

## 提升设计能力 转变项目思维

张金虎

转眼间，在一家国际救灾与扶贫发展的慈善机构工作已有四年半的时间了。与当初刚入职时相比，经过在基层项目办的锻炼和实习，对社区发展工作的认识更加深刻了。首先，我们要清楚的定位自己的身份为社区发展工作者而非简单的扶贫工作者。我们在一个地方设立项目办公室开展长达10年甚至更长时间的农村区域综合发展项目，其目的和使命在于让农村社区得以自主持续的发展。这里的“发展”一词并非仅仅是指经济收入上的增加，而更多的包含社区学习、组织制度建设以及社区能力提升的含义。其次，对于从事农村社区发展的工作者来讲，解决发展问题的关键不只是关注具体的问题，而应追溯问题的根源。所有的贫困问题都有贫困的表象和贫困的根源。目前，扶贫项目都只是应对贫困的表象，对贫困的根源没有彻底的解决。如何发现这些问题的根源，并着手应对，对发展工作者来说是最大的挑战。



我所在机构的工作方法就是从计划与评估中不断的反思和学习，以提升能力。项目主要的工作环节包括前期评估、项目设计等六个环节。这六个环节是任何一个项目运作所必须的，这是总会专门技术委员会的要求。不仅如此，每一个子项目乃至每一个具体的项目活动也要遵照这几个环节来开展。前期评估与项目设计是紧密相连的两个环节，工作中往往前期评估中就包含着项目设计的因素如在分析前期评估资料时，总先发现社区、政府部门等合作伙伴的优劣势而后结合我们的工作计划提出后续跟进的建议；在项目设计阶段也

经常会发现前期资料的欠缺，才会有针对性的进一步收集。在实际工作中，大家的项目工作习惯和思维模式早已形成定式，对项目活动的前期评估、设计等环节存在认识上的误区；相对于项目实施来讲，这并非项目管理的重点。长时间下来大家在项目管理尤其是项目设计方面的能力没有明显的提升，久而久之就会使同事有一种例行公事的应付心理，项目工作也会偏离预定的目标。有句话讲得好：“不知道从何出来就不晓得到何处去。”现实的光景就是社区发展工作者在项目工作中只是与合作方一同简单的回应社区贫困的表象问题（项目的任务目标），忘记了出发点即项目的过程目标，迷失了前进的方向。这是从事发展工作最致命的问题。





在项目的前期评估阶段，因为许多同事都是本地的，他们对社区都是非常的了解，但是正因为如此在与村民开展参与式学习行动时，往往带着自己的主观偏见，先入为主的对社区现状及发展需求下定论，采取社参（Participative Rural Appraisal，简称PRA）的方法收集资料只是为了验证自己的主观判断。Learn Action，简称PLA），是指社区发展工作者心存谦卑的态度，抛弃先入为主的观念，虚心的向项目区村民学习他们的生活策略，传统风俗与文化等等，以协助者的身份催化村民认识到本地可以利用的资源以及发展中遇到的问题，从而激发他们发现社区发展中急需解决的迫切需求。

在项目设计阶段，我们的主要工作就是要填写项目活动计划书。在项目活动计划书中主要包括项目目标（任务目标、过程目标）、产出、监测指针、基础线、风险假设、合作伙伴分析及项目合作策略、项目活动具体内容、各合作方投入及预算等重要内容。现在我们项目工作的缺陷在于前期资料包括社区一手资料



和政府合作伙伴二手资料收集完成后，未经细致的分析与总结就匆忙的填写项目活动计划书，目的是拿给主管审阅以获得审批，而后便迅速的进入项目实施阶段。大家对项目设计（填写活动计划书的过程）的投入太少，实施前考虑不周全，许多细节的问题还没有弄清楚或者说不确定就着重进行项目采购的报价、材料发放等实施阶段的工作。这种以项目实施为工作起点，以项目中的物资及经费投入为关注焦点的思维模式必然导致上文中提到的“迷失方向”的结果。实际上，任何一个社区发展问题的解决，不是单纯的某一个项目活动便能凑效的，

还包含其他影响因素，这是一个系统的工程。例如需要解决社区中儿童腹泻的问题，除了实施人畜饮水工程解决安全饮用水的可及性外，还要顾及到儿童及家庭的饮水习惯、水源是否污染，水质是否达标等等。一旦陷入这种思维定式中，必然会蒙蔽我们的眼光，只关注项目的任务目标，忽略掉影响目标达成的其他关键点。许多时候这些被忽略掉的关键点的解决正是需要达成的项目过程目标如项目主体意识的改变、能力的提升等。更有甚者，由于设计阶段准备不足，考略不周密，在项目实施中出现许多意想不到的“风险”和“困难”，所以，我们在项目实践中常会有出力不讨好，项目仍未达标的尴尬局面，为了使项目能够顺利的实施下去，只能硬着头皮悄悄的修改原来设定的项目目标。另外，持有这种项目思维的同事在开展工作时尤其在处理社区提出的种种项目申请时，往往会受到项目办之前所设计的年度项目预算及活动计划的限制，而武断的予以拒绝。这样，我们就会为捐助入服务，而非为社区发展服务。原本资助人捐助资金为我们开展扶贫发展项目提供服务的正常关系被扭曲了。

思维转变是提升项目设计能力的前提条件，也为促使项目管理上升新台阶铺平了道路。再者，基于上







而错误的项目思维模式和工作习惯，作为从事农村社区发展的一线工作人员，我们有必要及时调整旧有的不良思维和习惯，坚持正确的行为习惯和思维模式。古语有句话这样讲：“凡事预则立，不预则废。”意思是，做任何事就要先做和计划，想清楚想要达到的目标或成效，只有如此才能成功。在机构关于领导与管理的培训中学习《高效能人士七个习惯》时，提到以终为始的习惯，就是在行动之前先设定行动预期达到的目标，然后在行动过程中，眼光始终盯着行动的目标前进，必要时为了目标的达成，可以调整行动方案，使行动为目标服务。其实，这个习惯同样适用于项目管理中。任何一个项目在前期评估之后首先就需要设计项目的目标即通过项目所能达到的效果，然后根据这个目标，来设定能够促使目标达成的项目活动方案。让所有的项目行动为项目目标的达成服务，衡量一个项目优劣的唯一标准就是看所设定的目标或成效是否达成。

一旦项目思维转变后，我们的工作重心也会发生偏移。在设计阶段填写活动计划书其他内容时，就有了章法。首先，在运用 SMART 原则设定监测指标时，就会想到指针一定要起到衡量目标是否达成的作用。其次，在写基础线时，也可以重新反思目标设定是否合理，以便及时调整，方便目标的达成。再次，做合作伙伴分析时，除了要找出他们各自的关注点，项目中的优劣势，更重要的就是以目标为导向尽力催化合作方一起向共同的方向迈进。在自下而上的项目管理中，融入我们独特的项目工作理念：以人为本、意识提升、注重参与、能力建设、自主发展、可持续性来影响社区和各个合作伙伴。最后，在填写风险假设时，就会对项目实施中可能出现的风险尽力作出全面的分析和归类，这也是项目风险管理的重要内容。一般情况下，按照发生的机率，项目风险可分为几乎不可能发生的、可能发生的和很有可能发生的三类，对这三类风险应当采取不同的对策。几乎不可能发生的风险如战争、高寒山区洪灾等，就可以摒弃不做考虑；可能发生的风险就需要提前做好准备以防项目失败；很有可能发生的风险如雪灾等就要为达成目标调整活动实施方案。

项目设计能力是项目管理能力的重要方面，是核心能力之一，需要在实践中不断的操练才能不断的提高，项目管理经验才能变的丰富。

面错误的项目思维模式和工作习惯，作为从事农村社区发展的一线工作人员，我们有必要及时调整旧有的不良思维和习惯，坚持正确的行为习惯和思维模式。古语有句话这样讲：“凡事预则立，不预则废。”意思是，做任何事就要先做和计划，想清楚想要达到的目标或成效，只有如此才能成功。在机构关于领导与管理的培训中学习《高效能人士七个习惯》时，提到以终为始的习惯，就是在行动之前先设定行动预期达到的目标，然后在行动过程中，眼光始终盯着行动的目标前进，必要时为了目标的达成，可以调整行动方案，使行动为目标服务。其实，这个习惯同样适用于项目管理中。任何一个项目在前期评估之后首先就需要设计项目的目标即通过项目所能达到的效果，然后根据这个目标，来设定能够促使目标达成的项目活动方案。让所有的项目行动为项目目标的达成服务，衡量一个项目优劣的唯一标准就是看所设定的目标或成效是否达成。

