

第三章：项目设计

3.1 导言

我们将在本章介绍一个项目设计(project design)的不同步骤，并介绍一些广泛应用的工具。这些步骤都是通用的，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、相关利益者的参与等等。计划编制一般可以靠工作坊形式在项目计划工作室里面完成（见附录 1），我们详细描述了过程及步骤，希望人们能从中学到计划编制的逻辑框架，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得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策略。

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。下图列出了两种方法各自的一些主要优劣势。

最好的计划通常是两者的综合，总体的策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3:「自下而上」和「自上而下」的计划编制法的优劣势对比

<p>自下而上法的优势</p> <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 	<p>自下而上法的劣势</p> <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 • 有偏听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 (stakeholder participation)。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 (participation)」。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 (communication)」。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 (stakeholder) 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时就进来参与是非常必要的。即使项目非常简单（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(marginalized people) (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项目充分地考虑到这些人的利益和需求。当地居民所掌握的知识通常会是无价的, 而且当地居民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。

对于一个大型项目来说, 如在一个重要的生物多样性区内引进可持续管理模式, 这不仅需要保护区管理方面的专家, 还需要有认识当地物种名录的生态学家、公民意识方面的专家, 以及专门制作传单和宣传小册子等的公关部门——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 (locally)、地区 (regionally) 以及整个国家 (nationally) 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野兽会经常损坏他们的庄稼, 因而直接危胁到他们的生存。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们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, 明白这些差异所在也能对改善项目策划方面有帮助。

3.2.2 如何识别各种相关利益者

识别相关利益者(stakeholder identification)的目标是双重的: 能够清楚地了解到底谁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(internal stakeholder)（比如那些包含在你的项目合作伙伴之中的人）相对来说比较容易进行识别。你应该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，这能够使你更为清晰地认识到执行原先项目构思时还需要哪些专业知识。

外部相关利益者(external stakeholder)（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它方面兴趣的人群）的识别相对来说要困难得多。例如，仅仅简单地将一个保护区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不同层次或类型。

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(stakeholder analysis)」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。因此你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来直接咨询每一个相关利益者群体。实际的参与规划更需要团队互动、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全面分析之后，再进行项目规划研讨会。

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（和第一点重复了）

第一步：列出名单·了解需要

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都会有其自身特殊的观点。

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（资料来源：RSPB/BirdLife BOE Training）

级别	相关利益者举例	主要利益
国际或全球性	国际机构 外国政府 环境协会 下一代	生物多样性 保育 天气调节 地球资源
国家性	国家政府 大型规划者	木材开采 旅游发展
地区性	林业部门 地区政权 河流下游居民 压力团体、或非政府组织	林地生产力 水供应的保护 土壤流失和退化 资源和集水区的保护
地区性：非实地	河流下游居民 砍木公司和工厂 地区官员	保护水供应 木材取用 避免矛盾
地区性：实地	森林地带居民 森边地区居民 畜牧者 棉花种植者 当地采柴的妇女	开垦的土地 木材和非木材 森林产品 放牧和饲料 文化景点

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。这常常会成为一个互动的过程，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。

第二步：分析关系·寻找机会

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、顾虑以及期望。

第三步：将相关建议及优先考虑的问题放在项目规划过程

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解决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。

3.3 问题分析

问题分析 (problem analysis) 的目标是对相关项目的现状确切的描述，这可能是在进行项目策划时最关键的步骤。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，才能做出正确的解决方案。否则想要设计出问题的解决方案几乎是不可能的。

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“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个小组，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联系在一起的。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。

表 5：拯救数量下降的秃鹰项目计划相关利益者分析；

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	利益/恐惧/期望	与项目的关系	潜在的影响	建议	优先级
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	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	***
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	喜欢做领头羊， 人员输入	项目合作伙伴	关键		***
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	输入专业知识	合作者	高		***
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	希望参与	合作者	中	分包合同	**
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	害怕项目可能会停止对掠食的秃鹰进行毒害	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	***

下面我们通过一个假想的问题来说明需要陈述的内容，在稍后的章节我们会以这个假想问题来探讨如何构想问题树 (problem tree)、如何运用逻辑框架 (log-frame) 这个工具来选写项目建议书等。

黑胸毛腿蜂鸟假想举例：背景资料(资料来源：译自 RSPB/BirdLife BOE Training)

背景资料一：全球濒危的黑胸毛腿蜂鸟 (Black-breasted Puffleg)

罕见的黑胸毛腿蜂鸟是一种全球濒危的蜂鸟，这种蜂鸟只在 Sylvania 市西北面的 Atula 火山区一带的云雾林活动，在这里住了一群 Lagunar 社区。除了过去 20 年个别观察记录之外，现在仍未有记载关于黑胸毛腿蜂鸟繁殖的资料。这些资料，对了解和保护蜂鸟和它们的生境是很重要的。可是上个月，Lagunar 社区与土地业权者打算要将 2,000 公顷黑胸毛腿蜂鸟的重要生境变卖。这急需为有关林地一带的村民，推行结合环境教育与可持续经济发展的教育课程。

邻近的 Sylvania 市有超过 200 万居民，推动环境认知可以舒缓经济需求对环境的压力。这个城市有一个大型的公园，供游客、学生和居民经常使用。作为一个都会中心，Sylvania 市的生活必需品，包括燃料炭、奶品、牛肉和水，都是由 Lagunar 社区生产，并作为该社区重要经济来源。这显示需要让市内的居民认识林地的可持续管理，以贴合可持续的经济发展。

Sylvania Conservation Society (森林保护协会/ SCS) 现有意进行黑胸毛腿蜂鸟和它的生境的保育研究。这项研究结果，有助寻找重要保护生境和可以收购的地点，并找出在重建林地所需要的优先植物种类，并在 Lagunar 建立一个保护区。这些都可以应用在以社区为本的保护区，并开始种植对保护黑胸毛腿蜂鸟具重要性的本地植物。

这项研究会跟当地社区居民沟通，获得资料后展开。而蜂鸟的研究结果，有助寻求更多环境保护方案，例如保护濒危物种、集水区、本土林地、重建林地等。

森林保护协会有意购买 Lagunar 社区想出售的土地，并寻求当地保护濒危鸟类生境的鸟类学家组织 Cointreau Foundation (君度协会) 的款项支持。如获支持，森林保护协会会开展保护区的工作，并会进一步研究如何寻找并购买优先保育的地点，提供保护和管理的方案。

以往的研究资料已找出了可食用植物种类，为这个以社区为本森林重建的项目提供了重要的线索。保护森林也需要保护重要的集水区。这地的集水区为 Sylvania 市供应 40% 的水。这也指出有需要与 Sylvania 市的居民组成网络，并与有关政府部门合作。

Lagunar 现时是一个受欢迎的观鸟和生态旅游的地点，这些志愿者可以协助在 Lagunar 设立一个社区中心(游客或研究中心)，以教育当地社区关于旅游的需求和优势。森林保护协会亦可与 BEG Peace Corporation 机构合作，在 Lagunar 安排一个驻当地的义务旅游事务统筹，这个志愿者可协助在当地发展一个社区中心，为游客和研究者提供支持，并教导社区居民游客的需要，以及旅游促进经济发展的优势。

背景资料二： Sylvania 市西北面的 Lagunar 社区

Lagunar 位于 Sylvania 市西北面约 19 公里的 Atula 火山区一带。这个小社区住了 300 个家庭，他们于 1977 年组成了「Atula 农业协会」，并曾是 Lagunar 牧场的业权人。

这个协会的成员靠农业、畜牧和燃料炭开采以赚取生计。由于缺乏技术知识、收入来源少，Lagunar 的居民很多都要寻求其它开采环境的途径，挣扎求存、改善生活。其中一个重要的收入来源是生产和售卖牛奶，可是大部份的 Lagunar 居民都没有车，他们唯有靠过路的车辆，把牛奶运送到城

市售卖。

由于农业和畜牧的收入仅能糊口，这个社区的人需要开采木材以制造燃料炭。1995 年的资料显示，燃烧 *Polylepis* 植物以生产燃料炭对环境的影响并不大。可是这个资料缺乏真实性，这是由于燃料炭的生产可能是当地家庭收入的重要来源，因此当时被访问的人提供不符事实的资料。

Lagunar 位于 Sylvania 内第一个「重点鸟区 (IBA)」，这个重点鸟区占地 160,000 公顷，由多种不同类型的生态环境组成，包括热带雨林、云雾林和寒漠植被。重点鸟区内其中受胁最严重的生境是在 Lagunar 内的本土高地森林，这个树林主要由 *Polylepis* 植物、以及自其它 1930 年后至近期才再次发现的本地特有植物组成。此外，Lagunar 森林为 Sylvania 市西北面提供了重要的水资源。

这个重点鸟区内有 450 种鸟，其中 30 种是本地特有种、5 种是全球受胁、7 种近危；而 Lagunar 森林本身有约 90 种鸟，其中一种是极度濒危的黑胸毛腿蜂鸟 (*Eriocnemis nigrivestis*)，这种鸟只在 Atula 和 Mundan 火山区栖息，是全球其中一种分布最狭窄的受胁鸟种。由于这地点在鸟类学界十分知名，每个星期差不多有 30 个旅行者来参观，这亦反映发展生态旅游的潜在机会。

自 1997 年后，Lagunar 地区有几个小型项目进行，包括专门研究 *Eriocnemis nigrivestis* 的生态和生境、林地的保护和重建、提供培训与当地居民以使用可持续方式(例如：林农间作) 运用天然资源、挽救关于使用本土植物的传统知识等。不过，这些工作均需要与当地人士合作，并支持地区性发展。

农业和畜牧的经济收入并不够当地社区的发展，社区居民缺乏足够农耕和畜牧知识，因而产生其它问题，例如土壤流失，引致居民需要开采其它林地以寻找新的土壤资源。这又需要教导当地农民可持续性的经济活动发展，并提供工具协助发展其它方面，以保护当地的物种丰富性。

对于提供其它可持续使用天然资源的方式，以促进当地发展是相当重要的。例如教导当地的人进行林农间作、保存对本土植物的传统知识、提供新科技的养牛方法例如水耕草场等。

3.3.1 问题树

如果问题太复杂，你就很难轻易的得出比较清晰的问题陈述，这里我们推荐一种普遍反映效果比较好的叫做问题树 (problem tree) 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



研討會參與者正以卡片形式做出問題樹，再研究解決方案。

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。方法可参看附录 2「工作展示的作用」(visualization)：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。

这样的话，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。

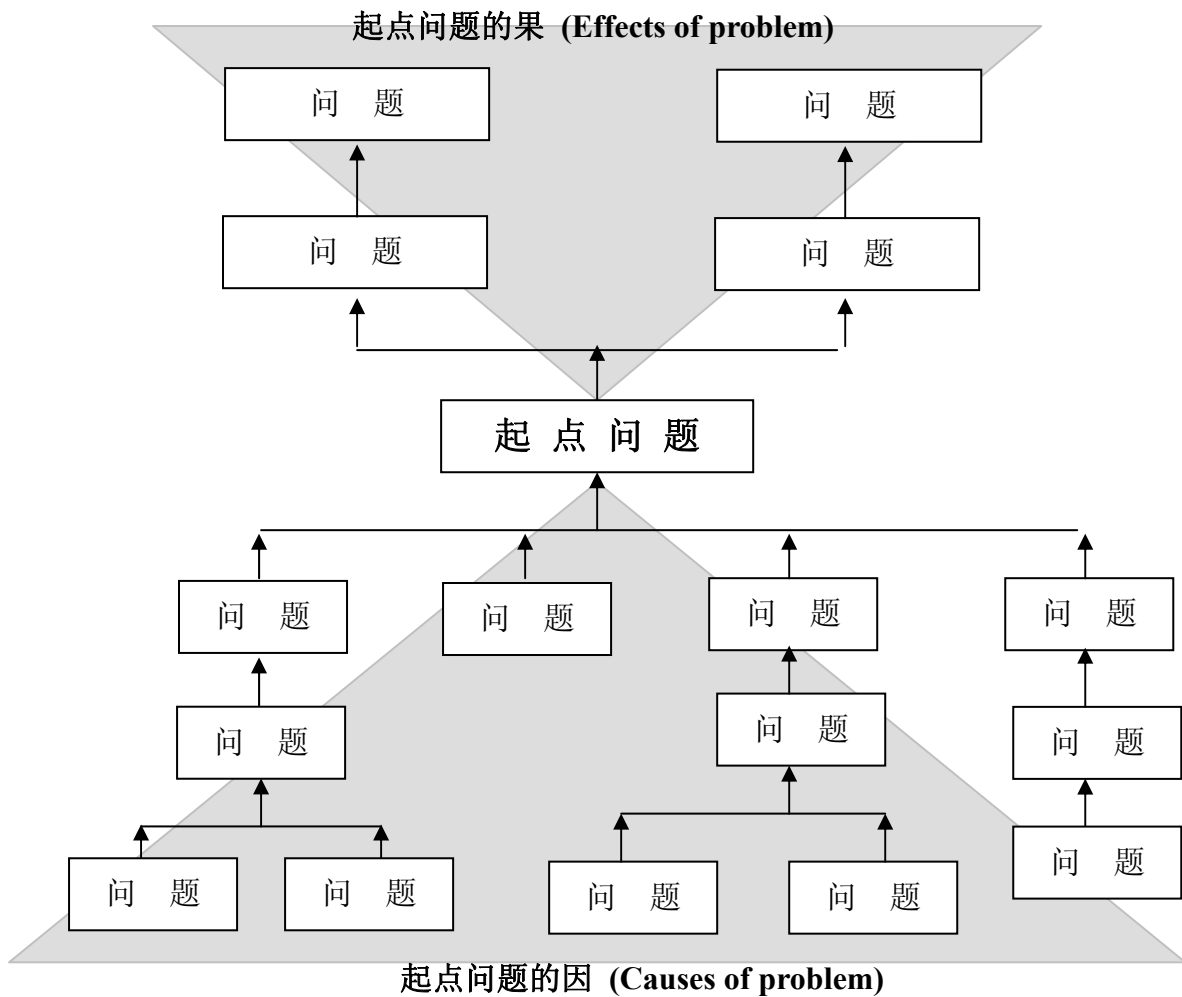
一旦你识别出了起点问题，就可以将所有其它的卡片都从墙上面取下来，并且让小组成员们认真考虑一下什么才是导致起点问题的直接原因。

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（参见下图）。

图 4：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

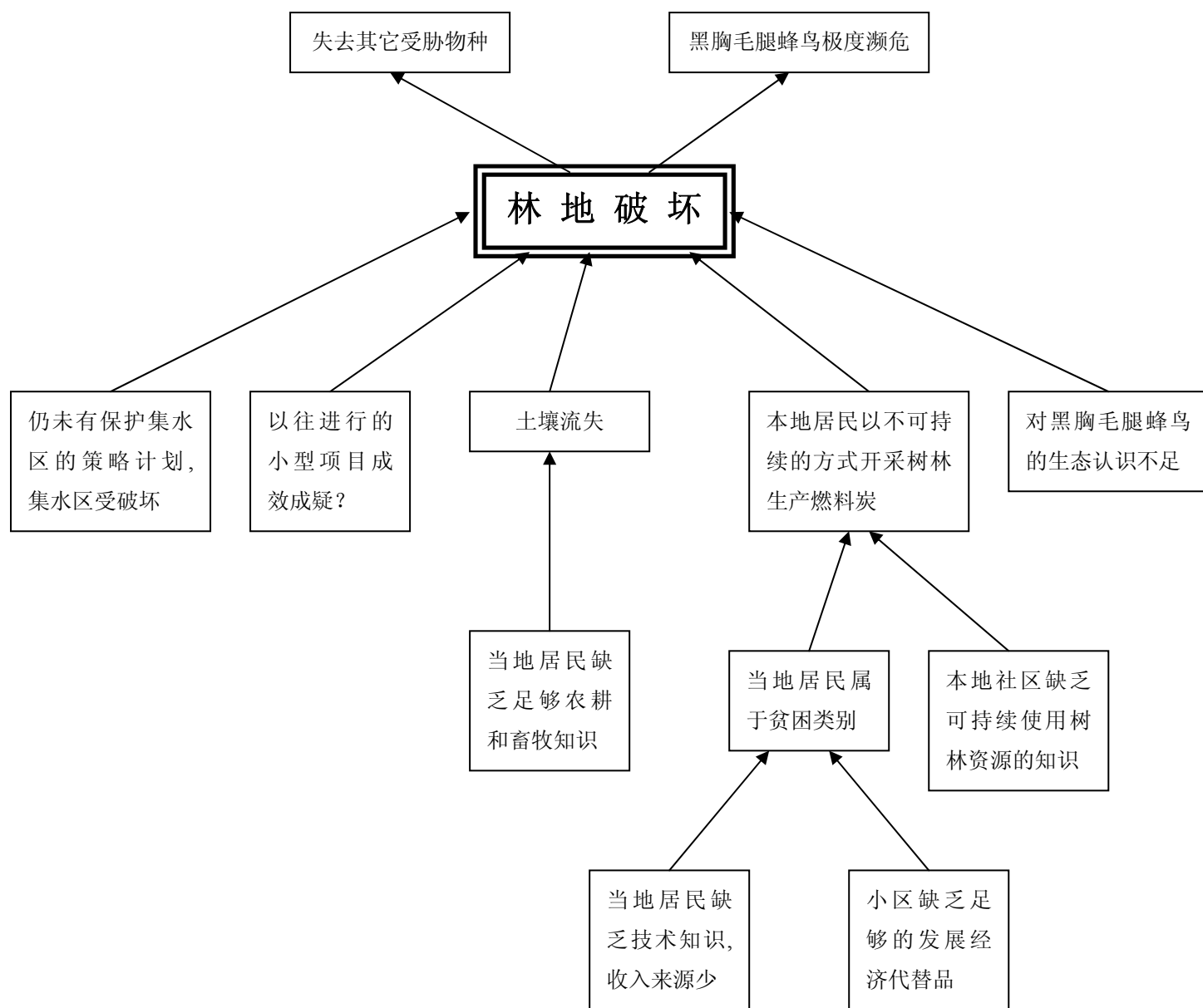


回到黑胸毛腿蜂鸟的假想例子，要构想一个问题树也有一定的困难，主要问题是：

- 有很多相关的利益者，那会影响如果定义项目的角色；
- 究竟直接原因是什么？
- 如果我们不清楚某些存在的背景资料而作出错误假设时，可能会很危险的！
- 有问题存在并不代表缺乏解决方案，最重要是“哪个才是真正的问题？”
- 相关利益者是否问题树的一个部份呢？

不同人士或相关利益机构可能会构想出不同的结果，以下是编者构思的问题树：

圖 5：黑胸毛腿蜂鸟假想举例：问题树



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：到底这个因素的主要结果是什么，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。
- 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，各个成员都对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它一个小组的结论，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 个整体目标 (Overall goal)

- 1 个项目目的 (Project purpose)
- 大约 4 到 10 个成果 (Results/Outputs)
- 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，而且必须是 SMART 目标：

Specific (明确的)

Measurable (可量度的)

Achievable (可达到的)

Realistic (现实的)

Time-bound (有时间约束的)

人们常常在项目规划之中使用过去时态(past participle)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式(present tense)，例如，“监督物种的数量”。

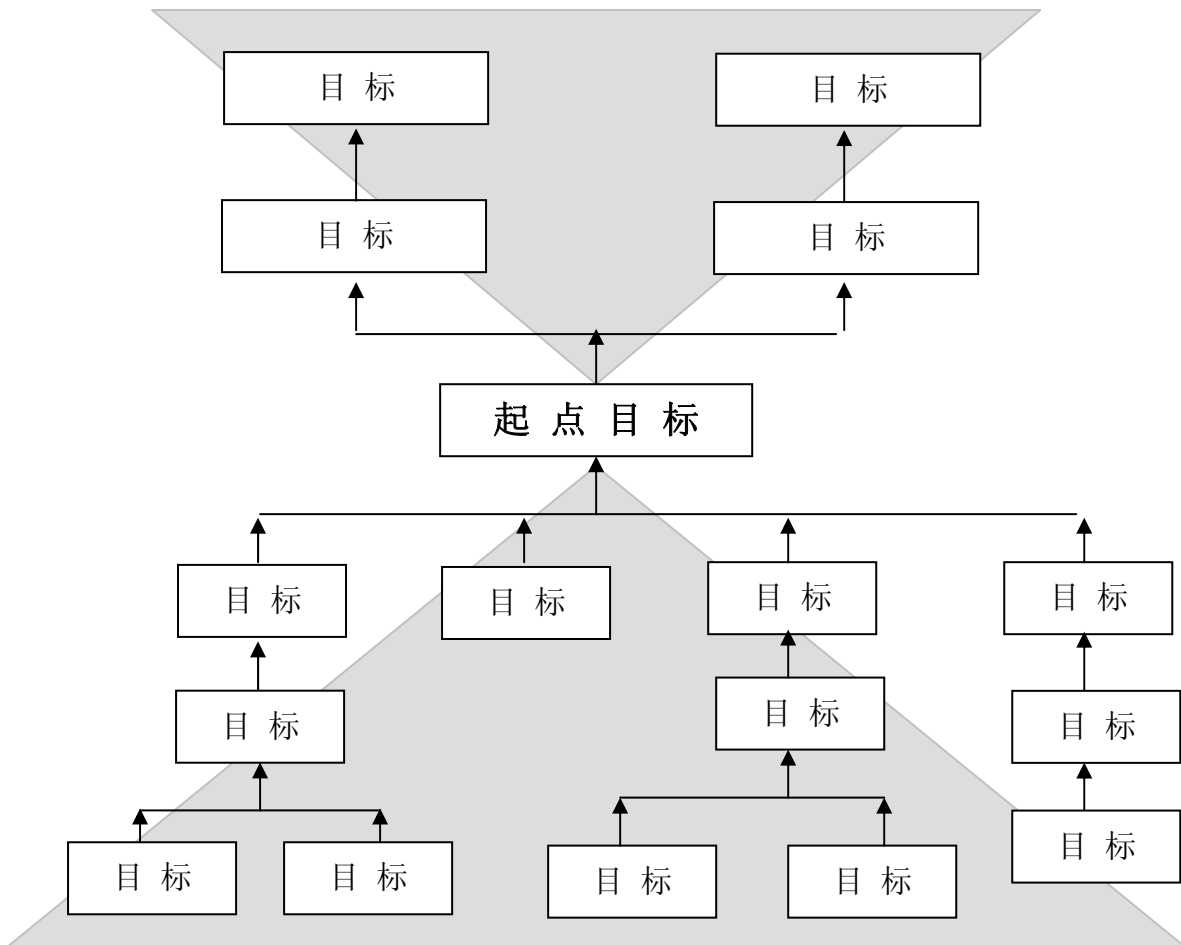
3.4.1 目标树

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(objective tree)。

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。在问题树之中，问题之间都按照因果关系联系起来，在目标树中它们之间就转化为方法——结果关系（参见图 6）。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」。

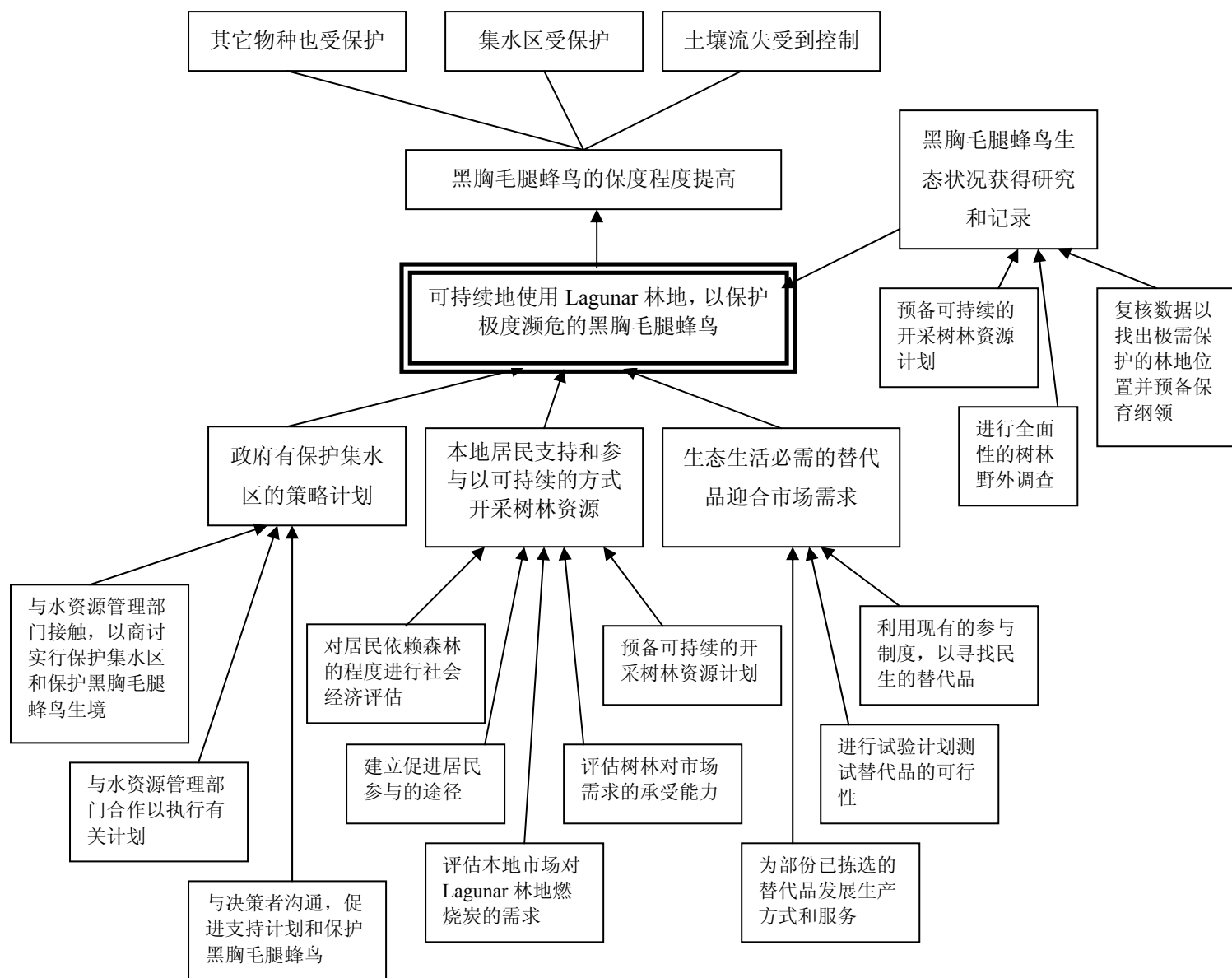
图 6：目标树——每一个问题既是它上面的目标方法也是它下面的目标结果



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：「执行目标 (operational objective)」是否足够并且有必要完成「起点目标 (starting objective)」。如果有必要，则对「执行目标」进行修改和补充，然后把项目组分成若干分小组，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。

图 7: 黑胸毛腿蜂鸟假想举例: 由问题树得出的目标树 (参考资料: RSPB/BirdLife BOE Training)



3.5 项目策略

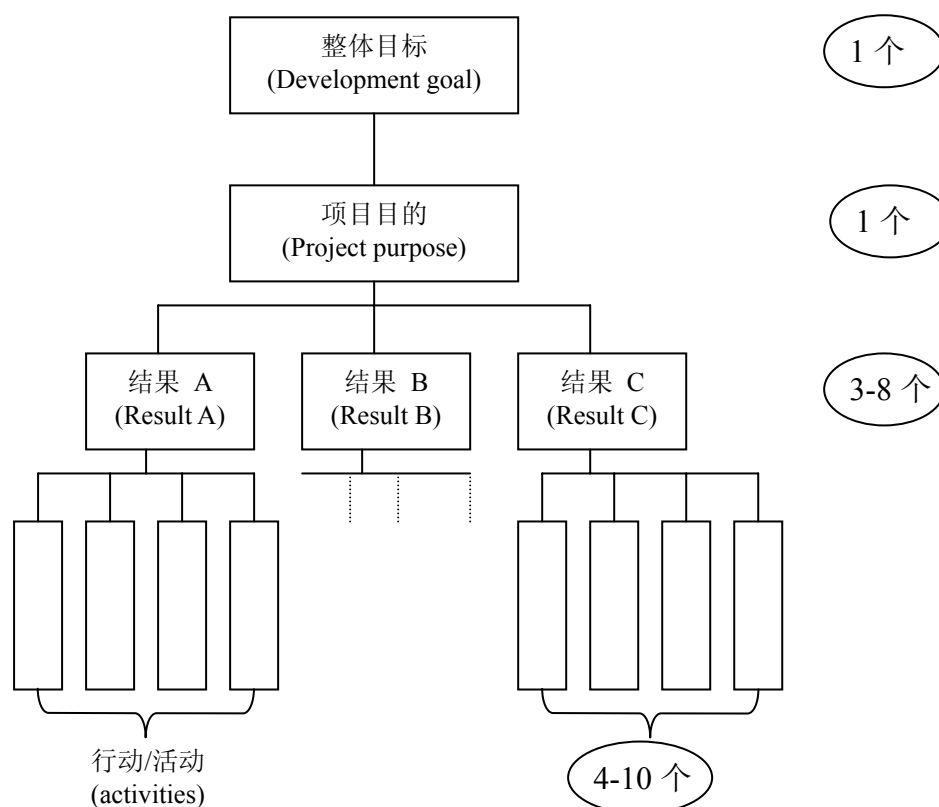
目标树展现的是在将来所有的问题都解决了以后的一个理想情况，然而在有限的时间，预算以及资源限制下，单独的一个项目很难达到所有的目标。项目策略 (project strategy) 定义了目标树的分支，这些都是计划编制人员一致认为是最适合的项目目标。

这可以作为长期项目的一个组成部分，寻求处理其它的问题。

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 的假想问题目标树作为举例，每一组目标都是一个项目策略以期分别达到项目目的 (project purpose) 以及整体目标 (development goal)。
- 计划编制队伍现在需要决定采取什么样的项目策略和行动，并进行评估。

图 8：项目的策略简图 (资料来源：RSPB / BirdLife BOE Training)



最重要的是计划编制的队伍必须都同意项目的目的 (按定义来说就是项目需要达到的目标)，参考 3.6 节的详细的定义。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条件下，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(result)（在目标树里面是指达到目的的途径）和足够的行动/活动(activities)（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。

3.6 逻辑框架分析法

逻辑框架（Logical frameworks / Logframe / Project Planning Matrix）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。

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。如果合理的使用，它将给开发的项目一个明确目标，并增强它的可行性，还可作为一个顺利执行项目和后续报告的工具。

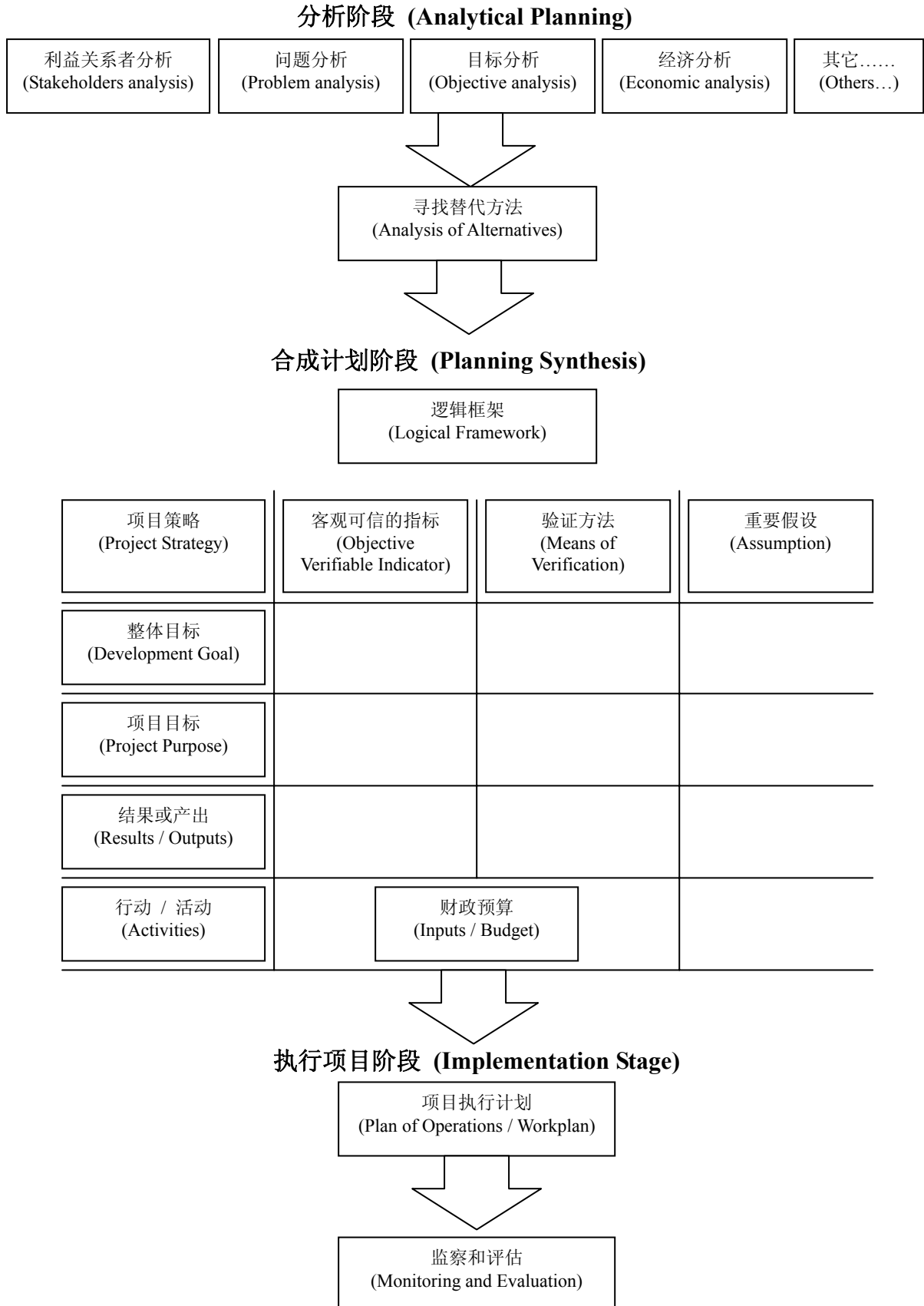
逻辑框架包含两个重要部分：框架和逻辑

- 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。

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：

- | | | |
|----------|------------------------|----------------|
| • WHY? | 为什么项目要进行？为什么我们相信会有改变？ | （整体目标） |
| • WHAT? | 我们的参与后，会有什么改变？ | （项目目的） |
| • WHICH? | 项目希望达到怎样的成果 | （结果或产出） |
| • WHEN? | 项目如何能达到这些结果 | （行动 / 活动） |
| • WHAT? | 有哪些外在的因素对项目的成功与否起关键的作用 | （重要的假设） |
| • HOW? | 如何评估项目是否成功 | （客观的确定指标、验证方法） |

图9：逻辑框架分析简介 (资料来源：RSPB / BirdLife BOE Training)



使用及评估逻辑框架

逻辑框架是一个计划，只有在你编写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，我们工作会以这个为中心。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，不要因为你给资助者的计划书里面所描述的要求就盲目的遵从。如果改填写申请表格，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。

如何填写逻辑框架

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，像整体目标、项目目的、行动及其结果都可以从目标树（图9）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。像图11的描述，最简单的方法是按照下面的顺序：

项目目标（Project purpose）

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（Overall goal）

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。

结果 / 产出（Results）

如果要想实现项目的目的，那么必然会产生一些由项目实施所带来的状态的改变（而不是其它方面的）。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」。这样的一个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 / 活动（Activities）

这一部分是所有行为（而不是其它）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。

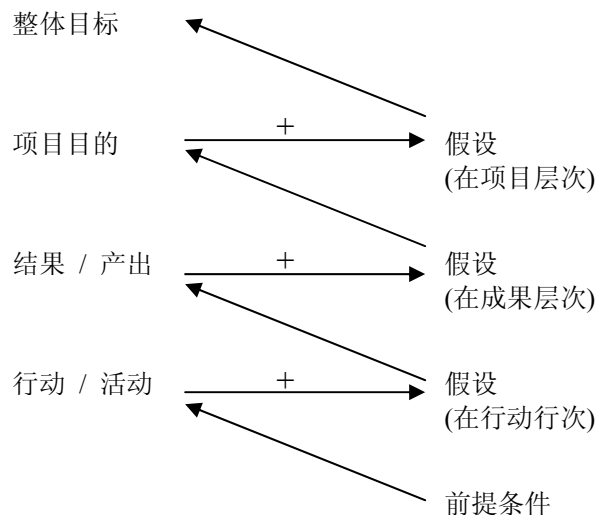
在所有的参与人员都认同了项目的整体结构，以及成果和行动列表以后，通常要给这些条目编号以便发现它们之间的内在联系。从目标树里面提取出来的成果要从 1 开始编号，（通常是 4—10 个行动），你也会经常看到标准的「项目管理成效」也包含在里面作为结果 0（在上一段有描述），其后的各个行动与其相关的效果可依次标记为 0.1, 0.2, 1.1, 1.2, 1.3, 2.1, 2.2 与一个行动相关联的子行动可依次标记为 1.1.1, 1.1.2

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，因此对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。

提出假设是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，比如像其它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 3.3 节）

图 10: 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。

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。其它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。

前提条件

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。在逻辑框架表格里面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(Killer assumption)被确认并评价的话,(需要解释,否则

不明白怎么突然出来一个杀手假设)),对确定项目所必需涉及的范围当然也起决定作用。

要注意的是,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。举例说,有些地方的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)。又例如,「没有干旱」这样的假设可能在有些区域是很合理的,当在其它地方可能就是「杀手」。(这个是对杀手假设的解释吗?不是太明白,如果是的话,顺序也不对)

图 11: 评估作为假设的外部因素

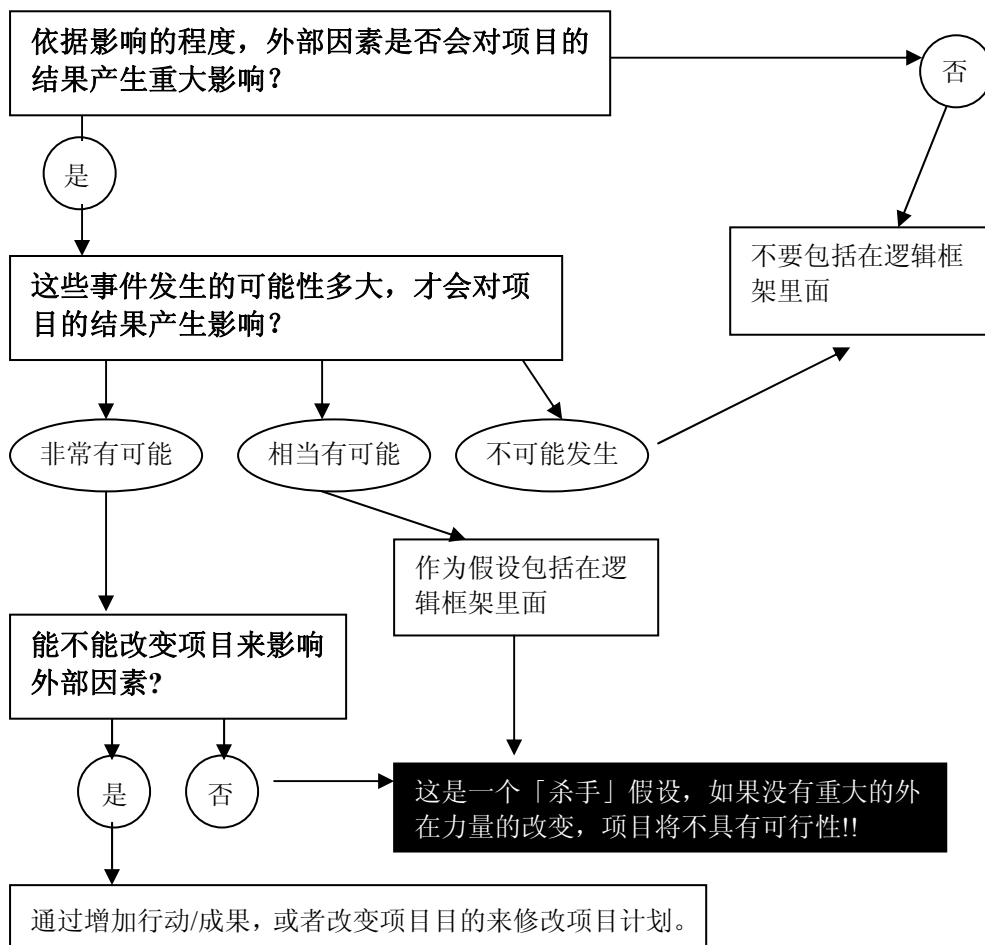


表6：逻辑框架表格

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到了？	在何处和怎样才能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/产出 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到了？	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。
行动/活动 为达到成果需要承担的任务。 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。	不需要完成行动的OVIs和MOVs (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)		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？
			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。

3.6.3 客观验证指标 (Objective Verifiable Indicators / OVIs) (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它独立来源获得。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 (Means of Verifications / MoVs) (第 3 列)

目标验证指标有很多来源,比如像文档,报告以及其它可以测量项目进展,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。这里面的逻辑顺序是,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。

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可持续地使用 Lagunar 林地，以保护极度濒危的黑胸毛腿蜂鸟。

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），也不涉及现行的经济作业（因为在现在的情况下还不是很清楚其影响力）。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晌。

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。每一项成果的达到都是由一系列编号行动组成的，列出的行动还不是足够详细来建筑一个工作计划和预算，但是它已经足够指明下一步工作的方向。

表7：逻辑框架的假想例子：黑胸毛腿蜂鸟假想举例（资料来源：RSPB/BirdLife BOE Training）

项目目标/行动概述	客观检验指标（OVI）	检验方法（MOV）	重要的假设
整体目标 可持续地使用 Lagunar 林地，以保护极度濒危的黑胸毛腿蜂鸟	黑胸毛腿蜂鸟的保护程度提高	黑胸毛腿蜂鸟监测报告 物种监测报告 可持续地使用 Lagunar 林地保育纲领	
项目目标 极度受胁的森林生境获得恢复和维持	其它物种也受保护 集水区受保护、土壤流失受控制	可持续地使用 Lagunar 林地保育纲领	
结果 / 产出 1. 本地居民支持和参与以可持续的方式开采树林资源 2. 生态生活必需的	<ul style="list-style-type: none"> • 实地抽样调查的居民生活评估报告于 2002 年 6 月前完成 • 市场调查于 2002 年 6 月前完成 • 调查居民的参与能力 • 调查林地生产燃烧炭的承受能力报告于 2002 年 12 月前完成 • 可持续的开采树林资源计划于 2005 年 3 月前完成 • 2002 年 12 月底前找出至少 3 	居民生活评估顾问报告 居民生活评估顾问报告 居民生活评估顾问报告 可持续地使用 Lagunar 林地保育纲领 项目报告	没有外在因素进一步影响居民生活水平 所有的居民和

替代品迎合市场需求	种替代品让社区居民生产和发展		相关利益者支持项目，并乐意实行试验计划
3. 政府有保护集水区的策略计划	<ul style="list-style-type: none"> • 2003年3月前进行试验计划 • 发展社区居民生产活动 	工作坊报告和照片 替代品的样品、提供的服务、收支对照表 集水区环境评估报告 当局的支持信件或电邮	政府或有关部门支持保护集水区
4. 黑胸毛腿蜂鸟生态状况获得研究和记录	<ul style="list-style-type: none"> • 设计和进行调查项目、并于2003年6月前完成 • 覆查数据，撰写保育纲领，于2003年9月前完成 	物种监测报告 可持续地使用 Lagunar 林保育纲领	没有外在因素会导致蜂鸟数量减少

子活动摘要

- 1.1 对居民依赖森林的程度进行社会经济评估
- 1.2 建立促进居民参与的途径
- 1.3 评估本地市场对Lagunar 林地燃烧炭的需求
- 1.4 评估树林对市场需求的承受能力
- 1.5 预备可持续的开采树林资源计划
- 2.1 与水资源管理部门接触，以商讨实行保护集水区和保护黑胸毛腿蜂鸟生境
- 2.2 与水资源管理部门合作以执行有关计划
- 2.3 与决策者沟通，促进支持计划和保护黑胸毛腿蜂鸟
- 3.1 利用现有的参与制度，以寻找民生的替代品
- 3.2 进行试验计划测试替代品的可行性
- 3.3 为部份已拣选的替代品发展生产方式和服务
- 4.1 复核数据以找出极需保护的林地位置并预备保育纲领
- 4.2 进行全面性的树林野外调查
- 4.3 预备可持续的开采树林资源计划

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3.1 利用现有的参与制度，以寻找民生的替代品
- 任务3.2 进行试验计划测试替代品的可行性
- 任务3.3 为部份已拣选的替代品发展生产方式和服务等等。

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/工作时间、材料费和项目运作开销（燃料费、出差费用）。如此类推。需要记住的是，资源（比如办公室、摄影器材等）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比例，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个职员，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。例如：

任务名称	人力资源	所需材料	操作花销
3.1	为期1季：项目职员	问卷	覆印：\$100
3.2	为期1年： 工作坊 生产试验 市场推广	场地租金 生产器材 推广资金	\$200/月 x 12月 \$2,000 \$2,400
3.3			
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（表8）。

为了项目计划目的，通常把项目时间按季度划分。在项目实施的开始，就应该按月或按季做出详细的实施计划 (workplan of operation)。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？

表8：黑胸毛腿蜂鸟假想举例：项目时间表（资料来源：RSPB/BirdLife BOE Training)

任务名称	第一年				第二年				第二年			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1. 本地居民支持和参与以可持续的方式开采树林资源												
1.1 社会经济评估	X	X										
1.2 建立居民参与途径	X											
1.3 评估市场需求		X	X									
1.4 评估树林承受能力		X	X	X	X							
1.5 树林资源计划						X	X	X	X	X	X	X
2. 生态生活必需的替代品迎合市场需求												
2.1 与管理部接触		X										
2.2 与源管理部门合作			X	X	X	X						
2.3 与决策者沟通							X	X	X	X		
3. 政府有保护集水区的策略计划												
3.1 寻找民生的替代品	X											
3.2 进行试验计划		X										
3.3 生产和服务			X	X	X	X						
3.4 复核数据						X	X					
4. 黑胸毛腿蜂鸟生态状况获得研究和记录												
4.1 预备保育纲领	X											
4.2 树林野外调查	X											
4.3 树林资源计划	X	X	X									

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，但其它的人可以为项目做贡献。

任务名称	负责人 / 项目合作伙伴或个人								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
3.1	X			X			*		
3.2								X	*

*: 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：

- 可能的资助者应该跟谁联系。
- 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，是分清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。

表 9：资源分管理表 / 项目实施计划 (资料来源：RSPB/BirdLife BOE Training)

任务名称	里程碑	时间												负责人	投入开支					
		第一年				第二年				第三年					人力资源	所需材料	薪金	印刷	操作花销	
1.1																				
1.2																				
1.3																				
2.1																				
2.2																				
2.3																				
3.1																				
3.2																				
3.3																				