

## 2013 清華營始業式致詞

很高興來參加 2013 清華大學幹部訓練研習營，也就是清華營始業式；這是每學年將開始前學務處辦理的研習營，大家身屬的社團名稱包括會 (association)、社 (club)、隊 (team, squad)、團 (group) 以及學會 (society) 等，雖常約定成俗，並沒有一定的規定，如另有其他名稱，在交流時間不妨提出，供大家參詳。

從研習營活動時程表來看，活動包括團隊塑造、魅力形領導、修法議程、企畫書撰寫、資源維護與管理、場地協調、團隊影響力、座談等，套句英文中有句常言 All you want to know about (what) ... but are afraid to ask，即是 All you need to know about the extracurricular activities，這句話的中文是較簡潔的「課外活動須知」，也就是相當豐富與多元，希望大家在為期三天的研習營中，在領導統御以及行政管理方面能有豐碩的學習經驗。

課外活動是大學生活中重要的一環，許多人對大學最愉快而津津樂道的回憶常是課外活動的點滴；社團幹部身負領導與服務的重任，將社團活動辦得轟轟烈烈或雲淡風清，不僅關係到個人，而且擴及到團體的體驗與成長，用有系統而有效率的方式，積極主動，達成社團成立的宗旨，是寶貴的人生經驗，值得大家珍惜愛護。

大學生活中，課堂學習與課外活動鼎足而立，不可偏廢，有很多人因為「玩」社團，讓課業荒廢，是須要竭力避免的，要兩全其美，取得平衡，時間管理就非常重要了；最近有一本關於時間管理的翻譯新書「時間，愈用愈有價值」(Extreme Productivity)，或譯「極限效能」，很值得參考；該書首先提出三個重要觀念，一為明確闡述目標，排列優先順序，並依目標區分輕重緩急 (first thing first)，在設立目標時，先列出所有事項，包括必要工作項目、工作期望，再依時間跨度整理項目，次依重要性排序，仔細思考想做的事、擅長的事以及被期待的事，並考慮較短期但有助於推動長期目標的「促成目標」與「指定目標」，再次估計實際的時間配置，讓時間配置符合目標優先順序；另一方面；成功學大師柯維 (Stephen Covey) 在「與成功有約」一書中，強調生活管理的觀念，「做好「優先而迫切」的事固然重要，但更重要的是去做「優先但非迫切」的事，這些事通常被我們忽略、擱在一邊。如果沒有顧好這些「非緊迫但重要的事」，例如

你的健康、規劃長期目標、防患未然、發掘新機會，建立人際關係、調適身心等」，很值得參考。

二為講求最終成果，成功不能只靠辛勤工作和周密計畫，雖然這兩件事也很重要，成功主要是靠正確的心態，你要講求預計實現的工作成果，而不是投入的工作時數，要有「功效」(effective)，而不只有「效率」(efficient)，以「逆向工作」(work backward)為要，要有效率的完成計畫，先暫作總結，依照目前所知，重新評估未來成果，做為後續工作引導。

三是別為小事耗費力氣，為優先目標爭取更多時間，在電子郵件時代，遇到請求充分利用很實用的「只處理一次」(Only Handle It Once, OHIO)準則，也就是說，先決定是否忽略或回應，如果可能，立即回應重要請求，遇到低度優先事項應一次解決。積壓這些小事，日後會浪費不少時間，也會造成心理負擔。如果等一小時、一天或一週才處理應該回應的請求，可能要花一、兩倍時間尋找與重讀內容，同時也讓請求者認為你不重視他們。而在管理電子郵件方面，別忍不住一再查看電子郵件，在點擊「回覆所有人」前三思，避免僅有「謝謝」兩字回信等，都是很好的勸告；同時接納自己無法事事做到完美，不重要的事，B<sup>+</sup>就好，如此才有時間把重要的工作做到A。

另一方面，要完成高效能工作，須要提升三項個人技巧：閱讀、寫作和演說技巧，所謂的「個人效能」是指達成個人目標時，成果的質與量；大思想家與哲學家培根曾說：「閱讀給人以樂趣，給人以榮耀，給人以能力」，閱讀可用於理解重要觀念，蒐集重要統計數字、要點與實證，挖掘資訊來源、評估分析與輔助工作；2003年美國一項大型研究，發現大學畢業生的閱讀能力，程度達「精通」的僅占31%，而閱讀是專業工作者必備的成功利器。在社團工作上，蒐集相關資料並有效率的正確解讀，實踐主動閱讀三原則為：掌握文本結構、由閱讀導言與結論開始、先瀏覽每段開頭，成為「策略型」讀者，而非「直線型」讀者；標題是理解文件的重要關鍵，由於更易於掌握文本結構，閱讀效率大為提升。仔細閱讀導言，能找出破題的主題句或主題段落，涵蓋整篇文章的構想與結構，結論透露總結論點，以及文章精華。看過導言與結論，閱讀正文已經縮小為拓展對重點的理解，或是釐清複雜觀念，主動的瀏覽可幫助專注於重點，略過其他內容。

寫作是通知、引導與說服他人的工具，尤其在電子郵件取代電話時代，寫作能力更重要；如果不知所云或語焉不詳，必然會溝通不良；綱要是寫作路線圖，用以勾勒脈絡，寫作時規劃、表達、潤飾都在爭奪大腦「工作記憶區」資源，分階段施行才是有效率的作法；在研擬綱要時，先多方聯想、分類整理，導言包括背景資料、主旨、本文結構，摘要覆述文件濃縮重點，各段落以表達該段要旨的主題句起頭，結論必須要有摘要外之其它見解，要包括提出可供其他主題借鏡的課題，指出更深公共政策寓意以及建議可深入研究的特定問題，實際寫作方法，文字要有力，用語要簡潔，使用主動語態，用字精準，拼字和文法準確無誤；根據美國 2006 年的一項調查，求職履歷表有一字拼錯，就會被 47% 招募主管丟棄，有兩個錯字更會被 84% 主管丟棄，可見即使是拼字無誤小節都有大影響。

演講是多數專業工作者的重要技能，或在內部登台報告，或對贊助與合作單位作簡報，或應邀對公眾演講；在事前準備上，關鍵是瞭解聽眾、架構講綱以及實際演練；演講時，要有不同凡響的開場白，並設法以笑話或故事讓聽眾心情放鬆，提升效益，並先以導言說明講題和聽眾的相關性，提出明確的架構，讓聽眾明瞭演說論述的邏輯脈絡、觀點所在，演講正文應該結構分明、推演合乎邏輯，借助於分析與實證資訊，爭取認同，以肢體動作和語氣變化，加以強調，演講結尾列出精華摘要，可能的話，帶入情緒高潮，演講時間以不超過三十分鐘為度，末了安排問答時間，對於可能的問題類型預做準備。

最後我要談談學生會的問題；「大學法」將學生會定位為學生自治組織，明定「大學應輔導學生成立由全校學生選舉產生之學生會及其他相關自治組織，以增進學生在校學習效果及自治能力。學生為前項學生會當然會員，學生會得向會員收取會費；學校應依學生會請求代收會費」；在清華大學「組織規程」第五十二條亦相應規定「本大學保障並輔導學生成立自治組織，以處理其自身之事務」，「前項學生自治組織，應經由民主程序產生，其中大學部及研究生得合併或各自成立之，其組織原則經校務會議通過後實施」。但實務上產生問題是一般認知繳納會費並不是學生的義務，學生會或校方也不得因學生未繳交會費而作出懲處，事實上前幾天就有同學寫信給我，認為「學生會費出現在『註冊單』，會讓人以為學生會費好像就是學費的一部分」不妥，同時「學生繳交學生會費，應該是在學生自己認同學生會，

且願意自掏腰包奉獻學生會的情況下繳交，而學生會方面，也應該是要對學生有所作為，甚至是一點點的廣告，爭取學生認同」，代表一部份同學意見，據了解，學生會會費繳費單是由學生會另製，而其上有註明「志願繳納」，以後如何減少誤會，是可以討論的。

另一方面，學校輔導也容易被解釋成干涉，由於學生為學生會當然會員，如絕大多數學生不繳費、不投票，學生自治組織的代表性自然會遭到質疑，以清華大學來說，2011、2012、2013年研究生聯合會與大學部學生會投票率各為3.02%、1.67%、1.03%與3.93%、12.33%、5.33%，正如本校一位教授在網路上發表的文章指出，「這樣的現象成因可能很複雜（大學的文化生態、學校風氣），但清大自治團體得票率不到2%的代表性問題的確存在（當然沒有要怪當選的人，可能要從制度改善）」；由於本校並無如「總統副總統選舉罷免法」第六十三條「得票數須達選舉人總數百分之二十以上，始為當選」規定「最低得票數」，自治團體幹部的合法性應無問題，但對本身的代表性能抱持合情、合理態度，才不致誤導社會大眾，也才合乎民主自治的原理。這裡我也希望釐清代表性的觀念，譬如，《大學法》與清華大學「組織規程」均明定校長代表學校，校長仍不應對與學校相關事務與教育理念無涉的事務發言，希望學生會幹部對外發言，也能抱持審慎態度。

《大學法》與清華大學「組織規程」將學生會定位為學生自治組織，目的是增進學生在校學習效果及自治能力，以處理其自身之事務，可謂良法美意，學校也十分肯定參與同學有意學習與熱心服務，也很感謝學生會辦理新生杯、紫荊季等有意義活動；但長期以來，同學們自發的參與率低，這部份我已請學務處與同學們多溝通，學校願與熱心參與學生自治團體同學共同努力改善。

最後祝大家有一個充實的學習經驗。