



願景與策略

□張英陣

國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系副教授

壹、領導的意義

理 監事是儲蓄互助社的領導者，對儲蓄互助社營運的成敗肩負關鍵的責任。但領導者不是管理者，所以不是事必躬親；領導者最重要的是帶領團隊朝一個理想的方向邁進。領導者絕不是什麼「天縱英才」，領導是可以學習的，每個人只要肯學習都可能成為好的領導者。因此做為一名儲蓄互助社的理監事應先掌握領導的意義。

要成為有效的領導人，首先要釐清的是何為「領導能力」？Baker (1997) 質疑若不知道什麼是領導能力，那又如何訓練領導人？因此對領導能力不同的解讀，培育的內涵自然不同。

領袖培育絕對不是現代的新課題，中國早在孔子的時候就以「六藝」對青年人從事領導教育；西方的蘇格拉底 (Socrates) 為培養雅典 (Athenian) 青年的領導能力奉獻了一生的心力；柏拉圖 (Plato) 在其《理想國》(The Republic) 一書中，建構出領袖培育的理想藍圖 (Conger, 1992; Klenke, 1996)。不過這些先哲的領袖培育，其主要是在訓練政治

菁英，以建立一個理想的政治國度。對他們而言，領導人與民衆的階級是分明的，領導人有其特殊的特質，柏拉圖甚至認為領導能力與基因及童年生活經驗有密切關聯。隨者年代、社會文化背景不同，對領導能力的詮釋也隨者改變。

傳統上將領導能力的焦點集中在領導者的能力、特質與行為，最典型的代表是馬基維利 (Machiavelli)。這種圖像呈現在封建時代，一個高高在上的男人，指揮其卑微的臣屬，來實踐其領導人個人的目標 (Barker, 1997)。在這種封建式的領導觀影響之下，領袖培育的重點在於領導人應該具備的技能以及應該培養領導人的特質。

在邁向跨世紀的未來，領袖培訓是否仍是要訓練少數的精英來統御服從的多數臣民呢？顯然，在跨世紀應有新的思維，領袖培訓應跨越封建式的臣屬關係。在新世紀中，領導能力應被視為是創造社會變遷的一種互動過程 (process)。領導能力的培訓重點不在於領導人的角色或領導人與被領導者的關係，而是夥伴之間的動態過程。將領導能力看做是一種過程，就沒有領導人與「追隨者」(followers) 的區

隔，而只有追求共同目標的領導人與夥伴 (collaborators)。Rost (1993) 認為這種夥伴關係有四個要素：(1) 所有的成員彼此之間都相互影響，不像傳統只重視領導人與追隨者的影響。(2) 一般來說會有多名領導人，不過其影響力可能不一樣。(3) 領導人與其夥伴有改變未來的意圖。(4) 領導人與其夥伴對未來的改變有共同的目標 (引自Baker, 1997)。

就過程的觀點而言，領導能力是指領導人在心態上需將其他成員看成是創造共同目標的合夥人，在實際做法上需懂得接納他人，並促成成員之間的相互影響；且領導能力的展現也不在維持現狀，而是展望未來促成改變。

當代對領導能力的解釋有二個特點，第一是管理學大師彼得杜拉克 (Peter Drucker) 所強調的創新；其次是近代管理學所重視的夥伴關係。做為一位「領袖」，是「領」而不是「管」，是「引領」他人創造新局勢，而不是「控制」他人。領袖必須了解時代的變遷，掌握方向與目標。就像中國《易經》哲學所說，天地運行或萬物運轉生生不息，是因應各種不同環境因素的過程。領導者必須能掌握情勢的變化加以應變，並以創新的觀念引導變遷 (成中英, 1995)，這也是韓非所提到的領導人須能用「勢」。

至於夥伴關係強調的是領導人與他人的平等地位，而既然是地位平等，領導人的職責就不僅是「發號施令」，而是「溝通」。就如同儒家所重視的「與人為善」，就認為領導者要體會別人與自己是平等的；荀子所謂「敬吏無墮」，就是說成功

的領導者應對他人或屬下尊敬，誠誠懇懇的對待他們。儒家講究「仁」就是重視溝通，領導者應設身處地站在別人的立場、學習溝通 (許倬雲, 1992)。

貳、領導與願景

從上述領導者的意義來說，簡單的說領導者要「領導有方」，領導有方重點並不在領導的「有方法」，更重要的是領導的「有方向」。這個方向就是儲蓄互助社的願景 (vision)、使命 (mission)，好的理監事應該與社員共同建立儲蓄互助社的願景與使命，並帶領大家朝這個願景與使命前進。願景是組織的成功圖像，使命是組織的工作藍圖。

以美國獨立部門這個組織為例，她是一個由許多非營利組織聯合組成的聯盟組織。公元兩千年，在新的策略性規劃書中陳述其組織的願景為 (Independent Sector, 2000)：

藉由積極的公民、活力的社區、健全的民主及有效的制度建立一個公義與融合的社會。

其使命是：

提升並強化獨立部門的能力，方能藉由民間力量鼓勵公民參與，創造公共利益。

接著我們大家一起來思考，儲蓄互助社的願景是什麼？

有了儲蓄互助社，世界會變成什麼樣子？沒有儲蓄互助社，世界又會如何？

我們要用什麼方法改變世界？

我們要向社會宣示的使命是什麼？

儲蓄互助社要滿足哪些社會需求？

儲蓄互助社要解決什麼問題？

儲蓄互助社的哲學是什麼？

儲蓄互助社核心價值是什麼？

儲蓄互助社的特色是什麼？

參、策略性議題

策略性議題是影響組織法令規章、使命、價值、產品、服務、服務使用者、財務、管理等的基本政策性問題。策略性議題如能有效處理，組織得以生存並成長，否則將造成不可預期的傷害。以美國紅十字會為例，他們的策略性議題包括(Bryson, 1994)：

- 財務與收入議題：
- 社區參與議題：
- 人力資源議題：
- 組織結構議題：
- 公關能見度議題：
- 總會的議題：
- 服務效能議題：
- 與聯勸的關係議題：

身為儲蓄互助社的領導者，我們也應在完成內外環境分析後，進一步思索儲蓄互助社所面臨的策略性議題為何？以下的問題或許可作為參考(Credit Union National Association, 2003)：

產品與服務……

- 是否對不同收入的社員都提供服務？
- 如何改善既有的服務？
- 若有服務落差，需增加哪些服務？何時開始？

社員教育……

- 我們為社員與社會大眾提供哪些財務管理方案？
- 我們有提供或參與當地學校的教育方案嗎？
- 在儲蓄互助社通訊中有關於財務管理方面的報導嗎？

民主原則……

- 我們提供哪些志願服務的機會？這些夠嗎？我們善用這些機會嗎？
- 我們如何鼓勵社員參與理、監事會及各項委員會？
- 理、監事會的成員是否具有代表性？
- 我們如何鼓勵儲蓄互助社的職員與理監事積極參與社內與社外的相關委員會？

多元化……

- 社員的人口組成背景為何？職員、管理者及志工是否反映社員的多元性？
- 如何促成社員與社區的多元化？
- 我們如何讓儲蓄互助社的領導階層多元化？

儲蓄互助社的支持系統……

- 我是否積極參與協會？如何投入更多？
- 我是否積極參與區推行委員會？如何投入更多？
- 我是否從政治領域內積極提倡儲蓄互助社運動？
- 理監事、職員、管理者在地方縣市政

府與中央政府層級中對提倡儲蓄互助社運動發揮哪些影響力？

社區服務……

社區中大家熟悉儲蓄互助社嗎？社區的活動，儲蓄互助社有代表參與嗎？理監事、職員、管理者及志工參與哪些社區服務？

附註

策略性規劃操作

- 一、協調機構全體成員承諾支持策略性規劃
 - 策略性規劃小組的成員？
 - 策略性規劃的步驟？
 - 策略性規劃的時程？
 - 策略性規劃所需的資源？
- 二、澄清規章(mandates)
 - 有哪些政府的法令規章影響儲蓄互助社的發展？
 - 儲蓄互助社內部的法令規章？
 - 儲蓄互助社有哪些不成文約定？
- 三、澄清儲蓄互助社使命與價值
- 四、評估外在環境：確認機構所面臨的機會與威脅
 - 影響儲蓄互助社發展的政治環境為何？
 - 影響儲蓄互助社發展的經濟環境為何？
 - 影響儲蓄互助社發展的社會環境為何？
 - 影響儲蓄互助社發展的技術環境為何？
 - 儲蓄互助社有哪些競爭對手？
 - 儲蓄互助社有哪些合作夥伴？

- 五、評估內在環境：確認機構本身所具有的優勢與劣勢
 - 既有的內部資源為何？
 - 既有的服務策略為何？
 - 現在的服務績效如何？
- 六、儲蓄互助社所面對的策略性議題
- 七、建構儲蓄互助社可實現的未來遠景
 - 我們要向社會宣示的使命是什麼？
 - 儲蓄互助社要滿足哪些社會需求？
 - 儲蓄互助社要解決什麼問題？
 - 儲蓄互助社的哲學是什麼？
 - 儲蓄互助社核心價值是什麼？
 - 儲蓄互助社的特色是什麼？

- 八、形成管理議題的策略
- 九、執行策略
- 十、評估

