

案例 | “过程法” - 促进农村发展的有效方法



中国资助者圆桌论坛 (CDR)

2018年3月

研究背景

- 早期的农村社区发展工作在很大程度上是失败的，因为穷人普遍缺乏参与发展的机会和能力，难以从中受益。而立足于农村的社会组织可以帮助穷人有效的表达观点，培养自助自立的意愿和能力，并在更广泛的政治和经济环境中实现自身的需求。
- 以往低效的农村发展干预经验让大家意识到，只有让农民更多、更深的参与发展决策和福利分配，才能真正解决问题，实现赋权于民。本研究回顾了农村发展援助项目在1950年至1980年的整体情况以及面临的问题，并通过分析5个亚洲成功案例的共性，得出以下结论。这些问题和经验对于今天的农村发展工作者依然有借鉴意义。
 - 相对于传统自上而下的工作方法，“**过程法 (Learning Process Approach)**”，即**充分考虑项目实施过程中的不确定性，并基于本地需求、根据实际情况灵活调整项目策略**的工作方式，在农村发展项目中更为有效。
 - “过程法”使社会组织在行动中学习和调整，**最终实现受益人需求、项目产出和社会组织能力之间的平衡**。
 - “过程法”使社会组织的学习能力增强，持续进步；促进组织在**不同发展阶段中学习增强效能、提高效率和有效扩张**，推动农村社会问题的有效解决。

本文目录

- 本文选自福特基金会资助的农村发展领域研究论文，详情请参考：
http://courses.washington.edu/pbaf531/Korten_LearningProcessApproach.pdf
- 本文包括以下内容：
 1. 以往农村发展项目的经验教训
 2. 亚洲成功案例回顾
 3. 农村发展项目“成功”的标准
 4. “过程法”：促进农村发展的有效方法

1. 以往农村发展项目的经验教训

□ 农村发展领域虽然获得了可观的资金投入，但项目效果并不明显。研究者通过大量的文献回顾和案例研究，总结出以往农村发展项目存在的问题和经验教训；主要从项目执行和资助关系两个角度来分析：

1. 项目执行导致的问题：

- 合作社是当时最常见的项目模式之一，但穷人从中获利甚微。
- 社区发展的理念和方法已经验证并被普遍接受，但在推广中发现地区适应性弱，后劲不足。

2. 资助关系导致的问题：

- 项目模式和资助程序很大程度上限制了资金的有效分配：目前流行的项目模式依然是以大额资本为导向，而不是以人的发展和参与为导向；虽然资助机构普遍认同要让受益人参与到发展决策的过程中，但并不足以满足项目需求。
- 同时，资助方也面临很多客观与主观条件限制，导致资助策略和方法调整空间有限。

1.1 由项目执行导致的问题

农村发展最常见的项目形式 – 合作社在执行中面临的问题

- **政府意志主导，忽视市场的作用**，然而政府的激励通常不可持续。
- **服务被农村精英占有**，在社会分层严重的农村，普通农民很难受惠。
- 合作社负责人**贪污腐败严重**，对平民自发建立的合作社加以打压。
- 由于男尊女卑的社会文化，**妇女作为农业生产的主力军却无法享受其服务**。

规模化推广“参与式”发展的农村社区发展项目在执行中面临的问题

- **忽略社会高度分层的影响**：未能考虑分层带来的利益冲突，也忽略了发展的多样性。
- **在地机构能力不足**：官僚机构无法满足社区多样化需求，对培育本地组织投入不足。
- **缺乏参与机制**：缺乏有效的社会结构和机制来保障村民以及当地组织的参与。
- **项目无法有效回应社区实际需求**：
 - 自上而下制定方案，未顾及村民的意愿和能力；缺少代表村民意志的在地组织；
 - 项目人员忙于写报告，在一线投入的时间和精力不足；
 - 项目过于注重服务提供，忽略项目产出和成效（农民生活水平提高）。
- **忽略宏观环境**：将农村发展问题孤立看待，未能结合政治、经济环境考虑解决方案。
- **忽略本地社会要素**：投入的发展硬件设施未能和本地要素结合。

1.2 由资助关系导致的问题

现有项目模式和资助程序限制了资金的有效配置

- 项目模式的设计**以大额捐赠为导向、而不是以村民的需求为导向**，大额捐赠人的意见对于项目起着主导作用。
- 民间志愿组织作为发展项目的重要参与者，其项目大多聚焦在民间救济这种自上而下的方式上，其假设前提是救济对象没有能力满足自己的需求，而是单纯被动的接受援助。这与**强调“赋能”和“参与”的发展理念相违背**。
- **复杂繁琐的项目申请流程**，让不少申请人望而却步，各种行政障碍导致项目难以有效实施，赋权于民。

资助方受到的限制

- 公众期待项目效果立竿见影，比如用提供的物品和服务的数量来衡量项目成效。外界期待的项目方式强调项目提前规划、按时完成、迅速解决问题，导致现实中许多问题在被干预前都没有得到充分的分析。
- 政府项目的资助决策往往由技术专家和政府官员拍板，他们对一线的需求和情况认知不足。
- 缺乏在地办公点和充分深入的实地考察，也导致资助机构对本地情况了解不足，不能为当地组织和村民提供灵活、持续、以行动为导向的能力建设服务；

2. 亚洲成功案例回顾 (1/2)

- 研究者在亚洲范围内挑选了5个成功案例，并分析总结它们的成功要素和工作方法。这些项目**既具备有效可复制的项目模式、又有过硬的组织能力来实施项目。**

印度全国乳品发展委员会：改善贫困奶农经济收入的合作社社群

| 项目目标 | 项目特点 | 影响范围 |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">建立运营和管理制度，确保从生产到供应全链条的有效运作；建立健全的外部审核制度，防止合作社贪腐； | <ul style="list-style-type: none">工作任务简单，参与门槛低；所有技术方法均适用于本地；员工直接聘自各合作社，经验丰富；项目扩展至全国。 | <ul style="list-style-type: none">4530家农村合作社，两百万农民 |

斯里兰卡农村教育项目：由中学师生发起的多元服务组织

| 项目目标 | 项目特点 | 影响范围 |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">项目早期：通过让城市中产家庭的孩子参加农村工作营，缓解城乡和种姓歧视。成熟期：合作社农场等多元服务 | <ul style="list-style-type: none">培训村民收集评估项目数据并共同制定解决方案，既提高了村民参与意识和能力，又提高了项目成效；项目模式稳定后，开始快速扩张。 | <ul style="list-style-type: none">覆盖2,000个村庄 |

2. 亚洲成功案例回顾 (2/2)

孟加拉农村进步委员会：民间志愿组织发起的社区扶贫组织

| 项目目标 | 项目特点 | 影响范围 |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 第一阶段：救济、安置难民； 第二阶段：综合扶贫； 第三阶段：底层村民自力更生。 | <ul style="list-style-type: none"> 研究执行团队和村民共同收集分析数据； 不断听取各方反馈，过程中不断纠错； 村民由“被组织”到“自发行动”； | <ul style="list-style-type: none"> 上百个村庄，上万名村民 |

泰国计划生育服务：提供计划生育的社区组织

| 项目目标 | 项目特点 | 影响范围 |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 致力于提供计划生育服务的社区组织，尤其注重发动村民参与，让避孕方法更易普及。 | <ul style="list-style-type: none"> 团队所有人定期到项目一线考察，一手经验显著地提高了项目成效； 研究和执行团队整合，简化村庄调查。 | <ul style="list-style-type: none"> 16,200个村庄 |

菲律宾国家灌溉局项目：隶属于国家行政机构

| 项目目标 | 项目特点 | 影响范围 |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 致力于全面提升灌溉农业系统的建设、运营和长期维护，提高农业产量。 | <ul style="list-style-type: none"> 团队先与村民共同开发项目模式，验证可行后推广； 由社会学专家培训团队科学的做调研。 | <ul style="list-style-type: none"> 全国 |

3. 农村发展项目“成功”的标准

□ 原文以“**受益人需求、项目产出和公益组织能力的相互匹配**”来总结以上5个案例的成功之处。其具体含义为：

1. 受益人 & 项目：

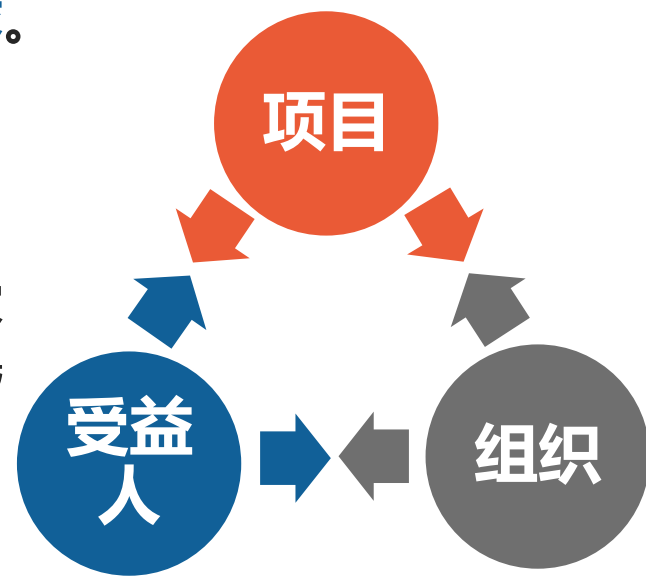
- **项目产出（具体的资源和服务）要符合受益人的需求。** 受益人需求受其所在的政治、经济和社会环境影响，发展项目不能脱离这些因素去孤立地定义项目目标。

2. 受益人 & 公益组织：

- **组织的决策过程要符合受益人表达需求的方式。** 探索出让村民充分表达其需求的工作方法、并最终让村民得以表达，是公益组织设计出有效解决方案的前提，也决定了项目能否提高社区自身解决问题的能力。

3. 项目 & 公益组织：

- **组织的独特能力符合项目的任务要求。** 组织的独特能力涉及组织的结构和规范、专业技术和社会动员能力等；项目的任务要求是指为达到项目目标必须要做的工作。



4. “过程法”：促进农村发展的有效方法

- 前文中的5个案例，项目模式、规模、项目内容和主体等要素均不相同，究竟是哪些秘诀，使项目能够适应发展过程中不同时点、不同环境的要求，并最终实现受益人需求、项目产出和公益组织能力的相互匹配？
- 研究者认为以上项目的成功，恰恰不是因为某套固定的“成功模式”，而是在于在项目推进中依据当下环境、不断寻求项目和组织本身共生发展的整个过程，并将这种工作方法总结为“过程法”（Learning Process Approach）。
- “过程法”的核心理念：**面对农村发展的环境充满各种不确定性，需要在项目中强调尊重本地需求、根据实际情况灵活调整项目策略**，以确保项目目标的实现，即受益人需求、项目产出和公益组织能力的相互匹配。下文将具体介绍：
 - 1) 与传统自上而下的“蓝图法”对比，过程法的特点有哪些；
 - 2) “过程法”的核心要义是什么；
 - 3) 如何利用“过程法”推进项目和组织成长；
 - 4) 如何利用社会科学专家实践“过程法”。

4.1 “过程法” vs 自上而下的“蓝图法” (1/2)

- 项目最终取得成功，需要充分关注规划和执行过程中的变化并灵活应对，注重多方参与和合作，而不仅仅关注具体的项目内容。
- 与强调多元参与的“过程法”不同，传统的“蓝图法”更突出自上而下的设计与执行思路。“蓝图法”的执行特点以及它和“过程法”的对比如下文所示。

| 项目各方 | 自上而下的“蓝图法” |
|----------|---|
| 研究者 | 强调精密的提前规划，来自大学或专业研究机构的研究者是核心。他们负责做试点测试，并从试点中提炼数据和发现，供规划者使用。 |
| 规划者 | 选择成本效益高的项目进行进一步设计，制定项目蓝图。规划者具备决策权。 |
| 管理者和执行团队 | 严格按照项目蓝图来执行项目；虽然执行团队在一线，但很难做出因地制宜的调整，无实质决策权。 |
| 评估人员 | 在项目结束的时候，评估项目为受益人带来的改变和影响，并向规划者汇报，从而帮助改善项目蓝图设计。 |
| 村民 | 项目受益者，但参与度低，无决策权。 |

4.1 “过程法” vs 自上而下的“蓝图法” (2/2)

| | 自上而下的“蓝图法” | 多元参与的“过程法” |
|------|--|---|
| 定义 | 强调提前计划、严格执行； 规划一般由领域专家单独完成。 | 强调过程中根据实施情况灵活调整； 规划要保持灵活性且多方参与。 |
| 决策 | 规划者拥有最大决策权。 然而决策者往往距离一线比较远，完成设计后随即转入下一个新的项目。 | 领导力和多方合作是关键。 项目负责人从项目之初就担任要职； 并在和村民以及执行团队的合作中不断提高决策力。 |
| 参与合作 | 研究、规划、管理和评估人员来自于不同的机构，彼此联系不紧密； 村民很难充分参与到项目任何环节。 | 研究和行动紧密相连； 村民和项目团队共同完成项目设计和执行。 |
| 投入 | 强调达成规定目标即可终止项目，一般是较短时间范围内的目标。 | 需要长期持续投入，需要花时间做在地组织能力建设，以实现可持续发展。 |
| 适用范围 | 适用于大规模的基础设施建设，因其环境相对稳定，目标可以被清晰定义，成本能够预测。 | 适用于农村和社区发展项目，其环境多变，目标多重且易受环境影响，成本难以准确预测。 |

4.2 “过程法” 的核心要义

能够“接受错误”，并从中学习

- 否认错误：“自欺欺人型”组织将错误视为失败和个人能力不足的表现。
- 外部归因：“自我防御型”组织虽然会公开谈论问题，但倾向于把错误归因到外部环境的严峻，导致缺乏改变的动力，团队士气低落。
- 接受错误：学习型组织懂得从错误中学习。他们意识到自身的局限，并将错误视为改进项目、提高成效、更好地满足受益人需求的机会；他们会开诚布公地讨论问题，并积极采取行动去纠正错误。

能够与村民一起成长

- 能和村民一起设计和行动，相信村民有能力并且已经制定出一些立足本土的方法来满足自身需求，而且村民对于所处环境更敏感，能够做出更合适的判断；另外，协作所产生的解决方案更容易被村民接受，更能移除技术创新实验中的认知障碍。

能够在行动中建立新的知识和能力，持续进步

- 研究者要和执行团队共同在一线工作；规划由最熟悉当地情况的管理团队、执行团队和村民一起制定。
- 随着项目影响范围的扩大，组织要有能力持续学习，并将这种能力迁移到其他团队和项目，从而有效扩大项目影响，提高项目成效。

4.3 利用“过程法”推进项目与组织成长 (1/2)

- 在组织发展过程中，需要通过“过程法”在不同阶段有侧重的学习增强效能、提高效率，有效扩张的能力。成功的项目不是被设计出来的，项目（以及支撑它的组织）是在不同阶段里不断地成长和壮大的。

1

阶段一
学习增强效能

2

阶段二
学习提高效率

3

阶段三
学习有效扩张

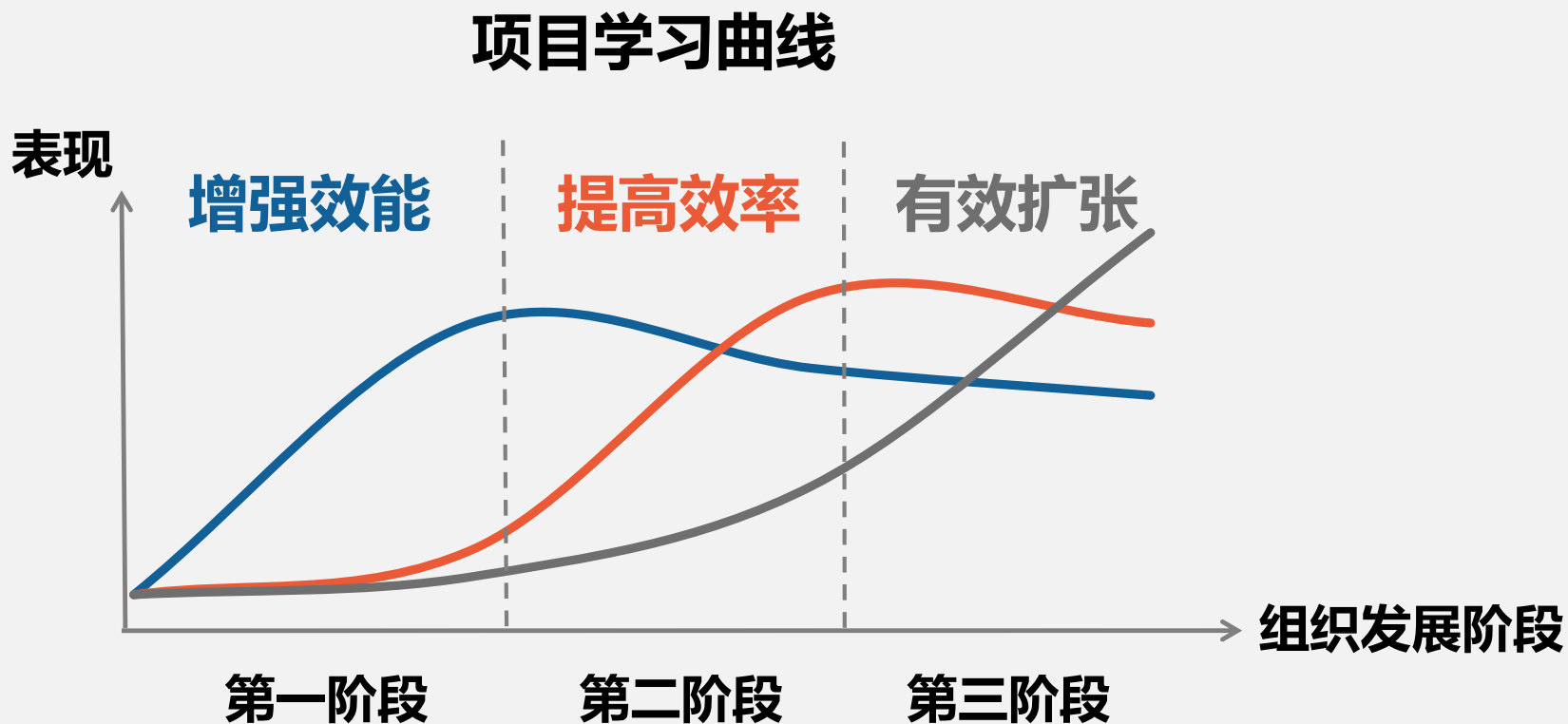
定义

- 建立立足本地、有效回应受益人需求的项目模式。
- 提高单位效率，即更少的投入可以带来更大的产出。
- 有序、分阶段的扩大项目。

发展重点

- 知识和能力建设的关键期，需投入大量智力资源，充分了解社区环境；
- 初期错误率较高，随后逐渐降低；
- 效率不是这一阶段的关注重点，当项目满足受益人需求，则向阶段二推进。
- 组织能力要匹配项目要求；
- 略微损失效能往往是效率增强的代价；
- 一旦效能和效率均获得可接受的水平并达到平衡，并建立起基本的管理系统，就可以向阶段三推进。
- 扩张意味着效能和效率要做出一些牺牲，但要确保维持在一个健康水平；
- 扩张速度取决于组织能力的发展速度；
- 到第三阶段结束时，项目应该已经发展到一个相对稳定的、初具规模的状态。

4.3 利用“过程法”推进项目与组织成长 (2/2)



4.4 利用社会科学专家实践 “过程法”

- 农村发题成因复杂，社会学专家的科学方法对于发展领域的实际工作十分重要。
- 然而，现实中社会学家参与的更多是独立的研究或者评估工作，且项目规划和执行团队往往缺乏能力去使用社会学家提供的数据。
- 社会学专家可以更多的融入项目工作中，最大程度发挥其专业性：
 - **一线团队合作及培训**：社会学家应该和执行团队在一线合作，将团队成员培养成“行动研究者”，使团队通过简单的社会学工具，快速、准确的收集和分析数据；
 - **按项目需求简化或者定制方法工具**：例如适当用非正式分析替代和补充统计分析；为了及时改善项目，应该注重对过程和直接结果的分析，而不是结项后做一个总结评估；相比于静态数据和档案，应该更关注动态的社会系统，以及目标受众的行为状态；
 - **保持开放心态**：某些社会科学专家认为，项目人员不能或不愿评估他们的表现。然而，无论是研究人员、管理团队还是村民，都应当有机会充分参与到项目的规划和执行当中，并逐渐建立起解决问题的能力，从而发展自身潜力，推动改变。

5. 总结

- 如何帮助农村发展项目建立有效的、可持续的、可扩大的行动能力，是下一阶段农村发展项目的重点。
- 农村发展项目及其组织的发展，通常需经历增强效能、提高效率和有效扩张三个学习阶段。
- 资助机构能够充分理解“过程法”非常重要，可以引导资助机构为具有领导力的个人提供灵活使用的资金，使这些领导者在5到10年的时间里，践行“过程法”，建立成熟的学习型组织。
- 无论是对于资助方还是受资助方，践行“过程法”获得项目成功的要素包括：杰出的领导力，不受最初计划和预算过分限制的自主权，以及在行动中学习、在多方参与中持续促进团队的成长。
- 虽然“过程法”也存在一些实施障碍——比如由行政命令驱动的资助机构对大额资金的投入比较谨慎，他们不会轻易投资，除非该项目已经到了成熟阶段——但如果农村发展项目不注重本地力量的真正参与和合作，无论最终投入了多少钱，项目依然会失败。



中国资助者圆桌论坛 (China Donors Roundtable)

CDR是面向中国资助者的技术支持平台，
致力于服务中国资助者，探索有效公益，推动社会问题解决。

info@cdr4impact.org