



在 发 展 中 国 家 支 持 社 区 应 对 艾 滋 病

社区小组 参与式能力评估工具

| 目录 |

介绍.....2

建议使用的制定行动计划的工具.....5

协助员指南.....6

社区组织/小组概况.....11

第一部分：管理及战略.....12

第二部分：领导力.....13

第三部分：财务.....14

第四部分：行政及人力资源管理.....16

第五部分：项目设计与项目管理.....18

第六部分：技术能力.....20

第七部分：网络与倡导.....22

第八部分：社区参与.....24

社区小组能力建设分析工具书术语表.....26

致 谢

衷心感谢所有参与本书改编工作的社区小组，在你们的帮助下产生了这本适用于中国的社区小组参与式能力评估工具书。

组织能力和技术能力的建设是国际艾滋病联盟和福特基金会在中国实施项目的基础。它可以帮助并确保社区小组具备必需的技能和策略以便有效实施基于社区的艾滋病项目。加强能力建设的关键是诸如计划和管理组织效率等问题以及艾滋病方面的技术问题，它包括：行为干预，监督和评估，性别问题，合作及倡导问题等。这个能力分析工具是用来帮助社区组织在不同的组织层面和技术领域分析其能力水平。

1. 这个工具是什么？

社区组织可以用这个工具来确定其能力建设的需求，规划一切组织所需的技术支持及潜在的监督工作，评估对其进行能力建设支持所带来的影响。

2. 如何使用这个工具？

此工具是为协助社区组织成员和提供能力建设支持的外部协助员之间进行小组讨论而设计的。此工具是为推动群体交流，主要是社区组织成员之间的交流及那些提供能力建设支持的外部推动者之间的交流而设计的。另外，此工具也可以用于社区小组发展过程的自我评价。可以按照简介部分提出的问题制作一份关于组织的基本概况描述。之后，还有8个与具体能力相关的部分。

在每一个能力部分中都有一些具体的问题，这些问题都配有相应的参考答案。每一个参考答案都指出了一种可能在组织中发现的不同能力水平。协助员用参考的回答询问小组如何给他们的组织按照1-4的等级进行评分。通过这种方法，参与者们不仅评估了他们自己的优势劣势以及能力建设的需求，同时也加强了他们对如何提高自身能力和改善工作方式的认知程度。

3. 如何组织与社区机构一起的讨论？

如果作为外部协助员，那么应该由2人组成一个小组，并从一开始就分配好各人的角色：一人负责主持，另一个人负责做观察记录。安排一次会议，从组织里各个不同层次中选出各个性别的5到10人做代表参加。

整个会议过程大约会持续1天半到2天的时间，为会议安排一个方便的时间和地点，核对参会成员和志愿者来到会场路程上所需要的时间以及是否需要为他们报销路费。在会议期间为参会者提供茶点。

4. 如何协助讨论？

协助员对于会议的成功起着关键的作用，这个人有可能由来自外部组织的人员或者组织内部的

人员来担任。协助员在会议中有很高的地位，如果他们把自己的观点强加于人，那就等于滥用自己的权力。协助员应该始终并仅仅只是对他人的观点给予鼓励，澄清或帮助他们充实自己的观点。

协助员的主要职责还包括：

- 确保每个人(包括那些缺乏自信或权力的成员，例如：妇女、青年等)都积极参与讨论，而不是所有问题都由组织的协调者和领导人来回答。
- 确保讨论始终都集中在所提出的问题上。不要让人们受到来自负面问题的干扰，或卷入细节问题的讨论或进行持续的争论。
- 组织讨论，引导互动。探讨深入的信息并询问小组间对各自观点的回应（使用诸如这样的问题来进行提问：“其他人怎么看待此事？”）
- 鼓励带有批判性的回应。防止小组仅仅倾向于提供正面的回应。
- 确保每个人都明白会议所使用的语言。一些参会者可能会对某些术语例如“使命”、“技术技能”、“章程”等不太熟悉。

5. 开始讨论

首先进行自我介绍，然后让每个人介绍他们自己和他们的角色。弄清人们的角色以确保参会人员是来自不同的组织。

说明会议的主要目的不是挖掘他们的信息，而是使参会者相互讨论并决定如何提高自己机构的组织能力，使自己的机构受益。

对所需时间进行掌控。进行有规律的休息以确保大家能够积极的参与讨论。

6. 进行分析

评价是以提问的方式开始讨论的一种工具，同时，它也是使讨论集中在工具中所提到的一系列问题上的一种工具。

- 如果所有的参与者都具备比较高的文化水平，那么这对于在讨论过程中给参会者提供工具书或影印材料将有所帮助。如果一些参会者觉得使用书本工具太困难，那么他们就会觉得处于弱势。所以，用当地社区语言进行口头讨论效果将会更好。
- 概述部分给出的问题将帮助大家完成对自己的组织机构的基本描述。为了节省小组的时间，这项工作可以由组织里的骨干在小组会议之前完成。如果时间有限，可以考虑把参会者再分成两个小组，每个小组讨论不同的问题。
- 在每个能力部分中，首先对第一部分——协助员指南中所提出的开放式问题进行提问。小组成员对这些问题的回应将对他们回答下面部分中的具体问题有所帮助。其次，浏览具体问题及其参考答

案以确保小组成员明白所有的术语及每项指标之间的不同。第三，让参会者根据自己组织的情况给每项指标按1到4的级别评分。

- 以搜集信息的方式来使用那些参考答案。 参会者有可能要求解释这些参考答案，甚至质疑工具书中某项能力指标的重要性。所有类似的讨论都鼓励参会者客观地反映他们实际工作中的情况及需要改变的方面。
- 鼓励反馈的一种方式可以是询问一些经历的细节问题，这些经历可能是小组具备了某项能力从而促进了组织建设的例子，或者由于缺失某项能力而导致组织内部产生问题的经历。例如：当当地有拨款倡议时，对于那些对国家政策法规缺乏了解或与外部组织联系较少的组织，他们就无法了解到这个信息。
- 对于那些具备较低或者较高能力的组织，对特定问题的回答会非常明确。（例如：是否有自己的办公室或者电脑设施）。这些问题可以由协助员在没有询问参会者的情况下自行完成，以避免重复或者让能力较低的小组感到沮丧。协助员对于该对小组提出何种问题以及该如何提问这些问题的判断起着重要的作用。
- 在每一部分结束时，询问各小组：讨论是否使他们对于如何改进自己的工作有了新的想法和认识。试着让他们对一些将来的行动方案和计划达成共识。
- 由于在中国的社区小组情况有很大的差异，一些小组的参会者可能会发现从指标中选出一个参考答案比较困难。协助员不应强迫他们作答。而重要的是找出他们无法作答的原因并评估小组可能有的需求，并记录在此部分最后的空白栏内。
- 思考如何提供技术支持。在组织中是否能获得出版物或培训资料。是否有其他组织或者个人能够为参会者提供意见或分享经历。
- 谁将负责撰写最后的报告？以及和组织的其他合作伙伴，诸如：资助方，支持者或面临同样挑战 and 问题的社区组织分享报告是否有益处？

7.怎样呈现讨论结果？

首先就书面呈述问题和大家达成共识。 解释这些信息将如何使用，被什么人使用。说明报告写出来以后，将会发给他们阅读。同时，要记住：

- 记录他们讨论的要点，如果有可能，最好使用图表或者用笔记本记录。
- 在每一节的结束部分对达成共识的观点做出总结。
- 必要的时候，提出问题以便确认信息。
- 会议结束后，试着在报告中批上备注或者绘制图表。

8. 怎样进行后续评估？

会议结束的时候，回到此次讨论的目的上，提问参会者是否觉得这个过程是有用的。 看一看到会议结束为止，是否还存在对于组织能力建设问题明显没有提及或讨论的方面。 探讨如何进行后续评估工作，这包括：

- 尝试根据总结达成的共识起草行动计划。 强调每个成员在各项行动计划中的责任以及在社区内无法获得的外部技术和财务支持。这可以使用如下所示的图表来完成：

建议使用的制定行动计划的工具

能力项目	需求 能力分析中发现的问题	行动 所需的行动	时间 （短期、中期或远期）	负责人 谁来负责	所需资源 例如：技术和资金
第一部分 管理及战略					
第二部分 领导力					
第三部分 财务					
第四部分 行政和人事					
第五部分 项目设计与 项目管理					
第六部分 技术能力					
第七部分 网络与倡导					
第八部分 社区参与					

第一部分、管理及战略

如何指导你的组织并对未来进行规划？

协助员指南：

这一部分旨在协助小组评估自身的指导和管理以及如何对未来进行规划（如果有）的方法。 在各小组对列表问题评分之前， 询问他们列表开放式问题，看看他们如何理解这些问题中出现的词汇和短语？

- 什么是章程？
- 什么是组织使命和组织价值原则？
- 什么是战略规划？这个规划和行动计划、工作计划有什么区别？

同时，讨论如何制定规章制度也是很有益的。然后询问他们是否是由小组自己按社区成员的意愿，还是理事会或外部小组来制定这些章程。同样地，询问他们如何制定使命和价值原则。然后询问他们是否会在小组内运用这些使命和价值观以及如何使用，这些问题也是很有帮助的。

第二部分：领导力

领导力 A：小组成员讨论

谁来带领和领导小组？

协助员指南：

这一部分旨在协助小组评估他们如何带领和领导自己的小组。在各小组对列表问题打分之前，询问他们是怎么理解领导力的含义。如果他们对领导力的含义及领导者该具备的素缺乏认识，那么对小组提出以下问题：

- 一个好的领导有些什么特征？
- 一个领导需要具备什么技能？
- 管理者和领导的不同点是什么？

对于问题2，还有一个具体的后续问题，那就是：谁来参与？主管部门合作伙伴还是小组成员？

问一问各小组认为自己组织里是否有领导人或协调者？ 让各小组思考一下他们与政府合作伙伴之

间的关系，以及在这两者之中，谁该扮演领导者的角色？这些提问将有助于展现下面的链接，同时可以询问各小组想一想他们处于这个链接上的哪个位置。

领导力 B：主管部门合作伙伴讨论

主管部门合作伙伴填写 (针对下属性质或挂靠性质的小组)

如何管理小组

这一部分的目的在于询问主管部门合作伙伴如何指导各小组的工作。首先，让他们讨论他们在组织中所负责的领域。这些领域有可能是诸如列表表格中的人力资源管理，财务，项目管理或者小组及其成员的发展和管理等。 让他们思考他们在哪些方面对小组做出了指导和帮助，同时他们是如何提供这些指导和帮助的？

第三部分：财 务

该组织如何对其财务和预算进行规划和管理？

A：基本情况

这一部分旨在帮助小组评估他们的财务管理技能。为了深入地评估小组的财务管理能力，建议协助员使用“能力与风险评估工具”（CRAT）。同时，下面的问题有助于了解小组和政府合作伙伴之间在财务管理方面的关系。下面的这些问题可以作为具体财务评估方式的一个起点。

B：财务管理

该节主要针对独立财务管理或有一定程度参与财务管理的小组 / 组织讨论。

第四部分：行政及人力资源管理

你们如何组织并开展工作？

这一部分旨在帮助小组评估如何管理员工及行政事务。首先，让各小组对他们所理解的人力资源管理做出定义并说出它包括哪些方面的内容。

以下问题将有助于小组成员进一步理解人力资源的含义：

- 怎样建立员工和志愿者发展项目？（ 确保小组理解员工发展计划的含义 ）
- 由谁来决定什么是重要的事情？
- 怎样支付这些费用？
- 谁来提供培训？

接着， 询问小组是否知道带薪工作人员和志愿者之间的区别。下面对于“志愿者” 的中文定义应该有助于大家的理解：

“志愿者是一个没有国界的名称。指的是在不为任何物质报酬的情况下， 为改进社会而提供服务、 贡献个人的时间及精神的人。 志愿者是不受私人利益的驱使、 不受法律和政府的强制， 是基于道义、 信念、 良知、 同情心和责任感而从事公益事业的人或人群” 。

最后， 在他们对列表中的问题评分之前， 让各小组想一想在多大程度上员工和志愿者的积极性能被调动起来积极的开展工作？

第五部分、项目设计与小组成员管理

你们如何规划、管理、评估你们的工作？

协助员指南：

这一部分旨在帮助小组评估他们如何规划管理和评估自己的项目。首先， 让小组回顾他们如何设计， 实施和回顾他们的项目？ 问一问他们如何理解“项目周期” –项目从设计， 实施到回顾的整个过程。

接下来讨论项目管理是否由小组， 或外部利益相关者如： 主管部门合作伙伴、 社区成员共同实施。如果是与其他团体共同实施， 那么， 问一问他们这些团体做些什么， 如何去做？ 最后， 让小组对列表中的指标进行打分。

第六部分、技术能力

A： 针对小组 / 社区组织

在艾滋病工作方面， 该组织已经具备哪些经验？

协助员指南：

这一部分旨在帮助小组评估他们在艾滋病防治领域的知识及项目实施中所必备的其它技能。 在

对列表问题进行打分之前， 要求小组讨论他们所提供的服务类型。询问在他们所实施的服务中是如何获取艾滋病防治知识的， 同时他们是如何更新这些知识的。

其次， 组织他们就性别问题进行讨论， 看看他们对这一问题的理解以及他们是如何把这一问题与艾滋病相关知识或他们的项目联系起来的。

最后， 组织一个关于歧视问题的小组讨论。询问他们该问题对目标人群、 他们自己以及他们的工作有何影响。让他们讨论他们掌握了哪些人权方面的知识， 以及这些知识是如何与艾滋病毒携带人群相联系的。

B： 针对主管部门合作伙伴（ 被管理的小组和挂靠小组的主管部门 ）

组织在为小组提供技术支持的时候有哪些经验？

协助员指南：

这一部分旨在帮助主管部门合作伙伴回顾和思考他们为其合作者提供的技术支持。

首先询问主管部门合作伙伴是否在任何领域为其合作者提供过支持。如果有， 让他们讨论以下问题：

- 提供过什么类型的支持？
- 使用了何种方法？
- 对合作小组有何影响？
- 他们是否对所做过的支持进行了评估， 是否从合作小组那里得到了反馈？
- 他们如何规划给合作小组的技术支持？
- 他们如何支配所提供的技术支持资金？

如果小组没有提供过技术支持， 询问他们是否从其他渠道对提供给合作者的支持做过评估。

第七部分、网络与倡导

你们是如何理解和开始使用网络功能的？ 你们的小组如何开展倡导工作？

协助员指南：

这一部分旨在帮助小组评估他们是如何与其他小组建立合作关系以及怎样为他们所帮助的人群进行维权和倡导工作的。在这里，需要问一些开放式的问题来查看各小组及其成员对倡导工作的理解。首先询问他们是否理解倡导这个词的字面含义以及他们对于开展倡导工作对小组的意义的理解。讨论针对不同的目标人群，当地社区和决策者应该采取哪些不同层次的倡导措施，特别要询问通过对决策者的倡导，他们有哪些启示。在他们所处的环境中，他们认为谁应该成为决策者？

下面是针对问题1的一个延续问题：网络是如何帮助你的小组/组织的？

其次，用相同的方法，对“网络化”进行提问来衡量小组对于这个术语的掌握程度。各小组是怎样理解“网络化”一词的？询问他们的组织与其他当地的、国家的或者国际艾滋病机构有何联系，以及他们是如何共同工作来影响他人的？

最后让小组对列表问题进行评分。

第八部分、社区参与

社区群体在你们的机构中扮演什么角色？你们的组织如何与社区进行沟通？

协助员指南：

这一部分旨在帮助小组评估他们如何让社区成员参与活动以及如何与社区成员交流。首先让小组思考小组的构成，谁是成员以及人们是如何成为小组中一员的？他们对小组的成员制度有何看法？询问主管部门合作者这一问题同样也是很有益处的，看看他们对于小组成员制度有何看法？

其次，探究小组在他们各自的背景下，是如何理解和定义“弱势群体”的，以此来确保大家对“弱势群体”有一个共同的认知。

最后询问小组他们如何在小组内部实现同等的性别参与。确保小组了解在这里提到的性别问题，关键指的是小组如何在他们的组织内部鼓励性别平等。这与上面第五部分中提到的性别问题不同，在那一部分中，这个问题强调的是小组如何在工作和项目实施过程中使所有性别的人员都参与进来。

社区组织/小组概况

1、社区组织/小组名称	2、成立时间	3、小组发起/创建人
4、社区组织/小组联络方式 姓名和联系方式，包括邮箱地址，电话/传真号码，电子邮件地址（如果有） 是否可以使用：电子邮箱_____网络_____光驱_____电话_____邮件_____ 希望以哪种方式接收信息？ 如果小组有电子邮箱，是否希望与政府合作伙伴分享？		
5、社区组织/小组的办公地点		
6. 社区组织/小组的运作地点 a. 在政府合作伙伴所有的办公楼内 b. 在租用政府合作伙伴所有的办公楼内 c. 在租用私人所有的场地内 d. 在小组自己所有的场地内 e. 其他		
7. 社区组织/小组的特点: 这一部分，是帮助小组确认自己的小组运作类型和特点。在最符合自己小组情况的陈述前面的方框里打钩 注册 a. 我们小组没有注册 b. 我们小组目前正在试图注册 c. 我们小组注册为商业机构 d. 我们小组注册为非政府组织 小组的起源 a. 我们小组是由政府合作伙伴建立的 b. 我们小组是由政府合作伙伴和社区成员一起建立的 c. 我们小组只是由社区成员建立的		
8、社区组织工作概述 贵组织/小组与哪些人一起开展工作？开展什么样的活动？		
9所取得的重要成果和面临的主要挑战 贵社区组织/小组所取得的主要成绩，以及所面临的主要问题：		
10、资助来源 从（1）社区组织/小组内部，（2）社区组织/小组外部获得经济、物资、实物支持 （2）其它情形。请具体说明：		
11、未来计划 最迫切的需求／优先领域是什么？是否制订了扩大组织规模的计划？如果有，如何实施？如果贵组织获得更多资助，将如何加以使用？		
12、填表人姓名及填写日期 请注明您是来自社区小组还是政府合作伙伴单位。		

问题		能力评分			
		1	2	3	4
1、使命/宗旨	你们是否提出了经所有组织成员理解、同意和认可的使命？	没有明确的使命。	能够对该组织的使命进行口头描述，但使命从未得到广泛认可，也没有形成书面材料。	使命很久以前就形成了文字材料，但几乎没有征求过其他人的意见，而且目前没有人知晓或遵照执行。	使命得到所有利益承担者的一致同意，并且定期用于指导项目决策及活动。
2、章程/规章制度	你们是否有经所有组织成员同意并通过的书面章程/规章制度？	没有书面章程/规章制度。	有一些书面章程/规定和原则。	有书面章程/规章，但未获得社区和组织代表的广泛认可。	有书面/规章且得到社区和组织代表的认可。
3、战略规划	你们是否有战略规划？并定期对战略规划进行调整？	无战略规划。	考虑过战略规划问题，但未形成文字材料。	有战略规划的发展方向，但无具体的行动方案。	有明确的战略发展方向和根据此战略制定的具体可行的行动方案。
讨论记录：					
能力建设需求：					

问题		1	2	3	4
1、领导机制	你们是如何运转领导机制的？	没有领导机制.小组的领导是由政府合作伙伴指定的。	小组的领导机制主要由管理合作伙伴来运作。	小组的领导机制有一部分由管理合作伙伴来运作。	小组的领导机制完全由小组自己来运作。
2、领导力培训计划	是否有计划培训社区成员成为更好的领导者？	没有领导力培训计划。	正在制定领导力培训计划。	已制定了领导力培训计划但还没有执行。	所有小组成员都确认了领导力培训计划并已执行。
3、理事会/委员会	是否成立了独立的委员会或理事会？委员会/理事会是否对组织发展做出了指导性的决策？	没有成立理事会也不召开会议。	成立了理事会，但不召开会议。	时而召开会议，但没有给组织提供指导和决策。	定期召开会议（每季度），并为该组织作出有益的指导和决策。
4、决策	在领导力方面,参与度如何？	所有的决定是由小组领导人决定的,决定没有参考相关小组成员。	少量的决定是在咨询了相关小组成员的意见后作出的。	大数的意见是在咨询了相关小组成员的意见后作出的。	所有的意见是在咨询了相关小组成员的意见后作出的。
5、合作关系		与政府合作伙伴的合作程度。			
讨论记录：		0	5	10	相互交流，合作。
能力建设需求：					

问题		能力评分			
		1	2	3	4
1. 人力资源管理	你们如何招聘和管理小组成员和志愿者？	我们决定和任命小组成员并决定他们的工作周期及工作内容。	我们征求小组成员的意见，但最终由我们决定。	我们征求小组成员的意见并在决策前把他们的意见纳入考虑范围。	小组成员有非常高的参与度。
2、财务	你们如何管理小组的财务？	财务完全由政府合作伙伴管理。	小组成员有一些支配财务的权力，如支取小额活动资金。	小组成员允许支配基本的活动预算；对资金使用和分配有决策权。	小组成员对财务预算和管理有完全独立的自主权。
3、项目活动	你们如何管理项目活动？	我们决定项目活动然后和小组成员分享。	在项目决策时征询小组领导的意见。	小组成员参与项目活动的设计。	社区和小组成员独立设计制定项目活动。
4、小组发展	是否有小组发展计划？	我们没有任何小组发展计划。	我们考虑小组的发展，但不知道如何做。	我们有初步的计划。但没有和小组形成支持关系。	我们已与小组成员制定出一个发展计划。并在将来为他们提供支持。
5、冲突	如何解决小组内部冲突？	我们什么都没做，由他们自己解决。	我们试着来解决。	我们和小组领导交谈，并告诉他们如何何解决。	我们试图通过会议来明确和解决矛盾。
讨论记录：					
能力建设需求：					

问题		能力评分			
		1	2	3	4
1、财务	贵组织 / 小组是否依赖主管部门合作伙伴对财务进行管理？	所有的财务管理（如：计划，预算，财务报告）等都由合作伙伴制作。	小组向合作伙伴申请每月的资金，并负责每月的账目及支出进行记帐并向主管部门合作伙伴汇报。	小组负责准备预算，监督并对资金使用作出汇报，但这些活动都要由主管部门合作伙伴进行督导。	小组自己完全负责财务管理的各个方面。
只有回答评分为1, 2, 3 的组织才需要继续回答下面的问题					
2、合作	贵组织 / 小组是否就财务管理方面的信息与提供财务管理的主管部门合作伙伴之间有合作关系？	贵组织 / 小组不知道他们的资助者可提供他们使用的资金数额。	小组不定时地接收来自合作伙伴在财务方面的反馈。	主管部门合作伙伴提供书面的月度报告给小组。	主管部门合作伙伴与小组定期召开会议，公开地讨论财务问题并提供书面的月度报告。
对问题1回答评分为2, 3, 4 的小组只需文第二部分的问题；如果小组回答的评分是1，则移至能力项目第四部分作答。					
讨论记录：					
能力建设需求：					

B、财务管理		能力评分			
问题		1	2	3	4
1、财务	贵组织/是否对其所拥有的资金进行财务记录？如有要求，是否能够出示这些记录？	没有财务记录。	对收入和支出的资金进行记录，但是难以知悉某一时段该组织拥有多少资金。	财务记录能够反映最近的财务状况，年底能够制作财务报表和报告。	能制作每季度财务报表和财务报表；年底有外部审计报告。
2、银行账户	贵组织是否开设了银行账户以便对其资金进行管理？	该组织拥有现金，但没有银行账户。	使用某人的个人账户。	该组织拥有需要双重或特殊签名的银行账户。	所有的支出都有手工记录，有现金记账簿用于和银行记录作对比。
3、相关记录和票据	你们是否就每一笔支出保留相关收据和发票？	申请报销或支出资金时不须提供 / 出具收据和发票。	有时要求出具收据和发票，但很少保留原始票据。	使用资金必须开具收据和发票，所有收据、发票严格存档，但很少经过复核。	所有收据、发票和相关文件保留三年，且定期交由经过授权的人员进行复核。
4、预算及现金流管理	贵组织是否制订预算并对其进行监测和回顾？	仅对某一项目预计所需的支出做出预算，但对其他工作和活动不作预算。	利用预算对活动所需的支出进行管理，确保所有计划中的工作都有充足的资金。	每年由理事会或者小组成员代表制定并通过预算。	每6个月把预算与实际支出进行对比并对现金流量进行调整，以确保足够的资金保证组织的运转。
5、汇报要求	你们是否准时向捐赠者提交内容详实的财务报告？	不提交报告。	提交报告，但总是不能按时提交，而且信息不完整。	有些报告按时提交，但往往不完整或受到捐赠者的质疑。	始终按时提交报告，并且能够满足资助方的需求。
讨论记录：					
能力建设需求：					

问题		能力评分			
		1	2	3	4
1、工作人员/志愿者的组织管理	你们的组织是否有分工不同的带薪工作人员和志愿者？	有不到五名志愿者对该组织实施管理。	有五至十五名分工不同的志愿者，其中一些人担任领导和管理职能。	有一名全职带薪工作人员并负责组织和管理的其它志愿者。	五名以上全职带薪工作人员并组织志愿者在不同的领域工作。
2、人员选拔	怎样选拔带薪员工和志愿者？	只是管理合作伙伴参与。（例如：来自政府的合作伙伴参与）。	只是管理合作伙伴及小组领导人来参与实施。	管理合作伙伴，机构领导和一些带薪员工代表及志愿者共同参与。	机构已经建立了系统的，透明的，自主的选拔机制。
3、人力资源管理	你的组织是否依赖合作伙伴进行人力资源管理？	所有人力资源管理包括招聘，选拔，培训等都只是由管理合作伙伴实施。	小组负责人力资源管理的某些方面，但不包括招聘或任免权。	小组负责人力资源管理的某些方面，但不包括其他方面。	机构全权负责人力资源管理的各个方面包括：招聘选拔，培训，任免等。
4、工作人员职责	你的机构是否为所有员工和志愿者制定了明确的岗位之策？	没有给每个员工和志愿者明确的岗位职责描述。	很早以前就有了书面的岗位职责和规定（工作责任和规定），但只有少数人看过。	工作人员和志愿者有工作头衔但对自己的职责了解得并不多。	所有工作人员和志愿者的职位都有明确清晰的岗位职责描述，且他们了解自己的工作职责和如何与其他人配合。
5、工作人员职责（继续）	你的机构是如何编写工作岗位职责的？	所有的工作职责都是由外部的合作伙伴编写的。	少部分工作职责是由机构自己编写的，大多数是由外部的合作伙伴编写的。	大多数工作职责是由机构自己编写的。	工作职责完全是由机构负责编写。

问题		能力评分			
		1	2	3	4
6、工作人员/志愿者的发展	你们如何确保工作人员和志愿者相互学习，分享彼此的经验，而且具备充分的技能？	不召开会议也不举办培训。由于志愿者只做基础工作，因此对志愿者的工作技能要求较低。	很少召开会议，志愿者偶尔送到外部接受培训。	偶尔召开会议，知道工作人员和志愿者需要哪些技能，持续举办非正式的外部培训。	（每月）定期召开会议，开展培训和团队建设活动，使工作人员和志愿者保持工作热情。
7、评价机制	你的机构是否有工作人员和志愿者评估机制？	没有评价体系。	有评估机制，但从来没有使用。	有评价体系，但仅是管理合作伙伴和机构领导者参与评估过程。	有评价体系并且评价过程是透明和民主的。
8、员工评估及发展	你的机构是否有持续的对工作人员和志愿者进行评估，并用评估结果指导人员发展计划的体系？	没有评估机制和发展计划。	管理人员会被评估，但不会评估其他工作人员和志愿者。	所有工作人员都会被评估，但之后没有发展计划。	每年一次评估所有工作人员和志愿者，评估结果将会与发展计划结合。
9、内部关系	你们怎样发展小组内部的良好关系？	小组没有任何建设团队精神的体制和程序。	小组没有任何处理紧急事务和挑战的体制和程序。	小组没有任何处理紧急事务和挑战的技能。	小组有处理紧急事务，面对困难和挑战的技能并能够支持和鼓励团队建设。
讨论记录：					
能力建设需求：					

问题		能力评分			
		1	2	3	4
1、活动计划	你们的组织是否让利益相关群体的代表参与到项目活动的设计中？	该组织主要应对迫切的需求，很少进行活动计划。	偶尔进行短期计划，例如对重大活动和每月的工作计划。	该组织正在开展的所 有活动都经过预先筹备，而且所有工作人员和志愿者都参与到规划过程中。	始终制订年度计划，并且征得社区成员、工作人员、志愿者和管理委会（如已设立）的同意。
2、项目管理	组织是如何管理项目的？	组织对项目活动进展没有回顾。	组织只在项目活动结束后才回顾一下。	项目活动实施过程中偶尔有几个工作人员会回顾一下。	定期地与相关工作人员开会讨论项目进展和评估项目活动是否按计划进行。
3、项目实施（针对从属性质或挂靠性质的小组）	组织是如何实施项目的？	在项目实施之前，没有来自管理合作伙伴的指导和支持。	在组织实施项目之前，管理部门提供相应的培训。	管理合作伙伴与组织讨论如何最好的实施项目。	根据项目建议书，小组计划和安排如何在管理合作伙伴的协助下实施项目活动。
4、项目及项目建议书的撰写	你们是否成功地撰写了项目建议书？	该组织就迫切的问题做出应对，但没有项目框架，或者没有获得资助的项目建议书。	已经通过一份主要 由外部人员撰写的 项目建议书获得资助。	项目建议书在组织内部撰写，在过去三年中，至少有一个项目建议书成功获得资助。	三年之中至少发展了两个成功的项目/项目建议书，每个项目/项目建议书都具有相应的需求评估、活动计划和经费预算。

问题		能力评分			
		1	2	3	4
5、针对性	你们的项目和活动是否能普及到你们所希望涉及的人群？	我们的项目具有普遍的针对性。	有针对性地与具体的社区交流并向相关的社区咨询。	项目主要为有特殊需求的群体设计。	我们只和我们的目标人群一起工作，并在与目标人群的协商下开展项目。
6、监督与评估	你们是否有项目质量控制体系？	无质量控制体系：组织没有对项目活动进行监督和评估。	组织主要对资助方需要的数据进行回应，无特别的计划性监督评估。	组织有一套监督和评估系统。一直使用该系统持续地搜集数据并报告给资助方。	有成型的监督评估体系，评估所得的数据用于管理决策及为社区提供反馈。
讨论记录：					
能力建设需求：					

问题		能力评分			
		1	2	3	4
1、艾滋病知识	该组织是否为工作人员和志愿者提供基本的艾滋病知识培训，以及让他们圆满履行自身职责的技术技能培训？	为工作人员和志愿者提供了艾滋病知识的基本培训。	为工作人员和志愿者提供艾滋病知识的基本培训，以及具体的小组所提供的服务相关知识的培训。	为工作人员和志愿者提供艾滋病专题问题的具体培训。	为工作人员和志愿者提供艾滋病专题知识的培训，并定期安排针对个人知识水平提高的培训。
2、技术技能培训	小组是否培训所有小组成员和志愿者令他们更好工作的必要技能？	培训成员和志愿者岗位基本技能。	不定期培训成员和志愿者专项工作技能。	定期培训成员和志愿者专项工作技能。	提供针对个人技能发展 培训。
3、社区教育	是否开展宣传活动，以提高人们的意识，或改变人们的想法和行为？	使用资料，工具或开展一些活动。	使用海报或图片传达信息，以吸引人们的注意力。	向特定人群使用资料或开展一些活动传达特定信息，有时在小组内部制定。	遴选重点人群，依据前期分析对信息和活动加以修改，以便取得最佳效果。
4、性别与艾滋病	小组成员如何理解性别与艾滋病之间的关系？	不理解。	知道妇女或变性人更具脆弱性，但不知道该如何应对。	已经改变了小组的工作方式，确保妇女能够平等参与并从活动中受益。	经常分析性别对艾滋病的影响以及性别对获取服务的影响，并采取适当的措施。

问题		能力评分			
		1	2	3	4
5、歧视与艾滋病	小组成员怎样理解人权，法律保护和艾滋病之间的关系？	不知道。	知道艾滋感染者/患者经常受到歧视；他们的相关权益理应得到保护。	知道侵犯感染者的权益会使他们更易受感染，但不知道在工作中如何使用权利或帮助他人。	积极运用对法律和人权的阐释来教育、维护或保护脆弱群体，或者对其他人进行倡导（例如警察）。
6、应对歧视与偏见	你们如何应对目标人群所面对的歧视与偏见？	对歧视与偏见不太了解。	明白歧视与偏见阻碍人们获取服务，但不知道如何应对。	利用现有资源采取行动应对歧视与偏见。	利用现有资源采取行动应对歧视与偏见，并取得效果。
7、获得新的艾滋病信息的途径	你们如何鼓励并使组织/小组成员得以学习并增加其关于艾滋病的知识？	没有形成增加艾滋病知识的机制。	制作了一些折页。不定期举行非正式的讨论。	通过各种途径定期获得信息并在组织成员当中积极传播这些信息。	定期举办内部讨论以便了解、分享知识，通过各种途径定期获得信息，能上网和收发电子邮件。
讨论记录：					
能力建设需求：					

问 题		能力评分			
		1	2	3	4
1、财务上的技术支持	是否拥有一定的财务资源以便提供有效的技术支持？	我们没有技术支持预算。	我们有有限的技术支持预算。	我们能够确认和评估资源及能力。	我们已经配置了资源和能力。
2、技术支持计划	怎样为小组规划和提供技术支持？	不提供技术支持，没有技术支持计划。	通过培训提供技术支持。	通过多种手段提供技术支持。	通过广泛咨询小组成员并以多样化的方法提供技术支持。
3、技术支持能力	是否需要通过其它合作者的协助来为小组提供有效的技术支持？	0 不需要协助。 5 需要哪些类型的协助？ 10 更多的协助。			
讨论记录：					
能力建设需求：					

问题		能力评分			
		1	2	3	4
1、社区网络	你们的组织是否与当地的政府、私人组织和社区组织一起工作？	单独开展工作。	对当地政府的政策和与其他相关机构的工作有所了解。	了解其他艾滋病工作组织的国内和当地的政策、战略，与少数几个相关人员或组织保持私人联系。	与当地政府和私人组织或社区组织建立高效的伙伴关系，共享资源。
2、网络的影响	网络向你的小组提供怎样的帮助？	我们没有参与任何社区网络。	网络让我们意识到我们并不孤单。	网络给我们机会与其他做类似工作的小组分享经验和技能。	网络帮助我们提高工作能力，给我们机会发展技能，加强影响力。
3、倡导	是否开展倡导活动？	我们没有实施任何倡导活动。	我们不具备开展倡导活动的技能。	我们在小范围内开展了一些影响甚微的倡导活动。	我们有行之有效的战略性倡导机制.我们开展倡导工作并产生了积极的影响。
4、针对当权决策者的倡导	你们是否通过倡导活动来影响当权者？	还没有考虑过对当地条件和政策进行倡导。过去很少或没有开展过具有针对性的倡导活动。	曾经试图争取群众支持，但没有开展针对重点人群或权利机关的倡导活动。	已经开展了针对某些人群或政策的活动，但缺乏证据，缺乏来自社区的呼声，缺乏数据的支持。	已开展了具有说服力的倡导工作；或者开展了以咨询为基础的 活动，充分调动盟友，并且使用了多种不同的交流方法。

问题		能力评分			
		1	2	3	4
5、针对大众的倡导	你们开展的倡导活动是否影响了大众,改变大众的想法/消除歧视？	过去没有做过对大众的倡导。	在过去偶尔针对大众开展倡导。	已经制定了针对大众的倡导活动计划，但缺乏证据.社区的声音和广泛的参与。	动员了广泛参与并采用多样的交流方法,已经收集到令人信服的证据或/咨询意见。
6、范围更广的网络化工作	你们是否和其他部门有合作关系以便实现共同的倡导目标？	孤立的工作。对当地政策，战略发展方向及其他工作部门没有了解和认识。	对当地政府的政策，其他同行业的竞争者的相关信息有一定的了解。	了解国家和地方政策和他们在艾滋病防治领域工作的机构的发展战略；和其它机构的一些相关人员有一定的私人联系。	有高效的工作网络，能够实现资源共享；能向当地政府，个人及社区组织转介有需要的人。
讨论记录：					
能力建设需求：					

问题		能力评分			
		1	2	3	4
1、社区参与	怎样与社区成员或小组成员一起工作？	我们只与我们小组的人一起工作：他们主要是小组招募的工作人和志愿者。	我们与社区里使用我们的服务的人交流。	我们做了一些努力并通过举办论坛的方式与社区的人群交流，并鼓励他们到我们的活动中心参加活动。	我们积极广泛地与社区交流，使用各种方法与尽量多的人群沟通。
2、艾滋病感染者/患者对该组织的活动、工作和重大决策的参与	艾滋病感染者/患者是否充分参与到贵组织的活动、工作和重大决策中？	没有感染者的参与，他/她们仅只是接受服务。	感染者作为志愿者，但并不担任带薪职位或不具有决策权。	感染者成为带薪工作人员并具有决策权。	感染者成为带薪工作人员且具有决策权。并进一步带领和管理理事会。
3、弱势群体对该组织活动和工作的参与	弱势群体是否充分参与到贵组织的活动和工作及重大决策中？	没有弱势群体的参与。	个别的弱势群体作为志愿者和其他人员一起工作，但是他/她们并不带薪也不具有决策权。	来自特定弱势群体的人们以带薪工作人员/管理理事会委员的身份充分参与到该组织的所有工作中。	弱势群体充分参与到该组织的所有工作中，参与到项目规划中；做出重大决策之前，广泛征求他/她们的意见。
如果对上述问题的评分为4，那么请回答问题3。如果评分是1，2或3，请转到问题4作答					
4、弱势群体对该组织决策的参与	与你们一起工作的弱势群体（例如性工作者、男男性为者、静注吸毒人员、贫困妇女、青少年）如何参与组织内部的重大决策？	没有与参与决策的弱势群体代表召开定期的会议。	召开一些有弱势群体参与决策的会议。	弱势群体代表参与决策，但他们的意见很少被采纳。	有书面的决策机制章程，并定期与弱势群体代表召开会议并采纳他们的意见。

问题		能力评分			
		1	2	3	4
5、性别	你们的组织如何尊重、鼓励、促进不同性别人群的平等参与？	该组织从未主动考虑这个问题，70%的组织成员属于同一个性别。	存在某种程度上的性别均衡，但是决策阶层中70%的成员属于同一性别。	同一性别在不同层面的比例不超过70%；工作方式比较灵活，从而使生育妇女不再成为妇女参与活动障碍。	该组织在其工作中发展并使用与性别密切相关的工作方法，并且增进男性、女性和变性人员的同等权利以及对他人的同等尊重。
6、小组/组织成员机制	个人如何成为小组/组织的成员？	小组/组织没有成员要求指南。	由管理部门/挂靠部门来规定小组/组织成员。	有由小组/组织成员讨论通过的书面成员要求指南。	有由管理部门/挂靠部门/小组/组织成员讨论通过的书面成员要求指南，但没有使用。
7、社区沟通	如何与社区成员沟通？	我们与社区沟通不多，只与使用我们服务的那些人沟通。	我们与服务的人以及相关的人，如他们的家庭成员，进行沟通。	我们广泛并定期地与社区及相关的人，如他们的家庭成员，进行沟通。	我们建立了沟通机制，确保我们广泛并定期地与社区及相关的人，如他们的家庭成员，进行沟通。
讨论记录：					
能力建设需求：					

CAT（社区评估工具）——用来帮助组织了解其优势及如何使该组织变得更加强大的一种技术或工具

CBO（社区基层小组）——参与并致力于为他们所在的社区工作的组织；通常，一个社区小组在其组织中从管理到决策都由社区成员参与实施

社区——享有共同特征的一个群体；彼此之间有相似之处并团结在一起分享共同目标的一群人

小组——为着同样的原因而在一起工作的团体

策略——为实现小组／机构的总目标所制定的一些措施和方法

书面章程——一个描述小组／机构如何运作、决策的约定性书面文件

组织使命——小组／组织的志向；一份关于组织为什么会存在及该组织打算实现什么理想的陈述

组织价值观——规范组织行为的信念准则；组织成员对于该组织致力于实现的目标的共同信仰

战略计划——如何完成大家一致同意的使命的文件

实施计划——描述如何实施战略计划，为了实现组织的战略目标的各个阶段的分步骤实现的文件

管理——管理小组／组织的统一的体制；组织如何进行决策；理事会/委员会如何与员工共同工作

管理合作伙伴——负责项目实施的协调和管理的机构；比如代表签订合作合同，负责从事某些政府机构和相关部门协调工作的机构

政府合作伙伴——负责项目运作的政府协调和管理机构；有时与某个社区小组联合运作项目

挂靠小组——一个与合作伙伴组织有代理关系的小组，通常代管帐号和财务

管理者——负责确保组织做出正确行为的高级人员；某个实施决策权的人

决策——一个做决定的过程，决定组织该做什么，如何去做；为组织决定做出最好的选择

理事会——任命或选举出的代表，组织实施决策权的一群人

委员会——理事会的另外一种名称

冲突——在组织内部由于意见不同意而引发的问题

领导力——按被赋予的责任，指引团队或机构，确保实现团体目标和取得成功

领导——领导是沿着选定的路线在前方为大家引路的人

项目周期——一个项目的进行过程，包括开始，评估，计划，实施，评价，扩大或结束

预算——一种财政管理工具，帮助人们分析变化并控制风险

行政事务——确保组织正常运转的一些工作；协助组织的日常工作

志愿者——一些为组织工作，但不领取报酬的人；通常是那些由于个人赞成组织正在从事的工作而愿意支持组织的人

工作职责描述——一个工作人员为获得报酬而需要做的工作内容的一份书面陈述；有时，志愿者也会有工作职责描述，虽然他们并不获得报酬

评价——对员工工作表现的描述；衡量员工是否很好的完成了工作

评估——衡量一个人或者一个项目的成功程度及目标是否达成的一个过程或评价

内部关系——在同一组织内工作的人员之间的关系

IEC（信息，教育和交流）——改进人们对艾滋病病毒认识的方法和策略，帮助他们改变行为来防止艾滋病病毒的感染

BCC（行为改变交流）——与IEC相同

人权——世界上的每一个人都享有的权力和保护；这些是由联合国制定的国际公约

偏见和歧视——偏见是对他人进行消极思考的一种的特性或特征；歧视是指因带有耻辱的特性而以一种不公正方式对待他人

网络——在同一领域里工作的人和代表机构的有效链接或联络（ 比如：在艾滋病病毒/艾滋病领域 ）

网络建设——一个促进相互支持和资源共享的联络和沟通过程，指在同一领域工作的其他人和代表机构建立关系；并与那些从事相同类型工作的人们交流

倡导——大胆的宣传从而试图引起一些改变；比如试图改变一些观念以此获得更好的成果

社区归属感——社区的成员认为他们能够影响或控制一些事情（ 例如：一个组织 ）

义务——向他人报告其正在从事的事情并对他人负责；允许一个组织对其表现做出评断

成员资格——成为一个成员或一个组织；有时人们通过签订一份他们愿意支持该组织并尊重它的价值观的协议而成为该组织的一员；这是和组织之间的一种正式性的联系

性别——涉及社会，文化和经济方面的角色及与男性或女性角色相关的特点，机会和期望

This publication is sponsored by the Ford Foundation.
本手册由福特基金会资助。

To order copies of publications of Alliance China Office,
please email: publications@alliancechina.org
如需索取国际艾滋病联盟中国项目办公室的印刷品,
请发送电子邮件至publications@alliancechina.org

国际艾滋病联盟昆明办事处
电话: 86 871 3610930
传真: 86 871 3606033