

Campaign Planning Handbook

行动计划手册

Rob Fairley and Mike Balkwill

【加】罗伯·费尔利、迈克·保科威尔

Toronto & York Region Labour Council

多伦多与约克地区工会



【译】中国劳工通讯（China Labour Bulletin）

TORONTO & YORK REGION LABOUR COUNCIL

15 Gervais Drive, Suite 407, Toronto, Ontario M3C 1Y8 (416) 441 3663

www.labourcouncil.ca

[@torontolabour](https://twitter.com/torontolabour)

[facebook/labourcouncil](https://facebook.com/labourcouncil)

目录（略）

简介

所有的行动都与实力有关，而有效的集体行动计划的核心是了解那些可以改变我们这个世界的实力关系，并且学习如何培育我们自己的实力。

今天，我们面对的是资本全球化的趋势，这一趋势改变了二战之后劳资之间形成的“社会契约”的规则。经济重构、技术变化和放松管制等形成了对我们的严厉挑战。那些身处“社会契约”之外的工人们所面临的问题更为严重。

我们过去的实践经验已经不足以保障我们现在的生活水平、劳动条件和公共服务水准。现在，重建我们行动实力的关键是提高我们计划与实施有效行动的能力。

这份行动计划手册是在无数人的工作基础上完成的，也就是说，是在前人经验的基础上总结与提炼的。这份行动计划手册是为工会准备的，但手册中关于行动计划的原则适用于一切社会运动。

为制定行动计划做准备

1、在计划过程中赢得组织的认同

这种认同应当包括：

- 得到有权执行战略计划的人的充分参与，得到行动参与者的充分参与。仅仅通过权力和资源有限的委员会的方式去推动重大的行动，显然是不够的。而且，在制定战略计划和策划行动的时候，还要有工会理事会的成员以及工会干部参与。
- 有充分的时间制定计划。
- 有一个合适的地点，使制定计划的过程不受干扰。
- 如果有可能的话，还需要找一位受过培训的人作指导。

2、计划过程是一个参与的过程

要想取得一场行动的成功，关键的是制定出一个行动的计划。而制定计划需要参与，这个可以吸取参与者日常的经验 and 他们的智慧；这个过程也是“专家”们贡献意见的过程。参与型的计划过程其实更是在实践经验的基础上设计一场行动。

新的领导人可以在制定计划的过程中产生，这个过程也可以使他们的战略性思维能力得到提高，使他们组织集体行动的能力得到加强。制定计划是集体行动这个过程中的第一步，此后的步骤包括行动本身和行动后的评估。

制定行动计划

1、建立和保持一个相互尊重的氛围

首先要求参与制定计划的人确定一套相互尊重的行为守则。在一个相互尊重的氛围中，可以把问题摆出来，也可以使问题得到解决。参与者可以分享他们的经验，并暴露他们的缺陷。在一个相互尊重的氛围中，行动的组织者们可以有效地克服行动本身造成的压力。

建立一个相互尊重的氛围，要从建立一种聆听的文化开始（在行动训练中，对聆听的培训是核心内容）。

聆听：一个群体的人只有养成尊重他人的聆听习惯，才能够相互沟通。

.....

在制定计划过程中，参与者们要有相互的沟通，这需要有充分的沟通的机会。要求参与者讨论有关问题：参加行动的动机是什么？参加行动有哪些风险？参与者可以对行动提供哪些建议、经验、关系和资源？他们面临的体制性障碍是什么？

2、进行一次战略评估

在组织一次有效的行动时，要对我们所处的环境有深入的了解。这就需要对行动过程中的环境变化予以关注，而且，也要关注行动对环境的影响。

除了完成参与型的练习之外，还可以考虑邀请一位嘉宾讲演人，如果这位讲演人能够对整体大环境做一个分析的话，可以为制定计划提供重要的见地。

时间表

在制定计划的过程中，战略评估通常是从制定一个行动时间表开始的，这个时间表包括了与行动可能相关的一些重要事件，包括过去的事件、现在的事件和将来可能发生的事件。无论是工会内部的事件，还是外部的事件，都可以通过这个表反映出来。这个时间表对我们判定一些迫在眉睫的事件是非常有用的。

见，附件1. 时间表练习

行动日历

在制定计划的时候，制作一个行动日历，并在计划过程中不断地修订，这样可以有效地显示出未来可能发生的行动事件以及行动的截止日期。

力场分析 — 外部

在行动中，有很多外部的因素会构成一个“力场”，这个力场会在经济、政治和其他因素的影响下发生变动。一场成功的行动当然也会对力场产生一定的影响。

力场练习的作用如下：

- 确定和评估我们可以利用的或者可以影响我们行动的外部因素（经济利益、政治趋势、全球性势力、环境影响、法律和制度等等），这些因素涉及到现在的行动与未来的行动。
- 确定和评估那些对我们的行动具有负面影响的外部因素（经济利益、政治趋势、全球性势力、环境影响、法律和制度等等）。
- 确定这些因素的发展变化趋势。
- 分析上述正面和负面因素的相互影响。

- 确定可以减少负面因素的措施。
- 确定外部因素带来的威胁与机遇。
- 制定战略目标（如果我们的行动要成功的话，应当达到哪些目标？）

见，附件2. 力场分析练习

3、进行一次内部评估

在每个组织中，都存在着一个内部力场。在制定行动计划阶段，了解这个力场并就这个力场进行公开的研讨，将是行动成败的关键。

力场分析 — 内部

除了分析外部环境外，力场练习的作用还有如下：

- 确定和评估可能造成负面影响的内部因素（组织问题、体制性障碍、内部利益分歧等等）。
- 研讨可以降低负面因素影响和提高正面因素影响的方法。
- 揭示外部力场与内部力场之间的互动关系。

这种练习还可以进一步产生一些新的研讨主题：

- 我们强项和弱点。
- 如果我们的行动要成功的话，我们内部必须要完成哪些工作。

见，附件2. 力场分析练习

组织内成员的支持光谱

光谱练习可以应用到很多方面，包括可以衡量工会会员对工会或者集体行动的支持度，这种练习有助于我们：

- 确定在寻求会员支持和参与是的障碍，并找到消除障碍的措施。
- 预测在行动开展之后可能产生的内部压力。
- 在行动的评估阶段，可以用来衡量和了解成员的支持程度。

见，附件3. 组织内成员的支持光谱练习

公平的规则

任何行动都会对社会和我们组织内部的压制系统形成挑战，那么，在一个工会内部，影响会员们支持和参与行动的体制性障碍是什么？哪些是工会要实现的公平目标？当行动计划制定和实施之后，要克服体制性的障碍，应当采取哪些行动？

实力图

正如在简介中谈到的，我们的工会和社会运动在冷战之后的社会契约中得以重塑。在附件 4 中，实力图的练习可以让我们审视工会的现状，帮助我们反省工会的一些日常职能是否具有价值。这个练习有助于我们了解重建工会实力的途径，并有助于我们的地方工会领导人转而关注行动本身。

见，附件 4. 实力图

4、设立行动目标

设立内部目标

这些内部目标是指工会组织本身的目标和能力建设的目标。当设立内部目标时，平等的目标是非常重要的。可以举一个内部目标的例子：“在行动中确定和发展一个年轻的领导团队”。实现内部的目标是需要培训和其他资源的。

设立外部目标

行动的外部目标与内部目标不同，外部目标通常是以需求的形式表现出来的，例如，改善工作条件、停止削减工资、保障我们的退休金等等。

设立最高的目标和最低的目标

如果可能的话，最好设立最高和最低的内部与外部目标。举例来说，一个最低的外部目标是：“我们可能无法抵御来自外部的所有攻击，但是我们确实有能力让我们的对手受挫，以至于他们在发动第二次攻击前三思而行”。

在设立目标时，要考虑道德制高点

当我们发动行动的理由是正义的时候，当我们的行动是正义的时候，我们就取得了道德的制高点。这里有一些问题可以进一步说明：

- 我们是否怀疑行动理由的正义性？
- 对这个正义的理由，我们之间是否有过有效地沟通？
- 我们如何取得道德的制高点？
- 要保持这个道德的制高点，我们需要哪些条件？

- 哪些错误会导致我们失去道德的制高点？
- 我们必须采取哪些内部措施来保证我们始终站在道德的制高点？
- 我们的对手在宣称他们占据了道德的制高点的时候，都说了些什么？
- 我们如何揭露对手在说谎？

确定立场

如果行动参与者在设立目标的练习中态度不够明确，就应当检查一下他们对行动及其目标的立场。问一问：是否这些行动对他们来说是重要的？是否他们想赢得这场行动？是否他们愿意对行动给予必要的关注并提供所需的资源？

5、团结成员和激励成员

制定一个内部行动计划

工会最大的实力资源来自于会员。但是，工会有时组织的行动侧重于发动外部的“公共资源”而忽视了动员会员的参与。所以，要考虑以下问题：

- 是否有一些工作场所的事务与行动有关？
- 如何通过成员之间的沟通来加大行动的声势？
- 如何使行动与工作场所的事务联系起来？
- 在工作场所内或者工作场所附近，会员们可以采取哪些行动？
- 如何使会员在居住地参与行动？
- 如何使会员的家属参与行动？
- 是否有可能成立一个行动委员会，吸收一线工人参加？

加强会员的支持

回顾已经完成的立场、实力图和成员支持等练习，然后确定会员参与行动所面临的障碍，并确定加强会员支持的措施。

6、确定和调查主要的行动对象

定义：主要的行动对象是指那些有权力决定我们的需求是否可以得到满足的人。

确定主要的行动对象是具有挑战性的事情，而行动对象也经常会误导或者迷惑我们。例如，雇主经常利用经理或者人力资源部门来糊弄我们，政府也会通过一些第三方的团体，以咨询的方式来瓦解我们。

有时，当我们施加压力的时候，我们会发现并没有找对行动的对象，所以我们不得不重新确定压力的实施方向。这里关键的问题是：“谁有权力、实力对我们的需求说‘是’”？

调查主要的行动对象。要了解行动对象的财政、历史情况和它的关系网络，还要了解它的强势和弱项。

通过调查行动对象公开的政策（例如，它的使命），可以找到它的弱点，这就是，看一看它实际的操作政策与公开政策之间的差距。

7、确定行动战术，用于向行动对象施加压力

只要有办法，我们都会将行动战术直接指向行动的对象，我们要刺激行动对象，让它给予我们所需的利益。换句话说，要给行动对象一个强制性的理由，让它明白我们的需求。

在确定行动战术的时候，有如下的选择：

- 这些战术可以向行动对象施加最大的压力；
- 这些战术可以尽量减少我们成员的压力；
- 这些战术可以动员我们的盟友，又不会给他们造成更大的负担；
- 这些战术为我们的成员所熟悉，而行动对象又不了解。

在很多情况下，行动的对象是很难确定的，所以，我们必须要在力所能及的范围内，确定第二个行动对象（见下节）。

8、确定和调查第二类行动对象

定义：第二类行动对象是可以向第一类行动对象施加影响的人，通过这种人，我们可以施加压力，并借这类人扩大我们的优势。

确定第二类行动对象是扩大行动范围的一种方式，这种方式可以对主要行动对象施加压力。例如，在针对雇主的行动中，第二类行动对象可能扮演关键的角色，如雇主的客户、供货商、银行家、管理人员和中层管理者等，这些人都可以成为潜在的第二类行动对象。

如果我们的行动具有国际性影响，那么就需要确定在其他国家的第二类行动对象。

可以采取集思广益的方式，确定第二类行动对象的先后顺序。

见，附件5. 第二类行动对象

注意：第二类行动对象不是我们的盟友。盟友是那些与我们有共同的利益和价值观的人，是那些已经与我们建立了彼此信任关系的人。区分盟友和第二类行动对象，可以让我们向那些还不信任的人或者我们的积极分子不愿意接近的人施加影

响。

9、确定行动战术，用于向第二类行动对象施加压力

要确定可以向第二类行动对象施加压力的战术和手段。

10、定义战略目标

战略目标是指在行动目标范围之内，我们必须实现的目标。战略目标可以是内部的目标或者外部的目标。

- 举一个内部目标的例子：“我们必须赢得会员的普遍支持，如果我们要稳操胜券的话，会员的参与率应当达到 25%”。
- 举一个外部目标的例子：“为了有机会赢得这场行动，我们必须指出对手核心观点的荒谬”。

当我们确定战略目标时：

- 我们必须严肃地考虑如何才能取胜；
- 我们应当设定目标的先后顺序并倾注于我们的能力；
- 我们最好能够预计到行动的有效后果；
- 我们满怀希望（为了达到目标，我们要创造条件，这些目标有时候要比我们最终的目的容易实现的多）。
- 我们可以对行动的进展情况进行评估。

11、制定战略方案

战略方案是指战术的组合，这个方案可以使我们达到战略目标。通过制定战略方案，我们可以协调各方面的行动，使行动产生更好的效果。如果一个行动没有战略目标和战略方案，将最终会以混乱告终，而且会减少成功的机会。

12、确定盟友和对手

盟友

如上所述，盟友是那些与我们有共同的利益和价值观的人，盟友是那些已经与我们建立了彼此信任关系的人。这里的有关盟友和对手范围的练习是用来区分行动的盟友和行动的对手的。这个练习可以用来激励盟友和瓦解中立的对手。

在行动中，赢得盟友的支持，一起向第一类和第二类行动对象施加压力，通常是行动成功的一个关键因素。因此，营造、巩固和保护我们与盟友之间的合作关系

是至关重要的。我们不但要了解盟友的长处，也要了解和尊敬他们的短处与限制。在全球化的环境中，工会正在超越国境来寻求新盟友，这些盟友通常是那些处在类似甚至更为艰难的环境中的人。

对手

了解我们对手的实力资源、长项和短处是非常重要的。

13、建立沟通策略

制定行动计划，可以为设计沟通策略提供重要的信息和建议。

- 开发内部和外部的主题与信息；
- 制定一个内部沟通计划；
- 制定一个外部沟通计划；
- 制作一个行动的记录和材料的记录。

14、制作书面计划

要制作一份详尽的书面计划，包括行动的策略以及行动的要素。这个书面计划有助于我们对计划作出评估，有助于与他人沟通，有助于我们实施计划。

15、确保行动的资源

行动的资源包括：行动者、金钱、材料、设施、办事员的支持、培训和调研。

16、需要关注的组织内部事项

在关注组织内部事项的时候，必须要确定哪些事项是这个组织要做的。必须按照一个组织的所要履行的职能来设计组织的架构。

可能在这个时候要重新审视现有的组织架构，是保留原有的架构，还是改造现有的架构，是合并一些部门还是分化一些部门？

可能在这个时候需要建立一个新的组织架构，以适应这个组织需要履行的职能。

17、做好未来几步的计划

- 工作任务计划（这是一个不同于行动计划的计划）。根据行动计划，确定如下工作任务计划的内容：定义任务、设计任务、确定完成所有任务所

需要的资源（包括培训）、建立报告和问责制度。

- 建立行动评估标准，例如：“如果在一次行动集会上，我们的会员支持率达到了 25%，那就说明会员的支持水平已经达到了满意的程度”。
- 建立一个行动实施计划，这个计划要包括行动的时间表。
- 建立一个有助于实施行动和进行评估的方法。

实施行动计划

1、介绍实施的概念

当行动计划实施的时候，行动通常会遇到不可预见的挑战。一个成功的行动会动员人们参与其中，并给我们的行动对象、盟友、我们自己和其他人或组织带来压力，进而带来变革。

对于军事行动，有一个众所周知的论断：“在与对手第一次交锋的时候，行动计划都要改变”。这句话是说，一旦双方有了实质性接触，我们行动计划的每一步都在接受检验，包括我们对行动走势的预测、对敌我双方实力的长处与短处的评估等等。而且，计划的有效性也在接受检验。在这时候，就需要随时调整计划。但是，如果我们可以很好地构思计划，那么这个计划应当是经得起检验的。

通过“计划、行动和评估”这三个连续的步骤，行动计划是可以得到成功实施的，并且在变化的条件下也可以得以完成。

我们经常说，策略是一种艺术。我们可以在一个良师的指导下，通过研究艺术史、参加技术课程、学习他们的艺术和创造自己的艺术来学习艺术。

为了实施一个行动计划，我们必须发挥自己的策略艺术。因此，制定一个行动计划是需要的，这个计划所带来的挑战远比实施一个行动计划要大。

2、在行动开始之前

在行动开始之前，我们应当问自己一些问题，包括：

- 我们是否已经有了一个详尽的行动计划？
- 我们是否有一个行动的组织可以实施这个行动计划？
- 我们的工作是否面面俱到了？
- 我们是否已经建立了问责制度？
- 我们是否已经建立了一个“操作模式”（工作方式），这个模式是否包括了“计划、行动和评估”三个步骤？

3、在行动中

这里有些关于内部行动的问题我们要问问自己：

- 我们是否营造了一个空间以供人们可以相互尊重和充分参与行动？
- 在实施工作计划的时候，我们是否对细节予以了足够的关注？
- 我们是否可以避免干扰并集中精力？
- 我们是否始终保持问责制度？
- 在对影响行动的内部因素进行评估时，我们发现了什么？
- 我们的成员是否积极地参与了行动？
- 我们的盟友是否采取了行动？我们是否对成员和盟友有充分的动员？我们是否要求的太多了？我们内部是否团结？我们是否一贯地听取他们的意见？我们是否一直可以保持成员和盟友的参与？
- 是否有不同的行动领导者需要支持？
- 我们的组织如何得到保护和加强？

这里有些关于行动本身和外部环境变化的问题，我们需要问问自己：

- 在对影响行动的外部因素进行评估之后，我们发现了什么？
- 出现了哪些新的机会？我们如何把握这些机会？我们是否有采取行动的机会，这些行动会让我们的对手感到惊奇、恐慌、压力？
- 我们从第一类和第二类行动对象以及对手那里了解到什么？他们对行动的反应如何？我们的行动是否能够引起他们的关注？如果不能引起他们的关注，是什么原因？我们的弱点在哪里？
- 我们是否一直关注我们的对手，这样使我们能够及时发现他们之间的矛盾和错误？我们对于这些矛盾和错误需要采取什么行动方可为我所用？
- 哪些来自对手的攻击是我们必须予以回应的？
- 我们的对手是否散布了一些必须澄清的虚假信息？
- 我们是否成功地获得了公众的支持并且告知他们我们的真实情况？我们的信息是否引起我们的成员和盟友的共鸣或者得到了行动对象的关注？
- 我们的战术是否产生了压力的效果？
- 我们是否有制定新的战术的创造力？
- 我们是否实现了预定的战略目标，如果没有，需要采取什么行动？
- 在行动中，我们是否需要调整计划？

- 我们是否在行动中一直占据道德的制高点？
- 成功是否触手可及，在最后的阶段我们还要做些什么？

4、行动后的评估

每一次行动都是在为下一次行动做准备。如果我们的行动一直是在一个完整的行动计划之内完成的，那么我们是有可能对这次行动做一个有效的评估的。这个评估应当是在行动过程中持续评估的基础上完成的。因为我们有明确目的和目标，所以有可能对行动的成功之处和失败之处做一个评估。通过这个评估，我们可以发现，哪些计划是可以实现的，哪些是不可以实现的。通过评估，我们还可以发现我们的实力变化，了解我们的实力，并进而提高我们制定行动策略的能力。

附件 1. 时间表练习

即将发生的事件？我们将面临什么样的情况？

预计要发生的内部事件（例如，中心内的事件）

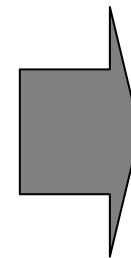
预计要发生的“重大事件”

一月	二月	三月	四月	五月	六月

七月	八月	九月	十月	十一月	十二月

附件 2. 力场分析练习 — 外部与内部

哪些是不利于我们的外部因素? <ul style="list-style-type: none">• 雇主• 经济• 政治变化	
哪些是不利于我们的内部因素? <ul style="list-style-type: none">•	
哪些是有利于我们的内部因素?	
哪些是有利于我们的外部因素? <ul style="list-style-type: none">• 社会力量• 盟友• 其他	



探讨发展趋势

反省

我们如何减少负面因素的影响?

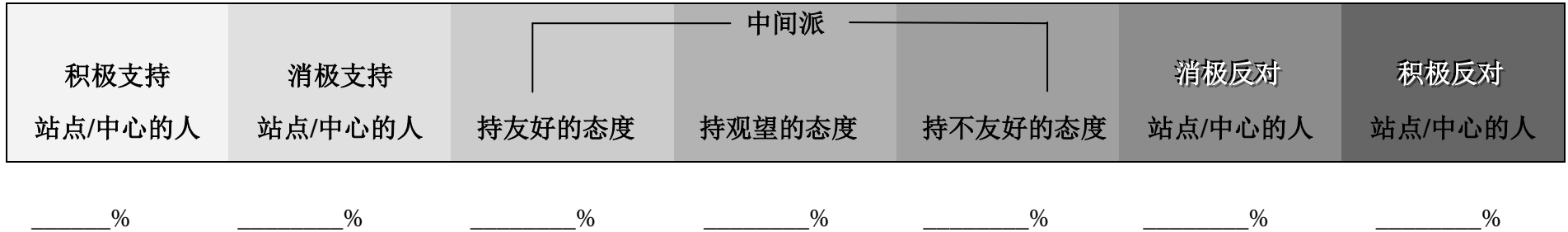
我们如何加强正面因素的影响?

附件 3. 组织成员的支持光谱

在组织内部，成员在各组上的比例是多少？

左

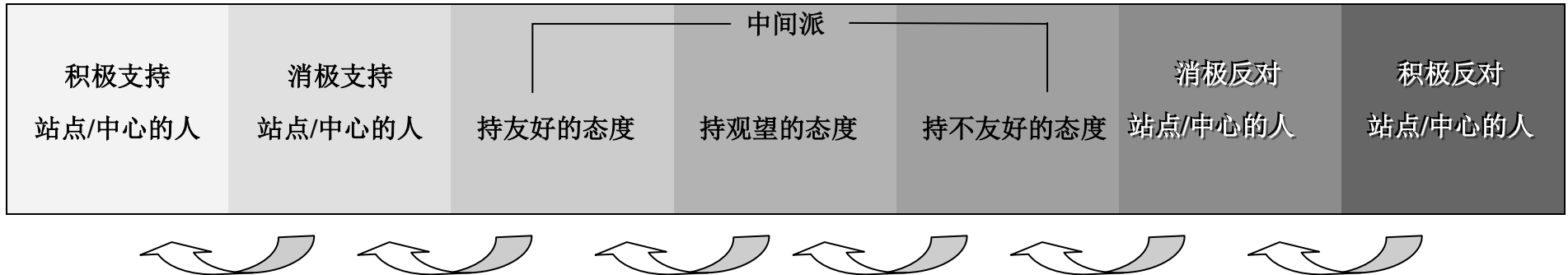
右



目标：至少要将每个组向左移动一格

左

右



最终的结果是：巩固支持者（左）、中立反对者（右）、赢取中间派

附件 4. 实力图练习

实力图介绍

实力图对迎接工人行动中的挑战具有重要的作用，尽管资方对工人的攻击实力是处于上升阶段，而且赢得组织成员的授权和资源也是非常困难的事情。

这个练习帮助我们分析工会的现状，以：

- 重建工会会员的实力；
- 使工会的领导将关注点与工会资源从日常的职能中转移出来；
- 确保将保护工人权益的行动作为工会的头等大事。

这个练习的设计思路是：提出问题、找到解决问题的途径而不是互相埋怨，不过在途中出现的问题并不一定是所有的工会都面临的。

第一部分：描绘现状

第一步

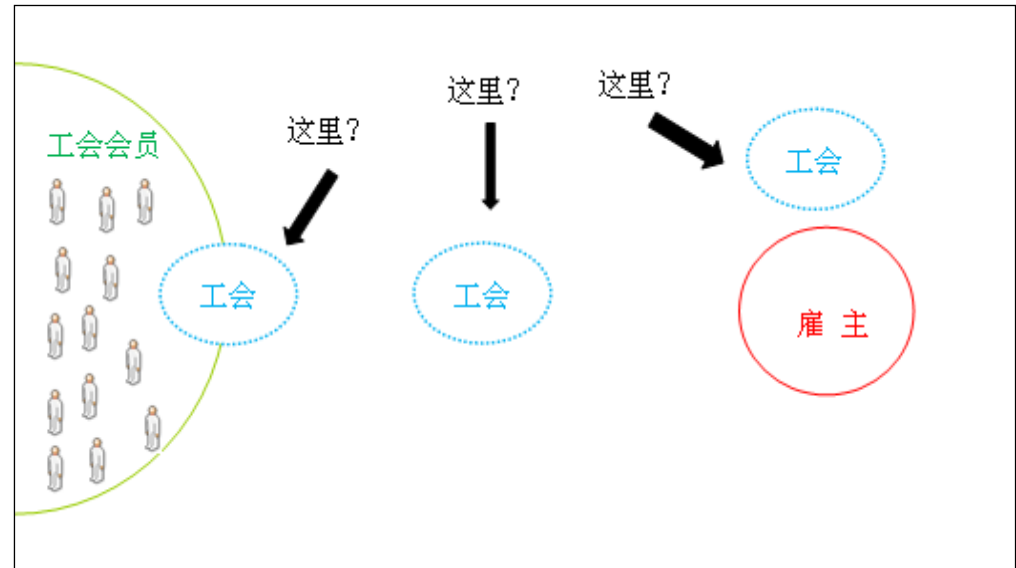
在一张大白纸上画出雇主与工会会员的位置。



第二步

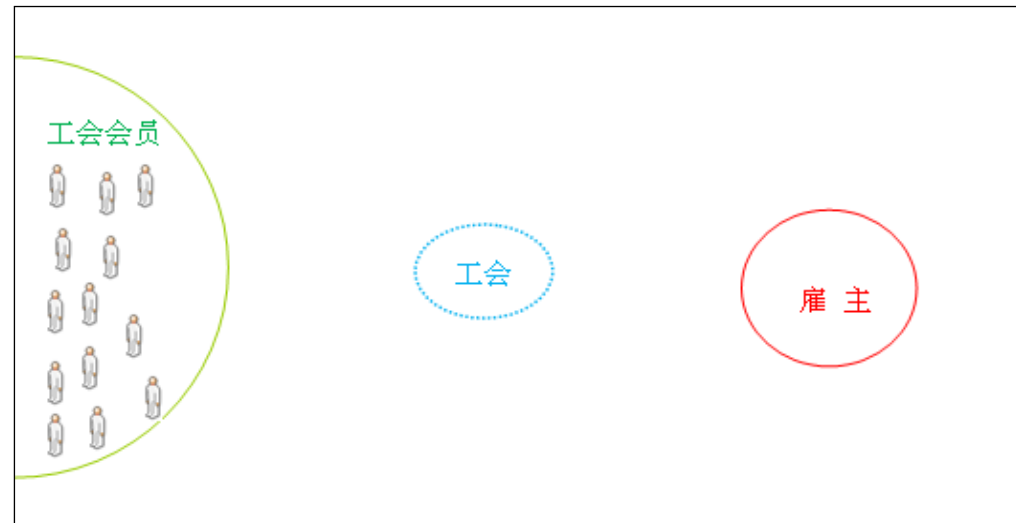


将位于左上角的小圆形（“工会”）
带入图中。这个“工会”包括：地方工会理事会、工会干事、
委员会的成员以及工会代表等等。向与会者提出问题 — 在
这个图中，你们要将工会置于何处？



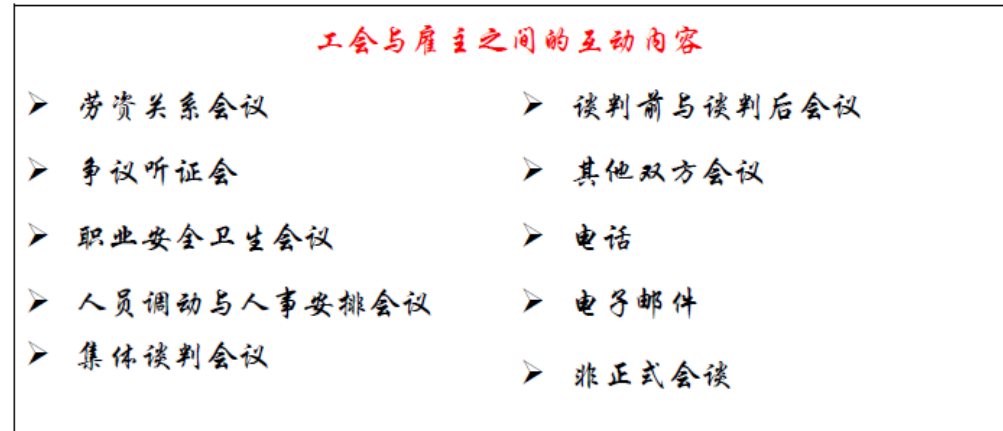
第三步

在讨论之后，告知与会者，出于研讨的目的，我们先把“工
会”放在雇主与工会会员之间。



第四步

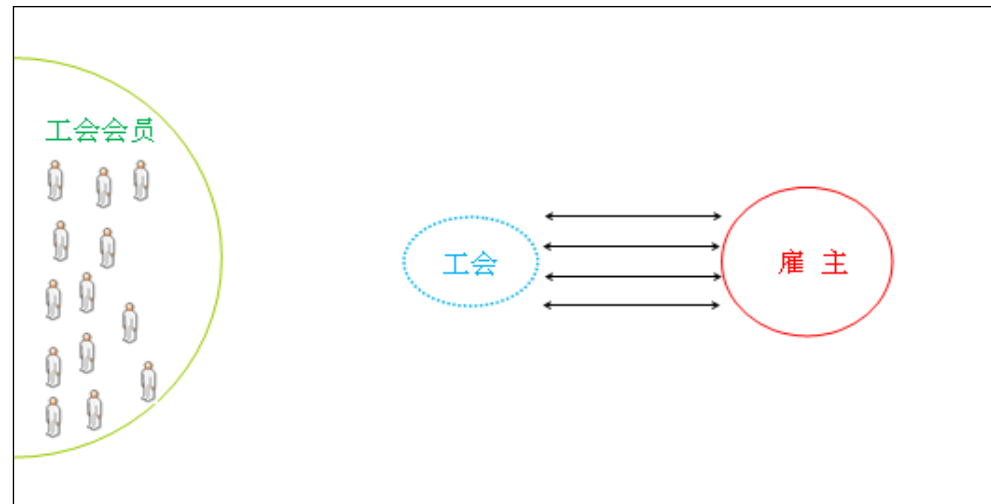
让与会者开列工会与雇主互动的内容。



第五步

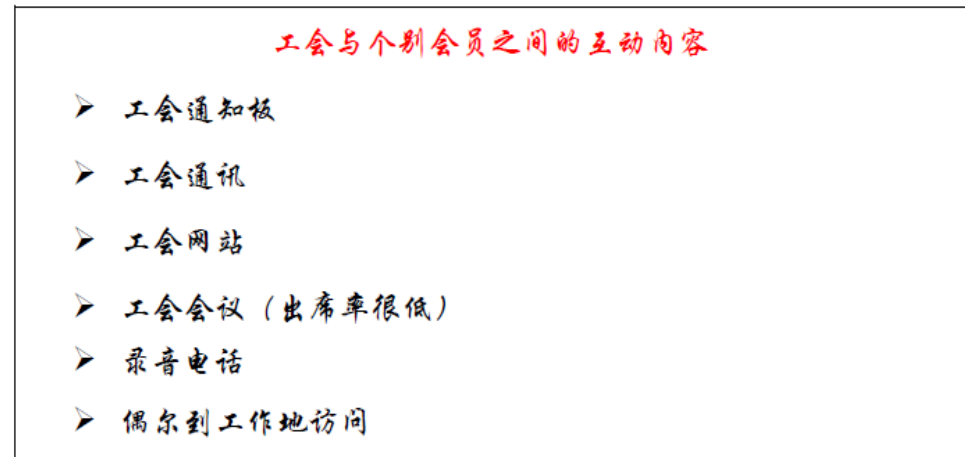
雇主与工会之间的互动要用“双箭头”表示，因为这些互动是双向的。

当问到在实践中双方互动的情况时，地方工会领导的答复是越来越少。同时，也有人说要花更多的时间与雇主周旋。



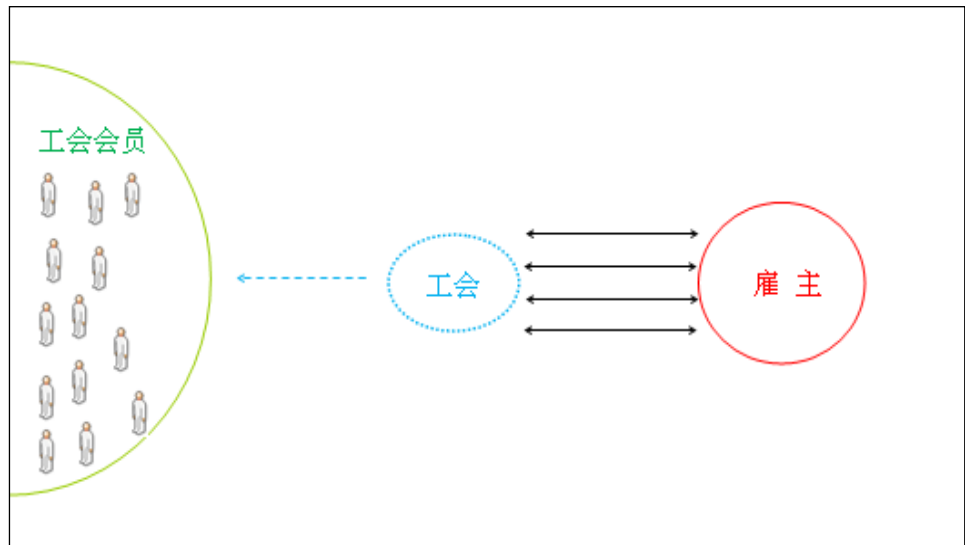
第六步

当参会者被要求设计出工会与会员互动的内容时，地方工会领导提出的内容会很少，特别是去掉那些受理会员争议的互动内容后。基于很多原因，地方工会领导与个别会员之间的互动是很少的，而且很少是面对面的。



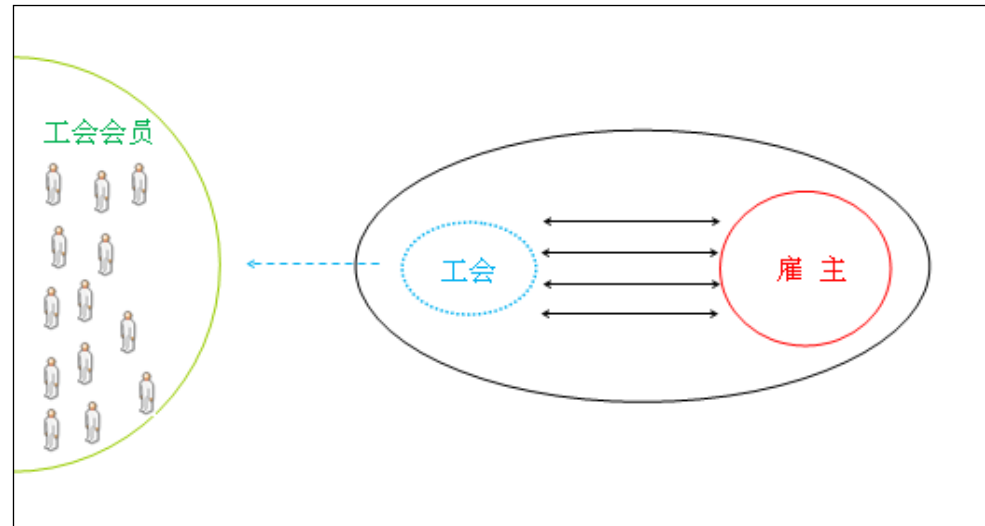
第七步

工会组织与工会会员之间的互动用虚线表示，这表明，双方的沟通是很少的，而且缺少面对面的沟通；所谓的沟通又是单向的。很多地方工会领导人称，他们平时太忙，没有时间到工作地点与工人见面。



第八步

地方工会领导人与雇主的互动往往是在一个封闭的空间中完成的。有时，尽管这种互动产生了一些好的效果，但是，因为会员们看不到，所以很少有人知道工会所作的努力。

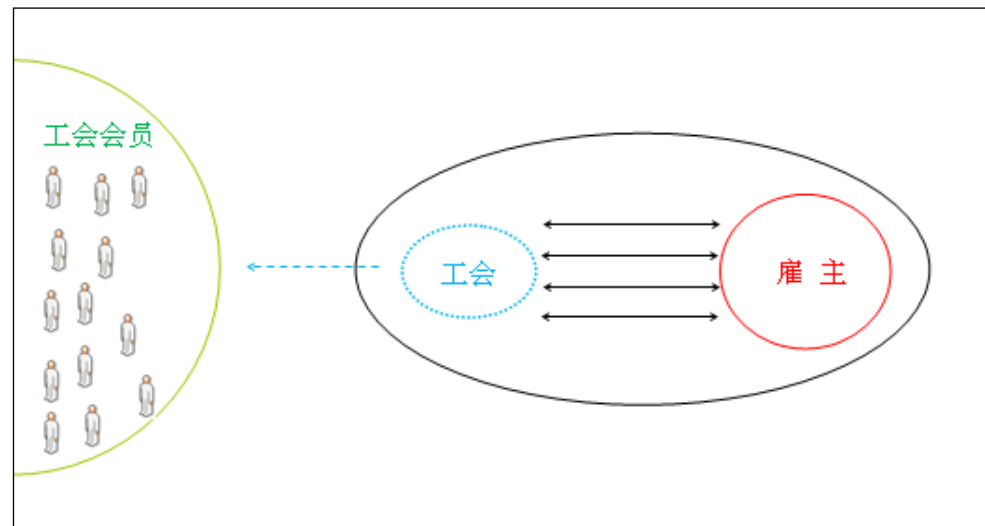


第九步

当工会在封闭空间内运作时，如果不能有所作为，而且与工会会员相隔绝的时候，地方工会领导人会感到缺少实力。

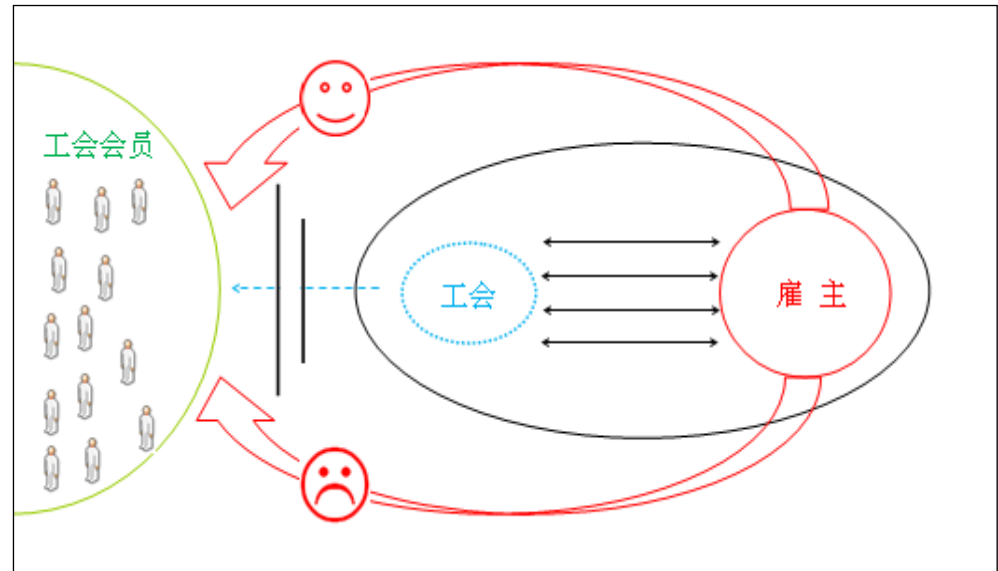
在很多情况下，雇主会采取“拥抱”策略，使工会领导人感到很安全。同时，雇主又会肆意违反集体合同，在工作场所制造紧张氛围。这样一来，地方工会的领导人与工会的会员会感到不断增加的压力——会产生一种被人劫持的感觉。一些雇主会故意使用协商的手段，以降低工会的抵制，并置工会领导人于无休止的会议中。

问与会者：这种情况会产生什么问题？



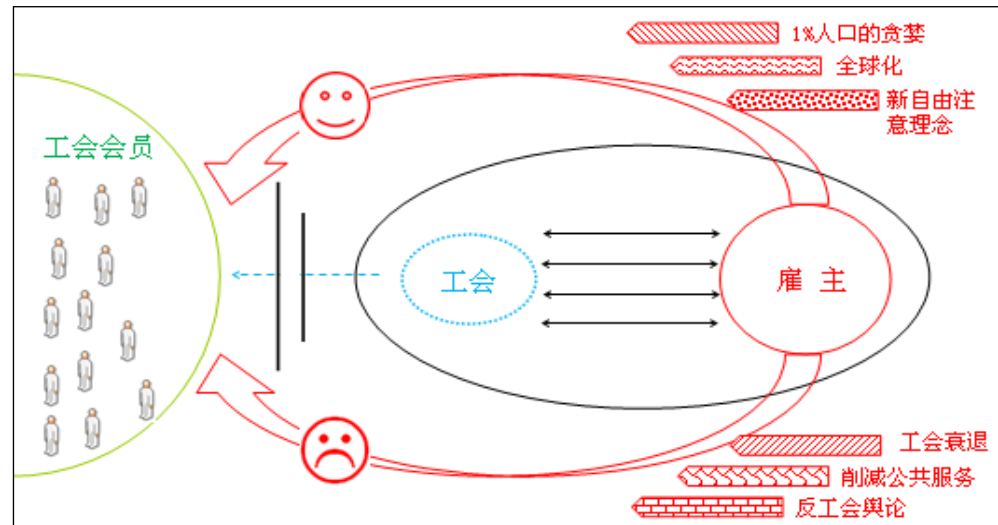
第十步

当地方工会的领导人被限制在封闭的空间中时，雇主会绕过工会，直接将他们的精力和资源转向工会的会员，他们会使用不同的方式，给会员们灌输企业的文化，使会员与工会疏远。雇主采取的是“黑白脸”战术，或者是以“白脸”赢得会员的信任；或者是以“黑脸”恐吓会员。



第十一步

同时，我们也面临来自外部的威胁（以红色标记所示）。



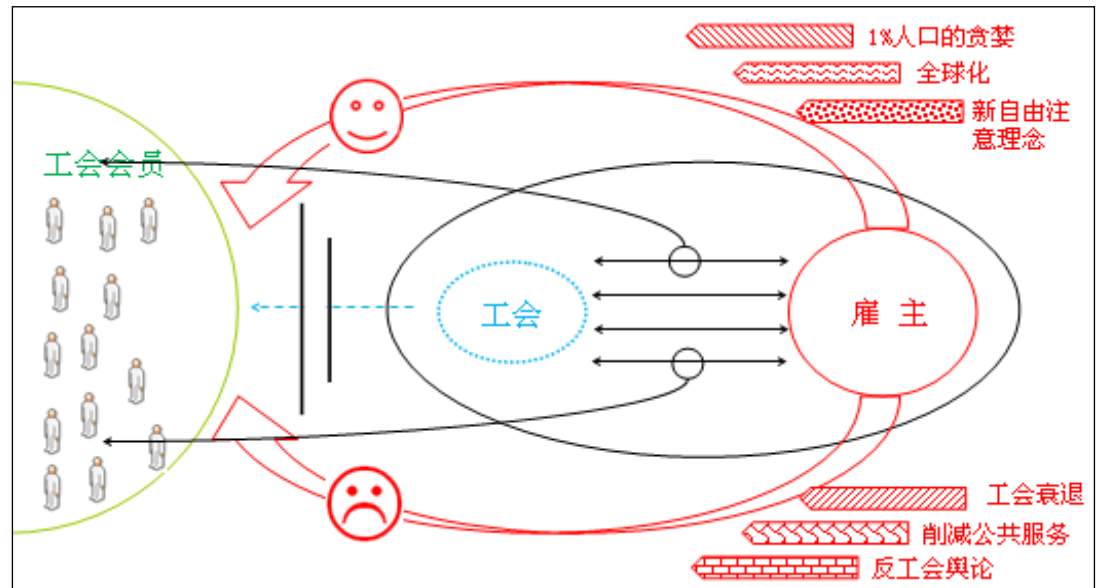
第二部分：如何解决问题

第一步：制定计划

解决地方工会被隔离的问题有很多建议，要解决问题，就要做一个计划，上面的练习是这个计划过程的一个组成部分，下面则是解决这些问题的建议。

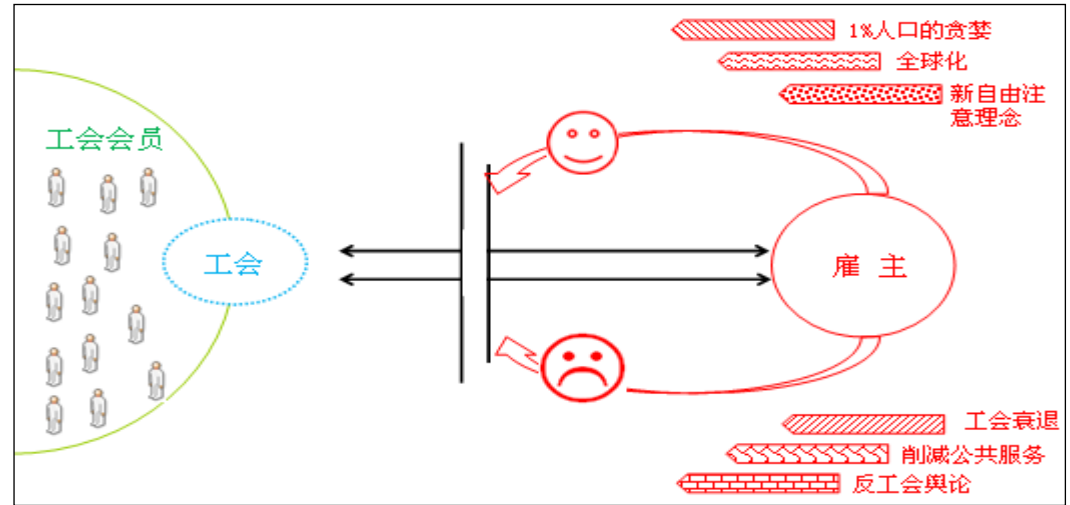
第二步：突破封闭的空间

要突破封闭的空间，就是要使工会会员们知道，工会是站在他们一边的，雇主是忽略集体合同和抵制法律规定的。这样有助于将会员们对工会的不满转为对雇主的不满。将雇主的立场公布于众，有助于重建地方工会领导人与会员之间的联系。所以，要对雇主采取的“白脸”（红线表示）策略予以挑战，提出会员们在工作场所中面临的问题。



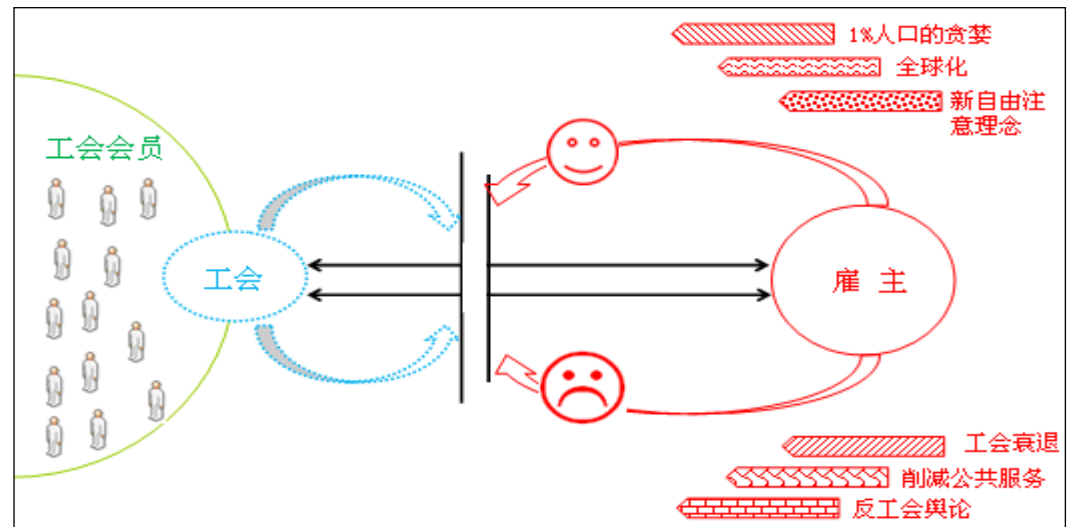
第三步 走出封闭的空间

要重新接界定工会与雇主的关系，界定关系的时候，要向工会会员公开。要告诉雇主：“从我们这里你们再也拿不到甜头”。这样一来，就可以与雇主之间建立一种正常的关系边界。这里并非是说劳资关系一定要充满争斗，而是说在工会和雇主之间，一定要有一个清晰的界限。



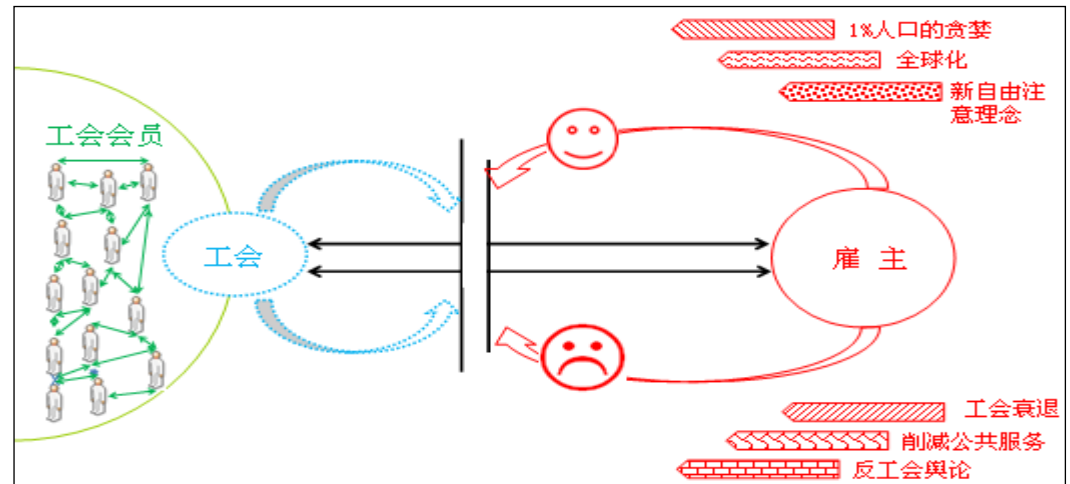
第四步 挑战雇主的企图

要挑战雇主诋毁工会与会员关系的企图。要减少与雇主之间那些没有意义的互动。重申工会才是集体谈判中工人的唯一代表。要确认在企业劳资双方的各种委员会中，雇员的代表都是负责任的工会代表。



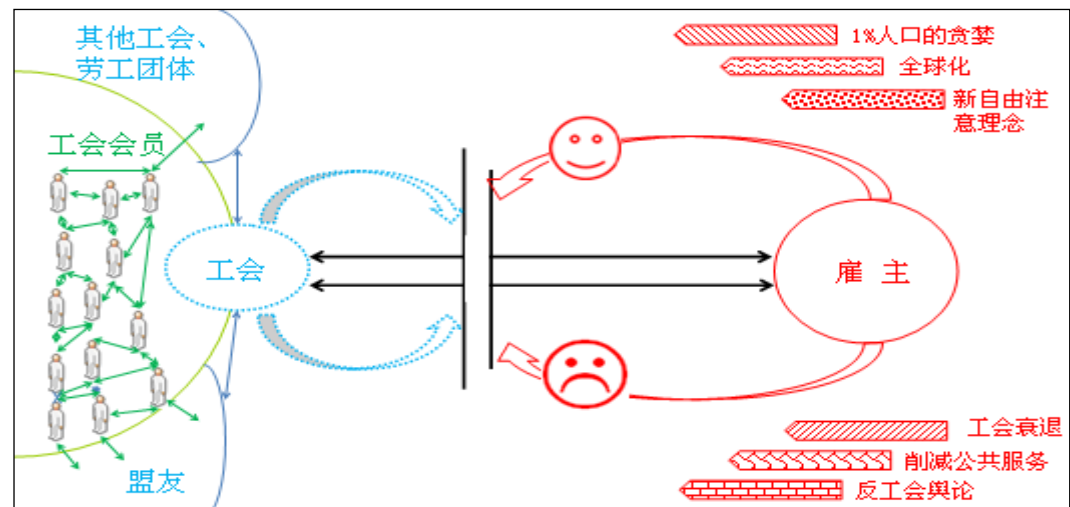
第五步 解决与工会会员缺少联系的问题

要将资源和精力转到重建与会员的直接联系上，要在会员中培育工会的实力，要将工会的工作重点放在工作场所。在每一次行动中，都要包括工会的理事会成员、工会干事和工会会员。



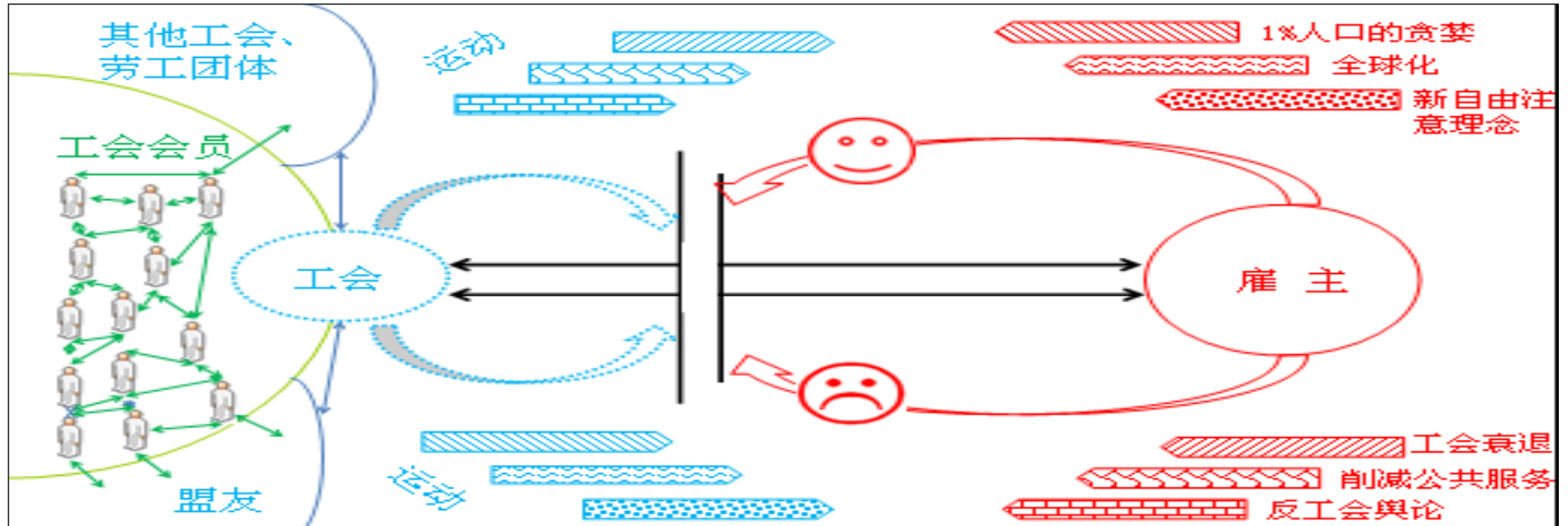
第六步 加强与盟友的关系

要使整个工会组织与其他的工会、工会的领导集体以及地区的工会联盟建立起密切的合作关系。



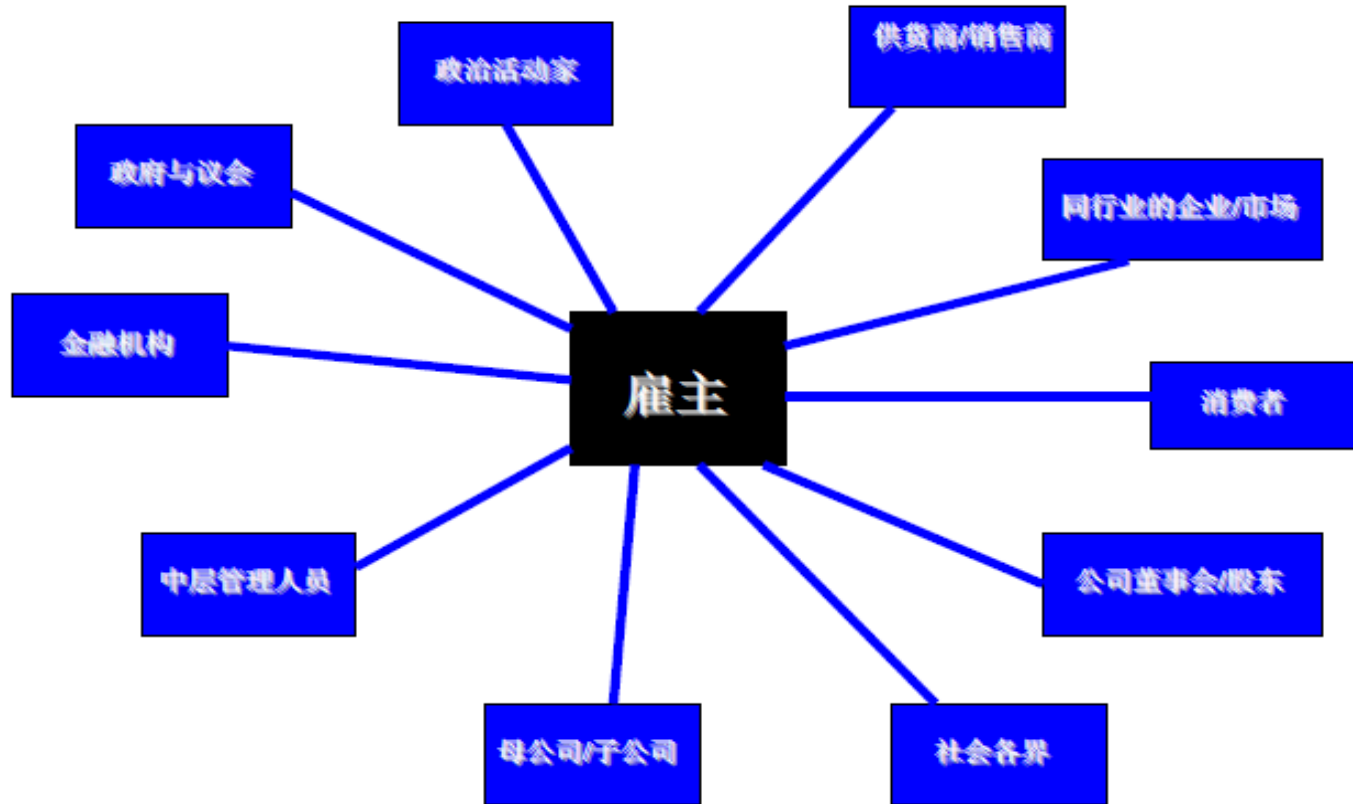
第七步 采取行动

要将行动的目标指向工作场所中的各种问题，例如，工作负担问题。如果这些行动能够与社区的行动联系起来，则有助于发现新的行动目标。



附件 5. 第二类行动对象

为了加强我们行动的压力，我们可以向第二类行动对象施压。下图介绍了一些可以作为第二类行动对象的组织与人。



盟友与对手的光谱图

(略)