



2011-2015 年战略计划

经常会被问及的问题

概述

特奥 2011-2015 年战略计划究竟是什么？

特奥 2011-2015 年战略计划是这样一个文件，它确定了 2011-2015 五年计划的目标，战略规划高层次的行动，以及对特奥作为一个全球运动成功的总的陈述。

为什么要制定一个战略计划？

特奥作为一个全球性组织的力量有赖于我们对于一系列共同的目标所作的共同的承诺，以及我们是否有能力的一种前后一贯和清楚表述的方式将这些共同目标传讯给整个特奥运动和所有的社群。要在 170 多个国家的 200 多个成员组织中把共同的目标和信息统一协调并非一件容易的事情。战略计划就是设计成这样一个能帮助特奥运动来应对这项挑战的工具。

计划为谁而作？

简单地说，是为我们大家，2011-2015 年战略计划是由各成员组织的领导人、工作人员以及全球各地的志愿者和运动员设计，将其当作全球运动的单—的指导文件和参考依据。这是一个特奥运动统一的计划，并非国际特奥会的计划。我们为此计划出力的每个人都真诚地希望这个全特奥运动的战略计划会有助于各地区办公室，特奥各成员组织，甚至地方性的特奥俱乐部，在今后的五年时期内都能编制各自的年度运作计划，预算及开展各项活动。

2011-2015 年战略计划中有五个支柱。这五个支柱中的每一个是否都同等重要，同等地优先考虑呢？

这里没有哪个支柱优先的问题，目前这个战略框架包括五个支柱（推进优质体育运动和竞赛，社群建设，支柱者与资金的结合，发展特奥引领方向，建立可持续能力），严格地说是一个组织框架，将在今后五年中帮助特奥运动整体地设想我们应集中关注的几个重要方面。

计划的过程

是什么促使我们去制定 2011-2015 年战略计划的？

2009 年中，特奥会走到了一个关头。过去十年中特奥运动有了大发展。目前在 170 个国家中我们的运动员人数已增加到了 350 万人，特奥运动 2006-2010 年战略计划已经为特奥的新战略努力铺就了一条道路，它要求能反映这个全球性组织进一步扩大的复杂性和今后的覆盖程度，有鉴于以上考虑？2011-2015 年战略计划的过程就在 2009 年 7 月份开始了。当时就有了一系列“焦点”人群的讨论组，人员包括来自世界各地的地区咨询委员会和成员组织领导者。2009 年下半年

进行了综合性的使命有效性调查，获得了作为战略评估的充裕的事实依据的基础，并突出了今后五年中我们必须应对的若干个挑战。

谁参加了这个规划过程？

2011-2015 年战略规划过程是集中在特奥会总部设计的；而战略计划的内容主要是由全球各地的特奥领导者们所提的意见和建议所产生。近 2000 名成员组织的代表共同完成了使命有效性调查，数百位成员组织主任，秘书长，首席执行官和理事会理事们参加了“焦点”人群讨论组。为了帮助特奥完成这个计划过程，我们成立了一个战略计划领导委员会，邀约了大约 20 位成员组织领导者、特奥工作人员和外部的合作者，他们定期地传讯，进行实时的修正和反馈。处在内容发展的前沿的是五个战略计划工作组，他们自 2010 年 1 月至 9 月间做出了深思熟虑的引领工作和经常性参与工作。每个工作组都包括 5-7 位成员组织的代表，其中有特奥运动员，为五个战略支柱其中的一个负责制定出目标及行动。这五个支柱构成了目前我们战略计划的脊柱。特别要提出的是：代表我们七个地区的关键有关人员的 600 多名代表在 2010 年 6 月摩洛哥召开的 2010 年特奥全球代表大会上积极地对这个战略计划作了评论和反馈意见。此外我们还征询了地区咨询委员会和国际顾问委员会，以及地区及国际的特奥运动领袖们的反馈。

规划过程中有哪些主要的里程碑？

- 2009 年仲夏：规划过程正式起动
- 2009 年 8 月：成立战略计划领导委员会
- 2009 年秋：战略计划“焦点”讨论组同地区咨询委员会和特奥运动领袖，实施并分析使命有效性调查的结果
- 2010 年 1 月：成立五个支柱工作组
- 2010 年 2 月：公布战略计划第 1.0 版，该版集中了五个工作组建议的首次合并意见
- 2010 年 5 月：公布 2.0 版计划，该版是初次尝试做成一个完整规模的计划文件，作为 2010 年全球代表会上讨论的依据
- 2010 年 6 月：摩洛哥马拉喀什召开全球代表大会，这个大论坛上 120 多个成员组织的 600 多位特奥运动领袖们有机会就此战略计划进行积极的讨论并提出意见。
- 2010 年 8 月：公布修订过的 3.0 版计划——包括业务事例和特奥总部，地区办公室和各成员组织的职责分工。
- 2010 年 10 月：国际特奥理事会常务委员会表达了对战略计划及对主要战略拓展项目注资的五年实施措施的支持。
- 2010 年 11 月：国际特奥理事会正式批准 2011-2015 年战略计划。
- 2010 年 12 月：2011-2015 年战略计划最终版出版

主要的优先性和排序决定是怎样作出的？

在整个规划过程中，各工作组和计划领导委员会一直强调整体全面处理的重要性、并必须让所有五个支柱都有所进展。为平衡地处理 2011-2015 年战略计划的核心，我们在支柱层面上故意地不做优先性的决定。但是在财务，讯息及结构方面由于存在客观的制约，要立即启动全部的战略拓展项目，并以同等的力度在五年内努力达到全部目标——是不明智的。所以，在摩洛哥全球

代表大会之后，特奥工作人员及工作组的成员就努力弄清了全部战略拓展项目及主要行动背后所存在的财务及组织工作的需求。特奥的管理者以这方面所得到的大量工作结果为依据，终于能同国际特奥理事会的各位理事分享一张详细的路线图。图中为每个战略拓展项目列出所建议的资源分配额，主要的行动，以及在各个方面应当在多年时间内采用的行动方法。我们大家都认为这个方法使我们能对全部五个支柱都划拨出相当的资源，并维持一个平衡的处理。同时我们犹能在十分现实的财务及组织框框限制下实施这项计划。您若想获得有关优先性和排序方面更多的资讯，请参阅战略计划中的“战略选择及财务总结”一章。

是谁批准了这个计划？

国际特奥会 2011-2015 年战略计划是通过国际特奥理事会于 2011 年 11 月 16 日的一项决议而整体地获得批准的。整体通过包括了战略评估，五个支柱战略框架，战略拓展项目，目标，高层次的行动，以及在特奥运动各个层级间所建议的职责分工。

计划的实施

作为一个运动，我们应当如何来测评我们的成功？对 2015 年我们成功到什么地步是否有一套具体的标尺来测定，还是有一个愿景声明？

2011-2015 年战略计划从设计上并没有给出一个对一切领域都提及的单独的愿景声明。然而计划试图给出一个有关我们对特奥运动员体验的共同理解的确定的立场，计划还建议五个支柱领域的愿景声明以及所有战略拓展项目前瞻性的描述。2010 年全球代表大会上以及我们计划过程中大家所表达的共同信念是：对战略计划中全部支柱和全部战略拓展项目的成就都应当定出明晰并可测量的指标。综合起来，支柱分别的最高目标可归并为一张战略计分卡，每年两次同理事会分享。在整个运动中特奥会依靠年度统计及有关的过程来收集情资，并比照全球战略计划中的目标进行监测进展情况。若要获知更多详情，请参阅战略计划中“对实施的支持”一章。

全特奥运动的战略计划如何同我所在的国家/省或地方的特奥成员组织联系起来？

如果您正在为您的成员组织制订或即将完成制订一年期的运作计划，或多年期的战略计划，我们鼓励您的团队对全运动性的战略计划过程当中涌现出来的题目进行商讨，辩论并采纳通过。特奥地区办公室已经开始同个别的特奥成员组织合作，提供补充性的支持，指导和材料，以便将全球性的战略题目转变成某个具体成员组织的计划，此项工作将在 2011 年中继续进行并予以加强，以便促进全世界的各成员组织都来参与，确保全球战略计划所发展的题目都能列入并转化到某个具体的成员组织的计划努力中去。如果您在为某个地方性的特奥俱乐部或团组在做计划，请同您所在的国家/省级成员组织的代表合作，以确保全球战略计划所建议的优先工作及行动能在您的地方层面上得到反映。

战略计划为特奥各成员组织还规定有怎样的其他期许？

全特奥运动的战略计划制订时有明确的认识——全世界的特奥成员组织都具有独特的目标和特性，所处工作的环境、社会、经济和政治结构极为不同。因此，2011-2015 年战略计划设计为一个全球协调点，一个共同的标杆，一套共同的抱负，而并不是一项指令。特奥鼓励全球各成员

组织拥抱战略计划中所列的题目，抱负和目标。只有一部分成员组织目前已具备条件能在今后五年内符合全部计划指标的要求。我们希望今后五年中各地的成员组织能在全部五个支柱和多个战略拓展项目有所进展。我们希望各成员组织首先能利用本战略计划来指导他们本组织的计划，运作预算和实施中的项目。每个战略拓展项目都比较详细地列出了一个建议性的职责分工，指明了国际特奥总部，地区办公室和成员组织分别应当作出的贡献。成员组织应依据每个拓展项目中的建议进行审议并在各个领域拓展项目中尽多地作出合作性的努力。必须考虑：战略计划中的所有目标和行动都是根据成员组织，领袖们的意见所制订的，从而真实地反映了当今领导者的期待和评断。几乎没有哪个成员组织能达到全部目标，而我们同心协力必定会使我们达到特奥运动的一切目标。

我们拥有哪些可用的工具来推广和传讯我们的战略计划？

我们知道在战略计划（2011-2015年）的生命期内，特奥领导人和有关的人员的兴趣程度和传讯需要都是不同的。当完整的战略计划继续作为全部目标以及所建议的行动和角色的最佳参考点的时候，特奥会将于2011年内积极地开发多个传讯工具，用以在全球运动内部，以及同外部支持者，捐款人和朋友们之间促进共同信息的分享。我们会继续改善我们同计划有关的信息，短评和其它传讯工具。战略计划传讯工具包将于2011年上半年内完成刊出。特奥成员组织目前随时可以使用的传讯工具有下列各项：

- 一页纸长的计划总结：这是一张一页纸长的表格，其中收括了战略计划的主要方面，供作快速参考。
- 成员组织指导文件：这是一个为特奥成员组织工作人员和理事会使用的引领性导则，有利于理解和制订地方性的计划。
- 经常会被问及的问题：我们收集了一系列有关这个计划和如何理解这个文件方面人们常常会问到的一些问题。这些问题及解答都汇集于此文。

今后的步骤

现在计划过程是否已经终结？

我们的战略计划是一个“鲜活并能呼吸”的文件，实际上这就是说：我们同国际特奥理事会作定期性的过程审议时有可能对我们的目标、战略拓展项目和所建议的行动会作出调整和修改，为应对个别拓展项目的成功与否，全球经济和外部环境的变化，计划目标有可能作上下调整，战略计划最终版的公布表示我们2011-2015年正式计划编制过程的结束。特奥会将赶在2015年全球代表大会之前发动全方位的2016-2020年战略计划过程和相应的“焦点组”及有关人员的讨论。从2011年开始至2015年期间在实施2011-2015年战略计划方面不断地同各成员组织，特奥理事会和其他主要相关者传讯我们共同的进展情况。

我个人怎样才能支持2011-2015年战略目标的达标？

当我们大家都为全球特奥运动的各个方面出力时，我们个人只能在这个全球性组织的某一个层面上工作起点作用。然而为到2015年时获得共同的成功，我们大家有多种办法来积极努力：

- 阅读并批判性地评审2011-2015年战略计划，注意重点集中于当前情况评估，各个支柱的愿景声明以及五年目标。

- 邀请您所在的成员组织内的同伴和其他成员组织中的朋友来一起讨论战略计划。大家一起就目前计划中的问题提问和处理。我们这个地方进行哪几个战略拓展项目影响最大？从特奥运动的其他层面上我们需要他们给予怎样的支持？我们每年应当做成些什么才能保证 2015 年的进步？
- 为帮助大家一起来测量战略目标的进展情况，请出力收集数据，例如通过特奥年度统计，健康运动员健康筛选后的数据收集，运动会管理系统的修改情况。
- 同您所在的特奥成员组织办公室，地区顾问委员会或地区办公室联系，去索要战略的修改情况，提出问题，获得解释。
- 举办您自己倡导的战略计划实施修改讨论会。

如果我的问题仍然没有得到解答，我应该找谁去问？

更为详细的情况可在最终版战略计划中找到。有问题可以寄到您所在的特奥成员组织办公室，地区办公室或地区顾问委员会查询。若您仍然有未获解答的问题，请发送到 strategicplanning@specialolympics.org