



# 鸟类保护项目 管理实用手册

## Bird Conservation Project Management - a practical handbook

《鸟类保护项目管理实用手册》的对象是非专业人员，特别是没有接受过项目设计或关于管理非政府组织的培训的人士。本手册按鸟会成长和发展的需要，将焦点放在中小型项目建议书的写作手法、找寻赞助、项目和财政管理、人力资源管理、报告以及建立会员支持。它提供了一个概念的标准，并介绍一些具体的例子让大家参考，有些更是鸟会曾经经历过的。



鸟类保护项目管理实用手册 Bird Conservation Project Management - a practical handbook

国际参考书号 (ISBN): 962-7508-12-8

赞助



出版



支持机构



**鸟类保护项目管理实用手册**  
**Bird Conservation Project Management – a practical handbook**

原著: Bibby, C.J and Alder, C. (eds) 2003 *The Conservation Project Manual*. BP Conservation Programme, Cambridge. (英文版)  
阎璐、李建军翻译“保护项目管理手册”FFI 中国项目和 BP 保护项目(中国)翻译和编印(中文版)

编者: 马嘉慧

出版: 香港观鸟会有限公司  
香港邮政总局信箱 12460 号  
电话: (852) 2377 4387  
传真: (852) 2314 3687  
电邮: hkbws@hkbws.org.hk(一般)  
info@chinabirdnet.org(中国项目)  
网站: www.hkbws.org.hk  
www.chinabirdnet.org

赞助: Darwin Initiative(达尔文基金)

支持机构: 国际鸟盟/香港观鸟会中国项目

2007 年 3 月出版  
国际参考书号 (ISBN): 962-7508-12-8

本手册所载的所有文字及照片, 一律不得以任何方式复制、复印、储存于可存取系统或传送。根据香港现行“版权条例”允许之私人研究、研习、评赏或评鉴等合法用途, 则属例外。书中照片及文字的知识产权均属于提供照片的摄影师和文字作者所有。

# 鸟类保护项目管理实用手册

**Bird Conservation Project Management – a practical handbook**

赞助



出版



支持机构



## 引言

本手册的内容主要来自国际鸟盟（Birdlife International）、野生动植物保护国际（Fauna & Flora International）、英国皇家鸟类协会（Royal Society for Protection of Birds）与英国石油公司保护工程（BP Conservation Programme）共同合作的《保护项目管理手册》：

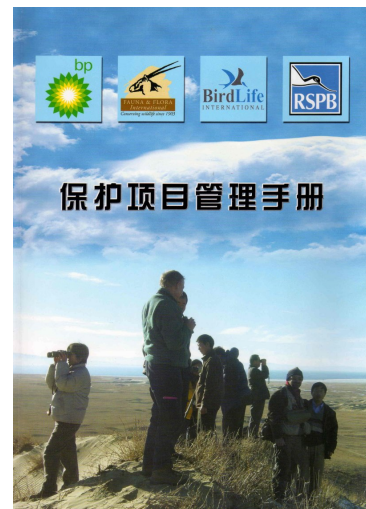
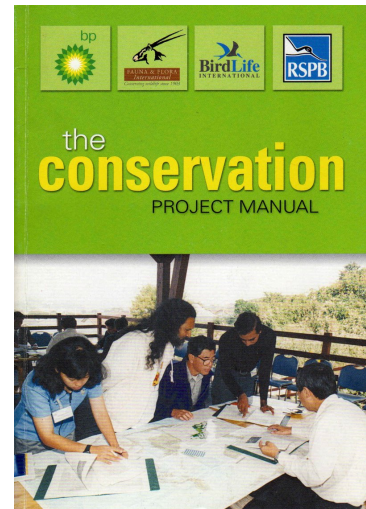
Bibby, C.J and Alder, C. (eds) 2003 *The Conservation Project Manual*. BP Conservation Programme, Cambridge. UK.

很感谢英国石油公司保护工程与野生动植物保护国际让我们使用《保护项目管理手册》中文版的内容（阎璐、李建军翻译），我们以此手册为基础内容再次编写，配合鸟类保育机构发展使用的相关资料，让本手册适合有意协助鸟会发展和建立专业方面作参考。

本手册的读者对象是非专业人员，特别是没有接受过项目设计或关于管理非政府组织的培训的人，包括是观鸟会的核心成员，他们有可能是在校的大学生、政府公务员或研究人员。本手册按鸟会成长和发展的需要，将焦点放在中小型项目建议书的写作方法、找寻赞助、项目和财务管理、人力资源管理、报告、以及建立会员支持，这些都是机构发展所需要的元素。本手册提供了一个概念的标准，并介绍一些具体的例子，让大家参考，有些更是鸟会曾经遇过的。项目进行期间，总会有很多不可预料的情况发生，这些都是机构需要面对的真正挑战。

本手册适用于自学，读者或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设计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。

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，我们都是为了人类与生物多样性之间能达成一种可持续发展的关系而努力，可是这会受到时间和金钱的限制。实际上，生态保护项目的设计不是只为满足资助者的要求，我们





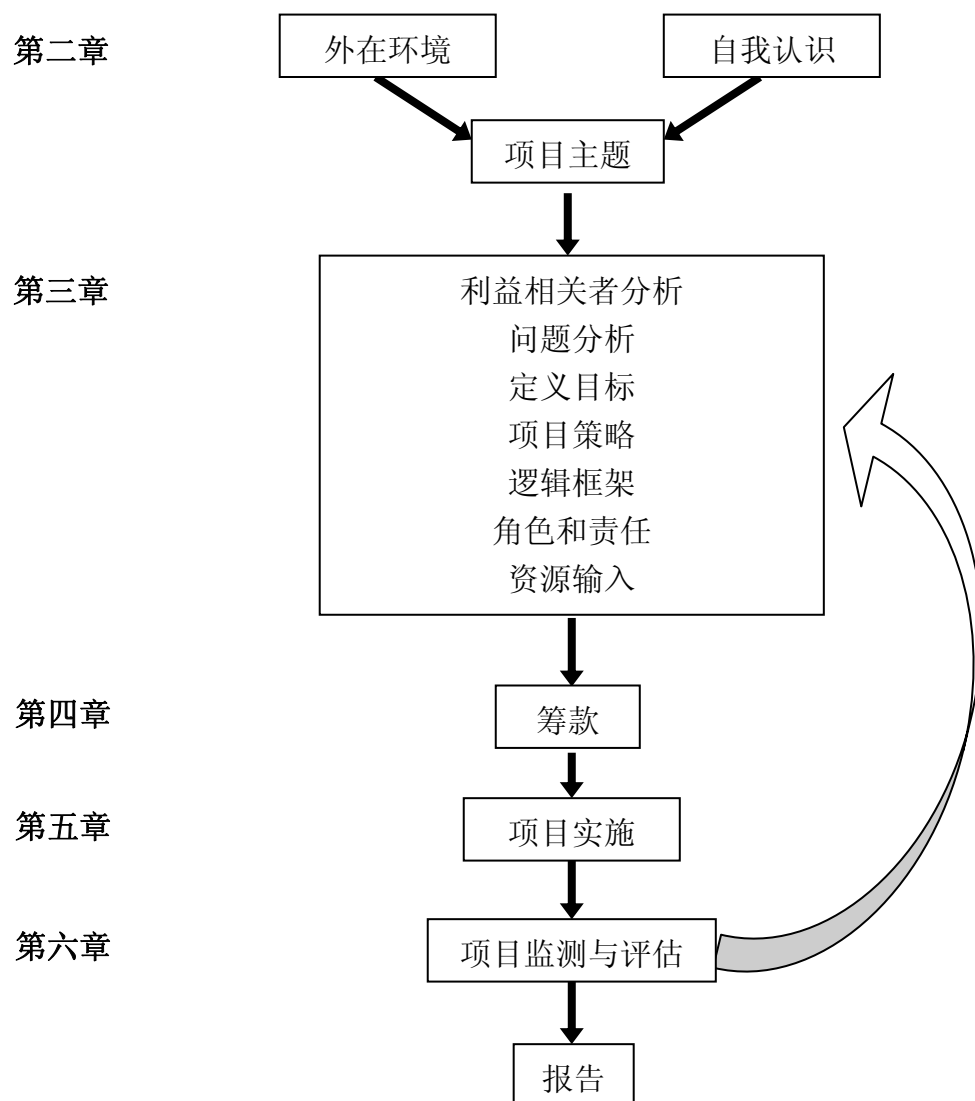
需要意识到金钱利益的诱惑，尽量使我们的项目的设计是以长期保护为目的，具有灵活的工作方法，良好的反馈机制和自愿的改变可能。

本手册应用的其它参考还包括：

英国皇家鸟类学会(RSPB)2000至2001年的“建立经验培训(Building on Experience Training)”，这是一个RSPB与国际鸟盟合作的计划(下称RSPB/BirdLife BOE Training)。



本手册介绍的项目规划过程的项目圈(Project Cycle)简图



# 目录

## 引言

### 第一章：计划项目

1.1 项目圈.....	1
1.2 什么是项目计划.....	2
1.3 为什么要设计项目? .....	5

### 第二章：找到你自己合适的位置

2.1 在广阔的保护领域中找到你适合的位置.....	6
2.1.1 组建你的队伍.....	6
2.1.2 分析队伍的能力和危机——SWOT 分析 .....	9
2.2 和其它人一起工作.....	12
2.3 充分利用其它机构和组织的资源.....	14
2.4 其它的信息来源.....	14

### 第三章：项目设计

3.1 导言.....	16
3.1.1 「自下而上」和「自上而下」：计划编制的两个极端.....	16
3.2 相关利益者参与.....	17
3.2.1 为什么说相关利益者很重要.....	17
3.2.2 如何识别各种相关利益者.....	19
3.2.3 相关利益者分析.....	19
3.3 问题分析.....	21
3.3.1 问题树.....	24
3.4 目标.....	28
3.4.1 目标树.....	28
3.5 项目策略.....	32
3.6 逻辑框架分析法.....	33
3.6.1 目标列.....	35
3.6.2 假设列.....	36
3.6.3 客观验证指标.....	39
3.6.4 验证的方法.....	40
3.6.5 检查逻辑框架.....	40
3.7 资源投入.....	42
3.8 角色和责任.....	44

## 第四章：为项目寻找资金

4.1 人们为什么要捐出他们的钱.....	46
4.2 掌握资助者的种类.....	46
4.3 关键资助者的资助准则.....	49
4.4 筹款时需要注意的其它事项.....	50
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 一份项目资金申请建议书的内容.....	54
4.8 预算和时间安排.....	57
4.9 创造良好的第一印象.....	57
4.10 提交申请.....	58
4.11 合同.....	59
4.12 资助者的关系.....	60
4.13 筹款的基本注意事项.....	60

## 第五章 项目的实施

5.1 资金的管理.....	62
5.1.1 钱从哪里来：由资助者分配.....	62
5.1.2 银行事务.....	63
5.1.3 采购和资产管理.....	67
5.1.4 当钱花了以后——审计和报告.....	67
5.1.5 物质资源和服务.....	69
5.1.6 建立一个项目办公室或基地.....	70
5.2 人力资源.....	72
5.2.1 什么人来工作.....	72
5.2.2 招聘与广告.....	77
5.2.3 定义队员的角色和责任.....	78
5.2.4 人员、资金和资源.....	78
5.2.5 其它的工作开销.....	82
5.3 风险评估.....	84
5.3.1 关于危险的处理.....	85
5.3.2 减少隐患发生的可能性.....	85
5.3.4 降低隐患的危害.....	87
5.3.5 健康和计划的实施.....	87
5.3.6 项目的操作性管理.....	88
5.4 责任.....	89
5.4.1 通讯.....	89
5.4.2 领导能力.....	89
5.4.3 项目完结.....	89

## 第六章：监督和评估

6.1 为什么需要进行监督.....	91
6.1.1 监督的定义，指标和评估.....	92
6.2 指标.....	92
6.2.1 客观公正指标.....	93
6.2.2 良好指标的属性.....	94
6.2.3 时间性.....	95
6.3 监督.....	95
6.3.1 监督你的资源.....	95
6.3.2 监督活动和时间.....	97
6.3.3 监督你的影响.....	97
6.3.4 监督和假设.....	98
6.4 评估.....	98
6.5 项目报告.....	99
6.5.1 报告的类型.....	100
6.5.2 报告整合.....	101
6.5.3 项目评价.....	102

## 第七章：其它信息来源

7.1 关于项目管理的资源.....	104
7.2 综合研究信息.....	104
7.3 物种保育组织.....	104
7.4 目录.....	105
7.5 亚洲各地鸟会.....	105
7.5.1 中国大陆.....	105
7.5.2 中国香港.....	105
7.5.3 中国台湾.....	105
7.5.4 其它地区.....	106

---

附录 1：计划编制研讨会.....	108
附录 2：工作展示的作用.....	111
附录 3：在正文中使用的技术术语表和项目特有的术语.....	114
附录 4：曾参与编撰这本手册的支持机构.....	120

---

图 1：不同类型的项目参与者或专家会有不同的观点和意愿..... 3

图 2：强弱优劣分析（SWOT Analysis）..... 9

图 3：「自下而上」和「自上而下」的计划编制法的优劣势对比



图 4: 问题树.....	26
图 5: 黑胸毛腿蜂鸟假想举例: 问题树.....	27
图 6: 目标树.....	30
图 7: 黑胸毛腿蜂鸟假想举例: 由问题树得出的目标树.....	31
图 8: 项目的策略简图.....	32
图 9: 逻辑框架分析简介.....	34
图 10: 假设在一个逻辑框架结构中的操作.....	37
图 11: 评估作为假设的外部因素.....	38
图 12: 以 Excel 电子表格进行现金帐本的范例.....	66
图 13: 开支凭据举例.....	66
图 14: 完成项目的财务报告样本.....	68
图 15: 香港观鸟会办公室.....	71
图 16: 深圳市观鸟协会办公室.....	71
图 17: 昆明市野鸟学会为办公室.....	71
图 18: 成都观鸟会办公室.....	71
图 19: 关于隐患发生的可能性及其危害.....	85
图 20: 香港观鸟会“在中学生推广观鸟活动”项目的活动监督结果.....	96

表 1: 香港观鸟会「鸟会发展工作坊」竞争力分析.....	10
表 2: 香港观鸟会进行 SWOT 分析后的解决问题方案.....	11
表 3: 与其它机构建立的各种联系.....	12
表 4: 在树木资源方面对环境的影响的相关利益者的分类举例.....	20
表 5: 拯救数量下降的秃鹰项目计划相关利益者分析.....	22
表 6: 逻辑框架表格.....	39
表 7: 逻辑框架的假想例子: 黑胸毛腿蜂鸟假想举例.....	41
表 8: 黑胸毛腿蜂鸟假想举例.....	44
表 9: 资源分管理表 / 项目实施计划.....	45
表 10: 资助者类别举例与所需成本.....	46
表 11: 项目资金的不同支付方式和类型.....	62
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.....	74
表 13: 一个典型的机构结构图.....	78
表 14: 英国一个用木头笼子保护受胁鸟类的项目的指标及其检验方法.....	93