

# 世界大露營 分團運作手冊

## 第三章 | 分團啟動：合作的共識

|                                |           |
|--------------------------------|-----------|
| <b>3-1 第一次服務員共識會議</b>          | <b>3</b>  |
| 四個必談主題                         | 4         |
| 這不是一次會議就完成的事                   | 4         |
| <b>3-2 對學員的要求：在第一次集訓前說清楚</b>   | <b>5</b>  |
| 要求的三個層面                        | 5         |
| 讓孩子一起建立公約                      | 5         |
| <b>3-3 訓練節奏：認識你的分團組成，再決定節奏</b> | <b>7</b>  |
| 模式 A 各自來自不同團，地區分散              | 7         |
| 模式 B 來自不同團，但在同一地區              | 8         |
| 模式 C 小隊內部本身是混組的                | 8         |
| 模式 D 全部來自同一個團                  | 9         |
| <b>3-4 關心準備過程中的人</b>           | <b>11</b> |
| 關心服務員：三個建議                     | 11        |
| 關心學員：建立定期對話的習慣                 | 11        |
| <b>3-5 搜集回饋、提出問題、聯繫 CMT</b>    | <b>13</b> |
| 向內：讓問題說得出口                     | 13        |
| 向外：主動聯繫 CMT                    | 13        |

|                    |           |
|--------------------|-----------|
| <b>服務員檢核表</b>      | <b>15</b> |
| <b>附件 3-1</b>      | <b>16</b> |
| 主題一   我們怎麼做決定？     | 16        |
| 主題二   對孩子的要求底線是什麼？ | 16        |
| 主題三   我們怎麼跟家長說話？   | 17        |
| 主題四   我們怎麼互相照顧？    | 17        |
| <b>附件 3-2</b>      | <b>18</b> |
| 第一層   基本生活能力       | 18        |
| 第二層   參與態度         | 18        |
| 第三層   分團行為公約       | 19        |
| <b>附件 3-3</b>      | <b>20</b> |
| 我的分團組成模式：          | 20        |
| 全分團集訓進度追蹤          | 20        |
| 不管哪種模式，這兩條線都不能少    | 21        |
| <b>附件 3-4</b>      | <b>22</b> |
| 關心服務員：三個機制確認       | 22        |
| 關心學員：狀態觀察記錄        | 22        |
| 個別對話記錄（每 2-3 個月一次） | 23        |
| <b>附件 3-5</b>      | <b>24</b> |
| 月會固定議程             | 24        |
| 每次集訓後的回饋三問         | 24        |
| CMT 聯繫記錄           | 25        |

### 第三章

## 分團啟動

讓四個服務員，變成一個團隊

3-1  
共識會議

3-2  
學員要求

3-3  
訓練節奏

3-4  
關心彼此

3-5  
回饋機制

這一章的重點，是「四個服務員如何開始共事」。

第二章說的是分工架構，每個工作需要負責什麼。這一章更為進階——要探討如何建立服務員之間的共識、如何清楚表達對孩子的要求、準備過程的節奏怎麼安排、每個人的狀態誰來關心。以上細節如果沒有在出發前處理好，有可能使團隊在活動期間付出更高昂的時間或金錢成本。

共識會議

學員要求

訓練節奏

關心彼此

回饋機制

### 3-1 第一次服務員共識會議

分團名單確定之後，很多服務員的第一個念頭是「趕快開始做事」。但開工之前，有一件事更重要——讓四個人坐下來，把幾件關鍵的事情說清楚。

這不是分工會議。分工可以之後再慢慢調整，但有些事情一旦沒有說清楚，就會在準備過程中不斷地出現各種障礙：某個服務員對某事的判斷和其他人完全不同、孩子發現每個服務員的標準不一樣、有人覺得壓力很大卻不知道跟誰說。

共識會議的目的不是讓大家意見完全一致，而是讓每個人知道彼此的想法。

## 四個必談主題

建議在分團組成後兩週內召開第一次共識會議，不需要很長，兩到三小時就夠。重點是讓每個人直接說出自己的想法，而不是點頭說「好」就過去。

|                                                                                                   |                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>01 我們怎麼做決定？</b></p> <p>服務員可以自行決定哪些事情？哪些事要先告知其他人？緊急狀況下分團長不在時，誰負責接手？這些邊界在壓力下最容易模糊，要提前說清楚。</p> | <p><b>02 對孩子的要求底線是什麼？</b></p> <p>每個服務員對規範的容忍度不一樣，這很正常。但某些底線需要所有人一致——孩子很快會找到「比較好說話的」那個，如果標準不一，容易造成服務員和孩子之前的摩擦。</p> |
| <p><b>03 我們怎麼跟家長說話？</b></p> <p>語氣、頻率、說什麼、不說什麼，需要統一。四個服務員給家長四種版本的資訊，只會增加家長的焦慮。</p>                 | <p><b>04 我們怎麼互相照顧？</b></p> <p>這是很容易被忽視，但最常發生問題的部分。服務員的狀態誰在照顧？有人撐不住了要怎麼說出口？建議在大家狀態都還不錯的時候討論，不要等到活動現場才發現。</p>       |

### 老手說

第一次共識會議最常見的失敗方式：主持人問「大家有沒有不同意見？」，沒人說話，就當作有共識了。可以嘗試讓每個人說一句自己的理解，不一致的地方自然就會浮現。

## 這不是一次會議就完成的事

第一次共識會議只是開頭。建議在整個準備期間，每隔三到四個月再做一次「服務員校準」——不是重新討論所有事，而是確認大家對幾個關鍵原則的理解還是一致的。

每次集訓之後、每次有衝突或不對勁的感覺之後，都是做校準的好時機。

### 注意

共識需要記錄。口頭說好的事，在高壓的準備過程中很容易被重新詮釋。用最簡單的方式記下幾個關鍵原則，每個人都有一份，就夠了。不需要很正式，一份訊息截圖也可以。

 四個人各自帶著不同的帶隊風格，這沒有問題。真正有問題的，是不知道彼此的風格有多不同。

## 3-2 對學員的要求：在第一次集訓前說清楚

服務員之間的共識建立後，下一件事是決定：我們對孩子的要求是什麼？

這個問題要在第一次集訓前就有答案，不是等到集訓時才臨時宣布。如果服務員在集訓前沒有討論清楚，到了現場就容易出現「這樣算違規嗎」「我覺得這樣就夠了」的拉扯。

### ｜要求的三個層面

|   |         |                                                                                                 |
|---|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 一 | 基本生活能力  | 自己整理裝備、準時、負責個人物品。這些聽起來理所當然，但如果不在行前說清楚，活動期間就要重複提醒。建議在第一次集訓時用演練的方式確認，而不是口頭宣布就好。                   |
| 二 | 參與態度    | 集訓出席率、手機使用規範、學習的主動性、小隊任務或團任務的完成度。這幾件事的標準要在第一次集訓時就公告，而且服務員自己要做到。孩子看服務員的手機使用方式，比聽服務員說「不要玩手機」更有效果。 |
| 三 | 分團的行為公約 | 對待彼此的方式、對服務員的方式、面對不同文化背景夥伴的態度。這一條是最值得讓孩子一起參與制定的——他們一起訂下的規矩，比服務員宣布的條款更容易被遵守。                     |

### ｜讓孩子一起建立公約

第一次集訓是建立分團公約的最好時機。服務員帶著已經達成共識的底線進去，開放孩子討論具體的規則細節——什麼時間要熄燈、手機怎麼管理、有問題怎麼反映；若是協作度高的團隊，也可以放手讓他們討論如何進行小隊間的輪值與分工。

底線是服務員決定的，細節可以一起談。這個過程本身就是一次練習：讓孩子體驗什麼叫做在**團隊規範內擁有自主的權力，能照顧好自己，也能兼顧團體生活**。

#### 💡 老手說

公約要白紙黑字寫下來，而且要讓每個孩子都有一份。不需要讓他們簽名（那樣太正式），但要讓他們知道：這份公約是我們一起訂的。活動期間要提醒某個孩子時，說「我們的公約上說……」比說「你不應該這樣」有效得多。

 服務員之間的標準一致，是孩子安全感的來源之一。當孩子知道無論找哪個服務員，得到的回應都是一樣的，他們反而不會去試探邊界。

### 3-3 訓練節奏：認識你的分團組成，再決定節奏

分團成員的組成狀況會影響訓練節奏。如統一規定「每兩個月集訓一次」，對某些分團是可行的，對另一些分團卻是做不到的要求。服務員需要先確認自己小隊和分團的狀況，再根據條件設計合理的節奏，避免套用一份對所有人都「看起來很好」，但只有少數人能實現的計畫。

四種組成模式不是非此即彼的分類，現實中很可能是混合出現的——例如兩個小隊來自同一個團，另外兩個來自外縣市。請服務員根據自己的實際情況，判斷最接近哪一種模式，或者組合參考。

#### 模式 A 各自來自不同團，地區分散

|                        |                                                                              |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 組成特徵                   | 4 個小隊分別來自 4 個不同的童軍團，彼此地理距離遠，平常無法定期聚在一起。                                      |
| 現實限制                   | 舉辦全分團集訓成本很高——需要協調 4 個團的時間、交通和住宿。在整個 15 個月的準備期內，能真正把所有人聚在一起的機會，現實上最多 2 到 3 次。 |
| 訓練節奏                   | 訓練的主力不在全分團集訓，而在各小隊自己的團集會。全分團集訓建議安排在三個關鍵時間點：                                  |
| 第一次<br>出發前<br>12-15 個月 | <b>認識彼此</b><br>來自不同團的孩子第一次見面，這次集訓的目標不是技能，是建立關係、確立分團公約、讓大家對「我們是一個分團」有真實的感受。   |
| 第二次<br>出發前<br>6-9 個月   | <b>拉齊標準</b><br>各小隊已在自己的團訓練了一段時間，這次集訓用來確認大家的程度是否在同一條線上，調整各小隊自主訓練的方向。          |
| 第三次<br>出發前<br>1-3 個月   | <b>最終確認</b><br>模擬接近大露營的作息與節奏，確認每件事都有人接住。這次集訓結束後，大家要對出發有信心。                   |

#### 💡 特別需要注意的事

這個模式最大的風險是「各自訓練，方向跑掉」。建議服務員每個月至少開一次線上月會，讓各小隊長回報進度、提出問題。等到第二次集訓才發現大家理解完全不同，修正的空間已經很小。



| 模式 B 來自不同團，但在同一地區        |                                                                |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 組成特徵                     | 4 個小隊分別來自不同的童軍團，但地理上足夠近，可以定期在不需要住宿的情況下聚在一起。                    |
| 現實限制                     | 相較於模式 A，集訓的機動性高得多。但各小隊平日仍在各自的團，彼此的訓練文化和習慣不同，需要時間磨合。            |
| 訓練節奏                     |                                                                |
| 倒數<br>12-9 月<br>每 1-2 個月 | <b>建立制度</b><br>測試分工是否能真正運作。炊事輪值試跑、器材清點、行政流程演練——在這個階段發現問題，代價最小。 |
| 倒數 9-3 月<br>每月一次         | <b>施加壓力</b><br>加入壓力情境、模擬長時間戶外活動、測試緊急通報流程。各階段具體課程，詳見第六章。        |
| 倒數 3-0 月<br>每兩週          | <b>最終確認</b><br>確認每件事都有人負責。每次集訓都問：「如果現在出發，我們哪裡還沒準備好？」           |

#### 💡 特別需要注意的事

這個模式的優勢是集訓頻率，但頻繁集訓也容易讓服務員和孩子都進入「疲勞」狀態。每次集訓都要有明確的目的，不是「反正要見面」。沒有目的的集訓比沒有集訓更累人。

| 模式 C 小隊內部本身是混組的   |                                                                                                                                       |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 組成特徵              | 每個小隊內部由 2-3 個不同童軍團的成員組成。這是複雜度最高、風險也最高的模式——彼此不熟悉的層次，從分團層級下沉到了小隊內部。                                                                     |
| 現實限制              | 小隊成員來自不同的團，平日各自回到自己的團集會，小隊在全分團集訓以外的時間很難定期見面。小隊的凝聚力，必須在每一次難得的全體活動中快速建立。                                                                |
| 訓練節奏              | 這個模式的訓練分成兩條平行的線：                                                                                                                      |
| 1. 個人<br>自主訓練（平日） | 每個人平時透過自己所在的童軍團集會維持基本能力，同時主動參加縣市會或各童軍組織提供的外部機會——例如考驗營隊、小隊長訓練營、團露營等。重要的是：雖然大家在不同的地方練習，但訓練的方向和標準要一致。服務員需要事先和每位伙伴說清楚：我們在練什麼、練到什麼程度算準備好了。 |
| 2. 全分團<br>集訓      | 集訓的重心不是重新教技能，而是把各自練好的能力整合成分團的運作。建議節奏參考模式 A 的三個關鍵時間點，並在每次集訓中刻意安排小隊內部的凝聚時間，讓同一個小隊的成員有機會建立真實的信任。                                         |

### 💡 特別需要注意的事

大家各自努力，卻在方向上跑掉——這是這個模式最容易出現的問題。服務員要定期和各小隊長確認，個人訓練有沒有按照分團的標準在走。另外，小隊內部的關係比其他模式更難自然建立，服務員要更主動介入，而不是等孩子自己磨合。

### 模式 D 全部來自同一個團

|                       |                                                                              |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 組成特徵                  | 4 個小隊都來自同一個童軍團，可以透過每週固定的團集會進行高頻訓練。這是四種模式裡最容易安排訓練規劃的一種。                       |
| 現實限制                  | 「太熟悉彼此」帶來的隱患——孩子之間已有既定的相處模式，未必有利於建立新的分團文化。另外，全在同一個團也意味著家長管理壓力較為集中。           |
| 訓練節奏                  |                                                                              |
| 倒數<br>15-12 月<br>每週接觸 | <b>重新定義關係</b><br>讓孩子從「同一個團的成員」，轉變為「這個分團的夥伴」。透過設計分團專屬的儀式、公約和文化，建立與原本團體不同的認同感。 |
| 倒數<br>12-9 月<br>融入團集會 | <b>系統性建立制度</b><br>利用高頻率接觸的優勢，在團集會中分段練習炊事、輪值、行政流程——不需要每次都是完整的集訓。              |
| 倒數<br>9-3 月<br>每月集訓   | <b>獨立運作</b><br>安排與日常團集會分開的分團集訓，模擬在非熟悉環境下的獨立運作。各階段具體課程，詳見第六章。                 |
| 倒數<br>3-0 月<br>壓力測試   | <b>最終確認</b><br>確認每個人都清楚自己出發時的角色。每次集訓都問：「如果現在出發，我們哪裡還沒準備好？」                   |

### 💡 特別需要注意的事

訓練機會多，反而沒有危機感——這是這個模式最容易被忽略的風險。服務員要刻意在每個階段設定明確的目標，避免準備過程流於鬆散。同一團一定會有選擇參加和不參加大露營的夥伴，將平時團集會作為訓練時避免過度強調大露營的活動，避免無法參加大露營的孩子感到被排擠和失落另外，因為大家太熟，衝突和情緒問題更容易被壓著不說，要更主動創造讓問題說出口的空間。

不管哪種模式，這兩條線都不能少

|            |                                                                                           |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 個人<br>自主訓練 | 不論分團是哪種組成，每個孩子的個人準備都是自己的責任。體能、露營技能、英文溝通、文化準備——這些不能等集訓才開始。服務員的角色是給方向，每次集訓前做對話式回顧，不是考試，是關心。 |
| 服務員<br>月會  | 每月至少一次，不管有沒有集訓。功能進度、問題提出、決策確認，預留時間給彼此，不談工作，純粹聊聊「最近怎麼樣」。                                   |

這份架構是 CMT 與有經驗的服務員共同整理的建議，提供給第一次帶隊的服務員作為起點參考。四種模式不是唯一的分法，現實情況可能更複雜。如果你們試出了更符合自己組成的做法，歡迎回報給 CMT，讓下一批分團也能從你們的經驗中學習。

 先認清你的分團是哪種組成，再決定節奏。對號入座，比套用一份對所有人「看起來很好」的計畫更重要。各階段的具體課程內容，見第六章。

訓練的具體內容與建議將在第六章說明。這一節說的是節奏——什麼時候要做什麼，以及不同時期的集訓重點是什麼。

很多分團的問題不是「訓練不夠」，而是「訓練的節奏亂掉了」：一開始每個月都有集訓，到了後期卻因為各種事情無法確認時間而中斷；或者反過來，前期幾乎沒有集訓，到了最後三個月才開始密集準備，壓力全部堆在一起。

## 3-4 關心準備過程中的人

這一節是整本手冊裡最少被討論的主題，但它是最重要的一節。

長時間準備的過程中，孩子有學業壓力、家庭狀況、社交困擾；服務員有工作、有自己的生活、有些人還要同時帶其他童軍活動。如果沒有人主動關心這些狀態，問題通常不會在準備期間顯現——而是在活動現場的某個夜晚突然炸開。

服務員的狀態是整個分團的天花板。服務員撐不住，什麼制度都沒用。

### | 關心服務員：三個建議

- |    |                                                                                                                                                         |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01 | <p><b>月會的最後 10 分鐘</b></p> <p>每次服務員月會結束前，留 10 分鐘，不談工作，只聊聊：「你最近過得怎麼樣？有沒有什麼讓你覺得壓力大的事？」這個問題不需要解決什麼，但會讓每個人知道自己有被關心。如果某個人說「還好」但表情不對，記下來，找時間私下問一句。</p>         |
| 02 | <p><b>有問題說出來的環境</b></p> <p>服務員之間需要一個「說出來不會被評判」的文化。有人覺得自己某件事做得不夠好、有人對某個決定有疑慮、有人覺得工作量不太平衡——這些事如果說不出口，就會變成心裡的結，最後在糟糕的時刻爆發。副團長的角色在這裡特別重要：要主動關心，不要等別人來說。</p> |
| 03 | <p><b>備援計畫</b></p> <p>如果某位服務員在活動前因為個人因素無法繼續，分團要怎麼辦？這個問題要在還沒問題的時候就討論好。不是要嚇誰，也不是情勒——這種確認反而是一種保護，讓每個人都不需要帶著這個壓力勉強撐著。</p>                                   |

### | 關心學員：建立定期對話的習慣

孩子在準備期間的狀態，服務員不一定看得到——特別是在只有每幾個月才見一次面的情況下。

建議的做法不是定期問卷（太正式，孩子容易應付了事），而是在每次集訓時，讓服務員各自花 10-15 分鐘和自己負責的小隊聊一聊，關心大家：「這幾個月準備得怎麼樣？有沒有覺得很難的事？」

| 需要特別關注的訊號           | 可能的回應方式                      |
|---------------------|------------------------------|
| 集訓出席率下降，或總是找藉口請假    | 不要直接追問原因，先表達你注意到了，再問他有沒有什麼困難 |
| 對活動的熱情明顯降低          | 問他對這次活動最期待的是什麼，從正向的角度重新連結    |
| 和其他小隊夥伴的互動減少        | 安排一個讓他自然融入的活動，而不是強迫他「去跟大家玩」  |
| 家長開始頻繁聯繫服務員，傳達孩子的焦慮 | 孩子的焦慮有時來自家長，和家長溝通可能比和孩子溝通更有效 |

 準備期間多多關心成員，是活動期間分團運作穩定的基礎。在還有時間的時候做，比在現場補救容易太多。

## 3-5 搜集回饋、提出問題、聯繫 CMT

分團不是一個孤立的單位。在整個準備過程中，有兩個資訊管道需要保持暢通：向內的回饋，和向外的聯繫。

### ┃ 向內：讓問題說得出口

每次集訓或月會之後，用最簡單的方式收集回饋。不需要複雜的問卷，三個問題就夠了：

|    |                                                                                                                                 |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Q1 | <p>這次最有收穫的是什麼？</p> <p>讓大家說出正向的收穫，鞏固「做這件事有意義」的感覺。這個問題的答案也讓服務員知道哪些安排是有效的。</p>                                                     |
| Q2 | <p>最困難或最不舒服的是什麼？</p> <p>讓問題說出口，而不是讓它留在心裡。這個問題的回答是下一次集訓調整的依據，也是服務員了解每個人狀態的重要線索。</p>                                              |
| Q3 | <p>下次希望不一樣的是什麼？</p> <p>讓大家對下一次集訓有期待，無論是對於團隊的成長、大露營知識面的了解或技能面的實作，都可以是下一個集訓團隊可以努力的方向。也讓服務員知道哪些地方需要調整。這個問題有助於把「被動參與」轉化為「主動投入」。</p> |

回饋收集之後，最重要的一步是：讓大家知道你有看到、有回應。如果服務員每次收集回饋都沒有任何下文，下一次就沒有人會認真填了。不需要每個意見都採納，但需要說一句「大家的回饋我們有注意到，我們決定調整哪一件事、或是針對哪件事再深入討論」。

### ┃ 向外：主動聯繫 CMT

很多分團在遇到問題的時候選擇自己扛，不想麻煩 CMT，或者擔心問了會顯得能力不足。建議調整這個心態。

CMT 的角色之一，就是在各分團的準備過程中提供支援。帶著問題去問，不是示弱，而是讓整個代表團系統正常運作的一部分。

| ✗ 等問題大了再說                | ✓ 主動、定期聯繫                                 |
|--------------------------|-------------------------------------------|
| 事情已經很複雜才去問，解決的難度遠高於一開始就問 | 於每月第一個週四的代表團服務員聚會時間分享重要進度和問題，能讓問題還小的時候就浮現 |
| 不確定某個行政程序，自己猜一個做法，後來發現做錯 | 遇到不確定的行政問題第一時間問 CMT，不要靠猜                  |

|                        |                                   |
|------------------------|-----------------------------------|
| 集訓後發現某個孩子的狀況讓人擔心，先觀察再說 | 有擔心的觀察就說出來，讓 CMT 知道，必要時他們可以提供資源   |
| 等到出發前才發現有個流程沒走對，已經來不及  | 定期回報讓 CMT 掌握每個分團的準備狀態，提早提醒可能出現的問題 |

### 老手說

和 CMT 的聯繫不需要每次都很正式。一則訊息說「這個月我們做了什麼、遇到什麼問題、下個月打算怎麼做」，就夠了。比不說要好，比等到出問題才說更好。

 分團不是單打獨鬥。回饋讓你知道哪裡出問題，聯繫 CMT 讓你不用一個人解決問題。

## 這一章說的，是比「做事」更難的事

讓四個人達成共識，比讓四個人分工更難。讓孩子接受要求，比告訴孩子要求是什麼更難。讓準備的節奏持續 18 個月，比制定一份完美的計畫更難。在還沒出問題的時候就開始關心人，比出問題了再來補救更難。

但這些困難的事情，如果在出發前做好了，到了活動現場你會發現：問題還是有，但你們有能力一起面對。

下一章談家長關係，從第一次說明會開始，如何在過程中，讓家長從「旁觀者」變成「後盾」。

## 服務員檢核表

### 使用說明

這份附件包含第三章「分團啟動」的五份服務員檢核表，建議在準備期間持續使用。

☐ 勾選框：完成後打勾

黃色底色列：供自行增加或修改的項目，填入符合你們分團情況的內容

每份表格右側或下方空白欄位可填入日期、負責人或備註

### 附件目錄

附件 3-1 第一次服務員共識會議——必談主題確認表

附件 3-2 對學員的要求——分團公約建立清單

附件 3-3 18 個月訓練節奏——集訓進度追蹤表

附件 3-4 關心彼此——學員狀態觀察記錄表

附件 3-5 服務員月會——固定議程檢核表 & CMT 聯繫記錄



## 附件 3-1

### 第一次服務員共識會議

必談主題確認表 · 建議在分團組成後兩週內完成

完成共識會議後，請逐項確認每個主題是否真正討論到、有沒有記錄下來。「大家都點頭」不算完成，「每個人說出自己的理解」才算。

#### 主題一 | 我們怎麼做決定？

| 完成                       | 項目                       | 備註 / 負責人 |
|--------------------------|--------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | 哪些事服務員可以自行決定，不需要告知其他人？   |          |
| <input type="checkbox"/> | 哪些事需要先告知其他服務員後才能執行？      |          |
| <input type="checkbox"/> | 緊急狀況下分團長不在時，誰接手？代理順序是什麼？ |          |
| <input type="checkbox"/> | 以上決策原則已書面記錄，每人都有一份       |          |
| <input type="checkbox"/> | (自行填寫)                   |          |
| <input type="checkbox"/> | (自行填寫)                   |          |

#### 主題二 | 對孩子的要求底線是什麼？

| 完成                       | 項目                       | 備註 / 負責人 |
|--------------------------|--------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | 宵禁時間確認，所有服務員標準一致         |          |
| <input type="checkbox"/> | 違規的處理流程（第一步是什麼？升級條件是什麼？） |          |
| <input type="checkbox"/> | 手機使用規範確認                 |          |
| <input type="checkbox"/> | 服務員自己也遵守同一套標準（服務員的手機規範）  |          |
| <input type="checkbox"/> | 紀律底線已書面記錄                |          |
| <input type="checkbox"/> | (自行填寫)                   |          |
| <input type="checkbox"/> | (自行填寫)                   |          |

### 主題三 | 我們怎麼跟家長說話？

| 完成                       | 項目                      | 備註 / 負責人 |
|--------------------------|-------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | 指定唯一對外發言窗口（對家長的問題由誰回應？） |          |
| <input type="checkbox"/> | 對外更新的固定頻率（每幾天一次？用什麼平台？） |          |
| <input type="checkbox"/> | 哪些資訊可以公開？哪些需要謹慎處理？      |          |
| <input type="checkbox"/> | 緊急狀況的家長聯繫流程（由誰通知、說什麼）   |          |
| <input type="checkbox"/> | 以上對家長溝通原則已讓所有服務員知道      |          |
| <input type="checkbox"/> | （自行填寫）                  |          |
| <input type="checkbox"/> | （自行填寫）                  |          |

### 主題四 | 我們怎麼互相照顧？

| 完成                       | 項目                          | 備註 / 負責人 |
|--------------------------|-----------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | 每次月會最後 10 分鐘保留給「互相關心」，不談工作  |          |
| <input type="checkbox"/> | 確認「說出問題不會被評判」的文化，有沒有人願意帶頭說？ |          |
| <input type="checkbox"/> | 備援計畫討論：若某位服務員無法繼續，怎麼辦？      |          |
| <input type="checkbox"/> | 下一次「服務員校準」的時間已定（建議 3-4 個月後） |          |
| <input type="checkbox"/> | （自行填寫）                      |          |
| <input type="checkbox"/> | （自行填寫）                      |          |

💡 每隔 3-4 個月做一次「服務員校準」，不是重新討論所有事，而是確認大家對幾個關鍵原則的理解還是一致的。

## 附件 3-2

### 對學員的要求

分團公約建立清單 · 在第一次集訓前完成

服務員先完成以下確認，帶著底線進入第一次集訓，再開放孩子一起討論細節。底線是服務員決定的，細節可以一起談。

| 第一層   基本生活能力             |                           |          |
|--------------------------|---------------------------|----------|
| 完成                       | 項目                        | 備註 / 負責人 |
| <input type="checkbox"/> | 服務員之間已確認：「自己整理裝備」的標準是什麼   |          |
| <input type="checkbox"/> | 服務員之間已確認：「準時」的定義（幾分鐘算遲到？） |          |
| <input type="checkbox"/> | 服務員之間已確認：個人物品遺失的責任歸屬      |          |
| <input type="checkbox"/> | 第一次集訓計畫用「演練」確認，而不是口頭宣布    |          |
| <input type="checkbox"/> | （自行填寫）                    |          |
| <input type="checkbox"/> | （自行填寫）                    |          |

| 第二層   參與態度               |                           |          |
|--------------------------|---------------------------|----------|
| 完成                       | 項目                        | 備註 / 負責人 |
| <input type="checkbox"/> | 集訓出席率標準（幾次未出席需要說明？）       |          |
| <input type="checkbox"/> | 手機使用規範確認（集訓期間何時可以用？）      |          |
| <input type="checkbox"/> | 服務員自己的手機使用也符合同一標準         |          |
| <input type="checkbox"/> | 學習主動性的期待（如：每次集訓前有個人準備的習慣） |          |
| <input type="checkbox"/> | （自行填寫）                    |          |
| <input type="checkbox"/> | （自行填寫）                    |          |

### 第三層 | 分團行為公約

| 完成                       | 項目                     | 備註 / 負責人 |
|--------------------------|------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | 對待彼此的方式（語氣、肢體、玩笑的邊界）   |          |
| <input type="checkbox"/> | 對待服務員的方式               |          |
| <input type="checkbox"/> | 面對不同文化背景夥伴的態度          |          |
| <input type="checkbox"/> | 公約已由孩子一起參與制定（不只是服務員宣布） |          |
| <input type="checkbox"/> | 公約已白紙黑字寫下來，每個孩子都有一份    |          |
| <input type="checkbox"/> | （自行填寫）                 |          |
| <input type="checkbox"/> | （自行填寫）                 |          |

## 附件 3-3

### 18 個月訓練節奏

集訓進度追蹤表 · 依你的分團組成模式對應使用

請先確認你的分團組成模式（A / B / C / D，或混合），再對應下方時間節點逐一追蹤。不管哪種模式，個人自主訓練和服務員月會這兩條線都不能少。

我的分團組成模式：

| 完成                       | 項目                               |
|--------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 模式 A：各自來自不同團，地區分散（全分團集訓最多 2-3 次） |
| <input type="checkbox"/> | 模式 B：來自不同團，但在同一地區（可定期集訓）         |
| <input type="checkbox"/> | 模式 C：小隊內部本身是混組的（複雜度最高）           |
| <input type="checkbox"/> | 模式 D：全部來自同一個團（可透過每週團集會高頻訓練）      |
| <input type="checkbox"/> | （自行填寫）                           |
| <input type="checkbox"/> | （自行填寫）                           |

### 全分團集訓進度追蹤

| 時間節點         | 完成                       | 集訓重心   | 主要確認事項                         |
|--------------|--------------------------|--------|--------------------------------|
| 出發前 15-12 個月 | <input type="checkbox"/> | 認識彼此   | 建立關係、確立分團公約、讓大家真實感受到「我們是一個分團」  |
| 出發前 12-9 個月  | <input type="checkbox"/> | 建立制度   | 測試分工架構是否能運轉，炊事輪值試跑、行政流程演練      |
| 出發前 9-3 個月   | <input type="checkbox"/> | 施加壓力   | 加入壓力情境、模擬長時間戶外活動、國際交流模擬（詳見第六章） |
| 出發前 3-0 個月   | <input type="checkbox"/> | 最終確認   | 每次集訓問：「如果現在出發，我們哪裡還沒準備好？」      |
|              | <input type="checkbox"/> | （自行填寫） |                                |
|              | <input type="checkbox"/> | （自行填寫） |                                |

不管哪種模式，這兩條線都不能少

| 完成                       | 項目                                | 備註 / 負責人 |
|--------------------------|-----------------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | 個人自主訓練——每次集訓前有對話式回顧（不是考試，是關心）     |          |
| <input type="checkbox"/> | 個人自主訓練——體能練習持續進行中                 |          |
| <input type="checkbox"/> | 個人自主訓練——英文溝通練習持續進行中               |          |
| <input type="checkbox"/> | 個人自主訓練——台灣文化認識與自我介紹準備中            |          |
| <input type="checkbox"/> | 服務員月會——每月至少一次，有進度更新 + 問題提出 + 狀態確認 |          |
| <input type="checkbox"/> | （自行填寫）                            |          |
| <input type="checkbox"/> | （自行填寫）                            |          |

## 附件 3-4

### 關心彼此

學員狀態觀察記錄表 · 每次集訓後填寫

每次集訓後，服務員各自觀察自己負責的小隊，記下有沒有人狀態不對。不一定要當下介入，但要記錄。建議每隔 2-3 個月安排一次與每位孩子的 10-15 分鐘個別對話。

#### 關心服務員：三個機制確認

| 完成                       | 項目                         | 備註 / 負責人 |
|--------------------------|----------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | 本次月會最後 10 分鐘有沒有問彼此「最近怎麼樣」？ |          |
| <input type="checkbox"/> | 有沒有人說「還好」但表情不對？有沒有後續跟進？    |          |
| <input type="checkbox"/> | 工作量是否平衡？有沒有人悶著不說？          |          |
| <input type="checkbox"/> | 備援計畫是否還有效？（服務員異動時需重新確認）    |          |
| <input type="checkbox"/> | （自行填寫）                     |          |
| <input type="checkbox"/> | （自行填寫）                     |          |

#### 關心學員：狀態觀察記錄

| 注意                       | 需要特別關注的訊號           | 可能的回應方式                  |
|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 集訓出席率下降，或總是找藉口請假    | 先表達你注意到了，再問他有沒有什麼困難      |
| <input type="checkbox"/> | 對活動的熱情明顯降低          | 問他對這次活動最期待的是什麼，從正向角度重新連結 |
| <input type="checkbox"/> | 和其他小隊夥伴的互動減少        | 安排讓他自然融入的活動，不要強迫         |
| <input type="checkbox"/> | 家長開始頻繁聯繫服務員，傳達孩子的焦慮 | 孩子的焦慮有時來自家長，和家長溝通可能更有效   |
| <input type="checkbox"/> | （自行填寫）              |                          |
| <input type="checkbox"/> | （自行填寫）              |                          |

個別對話記錄（每 2-3 個月一次）

| 完成                       | 項目                          | 備註 / 負責人 |
|--------------------------|-----------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | 已安排與每位學員的個別對話時間（10-15 分鐘）   |          |
| <input type="checkbox"/> | 對話重點：「你覺得準備得怎麼樣？有沒有什麼擔心的事？」 |          |
| <input type="checkbox"/> | 對話後有沒有需要跟進的事項？已記錄並追蹤        |          |
| <input type="checkbox"/> | （自行填寫）                      |          |
| <input type="checkbox"/> | （自行填寫）                      |          |



## 附件 3-5

### 服務員月會 & CMT 聯繫記錄 固定議程檢核表 · 每次月會使用

每個月至少一次，不管有沒有集訓。按照以下三段依序進行，最後 10 分鐘不談工作。

| 月會固定議程                   |                                |          |
|--------------------------|--------------------------------|----------|
| 完成                       | 項目                             | 備註 / 負責人 |
| <input type="checkbox"/> | 段落一   功能進度更新——每個負責人說本月完成了什麼    |          |
| <input type="checkbox"/> | 段落二   問題提出——這個月有什麼卡關的事？需要什麼支援？ |          |
| <input type="checkbox"/> | 段落三   決策確認——有什麼需要拍板的事？今天決定下來   |          |
| <input type="checkbox"/> | 最後 10 分鐘   只問「你最近怎麼樣？」不談工作     |          |
| <input type="checkbox"/> | 月會後整理簡短紀錄，讓所有人都知道決定了什麼         |          |
| <input type="checkbox"/> | (自行填寫)                         |          |
| <input type="checkbox"/> | (自行填寫)                         |          |

| 每次集訓後的回饋三問               |                  |             |
|--------------------------|------------------|-------------|
| 完成                       | 回饋問題             | 已收集 / 已回應紀錄 |
| <input type="checkbox"/> | Q1 這次最有收穫的是什麼？   |             |
| <input type="checkbox"/> | Q2 最困難或最不舒服的是什麼？ |             |
| <input type="checkbox"/> | Q3 下次希望不一樣的是什麼？  |             |
| <input type="checkbox"/> | (自行填寫)           |             |
| <input type="checkbox"/> | (自行填寫)           |             |

 回饋收集後，最重要的一步是回應。讓大家知道你有看到——說一句「你們說的這些我們有注意到，我們決定調整哪一件事」，下一次才會有人認真填。

## CMT 聯繫記錄

| 完成                       | 時間 | 聯繫主題 / 問題       | CMT 回覆 / 結果 |
|--------------------------|----|-----------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> |    | 每次月會後——進度與問題回報  |             |
| <input type="checkbox"/> |    | 不確定行政程序——第一時間詢問 |             |
| <input type="checkbox"/> |    | 集訓後有擔心的學員觀察     |             |
| <input type="checkbox"/> |    | 緊急或突發狀況         |             |
| <input type="checkbox"/> |    | (自行填寫)          |             |
| <input type="checkbox"/> |    | (自行填寫)          |             |

💡 和 CMT 的聯繫不需要每次都很正式。一則訊息說「這個月我們做了什麼、遇到什麼問題、下個月打算怎麼做」，就夠了。聯繫 CMT 不是示弱，是讓整個代表團系統正常運作的一部分。

### 使用提醒

這五份檢核表設計為可重複使用——每次月會、每次集訓後都可以對照確認。黃色底色的空白列歡迎根據你們分團的實際情況自行填寫補充。

有好用的做法或新的檢核項目，歡迎回報給 CMT，讓下一批分團也能受益。