



# 国际特奥会

**2011-2015**

**战略计划**

**最终版**

**2010 年 12 月**

## 目录

领导人总结 .....	3
我们的战略评估 .....	4
我们的战略框架 .....	8
我们特奥会的基础.....	10
我们的战略支柱	
优质的体育运动与竞赛的推进.....	13
社群建设 .....	18
支持者与资金的结合.....	24
发展特奥运动引领方向.....	29
创建可持续能力.....	34
战略选择及财务总结.....	39
计划执行中的支持.....	40
词汇表 .....	41

## 领导人总结

尊敬的特奥同事们，

我们十分高兴和激动能同大家一起分享这特奥 2011-2015 战略计划的最终版。这是一个在今后五年内引领我们全球特奥运动前进的前瞻性的文件。

一年多之前在着手制定本计划的时候，我们是乐观的，但也十分谨慎小心。工作伊始，我们就立下了四项原则，即：

- 我们所制定的是整个特奥运动的战略计划，而不是国际特奥会的计划；
- 我们必须将自己定位为创造者，而不仅仅是编辑；
- 今年六月份召开的全球代表大会不是本计划的“终点线”；
- 我们所有的人在计划制定过程中，都应起到各自独有，但相互支持的作用。

可以自豪并自信地说，我们大家都忠实地恪守了以上各项原则。本战略计划是我们特奥运动同心同德，矢志于共同目标所产生的力量的证明。

你们中的许多人在本战略计划的制定中付出了数十万个小时的努力，才奉献出了这数十页的文件。在同特奥各个层级以及相关的权益关系者一起进行的此项重大工作中，我们取得了前所未有的共识和团结一致。

本战略计划的最终出版是一个重要的里程碑，我们也认识并相信，这将是一个“鲜活并能够呼吸的”文件。随着我们工作的进展，本计划将继续强化并逐步发展。我们期待在整个过程中能够相互学习。

再次感谢大家对此项重要工作坚定的支持和热情。让我们继续努力，加紧计划的实施，使之成为世界各地生活中的现实！

顺致敬意，



蒂莫西·施莱佛

国际特奥会主席/首席执行官



蓝博瑞

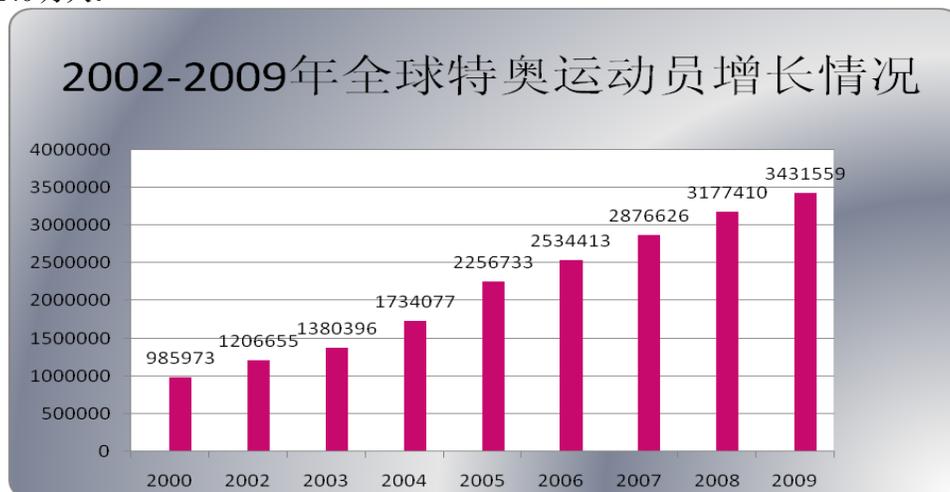
国际特奥会总裁/首席运营官

## 我们的战略评估

我们从若干个来源获取信息以通报我们的战略分析。这些信息包括：2009 年度特奥覆盖度报告。2009 年特奥市民有效性报告，地区及成员组织层级的意见听取会议，以及部分的工作项目评估报告。本分析报告凸显的是可以充分利用的力量以及有待改进的方面。

**没有错：特奥运动依然强势！**

2009 年特奥继续稳步增长。全球已发展到 340 多万名特奥运动员。年均增长 8%。自 2000 年来新增特奥运动员人数已近 240 万人。



2009 年我们进一步夯实了全球的发展，某些高增长地区，如亚太区增长 18%，东亚区增长 10%，我们最成熟的北美地区增长率也达（8%）。

某些成员组织在运动员的人口特性方面也有了明显的变动趋势，即：

- 男女运动员性别比降低至 1.6 比 1，表明女运动员人数增加的趋势。
- 根据特奥培训办法接受训练的 2 至 7 岁幼童人数在 2009 年翻了一番（共计约 5 万 7 千名），这是在前一年的 50% 幅度猛增之后的情况。
- 我们进一步继续重点发展常年性地提供竞赛机会的工作。2009 年特奥会给运动员提供的比赛机会较前一年又多了 12,000 个，并将竞赛的总场数增加到 44,136 场——这就是说全世界每天的比赛场次平均为 121 场。



我们必须将“运动会”和“竞赛”的含义更加清楚地区分，以分别测定这两种不同的活动。我们还应更加努力保证我们提供的运动会体验的质量和前后一致性。

伴随着融合运动在 2009 年一年之中增长 57%，参加该项运动项目的运动员人数构成了整个运动员人数中增加最快的一个部分。参加融合运动的人数连续三年持续加速增长，2006 及 2007 年两年的增长率都为 28%，而 2008 年增加到 35%，2009 年则加速达到 57%。然而各地区的增长是不均衡的，并且在运动员及伙伴结组方面的增长性也同样不均衡。

由 1250 名志愿者临床医生主导，在 100 多个国家蓬勃开展了特奥健康运动员计划。每年都有 16.5 万名以上的特奥运动员获得免费的健康筛查，包括配眼镜，供应助听器，健康检查，教育，预防性供应品及转诊等。仅 2010 年我们已为 100 万人次的特奥运动员做了体检。

我们所做的全球使命有效性调查表明：我们在全球范围内在建立特奥使命知晓度方面已经取得巨大的进步。但知晓程度在各个地区之间差异极大。已参加特奥的群体成员对特奥运动十分满意，并对其未来发展充满激情。我们全球性调查中有 70% 的回复者对他们当地的特奥成员组织十分满意，这就表示在草根层级上我们干得很不错。我们在追求他们 100% 满意的同时，我们感到鼓舞的是：有那么多人的生活由于特奥运动的影响而得到改善。当接受此次调查者几乎无例外地一致相信特奥能够也应当继续发展进步时，我们看到了特奥运动在前进中所凝聚的巨大力量。

#### 特奥运动尚有改进的余地

虽然我们所服务的特奥运动员人数以及所提供的全球各地的竞赛场数都有稳步的增长，但参加我们运动的教练人数却未有同步的跟进。2009 年反而总共减少了 6%。运动员与教练员之比仅在全球特奥七个区域中的两个---拉美和中东北非有所改善。



我们的运动员领袖计划在全球范围内一直有稳步的增长，但现在担任领袖职务的运动员人数却不到 1%。



2009 年底由各成员组织募集到的整个特奥运动的资金收入为 1.73 亿美元现金，以及 5700 万美元等值的实物捐赠。其中美国各成员组织所募集的现金收入构成了以上数字的大部分，即总数的 80% 以上。现金及实物捐助的增长同新特奥运动员的增长不成比例。

从全球而言，按运动员人数所获的平均捐款实际上是呈下降趋势，即 2007 年为 117 美元，到 2009 年已下降到 92 美元。目前我们还使用着较少的资源，却做着更多的服务。而将来我们必须要有更多的资源来保证质量。假设今后我们运动员人数的发展定在一个比较有节制的 8% 的速度，则到 2015 年我们将需要更多的钱才能维持同目前差不多水平的对运动员的支持，可喜的是我们特奥运动似乎已经为应对这样的挑战而作好了准备；根据我们对全球调查中受访者的看法：加强筹募工作是头等要事。

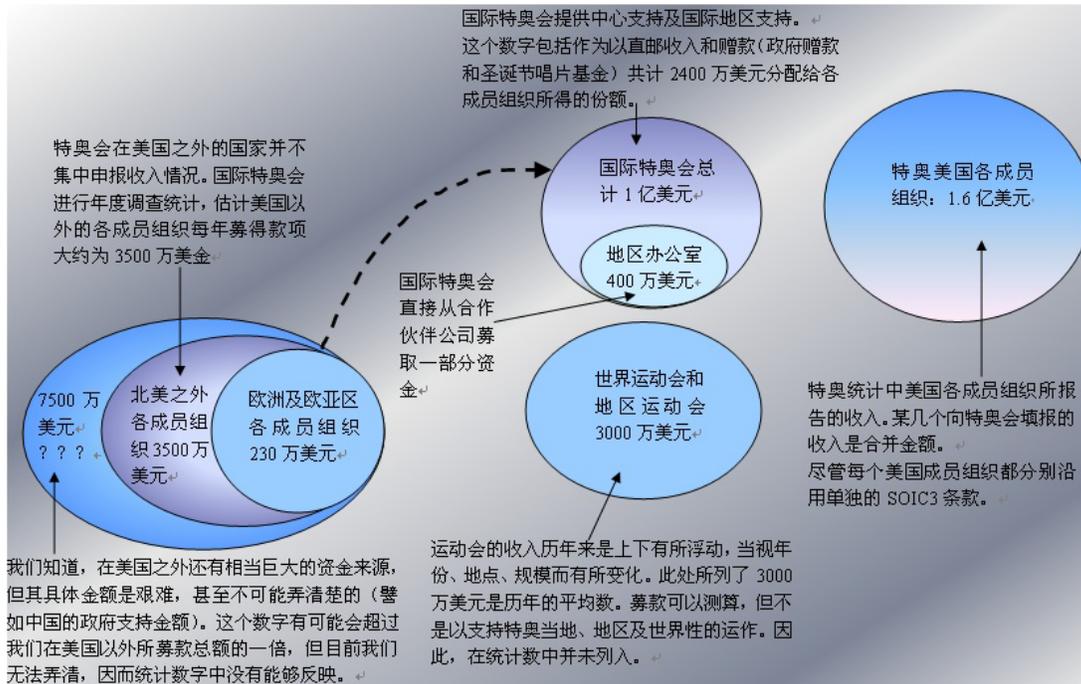


我们正在继续寻找整个特奥运动创收金额如何计量和获取的更好的方法。有一个包纳进全部已知的各成员组织的收入在内的概念化新的计算模式，能将我们 2009 年总收入冲高到了 3 亿美元。大家请注意，这个计算模式包括了以我们现有资讯为依据的估算在内，这是一个有待继续探讨的领域。

## 特奥运动的筹款：

每年 3.25-3.65 亿美元（现金及实物捐赠都在内）

每年世界运动会和地区运动会平均支出为 3 千万美元



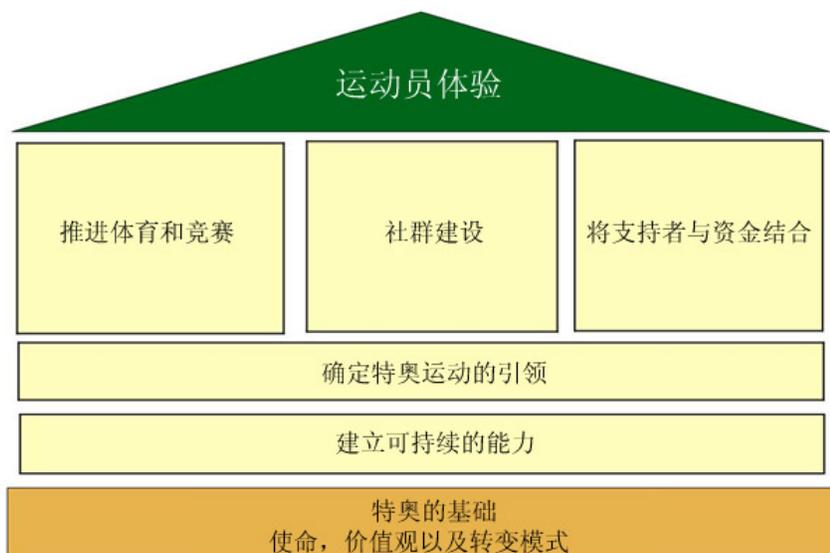
注：这是特奥运动总的筹款情况的一个模式，并无意将其同任何财务报表加联系。

我们的使命有效性调查显示其它一些洞察及机会：

- 有一个愿望，希望能更明确地定下一个我们今后应专心致志去从事哪些活动的指南，以及这些活动同特奥使命之间的关系。
- 我们全球的引领者都以为质量是高于一切的，但目前尚缺乏共同认识，即质量的含意和如何去测定质量。
- 有必要为我们的运动员开创更多的领导机会。我们调查的受访者中只有一半人相信运动员目前已经获得足够的领导机会。

## 我们的战略框架

我们的战略框架自从计划过程伊始一贯地持续不变---这证明了它的力量及简单性



本战略框架中有两块恒久不变的“**建筑模块**”

- 运动员体验：我们现在并永久地赞美：我们的特奥运动员是我们的工作中心，是我们特奥运动的心脏。
- 特奥的基础：我们同样也赞美并且肯定我们当今使命的恒久和指导性质，同时也承认需要将我们独特的转变模式、价值观念和参加的范围更好地链接起来。

本战略框架的中心是五个工作“支柱”。这五个支柱最终将一起链接起来，为特奥运动员提供一个全面，前后一贯和优质的体验。

其中三个支柱是由使命驱动的支柱：

- 推进优质的体育和竞赛：我们的运动员是我们工作的中心。特奥会应当被公认为一个全球的体育领袖，它在所有的层级上做出教练、培训以及竞赛管理上的卓越，并为每个运动员提供机会，通过激活体育及运动员发展模式的方法使运动员得到机会发展个人的最佳品质。

- **社群建设：**当我们以运动员为中心建设起强大的变革性的社群，并为社会的各个层次产生示范性的影响时，特奥会的改革能力便会得到体现。健康运动员计划、家庭计划、运动员领袖计划以及学校及幼儿园拓展计划等的继续实施，已使我们的特奥运动占据了一个所有社群中的一个变革者的高地，而不仅是为一小部分人提供服务的一个项目。
- **支持者与资金结合：**特奥会应该成为一个更有效、可持续发展且创新型的营销及募捐组织。我们应该向个人、公司、基金会、市民及服务机构以及自地方至世界性的政府机关推出周密的计划和多种多样的约谈，以求增加对特奥运动运作的资金支持。我们有机会将传讯工作做成战略性的讲故事，把旁观者变成支持者的参与，社群支持变为真实的合作及突破性的捐款。

有两个支柱是有助于为取得成功而建设基础设施的支柱：

- **发展特奥运动的引领：**我们必须懂得是那些因素造就了我们的成功，并一起努力执行共同一致的计划。每个成员组织应调动起他们独具的能力和天赋，制定出优异的标准。各成员组织应培养出有效的领导者，制订有效的制度及手段，以使特奥运动的所有层级得到进一步的提升。这就是我们对协调的定义。
- **建立可持续的能力：**特奥会必须具备核心制度、基础设施和流程，以便最好地支持全球运动的发展和壮大，并不时地发出可以测量的影响。特奥所关注的不仅是“我们做什么”，更为重要的是“我们如何把它做好”。我们同样也应当承认：迅速发展的同时，必须确保所提供的服务和支持的质量。

---

## 我们的特奥会基础

---

计划召唤我们重新审视我们做什么和我们如何去做。从基础上还有一些问题是“我们是谁”。这些问题是我们工作和文化中的深层次问题，它们始终相关并且具有导向作用。我们的基础是随着特奥运动发展到今天这样，以体育运动改变社群的过程中逐渐铺砌而成的。珍惜我们是谁并发展成如今这样的历程对于确定我们在 2015 年及以后的前途十分重要。

### 我们的起源

尤尼斯·肯尼迪·施莱佛受到了以下多个价值观组合的强力的驱动：对她姐姐的热爱，当她见到人们在对她姐姐和其他智障人的忽视和冷漠而产生的愤怒，人人生而平等的信念以及对体育的强烈的爱好。

她决定在自己家中的后院里给别人上一次课：她的姐姐在多年前已给她证明了：智障者人性十足，掌握技能，理应获得机会。她通过体育做到了这一点，即通过培训和竞赛来提供开发和展示能力的机会。

当尤尼斯·肯尼迪·施莱佛说：“让运动会开始吧”时，她惊醒了世人对盲信的恐惧，振奋起习惯于受苦的人们公然地宣示他们的人性和精神力量。她不仅仅为智障者改变了世界，也为我们所有的人改变了世界。

### 我们的使命

从成立伊始，特奥会的使命就一直是：

为智障儿童和成年人常年地提供奥林匹克式的体育训练及竞赛，使他们继续有机会发挥潜能，展示勇气，在参与中同家人、其他运动员和社群分享快乐，交流技艺并增进友谊。

这项使命引领我们走向最终的目标：通过体育训练和竞赛向智障者提供发展和展示其才能和天赋的公平机会，以及提高公众对他们的能力和需求的知晓程度，从而帮助智障者成为对社会有用和受尊重的社会成员。

### 特奥的魅力：

在特奥会里改变是从运动员开始的。有许多智障者对所在的社群作内在的判断因而往往自己感到无能，无所成就，感受羞辱。改变的发生是从一位教练、志愿者或其他领导人物鼓励潜在的运动员参加特奥运动的时候开始的。在特奥内部运动员会发现一个完全不同的现实世界：他们是依其从事的体育运动被人认识的，而并非依其是否残疾。他们被邀请来表现卓越，从而得到表扬。特奥运动员生活在一个不以残疾来认识他们的世界里，在这里他们的身份是比赛者，冠军，模范和运动员。

当运动员经历改变过程的时候，家庭成员也在改变之中，以往他们往往要面对逆境，经济挑战、羞辱和窘迫。家长被邀请参加特奥，人们向他们也展示另外一种世界——一个不同形式的社群。在这里因为运动员的才华，家长们受到祝贺，并得到其他珍爱他们的运动员的其他家长的支持。家长们互相在一起为自己的智障兄弟姐妹、儿女们欢呼加油。屈辱让位于自豪，并可能让位于一个完美和有价值的生活。

---

然而 特奥的力量跨越运动员和他们的家长。全世界所有的人都惧怕和排斥其他与己不同的人，他们往往对智障人的基本人性持否定态度。同样重要的是：那些惧怕和排斥他人的人也贬低他们自己，并被自己的错误印象所禁锢。然而，当这些人来到特奥，见到了运动员的勇敢和技艺时，他们看到了一个新的世界：这里人人都具有天赋，人人都值得拥有被接纳、被表扬的机会。特奥改变着社群对特奥运动员，对与己不同的别人，甚至对自己的看法。

总之，这样的醒悟、颂扬和个人转变立即促成了世界上一场最令人鼓舞并且有效的社会运动，这场运动由估计 2,100 万智障及非智障人所推动。他们主张尊严，接纳和种族。他们反对排斥某一个群体。他们正在建设一个每个人，每个群体都得到珍视和接纳的世界。他们是与全人类的事业相关的一部分。

在运动产生以来的 42 年历史中，特奥人的日常工作的广度和深度已有长足的进展。如今特奥已有 24.4 万名教练，350 万名运动员，他们每年参加几万场比赛——仅仅 2009 年一年中就有 44,136 次赛事——这表明体育运动就是努力、真诚、纪律和精神的体现。特奥会是世界上提升智障人的需求和能力方面的主导声音，是自我倡导的触媒。特奥会是世界上最大的智障人公众健康计划项目，它每年为千万人提供基本的健康信息和关怀。特奥是一个全球性的青年网络，他们在自己的学校和社区中改变着人们的态度。特奥是一个世界性的合作者，同专注于研究运动员和他们的家长所面临的障碍的研究人员进行合作。最后，特奥是一个为在世界上建立和维持社群的强大载体。

### 我们永不满足：

在特奥会我们一贯地主张不满足于现状。虽然我们为自己、为我们的运动员、家长、工作人员和社群欢呼，因为大家一起拥抱了变化并为之敞开心扉。但我们认识到社会上继续存在执拗的不公正和令人反感的疏忽。我们必须继续反击。为此，我们必须使人相信：

- 我们是一个“运动”，并非一次“活动”

我们不是搞一次性的参加，而是向大家展现一种生活方式，我们已经创立了一个决意将容忍和接纳带给大家的完整的运动，从而把全世界团结在一起。

- 那是有关“我们”，而并非仅仅有关“他们”

我们存在的意义不单是对某一个团体提供服务或帮助。我们是为改变社会并展示：改变牵涉到我们所有的人。我们促进并且推出带有改造目标的体验——它不仅单单为我们的运动员，并且也为一切带着开放心怀而来参加的所有的人们。

- 那是“重要且紧急”，而并非“不错”

我们工作之所以紧迫是由于我们之中最易受到伤害的人是要依靠我们的。我们必须唤醒社群对他们之中运动员人性的觉悟，以及社群对社群本身人性的觉醒。容忍会缓和紧张，孕育容纳，防止战争。改变从来就不曾像现在这样重要，而我们便是这种改变的推动力。

### 我们的价值观：

价值观是指导我们行动的原则，并指导我们作为特奥运动中的成员应当如何行为。价值观应当稳定、恰当、有意义，因为真正的价值观反映着一个组织的“灵魂”。我们的价值观是一套有助于实现特奥使命的组织原则，它支持特奥社群中的个人和组织。

- 我们珍视…快乐的运动员精神
  - 我们相信运动所具有的改变个人生活、家庭和社会的变革能力。
  - 我们拥抱所有层次体育运动的纯洁性…为了娱乐，为了竞赛，为了终生。
  - 我们目睹运动员个人难以置信的胜利，胜利击碎着刻板化的思维和假设。
- 我们珍视…运动员的引领能力
  - 我们定位并赋力运动员成为特奥和社会中有贡献的并且受尊重的成员。
  - 我们支持赛场内外的运动员领袖。
  - 我们相信：运动员会通过其承诺、精力和奉献鼓舞起我们运动中所有层级的人员，从而形成一个有力的社群去推广我们的使命。
- 我们珍视…团结
  - 我们团结一致，承诺包容、尊敬和尊严，珍视人才、观点和独特的文化视角。
  - 我们构建接纳的社群：亲情关爱的家庭、受到鼓励的职工、教练、志愿者和支持者。
  - 我们是一个统一的团队。我们是一个运动，贯穿每个社群，每个国家。
- 我们珍视…勇敢
  - 我们遵循我们的运动员誓词：“让我们获胜。如若不能，我要勇敢尝试！”
  - 我们果断坚决，坚韧顽强，颂扬个人成就和努力，虽败犹荣。
  - 我们无所畏惧。
- 我们珍视…不屈不挠
  - 我们能干、顽强、坚忍不拔。我们不放弃自己，也不相互放弃。
  - 在持续地追求我们的使命时，我们的行动急切而坚决。
  - 我们大家一起展示我们非凡的协作配合，突破界限，创造新的机会。

## 推进优质的体育运动与竞赛

### 2015 愿景

特奥会被公认为一个全球体育运动的领袖。它在所有的层面上作出教练、培训以及竞赛管理上的卓越。它通过激活加强运动员和教练模式的方法挑战运动员去发展个人最佳的素质。这个模式包括培训技术，互动教练，健壮以及合理营养指导。特奥运动员和教练员在竞赛和培训中力求处于最佳状态，并且将健康作为生活方式。

增长目标	<ul style="list-style-type: none"><li>增加参与特奥的运动员人数至 530 万人，经认证的教练员增加至 53 万名。</li></ul>
质量目标	<ul style="list-style-type: none"><li>所有特奥运动员每周至少保证参加两次培训课，其中有一次是由教练督导的，每个季度有至少一次参加竞赛的机会。</li><li>有 30%的运动员注册并参加一项综合性的个人体育及技能发展计划。该计划强调个人优异，终生对健康的热情，并将保持健康作为生活方式。</li></ul>

### 目前情况评估

运动员体验是特奥运动使命的中心。要建立起积极的运动员体验有赖于若干个因素，其中最为重要的是配有专业化、高质量教练的运动员培训/比赛的优质机会。

近年来虽然在全球范围内所组织的竞赛场次大幅度地增加（2009 年全球共 44,136 场）。但对这些比赛活动的一贯质量我们心中并不踏实。同样感到不安的是关于我们教练的核心队伍。因为参加我们特奥的教练人数落后于我们运动员的增长速度。此外，这些教练之中很少有能满足特奥的统一认证需要，或具备其所从事运动项目较高水平的教练证书。当我们给出更多参加机会的时候，我们能给的并不一定足以让运动员体验到所要求的高质量的机会。

特奥运动努力提倡包容性，但我们的融合运动项目却遭遇到十分受限制并被隔绝的小量增长。2009 年全球参加融合运动的人（包括运动员及伙伴）总共只有区区 32.5 万人。这个情况的产生有许多原因，其中体育方面“融合”的概念在世界某些地区仍旧面临阻力。同时另有别样的叠合的体育模式在兴起。

**战略拓展项目#1: 建立起一个运动员发展模式, 招募、挑战并留住所有的运动员**

说明	在运动员培养及出成绩目标的相对时期内, 运动员必须具有优质的培养。运动员培养模式应当反映出在体育的不同发展阶段中运动员的需求, 以保证不同能力的运动员都获得到公平的、具有挑战性、并且有意义的训练和比赛体制的挑战, 从而开发他们个人的最佳能力。运动员将注册并参加一项互动性质的个人体育及技能培养计划, 这将赋能他们掌握好培训及出成绩, 并鼓励教练员协助运动员夺得个人最佳表现。
目标及措施	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 每名运动员每周至少有两次培训机会, 每次至少 1-1.5 小时, 每项运动至少有 10 周的训练<sup>1</sup>, 每次的都应由教练协调, 但教练本人不一定在每次的训练时都亲临指导。</li> <li>● 30%的运动员参加个人体育及技能培训计划。</li> </ul>
行动及策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 编制出一个总的招募, 挑战和留住不同水平运动员的体育发展模式。</li> <li>● 编制出一个个人体育及技能发展计划, 其中心目标是要建立一个互动、容易使用的训练、营养及健康计划。并可能配以网络协助工具, 以及个人训练的激励及奖励。</li> <li>● 发展同国际及地区体育组织及国家体育管理机构的合作关系, 以帮助创造更多的培训及竞赛机会, 分享最佳技能培养的实践办法。</li> <li>● 启动一项运动员体育发展模式可因地制宜有所变化。</li> </ul>
待处理的问题	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 可获得的人力和财务资源</li> <li>● 招募更多教练员</li> <li>● 世界各地的运动员体育发展模式可因地制宜有所变化。</li> </ul>

**业务模式: 计划执行中国际特奥会总部、地区办以及成员组织分别担当的角色**

国际特奥总部	特奥地区办	成员组织
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 发展同国际体育组织及管理机构的关系。</li> <li>● 为各成员组织及教练员编制体育选择材料及运动员跟踪工具。</li> <li>● 利用特奥运动大范围内的专家组力量开发出体育发展模式。</li> <li>● 编制个人体育及技能培养计划。</li> <li>● 编制并实施运动员表彰计划</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 发展同地区性的体育、卫生、教育及其他有关组织的合作关系。</li> <li>● 编制导则及培训材料</li> <li>● 培训各成员组织如何使用导则及培训材料及期望值。</li> <li>● 提供有关使用个人体育及技能发展计划方面的培训。。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 给不同能力水平和抱负的教练员及运动员提供更多的培训机会。</li> <li>● 教会教练员如何使用培训资料。</li> <li>● 发展同各体育组织的关系。</li> <li>● 鼓励教练员和运动员使用跟踪工具。</li> <li>● 实施个人体育及技能发展计划的参与情况, 并对此进行跟踪。</li> </ul>

注<sup>1</sup>: 要适当考虑每项运动的具体指标 (如冬季运动会的周期应短些)

**战略拓展项目 #2:强化运动会及竞赛模式以及管理工作**

<b>说明</b>	强调我们活动的专业化以及我们对待体育的严肃性，使优质竞赛机会增强运动员及社群的体验。优质的竞赛及运动会体验会加强运动员的培养发展。
<b>目标及措施</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 所有的特奥运动员每三个月有机会参加至少一次运动会或比赛</li> </ul>
<b>行动及策略</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 编制出一个运动会和竞赛模式。该模式应写明各个层级上的运动会和比赛所要求的要素，并定出质量标准。</li> <li>● 保证运动员的选拔在成员组织以上层级上必须透明，必须有文字记录的过程，并且是按照在经核准的选拔活动中运动员的成绩表现所进行的。</li> <li>● 保证在成员组织及以上层级参加比赛的运动员都已经过规则教育，并已培训到符合相应水平的体育比赛资格。</li> <li>● 发展分项体育的合作关系，重点在于比赛机会、教练教育及裁判参与等。</li> <li>● 寻求获得免费参加由体育组织和国家管理机构所举办的发给证书的教练及裁判培训班。</li> <li>● 制定单项体育比赛导则。</li> <li>● 编制运动会管理核心技术标准及导则，以保证每个成员组织在任何一级的比赛中都加以使用，以利比赛管理的一贯性。</li> <li>● 继续开发并加强管理工具，例如世界运动会导则。</li> <li>● 定下运动场馆的标准，并增加使用优质体育场馆的权利与机会。</li> <li>● 招请人员参与融合运动，以同运动员互动。</li> <li>● 邀约体育组织和协会在运动会上举办体育活动</li> </ul>
<b>待处理的问题</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 教练员短缺，人才及财务资源不足</li> <li>● 在成员组织及地方层级上需要做出强力的志愿者招聘计划</li> </ul>

**业务模式: 计划执行中国际特奥总部、地区办及成员组织分别担当的角色**

<b>国际特奥总部</b>	<b>特奥地区办</b>	<b>成员组织</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 编制有关业经扩大的比赛情况性资料，包括联赛、低化销的分组赛，两者选一的比赛格式以及新版的运动会管理系统。</li> <li>● 编制具体运动项目合作计划及议定书协议，其重点是为教练及裁判在比赛中提供培训及支持。</li> <li>● 编写运动会及竞赛模式</li> <li>● 继续编制运动会及竞赛管理工具</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 举办地区性按具体运动项目的教练证书讲习班。</li> <li>● 监督运动员选拔过程。</li> <li>● 执行裁判教育系统。</li> <li>● 提供对运动会及竞赛模式的培训及管理。</li> <li>● 提供运动会及竞赛管理培训。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 增加竞赛机会的次数。</li> <li>● 对运动员、教练及裁判作特奥规则的教育。</li> <li>● 承诺要执行和贯彻各项标准及程序。</li> <li>● 培训运动会及竞赛的组织者去执行和贯彻运动会及竞赛模式中所规定的各项标准。</li> </ul>

**战略拓展项目 #3: 扩展教练优异**

<p><b>说明</b></p>	<p>具备优质的教练可保证我们能增大我们运动员的基本盘，并能提供优质的体验。目前我们平均每 14 名运动员才有 1 名教练。我们一方面要发展我们运动员基本盘，同时必须在整个特奥大运动中改善这个比例。优异能形成一个教练哲学的基石，特奥会将持续发展资源，在同有关机构合作中成为教练教育的领军人物，以提供最好水平、最现代的技术知识。</p>
<p><b>目标及措施</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 以招聘 28.6 万名新教练的办法将运动员与教练比例降低到 10:1</li> <li>● 将业经认证的教练及行政人员的人数由 24.4 万人提高到 53 万人。并保证所有的教练能每隔一年上一期专业发展项目的课程。</li> <li>● 保证 60% 的成员组织能得到体育管理机构的具体运动项目的教育，以及教练授证班的学习。</li> </ul>
<p><b>行动及策略</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 探讨成立一个网上教育学院——世界性的教练讯息门户，包括合作机会、最佳实践、电子邮件、激励工具以及运动心理学资讯。</li> <li>● 建立或加强一个标准化的教练认证计划，包括追踪教练员资讯及认证水平。</li> <li>● 编制教练模式，用以促进优异教练的品质，定出在教练发展的各不同阶段中对证书的期待，推荐适当的教练/运动员比例，提供认证的关键标准标尺，并建立一个教练表彰计划，用以奖励教练员去强化运动员的体验。</li> <li>● 编制并执行一个招聘、留住及表彰教练员的计划。</li> <li>● 探讨使用以上教练讲习计划以扩大教练讲习会议的覆盖程度。</li> <li>● 对教练所做的营养和健康培训进行评估。</li> <li>● 让主要的工作人员去发展和培养同国际体育组织的关系，并促进国家管理机构同成员组织之间的联系。</li> <li>● 更新运动行政人员的资料。</li> <li>● 通过专项调研核实目前已有的基础数据，并对某些重点的成员组织进行现场的评估，以编写出成功的案例研究及最佳实践。</li> </ul>
<p><b>待处理的问题</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 如何继续招聘并留住教练员。留住教练员十分重要</li> </ul>

**业务模式: 计划执行中国际特奥总部、地区办及成员组织分别担当的角色**

<p><b>国际特奥会全球总部</b></p>	<p><b>地区办公室</b></p>	<p><b>成员组织</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 创立网上教练学院</li> <li>● 编制当前教练认证水准的基础资料</li> <li>● 创立教练培养模式</li> <li>● 加强同国家管理机构的关系</li> <li>● 编制一个辅导计划</li> <li>● 更新体育行政人员资料。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建立一个按运动项目区分的讲师团，进行地区教练教育及认证讲习班。</li> <li>● 确定几个具有较强教练计划的成员组织</li> <li>● 发展教练培养的训练</li> <li>● 加强同国家管理机构的关系</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 促进教练获取其他体育组织的资格证书。</li> <li>● 鼓励教练去注册参加国家管理机构所举办的教练教育计划。</li> <li>● 招聘教练员。</li> <li>● 鼓励教练员去上一切能上的培训课程</li> <li>● 给体育行政人员提供培训。</li> </ul>

**战略拓展计划 #4: 加速融合运动及包容机会**

说明	融合运动为运动员和其他参加者提供机会，使他们通过有意义的体育互动而获得发展。特奥融合运动计划给特奥运动员提供运动机会，从而鼓励在更加宽广的社群中得到接纳。
目标及措施	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 为融合运动定义，并围绕此定义作出人数统计</li> <li>● 要求提出至少一个类型的融合运动的证据，包括全球每个成员组织的融合运动计划</li> </ul>
行动及策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 对在不同地区、不同规模的成员组织中比较成功的融合模式进行评估，并做出书面报告。</li> <li>● 培训成员组织的领导者如何设立并支持融合运动项目，分享最佳实践并鼓励相互合作。</li> <li>● 评估辅导员部的概念，以处理同等能力水平的要求。</li> <li>● 创建地区运动会及世界运动会上融合运动的正确模式。</li> <li>● 审议当前对融合运动的定义，以确保这样的定义的确反映了当今的全球业余体育系统</li> <li>● 寻求体育组织的支持以帮助发展融合运动的机会</li> <li>● 编制出一个使融合运动参加者发展成为教练的渐进过程</li> <li>● 争取让体育组织、体育协会举办融合体育活动</li> <li>● 查看主流运动中的运动员在何种场合以及怎样同特奥活动联系起来</li> </ul>
有待处理的问题	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 考虑融合运动的多种模式</li> <li>● 在政府支持下让学校开办融合运动中包括目标和行动（美国马里兰特奥会和海拉斯特奥会的模范项目）</li> <li>● 找出如何促进并支持特奥运动员参加主流体育活动（如马拉松）</li> </ul>

**业务模式: 计划执行中国际特奥总部、地区办及成员组织分别担当的角色**

国际特奥总部	地区办公室	成员组织
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成立一个工作组来评估各成员组织对融合运动机会的需求情况</li> <li>● 检查目前对融合运动的定义，并确保它反映了当今全球业余体育的模式。</li> <li>● 清楚地对融合运动予以定义，并向大家提出期望值。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 组织地区教练教育和认证课程，其重点为融合运动；以经常性地分享最佳实践。</li> <li>● 将目前开展的融合运动项目列成表格。</li> <li>● 发展同体育组织的合作关系，以促进融合运动的机会。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 所有成员组织都应列入或继续提供融合运动的机会。</li> </ul>

## 社群建设

### 2015 愿景

我们吸引人们来体验特奥的经历，以建立强大而富有凝聚力和包容性的社群。这样的社群为我们运动员的发展营造出一个有支持力的环境，而为青年人提供一个和谐相处的成长氛围。反过来家庭成员也能从欢迎的环境中获益，从而积极参与同社区的其它合作伙伴、学校、卫生服务机构一起来加强社区的框架。以上各方合力创作出一个平台，它可赋能运动员和家长，吸引青年参与，使服务革命化并构建起模范性的变化的社群。

<b>成长目标<sup>2</sup></b>	每个地区中的 90% 的成员组织必须满足“发动青年”及“有影响领袖”这两个拓展项目中的至少各一个目标，以及“家庭拓展项目”中的幼儿运动员目标。 每个地区的 60% 的成员组织能满足“青年及有影响领袖”拓展项目中与成员组织有关的所有的目标，以及幼儿运动员计划的扩大目标。
<b>质量目标</b>	每个地区中 90% 成员组织满足“运动员领袖”计划，以及“健康计划”中至少各一个目标，以及家庭计划中的家庭参与目标。 每个地区中 60% 的成员组织满足“运动员领袖”计划，以及“健康计划”中与成员组织有关的全部目标，以及家庭参与目标。

### 目前情况评估

特奥运动一直十分努力地推广社群发展，以使特奥运动成长发展。然而其影响分散在各类人群中所进行的一系列虽然重要，但却并不是很好整合的各种拓展项目上。

运动员领袖计划代表了旨在实现自决，发展、建立关系和社交技巧等方面的特奥目标的一种演示性的模式。2009 年我们将参加运动员领袖项目的人数发展到超过 2.2 万人。但增长出现了迟滞。这些运动员领袖们的能力及领导潜在在特奥会内，以及他们所居住的社区内被认同的情况并不被十分看好，遭到日常的质疑。

特奥家庭是很庞杂的一个群体。他们对特奥的兴趣和支持程度是大相径庭的——从十分热情到毫无兴趣。家庭领袖会因各成员和次成员组织情况千差万异而发挥得时有时无。家庭服务及家庭支持机制仅存在于地方层级上，而全球则缺乏统一的制度或质量标准。

许多青年人作为融合伙伴、特奥运动倡导者、志愿者或教练员，十分积极活跃。我们必须使青年人有更多的参与机会，以保证他们更有效、更具创造性并有意义地参与，包括更好地利用社会媒体的力量，使青年成为我们的支持者。

智障者患有高度未治愈的疾病，但极少能获得保健服务。几乎没有改进健康状况的机会。健康运动员计划在处理以上问题中已迈出了大步。但这一计划离全球特奥运动员以及整个智障人群的健康需求还有相当距离。该计划也应减少对美国联邦政府的资金依赖。

最后，我们在同有影响的领袖人物和组织的关系发展方面尚需进一步的努力。同他们建立伙伴关系有利于获得更多的资金支持、更多的志愿人员和实物捐赠。

**注<sup>2</sup>**：在社群建设这一支柱方面我们还在继续发展我们所要达到的目标。这些目标应当更加富有激励性，从而更为有效。本章节中所提到的目标应视为近期的内部指标。

**战略拓展项目 #1: 让运动员在领导岗位上发展并胜任**

<b>说明</b>	继续发挥由参加体育运动而或得的好处（自信，承诺，学会当团队成员，更佳的健康和上进心），再经过强力的领导拓展项目和动员社群资源及手段的方法，增强运动员的独立精神，就业能力和平等特征，确保让运动员及早参加体育运动，然后再参加更大而有目标的计划项目获得领导能力，这包括扩大运动员领袖计划，开发满足运动员参加全球运动员理事会的全球性标准。这也包括集中精力让运动员更加有效地担任发言人去申述我们的使命和价值观。
<b>目标及措施</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 确保来自全体成员组织有 15 万名合格的运动员担当起在他们所在成员组织的各个层级<sup>4</sup>中的有效的领导角色<sup>3</sup></li> </ul>
<b>行动及策略</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 为运动员开发更多的机会担当特奥运动发言人的职责</li> <li>● “营销”运动员在各个成员组织中可以担当的领导角色，并积极支持及扩展运动员领袖机会。</li> <li>● 修改特奥会章，反映在每个成员组织的办事处内至少有一名运动员雇员，从事有意义的授薪工作或志愿工作。</li> <li>● 每年都要有一次监督成员组织专为跟踪运动员担任领导角色的执行情况。</li> </ul>
<b>有待处理的问题</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 划拨出人力资源去监察成员组织对此执行情况。</li> <li>● 如何建立一套多种选项的领导职务，以适合能力水平高低不同者的安排。</li> </ul>

**业务模式：计划执行中国际特奥总部、地区办及成员组织分别担当的角色**

国际特奥总部	地区办公室	成员组织
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 修改运动员领袖计划的培训及实施要求</li> <li>● 编写出运动员领导计划有关筹款的立场声明</li> <li>● 将运动员领袖置于品牌开发的中心</li> <li>● 编写出运动员优质参加理事会以及担任成员组织雇员和志愿者的全球性标准</li> <li>● 编制出对运动员担任领导角色时监督质量指标的模式</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 同成员组织一起制定出国家/州级的运动员领袖计划的工作目标</li> <li>● 创立运动员领袖计划执行及增长的地区目标。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建立本成员组织运动员领袖计划实施战略，以保证至少有 5% 的运动担当有意义的实质性的领导角色。</li> <li>● 在运动员优质参加理事会以及满足雇员或志愿者名额要求上应符合全球标准。</li> </ul>

注<sup>3</sup>：我们正继续在确定恰当的领导角色，包括全球信使，地区或国际委员会成员（包括运动员信息委员会，运动员顾问委员会成员组织级别的理事，成员组织级别的委员会成员（包括运动员信息委员会），次成员组织级别的委员会成员（包括运动信息委员会、志愿者（包括运动会志愿者）、教练、裁判和特奥会工作人员。

注<sup>4</sup>：过去三年中，我们通过运动员领袖计划已培训 44,259 名运动员，估计日前在担当领袖角色的运动员数大约为此数的两倍。五年目标可能要低于这个翻一番的数字。

**战略拓展项目 #2: 所有层级上建立经过培训, 赋能并参与的家庭**

说明	有生气并经过培训的家庭团组在特奥运动中能起到积极和明确的作用。我们将建立一个从地方到国际的家庭参与的框架, 并定出对积极参与的奖励机制。这包括招募和培训家庭成员使之成为积极的社群建设者, 他们主动积极地招募, 作入职介绍, 吸引其他家庭成员、青年的社群来参加。要确保所有的成员组织都能让人看明白: 他们成员组织的各个层级上的家庭都已参与进来; 编制并贯彻家庭成员参加理事会和地区顾问委员会的国际标准。
目标及措施	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 保证每个成员组织和次成员组织都至少有两名家庭成员被招募并培养成社群建设者。他们在多种领导职能中至少参加一种, 诸如培训、倡导和成员组织领导之中的一项, 以使每个地区中幼儿运动员计划有 100% 的覆盖<sup>5</sup></li> </ul>
行动及策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 编制一个全特奥运动范围内家庭参加活动的基线, 并于以跟踪 (例如志愿工作, 活动组织工作), 并制定出更多家庭参与的指标。</li> <li>● 编制一个家庭参与的框架 (招募, 发展和布局), 以及家庭社群建设者参与的框架 (不仅支持单个运动员)。使框架能够在地区及成员组织层级上予以复制推广使用, 并应包括对积极参加及起到领导作用者的奖励办法。</li> <li>● 编写各个成员组织清晰的全球标准, 以保证家庭成员在管理框架及理事会中适当并积极的参加。</li> <li>● 在国际特奥会中指定一名家庭工作领袖, 每个地区办公室中指定一名工作人员负责监督家庭间的沟通。</li> <li>● 对支持少儿运动员项目发展的成员组织和地区办公室发放少儿运动员奖金。</li> <li>● 给各个家庭提供有计划有框架的沟通机会。</li> </ul>
待处理的问题	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理家庭计划的能力</li> <li>● 找到并优先化地拨款支持少儿运动员计划。</li> </ul>

**业务模式: 计划执行中国际特奥总部、地区办及成员组织分别担当的角色**

国际特奥总部	地区办公室	成员组织
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 编写一个家庭招募、登记和参与的模式——担当一项角色, 成为社群一员的导则</li> <li>● 通过指派工作人员领导并管理的办法来支持家庭计划。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 保证有效地制定出有关家庭招募、参加及表彰的地区模式。</li> <li>● 每个地区办公室都指定一名职工来领导和管理家庭项目。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建立成员组织的家庭招募及参与目标, 并符合关于每个成员组织及次成员组织内都至少有两名家庭成员的全球标准。</li> <li>● 坚持家庭成员适当积极参加管理机构和理事会的全球标准</li> <li>● 开办新的, 并扩大现有的幼儿运动员计划。</li> </ul>

注<sup>5</sup>: 我们还在继续编定这个拓展项目的指标。

**战略拓展项目 #3:在我们特奥运动的所有层面上让青年活跃起来**

<b>说明</b>	为全球年龄在 12-25 岁的智障青年及非智障青年提供机会，参加融合运动，拉拉队，社交联络，志愿服务及领袖培养活动。
<b>目标及措施</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 先定下一个底数，然后将参加文娱和竞赛性的融合运动的青年人数乘以 3<sup>6</sup></li> <li>● 将全部志愿者(28 万人)中 20%的覆盖目标定为 12-25 岁的青少年。</li> <li>● 所有理事会，包括国际特奥理事会展示一个成功的方案，要在成员组织及理事会层级上倾听青年的意见，吸收青年参加，回答青年的问题，这样的做法往往会导致理事会拥有一名青年代表。</li> </ul>
<b>行动及策略</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 创立一个青年参与的模式，这将确定并构成青年参与的机会，并对众多的青年具有吸引力</li> <li>● 将青年参加领导工作、志愿服务、娱乐性并竞技性的融合运动，以及其它关键角色的人数定出一个底数，然后定出新的青年人数目标</li> <li>● 同青年领袖们一起制定出一个青年参与的模式（包括拉拉队、社交联络、当支持者或志愿服务）。这个模式将青年同运动员团结起来，提供有意义的体验，从而强化社群</li> <li>● 创立一个跟踪参与融合运动青年们的系统</li> <li>● 一旦底数确定之后，把区目标就须确定下来，以保证满足总增长的目标</li> <li>● 积极吸纳青年当特奥运动会及其它特奥活动的志愿者</li> </ul>
<b>待处理的问题</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 不同年龄段有不同的需求，以及适宜的称谓（如孩童和青年）</li> </ul>

**业务模式：计划执行中国际特奥总部、地区办及成员组织分别担当的角色**

国际特奥总部	地区办公室	成员组织
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 编制青年参与模式，以及发展全球青年峰会等活动</li> <li>· 开发出一个追踪青年参与的系统</li> <li>· 创立青年参与的标准</li> <li>· 吸引青年为运动会及其他特奥活动当志愿者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 监督及追踪各成员组织中青年参与融合运动的情况</li> <li>· 开发青年反馈渠道</li> <li>· 吸引青年为运动会及其他特奥活动充当志愿者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 发展成员组织具体的拓展项目，以便掌握青年模式</li> <li>· 精确地追踪青年参与融合运动的情况</li> <li>· 开发青年反馈渠道</li> <li>· 吸引青年为运动会及其他特奥活动充当志愿者</li> </ul>

注<sup>6</sup>：在 2009-2010 学年中，北美特奥会大约有 1.1 万名青年支持者/志愿者参加特奥少儿运动员计划和融合运动计划。各成员组织对此报道说大约有 8.4 万青年参与。然而对参与的统计办法未能做到前后一贯。国际特奥会的工作人员正在努力确立更好的追踪机制，它会让我们对所报告的青年参与程度有一个更高的信任水平。

**战略拓展项目 #4: 改善运动员健康及福祉**

<p><b>说明</b></p>	<p>我们的运动员往往有健康情况较差的历史。在获得医疗关怀及好的医疗质量方面也不如人意。特奥会通过综合性的体检，健康教育、介绍转诊等手段改善运动员的健康。并运用全球性的保健资源来增强运动员健康计划的持久性和影响。特奥会将继续处理健康方面的悬殊，以改善我们的运动员进行训练、比赛和过健康生活的能力。具体关怀及治疗办法是扩大健康计划，增加联盟，将体检同以社区为基础的后续关怀及治疗相结合，将目前的医疗方案及实施加以改进，以便处理全球在需求、制度及文化上的差异；正式将健康计划同促进健康、家庭支持及早期儿童开发拓展项目相结合，并在州和国家成员组织的层级上加强合作的关系的基础，以增强其可持续性。</p>
<p><b>目标及措施</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 已经开展健康运动员计划达五年或五年以上的成员组织中有 50%应当自筹体检费用支出中至少 50%的份额，且在开展健康运动员活动中 25%不能再获得国际特奥健康运动员赠款的支持</li> <li>● 至少有 20 个新的国家将首次提供运动员健康服务</li> <li>● 从全球而言，运动员在参加设置了健康计划的赛事时，他们之中应至少有 60%的人参加该计划的体检。</li> </ul>
<p><b>行动及策略</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 创立新的健康运动员模式，以应对全球不同的需求、文化和体系（如针对健康体重的饮食规定的管理，HIV 教育），包括在发达国家和发展中国家的开发、评估和宣传计划</li> <li>● 建立关于整体的健康、运动、家庭支持、早期儿童发展拓展项目的正式报告制度</li> <li>● 寻找新的关系来支持健康运动员活动。</li> <li>● 编制导则来协助各成员组织增加收入。</li> <li>● 在先前未曾参加过健康运动员计划的成员组织中发展健康运动员计划</li> <li>● 在每个开展着健康运动员计划的成员组织中，应在下一级次成员组织中提供健康运动员科目</li> </ul>
<p><b>待处理的问题</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 资源紧缺</li> <li>● 领导能力及培训</li> <li>● 世界某些地区在提供和扩大健康运动员计划中的挑战</li> </ul>

**业务模式：计划执行中国际特奥总部、地区办及成员组织分别担当的角色**

国际特奥总部	地区办公室	成员组织
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 寻找同保健提供商及支持者 的新关系</li> <li>· 开发出至少三个健康运动员模 式</li> <li>· 同全球性临床顾问及地区临床 培训者合作编制正式的报告</li> <li>· 协助各成员组织募捐</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 寻找同保健提供商及支持者 的新关系</li> <li>· 鼓励运动员利用健康运动员计 的机会</li> <li>· 协助编制报告</li> <li>· 与各成员组织共享整合性的健 康、运动、家庭支持及早期儿 童发展的拓展项目</li> <li>· 为健康运动员计划活动及其他 健康项目筹募资金</li> <li>· 协助新批准的成员组织发展 健康运动员计划</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 同省级和国家卫生部、健康署 建立关系</li> <li>· 给运动员会利用健康运动员计划的 机会</li> <li>· 采用正式报告</li> <li>· 为当地运动员健康计划募集资金</li> <li>· 同大学、保健提供商、商业机构， 以及在地方及成员组织层级上所有 能提供现金、实物或保健服务的 机构确立合作关系。</li> </ul>

**战略拓展项目 #5: 邀请具有影响力的领袖及组织**

<b>说明</b>	运动的前进和特奥愿景的实现有赖于能代表全球、国家、省、以及地方各级机构具有影响力的领袖人物的支持。由特奥运动各级领导者邀约这些社群机构的积极参与对我们的运动员和家庭具有直接和间接的好处。
<b>目标及措施</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 每个成员组织应至少邀请一位具有影响力的领袖，或一个这样的组织机构<sup>7</sup>，支持实现特奥的愿景，并在地区、全球或网络上的研讨会上分享其进展情况。</li> </ul>
<b>行动及策略</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 创立一个邀请重要的领袖和组织机构的模式，用作成员组织领袖进行劝募的指导</li> <li>● 保证各成员组织能面对面或在网上研讨会中分享他们经验的稳定的机会。</li> <li>● 指定要继续实施的联合和策略，并指派适当人选去发展关系。</li> <li>● 邀请在体育、政府、卫生领袖中的具有影响力的人物参加我们的运动会（如体育运动执行官员、知名教练、技术专家和体育明星），并邀约一些组织来运动会担当志愿者工作</li> </ul>
<b>待处理的问题</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各地区办公室在促进支持成员组织邀请具有影响力的领袖和组织机构方面应起到的作用</li> <li>● 在有待制定多国协议方面，各成员组织领导者如何及早参加进来</li> </ul>

**业务模式：计划执行中国际特奥总部、地区办及成员组织分别担当的角色**

国际特奥总部	地区办公室	成员组织
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 编制一个邀请具有影响力的领袖和组织的模式</li> <li>· 同联合国两个组织和两个国际开发机构建立联盟</li> <li>· 继续实施有关的联盟关系</li> <li>· 在全球性的活动上创立共享经验的论坛</li> <li>· 邀约具影响力者来参加运动会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 在成员组织和地区层级上协助发展联盟关系</li> <li>· 在地区举办的活动中创设交流经验的论坛</li> <li>· 邀约具影响力者来参加运动会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 至少邀约一位具影响力的领袖（或一个具影响力的组织），并在适当的论坛上共享经验或进展情况</li> <li>· 邀约具影响力者来参加运动会</li> </ul>

注<sup>7</sup>：诸如政府、多国性机构、宗教团体以及许多其它实体

## 支持者与资金的结合

### 2015 年愿景

特奥会将成为一个更为有效、可持续发展的、创新型的营销及募捐组织，以在 2015 年底时世界各地的运作费用收入能增加一倍。我们应该向个人、公司、基金会、市民及服务机构，以及从地方乃至世界性的政府机关推出周密计划和多样性的约谈，以求增加对特奥运动运作的全面的资金支持。

<b>增长目标</b>	特奥全球各地的运作费收入翻一番
<b>质量目标</b>	管理好特奥的品牌，使所有的战略资产、拓展项目、活动项目，以及 75% 的成员组织都支持特奥运动的品牌标准。

### 情况评估

全世界将近 230 个特奥成员组织在运作上都具独特性，但对财务支持的需求却都十分相似。持有相当的资金来源，对保证向全球特奥运动员提供前后一致的优质体验十分重要。

过去十年来，特奥实现了全球性的大扩充。运动员人数由不到 100 万发展到 300 多万，然而整个特奥运动的筹募基础步履维艰，苦苦挣扎。目前在几个方面存在着不足：前后一致的管理办法、成员组织同国际特奥会在合作开发募款中的激励措施、资金收入分成协议，以及对新捐赠者的深思熟虑的培育——这些都挑战着我们为目前开展的计划及未来增长所需资金的产生、维持和扩大是否有足够的力量。这些挑战突出地强调我们必须为我们的募捐领袖们提供培训资源和工具，以使他们在全球范围内帮助建立一架高效、无障碍的募捐机器。

我们的成长基础（在增加收入、支持者和倡导者方面）是特奥的品牌。品牌越强，基础越强。为了完成战略计划的雄心勃勃的目标，全特奥运动必须去阐释，简单化并使用一贯的信息和形象。这些本身就能最好地把我们的故事讲给别人听，并赢得尊敬和支持。在一个全球性的运动中这是一个十分令人难以置信的挑战，但却是一个能明白区分特奥同其他组织不同的挑战。

**战略拓展项目 #1: 培育我们当前的资金来源**

<p><b>说明</b></p>	<p>本计划挑战所有层级的组织，把运作资金收入翻一番，以有助于保证计划的关键战略都能得到实施，并使特奥会有一个坚强的成长基础。其直接的增长战略集中在募集到国际特奥会或成员组织能使用的钱；其间接的增长战略则集中于协助特奥会宣传最佳实践、工具及支持，为成员组织和运动会增加募款。本战略拓展项目试图应对我们直接和间接的募捐活动内各项计划。</p>
<p><b>目标及措施</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 至少有 50% 的成员组织应采取不同的募捐方式以达到这样一个捐款水平：即任何一个单独的资金来源在年度资金总收入中不超过 30%</li> <li>● 40% 的成员组织将参加争取大额捐赠的联合募捐运动。</li> <li>● 执法人员火炬跑的年度资金收入将增加 45%，其中新增加的 350 万美元的捐款收入来自北美之外的火炬跑。</li> <li>● 世界运动会和地区运动会应为东道方、成员组织和国际特奥会创造出一项恒久的财务增收的后续资产。</li> </ul>
<p><b>行动及策略</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 募款协会：规划并发展募款协会；公布资金并吸引各成员组织及地区办公室来参加</li> <li>● 联合募捐活动及大额捐赠：找出一个惠及所有成员组织并能引起捐赠人共鸣的共同需求；围绕该共同需求培育出一个给予支持的案例，确定捐赠者并聘用志愿者来监督募捐运动。</li> <li>● 资金收入多样化：培育新的，而又往往一直未曾开发的收入资金源。这可能意味着从政府、多边机构、服务组织、大额捐赠，直接回复公司，基金会及各种活动中募到更多的钱。</li> <li>● 火炬跑：编制并执行一个扩大的火炬跑计划，但应考虑文化方面的可行性。</li> <li>● 运动会：开发一个更为有效的战略，为成员组织揽钱并提高知名度，并邀请捐赠者、赞助商及参加客串活动的机会。</li> </ul>
<p><b>待处理的问题</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各地区和成员组织都有不同的募捐需求和机会</li> <li>● 适当开发捐款来源的资源</li> </ul>

**业务模式：计划执行中国际特奥总部、地区办及成员组织分别担当的角色**

国际特奥总部	地区办公室	成员组织
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 为募捐培训、工具、捐款人关系管理及资源，开发出基础设施</li> <li>● 建立起募捐运动需求的意见一致性，进行可行性研究并培育捐款人</li> <li>● 通过积极地征求地区办和成员组织意见，并同运动会及成员组织分享</li> <li>● 管理好各利益相关方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 分享最佳实践的募捐方法</li> <li>● 协助开发联合募捐活动并培育捐赠者</li> <li>● 为 LETR 扩展和实施支而评定和确定可望成功的成员组织</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 协助发展联合募捐运动并培育捐款者</li> <li>● 至少要吸引到在 2009 年之前很少或从未参加过的一个资金收入来源。</li> <li>● 选择 1-2 个现有的捐赠来源并创立一个增长计划。</li> <li>● 若可行，把执法人火炬跑做大</li> <li>● 编制并推行资金来源多样化计划</li> <li>● 参加培训及表彰计划</li> </ul>

**战略拓展项目 #2: 构建新的资金来源**

<b>说明</b>	我们当前的资金流在过去为我们服务得很好，但我们未来的增长则要靠确定、开发并抓住新的资金来源。这一点我们特奥运动的各个层级都一定要做到。
<b>目标及措施</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 每个成员组织都应选择至少一个新的，未曾开发的资金流，予以充分的投入，以使该资金流占每个成员组织收入中的至少 15% 的份额。</li> <li>● 协助各成员组织从基金会和政府募捐来支持成员组织的运作，金额应达到特奥目前基数的 4 倍。</li> </ul>
<b>行动及策略</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 评审一下新的资金来源，并为那些能为特奥运动带来最大全面的利好者做出几个案例</li> <li>● 同愿意参加的成员组织一起编制出一个赠款资源中心的模式，作为获取政府及基金会来源的补充系统，并在战略计划头几年中作试验性的服务</li> <li>● 开发更好的机制去传播有关新资金来源的最佳实践、最佳工具及技术，以缩短缓慢增长的时期。</li> <li>● 评价一种数字化“号召行动起来”的新的筹募源泉的运动，并在计划的头几年中试验推介</li> <li>● 创立一个为本组织运作费用而进行的运动员募捐计划。这会使运动员能参加计划活动，体会到活动的价值</li> <li>● 培训运动员并测量活动计划对资金和 运动员的福祉所具的影响。</li> </ul>
<b>待处理的问题</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 初步投资会需要几年时间，然后才开始有回报</li> <li>● 不愿意投钱去赚更多的钱，人们却可能认为这是资金搬家</li> <li>● 在某些必要的方面缺乏内部的专业知识</li> <li>● 各个地区及各个成员组织都有不同的资金需要和不同的资金机会</li> </ul>

**业务模式：计划执行中国际特奥总部、地区办以及成员组织分别担当的角色**

国际特奥总部	地区办公室	成员组织
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 承诺砸下资金并支持去开发必要的基础设施</li> <li>● 编制资金收入增长计划</li> <li>● 开发并发动赠款资源中心</li> <li>● 为各成员组织构建资金收入分成奖励法</li> <li>● 研究在特奥运动之外参加者募捐活动中的最佳实践</li> <li>● 建立一个运动员系统地募捐活动的商业计划</li> <li>● 为成功发动募捐计划获取资金</li> <li>● 开发并监督为成功所必要的培训</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 开发本地区的资金来源多样化计划，并就此事向各成员组织提供支持</li> <li>● 就开发赠款资源中心的开发提供反馈，并协助公布进展情况及向成员组织提出意见</li> <li>● 对成员组织参加此拓展项目的能力和兴趣逐一予以确定</li> <li>● 定出一些具体的计划活动和培训以满足地区的需要，并举办培训班</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 使用赠款资源中心所提出的意见</li> <li>● 吸收运动员对捐款活动计划做出反馈。</li> <li>● 参加培训计划</li> </ul>

**战略拓展项目 #3: 创立一个更强的全球品牌**

说明	<p>特奥会代表一个权力十分分散，但共同拥有一个共同品牌的草根组织。理解到是什么把我们捆绑在一起，对维系一个成功的品牌，并在我们所工作的社群中开发我们的资源，加深我们的相互关切是十分重要的，当特奥在世界上建立品牌时，如果我们能始终如一地向大家说明<b>“我们是什么人，做什么，为什么所做的事情很重要”</b>，我们会争取到更大的支持。告诉大家我们是同一个运动，同时又对各地区的差异性予以适当调适，就会给我们更大的力量来沟通并产生更多的收入。现在是为特奥创造一个品牌标准来讲述我们的令人心动故事的时候了。这个标准给我们的成员组织提供一套能为各地区的需求做量体裁衣式，前后一致的信息，并给我们招收新的支持者的工作，提供书面及视频手段。</p>
目标及措施	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理好全球品牌，以使战略财产，拓展项目，募捐运动以及 75%的成员组织都遵守我们组织统一的品牌标准。</li> </ul>
行动及策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成立一个由理事会理事、成员组织领导人、运动员、青年领袖、关键志愿者以及国际特奥会工作人员所组成的品牌顾问组来引领这个品牌计划项目。</li> <li>● 将目前使用中的一切品牌资产及性质编入目录，并研究品牌性质的力量。</li> <li>● 制定出一个完美形式的品牌标准，包括文电通报，次品牌协议，增强了的文字及形象导则，包括一个为执行需要的准备流程及培训过程。</li> <li>● 创立运动会品牌导则</li> <li>● 继续创立或加强某些可充分利用来进行营销和发挥募捐潜在能力的可扩展的全球营销资产——例如：执法人员火炬跑，圣诞唱片项目、世运会、地区运动会及全球足球运动。</li> </ul>
有待处理的问题	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 缺乏品牌知名度（尤其在世界部分地区）</li> <li>● 公众对我们的品牌认同与我们工作实质深度之间的差距</li> <li>● 缺乏统一的品牌推广及次品牌的扩散</li> </ul>

**业务模式：计划执行中国际特奥总部、地区办以及成员组织分别担当的角色**

国际特奥总部	地区办公室	成员组织
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 通过吸收适当的合作对象突击推出品牌流程，拨付充足的资金并吸收特奥运动的引领者参与</li> <li>● 编制出各种流程以达到标准要求</li> <li>● 编制并分享运动会的品牌导则</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提供品牌的投入</li> <li>● 保证工具、议定书及导则都得以传播，并进行适当的教育</li> <li>● 分享运动会的品牌导则</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提供品牌的投入</li> <li>● 编制、记录并实施该计划，以保证成员组织及地方按标准做到</li> </ul>

**战略拓展项目 #4: 创建一个支持的强大社群**

<b>说明</b>	我们应当为特奥运动找到各种更为积极的方法从特奥内外积极支持特奥会，我们可以通过建造一个社交网络社群以加强我们同支持者之间的关系。
<b>目标及措施</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在活跃的特奥社交网上注册 750,000 名支持者，这能营造起一个由运动员、家长、志愿者和其他主要有关人士形成一个强大的特奥社群。</li> </ul>
<b>行动及策略</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 规划并创建特奥社交网络，并发动一场号召行动起来联合运动</li> <li>● 收集资料并吸引支持者</li> <li>● 紧抓住运动会的志愿者和观众，将他们转化成特奥的支持者</li> </ul>
<b>待处理的问题</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 将热心参加社交联络网计划的人做成一个已承诺的支持者的人才库</li> <li>● 在某些领域缺乏内部的专业知识</li> <li>● 投入大量的时间和金钱才能开发出一些拓展项目，却在往期内难以得到投资回报</li> </ul>

**业务模式：计划执行中国际特奥总部、地区办以及成员组织分别担当的角色**

国际特奥总部	地区办公室	成员组织
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 规划并建立特奥社交网</li> <li>● 启动社交网并实施吸引支持者的计划</li> <li>● 编写吸收运动员志愿者及观众的计划项目</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 推广并公布特奥社交网</li> <li>● 研究特奥运动目前内部的实际做法</li> <li>● 吸收运动会志愿者和观众</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 推广并公布特奥社交网</li> </ul>

## 发展特奥运动引领方向

### 2015 年愿景

特奥是一个全球性协调的大运动。我们知道是什么使我们成功。我们共同推行一项由我们个人规划努力所支撑的共同的议题。我们拥有全球每个成员组织中人们不同的技能和天赋的支持。我们定下衡量议题是否成功标准。我们选拔和培育领袖，制订有效的制度和工具以提高特奥运动的档次。

增长总目标	· 75%的理事会主席、秘书长和成员组织的首席执行官都是参加过正式的特奥领袖培训的。
质量总目标	· 25%成员组织都制订有多年的战略计划 · 100%的成员组织都有年度运作计划及预算，包括领导者培养的要素

从我们成立伊始，目光远大，讲求实际的领导们保证着特奥运动的健康发展——起初在北美洲，以后逐步扩展到 170 多个国家。特奥领袖们为运动带来了创新进取，鼓励人们做志愿工作并在最具挑战的环境下发动了草根面上的努力，毫不动摇地始终将注意力集中在运动员身上。

在特奥运动中领袖们在不同层级上进行支持。理事会的领导者们提出了战略方向、监督并审查运作情况。志愿者及工作人员主动出主意做好工作，并往往带头创新。全世界在社区、特奥俱乐部、地方、地区及成员组织各个层级上的领导者是我们这个全球组织的基础。我们的领袖并非来自单一的来源。实际上，我们的领导者团队从多元化中获取力量，从运动员、家庭及志愿者的参与中吸取能量。

随着我们组织在不同的国家中成长，各国都有互相竞争的优先发展要求，特奥领袖们的技能必须加以调整，以应对新的挑战。他们被迫扩展合作关系和联络网，将领导训练和培养工作正规化，学会严格并有效地测评成功程度，并在世界各大洲和几代人之间共享最佳实践。

我们必须确定招聘、培养和辅导特奥的领导者，今后五年中特奥运动中能量的源泉及领导者会继续变化，但我们相信，我们的组织一定会从领导者的一系列包罗万象的主动倡议中获益。特奥会将找到新一代的领导人，以及领导成功的定义。我们将创立一个一贯的领导者培养项目，并提供一种学习与工作的有效结合。特奥将更新与强化项目发展系统和建立一个全球性的褒奖和表彰制度。

我们所有的支柱中战略计划是最为重要的。我们确信要在各个支柱中取得战略目标的成功，有赖于各个成员组织和全球层级上特奥运动领袖们的敬业性的计划努力。对此支柱的总体质量目标我们既强调多年的战略计划，又强调成员组织的年度运作的重要性，要使其达标，我们必须依靠这双重的承诺。

**战略拓展项目 #1: 发展领导的能力和深度**

<p><b>说明</b></p>	<p>特奥必须确定、吸引、发展和留住运动所有层级上的关键领导人才，以继续有效地在世界范围内服务。特奥需要齐心协力并良好配合地努力去找出对领导的需求，创立招聘和培养机会，提升培养能力以弥合“领导力缺口”；编制出各种接班计划。创造性地将“学习”和“做”相结合应该成为我们在世界范围的培训努力的基本。我们应该开始关注现有已经过考验的领袖，同时要为聘用和培训新一代的特奥领袖开辟机会。我们的领导质量对特奥运动的未来绝对重要。因而我们会在地方、国家、地区和全球层级上展现出“级别中的最佳者”。</p>
<p><b>目标及措施</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 75% 的成员组织都有一位理事会主席及一位成员组织主任（或 CEO）受益于特奥会为进一步发展领导能力而设计的正式的培养机会。</li> </ul>
<p><b>行动与策略</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 进行定期的（30-36 个月）全球人才考察，以找准次成员组织、成员组织、地区及全球层级上现有和潜在的领导者，并提供机会为潜在的领导者创造量体裁衣式的领导力发展课程。</li> <li>● 创立一套连贯性的全球教程和培训工具，其对象是地方及地区的协调人员（授薪或志愿者）成员组织的执行主任/CEO 和理事会成员。教程特点为             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 地区层级上执行，包括监管、项目管理、财务管理和可持续性的有效的模式（即最佳实践）</li> <li>○ 同那些能帮助我们在招聘、培训和留住关键人才的组织发展坚强的地区或全球性合作关系。</li> <li>○ 布置一个适合特奥多样化需要的培训模式</li> </ul> </li> <li>● 对应战略计划期召开五年一次的全球代表大会</li> <li>● 为运动会领导者创立一个入职介绍及培训计划项目</li> </ul>
<p><b>待处理的问题</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在吸引和留住那些愿意为发展成员组织而贡献时间和力量的领导者的问题上存有困难</li> <li>● 对领导力开发的方法上意见分歧；在破坏更大的共性和全球领导培养的解决办法方面存在能察觉的分歧</li> <li>● 对需要去寻觅的领导者的特点和标准缺乏一般的底线；对领导者的需求和缺口没有合乎逻辑的认识</li> <li>● 在两代间只是交割方面缺乏“辅导员”文化和机会</li> </ul>

**业务模式：计划执行中国际特奥总部、地区办以及成员组织分别担当的角色**

国际特奥总部	地区办公室	成员组织
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 重点发展总的领导框架</li> <li>● 找准全球性的培养方法及可选方案</li> <li>● 为编制/修正培训大纲、案例分析和合作联络网作连贯投资</li> <li>● 推动战略日程表并通报全球代表大会的讨论情况</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 找准领导的需求和缺口</li> <li>● 保证连贯地执行“核心”领导体系</li> <li>● 吸引本地区的专业性合作伙伴来参加，使之具有有效的个性化</li> <li>● 持续地找准和监督正在兴起的趋势，挑战和成功，以通知战略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 将全地区就找准缺口及发展可选方案的努力做出通告</li> <li>● 在成员组织及次成员组织范围内保证将知识和最佳实践作出有效的传播</li> <li>● 承诺填充好缺口，并长期地留住较强的领导者</li> </ul>

**战略拓展项目 #2:确定、跟踪并衡量成功**

<p><b>说明</b></p>	<p>如果已核准的成员组织希望迅速发展，建立恒久的社群关系并贡献于实现特奥运动的战略目标，他们是需要帮助的。特奥会决意创设用于全球范围内指导成员组织发展的工具。业绩管理会在一段时间之后演绎出一系列的指标，包括财务稳定、风险管理、参加者留住水平等指标。特奥会鼓励将成员组织的业绩进行比较，以促进成就，运动协调、合作关系及学习风气。任何业绩评比都会考虑到该成员组织具体组织的资源、挑战和机会方面的情况。但也认为：甚至资源最少、挑战最大的成员组织也可能在某些方面成为世界最优者。</p>
<p><b>目标及措施</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 100%的特奥已核准成员组织都会对照运作有效性和财务可持续任作一年一度的自我报告</li> <li>● 50%的特奥已核准成员组织都参加两年一次的项目活动回顾。至少 70% 做过回顾的已核准成员会就关键发展指标在 2015 年展示其进步情况</li> </ul>
<p><b>行动及策略</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 编制一张统一的业绩记分卡：确立一套全球适用的成员组织业绩及发展指标，包括以下各方面的进展情况：战略计划目标、运动员人数增长、运动员满意度、国际及成员组织层级的培训、比赛及活动质量、领导能力，以及以透明度、知识分享和可持续性为精神的财务健全状况</li> <li>● 创立一个评估和发展的新的成员组织发展系统，此系统将             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 明确地表明一个成员组织的主要特点</li> <li>○ 通过利用可衡量的业绩指标找出发展的领域并告知运作情况</li> <li>○ 帮助成员组织了解并找到资源来协助组织的发展</li> </ul> </li> <li>● 对全部成员组织中大约 50%已核准成员组织作两年一次的核审，以表彰表现卓越的方面，并对需要开发的领域提出建议             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 鼓励成员组织进行自评，包括每季度运营及财务的最新情况</li> <li>○ 刺激增长的规划，并允许实行公平的激励计划项目</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>待处理的问题：</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各成员组织当前处在不同的发展阶段——我们不能在对较发达的成员组织采用“最小公约数”的指标来测量，从而抑制他们的进步；也不能用定得太高的标准测量而使后发展的成员组织丧气；或者认为任何一成员组织都已经做得好的无以复加了。</li> <li>● 管理技能和拥有的现代化技术方面的水准都是高低不均等的。这使得利用统一的测定和表彰系统变得很复杂</li> <li>● 需要较长期地投入资源和关注，以保证所取得的结果和进步的精确性和一致性</li> </ul>

**业务模式：计划执行中国际特奥总部、地区办以及成员组织分别担当的角色**

国际特奥会全球总部	地区办公室	成员组织
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 引领制订出一个测量、发展支持/表彰的全球性的系统</li> <li>● 保证遵守所厘定的用于优质的项目评估的年度投资水平</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 使大家始终能获得管理、数据聚集和表彰，并得到培训</li> <li>● 在规划、使用新指标和评估工具方面支持各成员组织</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 遵循自报评阅及两年一次的成员组织评估事项的导则</li> <li>● 积极使用评阅来改善年度计划及通告运作决定</li> </ul>

**战略拓展项目 #3:表彰并共享成就**

<p><b>说明</b></p>	<p>特奥会将继续认定全球运动各地的成就、成功和创新。特奥会的各个层级——从地方到全球——都应该利用表彰及奖励机制及手段，以促进优质的可持续地发展，留住特奥运动的领袖人才，并促使所有的成员组织都朝着更高的发展水平前进。对已核准的成员组织和领袖的表彰会推动最佳实践的分享，激励起这个全球性组织的每一个人，有效的表彰办法早已在许多成员组织中实施，我们希望在一切可能的场合都能运用、测量和推广好的思想。我们也发觉在地区和全球的表彰努力中我们还有许多机会去做的更好、更具协调性。</p>
<p><b>目标及措施</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 100% 的成员组织可通过参加全球统一的表彰体系，有机会去表彰创新，以及个人和团体的成就</li> </ul>
<p><b>行动及策略</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 发动并有效地推出一个针对个人和成员组织的全球统一的表彰制度</li> <li>● 在特奥运动的各个层级上抓住有效的表彰计划所需的证据，以便在这个全球组织中测量、共享和应用</li> <li>● 建立一个针对特奥成员组织和个人的全球性的表彰拓展项目，它包括一系列的专业、技能和成就领域</li> <li>● 评估机会和等级，以将财务和智力资源投向展示出进步和成就的成员组织和个人</li> <li>● 建立传讯及知识管理专业能力，以抓住、记录和宣传获得表彰的成就和创新</li> </ul>
<p><b>待处理的问题</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 特奥运动的平均主义性质在某种情况下不赞成对成就做出公然的表彰，把“动机”与“行动”混为一谈，并将好的意图作为成功来颂扬。</li> <li>● 在这个全球性的组织中有大量的不同类型和形式的成就；在起始条件和周遭环境存在重大的不同。在一个先进的后工业化社会中属于司空见惯的东西，放在一个发展中国家里却要用很长的时间才能做成。</li> <li>● 需要建立一个在真的成就、表彰、随后增加的支持/投资和分享成功之间的坚实和长期的链接。</li> </ul>

**业务模式：计划执行中国际特奥总部、地区办以及成员组织分别担当的角色**

<p><b>国际特奥会全球总部</b></p>	<p><b>地区办公室</b></p>	<p><b>成员组织</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 促进大家对现行的表彰活动的理解</li> <li>● 建立全球表彰制度中的指标、流程及程序</li> <li>● 进行全球调查、提名过程以认定成就</li> <li>● 呈送表彰奖励</li> <li>● 将投资和支持活动结合起来，以表彰成就和最佳实践。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 严格地观察成就、成功和创新的证据</li> <li>● 在全球性制度的框架中实行选拔标准和表彰机制</li> <li>● 发展和推促地区特有的补充表彰元素</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在全球表彰体系的框架中记录并提呈所取得的成就</li> <li>● 甘愿同其他成员组织以及国际特奥会合作建立优异中心；审议在整个特奥运动范围内分享成功和资讯的机会。</li> </ul>

**战略拓展项目 #4:保证理解并应用国际特奥会章程**

说明	国际特奥会章程及核准标准包括一套具有中心支配地位的工具，用以维护我们全球大运动围绕我们的使命为中心的团结，以及在体育、竞赛、掌控、风险管理以及质量管理方面的全球性统一标准。这个 5 年窗口年正是利用这套工具来确定、鼓励和实现成员组织质量和可持续能力的最佳时机。
目标及措施	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 由国际特奥会理事会通过新版会章，以支持 2011—2015 年战略计划</li> <li>● 在正常的核准周期内 90%的核准申请已呈交、评审并批准</li> </ul>
行动及策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 编制并批准已修改的特奥会章</li> <li>● 更新核准标准，其中列入 2011—15 战略计划中的主要重点，以反映出已核准成员组织的日趋成熟</li> <li>● 在领导、工作人员和其他相关人员间树立会章知识和核准标准的权威性，其方法是为运动员、国际特奥工作人员、各成员组织、运动会组委会及其他人员建立和编制会章及核准标准中多种培训计划项目（如文字版和网络版等）</li> <li>● 重新激活起先制性风险管理的全球性承诺</li> <li>● 用纪实材料写出会章及核准标准会带来特奥运动的好处，以培育有关利益方的承诺</li> </ul>
待处理的问题	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 特奥会章程中目前珍藏的标准及要求主体的复杂性</li> <li>● 对设计新会章缺乏普遍一致认同的处理法——究竟是做一个合理简化的文本，其中列出一系列解释性的篇章，还是重新编排做成类同于目前仍在使用的版本的一个包罗万象的文本。</li> <li>● 主要成员和决策者对特奥会章的知晓度很低。</li> <li>● 为追踪特奥会核准标准是否得到遵守而设计和使用的监督制度缺乏条理。</li> </ul>

**业务模式：计划执行中国际特奥总部、地区办以及成员组织分别担当的角色**

国际特奥会总部	地区办公室	成员组织
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 审阅至今已认定的，所建议为有关会章修改，征求更多的反馈，并引领会章的重新编写。</li> <li>● 为修改后的核准标准保证具有广泛基础的支持和接纳</li> <li>● 开发并调动核准标准符合性的机制</li> <li>● 充当一个符合性数据和修改的储存器</li> <li>● 设计并推出一个统一的会章培训教程</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 保证积极地吸引地区顾问委员会及成员组织领袖来参加，让他们建议会章的修改意见</li> <li>● 引领贯彻新会章及核准标准，并提供培训</li> <li>● 布置核准标准监督机制并保证定期地修改及符合标准所提的要求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 对会章作修改建议</li> <li>● 完全遵守加强了会的会章及核准标准的要求</li> <li>● 及时地同特奥地区办公室交流有关核准标准修订和背景情报。</li> </ul>

## 建立可持续能力

### 2015 愿景

特奥会具备有支持力的文化、核心制度和基础设施，并且已创立了最好地支持全球运动的成长，实事求是地决策，并不时地展示可测量出的影响的一系列流程。特奥会关注的不仅是我们做什么，还关注我们如何把它做成的。我们还拥有一个世界统一的测量手段，去测定我们在多个层面上的影响。我们将极大地提升我们的专业效力，利用普通的程序、流程和制度所产生的规模效应所形成的节约，以控制我们的行政成本，并为特奥运动提供更好的工具。我们还进行内部交流，以加强我们的一致化和充分利用的技术，以便在权益关系者管理中获得最佳实践。

<b>增长目标</b>	· 国际特奥会在 2009 年行政费用水平的基础上消减 25%，并为各个参加的成员组织提供成本节约
<b>质量目标</b>	· 创建一个相互协调的电子客户关系管理软件（eCRM）

### 情况评估

我们运作着相当独立的成员组织。这些组织向我们的运动员和他们周围的群体提供重要的服务。在我们挺进新市场、发动新项目的时候，我们组织的复杂性也随之增大。分散的管理和服务往往较难贯彻真正的全球知识管理和规模形成的节约机会。

在建设外部的研究工作合作关系以支持特奥运动方面，我们已经有了—定的进展。我们已经同波士顿的马萨诸塞州大学、芝加哥的伊利诺州大学发展了合作关系，并已开始探索同 Ulster 大学发展合作关系。这些初步的关系所得到的结果是令人鼓舞的，因为所委办的研究工作已获得有价值的成果并且物有所值。

在开发传讯及知识管理的工具方面我们已向前迈进了若干步。特奥的网络 Special.olympic.org 中 KMS（知识管理系统）作为资源之一，为我们提供了一个登放资讯的工具，如教练导则。然而不幸的是这个工具已经过时。现在需要审阅一些对我们的组织更加贴切，对使用者更友善的新的系统。

MySOI 是我们在创立一个知识管理工具中最新的一个尝试。但是此项工具未能被充分利用，因为不同的部门都已有他们自己的储存和处理资讯的计划和系统。这个十分分隔开的制度不能促进积极的资讯交流，并且蕴含着冗余和变化无定，使人产生误解和不必要的支出。

在我们整个特奥运动中我们就规模所形成的节约方面做得很少。我们有许多成员组织共享一个“合作性的”业务模式。这个模式要求谈判和协议，而不是像在一些等级森严的组织中所实行的采纳新建议的办法。共享式的服务能让相对规模小、而在地域分布较分散的业务单位利用由于供应商合理化，集体进行合同谈判和其它同第三方的合作行为而获得节省开支的效果。

**战略拓展项目#1: 充分利用全球研究方面的合作关系**

说明	研究和评估活动能帮助我们找准我们的有关各方的需求是什么，评断特奥各种计划项目的影响和质量，调查并实施新的干预行动以支持我们的运动员和特奥运动。为了达到我们的目的，我们必须超越我们的组织，与合作者共事，他们会使我们获得支持我们运动的最佳实践和思想。我们尤其应该同世上的合作者共同去多样化并扩展我们的研究议题及研究资源。此外，研究及评断活动在积极的心理方面扩展为更加全面包容性的工作，以对我们的工作及其影响作出以实力为基础的评估。
目标及措施	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建立地区研究成果使用者团组（包括运动员）渐进式地从 2010 年的两个地区，扩展到 2015 年的五个地区。</li> <li>● 为使命驱动的支柱（推进优质体育和竞赛、社群建设、支持者和资金）建立一个优异中心或大学研究合作关系</li> </ul>
行动及策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 将研究项目资源多样化并扩大，开发一个全球性多样化的研究课题</li> <li>● 开发一个将研究工作扩展到整个特奥运动的计划</li> <li>● 建立为支持优异中心所必须的关系</li> <li>● 定出社会和经济措施以量化运动会的影响</li> <li>● 将积极的心理干预方法融入未来的研究和评估活动中</li> <li>● 在年度基础上修订研究计划和优先拓展项目</li> </ul>
待处理的问题	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在发展关系中的挑战</li> <li>● 所有地区在确定适合的合作对象方面的挑战</li> <li>● 扩散和利用数据和研究成果的能力</li> </ul>

**业务模式：计划执行中国际特奥总部、地区办及成员组织分别担当的角色**

国际特奥总部	地区办公室	成员组织
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建立全球性的科研大纲</li> <li>● 与领袖们合作建立地区研究成果使用者团组</li> <li>● 领导向内外受众的宣传工作</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 告诉总部有哪些数据需求</li> <li>● 支持总部建设地区研究成果使用者团组</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建立大学合作关系</li> <li>● 参加研究及评估研讨工作，以获得与当地有关的数据</li> <li>● 将数据需求情况告知地区办公室</li> <li>● 传讯研究结果</li> </ul>

**战略拓展项目#2: 在共享服务倡议中进行合作**

<b>说明</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 特奥不仅是一个运动，也是一个有 200 多个独立单位在运作的全球性的组织。我们必须建设合作共进的能力，以利用我们能够一起共同打造的规模所形成的节约效果。找出可以利用在所有层级上的规模、技能和资讯的机会，我们便能减低成本，创造更高效力。</li> <li>● 潜在的共享服务会包括：共享的出差旅行服务，在线网上订购，全球邮件服务。国际特奥会将探索找出其它的财务及 IT 领域。</li> </ul>
<b>目标及措施</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国际特奥会的行政费用从 2009 年水平的基础上减少 25%，并为参加倡议的成员组织节约费用。</li> <li>● 至少有 25% 的成员组织将从利用一项或多项共享服务中受益。</li> </ul>
<b>行动及策略</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 发动至少 4 个全球性的共享服务项目。</li> <li>● 开发一个有关调拨会计，采购及合同的内部知识团体</li> <li>● 开展评估以确定潜在的共享服务机会，为十个最好选项编写详细的业务案例及成本分析，供由国际特奥地区办工作人员及成员组织工作人员组成的临时工作小组考虑。</li> <li>● 编制工作计划及合同，以实施至少四个共享服务选题。</li> <li>● 编制并实施一个在举办运动会时利用共享服务以节约成本的工作计划。</li> </ul>
<b>有待解决的问题</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 保证共享服务协议书不危及地方和国家的合作关系。</li> <li>● 允许不同的成员组织有不同的需要，并允许各成员组织根据本身的最高利益决定是否选择或退出不再参加。</li> </ul>

**业务模式：在执行计划中国际特奥全球总部、地区办公室、成员组织分别担当的角色**

国际特奥总部	地区办公室	成员组织
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 围绕调拨会计、采购和合同开发内部能力和知识</li> <li>● 评估的共享服务的潜在机会，并为十个最好的选项编写业务案例</li> <li>● 参加临时工作组，评估业务案例并确定应推行哪四种共享服务机会</li> <li>● 领导至少四项共享服务的倡议</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 参加临时工作组，评估业务案例并确定应推行哪四项共享服务机会</li> <li>● 教育各成员组织有关共享服务机会，并帮助评估哪些服务将有利于哪些成员组织</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 参加临时工作组，评估业务案例并确定应推行哪四项共享服务机会</li> <li>● 参加有利于成员组织的共享服务机会</li> </ul>

**战略拓展项目 #3:加强知识管理及内部传讯**

说明	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 目前存在有关的好消息、试验性项目、最佳实践和重要活动等方面大量的信息，需要在我们运动内同我们各地区、成员组织、运动员、教练员和支持者一起分享。然而我们并不拥有一个抓住讯息并加以宣传的有效方法。我们希望找到新的和传统的媒介来有效地分享我们整个特奥运动的资讯。运动员故事、重要的信息和来自世界各地的消息。我们力求创立一个最高级别的知识管理，以加速产生新思想和各成员组织的采用曲线。</li> </ul>
目标及措施	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 创立一个至少有 75%成员组织经常使用的知识管理系统</li> </ul>
行动及策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 对存在的需求作一个评估，以找出哪些类型的讯息和制度是对成员组织有用的，并找出满足这些需求的最佳解决办法</li> <li>● 创建一个知识管理系统，能为使用者（包括工作人员、志愿者、教练、家属，运动会组织和其他主要有关者）带来真正的价值，并支持我们的战略规划工作。</li> <li>● 为成员组织创立专用的风险管理资源。</li> <li>● 每月一次用多种语言在全运动范围内作宣传，宣传最佳实践的想法，重要的管理信息以及特奥会成功的消息。</li> <li>● 创建一个各成员组织所需的资源图书馆，并根据需要更新现存的资源。</li> <li>● 发展成员组织培训以展示该系统可以怎样使用。</li> <li>● 对当前所有的内部传讯信息、题目和渠道作一个综合性的审阅，此项审阅将努力确定主要的使用者、相关者和潜在的不足之处。</li> <li>● 开发新的和传统的媒介，扩大服务战略。</li> <li>● 开发一个系统来调整成员组织内部传讯的效力</li> <li>● 发展若干个优异中心，以辅助特奥会增加专业技术及提供知识共享</li> </ul>
有待解决的问题	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 贯彻的成本和领袖培训及能力。</li> <li>● 翻译成多国语言的困难及费用</li> </ul>

**业务模式：在执行计划中国际特奥全球总部、地区办公室、成员组织分别担当的角色**

国际特奥总部	地区办公室	成员组织
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 编制一个抓住全球最佳实践的流程</li> <li>● 审阅现有的信息及最佳实践以确定不足处</li> <li>● 编制培训计划，以演示知识管理系统的使用</li> <li>● 管理好传讯系统</li> <li>● 开发为宣传用的新的及传统的媒介</li> <li>● 评估传讯的有效性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提供最佳实践</li> <li>● 协调翻译工作</li> <li>● 举办培训计划演示知识管理系统的使用</li> <li>● 保证传讯到达成员组织，促进对话以改善传讯工作</li> <li>● 共享来自地区和成员组织的资讯</li> <li>● 确定有待共享的主要信息、活动以及新闻公报</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 向全球最佳实践图书馆供稿</li> <li>● 参加培训计划，学习使用知识管理系统</li> <li>● 使用内部传讯产品及报告书</li> <li>● 就所用产品给出反馈，以助确定待改进的领域</li> <li>● 开发当地的发送方法，以保证特奥全球总部的信息顺利流向成员组织</li> </ul>

**战略拓展项目 #4: 开发并充分利用客户关系管理 (eCRM) 的平台**

<p><b>说明</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 特奥运动的核心是特奥工作人员, 志愿者, 捐款人, 运动员及其他成员。但目前对于这些人他们的活动, 我们都没有抓住并进入使用信息的简便的方法。现在我们使用的是多个, 但关注度十分狭隘的系统去收集这些人在担当某一角色中的信息, 而且不能查明他们是怎样参加的, 以及对特奥运动整体产生的影响。举例说, 我们可以查清某某人是一位教练, 但是查不到这同一个人还是一位大额捐款人。我们需要一个综合性的系统使我们能够有效地邀约到正在着力推动我们所从事的工作的人们。</li> </ul>
<p><b>目标及措施</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 创立一个综合性的客户关系管理系统 (e-CRM)</li> </ul>
<p><b>行动及策略</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 进行一次需求评估工作, 以确定合适的 E-CRM 的供应者, 并选择最为有效的选项。</li> <li>● 编写另一个实施及传讯计划</li> <li>● 从现有的数据库转移到新的 ECRM 平台</li> <li>● 编制培训计划项目, 以演示应当怎样使用这个系统。</li> </ul>
<p><b>有待解决的问题</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 实施的成本, 以及国际特奥会及成员组织能接受的情况</li> </ul>

**业务模式:** 在执行计划中国际特奥全球总部、地区办公室、成员组织分别担当的角色

国际特奥总部	地区办公室	成员组织
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 引领系统的选择工作</li> <li>● 确定现有捐赠者, 营销及志愿者数据库, 作为转移到 ECRM 的候选者。</li> <li>● 编制, 获得买入和传讯的实施计划</li> <li>● 引领实施工作</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 培训各成员组织使用 ECRM 及最佳实践</li> <li>● 在地区运动中使用的 ECRM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在成员组织运作中使用 ECRM.</li> </ul>

## 战略选择及财务总结

我们有一个大胆并且雄心勃勃的计划。不幸的是，在面对我们规划过程中浮现出来的种种令人激动的理想时却因为我们的能力和资源的制约而让我们望而却步。以下章节提出了关于我们战略活动如何确定其间的优先性和培训的思想。

在处理一系列最为重要的投资问题和战略选择上，我们遵循了以下的各项指导原则：

- **考虑财务的后果。** 我们在一个有限资源的天地中运作，因而必须评估各种募款和降低成本的办法。
- **平衡国际特奥会和各成员组织之间的冲击。** 我们必须十分审慎的处理我们的资金拨付和优先性的决定会对国际该特奥和成员组织都分别会产生怎样的影响。
- **先后排序。** 我们必须想好，什么事情应当现在立即开始，什么事可以推迟到今后几年去做。
- **长、短期考虑。** 我们必须思考，哪项投资必须今天就动手，以立足未来。
- **行动应当现实一点。** 我们不能确定出我们无法达到的目标，也不该需求自己不需要的资源划拨，我们应当认识到的不仅是财务资源，也应认识到管理及领导能力以及集中力量办事的本领。
- **平衡的对待各个支柱。** 特奥运动已认同了我们五个支柱（推进优质的体育运动及竞赛、社群建设、支持者与资金相集合、发展特奥引领方向、建立可持续发展能力）我们同意：一项完善的战略步骤将要求我们全面地对各个支柱都加以投资。

### 国际特奥会的战略选择和投资优先问题

我们在贯彻上述各项原则时，我们一直有对整个运动的考虑。我们知道：每个地区，每个成员组织和次成员组织都需要做出自己的决定和战略选择。我们想让大家知道国际特奥会是如何将此计划内在化和确定初布的预算要求的。我们评估了五种投资情况，并令人十分鼓舞的是快速地对其中之一取得了一致的意见。简单地说，就是立即向全部现有的募捐能力注入资金，已达到捐款收入翻一番的目标，然后再去满足五个战略支柱中其余多个的资金需求，实际上我们的做法是：

- 充分地将资金投注到发展现有的资金收入渠道的各项计划——捐款人培育。公司合作关系，战略性捐赠以及有计划的捐款。
- 将发展新的资金收入来源的启动性投资推迟到 2012 年底或 2013 年初。我们知道这些新来源的重要性，但我们希望首先将现有的收入渠道中支撑起新的能力。
- 将特奥运动的培训和能力方面的间接投资推迟到 2012 年或 2013 年初——例如募捐协会，捐赠资源中心等。
- 依照每个支柱的优先性和计划，向所有各个支柱的战略工作中的 50%加以注资，这可使我们获得相当大的新的能力和资源，用以适当地启动战略计划。

### 排序问题

我们会同各工作组的主席和一些团组，为每个战略拓展项目编制了实施计划。其全部细节因篇幅过长，在此难以细述，但我们会把文件登在合作网站上供大家使用参考。

## 计划执行中的支持

---

### 在全球范围内广为散发本战略计划

今后五年特奥作为一个全球性的运动是否能取得战略性的胜利有赖于这个计划在成员组织和次成员组织的层级上是否具有吸引力。地区的领导人已经在同各成员组织一起研究知道如何将国际特奥会的各项目标纳入到成员组织的计划中去并得以落实。为响应国际特奥行动起来的号召，有许多成员组织已经开始了本身的战略计划过程。2011 年一季度特奥会总部将更紧密地同各地区办公室一起推进最佳实践的交流，提供战略计划工具，并为各成员组织做实际的支持，同战略计划一起广为散发的工具包括

- 篇幅仅有一页纸的计划总结：这是我们战略计划最终的豪华版总结，十分便于参考。
- 成员组织指导文件：这是为成员组织工作人员和理事会使用的引领性导则，有助于了解国际特奥会的投资和成员组织层级的目标。
- 经常会被问及的问题：我们收集了一系列往往被问及的关于计划及如何理解该计划的一般问题。

### 战略信息发送及传讯

我们也意识到我们的计划在多个层面上进行清晰和一贯的传讯的重要性。我们也需要从国际特奥会向区域办公室和已核准成员组织传讯畅通，我们也需要来自成员组织传讯和回应反馈的机制。我们知道有许多重要的有关人员他们有兴趣和需要一种不同水平的传讯，而不是详尽的，国际特奥 50 页厚的详细计划。我们同样也认识到有需要继续改进关于计划的简短信息，以使得捐款人和运动其他的朋友们传达出简短的清晰的信息。我们承诺在 2011 年初开发出若干个传讯工具并告知大家。

### 监督及评估

我们必须持续地监督计划地平线上的进展情况。对照战略目标精心地跟踪我们的进展，并经常性地相互交流最新情况尤为重要。战略计划将是一个“鲜活并能呼吸”的文件。我们将定期地修改和变更，拿出来同大家共享，我们将落实以下机制，以促进对话：

- 统计数据基准线和系统的强化：我们要对 2010 年的统计数据要求作一些调整，以确保拥有一个数据资料的基准线，用以测定逐年的进展情况。在前进过程中我们将制定和布列更为强大的系统，用以抓住成员组织详细的进展数据并建立特奥运动成就情况的可信来源。
- 战略记分卡：我们要实施一个平衡的记分卡，以快速地将我们在各个支柱层面上达到目标方面的成功情况报道出去。我们也将收集数据并对完成单个战略拓展项目中的进展实施跟踪。
- 年度战略审评：我们将在同国际特奥理事会协商之后，对我们的战略进展进行正式的年度审评。
- 战略最新情况简报：我们将向特奥运动作有关计划执行、学习、成功故事等作正式的最新情况简报。

## 词汇表

---

**已核准的成员组织：**向国际特奥会正式申请定获得完全核准，或获得规定期限的临时核准的实体。核准手续允许实体拥有使用特奥名称和标志的法定权利。已核准的成员组织代表着成员组织中的分组织，这些实体或向特奥提供或有意愿提供机会，包括创建委员会。也包括暂停核准以及正式向国际特奥会申请延长和恢复核准的组织。

**运动员：**在每项运动中参加过至少十周训练，并且每四个月内至少有一次机会参加任何一个层级的特奥运动会和竞赛（当地、省、国家、地区或世界）的智障人。

**运动员体育发展模式：**向任何年龄以及任何技能水平的运动员提供最佳的培训发展计划，使其在培训和竞赛中取胜，并在其运动生涯的每个阶段都达到其志向的水准。

**运动员募捐计划项目：**运动员为特奥筹募资金的广泛的努力，此类筹募的两个主要渠道是：产品售卖及赞助某项活动。

**运动员建言会：**在此论坛上，运动员向其他运动员和成员组织领导人报告其所在地区正在发生的情况，他们在此对重要事项发表看法，并获得领袖培训及体验。

**运动员领袖计划：**这是运动员寻求在特奥运动中争当志愿者及其领袖角色时，鼓励和支持运动员的拓展项目。

**两年一次的对计划活动的审评：**这是综合性的造访，为特奥总部和地区办公室的工作人员以及成员组织领袖们提供机会，去同成员组织就成员组织和地区办公室预先约定的具体工作方面作深入的研究，这种造访的设计是协助成员组织完成其自我评审，确定优先项目，为来年编制行动计划。

**“号召行动起来”运动：**请求支持者采取一个或多个特定的行动，包括倡导志愿工作，认捐或捐赠为目的的经协调的传讯努力。

**卓越中心：**有多个运作单位的分散性组织的概念。选择一个或多个在特奥的某个典礼中表现出专门技能的单位去领导典礼中该组织的活动。

**教练员：**一个挑选和评断特奥运动员并向运动员提供综合的体育训练的人，以使其准备好参加比赛。教练员还应知晓了解并遵守所教练的体育项目的规则、特奥会章以及正式的体育规则。

**社群建设者（家属）：**积极主动的家庭成员，在地方或次成员组织层面上同政府、社区成员、宗教领袖，其他家庭成员和组织建立持久的关系，以推进智障人能运用的机会和资源。

**竞赛：**在几个人或几组人之间的体育比赛，以决出最佳成绩。

**现有的资金来源：**各成员组织的收入来源各不相同。在特奥运动之内有许多成员组织的现有的资金来源包括政府拨款，举办活动，直接回应，基金会，公司合作关系及大额捐赠。

**多样化捐款：**来自多个收入流的捐款——而不是过分地依赖单个的收入流——以防止将来收入突然中断。  
最佳实践显示：从单个来源的收入流在总收入的比例中不应超过 30%。

**客户关系管理：**一种软件工具，原先由销售方式复杂和具有许多客户支持活动的非常老道的盈利公司首先使用。这个软件让使用者能从多个视角观察客户，并可使使用者从单独一个源上对特定的客户或客户群获得全部已知的情资。

**活动：**一个单项或多项体育项目的比赛。训练性的练习赛，对运动员计时，或与其他运动员的对抗赛，或联赛的运动员，都不需要举行仪式和颁奖。

**财务持续性：**特奥成员组织产生现金及实物捐赠的能力，以不间断地提供服务并对服务条件或对运动员和其他人员增加的条件下都极少改变。

**募捐协会：**一个特奥各成员组织都可以使用的最佳募捐实践方面提供培训及咨询辅导的集中支持服务的机构。

**运动会：**多体育运动项目的竞赛，包括颁奖，奥林匹克式的庆典、文娱和教育项目。

**全球运动员会议：**会议内容与运动员建言会相同，但这是世界层级的。

**全球信使：**至少学习过一届对公众演讲课程，并会传播特奥信息的运动员。每个成员组织都应有全球信使。国际特奥会每四年一次选拔 12 名运动员担任萨金特·施莱佛全球信使。

**全球人才评审：**国际特奥会发起的每 24—36 个月一次的定期活动，以对运动的领导者的状态进行评价，培育对能力和技能缺失的洞察力，确定主要角色的接班计划，并商定各地理区域和全球组织架构中各层级人才管理的总计划。

**全球培训课程：**这是特奥本身，或在需要时同第三方的专家合作制定和推出的有关领导者及能力培养方面的一组互为关联的课程，以保证全球的特奥领袖们对领袖的观念具有统一的理解、应用和培育。

**全球志愿者管理程序：**这是一个软件程序。目的为注册并跟踪志愿者、他们的活动，以及他们所完成的培训。该系统使成员组织能同各层级之间将培训服务及数据予以相互传讯。

**全球青少年峰会：**年龄在 12—20 岁之间的青年人在世界运动会举办期间的聚会，讨论青年人参加特奥以及在一个更加美好的世界上特奥的作用。

**赠款资源中心：**一个旨在协助各成员组织从基金会、多国性机构和政府部门方面获得捐款的集中服务机构。

**运动员健康计划：**特奥全球性的计划项目，向特奥运动员提供免费的体检，以及预防性、教育性和矫正性（如配眼镜和助听器）以及推介转诊的服务。通常同体育竞赛一起举行。

**健康差异：**同一般群众相比，智障人和其他得到服务不足的人群在健康状况、功能以及享受医疗服务方面都有缺失和不足。所以造成以上情况是由于一系列核心需要使然，但是社会支持项目的缺失以及社会的歧视和冷漠更使其雪上加霜。

**健康议定书：**这是为应对全球各地许多不同地方条件下得到健康服务（诊断、预防、治疗、转诊）的正式确定的方法。它能改进个人和群体的健康状况，并加强在日常生活活动中的功能。

**间接募捐和直接募捐：**直接募捐由国际特奥会掌控。间接募捐则由成员组织掌控。国际特奥会有可能在支持间接募捐方面起点作用。

**有影响的领袖及组织：**能招引媒体和个人的注意力，并握有对某种事业和愿景的舆论控制能力的个人和组织。

**大额捐赠联合行动：**以少数几种共同资金需求为中心的募捐行为。传统上这类行动都有一个募捐总额的目标和时限，以及每项设定的需求募捐的案例。

**联合体育运动：**特奥运动员与无智力障碍者一起按照特奥的规则进行活动的任何一种体育训练和竞赛。活动可由特奥组织举办，也可由其他体育组织筹办。

**内部传讯：**包括一切特奥与其最亲密的有关者之间正式和非正式的传讯。内部传讯贯通各个部门、处室、地区办公室和成员组织。有关者包括国际特奥雇员、理事会理事等。内部传讯用以同这些有关者进行传讯，告知他们所发生的变化，将运动的新闻及最新的发展情况通知他们，或帮助达到特奥运动的目标。

**知识管理：**在一个软件支持的系统内收集、编目并散布对组织内部各单位有用的情报的能力，通常可在互联网上登陆，以便能在整个组织内部广泛地共享资源。

**执法者火炬跑：**一项与执法人员的战略合作活动，旨在从一系列募捐活动中为特奥成员组织募集善款。

**有意义的运动员领袖角色：**待补上的角色，以推进特奥运动及其目标。这些领袖角色中较为简单的比如在运动会上当志愿者做会场准备和散场后的清理工作；较复杂的如在理事会任职或举办一个运动员建言会。这些角色并不包括专门“发明”出来的让运动员有参与感的工作。

**运作收入：**可用以投资核心作业的收入，无论有限或无限。

**运作效力：**项目的目的是否得到实现的程度。效力分析的关注点是所有的主要有关者认为计划的效益是否已发生并被获得，以及已经改变了的组织安排在多大程度上导致了所计划的改进。各有关者之间的职责的平衡是否恰当，以及所计划的结果怎样影响到所得的好处。

---

**运作计划：**特奥会的各个实体在某一年度中必须完成的一系列一年期的目标及活动（及相应的业绩措施）。通常运作计划同年度预算——即单一财务年度中的建议的收入和支出——一起呈交。

**组织中统一使用的品牌标准：**从“我们是谁，我们是做什么的，为什么这很重要”的视角对特奥会描述上的共识。品牌标准包括共同的语言及图形。

**业绩积分卡：**对照组织的愿景和战略来协调业务活动，以及对照战略目标来监督业绩的管理方法。在传统的财务指标外，它还补充了非财务的业绩的措施，以让特奥领袖们对组织的业绩具有更为平衡的观点。

**个人体育及技能发展计划：**赋能运动员掌握好自己的训练和成绩的一个互动性工具。它也激励教练员帮助运动员发挥个人最佳能力。

**成员组织发展系统：**促进特奥成员组织收集数字化的资料（例如运动员、教练员和志愿者人数）和描述性的资讯（例如理事会的组成）来做好自我评估的，以网络为基础的管理工具。该系统还提出评估和发展标准及框架，并在各个成员组织、地区及全球层面上将数据资料合并作分析之用。

**地区顾问委员会：**在每个地区建立的由选举产生或指定的特奥领导者的团组，代表各已核准成员组织，并向国际特奥会就对组织有重大关切的一切事情作出通报。

**地区科研成果使用者团组：**由国际特奥会地区办公室所建立的专家及有关团组，以拟定优先的研究课题，并按地区执行总监的指示去倾听各方意见，以制定研究项目和合作关系，支持特奥使命。

**季：**一个训练季为至少 8 个星期单项体育训练并至少参加一次竞赛

**共享服务：**通常在多个单位的组织中将各种支持性的功能合并起来的方法，并以数量大和需求统一为基础同供应商谈判较有利的合同，从而减少行政成本。

**单项体育：**只做一种体育项目的活动。

**特奥核准标准：**一个组织必须满足核准标准中所规定的各项核心要求，才能被承认为一个特奥已核准的成员组织。只有首先满足特奥核准标准的要求，该组织才能被授予特奥成员组织的法定权利，使用特奥名称及标志。

**特奥会章程：**以文件向所有的特奥已核准成员组织提供现时整合的指导，会章由国际特奥会不定期地补充修改。

**特奥（运动）领袖：**特奥全球构架中各个层级个人的综合体，他们为特奥发展制定方向，影响人们去追从这个方向。这个综合体包括但不限于国际特奥会理事会、总部、地区办公室，成员组织理事会及工作人员，当地协调员及俱乐部经理。这些人努力建立关系去动员和影响别人，并引导他们去实现使命声明，特奥会章程以及本战略计划中清楚地指明的特奥目标。

**体育行政人员：**负责竞赛管理、活动安排、运动员注册和教练招聘的人。

**体育体验：**一堂特奥体育活动的入门课，为不熟悉的特奥的参加者（如运动员、宾客、支持者）提供经验性学习的体验。

**体育资源团队：**从特奥各成员组织和其他体育组织招聘来的体育专家所组成的志愿者团队，被任命协助编制单项体育发展计划，教练员指导手册及其他支持性材料，对单项体育问题提出指导，审核对特奥单项体育规划中提出的修改和补充。

**战略计划：**一个三年至五年期的计划，或总目标的蓝图，用以使一个组织应对未来挑战、引导方向，专注重点。该计划反映并体现该组织持续地确定、实施、评估并修正其愿景及目标的过程。多年计划通常一年或半年审议一次，以影响年度的运作计划。

**训练课：**由教练协调但并不一定由教练员领导的时段。期间运动员专注于运动技巧及努力适应，以改善其在某项运动中的表现。

**融合运动：**一项将特奥运动员和无智障运动员（即伙伴）结合在一起成体育运动团队去训练和竞赛的特奥计划项目。本定义在 2011—2015 年战略计划中有待修改。

**幼儿运动员计划：**为2至7岁的少年儿童设计的早期干预的游戏项目。