



保护项目管理手册



INTERNATIONAL,

BIRDLIFE INTERNATIONAL, THE RSPB 合作完成的。

项目协调员: ROBIN MITCHELL, MARIANNE DUNN, WILLIAM BLEISCH

英文版写作:

MIKE APPLETON, FFI

COLIN BIBBY, BIRDLIFE INTERNATIONAL

ABIGAIL ENTWISTLE, FFI

MARTIN DAVIES, THE RSPB

MARIANNE DUNN, BP CONSERVATION PROGRAMME

TIM FLINDERS, FFI

DIETER HOFFMANN, THE RSPB

MARTIN HOLLANDS, FFI

ROBIN MITCHELL, BP CONSERVATION PROGRAMME

英文版编辑: COLIN BIBBY, CLAIRE ALDER

中文版翻译: 阎璐, 李建军

中文版较稿: 张莉, 邵阳

目 录

第一章 为什么做项目编制	8
1.1 导言	8
1.2 适用范围	8
1.3 项目圈	9
1.4 什么是项目编制	10
1.5 为什么要编制计划	12
第二章 找到你自己的合适位置	13
2.1 在广阔的保护领域中找到你合适的位置	13
2.1.1 组建你的队伍	13
2.1.2 分析队伍的优势和劣势—SWOT 分析法	15
2.2 和其他人一起工作	16
2.3 着眼于更大项目的工作环境	18
2.3.1 生物多样性公约	18
2.3.2 国家生物多样性策略和行动计划	19
2.3.3 地区生物多样性行动计划和21 世纪议程	20
2.3.4 同其他国际公约的关系	20
2.4 充分利用其他机构和组织的资源	21
2.4.1 其他的信息来源	21
第三章 项目设计	23
3.1 简介	23

3.1.1 “至下而上”和“至上而下”：计划编制的两个极端.....	23
3.2 相关利益者参与.....	24
3.2.1 为什么说相关利益者很重要.....	24
3.2.2 如何识别各种相关利益者.....	25
3.2.3 相关利益者分析.....	26
3.3 问题分析.....	27
3.3.1 问题树.....	28
3.4 目标.....	31
3.4.1 目标树.....	31
3.5 项目策略.....	36
3.6 逻辑框架分析法.....	37
3.6.1 目标列（第1列）.....	40
3.6.2 假设列（第4列）.....	40
3.6.3 客观验证指标（OVI _s ）（第2列）.....	43
3.6.4 验证的方法（MoVs）（第3列）.....	43
3.6.5 检查逻辑框架.....	44
3.7 资源投入.....	47
3.8 角色和责任.....	48
第四章 筹款法则.....	50
4.1 人们为什么要捐出他们的钱.....	50
4.2 掌握捐助者的种类.....	50
4.3 关键捐助者的标准.....	51

4.4 筹款时需要注意的其他事项	52
4.5 如何提取重要信息	52
4.6 制作一份资金申请建议书	53
4.7 一份典型的资金申请的内容	54
4.8 预算和时间安排	55
4.9 创造良好的第一印象	56
4.10 提交申请	57
4.11 合同	58
4.12 捐赠者的关系	58
4.13 筹款的基本注意事项	59
第五章 项目的实施	60
5.1 资金的管理	60
5.1.1 钱从哪里来：由捐赠者分配	60
5.1.2 银行事务	61
5.1.3 采购和资产管理	62
5.1.4 当钱花了以后—审计和报告	63
5.1.5 物质资源和服务	63
5.1.6 建立一个项目办公室或基地	65
5.2 人力资源	66
5.2.1 什么人来工作	66
5.2.2 招聘与广告	69
5.2.3 定义队员的角色和责任	69
5.2.4 人员，资金和资源	70

5.2.5 其他的工作开销.....	72
5.3 健康和安​​全.....	73
5.3.1 风险评估.....	74
5.3.1.1 关于危险的处理.....	74
5.3.2 减少隐患发生的可能性.....	75
5.3.4 降低隐患的危害.....	76
5.3.5 健康和安​​全计划的实施.....	76
5.3.6 项目的操作性管理.....	77
5.4 责任.....	77
5.4.1 通讯.....	78
5.4.2 领导能力.....	78
5.4.3 项目的终止.....	78
第六章 监督和评估.....	80
6.1 为什么需要进行监督.....	80
6.1.1 监督的定义, 指标和评估.....	80
6.2 指标.....	81
6.2.1 客观公正指标.....	81
6.2.2 良好指标的属性.....	82
6.2.3 时间性.....	83
6.3 监督.....	84
6.3.1 监督你的资源.....	84
6.3.2 监督活动和时间.....	84

6.3.3 监督你的影响.....	85
6.3.4 监督和假设.....	85
6.4 评估.....	85
6.5 项目报告.....	86
6.5.1 报告的类型.....	87
6.5.2 报告整合.....	88
6.5.3 项目评价.....	88
第七章 其他信息来源.....	90
7.2 综合研究信息.....	90
7.3 环保组织.....	91
7.4 目录.....	92

第一章 为什么做项目编制

1.1 导言

本手册的编写是为了满足鸟类国际（Birdlife International）和野生动植物保护国际（Fauna & Flora International）合作伙伴及员工的要求。他们认为许多负责计划和管理保护项目的人并没有接受这方面专业知识的培训。

本书的基本目的是帮助人们改进在计划和管理项目中所采用的工作方法。因为一个好的计划可以使整个项目的执行与管理变得更容易，从而取得成功。本手册通过介绍一些检验过的方法和例证性的例子，使用者能够在提出他们自己的思想理论来工作并建立项目计划。

不同的使用者群体会发现这本手册的不同章节适用于不同的情况，有时需要更深入的了解某个问题，有时仅仅就是按照一定的方法就能找到你所需要的章节。不管怎样，这本手册是为了让使用者在掌握了基本的原理之后能全面理解编制一个成功的计划所需要的所有元素。

我们希望使用者把本手册看作一个指南，灵活的加以应用，而不是一本僵硬的工作手册。最后也是最重要的一点就是可持续发展力。作为一个自然保护者，我们都是为了人与生物多样性之间能达成一种可持续发展关系而努力。但是因为受到时间跟金钱的限制，保护项目的设计有时候更多是满足投资者的要求而不是解决保护的问题。我们需要意识到金钱利益的诱惑，尽量使我们的项目的设计是以长期保护为目的，具有灵活的工作方法，良好的反馈机制和自愿的改变可能。一个成功的项目应该能实现长久持续的解决方案。

不同项目策划书的一个最明显的区别就在于它们计划编制的明确性。

一个成功计划的必要因素是这本手册的指导原则，它们是：

- 一个陈述清楚的整体目标
- 为达到总体目标而制定的可实现的低级目标
- 有明确的可监控的与可评估的目标
- 对以前的相关行动信息有很好的理解
- 与已有当地的，国家的以及国际的保护机构建立工作网络联系
- 采取灵活的工作方法
- 全面的掌握各方面遇到的问题 and 提出的解决方案
- 鉴定对成败有重要影响的外界因素
- 一个涉及的所有人对计划及其相关性的共同理解

1.2 适用范围

这个手册是特别为那些负责保护项目的计划和执行的项目负责人及其团队成员编写的。读者对象是那些非专业人员，尤其是没有接受过项目规划方法正式培训的人。本手册编制的方式旨在对策划小中型项目的人最有用。而项目的大小是由其功能的复杂性，时间的长短和预算投资来决定的。这里有一个大概的标准，对于预算超过 15 万美金的项目，我们期望它的负责人是经验丰富而且需要参考其他的文献。使用者将是来自不同的行业，不同的国家，具有不同的专业背景。他们有可能是在校大学生，NGO 的雇员，政府公务员或研究人员。

本手册遵循中小型保护项目的生命周期，从原始想法的出现，一直到最终报告，以及项

目结束后的发展环境。侧重点放在如何计划行动和对成功项目结果的监测。其他的还包括对建议书的写作指导，找寻赞助，财政管理，人力资源管理和报告。此外还有一些很重要的计划管理技巧这本手册没能够涉及到，比如队伍建设，人员管理和协调技能。同样在项目的实地进行中，总会有很多最不可预料的情况发生，这些都是所有成员需要面对的真正挑战。

本手册适用于自学，而且提供了很多专题研究的范例，所以初学者也可以领悟其要传达的中心思想，选择部分或全部方法以应用于各种各样的保护项目中。在本书的编写中，我们在保持国际上惯用的专业技术词汇同时尽量使用了通俗易懂的文字，让翻译变得更加容易。对于本书中使用到的其他专业词汇我们在 185 到 193 页有一个详细的词汇解释表。

这本手册的特色表现在：

- 主要针对中小型的保护项目
- 读者对象是非专业人员
- 反映了生态保护的需要而不是仅仅为了满足资助方的要求

1.3 项目圈

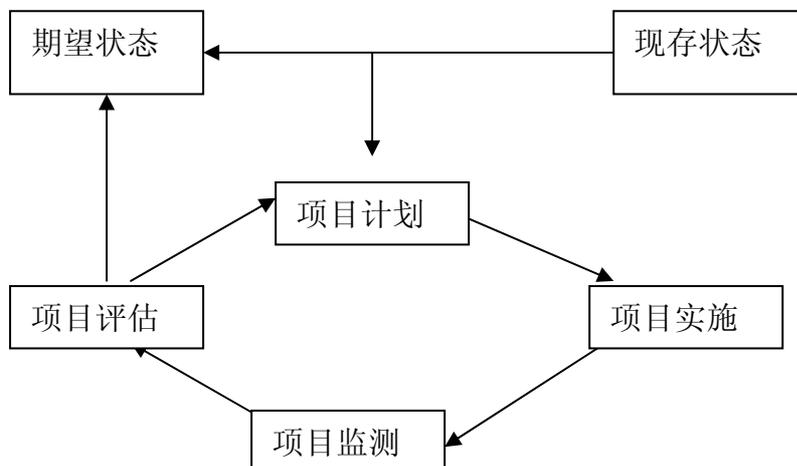
项目是指一组有着统一目的，相互关联的行动和结果，及其为到达这个目的所需的资源与时间。

每个项目都是不同的，因此对于本书中提到的手段和方法要灵活运用。计划一个小型的项目也许很简单，也就是两三个人在一天之内就能确定目标，所需时间与预算。对于越是复杂、缺乏了解而又必须对其情况进行有针对性说明的项目，就越需要花费时间收集资料，位利益相关者（参阅 3.2 节）和存在的问题（参阅 3.3 节）进行分析。为了清楚了解不同利益相关者的问题、需要和期望值，有必要进行民意调查和咨询以确定项目环境的特征性。只有对很小型的项目或者相关人员对此区域很熟悉的情况下，以上提到的指导行动才可以被省略。

尽管不同的机构组织会用到不同的术语，我们在这里建议一个项目的计划应该遵循本书中描述的以下顺序：

想法→概念→相关利益者分析→问题分析→目标分析→项目策略→逻辑框架→角色和责任→资源输入→筹款→项目执行→监测和评估→报告

不同的项目在计划的复杂程度上会有差异，但都遵循的是同样的逻辑。比如说一个只有少数人参与的目标和行动简单的项目，可以缩短其过程如在进行计划的时候可以考虑从问题的描述阶段直接跳到确定逻辑框架结构一步（参阅第 3 章），但是不管你的项目是复杂或简单，其逻辑顺序总是相同的，不同的只是比例大小。



每个项目都包括一系列战略上的目标和到达这些目标所必须的行动。我们可以把一般性的项目表述为把现在的实际情况转变成将来某个时期所预期的状况的这样一个过程。一旦计划好了，需要对项目进行实施和监控，对结果进行评估，如果到达了所期望的状态，那么这个项目就算完成了。如果没有达到满意的结果，就需要对项目进行另一轮的计划，实施，监测，评估，整个过程都要重新走一遍甚至好几遍。

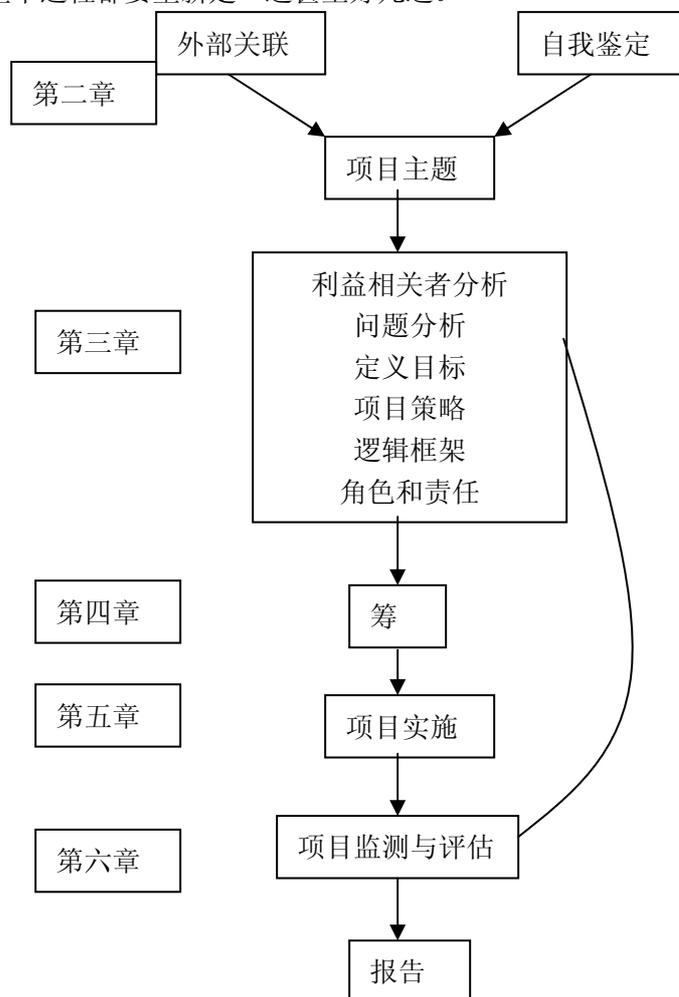


图 1：本书指导人们实现规划的整个过程

1.4 什么是项目编制

项目计划编制是一个结构化和逻辑化的思考过程，它的整体目标是配合影响和控制未来的决定，帮助到达项目的目标。项目计划是一种到达最终目标的方法，而不是最终目标本身。

在实际中你会发现并不是把你的计划放到实践中直接使用这么简单，多变的情况使得你在实施的整个过程中需要不断的调整原来的计划。

计划编制提供了一个监测和评估项目进程的手段。

一个好的计划编制可以给项目建设队伍带来很多好处：

- 你将更加清楚所要达到的目标
- 可以建立信心，提供原动力和增强自主意识
- 你可以从你的队伍，项目以及工作环境中发现

- 可以避免对自己的工作过度投入
- 能够帮助你长期节约时间和精力
- 在理顺了因果关系之后能很快找出最佳的解决办法
- 更有希望吸引到资金

计划编制是关于决策，将来怎么做，需要什么样的资源，以及让你如何知道目标是否达到。计划编制是用来回答任何关于一个项目的基础问题的最有条理的方法。

- 我们为什么需要一个项目？（利益相关者和问题分析）
- 什么是我们想要达到的？（目标）
- 怎样才能达到我们所想的目标？（输入）
- 我们怎样才能知道我们已经做到了？（指标，监测和评估）
- 谁在干？（任务和职责）

一般来说，一个项目会影响到一群人，包括来自不同机构的项目全体职员，捐资机构，决策者和当地群众，他们往往对项目都有不同的理解。比如说，生活在贫困地区的人可能会希望改善生活条件；而一些保护机构主要关注的却是保持和提高项目周边环境的生物多样性。对于任何一个成功的项目而言最重要的是所有的利益相关者都能清楚知道自己的预期利益及其分别扮演的角色和职责。

计划编制是为了在所有的参与者中间达成一个折中的意愿并帮助大家建立一个对项目本身的共识。

为了取得成功的结果，你不但需要了解每个项目参与者的期望，更要知道他们各自的能力。你需要确认这些人是否具备了执行计划所需的相关知识和技能，如果答案是否定的，那么你可能会增加人数，加强培训，或者修改你的目标。

捐资者和行动实施机构一般都会有很明确的目标指南，关于什么样的项目能够获得他们的支持。当你想要跟某个特定的机构合作时，一定要考虑他们的这些要求。在整个项目的进行中，捐资者和其他的利益相关者将会要了解项目是否进行得顺利。以下是一些他们常问的问题：

- 是不是所有的行动都在按照计划进行？
 - 行动是否达到了所期望的效果？
 - 预算是否被适当的使用？
 - 是否存在任何没有被预见的情况将影响到计划的成功实施？
- 在项目结束以后，利益相关者都会想知道以下问题的答案：
- 我们是否达到了预定的目标？
 - 我们的项目是否带来了我们所希望的变化？
 - 我们为以后的项目吸取了什么样的教训？
 - 这个项目是否为后续工作创造了机会？

一个好的计划应该包括可衡量的指标，它可以用来检验是否达到了预定的目标。

综上所述，你可以开始就以下各点达成共识：

- 现在的状况
- 你希望项目所达到的目标
- 你将通过怎样的方式来达到目标
- 谁在什么时候将做什么（这里指用来实施项目策略的行动计划）
- 实施计划需要什么样的财政和人力资源
- 如何监控项目的进度及其产生的影响

1.5 为什么要编制计划

项目开始之前的计划编制经常被看作是一件很困难而且很枯燥的工作。在我们开始计划编制的时候经常会听到一些这样的评论：“我们不可能知道将来会发生什么，那么怎么能够为三年以后的行动编制计划？”或者“很明显，情况会不断改变，而且我们不希望被一个固定的计划所约束”。

考虑以下的方案，你会给他们钱吗？

1. 一个机构向你申请 10 万美金用于保护一片森林
2. 一个学生想要 1000 美金去为保护一种濒危鸟类做些重要的事情

很明显，在你决定用并不多的资金去资助不论是大的还是小的项目之前，你肯定希望对两个项目有更多的了解。比如：

- A) 森林和濒危鸟类各自的重要性
- B) 问题出在哪
- C) 他们会怎样使用你的资金
- D) 机构或个人是否能够独立完成工作
- E) 他们是否需要 10 万美金，2 万美金是否足够，或者他们需要更多甚至 20 万美金

你应该考虑到如果那笔钱准备用来保护的森林已经被列为砍伐区，并且那些钱对保护那片森林不会产生很多效果。或者项目因为要在保护地区建立围栏禁止在森林里放牧将受到当地群众的反对，但项目计划里没有考虑到为群众提供其他的放牧的场所。你还可能感到失望，因为前期的调查发现现有的人力根本不够用来做面积那么大区域保护工作。

在项目结束的时候，资助方一定希望听到说：“使用这笔资金我们达到了希望的结果，而且我们为保护这个物种或者物种栖息地做出了真正地贡献”。

考虑周全地计划书更容易取得赞助并最终获得成功。

第二章 找到你自己的合适位置

2.1 在广阔的保护领域中找到你合适的位置

保护世界生物多样性需要做大量的工作，你发现的问题越多你就会意识到需要做的保护工作越多。基于这样的背景和保护机构对保护自然的热情，我们很容易想到我们自己到实地去做具体的保护工作。

但是没有任何一个人，一个群体，或一个组织能够独立完成这件事。所以我们不仅要考虑需要做的工作，如何来做，更要具体到哪些人负责哪一部分工作。这就要求每个人，每个群体和每个组织在协调方法，解决问题的过程中担当有用的角色，并且在其中找到最适合自己的位置。

选择一个难度适合你队伍能力的项目入手，你获得成功的机会就大。如果成功了，你在今后就总会有进一步发展的机会。不现实的目标抱负是导致项目失败的最常见的原因。如果你试着做远远超出你能力和时间范围的工作，可能你就冒了终结你有限成就的风险。有一个窍门就是找到你最适合的位置，而不是仅仅做你最感兴趣的工作。

在选择一个特别的项目之前，你首先得有一个清楚的自我鉴定。这包括正确理解你队伍的文化特点和气质，尤其是你们的长处和短处。在发展一个项目的时候，一定要清楚可用的人力和技术资源。

2.1.1 组建你的队伍

在小型项目上（比如学生为主体的项目），组建队伍通常是在计划编制之前就已经完成。在这里，参与项目计划的那些人就基本包括了项目具体执行人，所以在早期就定下关键的标准是有意义的。但在其他的情况下（比如大机构负责的项目），项目的计划编制必须要在队伍组建之前进行。

关于队伍建设的技巧和人员挑选标准的参考书籍有很多，不过有一些最基本的规则是在任何项目计划时都要考虑到的。这些基本原则包括挑选一个最佳领导者，确定队伍的最佳规模，确认队伍的性质和每个成员的角色，培养队员之间的信任和团队的归属感。

项目的领导者

构思项目最初想法的人一般都担当起领导责任，因为他们有真正的动力和热情来促使项目走向成功。然而在决定一个合适的领导者时还要考虑其他因素。一个成功的领导者要求具有各方面的能力，包括专业技术和知识，交流技巧，正确的判断力，创造力，灵活性，解决问题的技巧和充沛的精力。领导者应该全权负责以下各方面：项目目标的完成，队伍的建设，还有就是项目参与者的个人发展。如果你是项目的领导者，不要对这些任务畏惧，因为大部分人在某种程度上都具备这些素质，而且对工作很投入，积极肯干，那么他们的能力就能在工作中得到提高和发展。

队伍规模

我们应该客观的来考虑这个问题（而不是仅仅把你所喜欢的想来的人都找来）。队伍的大小一般是和项目的规模相关联的，随着项目的发展，队伍也有可能需要壮大直至达到最佳规模。以下是一些关于队伍规模的建议：

- **技术** 显然你需要有足够的技术人员来实现你的目标。反之，你并不想要太多拥有

相似技术的人员。

- **后勤** 如果你的队伍很小，像去边远地区的交通和食宿就比较简单。从另外一方面来看，如果把后勤的任务让一个大的群体来分担，每个人的负担就会少一些。
- **规模** 比如说你要在有限的时间内调查一片很大的区域，那么你会需要比调查小范围更多的人力（或者花费更多的时间）。另一方面，你可能会希望尽量减少项目所引起的社会经济方面的影响，因此小规模队伍也许更合适一些。
- **安全** 为了保证安全，一般需要结对工作。这一点在时间计划和队伍规模上都要有所考虑。
- **费用** 一个队伍的人数在一定程度上是由那个项目的资金所决定的。如果人数很多，费用必然增加（用于监督管理等等）。但是，如果项目所需的固定花费比较高（比如车跟房子的租用），那么多用人反而能降低每个人的费用。
- **队伍的动态性** 大的队伍比小的队伍需要更多的组织和构建，而且一般凝聚力不够，比较容易形成小群体。

队伍人选

你可以通过多种方法来寻找你的队员，比如粘贴招聘启事，进行面试，接受同事、朋友和有经验人士的建议和意见。而且你应该考虑包含当地的合作伙伴，尤其当你的队员没有人对工作区域比较熟悉的情况下。

对队员最重要的要求是要有很强的责任心，对目标的信仰，以及项目所要求的专业技术和知识的完美结合。当然还有一些其他因素也很重要，比如幽默感，热情，可靠性，主动性，机敏和丰富的经验。因为在项目的进行过程中都必须依靠所有的队员一起合作来达成目标，而且队员之间必须相处愉快。

如果你是项目的领导者，你一定要把项目的内容诚实的告知队员。因为不光是你选择队伍，同时队伍也可以挑选你。如果项目对身体素质要求很高或者需要在野外工作，一定要如实告知。你还要清楚实际的工作往往比预计要花更多的时间，尤其是后勤，官僚主义和天气会影响在野外的时间。如果他们热爱这项工作（而且适合），不但不会被这些因素困扰，相反会更加自愿加入进来。

队伍角色

毫无疑问的，队伍角色会随着项目计划的具体化进一步成型，但是建立一些基本工作区域还是很有帮助的（比如社区联络人，急救人员，摄影师，科学专家等等）。根据队员的个人能力和工作经验来分配工作，这个过程必须要完全清楚、透明，让每个人都清楚自己的责任和义务。这样做的重要性在于防止重要的工作被留到最后时刻才记起，或者因为每个人都假设那不是自己责任而完全忘记一些很重要的工作。

必须要承认你很可能在最初错误判断人的某些长处和短处，因此在项目的计划编制和实施阶段灵活而且经常性的重新评估个人工作状态就很重要了。最后，值得我们要牢记的是，如果一个项目对某人的依赖性越小，那么在出现错误或某人生病的情况下项目受到的影响也就越小。成员必须能够自由发表观点，而不仅仅是简单执行议程决定的分工——后面一点是怨恨产生的很重要的原因。

一个队伍的活力是由个人的情绪和态度来决定的，这对于项目成功与否关系重大。

在大型的项目中，经常会由项目经理来开发这个项目，然后在项目计划好后再雇用或聘用其他人员（参阅第五章）。而在小型项目中往往一开始就由一群人一起决定要干的工作。

2.1.2 分析队伍的优势和劣势—SWOT 分析法

有些群体会凭直觉去发现其成员的优势和弱点，从而在工作中扬长避短。在实际工作中也可以采用一个正规的评估方法。这个方法对个人，群体或一个组织都是非常实用的。这就是被称作‘SWOT’的分析法。发掘队伍的长处，弱点，可能存在的机会和潜在的威胁。把SWOT表格（参见图2）贴在一块白板上，一群人根据自己队伍的特点通过讨论填写四方面内容。这种方法既可以是对所有的特征，也可以是针对任务的某一个特殊需要，但是记住一定要在进行讨论之前让参加者都理解SWOT在某个具体的讨论题目中的侧重点。要把讨论的题目写在表的上方，让每个参加讨论的人在思考的时候都能清楚看到。表格只是作为一个主体框架，答案更多的是来自讨论的结果。

从别人处获得想法的最好办法是给他们几分钟思考，在小纸上记录自己的想法，然后把每个人的想法汇总到大表格上。这样做的好处是每个人都能做到畅所欲言。如果你一开始就让大家把想法写到大表格上，那些思路清晰的人可能会抢夺了其他人的发言权，有些人会保持沉默什么都不说。那些没有从一开始就参与讨论的人会发现在后来很难再加入进去，转而退出。而这些人比较安静或者在公众场合缺乏自信并不说明他们的想法没有价值。

在进行深入讨论之前，应该确定已经收集了足够多且广的想法，而且要对每个想法进行阐释使参与讨论者都理解其意思。如果你一开始就对前面的几个想法进行讨论很容易跑题。这样做还有一个好处就是各种涌现的想法也许会激励人们从中发现新的观点。如果其中有些奇怪的观点也不要担心，这些观点往往会引发更有趣的想法和讨论。在记录的时候并不需要写下完整的句子，只要写清楚主要论点让大家都能明白就可以了。

讨论时最好针对SWOT表的四个部分按顺序进行，每个部分采用头脑风暴的方式，只有当在那个部分提不出任何新的观点时才进行下一个部分的讨论。在考虑每个部分时需要注意，实力和弱点是考察内在的东西（检查你的群体和组织内部），而机会和威胁侧重于外部的东西（考虑外在的情况可能对你产生的影响）。

图 2：一个小型队伍针对海龟保护，生物多样性调查和教育的一个小型项目采用 SWOT 分析法的示例分析

<p>长处</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 我们有 6 个热心的成员将为项目工作 3 个月 ● 其中两个是受过培训的教师 ● 我们都是善于应变、足智多谋的成员 ● 两个人可以讲当地的官方语言 ● 我们去年参观了保护地 	<p>弱点</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 我们在政治上不够强大 ● 我们只有一个鸟类学家，没有植物学家 ● 我们没有来自当地或能够讲当地方言的队员 ● 我们能参观的季节大部分海龟都不会在
<p>机会</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 有一个建设完善的保护区 ● 与政府的环境部门有很密切联系 ● 教育是区域发展计划中是很重要的一部分 ● 一个朋友的兄弟拥有一家宠物商店 	<p>威胁</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 承受过重 ● 意外事故和疾病 ● 我们仅仅筹集了 5% 的预算款，但是我们必须要在 6 周之内开始工作 ● 一个大型的国际非政府组织（NGO）将要在 此区域内开展一个保护项目

图 2 给出的 SWOT 例子，两个教师的存在可以使项目中的教育部分能够充分发掘，而只有一个鸟类学家而且没有植物学家则使生物调查变得不太现实，没有足够的时间、技能来完成任何非常有意义的工作。

宠物店店主能代表什么？想来这肯定不是为了提供一个贸易的场所，也许可以放到教育部分。或许大的保护机构根本不是威胁，如果你的计划合适的话，说不定他们还能给你提供支持（甚至是金钱）。

你不能在筑巢的季节去是很严重的问题，因为当地人在其他时间不会对海龟沙滩有太多兴趣，所以你很难得到当地语言和物资上的帮助。你有可能需要重新计划你的时间表。

你也许需要雇用几个当地的学生来帮助你们了解当地文化，但也有可能教育系统采用的都是过于教学，所以语言不是个大问题。

你还可能发现有些观点讨论的时间会较长，因为有些人认为是弱点的特征，在他人看来也许是长处。比如说一个小的队伍，当你需要完成较多的任务时它是一个缺点，但是小的队伍能够更好的明确责任，更快更简单的作出决定和更方便于交流。这些可以在长处和短处，计划和威胁之间移动的‘游标’往往是我们需要考虑的关键因素，我们要让其成为长处和机会而不是弱点和威胁。通常情况下，在你确认长处和机会以后，你总是能找到和它们相对应的弱点和威胁。

SWOT 分析法能帮助你发现问题，之后你还需要考虑以下问题：

- 你将怎样利用这些长处？
- 你将怎样改进现在的弱点使其成为长处？
- 你将采取哪些方法来避短？
- 你会如何把握机会带给你的优势？
- 你会如何尽量避开威胁？

当回顾 SWOT 讨论中所提出的问题和论点时，我们最好把主要的观点和结论总结出来放到最后的 SWOT 分析中。一个很长的观点和参数列表并不会给项目提供更大的帮助，尤其是当这些观点不在项目所涉及的潜在范围之内时。总结也许只列出每个专栏中三到五个顶级优先级项目，然后针对每个专栏中的项目想出三对应措施。最后我们应该把这些内容写成一段关于队伍的简介，注明技能，长处和最适合的工作。这样可以帮助说服捐助人和合作者相信你对这些问题都考虑到了，而且也帮助你在制定更加详细的计划时能够关注焦点。

2.2 和其他人一起工作

一旦你‘认识了自己’，就必须找到最适合自己的位置。在某些情况下，还需考虑你可能与工作的其他群体的长处和弱点，这样能够帮助你更好的认识在不同情况下你各自相对具有的优势，从而保证你更有效的与其合作，而不是完全跟他们对干。而且，捐助者更愿意资助那些已经表现出有能力完成任务的人，而不是看起来对其他群体一无所知的人。

不同的群体和组织聚到一起来评估信息，讨论问题，发展趋势和潜在威胁是一个很好的方法，这样有限的保护资源得到了最有效的利用。

国家或地区性的计划编制可以通过很多方式来进行，比如全国生物多样性策略和行动计划（NBSAPs），这些大部分都是采用参与式，过程公开的方式。当这些计划完成以后也一般会有一个程序来监督其今后的发展。这种方式有利于所有的机构一起讨论将来需要做哪些工

作，如何完成这些工作，完成这些工作需要哪些技能，专业知识和优势。然后可以通过对照找出那些组织拥有这些长处，又希望参与到这样的工作当中的群体，从而适当的进行任务分配。

如果你没有参与计划编制过程，你同样可以从发表的报告，或直接同项目联络员交流中获得信息。

你应该试着发现：

- 确认的优先级有哪些
- 达到它们需要哪些行动
- 已经有谁在进行哪些行动
- 还有哪些急需填补的空隙
- 所需的技术和优势有哪些
- 你们所拥有的技能如何跟需要的技能匹配

就像前面已经提到过的，保护工作需要很多群体一起配合才更容易做，但是通常也有若干机制可以达到此目的，每一种都在一定范围内和不同的角度上有它的优势和劣势。

图 3：需要与其他机构建立的各种联系

结构	简介	优势	劣势
网络	是一种非正式的促进交流和信息交换的手段—包括好的实践	人们可以深入的了解别人做过和正在做的工作从而提高工作效率,保持了个体的灵活性。	耗时 会有隔阂和间隙 行动不能很好协调 存在竞争
协调	一个更加正式的系统,有一个决策过程	行动效率更高	耗时更多 管理时的角色不够清楚
联盟	通常指两个或两个以上的组织间为同一个目标达成的协定	能体现每个组织的优势同时还具有独立性 更为不正式的结构 角色不一定很明确而且可以做出假设	开发和管理占用项目传递之外的时间 对行动缺少控制 角色不一定很明确而且可以做出假设
合作伙伴	两个或多个组织之间合法制定的协议	角色和职责明确 共同认可的管理结构 是拓宽现有技能的一个有效方法	需要大量的资金来建设和运行 可能会减小单个成员的灵活度

在热烈友好的讨论中大家都希望能跟他人合作，并且同意为更好的将来一起工作。尽管合作有很多优势，但一定仔细考虑其结果。这样才可以保证发掘出优势，识别和避免潜在的缺陷。

每个人都希望自己的组织表现最出色而虚无抬高自己的实力，这样可能导致潜在的合作者对他们的新合作伙伴的能力产生错误的期望。在那样宣传了以后，没有人会愿意对新的合作伙伴承认自己实力不行而丢面子。这样的情况可能会导致别人对你的彻底失望和幻灭。因此一定确认你不要给别人这种错误的期望—同时也要注意别人提出的一些没有确实证据的

主张—尤其是在你以前没有同他们合作过的情况下。

在讨论的现场还可能出现大家对已经达成的协议持不同理解的情况。我们看待事物的时候都带有自己的眼光、期望和偏见，所以协定的详细内容需要一个清楚的书面协定，至少是一份正式的合同或谅解协议。里面写清楚协议的目的，目标和对资金的清楚解释。协议里面没有写清楚的关于交流，出版和材料等部分经常会给以后带来麻烦。

组织间的工作关系不像个人关系，它需要时间来逐步建立。与其直接跳进一个超级合作关系圈，不如从小一些机构开始合作。等到你对他们都比较了解而且知道如何高效率的一起工作以后，你就可以跟更大一些的组织建立合作关系。

在具体操作时，经常会有一些事件出现错误，因此你的计划制定应该包含一些应急措施。如果你或你的合作者在某个小地方出现重大失误，这些应急措施能够保证整个计划不至于走向不可逆转的失败。

合作在野生保护工作中是非常重要的，但需要人们采用公开和透明的工作方式。

2.3 着眼于更大项目的工作环境

常识告诉我们如果项目能够融入到一个广阔的框架中，那么比在真空中进行更有效率。通过采用全局着手的方法，小项目也可以为大保护目标做出很多贡献，还能够有助于你增加信息交流，提高承认度，以及项目的后续发展力和可持续发展力。项目设计中确认优势项目，满足当地的保护需要，也许是件比较枯燥的事情，这需要花很多时间来找出哪些是最重要的区域，而且当地对你们能力的期望可能会很高。在有些地方，你提出的项目目标可能和研究站的目标相符合，但你还有机会把以有的计划放到区域、国家、地方的状况去考虑，以保证计划编制的过程能够使你的新项目符合其他优先权限的要求。

举个例子来说，一群当地人计划找一个小型项目队伍来建设自然保护区，这些人必须是野生动植物的监护者，同时还需要研究阿根廷德尔巴拉那三角洲的沼泽鹿的生态特征。这些要求都要经过仔细的考虑以避免期望过高而导致失望。

2.3.1 生物多样性公约

生物多样性公约（The Convention on Biological Diversity CBD）签署于1992年在里约热内卢举行的地球高峰会议（Earth Summit），从那以后有180多个国家签署批准了这个公约。公约建立了一个同时适用于国际和国家层次的工作框架，包含了一系列涉及如何达成公约所规定的三个整体目标的条款，这三个目标是保护生物多样性，可持续的利用资源和平等的分享生物资源。公约的签署国有义务按照公约的有关条款定期的提供关于本国生物多样性状况的报告并采取相应的行动计划来保护本国的自然资源。签署国的首要任务（根据第六条）是建立一份国家生物多样性的研究报告和起草一份国家生物多样性策略和行动计划（NBSAP）。NBSAP的起草过程产生了两个补充性文件，国家生物多样性研究(或者叫生物多样性评估)为生物多样性现状及其影响因素建立了一套详细的分析方法，NBSAP则为国家的生物多样性保护建立了一套行动计划。

生物多样性公约的具体内容可以从网上下载 <http://www.biodiv.org>

2.3.2 国家生物多样性策略和行动计划

国家生物多样性策略和行动计划(NBSAPs)的产生为改善生物多样性现状提供了一个整体工作框架,覆盖到了政治和社会的层面。NBSAPs 的开发是通过适应一系列的生物多样性计划的标准,着眼于包括广泛的交叉部门和机构的参与,并听取各方面有关生物多样性的价值、利用及未来的优势的意见和建议。NBSAPs的最终产物是一项关于生物多样性的政策,应该由相关的政府部门来执行。它建立了保护生物多样性的原则和策略,同时也规划了在一定时间范围之内具体行动计划。

NBSAPs的产生要经过顾问咨询,问题分析和优先级确定这几个程序,一般制定包括以下阶段:

- 指派项目队伍成员和评审委员会
- 提高公众和决策者的意识
- 咨询广泛的利益相关者和部门
- 信息回顾(关于生物多样性,自然保护和国家政策)
- 国家生物多样性评估调查(对生物多样性现状进行记录)
- 建立生物多样性策略的目的、原则和目标
- 发展能完成目标的不同途径
- 明确行动的局限性和潜在机会
- 回顾现有的行动,并确认还存在哪些空缺和重合的地方
- 对必要的行动进行确认和排定优先级
- 开发一个生物多样性行动计划并确定相关的预算和时间范围
- 进行对提案草稿跨部门的预审
- 在合适的时候开发资金建议书(给政府和捐赠者)
- 出版和分发NBSAPs
- 政府签署和采纳NBSAPs
- 建立计划实施队伍,和持续提供支持的方法
- 对NBSAP进行监测、评估和经常性的回顾

要表明你的项目对 NBSAP 有所贡献和作用,你可以示范你的项目怎样帮助政府来实现生物多样性公约所规定的义务。

并不是所有列在NBSAP里面的行动都是特别大规模的,一些不连续的行动都可能是中小型的项目。当你考虑开发一个新的项目时,应该先检查一下所在国家的NBSAP 是否已经完成了。

已经完成的NBSAPs可以在以下网站找到: <http://www.undp.org/bpsp>

在考虑你的项目同NBSAP之间的关系时,不仅仅是要考虑你的哪些项目跟NBSAP准备进行的有哪些行动相符,还要知道你的项目怎样才能跟生物多样性策略里面更广义的目标联系起来。

2.3.3 地区生物多样性行动计划和 21 世纪议程

在地方上, NBSAP 的计划过程被用来编制区域和地方的生物多样性行动计划 (Biodiversity Action Plans BAPs)。在NBSAP的大框架下面, 这些地区级的生物多样性行动计划(BAP)为当地情况提供了更具体的解释,有助于确定当地优先保护的地点和物种, 还可以促进研究发展和公众意识的提高。这样的计划可以促进当地社区人们的行动热情和主人翁的参与精神, 而且可以作为项目选择和发展相关行动的重要参考工具。

通过地区21世纪议程(Agenda 21)而产生的面向社区环境的行动已经在公众参与项目行动上获得了类似的成果。21世纪议程 (Agenda 21) 达成了一致的国际、国家和地区的可持续发展步骤。在地区一级, 相应的行政管理部门领导产生了新的机制, 这对于社区确定自己的环境保护优势项目并采取相应的措施来改善环境有很大帮助。对于更加小型的面向具体地点的项目, 21世纪议程 (Agenda 21) 为它们提供了一个长远的工作框架。

通常更难以找到地区的计划文件, 通过网络搜索有时候可以帮助你找到相关文件, 或者可以通过跟当地政府的规划部门和非政府组织 (NGO) 联系, 看都有哪些环境保护方面的计划已经出台。当地的生物多样性目标或者公众参与都能够对你的项目开发有所帮助。

2.3.4 同其他国际公约的关系

生物多样性公约并不是唯一一个跟生物多样性项目有关的公约。在计划你的项目时还应该考虑那些行动如何能够对其他的一些相关的国际和地区级的公约协定有所贡献。主要的一些公约名称列举如下:

- **UN Framework Convention on Climate Change (UNFCC)**
联合国气候变化框架公约
- **UN Convention to Combat Desertification (UNCCD)**
联合国防治沙漠化公约
- **Ramsar Convention (on Wetlands of International Importance especially as Waterfowl Habitat)**
拉姆萨尔湿地公约
- **World Heritage Convention (concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage)**
世界遗产公约
- **Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora (CITES)**
濒危物种和野生动植物国际贸易公约
- **Bonn Convention (on the Conservation of Migratory Species of Wild Animals)**
野生动物迁徙种保护公约
- **Bern Convention (on the Conservation of European Wildlife and Natural Habitats)**
伯尔尼协定(保护欧洲野生动植物和自然栖息地)
- **Aarhus Framework Convention (on Access to Information, Public Participation in Decision Making and Justice in Environmental Matters)**

奥尔胡斯框架协定

- EU ‘Birds’ Directive (European Union Council Directive on the conservation of wild birds - 79/409/EEC)

欧盟鸟类保护指示

- EU ‘Habitats’ Directive (European Union Council Directive on the conservation of natural habitats and of wild fauna and flora - 92/43/EEC).

欧盟关于栖息地保护指示

在开发一个项目时，你应该首先知道有哪些重要的保护公约和协定跟你的项目将要开展的地方和保护的物种有联系，这样做不仅仅能缩小你项目的关注范围，以便与国际上确定的优先保护项目相符合，还可以使你了解哪些机构和政府部门可能会对你的项目有帮助，从而可以联络或者建立合作关系。关于这些公约的履约情况和某个国家关注的侧重点都可以在网络上搜索到相关信息，公约秘书处会创建一系列文档，注明它们的关注物种和区域，这些信息也都可以通过网络获得。(参见第7章)

2.4 充分利用其他机构和组织的资源

不同的机构因其主要目标有着不同的优先项目，如果你的项目和某些机构的类似，那么你可以与那些机构合作进行项目的开发和实施的机会就很大。

在保护区开展工作是一个显而易见的选择。在很多国家，保护区是由国家政府来管理。很多地区级的保护区的工作人员可以为调查和管理提供适当的帮助。很多保护区项目都是由国家或国际上的保护机构提供支持。

大学的研究所是另外一个很好的联络途径，很多大学都在重要的保护区域建立了研究和教学的基地。

很重要的一点是对其他保护机构在地区、国家和国际范围上的关注重点有所了解，这些信息可以通过机构的网站以及他们的出版物获得，如果你希望了解更加详细的信息，那么最好是直接同那个机构联系。通过跟地区和国家的保护机构进行私人的接触，你可以对他们的工作有一个更清楚的了解，而且可以知道你的项目跟他们现在进行的工作是否有一定的联系。考虑到所有的保护机构面对的巨大的工作量，在请求帮助和了解信息的时候一定要注意有明确和详细的说明，以便他们能尽快处理你的要求。

首先做好你的家庭作业。如果你在去请求帮助之前能做一些前期的准备工作说明你的贡献是真心实意的，那么你就更有可能获得他们的帮助。

2.4.1 其他的信息来源

有一部分保护机构已建立了基于栖息地、保护地和物种比较详细的信息系统。不同的机构有时候会让人产生混淆，而且也并不总是互补性的。但不管怎样，还是应该尽可能的了解的其他机构的工作重点，并且尽可能的与他们建立联系。

世界自然基金会 (WWF<http://www.panda.org/>) 把地球上的所有的陆地划分为几百个生态区，并且对每个区域进行了调查以找出有哪些物种存在，有哪些栖息地被改变了或者丧失。保护国际 (Conservation International<http://conservation.org>) 选择了少量的但比较大型的

地区, 这些地区都拥有异常丰富的独特物种和面临栖息地丧失的问题。 这些地区被称作热点(Hotspots)。 关于这两个全球性的评估的数据在不断的得到改善和提高。

对鸟类来说, 鸟类国际主要致力于在全球范围内确定哪些区域对保护鸟类具有重要性. 这些区域被称为重要鸟类区域(Important Bird Areas). 在大部分的国家都有当地鸟类学家和环保学家在为这个项目工作. 鸟类国际的最新信息和项目进展都可以在它们的网站上找到 (<http://www.birdlife.net>). WWF和IUCN也一同开发了一个确定重要植物生态区的项目叫做植物多样性中心(Centres of Plant Diversity)。在物种层次, IUCN发布了官方的全球红色名录(Red List). 这一名录依据全球公认的标准包括了面临灭绝危险程度最高的那些物种, 红色名录也公布在网上, 网址是(<http://www.redlist.org>), 以及提供参考的文字资料也都可以在网上找到。 IUCN的专家组包括了来自不同国家的代表, 他们在不同的物种分类和主题上都有专门的知识。 通过阅读这些材料,你可以找出对某个具体物种感兴趣的个人和机构。

高效率的结合计划依靠于对信息的获取、管理和传播。在开发项目的过程中, 你要做的很重要的一件事就是全面了解在你的项目区域已经存在的其他项目和计划, 在项目早期花在广泛咨询相关机构和个人上的时间是一项很重要的投资。通过把你的项目同已经进行的项目网络联系起来, 并且把确定的联系和机会作为互补活动的附加值, 这样你的项目就更有可能获得成功。

第三章 项目设计

3.1 引言

我们将在下面介绍计划一个项目的不同步骤，并介绍一些被广泛应用的手段。这些步骤都是通用的并且适用任何情况，但每一个步骤花费的时间会根据不同的项目而有所不同。

小型项目可以由小的群体来做（甚至是个人），但是大型的和涉及到很多人的项目需要做很多的前期准备工作：实地参观考察，和相关利益者的参与。计划编制一般能够在项目计划工作室里面完成（参考附录 1，178 页），我们详细描述了过程及步骤，并且希望人们能从中学到计划编制的逻辑框架，即使在实践中这项工作更简单易行。

计划编制不是一成不变的，编制人员应该根据新的信息和前面已进行的工作所做出的结论来不断的完善和改进最初的计划。比如说一个群体已经制定了项目的目标和行动，但后来发现所需的预算过高（按照既定的活动又不可能缩减预算），于是回过头来重新考虑原来的计划就变得很重要。能否减少一些活动，又能达到预期的目标？如果不行，那就只能通过缩小目标范围来调整项目战略。

3.1.1 “自下而上”和“自上而下”：计划编制的两个极端

一般来说，计划编制有两种极端方法。在野生生物保护工作中计划编制经常是至上而下的形式，尽管我们看到有时候这并不是最合适的方法。

“自上而下”

- 计划由管理层制定，然后由下面的人执行
- 经常用于大规模的发展计划，或者用于一个机构的战略方向定位
- 根据若干专家们认同的优先项目（比如全球范围受威胁的物种），确定高水平的目标和对象。

“自下而上”（经常被称作参与式计划编制）

- 计划由积极参与的相关利益者一起制定
- 一般用在社区项目中，在这里当地群众的参与对项目的成败影响重大

实际上，每个项目都包含了这两种方法，应该根据有效的时间和资源来决定主要采用哪种方法。图4列出了两种方法的一些重要优劣势。

最好的计划通常是两者的综合，总体的战略与完全参与式的基层递送相结合。不管采取哪种方式，最重要的是确保参与者能感觉到他们的参加是和项目目标走向结合在一起的。

图4：“自下而上”和“自上而下”的计划编制法的优劣势对比：

自下而上法的优势	自下而上法的劣势
<ul style="list-style-type: none">● 对现实情况有一个更好的理解● 计划编制是由当地负责● 有更多的机会来解决当地问题● 主要人员都能理解自己的角色● 主要人员都能理解项目目标● 不同的人员之间的妥协	<ul style="list-style-type: none">● 耗费时间● 花费高昂● 有可能产生不现实的期望● 此方法很大程度上是依靠个人的咨询● 有偏向于发言积极的人和决策者的风险

<p>自上而下法的优势</p> <ul style="list-style-type: none"> • 通常会比较快捷 • 便宜 • 可能对达到高一级的目标更加有效 	<p>自上而下法的劣势</p> <ul style="list-style-type: none"> • 计划编制的质量很大程度上依赖于个别经验丰富的人 • 工作人员有可能不理解自己的角色和责任 • 主要人员有可能没有共享和理解项目的目标 • 有可能忽略了相关利益者的兴趣点、问题和他们的潜力
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.2 相关利益者参与

在许多情况下，一个项目成功的关键是从一开始就要有相关利益者的参与。

在许多介绍相关利益者的资料中，你肯定会碰到一个专业术语“参与”。对于不同的人来说参与有着不同的意义。对有些人来说，参与仅仅意味着项目信息及时通知有关人群，但是在项目的规划阶段中，却并没有将这些人包含其中，不过这一阶段的参与有一个更为准确的说法：沟通。另外一些人认为，真正的参与应该能够让每一个人都完全介入到项目的所有阶段之中，包括项目规划、执行、监督和评价。

相关利益者，指的是那些直接或者间接受所提议的项目影响的个人或者组织。一般来说，相关利益者包括项目合伙人，目标群体（例如那些很有可能会从项目的开展之中直接受益的人群，或者是那些态度例如公民意识很有可能会受项目活动影响而变化的人群）、项目资助人、项目对立方等。

3.2.1 为什么说相关利益者很重要

对于任何有实际成功希望的项目来说，让重要的相关利益者在项目的策划阶段就参与进来是非常必要的。即使是在项目非常简单的情况下（例如针对学生的一个小型研究项目），对相关利益者的目标、兴趣以及期望等也都需要进行充分的考虑。没有什么比让当地社区居民理解和接受项目的现场工作更为复杂的事情了。

边缘人（指的是那些生活和工作于一个地区主流社会边缘甚至边缘以外的人们）通常会对环境有着不同寻常的深远影响，因为他们会更为直接的依赖于自然资源。因此，项目策划人员就需要保证将这些人的利益和需求充分地考虑到项目中。当地居民所掌握的知识通常会是无价的，而且当地居民会对他们周边的自然环境有着更为深远的了解。例如，农民们通常会尝试寻找最好的耕种系统，因此他们常常知道什么样的项目在他们环境之中是可行的，什么样的项目是不可行的。

当地居民的价值观和信仰必须考虑

- 哇！科·布什曼能够叫出 211 种植物品种之中的 206 种的名字。他能够比他为之工作的专业分类学家更细微地描述不同种植物品种之间的详细区别。在另外一项研究之中，菲律宾的 Hanunoo 部落的成员能够识别出 1800 个物种，比原先进行的系统植物调查之中得出的还多出 400 多种。

资料来源：H.Meltrick (1993): 以发展为导向的农业研究：ICRA 工具书。CIP-date Konink Lijke Bibliotheek, Den Haag.

对于一个大型项目来说，在一个重要的生物多样性区内引进可持续管理模式不仅需要保护区管理方面的专家，还需要有擅长清查编目的生态学家，公民意识方面的专家，以及专门负责传单和宣传小册子等宣传资料制作的公关部门。这些人在项目策划阶段就应该以某种方式确定下来。不同的项目常常会影响到不同的政府部门或者当地居民的各种组织，这些部门或者组织会对当地、地区以及整个国家都造成重大的影响。一个项目想要获得成功，充分了解重要相关利益者的想法是非常必要的。

不同的相关利益者会有不同的看法和偏好。例如，保护学家会非常感兴趣保护和改善各种野生生物的栖息地，如森林等；在森林保护区旁边居住的农民则非常担心大象会经常损坏他们的庄稼，因而直接危险到他们的生存。同一个社区里面居住的妇女可能会对易于获取的木材感兴趣。当地的手工艺人则会为他们所喜爱的树木品种正在逐渐消失而惋惜，而棕榈油生产商则可能会想用棕榈树来替代现有的“没有收益的森林”。因此任何项目策划人员都必须认真回答的一个问题便是“项目将要解决谁的问题？”

不管是以小组的形式开展，还是以众多村民组成的大型组织的形式开展，项目参与策划的一个主要的目的便是，就项目要想改变的环境现状以及项目要想达成的目标在众多的人群之中达成广泛的共识。参与式规划因而会同时涉及到自上而下和自下而上两种方法所得出的议题，并且应该能够在不同的利益相关群体之间达成妥协。

项目应该致力于在相关利益者的不同观点之间达成平衡，但是需要明白的是，有时候达成平衡几乎是不可能或者不合适的。然而，即使是在不能够满足所有人的需求情况下，仅仅明确这些差异的所在也有利于项目策划的改进。

3.2.2 如何识别各种相关利益者

识别相关利益者的目标是双重的：能够清楚地了解到谁才是主要的相关利益者，并且理解他们的价值观、信念、问题以及他们对项目的态度。识别项目相关者还可以让你更好的知道哪些人应该直接参与到项目规划中。

内部相关利益者（比如那些包含在你的项目合作伙伴之中的那些人）相对来说比较容易进行识别。到现在你就应该能够对你的项目组以及项目合作伙伴（参阅第二章）的目标、优点和弱点有一个清楚的认识，而原先的项目设想应该能够使你更为清晰地认识到执行项目还需要哪些专业知识。外部相关利益者（例如那些不在项目合伙人之列，但是却受项目影响或者是对项目的成果有着某些其他方面兴趣的人群）的识别相对来说要困难得多。例如，仅仅

简单地将国家公园周围的村民都定义为“当地居民”会显得不是十分合适。因为即使同为当地居民，他们之间也存在着巨大的差异，就像在实际情况之中所遇到的那样，你需要在具有类似特征的人群之中再划分出同一性更高的人群。

在进行相关利益者识别的时候，对项目环境非常了解的人会非常容易地以头脑风暴的方式列出重要相关利益者的列表，并且能够以相关利益者分析（请看下文）的方式来分析他们的特点。然而，在实际项目管理中，项目策划人员还需要在项目现场对环境进行分析。简单的项目，仅仅咨询一下主要的信息方就足够了。这些信息方指那些对当地环境非常了解的个人，比如村民领袖，当地政府官员，当地教师和宗教领袖。较大型的项目需要进行更为详细的专家研究以便全面地了解项目地社会经济环境。

显而易见，让相关利益者参与最为直接的方法就是让每个人都直接的参与项目规划。虽然对于小型项目来说这种方法确实可行，可是对于需要有众多的人都参与其中的项目来说显然不切实际。你因此应该使用正式或者非正式的调查、集体讨论或者类似的参与方法等来直接就每一个相关利益者群体进行咨询。参与式规划因而需要团队互动、展示、访谈以及辅助等方面的特殊技巧（因此也需要专门的投入）。

3.2.3 相关利益者分析

这里的挑战就是需要将把这些特殊群体的观点和行动考虑进来。个人、社会组织或者机构的目标和利益如何介入以及如何受项目影响等，都需要通过相关利益者分析，从而包含在项目规划中。这一步骤通常是在对项目现场的环境进行完全分析之后，在进行项目规划研讨会的进行。

相关利益者分析的目标是：

- 列出主要的相关利益者及其特征
- 理解他们现在以及将来的角色和职能
- 理解他们的利益、恐惧、问题以及潜能
- 就项目规划得出结论

列出主要的相关利益者

这一步骤的工作就是简单地收集相关群体的名字。通常会有数量众多的相关利益者。因此我们强烈建议将具有类似特征、问题和利益的相关利益者划分成相同的群体。同时，在这里需要非常小心的是，不要将不同的群体简单的合并在一起。例如，仅仅是列出保护群体是不够的，因为每一个组织在环境保护问题上面都会有其自身特殊的观点。你需要经常回顾一下项目的理念以便看看到底某个组织是不是主要的相关利益者。这常常会成为互动的过程，一旦你整合完你原先的项目并且确定出项目的工作重点，你很有可能还需要重新考虑一下你所进行的相关利益者分析以便看看是否还需要考虑额外与此相关的相关利益者。

相关利益者分析

第二个步骤就是逐个分析各个利益相关群体的特征、对项目的影响以及关系。进行相关利益者分析可以有多种方法。我们建议策划小组在进行相关利益者分析的时候事先就需要分析的范围达成共识。通常，这些需要分析的项目包括：利益相关群体的主要特征如社会结构，兴趣（什么会使得他们感兴趣），对现有环境的影响，顾虑以及预期。

相关建议以及需要优先考虑的问题

在进行完上面的分析之后，规划小组需要就项目应该采取哪些措施以便达成相关利益者分析之中所发现的问题，以及在项目执行过程中应该优先考虑哪些问题等达成一致。

相关利益者分析的结论应该以简短的方式展现出来。项目规划文件之中附上一个简洁的图标就可以足以将这个问题讲述清楚，有些时候某些捐赠人可能还会需要你提供关于利益

相关群体的更为详细的描述。关于相关利益者分析的相关摘录我们列在了第 42 页到 43 页(如图 5)。

图 5: 下图是一个用于拯救数量下降的秃鹰项目计划相关利益者分析的摘录; 某些利益相关群体可能会对项目本身持有负面的观点, 他们的处境需要得到适当的考虑; 不同的利益相关群体会对项目有着不同程度的潜在贡献和影响, 而且还可能会以不同的方式介入到项目之中; 一个项目如果想要获得成功, 在规划项目的过程之中需要有来自各个主要群体的代表参与。

相关利益者	特征	主要利益	对环境的影响
政策制订者	被选举的, 对项目具有重大的影响, 位置暂时	人们的安全需要, 重新选举	农民社区的支持, 不是很在意环境的保护
政府环境保护部门	有限的影响, 具有实际环境保护经验, 人员素质良好, 资金缺乏	保护生物物种的多样性	适当关注
国家环境保护方面的非政府组织	富有激情, 缺乏能力和资源	自然保护	监督问题, 公民意识
研究科学家	置身于大学, 训练有素, 富有热情	提高知识, 获得研究资金	研究导致数量减少的原因
大型农场主	以协会的方式组织起来, 富有影响力	扩大放牧区域, 提高产量和收入	有意或者无意的破坏环境

利益/恐惧/期望	与项目的关系	潜在的影 响	建议	优先级
喜欢正面的公共报道, 害怕项目可能会阻止发展	潜在的资 助者	高	保持联系	***
喜欢做领头羊, 人员输入	项目合作 伙伴	关键		***
输入专业 知识	合作者	高		***
希望参与	合作者	中	分包合同	**
害怕项目 可能会停止对掠 食者进行毒害	潜在的 反对者	关键	开发替代 的掠食者控制方法, 提高公民意识, 考虑法律强制执行	***

3.3 问题分析

这可能是在进行项目策划时最关键的步骤。问题分析的目标是对相关项目的现状现状

确切的描述。在许多情况下（特别是对于一些小型研究项目来说）仅仅通过一份简单的书面陈述就可以对问题获得清楚的了解了。

一般来说，作为问题陈述至少应该包括以下内容：

- 对要发生变化的环境（也就是我们说的问题），进行定性和定量分析
- 定性和定量分析哪个或者哪些相关利益者受到的影响最大
- 解释导致问题的原因
- 描述问题产生的后果（影响）

虽然看起来可能显得比较简单，但是只有你准确的识别了你所要解决的问题以及导致问题的因素以后，才能正确的做出解决方案。否则想要设计出问题的解决方案几乎是不可能的。下面我们通过一个假想的问题陈述来说明以需要陈述的内容。

多年来，由于人们使用树木作为燃料以及掠夺式的种植经济作物，现有的森林覆盖率下降到了原来的 10%。十四种濒临灭绝的鸟类居住在这些森林里面，其中的三种即使在全球范围也是濒危物种。持续的砍伐使得仅存的森林也越来越分散，这些都可能会使得濒危鸟类的继续生存变得非常困难。

大约有 40 户农民居住在这一山谷里面，砍伐和种植业是他们唯一的生活来源。山谷下游一带现有的生态旅游也没有给这一地区带来什么游客，因为这一地区距离最近的游客居住区也有 50 公里远，普通的游客根本难以到达这里。当地居民的平均国民生产总值非常低，继续砍伐现有的森林是如今他们唯一的出路。由于砍伐这些森林所造成的总损失对于生物多样性来说是非常巨大的，不仅仅鸟类是这样，其它的物种也难以幸免。

确保你找出了真实的、现存的问题。找出主要的根本性的原因，每一个原因自身便是一个问题。问题可以通过以头脑风暴列出所有主要的议题的方式来识别。这些议题可以分成若干小组，然后就可以找出各个小组的主要问题。这种方式的一个好处就是可以同时找出好多个问题，但是需要记住的是，这种方式并没有考虑各个问题之间是如何偶然联系在一起。一种替代的方法就是从一个共同认可的起点开始逐个建立其问题之间的因果联系。这种方法人们称之为问题树或者问题网络。

3.3.1 问题树

如果问题不是很简单，你就很难轻易的得出比较清晰的问题陈述，这时我们推荐一种普遍反映效果比较好的叫做问题树的分析方法。虽然这种方法比较适合于复杂的项目，我们仍然建议小型项目的规划人员也可以考虑建立一个简单的问题树。

问题结构分析的目标是：

- 对现状进行概述，展示其各个方面之间的相互联系
- 从相关利益者的立场出发识别此种情况下的主要问题
- 展示问题网络之中各个问题之间的因果关系
- 为目标网络打下一个系统化的基础

需要注意的是，在问题树之中的层次是相对的：每一个问题既是一个问题的因又是另一个问题的果。你可以通过将各个主要的议题写在单独的纸片或者卡片上的方式来进行问题识别。请记住工作展示的作用（请参看附录 2）：每一张卡片上面只能有一个主意。所有这些卡片都应该放在墙上，以便让所有的成员可以就这些问题进行分析和讨论。

在建立问题树的时候，需要让小组中的每一个成员在卡片上面写下他们认为对于项目来

说最为核心的问题。进行可行性复核：你是否具有足够的资源/技能可以开展这项工作？然后你将所有这些卡片都放到墙上去，小组讨论一下是否某个问题是另外一个问题的因或者果，如果是的话，就将它们之间的因果关系标明（参阅 3.3.1 节）。你们可能会就一个与项目核心因素相近但是存在一定差异的问题达成共识。但是，千万不要浪费时间讨论到底那个问题才是最为主要的问题。所有的问题都是同等重要的，问题树之中的位置层次并不表明问题本身的重要性。

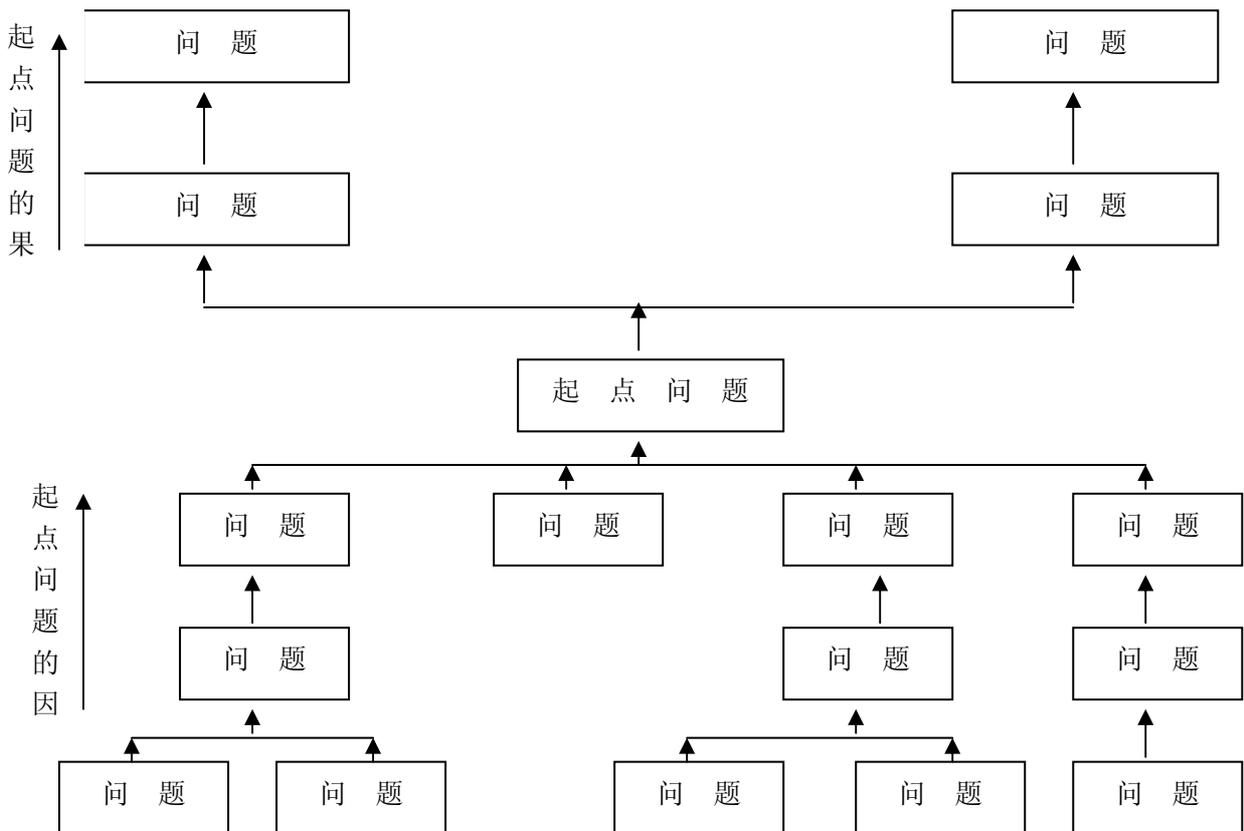
一旦你识别出了起点问题，就可以将所有其他的卡片都从墙上面取下来，并且让小组成员们认真考虑一下什么才是导致起点问题的直接原因。

清晰的识别出各个问题以及他们之间的因果关系：这是项目策划阶段中作为单个阶段来讲最为重要的阶段。

非常值得一提的是，在此步骤之中你需要非常严肃地思考到底那些因素直接影响了起点问题。然后你就应该看看这些因素是如何相互联系的，这些因素自身的影响原因是什么。

你的问题树还可以通过分层次整理卡片的方式获得（就像树根的结构一样）。起点问题的各个影响因素便放在起点问题的下面。起点问题所导致的结果则放在起点问题的上面（参见图 6）。

图 6：问题树：每一个问题都是问题树中位于它上面的那个问题的因，以及位于它下面的那个问题的果



步骤：

如果你记住下面这些要点的话，问题分析就会变得容易一些。

- 在开始之前就起点问题达成共识。
- 接着分析起点问题的直接原因。
- 然后在分析这些原因的直接原因。
- 分析起点问题的直接结果。
- 每一个处于较高一级层次的问题都可能会有好几个原因，而这些原因本身可能还会有好几个原因（以此类推）。
- 尽量避免纠缠于对问题之间的几种联系进行复杂的分析-----你只需要问自己“什么才是他们之间的主要因果联系？”。
- 有些时候你可能会发现某个重要的因素可能同时是上一层次好几个问题的原因，这时你就需要考虑一下到底这个因素的最为主要的结果是什么，然后再将其放在相应的问题层次下面。如果你认为某个导致多个结果的原因非常重要，如果仅仅将其作为某个上一层次的问题的原因的话，很有可能会遗漏掉重要的议题，这时，你仅仅需要在每一个相应的地方都放上这一因素便可以了。
- 对于每一个你所识别的相互关联的问题，自问一下到底这个问题是不是起点问题的直接原因或者直接结果（例如，由你的起点问题所导致的）。对于那些你所识别出来的因果关系，通过按照一种简单的层次进行摆放，这些问题的逻辑因果关系可以按照同一种方向进行发展，从墙的下边直到上面。
- 记住，问题并不是表示缺少解决方案，而是代表一种现存的不为人所期望的局面。如果你发现你开始使用了诸如“缺乏”或者“不足”等字眼的话，你需要进行重新思考。一定要确保能够更为精确的识别出真正潜在的问题。

设想你已经识别了主要问题是“当地粮食产量低”，于是问题陈述之中“缺乏合适的灌溉设备”（虽然这也不失为一种独立的陈述）对于帮助你了解原始问题的原因就不是很有帮助。虽然，在这一阶段你还不是十分清楚为什么当地的粮食产量会十分低。可能它与供水有关，但是它也有可能是其他各种类似原因造成的（例如，不肥沃的土壤，落后的耕种方法，土壤侵蚀等）。

但是，如果你非常确信水源供给就是关键影响因素，那么“农作物产量受到干旱的影响”的问题陈述对于问题来说就是一份非常有用和准确的陈述。在这一阶段（问题被正确分析之前）开始讨论缺乏适当的灌溉设备这一问题就是提前判断潜在的解决方案。即使干旱被证明是主要问题，也可能存在着的一系列的各种各样的解决方案（不仅仅是提供灌溉设备），包括更换其它更耐干旱的农作物或者种类，改变现有的灌溉方法以便更好的利用现有的水源等。

如果你拥有足够的人员，可以将他们分成若干分小组，逐个检验起始问题的各个直接原因。每一个分小组都直接汇报给整个项目组，项目组然后根据这些汇报来进行讨论和进一步改进分小组的结论。

非常重要的一点是，你需要确保问题树清晰、客观地展示了各个因素之间的关系，各个成员都就项目的内容和结构达成了共识。达成统一目标的一个比较好的方法是，让每一个分小组重新检验一下其他一个小组的结论，然后再将其汇报给整个项目组。

一旦你画出了问题树，你还需要进一步讨论以便确定是否还有重叠或者遗漏的区域。每一个人都需要对整体结构感到满意，并且能够就问题树准确反映了的问题分析以及他们之间的因果联系达成共识。这一过程可能需要花费相当多的时间来思考，但是花费时间来从事这样的步骤是非常有必要的。花费在问题改进上面的时间会是利用价值比较高的时间，只有理清了因果关系，你才可以识别出最好的解决方案。

3.4 目标

目标指的是当你解决好某个特殊的问题之后，你对你所期望的世界所进行的陈述。对于小型项目来说，人们很有可能直接从问题陈述阶段就得出项目目标。

一般来说，在项目规划阶段，目标是按照下列层次展示出来的（关于定义请参阅 3.6.1）。

每一个项目都应该拥有：

- 1 个总目标
- 1 个项目目的
- 大约 4 到 10 个成果
- 对于每一个成果的 4 到 10 个活动

每一个目标都需要写成一句话的陈述以便用于更进一步的讨论。目标必须是简单，可以度量的，可达到的，现实的和有时间约束的（SMART 目标）。做为惯例，人们常常在项目规划之中使用过去时态来描述整体目标，项目目的和成果，例如，“某种物种的保护状态得到了改善”因此你的项目目标描述了如果项目获得了成果，世界将会变成什么样子。对于项目活动，我们通常使用一般现在时，例如，“监督物种的数量”。

3.4.1 目标树

对于需要进行问题树分析的较为复杂的项目来说，我们建议将其变成目标树。在问题树之中，问题之间都按照问题之间联系起来，在目标树中它们之间就转化为方法——结果关系（参见图 8）。从最后的问题树的中心问题开始，每一个问题都被重新描述成一个正面的陈述（一个目标）。这些可能常常就是简单地对问题陈述进行镜像，特别是在问题已经经过了清楚和准确的陈述以后。目标需要写成单个的句子陈述。这些目标必须是现实可以实现的（但是并不一定要受你现在所规划的项目所约束）。这些目标很有可能会成为更长期的目标。某些问题陈述可能不能找到同样有意义的目标陈述“镜像”。例如，在将问题转换成目标的时候，如果将“经常干旱”转换成“不经常干旱”，很明显就不是很容易实现，项目策划人员需要使用更为有意义的替代用语作为目标，例如“引入抗干旱的农作物”。

目标树最好是通过使用视觉卡片来建造（附录 2）。在将起始问题的直接原因转换成达成初始目标的直接方法之后，所有研讨会成员都同意项目的起始目标（例如，从初始问题得出的目标）以及对目标的设定。检验一下逻辑关系：“方法目标”是否足够并且有必要完成“初始目标”。如果有必要，则对“方法目标”进行修改和补充，然后把项目组分成若干小组，每一个小组负责对原先设定的方法目标之下的一个或者两个进行陈述。

在整个目标树结构构建后，项目组评价这些目标是否足够完整，如果需要的话，补充更多的目标。需要注意的是，除了从问题陈述之中得出的目标之外，在采用了目标结构之后你还可能需要进行目标补充。这些可能是完成更高层次目标所必须的目标，但是可能不会通过对初始问题进行因果分析的方法得出。例如，在我们所举的宝岛海鸟的例子之中（图 7 和图 9），公众对野猫的态度并不是初始问题的原因。然而，确保获得当地居民的合作以及对岛上野猫根除计划的公众支持，对于确保岛上海鸟免受野猫天敌的危险是非常关键的。

筹备中的问题树例子（参见图 7，第 54 页）

某个海岛上的几种海鸟数量下降到了低于有史以来的承载量。核心问题是其它动物的影响，但是各个动物之间还存在着联系。当野猫不以海鸟为食的时候，外来老鼠数量在一定程度上养活了野猫。虽然老鼠还不以海鸟及它们的鸟蛋和幼鸟为食的时候，垃圾的乱倒乱放一定程度之上促进了老鼠数量的扩大。作为过度捕鱼的后果，还有一些更为宽泛的问题，例如远程捕鱼或者气候变化可能带来的后果。问题树可以帮助你更为清晰的描述这些问题还可以帮助对潜在项目进行定义。

由问题树得出的目标树的例子（参见图 9，第 58 页）

目标树与问题树有完全相同的结构。每一个问题都重新描述为一个目标，都是对今后理想状态的描述。同样，较高层次的目标描述了海鸟数量的预期状态。在更高的层次，存在的一些问题包括发展海鸟粪肥料或者发展野生动物旅游。在较低些的层次，是一些问题的预期状态。在有些情况下，这些问题非常接近于采取行动来解决（垃圾焚化炉的安装）。在另外一些情况下，可能需要采取更复杂的一系列行动来完成目标，例如将气候变化所带来的影响降至最低。

图 7: 准备中的问题树实例 (参考 53 页上的相关段落)

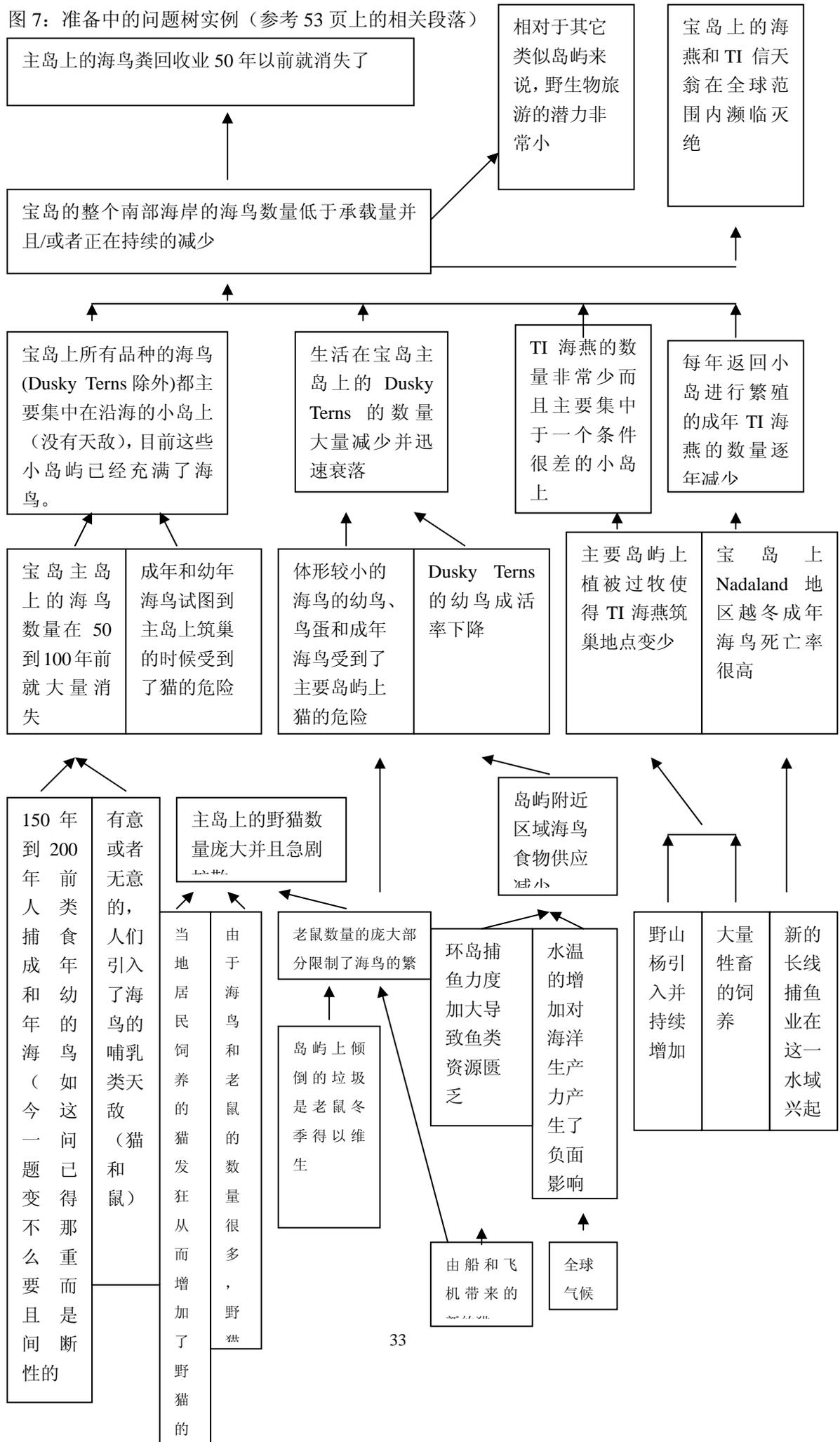


图 8：目标树：每一个问题既是它上面的目标方法也是它下面的目标结果

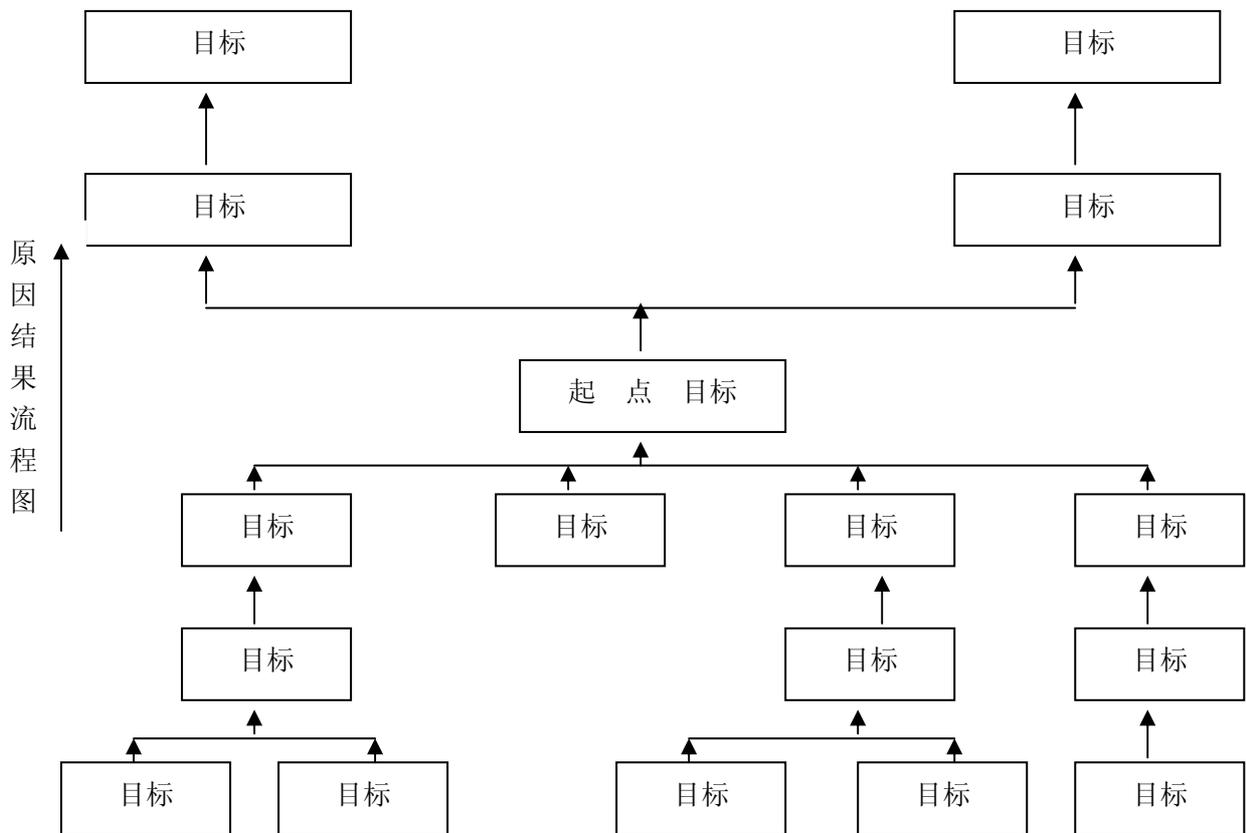
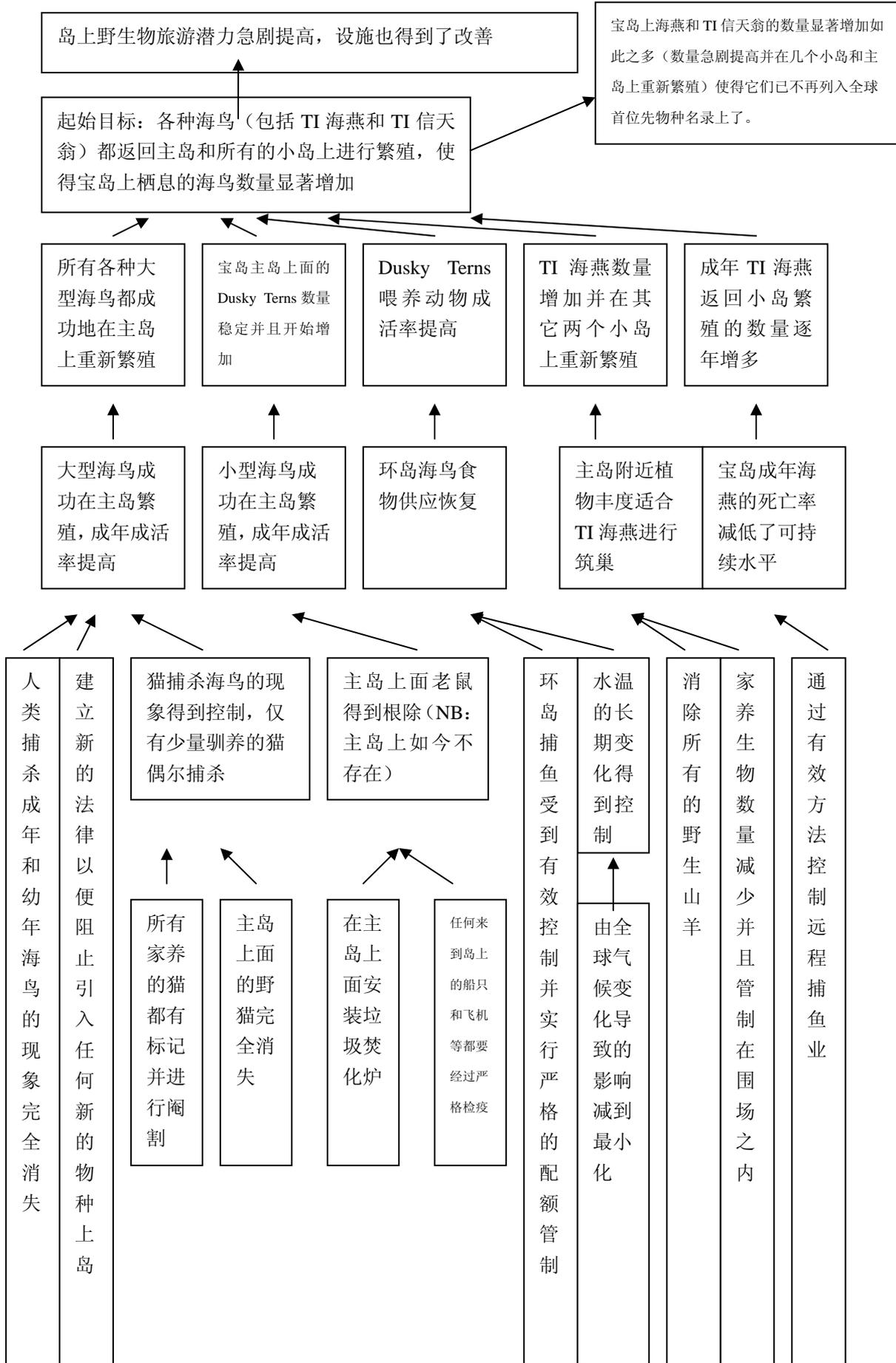


图9：由图7的问题树导出的目标树（请参考前面的部分）



3.5 项目策略

目标树展现的是在将来所有的问题都解决了以后的一个理想情况，然而在有限的时间，预算以及资源限制下，单独的一个项目很难达到所有的目标。项目策略定义了目标树的分支，这些都是计划编制人员一致认为是最适合项目追求的目标。这可以作为长期项目的一个组成部分，寻求处理其他的问题。

怎样决定项目的策略

首先可以通过假想一系列的目标，这可以参见图 9 作为例子，像图 10 那样通过矩阵的平均值来评估。每一组目标都是一个项目策略以期分别达到项目的目的以及整体目标。

计划编制队伍现在需要决定采取什么样的项目策略，选项评估和项目策略的评定都在图 10 里面有详细表述。每一个项目策略都在图中列出，同时又对照通过的标准进行评估。标准应该在所有的计划人员中得到认可通过，而评估可以通过多数得分或投票表决的方式进行。得分最高的策略就是最受欢迎的策略。

现在计划编制队伍必须同意项目的目的（按定义来说就是项目需要达到的目标），参考 66 页的详细的定义。计划编制队伍需要评估在有限的资源和合作伙伴专业知识的框架下实现项目目的的现实性有多大。

下一步骤是考虑整体目标，这是在更广范围内项目所能做的贡献和取得的成绩。一旦项目目标和整体目标得到了大家的认同，计划编制队伍需要决定哪些结果（在目标树里面是指达到目的的途径）和行动（在目标树里面是指取得单独一个结果的方法）是达到目标所必需的，并且一定要将其包括在项目里面。目标树的结构应该清楚的表明这些联系，然后这些目标都要被移到逻辑框架里面。

在图 9 和图 10 里已经提及到，因为受到外来的食草动物和捕食者的影响，历史时期这个海岛上的海鸟数量已经严重减少，这里有几个不同的项目策略可以用来恢复海鸟的数量。

以消除外来物种或者结合其他不同的因素一起作为项目的整体目标。尽管公众的意向不是很合作，但因为对海鸟造成的严重影响，消灭猫是没有选择的办法。如果同时进行灭鼠的行动则可以增强小型物种的发展前景，因为这样做可以把人力资源进行优化组合以取得最大的效应。

除掉山羊可以对植物将来的生长带来好处，但可能在野外工作，人员技能和项目点的选择上需要增加很多花费。密集生长的植物可能受到海鸟的喜爱，但一旦猫和老鼠被消灭了以后，山羊就会损害它们。

控制过度捕鱼和气候变化的影响减到最小都是很重要的事情，但要解决这些问题将会需要很大的项目。很多对保护海鸟有益处的事情都不需要以解决这两个问题为前提，但这也仅仅是个猜测而已。

最后选择了同时消灭猫和老鼠作为项目策略。如果一切进行顺利，之后将会考虑根除山羊。在未来的研究中也许会发现控制过度捕鱼也是保护海鸟的一个重要因素，因为在所有的捕食者都被根除了以后，海鸟的数量还是得不到明显得提高。（N.B.宝岛的例子是综合了两个现实世界的项目）

因为受到外来的食草动物和捕食者的影响，这个海岛上的海鸟数量已经严重减少
这里有几个不同的项目策略可以用来恢复海鸟的数量。

图 10: 不同项目策略的评价

因为受到外来的食草动物和捕食者的影响，历史时期这个海岛上的海鸟数量已经严重减少，这里有几个不同的项目策略可以用来恢复海鸟的数量。

项目策略	利益相关者的技术可行性	可接受性	可持续性	影响	花费	表现综合排名
1. 永久的根除猫	相对直接	可能有来自当地或国际上的不安和反对	只要有规章限制所有的家猫都被阉割了就行	大一些的海鸟应该恢复数量,小一些的还是受到老鼠限制	高	2
2. 永久根除老鼠	可行但要求在彻底消灭完成之前努力工作	岛上的居民完全接受	需要在所有的港口设置永久性的监测和安全控制来防止再次入侵	由于猫的存在不会产生这样的影响	高	3
3. 永久根除老鼠和猫	以上两者的结合	同消灭猫的难度一样	同上	应该对以前知道的海鸟都能产生很大的影响	高,但是比分别消灭猫和老鼠的费用总和少	1
4. 永久根除山羊	相对比较容易	山羊会引来一些同情,但相比消灭猫的反更要小	不大可能重新繁殖	植被可能恢复,但因为捕食者存在,海鸟数量可能不会有变化	根据采取的不同方法其花费也不同	4
5. 限制过度捕鱼	政策上比较复杂	涉及到经济利益,可能会有很强大的反对力量	需要法规和条例来限制捕鱼的配额	有些不确定的	高额的	5
6. 气候变化影响减小到最小	是一个挑战性很大的全球问题	要考虑全球的政治位置	是一个长期的工作	不确定	花费高昂,而且海鸟的问题不会在政治争论中起很大的作用	6

3.6 逻辑框架分析法

逻辑框架(Logical frameworks 或者 log frames)是上个世纪60年代末期发展起来的,最初是美国军方为了项目计划的目的而提出的。随着各种援助基金机构的发展,现在已经被

世界上许多类似的机构和项目经理所采用。

一个逻辑框架能够以简洁且通顺的方法总结出一个项目的最重要的方向。

如果错误的使用逻辑框架得到的仅仅是一个充满了马后炮似想法的表格，仅仅是为了完成捐赠者的要求，这样做不仅浪费时间而且浪费机会。如果合理的使用，它将给开发一个目标明确可行性强的项目提供绝好方式，并且用简洁、标准的格式总结项目的要点，还可作为一个负责项目递送和后续报告的工具。

一个逻辑框架包含两个重要部分：框架和逻辑

- 框架仅是提供一个标准的方法来表述一个项目里所有元素之间的关系。

更加重要的是，通过发展一个逻辑框架能够促使你思考项目背后各个因素之间所存在的逻辑关系，确定项目的目标以及通过可管理的进程达到这个目标。因为这些元素都是按照一定的逻辑和结构来排列的，也给了我们一个很好的工具来管理项目，如果项目的某个部分需要修改，那么我们可以通过逻辑框架分析来全面的评估这样的修改对整个项目计划将会产生什么样的影响。正视，在这些情况下捐赠者都会很高兴提供帮助，因为说到底你花的是他们的钱。

逻辑框架确保了我们能以一种简单且结构化的方法来表示项目的各个方面：

- 为什么项目要进行（目标和项目的目的）
- 项目希望达到怎样的成果（期望的结果或产出）
- 项目如何能达到这些结果（行动计划）
- 有哪些外在的因素对项目的成功与否起很关键的作用（重要的假设）
- 如何评估项目是否成功（客观上的确定指标）
- 从哪里得到评估需要的数据（确认信息的来源）

使用及评估逻辑框架

一个逻辑框架并不是在木头上面的雕刻，而是一个计划，只有在你编译的那一天收集的信息才是最具有时效性的。逻辑框架是关于项目意图的详细描述，因此我们工作要以这个为中心。它提供了一个框架结构让我们可以对任何改变所产生的影响进行评估，同时它并不是一个死框架，不要因为你在给捐赠者的计划书里面所描述的就盲目的遵从。如果实际情况变了，如获得了新的信息，环境变化或者你原来假设的项目逻辑框架或者影响变了，你根据这种变化修改计划，资助者会非常乐意看到这种调整。毕竟你用的是他们资助的资金。

填写申请表格，造预算，分配个儿责任以及准备时间表，这些工作都会因为有一个好的逻辑框架而变得非常容易，而且接下来的项目管理进程，监测和阶段汇报都会因此而变得简单很多。

关于逻辑框架优势的总结：

- 阐述了项目的各个因素及其之间的逻辑关系。
- 揭示了各因素之间的不一致性和可能出现的疏忽。
- 对紧急事件的处理计划有所帮助
- 作为一个主要的工具，可以用来造预算，细化责任，设立时间表，发展监测计划。
- 为你和你的捐资机构提供了一个可以用来监测和评估项目进度的大体框架。
- 确保任何对项目改变产生的后果都能够得以计划和评估。
- 使汇报程序更为简单明确。

充实逻辑框架的内容

逻辑框架表格包括4行4列，按列填写的顺序应该是1，4，2，3。

3.6.1 目标列（第1列）

这一列（逻辑框架表格的最左边一列）里面所需要填写的信息大部分都是直接来源于项目的目标树，像项目目的，整体目标和行动及其结果都可以从目标树里面直接移到逻辑框架表里面。在这么做的时候我们一定要注意每一个目标的准确含义，看他们是不是精确的表述了我们的意图。像第67页描述的那样，最简单的方法是按照下面的顺序：

项目目标

如果项目的预期结果都达到了的话，这个就应该是直接的产出。按定义来说，项目目的是关于新情况的一个整体描述，并且在项目结束的时候需要检验是否达到，总而言之是一个关于项目整体投入的描述。

整体目标

这是项目所希望达到的高一级的目标，因此仅仅靠这一个项目是不能完全达到。不过单个的项目可以为广义目标做出贡献，这样就可以确定项目的影响范围。

成效

如果要实现项目的目的，那么必然会产生一些由项目实施所带来的状态的改变（而不是其他方面的）。这些改变把项目开始时的情况变成了现在呈现在大家面前的成效，它们是项目所带来的直接变化。除了目标树里面所定义的要达到的结果，通常还应该有一个跟背景联系起来的如何传递项目的要求，一般在语言上表现为‘项目管理进程的建立、实施和维护’。这样的成果在安排工作和造预算时是很有必要的，它可以帮助确保我们没有忽视那些很重要的因素。

行动

这一部分是所有行为（而不是其他）的一个列表，按一个接一个的成果来排列，行动通常会分割成子行动，把这些有必要的子行动都列出来。不过这些子行动的具体内容不会在逻辑框架里面出现，但在行动计划里面要有描述并且这些子行动就是计划预算的基准。

在所有的参与人员都认同了项目的整体结构，以及成果和行动列表以后，通常要给这些条目编号以便发现它们之间的内在联系。从目标树里面提取出来的成果要从1开始编号，（通常是4—10），你也会经常看到标准的‘项目管理成效’也包含在里面作为结果0（在上一段有描述），其后的各个行动与其相关的效果可依次标记为0.1, 0.2, 1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2 ……与一个行动相关联的子行动可依次标记为1.1.1, 1.1.2 ……

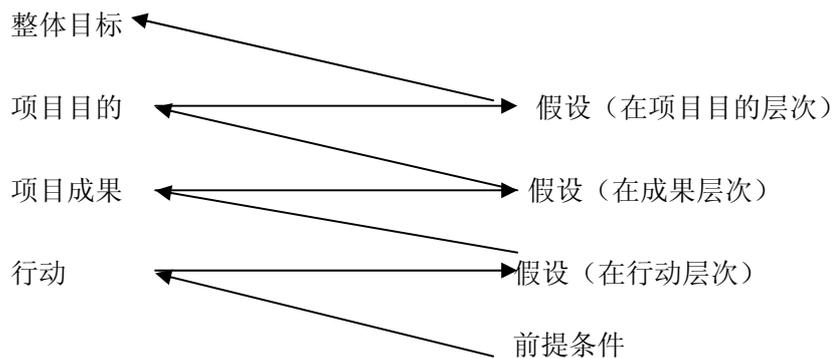
3.6.2 假设列（第4列）

假设指的是在逻辑框架里面从一个层次进步到另一个层次所需要的外部条件，因此可能对项目产生影响的外部条件做出正确的假设就是非常重要的。假设是指那些跟你所想要达到的目标相关的因素（比如它们有潜能来对结果产生影响），但对于这些因素你可能是无能为力或者你不想把项目的范围扩大到包括这些因素在内，它们存在于你定义的目标树和问题树里面，但不包括项目计划书所列出的行动范围之内。

假设提供了一个处理项目涉及范围之外但可能对将来项目的成功产生影响的问题的方法，这些因素往往不会对项目本身产生直接影响，但是对项目的实施和可持续性会有影响，比如像其他利益相关者的态度或者行为（参见3.2节），以及环境因素（参见3.8节）

图11示出了在一个逻辑框架的结构中假设是如何运作的。

图11：假设在一个逻辑框架结构中的操作



那些在目标树里面被确认可能已对项目产生影响，但还没有被包含在目标列里面的内容，有必要作为潜在的假设来考虑。当它们的影响达到了一定的程度后，就需要改把这些潜在假设描述列到假设列的合适位置上。一个假设描述不同于目标描述，你在假设描述里面已经假定了在此之前的确认的因素都不会对项目产生太大的影响，而这些因素却可能会对项目目标的实现有破坏作用。其他的能直接影响项目的外部因素也应该被确认出来，并且评估这些假设的有效性和适合程度，最简单的方法是按自下而上的顺序来填写假设列。

很重要的一点是在项目开始之前全面的分析现有的情况，以此来保证项目计划能够达到预期的目标。

前提条件是另外一组你在项目开始之前就要做出的很重要的假设，它们对你所计划的解决方案的有效性和生存能力具有重大的影响。在逻辑框架表格里它存在于假设列的最底端，在行动层之下。确认这些假设发生的可能性是风险分析的一个重要部分，在项目开始之前这些都要完成。

评估你做出的假设

在确定了所有不同的因素和各种假设之后，有必要对各个因素的重要性进行评估，从而决定哪些因素需要包含在逻辑框架表格里面，这可以依据图12里面提供的算法来计算。显然，假设评估对项目计划的有效性起着决定性作用，它可以决定我们的项目是否可行（如果杀手假设被确认并评价的话），对确定项目所必需涉及的范围当然也起决定作用。

一个项目计划的确定不仅仅是决定这个计划包含什么，还应该决定不包含什么。

国内的动荡局势和内战是很多国家面临的主要问题，在这种情况下假设‘在项目区域没有动荡局势’就是一个很重要的前提条件。然而，另一个假设‘在项目开展的时期内不会有动荡局面的发生’就是一个在成果层次里很重要的假设。而项目的结果不会受到动荡局势的影响这样的假设就应该是在项目目的层次了（即对不论你的项目是否对实现整体目标做出了贡献都有潜在影响）。

图12：评估作为假设的外部因素

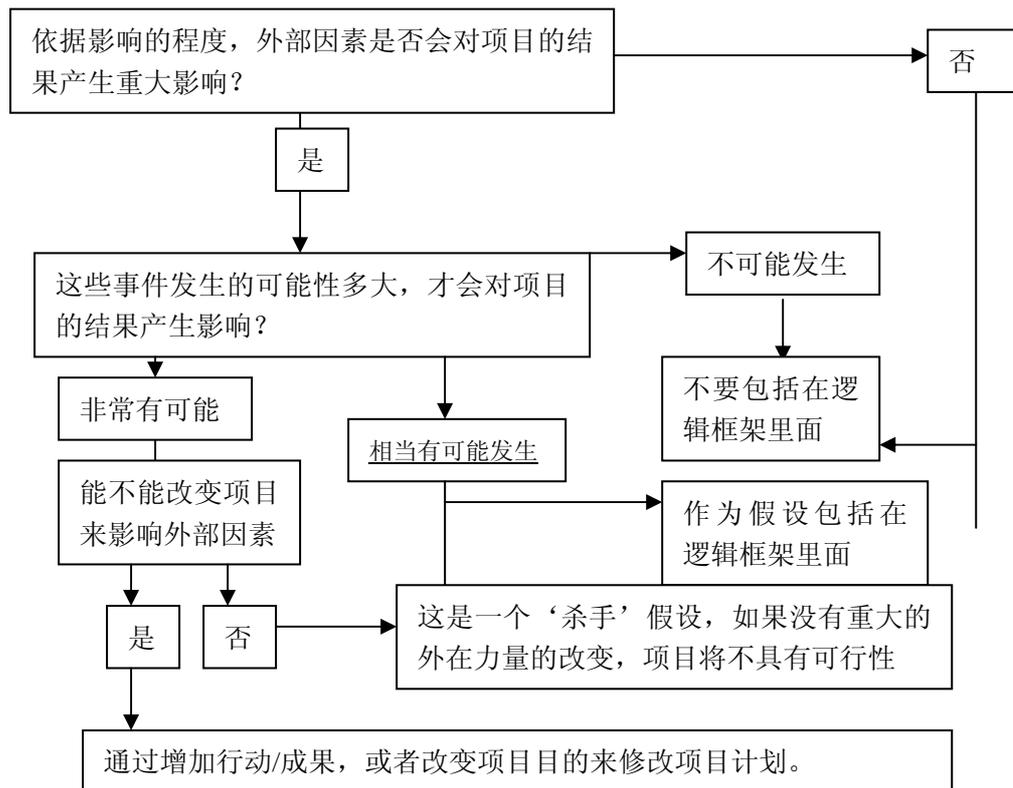


图13：逻辑框架表格

目标/行动的概述	客观可信的指标 (OVIs)	验证的方法 (MOVs)	重要的假设
整体目标 一个单一的目标，范围比项目本身要广	有哪些独立的证据可以表明目标已经达到？	怎样在指标里面找到所需要的数据。	
项目目的 一个单一的通过项目的实施需要达到的目标。	有哪些独立的证据可以表明项目目的已经达成了？	在何处和怎样才能在指标里面找到项目目的所需要的数据？	还存在哪些没有被项目列出的因素，但对项目目的起关键作用并且对整体目标有一定影响。
结果 达到项目目的的方法以及行动的产出。一般来说有5-8个成果，编号为1, 2, 3, 4 等等	有哪些独立的证据可以表明项目的成果已经达成了？	怎样在指标里面找到表明成果的数据？	还存在哪些在项目直接控制范围之外的因素，但对项目目的的递送可能产生重大的影响。

<p>行动 为达到成果需要承担的任务。</p> <p>一般来说每个成果需要4—10个行动，编号为 0.1, 0.2, 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 2.2 等等。</p>	<p>不需要完成行动的OVI和MOV</p> <p>(一些捐赠机构可能会要求把项目的花费放在这个部分，但是一般情况都会有另外的预算表格)</p>	<p>还存在哪些在项目直接控制范围之外的因素对确保行动的成功可以直接导致预定成果的达到?</p>
		<p>前提条件 这是一组很重要的条件，需要你在项目开始之前就准备就绪。</p>

3.6.3 客观验证指标 (OVI) (第 2 列)

指标是指那些可以用来衡量预定的目标是否达到的方法，它们通过定性和定量的分析来判断项目的目的，目标和结果是否都已经达到，“客观验证”意味着不同的个人检验一个事实得到的应该是同样的结论。在考虑了效率和难易程度的基础上，如果可能，指标应该是衡量项目产生的影响，而不是达到这个结果的过程。

使用指标

根据可操作性和可衡量因素，指标特指了整体目标、项目目的和项目成果的意义。作为指标应该具有以下特征：

- 容易衡量，耗费少
- 独立于项目的各个行动
- 具体说明在何处进行测量
- 具体说明一定的时间期限以及测量的时间间隔
- 详细说明测量的数量和质量
- 任何一个指标都不应该在逻辑框架里面使用超过一次以上

越到逻辑框架的底层，指标就会变得更加的具体和详细。任何指标都不能出现超过一次，而且每个指标都有一个验证的途径。对于技术性强的目标，需要通过项目来收集监测数据，因为这些数据都不可能从其他独立来源获得。记住要在逻辑框架中加入那些对项目监测有必要的行动和任务。

3.6.4 验证的方法 (MoV) (第 3 列)

目标验证指标有很多来源，比如像文档，报告以及其他可以测量项目进展，项目目的和整体目标的标准。对于每一个指标，MoV必须要有详细的说明。没有具体MoV的指标将被视为不合适，必须要替换掉。外来的资源必须是容易理解的且具有一定的质量，如果没有任何外来的资源（或者资源不充分），你将需要把收集信息作为项目的一部分来完成，这就是监测。你需要检查并确保项目的行动包括了相关数据的收集和汇报过程。

3.6.5 检查逻辑框架

编译逻辑框架这个过程的价值不仅仅是体现在表格的每个单元里面,更重要的是联系所有这些单元的逻辑顺序。在完成整个的框架表格以后,有必要重新检查一遍整个框架以确保前后的逻辑一致。

切记:计划的行动应该是所有(也仅仅)达到成果所必须的,成果应该是所有(也仅仅)达到项目目的所必须的。为项目的整体目标、目的和成果定义的指标必须能够测量达到目标的过程,定性或定量的分析应该能够证明这些测量都是可以做到的。合理假定的就假设是真实的。如果计划的编制是仔细且透彻的,那么只要前提条件到位,你就可以开展项目了。这里的逻辑顺序是,当行动付诸实施后,相应层次的假设被证实为正确的,那么就会产生预期的成果。

同样地,能否取得这些成果还要依靠相关层次假设的精确性,如果两者都满足了,项目的目的将可以达到。还有,假定下一层次的假设也是正确的,那么这个项目就能够对项目的整体目标起到一定的作用。通过系统的重复检查逻辑框架表格的4个层次和4列,我们应该能够评估我们的逻辑框架是不是具有逻辑性,并且是不是包含了所有必要的元素(且仅仅是那些元素),同时没有任何重要的因素被忽略了。

逻辑框架的一个例子:宝岛的海鸟保护(参见图14,第80页)

回到我们以前讨论过的问题树和目标树上面,我们可以看到这个例子是如何嵌入到逻辑框架里面的。注意左手边的一列目标表现出的逻辑上的下降顺序。最高级的目标是可能会在几个更多的项目完成之后能够描述清楚甚至达到的。而这个项目的主要目的是主岛的海鸟数量恢复。这个项目决定不涉及气候变化(因为这个问题对一个小的保护机构来说是不可能的),也不涉及商业捕鱼(因为在现在的情况下还不是很清楚其重要性)。如果项目计划的行动完全可以达到项目的目标,那么这些问题作为假设就不会产生不利的影响。

指标列清楚的说明了项目目标的意思,在很多情况下检验是项目监测工作的一部分,因为没有关于这个岛上海鸟数量的外来的信息来源。

表14: 一个完整的逻辑框架的例子: Treasure Island的海鸟保护(参考上一頁的表格)

项目标题: 宝岛海鸟栖息地的重建 In Treasure Island		项目阶段: 2002年4月-2005年3月	地点: 宝岛 准备: 2002年2月26日
项目目标/行动概述	客观检验指标(OVIs)	检验方法(MOVs)	重要的假设
超级目标 海鸟的数量恢复到定居前的水平	<ul style="list-style-type: none"> ● 宝岛的信天翁数量在10年之内增加了20%,因此符合了从全球濒危物种目录里清除的条件。 ● 至少有5种岛上海鸟数量的10%可以在主岛上繁殖(在项目开始时增加) ● 保证猫和老鼠不在岛上继续存在 	<ul style="list-style-type: none"> ● 海鸟监测报告 ● 海鸟监测报告 ● 野猫和老鼠的监测调查报告 	

<p><u>整体目标</u></p> <p>岛上的海鸟繁殖区域和数量有明显增长</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 岛上的信天翁，hooded booby, grey booby, pink tropic bird 和 South Sea storm-petrel 5年之内岛上重新繁衍 ● Dusky tern的繁殖区域在5年之内增加10% 	<ul style="list-style-type: none"> ● 海鸟监测报告 ● 海鸟监测报告 	<ul style="list-style-type: none"> ● 海鸟数量的增长不会因为人类因素比如商业捕鱼而受到影响 ● 海洋温度变化的影响（因为全球变暖）不会对海鸟食物供应产生太大的影响 ● 人类对岛的利用方式的改变不会对项目有重大的干扰 ● 没有自然灾害会影响到岛上海鸟的数量
<p>项目目的</p> <p>宝岛的主岛恢复到适合大型和小型海鸟生存的状态</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 在消灭野猫之后不再出现野猫捕食燕鸥的记录 ● 如果岛上的信天翁在消灭野猫之后繁殖成功，并且幼鸟能够成功饲养 ● 没有任何证据表明岛上还有野猫存在，并且其状态保持在 t3 	<ul style="list-style-type: none"> ● 海鸟监测报告 ● 海鸟监测报告 ● 野猫和老鼠监测调查报告 	<p>没有外在因素会导致幼鸟的减少</p>
<p>成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 项目管理的结构成形 	<ul style="list-style-type: none"> ● 执行计划得到了项目管理层的认同 ● 行动按时开展 ● 定时汇报 	<p>项目管理报告</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ● 在当地和国际上建立起了对岛上海鸟保护的广泛支持 	<ul style="list-style-type: none"> ● 岛上学习上课使用岛上的自然资源 ● 项目的发展不会受到严重的反对意见 ● 媒体的报道增加，包括国家和国际级的媒体 	<p>老师的课程计划</p> <p>岛上和项目办公室有相关的报道文章</p>	<p>所有的居民和其他的利益相关者继续支持项目并且保证维持一个没有捕食者的岛</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 岛上所有的家猫都被阉割 	<ul style="list-style-type: none"> ● 在3月底以前所有的家猫都要上项圈 ● 在3月底之后岛上不再有小猫的出生 	<p>兽医监测报告</p>	<p>岛上所有猫的主人都愿意配合注册和阉割猫的计划</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 岛上的野猫被消灭 	<ul style="list-style-type: none"> ● 在三个月以后直到其后两年内不再发现没有上项圈的猫 ● 在三个月以后直到其后两年内不在抓到没上项圈的猫 	<p>家猫监测报告</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●
<ul style="list-style-type: none"> ● 岛上所有的老鼠被消灭 	<ul style="list-style-type: none"> ● 经常的'chew-stick'调查可以表明在 t2 结束的时候没有老鼠存在 ● 在燕鸥栖息区域的调查可以 	<p>老鼠监测报告</p> <p>燕鸥繁殖调查报告</p>	

	知道是否还有老鼠捕食鸟蛋的情况，由此得知老鼠是否被完全消灭		
● 防止再引入野猫和老鼠的措施到位	<ul style="list-style-type: none"> ● 法规的通过 ● 通过模拟演示可以表明已经进行的测量是否有效 	<ul style="list-style-type: none"> ● 出版现状报告 ● 随机监察报告 ● 演习结果报告 	有效的测量在继续防止老鼠和未阉割的猫的再引入以及其他外来种的入侵
● 未完成的海鸟监测项目和野猫/老鼠监测的实施	经常的监测报告	监测报告	
● 警戒和应急项目计划，以防万一出现的野猫和老鼠的再引入	<ul style="list-style-type: none"> ● 到第 6 个月的时候应急计划要得到海岛管理局的批准 ● 责任分配到位 	应急计划 工作程序	

目标和行动摘要

- 1.1 指定一个保护项目官员来协调和监测宝岛海鸟恢复项目以及其他环境项目
- 1.2 成立项目指导组并保证投入相应的协调人员
- 1.3 招聘并组建承包人队伍
- 1.4 后勤安排，包括个人机票和货运
- 1.5 提供包括车辆在内的野外工作装备
- 1.6 为岛上项目人员提供办公室和住房
- 1.7 提供并维护岛上的办公设备
- 1.8 协商工作计划/责任
- 1.9 实施和监测工作计划
- 1.10 确保定期向捐赠者和相关利益者报告项目情况
- 2.1 向岛上学校主动进行教育
- 2.2 通过当地和国际媒体大范围对人群进行宣传
- 2.3 通过岛上的和所有参与机构的网络主页发布项目的信息
- 3.1 登记及阉割所有的宠物猫
- 3.2 对所有半野生的猫确认是野生还是家养，并与主人达成一致
- 3.3 给所有的宠物猫加上身份证明
- 3.4 给所有的宠物猫戴上反光项圈
- 4.1 在项目进行期间确保公众健康
- 4.2 通过下列计划根除所有的野生猫
- 5.1 减少家禽的数量并限制其范围，将灭鼠行动对家禽的危害减到最小
- 5.2 在岛上安装垃圾焚烧炉以断绝野猫和老鼠的食物来源
- 5.3 调查岛上老鼠的现有分布状况
- 5.4 修订详细的工作计划
- 5.5 采用卫星投送计划灭鼠
- 5.6 采用陆上局部消灭的计划来消灭被孤立起来的个体和群体

- 5.7 为了维持岛上快速反应能力，在头一两年内继续监测野猫和老鼠的数量
 - 6.1 通过修改法律来降低意外重新引入的可能
 - 6.2 责任描述以及加强防止重新引入
 - 6.3 确保所有岛上的交通联系都做到了最小的意外/无意重新引入可能性
 - 7.1 为岛上的海鸟建立监测战略计划
 - 7.2 建立野猫消灭之前海鸟基础数据
 - 7.3 在根除行动进行中及行动后继续收集海鸟数据
 - 7.4 对岛上人员进行海鸟监测的培训并提供相应装备
 - 7.5 持续观测猫对诱饵、探测灯的使用反映，并在海鸟栖息地周围收集相关证据
 - 7.6 在灭鼠行动的一年内继续观测老鼠对咀嚼棒的使用，以确保除鼠的彻底性
 - 8.1 介绍和实施监测战略以保证能够探测到任何重新引入的猫和老鼠
 - 8.2 确保在重新引入的情况发生的时候有相应的应急系统
- 注意：前提条件
- 所有的居民、机构、岛上的协作人员以及那些操作导弹和飞机来帮助行动的人都需要确认消灭行动已经完成。

3.7 资源投入

结构框架里面的行动可以被分割成若干独立任务：为了使计划编制的管理更加容易些，每项行动中的所有任务需要按执行的先后进行排序。每项任务都要编号，并确认相关的行动和顺序。

比如：

行动1.1 除掉所有的山羊

任务1.1.1 建立山羊的编号和分布状态

任务1.1.2 通过购买山羊来补偿拥有者的损失

任务1.1.3 杀死山羊

等等。

在开发项目战略和设计逻辑框架结构的时候，策划人员需要考虑具体的预算问题，执行项目所需的人力资源，材料和财务的投入都是这个时候需要具体定义清楚。

投入的资源是在任务累加的基础上计算出的，推荐计划编制的队伍把所有的行动和任务都列出来，然后从任务1.1.1开始逐项估算完成每项任务所需的资源，比如：每个项目人员的工资、材料费和项目运作开销（燃料费，出差费用）。对任务1.1.2也按照同样的方法估算其所需资源，但只估算额外的花费，并依此类推。需要记住的是，资源（比如车辆）可以为几个任务共享，时间计算是指估算完成各项任务需要的时间，然后把各部分时间累加起来。全部计算后，你可能发现需要的车不只一辆，但是通过重新计划时间可以使资源在不同的任务里得到充分的利用。

行动/任务	人力资源	所需材料	操作花销
1.1.1	每月7人：家禽专家		\$14,000
1.1.2	每月3人：项目领导	6个摄像陷阱	\$3,000
1.1.3	每月3人：射击手	猎枪	\$6,000
所需资源总数			

这个练习可以让你分类估算整个项目所需的资源，这也就构成了预算的基本框架。根据资源使用的时间信息，可以准备一个更加详细的预算方案

对于每一项任务，由策划组来决定计划实施的时间。从任务1.1.1开始，需要决定其开始时间和完成时间。时间轴可以用下面的表格来表示：

任务名称	第一年				第二年			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
2.1.1								
2.1.2								
2.1.3								
2.1.4								

为了项目计划目的，通常把项目时间长度按季度划分，在项目实施的开始，就应该按月做出详细的计划。策划组然后按顺序处理每一项任务，对那些依赖前一个任务的完成才能开始的任务，必须做出什么样的安排。

计划完成后，策划组还应该重新检查计划分配的时间是否合理，是否有足够的资源（物资和人力资源）来完成既定的任务。时间计划表应该在角色和任务都明确之后再回顾一遍，确保实施者有足够的时间来完成任务。

通常在时间计划表里面还会包括里程碑和相应指标，里程碑是取得的具体成就，管理者可以通过监测它来判断项目的成功与否。

此外，还可以通过以下的问题来检查：

- 你是否有必需的人力资源来实施项目？
- 你是否能够筹到足够的钱来负担项目的材料费和运行费？

如果上面任何一个问题你的答案是否定的话，你需要再重新检查逻辑框架结构并根据其调整计划。

3.8 角色和责任

为了保证项目的成功，有必要让项目的合作伙伴都清楚地理解各自的角色和责任。

为了分配好每项任务的角色和责任，我们建议项目活动和任务都分配到项目人员。每项任务都列在一个表格里，然后由项目组决定某个项目由谁负责，哪些人员会参与到项目执行中。对于每一项任务，只有一个人或者一个组主要负责，但其他的人可以为项目做贡献。

任务	项目合作伙伴或个人								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	X			X			XX		
2								X	XX

XX: 责任人

X: 贡献者

结束了以上工作后，策划组应该了解负责执行项目的人员是否具备了必要的知识和技能。如果合适的话，你可能需要计划一些特别的培训或者招聘新的人员来完成这些任务（记住把这些要包括到预算中）。

至关重要的一点是策划组决定项目的整体结构，策划组必须能回答以下的问题：

- 可能的捐赠者应该跟谁联系。
- 如果需要修改计划，谁可以做决策。
- 谁负责监测计划中的行动执行。

用图表来描述项目合作伙伴之间的关系，是清楚参与项目的机构和个人以及上下级之间的管理关系的很实用的方法。

第四章 筹款法则

4.1 人们为什么要捐出他们的钱

筹款有很多的形式，摇晃着储钱罐到处乞讨与到一个基金会去做申请看起来好像是两种完全不同的办法，但两者的一个共同点就是你首先得说服捐赠者让他们为你的项目或遭遇捐钱。你需要让人相信你的项目是值得捐助的，并且他们的捐献能够帮助项目取得成功。换一个角度来看，筹款并不只是到处要钱，而是你在卖自己的点子。

4.2 掌握捐助者的种类

为了选择一个适当的潜在捐助者，首先有必要了解各个不同类型的捐助者。建立基金的原因很多，清楚了解每个基金的建设初衷可以帮助我们找到合适自己项目的捐助者。

个人捐助

这种资金来源对越小的项目越重要，所以不要低估了个人捐助的作用。你能获得的捐助百分比越高越好。但是在现实中，你的队员可能认为不再需要你，所有也不要吧他们的贡献看得太低。比如说一次远征探险，如果有人很想去，那么他就不会考虑过高的价格，因为参加一个考察项目肯定比一次度假要更有价值。

一般公众

像赞助徒步，竞赛，舞蹈表演，庆祝宴会和抽奖这样的筹款活动的确能够取得很大的回报，但需要辛苦的工作。你得确定所投入的时间和精力能得到相应的回报。小范围内，卖文化衫或其他物品来筹款在过去都有成功的例子。而且可以请你的朋友帮助你，他们一般都会乐意出力。

商业上

从这个部门拿钱是非常难的，但所付出的一般都能得到不错的回报。一般是先从当地的公司入手。可以写信给指定的人，如果不确定谁是联系人可以打电话问公司，看谁是直接负责处理这方面请求的人。最好在发出请求以后再打个电话去确认是否收到，同时进一步鼓励捐赠。

你可以考虑联系一些在你们项目区或国家有业务的公司，有些公司会对不同于自己的项目很感兴趣。认真研究这些需求会有助你决定需要给哪些公司发信。大公司常常会收到成千上万个这样的请求，所有你要确认给他们发信是不是在浪费时间。还有需要注意的是，有些公司只会提供一些你所需的装备物资或折扣，还有你的项目可能用到的服务。以货代款的支持相对容易获得，比如说交通，住宿，但这些也很有价值。尽量利用这种优势机会来获得支持，这会给整个项目带来很大的不同。（在项目预算里面不要忘了包括这些以货代款的物资的价值，在后续的赞助申请和报告中都要提及。一参见第六章）。英国海外贸易部在很多大城市都设有办公室，那里的图书馆会有海外公司的目录。

慈善机构，信托基金和基金会

世界上有很多这样的组织支持野生生物保护项目，知道从哪里开始入手是你需要克服的第一个障碍。大部分组织可以通过网络搜索到，而且很多国家都出版包含这类机构信息的分类目录。首先你需要检查每个机构都支持哪些类型的项目，然后根据他们设定的要求对照看自己的项目是否符合。不要盲目的申请所有的资金，那样做只会浪费你的时间和金钱。关于

申请的程序，有些机构只需要一封内容详细的信，而有些则会要求你填写很复杂的表格和计划书。有些资金的针对性很强，比如说你们学校的赞助或者是你家乡当地的赞助，应尽量申请这些资金，他们的竞争会比较小。

援助机构

这一类基金主要用于大规模的项目。通常需要填写很长，很复杂的申请表格，并且编译很详细的计划书，但如果能够申请成功，那么回报是很优厚的。这些资源包括多边援助项目（比如联合国发展项目，全球环境发展基金，欧盟）和双边援助项目（比如美国政府的海外援助计划USAID，丹麦的DANIDA），以及其他一些计划，比如英国环境部的达尔文基金会。你一定要仔细阅读他们的标准，比如说如果你没有在原国家注册，那么不能申请。国家代表团（像大使馆，领事馆等等）经常会有一些可以自由支配的基金用于所在国家的项目。

媒体

通常媒体并不是直接的资金来源，但他们所具有的宣传和提高保护意识的作用对我们的项目争取到资金是很有帮助的。你需要考虑如何建立良好的公众形象，如何寻找好的故事和角度来宣传你的项目，以及如何寻找合适的媒体层次。例如地方和国家性的报纸，杂志，网站，电视台和广播电台。如果你能够把你的项目与名人联系起来，或者联系上当前的热门话题，那么媒体就会对你们的故事表示兴趣。不过这里有一点忠告，仔细确认你的话不会被媒体曲解，不然那会给你的筹款活动造成负面影响。

其他支持

你不必独自完成寻找最合适的捐助者的任务，有很多周围的人能在这方面提供帮助，所以不要浪费机会。例如，参考之前的报告或者咨询曾经为相似项目筹款成功的人，他们经常能够提供很有价值的建议，包括提供对你的项目特别认可的资金来源，或者提供你一些有用的点子和联系人。

熟悉资助者，本手册，集中说明了如何从捐资机构获得资金，比如慈善组织，信托基金和援助机构，他们是更复杂完善的来源，如果接触适当的话可以产生巨大的回报。因为这些机构如果不付出资金的话，他们就没有达到他们的目标，所以他们需要你这样的人提出他们可以捐助的项目，不然的话他们就无法工作。我们的挑战就是要让他们相信我们的项目是最好的，能够帮他们花掉那些钱，能够帮助他们达到预算所设定要完成的目标。如果你给他们找到一个适合他们资助的项目就等于是帮了他们一个大忙。

4.3 关键捐助者的标准

对于每一个可能的资金来源，最重要的是收集一定的信息，确定你能够完全理解他们希望资助什么样的项目，然后你才能理智地决定哪条路才是最适合你项目的路。一旦你知道如何用这些方法，这样的信息是很容易收集的。为防止被过多的细节所淹没，应该系统化的收集信息并且只捕获那些对做好决定必要的信息。

在考虑捐助机构的时候，你需要问以下的问题：

- 资金的主要目的是什么
这往往是需要收集的最重要的信息。它阐述了捐助机构的动机，预算清单以及你想要接触的基金组织。他们希望捐助能达到什么样的目标；他们希望支持的整体工作区域是什么；有没有一个国家，地区或项目类型是他们特别希望捐助的（比如环境教育，保护区管理，物种保护）；有没有哪些方面能优先得到资金。尽可能仔细地比较每一条标准和你的项目，看他们是否匹配。如果这个工作完成有困难的话，就再试一次，如果还有困难的话，就给自己找其它的资金来源。如果你连自己都说服不了，你更不可能说服捐助者了。
- 哪一类型的机构或者个人符合接受资助的条件

资助不是对所有的机构和个人都是开放申请的。例如，有些预算立项只有政府机构可以申请，有些是只有NGO可以申请。而且有些捐助机构要求申请资金的NGO必须要在同一个国家注册。相对的，有时只有那些海外机构在项目国才能申请资金。这些标准一般都很呆板的，因此如果你不符合要求就不要浪费时间去填那些表格，而应该找另外的捐助者。然而，如果你觉得你的合作伙伴当中的某一个更适合申请那个资金，或者你愿意扩大项目的合作伙伴去找一个适合申请的机构。在你还没有走太远以前，要先确定你希望的那个机构愿意而且能够成为申请者并且管理资金合同。

- 项目的首选长度是什么
项目的最长和最短期限一般都是固定的标准，一般在捐助机构的出版物或者网站上有明确的说明。如果没有说明，你也可以通过查看他们以前资助的项目推导出来。
- 你可以申请全部的还是只能申请部分的捐赠资金
只有少部分的捐助机构会资助全部100%的项目开销，大部分都会寻找其他资金来配合（又称作共同捐助或共同资助）。这里可能会有一个额度说必须那部分由其他资金投入，或者他们愿意允许一部分投入是以货代款形式。这可能包括现有的人员时间，日常办公室管理费用或提供办公场所。根据你在申请主要赞助者时其他资金来源的确认度，申请的规则可能会有所不同。有些会同意你继续从其他的地方申请额外的资金，有些则在考虑你的申请之前就会要求你与其他赞助者之间的法律约束条约。

4.4 筹款时需要注意的其他事项

（参考第五章关于如何计划和管理其中的一些方面）

- 最后期限（交稿期限，确定结果的期限，资金到位的期限）
- 资金如何分布（提前支付，或者按阶段，有没有最后的支付能力）
- 资助的最后决定如何做出，由谁在哪里做
- 有没有什么特别的申请程序（比如是直接申请，还是先确定想法，然后再申请）
- 有没有特殊的申请表格需要填写，如果有，从哪里获得
- 还有没有其他的要求（比如银行担保，仅考虑新的项目，仅增加投入资金，或者需要季度性的报告）
- 及时并且机智的申请赞助

一支保护队伍利用国际媒体对氰化物泄漏到当地河流的高度关注，确保了政变对他们项目的资助。

同一支队伍通过向学校演示他们的项目实例，说明了环境教育对学生的重要性。这种形象的宣传保证了他们能够使用学校的办公用地和校园网络系统来进行后续的保护项目。

4.5 如何提取重要信息

你可能经常希望比较不同的捐助机构，但这并不容易，因为他们并不都是采用同样的方法来展示信息。在这种情况下，找到一种统一的方法来提取信息对你的工作将会很有帮助，这样做的好处不光是用相同的办法来记录不同捐赠者的数据，而且有助于找出你不清楚但需要找出答案的最重要的问题。

信息来源—出版物，网站，话语

有些文字资料看起来可能会很枯燥，但你所需的大部分资料都能在其中很容易的找到。我们不需要对此感到惊讶—因为捐助机构的工作就是把钱花出去，所以他们关注的就是尽量直接地把消息传递出去以使潜在的申请者能够知道那些资金是有效的。很多捐助机构会印制一些含有他们的目的，指导方针和预算的小册子，现在更多的这类信息可以通过互联网获得。甚至有些捐助机构的信息只放到网上，申请表也是直接可以从网上下载，因此有必要经常检查这些网站的内容更新，尤其是那些类似你所做项目的类似机构。为了能够做出更明智的决定你必须尽量保证掌握捐助机构的最新消息。

在你查找了所有的信息包括已经出版的文献，或者网上的信息之后，你可能还有一些关键的问题需要确认来帮助你判断是否应该申请某个资金，这时候最好是直接通过电话或电子邮件来询问捐助机构。尽管这些工作人员都很忙，但还是能够与他们联系上，并且一般都乐意提供帮助。而且只有你提前充分准备，就能得到热心的帮助。

在仔细的阅读了捐助者的文献和网页之后，你就只需要问一些针对性的问题来填补你所不了解的空缺了。

请记住捐赠者需要把钱分配出去，所以他们会让申请者了解他们希望资助的项目类型。除了那些宣传小册子和网上标准以外，很多机构还会提供一些他们以前资助过的项目的信息。你可以通过这些信息了解到他们愿意资助什么样的项目和团体，同时你还可以从那些项目的联系人处得到有用的建议。

4.6 制作一份资金申请建议书

下一步就要完成你的资金申请建议。对不同的捐助机构，你需要针对他们制定不同的申请计划。这意味着对于那些对科研感兴趣的捐赠者，你需要着重强调你们的科研与国际和国家的优先区域是如何结合的；同样明智的做法是对提供发展援助基金的捐赠者侧重介绍项目的社区发展部分。下面对资金申请建议书的内容提供了一些建议，但你必须要注意你的建议书是否符合单独捐助者的特殊要求。

为什么是你，为什么是他们？

在明确了你想做的项目与捐助机构希望资助的项目之间的合作可能以后，你还需要向他们解释为什么以及哪些方面你认为存在合作可能。不要害羞，如果你认为你的项目会让他们感兴趣，那么就应该清楚且简明地解释给他们听。

- 阐述为什么你或者你所代表的机构打算做这个项目，以前这个领域做过的其他工作有哪些，你的兴趣点是什么以及跟其他类似项目的相关性。
- 解释为什么你认为你的项目符合捐助机构的标准并举例说明，不要缺乏自信，把握好一个度坚持自己的信念，告诉他们为什么你的项目是值得捐助的。如果你对自己的项目是否符合要求表现得犹豫不决，那么你很有可能就等于是鼓励了捐助机构去资助其他人的项目。下面介绍了一些这方面的小窍门。

- 如实相告
- 避免使用被动时态
- 不要为了显示聪明去使用不必要的长单词和特别的术语
- 尽量保持句子简短
- 让你的文稿保持清晰的章节和段落，给出清楚的标题并且按逻辑顺序排列
- 不要因为捐助机构的标准而改变项目的结构（甚至是项目的内容）
- 仔细阅读申请指南并注意所有的特殊要求
- 告诉他们所希望听到的一你如何知道？
- 对照捐助机构的标准来检查你的申请表的内容，尽量在你的申请中使用他们的捐助指南用到的词汇
- 把他们的标准做一个列表，然后对照你的申请逐项打分一你所做的将是模拟捐助机构曾经做过的同样事情。站在他们的角度去考虑如何评判你的项目是否符合他们的要求，你的申请内容是否容易使他们做出正面的结论。

项目大纲

到这个阶段，你应该对项目的目的和目标有一个很清楚的认识，并且能够用简洁的语言概括整个项目的主要内容。这里有一个实用的方法来总结你的计划，那就是分别用一句话来说明项目的参与者、内容、时间、地点以及项目的原因。这些将形成项目的一个骨骼轮廓，使大家都很容易理解或在电话的另一端听明白。如果你能够一开始就用简洁的语言阐述清楚你的项目，那你就能够吸引住捐赠者的兴趣并且使他们愿意了解更多的详细内容一记住第一印象的重要性。

4.7 一份典型的资金申请内容

每份申请在内容上都会有所不同，但大部分都有一个共同的核心部分。捐助机构对信息的表达形式要求也会有所不同一有些偏好文字性的描述，有些希望信息都用表格的形式呈现，还有些喜欢两者的结合。有时候他们提供的表格只是些基本信息，详细内容要求包含在附录的商业计划中。以下的列表包括了你需要提供的大部分内容（或者考虑包括进去）：

封面页：

- 标题（深思熟虑一简短且精确）
- 项目地照片（可选），栖息地，物种或行动（使你的申请过程更加生动）
- 项目合作伙伴的名字和图标

标题页（可选一为封面页提供更详细的说明）

目录和页码

摘要（仅需一页，但却是整个文档最重要的部分。确保你用足够多的时间把这部分做得尽量完美。如果你不那么做，摘要很可能就是整个文档中别人唯一阅读的内容。）

申请表格：

- 项目背景
- 需要引起注意的理由，威胁和问题
- 联系整个项目的主线，比如政府政策，计划

- 项目地点的描述
- 受关注的栖息地和物种的重要性
- 以前对这类物种，栖息地或项目地所做过的保护工作（包括你们或其他人的）
- 计划的项目的目标（整体目标，项目的目的，结果）
- 操作的计划
- 预算—支出和财务资金
- 项目的后续工作，产生的可持续的影响
- 风险和设想

附录（包括一个列表和之间的数字分隔—你或许不需要包括所有的以下内容）

- 商业计划（一般是由捐助机构要求）
- 项目逻辑框架（如果申请的表格里没有要求则需在附录里提供）
- 项目地的详细地图（特别要标明计划行动的开展地点）
- 图片（如果对某个特别的话题有用）
- 申请机构的相关经验，提议的项目合作者以及负责项目执行的个人所具有的相关经验
- 表明项目结构以及同合作伙伴和个人之间的关系的管理图表（包括汇报的程序）
- 表示支持的信件
- 简短的科学文章（仅仅限于那些能清楚的证明项目开展原因的文章）
- 文中使用的缩写词

什么需要包括，什么不需要包括

仅提供那些具有说服力的详细内容—你并不会因为向读者提供了你所有的详细资料而得到感谢。更有价值的做法是提取那些捐赠者想要知道的内容，并且适度的提供相关详细信息。如果你认为捐赠者可能需要了解某些背景资料，可以考虑提供一些关键的参考信息，但不要指望靠这个来宣传你的项目，因为大部分捐赠者都没有时间去探究这样的信息。

理解申请表格

从捐助机构的网站上直接获取的文件可以减少理解上的问题，而且电子格式的文档更方便填写和修改。现在更多的捐助机构采用了这种办法。另一方面，一些捐助机构借此机会把电子版申请表格弄得很复杂和难懂，使用这些表格变成了智力挑战，而且很容易让使用者产生挫折感。实际上，除了表格的主要功能，只有很少的表格设计使填写变成一项简单的任务，人们只是希望自己能阅读到的要更符合。有些表格的填写很容易并且明显，但有些却及其晦涩并且不明确。不管你面对的是哪种类型的表格，都要根据其内容和指示尽量精确地完成填写。也许这看上去像一个体力测试（如果你能完成表格，你就可以胜任运行一个项目），但它们一般都是捐助机构为了了解信息所设计的。捐助者通过申请表对你的申请进行考核并做出决定。因此，按照表格要求填写，如果你最后还是有不明白的地方，那么一定要问他们。

给你自己多些准备时间，增强完成表格的决心，并且要准备与困难做斗争。

4.8 预算和时间安排

尽早制定出一个基本预算和时间计划会对你很有帮助。很显然，在你开始向别人募集资金之前，你需要对项目花费有一个清楚的概念。随着你收集到的信息越来越详细，你可能需要改变在此之前制定的计划，但这至少给了你一个大致的模式，而且随时间这个计划会变得更意义和精确。对于预算的演练可以使你全面的思考需要采取哪些行动，什么样的顺

序，每项行动所需的开销是多少。

有效的计划项目时间和资源（参阅3.7节）是建立预算的前提，当你一旦把所有的数字放到一起时，你需要引入一些方法使你能够按某种顺序来管理。Microsoft Excel或者类似的表格程序很有用，而且可以按你的需要（地点、合作伙伴、开销种类、时间段及目标）分类，你可以建立图表，时间顺序表，以及成就的里程表。尽可能详细的列出预算和时间计划，然后通过累加求出总和。图15示出了一个非常简单、基本的项目预算实例，给出了一些你可能在初始阶段需要用到的预算项目标题。

值得注意的是，捐助机构可能会有特殊的预算格式，确信你完全清楚他们要求包含哪些内容。在你的预算表格里设计详细的分类，并使其与捐助机构的格式相互兼容。

表15： 项目预算实例

预算	
项目准备阶段的开销	
行政管理/内容介绍/项目计划书	300 英镑
保险（50 英镑每人，共 6 人）	300 英镑
药品	250 英镑
科学设备（相机，镜头）	1130 英镑
图片摄影	340 英镑
地图	400 英镑
录像带	340 英镑
	小计 3060 英镑
项目实地开销	
生活费（5 英镑一天，1320 人次）	6600 英镑
当地助手费（5 英镑一天，600 人次）	3000 英镑
差旅费	1000 英镑
租车费用	1000 英镑
其他各项开销	350 英镑
	小计 11950 英镑
项目后续开销	
行政管理	150 英镑
图片摄影	200 英镑
报告制作	300 英镑
录像光盘制作	600 英镑
应急措施（预算的 10%）	1626 英镑
	小计 2876 英镑
	合计 17886 英镑

4.9 创造良好的第一印象

谚语说“你再也不会有第二次机会去创造第一印象。”因此很有必要仔细考虑你想要创造一个怎样的第一印象。有些人认为申请资金时不要表现过于专业，也不要选择昂贵的申请过程，使你的钱看起来多的花不完。确切地说，演讲并不是最重要的，尤其在你为了确保申请内容质量而花费很多钱之后。同样，你应该记住不能仅仅表现没有足够的资金来完成申请，而应展现出更深一层的内涵。

这里有一个可信度极限，超过这个极限捐赠者就可能会产生反感情绪。但更重要的是创造一个你很有竞争力的印象，你知道自己在做什么，并且对待项目和潜在的捐赠态度都很认真。此外，如果你得到了资助，你应该使捐助者相信你有能力能致力于项目的开展，采取合适的行动来有效的利用资金来源。

依靠逐渐广泛应用的计算机技术和复印设备，创造一个良好的印象并不需要花很多的钱。而是应该给自己足够的时间和精力关注细节问题，从而使你在展示你的申请时显得更有有条不紊。

不能给拼写和印刷错误找借口。电脑里面的拼写检查功能可以帮助你找出错误。另外可以找其他人或者不属于你群体的人来审核文档，然后再正式提交。通常人们哭诉“我没有时间来”实际上是“我没有在申请计划里面留出足够的时间来使自己能够完成拼写检查并且请别人进行阅审”。

提交一份含有拼写错误的资金申请书等于暗示你不是一个很有组织性的人，更糟糕的是这会给潜在的捐赠者留下一个不好的印象，你对待申请不够重视以至在提交报告之前没有进行拼写检查。更重要的是要确保你的申请报告结构清楚，并且遵照了申请表的填写指示。这些都说明你是一个很有竞争力的、细心的、能够按照指南表述的你的项目的人。

4.10 提交申请

你不可能永远花时间来完善你的申请计划书。在某个时候（当最后期限临近）你将不得不结束工作，然后提交。这时候你可能会觉得提交很困难，因为还有很多细节的东西没有包括进去，而且有些细节会在你提交申请报告后发生了很大的改变。不过捐赠者一般都能理解这些原因，如果你至少表现出你已经考虑到了这些变数，他们会很高兴看到你付出的努力。

最后期限就是最后期限

大部分捐助机构会每年一次或每年两次规定一个项目申请报告提交的最后期限，尽管他们有时会考虑迟到的申请（大部分的机构不会），但决不会对那些迟交的申请表示同情，这会给你和你的项目带来不好的印象。如果你是提前计划好了，那么你应该在最后期限之前完成建议书，然后留些时间用来检查及改进建议书。你要使自己看上去有能力组织和完成这个项目，并展示给他们你的计划编制时间控制的很好，你的建议书不需要任何借口。

附信

附信是建议书的一个补充，为你提供自我介绍的机会。附信因申请资金的不同而有所不同，有些需要比较详细的内容。这将是给潜在的捐赠者留下的第一印象，所以一定要创造一个好的印象。基于以上原因，附信一定要层次清楚整洁，使用一页有台头的纸，并且最好写给一个你知道姓名的人。信的内容应该包括一些几点：

- 你是谁
- 你计划干什么以及原因
- 为什么他们（潜在的捐赠者）应该考虑帮助你
- 你需要筹集的总额是多少，你将如何花费这些钱？
- 你从捐赠者那里具体希望得到什么？
- 你可以回报的东西：出版物，报告，等等
- 你的姓名，联系地址以及电话

- 可以按需要提供更多的详细信息
等待决定

一旦你提交了申请并且收到了回执确认单，你就可以暂时放松和完全忘掉这件事。如果申请没有成功怎么办？很显然你不应该把所有的希望都寄托于一个申请上（尽管你十分确信那个一定会成功），与其双腿高束，不时的担心最后的结果，还不如合理的利用那段时间来继续搜寻其他的捐助机会，不断改善项目计划。

当决定到来的时候

如果得到的是否定答复，一定要找出失败原因。看他们能否给你一些有建设性的意见。从每一次的尝试，不管是成功还是失败中尽可能多地学习，然后在下一次的尝试中改进。如果你得到肯定的答复，那么祝贺你，但是书面工作并不会就此结束。

4.11 合同

签署合同是为了确保你筹集的资金用于你申请时所陈述的目的。与捐赠者签署的合同通常包括了财务交易的各项条款。

其中包括：

澄清捐款将如何支付，什么时候支付

捐赠者需要被告知任何关于项目的重大改变

澄清债务由谁承担

项目队伍不能触犯法律，并且所进行的工作都要提前获得许可

项目的进行应该采取合乎伦理的，适合环境及文化的形式

澄清出版物的版权和义务

明确期望值—比如捐赠者在一段时间以后会期望得到一个阶段性报告

如果合同上的条件没有达到，保留撤回捐赠的权利

另一种可能需要合同的情况是在其他参与项目的合作伙伴之间，明智的做法是制定一份书面的合同，注明钱如何管理和分配，谁对什么事件负责，以及具体的时间期限，最好还有一些一般性的实践指导。

确认你认真阅读了跟合同相关的文字资料，如果有哪条款不清楚可以咨询专业的法律顾问。你一定不希望你签的合同是不合理的，或者因为资金问题而在原则上做出妥协。如果这是一个灵活的合同，一定要保证是为你工作的，而不给你的项目加上一整串的限制。

4.12 捐赠者的关系

你感兴趣应该是如何使项目得到资助从而能够开始进行工作，而捐助机构感兴趣的是如何找到一个符合要求的项目来资助，从而使他们的资金能够实现建立基金时确立的目标。

在筹款时，捐助者与受助人之间的关系应该是合作伙伴。像所有的合作伙伴关系一样，它是建立在相互尊重和信任的基础上的。

一旦你接受了某个捐助者的捐款，不要忘了他们！在整个项目进行过程中都要把这种合作关系记在脑子里，让他们随时知道项目进行的状况，并适时邀请他们去实地参观。项目的捐助者和你一样希望项目的每一步都取得成功—因为你们花的是他们的钱！这同样意味着他们非常感兴趣帮助你，甚至在事情进行得不是很顺利的时候。如果你的项目遇到困难了，不

要害怕跟捐赠者坦诚地讨论，或许他们能提供给你所需要的帮助和经验。

这是一个双方互利的交易，你需要细心培养这种关系，并尽量帮助捐赠者实现他们的目标。

下面概括了在本章里面提到的一些要点，以及一些很容易被忘记的小窍门。

4.13 筹款的基本注意事项

一些基本的筹款窍门

- 筹款过程需要很长时间，应尽早开始。
- 尽可能从朋友处寻求帮助，利用那些你已经认识并可能提供帮助的人。
- 找一些有威望的专家来支持你的申请。
- 创新的思考，专业的行动。
- 集中全力清楚阐述你的想法，但不要粗心的错误毁坏了你的形象。比如注意在申请计划书中的拼写、语法和排版设计。
- 向你接触过的人或机构写信回复，不管申请成功与否。
- 切记向那些资助过你的项目的人表示感谢，并且提供他们关于项目进展的最新消息，那样他们会在将来更加愿意提供帮助。

结论

筹款是一项非常艰苦而且竞争性很强的工作，如果某一次申请没有成功也不要灰心丧气——从失败中学习，从而更热情，更投入到你的项目中。保持你的头脑任何时候都对所有的资金来源开放，不间断的向别人宣传你所做的项目，最终你将达到你的目标。祝好运！

第五章 项目的实施

5.1 资金的管理

大部分的项目开发时间都用在造预算和说服捐赠者投资项目上了,资金可能是关系到项目成功与否的一个最重要的因素,如果没有处理好会带来很多的麻烦。本章将让你了解整个财务过程,一些关于管理财务的关键问题,以及提供一些可以使财务管理简单快捷的方法。

5.1.1 钱从哪里来: 由捐赠者分配

捐赠者给钱的过程一般叫支付,你需要与他们核实支付的时间和形式。有很多支付方式,不同的方式会影响你如何计划和管理财务,所以有必要提前知道他们将会采用何种支付方式。表16列出了几种典型的支付方式。

表16: 项目资金的不同支付方式和类型

支付类型	具体情况	对你的意义
提前支付所有	捐赠者在项目开始之前就支付全部的钱,主要用于小额资金和短期项目	通常是最佳选择,因为你可以灵活运用并且避免了现金流通问题
提前支付大部分	你提前收到大部分资金(一般80%),其余的在项目成功,报告和结果都按要求完成之后支付。经常应用于中小额的资金。捐赠者可以对项目的质量,时间进度有所控制。	这意味着你首先要垫付最后的资金或者推辞支付。在你没有其他现金来源的情况下可能会造成问题。
凭开销证明支付 欠款	通常用于短期的咨询工作	如果你没有其他的现金来源在收到支付资金之前可以代替,那么管理上会有困难
阶段性的提前支付	在项目开始时有一个启动资金,然后根据项目的完成进度在每阶段开始时支付一部分钱,在项目完成以后可能还有一次支付。 适用于中,大额的资金,捐赠者能够监测项目进度,从而保证你完成了额定目标。	如果你对现金流通没有预测正确,或者你不能完成所计划的项目,那么最后你的现金流通将会出现很多问题。
银行担保	你的银行需要签订一份协议,如果你的项目不能完成,那么你需要偿还全部或大部分的预付款给捐赠者。一般用于大中型的项目。银行担保可能很昂贵且银行只会在认为你有能力偿还的情况下才提供担保。这意味着你需要在银行有足够的准备金,或者放置一些保证押金,且这些钱在整个项目进行过程中不能动用。	小型机构应该尽量避免这种方式,除非你在银行有大量的资金。不管怎样,如果采用这种方式,你的银行经理或许不会给你任何选择。

如果钱到得迟了

有时候捐赠者会支付得比较迟，如果项目没有按时收到捐助将可能失去项目成员的支持，让项目合作伙伴及其他利益方失望，还有可能错过了重要的截止日期，错失适合野外工作的季节，甚至导致项目失败。**以下是如何避免这种情况发生的几个注意事项。**

- 确认你提前掌握了支付日程安排—尽量协商出一个最适合你自己的安排计划。
- 仔细计划你的项目和资金流转—尽量不要在支付期的开始阶段安排很昂贵的投入。
- 确保你的项目按时到达了捐助者的要求（尤其是书面报告），有时候仅仅是一份没有签字的表格都可能延迟支付好几周。
- 与项目的捐赠者建立良好的关系，并提供他们经常性的更新信息—在你有困难的时候，如果他们跟你很熟，那他们将会更愿意提供帮助。
- 与项目队伍成员及合作伙伴建立良好的关系—这样在支付延期的时候他们会比较耐心的等待。

尽量保证有一个缓冲的现金数量—建立一个应急基金在支付延迟的情况下来支付一些比较重要的支出。

5.1.2 银行事务

你也许希望为捐赠的资金建立一个特别银行帐户，而且一些捐赠者也会要求这么做。有些银行在为机构开设银行帐户时需要做很多的书面工作，你需要留出一些时间。另外一个办法就是使用一个私人的帐户，所有的捐赠资金必须和个人的钱分开，但如果不是在毫无选择的情况下不要采取这种方法。因为这种方法对项目和个人来说都是很冒险的，应该尽量避免。

还需要向银行了解一些的情况：

- 收取多少费用？一些银行对转帐，尤其是国际转帐收取很高的手续费。
- 在哪些地方有其支行？你需要保证你在不同的城镇都能存取款。
- 他们的使用什么样的兑换率？如果捐助的是外汇，你的银行在收到时会把它转换成当地的币种（除非你申请一个外汇帐户）。你应该尽量寻找最佳的兑换率，如果那个国家的兑换率很不稳定，那么你最好开一个外汇帐户，然后在需要的时候再把外币兑换成本国货币使用。
- 你能开储蓄帐户吗？如果你收到一笔提前支付的款项，就可以存到银行里来获取利息。要求银行分别建立一个活期帐户用于日常支出和一个储蓄帐户用于大额存款的利息累积。记住在你的记录里面要写清楚所得利息，有些捐赠者会要求把利息还给他们，如果你没这么做的话，他们将从给你的资金里面扣除那部分钱。

建立一个帐本记录系统

如果你已经有一个财务管理系统，那么帐本记录应该很直接了当。也许就是加一个标题，然后在你的财务记录里面找出相关的项目开销列表。这可以让你学会如何汇报和记录收支。

如果你并没有一个这样的财务管理系统，你有必要建立一个。如果没有的话你的财务很快就会一团糟并且在你跟捐赠者，合作伙伴之间导致问题，甚至损失钱财。

帐本记录的基本原则是：保证有一份书面的财务记录以及每一次财务交易的凭据。

如果你有一个很好的财务管理系统，那进行交易检查应该是很容易的事。如果你准备建立一个财务管理系统，最好在开始的时候找一个会计帮助检查正确与否。一个简单的系统应该包括以下部分：

银行帐本

银行帐本是用来记录所有进出银行的交易的，确保像对待你的工作笔记一样重要的来保存。同时还需要为每一次交易保留一份标好号码的书面凭证（比如存款单，取款单，支票或者汇票存根），并把这些保存到银行交易文件一起。同时确认银行会在资金到达时通知你，而且你完成了给捐赠者的回执的书面工作。

请银行每个月给你一份所有交易的银行结单。在按月的基础上，检查你的银行帐本跟银行结单是否一致。如果不一样，要找出原因，有可能是银行从你的帐户上扣除了一些手续费，也有可能是你支付的某张支票银行还没有结清。把这些在银行帐本里列出来，再找其他的人帮你检查，然后你们两都在上面签字，这样你就可以确保你的银行帐户条理清楚。

现金帐本

你需要用现金来进行各项购买，而处理现金恰恰是很令人头痛的事情，因此你需要建立一个现金帐本来记录所有的现金交易。

- 每次收到现金和支出现金都记录在现金帐本里（大部分应该是从银行取钱）
- 获取每一次现金交易的书面凭证（购物收据，银行的取款单，以及支付给个人和机构现金的签名收条），并且按编号保存在现金交易文件中。
- 在没有收款人签名的情况下不能支付现金，如果你预支一笔钱给某人去采购，一定要他签一个收据，而且让他知道他是那笔钱负责的，所有的花销都必须有完整的收据。
- 把现金和帐本存放在一个安全的地方。保证只有少部分的人有权接触现金和帐本。
- 经常对照所剩现金来检查你的现金帐本，如果两者不一致，需要找出原因。你可以用现金交易的文件作为复查。一旦你弄清楚了所有的差异，就可以结束现金帐本和银行帐本的工作。
- 许多项目使用现金的机会大大超过使用支票的机会，所以有必要每周检查一次现金帐本，从而减少每次在那上面花费的时间，而且也可以让你更快的发现错误。

计算机管理的财务系统

上面所有的这些工作都可以在纸上完成，不过更有许多财务软件可以帮助你自动生成银行帐本，现金帐本以及预算报告。你还可以直接使用软件表格建立简单的银行和现金帐本，从而避免过于庞大的分类帐目。然而，在决定使用财务软件之前，你必须清楚建立和学习使用一个财务系统需要花费的时间，并保证未经授权的人不能篡改这个系统，而且你必须对重要数据进行备份。如果万一出现失误，你的银行和现金帐本以及银行结单还可以帮助你恢复到以前的系统，但这可能需要做大量的工作。

5.1.3 采购和资产管理

这里可能由你的捐赠者，合作伙伴或者你的机构制定了一些关于花销的规定。采购原则的制定是为了保证钱花得诚实和公正，而且你在物品或者服务上得到的是最优惠的价格。一些是你可能知道的两个关于采购的例子：

- 物品采购：对于任何采购超过1000美金数额，必须要草拟一份说明书，根据说明书获得3个报价，最后应选择价格最低的。
- 服务：当地职员的招聘必须要登在合适的报纸上，在确定人员之前他们的简历必须由捐赠者审查。

你必须要理解并且遵照捐助者的采购原则办事，对采购过程保留清楚的记录。为了体现公平，透明的原则，以及最好的价值，你也许会为你的项目建立一个简单的采购原则。

详细目录和小型资产

你还应该保留一份项目资产的记录，包括那些由一定价值的东西比如野外工作的设备和工具书。原因如下：

- 你可能需要对审计人员提供证据
- 你需要经常性的检查这些东西是否还在
- 捐赠者或许规定了在项目结束以后如何处理这些资产，并且要求你出示证明。在国际合作项目中，这些资产一般会在项目结束以后交给当地合作伙伴管理。
- 如果资产遭到损坏或丢失，你将会需要出具资产记录给保险公司。

建立一个资产清单，包括其购买的日期和序列号，保存好包修的单据，说明书以及其他相关的文件，做好这一切其实是一项简单的任务。

5.1.4 当钱花了以后—审计和报告

审计人员的工作是独立的检查你的帐本，看是否同真实发生的情况符合，并且确认你的财务的合法性，以及其他的义务。有些捐赠者要求项目进行审核（不要忘记把审计费用放到预算里面），这是一个很好的实用方法。而且不管怎么样，一般的公司和慈善机构都需要进行年度的审核。

根据项目的大小和复杂程度，审计所包括的监察帐目和记录可能需要几小时到几天不等。如果你的财务记录很清楚，那么审计不会对你有任何困难，不过还是最好让审计人员先了解你的项目，如果有任何问题他们或许能够提供帮助。

给捐赠者的财务报告

你提供给捐赠者的财务报告很可能是按不同的标题建立，如工资，旅费，设备购置。捐助者或许希望你能证明花销是按你计划书中承诺的一样，而且这也是审计人员希望了解的。因此最好在银行和现金帐本中为每一次交易都注明标题，这样你就可以很容易的根据原有预算和实际花费的数额给捐赠者提供报告，你也可以用财务软件来处理这项工作。

修改预算

大部分的捐赠者会理解预算并不总是按照所计划的一样，而是需要一定的机动灵活性，有些捐赠者甚至允许从一个开销类型转移一定比例的资金到另一个开销类型下面，但是你必须要保证清楚具体的限制。

如果你发现你真正的需要跟原来的预算不符合，那么试着同捐赠者商量。

只要你能够说明任何的改变，并且你的项目还是能达到预定目标，那么应该不会有太大的问题，只不过你不能凭空假象。切记捐赠者们也有审计人员对他们进行审计，所以帮助他们就等于帮助了你自己。在整个项目的过程中一直对捐赠者保持开诚布公的态度将会对大家都有好处。

最后的财务报告

捐赠者一般会要求你提供一份最终财务报告，包括资金的去向，任何节余的钱和资产是如何处理的。如果你保存有一份很详细的记录，那么这个报告应该不成问题。

5.1.5 物质资源和服务

在前面几节中已经提到了有很多购置物品的约束，这里需要提到其他一些在购置物品和服务时的注意事项。

购买物美价廉的商品

通过讨价还价和打折你可以节省很多的钱，这对项目来说是很重要的，即使是比较有钱

的项目。实际上，大开销的项目有可能在贫困地区造成通货膨胀，这对当地的商人是有好处的，但对以后要在那里开展项目的队伍就会使他们的预算更加紧张。用于保护的基金得来不易，所有我们要仔细计划着用。

以下是一些获得物美价廉商品的办法：

- **折扣**

如果你提前做一些准备经常可以用更低的价格获得服务和商品，大部分供货人，从酒店住宿到复印服务，都会愿意提供折扣，如果他们觉得你以后还会使用他们的服务。所以每次你都应该问有没有折扣。
- **获取多方报价**

向供货人询问报价，并告诉之如果他们的价格不具有竞争性的话，那么你将不会选择他们。
- **请求捐赠或者租借设备**

对于短期的项目，你可以租借装备。曾经有项目很幸运的从经销商那里借用了几个月的车。有时候你也可以得到捐赠的设备，比如有些办公室在进行系统升级的时候会扔掉一些旧的电脑，需要记住的是有些捐赠者不喜欢二手商品，而是要求购置新品。还要记住这些捐赠的物品都需要在估价后添加到你的资产清单里面，过程就同购置新商品一样。

消费税和进口税—什么时候需要付，什么时候不需要付

很多国家都会在你购买的商品上扣除消费税，有些对提供的服务也收取一定的税。我们的项目要在遵守法律的基础上尽量避免交税。每个国家的规定都会不一样，以下是一些有用的提示：
- **消费税：你可以避免吗？**

一般来说消费税已经自动包含在你购买商品时的价格中。但有时候你可以要求退税。比如说，在有些国家NGO或者政府的项目可以享受免税的优惠，所以值得打听清楚这方面的信息，然后你可以在政府商店购买免税商品或者退税。

如果你在一个国家购买包含消费税的商品然后带去另外的国家，这时候你有可能申请退税。比如说你在欧洲购置然后带出到欧洲以外的国家，那么你就可以申请退还增值税，在办理之前需要了解当地的税法规定。
- **进口税：你可以避免吗？**

很多国家对你能够带入的免税商品价值有个限制，超过那个限度，你将需要按正常交税。既然你已经通过这种方法省下了一部分钱，就不可能再抱怨什么了，但还是有些其他的办法。在某些国家，对于作为礼物赠送给项目和政府机构的商品可以免除进口税，除此之外，如果你能够向海关保证那些设备是作为你个人使用而且在项目结束后你会把它们带走，那些商品则一般不会被要求缴税。
- **运输设备**
- 没有陪同而运送到的货物可能需要几个月才能从海关仓库里提出来，而且还需要不记其数的文件和付款。如果你运送的是设备，一定要保证你的运输代理能够在货物到达之后处理好所有的文件和税务工作。

- 最好是把所购买的物品都留个记录，包括序列号，税务发票。海关可能会要求你出示证明。
- 一个真正博学和具有良好关系的项目合作伙伴或建议者是可以帮助你全面掌握整个项目区。
- 不推荐在税务问题上冒险，因为由此导致的处罚是非常严重的。

5.1.6 建立一个项目办公室或基地

很有可能你需要建立一个项目基地，这个地方必须是多功能的，有空间可以用来储存物品，最好还有停车的地方。在这里，不同的项目组和他们的合作者可以一起工作，访问，以及做野外工作的准备，所以以下几点是值得仔细考虑的：

租借办公室

对短期的项目，当地的NGO或者商业单位有可能免费提供办公地点，或者收取很少的费用，除此之外，政府方面的合作伙伴也可能在他们的办公楼里面为你提供地方。这对你来说是一个既便宜又简单的方案，不过你需要考虑到你们项目会不会给主人带来负面的影响，保证他们不会因为你的原因而产生一些不合理的开支。（尤其但他们在提供你这些之前没有很好的理解你的需要）

租用办公室或者基地

在大城市之外，租用也有很多优势，尤其是你能够提前支付一段时期的房租。但是在大多城市的房租就十分昂贵，如果你必须要在大城市设立办公室，一定要有一个比较现实的预算。有时候你能租到一个房子既能当办公室又能当住宅，那样的话就可以节省租用酒店的费用。以下是这方面需要注意的问题。

- 谁复杂房屋的维修—是你还是房主？
- 水电费需要多少，这些服务的质量是可靠的吗？
- 是否有一条可靠的电话线？有时候需要好几个月的时间来开通电话，如果你希望使用电子邮件的话，还需要检查电话公司是否提供此服务？
- 把这个房子作为办公室或者住宅使用是否需要任何注册和许可？在有些国家对使用房屋是有专门的规定的。
- 房屋是否保险？因为你有很多的设备而且需要安全存放，有时候租金是包括了保安费用的。

配置办公设备

我们很容易低估一个办公室运作所需的花费，在造预算的时候一定要保证你全面考虑到了所需的花费，不然的话你将发现办公室的开销会吞没掉预算的大部分。以下是经常被人忘记的几点。

- 确保你的电脑有独立的电源系统和过电压保护—电压过高会毁坏电脑和modem。把这些支出算到电脑购置的款项中。
- 检查电话的开销—增加新的电话线和分机可能需要大量的钱，而且导致高额电话费。
- 你需要空调或者除湿系统吗？在有些国家这样的设备并不是为了提供豪华的享受，而是因为很多仪器（包括电脑），生物标本，幻灯片以及书籍和文献在过于潮湿的环境下会遭到损坏，或许你可以设立单独一间气候环境适宜的房子来存放这些物品。
- 你的办公地点安全吗？你有必要把价值昂贵的设备锁起来，如果你可能在办公室存放现金的话还应该配置一个保险柜。

- 雇员的开支—在一些热带国家，房子都配有保安、园艺工、勤杂工以及他们的家属。你应该在造预算的时候考虑到这些开支。

做一个好邻居：在你搬到一个新地方的时候有必要同附近的邻居相互了解，告诉他们你是谁，是干什么的。在有些地方，可以邀请邻居们参加一个传统的‘房屋祝福’仪式，这是一个了解大家的很好的机会。

5.2 人力资源

5.2.1 什么人来工作

项目的计划书会清楚的说明哪些是需要完成的任务，但决定有谁来完成这些工作也是很重要的。项目的执行可能涉及到很多的人，其中包括你们自己的职员，当地的合作伙伴，专家，志愿者以及次承包商。

你们自己的职员

尽管大部分的工作都是由建议的机构或者队伍来完成，但这也不是完全准确的。实际上，一个小型的机构或队伍不可能具有执行复杂项目所需的全部技能。这可以从两方面来考虑。培训自己的队伍做那些非常必要的工作。这需要一定的教育投资但大部分的捐赠者都会支持队伍的能力建设和发展。然而，需要记住的是在培训之后队员还会需要一定的时间来精通那些技能，这种方式对于短期的项目就不具有实践价值了。

你可以在项目的某个阶段聘请新的职员，如果合适的人选在那段时间是空闲的话，这将是个不错的选择，但招聘同样需要一定的时间。

项目队伍中当地群众的参与

很多项目逐渐的包括了更多的来自主办国和地区的当地人，通常来自海外的队伍里面的专家会被当地的有相类似工作能力的人掩盖在阴影之下，他们通常被称作 **counterparts**（对应工作人员），在国际性的合作项目中，主办国一般会要求项目队伍配备当地的对应工作人员。这样做的好处是使得主办方和访问者能够更好的共享技术，经验以及好的工作方法，而且还能够帮助建立起非常有效的当地支持，以及帮助当地人理解项目成果的所属权问题，从而使得项目能在当地产生长期的效应。另一方面，这种合作也能使访问者更深入的了解与项目相关的当地问题，以及项目试图的操作范围的情况。

当地人参与到国际项目队伍的优势

当地人对项目队伍能做出很多重大的贡献，原因如下：

他们可以提供很多访问者所不了解的当地的实际知识和工作诀窍

他们更清楚在当地工作需要注意的事项和可能遇到的问题

他们具有语言和文化的优势

可能具有能是项目受益的专业知识

清楚当地的价格，服务以及当地所具有的资源

他们能提供很多最新的关于当地保护方面的信息

在外来的项目队伍离开之后，他们还能够留在当地以确保项目的长期效应和利益。

表 17：当地人参与国际（访问）项目队伍—潜在的困难和解决办法

潜在的困难	解决办法
有时候当地雇员是由上级单位委派来参加项目的，但不一定是最适合的人选。这会给相关工作带来困难。	要想把这个问题变成优势，就要尽量保证培训的质量和队伍机动性的管理。
被指派的人员可能对项目毫无了解，而且也缺少对工作的投入精神。	能力和知识的传递优势在这种情况下可能更能体现出来，如果其他的队员能够激励他们的感兴趣程度和参与感。
被指派的人员对项目所做的工作可能没什么经验	他们可能在其他队员的鼓励 and 帮助下获得很多有价值的经验
当地人的野外工作装备比较差	项目的固定资产在项目结束以后都会捐赠给当地的科研机构，因此当地人能更好的利用这些设备。这也逐渐的成为捐赠者的要求。
因为当地雇员的收入低，受到的培训也少，所有他们有可能对外来队伍所做所为产生疑问甚至愤恨情绪。	这种情况需要仔细的处理，如果当地人员与访问者之间的关系是建立在相互信任和尊重之上的，那么他们应该能够学到很多对方的文化特点。

关于同当地人一起工作，访问者需要记住的关键几点：

当地人对在自己地区开展的项目会表现出很大的兴趣，并经常能为项目做出很大的贡献。为了最大化当地人参与项目的利益，必须要保证他们的技术和能力能够得到认同和很好的利用。

必须要确保所有的参与者包括访问者和当地人员都能参与到各项行动中。

确保最大程度的知识和经验的双向流通以及相互支持

顾问

为了培训或者技术性的工作，你可能会希望请一些短期的专业人员到项目工作。短期的咨询一般会比较的贵，但如果用好了还是很有帮助的。

顾问可以帮助做的（优势）	但是他同样也可以（劣势）
提供特定领域的专业支持以及提供一些新的思路 培训，启发以及激励雇员 帮助你处理工作中的困难并且提供他们的丰富经验 在项目结束以后还可以是一个长期的朋友	聘用他们需要很多钱 不会像你那样对项目投入 可能要求在住房和交通上提供特殊的待遇 他们会期望开展工作的所有的前期准备都已经就绪，并且不会对你没有充分利用他的时间表示同情。

聘请顾问的重要注意事项：

利用你认识的人所提供的个人推荐

查看他们的简历和工作的范例

清楚定义你希望他们为你做什么

确保他们工作所需的一切准备都已经就绪

发送尽量多的关于项目的信息给他们

确保他们完全知道工作的条件和约束

在开始工作之前，制定一份非常清楚的合同以及他们的职权范围

志愿者

志愿者能够为项目提供很大的帮助，但是与他们工作并不是那么简单的事。

志愿者可以帮助（优势）	志愿者也可能（劣势）
在花费很少的情况下提供很多帮助 带来各种各样的新技术和知识，还有他们的热情（志愿者并不总是年轻和没有经验的） 提供了潜在的正式雇员资源 在项目结束以后也能成为机构的朋友	需要比较多的照顾和监督，可能花费你很多的时间 同专职的雇员竞争办公室资源 对待工作的态度可能不是特别专一的 可能比你所预计的要花费多。你可能需要支付他们的住宿，交通，物资，以及提供他们工作所需的物品（比如办公设备，操作的预算，等等）

与志愿者一起工作需要注意的事项

在招募志愿者之前先明确需要完成的工作，最好是针对每一项任务都制定一个明确的目标。如果你只是盲目的招募志愿者然后再想让他们做什么工作，那样只会浪费时间。

尽量寻找具有你所需要技能的志愿者，但同时也注意他们希望开发新的技能的想法与志愿者签署一份正式的书面协定，明确指出他们将为你的项目做什么，而你又能为他们做些什么。

志愿者将对你的项目贡献很多自己的时间，你要尽量使他们融入成队伍的一部分，而不是让他们觉得自己是‘二等公民’。

保证你能对志愿者的工作提供经常性的监督指导和意见反馈，这些可以通过阶段性的回顾总结或者指派一个人当任他们的指导老师。

次承包人

如果你参与的一个大型项目有固定的任务需要完成，而恰巧你的队伍又不具备完成任务所需的技能，资源或是时间，这种情况下通常会把这个任务承包给其他有相关技能的人来干。次承包人的例子包括请建筑公司来修建一个护林人的工作站，或者请某个大学的社会科学系为你的项目地区做一个农村参与性评估方案。通常你需要支付次承包人的职员，设备以及其他一切完成任务所需的物资。实际上雇用次承包人的过程能让你了解你的捐赠者是如何处理他们与你之间的关系的。

次承包人能够做（优势）	次承包人同样可以（劣势）
完成你不能完成或没有时间完成的任务 快速的生产专业的成果 为你节约掌握专业设备和培训所需的时间 如果你队伍中指派一个联系人与他们合作的话，他们还能提供你额外的经验	需要清楚的合同和职权范围 你需要花时间去监督和检查他们的工作 他们可能超时或超预算，因此给你和捐赠者带来麻烦 留给你一个未完成或坏的工作，使你不但要花时间处理问题还需要寻找另外的次承包人来完成工作。

与次承包人一起工作需要注意的事项

定义清楚需要完成的工作，并且要书面详细的说明职权范围，规范制定，结果需求和时间表。

规则需要广告招聘次承包人并且从候选者中择优录用。

不要仅仅选择你知道的第一个机构，多利用个人推荐的选择。

让他们提供已经完成的工作的范例，如果可能，要求他们提供近期客户的联系方式使你可以向那些客户咨询他们的工作情况。

你应该要求次承包人提供一份建议书，说明他们将如何完成任务，他们所具备的技能和资格认证，以及工作的价格。

一旦你以及选定了次承包人，你需要详细阅读他们的工作计划，保证你们都对工作将如何进行满意。

确保你和次承包人签署了一份合同。

确保你能监督合同的执行情况。

5.2.2 招聘与广告

在你征募新的咨询者和承包人之前，你应该先准备一份关于职位的职权范围说明，包括主要的任务，合同的时间长度，必要技能和资格认证，大概的薪金范围以及其他的福利。

招聘可以有多种不同的形式

- 内部招聘：也许在你的队伍中就已经有合适的人选了，保证他们都有申请的机会。
- 猎头招聘：你或你的队伍已经在心目中有了合适的人选，这样是快速且容易的招聘方式，但是要避免把选择的范围局限在认识的人里面。你可以告诉某个人他符合你们的要求并邀请他来申请这个职位。不过要避免考虑谁是合适的人选多过考虑需要完成的工作。最好是在先定位了工作内容以后再找人，否则很容易因为人的原因而更改工作的内容。
- 通过广告公开招聘：一般来说这是最公平也是能找到最合适人选的办法，但它比较耗时而且做广告和邀请候选人面试都是很昂贵的。不过有的捐赠机构会有规定必须以公开招聘的方式来挑选职员。

不管你使用哪种方式，都应该尽量保证招聘过程的公平和透明性。对候选人进行一些正式的评估是很好的方法，像由一个小的评审团进行正式的面试，要求候选者通过某些方式来证实他的能力，或者通过实践演练和角色扮演来完成一些任务。

招聘队伍人员或承包人的一些诀窍：

- 在面试之前把你的要求列一个表，然后对照申请者的申请表内容逐项比较。
- 要求他们提供能力和学历的证明，比如以前所做过的工作。
- 询问推荐人的联系方式，以便从他们那里了解更多关于申请人的背景。
- 列表总结申请人的强项和弱点，以此作为面试或者其他正规选择的依据。
- 一般来说你是要找一个符合工作要求的人，而不是让工作去迁就人。

切记挑选的人员要能够融入到你的队伍里面才行。

5.2.3 定义队员的角色和责任

不管你的队伍的组成是什么样的，最好让每个队员都清楚自己和其他所有队员在项目中的角色和责任是什么。至少，每一位同你一起工作或为你工作的人都应该：

知道本机构的性质和整体目标以及使命

清楚自己所分配的项目的目的和目标

有一份列出了责任和义务的工作描述

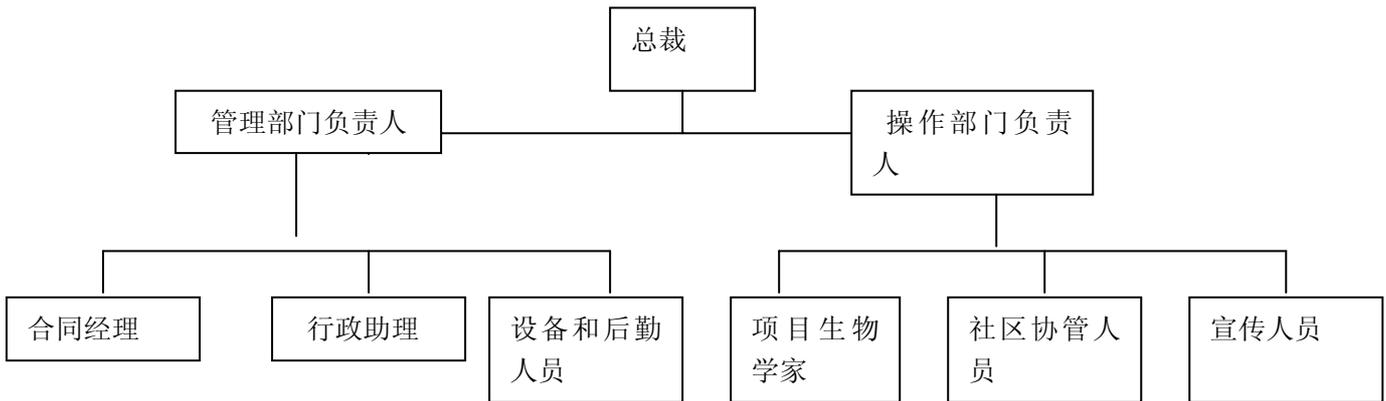
知道一起工作的其他人的主要义务和责任

知道日常情况下的直接负责人

清楚谁负责处理工作上的问题，谁负责处理个人生活的问题。

很多组织和项目计划都有某种形式的‘结构图’，用图表的方式来说明在项目中人员是如何组织的：

表 18：一个典型的机构结构图



结构图可以用来展示说明项目队伍的构成，但因为其阶级层次过于固定，有时候并不能说明在具体实践中队伍的工作。它能够清楚的表示出不同层次之间的责权关系，如果每个人都清楚自己和其他人在队伍中的角色和责任，并且有一种高效的交流方式，那么这支队伍将更有可能达到项目的目标而取得成功。

5.2.4 人员，资金和资源

作为一个大型项目中良好的习惯做法，应该保证你和所有的员工，顾问，承包人，甚至志愿者之间都有一份雇用协议（也叫合同）和职权范围书（工作描述），这对大家都是有好处的，而且在很多国家签订合同是由法律约束的。

NGO 的工作一般是建立在互相信任和尊重的基础上的，有时候却忽略了合同的重要性。大部分时候这都没什么，但如果发生争执的时候，你就会认识到合同的重要性了。尤其是对于雇用的顾问和承包人，你必须要确保他们能按合同完成所承诺的工作，而不是最后交给你一个完成一半的游客中心或者一篇质量很差的咨询报告。

合同

一份合同所需包括的是以下的部分和全部内容

合同机构的名称

合同人的名字

合同的标题和目的

开始日期及合同时间的长度（可能包括试用期），对于顾问和承包人，这里应该包含一份具体工作的完成时间表

对雇员或承包人的责任的描述（具体的工作内容可以附在职权范围书里面）

管理结构和上级管理者以及队员中的同事

工作地点

工作时间

工资薪水以及支付时间和方式。对于顾问和承包人的薪水可能是根据所得成果来支付的。

额外的福利（假期，病假工资，保险，养老金，等等）

知识产权和违反条款

双方对中止合同所需具备的条件

处理争执和违反规定的办法

修改合同的方法

双方的签字。一般需要签订一式两份合同，签字双方各保留一份。

以上是一个比较常见的合同结构。但各个国家关于雇用与合同的法律可能不一样，一定

要让当地的专家帮助检查合同的准确性。

你很可能发现项目所在地的其他的 NGO 已经有正式的合同样本，那么你也可以向周围认识的 NGO 借一份样本，然后根据自己的需求进行修改。

职权范围

这一部分是描述详细的工作内容/承包合同内容/咨询顾问内容，通常作为合同的附录部分。

职权范围一般需要包含以下的部分或全部内容

职位名称

管理责任结构

期望完成的工作

期望得到的结果和最后期限

协商合同

一旦决定了雇用的人员，你需要留出一定的时间给他们浏览将要签订的合同，还有准备回答他们的提问和澄清一些需要解释的详细内容。

个人文档

你应该把详细的员工，顾问，承包人的个人信息存放在一个安全的地方，这些信息应该包括合同副本的原件，简历和个人信息，保险信息，护照、身份证的复印件以及其他所有的重要文件。

该付员工多少工资

这是一个很棘手的问题，但最终影响工资多少的因素不外乎以下一些

你可以承受多少：在招聘人员之前给自己设定一个最高承受上限。

你的机构的工资结构所能接受的是多少（如果你们机构有的话）：你可以建立并且公布一个机构工资结构的尺度，然后看雇用的人员符合哪个尺度的要求。这种方式是很透明的每个人都知道自己所处的位置，但有时候也需要个别的协商工资额度。

申请人所期望的额度：通常可以在面试或者申请表格里面提问申请者他们现有工作的工资是多少以及他们所期望的新工作的薪水是多少。

工作的现在市场行情：可以通过与其他的机构交流了解同类工作的工资行情

最低或最高的出价：对于承包人，你应该同时获得 3 个或更多的报价，然后根据性价比选择一个最佳的，同时要考虑他们的技术质量和以前的工作记录名誉。

当你决定了该付多少工资，你还应该记住付得太少可能会导致：

员工因为申请到工资更高得工作而离开

员工的主动性过低，从而工作质量低下

员工寻找其他的方式来补贴收入

付得太多也会导致：

增加预算和企业日常管理费用支出

开销增加膨胀。

很多情况下，资金较多的项目的高工资膨胀会影响到同一地区的其他项目
低收入员工的愤恨情绪（尽管你觉得是个好办法，当个人工资保密是很难做到的）

不要忘记间接成本（其他的人员开销和日常管理费用）

雇用一个人所支付的不仅仅是他的工资—还包含其他各种费用。

国家或社会保险，养老金

许多国家有一定的义务的或者自愿的社会保险制度，员工一般都会期望雇主在工资之外再为他们支付这部分钱。你应该了解所在国的社会保险制度，并且明确告知雇员哪些是你支付，哪些需要他们自己支付的。有些机构还有贡献养老金制度，雇主需要为雇员不断加

满养老基金。

税收

你需要了解员工工资的收入所得税情况，是否需要单位先从工资里面扣除还是由员工自己处理？作为雇员是否还有其他的缴税义务？

第十三个月

很多地方有习惯在年底的时候支付额外一个月的工资给雇员，在穆斯林社会是为了和斋月呼应。你应该找出这种方式是否适用于你的项目地点，并根据预算做出相应的计划。

健康/意外保险

有些员工会期望你为他们支付医疗和意外的保险费用，有些雇主会支付一定的钱给雇员让他们自己办理，但有时候雇员会忘记或把钱省下来而不去上保险。这种情况下，如果事故发生了，你很可能还是要支付帐单，所有建议一定要有雇主来给所有的雇员办理保险事宜。对所有雇员的一揽子政策可以得到最便宜的价格。

调动工作

如果新的雇员因为工作需要从一个地方搬到另一个地方，你可能需要为他们支付这笔费用，而且他们还可能有家属随同，也要保证你对此留有一定的预算。

住房补贴

如果雇员需要调动工作，除了搬家需要的费用外，你可能还需要为他支付一定的住房补贴。

工资开销

一般情况下会考虑到给雇员支付的工资，雇用他们所需的其他开销，但是通常人们会忘记实际开展项目工作所需要的日常管理花费。你是否需要为雇员提供一张办公桌，电脑，电话，一整套野外工作的装备，一辆车，以及其他消费品像纸，笔等等。还有办公楼租用的费用（雇员越多，所需的地方越大），暖气，电费，清洁费等等。在做预算的时候，要考虑到每个雇员在日常管理上所需要的费用，当不可能确定每个人的具体花费时，你需要做一个大概的估算。这可以估算成总支出（总支出是指雇员工资+雇主为雇员支付的社会，健康保险+雇主为雇员支付的养老保险金）的一个大概百分比（根据当地的消费水平和实际支出，这个数在10%到50%之间）。

5.2.5 其他的工作开销

旅费，生活费 and 出差津贴

很多保护项目需要到野外工作或者是和合作伙伴及当地协作人员一起工作，有时候很难追查所有的花销，这里有几种比较有效的方法需要记住。

- **做预算：**对于外出的工作和旅行应该有一份合适的预算，可以和所有的队员一起商量而制定得出。一个典型的差旅预算包括交通费用，食物，住宿，消费品的开销，比如电池，还有其他各项杂费包括小费和出租车费等等。
- **避免使用现金：**尽量通过提前购买或与供应商转帐的形式来支付差旅的开销，从而避免过多使用现金。
- **所欠开支的报销：**是指队员先用自己的钱付帐，并且保留所有的收据发票，在回来之后根据发票报销开支。这不是一种很普遍的方式，因为有可能因为没保管好而丢了收据发票，导致无法报销。
- **提前预支现金：**对于上面情况的解决办法之一就是提前支付给队伍一定数额的现金（他们需要签字），并且让他们保留所有的收据发票，在外出回来之后结清所有的帐目。这样做有一定的好处，但提取现金的人需要清楚他们必须对那些钱负责而且需要自己先垫付所有的差额。

- 按日固定支付：这是指按日支付固定的个人开销费用并由个人签收，这种方式避免了收集成堆的收据和发票，尤其是那些很小的开销，比如吃饭，打车和其他的杂费。按日固定支付的方式使帐目简洁，员工负责自己的日常开销避免了很多财务问题。最重要的一点是绝对明确哪些是由日常开销支付，哪些不是，也就是哪些是通过收据和发票报销的部分。不幸的是，按日固定支付的方式会产生很多的问题并且是项目管理中最有争议的部分。在很多地方，这种方式被看做是一种奖励或者是对出差在外的一种补偿，甚至被当作是参加活动的出席费，从而成为了一种隐藏的工资补助。很多情况下，雇员都把这笔钱当作合理收入而不愿花掉其中的一分钱。在一些地方，如果没有按日固定支付的钱就没人愿意参加学习班，培训活动甚至基本会议，即使所有的费用都是由活动支付。这个问题在有些地方更严重，政府职员的收入很低而把这个按日固定支付的钱看做生活补贴和从外来项目中得到的个人利益。在有些国家甚至对于参加学习班需支付给政府职员的钱数制定了官方的标准。

最好的解决办法是你的项目在按日固定支付方式上有一个非常清楚和透明的政策，并且保证每个人都能理解。

在你的项目中制定一个关于按日固定支付方式的政策并在钱的数额上规定一个尺度。最好的办法是给雇员支付不错的薪水，而不是鼓励他们从按日固定支付去找钱。

算出外出每天真正所需的平均开销，以此做为按日固定支付的数额。但同时澄清如果有合理的没有预见到的开销将能得到报销。

对于合作伙伴和当地协作人员要了解他们的法定工资数额，有些国家的NGO和其他一些机构已经一起在开发一个按日固定支付的标准。

经常要在任何行动之前就协商好按日固定支付。如果在有些国家，雇员为你所做的只是他们日常工作的一部分，这是不需要付按日固定费用的。具体的情况是跟你所在的国家以及之前的先例有关。

最重要的是记住：

- 通过尽量采用直接支付的方式来避免按日固定支付
- 如果必须要采用按日固定支付方式，一定要提前规定好一个数额，并且有书面证据
- 明确规定哪些开销是由按日固定费用来支付的
- 确保按日固定费用的收据都有签字
- 尽量避免这种方式导致的通货膨胀，因为那样会抬高你还有以后所有项目的花销。

5.3 健康和安

做保护项目的危险按理说不应该比日常生活的危险更大，然而这些危险可能是你所不熟悉的因为开展工作的环境，地区不同于平时的日常生活环境。这就要求项目的组织者对每一个参与项目的人和支持者的健康和安负责，虽然是出于道德上强烈的动机，但出现的失误还是有可能带来法律上的牵连。

把一个人放到可能产生很严重的意外危险，受伤甚至死亡的位置，这在保护项目中是不允许发生的事情，当然有时候运气可能不太好而出现意外，但危险的发生应该是能够做到最小化的。我们要坚决反对在事后再来总结说危险应该而且能够在发生前就被预见和避免。

危险来自于冒险和冲动的行为

隐患是指可能出现错误的事件，它有多种不同的发生方式。冲击是指隐患发生以后的结果，可以从很微小的一直到灾难性的。我们可以接受一些危险，比如说开车存在的危险性，但是健康和安全的指导的目的就是要把危险发生的可能性控制在可以接受的限度以内。一般来说，我们倾向于接受比较严重的危险来自不经常发生的隐患，而采取措施避免或最小化哪些可能性很大的危险。例如，飞机失事的危害是灾难性的，但其发生的可能性并不大，所以大部分的人还是会乘坐飞机。而汽车事故发生的可能性就大多了，所以大多数人都会遵守交通规则以来减少事故发生的可能性，而且通过系安全带来降低事故发生后可能产生的影响。

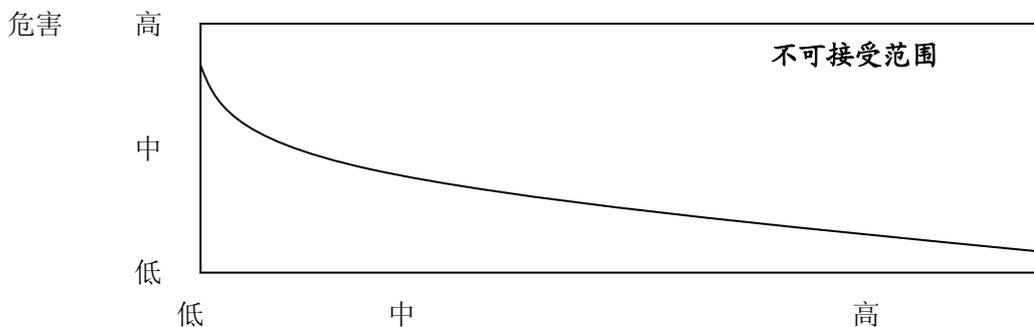
5.3.1 风险评估

可以通过头脑风暴来列出可能的风险，风险发生的可能性以及产生的危害。如果存在一系列的可能性，那么应该列出一个最坏情况发生时的对策。列表不需要特别的详细，但是应该侧重于那些如果因为忽略而发生会产生不可原谅的后果的事件。下面是一些待选择的事件例子：

隐患	发生的可能性	危害
传染疾病	中等	高
交通事故	中等	可能是灾难性的
道路事故	中等	可能是灾难性的
轻微损伤	中等	中等至严重
胃痛	高	中等至严重
强奸	低	灾难性的
绑架	低	严重
蛇咬伤	低	严重
暴力抢劫	在城镇里发生的可能性为中等	中等至严重
中暑	中等	中等

5.3.1 关于危险的处理

图 19：关于隐患发生的可能性及其危害



有两种明显的方法可以把已经确认的危险降低到可接受的范围，一是减少隐患发生的可能性，另一种是如果已经发生了危险，尽量将其危害降低到最小限度。

危险的处理包含 6 个步骤：
 危险隐患的确认
 评估隐患发生的可能性
 评估如果隐患发生将产生的危害
 减少隐患发生的可能性
 如果已经发生，尽量降低其危害性
 完全共享处理的过程和结果

减少隐患发生的关键是要对隐患有足够的认知。

5.3.2 减少隐患发生的可能性

这种对隐患的认知可能来自于基本的信息或者更加正规的培训。任何有常识的人都不会不关注在工作区域内的流行疾病及其传播方式（蚊虫叮咬，水中的污染，水质和蔬菜的污染，等等）。这方面的信息可以通过旅行计划向医生咨询，安全方面的信息可以从外交部门或者从非常熟悉当地情况的人那里获得，你需要具体了解哪些地方可能会很危险，比如某个特殊路段，区域或者城镇的某个部分。

在出发前你需要浏览信息的网站：

<http://www.lonelyplanet.com>

<http://www.fco.gov.uk>

<http://www.who.int>

有些户外活动蕴含着比较多的危险，你应该期望所有的参与者都接受了足够的训练并且有一定经验，这些包括攀岩，驾车和抓蛇等等，你需要确认在一个群体中是否有足够受过适当训练的人来处理紧急情况。在某些情况下，你可能需要把自己的生命托付在一个你不熟悉的人手中，比如说当地的船夫，那么你一定要确保对他们的能力有足够的和独立的评估了解。认知本身会引起你更多的注意，在有些时候还应该记录下详细的预防措施。这样做看起来也许有些官僚主义，而且有人会说采取什么样的预防措施还有看个人，然而这很有可能使队伍的整体性和效率性在开始时的某个小地方就出轨了。一个比较合适的做法是对一些超过接受程度的行为给予限制，通过头脑风暴和讨论能使隐患最小化的预防措施，然后以表格的方式记录下来。下面就是一个简单的表格范例：

危险隐患	预防措施
传染性疾病	所有的人都对可能遇到的主要危险有一个了解 所有人都自备急救包，再配备一个更齐全的给整个队伍 每个人都要从当地医生那里获得最新的关于免疫的建议 世界卫生组织在某省下达了脑炎的警告，我们将不会去那里工作（很遗憾我们不能去那里调查一种濒危鸟类） 抓蝙蝠者收到了狂犬病的警告，并做出了相应的预防措施 我们对需要在当地卫生条件不太好的诊所里打预防针的人提供 鸣管（syringes）

胃痛	Emily是受过训练的急救人员，她那备有合适的药品并且列出了一系列我们可以遵循的预防措施
轻度损伤	我们有训练有素的急救人员和简单的急救包，我们会结伴进入森林并且携带救生装备
道路交通事故	道路交通事故发生的频率十分惊人，所以我们不会夜间行车，而且将选择乘坐有良好信誉的ABC公司的出租车
潜水事故	Claz是经过培训的PADI指导员，她负责监督所有的潜水活动。我们会携带自己的装备，尽管这样会超过我们的预算，但比租用当地的设备要更具有安全可靠。西方的礁石在东风的影响下会持续增长好几天，我们必须要跟当地非常有经验的Toby一起下水。
绑架	大使馆提醒我们SW省的安全状况在逐步恶化，所以我们更改了计划决定去没有问题的其他地区。

5.3.4 降低隐患的危害

认知了解和预防措施将大大减少出现失误的可能，而且在出现问题的时候也能及时有效的进行处理，然而智者千虑，必有一失，准备工作的第二阶段目的就是避免危机发展成为灾难。比如说，如果某个队员严重受伤，生病或者被绑架了，这时候你该怎么办？

除了保持镇定和理智的行为，你需要三个要素来处理危机：

后援帮助

信息通讯

出路和退路

后援帮助：他们需要了解自己的所在地点，在干什么，以及随时待命准备提供帮助。他们应该有更好的通讯手段，比如说可以组织撤退，他们还可能联系警察，大使馆以及和回答媒体的问题。对于一个国际项目，他们还将需要同受困者的家人联系，因为这涉及到保险赔偿和外交服务。单独的个人也许不能保证万无一失，出于安全的考虑最好有一个联络网，保证有多个人知道你和他每个人的信息。

通讯通道：很显然为了同援助者建立联系用的。在边远的地区，这意味着走路或开车到最近的有电话和电报的地方，你是否知道其所在地点？你还需要保留援助人员的联系方式以及知道如何联系他们，从而可以把消息传递出去，而且知道援助人员联系方式的人是越多越好。

最后，你还需要了解在紧急情况下如何让所有人撤离项目地点的途径，最好是事先有一个计划如何能达到最近的安全地点或者医院。如果找到一辆车或一艘船比较困难，在关键人物找不到或者他的车坏了的情况下你是否还有其他后援计划？你是否有足够的钱，或者能很快的弄到足够的钱来支付紧急情况下的交通和医疗费用。

所有负责的项目都会对保险予以足够的重视，涉及的范围包括医疗，盗窃，紧急情况下的遣送回国以及其他的费用，这可以减少因为危机而产生的需要支付的大量帐单。很多好的保险公司在组织国际医疗救援的领域都是很有经验和能力的。

5.3.5 健康和计划的实施

仅仅是讨论相关的议题和收集一些数据是不能保证没有不必要的危险发生的，所以要确保讨论的结果被记录下来，而且在队伍中广泛的共享使大家都能理解。尽管可能只是一个人负责把所有的事情组合在一起，但每个人都需要对自己的健康和计划对整个队伍的安全做出自己的贡献。

如果把考虑到的可能情况都写下来，这看起来会让人感到有点紧张却并不是坏事，因为人们在考虑了最坏的结果之后就会知道更加仔细的去避免其发生。没有内在的原因能够说明任何人应该夸大危险，也没有证据表明大部分人在实际生活中是这么做的，一点点细心的深谋远虑就可以在很长的时间里阻挡最坏情况策略。

5.3.6 项目的操作性管理

如果你已经读到了书的这一部分并且使用它来帮助你确保项目计划也走到了这一步，那么一切都应该看起来不错。你在项目的实地而且拥有以下的资本：

- 一个条理清楚逻辑通顺并且每个人都能理解和支持的项目计划
- 一个项目进程的任务的时间日程表
- 一些有能力执行任务并且能投入工作的人员
- 跟任务相匹配的明确责任到人
- 同你一边的其他相关利益者
- 你需要的所有资金
- 你需要的设备和切实的资产

是不是现在一切事情应该能够毫无问题的进行下去。

当然不是，做得最好的计划也不能保证万无一失，可能出现问题的地方有：

- 你以前认为是真理的一些描述在现实生活中与你所期望的不一样
- 工作比曾经参加过的要困难，而且任务比日程表的安排要推迟
- 有些人对完成他们的任务很吃力
- 人际关系问题可能会导致摩擦和关系紧张
- 后勤方面的问题会托项目的后腿
- 官僚主义的障碍延迟了你的计划
- 疾病侵蚀了能量

还没有很严重的事情发生，所有的事情都可能发生而且大多数的事情可能出现错误。你的队伍需要具有灵活性和开放性以便能尽早发现任何迹象，并且能够自信的进行处理。一个计划不应该是一件紧身衣，而是应该让每一个人对自己，个人的贡献以及整体目标都感到满意。

队伍在处理紧急情况的时候需要保持灵活性和开放性。

5.4 责任

在任何项目的合作伙伴或者队伍中都需要说明清楚谁具体负责什么工作。在一个小的群体当中，管理协议可能是非正式的，主要基于相互信任和个人的诚实。在比较大的群体当中，管理协议应该是正式的，按分级汇报和不同的责任组成。这两种方式都可以用的很好，也都可能出现坏的结果。关键的一点就是当项目的某一部分出现问题的时候，相关责任人员能够看到并且考虑如何解决问题，尤其重要的是每一个人应该感觉到会有人在倾听他的意见，理解他的做法，且会替他找寻其他的出路。只要存在一个相互关心的氛围，不管是正式还是非正式的方式都能到达效果。

队伍中的每个人都应该相信自己将得到细心的关照。

5.4.1 通讯

公开交流是增强自信的关键所在，有些东西写出来比具体做起来要容易多了。在一些大型的项目中会有正式的会议和报告程序，比如员工会在每周的第一天花一个小时的时间来同大家分享最近所取得的成绩以及未来的工作计划，这样个人就能经常的同直接责任管理者会面并交流看法。

在小型的项目中，大家可能会在一天的结束时聚在一起谈论自己所取得的成绩和遇到的问题。这种会议和讨论会在两个层次进行，一个是真正提到的事情，这些都是比较重要的而且能够很容易的讨论的，另外一种是没有被真正提到的事情，而这些是特别重要的，因此需要很好的倾听这些事情，在这个能力上有的人会比另一些人更强，但每个人都可以学习做得更好。

5.4.2 领导能力

关于领导能力和组织管理能力的主题意味着无以计数的书籍和繁杂的理论，其更多是一种常识而且随着经验的增长而提高。有些人天生就比其他入更具有这方面的倾向，而这些及其重要的课题内容在大学里面是不会教授的。我们仅仅可以建议项目经历的就是通过阅读，思考和实践项目的管理来提高自己的能力，而且利用好入这一种非常有价值但是不稳定的因素。

5.4.3 项目的终止

好的事物很快就结束了，野外的的工作也完成了，但项目并没有结束。如果一切顺利的话，你的工作应该已经取得了成绩，产生了真正的利益，但这并没有到最后。在各行各业中，人们都希望能完整的结束工作，因此在你的项目计划中应该为这一部分的工作分配出一定的时间。

- 有必要向所有你可能忘记的相关利益者做一个任务汇报。这可以包括组织他们参加相应的仪式，参观访问和会谈，对于当地的联络人员和其他工作人员，最好提供机会让他们阐述他们在项目中获得的经验和感受，哪些是好的方面，哪些还存在不足？他们将来的打算是什么？除了谦虚的对待提出的意见和建议外，这种汇报本身也是一个很好的学习经验的机会。
- 对于国际项目，通常都会在项目结束以后把一些实用的资产留在主办国家，这可以是任何东西，从野外工作手册，帐篷，光学仪器，炊事用品直到运输车辆，这些东西留在当地会产生更大的价值。实际上，把设备留给当地也是很多大型援助基金的要求，尽管有时候没有要求你这么做，但这样做的好处是可以为你的朋友和同事以后再进行这方面工作打好一个基础。在赠送物品的时候要注意平等性，还有区别清楚哪些是留在当地作为正在进行的项目影响监测的设备，哪些是作为私人礼物赠送给当地的。对于含有大量资金的物件（比如车辆），需要确保其未来的所有权是合法的并且有明确的记录。
- 最终的报告可能会出来得比较迟些（尽管你很早就已经在计划这个事），但你需要考虑在项目区域中分发报告的合适程度，要把你的感谢公平的，毫不吝啬的送给每一个帮助你的人。每一个人都值得真诚的感谢，当地的NGO和政府部门的工作人员更是希望自己的付出在报告里得到提及和感谢，尤其是他们把自己的职位看成一种优越感的时候。

- 在你离开以后也还有继续保持联系，通过寄照片和报告来感谢他们的工作。如果一切进行顺利，你也许会考虑回去开展更大的项目，也许仅仅是看望老朋友。即使你不会再回去，肯定还有其他的保护机构会去当地开展其他的项目。因此你所留下的名声，不管是好还是坏，都会直接影响到全球的保护机构的名声。

第六章 监督和评估

6.1 为什么需要进行监督

监督和评估对于一个计划来说并非可有可无，实际上它们是项目循环的一个重要的组成部分。你的第一个项目计划是基于你在开始项目设计之前所收集到的资料的基础上设计而成的，在这以后你才开始项目的有关工作。随着项目工作的逐步展开，监督和评估对于了解项目计划以及项目目标的完成情况来说是非常重要的。

由于你已经花费时间开展了相关的研究，因此在制定项目计划的时候你应该已经掌握了许多信息。你可能已经详细的想过项目的实施具体需要那些步骤，这些步骤之间是如何相互联系的。然而，在项目的计划阶段，你所推定并且依赖的许多结论很有可能只是因为项目的不同要素偶然联系在一起形成的假象。在正式实施项目之前，你是没有办法预知项目实施的结果会是什么样的。监督从逻辑上来讲只是对项目计划进行的扩展。项目的计划越是清晰，项目的监督工作进行起来就越加容易。

随着项目的实施，你将不可避免的接触到新的信息。其结果很有可能会导致你对不同要素之间的逻辑关系的重新思考。如果你有一个良好的计划并且在开展工作之前对问题已经有了透彻的了解，事情将更加可能按照你所预想的那样进行下去。然而，世界并不是完美的，随着你所收集到的信息量越来越多，你会意识到原先你所预料的在进行完第一步骤之后第二步骤所应该发生的那些事情事实上还不够精确，你可能需要进行小范围的调整。只有你对项目的开展工作进行监督，你才有可能发现这些需要调整的内容。

无论你是否需要向提供资金的机构或者捐赠人提供定期的项目评估报告，你都需要对项目进行监督和评估，以便看看项目的实施是否像你所预计的一样。如果项目的实际情况与计划有出入，你就需要进行相应的调整。你可能认为监督并不是那么有意义，但是监督对于帮助你认识项目是否真正起作用是非常重要的。

要想使项目的实施运作良好，监督和评估工作就必须成为项目计划阶段的不可分割的一部分。

在项目结束以后，相关利益群体都会非常想知道项目到底开展了哪些工作，达成了哪些目标。虽然说项目的报告可能会由于目的不同具有不同的形式，但是都应该遵守项目计划之中的共同逻辑。项目中的监督工作可能会为最终的报告工作提供关键的信息。

6.1.1 监督的定义，指标和评估

人们倾向于将监督和评估当作一个短语来使用，因为他们在许多方面都有着密切的联系。如果你很难对项目进行评估，那么在监督的过程中你也很难抓住许多要点；如果你不进行项目监督，同样你也无法对项目进行评估。然而，监督和评估是项目管理之中两个截然不同的程序和阶段。了解这两者之间的区别对于开展项目管理工作来说是非常有帮助的。你还需要确定通过测量什么样的要素（指标）以便了解这一过程。当然，在你需要写报告的时候，把这些问题显著的体现出来是非常重要的。

- 监督是收集信息以便判断项目进展的过程。

- 指标指的是在监督的过程之中所测量的那些要素。
- 评估是监督之后的相应步骤，这一步骤考虑的是通过我们已有的对项目进展的了解，今后的工作将如何继续开展。

6.2 指标

对项目管理进行监督预先建立的假设，然后再想办法来检验假设的合理性的科学方法非常相似。你需要从项目的计划中了解你所预期的项目开展情况，监督就是对这些所预期的活动的发生与否进行度量的一个过程。为了进行监督，你需要使用指标，就像我们在逻辑框架（第三部分）之中所描述的那样。指标指的是那些可以被度量的事物，通过对这些事物进行度量，你可以了解到项目的进展情况（或者项目的其他情况）。指标不仅仅包括那些定量的，也包括许多定性的项目。这些指标可以帮助你了解到你是怎样将环境从初始状况改变成现在的状态的。

例如，对于一个保护项目来说，我们可能对改变一个物种的状况非常感兴趣——将其放在比原先状况更好一些的保护环境之中。所有我们所希望了解到的事情就是，能够获得该物种获得了更好的保护的证据。并不是所有情况下我们都需要通过详细而综合的调查来确定这件事情。在有些情况下，可能只有通过非常详细的调查才能够获得到有关项目进展情况的信息。然而，对于保护项目来说，你仅仅需要少量必要的监督就可以判断项目进展是否顺利。

人群，特别是对于那些侧重与研究的人群来说，通常会倾向于投入大量的资源用于对项目进行监督和调查。有人可能会认为，我们冒险地将太多的资源投入到了对生物多样性减少这个问题的监督上面，而没有将这些资源投入到能够真正对保护这些物种至关重要的工作方面。通常，监督所占用的资源应该不超过一个保护项目成本或者人力资源的十分之一。另一方面，对于那些监督力量非常薄弱的项目来说，可能会在项目的某些方面失误的时候不能够及时发现，因而丧失了在项目开展的过程之中进行学习的机会。

监督的力度必须适中，指标的选择也必须合适。

6.2.1 客观公正指标

在逻辑框架（参看第三步分）那一部分，我们所使用的术语当中有一个是客观公正指标。客观公正的意思是，任何一个局外人，基于项目监督所收集到的那些信息，在对项目的进展情况做评价时，都会得出相似的结论。这是因为客观公正指标不会依赖于个体的知识或者主张。它们依据的是根据项目的进展情况所记录下来事实。要想明白这些事实所真正代表的意思，可能需要有主张、判断，或者对所收集到的信息进行个人理解，这些便是评估所涉及到的内容。

图 21 的例子描述的是英国一个保护濒危鸟类（Bittern *Botaurus stellaris*）项目计划的客观公正指标。为了便于说明问题，图中只摘选了部分指标。

项目的目标描述了你项目的预期，项目的指标则更为详细的解释了这一预期——他们好比是将服装穿到了模特的身上。

指标对于你来说是非常有用的，因为它们可以让你了解到项目的实施是否真的有效。如

果你正处在项目进展中，当你承诺努力工作并且将项目运作得更好的时候，对项目的实施情况进行一下反思，比起仅仅是继续实施项目来说要远远好得多。

对于项目资助者来说，这些指标也是非常有用的，因为他们可以让外界了解项目正在完成什么样的成果。当项目根本没有完成原先的许多目标的时候，你可能会觉得非常难以告诉资助者项目的进展情况。千万不要试图掩饰这些问题。如果你们的项目没有像你们所预期的那样进展，这并不一定意味着你做错了什么事情。你的计划在你制定的时候是你竭尽全力制定出来的，如果随着新信息的不断收集，你不得不对计划进行修改，那么这样也不失为一件好事情。记住，项目组和资助者之间的关系需要建立在互相信任的基础之上。

图 21：英国一个用木头笼子保护濒危鸟类的项目的指标及其检验方法

目标/活动概述	客观公正指标（OVIs）	证据来源/检验方法
总目标： 在英国繁殖的 <i>Botaurus stellaris</i> 的数量维持在可以保证其可持续发展的水平上	英国该鸟类的数量应该能够达到英国生物多样性法案计划所规定的要求。 在项目开始的十年之内建立专门的特别保护区。	EN 向 EU/UK BAP 指导小组进行汇报
项目目的： 英国的鸟类数量增加，建立更广，更富有战略意义的保护点网络。	<i>Botaurus stellaris</i> 的大型繁殖区域在 10 年之内从 4 个增加到 13 个。	RSPB/EN 和 EU LIFE <i>Botaurus stellaris</i> 监督方案
结果 1： 将五个芦苇保护区扩大 155 公顷以便保证鸟类的繁殖，扩张和过冬。	五个保护区的 <i>Botaurus stellaris</i> 鸟的数量在 10 年之内增加 12 倍，五年之内增加 2 倍。	监督 <i>Botaurus stellaris</i> 保护区的利用情况
结果 2： 建立了七个总面积为 274 公顷的芦苇区以便为 <i>Botaurus stellaris</i> 鸟提供持续繁殖，扩张和过冬的场所。	在项目开展的第四年之前 <i>Paragmites australis</i> 建立和控制着新建立保护区之中的大部分。	对芦苇建立工作进行监督

6.2.2 良好指标的属性

指标可以帮助你利用那些可实际度量的事物来量化项目的目标、目的和结果。项目的目标越 SMART，就能够更为明确的体现在指标上。或者换个角度来思考这个问题，你也可以认为指标是为了让项目目标的陈述更为具体化。关于如何建立良好指标方面的指导意见请参考 3.6.3 部分。

你可能在下一年度会开设六个培训课程来培训 18 名项目经理。然而，在年度结束的时候，你并不能够简单的认为仅仅通过开设这样的六个培训课程就必然能够导致项目的成功。相反，你需要进行了解的是，那 18 个参加培训的人是否经过培训已经真正成为了项目经理。在对这一问题进行检验时，你就需要借用某些（观念外部的）评估方法。你不能够说因为召开了研究会他们已经获得了培训，你应该问自己：“他们真的培训好了吗！”真正的测试方法应该是一一在那些你所试图进行培训的方面，他们现在是否能够更好地完成工作？这是一个很有趣的问题——你的项目达到了预期地效果吗？

只有那些能够被核实的指标才是有用的。在大型项目中，外部评估人员常常由资助机构引入进来负责检查和监督项目的实施。那些对于你和外部评估人员来说都不能够核实的指标，对于任何人来说都是没有用处的。在这样的情况之下所得出的结论仅仅只是一些个人的主张。这就是为什么需要某些类型的文件或者报告（或者其他一些核实的方法）的原因。

如果你说鸚鵡的数量从 25 对上升到了 70 对的话，你就不得不提供相关的证据，比如，通过你的月份调研结果报告的方式提供。然而通常 MoVs 并不仅仅意味着文件-----值得注意的是,外部评估人员很有可能会想亲自看看这 72 对鸚鵡。

在进行监督工作的时候还需要充分利用当地的条件。

如果你在了解草原的使用强度，想了解你的项目是否帮助降低了土壤之中杀虫剂的量。你可能会试图通过化学分析来了解到底有多少杀虫剂投入到了土壤之中，但是这种方法可能非常复杂而且昂贵。你可以通过查看当地农产品商人的统计数据来对这一问题有一个很好的了解。如果销售量减少了，就表明投入到土壤之中的杀虫剂很有可能减少了。虽然当你需要非常精确的结论时，使用这些指标可能会非常危险（例如，杀虫剂可能已经售出可能还没有被使用），但是通过这样的方法得到的指标数据非常廉价，而且可以以非常独立的方法取得。

记住：对于每一个你定义的指标，都必须有能够检验指标的方法。

6.2.3 时间性

在确定完你打算采用的指标后，你需要确定间隔多长时间来测量一下这些指标。你所测量的事物的属性可以帮助你确定测量频率。牢记，你所需要的仅仅是找到证据来表明项目正在朝着原先设定的目标方法发展，你并不需要开展大量详细的调研来确保项目的进展正常。通常，那些逻辑层次更高一些的指标所需要进行测量的频率就要更低一些，因为人们会认为这些指标的变化会更加缓慢（但是你同时也会常常希望向人们展示这些变化是长期的或者永恒的）。

在确定测量项目指标的时点和限制条件的时候，需要确保所选择的时点能够很好的监督事态的发生，能够准确的测量相关的数据。自问一下看看到底你希望什么样的事情发生，什么时候发生。除非你可以使用精确的日期，否则的话人们通常用测量时点距离项目开始的时间长短来进行衡量。于是，项目开始时的被称为 t_0 ，一年以后便是 t_1 ，五年以后便是 t_5 等。这种方法对于描述时间非常有用，特别是在项目的开始时间依赖于项目资金的到位时间的情况下。

6.3 监督

如果不进行监督的话，在进行项目的日常管理的时候你就不知道该怎么做决定。

6.3.1 监督你的资源

在项目的预算之中，你的所有活动都是有经费支持的，但是为了了解你是否依然还拥有足够的资源用于开展计划之中的某个活动，你需要关注项目的其他开支。例如，如果你上交给当地政府的房产税增加了，你可能就再也没有足够的资源来开展项目之中的某个活动。你需要确保你原先的项目计划与实际情况完全相符。任何的错误都是你所不能承受的，因为有限的那些资金都有固定的用途。

你需要制定一个详细的项目预算，并且设计出一种跟踪系统以便了解你在各项活动上面所花费的资源。这样将帮助你了解项目的进展是否与原先的项目计划相一致。如果某一项活动比计划花费了更多的资源，这样将会对项目计划造成怎样的影响？你可能在另外一项活动上节省了资金，因此你可能仍然有足够的资源来开展你的计划。

最为简单的监督就是将计划之中的资金运用方案与实际运用情况进行列表对比。通常会按照活动在项目逻辑框架当中的位置来进行分项对比。

	计划		实际		结果	
	人员	物质	人员	物质	人员	物质
活动 1						
活动 2						
活动 3						
合计						

6.3.2 监督活动和时间

如果事情比你想象花费了更多的时间，你需要了解到到底是那些因素导致了项目延迟，延迟意味着什么？你是否仍然能够按时完成任务呢？有些时候项目对完成时间的要求是非常严格的。

当你需要安装一个水闸的时候，你应该知道在进行实际的安装之前，你需要就安装水闸的可行性进行一下研究。但是，如果你在两个月以后才进行这项研究，你可能会发现你已经错过了安装水闸的机会，因为随着冬天的到来，你将没有办法控制明年春天的水位。因此一件事情的完成时间改变的话可能会对随后的项目完成情况造成影响。这个方法可以让你了解他们之间的联系——这样就不至于结果不能够事先预测到。

你还需要监督：

- 你是否完成了项目计划之中你所确定的重要事件。
- 其他的人是否完成了他们所负责的工作。

你需要经常的查看项目计划并且核查这些事件是否运转良好。监督就是你用来完成这些任务的手段。

6.3.3 监督你的影响

我们度量一个项目的影响以便看看项目是否完成了我们所设想的目标。虽然通常度量一些差别的时候是非常困难的，但是如果能够度量的话，你就应该对其进行度量。让一个不直接从事与指标相关的活动的人来进行指标的度量是一个非常好的主意。这样就会减少人为减少项目结果与项目计划之间的差距的风险。在这一阶段之中我们需要注意的是，我们所需要的监督的不仅仅是项目已经造成的影响，如果事实证明我们原先的假设不是十分合理的话，我们还需要特别关注这些因素所可能造成的潜在影响。

设想你需要通过将所有外来的捕食者去除来保护一个岛上的海鸟。海鸟的数量可能会得以回升。但是，如果所有的捕食者都不存在了，环岛屿的捕鱼活动也停止了，海鸟的食物供给情况也会发生改变。这些因素所导致的外部效应将会对你仅仅从项目的实际影响当中得出的结论造成巨大的影响。

6.3.4 监督和假设

监督意味着查看一下你的项目计划之中的各个方面的完成情况。这意味着你所需要度量的东西远远超过项目活动本身。你的项目假设是外部因素，这些因素，例如政治暴动或者气候变化，都可能会对项目的成功与否造成巨大的影响，但是这些因素是你所没有办法控制的。虽然对这些假设你不能采取任何的措施，但是你仍然需要对这些因素进行监督，因为如果这些假设不正确并且开始对你的项目造成影响的话，你可能需要思考是否需要对你的项目进行修改以便减轻影响。如果由于外部原因导致项目的背景条件都发生了改变的话，仅仅对你所确定的项目的指标进行监督是没有任何意义的。例如，一场政治暴动可能会导致你所假设的环保部门会支持你们建立保护区域的建议变得不且实际。对些这样的变化进行事先预警的话就可以让你有更好的机会对项目进行修改，以便在不利的情况之下事先项目的最佳可能的结果。

6.4 评估

评估意味着对你从项目监督之中所获得的信息进行分析和思考。这与在科学报告之中对结果进行讨论非常的相似。你可能会做自我分析：“这是原先的目标，这是从我们项目开始以后所实际发生的事情，这是我们所进行的监督，这是我们的项目正在造成的影响。与我们的目标相比，我们完成了这些。”项目的开展情况可能一切正常，也有可能没有按时完成原有的进度。也许项目没有造成原先你所预期的影响，也有可能项目所造成的实际影响比预期的情况还要好得多，你也许会想，如果原先你就可以预知会按照现在的状况进行发展的话，在开始的时候你可能会制定更高的目标。

如果你没有完成项目计划之中的目标，你需要了解如何对项目进行修改。这就意味着需要重新回顾一下项目的流程（请参考第四页 1.3 部分），设计一个新的计划，执行你的新计

划，对项目的进展情况进行监督和评估以便确保其实现项目的预期。很明显，这样以后你的项目计划以及项目目标会离你的预期更为接近（你可能已经完成了你的项目预期）。

由于目的不同，评估工作可以在不同的层面上开展。例如，项目可能会有一个领导小组。你需要了解谁将代表这个小组（在各种可能的层次上面，既可以代表个人也可以代表集体）他们多长时间会面一次，会面的目的是什么？这个小组仅仅是用来提供咨询意见，还是有权进行高层次的决定呢？例如，对于一个大型的项目来说，各个不同机构的主管可能会每年会面一次，以便保证项目能够如期开展。然而，对于日常性的工作来说，要想达到这种权威性既没有必要也不具有可行性。重要的是，不管是在什么样的地方进行评估并对项目开展的结果进行评定，都需要事先明确清楚谁有权限做什么层次的决定，以及他们在做出这些决定的时候相应的限制条件是什么。让所有的人都清楚的了解其权力层次和范围是非常重要的。这些应该在你的项目计划的开头部分就明确清楚。

没有什么会比成员都不知道自己应该做些什么更能给项目制造困难了。

6.5 项目报告

项目现场工作完成以后所带来的成果直接决定了项目在达到原先的项目目标方面的环保价值。项目报告仅仅是针对你所开展的工作所进行的一种汇报，对于项目的工作范围来说，报告的范围不会多也不会少。例如，你可能会对旅行计划或者项目现场的饮食和健康等问题非常感兴趣，但是这些内容很有可能对于项目的资助者来说并没有太多的关系。在多长时间进行一次项目汇报这个问题上面，每一个资助者都会有他们各自的要求，通常还会有他们固定的格式和规格。其他的一些利益相关群体可能对于项目报告并没有固定的要求，但是他们肯定会对项目报告有着特殊的兴趣。因此，在起草项目报告的时候，你需要记住以下几点：

- 提醒读者注意你的项目计划的工作内容是非常重要的。这可能意味着你需要将项目的整体目标以及各个时间阶段的阶段目标都重复一下。如果读者不得不通过阅读其他的相关文件来了解这些情况的话，必将会对他们造成很大的困难。记住，关于项目，他们不大可能会具有和你一样程度的知识或者拥有同样的热情。
- 如果你从头到尾对项目进行了监督，那么报告对于你来说是一项非常容易的工作，因为你已经收集到了所有相关的项目信息。

起草项目报告需要花费时间。在你的项目计划之中，你需要留出时间来让你的小组成员来从事项目报告的起草工作。

项目截止日期对于项目本身和项目报告的起草都非常关键。如果资助者需要你在某个日期之前提供一份项目报告，他们肯定会有需要这样一份项目报告的理由，也许他们将要召开计划之中的会议，或者他们要项目报告的目的仅仅是为制定下一轮的资金援助计划做准备。这是一个如何与项目资助方保持良好关系的好例子。如果项目报告在项目结束以后很长时间才出现，这就意味着你并没有足够的重视项目报告，这并不是你想向任何一个利益相关群体传递的信息，更不用说是项目资助方了！

记住，你需要留出足够的时间来处理一些诸如催促他人提交相应的资料，比较这些资料，进行文件的编辑以及防止计算机、复印机、邮件系统可能会出毛病等各种问题。不要安排在学校节假日等时间来完成项目报告，因为在这些时间里，计算机实验室将会关闭（如果你将进行休假的话，你可能会想你可以在海滩边坐着写完项目报告，但是并没有多少人实际是这

么做的。)

6.5.1 报告的类型

简报

有时候项目报告可能会非常的简单和短小。大多数人都不会花费大量的时间来阅读长篇的文件，他们并不会因为你送给了他大量的文件而感谢你，特别是文件并没有经过良好的设计和妥善的整理的时候。他们真正想知道的是“项目的进展如何”，项目报告就应该是当你朋友提出这个问题时，你提供给他的答案。进行简报更新仅仅是为了人们及时的了解项目的进展。更新的周期可能是一周、一个月或者六个月，取决于你的项目的时间跨度，但是需要注意的是报告要简短、到位。

季度报告

这种类型的报告更为详细一些，可能还会包括一些与预算相关的监督工作或者开支情况，你可能还会在报告之中展望一下项目的发展趋势和现金流情况。同时这样做也是一种非常有用的，可以帮助你看看是否需要进行中期的调整，例如进行资源的分配调整等。这个报告可以帮助你以一种科学的方式来管理项目，因此你可以依靠它来进行项目的调整。它同时还可以帮助你的资助者来辅助你进行项目决策（而且，在必要的时候，他们可以批准你所做出的决定）。

年度报告

年度报告是对一份对项目的开展情况做出的一份更长一些的评述。你可能希望超脱日常的详细预算等，来针对项目更高层次的目标谈谈项目的长期发展情况。年报可以帮助你看到你的项目是否在总体上运行良好，项目的发展是否能够实现项目的目标。年报还可以帮助你辨别到底是否需要项目进行扩张，是否需要更多的资金来进入第二阶段，或者可以更早一些结束项目。

项目终期报告

项目终期报告意味着需要将所有的工作都整合起来。在对项目的最后阶段的进展情况做出相应的评价的同时，你还可以回顾一下项目从启动开始的整个运作情况。你将比较你的项目目标，看看项目开展过程之中都发生了些什么事情，总结一下项目开展之中所发生的变化，审视一下现在项目完成的程度。

最后，你需要问自己以下问题。

- 现在发生了什么？
- 你认为你的工作的长期影响会是什么？
- 你的项目所带来的效益是否会在将来维持下去？
- 如果工作还需要继续开展下去的话，谁将继续从事项目工作？
- 如果还需要继续项目工作的话，还会需要那些资源和满足那些要求，你将做那些尝试来取得这些资源？

通过这种方式来汇报整个项目，你可以了解到你原先的计划是否制定得合理，可以总结一下你和你的项目伙伴在项目开展的过程之中都学习到了那些东西。其他的人也可以从你的经验之中获益，因此如果你可以将项目报告放到网络上面的话就一定要放上去，有些资助者可能甚至会严格要求你将项目的报告放到网上去。

定向报告

不同的利益相关群体对项目会有不同的兴趣关注点。他们可能会需要不同类型的项目报告。项目报告应该能够根据这些受众的特殊情况而量身定制。在起草这种报告的时候，你需要思考下列问题：

- 语言

- 技术细节
- 报告长度
- 报告的外观
- 图标
- 报告制作的频率

6.5.2 报告整合

报告整合是一个非常令人痛苦的过程，在你没有进行事先组织工作的时候，这种痛苦尤为突出。为了避免这种情况的发生，在项目一开始，你就需要让所有的项目小组成员清楚地了解到他们需要完成项目报告之中的那些项目，并为这些项目制定一个详细的计划。你需要确定负责起草项目报告的人选，报告需要使用什么样的格式，多长时间制作一份报告。事先就为项目报告工作制定一份计划是非常重要的。

任何一位与提供项目信息有关的人员都需要了解报告的详细情况。如何你在开展项目的过程之中就不断的在收集相关的信息，你使用小组成员之间的内部沟通机制来保证项目的及时监督和评估，剩下来的工作就仅仅是将所有这些工作汇总而已。及时将报告的大概内容和各个分标题以及报告的截至日期告知有关方面也是非常有用的。这样做可以让他人起草报告起来更加容易一些，可以便于发现他们所负责起草的部分是否与报告的整体内容相一致，这样做还可以让你的汇总工作也变得容易得多。如果外部报告是独立于你的项目管理工作之外的一项任务的话，那么你这样做相当于给你自己安排了另外的一份工作。

- 就报告之中的要点起草一份简单明了的概述。许多的读者并不会想详细的阅读报告的内容，但是他们会浏览报告的概述部分。
- 保持报告的正文简短、通俗。
- 保证报告整体简洁、明了。
- 不要为了保持文章的简洁而使用俗语，很有可能阅读报告的人不会像你那样对这一领域那么精通。
- 利用图标来总结信息。这样可以让你做到简洁并且可以用尽量少的言语集中表达出关键的因素。

附件对于报告来说是非常重要的，但是不要将任何与故事密切相关的信息放到附件之中，因为通常人们不会阅读报告的附件部分。附件最好是用来当作背景材料，用来丰富报告的正文，使之更加贴近生活，这样的材料比如，相片、图或者出版的文章等。如果你可以利用图片来描述一件事情的话，最好使用图片，没有什么方法能够比利用图片来辅助描述达到更好的理解效果了。

不写项目报告的行为是不可以理解的。项目报告不仅对于你来说非常的有用，而且也是你对项目资助者出于礼貌的一种体现，而且也是唯一的一种可以让你的项目工作对环保事业做出更多贡献的方式。

6.5.3 项目评价

项目结束之后的项目评价工作经常为人们所忽略，或者只是沦为在小组成员之间的一种非正式的讨论而已。即使项目本身并没有计划开展进一步的工作（在早期，这一目标是非常为人们所鼓励的），对项目在各个阶段之中的成功和失败进行一下评价也可以为那些以后可能会从事环保工作的人们提供借鉴。因此，诚实地评价一下项目所采用的那些没有取得成功

的方法并且认真思考一下原因，经常可以为以后提供非常有用的借鉴之处。如果你的项目是环保 NGO、政府部门的一个更大的规划的一部分的时候，进行这样的工作就会显得更为有用了，这对于你自身来讲也是受益匪浅的。

如果你的项目进展顺利，你收集到了一些有用的数据并且将这些数据与他们分享，那么你的环保项目的贡献就远不仅仅是保护生物物种这么简单，还可以鼓励和帮助他人来继续从事这项非常重要的工作。就像我们在一开始时所说的那样，你不能期望改变世界（至少不能改变整个世界），但是，定位明确、管理到位的项目可以在保护生物多样性方面起到很大的作用的。

第七章 其他信息来源

Facilitator' s Guide to Participatory Decision Making
Kaner, S. et al., New Society Publishers, Canada, 1996

Facilitation - Providing Opportunities for Learning
Bentley, T., McGraw-Hill Publishers, 1994

Various resources on ZOPP (Objectives Oriented Project Planning)
and Project Cycle Management GT2 - available and downloadable
on <http://www.gtz.de/english/>

Lang, H (ed.): Managing On-site Project Implementation: A
Guideline. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
(GTZ) GmbH, Sonderpublication der GTZ, No. 204, 1989

Commission of the European Communities, Evaluation Unit
Methods and Instruments for Project Cycle Management: Manual
Project Cycle Management: Integrated Approach and Logical
Framework, No 1, 1993

7.2 综合研究信息

Biosis
<http://www.biosis.org.uk>

Earthwatch
<http://www.earthwatch.org>

Earthsystems
<http://www.earthsystems.org>

Conservation Online
<http://www.palimpsest.stanford.edu>

Cornell Lab of Ornithology
<http://www.ornith.cornell.edu>

Online Natural History Book Service
<http://www.nhbs.com>

UNEP World Conservation Monitoring Centre (联合国环境规划署环境监测中心)

<http://www.wcmc.org.uk>

World Conservation Union(世界保护联盟)

<http://www.iucn.org>

Wildlife Conservation Research Unit

<http://www.wildcru.org>

World Resources Institute

<http://www.wri.org/wri>

Royal Geographical Society (皇家地理学会)

<http://www.rgs.org>

7.3 环保组织

BirdLife International (鸟类国际)

<http://www.birdlife.net>

Botanic Gardens Conservation International

<http://www.bgci.org.uk>

Conservation International (保护国际)

<http://www.conservation.org>

Declining Amphibian Population Task Force

<http://www.open.ac.uk/daptf>

Fauna & Flora International (野生动植物保护国际)

http://www.fauna_flora.org

Forest Conservation Portal

<http://www.forests.org>

International Institute for Environment and Development (国际环境与发展协会)

<http://www.iiied.org>

International Union for the Conservation of Nature (IUCN)(国际自然保护联盟)

<http://www.iucn.org>

International Whaling Commission

<http://www.iwcoffice.org>

Nature Conservancy (USA)(大自然协会)

<http://www.nature.org/>

Rainforest Foundation UK

<http://www.rainforestfoundationuk.org/rainhome.html>

Resource Africa

<http://www.art.org.uk>

The Royal Society for the Protection of Birds (RSPB) (皇家鸟类学会)

<http://www.rspb.org.uk>

Species Survival Commission

<http://www.iucn.org/themes/ssc/index.htm>

Survival International (indigenous people)

<http://www.survival-international.org>

Traffic

<http://www.traffic.org>

7.4 目录

Cambridge Expedition Society

<http://www.cam.ac.uk/societies/cuex>

Virtual library of ecology and biodiversity

<http://conbio.org/vl/>

Directory for environmental organisations

www.webdirectory.com

附录 1：计划编制研讨会(workshop)

在第 3 章里面讨论的关于编制计划的步骤最好是在一个研讨会的环境下来进行理解。所有的项目，不论大小，都应该尝试组织一个让所有项目合作伙伴参与的关于项目计划编制的研讨会。会议的长度可以根据参与者的层次和项目的类型和规模来决定，参与式的研讨会能够确保所有的项目合作伙伴对项目有一个共同的认识。

研讨会的参与者应该具有以下条件：

对计划中的项目各方面问题都有相当的了解

参与者必须来自项目合作伙伴的代表人，相关政府机构，当地社区的代表或者专家学者需要参与研讨会的整个过程

在开发一个项目计划的时候应该遵守一定的程序，尽管有些技术可以简单化，但开发项目还是有必要遵守一定的逻辑顺序。

研讨会的信息资源

如果有可能，应该有一个对 word 处理程序很精通的人服务于整个会议期间

在研讨会期间，需要指派一个专人负责协助行政管理工作

笔记本电脑和打印机

三个有纸的活动挂图

可以粘贴卡片的黑板或墙壁

其他的卡片，胶水，透明胶带，大头针，剪刀以及纸张

研讨会的地点

如果可能，会议的地点应该选择在远离与会者工作地点的地方，这样是为了防止会议参加者企图中途退出会议。

为了提高与会者的积极参与性以及让讨论可以持续到晚上，最好是能够让参与者住在会议地点。

会议地点必须保持安静，没有不必要的干扰，同时拥有轻松的散步区域。

会议房间的空间需要保证能够自由的安排椅子的位置，那种阶梯教室就不适合这个要求。

房间里要有足够的空白墙壁粘贴白纸。

还需要有隔断的区域提供给小组讨论用。

研讨会的邀请函

研讨会的日期要提前安排，最重要的是确保那些关键的与会者都能够在那个时候参加，确定以后再发送正式的邀请函。

在邀请函里面需要突出研讨会的重要性，注明研讨会的目标，日期，时间和地点，还可以附上日程安排和相关背景资料。在研讨会开始的一周前再发一封信提醒，如果有必要的话，可以附上背景材料和会议地点的地图。

典型的研讨会日程安排

研讨会的日程安排只是暂时性的，可能会随着会议的进程有所改变。

第 1 天

下午 一参加会议人员到达

一研讨会开幕式（在某些文化背景中有必要邀请一个德高望重的人宣布开幕）

一介绍所有的参加单位人员（姓名，机构，功能）

一介绍和讨论研讨会的目标

一介绍研讨会的工作方法，项目安排和规则

第 2 天

上午 一讨论项目的框架结构（比如，项目区域的定义，目标），预算上限以及项目合作

伙伴

—参与式分析

下午 —问题分析

第3天

上午 —问题分析继续进行

下午 —目标分析和项目策略讨论

第4天

—逻辑框架建立（目标，假设，指标）

预算纲要

—角色和责任，下一步的工作计划

推动者（Facilitator）

我们鼓励大家积极的参与研讨会 (workshop) 的计划筹备，并且最好是有一个推动者 (Facilitator) 参与会议的组织。一个相对小型（6个人），相互了解和尊重对方的群体很容易就能在其中找出一个会议的推动者，但对于一个拥有很多不同参与者的大型研讨会，是很需要一个人在其中起良好的推动作用的。挑选出的推动者根据与会人员提出的指南，应该能够对引导会议的讨论有很大的帮助。

此外，一个优秀的推动者可以确保每个人都能积极的参与讨论，从而避免少数几个人占据了讨论的场面，他应该仅仅是对讨论起推动作用而不是领导讨论。与会者提出的问题和建 议应该不加评论的反馈给其他的与会者。推动者应该保持独立性和中立的立场，不应该在态度上偏向某一个群体。

在挑选推动者的时候，可以让大的保护和发展机构推荐合适人选，并尽量取得他们以前从事类似工作的参考。同可能的候选人会面并讨论你的研讨会的目标，推动者应该在会议开始以前对会议的目标和内容有一个全面的了解。在会议进行期间，对于计划协调员和推动者提出的问题和建 议要进行及时的讨论和回顾。

推动者需要熟练掌握从一群人的想法中提炼出最好的思路的技能，如何处理疑难问题，如何帮助人们打破常规思维去发现新的解决办法和其他人的新观点，这些都有一定的实践技巧。我们强烈推荐使用附录2里面概述的可视化卡片方法。推动者应该负责写一个会议报告，完成时间不应该晚于会议结束后的一周，鉴于报告格式可能是非常技术性的，所有报告的流通应该局限于会议的所有参与者之间。

附录 2：可视化卡片

可视化卡片方法是计划研讨会上推荐使用的方法之一，它基于个人把自己的想法写在卡片上，然后贴到活动挂板或者墙上作为讨论的内容。这一方法类似于‘结构化’的头脑风暴，优点是这些写在卡片上的观点可以被灵活移动和分组，不会出现丢失和遗忘，而且最终每张卡片都会有一个逻辑顺序的位置。

依靠所有的参与者一起来提出想法和整理这些想法，能够使大家体会到一种团队合作的精神和参与感，通过在可视化卡片来收集大家各自的想法可以避免少数的几个资深人员控制整个讨论过程，在处理每个卡片的时候不会考虑作者的资历从而保证了所有参与者的归属感。下面介绍的是在计划研讨会使用可视化卡片的步骤，这一方法同样也可以在野外和当地人开讨论会的时候使用。

卡片

准备一些 A4 纸三分之一大小的薄卡片，根据研讨会的目的可以考虑用不同颜色的卡片。比如说一种颜色的可以用于问题，另一种颜色可以用于机会，等等。记住带足够的卡片，比如每个与会者每天分配 50 张卡片。

活动挂板

经验告诉我们在有些场合使用活动挂板来讨论是很理想的工具，一般需要 5—8 个这样的活动挂板（如果两面都可以用的话就减半），准备一些跟活动挂板大小差不多的白纸（如果没有那么大的纸，可以把几张小的用透明胶带粘贴在一起），在每块板上钉一张白纸，这样你就可以用胶水把卡片固定在白纸上。在分组讨论结果得到认同之后，这张纸可以挂在墙上作为参考或者带走用于把结果记录到研讨会的报告里。完成一次讨论以后换一张新的白纸，一天的讨论每个板大概需要 5 张白纸。

粘贴墙

另外一个常用的办法就是把大张的包装纸钉到墙上并且用 Spray mount 处理。Spray mount 是一种胶水可以把卡片粘在纸上，而且可以在拿走以后再次粘贴。一罐胶水大概可以用 1—2 天（具体情况跟表面积和湿度以及热度有关），在一般的照相器材店都有卖的。在研讨会开始前一小时把胶水喷到包装纸上（最好是在室外喷），根据需要不时的再加喷几次。注意房间的通风，尤其是在刚刚喷了胶水之后，使胶水对人的影响降到最小。还有一个代替包装纸的选择就是尼龙帆或者降落伞的材料，可以买大幅的然后根据需要剪裁成型，它们比起包装纸来的优势就是在喷了胶水以后，可以折叠到很小的体积，便于携带，而且可以多次重复使用。折叠的时候把粘贴面折在一起，下次使用时只需要撕开就行了。

理论上说来更简单的办法是使用可拿掉的粘合剂（比如 Blu-Tack）把卡片之间粘贴在墙上。

最重要的是记录下墙上所有的卡片内容和顺序，卡片的层次可以用数码相机拍下来。另外一个有用的方法是把所有的卡片编号，并根据其在墙上的位置画一个大致的结构图，之后可以拿掉所有的卡片，当需要那个讨论结果的时候只需根据结构图把编号的卡片重新归位就行了。不要带卡片一起把白纸卷起来，那样作可能会使卡片很容易掉。

笔

购买较粗的永久性油性笔，每个参加会议的人需要两支。

房间

找一个有足够墙壁空间的房间便于粘贴头脑风暴的讨论结果，因为所有的讨论结果都会记录在研讨会的报告里面，与会者不需要对会议过程作笔记，所以会议室不需要桌子。根据需要把椅子排成 2—3 排，以半圆的形式中间围绕 2—3 个活动挂板并留出一定的过道是大家能够很容易的接近活动挂板。如果是很多人参加的研讨会，有必要分成小组深入讨论，因此要挑选一个可以容纳几个小组分组讨论的房间，同时组与组之间还要有一定的过道空间。

规则

可视化卡片讨论法的基本规则跟头脑风暴很相似：不经过讨论的收集参与者的所有想法，通过集体讨论达成一致的结果。因为想法都是写在单独的卡片上面，这就便于根据层次结构排列并推动讨论。比如说你想要对项目开始的一个问题进行讨论，你可以要求参加者每人写一个观点，几分钟后把卡片收集上来贴到板上，把类似的问题放到一组，挑选任何一组进行讨论，然后判断第二组是否跟第一组在同一层次，或者是第一组的原因或结果。如果是原因就把第二组放在第一组的上面，如果是结果就放在下面，如果是同一层次就放在旁边。按这一规则处理所有的卡片或者卡片组，决定你的项目所适合的层次并得到一个最终的表达结果，可以从现有的卡片里面直接取用或者重新组合语序。

卡片

写卡片有一些简单的规则，比如说一张卡片只写一个想法，卡片的内容让每个参与者都能读懂。分发给每个参与者一支油性笔，并要求他们把字写得大且清楚。如果一张卡片上的内容超过了4行，那么就可能让人读起来很困难，所以要提倡参与者尽量简单清楚的表达自己思想。

记住这些讨论的结果要能够使没有参加研讨会的人也可以理解，因此需要对每一张卡片的内容进行澄清和校正。比如说你们通过头脑风暴形式讨论一个国家公园面临的问题，‘退化’这个词是不够具体来进行下一步讨论的，一个好的表达应该是‘自1970年起，公园里的乔木物种丧生了50%’。

记住匿名是一个很好的办法，尽管有时候你会需要对某一张卡片单独进行澄清，但不要强迫参与者在卡片上附上自己的名字。作为替代，可以让一个组作为一个整体来解释卡片内容的意义，如果你不能够理解某张卡片的内容，最好是放弃那张卡片。

附录 3: 在正文中使用的技术术语表和项目特有的术语

每一门学科都有自己的专业术语, 外行经常会感觉很困惑. 很遗憾, 计划编制也不例外. 会用到很多专业术语. 不过在本书中我们尽量少的使用这些术语, 并且用精确的语言描述来避免误解. 以下是这本书中很重要的一些术语及其解释, 我们已经尽最大努力保持语言的前后一贯性.

行动(Activities): 为达到单独一个结果需要完成的任务. 行动在一个项目计划的逻辑框架结构中是处在最低一层, 它们是制定预算, 工作计划和短期管理计划的基本单元.

目的(Aim): 这是一个经常会和目标(objective), 目的(purpose), 整体目标(goal)相互混淆的术语. 我们在项目计划编制中尽量避免给它一个明确的定义, 并且在容易出现误会的情况下避免使用.

21 世纪议程(Agenda 21): 同生物多样性公约(Convention on Biological Diversity)一样, 21 世纪议程也是 1992 年里约热内卢地球峰会的产物. 21 世纪议程关注的主要是可持续化发展, 并且已经产生了一系列从当地到国家范围的计划和行动.

假设(Assumptions): 是指关系到项目成功的问题或潜在问题, 但这些问题并不在项目计划处理的问题之内. 如果环境情况说明假设是无效的, 那项目就有可能面临失败的危险. 假设所关注的一般都是单个项目很难解决的大型问题, 通常都在政治或者经济方面的领域. 假设是对项目的分析很重要的, 因为它们关注的是整体的项目可行性.

审计(Auditing): 审计通常是指检查项目的财务帐目的公正性(尽管其他的一些专业标准也可以用于审计). 审计通常是基于核实财务管理系统, 并且通过测试来检查数目的一致性. 一些大型的资金会要求对项目采取专业的审计并且财务管理是依据一个公认的标准.

至下而上分析法(Bottom-up): 是一种项目讨论和决策制定的方法, 是在寻找一种能确保利益相关者尽可能的靠近事实并且保证项目主要的关注点是在产生影响的主要因素.

预算(Budget): 是指一个项目计划的花费总额. 最理想的情况是从逻辑框架里面描述的每个行动和时间来得出总预算. 收入预算将预测钱来自何处, 可以表明你的项目可以申请的资金和其他的资金来源.

生物多样性公约(Convention on Biological Diversity CBD): 在保护方面最重要的一个公约, 也是签署国家最多的一个公约. 这个公约为保护生物领域带来了新的推动力, 新的计划和新的资金来源.

公约(Conventions): 是指国际上政府间达成的没有捆绑的协议. 有好些是主要关注生物多样性保护的, 而且可以作为你可以贡献力量的项目和行动资源.

支出(Disbursement): 是一些大型的捐资机构对于它们如何支付资金所制定的一些规则. 这个可那会很复杂而且有出现错误的危险.

生态区(Eco-region): 是指共享同样植被类型和气候特征从而有相类似的生物多样性. 而那些拥有重要的生物多样性和有人类修改痕迹的区域将成为保护的重点. WWF 提倡一种同 CI 的热点(Hotspots)方法类似但更为详细的思想方法.

评估(Evaluation): 通常监测(monitors)和评估(evaluation)是作为一个组合术语来提出的, 评估是指在回顾监测数据之后的一个进行判断和作决定的过程.

整体目标(Goal or, sometimes, overall goal): 计划的目标的最高层次, 比单独一个项目的贡献要多. 整体目标描述了一个将来希望达到的状态, 而且单独的项目能对这一整体目标有所贡献.

热点区域(Hotspots): 是指地球上的某些小区域但拥有很高的物种丰度并集中了很多特有物种, 同时这些区域有很高的植被破坏率. 在这些区域的保护工作虽不足以解决全球生物多样性危机, 但却具有同样的重要性. 华盛顿的一些 NGO 特别关注热点区域, 比如保护国际(Conservation International).

指标(Indicator): 是对项目目标达到的成果的一个定量的衡量。一个精确的指标能够通过客观和定量的定义让目标具有 SMART 的性质。对于项目目标层次的指标应该是衡量状态的改变而不是改变状态所必需的过程。对过程的衡量可能应用于行动中。影响的指标和过程的指标可以根据名字来区分开。

关键人物(Key informants): 是指一些个人因为他的职位、经验或者专业知识的优势可以作为一个利益群体的代表发表他们的观点。在利益相关者的人数很多而不可能涉及到所有的个人,这时候就需要一个关键人物代表大家发表意见。在选择这个人的时候一定要确保他能够真正的代表相关利益群体的观点。

逻辑框架(Log frame): 是 logical framework 的缩写。它提供了一个结构化和规范化的途径来建构和描述项目的目标和行动,指标和它们的定义,以及假设的层次结构。逻辑框架可以对筹款,造预算和项目管理提供很多的帮助。如果说这本书传递一个信息,那么就是如果一个项目能够遵守逻辑规则这个项目就更有可能会取得成功。逻辑框架分析法是一个经典的方法也是我们选择在本书里详细阐述的方法。

确认的方法(Means of verification): 是指数据的数据来源。它们应该对应于可以查找的报告或文档,而且应该尽量独立于项目存在,尽管对于技术性的事件可能并不是说那么容易。

里程碑(Milestones): 用于项目管理目的的短期目标。里程碑可能不一定出现在逻辑框架表格中,但一定会在工作计划里面注明。因为项目目标将随着外部条件的变化而产生量变,里程碑可以考虑包括项目进程的衡量工具。

理解备忘录(Memorandum of Understanding): 一份组织机构之间的正式协议,有时候也可以是个人之间在项目合作上的条款。理解备忘录通常适用的情况是那些合同的正式性并不是很必要,或者考虑到在法律效应的力量下不大可能出现失误事件。

监测(Monitoring): 一种定期的测量过程用来说明项目是否走在正轨上。监测应该不间断的进行,通常情况逻辑框架里面底层底监测可以进行得更经常但不用那么正式,而高级层次得监测需要更加正式,一般是一个季度或一年进行一次。

国家级生物多样性策略和行动计划(National Biodiversity Strategies and Action Plans NBSAPs): 为了配合生物多样性公约的实施,大部分国家都发布了各种关于保护行动和策略的计划书。这些计划为理解每个国家的保护优先级提供了一个指南,并且可以为更广泛的目标贡献力量。

目标(Objective): 是指想要达到的理想状况,代表了同现在情况的一个变化过程。目标必须具有 SMART 的标准:

- | | |
|------------------|----------------------------------------------|
| Specific(明确) | 内容,地点,时间(what, where, when) |
| Measurable(可测量) | 数量更重于质量(quantity rather than quality) |
| Achievable(可完成) | 现实的(realistic) |
| Relevant(相关性) | 必需的(necessary) |
| Time-bound(时间限制) | 有一个可以明白的具体时间(to be realised by a named time) |

使用 Objective 这个词可能遇到的困难是它可以用来描述一个整体目标(goal),一个目标(aim),

一个目的(purpose),一个输出(output)或者一个结果(result),所有的这些用法都包含在它的定义里面并且是合理的,如果使用不当的话就会导致混淆。这本书里面没有使用 Aim, target 和 output 这几个词。

目标树(Objective tree): 通过可视化的方式和分支层次来表示项目目标之间的逻辑关联。目标树是直接来源于问题树且与问题树有对等的结构。一个项目可能选择只处理整个问题和目标树里面的某一些部分,剩下的那些不处理的就很有可能成为假设。

客观确认指标 (Objectively verifiable indicators): 参考上面提到的指标 (indicator), 所有的指标应该都是客观实在的, 也就是说对于给定的数据来源 (Means of Verification), 不同的人应该得到的是同样的结论。

输出 (Outputs): 有时候可以作为结果 (Results) 的替换词。

参与 (Participation): 是指包括所有利益相关者参与开发和执行项目的一个过程。利益相关者的参与对项目成功起决定性作用, 可以通过不同的方法来保证他们的参与。

参与式农村评估 (Participatory Rural Appraisal PRA): 是一个典型的在项目开发中包括利益相关者的需求, 兴趣和知识的方法。PRA 尤其对那些因为政治, 文化和经济原因而不能真正参与到项目发展中来的利益相关者是一个非常重要的方法。

问题 (Problem): 是指不满足当前现状的一种现象, 可能直接与项目的需要或者与其他因果联系有关。分析问题和在一个视觉化的问题树里面表明它们之间的因果关系产生的影响。独立的问题可以被重新定义为目标, 因为如果这个问题被解决了那它表明的就是将来的一种理想状况。问题树和目标树在逻辑结构上是对等的关系。

问题树 (Problem tree): 是在一个分支层次的结构中用视觉化的效果来表示问题之间的逻辑联系的方法。通过重新描述每个问题在将来的理想状可以把问题树变为目标树, 两者有着对等的结构。我们相信一个清晰和可视化的问题树是开发一个完整和必要项目的核心事件。

项目 (Project): 是指能够完成目标的一系列有联系和计划好的行动及其资源的结合。项目有不同的尺度范围, 因此一个人的项目可能只是一个大型项目的最底层的结果。如果需要达到多于一个的目的, 这种情况下最好把这些项目看作共享整体目标的一系列项目, 而它们组合起来就可以看作是一个程序 (programme)。

项目循环 (Project cycle): 项目开发和实施的逻辑顺序。

想法 (ideas) → 概念 (concept) → 利益相关者分析 (stakeholder analysis) → 问题分析 (problem analysis) → 目标分析 (objective analysis) → 项目策略 (project strategy) → 逻辑框架 (logical framework) → 角色和责任 (roles and responsibilities) → 资源输入 (resource inputs) → 筹款 (fundraising) → 项目执行 (implementation) → 监测和评估 (monitoring and evaluation) → 报告 (reporting)

项目策略 (Project strategy): 一个项目将要坚决完成的高级层次的目标轮廓。一旦在问题分析以后, 会有一些可供选择的项目策略。在项目计划编制过程中一个很重要的步骤就是根据相关的标准为项目选择一个最适合的策略。

项目目的 (Purpose or project purpose): 其他的表达方式还有项目目标或者近期目标。这是项目能达到的最高层次的目标, 如果一切都按计划进行并且没有任何一个假设成为无效的。最好是一个项目有一个单一的目的。

红色名录 (Red list): 是一些灭绝危险很大的物种的名录。官方的红色名录是由 IUCN 维护, 名录里面的物种都要符合很严格的评选标准。这个名录为根据物种的重要程度优先级来做保护项目提供了很重要的一个手段。因为依照每个国家不同的标准, 各个国家的保护名录可能会造成误解, 所以对于一个濒危的物种有必要注明它的全球的种群现状。

资源输入 (Resource inputs): 完成一个项目所需要的人员, 材料和钱。

结果 (Results): 处于项目的最高目的下面一层的目标, 通常有 4-10 个。这些结果一起是完成项目目的所必需的, 而且在假设都成立的情况下也是足够完成项目的。结果 (Results) 有时候又被叫做输出 (outputs), 但有时候和容易把两者搞混淆。

SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Timebound) (明确, 可测量, 可完成, 相关性, 时间限制): 这一术语可以应用于目标 (Objectives) 的任何一个层次, 具有 SMART 属性的目标是最容易通过与其相关联的指标衡量的。

利益相关者分析(Stakeholder analysis): 是一个确认利益相关者群体和他们的兴趣点, 以及评估他们对项目可能产生的影响的一个过程. 利益相关者分析可以决定对于相符的利益相关者对项目目标的兴趣应该采取哪些优先行动.

利益相关者(Stakeholders): 是指对项目有重要意义的人和群体, 他们因为跟项目有交错的兴趣点从而会对项目产生影响. 他们可能对项目怀有同情心而且他们也能成为潜在的受益者和合作者. 另外一方面, 他们也可能跟项目的兴趣点有冲突. 不管是哪种情况, 利益相关者的参与都对项目的成功起着关键作用.

SWOT: 长处(Strengths), 弱点(Weakness), 机会(Opportunities) 和 威胁(Threats). 这是一个在项目组, 机构里面分析数据的方法, 同时可以帮助确保制定的项目目标和那个群体是相符合的.

至上而下分析法(Top-down): 讨论项目和做决策的一种方式, 通常是一小群高级或者有影响力的人主要领导, 这些人一般都是能够接触和负责资金的人.

确认(Verification): 是指指标得到确认的过程. 确认应该以记录的方式汇报量化的事实, 确认的来源应该是来自项目之外的地方, 至少也应该是具有类似经验的独立个人.

可视化(Visualisation): 是指可以帮助每个人参与讨论的各种各样的方法, 这些方法可以确保工作进程和阶段性成果用图表的方式贴在墙上能够被每个人看到. 可视化方法可以最大可能的增加会议的参与程度. 跟可视化相对立的方法是抄笔记.

工作计划(Workplan): 一个典型的记录各个行动的时间和负责人的工具. 工作计划在逻辑框架中处于逻辑描绘之下, 但在项目的实施阶段却是非常重要的和必要的工具.

参与编撰这本手册的机构：

BirdLife International (鸟类国际)

BirdLife International 是一个世界范围的合作伙伴机构，它通过保护鸟类和它们的栖息地来进行一切生物多样性的保护。BirdLife International 的工作包含不同的层次，联系着发达国家和发展中国家，业余和专业，科学家和保护区经理。依靠健全的科学分析研究，机构从事着国际政策，宣传活动和保护项目方面的合作。它的目的是通过各种方法来避免鸟类物种的灭绝，主要通过重要的鸟类栖息地的保护行动，联系当地群众一起参与以及利用当地专家的经验 and 知识来确保扎实的支持基础。为了促进保护事业，BirdLife International 在 72 个国家有合作伙伴机构以及另外 32 个有关联的国家。

The RSPB (皇家鸟类学会)

The RSPB 的工作主要是为了维持一个鸟类和野生动物富有的健康环境，这需要依靠其他人的支持和慷慨的帮助。成立于 1889 年，the RSPB 已经成长为欧洲最大的野生动物保护机构并且拥有超过一百万的会员。在国际上，the RSPB 主要关注的是确认和保护重要的野生物种及其栖息地，帮助其他的鸟类国际合作伙伴 (BirdLife Partner) 来建立和传递他们的保护优先级。The RSPB 通过联合其他的鸟类国际合作伙伴来对决策者包括政府，商业伙伴和捐赠者施加影响，利用国际保护公约来处理保护方面的问题包括世界的濒危湿地，迁徙物种，甚至像气候变化这样的问题，提供有效的财政和技术上的帮助来发展基于国家和地区的保护项目。The RSPB 作为鸟类国际的合作伙伴存在于 10 个非洲国家，8 个欧洲国家以及印度，斯里兰卡和英国的海外领土。The RSPB 是鸟类国际在英国的合作伙伴。

BP (英国石油公司)

世界的发展需要能源。有效和安全的使用能源和材料是世界上任何一个国家繁荣发展不可或缺的重要保障，人们生活质量的提高和可持续发展也需要依靠这一保障。BP 的目标是扮演主要的领导角色在不损害自然环境的基础上满足这些需要。BP 的工作特点是具有进步性和创新性，他们的成功依靠的是在所有的作品中做出杰出的贡献。优秀的环境和社会展示是他们商业成功的关键所在。

BP 的政策决定是他们建立和指导商业活动的基础。其关于健康，安全和环境的政策的目标是对人不产生事故和危害，对环境不产生损害。BP 还在其工作的所有国家对气候变化和生物多样性行动计划采取了积极的行动。

Fauna & Flora International FFI (野生动植物保护国际)

成立与 1903 年，FFI 是世界上历史最悠久的国际保护机构。FFI 致力于保护世界上濒危的野生动植物物种，在科学研究和关注人类需求的基础上寻找可持续的解决方法。FFI 的工作覆盖了世界上的 60 多个国家并且在 100 多个国家拥有成员机构。FFI 的项目为野生动植物保护的问题提供了创造性的和革新性的解决办法，他们的工作包括并赋予当地人权力，从而确保保护项目为濒危物种和可持续发展的创造一个美好的未来。

本书的基本目的是帮助人们改进在计划和管理项目所采用的工作方法。本手册通过介绍一些检验过的方法和例证性的例子，使用者能够在提出他们自己的思想理论来工作并建立项目计划。手册的编写是基于这样的一个原则：一个好的计划可以使筹款以及后续整个项目的执行与管理变得更容易，从而取得成功。



The BP Conservation Programme

c/o BirdLife International
Wellbrook Court, Girton Road
Cambridge
CB3 0NA, UK
Tel: +44 1223 277318
Fax: +44 1223 277200
E-mail: bp-conservation-programme@birdlife.org.uk
Website: <http://conservation.bp.com>



Fauna & Flora International (FFI)

Great Eastern House
Tenison Road, Cambridge
CB1 2DT
Tel: +44 1223 571000
Fax: +44 1223 461481
E-mail: info@fauna-flora.org
Website: www.fauna-flora.org



BirdLife International

Wellbrook Court, Girton Road
Cambridge
CB3 0NA, UK
Tel: +44 1223 277318
Fax: +44 1223 277200
E-mail: birdlife@birdlife.org.uk
Website: www.birdlife.net



The Royal Society for the Protection of Birds (RSPB)

The Lodge
Sandy, Bedfordshire
SG19 2DL
UK
Tel: +44 1767 680551
Fax: +44 1767 683211
Website: www.rspb.org.uk