

The Growth toolkit

童軍人口增長計畫





SCOUTS[®]
Creating a Better World

© World Scout Bureau Inc.
Organisational Development
December 2019

World Scout Bureau, Global Support Centre
Kuala Lumpur

Suite 3, Level 17,
Menara Sentral Vista, No 150
Jalan Sultan Abdul Samad
Brickfields, 50470
Kuala Lumpur, MALAYSIA

Tel.: + 60 3 2276 9000
Fax: + 60 3 2276 9089

worldbureau@scout.org scout.org

Reproduction is authorised to National
Scout Organizations and Associations which
are members of the World Organization
of the Scout Movement. Credit for the
source must be given.

Photos: © World Scout Bureau Inc.



SCOUTS
Creating a Better World



銘謝

感謝以下人員與單位,協助本文相關翻譯、校稿、編輯完成。

【翻譯團隊】

翻譯：葉芝林 臺北市明湖國中光明複式童軍團、洪天予 新竹市建功高中童軍團、
游湘穎 新竹市建功高中童軍團、沈芷瑜 臺中市永興複式童軍團、
鄧維菁 新北市永和國中童軍團、李金鈴 惠中佛光童軍團
一校：王碩毅 臺南市後甲國中童軍團、虞珊 星宿海童軍團、
彭玉梅 臺北市北極星童軍團、趙詠純 臺中市信義國小複式童軍團
二校：虞珊 星宿海童軍團、彭玉梅 臺北市北極星童軍團、
趙詠純 臺中市信義國小複式童軍團、林璿筵 星宿海童軍團
編排：黃醴萬 普門佛光童軍團、紀雯翎 台中家商招潮蟹羅浮群、
李杰儒 普門佛光童軍團、鄭儀寧 台中家商招潮蟹羅浮群、
吳峻侑 臺中高工南十字羅浮群

【專案管理】

曾品云 文藻外語大學羅浮群
葉芝林 臺北市明湖國中光明複式童軍團
何定諭

【特別感謝】

趙偉嚴 臺中高工複式童軍團 總團長
張文鑫 中華民國童軍總會 副秘書長
社團法人臺中市永興童軍協會

本翻譯中文版權無償捐贈中華民國童軍總會所有及使用



The
Growth

tool **kit**

Table of Contents

7	序
8	啟始 您們如何使用這個工具包 跟您職務的關聯性
10	使會員增加的七大要點 運作架構
12	要點一：設定增長的目標人數及其相關計畫 研究與分析 運作架構 設定清楚的增長目標 選擇目標客群 採用內部增長？或採取外部吸收？ 或同步進行？ 追蹤增長數據 對增長數據進行研究與分析 選擇策略
26	要點二：青少年活動計畫 青年參與 時時審視計畫 活動計畫對青年的吸引力與關聯性 挑戰與進化的機遇 成人在設計和協助該計畫所扮演的角色 不同層級之間的銜接 多元與包容 推廣活動的創新方法
42	要點三：成年服務員 因應需求而招募 六步方法 利用成年服務員循環進行人員增長 藉由相互約定達成一致的目標 加入與歸納 保持遠離傷害 (SfH)

56

要點四：溝通的達成

想像
研究
慎選目標客群，選擇正確詞彙
訊息的傳遞
品牌與視覺識別
溝通管道

70

要點五：達成人員增長的伙伴關係

童軍是團隊合作的
合夥人能幫您們什麼？
界定能幫助您們進行人員增長的合夥人有哪些
選擇能您們想合作的合夥人
界定期望與您們的期待
幾個合夥人能支助您們進行人員增長的案例

88

要點六：健全的組織

創造適宜人員增長的環境
治理
將組織聚焦於人口增長
在地支援體系
對抗增長疲乏

98

要點七：招募與推廣

瞭解人們不參加童軍的原因
理解您們想招募哪些人（您們的目標客群為何？）
每個人都有要達成的任務
塑造開誠布公的文化
設定招募計畫
從招募到持續留下

108

成長吧！



工具表

1

要點一：制訂人口增長的目標與計畫
市佔率計算公式 ...24頁

2

要點二：青少年活動計畫
青少年參與您的國家童軍組織...29頁
認識您童軍總會的發展機會...33頁

3

要點三：成年服務員
認知在您們國家的童軍總會，需要哪些人才...49頁
您們國家的童軍總會，如何激勵這些人...52頁
尋找適切的位置...55頁

4

要點四：進行溝通
訊息傳遞模組...61頁
溝通檢核表...66頁
溝通計畫大綱...68頁
認知您們國家的童軍總會所代表的品
牌價值...69頁

5

要點五：達成人員增長的夥伴關係
與會員增長相關的利害關係人...87頁

6

要點六：健全的機構
您們國家的童軍總會需要哪些支援...92頁
機構內部對會員增長的一致性看法...95頁
在地童軍團的快速檢核表...97頁

7

要點七：招募與推廣
設計人才招募計畫...107頁

序

在過去一個多世紀當中，藉由支持年輕人在當地社群與社會中發揮所長，童軍運動對「創造更美好的世界」此一目標貢獻良多。藉由童軍方法與教育活動，灌輸價值觀並將生活技能與領導技巧傳輸給年輕一代，使他們能夠對此一目標扮演更為積極的角色。

今日，這個世界對童軍的需要更甚以往。學習過童軍價值觀、經童軍技巧訓練過的年輕人，能對這個世界提供更正向的改變。據此，我們有責任，提供每個年輕人參與童軍運動的機會。當我們帶給他們這些衝擊，並發揮他們的潛力，他們將會成為社會向上提升的重要力量。

一起成長

為了達成「願景2023」的期望，世界童軍會員國組織及其下的170個各國童軍總會，設下了一個雄心勃勃的目標：「讓童軍運動成為青年運動的領頭羊；鼓勵一億年輕人積極參與社會活動，透過共通的價值觀，為在地社群與寰宇世界帶來正向的改變」。

我們當然知道，這是個不易實現的目標，因其成功有賴於各國童軍總會的長期支持；讓越多年輕人參與童軍運動，這個目標實現的可能性就會越大。

同時，這個目標也能拓展童軍運動，使其接觸到從未接觸過的群體，也讓我們能夠碰觸到各地成千上萬的童軍伙伴。

在世界童軍總部對各國童軍總會的三年輔導計畫當中，把2017年至2020年的期程目標，設定為「共同成長」。希冀能夠為大家帶來讓童軍人口增長的策略、可行的實施計畫、以及相關的支援。這些支援包含有來自世界總部的專業協助，以及實際可行的案例分享。因為，顯而易見的是，這樣的人口增長必定來自於各個童軍團、來自於地方理事會、來自於各國童軍總會；更重要的是，來自於年輕人的參與。

我們現在把增進人口成長的關鍵工具，交到各位的手中。它包含有相當數量的策略、啟示、工具與思維，將提供給各位全面性、整體性的協助。同時，若想獲得更多資訊，可以參照世界童軍總部服務平台，網址是：
<http://services.scout.org/about>

我們祝福您們的童軍總會，能夠順利達成人口增長的目標；也感謝您們信守承諾，將更好的童軍活動帶給更多的年輕人。讓我們攜手合作，讓這世上更多的年輕人能夠參與這個迷人地、充滿教育意義的冒險活動。
我們稱之為「童軍」。

世界童軍會員國組織，成長小組 敬上

啟始

當我們談論到童軍運動的人口增長，我們指的不僅僅是人口數字的增長，也期待我們的影響力能擴增出去。當中最適切的數據，就是貴國童軍人口在青少年間的市佔率有多少。

市佔率是指貴國童軍人口，除以貴國所有青少年人口，所得出來的百分比。比方說，在某國當中，適齡童軍的青少年有十萬人，而該國的童軍人數有一千人，則該國童軍總會的市佔率僅有百分之一。

$$\text{市佔率} = \frac{\text{該國童軍總人數}}{\text{該國青少年總人數}}$$

您們該如何使用這份工具包？

這份工具包，含有許多各國童軍總會可以施行的活動與建議，能以不同的面向增進人口成長。

重點在於，各國童軍總會如何適切地使用這份資料，以符合本國的需求。本工具包帶有不同的理論，用來幫您們定義何謂成長；而這些工具，亦能協助執行戰略性計畫與相關決策。這些工具可以照章執行，也可以結合世界童軍會員國組織的各項其他資源進行。

同時，為使大家瞭解「成長」是什麼，以及如何達成此一目標，此工具包將會聚焦於「持續性的轉型」，而不論這個轉型的幅度是大或小。

儘管這個工具包的原始設計的使用對象是各國的童軍總會，然而它亦適用於省童軍會、縣市童軍會、以及各個童軍團。我們建議您們，依照您們在童軍當中所擔任的不同職務，善加利用我們所提供的資訊，並在工作範圍內進行適切的活動。

這些工具與您們的職務有何相關？

雖然這個工具包是設計給各國的童軍總會使用，然而它亦適用於省童軍會、縣市童軍會、以及各個童軍團。我們建議您們，依照您們在童軍當中所擔任的不同職務，善加利用我們所提供的資訊，並在工作範圍內進行適切的活動。

擔任的工作

這個成長工具包能給予的協助



秘書長/首席執行官

如同設定發展的目標，這份工具包提供了相當實用的協助，使您們能處理關於創新、問題解決、媒合專員與志工、衡量改變對童軍總會帶來的衝擊、達致會員滿意...等議題；並且能幫助您們理解如何去發展、或增加新的價值觀到您們的組織當中。



人口增長委員會
全國理事會
地方理事會

這個工具包將協助您們創造與傳播「成長的心態」到您們的童軍總會當中，並且使相關的工作委員會開始運作。身為領導人物，您們必須以身作則地進行相關工作，並且鼓勵其他人跟上您們的腳步。

這份工具包將提供您們如何鼓舞他人的工具與資訊，並能幫助您們開展全面性的成長，讓您們的童軍總會有個健全的體質。



服務員
人口增長與發展專員

各國童軍總會的人口增長，常被視為是在相關委員會當中工作的服務員與發展專員的責任。這份指南將會幫您們理解人口成長的範疇、適用於您們當中哪些職務的人、以及如何把這些事務融合到傳統的童軍活動當中。依照職務的不同，您們可能會遭遇到難以解決的議題、眾多卻徒勞無功的的選擇與技術性問題。只要採用此工具包當中提供的資訊，換用不同的方法與角度行事，它幫您們獲致成長的、正向的、持續的、以及明確的改變。

達致人口成長的七個要點

這世上沒有一通百通的人口增長方法。也許在某地可以施行的方法，到了另外一地卻窒礙難行。然而，儘管我們無法提供人口增長的萬靈丹，我們依然能夠與您們分享一些辨識出來確切可行的要點。

我們依據世界各國童軍總會的成功經驗，分析出了這些案例背後的原因，將當中七項共通的重點，分述如下：

1

設定目標，並制訂達到此一目標的策略。

5

擁有健全的組織，做為各地童軍團的後盾。

2

擁有刺激的、跨界融合的、與時俱進的青少年活動計畫。

6

引進外部資源，建立一個利於人口增長的環境。

3

對領導人才與成年服務員進行發掘、培訓、以及保留。

7

進行推廣與招募的工作，以吸引潛在新會員的目光。

4

善用媒介，展示童軍運動美好的一面。

您們必須依據貴國童軍總會的需求、現有能耐、現實情況等各項條件，來決定要使用上述當中的哪幾項原則。

您們必須要找到混和使用這些策略的正確比例，並且應當要與時俱進。因為，如果您們打算僅僅使用單一某項原則去達致成長，會發現不但難以達成目標，也對貴國童軍總會長期的人口增長毫無效益。

舉例來說：

●儘管您們為了童軍們設計新穎、高品質、融合、刺激、的活動計畫，以迎合他們的期望；但是只要您們沒有足夠的成年服務員去執行這些計畫，依然會留不住新會員的流失。

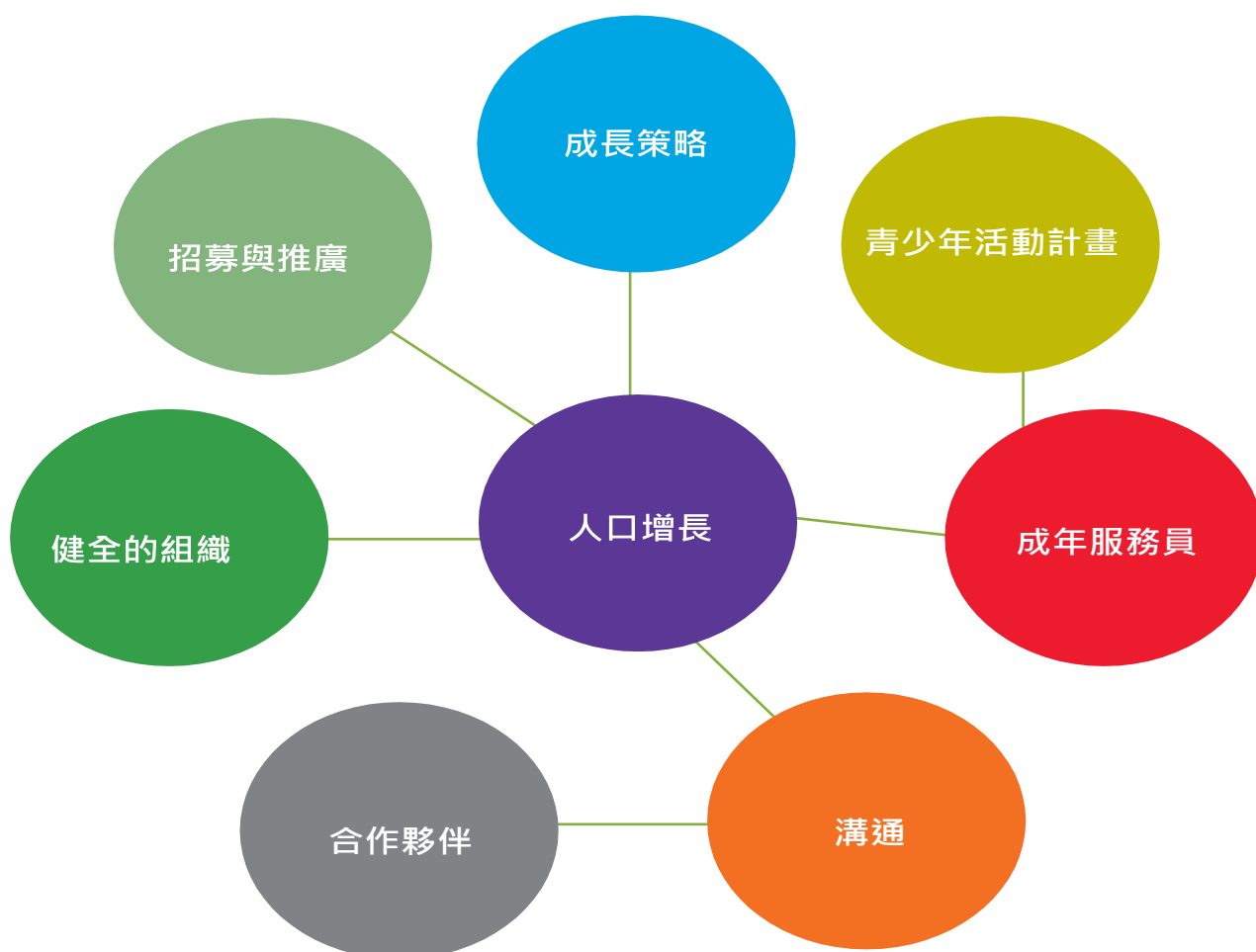
●如果您們的招生說明當中，吹噓能夠讓新會員體驗到冒險刺激的童軍經驗，但是您們所設計的活動方案卻不能達到這項承諾，新會員也會很快就離您們而去。

我們強烈建議，當您們在設計自己的人口增長策略時，應當要這七項要點都列入考量。藉由採納所有要素，我們相信您們將會擁有持續性的人口增長。

要能夠成功且持續的增長，需仰賴於策略的、全面性的、全體動員的努力。同時，這項成就亦只能依靠您們各方面的協助才能達成；也有助於您們爭取內部會員長期的贊助，與相關資源的投注。這些投入的資源，將能夠確保人口的增長會持續進行，並成為長期發展的趨勢。

架構

這份工具包，就是依據那七項重點架構而成。在後續每個章節中，我們將會一項項進行討論，並提供相關的背景資訊，讓您們得以依據自身需要加以運用。我們也提供了具體的輔助工具與分析工具，藉由對現況的發問，反映出需要被界定與處理的方面。





制訂人口增長的 目標與計畫

“ 「沒有計畫的目標只是空想」
～ 安東尼●聖愛修伯里

想要讓會員人口增長，從自然成長變成策略性、指數性、與持續性的成長，必須經由「設定清楚的目標」與「制訂完成目標的計畫」。

您們也許經由人口的自然增長，而使得您們的青少年會員數目持續增加。然而，為了讓人口增長能夠同時維持數字的噴發與持續性增加，我們仍鼓勵您們採用這些人口增長策略。藉由研究需求之後所訂立的目標與精心制訂的計畫，將會讓您們的童軍總會為了人口增長做好必要的準備，並且能

夠追蹤、監控這一路上的變化，同時降低預期之外的風險。

要點人口增加計畫的步驟，可以參考「策略性計畫、監控、與評估」(Strategic Planning, Monitoring, and Evaluation. SPME) 模式，並依照各國童軍總會的現況，進行必要的更動。

這些計畫過的步驟，應該可以針對現況展開適切的分析，讓您們可以得知，有哪些內部或外在的因素，能促進人口增長或阻礙會員增加。



研究與分析

為了理解您們應當如何設定目標，您們應該先了解自己的起始點。

為了能讓您們的童軍總會在人口增長的路上，跨出重要的一大步，您們必須分析當前的相關資料，包括青少年會員與成年服務員的現有數目，及與之相關的變化趨勢。這份策略性分析，不但可以順道檢視您們童軍總會的體質、現有會員的年齡層分布、亦能讓您們得知如何才能完成這項任務。而這項研究亦能提供量化與質性的分析，讓您們得以明瞭，有哪些外部因素會影響組織的長期發展，如：策略、趨勢、以及議題。





思考一下這些問題：

我們的現有與潛在客戶在哪？

有哪些趨勢、議題、挑戰，正在或即將衝擊青少年及潛在的服務員呢？
我們要如何將之列入考量，以提供組織內青少年更好的童軍經驗呢？

在這個人口成長工具包當中，您們將會藉由一連串的問題，看出如何在重要的第一步當中，做出正確的選擇。一旦您們完成了這些研究以反映出您們的現況，您們將會為人口增長的策略發展做好準備。

架構

有兩種方法，可以將您們童軍總會的人口增長計畫，加入到戰略架構當中：

1. 發展全國性的人口增長戰略 (增長行動計畫)

設置專用的資料，以提供結構化的方法、指南、與支援，這將帶來幾項好處：

- 您們將會聚焦在某項計畫上，便於監控與評估。
- 在發展戰略的過程中，您們將會接觸到來自各階層的人群與利益團體。這將使您們得以更容易地將會員與利益團體接合在同一個計畫當中。

發展人口增長的策略，其步驟與發展其他策略的部分，本質上沒有很大的差異。您們可以利用前述SPME的資料庫，來獲得相關指南並得到啟示。您們應該可以在世界童軍總部的服務平台當中，找到更多的相關題材。

當您們使用我們建議的這些模組時，應當謹記下列事項：

- 您們長期發展的願景與任務，應當聚焦於如何增長，以及預訂希望增長的目標。
- 當制訂您們的人口增長策略的優先順序時，您們可以參照這份工具包當中所描述的關鍵重點去制訂；亦可以依照招募對象的年齡層、或區域等等，設定優先順序。
- 在您們的年度工作計畫當中，應反映增進人口成長的營運活動，其優先順序為何。
- 您們應當確保人口增長策略，與您們童軍總會的組織政策，具有一致性且相輔相成。

2. 將人口增長計畫，整合或加進您們童軍總會現有的政策當中

人口增長能夠在任何童軍總會發生，只要經過適當規劃，就能整合進您們童軍總會的整體戰略當中。

這個過程可以經由下列手段完成：

- 當制訂新的發展策略時，將人口增長策略的優先性放到戰略性的高度。
- 當檢討現行發展策略時，將人口增長有關的營運活動優先度提升；或是討論哪些活動可以達成人口的增长目標。

將人口增長的目標，整合入您們現有的發展策略，是極為重要的；您們可以藉由下列四個步驟達成這件事：選擇正確的時機、組成適宜的團隊、設定長期目標與人口增長目標值、進行適切的研究與分析。而這些步驟，應當要在對發展人口增長的活動，進行檢視與更正之前完成。這對於工作團隊的向心力，與以論證為基礎的成長計畫來說，具有一定的必要性；因為唯有如此，方能確定您們所設定的方向與議題，具有相當的正確度。

設定人口增長的目標



請你告訴我，我從這裡該走向何方？“愛麗絲問

“那取決於妳想要去哪裡嘍？”貓回答

“我不在意去哪裡”愛麗絲說

“那麼走哪條路都沒差了”貓說

“...只要我能夠去到某個地方就可以了！”愛麗絲接著補充

“哦！只要妳走得夠久，妳一定能走到的！”貓說

~ 路易斯●卡羅爾

如果您們已經決定要去哪兒，那麼要達成它就簡單多了。

您們的人口增長策略，始於您們組織的願景。為了要完成這項願景，應當將之劃分為戰術性目的與戰略性目標。而您們理當採用行動大綱展現這些目標，並且留意所用來衡量的KPI (KeyPerformance Indicators, 關鍵績效報告) 指數。這些目標可以藉由下列步驟進行評估：

- 您們的資源：您們的人口增長額度有多少？（如：現有團數及潛在成長團數、在全國與地方的支持力度有多大、內部抗拒改變的阻力有多少）
- 在您們預定的人口增長總數當中，青少年的比例佔了幾成？
- 您們的組織，能夠對人口增長這個目標，懷有多大的雄心？
- 對於人口增長這個目標，能給予多高的優先權？

這裡有幾個例子，可以用來說明如何制訂長期目標、短期目標、行動計畫與KPI值：

長期目標：到2023年時，提升2%的全國的青少年人口市佔率。
短期目標1：增加本國童軍團的數目。
行動1.1：在3個月內，成立新成立童軍團的指導小組。
行動1.2：在6個月內，制訂如何建立新童軍團的指南。
KPI 1：一年內能創建10個新的童軍團。

選定目標客群

要使您的會員人口持續成長，必須依賴幾種策略。
廣義來看，對於目標群體而言，有兩種選項。

我們將會把它們相提並論，探索其中的含意，以及理解有哪些需求必須列入考量，方能選擇出最適當的策略。

內部成長或外部成長？或兩者兼備？

假定您們已經完成了對您們童軍總會本身、以及所在地營運環境的分析，就能瞭解能增進人口增長的方法之多，可以說是條條大路通羅馬。包括：從內部傳統上的目標群體增加人數，或是向外開拓新的目標群眾來源。每個選項都有其潛在的意涵與後果。|

	從現有的目標群眾當中 增加市佔率	從其他來源增加市佔率
現有的童軍團	1. 讓現有童軍團增加團員人數	3. 從新的目標群眾當中，吸引新人加入原有的童軍團
新的童軍團	2. 從原有的目標群眾，劃分出一些人，讓他們成立新的童軍團	4. 為了不同的目標群眾，創建新的童軍團讓他們參與
	從現有的目標群眾取得 人口增長	會員多元化，且能開發新招生來源

內部成長

這種方式的目標在於，從原有的參與群體當中，招募更多的新會員。在大多數的案例當中，由於各國的童軍總會，不可能完全招募到特定群眾當中的所有，來加入童軍運動，所以對於人口增長這個議題，總是還有可以努力的空間。

有鑑於此，以下有三個建議：

- 將青少年活動進行更動，使其能更貼近青少年的興趣、需求、與渴望。
- 給予成年服務員足夠的訓練與支援，使他們能夠更好地操作相關活動課程。
- 做好關於您們童軍總會的公關事務與外部溝通，以擦亮品牌的價值。

而人口的增長，得以透過下面幾種方式達成：

- 對同樣的目標群體，成立新的童軍團。
- 增進原有童軍團的職能，以更好地服務原有的童軍夥伴。
- 儘可能使原有的會員，願意留在組織內更長的時間。

若能照著這些方法進行，應該就能從人口統計學的數字當中，看到人口增長的潛力所在。若想要深入地接觸到更多的人群，就得要仰賴您們設計出更貼近群體、更吸引人的活動，來招募新會員了。

外部增加

若童軍運動，能展示出我們對呼應社會需求的潛在價值，我們將為童軍人口的增長，開啟新的可能性。但這也要求您們至少做到下列事項之一：

- 努力調整「童軍運動」在目標群眾當中的形象。
- 調整現有的青少年活動架構，以呼應新目標群眾的不同需求及期待。
- 運用不同的替代方案的來執行活動計畫
- 以創新的方式吸引新會員。
- 辨識出使青少年對童軍運動卻步的原因為何。
- 招募有意願、有能力的成年服務員，並在有需要時，提供他們必要的訓練，使他有能力為這些新進的青少年提供支援。
- 與其他團體建立新的夥伴關係。



思考一下這些問題：

- 我們要如何才能接觸到來自多元背景的少數群體？
- 我們會員的人口結構，是否確實反映了這個國家的人口組成？
- 我們有適合偏鄉孩子的青少年活動嗎？
- 還有哪些社會團體，能夠得到童軍運動最多的助益呢？
- 我們的活動，完全開放給男孩與女孩們嗎？

所有的這些需求，都應該經過小心翼翼地探索與討論。進一步來說，這些變化常常會發生在當您們的人口增長小組或理事會有成長的心態，並決定要採取新的相關步驟時顯現。



不要限定自己的思考範圍，認為問題只有一種答案。可以先在不同的區域內，採用不同的策略，進行小範圍的嘗試。如此一來，便能在花費有限代價的情況之下，為將來的成功與持續性人口增長打下基礎。

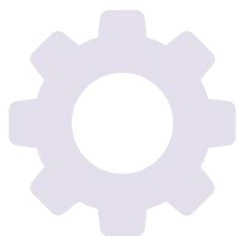
追蹤您們的人口增長

唯有在瞭解您們的會員來自於哪些不同背景的情況之下，才能夠打造出最有效的策略。我們常常忽視了會員的背景資料，而這些資訊可是非常有價值的，它們能夠告訴您們許多資訊，比方說：

- 會來參加童軍運動的，會是什麼樣子的人？
- 每個區域的性別比例為何？
- 每個區域在不同年齡層的招募率，或離團率各是多少？

為了要有效運用這些資訊，必須要盡可能用最好的方式，對其進行蒐集與管理。

關於如何追蹤、蒐集、與管理會員的資訊，以下是兩種基礎的方法：



- 年度人口普查：依時間軸期間為基準，蒐集人口數目。但是此方式並不會收集到會員詳細的身家背景資料。
- 會員的註冊與管理系統（譯注：有點像我們的三項登記系統）：當新會員加入到您的童軍總會之後，定期地收集每個會員的個人資訊。這些資料包含有姓名、性別、年齡、居住地、志願擔任的工作...等。這些資訊，必須收集並保存在一個隨時更新的資料庫當中。

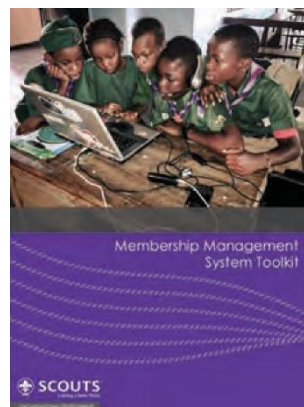
會員管理系統（Membership management system, MMS）會比年度人口普查耗費更多的心力；但就資料長期管理的角度而言，反而更能節省時間。

當MMS開始運行，一旦有新的會員加入，它將會比年度人口普查，更快更容易地進行定期的資料更新，因為後者必須一層一層重新上報人數。因為MMS有隨時得以更新的功能，它將能提供精確與更即時的追蹤資訊。同時，MMS亦能提供可靠的會費資料，使得各國童軍總會得以有效地編列預算及制訂計畫。

進一步來說，精確的資訊，可以幫助您的童軍總會知悉相關的趨勢，並制訂出相對應的招募策略，來促進人口的增長。基於MMS能發揮遠高於建置成本的效益，如果您們的童軍總會還沒有相關的措施，我們強烈建議您們應當建立這樣的一個系統。

若對於發展與設定MMS有興趣，可以參考世界童軍總部資訊庫當中，關於MMS Toolkit的部分，網址是：

https://www.scout.org/growth_mmstoolkit。



人口增長的分析與研究



MMS如何幫助達致人口增長的研究

MMS可以對會員的背景資料提供更有效的連結，讓您可以對人口增長有更精確的資料。同時可以讓您的會員更簡單地知悉，關於新的活動方案、新的資源、新的露營活動...等等的資訊。

所蒐集到的特定的個人資料，如居住地、年齡、童軍職務等，可以幫助您們快速傳遞訊息給特定的童軍團，因而加快相關工作的媒合率。另一個例子是，可以瞭解到新加入的成年服務員，其加入童軍運動的理由。還有一件很重要的事，就是這些資訊的處理，不能違反您們國家的法律及相關規定。

分析工作如何幫助您們瞭解人口增長

對會員註冊資料的分析，有助於辨認及理解您們童軍總會當中，人口增長的循環為何。

分析資料分成兩大類：量的分析與質的分析。依照您的需求與情境，這兩者皆可提供對等且互相補充的資訊。

量化分析可以提供關於會員的特定資訊。比方說，成年服務員的平均年齡，或是女性服務員在您的童軍組織當中所佔的百分比有多少。它可以讓您們快速了解您的童軍組織規模有多大、會員的地理分布、與前一年相比是增長或減少。這能讓您們發覺人口增長的趨勢與循環。然而，這些資料並不能告訴您們形成這些現象，背後的原因為何。

質性分析常使用的是焦點團體法、個人或團體訪談、滿意度調查、或問卷調查法。這通常會比較耗時耗力，但能對團體性的衝擊，提供較深入的資訊。可以讓您們更深入理解成年服務員們，對於青少年活動的看法；也能透過離團調查，得知會員退出童軍的原因。

單純的會員數目增減，無法提供足夠的資訊，告訴您們如何才能真正地增加成員；因為魔鬼是藏在細節中的。

舉例來說：

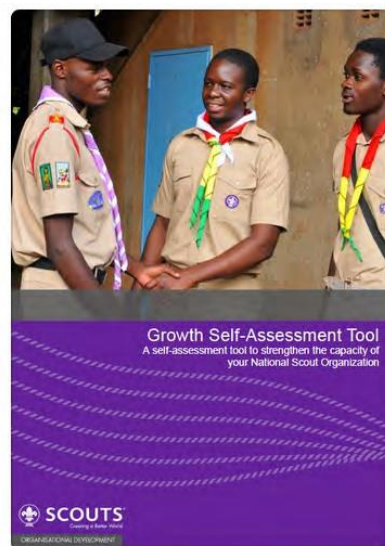
- 人口增長從何而來？
- 會員的社會背景為何？
- 離開的會員，具備什麼樣的樣貌？

您們也許會發現當中的差異性，介於區域、年齡、與性別之間。這些繁瑣的細節，其實都能對於您的人口增長策略有所助益。尤其是當綜合了量化分析與質性研究的資料以後，更能夠提供精確的資訊給決策者參考。

為了更瞭解您的童軍組織有哪些成長的潛力，我們邀請您們使用一個幫助您們在制定策略時，可以理解從哪些方面下手的量表，我們稱之為「人口增長自我評估工具」，您們可以從世界童軍總部的資訊平台當中找到，網址為：

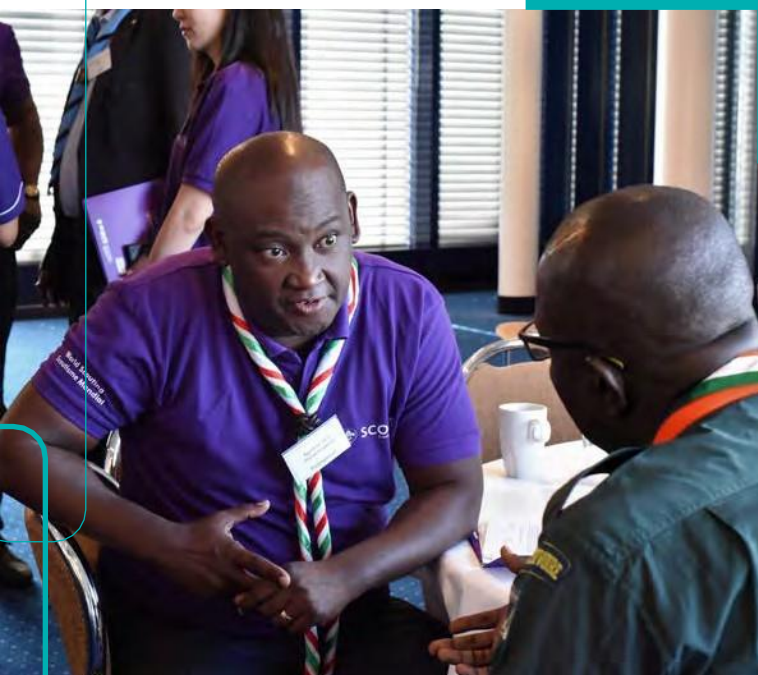
https://www.scout.org/growth_assessment

所有的資料，都應當被好好紀錄與保存，以供之



後進行交叉比對之用。這些資訊可以使您們適切地計算本國的童軍人口數，並能深入發掘各個區塊(如：地區、年齡層)的童軍人口數差異，以了解本國的童軍人口數，是正在增加或是減少當中。

制定戰略性決策

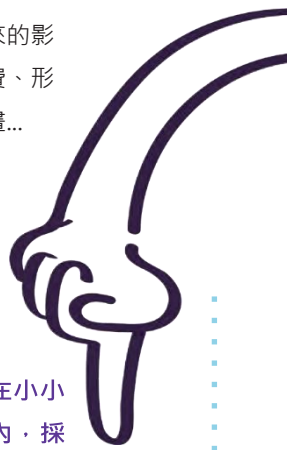


透過對某些童軍團的瞭解與人口動態調查，可以找到些蛛絲馬跡，驗證這些童軍團在不久的將來會壯大或萎縮。藉由提供有關人口增長潛力的指引，您們之前所做的決策，將會給予他們亟需的服務。

透過應用時間軸切割，對現有會員人數與潛在成長率的分析，可以使您們設定人口增長的目標所在，亦能依照計畫的需求而加以變化。

當對所蒐集到的資料，進行深入地量化與質性分析之後，您們可以開始決定那些作為，會對於您們童軍人口的增長有所助益。當您們作決策時，別忘記要將最大增長潛力區塊、可接受的更動基準、能動用的必要性資源(包含人力、物力、資金)等等列入考量。

所有選擇都會有其後果，而這些後果所帶來的影響，包括：訓練量的增加、公關事務的花費、形象的改變、以及設計嶄新的青少年活動計畫...等，都應當要被列入考量。



再次重申，不要把您們的選項侷限在小小的空間當中。可以先在不同的區域內，採用不同的策略，進行小範圍的嘗試。如此一來，便能在花費有限代價的情況之下，為將來的成功與持續性人口增長打下基礎。



思考一下這些問題：

- 您們的童軍總會，對於人口增長有沒有長期的展望？有沒有針對這個目標制定策略？這些策略是否有效？
- 這些促進人口增長的作為，能不能輕易地從年度計畫或財務報表中看出？
- 您們有會員管理系統嗎？
- 您們要如何在蒐集到資料以後，對其進行分析與應用？
- 您們對於人口增長有個可測量的目標嗎？是否能用KPI 證明它的成功呢？
- 您們的人口增長目標，符合SMART(Specific, Measureable, Attainable, Relevant, Time-bound；具體、可測量、可達成、可應用、有時限)的原則嗎？

想達致長期的人口增長，其招生策略不能只針對傳統的目標群眾年輕人口下手，更必須拓展到其他地方，使得增長人口來源得以多元化。其手段可透過推廣童軍運動到新的年輕人區塊，或新開發的目標群眾達成。

同時，為了能發揮童軍的最大影響力，以回應社會的需求，某些需要採取新措施有可能會過於激進、或是充滿挑戰。同樣地，您們必須嚴肅思考您們童軍總會的現況為何？要發展到怎麼樣的程度？以及如何才能發展成期望的樣子。

最能展現某國童軍總會的人口是否增長的重要數據，就是市佔率。其計算方式為：將您們現有的所有會員人數，除以貴國青少年人口總數。若是不知道相關數目，可以參考您們政府的人口普查數據、聯合國提供的統計資料、或是世界童軍總部網站所提供的各國童軍人數。如此一來，透過您們會員總數，與上述資料的比對與計算，就能夠算出您們童軍所具有的市佔率有多少了。



$$\text{市佔率} = \frac{\text{您們童軍總會的總會員數}}{\text{您們國家的青少年總人數}}$$

使用下列的工具，將能讓您更理解市佔率的意義。您們可以利用聯合國提供的最新資訊與量表，來推估本國的青少年人數有多少；但是若您們要估算的是本地或區域的數值，您們可以引用其他的在地有效數據，來進行計算。



市佔率計算表

年齡層	A 現有會員人數(A)	B 該年齡層青少年總人數(B)	市佔率(A/B)
5 - 9 歲			
10 - 14 歲			
15 - 19 歲			
範例	6,700	1,568,900	0.42%

如果您們增加了1%的市佔率、或使您們的市佔率增加為兩倍、或者設定5%的增加率，對您們的童軍總會而言，意味著什麼呢？

現有會員總人數		當前市佔率 (現有會員總人數/全國青少年總人數)	
現有會員總人數		預期市佔率	

若改以年齡層檢視，會出現那些情況呢？

- 哪個年齡層，提供了最大的成長潛力呢？
- 您們目前有多少服務員？還需要多少服務員，才能夠支持人口增長？
- 目前有多少在地的童軍團？
- 若要達成人口增長，未來三年需要增加多少童軍團，才能達到目標？
- 根據您們會員的分布，哪個年齡層需要最大的關注？這個年齡層有促進人口增長的潛力嗎？

現有會員總人數		預期總人數	
現有稚齡童軍總人數		預期稚齡童軍總人數	
現有幼童軍總人數		預期幼童軍總人數	
現有童軍總人數		預期童軍總人數	
現有行義童軍總人數		預期行義童軍總人數	
現有羅浮童軍總人數		預期羅浮童軍總人數	



要點

青少年計畫

我們的青少年計畫是我們作為童軍運動的核心。高品質的計畫能引人入勝，具有挑戰性和令人興奮的童軍體驗。定期更新的內容有助於使其保持新鮮感和相關性。到目前為止，這些是吸引和留住成員的最大因素，也是任何成功成長策略的基石。

如果我們要吸引和留住更多的年輕人參加童軍運動，我們必須了解並滿足年輕人及其父母的當前需求和期望（包含童軍運動的內在和外）。

通過調整我們的計畫並探索使用新穎的童軍方法進行宣傳童軍運動，我們可以確保它易於觸及並積極地開放於所有人。



透過這個第二章，我們將會：

1. 探索這些關鍵問題的解答：

- 我們如何確保我們的計劃引人入勝？
- 年輕人及其父母的期望是什麼（包含童軍運動的內在和外在外在），還有我們能如何滿足這些期望？
- 我們如何確保童軍總會的童軍體驗是開放的，並可供所有人參與？

2. 檢查影響發展的青年計劃挑戰，並尋找克服挑戰的方法。

青年計劃是年輕人在童軍（各項活動）中要做的事情，如何進行（童軍方法）以及（目的）完成的原因。我們已經確定了一項青年計劃幾個成功的關鍵因素，我們相信這些因素會吸引並留住年輕人參加童軍運動：

- 青年參與
- 定期重新審視計劃

- 該計劃對年輕人的相關性和吸引力
- 生活中的挑戰和進步機會/技能
- 成人在設計和協助該計劃所扮演的角色
- 年齡層之間的過渡
- 多元化和包容性
- 創新的推廣計畫方式



青年參與

作為青年運動，我們可以通過讓年輕人依照他們的童軍活動經驗參與決策過程來解決上述所有問題。這既可以賦予他們權力，又可以幫助確保計劃內容與他們保持關聯性。

提供諮詢給年輕人、幫助他們以個人和全體的形式來做出決策，這是確保童軍運動保持吸引力和有意義的重要關鍵，也是持續收集回饋給國家童軍總會的有效方法。

童軍運動定出了可讓年輕人參與決策的

三個層級：

- 在小隊中(使其參與塑造和評估他們的經驗)
- 在組織中(使其包括在組織中的決策圈內)
- 在社區中(通過積極公民行動力和社區服務進而幫助創造更美好的世界)。

我們非常鼓勵你進一步探索這些領域，並邀請你可以透過閱讀【世界童軍青少年參與政策】這份文件來了解更多。該政策文件還提供指南，可以用來確保在年輕人加入自己的想法重點後，能讓你的計畫仍然是童軍計畫的樣子。



童軍總會中的青年參與

使用下面的工具來確定年輕人直接參與了組織的哪些領域，並評估了他們在每個領域中的工作。

規劃青少年 活動計畫目 標	策略管理	預算和財務決	活動實施	治理與做決策

根據之前的練習，你認為讓更多的年輕人參與的重點是什麼，你認為這些對他們和童軍總會的好處是什麼？

從你的伙伴那裡收集想法並記錄下來

定期重新審視計劃

為了使任何計劃對生活在二十一世紀的年輕人具有吸引力，它必須與時俱進，並保持在最新的狀態並具有相關性和新鮮感。

其中一項重要的部分是定期審視國家計劃，並確保與變化的社會保持同步。

這包含保持忠實於運動的基本原則(價值觀，童軍方法等)的同時，審視新一代或他們的父母 (較年輕的一代) 的新興需求和期望。

可以通過多種方式進行這些審視，但應定期在不同年齡層級進行審視，以獲得年輕人參與或退出該計劃的回饋。

正式的國家級審視應為每五年進行一次。

在世界童軍會員國組織的全球範圍內，有許多工具可以幫助童軍總會進行這些計劃審視。

其中一項是「計畫更新指南 (RAP) 」，這是一個八步驟指南，可確保你的童軍總會計畫具有高品質。



計劃對年輕人的相關性和吸引力

一個相關的青年計畫離不開年輕人生活的世界。如果年輕人覺得童軍運動為他們提供了正向的挑戰和機會，那麼他們更有可能留在童軍運動中。同時，如果童軍運動的貢獻得到社會的讚賞，它將會有助於吸引更多的伙伴。

考慮以下事項：

童軍運動的青年計劃可幫助年輕人發展今後所需的技能和能力，進而有助於創造更美好的世界。



該計劃許多令人振奮的要素可以幫助你吸引更多的伙伴，此外，和平與環境領域具有全球吸引力，並仍是童軍運動的核心。你還可以透過你的青年計劃與聯合國的永續發展目標(SDG)保持一致，來幫助青年伙伴成為活躍的世界公民。

為了真正具有相關性，重要的是要了解社會、經濟、政治等內容影響計畫設計的方式(例如，合法的非正規教育，認同，科技進步，獲取自然資源等)。

挑戰與進步的機會

大多數年輕時加入童軍運動的青少年，常常是因為童軍的樂趣和刺激感而加入，但他們繼續留下是因為他們構築的友誼，並且因為透過他們經歷到活動而不斷受到挑戰，他們探索更多，學習更多，變化更多，成長更多。



但請記住，挑戰性和冒險性在不同年齡層之間會因人而異，因此，隨著年輕人的年齡增長，青年計劃必須逐漸具有挑戰性，這意味著要確保活動能適合於各年齡層並提供一些令人期待的東西。

這可能是新活動、逐漸變複雜的相似活動，或者是探索新環境的機會。童軍活動還可以與其他社區合作，以幫助老人的挑戰性和冒險性活動。

當年輕人進入新的年齡層並且該計劃無法讓他們充分發展時可能會遇到一些困難，這是現有伙伴所要面對的挑戰。沒有將留下夥伴作為成長策略的關鍵部分的話，持續性的發展可能會很難達成。

強大的領導團隊通常會定期開會，不僅只在他們自己的階層內，而是在各個年齡層都討論該計劃。你可以在計畫更新指南文件中《Renewed Approach to Programme》，找到更多有關挑戰和發展的指南。

你還可以使用下面的工具來瞭解目前計劃中的執行機會。應用此工具來指出你計畫的進度並反映出此計劃如何為伙伴呈現和組織。基於發現的事項，請思考如何改善計畫中的流程和認可度。



確認你的童軍總會的發展機會



*年齡層級是具有指標性的，應適用於每個童軍總會的實際情況（以及層級的數量）。

成人在設計和協助該計劃所扮演的角色

成人領導能力是決定年輕人是否選擇加入及繼續留在童軍的重要因素。領導團隊的技能和能力對於青年計劃的成功非常重要。

如果領導者沒有經過培訓來創造、發展或展現品質，參與性和令人興奮的青年計劃和活動，以挑戰、激發和激勵本地區的年輕人，

他們將會非常快的失去夥伴。

向年輕人提供具有挑戰性和刺激性的經驗，意味著這些成年領導人需要適當的培訓和幫助，以及這樣做的必要手段和工具。

在此訓練期間，服務員應被告知成長的重要性，並指導有關其在招聘中所扮演的角色，並應了解如何靈活應變和向任何想加入的年輕人敞開心胸。





應針對每個年齡層提供適當的會員與領導者比例的國家指南，有足夠的成年人協助該計劃有助於確保年輕人獲得他們所需的幫助和關注，這是增加留下人數的關鍵。

縣市童軍會理事和/或童軍團長應確保建立一個監視系統，以監控其團員與服務員比率的實施情況及青少年活動計劃的實施情況。確保最佳實踐具有適當的性質和品質，並儘可能廣泛地分享最佳成果。最佳成果分享可能與活動直接相關，但也可能與確保建設性氛圍以幫助年輕人參與有關。分享也可以通過許多不同的方式來完成，例如社交媒體或面對面的會議。

在全國範圍內，你可以通過提供具有吸引力的、適合特定目的的成年人參加童軍（AiS）培訓系統，以及為當地領導人和團體實施計劃所需的必要教育資源，來提供更好的計劃推廣。提供最新的計劃構想或其他活動清單以及領導者可以使用的一般資源，以幫助減少志願服務員的工作量，這也有助於確保全國品質的一致性。

不同層級之間的銜接

年齡層之間的銜接（包括前後的時間間隔）是伙伴離開的最常見的一個點，幫助他們順利銜接將減少中途離開的可能性並幫助成長，最重要的是，這還將確保年輕人不會錯過新層層中令人興奮的事情。



想法

設立「繼續前進獎」，以便年輕人可以於最後的幾週中在既有的階層面對新挑戰。這將幫助他們了解將要進入的新層級。



技巧

進入下一階級的儀式對於每個人來說通常是非常獨特的，但是參加儀式很重要。這既是該團體傳統的一部分，也是一個向參與的年輕人提供歸屬感的一個機會。在大多數情況下，它是值得期待和享受的東西。不要忘記去確認小組舉行的任何儀式都具有靈活性，讓來自任何文化背景的年輕人都可以參與。

簡單介紹下一個年齡層級，並表示歡迎

當年輕人在目前的年齡層級的後期時，他們可能會開始發現計劃的內容沒有啟發性或令人興奮的內容。對於一個年輕人來說，他們只需要幾週的時間就會變得沒有耐心等待新的挑戰。這會使許多年輕人離開童軍活動。透過瞭解下一個年齡層級的新挑戰、冒險和機會方面等內容，將可以激勵更多的人留下並繼續前進。為此，可以在實際進行正式進程之前邀請年輕人參加下一個年齡層級的會議。這將使他們對即將發生的事情感到興奮，並在他們實際晉級時幫助他們銜接。

對於一些年輕人來說，進入新的年齡層可能會帶來壓力，因為他們發現自己不再是該階層中的老大或領導者，而是「大池塘中的一條小魚」。這通常包括換上沒有很多徽章的新制服、適應新的領導者和他們不認識的新伙伴。在此時，年輕人會迅速成長及變化，因此對他們來說，重要的是能與年齡和能力相近的伙伴在一起，這可以讓他們感到自在。

無論是新的童軍伙伴還是在不同年齡階層之間移動的人，讓年輕人感到被受歡迎並融入群體中，可能是他們決定留下還是離開的關鍵。還有值得記住的是，年輕人與伙伴（或小隊）一同晉級的話，可以幫助他們減輕壓力，另外可以在新制服上佩戴許多徽章，這可以幫助年輕人避免感覺像局外人。



多元性和包容性

作為童軍，我們應該歡迎來自不同背景的年轻人，即便他們可能以前沒有經歷過童軍。

為了有效地做到這一點，保持彈性是很重要的，以確保我們能夠對任何新成員都可以保持敞開，例如：

- 來自少數民族背景（種族，宗教等）
- 身心障礙者（身體或精神上）
- 生活在農村或城市的人
- 街頭流浪的人
- 難民
- 生活在衝突地區的人
- 生活在暴力城市或貧困地區的人
- 生活在長期機構中的人（監獄，住宿學校，醫院，孤兒院，身心障礙住所等）
- 必須年輕時就開始工作以幫助養家糊口的人。



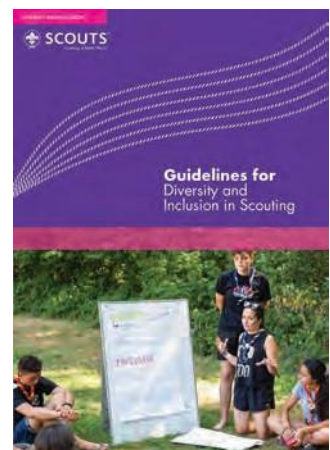
接觸目前沒有童軍或是童軍還不盛行的新社區年輕人，需要在許多領域做出改變。在該實行中，有時會忽略青少年活動計劃，但是正如我們之前所說，使計劃和活動符合伙伴的需求和期望是非常重要的。

因此，探索和回顧這些期望是極其重要的，特別是與來自不同背景（文化、宗教等）的年輕人接觸時，因為它們可能與我們所認為的需求或期望有很大差異。

與社區負責人建立對話，當然，這些社區的年輕人不僅要了解他們的需求和期望的關鍵點，也要有察覺可能阻止他們加入童軍因素的原因。

根據收集到的資訊，可以更輕鬆地確定可能需要修改的內容，然後思考如何傳遞不同內容但相似於「童軍方法」的內容。您將可以更好地利用童軍運動的基本特色來歡迎及保留這群新的年輕人加入童軍運動。

投入心力並努力增加組織中的多樣性和包容性被認為是增長的關鍵因素，並具有為童軍總會帶來新能量的潛力。它還可以為現有的伙伴、領導者和志工提供機會，讓他們可以與原本可能無法互動的來自不同背景的年輕人見面互動，並成為他們的朋友。



這促進了跨文化理解，並在社區之間架起了橋樑，提供了個人和領導力發展的機會，出色的童軍體驗能為那些原本可能沒有機會參與的年輕人提供最大的益處

你可以在《 Guidelines for Diversity and Inclusion in Scouting 》和世界童軍會員國組織平台上找到更多有關多樣性和包容性的靈感和想法。



請思考以下問題：

我們的童軍總會有什麼多樣性？

目前在我們的當地團體中沒有代表哪些年輕人團體？

這些團體的年輕人或其父母對他們有什麼期望？

我們應該怎麼做才能使我們的青年計劃與這些目標群體更加具有相關性和更容易接觸？

當地團體可以完成哪些活動以將其納入我們的童軍總會？



推廣計畫的創新方法

各國童軍總會都建立了關於年輕人如何及何時參加童軍運動的傳統，不幸的是，這有時意味著有潛在的伙伴被拒絕參加童軍運動，因為「傳統」的方式並不適合他們。

如果您希望增加或扭轉減少的伙伴人數並努力實現這一目標，那麼必須認識到，以「跟平常一樣」的態度經營將不再符合你的最大利益。相反的，你需要變得靈活。童軍方法的優勢讓我們能夠探索推廣童軍運動的許多不同方式，而不會失去童軍的任何基本特色。

團集會時間

在各國童軍總會中，童軍活動通常在一天中相同或相似的時間且通常是一週中的同一天。但是，實際上也可以有許多不同的團集會時間和形式。



需要考慮的項目包含:

週末童軍活動

- ▶ 小隊員是否可以在每個星期六或星期日參加團集會？小隊員是否可以每月至少一次在周末舉行團集會嗎？（可能是半天或全天）

課後童軍活動

- ▶ 可以在放學後直接進行團集會嗎？（作為課後社團）

午休童軍活動

- ▶ 可以在午休時間進行週中團集會嗎？（可能在學校或學校附近的場所）



特殊地點

童軍活動可以在任何地方，幾乎任何情況下進行，因此在一些機構和其他特殊場所（例如學校、醫院和監獄）中會特別成功。

在許多情況下，這些機構提供年輕人參與童軍活動的機會，這些年輕人原本無法參與的，但通常會比其他年輕人從中受益更多。

考慮在機構或其他特殊地點提供童軍活動時，應考慮以下問題：

- 機構的相關負責人、領導或管理者的意見和支持
- 是否有合適的成年服務員
- 是否有可用的必要資源(財務和實務)
- 是否有合適的團集會場地
- 特定的訓練需有成年服務員參與



混合年齡層小隊

當每個年齡層都有足夠的年輕人時，童軍活動在同年齡層小隊中效果很好。但是當團員太少時會發生什麼事呢？

你的童軍總會不妨考慮在以下情況下使用混合年齡層小隊：

- 當地社區的年輕人很少，無法按年齡劃分小隊
- 一個新的童軍團已經開始，並且沒有足夠的服務員或年輕人來帶領按年齡劃分的小隊
- 童軍小隊希望進入下一個年齡層級，只有幾個童軍準備晉級
- 年輕人的特殊需求，意味著混合年齡層小隊將會更好滿足他們的需求。



要點

童軍運動中的服務員

為了實現永續發展的成長的目標，我們需要越來越多合格且具有能力勝任的成人領袖。成人領袖是實現我們引人入勝的青年計劃並支持青年人發展的關鍵，也是為當地團體提供必要支持的志願者。

透過我們由[增長承諾](#)取得的數據所進行的分析以及與六個地區的各國童軍總會進行的多次對話中，很明顯地，

招募足夠的志願者顯然是許多希望成長的各國童軍總會面臨的主要挑戰。



但是，很明顯地，吸引足夠的志願者並不總是唯一的挑戰。通過調查和分析其成員資料，大多數的各國童軍總會都發現，儘管它們可能正在成長，但它們每年也在流失大量志願者（在某些情況下高達 30%）。基於此，他們開始意識到保留志願者與吸引其他志願者同等重要，有時甚至更為重要。

幸運的是，我們的[《世界童軍政策—童軍運動中的服務員》](#)提供了大量資源和想法，說明如何透過童軍活動中成人服務員 (AiS) 生命週期的每一步來管理和支持志願者。以下提供的信息是基於童軍活動中成人服務員 (AiS) 政策的框架，加上對於成長的特別關注。

世界童軍運動組織 ([WOSM](#)) [服務門戶](#)上提供了更多有關《世界童軍政策—童軍運動中的服務員》和童軍活動中成人服務員 (AiS) 生命週期的更多信息。





根據需求來徵募

請考慮以下問題：



- 我們組織中真正需要多少成人服務員？（組織需求）
- 我們在哪裡找到他們？（招募來源）
- 如何成功招募他們？（六步法）

總共需要多少成人服務員？

除非有足夠的領導者，否則許多童軍組織都不願意或無法增加其青年成員的數量。他們可能有一個偉大的青年計劃，但沒有達到必需的領導者人數，則將無法有效實施該計劃。因此，成長的主要障礙是擁有足夠數量、訓練有素的成人服務員，以支持發展令人興奮且吸引人的青年計劃。

[《Volunteers in Scouting Toolkit》](#) 提供了一些有用的指導，以幫助您在您的組織中檢查當前情況並考慮發展領域。這包括一些關於成年人為什麼自願，為什麼其他人不自願以及為什麼有些志願者離開的想法。另外，您可以招聘增長服務資源中的啟發工具。



如何找到他們？

成人志願者的招募的來源非常多樣。

這裡有一些想法：



如何吸引新志願者

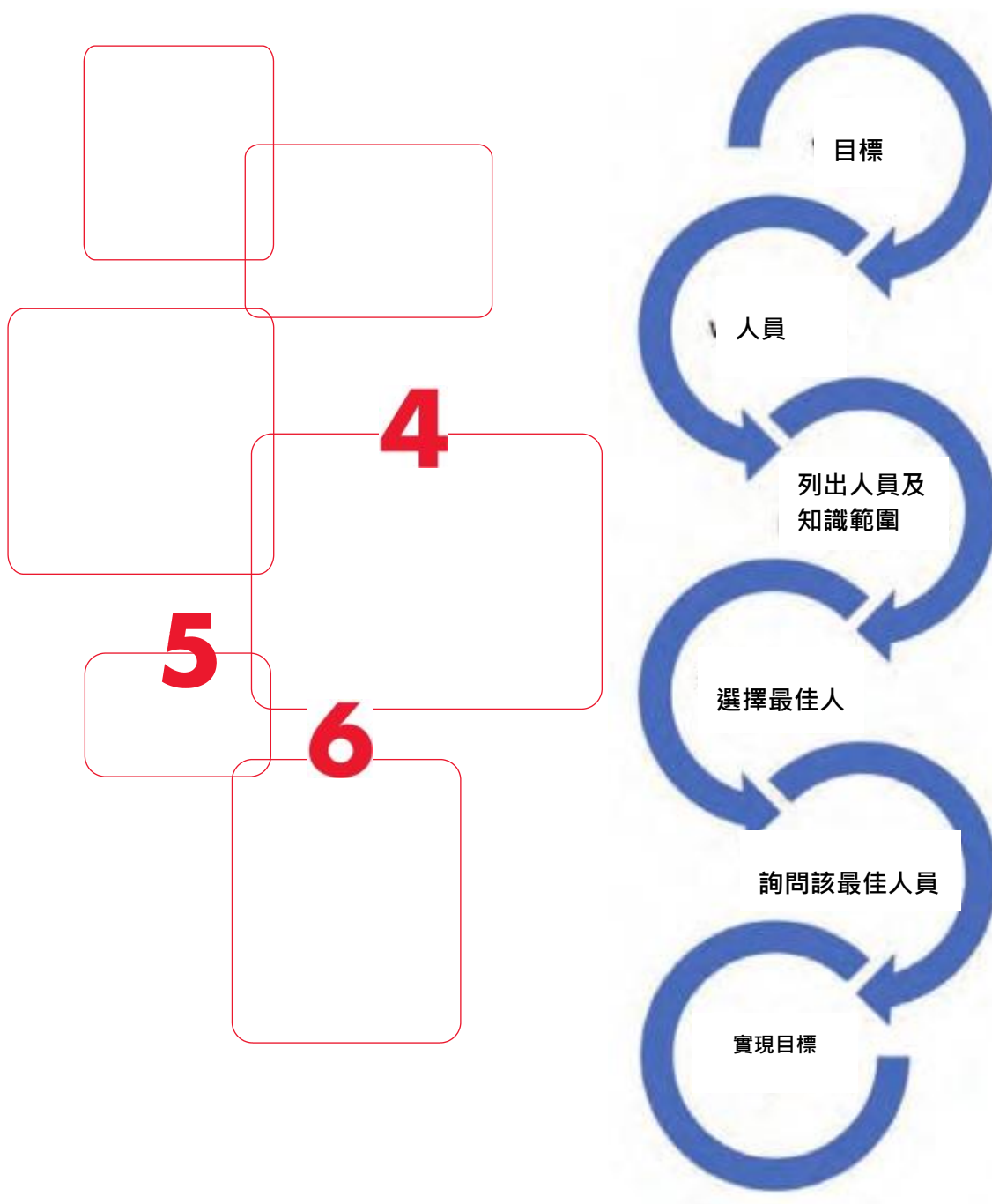
有關志願服務的大量研究表明，人們不參與志願活動的兩個關鍵原因是因為：

1. 他們根本沒有被問過
2. 他們認為自己沒有足夠的時間來做出

這種重要的見解意味著，招募志願者的最簡單方法就是簡單地要求他們並讓他們自願參與有限的承諾（例如：短期項目或將現有角色分成三個較小的部分）。

基於這些研究，英國童軍總會開發了[六步驟招募方法](#)。

六步法

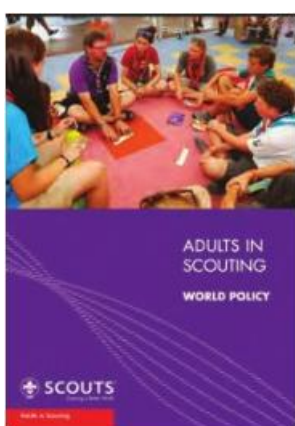


通過實施童軍活動中的成人服務員生命週期實現成長

投資增加活躍的領導者的數量，並為他們提供必要的培訓、資源、材料和支持以提供高素質的童軍活動，這可能是您可以

做出的最佳投資，以加速和維持國家童軍總會的成長。它涉及基於五個關鍵領域的戰略方法：招聘、培訓、支持、認可和保留。

可和保留。詳細的指南可以在《成人服務員世界政策》中找到，也可以通過世界童軍運動組織的服務平台請求在此領域提供支持。



在增長活躍的服務員人數上付出心力，並提供必要的訓練、資源和物資和支持以提供高品質的童軍運動，這對加速並維持童軍總會的成長來說，大概是最好的投資。

通過相互協商和任命來管理期望

在指派或部署成年人擔任他們的角色之前，重要的是要確保他們知道對他們的期望。

一旦期望明確、被解釋並充分被雙方理解，就可以根據團體、地區或國家童軍總會與新招募的志願者之間的承諾進行任命。

入職和入職

一旦期望明確、被解釋並充分被雙方理解，就可以根據團體、地區或國家童軍總會與新招募的志願者之間的承諾進行任命。



確定您的國家童軍總會所需的能力

嘗試使用下面的工具來確定特定任務所需的能力

任務	需要什麼		在什麼時候之前	如何獲得	需要的資源及幫助
	技能	知識			

保留

通過分析其成員資格數據，澳大利亞童軍運動發現，如果他們想實現成長，就需要每年招募 34% 的新領導者，因為他們每年損失 30% 的現有志願者。

為了提高他們的志願人員保留率，澳大利亞童軍運動試圖更好地了解這些領導人的需求和期望，以及他們為何離開運動。根據這項研究的結果，他們制定了一項計劃以解決最頻繁和最具有影響力的動機和原因。



保留志願者的關鍵是動機，因此與保留成員沒有太大區別。這是關於確保為志願者提供：

- 必要的培訓和支持
- 將志願者角色與工作和家庭生活相結合的必要彈性
- 即時的信息和明確的期望
- 有意義的志願服務機會，使他們感到自己有所作為





- 獎勵性的志願者角色既具有挑戰性，又不會造成任何不必要的壓力
- 發展自己能力的機會，如：領導
- 認可它們的時間、努力和承諾
- 一個有趣的志願者環境，並有機會與其他志願者建立社交聯繫和網路
- 安全的工作環境

動機也是確保成年人提供出色計劃並不斷探索新穎的、吸引會員的活動的重要組成部分。

你會發現，導致動機的因素在一個志願者之間是不同的，甚至可能隨著時間而變化。有些人由於建立了友誼而加入了童軍運動，但他們往往會因個人發展的機會而留下來。無論出於何種原因，您都會發現，對志願者的動機有充分的了解將使您更好地滿足這些期望，並提高組織中的志願者保留率。

下面的練習可以幫助您找出激發人們發揮自己最大作用的因素。它旨在幫助管理人確定可能存在問題的區域解決或考慮他們可以關注哪些發展領域以增加成年人的保留率。

許多因素都會影響我們表現良好的動力和承諾的層次。請你的成人領導者和其他志願者使用此工具來了解您的國家童軍總會在不同領域的表現。



你的國家童軍總會多有激發性？

評分（0 = 完全沒有達到 12 = 很好）

因素	描述	評分
 認可	得到同行、地區或區域專員的認可	
 成就感	成就感與成功完成工作相關，尋找不同問題的解決方案或看到工作成果相關的感覺	
 進步	進步的機會或基於自己的能力 和經驗在童軍運動中獲得的不同機會	
 支持	獲得足夠的支持以履行您的職責，或者有機會從有經驗的同行或專員那裡獲得指導。	
 角色本身	扮演有趣，富有挑戰性的角色，並且感覺自己在做有意義的事情	
 團隊和 團隊合作	團隊友善且樂於助人的團隊成員以及愉快的團隊氣氛	
 個人發展	有機會發展和完善您的角色中的新技能和能力	
 環境	在安全且吸引人的環境中工作	

透過滿足和理解成年人的動機需求，然後為國家童軍總會開發更多策略和資源來滿足這些需求，您將能夠更好地留住志願者。

免於傷害

成人服務員在保護年輕人安全裡扮演著重要的角色。必須向他們提供有關如何保護他們所照顧的年輕人的必要資訊、培訓和材料。

關於此主題的培訓必須是入門和入職階段的一部分，並且應持續提供。

違反《 Safe from Harm policy 》承諾及其執行不力的行為會迅速、輕鬆且顯著破壞公眾信任、童軍活動的形像以及您在發展國家童軍總會方面所做的所有

您可以使用《 Safe from Harm Self-assessment Tool 》工具來確保您的國家童軍總會符合建議的最佳實踐。



必須向他們提供有關如何保護他們所照顧的年輕人的必要資訊、培訓和材料。



尋找合適的角色

每個人在童軍運動中都有一席之地，每個人都很有價值。該工具將給你一個關於如何為童軍新手找到最合適的角色的想法。

我有興趣與年輕人合作並做出改變。我有時間，目前正在學習。

單位領導人

我有興趣提供幫助，但是一周內我很少有時間。我擁有一家商店和一家建築公司。

單位支持者

我是一名老師，很想做志願者並與孩子們一起工作。不幸的是我的時間很難計劃。

助理領導人

我在週末的時候有空。我的孩子們也在參與童軍活動，所以一直在思考或許我也可以提供幫助。

活動支持者

我想提供幫助，但是我不知道如何與孩子一起工作，我很忙。我是商業協會會員。

國家等級的參與

我了解童軍活動並提供支持，但是因為我經常出外旅遊，因此我只能不時提供幫助。

臨時幫手





要點

4

積極溝通

有很棒的青年教育規劃是不夠的。若你沒有推廣它，人們甚至不知道這個青年規劃的存在。

我們太常認為每個人都知道童軍運動，因為我們的朋友們知道它。但是我們的朋友們也通常在童軍界，他們無法代表大多數人。

其他情況下，大多數人也許對童軍有非常錯誤的概念。

我們就是那群“去露營”，或“在森林探險”的人。當然我們除了露營和去森林探險，還做了很多事。我們有世界上最大的領導力訓練團體，以及最卓越的個人生涯發展課程。

因此，若我們想改變別人怎麼樣想童軍運動，就需要改進我們的大眾印象。一個重要的方向是要擦亮我們的品牌並行銷我們，找更好的方法來訴說我們的故事。



童軍運動可以因更多團員和服務員加入而壯大。這是為什麼我們要打破刻板印象，並展現出童軍運動為什麼是一種最棒的青年教育方式。童軍運動通常很有趣，且有目的性。良好的內在外在溝通有助於你吸引新的伙伴，保留住既有的伙伴，吸引贊助者，並創造更具吸引力的童軍運動形象。

很重要的一點是，童軍運動的形象必須要能正確反映出我們做了甚麼事、為何要做，並反映出我們的童軍精神可分享的價值。用最具有影響力的方式來傳達溝通，並有策略性的建立關聯的夥伴關係，可以讓我們

吸引更多新進伙伴並保留住我們既有的伙伴，取得重要的財務支援，並促進對於這項世界上改善具有世界領先地位的青年教育運動有更深入的了解。



形象

在成長的脈絡下最重要的溝通，是
NSO需要強化公開的形象。

我們自己知道青年教育計畫的強度、回饋和影響力，但是非童軍人可能不知道甚至更糟的是，他們可能停留在舊的刻板印象中－露營和營火，而事實上我們做的遠比露營和營火超出更多。。

你的青年計畫也許是世界上最棒的一個，但是若童軍運動不為人知，或被以負面的方式理解，人們就不會來也不會去發現並加入。這是你的工作，應該要推廣它，要確認人們認識你，而且知道你想讓他們知道的地方。

創造好的公開形象不會憑空出現，而需要策略性的方法與搭配溝通計畫和跟你的成長策略相符的溝通及執行計畫並執行之。



研究

第一件事是聆聽你的觀眾並了解目前人們內外怎麼看童軍運動，記得童軍團體內和非童軍人的意見都要收集。

找出為什麼人們不想加入童軍。若是因為：

a) 他們不知道童軍運動的存在

這種情況你需要推廣童軍形象和提高大眾能見度，或是舉辦一個增加童軍認知的運動

探索這些問題可以幫助你形塑你的溝通策略並獲得較好的影響力

b) 你有不好的負面風評

這種情況你需要在社會印象上下功夫強化公開形象，打破刻板印象，指派一些童軍大使或代言人幫你改善公開形象

在另一項研究，你應找出你的成員中哪裏最具有潛力成長的機會。請用衡量/策略的方式那一章的內容來幫你。例如，目前你最缺年紀小的年輕團員、青少年團員、還是成人服務員？這問題將幫你定義你溝通的目標對象應該是誰，以及你應該溝通的訊息是什麼。

c) 社會大眾只知道一部分童軍人做的事情，了解偏頗

這種情況你需要更強化童軍知名度，增加不同角度 的童軍運動能見度，強化童軍內容引人入勝的程度

同時，要認知到你目前推廣的訊息是什麼，以及推廣誰(例如，考量廣告是要用男孩還是女孩，或是少見群體的成員等)



小心地措辭和量身訂做你溝通的
訊息及對象，你將更有可能成功
達到目標

認知你的目標聽眾並傳 遞對的，符合目標聽眾 的訊息

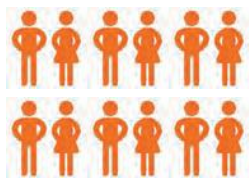
將你要溝通的對象納入考量。童軍運動的精神需要有不同的方式傳遞給不同的人。在鄉村長大的15歲的男孩和女孩們和城市裡的中產階級家裡的小孩會使用不同的文字和影像符號。兩個族群都只能用他們熟悉的方式來吸引他們，否則你的溝通訊息無法和他們共鳴。

若你想增加某一特定年齡層的團員，或是需要成人服務員，那麼你要給予不同的訊息，而且要以不同方式進行。小心地提供量身定製的訊息措辭和編纂你和目標對象進行溝通的對象，你將更有可能成功達到目標

利用訊息溝通工具更能依據目標聽眾 量身定製溝通訊息 使每一聽眾溝通更有效率



基本傳訊



你的目標對象是誰？

父母

年紀小的年輕人

青少年

可能的服務員



你的關鍵訊息是什麼？

例如，童軍運動是品格教育和建立友誼的最佳方式

例如，童軍運動真的很好玩

例如，童軍運動有很多冒險的活動

例如，童軍運動可以幫你發展個人能力並增加社會影響力



哪裡可以接觸到這群人？溝通管道為何？

社群媒體、傳統媒體媒介

父母，學校等

社群媒體



將你的訊息用簡單的文字來表達，即使你不是立刻進行溝通)。測試你所寫的溝通訊息(故事、圖像、和文字)是否能有效地傳達你所決定要表達的訊息，改變它、美化它、重複它，確認你所溝通的訊息能引起共鳴並讓大家看到。

當你已經確認你的目標聽眾，用下列的指導準則 幫助你發展出關鍵的溝通訊息。

這將幫你把故事以不同的方式傳達給不同的人，並對不同的人強調不同的溝通元素。



年紀小的年輕人

關鍵的下決定者將是這些小孩的父母。在你的溝通訊息中要給予能引起父母共鳴的訊息。例如，玩得很有目的、領導力訓練、獨一無二的機會、品格教育、團體活動、訓練專注力、和大自然的連結等。



青少年

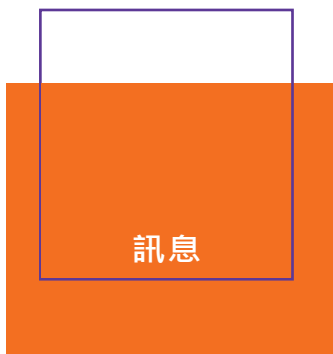
針對此族群，要說些讓他們有興趣的故事並激起青少年或青年的動機。例如，探險性活動、建立友誼、豐富個人的經歷、個人興趣發展、領導力訓練、獨立自主等。



服務員

用影片或照片展現活動中的成人。用服務員親身經歷的故事來打動人。例如，服務員因加入童軍而和小孩有更多的相處、童軍運動如何提供他們回饋社會的機會、讓他們可以參加探索性的活動、並發展出珍貴的友誼。

記住，為你目前的團員們呈現一個強化的品牌和形象和對團外的人溝通一樣重要。這些溝通會提醒團員童軍運動是很棒的。



你的研究結果應該幫你找出在溝通上
你想要徹底解決的特定的訊息

若我們想要改變我們的形象，需要針對品
牌和行銷下功夫，

並找一個更好的方法述說我們的故事。例如，你也許使用的形象仍然停留在童軍運動的對象是小男孩。若是如此，利用你的溝通管道顯示女孩也可以參與童軍運動。另一種情況是，若你的NSO被歸類成戶外運動、探險和很酷，確定你的傳播訊息有強調童軍運動不只這些。增加一些童軍運動有關領導力、友誼、個人生涯發展、全球網絡等更多的資訊。

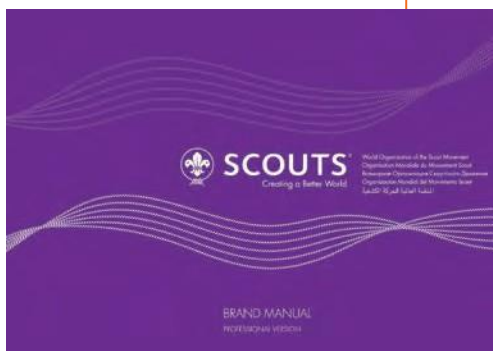


記得，說服青少年參加童軍運動的絕對的最佳選擇是，讓一個極具動機且非常興奮的幼童軍或冒險者分享他自己的熱忱經驗，例如個人的故事或是參加活動冒險的歷程。



既然童軍運動是屬於青年教育的活動，嘗試著橫跨年齡、性別及種族，要維持童軍運動的形象，年輕的圖像和青年代表是不可或缺的。

例如，若獲得媒體採訪的機會(當地的媒體或是全國播放的電視媒體)，請考慮讓青年代表面對接受此活動去當作此運動的顏面，記得要事先給予足夠的訓練。



溝通管道



了解你的目標聽眾可能出現在哪裡。例如，像 Instagram 和 Facebook 這種社交平台近來是非常適合的行銷品牌的地方。若你的活動溝通風潮希望可以推廣得更遠，網路上的付費選項是需要的，這將是值得的投資。

思考你的品牌。這包括了你在大眾前呈現的所有事物，例如制服。若你想要改變你的形象，你可能需要考慮從基本的地方就開始改變。

你的網頁看起來是如何?? 若有人第一次接觸童軍，應該展現什麼樣的形象? 是否有反映出你想要讓新參與的團員感受到的部分? 你也許需要用改變關鍵的溝通管道方法仔細檢視你所想呈現的溝通平台上的細節。

另一種可能性是以比較具有創意的方式讓你的品牌傳播出去。例如，請你的年輕團員參加世界領巾日，讓他們戴著領巾去學校可以讓社會知道童軍運動仍然存在而且做得很好。

客製化的溝通可能比較貴，但是更加有效率的。利用雜誌或其他印刷媒體、電影、電子媒體、特殊活動、間接的管道(例如由服務員去通知父母)和大眾媒體。即使面對你團內的伙伴這些管道可能仍然有相關。

思考一下下列的問題：



我們對內和對外要溝通什麼？

溝通的訊息是要對我們的團員還是一般民眾？

哪一個媒介是對準目標對象溝通的最佳管道？

即使是面對團體外的人來溝通，你仍應對團內的人(團領導、服務員、團員等)保持通知。這樣，你會意識到對內的溝通很容易在無形中變成對外的溝通的內容，所以總是在溝通時要注意到你所溝通的對象。

思考一下下列的問題：



若要吸引年輕族群(其中的不同年齡層)、成人、和社區，什麼是最有效的溝通方式？

你最想要利用什麼溝通管道使哪一個團內的族群成長？年輕團員還是成人？

這個如何選擇平台要怎樣可以最佳化利用？

童軍運動若想要成長，有效率地促銷童軍中最具價值的青年教育計畫是重要的。一個好的大眾印象並不會憑空產生，它需要專業的方法和小心地規劃。

一個好的形象主要奠基於具有目標的溝通和具體的結果。對成長目標而言，這表示：吸引新的和保留既有團員，無論是青年還是成人，我們需要混合的溝通方法，一個有效的策略，和適當的預算。

讓計畫和有效的溝通成為你的成長策略的一部分。

無	有限的	部分的
完全沒有。沒有童軍標誌或品牌	有限的童軍標誌或品牌，或是只有LOGO	有一些童軍標誌或品牌，但是沒有明確的願景，童軍界自己也不常使用
NSO沒有意識到不同媒體的存在，僅使用一種方法傳達訊息(例如網頁或新聞稿)	NSO有使用不同溝通管道(例如網頁、新聞稿、社群媒體)但訊息和組織成長無關，或是沒有鎖定對象	NSO對不同訊息採用不同管道。不同形式的訊息適用不同平台。主要仍使用自己的媒體(網頁、新聞稿、社群媒體)。
NSO沒有意識到不同媒體的存在，僅使用一種方法傳達訊息(例如網頁或新聞稿)	NSO有使用不同溝通管道(例如網頁、新聞稿、社群媒體)但訊息和組織成長無關，或是沒有鎖定對象	NSO對不同訊息採用不同管道。不同形式的訊息適用不同平台。主要仍使用自己的媒體(網頁、新聞稿、社群媒體)。
沒有使用大眾媒體	部分使用大眾媒體。沒有結構化。一般只有在發布新聞稿時使用。	有時使用大眾媒體。內容清楚且結構化，但沒有常規使用(僅只於特殊事件例如大露營)。
NSO沒有關於資訊透明和問責的政策	NSO有意識到資訊透明和問責的重要性但沒有能力主動執行	NSO有意識到資訊透明和問責的重要性但僅於被詢問時才提供

經過仔細檢查這些指標並對照你的NSO位置，考量你能藉由溝通而對組織成長達成的可能改善。

和策略 有一致的

具有清楚的童軍標誌或品牌且為所有人使用，但和成長運動無關

充分整合

NSO有合適的童軍標誌或品牌，而且被常規地使用在活動中和社區溝通上
這個品牌也使用在所有成長相關的溝通上

問自己的問題

你的NSO是否有清楚的童軍標誌或品牌？

清楚的溝通計畫和核心推展訊息，且一環扣一環。但沒有明確的溝通對象目標。

NSO有恰當的溝通計畫，內容具有一致的核心推展訊息，有定義溝通對象且為每個對象設定溝通方式

你的NSO是否對成長有完整的溝通計畫？

NSO使用多種不同管道來溝通並考量不同對象。NSO也和其他人合作達到溝通的目的(社群媒體、平台、大眾傳播、論壇等)。

NSO選擇最適合的管道以達到有成長需求的特定目標。溝通的資訊是為特定對象的特定需求而調整，且使用多種不同管道來溝通。

你的NSO是否有使用不同溝通管道以達成面對不同對象的準備？

清楚並常規地使用大眾傳播且不只一個方法。不過都是獨立於童軍活動或或是沒有整合組織成長訊息。

NSO有好的伙伴關係並常規地使用大眾媒體。
NSO使用可信的訊息，可以影響活動計畫且屬於成長策略的一環

你的NSO是否使用大眾媒體來推展成長？

有清楚的資訊透明和問責，但沒有擴及所有的利益相關者而且僅存在於年度報表中。該資訊僅讓成員、捐贈者、受益人查閱而沒有公開。

NSO主動推展資訊透明和問責，且給予例子。透明訊息是主動提供的，發布在網頁上且任何人都可以查詢。

NSO是否處理資訊透明和問責？



訊息矩陣

設定一個溝通計畫去支持你的組織發展目標可以確實幫助你達成它。

嘗試使用下面的表格去列出你的成長溝通計畫。此模組可以套用在一般的組織成長計劃或是特殊計畫/課程，例如你的個人成長計劃。

目標

為何你想做這樣的溝通？

溝通對象

你想和誰溝通？比較好的做法是針對不同的目標對象進行計畫，或是謹記於心為不同利益相關者採取不同的行動

關鍵訊息

你想要溝通什麼？寫下你想溝通的最核心的訊息，時時提醒自己你的溝通對象

溝通管道

你想要怎樣溝通？你想要在哪裡溝通？你的溝通對象最可能使用哪些管道？

時機和溝通頻率

你打算何時使用上述平台進行溝通？採用多高的頻率？將所有的活動放在月曆中。



了解你的NSO的品牌

嘗試完成下表，羅列出多種團內或團外的利益相關者

1. 將每格子填入可以形容你的NSO的詞/短句

2. 現在選出三個最能代表你的組織的三個詞或短句

3. 現在將上述融合到單一個合理的句子中，並支持你的NSO成長的目標

這個句子可以成為你的品牌地描述的開始。修改它，將它拿給別人看，請人給你回饋。
比較團內和團外給的訊息，你可以比較了解別人怎樣看童軍品牌，以及你的品牌可能面臨的挑戰



要點

5

促進成長的夥伴關係

非洲有一句諺語表示：「傾全村之力才能撫育一個孩子。」對童軍而言也是一樣。需要整個社區來支持當地童軍團的建立和成長。非洲還有句諺語：

「想走快一點，一個人走。想走遠一點，就一起走。」對於任何希望發展的各國家童軍總會來說，這都是關鍵的建議。



童軍運動是一項團隊合作

沒有強而有力的合作，幾乎不可能成為國家領先的教育青年運動，其核心工作是「培養年輕人成為活躍的公民、創造更美好的世界」。政府和民間社會的外部及廣泛支持是關鍵的，無論在國家、地區還是地方的各個層面。

童軍具有極高的志向，所以單槍匹馬是很難到達目的地。你需要努力不懈地增加人員、利益相關者和合作夥伴的數量，他們需相信你的目標價值、希望自己成功實現目標並希望成為目標一部分。你希望他們成為你成功的利益相關者。擁有所有權並希望為實現目標而努力的利益相關者越多，你實現目標的可能性就越大。

因為無論您的團隊由5人，15人甚至150人所組成，這僅是實現你的目標所必需的一部分人。

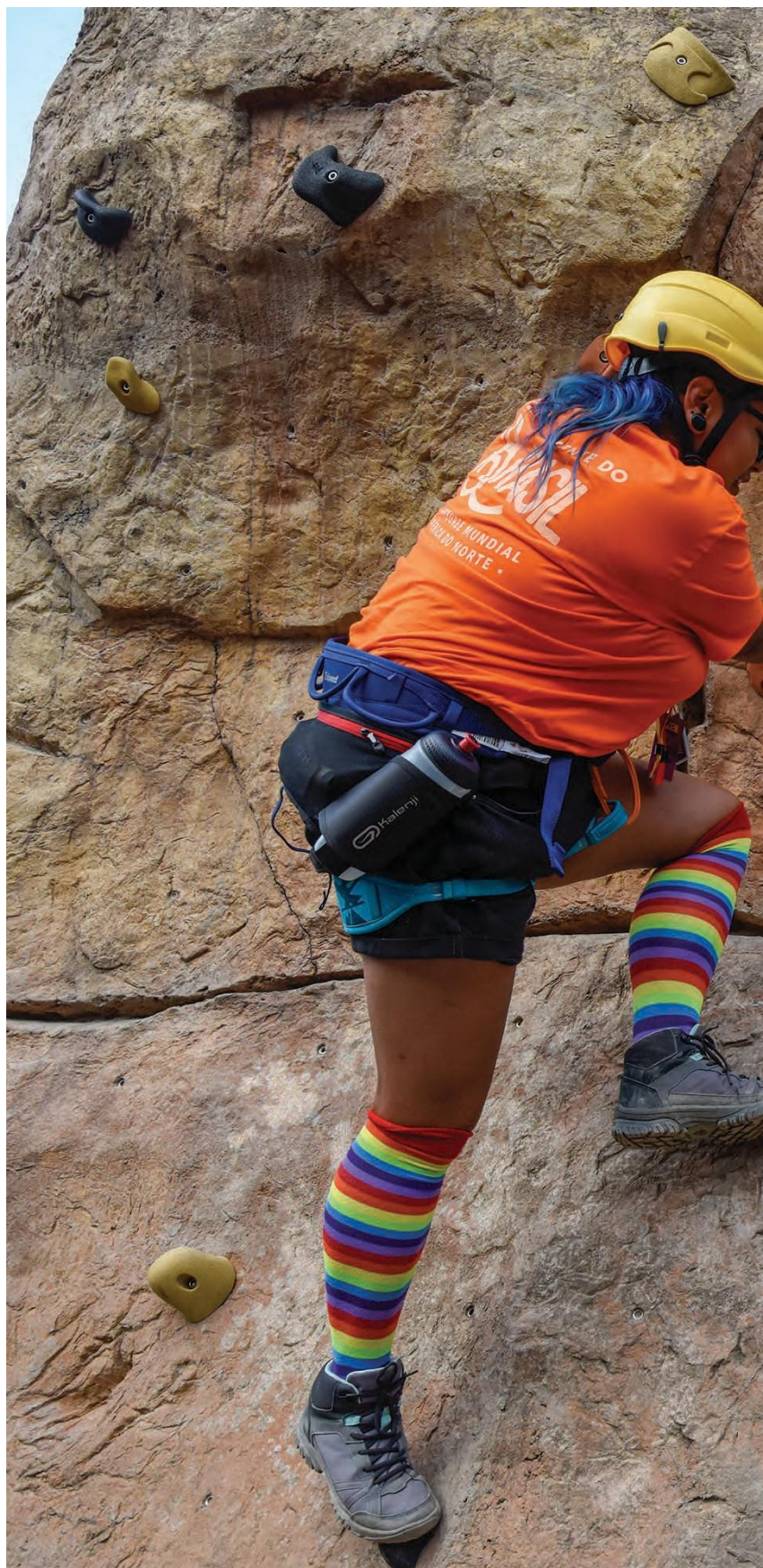
作為其成長策略的一部分，各國家童軍總會可以利用其現有合作夥伴或建立新的伙伴關係來實現成長的廣泛目標。多元化的組織通常會合力實現關於能力建立和社區改善的共同目標。

如果你建立良好的合作夥伴關係，那麼國家童軍總會的影響力和可達到的人數總是會更大。以下是建立成功且有意義的合作夥伴關係以支持國家童軍總會成長的步驟。

合作夥伴可以提供幫助之處

在開始定義新合作夥伴之前，我們需要重新審視我們的策略重點和成長目標，並確定合作夥伴能幫忙填補我們能力不足部份有哪些。

透過童軍總會的成長的自我評估工具，你將能夠確定需要改進的領域以及應該集中精力的領域。







準確了解哪些合作夥伴可以提供支持是極為重要的。首先列出你的組織在實現成長策略時面臨的所有挑戰，然後考慮合作夥伴可以在哪裡提供幫助。

例如，合作夥伴可以幫助你：

- 透過合作夥伴的廣大的網絡來接觸童軍運動無法接觸到的新社群
- 接觸處境不利的社區但已從合作夥伴的工作中受益者



- 為組織的成長計劃/項目提供資金
- 提高知名度，以提高你的形象和公眾意識
- 分享與你相關的主題的知識和經驗
- 為你的國家童軍總會提供取得資源的管道，例如成人志願者或教材
- 將組織的地位合法化並加強

不要忘記，你還需要考慮如何為合作夥伴提供支持，因為這是建立互惠關係的關鍵。

實現成長重要的一步

這是重要的一步，因為你所帶動的利益相關者的類型將決定夥伴關係的成功以及雙方將獲得的利益。

問自己下列問題：



誰是在我周遭的利害相關者？

哪些利益相關者可以幫助我克服成長過程中會遇到的挑戰？

我國哪些團體組織對象為年青人？（學校、大學、運動社團或文化組織、人道主義組織等）

誰是我目標對象的利益相關者？（影響者、品牌、媒體、父母等）

哪些利益相關者可以幫助我的國家統計局實現我們的成長目標？

誰會影響影響我組織的法規和法律？（政府、政府部門學校、遊說者等）

選擇你想與要合作的伙伴

有了潛在合作夥伴名單後，你必須決定要與哪些夥伴合作。這是一項重要的任務，因為資源有限，你的組織無法為每個人做任何事情。

在確定要與之聯繫的利益相關者時，你應該能夠對以下問題做出肯定的回答：

利益相關者能否對我國家童軍總會的成長策略產生重大影響？

該合作夥伴是幫助解決組織面臨的成長挑戰的最佳選擇嗎？

我可以清楚地確定我要從利益相關者那裡得到什麼嗎？

我可以和這個利益相關者建立一種永續發展的關係嗎？

在這段關係中，我有收穫嗎？我們可以通過合作取得更多或更佳的結果嗎？



根據當前的項目或計劃，上述問題將幫助你確定適合你的成長策略的合適利益相關者。

請記住在成長策略中少數能為你帶來可增加實值效益與數量少但是有能力的伙伴交流是明智的選擇而非大量地結交無法真正從伙伴關係中受益的合作夥伴，如此作為才是明智的

定義期望和找尋的東西



伙伴關係可以使你的國家童軍總會成長，雙方可以共享資源，無論這是信息還是共同開發項目。國家童軍總會應根據相關社區和當地人員的需求和文化，選擇最適合他們的伙伴關係類型。然後你可以清楚地定義期望、訂定雙方約定的資源伙伴關係協議，並概述你希望建立的關係。就你的志向和願望與合作夥伴進行公開交流。這將使他們對你的成長願景和目標擁有真正的所有權。

定義關係的規模也很重要。伙伴關係可以在國家、地區或地方各級實施。最好的辦法是與活躍於相同規模的合作伙伴互動，因為這將促進聯繫和共同關心的問題。



支持你成長的合作伙伴類型示例

社區非營利組織之間的伙伴關係

當基於社區的非營利組織聯合起來時，每個組織都必須具有管理項目、預算和員工參與所需的組織能力。在基於社區的伙伴關係中，決策應具有包容性，並應使社區本身參與進來。

跨部門的合作夥伴關係 (非營利組織與商業、政府和/或學術部門之間)

要發起跨部門的合作夥伴關係發起很簡單，但要持續是有挑戰性的。無論參與者的善意如何，兩種截然不同的組織文化必須匯聚在一起才能產生結果，但這個可能很難



實現。它有助於找到共同點並使用強調合作夥伴願景的共享語言。

政府部門及其官員

國家或地方政府的不同部門將處理與教育和社會福利相關的不同領域。你需要確定可以與政府合作的部分。

在澳洲，童軍與政府部門採用的合作策略會加速服務員的木章訓練與給晉級訓練。讓童軍團的成人領袖在受訓過程中的訓練與技能受到外界的認可。它也提高了童軍培訓在更廣泛的社區和行業中的認可度。



商業

合作夥伴關係可以包括社會投資計劃，與社區傳播您的信息的弊端或在特定計劃上進行合作。企業對教育、青年發展和環境意識等原因的投資越來越多。作為這些領域的主要利益相關者，你需要了解合作夥伴可能想要投資什麼以及如何使他們參與其中以協助你制定成長策略。



正規教育機構，例如學校和大學

已將童軍運動帶入學校的國家的數目已顯著增長。這是他們增加加入童軍運動的年輕人數量和支持該運動的成年人數量的策略。通常，在許多層次上發生的伙伴關係都能取得最大的成功。例如：在國家一級負責教育的政府合作，然後在地方一級與每所學校合作。通過優質的計劃和清晰的價值的體系，童軍運動在適當的時候可以得到學校管理部門和年輕人父母的支持，從而增加了新的成員。

在法國，童軍團與一群銷售天然和戶外材料的商店合作。該合作夥伴通過其網絡交流童子軍的活動，並在其客戶新聞通訊中共享招聘活動。因此國家童軍總會可以吸引與童軍運動擁有共同興趣的新受眾。

在烏克蘭，與政府多次會面後，童軍決定為學校提供舉辦童軍活動的機會。這些學校負責提供房間、尋找成年領袖以及參加活動的參與者，並能夠從國家童軍總會培訓和參加童軍計劃中受益。這項舉措導致烏克蘭國家統計局僅在一年後就迎接年輕人進入在四個不同地區的15個新群體。



巴勒斯坦的一些大學已經投入童軍運動，從而可以為羅浮群招募學生。童軍得益於大學的基礎設施和財政支持，並有機會使其他學生參加並了解童軍的活動。這導致一些學生在畢業後希望將童軍帶回自己的家鄉，並

且國家童軍總會正在支持他們創建新的小組或在可能的情況下加入現有的小組。



宗教機構

一些宗教組織沒有針對年輕人的計劃，因此童軍運動可以提供其青年計劃，該計劃可以符合許多信仰，價值觀和精神。



在象牙海岸共和國當地的牧師在培訓一些成人後可以成立一個新的童軍團。這提供這個新的團體的年青人參與童軍的機會。

孤兒院和收容中心這些合作伙伴使童軍能夠接觸到可能很少或根本沒有機會參與活動的年輕人。因此通常是童軍可以帶來很大改變的地方。這些中心的數據庫通常可以從公共機構那裡獲得。

.

其他與青年有關的非政府組織

與兒童合作的其他青年組織（兒童組織、兒童福利、體育等）或非政府組織，尤其是需要教育的組織，可以成為童軍運動的重要合作伙伴或利益相關者。他們處理各種問題，並了解青年觀眾的需求。





在衣索比亞，童軍正在與非政府組織“生命之糧”合作，該計劃旨在使美食成為每個人的輕鬆選擇。 伙伴關係及其相關活動已成為數百名年輕人對參加運動和參加童軍運動感興趣的核心原因。

媒體

與媒體建立合作夥伴關係將幫助你講述一個更好的故事，並為公眾提供更多閱讀童軍的機會。 這是一種互惠互利的伙伴關係，因為媒體通常會尋找有趣和具有新聞價值的內容，而你將能夠擁有更廣泛的受眾群體，並為更多的人所熟知。



在法國，童軍與一個兒童新聞組合作，後者在兒童雜誌上發布了童軍運動和文章，使他們能夠通過特定的信息直接針對年輕人。

影響者或領導者

你的組織可以與能醫生、執行長、名人等) 合作。 但是請記住這些人必須體現出你的價值觀，並支持年輕人與童軍傳達影響並接觸新受眾的人員 (軍建立更好的關係。



冒險家和電視節目主持人貝爾·格里爾斯 (Bear Grylls) 是童軍的**WOSM**和英國大使。 他在媒體上傳達了童軍運動的信息，並讓大眾意識到童軍運動，與國家童軍總會單獨達到的受眾相比，其受眾範圍更廣。

其他國家的童軍總會

面臨相同成長挑戰的童軍組織和國家童軍總會可以攜手合作、共享信息、資源和經驗。 這些動態產生了協同作用，使多個國家童軍總會可以同時成長。

合作伙伴是增加從童軍運動中受益的年輕人的多樣性和包容性的關鍵。 通過伙伴關係，可以在肯尼亞的難民營、法國的處境不利家庭，加納的青年教養所，納米比亞的偏遠村莊，緬甸的聾啞學校，菲律賓的監獄以及許多其他地方發現童軍。



厄瓜多爾的童軍開發了一種會員資格管理軟體，使他們能夠了解當地團體的需求並採取更多相關的成長行動。由於其他國家/地區的童軍總會有著類似的需求，厄瓜多爾的童軍與這些組織合作，允許他們使用其軟體。來自巴拿馬、多明尼加共和國和阿根廷的國家童軍總會現在正在從自己的更為精確的數據中受益，並利用這些信息來製定更加合適的成長策略。

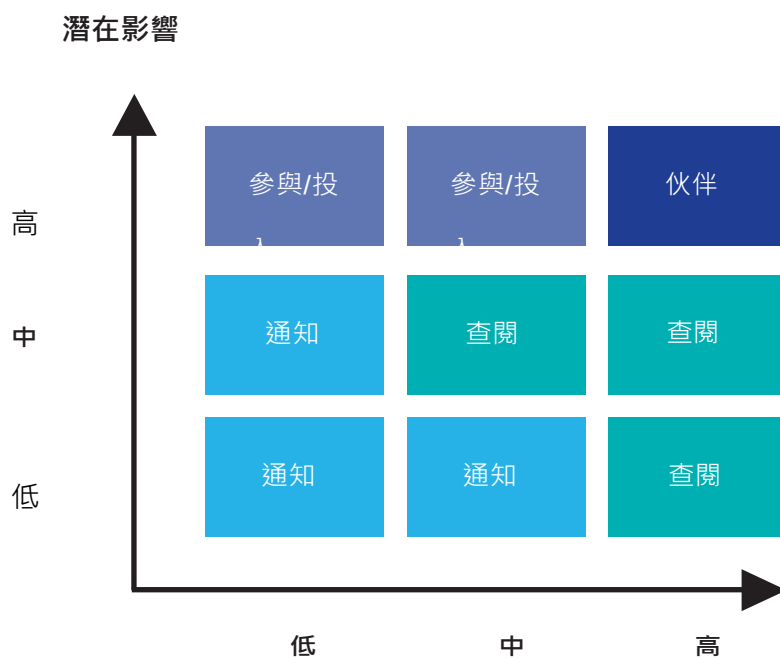
在策略上選擇並正確實施的伙伴關係可以通過多種方式幫助你實現和加速成長目標。儘管組織的使命和方法可能大不相同，但通過共同努力實現共同願景，它們通常可以收穫巨大利益。如果你有共同的承諾、明確的目標、工作協議並尊重組織的差異，則伙伴關係會增加擬對社區的影響。請注意如果伙伴關係遠遠超出了最初的伙伴關係，需要培養使其持續下去。這將需要雙方的努力，但這也將使其有效並實現對你的成長策略的預期影響。





利益相關者的成長

列出所有當前利益相關者（父母、社區領袖、年輕人等）和潛在合作夥伴的列表後，最好根據他們的興趣和影響力對他們進行圖表制定。嘗試執行下面的利益相關者圖表制定練習。



潛在利益

哪個利益相關者具有最高的興趣、影響力和重要性？

哪些利益相關者可以在你的成長計劃中幫助你的國家童軍總會？

上面列出的哪些利益相關者可能會反對你的成長計劃？



要點

強而有力的組織

創造一個能夠發生成長的环境

成長發生在地方層級。它發生在有年輕人的地方；在你當地的複式團或童軍團。但是為了讓成長能夠發生，需要一個含括全組織的努力與策略性的承諾。你的組織，其治理、結構與政策都是提供必要支持與資源的關鍵，並創造一個能讓成長發生的環境，為讓你當地的童軍團成長與茁壯的發展。



治理

你國家童軍總會的全國理事會或治理部門扮演一個非常關鍵的角色，以建成立場策略，同時提升對組織中所有層級成長的承諾。如此，人口成長應該被優先排定並放入政策、理事會議以及全國會員大會的議程之中——以反思並加強這項承諾。

考慮以下幾個問題：



全國理事會是否同意國家童軍總會應該持續壯大？

現有的全國成長策略有無向區域及地方層級宣傳？

我們有無適當的強健結構，以支持區域與地方層級的成長？

我們的地方童軍團在成長策略上需要什麼樣的支持？

我們準備好成長為像一個組織？

我們有一個成長的思維或是我們願意產生這樣的想法嗎？

讓你的組織朝向成長的方向

成長不能只是全國理事會或是全國領導階層的首要目標，它需要全組織的共同合作。

其中一項全國理事會的關鍵角色就是，確保你們全組織都牽涉其中，將你的成長策略視為自己所擁有，並加入你的成長旅程。

對成長的努力是一項長期且涵括全組織的過程，它會需要數年的時間。如果一個組織下定決心要成長壯大，那組織中所有層級都應該視之為自己該努力的承諾。這項承諾也應該反映在國家童軍總會的長期願景與策略、其策略性優先項目以及根據需求的預算。



這個組織性團結過程，從決定將成長作為策略的關鍵優先項目開始。這項決定應該由全國會員大會核准與採納，以確保整個組織的支持並擁有廣泛的所有權與承諾。雖然這可能看起來很像一個形式而已，但是你的成長策略的採納，是其成功的至關階段。這個時刻，你的計劃的所有權就從人口成長小組或理事會轉移到整個國家童軍總會身上。

為了更加促進組織中的團結與承諾，這是一個好主意將負責各年齡階段的委員與他們的團隊一同努力，並將國家童軍總會的成長目標，轉化為與各自年齡階段相關的特定目標及成長承諾。

他們可以開始與全國的幼童軍或羅浮童軍的領袖合作，以了解他們的成長需要什麼，並讓他們為即將致力於自己的地方成長的承諾而感到興奮。

同樣的，你應該為你的區域及 / 或地區委員舉辦一個活動，並讓他們轉化全國成長目標為特定目標與成長承諾給自己的地區或區域。無論是關於創辦一個目標數量的童軍團、增加團平均規模、減少志願者或成員的退出或是提升團內成員 / 領袖的比例。鼓勵他們要有雄心壯志，但對於目標設定要切合實際，並同意貫徹始終地完成到底。



藉由增加視成長承諾為己所有的人數，
你轉化這些策略目標使之與地方層級的
目標越接近，你就越增加你成功的可能

考慮幾下問題：

- 地方童軍團是否願意成長？
- 是什麼阻礙了他們的成長？
- 地方童軍團是否知道從何處取得支持？
- 我們是否知道他們取得所需的支持？
- 他們是否需要尋求支持，還是會主動被提供？



最好用來辨別到底哪一種支持是被需要的方法，就是去問。考慮你有什麼工具可以用來蒐集成員的意見與需求。它可以是任何東西，從數位調查工具到舉辦地方的活動蒐集資訊。這此過程中，相當重要的是，不要對無法達到的支持水準做出承諾或提

出期望。所以切記要講明你只是在此時刻單純地蒐集資訊。

下方的表格只是其中一種方法，讓你可以從一處或包含一些潛在區域蒐集所需支持的資訊。



你的國家童軍總會需要什麼樣的支持？

需要成長支持的地區	可改善處、評論或擔憂
支持結構	
訓練	
協助與資源	
活動資金	
個人工作量	
資訊流	
行政作業	

一旦你已將這些支持需求建檔，將這些收進計畫之中是相當重要的。這個計畫應該確認將採取的行動，由誰、需要什麼資源以及哪些區域是優先重點。

將必要的區域支持結構放在適當的地方，是保證持續向地方童軍團進行需求評估以及支持協助的關鍵。當他們得到越多支持，無論是透過訓練、活動方案素材、教育工具或是拓展活動，他們越能提供

對抗成長疲勞

我們已經提過很多次了，成長是需要長時間的策略以及參與。看見你對人口成長所作的努力產生深遠的影響，可能會花上五到十年的時間。有時候你可能會看到數字在回升以前下降，因為在你的行動與策略轉化為結果之前，它是需要一段時間的，或是你可能還沒找到合適方法。

一個高品質、吸引人且令人興奮的童軍活動體驗。而這也會反過來幫助確保成員的續留；且更有可能地會反映在新成員的積極招募上。

與童軍團長(們)召開年度會議，你們可以公開地討論成員進展以及各年齡階段中潛在的上升或下降趨勢，能幫助童軍團更多了解哪裡需要額外的努力，以及身為地區或區域委員的你可以在哪個地方幫上忙。

我們承認在某些案例中可能引發「成長疲勞」。一種因持續不斷談論關於成長而產生的倦怠，而這可能發生在你的全國志願者、區域或地區委員，或者甚至可能是你的地方童軍團。

有數種方法可以避免或對抗成長疲勞：



重新檢視「為什麼」

提醒人們為什麼我們希望成長，而且這並不只是「為了成長而成長的緣故」。我們是希望提供童軍運動的機會給更多的年輕人。



為成就慶祝

你的國家童軍總會創辦了十個新的童軍團嗎？慶祝吧！你達成了目標的 10%或 25%嗎？慶祝吧！一個新的童軍團五周年了？辦個慶生派對吧！你第一次達成了 3,000 或 5,000 名成員嗎？...沒錯...慶祝吧！不要忘了在溝通平台上表揚這些里程碑——在你的網站、透過社群媒體管道或是每月訊息上。

專注於人員增加是解決問題的方法

人口成長可以幫助促使更多且更棒的政府支持、找到新的贊助、創辦更多永續的童軍團、讓你有更多的媒體能見度、為組織增加預算...等。

改變敘事方式

有時候人們只是厭倦聽到重複的字詞。使用另類的詞彙是有用的，例如「童軍運動發展」取代「成長」。或嘗試「遺漏清單」取代「待辦清單」，或是「為年輕人創造空間」取代「成長機會」。

專注於成員續留

轉移你的注意力，即使只是暫時性的，從吸引新成員移到續留現有的成員與志願者。這通常是一個地方童軍團自己就能確認的，更可識別的議題以及具體的挑戰。

改變敘事方式

有時候人們只是厭倦聽到重複的字詞。使用另類的詞彙是有用的，例如「童軍運動發展」取代「成長」。或嘗試「遺漏清單」取代「待辦清單」，或是「為年輕人創造空間」取代「成長機會」。

專注於成員續留

轉移你的注意力，即使只是暫時性的，從吸引新成員移到續留現有的成員與志願者。這通常是一個地方童軍團自己就能確認的，更可識別的議題以及具體的挑戰。

對個別參加的人展示

童軍運動所造成的影響

改善你的故事講述，不只是對外的，也可以從你的組織內部進行。分享有關童軍運動經驗的影響的故事給剛加入的志願者，或是來自不同出身背景的年轻人，他們如果不是因為童軍運動積極多元且包容的招募工作，可能永遠也不會加入童軍運動。我們時常容易忘記，我們與許多其他年輕人的生命，有著很大的差異以及衝擊，透過這個簡單的行動，可以提供很棒的童軍運動經驗。

如果你的成長策略即將要成功，你所召集的團隊一起分享成長的心態是非常重要的。他們亟需能夠與地方領袖嵌合的策略，在某種程度上能激發他們想要在

童軍團層級中成長。良好的溝通以及建立正向關係是關鍵，更勝於複雜的管理結構或廣泛的官僚系統。



為人口成長的組織團結

組織圖

想想你的國家童軍總會，並建立(畫)一個有關各角色(職責 / 部門 / 童軍團)的視覺結構，以及它們是如何相互連結的。

使用你在上方所識別出的角色，完成下方表格。對每一個角色來說，考慮他們的專業需求以對成長作出貢獻，以及已經有多少關於那項專業能力。

組織中的角色	他們可以如何有助於成長？	有多少是已經在適當的位子上？	在缺乏能力的地方，可以再加入什麼專業能力？

白板

如果你有一個機會從頭重新塑造你的組織結構 (為了協助你的成長野心) , 以最有力與效率的方式 , 它可能會長什麼樣子 ? 寫下或畫出你的想像 , 並解釋你作出任何改變的理由。



這讓他人加入有多容易？

有時候我們並不是故意讓人們加入童軍運動如此困難的。想想我們需要什麼來讓人們加入；達成之有多容易；以及我們可以做什麼來讓它變得更容易，同時也能維持必要穩固的手續。

使用下方表格來得知，成為你的國家

童軍總會會員需要什麼。這可以用在許多其他的情況下。例如，用在全國層級上以檢視童軍團的登記數量，或是檢驗想要成為志願者的成年人數量，或甚至是了解以名年輕人要加入童軍團是多容易的事。

成為會員的必要行動	為什麼這是重要的？	可以立刻完成	可以在一天內完成	可以在一周內完成	可以在一個月內完成	可以在一個月內完成

反思以上表格。你可以如何讓成為會員的程序變得簡單又快速？



要點

招募與拓展

不採取行動就希望年輕人會自己加入你，並不是一項有效力或有效率的 NSO 成長策略。作為你 NSO 成長策略的一部分，你會需要發展並持續一個積極的招募計畫，且以工具、想法及指導準則來支持地方性的童軍團，以實行一個有效且永續的招募方式。



積極的招募讓你的 NSO 得以觸及那些未曾考慮過或認為童軍運動不適合他們的人。然而，你如果接近他們並分享那些童軍運動能為他們帶來的機會，你將會看見他們為得以參與而感到欣喜。

招募新成員以及新設立童軍團可以為你的組織會員帶來不可思議的影響。此章節提供一些關鍵指引以順利地招募這些新成員，但是你必須記住，如果你沒有一個整合性高且有品質的童軍活動方案，以確保新進成員感到受歡迎及參與感，並能享受童軍的活動體驗，那麼這個招募便是沒有意義的。

嘗試在國內不同區域展開不同的策略是一個不錯的點子。這樣你就可以在推展到全國，試驗它們，並檢視在哪種條件或脈絡下運作得最好。

這能幫助你選擇正確的招募或拓展策略，並省去不確定性及資源（財務或其他）。



了解讓人們不參加童軍運動的原因

先行了解人們為什麼不參加童軍運動是真正重要的。這些問題的答案不應從你自己的推測，而是有跟據研究具體事實得到的答案。

你可以藉由訪問或調查未曾參與童軍運動年輕人或家長；調查與由童軍總會找出所有鎖定的目標團體；也可以蒐集組織中既有成員的資訊，來找到答案。

這樣做可以幫助你找出障礙。

這些會因為國家而有所不同，但大致上包含：

- 其他多元既有的替代性活動的存在且 / 或時間太少
- 對童軍活動方案缺乏知識
- 對童軍運動的負面形象
- 從他人得知負面的經驗
- 童軍運動過於或被認為太貴
- 童軍運動過於或被認為排外
- 童軍活動離家過於遙遠

一旦你確認了最常見或嚴重的障礙，你就可以發展一個針對它們的招募策略。

舉例來說，有時候單純改變集會的時間，使他們不會與體育項目或其他活動衝突，年輕人就得以參加童軍運動。實際了解年輕人參加或離開童軍運動一再重複或最具衝擊的理由，能讓你在推行童軍運動的方式上作出正確的改變。

你也應該分析內部的發展趨勢，以幫助安排先後順序你招募的重點項目（例如性別平衡、留存率等）。

你可以也應該對那些最近離開運動的成員或志願者，作出完全相同的作業及調查，以了解你損失這些成員或志願者的關鍵因素。你應該提出一個類似的計畫以解決這些人所提出一再重複或最具衝擊的議題。



了解誰是你想要招募的對象 (定義你的目標對象)

一個國家童軍總會可以應該在招募時有眾多不同的目標團體，但重要的是，要記住你需要在不同的目標團體間調整你的訊息內容。

檢視你的分析結果有助於定義你的目標受眾，並且能夠更好地了解他們的期望以及對於他們來說什麼才是重要的事物。以下的準則，可以供您在定義目標受眾時作為參考：

1. 以年齡為基礎的目標對象 哪一個年齡層你定義為優先？

哪一個年齡組你定義為優先？

基於每個年齡層中，你的會員成長或下滑，以及此年齡層的市場占有率，你會需要定義一個年齡層為最相關的招募對象。如同較年幼的兒童不會以相同的方式招募青少年或成年人，相關訊息必須以目標對象作出調整。

3. 人口統計資料

你可能注意到有些社群 (種族、文化、信仰、財務條件等) 在組織內低於適當比例。你也可能注意到童軍運動已經存在於社群之中，但只在範圍的邊緣上，還有更多成長的空間。了解你的組織內性別比重也能幫助你專注於較少數的性別。仔細考慮此指引中所提及的溝通工具，以了解如何最佳地延伸到你所希望專注於的目標受眾或團體。

2. 地理目標對象

你可能注意到你的主要成員大多來自一個特定 (數量的) 的區域。這有很多可能的原因，所以應該去確認它們並定義出你所希望招募的重點區域。



問你自己下列的問題：

你是以童軍運動已經存在的區域，還是尚未存在的區域作為目標呢？

這是一個都市還是鄉村區域呢？

那裡有地方組織如學校、非營利組織或宗教團體能幫助觸及年輕人嗎？

你目前的成員住在國內哪一些區域呢？

你在這些區域裡的市場佔有率為何？

每個人都有一個扮演的角色

招募年輕人是一項集體的努力，每個人都必須參與其中，也因此所有的志願者都應該接受訓練以有能力招募新成員。負責招募的志願者可以被指派到組織中的任何層級（全國、地區、地方童軍團、各級分團）。這些志願者會負責在它們的層集級中發展招募行動，並確保組織是受到所有人歡迎的。

童軍運動中最有效的招募者就是童軍自己。熱情的幼童軍或羅浮分享自己的經

驗感到狂熱，就能說出一個動人的故事，並希望他們的朋友也能一同加入。鼓勵你的青年成員們分享他們對童軍運動所熱愛的事物，無論是直接的或透過社群媒體，並時常舉辦攜帶朋友的活動。

年輕人的家長或親戚如果已經是成員了，那他們也可以是很棒的大使，來分享童軍運動為他們孩子所帶來的一切，他們因而被安置於其他家長間以分享這個訊息。不要忘記，即便你順利地吸引了兒童，那同樣的也需要說服家長。



發展一個對任何事物保持開放態度的文化

全年度都會迎接童軍，而非只在童軍活動年度的開始。

永續的招募是基於全年度當中任何時刻，組織中所有成員開放的與殷勤的態度。

為找出你是否有長久且溫暖的歡

迎，問問你自己以下問題：

是否全年度開放登記參加？

如果一位年輕人在露營活動開始前才提出加入童軍團，是否太遲？

領袖是否願意做出必須的努力他／她的加入挪出時間空間？

當一位年輕人處於社經條件的弱勢，能否取得加入組織的協助？

當一個遊戲舉辦在公共場合，其他的兒童是否被積極的歡迎加入？



擁有一個招募行動計畫

如果計畫並不成功，永遠要能改變計畫。一旦你了解你的招募目標、你成長的阻礙為何、你希望招募的對象概況（目標受聽眾）以及你希望如何與他們溝通，你便可以透過你的招募行動計劃定義一條通往成長的路徑。

行動計畫是一個包含非常具體的行動與倡議的清單以及時間列表，以克服你的組織在所有層級上的阻礙，並達成你所期望的結果。

這裡是一些組織中不同層級的範例：

全國：以最佳實踐作法為地方童軍團發展指引，教導如何招募以及積極地歡迎年輕人

區域：提出並支持擁有眾多年輕人但沒有童軍團的地區或區域開辦新的童軍團。

童軍團：如果團裡還沒有，則成立（稚齡）幼童軍階段

各級分團：舉辦一個歡迎日，以各樣活動協助探索童軍運動，並加入新成員。

你可以在「招募靈感工具」中為發展招募計畫探索更多的想法。

從招募到續留

吸引新成員是你組織永續與發展的關鍵。然而，如果從入團之後，年輕人沒有良好融入並從中取得益處，

招募的努力將是徒勞無功的。如同提供一個良好的活動方案，以下幾點也是續留團員的關鍵：

1. 發展歸屬感

永遠要確保所有年輕人感到自己是童軍家庭中的一份子，特別是如果他們在較晚階段才加入童軍運動。這可以從轉交制服——他們的旅程起點開始。在這個時刻，童軍團成為類似他們認可的參照點，幫助他們感到安心與確定。

2. 提升自我實現

年輕人必須感覺到他們學習某事物是有用的。徽章與進程制度能在此過程中幫助他們，以使他們快速融入。

3. 民主制度

每一個年輕人應該要可以表達他們自己，並參與決策制定。這可以透過將成員含括在童軍運動中長期經過試驗的參與工具來完成，例如團議會中的小隊，或其他確定及發展的新項目。

以下提示可以更進一步協助融入過程：

提供一個「歡迎工具包」給所有新進童軍。它可以包括制服、團規以及該階段的童軍手冊。你甚至可以製作一個特定的手冊給家長。

實施輔導教練或夥伴制度，以便每一位新成員都有另一位年輕人照顧他們，並在成為童軍的一開始有人陪伴。

舉辦一個歡迎派對，讓新舊成員能夠互相交流並認識彼此。這是一個讓新成員受到積極歡迎與慶祝的機會。

舉辦活動讓新進成員相聚一堂，使他們建立初期關係並在團內感到舒服。

在活動方案中加入破冰遊戲。這類型的遊戲能讓所有人認識彼此與歡笑。

思考以下問題：

為什麼我們想要歡迎新人？

我們希望如何歡迎他們？

我們如何讓他們盡可能地感到像家一樣？

你在這件事可以扮演的角色？



這是一個時機，向他們解釋歡迎新人同時也是一個機會，去調整與發展新事物，讓所有人都得以融入。



向更多年輕人提供童軍運動需要經過一個全面性考驗，你的童軍總會是如何吸引與續留年輕人的。透過這樣的了解，你可以更佳地回應任何招募時所遇到的阻礙，同時也能確認地方層級獲得更好的支援。這是非常重要的，因為招募大多時候是發生在童軍團（地方）層級。因此，這個挑戰是能夠協助與支持發展，無論透過創立新童軍團，提供資源讓地方童軍用來招募及參加，或是透過全國性的活動。





計畫一個招募活動

需要思考的問題	想法	檢核表
目標是什麼？		
這會發生在哪裡？		
我們希望招募的對象？ (目標聽眾與概況)		
我們會進行什麼活動？		
誰負責執行？		
社區中是什麼情況？ 它是否能支持我們成長的 野心？		
我們有無領袖能支持這個結 果？我們有無向目標聽眾溝 通？如何做？		
誰是我們此次行動的合作 夥伴？		
招募結束過後會發生什麼事？ 我們是否有計畫？		
在招募之後的支持架構是 什麼？		

開始成長

在經過這七個章節的課程，我們已經帶你瀏覽成長的七個關鍵成分了：

1.

設定一個目標與策略並在適當的時機達成之

2.

一個刺激、吸引人並與時俱進的高品質青年活動方案

3.

尋找、發展與續留成年領袖志願者

4.

進行溝通以訴說一個更好的關於童軍運動的故事

5.

強而有力的組織以提供地方童軍團更好的支援

6.

與合作夥伴創造一個能夠成長的環境

7.

拓展與招募以積極的向外延伸到新的成員





現在是時候讓你以及你的童軍總會基於你的需求，找出這些成分正確的調和比例，確認你的目前能力，了解你的脈絡並形塑出這些素材，調整你的組織成長所需的完美配方。

如同我們所說明的，成長的管理是一項錯綜複雜的挑戰。需要一個整體的、策略性的以及含括全組織的作法——因為成長是每一個人的責任。

而如果你在這令人興奮的成長旅程當中遭遇非預期的挑戰，切記這同時也是一個做中學的學習經驗；比起你的好夥伴童軍總會，不會有其他更好的專家意見；而世界童軍運動組織也已經準備好支持你並一同成長。

最重要的是，切記童軍運動提供改變生命的體驗給年輕人，他們也許是第一次感受到被賦予權能，也請想像當我們提供這些機會給其他數百萬人所能產生的影響。

祝你的成長旅程好運，
我們一起成長吧！

童軍運動組織人口成長小組



尋找更多額外的支援？

我們鼓勵並邀請你探索 [WOSM 服務平台](#)。這個平台就像一間一應俱全的商店，能支持與強化國家童軍總會的能力，以實現更好的童軍活動與方案給全世界更多的年輕人。它有相當充裕的資源與線上學習課程，含括所有成長相關的成分，當然這也是聯繫 WOSM 團隊的一種方式。

一些意見你可以尋求支持， 它們可能包括：

- 建立 (或改善現有的) 國家童軍總會的會員管理系統
- 與國內的發展機構及夥伴，補足成長所需的合作關係
- 藉由創造最佳實踐作法意見交換的機會，或配對你和其他的國家童軍總會，以提供一對一的支持。
- 促進與政府機關的合作
- 發展一個成長策略





SCOUTS®
Creating a Better World

© World Scout Bureau Inc.
Organisational Development
December 2019

World Scout Bureau, Global Support Centre
Kuala Lumpur

Suite 3, Level 17,
Menara Sentral Vista, No 150
Jalan Sultan Abdul Samad
Brickfields, 50470
Kuala Lumpur, MALAYSIA

Tel.: + 60 3 2276 9000
Fax: + 60 3 2276 9089

worldbureau@scout.org scout.org

Reproduction is authorised to National Scout
Organizations and Associations which
are members of the World Organization
of the Scout Movement. Credit for the source
must be given.