並就如何改變扶輪社以吸引新社員和吸引現有社員達成共識。
- 將參加者分成小組，開始討論。
- 之後，讓每個小組的志願者向全體介紹其解決方案，並解釋小組成員如何達成共識。

2. 目的：在小組中建立共識

- 為此活動留出 20 分鐘。
- 向小組描述此情境：一架載著他們團隊的飛機墜毀在荒島上。
- 要求每位參加者只選擇參加者認為對生存最有用的三個方案，按重要性順序對每個方案進行排名。
- 說明參加者小組將討論他們的選擇，並就三個方案的主清單達成共識，按重要性順序列出。
- 將參加者以四或五人為單位，分成小組，開始討論。
- 之後，請每個小組提交清單，並敘述該小組如何達成共識。

重要性

團隊合作可以帶來更好的結果，因為成員可以結合自己的技能和構想來達成目標。

學習目標

在訓練結束時，參加者應能夠：

- 瞭解如何建立團隊
- 運用策略促進建立團隊

訓練前

- 詢問參加者希望從訓練獲得什麼，並參考他們的意見來自訂訓練的內容。
- 考慮您將如何協助訓練進行，並針對聽眾調整訓練的內容。
- 考慮採用一個能吸引參加者的注意力的開始活動以及其他方法，來保持訓練的互動性。
- 準備訓練所需的任何材料。

訓練中

- 歡迎參加者並做自我介紹。
- 檢視學習目標。
- 凸顯這些關鍵訊息：
 - ◎優秀的團隊需要時間來發展。團隊建設階段包括：
 - 建立：小組成員互相學習彼此的行為，並開始制定規則和準則。
 - 腦力激盪：此小組正在積極決定如何實現目標。
 - 規範：小組成員獲得信心，開始做出其他決定，並對他們的行為負責。
 - 執行：小組從一組參加者轉變為一個真正的團隊。
 - ◎建立團隊之策略可以幫助團隊更快地改善。團隊策略包括：
 - 互動：提供活動以幫助小組成員增進彼此熟悉和積極溝通。
 - 有效的會議：使所有團隊成員積極參與計畫及制定決策。
 - 衝突干預：選擇建設性的溝通，而不是破壞性的批評。
- 使用討論問題來促進對話：
 - ◎團隊合作對您來說意味著什麼？
 - ◎成功的團隊有哪些特點？

- ◎團隊合作有什麼好處？
- ◎在工作或扶輪中，你曾參與過哪些有效的團隊？
- ◎那些因素使這些團隊如此成功？
- ◎哪些建立團隊的策略對您有幫助？
- 領導以下其中一項活動。
- 在訓練結束時：
 - ◎回答參加者們的問題。
 - ◎複習學習目標，以確保這些目標已經實現。
 - ◎要求參加者們寫下他們將運用訓練的哪一個構想。

活動

1. 目的：團隊合作實際運作

- 為此活動留出 20 分鐘。
- 說明每組參加者將以團隊的方式拼湊拼圖。透過要求參加者保持沉默或隱藏拼圖的圖像，來調整難度。
- 將參加者以三人或四人為一組，開始討論。
- 給每組一個謎題。圖像可能有所不同，但片數應相同。
- 在設定的時間之後，將各組聚集在一起，並詢問他們：
 - ◎開始之前您採取了哪些步驟？
 - ◎您遇到了哪些挑戰？
 - ◎您的團隊經歷了任何團隊建立階段嗎？

2. 目的：在一個團隊做規劃

- 為此活動留出 20 分鐘。
- 使用此情境範例或考慮用您自己的：每個學員小組將各自計畫扶輪社的年度籌款活動，在三個月內舉行。
- 說明每個小組有一成員將擔任委員會主委，其餘成員為委員。
- 每個小組的成員將就活動主題、活動要求、活動規劃者、他們將做的事情以及團隊提出的其他建議，自由地交換盡可能多的想法。
- 將參加者分成三或四人一組，開始規劃。
- 每個小組應指派一個成員，負責寫下所有的想法。
- 在設定的時間後，要求每個小組報告如何做出決定，以及是否進入了建立團隊的任何階段。

重要性

良好的專業形象可以強化您的聲譽和影響力。它可以幫助您建立關係並取得成果。

學習目標

在訓練結束時，參加者應能夠：

- 瞭解那些因素影響他們的專業形象
- 採取策略來管理他們的專業形象

訓練前

- 詢問參加者希望從訓練獲得什麼，並參考他們的意見來自訂訓練的內容。
- 考慮您將如何協助訓練進行，並針對聽眾調整訓練的內容。
- 考慮採用一個能吸引參加者注意力的開始活動以及其他方法，來保持訓練的互動性。
- 準備訓練所需的任何材料。

訓練中

- 歡迎參加者並做自我介紹。
- 檢視學習目標。
- 凸顯這些關鍵訊息：
 - ◎每次互動，無論是對話、會議還是電子郵件，都是塑造您的專業形象的機會。
 - ◎您的形象是您的能力、價值觀、行為和外貌的總合。
 - ◎管理您的專業形象的一部分是建立信譽和維持真實性。
 - ◎在網路上平衡您的專業、個人和扶輪身分，對於維護正面形象至關重要。
- 使用討論問題來促進對話：
 - ◎您希望同事如何看您？
 - ◎您如何知道別人對您的看法？
 - ◎您能描述一下您未能展現自己最佳形象的場合嗎？您是怎麼解決這個問題的？
 - ◎為什麼信譽和真實性很重要？您如何展現它們？
 - ◎您的社交媒體個人資料在專業和個人方面提供什麼形象？
 - ◎這是否適合您想要描繪的專業形象？

- 領導以下其中一項活動。
- 在訓練結束時：
 - ◎回答參加者們的問題。
 - ◎複習學習目標，以確保這些目標已經實現。
 - ◎要求參加者們至少從訓練裡寫下一個他們將會運用的構想。

活動

1. 目的：管理您在網路上的形象

- 為此活動留出 20 分鐘。
- 說明各個參加者小組將提出他們在社交媒體個人資料上發布其專業、個人和扶輪生活中的哪些內容的策略，然後各組將選出該組五個最佳策略。
- 將參加者分成四人一組，開始討論。
- 在設定的時間後，將小組再次召集在一起，讓他們各自介紹五個最佳策略。
- 在活動掛圖上寫出回應。
- 詢問小組成員們是否遺漏了任何最佳策略，然後將它添加到圖表中。

2. 目的：在困難的情況下維持專業形象

- 為此活動留出 20 分鐘。
- 要求參加者設想一種困難的情況，並思考如何維持專業。給出一個情境，例如：
 - ◎回覆一封情緒化的電子郵件
 - ◎與同事進行困難的交談
 - ◎面試新職位
- 將參加者們分成兩人一對。
- 要求每對演出或談論他們將如何回應。請每一對討論那些特質有助於在困難時保持專業形象。
- 要求每對各自報告一種他們討論過的特質，以協助保持專業形象。

重要性

創新對於解決事業生涯中的問題以及幫助扶輪社應對不斷變化的世界中的挑戰至關重要。

學習目標

在此節結束時，參加者應能夠：

- 瞭解創新的步驟
- 將這些創新步驟應用到扶輪社

訓練前

- 詢問參加者希望從訓練獲得什麼，並參考他們的意見來自訂訓練的內容。
- 考慮您將如何協助訓練進行，並針對聽眾調整訓練的內容。
- 考慮採用一個能吸引參加者注意力的開始活動以及其他方法，來保持會議的互動性。
- 準備訓練所需的任何材料。

訓練中

- 歡迎參加者並做自我介紹。
- 檢視學習目標。
- 凸顯這些關鍵訊息：
 - ◎創新在不斷變化的職場中很重要，扶輪推廣此一價值來強化扶輪社。
 - ◎如要創新，人就需要冒險、自由探索各種構想、避免害怕失敗。
 - ◎雖然創新並不限於過程，但它通常涉及瞭解問題和透過以下途徑產生解決方案：
 - 找出您要解決的挑戰
 - 讓自己設身處地在這種情況中，並對那些受到此問題影響的人產生同情
 - 重新架構您的問題，以聚焦在您能影響的挑戰的一部分
 - 進行腦力激盪，或自由快速地想出許多可能的解決方案，應對您重新架構的挑戰
 - 發展您的最佳構想

- 透過獲取使用者意見來測試解決方案
- ◎社員必須對改變採取開放的態度，才會有創新。
- 使用討論問題來促進對話：
 - ◎創新對您意味著什麼？
 - ◎您做過創新嗎？請說明。
 - ◎您如何對於以創新為常態的文化做出貢獻？
 - ◎當創新被扼殺時會發生什麼？
 - ◎您的扶輪社如何創新並且對於改變採取開放的態度？
- 領導以下其中一項活動。
- 在訓練結束時：
 - ◎回答參加者們的問題。
 - ◎複習學習目標，以確保這些目標已經實現。
 - ◎要求參加者們寫下他們將運用訓練的哪一個構想。

活動

1. 目的：為扶輪社發展創新的構想

- 為此活動留出 20 分鐘。
- 解釋每組參加者皆須想出一種創新的方法來吸引新的社員加入他們的扶輪社。
- 將參加者以三人或四人為一組進行分組，開始討論。
- 之後，給每個小組 5 分鐘的時間來介紹其構想，這是更廣泛討論的一部分。

2. 目的：創新研討會

- 為此活動留出 20 分鐘。
- 要求每位參加者考慮他的扶輪社或專業中的挑戰，然後將它寫下來。讓參加者們知道他們將描述被指定的小組有什麼挑戰。
- 說明參加者小組須決定他們在活動中將採用的構想。
- 指導各小組完成創新工作單（在本文件末尾）中的各階段，請讓他們有時間瞭解每個階段。
- 將參加者分成三或四人一組，再開始進行活動。
- 要求志願者向全體參加者講述他們的解決方案。
- 鼓勵參加者在他們的扶輪社試用解決方案。

在各組集合討論時，要求參加者陳述一種方法，來說明他們如何將學到的知識應用於他們的工作或扶輪社。

確認：您面臨哪些挑戰？這些挑戰來自何處？這些挑戰妨礙你做什麼事？

設身處地：受挑戰影響的其他人對挑戰以及他們在挑戰中的角色，有什麼感受或說什麼？他們如何應對挑戰及他們的角色？考慮每個牽涉者的觀點。

重新架構：考慮如何用新的角度應對挑戰。在 2 分鐘內，寫下盡可能多的與挑戰有關的「我們怎樣才能…」問題。這些問題不必是完美的。在接下來的 5 分鐘，將這些問題唸給其他組成員聽，並挑選出最能引起他們共鳴的問題。

腦力激盪：用「我們怎樣才能…？」這個問題，想出盡可能多的潛在解決方案。靜默地這麼做幾分鐘，然後以小組為單位再做一次。用「是」和「…如何？」來彼此回應。在掛圖上寫下構想。

發展：挑選最有潛力的解決方案，然後解釋細節，來協助他人理解它。它會是什麼樣子？請寫下、繪製或演示潛在解決方案。

測試：與另一個小組合作。與其他小組分享您的解決方案並取得回饋。