

美国男孩女孩俱乐部案例阅读材料： 基本概况以及2017-2025战略规划

（研讨会阅读材料，请勿外传 谢谢！）



资助者圆桌论坛（CDR）

2021年1月

活动信息

亲爱的伙伴，您好！本篇做为CDR活动（男孩女孩俱乐部案例分享）的阅读材料。内容包括：男孩女孩俱乐部项目基本信息，以及2017-2025年战略规划框架。

- **活动主题：**艰难攻关，推动数千个项目点的全国型网络迈向“成效导向”——以美国男孩女孩俱乐部为例
- **分享嘉宾：**Elizabeth Fowlkes，美国男孩女孩俱乐部全国总部 战略高级副总裁
- **探讨问题：**2019年男孩女孩俱乐部在全美范围内已有1000多家合作伙伴，近5000家俱乐部。随着项目规模快速扩张，网络的关注点也开始从规模增长转向了项目成效。以“推进成效导向型网络”为目标。在追求成效导向的过程中，网络遇到了哪些挑战？是如何应对这些困难的？尤其是全国总部在其中做了哪些努力和投入？这个将是活动要为大家分享的核心问题。
- **参会方式：**zoom线上平台（参会号 841 1248 1990，参会链接 <https://us02web.zoom.us/j/84112481990>）
- 请您尽量提前入场，并通过 <https://www.zoom.us/download> 提前下载安装zoom软件。

基本概况： 问题背景

□ 课后服务通过为儿童、尤其是低收入社区的儿童青少年提供安全庇护场所、课后教育、同伴关系等服务。已有大量研究证明其在儿童保护和发展方面的重要作用。

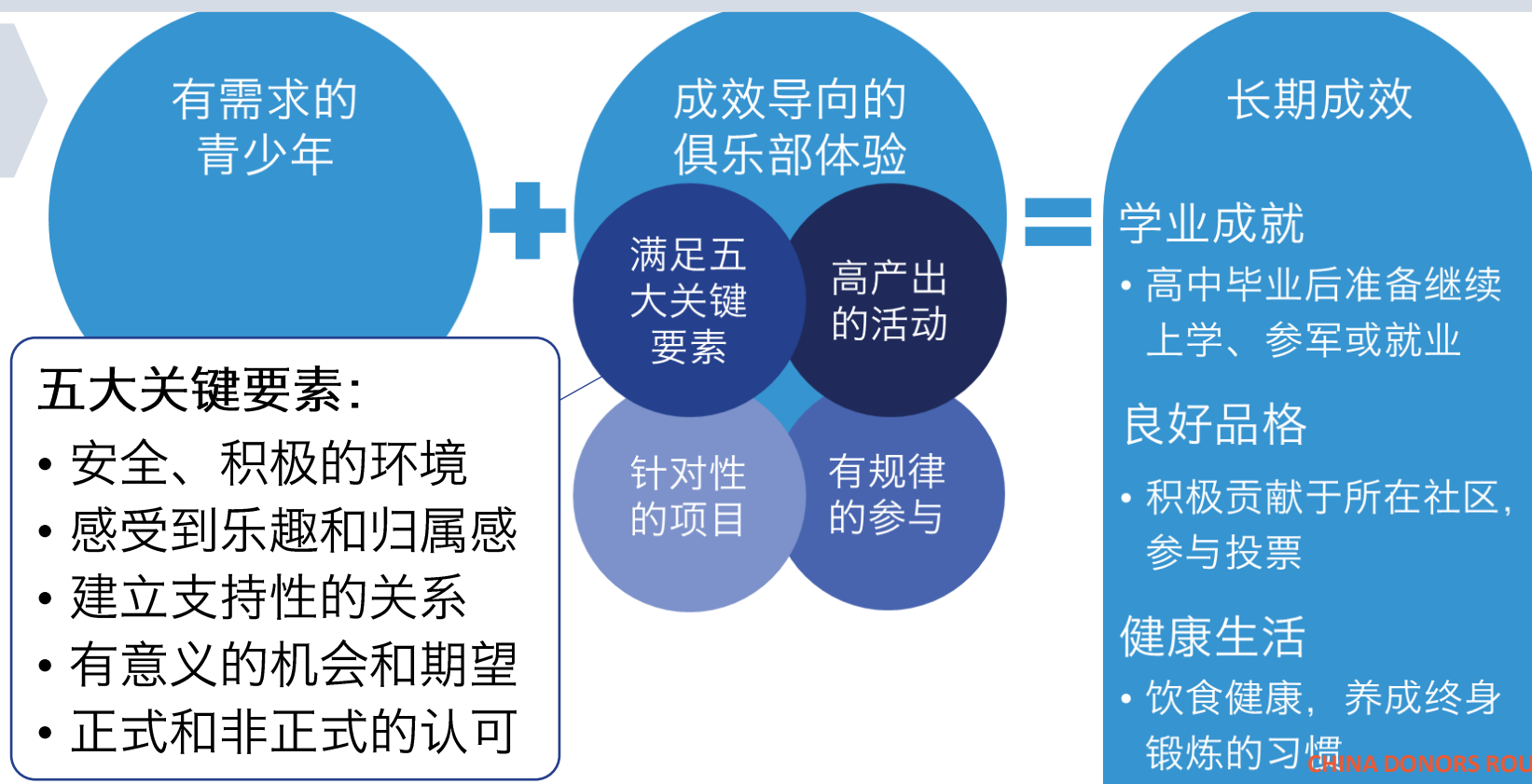
社会现状：为什么需要课后服务	BGCA的服务内容
• 在美国，约1130万儿童和青少年（约占1/5）在课后无处可去，缺乏成人看护。 • 约1/6的年轻人无法按时高中毕业。 • 由于缺乏校外学习机会，低收入家庭儿童会面临暑期成绩倒退。 • 美国每年有100万名未成年人被捕。 • 全美8年级学生中只有23%在“公民评估”中表现良好。 • 6-19岁的青少年中有34%超重或肥胖。 • 美国市场 44%的雇主表示现有的求职者缺乏基本技能。	针对现状，BGCA希望推动青少年在学业成就、品格与公民意识、健康的生活方式三个方面获得提升。服务针对以下5个维度： • 安全威胁 • 就业鸿沟 • 不平等循环 • 人生导师空缺 • 边缘群体失声

基本概况：变革理论

愿景：提供一流的课后服务体验，确保每个进入俱乐部的青少年都能获得成功——顺利高中毕业，规划好未来，展现良好品格和公民意识，过上健康的生活。

使命：所有年轻人，特别是那些最需要BGCA的青少年，都能充分发展潜能，成为奉献社会、关心他人、负责任的公民。

影响力
公式：



基本概况：服务范围和数量

- 男孩女孩俱乐部通过的服务复制与推广，搭建全国性的服务网络，将服务覆盖到更多青少年儿童。
- 截至2019年，BGCA全国俱乐部设点已达4738个，每年服务青少年约460万名。服务合作伙伴超过1100家机构。俱乐部设点覆盖村镇、大都市、公共住房社区、原住民社区、学校、世界各地的美军青年中心等各类社区：
 - 在学校里设点：1946个
 - BGCA附属的全球美军青年中心：497个
 - 农村地区设点：1104个
 - 公共住房设点：284个
 - 原住民地区设点：205个

基本概况：关键服务要素

- ❑ 俱乐部以社区为基础，以活动场所为中心，由专业人员（成人导师）领导。提供当地需要的且与当地资源相匹配的青少年发展方案。

安全、有趣的环境

- 以社区为基础
- 以服务场所为中心

服务内容：参与式的项目

- 服务内容来源以总部研发支持、专业内容合作、执行伙伴自主研发相结合的方式，以兼顾服务内容质量的标准化和满足在地需求的多样性。
- BGCA为不同年龄组定制项目，以满足6-18岁年轻人的兴趣和发展需求。
- 项目分为6个主题，每个主题下都有全年龄段和特定年龄段的項目。

服务者：关爱儿童的成人导师

- 共6.8万名专业服务者
- 45.7万名服务志愿者
- 2.3万俱乐部理事
- 3/4的服务是由兼职人员完成的

基本概况：多主题服务内容

主题1：运动娱乐	主题2：教育	主题3：艺术
概述：这些项目有助于提高身体素质，减轻压力，有效利用闲暇时间，以及学习人际交往技巧。	概述：这些项目旨在培养具有全球竞争力的毕业生，确保所有俱乐部成员按时完成高中学业，为职业生涯做好准备。	概述：从摄影到嘻哈，这些项目旨在培养年轻人的创造力，并为他们提供自我表达的渠道。
示例项目：PLAY BALL 适合所有年龄段：让青少年通过有趣和丰富的活动，在学习棒球和垒球的基本技能的同时提高他们的整体健康水平。	示例项目：Project Learn 适合所有年龄段：通过一系列活动辅导和培养年轻人的学习和认知能力，如休闲阅读，写作活动，与知识渊博的成年人讨论，帮助他人，家庭作业辅导等。	示例项目：National Photography Program 适合6-18岁：通过欣赏摄影艺术唤起青少年的创造力和文化意识。

基本概况：多主题服务内容

主题4：卫生健康	主题5：职业发展	主题6：品格与领导力
概述：这些项目培养年轻人积极参与健康活动，设定个人目标并成长为自给自足的成年人的能力。	概述：这些项目帮助青年人为在第一份工作中取得成功做好准备，并帮助他们制定计划，在其选择的职业领域收获成功。	概述：这些项目帮助青年成为负责任、关心公民的人，并获得参与民主进程的技能，同时培育青年的领导技能，并获得规划、决策、为俱乐部和社区做出贡献的机会。
示例：SMART Moves 适合5-15岁：一项预防和教育计划，旨在解决药物和酒精滥用以及过早性行为等问题。	示例项目CareerLaunch 适合13-18岁：帮助青少年探索合适的职业，合理选择教育内容为就职做好准备，并在工作获得成功。	示例项目：Youth of the Year 适合所有年龄段：这是BGCA的重要表彰项目，致力于培养新一代领导人，帮助青少年为在多元化、全球化和一体化的世界中担当领导者做好充分准备。

基本概况： 网络架构

- ❑ 男孩女孩俱乐部行动网络采用联盟模式（federated model），共有全国1,049家合作伙伴在地独立运营4738家俱乐部。
- ❑ 全国总部位于亚特兰大，为各个俱乐部提供项目开发、市场和传播、能力建设、资源筹集等工作。
- ❑ 区域服务中心和位于华盛顿特区的政府关系办公室也会为俱乐部提供支持。

基本概况： 网络架构

层级结构	功能	构成
治理理事会（Board of Governor）	与全国委员会共同制定基本政策；制定并执行成员机构服务计划，成员机构和俱乐部的选举和撤销权	在全国委员会中选举产生，不少于21人
全国委员会（National Council）	制定组织政策，制定成员准入标准、会费标准、选举理事会等	每家伙伴机构选1名代表；委员会议事最少出席比例25%
区域委员会（National Area Council Committee (NACC)/Area Councils）	BGCA总部和成员机构之间的桥梁，听取成员反馈并将重要事项上报全国委员会讨论	每个地区的成员机构选出2-4名代表组成区域委员会；每个区域委员会中还会有一名治理理事会成员
成员机构（Membership）	网络成员，每家成员机构运营1家或几家俱乐部；成员机构在组织主体、财务、法律、人事上，和BGCA完全独立	

更多内容及成员标准等具体信息，可参考

https://www.bgca.org/-/media/Documents/AboutUs/Structure_of_BoysGirlsClubsofAmericav2.ashx

基本概况：服务成效（1/2）

- ❑ “提升项目质量和建立监测评估体系”是BGCA在2010-2017年战略周期中的重要战略目标。2011年推出全国服务中心通用的成效监测体系（National Youth Outcomes Initiative, 以下简称NYOI），同时关注过程和成效，对儿童参与体验和服务质量进行追踪。每年春季进行一次问卷调查，各地俱乐部负责本地数据的调查录入、分享。
- ❑ 2019年，BGCA进一步开发了数据平台MY DATA，方便伙伴更灵活、高效的获得、分析、分享数据。从俱乐部到网络的各级管理人员，可以利用监测数据来：支持运营方案和决策、提升项目质量、向捐赠人和其他相关方说明项目影响力。
- ❑ 评估的目的不在于评价，而是鼓励每个俱乐部了解自身表现以及与全国其它俱乐部横向对比的结果，并基于此制定持续的学习改进计划。评估结果不影响总部的资助和支持。
- ❑ 本文仅介绍阶段性监测结果。评估监测指标等更多细节，可参考CDR知识库 <https://www.jianguoyun.com/p/DWSjAHkQ6YDCBhiuqll>

基本概况：服务成效（2/2）

- ❑ 服务成效，从个人发展成效指标和成员俱乐部体验评级两个维度来呈现。
- ❑ 其中，当俱乐部为青少年提供更优质的参与体验，青少年更有可能获得好的发展成效——数据结果进一步支持了变革理论中的“影响力公式”。

成效监测：青少年个人发展指标	过程监测：成员俱乐部体验
各个方面均有正向影响： • 学业：俱乐部的12-17岁低收入成员中，获得A、B两档最高等级评价额比例含76%（全国低收入阶层青年平均比例为67%）。 • 品格：8、10、12年级的俱乐部成员，志愿服务比例显著高于全国同龄人水平。 • 健康：俱乐部成员每日摄入的推荐蔬果量是全国同龄人平均水平的两倍以上。	参与者俱乐部体验评级共有3档。2016年调研结果显示，有37%的参与者给出“最优（Optimal）”评级。这些有“最优体验”的青少年，其个人发展成效方面的结果往往也更出众。分年龄段来看： • 16岁及以上：46%更有可能每月参加志愿服务；41%更少卷入暴力；40%更有可能按时完成高中学业。 • 13-15岁：54%更有可能每月参加志愿服务，38%更少酗酒，32%更少抽烟，31%更少卷入暴力。 • 9-12岁：40%更相信学校作业是有意义的，17%更有可能升入高中。

服务成本与资源来源 (2019年年报)

2019年收入/支出		用途	万美元	占比	其它说明
年收入: 2.3亿美元	资助/捐赠 占比77.8%	政府支持	7905*	34%	• BGCA总部的筹资能力突出。来自企业、基金会、个人的私人部门捐赠占投资收益以外收入近60%（全美同类项目最高）。 • 大多会员组织财务上都很依赖地方会员付费，而BGCA总部收入中成员付费仅占比5%。
		企业	7049	30%	
		个人	1374	5.9%	
		基金会	1069	4.6%	
		特别活动	603	2.6%	
		信托基金	155	0.7%	
	其它收入 占比22.2%	投资收益	3713	16%	
		俱乐部会费	1169	5%	
		其它	186	0.8%	
年支出: 2.2亿美元	直接支持 俱乐部 占比85.6%	站点支持	8647	40%	• 2016-2019年，平均38%的支出直接用于俱乐部支持（不包括过账资金），同行领先。
		领导力培训+项目开发	9982	46%	
	服务支持 占比14.4%	筹资	1850	8.5%	
		管理费	1276	5.9%	

2017-2025年战略规划

- ❑ 2011年战略规划“卓越未来影响力计划（Great Future Impact Plan）”，标志着BGCA的发力点从规模扩张转向“成效导向”。前文提到的National Youth Outcomes Initiative（NYOI）便是其中的重要举措，通过评估监测，帮助成员验证成效、支持筹款和倡导，指导成员机构进一步提升成效。
- ❑ 2017年，结合战略前一阶段的进展和新一轮的挑战，BGCA联合成员进一步制定并发布“卓远未来2025（Great Future2025）”并发布，作为2018-2025年的战略规划。该战略从2018年开始实施，每年根据俱乐部的评估、经验、反馈进行更新。

战略系列原文参考：

战略方向

<https://www.bgca.org/kids-in-need/greatfutures-2025/-/media/A755AB78077D4FFDAC2973E3395D6E1E.ashx>

执行框架

<https://www.bgca.org/kids-in-need/greatfutures-2025/-/media/D497E2A96031430A862ABDA08FE68A1E.ashx>

辅助手册

<https://www.bgca.org/kids-in-need/greatfutures-2025/-/media/410053DD29124370BECEB158C4AB5615.ashx>

战略规划：把长期愿景使命逐层落地到工作计划

愿景使命——长期

激发、赋能俱乐部的青少年获得成功，并将机会辐射到全美所有的年轻人

战略方向——8年

包括战略优先项和每个优先项下的子目标

执行框架——4年

在战略方向下，BGCA总部和各俱乐部的具体目标和行动

年度计划——1年

在战略方向下，每个合作伙伴制定年度工作计划

战略优先项

战略优先项：

- 提升项目质量
- 增强合作伙伴能力
- 为儿童倡导发声
- 将服务覆盖更多儿童

- 第一阶段聚焦前2个方面。
- 项目质量得到提升、俱乐部的组织能力和可持续性得到增强、BGCA总部成为更有领导力的青年发展支持型组织——如果这些前提条件都实现了，服务覆盖的扩大只是水到渠成的结果。

战略目标（核心指标）：

75%的俱乐部成员（青少年）
在俱乐部体验评级给出“最优”

- 俱乐部体验直接影响青少年在俱乐部的参与程度以及长期的个体发展成效
- 该指标目前仅为37%，实现目标任重道远。
- 关键指标具体对应俱乐部体验的5大关键因素（见“变革理论”页）

战略执行框架（2017-2021）：分目标

提升项目质量	增强合作伙伴能力	为儿童倡导发声	将服务覆盖更多儿童
• 分目标1：识别最佳实践并建立推动俱乐部体验的项目模型。 • 分目标2： • 定义、测试、审查和试行质量标准。 • 建立、试行和采用同行评估和自我评估。 • 建立、试行和采用持续改进流程。 • 分目标3：提供最先进的培训和资源，确保俱乐部的员工和理事会成员具备相应能力。	• 建立强大的执行和理事会领导能力，驱动影响力。 • 提高当地俱乐部的资源开发能力。 • 通过合并、协助管理、共享服务和其他创新解决方案等，提升传统组织服务能力。 • 建立和支持一个共同的会员管理系统。	• 开展倡导运动，让公众、相关方认识到“课外服务和青年发展对国家未来的经济、道德水平的重要作用”	• 提升俱乐部的日常参与度。 • 让俱乐部成员在高中毕业前始终保持参与。

战略执行框架（2017-2021）：具体行动 （以“提升项目质量为例”）

分目标1：识别最佳实践并建立推动俱乐部体验的项目模型。	具体目标（2018-2021） 更新、公开最佳实践、项目质量指引和标准	俱乐部行动（2018-21） - 发现分享员工最佳实践和成功模式 - 采纳成功实践模式	BGCA的行动（2018-21） - 将经验收集、传播、整合到培训资源 - 和优级俱乐部开发有成效的创新实践
分目标2： - 定义、测试、审查和试行质量标准。 - 建立、试行和采用同行评估和自评估。 - 建立、试行和采用持续改进流程。	具体目标（eg 2018） 100个组织参与同行评估。 100个组织自评估。 200个组织在站点建立持续改进计划。	俱乐部行动（eg 2018） - 进行自评估，并制定持续改进计划。 - 确定初次参与同行评估的年份。 - 增加一项与项目质量相关的会员要求。	BGCA行动（eg 2018） - 完成质量标准初稿。 - 开展能力建设推进同行评估。 - 培训同行评估员。 - 通过培训支持自评估和持续改进。

战略执行框架（2017-2021）：具体行动 （以“提升项目质量为例”）

分目标3：提供最先进的培训和资源，确保俱乐部的员工和理事具备相应能力。	具体目标（eg 2018）	俱乐部行动（eg 2018）	BGCA行动（eg 2018）
	• 为所有岗位建立学习路线图 • 1500名俱乐部总监获得培训认证 • 10000名全职、兼职服务者接受提升青少年俱乐部体验的基础培训	• 为所有岗位创建并实施发展计划，并划拨资金支持	• 为所有岗位明确能力需求和建议学习目标 • 为俱乐部总监提供针对性培训， • 开发服务者基础培训 • 为俱乐部总监参与培训提供资金支持

战略制定过程：伙伴充分参与

2015.1

收集
数据

规划委员会
起草方向

地区委员会
讨论

2016.2

规划委员会
修正方向

全国范围
讨论

2017.2

发布2025
战略

- 2015.1：规划委员会，启动会
- 2015.5：分享战略方向初稿
- 2015.4-2016.2：在地区委员会讨论并征求反馈意见
- 2016.2：规划委员会审查反馈意见，并确定战略方向
- 2016.5：网络内分享战略方向
- 2016.6-2017.1：全国范围各地区的地区委员会讨论，覆盖地区不少于85个
- 2016.12：促成与80多名俱乐部CEO和理事会成员的讨论。
- 2017.2：发布战略（包括战略方向和执行框架）：分发到各个俱乐部并为俱乐部留足与本地相关方讨论反馈的时间。同年5月召开全国伙伴大会，最终确定战略方向。

行前反馈

如果您在工作中也实际资助/执行议题网络或类似模式的项目，欢迎您提前阅读材料，并通过[链接问卷（点击本链接）](#)分享以下问题：

1. 针对网络的工作，当前您最关心的问题是什么？
2. 关于男孩女孩项目案例，您有哪些想深入了解的问题？



资助者圆桌论坛（CDR）

CDR是面向中国资助者的技术支持平台，其使命是“服务中国资助者，探索有效公益，推动社会问题解决”。

cdr4impact.org.cn

版权声明：本报告版权归原作者所有，CDR将本报告编译，为公益同行学习分享所用。