

社区管理工具箱

A 部分 - 介绍

这一工具箱是我们一直以来为您提供的社区基本知识和资源的一部分。您需要这些知识以便在影响您社区的一些政策中更具发言权。作为公共倡议办公室新一届社区管理与选民服务部提出的方案，该工具箱可以帮助每个纽约市民及社区团体更好地了解纽约市政府的工作方式、市民鼓励政府做出更好应答的方法以及您为城市发展尽一份力的途径。这一过程的核心就是需要像您一样的市民对城市管理做出一份贡献。

社区管理的核心在于市民们共同努力解决影响他们日常生活的问题，使我们的社区发展壮大。社区管理的实质意义在于：

- 1) 了解、解决问题的社区参与过程；
- 2) 直接解决问题，必要时挑战受政策和权利结构影响的现有权力关系。

这一工具箱向您概况介绍了纽约市（NYC）政府的工作方式，以及一些管理工具及个人与团队均可以采用的、用以在建设社区权力的同时倡导政策有效变化的措施。

这只是管理工具箱的第一部分，在接下来的几个月中，更多的内容将逐渐添加进来。

只有通过扩大所有纽约市民的发言权、促进目前管理工作的发展，各社区才能为纽约市的生活起到更具意义的作用。我们希望您能通过使用本工具箱使这些愿景成为可能。

B 部分 – 影响我们生活的机构

第 1 节：纽约市政府的工作方式 – 概况

纽约市政府负责市民生活的许多方面，包括 830 万纽约市民的公共教育、图书馆、公共安全、休闲娱乐设施、卫生、供水与福利服务等。在全美各城市中，纽约拥有最高额度的财政预算，在本财政年度，这一金额达 600 亿美元。

了解 NYC 政府如何运作十分重要，这样您就能清楚地知道您应该在哪里解决您社区的问题以及哪些机构有能力满足您的需要。本文概述了所选官员、城市机构、社区委员会的职能和权力及纽约市的立法过程。

1) 谁来代表您

纽约市政府受“市宪章”管辖 <此处添加链接 –

www.nyc.gov/html/charter/downloads/pdf/citycharter2004/pdf>，宪章规定市长作为该市的首席行政长官，市议会为立法机关。宪章定义了每名官员和各机关的职权及政府内部各部分的工作关系。纽约市民选举市长、审计长、公共倡议人、市议会议员、各区区长及区检查长。这些官员以直接或委任的方式共同负责监督市政府的工作。

市长是纽约市首席行政长官。市长根据市议会的建议并经其同意委任多数政府机构、委员会、理事会的负责人。市长负责确保市政府工作的有效性及完备性、提出本市财务预算、并有权通过或否决所有由市议会提出的法案。市长每四年选举一次。

公共倡议人在市政府各部门中起着广泛监督的作用。倡议人负责接收、审核并解决针对市政计划及服务的个人投诉、多次投诉及市级申诉并为此提出改进建议。公共倡议人是市长离职后的首席接任人。公共倡议人参与市议会讨论但并不参与表决，可以向市议会提出法案并**按照其职权**属于市议会各委员会的成员。公共倡议人还可以针对隶属其管辖与职权范围内的任何问题展开公开听证会。公共倡议人在多个委员会及分委会行使职能：市审计委员会、纽约市雇员退休系统、独立预算办公室顾问委员会、选举人协助委员会、公共信息与通讯委员会等等。公共倡议人每四年选举一次。

市审计长是本市的首席财务官。他或她也是负责管理公共退休基金使用的财务顾问。市审计长审计政府机构的财务活动、为市长及市议会就本市的财务状况提出建议，并就市政府的工作、财务政策及本市的经济活动做出建议、评论及批评。市审计长任职于多个委员会、分委会并为其委派成员：市审计委员会、独立预算办公室顾问委员会、采购政策委员会、特许权与优惠权审核委员会、薪资表单管理办公室及纽约市经济发展公司。市审计长每四年选举一次。

市议会为 NYC 政府的立法机关。市议会有权提议并采纳地方法律、调查与本市财产、重大事件及管理方法相关的事项并通过本市的财政预算。在题为《接触政府工作人员并向其施压》的文件中详细阐述了市议会的立法程序。市议会议员每四年选举一次。因重划选区等原因，部分议员只有两年任期。这样既可以及时重划议会分区又可以确保议会选举同市级及区级选举一样保持四年一次的周期。

区长负责与市长及其他政府官员合作，保护本区市民的利益。区长负责委任社区委员会的成员并致力于有关该区市民长期福利事业的工作。他们可以申请将议案提交给议会。候选人必须为本区居民才有资格担任区长。区长每四年选举一次。

各区监察长负责调查辖区内的刑事犯罪并对罪犯提起公诉。区检察长每四年选举一次。

本市五个行政区内共设有 **59 个社区委员会**。各委员会设有 **50 个**公益性委员席位，由区长在听取市议会建议之后做出任命。社区委员会就土地使用与分区问题、社区规划、本市预算的制定及如何协调市政府为该社区的服务等提出建议。任何居住在该委员会辖区内或具有“商业、职业或其他重要兴趣”的人士均有资格进入社区委员会。各委员会聘用分区经理及其他工作人员。

您可以通过以下链接找到联系信息，从而了解纽约市政府的所有官员：
<http://gis.nyc.gov/doitt/nycitymap/> 输入您的地址并指出您期望获得哪一方面的信息。

[改编自 2009 NYC 选举人协助委员会，

http://www.nyc.gov/html/vac/downloads/pdf/vac_electeds_guide2009.pdf]

2) 在 NYC 法律如何制定

市议会负责通过管辖本市的法律。任何一名市议会议员、市长及公共倡议人均可以向市议会会长提交法律提案。议案在定期议员会议（定期举行的全体议员大会）期间提出，并被提交至适当的议会委员会审议。在大会提出议案后，议案即被称为提案（简称“*Intro*”或“*Int*”），并生成一个相应的提案号。

议会通过的所有法律均须与适用的纽约州及联邦法律相符。从本质上来说，市议会不得通过与纽约州或联邦法律相违背的法案，其法律权威性也只限于纽约市。

委员会主席决定该提案是否需要通过召开听证会获取证词。如果主席要求对此做出表决，多数委员必须选择投赞成票。如果主席决定不举行听证会或不要求委员投票，议案可能将在不采取任何行动的情况下被无限期搁置。议案的倡议人可以在议案提出至少 **60 天**后要求主席安排委

委员会会议以考虑该议案。主席必须在收到请求后的 60 天内部署会议安排。会议期间，委员会可以就该议案进行投票或在 30 天内安排听证会。并于听证会期间举行投票。如果未对该议案进行投票，且倡议人在 45 天内未采取任何行动，则倡议人不得再为该议案提出立即考虑的动议。

市议会委员会就预算事宜、法律提案及其他一些问题举行听证会。虽然参与听证会的程序各有不同，但任何人都可以在听证会上发言。请联系委员会主席了解详情：您的发言限时多久；您是否需要提前报名及您需要在何时抵达听证现场。如果您提交的是书面证词，则请确保您为每名委员准备一份证词副本。

一旦委员会通过议案，它将被提交到全体委员大会，委员们将对其展开进一步讨论并进行最终表决。如果多数委员通过议案 (51 名委员中至少 26 人赞成)，议案将被提交至市长，市长可以签署或否决议案。如果市长签署了议案，它将立即生效成为地方法律，并被收录于本市宪章或行政法典内。每条法案生效成为法律之前所需的时间会各有不同。如果市长否决了该项议案，他或她需要将议案及反对意见返回至市书记处，议案随后将返回市议会，等待下一次全体会议对其进行再次讨论。市议会在议案被驳回后的 30 天内有权否决市长的决议，但需要三分之二的委员（至少 34 人）通过。在此种情况下，议案将成为地方法律。如市长在收到市议会提案后的 30 天内并未签署或否决议案，提案将自动生效成为法律。

欲了解更多信息，请访问以下网站：

(1) 市议会网站：<http://council.nyc.gov/html/about/legislative.shtml>

(2) Gotham Gazette 市政府，《一项议案如何成为法律》：
<http://www.gothamgazette.com/city/bill.php>

3) 市政府机构、部门及理事会

纽约市政府机构、部门及理事会的数量共计 100 家。您可以在 NYC 网站上找到完整列表 - <http://www.nyc.gov>

市长负责委任各机构、部门、理事会的负责人。但是部分委任须经过市议会通过。您可以登录该机构或部门的网站获取详细信息，也可请求市议会议员帮助您获得相关信息。

公共倡议人主要负责监督这些机构。不过，市议会同样也具备部分监督权，且本市财务监督的责任主要落在市审计长身上。公共倡议人有责任监督政府服务是否到位、解决公众的投诉并帮助处理未完成的问题。公共倡议人负责代表 NYC 的人民监督政府行为，以确保政府满足人民的需要。这些工作部分是通过公共倡议办公室的独立调查来完成的，部分是来自纽约市民提出的问题。也就是说，监督政府，人人有责。

在接下来的几个月内，我们将陆续添加有关纽约市财政预算制定程序、土地使用及分区问题等的信息。

第 2 节：其他地方机构及权力中心

您社区面临的许多问题都可由 NYC 政府实体和机构解决。但是，地方政府也不是万能的。您需要了解哪些地方机构可以影响您的社区，并可能在解决您社区发生的问题时起到关键作用。

本市五个行政区内设有多个此类机构。有些为全市民众服务，有些则只针对部分社区居民服务：社区内商业点、大型企业、大型非营利组织及宗教机构。

虽然私有企业、大型公司、非营利组织及宗教机构受适用法律、法规管辖，它们常常可以绕过政府机构所必须经过的程序修订自己的政策及行动方案。它们需要遵守企业内部程序，但有些向政府施压的策略和方法在应用到这些实体机构时会同样适用。

可以将目标锁定在本地的超级市场，敦促其采取环保措施，减少生产垃圾的排放或限制塑料袋的使用。可以要求本地企业及公司对参与严重影响社区成员或消费者的掠夺性行为及歧视性行为负责。

以此类推，大型的非营利性组织是社区内的权利核心，常常会吸引许多追随者。社区内不同类型的非营利机构包括但不限于：学院与大学、医院与其他与卫生保健相关的组织、慈善机构、直接服务与建议类机构及一系列社区团体。

地方机构并不总是有决定权，或可以实现您的组织正在寻求的转变。但是他们可能会有能力影响那些有权力的人员与机构，为此您还是需要尝试获得它们的支持，或让它们积极参与到您的工作中。

宗教机构在社区生活中起着至关重要的作用，在某些地区可能同时存在几个宗教机构。由于个人与其所属宗教机构的关系属私人关系，而且常常是十分紧密的私人关系，所以您需要在采取行动挑战该宗教中心的权威之前与该集会的成员建立一定的联系。内部联系对于您的成功至关重要。

您也可以将您社区内的宗教团体视为潜在的支持基础。因此问题就变成了您如何最大限度地获得这类机构的支持。

第 3 节：让您的意见得到倾听

由于纽约市本身规模庞大，加之管理结构复杂，让您的意见得到倾听看起来像一个遥不可及的幻梦一样难以实现 - 但这并不是不可能。

有几个问题需要考虑：

- 您需要他人倾听哪一方面或关于哪些问题的意见？
- 政府或非政府机构的哪一部分与此问题最为相关？
- 您希望仅代表您个人还是代表更大规模的团体或组织提出这些意见？
- 您提出的这一问题是否属紧急问题，还是需要一定时间才能解决的问题？

有至少两种资源可以帮助您分析出您需要与哪一政府部门打交道：

1. **311** 是纽约市专为信息及非紧急服务而设的官方网站与电话号码。任何人只要拨打 **311** 或登录<http://www.nyc.gov/apps/311/> 即可迅速访问 NYC 政府所有服务信息及其他相关信息。您可以由此反映问题并申请服务。如果您的问题并不复杂并且可以很快解决，此类服务尤为有效。
2. NYC 政府网站上公布了大量的信息，其中包括 **100** 家政府部门、机构及其他办公室的详单：<http://www.nyc.gov> 您可以在这里找到每个机构的简要介绍，及您想要更好了解的部门或机构的链接。

1) 接近政府工作人员并对其施压

市议会 - <http://council.nyc.gov>

纽约市议会共有 **51** 名议员，都是经过各自辖区的选民选举而成为议员。每名议员至少在自己的辖区和市政厅对面的百老汇大街 **250** 号各拥有一处办公地点。议员定期会议（全体议员大会）每月于市政厅举行两次。议员大会与委员会听证会在市政厅举行。市议会委员至少分任常务委员会、分委会、特委会及专案小组中的三种委员会委员。这些委员会负责对立法提案提出初步讨论并向公众及其他政府部门征求意见。

全体议员大会选举市议会议长并进而选举出程序委员会、特权委员会及选举委员会的成员。该委员会向其他各委员会推荐合适的议员担任委员，全体议员大会负责批准通过所推荐的人选。全体议员大会选举常务委员会的主席。所有议员分别任职于 **37** 个委员会及分委会中的若干个。委员会定期召开会议，并就未决议案举行公开听证。这些听证会正是让委员们听取您意见的最重要机会。市议会网站上公布了议员列表、议员个人网站的链接，以及议会各委员会列表和委员会成员名单。

全市范围内经选举产生的官员

市长 - <http://www.nyc.gov>

公共倡议人 - <http://pubadvocate.nyc.gov>

审计长 - <http://www.comptroller.nyc.gov>

您需要使用多种方式联系他们，才能确保这些市级官员中的任意一名听到您的意见。电话、传真、电子邮件以及给办公室写信都是您应该使用的方法。但方法并不止于这些。请您所在区的市议会议员帮您传达信息。通过媒体公开您的想法。在适当的时候组织公共活动 – 如祈祷会或集会 – 地点就选择在市政厅或市府建筑门前。要富有创造力，如果让他们听到您的意见至关重要就不要放弃！

2) 可以联系的其他人

区长

通过 NYC 网站 (<http://www.nyc.gov>) 您可以访问 5 名区长中任意一人的网站，这样您就能找到他们的联系方式。

社区委员会

NYC 全市的 59 个社区均设有独立办公室。可登陆以下网站了解您所在社区所属委员会的详细信息：<http://www.nyc.gov/html/cau/html/cb/main.shtml>

每个社区委员会每月召开全体委员会议。这些会议对公众开放，并且保留部分会议时间专用于聆听公众代表的意见。委员会还就一系列问题召开公开听证会，从而为社区居民提供机会表达他们的意见。社区委员会同时设立分委会处理具体问题。每个社区委员会设立各自的分委会及工作程序，但从全市范围内来看，非社区委员会成员可以申请加入社区委员会分委会。

市政府机构、部门及理事会

纽约市政府机构、部门及理事会的数量共计 100 家，他们在纽约市民的生活中起着重要作用，可以通过以下网址找到它们：

<http://www.nyc.gov/portal/site/nycgov/menuitem.92ac74f3d803f4fd6bce0ed101c789a0/>

每个机构、部门、理事会均设有自己的办公室 – 有时不只一个 – 而机构内部的人员设置及管理复杂度各有不同。您需要针对您要联系的某一具体机构展开调查才能了解更为详细的信息。例如，该机构或部门的负责人是谁、他们是否召开公开听证会、您表达意见的最佳方式是什么等。无论该机构、部门、理事会的规模是小是大、组织方式是否复杂，他们都是公共机构，您不应对联系他们或在必要时向他们施压感到羞涩。

3) 您社区内的非政府机构

列举 NYC 所有的机构及组织是不可能的。您需要对您想要了解的信息展开一番调查。尝试寻找某一具体个人的方式总是对的：执行官或区长、社区联络官等。即使您并不认识此人，联系个人总要好过联系这个机构。

4) 决定使用哪一工具

在决定如何提出您的问题之前，有几个问题需要考虑：

1. 您期望代表您个人还是某一团体发表意见？
2. 您是否需要一个答复，还是您更倾向于将信息传达出去？
3. 答复是否有时间限制？您要反映的问题是否需要立即得到关注还是即使需要较长时间答复也可以接受？
4. 您或您所在团体的其他人是否尝试过联系经选举产生的官员或机构，如是，您是否得到答复？
5. 您可以成功使用（以下）工具传达您的消息吗？
6. 使用这些工具可以为您在接下来的工作中将使用的其他工具打下基础吗？
7. 其他人是否也可以使用这一工具，它是否需要参与人练习使用方法或得到一定协助才能使用？
8. 您是否准备了包括使用其他工具的后续计划？

5) 具体的工具

在这里您可以快速预览一些用来代表个人或团体表达意见的工具。工具的排列不按照优先次序或重要性排序。它们都是有用且有效的工具，而且在许多时候，最佳的方式是使用不只一种工具。

- 在公开听证会或委员会会议上发表言论。
- 约见您所在区经选举产生的代表或某机构负责人。
- 书面通信：
 - 信件 – 以个人名义书写的信件分量最重
 - 明信片
 - 传真
 - 电子邮件
- 寄送签署后的请愿书。
- 挑选一天（多天）致电给适当办公室。
- 祈祷会、示威、游行、集会、非暴力不合作的平民活动、街头戏剧表演及其他形式的公共活动。
- 媒体工作：
 - 给编辑写信
 - 特约社论及/或意见信
 - 某个事件或您团体活动的报道

C 部分 – 为改变而管理

第 1 节：数字的力量：建立并巩固社区团体

1) 是否存在一个正在解决您的问题或在您的社区中工作，且您可以加入的团体？

在您组建一个新的团体前，先了解一下已经存在的团体。纽约市现有数百个以社区为中心的组织，它们致力于解决各种问题。它们关注某个具体小区的需要、解决特定的问题、在全区或全市范围内工作。一些团体只存在一小段时间，在问题解决后自行解散。其他团体则可能存续多年，以解决社区生活中不断出现的问题、顾虑和困扰。

如果您已经知道某个团体正致力于解决您的问题，那么就去了解一下这个团体。他们可能拥有自己的网站，在网站上您能了解到他们的工作范围及工作方式。您还可以致电该组织或与某个成员谈话，如果该组织设有办事处，您也许还可以与他们约见并亲自和他们讨论问题。

如果您决定创建一个新的团体，在开始工作前您需要考虑以下事宜。

2) 创建新团体

第一步是召集一些与您一样、对创建新团体感兴趣的人士。多数情况下，他们会是您已经认识的人，其中一些人还会带来其他一些人参加讨论。

a) 您想要创建什么类型的团体？

您可以在多种团体类型中做出选择。回答这些问题可以帮助您决定所要组建的团体类型：

- 这个团体的工作目标是不是某个具体的问题或公众关注的焦点，团体成员是否达成共识一旦该问题得到解决，团体将自行解散？
- 这个团体的工作目标是不是建设一支长效的工作团队，在一定时期内关注某一具体问题，但同样在团队的发展过程中积极应对不断产生的新问题？
- 您是想创建社区团体还是地域活动范围更大的团体？
- 您或他人可以为这个团体投入大量的时间和精力吗，还是您需要将主要精力投入其他事业？
- 您是否已经与人谈过要创建这一团队，他们是您计划与之讨论的那群人吗？

b) 您希望您的新团体是什么类型的团体?

这是一些您需要决定的主要事宜:

a) 团体的支持者

- 社区团体, 关注某一或某些具体问题
- 社区团体, 与某一具体选区合作
- 社区团体, 向所有人开发, 关注一系列问题
- 区级或市级团体, 关注某一具体问题
- 区级或市级团体, 与某一具体选区合作

b) 团体所做工作的性质

- 敦促政策和管理方法中的变革
- 教育类
- 倡议类
- 调查类

c) 团体的组织结构

- 全部是志愿者
- 少数为有偿员工, 多数是志愿者
- 多数为有偿员工
- 属于领导/决策制定类机构

现在您已经准备好决定您期望组建的团体的性质了。

第 2 节：组建工作开始

1) 寻找合作伙伴

您和几个合伙人已经决定组建一个新团体。你们基本清楚工作目标、您也已经决定所组建团体的性质。现在做什么？

扩大团体规模

第一步：与您认识的人取得联系。如果团体新建时共有五个成员，你们中的每个也许都能找到另外一个愿意加入的人。如果是这样，你们的队伍已经壮大了一倍！而且您的原始团队也许可以联系到更多的人。最主要的问题是不要感到羞涩：每个人应制定一份表单，详细列出可能感兴趣参与的人，并制定一个时间表逐步联系这些潜在的参与者。

邀请他人加入

确实有很多时候单凭几个人也可以创造丰功伟绩。但暂且假设您的团体需要完成的工作十分耗时，且需要许多人的积极参与。您可以采用以下方法邀请他人加入：

- 计划一次集会或会议，地点要选在大家都容易到达的地方
- 在社区中心、宗教机构、自助洗衣店及其他场所的公共消息板上张贴有关会议的通知
- 向社区的媒体发送通知
- 在人多的地方发放会议宣传单 – 例如，如果您的团体关注教育问题，则在本地的学校抓住家长接送孩子的机会发送传单。

重要细节：请人们在参加会议前事先通知您，这会对您有所帮助。您是否准备了他们可以拨打的电话号码或他们可以联系到的电子邮件地址？

2) 首个公共事件

您当然期望团体的所有活动都能进展顺利，但是第一次公开的会议或集会存在一定的特别之处。您期望人们能到场，到场后，您期望大家都能有良好的体验并决定加入您的团体。

请思考您期望在首次会议上发生的一系列情景：

- 向人们打招呼
- 介绍召集本次会议的核心团队成员
- 让每个与会者介绍自己
- 解释你们创建这一团体背后的原因、你们想要解决的问题的性质、各位支持者需要团结起来合作的必要性及您预计的该团体在未来的工作方式
- 解释您期望人们参与的活动

您可能会安排特邀嘉宾上台讲话或播放视频短片。如果是这样，您应该为稍候进行的其他项目留下充足的时间。

可以考虑的一些实际项目：

- 将活动地点选在人们易于寻找且抵达的位置
- 确保房间很舒服 – 冬天配备取暖设施、夏天配备空调
- 您是否会发放一些食物或茶点？
- 确保在您承诺的结束时间结束会议！
- 准备足够的材料分发给与会人员：
 - 会议日程
 - 您组建这一新团体的目的概述
 - 人们的参与方式
 - 签到簿
 - 下次活动或会议的通知

会议结束后，核心团队应立即回顾会议的过程：

- 会议结果是否与预计或期望的一样？
- 人们对参与下一次会议或活动是否感到很热情或饶有兴趣？
- 人们是否报名参加了你们策划的委员会或活动？
- 在首次集会上，您是否做到了您计划要做的每一件事？
- 是否有任何您本应以不同方式去做的事？

3) 保持人们的参与热情

也许帮助您确保人们参与热情不减的最重要的一件事，也是非常简单的一件事 – 就是打电话联系他们！没什么比直接与人们取得联系效果更好。与人们面对面交谈当然永远是头号方案，但电话也算是退而求其次的二号方案。

电话联系那些参加会议的，特别是那些报名参加某项任务或某个委员会的人们非常重要。告诉他们您多么感谢他们的参与，并确保他们清楚接下来有什么活动。鼓励他们提出任何问题、顾虑或他们可能萌生出的新主意。换句话说，不要只告诉他们下次会议的时间、地点 – 发起一段谈话。

保持人们参与热情的关键是组织他们真正可以参与的活动并分配他们真正可以完成的任务。多数人需要在其他事情上投入大量的时间与精力：家庭、工作、学校和/或参加其他组织的活动。如果有人表现出参与您团体的兴趣，您就需要为其准备具体的、切实可行的方法使其成为团体的一员。

可以是非常简单的任务：

- 拨打电话或分发传单来宣传您团体的活动
- 请求本地商店张贴您团体的海报
- 将名字输入您的数据库
- 发一份邮件

也可以是更复杂、要求投入更多时间或技巧的任务：

- 打电话联系其他志愿者，发动他们参加任务
- 为下一次公共活动做物流方面的细节准备
- 负责某一具体的委员会或团体

- 协调某一组志愿者的工作

最难做到的是寻求一种平衡状态，这一状态既可以保持人们的参与热情又不让其觉得不知所措；既交给人们他们有能力处理的任务又确保他们不会觉得任务很无聊；既鼓励人们尝试新鲜事物，又要确保他们可以处理承担下来的工作。

多数人愿意参与工作目标的制定。他们期望可以影响整个团队的决策：团体占据什么样的位置、组织的优先顺序、正在筹划的具体活动及其他事项。

一些人在加入前就已经具备了一定经验及专业技能，因此可以很快成为决策制定者。其他人则需要学习如何完成这类工作。每个人的参与都很重要，因此您需要弄清怎样与所有人合作。

第 3 节：开展活动

您的多数问题不是一夜之间就能解决的，即使是一两周也很难说。您的社区所面临的问题常常是复杂的、有历史性的且/或处于不断变化的状态，这些问题并不在您可以立即解决的问题范围之内。认真解决一个问题需要一个详细的规划。您需要设计一个战略，既可以实现您的目标取得胜利，又可以一箭多雕。

1) 解决眼前的困境，为下一步做好打算

有时候，情况会变得很紧急或您的团体需要立即做出应对，那时切不可纠结于战略细节。即使在此种情况下，参考队员的分析及团队已经开发出的战略并将其作为工作基础也是对团体有益的。除非问题十分严重，并需要你们针对问题立即进行分析、提出策略，否则从您的团队已经决定的长远角度构建你们的工作 – 甚至是紧急项目 – 才是正确的。

如果您需要立即行动，那么完成工作后对其进行反思是很重要的。在您思考下一步工作时，这会大有裨益的。

随着您的工作更深入地展开，请确保时常回顾您的团体已经做过的工作：

- 关于这一问题您是否学到了新知识以及针对这一问题的工作方法
- 是否存在需在未来的工作中避免出现的错误
- 尝试弄清您是否通过使紧急行动成为您长期战略部署的一部分而获益，如是，为什么如此

还存在着一些其他情况，虽不甚紧急，但却是您的团体不能避免的、不得不关注它并采取行动解决的。例如，您的团体致力于保护房屋承租人权利，但政府却刚刚宣布要缩减向一个本地的儿童保育中心提供的赞助基金。

2) 明确您的活动主题

一项 效果显著的活动往往包含几个部分。您需要做的第一件事就是决定您活动的主题。您的团体可能已经就关注的焦点或问题达成一定共识，因此决定您活动的主题应该不会很难。决定活动主题不同于计划活动细节。

如果您已经决定了活动主题，请直接跳至下一步开展活动。

如果您的团体针对活动主题还在犹豫，一些注意事项需要牢记于心。本清单选自 *Midwest Academy* 出版发行的《为社会变革而管理 (Organizing for Social Change)》www.midwestacademy.com/midwest-academy-manual。

如果您的主题能符合以下多数标准，就不失为一个合适的工作主题：

1. 您团体在该主题上的努力可以为人们的生活带来实质改善。

2. 参与这一工作的人们通过这些经历可以**提高自信**，因为参与的过程可以起到积极的作用。
3. 通过您为这一主题所做的努力，您将开始**改变权力关系**。这部分是由于在您的工作过程中，您创建了自己的团体，因此您成为了这一权力的中心。
4. **参与者感到他们是“正义之师”**，也就是说，他们参与的工作是值得的、重要的、公正的等等。
5. **这一主题应是被许多人认为重要的**。这些外围成员也应该与您有同样的目标，并同意您致力于的解决方案。此外，人们对于这一问题应有**十分强烈的感觉** – 强烈到他们愿意投入时间和精力为此而战。
6. 如果这一主题**理解起来较容易**会很有帮助。最佳的情况就是您不用去说服人们这个问题真实存在且您的解决方案将行之有效。如果人们愿意伸出援手那就更好了。但有时，事情不是很明显，这就需要您对此解释一番。
7. 当您的**目标清晰可见时** – 清楚谁能为您带来所需事物或做出所需改变，您就会知道自己选择了合适的主题。一些主题包含的目标不止一个，这也就需要一个更为复杂的活动方案及长期策略。
8. 活动主题最好 **不要分裂**您的团体或您社区内的居民。如果它可以得到广泛的支持，工作起来会更简单。除了您团体的直接工作以外，以此作为工作主题会不会帮助您吸引更多人参与您团队的活动？
9. 最后，也是十分重要的是，您的工作主题、您寻求的解决方案和您团体的工作方式 **应建立在团体的价值观和愿景之上**。

3) 为您的活动制定详细计划

在已获得 Midwest Academy 允许的情况下，我们再次引用由其出版发行的 《*为社会变革而管理 (Organizing for Social Change)*》 <www.midwestacademy.com/midwest-academy-manual>。

为活动制定计划意味着至少在六个方面考虑并绘制出活动细节：

1. 活动目标：短期、中期及长期。
2. 参与的人员及同盟与对手。
3. 您关注的目标 – 谁会以实际行动响应您的号召。
4. 您将使用什么策略。
5. 这次活动将对您的长期组织规划造成什么影响。
6. 将所有的细节拼凑在一起制定出活动的整体时间表。

a. 活动目标

如果您心中没有目标，就没有必要发起一项活动。实现您的目标需要花费一些时间，因此将目标细化并将小目标作为垫脚石或为成功添砖加瓦的过程定会有所帮助。

第一步是确定一个长期目标。然后找出为达到这一目标需要取得哪些胜利。这些将是您的中期目标第三部是确立短期或立即完成的目标。这些更容易实现而且可以吸引人们参与到整个活动中来。

短期目标可以是与您的市议会议员会面或在您的社区报纸上张贴有关下个活动的通知。整个问题的关键是作为一个团体，您确立了这些目标，努力实现它们并从成功中获益。

同样重要的是为您的活动确立目标，并且随着工作的深入进行随时为目标重新定位。在努力实现短期目标的过程中，您可能会学到一些新事物，而这可能会影响到您的中期目标。同样地，随着您在完成团体的短期与中期目标时不断地累积经验，您的长期目标也会有所改变。也就是说：设定目标、回顾工作的完成情况、在必要时对调整下一阶段的目标持开放态度。

有一种在设定目标时使用的工具被许多团体所推崇，它叫做 **SMART**，代表的意思分别为：

- 具体的 (**specific**) - 实际的、详细的、明确的
- 可测的 (**measureable**) – 数字、数量、比较
- 可实现的 (**achievable**) – 可行的、可以付诸实践的
- 现实的 (**realistic**) - 考虑所需资源的
- 限时的 (**time-bound**) – 有固定时间表的

b. 可能的参与人

如果您的团体已经同意开展这项活动，您应该可以至少召集一部分核心会员落实具体的工作。如果那样行不通，您可能要重新考虑您的活动计划！

您还需要将触手伸到核心团队之外的会员。考虑什么人会对您的活动主旨及您的努力感兴趣：

- 他们为什么关心这一问题？
- 如果活动成功他们能获得什么？
- 他们拥有 – 尤其是与这一活动主旨相关的 – 什么权力？

在您确定了更大范围的活动潜在参与人之后，您应立即找出如何联系到他们和吸纳他们参与到活动中来的办法：

- 他们是否从属于团体或其他机构？
- 您是否会与他们分别取得联系？
- 是否可以通过媒体渠道或其他方法接触到他们？

在回答这些问题时请尽量给出具体答案。您由此收集到的信息可以帮您分析出如何调动起人们的参与热情及您应该使用的技巧。

还有两种需要考虑的人群类型：

同盟。支持您的活动但不会全身心投入于此的个人或机构。您对他们表示支持的方式了解得越具体，他们对此持支持态度的可能性就会越大。向他们提出切实可行的请求，不要提宽泛的、开放式请求。

对手。那些一旦得知您达成目标将会很生气的人、团体和机构。如果您清楚他们为什么反对您 – 对于他们来说什么受到了威胁 – 您可以设想到他们可能采取的行动。了解其他人对您组织的活动的反应并为此做好准备可以帮助您决定应使用什么样的策略及如何继续您的计划。

c. 需要关注的目标

在计划您的目标时，还要思考谁有权力制定影响目标实现与否的决策。通常情况下您将会接触某一机构：某一政府机构或部门、私营企业或非营利机构。有时您需要应付不止一个机构。

请记住这些机构都不只是一个抽象概念。他们是由人组成的，在每个机构中都设有决策制定者和负责人。虽然指出您要挑战的机构很重要，但如果您清楚应把目光锁定在具体的某个人身上您的活动会更有效。

- 谁是负责人？
- 此人是否对任何其他人负责且/或此人是否倾向于听从任何其他人？
- 您如何能接近此人？在与此人直接接触之前应先做出怎样的铺垫？
- 您认为此人对什么形式的压力会做出最快反应？

一定还有您认为是二号目标的人物。他们虽没有头号目标那样大的权力，但是也能影响头号目标的决策，而且/或许您可以更方便地联系他们。并不是针对每项活动都能找到头号及二号目标，但每项活动都会有一个目标。

关于目标的另一个注意事项：他们是人。是由于目标人物在某个特定机构任职 – 且他具有决策权 – 才使得此人成为目标。因为他们是人，他们也会做出一系列反映，他们也有人生信条，也和一些对于他们重要的人结成同盟。如果您能找到更多关于此人的信息，您就可以更好地使用战术动摇此人，最终使其决策更倾向于您的奋斗目标。

d. 可以使用的策略

战术是为您的策略赋予生命的工具：使用活动、行动、事件及其他的一切来吸引他人对您目标的关注、将人们的注意力转向您的工作，且/或在必要的时间和地点施加一定压力。

您的战术应该与您组织的价值和愿景相一致，除此之外，的确不存在好的或不好的战术。问题是哪一种战术会对您的活动有所帮助？在活动初期一种战术可能会奏效，但随着活动的进行效果可能会减弱，反之另一种战术可能在后期效果显著，初期效果反而不明显。

如果您能制定一个时间表，按照该表使用相辅相成的战术就再好不过了。即使那不可能，您也应该寻找那些易于引起人们关注、鼓励人们参与的战术。

在决定使用哪些战术及如何使用之前您需要考虑以下几个问题：

- 这一战术会不会使更多人关注你工作的主旨及您的活动？
- 使用这一战术会不会帮助更多人理解您致力于的事业及您期望实现的理想？
- 是否存在您使用过且奏效的战术，您通过未奏效的战术学到了什么？
- 您能想到哪些新鲜、有创意的主意？
- 这一战术是否帮助您将注意力转移到您的目标？如否，是否有其他使用这一战术的原因？
- 您具备使用这一战术所需的必要资源吗？权力、金钱、时间等
- 活动参与者们准备好采取这一战术了吗？人们会乐于参与其中且使用这一战术会吸引更多的参与者吗？
- 这一战术将如何帮助您壮大您的团体？

e. 管理问题

您需要考虑您的团体有哪些资源可以投入到活动中，哪些是您暂时不具备但为了保证活动的进行需要逐步获得的资源及在团队建设方面您期望从活动中获得什么？

您可能具备或您需要获得的资源可能包括：

- 员工工资（如需要）
- 志愿者
- 工作空间
- 电话及互联网
- 复印/打印设备
- 公共集会及公共事件的场地
- 用于支付这些项目及其他可能出现的花销的资金

只要您意识到您需要哪些资源来成功完成整个活动，您就会很快发现您已经拥有哪些及还需要哪些。制定一个整合所有资源的计划至关重要。

您还需要评估出您的团体或组织希望通过工作获得的、以便继续开展活动的资源。例如：

- 您能吸引新人加入到您团体目前的工作中吗？
- 开展这一活动是否会为您的团体提高透明度或使之在您的社区或城市内更具影响力？
- 如果您在这次活动中取得成功，它会为您期望从事的其他事业带来更多机遇吗？如果您失败了，它会影响到您投入于其他工作的激情吗？
- 还可能为活动募集更多资金或会使用您团体的普通资金吗？可以借助活动的整体或部分募集资金吗？
- 您团体目前的员工及/或志愿者将花费大量时间在整个活动上吗？如果是，您的团体能从活动中足够获益来弥补员工及支援者在时间方面的损失吗？

f. 时间表

规划您活动的重要工具是时间表。时间表可以帮您计划在下周、下个月、未来的半年或一年 - 无论您期望那是多久 - 内的工作进展。您应该考虑制定几个不同的时间表：

- 一个时间表针对整个活动
- 一个用于完成中期目标
- 多个用于完成短期目标及在短期目标实现前的具体项目或活动

关键是为您的团体绘制一个路线图，让他们明确您从一步到另一步将如何进行：您将具体遵循哪些步骤及各步的顺序。由于时间表内计划了每一步 - 包括每一步的负责人 - 您可以明确各个部分是如何组织在一起的。而且您还能发现哪些部分不协调，哪里有缺失或哪里需要做进一步调整。

制定书面版的时间表可以帮助您的整个团队坚持正确的工作路线。每个人都可以了解工作应该怎样开展下去，而且当工作进展看起来落后于时间表上的计划时，就是评估整个活动进展情况的时候了，同时也应决定是否需对整个活动或活动中的某个细节做出调整。

4) 坚持您的活动路线

为您的活动制定周密的计划并不意味着每件事都会像您想象的一样顺利。与人打交道时，这是不争的事实：您认为本应按照某一方式进行但事实恰恰相反；新的想法和新问题不断产生；您的行为触发了某些您意料之外的反应；还有更多其他问题。

但难点在于怎样集中精力不偏离主题。在必要时重塑您的计划并没有错，但那不意味着您需要改变工作的主旨或改变您的长期目标。问题的重点在于坚持最初促使您决定发起这一运动的初衷，并以此作为出发点进行任何调整。

即使没有任何明显的问题迫使您重新考虑修改您活动计划的细节，还是应该定期对其进行评估以确保一切都向着您期望的方向进行。

有几点是您需要特别注意的：

- 1) 活动的目标是否仍然有效？
 - 自从您明确活动目标以来，情况是否发生过变化？
 - 是否有新的信息浮出水面迫使您改变活动目标？
 - 是否有新的、更加迫切、更为亟待解决的问题产生？
- 2) 您是否仍在坚持您的活动计划？
 - 工作的进展是否与您制定的时间表保持同步？
 - 各项工作是否都在截止日期前完成？如否，这样的情况是否频繁发生？
 - 您是否使用了您期望使用的战术、并如愿联合了一些同盟？如否，为什么不尝试一下？
- 3) 活动所需资源是否均已到位？
 - 资源对于各项任务来说是否充足？
 - 您是否需要其他您尚未预料或思考过您可能需要的资源？
 - 您是否需要更多的时间来获得您需要的资源？或者您认为没有可能获得您期望得到的资源？
- 4) 您能够测出您工作的进展情况吗？
 - 在您为活动制定计划时，您是否也创立了测量您工作进展情况的方法及时间？如否，您可能需要将它们添加进您的工作计划中。
 - 您是否已经实现或即将实现任何短期目标？
 - 您是否以一种可以量化的方式组建您的团体？

有时，您需要对活动的总体进展做出评估。但评估无须过于频繁：如果您的活动历时 6 个月，您可能需要在活动开始 3 个月之后进行一次回顾；如果是为期一年的活动，您可能需要每 4 个月进行一次评估。将评估周期设定为既足以在此期间完成很大一部分工作又可以帮助您及时对计划做出必要调整。

第 4 节：扩张

社区管理者口中的“扩张”常常意味着让更多的人了解他们的组织并使更多的人加入他们的活动及组织。对于极其重要的工作来说这是一个不甚准确的字眼。

管理的核心是与人打交道。作为管理者，我们相信变革是可能的 – 最重要的是 – 当人们了解了情况、目的明确、得到鼓励并配备了必要的工具，他们就会使变革成为可能。以此为基础，我们很快可以将问题转化为如何与人打交道。这就是扩张的真正含义。也许与其称之为“扩张”不如“延伸”来得更贴切。无论我们怎样称呼它，您需要掌握一些与其相关的基本要点。

1) 为什么需要扩张？

制定扩张计划有几个原因，多数情况下这些原因相互补充：

1. 您期望您社区的居民了解并参与您正在计划的某个具体事件或活动。
2. 您试图让更多的社区居民参与您正致力于的整个活动或项目，而不仅仅是单一的某个活动。
3. 您期望在您社区中尚未了解您团体的居民了解并加入您的团体，且持续为之奋斗。
4. 针对以上三类原因，您也可以考虑将扩张范围拓宽至您的社区之外。

2) 您扩张的目标是谁？

您决定向谁扩张取决于您期望他们做什么、您期望怎样让他们加入到您的工作及您如何回答以上的问题。

如果可以把目标锁定在某个特定地域或具体选区的人员也许是最佳的策略。比如说，如果您试图保护某一社区花园，您首先应该接触那些居住地距花园最近的居民。如果您致力于保护街道附近的儿童游乐地点，您就需要将目标范围扩大。

这个问题 – 您扩张的目标 – 的答案很少是“所有人”。这个范围过大，除非您有无限丰富的资源，否则这一想法的确不切实际。重要的是越具体越好。

为以下内容制定一个清单：

- 您认为会对您的接触做出正面回应的人群
- 您不确定其是否会做出正面回应，但即使他们不会立即加入，您也希望他们了解您的团体及活动的人群
- 您认为人们会对其感兴趣或已经在那里聚集的地点
- 其名字可能会帮助您接触到其他人的重要人物

不要忘记您的团体内已经拥有的可以保持私人联系的成员。如果每个成员都能用电话联系他们的朋友、邻居、同事、校友或在宗教集会结交的朋友等，聚沙成塔，您就能接触到许多、许多的人。

3) 扩张工具

决定使用哪种扩张工具取决于您期望接触什么人、您的时间表及有多少人来完成这一任务。如果您想要通过在电视上做广告来打动人们 – 这的确是一种不错的方式 – 您就需要制作广告和购买某一时段的资金。换言之，请制定既符合您能力又f满足您目标的计划。

a) 直接与人们谈话！

- 敲他们的门
- 打电话
- 致电给您在其他团队、组织及机构的联系人
- 在其他团队的活动和事件上发表通知 – 当然要事先征得他们的同意！
- 在热闹的地点设立资料展台

b) 分发印刷版的通知、传单、宣传册

- 在人们集会或人员流动密集的场合分发宣传品 – 地铁站、超市、电影院等
- 选择一些参与人可能会对您的工作感兴趣的事件或活动，并在此类场所进行分发
- 在社区中心、书店、自助洗衣店或其他人们常去的场所留下宣传品
- 在合法的地点张贴宣传品：社区中心、宗教场所及学校的公告板；商店的橱窗；大型公寓楼的公共活动室 – 但要确保您已获得张贴的许可！
- 将它们塞进您邻居的门缝里

c) 新技术

- 向每个适当的电子邮件收件人发送通知，告知他们您期望人们关注的活动
- 确保在你们的网站上使这类信息醒目、显眼，并请其他团体在各自的网站上张贴你们的宣传信息
- 如果您能制定一个简短的视频文件并将其发布于 YouTube，您应该对这一链接进行宣传
- 确保您团体中的成员在使用任一社群网站 – Facebook、My Space 等 – 确保 Twitter 的用户通过它帮助您做宣传

d) 邮信

- 在这个电子通讯时代，使用古老的方法反而更能吸引人们的眼球。请确保留足时间用来整理、邮寄信件。确保您有足够的钱支付邮费和信件复印费。

e) 视觉效果

- 虽然在标签、纽扣或 T 恤衫上记录的宣传信息不会像宣传单那样多，但这却可以使传递的信息清晰有力又节省成本
 - 标签打印和粘贴起来都更容易 – 但要选择合法的位置粘贴！
 - 纽扣更耐用，同时成本也更高
 - T 恤更适宜在天气暖和的时候使用，如果可以提早准备就能延长其使用期，这样则再好不过

f) 媒体

- 尽最大所能获得免费报道 – 多数人称之为“赚来的媒体报道”
 - 分发媒体咨询与新闻通讯
 - 组织新闻发布会或其他旨在吸引媒体眼球的事件
 - 给编辑写信
 - 找人给电台脱口秀节目打电话
 - 尝试发布意见信或特约社论
 - 向多种媒体的“社区日历”或“快报”栏目发送信息
- 如果您具有足够资源，购买媒体内容
 - 平面媒体上的广告
 - 电台广告
 - 电视广告

4) 制定一个扩张计划

您的扩张计划应是您整个活动计划的一部分并整合其中。单纯地说扩张是您工作的一部分是远远不够的。您需要计划如何进行扩张。

在您筹划扩张的方法前需要考虑以下事宜：

- 什么样的人士可能对您致力于的工作感兴趣？
- 考虑到您邀请他们参与的活动或事件，您认为谁最可能有兴趣参与其中？
- 您想要接触的人隶属于一个团体、组织或其他社会实体 – 还是您多数情况下只接触独立的个人？

- 您想要接触多少人 – 您希望看到多少人参加您的活动，您认为需要告诉多少人才能实现这一目标
- 帮助您实施扩张任务的人手是否充足？

在您制定计划、考虑使用哪一种扩张工具、如何将这些工具组合应用使其成为一套扩张方案时，您应该为您的扩张过程制定明确的优先顺序：哪些事是必须做的、哪些是您在可能的情况下可以使用的扩张工具。

最后，要勇于尝试新事物！