

# 保护实践的 开放性标准

4.0版 | 2020年



# 关于本手册

《保护实践开放性标准》4.0 版是保护成效评估伙伴关系网（Conservation Measures Partnership，简称 CMP）成员参与编写、实地检验和共同讨论的结果，CMP 对保护标准拥有最终编辑权。保护教练网络（Conservation Coaches Network, 简称 CCNet）成员和其他 CMP 合作伙伴也投入了大量工作。

## 保护成效评估伙伴关系网（CMP）

CMP 是一个由自然保护的非政府组织、政府机构和资助者组成的伙伴关系，致力于通过合作以取得更深远的保护影响。我们寻求更好的方法来设计、管理和衡量保护行动的影响力，以便能够不断地学习和提高，并将学习成果贡献于构建更广阔的证据基础。

### CMP 当前成员:

非洲野生动物基金会 African Wildlife Foundation; 澳大利亚丛林遗产 Bush Heritage Australia; 保护国际 Conservation International; 大卫和露西·派克德基金会 The David and Lucile Packard Foundation; 迪士尼动物、科学和环境组织 Disney's Animals, Science, and Environment; 德雷尔野生动物保护信托 Durrell Wildlife Conservation Trust; 成功基金会 Foundations of Success; 戈登和贝蒂·摩尔基金会 The Gordon and Betty Moore Foundation; 国际鹤类基金会 International Crane Foundation; 国际爱护动物基金会 International Fund for Animal Welfare; 珍妮·古道尔研究所 Jane Goodall Institute; 基思·坎贝尔环境基金会 Keith Campbell Foundation for the Environment; 玛格丽特·嘉吉基金会

Margaret A. Cargill Foundation; 美国国家鱼和野生动物基金会 National Fish and Wildlife Foundation; 大自然保护协会 The Nature Conservancy; 加拿大自然保护协会 Nature Conservancy of Canada; 大自然信息服务协会 NatureServe; 普吉特海湾伙伴关系 Puget Sound Partnership; 瑞尔保护协会 Rare; 顶峰基金会 The Summit Foundation; 美国国际开发署 US Agency for International Development; 美国鱼和野生动物管理局 US Fish and Wildlife Service; 沃顿家族基金会 Walton Family Foundation; 野生动物保护网络 Wildlife Conservation Network; 野生生物保护协会 Wildlife Conservation Society; 世界自然基金会 WWF

### 修订和更新:

CMP 已经批准了此版手册。然而，作为适应性管理过程的一部分，CMP 成员会将持续进行修订和改进。有关 CMP 的更新版本、指导材料和更多信息，请访问 CMP 网站：[www.conservationmeasures.org](http://www.conservationmeasures.org) 和保护标准网站：[www.CMP-openstandards.org](http://www.CMP-openstandards.org)。我们鼓励任何使用这些标准的人提供反馈，请发送电子邮件至：[CMPinfo@conservationmeasures.org](mailto:CMPinfo@conservationmeasures.org)

## 保护标准 4.0 版本修订委员会:

4.0 版本由以下人员共同修订完成，CMP 感谢各位精益求精的态度和为修订工作所付出的时间。

Annette Stewart (澳大利亚丛林遗产), Ari Cornman (加利福尼亚鱼和狩猎委员会), Arlyne Johnson (成功基金会), Ashleigh Baker (成功基金会), Brad Northrup (保护教练网络), Caroline Stem (成功基金会), Catherine Payne (德雷尔野生动物保护信托), Diane Detoeuf (野生生物保护协会), Clair Dougherty (澳大利亚丛林遗产), Dan Salzer (大自然保护协会), Felix Cybulla (独立顾问, 保护教练网络), Gustavo Gatti (保护巴西), Hui Shim Tan (世界自然基金会-马来西亚), Ilke Tilders (成功基金会), Irina Montenegro (世界自然基金会-智利), John Morrison (世界自然基金会-美国), Judy Boshoven (成功基金会), Kerry Morrison (濒危野生动物信托), Lydia Gaskell (世界自然基金会-国际), Marcia Brown (成功基金会), Mariano de la Maza (智利国家森林处), Mariella Saenz (墨西哥自然保护协会), Nick Salafsky (成功基金会), Oscar Maldonado (独立顾问, 保护教练网络), Patrick Crist (向前规划), Philippa Walsh (社区解决方案), Sandra Andraka (联合国开发计划署), Thomas Miewald (美国鱼和野生动物管理局), and Will Beale (世界自然基金会-英国).

此外，CMP 感谢保护标准社区对各种版本的保护标准进行审阅的每一个人，他们为修订和改进这些标准作出了重要贡献。



# 目录

<b>简介</b>	<b>1</b>	<b>4. 分析与调整</b>	<b>54</b>
背景	2	4A. 准备分析所需数据	55
保护标准的目标	3	4B. 分析并反思结果	56
保护标准的发展	4	4C. 调整战略计划	58
保护标准与其他决策支持框架的关系	5	<b>5. 分享</b>	<b>60</b>
使用保护标准	6	5A. 记录学习成果	61
实施保护标准的支持资源	7	5B. 分享学习成果	61
通用原则和注意事项	9	5C. 创造学习氛围	63
<b>1. 评估</b>	<b>12</b>	<b>结束循环</b>	<b>65</b>
1A. 定义目标和确定项目团队	13	<b>附录</b>	<b>67</b>
1B. 确定范围、愿景和保护对象	14	附录 1. 术语表	68
1C. 确定关键威胁	19	附录 2. 关键词的定义和标准	72
1D. 评估保护现状	21	附录 3. 通用原则和注意事项	73
<b>2. 计划</b>	<b>26</b>	附录 4. 实践标准和产出汇总表	76
2A. 制定保护计划: 总体目标、策略、假设和 行动目标	27		
2B. 制定监测、评估和学习计划	38		
2C. 制定实施计划	44		
<b>3. 实施</b>	<b>46</b>		
3A. 制定详细的短期工作计划和时间表	47		
3B. 制定和完善项目预算	49		
3C. 实施计划	50		



# 简介

# 背景

生态保护团体们正在解决许多重大、复杂且紧迫的环境问题，而这些问题的利害关系重大。全世界的人都在依靠我们；他们信任我们，与我们并肩作战，还给了我们大量的资源来采取有效的行动拯救地球。我们具有产生持久影响的巨大潜力，事实上我们确实取得了令人鼓舞的进展。即便如此，很少有保护组织或机构能提供证据来证明什么样的行动在起作用，什么需要改进，什么应该改变。

如果没有更严格的保护成效衡量标准和对我们保护工作的严谨记录，我们如何能够得知我们是否正在按照应有的速度向着实现我们的保护目标迈进？我们如何能够变得更高效？我们将如何相互学习？我们将如何展示我们的成就，建立所需的公众和政治意愿，以增加我们的资源，应对我们面临的挑战？

保护团体迫切地需要一套强有力的体系进行规划、管理、监测和学习。我们需要尽可能地以现有证据为基础采取行动，并在信息有限条件下开展紧急行动时采取谨慎的适应性管理方法。在任何情况下，我们都需要系统地评估项目成果，并利用这些信息相互学习哪些行动有用，哪些没有用。

为满足这些需要，保护成效评估伙伴关系网（CMP）自2002年以来一直致力于结合循证保护（evidence-based conservation）、适应性管理（adaptive management）和其他决策支持框架的原则和最佳实践，来制定*保护实践开放性标准*<sup>1</sup>（以下简称*保护标准*）。*保护标准*汇集了保护项目方案设计、管理和监测中的共同概念、方法和术语，以帮助改进保护实践。*保护标准*可以应用于任何地理区域、时间尺度或项目规模。

## CMP的愿景

CMP致力于实现这样一种愿景：将我们的学习建立在使用证据、可靠地衡量我们的有效性和公开分享经验教训的基础上，通过学习如何利用或复制有效的做法、避免无效的做法，使全球的保护工作将更加高效且有效。为了实现这一愿景，我们的成员机构希望：

- 评估保护现状，并依据现有证据、专业知识和经验来表述问题和解决方案
- 以保护成果而非行动的形式阐述我们期望的结果
- 追踪我们实现预期结果的进展程度
- 根据所学调整策略
- 尊重、诚实、透明地分享我们的成果以促进学习，并为丰富证据基础做出贡献

成员机构承诺的完整说明，请参见 CMP的[章程](#)。

1. “开放性标准”一词来源于开源/知识共享运动，指那些通过公众协作制定的标准，任何人都可以免费获取，不隶属于任何人或任何机构。在4.0版本中，CMP将其简称替换为“*保护标准*”，以更准确的描述该标准的意图。标准全称保持不变。

## 保护标准的目标

为了帮助保护团队实现上述愿景，*保护标准*围绕五步管理周期，为保护项目的成功实施<sup>2</sup>提供了一套最佳实践



### 在合适的步骤开始您的工作

不是所有的团队都从*保护标准*的第一步开始。每个团队都应该考虑自己已经做了哪些工作以及他们处于项目实施中的哪个阶段。团队可以（也应该）利用现有的工作作为*保护标准*过程的输入。团队可能会发现，从后面的步骤中进入这个过程，并在完成这个循环并对当前的现状有更多了解后再返回到之前的步骤，会更为合理。

*保护标准*并不是一个必须严格遵守的配方。相反，它旨在与其他决策支持工具一起指导关键的项目管理决策，同时推动协作并为共同决策和学习提供透明的基础。我们希望团队在使用优先级排序工具例如空间保护规划确定了工作地点或主题后，再使用*保护标准*。同样，*保护标准*旨在补充而不是取代有关的行政程序和职能，如同管理和人力资源管理。

本手册有意侧重于标准和原则，而非“如何操作”的指南。相关指南可从CMP成员开发的各种资源中获得（见后续关于“实施*保护标准*的支持资源”章节）。我们鼓励每一个使用过*保护标准*的同仁能积极反馈，请通过邮件联系我们[CMPinfo@conservationmeasures.org](mailto:CMPinfo@conservationmeasures.org)

2. 任何尺度上的所有保护工作都可以被直接或间接的描述为“项目”—由一组确定的保护实践者（包括项目管理者、研究人员、社区群众或其他利益相关方）实施的一系列行动以实现设定的目标。在本手册中，我们使用“项目”一词代表在任何尺度上（例如，从管理一个小型池塘到全部海域）开展的保护项目和一组保护项目。

# 保护标准的发展

*保护实践开放性标准*是CMP协同工作的成果。1.0版本（2004年）以2002年开展的“衡量保护影响项目”的研究成果为基础，该研究回顾了包括生态保护在内的七个领域的经验教训，总结出一套优秀项目设计、管理和监测的通用方法。

研究成果包括了适应性项目周期管理的一系列原则。与此同时，CMP还进行了一次“罗塞达石碑”练习，将不同成员机构所使用的现有规划体系排列起来，以识别其方法和术语的异同点。在这些成果的基础上，CMP成员机构贡献了各自的项目实施经验，以制定和完善*保护标准*，并将其重点放在生物多样性保护上。

*保护标准*的实施是一个持续的、动态的过程，其中包括制定紧密相连的组织自用标准，为每个步骤开发更为详细的操作指导，以及在全球范围内培训项目团队。许多CMP成员和伙伴机构都在努力实施*保护标准*。他们的努力推动*保护标准*成为保护界普遍认可和接受的方法。同样，保护教练网络（CCNet）正日益成为推广*保护标准*和提升标准执行能力的全球性机制。*保护标准*通过各种渠道被广泛应用，为CMP持续改进这些标准提供了有益的反馈。专栏1总结了4.0版本中的主要更新。

## 专栏 1：4.0版本有哪些更新？

4.0版本反映了CMP成员和更大范围*保护标准*社区的集体投入和协作努力。这些人共同商讨，根据他们在项目执行方面收获的经验提出了更新建议。主要更新包括：

- 新的外观和视觉效果，内容更丰富更全面
- 对步骤3-5提供了更详细的信息
- 阐释*保护标准*如何支持适应性管理和循证保护的原则
- 澄清*保护标准*与其他决策支持框架之间的关系
- 完善气候变化考虑因素
- 术语变更，以准确地表述关键概念
- 纳入CMP关于社会维度和人类福祉的最新指导
- 强化关于如何应用于主题型项目的解读
- 考虑空间维度如何与各步骤关联
- 加强对核心标准的聚焦，减少关于“如何做”的指导，将指导说明放在其他更为详细的伴读文件中

## 保护标准与其他决策支持框架的关系

*保护实践开放性标准*是用于支持保护决策的几个框架或过程之一。其他一些方法包括循证实践（Evidence-Based Practice）、结构化决策（Structured Decision Making）、战略远见（Strategic Foresight）、系统保护规划（Systematic Conservation Planning）和系统评价（Systematic Review）（更多信息见[Schwartz et al 2012](#)）

虽然这些框架有许多共同点，但也各有优势，可以互为补充。*保护标准*明确纳入了这些框架中的许多关键原则。为了有效地实施*保护标准*中的具体步骤，团队可能希望将与这些其他框架更直接相关的工具和流程搭配使用。举例来说，结果表（consequence table）是一个结构化决策的工具，可以用于支持策略的选择和优先性排序。同样，现状模型（situation model）和结果链（result chain）是*保护标准*的核心工具，可以用简洁有效的可视化形式表达复杂关系，也能够支持其他框架。





## 使用保护标准

使用保护标准既是科学，也是艺术。项目团队可能会发现，使用保护标准需要先进行一些实践，再适应性和有针对性地将其有效应用到现实情况中。例如，尽管保护标准已经是个连续的步骤或阶段，但项目团队很少从头到尾以线性方式完成这一过程。相反，他们通常在周期的不同阶段来回反复。同样，并非所有标准或产出都适合所有情况和所有项目，因此项目团队需要确定如何根据项目的实际情况调整这些标准。

对于保护标准周期的五个步骤中的每一个步骤（图1），

本手册都简要介绍了实践标准（子步骤）和该步骤的预期产出（所有产出汇总清单见附录4）。保护标准过程可能看起来很复杂，但描述的许多步骤您之前可能都完成过。团队不应当期待完成每一步后都有一个非常完美的结果。相反，应当将其视为一个迭代过程，在这个过程中，您可以有意识地、快速地完成各个步骤，得到可靠的产出草案，然后随着项目的变化及程度而修改产出。同样，当遇到数据缺口时，不要陷入停滞状态——描述您的假设，使用当前最佳的可用信息往前推进，并把关键决策和假设记录下来。

### 寻求帮助

保护标准网络图书馆 [Conservation Standards website library](#) 拥有各种资源，其中许多资源已经由保护标准社区成员组成的跨机构小组进行了审查和评级，新的资源会定期添加。

保护教练网络 [Conservation Coaches Network website](#) 可以帮您找到教练和更为详细的参考资料，以支持团队实施保护标准中的各种步骤。



图 1.  
保护实践开放性标准项目周期

## 1. 评估 Assess

- 目标和项目
- 范围、愿景和保护对象
- 关键威胁
- 保护现状

## 2. 计划 Plan

- 总体目标、策略、假设和行动目标
- 监测计划
- 实施计划



## 5. 分享 Share

- 记录学习成果
- 分享学习成果
- 创造学习氛围

## 3. 实施 Implement

- 工作计划和时间表
- 预算
- 实施计划

## 4. 分析与调整

### Analyze & Adapt

- 准备数据
- 分析结果
- 调整计划

## 实施保护标准的支持资源

项目团队可以通过多种途径获得实际的支持和指导，以实施保护标准中描述的高水平标准和原则。

### 教练

使用基于结果和证据的方法进行保护行动规划和实施往往意味着机构和个人在思考问题和工作方式上的根本性转变。因此，对于刚开始使用保护标准的团队来说，与保护教练合作非常有帮助。

一些机构在团队内部就有在保护标准和引导讨论的关键技巧方面接受过培训的保护教练，可以帮助团队完成这一过程。此外，一些机构和咨询顾问专门提供以保护标准为导向的辅导和引导。其中许多人是保护教练网络 ([Conservation Coaches Network](#), CCNet) 成员，CCNet是CMP的亲密合作伙伴，其目的是在每一个地区培养一支敬业的教练队伍，以支持团队保护重要地区，解决所在地区最具挑战性的问题。CCNet还为希望成为教练的从业者提供培训、指导和认证。

### 指南和工具

CMP的成员机构和伙伴开发了各种指南和工具，就关键议题提供了逐个步骤的指导和更为深入的细节。如图2所示，这些资源有助于支持原则和实践的实施。其中包括组织自用的操作指南、跨机构开发的分类体系（如保护威胁和行动分类）、在线课程、案例研究、视频、以及课程体系等材料。

这些资源可通过 [保护标准网站 \(www.cmp-openstandards.org\)](http://www.cmp-openstandards.org) 获得，其中大多数指导材料由代表CMP和CCNet成员的跨机构委员会进行了审查和评级。除这些材料外，如前所述，在传统的 [保护标准工具箱](#) 之外，还有各种决策支持资源（如空间优先级排序工具、情景规划和结果表）也可供团队使用。

图 2. 保护标准与相关资源间的关系



### Miradi 软件

许多软件可以被使用于或经过调整应用于支持 [保护标准](#) 的一个或多个步骤。[Miradi](#) 软件（有多种语言版本）则是为引导保护实践者完成 [保护标准](#) 关键步骤的专门软件。该软件是一个工具，以可视化的方式记录团队的保护对象、关键威胁和机会、优先策略和具体行动、预期结果、相关目标以及项目进展。Miradi 还通过统一的颜色和形状，帮助创建了一种可视化语言，以促进熟悉 [保护标准](#) 的团队之间进行交流。

此外，Miradi 还提供了不同的区域来记录和存档关键的讨论、证据和决策，这是支持 [适应性管理](#)、[循证保护](#) 和 [开放性学习](#) 的一个重要特性<sup>3</sup>。随着 Miradi 走向云平台（通过 [Miradi Share](#)），它为团队协作、跨项目和跨机构学习提供了额外的功能。Miradi Share 还支持保护行动和指标库（[Conservation Actions and Measures Library, CAML](#)），其中包含了大量经过审核的模板及示例，以展示各种保护策略的变革理论或预期结果。尽管有这些强大的功能，Miradi 可能并不适用于所有项目环境，因此您的项目团队必须确定它是否适合您的项目。

3 下划线术语的定义详见术语表

[Miradi](#)和[Miradi Share](#)网站，[Miradi的YouTube频道](#)提供各种资源，包括视频、特定主题的简短指南和带有旁白的演示。

## 通用原则和注意事项

有一些重要的原则和注意事项适用于*保护标准*的各个步骤。附录3包含了对这些原则和注意事项更为详细的介绍，而专栏2提供了一份概括性的摘要。

专栏2中注意事项的最后一项，关于总体目标、行动目标、策略、行动、对象、里程碑、产出和结果等技术术语的相对含义，存在着无休止的争论。虽然尚没有通用和一致的理解，但是*保护标准*坚持认为，项目团队的成员和与您一起工作的人对所选择使用的术语需要有一个明确和共同的定义。考虑到这一点，本手册中的技术术语是经过精心选择的，第一次出现时会以下划线表示，此后文中保持一致，并在最后的术语表中加以定义。随着*保护标准*的发展，我们可能会发现一些术语需要更新，以改进沟通并体现关键原则和步骤。事实上，4.0版本已经包括了一些术语的更新和澄清（表1）。

## 专栏2: 关键原则和注意事项概要

当使用*保护标准*时，尤其需要记住以下几点（更详细的内容请）见附录3：

### 原则

- 与合作伙伴协作
- 使利益相关者参与
- 适当使用并贡献于证据基础
- 面对不确定性，采用适应性管理方法
- 记录所做的决策
- 营造学习环境

### 注意事项

- 这些标准将随着时间的推移而变化
- 这些标准代表了一种“理想状态”
- 这些标准假设已经完成了优先级确定工作
- 很少有项目在一开始规划时就开始采用*保护标准*
- 每个项目都是不同的，因此需要根据挺快使用*保护标准*
- 这些标准适用于任何空间和/或时间尺度的项目
- 这些标准以生态保护为主要目标，但可以加以改造
- 可以使用多种工具来实施*保护标准*
- 这些标准寻求被明确定义并理解一致的术语

表 1.  
4.0版本中更新的术语

术语/概念 (旧)	术语/概念 (新)	更新理由
开放性标准	保护标准	“保护标准”更好地描述了这些标准的意图。它将促进与新受众的交流并提高互联网的可搜索性。其全称仍将是“保护实践开放性标准”。
概念模型	现状模型	“概念模型”的含义可能非常宽泛。“现状模型”能够更清晰的表示与现状分析过程的链接（可以表现为图表形式的现状模型）。
假设 / 结果链	变革理论	我们不会丢掉“假设”或“结果链”，而是增加了“变革理论”，以便更容易与通用的评估语言保持一致。结果链是变革理论的可视化图表。
直接威胁	直接威胁或压力	“压力”被正式认为是“直接威胁”的同义词。这避免了一些参与者被贴上“威胁”标签的问题。
策略	策略或干预	“干预”被正式认为是“战略”的同义词。这一变化认识到战略可能是高层次的（例如，推动消费者对海鲜的可持续消费）或更有针对性的（例如，开展公众意识宣传或影响零售商采购）。虽然团队可以使用诸如“高级别”或“特定”之类的形容词来描述策略的性质，但也可以使用“干预”作为更具具体、更有针对性的行动方案的公认同义词
行动 (没有明确地定义)	行动	“行动”现在是策略和活动的统称。我们过去一般都用这个词（例如，保护行动和措施库或保护行动分类法），但我们没有明确定义它包含了所有层级。
步骤的名称: 1. 概念化 2. 规划行动和监测 3. 实施行动和监测 4. 分析, 使用和调整 5. 记录和共享学习	步骤的名称: 1. 评估 2. 计划 3. 实施 4. 分析与调整 5. 分享	新的步骤使用更简单的表达和更少的术语。较短的名称更容易记住, 并且可以在周期循环的图形中更易于展示。
棕色的椭圆形= 人类福祉对象	深绿色椭圆形(和棕色)	这种风格上的变化解决了人们对使用棕色作为人类福祉对象的担忧。棕色仍然可以使用（如本文所述，因为Miradi的更新尚不可用），但深绿色是一个新选项，可以使保护对象都相似但仍有不同

## 将气候变化纳入保护标准



气候变化正在发生，并将在可预见的未来继续下去。未来几十年，全球平均气温预计将上升2.0°C以上，并伴随着海平面上升和季节性变化、风暴事件以及降水时间和降水量的变化。

尽管在起草第一版的*保护标准*时，许多保护工作者几乎没有注意到气候变化问题，但应对气候变化问题现在已成为全球保护的优先事项，也是保护实践者在设计和管理任何保护项目时都必须要考虑的问题。基于这一点，*保护标准*主要包含了侧重于气候适应而非减缓的气候变化专栏。适应和减缓都是重要的应对气候变化措施，但减缓行动已经能够完全纳入到现有的*保护标准*框架中。然而，要做好适应的准备，就需要开发新的工具或修订现有的工具。

在本手册中，我们将使用这样的绿色方框来指出与各个步骤相关的气候变化特定考虑因素。总的来说，我们强调分别去理解气候变化对关键物种和生态系统的潜在影响，气候变化对人类的影响，以及人类对气候变化的反应给关键物种和生态系统带来的间接影响。由于未来气候的不确定性，以及用于预测未来潜在气候的模型的不确定性，我们建议使用一系列的气候变化情景来约束这些不确定性。



# 评估

# 评估

保护标准周期中的这一步骤主要是确定项目的基本要素并评估整体情况。特别是，这一步主要包含确定规划目标，确定项目团队的初始成员，同时阐明项目的地理范围和/或主题范围、期望实现的愿景，以及将重点关注的保护对象。这一步同时需要明确项目的背景情况，包括确定威胁，保护机遇和主要利益相关者。

## 1A. 定义目标和确定项目团队

### 定义保护标准的工作目标

您可以在保护标准周期的任意节点开始这个过程。无论您从何处进入，都应首先回顾并明确工作目标，包括将这项工作将要支持的具体决策和决策者。作为明确目标的一部分，您可能会发现重新回顾组织的使命和当前优先重点有助于阐释已经做出的决策、决策者的期望、决策的时机以及有关资金和其他资源的假设。如果您正在与合作伙伴合作，还需要一开始就比较各自机构的使命和优先重点，找到您与合作伙伴的需求和价值观在哪里可以兼容，在哪里可能会发生冲突。同样，如果您希望与特定的捐赠者合作，则可能希望鼓励他们使用保护标准作为主要方法，或者至少使用相互对照的术语和步骤以减少困惑。

您还应该借鉴您和其他人从该项目前期工作和/或类似项目中学到的知识。这个回顾将帮助您确定在实施保护标准的过程中应投入多少精力，以及哪些步骤比其他步骤相对更重要（例如，如果已经确定了保护对象并完成了威胁评估，那么您可以直接审阅这些内容，并进入到现状分析和策略开发阶段）。

### 项目团队

一个项目最终是由一个多人组成的项目团队来设计和实施的。团队成员通常包括贵机构员工中的成员以及其他主要合作伙伴。通常由一名团队成员担任项目负责人，负责项目总体协调并推动团队前进。在某些机构，您可能还拥有更高级别的项目发起人或所有者，团队需要向其汇报。您应该清楚团队中的成员都包括谁，每个成员的角色和职责都是什么。但是，关键在于要充分了解和利用现有的技能和经验，并识别差距，以确保项目在现有能够获得的最佳知识基础上推进。在整个管理周期中，团队组成可能会发生变化。如果知道谁将支持项目实施，则应从一开始就让他们参与。除项目团队外，您可能还需要确定一名或多名顾问以便核心团队寻求真实的反馈和建议，以及谁可以支持您的工作。一旦完成了利益相关者分析（步骤1D），就应该重新回顾项目团队，并确定识别出的任何利益相关者是否应该成为项目团队的成员。如果需要，这将要求您的团队足够灵活开放并且愿意增加新成员。



## 该步骤的产出包括：

- ◆ 明确工作目标、该工作所支持的决策者以及相关决策
- ◆ 选择初始项目团队，包括项目负责人、核心成员和顾问成员
- ◆ 确定团队成员中的现有技能和有待填补的关键技能空缺
- ◆ 指定团队成员的角色和职责

## 1B. 确定范围，愿景和保护对象

### 范围

在考虑要做什么（将要实施的策略和活动）之前，您应该清楚理解从长远意义上希望实现什么，因为这将是所有规划工作的基础。项目的范围定义了项目打算影响的范围，但不一定受限于产生这个影响范围的行动所发生的位置。其中共有三种常见选项：

- **基于地点的范围**以地理范围为重点，包括保护或有效管理生态区、生态系统，优先区域或保护地等工作。基于地点的范围可能会受到生态系统类型和功能的相似性、威胁的相似性、社会生态背景、限定的地理区域和/或行政管辖区和管理单元等因素的影响。基于地点定义范围的一个例子是国家公园，它涵盖了公园边界内所包含的不同生态系统和生物多样性。
- **基于对象的范围**以特定物种或生态系统为重点。基于物种的范围可能还包括与物种的部分或全部生活史相关的地理区域。基于物种定义范围的一个例子是全球老虎项目，该项目跨越生存着野生老虎的多个景观，重点集中在老虎种群最有机会增长的区域。基于生态系统定义范围的一个例子是亚洲的红树林或全球的草地生态系统。

- **基于主题的范围**包括针对特定威胁、保护机遇或有利条件的工作。基于主题确定范围的一个例子是旨在减少进口到欧盟的非法木材的非法采伐项目，或者是旨在减少国家交通、建筑、食品和能源生产行业二氧化碳排放量的气候项目。

无论您定义的范围是什么，您都要考虑想要实现的影响所需要的适当尺度（例如，您可能需要跨越多个保护地项目开展工作，以对整个保护地网络有所贡献）。您还应该考虑工作的时间维度，这将影响您能够实现多大的影响。在大多数情况下，一个为期一年或五年的项目不会显著改变生态系统或物种的生存能力。但是，它可能会影响人类行为或政策变化，从而最终影响生态系统或物种的生存能力。

在任何具有地理足迹的项目中，制作包含关键保护管理单元和/或行政边界的空间地图通常会很有帮助。这反过来可能会提示在项目区域内可以考虑的其他合作伙伴、对象和威胁。

### 愿景

除了定义范围外，您还必须确定一个清晰而共同的愿景——对您想要实现的理想状态或最终情况的描述。您可以在愿景陈述中概述您的愿景，符合*相对概括*、*有远见*和*简短*的标准（这些标准的说明请参阅附录2）。项目的愿景应与项目团队所属的所有机构的总体使命相一致。

## 气候变化的考虑因素1



### 范围

在定义范围时，请考虑您是否专注于生物多样性保护，是否需要考虑气候变化将如何影响您的保护对象，或者是将关注重点放在通过保护和恢复生态系统来减少气候变化对人类的影响（即“基于生态系统的适应”）。

这种高层级的决策可能会影响您的地理范围定义。在选择范围时，您应该超越当前并考虑可能的气候情景。您应该考虑生态系统或物种分布范围是否可能发生位移（水平的或垂直的），或者生态系统中的物种分布是否可能发生变化。如果这些情况确实有可能发生，那么您可能需要增加项目范围的大小。

您应该始终根据最佳的科学知识来确定项目的范围，但是气候变化所产生的潜在影响目前没有被很好的研究。因此，监测对于测试假设以及确定是否需要随时间改变范围至关重要。

### 保护对象

所有项目都应选择数量有限的保护对象（也称为生物多样性对象）<sup>4</sup>。这些对象是项目正在努力保护的具体的、有形的实体，它们能够代表并涵盖了项目的最终目标。它们是设定目标，选择行动和衡量有效性的基础。保护对象的具体情况将随项目的范围或类型而变化：

- 对于**基于地点和对象**的项目，保护对象是生态系统/栖息地和/或特定物种，它们被选择出来以代表并涵盖范围内的全部生物多样性。对基于地点的项目，从理论上讲，所选的一套保护对象应确保可以保护在项目范围内的所有生态系统和物种。大多数基于地点的项目可以通过八个或更少的精心选择的保护对象进行合理定义。尺度较大的基于地点的项目可能需要更多的目标或者选择尺度较粗糙的对象（例如，选择鸟类物种集合而不是一种特定的鸟类）。项目也可能聚焦于单一的保护对象，例如标志性的旗舰物种（野生老虎）或生态系统（红树林）。

- **基于主题**的项目更加狭义地关注与保护对象相关的特定因素，例如威胁、驱动因素或生态系统服务。项目团队可以识别相关的特定生态系统特征或物种，或者更笼统地将“生物多样性”或“自然资源”作为为其保护对象。

在有需要时，在地图上标注出对象当前分布的地理范围可能会有所帮助。保护对象的选择通常需要专家的意见和各种分辨率下的空间数据分析。在不同情景下绘制对象（以及步骤1C中描述的相关威胁）的历史和/或预期的未来范围也可能会有所帮助（该部分的图4提供了一个示例）。此外，如果您的保护对象分布范围很广（例如，鸟类物种跨越其分布区或整个生态系统类型），可以将其划分为空间分布明确的子对象（例如，鸟类的特定种群或繁殖期、迁徙期、非繁殖期等生活史的组成部分）。

4 我们认识到“对象target”这个术语可能会带来困惑，一些人会用其代表他们试图实现的目标下所涵盖的价值。4.0版本中，我们试图找到一个替代名词但最终未能形成共识。一些名词得到了相当多的支持（但同样也有很强烈的反对意见），例如“重点focus”、“价值value”、“利益interest”。如果这些名词更符合您的情况，您的团队也可以使用这些替代名词。

在理想情况下，您还应该确定每个保护对象的当前状态。最基础的水平可以使用现有证据对每个保护对象的健康或“生存力”进行全面评估。更详细的状态评估需要设定每个保护对象的关键属性，确定每个属性的指标，给出每个指标的可接受变化范围，并最终确定该属性相对于变化范围的当前状态（即基准值或趋势）。这些信

息为制定良好的保护对象目标，监测对象状态并了解保护对象的关键威胁奠定了基础。但是，在某些情况下，最好在保护标准流程的后续步骤再考虑对象的生存力问题，特别是在需要咨询某一方面的专家和/或仍在完善对象的情况下。

## 气候变化的考虑因素 2



### 保护对象

当您在此过程的后续步骤再考虑气候变化的潜在影响时，您将能了解到更多信息，知晓在可预见的将来，生态系统、栖息地和物种是否仍将继续分布在项目地理范围内。您还将了解气候变化可能如何影响每个对象的生存力，以及根据预期的变化，您的项目行动是否仍然可以有效维持或改善保护对象的健康。一旦分析了气候变化对保护对象的潜在影响，我们建议您重新审视保护对象和目标。



## 人类福祉对象

展示您的保护工作最终将如何影响人类也非常重要。确实，对于某些团队，人类福祉可能与生物多样性同等重要。在这些情况下，团队可以添加人类福祉对象<sup>5</sup>。在一个保护项目的背景中，人类福祉类对象重点包括受到保护对象状态及其相关的生态系统服务影响的那些组成部

分，主要相关的人类福祉要素包括生计、健康、社会凝聚力、安全和治理，特别是与既定的社会发展目标有关的内容（专栏 3）。人类福祉对象可以作为“评估”这个步骤的一部分，既可以在确定保护对象时进行，也可以在完成现状分析时进行（图 3 给出了一个显示保护对象与人类福祉对象之间关系的通用示例）。

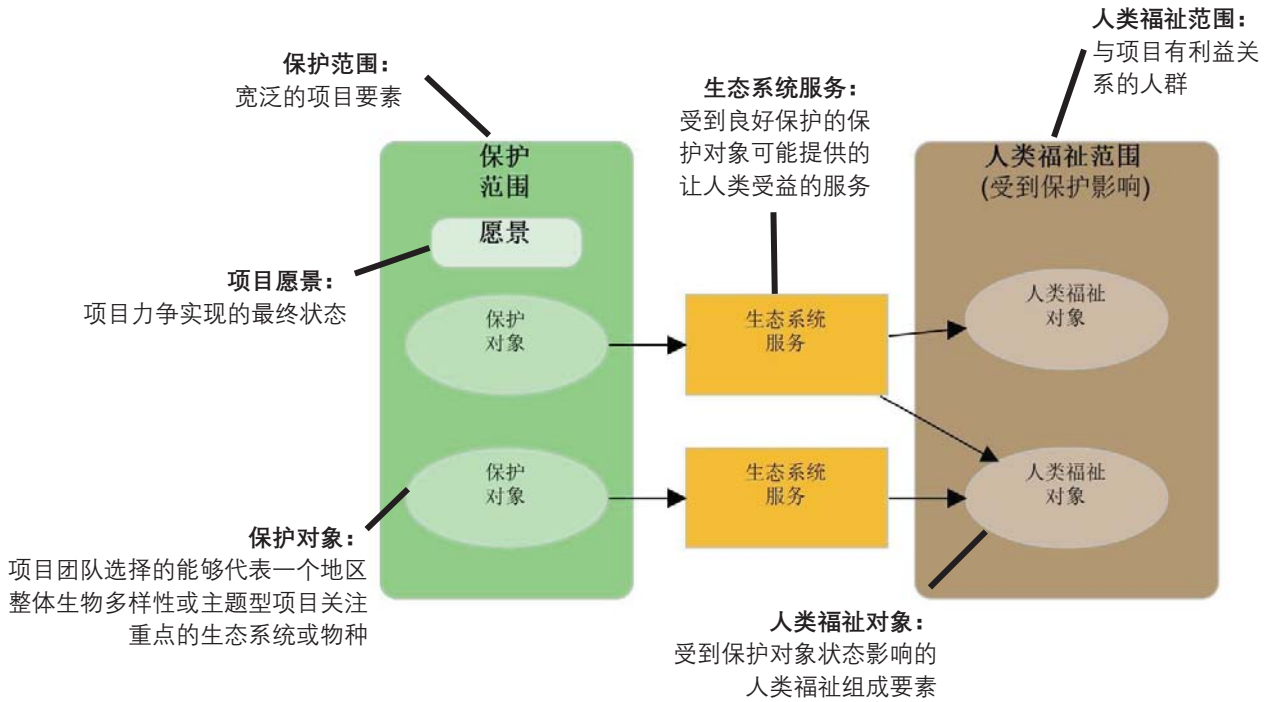


### 专栏3：应用可持续发展目标（SDG）构建人类福祉关联

**可持续发展目标**（SDG）是联合国认可的旨在应对全球挑战，并确保人类和环境更加可持续未来的一系列目标。总体而言，可持续发展目标概述了考虑改善人类福祉、减缓环境退化并且创造必要条件能够使两者达成和平衡的17个目标。作为实现长期全球可持续性的一项议程，这些目标之间相互关联，可以为思考保护项目中的人类福祉和生物多样性目标提供借鉴。关注人类需求和人类福祉的保护项目团队可以查阅可持续发展目标清单，以选择潜在的人类福祉和环境对象，并更好地理解 and 阐明项目对实现这些全球可持续发展目标的贡献。

5 参见前一条脚注。

**图 3.**  
显示范围、愿景和对象的现状分析通用模型



### 该步骤的产出包括：

- ◆ 项目范围的简要说明，包括地图（如果适用）
- ◆ 项目愿景陈述
- ◆ 保护对象，包括简要说明选择理由，以及对象的描述和/或用地图显示每个对象的位置（如果适用）
- ◆ 每个重点保护对象的生存力现状描述
- ◆ 如果相关，选择人类福祉对象并确定相关的生态系统服务，包括对选择理由的简要说明

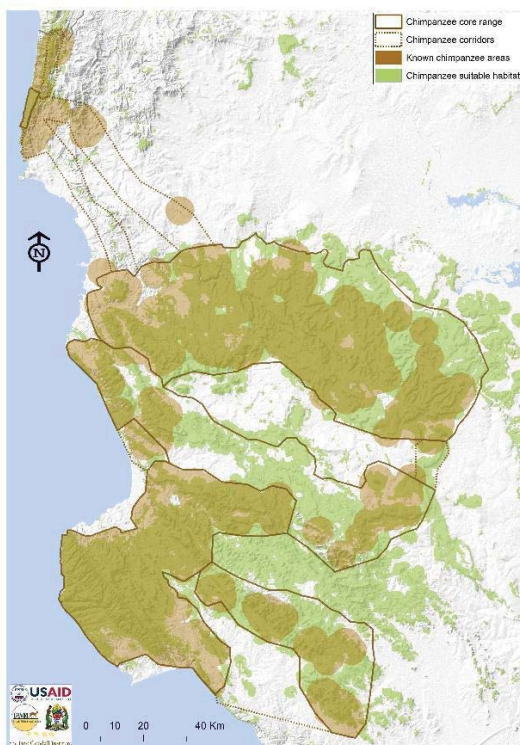
## 1C. 确定关键威胁

在确定了重点保护对象后，您需要使用已有的证据来确定影响对象的直接威胁（通常称为压力）<sup>6</sup>以及威胁背后的驱动因素。直接威胁主要是指直接使保护对象退化的人类活动（例如，不可持续的捕鱼，不可持续的狩猎，石油钻探，道路建设，工业废水或引入外来入侵物种）。直接威胁也可以是由于人类活动而发生改变的自

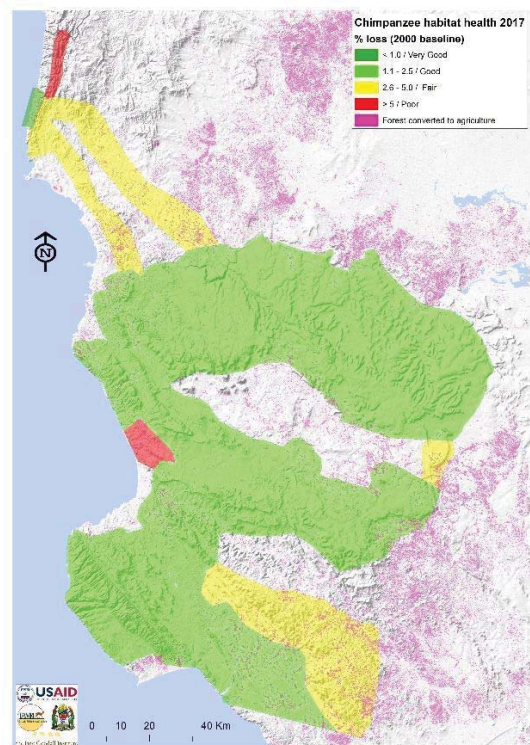
然现象（例如，由于全球气候变化导致的极端风暴事件增加或蒸散增加），或者在极少数情况下，自然现象造成的影响由于人类活动而加剧（例如，潜在的海啸威胁到亚洲犀牛的最后现存种群）。更多示例，请参阅CMP的[保护威胁分类体系](#)。在适当的情况下，将威胁的空间影响绘制在地图上可能会有所帮助，这样做可以帮助您确定关键威胁及其背后的驱动因素（请参见图4以获得黑猩猩项目的简化示例）。

图 4.

描绘了黑猩猩保护对象和威胁的简化空间地图



黑猩猩栖息地保护对象



农业开垦威胁与栖息地丧失

来源：改编自珍妮·古道尔研究所Lilian Pintea应用的保护标准

在确定威胁时，重要的是确定行为主体（例如非法捕鱼者、偷猎者、某个企业）。您的团队可能希望根据行为主体是否相同来合并或拆分一些威胁（例如，您可以将“偷猎”分为“有组织的集团偷猎”和“村民偷猎”）。清晰地

了解行为主体可以帮助您的团队进行利益相关者分析和策略制定

6 在一些情况下，术语“威胁”不能被那些行为或职业可能被确定为“威胁”的利益相关者所认可（例如牧场主或伐木工人），同义词“压力”可能会有所帮助。也可以尝试使用诸如“不可持续的”、“非法的”等形容词来界定威胁的本质（例如，不可持续的放牧）。

在分析项目背景时，重要的是对影响保护对象的直接威胁进行优先性排序，以便您可以将行动集中在最需要的地方。特别是，您应尝试确定您面临的**关键威胁**——即那些最需要被关注和应对的威胁。您可以使用多种威胁评级和排序工具来帮助您确定优先级。大多数工具会评估威胁的影响范围及其对保护对象影响的严重程度。上述两个标准叠加在一起即可以评估总体威胁程度。其他常用标准包括永久性/不可逆性和紧迫性。一些常见用于威胁优先级排序的方法包括：根据对不同保护对象的影

响对每个威胁进行绝对评级，根据**生态危机**（改变了的关键属性）对保护对象的影响和不同威胁对于生态危机贡献程度进行评估的基于生态危机的评级，以及一种将威胁进行相互比较的相对评级。重要的是要考虑所有的直接威胁，而不是仅分析那些您的团队或机构具有预测和应对能力（专业知识或资源）的威胁上。

## 气候变化的考虑因素3



### 评估威胁和脆弱性

气候变化可能对保护对象造成新的威胁和/或与传统威胁相互作用。它还可能加剧现有的威胁或生态危机。

脆弱性评估作为一种有用的工具可以分析气候变化的潜在负面影响，其详细程度会因情况而异。尽管大多数都较为笼统，但有助于将脆弱性评估聚焦于项目备选的保护对象。该评估包括识别具体的预测到的气候变化（例如，温度升高、降水变化、极端事件如风暴和干旱、海洋酸化和海平面上升），以及它们如何直接地（例如，干旱增加了对极端野火的易感性）或间接地（例如，干旱正变得越来越频繁，因此人们想要建造水坝来蓄水，但这对淡水生态系统的连通性产生了负面影响）影响了您的保护对象。您需要将这些信息融入到您的现状分析模型中（步骤1D）。

由于气候变化的趋势、人类对这些变化的反应以及物种和生态系统的应对方式都存在着很大的不确定性，因此最好至少进行两个气候变化情景（通常是通过使用多种气候模型预测得出）来了解未来潜在的变化范围。

### 该步骤的产出包括：

- ◆ 确定直接威胁，并在必要时绘制一张地图，显示每个威胁的空间影响范围与保护对象的交集
- ◆ 气候变化脆弱性评估，并根据情况描述适当细节程度的背景
- ◆ 对直接威胁进行评级或排序，以识别关键威胁

## 1D. 评估保护现状

该步骤以您之前完成的与项目背景相关的内容（范围、保护对象和直接威胁）为基础。这些内容都是开展现状分析的元素，该过程将帮助您和您的项目团队对项目的背景形成共识，包括描述影响保护工作的社会、经济、政治和制度体系的相互关系，以及对您的保护对象产生影响的利益相关者。根据项目的规模和可用的资源，现状分析可以是对现有证据的正式的深度综述和对该领域/问题的研究，也可以是基于熟悉该领域/问题的相关人士的意见而形成的不太正式的描述。这个有时被忽略的步骤是规划过程中最重要的步骤之一。通过了解项目背景，您将能够更好地设计出可以实现保护目标的保护行动。

在该步骤中，您应审阅可用的证据以完成现状分析，确定产生直接威胁或导致保护对象维持较差生存力最终影响到保护对象的关键因素。其中包括间接威胁（也称为根源和驱动因素），保护机遇和有利条件。这些因素的尺度范围可以从本地到全球。在可行和有用的范围内，您应该确定关键因素背后的行动主体，以使其更加清晰和具有策略意义。

利益相关者包括那些对项目区域的自然资源具有既得利益或产生影响，和/或可能受到项目活动影响并且获得或者丧失利益的个人，团体或机构。充分了解利益相关者是现状分析的重要组成部分。

利益相关者分析可以帮助阐明和区分关键利益相关者、他们的角色、主要利益、影响程度和参与机会。重要的是要同时考虑强大和有影响力的利益相关者，以及可能处于不利地位或被边缘化的利益相关者。尤其是，团队应考虑其工作过程是如何对不同利益相关者在决策过程中的代表性和参与度产生影响，进而最终如何影响他们的利益和福祉。

在审阅您的利益相关者时，请记住哪些利益相关者可能是该项目的重要战略合作伙伴（步骤1A）。您还需要记住，您和您的团队也是利益相关者，应该纳入到利益相关者分析中。

您应当应用利益相关者分析来选择您希望影响其行为的目标受众。无论您是想影响政策制定、企业实践抑或消费者选择，都涉及态度和/或行为的改变。我们并非总是可以直接与行为主体打交道，尤其是对于故意从事非法活动的行为主体。在这种情况下，您可能需要与其他可能影响目标受众行为的人员和/或协会合作。您的利益相关者分析将是头脑风暴制定策略（步骤2A）的重要起点。

其中一种在现状分析中记录威胁、保护机遇和关键行为主体的方法是构建现状模型（也称为概念模型）。现状模型是一种能够直观地展现项目现状分析中不同因素之间相互关系的工具（图5展示了一个通用模型，图6展示了一个基于真实情况的基于地点的项目的现状模型示例）。一个好的模型呈现了项目区域或主题下的主要因果关系，以及行动主体（如果适用）。它应包括最重要的细节，但应尽可能简要。从这个角度，与小规模项目相比，大型项目的现状模型需要更粗的颗粒度。



图 5. 展示项目背景的通用现状模型

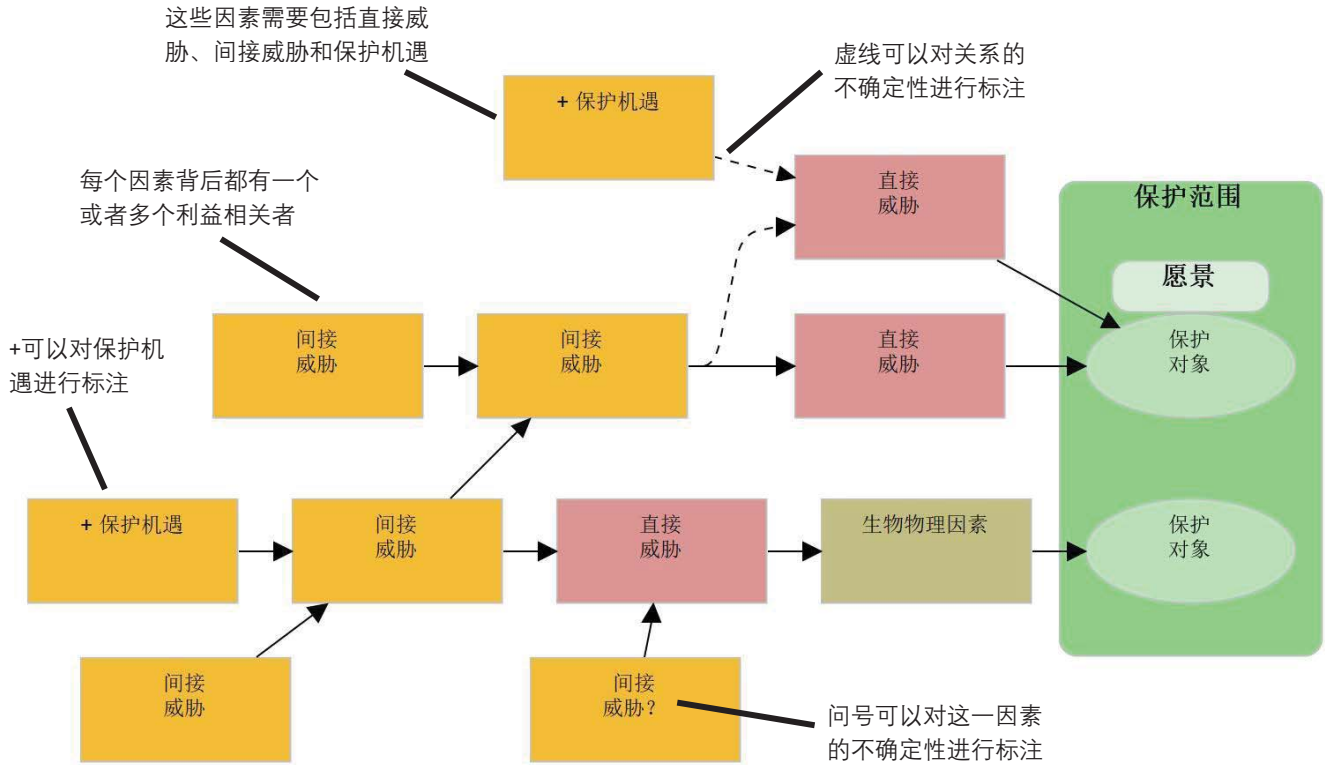
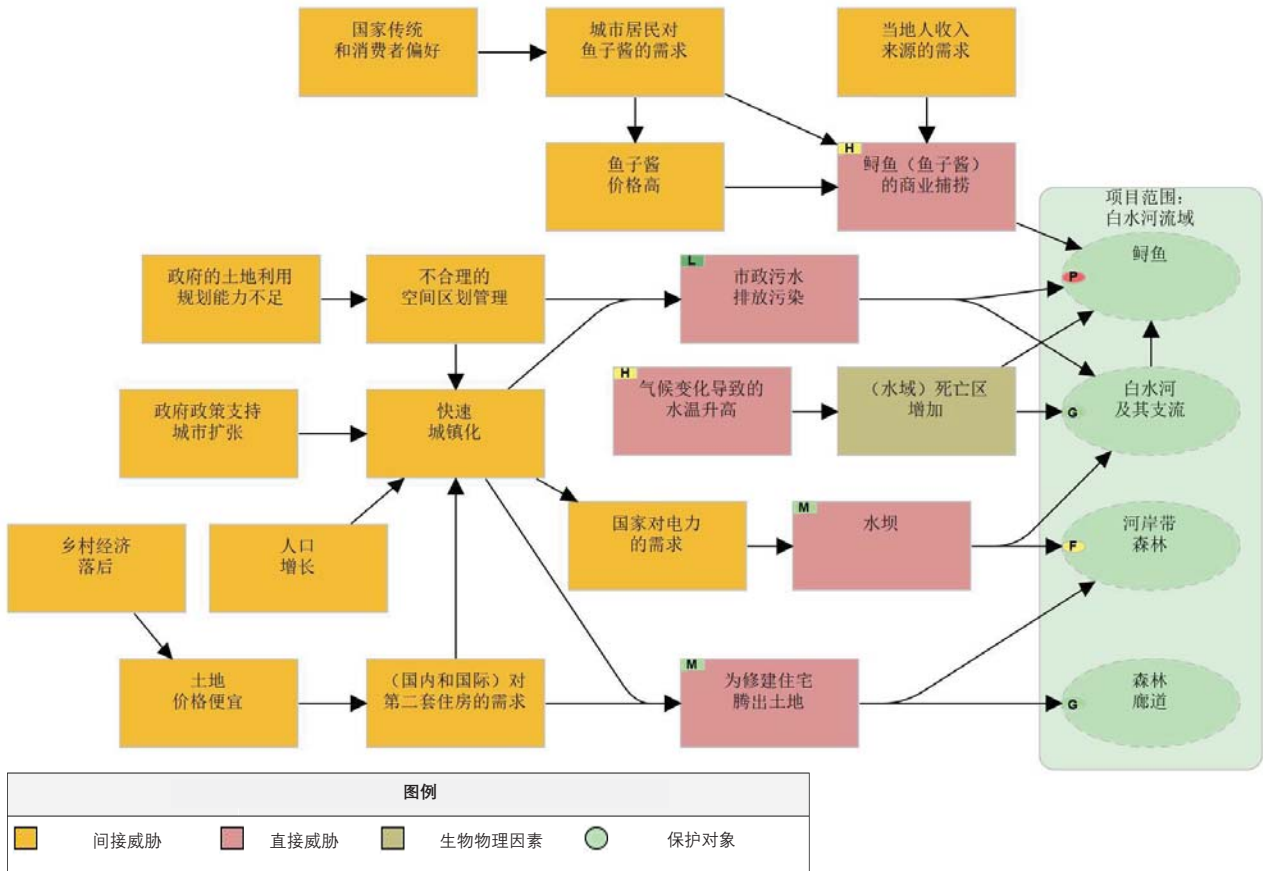


图 6. 流域项目的现状模型示例



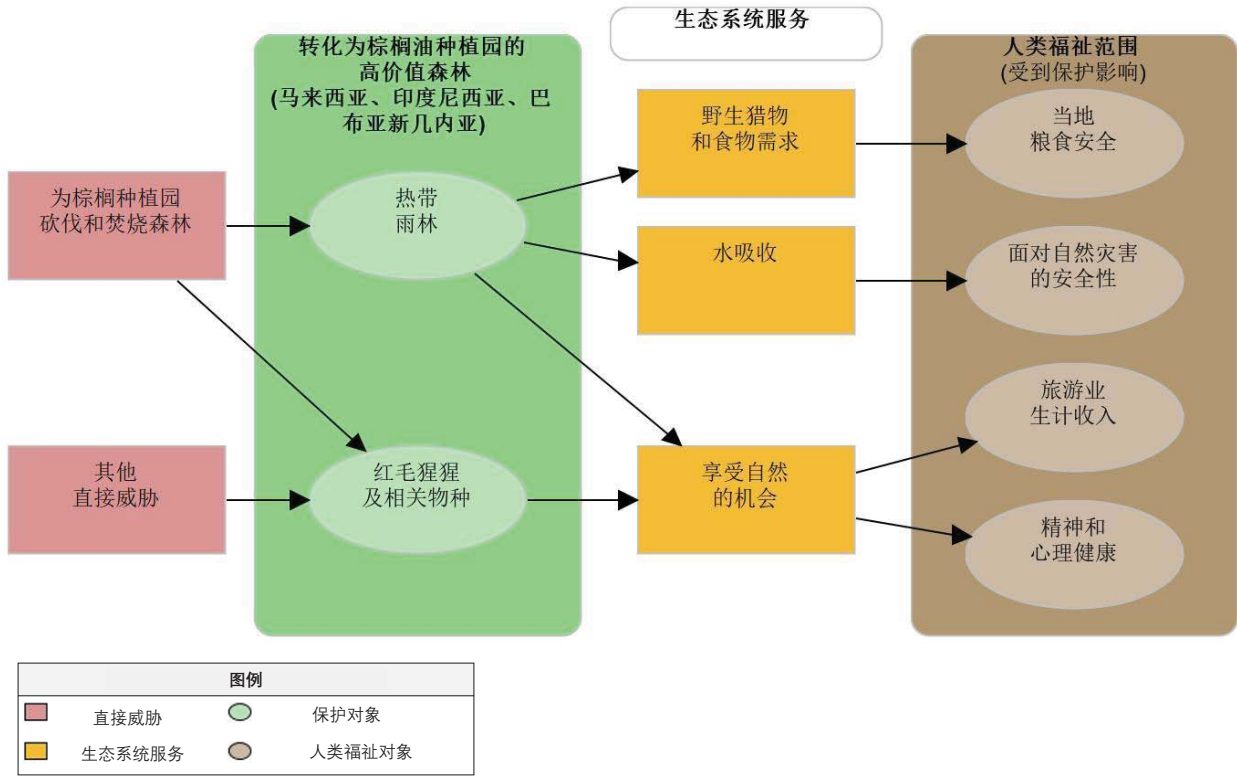
为了确保您的现状模型能代表您的团队对项目背景的理解，最好让团队一起进行构建现状模型，并尽可能以现有证据为基础。制作一份项目现状的空间地图可能也会有帮助。同样，理想的情况是与项目团队内部和外部的主要利益相关者和合作伙伴对现状模型和空间地图实地检验，以确保模型和地图反映对现实情况的共同理解。

如果您的团队在现状模型中包含了人类福祉对象，那么您应该说明这些人类福祉要素如何受到保护对象及其相关生态系统服务状态的影响（图 7 提供了一个具体示例展示右侧的人类福祉对象）。请记住，您可能需要以其他方式展现保护对象与人类福祉对象之间的关系，以使您的图表在不同的受众中引起共鸣<sup>7</sup>。

在制作现状模型时，请对在不同因素之间您所构建的连接所依据的证据支持进行记录。这些连接的证据可以呈现不同的形式——例如，已发表的文献、研究人员的数据、专家意见或基于利益相关者经验的假设。同样，证据的置信度可能从确定到未知会有所不同。不要只专注于您已经了解的内容。在制作和验证现状模型时，还应记录您所不知道的内容（即知识空缺或互相矛盾的证据）以及可能需要进一步研究或分析的内容。最终，这些信息需求可能需要制定特定的策略或活动以解决这个问题。画出这些连接并记录其证据支持将帮助您的团队识别策略并确定其优先级，同时找出在现状模型和/或结果链中的薄弱环节（步骤 2A）。

7 详细指南参见 CMP (2016) [Incorporating Social Aspects and Human Well-being in Biodiversity Conservation Projects](#).

图 7. 包含人类福祉对象现状模型示例



### 该步骤的产出包括：

- ◆ 识别和分析间接威胁和保护机遇
- ◆ 评估利益相关者及其主要利益
- ◆ 初始的现状模型，文字性描述，和/或项目背景的影响因素之间的关键因果关系的其他表现形式
- ◆ 实地验证和模型修订

### 资源

评估步骤的相关资源：<http://cmp-openstandards.org/resources/assess/>

保护标准不同要素的真实案例：<http://cmp-openstandards.org/cs-examples/>

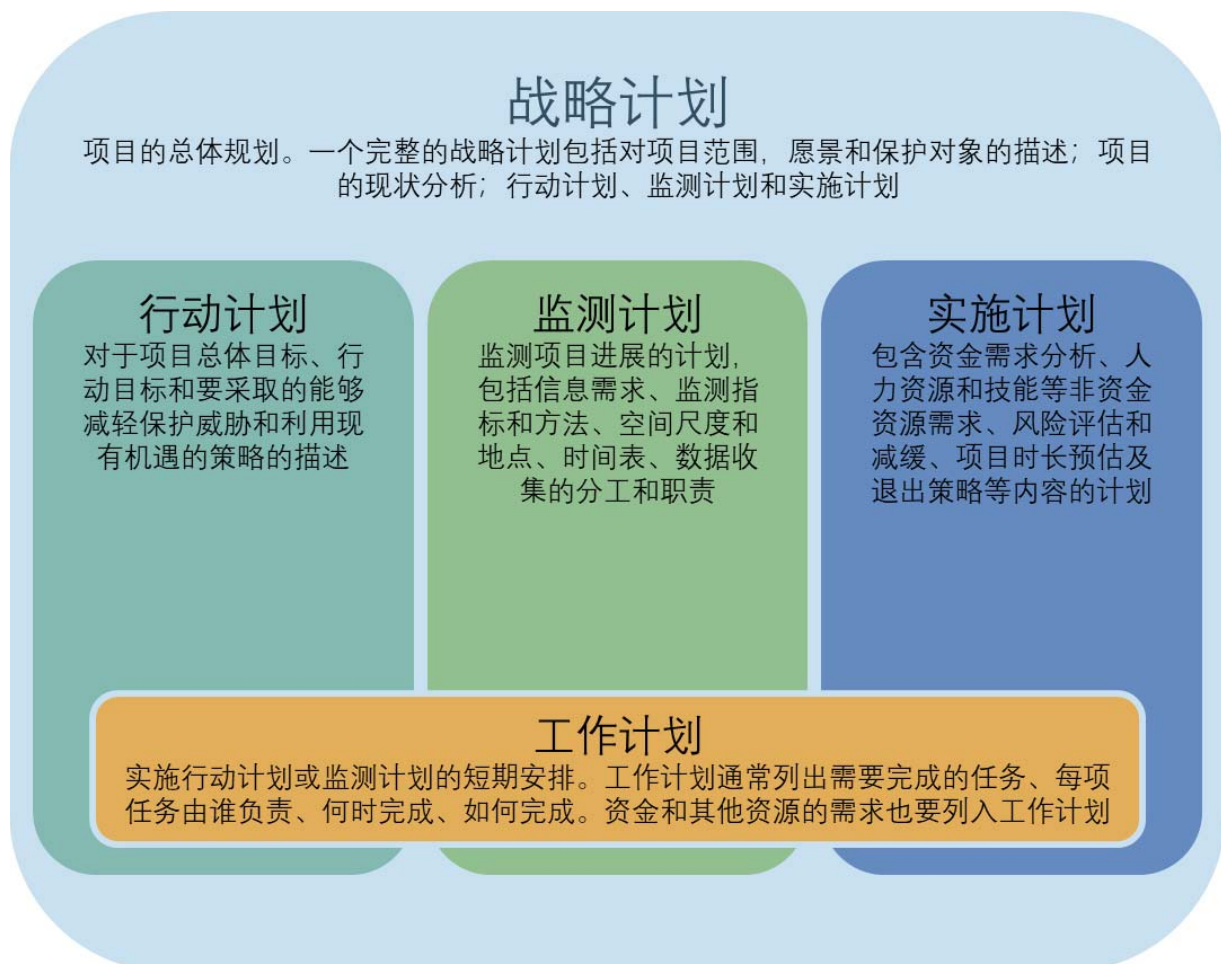
A woman with dark hair, wearing a yellow top, is shown in profile from the chest up. She is pointing her right hand towards a whiteboard. On her ring finger, she wears a blue and white marker. The whiteboard behind her features a complex flowchart with various colored boxes (blue, yellow, purple) and connecting lines. Below the flowchart, there is handwritten text in Chinese. A blue horizontal bar is overlaid on the left side of the image, containing a circular icon with the number '2' and the Chinese characters '计划' (Plan).

## 2 计划

# 计划

在《保护标准》周期中，本步骤包括定义和设计项目的总体目标、策略和行动目标，同时确定团队对于选定的保护策略如何能够达成做出的前提假设。项目的总体目标、策略、行动目标和背后的假设，共同构成了项目的行动计划。这一步骤还包括制定监测计划，以确定如何监测项目进展并回答其他关键的信息需求，和制定实施计划，将各种制度因素、环境因素对于项目团队实施行动和监测计划的影响纳入考虑。行动计划、监测计划和实施计划，以及工作计划（在步骤 3 中描述）共同构成了您的总体战略计划（图 8）。

图 8.  
不同计划间的关系



来源：改编自 Stewart 2016. *Operationalising the Open Standards for the Practice of Conservation*

与保护标准别的步骤和子步骤一样，在这一步骤中，所做的大部分工作都是反复进行的。例如，尽管您在步骤2C才要制定实施计划，但在步骤2A中选择策略时，您可能就要开始考虑可持续性、风险和退出策略等因素。这些因素可能有助于项目团队和高级管理人员确定是否继续考虑某个策略，甚至是否继续实施这个项目。

## 2A. 制定行动计划：总体目标、策略、假设和行动目标

### 总体目标

制定行动计划的第一个重要部分就是对项目想达成的内容有一个清晰的想法。总体目标与保护对象紧密相关，阐明了保护对象从长期看的一个理想状态。这是对项目希望达成的最终影响的正式描述。一个好的目标符合“SMART”原则：具体的、可衡量的、可实现的、以结果为导向的和有时限性的（见附录2和专栏4）。

理想情况下，项目的总体目标应该能够包容被包含在更大规模的项目和/或机构的总体目标下。实际上在某些情况下，项目预期实现的目标可能受到机构和/或法定要求的影响。这些外部要求最终可能会影响项目团队对保护行动的优先性顺序。在可能的情况下，如果需要，项目团队还应考虑将项目的总体目标（以及行动目标，将在后续说明）与更高层面的国家、区域和/或国际保护行动（例如，可持续发展目标、生物多样性公约）相联系，并具体说明您的项目将为这些更大范围的保护努力作出哪些贡献。当然您可以不用强行建立这种联系，但最好能寻找重合和潜在联系的机会。

如果项目团队已经在步骤1B中完成了保护对象的生存力评估的话，相当于已经定义了一个好的目标的几个要素：健康状态下的保护对象所需的关键属性，希望什么时候保护对象能达到所期望的状态，监测什么指标来评估保护对象的健康。制定一个目标只是将这些要素转换成一个目标陈述。例如，图6中森林廊道保护对象的一个SMART目标可

以是：到2030年，连接白水河流域和洛斯格里洛斯的森林廊道宽度至少为5公里，并且没有破碎化。

如果项目有人类福祉对象，并且也致力于改善人类福祉，那么通常也应该为其设定目标。为此，团队可能需要为其人类福祉对象定义关键属性。这些属性必须明确依托于保护对象和/或与之相关的生态系统服务的状态。例如，一个保护团队一般不会设定与降低胆固醇水平相关的人类福祉目标，尽管这对人类健康很重要。然而，他们可能会设定与获得食物来源有关的人类福祉目标，因为被保护的生物对象正在改善作物的授粉服务。

## 专栏 4. 设定好的目标

好的目标需要遵循SMART原则：

**具体的**——清晰的表述，使所有参与项目的人员对总体目标或行动目标中的术语有相同的理解。

**可衡量的**——参照一些度量标准进行定义，如数字、百分比、分数、或全部/没有的状态等。

**可实现的**——在项目地点以及政治、社会 and 财务因素的背景条件下是现实且适宜的（尤其与行动目标相关的，总体目标可以更雄心勃勃）。

**以结果为导向**——能够反映保护对象状况、威胁减少和/或其他的关键预期结果的必要变化。

**有时限性**——在一定时期内可以实现的，一般来说行动目标为1-10年，总体目标为10-20年。

## 气候变化的考虑因素3



### 设定目标

在评估生存力和设定目标时，项目团队应该考虑到在现状分析中识别出的可预测的气候变化因素，确保目标在未来气候变化条件下仍然是可实现的

### 策略

一旦决定了想要达成什么（总体目标），项目团队就需要考虑接下来需要怎么做（策略和行动）。好的策略规划包括识别您需要影响的人，决定项目将在哪里、不在哪里、以及如何干预。好的策略规划也会考虑行动的时间和空间维度。

#### 选择项目将影响的因素（关键干预点）

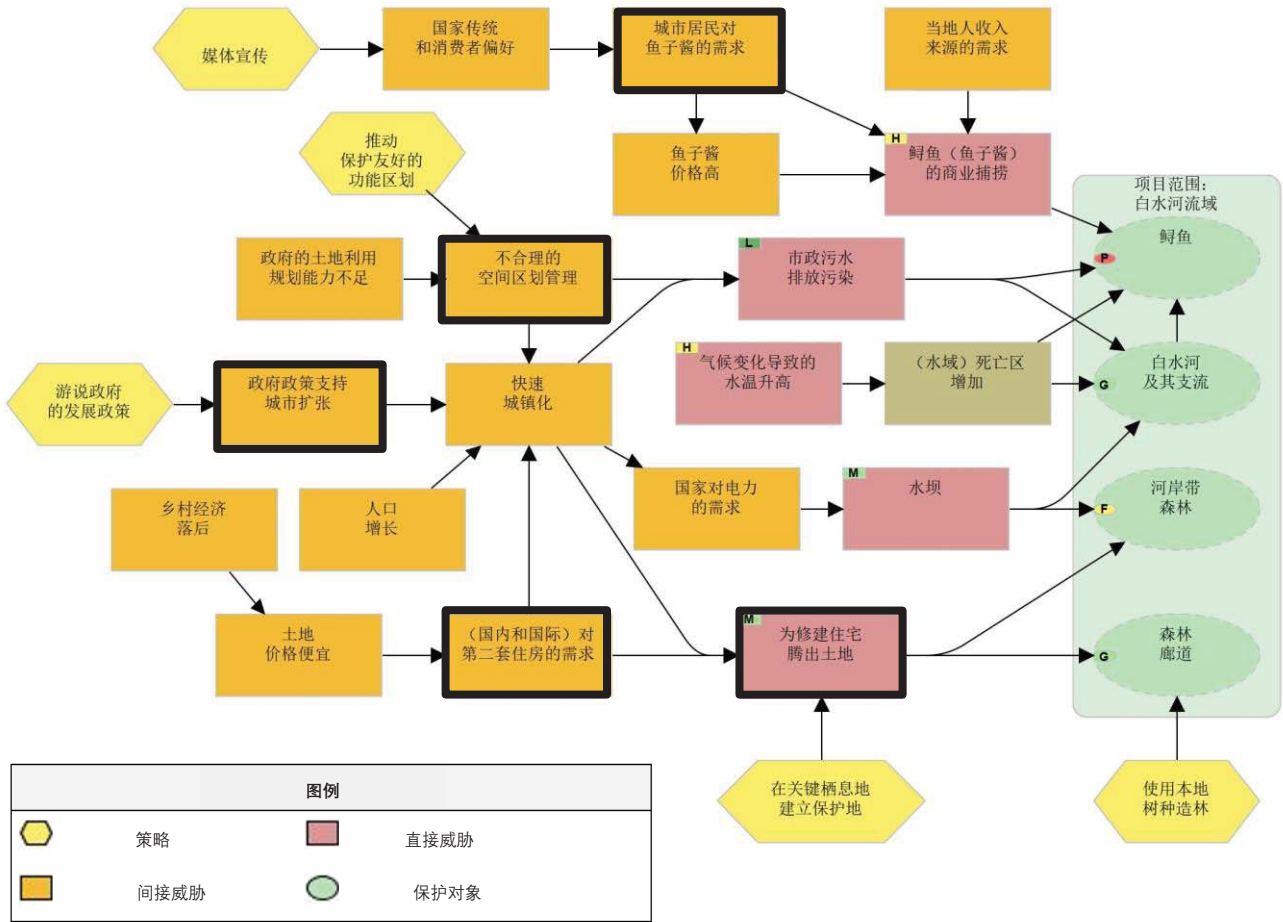
在制定策略时，项目团队要考虑需要优先性高的影响因素，以改善现状分析和/或图表中概述的现状——这些因素就是关键干预点。要确定关键干预点，您需要评估所有的影响因素，充分利用已有的证据，来确定哪些因素最有可能影响保护对象并能撬动其他帮助实现项目目标的好机会。评估其撬动其他机会能力需要考虑的因素包括：对减少威胁的贡献、影响模型中多个因素的能力以及应对该因素（或其下游因素）的紧迫性。

理论上，现状模型中的任何因素都提供了进行干预的机会。在某些情况下，最明显的关键干预点就是直接威胁（如减少入侵物种的引入）或保护对象（如生态系统恢复）。但在许多其他情况下，如果您对间接威胁或保护机遇这些驱动直接威胁的影响链条上的因素进行干预（例如，影响政策或提高管理实践），可能会有撬动其他资源的机会。图9给出了一个关键干预点的示例。

确定关键干预点及其优先级的过程与制定和选择策略的过程是紧密相关的，事实证明反复迭代的方法对作出决策是非常有价值的。



图9 包含关键干预点（粗体）和选定策略的现状模型示例



决定在何处以及如何进行干预

策略是由一系列具有共同关注点的一个或多个活动组成，通过指向关键干预点、利用保护机遇和限制约束条件，以共同发挥作用来实现某个目标。策略应符合下列标准：关联的、集中的、可行的和适当的（见附录2）

策略可以包括一系列广泛的保护行动，如生境恢复、土地保护、政策影响或社区宣传（更多例子见专栏5以及CMP的**保护行动分类体系**）。完成现状分析后，您应该汇总出一个潜在的策略列表，并选择那些最有潜力（基于现有的最佳证据）的策略来实现项目的总体目标和行动目标（有关行动目标的更多详细信息，请参见下文）。专栏5汇集了一些能够影响行为的常见策略。

专栏5. 行为改变策略

许多策略都会影响人类的行为。在行为科学和行为经济学中，影响行为的策略大致可分为以下类别，这些类别并不是互相排斥的：

- 法规——通过法律效力来限制行为选择
- 激励措施——通过经济成本和回报来限制行为选择
- 信息——不限制行为选择的自由，而要通过告知和劝说
- 说服——软影响，保持自由的行动选择，但使某些结果更具可能性。



制定和选择策略的过程通常由三部分组成，包括研究现有策略、找到新的策略和根据现有证据选择最优策略。研究现有的策略包括调查其他人是如何试图在类似的情况下或与针对类似的目标受众进行干预，以及这些策略是否成功或失败以及原因。找到新的策略需要将团队在现状分析和策略研究中所学到的知识结合起来，创造性地开发一系列潜在的解决方案。其目的是识别出能够实现项目目标的那些策略，同时考虑保护机遇、限制因素和风险等因素判断策略的可行性。如果有强有力的证据表明某个策略在项目背景条件下是有效的，那么您可以继续并以适当的规模进行实施。如果证据不够充分或者缺少证据，您可能希望试行该策略，并使用适应性管理来确定该策略在项目背景条件下的有效性。如果您的策

略没有足够的证据来证明其在项目背景条件下的有效性，那么明智的做法是充分考虑继续执行下去可能带给项目的风险，同时确保项目团队正在密切监测该策略的效果。

项目团队应当基于对潜在策略的充足信息，通过应用一种或多种选择方法，从备选方案中缩小最佳方案的范围（专栏6）。理想情况下，团队的策略选择应侧重于适合项目背景条件的最佳方法。但是，您还需要考虑到机构的约束条件和决策过程。在可能的情况下，绘制策略地图有助于确保项目团队在正确的地方采取行动来影响保护对象和威胁（图10）。

## 专栏6.策略选择

**策略选择就是要做出有限条件下的选择。在资源有限的情况下，项目团队需要充分地沟通并决定要采取哪些策略，哪些策略在当下需要被放弃。**

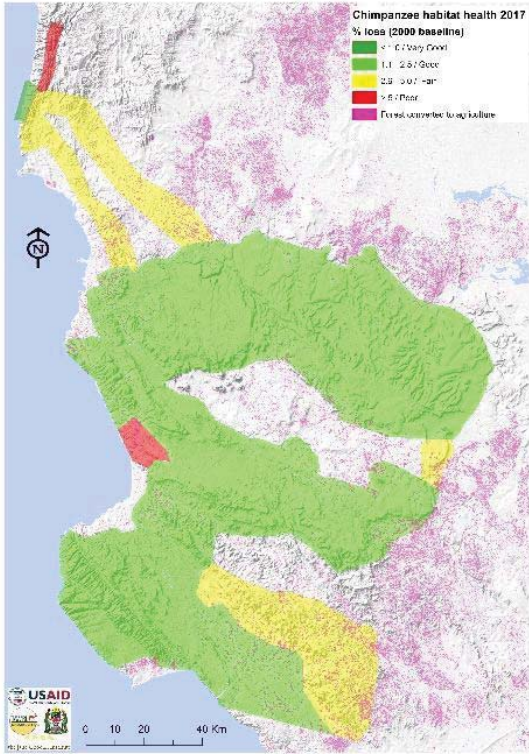
选择策略在*保护标准*过程中的几个步骤都会发生，并且在不同的尺度上进行。在早期，您可能会尝试快速评估和削减一长串头脑风暴出来的策略，以应对现状分析中的某个特定的威胁。在这个阶段，您试图确定需要保留哪些策略以进行进一步的分析，因此只需要对每个候选策略进行初步评估。接下来，项目团队会试图确定最终策略，并希望潜在策略进行更深入细致的比较。

有许多不同的决策支持工具可以帮助项目团队从策略候选列表中识别出一系列的策略组合。一些最常见的方法包括：

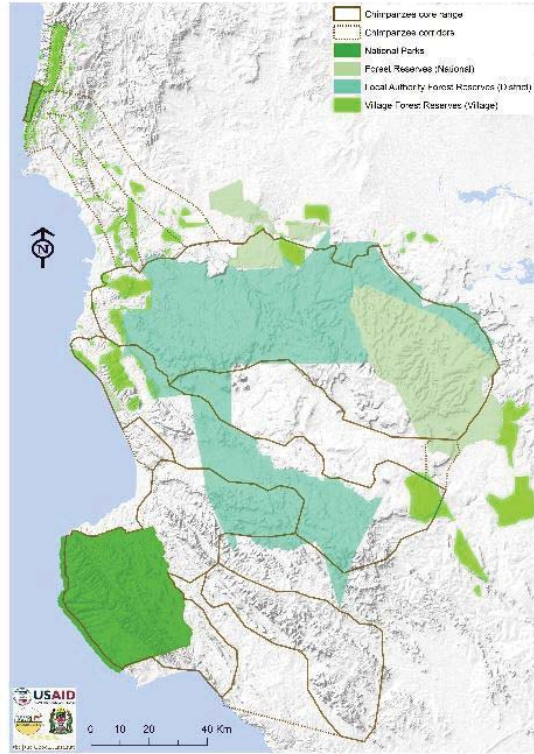
- **描述性比较**（例如，优、缺点对比表）——描述每个候选策略的优缺点，通常相对于现状分析、一些评价标准或决策节点，和/或相互比较。
- **基于标准的比较**（例如，绝对或相对排名表、结果表）——根据一组标准对每个候选策略进行评级。常用标准可能包括潜在影响、风险、可行性（财务、技术、道德）、契合度和空缺。您的团队可以使用相对排名、分类评级或基数评级来应用这些标准。您可以选择给其中一些标准增加权重。
- **基于限定条件选择的比较**（例如，基于点数的投票或敲定表）——在有限定或约束的情况下选择策略的组合，例如可用的资金量或可用的时间。
- **基于定量模型的比较**（例如线性编程）——建立一组算法，在给定参数和约束条件的情况下，帮助确定最优策略

项目团队应该结合项目的实际情况确定适当的方法或方法组合。

图 10  
黑猩猩保护区策略的简化空间地图

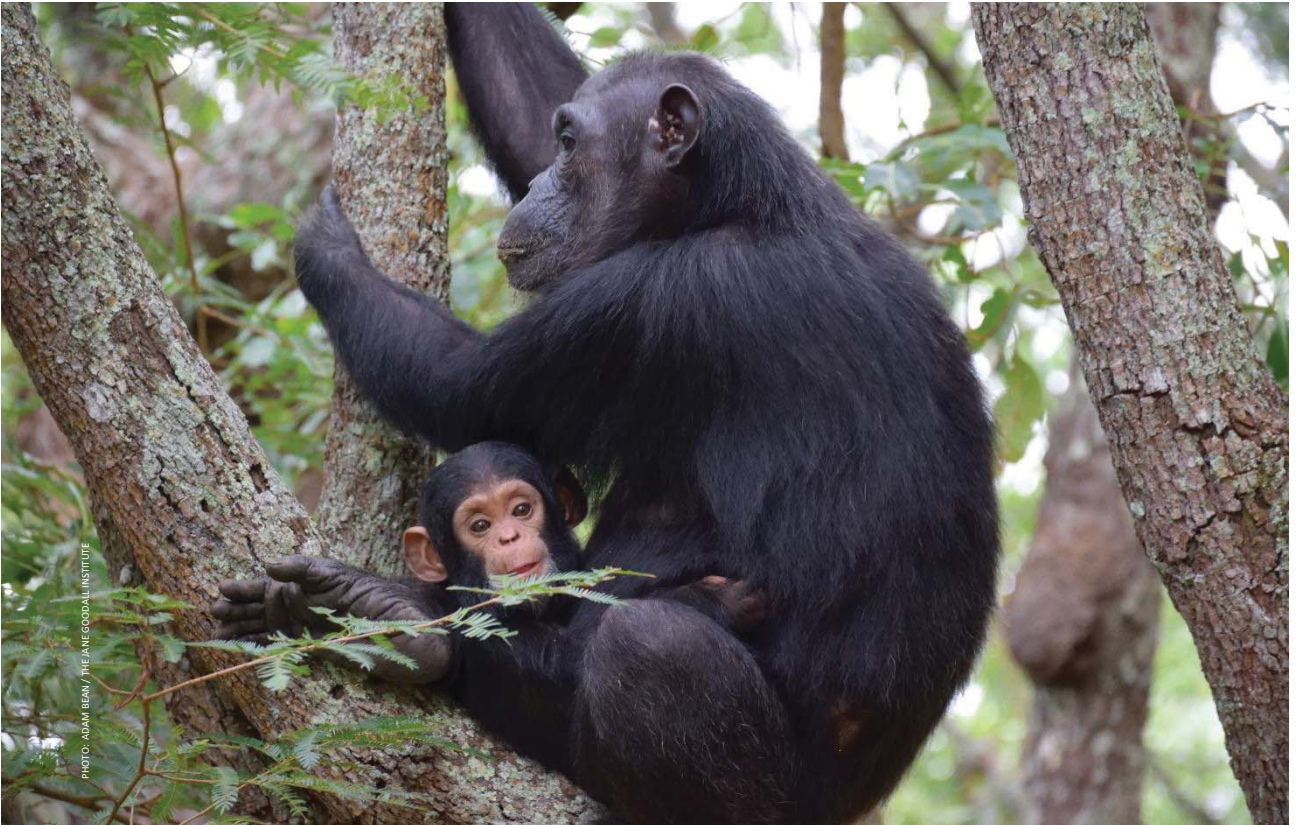


农业开垦威胁与栖息地丧失



限制进一步农业开垦的保护区策略

来源：改编自珍妮·古道尔研究所Lilian Pintea应用的保护标准



最后但也是很很重要一点是，要确保您的项目有适当的社会和环境保障措施。这包括评估您的策略可能对社会和环境造成的不利影响，同时考虑到受影响群体的尊严、人权、传统知识、土地和资源所有权、文化遗产和习俗以及计划外的环境影响。

尽管在整个项目周期内审查社会和环境保障措施都是有益和慎重的，但在策略设计阶段尤其重要，因为策略可能需要进行调整以避免、最小化或减轻潜在的负面影响。

## 气候变化考虑因素5 识别与气候相关的策略



在集思广益地制定气候智慧型策略时，请考虑以下策略应对气候变化及其影响的可能方式：

- 对造成气候相关生态危机的常见威胁采取行动，**减少对保护对象的气候相关生态危机**（例如，减少对河岸树木的农业砍伐，使溪流保留树荫，使其免受温度升高的影响）。
- 保护和/或恢复那些保护对象能够较少暴露在气候变化影响中的地点，**保护气候避难所**（例如，当其他地区变得更温暖时，有温度较低地下水流入的河段能够继续为冷水物种提供栖息地）。
- **维持或提高保护对象的生存力**，使其适应气候变化的能力增强（例如，保护土地，以便在海平面上升时允许潮沼向内陆迁移）。
- **恢复保护对象**，包括恢复更能适应预计变化的物种（如耐旱物种）。
- **构建人工栖息地**以取代或补充失去的栖息地（例如，利用沉船构建人工礁体）。
- **防止人类不当的适应行动**，这些行动会保护对象的脆弱性（例如，防止建造海堤以应对风暴潮）



## 假设 / 变革理论

一旦项目团队选定了保护策略，您需要阐明策略制定所做出的假设，即您认为每一个策略将如何帮助项目实现中间结果以及保护和人类福祉的长期目标。这就是变革理论，可以用文字、图表或其他形式来表述。结果链就是一种变革理论的图表工具，将预期的短期和长期的中间结果和它们能够实现的长期保护结果<sup>8</sup>以因果链（“如果-那么”）的方式表示出来。由于结果链的“如果-那么”特性，它还可以显示预期结果的时序性。

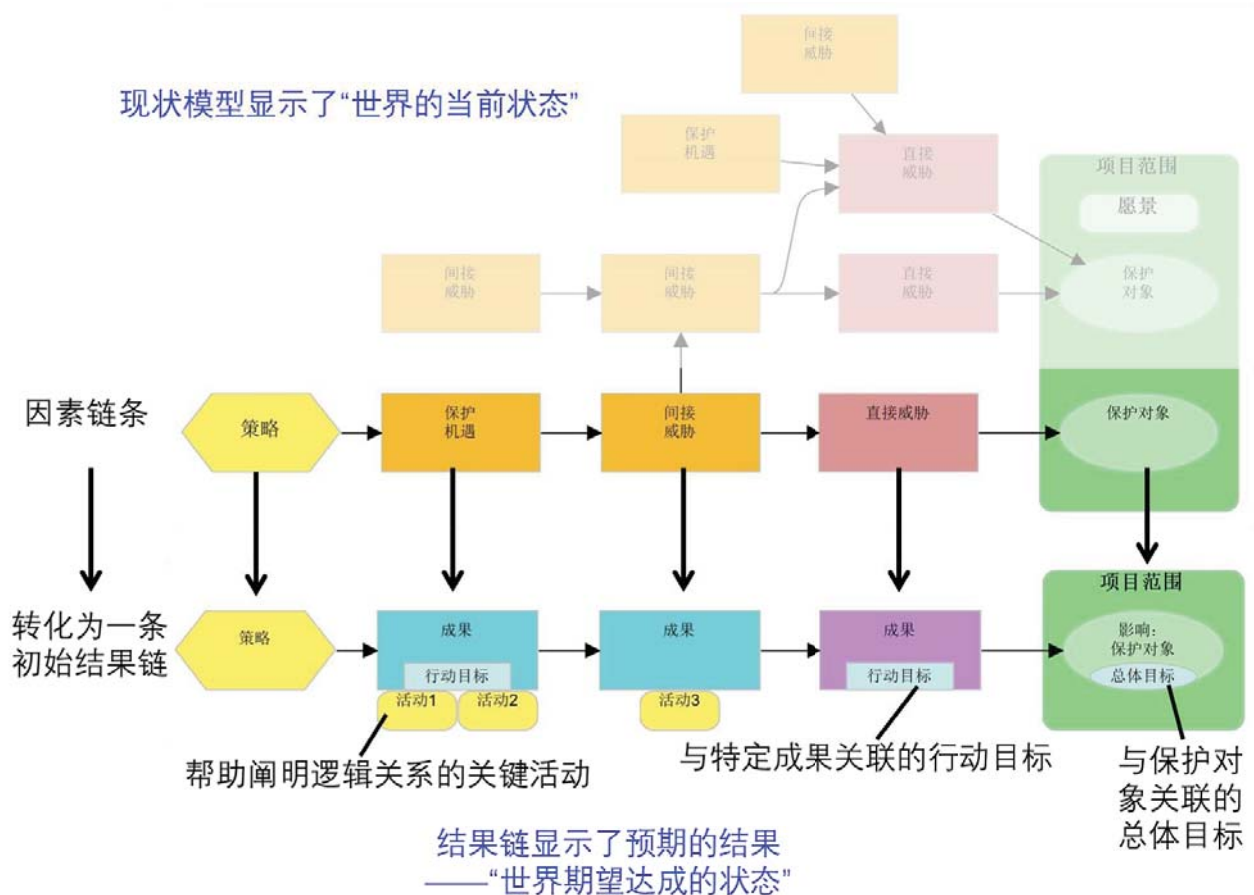
如果您的现状分析过程是使用现状模型进行的，那么您可以将其用作结果链的基础（图11是一个通用示例，图12是基于图9的示例）。这样做可以帮助您明确地展示保

护策略将如何影响当前的状态（在现状模型中所描述的），以帮助保护对象达到预期的状态（即在结果链中描述的）。通常，结果链（更广泛地说，是变革理论）将包括成功实施策略所需的关键活动。将这些活动展示出来有助于阐明项目将如何从一个结果前进到下一个结果。

虽然变革理论中的结果和假设应该基于现有的证据，但有些假设可能缺乏证据。因此，项目团队需要对预期结果是否能够实现、是否存在潜在风险得到不想看到的结果，都保有相当大的不确定性。重要的是将这些证据空缺确定为信息空缺，并将其作为研究、监控、评估和学习的优先事项（例如，图12中的虚线表示了团队假设的不确定性）。

图 11

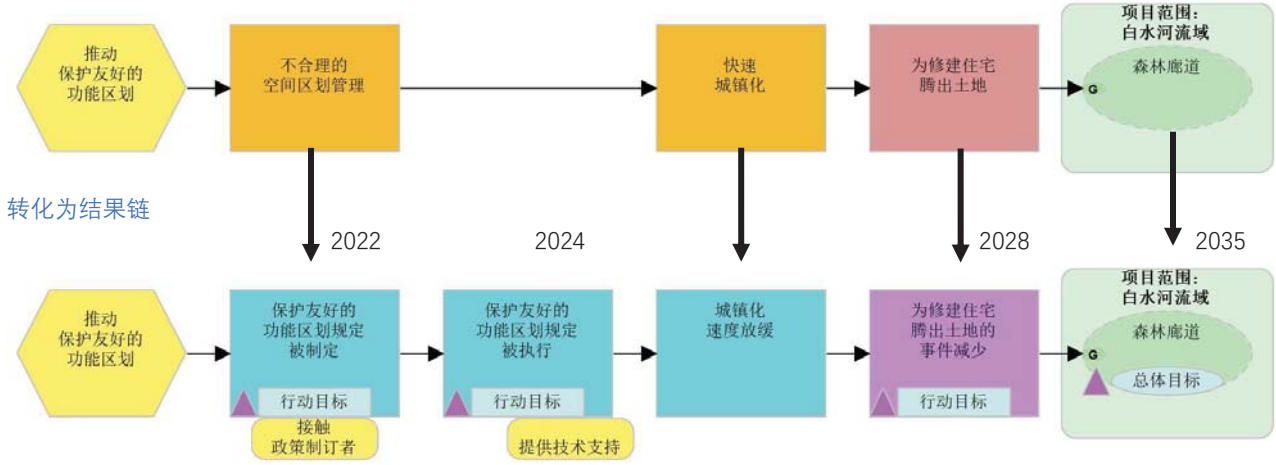
通用现状模型中因素对应的结果链



8. 尽管有些人认为结果链跟逻辑框架是相同的，但其实二者有很重要的差别。逻辑框架提供了将总体目标和行动目标组织起来的简易方法，但与结果链不同的是，它们并没有清晰地策略、行动目标和总体目标关联在一起。逻辑模型与结果链更为相似，但结果链在显示细节程度和不同结果之间的直接关系方面具有更高的灵活性。

图 12 流域保护项目中推动保护友好的功能区划策略的结果链示例

因素链条



行动目标和总体目标示例

到2022年底，市议会批准功能区划规定，中止在列入国家清单的重要区域发放新建筑许可

到2024年中，所有新建筑许可都避免在列入国家清单的重要区域中进行开发

到2028年，在确定列入国家清单的重要区域没有新的住宅建设被开展、许可或规划

到2035年，连接白水河流域和洛斯里洛斯的森林廊道宽度至少为5公里，并且没有破碎化



PHOTO: NICO BOENISCH / FOS

如果项目团队在现状模型中确定了人类福祉对象，也一样可以使用结果链（以及更普适化的变革理论）来展示保护对象是如何提供有助于人类福祉的生态系统服务的（图13显示了带有人类福祉对象的结果链的右半部分）。

保护行动何时通过生态系统服务为人类福祉作出贡献，亦或何时更为直接地为人类福祉作出贡献，把这些内容清楚地描述是很有必要的。保护团队经常在重要的

社会问题上开展工作，这些问题往往会涉及到保护以外的利益（例如，良好治理能力建设或促进可持续生计）。在这些情况下，保护策略为达成保护目标而提供了社会效益。图14是一个示例，以展示团队希望通过增加伐木工人的收入作为实施森林认证和改进森林保护的激励措施。收入增加是一项有利于人类福祉的具体策略的直接（和必要）结果。请注意，这一图表还可以包括由收入增加影响到的人类福祉对象（例如，林业生

**图 13.**  
截取了生态系统服务和人类福祉对象的结果链示例

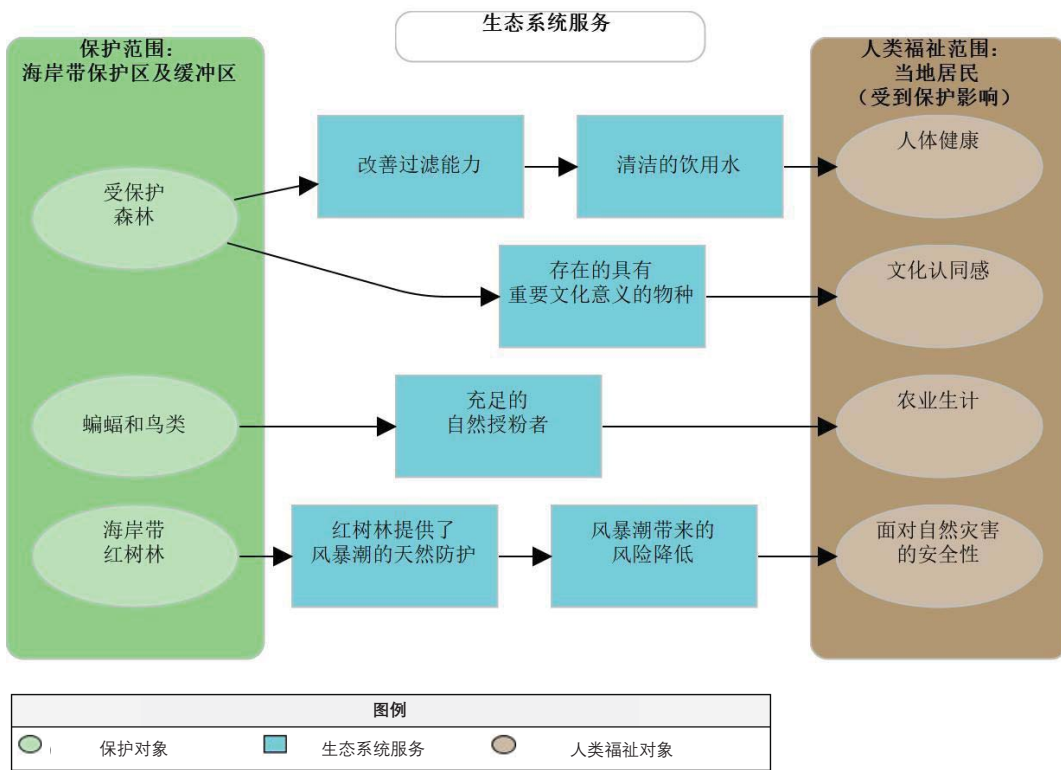
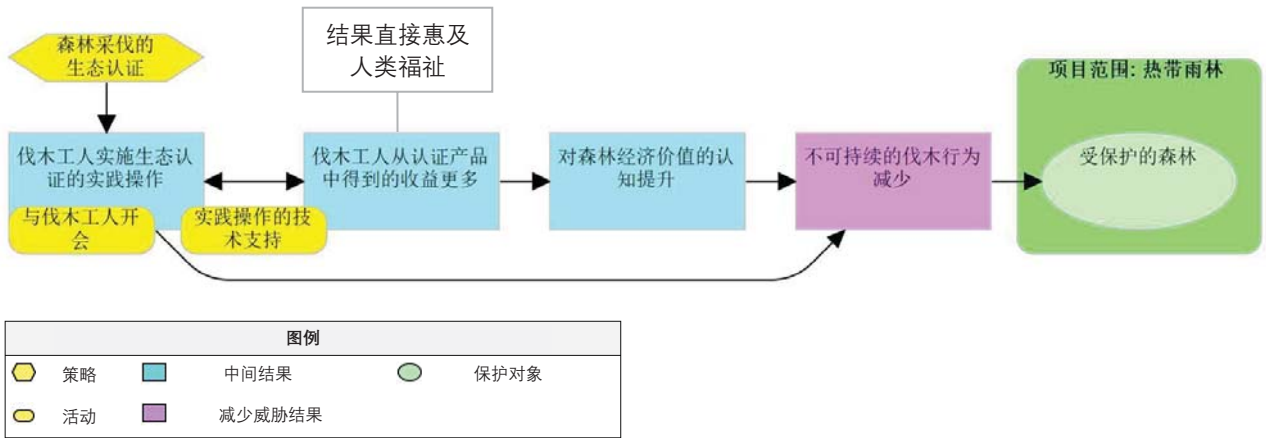
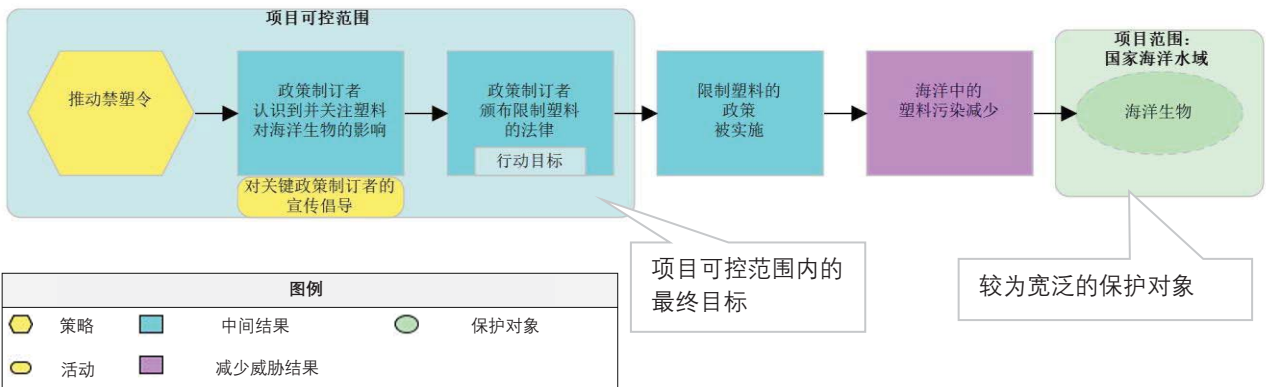


图 14. 直接惠及人类福祉的保护策略示例



结果链可以用于展示项目的具体工作，以及可能超出项目可控范围的投入和/或项目时长的长期成果。有的项目可能希望改善其保护对象，而另一些项目可能只打算实现减少威胁的结果（例如，减少海洋中的塑料污染，图15），甚至只是一个中间结果（例如，决策者颁布了限制塑料的法律）。在后一种情况下，最终的威胁减少和/或保护成果可能并不一目了然。

图 15. 一个项目可控范围不与生物多样性直接相关的项目结果链示例



## 行动目标

行动目标是对您认为最终实现总体目标所必需的结果（或结果链中的中间结果）的正式陈述。行动目标是项目团队认为在短期和中期内需要实现的影响因素（直接/间接威胁和保护机遇）的变化。当项目成果与特定的行动相关或依赖于特定的行动主体时，那么相关的行动目标应该有明确的行动主体和期望发生的行为改变。好的行动目标（和总体目标）都应该符合“SMART”标准：*具体的、可衡量的、可实现的、以结果为导向的和有时限性的*（详见总体目标部分专栏4）。

如图12所示，行动目标依附于变革理论中必须要发生的结果。一般来说，有一个针对直接威胁的行动目标是很好的做法（除非这超出了您的可控范围，如图15所示）。这个和直接威胁相关的行动目标（及其期望的未来状态）应该以针对保护对象设定的总体目标为依据。重要的是，要确定每一个行动目标都是适当的，并能够符合好的标准。这通常是一个反复的过程，随着项目的可用信息越来越多，团队需要随着时间的推移不断重新审视和阐明行动目标。这也包括完善实现这些行动目标的策略，和/或完善策略相关的变革理论。专栏7描述了设定行动目标时的一些额外考虑因素。

在变革理论中的总体目标和行动代表了您想要达成的成就。这些目标与变革理论一起，阐明了您对于策略如何帮助项目实现这些成就的假设，以及如何监控项目进度。

您应该在正式的行动计划中记录和展示现状分析、总体目标、策略、结果链和行动目标（请参阅图8以了解不同计划之间的关系）。

## 专栏7. 设定行动目标时需要考虑的其它因素

设置行动目标时需要考虑的其它重要因素 (除SMART原则外) 包括:

- 利用已有信息来设定行动目标. 在可能的情况下，了解当前或基线状况有助于明确需要多少改变发生。
- 在适当和可能的情况下，使用理论模型、专家意见和其他可用的证据来设定行动目标（和总体目标）中的数值。
- 阐明项目需要做出多少改变才能实现保护成果。理想情况下，项目团队应该挑战自己，从项目的总体目标和/或中间结果开始反向推导，以确定需要什么样的上一个行动目标才能推动下一个目标，以保证结果链的推进。
- 了解其他行动目标和策略之间的相互联系和影响。处于同一个链条上的不同行动目标之间应该有逻辑关系。另外，请记住，其他策略（反映在不同的结果链中）可能会共同贡献于同一结果。因此，行动目标可能需要反映多个策略的影响。



## 该步骤的产出包括：

- ◆ 针对每个保护对象的总体目标，如果适用，还应该包括人类福祉对象
- ◆ 确定关键干预点和策略草案
- ◆ 策略草案的优先性排序
- ◆ 关键策略的变革理论（阐明团队假设）和主要活动
- ◆ 关键中间成果的行动目标
- ◆ 最终版的行动计划

## 2B. 制定监测、评估和学习计划

该子步骤包括制定监测、评估和学习计划（监测计划）。监测计划可以帮助项目团队跟踪既定总体目标和行动目标的进展情况，评估在变革理论中的进度和所做出的关键假设，并应对在现状分析、策略选择和/或变革理论中识别的信息空缺。监测计划也将有助于确定项目实施所需要的资源，制定数据收集和分析的时间表，并反映需要考虑的潜在风险。监测计划的严谨程度和将要开展的监测类型取决于项目团队对于关键假设的信心（即，是否有足够的证据支持这些假设？），假设错误所带来的后果，项目所处的阶段以及可获得的资源。

### 受众和信息需求

要开始制定监测计划，应该首先明确受众及其信息需求。有效的监测可以实现使用最少的资金和人力资源，为项目提供关键的信息空缺以应对不确定性，和/或确定项目是否在实现既定目标的轨道上。

作为第一步，您应该确定监测是为谁而做，他们需要知道什么信息才能进行决策，他们何时需要这些信息，以及需要多精确的程度才能满足他们的需求。例如，某一个受众可能是项目的资助者，他们需要知道您是否在适当地使用他们的资金。另一个受众可能是当地的利益相关者，他们想知道他们的利益是否得到了体现。然而，也许最重要的受众是项目团队。监测对于帮助项目团队跟踪保护行动的实施和既定目标的成就、检验变革理论中的假设、减少不确定性、从收集的信息中学习以及改进当前和未来的项目至关重要。下表列出了一些常见受众及其信息需求。

表 3.  
常见受众及其信息需求

受众	典型的信息需求/利益诉求
项目团队和合作伙伴	项目团队是否按预期执行活动？项目团队是否在预期的时间框架内实现了目标？假设是否有效？什么有效，什么无效，为什么？项目团队如何改进策略？
资助者	项目团队是否按预期执行活动？项目是否在预期的时间框架内实现了目标？这个项目背后的假设是否有效？
受项目影响的社区和利益相关者	项目团队是否按预期执行活动？项目会如何影响社区和利益相关方？
保护团体	什么有效，什么无效，为什么？从项目中可以提炼概括并用于其他背景条件的经验教训
学者和学生	什么有效，什么无效，为什么？
审计师和认证实体	项目是否符合法律法规？是否遵循最佳实践？

通过将监测工作集中在所做的核心假设（在现状模型和结果链中体现）和关键的不确定性上，您更有可能只收集有助于满足特定信息空缺（如威胁状态，结果的实现，存在不确定性的领域）的信息。

如果监测是为了帮助团队确定保护行动是否有效，您应该确保监测的不仅仅是具体的结果或目标，还有那些影响项目实现预期结果的关键能力的有利或不利因素。在确定信息空缺的优先级时，需要考虑信息缺失给项目带

来的风险，如何将这些信息用于管理决策，以及在项目资源和时间范围内填补信息空缺是否可行。记住这也是一个反复迭代的过程，这些因素在项目团队确定策略及其优先级时也应该考虑。



## 气候变化考虑因素 7

### 监测气候变化影响和策略



气候变化的影响存在着相当大的不确定性。例如，气候正在发生什么或可能发生什么变化，人们将如何应对，物种和生态系统将如何受到影响，以及我们的策略有多少成效，对这些问题都充满了疑问。

由于存在如此多的不确定性，必须考虑是否有必要做些特殊的监测。这可能包括建立远程气象站监测气候和/或监测特定物种和生态系统，以了解它们对气候变化的反应。此外，您可能希望包含一些监测指标来确定变化的触发点或阈值，这些指标将帮助您确定何时需要考虑更大力度或更昂贵的策略。

### 指标

在确定了受众和信息需求之后，下一步则是确定具体的指标和/或数据以满足信息需求。好的指标符合可衡量、准确、一致和灵敏的标准，并应与现状模型或结果链中的关键因素、结果或假设紧密关联（见附录2）。注意，一些指标可能是定性的，一些指标可能是定量的。此外，如下文所述，一个指标可能有多种方法来测量。

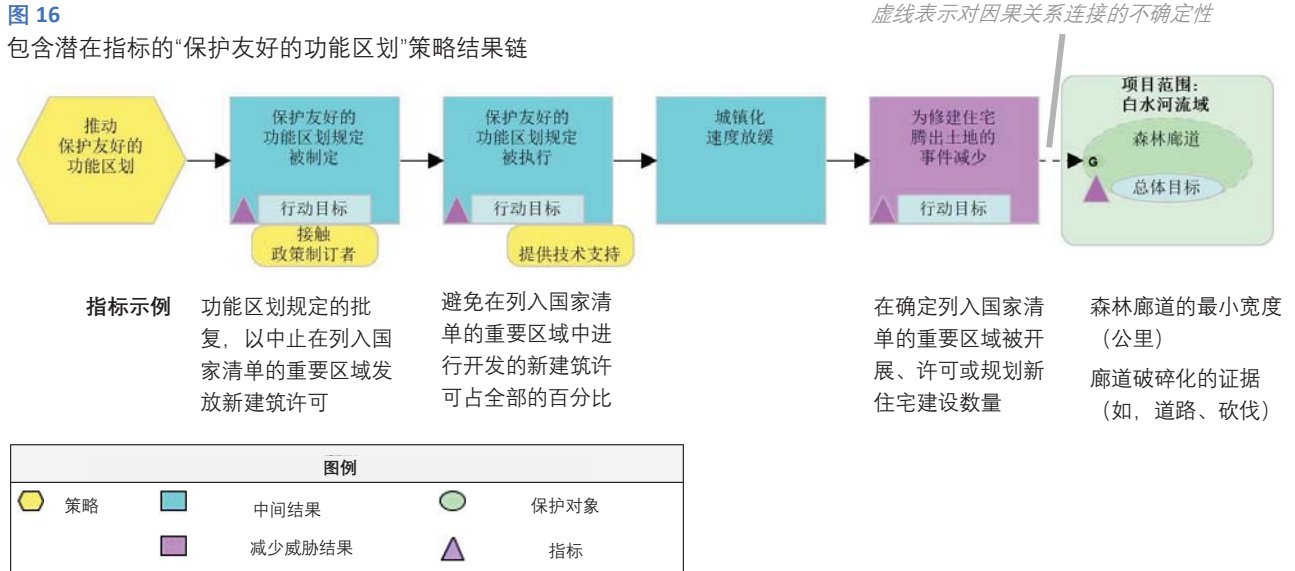
通过现状模型、结果链、总体目标与行动目标，您应该已经确定了信息需求的优先级。这能够帮助项目团队将一组几乎无限的潜在指标缩减为一个更易于管理的清单。图16提供了一个示例，说明如何利用变革理论来确定指标。您的目标应该是收集能够满足关键信息需求的少数数据。如前所述，关键信息需求可以包括满足现状模



型中的信息空缺，检验现状模型和结果链中的假设，以及项目实现既定目标的进展。当您根据变革理论监测进展时，请记住，可能有一些重要因素超出了您的策略控制范围，但这些因素可能会对策略成功与否产生重要影

响（例如，政治形势或市场力量）。在这些情况下，项目团队可能希望用一组有限的指标来监控这些因素，以解读项目是否达到了预期的结果（以及为什么有或为什么没有）

图 16 包含潜在指标的“保护友好的功能区划”策略结果链



### 方法

在选择指标和识别关键信息需求时，您也需要同时考虑如何来测量指标（即，将会使用的方法）。监测方法多种多样，从进行野生动物样线调查，到下载土地利用模式的卫星图像，再到进行关键信息人访谈以了解利益相关者的态度和做法。好的方法应符合准确、可靠、成本有效、可行和适用的标准（见附录2）。

一般来说，我们总是要在方法的成本与其准确性和可靠性之间进行权衡。关键是要选择最具成本有效的方法，使数据的准确性和可靠性足以满足您的管理需要。对于许多信息需求，您可能不必收集项目专用的原始数据。例如，获取某种鱼类种群数据的一种方法是下载政府机构在互联网上发布的捕捞记录。但是，在某些情况下，收集原始数据是必须的。

通常，项目团队会负责收集和汇总数据（无论是原始数据还是二手数据）。在某些情况下，您可能会雇用某人对您的项目进行外部评估。无论如何，现状模型和结果链都为指导数据收集和分析提供了一个坚实的框架。

记录方法实施的特定规程也很有帮助。记录规程将有助于数据解读，以及未来对相同指标的监测以便随着时间的推移观察变化模式。理想情况下，项目团队应该在使用指标和方法之前对其进行测试和调整。例如，您应该试验测试测量仪器，以确保它们能给出您所需要的数据，而不会被误读。同样，早期收集基线数据可以帮助您测试方法。如果您不能在项目开始的头几个月内建立基线，那么您很可能重新需要检查方法或指标。



## 合为一体

项目的受众、信息需求、指标和方法都是监测计划的一部分。监测计划还应该大致说明收集数据的时间、地点和执行人（表4给出了一个监测计划示例）。最后，在准备第3步（实施）和第4步（分析与调整）时，项目团队应考虑数据存储、管理和使用规程，以及计划如何分析和使用数据以满足关键受众的信息需求。作为工作计划和预算（步骤3）的一部分，项目团队应该考虑支持监测活动和数据管理所需要的时间和资金。

表 4  
监测计划（节选）

信息空缺	指标 / 变量	监测活动	负责人	时间
<b>行动目标1.</b> <input type="checkbox"/> 到2022年底，市议会批准功能区划规定，中止在列入国家清单的重要区域发放新建筑许可	功能区划规定的批复，以中止在列入国家清单的重要区域发放新建筑许可	查阅市议会会议纪录 <input type="checkbox"/> 查阅发布的法规更新 <input type="checkbox"/>	LS	2022年第四季度
<b>行动目标2.</b> <input type="checkbox"/> 到2024年中，所有新建筑许可都避免在列入国家清单的重要区域中进行开发区发放	避免在列入国家清单的重要区域中进行开发的新建筑许可占全部的百分比	咨询土地规划师 <input type="checkbox"/>	LS	2023, 2024年中
<b>行动目标3.</b> <input type="checkbox"/> 到2028年，在确定列入国家清单的重要区域没有新的住宅建设被开展、许可或规划	在确定列入国家清单的重要区域被开展、许可或规划新住宅建设数量	咨询土地规划师 <input type="checkbox"/> 实地考察 <input type="checkbox"/>	LS	2025, 2028
<b>总体目标.</b> <input type="checkbox"/> 到2035年，连接白水河流域和洛斯格里洛斯的森林廊道宽度至少为5公里，并且没有破碎化	廊道破碎化的证据 森林廊道的最小宽度（公里）	分析卫星影像 <input type="checkbox"/>	AM, JB	2020-2040 每五年
<b>不确定性 ?</b> 在列入国家清单的重要区域终止新住宅建设是否足以维持至少5公里宽的完整森林廊道？有没有其他我们不知道的重大威胁？	行动目标3和总体目标中的指标 查明毁林的其它主要原因	咨询土地规划师 <input type="checkbox"/> 实地考察 <input type="checkbox"/> 分析卫星影像 <input type="checkbox"/>	LS, AM, JB	2021

### 该步骤的产出包括：

- ◆ 明确界定受众及其信息需求和偏好的沟通形式
- ◆ 确定的指标和方法
- ◆ 最终版的监测、评估和学习计划

## 2C. 制定实施计划

保护项目最终由人和机构实施。即使是最好的行动和监测计划，如果不能付诸实施，也没有多大用处。考虑到这一点，该子步骤主要是为项目制定实施计划。实施计划的关键组成部分包括对以下内容的分析：

- 项目实施所需的**资金**以及这些当前资金和潜在资金来源的核算。为了确定所需的资金，项目团队应该对执行项目战略和实施相关的监测，以及更广泛地分享项目成果所需的可能成本进行粗略的预估。变革理论以及在变革理论中确定的那些主要的实施和监测活动，可以为项目团队提供一个进行粗略评估的依据。
- 执行项目所需的人力、**技能**和其他**非财务资源**，以及获取这些资源所需做的工作，包括培养伙伴关系。同样，可以利用变革理论和活动来制定大尺度的时间预估表，并识别实施策略和相关监测工作所需的技能。还可以回顾一下您早期在确定团队方面的工作，以及团队中的关键技能和技能差距。

- 项目关注的**风险因素**及其应对措施。风险因素是指不确定的事件或状况，如果它发生，将对至少一个项目要素（如时间、成本、范围或质量）带来负面影响。风险可分为影响现状的程序性风险（如政治不稳定、干旱）和影响项目执行能力的操作性风险（如组织领导层的变动、合作伙伴能力有限）。风险评估应评估风险因素的发生机率，以及如若风险因素发生会带来怎样的影响或严重程度。风险评估的目标是识别可能对项目有效实施关键策略和/或实现保护目标的能力产生负面影响的问题，并找到减缓或规避这些风险所需的其他策略。因此，风险评估也是策略选择的重要输入（步骤2A）。风险评估模板（由您的机构定义，如果相关）有助于记录和评估风险，从而在项目推进的过程中对工作进行优先级排序并重新评估风险。



PHOTO: PETER CHIRIA / AFRICAN WILDLIFE FOUNDATION

- **退出策略**将阐明项目将持续多长时间，以及如何确保项目成果在团队退出后的可持续性。虽然在实施计划这一子步骤中包含了这个要素，但是在项目初期就考虑项目的可持续性和退出策略是很重要的。这样做有助于确保相关

的行动已纳入在您的工作计划中，并且可以随着项目的发展而适时调整。忽略这些因素可能会导致项目团队和利益相关者产生不切实际的期望，随着时间的推移，这些期望可能变得越来越难以管理。

实施计划的前两个组成部分在技术上已经构成了（大尺度）工作计划和预算的基础，而这在步骤3中还将更为详细的阐述。根据项目的规模和复杂程度，实施计划的详细程度和形式也会有所不同。小项目可能只会简要涉及上述每一个议题，而大的、复杂的项目可能对每一个议题都有大量而正式的阐释。

## 该步骤的产出包括：

- ◆ 评估人力、资金和其他资源
- ◆ 风险评估和减缓行动
- ◆ 预估项目周期和退出策略

在计划这一步骤结束之际，您现在已经拥有**战略计划**的所有产品（图8）。根据需求，您可以把这些信息编辑为正规的计划。或者，您也可以使用像Miradi这样的软件，在软件中维护信息，并根据需要生成所需的计划和文档。这意味着项目团队可以创建一个“活的”计划，随着项目的发展，计划可以很容易地被更新。它还支持数据（如预算）与其他组织系统的链接。

## 资源

计划步骤的相关资源：<http://cmp-openstandards.org/resources/plan/>

保护标准不同要素的真实案例：<https://cmp-openstandards.org/cs-examples/>





## 实施

# 实施

无论从哪个方面来看，实施都是整个保护过程中最重要的一个步骤。它是将您在前面步骤中制定的所有计划付诸行动的地方。这一步将在确保有足够的资源、能力和合作伙伴的基础上，制定和实施具体的工作计划。所有这些工作都应在执行机构的政策、程序以及批准工作计划和预算的决策过程的要求内进行。

有时，项目实施者可能没有参与到计划过程的所有步骤中。如果您在上一步骤清楚地记录了所有的决策，新的团队成员将更容易接手。当团队执行项目时，您将会在步骤3（和所有步骤）多次反复，沿项目周期迭代循环以调整您的并继续执行。除了调整保护行动，您需要考虑回顾和调整相关的分析（例如：您的现状分析、风险评估、利益相关者评估）。这样做有助于判断是否需要将新的活动添加到您的工作计划中，以管理新的风险或与新的利益相关者进行交流。

## 3A. 制定详细的短期工作计划和时间表

在保护标准周期的前几个步骤中，您的团队制定了战略计划，其中包括行动计划、监测计划和实施计划（图8）。在该周期的这个阶段，您需要将这些总体计划转化为更为具体的计划，然后持续地实施它们。

这个步骤的第一部分，需要项目团队和合作伙伴一起，从战略计划着手，制定一个更为具体的短期工作计划，涵盖未来几个月或最多一年的时间。这个工作计划应包括：

- 在战略计划中列出的实施策略需要的具体活动和任务。确保其中包括了与监测进展或关键不确定性有关的活动，以及与管理职能有关的活动（例如，参加每周工作会议）；
- 每项活动和任务的责任人和执行人；
- 执行每项任务的时间，以及相互关联的活动和任务实施的时间序列；
- 活动和任务的执行地点。

您的机构可能对工作计划所涵盖的时间范围有所要求，但一般来说，您应该为未来3-12个月制定详细的工作计划，远期的工作计划可以粗略一些。随着时间的推移，您可以将粗略的估计细化为更具体的计划。

详细的工作计划将为您制定项目时间表或日程表提供基础。制定时间表非常重要，这样所有的项目团队成员可以根据项目的需要来安排他们的时间。工作计划还将帮助你确定哪些团队成员可能有时间，哪些已经超额预定了。这些信息对制定项目预算也很重要。

随着项目的开展，您应该重新审视项目假设并更新工作计划，再次关注未来几个月的更详细的活动。图17给出了一个表格示例，显示了被指定负责执行项目行动和监测活动的人员。您可以使用Miradi软件、表格、甘特图，和/或项目日历来记录工作计划。

### 该步骤的产出包括：

- ◆ 带有详细任务、活动、责任分配，且与行动计划、监测计划和实施计划相匹配的工作计划
- ◆ 项目时间表或日历

图 17. 显示人员分工和工作内容的海洋项目工作计划节选示例

工作内容	1月	2月	3月	一季度
<b>禁止鱼翅的宣传活动</b> 	<b>7</b>	<b>3.5</b>	<b>24</b>	<b>34.5</b>
鲨鱼1. 与CAI策划宣传活动	7	1.5	1	9.5
AT: Anna Thomas	5	1	1	7
EM: Elena Martin	2	0.5	-	2.5
<b>鲨鱼2. 实施宣传活动</b> 	-	-	15	15
AT: Anna Thomas	-	-	10	10
EM: Elena Martin	-	-	5	5
<b>鲨鱼监测1. 查看宣传记录</b> 	-	-	2	2
AT: Anna Thomas	-	-	2	2
<b>鲨鱼监测1. 下载/分析FAO记录</b> 	-	-	1	1
AT: Anna Thomas	-	-	1	1
<b>鲨鱼监测3. 培训和支持本地观察员</b> 	-	2	5	7
EM: Elena Martin	-	2	5	7
<b>在游船上强制安装老鼠屏障的政策</b> 	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>7</b>

### 图例

-  策略
-  活动
-  监测

### 3B. 制定和完善项目预算

一旦明确了您需要承担哪些任务和活动，就能更好地确定所需要的资源。您应该根据实施计划（步骤2C）对所需要的资金进行初步分析。这将与战略计划和工作计划一起，帮助您为具体活动和这些活动所直接贡献的更高层级的策略制定一份更为精确的成本估算。

非常重要的一点，是您需要与机构中的财务或会计人员密切合作以制定项目预算。许多项目中，最昂贵的资源需求是员工时间。此外，您应该考虑需要哪些其他的主要费用（例如，基础设施、车辆、船只或机械）。您还

需要考虑从监测和管理费用到行政或后勤支持等项目可能需要的相关职能或额外资源。

图18显示了图17所示项目的工作计划，扩展显示了为实现项目行动和监测活动所需的费用。每一个项目内容的预算要同时这些费用和人员的时间成本。在此示例中，人员和费用汇总就是项目活动成本，项目活动成本汇总为策略成本，项目所有策略的成本汇总即为项目成本。项目预算还包括不直接与实现具体策略或活动相关的一般运营成本和管理费。这些都是需要确保你的团队包括在计划中的重要成本。

图18.

包含费用详情和其它成本的工作计划节选示例

工作内容	工作时间				项目支出				总预算
	2017	2018	2019	总计	2017	2018	2019	总计	总计
<b>禁止鱼翅的宣传活动</b>	<b>36.5</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>59.5</b>	<b>5,000</b>	<b>1,250</b>	<b>1,250</b>	<b>8,100</b>	<b>13,625</b>
鲨鱼1. 与CAI策划宣传活动	11.5	-	-	11.5	5,000	-	-	5,000	5,925
AT: Anna Thomas	8	-	-	8	-	-	-	-	400
EM: Elena Martin	3.5	-	-	3.5	-	-	-	-	525
Travel expenses for meeting	-	-	-	-	5,000	-	-	5,000	5,000
鲨鱼2. 实施宣传活动	15	5	-	20	-	-	-	-	1,700
AT: Anna Thomas	10	3	-	13	-	-	-	-	650
EM: Elena Martin	-5	2	-	7	-	-	-	-	1,050
鲨鱼监测1. 查看宣传记录	2	4	4	10	-	-	-	-	500
AT: Anna Thomas	2	4	4	10	-	-	-	-	500
鲨鱼监测2. 下载/分析FAO记录	1	1	1	3	-	-	-	600	750
AT: Anna Thomas	1	1	1	3	-	-	-	-	150
Report purchase	-	-	-	-	-	-	-	600	600
鲨鱼监测3. 培训和支持本地观察员	7	4	4	15	-	1,250	1,250	2,500	4,750
EM: Elena Martin	7	4	4	15	-	-	-	-	2,250
Travel costs to sites to collect data	-	-	-	-	-	1,250	1,250	2,500	2,500
<b>其他成本</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>55,000</b>	<b>25,000</b>	<b>20,000</b>	<b>100,000</b>	<b>100,000</b>
<b>设备</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>20,000</b>	<b>5,000</b>	<b>-</b>	<b>25,000</b>	<b>25,000</b>
电脑	-	-	-	-	-	5,000	-	5,000	5,000
车辆	-	-	-	-	20,000	-	-	20,000	20,000
<b>运营成本</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>35,000</b>	<b>20,000</b>	<b>20,000</b>	<b>75,000</b>	<b>75,000</b>
管理费	-	-	-	-	35,000	20,000	20,000	75,000	75,000

一旦制定了项目预算，您就需要确定潜在的资金来源，并撰写项目建议书提交给那些潜在的资助者。战略计划中汇集的信息可以用于支撑起草有说服力的筹资建议书。大多数项目都需要数年的资金支持，所以筹集资金是伴随着项目周期迭代的一个持续进行的过程。除了利用战略计划起草筹资建议书外，还可以将项目进展和经验也纳入建议书和报告，向资助者分享进展、经验教训和所做出的调整。这也为资助者提供了一个机会，让他们更能理解使用*保护标准*方法开展保护工作的价值——从指导设计和规划的战略决策，到监测、分析和调整过程中体现出的批判性思维和反思。

理想情况下，应该从优先级最高的策略着手寻找和获得资金。在现实中，则可能需要伴随保护机遇和限制条件进行调整，您会发现初始资金往往集中在一些优先级中等或较低的策略上。这是可以接受的，但要确保不忽视优先级高的策略，并在条件允许时尽快实施它们。

### 该步骤的产出包括：

- ◆ 项目预算
- ◆ 识别出的项目潜在资金来源
- ◆ 起草并提交筹资建议书
- ◆ 获取资金支持



## 3C. 实施计划

步骤3的下一步也是最重要的部分，则是根据时间表和预算来执行您的战略计划和详细的工作计划。这包括实施项目行动和监测活动。

要进入实施阶段，为项目团队（特别是有新员工的情况下）召开启动会议十分有益。借助这个团队建设的机会，确保所有团队成员都熟悉项目设计、预算分配、资助者的合同条款、内部政策和其他相关细节。您需要在项目伊始就直接让实施团队参与进来，并在项目实施期间定期召开团队会议。这样做可以帮助团队定期监控进展、保持联系，并相互支持。

进展跟踪工具可以帮助您监测项目执行。根据实施情况编写简短、定期的进展报告将使后续的步骤能够有更详细的反思，同时也有助于向资助者和支持者汇报。以年

为单位(或者更频繁地)，对照变革理论和结果链查看项目进展十分重要（步骤4B提供了更多的细节）。图19和图20展示了面向不同受众的行动进展报告。

图19.

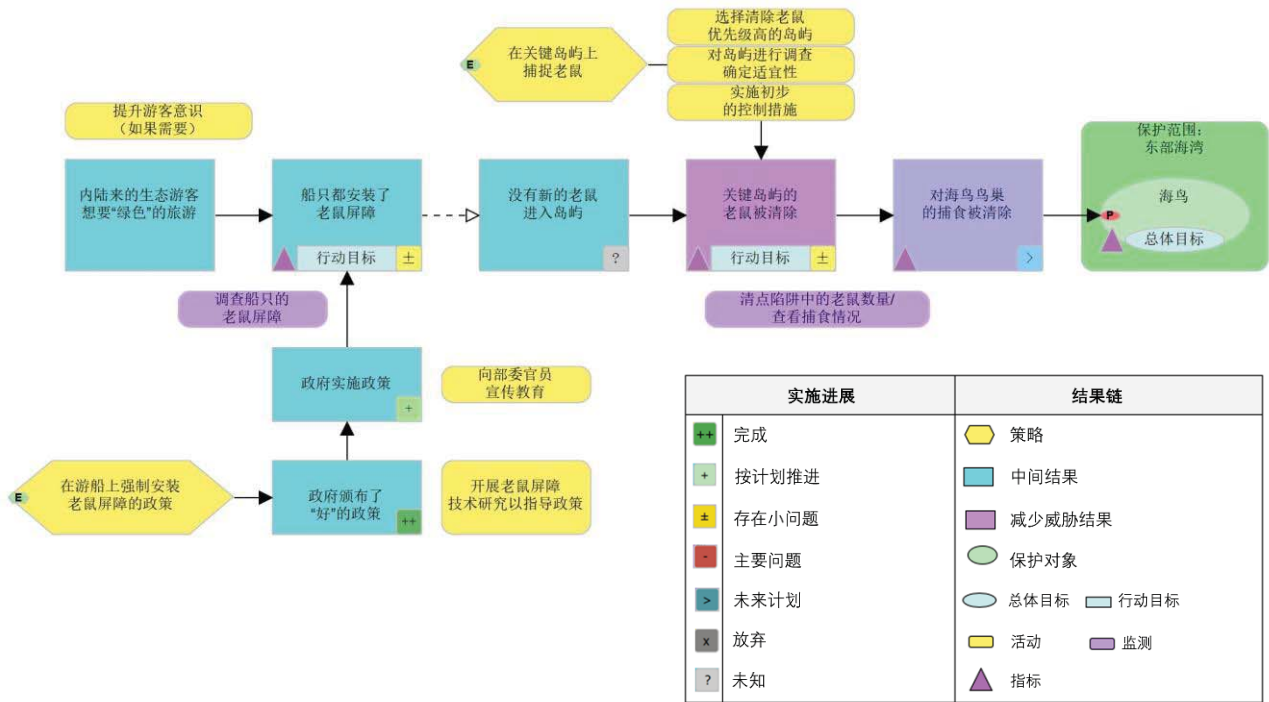
表格格式的行动进展报告示例

工作内容	进展	进展详情
禁止鱼翅的宣传活动 	按计划推进	-
鲨鱼1. 与CAI策划宣传活动 	完成	宣传活动策划已完成
鲨鱼2. 实施宣传活动 	按计划推进	已经启动但需要加快
鲨鱼监测1. 查看宣传记录 	存在小问题	设置可靠的信息收集过程仍存在困难
鲨鱼监测2. 下载/分析FAO记录 	存在小问题	上一阶段数据还未收集
鲨鱼监测3. 培训和支持本地观察员 	计划中	-
清除老鼠	主要问题	捕捉策略往前推进，但不确定老鼠屏障是否能阻止重引入
2A. 在关键岛屿捕捉老鼠 	按计划推进	-
2B. 在游船上强制安装老鼠屏障的政策 	按计划推进	-
老鼠1-1. 开展老鼠屏障技术的研究以指导政策 	完成	开展老鼠屏障技术研究以指导政策
老鼠1-2. 向部委官员宣传教育 	按计划推进	企业没有接我们的电话
老鼠1-3. 提升游客意识（如果需要） 	按计划推进	刚刚完成工作准备

## 图例

-  策略
-  活动
-  监测

图20. 结果链图表中的行动进展报告示例



在整个实施过程中，您和\或者评估团队都需要收集监测数据。其中的一个重要部分是设置用于数据收集、存储和使用的系统，以便将来进行分析。对于非常小的项目，简单的书面记录系统可能就足够了。对于涉及多个人员或运行时间较长的项目，可能需要与机构中的其他部门合作，以确保使用的数据系统能够成功地与现有系统交互，并识别可能需要的任何调整。

可能有必要在工作计划和预算中考虑设置此类系统的时间和资源。在进入第4步（分析与调整）之前，有必要对数据进行整理和检查，以确保数据的完整性和准确性。图21显示了在Miradi软件中整理好的监测数据。

当您周期性地开展4和5两个步骤以分析进展并做相应的调整，步骤3（实施）可能也会持续进行。与所有步骤一样，这是一个反复迭代的过程。



图21.  
监测数据示例

工作内容	详情	监测日期	监测数值	趋势	数据来源
2. 清除老鼠	由大学研究者开展的研究显示老鼠目前正在关键岛屿上攻击筑巢的海鸟	-	-	-	-
E. 健康的筑巢海鸟种群	到2025年，在东部海湾的岛屿上至少有750对繁殖筑巢的红冠海鸚	-	-	-	-
E1. 繁殖筑巢的红冠海鸚数量		2016-03-19	210	明显下降	高强度评估
		2008-03-02	1200	稳定	高强度评估
老鼠1. 船只都安装了老鼠屏障	到2018年6月，在东部海湾岛屿旅游的所有游船都装有最新的老鼠屏障	-	-	-	-
老鼠1. 游船中装有老鼠屏障的百分比	到达岛屿的游船中装有最新的老鼠屏障的百分比	2016-06-30	0	未知	粗略估计
老鼠2. 关键岛屿的老鼠被清除	到2019年6月，有海鸟繁殖的岛屿上老鼠被全部清除				
老鼠2a. 陷阱中的老鼠数量	每个岛屿上每周在陷阱中被捉到的老鼠总数。我们假设需要三周时间能够确保清除了所有老鼠种群	2018-03-31	几十个	缓慢下降	快速评估

## 该步骤的产出包括：

- ◆ 战略规划（行动计划、监测计划和实施计划）和工作计划的实施，全程关注预算和时间表。
- ◆ 开发数据存储和访问的系统
- ◆ 向您的机构、资助者和其他与项目利益相关者提交进展报告
- ◆ 系统中记录的监测数据

## 资源

实施步骤的相关资源：<http://cmp-openstandards.org/resources/implement/>

保护标准不同要素的真实案例：<https://cmp-openstandards.org/cs-examples/>





## 分析与调整

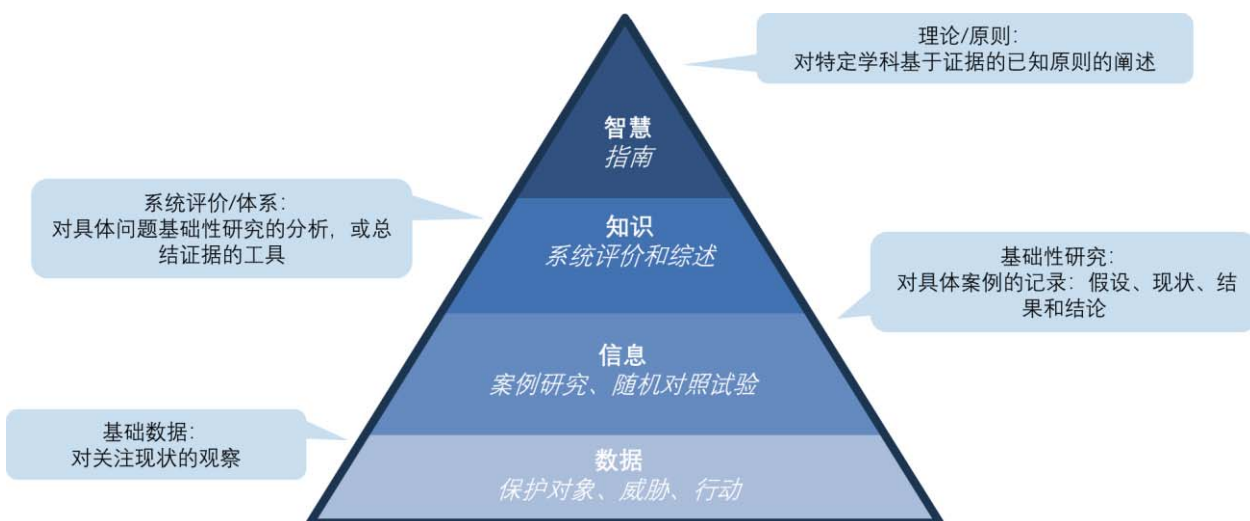


## 分析与调整

保护标准的这一步骤包括对收集到的数据进行管理、并定期对其进行分析以将其转换为有用的信息和知识（图 22）。尤其是，您需要分析项目的结果、核心假设、关键不确定性以及相关的运营和财务数据，然后根据需要调整工作计划。项目经理常常低估了完成此步骤所需的时间，导致大量数据始终未被分析或使用。

图 22.

对关注问题的证据基础示意图



来源：改编自Salafsky等. 2019. [Defining and Using Evidence in Conservation Practice](#)

分析可以简单快速也可以复杂耗时。在选择监测方法时，您也需要确保数据分析的程度与项目现状所需证据的水平和受众的信息需求相匹配。

### 4A. 准备分析所需数据

分析是将原始数据转换为有用信息的过程。分析工作不应只在项目生命周期的某个时间节点进行。使用步骤3设置好的数据管理系统获取和分析监测数据，并将其作为常规项目工作的一部分，这对持续了解项目进展并及时进行调整至关重要。

准备分析所需数据实际上是步骤3和步骤4之间的一个连续过程。项目团队应定期记录、存储、处理和备份所有数据，包括项目、运营和财务数据。如果您在收集原始数据时就系统地进行检查、清理和编码，这项工作将会容易得多。理想情况下，您的系统管理和显示数据的方式应该可以轻松满足战略计划中提出的关键信息需求。例如，如果您正在收集列入国家清单的重要区域内颁发了多少新建筑许可的数据（参阅图12和图16），您的系统应该可以轻松帮助您验证目标是否达成（到2024年中，所有新建筑许可都避免在列入国家清单的重要区域中进行开发）。

## 该步骤的产出包括：

- ◆ 定期记录、存储、处理和备份关键项目数据

### 4B. 分析并反思结果

良好保护实践的一个重要环节（如《保护标准》中所述）是定期系统地评估您是否按计划实现了既定目标。您的监测数据应帮助您填补知识空白，确定您是否达到预期的中间结果，并评估项目是否处于实现长期成功的正确轨道上。除了监测数据外，您的团队还应考虑其他项目评估带来的数据和结果。分析监测数据（以及评估数据或结果）可以帮助您确定在规划步骤中（尤其是在现状分析或变革理论中）提出的核心假设是否成立。这些知识可以帮助您的团队了解某些行动成功或失败的原因。通过检验和反思您的核心假设，您可以更好地有针对性地调整和更改项目活动。您还将获得知识和经验，为其他保护工作提供更广泛的证据基础。

为确保您的团队能够使用计划和监测数据做好学习和调整，应该定期（大约每6-12个月）回顾和反思您的项目。在这些回顾中，您和您的团队应该通过分析来回答以下几个问题：

- 您的行动正在按计划实施吗？如果不是，原因是什么？应该做哪些调整？（参阅图19和图20）
- 您是否取得了预期成果，以及与关键结果相关的总体目标和行动目标？如果没有，原因是什么？是否有其他环境变量影响您的项目结果？应该做哪些调整？（图23）

- 您是否解决了其他优先级高的信息需求（包括关键不确定性和项目背景条件的变化——如现状模型和结果链图表中的虚线和问号所示）？如果是的话，这对您的项目和您可能需要做的调整有什么启示？如果您没有解决这些信息需求，它们是否仍然是优先的？如果是的话，未来如何解决这些问题？

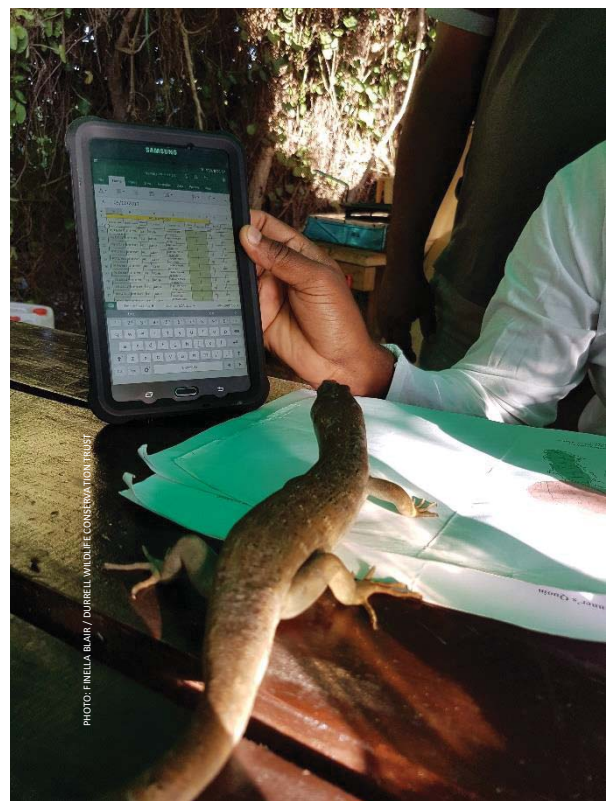
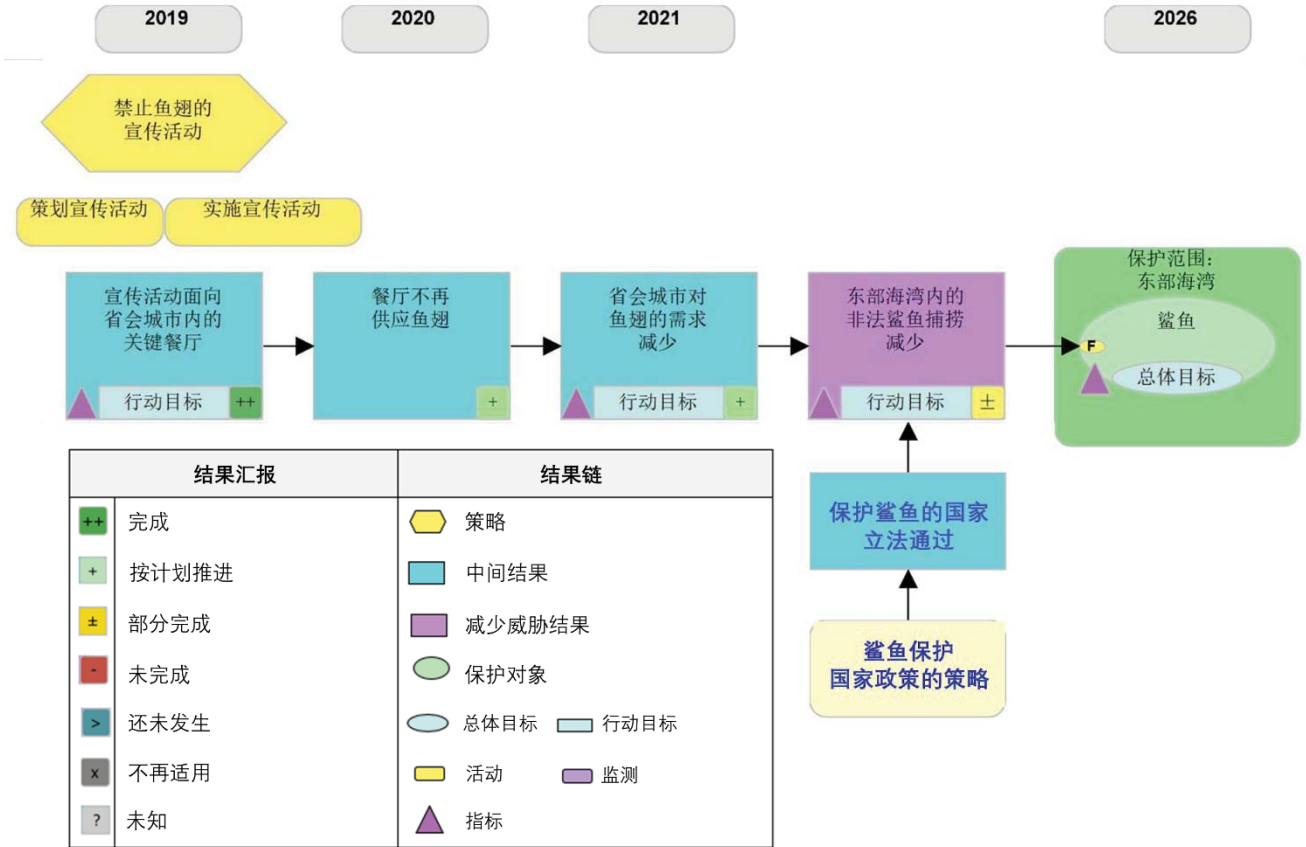


图23. 包含成果进度标识的结果链示例



思考支持项目的运营工作是否正常运转同样重要。您的项目可能有完美的策略来应对影响保护对象的威胁和保护机遇，但也许您的团队没能有效地运作，或者没有足够的行政或财务支持来实施好这个策略。您的分析可能需要探讨以下问题：

- 您有足够的资源（例如，资金、人力、行政、政治）来执行您的项目；
- 您的团队成员有相应的技能来很好地实施您的项目；
- 您有工作所需的基础设施和设备（如办公空间、交通工具、电脑）；和/或
- 您的项目团队运作顺畅（例如，沟通、职责分配）。

为了学习和有效交流，让合适的人参与分析和/或与他们分享初步的分析结果非常重要。一般来说，分析应该包括项目团队成员，因为他们对项目 and 整体情况的理解最为深入。根据背景和适当的条件，团队成员可以自己进行分析，或帮助检查和解读分析结果。不过，团队应该注意避免不合理地影响分析结果。虽然团队参与很重要，但是来自利益相关者、外部专家或具有其他视角的人的参与也很有价值，可以为监测结果提供更全面的解

## 该步骤的产出包括：

- ◆ 对项目结果和假设的分析
- ◆ 对运营和财务数据的分析
- ◆ 记录讨论和决策的文档



### 4C. 调整战略计划

作为常规监测活动的一部分，收集和分析数据可以帮助您确定干预措施的有效性，以及需要进行哪些调整才能更有效地实现目标。作为此步骤的最后一部分，您应该使用在分析和讨论的收获，根据需要修改和优化策略和活动组合。这是良好保护实践的精髓。

之前的所有计划并不是一次性的，永远无须再次审视或使用。相反，为了随着时间的推移不断学习并持续提升项目的有效性，您应该重新审视并根据需要调整项目的参数和核心假设、行动计划、监测计划、实施计划、工作计划和预算。因此，需要根据分析所得对战略计划的许多甚至所有组成部分进行调整。改进的学习心得和想法可能来自与团队的内部讨论、正式评估或审计的发现、熟悉项目的外部利益相关者的反馈，以及/或与项目背景条件相关的研究发现。

当您进行调整时，还应记录其背后的推理和/或证据，以便其他人可以了解您学到的知识以及进行这些调整的原因。这也是步骤5（分享）的重要输入。最后一点，请记住，您可能发现您正在做的某些事情运行良好，不需要进行任何调整。重要的是要留出时间进行思考和分析，以便了解哪儿需要调整。

### 该步骤的产出包括：

- ◆ 修订后的项目文档，包括行动计划、监测计划、实施计划、工作计划和预算
- ◆ 记录证据、讨论和决策的文档

## 资源

分析与调整步骤的相关资源：<https://cmp-openstandards.org/resources/analyze-adapt/>

保护标准不同要素的真实案例：<https://cmp-openstandards.org/cs-examples/>





5 分享

## 分享

保护标准周期的最后一步是与内外部的关键受众分享经验教训和正式的成果。这也包括做出和聆听反馈，并且营造一个学习氛围。在团队内部以及您的合作伙伴和利益相关者之间推动学习交流非常重要，因为您所完成工作的经验教训对您下一次经历整个项目周期的每个步骤都将是重要的输入。在机构层面乃至更大的保护团体范围内推动学习交流也很重要。记住这一点，*保护标准*也包括了您的项目和您所在机构可以采纳并且帮助推动学习和分享的实践。

### 5A. 记录学习成果

当您经历*保护标准*里所描述的过程时，您应当将定期将所取得的结果和团队获得知识记录下来，并将它们贡献到适当的证据基础中。在更大程度上，根据在步骤2B中识别出的信息需求，您应当已经在步骤4中取得了许多结果和经验教训。在这里，您需要确认已经使用适用于团队的方式记录了经验教训并且持续跟踪那些还未得到解答的信息需求，以便在将来您的团队、机构乃至全部保护团体都可以获取这些信息。

您可以通过同行评议的期刊、在线数据系统，或非正式的手写日志里记录这些结果。对您的团队来说，一个简易的选择是使用在线文档和表格来持续记录经验教训清单，以便所有团队成员都能够随时访问并编辑。这样的记录对于日常工作的压力和任务截止日期来说，通常是非常具有挑战性的。因此，您的团队和机构需要留出时间并设置激励措施来开展这项工作。

#### 该步骤的产出包括：

- ◆ 关键结果和知识的记录

### 5B. 分享学习成果

如果您记录了项目产生的证据和您学到的经验教训，您将能够更容易记得一年又一年过去您做了哪些工作，哪些取得了效果，哪些没有，将来您还计划做什么。这将长期持续帮助您现有的项目团队，并确保新的项目员工获得您过去工作成果和经验教训的记录。重要的是，这也能够帮助项目团队避免重复过去的错误。如果您使用像Miradi或Miradi Share这样的项目管理软件，您就可以在整个过程的相关步骤中记录这些备注信息，并使这些备注信息成为项目文档历史记录的一部分。

有针对性的正规宣传产品能够帮助您将重要发现与全世界的实践者进行分享。记录和分享您的学习心得可以帮助其他面临相似情况或者使用相似工具的实践者从您的经验中受益，避免您所遇到的问题，最终能够更为有效地实现保护目标。在更大范围内分享您的发现有很多不同形式，包括贡献于证据图书馆、在网站上发布经验教训、通过社交媒体分享学习成果，以及在研讨会和学术会议上讲述您的故事。



尽管我们将宣传放在了整个周期的最终一步，但您需要在更早一些就开始准备您的结果和其他相关项目信息。例如，在步骤2B中，您应当确定了监测结果的受众以及他们的信息需求。为了更有效地面向这些受众，您需要一个清晰的宣传和传播策略。这包括您希望与这些优先级高的受众（基于他们的兴趣）交流哪些证据和经验教训，针对每个关键受众采用什么样的最佳传播形式，然后开发和传播您的宣传产品。例如，您可能会使用非正式的交流方式（如，邮件、电话）来与内部受众（如，项目团队和合作伙伴）定期分享经验教训。当分享经验教训时，您应当提供：

- 面向合适人群的清晰的管理建议（基于您的分析）；
- 帮助支持您的建议和结果解读的必要细节；和
- 基于这些结果的替代方案和应急计划

对于与外部受众（如，资助者，其他实践者，更大范围的公众）交流和分析经验教训，您可以使用更为正式的交流方式，例如项目仪表盘、报告、演讲，视频或学术文章。评估每个产品的形式以确定它是否能够有效的传播您的信息，并从中知晓如何改进您的交流是非常重要的。再次强调的是，监测、学习和调整会发生在项目周期的各个阶段。

最后提醒的是，您也应当从保护团体中其他人那里接收信息，为您的项目学习。有时候最好的经验教训来源于其他人的实践。



## 该步骤的产出包括：

- ◆ 如果必要，对关键受众及其信息需求和偏好传播形式的修订
- ◆ 与项目团队成员和关键利益相关者的定期沟通
- ◆ 对证据基础的贡献
- ◆ 适宜宣传产品的开发和传播

## 5C. 创造学习氛围

良好保护实践中的这个最后的子步骤是指在您的项目团队内、您的机构和合作伙伴中，以及全世界的保护实践者之间，创造一种绩效导向和学习的氛围。在这些层次上的学习氛围对于确保所有成员从您团队的经验教训中有所收获非常重要。尽管这被列为最后一个步骤，但实际上有时是您和您的机构需要从一开始就正确培育的

（您可能记得我们在前面的原则部分已经提到了这个概念）。为了有效地应用*保护标准*，您需要在一个追求循证保护和适应性管理的项目氛围中。这意味着，您，您的项目团队，和您的机构都应当定期反思、寻求反馈并作出反馈。反馈可以是正式或非正式的，也可能是由您的团队成员或是机构中的其他成员提出的。还有一种可能是，这样的反馈来自于外部机制，例如基于既定目标评价项目的评估，和基于一系列过程标准（例如本手册的标准）评价项目的重计。在创造学习氛围时，对于外部意见保持开放十分重要，可以给您带来新鲜并且有洞察力的视角。

创造学习氛围并非易事，这需要领导者和资助者充分理解将稀缺资源从眼前的即时行动重新分配到长期的循证保护和适应性管理的必要性。这还包括赋能实践者们寻找一些机会，对与具体保护工具和策略相关的一些传统观点做出质疑。这也包括为项目团队提供机构层面的安全保障，使创新和对假设的质疑被机构所珍视。最后这还需要对于全世界实践者的一项承诺，不仅分享成功，也要分享失败，这样才能构建一个真实的实践团体。记住这一点，*保护标准*团体自身就能够在应用*保护标准*的机构和组织之间通过互相分享经验教训、挑战和成功而受益。这样做可以帮助我们学习如果能够使保护标准更好地被制度化、被改进和调整。

## 该步骤的产出包括：

- ◆ 正式或非正式定期分享的反馈
- ◆ 如果适用，评估项目对良好保护实践的符合程度
- ◆ 领导者和团队成员对于学习和创新做出的承诺
- ◆ 鼓励试验和质疑现状的安全氛围
- ◆ 与全世界实践者分享成功和失败的承诺

## 资源

分享步骤的相关资源：<http://cmp-openstandards.org/resources/share/>

保护标准不同要素的真实案例：<https://cmp-openstandards.org/cs-examples/>



结束循环

## 结束循环

在本手册中，我们将*保护标准*作为一个循环，团队可以在最适合其实际状况的合适步骤进入。当一个新项目启动时，项目团队可以快速地完成步骤 1 和步骤 2（可能通过一个 4-5 天的研讨会），为项目勾画出基本的战略计划。项目人员会在接下来的几个月内回过头来为步骤 1 和 2 填写更为详细的信息，并同时准备实施步骤 3。然后，在 6-12 个月后，项目团队可能会在步骤 4 中进行第一次的分析，并根据分析结论在步骤 5 中开发出第一版项目宣传产品。然而，许多项目团队可能在后面的步骤才进入这个周期（例如，在分析与调整步骤，他们希望知道所做的工作是否切实有效）。随着时间的推移，项目可能会回到之前的步骤，重新审视决策和假设，并使其更加清晰明确。

如*保护标准*周期所示，一旦完成步骤5后，您就会返回步骤1。这个循环周期背后的意图并不是让您和您的团队陷入一个无休止的工作循环。相反，这是为了提醒您，循证保护和适应性管理是一个动态的过程，需要项目团队不断的学习和改进。例如，项目团队应该尝试回答这样的问题：根据对项目数据的分析和全部的证据基础，您是否需要重新审视项目的愿景和保护对象吗？有没有发现在前期被忽略的新的因素或关联，而现在被您认为应该被纳入到现状模型或是具体的总体目标和行动目标中？项目的受众或受众的信息需求是否发生了变化？您是否需要改变项目监测计划？是否需要相应调整项目的实施计划，包括帮助项目退出并建立项目成果可持续性的计划？结束循环就是在项目周期中重复执行这些步骤，以决定随着时间的推移，项目团队是否需要加大投入或进一步开发相关的产出或流程。这是将日常管理转变为真正的循证保护和适应性管理的精髓所在。

# 附录

## 附录 1. 术语表

在诸如总体目标 (goal)、行动目标 (objective)、活动 (activity)、对象 (target)、里程碑 (milestone)、产出 (output) 和结果 (result) 这些术语名词的含义方面, 保护规划者们总有无尽的争论。每个机构、组织、项目和个人都有自己偏好的一套术语。在这个问题上没有标准答案, 最主要的是您的团队成员和与您一起工作的人对于您所选择使用的术语有着清晰的共同认知。尽管如此, 拥有一个标准的术语表还是有所助益的。为此, 本手册中的术语都是经过精心选择, 在文中第一次出现时用下划线标出, 在后续文中的使用保持一致, 并在这个术语表中被明确定义。

**行动 Action** – 保护团队开展工作的泛指术语, 包括策略、活动和任务。

**行动计划 Action Plan** – 对于项目总体目标、行动目标和减缓威胁或利用保护机遇的策略的总体描述。

**活动 Activity** – 项目团队和/或合作伙伴为实现一个或多个行动目标而采取的具体行动或一系列任务。有时被称为行动 (action)、响应 (response) 或策略行动 (strategic action)。(参见与策略的关联)

**适应性管理 Adaptive Management** – 将深思熟虑的学习成果纳入专业实践以减少不确定性的决策过程。尤其是指将设计、管理和监测进行融合以使实践者能够系统且有效地验证关键假设、评估结果、调整管理决策和产生学习心得的过程。保护标准明确地将适应性管理原则应用到保护实践中。

**假设 Assumption** – 对于团队假定为真实情况的内容的清晰表述。逻辑序列将项目策略与一个或多个保护对象连接在一起, 正如在变革理论中所反映出的那样。假设可能也包括项目团队对于他们所预测的外部变量将如何影响预期结果 (参见风险因素) 的表述。假设也要体现在现状模型中, 通过一个影响因素推测对其他因素的影响将它们连接起来。

**受众 Audience** – 项目团队出于宣传交流或影响特定行为的目的, 所试图触及到的人群或团体。

**审计 Audit** – 对一个或一组项目基于一套外部标准所进行的评价, 例如普遍认可的会计原则、可持续采集原则、或本手册中陈述的标准 (与评估相对)。

**生物多样性对象 Biodiversity Target** – 保护对象的同义词。

**实践社群 Community of Practice** – 一群相互分享关注点、一系列问题或对一个话题有共同兴趣的实践者, 通过持续的互动加强他们在这个领域的知识和技能。

**概念模型 Conceptual Model** – 现状模型的同义词。

**保护关注点 Conservation Focus** – 保护对象的同义词。

**保护实践 Conservation Practice** – 一群明确界定的实践者基于对特定现状的预期成果达成共识并采取设定行动以达成这些成果的过程。保护标准提供了一个清晰纳入了协作、循证保护和适应性管理原则的普适性框架和一系列“最佳”实践。在更广泛的层面上, 保护实践是囊括了全球保护团体的全部人员、机构和知识的一门学科。

**保护对象 Conservation Target** – 被项目所选中重点关注的项目区的生物多样性要素 (物种、栖息地或生态系统)。所有保护对象应当能够代表和涵盖项目区受关注的生物多样性。(与生物多样性对象、保护关注点、或保护价值是同义词)

**保护价值 Conservation Value** – 保护对象的同义词。

**关键威胁 Critical Threat** – 被排序为最需要重点关注的直接威胁。

**直接威胁 Direct Threats** – 直接使一个或多个保护对象退化的主要人类活动 (如非法砍伐或不可持续的渔业捕捞)。也可能是受到人类活动影响而改变的自然现象 (例如, 气候变化引发的极端暴雨事件增加)。直接威胁通常与一个或多个利益相关者有关。(有时被称为压力或压力源, 与间接威胁相对)

**驱动因素 Driver** – 间接威胁的同义词。

**生态系统服务 Ecosystem Service** – 完整的正常运转的生态系统、物种和栖息地所提供的能使人类受益的服务。

**有利条件 Enabling Condition** – 在现状分析中的更宽泛或更高层面的保护机遇。例如，国家层面的立法或政策框架。

**评估 Evaluation** – 对一个或一组项目基于自身过往的既定总体目标和行动目标所进行的评价。（参见监测，与审计相对）

**证据 Evidence** – 用于评价与所关注问题相关的一个或多个假设（假说）的相关信息（数据、研究、综述或理论）。

**证据基础 Evidence Base** – 用于评价一组特定假设的信息集合（数据、研究、综述或理论）。

**循证保护 Evidence-Based (or -Informed) Conservation** – 在各个步骤都明确应用和产生相关信息的保护实践。具体说，实践者通过对于自身已有以及全球过往经验的系统分析来指导决策和开展行动。实践者也会记录成果并将其发现贡献到证据基础中。*保护标准*很清晰地将循证保护的原则融入到保护实践中。

**影响因素 Factor** – 现状模型中要素的通用术语，包括直接威胁、间接威胁和保护机遇。采用通用术语通常会更有优势，因为许多影响因素，例如旅游，可以同时是威胁和保护机遇。（同时参见根源或驱动因素）

**总体目标 Goal** – 对项目期望影响的正式陈述，例如期望的保护对象未来状态。一个好的目标符合“SMART”原则：*具体的、可衡量的、可实现的、以结果为导向的和有时限性的*。

**人类福祉对象 Human Well-being Target** – 在保护项目中，人类福祉对象是指那些受到保护对象状态影响的人类福祉组成部分。项目区内的人类福祉对象应当整体反映依赖于保护对象的人类福祉需求。

**影响 Impact** – 保护对象期望的未来状态。总体目标即是对期望影响的正式陈述。

**指标 Indicator** – 与具体信息需求相关的可衡量实体，例如保护对象状态、威胁变化、行动目标的进展，或一个或多个变量之间的关联等。一个好的指标应当满足 *可衡量、准确、连贯和灵敏* 的标准。

**间接威胁 Indirect Threat** – 项目现状分析中确定的影响因素，是直接威胁的驱动因素。常常是保护行动的着眼点，例如“砍伐政策”或“渔业需求”。（有时被称为根源或根本原因。与直接威胁相对）

**信息需求 Information Need** – 项目团队和/或其他人了解项目必须要知晓的内容，是设计监测计划的基础。

**中间结果 Intermediate Result** – 项目在实现最终总体目标或行动目标的过程中的具体工作结果。（“中间”通常指时间维度）

**干预 Intervention** – 一个具体或特定的策略的同义词。

**关键属性 Key Attribute** – 能够定义保护对象健康，一旦缺失或改变将导致保护对象丧失或极度退化的生物或生态属性。（也被成为关键生态属性）

**关键生态属性 Key Ecological Attribute (KEA)** – 关键属性的同义词。

**关键干预点 Key Intervention Point** – 在现状模型中项目团队应当采取行动的那些高优先级的影响因素。

**学习 Learning** – 填补信息空缺的过程。

**逻辑框架 Logical Framework (logframe)** – 通过逻辑框架分析获得的，用于展示项目总体目标、行动目标和指标的表格形式模型，以显示项目逻辑。

**监测 Monitoring** – 基于既定项目目标定期收集数据和开展评估的过程。（也被称为监测与评估M&E，评估与学习MEL）

**监测计划 Monitoring Plan** – 监测项目的计划，包括信息需求、指标、收集数据的方法、时间框架，和角色与责任分工。

**方法 Method** – 用于收集数据以监测指标的特定技术。一个好的方法应当满足 *准确、可靠、成本有效、可行和适用* 的标准。

**行动目标 Objective** – 对项目一系列保护行动的预期结果的具体陈述，例如减少关键威胁。一个好的行动目标也应当符合“SMART”原则：*具体的、可衡量的、可实现的、以结果为导向的和有时限性的*。如果项目概念化和设计都做得很好，则一系列项目行动目标的实现将会实现项目的总体目标，最终达成项目愿景。与愿景和总体目标相对。

**实施计划 Operational Plan** – 一个包含了所需资金分析、人力资源和技能、以及其他非资金性资源需求、风险分析和减缓、项目时间表、退出机制等信息的计划。

**保护机遇 Opportunity** – 项目现状分析中确定的影响因素，对一个或多个保护对象有直接或间接的积极影响，也常是保护行动的着眼点。例如“对可持续采伐木材的需求”。（在某种程度上，是威胁的反义词）

**成果 Outcome** – 威胁或保护机遇等影响因素的期望的未来状态。行动目标即是对期望成果的正式陈述。（结果的同义词）

**实践者 Practitioners** – 所有参与到保护项目设计、管理和监测中的人员。

**压力 Pressure** – 直接威胁的同义词。



**主要利益 Primary Interests** – 利益相关者所关心的最根本内容或价值。根据利益相关者的类型，主要利益可能是现状模型中的保护对象或影响因素（间接威胁和保护机遇）。

**项目集 Program** – 实现一个广泛的共同愿景的一组项目。为了简单起见，本手册使用“项目”同时代表项目和项目群，因为这些实践标准对二者同等适用。

**项目 Project** – 由一群固定的实践者（包括管理者、研究者、社区成员、或其他利益相关者）为实现既定目标而开展的一系列行动，是保护工作的基本单元。（与项目集相对）

**项目区域 Project Area** – 项目范围内关注的生物多样性的所在区域，可以包括的一个或多个通过生态区评估确定的保护区域或生物多样性重要区域。需要注意的是，在一些情况下，项目行动可以发生在确定的项目区域之外。

**项目团队 Project Team** – 负责项目设计、执行和监测的实践者核心团队，包括项目管理者（项目经理）、研究者、运营团队和其他重要的执行者及利益相关者。

**结果 Result** – 保护对象期望的未来状态。结果包括影响，影响与保护对象和成果直接相关，而成果与威胁和保护机遇直接相关。

**结果链 Results Chain** – 项目变革理论的视觉图表。结果链包括核心假设和将项目策略与一个或多个保护对象连接在一起的逻辑链条。用科学语言表述，结果链展示了假定的相互关系或变革理论。

**风险因素 Risk Factor** – 项目预期可以开展但可能会引起问题的背景条件，通常是指项目无法直接控制的背景条件。**致命风险**是指那些无法克服的风险，将会使得项目完全无法实现其目标。

**根源 Root Cause** – 间接威胁的同义词。

**范围 Scope** – 项目宽泛的地理范围或主题关注点。

**现状分析 Situation Analysis** – 帮助您和您的项目团队对项目的背景形成共识的过程，项目背景包括影响保护工作的社会、经济、政治和制度体系的相互关系，以及对您的保护对象产生影响的利益相关者。根据项目的规模和可用的资源，现状分析可以是对现有证据的正式的深度综述和对该领域/问题的研究，也可以是基于熟悉该领域/问题的相关人士的意见而形成的不太正式的描述。

**现状模型 Situation Model** – 现状分析的视觉图表。现状模型展示了现状分析中确定的关键因素之间的相互关系，这些关键因素被认为将影响一个或多个保护对象。一个好的模型应当将保护对象、威胁、保护机遇、利益相关者和关键干预点连接起来。（参见概念模型）

**利益相关者 Stakeholder** – 对项目区的自然资源有既得利益，或者可能受项目活动影响（获得或者丧失利益）的个人、团体和机构等。利益相关者需要在实现项目总体目标过程中被充分考虑，他们的参与和支持对项目成功至关重要。

**战略规划 Strategic Plan** – 项目的总体规划。一个完整的战略规划包括对项目范围，愿景和保护对象的描述；项目的现状分析；行动计划、监测计划和实施计划。

**策略 Strategy** – 拥有共同关注点的一系列活动，通过针对关键干预点、优化保护机遇和限制约束条件共同开展以实现具体的项目目标。一个好的策略应当满足以下标准：关联的、集中的、可行的和适当的。（参见干预）

**压力 Stress** – 人类活动直接或间接导致的保护对象某些属性的减弱。例如，种群数量减少、河流流量下降、沉积物增加、地下水水位下降等。一般来说，压力等同于关键属性的退化（例如栖息地丧失）。

**对象 Target** – 保护对象的简称。

**目标受众 Target Audience** – 项目试图影响或使其知晓信息的一组特定人群。目标受众可能是那些带来或造成直接威胁的人群（例如，非法捕鱼者、商业性农场、政策制订者），和/或可能会支持或贡献于项目的人群（例如，合作伙伴、资助者、一般公众）。

**任务 Task** – 列入工作计划内为实施保护活动、监测计划或其他战略规划组成部分的具体行动。

**变革理论 Theory of Change** – 关于项目团队认为其行动将如何实现中间结果和长期的保护及人类福祉目标的一系列因果关系假设。变革理论可以用文字、图表（例如结果链）或其他形式呈现。

**威胁 Threat** – 直接或间接使一个或多个保护对象退化的人类活动。通常与一个或多个利益相关者有关。（参加直接威胁和间接威胁）。

**愿景 Vision** – 对项目工作想要达成的最终状态或预期状态的描述。完整的愿景需要包括对项目区生物多样性的描述，和/或项目区域的地图，以及总结性的愿景陈述。

**工作计划 Work plan** – 实施行动计划或监测计划的短期安排。工作计划通常列出活动和/或需要完成的任务，以及每项活动/任务的负责人和时间表。工作计划通常也会包括预算，以显示实施工作计划所必须的资金和其他资源。

## 附录 2. 关键名词的定义和标准

**愿景陈述 Vision Statement:** 对项目工作想要达成的最终状态或预期状态的总体描述。

- **相对概括** – 广泛定义以包括所有可能的项目活动
- **有预见性** – 鼓舞人心地概述随项目进展保护对象的预期变化
- **简练** – 言简意赅使所有项目参与者都能记住这一愿景

**总体目标 Goal:** 对项目期望影响的正式陈述，例如期望的保护对象未来状态。

**行动目标 Objective:** 对项目一系列保护行动的预期结果的具体陈述。

一个好的行动目标也应当符合“SMART”原则：

- **具体的 Specific** – 清晰的表述，使所有参与项目的人员对总体目标或行动目标中的术语有相同的理解。
- **可衡量的 Measurable** – 参照一些度量标准进行定义，如数字、百分比、分数、或全部/没有的状态等
- **可实现的 Achievable** – 在项目地点以及政治、社会和财务因素的背景条件下是现实且适宜的 (尤其与行动目标相关的，总体目标可以更雄心勃勃)
- **以结果为导向 Results-Oriented** – 能够反映保护对象状况、威胁减少和/或其他的关键预期结果的必要变化
- **有时限性的 Time Limited** – 在一定时期内可以实现的，一般来说行动目标为1-10年，总体目标为10-20年

**策略 Strategy:** 拥有共同关注点的一系列活动，通过对关键干预点、优化保护机遇和限制约束条件共同开展以实现具体的项目目标。

- **关联的 Linked** – 对现状分析 (模型) 中一个或多个关键影响因素会产生直接影响
- **集中的 Focused** – 描述将要采取的具体的行动过程
- **可行的 Feasible** – 基于项目的资源和限制因素是可以完成的
- **适当的 Appropriate** – 就项目的文化、社会、生态背景而言 (包括对社会和环境保障措施的关注) 是可接受的或相符的

**指标 Indicator:** 与具体信息需求相关的可衡量实体，例如保护对象状态、威胁变化、行动目标的进展，或一个或多个变量之间的关联等。

- **可衡量 Measurable** – 能被定量或定性地记录和分析
- **准确 Precise** – 其含义描述清楚，让所有人看后的理解都是一样的 (即无歧义)
- **一致 Consistent** – 不会随着时间发生变化，能保证监测的事同一个事物
- **灵敏 Sensitive** – 指标的变化与监测内容的实际变化成比例

**方法 Method:** 用于收集数据以监测指标的特定技术。

- **准确** – 数据收集方法应当误差最小化或没有误差
- **可靠** – 结果具有可重复性，即使用该方法每次可以获得相同的结果 the method is used it produces the same result.
- **成本有效** – 相对于收集数据的成本和现有的项目资源，该方法成本都不过高
- **可行** – 项目团队有实施该方法的人员
- **适用** – 就项目的文化、社会、生态背景而言是可接受的或相符的

## 附录 3. 通用原则和注意事项

有一些重要的原则适用于*保护标准*中的所有步骤，在前面的单个步骤中没有提及，一并在在此详述。

### 通用原则

- **与伙伴合作** – 单个保护机构可能没有足够的专业知识或内部资源来完成一个具体项目的必要工作。其次，确保项目工作的可持续性也十分重要。因此，有必要识别并与关键伙伴合作来实施项目，包括通过邀请合作伙伴机构的成员作为项目团队，和/或与这些机构建立正式或非正式的合作关系等途径。*保护标准*明确地提供了一个共同的、透明的框架，使信息能够在广泛的合作伙伴之间有效地共享和协作。
- **让利益相关者参与** – 识别合适的利益相关者，并在每个步骤中让其参与项目也同等重要。利益相关者是对项目活动和结果感兴趣、受影响，可以为项目提供证据和/或可能影响项目活动和结果的个人、团体或机构。除了项目团队的直接成员外，利益相关者还可以包括您希望影响其行为的人员，需要给您提供支持的人员，可能反对项目的人员，以及可能受到项目干预影响的人员。此外，还包括影响项目的战略方向和/或财务资源的关键决策者。利益相关者的角色可能会在项目过程中发生变化。项目团队应与适当的利益相关者保持沟通，使其参与项目设计，实施和决策，以确保项目能够代表主要利益相关者群体的意见，并得到他们的认同（有关利益相关者分析的更多详细信息，请参见步骤1D）。有效参与的工具因利益相关者群体而异，可能包括空间地图、详细分析、图表报告、视频和社交媒体。
- **恰当使用和贡献于证据基础** — 项目应当利用所有本地和全球的可用证据来回答关于项目现状和行动的关键问题。证据可以是关于特定物种繁殖地的土著知识，也可以是关于拟议保护行动有效性的全球系统综述。随着对项目的深入了解，也应当将您的证据回馈给更广泛的团体，以便其他人可以从您的经验中获益（更多信息，请参阅CMP关于[Defining and Using Evidence in Conservation Practice](#)的指导）。
- **采用适应性管理应对不确定性** — 尽管理想情况是采用现成的证据进行现状分析和采取行动，但很多时候我们可能不得不在没有完整信息的情况下采取紧急行动。此类情况下，重要的是记录您所做的假设，然后系统地（且有效地）收集和评估验证这些假设所需的信息，以便适时地进行调整和学习。
- **记录所有决策** — 循证保护和适应性管理的一个关键原则，是在每个步骤恰当地记录支持决策的推理过程和支持性证据。这些记录不仅有助于分析事情可行或不可行的缘由，而且还为其他人理解、回顾和判断选择背后的逻辑提供了基础。记录决策并提供证据来支持您的假设也会提升工作的透明度和责任感。但是，无需花费太多的时间来记录每一个细节，这会使团队不堪重负。通用原则是在足以让团队进行评估、并使他人从分享信息中进行学习的前提下，尽可能地精简记录内容。
- **创造学习氛围** — 循证保护和适应性管理的另一个关键原则，是从结果中学习，以便使项目随着时间的推移而改进。为此，保持学习、辨别和承认错误、确定成功、明晰成败的原因的过程至关重要的。重视学习的项目和组织文化将有助于营造安全可靠的学习环境。创建这种文化需要项目中不同层级的各个合作伙伴机构的承诺和共同努力。

## 注意事项

在审阅和执行*保护标准*的过程中留意以下注意事项：

- **这些标准适用于任何空间和/或时间尺度的项目** — 适用项目范围可以从小规模区域的管理到大规模生态区、景观或廊道的管理，也同样适用于同时管理多个小规模项目以实现大范围影响的情况。项目的时间跨度可以从几天到几十年不等。同样，也可以是更有主题性的项目，例如基于政策倡导的减少威胁或以物种为关注点的项目。这套标准适用于以上所有情况。此外，它还可以用来设计筹资项目，并阐明项目总体目标和单个赠款之间的关系。
- **这些标准会随着时间的推移而改变** — 编写这套标准的初衷并不是把它变成有效保护的条条框框，而是记录和凝练在各种条件下开展有效保护所需要的智慧。正因如此，CMP会在广泛团体的参与下，伴随着实地应用与实践过程中经验和知识的增长，定期对*保护标准*进行修订。如欲参与未来的更新，请电邮至 [CMPIinfo@conservationmeasures.org](mailto:CMPIinfo@conservationmeasures.org)。
- **这些标准是“理想”化的** — *保护标准*试图为保护实践者在项目设计、管理和监测上的良好实践提供一个全面的了解。不过，必须承认的是，*保护标准*的各个环节在实际操作中可能会因为各种各样的原因而行不通。重要的是在应用过程中保持其系统性和逻辑性。例如，在确定保护对象（步骤1B）之前，您不应该已经确定了指标（步骤2B）。同样，如果您不能完成特定的步骤，则应清楚这将如何影响其余的工作。**一些确定优先级的工作已经开展** — 确定在哪儿开展工作或要针对哪些更广泛的主题开展工作，通常是在典型的项目规划过程之外已经做出的更高层次的决策。因此，这些标准假定您和/或您的机构已经进行了一些确定优先级的工作，以（至少大致）定义团队将在何处或在什么问题上的工作。在实施*保护标准*过程中获得的学习成果可以为将来确定优先级的工作提供参考。
- **很少有项目在规划起始阶段就应用*保护标准*** — 如果您刚刚开始考虑启动一个新项目，*保护标准*可以帮助您从一开始就得以全面地进行考虑。然而，许多可能受益于*保护标准*的项目已经在进行中。您可以追溯性地将这些标准应用到您的项目中，以帮助找出差距，从而改进项目。

- **每个项目都是不同的，因此需要灵活地使用*保护标准*** — 我们采用通用术语编写了*保护标准*，项目可以根据实际情况灵活地调整和修改它们。因此，本文档中描述的步骤理论上适用于所有的保护项目，但是每个团队应该根据其项目的复杂程度和资金状况进行详细的评估。此外，一些项目团队可能会发现某些步骤对他们不起作用，从而需要进行相应的调整。
- ***保护标准*将保护作为主要目标，但也是可以调整的** — 这些标准是由以生物多样性或自然资源保护为终极目标的组织和机构制定的，并服务于此类组织和机构。与此同时，许多团队也在致力于为人类福祉做出贡献，在某些情况下，人类福祉是一个同等或更高的目标。*保护标准*对团队的首要目标是中立的，但项目管理决策团队应该在项目初始阶段就进行阐明。不过，*保护标准*中有一些过程和工具可以支持在整个项目周期中对不同目标的可能权衡和优先级排序结果开展明确讨论。
- **这些标准的实施可以利用各种工具和指南** — *保护标准*旨在整合保护团体在规划、管理和监测保护项目过程中的最新知识，同时促进互相学习。它提供了如何进行保护工作的指南。*保护标准*列举了一些在实际应用中被证明是有效的工具。不过，项目团队同样可以利用其他更适合具体情况的工具以作为补充（例如，空间优先化工具如MARXAN，情景规划，和结果表等）。
- **这套标准力求对术语进行清晰的定义，并始终如一地使用** — 规划者对于诸如总体目标、行动目标、策略、活动、保护对象、里程碑、产出和结果等技术术语的相对含义存在着无休止的争论。每个机构、项目，甚至每个人都有自己偏爱的一组术语，没有标准答案。然而，*保护标准*坚持认为，对于您选择使用的术语，您的项目团队成员以及与合作伙伴都应该有一个清晰的、共同的定义。考虑到这一点，本文中的术语是经过精心挑选的，第一次提及及时加下划线，之后一直被含义一致地使用，最后在术语表中对其定义进行表述。这些术语的选择和定义来自规划、监测和评估的各个领域的专业人员当前使用的情况。随着*保护标准*的发展，我们可能会适时地更新一些术语，以改善关键原则和步骤的交流（当前版本的更新见附录1）

## 附录 4. 实践标准和产出汇总表

数字表示步骤和子步骤，菱形符号（◇）表示产出。不是所有标准或产出都适用于所有项目情况，因此您需要按需调整。

### 1. 评估

#### 1a. 定义目标和确定项目团队

- ◇ 明确工作目标、该工作所支持的决策者以及相关决策
- ◇ 选择初始项目团队，包括项目负责人、核心成员和顾问成员
- ◇ 确定团队成员中的现有技能和有待填补的关键技能空缺
- ◇ 指定团队成员的角色和职责

#### 1b. 确定范围，愿景和保护对象

- ◇ 项目范围的简要说明，包括地图（如果适用）
- ◇ 项目愿景陈述
- ◇ 保护对象，包括简要说明选择理由，以及对象的描述和/或用地图显示每个对象的位置（如果适用）
- ◇ 每个重点保护对象的生存力现状描述
- ◇ 如果相关，选择人类福祉对象并确定相关的生态系统服务，包括对选择理由的简要说明

#### 1c. 确定关键威胁

- ◇ 确定直接威胁，并在必要时绘制一张地图，显示每个威胁的空间影响范围与保护对象的交集
- ◇ 气候变化脆弱性评估，并根据情况描述适当细节程度的背景
- ◇ 对直接威胁进行评级或排序，以识别关键威胁

#### 1d. 评估保护现状

- ◇ 识别和分析间接威胁和保护机遇
- ◇ 评估利益相关者及其主要利益
- ◇ 初始的现状模型，文字性描述，和/或项目背景的影响因素之间的关键因果关系的其他表现形式
- ◇ 实地验证和模型修订

### 2. 计划

#### 2a. 制定行动计划：总体目标、策略、假设和行动目标

- ◇ 针对每个保护对象的总体目标，如果适用，还应该包括人类福祉对象
- ◇ 确定关键干预点和策略草案
- ◇ 策略草案的优先性排序
- ◇ 关键策略的变革理论（阐明团队假设）和主要活动
- ◇ 关键中间成果的行动目标
- ◇ 最终版的行动计划

#### 2b. 制定监测、评估和学习计划

- ◇ 明确界定受众及其信息需求和偏好的沟通形式
- ◇ 确定的指标和方法
- ◇ 最终版的监测、评估和学习计划

#### 2c. 制定实施计划

- ◇ 评估人力、资金和其他资源
- ◇ 风险评估和减缓行动
- ◇ 预估项目周期和退出策略

## 3. 实施

### 3a. 制定详细的短期工作计划和时间表

- ◇ 带有详细任务、活动、责任分配，且与行动计划、监测计划和实施计划相匹配的工作计划
- ◇ 项目时间表或日历

### 3b. 制定和完善项目预算

- ◇ 项目预算
- ◇ 识别出的项目潜在资金来源
- ◇ 起草并提交筹资建议书
- ◇ 获取资金支持

### 3c. 实施计划

- ◇ 战略规划（行动计划、监测计划和实施计划）和工作计划的实施，全程关注预算和时间表。
- ◇ 开发数据存储和访问的系统
- ◇ 向您的机构、资助者和其他与项目利益相关者提交进展报告
- ◇ 系统中记录的监测数据

## 4. 分析与调整

### 4a. 准备分析所需数据

- ◇ 定期记录、存储、处理和备份关键项目数据

### 4b. 分析并反思结果

- ◇ 对项目结果和假设的分析
- ◇ 对运营和财务数据的分析
- ◇ 记录讨论和决策的文档

### 4c. 调整战略计划

- ◇ 修订后的项目文档，包括行动计划、监测计划、实施计划、工作计划和预算
- ◇ 记录证据、讨论和决策的文档

## 5. 分享

### 5a. 记录学习成果

- ◇ 关键结果和知识的记录

### 5b. 分享学习成果

- ◇ 如果必要，对关键受众及其信息需求和偏好传播形式的修订
- ◇ 与项目团队成员和关键利益相关者的定期沟通
- ◇ 对证据基础的贡献
- ◇ 适宜宣传产品的开发和传播

### 5c. 创造学习氛围

- ◇ 正式或非正式定期分享的反馈
- ◇ 如果适用，评估项目对良好保护实践的符合程度
- ◇ 领导者和团队成员对于学习和创新做出的承诺
- ◇ 鼓励试验和质疑现状的安全氛围
- ◇ 与全世界实践者分享成功和失败的承诺

## 结束循环

由保护成效评估伙伴关系开发和保护的  
保护实践的开放性标准（CS）  
通过将共同的概念、方法和术语整合在一起，  
以帮助保护工作更有成效。

CMP 成员：

