

MERL: 團隊協作 追求成長



目錄

前言	1
MERL 團隊的組成和目的	2
MERL 團隊的架構	3
策略性的計劃循環	4
目標-目的-行動計畫	5
團隊發展	6
以一個團隊來工作	7-10
資源	11
總結的見解	12

前言

成長是很多有名的歷史上之領導人的一項共同主題。以下的四位領導人涉及種植樹木或植物，發展新品種，增加樹的生產數量，並為將來保護有歷史意義的獨特之樹。

- **強尼蘋果仔**到處旅行，在住家附近及遠方種植種子或幼苗，推廣新蘋果樹。他認知新成長的必要性。
- **W.雅替伯比**是一位熟練的園丁，試驗各種菜蔬的新品種並生產種子出售給他人。他基於成功的生產成果創造新品種。
- **J.史特林摩頓**有一個使內布拉斯加州充滿樹的願景。每當他對一個團體演講關於植樹的時候，他分享他的願景並且招募追隨者。他開始慶祝和組織一個植樹節。這個組織教育關於植樹的價值和並提供資源於每年春天推廣植樹活動。
- **威廉肯特**購買地產，因為他看見為後代子孫保護一個特別的森林之價值。這個地產位於大規模的加利福尼亞紅杉樹區，現在被稱為繆爾森林。

像這些歷史上的領導人一樣，每位 MERL 團隊成員集中於他們自己的清楚之職責：使用不同的招募會員方式來會員發展，組織新分會並且支持他們使變得強壯，提供分會會員符合當今和未來需求的價值以保留會員，以及領導發展訓練並且鼓舞會員發展才能以確保領導人能使國際獅子會將來繼續成長。他們每人以不同的方法，與不同的團體工作，使獅子會能獲得會員成長和領導發展。他們個人技能和動機雖不同，但是他們分享一個獅子會能有地域性及國際性的未來發展願景。

團隊定義：一群人為一個共同的目標在一起工作，他們必須相互依賴以達成共同明確定義的成果。

這本手冊是給 MERL 團隊成員，他們一起工作，確定及分享一個未來的願景，設定目標/目的，並發展行動計畫以獲得成果。有效的 MERL 團隊，透過支持會員發展、發展新分會、增進保留會員和有素質的領導發展，將為我們國際獅子會的未來提供保證。

MERL 團隊的組成和目的

團隊成員

本部分確定團隊應包含的四項個標準功能以及可能被增加的其他功能。每項功能都有一位主席對該功能負起主要責任。MERL 團隊的四項關鍵的功能責任是：

- 會員發展
- 新會發展
- 保留會員
- 領導發展

基於複合區或者區的需要或地方習俗，團隊可能包括其他的功能/主席。其他團隊成員的例子包括：

- 校園分會主席
- 導獅
- 訓練主席
- 公共關係主席
- 女性會員發展和參與主席

四位主席中的各位主席或者團隊功能(會員發展、新會發展、保留會員、領導發展) 可以有一個附屬委員會致力於實行指定的職責。附屬委員會的成員每年可能變化取決於特定的目標和是否負起責任。

團隊協調員 (可選擇的職位) 可能是 MERL 團隊成員之一或者是另一位夠資格的獅子會領導人，複合區 MERL 團隊由總監議會任命，區 MERL 團隊由區總監為命。團隊協調員提供支持並促進團隊成員的溝通和合作。

MERL 團隊的願景

一個願景陳述說明團隊想要達成之渴望的未來。這個願景陳述應該被所有的團隊成員分享並支持，要有綜合性又要詳述的，並且是積極的，及有鼓舞性。一個 MERL 團隊願景陳述的例子是：

在我們三年任期之區 MERL 主席任內，我們將尋求建立一個領袖們和諧的團隊，包括其他的區委員會主席、區總監、專分區主席及分會幹部。為達成此目的，我們將經由:例行的溝通以追求能授權他人、設定目標之行動與遍及全獅子區之一系列聯合的專業品質之小型領導能力研習會。採取所有更多的方法，我們將尋求提昇領導能力到達高標準，透過發展新會員、發展新分會、加強保留會員使會員可以成長 5%。

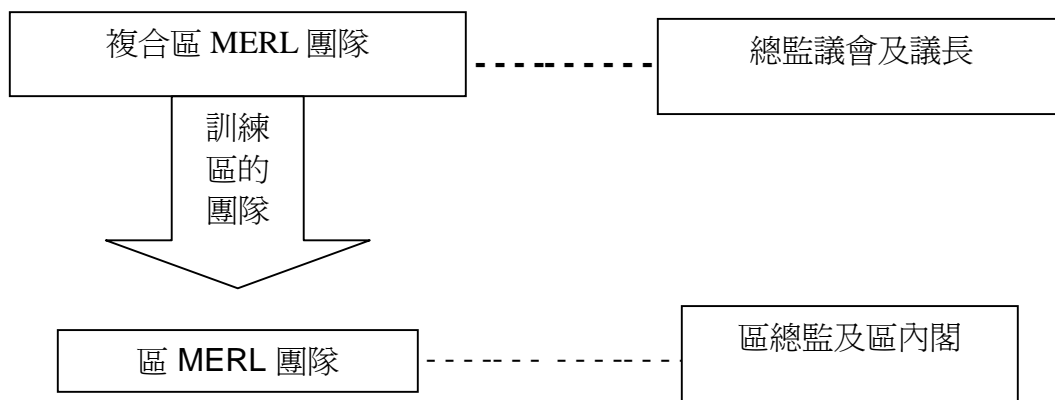
MERL 團隊的架構

國際獅子會理事會政策手冊已有詳細之定義及敘述。MERL 團隊有兩個層級，各個團隊須與其他獅子會領導人協作。

- | 團隊 | 與獅子會的領導人合作 |
|---------|------------|
| • 複合區團隊 | 總監議會及議長 |
| • 區團隊 | 區總監及區內閣 |

複合區層級

複合區 MERL 團隊在他們的任期之第一年在國際總會舉辦的研習會接受訓練。此團隊建立一個複合區的願景陳述，並且設定目標以在他們的 3 年任期內將實現這個願景。團隊須與總監議會商議來進行工作。



區層級

區的 MERL 團隊從複合區的 MERL 團隊得到指導、訓練和鼓舞。溝通複合區的目標和行動計畫可以為各區建立優先順序。區可以基於他們的區目標而增加附加的優先工作。區的 MERL 團隊須與區總監和區內閣合作工作。

記得複合區的 MERL 團隊提供區 MERL 團隊整體的指導並建立區的目標和目的及執行的優先順序。在貴複合區內朝著相同的方向推動是重要的。你可以借重其他人的努力和精力而受益。一個例子是與數個副區的公共關係的活動合作，在整個複合區之內建立共識。各區常與相同的媒體聯絡人合作以協調他們的獅子會之推廣工作。

策略性的計劃循環

本部分解釋分析策略性的計畫循環、願景和目標的定義；接著審查 / 評估。內容說明如下：趨勢/數據分析、願景陳述、三年的目標/目的、行動計畫和審查過程。

分析數據和趨勢

這是在計畫過程中第一個步驟：分析環境和結構化的趨勢以及目前和歷年的會員數據。數據的類型要包括當地的人口分佈資料、商業的趨勢、國際總會的會員統計表和其他非營利組織的年度報告。

你需要訊息使你能夠確定貴區的獅子會之優勢和弱點，以及認識獅子會相關的威脅和機會。評估貴區的社區需要服務的程度。為了足夠滿足這些需要，需要多少個分會？在哪個地方或鄉鎮？需要多少會員？

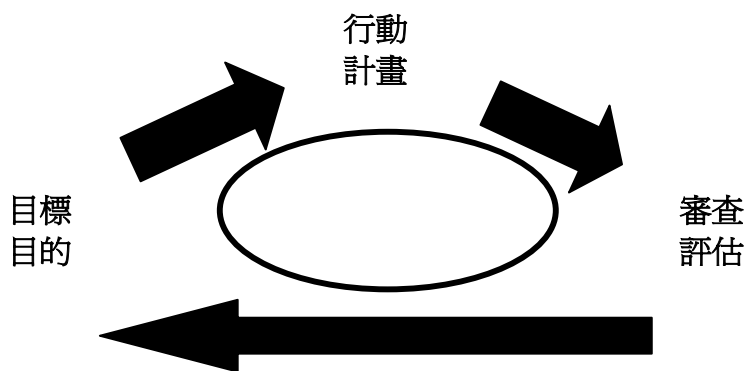
確定願景

使用分析的訊息，描述你的地區的獅子會之理想的未來。MERL 團隊應該為每個功能(會員發展、新會發展、保留會員、領導發展)建立一項願景陳述。以四個陳述為基礎發展成為團隊的願景陳述。

一個 MERL 團隊願景陳述的範例在第 2 頁上。目標將反映出你的願景陳述並且幫助你達到未來的期望。

實現目標

實現目標是一個循環過程，開始時所設定目標應集中於達到短期之目的。各個目標需要一項行動計畫來達成目標。定期審查成果和進展是否朝向達成目標，將容許考慮在年中修正，延長里程碑日期或者改訂目標和目的之優先順序。



審查過程對管理目標是很重要。如果你在年度中期缺乏成果，你可以修正你的行動計畫和目標/目的而不是不理它們。可以瀏覽國際總會網站上的設定目標課程，獲得更多關於目標管理的訊息。

目標-目的-行動計畫

讓我們透過使用目標、目的和行動計畫循環的一些實例來了解設定目標。目標陳述應該是具體的、可衡量的、可達成的、實際的，和有時間限制的。看這些例子：

2009年4月1日以前在SE區組織15個分會。

這項陳述很具體地說明你將做什麼，15是可衡量的、是可達成的、團隊相信是實際的、而2009年4月1日是期限。

當一項目標確定後，你將設定一些可以促成達成目標的具體目的。這些個別目的應遵循與目標陳述相同的形式。以下面列舉一些目的之實例。

- 2006年9月30日以前在德雷克大學組織一個大學校園分會
- 2006年11月1日以前在都會區組織兩個新世紀分會
- 2007年4月1日以前組織3個女獅獅子會
- 2007年10月1日以前在格蘭德維爾組織一個青少獅會
- 2007年11月1日以前在都會區組織4個相同特殊興趣的分會
- 2008年9月30日以前在都會區組織兩個女性會員的分會
- 2009年2月25日以前在南部鄉村區組織一個親善家庭分會
- 2009年3月1日以前在北方學院組織一個大學校園分會

每項目的都需要一個行動計畫，具體說明你計畫去做的事，依時間前後排列順序、做什麼行動、將如何去做、誰負責任、每次行動的時間期限、和顯示已經完成行動之結果。以下所使用的行動計畫工作單附在本手冊的資源部分。行動計畫實例的第一頁，行動計劃跟在目的之後：11/1/2006以前在都會區組織兩個新世紀分會。

行動	方法	誰負責	期限	結果
9月25日舉辦一項社區健康展覽會	1. 聯繫醫學專業人士和獅子會在活動中提供協助	分區主席、視力第一主席，糖尿病防治主席	8月20日	人員配備完成
	2. 透過提供訊息給學校、商業、社區行事曆和媒體聯絡人，以促進出席	公共關係主席	9月10日	2000位參加者
	3. 為民眾提供關於獅子會和招募會員的訊息	會員發展主席	9月25日	潛在會員名單
在辦公大樓舉辦贊助人咖啡會	1. 聯繫大樓經理安排 2. 提供關於獅子會的視力健康和糖尿病的訊息。	分區主席、會員發展主席	9月10日 9月15日 -10月10日	潛在會員名單

團隊發展

團隊的發展過程是透過四個階段來發展。理解及認識這些階段將幫助你的團隊迅速地移動到執行階段。即使你的團隊先前已經發展到執行階段，當一名新成員加入到團隊時，你可能會看見第 2 和第 3 階段的一些跡象。

第 1 階段 – 組成

成員的選擇應該包括下列要素：

- 經驗和技能適合職位的責任
- 有興趣成為團隊的一名成員
- 表現出對組織的忠誠和承諾
- 良好的溝通能力
- 良好的與其他人建立關係之社交技能
- 個性與其他團隊成員相容

第 2 階段 – 動盪

成員最初可能由於權力鬥爭或自認為經驗豐富或組織內的資深會員之優越感而發生衝突。衝突是團隊協作成長的一個正常部分，但是衝突可以透過良好的傾聽和合作解決問題來解決。集中強調團隊之目的、願景和目標，個人將更會成為團隊導向。

第 3 階段 – 規範

當團隊能夠確定成員的期望是什麼，衝突將會減少。團隊將在信心、相互信任和尊敬中成長。他們可以學習到如何產生最好的互動，並認為彼此的技能 and 經驗是團隊的資產。

第 4 階段 – 執行

團體已經發展成為一個團隊，表現出團隊思考和行為。他們認同團隊並且為團隊的成果感到驕傲。為了達成團隊的目標，成員可能幫助他們責任領域外做得不完全的任務。

有效的團隊展現以下的內容：

- √ **參與**。所有團隊成員積極參與嗎？分擔角色完成任務，感覺到團隊患難與共的感情嗎？
- √ **回饋**。能夠自由而經常給予回饋嗎？回饋的本質有建設性嗎？
- √ **決策**。決策是否為所有團隊成員意見之結果嗎？成員討論爭議或問題嗎？
- √ **衝突**。是否鼓勵團隊成員自由地表達他們的感情嗎？團隊成員是否試圖面對並解決他們之間的衝突嗎？
- √ **風險承擔**。挑戰是否面對，創造性受到鼓舞嗎？錯誤被看作一個學習的來源嗎？
- √ **領導**。領導有支持性嗎？領導由團隊成員所分擔嗎？

以一個團隊來工作

這個部分解釋如何以一個團隊一同工作，當必要的時候召開會議並使用其他任何可能的溝通方式，充分利用寶貴的時間。

會議

一個年度的計畫會議，使團隊的所有成員，在討論可能的目標或修訂以前建立的目標、同意目標、建立年度目標以實現總目標以及將目標及目的付諸實現之時，提出意見是必要的。

一項年中評估會議可以有利於審查成果，如果需要時校訂目標及幫助團隊其他成員獲得結果。

分享目標

一項共有的目標之例子：在 18 個月內獲得 5% 的會員成長。這個目標為所有 MERL 主席所分享，會員發展和擴展主席將集中於增加新會員，而保留會員和領導發展主席將確保會員可以滿足個人的需求，使他們保持活躍並滿意成為獅子會會員。每位主席將有一項功能特定的目的，以集中精力完成該目標。

為了完成目標，每位主席需要於他們特定功能的目的獲得成就。一個目的在著重訓練新分會領導人之時機，取決於發展新分會的目的及招募新會員之目的是否完成。溝通是很重要的，以避免延遲任何須依序完成之目的。

行事曆實例

第 1 季：7 月－9 月

參加團隊會議審查獅子年度之目標及行動計畫，包括一張具體的時間表及對各項行動計畫的結果負責的人

第 2 季：10 月－12 月

審閱進展並且討論維持激勵達成目標之策略
溝通及為成就鼓掌

第 3 季：1 月－3 月

繼續監控進展並且為了達成目標，討論解決挑戰的方法
審查會員人數統計摘要
重新評估目標是否須修正或重新給予優先順序
為區或複合區年會準備報告

第 4 季：4 月－6 月

在區或複合區年會的活動中表揚成功的個別成就
確定下一個獅子年度之目標

溝通

透過電子郵件、傳真或電話繼續溝通是通知其他團隊成員目標的進展或於迎接挑戰時要求協助的一項主要的方法。如果能有規律地溝通你的行動計畫、成就和任何可能遇到的問題，協作則較容易協調。溝通也能在團隊成員中增進激勵動力。

在 MERL 團隊和團隊協調員之間的聯繫可以使用以下的方法：

- 通知另外或者新的活動或會員發展結果的之訊息
- 促進並鼓舞更大的成就
- 為達到目標追蹤進度並提醒團隊成員即將到來的里程碑或最後期限
- 為遭遇到的挑戰，尋找資源或有創造性的解決方法
- 收集向區總監、委員會主席或國際總會例行報告的訊息

總而言之，團隊溝通應該是積極的，有建設性的，有支持性的和簡明的。

教練（教導及訓練）

教練是任何團隊在高層級發生功能所必要的一項非常重要的作用。如果一位團隊成員無法按時完成他的任務，將衝擊到整個團隊達成目標的進展。教練是使個人能夠發揮他們最好的能力以實現特定的目標之過程。當你與附屬委員會合作，可能需要對一些獅友施行教練。

甚麼是教練？它是一項有計畫地逐步進行之過程。你的著眼點是完成一項目標。被教練的人參與創思一項解決辦法，結果被激勵得以改進及獲得成功。

有效的教練執行以下之內容：

- 與被教練的人建立關係，提供一個安全的環境，行為表現可以用開放的心胸與信任相互檢查
- 在教練科目現有的實力之上，使用策略和計畫來增進
- 找出一個舒適、安靜的地方見面以避免被干擾中斷
- 透過彼此傾聽，分享構想以溝通雙方同意的行動或解決辦法
- 後續追蹤以確保雙方同意的目標都可達成

如同網路學習中心的線上課程所描述，教練過程可使用一套很好的五個步驟：

1. 確定該行為是一個問題並確認它是在被教練人控制之中
2. 描述阻止一項目標事物被達成的人或環境所隱含的意義
3. 提供一個所渴望的表現之範例並與之討論，以加強或改正其行為
4. 雙方同意一項改進行事的行動計畫以及一張具體的時間表
5. 貫徹遵行雙方同意之具體的行動計畫

你可以使用一項行動計畫工作單來記錄雙方同意之行動計畫。如須獲悉更多關於教練的細節，請參加國際總會網站內獅子會學習中心之線上課程-**教練**。

MERL 團隊的協調工作

MERL 團隊協調員可能是團隊成員之一或者是另一位夠資格的獅友。如果你擔任協調員，你的目標是以有效率的方式提供協助和激勵。協調員透過安排會議以及使用電話、傳真或電子郵件保持日常溝通，以確保 MERL 團隊成員之間的溝通。你將協助團隊發展共同的以及功能性的特定目標、目的和行動計畫。協調員可以是團隊與複合區總監議會或區內閣之間的連絡人。你也須在團隊實施他們的行動計畫時提供支援。重要的是你須將有關會員發展和領導發展的新活動，隨時都保持更新，你才能成為團隊成員之資料來源。

每年都應該舉辦一項年度計畫及評估會議。從評定上年度的目標和行動計畫之執行成果，團隊可以為明年設立新的短期目標或目的。一旦目標建立之後；才可以發展詳細的行動計畫。

另一個可能的會議是在年中審查朝著達成年度目標和相關的行動計畫之進展。這是管理你的目標之一次機會。有時新機會出現，使你可以使用不同的手段來達成你的目標。例如，取代組織一個新世紀獅子會，你可能組織一個基於工作團體的分會。根據更多的訊息或者情勢上的變化，為了達成你的目的，再可以在年度中決定改變你的一些計畫。

MERL 團隊協調員的職務說明如下。

MERL 隊協調員的主要職責

MERL 團隊協調員提供支援及促進 MERL 團隊成員間的公開溝通和合作。這個職位是可選擇設置的。任何有能力的獅友或者現任的 MERL 團隊成員都可能擔任 MERL 團隊協調員。

目標設定

1. 協助 MERL 團隊在發展共同的團隊目標以增進會員發展和成長時，建立與個別功能有關的目標。
2. 於發展和實行有關的行動計畫中有需要時提供支援。

溝通

1. 透過安排定期會議以確保 MERL 團隊成員間之溝通，從年度計畫會議開始。
2. 鼓勵公開的交換訊息以達成團隊和個別目標。
3. 促進與地區領導人之合作。

年度目標

1. 規劃定期 MERL 團隊會議時間表並參加，包括年度計畫會議，衡量進展並且慶祝成功。
2. 協助團隊建立目標及發展行動計畫以達成那些目標。
3. 保持關於 MERL 資源和發展之最新知識。
4. 透過電話、傳真、電子郵件和會議與 MERL 團隊聯繫。
5. 在整個 MERL 團隊任期內提供支援和激勵。

MERL 團隊協調員，區團隊由區總監任命，而複合區 MERL 團隊由總監議會任命。

資源

本部分為所有團隊成員列舉資源及可提供之撥款，包括諸如會員人數統計摘要那樣的新資源。

出版物

解釋 MERL 團隊各個職位功能的任務和職責之手冊可以由網站線上取得或者向國際總會請求。國際總會將在 MERL 主席被任命及收到個人連絡資訊之後寄給副本。額外的出版物可以透過電子郵件給以下所列的合適部門而取得。

簡報資源

- 領導 向 leadership@lionsclubs.org 請求
- 組織一個新分會 向 newclubs@lionsclubs.org 請求
- 區支持分會 向 leadership@lionsclubs.org 請求
- 健康分會工具箱 向 memberprog@lionsclubs.org 請求

會員人數統計摘要

本摘要報表每年兩次將以電子郵件發送給 MERL 團隊成員以評估目標的成就。報告包括一篇複合區會員人數統計摘要及各區的詳細統計。

獎勵：

表揚有貢獻的志工之工作對持續激勵 MERL 團隊成員和他們的附屬委員會是重要的。獲得成果可能是具有挑戰性和費時的，因此為了繼續成功，為成就鼓掌是必要的。正式的獎項詳細列舉於出版品，*國際獅子會的獎勵和表揚指南*及國際總會網站上。一本很容易讀的小冊子，*表揚的藝術*，解釋非正式和正式獎勵的重要性。這本出版品也登載於國際總會網站上。

補助撥款 (須於訓練之前申請)

複合區會員發展主任委員可以向總會的會員運作部門請求補助撥款(每位出席區主席 50 美元)訓練區會員發展主席和區保留會員主席。複合區新會發展主任委員可以向總會的新分會及行銷部門請求補助撥款(每位出席區主席 50 美元)訓練區新會發展主席。複合區領導發展主任委員可以向總會領導行政部請求補助撥款(每位出席區主席 75 美元)訓練區領導發展主席。關於提供補助撥款的訊息在 8 月份會郵寄給複合區 MERL 主任委員。

國際總會負責部門：電話：630-571-5466

會員發展：會員運作，分機 340，電子郵件：memberops@lionsclubs.org
 新會發展：新分會及行銷，分機 306，電子郵件：newclubs@lionsclubs.org
 保留會員：會員運作，分機 356，電子郵件：retention@lionsclubs.org
 領導發展：領導行政部，分機 385，電子郵件：leadership@lionsclubs.org

總結的見解

你接受一份富於挑戰性和值得去做的職位，對未來的獅子主義將會產生重大的影響。



你可能聽過小青蛙和塔的故事。蛙群挑戰攀登塔，每個人都同意是一項富於挑戰性的任務。一個接一個他們嘗試著但都失敗，然而最後攀登塔的青蛙繼續一直越爬越高，最後到達塔頂。每個人都感到驚奇並且問怎麼可能，最後的一隻青蛙成功而所有其它都失敗。最後答案揭曉，這隻蛙聾了，不能聽到人們的評論：到達塔頂是不可能的。

如果你相信你將會失敗，你當然會。

無論你是團隊一起工作或個別工作，始終保持一個積極的態度和高昂的激勵動機是重要的。或許讀一些這些引語或者貼在你的書桌或電話機上，將會有所幫助。

領導者是有願景的並且不易產生恐懼的感覺和不會反對奇特的的概念。他們將使不可能變可能。 羅伯賈維克博士，人工心臟發明人

你嘗試後失敗而再次嘗試又再失敗並不要緊。你不去試試看才是非常要緊。

作者佚名

如果你把它分成小工作，沒有什麼是特別艱難的。

亨利·福特，美國發明者和汽車製造廠

領導力是把願景轉變成現實的能力。 沃倫 G. 本尼斯，企業領導人

決不懷疑一個由具有承諾的個人所組成的小團隊可以改變世界。這是它發生的唯一模式。

麥格麗特 蜜德，人類學家

成就基本上是穩定地提高一個人抱負的層次之產出物。..以及期待發生的事物。傑克·尼可勞斯，職業高爾夫球運動員

傑克·尼可勞斯，職業高爾夫球運動員

不要說你沒有足夠的時間。你每天與海倫·凱勒、巴斯特、米開朗基羅、德雷莎修女、雷納多·達文西，托馬斯·傑佛遜和艾伯特·愛因斯坦等人有完全相同的小時數。

H.傑克遜·布朗，紐約時報作者

高度成就總是在一種高度期待的架構中發生。 傑克·根德爾

一把松樹的種子將可以覆蓋山成為綠色壯麗的森林。我也要把我的臉迎著風並將我的少數種子投向高處。

威廉·夏普，作家

MERL 1 CH