

节译自: Gevers, G.J.M. and Koopmanschap, E.M.J. in collaboration with: Desalos, C.B., Jansen, P., Vugt, S.M. van, Woodhill, A.J. of Wageningen UR Centre for Development Innovation, Ottow, B.W. of Deltares and Dam, A. van of UNESCO-IHE. 2012. *Enhancing the Wise Use of Wetlands – A Framework for Capacity Development*. Ramsar COP11 DOC.34. Centre for Development Innovation, Wageningen University & Research Centre. Report number CDI-12-008. ISBN 978-94-6173-406-8

第一章：湿地合理利用-能力建设框架

1.1 为何有这个框架？

为了支持履行拉姆萨尔公约，本框架提供一个循序渐进的方法，发展及实施能力建设活动，以达至湿地的合理利用。

湿地项目、湿地管理规划过程或湿地计划的长远成功有赖民众(哪些拥有、住在及依赖湿地资源人士)能作出明智决定以达至可持续管理及持久的经济可行性/ 经济活力。为了达成长远的目标与目的，“投资于人与投资于现场措施同为至关重要的。缺乏不同层次的人力投资(从政府官员至湿地使用者)，将难以保证湿地的合理利用。实质上，长远的湿地可持续利用及管理很大程度上依靠建设人力及社会资产。

拉姆萨尔公约确认了有必要让利益相关方参与在拉姆萨尔湿地和其他湿地的管理及决策过程中。应对于此，拉姆萨尔公约第六次缔约国大会(1996)建议6.3呼吁所有缔约国“作出特定的努力以鼓励在拉姆萨尔湿地和其他湿地及其流域的当地社区和本土人士积极及知情的参与；透过恰当的机制，鼓励他们直接参与在湿地管理当中。”当然，这不单是关于当地社区的参与：明智的湿地管理是需要所有在湿地中有利益关系的人士的参与及支持。

拉姆萨尔秘书处强调，能力建设的必要性以确保利益相关方能够处理在湿地管理规划过程中一些复杂的需求。于2009-2015策略计划中再次重申能力建设的重要性：“以确保公约（160个缔约国）拥有所需要的机制、资源及能力以达到其使命，培养所需要的能力。”

虽然公约透过其沟通、教育、参与及意识推广计划(CEPA)支持能力建设，缔约国可以得到相关的指引却很少。因此，Wageningen UR Centre for Development Innovation 联合UNESCO-IHE水教育学院及荷兰Deltares三角洲研究院仅代表拉姆萨尔公约的能力建设咨询委员会，发展了合理利用湿地的能力建设框架。本框架的基础已经在“拉姆萨尔第十次缔约国大会文件33”中列出，以及在2008年11月于韩国第十次缔约国大会的附带活动中作出讨论。

1.2 拉姆萨尔公约的能力建设咨询委员会

拉姆萨尔公约的能力建设咨询委员会成立于2006年并接替了湿地管理及发展国际课程委员会(RIZA/Rijkswaterstaat, the Netherlands 1996-2005)。新的咨询委员会透过秘书处，为拉姆萨尔公约提供意见。荷兰政府作为咨询委员会的东道国，成就对公约的部分贡献。

于拉姆萨尔公约第九届缔约国大会，缔约国决定了公约的能力建设委员会应该与CEPA 监督小组紧密合作，“认识能力建设机会与一众湿地专家和利益相关方的需要之间的缺口，并确定优先事项。”（决议IX 18）。于2006年4月，公约常务委员会通过成立咨询委员会。

不同的相关方均一致赞同咨询委员会应该扮演重要角色：为湿地汇聚能力建设的需要及资源。这个工作可以透过委员会的会员(代表了湿地领域中一个广阔的网络) 而达成。此外，也必须透过清晰（长远）计划、程序及与相关体系的连接。还有，委员会的其中一个任务可以是为湿地提倡能力建设策略，包括资金方面。该策略的基础将会是所有参与的各方可以查阅的一个清晰的框架，而且可以提供对能力的概念的一个共识。于2007年，咨询委员会以发展该框架作为优先事项。

水教育学院（UNESCO-IHE），荷兰交通运输公共工程和水利管理部（Rijkswaterstaat），水管理中心 / 荷兰Deltares三角洲研究院及瓦赫宁根大学发展创新中心（Wageningen UR Centre for Development Innovation）接受了发展本框架的任务。这些组织不单发展了框架，更回应了委员会在COP10的要求，联结CEPA监督小组，举办能力建设工作坊。在举办工作坊的同时，为框架提供了相关的信息。最后，委员会检讨了框架最终版本的内容。

委员会最终的任务是：将与公约的CEPA小组考虑是否需要成立一个较为国际性的委员会以协助公约为湿地实施能力建设。

1.3 究竟湿地的合理利用能力建设框架是什么？

它是一个为那些想要设计合理利用湿地能力建设行动的你提供一个指引。

何谓合理利用湿地？

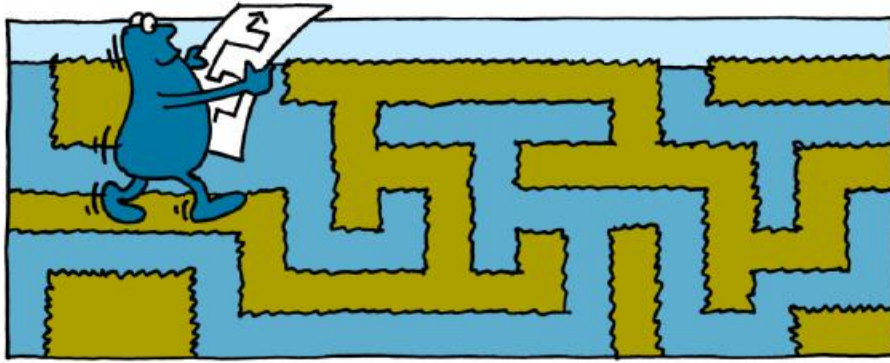
“合理利用湿地是在可持续发展的范围内，通过实施生态系统方法来达到维护湿地生态特征的目的。”

更多资料请参看：

<http://www.ramsar.org/handbooks4/>

本文介绍了在国家、地区及本地层次开创能力建设项目的框架，以支持合理利用湿地及履行拉姆萨尔公约。它可以并应该被应用及相应调整以配合本地及地区性的情况及需要。它并没有列明合理利用湿地能力建设的最新概念，但是，它是一个指导性文件，帮助你有效地解决能力建设议题及需要。它提出一系列建议，不单为了可行的能力建设活动，更在湿地管理过程中确定相关的利益相关方。本文也包括了个人及机构层面协助能力建设过程所采用的工具及其他资源。本指引恰当地集结湿地管理过程经验及最佳(有时最差)的实践方法，及资料来源、能力建设倡议例子、相关网页、工具及参考资料。

介绍了为何发展本指引后，第二章将提供能力建设的背景及详尽湿地的合理利用，并且介绍能力建设框架。在第三章，你将会看到如何由理论走到实践，并了解能力建设周期的各阶段，以及包含了一个逐步的方式以作出评估及明智、知情的决定。而且，亦提供了在不同阶段，支持你实施所采用的工具的例子。



The Capacity Development Framework for Wetland Wise Use is a guiding document

合理利用湿地能力建设框架是一个指引

在第四章，你可以找到协助你尝试能力建设的相关背景资料、资源、方法及工具的一系列参考。

1.4 本框架是为谁而设的？

本指引是为了拉姆萨尔行政机构及所有希望提升湿地的合理利用而建立能力培训的利益相关方而设。

作为一个行政机构，你希望有效地履行拉姆萨尔公约，一方面，你需要为能力建设介入的理论背景及可取得的方法之间取得平衡；另一方面，你需要有自我促进、领导才能及沟通的技巧。本指引可以帮助你成就这些技巧。

除了拉姆萨尔公约的行政机构可以使用本指引外，所有牵涉在湿地管理的利益相关方，如公务员、培训组织、资源使用者、非政府机构或湿地管理规划过程的促进方均可使用。

利益相关方是什么？

主要人物或利益相关方是个人、小组或组织：

- 在湿地中所发生的有直接或间接的利益关系(或，例如，在国家层面的湿地管理中发生的)及/或；
- 在湿地中实施干预及其结果会产生正面或负面影响的哪些人士或组织。

（资料来源：湿地管理培训者的国际培训，一个对焦利益相关方过程的促进和课程发展的培训班。）

1.5 什么时候及如何使用本框架？

本框架可以支持你发展及实施你的能力建设活动（如培训班、政策对话、网上学习单元）

如果你正在计划一个能力建设行动，本指引是为你而设的！

它将帮助你确认利益相关方的现有能力，以致你可以进一步加强他们。它可以指导你确定能力缺口，发展有效及相关能力建设和培训活动以填补该些缺口。 还有，本框架可以帮助你决定为指定团体的能力建设采用那种模式，例如一个星期的培训、一个游说活动或一个实地考察。

能力建设是要一起做的!

当然，你不需要事事亲力亲为。以团队或合约促进员/顾问（他们未必在湿地中有直接的利益关系）一起工作，以支持能力建设过程。认识到“外边”有很多经验分享、材料及信息。我们可以从自己的经验及其他人的经验中学习。本指引应被视为充满活力的，包括你所学到的课程并在你工作范围内作适当的应用。

当面对湿地管理及/或合理利用的挑战时，我们（作者、拉姆萨尔秘书处、能力建设咨询委员会）希望本框架将激发你采取行动。

第二章：合理利用湿地的能力建设

2.1 能力建设是什么？

个人、团体及机构、政府部门及国家，发展、提升及组织其系统、资源及知识的过程；从他们的能力反映出来，以执行职务、解决问题及达成目标（OECD，2006）。

对不同的人来说，能力建设有不同意思。很多时人们想到的是课程或培训项目。培训,固然是能力建设的重要成分，但不是所有的培训都有理想的结果。培训可以增加知识，强化技巧或影响个人的态度/见解，但是，湿地议题的长远解决方法需要的，不单是培训。拥有能力实际上等同拥有执行职务的能力。

方框1 - 能力建设活动的一些例子

- ✧ 为合理利用湿地，与主要利益相关方进行分析与规划
- ✧ 设计、支持及促进多个利益相关方的学习及改变过程
- ✧ 培训及培训者培训课程
- ✧ 组织性的发展支持
- ✧ 促进政策对话（如游说决策者）
- ✧ 与主要利益相关小组一起行动研究或行动学习
- ✧ 指导过程及训练
- ✧ 咨询性支持
- ✧ 研讨班
- ✧ “农民野外学校”
- ✧ 制作文字材料、让关键人士可得到研究的结果
- ✧ 设立网上资料库及网上学习活动（包括网上训练）

能力是个人、组织及社会为一体的才能，以成功地管理其事务。因此，能力培训所作出的努力可以包含多样性活动，如方框1列出的，旨在激发学习。

能力建设发生在人或组织中，而且是不能强迫的：你不能为其他人“做”能力建设。人与组织可以有强或弱的奖励去改变、发展及学习，但最终的改变是一个内在的过程。你的角色将会是支持能力建设过程但你将必须考虑利益相关方的需要及让他们紧密地参与然后发生改变。你必须有充足的促进、游说及提倡，领导及沟通技巧，才能有效地让改变发生。

请紧记：

能力建设过程必须是那些建设其能力者**拥有**的（所以是他们所希望的及管理的），否则它不会发生。所有权就是一切！

外部的伙伴如资助方不可以设计及实施能力建设轨道或驱动及推动能力建设。他们可以做的是支持 - 或

支持促进能力建设过程，或帮助创造适当的外部激励，以成就能力建设过程。

2.2 能力建设很可能在什么时候发生？

能力建设不会自然发生和不能强加于人。它的发生是因为感到有这个需要。



一般作业

当利益相关方不满现状、当他们对未来有一个愿景、以及当一个可从现在处境到达将来景况的可信的改变过程即将启动，能力建设便发生。正如Beckhard 及 Harris在改变方程式中解释，能力建设的发生基于3个元素。

“发生”能力建设的基本元素

1. 不满现状：牵涉在湿地管理的机构内/或周边的一些利益相关方必须发现现时的能力过低、不完整、或被误导而未能处理湿地的现况。
2. 利益相关方对将来的共同愿景：需要思想或相信，如果能力被提升，将来的情况可以实际的改善。缺乏这个对将来共同光明的愿景，不满现况的情绪将带来失望及消极。
3. 一个启动的、各方共同信赖的改变过程，带你从现况走到未来的状况：不满现状与憧憬将来之间的连结是一个各方共同信赖的改变过程。

（资料来源：“改变方程式” Beckhard and Harris (1987)出版，创自Gleicher。）

这3个元素是互相依赖的，而且必须平衡：

- ✧ 如果不满意现状存在，但感觉不是很强，利益相关方未必会支持一个关于将来的，雄心勃勃的愿景。
- ✧ 如果管理改变过程的能力有限，纵使深感不满，也不容易转化成一个有激励性的愿景。
- ✧ 关于现状的一些新的信息和数据可以改变不满的程度。大部分利益相关方将满足于某些方面及其他方面不满，而且这会随时间而改变。
- ✧ 一个过于雄心勃勃的愿景可被修改而变得更切合实际，让相关人士支持。
- ✧ 必须藉着细心安排，支持加强本地能力，以管理改变过程。

2.3 那些是达到成功的能力建设关键因子？

成功的能力建设关键因子包括综合、综合、综合及综合

要充分理解何谓能力建设，你必须熟识 4个概念：

1. 连接个人、组织及体制

要提升湿地的合理利用，很重要的是，能力建设不单发生在个人 “身上”，而且是在他们之间，还有是组织和体制的内部及他们之间。每个层面代表一个展开能力建设倡议的可能进入点。所有层面共同地、有意识地从经验中学习，以改善将来的作业，这是能力建设的要素。这过程称为体验式学习(解释见下文)。近年来，组织层面的能力建设已经成为一个主要的考虑而很多时得到资助方的援助（以技术支持、预算或基建支持或支持组织连系及网络发展）而不单是个人层面的能力建设。

考虑这3个层面的能力建设

个人层面指的是在组织及机构层面中运作或被其影响的个人的能力提升。

组织层面聚焦组织结构及过程。发展良好的组织能力指的是在组织中工作的人士（如政府部门、处方、学会）装备了所需的基建设施如大楼、电脑和车辆及营运预算以购买办公室设施、燃料等。

为达到湿地管理及其合理利用的体制能力包括协调一致的湿地政策及策略，以及跨部门的协调。发展良好的体制能力营造一个达成建设的许可环境。一些如低问责、贪污流行、相信在极干旱的地区有足够的水等等的因素，会使体系的能力变弱。在这个层面发动能力建设将聚焦良好管治的议题。

但是，能力建设不等同个人、组织及体系能力的总和。它也包括人使用机会及激励方法去延伸他们的技能，以及限制因子。那些机会和激励方法是 “许可环境 ” 或支持性的体系大环境。一个体制大环境可以解释为一个社会运作的 “规条”，可以是有成效的或没有成效的：例如我们共同签署协议书，无论是非正式的或正式的，及我们共同的信念。体系帮助个人知道在指定的处境中应该如何举动/表现，如在繁忙的交通中开车、在市场讨价还价或出席一个婚礼(Woodhill, 2010)。

为达到湿地合理利用的能力建设倡议应该包含一系列内容：加强法律制度，重整一般体制环境的架构，重新设计某些专门机构及在该部门中培训合适的人才。在第三章，我们介绍一些有用的工具，帮助你营造一个 “许可的环境”。

2. 知识、技能及态度

能力建设项目通常对焦加强或改善人的技术知识及技能。要处理的问题如 “你所指定的小组可以完成任务吗？或，改变某些做法而达到更好的效果？”和 “你指定的小组有足够的知识，理解能力及理论背景以做好工作吗？为了达到湿地的合理利用，必须使利益相关方信服有必要支持保护及可持续管理湿地：这个便是我们所指的态度或信念。正确的态度是指，人们将会相信所建议的改善，而不单把这些建议实践出来。重要的是，紧记当人们改变他们的信念以支持湿地的合理利用，他们也需要信念行为一致，这可能需要额外的知识或技巧。

可持续的湿地管理需要广阔的知识面，很多方面的专业知识及经验。**知识**由相关学科的数据、信息、模型及理论组成。个人不需要精通所有知识。一个湿地管理团队或合伙人应该旨在尽可能集体获得该知识，填补学识的缺口。要达到湿地的合理利用所需要的知识例子见方框2。要强调一点的是，在这

个不断变化、演进的管理过程中应该经常接收新的资讯、理解及概念。



Skills, knowledge and attitude are the basis for capacity development

技能、学识及态度是能力建设的基础

方框2 - 合理利用湿地所需学识的一些例子

- ✧ 水循环
- ✧ 集水区(河流)流域
- ✧ 生态成分
- ✧ 生境及物种
- ✧ 种群动力学
- ✧ 鸟类迁徙
- ✧ 利益相关方参与
- ✧ 污水处理
- ✧ 湿地评价
- ✧ 文化景观及古迹
- ✧ 政策分析
- ✧ 湿地资源的初级和二级用途
- ✧ 湿地多方面特性
- ✧ 湿地管理规划过程的步骤...

方框2显示的只是简短清单，拉姆萨尔手册(<http://www.ramsar.org/handbooks4/>)，及尤其是手册18“管理湿地”为你提供更多关于明智管理湿地所需学识的信息。

然而，只有学识不足以成功发动及持续合理地管理湿地。将学识应用出来同样重要。关于这点，便需要**技能**。**技能**帮助你将理论与知识转化成行动。技能牵涉思维或肉体作出的表现，而技能是可以从学会的。一个技能是有能力胜任一个工作- 不是因为运气或一次性努力。就算有了学识，并不代表每个人拥有所有技能，但当然，他/她应该明白合理利用湿地的重要性。除了技术性的（如生物学的及生态学的）湿地技能外，合理利用湿地需要更多的技能（见方框3）。作为一个湿地专家，你经常需要召集利益相关方，设计及带领关键性的反思及改变过程，帮助利益相关方明白有关湿地使用及管理冲突方面彼此的观点。

方框3 - 合理利用湿地需要的技能的一些例子

- ✧ “技术性”技能，如水质分析、监测植被、物质评估 (stock assessment)
- ✧ 促进技巧、包括良好的沟通，鼓励相关利益相关方小组的参与，训练及建立团队
- ✧ 管理及领导才能
- ✧ 规划、监测及评价
- ✧ 问题解决及冲突平息
- ✧ 分析技巧，如问题分析，利益相关方分析，分析体制环境、分析泥土数据、湿地用途评估

有时你需要协助湿地领域中不同组别之间的谈判，协商以及你将会在你认为的领域之外工作。

换句话说，你是一个促进员：这个角色，你将需要明白及改善~个人如何沟通、个人如何学习及小组如何运作的动力。这需要特定的才能及个人技巧（方框4）。一个促进员必须能够了解一个处境的文化及政治情况，然后设计并管理一个长期的学习过程。作为一个促进员，你需要掌握好理论上、方法上及体制方面的学习。你也需要在湿地的相关议题学识渊博。

方框4 - 在合理利用湿地中作为一个优质的促进员，你需要什么？

- ✧ 对你尝试要成就的有一个清晰明确的愿景
- ✧ 有关如何达到改变（包括体制的改变）有一套理论、假设及价值观
- ✧ 有一套方法引导你的行动
- ✧ 有一套技术及工具实践那些方法
- ✧ 促进角色所需要的个人素质和技能

方框5 - 支持合理利用湿地的信念和行为的一些例子

- ✧ 尊重在湿地管理规划中所有人及利益相关方团体
- ✧ 有很强烈的责任感及献身精神
- ✧ 体谅（明白其他人是从那里来的，他们有不同的价值观、需要等）
- ✧ 乐意考虑替代解决方案，新的机遇及改善方法
- ✧ 耐性、坚持、努力不懈
- ✧ 有创意、创新及直觉
- ✧ 愿意参与，不会经常冲动想要带领
- ✧ 信任他人
- ✧ 自信心

到最终你的目标是为了在实践合理利用湿地中改善参与并带领改变。你的能力建设所付出的努力应该

一方面提升知识及技能，另一方面处理好牵涉在合理利用湿地中的个人意愿、**信念和行为**。态度是个人或组织对有关议题、挑战、事项及人的看法。它是由个人、团队或组织接触到可持续利用湿地的精神和观点（方框 5）。态度塑造所有方向、行动及行为。很难准确地定义“态度”，因它包含了人们脑袋内的价值观及信念，那是最难以触摸的，而且个人很多时不太意识到是什么驱动他们有那些信念。虽然很多时候，态度指的是个人，其实很重要的一点是：组织也有其态度。通常被形容为“组织的文化”。在能力建设过程及行动中要定期记住“态度”及“行为”是颇困难的。重要的是个人和组织两者不时的检查，他们的态度反映在他们的行动中。

3. 能力建设：一个综合、慎重的长期努力过程

能力建设需要有一套综合的活动，于不同层面（体制上、组织上及个人），在一段较长的时间内，按照一个有计划的能力建设策略或行动计划。

以一个复杂的湿地系统为例，需要颇长时间才可以看到正面的生态改变。所以，重要的是你要确认及全面形容能力建设的中期结果，及“实际行动”以直接帮助达到长期目标。例如：态度、行为及作业的改变，或部分利益相关方在技能及学识方面的提升。改善了技能及学识可以让利益相关方更加主动参与及指导改变，而不是让改变突然降临到他们身上。这是需要时间去营造一个“许可的环境”，让个人去改变他们的态度及去改变一个组织的文化，也需要时间去改变，从传统由上而下的管理方式改变为一个较参与性及协助学习的过程。所以，你，作为一个促进者，培训师，实施或协调者，以及资助方及其他利益相关方，很重要的是了解一个能力建设项目是需要长期的承诺、投入工作才能达到成功的。

4. 认识能力建设中原有的经验

能够一起学习的人...

...当他们一起工作的时候，也更为有效。

不要等到所有事情都仔细分析后才开始提升湿地合理利用的活动。在湿地管理规划过程中鼓励实际学习，意思是让那些未曾牵涉在具体管理中的利益相关团体参与，如当地社区、研究人员、或政府高层官员。利益相关方必须一起行动、学习、监测及应对。这便是我们所指的体验式学习。体验式学习承认了在湿地中不同利益相关方各自拥有不同的经验。每一个利益相关方团体有其强项、技能、学识及经验，是可以与其他人分享，及可以被提升的，而这将会改善湿地管理规划中在能力建设所作的努力的质量与范围。



能力建设的关键是：从经验中学习的过程

紧记：虽然利益相关方之间紧密合作带来大或甚至最大效益，同时亦是最大的挑战，基于每个组别的不同背景、观点、想法及做法。不过，在湿地管理规划中，或者说，在体验式学习中，处理不同的观点是一个基本元素。

2.4 本框架如何帮助你建设能力？

本框架旨在能力建设过程中支持你：透过解释不同阶段及方法的步骤，以及提供实际的工具。

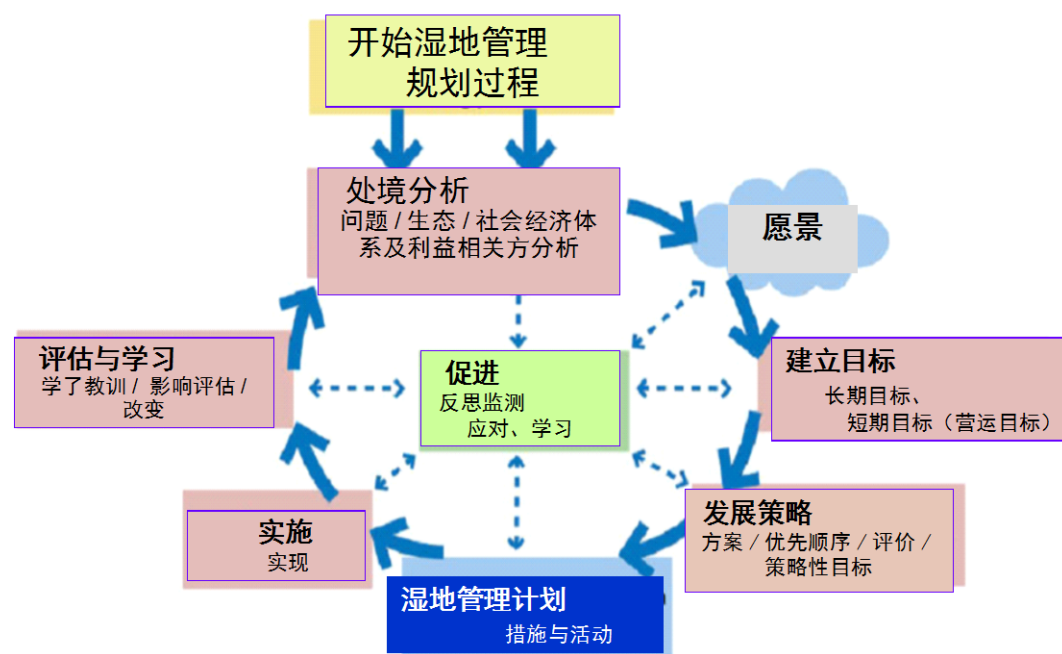
不同的利益相关方组别对湿地的多种（通常是竞争性的）需求，给湿地资源（在数量及质量两方面）带来沉重压力。然而当考虑到湿地的合理利用，在政策发展、政府部门之间的咨询以及解决利益相关方之间的冲突方面的很多机制是软弱的。因此，为达到湿地合理利用的能力建设，除了透过传统方式如培训及提供技术意见以提升技能和知识外，更应该透过其他方式。能力建设应该对焦在湿地管理的所有方面，从规划到实际行动，提升利益相关方的参与。

体验式学习是什么？

体验式学习是有意识地从经验中学习的过程，以改善将来的运作。这概念由Kolb (1984)发展，他形容体验式学习是“当个人、团队及机构致力于并了解其经验以及最后更改其行为。能力建设与你的湿地管理规划过程（图一）或国家湿地管理策略发展过程之间的连结是决定性的。实际上，能力建设必须成为湿地管理规划过程的一部分。最终目标是为有关系的利益相关方建立能力以帮助他们处理在场（湿地）的问题和挑战。设计能力建设活动必须根据你的湿地的现有情况或你的国家的湿地管理的现有情况。因此，不单是纯粹的能力建设，而是与在场（湿地）所“感到”的问题有关的，而能力建设应该成为湿地管理过程、湿地恢复过程或国家湿地策略发展过程的一部分。所以，能力建设可作为策略之一，带你从你的湿地或流域的现有概况走到理想的状态（愿景）。然而，能力建设很多时是一个跨界线的策略，没有清晰的界线。

更多关于湿地管理规划及牵涉的特定步骤...

更多关于湿地管理规划的步骤可参拉姆萨尔手册18 (<http://www.ramsar.org/pdf/lib/hbk4-18.pdf>) 或 “给湿地经理的指引” (2008), 由WWF, IUCN, 湿地国际、拉姆萨尔及Wageningen UR CDI举办的湿地管理培训者国际培训共同制作。



图一：湿地管理规划周期

因此，能力建设框架是完全与湿地管理规划的步骤连接的，而且跟随一个与规划、实施、监测及评估的类似周期：带你分析实际的能力（“我们现在在那里？”）到制定能力建设目标（我们希望到那里？）然后确定合适的能力建设活动（我们如何可以到达？）。这个还需要考虑可持续的议题（“我们如何可以停留在该地方？”）

本框架包含了图二显示的7个阶段。图二显示了不同阶段的相互联系以及能力建设框架与湿地管理规划过程或国家湿地策略发展过程之间的联系。能力建设框架容许你为未来设定一个愿景：你希望你的湿地，或你所属的国家整体的湿地管理在15、20或是30年后是什么模样的？愿景，是需要与你的利益相关方共同建立的。能力建设愿景及能力建设目标是特别地对焦你的国家内湿地的或湿地管理的情况。第7阶段是一个横跨的阶段而不应解释为最后阶段。它对焦于促进你的能力建设活动，规划过程的反思性监测及其实施，应在何时何地作出应对，从过程中学习，并且与评估阶段联系。

本框架形容的阶段可以带领你设计能力建设活动：

- 在不同的层面（如本地、国家或地区性）；
- 特别为某一组利益相关方（如渔民、湿地管理者、国家级公务员）或多个利益相关方而设；
- 以发展湿地管理规划或策略（因为湿地管理规划能力不是经常随手可得的）。

第三章将详细描述能力建设框架的7个阶段。每一个阶段将被进一步细分为不同步骤，并以例子、好的、最好的（或最差的）作业、推荐方法及工具以帮助理解。读者可在第四章找到更多的参考、附加推荐工具及建议的读物。

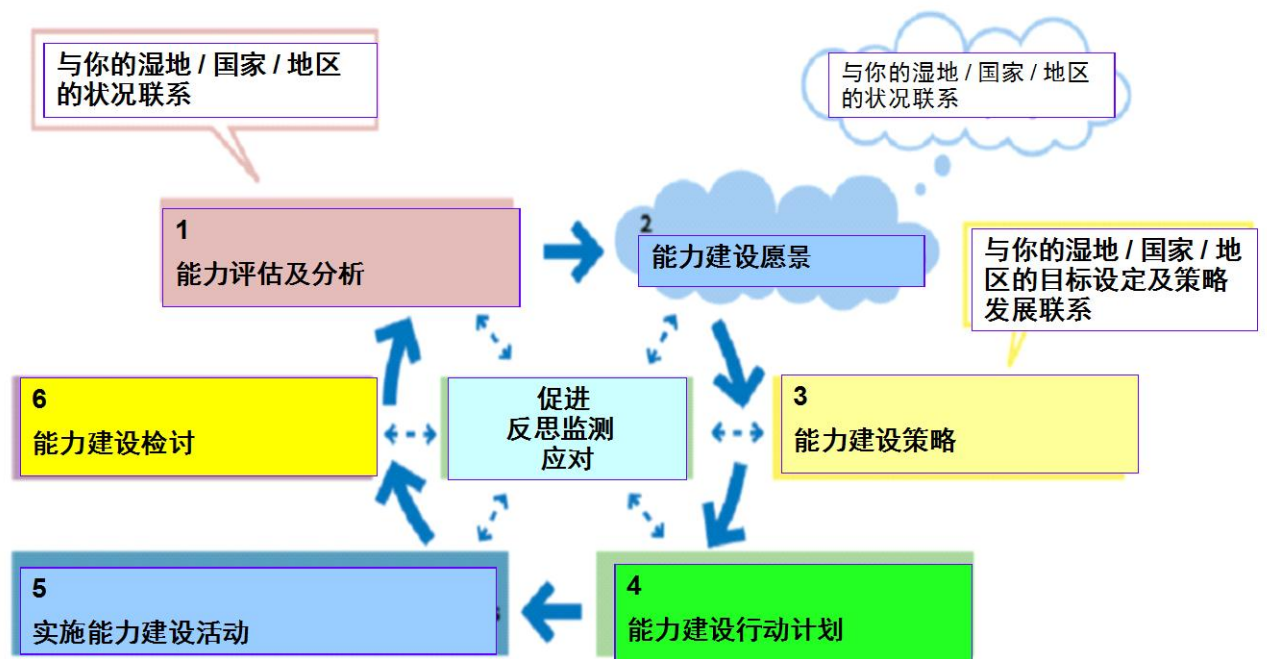


Figure 2 - Framework for capacity development

图二 – 能力建设框架

2.5 你应该在何时开展能力建设活动？

首先，你必须清楚了解你的湿地、流域或国家的情况。这是湿地管理规划周期的第一步。

一个真正的能力建设活动绝不会只为某一个群体发展一个培训项目作开始。纵使没有湿地或河流流域管理计划或国家湿地策略，第一步是处境分析。

此外，为了给能力建设框架的起步提供一个稳固的基础，利益相关方为湿地（或流域，国家等）定下一致同意的愿景是必需的。

现在，让我们起动吧！

第三章：能力建设采用逐步方式以达到湿地的合理利用

3.1 细看能力建设框架

这一章概述能力建设框架的各阶段及讨论能力建设过程中必要的步骤以完成每一个阶段（见表一）。也列出背景材料、相关网页及网站，包括实际方法及工具的参考资料让读者可以立即开展制定能力建设策略。在你开始能力建设框架的第一阶段前，回顾你的湿地管理规划过程（于湿地层面或于国家的或地区性层面）是至关重要的。能力建设需要与在野外“感觉到及经验到”的议题相关。而且必须与湿地管理（或恢复）规划过程或国家湿地策略发展过程紧密连系。尤其是第1-3阶段需要联系现时湿地的实际情况。在每一个阶段中，有一个强烈的焦点是“检查”该能力建设规划过程是否旨在建立及发展那些在整体湿地管理规划或湿地恢复目标中重要的利益相关方的能力。虽然所有步骤以先后次序列出，请紧记这个次序通常包括“向后”走的意思，即需要持续的批判性反思（第7阶段）。无论你所考虑的是一个湿地，整个流域，一个国家或一个地区，能力建设框架及整体能力建设过程都是一样的。

因此，能力建设框架定时对焦以下问题：

“如何建立利益相关方的能力以帮助你逐步从现在状况朝向湿地/流域/国家/区域将来的愿景进发？”

图表一：能力建设框架的每一阶段的各步骤		
阶段		步骤
1	能力评估及分析	1. 回顾处境分析的结果及确定目标群体 2. 预备泥的能力评估几分析 3. 评估现时的能力 4. 评估能力需要 5. 分析、解释及回顾评估结果
2	为能力建设设定愿景	6. 制定愿景
3	能力建设策略	7. 从愿景到目标 8. 从能力建设目标到建议活动 9. 设定精明（SMART）目标
4	能力建设行动计划	10. 预备行动计划
5	实施	11. 实施干预
6	检讨	12. 确定检讨层次 13. 确定成功标准 14. 选择检讨方法及收集资料 15. 将所学到的经验纳入新的策略中
7	促进，反思监测及应对	16. 创造一个学习环境 17. 建立监测及反思的时机 18. 确定方法 19. 分析外在及内在因子

		20. 传达结果及应对
--	--	-------------

为了清楚说明合理利用湿地的能力建设与一般湿地管理规划过程的联系，框架采用了很多例子，而这些例子都是以一个假设的湿地，名为“X 湿地”而建立的。

Y流域中的X 湿地

X 湿地的假设愿景制定为：于2032年，X 湿地成为Y流域的绿色广场！意思是X湿地为人民提供氧气（X 湿地对人类福祉带来莫大好处），为地球（X 湿地是Y流域中一个生物多样性丰富的生态系统）及为利润（X 湿地提供可持续发展的机会）。X 湿地将会被用作例子说明框架中的每个阶段的各步骤。

能力建设比起为个别团体发展一个培训项目、为学童设计一个提升对湿地价值的意识的小册子或为非政府机构员工举办一个关于湿地管理培训班，走得更远。能力建设是一连串活动或干预并考虑到：

1. 能力建设应发生在每个层面（个人、组织及体制）
2. 能力建设的关键是从经验中学习的过程（体验式学习）
3. 能力建设的基础是才干（技能、学识及态度）
4. 能力建设应该被视为在一个颇长的时间内一套综合的活动。

本框架将解释这四个议题。它说明了能力建设作为一个更广阔的倡议及帮助你在选择处理问题时、在选择合适的团体及必要的能力建设活动时，作慎重的抉择。

紧记以上的简介，我们马上开展能力建设策略及行动计划的旅程！

3.2 第一阶段. 能力评估及分析

于第一阶段你确定现时与体制、组织及个人表现能力相关的缺口及提供如何处理这些缺口的资料。这个能力需求的评估决定你的能力建设计划目的及作为学习目标的基础。

一个能力需求的评估

- 确定“现有的”与“必须有的”之间的缺口；
- 为如何处理这些缺口提供初步资料；
- 指出能力建设应该对焦的是什么；
- 可以帮助明确组织应该做什么能最好地使用提升的能力；
- 帮助了解一般的体制背景及确定体制所关注的是否支持性或限制性。

第一阶段	步骤
能力评估及分析	1. 检讨处境分析的结果及确定目标群组 2. 预备你地能力评估及分析 3. 评估现有能力 4. 评估能力需求 5. 分析、解说及检讨能力评估结果

第一步：检讨处境分析及确定目标群组

开始能力评估及分析先要了解及检讨你的湿地/国家/地区的现时处境。这是重要的第一步：回顾你的湿地（如湿地管理规划过程的状况），你的国家（如国家湿地策略发展）或地区（如跨国界流域管理规划）的处境。

检讨处境分析包括检查生态方面或文化方面已经开展的评估，并且定义问题及确定利益相关方。这些检讨是必须的，而且帮助你对准正确的利益相关方群组。

但是，如何选择正确的目标群组？在X湿地中，那些利益相关方是拥有特定利益的？他们如何影响湿地及其管理呢？他们如何被湿地影响呢？

利益相关方的重要性

利益相关方分析是确定个人、团体、或组织在湿地中拥有特定利益而且很大可能影响在湿地中建议的干预或被这些干预影响。你的利益相关方分析结果显示利益相关方如何互相影响，他们的工作表现，他们工作中面对的挑战，他们对湿地资源的影响，及在湿地保育及合理利用中他们的潜在角色等。这些资料用作评估在项目计划、政策、课程或其他行动中。应该如何处理这些利益相关方的利益呢？这些利益如何影响计划目标（X湿地的合理利用）的风险及可行性？利益相关方可分析以帮助你确定利益相关方之间的利益冲突，或确定他们之间可以建立何种关系，还可以指出利益相关方可以跟谁建立“联盟”，如项目资助。在任何规划过程中，利益相关方分析是一个关键的一步，而且同时在能力建设规划过程中不可缺少的。

能力建设实际启动的时候，先让利益相关者聚集，展开对话，这是很重要的第一步。很多人士（无论决策者、水力工程师、自然保育专家、渔民、家庭妇女、学校老师等）通常没有（足够）基本知识、技能或态度以提升湿地的合理利用。



确保利益相关方参与

能力建设干预中“恰当的”目标群组是那些正面或负面影响着你的湿地生态系统的群组（检查你的利益相关方分析）。负面地影响着生态系统活动包括过度捕捞、狩猎稀有鸟类、或直接把污水排放到湿地等。你肯定希望为那些正在负面影响湿地的群众提供正确的技能，以提升他们的知识水平。例如应用可持续渔业技术或处理某些利益相关方的行为以致他们明白合理利用湿地的重要性。正面影响着湿地的活动包括有机耕种、激发生态旅游，或国家支持世界湿地日等，如果你在分析合理利用湿地中已经发生的事情及谁负责

这些事情，你可以连接能力建设干预与现有活动以达成目标。举例说，能力建设干预可以聚焦农民，确保他们成为迈向环保农业的模范角色。一个本地政府可以被认为合适的对象，以增强其合理利用湿地的能力，因为它聚焦生态旅游的活动。一个非政府机构可以是重要的目标团体以提升其教育技能。因为它已经在提供自然保护/环境教育中一个活跃的团体。但是，首先要处理那一个群组呢？

不要忘记分析利益相关方之间的权力关系及那个利益相关方处于决策位置。改变有权势的利益相关方的思维以达至迈向湿地合理利用是至关重要的，所以，他们可能是优先目标群组清单中排列在高位的。而且，如果你正在湿地现场工作，别忘记分析在国家层面或地区层面正在发生什么：那些为国家湿地策略工作的人士可能影响着你的湿地中的某些地区的将来。

你的利益相关方分析（及X湿地整体的处境分析）是没完没了的。保持更新你的利益相关方分析和结果及调整产出，它是一个持续的监测、反思及应对过程！

就湿地保育及管理而言，有极多不同方面的利益相关可以被确定的。例如，我们所指的确认利益相关方作为拉姆萨尔决议VIII. 31中的一部分，即拉姆萨尔的沟通、教育、参与及意识项目（CEPA）。

问题分析

问题分析是湿地管理规划过程中的处境分析另一重要部分。这个过程确定及分析什么问题困扰着人们（或组织，或体制）及在任何层面（本地、国家的、地区的、国际的）指定的地理环境生态系统（或甚至整个流域），并且与利益相关方分析紧密联系的。

一个沿用多年，能成功地分析处境的工具便是建立一个问题树。问题树详细列出核心问题、它们的成因及影响，所以有助项目规划者确定清晰及可处理的目标。跟所有树一样，问题树有3部分：树幹、树枝和根部。树幹是核心问题；根部代表引起核心问题的原因，树枝代表核心问题带来的影响。就如树的根部一样，核心问题的产生原因不是经常立即显而易见的。但是，如果我们不明白其产生的原因，我们能解决问题的机会是很渺茫的。

下面显示了一个问题树的例子（图3）。这个是想象出来，X湿地（Y流域的一部分）的问题树。例如“X湿地周边的农耕作业对生物多样性产生负面影响”，而该影响的程度是“未知的”，而且是由很多不知道其农耕方法会对X湿地产生负面影响的农民造成的。还有，是因为没有措施更正那些不妥善的农耕方法以及没有诱因激发良好农耕作业方式而导致的。

问题树提供X湿地面对主要挑战的一个全面概要；之后便可以确定一个项目或干预。如果可以将问题转化，换句话说，是时候将问题树变成目标树(图4)，就是将每个负面陈述提升至正面陈述，形容对问题的解决方案。例如，“很多不知道其农耕方法会对X湿地产生负面影响的农民”变成“农民知道他们的农耕方法对X湿地产生负面影响并明白对他们生计的影响”。这些正面的陈述为选择项目目标提供基础-你的项目的指定目标，你将要完成的。问题树找出原因及影响，而目标树则描述途径（活动）及结果（项目将要成就的结果）。

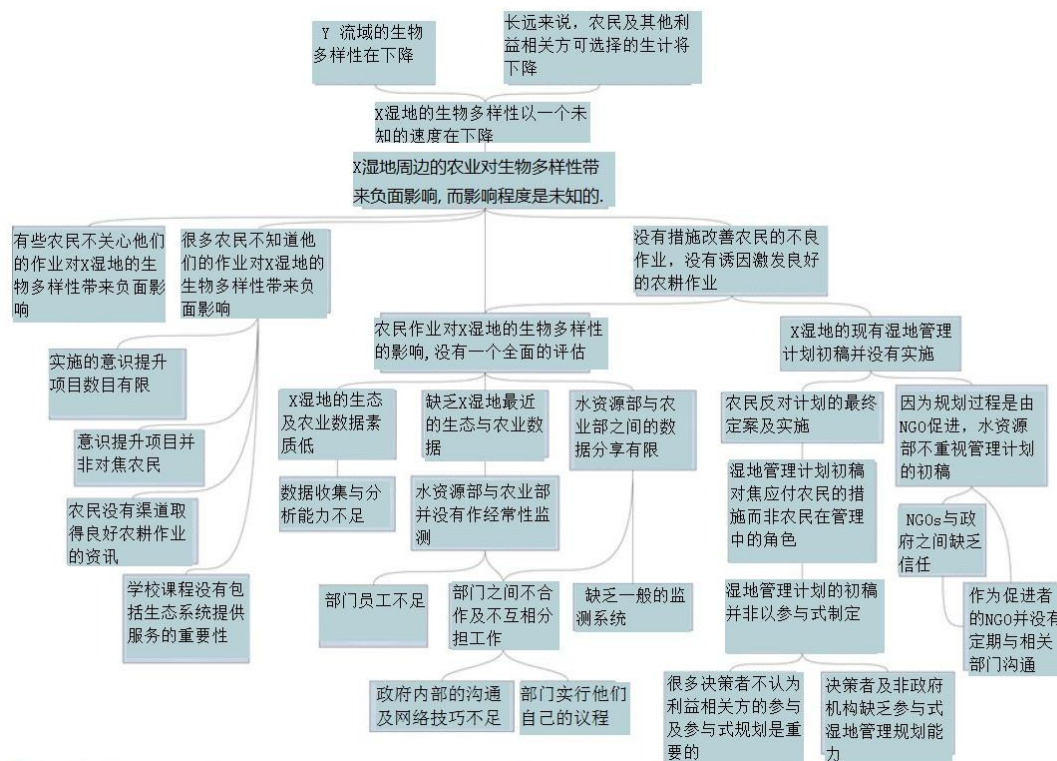


Figure 3 - The imaginary problem tree for imaginary wetland X located in imaginary river basin Y

图 3 一位于想象出来的Y流域中, 一个想象出来的X湿地的想象出来的问题树

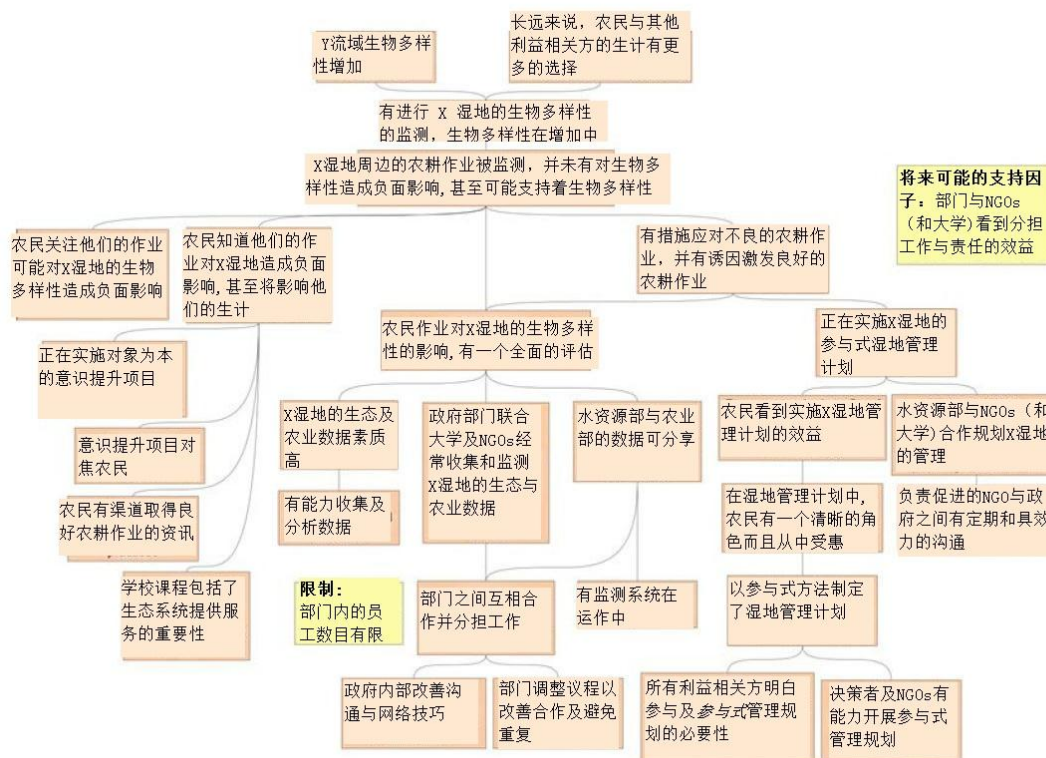


Figure 4 - The imaginary objective tree for imaginary wetland X located in imaginary river basin Y

图 4 一位于想象出来的Y流域中, 一个想象出来的X湿地的想象出来的目标树

有用的利益相关方分析工具？

有很多...

用以分析及讨论利益相关者一个很有用的工具称为“利益相关方方格”（与英国政府国际发展部DFID建立的“重要性-影响矩阵”类似），利益相关方按他们的利益/影响（低或高）及他们就所关注的议题的权力（低或高）来分类。结果，四种类型的利益相关方出现了：**行动者**（利益少但权力高，所以被视为“无人驾驶的导弹”，因为他们可以一不经意造成相当的破坏）；**旁观者**（利益少权力低，他们造成极少的影响而且不怎么牵涉在当中）；**玩家**（利益高权力高，他们可以摆布事情的发生）；**国民**（利益高权力小，依赖玩家的影响及支持）。

更多资料可参考<http://portals.wi.wur.nl/msp/>

此外，一件事情引致另一件事情，一些行动引致一些产出（政府内部改善沟通及网络技术产生即时结果），继而后果（改变至更好的农耕方法而不会为X湿地的生物多样性带来负面的影响），至影响（长远的改变如改善Y流域的生物多样性及农民生计得到改善）。

除了帮助规划者提出实质具体的活动或干预外，问题树与目标树也为你的能力评估提供一个强大的基线。因为它首先指示了那些利益相关方可能缺乏的能力以完成某些任务。例如“决策者及非政府机构（NGO）缺乏湿地管理规划的能力。”因为问题通常都有“主人”，问题树容许你为你的能力建设干预“判断”潜在的目标群组如农民、研究人员、研究院、决策者（甚至从不同部门）及NGO。不过，别限制于在这阶段确定的潜在的目标群组！或许（极有可能）有更多其他的目标群组需要被包括以致X湿地，甚至Y流域最终能达到合理利用。例如，或许不要直接对焦农民较好，因为，先增强农业部野外员工的能力培训更有效达到我们的目标。

检讨你的问题树及目标树将给你一个极好的起点，以明白能力建设所需要的及（初步）了解如何及在何处能力建设可以扮演重要角色以达到（虽然还未非常明确）目标及帮助达成愿景。而Y流域的愿景可以被描述为：一个生态、社会及经济健全的Y流域。

第二步：预备你的能力评估与分析

本框架第一阶段第二步是帮助你预备能力评估。方框6提供了指导性问题，透过指示你需要收集那些附加资料，让你预备能力评估及激发你对有关利益相关方参与的想法。当中一些指导性问题将会作详细讨论。

方框6 — 帮助产生资料以预备能力评估的问题

1. 有那些证据显示在合理利用湿地中的某些议题及挑战缺乏能力吗？
2. 在合理利用湿地中需要能力建设的意识存在吗？
3. 领导者全心投入在湿地的能力建设吗？

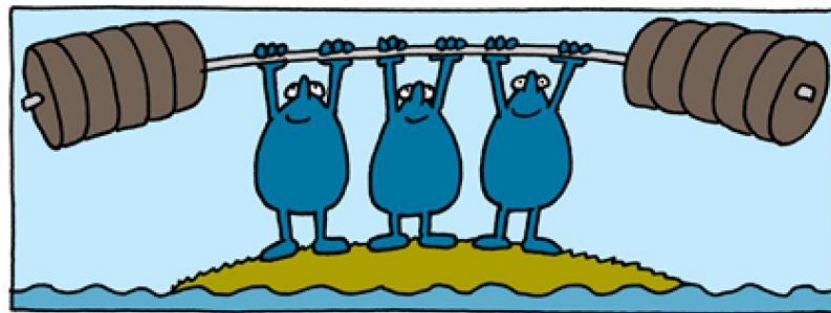
4. 能力建设过程的范围将会是什么？
5. 在这阶段那些目标将要达成？
6. 利益相关方有那些？（定时更新利益相关方分析）那个利益相关方必须积极参与？如何参与？那个利益相关方只限于提供资讯？
7. 那个工具及方法将用于收集资讯？
8. 实行能力评估需要什么资源？
9. 如何建立营运架构（角色、任务、责任）？
10. 需要那些外在支持及在那里可以获得？
11. 什么时候开展能力评估及需时多久？
12. 过程如何可以制度化（资金、员工等）？

确保利益相关方参与

利益相关方群组如社区、政府公务员、社团代表、私人企业、学术界等在湿地管理扮演不同角色，而他们在日常湿地管理工作中有他们自己一套的互动方式。利益相关方参与能力评估及分析阶段可以促进预备一个现实的计划。藉着确定资料的本地来源及那些事可行，那些不可行的洞察力。这会产生评估及其结果的责任及所有权。同时，它容许确定潜在的支持来源及改变的阻力。牵涉利益相关方帮助促进对过程的所有权及可以更畅顺地转变成责任而迈向实施结果。一个能力评估是由内在驱使并作为能力建设过程的一个必要部分来实施，提供参与者有机会互相学习及从过程中学习。

再者，当利益相关方参与在过程当中，能力评估，整体来说，可以为能力建设过程产生很多宝贵的资讯。不要低估利益相关方中领导人的重要性。如果感觉到需要改变，所有权及领导权便发挥作用。评估牵涉一系列的利益相关方，及可以进一步推进评估过程：那些主动开展评估的、社团代表、私人企业伙伴、政治，经济及社会领袖、雇员、发展伙伴、学者、传媒，及不同的公共利益团体。每一个利益相关方群组将提供对处境的不同观点，有些可以提供政治、行政概要；有些可以帮助设计评估方式或进行研究。这些结果必须与利益相关方共同分析；某些利益相关方因此可以作为发放结果的媒介。

要找出利益相关方参与的合适程度可能是困难的（而且有些相关的利益相关方未必希望高度参与）。持续的对话是必须的，尽可能找机会将新的发现告知利益相关方及提供反馈。利益相关方必须在设定优先后续活动时扮演重要角色以确保能力评估过程是应对本地需要而评估结果是相关的及有用的。



Capacity is stakeholders working together

能力是：利益相关方一起工作

设定目标及澄清能力评估的期望

必须向利益相关方说明清楚能力评估的目标。让他们投入整个过程中不单可以取得能力需要评估的成果，而且更可以提供机会让他们互相学习及从过程本身学习。开始能力评估过程时，你可以与评估中首要的“当事人”作一清晰及公开的对话，目的是清楚地表明：1）能力评估及建立的优先考虑事项；2）活动的目标；3）对评估结果的期望；4）确定及同意，谁将成为评估的“拥有人”。这个人或团体是负责管理整个过程的，促进评估过程中的对话，以找出结论及担当评估小组与利益相关方之间的联络员。

要回答“我们为何需要建立或发展能力？”这问题，可以澄清能力建设的优先考虑事项及能力评估可以如何迎合这些事项。这个是经常被问及的问题。能力评估可以满足好几个目的地，例如：

- ✧ 为利益相关方提供一个对话的平台；
- ✧ 确定优先事项 / 行动；
- ✧ 为制定能力建设策略及干预提供一个起步点；
- ✧ 促进学习及授权；
- ✧ 建立政治支持；
- ✧ 藉着提供一个基线，提升监测及评价；
- ✧ 启动一个改变的过程。

“为何要建立或发展能力？”的答案将影响到能力评估的设计、成本及所需时间。例如，聚集利益相关方，让他们明白合理利用湿地的概念可能需要一天的时间。但是，要确定那些特定的能力，因为现在缺乏而阻碍了可持续湿地项目的实施可能需要几个月的时间。方框 7 提供了一般能力评估带来的一些效益及限制，可以帮助你制定现实的能力建设目标。

决定能力评估的范围及深度

为了避免混淆、误解、沮丧及不满，决定能力评估的尺度及范围是很重要的。能力评估团队有一个趋势是他们的焦点越了界。要决定能力评估的尺度及范围，很重要是，不单要知道谁的能力需要评估，也需要了解评估的目的是什么。例如，建立国家意愿，制定一个政策，或寻找资金。具体来说，评估是否只对焦于管理湿地的环境部？或是几个相关的部门（处理湿地的不同范畴）？如农业部或渔业部？能力评估的目的是否制定一个湿地政策（可能在国家层面较为重要）或实施一个湿地保育项目（可能在当地层面较为重要）或两者皆是？清晰地定义评估目的、范围及尺度将塑造出那些能力及核心议题必须被评估。最后，理解到开展评估背后的理由以及评估的范围将决定能力评估及分析阶段的设计、成本及所需时间。

方框 7 — 能力评估的效益及限制

效益

- ✧ 它带来结构、概要及可信度，并提供一个有系统而且灵活的方法以：
 - ✓ 评估能力资产及需要；
 - ✓ 建立能力发展优先事项；
 - ✓ 将能力建设干预按顺序排列（与愿望购物清单相反）
- ✧ 它为制定能力建设回应提供一个起点。它帮助把能力需要优先排序至两个层面：a）策

略性倡议及 b) 快速影响倡议显示有关评估结果给政治选区，并帮助赢得快速的审批。

- ✧ 它建立能力基线，以致可以测量、监测及评价能力建设的进度；
- ✧ 很多时它是基于自我感觉：利益相关方必须集合及“领导”其评估练习。当然，可能有人促进评估，但是评估是基于个人自己的观感，他们认为自己可以贡献什么，如学识及技能以帮助达成愿景。评估不是（而且不应该是）具入侵性的，意思是例如“评估者”去到一个机构以寻找事实及报告。因此，这个不被人们认为是对他们现有表现的评估。

限制

- ✧ 能力评估是一个工具，它本身不是一个解决方法；
- ✧ 能力评估不一定产生“惊喜”，但提供一个确定及共识的基础；
- ✧ “理想的”能力（参看能力建设框架第二阶段）不会从能力评估中冒起，但是必须在能力评估过程中被“定义”。换句话说，能力评估的投入将决定资产及确认需要。不恰当的投入及不恰当地确定理想的能力将限制能力评估阶段对将来要设计解决方案的价值。
- ✧ 一个能力评估需要明白政治环境（所指的是第一步中检讨我们的处境分析），在该政治环境中使用某些才能及有清晰的理由为何那些才能是我们想要的。

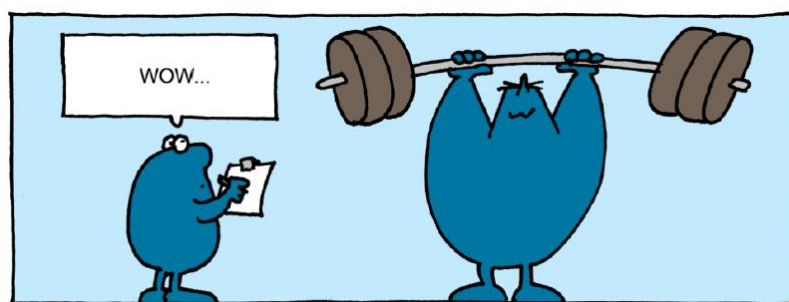
改编自：UNCP 能力评估实践笔记（2008）

第三步：评估现有能力

为避免重复，通常在开始时先检查最近有没有已经开展过能力评估。这可以为能力建设缺口提供有用的资料，而且可以进一步建立较早时实施能力建设干预的成果。

评估现有能力可以分别在**体制、组织及个人层面**展开。包括这3个层面便可提供能力限制的全面考虑，达到更完整的能力建设甘于。尤其是必须明白到一个系统的现时体制能力对预备及设计更有效的能力建设干预以达成目标：X湿地的合理利用，或甚至更好的，整个Y流域内水资源的合理利用，或国家所有湿地的合理利用。

个人及组织性的能力评估是较体制容易被理解的，而且通常较容易测量。以湿地合理利用为例，能力评估通常在一个组织性架构内的个人层面开展。采用综合（流域）管理项目已经使体制层面的能力评估产生更新的兴趣。这些评估不是对焦一个组织的表现及相关能力，而是对焦发展挑战，这些挑战视乎某个界别中多个组织或利益相关方的参与和能力。



Assessing existing capacity

评估现有能力

评估现时的体制能力

从能力评估方面来说，我们以最难的层面开始：评估体制能力。一个体制的能力评估，检讨现有湿地相关的官方和非官方制度安排、湿地相关条例、政策及项目，以及国家承诺履行国际公约的成效。换句话说，那个架构、关系及系统已经存在并启动湿地的合理利用（于流域、于国家或于某地区）？那一方面阻碍了综合管理湿地及水资源的道路？

我们评估之前，必须了解究竟体制是什么？尤其是这个词本身经常被误解为组织。方框8内你将看到“体制”的几个形容词及定义。

Woodhill (2010) 解释“体制”为：体制被理解为“游戏规则”，它使有序的社会生活变得可能。但是，该定义也牵涉到最终，“游戏是如何玩的？”人们认为或相信应该如何玩这个游戏（例如，我们通常是这么做的，所以这样做很好）。一个出色的体制分析也要探讨游戏的玩家（那些组织、他们之间的关系、他们可以对决策过程的影响等）。在体制分析过程中，可以说，你将“玩家”或利益相关方（检查你的利益相关方分析结果）连系到现有的信念、标准、价值（“人们认为应该如何玩这游戏”）及游戏的官方与非官方的规则，即政策、国际间条约、公约等。

方框8- 体制的一些定义及描述

- ✧ 一个群组的习惯或人民风俗(Hamilton 1932)
- ✧ 公约、行动规划、被嵌入社会架构中，当地特有的。(Krätke 1999)
- ✧ 一般人普遍认为的，稳定的经常性想法(Veblen 1919)
- ✧ 不同类型的组织（家庭、企业、贸易工会、国家控制着个人的行动）施行的集体行动。(Commons 1924)
- ✧ 在广泛性、普遍存在的高度标准化社会习俗的一般名词(Mitchell 1950)
- ✧ 一套游戏规则或行为准则定义社会的做法(Young 1994)
- ✧ 官方组织、行为模式、负面的标准及限制。(Coriat and Dosi 1998)
- ✧ 思想的构成物。(Neale 1987)
- ✧ 游戏规则(North 1990)
- ✧ 如何玩这个游戏(Nelson and Sampat 2001)
- ✧ 一套社会建议的相关行为模式(Bush 1986)

- ✧ 建议或禁止的相关行为模式(Tool 1993)
 - ✧ 社会宪法系统，支配不同类型组织的集体选择规条，组织的营运规则。(Ostrom 1999)
 - ✧ 个人之间调整关系的准则 (Parsons 1990)
- 资料来源：Parto (2005)

明白体制是什么，以及能够评估现时体制的背景正影响着你的湿地，等于能够抓紧社会的复杂性及动力（它的模式、系统、次系统、网络、规划、行为及改变的能力）。社会系统的复杂性是由众多的体制相互作用，再加上人类行为经常性地不可预测的本性。我们必须明白两点：首先，没有人有意识地设计我们社会中的主要体制框架，例如，关于货币使用的整套规则及协议，通胀与通缩的模式，实质货币基础的协议，市场引导社会等。这些体制演进，跨越一段颇长的时间，透过适应及回应不同种类的试验，文化价值，新的意念，权力斗争及外在的冲击。第二，改变体制安排是一项困难的任务。结果经常是不可预测的，有些预期的结果没有发生而一些未有计划的改变却发生。如果我们希望达到“湿地合理利用”，我们必须想想有关体制框架或环境/背景如何可以让这个“合理”概念逐步形成，被接受及茁壮成长。

但是...体制能力是什么？

可被解释为一个体制环境能够支持帮助湿地的生态系统达到合理利用。决定体制能力的元素包括：你的国家已经制定国家湿地政策；在湿地周边生活的社区的宗教信仰；对水及所有生物有根深蒂固的尊重；政府与社会紧密合作；一个能适应社会的教育制度并且对社会议题具责任感；一个同意污染者自付原则的社会等。

体制不可以有条理地、有规划地从上而下地有效地改变，而且外来人士的角色是很有限的。在所有项目、规划或干预中，我们尽量尝试对焦于如何达成特定的结果。不幸地，这个不配合实际上体制是如何演变的，因此，它对计划你的能力建设活动将有庞大的影响！

为了更清楚明白体制框架及能够最佳地预测其行为，我们需要明白及研究体制的背景及预备能力建设干预如何能配合该系统。理解到，在一个地方，透过你的能力建设干预而”修改”一个系统，将会对整体系统带来影响。

体制分析的工具

Woodhill (2008) 发展了一个框架（见图 5）以探讨体制的复杂性并可以帮助你更好地了解现时的体制能力。这个工具最好应用在不同利益相关方群组的沟通。

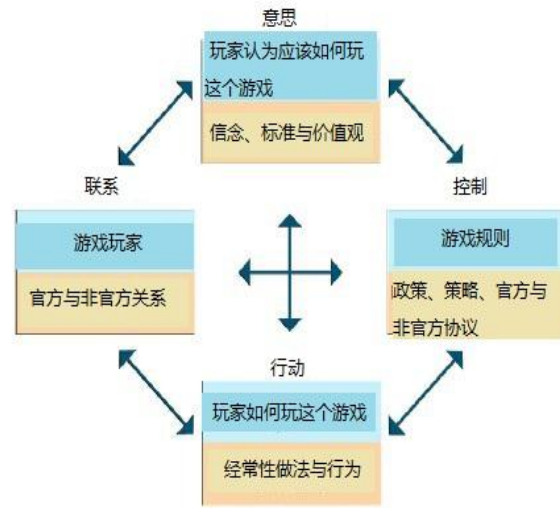


Figure 5 - A framework for exploring the complexity of institutions

图5 - 探讨体制复杂性的框架

要评估你工作地点的体制能力可以采取以下步骤：

步骤1：讨论及写下你的湿地或你的工作环境的核心问题：例如，你的湿地的合理利用，为你国家发展一个湿地管理策略，或为Y流域创建一个综合管理方法。

步骤2：与你的利益相关方一起想想（大脑激盪）有关体制如何（正面或负面）影响着核心问题。将讨论分为四个部分：**1. 意思**，**2. 行动**，**3. 控制**，**4. 联系**。每一部分的讨论重点必须用图纸记录下来。为了更明白这四部分的讨论，我们以一些例子帮助你应用这个工具。

1. 意思：‘玩家认为应该如何玩这个游戏’

什么标准、价值观、信念影响着他们？例如：

- ✧ ‘湿地是一个神圣的地方’；
- ✧ ‘只有建立流域管理计划才可以妥善管理水资源’；
- ✧ ‘提高意识是政府的工作’；
- ✧ ‘若不使用除草剂，农业生产将大幅度下降’；
- ✧ ‘经济发展最终将导致更好的自然保育状态’；
- ✧ ‘市场及供求规则是重要的主导基础’。

2. 行动：‘玩家如何玩这个游戏’

你能分辨那些是经常性做法及那些是行为模式？

- ✧ 没有公共雨水收集；
- ✧ 税收及行政；
- ✧ 未经处理污水直接排到河流；
- ✧ 采用新的灌溉技术；
- ✧ 一般的法律与法规阻力；
- ✧ 人们如何互相打招呼；

- ✧ 公务员如何与公众互动；
- ✧ 人们在市场的行为。

3. 控制：‘游戏的官方与非官方规则’

官方与非官方规则是什么：现时的统治权、政策、法律、条例及策略？一些例子：

- ✧ 你所属国家是拉姆萨尔公约的成员国（但是‘你所属国家并不是拉姆萨尔公约的一部分’亦可以是体制分析一个相关的重点）；
- ✧ ‘一个国家层面的湿地政策’
- ✧ 欧盟水框架指令（这是欧盟所有成员国的协议条例）；
- ✧ 支持履行生物多样性公约的宣传策略；
- ✧ 支持京都议定书的协议；
- ✧ 条例第19/2035条，10月1日-4月1日禁止狩猎迁徙的雁鸭类；
- ✧ 环境部与野生生物部共同管理X湿地的官方协议，但水资源部负责开发水政策；
- ✧ 虽然X湿地横跨两个地区（35%面积位于U地区，65%面积位于V地区），协议由V地区管理整个湿地；
- ✧ 你的国家决策权力下放（自主程度），由中央层面下放到省、到地区、到次地区、到自治市、到村落、到小村庄；
- ✧ 本地统治架构，透过村领导、宗教领袖、社区总管等及依照习俗的法律及条例；
- ✧ 市长协议每个月通知乡村NGOs的工会/联盟的董事会有关市区的建设及扩张；
- ✧ 国家的扶贫策略。

4. 联系：游戏的玩家及他们之间的关系（检查你的利益相关方分析结果）

有什么现有的或冒起的组织、团体、网络及官方与非官方的关系？这些玩家演变的方式如何与现时的社会标准、价值观、规条及经常性做法紧密联系，以致游戏的玩家也影响着标准、规条等。

- ✧ 农业部
- ✧ 本地及国家的NGOs 及CBOs
- ✧ 自治区、自治市
- ✧ 建立合作伙伴关系，例如水使用者协会
- ✧ 为保护河狸而建立的多个利益相关方平台
- ✧ 市场

把四个部分的讨论重点列出后，你可以反思这些发现。你可以用以下步骤3所列的问题作指引。

步骤3：反思（以下问题作指导）

- ✧ 对你的湿地及其合理利用有什么含意呢？
- ✧ 那些是关键的体制限制着湿地的合理利用？
- ✧ 我们如何改变或减少那些限制的影响？
- ✧ 那些是支持的体制？

- ✧ 我们如何建立及加强这些支持的体制？
- ✧ 我们可以影响那些及不可以影响那些体制？
- ✧ 在这个体制环境，我们需要那些其他的利益相关方参与在“多个利益相关方参与”（MSP）工作中？

这个评估的产出将可帮助你更清楚地明白体制环境及提供一个基础让你确定能力需要的缺口，从而达成湿地或流域的合理利用。

评估现时组织的能力

一个组织的能力评估是要看组织的成效。组织给予个人共同工作的框架及达成超越个人能力的目标。例如，组织是集所有个人能力于大成。能力评估最普遍是在组织层面进行，因为组织通常是清晰界定的，而且能力议题直接了当。组织层面的能力评估很多时对焦于一个组织的内部工作及可能是由需要建立或改善特定的能力而激发的。当评估组织能力时，我们可参看方框 9，它提供不同范畴的一个概要。

方框9 - 当要处理组织能力时，我们确实需要评估什么？

- ✧ **使命与策略：**角色、指令、服务的描述，委托人/顾客，界别内的相互作用及利益相关方，表现与成功标准，存在的核心策略性管理能力。
- ✧ **文化，结构及才能：**组织的及管理的价值，管理形式及标准，组织的结构及设计，核心才能。
- ✧ **过程：**支持着某些功能如规划，委托人管理，与其他实体的关系，研究/政策发展，监测及评价，表现/素质管理，财务及人力资源管理。
- ✧ **人力资源：**是组织中最有价值的资源，能力改变与发展的基本依靠。
- ✧ **财务资源：**营运的财务资源及财政资本。
- ✧ **信息资源：**能获取信息资源及如何管理这些资源（所有媒体、电子的及印刷品）以支持组织的使命及策略。
- ✧ **基建：**实质资产如物业、楼房、生产的工作环境（电脑及互联网设施，宣传设备）

改编自UNDP（1998）在一个有系统的及策略性的管理环境中的能力评估及建设。

评估组织能力的方法及工具

要收集现时组织及个人能力的相关资料可使用一系列的工具及方法：自我评估、面试、焦点小组讨论、调查（例如透过问卷）。每个方法有它的好处及坏处，必须能最佳地配合当时环境。透过约见较大层面的、不同的利益相关方代表，以确保收集一连串观点。也考虑到与其他人谈论某一个利益相关方的现有能力（农民对政府的野外员工有什么看法、旅游公司对建筑公司的能力有什么想法，农业部如何评估环境部就湿地合理利用的能力等等）。此外，可尝试询问政府部门办公室及野外员工，收集组织中多角度观点。

工具中“联系”这个部分介绍了现时的体制能力，可以帮助你更详细地评估组织的能力（见上文步骤2）。SWOT分析通常被用来确定影响组织状态、其表现及其服务素质的内在及外在因子。SWOT意思是：分析组织/项目/计划的内部强项与弱点，以及组织面对的外在机会与威胁。一个SWOT分析可包含5个步骤：

- 1) 预备一个SWOT环节；

- 2) 确定强项及弱点；
- 3) 确定机会及威胁；
- 4) 把强项及弱点排序；
- 5) 分析强项及弱点。

有关这个工具更多的资讯可浏览网址（由Wageningen UR Centre for Development Innovation开发）：
<http://portals.wi.wur.nl/mssp/> and <http://portals.wi.wur.nl/ppme/>

把参与者分成小组进行分析，然后在合并环节中比较不同小组的讨论结果，可以显示一个组织的不同观点。这也容许意见交换和为参加者创造一个学习环境。然而SWOT矩阵（**matrices** 意思是将很多文排列成长方形或正方形）获得了参加者的意思及观感，及可能产生偏见及主观的结果。可能需要更多的观察数据以平衡那些偏见。

评估现时的个人能力

当我们细看方框9有关人力资源部分时，我们对焦个人能力水平的评估。个人能力水平评估一般在组织评估的背景中展开，但最终集中在个人，包括小圈子网络（UNDP 1998）。这包括在组织中牵涉管理层及发放能力活动影响的个人（可以是依赖活动、特定的利益相关群组，社会某一个界别的人士，或大部分公民）。这个层次的评估提出了组织内及在一个更阔的“系统”中（体制背景）的个人如何有效率地和有成效地工作。

很多时候，个人的能力评估是基于一个已建立的“工作描述“或有关该职位的表现及技能需知的其他排列方式。一个个人能力评估提供了个人工作表现的资料及决定个人学习的需要（我们将在下一步讨论）。

评估个人能力的方法及工具

可以使用不同的方法开展实际能力建设评估。要视乎评估的范围及所检讨的议题。方法有很多，有对焦小组讨论的方法，至周全、凭经验的研究方法，如问卷调查及参与式学习及行动（PLA）工具。

也可以使用一些工具例子来评估个人能力，其好处坏处都在下面的图表2列出。更多相关背景资料的参考和网页见第四章。

图表2 – 个人能力评估的方法及工具		
工具	好处	坏处
问卷	容许“面试“一个利益相关方群组内所有个别成员	- 预备及分析问卷通常较费时 - 非参与式的 - 通常发放太多资讯 - 设计问卷及回答问卷的人士观感不同 对问题会有不同理解 - 有关问卷的结果最终使用并不明显

焦点小组讨论	这方法较参与性及所需时间较问卷少	需要良好的引导问题及细心的促进技巧，及对相关结果的分析
工作表现的测验或考核		- 需要“专家”的参与，所以较为昂贵 - 参加者通常感到非常不利及可能于整个工作表现中变得不合作及激发能力减弱。
参与式工具	- 刺激参与者与促进者之间主动的交流：在该地方他们便建立了关系而且成为伙伴而可以 - 更好地了解回应者的答案及意念 - 在无尽的时间消耗中，及表明了组织性文化 - 容易明白及可以与不太阅读及写作的参加者一起使用 - 当中最重要的是，这些工具容许并激励学习	- 被认为“非科学” - 正确使用工具视乎促进者的技巧

第四步：评估能力需要

下一步旨在从现有的能力，来一个大跃进，到将来的能力：什么能力已经存在？什么能力是实际需要的？需要开发那些体制能力？组织能力的缺口是什么？个人能力的缺口是什么？需要处理这些能力才可以迈向你的愿景。确定了现有的能力（步骤3）后，步骤4评估不同利益相关方的能力需求，以确保湿地更有效地被合理利用，以及设计支持性程序及合适的政策。

要知道需要那些能力才能迈向X湿地的愿景，你的湿地管理规划过程便需要作一个检讨。（或检讨Y流域的情况；若国家层面是你的焦点，检讨国家的湿地管理规划）：

- ✧ 你需要明白X湿地的情况（在Y流域范围内）
- ✧ 你需要意识到利益相关方已经提出了X湿地的愿景（或整个Y流域，或为国家层面的湿地管理规划）

你需要一个利益相关方的全面概要（藉着步骤1，你可达成一部分；于步骤2你与利益相关方共同预备能力评估时作了更新）。紧记一个利益相关方分析（及X湿地的处境分析）是一个持续进行的监测、反思及应对过程。

目标群组

先仔细看看能力建设过程（见方框10）。你和你的利益相关方旨在达成或尽可能同意X湿地的原景（或Y流域或国家湿地情况），正如下面所显示。某些利益相关方或利益相关群组可能有达成湿地合理利用的卓越及有用的才能（正如你在步骤3所发现的：现时的能力评估）。有些利益相关方可能没有（所有的）必

须的能力以支持这个“迈向”合理利用湿地的旅程。不同利益相关方或利益相关群组以能力建设来说，有特定的需要。一个目标群组就是我们所指的某些利益相关方群组或个人参与指定的能力建设活动，例如，农民、渔民或某部门的野外员工。我们将于第二至四阶段探讨有关确定目标群组。



方框10 – 能力需要评估是一个过程：

- 确定影响现时的及理想的结果的能力缺口（X湿地的处境分析及原景）；
- 将能力缺口（需求）以优先顺序排列出来，然后选择最重要的需求，以提出你的能力建设活动。

改编自RECOFT网页（2008）

确定能力需要的工具

图表3显示了一个文字矩阵，可以帮助我们从现有能力走向“理想”的能力及帮助列出每一个利益相关方（目标）群组需要为X湿地的合理利用贡献什么。

这个矩阵是用之前步骤（处境分析：利益相关方分析、问题分析、体制分析）收集的资料组成的。然而，在这个阶段，我们只能得出为未来的能力所需要的初步概念及想法。这些建议将在阶段2及时完成后，成为策略。以下是一个例子让你明白如何使用这个矩阵（图表4及5）。

在图表4，我们列出湿地合理利用的利益相关群组，他们在管理过程所得利益及扮演的角色：

- 决策人
- 实施机构（包括非政府机构）
- 当地社区及社区为本的机构
- 私人企业
- 研究及学术机构

图表 3 – 需求评估矩阵						
利益相关方	现有能力	理想的能力	估计在学识、技能、态度方面的能力缺口			建议的策略及需要的程序
			学识	技能	态度	

每一个利益相关方群组，我们将应用矩阵工具以定义湿地合理利用所需的能力：知识、技能及态度（图表5）。你的湿地处境，你需要确定所有合理（或不合理）利用湿地的利益相关方。你需要知道他们的利益关系，角色及现时能力，以致你能根据这些资料开发你的能力建设项目。

紧记图表4及5只是一些例子，而你必须根据你的处境作出修改：因不同国家之间，省份之间，或地区之间有差异。当你为现有能力及为湿地能力建设项目所需的能力进行评估，请你确保你为每一个新的项目计划参考该图表并进行修改。具体地评估是无坏的。以你的情况来说，可能需要更深的层次（例如，不单学术机构，应更具体地指明是哪个研究机构）。

利益相关方能力需求（图表5 列出），不单包含需要学习什么以改善利益相关方的“功能“，而且要看需要什么以改善他们在可持续管理湿地中扮演的角色。所以，除了要填补特定的知识及技能缺口外，能力建设还必须包括加强沟通及合作技巧。再者，在多个利益相关方的背景中，能力建设通常用以增强利益相关方的激发能力和态度一起努力迈向共同目标（合理利用湿地）。能驱动他们一起达成更高的目标，是带出正面影响的关键!



利益相关方的合作是非常重要的。

图表4 - 利益相关方，他们在湿地的合理利用中的利益及角色			
利益相关方	描述	主要湿地相关利益及活动	在湿地合理利用中的角色
决策者	很多时（不是经常）是政府机构，从当地、地区性到国家层面，例如： - 部、局（水利、环境、农业、公共设施、旅游等） - 区议会及市镇委员会 - 环境管理机关	与现有(更高层次)政策开发新政策。以平衡人民（社会经济）与大自然的需要。他们分析、制定及评估政策，支持政客，达成政策目标。	他们提供管理的背景及理由，法律框架/公义及制定环境。
实施部门/ 湿地经理 (包括 NGOs)	很多时是不同政府部门及小组，例如： - 农业外展服务 - 水及卫生部门或企业 - 旅游局 - 野生生物服务	发展政策至策略及管理计划（目标、活动及预算）及实施计划，如： - 保护地区的执法； - 管理灌溉系统； - 建设水供应或污水处理系统； - 渔业规管执法； 这些是实施政策的负责部门，为了大众福祉及国家利益。	他们知道很多关于湿地及其背景，因此能提供湿地管理计划的重要知识及数据。他们可以为开发、监测及执行积极地作出贡献。
社区及 CBOs	住在湿地内或附近的人们通常依赖湿地（部分或全部）以提供生计。有时他们组成社区为本组织（CBO），例如：农民、渔民、妇女组织	他们从湿地服务中得益，可以是从小湿地收成产品（食物、水、其他材料）或其他服务（如防洪、水净化、娱乐、宗教）	他们非常熟悉湿地，因此他们可以在规划过程作出贡献，他们也需要为湿地中获得的利益而站出来以维持生计，既是，他们的角色是与其他利益相关方商议以致合理的权益得到尊重。
私人界别	于湿地中有商业利益的个人或公司，例如： - 商业农耕 - 旅游业从业人员及酒店 - 采矿公司	他们希望利用湿地经营经济活动-他们可能从湿地中收成产品或利用湿地的独特性为其他人转化为一项服务。他们对湿地的态度视乎他们拥有短期（快速赚取利润）或长期愿景（可持续利润）。	他们透过在湿地中的经济活动而产生利益。他们的角色是与其他利益相关方商议以致合理的权益得到尊重。他们也尊重其他在湿地中获得利益的，并成为湿地合理利用的一个积极的伙伴。
研究及学术 机构	大学学院及学生，或政府员工或私人研究学院，如：大学、渔业学院、农业研究所、生物研究所、国家统计局。	他们在湿地中做研究及将研究结果用于教学课程或作出版。	他们非常熟悉湿地，因此他们可以为规划过程作出贡献。基于管理过程的需要，他们甚至可以产生新的知识，他们可以用合适的形式与不同的利益相关方分享。他们可以是在计划实施时扮演着促进及监测管理过程的角色。

图表5 - 合理利用湿地所需要的能力				
利益相关方群组	湿地管理过程中的工作	能力需求		
		知识	技能	态度/行为
决策者	制定湿地政策； 理解及涉及其他政策和/或决策者； 为规划过程提供理由及相关背景。	湿地的重要性及价值； 意识到湿地拥有多方面的特性； 意识到成功规划的先决条件（如利益相关方参与、资金）。	沟通及商议；	公开、透明度； 识别共同利益； 服务为本； 可靠； 愿意为湿地的合理利用做到最好。
湿地经理	促进规划过程； 收集及分析对湿地的认识及与其他利益相关方分享； 开发及实施湿地管理计划。	湿地生态系统的运作； 可持续使用湿地； 湿地管理计划过程（包括编写计划）； 利益相关方分析； 促进利益相关方过程； 解决冲突。	沟通与商议； 湿地管理规划过程（包括编写计划）； 促进规划过程； 促进/主持会议及工作坊； 筹款； 促进利益相关方过程； 解决冲突。	服务为本； 愿意为湿地的合理利用做到最好。
社区及CBOs	使用湿地服务； 为管理计划贡献当地知识； 参与制定管理目标； 参与实施管理计划（行动、监测、评估）； 组织社区及创造意识。	湿地的重要性及价值； 湿地生态系统的运作； 可持续使用湿地； 湿地管理计划过程。	沟通与商议； 促进利益相关方过程（一些CBOs）； 解决冲突（一些CBOs）。	愿意为湿地的合理利用做到最好。
私人界别	使用湿地服务； 在私人界别中创造有关湿地重要性的意识。	湿地的重要性及价值； 湿地生态系统的运作； 可持续使用湿地； 湿地管理计划过程。	沟通与商议	愿意为湿地的合理利用做到最好。
研究及学术机构	收集及发放有关湿地的知识； 为规划过程中提出的问题提供答案； 提供替代的管理方案。	湿地的重要性及价值； 湿地生态系统的运作； 可持续使用湿地； 湿地管理计划过程。	沟通与商议； 湿地研究技术； 利益相关方分析； 促进利益相关方过程； 解决冲突；为一般公众人士传播知识。	公开、透明度； 以公众利益为本； 服务为本； 可靠。

第五步：分析、解释及检讨能力评估结果

要完成第一阶段，你将需要分析及比较需求评估的结果及现时的实际情况和湿地/国家/地区设定的愿景两方面。简单来说：

- 利益相关方分组：那些利益相关方可以合并为一个目标群组，以帮助你实践能力建设干预；经过进一步分析后，目标群组可能有变，所以，经常保持工具的灵活性、及在持续的处境作出应对。
- 基于利益相关方、问题、制度背景等的合并分析，选择目标群组。
- 为目标群组作进一步特点描述，那一些目标群组阻碍了迈向愿景的道路，那些利益相关方可以支持你但需要额外的技能？
- 形容你的目标群组，包括他们在湿地管理中取得的利益及他们的角色等。见图表4。紧记该图表是一个例子，显示很阔的利益相关方群组，在你为能力建设干预确定目标群组前，确保你的利益相关方被详细描述。
- 如图表3，建立矩阵图，包括了目标群组的现有能力的相关资料。可以先对焦在特定的利益相关方群组，然后才对焦目标群组。
- 从体制的角度看，形容每一组的利益相关方需要什么支持。私人界别的利益相关方可能有最恰当的知识及技能，而且他们可能对湿地的合理利用持支持的态度，但是，如果某些政策阻碍了他们的支持，也需要处理这些障碍。见图表3最后的一栏。
- 从图表3的最后一栏，把你写的关于为新的目标群组建议能力建设干预的重点删除。例如，你瞄准私人界别的利益相关方，他有最恰当的知识、技能及正确的态度，可以为湿地的合理利用作贡献，但某些政策或条例不容许他/她这样做；举例，农业部或自然保护部的决策者便成为一个新的目标群组。这些决策者需要意识到他们必须共同工作并处理相关条例。

请了解这个工作，在任何时候，及在任何一个阶段，“反思及应对”是黄金准则。

第一阶段最后产出- 能力评估及分析，是为参与的利益相关方群组的现时能力及合适的能力建设需求制定的一个初步清单。

3.3 第二阶段：能力建设愿景

能力建设框架的第一及第二阶段是紧密联系的。第一阶段“是什么”（X湿地的合理利用，现有的能力是什么）及第二阶段“应该是什么”（为达到X湿地的合理利用，利益相关方理想的能力是什么）之间的“缺口”，形成了规划你的能力干预的结构。

第二阶段“简单”回答了以下问题：“**我们想到那里？**”为了能够与利益相关方一起设定一个计划，你需要与他们有一个共同目标或工作愿景。这个阶段只有一步，**步骤6 - 制定愿景**

愿景是什么？

愿景是对将来景况的一个陈述。它回答了这个问题：“我们想到那里？”在设定愿景阶段，你要问自己：

15-20年后，湿地的状况是怎样的？如何决策？谁将参与当中？将会有什么事情发生？将会变成什么模样？湿地将如何被管理？现在请你闭上眼睛，梦想未来，然后问你自己如何能达到梦想。

“There are many paths to the top of the mountain, but the view from the top is always the same”

(Chinese Proverb)

“多条路径可以通往山顶，但从空中观看山顶的景色通常都是一样的。”

（中国谚语）

“Vision without action is a daydream.

Action without vision... a nightmare!”

(Japanese Proverb)

“只有愿景没有行动是白日梦。

只有行动没有愿景是... 恶梦！”

（日本谚语）

设定愿景是一个集体过程，透过参与在合理利用湿地的利益相关方想象他们希望湿地未来的状况及如何达成。设定愿景可以为那些对将来不明确的利益相关方提供一个指引。一起（而非个人）设定愿景，促进各层次的所有权，从而增强达到目标的可能性。藉着参与，利益相关方可以分享他们的兴趣、核心价值和关于未来的意念，然后转化成可以管理及可行的一套目标及一个行动计划。（见方框 11 - 设定愿景的强项及弱点）

见方框11 - 设定愿景的强项及弱点

强项：

- 设定愿景为一个群组创造一个”促进对未来的看法“，它给予方向，它提供灵感的来源；
- 设定愿景让我们理解利益相关方真正希望达成的是什么；
- 设定愿景帮助我们明确问题，作为迈向理想未来的导航；
- 设定愿景鼓励多方参与，向着制定的策略计划进发；
- 设定愿景使用参与式作为制定能力建设策略及规划的意见来源；
- 设定愿景创造有关规划过程的所有权；
- 设定愿景提供一个正面的看法，在处理问题时，帮助避免反对改革的方式；
- 当设定愿景完成，它代表着一个由民主产生的共识；
- 当运用互动及视像工具（如一幅“内容丰富的图画”），设定愿景提供以下好处：
 - ✧ 它可以让利益相关方参与，而他们在传统的咨询过程中是未有给予这权利的；
 - ✧ 它可以被用作评估为保护特定环境因子而愿意“付款”的程度；
 - ✧ 它可以牵涉一系列不同的参加者（以人口统计学来分）。

弱点：

- 组织设定愿景练习可以很昂贵（以聚集所有相关人士来说）；
- 可能比较困难，要将设定愿景转化到一个策略和/或政策（因为可能需要很多干预才能达到愿景）。

分析过每个利益相关方对现时状况的观点后，尝试制定大家都同意的愿景：他们共同的理想是什么模样的？

在每一个规划过程中，这是重要的一步。如果你有一个几乎所有利益相关方都同意的愿景，它将帮助你在规划过程中对焦每一个人士。从愿景走到实际行动将会变得更有效力：“有愿景没有行动是白日梦。只有行动没有愿景是恶梦！”

如图 6 显示，你可能已经知道，当你从现在景况走向愿景，你并非走在一条直路上。

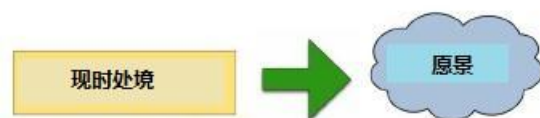


图 6 - 从现时处境到愿景: 非现实图像



图 7 - 从现时处境到愿景: 比较“现实”的图像

而是在一条非常有挑战性的路上走，在那里，向前走一步可能跟着后退两步（图7）。走在这条路上需要批判的反思及应对。走在这条路上需要所有利益相关方共同努力及学习。而且，这个过程需要专业的促进及协调。

我们已经在湿地管理规划过程中为X湿地设定了愿景。我们现在在这阶段需要愿景吗？答案是：“不需要”及“需要”：我们不需要一个新的愿景，但是，我们需要**为能力建设设定一个附加的愿景**。

让我们假设利益相关方已经制定愿景并描述了湿地从现在计算，20年后的状况，这个状况的特征是什么？在这个“梦”里，每个利益相关方的角色是什么？能力建设愿景将进一步期望不同利益相关方群组将为湿地的合理利用发挥最大的功能，作出最理想的行动：为每一个利益相关方群组，描绘他们未来将要发展那些知识、技能及行为。这个能力建设愿景也显示他们该在社会中如何运作，在体制层面该如何运作，该与谁合作及他们与其他利益相关方群组的联系。你可以问自己一些问题，如，“从今天起，8年后及15年后，那些能帮助达成湿地合理利用的能力已经准备就绪。”

简单来说，在能力建设框架的第一阶段，你分析现有能力及那些能力需要增强。在第二阶段，你将更深入思考，需要那些是理想的能力，以达成之前与利益相关方为X湿地设定的愿景。利用第一阶段所得的资料，我们完成了确定目标群组及他们理想的能力是什么。记着，“现时状况 – 梦想状况”这个结构明确了我们的能力建设策略！



我们想到那里？ 愿景

用于设定愿景的工具

激发想象力：“一图胜千言”。

在很多行业中,引导式设定愿景练习变得相当流行。它作为一个明确及达成理想未来的方法。在一个典型,为某一个地方设定愿景的练习中,一个促进员会要求参加者闭上眼睛,想象15年之后,当他们走过他们的湿地时,他们将看见什么。该湿地将变成什么模样?人们聚集在那里?有没有新的/更多的/其他的建筑物?有什么工业?有关该湿地的政策是如何决定的?人们在吃什么?人们在做什么?他们以什么方式旅行?在湿地中有什么在发生?那里的水是如何被使用的?晚上当你走在湿地里,你会看见什么?然后,要求参加者将愿景以文字或图画形式记录下来,或用图表、简图、模型、照片组合及以文字表达。有时候,可能需要一个专业绘图员将想象的湿地形态画成图画,然后可以在添加及修改。

在对焦能力建设的设定愿景练习中,必须获得现时能力的相关资料后才进行“引导梦想”或“设定愿景”。你已经在第一阶段收集了这些资料,以帮助参与设定愿景的利益相关方明白他们正在运作的背景及限制。必须让利益相关方返回X湿地(Y流域,他们所属国家)的愿景,然后进入这个愿景练习,关系到从近起5年、10年、15年后利益相关方理想的及必要的能力以达成X湿地(Y流域,他们所属国家)的共同愿景。利益相关方可以想象他们自己的能力(在那个方面他们希望做得更好)。较理想的是,大家一起做,一起想象未来利益相关方群组的能力。你可以要求他们分享他们的想法:用15年或20年达到X湿地的愿景,你认为利益相关方群组A需要那方面的知识/技能?群组B又如何?C又如何?等等。想象未来。看看周边,及看看那里有什么。把自己堕入其他人的位置去看,去听,去感受。与他们一起走一里路...讨论是否每个利益相关方群组的理想能力是可以达到的,对他们来说是现实的,可以获得的。如果不是,为什么?有什么障碍?另一个很有用的练习是要求利益相关方画出现时的状况,让他们把问题画出来,然后确定他们缺乏的才能及技能是什么?强调你有兴趣知道,他们是否感到某一个利益相关方因缺乏能力而导致湿地中的某些问题。他们可能得出这些例子:

- “这些环保团体只关心如何保护这个地方的鸟类,并没有关心我们的生计!我们住在这里啊!”
- “政府太注重经济发展,建设项目太接近X湿地的核心区,而这些地区必须受严格保护!”
- “这个政府决策局内的不同部门不知道彼此的条例。”
- “我们可以贡献什么?我们只是农民,当然我们需要用到杀虫剂。”

不同利益相关方的观点提供了,关于现有能力的宝贵资料,以及说出理想的能力:“如果农民知道如何转变耕作方式,便可以帮助解决问题。”

更多资料请参看网页平台<http://portals.wi.wur.nl/msp/>及第四章。

总结

- 一个能力建设愿景描述了一个有关理想能力的，引人注意的图画或影像（可以以文字或故事方式）；
- 一个愿景是与未来联系及清楚地表明对未来更深的价值及盼望；
- 设定愿景起作用是因为我们是一种“具想象力”的物种，而且，我们受感觉可能或憧憬未来驱使；
- 一个愿景可以是“模糊不清的”，不过，它需要被转化为可以实施的行动及计划；
- 一个离现实太远的愿景不可以帮助我们向前行...一个离今天太近的愿景只不过是另一个计划...
- 愿景必须是容易记得的，并与情感联系，使之在需要时，较容易被想起；
- 如果不作定期的沟通，愿景将“枯萎”。

第一阶段与第二阶段的转换

开始能力建设规划时，除了进行能力评估及分析外，也可以以设定愿景作为第一步。这不单帮助你不要对争议中的问题，而是更注重你正在尝试了解的一些正面的改变。设定愿景就像做梦一样，它是你希望住进的，更美好，更漂亮的世界。它鼓励各层次的利益相关方积极参与，它纳入了所有相关团体的反馈在内。而且，设定愿景帮助避免停滞不前，它促进“在方框外边”思考，确定之前忽略的结构性弱点，建设一个为持续发展，迈向确定目标的框架，并在系统中建立信心。

如果以能力建设框架的第二阶段作为能力建设过程的开始，代表着首先要讨论，利益相关方需要那些技能，知识及能力以能够合理利用X湿地。一般来说，若你以第二阶段作开始（设定能力建设愿景），记得设定愿景需要集合利益相关方群组，他们愿意承担，影响改变。一般来说，当对现状产生不满，就算没有详细讨论议题及问题，当他们感觉到必须追求一个不同的未来，而不是现时的方式所建议的未来，他们已经“准备就绪”，进行设定愿景过程。

经过全面检讨第一阶段及第二阶段的结果后，是时候准备能力建设目标及深入确定我们的能力建设策略，是时候讨论这个问题：“我们如何到达那里？”

3.4 第三阶段：能力建设策略

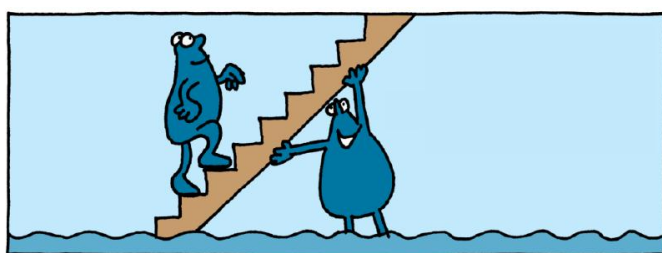
综合水资源管理或综合自然资源管理已经提供了可持续管理及合理利用湿地的原则。我们何不就简单地履行这些原则，以达成X湿地的愿景呢？因为每个湿地都不同，所以，如何决定采用那个措施为X湿地以解决特定问题及议题是困难的。应该如何改变管理X湿地的方式呢？建议的改变有什么含意？我们的焦点是，当然是，能力建设如何可以支持这些过程。这些不是容易回答的问题，而且，可能要经过很多年才能获得恰当的知识、技能及行为，以完成湿地改革，可以有效地实施及工作...我们希望能力建设框架能帮助你回答以上问题。

所以，让我们回到框架：能力评估及分析阶段及设定愿景阶段为第三阶段-能力建设策略提供基础。在开

始这个阶段之前，确保你先回到第一阶段，检查每个步骤是否需要更新（尤其是那些矩阵及图表），因为，经过第二阶段的设定愿景后，可能需要更新。

能力建设策略确定你的能力建设干预的整体目标及长远影响，以及描述你的能力建设活动将要逐步完成什么。能力建设策略将勾画出改变的过程，当中不同利益相关方被激发而接受新的责任、技能、行为、价值观及政策。这个改变过程解决将有的开发问题或范围。

要确保X湿地的合理利用及成为Y流域的绿色地带（X湿地的愿景），有几条路径或策略给你选择，并带领你到达愿景。



Capacitv is also investing in people

能力建设也是投资于人

如果你翻看X湿地的问题树（图3）及目标树（图4），你看到多于一个领域或范围是需要作出改变的：

- 环境意识
- 环境教育
- 农耕作业
- 环境监测及数据管理
- 利益相关方之间的合作
- （参与式）湿地管理规划过程
- 执法

这些内容范围便是你需要的策略，以达成或接近X湿地的愿景。它们是你的策略，以处理你已经确定的每一个重要挑战或议题。现在你看见能力建设重现在问题树及目标树确定的每一个重要的议题中！可以肯定的是，环境意识及环境教育本身已经形成能力建设。然而，能力建设也是其他范畴的一个主要元素。（例如，环境监测、数据管理、参与式湿地管理规划）。

因此，能力建设形成另一条可带领你走到愿景的道路，而这条路是一个跨界的策略。不过，很多时，能力建设策略与管理计划结合，或与更阔的国家发展计划中，并未有充分地展开。有关能力建设过程，在过去我们学会了一些教训：

- 很多地方还未将能力建设策略结合到更大的规划周期中（及没有这个目标）；
- 很多还是 “梦想清单”，缺乏清晰及尤其是精明（SMART）目标；
- 参与度很窄，不能代表关键的利益相关方的一个伙伴关系；
- 能力建设策略没有支持及建立在现有过程、策略、能力及强项上，只是尝试一些新的事物；
- 大部分能力建设策略不是地区或国家主导而是由一些外在的机构（特别是在发展中国家）引进及/或强加进去。

所以，很重要的一点是，记着：能力建设策略（及整体的能力建设过程）是，正如上面解释，是一个你的整体湿地管理规划，你的流域管理规划或国家湿地（管理）策略的重要部分！

以下将详细描述及讨论第三阶段的3个步骤。

第三阶段	步骤
能力建设策略	7. 从愿景到目标
	8. 从能力建设目标到建议活动
	9. 设定精明目标

第七步： 从愿景到目标

正如你的湿地管理规划过程中的愿景转化成整体目标，你的能力建设策略也由整体的目标带领。使用第一阶段的结果，设定第二阶段的能力建设愿景，继而制定你的整体能力建设目标。以X 湿地为例，整体的**能力建设（学习）目标**可以是：

到2032年，相关的利益相关方群组有必须的知识及技能达成X湿地的合理利用，并激发而作出行动，以达成湿地的合理利用。

这是一个整体目标或长期目标的例子；这个大概是能力建设愿景的说明。这个长远目标必须有短期目标（有时候称为营运目标）作补充。有关营运目标，我们需要回到第一阶段分析的结果中。我们需要为每一个利益相关群组或目标群组制定精明目标。

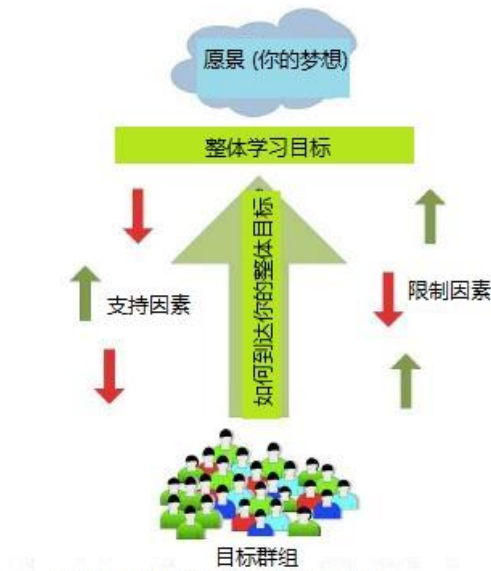


图 8 - 目标群组走向整体学习目标

第一阶段建立的矩阵 (图表 3) 可以用作制定学习目标 (见图表 6) 的起点。在这个情况下，利益相关群组变成目标群组，而你希望为他们建立能力。藉着了解他们的需要而制定学习目标。当确定支持的及限制的因子时，其中一个限制因子-利益相关方缺乏某种能力，可能会变得清晰，而这些并没有包括在你的分析中。

所以，很重要，的是，把这个新的利益相关方加起来，作为一个目标。从图 6 的例子，高层次决策者变成一个新的目标群组，以确保他们将支持他们的员工开展参与式湿地管理规划活动。

图表 6 - 为每个目标群组制定学习目标					
目标群组	估计的能力缺口（需求）- 知识、技能、态度			支持及限制因子（体制建立）	特定学习目标
	知识	技能	态度		
农民（自治市）	..	..	..	..	..
非政府机构员工	..	..	..	..	..
本地政府公务员（水资源部及农业部）	缺乏有关湿地管理规划步骤方面的知识	缺乏有关参与式湿地管理规划的技能	对其他利益相关方的能力缺乏信任	政策与条例不支持参与式湿地管理规划的过程	使明白参与式湿地管理规划的重要性和步骤；使成为有能力促进参与式管理规划过程
本地政府公务员-技术人员	..	..	..	..	..
环境部的高层决策者	..	..	..	..	..
农业部的高层决策者	..	..	..	..	..
水资源部的高层决策者	..	..	..	..	..
..	..	..	..	..	..
..	..	..	..	..	..
..	..	..	..	..	..
（学生）	..	..	..	..	..
..	..	..	..	..	..
..	..	..	..	..	..

第八步:从能力建设目标到建议活动

图表 7 中，我们继续考虑可能的**能力建设活动**，以帮助达成特定的学习目标。要确保我们的目标团体达成特定的学习目标，我们可以具体的做什么？开始时，尝试不要考虑那些限制如预算、政策支持、实施难度及其他可能的障碍。

图7 – 建议活动以达到能力建设目标						
目标群组	特定学习目标	建议活动、方法、工具、传媒	期望的结果	成本效益	..	..
农民（自治市 M）	..	..	..	..	..	..
非政府机构 员工 本地政府公务员（水资源部及农业部）	使明白参与式湿地管理规划的重要性的步骤	3个工作坊（2个3天，1个2天）；互动讨论；介绍、讲课、小组作业，练习	高/ ++ /（5分满分）	好/+/（4分）	..	..
	使成为有能力促进参与式管理规划过程	一个10天的培训班；互动讨论、介绍、讲课、小组作业，练习	高（特别是为非政府机构的员工，因为他们好像受到激励）	平均或+/-或3分	..	..
本地政府公务员-技术人员	..	..	..	..	..	..
环境部的高层决策者	..	..	..	..	..	..
农业部的高层决策者	..	..	..	..	..	..
水资源部的高层决策者	..	..	..	..	..	..
..	..	..	..	..	..	..
..	..	..	..	..	..	..
..	..	..	..	..	..	..
（学生）	..	..	..	..	..	..
..	..	..	..	..	..	..
..	..	..	..	..	..	..

然后，把你的“成功”指标，例如期望的结果及成本效益加入图表中，无论指标到达高水平或低水平等。考虑其他与你的湿地相关的重要指标：总成本、政策支持、短期效益等。当确定将来理想的能力水平时（于能力建设框架阶段一设定的），很重要是考虑到要建立不同目标群组的能力所需的时间。有了指标的帮助，你可以比较将来理想的能力及现有的能力，然后决定要付出多少努力才能缩小这个缺口。

基于你的“成功指标”，你可能希望或需要为你建议的活动排列优先次序，最后作出你的能力建设行动计划。

一些附加评论

图表中的点（...）简单代表了一个实际的情况，这个图表应该完全填好。图表中你看到“学生”被选为能

力建设的一个目标群组。当然，为孩子们发展活动是很好的，因为与他们一起工作是相当不错的一个目标群组！而且，他们有可能是未来的湿地规划者、湿地使用者及一个极为重要的目标群组；但是，如果以 X 湿地为例（基于解释的处境），他们并不是第一优先群组。要处理教育及提升自然保育教育是一些，需要在国家层面解决的，即是说，你可以包括一个附加的目标：游说教育部门在学校课程中加入环境议题。

第九步：设定明智（SMART）目标

在学习目标中，我们需要建立明智（SMART）目标。SMART 代表特定-可测量的-可达成的（有些文件指的是可接受的）-现实的（或相关的）-时间明确的。基于这些明智目标，我们可以从现在的情况走到愿景（例如，能力建设活动第一年，A 将要实施，成为第二年 B 活动的基础）。

紧记，确定你的明智目标是需要与湿地管理规划的目标有紧密联系的。如果你的湿地管理规划的目标在这一刻（因预算原因、政策优先工作事项等）只对聚焦在数据管理及提升环境监测的范畴，那么，检查一下能力建设如何可以支持达成这些目标。**能力建设支持你的湿地管理规划过程**（或你的流域管理规划过程或你的国家湿地策略发展过程）**而不是反过来的！**要确保能力建设过程仍然是湿地管理规划过程的一个重要部分！

如果你和你的利益相关方代表团队认为最最重要的是首先建立湿地管理规划的能力，那便需要先包括一个活动例如游说你的高层决策者，提高他们对参与式湿地管理规划过程的需要的意识。然后回到阶段一，再次检查你的利益相关方分析的结果。有可能需要与其他利益相关方群组一起去与高层决策者商量较为有效。例如，如果大学员工觉得参与式湿地管理规划将带来非科学的结果，而且影响了你的高层决策者的话，你也需要把大学员工包括在你的能力建设努力中以改变他们对参与式规划过程的观点。

回到建立明智目标。

能力建设明智目标的例子：

- 到2015年末，自治区M中75%的农民将意识到种植甜菜对X湿地以及整体来说Y流域的生物多样性带来负面的影响；我们将组织野外考察到国家C的东南部及举办农民野外学校以达成这目标。
- 到2014年7月，D地区环境部及农业部的本地员工以及D，E，F地区的本地非政府机构员工参加了2014年上半年举办的3次工作坊后，将明白参与式湿地管理规划的重要性及步骤。
- 到2015年7月，D地区的本地政府官员以及D，E，F地区的本地非政府机构员工将有能力促进一个参与式湿地管理规划的重要性及步骤。

尝试想清楚，在向着愿景进发的“道路上”可能需要的特定能力。那个利益相关方代表团队将会促进能力建设过程？实际上这个团队有能力促进及应对规划过程吗？他们是否拥有沟通技巧及领导才能？在湿地管理规划过程中，谁将负责培训本地非政府机构的员工及政府公务员？这个可能再次引导大家进入一个新的、必要的明智目标。

最后，产出.

框架的这个阶段所产出的是一个**能力建设策略**并附带一个清晰及具吸引力的整体（长期）目标和明智的、营运（短期）目标。策略比解决现时问题及议题所需的行动或达成短期目标走得更远。我们将在第 4 阶段

明确这些行动或活动-能力建设行动计划。行动计划建立一个清晰、长期的框架或路径图-能力建设过程如何支持迈向 X 湿地整体愿景的路线。

紧记：目标驱动如何选择策略。在处境分析中明确的议题及问题，建议的解决方法就在旁边。在这些建议的解决方法周边可能有不同程度的共识，但他们反映了（及应该反映）所咨询的利益相关方的意愿。所以，解决冲突、防止潜在新的冲突、促进及建立商讨的能力、讨价还价及有效的综合必须成为阶段 3 的核心元素。

3.5 第四阶段. 能力建设行动计划

第 4 阶段只包括**第十步，制定总行动计划**。行动计划建立在策略发展阶段产出的基础上。由于有进一步的评估和调整发生，行动计划与阶段 3 有不能分割的联系。能力建设策略，连同指示性预算及一个详细的时间表，成为能力建设行动计划和包括年度行动计划与简单的项目计划。它为能力建设行动及干预的年度项目与预算提供一个基础。能力建设行动计划必须成为你的湿地管理计划及/或策略发展计划的一部分。



确保利益相关方参与

行动计划应包括为不同能力水平而设计的几种活动（方框12）。这个一系列的活动包括为政府公务员提供个人技能及才能训练项目，以及为国家、地区及当地政府机关提供有关新营运及决策程序的项目。行动计划可以包含改善政府部门之间的沟通和协调的活动，还有使湿地政策及调整框架变得更合理更有效率，以及综合湿地的议题到策略发展目标中。活动可以（应当）也对焦在非政府机构、餐厅拥有人、当地旅游公司等等的员工上。这全根据你的湿地情况而定！

在这个阶段，你也需要开始思考谁将要负责计划的那部分及谁将详细地开展该些活动。同时，你必须区别那些需要外部支持的能力建设活动及那些可以透过现有资源/方法实施的活动。这意味着你将需要确定外来服务的提供者及评估他们的服务和产品的本性和素质。当寻找服务以满足能力建设需要时，必须首先尽可能在本地或国家层面寻找解决方案。因为，这将邀请本地的行动者、你的利益相关方参与，以及提升他们创新及表现的能力。你可以采用招标作为能力建设服务是另一个方式以加强公营与私人界别服务提供的机构的竞争力，从而改善产品的素质。

请检查第 4 章有关建议如何从策略走到行动的进一步参考资料！

方框12 – 行动计划将：

- ✧ 描述主要的能力建设活动
- ✧ 为每个活动中的目标群组制定学习目标
- ✧ 确定学习策略及传送机制
- ✧ 明确说明中期指标（=里程碑）成为监测基础
- ✧ 决定每个活动的开展日期和持续时间
- ✧ 为实施分配人手决定职责
- ✧ 列出需要的资源（材料、设备等）
- ✧ 明确提出每个活动的成本

3.6 第五阶段. 实施阶段

能力建设过程的实施阶段包含一系列不同的**能力建设干预（第十一步）**。很重要的是这阶段勾画出活动的所有细节。自制定策略及计划，情况可能会有改变，因此，必须定时为策略作出核实和更新根本的能力问题及需要；即使到了实施阶段，也必须继续这个检讨和更新的过程。

3.7 第六阶段. 检讨阶段

“检讨是对项目的整体价值和进度的非经常性评估”（OECD/DAC, 2000）。

第6阶段的检讨与第7阶段的监测有什么分别？检讨包括监测中期产出的成就，监测某些目标及按照监测应对你的行动和作业。检讨阶段不是对焦于检讨我们是否走对路，是否有进步，而是实施后“**我们是否正确地处理事情？**”或许更重要的是：“**我们所做的对吗？**”



实施与检讨

方框13 - OECD/DAC 检讨标准

- **影响：** 检讨的时候，乡郊居民及他们的合作伙伴意识到他们的生活有所改变，还有可持续性—改善了他们的环境。这是项目作出的贡献。
- **可持续性：** 外部支援终止后，项目的正面影响很大可能将持续一段较长的时间。
- **关联：** 项目目标与目标群组的优先考虑事项、领受者及资助方政策的一致性的程度。

- **效力：** 在目标或目的层面，项目能达成目标的程度的一个基准。
- **效率：** 经济投入（资金、专业知识、时间等）如何转化成产出的基准。

资料来源：OECD DAC 发展检讨网络Network on Development Evaluation (2000) ‘检讨发展合作，关键基准与标准的总结 Evaluating development cooperation, summary of key norms and standards’
OECD DAC Paper.

这意味着你不应该只检查在相关的计划活动中你是否工作出色，还有是，你的能力建设活动参加者开心和满足吗？他们的学识增加了吗？

他们可以提升技能吗？他们是否受激发愿为湿地的合理利用作出贡献？这显示你是否正确地处理事情。但是，在较为概念的层面与利益相关方一起学习，很重要是反影出你实际上是否选择了合适的活动。你是否对焦在合适的对象群组？你是否做了正确的假设关于支持性和限制性因子？有没有其他目标群组你是应该先要处理以达成更多更好的影响？你的整体湿地管理规划过程是否也对焦在正确的范围或策略 - 迈向愿景？

（多个利益相关方）学习有关你所做的方法对与否被称为单环学习。参与式学习是关于你做那“对的事”，被称为双环学习。你甚至可以进一步讨论并与你的利益相关方进行检讨：当我们讨论有关 X 湿地的合理利用，我们是否还在同一条路上；我们所理解的合理利用，是同样的意思吗？当我们讨论有关 X 湿地的合理利用，我们需要应对或改变我们的原则或我们的假设吗？拉姆萨尔对湿地的合理利用有很明确的定义和原则（请查阅：手册 1 中解释的，湿地的合理利用概念框架与湿地生态特征的维护（2005）<http://www.ramsar.org/pdf/lib/hbk4-01.pdf>）。但是，当讨论合理利用时，究竟利益相关方的脑袋中所想的是什么？定时讨论合理利用是至关重要的！这是我们称为的“三环”学习。

第六阶段可以帮助你，对一些概念议题有更明确的理解，不单是为了你的湿地管理规划小组，也是为所有参与的利益相关方。在第六阶段中，学习是最重要的，而且还跨越第七阶段，是任何检讨的重要部分。没有学习，在任何层次都很难发生改变。

这个阶段的具体产出可以是：**学到经验**，更重要的是：将学到的经验反馈纳入新的能力建设周期中。

第六阶段有那些步骤？

第六阶段	步骤
检讨	12. 确定检讨层次 13. 确定成功标准 14. 选择检讨方法及收集资料 15. 将所学到的经验纳入新的策略中

第十二步：确定检讨层次

检讨活动是既定程序，对活动及其产出和影响作出批判性反思。基于由OECD/DAC采用的5个检讨标准（方框13），你将要把检讨分为不同的等级。

1. 检讨产出：这是对能力建设活动的检讨。这可以在活动结束后立即展开，或在活动进行中展开，作为监测的一种比较正式的方法（分别在于，检讨是一次性的，监测是持续的），给你机会去应对策略及管理。你应该问的一些重要问题是：

- 产出与投入的关系（效率）？什么程度上，用最少的资源达成最理想的结果？一般地说，这需要比较不同方法以达成同样的结果。
- 活动符合目标群组、接受者和资助方的优先事项与政策吗（即是说，与他们有什么相关？）

2. 检讨结果：当然，能力建设的至关重要是，你所付出的转化成学习，继而个人与体制的改变。回到原本的能力评估及再次走过同样的步骤，将**给予**你的一些洞察力，关于个人与组织如何在过程中学习。“能力有改善吗？”是主要的问题。

3. 评估影响：检讨的最后一步是，测量能力建设的影响。即使个人或组织已经学习并改变，**这些**改变不一定转化为实际行动。你应该在活动完成后（可以是几年之后）进行这个层次的检讨，因为，这些改变有可能需要一段时间才会发生。这个也是检讨最难的部分，因为，很难分辨究竟是你的项目导致那些改变，还是其他因素导致的。主要的标准为：

- 能力建设对湿地的合理利用有什么影响？
- 这些影响可持续吗？在活动完成后，这些影响能持续吗？

第十三步：确定成功标准

使用指标可以帮助你看到，在能力建设项目进行的时候与完成的时候，什么已经改变，改善或退步。在项目初期进行的能力需求评估的结果是非常有用的资产，引导检讨及可以用**作**基线。你需要问你自己一个主要的问题：能力建设是否带领到达能力的理想改变？当你使用指标时，必须根据以下的一些原则：

- 清楚你想要检讨的，及为何你想要测量这些？
- 选择产出、结果及/或影响的指标
- 采用符合不同利益相关方的需要及需求的指标
- 使用精明(SMART)指标：指标是特定的(Specific)(甚至是简单的(Simple))，可测量的(Measurable)，能获得的（目标来说，你通常会用“可以成就的”(Achievable)；但指标来说，很重要的是，他们是“可以达到的”(Accessible))，相关的(Relevant)，时间明确的(Timely)。

方框14 - 建议的检讨方法论

合并质与量的指标，透过不同方法收集（也是质与量的）可以带领到每个检讨层次的最好的结果。

每个检讨层次的可能方法是：

产出：

- 参与式工作坊

- 调查
- 结果:**
- 结果图
 - 半结构及深入的面试
- 影响:**
- 最明显改变
 - 结果图
 - 讲故事
 - 半结构及深入的面试

第十四步: 选择检讨方法及收集资料

有关所有的检讨程度, 你可以使用一些方法及工具 (见方框 14 及第四章)。最重要的是, 检讨必须是一个集体的练习。让关键的利益相关方参与到检讨当中, 如同让他们参与在能力建设过程中的其他部分, 是一个重要的特征。检讨本身也是一个学习练习, 在当中人们学习而且可能改变他们的行为, 因为他们看见活动给他们带来改变(或没有改变)。理想地, 你应该合并几种不同的方法来检讨, 以确保可靠性及检讨数据的正确性。当你确定了你的标准及方法后, 你可以与关键的利益相关方开展你的检讨。

第十五步: 将所学到的经验纳入新的策略中

虽然检讨中有一部分是基于能力需要评估及预期的结果, 很重要的是, 要紧记: 检讨所包含的比测量与报告结果更多。你的项目的背景与内容很可能在能力建设过程中已经改变。所以, 检讨也是显示事情是如何改变的, 以及这个如何影响项目的可能结果。与执著先前决定的结果相反, 你应该基于迈向最好的, 可达到的成果的指引、给定的可能改变的背景、突如其来的事情等等, 去检讨你的项目。这也将给予你洞察力: 新的策略及活动可以如何实施。换句话说, 确保你在检讨中学习。为确保学到的经验不会被失掉, 检讨的报告和宣传必须在透明及可取得的方式开展, 而且, 必须把将来的策略与活动应用到所学习的经验中。

3.8 第七阶段. 促进, 反思监测及应对

能力建设的不同阶段不一定跟随一个逻辑的次序。第七阶段是一个横跨的阶段, 而且绝对不是最后一个阶段。它对焦在促进你的能力建设事情上, 在规划过程的反思检测上(不单是能力建设计划, 而是整个规划过程), 在计划的实施上, 及在何处与何时需要应对上。给定你的湿地措施带来的影响需要一段颇长时间才能显示出来, 在评估你的湿地项目短期投资的影响, 很关键的是: 监测你的能力建设干预的中期结果, 例如态度、作业及行为改变。因为能力建设活动是关键机制, 透过这些活动, 可以看到中期的结果, 而监测(及检讨)这些活动的成效以带来理想的改变, 是能力建设活动或计划的发展与实施的必要元素。

监测是修订进度以迈向目标的主要机制。一个优质的监测系统能够让你回顾你的目标是否现实及给予一定时间下, 可以达到的。必须持续监测能力建设的每一个阶段。这意味着, 尽管情况改变, 你不要尝试达到

原本定下的目标，但是你旨在尽可能在给定的情况下迈向目标。应对的行动或干预需要小心谨慎的促进。需要以促进去鼓励利益相关方反思能力建设过程及其背景之间、能力建设活动之间、短期目标与长期野心之间的关系。

促进，反思监测及应对是必须的：

- 创建一个学习环境，刺激你的湿地管理规划过程的所有利益相关方参与；
- 评估不同能力建设活动的成效及相应地修订迈向能力建设的方式；
- 报告活动及支出；
- 确保进度朝着目标，在给定的时间上，回顾目标是（实际上）现实的及可以达到的程度。

关于这个横跨的阶段其实有很多要说的，但是最必要的是以下几点：

第七阶段	步骤
促进，反思监测及应对	16. 创建一个学习环境 17. 建立监测及反思的时机 18. 确定收集与处理的方法 19. 分析外在及内在因子 20. 传达结果及应对

第十六步：创建一个学习环境

要让监测系统成功，人与组织必须持开放的态度去学习，提问他们自己的假设及反思什么正在发生。人们应该得到鼓励作出提问，而且去挑战固有的想法。你将需要给他们时间及资源才可以让这些事情发生。还有，人与人之间建立信任是至关重要的，这样他们才会对彼此持开放态度及互相学习！

第十七步：建立监测及反思的时机

要有效地监测你的项目，不同的系统要准备就绪。你将需要用到监测不同指标的程序、储存方法及分析这些资料并开会讨论结果的含意。实际来说，监测与批判性反思可以视为早期警告系统，能够让能力建设过程被重新思考及修订。考虑这些可以帮助建立你想要达到的相关性。要准备好的一些机制的基本元素为：

- **“正在做的时候”监测**- 如果这是能力建设活动或整个过程的一个必要部分，这做法是最理想的；
- 决定及宣传个人、小组与组织的责任。定时更新是有用的；
- 为利益相关方提供机会，让他们明白正在收集那些资料，如何评估这些资料及资料如何可以引导将来的行动；
- 为批判性反思分配时间。为一个有成效的过程，为学习，在能力建设过程中建立批判性反思的时机及机制（使用不同方法与工具）是必须的；虽然在现实中这很少机会发生！
- 分配时间与资源以实践之。

改编自：Woodhill, J. 2005. 促进复杂的多个利益相关方过程，一个社会学习观点工作初稿
（Facilitating Complex Multi-stakeholder Processes, A Societal Learning Perspective Working
Draft），Wageningen International, Wageningen.

<http://jimwoodhill.files.wordpress.com/2010/01/msp-document-v3-april-06.pdf>

第十八步：确定方法

正如检讨一样，你可以使用不同的方法作你的监测。最重要的是，监测是一个聚集而成的，学习的练习，是所有利益相关方应该参与的。所以，你必须选择你的方法，以致他们可以在学习过程中作出贡献；性质上的方法是最恰当的。这可以牵涉个人层面的方法（如面试）及小组的练习（如参与式工作坊）。

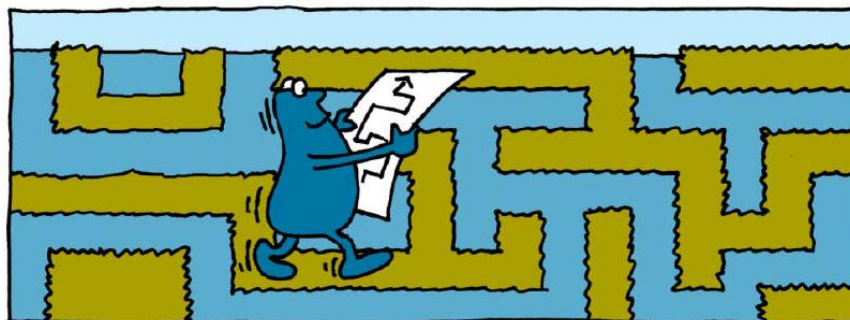
第十九步：分析外在及内在因子

除了能力建设的一般发展与继续进行外，其他因子也可能影响能力建设的过程。确定你记录任何可能影响能力建设及整体湿地管理规划过程的内在与外在的因子。回想X湿地的情况：新的组织，关系到你的能力建设干预，可能意外地变得更重要；新的利益相关方可能在过程中出现，而其他可能变得不太重要；政策发展可以是正面或负面地影响着你的干预。观察及反思！分析优先事项，相应地决定及应对这些因子。为你的计划能力建设干预作出必要的改变。使用新的体制及新的体制框架！

第二十步：传达结果、学习及应对

第二十步对焦在传达你的结果。这不单是关于报告，而且更多是回应学习的经验。为能力建设框架中某些或所有的不同元素作出必须的改变，及确保学到的经验得到明白，分享及使内在化，是至关重要的。如果利益相关方看不见或不明白需要作出改变，他们可能变得失去信心。一些关于传达结果及促进应对的关键元素为：

- 必要时，延伸应对至项目的所有部分中：能力分析、愿景、策略、行动规划、实施、检讨及，监测本身。
- 讲故事！与利益相关方分享你的理解；
- 把学到的经验纳入你的现在与将来的作业中！



第四章：参考及资源 （英文）

第一章的参考

关于湿地的合理利用

http://www.ramsar.org/cda/en/ramsar-pubs-handbooks/main/ramsar/1-30-33_4000_0__

International Training of Trainers on Wetland Management, a course focusing on the facilitation of multi-stakeholder processes and curriculum development. Wageningen UR Centre for Development Innovation.

http://www.cdi.wur.nl/UK/newsagenda/agenda/International_training_of_trainers_on_wetland_management.htm

On-line course on Wetland Management. UNSECO-IHE.

<http://www.unesco-ihe.org/Education/Short-courses/Online-courses/Wetland-Management>

Experience of the WetCap partnership

<http://www.wetlands.org/Whatwedo/Projects/WetlandsandPovertyReductionProjectWPRP/tabid/165/Default.aspx>

Ramsar Convention - Strategic Plan 2009-2015

http://www.ramsar.org/pdf/key_strat_plan_2009_e.pdf

第二章的参考

Definition of 'capacity development' by the UNDP

<http://www.beta.undp.org/undp/en/home/ourwork/capacitybuilding/approach.html>

PDF document that can be found on internet:

UNDP_Frequently_Asked_Questions_on_Capacity_Development_June_2009_with_bookmarks

Definition of 'capacity development' by OECD

<http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=7230>

Capacity development: Accra and beyond. Summary conclusions of the Bonnworkshop, 15-16, May 2005 - DAC 2006.

General background and policies on harmonization and coordination of capacity development.

关于“改变的方程式” About “the formula for change”

<http://alumnus.caltech.edu/~rouda/background.html>

提供更多的资料来源 To provide more insight in the topic

Organization Development: Strategies and Models

Beckhard, R. (1969), Addison-Wesley, Reading, MA, USA.

Changing the way organizations change: A revolution of common sense

Dannemiller, K. D., and Jacobs, R. W. (1992), The Journal Of Applied Behavioral Science, 28(4), 480-498.

Real-time strategic change: How to involve an entire organization in fast and far-reaching change

Jacobs, R. W. (1994), Berrett-Koehler, San Francisco.

体验式学习 Experiential learning

Experiential Learning: Experience As the Source of Learning and Development

Kolb, D.A. (1984).

This is the classic text on experiential learning. It provides a good theoretical foundation on how people learn and implications for education and training: important background for facilitators.

Topic: Learning (organisational, societal)

Also on: <http://www.businessballs.com/kolblearningstyles.htm>

[渔业界的共管经验](#) [Co-management experience in the fishery sector](#)

The Fisheries Governance Network

The Fisheries Governance Network website provides a rich source of experience, practice and opinion for those interested in fisheries governance. Contributors include all manner of stakeholders, and the Fisheries Governance Network invites contributions from those wishing to share their views and experiences.

<http://www.marecentre.nl/fishgovfood/>

Topics: Examples & Case Studies, Facilitation & Leadership Skills, Governance & Democracy

A Manual for the Co-Management of Commercial Fisheries in the Pacific

Watt, P. (2001)

The guidelines and suggestions that are presented in this manual are intended to assist government agencies and fisheries resource user groups to promote and facilitate stakeholder involvement in the development and management of commercial fisheries in the Pacific region.

http://portals.wi.wur.nl/files/docs/msp/manual_comanagement_watt_en.pdf

http://www.spc.int/Coastfish/fishing/Comanagement_E/ComanageE.htm

Topics: Natural Resources Management, Sustainable Development

[林业界的共管经验](#) [Co-management experience in the forestry sector](#)

Initiating Coordination Platforms for Forest Management in the Terai

van Schoubroeck, F. & Karna, A.L. (June 2003). Banko Jankari

Over the last two decades, promising models for Terai forest management (parks, community forestry, scientific) have been designed, proposed, and then failed to develop into modalities powerful enough to halt deforestation. Yet, the area is full of opportunities for synergy between ecological, economical and equity agendas. In the present Nepali socio-political reality, one needs the support of essential stakeholders for any management model to become successful. An open and democratic debate for forestry sector planning and credible monitoring are essential to build support and trust needed to start forestry sector development. To this end, the Ministry of Forests and Soil Conservation is piloting so-called District Forestry Coordination Committees through two innovative programmes in 11 Terai districts, under legal provisions in the Local Self-Governance Act.

Topics: Multi-Stakeholder Processes, Natural Resources Management

Forest management learning group. Trainers' manual

Miagostovich M., Braakman L., Edwards K. & Triraganon R. (2002).

Clear manual for facilitation of groups. Maximizing impact, setting the context, concepts and steps, facilitation, methods, reflection, and schedules for training workshops

Topics: Facilitation & Leadership Skills, Participation, Tools & Methods

Social learning in community forests

Wollenberg E., Edmunds D., Buck D., Fox J. & Brodt S. (eds). (2001).

Worldwide experiences, linking observations to concepts of social learning and multistakeholder processes in forest management

Topics: Learning (organizational, societal), Multi-Stakeholder Processes, Natural Resources Management, Social Science and Change

[湿地管理规划周期](#) [Wetland management planning cycle](#)

Managing wetlands: Frameworks for managing Wetlands of International Importance and other wetland sites

Ramsar handbooks for the wise use of wetlands, 4th edition, vol. 18. Ramsar Convention Secretariat, Gland, Switzerland (2010)

<http://www.ramsar.org/pdf/lib/hbk4-18.pdf>

A Guide for Site Managers (2008)

A co-production of WWF, IUCN, Wetlands International and Ramsar

http://www.unwater.org/downloads/wetlands_management_guide_2008.pdf

International Training of Trainers on Wetland Management, a course focusing on the facilitation of multi-stakeholder processes and curriculum development

Wageningen UR Centre for Development Innovation

http://www.cdi.wur.nl/UK/newsagenda/agenda/International_training_of_trainers_on_wetland_management.htm

[第二章的其他参考](#) [Other references of Chapter 2](#)

Organization development at work: conversations on the values, applications, and future of OD

Wheatley, M. J., Tannebaum, R., Yardley, P. Y., and Quade, K. (2003). San Francisco: John Wiley & Sons.

Capacities for Institutional Innovation: A Complexity Perspective Woodhill, J. (2010, May). IDS Bulletin (3), 47-59.

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1759-5436.2010.00136.x/abstract>

Ramsar Resolution VIII.31

http://www.ramsar.org/cda/en/ramsar-documents-resol-resolution-viii-31-the/main/ramsar/1-31-107^21446_4000_0__

第三章的参考及建议读物

[第一阶段 - 第一步](#) [Phase 1 - Step 1](#)

Situational analysis with the problem tree analysis and the objective tree

An introduction to the problem tree by Wageningen UR Centre for Development Innovation:

<http://portals.wi.wur.nl/ppme/?page=1136>

An introduction to the objective tree by Wageningen UR Centre for Development Innovation:

<http://portals.wi.wur.nl/ppme/content.php?ID=353&IDsub=336>

The manual/toolkit from ODI (Overseas Development Institute) on Problem Tree Analysis, January 2009

<http://www.odi.org.uk/resources/details.asp?id=5258&title=problem-tree-analysis>

Tools for Development - a handbook for those engaged in development activity

DFID (UK Aid - Department For International Development). 2002. See Chapter 3

http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/toolsfordevelopment1_DFID.pdf

[问题分析例子](#) Example of a step approach to problem analysis from CERTI (Linking Complex Emergency response and Transition Initiative) 's Crisis and Transition Tool Kit

Rapid Assessment Procedures (RAP): Addressing the Perceived Needs of Refugees & Internally Displaced Persons through Participatory Learning and Action - Second Edition. Weiss W., Bolton P., Shakar A., (2000, September). Johns Hopkins University School of Public Health

<http://www.certi.org/publications/Manuals/rap-16-section3.htm>

A short description of the steps to be included in a problem analysis provided by FAO as part of their course 'participative project formulation':

http://www.fao.org/Participation/english_web_new/content_en/problem_tree.html

关于利益相关方更多的参考 Further reading on stakeholders analysis

An introduction to stakeholder analysis by Wageningen UR Centre for Development Innovation:

<http://portals.wi.wur.nl/ppme/content.php?ID=394&IDsub=583>

Tools for Development - a handbook for those engaged in development activity. DFID. (2002). See Chapter 2

http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/toolsfordevelopment1_DFID.pdf

The manual/toolkit from ODI (Overseas Development Institute) on Stakeholder Analysis, January 2009

<http://www.odi.org.uk/resources/details.asp?id=5257&title=stakeholder-analysis>

The six-step process of 'Stakeholder Power Analysis' as developed by IIED (International Institute for Environment and Development)

Stakeholder power analysis

Mayers J. (2005). Power tools series. International Institute for Environment and Development, London, UK.

<http://www.policy-powertools.org/Tools/Understanding/SPA.html>

<http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/PoliticalEconomy/PDFVersion.pdf>

The 'Stakeholder influence mapping' power tool as developed by IIED (International Institute for Environment and Development)

Stakeholder influence mapping

Mayers J., and Vermeulen S. (2005). Power tools series. International Institute for Environment and Development, London, UK.

<http://www.policy-powertools.org/Tools/Understanding/SIM.html>

An example of a "stakeholder grid" with prior background on stakeholder analysis:

<http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/BobCavana.pdf>

第一阶段 - 第二步 Phase 1 - Step 2

Guidelines on Capacity Building in the Regions

Module B: Methods and Instruments for the Capacity Building Cycle („Toolkit”). GTZ. (2005).

http://cap-net.org/sites/cap-net.org/files/CB_Guidelines_GTZ_Module_B.pdf

Guideline on Capacity Building in the Regions

Module C: Supplementary Information and References. GTZ. (2005).

http://cap-net.org/sites/cap-net.org/files/CB_Guidelines_GTZ_Module_C.pdf

Capacity Assessment

Practice note. UNDP (2008).

<http://www.beta.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/capacity-development/capacity-assessment-practicenote/Capacity%20Assessment%20Practice%20Note.pdf>

“Good” Governance and Policy Analysis: what of Institutions? Parto S., (2005).

<http://arno.unimaas.nl/show.cgi?fid=999>

How institutions evolve. Shaping behaviour

Woodhill J. (2008). The Broker, Issue 10, October 2008.

<http://www.thebrokeronline.eu/Articles/Shaping-behaviour>

第三阶段 Phase 3

Capacity assessment and development in a systems and strategic management context

United Nations Development Programme (UNDP). Technical Advisory Paper No. 3

Management Development and Governance Division Bureau for Development Policy. January 1998.

<http://www.pogar.org/publications/other/undp/governance/capsystech3-98e.pdf>

第六阶段 Phase 6

Evaluating development cooperation, summary of key norms and standards

OECD DAC Network on Development Evaluation. (2000). OECD DAC Paper.

Evaluating development co-operation, summary of key norms and standards

OECD DAC Network on Development Evaluation. (2010). OECD DAC Paper.

<http://www.oecd.org/dataoecd/12/56/41612905.pdf>

关于能力建设更多参考 Further reading on capacity development

Interested in the dimension attitude/belief/behaviour?

Check the ‘Johari window’, the symbol of the ‘onion’ used in anthropology, Leary’s rose, ...

Organizational Behavior - an experimental approach

David A. Kolb A.D., Osland J.S., Rubin I.M. (1939). Prentice Hall

Cultures and Organizations - Intercultural Cooperation and its importance for survival; software of the mind

Hofstede, G. (1994). Harper Collins.

A manager's guide to self-development

The learning company - a strategy for sustainable development

Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. (1996). The McGraw-Hill Companies

Power, Process and Participation - Tools for Change

Slocum R., Wichhart L., Rocheleau D., Thomas-Slayter B. (1995). Intermediate Technology Publications

Agricultural extension

A.W. van den Ban & H.S. Hawkins 1992; Longman Scientific & Technical (ed)

For an example of attitude changes, see pages 154-155 and for a definition of attitude see page 308

Leary's rose:

<http://www.testjgedrag.nl/tjg/zelftest/engels/index.htm>

Capacity Building for Sustainable Development Partnerships; A Template for Stakeholders, Governments, and Agencies Hemmati, Minu & Whitfield R. (2003).

http://portals.wi.wur.nl/files/docs/msp/CB_for%20SDPartnerships_April03.pdf

http://www.minuhemmati.net/...ubli/CB_for%20SDPartnerships_April03.pdf

Topics: Capacity Building, Multi-stakeholder Partnership, Sustainable Development

Organisational Learning in NGOs: Creating the Motive, Means and Opportunity

Britton (2005, March).

This Praxis Paper explores the importance of organisational learning in NGOs, drawing on examples gathered from interviews mainly with Northern NGO staff and from an extensive review of the literature.

http://portals.wi.wur.nl/files/docs/msp/Organizational_learning_in_NGOs.pdf

<http://www.intrac.org/pages/PraxisPaper3.html>

Topics: Capacity Building, Knowledge Management, Learning (organisational, societal), Managing Change (organisational, societal), Multi-stakeholder Partnership

The Adaptive Learning Web Site: Learning and Fishing

This site is for the promotion of techniques developed under the UK Government's Department for International Development (DFID) Fisheries Management Science Programme (FMSP). This website is an output of the FMSP project R8292 Uptake of Adaptive Learning funded by the UK Department for International Development (DFID) for the benefit of developing countries. The views expressed are not necessarily those of DFID.

<http://www.adaptivelearning.info/>

Topics: Capacity Building, Learning (organisational, societal), Natural Resources Management

Striking a balance. A guide to enhancing the effectiveness of Non-Governmental Organizations in International Development

Fowler A. (1997).

A book for NGOs on how to achieve effective sustainable people-centered development, what capacities are needed and how they can be assessed and improved.

Topic: Capacity Building

Capacity Development Resource Book

UNDP (1997).

This resources book presents the lessons learned from four decades of technical cooperation and the fundamental changes that UNDP has instituted to capitalize on the potential contributions of capacity development. These processes are designed through facilitative and participatory approaches, and they are

responsive and accountable to national priorities and objectives. The aim is to renew the main goals of development co-operation: long-term sustainability and an enabling environment to facilitate human development. This document is available in English, French and Spanish (PDF)

<http://mirror.undp.org/magnet/cdrb/>

Topics: Capacity Building, Participation

A Results-oriented approach to capacity change

Boesen, N. (2005). Danida.

<http://www.nilsboesen.dk/uploads/docs/A%20Results-Oriented%20Approach%20to%20Capacity%20Change.pdf>

ECDPM - a gateway on capacity development

Site on capacity development. Issues of a newsletter, selected bibliography, news & events, views, theme areas

<http://www.capacity.org>

Topic: Capacity Building

Capacity development in fragile states

Brinckerhoff, D.W. (2007). ECDPM, Maastricht.

Useful for complex countries/situations

Capacity, change and performance - recent comprehensive studies:

Baser, H., Morgan, P. (2008). ECDPM, Asian Development Bank. 2008. Capacity assessment and capacity development in a sector context.

<http://siteresources.worldbank.org/INTCDRC/Resources/CapacityChangePerformanceReport.pdf>

Capacity assessment and capacity development in a sector context

Toolkit (draft). Asian Development Bank. 2008.ADB.

<http://www.adb.org/Documents/Books/Capacity-Development-Practical-Guide/CDPractical-Guide.pdf>

ADB Resource center on capacity development

<http://www.adb.org/Capacity-Development/resource.asp>

Checklist for Capacity Development Support

European Commission - EuropeAid Cooperation Office. (2006).

http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_adm_concept_paper_en.pdf

This checklist is intended for national authorities, development partners and consultants involved in assessing institutional capacity and designing of support to capacity development.

[能力建设的和谐协调一般背景及政策](#) [General background and policies on harmonisation and coordination of Capacity Development:](#)

The Challenge of Capacity Development: Working Towards Good Practice

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2006). Paris, France.

Worldbank perspectives on Capacity Development in Development Outreach (2005)

<http://www1.worldbank.org/devoutreach/september05/>

[资助方协调与能力建设 Donor harmonisation and Capacity Development:](#)

Harmonising donor practices for effective aid delivery. Vol 2: Budget support, sector wide approaches and capacity development in public financial management

OECD. (2004). A DAC reference document

<http://www.oecd.org/dataoecd/53/7/34583142.pdf>

A new paradigm for capacity development in Africa

Worldbank (2005). Building effective states, forging engaged societies. Report of the World Bank Task Force on Capacity Development in Africa.

http://siteresources.worldbank.org/EXTAFRDEVOPRTSK/Resources/acdtf_report.pdf

Capacity building in Africa

An OED evaluation of Worldbank support:

[http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/24cc3bb1f94ae11c85256808006a0046/5676a297fe57caf685256fdd00692e32/\\$FILE/africa_capacity_building.pdf](http://lnweb18.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/24cc3bb1f94ae11c85256808006a0046/5676a297fe57caf685256fdd00692e32/$FILE/africa_capacity_building.pdf)

State building as the core of capacity development, a DfID and World Bank perspective

Capacity development and state building. Issues, evidence and implications for DFID.(2005).

<http://www1.worldbank.org/devoutreach/september05/>

Conceptual framework on Capacity Development from EU perspective

EU (2005). Institutional Assessment and Capacity Development, Why, What and How.

http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_institutional_assessment_capacity_devlpmt_2006_en.pdf

[促进及多个利益相关方过程的更多参考](#)

Further reading on facilitation and multi-stakeholders processes

Manual for community-based planning, draft 1

Khanya

Manual written after action-research on community-based planning in Africa. Explains general facilitation issues, planning cycle and tools.

khanya_manual_community_based_planning.doc (362kB)

Topics: Facilitation & Leadership Skills, Participation, Planning, Tools & Methods

Facilitator's guide to participatory decision-making

Kaner S., Lind L., Toldi C., S. Fisk. & Berger, D. (1998).

Clear principles and outlines on facilitating skills for building sustainable agreements through e.g., open discussion, chart writing techniques, brainstorming, listening.

Topics: Facilitation & Leadership Skills, Participation, Tools & Methods

Participatory methods in community-based coastal resource management IIRR (1998).

Introductory papers and practical participatory tools and methods for facilitating community-based planning, analysis, monitoring and evaluation.

<http://www.iapad.org/cbcrm.htm>

Topics: Facilitation & Leadership Skills, Participation, Tools & Methods

The Essence of Facilitation

Hunter D., Bailey A., and Taylor B. (1999).

This book presents a fresh approach to facilitation. Its purpose is to introduce the user to a way of assessing the essence of facilitation. It deals with: purpose and culture; safety and trust; powerful listening and speaking; intentionality; power; fearlessness and ruthless compassion; emotional competence; intuition; affirmation and celebration; authentic community; ethics; transformation; and group learning.

Topics: Facilitation & Leadership Skills, Learning (organisational, societal)

Bridges Not Walls. A book about interpersonal communication

Steward J. (ed). (1973).

Book about verbal and non-verbal codes, self-disclosure, empathic listening, conflict and different approaches.

Topic: Facilitation & Leadership Skills

Participatory Learning and Action. A trainer's guide

Pretty J.N., Guijt I., Thompson J. & Scoones I. (1995).

A classic and must-have for facilitators. Clear guide (nicely illustrated) with backgrounds on adult learning, training methods and many tools and exercises for energizing, group dynamics, listening, analysis and evaluation.

Topics: Facilitation & Leadership Skills, Learning (organisational, societal), Methodologies, Participation, Tools & Methods

Helping groups to be effective. Skills, processes and concepts for group facilitation

Dick B. (1984).

Planning, problem-solving and decision-making in small group settings. Principles, skills and techniques of facilitation.

Topics: Facilitation & Leadership Skills, Participation, Planning, Tools & Methods

Participatory workshops. A sourcebook of 21 sets of ideas & activities

Chambers R. (2002).

Workbook with many participatory tools: energizers, evaluation, mistakes, groups, PRA mini process, self-organising systems, processes, feedback, facilitating skills, tips and sources

Topics: Facilitation & Leadership Skills, Participation

The art of building facilitation capacities

Braakman L. & Edwards K. (2002).

Training manual, training video and self-learning CD-ROM for developing facilitation skills. Focused on the facilitation of groups and group processes in meetings in the context of community forestry development, but also meant for other development sectors.

0115_Facilitation.pdf (743kB)

Topics: Facilitation & Leadership Skills, Participation

Training Modules for Community Empowerment

Training modules and workshop ideas for trainers

<http://cec.vcn.bc.ca/cmp/modules/a-mod.htm>

Topics: Facilitation & Leadership Skills, Learning (organisational, societal), Participation, Tools & Methods

Participatory evaluation for land care and catchment groups. A guide for facilitators

Woodhill J. & Robbins L. (1998)

Clear and easy-to-use guide on project monitoring and evaluation, the learning cycle, facilitation tips, participatory techniques.

Topics: Facilitation & Leadership Skills, Learning (organisational, societal), Participation, Tools & Methods

Facilitation resources

Facilitation Resources, available as a set of eight volumes, is an effort to enhance volunteers' group facilitation techniques. The participants will be able to use the skills in facilitating non-profit groups and organisations through important discussions vital to the organisation and to the community.

<http://www.extension.umn.edu/distribution/citizenship/DH7429.html>

Topics: Facilitation & Leadership Skills, Tools & Methods

Mapping Dialogue. A research project profiling dialogue tools and processes for social change

Pioneers of Change Associates (2006).

This report, or toolkit, is divided into three parts. Part I is called 'Foundations'. It offers a brief "Dialogue Dictionary" to help distinguish the term dialogue from other concepts such as discussion, debate, and negotiation. Part II is the actual tool kit. This is where you will find the in-depth explanation of 10 methods as well as shorter descriptions of an additional 14. Part III offers initial guidelines on how to assess which method to use in a given situation. There is an outline of a series of different purposes a dialogue may have as well as a series of contextual factors, and some pointers are given on which tools are most suited to different aims and situations. Moreover, different types of facilitation are described, offering points to consider in choosing a facilitator for a dialogue. As you read, you may want to flip back and forth between sections II and III.

<http://portals.wi.wur.nl/files/docs/msp/Mapping%20Dialogue.pdf>

Topics: Examples & Case Studies,

Facilitation & Leadership Skills, Multi-Stakeholder Processes

Facilitation Points, The 5 Principles of facilitation

Bressen, T.

The five points are: 1. You are the servant of the group, the steward of the process; 2. Plan ahead and work outside the meeting; 3. Help each person to feel heard; 4. Work with all of what's in the room; 5. Listen for common ground and reflect it back to the group, as often as necessary.

<http://portals.wi.wur.nl/files/docs/msp/Tree%20Bressen%20-%20Toolbox%20-%20Facilitation%20Points.htm>

Topics: Facilitation & Leadership Skills, Multi-Stakeholder Processes

The Art of Facilitation

Facilitation is truly an art. It forces those involved in the process to become experts while the lead facilitator guides the discussion. The following information is provided from Like Minded People, a corporate training form based in Indianapolis.

<http://portals.wi.wur.nl/files/docs/msp/Facilitation.pdf>

Topic: Facilitation & Leadership Skills

Seminar Power & Partnership: Dealing with Power, Conflict and Learning in the Facilitation of Multi-Stakeholder Processes

Woodhill J. (2004)

Introductory powerpoint presentation by Jim Woodhill

http://portals.wi.wur.nl/files/docs/msp/Woodhill_Intro_Partnerships.ppt

Topics: Facilitation & Leadership Skills, Governance & Democracy, Multi-Stakeholder Processes

Consensus Building

Consensus building (also called collaborative problem solving or collaboration) is essentially mediation of a conflict which involves many parties. Usually, the conflict also involves multiple, complex issues. Examples of consensus building efforts include the international negotiations over limiting chlorofluorocarbons (CFCs) to protect the ozone layer, or negotiations about limiting the emission of greenhouse gases. While consensus building is probably most often used in environmental disputes, it is applicable to many other kinds of public policy disputes as well, at the community, state, and international levels.

<http://www.colorado.edu/conflict/peace/treatment/consens.htm>

Topics: Examples & Case Studies, Facilitation & Leadership Skills, Governance & Democracy, Learning (organisational, societal), Multi-Stakeholder Processes, Participation

Learning and teaching participation. PLA notes no. 48

IIED, various authors. (2003).

Participatory Learning and Action (PLA) notes are published three times a year. PLA notes enable practitioners of participatory methodologies from around the world to share their field experiences, conceptual reflections, and methodological innovations. This issue addresses 'participatory modes and programmes of teaching and learning', 'university-community partnerships' and 'learning networks and methods for institutionalizing and mainstreaming learning and teaching participation'.

http://www.planotes.org/pla_backissues/48.html

Topics: Facilitation & Leadership Skills, Learning (organisational, societal), Participation

100 Ways to energise groups: Games to use in workshops, meetings and the community

The International HIV/AIDS Alliance. (2002).

Short description of 100 energizers for workshops and trainings.

<http://portals.wi.wur.nl/files/docs/msp/100energizers.pdf>

Topic: Facilitation & Leadership Skills

The human rights education handbook, Part II: The Art of Facilitation

Part II, 'The Art of Facilitation' describes personal challenges facing the human rights educator and discusses the theory and practice of facilitating learning, especially as it applies to human rights.

<http://www1.umn.edu/humanrt...reduseries/hrhandbook/part2contents.html>

Topics: Facilitation & Leadership Skills, Learning (organisational, societal)

Multi stakeholder processes for governance and sustainability. Beyond deadlock and conflict

Hemmati M. (2002).

Concepts, research and many practical examples of multi-stakeholder processes for sustainable development; a guide and checklist on how to design MSPs.

Topics: Governance & Democracy, Multi-Stakeholder Processes

The Winning Trainer: Winning Ways to Involve People in Learning

Eitington, J. (1996).

A real encyclopedia for any facilitator, full of tools and techniques to aid learning and planning in many different contexts.

Topics: Learning (organisational, societal), Planning, Tools & Methods

Facilitating Complex Multi-stakeholder Processes, A Societal Learning

Perspective - Working Draft

Woodhill, J. (2005). Wageningen International, Wageningen.

<http://jimwoodhill.files.wordpress.com/2010/01/msp-document-v3-april-06.pdf>

[关于学习的更多参考](#) **Further reading on learning**

Double Loop Learning

Argyris C. (1976).

Argyris (1976) proposes the double loop learning theory which pertains to learning to change underlying values and assumptions. The focus of the theory is on solving problems that are complex and ill-structured and which change as problem-solving advances.

<http://portals.wi.wur.nl/files/docs/msp/DoubleLoopLearning.doc>

Topics: Learning (organisational, societal), Methodologies

Collective learning: a system framework and some evidence from two local systems

Gambarotto, Rangone, Solari. (2001).

The present paper proposes a study on collective learning (CL), a concept which, despite its acquired popularity, remains theoretically rather unspecific.

http://portals.wi.wur.nl/files/docs/msp/Collective_learning.pdf

<http://www.decon.unipd.it/assets/pdf/dp/0027.pdf>

Topic: Learning (organisational, societal)

Social learning towards a sustainable world

Wals A.E.J, (editor). (2007).

This comprehensive volume - containing 27 chapters and contributions from six continents - presents and discusses key principles, perspectives, and practices of social learning in the context of sustainability. Social learning is explored from a range of fields challenged by sustainability including: organisational learning, environmental management and corporate social responsibility; multi-stakeholder governance; education, learning and educational psychology; multiple land-use and integrated rural development; and consumerism and critical consumer education. An entire section of the book is devoted to a number of reflective case studies of people, organisations and communities using forms of social learning in moving towards sustainability. "This book brings together a range of ideas, stories, and discussions about purposeful learning in communities aimed at creating a world that is more sustainable than the one currently in

prospect. ...The book is designed to expand the network of conversations through which our society can confront various perspectives, discover emerging patterns, and apply learning to a variety of emotional and social contexts."

From the Foreword by Fritjof Capra, co-founder of the Center of Ecoliteracy.

<http://www.wageningenacademic.com/sociallearning>

Topics: Learning & Cognition (theory), Learning (organisational, societal), Sustainable Development

The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization

Senge P. M. (1990).

Very readable book in which Senge sets out the five 'competent technologies' to build and sustain learning organisations. Some interesting details at

<http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>

Topics: Learning (organisational, societal), Managing Change (organisational, societal)

Wheelbarrows full of frogs, social learning in rural resource management

Leeuwis C. & Pyburn R. (eds). (2002).

Scientific contributions and world-wide practices on shared learning of interdependent stakeholders in complex problems in rural environments.

Topics: Learning (organisational, societal), Multi-Stakeholder Processes, Social Science and Change

Developing Critical Thinkers - Challenging Adults to Explore Alternative Ways of Thinking and Acting

Brookfield S.D. (1987).

A classic on adult learning and how to facilitate critical thinking. Practical and easy to read.

Topic: Learning (organisational, societal)

有关水管理的更多参考 Further reading on water management

From paradigms to practice: foundations, principles and elements for dialogue on water, food and environment

Roling N. & Woodhill J. (2001, December). Background document for National and Basin Dialogue Design Workshop in Bonn. Extensive paper on social learning and dialogue between multiple stakeholders in the context of integrated water resources management

http://portals.wi.wur.nl/files/docs/msp/rolingwoodhill_dialogueWFE.pdf

Topics: Learning (organisational, societal), Multi-Stakeholder Processes, Natural Resources Management, Social Science and Change

有关体制发展的更多参考 Further reading on institutional development

Institutional Development: Learning by Doing and Sharing. Approaches and tools for supporting institutional development

ECDPM. (2003).

Booklet with tools and methods for organisational, institutional and stakeholder analysis.

http://portals.wi.wur.nl/files/docs/msp/Institutional_dev_tools_ECDPM.pdf

Topics: Learning (organisational, societal), Managing Change (organisational, societal), Tools & Methods

Centre for Development Innovation
Wageningen UR
P.O. Box 88
6700 AB Wageningen
The Netherlands

To be effective in implementing the Ramsar Convention on Wetlands, you need to have a good balance between theoretical background and the available methods for capacity development interventions on the one hand and personal facilitation, leadership and communication skills on the other. This guide provides a stepwise approach for developing and implementing capacity development initiatives to achieve the wise use of wetlands. The guide will help you to identify the existing capacities of stakeholders so that you can further strengthen them. It can offer you guidance in identifying capacity gaps and developing effective and relevant capacity development and training activities to fill these gaps. Furthermore, the framework can help you decide which format to use for the capacity development of your target group, for example a week's training, a lobby event or a field visit.

The guide has been developed in the first place for you, Ramsar Administrative Authorities, and for all stakeholders wanting to build capacity to enhance the wise use of wetlands, such as civil servants, training institutes, resource users, NGOs, or facilitators of wetland management planning processes.

More information: www.cdi.wur.nl and www.ramsar.org