

# 第一章：计划项目

这本手册指出一个成功的计划必需具备的因素:

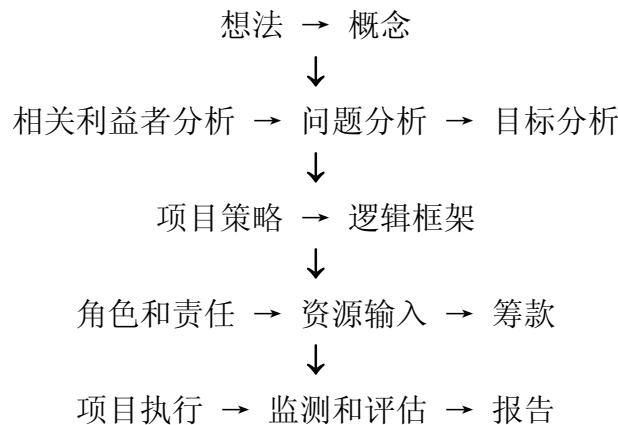
- 清楚陈述的总体目标
- 为达到总体目标而制定可实现的次级目标
- 明确而可监控的与可评估的目标
- 理解以往以计划的相关行动信息
- 与已有的保护机构(地区、国家、以及国际机构)建立工作网络联系
- 采取灵活的工作方法
- 掌握各方面遇到的问题和提出解决方案
- 鉴定对成败有重要影响的外界因素
- 所有人对计划及其相关性的共同理解

## 1.1 项目圈 (Project Cycle)

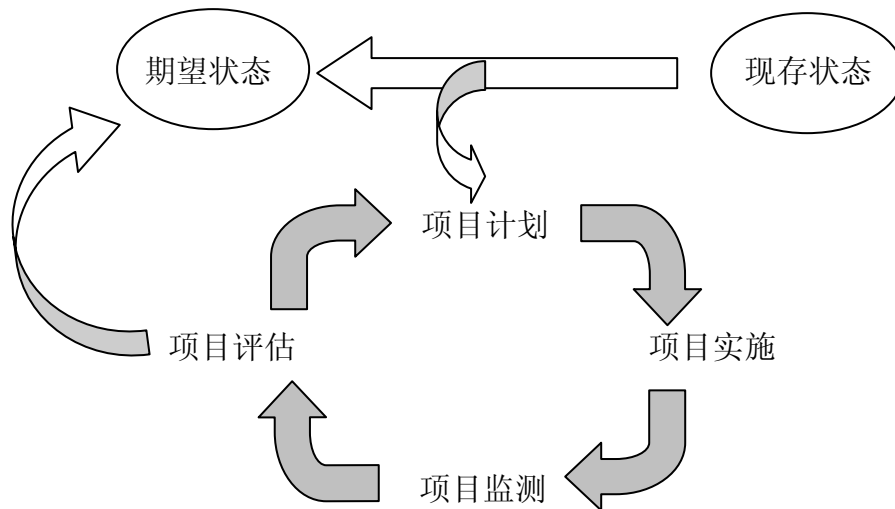
项目(project)是指一组有着统一目标(purpose)、相互关联的行动(activities)和结果(result), 当中涉及资源与时间, 以达到目标。

每个项目都是不同的, 因此对于本书中提到的方法要灵活运用。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。而越是复杂、缺乏了解但又必须对其情况进行针对性说明的项目, 就越需要花时间收集资料, 甚至进行民意调查和咨询, 为利益相关者(stakeholders 参阅 3.2 节)和存在的问题(problem analysis 参阅 3.3 节)进行分析, 确定项目环境的特征。

尽管不同的机构和组织会用到不同的术语(terms), 我们建议在设计项目時可遵照以下次序:



不同的项目在设计的复杂程度上会有差异，但都是遵循同样的逻辑。比如说一个只有少数人参与而行动简单的项目，可以缩短其设计过程，如在设计时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策略上的目标和达到这些目标的行动。一般来说，我们可以把项目解释为由现在的实际情况转变到将来所预期的状况的过程。

项目圈管理(project cycle management / PCM)概念是在 1990 年由欧洲委员会 (European Commission)引进，用以改善项目设计和管理。项目圈分为多个项目阶段，以便作有系统的监测。这概念亦加入了管理策略、以及分析工具和技巧，巩固项目圈内的决策过程，让项目贴合实际需要、增强可行性和可持续性。

一旦项目计划好了，便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。

## 1.2 什么是项目设计

项目设计(project planning)是一个有组织和具逻辑性的思考过程，目的是配合影响和控制未来的决定，帮助达到项目的目标。

项目设计提供了一个监测和评估项目进程的机会。在实践项目并不是简单地直接执行它，因为多变的情况会使你需要不断调整原来的项目。

一个好的项目设计可以给项目队伍带来很多好处：

- 你将更加清楚所要达到的目标；
- 可以建立信心、提供原动力和增强归属感；
- 你可以从你的队伍、项目以及工作环境中发掘强项；
- 可以避免对自己的工作过度投入；
- 长远来说能够帮助你节约时间和精力；
- 在了解其它因素之后能很快找出最佳的解决问题方法；
- 能吸引资金。

项目设计是一项决策，关乎将来怎么做，需要什么资源，以及让你知道目标是否达到。项目设计能有条理地回答任何关于一个项目的基础问题：

- 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）
- 怎样达到我们的目标？（项目策略）
- 需要甚么才能达到我们的目标（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）

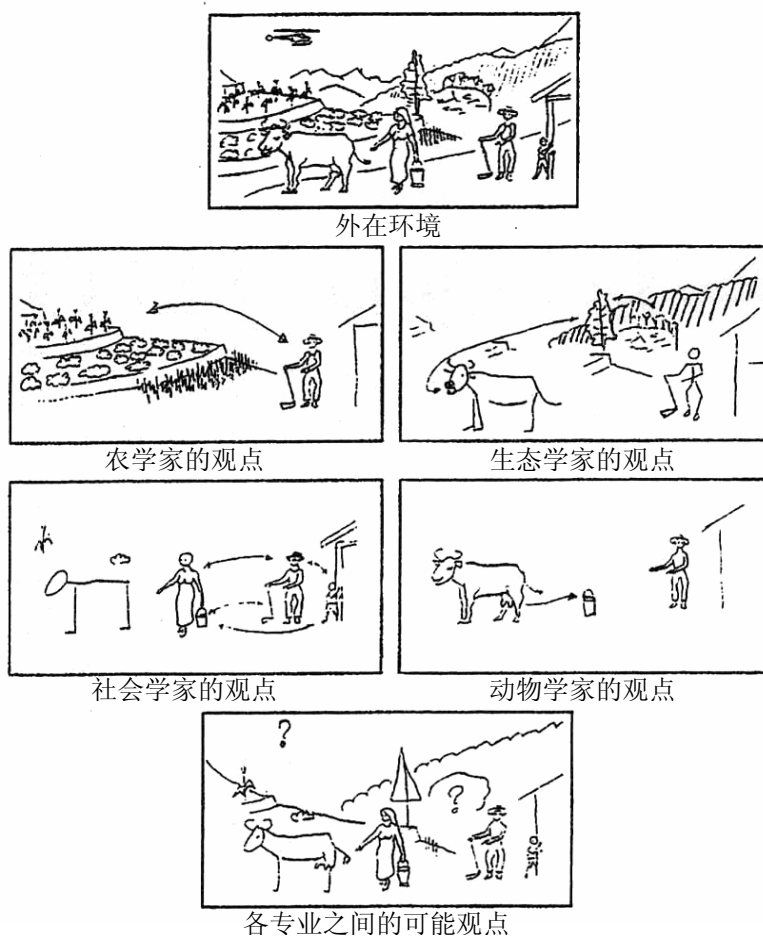


图 1：不同类型的项目参与者或专家会有不同的观点和意愿 (RSPB/BirdLife BOE Training)。

项目设计是为了让所有参与者达成一个折衷的意愿，并帮助大家建立对项目的共识。

一般来说，一个项目涉及到的人，包括来自不同机构的项目专职，资助机构，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，最重要的是所有利益相关者都能清楚知道自己的预期利益、以及他们的角色和职责。

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，更要知道他们各人的能力。你需要确认这些人是否具备执行项目所需的相关知识和技能，如果答案是否定的，那么你可能需要增加人数、加强培训、或者修改你的项目目标。

资助者和资助机构对于能支持的项目类型、规模一般都有很明确的指引。当你想要跟某个特定的机构合作时，一定先要考虑他们的要求。

在项目进行期间，资助者和利益相关者都会有兴趣了解项目是否如期进行，以下是一些他们常问的问题：

- 是不是所有的行动都按照计划进行？
- 有关活动是否达到了预期效果？
- 是否能适当运用预算款项？
- 是否有任何不能预测的情况影响到成功实施计划的机会？

在项目结束以后，利益相关者都会想知道以下问题的答案：

- 我们是否达到了预期的目标？
- 项目是否带来了我们所期望的变化？
- 在这项目中我们汲取了什么经验，让以后的项目参考？
- 这个项目有否为以后的工作创造机会？

一个好的项目应该包含可衡量的指标（measurable indicators），它可以用来评估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
- 谁在什么时候做什么（这里指用来实施项目策略的行动计划）
- 实施项目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

### 1.3 为什么要设计项目？

项目开始之前的设计和计划经常被认为是困难而枯燥的工作。在开始项目设计时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设计项目？……”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项目所约束……”。

考虑以下的方案，你会给他们资助吗？

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，在决定资助项目之前，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) 机构或个人能否独立完成工作

E) 他们是否需要 10 万美金，2 万美金是否已经足够，或者他们需要 20 万美金甚至更多

你还需要考虑到那片森林是否已经被列为砍伐区，而资金对保护那片森林会产生很大的效果；如果项目要在保护地区建立围栏以禁止在森林里放牧，项目里有没有为群众提供其它的放牧场所；是否有足够人力来做那么大区域的保护工作。

在项目结束的时候，资助机构会期望说：“使用这笔资金，我们达到了预期的结果，而且我们为保护这个物种或者物种栖息地作出了真正的贡献。”

总括来说，考虑周全的计划书，会让项目更容易取得资助、并最终获得成功。