

如何做 农村社区发展项目

——陕西省妇研会宁陕灾后重建项目经验梳理

陕西省妇女理论婚姻家庭研究会 社会资源研究所（SRI）

2017年10月

目录

导言	3
研究是为了行动	7
农村工作者的焦虑	7
你和村民都是研究者	7
项目管理与行动研究	9
宁陕项目概况	10
2002 年的宁陕	10
妇研会的介入	12
2017 年的宁陕	13
宁陕项目的设计	14
参与式项目设计	14
能力与脆弱性分析框架	16
可持续生计框架	21
社会性别视角	24
社区基金模式	27
问题树与干预方案	28
宁陕项目的过程管理	29
发掘妇女骨干	29
陪伴骨干成长	30
管理内部风险	33
应对外部挑战	37
宁陕项目的监测与评估	38
参与式监测与评估	38
项目终期评估结果	40
评估结果的应用	44
后记	47
附录	48
参与式农村评估（PRA）培训报告	48
社区发展基金管理制度	83
参与式监测与评估（PM&E）培训报告	86

访点申请表.....	105
访点活动计划.....	106
项目访点提纲.....	107
参考文献.....	108

导言

案例为谁而写

- 在农村从事防灾减灾、减贫、妇女发展、社区自组织建设等工作的农村工作者
- 支持上述工作的基金会工作者
- 关心上述问题或对参与式工作方法，行动研究等议题感兴趣的研究者

案例里有和没有什么

案例基于陕西省妇女理论婚姻家庭研究会（以下简称妇研会）2002-2008 年开展的宁陕项目实践经验撰写而成。农村工作是门实践的学问，光靠阅读肯定是不够的，在实践情境中观察和体会，可以掌握的东西要比阅读文本要快和牢靠得多，尤其是在有前辈指导的情况下。

但这样的学习机会毕竟可遇不可求，写这个册子，就是希望有更多伙伴能在有限的条件下接触到尽可能多的学习资源。我们知道，大部分伙伴最关心的就是实操细节。在这一点上，我们尽力满足大家，比如：在适当调整格式，隐去参与者个人信息后，我们将宁陕项目的参与式活动记录完整地以附录形式呈现在册子末尾——篇幅几乎和案例正文一样长。

然而，因为宁陕项目整体由前后几个子项目组成，资料繁多，很难尽数收录。同时，从 2008 年项目结束到现在（2017 年）已有近 10 年时间，尽管我们有机会回访项目点并与项目亲历者直接沟通，当年的执行细节也很难追溯和考证。因此，案例并未对项目内容进行事无巨细地还原。望谅解。

在册子中有很多文本框，里面大多承载了一些重要的概念。这是一个增强文本可读性的尝试，希望能维持大家的阅读节奏不被大段枯燥定义打断。但它们的重要性并不因此而降低，相反，创见和误解常始于概念，希望你在阅读和思考时也能特别留意。

案例有什么特点

册子主要为一线实践伙伴而写，大家怎么能看得进去，怎么能用得上，我们就怎样选材和书写。想到大家平日里都有很多事务性的工作要忙，仅有的阅读时间可能只在一天或一周的忙碌之后。因此，行文上我们尽量采取了口语化的表达，希望能让大家读起来轻松一些。

此外，我们也尽量采用了“参与式”的写作手法。先给出项目中比较有代表性的情景描述，请诸位思考自己会如何处理。之后分享宁陕项目的做法，与诸位一同分析、探讨。希望通过这一过程，能促使你在独立思考的基础上吸收宁陕项目的经验。

还有……

为了能写出对大家有用的东西，我们找了很多一线伙伴聊天。过程里最大的感受是：年轻的农村工作者，背负了太多压力。压力来自方方面面，个人成长、生活所需以及家庭的期望。对于是否继续走这条发展工作之路，很多伙伴是犹疑的。

其实，无论你是否将农村社区发展作为一生志业，在村里的这段时光都会很有价值。前辈们都说，这份工作传递的价值观、思维方式和技能是可以迁移，那些参与式的工作手法，系统分析问题的框架，平等、尊重的待人之道，都让自己在人生道路上受益良多，甚至对亲朋好友都产生了积极的影响。

希望这个文本能多少让你感受到这一点。

作者简介

陕西省妇女理论婚姻家庭研究会

陕西省妇女理论婚姻家庭研究会，成立于 1986 年，是研究妇女发展、妇女理论及婚姻家庭问题的理论工作者和实践工作者自愿组成的地方性学术团体，是非营利性的社会组织。宗旨是从理论和实践的结合上研究妇女理论和婚姻家庭问题，开展有针对性的社会服务活动，推动妇女地位的改善、促进两性平等。

研究和行动并重，是研究会一贯的原则。在过去的十几年中，我们透过不同领域和手法关注社会转型期的妇女问题和妇女地位的改善。实践中形成了自己关注的几个重点领域：农村妇女发展、法律援助、家庭暴力、社会性别培训、NGO 组织建设。

社会资源研究所（SRI）

社会资源研究所（Social Resources Institute, SRI），创立于 2008 年，是一家非营利性的研究与咨询机构。我们聚焦于农民生计与农村发展议题，与发展机构、企业和政府合作，响应农村社区层面的实际需求，探索有效的在地解决方案，并促进相关政策的落实与完善。SRI 聚焦于三个方向的知识挖掘和行动，包括农村社区发展、负责任投资、市场与减贫。

郑聪

本案例作者。香港中文大学社会服务管理文学硕士，目前主要致力于研究中国本土农村社区发展经验，为农村工作者提供学习服务，助力领域知识积累和工作者个人成长。目前在 SRI 担任研究经理，负责“农村工作者线上学习平台搭建”“扶贫基金会公益同行案例研究”等项目，曾参与“禾众基金会—沃尔玛棉农妇女市场能力建设”项目。

致谢及版权说明

宁陕项目相关资料由妇研会提供。感谢高小贤老师、陈建国老师、杨兴国老师、王婷等研究会同仁在案例写作中的支持和指导。

2017年5月，我们随宁陕项目团队回访项目点，与村民座谈，了解妇女骨干和村庄的发展现状。回访得到了社区骨干和村庄两委的大力支持，也在此向大家致谢。

在写作过程中，高小贤老师、储丹、李小萍、沈施圻、巫爱金、吴晨、许迅、周鹏、张倩、张婷婷等参与了初稿的评议，给出了宝贵的意见、建议，增强了文本的逻辑性，也让其更加符合使用者的需要。

时间是最宝贵的礼物，谢谢你们。

案例的版权由陕西省妇女理论婚姻家庭研究会、社会资源研究所（SRI）共享。
文中引用图片，除特殊注明外，均为本案例作者拍摄。

研究是为了行动

本章主要内容

- ◆ 边学边做也需要方法
- ◆ 行动研究的核心概念
- ◆ 行动研究与项目管理的关系

农村工作者的焦虑

在农村工作中，你最大的困扰是什么？

农村工作内容琐碎，极易导致思考的破碎。很多伙伴表示，自己最缺乏的，是结构化的分析框架和系统性的思考方式。没有这些，感觉自己就陷在了细碎事务的汪洋大海中，很难跳出来看问题：比如，每日起早贪黑地工作，带给村庄的价值是什么，自己的成长又在哪里？

对此，有些伙伴可能会选择进修的道路，通过进入高校学习来解答这些疑惑。更多的伙伴则倾向于边做边学，通过不断实践来自我提升。从某种程度上来说，这样的方式是符合农村工作需要的，毕竟学校很难教你如何与村民打交道。但“做中学”（learning by doing）需要适当的方法，如若不然，则很容易身心俱疲，陷入职业倦怠。

行动研究就是方法之一，可以协助你将实践和思考变得更加系统和深入，促进个人成长。

你和村民都是研究者

行动研究的核心在于：形成“研究—行动—再研究”的循环。在整个过程中，阅读、实践、思考、写作紧密相连，既促进行动的改善，也让零散的经验上升为知识。与此同时，行动研究也强调参与式的视角与方法，注重伙伴关系，通过激发、协助当地人行动，让他（她）们能认可自身价值，更好地掌握自己的生活。

我们确切地将此项目称之为行动研究，因为，它的关注点已经在价值观上出现了转移，不是以往自上而下以专家/老师的身份去指导、教育村民，而是与社区村民，各相关群体一起发

现、分析社区问题，认识能力、了解需求，共同建立社区干预的策略与具体的方法。这一规划努力想体现参与、赋权和知识的共同利用与再建构。

（项目总结报告，2006）

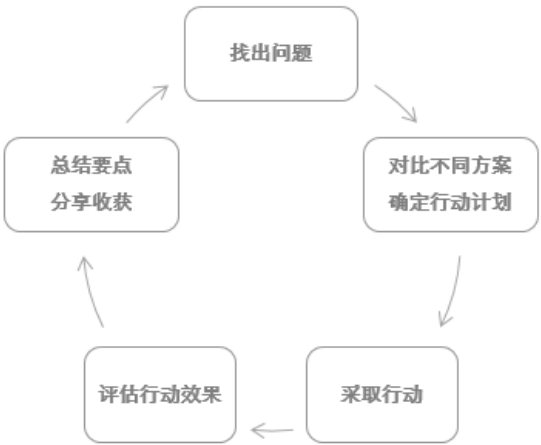
你是否感受到实践和研究是割裂的——研究是研究者的事，就算觉得成果读不懂、用不上，也无能为力，自己很难有生产知识的机会？行动研究可以改变这一点，在其框架下，我们、村民和其他行动伙伴都可以是研究者，大家在一起为了解决问题而学习，记录实践和思考的过程，并把由此形成的新知识重新用于指导实践，最终指向行动的改善。

表 1 行动研究的基本概念. *Introduction to action research: social research for social change*. 2nd ed. (Greenwood & Levin, 2007) 本案例作者翻译和制表

目的	改善参与者的境况 为知识生产收集数据
主体	专业行动研究者 组织、社区或网络的成员组成的团队
理念	所有人——包括专业行动研究者在内——都在每天的日常生活中积累、组织和运用复杂的知识
内容	专业研究者和利益相关方一起，界定要解决的问题，搜集相关知识，学习和践行社会研究技巧，采取相应行动并根据所学解读行动的结果
作用	推动多利益相关方的广泛参与 助力行动，为参与者创造更加公正和可持续的良好环境
特点	指向行动和改变，但不拒绝学院知识 相反，因为行动研究的成果会对利益相关方产生实实在在的影响，研究者对知识生产有着更加高的追求

行动研究讲的是，问题确定后，可能一开始你自己这个框架并不一定完整，但先去行动，行动的过程中你不断地收集数据、收集资料去评估。评估发现问题，哪儿不合适，第二轮再改，修改完了以后你再去行动。

这样就造成了一个螺旋性上升，它就没有一个终止，直到这个问题获得解决。那么这一过程中你所得到的那些知识和经验，就可以上升为知识，所以这个过程被称作是行动研究。



（妇研会同事访谈，2017） 图 1 行动研究的学习循环. 什么是参与式行动研究？（安迪，2004）有改动

项目管理与行动研究

你参与的项目，从开始到结束需要经过几个主要的环节？

无论是来自供职机构还是资助方的要求，相信流程大致都可以分为以下几个主要环节：前期调研、项目设计、过程监测、终期评估、应用评估结果。觉得似曾相识？的确，对照前图来看，它就是“行动研究循环”在项目层面的具体体现。

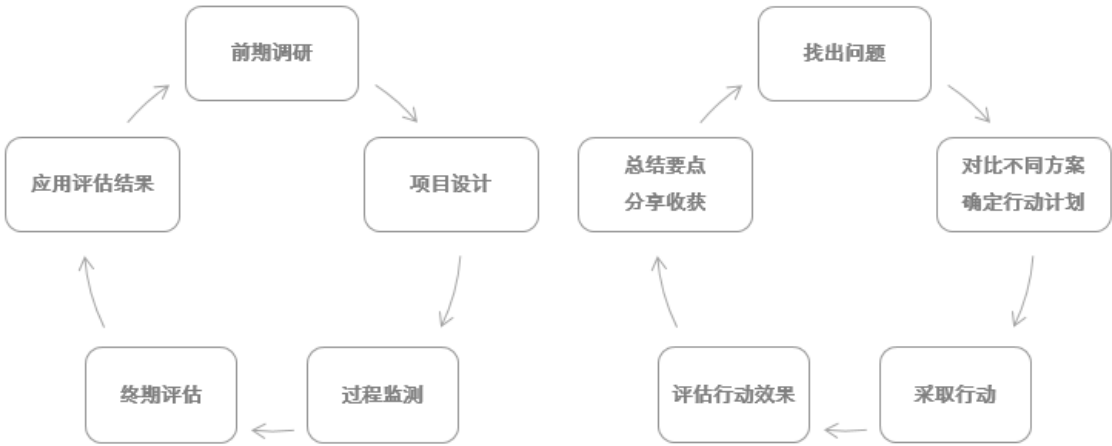


图 2 项目管理的流程. 本案例作者制图

换句话说，行动研究并不是什么新名词或者高端事，它就是你的日常工作。

当然，回想过往经验，可能你觉得每个环节的落实都有遗憾，比如：没有时间和相应的技术做前期调研，项目设计时缺乏对前人经验的参考，监测和评估报告上交就是结束，并没有用来指导行动改善。

囿于资金、管理方式、个人成长阶段等各方面的限制，这都是很正常的情况，大可不必懊恼。不过需要注意的是，即便有环节做得再不好，也不可直接略过。行动研究的核心是“研究—行动—再研究”的循环，环环相扣，缺一不可，唯有形成闭环，成效才能发挥。

接下来，让我们重温宁陕项目，探讨行动研究的实际应用。

宁陕项目概况

- 本章主要内容
- ◆ 项目村的历史状况
 - ◆ 妇研会的干预方式
 - ◆ 项目村的现状

2002 年的宁陕

宁陕县概况及灾情

宁陕县位于陕西省南部，安康地区北端，境内群山毗连、峰峦叠嶂，人称“九山半水半分田”。2002 年全县乡镇合并为 14 个，144 个村，553 个村民小组。全县总户数 15892 户，总人口 74000 人，其中农业户数 13961 户，61918 人。

2002 年 6 月 9 日宁陕县遭受特大洪水灾害，全县 14 个乡镇中 11 个乡镇遭灾，造成倒塌及危房 8600 多间，涉及 2800 多户，4700 多人无家可归。全县冲毁耕地 2.7 万亩，其中绝收 3 万亩。



图 4 地处山区的宁陕县，自然环境优美 图 5 项目村的老房子，近景水泥桥为宁陕项目修建

宁陕项目的三个项目村

皇冠镇朝阳村：全村有 3 个村民小组，71 户，295 人，村民多在海拔 1000 米以上分散居住，属高寒地区。村距皇冠镇 5 公里，距县城 90 公里，交通极为不便。主要种植的经济作物以玉米、土豆为主，有少量蔬菜、豆类。主要的经济来源：种植香菇和外出打工。

在“三大工程”¹实施前，村民经济收入的 40%源于林区采挖的野生药材，40%为用材林业及菌棒，20%为玉米、土豆等经济作物的收入。“三大工程”实施以后，村民不得进入天然

¹ 三大工程：天然林资源保护工程、退耕还林工程、京津风沙源治理工程。

林保护区采挖药材、砍伐菌棒，村民传统的“靠山吃山”的经济来源被彻底切断，只能靠 20% 的经济作物收入及过去剩余的少量菌棒和外出打工收入维持生活。

油坊坪村²：油坊坪村位于皇冠镇上游，秦岭南坡腹地深处，山高坡多，属高山村，平均海拔 1400 米，无霜期不足 150 天，气候高寒。村中心距镇政府 6 公里。全村 3 个村民小组，72 户，282 人，村民文化程度多为小学和初中。全村耕地面积 240 亩，主要农作物为玉米、土豆。前几年以香菇棒为主要的经济来源，现（2003 年）以外出打工为主要经济收入来源。

江口回族镇新铺村（七里坪村）：新铺村（七里坪村）为回、汉分居村落，全村有 3 个村民小组，159 户，928 人。该村耕地以沙质坡地为主，耕地面积原 1000 多亩，去年（2002 年）“6.9”洪水灾害冲毁耕地 360 余亩。村民文化程度大多为小学，初中文化程度 30 人左右，其中女性 10 人左右；高中文化 3 人，其中女性 1 人。

农作物主要是玉米、土豆、黄豆及少量蔬菜，退耕还林后黄豆已不种植了。现主要经济收入靠板栗和核桃，但挂果树不多，多为去年（2002 年）“退耕还林”时种植的幼树。在“退耕还林”前主要经济收入以花菇和木耳为主。去年人均收入 700—800 元之间（七里组更低）。村民多居住在山顶，不通公路，交通不便。七里组的自然生态环境恶劣，如遇旱天，当地村民吃水极成问题。（妇研会，2003）



图 2 2017 年 5 月底，本案例作者随妇研会同事一同回访宁陕项目村时拍摄的村庄环境

² 项目后期，该村的社区基金项目推进缓慢，村民积极性不高。最终，由村民、妇研会、资助方乐施会三方协商，该村退出了宁陕项目。缘由在后文中会有进一步解释。

妇研会的介入

陕西省妇女理论婚姻家庭研究会成立于 1986 年，是以关心妇女问题、促进两性平等为宗旨的一个非盈利性民间妇女组织。妇研会农村发展组以“关心农村妇女在贫困、健康、教育及参与社区事务中面临的困难和障碍，向妇女赋权，提高农村妇女地位”，为未来五年发展的策略性目标。（妇研会，2003）



图 3 陕西省妇女理论婚姻家庭研究会标志

从 1993 年开始，妇研会农村发展组在陕西省贫困乡村，相继开展旨在改善农村妇女地位，提高其生活质量的各类项目。多年来，已先后在陕西省丹凤、宜川、紫阳三县实施了农村社区发展项目，已经开展的项目有：妇女健康教育，妇女识字、技术培训项目，贫困地区妇女生育健康项目，修建乡村小学，贫困山村人畜饮水工程，灾后紧急援助及生态环境保护生态养殖项目。其中，参与性是研究会从事农村社区发展的基本理念和手法，保持社会性别敏感性是工作的基本思路。（妇研会，2003）

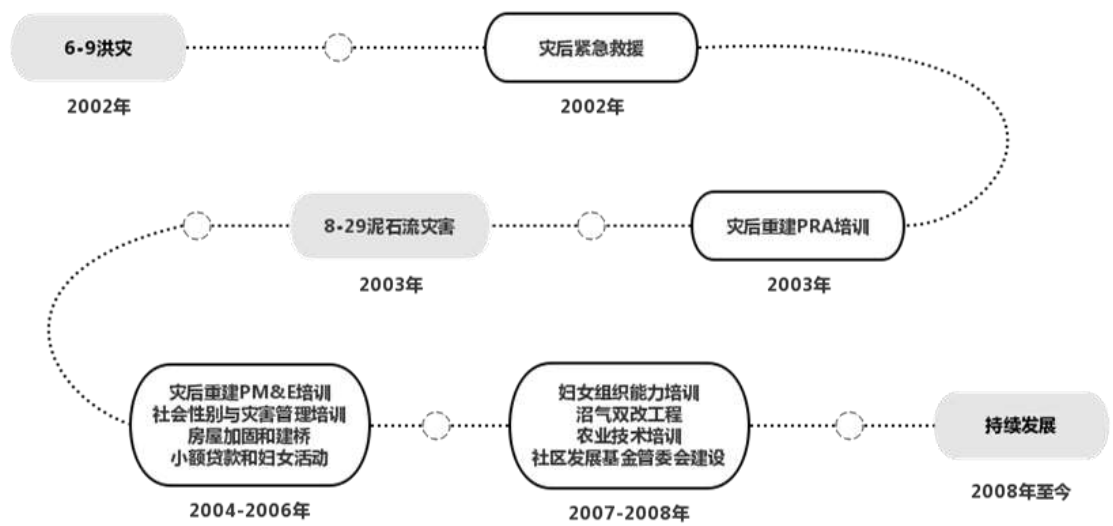


图 4 宁陕项目的历程. 本案例作者制图

2002 年，宁陕县遭受特大洪水灾害。在了乐施会的支持下，妇研会及时派人员前往宁陕灾区，经过需求评估和实地考察，对遭灾严重的八个乡镇实施了紧急赈灾。2003—2008 年，研究会又在两个乡镇的三个项目村³接连开展了 PRA 培训，灾后重建及社区防灾减灾与可持续发展，具有社会性别敏感的防灾环保和可持续生计发展，三期子项目，详情可见图 8。

此次案例研究，我们将重点放在紧急救援之后，主要呈现宁陕项目在灾后重建、社区发展方面的经验。

³ 彼时，项目点需要满足三个条件：偏远、贫困、受关注少。2003 年时，西汉高速公路尚未修建，通往皇冠镇的是一条小的石子路，新铺村不通公路，需要步行 2-3 小时进村。此外，项目社区的发展意愿也是选点时重点要考虑的要素。（妇研会同事访谈，2017）

2017 年的宁陕

2017 年 5 月底，本案例作者跟随宁陕项目团队回访项目村，通过实地走访及与村民座谈，看一看项目培养的妇女骨干和其他村民如今过得怎么样。2002-2008 年间，与研究会工作并行的，还有国家天然林资源保护工程（简称“天保”工程）的实施和西汉高速的贯通。植被的恢复显著降低了当地自然灾害发生的风险，而交通条件的改善则带来了新的就业机会。

如今，因为有大企业入驻皇冠镇搞旅游开发，朝阳村的妇女骨干们大多都举家从沟里搬到了镇上，开起了农家乐、民宿。新铺村则依托林业资源，种上了中药材。两个村的社区基金也仍在运转，新铺村的模式更是得到了当地银行和政府的认可，争取到了更多的资金支持，并注册成立了资金互助协会。我们也有口福尝到了大姐们的手艺：炆炒莲花白、腊肉炒洋芋、凉拌核桃苗等等，五星好评！



图 9 项目村妇女烹制的美食



图 10 项目村村民家里晾晒的天麻和土豆粉

虽然现在的生活比以前好了很多，但好光景下也有新挑战。如今，小额信贷 3000 元的上限金额已经无法满足村民的生产性借贷需求，大家都希望社区基金整体的资金规模，单笔的出借额度能再大一些。但是钱从哪里来，管理上的风险怎么办……

旅游集团的介入带来新的就业机会，但很多村民也因此没了土地。因为地处偏远，“不知道市场行情是什么样的”，村民种植的中草药大都是卖给贩子，对方要价多少就给多少……政府号召大家从深山里搬到镇上，有的村民不免忧心，“现在家里有地，搬下去，将来做什么？没地种，心里发慌……但不搬下去，未来咱的娃就赶不上人家镇上的娃娃……”

生活就是问题叠着问题，即便有项目的干预，旧问题可以得到缓解甚至是解决，新的问题依旧会产生。重要的，是人的改变——让村民拥有解决问题的信心、能力和方法。这些，正是宁陕项目的工作重点。下一章，让我们从项目设计阶段开始，去捕捉这些经验。

宁陕项目的设计

本章主要内容

- ◆ 用参与式的方法来做项目设计
- ◆ 宁陕项目设计所用的分析框架
- ◆ 宁陕项目的问题树和干预方案

当准备开展一个新的农村项目时，你会怎么制定项目方案？

先做需求调查，看下村民有什么样的想法？没错，村庄是当地人的村庄，他（她）们的声音是至关重要的。但不知你是否有疑问：那机构、资助方的想法呢？村庄是村民的，但项目是多方的。无论是资助方、NGO 还是政府，都带着推动改善的目标参与其中，投入了资金、人力等资源，和村民一样，它们都是项目的拥有者。因此，项目的方案应该是多方协商的结果。

协商是个技术活。各方有各方的想法，多种多样甚至相互冲突。将这些不同意见整合起来，成为可以实施的项目方案，需要我们掌握一定的方法。在本章中，我们将介绍宁陕项目用到的几种：参与式农村评估，能力与脆弱性分析框架，可持续生计框架，社会性别视角以及社区基金模式。

参与式项目设计

你有没有遇到过这样的情况：项目做到一半，发现村民并不满意，觉得没有回应到他（她）们的需求？如果有，你觉得背后的原因是什么？

除去“反悔”这种极端情况，更多时候，可能是一开始的需求评估没有获得充分的信息，或者是各方对于评估结果的理解和应用没有达成共识。需求评估时，村民有想说的话没有说出口，结果都留在心里变成了猜疑和怨气；也有可能是当局者迷，没有意识到自己真正想要的，其实是表面需要背后的东西。

怎样尽可能地充分挖掘信息、达成共识？要寻找调研者和所使用方法的最佳组合。如果你是一个很有经验的农村工作者，可以化工具于无形，那么无论是政府座谈，村民入户访谈，村庄大会还是随意的聊天，都可以收获颇丰。但如果你经验尚浅，还难以听话听音、挖掘隐含信息以及平衡各方意见，那么结构化的方法可能更能帮到你，比如参与式农村评估（Participatory Rural Appraisal, 以下简称 PRA）。

PRA 对我们的帮助在于：破冰、讨论、分享等环节的设置很容易打破僵局，调动起参与者的积极性；以分组的形式编排参与人员，协调发言秩序，也能避免一言堂的出现；画图等方式，则可以让信息的表达更加直观，降低村民的参与门槛。小组内充分表达后，再到全员参与的场合分享，也保证了信息的对称，有利于建立信任关系和形成共识。

表 2 宁陕项目参与式农村评估（PRA）培训安排。《宁陕参与式农村评估（PRA）培训报告》（妇研会，2003）

时间	内容
第 1 天	相互认识，期望与担忧，日程安排，参与性与参与式方法，常规评估与 PRA 的差别，PRA 的三大支柱，PRA 工具分类，当日评价
第 2 天	评价反馈，PRA 工具介绍（时间类、空间类、关系类、分序排序类）及练习，参与式能力—脆弱性分析框架，社会性别敏感，当日评价
第 3 天	评价反馈，PRA 的态度与行为及协助技巧，制定下乡计划，当日评价
第 4-7 天	下乡评估（收集、讨论、汇总信息）
第 8-9 天	反馈、总结、设计项目框架、总评估

参与式农村评估（Participatory Rural Appraisal, PRA）

根据罗伯特·钱伯斯（Robert Chambers）的定义（2002），在国际上，参与式发展研究与实践或规划 and 管理的途径被统称为 PRA (Participatory Rural Appraisal, 即参与式农村评估)，它是一个不断创新、壮大的大“家庭”，包括了不同的途径、方法和行为规范。其共同点是都能够用来促进向社群中或组织成员赋权的过程，由他们自己来进行评估、分析和规划，自己组织来采取行动、加以实施，并进行监测评估。

出处：《参与式发展研究与实践方法》（李鸥，2010）

宁陕项目的 PRA 并不是由妇研会同事直接组织村民完成，而是采取了培训当地人成为协作者的方式，希望能以此增强他（她）们的参与式工作理念和能力，让项目的效果能够更加可持续。培训的参与者既有县、乡镇两级的干部，来自民政、林业、农业、环保、扶贫办等多个部门，也包括了项目村村民代表。培训过后，大家再分组到村里去实地操作，结束后汇总信息，设计项目干预方案并将结果反馈给村民。

在做 PRA 的时候要完全尊重村民的声音。PRA 的成果做出来之后，要把信息反馈给村民，如果你把反馈的这个环节丢掉了，你觉得（结果）好像应该是村民说出来的东西，但有的村民会提出：“这不是我的，是你加入的。”（因为一开始是分组讨论，一组村民分享的内容，另一组村民不一定知道）PRA 的环节一步一步都要走到，不敢丢掉哪个环节。一丢掉就断一块儿，村民就会质疑，之后不断的这样，（误解）加深了，就麻烦了。

（妇研会同事访谈，2017）

完整的 PRA 培训记录，可见文末附录《参与式农村评估（PRA）培训报告》，收录了操作细节和工作员的反思。接下来，我们将着重了解宁陕项目 PRA 中的独特部分——为解决当地频发的自然灾害问题而引入的能力与脆弱性分析框架。

能力与脆弱性分析框架

结合前面提到的宁陕项目村概况，请尝试回答：宁陕遭遇洪灾，村民生命、财产损失严重，你觉得造成这样严重后果的原因是什么？



图 5 宁陕县洪灾情况. http://blog.9811.com.cn/index.php/action_viewthread_tid_8114.html

雨太大、屋太差，没有在第一时间运用正确的方式抢救人、财、物？除了这些，你是否还考虑到了背后的深层次原因，比如：过度砍伐导致的植被破坏，村民缺少应对灾害的正确知识，村庄则缺乏集体救灾的应急响应机制等？宁陕项目中，妇研会的同事采用了业内比较成熟的能力与脆弱性分析框架来引领对问题的分析。

表 3 能力与脆弱性分析框架. 《社会性别分析指南》（马奇，史密斯 & 穆霍帕德亚，2004）

能力与脆弱性类别	脆弱性	能力
有形的或物质上的 - 过去/现在的资源、技能及风险？ - 谁（男人和/或女人）对这些资源有使用和支配权？ 例：健康状况、技能、工作、房屋、水与食物供应、资金及其他财产		
社会的或组织层面的 - 人们之间存在什么关系？ - 他们的组织结构是怎样的？ - 灾害和组织如何相互影响？ - 人们参与组织的程度如何？ 例：家庭、社区中正式、非正式组织		
动机上或态度上的 - 人们面对灾害时的信念是什么？ - 男性、女性如何看待自己创造改变的能力？		

能力与脆弱性分析框架（Capacities and Vulnerabilities Analysis—CVA）

能力与脆弱性分析框架认为，人们现有的力量（即能力）与弱势（即脆弱性）决定危机带给他（她）们的影响以及他（她）们对待危机的方法。当危机超越了社会所能应付的限度时，就成为灾难。从长期而言，紧急救援应以增强人们的能力，降低他们的脆弱性为指标。

出处：《社会性别分析框架指南》（马奇，史密斯 & 穆霍帕德亚，2004）

能力与脆弱性框架引导我们从物质、人的态度和组织等三个层面关注应对灾害的条件。该框架还提醒我们，社区并不是同质的，男、女两性，经济状况不同的人群，应对灾害的条件并不相同，这些都需要我们在设计项目时充分考虑。

表 4 结合社会性别来分析能力与脆弱性.《社会性别分析指南》（马奇，史密斯 & 穆霍帕德亚，2004）

	脆弱性		能力	
	女人	男人	女人	男人
有形的或物质上的				
社会的或组织层面的				
动机上或态度上的				

表 5 结合经济状况来分析能力与脆弱性.《社会性别分析指南》（马奇，史密斯 & 穆霍帕德亚，2004）

	脆弱性			能力		
	富裕	中等	贫困	富裕	中等	贫困
有形的或物质上的						
社会的或组织层面的						
动机上或态度上的						

救灾不仅涉及人与自然的关系，更涉及到人的认识、能力以及人与人之间的关系。灾后重建不仅是硬件设施修复，更重要的，是面向未来的可持续发展，协助当地人分析问题，识别资源，自主制定解决方案，增强自身防灾、减灾、备灾的自主性和能力。（张和清，杨锡聪，2016）

灾害=潜在危险+脆弱环节
能力可以减少脆弱环节，同样的潜在危险之下，脆弱性环节越多，灾害越大；能力越高，灾害越小。
（妇研会，2003）

项目采用能力与脆弱性分析框架，有针对性地回应了宁陕面临的灾害问题。同时该框架对组织层面的强调，与农村发展工作致力于促进村庄能力建设的大目标也有很强的一致性。

与灾害相关的概念

灾害 (Disaster)

是对社会功能的严重扰乱，造成大规模的人员、物质或环境损失，其严重程度超过了社区运用自身资源能应对的范畴。当危害的负面影响未被妥善处理时，灾害就会发生。

潜在危险 (Hazard)

任何有可能对社区基础设施、服务、居民、财产和他（她）们的环境可能造成扰乱或危险的现象、物质或情形。包括自然的（地震、洪水等）和人为的（战争、火灾等）。

能力 (Capacities)

人们所拥有、能培育、动员和获取的资源 and 技巧，可以让他（她）们能更多地掌控未来和应对灾害威胁。

脆弱性 (Vulnerability)

经济、社会、物质或地理方面的障碍，降低了社区应对危害、风险影响的能力。它包括以下层面：物质层面（地质、资金），态度层面（愿望、信心、认识），社会组织层面（社区组织、人际关系）。

风险 (Risk)

当危害发生在脆弱地区，可能危及居民、财产和环境时，产生负面影响的可能性。

出处： *Community-Based Disaster Risk Management: Field Practitioners' Handbook.*
(Abarquez & Murshed, 2004)

《宁陕参与式农村评估（PRA）培训报告》（妇研会，2003）

宁陕项目经验：培训中的小组练习活动

表 6 针对宁陕水灾的能力与脆弱性分析.《宁陕参与式农村评估（PRA）培训报告》（妇研会，2003），有改动

	物质层面	态度层面	组织层面
脆弱环节	植被破坏严重 防洪物质准备不足	思想上认识不足，没有防范意识 没有一定的灾害常识	没有预警 政府组织不到位
能力	准备充足的防洪物资（沙袋、修堤坝） 进行生态建设（小流域综合治理等）	加强宣传，培训，强化群众对防洪的认识	成立防洪组织机构 设立防洪警戒线、警示牌 对危险地带人员的搬迁、撤离

表 7 针对宁陕火灾的能力与脆弱性分析.宁陕参与式农村评估（PRA）培训报告.（妇研会，2003），有改动

	物质层面	态度层面	组织层面
脆弱环节	森林、操场、火源、建筑面积、森林覆盖面积大，气候干燥，人为活动，生活用火	野外用火不慎，对火灾的警惕性不高，无防火意识	野外用火管理不完全到位 预警系统不完全
能力	灭火器材、通讯设备、车辆物资 建立防火带	用火安全的宣传、教育、遵守野外用火的各种制度	防火队、扑火队、护林员、宣传队伍 对护林防火人员进行必要的防火培训

通过运用能力与脆弱性分析框架，宁陕项目比较全面地识别了社区受灾严重的原因。这一分析结果将是后续设计干预方案的重要基础，我们将在本章末尾谈到。此处，我们只展示了运用该框架后的产出，详尽的协作过程仍可见附录《参与式农村评估（PRA）培训报告》。

可持续生计框架

如前述分析指出，宁陕的洪灾、泥石流灾害严重，植被破坏是很大的原因。当地人长期靠山吃山，“没钱了就拎着斧子到山上砍，砍完卖，卖完就有钱了。”（妇研会同事访谈，2017）为了恢复植被，政府实施了“天保”工程，但这样一来，当地人就必须另寻出路谋生。

国家实施“天保”工程后，村民失去了主要的生计来源，如果要协助村民摆脱困境，你觉得应该从何处入手？



引入特色产业项目，开展创业、外出务工就业培训？很多时候，急迫助人的心情可能会促使我们直接给出解决方案。但你是否有过担心，这样的方案是当地人想要的吗？是可持续的吗？

对于什么是可持续生计，联合国粮食及农业组织给出的定义是：1) 生计能抵御灾害和压力，2) 生计不依赖于外部支持，3) 能够保持自然资源的生产力，4) 不会对其他人的生计产生负面影响。（IFAD，2003）宁陕项目即以此作为项目设计的重要参考。

可持续生计框架（Sustainable Livelihoods Framework）

可持续生计框架是于 20 世纪 90 年代后期，由一些双边或多边的国际援助组织，如英国国际发展部（Department for International Development, DFID）、世界银行等与发展研究机构如英国 Sussex 大学的发展研究院（Institute of Development Studies, IDS）等合作，逐渐发展起来的。

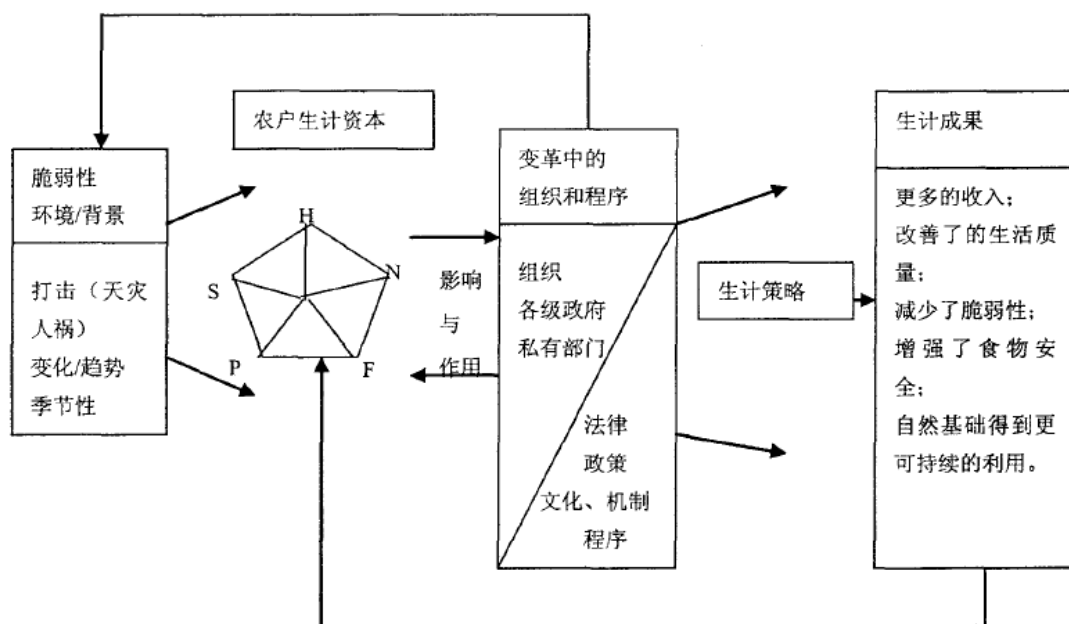
出处：《参与式发展研究与实践方法》（李鸥，2010）

可持续生计框架把农户看作是在一个脆弱性（天灾人祸/季节性/社会经济的趋势变化）的背景中生存。在其中，他（她）们可以使用一定的资产（人力/社会/自然/物质/资金资本），资产的状况决定于占优势的社会、机构和组织环境。

《可持续生计研讨班系列材料》（IFAD. 2003）

每一个社区，不论农村、偏远或者贫困地方的社区，它们内部都有资源。当这些资源或是资产被用于投资产生新的资源时，它们就转化为资本。环境因素也影响着农户的生计策略，即以何种方式配置与使用资产，从而满足他（她）们的生计目标。

《农村社区资本与农村发展》（Flora & Flora，肖迎译，2011）



注：H：人力资本；S：社会资本；N：自然资本；P：物质资本；F：资金资本。

图 6 DFID（英国国际发展署）可持续生计框架。（唐丽霞，左停 & 李小云，2010）

可持续生计框架既关注农户的优势，也关注他（她）们面临的脆弱性和受到的外部影响，提供了一个较为全面的分析思路。重要的是，它并没有直接给村民指定发展方式，而是通过增强农户的资本，降低其脆弱性，推动环境改善，让农户拥有更多、更灵活的生计选择机会。（DFID，2013）

可持续生计框架不会给农户直接指定一个生计路径，而是增加其选择的多样性和灵活性。

（DFID，2013）

在前面的章节我们提到，宁陕项目由前后几期子项目组成。随着社区情况的变化，每期工作各有侧重。在经历了紧急救援，灾后重建阶段后，项目的重点也从防灾减灾逐步转移到了可持续发展上。因此，可持续生计框架便成为了后一阶段项目设计的重要方法。

皇冠镇朝阳村 生计资本分析

人力资本：3个村民小组、71户、248人。人力资源充足，该村村民平均文化水平都在小学以上。近3年来由于朝阳沟整体规划为生态旅游开发区，农民耕地被征用，每户的土地补偿款人均在2万元左右。近年来外出打工村民很少，社区一些年轻农民对未来生计表现迷茫，甚至沉溺于赌博打牌、购买彩票等。农民对土地种植勤奋度大受影响，但是仍保留有养蜂和在自有山林里种植猪苓的传统。面对未来整体移民搬迁，大部分农户将生计发展的兴趣转向养蜂、药材种植以及经营农家乐方面来。有学习新知识的能力和兴趣。

自然资本：村民的耕地已被旅游开发集团征用。面临集体搬迁，生计主导产业面临重大调整（村民目前仍保留有少部分自有山林和柴山）由农耕转为生态旅游开发，由农民转换为居民。

物质资本：目前饮水和道路不成问题，村民文化活动室借原小学校空房临时使用。村内三分之一村民后买了小型锄草机，以及少量家用摩托车。

社会资本：社区小额基金管委会成员热心村内公益事业、几年来带领村内妇女骨干为大家发放回收贷款，积极负责、配合默契，与历届村两委关系融洽，得到行政上的支持和村民的信任，参与社区基金、文娱活动等，管理和组织能力得到明显提高，在 07 年终小额贷款管委会班子换届选举时全部当选。该村村民在土地补偿和移民搬迁方面，与县乡以及旅游开发集团的利害关系比较尖锐（前任村长因为处理这个问题不力被村民集体选举罢免掉，目前村民自发推选出村民代表与有关方面谈判）是目前社区动荡和不安定的基本因素，处于过渡时期。

金融资本：村民到乡镇信用社贷款不难，但是由于大多数人对今后生计的发展方向不太明朗。所以从信用社贷 3000-5000 元以上的大笔贷款积极性不高（一般用于建房、子女教育和看病）。村民普遍将各家大宗土地征用补偿款存入当地信用社作为风险保障，只用小额贷款来发展眼前生计。

冲击变化：旅游开发对该村在经济和生态环境上冲击较大。村民面临生产、生活方式上的重大改变。朝阳沟属于秦岭大熊猫、金丝猴的栖息地，该村如划归为生态旅游和房地产开发区，可能会对生态环境造成一定不利影响。

政策制度：农村合作医疗体系基本建立起来，村民有重大疾病和住院基本都能得到补偿。旅游开发策略以及县乡针对朝阳村移民搬迁所制定的政策会对村民的生产和生存方式产生重大影响，村民要求县乡和旅游集团对农民搬迁优惠条款的承诺能够形成法律文书保证兑现。

（二期项目点生计+CDF 分析框架，2008）

本节的最后，留一道思考题，可以比照上述分析做一个练习。

请结合前面对项目主要内容的介绍，将项目的活动设计与其对生计要素的干预联系起来。

桥、屋、圈、厕改造	提升人力资本
社区减灾培训	提升社会资本
社会性别意识培训	提升自然资本
种养殖技术培训	提升物质资本
参与式项目管理培训	提升资金资本
妇女社区基金建设	降低脆弱性
社区减灾协会建设	推动文化改善
河道清理	推动政府施政改善

社会性别视角

请画一张你脑海中的农民形象。



怎么样，画出来的是年轻人还是老年人，是男是女？

有伙伴曾发出过这样的感叹：“为什么我们平常挂在嘴边的都是农民伯伯，却很少有农民阿姨？”的确，细想之下，农民似乎天然有着一张男性的面孔。自古以来流传的，也都是男耕女织的说法。而如今，情况已大不相同。

“为什么只有农民伯伯，没有农民阿姨？”

相信大家都有所体会，当下的中国农村，农业女性化已是不争的事实。随着男性大量外出务工，农村妇女在农业生产、保障家庭生计方面扮演着愈发重要的角色。（孙大江 & 赵群，2016）这意味着，即便仅从解决社会问题的实际出发，开展农村发展工作，妇女的参与都已不可或缺。更何况，作为 NGO，性别平等本来就是我们工作的题中之义。

在宁陕项目之前，妇研会已经有了在紫阳等地的农村工作经验。紫阳项目从经济活动角度切入，在传统的性别分工下，很快就变成了一个男性主导的项目。基于紫阳项目的经验和教训，为了保障妇女参与，宁陕项目的设计中，一开始就明确提出了“社会性别敏感”的概念。在执行中，将妇女能力建设和组织化作为项目的核心内容。

社会性别（Gender）

生理性别（Sex）是人类生理上的事实，而社会性别（Gender）不是，作为男性或女性的经历会因文化的不同而相差很大。社会性别概念指在一个特定社会中，由社会形成的男性或女性的群体特征、角色、活动及责任。即社会如何看待男人和女人，以及期待他（她）们如何去思考和行动。

出处：《社会性别分析框架指南》（马奇，史密斯 & 穆霍帕德亚，2004）

与农村妇女一起工作，既易又难。轻松的地方在于，对于咱们这种没什么钱，给大家引进不了什么“大项目”的 NGO，女性通常不会不屑一顾，只要感受到你的真心实意，还是很愿意一起参与。（妇研会同事访谈，2017）难处在于，她们在做事时的担忧，往往要多过男性。

项目动员妇女多参与项目活动，在活动中多发言，但大家要么说有事不能来，要么来了也不怎么说话，你觉得背后的原因是什么？

山高路远确有可能阻碍参与，但更多的时候，距离不是体现在物理空间上，而是在心理上。一方面，可能是因为项目刚开始，妇女对我们还不是特别信任，搞不清项目要做什么，因而不愿轻易发言。另一方面，则可能是她们觉得自己参加了、发言了也没用，自己什么也不懂，或者至少是别人认为她们不懂，来参加活动就是不务正业。

协作者：为什么觉得男性贡献大？是以什么来衡量的？

妇女：经济嘛。

协作者：如果没有你们的支持，没有你们做这些琐碎的事情，他怎么能腾出时间来做有经济收入的事情？你们也要意识到自己的贡献，虽然没有直接经济收入，但一定要意识到自己劳动的价值所在，为什么觉得男性贡献大，只是单纯从经济方面去考虑，这样有过多的局限。协作者带领分析女性一天的工作量及贡献，没有女性的支持，男性也没有时间去赚钱，而且自己在家中也能产生经济效益，比如养猪、喂牛羊等，这些工作必须有人去做，所以大家一定要意识到自己在这个家庭中的贡献，而不要把自己看低。

（妇女组织试培训纪录，2004）

在很多人，包括农村女性自己的观念里，照顾家庭，是妇女天经地义的责任。如上面引用的这段记录，尽管来参训的都是妇女干部，她们还是觉得，自己只是做做家务，能赚钱的男人对家里的贡献更大。妇女的劳动价值，甚至是作为平等的人的价值都被严重低估了。

宁陕项目挑战了这一点。项目运用社会性别的视角和分析方法，带领妇女们重新认识做家务的意义：首先，它并不是天生就该妇女承担的责任，而是受到社会文化的规范，只是时间太久，大家已经习以为常；其次，家务劳动不仅为家庭创造了经济价值，更为社会承担了培养劳动力的责任。希望能以此，让妇女们认识到自己的价值，增强信心。

项目开展的一系列工作的背后，是为妇女增能/赋权（Empowerment）的理念。

妇女赋权强调的是妇女增强自己的权力，这种权力不是统治别人的权力，而是妇女在日常生活的互动中进行选择，通过自己的能力掌握物质及非物质性资源，以增进妇女的自我意识、尊严、幸福感的权利……赋权的出发点也并非存在于社区之外，而是存在于在地社区，不是外来工作者代替社区行动或独立描绘社区发展目标，而是强调在地的社区决策、地方自立（但非自给自足）、民主参与等方面的学习及自主实践（Friedmann, 1992）

（转引自 张和清 & 杨锡聪等，2016）

妇女的三重角色

由摩塞（Caroline Moser）在上个世纪 90 年代提出。

再生产角色：生育、哺育和其他家庭劳动。这些工作是为了保障劳动力的再生产能力。妇女的再生产工作不仅是指妇女生物意义上的再生产，更重要的是维持和照顾现有劳动力（丈夫和工作的孩子）和保障未来的劳动力（婴儿和上学的孩子）的社会再生产的工作。

生产角色：为获取现金和食物而进行的生产性活动和工作。

社区管理角色：妇女承担社区集体活动的服务工作。集体活动包括婚、丧、嫁、娶和社区的传统文化与宗教活动。妇女在这些社区活动中常常承担准备食物和照看小孩的工作，这些工作大多数是没有酬劳的。男性也承担社区管理的角色，但内容与妇女不一样。他们主要负责社区集体活动的动员与组织，社区的集体决策和日常行政管理。这些工作要么有直接有报酬，要么间接提高他们在社区的地位、赋予他们更大的权力。

出处：《社会性别分析指南框架气候变化影响与适应性社会性别分析》

（孙大江 & 赵群，2016）

社区基金模式

社会性别视角需要在具体工作中落地，你会为宁陕的妇女们设计什么样的活动，让她们能在做事中成长？



一般而言，农村妇女项目都围绕着文娱活动、卫生健康、环境美化、儿童教育等方面展开，这比较符合主流社会对于妇女角色的认知。而为了协助妇女实现更大的自我价值和社会价值，宁陕项目还推动妇女骨干们承担了社区基金管理的任务。自 2002 年救灾开始，到 2004 年提出建立妇女社区基金管委会，项目干预内容的演进，除了符合研究会推动妇女发展的工作目标，也契合社区发展的需要。

在宁陕的灾后重建阶段，妇女骨干和村委会一起，在房屋和桥梁加固中发挥了重要作用，动员村民参与，协调、监督水泥等物料的发放和使用。妇女骨干们的管理、组织能力得到了锻炼，也逐步获得了村民的认可，已经具备了承担社区基金管理工作的基础条件。

同时，项目也对已经开展的生计发展工作进行了反思，发现因为信息、技术等诸多因素限制，社区完全借由农业生产来增收存在一定困难，开展社区资金互助是更为适宜的增强生计资本的途径。因此，开展社区基金工作，也符合协助村民改善生计的项目目标。

项目村的社区基金管理办法也经由参与式讨论产生，详细管理办法可以见文末附录。

社区基金（Community Development Fund，简称“CDF”）

通常由外部机构（例如世界银行、国际计划）等注入资金，通过赋权和分权的方式，由贫困社区接受并使用，从而惠及那些正规金融机构覆盖不到或不愿服务的贫困社区和贫困群体。

社区发展基金向成员提供信贷服务时不需要成员提供抵押品，而是通过社区发展基金的自我管理、依靠成员之间的相互了解、社区规范形成的社会抵押来促进借款人履约。这样做，既缓解了贫困群体缺乏抵押品的困境，也能够充分运用参与式方法，发展适合当地的产业。

出处：《参与式自组织制度安排与社区发展基金有效运行——对陕西省白水 CDF 项目的案例分析》（朱乾宇 & 马九杰，2013）

问题树与干预方案

到这里，我们已经概览了宁陕项目在识别问题时所运用的方法：参与式农村评估、能力与脆弱性分析框架、可持续生计框架、社会性别视角和社区基金模式。这些分析的结果即是项目的问题树以及干预方案（图 16 和图 17）。为简明呈现整体逻辑，此处省略了时间的维度。在实际操作中，具体的目标设定和活动开展是有时间先后的，你可以通过图 8 重温时间线索。（问题树与干预方案产生的具体过程，可见附录《参与式农村评估（PRA）培训报告》）

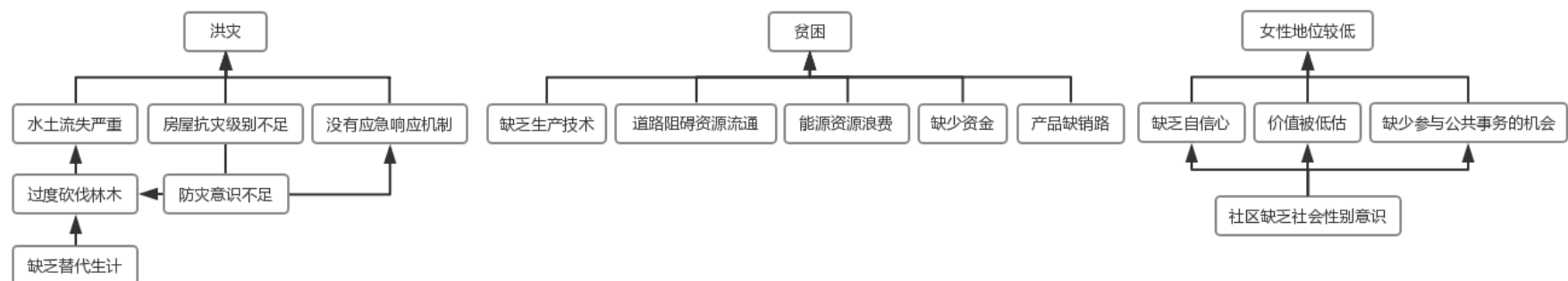


图 8 宁陕项目的问题树。本案例作者制图，经项目负责人审定

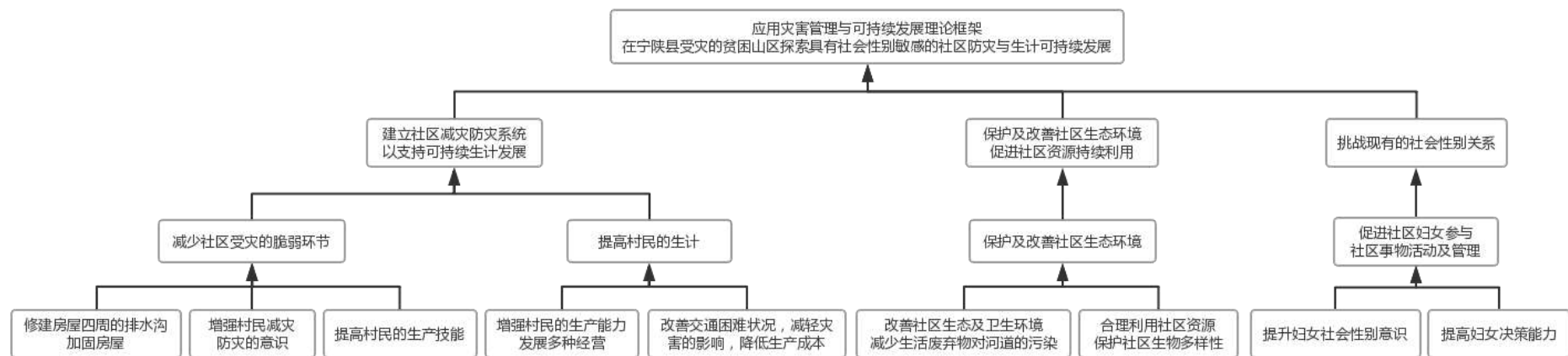


图 7 宁陕项目的干预方案。项目负责人提供

宁陕项目的过程管理

本章主要内容

- ◆ 发掘妇女骨干的方法
- ◆ 陪伴骨干成长的方式
- ◆ 应对计划外变动的策略

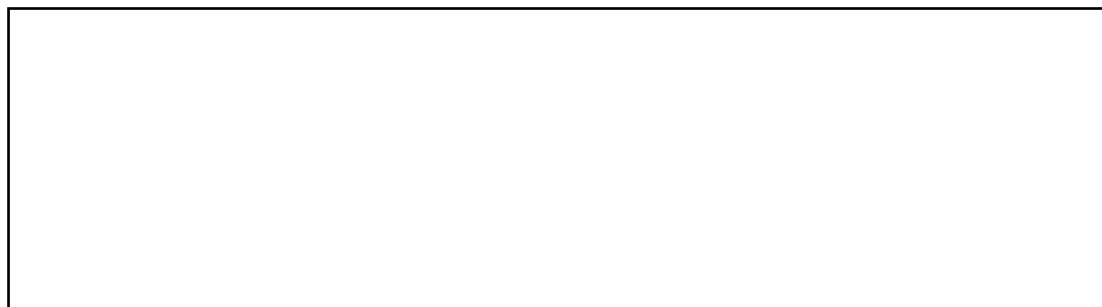
过程管理阶段，不同机构有不同的模式：有工作人员长期驻村的，也有驻扎在县、市里，然后以半个月、一个月为时间单位下村工作的。宁陕项目时，妇研会采取的是每个月访点的模式。每次出发去村里前，项目组的同事会写一个书面访点计划，写明访点的目的，具体的人员，行程安排等。访点后，同样会有书面报告，记录事项的完成情况和自己的思考。

正是得益于这些文本资料的存在，让我们在 10 年后，还可以还原具体现场，共同研习。我们也选取了《访点申请表》《访点活动计划》《访点提纲》各一份，供你参考，详情可见册子末尾的附录。接下来，我们将分别讨论宁陕项目过程管理中的几个重点内容：发掘妇女骨干，陪伴骨干成长，管理内部风险，应对外部挑战。

发掘妇女骨干

公益机构陪伴骨干成长，协助骨干带动其他村民发展，这比起 NGO 事事亲力亲为，能够让项目的效果更佳有效和可持续。正因如此，过程管理的一大重点就是识别和培养这样一批人。

项目需要从村庄中识别出潜在的妇女骨干，你计划如何操作？大致有哪几个步骤？



如果没有特意设计识别活动，那么通常情况下，你最先在村里见到和记住的可能是这些人：妇女主任或其他女性村干部，文艺活动骨干，村干部的爱人，学校里的老师等。一般来说，她们的表达能力都比较好，哪怕只有几次短暂的接触，已经很容易给人留下深刻印象。但，只要表达能力好就足够了吗？如要实现项目的目标，我们需要什么样的妇女骨干？

性格外向、会说话的人在团队中很重要，特别是在工作的一开始，她们能帮你打破僵局，把气氛调动起来。同时，表达能力也是一种自信心的体现，这样的人往往具有影响他人的能量，有成为团队领袖的可能。然而我们需要注意，为了实现带动他人成长，推动集体发展的目标，骨干还应该，甚至更应该是具有服务精神的，有比较强的学习意愿，能塌下心来做事。

但毕竟人无完人，我们要做且能做的，可能不是选出一个十项全能选手，而是发掘在上述各方面都表现尚可，在其中某一方面则特别突出的几位妇女，协助她们组成团队，相互配合做事情。而为了不遗漏每一个潜在的种子，就要确保一开始信息分享的到位——让每个人都知道项目是在做什么，可以怎样参与其中，让积极分子们都能在互动中自己“浮出水面”。

问：您一般是怎么把妇女骨干找出来的？

答：做需求评估的讨论过程中，你会发现有些妇女很容易被激起来，就不停地去发言。你就把这些人记下来，再逐渐支持她们。她们肯定是（所有妇女中）最积极的，自动就加入到（项目里），不需要你去把她们叫进来。在开会之前只要把这些人叫到。最早的时候你就是尽量每个妇女都叫到，然后你才能发现她们，然后再选择。如果说整个村子来做这个选择的时候没办法选，那就分小组，一个个小组就会出来了。你没必要自己去说，因为你再说就变成你主导的。

问：小组划分的话，是按人数，还是划片？

答：直接划片嘛。就是按照住的近的，多划一些都没有问题。因为你划的（妇女所在的区域面积）太大，她们有的人路远她就不来了，所以划小一点。反正就坐在那儿就跟村民聊天，划小一点，聊得更多。

（妇研会同事访谈，2017）

陪伴骨干成长

项目开展了一段时间，社区基金管委会的成员找到你说：“现在经济发展了，大家的资金需求也有变化，社区基金的规模、借款金额要是能大些就好了。”这时你会怎么做？

问：现在咱们村民怎么看这个社区发展基金，这个基金到底是谁的？

答：是由我们管委会来管理运作，资金不是我们村上的，还是咱们研究会的。说是我们自己的，借款人就没风险意识，他（她）就不管你了。

问：我刚才听你说，咱们贷出去1万，还有5万没贷出去，是什么原因？

答：平时他（她）要是稳重、老实，钱就给他（她）了，还是得看项目是不是稳当，有些人如果有可能把钱拿去打牌，就不能贷给他（她）。

问：我可不可以这么理解，这5万没贷出去，还是你们严把关的结果。

答：也可以这么说。

问：是不是还有一种可能性，就是大家的需求没那么大？

答：因为我们这个额度有限，最高就能贷到3000块，现在这个经济收入水平，3000块是做不了什么的。但是额度调大了以后，总共只有5万块，只有几个人能贷这个款。

问：再问一个问题，村民现在搞生产的话，社区基金的钱太小，他（她）们从哪儿贷呢？

答：信用社贷。

问：好贷吗？

答：还可以，利率要高一点。

问：一次可以贷多少？

答：也是根据信用度来的，信用度高的就贷得多。最高可以贷20万，最少可以贷3-5万。

问：咱们村的这82户，在信用社的分级中，有多少户是信用社肯定不给贷的？能贷到1万、3万、5万、10万、20万的有多少户？

答：能贷到3-10万的是绝大多数；10-20万的，就是个体户，规模大一点的，15-16户。

问：所以可以说，咱们这个资金，这15户是用不着的。剩下的60多户，能在信用社贷到3万以上又有多少户？

答：差不多也有20户。

问：那就40户走了，有一半。能贷到1-3万的又有多少？

答：只有4户是一分都贷不出来。

问：问这些问题，是想了解，有多少户是咱们这个社区基金的客户。这20户人家，在咱们这儿贷款，和在信用社贷款比，优势是什么？

答：其实能贷10-20万户的人，他（她）也会到这儿来贷小额的，利率低，手续简单，1-2个月贷几千块，很快就还上来……

问：再提一个思路，咱们贷信用社的钱，利息给了别人，如果是咱们自己做，贷款就留在咱们村上了，这个能不能做？

答：那肯定能做的。

问：现在很多地方都在做自己的社区基金，村里面集资、配股，可以分红，利息留在村上……

（宁陕项目村回访-妇研会同事与社区妇女骨干座谈，2017）

“陪伴”是大家经常提到的概念，也是容易引起困惑的点：我们的存在，能用什么样的方式，给村民骨干、给村庄带去什么样的价值？借由上述妇研会同事与村民的对话，我们可以体会到宁陕项目所采用的主要方式：通过不断提问，分享外部信息，协助村民梳理思路，增加决策的信息基础。相比直接给出解决方案，这更加能促进骨干的成长。而在陪伴的过程中，除了探讨问题本身，情感支持也必不可少。

管委会成员在实施项目各项活动过程中，总会遇到一些不讲道理或者不明事理的人的非难和嘲讽，时间久了，她们对所做的工作产生了畏惧和厌烦心理，去做好事却得不到应有的肯定和支持，为此很是沮丧，因此，常常提出不干的想法。

开始的时候，我们以为这是与各自的家务冲突，耽搁了自家发展经济。其实，这是问题的表象。从开始到现在，管委会成员对这份工作还是很热心和积极的，只不过，她们在做这些事情的时候，遇到阻力时没有得到及时的、应有的肯定和鼓励，间接地挫伤了她们的积极性。对于这个问题，我们进行了反思，项目官员、县妇联、镇项目办以及村两委在关键时刻对她们的精神鼓励和舆论支持做到不到位，才造成了现在成员的消极情绪。

因此，在今后的工作中，相关方应该一起，从各个方面对于管委会的工作进行更有力的支持，并要在社区村民中做好更多的舆论宣传工作，从社区动员的角度来使村民理解和体谅她们的辛苦和奉献。同时，要尽可能多地提供妇女骨干外出学习和交流的机会，使其感到自己的工作是有意义的，并不是孤立无援的。

而对于其表面上的与自己家务及发展家庭经济冲突的问题，一方面从误工补贴上给与提高，一方面要为其创造快乐工作的环境，即从文化娱乐、融洽村民之间的关系上着手。在这里，项目官员可能起着一定的作用，另外，妇女自身热情的持续更为重要。

（项目访点报告，2007）

NGO 的工作，很多时候都在传递这样一种相信：不是任何东西的价值都可以用金钱来衡量。人活于世，也并不只是需要物质就足够。在宁陕项目中我们看到，即便是在主流标准下的贫困地区，村民选择做或不做某件事，也并不仅仅是因为钱多钱少的问题。

对照我们自身来看，想必会更加容易理解。投身 NGO 的你如果也曾经萌生退意，很可能是觉得心累或者心寒——遇到困难时得不到支持，有进步时鲜有人鼓励。哪怕表面上看起来是没有获得与劳动价值相匹配的体面薪酬，深究起来，恐怕也是觉得自己没有得到应有的尊重。

陪伴骨干成长，不基于具体的事情来讨论是不行的，否则价值的传递就显得太浮泛。但若以人的变化为核心目标，一切事情归根到底就都是手段。无论是言语鼓励，组织外出学习，还是发放务工补贴，只要能传递出我们对骨干的尊重和肯定，都可以去尝试。一开始没有技巧不要紧，真诚去做，对方一定能感受到，经验在过程中慢慢积累就好。

用什么样的姿态去陪伴村民成长，有国外同行做了细致的总结。摘录如下，供你参考。

研究者的独特作用是什么：做一个外来者

- ◆ 开阔视野，让当地人看到相似的案例，看其他人都是怎么做的
- ◆ 加油打气，启发思考，让本地人有改变的信心
- ◆ 旁观者清，指出本地人没有看到的自身资源和没有意识到的思维方式
- ◆ 指出关键问题，有分寸地说本地人不好说的话，推动积极改变

行动研究者在工作中应具备的技能

- ◆ 自信，做事可以有困惑，但对自己和合作要有基本的信心
- ◆ 正直，不放弃专业和伦理价值
- ◆ 敢于承担风险，如果自己都不敢做，无法给本地人提供足够的情感支持和示范作用
- ◆ 幽默感（Irony），用另一个角度看世界，激励大家，创造开放的氛围，能举重若轻
- ◆ 安全感，在当地人中做自己，可以承受被忽视，有耐心容忍不确定性，还能传递自己的观点和希望
- ◆ 开放、尊重，对他人的经验和知识保有好奇心
- ◆ 更愿意提问，而不是发号施令
- ◆ 做事有章法，但也会适时变通

出处：《行动研究导论：为了社会变革的研究》

Introduction to action research: social research for social change. 2nd ed.

(Greenwood & Levin, 2007)

本案例作者翻译.

管理内部风险

2006 年 8 月，妇研会项目官员在和朝阳村社区基金管委会负责人通电话时，发现该村在上个月将社区基金的利率从 6 厘降低到了 4 厘，同时放贷 41,400 元。该决定由村委会、管委会和部分村民一起做出，事先并没有和研究会及县乡项目办沟通。而根据社区发展基金协议，基金运作过程中如有重大变动，应按下述程序处理：

根据社区发展基金协议，社区发展基金在整个运作的过程中，如有重大变动或议题的时候，必须按照程序，事先告知研究会以及县乡项目办，在研究会知晓的情况下，可以召集全体村民（超过半数以上）或者全体村民代表，召开会议，在充分民主的情况下，讨论议题，通过决议，并报研究会后，方可生效。

（项目访谈报告，2006）

社区基金管委会自行将贷款利率调低，你怎么看待这一挑战，计划如何处理？

遇到类似的情形，难免会受挫。项目有重大的变动，村上连招呼都不和自己打，感觉自己费心劳力，却没有和村民建立信任。而在接纳自己情绪的同时，更需要静下心来冷静追问：明明有共识在先，村民打破契约的原因是什么？

关于调低利息，根据了解到的情况，起初是由于几个村民提出利息高了，希望能把利息调低。情况反映到村两委，村两委就召开部分村民代表会议，根据代表的意见，决定调息。在这个过程中，管委会成员尽管也参加了会议，虽然感觉这个决定有些不合适，但是，她们没有发表她们的意见，只是根据村两委所召开会议的决定进行了执行，在现场就将款项放贷了出去。

我问管委会成员，当时，为什么感觉不对的时候，不提出自己的意见呢？她们回答说，因为我们在具体管这笔基金，如果我们提出不同意见（即不调低利息），担心村上的人认为我们在这里拿钱所以才不同意调息。我问，那么你们应不应该拿报酬呢？她们说，作为我们自己来说，我们觉得为大家服务，拿不拿钱本来无所谓，但是，做这个事情确实耽误了我们很多家里的事情，时间长了，也给我们个人和家庭增添了很多的问题。如果从长远来看，即使我们不拿，以后来做这个事情（指基金管理）的人也会面临同样的问题。现在不拿钱可以，以后就不一定是这样的情况了。我又说，好，既然应该拿钱，为什么我们又怕别人认为我们拿钱呢，尽管现在我们并没有拿到什么报酬？她们觉得现在在村上有很多人比较不讲道理，再加上村上最近在为卖地的事情矛盾很多，如果当面提出反对意见，怕引起大家更大的不满和误会。另外，这是村两委开会做出的决定，我们（管委会）也不好反对。

从谈论的结果来看，问题的核心在于管委会、村民以及村两委还没有理清各自的权责和义务是什么，大家只是知道要管好这笔钱，但并不十分清楚知道管委会应该怎样去做，才能行使好自己的权利以及处理好在管理基金方面与村两委之间的关系。

调息事件的发生，或多或少反映出一个现实：村两委认为自己在村上属于包办一切的，而管委会也认为所有的决策包括基金运作方面的事情村两委来做决定，管委会负责执行就行。这里面又反映出两个问题：一是村两委认为对基金管理方面的事情将来应该纳入自己村民自治的范畴内，也即基金管理的所属权是村上的，最终应该归由村委会代表村民来行使这个权利；而对于管委会来说，从过去到现在，不论是基金运作的决策还是日常管理，管委会对村两委都存在着很大的依赖性，有很多问题，在心理上总是希望村两委出面来解决，而自己总是甘于作绿叶，而不是让自己冲在最前头。

这两个问题都值得我们警醒，因为，社区发展基金的运作和管理从大的背景和目标来说，应该是村民自治的一部分内容，但是，这并不意味着必须由村两委来代替村民行使一切。如果所有的决策和管理权力由村两委来代替，那么，新农村建设中最核心的“管理民主”岂不成了一纸空文，我们所倡导的社区民主机制不更加南辕北辙了吗！而农村妇女要真正广泛地、多层次地参与社区公共事务的管理和决策，不但要在环境上创造出更多有利于妇女参政的条件，另一方面，妇女自身如何走过依赖性很强的这个“断奶期”，也是妇女所要面临的巨大挑战！

回到现实问题，如何更加深入广泛地发挥管委会的作用，规范村两委的责任和义务，以及明确研究会、县乡项目办在项目现在和未来的角色，不但是妇女、村民以及村两委要考虑和讨论的问题，而且更是我们做发展的工作人员所要探索和寻觅的答案。

所谓行动研究，大概就是这个要义：行动和反思的并行与互动。

（项目访点报告，2006）

根据上述问题分析，在宁陕项目中，项目团队从两方面进行了回应：一方面，指出问题的严重性，通过和管委会、村委会沟通，明确该决策程序有违之前双方的协商决议，请管委会就调息决策的前因后果给出详细的说明；另一方面，则悉心了解妇女管委会成员在决策时的具体想法，也重新审视社区基金管理中的权责关系，为更好地支持管委会工作指明探索方向。

研究会在整个基金运作的过程中，有完全的监管权力，任何重大的变动，必须在研究会知晓和提出意见的情况下才能最终形成决议并实施。因此，这次调息事件，从根本上来讲，是违反了社区发展基金的运作程序，再加之目前朝阳村旅游搬迁问题突出，村民与村两委之间的矛盾比较尖锐，从基金的风险防范角度考虑，决定暂时收回已经按照4厘放贷下去的贷款，待了解清楚事实，并与村管委会、村两委商讨出更加科学、规范以及切合实际的基金运作程序与制度后，再行放贷。

另外，请管委会根据事情经过，向研究会递交一份说明报告，解释此次调息事件的前因后果，以便我们对事件有一个清楚地了解和把握，同时，为制定新的放贷制度寻找一些经验。

根据这次调息事件，关于社区发展基金的运作，应该在项目村，针对社区发展基金的运作程序有必要重新强调相关群体的权责和义务，同时，我们还要就现有的运作程序和制度在进行新一轮的讨论和修改，这样，一方面可以启发朝阳村管委会更进一步主动地去完善基金运作，另一方面也对其他两个村的管委会是一种借鉴。

另外，管委会成员因为调息事件以及日常的财务记账遇到的困难，感觉自身在财务管理方面的能力需要提高，鉴于此，初步计划在十一月初，宁陕项目的妇女骨干会同乐施会在研究会其他项目骨干一起，举办一期小额贷款运作管理培训，来回应她们的需求。

对于社区发展基金的可持续发展，运作成本是必须考虑的问题，利息额度的制定是与运作成本息息相关的。起初，之所以将利息定在6厘，就是考虑到基金运作所需成本的问题，因为成本都是从基金利息中支出的：如果利息过低，成本支出超过利息收入，那么，对于基金的

可持续运作，将是不利的。

朝阳将利息从6厘调低到4厘，其中一个重要原因就是管委会与妇女骨干并没有考虑到有关社区发展基金运作成本核算的问题。因此，利用这次调息事件，我们将成本核算的问题提出来让社区讨论，一方面使相关全体对于基金的可持续发展培养成本核算意识，一方面促使管委会与妇女骨干学习和讨论如何使用利息，提升其财务管理能力。

朝阳村管委会与妇女骨干讨论后，认为基金管理运作成本也即利息的使用分为以下几类：

- ◆ 管委会成员误工补贴：300 元/人/年*3 人=900 元/年
- ◆ 妇女骨干误工补贴：100 元/任/年*5 人=500 元/年
- ◆ 公益支出及文化活动：800 元/年
- ◆ 办公费用：400 元/年
- ◆ 风险金：1000 元/年
- ◆ 社区救急慰问金：300 元/年
- ◆ 成本合计：3900 元/年

按照利息4厘来计算，每年所积累利息大约为3648元（最理想贷款状态下所收利息），成本支出超过利息积累；按照利息6厘来计算，每年所积累利息为4350.45元（最理想状态下），可以包住所需支出。

当这个核算结果出来后，管委会、妇女骨干、村两委以及村民代表意识到了成本核算的重要性，认为如果想让基金良性、可持续运转，必须将利息提高到6厘，一方面是出于成本支出的需要，一方面因为相对于信用社8厘左右（有的地方利息达到9厘），社区发展基金存在方便、还贷手续简便的好处。

大家经过讨论，达成共识，决定由村委会出面，在10月20日至25日之间，利用农闲时间，召开全体村民会议，有管委会成员、妇女骨干以及村两委成员将此次会议内容向大家进行传达，向全体村民做好解释说明，并提交调整利息为6厘的提案，在会上由村民会议通过后，进行执行。

（项目访点报告，2006）

做与人有关的项目，不如意事常八九。当问题出现时，有章可循是非常重要的，这便是项目一开始就开展参与式项目设计的必要。而在陪伴村民成长的过程中，手法以激励为主，但也不能演变成溺爱。如上述案例，在处理问题时，我们要对村民行为背后的原因给予充分的理解，协助其增强处理问题的能力；但和村民一起回溯大家共同制定的原则，督促其履行应有的责任也同样重要。

应对外部挑战

除了内部执行情况引发的变动，宁陕项目还遭遇了很多外部挑战，比如：暴雨、洪水的再次来袭，政府林业政策的变化，企业在村里开矿带来的问题等。前两者带来的项目延期和内容调整，处理相对简单，在此不赘述。以下主要就后一问题与你共同讨论。

有大企业在项目村搞开发，在征地的问题上和村民产生了矛盾，你准备如何处理？但另一方面，企业的开发也带来了更多的务工机会和收入，村民对项目一开始设计的农业生产、社区基金工作不太感兴趣了，对此，你会怎么做？

提升相对弱势人群的福祉，这对于 NGO 来说是个基本原则，但具体的工作方式可以是多种多样的。在宁陕项目中，妇研会采取的策略是：考虑到情况的复杂，完全相信村民解决问题的智慧和能力，而不从机构的角度直接干预。事实证明，项目前期对村民进行的能力建设，也确实从侧面起到了积极的作用，村民能更加有意识去维护自己的合法权益。

前面提到，应用可持续框架，不是为了给村民指定一条具体的谋生之路，而是协助他（她）们增强选择的自由。这也是妇研会的同事在宁陕项目中所秉持的原则。高速公路的修建，给村民带了做小生意、工程建设等新的就业机会，也给部分村民带来了数额可观的拆迁补偿。在这样的情景下，项目最开始设计的社区基金、农业生产内容，在村民处的重要性就降低了。

“那几个妇女是很厉害，但是都因为修高速路，（就不再参与项目）。我觉得也不能责怪人家，人家做得都对。家里购买了机械，公路修完了之后，以后跟着这个公路继续走。我觉得都应该尊重，个人选择嘛！”

（妇研会同事访谈，2017）

最终，经过村庄、妇研会和资助方乐施会三方协商，该项目村选择了退出，最初设计给该村的款项，转移给了其他两个项目村继续使用。从参与决策本身来说，这样的协商和选择是积极的——尽管结果和项目设计之初有较大差别。

其实，即便不由这样意外的状况引发，在项目制的框架下开展工作，也要从开始就思考退出机制。我们只是和村庄相伴走一程，大家用一定的资源在一段时间内共同完成一个既定的目标。当阶段目标完成，村庄的能力得到提升，也就到了公益机构应该撤出的时候。具体何时退出、如何退出，与项目的监测评估工作密切相关，这将是我们在下一章节要关注的内容。

宁陕项目的监测与评估

本章主要内容

- ◆ 参与式监测与评估
- ◆ 项目终期评估结果
- ◆ 评估结果的应用

参与式监测与评估

你是怎样衡量项目成效的，如何知道执行是否顺利，目标是否达成？

一般来讲，在项目设计的初期，我们会针对项目的目标设定细分的指标，然后比照这些指标来进行项目的管理。简单来讲，就是当你“看到”这些东西的时候，就证明项目的执行没有偏离计划，或是项目的目标已经达成。那么，又该如何制定这些指标？

如果是传统项目，基本可以参照往期的经验，将指标迁移过来，根据新的项目背景做些微调就可以。如果是新的项目内容，或许有些研究成果可以参考，但大体上，指标设定更像是大胆假设。无论哪一种情况，项目执行后，总会或多或少地出现“完不成”的情况。更经常出现的状况则可能是：你觉得已经达成目标，村民却觉得差得还远。

其实，实践结果与计划的差别本身不是问题，真正的问题是对差别的不认同，进而由不认同而产生矛盾。为最大程度地避免这样的情况发生，宁陕项目的做法是：指标也由村民、当地政府、资助方等多方共同参与制定。这样，一方面通过将参与性的理念一以贯之，让项目真正为多方共同拥有；另一方面，也让大家提前对项目的监测评估体系达成共识，将项目后期因不认同衡量标准而引发矛盾的风险降到了最低。

像推进参与式农村评估（PRA）一样，宁陕项目也开展了参与式监测与评估（Participatory Monitoring and Evaluation, PM&E）培训。培训历时一周，包括了“对 PM&E 基本内容的学习，应用所学讨论初步方案，下乡征求村民反馈，最终确定方案”几个环节。

表 8 宁陕参与式监测与评估培训（PM&E）日程安排.

《陕西省妇女研究会宁陕参与式监测评估培训报告》（妇研会，2004）

日期	内容
23 日	相互认识 期望担忧 项目介绍 项目周期 监测评估 案例介绍 常规监测评估与参与式监测评估 鉴别相关群体 结果指标
24 日	过程指标 监测评估指标 下乡工作计划
25-26 日	项目点活动
27 日	小组汇报 建立监测评估体系
28 日	确定实施方案

这一过程的产出即是宁陕项目的监测与评估体系，指标与目标相对应，兼有定量、定性。详细的培训记录和总结可见文末附录《参与式监测评估（PM&E）培训报告》。

表 9 宁陕项目的监测与评估体系.《陕西省妇女研究会宁陕参与式监测评估培训报告》（妇研会，2004）

目标	指标
减少社区受灾的脆弱环节	◆ 85%的村民房屋周边建有通畅的排水沟 ◆ 所有住房完成 1 米左右的水泥砂浆外粉防水墙围 ◆ 60%的受训户能掌握 1—2 种养殖技术（不包括单页种养殖资料）
提高社区村民的生计	◆ 60%的受训户能掌握 1—2 种养殖技术 ◆ 85%的贷款户通过贷款项目收入有所增加 ◆ 还款及清息率均达 80%以上 ◆ 有制度健全的小额贷款管委会 ◆ 项目投资的桥、路保持畅通 ◆ 达到设计标准并通过验收的桥、路
保护及改善社区生态环境	◆ 社区小学全部学生与 70%村民了解基本的环保知识 ◆ 每学期给学生开展 2 次以上的环保宣传教育 ◆ 配置生态保护知识的 VCD 光盘 ◆ 每年开展 1—2 次环保宣传教育活动 ◆ 每个村民小组产生 1—2 名妇女环保骨干

目标	指标
	◆ 选出合格的妇女环保骨干 ◆ 产生环保组织管理制度 ◆ 有妇女组织村民讨论、产生制度及组织 ◆ 编写一套村民能看懂的环保宣传知识小册子 ◆ 图文并茂的小册子 ◆ 户均一本环保宣传知识小册子 ◆ 每户都贴有环保张贴画 ◆ 保证每户一张 ◆ 村民参与设计编写 ◆ 80%的农户以家庭为单位集中处理生活垃圾 ◆ 有固定的垃圾堆放地 ◆ 宜林荒山/地数量是否减少
促进社区妇女参与社区事务	◆ 70%的村民了解基本的防灾减灾知识 ◆ 妇女骨干传播防灾减灾知识每季度 1 次 ◆ 建有社区妇女骨干的环保协会 ◆ 环保协会有清楚的活动计划和制度 ◆ 形成社区妇女环保组织网络 ◆ 每片产生 1 名环保骨干 ◆ 50%妇女参与社区环保及相关活动 ◆ 社区妇女环保组织网络是否正常运转 ◆ 有妇女骨干参与村委会竞选 ◆ 妇女骨干为所在片的妇女每年组织 2—3 次社区环保活动 ◆ 对妇女的社区组织技巧培训 ◆ 妇女的满意度 ◆ 村民对整个项目的满意度

项目终期评估结果

基于上述指标,我们就可以开展项目的监测与评估工作。监测主要是为了把握项目执行进度,而评估的作用有二:回应问责,同时为项目下一步的发展指明方向。在上一章节的末尾我们提到,项目何时可以退出,如何退出,决策的最重要依据就是每个阶段的评估结果。依照项目进展,妇研会委托了云南社会社科院的学者,于 2006 年 3 月和 2008 年 12 月,前后两次对项目进行了评估。

因为项目内容具有延续性,两次评估的框架大体相同,后一次的结果可以反映前后几期的整体情况。因此,我们将先呈现这部分内容,让你能够对项目有一个完整的了解,随后,选取其中有关社区妇女组织建设的部分,进一步体会宁陕项目是如何将评估结果用起来的。

2007-2008 年两年期间，宁陕项目目的是通过多种能力建设、生计发展以及为妇女及其社区组织提供支持等活动，注重提升社区妇女的综合管理能力和强调妇女的参与，结合参与性社区综合发展，推动社区妇女发展基金管理委员会向社区服务型组织过渡，促进社区可持续发展，为当地新农村建设提供参考。

根据项目目的，设定的具体策略性目标有 4 个，主要为：

1. 继续提高村民可持续生计发展能力
2. 进一步改善社区生态环境
3. 促进妇女社区发展基金管理委员会成为自我管理、自我发展的社区组织
4. 促进防灾减灾和生态环境保护社区良性发展经验的交流和推广

依项目目标，2007—2008 两年项目活动的主要内容如下表：

目的	策略性目标	相应对策	活动
推动社区妇女发展基金管理委员会向社区服务型组织过渡，促进社区可持续发展，为当地新农村建设提供参考	继续提升村民可持续生计发展能力	社区发展基金的管理与运作培训及考察	4 次开展小额贷款的运作与管理交流活动，分别是丹凤、宁陕、西安培训及云南考察
		瞄准社区自然资源可持续利用的生计技术培训（生计项目开发）	为村民/妇女骨干提供 4 期农业技术培训
	进一步改善社区生态环境	开展社区环保活动，提升妇女/村民环保意识，改善社区生产、生活环境	新铺村结合沼气工程配套 40 户示范户改圈改厕 对新铺全村村民和示范户进行改圈改厕培训 三个村环保协会妇女骨干进行防灾备灾、环境保护知识讲座，定期开展环保宣传
	促进妇女社区发展基金管理委员会成为自我管理、自我发展的社区组织	妇女组织能力建设	逐步推动妇女就参与社区公共事务举办讨论会或交流会 促进社区内外妇女组织之间的互动，在 3 个村妇女骨干之间每年进行一次交流
		社区文化建设	修缮 3 个妇女活动室 社区妇女组织开展形式多样的文化娱乐活动 协助妇女骨干利用小额贷款积累开展社区公益事业
	促进防灾减灾和生态环境保护社区良性发展经验的交流和推广	防灾减灾知识及生态环境保护培训讲座	县妇联与骨干开展培训（两次，每乡镇一期） 召开以社区为基础的防灾减灾经验交流会

（2007-2008 年项目终期评价报告，2009）

针对上述项目内容框架，评估者设计方案并开展了评估工作。评估结果显示，整体而言，项目的目标基本达成，通过培训、交流，村民进一步提升了社区基金管理和农事生产所需的技能，村庄的生态环境和面对灾害的脆弱性也显著降低。以下是项目达成的主要成果。

社区基金发展，村民生计改善

从衡量指标而言，新铺和朝阳基本实现 60% 以上的人使用贷款，40% 以上的村民增加了创收渠道，并且在经过多次养殖技术培训后，实现了经济收入增长。通过这些培训活动，新铺村的人均收入增长，收入的途径也增加，仅 2008 年人均纯收入就比去年增加 400 元。

人行石泉支行以及安康中心支行主管农村信贷试点工作的有关人员已经跟踪了新铺基金管委会 4 年，了解了新铺村推行小额贷款的经验以及发展思路的探索，人行系统拟将新铺村社区基金信贷模式作为发展农村信贷的试点，并准备给予管委会财会人员进行信贷业务培训，建立健全信贷风险防范机制，以及给予资金和办公设备上的支持。如此，新铺村社区基金管委会小额贷款管理模式不断走向完善和可持续发展。

妇女地位提升

管委会成员在村民中的威信也越来越高，项目刚开始的时候，管委会开会需要村委会的支持、协助，现在是管委会召集村民大会之后，村委会顺便召开全村会议。村民在参与村级事务管理中的热情和积极性都越来越高。在 2008 年 9 月的村两委换届选举中，村民能够畅所欲言对候选人的看法，对村民领导的意见。在新铺村，5 位支委成员，有 1 位妇女；7 为村委成员，有 2 位妇女。在 2008 年的村民自治选举中，妇女参与了竞选村长。

在 2007、2008 连续两年的三八、八一等节庆活动中，环境健康小组还拓展了宣传范围，搞各种评选，设立了一系列奖励，比如致富能手、三八红旗手、优秀干部、五好家庭、好丈夫、好妻子等。被选为 4 个好丈夫之一的村民表示“特别骄傲”。这些评选活动的全过程由妇女组织，妇女评选出来以后告知村两委。

防灾减灾意识、能力增强

2007 年的 7、8 两月两次连降暴雨，其降雨量和破坏力甚至不亚于 2002 年 6 月 9 日的洪灾，不少村民的房屋墙基被洪水浸泡，还有的为泥沙所埋，少量农田冲毁，但是由于 6.9 洪灾以后，经过研究会的大量培训，村民减灾防灾和保护生态环境的自觉意识已经大有提高，作为全县 2 个特困村之一的新铺村，家家都对房屋墙基实施了水泥加固，原先住在玉皇沟里的几家生态环保特困户实行了移民搬迁，所以在大雨来临之际，已经将村民的损失降到了最低程度。而与新铺村临近两个山沟在这次暴雨和泥石流灾害中损失严重，道路被毁，有些人家的房屋倒塌，土地几乎全被冲毁了。

还有，早在 2006 年，村民就意识到钼矿矿渣在村子河流的上游排放可能会影响到村民的饮用水安全，到，2007 年 6 月，经过管委会、村委会与村钼矿厂的不断磋商，钼矿厂终于统一拉了 3 公里管子把矿渣排到村子的下游，基本不影响本村河流，对村子的危害降低到发展。另外，村民还认为位于村子所在山顶的大理石矿厂也可能存在潜在威胁，因为把山顶上刨开

挖石头，破坏了农田，大家担心发生泥石流，对村子带来致命影响。由此，管委会、村委会一直与大理石厂进行协商，希望给予补偿，现在还在通过县上进行协调中。

对合作伙伴的影响

宁陕项目的主要合作伙伴是县级妇联和江口回族镇和皇冠镇的两个镇政府。宁陕县妇联具体负责项目实施的副主席向冬梅谈到，作为妇联专门负责项目的工作人员，她参加研究会和乐施会的活动，基本每个月都到项目点，是跟着项目一起成长的。到2007年项目开始的时候，心态是很轻松的。她已经悟出发展项目与传统政府项目的不同，发展项目更注重村民的声音，期望培养社区的力量，让管委会妇女依靠她们的能力开展活动，妇联仅是协助者，而不是指挥被动的村民。

江口回族镇李勇智副镇长介绍，江口回族镇政府部门通过与研究会的合作，无论是资金来源还是项目管理方式，都有很大冲击，尤其是活跃了政府工作人员的思路，值得进一步思考，并于工作中借鉴。因为传统行政工作方式是使用自上而下单方向的行政命令手段，而在研究会开展项目过程中，却始终是配合，从来不主导，而且是充分尊重群众意愿，按照群众选择进行。他说，在以后自己的工作中，不会单纯依靠上面的决策就拍板定了，但是“要走自上而下、自下而上结合的工作方法”，不能单方面就决定。

（2007-2008年项目终期评价报告，2009）

可以看到，经过了6年时间，宁陕项目在几个既定维度都实现良好的成效。但在某些环节，项目仍然存在不足，特别是在“促进妇女社区发展基金管理委员会成为自我管理、自我发展的社区组织”这一目标上，还需要做更多工作。评估结果显示，在07-08项目期内，这一转型刚刚起步，大部分的工作还只是处于规划的阶段。

现在整个村级发展越来越大，想法也越来越多，管委会成员能力不断增强。（新铺村）管委会的妇女骨干介绍，围绕股份制改革，管委会计划一是把养殖搞好，实行统购统销，统一买饲料，村民不用为买饲料、销售鸡蛋发愁。二是扶持养猪大户，通过大户带动村民发展。三是就是成立专业合作社。新铺还要发展1000多亩核桃，近年宣传群众用沼液给核桃树施肥，几年以后结合项目入股的形式成立核桃协会，建立核桃深加工小型企业。所有这些活动，核心是从贷款组织到合作组织的转化，必须和优势产业结合，否则没有落脚点。

2007年年底，朝阳通过管委会改选，确定了候选人培养计划。2008年11月，管委会组织村民讨论了朝阳村社区管委会组织和社区基金的发展方向和行动计划。村民认为，在旅游开发和村民迁居未定的前提下，朝阳村未来的发展方向可能在旅游产品（如特色蜂蜜、核桃、野山栗等）开发、农副产品加工和农家乐经营等几个方向发展。在县妇联的协助下，朝阳计划和附近的新厂乡合作成立专业合作组织，新厂乡技术比较成熟，朝阳还可以在技术上多学习。管委会成员还提出，为了使社区基金能够长期为产业服务，并持续发展，应该继续动员村民参与社区基金参股、配股经营，委员们还讨论了宣传村民参股配股的条件、风险责任和权利，以及利率分配等细节。

建立妇女活动室的主要目的，是期望通过文化活动带动，先把妇女组织起来。具体实施中，2007、2008 年两年的三八节以及 2008 年的迎奥运文艺汇演，新铺、朝阳两村管委会都继续组织开展了村级文娱活动，不仅提高了妇女参与度，而且增强了妇女自信心。但虽然新铺和朝阳持续进行相关活动，村民普遍反映活动内容局限性较大，不能满足群众多样化的需求，尤其是朝阳，村子面临外部的影响非常大，并且每次都是单纯的唱歌、跳舞活动，活动越来越不具有吸引力，难以组织。

（2007-2008 年项目终期评价报告，2009）

基于这样的情况，评估者和妇研会同事均认为，机构并未到撤出的最佳时机，还需要跟进一期项目，进一步推动社区基金管委会的发展。但很遗憾的是，因项目团队人员变动等多方面的原因，宁陕项目也就没有再继续下去，在 2008 年便正式结束。

评估结果的应用

宁陕项目因为由前后几期有延续性的子项目组成，每期项目的管理周期都很完整，这给了我们一个从内部观察的机会——看前一期的评估结果是如何被用在后一期的项目设计中。请注意，评估并不一定是要外部专家来完成的。如行动研究的理念所指出：一线工作者自己的思考同样，甚至更为重要。

如果管委会的功能只是管理这一批社区发展基金的话，管委会的前景将会非常的不容乐观。一是因为基金是管委会存在的前提和根本，但是基金的壮大是一个长期的过程，基金越小，管委会越不能独立发展，其风险也就越大；二是因为管委会要在村级层面存在下去必须有村民以及相关群体的认可，单纯的经济往来，对于建立广泛的信任的影响将会非常小，没有足够的信任，其合法性和合理性将不能得到保证，对于未来的发展，则不言而喻。

所以，扩展管委会的功能，使其成为一个具有多种作用和影响的组织，是管委会可持续发展和壮大的一个有效途径。我们可以从文化娱乐、经济发展、妇幼保健以及参与村务等多方面着手，发展更多的妇女来参与，妇女可以从中获得必要的机会、提升自身的意识和能力，这样，管委会有了很好的发展，同时，还可能促进更多的组织发展，对于妇女和村民，又将提供更多参与的机会，从而形成一个组织-个人-组织的良性关系，这对于促进项目村的村民治理，也许是有积极作用的。

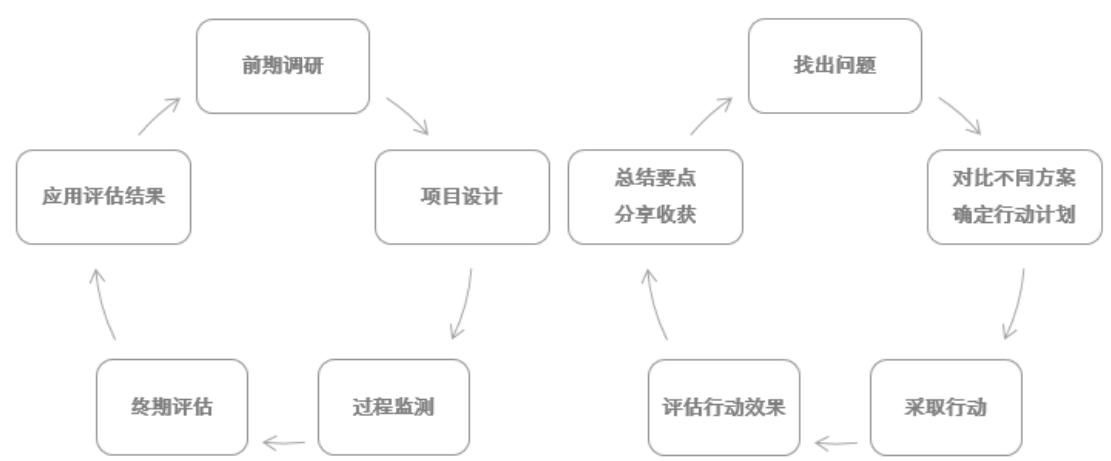
（项目总结报告，2006）

以上内容选自宁陕项目 06 年的总结报告，从中我们能看到妇研会的同事对社区基金会管委会发展方向的思考。正是在此基础上，才有了 07-08 年项目设计中，“促进妇女社区发展基金管理委员会成为自我管理、自我发展的社区组织”的子目标。

举这个简单的例子，主要是为了强调“应用评估结果”的重要性，而非将报告提交完毕之后就束之高阁。我们也寻找了一个“项目活动分析总结框架”，可供你在日常使用。（见下页）

但能否将结果用得好，取决于分析的情况，其质量高低则与你的知识储备直接相关。至于如何积累，因个人学习习惯，能接触到的学习资源和所处环境而异，无一定之规。

宁陕项目其时，妇研会同事主要的学习方式是接受培训和外出参访，包括参加资助方乐施会组织的防灾减灾、参与式工作方法等培训，以及主动到四川、内蒙等地学习农民合作组织的实践经验。除了将研究成果用于项目的进一步改善外，还将其发表在了刊物上，创造了与更多实践者、研究者对话的机会，贡献于领域的知识积累。



至此，我们完整重温了宁陕项目的整个管理环节。从项目的设计，过程管理再到最后的评估及其结果应用，我们可以体会到“行动—研究—再行动”的循环是如何落实在具体工作中的。随着时间的推移，项目中的一些设计或许已经不再适用于当下，但其内含的追求平等的价值理念，参与式的工作手法，借鉴意义一如往昔。

项目活动总结分析框架

回顾目标

- ◆ 项目的意图或目的是什么？
- ◆ 项目想要达到的目标是什么？（具体、可衡量、可及、相关、有时限）
- ◆ 我们计划怎么做？预先制定的计划是什么？
- ◆ 事先设想要发生的事情是什么？

评估结果

- ◆ 实际上发生了什么事？
- ◆ 在什么情况下？是怎么发生的？
- ◆ 与目标相比，哪些地方做得好？哪些未达到预期？

分析原因

- ◆ 实际状况与预期有无差异？
- ◆ 如果有，为什么会发生这些差异？是哪些因素造成了我们没有达到预期目标？失败的深层次原因是什么？（“成功了，多想想客观因素；失败了，多找找主观原因。”）
- ◆ 如果没有，成功的关键因素是什么？

总结经验

- ◆ 我们从过程中学到了什么新东西？
- ◆ 如果有人要进行同样的行动，我会给他（她）什么建议？
- ◆ 接下来我们该做什么？哪些是我们可以直接行动的？哪些是其他层级才能处理的？是否需要向上呈报？

注意检查结论的可复制性

- ◆ 结论是指向人，还是指向事？
- ◆ 结论的得出，是否经过 3 次以上的连续追问“为什么”，涉及一些根本性的问题，还是仅停留于具体事件/操作层面？
- ◆ 是否有类似事件的总结结论，可以进行交叉验证？

制定行动计划：关注自己能控制的事情

- ◆ 开始做什么？
- ◆ 继续做什么？
- ◆ 停止做什么？

出处：《复盘+：把经验转化为能力（第 2 版）》。（邱昭良，2016）略有改动。

后记

在回访项目村的几天中，与几位妇研会的前辈相处，感受着他（她）们感受到的意义：村庄的发展，村民的变化。除此之外，也对他（她）们之间的互动印象深刻——讨论沿路的植物都姓甚名谁，分享自己在家侍弄花草的心得。虽然有人说，唯有承受压力、承担风险才能让人进步，但在几位老师这里，看到的是另一种可能：在自如的状态里成就一份事业。

当然，这背后有一定的客观因素。宁陕项目开展时，几位老师要么已经退休，要么还在政府机关有一份本职工作，而过往的社会阅历，也让他（她）们在农村工作中可以游刃有余。的确，环境确实不同了。如今，公益越发成为一个独立的职业，但当一个年轻人全身心投入其中的时候，面临的生计压力却要比当年的几位前辈大得多。

指出这一点，是承认物质的保障对工作状态的影响。我们在学习宁陕项目的经验时，如果忽视这一点，对现在的年轻人来说并不公平。但它并不一定，甚至一定不是影响职业选择的最大因素。在那个年代，不求体制内的晋升而跑到山里和农民待在一起，虽无生存之忧，但也远非常人的第一选择。

在这个意义上，妇研会的老师和你的共同点要远多过不同——都有着对弱势群体的关怀，在意精神价值的实现，只要能为解决社会问题出一份力，不惧怕成为主流社会定义下的少数派。这样的人，心里都有一团火，很难熄灭。

回访时我们发现，村里的蜂蜜很愁销路。几个月后，当我因为案例的写作再跟几位老师联系时，发现共同访点的原宁陕项目负责人已经帮项目村销售了千斤蜂蜜，还协助骨干们向基金会申请了新的能力建设项目。宁陕项目，其实还远未结束。

最后，记录妇研会创始人高小贤老师的一段寄语，与诸位共勉。

我给女大学生村官讲课的时候经常说：这份工作是一个非常好的机会，增强你对农村、中国的了解。哪怕之后考公务员，当社工，做研究，这个阶段的经验也都是非常宝贵的。就算只是观察的话，都能有非常好的积淀。我也一直鼓励发展工作者在项目之余，把农村工作和自己感兴趣的事结合起来，个案、小组的工作方式都可以尝试去做。有人给你一笔钱，你能到一个村子去做一场社会实验，这是多么难得的机会！

你最后要给社区，给自己的人生轨迹留点什么？希望大家都能有自觉的思考。

如果你从心底热爱这份工作，愿以之为志业，我们很替你高兴。如果尝试一段时间仍觉得并不合适，也不要紧，带着你在这里学到的一切，去继续下一段人生旅程便是。

无论时间长短，愿你能在农村公益的道路上认识自己，和村民共同学习，彼此成就。希望这个册子能在其中起到一点小小的作用。

附录

参与式农村评估（PRA）培训报告

一、 培训准备与设计

2003年2月18日至26日，乐施会、研究会工作人员赴宁陕县为当地县妇联、环保、林业、农业、教育等部门及江口、朝阳两乡镇的干部和村民代表进行了为期10天的参与式农村评估培训。由于培训者大都参与了宁陕紧急救援项目，对当地的情况比较了解，加之项目官员在培训前对这次培训目的也作了明确的介绍。结合研究会项目顾问高小贤老师对这次培训的一些建设性意见和乐施会在宁陕灾后重建项目上的大体思路，我们对这次培训很快达成了以下共识：

1. 了解参与性理念
2. 了解和掌握参与式农村评估工具
3. 制订详细的参与式农村评估培训计划
4. 了解村民需求
5. 形成项目设计框架

鉴于培训对象大都未参与过参与式的各类培训，又缺乏实施项目的经验，本次培训设计将参与性理念和参与式方法作为重要的内容。同时，对项目设计的参与式过程也加大了力度。总之，一是建立概念——对参与性、参与式的理解；一是突出过程，以参与式评估体会参与的意义。两者互为表里，参与性氛围的建立，为培训过程中参与性的实践奠定了良好的基础。

根据以上目标和思路，我们初步制订了培训班的日程安排：

时 间	内 容
2月18日	相互认识，期望与担忧，日程安排，参与性与参与式方法，常规评估与PRA的差别，PRA的三大支柱，PRA工具分类，当日评价
2月19日	评价反馈，PRA工具介绍（时间类、空间类、关系类、分序排序类）及练习，参与式能力—脆弱性分析框架，社会性别敏感，当日评价
2月20日	评价反馈，PRA的态度与行为及协助技巧，制定下乡计划，当日评价
2月21—24日	下乡评估（收集、讨论、汇总信息）
2月25—26日	反馈，总结，设计项目框架，总评估

二、 实施培训活动

18 日上午

2 月 18 日上午，宁陕项目官员简单介绍了这次培训的背景和目的之后，真正意义上的培训就开始了。我们将建立平等沟通的参与气氛作为切入点，首先设计了结对子、相互认识、介绍这样一个环节，尽力为大家创造一个轻松愉快的沟通学习环境。随后，着手处理培训班学员的期望和担忧，并以此为线索，将参与者的需求与培训班的目标及日程安排有机地联系起来，通过这种自然而然的承接和过渡，培训者感觉到培训班的目标实际上正是她/他们的期望和需求。最后，大家一起讨论出了培训班的“组规民约”，组建了培训班工作小组。建构参与空间是一系列活动的关键，也是调动大家参与的过程。

18 日下午，我们将共同理解参与性作为重点，在参与的联想之后，用人类知识窗、拼句子等进一步传达参与性理念，从而理清了不同的知识、需要、身份等因素间具有的差异性和互补性，而参与正是弥合之间的差异，学习互补知识，发现共同的利益是贡献自身的力量。参与既是一种状态，同时也是一种权利。项目案例分析是以农村社区援助发展项目的体会与分享，让参与者一同理解参与式发展的关键环节和本质特征。在此基础上又安排了个人的经验与反思，进一步体会参与的特点、作用和可能达到的目的。小组讨论活动充分地调动起了大家参与的积极性，使参与者将参与的理念与项目执行联系在一起，加深了理解。

作为当天培训的一个小结，同时也是为了给第二天的培训有一个好的铺垫，我们将常规评估和参与性评估的差别安排在最后一个单元，在大家对参与性有了一些感性的认识之后，将两种价值取向完全不同的评估活动进行对比，刺激参与者反思、提炼常规评估和参与式评估在各方面的差异，提升了对参与性理念的认识和理解。

环节	内容
用读、听、读+听、体验+讲解 这些不同的渠道来依次加深 你对某一本书的记忆或理解 程度	读：10% 听：20% 听+看：40% 体验：50% 体验+讲解：90%
互相认识	（拼图/纸片）结对子互相访问（蜜蜂—鲜花、老师—学生、 木匠—想做家具的人……） 访问内容：姓名，工作单位，在单位具体从事哪方面工作，是 否有做农村项目或工作的经验 相互介绍

环节	内容												
期望、担忧	写卡片原则：字写大一些，写关键词、每张不超过两行，一张表达一个意思，用深颜色的笔写 摆卡片，归类、逐个回应 培训班目标（与大家的期望、担忧结合起来） 到培训结束后，希望参与者能够： ◆ 了解参与性理念 ◆ 了解和掌握参与式农村评估工具 ◆ 制定较详细的参与式农村评估计划 ◆ 了解村民需求 ◆ 形成项目设计框架												
培训班日程安排	介绍项目的产生过程 了解需求——村民参与——项目建议——外援 比较两种评估方法 <table><tr><td>评估方法</td><td>时间</td><td>参与程度</td><td>评估主体</td></tr><tr><td>农村快速评估</td><td>短</td><td>低</td><td>专家</td></tr><tr><td>参与式农村评估</td><td>长</td><td>高</td><td>相关群体</td></tr></table> 日程安排（见前文表格）	评估方法	时间	参与程度	评估主体	农村快速评估	短	低	专家	参与式农村评估	长	高	相关群体
评估方法	时间	参与程度	评估主体										
农村快速评估	短	低	专家										
参与式农村评估	长	高	相关群体										
培训班公约	蜂鸣：邻近两个人互相交换意见 <table><tr><td>能够做的事</td><td>集中精力，认真听 按时到培训班，不迟到，早退 尊重别人的发言 积极发言 坚持到底，克服困难 幽默 参与的气氛（小游戏） 手机震动，外出接听</td></tr><tr><td>不能做的事</td><td>迟到、早退 开小会（应该做：不谈与培训无关的话） 随便进出 抽烟 人身攻击（应该做：对事不对人） 随意打断他人发言</td></tr></table> 违规措施： 罚金 5—10 元，表演节目 组建工作小组，制定职责 作息时间	能够做的事	集中精力，认真听 按时到培训班，不迟到，早退 尊重别人的发言 积极发言 坚持到底，克服困难 幽默 参与的气氛（小游戏） 手机震动，外出接听	不能做的事	迟到、早退 开小会（应该做：不谈与培训无关的话） 随便进出 抽烟 人身攻击（应该做：对事不对人） 随意打断他人发言								
能够做的事	集中精力，认真听 按时到培训班，不迟到，早退 尊重别人的发言 积极发言 坚持到底，克服困难 幽默 参与的气氛（小游戏） 手机震动，外出接听												
不能做的事	迟到、早退 开小会（应该做：不谈与培训无关的话） 随便进出 抽烟 人身攻击（应该做：对事不对人） 随意打断他人发言												

18日下午 (2: 30—6: 00)

环节	内容
热身游戏	“西蒙说，这么做……”
什么是参与	将不同颜色的小碎纸分给大家（每个人只有单一的一种颜色），然后请大家通过不同的渠道收集其它颜色的纸片，然后大家开始参与的联想 分享、沟通、交换、协作、交流、融合、收获、互补、表达发声、平等、利益共享、自愿、互动、协商、过程、赋权 有阴影的词为关键词 决策：从项目的角度讲，谁来决策，表现的方式为不同利益群体的人介入 发声： 沟通： 协商：满足不同群体的利益
人类知识系统图	提示大家根据刚才的讲述谈启发 ♦ 交流、互补→扩大知识面 ♦ 每人都存在自己的知识盲点/误区 ♦ 人在知识的掌握/拥有上的差异 ♦ 尊重当地人/他人的知识
拼句子游戏	如果……，那么…… 分成两个小组，每个小组各写三个半句 启发：两边的句子很难衔接上，因为不知道对方写些什么 缺乏交流、沟通
休息十分钟，游戏	

环节	内容
案例分析 案例：某机构到一社区看到当地村民挑水。为了解决村民饮水方面存在的问题及提高村民的经济收入，在社区内实施了饮水和养羊项目，几个月过去了，村民给该机构打电话，说：“你们的水管断了！”当地机构人员到达社区后，村民对他们说：“你们的小羊也死了。”	讨论：这个项目是成功的，还是失败的？成功或失败的原因？ <u>大家讨论失败的原因：</u> ◆ 不适应生存环境（没有做好前期的考察评估，当地环境是否适应某种羊的生存？） ◆ 没掌握养羊技术，对项目的管理不成功指村民 ◆ 当地村民没有参与进去（不是自己的，是别人的） ◆ 村民认识有问题，参与的积极性不高（外来人没有认识到参与性的重要） ◆ 没有做参与式评估 ◆ 给别人做项目 ◆ 没有参与性意识，缺乏引导组织 ◆ 没有需求 ◆ 没有发声（将自己的愿望讲出来） ◆ 没沟通的机会 ◆ 管理问题（协会、责任人、村民及参与性） ◆ 需求评估/论证没做好 ◆ 组织者认为自己更高明，没把自己和村民放在同等位置，权力上不平等 <u>总结</u> ◆ 谁是项目主体→参与程度→拥有感→可持续性 ◆ 一定要由参与性的理念、手法，这样才能使项目具有可持续性

回顾个人（一次成功或失败的例子）工作经历，寻找成功或失败的原因，启示 分组讨论，大组分享			
组别	工作经历	成功或失败的原因	启示
1	政府提供袋料食用菌栽培，许多农民积极响应号召，但最后只有 20%的农民从中获利	◆ 政府确定的项目没有市场销路（市场谁来开拓？） ◆ 没有加强技术培训和示范 ◆ 没有加强管理	◆ 村民参与积极性不高，因为栽培需求是政府提出来的，不是村民的真正需求。没有深入农户收集、评估不同层次的需求 ◆ 政府的技术论证和市场分析是正确的，但没有考虑到市场变化、交通、信息交流等因素
2	2002 年县妇联争取了一个加拿大的妇女培训项目（板栗嫁接、管理及营销培训），成功在于妇女的骨干（培养）和辐射作用做得比较好，又带动了一批妇女掌握适用技术	<u>成功原因</u> ◆ 在前期调查中，发现妇女有很强烈的（参加）培训愿望 ◆ 妇女参与培训的积极性高 ◆ 培训采取的是参与式方法 ◆ 在项目过程中，团结协作 <u>不足之处</u> ◆ 没有考虑到海拔 1200 米以上的人群 ◆ 后续的跟踪技术指导不太到位（如剪枝）	
	在 2002 年实施山地畜牧业综合开发项目，在种羊调运方面取得成绩	<u>成功原因</u> ◆ 村民参与性高 ◆ 种羊的品种对路 ◆ 成立了专门的项目实施机构 ◆ 符合市场需求，具有可持续性 <u>失败原因</u> ◆ 调运草种失败（村民没有参与，没有及时下种） ◆ 农民种草技术缺乏（没有种到好田好地上）	
3	98 年黄姜种植项目	<u>失败原因</u> ◆ 群众没有广泛参与 ◆ 没有让群众表达自己的意愿，参与程度低	◆ 群众广泛参与了，此项目现在又发展起来了 ◆ 加强对群众的科学技术培训

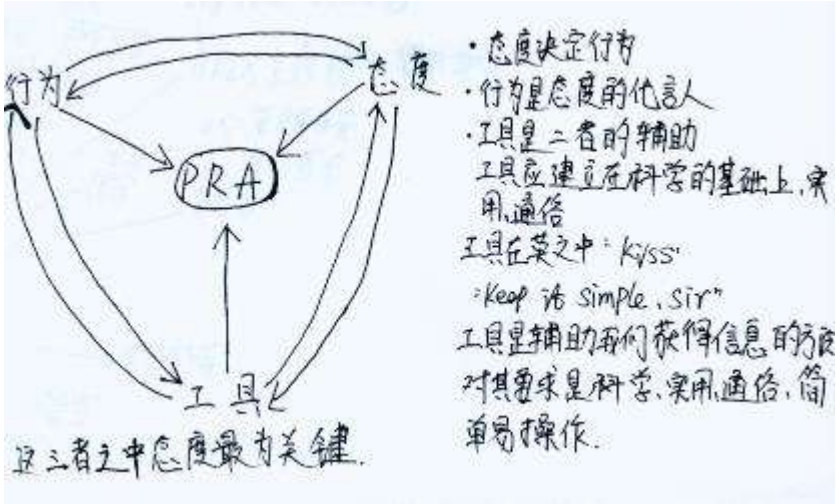
		◆ 领导者认为自己很高明, 没有把村民放在平等的地位 ◆ 管理不善, 拥有感太低	◆ 提高群众的整体素质, 加强对项目的管理
4	江口镇自来水项目, 设计时沿公路, 加之没有很好的管理, 去年十月份水管被压断	◆ 设计没有考虑修高速公路 ◆ 没有成立管理机构, 现在措施: 已安排了专人管理	◆ 县水电局在修建时, 应该让镇政府参与管理, 建立该项目后应移交江口镇人民政府 ◆ 在设计时, 应考虑高速公路通过该镇等因素
5	02 年 “6.9” 洪灾后对灾民生活安排的成功 实施产业结构方面, 发展天麻栽培成功的例子。从考虑到培训、实施, 群众广泛参与, 乐意接受	<u>成功原因</u> ◆ 让村民了解情况, 积极参与	◆ 明确需求、利益 ◆ 培训与参与不可少 ◆ 根据当地的实际情况, 选择工作目标
协作者对每一组的汇报逐条分析, 点评, 用红笔构出各组的亮点			

环节	内容		
讲解常规评估与参与性评估的差别		常规评估	PRA
	谁来做？	决策层	受益者（村民），相关群体
	怎么做？	自上而下，少数人	自下而上，群众，平等、民主
	如何做？	条框、体系，事先商量确定下来的	根据需求、灵活修正，半结构
	为谁做？	群众，被动、按决策者的意图	群众，主动的、自主的，按群众意图
回顾当天培训内容 给出 PRA 的概念	参与式农村评估 它是一种以参与性的方法，在外来人的协助下，使当地人运用她/他们的知识分析与她/他的生产、生活有关的环境、条件，制定今后的计划，并采取相应的行动，最终使当地人从中受益		
人名马拉松活动			
评估	每人红黄两张纸，红色纸写今天讲得好的部分，黄色纸写希望改进的部分；其他评价维度：速度、趣味性、实用性等		

19日上午 (8: 30—12: 00)

2月19日,在对前一天的培训作了简单的评估之后,我们联系前边学习的内容和后边将要涉及的工具介绍,首先提出了参与式农村评估的三大支柱。在简述了三者之间的关联之后,开始了参与性的资料收集方法——工具的介绍。对工具部分的安排是有过讨论的,一种意见是放在第三日,但我们想更多地强调工具与理念之间的相关性,实际上是通过工具的讲述进一步强化参与的理念,通过理念、行为、态度探索适当的角色扮演。同时,也提出要保持敏感性,使用同样的工具未必是持有平等的态度。

主要透过实例介绍了大事记、季节历、每日劳作图、趋势变化图、社区图、资源图、部门关系图、因果关系图/问题树等 PRA 工具使用的选择方法、目的、需要注意的问题。每一个工具的介绍都是在经验分享的气氛下进行的,尽量避免教条化和流于形式,以此强调 PRA 方法的运用原则是平等、参与;特征是简单,易于接受、使用;灵活性、参与性是 PRA 工具的内核。

环节	内容
评估反馈	<u>讲得好的</u> <u>希望改进的</u> ◆ 多增加点内容 ◆ 速度偏慢 ◆ 允许少数人抽烟 ◆ 希望每天开始的时候,回顾前边的内容,介绍当天的内容
回顾昨天的内容	参与式农村评估 参与是农村评估的三大支柱 

PRA 工具介绍：大事记	
定义	对村民的经济、社会等生活有重大影响的
目的	为了使参与式评估更科学，满足态度的工具才是最适合的工具
过程	找年长有经验的人交谈，交谈过程要做好纪录
举例	从你记事以来，你记得最大的旱灾是在什么时候，当时的情况怎么样？
注意事项	注意技巧 ◆ 不交谈无关的事 ◆ 注意倾听 ◆ 不要随意打断他人的谈话 ◆ 不要刻意要求被访者按照我们的意图去做 ◆ 做到交互印证。另：大事记要给出时限，有一定的界定，有主线 <u>记录注意事项</u> ◆ 最好让他们自己写出来或画出来 ◆ 在纪录的过程中，先快速地记录下来，将不懂有疑问的地方先标上记号，回来后及时整理，有不到或疑问的地方及时找当事人再询问
现场互动	<u>参与者提出文献资料的查阅问题</u> 认为我们可以通过“二手资料”掌握一些线索，然后根据这些资料到村民那里去印证，强调“案头”工作 <u>协作者回应</u> 我们强调的是当地村民的知识和经验，而不是经过专家整理归纳出的东西 我们强调的 PRA 方法并不完全排斥科学，只是比较侧重村民的参与和经验 PRA 工具有时候只是一个敲门砖，一个切入点，是与村民互动的一个纽带。 二手资料提供的数据往往是一个抽象的整体状况，它是我们了解社区状况必不可少的一个环节。但它和“大事记”不一样，大事记提供给我们的是具体的和村民日常生活细节密切相关的知识/经验

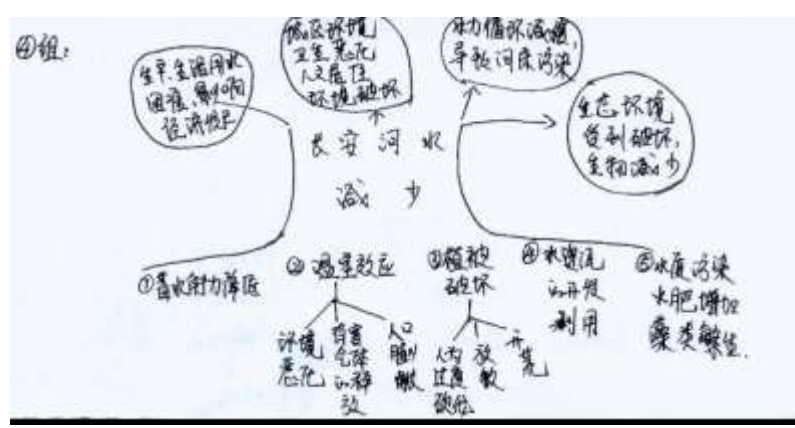
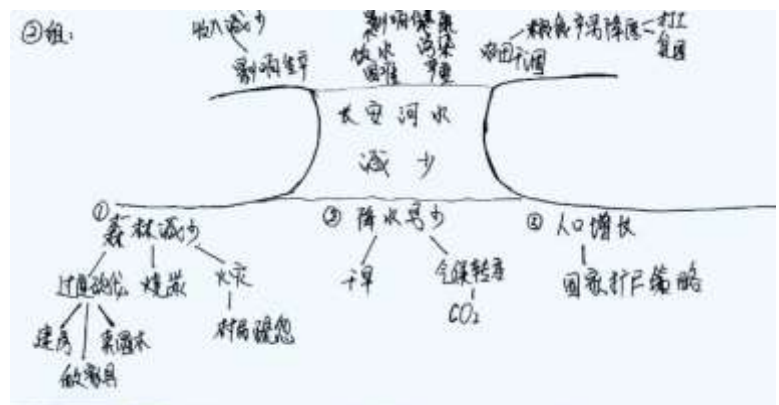
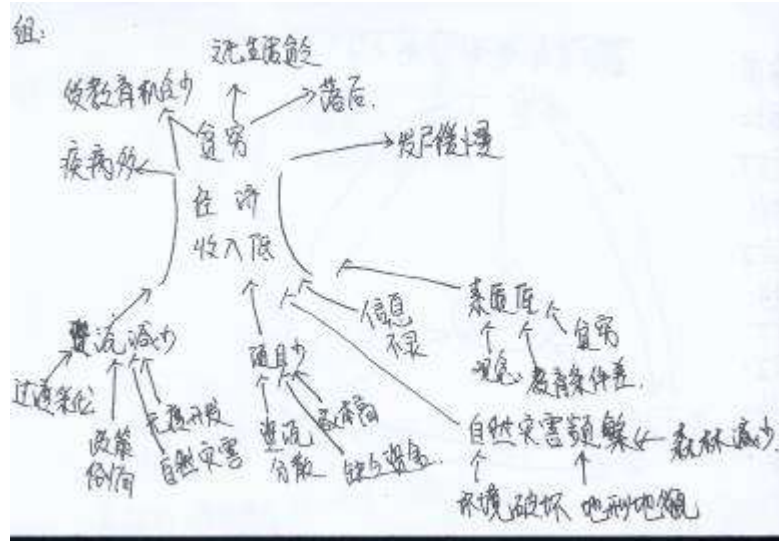
PRA 工具介绍：季节历																	
定义	四季的天气变化，当地的气温、光照、种植、农时、降雨量……																
目的	可以让我们掌握工作安排和最合适的项目介入时间																
举例	大家一起讨论季节历 <table><thead><tr><th>月份</th><th>农闲</th><th>从事的生产活动</th><th>收入/支出</th></tr></thead><tbody><tr><td>正月</td><td></td><td>种土豆</td><td></td></tr><tr><td>二月</td><td></td><td>养蜂</td><td></td></tr><tr><td>……</td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>	月份	农闲	从事的生产活动	收入/支出	正月		种土豆		二月		养蜂		……			
月份	农闲	从事的生产活动	收入/支出														
正月		种土豆															
二月		养蜂															
……																	
注意事项	对某个季节从事什么活动，在做季节历的时候，协作者若感兴趣，在其上“标注”，回头再了解，直到明白为止 <u>注意男、女在农事活动中的差异性</u> 请大家注意，同样提到 2 月份去剪枝，3 月份去翻地，但男、女在其中的角色（分工）是不一样的，因为男人剪枝（女人抱），男人翻地（女人帮），从中可以看到男、女分工上的差异																

PRA 工具介绍：每日劳作图（24 小时劳作图）	
注意事项	男人和女人的劳作图不一样 农闲时和农忙时的劳作图也不一样
现场互动	参与者：每一天不一样怎么办？ 协作者：一般问农闲的时候每一天大致都干些什么？不会问得太具体，不会说“你昨天/今天都干了些什么”？ 注意：尽量详细地表述每日所做的事项，看我们什么时候找村民比较合适。

PRA 工具分类

1. 时间类：大事记、季节历、每日劳作图、趋势变化图
2. 空间类：社区图、资源图、剖面图
3. 关系类：部门关系图、因果关系图（问题树）
4. 分类排序类：贫富分级、主要问题排序、矩阵打分

PRA 工具介绍：社区资源图	
目的	- 了解到社区更多的信息 - 便于访谈 - 便于社区评估（人口、资源分布情况等） - 对社区资源有一个全面的了解 - 认识村中的社会关系，地形地貌，政治文化中心 - 便于访谈者以图为线索，了解更多的信息，起到敲门砖的作用 - 增加当地村民的自信心，创造沟通良好的氛围，是沟通的预热阶段 - 在构图过程中，发现问题，消除偏见，是对村民的赋权过程，相信能力，尊重他人的过程
举例	协作请一位参与者画出他所在镇的某村社区资源，图上需标注： - 村委会 - 自然村（户数） - 村民的居住分布 - 耕地的主要分布 - 每组与村委会的距离 - 学校、卫生所的位置 - 生态林的分布区域、柴林的分布、田地、草地、河流、水流方向、山脉、公路 - 水源的位置 - 村中有影响人的住的位置 - 表明制图人 - 表明标记所代表的名称
注意事项	- 社区资源图没有固定的格式，简单明了比较好，让村民用自己的习惯/喜欢的方式来画，周围的人可以补充、提问，了解到更多的信息 - 画尽量画的大一些，便于补充 - 发问的态度一定要剔除偏见，态度平等，诚恳 - 用当地人容易接受的方式（种子、石子、沙土等实物来画图），但最后一定要将记录带走 - 需要考虑到民族风俗等特殊因素 - 画社区资源图要根据自身的需要来做
现场互动	参与者提问：可不可以带一个规范的社区图，去了以后，让村民标注自己想要了解的信息？ 协作者回应：规范图会让村民有所拘束（放不开框架），让自己画更好一些，便于参与。 参与者提问：现在许多村子存在这样一个问题，以前的许多村子都是自然村，但现在村子合并后，成为行政村，在画社区资源图时，应该画哪一个村？ 协作者回应：每个人的出发点不一样，让村民根据自己的理解来画，画自己熟悉的，不要强制她画自己不理解的、不熟悉的。



19 日下午: (2: 30—6: 00)

19 日下午，结合未来项目设计可能以减灾防灾为内容，我们结合社区实际，以分组和分享讨论的形式分析了灾害管理的能力—脆弱性分析框架。培训是从关于灾害的联想开始的，在讨论出自然的、人为的灾害之后，共同分析了灾害的定义，重点讲述和练习了脆弱性—能力分析框架，讨论十分热烈，尽管过程中提出了不少疑问，但恰恰是疑问表现出了参与者对此领域的兴趣和关注。此后，又介绍了问题排序、矩阵打分、半结构访谈等。

环节	内容
热身运动：捶背	
联想活动 对灾害的自由联想	暴雨、虫、冰雹、地震、损失、涝、旱、难民、恐怖、瘟疫、战争、饥饿、尸体、无家可归、乞讨、救援、企盼…… 灾害具有的特点：冲突的、自然的、人为的、政治的、突发性的、不可预料的…… 参与者给灾害下的定义：自然的、突发性的、不可预测的、政治的、给人们带来损失，对生产、生活造成或大或小的损失 协作者归纳：对人们身心、财产造成伤害的，超过了人们的抵抗能力
脆弱性（环节）	洪灾←暴雨+局限（脆弱性） 灾害的可能/程度和脆弱性的大小成正比 超过人们的抗拒抵御范围、预测的能力 灾害←潜在的危險+脆弱环节 ↓ ↓ 认识 预防，减少脆弱环节
案例分析	展示一幅图画：山顶的危石，有一农人在危石相对的山脚下悠然自得地抽着烟，对山上的危石浑然不觉，房屋所建造的位置也处于滑坡地带，她的稻田也在山脚下…… <u>危石可能带来的危害</u> 物质层面：房屋建筑在危险地带，农田也在（易被）摧毁地带，人靠在山，首先受到冲击 态度层面：没有认识到潜在的危險，无灾害常识 组织层面：社区没有组织起来形成一种防范措施 没有警示牌、预警 没有宣传、教育 从以上三个方面着手看减少脆弱性方面有哪些能力。

环节	内容			
		物质层面	态度层面	组织层面
	脆弱环节	植被破坏严重 防洪物质准备不足	思想上认识不足， 没有防范意识 没有一定的灾害常识	没有预警 政府组织不到位
	能力	准备充足的防洪物资（沙袋、修堤坝） 进行生态建设（小流域综合治理……）	加强宣传，强化认识 加强群众对防洪知识的培训	成立防洪组织机构 设立防洪警戒线、警示牌
	措施	修防洪堤坝，对危险地带人员的搬迁、撤离		
	以上是参与式能力—脆弱性分析框架 涉及到的概念：潜在危险、脆弱环节、能力			
小组练习活动	以宁陕的水灾/火灾为例进行“参与式能力—脆弱性分析”（1）组、（3）组分析水灾，（2）组、（4）组分析火灾			
		物质层面	态度层面	组织层面
	脆弱环节	地震、火山喷发、野外用火不慎、雷击树木、电线短路起火	野外用火不慎，对火灾的警惕性不高	野外用火管理不完全到位 预警系统不完全
	能力	灭火器材、通讯设备、车辆物资	线路检查、建立防火带，防火意识	防火队、扑火队、护林员、宣传队伍、预警器材、防火费
	措施	配齐灭火器材和通讯设备 用火安全的宣传、教育、遵守野外用火的各种制度 加强防火宣传、教育，组建防火队，健全预警系统		
		物质层面	态度层面	组织层面
	脆弱环节	森林、操场、火源、建筑面积、森林覆盖面大，气候干燥，人为活动，生活用火	无防火意识，思想不重视	宣传不到位，没有采取防火措施，没有必要的预警措施
	能力	配备必要的防火	对护林防火应有足	对护林防火人员进

环节	内容			
		器材，防火护林人员的费用配备	够的认识	行必要的防火常识、培训,设立防火带，杜绝野外用火组织灭火人员进行必要的培训
	措施	加强对森林的管护，制定相应的保护措施 大力宣传，使广大村民重视森林防火 投入资金组织灭火人员进行灭火培训 配备护林防火预警系统和人员		
概念解释	协作者讲解三个概念，进一步明确 潜在危险：指那些有可能对社区环境及居民造成损害的现象，包括自然的（地震、洪水等）和人为的（战争、火灾等） 脆弱环节：指哪些削弱社区回应潜在危险能力的各种因素。它包括以下层面：物质层面（地质、资金、程度），态度层面（愿望、信心、认识），社区组织层面（社区组织、人际关系） <u>强调能力与能力建设的区别</u> 能力为名词 能力建设为动词，凡是提高能力的措施就是一种能力建设 协作者：根据大家对“能力”和“能力建设”的理解看看哪些是能力层面的，哪些是能力建设方面的 能力：坚固房屋、防护网→物质层面 有防火意识、有准备→态度层面 灾害=潜在危险+脆弱环节（能力可以减少脆弱环节） 同样的潜在危险之下，危险性越多，灾害越大 能力越多，灾害越小 参与者建议：在讲完一个问题后，要有一个归纳，因为我们归纳出来的东西和你们经过这么多年的实践以后的总结肯定有差距。今天下午讲过的许多问题没有立即归纳，现在都模糊了。如果讲完后先归纳，然后练习，然后再总结，效果可能会好一些。			

PRA 工具介绍：主要问题排序

例：某村问题排序

关心的问题	非常严重 a	严重 b	一般	不是问题	a+b	排序
水土流失	15	6	1	2	2	2
缺柴烧*	6	7	6	5	13	6
建房木料不够	7	13	4	0	20	3
水田灌溉困难	18	3	3	0	2	1
交通不便、山货卖不出去	14	5	3	2	19	4
庄稼遭受野生动物袭击	5	4	7	8	9	8
盗砍木料出售	5	6	10	3	11	7
在集体林开荒种地	4	5	8	7	9	9
上山打猎无人管	7	8	6	5	15	5

注：标*的内容为妇女提出；问题排序在大概需求有了之后，进一步分析时用。在村里一般不用“打分”，而是“投票”（种子、彩色纸片、不同的作物果实）。

PRA 工具介绍：矩阵打分

例：某村 4 种玉米品种比较

品种	产量	抗风性	抗旱性	米质	价格	生长期	总分
玉米 1							
玉米 2							
玉米 3							
玉米 4							

注意：表格中的指标是村民自己定的而不是我们定的；品种必须有可比性，比如“农作物类”、“水果类”。

PRA 工具介绍：贫富分级

目的：了解项目执行前后，村子里贫富人群的多少及其内部改变

户名 度	特困户	贫困户	中等	富裕
张三				
李四				
王五				
赵六				

注意问题：表格中关于“贫富”的指标分类及界定必须和村民讨论商定，统一对指标的认识。（一般适用 50 户以下）

认为给村民的贫富打分，这样做可能会伤害村民的感情，对当地人不尊重，想要了解这方面的情况我们可以采取访谈的形式向知情人摸底。

环节	内容
PRA 工具介绍:半结构访谈	在访问前要有一个主体和大体框架, 根据框架了解信息 问题的设计应是开放式的 注意组员之间的配合 在访谈过程中, 不要随意打断受访者的谈话
当日评价	都理解了 讲得好 老师们, 辛苦了, 不明白的地方, 我们会再努力 透彻, 气氛活跃 讲得很具体 基本掌握了 通俗易懂 联系实际, 领域陌生 内容丰富, 速度适中 理论掌握, 有待实践检验

2月20日 上午 (8: 30—12: 00)

20 日,再次强调了 PRA 三大支柱的态度部分,用小品表演的形式进行情景交流和分享体会,在此基础上,让大家自然而然地总结归纳出了体现参与精神的行为和态度。

环节	内容
对昨天内容的反馈	
强调 PRA 三大支柱的态度部分 小品表演	简单过一下 PRA 的态度和行为 分小组角色扮演: 下乡工作的态度与行为 (好的、不好的) <u>1 组: 表演不好的态度和行为</u> 态度恶劣、傲慢、高高在上、形式主义、不尊重、作风官僚、粗暴、工作方法简单、擦凳子嫌不干净 <u>2 组: 表演不好的态度和行为</u> 行政命令、脱离实际、没让群众说话、增加农民负担 (大吃大喝)、腐败 <u>3 组: 表演好的态度和行为</u> 在农闲时的某天中午 11、12 点时入户到村民家访谈 入户时间选择恰当, 平易近人, 交谈细致, 询问、启发, 听女村民意见, 注意发挥村民的主动性创造性, 结尾时有反馈, 尊重村民的意愿, 亲和力强, 先建立良好的关系, 然后一点点深入主题

环节	内容
归纳体现参与精神的行为和态度	<u>在需求评估过程中，还应注意</u> 不要许愿 不要轻易打断农民谈话 不要对农户有厌恶，看不起的情绪 不要违反当地文化、风俗 <u>协作者应注意</u> 表示尊重 介绍自己，说明来意 建立友善关系 倾听不同人群的意见 放弃偏见 让村民制图 不问诱导性问题

在梳理总结了参与性理念、手法和态度之后，培训进入到第三个目标。

由项目官员介绍项目前期工作内容和项目期望推动的几个方向(此方向的产生是参与性社区讨论后归纳出的基本思路)，也是对项目前期评估的一个汇报。对基本上没有承担过国际项目的人群来说，了解项目产生运作过程将是十分有益的，为此，又安排由乐施会官员介绍项目申请到实施这一过程中的几个重要环节，这一设计也是传递研究会和乐施会执行项目理念和基本程序的过程，也是交流和沟通各相关群体，交代项目设计和执行的依据。

环节	内容
介绍项目过程、设计方向、讨论项目目标（集中讨论）	<u>妇研会同事介绍项目背景</u> “6.9”洪灾紧急援助，八个乡镇 紧急援助评估 灾后重建选点的一些标准和原则（防灾、贫困、边缘民族） <u>初步确定的三个方向</u> 1. 培养社区组织实践与政府做资源管理 2. 保护及改善生态，提高村民生计 3. 就与生态有关的脆弱点，提高政府及个人对社会、文化、经济的保护及改善 方向的产生过程：研究会、乐施会深入选出的几个乡镇、村组通过与村民访谈，讨论得出的需求方向 <u>乐施会同事介绍项目从申请到实施的过程</u> 以社区为主的减灾防灾的灾区重建

	10 月份做的初步评估 ↓ 参与式评估 ↓ 初步设计框架 → 政府 → 村民 → NGO → 建议书 目标→背景 细节（时间表） 管理 监测评估 审批 拨款 开展项目
形成目标	在此基础上，大家一起讨论、归纳出了以社区为本的减灾防灾、灾害管理与生计项目的五个具体目标： 1. 促进社区资源的共同管理 2. 提高村民生计（生产、生活水平能力） 3. 保护改善生态环境 4. 减少令社区受灾的脆弱环节 5. 社会性别敏感
补充目标	协作者：还有什么要增加的 参与者提出：村民精神文化生活方面的需求（包括教育、提高知识健康方面的 协作者：对社区资源共同管理方面有什么问题和措施？（主要针对林业部门） 参与者：乱砍乱伐；野生动物保护的捕杀；对经济林的管理； 现有的法规和措施：制度、组织、每家每户都有防火合同；护林站/员/（乡镇/村庄）；《法规》 协作者：为什么会存在这些问题：村民的意识不强；买木料，利益驱动；责任心不强
针对目标需要获取的信息和方式	围绕上述目标，我们反复提问还有什么需要补充的，在最终达成共识之后，以了解上述方向、目标需要获得的信息以及获得这些信息的工具为题分组进一步讨论
大组汇报归纳	协作者：现将几组讨论结果，归纳总结（讨论关键内容能否满足需要的信息？能否再具体些？指标/小内容） 对以下这些信息想要获取它们使用什么样的工具合适，并在其信息后标注工具的编号 工具编号：1 访问，2 社区资源图，3 排序，4 农时历/季节历，5 收支

	图/资金流向图，6 问题树，7 大事记，8 脆弱性
大组归纳汇报	
大目标/维度	需要获取的信息及获取方式
提高村民生计方面的	◆ 村民对香菇、板栗、药材价格与销售的认识？ /1 ◆ 可行的本土生产技术与方法、村民掌握了哪些与生态有关的技术与方法？ /1 ◆ 农产品是否好卖？ 价格稳定否？ 销路怎样？ /1 ◆ 经济林特园的多少、品种、亩数？ /1、2 ◆ 村民对发展生态农业的看法？ ◆ 专业技术、生产工具、健康？ ◆ 种养的手艺/办法有哪些？ ◆ 健康状况？ 自己对卫生有哪些担忧？ /1 ◆ 医疗健康状况？（常见病有哪些？ 在哪里看？ 费用情况？ 地方病有哪些？ 担忧与期望？） /1、3 ◆ 村民希望生产哪些品种？ /1、3 ◆ 村民对增加收入的发展愿望有哪些？ ◆ 家庭的收入来源有哪些？ 粮食分配？ 男、女分工？ ◆ 村民认为还有哪些问题、需求、想法？ 怎样解决？ /1、3 ◆ 集体讨论：要获得以上信息，需要使用哪些工具？ 如何操作？ ◆ 操作的形式采取：大组、小组、入户三种形式
保护及改善生态环境	<u>森林资源在村民心中的重要性？</u> ◆ 水、土地、动物、森林 ◆ 灾害性气候（干旱、洪水、冰雹）的趋势？（建议将这个问题放到“共管”里面去） <u>环保意识</u> ◆ 你觉得破坏社区环境的行为有哪些？ ◆ 有没有发生乱砍乱伐，乱捕乱猎的情况？ ◆ 发生“破坏性为”的原因？（管理、认识上、经济上、生计上、观念方面的） /6 <u>资源</u> ◆ 社区有哪些自然资源？ 分布情况？（提示词：山林、土地、水、矿产等的状况？） ◆ 村民利用自然资源的情况？ 带来的好处？ ◆ 农药、化肥使用情况？ ◆ 环境状况？ 居住环境？ 卫生状况（垃圾、污水、圈厕）？ /用观察的方法 <u>管理方面</u> ◆ 村民参与管理的情况？ /1

	◆ 村民有没有资源管理的组织？ /1 ◆ 对森林的管理权利/义务有哪些？ /1 ◆ 村民对现行有关资源政策的了解情况和意见有哪些？ /1 ◆ 与林场有哪些冲突/矛盾？ 如何解决？ /1 ◆ 可能的合作途径（合同、措施等）有哪些？ /1 ◆ 退耕还林及天保工程对村民造成的有利和不利影响？ /1 ◆ 保护自然资源中，村民能做些哪些？ /1 ◆ 村民与林场、林业局的关系？ /1 ◆ 资源管理中存在哪些问题？ /1、6 ◆ 期望、要求？ /1、3
社区基本情况 （背景—项目建议书）	◆ 基础设施 ◆ 贫富状况/贫富分工 ◆ 家族关系 ◆ 地形、地貌、海拔、气温……/社区资源图 ◆ 农民经济负担 ◆ 总面积、土地（林地、耕地、旱地、水田、坡地）、人均(耕地面积？) ◆ 主要农作物品种/产量 ◆ 人口、户数（男、女、总人口、劳动力） ◆ 风俗习惯、人际关系？ ◆ 宗族/家族关系？ ◆ 人口状况、信仰、医疗状况、教育程度、土地？ ◆ 生产工具
减少令社区受灾的脆弱性环节	◆ 灾害性气候（冰雹、洪水、旱灾等）变化趋势； /1、7 ◆ 常发生的灾害及脆弱环节有哪些？ 发生的原因是什么？ 现有哪些防范措施？ 有哪些好的经验？ /6、8 ◆ 灾害意识、防灾措施、预警措施、组织？ 灾害是否可以防范？ 如何防范？ /1、8
社会性别敏感	◆ 妇女在日常生产中的任务和角色？ ◆ 经济社会、政治地位？ ◆ 社区社会性别敏感（妇女受教育的程度与家庭现状） ◆ 在社会交往活动中的分工、角色
制定下乡工作计划	项目官员简单介绍了下乡工作点朝阳村、油坊坪村、江口镇的新铺村的情况，各小组制订了下乡工作计划。分组情况如下（略）。

通过一天的讨论，大家制定了下乡工作程序，在归纳各组讨论的结果后，产生了入村访谈大纲及要求。

下乡访问大纲——宁陕参与式农村评估

一、 社区基本情况方面

1. 总人口、户数（男/女、劳动力状况、受教育程度）？
2. 土地面积（林地、耕地、旱地、水田、坡地……）？人均耕地面积？
3. 主要农作物品种、产量？
4. 地形/地貌/海拔/气温……
5. 贫富状况？
6. 基础设施(交通、饮水、卫生、教育等)？
7. 家族关系/人际交往圈子（村上有几个大的姓氏）？
8. 风俗习惯、信仰？
9. 常见病、地方病有哪些？在哪儿看？费用怎样？
10. 观察：居住环境/卫生状况（垃圾、污水、圈厕等）

二、 村民生计方面

1. 村上有哪些经济作物？
2. 主要经济收入来源有哪些？人均年收入？收入分配怎样？
3. 自产的粮食是否够吃？如不够，怎么解决的？
4. 主要用些什么肥料/饲料？一亩地大约用多少？
5. 你知道的可以不用那么多化肥，农药的技术或农作物有哪些？
6. 你知道或掌握的种植/养殖技术有哪些？希望掌握哪些技术？
7. 村民对发展生态农业的看法？当地比较实用与生态农业有关的生产技术与方法有哪些？
8. 农产品好卖不好卖？价格稳定否？销路怎样？（香菇、板栗、药材的价格与销路）
9. 村民对发展生态旅游的看法？
10. 村民增加收入的愿望有哪些？
11. 还有哪些困扰、需求？

三、 生态环境和社区资源共管方面

1. 社区有哪些自然资源？分布情况？（山林、土地、矿产、河流……的状况？）
2. 村民利用自然资源的情况？有哪些经验？带来哪些好处？
3. 社区内破坏生态的行为有哪些？（乱砍乱伐、乱捕乱猎、乱采乱挖等）
4. 发生破坏行为的原因是什么？（管理、经济利益、观点等）
5. 村民参与自然资源管理的情况？（国有林、集体林、薪柴林、护林员、规章制度、合约、组织等）
6. 在你们看来，对森林的管理权利、义务有哪些？
7. 村民对现行有关资源政策的了解情况？有何意见、建议？
8. 村民与林场、林业局的关系？与林业部门、林场有哪些冲突/矛盾？如何解决的？可能的

合作途径（合同、措施）有哪些？

9. 退耕还林及天保工程对村民造成的影响（有利/不利）？
10. 保护自然资源，村民能做什么？希望政府做什么？
11. 在自然资源（森林、动植物、矿产、水源、林特产品等）的利用和保护方面中存在哪些问题？还有哪些期望与要求？

四、 令社区受灾的脆弱环节

1. 近几年发生了哪些灾害？
2. 灾害发生的原因有哪些？为什么会给村民带来损失？（详细讨论物质、态度、组织三个层面的脆弱性）
3. 当地在减少灾害方面已有哪些防范措施？有哪些经验？
4. 如何预防和减少灾害？（灾害意识、防灾设施、预警措施、组织）

五、 社会性别敏感方面

1. 妇女在日常生活和生产中主要做些什么？
2. 男女在社会交往活动中存在哪些差别？为什么？（参与村里大事的讨论决策方面、家庭决策等）
3. 适合妇女增加收入的经济活动有哪些？

本次调研注意事项

1. 如遇有争议的问题，须在下项活动结束前向村民反馈，并达成共识
2. 访问记录基本要求：时间、地点、协作者、被访人数（性别、年龄等）访谈内容等
3. 围绕访问大纲所有内容，各组需提交完整的访谈记录，字迹工整，整理在 A4 纸上
4. 保留、提交原始访谈记录

21—24 日入村访问

各工作小组入村实际上有两个目的，一方面根据学习到的 PRA 方法，带着参与性理念深入到社区中去实践，体会参与性以及方法的具体应用；另一方面与村民沟通，共同描述，探讨社区的基本状况，优劣势和未来项目可能的设计思路，使村民感受主体的身份。通过入村工作，在各相关群体中埋下参与性的种子。在各组成员和村民的广泛参与下，获得了大量有益的材料，而这些材料正是各相关群体，尤其是当地村民分享知识的成果，而从中发现的问题，又是提出相应解决方案和行动项目设计的依据。

25 日上午分组介绍访问结果

为了让各相关群体都能得到充分的参与，我们特意从三个村邀请来 6 位村民代表。在基本介绍下乡工作情况之后，以“发现的问题”为讨论主线，将各村认为社区内存在的问题分别列举了出来。

环节	内容
小品表演：过河	小品启示：没有桥不方便，危险；注意了解当地情况；尊重当地人的意见，当地人最了解自己的情况
分组活动	从几天下乡听到、看到、想到的找出“社区存在的主要问题”
大组汇报：社区存在的问题	
新铺村	◆ 退耕还林政策落实不到位 ◆ 群众困难，经济基础薄弱，欠贷款多，重或贷款难 ◆ 没有有效利用资源，浪费严重（政府规定每人烧柴一吨，但不许做“耳棒”，村民认为严重浪费了资源） ◆ 劳动力剩余（地少、人多，劳动力闲置） ◆ 男、女比例失调（七里村偏远，男村民找对象难） ◆ 水土流失严重（前几年不限制砍伐，沙土蓄水能力低） ◆ 饮水困难（居住位置高，饮小河沟水，水污染严重，不卫生） ◆ “天保”后，收入减少 ◆ 土地冲毁，粮食不够吃 ◆ 自然灾害多（七里虫灾严重，风灾、水灾、旱灾多） ◆ 交通不畅，物资运输困难 ◆ 养殖业放养与退耕还林的矛盾 ◆ 信息不灵（不通电话，无通讯工具） ◆ 资源贫乏，收入单一 ◆ 学生上学不便，无桥 ◆ 村民住房抗灾能力差（土木结构） ◆ 发展缺资金（没钱买优质子种、畜种、圈舍） ◆ 地方病多（关节炎、大骨病）白内障、精神病 <u>妇女提出的问题</u> ◆ 妇女不是劳动力 ◆ 缺乏技术（种养殖方面，外出打工无技术） ◆ 孩子辍学严重 ◆ 医疗卫生条件差，妇女儿童保健差，妇科病多

朝阳村	◆ 收入来源少 ◆ 缺乏新技术；发展项目和产业传统技术居多，对新技术掌握少 ◆ 发展项目盲目（跟风） ◆ 缺乏发展资金 ◆ 贷款多，外债多 ◆ 自然灾害频繁（虫灾、风灾、旱灾、冰雹、水灾等） ◆ 长期挖药材，导致资源枯竭 ◆ 与宁西局的关系紧张 ◆ 交通不便（没路、没桥） ◆ 农产品卖不出去（信息不畅） ◆ 没有保护农田和河堤的设施 ◆ 劳动力相对过剩 ◆ 野兽遭害粮食，伤人、伤畜 ◆ 对塑料垃圾如何处理 ◆ 通婚圈小 ◆ 粮食不够吃 ◆ 男村民当家的多 <u>妇女提出的问题</u> ◆ 妇女是半个劳动力 ◆ 缺种养技术 ◆ 学生上学困难（路远、无桥） ◆ 吃水不方便 ◆ 妇科病多，家里人看病花费多
------------	--

油坊坪村	◆ 海拔高，气温低，冬夏气温差别大 ◆ 自然灾害多 ◆ 农作物欠多样化 ◆ 粮食不够吃 ◆ 信息不灵通 ◆ 缺蔬菜月份多 ◆ 农作物产量低 ◆ 农闲时间长 ◆ 剩余劳动力 ◆ 水污染严重（水源上游，修公路、开矿） ◆ 挖药破坏植被 ◆ 没有防洪堤 ◆ 农田冲毁严重 ◆ 基础设施占地多 ◆ 缺乏资金 ◆ 产业发展水平低（规模、品种、收入） ◆ 收入来源减少 ◆ 农产品没市场，销路差 <u>妇女提出的问题</u> ◆ 孩子上学困难 ◆ 缺乏实用技术的学习（烹饪、美发、剪裁、养殖等） ◆ 没有自来水
------	---

下午，根据上午各个工作小组带回来的“问题”探讨“寻求解决的办法”，继续讨论，将村上的需求与各相关群体的建议联系了起来。对主要问题让大家参与进来一起排序，对解决问题的办法也根据不同的社区需求排序做了梳理。最后，针对“项目目标”“问题——解决方法”和“需求排序”之间的相互对照，在各相关群体的互动中产生了基本的项目框架。

环节	内容
休息 15 分钟 游戏	拍手说水果名（不能重复）
针对问题寻求改善/提高/缓解的办法	项目要求，必须具有可行性、创新性、可持续性、参与性、社会性别、倡导性 合并社区存在的问题（略）

集体讨论：讨论针对问题的解决办法，确认排序	
问题	解决办法
<u>社区资源的共同管理</u> 森林过渡砍伐	限制减少采伐 <u>共同管理</u> - 成立保护协会 - 组织联保 - 成立村民小组 - 奖励机制和开辟新项目联系在一起 - 流动管理：联保小组成员轮流担任 <u>相互监督</u> <u>提高意识</u> - 宣传教育：资料、培训、印发、讲课培训、分析利弊 - 宣传资料要实用、图文并茂，可以用塑料袋、纸袋；人多的地方用宣传牌；年画；布袋子（女用提包、脸盆）等上印宣传资料 - 为有可持续性，可以培养环保小公民 - 讲课可以用现场培训的方法
<u>村民生计</u> 资源缺乏，收入单一； 缺乏技术（种/养殖、打工） 自来水问题（村民饮用河水，河水因修高速路污染严重，不卫生） 野兽糟践粮食	<u>种植</u> - 药材（天麻、猪苓、黄姜、党参、山药等） - 魔芋 - 果树（经济林）核桃、樱桃、板栗、杜仲、李子 - 三个村子适合种植的：朝阳村：猪苓、天麻、党参；新埔村：天麻、猪苓、党参；油坊坪村：天麻、猪苓 - 草 <u>养殖</u> 猪、牛、羊、鸡、蜂、冷水鱼（金鳊鱼、红鳊鱼） 牛、羊圈养，防止植被破坏 - 朝阳适合养冷水鱼，但是没有市场 - 珍稀动物：果子狸 <u>按照项目要求进行分析</u> - 猪苓和种草满足创新，其他符合项目基本要求； - 牛羊养殖：需圈养；种草，草的再生能力强，不会土质沙化；划定牧场，培育草种，给定范围 - 养蜂：蜂蜜无污染 - 中药材：天麻、山药、党参、魔芋 - 果树：野生板栗、核桃（新埔）、樱桃（朝阳） 解决水源问题，与工程办协商解决，改变引水渠道 不全依赖粮食作物，发展多种经济

	<u>养殖方面需要的技术</u> 防疫 新法养殖 新品种引进（布尔山羊——七里） 兽医/药 <u>种植方面需要的技术</u> 提高技能（种/养殖、防疫、市场营销、打工技能） 专家讲课 小册子宣传（技术常识） 宣传画 培训骨干
<u>导致受灾的脆弱环节</u>	<u>物质层面</u> 修河堤保护农田、住房、路，防止水土流失 加固房屋（四周修排水沟，水泥加固） 河边、屋后种竹子 墙壁粉刷 疏通河道、排水沟 迁移（政府） 修路：放在“生计”里面，加快发展；放在“减灾”里面降低灾害风险 收入多样化能够增强村民抵御灾害的能力，需要运输的支持（比如农副产品买不出去） <u>组织层面</u> 预警，预案，撤离路线、划定界限 5 户联保 骨干培训（对灾害的宣传，减灾防灾经验） 储备物资 按居住体成立一个或若干个减灾防灾的互助机构 村民与林场的协调
<u>保护改善生态环境</u> 资源浪费严重（木头可以用来烧柴，但不可种香菇，村民对此意见很大） 水污染（高速公路工程污染，采矿污染）	加强沟通 培养村民利用资源的能力（节能灶、沼气） 通自来水；村民通过政府与施工单位磋商；给村民维权知识的培训（能力）；让环保/水利部门出面协商（卫生防疫站）；通过媒体曝光，形成村民的环保网络

<u>社会性别敏感</u> 妇女不是劳动力 妇女劳动强度大	社会性别培训，男女都参加 妇女参与项目，自身能力发展 人蓄饮水，卫生、缺水、减轻妇女劳动强度，抗旱		
<u>村民提出但项目无法回应的问题</u>	生存环境恶劣 信息不灵（通讯、致富） 实用技术培训（妇女提出想学烹饪、美发、剪裁）		
三个组分别汇报各组的需求排序,并让各组相关群体认定排序是否正确	<u>油坊坪</u> 药材种植（猪苓、天麻、柴姜） 养殖缺技术（猪、鸡、蜂） 自来水后改为“修堤坝”（3000 米需要 90 万元，成本太高）（删） 生态旅游（删） 资金（在发展产业中提出，以低息的形式） 信息（电视、电话）（删） 妇女培训（烹饪、裁剪、美容、美发）（删）		
	<u>朝阳村</u> 修桥/路（连接 1 组与 2 组之间的桥，预计需 15 万元左右）；路需在几处关键处加固、保养原有的便道 种植（猪苓、天麻、樱桃、李子） 养殖（鸡、牛） 生态旅游（删） 技术培训 自来水（删） 修堤坝（删）		
	<u>新埔组</u> 养殖（猪、牛、羊） 种植（猪苓、天麻） 培训 修路（桥） 恢复农田（删） 人蓄饮水 加固房屋	调整后 ➡	1. 养殖 2. 人蓄饮水 3. 种植
	<u>七里组</u> 养殖（牛羊） 人蓄饮水 修路 培训 通讯（删） 修地（删） 加固房屋		

整个过程实际上遵循着这样一个思路“将项目目标/方向——问题——解决办法——需求排序”有机地联系起来，在灾害管理“脆弱性——能力分析框架”指导下描述分析和解决问题，最终得到了如下结果：

一、减少令社区受灾的脆弱环节

- ◇ 修桥
- ◇ 加固房屋（排水渠）
- ◇ 人蓄饮水（新埔）

二、提高村民生计

- ◇ 种植（猪苓、天麻、板栗、核桃、樱桃、柴姜） 需求：资金、技术、菌种
- ◇ 养殖（猪、牛、羊、鸡、蜂）
- ◇ 修路

三、提高村民能力

- ◇ 市场营销
- ◇ 防疫
- ◇ 种养殖技术
- ◇ 沟通技能
- ◇ 维权

四、保护及改善生态促进社区资源共同管理

- ◇ 种树
- ◇ 种草
- ◇ 环保、宣传（不同群体、不同方式）
- ◇ 组织、网络、社会骨干、联保、预警
- ◇ 清除河道垃圾

五、社会性别敏感

- ◇ 社会性别培训 让妇女参与到项目中

这一结果是各相关群体利益、需求、对话、协商的结果。

26 日，将培训班的工作理念、过程、结果反馈给了县级各部门，征求他们的意见，并对政策和技术问题进行了讨论。

培训活动到此结束。

三、 参与者对培训班的评估

在培训评估之前，我们也设计了一份问卷，但结果感到积极的评价较高，为了能使评估更生动，更能说明问题，我们又特意安排了对问卷评估结果的解释性评估。详细内容如下：

评估维度	参与者反馈-全体参与者（县、乡、村 18 人）
对培训班的整体评价很满意的原因	♦ 工作方法很满意，工作作风非常扎实 ♦ “理论培训——实践——总结”过程满意 ♦ 对参与式的方法很满意 ♦ 方法帮助我们了解我们的需求 ♦ 对方法、理念、下乡安排都很满意 ♦ 培训科学、严谨，授课准备充分 ♦ 协作者平易近人，工作扎实，学到新知 ♦ 培训效果好，达到了培训目的，方法吸引人。工作方法对农业工作很有借鉴，调动了村民的积极性 ♦ 满意，接受了新的理念和方法，敬业精神，群众参与 ♦ 只有三人提到了平等的参与式农村评估理念和方法
你对参与性的理解（一句话）	♦ 相关群体共同参与 ♦ 尊重当地的经验 ♦ 共同参与到项目中来 ♦ 基本了解 ♦ 每个人都能发声 ♦ 发表自己的看法 ♦ 平等互动、效果好 ♦ 共同参与 ♦ 平等、参与、互动 ♦ 尊重主体的需求/意愿 ♦ 自下而上
对“参与式方法/工具”的了解	♦ 分析问题的方法 ♦ 大事记、访问、问题树、劳作图、季节历、社区资源图基本了解 ♦ 对脆弱性分析不太了解，操作不熟练
对下乡活动安排的评价	♦ 时间安排适中，人员自己报名 ♦ 时间上压缩点（1 天）（县上培训也压缩 1 天）
下乡了解村民需求的评价	♦ 真实：需求排序比较科学 ♦ 群体差异导致的需求差异 ♦ 比较真实：村民有选择的机会，我们昨天的排序删除了一部分，如果当时就向村民处理掉一些问题可能会更好一些 ♦ 群众存在差异性，弱势群体未必表达出了自己的需求 ♦ 应该将项目实施 2 年想达到的目标告诉村民，让村民的需求更切合项目的目标

评估维度	参与者反馈-全体参与者（县、乡、村 18 人）
对项目目标框架的评价	◆ 较满意。项目需求排序没有创新性 ◆ 开始的意图和目标（项目）没有和村民沟通好，所以对村民提出的需求把握不是很好 ◆ 很满意。村民提出的需求比较切合实际，见效快，可以帮助社区改善面貌、经济状况 ◆ 要有一个好的态度，对村民的参与态度给予更多的注意 ◆ 很感谢让我们村民参与到项目中来 ◆ 真实、客观的反映了村民的需求 ◆ 没把养土鸡（油坊坪牛、羊不是第一需求）考虑进去 ◆ 种植（核桃、板栗），当地基本上能满足。“科学管理”朝阳沟的樱桃、李子要慎重考虑 ◆ 项目不可能满足所有的需求，主要需求得到满足，很满意 ◆ 对框架很满意 ◆ 村民对工作方法、项目方向、需求排序的方法不太掌握，需要引导 ◆ “孩子没钱上学”不一定是村民真正的需求 ◆ 项目的目标明确，但支持力度不太清楚，框架形成后还要论证；不要轻易删除需求 ◆ 技术论证不会轻易去掉 ◆ 朝阳村的桥用不了 24 万，在原有的基础上再改善一点，建设差不多就行了 ◆ 朝阳加固和改善河堤提供一些水泥、柴油等材料就行了，村民投工投劳，运输问题自己解决 ◆ 新埔当地栽培、就地嫁接核桃比较合适

评估维度	参与者反馈-全体参与者（县、乡、村 18 人）
哪部分需要加强/改善？	◆ 评估过程需求对农民加以引导（太高不切合实际） ◆ 帮助村民分析一些问题（如：孩子上学困难） ◆ 下乡评估的客观性/真实性要加强；（从众心理、弱势群体不发声、妇女不来） ◆ 评估过程再简洁一些 ◆ 对协作者的建议：提前把培训计划给我们（参与者），希望衔接得更好一些） ◆ 不知道“培训”的目的是为了做项目。希望一开始就将培训的意图/目的、计划告知，这样培训时让大家有一个更好的了解 ◆ 县政府对项目了解不太清楚，让他们来表态，尤其是在灾后囊中羞涩的情况下，有点强人所难 ◆ 项目思路与相关群体的沟通/交流很重要 ◆ 今天的县政府反馈会很仓促，需要提前多沟通（项目的主要目标/意图） ◆ 培训班的整体目标要清楚 ◆ 培训纪录，整理出来后要给大家每人一份，课堂不让作笔记，下去访谈没法操作 ◆ 在县上反馈的时候，不要总是问“你们政府……”、“你们政府……”，建议不要总是这样，会拉开距离，应该说“咱们本地……”、“咱们县上……”

由此可见，作为培训班基本上达到了目标，但在各相关群体的沟通方面还需要在以后的项目实践中进一步加强，另外，在社区需求与项目设计环节上加强对各方利益与需求的说明十分重要。

四、 几点思考

1. 对培训设计思路的思考

本次培训设计的基本思路是希望通过这种活动的设计使参与者了解参与性的理念，理解参与性、参与式、参与性农村评估方法与灾后重建、发展项目的关联。正因如此，我们感到，建立参与式气氛——体会参与式精神——参与性/式与自己实践的反思——相关群体的下乡工作实践共同发现社区问题、优劣势、需求——共同寻求解决办法——共同设计项目很有必要，感到效果很不错，尤其对初次接受参与式和发展项目的人来说，这一设计针对性较强，好操作。如何使各环节的关联更为密切，是值得在此经验上反思的。

2. 对培训活动的思考

培训是各相关群体在一起找寻社区发展/灾后重建的方案，但更是在寻找一种参与和能力建设的意义。在循序渐进的互动中，我们一起认识参与性到参与方法，一起由班上的讨论到下乡实践，一起发现社区问题到寻求解决的途径，一起思考项目目标到提出项目设计框架，本

身就是各相关群体能力增长的过程。在过程中发现意义是感受最深的。尤其是听到终期评估的体会后，更有一种满足感。当然，村民、尤其是女村民的参与还受到一定的制约，这是今后项目要推动的。

3. 下乡工作的思考

田野工作体现了农户参与项目设计、共同认识社区资源，用能力—脆弱性分析社区状况，这样一个参与过程，也深化了培训者对参与的理解和各相关群体的交流。虽然只是在不长的时间进行社区需求评估，但对参与者仍有重要的影响。当然，价值观与方法的领悟与学习不是一时可以改变的，仍需要更多的实践。

4. 对培训结果的思考

本此培训一方面培训的是项目人员，促进其能力增长，另一方面也只是形成了一个初步的项目框架，实在感到还有一些欠缺，如果时间再长一些，我们的能力再强一点，各方的沟通再多一些，一定会对项目的设计起到更加显著的效果。在合并、排序、问题与需求环节上时间显得有些仓促，也因如此，有些培训者可能失去了较多的陈述机会。而各相关群体的讨论更感受到当地政府领导在场时的权力关系不平衡的影响，使得有些人不太积极参与。

5. 培训技术方面的思考

我们在培训中，由于能力和经验的局限，尽管有以往做项目的经验，对回应实际问题能做出较快的反应，但在培训技术上还存在不足，尤其是对很细致的活动设计缺乏更多逻辑关系的思考，这是以后随着接受培训和参与培训需要逐渐提高的。

社区发展基金管理制度

朝阳村社区基金管委会制度

- 一、朝阳村社区发展基金管委会设主任 1 名，会计 1 名，出纳 1 名，委员 5 名。
- 二、管委会主任负责本村小额信贷的全盘工作，负责资金发放和组织管委会开会研究、审批贷款存放和收支。
- 三、贷款户写好申请，交给骨干，由骨干与村管委会一同讨论审批。
- 四、管委会对贷款申请发展的项目、资金投入要认真分析并审核，讨论成熟后方可发放。
- 五、贷款帐目要作清作细，帐目要清晰明白，会计管账，出纳管钱。
- 六、若出现工作失误，责任由管委会与责任人自负。
- 七、管委会要与贷款户联保小组签订贷款联保合同。
- 八、凡有违反合同规定的行为，可诉诸法律予以解决。
- 九、管委会审批、发放贷款时不得优亲厚友，要秉公办理，公正无私。

朝阳村社区发展基金管委会

2008 年 3 月 9 日

朝阳村社区发展基金管委会机构设置及岗位职责

一、管理委员会岗位设置

管委会设主任一名，会计一名，出纳一名，成员 5 名，负责管理及日常工作。

二、岗位职责

管委会日常工作实行责任到人的集体管理原则。每一位管理人员分别担任各自所在小组的召集人，并对本小组日常管理、收集需求、组织学习、贷款回收、健康教育等工作负全部责任。每次中心活动，由管委会 5 位成员共同组织召开。

（一）主任职责

1. 主持召开本村管委员活动：在陕西省妇女理论婚姻家庭研究会的指导下，根据管委会的情况和发展需要，组织计划安排好每月一次的活动内容，由管委会 5 位成员共同组织，搞活管委会活动，讨论制定管委会的纪律制度，带领全体成员有意识地长期坚持管委会纪律，维护管委会纪律的严肃性。
2. 主持贷款的审批、发放与回收：与会计、出纳一道做好每次基金的发放、回收、记账、票据管理工作，并核对无误后签字。
3. 主持讨论生产经营活动并组织实施：交流市场信息、生产、生活经验；组织成员讨论产业发展过程中产前、产中、产后的管护工作方案；组织成员讨论对生产生活所需商品的购进

销出；组织成员讨论购销活动中价格的定位与利润的分配方案；组织成员参加文化、健康、娱乐等活动，组织开展生产、生活等积极向上的竞赛活动；丰富社区人们的精神生活，组织协调社区内其它事务。

4. 组织实施健康教育活动。

5. 切实加强自身建设和团队建设：自己起好模范带头作用，促进管委会成员和谐共处、团结友爱，与管委会成员一道共同努力，做好管委会的组织管理、基金营运，推动社区向预定的方向发展。

（二）会计职责

协助管委会主任组织好管委会活动的召开，讨论各种方案的实施；做好中心活动会议记录整理工作，做好管委会的财务管理。

- 1、严格执行国家会计制度，按财务要求记账、核算、报表，业务做到日清月结。
- 2、按审批合格的贷款和各项费用开出取款凭条，及时按照会计科目记账，出具放款、收款的凭证，记录成员借款台账和财务账。
- 3、每月按时上报基金营运业务的相关会计报表、贷款发放及回收的原始凭证和银行对账报告。
- 4、按时装订会计凭证，收集基金营运过程的所有客户及财务档案，并进行分类管理。
- 5、及时记录管委会生产购销经营账务，并每月向成员公示。
- 6、在管委会活动会上记录好活动参加的人员、活动所开展的内容，归纳整理成条。

（三）出纳员职责

协助管委会主任组织好活动会议的召开；讨论各种方案的实施；做好管委会出纳工作。

- 1、按审批票据支取贷款、工资及费用，收取回收的贷款本、息，填写好还款票据。
- 2、所收贷款及放款余额当日内存入银行，并记好现金日记账。
- 3、按时参加管委会活动例会，准确发放、回收营运资金。
- 4、按时、定期与会计交接、核对相关账务。

（四）委员职责

- 1、协助管委会主任、会计、出纳组织好活动会议的召开。
- 2、参加讨论各种方案的实施。
- 3、认真负责做好分片贷款发放、回收工作。
- 4、做好管委会主任交办的其他工作。

朝阳村社区发展基金管委会

2008年3月9日

朝阳村社区发展基金管委会贷款管理制度

- 一、贷款户贷款时需填写贷款申请，申请包括以下内容：贷款用途、贷款金额、贷款时间、还款时间及方式、预计能产生效益。
- 二、每户每次贷款不超过叁仟元，还清原贷款后方可申请第二次贷款。
- 三、以 3 个贷款户为一个联保小组并明确担保人，每个担保人要负责分担担保数额，贷款户贷款到期后不能归还本金和利息的，由担保人偿还本金及利息。
- 四、每个联保组推选一名组长，由组长负责督促贷款户还本付息。
- 五、贷款的时间，为了方便贷款户，随时需用随时放款。
- 六、贷款发放周期和计息办法，分为三个等级，1 年以内贷款利息为 8‰，6 个月（含）以内利息为 6‰，三个月（含）以内利息为 4‰。
- 七、贷款项目实行自负盈亏，风险自担。
- 八、夫妻双方常年在外打工的，不发放贷款。
- 九、六十岁以上的老人和单身、开车司机不发放贷款。
- 十、户籍在本村，没在本村（镇）居住的农户，不发放贷款。
- 十一、对恶意拖欠者追缴其滞纳金，数额按每拖欠一天一元钱计算。

以上修订制度，自 2008 年 3 月 9 日起执行。

朝阳村社区发展基金管委会

朝阳村社区发展基金管委会资金管理制度

- 一、朝阳村社区发展基金发放的所有资金，必须以村社区发展基金管委会的名义存入当地信用社，并建立专用帐户。
- 二、从信用社领取贷款时必须由管委会全体成员前往方可支付，主任掌管密码，会计掌管公章和记帐，出纳掌管存折和现金，并开具票据。
- 三、发放贷款时，管委会全体成员审批，会计开票并入帐，出纳支付钱款，主任签字。
- 四、未经管委会讨论、审批，个人不得发放贷款。
- 五、贷款的每一分钱，管委会成员不可挪作他用。
- 六、帐目实行张榜公布，定期公开贷款发放情况，结余情况，利息收入情况，贷款户姓名、金额等明细情况。
- 七、每年从利息里面提留 1 千元作为风险抵押金。
- 八、贷款利息除用于正常贷款管理开销和管委会人员补助外，其余部分滚入贷款本金。利息收支要合理，要张榜公布，接受群众监督。

以上修订制度，自 2008 年 3 月 9 日起执行

朝阳村社区发展基金管委会 2008 年 3 月 9 日

参与式监测与评估（PM&E）培训报告

背景

为了使宁陕灾后重建项目参与的相关群体了解项目规划，更好的理解参与性，并能参与到项目的执行和管理中，明确各自在项目中的角色分工和职责。同时，也为了制定项目的进展、方向，（识别）项目设计中可能出现的不足或疏漏，让各相关群体共同制定及认同项目过程、结果的评估指标，以更好地实施、监测、评估项目，宁陕重建项目在开始前设计了参与式监测评估培训。



研究会农村发展部，于 2004 年 2 月 22 日—28 日在宁陕县为来自县、乡、村、研究会不同项目相关群体的主要代表进行了为期 7 天的培训，在培训期间参与受训人员分两组，分别入村与村民讨论项目实施时间、方向，以及如何保证项目达到相互的预期目标，（减少/消除）在项目实施过程的担忧。

一、 培训目标与原则

因协作者参与了宁陕重建项目的需求评估与规划设计，故对项目背景、思路、内容有所了解。这样，与县项目官员讨论后，即初步确认了本期培训的主要目标：

1. 了解宁陕灾后重建项目的目标、内容
2. 建立参与性监测评估体系和实施计划
3. 促进项目相关群体的交流



因参与这期培训的不少人员（之前）都接受过

（宁陕项目的）参与式需求评估培训，且部分人员经历了参与式项目设计，故参与式方法未被列在培训目标之中。当然，这也需要在培训之初了解“期望或担忧”之后，根据实际情况再做调整。

- ◆ 针对性要强，紧紧围绕项目内容建立监测评估体系及实施方案
- ◆ 民族平等，各相关群体在认同结果的同时考虑民族的特殊关系
- ◆ 社会性别敏感，将项目执行中可能出现的问题公开暴露出来，寻求解决的途径
- ◆ 生态的影响，产生的结果在村上一一反馈征询建议
- ◆ 能力增长

为了体现这些原则，协作者将敏感地注意培训过程中表现出的疑问或不解，与项目

官员沟通，调动各相关群体的群体智慧，及时发现并解决问题。

二、 培训计划

根据培训班的目标和原则，我们制定了以下培训计划

日期	内容	活动
23 日	相互认识 期望担忧 项目介绍 项目周期；监测评估 案例介绍 常规监测评估与参与式监测评估 鉴别相关群体 结果指标	培训班目标和日程安排
24 日	过程指标 监测评估指标 下乡工作计划	注意的问题；工作程序
25 日	项目点活动	
26 日	项目点活动	小组总结
27 日	小组汇报 建立监测评估体系	
28 日	确定实施方案	

培训班要求

- ◆ 遵守作息时间（8：30—12：00；2：30—6：00）
- ◆ 踊跃发言
- ◆ 引导、启发
- ◆ 相互配合
- ◆ 扮演不同角色
- ◆ 各尽其责
- ◆ 保证自己的安全
- ◆ 手机震动
- ◆ 如不遵守奖励出节目，或自己扮演协作者

三、 培训过程

本期培训因在设计中只有 5 天，故内容安排需要更紧凑，突出重点，减少不必要的活动设计。培训第一天，我们并没有将大量时间用于参与者相互熟悉和制定相应的规则上，这是考虑到大多数成员已参加过 PRA 培训。

环节	内容及思考
相互认识，“结对子”	此举一方面为了活跃气氛，另一方面也是为了了解参与者的背景及建立参与者之间相互信任和互动的信息
“期望与担忧”	大多数表明的需求与目标 1、2 密切关联。我们感到只要围绕培训设计展开，便会获得较好的效果
项目介绍	项目官员做了 30 分钟的时间，这是认识和理清宁陕重建项目和完成培训目标的重要环节。因为，尽管有部分培训者参与了项目的设计过程，但对最终的项目从目标到内容实际上还不十分清楚。这一环节的缺失，就无从谈及监测评估体系的建立，更不要说良好的培训效果了 协作者补充：当时做 PRA 时的情形和怎样出来的过程以及为什么会出来这些内容。这些内容的支持性框架是能力—脆弱性分析框架。告诉大家哪些是物质层面的，哪些是组织层面的，哪些是态度层面的，在这三个层面，做好了能力增长了，可能会减少这些灾害。这三个层面，光有哪一个层面都是不行的，必须三者具备，因为这三个层面的东西都是相互关联的，由此会出现了这些项目活动。这些活动都是上次 PRA 出的东西
现场互动	参与者补充：国家现在每个村上每人会给 50 元钱的树苗费，所以，树苗问题解决了。有农民反映 针对项目还有什么想法：无
介绍项目周期	<u>什么是项目</u> ◆ 项目就是做什么，在最基本的地方，提高我们的生活 <u>项目有什么要素</u> ◆ 在特定的地点 ◆ 在具体时间范围内 ◆ 为具体的对象 ◆ 实现具体的目标 ◆ 投入必要的资源（人力、资金、物资） ◆ 一系列的有内在联系的活动

介绍需求评估	<u>需求评估</u> ◆ 界定问题（举例：当时宁陕遭灾） ◆ 确定需求（需求是什么，什么是最迫切的，哪些是我们能做的；那些需求是我们优先考虑的；以宁陕为例，考虑当地的情况，我们能回应哪些需求） ◆ 可行性分析：需求论证，做可行性分析；哪些是可以做的，哪些是不可以做的；哪些需要技术论证，经费，资金等需要考虑 ◆ 项目计划（设计）：项目计划书，管运项目的时间、内容、预算、目标、时间。递交后需要等待出资方批复 ◆ 项目实施 ◆ 项目评估
介绍监测和评估	为什么要监测和评估，监测和评估有什么区别 监测在整个项目中间不断地进行，评估在项目结束。评估是针对项目目标的，来看项目是不是经过实施达到了项目预期的目标。监测是针对项目的过程，观察过程实施的如何 <u>监测</u> 观察项目实施的整个过程，发现问题及时解决；是针对过程的、观察、定期持续、发现问题，反馈交流，及时解决；为评估收集资料 监测在过程中不能随意地修改目标，但是在评估中可以调整目标 <u>评估</u> 反思、分析观察的变化和存在的问题；探讨项目未来发展方向；确定计划或更多目标；针对目标的评判，阶段性决策行动

在讨论了项目周期、监测与评估概念及各自特点之后，协作者对紫阳项目监测评估体系的建立过程做了介绍，以“对参与性监测评估与常规监测评估有何不同”为题集体讨论了“紫阳案例对你有什么启发”及“对宁陕重建项目有何建议”等问题，总结了参与式监测评估的作用。这一组合，使培训者透过紫阳案例，对参与性监测评估体系的建立过程及特征有了基本的了解，也使他们对参与性监测评估的作用有更多一些的认识。

环节	内容及思考															
紫阳项目介绍	协作者：培训是建立一个监测评估的实施计划，怎样让大家更清楚地了解这些呢？下面我为大家介绍一个案例（紫阳项目） 紫阳项目的背景、由来。紫阳项目的目标（结果指标）—— <table><tr><th>目标</th><th>活动</th><th>指标</th></tr><tr><td>改善生产生活状况</td><td>实物贷款</td><td>增加收入（比去年）有钱送孩子上学 粮食是否够吃 养羊收入在家庭收入中的百分比</td></tr><tr><td>改善生态环境</td><td>圈舍养羊/种草</td><td>扩大林草覆盖面 是否发生复耕 是否出现放养</td></tr><tr><td>增加相关群体的能力</td><td>社区环保发展基金</td><td>环保基金是否正常运转</td></tr><tr><td>提高妇女地位</td><td>社会性别/技术等培训</td><td>妇女参与环保基金管理比例 妇女掌握养殖技术 妇女参加社区事物讨论 妇女参加培训人数不少于 40%</td></tr></table> 协作者：在紫阳产生两种模式，一种是村委会为主的管理模式；另一种是村委会之外重新选人；两村贷款的时间、数量都不一样。根据指标体系和实施方案的内容，发现不足，增加了一些经验，又申请了第三期项目。 紫阳项目的指标体系是怎样建立的呢？举例：增加收入的问题，在项目实行的一年、两年的收入看是否增加了，然后再一步步完善，一步步增加小指标。到时看是否达到了，如果没有达到，为什么？是不是我们设定的指标有问题，还是其他原因？有钱送小孩上学是一个指标，粮食是否够吃也是一个指标。 参与式监测评估培训班（过程） ◆ 鉴别相关群体 ◆ 项目要达到的结果（2年后） ◆ 如何保证实现上述结果 ◆ 下乡工作 ◆ 建立参与式监测评估指标体系 ◆ 确认参与性监测评估实施方案	目标	活动	指标	改善生产生活状况	实物贷款	增加收入（比去年）有钱送孩子上学 粮食是否够吃 养羊收入在家庭收入中的百分比	改善生态环境	圈舍养羊/种草	扩大林草覆盖面 是否发生复耕 是否出现放养	增加相关群体的能力	社区环保发展基金	环保基金是否正常运转	提高妇女地位	社会性别/技术等培训	妇女参与环保基金管理比例 妇女掌握养殖技术 妇女参加社区事物讨论 妇女参加培训人数不少于 40%
目标	活动	指标														
改善生产生活状况	实物贷款	增加收入（比去年）有钱送孩子上学 粮食是否够吃 养羊收入在家庭收入中的百分比														
改善生态环境	圈舍养羊/种草	扩大林草覆盖面 是否发生复耕 是否出现放养														
增加相关群体的能力	社区环保发展基金	环保基金是否正常运转														
提高妇女地位	社会性别/技术等培训	妇女参与环保基金管理比例 妇女掌握养殖技术 妇女参加社区事物讨论 妇女参加培训人数不少于 40%														

小组讨论及大组汇报
启发和建议



紫阳项目对您有何启发？您对宁陕项目有何建议？

组别	启发	建议
一	- 提供了很好的讨论思路 - 结果指标相当灵活，值得借鉴 - 项目过程与结果体现妇女参与，为宁陕项目提供了很好的经验	- 监测评估更加细化、灵活 - 让妇女广泛、全程参与 - 加大项目宣传力度，更加解放思想，提高妇女参与积极性，家庭成员及村民的鼎力支持
二	- 听到紫阳实施项目的成绩，激发我们对自己实施好项目的信心 - 紫阳在确定实施项目时，能适应当地特点，符合村民的意愿	- 加强落实环节 - 指标细化对村民来说，可能不好统一，每个人都有自己的目标 - 发展经济需要统一的 - 村民觉得事情不是解释请自己的 - 生物多样性，有各种物种，形成一个生物链
三	- 了解到了监测评估对项目实施的重要性和必要性。为宁陕项目实施过程中的监测与评估提供了一个借鉴 - 社会各阶层、多方面的参与，搞好监测评估的论证 - 项目的监测评估与项目的实施一样都需要增加透明度	- 合理确定项目监测评估指标，要充分考虑宁陕方面的特殊性 - 建立一套有效的监测评估网络，疏通监测评估信息反馈渠道 - 对坚持原则，工作出色的监测人员给予一定的物质奖励 - 干部和群众的距离越来越远。考虑行政成本的问题。及时反馈问题。
四	做好一个项目必须齐心协力	项目监测、贯彻要自始至终

		力， 相关群体 要积极参与到活动中 ◆ 妇女应提高 自身能力 ，掌握技术，从而提高自身地位 ◆ 通过项目实施，促进经济发展	终 ，保证项目实施 ◆ 技术服务要做得更细更好 ◆ 多提拔妇女干部，增强妇女参与社会活动的的能力
	五	◆ 重视环保和 妇女地位 的提高 ◆ 监测指标细化有利于实施 ◆ 目标多样化 ，充分体现 参与性	◆ 发展规模产业，养种植业 ◆ 从 观念、集体意识 方面促进环保 ◆ 建议重视生态林建设而非经济林木

协作者点评：体现了灵活性、多样性，讲到了能力的增长，要符合当地的实际情况，强调灵活、透明、多样性、参与性、地方性、社会性别。底下的建议实际上是对下午和明天的讨论的细化。指标应该有一个全程的参与，要有更好的服务，落实。在过程中怎么能够建立哪些指标，能够满足，如何实施，也需要大家讨论。（**红色字体**为点评内容）

下午，从鉴别各相关群体开始的。这显然是下一环节讨论监测评估指标的铺垫。我们以“谁受项目影响”、“谁参与项目决策”、“谁参与项目活动”、“谁对评估结果感兴趣”为题，分组讨论，最终鉴别出村民、县妇联、县级职能部门（县政府、交通局、林业局、农业局、扶贫办、环保局）、乡镇政府、研究会、乐施会六个相关群体。在此过程中有人提出村委会也算一个相关群体，而大家认为村委会是村民的一部分，在利益方面与村民是一致的，应以村民为群体。

环节	内容及思考		
常规监测评估与参与性监测评估的区别	通过上午紫阳的案例来看看以下两组概念的区别：（ 紫色字体 为事先准备好的）		
		常规的监测与评估	参与性监测与评估
	谁来 做	上级/外来专家	受益人群（村民、政府等各方相关群体）
	做什么	事先准备好的、固定的、成文的	大家共同指定的
	怎么做	强调评估的科学性、客观性	适合当地的情况（生活、经济、文化、语言）
	什么时候 做	按计划做	根据项目情况可以作调整，灵活、机动
	为什么要 做监测评估	为上级负责	村民

	为谁做 谁对此感兴趣												
鉴别项目相关群体	项目的相关群体：（紫色字体为事先准备好的）（红色字体为确定的相关群体） <table><tr><td></td><td>相关群体</td></tr><tr><td>谁受项目影响</td><td>村民、水利、交通、林业、乡政府、民政、扶贫、乐施会、研究会、县妇联、环保局、村委会、农业</td></tr><tr><td>谁参与项目决策（相关群体）</td><td>村民、县级职能部门、乡政府、乐施会、研究会、县妇联</td></tr><tr><td>谁参与项目活动</td><td>村民 同上</td></tr><tr><td>谁对评估结果感兴趣</td><td>村民、研究会、乐施会……</td></tr></table>				相关群体	谁受项目影响	村民、水利、交通、林业、乡政府、民政、扶贫、乐施会、研究会、县妇联、环保局、村委会、农业	谁参与项目决策（相关群体）	村民、县级职能部门、乡政府、乐施会、研究会、县妇联	谁参与项目活动	村民 同上	谁对评估结果感兴趣	村民、研究会、乐施会……
	相关群体												
谁受项目影响	村民、水利、交通、林业、乡政府、民政、扶贫、乐施会、研究会、县妇联、环保局、村委会、农业												
谁参与项目决策（相关群体）	村民、县级职能部门、乡政府、乐施会、研究会、县妇联												
谁参与项目活动	村民 同上												
谁对评估结果感兴趣	村民、研究会、乐施会……												
讨论宁陕项目的结果指标	经过相关群体的鉴别过程，参与培训的参与者围绕宁陕重建项目和 4 个项目目标分相关群体讨论出若干结果指标												
合并结果指标 讨论过程指标 建立指标体系	第二天上午，对各相关群体讨论出的若干结果指标进行合并，再根据合并后的结果指标分组讨论“成功的保障”，得出过程指标。需要说明的是，两环节讨论出的所有指标都以不同颜色的卡片形式表现，并展示，逐一讨论、合并而最终为参与者共同确认。至此，参与性监测评估体系基本建立。 在建立指标体系的过程中，也引出不少值得关注的问题。对此，我们做了两种处理，属于与村民关系密切的事项安排在当天最后一项活动“讨论下乡工作计划”中处理，而属于县、乡、研究会方面的事项，有些由相关群体当时澄清，有些作为思考问题，在下乡实习或培训结束后进一步讨论、处理。这一过程尽管复杂，但由于是相关群体共同关注的问题，故调动了他们的参与感和智慧，在引出对项目执行积极思考的同时，实际上也挖掘了他们的管理能力。												
讨论下乡工作计划和分组	这一活动经小组讨论、大组分享共同总结出下乡工作大纲。工作大纲体现了两个特征：一是公开性，将宁陕重建项目及培训班上的结果反馈给村民；二是切实性，把担心和关注的问题拿到村民中讨论，以期获得更切实的答案。												
下乡访问及大会讨论	第三、四天是在村上进行的，主要活动是围绕工作计划和访问大纲进行，入户分组和大会讨论反馈。第五天下午江口、皇冠两组的代表在培训班上分享了本组入村访问的结果。这一活动补充了在村民中产生的监测评估指标，进一步明确了村民的需求，同时也反映出一些在今后项目执行中必须关心的问题。这一组活动使项目人员了解到全体村民的实际要求，也增加了各相关群体的沟通。之后，根据已经形成的监测评估体系，逐一对各指标分相关群体以“谁去做”、“什么时候做”为题确定了实施方案，并对近期工作做了安排。												

四、 培训结果

本期培训的两个最重要的文本结果为监测评估体系和实施方案，现收录如下：

分相关群体讨论：围绕宁陕重建项目规划 4 个目标（活动），您希望了 2 年后看到那些具体的变化？每个群体在每一条下挑重要的写 3—5 条。指标的要求：可以测量、衡量、观察项目实施变化的标准。（定量指标：可测量、有数字的。定性指标：可观察、描述的）以下是经过各相关群体及村民讨论调整后的指标。

目标	指标
减少社区受灾的脆弱环节	◆ 85%的村民房屋周边建有通畅的排水沟 ◆ 所有住房完成 1 米左右的水泥砂浆外粉防水墙围 ◆ 60%的受训户能掌握 1—2 种养殖技术（不包括单页种养殖资料）
提高社区村民的生计	◆ 60%的受训户能掌握 1—2 种养殖技术 ◆ 85%的贷款户通过贷款项目收入有所增加 ◆ 还款及清息率均达 80%以上 ◆ 有制度健全的小额贷款管委会 ◆ 项目投资的桥、路保持畅通 ◆ 达到设计标准并通过验收的桥、路
保护及改善社区生态环境	◆ 社区小学全部学生与 70%村民了解基本的环保知识 ◆ 每学期给学生开展 2 次以上的环保宣传教育 ◆ 配置生态保护知识的 VCD 光盘 ◆ 每年开展 1—2 次环保宣传教育活动 ◆ 每个村民小组产生 1—2 名妇女环保骨干 ◆ 选出合格的妇女环保骨干 ◆ 产生环保组织管理制度 ◆ 有妇女组织村民讨论、产生制度及组织 ◆ 编写一套村民能看懂的环保宣传知识小册子 ◆ 图文并茂的小册子 ◆ 户均一本环保宣传知识小册子 ◆ 每户都贴有环保张贴画 ◆ 保证每户一张 ◆ 村民参与设计编写 ◆ 80%的农户以家庭为单位集中处理生活垃圾 ◆ 有固定的垃圾堆放地 ◆ 宜林荒山/地数量是否减少

促进社区妇女参与社区事务	◆ 70%的村民了解基本的防灾减灾知识 ◆ 妇女骨干传播防灾减灾知识每季度 1 次 ◆ 建有社区妇女骨干的环保协会 ◆ 环保协会有清楚的活动计划和制度 ◆ 形成社区妇女环保组织网络 ◆ 每片产生 1 名环保骨干 ◆ 50%妇女参与社区环保及相关活动 ◆ 社区妇女环保组织网络是否正常运转 ◆ 有妇女骨干参与村委会竞选 ◆ 妇女骨干为所在片的妇女每年组织 2—3 次社区环保活动 ◆ 对妇女的社区组织技巧培训 ◆ 妇女的满意度 ◆ 村民对整个项目的满意度								
分组讨论 如何保证指标实现	分组方法：按相关群体分类，各相关群体分别拿走自己感兴趣及跟自己利益相关的指标，分组讨论。研究会、县妇联全面考虑每个指标。  <table border="1"> <thead> <tr> <th>指标</th><th>保证指标实施的办法</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>85%房屋周边建有通畅的排水沟</td><td>由村妇女环保网络小组监督实施，定期检查；“镇、村组督促验收，汛期前检查”至少在项目 2 年内</td></tr> <tr> <td>所有住房完成 1 米以下水泥砂浆外粉防水</td><td>研究会害怕县级政府部门会把运费到转嫁到村民身上，故在签协议前必须与县政府谈判。由村委会监督各户产生；应加上“镇村联合验收”</td></tr> <tr> <td>还款及清息率均达 80%以上； (还款时间、利息到村中讨论)</td><td>成立组织，制定办法（联户担保） —应该为“有制度健全的小额贷款管委会”</td></tr> </tbody> </table>	指标	保证指标实施的办法	85%房屋周边建有通畅的排水沟	由村妇女环保网络小组监督实施，定期检查；“镇、村组督促验收，汛期前检查”至少在项目 2 年内	所有住房完成 1 米以下水泥砂浆外粉防水	研究会害怕县级政府部门会把运费到转嫁到村民身上，故在签协议前必须与县政府谈判。由村委会监督各户产生；应加上“镇村联合验收”	还款及清息率均达 80%以上； (还款时间、利息到村中讨论)	成立组织，制定办法（联户担保） —应该为“有制度健全的小额贷款管委会”
指标	保证指标实施的办法								
85%房屋周边建有通畅的排水沟	由村妇女环保网络小组监督实施，定期检查；“镇、村组督促验收，汛期前检查”至少在项目 2 年内								
所有住房完成 1 米以下水泥砂浆外粉防水	研究会害怕县级政府部门会把运费到转嫁到村民身上，故在签协议前必须与县政府谈判。由村委会监督各户产生；应加上“镇村联合验收”								
还款及清息率均达 80%以上； (还款时间、利息到村中讨论)	成立组织，制定办法（联户担保） —应该为“有制度健全的小额贷款管委会”								

	60%的受训户能掌握 1-2 种养殖技术	培训时间保证在 2004 年内，培训资料简单明了？培训资料的问题，需要考虑 技术部门一年 2 次为村民提供培训及技术支持；集中培训
	85%的贷款户通过贷款项目收入有所增加	县级职能部门与政府做好技术指导与政策扶持 根据市场，农户自主选择增收项目 农户相互协作、帮助
	项目投资的路、桥是否保持畅通	乡村组织冬季道路普修维护 立警示牌，不让限制超载车辆上桥
	建成达到设计标准的桥、路	工程监理责任落实，工程质量实行终身负责制 通过验收 桥公开招标
	宜林荒山/地数量是否减少	加强苗木补植，保证成活率
	全部学生与 70%村民了解基本的环保知识	通过学生影响家长，树立环保意识（与骨干宣传同步） 每学期给学生开展 2 次以上的环保宣传教育 有资金购置宣传设备；VCD 光盘 开展形式多样的环保宣传教育活动；开展 1—2 次活动 进一步讨论：带领小学生出去做一些环保教育；此次项目没有设计资金，先做一些不要资金的活动，如果以后做得好了，还可以再申请一些小项目
	每村民小组产生 1—2 名妇女环保骨干	推选出妇女环保骨干
	产生环保组织制度	由村妇女骨干组织村民讨论，推荐产生制度、组织
	产生一套村民能看得懂环保知识小册子	图片式小册子加简单易懂解说 让村民及小学生参与小册子编写活动

	户均一本环保小册子	每个村环保骨干负责分发 村民能够看懂 村民及小学生参与编写、绘画小册子
	每户都贴有环保张贴画	编一套符合当地情况且农户能接受的宣传画
	产生一套环保张贴画	保证户均一张 村民参与设计
	80%的农户以家庭为单位垃圾集中处理	80%农户以家庭为单位，集中处理生活垃圾 由环保骨干动员监督，定期检查 指导农户集中处理垃圾 有固定垃圾堆放地
	70%的村民了解基本防灾减灾知识	妇女骨干传播防灾减灾知识每季度 1 次 群众的满意度
	建有妇女骨干社区环保协会	环保协会有清楚的活动计划和制度 召集妇女推荐出妇女骨干组成环保协会；开展活动
	形成社区妇女环保组织网络	每片产生 1 名环保骨干
	社区妇女环保组织网络是否正常运转	不定期组织环保活动 有妇女骨干参与村委会竞选
	50%妇女参与社区环保宣传及相关活动	通过妇女环保组织来组织 组织环保骨干培训 通过学生带动家长参与环保活动
	妇女骨干为所在片的妇女每年组织 2—3 次社区环保活动	由妇女环保网络组织 村委会支持妇女环保网络活动
	受训妇女骨干了解基本的沟通常识	为妇女骨干举办一次社区组织技巧培训 妇女的满意度

关于政府配套的项目内容在培训班上并未给予更多时间的讨论,因为这些内容经过项目官员与相关部门进一步深入讨论后才可能确认,并体现在相关协议中。



宁陕重建项目实施计划

活动	新浦	朝阳	油坊坪	时间	分工	备注
修房屋 周边排水沟	水泥运费?	运费		汛期前 3月中旬,由 县妇联和研究 会与政府谈妥 水泥差价问题 4月将水泥联 系好 5月村民动工		几村的水泥是否 从同一个地方购 置? 由县妇联将距离、 价格等调查清楚 再决定 水泥运费怎么 办?由县妇联和 研究会同政府协 商解决(政府配 套)
加固房屋 外墙围		水泥点 分两处	水泥运到 村中心			
修桥、修 路	村民投工 投劳	村民投 工投劳		05年上半年 建	交通局定 设计方案 (一月之 内) 招标;县项 目办 04年冬天 招标 05年春天 建成	
种养殖 技术培 训	饲料;农 业局 春、夏、冬 季节牛羊	猪、鸡、 蜂、鱼	猪苓、食 用菌;属 科技局	农业局: 04年皇冠 1次 05年新浦	小范围需 求的可以 印发材料 (农业局)	农业局提供资料 县妇联联系印刷

活动	新浦	朝阳	油坊坪	时间	分工	备注
	病			1 次; 06 年		
清 理 河 道 生 活 垃圾	集中处理			每年一次集中 处理; 4 月份		
补苗	树苗需求 户、统计 荒地			林业局统计荒 地; (七月份)		
提 供 小 额贷款				04 年 4 月讨 论出制度 04 年 6 月之 前贷款 小额贷款时间 持续: 04 年-06 年	研究会协 助讨论制 度	
发 展 环 保 宣 传 骨干	选 的 标 准、条件;			04 年 3 月底 选出妇女骨干	研究会协 助	
灾 害 管 理 与 社 会 性 别 培训	七里村 8 名妇女骨 干; 新铺 村 6 名妇 女骨干	朝 阳 5 名 妇 女 骨干	油坊坪 5 名妇女骨 干	04 年 4 月培 训	研究会	新铺村的培训地 点: 村上 朝阳和油坊坪村 的培训在镇上
组 成 妇 女 房 在 环 保 协 会、网络 小组	七里: 分 三片 新铺: 分 三片			职责、任务、 活动	04、05、06 研究会	
举 办 社 区 环 保 讲座/宣 传		男、女村 民 及 学 生		04、05 年 7、 8 月	研究会	
环 保 宣 传 张 贴 画				04 年讨论内 容 05 年印刷	妇女骨干 研究会	
编 写 环 保 小 册 子						
妇 女 社 区 组 织 技 巧 培 训				05 年	研究会	

此外，下乡访谈大纲和两村讨论的结果也很有意义：

下乡访问大纲

（一）介绍项目

项目目标：见下面的■

工作特点：陕西省妇女理论婚姻家庭研究会（以下简称：陕西妇女研究会）成立于 1986 年，是以关心妇女问题、促进两性平等为宗旨的一个非盈利性民间妇女组织。陕西妇女研究会农村发展组以“关心农村妇女在贫困、健康、教育及参与社区事务中面临的困难和障碍，向妇女赋权，提高农村妇女地位”，为未来五年发展的策略性目标。我们运用参与性工作理念，保持社会性别敏感性是我们工作的基本思路。

活动内容：见√

周期：2 年

资金额度：约 100 万人民币

（二）介绍参与式监测与评估培训班过程与成果（◆为指标）

■ 减少社区受灾的脆弱环节

✓ 修房屋周边排水沟 1-1

- ◆ 85%房屋周边建有通畅的排水沟
- ◆ 镇、村组督促验收，汛期前检查

✓ 加固房屋外墙围 1-2

- ◆ 所有住房完成 1 米以下水泥砂浆外粉防水
- ◆ 村委会需协助环保协会及网络小组工作
- ◆ 由投资者将水泥运到村集中地段，由村委会负责发给各户

■ 提高社区村民的生计

✓ 提供小额贷款 2-1

- ◆ 还款及清息率均达 80%以上（还款时间、利息到村中讨论）
- ◆ 有制度健全的小额贷款管委会
- ◆ 镇政府来推动
- ◆ 60%的受训户能掌握 1-2 种养殖技术

✓ 种、养殖技术培训 2-2

- ◆ 县技术部门一年 2 次为村民提供集中培训及技术支持
- ◆ 85%的贷款户通过贷款项目收入有所增加
- ◆ 根据市场，农户自主选择增收项目
- ◆ 农户相互协作、帮助
- ◆ 项目投资的路、桥是否保持畅通

- ✓ 修桥、修路 2-3
 - ◆ 乡村组织冬季道路普修维护
 - ◆ 立警示牌，不让限制超载车辆上桥
 - ◆ 建成达到设计标准的桥、路
 - ◆ 工程监理责任落实，工程质量实行终身负责制
 - ◆ 通过验收
 - ◆ 桥公开招标
- 保护及改善社区生态环境
 - ✓ 举办社区环保讲座/宣传 3-2
 - ◆ 全部学生与 70%村民了解基本的环保知识
 - ◆ 通过学生影响家长，树立环保意识（与骨干宣传同步）
 - ◆ 每学期给学生看展 2 次以上的环保宣传教育
 - ◆ 有资金购置宣传设备；配置 VCD、光盘
 - ◆ 每年开展 1-2 次环保宣传教育活动
 - ◆ 每村民小组产生 1—2 名妇女环保骨干
 - ✓ 发展环保宣传骨干 3-3
 - ◆ 推选出合格的达到标准的妇女环保骨干
 - ◆ 产生环保组织制度
 - ◆ 由妇女组织村民讨论，推荐产生制度、组织
 - ✓ 编写环保小册子 3-6
 - ◆ 产生一套村民能看得懂环保知识小册子
 - ◆ 图片式小册子加简单易懂解说
 - ◆ 户均一本环保小册子
 - ◆ 每个村环保骨干负责分发
 - ◆ 村民能够看懂
 - ✓ 环保宣传张贴画 3-4
 - ◆ 每户都贴有环保张贴画
 - ◆ 编一套符合当地情况且农户能接受的宣传画
 - ◆ 产生一套环保张贴画
 - ◆ 保证户均一张
 - ◆ 村民参与设计
 - ✓ 清理河道生活垃圾 3-5
 - ◆ 80%的农户以家庭为单位垃圾集中处理（大家对是否有垃圾有争议）
 - ◆ 由环保骨干动员监督，定期检查指导农户集中处理垃圾
 - ◆ 有固定垃圾堆放地；
- 妇女参与社区事物
 - ✓ 灾害管理与社会性别培训 4-1
 - ◆ 70%的村民了解基本防灾减灾知识

- ◆ 妇女骨干传播防灾减灾知识每季度 1 次
- ◆ 群众的满意度
- ✓ 组成妇女防灾环保协会、网络小组 4-3
 - ◆ 建有妇女骨干社区环保协会
 - ◆ 环保协会有清楚的活动计划和制度
 - ◆ 召集妇女会推荐出青年、组成环保协会，开展活动
 - ◆ 形成社区妇女环保组织网络
 - ◆ 每片产生 1 名环保骨干
 - ◆ 社区妇女环保组织网络是否正常运转
 - ◆ 不定期组织环保活动
 - ◆ 有妇女骨干参与村委会竞选
 - ◆ 妇女骨干为所在片的妇女每年组织 2-3 次社区环保活动
 - ◆ 有村委会支持
 - ◆ 对妇女的社区组织技巧培训
 - ◆ 妇女的满意度

(三) 征求村民对培训班讨论出来指标的意见和建议

(四) 需要讨论的问题

1. 小额贷款形式、利率、额度、周期，利息用在哪？不还款怎么办？
2. 贷款管委会如何产生？如何保证小额贷款正常运作？
3. 水泥运到什么地方？费用多少？如何解决？
4. 观察七里一新铺村的路况与原设计存在的差别？路如何维护？
5. 妇女骨干如何产生、怎么样组织妇女环保小组？村委会和村民如何支持小组活动？
6. 如何保证定期清理排水沟和河道垃圾？
7. 部分村民是否存在补苗问题？
8. 五保户外墙围防水的问题、贫困户贷款的问题。
9. 两年内对技术培训有哪些需求？
10. 环保骨干是否需要补贴？
11. 你还有哪些希望和担忧？

25 日—26 日：分两组下乡，与村民讨论。27 日返回县城，下午分组汇报两村讨论结果。

新铺村

两年后村民希望看到的变化

- ◆ 交通方便，去镇上时间多了
- ◆ 房屋安全有保障，更坚固了，老鼠不打洞了
- ◆ 雨水不泡墙基了，房子也不潮了
- ◆ 经济搞好了，没牛的有牛了
- ◆ 外出打工减少
- ◆ 保障了温饱、生活生平提高
- ◆ 吃得好、肉吃得多了、酒也喝得高档了
- ◆ 有了种、养殖方面的知识，种的和养的死亡减少了，增加了收入
- ◆ 学生上学安全了，不再因为涨水过不了桥而不上学
- ◆ 改善了环境卫生，空气新鲜
- ◆ 改变了不良习惯，减少疾病



村民的担忧

- ◆ 害怕说话不算数，钱不到位
- ◆ 修路、桥偷工减料，管理不好
- ◆ 利息用途不公开



朝阳村、油坊坪

介绍项目，通过了所有的指标

二年后村民希望看到的变化

- ◆ 桥修好了，交通方便
- ◆ 贷款还后，可以发展经济
- ◆ 环境好了

(五) 结论与建议

1. 各相关群体的参与

此次的培训之前担心村民代表在培训班不能充分发言，不能将村民的声音表达出来。本次培训班在安排培训场地时，打破以往圆圈式的安排，而改为六个小圆圈式的培训会场，并在分组讨论时，以各相关群体为一组来讨论问题，这样可以减少村民代表因政府相关部门在场带来的压力，也可避免受政府相关部门的影响。这样也可以减少各相关群体之间的相互影响。

2. 指标体系与相关协议

本次监测指标体系涉及内容较多，有些方面指标虽然重要但又因不可能过于庞大，不能全部放入体系中，尤其是涉及硬件建设及与之相配套的设备、服务细节等。在本次培训中明确希望双方在培训后将关注难点问题进一步深入讨论，并将结果以协议表现。

3. 民族平等

新铺村是一个回民和汉民各占一半的行政村，由于两个民族在信仰和生活习惯上存在差异。本次培训班的整个过程注意民族之间的差异，在参与培训的村民代表有回族村民代表参与整个过程，并在下乡访谈时与两个民族的村民分别座谈，使他们参与筛选确认指标的过程，同时也是让所有参与者都了解项目、了解不同的群体不同的需求和学习如何管理的过程。

4. 培训结果与实际

本期培训虽然获得了相应的结果，有不同民族和各相关群体参与得出评估指标，也有角色分工、进展时间。但这只是培训中的产出，并不能承载起项目协议书一切的责任，决不能当成协议书的替代品。要围绕这一结果跟进，与其他部门、群体进一步推动落实。

5. 遗憾

27 日返回县城，分组汇报两村讨论结果，皇冠组的汇报纪录，由于计算机出错，使得油坊坪村、朝阳村两村村民两年后希望看得的变化和村民的担忧部分遗失，这也是此次培训班的遗憾。

访点申请表

姓名		岗位		申请时间	20050318
项目名称	宁陕县灾后重建、社区防灾与可持续生计发展项目		访点时间	20050322-0329	
访点目的	推动社区妇女萌发自组织思路				
	确定朝阳桥的修建方案				
	收集环保讲座的素材				
预期效果 产出	针对项目活动的：这次访点与社区村民讨论种植生态防护林树种的购买、管理计划，并与县项目办（县妇联、交通局）、乡政府和朝阳村村民讨论朝阳村修建的方案，及春季种养殖技术培训的需求、培训计划。				
	针对社区组织的：这次访点旨在与三个村村民讨论他们感兴趣的问题，推动他们寻找解决问题的办法。与社区基金管委会成员讨论二期贷款计划，推动社区自组织建设。				
	针对社会性别的：访点的过程推动社区参与社区事务，与她们探讨自身感兴趣的问题和管委会成员讨论二期贷款计划，并让她们独立完成计划，增强她们在管理方面的信心。				
	针对项目管理的				
	其他				
随同人员及分工					
需要的设备及物品					
交通工具					
部长意见	签名_____ 日期_____				
备注					

访点活动计划

日期	具体时间	活动内容	方法/工具	负责人	参与人员	所需材料	活动地点
0323		与县妇联讨论 05 年的项目计划，讨论新铺石拱桥水泥购买，朝阳村如何修桥事宜，安排春季种养殖培训时间计划	座谈				县妇联办公室
		与县妇联、交通局讨论朝阳村桥事宜	座谈				
		看时间早晚，如果时间早就赶到皇冠镇					
0324		与朝阳村基金管委会成员讨论二期贷款计划，与社区村民讨论他们感兴趣的问题，及朝阳村桥的事宜			基金会成员、社区妇女、村民	大白纸、记号笔、纸胶带、越野车	朝阳村
0325		与朝阳村环保协会讨论社区环保事宜，推动社区开展环保活动，让环保协会成员试着向其他村民进行环保知识讲座，开始收集编写环保知识小册子素材（这里包括生态防护林的种植和管护问题）				同上	朝阳村
		了解春季种养殖培训时间、需求					朝阳村
0326		与油坊坪基金管委会成员讨论二期贷款计划，与社区居民探讨他们感兴趣的问题					油坊坪村
							

（宁陕县灾后重建及社区减灾防灾与可持续生计发展项目 3 月访点报告，2005）

项目访点提纲

一、 社区村民讨论种植生态防护林树种及养护计划

1. 需不需要种植生态防护林？如需要，社区有多少荒地？
2. 种什么树种比较合适？
3. 现在可以不可以种树？
4. 谁来购买树苗？
5. 如何管理？
6. 谁管理？
7. 是否需要制定管理制度？
8. 怎么定？现在制定种植计划和管护制度？

二、 社区村民感兴趣的问题

4. 画出社区图
5. 村民现在最关心什么？
6. 绘制问题树，寻找我们共同的问题
7. 这些问题我们如何解决？
8. 社区的与个人的（什么是社区的？什么是个人的？）
9. 环境与妇女

三、 社区环保如何做

10. 社区存在什么样的环境问题？
11. 我们需要什么样的环保知识？
12. 是否我们先用一些别人的环保材料在社区的各小组之间开展一些环保教育？
13. 那我们用哪些？
14. 需要什么帮助？
15. 制定环境教育行动计划

四、 二期贷款什么时候开始？如何做？

五、 春季社区需要什么种养殖培训？

(2005 年 3 月 22 日-3 月 29 日)

参考文献

- 安迪. (2004) 什么是参与式行动研究? 以《农牧区生计改良项目》为例的一种解释. [Online] July, 2004. Available from: <http://kun.kib.ac.cn/Files/Download/CBIKWP9CHIN.pdf>. [Accessed: 27th February 2017]
- 福罗拉 & 福罗拉. 肖迎 译. (2011) 农村社区资本与农村发展. 北京: 民族出版社.
- 高小贤. (2013) 从合阳模式到陕西模式——推动农村妇女参与村庄治理的行动研究. 载于: 杨静 夏林清 (主编). 行动研究与社会工作. 北京: 社会科学文献出版社.
- 李鸥. (2010) 参与式发展研究与实践方法. 北京: 社会科学文献出版社.
- 马奇, 史密斯 & 穆霍帕德亚. 著 社会性别意识资源小组译. (2004) 社会性别分析框架指南. 北京: 社会科学文献出版社.
- 邱昭良. (2016) 复盘+: 把经验转化为能力. 第2版. 北京: 机械工业出版社.
- 孙大江 & 赵群. (2016) 气候变化影响与适应性社会性别分析. 北京: 社会科学文献出版社.
- 社会资源研究所. (2017) 妇研会同事访谈. 内部文件.
- 张和清 & 杨锡聪. (2016) 社区为本的整合社会工作实践: 理论、实务与绿耕经验. 北京: 社会科学文献出版社.
- 陕西省妇女理论婚姻家庭研究会. (2003-2008) 宁陕项目系列资料. 内部文件.
- 唐丽霞, 李小云 & 左停. (2010) 社会排斥, 脆弱性和可持续生计: 贫困的三种分析框架及比较. 贵州社会科学, (12), 4-10.
- 朱乾宇 & 马九杰. (2013) 参与式自组织制度安排与社区发展基金有效运行——对陕西省白水縣CDF项目的案例分析. 中国农村观察.
- Abarquez & Murshe. (2004) *Community-Based Disaster Risk Management: Field Practitioners' Handbook*. [Online] July, 2004. Available from: <http://www.adpc.net/v2007/programs/CBDRM/Publications/Downloads/Publications/12Handbk.pdf>. [Accessed: 27th February 2017]
- DFID, U. K. (1999) *Sustainable livelihoods guidance sheets*. UK DFID Department for International Development: London.
- Greenwood, D. J., & Levin, M. (2007) *Introduction to action research: Social research for social change*. 2nd ed. SAGE publications.
- IFAD. (2003) 可持续生计研讨班系列材料. (中英双语) <http://ifad.org/sla/background/index.htm>