

工具 | 倡导策略分析框架



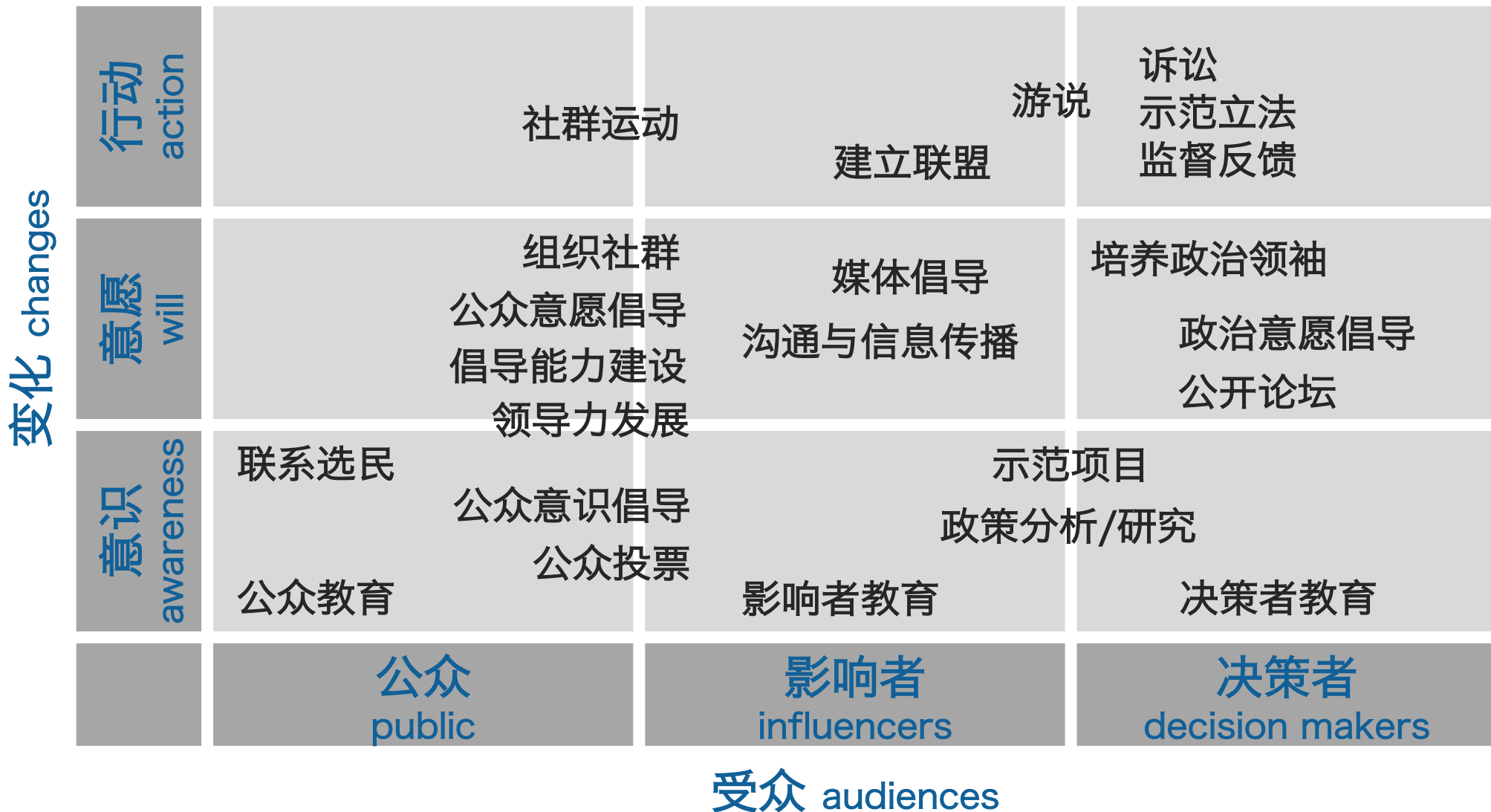
中国资助者圆桌论坛 (CDR)

2018年7月

本文目录

- 不少资助者都在通过支持倡导的策略，从而产生更大的社会影响力。这里提供一个简单的工具，帮助资助者和实践者思考公共倡导策略所基于的变革理论（theory of change）。尽管其中的一些具体策略在中国的社会环境下并不适用，但其分析思路值得参考借鉴。
- 本文主要包括以下内容：
 1. 倡导策略框架及其中的关键概念
 2. 通过回答六个问题制定倡导策略
- 摘译有删减，通过链接可以下载报告全文
<http://www.evaluationinnovation.org/publications/advocacy-strategy-framework>

1. 倡导策略框架



1.1 框架中的关键概念：受众

- 受众是指倡导策略所要影响或说服的目标个体或群体。他们在政策改变过程中起到主要作用。策略可能只针对一类受众或同时针对多个受众。
- 受众一般包括：
 - 公众（或其中的具体细分人群）
 - 政策影响者（如媒体、社群领袖、商业群体、意见领袖、政治顾问以及其他倡导组织等）
 - 决策者（如民选官员、执政人员、法官等）

1.2 框架中的关键概念：变化(1/2)

- 变化是指倡导工作的结果，目的是引导受众一起朝着政策目标推进。这一维度根据受众参与政策议题的程度分成三个阶段：
 - 第一阶段从基础的**意识**建立或知识普及开始，目标是让受众意识到存在的问题或潜在政策解决方案。
 - 第二阶段是**意愿**，目标是提高受众对某一问题采取行动的意愿。提高意愿比建立意识更进一步，试图说服受众认识到某一问题的严重性，亟待采取行动，采取任何行动都可以带来不同。
 - 第三阶段是**行动**，政策倡导实际上就是支持或引导受众就某一问题采取行动。

1.2 框架中的关键概念：变化(2/2)

- 研究表明，不断提高意识并不足以触发行动。我们用“意愿”来形容意识和行动之间的过渡地带，这个阶段将意识转化为紧迫感和相关性，这是受众采取行动的前提。
- 意愿包含五个组成要素：
 - **观点**是指对议题的信仰或立场
 - **强度**是指对观点的坚持度
 - **相关性**是指议题与人们的相关程度
 - **行动能力**是指人们具备所需的技能、信心，知道如何做
 - **行动意愿**是指尽管有风险，人们仍愿采取某一行动的意愿

1.3 框架中的关键概念： 倡导措施

- 在倡导框架内，列举了一些用以实现目标的具体措施。这些措施是按照它们可以影响的受众，以及实际上所能引导受众改变的阶段，呈现在对应的策略维度上的。
- 例如提升公众意愿的具体措施包括领导力发展、倡导能力建设、公众意愿倡导、组织社群；促使决策者行动的具体措施包括诉讼、示范立法、监督反馈。

2. 通过回答六个问题制定倡导策略

□ 资助者和实践者可以通过以下六个问题思考如何制定倡导策略：

1. 策略如何定位？
2. 策略试图影响的具体是谁？ 以及如何影响？
3. 变化发生的前提假设是什么？
4. 还有谁也在做这件事？ 如何做？
5. 未来几年的策略是什么样的？
6. 哪些中期目标有助于了解项目是否在正轨上？

2.1 策略如何定位？

□ 第一步就是宏观地考虑策略在两个维度上所处的位置：

- **目标受众是哪些**——公众、政策影响者，还是决策者？有些倡导主要针对决策者和关键影响者，公众参与较少。有些倡导则主要通过公众，特别是那些需要民众投票的议题。但更多时候需要与多个在政策制定中发挥作用和影响的团体和个人进行策略性合作。
- **引导每类受众达成什么目标**——有些议题是全新的，所提的问题没有明确的依据，受众对问题的重要性没有意识。有些议题则众所周知，但它们在政策领域缺乏紧迫性和重要性。由于政策议题处在不同的阶段上，决定了目标受众现在所处的位置，以及需要如何推动他们来达成目标。

2.2 具体影响谁？如何影响？

- 框架列出了三大类目标受众，需要进一步明确大类中具体细分的目标人群。有效倡导的核心是有效沟通，而有效沟通则需要为受众量身定制所传达的信息。
- 受众细分举例：

公众	影响者	决策者
学龄儿童的父母	贸易协会	人大代表、政协委员
年龄大于65岁的老人	商业群体	立法者
千禧一代	工会	行政部门官员
已婚夫妇	政治精英	校董事会成员
移民	教师	监管者

2.3 变化发生的前提假设是什么？

- ❑ 我们必须理解政治和政策制定的过程。在既定议题上，如何在此过程中影响变革，要推动变革可以借助哪些杠杆。
- ❑ 前提假设包括：
 - **社会学理论：**关于政策制定过程和其中行为者的研究理论可以成为倡导策略的变革理论的基础。这些理论来自政治学、社会学、心理学、社会心理学或传播学等不同学科。具体前提假设涉及人际关系、联盟或组织和动员社群等内容。
 - **自身偏好：**变革理论也可能基于倡导者或资助者自身的偏好。有些仅关注政策的改变，而不细究改变如何发生；有些则关注特定的路径或成果。例如希望在政策辩论中看到公众参与发声，或者注重倡导组织间的合作，或者关注项目评估和数据。
 - **以往经验：**前提假设也可以基于以往的成功经验或失败教训，但要注意，以往的成功经验不一定一直奏效。

2.4 还有谁也在做这件事？如何做？

- 倡导经常遇到的情况是，一个议题存在多种声音——类似或相反的。可以把多种倡导策略叠加在同一框架内进行分析，这样有助于理清其他倡导组织或联盟的策略定位，是否互补及如何互补。理清联盟方的定位，可以认识它们的附加值，识别出潜在的冲突点或协同点。
- 通过叠加分析可以更清楚的看到各个倡导组织在政策目标实现中所起的作用。叠加分析可以参照以下问题：
 - 倡导者之间是如何互补的？
 - 是否有不必要的重复劳动？
 - 不同策略在无意间是否存在冲突？
 - 根据反对者的定位，倡导者应该如何应对？

2.5 未来几年的策略是什么样的？

- 实现一个政策目标可能需要很长时间，也可能突然出现一个没有预料到的机会窗口，加速了目标实现进程。成功的倡导者通常会根据外部环境变化适时调整策略，比如官员改选、公众舆论转变、危机、意外的反对者或相关立法的引入。
- 此外，策略可能需要分阶段进行。比如，首先通过研究为提出问题提供依据，或者通过示范项目提供解决方案并表明成效，第二阶段是通过有效沟通影响受众采取行动。适时有序地分配精力和资源就显得非常关键。
- 想想未来三到五年，考虑以下问题：
 - 外部环境，如政治、经济或社会因素变化了，会如何影响策略定位？
 - 如果策略未能按计划实施，比如某一或多个受众没有反应，需要如何调整策略？

2.6 哪些中期目标有助于了解项目是否在正轨上？(1/3)

- 鉴于政治环境的不可预测性和诸多影响政策改变的因素，评估倡导的成效就不能仅限于看是否达成了最终目标。除了要达成的最终目标，倡导者为了努力建立并维持他们的影响力，还会考虑设置诸多中期目标。
- 政策目标有时需要几年时间才能达成，中期目标可标记出过程中的重要进展。实现中期目标可以帮助倡导者检查策略是否在正轨上运行，还是需要进行调整。这也可以确保得出公正的评估结论，避免出现由于政策目标没有在预计时间内最终实现，而全盘否定了倡导的努力。

2.6 哪些中期目标有助于了解项目是否在正轨上? (2/3)

□ 下图呈现了一些常见的中期目标（成果而非产出）：

变化 changes	行动 action	成功动员公众发声	合作者间发起 协同行动	政策改变
	意愿 will	公众意愿提高 倡导能力提高	更紧密的联盟 更多更好的媒体报道	出现新的政治领袖 政治意愿增强
	意识 awareness	态度或信仰改变 知识增加	态度或信仰改变 知识增加	态度或信仰改变 知识增加
		公众 public	影响者 influencers	决策者 decision makers
受众 audiences				

2.6 哪些中期目标有助于了解项目是否在正轨上? (3/3)

中期目标	指标示例
态度/信仰改变	• 目标受众对特定议题持积极态度的百分比 • 目标受众认为特定议题与自身密切相关的百分比
倡导能力提高	• 增加了关于倡导、动员、组织的知识 • 增加了媒体联络数量，提升了和媒体打交道的能力 • 提升了获取和使用数据的能力
政治意愿增强	• 引用倡导内容的政策草案数量 • 公开支持倡导工作的官员数量 • 提及倡导议题的演讲/辩论数量
更多更好的媒体报道	• 引用倡导内容/研究成果的媒体报道数量 • 更大版面（如社论、专栏等）报道倡导案例故事的数量 • 公众人物或意见领袖在媒体中公开引用倡导内容的数量 • 反映倡导问题分析框架的媒体数量



中国资助者圆桌论坛（CDR）

CDR是面向中国资助者的技术支持平台，其使命是“服务中国资助者，探索有效资助，推动社会问题解决”。

版权声明：本报告版权归原作者所有，CDR将本报告编译，为公益同行学习分享所用。