

『行动援助在中国』及『社区伙伴』

**ActionAid in China
And
Partnerships for Community Development**

第三次基层善治培训会综述

(2005年5月23~26日, 四川宜宾珙县)



I 培训会目的

- 从善治的角度分享各自一年来项目完成的经验
- 在各自实地工作经验的基础上，学到一套关于善治的经验并产生一些想法
- 提高大家关于善治的认识，并着重关注善治的评估指标
- 在四个项目点选择一个进行参观，以便加深大家对各自工作的认识
- 在各自的发展项目中找到并准备一些关于善治的最佳或最具有创造实践的初步案例报道

II 培训设计与方法

培训班倡导一种参与式的学习方法，并以这一理念为指导，进行培训设计。从形式上看，如：做游戏；讲故事；角色扮演；案例分析；用水彩笔记下讲解和讨论的内容，并贴在墙上；让参加者随机地或根据临时性要求围坐在四个独立的桌子旁，组成不同的活动小组等等，这些都有助于形成灵活的融洽的氛围。

本次培训的主要内容是分享各项目地区的实施经验，因此，主要以各项目点为小组汇报各自的行动实施情况，并尝试总结特点和不足，通过有代表性的案例开展讨论，并且实地考察其中的一个项目点，以进行分析和总结，这些方式都调动了大家的积极性，让参加者相互交流各自的经验、感受和体会。

III 对以前培训的回顾（对善治的理解）

- **善治的九个特点：**
 - **回应性：**回应性就是在最快、最有效的时间内，给出解决办法
 - **有效性：**有效性就是有问题出现时，找到最有效的方法去解决
 - **高效：**用最小的投入达到最高的产出
 - **达成共识：**大家在一起最后达成一致意见
 - **透明：**每件事情、整个过程对大家都是公开的
 - **促进法律法规：**每个人都是参与的，没有人被排除在外，法律面前人人平等
 - **参与：**每个人都能涉及
 - **诚信（问责性）：**建立在信任、诚实的基础上，每个组织或机构的行动都要对对象负责
 - **包容+公正：**照顾到弱势群体，改变规则，多一些宽容，让大家都能得到。

各组汇报结果：

第一组：回应性+有效性

方法：角色扮演

- 回应性：用一个表演反映回应性：村里有个意见箱，收集村民的意见，交村委会，村委会有义务马上去解决。
- 有效性：通过健康教育活动，村民的健康得到改善——反映了有效性。

总结：当村民有意见，提出问题，村委会马上解决。回应性就是在最快、最有效的时间内，给出解决办法。

有效性就是有问题出现时，找到最有效的方法去解决。

第二组：高效+达成共识

方法：用两个表演反映

- 高效：

组员排队（5个人）：按体型，从低到高排列，表示用最小的投入达到最高的产出：低投入高产出

- 达成共识：

哑剧表演：向华分别给分散站立的几人说一句话，然后大家集中到一起，共同取得一致意见。

总结：第一个表演是高效性，达成共识是大家在一起最后达成一致意见。

第三组：透明+促进法律法规

- 透明：就是公开，拉开窗帘，打开窗子，做到透明。
- 促进法律法规：制度、法规的制定更倾向于弱势群体。

总结：透明就是每件事情、整个过程对大家都是公开的。

促进法律法规，每个人都是参与的，没有人被排除在外，法律面前人人平等。

补充：没有人能超越法律，每个人都要受到约束。

第四组：参与+诚信（问责性）

- 参与：参与像阳光洒落到每个角落，每个人都参与进来。
- 诚信：是让群众相信的同时也要相信群众，放手让他们去做。

总结：参与是每个人都能涉及，诚信是建立在信任、诚实的基础上，每个组织或机构的行动都要对对象负责，譬如村民、社区，因为我是要为社区服务的。

补充：政务公开，服务群体可以询问，如，水费为什么是这样？政府应该回答。

第五组：包容+公正

哑剧表演：4个人

桌子上有个凳子，很高，有很多笔，大家都去拿，个子矮的拿不到，于是拿下凳子，让个子矮的人也能拿到。

说明：在一定的高度，有一定的标准，但有些弱势群体得不到，不公平。应照顾到弱势群体，改变规则，多一些宽容，让大家都能得到。

IV 各项目地区善治工作推行概况

各小组按会前定好的统一大纲汇报一年以来的工作情况和体会，说明项目背景、具体目标、特点、过程体会，和协作者终结。

V 项目经验分享

- 1、你认为该项目的独特点是什么？
- 2、这个项目是如何体现、保证善治的九个特点的？
- 3、你对该项目有其他问题吗？

	独特的地方	如何体现善治	其他问题
雷山	<ul style="list-style-type: none">· 领导小组团结，带头的人有实干精神· 团队合力· 分配制度公平· AAIC 与政府沟通（2个月一次汇报）· 村民相互监督，村管理小组成员的约束机制（自觉交押金）· 资金定期定时的公布，三天一次，整个项目诚信· 需求评估充分· 协调员制度· 学生为主的参与式教育培养· 村民自治民约	<ul style="list-style-type: none">· 回应· 包容· 建桥——高效· 达成共识· 有效性· 村项目管理小组和协调员无偿自愿，满足居民需求· 村民决策，帐目公示——透明、参与· 村民：要我做→我要做——参与	<ul style="list-style-type: none">· 管理人员结构？· 怎样进行后续管理？· 项目管理框架，包括拨款程序？· 管理小组是怎样产生的？
望谟	<ul style="list-style-type: none">· 镇项目办低投入高效率产出· 村民参与管理资金，多人管理一个帐户（3人签字）· 培训的范围比较广· 实施的项目是建水池，解决了人畜饮水的问题，取得了诚信· 村管理小组的作用发挥· 程序严密	<ul style="list-style-type: none">· 高效· 积极参与· 公正· 村民的回应性很好· 诚信性· 资金使用管理公开，增加透明度· 运用参与式	<ul style="list-style-type: none">· 村民如何从池中取水？· 怎样体现以村民为主？

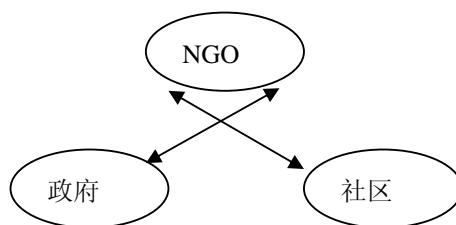
	<ul style="list-style-type: none"> · 农科院协调支持 · 体现政府工作力度 · 体现多方参与合作 		
怀安	<ul style="list-style-type: none"> · 包容 · 妇女参与管理,体现社会性别的公平 · 妇女自我能力的发展和增强 · 女村医 · 重视村民能力开发,使项目持续发展 · 项目实施过程中公平、公正、透明,讨论达成共识 · 贫困户百分百贷款 · 能够与政府部门合作,将善治研究运用到政府活动中去 · 对弱势群体的公平与包容(养羊项目和妇女健康项目) 	<ul style="list-style-type: none"> · 透明 · 有效性 · 参与式培训,项目办、政府和个人的合作,监测与评估 · 多方参与、帮助弱势群体(妇女和特困户)——公平与包容 	· 水管维护?
珙县	<ul style="list-style-type: none"> · 文艺队的成立 · 在公路的建设中,自愿筹资,主动参与,政府的支持力度 · 村民积极主动参与,自主管理,帐目公开透明。实现了高效、有效性 · 自带粮食修路 · 村民投票自己决定投标方式 · 处理村与村之间的矛盾有独特方法,利用春游的机会促进沟通 	<ul style="list-style-type: none"> · 透明 · 演出——参与,达成共识 · 高效 · 有效 · 参与式体现了干群关系 · 问责(对村民和捐资人负责) · 村民大众选举,建立制度,资金使用对村民公开,村民大会与村民达成共识 	

■ 总结:

● 准备阶段:

与社区建立信任关系

- AAIC 到社区,与村民进行交流,建立很紧密的关系
- 协作者了解社区现状
- 三方关系的建立(政府与 NGO、NGO 与社区、NGO 与村民)



- 建立关系的多种方式（可有多元化的方式建立，如例会、参观等）
- 理解、了解是一个长期的过程

● 计划阶段

- 考虑当地需求
方式：排序
- 运用和尊重乡土知识
尊重当地的制度和习惯
- 建立好的管理团队；

本地人构建、开发，外来者给予意见和建议，并给予足够的空间，相信他们有能力去做

- 利用好当地的资源（人力、物力、甚至是技术）
- 能力建设

● 实施阶段

- 体现善治的几个特点
- 管理制度中的价值体现
在帐户管理中，应做到公开、透明
- 约束力很重要
如，雷山项目中，三个人签字、自愿交纳押金这是建立了一种制衡机制。
- 如何能保持公正公平

包涵边远弱势群体。如，怀安妇女是弱势群体，通过各种方式提高她们的参与能力；望谟项目中以前水池的覆盖面只有 70%，为了让更多人拥有，采取了措施，改善了供水状况；珙县的管网项目，居民居住偏远，实施改进措施，使他们也能享受。这都是让边缘人群分享利益的例子。

- 高效和有效性
让当地人有归属感，如果他们做自己想做的，就会想办法寻找推进项目开展的方式和方法，如果项目管理小组对项目进行了监测，随时关注项目，会使项目更高效。
同样，如果当地人有归属感就会在最快最短的时间内促使项目实施。如，权利的转换，还有决策权的转换过程。在权利的转换过程中，也是对当地人能力的一种促进。
- 学习的过程

● 从失败的经验中学习→反思→行动

如：珙县以前的工作中认为招标是不好的方式，这次就不用这个方式；管理小组有很多漏洞，就建立机制使其更好开展，吸取失败的经验，并进行反思。

- 管理小组机制的完善

一 诚信体现的过程

珙县把冲突的问题展现出来，是诚信的表现，给大家一个很好的启示和借鉴；怀安整个项目的介绍，很诚信地告诉大家项目存在的不足，即使知道材料是公开的，但他们很大胆把不足和没有做的都显示出来；珙县白仁村把以前的项目与现在项目进行了比较，能更好的促进今后工作的开展。

即使是善治也不能一步到位，也要一步一步的改进。因此构建这次的交流平台，让大家促进信息交流，也是为了更好的促进项目开展

● 冲突管理

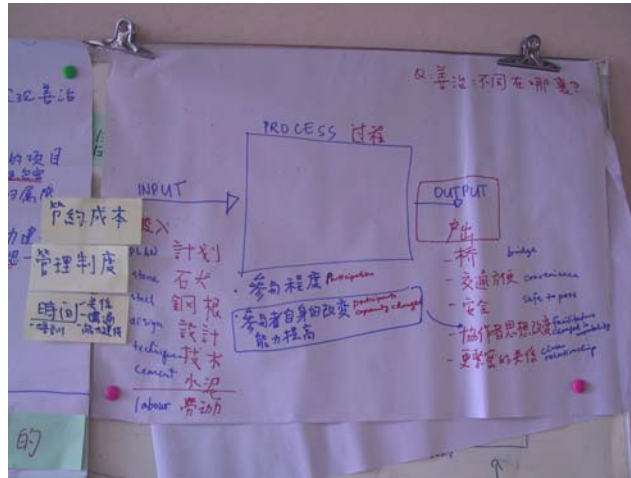
无论大还是小的冲突都存在于项目过程中，但由于它的存在造成共识困难，所以在反思过程中，要预见冲突的发生，可以提前做好防范措施，最重要是不保持中立。

● 对于协调者和领导者应该注意以下方面

- ①加强协作者的培训，能力建设很重要
- ②协调员/领导——志愿性 使命感
- ③村级协作者——受尊敬的人
- ④领导/协调者做出好的榜样，表率
- ⑤管理小组的成员，应该是客观公正的
- ⑥保证权利的均衡性，保证权利给予弱势群体
- ⑦参与性除了运用在善治本身，还可以运用于其他，如教学
- ⑧公平的环境很重要
- ⑨参与式的意识可以运用在生活的各个环节

善治的九个特点是概念化的，要让当地人了解，应该有本土化的过程。概念的解释不是把词拿出来，而是用不同的形式表示出来。在四个项目点，可以概括自己的中国本土化的东西。要注意善治的九个特点不是各自独立的，而是相互关联的，比如说有了很高的参与性就会有高效性；如果很多村民参与进来，就会很透明，否则会有问责的情况出现，而透明度越高，村民就会更多的参与进来。善治实际上是一个功能体系，相互支撑。

VI 善治的标准



讨论善治的标准

- 左边是投入，右边是产出，中间的阶段就是过程。有什么样的原材料，就出来什么样的东西。
- 问：如果要修一座桥会投入什么？
计划
材料：石头、沙、水、钢筋、水泥
设计、技术
- 问：对当地人来说，有了桥以后会产出什么？
除了有一座桥以外，还给当地人提供了方便、安全（不用从水中淌过）。
- 问：每个项目都有投入和产出，怎样体现善治呢？
首先是参与程度，如果融入善治，参与程度会很高。
- 如果融入了善治，和以往的项目有什么不同？
村民参与进来，他们的想法会有改变，如果是交由别人做，对当地人观念的冲击和能力的提高就不会有多大改变。参与者的思想改变不仅仅发生在过程中，项目完了以后这种改变也是存在的。
- 仅仅是村民自身的思想发生了改变，还有其他方面发生改变了吗？
你与第一次参加善治培训相比，还是同一个人吗？或者是你的思维观念是否发生了改变？
思维方式发生了改变。
而且不仅是村民发生了改变，协作者也发生了改变。
- 人与人之间的关系发生改变了吗？
人与人之间更加联系紧密。
- 如果加入了善治，投入上不仅仅是水泥，投入的还有什么？
本地社区的劳动力，可以节约成本；

产出也会增高，因为是亲自建的，会爱护，而不会破坏；

村民开始管理了；

时间会增加：投入沟通的时间，花时间和当地居民交流，培训能力建设的过程，会获得比以往更多的产出。

■ 活动内容：

假设你们要进入西藏一个项目点。项目村庄的人在做善治项目。邀请你们去的是联合国发展署 UNDP。你需要给交代，项目是否落实了善治的原则，和效果如何。你会怎么评估这个项目？

第一组：

投入→	过程→	产出
1. 召开村民大会，进行需求评估，投票选择 2. 村民的投入 { 资金 投劳施工 参与管理 3. 管理的形式 { 政府 村民（主体） 不同层次、 不同成分 （男、女、老、年轻、贫、富、远、近结构比例） 4. 能力的培养 （多进行培训）	1.在会议中协调村民不同意见 2.不同角色（相关利益群体）的定位，以村民为主体，政府……协调 3.项目实施中财务的透明、公开 { 对谁公开 公开的形式 决策过程的公开公正 4.照顾弱势群体的相关资料（贫穷者不投资，就诊优惠卡） 5.有无不同声音表达的平台，有无回应解决办法 6.能力的培养是否满足不同角色的需要	1.满意度（不同角色——相关利益群体），村民为重点 2.受益面 3.能力的提高（相关利益群体，主体是村民） 4.对管理小组公信度的提高 5.社会矛盾的减少（得以解决）、社区关系和谐 6.达成照顾不同群体利益的平台 7.拥有感

第二组：

前期准备	<ul style="list-style-type: none"> ● 了解怎么做需求评估：是否召开村民大会？有没有做个人访谈、不同群体的访谈？村民知道不知道所做项目？有多少人参与项目？项目内容是否根据共同的需求，还是个别人的利益？是否利用了当地的技术、资源及文化？
计划阶段	<ul style="list-style-type: none"> ● 项目筛选的过程：决定项目之后谁来执行？怎样确定监督小组、管理小组人员职责，是公选还是由谁来决定？身份？制度？ ● 所需材料：材料在哪里购置，价格如何，由谁来决定？需要哪些材料？资金来源：有没有村民自筹？村民负担的工作？组织形式？时间？如何工作？
实施阶段	<ul style="list-style-type: none"> ● 材料的数量与质量？ ● 村民投工投劳多少？投资多少？是否按计划执行？ ● 管理制度是否按计划执行？有变化谁来讨论？ ● 有多少人、部门参与项目实施中？实施过程中的矛盾、冲突如何解决？

	<ul style="list-style-type: none"> ● 按时完成了吗？（反映工作效率） ● 帐务是否公开？
结果 (产出)	<ul style="list-style-type: none"> ● 项目结束以后有没有解决村民实际存在的问题？有没有后续管理措施？ ● 村民之间的关系是否改变？协调的能力是否提高？ ● 村民是否希望以同样的形式实施一些其他项目？ ● 村民的能力是否提高（分析社区存在的问题和解决的方法）？

第三组：

投入	过程	产出
劳力 自筹资金 计划 乡土知识 乡土人才	谁决策、谁调整 谁参与（妇女、贫困农户、部门） 村民了解项目的程度、资金使用与管理（公布否？） 什么管理制度 采购方法 冲突管理、冲突解决办法 不满意时，会找谁反映？ 项目过程中愉不愉快？ 怎样促进参加到项目中？ 谁受益 宣传栏中是否有 9 个善治特点	谁受益 后续管理 项目效果 乡土知识应用效果

第四组：

	需求	计划	实施	产出
参与 共识	提出、同意、中立、妇女、边缘与贫困占？%	是否有管理监测小组？ 人员结构如何？ 利益相关方的态度（达成一致的程度） 人、财、物的投入	人、财、物的实际投入情况	相关方的变化 社区组织
公正与 包容	边缘与贫困的比例	边缘与贫困的比例 利益相关方在决策中地位 本土化方法	人力投入比例 人员报酬的落实	受益情况
有效 高效		根源分析 目标设定 时间安排 岗位设定	小组作用	目标达成情况
问责		制度的制定 岗位、人员	质疑与处理	能力提高
透明		公开	公开情况	？

回应		协调机制 相关方定位	协调力度 作用发挥	
----	--	---------------	--------------	--

■ 总结小组讨论要点:

● 善治评估标准参考:

乡土知识使用	政府协调的力量	被动参与→主动参与（动员、解决）
管理小组	系统/步骤	财务管理
选拔	人民决策的平台	预算、结帐、盈亏
代表性	相关人员、部门协调	采购管理
权则明确	村民知道多少（认知度）	调整的处理
谁不参与、谁没有受益（公平、包容）	先定制度，再找人	透明
不同部门的参与	时间表、监测指标（高效性）	信息传达的制度
本地管理制度	有没有读懂社区（文化、组织方法）	投诉的渠道
质疑/问问题的能力	有记录	后续管理参与
冲突管理	村民愿意再做一次（监测指标）	找客观做评估（第三方）
解决问题了吗？	完成的质量	监测/监督机制

VII 选择善治评估指标（项目反思）

反思我们的项目哪些是没有参与性的，怎样使没有参与的人都加入，从而保证项目的公正公开；为了更好使大家具有问责性和透明性，整个项目是否都有不同人群的声音，都有不同的表达，大家是否都能质疑？对于那些对项目不满意的人是否有途径来进行表达？同时，项目结束后的后续管理问题：村民在项目结束以后是否愿意把项目的理念运用在其他的领域？村民项目前后有没有改变，满意这种改变吗？希望各个小组反思当地开展的项目，哪些方面作的好，哪些不好。

用5个方面：①相关人员、部门协调；②公平、包容？（谁不参与，谁没有受益）；③人民决策的平台；④后续管理参与；⑤参与者能力提高；对本地的项目进行评价，用1、2、3、4、5打分（1表示最不好，5表示最好），反思是否还存在一定的距离，有什么办法可以缩小这种差异，项目得以改进。

VIII 实地访点

- 参观四川省珙县孝儿镇中心卫生院、油榨村；观看双田、油榨两村健康教育文艺演出、分组深入访谈。
- 公路建设

- 健康教育项目

IX 三次善治培训内容回顾

■ 第一次培训：

善治基本理念（9个属性）
 政府、民间组织、社区三方合作关系；
 善治在国外、国内应用的介绍
 工作中的学习：实践、工作、做行动计划

■ 第二次培训

行动计划：现状分析、问题分析、目标目的、解决方法、相关利益群体、时间进度、资源、分工
 参与的不同层次
 强化概念（参与、贫困识别、公平与包容，透明、达成共识）
 工作中的学习：实际操作

■ 第三次培训：

反思、回顾、行动计划分享
 推动善治行动的经验分享
 找指标（投入、过程、产出）
 实地访点
 回顾评估指标
 反思“差距、改进方法”
 工作中的学习：总结，分享

X 对善治培训会议评估与总结

■ 参加者总结撰写

问题 1、整个善治的培训内容最有启发的是什么？

原则、理念	技巧、手法运用	经验分享
善治概念、九大属性	参与式工作方法	善治行动的经验分享
参与的不同层次	相关利益者分析	现场参观

三方合作关系： 行动计划、评估 故事和项目点交流的意义延伸

项目是村民迫切需要的，政府 NGO 等以协调身份出现，自下而上的工作理念

个人态度决定一切 游戏

问题 2、哪些方法/工具最有用？

- 分享大家的经验和总结找出的不足及学习访点
- 利用善治 9 个特点
- 参与的态度、培训、相互交流
- 实例
- 善治理念在开展社区活动的运用；
- 参与式方法；
- 共同讨论；
- 让村民参与、充分公开、及时回应，照顾弱势，诚信；
- 评估指标
- 典型案例分析
- 行动计划的写作
- 倾听、观察；
- 实地看项目、与当地交流、结合本地项目的缺点进行反思；
- 几个项目点的相互交流；
- 制定行动计划

问题 3、学习过程中设计哪些最有效，哪些需要改进？

有效	改进
<ul style="list-style-type: none"> ● 讲座、故事、游戏相结合； ● 实例； ● 案例与善治属性的讲述； ● 参观； ● 讨论； ● 理论学习与现场参观； ● 分享大家的经验教训； ● 学习访点； ● 工具； ● 制定好行动计划； ● 先设计行动计划→培训→行动→总 	<ul style="list-style-type: none"> ● 故事应改进； ● 本地的应坐在一起，可以结合具体实例； ● 每天应做一些激励活动； ● 培训与项目之间缺乏交流

结/反思 ● 参与式的学习交流平等轻松	
------------------------	--

问题 4、还有哪些是想学的？

- 更深层次学习善治理论；
- 国外关于善治的经验；
- 具体了解“善治”项目的整个过程；
- 能参加更多善治培训；
- 增强培训力度；
- 进一步对项目实施中的经验分享（包括电邮等，加强沟通与联系）
- 各项目点的先进做法
- 多参观其他项目点
- 继续学习项目运作的详细规则
- 推行善治的方法
- 协助者的技巧；
- 对项目的评估
- 解决问题的方法
- 学习反思行动
- 善治的参与式行动研究
- 分享乡土文化
- 如何把这些内容传递给现实合作人群

问题 5：其他建议？

- 以主体明确的项目形式来推动善治
- 把善治的理念推广到政府扶贫工作，对贫困村做项目的自愿者、协调员等进行培训；
- 国外经验能够与国内分享；
- 多推荐社区（村）管理者参加培训；
- 建议到项目比较成功的其他地区继续学习；
- 应多走访、观摩项目点，将相互学习、观摩、会议等形成制度；
- 有较完善的音、画、书籍资料；
- 将这三次培训的经过内容编排起来，收集的资料发给大家，让大家有一个明确的指导，因为这样能有回顾的参与资料，更有利于以后的工作；
- 多举办这样的培训班；
- 如果全面、详尽对一个项目点进行跟踪、分析更好，从第一次项目了解，到第二次加深及行动计划，到第三次访点，可能更好。