

## 第五章 项目的实施

### 5.1 资金的管理

很多时候，大部分开发和建立的项目的时间都在造预算、以及说服资助者投资项目上了。资金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：由资助者分配

资助者给钱的过程一般叫支付（disbursement），你需要与他们核实支付的时间和形式。不同的支付方式，都会影响你如何计划和管理财务，所以有必要事先知道他们将会采用何种支付方式。下表列出了几种典型的支付方式。

表11：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<br>(All in advance)  | 资助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<br>(Most in advance)  | 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。资助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<br>欠款<br>(Payment in arrears based on proof of expenditure) | 通常用于短期的咨询工作，实报实销所用的金额。   | 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<br>支付<br>(Stage advance)                                     | 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。<br>适用于中、大额的资金，让资助者能够监测项目进度，从而保证你完成了额定目标。 | 如果你对现金没有正确预测流量(cashflow)，或者你不能完成所计划的项目，那么最后你的现金流量将会出现很多问题。 |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>银行担保<br/>(Payment with bank guarantee)</p> | <p>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资助者。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。</p> | <p>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，银行方面通常不会给你任何选择。</p> |
|---|--|--|

### 如果迟了支付钱

有时候资助者会支付得比较迟，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——尽量与资助者协商，找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量——尽量不要在支付期的开始阶段安排很昂贵的项目投入。
- 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、或漏写日期的表格都可能延迟支付好几周。
- 与项目的资助者建立良好的关系，并经常向他们提供项目新信息——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（cash buffer）——建立一个应急基金（contingency）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

进行项目，会有需要为该项目的资金建立一个特别银行帐户（最好是机构/公司帐户），以清晰表示有关资金的使用，一般资助者也会这样要求。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。

有些小型的鳥會在初建立時是以“籌備”的形式，暫時仍未有銀行帳戶，可考慮使用一个私人的帐户，在公平和無私的角度看，所有的捐贈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。

无论用何种方法，都要公私分明，并向资助者和鸟会成员清楚交待有关资金的使用。

此外，还需要向银行了解一些实际的情况：

- 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（支票帐户）用于日常支出和一个储蓄户用于大额存款的利息累积。请记住在你的记录里面要写清楚所得利息，有些资助者会要求把利息还给他们，如果你没那么做的话，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，并且在你跟资助者，合作伙伴之间导致问题，甚至损失钱财。

|  |
|--|
| 帐本记录（Book-keeping system）的基本原则是：保证有一份书面的财务记录，並清楚顯示每次财务交易的凭据。 |
|--|

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（Bank-book）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，而且你完成了给资助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，而处理现金是十分繁琐的事情，因此你需要建立一个现金帐本（Cash-book）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（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，而且让他知道他是对那笔钱负责的，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。

| 1  | Seq No. | Date      | Cheque No. | Particulars                           | Dr / Cr  | A/C Code | Receipts                                  |
|----|---------|-----------|------------|---------------------------------------|----------|----------|---|
| 2  |         |           |            | Balance b/d                           |          |          |   |
| 3  | 1       | 15-Jul-04 | A196       | Purchase of membership badge          | 200.00   | 83PUSO   | Petty cash (Ma Ka Wai)                    |
| 4  | 2       | 18-Jul-04 | A197       | Newspaper                             | 36.00    | 86SUND   | Petty cash (Ma Ka Wai)                    |
| 5  | 3       | 17-Jul-04 | A198       | Refreshment: Press event 17 July 2004 | 84.00    | 86SUND   | Petty cash (Ma Ka Wai)                    |
| 6  | 4       | 24-Jul-04 | A199       | Newspaper                             | 146.00   | 86SUND   | Petty cash (Ma Ka Wai)                    |
| 7  | 5       | 23-Jul-04 | A200       | Refreshment: Press event 23 July 2004 | 62.40    | 86SUND   | Lau Wai Man                               |
| 8  | 6       | 2-Aug-04  | 362416     | TR FM HKBK (A196-A199)                | (466.00) | 11HKCH   | Ma Ka Wai (Petty Cash)                    |
| 9  | 7       | 2-Aug-04  | 362417     | TR FM HKBK (A200)                     | (62.40)  | 11HKCH   | Lau Wai Man                               |
| 10 | 8       | 26-Sep-04 | A201       | Newspaper                             | 18.00    | 86SUND   | Petty cash (Ma Ka Wai)                    |
| 11 | 9       | 20-Oct-04 | A202       | Newspaper                             | 18.00    | 86SUND   | Petty cash (Ma Ka Wai)                    |
| 12 | 10      | 25-Oct-04 | 480026     | TR FM HKBK (A202)                     | (18.00)  | 11HKCH   | Ma Ka Wai (Petty Cash)                    |
| 13 | 11      | 1-Nov-04  | A203       | Newspaper                             | 55.00    | 86SUND   | Petty cash (Ma Ka Wai)                    |
| 14 | 12      | 4-Oct-04  | 480008     | TR FM HKBK (A201)                     | (18.00)  | 11HKCH   | Ma Ka Wai (Petty Cash)                    |
| 15 | 13      | 4-Nov-04  | 480037     | TR FM HKBK (A203)                     | (55.00)  | 11HKCH   | Petty cash (Ma Ka Wai)                    |
| 16 | 14      | 2-Nov-04  | A204       | Postage                               | 92.00    | 86POST   | Petty cash (Ma Ka Wai)                    |
| 17 | 15      | 11-Nov-04 | A205       | Newspaper                             | 19.00    | 86SUND   | Petty cash (Ma Ka Wai)                    |
| 18 | 16      | 1-Nov-04  | A206       | Banner for Kuan-in Bird Fair          | 1750.00  | 81PRIN   | Pistos Company                            |
| 19 | 17      | 18-Nov-04 | A207       | Newspaper                             | 118.00   | 86SUND   | Ma Ka Wai (reimbursement for expenditure) |
| 20 | 18      | 22-Nov-04 | 933279     | TR FM HKBK (A207)                     | (118.00) | 11HKCH   | Ma Ka Wai                                 |
| 21 | 19      | 21-Nov-04 | A208       | Newspaper                             | 24.00    | 86SUND   | Ma Ka Wai (reimbursement for expenditure) |
| 22 | 20      | 9-Dec-04  | 933297     | TR FM HKBK (A208)                     | (24.00)  | 11HKCH   | Ma Ka Wai                                 |
| 23 | 21      | 15-Dec-04 | A209       | Postage - funding application         | 25.00    | 86POST   | Ma Ka Wai (reimbursement for expenditure) |

图 12: 以 Excel 电子表格进行现金帐本的范例。

**The Hong Kong Bird Watching Society Limited**  
**Payment Voucher**

Batch: H K Bank-HKD C/A  
J Code: P-HKCH  
Credit to: 11HKCH

Date: \_\_\_\_\_

| Account Code         | Account Name    | Ref. No./ Description | Amount HK \$ |
|----------------------|-----------------|-----------------------|--------------|
| 86SUND               | Sundry expenses | Newspaper             | 12.00        |
|                      |                 |                       |              |
|                      |                 |                       |              |
|                      |                 |                       |              |
|                      |                 |                       |              |
| <b>Grand Total :</b> |                 |                       | <b>12.00</b> |

Recipient : Ma Ka Wai *(reimbursement for expenditure)*  
Chq. No. H K Bk #

Approved by \_\_\_\_\_    Checked by : \_\_\_\_\_    Made by : \_\_\_\_\_    Received by : \_\_\_\_\_

图 13: 开支凭据举例。各项开支都均以签名作实，与收据或发票一起妥善保管，并列有会计编号以便作全盘数的纪录。

## 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（例如 Peachtree）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（例如 Excel）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

这里可能由你的资助者，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1,000元金额，必须要草拟一份说明书（specification），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、或承办部份项目，必须要草拟一份说明书，或登在合适的报纸上，在确定相关服务或人员之前，他们的简历必须由资助者审查。
- 你必须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
- 资助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。有些资助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。

## 给资助者的财务报告

你提供给资助者的财务报告（financial reporting）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资助者提供报告，你也可以用财务软件来处理这项工作。

| <u>Hong Kong Bird Watching Society</u>                                   |                 |                  |                  |
|--|-----------------|------------------|------------------|
| <u>Zurawski sponsored Bird Watching Activities for Secondary Schools</u> |                 |                  |                  |
| <u>Income and expenditure up to December 5, 2002</u>                     |                 |                  |                  |
| Amount of Grant  |                 |                  | <u>39,540.00</u> |
| First instalment received  |                 | 19,770.00        |                  |
| Balance instalment received  |                 | <u>19,770.00</u> | 39,540.00        |
| <u>Less: School visits</u>   |                 |                  |                  |
| Traffic fares  | 1,201.20        |                  |                  |
| Film finishing   | 112.40          |                  |                  |
| Copy charges   | 230.80          |                  |                  |
| Telephone directory - Govt of HKSAR                                      | 74.00           |                  |                  |
| Mail chgs  | <u>406.00</u>   | 2,024.40         |                  |
| <u>Less: Teachers bird watching class and field trip</u>                 |                 |                  |                  |
| Banner   | 500.00          |                  |                  |
| Coach fee  | 900.00          |                  |                  |
| Instructors fee  | <u>2,000.00</u> | <u>3,400.00</u>  | 5,424.40         |
| Net surplus for the period   |                 |                  | <u>34,115.60</u> |

图 14: 完成项目的财务报告样本，连用各项开支的发票和单据副本一併提交。

## 修改预算

大部分的资助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，有些资助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（一般约5至10%），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，那么试着同资助者商量。

只要你能说明任何的改变，并且证明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。切记资助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都需要对资助者保持坦诚的态度。

## 最后的财务报告

在项目完结时，资助者一般会要求你提供一份最终财务报告（final financial report），包括资金的去向，余下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

无论项目资金是否充裕，讨价还价和打折可以节省很多的钱，这对项目来说是很重要的。实际上，在很多发展中国家或落后地区进行项目，都应尽量节省花钱。因为很大的开销有可能在贫困地区造成通货膨胀，虽然这对当地的商人是有好处的，但会做成当地物价昂贵，影响人民生活，以及会便对以后要在那里开展项目的队伍的预算更加紧张。用于保护生态的资金得来不易，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，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（不过有些资助者不喜欢二手商品，而是要求购置新品）。还有要切记任何捐赠物品，都需要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（船运）**

有些船运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。

- 把所购买的物品都留个记录，包括序列号、税务发票。海关或相关机构可能会要求你出示证明。
- 一个良好的项目合作伙伴或顾问是可以帮助你全面掌握整个项目地区。
- 不要税务问题上冒险，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办公室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。

## 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：

- 谁负责房屋的维修——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。



图 15: 香港观鸟会在城市商业大厦租用办公室。



图 16: 深圳市观鸟协会得到福田国家级红树林保护区支持，使用办公楼的房间作为办公室。



图 17: 昆明市野鸟学会得到昆明动物园支持，使用办公楼的房间作为办公室。

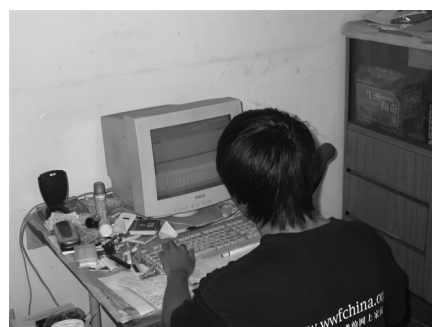


图 18: 成都观鸟会使用个人住宅作为家屋办公室。

## 配置办公设备

無論是租用商用樓房、獲機構支持的辦公室、家用辦公室，以下的基本設備是不可缺少的：

- 電話
- 傳真機
- 電腦
- 打印機

我們很容易低估一個辦公室運作所需的花費，在造預算的時候一定要保證你全面考慮到了所需的花費，不然的話你將發現辦公室的開銷會吞沒掉預算的大部分。以下是經常被人忘記的幾點。

- 確保你的電腦有獨立的電源系統和過電壓保護——電壓過高會毀壞電腦和屋內電器。把這些支出算到電腦購置的款項中。
- 檢查電話的開銷——增加新的電話線、分機、傳真機可能需要大量的錢，而且導致高額電話費。
- 你需要空調或者除濕系統嗎？在有些國家這樣的設備並不是為了提供豪華的享受，而是因為很多儀器（包括電腦）、生物標本、幻燈片以及書籍和文獻在過於潮濕的環境下會遭到損壞，或許你可以設立單獨一間氣候環境適宜的房子來存放這些物品。租用地點也需要考慮辦公室窗口方位，會否受陽光直接照射，使室溫過高。
- 你的辦公地點安全嗎？你有必要把價值昂貴的設備鎖起來，如果你可能在辦公室存放現金的話還應該配置一個保險櫃。
- 雇員的開支——要考慮項目的時間性，如果是短期項目，要清楚計算每年預計開支、雇員保險，以至是否以合約方式聘用。
- 郵費——如果項目包含出版項物，以及平日的郵費開支，可以是很大的開支，很多時被忽略，以至失去預算。
- 消耗品——例如紙張、墨盒、文具等。

做一個好鄰居：在你搬到一個新地方的時候有必要同附件的鄰居相互了解，以便有所照應。

## 5.2 人力資源

### 5.2.1 什麼人來工作

項目的計畫書會清楚的說明哪些是需要完成的任務，但決定有誰來完成這些工作

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

尽管大部分的项目工作都是由建议的机构或队伍来完成，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资助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的实践价值就很低了。

你可以在项目的某个阶段聘请新的职员，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，通常包括来自海外的队伍里面的专家，他们通常被称作对应工作人员（counterparts），在国际性或地区性的合作项目中，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合作伙伴（外来队伍）能共享技术、经验以及好的工作方法，而且还能够有效地建当地的支持，以及帮助当地人理解项目成果和获益（例如对环境的好处），从而使得项目能在当地产生长期的效应。另一方面，这种合作也能使外来的合作伙伴更深入的了解与项目相关的当地问题，以及项目操作范围的概况。

## 当地人参与地区性或国际项目队伍的优势

当地人对项目队伍（外来队伍）能做出很多重大的贡献，原因如下：

- 他们可以提供很多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
- 可能具有专业知识，使项目受益
- 清楚当地的价格，服务以及当地的资源
- 他们能提供很多关于当地保护方面的最新信息
- 在项目队伍离开当地之后，他们还能够留在当地以确保项目的长期效应

和利益。

表 12：当地人参与地区性/国际性项目队伍——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对队伍机动性的管理。                              |
| 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。                 | 如果其他的队员能够激励他们的兴趣和参与程度，能力和知识的传递优势在这种情况下可能更能体现出来。                 |
| 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和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。这也逐渐成为资助者的要求。        |
| 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，如果当地人员与外来队伍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，外来队伍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。
- 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，以最大化当地人参与项目的利益。
- 必须要确保所有的参与者包括外来队伍和当地人员都能参与到各项行动中。
- 确保知识和经验达到最大程度的双向流通，促进相互支持

### 顾问（Consultants）

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，如果使用恰当会对项目很有帮助。

| 顾问可以帮助做的（优势）   | 但是他同样也可以（劣势）   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>提供特定领域的专业支持以及提供一些新的思路</li> <li>培训、启发以及激励雇员</li> <li>帮助你处理工作中的困难并且提供他们的丰富经验</li> <li>在项目结束以后还可以是一个长期的朋友</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>聘用他们需要很多钱</li> <li>不会像你那样对项目投入</li> <li>可能要求在住房和交通上提供特殊的待遇</li> <li>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。</li> </ul> |

### 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（Volunteers）

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）  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>在少花费的情况下提供很多帮助</li> <li>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）</li> <li>提供了潜在的正式雇员资源</li> <li>在项目结束以后也能成为机构的朋友</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>需要比较多的照顾和监督，可能花费你很多的时间</li> <li>同专职的雇员竞争办公室资源</li> <li>对待工作的态度可能不是专一的</li> <li>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）</li> </ul> |

### 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 (Sub-contractors)

如果你参与的一个大型项目而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、或者请相关人员做一个生态基线调查。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资助者是如何处理他们与你之间的关系。

| 次承包人能够做 (优势)  | 次承包人同样可以 (劣势)   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 完成你不能完成或没有时间完成的任务</li><li>• 快速的生产专业的成果</li><li>• 为你节约掌握专业设备和培训所需的时间</li><li>• 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</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 需要清楚的合同和职权范围</li><li>• 你需要花时间去监督和检查他们的工作</li><li>• 他们可能超时或超预算，因此给你和资助者带来麻烦</li><li>• 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。</li></ul> |

### 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。
- 订立承包规则和內容，在目標的次承包人中進行宣傳，並在候选者中择优录用。
- 不要仅仅选择你知道的第一个机构，多考慮他人推荐的选择。

- 請候選者提供已經完成的工作的範例，如果可能，要求他們提供近期客戶的聯繫方式使你可以向那些客戶諮詢他們的工作情況。
- 你應該要求次承攬人提供一份建議書，說明他們將如何完成任务，他們所具備的技能和資格認證，以及工作的價格。
- 一旦你以及選定了次承攬人，你需要詳細閱讀他們的工作計劃，保證你們都對工作將如何進行滿意。
- 確保你和次承攬人簽署了一份合同。
- 確保你能監督合同的執行情況。

### 5.2.2 招聘与广告

在你征募新的顧問和承攬人之前，你應該先準備一份關於職位的職權範圍說明，包括主要的任務，合同的時間長度，必要技能和資格認證，大概的薪金範圍以及其他的福利。

招聘可以有多种不同的形式

- **內部招聘：**也許在你的隊伍中就已經有合適的人選了，保證他們都有申請的機會。
- **獵頭招聘：**你或你的隊伍已經在心目中有了合適的人選，這樣是快速且容易的招聘方式，但是要避免把選擇的範圍局限在認識的人裡面。你可以告訴某個人他符合你們的要求並邀請他來申請這個職位。不過要避免考慮誰是合適的人選多過考慮需要完成的工作。最好是在先定位了工作內容以後再找人，否則很容易因為人的原因而更改工作的內容。
- 通過廣告**公開招聘：**一般來說這是最公平也是能找到最合適人選的辦法，但它比較耗時而且做廣告和邀請候選人面試都是很昂貴的。不過有的捐贈機構會有規定必須以公開招聘的方式來挑選職員。
- 不管你使用哪種方式，都應該盡量保證招聘過程的公平和透明性。對候選人進行一些正式的評估是很好的方法，像由一個小的評審團進行正式的面試，要求候選者通過某些方式來證實他的能力，或者通過實踐演練和角色扮演來完成一些任務。

**招聘队伍人员或承攬人的一些訣竅：**

- 在面試之前把你的要求列一個表，然後對照申請者的申請表內容逐項比較。
- 要求他們提供能力和學歷的證明，比如以前所做過的工作。
- 詢問推薦人的聯繫方式，以便從他們那裡了解更多關於申請人的背景。
- 列表總結申請人的強項和弱點，以此作為面試或者其他正規選擇的依據。
- 一般來說你是要找一個符合工作要求的人，而不是讓工作去遷就人。



- 切记挑选的人员要能够融入到你的队伍里面才行。

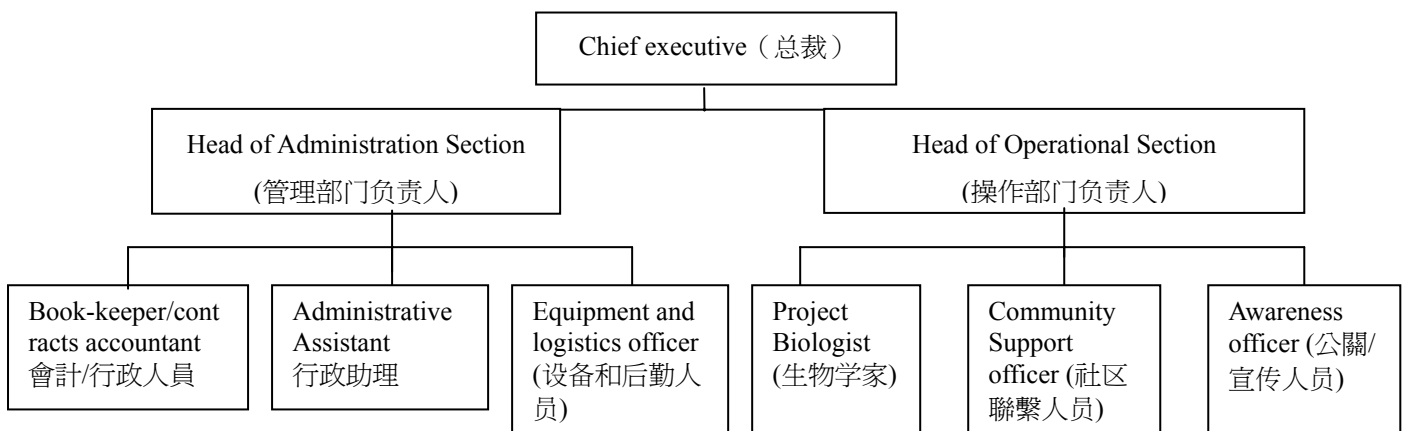
### 5.2.3 定义队员的角色和责任

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（job description）
- 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 13：一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。但如果发生争执的时候，合同就会起着很大的作用，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。

## 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）
- 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。但各地或各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（Terms of reference）

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（Personal file）

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、税务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

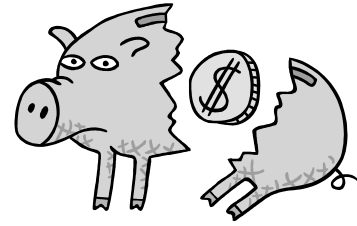
- 你可以承受多少：在招聘人员之前给自己设定一个最高承受上限。
- 你的机构的工资结构所能接受的是多少（如果你们机构有的话）：你可以建立并且公布一个机构工资结构的尺度，然后看雇用的人员符合哪个尺度的要求。这种方式是很透明的每个人都知道自己所处的位置，但有时候也需要个别的协商工资额度。
- 申请人所期望的额度：通常可以在面试或者申请表格里面提问申请者他们现有工作的工资是多少以及他们所期望的新工作的薪水是多少。
- 工作的现在市场行情：可以通过与其他的机构交流了解同类工作的工资行情
- 最低或最高的出价：对于承包人，你应该同时获得 3 个或更多的报价，然后根据性价比选择一个最佳的，同时要考虑他们的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，养老保险金**

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可以支付，哪些需要他们自己支付的。有些机构还有贡献养老金制度，雇主需要为雇员在雇用期内不断供款。

- **税收**

你需要了解员工工资的收入所得税情况（例如薪俸税），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，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。

- **雇员/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。建议一定要有雇主来给所有的雇员办理相关保险事宜。

- **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，例如日常管理花费。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、项目进行野外考察的车辆、以及其他消耗品包括纸、笔、打印机墨水或炭粉等。还有办公楼租用的费用（雇员越多，所需的地方越大），空调、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，生活费和出差津贴

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（claim for reimbursement）：**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。要尽量避免遗失收据发票，以免无法报销。
- **提前预支现金（paying cash in advance）：**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（paying per diems）：**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而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

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。指隐患发生以后的结果和影响，可以从由很微小至到灾难性的。因此一般人可以接受一些危险，比如说开车存在的危险性，但是从健康和安全的角度来看，我们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。

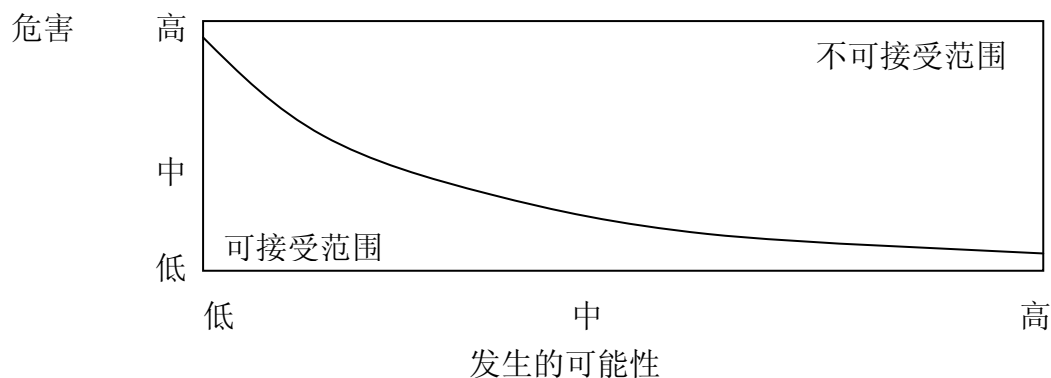
### 5.3 风险评估（Risk assessment）

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

### 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>

<http://www.lotour.com/zhuanti/touranquan06/>（关于前往中国内地）

<http://www.cnta.gov.cn/zwgk/more.asp?newsid=001001>（关于前往中国内地）



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，这些包括急救、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危急情况。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  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 所有的人都对可能遇到的主要危险有一个了解</li> <li>• 所有人都自备急救包，再配备一个更齐全的给整个队伍</li> <li>• 每个人都要从当地医生那里获得最新的关于免疫的建议</li> <li>• 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）</li> <li>• 抓蝙蝠者收到了狂犬病的警告，并做出了相应的预防措施</li> <li>• 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针筒</li> </ul> |
| 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，我们必须跟随当地非常有经验的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（Backup helpers）：他们需要了解你的所在地点，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，他们还可能需要联系警察，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每个人的信息。

通讯通道（Communication route）：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（a way out），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的后援计划？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 健康和安全计划的实施

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安全负责并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。你在项目的实施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
- 后勤方面的问题会成为项目绊脚石
- 官僚主义的障碍延迟了你的计划
- 疾病

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。你的队伍需要在处理紧急情况的时候保持灵活性和开放性，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。

## 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气氛，不管是正式还是非正式的方式都能到达效果。

### 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人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，而且利用合适的人这一种非常有价值但是不稳定的因素。

### 5.4.3 项目完结

好的事物很快就结束了，野外的工作也完成了，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。
- 对于国际或地区性项目，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或地区，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。
- 期终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，要把你的感谢送给每一个帮助过你的人。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。
- 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。