



知识交流技巧

面向发展领域从业人员注重结果的规划指南



世界银行
建立一个没有贫困的世界

2

第二版

©2013 国际复兴开发银行 / 世界银行 华盛顿特区西北街 H 1818 20433
电话：202-473-1000
网站：www.worldbank.org

本指南为世界银行专家在外部专家的帮助下编著。报告中所列研究成果、分析过程和所得结论并非一定代表世界银行、世界银行董事会或世界银行所代表的各国政府的观点。







世界银行并不担保本指南中所列数据的准确性。本指南中所含任何图表的边界、颜色、单位或其他信息并不表示世界银行对任何领土的法律地位的意见，也不代表世界银行支持或接受这样的边界划分。

权利和许可

本指南中的资料享有版权。由于世界银行鼓励分享自身知识，因此只要出于非商业目的并详细注明出处，就可以复制本指南的全部或部分內容。

如果对相关权利和许可，包括附属权利有任何疑问，请联系世界银行出版局。世界银行集团地址为：美国 20433 华盛顿特区西北街 H 1818；传真：202-522-2625；邮箱：pubrights@worldbank.org

您希望

-  将客户与各国和各地区的最新信息和机会联系起来吗？
-  推动创新性思维，并创造更好的发展解决方案吗？
-  鼓励个人、机构、城市、国家或地区间协作吗？
-  加快推动决策和改革进程吗？
-  解决瓶颈问题并扩大项目影响吗？
-  定制、复制并扩大发展解决方案吗？

致谢

本指南的编著工作由世界银行知识交流实践处的**Shobha Kumar**领导。其他核心编著人员包括**Aaron Leonard**、**Ryan Watkins**、**Yianna Vovides**以及**Brigitte Kerby**。

非常感谢所有同事的真知灼见和悉心指导，帮助提升了本指南的质量。指南编著团队想感谢**Laurent Besançon**和**Sevi Simavi**，感谢他们在指南编写过程中所给予的卓越领导和悉心指导。同时，也感谢**Jessica Poppele**为全文内容提供的宝贵意见。本指南的结果框架部分咨询了**Dawn Roberts**和**Cristina Ling Chard**的宝贵意见。尤为要感谢的是**Han Fraeters**，在他的领导之下，《知识交流技巧》的编著工作最初才得以启动。

本指南编著团队还想感谢为本指南提供故事素材、资源和工具箱的各位朋友，包括**Sarah Loh**、**Enrique Pantoja**、**Michael Wong**、**Nicolas Meyer**、**Ese Emerhi**、**Alejandro Alcantara**、**Elisabete Urrea Cuena**、**Santanu Lahiri**、**Mark Ellery**、**谢玫**、**Ivan Jacques**、**Colleen Harkin**、**Kate Pugh**、**Norma Garza**以及**Larry Ekin**等。

本指南草案全文由众多同事参与审稿。指南编著团队尤为感谢**Ilari Lindy**、**Yolande Coombes**、**Kene Ezemanari**、**Juan Blazquez**、**Dominick Egan**、**Om Prakash Agarwal**、**Susana Carrillo**以及**Charlie Fields**抽出宝贵时间提出修改意见，正是由于他们的贡献，本指南的内容才得以如此丰富。

在本指南编著漫长过程的结尾部分，有两个人在促成本指南最终定稿中发挥了重要作用。作为本指南的文字编辑，**Susan Buechler**不仅使本指南信息的传达更为清晰，而且在本指南编著的关键阶段以极高的效率推动了整个工作进展，并贡献了自己的智慧。作为创意总监，**Vladimir Herrera**所做出的贡献完全不仅限于平面设计，他在传播方面的真知灼见同样发挥了重要作用。

请访问我们的网站：<http://wbi.worldbank.org/sske/>

关于本指南

欢迎大家参阅《*知识交流技巧*》第二版。

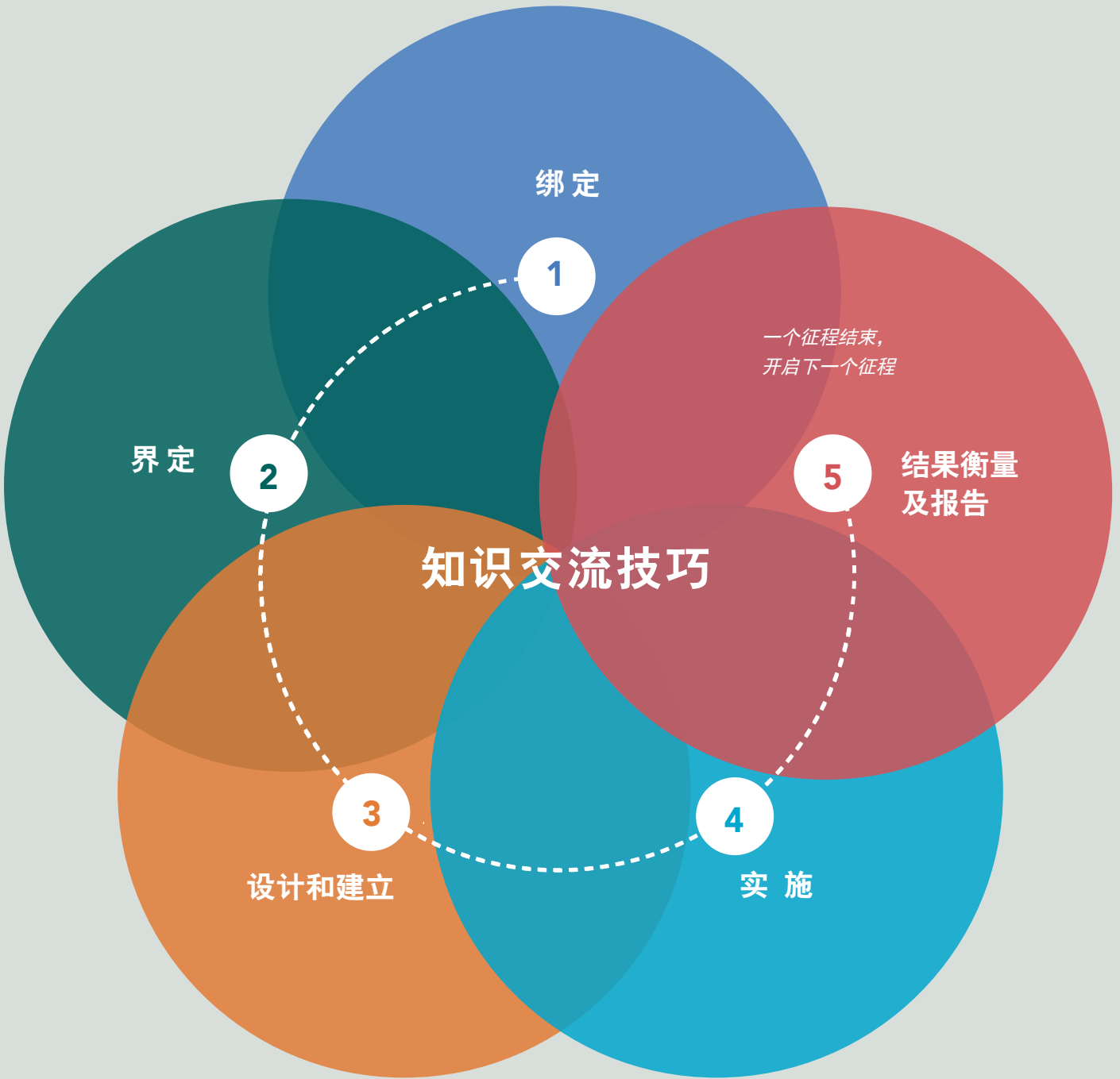
本规划指南专门为希望设计、实施并评估以结果为导向的知识交流项目的人所著。本指南用途广泛，尤其可以通过将知识寻求方和知识提供方联系起来，推动双方交流，从而达到帮助促成知识交流活动的目的。

本指南采用了一种战略学习方法，将知识交流过程分成五个简单的步骤，并提供工具帮助读者更为有效地发挥知识牵线人的作用。

战略学习方法可以帮助读者：

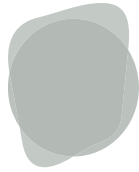
- » 在更广泛的有计划性的发展背景之下，考虑知识交流活动。
- » 确保实施的项目归利益相关方所有并受需求推动。
- » 确定寻找解决方案所面临的诸多挑战。
- » 思考应对上述挑战所需的改变进程。
- » 找到可以为带来所需改变发挥有效作用的个人或群体。
- » 选择合适的知识交流工具和活动组合，帮助项目参与者学习、成长并采取行动。
- » 实施知识交流活动，并可随时做出相应调整，不断加强学习。
- » 对知识交流活动的结果进行评估和报告。

《*知识交流技巧*》第二版包含了第一版的全部修订内容以及有关活动实施和结果的全新篇章。第二版吸收了世界银行南南基金赞助的100多项知识交流活动的经验教训，借鉴了世界银行学院以及南南合作工作小组的分析工作成果，并体现了数位世界银行集团专家、学习领域专家、政府官员及其他国际发展领域从业人员在促成并参与南南知识交流活动中的经验。



目录

	简介	VI
	绑定知识交流活动	7
	步骤1.1: 确定发展目标	8
	步骤1.2: 确定机制挑战	8
	步骤1.3: 确定改革目标	10
	界定知识交流活动	13
	步骤2.1: 确定活动参与者	14
	步骤2.2: 确定中期结果	18
	步骤2.3: 确定最合适的知识提供方	25
	设计并完善知识交流活动	29
	步骤3.1: 选择活动参与者	30
	步骤3.2: 确认目标和成果	32
	步骤3.3: 组织设计和实施团队	32
	步骤3.4: 构建知识交流计划	34
	实施知识交流活动	55
	步骤4.1: 在学习过程中为参与者提供指导	56
	步骤4.2: 安排联系并建立关系	59
	步骤4.3: 记录实施情况并跟踪结果	61
	衡量和报告结果	65
	步骤5.1: 合成活动实施数据	66
	步骤5.2: 衡量结果	68
	步骤5.3: 报告结果	76
	术语总汇	81
	知识交流工具箱制作使用方法	83



简介

知识交流可以帮助您实现什么目标？

知识交流，或者说是同行间学习，是用来分享、复制和扩大行之有效的经验以促进发展的一种强有力工具。发展领域从业人员希望向那些经历过或正在经历类似问题的人学习实践经验。他们希望相互联系起来，并能够及时获得实用的知识和解决方案。

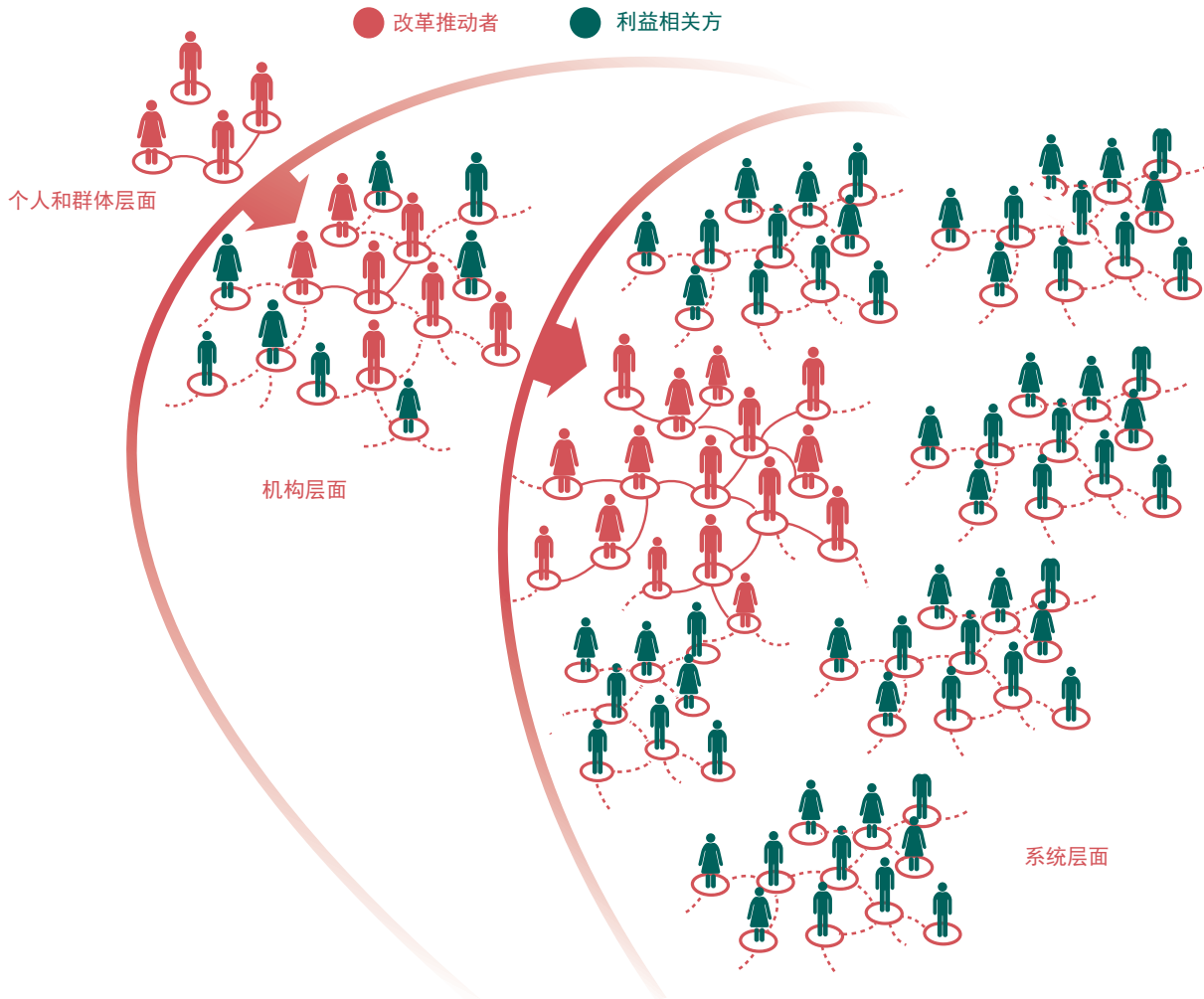
成功的知识交流活动可以增强个人和群体采取行动的能力、信心和决心。知识交流活动的直接结果或中期结果包括如下几个例子：

- » 孟加拉国多个地区的水资源技术专家学习了新的方法，复制（同行所分享的）建设并维护安全供水设施方面的成功实践经验。
- » 坦桑尼亚的乳制品行业和农业部官员就潜在的乳制品行业改革蓝图达成了一致意见，这主要归功于双方建立了新理念并增强了协作。
- » 肯尼亚农民采用了一种可提高农田产量的创新型水稻种植方法，即水稻强化栽培体系方法。这种新的方法是从率先采用该方法的相关国家学习过来的。

这些知识交流活动所带来的直接结果也可以影响到如图1中所示的机构层面甚至是系统层面。成功的知识交流活动的参与者有能力也有动力发挥自己的作用。他们将努力改变所处的环境，对政策和规范造成影响，进而影响人们的行为方式，加强他们所处机构的能力。例如：

- » 孟加拉国的水资源技术专家提升了自身能力，并成功复制了他人的成功经验，进而帮助减少了以水为媒介传播的疾病。
- » 坦桑尼亚乳制品行业的几个关键利益相关方就改革达成了一致，减少了政府监管，提高了乳制品行业效率。
- » 肯尼亚农民率先采用水稻强化栽培体系方法并取得初步成果，受此影响，肯尼亚政府、学术界和企业界通过一系列方案在多个地区推广了水稻强化栽培体系方法。例如，肯尼亚国家灌溉委员会举办了多场国家级研讨会和农民农田日活动，鼓励分享知识；多所高校划拨了资金，支持开展水稻强化栽培体系博士课题研究；私营部门为采用水稻强化栽培体系方法的农民制造了适合当地情况的除草机。

图1：知识交流活动所带来的直接结果和影响



“我在参观Chowgacha的过程中发现了一个解决砷污染的独特办法。（从这个知识交流活动中）回来后，我们调整并复制了该办法，以适合我们所处的环境。现在，该办法已经扩展应用到了整个地区，甚至传播到了更远的地区。”——孟加拉国Sadar Chapai Nawabganj区Ranihati地方政府联合会主席。

“我从我家0.25英亩大的地里收获了11袋稻谷，而往常那块地只能收获8袋稻谷。但更让人惊奇的是，采用水稻强化栽培体系方法产出的每一袋稻谷重达95公斤，而采用普通方法产出的稻谷只有80公斤。明年，我会在全部两英亩地里都采用水稻强化栽培体系方法。”——肯尼亚率先采用水稻强化栽培体系方法的农民Moses Kareithi。



案例

坦桑尼亚如何学习印度的“白色革命”

在此次知识交流活动中，坦桑尼亚

获得了新的知识

增强了技能

加深了共识

推出了新的、更好的行动

虽然坦桑尼亚的儿童死亡率在近几十年内稳步下降，但仍然高于世界平均水平。2008年，作为履行其维护母亲和儿童健康的承诺的一部分，坦桑尼亚政府采取措施，提高农村地区的营养和收入水平，其途径是调整坦桑尼亚农业结构，尤其是陷入困境的乳制品行业结构。

坦桑尼亚乳制品行业深受政府过度监管和税收制度不利的影 响。为了解决这些问题，坦桑尼亚政府希望遵循最佳模式，学习印度是如何实施其著名的“白色革命”的。在“白色革命”期间，印度的牛奶产量增长了五倍，使印度一跃成为世界上最大的牛奶生产国。

世界银行赞助了一项在两国之间开展的知识交流活动，目的在于改善坦桑尼亚乳制品行业的监管环境，提高其供应链、坦桑尼亚国家乳制品发展委员会和农业部的运行效率。



案例

“如果向一个非洲的女性文盲提供一只山羊或一头奶牛，那么她第二天就会开始创业，而如果再满足一个前提条件，她就能成为一个女商人，那就是，她需要能够与可为她提供市场的合作社建立起联系。”——印度古吉拉特合作社牛奶营销联合会总经理B.M. Vyas。

坦桑尼亚和印度共同组建的一个工作小组筹划了此次交流活动。

交流活动的第一项工作就是举行了一场在坦桑尼亚多个利益相关方之间进行的对话，就乳制品行业改革的下一步措施达成了一致意见。之后，印度国家乳制品行业发展委员会和古吉拉特合作社牛奶营销联合会的六名专家对坦桑尼亚进行了为期十天的访问，以实地了解坦桑尼亚所面临的挑战，并增强坦桑尼亚各利益相关方对印度乳制品行业改革成果的了解。专家的访问还包括需求评估工作。

之后，由坦桑尼亚农业部和国家乳制品发展委员会官员以及乳制品生产商、加工商和分销商组成的14人代表团对印度进行了考察，实地见证了印度的牛奶革命。不仅如此，坦桑尼亚各利益相关方还同印度专家持续进行着各类对话、磋商和回访。印度专家为坦桑尼亚乳制品生产商和国家乳制品发展委员会技术官员提供了新的技术和项目执行经验等方面支持。同时，知识交流活动参与者还将所学到的相关经验教训编制成了小册子和视频文件。

坦桑尼亚乳制品行业官员运用他们新学来的知识和技能，基于印度模式制定了相关政策和措施。目前，坦桑尼亚已有效实施了乳制品行业改革，在利益相关方群体之间就今后工作安排建立了共识，并已运用印度的快速结果法在全国推广了成功的改革经验。很明显，坦桑尼亚已经踏上了提升农村地区营养和收入水平之路。

“我们所面临的挑战在于要把握好价值链。如果您只支持价值链的某一领域，那么改革就不会取得成功。如果您对从农民到消费者的整个价值链都给予支持，那么改革就能取得成功。”——坦桑尼亚乳制品公司总经理Devangura Mmari。

知识牵线人：世界银行首席私营部门发展专家Michael Wong。





案例

加强洪都拉斯 土著居民土地 权利认可

在此次知识交流活动中，洪都拉斯

获得了新的知识

增强了技术

加深了共识

推出了更好的行动

La Mosquitia位于洪都拉斯的加勒比海沿岸，是自然和文化之港，也是为数众多的土著居民米斯基托人的聚居之地。2004年，洪都拉斯政府通过了一项新的财产法案，承认土著居民的集体财产权。但法案的实施却非常麻烦和复杂。长期以来，米斯基托人和洪都拉斯政府相互之间很不信任，导致多个政府部门都极力避开米斯基托群体的土地权利诉求。

“我们希望我们的土地权利得到承认。这是一个必须实现的根本性权利。”——洪都拉斯土著群体机构MASTA主任Norvin Goff Salinas。



案例

为了解决这些问题，米斯基托群体、洪都拉斯政府以及世界银行工作人员将尼加拉瓜和哥伦比亚作为首选的成功案例。这两个国家在承认土著居民土地权利方面取得了相当大的进展，并与洪都拉斯拥有共同的历史。

世界银行资助了一项在这三国之间开展的知识交流活动，目的在于建立共识，推出新的政策和项目以改善治理水平。

这三个国家派出代表会面，举办了项目规划研讨会。各利益相关方进行了远程对话和磋商，为随后对尼加拉瓜和哥伦比亚进行的考察访问开展了准备工作。洪都拉斯随后派团对尼加拉瓜进行了访问，学习如何进行土地划界以及土著居民领地确认。在哥伦比亚，洪都拉斯派团考察之后，还举行了一次会议，对哥伦比亚相关的法律和政策框架以及项目实施挑战等大致情况进行了了解。后来，还举办了三次政策对话。知识交流活动结束时召开了总结会，洪都拉斯主要的利益相关方为洪都拉斯土著居民土地权利确认建立了清晰的程序。

“本次知识交流活动的目标之一是了解其他国家所取得的成绩。其他国家所采取的办法也可以运用到洪都拉斯。”——洪都拉斯土著群体机构MASTA主任Norvin Goff Salinas

知识交流活动之后，洪都拉斯的活动参与者加深了对集体土地的法律框架、利益相关方角色、磋商程序和治理的认识。有了这样的新的认识之后，利益相关方草拟了多个行动方案和一份战略文件，其中前者反映了所取得的共识，后者对土地划界和米斯基托土著居民集体土地确权进行了规定。最为重要的是，米斯基托居民的土著领地因此得以划界和确权。

“南南交流使得政府更清楚地了解什么是可行的。整个交流过程表明，没有什么是不可能的。”——洪都拉斯土著群体机构MASTA主任Norvin Goff Salinas

知识牵线人：世界银行高级土地管理专家Enrique Pantoja





在步骤一中，您将

- 1.1 确定发展目标，并将发展目标与知识交流活动绑定在一起
- 1.2 找到实现发展目标所面临的机制挑战
- 1.3 与合作伙伴一起确定改革目标



步骤

1

绑定知识 交流活动

知识交流活动可以推进改革进程并产生强有力的效果。在最理想的情况下，知识交流活动可以及时带来相关领域的知识和方法，帮助设计、建立并实施创新型发展项目。然而，知识交流活动要想取得成功，就必须绑定在发展的大背景之下，并受利益相关方重点关切的指引。

在实施交流活动之前，首先要与客户和项目伙伴：

- » 就知识交流活动所支持的发展目标达成一致意见。
- » 确定要达成这一目标所面临的主要挑战。
- » 考虑知识交流活动会带来什么样的改变。



绑定知识
交流活动

步骤1.1：确定发展目标

包括主要受益人在内的利益相关方希望取得什么样的有利结果？

发展目标主要是利益相关方希望实现的某个主要目标。发展目标来源于某项区域性、全国性或本地的长期发展战略。知识交流活动应通过消除妨碍发展目标实现的机制问题，帮助促进利益相关方实现发展目标。

有效的发展目标应是归本地所有的发展目标，并且能为利益相关方带来明显的经济和社会价值。在大多数情况下，知识交流活动是另外一个设定有具体发展目标的项目的一部分。有的时候，交流活动能够有利于各方对发展目标本身达成一致意见。无论是哪种情况，关键在于我们要认识到知识交流活动本身并不能实现发展目标，而是会有助于实现发展目标。

坦桑尼亚和印度的知识交流——发展目标

坦桑尼亚的发展目标是提高农村地区的营养和收入水平，促进经济发展。

洪都拉斯、尼加拉瓜和哥伦比亚的知识交流——发展目标

洪都拉斯的发展目标是促进土著群体的可持续发展，同时尊重土著群体的社会和文化愿景。

步骤1.2：确定机制挑战

妨碍发展目标实现的挑战都有哪些？

实现发展目标通常需要在以下三个机制领域之中的一个领域进行改革，即改革的环境、政策工具以及机构安排，这三个领域有时还相互重叠。这些机制领域面临的挑战可能包括：

- » **改革的环境不利：**包括利益相关方主导权薄弱，对发展模式缺乏共识，或者未能设计或考虑到更好的发展模式
- » **政策工具效率低下：**包括缺乏有效的管理规则、法律、规章、标准及其他正式的激励措施，来引导相关方采取行动，实现发展目标
- » **机构安排无效：**包括实现发展目标的系统、资金、人员、激励措施及其他资源没能发挥作用

利用知识交流活动帮助解决以上三个方面挑战。与客户及其他利益相关方合作，共同确定最为重要的挑战。需要做出哪些改革？以下问题可以帮助您进行评估。



绑定知识
交流活动

对改革的环境进行评估

- » 所有利益相关方都对所面临的挑战或者潜在的解决方案都无异议吗？
- » 是否存在一个供利益相关方发表意见的机制？
- » 是否有证据证明存在某个解决方案？这种解决方案是否在其他国家实践过？
- » 相关领导是否重视实现该目标？
- » 是否已告知并促使相关领导采取一套新的行动方案？
- » 是否存在一个机制，供利益相关方发表自己对所面临的挑战或者目标的意见？领导人是否采纳所提意见？
- » 是否定期与利益相关方分享相关信息？这些信息是否容易获得？
- » 对政府官员和机构在这一领域的工作是否实行了问责制？

对政策工具进行评估

- » 现有的政策是否能有效地应对挑战？是否需要推出新的政策？
- » 是否有正式的监管机构（例如议会或部委）或者某种机制可以提供支持，正式引导推出新的措施？
- » 新的政策和监管机制是否与现有政策和监管机制相一致？
- » 目前确定和实现发展目标的程序是否透明？
- » 政策制定过程是否有多方参与？
- » 人员和机构是否符合现行政策？人员和机构是否符合新政策？
- » 政策实施是否拥有足够的技术和管理能力支持？
- » 新政策是否适当考虑了相关风险（例如意料之外的负面影响）？
- » 政策工具必要的时候是否会接受修订？
- » 新的政策和规章是否会使得腐败发生的几率最小化？

对机构安排进行评估

- » 现有机构能否实现发展目标？是否需要建立新的机构？
- » 现有机构是否需要改革？
- » 该机构是否有
 - » 法定权力（例如愿景和使命）来实施新的措施？
 - » 目标明确的可行的商业计划？
 - » 预算、时间表和指定的人员等要素都已界定明确的一系列活动？
 - » 有效的监测和评价系统？
 - » 维持其运营成本的资金？
 - » 适当的财务系统？
 - » 有效的领导层安排？
 - » 可以监督管理层的某种治理委员会或系统？
 - » 拥有满足商业需求的技术能力和管理能力的合适人员？



绑定知识 交流活动

- » 该机构是否
 - › 定期汇报进展？
 - › 发布年度收入和开支报告？
 - › 想办法定期完善工作流程？
 - › 根据环境的变化而不断变化？

坦桑尼亚和印度的知识交流——该知识交流活动努力寻求应对两大相互关联的挑战

- » 政策工具效率低下：坦桑尼亚国家乳制品发展委员会及其他机构实施的政策并未能建成有效的乳制品合作社和供应链。
- » 机构安排无效：坦桑尼亚国家乳制品发展委员会和农业部工作职能分散，延伸服务不到位，也缺乏足够的技术知识来实现发展目标。

洪都拉斯、尼加拉瓜和哥伦比亚的知识交流——该知识交流活动也应对了两大挑战

- » 改革的环境不利：各利益相关方之间缺乏信任，妨碍了对话的有效开展和共识的达成。
- » 政策工具效率低下：土地使用权和所有权的相关政策缺乏连贯性，包括立法冲突，削弱了土著居民土地权利的有效贯彻。

步骤1.3：确定改革目标

什么样的结果将有助于应对机制挑战？

改革目标是所进行的改革应是您的客户和利益相关方认为最能有效应对他们所认定的机制挑战的改革。您需要与合作伙伴和利益相关方一起回答一个问题“我们怎么知道是否已实现了预期的改革？改革取得了哪些效果？”他们的回答将形成改革目标，并确保知识交流活动所产生的结果是可以衡量的。将机制挑战转变为改革目标时，使用动词来描述预期结果。



建议

确保改革目标具有以下特点：

- » 与您的客户及其他利益相关方相关。
- » 及时性，利益相关方已做好准备推动改革。
- » 与利益相关方正在实施的其他改革或活动保持一致。
- » 切实符合利益相关方的社会规范和价值观。



绑定知识
交流活动

常见的陷阱

- » 在绑定知识交流活动之前就做出决定，开展可能包括学习考察或会议等内容的知识交流活动，可能会造成财力和精力的浪费。



注意

坦桑尼亚和印度的知识交流——根据机制挑战制定改革目标



机制挑战	改革目标
政策未能构建有效的乳制品合作社和供应链。	减少政府监管，提高监管过程的效力。
坦桑尼亚国家乳制品发展委员会和农业部的运行效率低下。	减少乳制品合作社满足坦桑尼亚国家乳制品发展委员会和农业部监管要求所需的时间。

洪都拉斯、尼加拉瓜和哥伦比亚的知识交流——根据机制挑战制定改革目标



机制挑战	改革目标
利益相关方之间缺乏信任。	在利益相关方之间加强对话，建立结合体和共识，以推动改革。
相互矛盾的法律和监管框架。	土地使用权和所有权相关的政策中对土著居民的土地权利规定保持连贯性。



知识交流故事

社会保障改革或者业务流程设计？

✓ 挑战

越南政府希望改革其能力不足且效率低下的社会保障管理体系，建立一个现代化的公平、透明的体系。尽管政府已制定了相关战略，但却感到自身机构能力十分有限。

✓ 解决办法——谁做了什么？

越南政府请求世界银行提供支持，帮助越南学习拉脱维亚、土耳其和保加利亚是如何实现本国养老金和医疗保险体系现代化的。在知识交流活动开展之前，在每个活动参与国工作的世界银行专家一同合作，寻找合适的知识来源。在达成一致意见之后，国别代表通过电子邮件分享了信息和重要文件，使参与者为学习考察做好准备。

越南社会保障署总部和三个省级办公室的人员随后访问了拉脱维亚、土耳其和保加利亚，学习这三个国家的社会保障改革经验。世界银行就每次访问所学到的经验教训发布报告，并向越南提出建议。越南政府代表团每次访问结束之后也在总结报告中分享了他们的想法和学到的经验。

学习考察结束之后，越南政府官员举行了一场研讨会，参会人员包括来自所有相关技术部门的社会保障人员、劳动荣军与社会部官员、财政部官员、公民社会代表以及智库专家等。在研讨会上，拉脱维亚、土耳其和保加利亚的官员介绍了他们在项目管理方面的成功经验和最佳实践。越南社会保障署官员介绍了他们从考察中学到的经验教训。参会人员还观看了有关其他国家或其他社会保障系统的视频，获取了更多的信息。

✓ 结果

越南学习了拉脱维亚、土耳其和保加利亚的社会保障署如何管理其业务流程设计并实施信息和通讯技术升级。“很有意思的是，经验教训也可以从错误中学来。（这是越南）官员第一次了解到业务流程重新设计的重要性。访问之前，（他们）总认为社会保障改革就是信息和通讯技术的开发和应用，”帮助推动此次知识交流活动的Nga Nguyet Nguyen表示。越南也学习了各国社会保障部门是如何管理人力资源的，还学习了监督和管理社会保险储备的流程。最重要的

是，越南政府获得了加强其行政管理能力的分析工具。越南政府加深了对社会保障业务流程的了解，增强了记录、分析和建立越南社会保障业务流程重新设计方案的能力。

越南政府正在对是否要整合税收和社会保障收入征收工作进行评估，这也是此次知识交流活动带来的一个直接政策结果。

✓ 工具

研讨会

学习考察

多个利益相关方之间的对话和磋商

✓ 知识牵线人

世界银行高级经济学家
Nga Nguyet Nguyen

步骤

2

界定知识 交流活动

在步骤一中，您需要通过以下方式绑定知识交流活动

- ✓ 将知识交流活动与发展目标绑定在一起。
- ✓ 确定实现发展目标所面临的挑战。
- ✓ 与合作伙伴一起确定改革目标。

在步骤二中，您将

- 2.1 确定实现改革所必需的几类人群
- 2.2 确定活动参与者希望知识交流活动所能带来的中期结果
- 2.3 确定具有相关知识和经验可供传递与分享的群体和个人



界定知识
交流活动

步骤2.1：确定活动参与者

哪些人或群体最有可能使改革变为现实？

他们为什么最适合推动改革？

知识交流活动的成功取决于选对参加活动的人。首先要考虑跟这个事情相关的人，然后要考虑那些有能力且有意愿发起达成改革目标所需活动的人。这些改革推动人可以归属于不同的利益相关方群体（政府、公民社会、私营部门和学术界等），可以处于行政、管理、职业或技术等工作层面，或者涉及多个工作层面（参见表1）。这些人所具有的共同点是要有能力来领导、影响、召集或采取行动，以应对机制挑战。有些时候，个人并没有认识到自身可以发挥的重要作用。在此类情况下，您可能需要鼓励他们成为改革推动人。



对照清单

确定活动参与者信息

刚开始的时候，需要与客户商量，为了实现改革，可能需要哪些人参加。要问以下问题：

谁来担任领导人？

- ✓ 谁来领导这项工作并使所设想的改革成为现实？
- ✓ 谁能为知识交流活动带来动力和热情？

谁能产生影响？

- ✓ 谁是这个课题的思想领导人？
- ✓ 谁拥有覆盖不同利益相关方的广泛的职业网络？

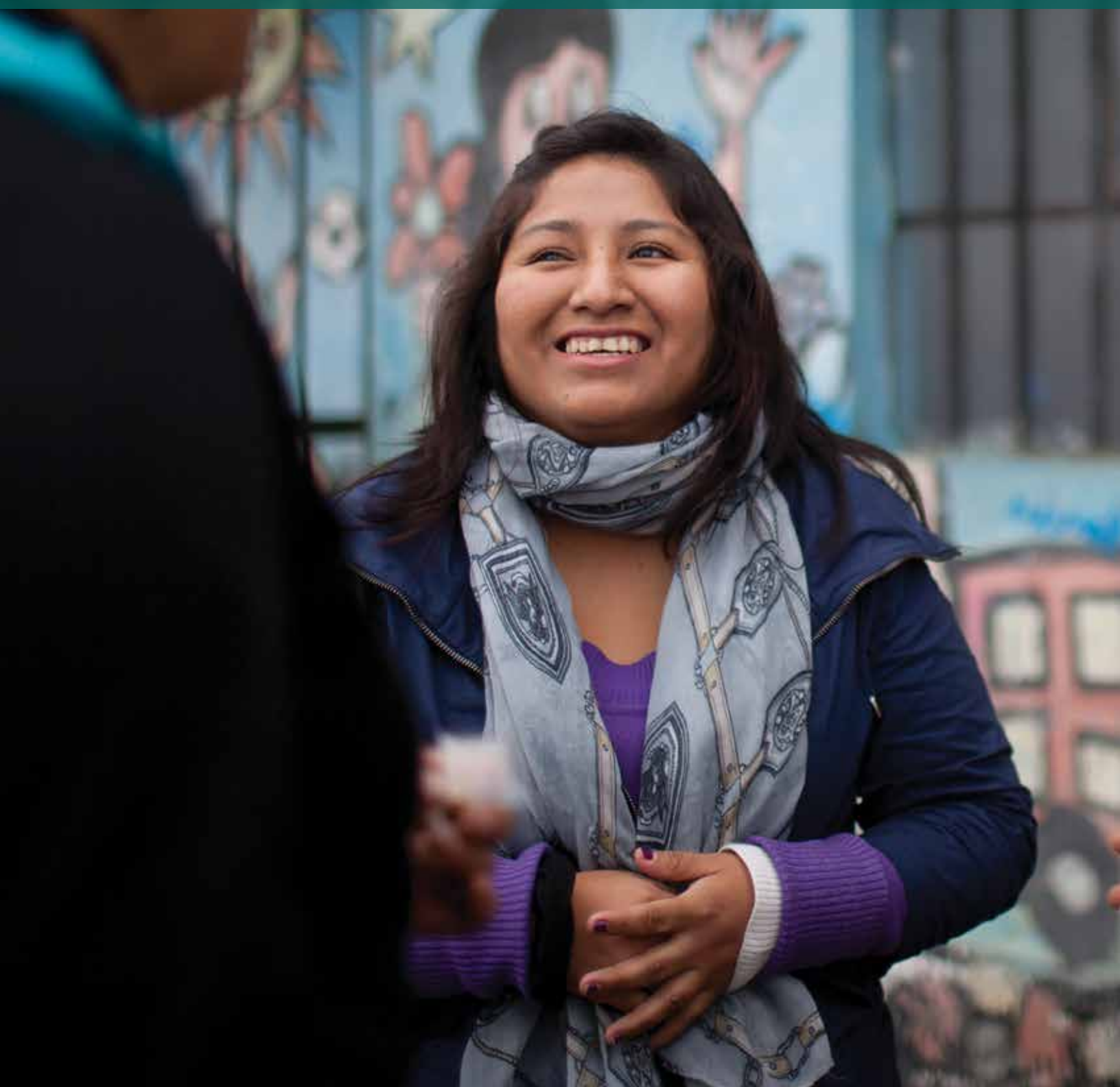
谁来召集？

- ✓ 谁有能力将大家召集在一起讨论这个课题？

谁来采取行动？

- ✓ 谁适合应用他们所学到的知识？这是否会有助于实现改革目标？

将具有不同背景和不同视角的人聚集在一起，可以产生强大的学习体验，并能促进相关网络发展，甚至在知识交流活动结束很久之后还能持续发展。





界定知识
交流活动

表1：潜在改革推动者信息

利益相关方群体	潜在的改革推动者		
	行政层面	管理层面	技术和职业层面
政府机构 国家 地区或省级	部长 副部长 机构负责人 主管人	管理人员 项目经理	技术专家 团队领导人 项目员工
管理机构或议会 或国会	选举出来的官员 或议员	高级助理 委员会高级成员	分析员 办公室职员
公民社会团体或 非政府组织	首席执行官或会长 主管 委员会委员	经理 项目经理	技术专家 团队领导人 项目员工
私营部门 企业 协会	首席执行官或总裁 副总裁或主管 董事	经理 项目经理	团队领导人 员工
媒体	主编 新闻主任	部分编辑 制作人	记者
学术界	校长 主管 委员会委员	项目经理 系主任	教授 学生



界定知识
交流活动

以下案例突出展示了改革推动者所能发挥的作用以及知识交流活动带来的直接结果。

改革推动者的作用

能源效率是智利能源政策中经常被忽略的可怜领域。人们通常的看法是“如果提高能源效率是经济实惠的，那么市场就会促进能源效率的提高。”那么结果如何呢？私营部门所做努力非常之少，公共预算微不足道，偶尔有些通过国际合作资助的项目。2005年左右，情况才开始有所转变。智利国家能源委员会主任组建了一个提高能源效率的小规模团队。后来当新主任上任时，该团队面临的挑战是如何获得新主任的支持，继续推进并扩大上任主任所发起的这项有益的工作。因此，他们设计了一个知识交流策略，请主任访问美国加利福尼亚，亲自考察提高能源效率的重要性。在访问期间，主任与主管能源框架、激励措施和能源项目设计与执行的政府官员和公用事业专家进行了交流。结果，主任变得非常支持能源效率的提高，并将提高能效视为智利能源政策的主要支柱，将国家能源委员会的大部分预算都用于支持提高能效。在他的支持下，智利能源效率项目赢得了2010年美国节能联盟的国际节能创新之星奖。

故事来源于世界银行能源部门管理援助项目高级能源专家Ivan Jaques。



选择参与者就像是玩杂耍抛球。随着项目的推进，知识交流活动参与者名单会不断变化。这是很自然的事情，不要因此而泄气。最为重要的是知识交流活动要能够满足参与者的能力需求。同时，要记得不要忘记改革目标。





界定知识
交流活动

坦桑尼亚和印度的知识交流——参与者信息

- » 坦桑尼亚国家乳制品发展委员会和农业部代表。坦桑尼亚国家乳制品发展委员会和农业部负责乳制品政策和行业监管，具有提高乳制品供应链运营效率的独特优势。
- » 坦桑尼亚国内领先的乳制品生产商、加工商和分销商。他们是可能推动加大改革并最终从系统改良中获益的人。

洪都拉斯、尼加拉瓜和哥伦比亚的知识交流——参与者信息

- » 负责土地所有权确定和土地监管框架的主要公共机构代表，他们也将负责项目实施。
- » 负责土著居民权利认可和保护的公共机构代表。来自这些机构的参与者对于维持与土著居民相关的国家政策的一致性来说至关重要。
- » 米斯基托群体代表。他们得以有机会学习其他模式，与其他国家的土著人联合会进行交流，直接参与影响自身权利的政策草拟工作，并与洪都拉斯政府代表建立工作关系。

步骤2.2：确定中期结果

活动参与者谋求哪些具体的、可衡量的改变？

活动取得的成功包括哪些方面？

取得的这些改变是否会帮助参与者在实现改革目标的路上走得更远？

在这个阶段，知识交流活动应该与发展目标和改革目标绑定在一起。尽管仅仅通过知识交流来实现一些改革目标是可能的，但这并不十分常见。因为知识交流活动一般都是其他发展活动的其中一个部分，所以知识交流活动更有可能推动促进改革目标的实现，而不是单独实现改革目标。实现改革目标所取得的进展通过中期结果的完成情况加以衡量。

中期结果是我们在知识交流活动结束之后最有可能期望看到、衡量和报告的结果。中期结果反映了参与者希望学到些什么、他们希望与什么人进行怎样的合作以及他们希望采取什么行动。



界定知识 交流活动

知识交流活动可以产生五项（有时相互重叠的）中期结果。前四项结果还可以单独或共同带来最后一项结果，即“新的更好的行动”：

- ◆ **新知识：**一个人由于认识、态度或理解的改变而更有可能采取行动。
- ◆ **更强的技能：**一个人由于增长了新的或更强的技能而更有能力采取行动。
- ◆ **更大的共识：**拥有共同利益或共同任务的群体，由于有了新的知识、转变了态度、分享了理解并加强了协作，就更有可能，或者更有能力采取行动。
- ◆ **更紧密的联系：**一个群体由于建立了或改善了与外界的关系，增强了认同感和信任感，减少了孤立，而更有可能或更有能力采取行动。
- ◆ **新的更好的行动：**一个人或群体由于所学到的知识、实践的经验和实现的成果以及/或者由于共同的想法和更好的关系，而发起或改进其所开展的活动。

可以将中期结果视为通向改革目标的垫脚石。知识交流活动可以通过帮助参与者填补认知鸿沟（知道为什么）、关系鸿沟（知道是谁）以及行为鸿沟（知道如何做），帮助参与者实现改革目标。与您的合作伙伴一道，确定首先弥补哪些鸿沟以及知识交流活动如何帮助填补这些鸿沟。

在确定中期结果时，首先想想妨碍改革目标实现的个人或群体动态因素有哪些。也许，参与者并不十分清楚如何应对一个挑战。或者也许是参与者就下一步措施达不成一致意见。还有一个可能就是您的合作伙伴努力谋求将一个已经很成功的情况推进到下一阶段。

在确定中期结果的同时，您还需要想清楚如何衡量结果实现程度。也就是说，您需要选择一些指标，表明参与者在既定方向上进行了学习或发生了改变。表2将帮助您全面考虑潜在的中期结果和指标。



步骤 2

界定知识 交流活动

表2：中期结果和指标样本

表2阐述了以下知识交流活动结果指标的设置程序：

1. 首先考虑您和您的合作伙伴希望发生的改变是否处于群体或个人层面。
2. 其次，考虑活动参与者希望知识交流活动带来的理想的改变是什么—参与者希望学到什么，他们希望如何成长。这些就是中期结果。
3. 再次，分析成果实现进展的类型可能有哪些。通过案例指标进一步阐述进展的类型。
4. 最后，根据知识交流活动希望达成的进展的类型设置指标。然后这些指标就可以用来作为证明结果已实现的证据。

中期结果	进展的类型	成功的案例指标
新知识  一个人由于认识、态度或理解的变化而更有可能采取行动。	认识提高	<p>在知识交流活动结束之时，至少有70%的参与者表示，他们发现了新的按揭机会，可以供那些没有记录下来的收入的人使用。</p> <p>市政府规划人员中25%将意识到，知识交流活动结束后达累萨拉姆社区绘制应用程序的存在。</p>
	动力增强，态度转变	<p>知识交流活动结束六个星期之后，将有80%的参与者采取了至少两项具体的措施，推动多个机构就教育标准达成一致意见。</p>
	信心增强	<p>十分之九的参与者主动报告，在知识交流活动结束之后，他们更加信任自己有能力在卫生部内带来自己希望带来的改变。</p>
	理解加深	<p>在知识交流活动结束之时，所有的参与者描述公私伙伴关系的价值，以加强各自国家的卫生服务提供系统。</p>
	知识获取	<p>在知识交流活动结束之时，至少90%的参与者可以找出本地区可持续渔业项目的八大特点。</p>
更强的技能  一个人由于增长了新的或更强的技能而更有能力采取行动。	知识应用	<p>研讨会开完的三个月内，输入正确的小额贷款应用程序的比例将从45%上升至95%。</p> <p>在知识交流活动结束之后，75%的农民将能够利用新的高产水稻种植方法提高自己土地的产量。</p>



界定知识交流活动

中期结果	进展的类型	成功的案例指标
更大的共识  拥有共同利益或共同任务的群体，由于有了新的知识、转变了态度、分享了理解并加强了协作，就更有可能或更有能力采取行动。	交流改善	知识交流活动三个月内，愿意在会议上分享并发表自己意见的成员比例将从20%增长到80%。
	协调加强	在知识交流活动结束之时，将会就来自各大部委和机构的项目交付团队主要成员的角色和责任达成一致意见。
	凝聚力增强	在知识交流活动结束之后，所有的参与者团结起来，认为有必要更加积极地将非洲裔贫民窟居住者纳入到其国家的社会保障体系之中，并同意共同制定一个统一的办法。
	共识加深	在知识交流活动一个月之内，各个合作伙伴将对未来蓝图达成一致意见，同意建立一个全国土地管理机制，该机制将覆盖农村土地以及城市土地，并规定联邦层面和地区层面的主要职责。
	议程或群体活动遵守程度提升	在知识交流活动结束之后，群体会议的缺席率将从50%下降到不足10%。
更紧密的联系  一个群体由于建立了或改善了与外界的关系，增强了认同感和信任感，减少了单独行动，而更有可能或更有能力采取行动。	成员增多	在知识交流活动结束一年之后，表示通过移民和汇款网络得到帮助或建议的政府机构的数量将上升50%。
	网络密度加大	在知识交流活动半年之内，在社会包容项目领域相互支持的网络成员数量将会在目前的水平上翻一番。
	归属感增强	在知识交流活动一个月之内，邀请其他人加入小组的成員的数量将翻一番（从20人增加到40人）。
	信任感增强	在下一年度成员调查中，主动报告自己信任其他成员所提意见的网络成员的比例将从30%上升至50%。
	交流效率更高	在六个月内，通过在线论坛所提的问题将会在平均三天之内（从八天缩短至三天）得到满意的答复。
	单独行动的成员数量减少	在下一季度成员调查中，至少将有75%的成员表示，已经联系了至少一位其他成员（例如通过电话、电子邮件或会议等形式）。



步骤 2

界定知识 交流活动

中期结果	进展的类型	成功的案例指标
新的更好的行动  一个人或群体由于所学到的知识、实践的经验和实现的成果以及/或者由于更好的协作和关系，而发起或改进其开展的活动或行动。	行动准备	在知识交流活动结束之时，公用事业和部委的合作伙伴将会就为实施新的关税政策所制定的行动计划达成一致意见。 当地政府划拨预算，以复制其他地方政府在知识交流活动中所积累的优良做法。
	改变常规做法或采取新的方法	在知识交流活动结束之后，项目团队将开始进行第一次受益人反馈意见收集工作。
	维持改变	在知识交流活动三个月之内，相关部委将发布一份操作手册以指导实施新的政策，并为监管人员建立一个实践社区。

原始资料来源于世界银行学院《能力开发结果框架：一种战略性的、以结果为导向的能力开发学习方法》，华盛顿特区。（参见<http://wbi.worldbank.org/w-bi/about/capacity-and-results>。）



建议

知识交流活动的设计和实施环节是您作为牵线人最能控制的部分。设计和实施环节之后，就要依靠活动参与者来实践其所学知识了。

如果将中期结果与活动参与者所强调的改革目标结合起来，那么当活动结束后发生改变的可能性就相对较大。

利用您对改变过程的了解，帮助人们构建对于知识交流活动的直接结果及其可能影响的领域的现实的期望。知识交流活动的捐赠方、提供方和参与方所期望的结果常常可能高于所能取得的结果。由于这些期望代表着人们对于项目成功与否的理解和定义，因此管理这些期望（尤其是心中所想的期望）至关重要。



界定知识交流活动

中期结果会根据您的客户和活动参与者所应对的挑战、他们应对挑战的方法以及其中所涉及的人等因素的不同而不同。在活动设计过程中要与参与者保持定期对话。要求参与者做出决定，并确保每项工作都有利于实现既定的改革。要问参与者“这项工作怎么能够帮助您进行领导、举行会议、发挥影响或采取行动？”



建议

设置正确的指标是构成您的结果框架必不可少的一部分。指标可以用以确定如何对所取得的进展和成功进行衡量。您应该与您的利益相关方密切协商，制定这些指标，尤其是要与那些将在知识交流活动期间和活动结束之后收集和使用这些数据的人进行合作。以下这些问题可帮助您设置有用的指标，尤其是设置一些具体的、可衡量、可实现、具有相关性以及有时间限制的指标*（也称为SMART指标）。

具体：

- » 是否明确知道所衡量的是什么？
- » 指标是否抓住了中期结果的核心？

可衡量：

- » 这个指标是否不管在什么时间、涉及哪个利益相关方都是同一个衡量标准？
- » 衡量得来的数据是否可以验证其准确度？

可实现：

- » 考虑到知识交流活动的范围，结果是否实际？
- » 数据是否可以获得，获取成本和难度是否合理？
- » 是否有本底数据用以比较？

具有相关性：

- » 对利益相关方来说，衡量标准是否具有相关性（即具体、易于理解或有意义）？
- » 利益相关方对具体应该衡量什么是否达成一致？
- » 衡量这些指标对于做出更好的决定是否有用？

具有时间限制：

- » 什么时候能取得这些结果（是在实施过程中就能实现，还是知识交流活动一结束就能实现，还是得活动结束后半年或一年之后）？

* Doran, G. T. (1981年)。可采用SMART方法确定管理人员的各级目标。《管理研究》杂志，第70册，第11期（美国管理协会论坛），第35-36页。


 步骤
2

界定知识
交流活动

表3：失败的结果指标以及SMART结果指标

失败指标举例	这些指标为什么会是失败的	SMART指标举例
卫生部官员在学习考察之后将介入社区营养项目。	“介入”这个词对于衡量取得的进展来说不够具体，而且衡量所有卫生部的官员的介入情况并不现实。	在学习考察结束之后的一年内，卫生部副部长参加了社区营养同盟所举办的四次季度会议中的三次会议。
研讨会参会人员将学习如何使用宏观经济预测工具。	学习如何使用宏观经济预测工具的人员数量对于利益相关方来说并没有意义，利益相关方主要感兴趣的是这些工具是如何实际应用的。	研讨会后六个月之内，80%的中期预算计划将借助于宏观经济预测工具来制定（而目前只有5个）。
参与实地考察的人员清楚地了解了塑料厕所建设基金会的价值。	“了解”这个词表意模糊，难以衡量。这个指标没有时间限制。	在实地考察结束之后，全部参与人员将提出至少三个在本国环境下采用塑料厕所建设基金会的价值主张。

坦桑尼亚和印度的知识交流——中期结果

- » **新知识：**坦桑尼亚农业部和国家乳制品发展委员会官员、乳制品生产商、加工商和分销商将对坦桑尼亚乳制品行业所面临的问题有更深入的了解，而且更加相信自己有能力可以制定有效的政策，改善乳制品行业发展。
- » **更强的技能：**官员将增强自身技能，系统地收集和分析坦桑尼亚整个乳制品供应链相关信息。
- » **更大的共识：**知识交流活动参与者将就适合坦桑尼亚的潜在乳制品行业改革蓝图达成一致意见。
- » **新的更好的行动：**坦桑尼亚国家乳制品发展委员会参与者制定行动计划，通过快速结果法实施改革。活动刚开始时，委员会参与者制定了非常紧凑的时间表（三个月与一年）来进行改革试点。

洪都拉斯、尼加拉瓜和哥伦比亚的知识交流——中期结果

- » **新知识：**对洪都拉斯利益相关方所做的基线调查和后续调查将显示，利益相关方对于集体土地相关的法律框架、利益相关方角色、磋商程序和治理等方面的知识得到了提高。
- » **更强的技能：**负责实施土地所有权确认和土地监管的主要公共机构的代表将增强自身能力，更好地开展土著居民土地划界和所有权确认工作。
- » **更大的共识：**米斯基托人和洪都拉斯政府之间取得了更大的共识，增强了互信（双方之间根深蒂固的相互不信任得以结束），因此推动了行动计划的草拟工作，以解决存在争议的土地问题。
- » **新的更好的行动：**洪都拉斯政府为米斯基托集体土地划界和所有权确认工作规定了明确的程序。



界定知识
交流活动

步骤2.3：确定最合适的知识提供方

哪些个人或者群体拥有最适当的且可以传递的知识、发展经验或潜在的解决方案？

这些人是否拥有分享知识和经验的资源与能力？

知识提供方须拥有已经证实的解决方案或发展经验可供分享。来自私营部门、公共部门或公民社会的个人、群体或机构都可以成为知识提供方。知识提供方可以与知识寻求方来自同一个国家或地区，也可以来自完全不同的地方。在某些情况下，知识提供方和寻求方的角色区分并不十分明显，双方都可以就一个共同的课题一起创造或提供并接受知识。

作为牵线人，您通常面临着寻找知识提供方的任务。选择知识提供方时，需要考虑他们是否具备以下条件：

- » 已经证明的有效应对类似发展挑战的成功经验。
- » 将这些知识提供给来自其他地方、其他文化和其他学习背景的人的相关经验。
- » 熟悉活动参与群体的文化和历史背景。
- » 保证在既定时间内计划并实施知识交流活动的资源。
- » 已做好准备参与活动，尤其是确认做出承诺并了解所承担的责任。
- » 与知识接受机构、群体或个人之前存在联系。
- » 了解存在一些潜在的困难和风险，例如语言问题或距离问题。

正如与选择潜在活动参与者时一样，您需要努力寻找能在相关问题上分享不同意见的各种类型的知识提供方。您需要向活动参与者展示不同的观点，使他们了解成功经验是如何实施的，挑战是如何得以克服的，错误是如何得以避免的。问题越复杂，要找到合适的知识提供方就越难。您也许不会，而且事实上很可能不会第一次就找到合适的知识提供方，但不要气馁。您和您的活动参与者需要探索一系列的可能选项，才能找到真正合适的知识提供方。您要倾听客户的想法，了解他们的需求何时发生了变化，并随之调整您的方案。记住，找到一个具有相关经验的知识提供方远比选择一个运用“最佳实践”的知识提供方要重要得多。



界定知识 交流活动



坦桑尼亚和印度的知识交流——知识提供方

- » 印度国家乳制品行业发展委员会：这家重要的监管机构在推动印度“白色革命”过程中发挥了很大作用。印度“白色革命”使得印度的牛奶产量在短短40年的时间内从2000万吨增加到1亿吨。印度国家乳制品行业发展委员会表示有兴趣分享其在问题分析和乳制品运营结构重组方面的经验，同时也带来了在全球开展交流活动方面的经验。
- » 印度古吉拉特合作社牛奶营销联合会：可以直接与扩大了运营规模的印度乳制品合作社取得联系，尤其是通过全球知名合作社AMUL取得联系。
- » 印度国家乳制品行业发展委员会和古吉拉特合作社牛奶营销联合会已确认拥有在规定时间内开展所有的知识交流活动的资源。



洪都拉斯、尼加拉瓜和哥伦比亚的知识交流——知识提供方

- » 米斯基托群体、洪都拉斯政府以及世界银行选取了尼加拉瓜和哥伦比亚作为交流活动理想的知识提供方，因为这两个国家在承认土著居民土地和领地权利方面取得过很大进展，并且两国也与洪都拉斯拥有共同的文化历史和语言背景。
- » 尼加拉瓜拥有承认土著居民土地和领地权利的法律框架。在这方面，尼加拉瓜是拉丁美洲各国中最先进的国家之一。而哥伦比亚则史无前例地承认了土著居民的土地权利，哥伦比亚全国约30%的土地都已认定为土著居民和非洲裔群体的领地。



界定知识
交流活动

与相关经验联系起来的力量

持续了十多年的内战和冲突几乎摧毁了利比里亚的公共管理系统。由于工资和工作条件每况愈下，原来在采购、财会、审计及其他管理领域工作的合格的公务员都纷纷逃离。尽管政府和包括世界银行在内的国际合作伙伴都做出了不懈努力，但为政府职员提供培训的机制，例如利比里亚公共管理学院，仍不具备高效运作的的能力。而此时，肯尼亚管理学院由于在为肯尼亚公共部门改革提供支持并推动透明度的提高和问责制的实施等方面成绩斐然，而变得远近闻名。因此，世界银行所支持的一项知识交流活动就将利比里亚公共管理学院的高级职员与他们的肯尼亚同行联系起来，以学习肯尼亚在设计和实施公务员培训项目以及提高管理水平方面的经验。



案例

“知识交流活动使我们得以精简并记录主要的运行政策，纳入人力资源、培训、研究、咨询、采购、财务、图书馆服务及其他内容，”利比里亚公共管理学院负责研究、咨询和团队领导的副院长Harris Tarnue表示。“营销战略及所获得的其他技术的运用已使目前接受到利比里亚公共管理学院服务的公务员和私人客户人数增加。”同时，利比里亚公共管理学院还建立了一个执行董事会（利比里亚公共管理学院自1969年成立时起就未设立过执行董事会），董事会成员名单已提交利比里亚总统批准。作为最初知识交流活动的后续活动，利比里亚公共管理学院和肯尼亚管理学院已同意签署一份谅解备忘录，为利比里亚的改革行动继续提供指导和支持。

知识牵线人：世界银行公共部门专家Raymond Muhula。

知识交流活动可以得到一个强有力的、拥有良好网络的牵线人的极大帮助，以促进对话并建立互信。当牵线人清楚地了解需求方和供应方时，知识交流活动的质量通常就更高。



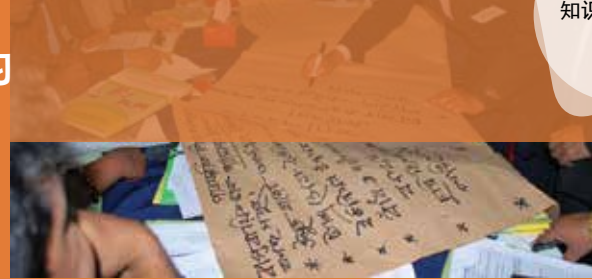
建议

当您选择学习考察活动的知识提供方时，要尽量避免旅游热点地区。这样就可以减少考察活动中的“公款旅游”现象。



知识交流故事

散播财富：成规模的本地学习



✓ 挑战

孟加拉国拥有众多杰出的发展项目这一财富，但许多项目却处于孤立的状态，没有与人分享或扩大规模。为了解决这一问题，横向学习项目推动促进了本地政府机构之间的集体学习和问责制的实施，提高了本地推广扩大并维持优良做法的能力。

✓ 解决方案——谁做了什么？

孟加拉国地方政府、乡村发展与合作部在32个发展中合作伙伴的支持下，推动了横向学习项目。该项目为政策制定者提供了一个过滤器。通过这个过滤器，政策制定者可以分析借助本地知识和资源可以大规模复制什么项目。该项目主要关注与良好治理和改善服务提供相关的众多优良做法。本地的利益相关方可以决定通过知识交流活动学习些什么、如何学习以及何时学习。利益相关方可以一起

1. 通过具体的可衡量的指标，找出他们自身的优良做法
2. 与同行分享优良做法
3. 挑选他们想学习的东西
4. 挑选他们想复制的东西

5. 为复制做法投入他们自己的预算
6. 通过公开的预算规划分配资源
7. 支持同行复制项目
8. 集体影响政策变动

这些学习项目都认识到专业知识来源于经验，而非来源于收入水平或教育水平。这些项目强调借鉴本地经验和知识，不分社会和文化界限帮助改善网络连接和交流。横向学习项目同时还监督并评估优良做法的复制项目、预算承诺以及各个知识交流活动所影响的人数。

✓ 结果

2007年至2012年，孟加拉国303个乡投入了600万美元，用以复制从合作伙伴那里学来的17个优良做法。这些投入产生了很大的成果。仅仅在2012财年，借助横向学习项目复制优良做法已惠及360万人。扩大推广那些公共卫生系统良好且环保的村庄的优良做法帮助了137万人。分享建设和维护安全水资源供应系统的成功策略帮助了167万人。分享举办公开预算会议和运营

乡镇信息服务中心的经验教训惠及了55万人。横向学习项目的优良做法分享活动的受益者总人数稳步上升；2013财年，受益者人数预计将达到近500万人。

“我在Chowgacha时，发现了一个解决砷污染的很好的办法。（从知识交流活动）回来以后，我们调整并复制了该办法，以适合我们所处的环境。现在，这个办法已经扩展应用到了整个地区，甚至传播到了更远的地区。”

——孟加拉国Sadar Chapai Nawabganj区Ranihati乡主席

✓ 工具

- 实践社区
- 研讨会
- 学习考察
- 多个利益相关方对话和磋商

✓ 知识牵线人

世界银行孟加拉国供水与环境卫生项目Santanu Lahiri 和 Mark Ellery

步骤

3

设计并完善 知识交流活动

在步骤二中，您通过以下方式界定知识交流活动

- ✓ 确定实现改革目标所需的人员类型。
- ✓ 考虑希望达成的中期结果。
- ✓ 确定理想的知识提供方。

在步骤三中，您将

- 3.1 选择活动参与者
- 3.2 确定改革目标和希望取得的成果
- 3.3 组织设计和实施团队
- 3.4 构建知识交流活动



步骤 3

设计并完善知识 交流活动

您将同知识交流活动参与者一道，设计实现中期结果的知识交流活动安排。预想并设计这些活动安排是一个不断重复的过程，甚至延伸到实施阶段，因为您必须不断平衡之前计划的方案和适应性学习，这样才能够对活动实施过程中出现的经验教训做出反应。

您的任务就是要将知识交流工具和手段的设计和挑选过程与活动参与者希望达成的中期结果紧密联系起来。同样还需要记住，利益相关方的学习需求和学习兴趣在活动实施过程中可能会发生改变，当所应对的挑战非常复杂，通常需要多个行为方共同参与才能解决问题，并且没有哪一个行为方可以完全控制目标实现的进展情况之时，尤为如此。例如，在多个利益相关方的对话过程中以及在学习考察和会议中所进行的交流，可能会产生新的想法，提出对复杂改革问题和解决方案不同的观点，或者要求就活动设计阶段没有预见到的课题展开学习。因此，复杂的挑战通常需要进行多次干预、测试和反复。

步骤3.1：选择活动参与者

哪些个人最有条件从知识交流活动中获益，并参照所学来的知识采取行动？

在步骤二中，您已经考虑了开展一项成功的知识交流活动所需的各类参与者。现在是时候来具体挑选知识接受方中谁与您一道参加知识交流活动了。在这一阶段，需要与您的合作伙伴和已经确认的其他任何参与者一起合作。找到对改革持开放心态并能够推动达成所期望的改革的人。不要忘记那些有影响力，能够保障利益相关方支持的人。在选择活动参与者时，可以再次参考表1（步骤一）寻求帮助。



建议

如果您有了一份很好的名单，也不要太投入了，因为名单有可能会变。随着方案确定下来，一些参与者可能参与不了了，一些人可能会退出，而另一些人可能希望加入。因此重要的是要知道，什么人是您知识交流活动取得成果所必不可少的，即使会推迟活动进程也要确保这些人参加。



对照清单

参与者对照清单

- ✓ 选择每一个参与者时，用发展目标和改革目标作指导。
- ✓ 与您的合作伙伴一起，确定参与者中谁是领导者，谁是有影响力的人，谁是召集人，谁是重要行为方，或者谁有潜力在自己的机构或政府中担任这些角色。
- ✓ 问您的合作伙伴，让他们简要回答一下为什么每一个参与者应该加入进来，他或者她可以贡献些什么。您以后就可以通过这些回答来确保任何一个替代的参与者仍然可以做出所需的贡献。



设计并完善知识交流活动

想办法早点与活动参与者取得联系。这样的话，到知识交流活动开始的时候，每一个人就能很清楚地了解目标和预期成果是什么了。如果新的参与者能帮助实现目标和成果，或者甚至能够扩展目标和成果，那么他或她就会成为整个团队的一个有益补充。



坦桑尼亚和印度的知识交流——精选的活动参与者

- » 来自坦桑尼亚的活动参与者包括负责乳制品政策和行业监管的领导人和主要行为人，他们在改善乳制品供应链运营效率方面具有独特优势。已经证实的改革推动者，同时也是有影响力的人和会议召集人，不仅在运用其所学方面而且在与别人分享其所学方面抱有很大兴趣。
- » 更为具体来说，除了领先的乳制品生产商、加工商和分销商之外，来自坦桑尼亚的活动参与者还包括坦桑尼亚农业部运营处处长兼秘书长，以及国家乳制品发展委员会项目经理、工程处副处长和运营专家。



洪都拉斯、尼加拉瓜和哥伦比亚的知识交流——精选的活动参与者

来自洪都拉斯的活动参与者包括Gracias a Dios地区的米斯基托组织和群体以及涉及土著居民土地和领地权利相关政策的政府机构：

- » 来自Suhi Rio Coco、Morcorn、Tanzin、Puerto Lempira、Yahurabila、Kaukira、Brus Laguna和Belen等各个米斯基托群体群居城市的十位土著领导人；
- » 来自财产学会的八位代表，包括行政法律顾问部门主席和执行秘书、地籍和地理部门主任、财产税调整部门主任、国家协调员、地籍和正规化协调员、机制强化协调员以及社会群体开发员等；
- » 国家农业学会的两位代表，包括种族部门的法律顾问和技术顾问；洪都拉斯不可剥夺的森林遗产目录协调员；
- » 土著居民和非洲裔洪都拉斯人部社会发展局主任。



如果知识交流活动支持公共改革措施，那么可以考虑邀请有影响力的媒体人员加入进来。



为杜绝公款旅游，需要让活动参与者知道他们需要完成知识交流之前和之后的相关活动。



步骤 3

设计并完善知识
交流活动

步骤3.2：确认目标和成果

活动参与者想要学习什么？

他们希望以什么方式成长？

为了能够采取行动，召集会议，产生影响或发挥领导作用，他们需要些什么？

到目前为止，您已经选定了活动参与者或者是部分参与者，那么现在就应该回顾一下您最开始计划知识交流活动时所做的工作。您需要和其他人一道，确认知识交流活动是紧密围绕发展目标、机制挑战和改革目标而展开的，在这些方面每个人的想法应该都是一致的。如若不然，您就需要与合作伙伴和活动参与者一起澄清这些问题，之后才能进行下一步工作。

请记住，中期结果是活动参与者希望知识交流活动可以直接带来的具体的变化成果。这些成果可能是某一方面知识的提升，也可能是同行间组成了新的团队，可以有助于影响各自机构产生变化。在这个时候，您就需要与活动参与者一道回顾这些成果，以确保这些成果是可以实现，可以衡量的。



对照清单

确定和/或改进中期结果

考虑

- ✓ 召开一次行动规划会议（面对面的会议或网络会议），以制定一份草拟清单。您可以包括进全部或仅仅一部分有代表性的活动参与者样本。
- ✓ 开展一次虚拟讨论，将您与客户草拟的中期结果列出来，供全部参与者提意见。此外，您还可以展开一次在线讨论，鼓励参与者改进并确定中期结果或提出新的成果建议。
- ✓ 在这个阶段与知识提供方进行交流。知识提供方所了解的情况可以有助于确定中期结果。这样的对话还可能显示出有必要新增一个知识提供方，或者替换原有的知识提供方。

步骤3.3：组织设计和实施团队

您作为知识牵线人，该如何组织安排，以推动知识交流活动取得成功？

您的核心设计和实施团队应该包括哪些人？

尽管不同项目所需要的专门技术可能不同，但大多数知识交流活动都包含一些常见的角色。团队的成员在知识交流活动中所扮演的角色可能不止一个。表4显示了设计和实施团队的主要角色和他们的典型责任。



设计并完善知识
交流活动

表4：设计和实施团队的角色

#	角色	典型责任	相关进程步骤
1.	指导性设计师	<ul style="list-style-type: none"> • 定位及结果导向 • 参与者确定及准备 • 知识提供方准备 • 参与型规划方法 • 工具和活动选择、排序和设计 	<ul style="list-style-type: none"> • 绑定 • 界定 • 设计
2.	(本地的) 实施伙伴	<ul style="list-style-type: none"> • 后勤和行政支持 • 重要关系确认 • 知识提供方准备 • 提供便利 • 翻译 • 结果捕获 	<ul style="list-style-type: none"> • 界定 • 设计 • 实施 • 报告
3.	职业辅引师	<ul style="list-style-type: none"> • 了解参与者，了解他们的目标、角色和挑战 • 参与者指导 • 讨论促进和领导 • 冲突管理和解决 • 准备工作和活动回顾领导 • 新出现的需求确认 • 与团队领导调整交流活动 	<ul style="list-style-type: none"> • 实施
4.	项目经理	<ul style="list-style-type: none"> • 知识交流活动设计、规划和实施 • 活动参与者和知识提供方选择 • 实施团队创建和管理 • 参与者沟通，鼓励参与者根据所学采取行动！ 	<ul style="list-style-type: none"> • 所有五个步骤 • 结果监督和报告
5.	沟通协调员	<ul style="list-style-type: none"> • 在知识交流活动开展之前、期间以及之后，实施团队之间以及实施团队与参与者之间的沟通计划 • 在知识交流活动开展之前、期间以及之后，与合作伙伴、利益相关方和媒体的沟通策略 • 向不同的对象报告活动结果 	<ul style="list-style-type: none"> • 所有五个步骤



步骤
3

设计并完善知识 交流活动

当您把核心团队都安排好了之后，就需要围绕活动参与者的核心关切来确定目标，设置重点，并制定实施计划。



建议

作为知识牵线人，您要避免将所有的角色都放在自己身上。这样您才能腾出空来监督活动的安排并随机应变，才能确保知识交流活动对参与者来说有意义。例如，在实施阶段，您可以考虑聘请一位辅引师，并将活动计划外包给本地的合作伙伴。

洪都拉斯、尼加拉瓜和哥伦比亚的知识交流——设计和实施团队

设计和实施团队包括：（1）一名专门研究米斯基托文化的人类学家，主要负责记录整个知识交流活动（使之系统化）。他编写了背景材料，在准备阶段促成了头脑风暴会议的召开，并参与了对哥伦比亚和尼加拉瓜的两次访问，以为与米斯基托群体参与者进行对话提供建议；（2）一名专门负责设计和管理知识交流活动的专家辅引师，他在考虑交流活动的文化层面的基础上组织了相关会议并运用了不同的方法；（3）米斯基托群体主要组织 MASTA 的代表。

步骤3.4：构建知识交流计划

哪些工具、活动和实施模式可以有助于实现期望中的中期结果？

每一项知识交流计划都需要一系列工具、活动和实施模式。规划并选取适当的工具、活动和实施模式并清楚操作面临的制约因素和机会，将有助于活动参与者实现期望中的中期结果。构建知识交流计划时，请遵循图2中所列步骤。

步骤
3

设计并完善知识
交流活动

图2：构建知识交流活动





步骤 3

设计并完善知识
交流活动

步骤3.4A：考虑操作面临的制约因素和机会

影响知识交流活动的潜力和范围的一些主要因素有哪些？

在最常见的情况下，知识交流活动的潜力和范围主要由预算、人员（活动参与者、知识提供方和牵线人）、时间、技术以及指导工具和背景等因素决定。然而，在每种情况下，您通常都可以将制约转变为机会。



预算

知识交流的成本根据活动的范围（参与国家、机构和活动的数量）、期限以及工具选择的不同而差异很大。一系列虚拟对话的成本可达数千美元，而精心安排的一场涉及多个国家代表的学习考察活动的成本则可轻易高达10万美元以上。

可以考虑的机会

- » 寻找成本效益高的方法来实现同样的结果。例如，通过虚拟网络将大家联系起来，而不是从各国飞到一起。
- » 将知识交流活动纳入其他更大的项目。例如，您可以将它纳入一项新的贷款或赠款项目的能力建设子项目。
- » 从多种渠道获得资金，确保交流活动可持续、深入地开展下去。
- » 找到可以帮助资助知识交流活动的合作伙伴。
- » 向知识提供方或参与者机构寻求实物支持。例如，玻利维亚政府向其参与的一个实践社区提供了接待服务和便利。
- » 对于网络相关的工作，使用现有的技术而不要另行制定专门解决方案。



人员

人员可以包括知识交流活动所涉及的任何人：活动参与者、知识提供方、牵线人、实施伙伴、团队成员等。常见的制约因素主要包括人员是否能够参与、是否有意愿参与、参与者数量、准备程度、人员配备、对活动主题或某项技术的熟悉程度、在机构中的角色以及地理位置等等。

可以考虑的机会

活动参与者

- » 重点关注改革的拥护者和有影响力的人。
- » 按照参与者的要求召集会议。例如，部长通常喜欢面对面交流或参加小范围的视频会议。



设计并完善知识交流活动

- » 把提前做好准备作为参加活动的一项要求。
- » 请合作伙伴与部门和国别专家帮助确定适当的人员。
- » 选择活动参与者过程中，需考虑到级别、等级和性别等文化和社会规范。

知识提供方

- » 与他人推荐的知识提供方或您所了解的人一起合作。
- » 与合作伙伴或公司一道，在交流活动开始之前记录并汇总知识。
- » 鼓励知识提供方尽早分享学习材料，以保证材料按时到位且质量可靠。
- » 作为牵线人，要努力与知识提供方建立长期关系，并促成知识接受国和提供国建立长期关系。
- » 想办法通过公开认可的方式回报知识提供方（例如，颁发奖项、证书、发表文章或媒体采访）。
- » 要求知识提供方分享他们面临的挑战、遭受的失败以及取得的成功，以实事求是地反映现实情况。

牵线人

- » 向您的合作伙伴解释知识交流的重要性以及知识交流如何对改革产生影响。
- » 向本地实施伙伴寻求支持。

获得有关潜在挑战的信息

加纳政府希望引入公私伙伴机制来改进灌溉项目的融资和管理，但却不了解现有的项目。巴西在设计和实施蓬塔尔灌溉工程中的经验是一个很好的学习范本。通过世界银行支持的知识交流活动，加纳政府官员不仅学习了巴西的成功经验，也汲取了巴西失败的教训。如果现实且均衡地看待加纳在实施灌溉项目中可能遇到的情况，就会有助于提高活动参与者的风险处理、合同谈判以及建立相关政府机构的能力。



案例

知识牵线人：世界银行农业和农村发展局首席经济学家和团队领导人

尽早与知识提供方取得联系，使他们为承担自身角色做好准备。



建议



步骤 3

设计并完善知识 交流活动



时间

大家通常都会低估计划并完成知识交流活动所需要的时间。知识交流工具箱列出了各项工具和活动通常所需的时间，而对一项知识交流活动规定具体的时间范围是不现实的。因为变量太多，包括复杂程度和预期结果的本质等。例如，提高认识通常要比达成共识更容易实现。

可以考虑的机会

- » 在团队成员和本地合作伙伴间分配工作（设计、后勤、提供便利等）。
- » 思考知识交流活动是否是一项长期活动的一部分，还是需要满足急迫的学习需求。您可以推迟或者取消知识交流活动的部分内容。
- » 利用可用的技术尽量减少反复的工作，如在后勤、规划、会议、材料准备、监督和报告等方面。请参照图3中的社交媒体指南。



技术和规划资源

技术和指导工具对推进知识交流活动具有巨大潜力。然而，并不是所有人都对如何使用这些技术和工具有着相同的理解、熟悉成度和能力。

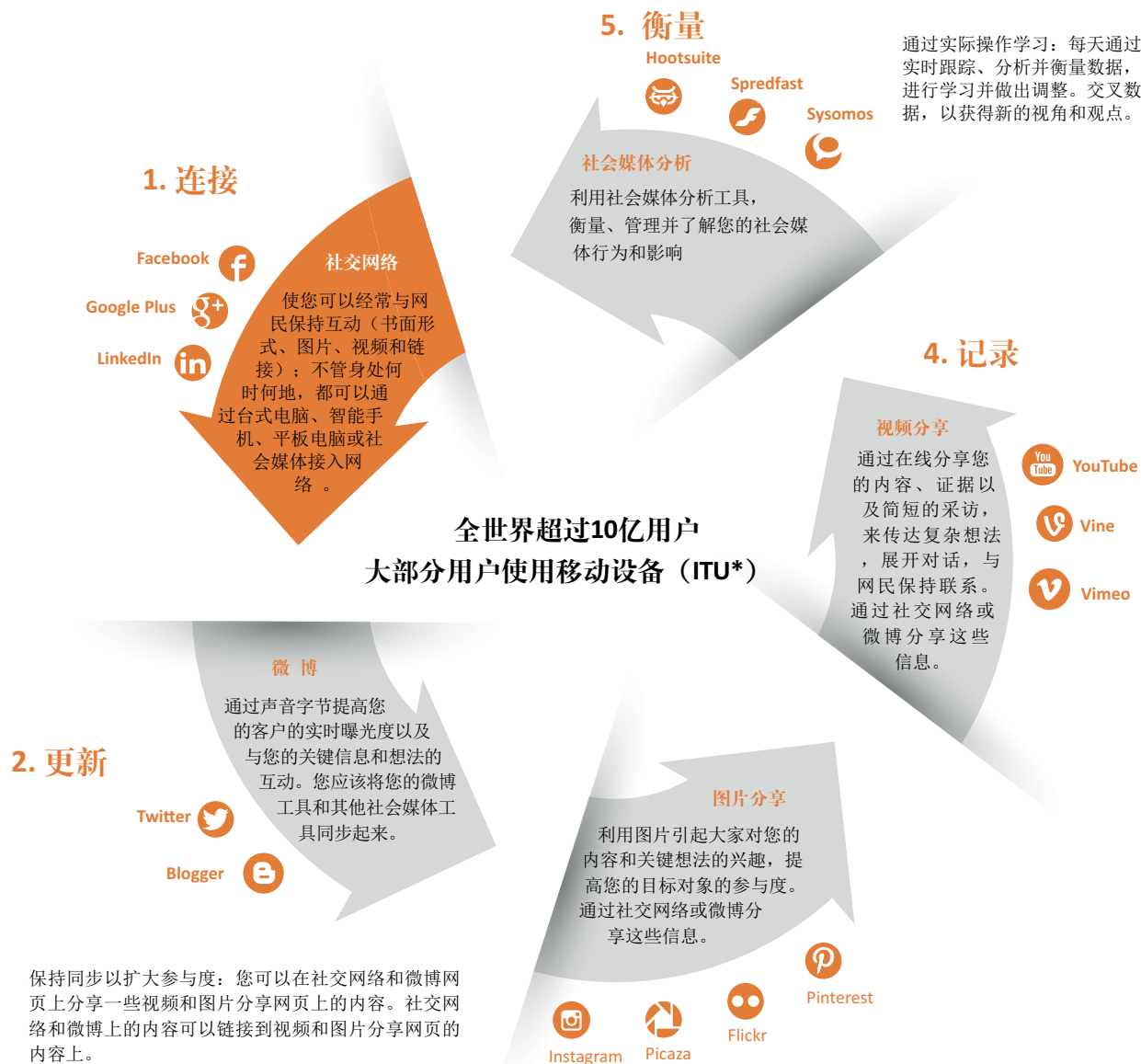
可以考虑的机会

- » 利用知识交流，提高活动参与者使用促进知识交流活动发展的技术的能力。
- » 在参与者所在地会面。从他们最常用的技术和交流方式开始。
- » 制定应急计划，以防技术失灵。
- » 促进使用已经过认真测试的知识交流指导工具、规划资源、模板和路线图。请访问 <http://wbi.worldbank.org/sske/>
- » 通过全球发展学习网络（<http://wbi.worldbank.org/sske/>），开展需要远程学习工具的活动，同时获取本地伙伴的支持，以实施知识交流活动。
- » 在适当情况下使用社交媒体。

步骤 3

设计并完善知识
交流活动

图3：社交媒体简介



通过实际操作学习：每天通过实时跟踪、分析并衡量数据，进行学习并做出调整。交叉数据，以获得新的视角和观点。

优势

- + 促进不同国家、领域和经济发展水平的职业网络发展并提高其可持续性
- + 地球上几乎每一个国家都可以使用
- + 通常情况下免费使用
- + 最稳定安全的虚拟环境
- + 可以通过台式电脑、智能手机、平板电脑和短信服务等使用
- + 受用户喜欢，学习曲线短
- + 使知识创造、协作和传播民主化
- + 被广泛视为专业做法的关键要素
- + 可以很容易地获得成功故事和失败教训的相关信息
- + 有助于获取知识，与创造知识的人和希望使用知识的人取得联系

劣势

- 公司结构可能只允许社交网络的有限使用
- 可能需要与利益相关方谈判
- 不同的数字使用水平可能会影响可行性和使用性
- 在各国之间以及国家内部之间网络服务的可及性和成本也许不同
- 技术基础设施可能会限制社交媒体的使用方式
- 某些公司的文化不接受或不欢迎社交媒体，或者制定了适当的数字战略
- 在某些情况下，社交媒体的使用可能不方便，因为内容来源于第三方



步骤 3

设计并完善知识
交流活动



操作环境

常见的制约因素包括政权过渡、公民或武装冲突或动荡、文化和社会规范以及语言问题等。在与知识接受方和提供方打交道时，了解知识交流活动的政治经济因素大有裨益。

可以考虑的机会

政治环境

- » 利用选举和政权过渡时机，激发改革新思维和迫切需求。客户和本地合作伙伴可以帮助寻找改革推动者。抓住机会！
- » 在受冲突影响的地区，找到应对过类似挑战并可以提供强有力领导和指导的知识提供方。

社会和文化环境

- » 利用了解级别、等级和性别等文化规范的团队成员和合作伙伴，确保所有活动参与者都拥有最广泛、最有价值的体验。
- » 在文化上和政治上具有很大挑战性的环境中，尤其是当活动参与者将在互动性强的小组中工作时，可以发挥本地辅引师的作用。

语言

- » 在涉及到多种语言的知识交流活动中，要求知识提供方简化所传达的信息减少术语的使用。
- » 利用口译员来确保每个人都能理解对方的意思，并促进参与度的提高。
- » 寻找与活动参与者使用同一种语言的知识提供方。
- » 如果您需要接触文化程度不高的活动参与者，那么您选择开展的活动就应该以对话和展示等形式为主，所提供的学习材料应多音频和视频内容。



建议

尽量不要跨语种翻译（例如从老挝语翻译到英语，再从英语翻译到俄语）。同样，如果可以的话，要避免组成语种混杂的小组。语言的翻译会大幅减慢知识交流速度，限制知识传播，并带来额外的麻烦。



设计并完善知识
交流活动

洪都拉斯、尼加拉瓜和哥伦比亚的知识交流——操作环境



预算

这项活动的资金来源多样化：

- » 来源于世界银行一项更大的项目，其预算为3500万美元
- » 来源于从业人员间南南经验交流多方援助信托基金，14.41万美元



人员

活动参与者

- » 负责土著居民土地和领地权利的政府机构
- » 米斯基托群体代表

知识提供方

- » 反映尼加拉瓜和哥伦比亚经验的洪都拉斯参与者

牵线人

- » 世界银行承担知识交流牵线人的角色



时间



技术和资源

两年

规划过程启动得很早，这样一来开展土著居民动员工作就有了充足的时间，并可以安排他们从边远的聚集区去往其他国家。

在整个过程中为筹划各种研讨会和学习考察活动，举行了一系列视频会议，制作了一段案例研究视频，以总结和分享知识交流的经验。



运行环境

需要考虑的制约因素和机会有很多：

- » 政治环境。在项目的第一阶段和第二阶段之间经历了政府的变动，米斯基托群体和新政府需要重新建立信任。
- » 社会和文化环境。活动规划人员尤为重视社会和文化环境，他们
 - » 聘请了一位专门研究米斯基托群体的社会组织、历史和文化的社会人类学家，以确保尊重米斯基托人的习俗和传统；
 - » 邀请了一位当地的宗教领袖或备受尊敬的族群权威，来举行盛大的传统宗教祷告活动；
 - » 将文化活动纳入到项目当中（唱歌、跳舞或其他文化交流活动）；
 - » 提供了当地语种的翻译；
 - » 与宗教领袖和当地权威紧密合作，确保获得他们的全力支持和协助。



步骤 3

设计并完善知识 交流活动

步骤3.4B：选择各种知识交流工具并排序

哪些工具可以帮助活动参与者实现中期结果？

工具是知识交流的手段（参见表5），工具使得活动参与者离实现他们设置的改革目标更近。由于知识交流活动，工具的力量得以增强（参见表8），知识交流活动是工具得以形成的基石。这些工具（例如学习考察、知识博览会以及多个利益相关方对话）可以单独使用，也可以组合使用。每一个工具都有其自身的优缺点，某些工具可能比其他工具更适合实现某些特定的中期结果（参见表6）。一些工具，例如会议，要求时间较短，个人参与强度较大；另一些工具，例如实践社区，则要求时间较长，个人参与强度较低（参见表7）。知识交流工具箱（第83页）详细描述了每一种工具的特点，何时以及如何使用每一种工具，还提供了案例。

每种工具的作用可以很不相同：

- » 一种工具可以帮助实现多种不同的中期结果。例如，学习考察活动可以让参与者了解到做事情的不同方法，提供了分享隐性知识的机会，也许能够帮助客户找到新的机会，建立网络，并达成共识——这三项结果就是非常明确的潜在中期结果。您在设计过程中可以考虑这一点，但也要记住您也许还会发现一些意料之外的结果。
- » 同样的工具在不同的项目阶段或活动阶段使用，可以产生不同的结果。例如，专家访问在项目确认阶段可以帮助提高认识，建立共识；在项目实施阶段，也可以通过提供指导和实地支持，帮助解决瓶颈问题，建立能力。
- » 运用各种不同的工具是非常有效的方法，尤其是在存在一些根深蒂固的发展问题或复杂挑战的情况下，例如那些需要政治支持或转移大量专业技术知识的问题和挑战。比方说，您可以在知识交流活动刚开始时举行一次会议，提高大家对新的发展方案的认识，然后建立一个实践社区以增强网络关系和信任，之后再开展学习考察活动和专家访问，以获得技术知识，为采取行动做准备。



建议

各类活动的选择和搭配应该始终为达成大家所希望达成的中期结果服务。


 步骤
3

 设计并完善知识
交流活动

表5：知识交流工具

 <p>实践社区</p> <p>就一个共同的话题进行定期交流以相互学习的一群人。</p>	 <p>竞赛或挑战赛</p> <p>旨在找到和支持新的想法并加速创新的比赛，通常最终以一场表彰比赛选手和获胜选手的展示活动作为结束。</p>	 <p>会议</p> <p>大量参与者聚集在一起就某个具体的话题或主题分享知识和他们的经验的正式活动。</p>	 <p>专家访问</p> <p>从一个知识提供国家或地区或机构向一个知识寻求国家或地区或机构派出一位从业人员或技术专家，以评估目前的情况和/或就某一具体挑战提供指导意见。</p>	 <p>知识博览会</p> <p>旨在展示参与者经验、成就和创新成果并向捐助方和潜在合作伙伴推介新项目的一种面对面的知识分享活动。</p>
 <p>知识果酱</p> <p>在辅引师的指导下，知识方和行动方（改革推动者）之间进行的一场对话，以展示目标话题相关的隐性专业知识，将看法转变为行动或具体的可以实践的方案。</p>	 <p>多个利益相关方对话和磋商</p> <p>在辅引师的指导下，利益相关方或同行间开展一系列对话，以了解不同的视角，加深理解，达成共识，或鼓励采取行动。</p>	 <p>学习考察</p> <p>个人或团体对某一个或多个国家或在某一国家或地区内部进行的一次或多次访问，访问带有具体的学习目标，要亲身实际体验当地过去或现在是如何开展某些工作的。</p>	 <p>结对安排</p> <p>将一个机构与另一个类似的但通常更为成熟的机构匹配起来，建立对双方都有益的伙伴关系。</p>	 <p>研讨会</p> <p>专注于使参与者就某一共同的话题，不管是某个问题还是任务，共同合作以解决问题的结构化的活动。</p>



设计并完善知识交流活动

记住工具的选择和搭配也会受到以下因素的影响：

- » 挑战的性质（直接的或复杂的）。
- » 参与者情况。
- » 小组规模。
- » 时间。
- » 后勤限制。
- » 资源可及性。

表6：知识交流工具在实现中期结果中的作用

中期结果	更强	更弱
 新知识	学习考察、知识博览会、会议、实践社区、竞赛或挑战赛、专家访问以及研讨会	多个利益相关方对话和磋商、知识果酱以及结对安排
 更强的技能	研讨会、专家访问、结对安排、学习考察以及知识果酱	知识博览会、会议、多个利益相关方对话和磋商、实践社区以及竞赛或挑战赛
 更大的共识	多个利益相关方对话和磋商、学习考察、专家访问以及研讨会	实践社区、竞赛或挑战赛、会议、知识博览会、知识果酱以及结对安排
 更紧密的联系	实践社区、会议、知识博览会或市场、多个利益相关方对话和磋商、学习考察、研讨会以及结对安排	竞赛或挑战赛、专家访问以及知识果酱
 新的更好的行动	专家访问、研讨会、学习考察、知识果酱、竞赛或挑战赛、多个利益相关方对话和磋商以及结对安排	会议、知识博览会以及实践社区

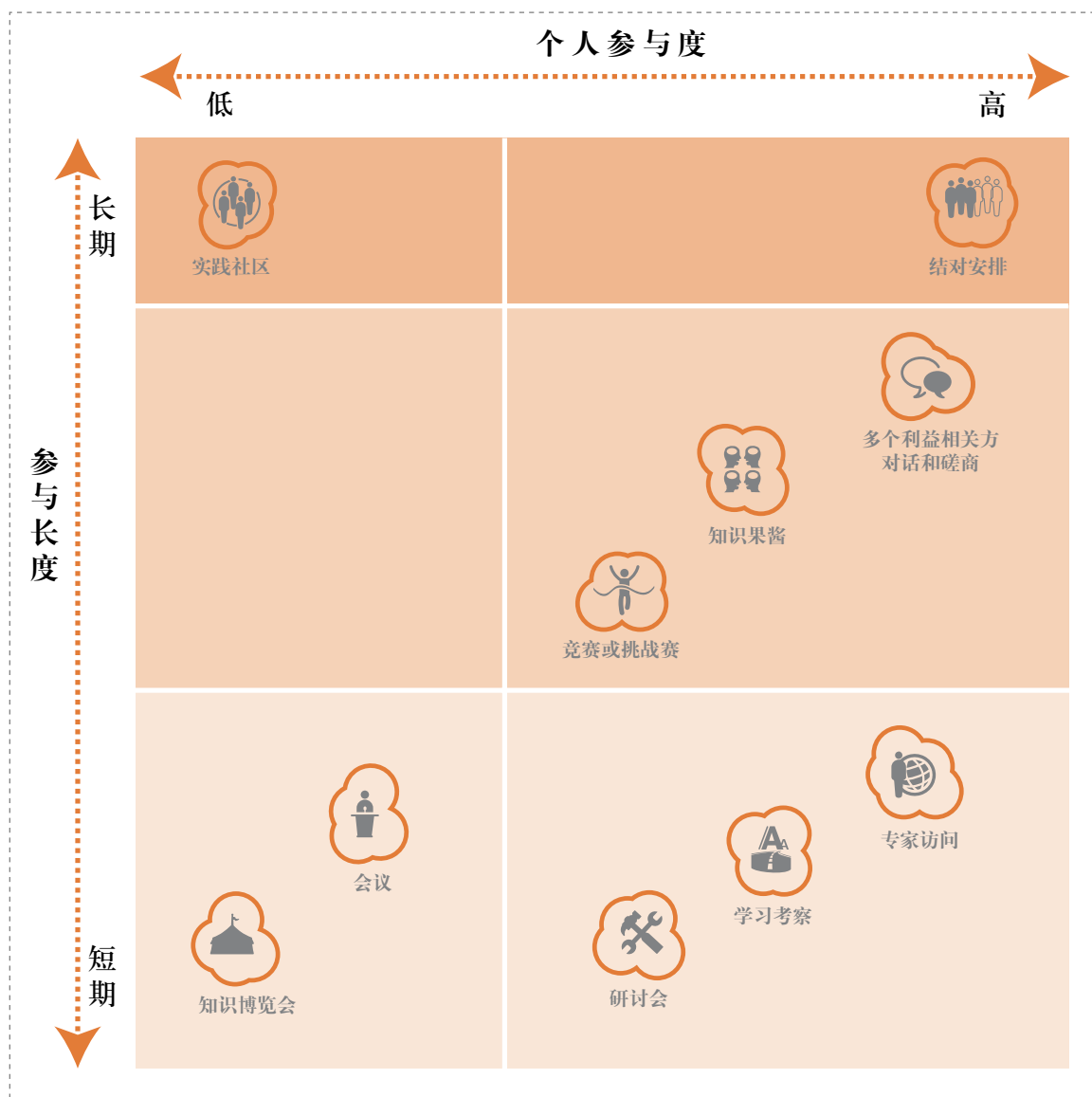
步骤

3

设计并完善知识
交流活动

表7：根据个人参与的时间长短和程度选择工具


您可以参考以下表格，作为您根据参与者情况、小组规模、时间和后勤限制等因素设计知识交流活动指南。




 步骤
3

 设计并完善知识
交流活动


坦桑尼亚和印度的知识交流——工具选择和排序



来自坦桑尼亚和印度的工作小组共同计划了知识交流活动。交流活动的第一项工作就是在坦桑尼亚举行了一场多个利益相关方之间进行的对话，就乳制品行业改革的后续安排达成了一致意见。之后，印度的国家乳制品行业发展委员会和古吉拉特合作社牛奶营销联合会的六名专家对坦桑尼亚进行了为期十天的访问。印度专家实地了解了坦桑尼亚所面临的挑战。坦桑尼亚各利益相关方提高了对印度乳制品行业改革成果的了解。专家访问内容还包括需求评估工作。

之后，由坦桑尼亚农业部和国家乳制品发展委员会官员以及乳制品生产商、加工商和分销商组成的14人代表团对印度进行了考察，实地见证了印度的牛奶革命。不仅如此，坦桑尼亚各利益相关方还同印度专家持续进行着各类对话、磋商和回访。印度专家为坦桑尼亚乳制品生产商和国家乳制品发展委员会技术官员提供了新的技能和项目执行经验等方面支持。同时，知识交流活动参与者还将所学到的相关经验教训编制成了小册子和视频文件。

洪都拉斯、尼加拉瓜和哥伦比亚的知识交流——工具选择和排序



知识交流活动开始时进行了一系列的多个利益相关方对话和磋商，洪都拉斯的主要利益相关方都参与进来，就解决有争议的土地问题所需采取的行动达成了更大的共识。之后，为了筹备即将到来的学习考察活动，洪都拉斯政府官员、米斯基托群体领袖以及尼加拉瓜和哥伦比亚土著法专家在Puerto Lempira共同举行了一场规划研讨会。来自洪都拉斯的22名活动参与者对尼加拉瓜北大西洋自治区进行了学习考察，以了解有关土著居民土地权利认可方面的新知识，学习尼加拉瓜是如何处理土著居民领地划分和确认问题的。另外一次对哥伦比亚北大西洋自治区进行的学习考察为洪都拉斯参与者提供了有关哥伦比亚法律和政策框架整体情况的新知识，让他们更加了解到法律和政策框架在实施过程中面临的挑战。学习考察结束之后，在哥伦比亚召开了一次会议，目的在于加强主要利益相关方之间的联系，扩大共识，增强互信。知识交流活动即将结束时，举行了三次政策对话和一场闭幕研讨会，洪都拉斯主要利益相关方在会上就洪都拉斯土地权利确认事宜制定了清晰的程序。

步骤3.4C：选择知识交流活动并排序

哪些活动最能帮助参与者实现他们所期望的中期结果？

对这些活动进行排序的最佳方式是什么？

知识交流活动是工具得以形成的基石，也是学习发生的载体（参见表8）。与工具一样，每一项活动都有其自身的优缺点，可能非常适合或不太适合某种特别的学习任务。各类活动的



设计并完善知识 交流活动

搭配和排序比活动本身更为重要。您进行挑选时应该以您希望实现的中期结果为导向，时刻记住活动参与者情况、小组规模、时间限制、后勤限制以及资源等因素。

请记住，一项知识交流活动的成败取决于是否实现了既定的中期结果，而不是是否开展了预先确定的一系列活动。为了确保实现学习目标，您可能需要调整某个工具内的个别活动，甚至需要调整工具本身。



在考虑决定选择哪些活动以及如何对这些活动进行排序时，要想到活动参与者需要进行的交流和互动的类型。本指南中所包含的活动可以归为四类：演示、讨论、体验以及分析。每一类都重点关注活动参与者之间不同类型的交流和互动活动。

演示活动主要包括信息的单向传递，也需要使用有创造力的技巧，以使听众参与进来。这类活动包括展示、专家小组、闪电式发言、海报会议以及讲故事等。

讨论活动包括多向知识分享，要求集体参加，且通常在演示类活动之后展开。这类活动包括头脑风暴、分组讨论会、电子讨论、知识咖啡馆、同行协助以及趣事圈。

体验型活动使活动参与者不止限于知识分享和讨论，而是使参与者可以体验一些新的东西，思考这些经历，并将知识转化为行动。这类活动包括行动策划、实地考察、鱼缸式交流、角色扮演、人员借调以及模拟。

分析型活动使参与者可以从一种预期的或回顾的角度考查并理解某些话题或情况。这类活动包括行动后回顾、焦点小组、访谈、自我评估、调查以及竞争优势、劣势、机会与威胁分析。

设计得好的活动应该可以让参与者

- » 体验新的东西。
- » 内化新体验的重要性。
- » 观察、质疑、反映并贡献他们的经验。
- » 与专家及其他参与者交流互动，并考虑新的想法。
- » 基于所分享的经验建立集体共同的理解。
- » 将知识转化为行动计划。
- » 以书面以及音频和视频的形式总结新知识，并把这些材料向其他利益相关方公开。

设计并完善知识
交流活动

表8：知识交流活动

演示活动



展示

一名专家向大家展示如何使用某种产品或演示某种程序；还用于展示一种新产品或过程，以推销并传播创新成果



专家小组

拥有专门知识的一群人从不同的角度对同一个话题发表相对缓和的一组意见。



闪电式发言

在每一个环节，不同的发言人对同一个或不同的话题每人发表几分钟的简短意见，然后组成一系列意见



海报会议

以海报的形式所作的报告，通常包含文字和图形，报告人和参与者围绕海报的内容进行交流。



报告

对围绕某一话题或主题的关键观点进行总结并加以强调的口头或书面报告（概念、数据、过程以及所汲取的经验等）。



讲故事

带有目的地利用讲故事的形式，描述某项实际的成果，旨在触发个人、群体或机构考虑今后采取行动。

讨论活动



趣事圈

利用某些故事主题和诱发对方讲故事的问题，来使一群人分享他们的经验的活动。



头脑风暴

通过挖掘同行的智慧并鼓励同行思考新颖的想法，来产生有关某一具体话题的想法或解决方案。



分组讨论会

就某一小范围的话题开展非常简短的讨论，几个小组（通常两人一组）同时进行，并鼓励参与小组中的每个成员发表意见。



电子讨论

同步或非同步地在线进行讨论。



知识咖啡馆

在一个放松的、类似咖啡馆的环境中，进行公开、富有创新性并由辅引师所主导的对话，以展示集体的智慧，分享看法并鼓励开展协作性对话。



同行协助

在辅引师的指导下，具有相关经验的同行与就某一具体问题、项目或活动寻求帮助的一群人，分享他们的知识和经验，通常是分享其最佳实践和所汲取的经验教训。

设计并完善知识
交流活动

体验型活动



行动策划

制定个人或集体路线图或时间表的一项战略工作，描述了为实现某一个或某几个目标所需采取的具体步骤。



书籍疾跑

在辅引师的指导下，将一群人聚集起来，在三至五天的时间内共同合作编写出一本书。



实地考察

亲身去往某个地方，使参与者能够直接体验项目的现实情况，与项目实施团队和受益人进行交流的活动。



鱼缸式交流

在有较多观众或听众围绕的环境中，一小群人进行的交流或对话活动。



角色扮演

在一个人为构建的环境中所开展的一项互动活动，使参与者可以从其他人的角度体验某个情况，运用或建立冲突处理或问题处理的技巧，在观察人员的帮助下对这一体验进行分析。



人员借调

将某个人临时派往其他的部门或机构工作。



模拟

一个现实的、结构化的情境，旨在使参与者在某个特殊环境下进行各种互动。



分析型活动

行动后回顾

一个结构化的回顾过程，供项目团队分析过去发生了什么，为什么发生，以及今后可以在什么方面做得更好或有不同的做法。



焦点小组

一项结构化的讨论安排，将通常相互不认识但有共同兴趣的一群人聚集起来，就某一特殊话题或领域发表意见。



采访活动

就某一具体话题与某个人或某个专家进行的问答对话，通常按照预先设定好的一系列问题进行。



自我评估

一种调查方法，以收集有关某个人如何评价他或她自己在某些具体的能力、行为和/或态度等方面的表现的信息。



调查

通过一系列结构化的问题来收集数据或参与者的想法。



竞争优势、劣势、机会与威胁分析

分析某个项目或机构的内在优势和劣势以及任何外在或内在的机会和威胁的一种结构化的调查活动。

步骤 3

设计并完善知识
交流活动



学习考察

坦桑尼亚和印度的知识交流——活动选择和排序



规划



头脑风暴

» 通过视频会议开展头脑风暴，以确定访问的范围



电子讨论

» 开展电子讨论，为访问制定一份概念说明



实施



实地考察

» 实地考察，学习项目从政治角度和实际角度来看是如何得以实施的



展示

» 展示，说明牛奶供应链的不同过程步骤



头脑风暴

» 与印度企业领导人进行头脑风暴，就促进印度和坦桑尼亚乳制品行业的未来合作提出意见



后续跟进



报告

» 向坦桑尼亚的其他同事和政策制定者汇报，分享汲取的经验教训并就未来改革提出意见



研讨会

洪都拉斯、尼加拉瓜和哥伦比亚的知识交流——活动选择和排序



规划



头脑风暴

» 通过电话会议和视频会议进行头脑风暴，使洪都拉斯、尼加拉瓜和哥伦比亚的主要利益相关方就研讨会的范围达成一致意见



实施



专家小组

» 与尼加拉瓜和哥伦比亚的专家进行专家小组讨论会，就土著居民土地权利确认相关问题进行深入探讨



讲故事

» 在圆桌讨论会上土著居民讲述他们自己的故事，以此了解土著居民的看法，推进不同利益相关方之间的交流



海报会议

» 海报会议，突出圆桌讨论会的主要成果



行动策划

» 确定后续工作的行动计划

为了进一步丰富知识交流活动，诸如唱歌、跳舞和传统祷告等社会和文化活动也被纳入研讨会。



后续跟进



调查

» 调查，评估汲取的经验教训并衡量知识交流的有用程度



设计并完善知识
交流活动

学习考察期间的知识交流活动

加强社区主导型发展模式

2011年，老挝和柬埔寨与孟加拉国、印度和斯里兰卡开展了一次知识交流活动，目的在于找到将农村贫困人口动员起来，并将人们与商业银行和小额贷款机构联系起来的新方法。

对象

此次知识交流活动的对象为两国的高级政府官员（包括老挝总理办公室副主任、老挝减贫基金执行主任以及柬埔寨加强民生和贫困人口联盟项目主管）以及来自计划部、农村发展部、内政部、农业部以及省级政府部门的代表。



案例



学习考察



规划



调查



头脑风暴



视频会议

- » 调查，帮助对学习需求进行优先排序
- » 小组头脑风暴讨论，帮助南亚的知识提供方为活动实施制定目标，并准备适当的学习材料
- » 在学习考察活动开始之前，各方先召开一系列基于视频会议的对话，在参与者之间建立信任，使大家相互熟悉，进一步使大家为学习考察做好准备



实施



实地考察



行动后回顾

- » 与项目团队、当地政府官员和受益群体一起进行实地考察并举行会议，实地了解社区主导型发展模式在这些国家的应用情况
- » 行动策划和回顾会议，记录经验，帮助参与者思考如何将学到的经验学以致用



后续跟进



焦点小组

- » 焦点小组讨论，向其他决策者介绍学到的经验，并获得大家对拟议行动计划的意见和建议

知识牵线人：世界银行中东和北非地区核心业务服务局高级战略和业务官
Janmejay Singh



步骤 3

设计并完善知识
交流活动

步骤3.4D：设计活动

每一项活动应该如何设计和实施？

在活动选择与排序完成之后，您需要思考如何设计和实施这些活动。例如，在设计一次行动策划会议时，您可以先召开一次筹备会，以达到以下目的：

- » 界定您希望达成的目标。
- » 分配任务和责任（辅引师、主要的参与者、其他有助于内容准备的能人等）。
- » 就活动的实际产出达成一致意见。
- » 准备议程和一系列所需的材料。
- » 制定标有主要节点的时间表。
- » 检查预算和后勤。

一个知识交流项目包括很多个具体的活动。有些活动比其他活动复杂，需要进行更精细的策划。例如，一项比较投入的学习活动就需要认真策划，还可能额外需要人员支持才能成功开展，而一次小组讨论则可能是您不需要什么帮助就能开展的活动。



建议

思考活动即将实施的方式：实时开展还是交错进行，面对面还是通过虚拟途径。有一些方法更利于建立信任和共识，而另外一些方法则有利于扩大人员参与并加深思考。有些活动成本低，而另一些则成本高。



设计并完善知识 交流活动

步骤3.4E：活动实施模式

参与者互动的最好方式是什么？

知识交流活动参与者之间如何互动，或者参与者与学习内容之间如何互动就被称为实施模式。实施模式既可以是同步的（同时发生），也可以是不同步的（在不同时间发生）。

同步的知识交流形式包括面对面交流、电话会议、在线聊天以及视频会议。同步的实施模式对于鼓励对话以及建立信任和共识来说非常有用。

不同步的知识交流形式包括电子学习、在线讨论论坛、在线社交网络以及电子邮件。这些方法日益与面对面交流结合在一起，因为这些方法为活动参与者在使用和参与方面提供了更大的灵活性，可以以成本效益高的方式持续进行互动，鼓励进行深层次的思考。

在选择实施模式时，您需要思考以下因素。

- » **成本：**面对面交流和视频会议在成本方面相差无几。视频会议的人均成本更低，但这两种形式都没有什么规模效应。而另一方面，电子学习需要有大量的预先投资，但一旦完成则将是成本最低的实施模式。
- » **技术可及性：**视频会议、电子学习以及其他的在线活动都要求有网络连接和技术。许多很好的交流平台都可以免费使用，或者成本非常低。视频会议要求有特殊的设备和工具。
- » **对象的特点：**高层次人员的时间安排和情况最适合选择同步的实施模式，例如面对面交流以及视频会议，而大量的或分散的人员则最好通过非同步的实施模式开展交流。
- » **文化程度（包括数字能力）：**您的活动参与者要能够适应活动实施过程中所需的技术，这样才能有效地参与活动。
- » **语言：**处理多种语言可能会是非常大的挑战。对于报告和更具有结构性的活动来说，同声传译更方便。非同步的活动则可以有时间进行笔头翻译。
- » **文化背景和个人学习风格：**有些人喜欢被动的学习（例如通过报告或展示的形式），而有些人则可能喜欢主动的体验型学习（例如通过角色扮演、模拟或对话的形式）。
- » **外部环境：**灾难以及动荡或冲突可以会影响出差、举行会议或技术运用的可能性。



找出发展南非农村地区的方法



知识交流故事

✓ 挑战

为应对农村地区的经济不平等问题，南非努力强化其农村发展方案，但却没有能力扩大其项目，也没有就重点工作达成一致意见。

✓ 解决方案——谁做了什么？

南非农村发展和土地改革部请求世界银行安排一项赴中国的学习考察活动。中国在过去三十年中在建立并实施土地和农村发展项目方面取得巨大成就。

2010年4月，由11人组成的高级代表团对北京和江苏进行了为期八天的访问。代表团讨论并学习了中国相关政策和项目的经验教训，

尤其是与土地改革、农村产业化、创造就业机会以及中国农村发展项目监测和评价系统等方面的政策和项目。在江苏，代表团会见了相关合作伙伴，学习了当地在村级发展、家庭农业、社区服务提供以及城乡发展统筹方面的战略。

✓ 结果

此次访问活动增强了南非代表团在农村发展方面的知识和经验，同时有助于南非农村发展和土地改革部避免错误，强化改革共识，加强与中国的联系，以便进一步开展南南合作。南非农村发展和土地改革部官员运用其所学到的新知识，编制了一本“绿皮书”，书中总结

了此次学习考察的主要成果，尤其是与农村产业化和村级发展相关的成果与发现。

南非农村发展和土地改革部部长古吉莱·恩昆蒂表示，此次访问超出了他的预期，“对于许多（南非）官员来说，大开了眼界……我们从此次访问中学到大量经验……这些经验为今后与中国开展学习交流合作铺平了道路。”

✓ 工具

学习考察

✓ 知识牵线人

世界银行高级农业经济学家李果

步骤

4

实施知识 交流活动

在步骤三中，您通过以下方式设计了知识交流活动

- ✓ 选择参与者。
- ✓ 确认改革目标和所期望的结果。
- ✓ 安排实施团队。
- ✓ 构建知识交流活动。

在步骤四中，您将

4.1 在学习过程中为参与者提供指导

4.2 安排联系并建立关系

4.3 系统地记录您的实施情况并跟踪结果



实施知识交流活动

为了把您的设计方案转变为实际结果，您需要成为一个睿智的导航员和辅引师，随着活动参与者需求的变化而改变航向，当机会出现时能够抓住机会。这个任务并不简单；您需要往回退一步，放弃一些控制权。您的目标应该是为参与者提供让他们主导自己学习过程的机会。



建议

- » 别爱上您的计划!
- » 即使刚开始您的计划完美无缺，您也要知道中途可能会做一些调整。计划是在现实世界中实施的，而不是在桌面实施的。
- » 计划过程是关键，方案不是关键!
- » 请记住，您不是重点，活动参与者才是重点。要基于对参与者需求清楚了解的基础上做出决定。

步骤4.1：在学习过程中为参与者提供指导

您应该怎么做才能为活动参与者安排一次真正的学习活动，并使他们有能力采取行动？

作为知识交流指导者，您的作用就是要帮助参与者

- » 解决他们在实现自己所希望取得的学习成果的过程中可能会遇到的任何障碍。
- » 反思并内化他们的学习成果并记录下他们的经验。
- » 围绕行动计划团结起来，以实现改革。

步骤4.1A：帮助参与者取得学习成果

认识到不同的参与者思考和反应的速度是不同的，将有益于您开展活动。有些人接受得很快，反应也很快。有些人则不然。其他人在做任何承诺之前都会先等等看。您要试着找到一个所有人都可以接受的速度，即使对所有人来说并不是完美的速度。在可能的情况下随时与参与者讨论方案可能需要进行的调整。如果您不经过商量就要做出某种改变，那就必须通知参与者及其他利益相关方您所做出的决定，并确保在改动太大之前获得大多数人的支持。

重点推动可以在以下几个方面帮助参与者的活动：

- » 计划并准备他们将看到、学到以及做到的东西。
- » 尝试新鲜事物。
- » 内化他们所做努力的重要性，并深刻思考这些工作在其所处的环境中的应用情况。
- » 观察，提出问题，分享看法，并贡献他们自己的经验。
- » 与专家、其他参与者以及新的产品和方法互动。
- » 与其他参与者建立共同的理解。
- » 就自己所学采取行动。



实施知识交流活动

经常与参与者一道，检查他们在实现改革目标、中期结果和指标等方面进展如何。您可能会发现您需要调整某个知识交流工具下的活动，甚至是调整工具组合，以确保实现既定目标。您可能还需要重新组织资源或修改时间表。



建议

步骤4.1B：帮助参与者思考并内化他们的学习成果，并记录下他们的经验

在实施阶段，您需要做的主要贡献之一就是帮助参与者内化其学习成果并记录下他们的经验。工具箱（第83页）在为实现这一目标所需开展的活动方面提供了具体的指导。以下是一些额外的建议。

- » 在知识交流活动早期自我记录时使用一些简单的技巧。提供举例、模板和指导说明。这一步骤对于实地考察及其他学习考察活动来说尤为有用。
- » 鼓励活动参与者记日记（书面日记、图片、音频或视频）。简简单单的一个笔记本和一支笔就能发挥很大作用。然后再进一步，将知识交流活动的名称和日期印在封面上。大家就可以使用、保存并回头参考这份日记！
- » 每天结束的时候安排时间做总结与回顾。要求活动参与者利用这个时间与大家一起记录并分享心得。

“在哥伦比亚、尼加拉瓜和参与者在洪都拉斯的家乡，每当工作会议结束之后，我们都会立即采访活动参与者，了解他们对活动的反馈和想法以及学到的新知识。这样一来，我们就收集了好几个小时的视频资料，这对于我们不断了解参与者关切、新的想法以及行动的建议是非常有用的。”——世界银行高级土地管理专家Enrique Pantoja

- » 建立一个在线小组空间，要求参与者将白天学到的内容、存在的问题和想法发表在空间里。对空间进行监测并定期回顾，以提高大家的参与度。
- » 鼓励参与者用简单的视觉的方式表达出某一天或某一项活动的重要内容。将这些内容挂在墙上，让参与者一起参观这个“小组画廊”。然后再进一步，让参与者在参观过程中为对方的内容添光加彩。
- » 将小组的反馈意见记录在展示板上，或者更理想的是写在黏贴纸上，然后贴到墙上。这一面“资料墙”就是一个可以让大家一起获取并整理信息的很好的办法。“资料墙”可以帮助一个团队在活动实施过程中挖掘新的想法，并找到新的模式。
- » 通过多设置一些有利于达成预期结果的有意义的检查点和改良指标来对贡献进行跟踪。这将帮助您改进活动内容，满足参与者的“真实”需求。步骤二对这些指标进行了详细描述（第13页）。



实施知识交流活动



建议

知识交流活动每个部分结束时，要求参与者认真思考他们所学到的内容，分享他们学到的主要知识或“大的想法”。并将这些内容记录下来，存为证据资料。

步骤4.1C：帮助活动参与者围绕行动方案联合起来，以实现改革目标

整个实施过程的另外一个目标就是要使活动参与者围绕行动方案联合起来，并让他们觉得有能力实施改革。您可以通过以下方式促进达成这一目标：

- » 让活动参与者在知识交流活动早期就运用其所学，之后每隔一段时间进行“运用情况登记”，最后做出更为详细的行动计划。
- » 在进行运用情况登记时，要求参与者介绍这一经历是如何帮助他们应对他们所面临的具体挑战的。这一经历如何能够适用于他们的情况？改革实现之前还需要应对哪些障碍或弥补哪些问题？

交流结束行动策划将以参与者所希望达成的中期结果和改革目标为导向（中期结果和改革目标在交流过程中可能会发生变化）。交流结束行动策划可以是为每个参与者制定关于下几步措施的简单路线图，也可以是为多个利益相关方制定一个小组行动计划。

“我们原来觉得我们需要大群大群的高质量母牛。但现在我们看到如果很多人每人都带来一点牛奶就可以了。”——坦桑尼亚的D. K. Mmari。Mmari先生现在打算开始在他自己的农场生产足够的牛奶，来供给达累斯萨拉姆这一发展迅速的城市。

“行动策划取得成功的关键就是要使利益相关方在各类混合小组中进行交流——不仅是在政府与土著居民之间，而且还要与不同类型的专家进行交流。对于我来说一个有趣的结果，就是能看到政府的律师是如何开始认识到土地相关的社会和文化问题的重要性的，尤其是在法律框架或法律要求之上承认土著居民领地权利的相关问题。而另一方面，土著居民也越来越能够更好地理解领地权利确认所需的法律要求和技术程序了。”——世界银行高级土地管理专家 Enrique Pantoja



实施知识交流活动

参与者从知识交流活动中学到的东西将帮助他们改变自己（及其他人）做事的方式。这些改革推动者将为他人贡献出更好的政策、产品和服务。



建议

步骤4.2：安排联系并建立关系

您如何能够确认参与者的需求得到了满足？

参与者如何能够相互支持并成为推动改革的合作伙伴？

安排联系：正如在之前的步骤中所强调的，保持与您的活动参与者和知识提供方的联系是一项良好的知识交流活动的必要组成部分，在活动实施过程中尤为如此。以下是关于如何保持联系以取得成功的一些建议。

安排联系

- ✓ 尽早获得投入。这可以帮助利益相关方参与进来并一直参与。
- ✓ 与大家在个人层面打交道。
- ✓ 建立信任。参与者参与得越深，您倾听得越多，参与者就会越相信您。
- ✓ 升级并解决疑虑，尽早应对固执且不合作的参与者。
- ✓ 表彰积极参与。
- ✓ 成为模范“主人”：鼓励您的实施团队甚至是活动参与者做出类似的行为。
- ✓ 确保这是一个协商的过程。在使活动取得成功的道路上，活动参与者是您最好的盟友。要公开承认知识提供方和活动实施伙伴所做出的贡献。



对照清单

建立关系：活动实施的重点是要建立关系——在智力上、情感上和心理上将大家团结起来。各种关系可以鼓舞、支持并促进学习进程和行动，并提供信息，以实现改革目标。作为牵线人，您应该努力加强与知识提供方的关系，以及知识寻求方和提供方之间的关系。最为重要的是，要帮助活动参与者之间建立关系。他们将在以后的协作以及继续学习和支持等方面获得很大好处。

“南南交流非常非常有帮助。这种交流活动将政府的立场和土著居民机构的立场联系得更紧密，因为我们共同参与了活动。”——土地管理项目二期国家协调员Roman Alvarez



步骤 4

实施知识交流活动



对照清单

与活动参与者以及在活动参与者之间建立关系

- ✓ 体现亲和力。试着认识每一个人，了解他们的工作，了解他们主要的学习目标，让他们和大家一起分享自己的经历。
- ✓ 安排足够的时间，让活动参与者相互接触与交往，并参加小组协作活动。这些社会网络长久来看可能承受，还也许会成为推动改革的最重要因素。
- ✓ 鼓励参与者与团队中他们不太熟悉的成员一起工作，相互交流，一同就餐和娱乐，或者在某些活动中将不同工作领域的参与者结对起来参加。像这样将不同的人联系起来不仅可以给他们一个机会来了解他们专业领域之外的知识，还可以帮助他们建立一些可以利用的更广泛的关系网。
- ✓ 公开承认并表扬活动参与者，感谢他们从工作、家庭和自己的生活中抽出时间来参与此次知识交流活动，在个人层面和专业层面得到提升。鼓励他们利用好这次特殊的机会，增进相互之间的了解。



案例

论坛促进长期联系

在拉丁美洲和加勒比地区，帮助重新安置移民并恢复移民正常生活的从业人员通常一事一议，没有事先安排，而且几乎没有渠道学习最佳实践或其他的专业联系渠道。如果管理不善，这些移民可能会陷入严重的贫困和生活条件恶化的状态。

在2004年至2005年间，世界银行组织了一次以视频会议为基础的知识交流活动，目的在于帮助移民安置人员相互联系，传播最佳实践。此次知识交流活动的需求非常大。作为回应，世界银行和全球发展学习网络于2005年5月在哥伦比亚波哥大举办了一场为期三天的论坛。

秘鲁专门从事移民安置领域的自由职业者Hercillia Obregon表示，此次论坛使她能够“学到其他现实情况下的经验，这就让（她）能够创新并改进程序……（而且）可以澄清每天工作中碰到的问题。”

此次论坛包括了一项强有力的网络构建项目，参与者都希望保持联系。他们利用各种视频会议，并建立了一个至今仍十分活跃的在线论坛。

“这个网络对于我在本国的几个项目上开展工作发挥了很大作用……通过（实践社区为牵线人的）“图书馆”及后续讨论，我就可以与拉丁美洲的同事分享很多经验，”秘鲁移民安置独立顾问Tagle Jose Soto表示。——知识牵线人：世界银行拉丁美洲和加勒比地区Elena Correa



实施知识交流活动

请记住，建立关系是一个不断增进的过程，因此要确保在知识交流活动中系统地分配足够的时间用于建立关系。



建议

您的实施团队在这个阶段就比以往都更为重要。您不能在每天的规划和后勤工作中停滞不前。您将需要关心发生了什么事（或者没有发生什么事！），预测将面临的挑战，并使活动参与者始终奔向他们希望达到的目的地。

步骤4.3：记录实施情况并跟踪结果

您如何调整适应方向上的必要改变？

您如何跟踪这些变化？

您如何能够抓住体现结果的实时证据？

当您在为实施过程导航的时候，改革的目标是可能发生变化的（尤其是在更为复杂的情况下）。同样，您最初与活动参与者一道选定的指标也将发生变化。意料之外的结果也可能出现。这就是为什么当结果出现时要抓紧捕捉是非常关键的。捕捉结果可以帮助您和您的活动参与者弄清楚你们是否是在正确的道路上，还是需要选择另外一条道路。

找到简单的方式来记录所取得的成绩、重点内容和经验教训。活动开始实施时，您可以考虑以下几点：

- » 捕捉结果所做的努力是否大于您所能获得的价值？
- » 当您获得了这些信息的时候怎么去使用？
- » 基于这些信息可以做出什么决定？

简单一点！在一个知识交流活动的过程中将发生很多事。您不可能抓住所有的东西。



建议

如果您在实施过程中系统地记录并组织所发现的结果，那么您将

- » 大幅减少实施结束后您在活动报告上所花费的时间。
- » 帮助将所学到的新知识和经验转化为未来的计划和行动。
- » 促进与活动参与者和主要利益相关方的进一步参与并对进展进行跟踪。



步骤 4

实施知识交流活动

以下是在实施过程中收集反馈意见的几个简单的办法。

- » 与小组成员一起吃饭和喝饮料。这是了解活动参与者印象的最简单（以及最可取）的办法。并且能够建立关系和信任。
- » 在简单的日记或博客里记录下您自己的印象，包括关键的决定。
- » 要求活动参与者在每个活动结束后分享图片和视频。以身作则。建立一个小组分配清单或社区页，以促进分享。（参见第39页社交媒体图3，了解更多的想法。）
- » 加入一个行动后回顾过程，并将其记录下来。（参见第83页的工具箱。）
- » 寻求定期反馈。通常情况下，最好的反馈意见可以使您重新思考整个计划。如果可能的话，与活动参与者一道重新设计活动，以作为在整个过程中使他们参与进来并给他们赋权的一种方式。
- » 在可能的情况下，使用影子文档管理器来实现客观性。



建议

活动实施是需要投入全部时间的，所以不要期望能赶上您日常工作的进度。要提前处理好其他所有的紧急事务，提前安排好您的时间表。

坦桑尼亚和印度的知识交流——记录下实施过程

实施过程通过以下方式记录下来：

- » 日记笔记。
- » 参与者采访。
- » 专家采访。
- » 视频。
- » 报告。
- » 参与者反馈意见会议。
- » 最终调查。

洪都拉斯、尼加拉瓜和哥伦比亚的知识交流——记录下实施过程

实施过程通过以下方式记录下来：

- » 基线调查。
- » 笔记。
- » 采访。
- » 参与者评论。
- » 图片。
- » 视频。
- » 海报。
- » 报告。
- » 最终调查。



知识交流故事



学生成为老师：通过知识交流活动扩大重大突破的影响

✓ 挑战

在2008年和2009年，肯尼亚遭受了严重的干旱，导致水资源和食物短缺。肯尼亚政府为应对这些问题努力寻找出路。

✓ 解决办法——谁做了什么？

2008年，世界银行学院基于亚洲的经验推出了一个学习工具箱，介绍一种水稻耕种的新方法，叫做水稻强化栽培体系。这套创新性的水稻种植方法所需的水资源和种子数量较少，但产出却更高。这就是气候智慧型农业的一个很好的例子，可以帮助农民建立对气候变化的适应能力。

2009年，在世界银行内罗毕非洲地区总部以及当地研究人员的要求下，世界银行学院团队围绕水稻强化栽培体系设计并组织了一系列的南南知识交流活动。这些活动包括以视频会议为基础的多个利益相关方对话、同行磋商、通过全球发展学习网络组织的讨论活动以及专家访问和国家级研讨会。第一场知识交流活动于2009年9月通过全球发展学习网络启动，将肯尼亚与印度、卢旺达和马达加斯加联系起来。当时，印度的水稻强化栽培体系实践已取得了大规模成

功；卢旺达的农民参与了国际农业发展基金项目并取得了实质性成果；马达加斯加是水稻强化栽培体系最先提出的地方。对于很多活动参与者，尤其是农民来说，这是他们第一次见到来自另一片大陆的同行。有些人将这视为“一次大开眼界的活动”，“非常鼓舞人心”，活动提升了大家的士气。

2009年，肯尼亚最重要的水稻种植地区姆韦亚的两个农民获得了世界银行学院的学习工具箱，并成为在肯尼亚最早试用水稻强化栽培体系的农民。“我从我的四分之一英亩大的试验田里收获了11袋稻谷，而往常那块地只能收获8袋稻谷。但更让人惊奇的是，采用水稻强化栽培体系方法的地里产出的每一袋稻谷重达95公斤，而普通地里产出的稻谷只有80公斤。明年，我会在我全部两英亩地上都采用水稻强化栽培体系方法。”——肯尼亚率先采用水稻强化栽培体系方法的农民Moses Kareithi。

受肯尼亚农民取得的初步成果的鼓舞，肯尼亚的研究人员和政府决定在多个地区推广水稻强化栽培体系方法。几年来，世界银行学院又组织了三场知识交流活动，以

跟踪水稻强化栽培体系的结果，及时提供知识并促进为从业人员和研究人员提供同行支持。作为全球发展学习网络组织的知识交流活动的后续活动，世界银行学院推动促成了印度和日本的水稻强化栽培体系专家访问了肯尼亚，为肯尼亚提供了手把手的实地培训。世界银行学院和国际农业发展基金还为肯尼亚人组织了一场赴印度的学习考察活动。在这些活动的影响下，肯尼亚采用水稻强化栽培体系的农民的数量稳步增长至数千人。

✓ 结果

在见证了水稻强化栽培体系在农民的土地上取得的两至三季实质成果之后，肯尼亚国家灌溉委员会举办了多场国家级研讨会和农民农田日活动，以分享经验；高校划拨了资金，支持开展水稻强化栽培体系博士课题研究；企业界随着需求的增长为农民制造了本地除草机；具有创新认识的农民制作了新的工具，以使水稻强化栽培体系的运用符合当地的土壤和气候条件，有些农民甚至开始在采用水稻强化栽培体系的土地上施加有机肥料。肯尼亚政府联系了乔莫·肯雅塔农业大学并划拨资金推动农民与农民间相互学习和跨地区学习。



到2012年，仅仅在姆韦亚地区就有超过3000个农民采用了水稻强化栽培体系方法，在另外三个地区还有更多的农民效仿。多年来，采用了水稻强化栽培体系方法的农民表示其水稻产量持续增长，水稻旱季适应能力更强，劳动力、种子和水等农田投入减少。农民们表示在水资源短缺的时候大家因争夺水资源所起的冲突减少了，因为运用水稻强化栽培体系方法后水资源的需求量大大减少。继而水资源灌溉量降低，这从燃料和稻田两方面既节约了能源又最大化地减少了碳排放。

了解到这一成功案例之后，2012年马拉维农业部请求世界银行帮助马拉维学习肯尼亚运用水稻强化栽培体系方法。世界银行团队迅速予以回应，2012年10月通过全球发展学习网络在马拉维和肯尼

亚之间组织了一场知识交流活动。这一次，肯尼亚的农民和研究人员成为了骄傲的知识提供方，与大约50个马拉维人分享了他们的第一手经验。此次知识交流活动还邀请了来自印度的从业人员，他们很高兴

看到肯尼亚取得的进步以及马拉维表现出的新的兴趣。最近，挪威启动了一项新项目，支持马拉维及其他非洲国家扩大水稻强化栽培体系。

✓ 汲取的经验

- » 在一段持续的时期内，确定或挑出合适的一组利益相关方，使知识交流活动生根落地。
- » 确保改革推动者包括为数不少的关键的多个利益相关方。这可以帮助本地人获得新的知识并构建一个实践社区。

» 在视觉学习工具的帮助下，保持知识的现实性。目标是在短时间内，活动参与者可以看到活动的结果和影响。这将鼓励规模升级。

» 不仅仅是要传播知识，还要培养新的“老师”来扩大学习的影响。

✓ 工具

多个利益相关方之间的对话和磋商

专家访问

研讨会

学习考察

✓ 知识牵线人

世界银行学院高级水资源专家谢玫

步骤

5

衡量和 报告结果

在步骤四中，您通过以下方式实施了知识交流活动

- ✓ 在学习过程中为参与者提供指导。
- ✓ 安排联系并建立关系。
- ✓ 系统地记录您的实施情况并跟踪结果。

在步骤五中，您将

- 5.1 合成活动实施数据
- 5.2 衡量期待之中和期待之外的结果的有效性
- 5.3 报告结果



步骤 5

衡量和报告结果

从很多方面来说，您所开展的知识交流活动几乎已经完成了。

- ✓ 通过绑定知识交流，您设置了活动背景并确定了相关主体。
- ✓ 您的利益相关方界定了他们要取得的中期结果，并设置了可以衡量他们是否成功实现中期结果的一些指标。
- ✓ 您与知识交流参与者一道，设计了整个知识交流过程，以实现中期结果。
- ✓ 最后，您利用知识交流工具和具体活动帮助参与者获得了他们为应对机制挑战以实现发展目标所需的经验。

在步骤五中，是时候重点关注知识交流所带来的结果了——什么方法是行之有效的，并带来了学习和灵感；什么方法是没有作用的以及为什么没有作用。您将要分享您所经历的故事，并使活动参与者准备好分享他们的故事，还要考虑为维持改革势头需采取的下几步措施。

请记住，此次知识交流活动可能只是为实现发展目标而进行的长期征程的一小部分。长期征程的这一部分的重要性将取决于，您可以从多大程度上证明，知识交流活动使参与者在实现其所期望的改革目标的道路上走得更远。



案例

长期交流活动报告

重大的知识交流活动（例如那些需要不同的工具并长达数年的活动）需采取与短期的较小的活动不一样的方法。在这些情况下，您需要建立一个监督方案，以衡量活动在不同阶段所产生的直接结果和影响。这些故事所花的时间更长但通常也更有实质。如果可能的话，要描述某一个或两个参与者是如何受益并将其所学运用到下一个知识交流活动中的。个人的故事可以给数字和分析增加深度。

步骤5.1：合成活动实施数据

结果的衡量始于数据的合成。在实施阶段，您已记录下了知识寻求方和提供方两者的经历和反馈意见。这一信息再加上您自己的反馈就描述出了知识交流活动在实现什么目标。

在您开始合成数据的时候，这一信息可能看起来就是一堆乱七八糟的笔记、展示板、日记、会计分录、视频或图片。然而，当您重新回顾这些材料并将其转化成更为有用的信息的时候，您就能够看到改革是如何一步一步取得进展的。找到知识交流所带来的直接结果以及交流所造成的影响。



衡量和报告结果

在很多情况下，您将需要额外的信息，以补充在知识交流活动中所收集的数据，共同描述出完整的情形。



以下步骤可以帮助您合成数据：

1. 写下您在步骤二中所确定的中期结果和相关指标。
2. 收集并回顾在活动实施过程中所写下的任何笔记。
3. 找寻数据中的模式或关联性，并将其合成起来。例如，活动参与者对某一个具体活动或关于某一个观点的类似看法可以被合成为一个词、一个短语或参与者所说的某句话。
4. 按照对中期结果的贡献将数据进行归类。参考作为实现中期结果的证据的各项指标。
5. 挑选出任何很有可能或已有证据可以证明对改革目标或机制挑战造成更广泛影响的指标（例如，有活动参与者表示她将草拟一项新的法案以改善儿童早期教育）。
6. 当您在合成数据和归类的时候，要找出结果数据的缺陷。例如，也许您并不知道活动参与者打算在活动结束之后采取怎样的改变。
7. 考虑弥补这些信息缺陷的办法。例如，您可以采访活动参与者或让他们与您分享他们在活动结束后的报告、主要的收获或行动计划。

以下是可以组织您所得的结果并明确意料之外的结果的一个很好的办法。



在粘贴纸上写下每一项中间成果及相关指标，并将这些粘贴纸像表格中的页眉一样以横排的方式粘贴在墙上。

然后将您的数据点转移到另一种颜色的粘贴纸上（将类似的观点合成到一张纸上），并将粘贴纸贴在您认为最合适的地方。

往后退一步并观察。试试其他的布局方式。您最有可能看到一些并不符合您所期望的结果的数据点。将这些数据点与其他数据点分开，然后看看您是否能够想出一个适当的标题。

衡量和报告结果

步骤5.2：衡量结果

一个设计和实施良好的知识交流活动可以实现很多结果。一些结果可以直接归功于活动参与者利用知识交流工具并参与具体活动的经验。而另一些结果则只有当大家都回家（字面意思或比喻义）并运用其所学之后才能体现出来。

步骤5.2A：衡量中期结果的实现情况

体现活动参与者已经实现了他们的中期结果与提供您所确定的指标相关的数据一样简单。使用以下模板（或者根据需要调整后使用）正式记录下实现了所期望达成的结果的证据。（如果您之前没有确定好指标，那么现在就马上确定。）

模板1：衡量中期结果的实现情况

是否期待活动参与者……？	这一目标在何种程度上得到了实现？	您是怎么知道的？*
获得新的知识：活动参与者由于态度改变、理解加深或学习推进而更有可能采取行动。	 小 大	
提高技术：活动参与者由于他们学到了新知识或者运用了新知识或新技术而更有能力采取行动。	 小 大	
扩大共识：拥有共同利益或共同任务的活动参与者，由于有了新的知识、转变了态度、分享了理解并加强了协作，从而更有可能或者更有能力采取行动。	 小 大	
加深关联关系：活动参与者由于建立了或改善了与外界的关系，增强了认同感和信任感，减少了孤立，而更有可能或更有能力采取行动。	 小 大	
启动新的更好的行动：活动参与者或活动参与者群体由于其所学到的知识、实践的经验 and 实现的成果而调整其所开展的活动。	 小 大	

* 链接到您步骤二中所确定的可衡量的指标。



衡量和报告结果

表9：收集结果相关信息的方法

中期结果	衡量结果的方法举例
新知识	<ul style="list-style-type: none"> • 活动结束后六个星期之后，通过电子邮件的方式给活动参与者发送调查表。 • 活动结束后之时面对面地采访活动参与者。 • 要求活动参与者在交流活动最后一天做报告。 • 在活动开展之前以及之后，对活动参与者基于知识进行测试。
更好的技术	<ul style="list-style-type: none"> • 在活动结束1个月、2个月和3个月之后，检查当月的技术应用情况（例如，误差记录和报告数量）。 • 在活动开展之前以及之后，对活动参与者基于技术进行测试。 • 在活动结束9个月之后，就技术的运用情况对活动参与者进行调查。 • 在活动结束6个月之后，直接观察活动参与者的表现。
更大的共识	<ul style="list-style-type: none"> • 参加每周团队会议，观察合作情况。 • 回顾会议纪要，以确定小组是否已就关键问题达成了共识。 • 与小组成员开展后续工作，以评估改革目标实现的进展情况。 • 在活动结束3个月、6个月和9个月之后，通过电子邮件的方式给团队成员发送调查表，以自我评估合作的有效性。
更紧密的关联关系	<ul style="list-style-type: none"> • 回顾小组的文件，以确定在活动结束3个月、6个月和9个月之后，小组是否在不断壮大（例如有更多的个人、战略伙伴以及成员组织参加）。 • 在活动开始之前以及结束6个月之后，采访各位成员在小组中的交流情况（例如他们与其他成员所进行的对话的次数、对同行的信任程度以及对同行回答的满意程度）。 • 跟踪每一季度对小组成员的活动（例如与其他小组成员的对话）、满意度（例如有益的指导）以及获得的结果（例如对话带来哪些作用）所进行的调查的数据。
更紧密的关联关系	<ul style="list-style-type: none"> • 记录下参与者在活动结束之时就某项行动计划所达成的共识。 • 在活动结束3个月之后，打电话（或发邮件）给参与者，以了解他们是否在其工作的组织内部开始了新的方案（或改进了现有的方案）。



步骤 5

衡量和报告结果

我们很少能够预测到一项知识交流活动将会带来的所有影响。意料之外的事情是会一直存在的，而这些惊喜同样也是您想要捕捉的。我们希望这些意料之外的结果是积极的结果。但即使是不那么理想的结果也能为未来的知识交流活动提供有益的教训和机会。

参考您在步骤5.1中合成数据时所采取的各项步骤。如果有任何的笔记内容不符合您所期望的成果，就将这些部分添加到您所列的意料之外的结果清单中，并将任何特殊改进的证据也列进去。

如果在这一阶段您缺少取得结果的证据，表9就提出了如何获得活动参与者额外结果信息的建议。

坦桑尼亚和印度的知识交流——中期结果和成果

- » 新知识：知识交流活动使坦桑尼亚的参与者能够找到影响本国牛奶生产的主要问题。
- » 更强的技能：官员们提高了自身系统收集并分析整个坦桑尼亚乳制品供应链相关信息的技术。
- » 更大的共识：坦桑尼亚农业部和国家乳制品发展委员会协调组织了他们的全面行业发展战略的草拟工作。
- » 新的更好的行动：开展了增强某一地区的牛奶生产价值链并提高牛奶产量的试点项目，这样一来就可以在改革大范围推广之前汲取到一些经验教训。

洪都拉斯、尼加拉瓜和哥伦比亚的知识交流——中期结果和成果

- » 新知识：基线调查和后续调查表明，超过50%的活动参与者提高了他们对集体土地相关的法律框架、不同利益相关方的角色、磋商程序以及治理的认识。
- » 更强的技能：尼加拉瓜的知识交流活动使得洪都拉斯的活动参与者有能力将其自身的法律框架运用得更好。
- » 更大的共识：三次政策对话促成了多个行动计划的草拟工作，反映出所有的利益相关方对解决具有争议的土地问题所需采取的行动达成了一致意见。
- » 新的更好的行动：草拟并散发了有关米斯基托群体集体土地划分和所有权确认的战略文件。



建议

衡量结果要重点关注可观察到的或容易记录的变化成果，例如在会议上分享自己观点的团队成员数量上升或在预算内按时交付的产品数量上升等。

如果您不用收集您自己的数据就能找到阐明知识交流结果的相关信息（例如某个联合体中的双方之间所达成的正式协议），那么效率也就高得多。



衡量和报告结果

步骤5.2 B：评估改革目标所取得的进展

设计知识交流活动同样也是为了解决一个机制挑战。找出表明活动参与者有能力对他们为自身设置的改革目标施加影响的证据。知识交流活动有可能推动参与者走向一条不同的道路。在这种情况下，这一阶段也有可能产生意料之外的结果。

以下模板可以指导您了解知识交流活动对改革目标的影响。为了证明这些结果是您所开展的知识交流活动带来的，您就需要说明结果是如何实现的，包括衡量所发生情况的有效性。

模板2：评估实现改革目标所取得的进展

您期望知识交流活动可以影响哪种改革目标？	是否受到了影响？	您是怎么知道的？*
改革环境不利：特点主要包括利益相关方所有权重虚弱、就发展模式未能达成共识、或者没能想到或考虑到更好的模式。	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 在一定程度上 <input type="checkbox"/> 否	
政策工具效率低下：特点主要包括一个社会用来指导实现发展目标所需采取的行动的行政管理规定、法律、规章、标准及其他正式激励措施不力。	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 在一定程度上 <input type="checkbox"/> 否	
机构安排无效：特点主要包括各机构用来实现发展目标的系统、资金、人员配备、激励措施及其他资源不足。	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 在一定程度上 <input type="checkbox"/> 否	

* 强有力的中期结果通常可以体现出实现改革目标所取得的进展或成功。

系统地寻找意料之外的结果。如果您不是主动寻找这些结果，它们是不大可能自己出现的。



建议



衡量和报告结果

如果可能的话，活动结束后6至9个月后再次联系活动参与者。利用社交媒体、在线调查工具或采访，可以帮助您了解知识交流活动可能还产生了哪些其他影响。



对照清单

交流后活动参与者（或客户）对照清单举例

- ✓ 谁运用了其所学到的知识和经验？
- ✓ 他们实现了什么？
- ✓ 他们带来了哪些领域的变化？
- ✓ 他们是什么时候带来的这些变化？
- ✓ 为什么这些变化很重要（例如对于改革目标和/或发展目标很重要）？
- ✓ 知识交流活动是如何帮助实现这些结果的？

通常，实现机制层面的改革所需的时间很长。当改革真正实现的时候，通常又有很多变量，而不只是一项知识交流活动。这就使得促成改革的原因难以确定；但寻找与知识交流活动的联系仍然是一个重要步骤。这可以帮助您确定实施某项知识交流活动是否是正确的战略，或者是否可能需要采取一种不同的办法。



建议

定量的方法及其各种分析工具可能对于分析复杂的系统来说作用有限。例如，为了设计一项好的调查活动，您必须事先了解您在寻找什么以及那个信息可能在特定的环境中如何体现出来。另一方面，定性的研究方法可以帮助您了解某个群体或地方的详细信息，梳理不同的人、地方、文化和机构之间的关系。*

“我发现这让人印象深刻。我发现这能展现出很多的东西。我发现这能提供很多信息。您在那里，大家在告诉您他们实际在做些什么，而且您可以自己亲眼看到。”——冈比亚国家营养机构主管Bakary Jallow

* 来源于国际机构Internews出版的《媒体发展设计研究》，可以在线免费查阅<http://www.internews.org/>



衡量和报告结果



坦桑尼亚和印度的知识交流——坦桑尼亚所实现的直接结果和影响

知识交流工具	直接结果（例如中期结果）	受影响产生的结果（例如对机制挑战所造成的影响）
 专家访问  学习考察  多个利益相关方对话和磋商	<p>期望取得的结果：</p> <ul style="list-style-type: none"> » 坦桑尼亚的官员更好地了解了坦桑尼亚乳制品行业所面临的问题，并更加相信自己有能力制定有效的政策来改善乳制品行业发展状况。 » 活动参与者对适合坦桑尼亚的潜在乳制品行业改革蓝图达成了一致意见。 » 来自国家乳制品发展委员会的活动参与者制定了一项行动计划，以通过一个快速结果方法来实施改革。 <p>意料之外的结果：</p> <ul style="list-style-type: none"> » 坦桑尼亚私营部门对合适的技术和新的牛奶收集点进行了投资。 » 在坦桑尼亚和印度的国家乳制品发展委员会官员、农民和牛奶生产专家之间建立了一个正式的网络，以找到并探讨坦桑尼亚实施改革的过程中存在的挑战和解决办法。 	<p>期望取得的结果：</p> <ul style="list-style-type: none"> » 规章的数量减少，监管程序的效力提高。 » 乳制品合作社满足国家乳制品发展委员会和农业部监管要求所需的时间缩短。 » 保证乡村收集中心安全卫生的牛奶生产和保存的农场乳制品技术和设备实现标准化。 <p>意料之外的结果：</p> <ul style="list-style-type: none"> » 牛奶合作社成员的稳定性提高。



衡量和报告结果



洪都拉斯、尼加拉瓜和哥伦比亚的知识交流——洪都拉斯所实现的直接结果和影响

知识交流工具



研讨会



学习考察



会议



多个利益相关方
对话和磋商

直接结果（例如中期结果）

期望取得的结果：

- » 利益相关方加深了他们对与集体土地相关的法律框架、利益相关方角色、磋商程序以及治理的认识。
- » 主要公共机构的代表在土著居民领土划分和权利确认方面的能力加强。
- » 更大的共识和更深的互信促成各方草拟了一份解决具有争议的土地问题的行动计划。
- » 洪都拉斯政府明确了米斯基托群体集体土地划分和权利确认的程序。

受影响产生的结果（例如对机制挑战所造成的影响）

期望取得的结果：

- » 承认土著居民集体财产的财产法实施程序简化。
- » 在土地使用权和所有权相关的政策中对土著居民土地权利的规定保持了一致性。
- » 政府承认了米斯基托群体有关他们土地权利的主张。
- » 洪都拉斯第一次划分并承认了米斯基托群体的一块领土。

意料之外的结果：

- » 政策制定者们更加倾向于采用精简的政策框架作为解决其他土著群体问题的模式。

步骤5.2 C：评估设计和实施工作

到目前为止您已经对活动结果进行了衡量，现在就该抽出时间来思考导致知识交流活动取得成功（或失败）的因素都有哪些。展现活动设计和实施的质量是一个甚至是间接证明交流活动造成了结果产生的必要因素，尽管不是唯一的因素。以下与每一个步骤相关的问题可以帮助您揭示知识交流活动取得成功（或没能成功）的原因。

绑定

- » 知识交流活动对主要的利益相关方来说是否是一项重点工作？
- » 知识交流活动启动和完成的时间是否有利于能力构建？

界定

- » 适当的人选和机构（提供方、寻求方和牵线人）是否参与了进来？
- » 知识交流活动是否是知识提供方和寻求方共同筹备的？



衡量和报告结果

设计

- » 发展目标、改革目标、中期结果以及所选工具和具体活动之间是否明确地保持了一致？
- » 是否有足够的时间和适当的资源（人力资源、资金和技术等）？

实施

- » 知识交流活动是否有足够的出席人数和参与度？
- » 您和活动参与者是否能够根据需要进行适应变化了的环境？

知道什么不可行以及为什么不可行是成功的另一种形式！



建议

其他知识交流活动的结果



案例

知识交流工具	直接结果（例如中期结果）	受影响产生的结果（例如对机制挑战所造成的影响）
 实践社区	建立了一个有效的知识分享网络，为与气候变化对小规模农村农业发展的政策影响相关的培训和研究工作提供支持。	更加提倡制定相关政策，为小农经济下的农民提供有政府支持的融资渠道，以应对气候变化对农民农作物产量的影响。
 研讨会	卫生部的项目人员学习并使用了新的项目管理技术，以提高他们所开展项目的有效性。	实现了年度预算和成效目标且由卫生部管理的项目数量增多。
 多个利益相关方对话和磋商	涉及一个新的电子政务门户维护工作的不同政府机构的角色和责任得到了明确的确认。	加强了利益相关方对实施有效的电子政务战略的所有权。



步骤 5

衡量和报告结果



对照清单

在知识交流活动结束之后，马上处理以下问题：

- ✓ 您是否问了活动参与者哪些工具可以帮助他们将他们的新知识转化为行动？
- ✓ 如果活动参与者相互之间保持联系是有好处的，那么是否有一个可以安排他们相互联系的简单的方法（例如，建立一个listserv群发功能，提供标有联系方式的名单，或者建立一个Facebook或LinkedIn小组）？



对照清单

在知识交流活动结束3个月、6个月或9个月之后，开展以下后续工作：

- ✓ 您是否定期发过提醒和其他工具以分享活动参与者学到的知识和经验（例如到目前为止的关键结果摘要，约一页长，或者可以供活动参与者向同行作报告时使用的幻灯片）？
- ✓ 您是否提醒了活动参与者在发现知识交流活动影响产生了某些变化时通知您？
- ✓ 一些活动参与者所实现的最初结果是否提供了如何将这些结果扩展到其他参与者的办法？
- ✓ 当活动参与者将他们学到的知识和经验介绍给他们工作单位或其他地方的人时，他们是否事后向您报告了？

步骤 5.3：报告结果

现在是时候将所有东西整合起来了。您用来报告结果的方法和形式取决于您希望触及的对象群体以及您设置的目标。

首先，选定对象群体。常见的群体包括知识交流活动的管理人员、赞助人、参与者、决策者（例如议员和政策制定者）、公民社会群体及其他希望了解有关知识交流活动更多信息的人。

其次，设置目标。您希望向您的目标群体传递什么信息？例如，您的目标可能是要提高大家对所取得的结果的认识，影响行为中层管理，倡导决策者改革，或者告知赞助人将要采取的下几步措施。您设置的交流目标将决定您和每一类目标群体联系的内容、方式和时间。

制定计划。结果可以通过很多不同的方式传达。同样的，什么样的计划合适取决于您的对象群体和目标。您需要确定每一类群体为了实现他们的目标需要知道些什么，以及他们应该多久接受一次最新信息。然后再确定满足那些要求所需的最低限度的信息。例如，为了提高公民社会群体的认识，您可能决定在交流活动结束3个月之后分享一些关键进展指标取得的结果；



衡量和报告结果

而为了影响决策者的行为，您可以会选择在交流活动结束6个月和一年之后报告交流活动的整个情况（包括活动参与者、工具、结果以及汲取的经验教训等）。

选定一个报告的形式。根据您的对象群体，决定哪种或哪些报告形式能够最有效地实现您的目标。（参见表10。）

最后，传播结果。您现在已经具备了报告知识交流活动结果的所有条件了。然而，在大部分情况下，分享（或传播）这些结果所需要的不仅仅是宣布已经可以获取这些结果了。通常，您需要宣传这些结果以吸引大家的注意力。例如，您可能想要在专业会议上或为同事举办的午餐会上介绍这些结果。给有影响力的利益相关方（例如博客作者、资助机构或著名学者）发邮件同样也能够帮助宣传可用的信息。

分享您自己的经历可以为您下次的知识交流活动提供一些很好的意见，并补充大家对知识交流活动中什么可行和什么不可行的理解。例如，您可以在一个短片或一篇博客文章中分享您的结果。您可以将这些信息挂在（1）“南南机会”网站（www.southsouth.info），（2）发展知识管理社区网站（www.km4dev.org），（3）知识中心实践社区网站（www.knowledgehubs.org），或者将信息用邮件发送给您的同事，并在<http://wbi.worldbank.org/sske>网站上与编制本指南的团队分享您的结果。

坦桑尼亚和印度的知识交流——报告结果

世界银行帮助编制了一份英语和斯瓦希里语的小册子及两个视频，总结了知识交流活动中的主要亮点和汲取的经验教训。这些资料分发给坦桑尼亚的农民、乳制品生产商及其他利益相关方。世界银行团队还准备了一份简短的结果故事，更广泛地分发给不同的利益相关方群体，包括知识交流活动的管理人员和赞助人。



洪都拉斯、尼加拉瓜和哥伦比亚的知识交流——报告结果

知识交流活动每一阶段的结果都被记录在了一个“系统化”的文件中，该文件由专门研究斯基托群体历史的人类学家所编。文件收集并总结了知识交流活动的结果以及整个活动过程中汲取的经验教训。活动中的主要利益相关方都分享了这一文件。团队还准备了一份简短的结果故事，分发给更广泛的利益相关方群体，包括知识交流活动的管理人员和赞助人。



如果要将结果传播给最多的对象，更少即是更多。



建议



衡量和报告结果

表10：结果报告的形式举例

类 型	当您想要……时使用
摘要报告	向只需要有限的信息并只有有限的时间的对象群体传达关键的结果信息
最终报告	向想要了解交流过程并获得详细结果的对象群体报告（例如其他可能开展类似交流活动的人、资助机构以及学者）
关于结果的故事	向广泛的对象群体传达信息，包括向那些对话题领域不那么熟悉的人传达信息
其他简短的书面形式，例如梗概、备忘录以及新闻稿等	向只需要了解大概情况的对象群体传达知识交流过程和结果的关键信息，这在活动实施过程中报告结果的时候尤为有用
介绍报告、摘要或网络研讨会	当对象群体需要简短的结果摘要并倾向于采取果断行动（例如行政人员和管理人员），或者当您想要为几个不同的对象群体量身定制信息的时候，开展双向的交流
定期的非正式会议、Facebook网页更新或博客文章	向参与知识交流活动的那些人，尤其是内部对象群体或合作伙伴等利益相关方，报告最新信息，以建立实现目标的融洽关系并促进不断发展的关系
以互联网为基础的资源：网页、电子邮件、博客以及Facebook	以相对较低的成本向公众及其他对象群体迅速传达信息。可以允许对象群体定制内容，这样一来他们就可以只获取他们想要的结果。这一方法一般应该与其他方法结合使用，以应对不同的技术使用模式给对象群体造成的偏见。

一个征程结束，开启下一个征程

现在您已经抵达了知识交流征程的终点，因此就该判断您作为牵线人学到了些什么知识。之后，您就可以利用这些知识来增长经验，或更好地设计未来的交流活动。在未来的决定和行动中运用之前学到的经验教训是知识交流征程的一项重要内容。

现在也是通过行动后回顾活动来进行团队总结和经验分享的好时候（第159页）。在设计、实施和报告了一项知识交流活动之后，抽点时间来思考（独立思考以及与团队一起思考）什么行之有效、什么不可行且下次可以换个方式做。

回顾5.2 C部分中您对设计和实施过程的评估

还要考虑以下问题：

绑定

- » 在绑定知识交流活动的过程中您是否做到了与对应方和利益相关方紧密合作？
- » 您是否对知识交流活动抱有（并传达了）现实的期望？

界定

- » 利益相关方是否同意活动参与者在知识交流过程中或结束后实际上可以实现的现实结果？

设计和建立

- » 合适的人员是否是设计和实施团队的一部分？您是否可以改善设计过程的管理工作？

实施

- » 什么是您应该更紧密地跟踪并等待的？您是否等了太长时间或行动过于迅速？

衡量和报告结果

- » 数据是否适当地阐明了交流活动实现了什么结果？





- » **改革推动者**：指与这件事情有利益关系，能够且将会发起达成改革目标所需的行动的个人。
- » **改革目标**：活动参与者应对机制挑战所需进行的改革。
- » **对应的合作伙伴**：您邀请参与某个项目或计划的个人或群体，或者是客户。对应的合作伙伴经常会请求牵线人帮助促成知识交流，活动初期计划和设计阶段也会征询对应的合作伙伴的意见。对应的合作伙伴有时也指知识寻求方或提供方，这取决于您的合作对象。有些对应的合作伙伴甚至承担了实际参与者的角色。
- » **发展目标**：能够解决利益相关方最深层问题的结果或成绩。
- » **指标**：证明知识交流活动实现了当初设想的中期结果的证据，且是具体的、可衡量、可达成、具有相关性和时间限制的证据（也称作SMART指标）。
- » **机制挑战**：制约发展目标实现的三个方面的问题：改革的环境、改革政策和改革的机构安排。
- » **中期结果**：新知识、更强的技能、更大的共识、更紧密的关联关系、新的更好的行动；这些是个人和群体层面的成果，是实现改革目标的垫脚石。
- » **知识交流牵线人**：为知识寻求方和提供方牵线搭桥，促成知识交流活动的中介机构或个人。
- » **知识提供方**：指的是拥有已经验证的办法或发展经验以供分享的人。
- » **知识寻求方**：指的是寻找某个问题解决办法的个人或机构。
- » **参与者**：指参与知识交流活动的个人，可能是知识提供方或寻求方。
- » **利益相关方**：对知识交流活动的成功有影响的个人和（或）机构。



知识交流工具箱 制作使用方法



目录

简介	86		
第一部分：工具	87	第二部分：活动	135
1. 短期参与		1. 报告活动	
1.1 会议	89	1.1 展示	137
1.2 专家访问	93	1.2 专家小组*	138
1.3 知识博览会	97	1.3 闪电式发言	139
1.4 学习考察	101	1.4 海报会议	140
1.5 研讨会	105	1.5 报告	141
2. 中期参与		1.6 讲故事*	142
2.1 竞赛或挑战赛	111	2. 讨论活动	
2.2 知识果酱	115	2.1 趣事圈	144
2.3 多个利益相关方对话和磋商	119	2.2 头脑风暴	145
3. 长期参与		2.3 分组讨论会	146
3.1 实践社区	125	2.4 电子讨论	147
3.2 结对安排	129	2.5 知识咖啡馆	148
		2.6 同行协助	149
		3. 体验型活动	
		3.1 行动策划	151
		3.2 书籍疾跑	152
		3.3 实地考察	153
		3.4 鱼缸式交流	154
		3.5 角色扮演	155
		3.6 人员借调	156
		3.7 模拟	157
		4. 分析型活动	
		4.1 行动后回顾	159
		4.2 焦点小组	160
		4.3 访谈	161
		4.4 自我评估	162
		4.5 调查	163
		4.6 竞争优势、劣势、机会与威胁分析法*	164

简介

每一个知识交流活动都混合了各种工具、具体活动和实施方式。

这一份工具箱是您用来计划和选择合适的工具组合，以帮助活动参与者实现预期的中期结果的资源。工具箱里有本指南步骤三中所介绍的一系列工具和活动的简要说明、实用的方法和案例。

工具箱包含两个部分：

第一部分：工具，详细介绍了每种工具（知识交流的载体）、什么时候及如何使用该工具、以及案例介绍。

第二部分：活动，详细介绍了每种活动（工具的基本构成）、什么时候及如何利用该活动以及案例介绍。

工具

各种工具的作用不同；有些工具所需的时间较短，而需要人为参与较多；但有些工具所需的时间较长，而需要人为参与较少。

短期参与



会议



专家访问



竞赛或挑战赛



知识果酱



实践社区



结对安排

中期参与



知识博览会



学习考察



多个利益相关方对话和磋商

长期参与



研讨会

工具

短期参与



会议



专家访问



知识博览会



学习考察



研讨会



会议

什么叫做会议？

指一种正式活动，许多活动参与者一起就某个话题或主题分享知识和经验。

最适合用于：

- » 获取新知识。
- » 接触很多活动参与者，尤其当活动针对的是高级别对象群体时。
 - › 一天或多天的活动。
 - › 多个主题或沉浸在所选的话题中
 - › 有关相同话题或主题的分场研讨会或知识博览会
- » 社交、建立伙伴关系，强化社区。
- » 深度的知识交流活动，旨在支持知识转移。
- » 使某个话题获得高度关注，或启动全球倡议。
- » 就项目的影响或策略的调整进行交流。

如何使用



计划阶段

活动前6+月:

- » 起草概念文件
- » 确定预算和资金来源
- » 确定目标对象群体
- » 确定执行团队
- » 选择活动地点（国家、城市）
- » 确定可能的合作伙伴
- » 实地考察活动地点，确定可用的场地，或从当地合作伙伴处寻求帮助
- » 创建项目数据库和会议行动计划

活动前3+月:

- » 选择酒店或会议场地
- » 和所有的供应商签订合同，包括酒店或场地、当地的活动管理人、餐饮商、交通和翻译（如果有需要）
- » 和发言人及资源所有人签订合同（任务大纲）
- » 发邀请函和登记材料
- » 安排车辆，为受赞助的参会人和发言人准备每日津贴
- » 监督后勤工作进展
- » 为参会人和发言人制作会议手册，内容包括会议议程、资源、个人简历、酒店信息和交通信息

活动前1+月:

- » 跟踪并确认所有后勤工作（酒店、旅程、用车、每日津贴、餐饮、会议室、媒体和技术）
- » 确保所有与会者旅程所需的文件都已齐备



实施阶段

- » 和当地活动管理人协调所有的后勤服务，包括酒店、与会人员、餐饮、车辆和技术支持等
- » 按需分发每日津贴
- » 跟踪与会者的出席情况
- » 每天都要和执行团队沟通情况，并为第二天做好准备



后续阶段

- » 收集所有发票，核对收据
- » 结账，编写支出明细表
- » 进行评估
- » 编写最终报告，包括经验反馈和后续行动等

阐释例子 — 为您所开展的会议具体活动进行排序



计划



举行头脑风暴和行动策划会，就关键的改革目标达成一致意见



电子讨论，以确定与会者、主要发言人、合作伙伴，并选定执行团队成员



执行



专家小组，讨论趋势和困难，然后举行问答环节



分组讨论会，讨论专家提出的问题



编写报告，描述主要的讨论结果和可能的提议解决方案



实地考察，第二天进行实地考察获取第一手经验



海报会议，最后一天举行，展示实地考察的主要收获和其他关键的发现



后续跟进



分发调查问卷，评估会议的影响和实用性



行动策划，对主要发现和后续行动进行优先排序

案例——实地考察可加深会议的影响

中国黄土高原的复垦回填项目有力地证明了，环境保护与减贫和可持续农业可以统一起来。为了学习黄土高原的经验，来自非洲10个国家的24位研究分水岭的官员参加了在北京召开的为期两天的会议，并参观了陕西和甘肃省的退耕还林和分水岭保护项目。代表团一行人学习了生态系统恢复，采用社区推动式发展方式管理分水岭和土壤，以及设计、融资和监测分水岭保护项目的方式。此行学到的知识和技术增强了非洲代表团的自信，他们也更有动力实践成功的水土保持项目。肯尼亚国家水资源管理局的首席执行官John Philip Olum表示，“问题在于如何将相关方集中在一起，拿出一个一体化的分水岭管理措施。现在我看到跨行业合作是可以实现的，因为我看到这在中国已经获得了成功。”对中国进行考察之后，坦桑尼亚采用新知识改善了灌溉方式，加纳帮助执行了新的分水岭保护项目，而马拉维将当地技术整合，制定了一个统一的分水岭管理项目。

资料来源：世界银行，《加强非洲水土保持，强化可持续农业和减贫工作》。

网址：<http://wbi.worldbank.org/sske/result-story/2123>

来自实地的建议

计划

- » 请记住，会议需要进行深度计划，与合作方提前进行接触。
- » 在计划阶段，确定您需要记录整个活动的活动都有哪些，以及只需要记录主要信息的活动有哪些。
- » 考虑组织一个接待小组，去机场、酒店和会场迎接活动参与者。
- » 不要为活动参与者计划过多的活动！在各环节的空隙预留出足够的休息时间，让参与者相互交流。喝咖啡的过程也可能会发生很多事！

执行

- » 开展一些类似知识咖啡馆或世界咖啡馆的环节，要求各组就某个共同的主题分享知识。
- » 通过简短视频访问访谈的形式记录下活动参与者的经验和反馈。

考虑利用社交媒体

- » 诸如Twitter等**推特或微博**工具：活动参与者可频繁使用这些工具报道会议活动、相互交流，在会场之外和参与者接触。
- » 诸如Flickr或Instagram等**图片分享**工具，利用指定的标签，是搜集会议图片的一种很好的方式。通过时不时地曝光一些会议筹备的图片来制造话题，比如计划小组工作照、会场食品的样本等。标签能按照主题将同一类主题的图片关联起来。
- » **社交网站**，比如LinkedIn，Google+和Facebook能帮助进行会议登记，方便和活动参与者建立联络。这些网站有很多工具，可以用来宣传活动和在线管理活动参与情况，也能提供会场之外的社交机会。



专家访问

什么叫做“专家访问”

派一位知识提供国或地区或机构的从业人员或技术专家去往知识寻求国或地区或机构，以评估对方目前的环境和/或就某个具体的问题提供指导。

最适合用于：

- » 强化技术，开发新的技能。
- » 深度诊断具体的发展问题，或是就调整某个最佳实践或解决办法以将其应用于当地环境提供建议。
 - › 按照需要，时长可以是几天，或是几个月的一系列活动。
 - › 活动参与者组成数个小组。
 - › 有专家对专家的互动活动。
 - › 在机构层次。
- » 在执行过程的各个阶段获得实际的辅导和指导。
- » 在知识寻求方不可能前往知识提供国的时候（无论什么原因），可以采用此种方式。

知识交流工具

如何使用



计划阶段

活动前3+月:

- » 起草概念文件
- » 确定专家人选
 - › 准备职权范围相关规定
 - › 启动合同签字流程
 - › 收集所有相关材料编纂交流包，内容包括知识接受国的文化、社会和政治情况
- » 确定互动形式（面对面，虚拟形式或二者共用）
- » 确定后勤需要和相关的供应商

活动前2+月:

- » 和供应商签订合同，预定记录专家访问行程的资源（摄影师和设备等）；如果有需要，预定译员
- » 组织举办所有相关方参与的活动前会议（通过视频会或电话会的形式）
- » 跟踪并确认所有后勤安排（签证、酒店和航班等）

活动前1+月:

- » 设计访问后评估和监测
- » 为专家提供交流包和知识材料



实施阶段

- » 首先由当地的活动参与者或专家分享他们的困难，以及对专家访问成果的期望
- » 通过视频、博客和记笔记等方式记录访问内容
- » 组织每日签到和汇报活动，防止活动偏离最初的目标



后续阶段

- » 记录活动过程和经验反馈
- » 评估每个合作方（供应商）
- » 组织后续活动（以面对面的形式或通过视频会议）
- » 考虑举办回访或学习考察活动
- » 结账

阐释例子 — 为您所开展的专家访问具体活动进行排序



案例—专家访问迅速高效地完成了知识转让

尼泊尔迅速地向巴基斯坦专家学习了经验，避免了一场金融危机。2009年，金融专家已经认识到尼泊尔的银行已经陷入房地产和股票市场泡沫。尼泊尔中央银行需要他人帮助评估本国的商业银行，分析经济震荡可能带来的损失。发达国家使用的银行评估模式并不适用于小的发展中国家，如果面对全世界寻求帮助耗时太长，又会曝露太多信息。尼泊尔需要尽快地但悄悄地获取帮助。巴基斯坦国家银行的专家受邀展示了一个简单的模式，评估银行和房地产泡沫的牵连程度，同时进行压力试验。通过此次交流活动，尼泊尔中央银行学到了相关技术，量化了本国商业银行面临的风险等级，通过相关法规维护了金融稳定，并帮助尼泊尔政府制定了应对银行失效的应急方案。所有这些仅仅用时六个星期！

资料来源：世界银行，《使用压力试验的方式加强尼泊尔银行监管能力并维持金融稳定》，
<http://wbi.worldbank.org/sske/result-story/1720Planning>

来自实地的建议

计划

- » 选择在需要解决的发展挑战领域有强大背景的专家。
- » 设置清晰的目标和期望。确保您自己知道您想从专家访问活动中获得什么结果。如果您没有考虑清楚如何与活动参与者互动，那么交流活动可能最后只是一系列报告而已。

执行

- » 通过解决问题，进行深入的诊断和分析。
- » 如若可能，让专家进行实地考察，且和更多的利益相关方进行互动。

考虑利用社交媒体

- » 诸如Twitter的**推特或微博**工具给您提供了一个播报专家访问活动相关的有趣发现或报告的平台，也可以让更多的利益相关方参与进来。
- » 诸如Google+和WordPress等网站上的**博客**可用来记录专家访问的进展，搜集意见反馈，围绕话题创建一个新的社区。



知识博览会

什么叫做知识博览会？

指一种面对面的知识分享活动，用来展示活动参与者的经验、成就和创新成果，并向捐助者和潜在合作伙伴推销新的项目。

最适合用于：

- » 建立人际网络和伙伴关系
 - › 可以在全球、全国、社区或机构层面开展
 - › 活动时长可为一天或多天
 - › 参加人数很多
 - › 形式多样（面对面和/或虚拟形式）
- » 唤醒公众认识
- » 分享创新和/或发现良好实践
- » 了解团队在某个具体的项目或议题上付出的努力

如何使用



计划阶段

活动前12+月:

- » 撰写概念文件
- » 准备征集提案
- » 发出提案征集倡议
- » 制定沟通、推广和公共关系策略
- » 确定知识博览会的视觉形象和平面设计
- » 确定场地
- » 邀请目标群体准备展台，并提供指导

活动前6+月:

- » 评估收集的提案
- » 撰写通讯稿和新闻稿
- » 利用社交媒体，鼓励公众讨论和报道知识交流活动
- » 创建或更新活动网站
- » 分析提案计划，设计活动各环节，以便开展活动
- » 预定或借用设施、会议室、信息技术设备和餐饮服务
- » 招募并指导一个视听支持小组，以管理音响、录像、试听带、音乐和信息技术服务请求

活动前3+月:

- » 起草议程和项目
- » 招聘并培训辅引师
- » 准备文具和宣传材料
- » 帮助活动参与者做好旅途和住宿安排
- » 确定活动参与者名单
- » 确定各个环节的结构，使用合适的方法和工具
- » 与活动参与者见面，明确各个环节的目标



实施阶段

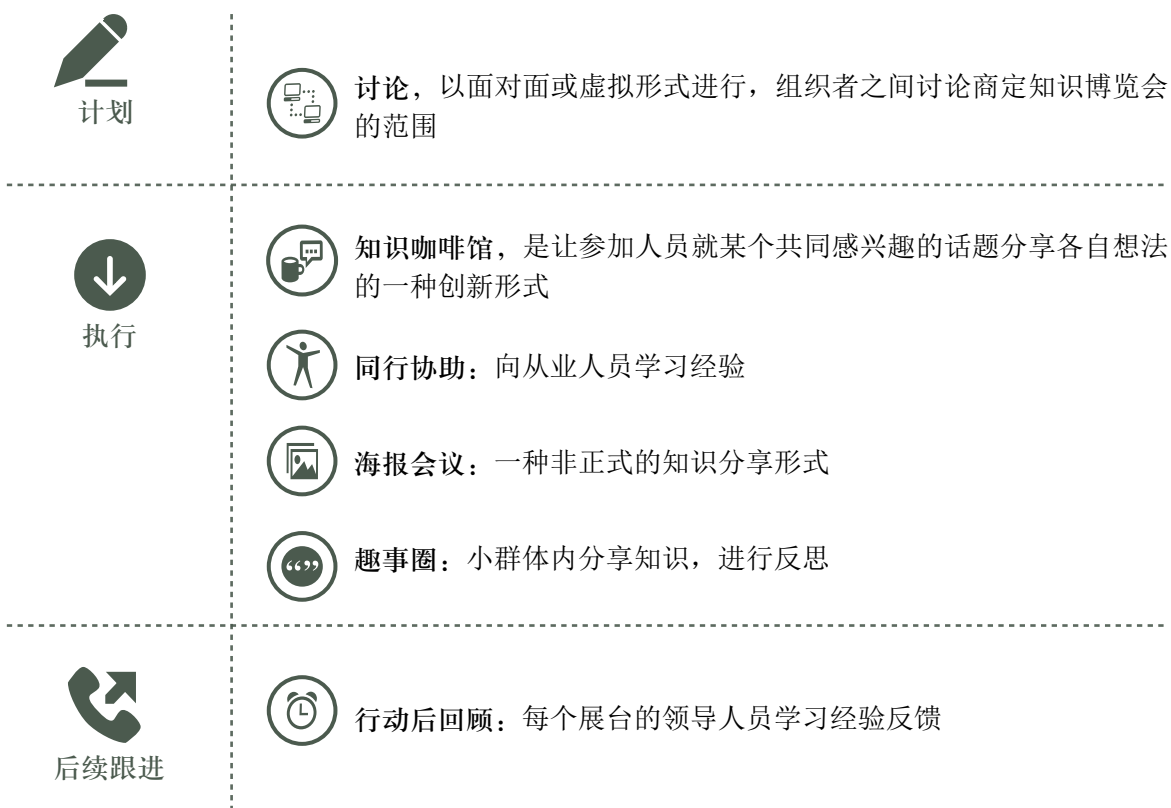
- » 确保搭建好展台
- » 展会开始先欢迎活动参与者，并逐个介绍展台
- » 确保展会通过录像和/或图片的形式得到妥善记录
- » 采访活动参与者



后续阶段

- » 开展评估
- » 上传展会视频、图片和故事，更新展会网站
- » 宣传亮点
- » 发感谢函

阐释例子 — 为您所开展的知识博览会具体活动进行排序



案例 — 知识博览会可以帮助宣传最佳实践

《加勒比地区保护高危孩童项目》在2010年世界银行年会的一个知识博览会上得以展示。展会的目的是提供机会，以分享针对处境危险的青少年的创新想法、经验和最佳实践。展会重点展示并推广了一些防止青少年卷入危险行为的成功且可复制的活动。展会还展示了“加勒比比赛——保护高危青少年”的决赛名单，决赛选手分享了各自成功吸引高危青少年加入的活动。

资料来源：世界银行，《加勒比地区保护高危孩童项目》，
<http://go.worldbank.org/Z6LCE8J10>

来自实地的建议

计划

- » 首先要清楚知识提供方和受益方是谁。
- » 考虑将知识博览会和会议结合起来，作为竞赛或挑战赛的后继活动之一，展示竞赛或挑战赛的成功项目。
- » 确保您准备好一个沟通或营销计划，广泛宣传知识博览会。
- » 选择一个可容纳较大人流的场地
- » 技术人员随时就位，应对突发的问题。

实施

- » 为了保证整体一致性，展览的结构外观要统一；但是，要让参展方自行决定展示内容。
- » 鼓励有新意的介绍报告和海报展。
- » 利用图片、视频或采访等记录知识博览会上发生的事情。

考虑利用社交媒体

- » 诸如Twitter等的**推特或微博**工具可以通过分享图片，或进行实时聊天，吸引观众关注知识博览会相关的话题。
- » **社交网络**工具，比如Facebook和Google+，能帮助推广知识博览会，为您的活动造势。分享活动的日程安排和图片，寻求支持者，促进交流。



学习考察

什么叫做学习考察？

指个人或团体带着具体的学习目的单次或多次造访一个或多个国家；访问者可获得第一手经验，了解对方国家已经或正在实施的活动的开展方式。

最适合用于：

- » 获取新知识。
- » 增强认识，了解什么是可以实现的。
 - › 东道国和来访人员之间要指定一位协调员。
 - › 活动参与者不能超过25位，人数在20位最为理想。
 - › 参观单个国家或区域或多个国家或区域。
 - › 时间可以为几天甚至是数周。
- » 参观并学习不同的方式。
- » 与在类似领域工作的人建立人脉和伙伴关系。
- » 在不同的利益相关方群体之间，增进理解，加强合作的动力。

如何使用



计划阶段

活动前4+月:

- » 起草概念文件
- » 确定活动参与人员
- » 与东道主国家或知识提供方达成正式协议
- » 确定执行团队
- » 制定临时议程，帮助计划后勤服务
- » 为辅引师编写职权范围相关规定
- » 开始协调后勤服务：安检、医疗要求（注射疫苗等）、航班、签证、酒店、当地交通，如果有需要提供翻译
- » 聘请供应商

活动前2+月:

- » 将议程初稿发给东道主国或知识提供方
- » 请东道主提供背景材料
- » 决定如何记录学习考察活动，并雇用人手（摄影师、摄像师和记者）
- » 保障每日津贴
- » 确认饮食禁忌和医疗保险信息
- » 咨询活动参与人员关于议程草案和考察目的地的倾向性意见
- » 确定参加人员名单

活动前1+月:

- » 编制学习考察手册（包含议程、资源、参加人员、发言人详细介绍、调查、健康信息、酒店地址和东道主国的礼节）
- » 确定所有后勤服务都到位（签证、酒店和航班等）
- » 把考察手册发给活动参与人员



实施阶段

- » 和当地的活动经理协调所有后勤工作，包括酒店、参与人员、餐饮、车辆和技术支持等
- » 按需分配每日津贴
- » 跟踪参与人员的出席情况
- » 每天都要和执行团队进行交流，并为第二天的工作做好准备



后续阶段

- » 记录过程和经验反馈，与参加活动的人员分享
- » 对交流活动进行全面评估
- » 评估每个合作伙伴（供应商）
- » 处理参与人员的支出
- » 结账

阐释例子 — 为您所开展的学习考察具体活动进行排序



案例——学习考察活动可以帮助建立新的合作关系

摩洛哥政府要寻找改善高等教育系统绩效的方法，尤其是跟踪监测绩效的工具和方法。哥伦比亚在高等教育评估领域拥有先进的经验，是摩洛哥学习的理想伙伴。2011年3月，由高等教育政策制定者和高校领导组成的摩洛哥代表团拜访了哥伦比亚，学习了哥伦比亚如何成立高等教育信息系统，以及该系统在监测整体绩效方面发挥的关键作用。通过此次实地考察和实际学习，摩洛哥代表团建立了共识，确定了实施本国高等教育系统质保体系的方式。此外，此次活动还促使哥伦比亚和摩洛哥的大学间开展了学生和教师交流项目；而双方很可能会进一步开展联合研究项目。

资料来源：世界银行，《提高摩洛哥高等教育系统的管理技能》，
<http://wbi.worldbank.org/sske/result-story/1721>

来自实地的建议

计划

- » 让所有活动相关人员（东道国和访问国）都参与计划，了解双方的期望。
- » 深入计划学习考察活动，不仅仅是场地和后勤，还要为拜访前具体活动和参与者待办事项进行整体排序。
- » 选定适当的人员。在选择活动参与者的时候，不仅要考虑他们所能带来的价值，也要考虑他们对激发整个团体动力的作用。
- » 寻找本地合作伙伴，帮助您了解对方国家的文化、社会和政治。
- » 确定每日津贴的发放方式（预先支付、日结、现金等）。和当地银行确认现金提取上限额度。
- » 如果学习考察活动时间很长，要安排休息时间，给活动参与者恢复能量和动力。
- » 计划记录经验反馈，并在访问结束一个月内将反馈报告发放给活动参与者。也可以考虑组织一场后续研讨会，检查活动参与者应用学习成果的情况。

实施

- » 了解代表团每位成员的级别。级别不同，接待礼遇可能也不同。
- » 预留充足的时间安排现场考察活动，在现场的时间要充足。
- » 和利益相关方进行互动，使考察收获最大化。
- » 为参加活动的人提供社交场合，并寻找将所学经验应用到自身特定环境中去的方式。
- » 做好应急准备。如果可能，尝试让东道主国家的同事也参与进来。

考虑利用社交媒体

- » 诸如LinkedIn、Facebook和Google+等社交网络能够帮助宣传，在学习考察活动实施之前制造热闹气氛。社交网络可以让活动参与者和知识提供方提前联络起来。
- » 诸如Twitter或Tumblr等推特或微博工具为活动参与者提供了一个独特的平台，对活动进行报道，广泛地吸引全世界关注。
- » 诸如Flickr等图片分享工具是分享在学习考察活动期间所拍摄图片的一种很好的方式。
- » 诸如WordPress等博客平台也可用来记录活动进展，搜集相关材料。



研讨会

什么叫做研讨会？

指一种组织合理、重在让活动参与者合作解决共同的问题或开展某项工作的活动。

最适合用于：

- » 加强技能或学习新技能。
- » 处理要求具备结构化的学习环境的具体知识和学习需求。
 - › 在全球、地区、国家、社区，及/或机构层面。
 - › 参与人数较少（最多35人）。
 - › 多种形式（面对面或虚拟形式）。
- » 编写报告，记录意见或建议，一起制定某个具体问题的计划方案。
- » 建立人脉，学习技能，帮助启动新的活动。

知识交流工具

如何使用



计划阶段

活动前3+月:

- » 起草概念文件
- » 确定场地
- » 确定辅引师、发言人和其他人员

活动前2+月:

- » 制定议程
- » 如果可以的话，事先实地去看看场地是否适合开研讨会——空间、技术和餐饮等等
- » 选择、邀请并登记活动参与者
- » 考虑受赞助的活动参与者和发言人的车辆安排，包括住宿、交通、每日津贴和护照等

活动前1个月:

- » 确定所有的内容和材料，包括辅助材料（展示板、记事本，名字标签等）
- » 安排并确定所需的全部技术设备（笔记本、投影仪、话筒和录音工具等）



实施阶段

- » 研讨会开始前准备好所有的辅助材料（笔、复印材料、展示板等）
- » 和活动参与者一起审核当日目标，包括议程和方法
- » 总结当日成果，审查下几个步骤
- » 开展评估



后续阶段

- » 结账——发票、交通费报销和支出等
- » 编写活动完成报告，汇报评估结果
- » 记录过程，与主要的利益相关方分享经验反馈

阐释例子 — 为您所开展的研讨会具体活动进行排序



行动策划，面对面或以虚拟的方式和主要利益相关方一起确定研讨会的范围、活动参与者，并选定辅引师



分组讨论会：在研讨会的开始阶段，让每一组对象群体的每一位成员都参与分组讨论会（也是让大家相互熟悉起来的一种有效方式）



专家小组：就重点话题获取多种观点



报告介绍：表述主要概念



角色扮演：应用新学的技能，练习关键概念



行动策划：确定下几个步骤及执行方式



电子讨论：借着研讨会的势头，趁热打铁，通过视频会议的方式进行讨论



报告：和更多的利益相关方群体分享研讨会的收获



书籍疾跑：进一步发展和吸引研讨会的活动参与者，将其发展成为一种持续开展的社区实践

案例——研讨会可以构建强健的伙伴关系

中东年轻人的失业率居全世界最高水平，平均失业率高于25%。失业的人当中有很多人受教育程度相对较高，面临着初次找工作。为了解决年轻人失业率高的问题，阿尔及利亚、埃及、科威特、摩洛哥、卡塔尔、沙特阿拉伯，突尼斯等国参加了在埃及的亚历山大举行的一个研讨会，相互分享想法和经验，制定向知识经济转变的国家计划。研讨会的成果在突尼斯的一个高层会议上得以强调。各国介绍自身实例，及各自加入全球知识经济队伍的方式。此次高层会议使各方接受了《构建知识经济突尼斯宣言》，呼吁地区持续合作，成立由专家和技术官员组成的网络，定期分享经验和知识。

资料来源：世界银行，《打造21世纪的知识经济，推动中东就业增长并提高竞争力》，
<http://go.worldbank.org/0R2V9YA0IO>

来自实地的建议

计划

- » 目标清晰简明，方便活动参与者了解预期结果。
- » 确定您的团队既有的专业知识，以便计划、实施和后续跟踪。尤其要关注内容和辅引知识。
- » 确保在事前测试任何的视听系统。
- » 确保场地够大，可以让活动参与者分成几个小组。

执行

- » 制定一个详细的研讨会议程，抽出时间制定一个确切的活动清单。
- » 安排可以让活动参与者在自身特定的环境下应用其所学的活动。
- » 强化您希望让活动参与者应用的关键概念。
- » 考虑是否应该同步、不同步或以这两种方式开展研讨会，这取决于活动参与者的地理位置是否分散，以及交通费用预算。

考虑利用社交媒体

- » 诸如Twitter或Tumblr等推特或微博工具为活动参与者提供了一个独特的平台，以报道研讨会活动，利用研讨会专门的标签吸引别人参与。
- » 诸如LinkedIn、Facebook、Google+和Tumblr等社交网络可以很容易地帮助宣传活动。同时也可以作为信息库，活动参与者在研讨会期间或之后均可从这些社交网络上获取到所有的材料以及分会或活动的信息。很多类似的网站都有在线调查的工具，也可用来搜集反馈信息。
- » 诸如Flickr等图片分享工具是利用标签分享在学习考察活动期间所拍摄图片的一种很好的方式。那些不能参加研讨会的人可以通过这些工具了解活动的内容。

一种知识交流工具可以帮助实现多种不同的中期结果。例如，学习考察活动可以让参与者了解到做事情的不同方法，提供了分享隐性知识的机会，这也许能够帮助客户找到新的机会，建立人脉网络，并达成共识——这三个成果就是非常明确的潜在中期结果。您在设计过程中可以考虑到这一点，但也要记住您也许还会发现一些意料之外的成果。



工具

短期参与



竞赛或挑战赛



知识果酱



多个利益相关方
对话和磋商



竞赛或挑战赛

什么叫做竞赛或挑战赛?

指为了寻找或支持新的想法，促进创新的一种比赛，通常最后都会举办活动，表彰参赛者和获胜者。

最适合用于：

- » 获取新知识
- » 表彰和奖励创新想法
 - › 可在全球、地区、国家、当地或机构层面开展
 - › 多种形式（面对面或虚拟形式）
 - › 设有专家团
 - › 遵守一系列的指导原则
- » 帮助启动新活动
- » 展示高质量的工作
- » 催生新的想法

知识交流工具

如何使用



计划阶段

活动前6+月：

- » 起草概念文件
- » 确定组织委员会
- » 确定辅引师
- » 和组织委员会、辅引师以及主要参赛人员开会确定比赛范围、奖励性质、评委信息，指派角色和职责

活动前2+月：

- » 确定比赛日期及接收提案的截止日期
- » 搜寻并选择比赛启动工具，确定比赛流程
- » 征求提案，或为比赛做好宣传
- » 和组织委员会、主要参赛人员开会，审查淘汰和奖励流程

活动前1+月：

- » 任命奖励委员会
- » 依据您计划宣布获奖情况的方式，安排颁奖典礼的后勤服务
- » 也可以选择在网上公布获奖名单，稍后在知识博览会上再给获奖人员颁奖

活动前1个星期：

- » 检查并确定各项后勤安排



执行阶段

- » 登记活动参与者和比赛优胜者
- » 用视频和图片的形式记录颁奖典礼
- » 采访比赛优胜者
- » 举办社交和知识分享活动



后续阶段

- » 开展评估
- » 宣传比赛结果
- » 结账

阐释例子 — 为您所开展的竞赛或挑战赛具体活动进行排序



案例——竞赛或挑战赛可引发行动

圣卢西亚教育、人力资源发展和劳工部的项目经理和技术员工以及几家非政府组织访问了巴西、洪都拉斯、巴拿马、牙买加和哥斯达黎加，学习这些国家在减少青少年犯罪和发展旅游业方面的最佳实践。访问活动结束后，圣卢西亚代表团赞助举行了一场地区性的比赛，从学校、离校就业到社区环节发掘帮助高危青少年的最佳实践。比赛获胜者获得资助，前往牙买加参加了一次会议，并制作了小册子，宣传他们的获奖方案。后来，每一个参加了牙买加会议的国家都起草了一份行动计划，在本国推动和发展高危青少年帮助项目。在此活动之前，圣卢西亚国内并没有可用的以实际证据为基础的方法，但现在网上就有了成功的案例故事可以帮助整个地区。

资料来源：世界银行，《帮助“高危”青少年的圣卢西亚和加勒比合作项目》，
<http://wbi.worldbank.org/sske/result-story/2592>

来自实地的建议

计划

- » 为比赛评审制定一套评判标准。
- » 评审要选择有经验的专业人士担任。
- » 为比赛制定一个宣传计划，并广而告之。
- » 考虑举办知识博览会，和比赛配合举行。

执行

- » 决赛选手和获胜者的选择过程要透明和公平。
- » 明确您需要使用的激励措施的种类和级别，以吸引人们关注大赛。

考虑社交媒体

- » 诸如Twitter等微博工具可以制造话题，让大家了解比赛。利用微博的公开对话平台宣传比赛规则，并征求反馈意见，以更好地开展整个比赛。
- » 利用诸如Instagram等图片分享工具直观地记录活动，邀请大家上传图片，并加上指定的标签。这样的话，如果有人点击查看图片，就会转到活动主页。
- » 如果需要为大赛做宣传，为活动造势，就可以使用诸如Facebook等社交网站，分享大赛的后勤服务和比赛规则，邀请比赛支持者参与，促进交流。



知识果酱

什么叫做“知识果酱”？

指在辅引师的指导下，知识方和行动方（改革推动者）之间进行的一场对话，以展示目标话题相关的隐性专业知识，将知识转变为行动。

最适合用于：

- » 发起新的和改进后的行动。
- » 探寻目标话题相关的隐藏技术。
 - › 牵线人（实践者或改革推动者）要了解所展示的概念，因为他们有责任采取行动。
 - › 要保持系统性和高效性。活动共分五个步骤，主要的探寻环节可能需要90分钟。
- » 通过明确地将知识交流活动参与者向可取得的结果的方向推动，将知识转化为行动。
- » 利用特别小组的模式来解决问题：用牵线人的可实践的方案推动议程。
- » 将单个人无法掌握的事实、想法和见解挖掘出来。
- » 小心地询问发生过的事或有可能发生的事，捕捉活动参与者的言辞，保护发言人的身份不被公开。

如何使用



计划阶段

活动前3+月:

- » 起草概念文件，注明专家和团队的隐性知识可以在哪些方面改善工艺、加速创新或提高利润率
- » 选定发起人（知识提供方）和牵线人
- » 选定话题，确定项目范围
- » 确定辅引师

活动前2+月:

- » 与辅引师以及发起方和中间方的代表开会一起制定计划
- » 起草“发现-捕捉”环节的议程。“发现-捕捉步骤”是“五步知识果酱过程”的中心环节。此环节要引出并捕捉到隐性知识
- » 选择虚拟或面对面的平台
- » 规划社会媒体的作用
- » 确定发起人和牵线人组织内的支持者
- » 让辅引师采访几位活动参与者

活动前1+月:

- » 为“发现-捕捉”环节准备好后勤服务，包括模板和网络会议技术
- » 建立合作或社交媒体工具



执行阶段

- » 确定场地——实际的或虚拟的（如果是实际场地，发起人要和牵线人当面对话）
- » “发现-捕捉”活动开场前先解释举办该活动的原因
- » 制定一些基本的规则：比如，使用共享数据，追求清晰，保护隐私，使用停车场，展示一些“大家都好奇的议题”（这种议题每个人都必须参与，帮助大家扩大共同的见解）
- » 利用脚手架方法（即由辅引师现行示范，之后由参与者自行完成某项任务的方法）记录活动参与者的发言内容
- » 利用高架式投影仪或共享的桌面工具捕捉所有人的评论，供所有人阅读。要使用发现-捕捉模板记录评论



后续阶段

- » 让活动参与者帮助敲定“发现-捕捉”活动的文字记录，活动参与者要帮助核实记录里引用的话，并适度保护讲话人的身份
- » 起草执行总结，并发给所有的活动参与者
- » 辅引师帮助牵线人举一反三，将他人的见解用于解决自己机构内的问题
- » 牵线人后续跟踪发起人对未决问题的处理情况
- » 牵线人将“发现”转化为“行动”
- » 辅引师和牵线人及发起人一起确保计划落实到行动上，行动要可衡量，并将结果向赞助人汇报

阐释例子 — 为您所开展的知识果酱具体活动进行排序

知识果酱包含五个步骤：

1. 选择



- » 和赞助人面对面地或用虚拟的方式进行头脑风暴，选择话题

2. 计划



- » 采访活动参与者，引发他们的好奇
- » 组织知识果酱活动，确定每一个活动参与者的角色，准备脚手架（例如，议程）



- » 与知识发起人和牵线人开展焦点小组活动，起草可供“发现-捕捉”环节讨论的议题

3. 发现-捕捉



- » 使用脚手架，引导推动，鼓励大家分享各自的经验
- » 使用交流原则：标榜坦诚，追求多元，实践对话

4. 牵线人



- » 将搜集到的知识初稿共享给牵线人和发起人，让他们推敲改进各自输入的信息。牵线人能将他们所学融入到他们本国机构的方法、产品和方案中。
- » 利用电子讨论的方式跟踪牵线人和发起人的执行情况。

5. 重复使用

- » 衡量知识的实际使用情况以及投资回报。

案例——知识果酱可以将“即兴”之作的成功变得可以复制

在2006年8月，英特尔解决方案服务的一组工程师验证了可以在通勤火车上安装无线网络这个概念，并首次成功实施。经当地媒体报道，该小组在时间紧张的情况下，克服了巨大的阻碍。英特尔希望能将整个过程简化、编纂成文，然后可能的话卖给其他客户。知识果酱活动帮助英特尔解决方案的设计师（牵线人）了解了这一组工程师（发起人）是如何实现了他们的设计目标，克服了天线老化的问题、震动的问题、与铁路操作员谈判音轨时限的困难，以及没有足够的电线杆将信号返回到网络运行中心等挑战。在知识果酱活动期间，牵线人清楚了解了这个项目的隐性成本和时间要求，开始制定超出概念验证的整个施工策略。

资料来源：《分享隐藏的技术》，2011年，Jossey Bass和Wiley

来自实地的建议

- » 确保牵线人有权做出行动。和发起人及牵线人两边的代表组织计划会，确定初步的议程，明确活动参与者在知识果酱活动要捕捉什么内容。
- » 加快捕捉知识的过程，否则机会转瞬即逝。鉴于知识果酱活动通常都是通过虚拟工具手段进行的，所以要进行事先采访，搜集活动参与者的照片，以增加彼此的信任。
- » 编辑知识果酱活动的笔记，24小时内发给活动参与者，请他们修改或分享更多的想法。
- » 不能放手不管——要和牵线人合作，帮助他们将知识转化为行动。
- » 有时候要举办不止一次知识果酱活动，比如某些议题需要的关注更多，或您需要邀请新的发起人或牵线人加入。
- » 使用标准模板实时记录笔记，模板应该包含三个条目：议题（事先准备，一个议题要单独占一行）；讨论（记录发言人的讲话）；总结（这一条通常是活动后再填）。
- » 考虑利用社交媒体：
 - › 知识果酱活动最好使用**协作性工具**：用谷歌文档同步分享和编辑文件；用谷歌Hangouts进行视频会议；用YouTube分享视频；用图片分享应用程序为知识果酱活动创建一个相册（首先要征得活动参与者的同意）。

思想果酱 与知识果酱

思想果酱（面对面或虚拟的），是关于群体原则的智慧；相反，知识果酱主要是一小群人的富有创造力的对话。如果是以虚拟形式开展，思想果酱活动一般是很多人在分配的时限内在线上空间互动。线上活动的原则和任何在线论坛的原则一样。用户要先注册，然后添加评论，回复其他用户，通过和来自世界各地的其他用户实时互动来开展对话。

果酱活动方法是由IBM设计，从2003年开始应用，目的在于促进虚拟辩论。而辩论有重点，参与方式可不同步，且有时间限制。果酱活动主要是关于经验、知识和所汲取的教训的思想交流。



多个利益相关方 对话和磋商

什么叫做多个利益相关方对话和磋商？

指在辅引师的指导下，多个利益相关方或同行开展的一系列对话，以获取不同的见解，加深理解，达成共识，或鼓励采取行动。

最适合用于：

- » 促进主要利益相关方之间的信任和交流。
- » 加强对具体议程或群体的认可。
- » 分享现实经验和不同见解。
- » 加强利益相关方之间的联合。
- » 增加获得资源和接触从业人员的机会。

如何使用



计划阶段

活动前4+月:

- » 起草概念文件
- » 确定交付或实施团队
- » 确定预算和资金来源
- » 选择对话或磋商的形式（面对面、虚拟形式、或两者兼有）
- » 确定可选的场地
- » 起草行动方案

活动前2+月:

- » 选择并确认场地
- » 和所有的供应商签合同，包括酒店或场地、活动经理、餐饮和译员
- » 为主持人或辅引师起草主持词，以供其参考
- » 准备所有材料
- » 组织咨询会
- » 发邀请函
- » 进行监督和评估计划

活动前1+月:

- » 准备议程
- » 将资源材料发给活动参与者
- » 和主持人或辅引师签合同
- » 与活动参与者和资源相关人员签订合同
- » 准备问卷调查
- » 计划活动执行情况记录



实施阶段

- » 给活动参与者办理登记
- » 审核房间清理情况信息
- » 调动并授权给活动参与者
- » 记录交流活动
- » 如果是以虚拟方式开展活动，确保各地都能平等参与，通过检查连接、网络流（如果有）和翻译（如果有）协调管理各个环节



后续阶段

- » 开展调查
- » 记录过程、经验反馈和后续行动
- » 按照目标和后续行动编辑录影带（如果可获得）
- » 执行下几个步骤
- » 报告结果

阐释例子 — 为您所开展的多个利益相关方对话和磋商具体活动进行排序



案例 —— 通过一系列磋商活动发起一个参与性的流程

面对萨哈林岛上各种反对石油天然气公司的抗议活动，萨哈林能源投资公司（SEIC）制定了一个旨在遵守潜在贷款人政策要求的方案，并发起了一个协商性和参与性的流程，以改善公司和岛上土著居民之间的关系。主要目的在于：（i）缓解项目对土著居民的影响；（ii）拿出一个为土著社区带来社会经济效益的框架。这一流程包括：

- » 和社区领袖、土著社区成员和其他石油和天然气行业的利益相关方举行第一轮磋商活动，确定方案的目的；
- » 将指导意见和反馈意见传达至公司的计划起草小组，该小组是由公司的员工和顾问以及萨哈林岛土著少数民族委员会的代表组成的一个工作小组；
- » 进行第二轮磋商，为利益相关方撰写一份报告，附上一份临时性项目内容大纲；随后
- » 进行第三轮磋商（时长3个月），对在之前几轮磋商的基础上起草的影响缓解措施提案以及社会项目效益进行评估。

来自实地的建议

计划

- » 如果问题在于利益相关方的所有权薄弱，且活动参与者需要就当地、地区或全球问题达成一致意见时，考虑使用对话或磋商的方式。
- » 要包含缜密的计划环节，并评估关键人士对对话的支持程度。
- » 明确如果要实现集体协作，可能需要些什么。
- » 确保利益相关方能够获得详细的背景信息，以便做出适当的决定。
- » 邀请可以为对话或磋商活动做出贡献的人，以及受结果影响的人参与进来。

执行

- » 寻找一位对协作过程很熟练的辅引师。
- » 密切跟踪并记录协作过程中产生的任何建议措施或协议。

考虑利用社交媒体

- » 诸如LinkedIn 和 Google+等社交网站可以用来寻找专家，并和他们建立联络。
- » 可以利用诸如Google+Hangouts等在线会议工具进行一对多的交流。
- » 利用指定的标签在Twitter上聊天，以便于管理内容和议题。

案例 —— 多个利益相关方对话帮助国家建设

事实证明，在一个遭受了25年暴动和内乱蹂躏的社会，对话是一种有效的建国工具。在南苏丹共和国，对话教会了公民如何与世界上最年轻的政府打交道，帮助任命和选举解决选民诉求的政府官员。

- » 在南苏丹的西北城市瓦乌（Wau），年轻人和6位获选州级和国家级立法人员一起，共同解决包括改善教育和就业等人民关注的问题。
- » 在南苏丹的首都朱巴，残障人士要求获选代表和被任命的官员加大对他们的需求的关注，支持残障人士更多地参与到各级政府中来。
- » 在南苏丹北部城市马拉卡尔（Malakal），市民请求他们选举出来的代表帮助提供干净水井，这样他们就不再需要从尼罗河取水了。

南苏丹全国无数个社区都在开展许多其他对话活动（有时被称作社区问题论坛或选区对话）。所有这些对话都具有以下特点：

- » 在对话前进行了细致的准备工作；辅引师训练有素，和社区领导接触，建立信任。
- » 举行多次集中小组讨论，场所选在最便于社区居民参与以发现问题，并便于找寻有能力且愿意为社区代言的人选的地方。
- » 一旦有机会，就明确制定并加深基本原则。
- » 组织者应强调要寻找解决办法，制定共同的策略，而不是仅仅发泄委屈或抱怨。
- » 主持人和其他志愿者要接受关于如何履行自己在对话中所担任角色的培训。

对话活动的成功取决于精心的计划和充分的准备，以及公民社会、立法人员和政府官员进行后续跟踪的承诺。只有这样，参与活动的社区才能看见，即使没有即期成果，他们所关心的问题也获得了重视——这些对话是有意义的，而不是摆摆样子。

同一种知识交流工具用于不同的项目或项目的不同阶段能产生不同的结果。比如：专家访问在项目确定阶段能有助于唤醒认识，构建共识；在项目执行阶段，能通过专家的指导和实际支持，帮助受访国家克服瓶颈问题并掌握技术。



工具

长期参与



实践社区



结对安排



实践社区

什么叫做实践社区？

指经常围绕一个共同的话题进行互动并相互学习的一群人。

最适合用于：

- » 加强同行之间的联系，加深友谊。
- » 为专业网络提供能量。
 - › 可以在全球、地区、全国、社区和机构层面开展。
 - › 形式多样（面对面和虚拟活动）。
 - › 正式或非正式的安排。
 - › 有一位主协调人，管理社区的目标。
- » 分享经验、教训和最佳实践。
- » 创造新的想法。
- » 捕捉和分享隐性知识。

知识交流工具

如何使用



计划阶段

活动前4+月:

- » 撰写概念文件，明确目标成员，制定社区价值提案
- » 确定核心团队内部和外围所需要的人力资源
- » 聘请社区经理

活动前2+月:

- » 选择合作平台，确认支付问题，扫除任何安全隐患
- » 起草社区启动计划和参与计划——需要执行哪些关键活动和任务，由谁执行，包括为了招募成员而制定的社交媒体宣传策略

活动前1+月:

- » 安排一个在线或离线活动（软发布），以开始接触支持成员
- » 开始网站分析
- » 和初始成员一起测试并排除平台故障

活动前2+周:

- » 为社区创建内容：博客、图片和视频等
- » 请已经确定的社区核心人物去邀请新的成员
- » 社区正式发布



实施阶段

- » 执行社区启动计划——欢迎新成员，发放最新的实时通讯，调查采访成员，组织和宣传会议、在线研讨会和大型会议
- » 壮大社区：制定会员发展和调动目标
- » 衡量社区：使用网站分析工具，跟踪社区成员情况和参与情况，制定基准和指标清单，以进行长期跟踪
- » 每月以及每年汇报进展
- » 定期联络成员及合作伙伴，如果有必要进行适当调整



后续阶段

- » 如果决定要终止或整改社区，需准备一份整改或终止计划
- » 定期和社区成员沟通计划，事先坦诚地寻求他们的意见
- » 记录整个过程和经验教训

阐释例子一—为您所开展的实践社区具体活动进行排序



案例——一个长期分享知识的实践社区

2012年11月，来自多个国家和行业的超过150个代表参加了全球虚拟咨询圆桌会议，讨论离线供电创意培养。在会议接近尾声的时候，与会者明确表示需要建立一个可供继续进行对话的共同的平台。于是，电信-能源倡议的在线合作平台在2012年12月应运而生。这一在线实践社区汇集了来自主要能源、电信、金融和非营利性行业的相关人员，力求利用电信行业基础设施的能源需求，为发展中国家没能用上电的12亿人口提供能源。这一在线实践社区提供了一个虚拟空间，通过代表超过60个国家和300个机构的大范围的利益相关方进行互动，创造和分享知识、创意和机遇。

资料来源：世界银行，《电信-能源实践社区》，

<http://wbi.worldbank.org/wbi/stories/innovations-rural-electrification-building-stakeholder-coalitions>

来自实地的建议

计划

- » 考虑招募顶尖专家，以志愿者或社区员工的身份为社区成员带来先进知识和经验。
- » 了解您的目标对象的不成文的习惯：他们在线上和线下的行为方式，信息获取渠道，一天当中什么时间更有可能在线，以及他们的兴趣所在。
- » 在制定社区参与计划时考虑有价值的提案：参加人员能从这个社区获取到哪些他们在别处无法得到的东西？
- » 明确预期，并包括一份计划好的活动或项目的详细清单。

执行

- » 确定并鼓励支持成员（也就是积极地为社区做贡献的那些人）。

考虑利用社交媒体

- » 利用Web 2.0促进合作和联系。
- » 利用Facebook等社交网络工具来为社区提高知名度并造势。
- » 利用谷歌应用软件，让社区成员之间进行天衣无缝的合作。比如YouTube、谷歌地图以及Google+ Hangout在线会议。活动参与者也能利用Google docs分享和编辑文件。
- » 利用Twitter加强社区内部的联系。用Twitter播报项目，汇报近期活动，分享图片，并主持在线活动，比如Twitter聊天工具。

书籍疾跑活动可以显示出实践社区里的隐性知识

全球各国政府每年在承包项目上要花费约95000亿美元。然而，承包信息却往往得不到公众的审查。通过这些合同所花费的资金往往管理不善或被人侵吞，从而进一步恶化了由于缺乏透明度所造成的问题。公开承包，一种提高信息披露程度，增加公共参与的规范和做法，能够解决这些问题。世界银行学院通过一种被称为“书籍疾跑”的独特的辅引流程吸引了来自公开承包实践社区的17位从业人员，代表了从巴西到阿富汗的各个国家。书籍疾跑活动要求在5天内合作编写并出版公开承包的指南书。

但这一活动不仅仅只专注于指南书本身，同时还包含了创作过程中所进行的对话。书籍疾跑活动使分享和捕捉很难以编纂成册的隐性知识成为可能，帮助建立了公开承包的共同语言和理解。最为重要的是，其中的社区建设活动也催生了信任感、主人翁精神和归属感。

“重要的并不是那本书，而是在编书过程中的合作精神”——公开承包书籍疾跑活动参与者。

资料来源：世界银行学院政务公开实践——公开承包小组，知识管理，Norma Garza



结对安排

什么叫做结对安排？

指一个机构和另一个类似但往往更加成熟的机构组合在一起，建立互利伙伴关系。

最适合用于：

- » 发起新的和/或改进后的行动。
- » 促成长期合作。
 - › 在机构层面，以单向或双向结对的方式。
 - › 满足双方机构结对的需要。
 - › 结对关系可以是正式或非正式的关系。
- » 项目完成后，持续长期合作。
- » 加强机构能力。
- » 整合培训和技术支持。

如何使用



计划阶段

活动前7+月:

- » 方式1—其他机构主动接触您，并提议结成结对安排
- » 方式2—您发现有必要和他人结对；也就是说，您认识到了自己的学习或技术差距

（依据选定的方式）起草项目计划

- » 方式1—阐明预期，议定目标
- » 方式2
 - › 起草结对安排征求建议书
 - › 搜集知识提供方的提案
 - › 选择结对伙伴

活动前5+月:

- » 知识提供方和知识接受组织要共同：
 - › 起草工作计划
 - › 起草结对安排协议或合同，内容包含详细的预算、项目团队、时间框架和主要的里程碑节点等信息
- » 起草监督计划
- » 雇佣审计员来审核合同

活动前1个月:

- » 组织会议，商议结对安排启动事宜



实施阶段

活动前12+月

- » 让知识接受机构的专家执行合同里规定的活动
- » 组织每月例会（虚拟或面对面形式），建立联络、评估进展，并沟通最新进展情况
- » 通过季度报告的形式监督结对安排的进展



后续阶段

- » 开展项目审核活动
- » 开展结对安排评估
- » 起草最终报告
- » 考虑建立实践社区，继续推进合作关系和技术分享，保持活动势头
- » 财务结算

阐释例子一—为您所开展的结对安排具体活动进行排序



案例——结对安排可以提高生产力

2009年，世界银行邀请热带农业研究与高等教育中心（CATIE）向喀麦隆西北地区Gutah山区的Tugi村提供技术支持。热带农业研究与高等教育中心曾开发多种林牧复合系统技术，恢复由畜牧损坏的景观，而Tugi村的生态条件和中美洲高地类似。在达成结对安排协议后，热带农业研究与高等教育中心建议并支持Akwi纪念基金会——一家致力于在喀麦隆西部减贫的非政府组织，执行Tugi林牧复合项目（TUSIP）。在获得了持续不断的支持后，Tugi林牧复合项目的创新成果和方法帮助Tugi村提高了小规模农作物和畜牧生产的产量，并改善了环境的可持续性。

资料来源：世界银行，《可持续农牧复合技术的贸易知识》，
<http://wbi.worldbank.org/sske/result-story/2161>

来自实地的建议

计划

- » 要安排足够的时间开发结对项目，确保您找的合作伙伴是合适的。
- » 计划、计划、计划，再计划，尤其是正式的结对安排更应如此。
- » 要获得结对安排中两家组织各个层次的承诺和理解。
- » 确保所有缔约方都清楚且接受结对安排对财务和运营的影响。

执行

- » 为了保证长期的可持续性，要确保双方机构以及你们所选择的合作伙伴机构成熟，能处理结对关系所需的深入承诺。

考虑利用社交媒体

- » 利用诸如WordPress和Tumblr等工具创建博客，以记录结对项目的进展和经验反馈。

运用各种不同工具是非常有效的方法，尤其是存在一些根深蒂固的发展问题或复杂挑战的情况下，例如那些需要政治支持或转移大量专业技术知识的问题和挑战。比方说，您可以在知识交流活动刚开始的时候举行一次会议，提高大家对新的发展方案的认识，然后建立一个实践社区以增强网络关系并进行可持续的学习，之后再开展学习考察活动，以建立信任以及客户对新改革的主导权。



演示活动



展示



专家小组



闪电式发言



海报会议



报告



讲故事

讨论活动



趣事圈



头脑风暴



分组讨论会



电子讨论



知识咖啡馆



同行协助

活动

本指南中所包含的活动可以归为四大类：演示活动、讨论活动、体验活动以及分析活动。每一类都重点关注活动参与者之间不同类型的交流和互动。

体验型活动



行动策划



书籍疾跑



实地考察



鱼缸式交流



角色扮演



人员借调



模拟

分析型活动



行动后回顾



焦点小组



访谈



自我评估



调查



竞争优势、劣势、
机会与威胁分析

活动

演示活动



展示



专家小组



闪电式发言



海报会议



报告



讲故事

展示



什么叫做展示？

指由一位专家示范如何使用某种产品或执行某个流程；也用于新产品或流程的展览，以便推广和传播创新。

展示活动可以：

- » 在项目的实施阶段组织开展。
- » 为小群体（5到20人）组织。

最适合用于：

- » 应用知识或掌握某个流程。
- » 拥有很高的活动参与者参与度。
- » 分享实用经验或流程的各个步骤。
- » 分享创意和良好实践。
- » 确保在自身独特的环境下进行知识转移。

如何使用：

- » 确保专家有好的授课技能，并能调整展示活动以适应活动参与者的具体需求。
- » 开展后续讨论，提供实践和/或表现支持，以帮助活动参与者在自身具体背景下实际应用活动成果。
- » 最好可以有两个人来开展展示活动——一个人负责展示，另一个人负责介绍展示的内容。
- » 鼓励专家或介绍人接受活动参与者的提问和提出的担忧，详细澄清，并调动其他活动参与者回答问题。
- » 确保每位活动参与者都有机会实践展示内容。



专家小组*

什么叫做专家小组？

指由一组拥有专业知识的人从不同角度论述同一个话题，且讨论过程有主持人主持。

组织专家小组活动时可以：

- » 采用虚拟或面对面的形式。
- » 由主持人主持。
- » 在项目的执行阶段开展。

最适合用于：

- » 就某个话题提供多方见解。
- » 提高公众对某个话题或议题的认识。
- » 通过提供专家意见，为某个话题增加可信度。
- » 实现知识分享。

如何使用：

- » 根据他们作为演讲人所具有的知识、沟通技巧和有效性来选择专家小组成员。
- » 为专家小组提供活动参与者的背景信息，并表达所选话题领域和他们的相关性。
- » 至少在活动前2个星期与专家小组进行沟通（采用虚拟或面对面的形式），让主持人和所有的专家都熟悉各个报告的内容。
- » 鼓励活动参与者在活动前了解所选的话题；提供或建议合适的背景文件。这种沟通可以通过虚拟工具进行。
- » 优秀的主持人是专家小组活动成功的关键。
- » 在进行活动计划时，要考虑如果遇到以下情况时该怎么办：
 - › 时间不够用。
 - › 活动参与者过多，或过少。
 - › 您希望邀请来的专家要求获得报酬——您的预算是否足够？
 - › 无法邀请到足够的专家参与。
 - › 最后时刻，一个或多个专家无法参加。
 - › 设备故障。

*记住：如果学习的目标是应用、分析或整合知识，或创造信息，则专家小组活动本身是没有作用的。

闪电式发言



什么叫做闪电式发言？

指在每一个环节，不同的发言人对同一个或不同的话题每人发表几分钟的简短意见，然后组成一系列意见。

闪电式发言可能具有以下特点：

- » 以虚拟或面对面的形式。
- » 有主持人，每一位发言人发言5分钟。
- » 有经验的从业人员共同参与。

最适合用于：

- » 在短时间内提高公众对单个或多个话题的认识。
- » 汇报项目或小组的工作结果和良好实践。
- » 加强个人或小组准备简短报告或介绍材料的能力。
- » 提供新的观点。

如何使用：

- » 闪电式发言要按照类似“快速约会”的形式组织，目的就是让活动参与者在短时间内接触不同的观点。
- » 事先做好准备是获取成功成果的关键。让发言人与一位导师或辅引师合作作为发言做准备。
- » 请每一位发言人预先排演，确保一切都按预期进行。
- » 给发言人提供一份对照清单，清单上列出发言人在活动上需要做些什么以保证活动顺利进行，以及结束后接下来是什么环节。
- » 为闪电式发言活动进行排序，以便观众理解所展示的问题。考虑好闪电式发言要传达的整体信息。



海报会议

什么叫做海报会议？

指用海报的形式进行介绍，通常文字和图片相结合，汇报人和活动参与者围绕海报的内容进行交流。

海报会议可以：

- » 有具体的时间限制——只有在某些时间才能看到海报。
- » 没有具体的时间限制——在活动期间任何时候都能仔细品读海报。
- » 采用面对面的方式。
 - › 倾向于在一个固定的地点展示，通常是一个大房间或展厅里的指定区域。
 - › 也可举办成一个招待会，突出海报会议非正式的基调。
- » 采用虚拟的方式。
 - › 同步。
 - › 不同步。
 - › 同步和不同步相结合。

最适合用于：

- » 鼓励就某个话题持续展开思考和互动。
- » 展示成果和创意，或增加某个话题或主题的曝光度。
- » 可容纳众多活动参与者。
- » 支持网络构建和非正式的知识分享。

如何使用：

- » 为海报制作、展示和活动参与者联系等活动提供清晰的导则，例如：
 - › 海报尺寸。
 - › 海报种类（印刷版或电子版）。
 - › 海报会议的时间和展示方式。
- » 预留汇报人和活动参与者互动的机会，并提供清晰的指导，指导互动开展的方式。
- » 如果合适的话，组织评选“最佳海报”奖。
- » 把海报的电子版放到网站上作为活动的延续。
- » 增加曝光度，进行后续跟踪，采访海报汇报人。
- » 将有意向在活动后继续和观众进行对话的汇报人的联系方式放在海报上。
- » 为海报会议创造随意和放松的氛围。目的是要让汇报人和活动参与者能够轻松地谈论他们的项目。
- » 考虑将海报会议视为演示活动的替代方案，或者和演示活动按顺序开展，尤其是在您想让活动参与者了解整体结果并提高整体结果曝光度之时。

报告



什么叫做报告？

对某一话题或主题的要点（概念、数据、过程以及所汲取的经验等）进行总结并加以强调的口头或书面介绍。

组织报告活动可以：

- » 采用虚拟方式或面对面的方式（口头）。
- » 有主持人（口头）。
- » 有很多观众（口头或者书面均可）。
- » 组织核心信息，并使其标准化（口头或者书面均可）。
- » 在项目的任何阶段开展。

最适合用于：

- » 分享项目、调查或评估的结果，或提供最新的进展情况。
- » 增强了解，尤其是对难以获取信息的话题的了解。
- » 激发新的观点。
- » 捕捉并重复使用隐性知识。
- » 实现知识分享。

如何使用：

- » 为汇报人准备报告建议卡。考虑分享以下建议：
 - » 设置一个整体的主题或关键信息，并用最多两三个次要的点来予以补充。
 - » 如果您是做口头介绍，时间不要超过20分钟。口头介绍时间越短，可能越有效。
 - » 如果您要使用幻灯片或其他软件，可以简单地只展示标题或几个关键词，以突出重点。这个技巧能让观众关注您所说的内容，而不是屏幕上的内容。
- » 无论是口头还是书面报告，都可以使用图片、实例和故事，将信息发生的情景传递给受众。
- » 报告要以总结或强调关键信息作为结尾。



讲故事*

什么叫做讲故事？

指带有目的地利用讲故事的形式，描述某项实际的成果，目的在于触发个人、群体或机构考虑今后采取行动。

讲故事可以包含以下要素：

- » 如果故事是转述的，援引来源。
- » 故事发生的背景。
- » 涉及到的人。
- » 导致触发干预措施或行动的挑战。
- » 描述干预措施或行动。
- » 结果及经验反馈。
- » 图片和实物。

如何使用

- » 在分享故事过程中，使用相关的视觉吸引手段抓住受众的注意力。
- » 创作一个充实可信的故事，有开头、中间和结尾。记住，开头和结尾是非常关键的——这是受众能记住的部分。
- » 确保让受众记住关键信息或能激励他们采取行动的内容。
- » 使用真实的故事：故事要简单，不要超出受众的接受范围。

最适合用于：

- » 分享和捕捉隐性知识。
- » 支持深入了解。
- » 把受众的注意力转移并集中到某个话题上。
- » 实现知识分享。

* 如果知识交流活动的目的是为了抛砖引玉，引出对象群体分享关于某个主题的其他经验，那么讲故事通常会和趣事圈按顺序使用。

活动

讨论活动



趣事圈



头脑风暴



分组讨论会



电子讨论



知识咖啡馆



同行协助



趣事圈

什么叫做趣事圈？

指利用某些故事主题和诱发对方讲故事的问题，来使一群人分享他们的经验的活动。

组织趣事圈活动时可以：

- » 使用问题，引出围绕固定主题的趣闻轶事。
- » 对于有4至12位活动参与者的组来说
 - › 活动参与者通常是同行。
 - › 活动参与者通常都在同一个项目上工作。
- » 活动参与者坐成一圈，或坐在一个圆桌的四周。
- » 辅引师要在以下方面有经验：
 - › 具有能诱出活动参与者讲出故事的提问技巧。
 - › 和大家打成一片。

最适合用于：

- » 促进过程变化，比如：
 - › 团队和关系构建。
 - › 冲突解决。
- » 收集故事以评估复杂项目。
- » 实现知识分享。

如何使用

- » 可以考虑记录下大家在趣事圈的发言内容。这样一来您就能在会议记录里获取故事。
- » 要确保您所请的辅引师擅长引导，而不是领导。小组成员应该和彼此分享故事，而不是向辅引师一个人讲故事。

趣事圈与焦点小组

趣事圈和焦点小组的不同之处在于：

- » 有主题——引出经验而不是引出观点。
- » 探寻性——探寻主题，而不是在脑子里已经有了一个假设。
- » 中立性——随着受众分享自身经验，活动的结果逐渐显现，而不是期盼找到一个正确的答案。

头脑风暴



什么叫做头脑风暴？

指通过挖掘同行的智慧并鼓励同行思考新颖的想法，来产生有关某一具体话题的想法或解决方案。

头脑风暴活动可以：

- » 可以是一种引导活动，鼓励活动参与者贡献想法或解决方案。
- » 在项目或流程的初始阶段开展。
- » 采用虚拟或面对面方式。

最适合用于：

- » 产生新的或创新性的想法。
- » 编写清单或对照清单。
- » 促进问题的解决、共识的达成和团队协作精神的构建。
- » 激励活动参与者投资某个想法或解决方案。
- » 实现知识分享。

如何使用：

- » 鉴于头脑风暴活动的主要目的是产生尽量多的想法，包括原创的想法和从已有想法衍生发展出来的新想法，所以要选择和活动参与者相关的主题来进行头脑风暴。
- » 头脑风暴看重的是数量，而不是质量。很有必要让活动参与者认识到“没有想法就是坏想法”。
- » 活动要组织好：确保头脑风暴提出的问题 and 指导规则明确清晰，所有的活动参与者都了解所提的问题和过程。
- » 鼓励所有的活动参与者都提出解决办法；对话活动不应该由一两个人垄断。
- » 成功的头脑风暴应该能够产生许多大胆和独特的想法，这些想法应该可以加以分析，按重要性排序，并可在相关背景下应用。

问题风暴与头脑风暴

问题风暴和头脑风暴十分类似。但不同的是，问题风暴的目的不在于寻求新的答案和解决办法，而是就某个具体的话题产生尽量多的问题。这样一来，您就能想出很多开放性的问题，帮助您全面思考必须要解决的挑战或问题或者必须要应对的困难情况。

如果当某个团队面临某个问题，而这个问题的解决办法必须完全由参与问题风暴的人所有并执行，且必须从参与问题风暴的人当中产生的时候，问题风暴的办法就会尤其有效。



分组讨论会

什么叫做分组讨论会？

指就某一小范围的话题开展非常简短的讨论，几个小组（通常两人一组）同时进行，并鼓励参与小组中的每个成员发表意见。

组织分组讨论会可以：

- » 有很多人参与，可作为研讨会或大型会议的其中一项活动。
- » 设置一位有经验的辅引师，且辅引师在有需要的情况下能够轻易调整活动流程。

最适合用于：

- » 发挥每个活动参与者的知识和经验。
- » 为小组注入活力，或打破僵局。
- » 确定需求，就某个小范围的话题快速获得反馈意见。
- » 支持产生大量的想法。
- » 向发言人提出小组层面的问题。
- » 重新关注核心问题。

如何使用：

- » 仔细考虑您希望从分组讨论会活动中得到哪些结果。以下是关于如何有效地使用分组讨论会活动的一些例子：
 - › 在报告介绍活动结束后组织分组讨论会。让参会人与座位相邻的人进行5至10分钟的讨论，讨论报告中的关键点是否和自己的经验产生共鸣。这种对话能引出新的观点，也可能会减少大家所提问题的数量，或者可以给大家更多的信息，提出更好的问题。
 - › 组织好分组讨论会，让两到三位活动参与者轮流相互采访。辅引师可引导参与者在别人发言的3至5分钟的时间内，不要插话，然后再小组讨论5分钟。
 - › 使用分组讨论会打破僵局，作为启动研讨会的一种方式，让大家就共同感兴趣或有共同预期的某个小范围话题进行1至2分钟的讨论。

电子讨论



什么叫做电子讨论？

指同步或非同步地在线进行讨论。

组织电子讨论可以：

- » 公开地、非正式地进行讨论。
- » 讨论设置主持人。

最适合用于：

- » 调动实践社区的成员。
- » 深入研究一些议题，进行深刻思考。
- » 支持指导或辅导。
- » 实现了在项目或方案执行的任何阶段都可进行计划和合作——尤其是在团队成员在地理位置上分布比较分散的情况下。
- » 同几位活动参与者一起计划议程，让研讨会和大型会议的参与者之间保持学习和相互联系。

如何使用：

- » 如果在日程安排上需要更为灵活，就可以考虑使用不同步的电子讨论形式。活动参与者不需要在固定的时间内共同讨论一个话题；可以让他们在方便的时候再加入讨论，在已经确定的电子讨论范围内发表意见。
- » 在计划电子讨论活动时，也要考虑以下问题：
 - » 电子讨论的预期成果是否清晰？
 - » 您是否已决定好如何开展电子讨论环节？
 - » 主持人在电子讨论中应该如何参与？
 - » 这个讨论是没有任何目标限制、自由发展的吗？或者希望能够达成具体的结果？
 - » 您如何确保所有的活动参与者都能加入电子讨论？
 - » 所选择的工具能否容纳想要参与的人数？
 - » 您如何记录电子讨论活动的结果？
- » 向主持人和活动参与者提供电子讨论工具和环境的使用方式信息。
- » 就活动参与者如何提问题，表达反馈意见等事项，提供清晰的说明。



知识咖啡馆

什么叫做知识咖啡馆？

指在一个放松的、类似咖啡馆的环境中，进行公开、富有创新性并由辅引师所主导的对话，以展示集体的智慧，分享看法并鼓励开展协作性对话。

组织知识咖啡馆活动可以：

- » 采取虚拟或面对面的方式。
- » 可作为大型会议、研讨会和知识博览会的活动之一。

最适合用于：

- » 为某个话题提供不同的见解。
- » 体现并收集众多活动参与者的隐性知识和经验。
- » 支持集体学习和建立人脉网络。
- » 寻找最佳实践。

如何使用：

- » 构建咖啡馆的相关礼仪和环境，通过交谈实现开放式对话。礼仪规定可能包括：仔细聆听，在交谈中轮流发言，以及贡献各自的想法等。
- » 利用好的问题来推动交谈进程。在提出问题的時候，要谨记以下几点：
 - » 使用开放式问题（不能用是或否来简单回答的问题）。
 - » 使用的问题要能够鼓励大家提出疑问，而不是鼓励大家赞同。
 - » 事先要和主要人员测试一下要提的问题，确保问题容易理解。
- » 考虑按照观点群或事项群组织您要提的问题，以便将对话结果与核心观点或事项更容易地联系起来。
- » 成功邀请到有经验的辅引师是知识咖啡馆活动取得成功的关键。此外也要考虑聘请文书和记录人员来记录所分享的知识。

同行协助



什么叫做同行协助？

指在辅引师的指导下，具有相关经验的同行与就某一具体问题、项目或活动寻求帮助的一群人，分享他们的知识和经验，通常是分享其最佳实践和所汲取的经验教训。

同行协助活动可以：

- » 设有辅引师。
- » 参与人数不超过15至20人。其中包括东道主团队（寻求知识输入和帮助的一方）以及资源方团队（可以分享知识和见解的外部同行）。
- » 时间可长可短，可以是90分钟，也可以是数天。时长取决于：
 - › 挑战的复杂程度。
 - › 活动参与者地理位置的分散程度。

最适合用于：

- » 解决具体的业务挑战——一般对解决适应性挑战更加有用。
- » 促成同行间的知识转移。
- » 支持集体学习、交叉联系和网络构建。
- » 激发新的想法和新的询问线索。
- » 提高相互学习的积极性——在一个机构建立一个开放的学习文化。

如何使用：

- » 东道主团队应该已经清楚考虑好了活动的结果和可交付的成果。
- » 关键在于时机——选择便于将所学转化为行动的时机。
- » 确保资源方团队成员能够分享议题相关的近期经验和实用知识。不必邀请资历最高的人参加。
- » 选择有经验的辅引师，且辅引师可以在分享和倾听之间取得平衡，并选出重点的行动创意和建议。
- » 要谨记以下核心的流程步骤：
 - › 确保资源方团队成员清楚地了解活动背景（包括过去已做的工作）和挑战。
 - › 资源方团队应该提出问题，与东道主团队进行对话，以便彻底地了解问题（背景材料可以事先发给资源方团队）。
 - › 在资源方团队就挑战和可能的解决方案展开了讨论之后，东道主团队需要接受来自资源方团队的建议，不要打断资源方团队发言，也不要为自己过去所做工作和决定进行辩解。
 - › 在同行协助即将结束时，一定要进行正式的总结和反馈，以归纳活动成果。通常由东道主团队负责派人做这项工作。

活动

体验型活动



行动策划



书籍疾跑



实地考察



鱼缸式交流



角色扮演



人员借调



模拟

行动策划



什么叫做行动策划?

指制定个人或集体路线图或时间表的一项战略工作，描述了为实现某一个或多个目标所需采取的具体步骤。

行动策划活动可以：

- » 设有辅引师，由其向参与者提供全过程指导。
- » 在国家、地区、社区、机构和/或个人层面开展。

最适合用于：

- » 运用知识和/或实现知识本地化。
- » 为后续行动建立切实的成果和路线图。
- » 鼓励承担后续行动的责任。
- » 实现知识转让。

如何使用：

- » 行动策划活动的辅引师应该为活动参与者提供清晰的指导，指导他们如何制定行动计划；最为重要的是，辅引师应该指导参与者编写一份实际可行的计划。
- » 为了开展有效的行动策划活动，参与者应该考虑采取以下步骤：
 - » 明确要实现的目标。
 - » 分配角色和职责。同时，要明确关键的利益相关方，因为能否成功实施行动策划活动取决于利益相关方的支持。
 - » 起草一份具体活动清单，确定什么是可行的（考虑成本和资源），然后进行优先排序。
 - » 将活动分解为独立的、可衡量的若干步骤。这有助于将计划采取的行动转化为既现实又可实现的独立任务。确保明确每一项任务的负责人和/或负责机构。
 - » 制定时间表，标出主要的里程碑节点。



书籍疾跑

什么叫做书籍疾跑？

指在辅引师的指导下，将一群人聚集起来，在三至五天的时间内共同合作编写出一本书。

最适合用于：

- » 捕捉隐性知识。
- » 将知识、从业人员的经验和汲取到的教训编纂成册。
- » 交流知识和结果。
- » 制造实实在在的产品——编写一本书。
- » 创建、进一步发展或联系从业人员社区或团队。
- » 鼓励为后续行动承担责任。
- » 实现知识转让。

如何使用：

- » 物色从业人员，将他们或关键的利益相关方集合到一起，合作编写出一本书。
- » 辅引师要指导活动参与者完成合作写书的各个步骤：概念设计、结构塑造、写作、排版和出版。

如果要实现有效的书籍疾跑活动，就需按照以下顺序：

- » 明确您所希望实现的目标，然后起草一份简短的概念文件。
- » 明确活动的协调人，并分配团队成员的角色和职责。
- » 确定资源。
- » 确定职权范围，并确定辅引师。
- » 和辅引师一起策划书籍疾跑活动。
- » 确定预算。
- » 选定活动参与者，并发出邀请。
- » 确定场地。
- » 确定后勤服务。
- » 开始策划书籍疾跑活动的后续活动。
- » 参与书籍疾跑活动。
- » 在活动后立即出版该书的电子书，在可能的情况下，出版纸质书，安排按需印书服务。
- » 在线、或通过社交媒体、或通过面对面的活动传播该书；邀请大家提出意见。
- » 开始开展后续活动，使用建立程序将意见反馈纳入到该书以后的版本中。

实地考察



什么叫做实地考察？

指亲身去往某个地方，使参与者能够直接体验项目的现实情况，与项目实施团队和受益人进行交流的活动。

组织实地考察可以：

- » 为期一天或数天。
- » 建立一个团队，包含：
 - » 一名团长，与组织者密切合作实施实地考察项目；担任考察期间的联系人。
 - » 考察团成员，基于各自的专业知识，为实地交流活动和报告做出贡献。
 - » 观察员，参与实地考察，但不承担任何汇报责任。

最适合用于：

- » 获取新的知识和/或直接从项目中学习。
- » 和受益者、社区成员和/或关键利益相关方建立直接的联系。
- » 寻找良好实践经验。
- » 建立网络和伙伴关系。
- » 支持做出决定。

如何使用：

- » 知识接受方和提供方各指派一名实地考察团团长，为考察活动安排后勤服务。
- » 由于很多实地考察活动都包含访客团，因此确保所有成员都已做好准备至关重要。根据考察的目的和形式，准备一份访客指南，概述访客的角色和职责，并提供所有相关的背景信息和文件，这一点也许很重要。
- » 为实地考察团安排好事先的信息沟通，澄清所有问题，并就期望实现的考察结果达成一致意见。
- » 考虑为活动参与者提供一份报告模板，供其记录自身的体会。
- » 考虑每天开一次沟通会，让实地考察团的成员分享和捕捉主要收获和体会。
- » 确保编写实地考察报告（详细介绍活动成果及后续工作安排），并通过互动式或参与式方法或论坛与利益相关方分享考察报告。



鱼缸式交流

什么叫做鱼缸式交流？

指在有较多观众或听众围绕的环境中，一小群人所进行的交流或对话活动。

鱼缸式交流是一种体验型活动，通过“鱼缸”内的人的讨论和“鱼缸”外的人的主动观察，实现积极参与。可以把鱼缸视作一个中心舞台，周围坐着观察人员。典型的鱼缸式交流中间有一圈椅子，可以坐5-8个人，中心圈外为观察人员摆放更多的椅子。

鱼缸式交流的组织方式可以是开放式或封闭式会议。 如何使用：

- » 开放式的鱼缸式交流允许观众中的任何人在讨论环节加入进来。
- » 封闭式的鱼缸式交流的参与成员比较完整，他们作为一个整体加入或离开鱼缸式交流活动。

最适合用于：

- » 加深对比较难的或有争议的议题的了解。
- » 支持多方观点和辩论。
- » 支持问题的解决，尤其是针对没有单一答案解决办法的复杂问题。
- » 鼓励积极倾听和思考。
- » 实现知识转让。

- » 鱼缸式交流需要有一位有经验的导师，导师不仅要有好的指导技巧，对议题也要非常了解。
- » 明确导师人选，并和导师一起确定活动结构。
 - › 鱼缸式交流的形式是开放的还是封闭的？
 - › 鱼缸内的互动预留多长时间？
 - › 鱼缸式交流会有多少轮？
 - › 除了导师，是否还需要设置一位辅引师，以确保观众加入和离开鱼缸式交流的过程能够顺利？
 - › 所选的场地可以布置成便于鱼缸式交流的形式，且能为观察人员提供良好的视野吗？
- » 按照预期结果，准备观察人员对照清单。观察人员应该注意些什么？
 - › 内容，和/或
 - › 过程
- » 在每一轮鱼缸式交流的结尾，一定要总结关键点，用观察人员对照清单作为指导。

角色扮演



什么叫做角色扮演？

指一种互动活动，在活动中参与者可以从其他人的角度体验某种情况，运用或建立冲突处理或问题处理的技巧，在观察人员的帮助下对这一体验进行分析。

组织角色扮演活动可以：

- » 虚拟互动和面对面互动相结合。
- » 项目的任何阶段都可以开展。
- » 有决策者和从业人员参与。
- » 通过招募志愿者或建议由某些具体的人来扮演某些具体的角色来进行角色分配。
- » 向活动参与者提供他们所扮演角色的要点信息。

最适合用于：

- » 鼓励采取不同的或新的行为。
- » 鼓励探索和发现。
- » 学会欣赏他人的观点。
- » 强化不同利益相关方之间的共识。
- » 建立处理冲突或做出困难决定的能力。
- » 建议其余的活动参与者作为观察人员应该关注和记录些什么。
- » 讨论和分析过程要有辅引师从中协调。

如何使用：

- » 为参与角色扮演的人提供指导，参与者需要有时间限制和清晰的目标。
- » 不要低估辅引师在角色扮演中的重要性。
- » 在准备和实施角色扮演时，使用以下对照清单。
 - » 为角色扮演明确一个整体目标。
 - » 界定问题，并设置一个和活动参与者相关的现实情境。
 - » 明确所设情境需要哪些角色，并为每个角色设定特点。
- » 角色扮演活动要想取得成效，就不应该有剧本，要允许活动参与者的动作和对话自由发挥。在讨论和分析阶段：
 - » 请角色扮演者首先对表演情况进行评论，以为讨论设定基调。
 - » 请观察人员：
 - « 讨论角色扮演的过程。
 - « 分享各自的相关经验和知识，而不只是发表自己的意见。
 - « 讨论角色扮演情况或问题与各自工作的关联性。
 - « 就如何用其他方式或更快速地应对这一情况提出建议。



人员借调

什么叫做人员借调？

指将某个人临时派往其他的部门或机构工作。

组织人员借调活动可以：

- » 同一个机构内的不同部门间调动。
- » 不同机构间调动——从所属机构调往接收机构。
- » 签有正式的协议（谅解备忘录）。
- » 借调时间具体明确。

最适合用于：

- » 建立新的技能或强化技术和专业知识。
- » 实现知识转让。
- » 支持透明和公开。
- » 鼓励采取不同的或新的行为。
- » 支持对某个话题领域的深入了解。

如何使用：

- » 确保人员借调有正式的协议和职权范围规定。考虑在协议中包含以下方面：
 - › 明确的借调时间，有具体的开始和结束日期。
 - › 薪酬责任。
 - › 待履行的职责。
 - › 绩效监督和评估责任，包括休假。
 - › 如果协议有变动，要提前通知，尤其是当协议允许延期的时候更应如此。
 - › 所属机构和部门以及接收机构和部门的联系人。
 - › 签字批准。
- » 通过人员借调活动，参与者可以贡献并获得新的知识和技能。
- » 在人员借调结束时，借调人员将所学新技能以及对其他环境的深入了解带回所属机构或部门。

模拟



什么叫做模拟？

指一个现实的、结构化的情境，旨在使参与者在某个特殊环境下进行各种互动。

组织模拟活动可以：

- » 采取虚拟和/或面对面的方式。
- » 时长几个小时或数天，这取决于活动的复杂程度。
- » 让有经验的辅引师和/或一组辅引师和资源提供者参与进来。
- » 为决策者和从业人员举办。
- » 可以在项目的任何阶段开展。

最适合用于：

- » 在现实和“真实世界”的环境中练习新技能。
- » 熟练掌握处理复杂角色或具体设备的技巧。
- » 实现知识转让。
- » 深入分析某种既定情况。
- » 支持对某个话题领域的深入了解。

如何使用：

- » 开展模拟活动既耗时又耗资源。需要详细的计划和专业知识。
- » 在策划阶段，您需要：
 - » 明确模拟活动的目的：教育、研究、培训、决策、策划、社交，沟通及其他。
 - » 确定参与者内部的互动以及参与者和游戏之间的互动的性质。
 - » 确定呈现和实施模拟活动的媒介。比如纸板游戏里的硬纸板、纸质或塑料棋子；桌面游戏中的金属人物和房屋模型；电脑游戏中的虚拟世界和人物。对于数字游戏来说，媒介技术包括各种数字技术，例如软件编程、视频技术、数字动画和网络语言。
- » 在从头开始创建模拟活动之前，确认是否有现成的模拟和/或游戏可用。
- » 在学习活动开始之前，对模拟和/或游戏进行完整的预演。与试点测试小组沟通情况，并鼓励他们评估他们自己的经验。
- » 捕捉试点小组的反馈意见，改进模拟和/或游戏活动，并在正式发布前将模拟和/或游戏活动与学习的目标进一步调整一致。

活动

分析型活动



行动后回顾



焦点小组



访谈



自我评估



调查



竞争优势、劣势、
机会与威胁分析法

行动后回顾



什么叫做行动后回顾？

指一个结构化的回顾过程，供项目团队分析过去发生了什么、为什么发生以及今后可以在什么方面做得更好或有不同的做法。

在行动后回顾期间，活动参与者要回答以下问题： 如何使用：

- » 预期结果有哪些？
- » 实际结果有哪些？
- » 是什么导致了实际结果的产生？
- » 团队将保持或增强哪些方面？
- » 将来有些什么机会可以应用学到的知识和经验？

- » 如果您是小组组长，并且在辅引行动后回顾活动，您就需要谨记以下几点：
 - » 保持公正。
 - » 不允许团队成员之间人身攻击。
 - » 调动所有团队成员提供反馈意见和解决办法。
- » 在一项知识交流活动中，行动后回顾可以在不同的时间内开展：在某个盛事、活动或任务等结束之后开展。
- » 在行动后回顾期间，创造并保持一种公开和信任的环境，以便使参与者能够自由发言。这对于实现最佳结果来说是很重要的。

组织行动后回顾可以：

- » 作为正式或非正式的回顾过程。
- » 设有外部的辅引师或让团队领导人担任辅引师。

最适合用于：

- » 捕捉最佳实践，并确定从执行过程中要学习到的经验教训。
- » 对所发生的事及其发生的原因，捕捉多方观点。
- » 鼓励提供反馈意见，以改善效果。
- » 实现知识转让。



焦点小组

什么叫做焦点小组？

指一项结构化的讨论安排，将通常相互不认识但有共同兴趣的一群人聚集起来，就某一特殊话题或领域发表意见。

组织焦点小组可以：

- » 参加人数通常为6至8个人。
- » 设有对焦点小组过程有经验的辅引师。
- » 在辅引师的指导下，以采访为基础进行互动，但也允许小组讨论。
- » 简短，但时长至少也要一个小时。
- » 将讨论过程及其结果记录下来。

最适合用于：

- » 测试促进完善决策的想法。
- » 在启动前，测试目标观众对产品或服务或活动的反应或反馈。
- » 支持战略重点的拟定。
- » 鼓励活动参与者借鉴彼此的观点。

如何使用

- » 物色一位有经验的辅引师，要能够：
 - › 保持客观。
 - › 善于倾听。
 - › 吸引大家在小组的环境中参与对话。
 - › 促进建立便于信息共享的环境。
- » 要准备一份介绍词用以：
 - › 解释目的。
 - › 解释焦点小组的开展方式。
 - › 描述辅引师的职责。
- » 确保您会向活动参与者解释清楚，您将如何捕捉他们的意见。
- » 考虑签署知情同意书，如您要对焦点小组拍摄视频或进行录音，更应如此。
- » 选择便于开展讨论的房间。
- » 及时编写纪要或总结性文件（焦点小组活动结束后3至5天内）；在对后续安排做出决定之前认真做好回顾。

焦点小组与问卷调查

焦点小组要比问卷调查能捕捉到更多有质量的信息，因为小组讨论是围绕采访的形式开展的。而问卷调查的优势则在于可以让更多的人参与，您不需要预约双方实时交流的时间（虚拟或面对面的形式）。

焦点小组与访谈

焦点小组和访谈的主要区别在于，焦点小组有多个参与者，他们就同一个项目或话题从不同的角度进行讨论。与访谈不同，焦点小组能让活动参与者借鉴利用彼此的回答，提出单独靠他们自己可能无法想到的意见。

访谈



什么叫做访谈？

指就某一具体话题与个人进行的问答式互动，通常按照预先设定好的一系列问题进行。

访谈活动可以：

- » 对象可以是知名专家和从业人员。
- » 形式可以是正式、半正式或非正式的。
- » 实时互动，可以采用虚拟或面对面的形式。
- » 要进行记录和分享。

最适合用于：

- » 提高大家对某个话题、问题或某项事业的认知。
- » 捕捉隐性知识。
- » 通过提供专家的观点，来建立某个话题的可信度。
- » 分享实用经验。
- » 实现知识分享。
- » 取代演示方式。

如何使用：

- » 在进行访谈活动之前，准备好您要提出的问题清晰的计划。并提前分享给被采访人。
- » 准备好采取后续行动和澄清性的问题，以更深入地探索这个话题。
- » 确保您将用印刷物、音频或视频等的形式记录此次访谈活动。
- » 考虑好您将计划如何推广和分享此次访谈活动。
 - » 依据观众的不同，您可以选择一种或多种方式推广访谈活动内容：印刷物、音频或播客、和/或视频或电视。
 - » 如果您计划广播访谈活动内容，考虑采用直播或是预先录制和编辑的方式。

名人采访

名人访谈活动允许公众所关注的个人：

- » 就某个话题或主题表达他们的观点。
- » 为公众呼吁某项发展计划贡献力量。
- » 帮助宣传社会事业。

名人访谈活动可以通过一种结构性的或非正式的方式开展。采访者与被采访的名人建立融洽的关系非常重要。



自我评估

什么叫做自我评估？

指一种调查方法，以收集有关某个人如何评价他或她自己在某些具体的能力、行为或态度等方面的表现的信息。

组织自我评估可以

- » 使用在线或纸质调查表。
- » 作为一种亲自访谈活动。
- » 在项目开始或结束时实施。

最适合用于：

- » 了解活动参与者希望从知识交流活动中得到些什么。
- » 衡量在知识交流活动之后，活动参与者的能力、行为或态度发生了哪些变化。

如何使用

- » 准备自我评估计划，包括
 - › 自我评估的目标。
 - › 自我评估什么时候开始。
 - › 评估的频率多大。
 - › 谁负责完成评估。
- » 确立自我评估工具。
- » 将自我评估结果与以下至少一项进行比较：
 - › 实际表现数据。
 - › 经理评估结果。
 - › 行业标准。
- » 总结经验教训。

调查



什么叫做调查？

指通过一系列结构化的问题来收集数据或参与者的想法。

调查活动可以：

- » 采用虚拟和/或面对面的形式。
- » 实时展开，即刻获得反馈意见。
- » 在固定的一段时间内开展。
- » 在项目的任何阶段开展。
- » 要有简单的说明。
- » 利用简短、非常有针对性问题，只关注一个议题。
- » 确保所提问题不是宽泛、模糊或有引导性的问题。
- » 在设计答案选项时参照好的做法。

最适合用于：

- » 监测进展。
- » 评估结果。
- » 捕捉参与者的观点和意见，或展现达成共识的领域。
- » 进行需求评估，或将行动领域按重要性进行排序。
- » 实现知识分享。
- » 在恰当的情况下，且当您想要收集不同的答案时，可以使用封闭式问题。事先设计好问题虽然比较耗时，但可以让后续的结果分析变得更加容易。
- » 如果您需要受调查者展开陈述，可以使用开放式问题，限制答案选项的数量。认真考虑您处理开放式回答的能力，以及您要如何使用这些答案；陈述式的回答需要进行更大量的数据分析，以解读调查的结果。
- » 使用平衡的评分标准，并按这个标准为每种答案选项设定一个分值，提高受调查者理解评分标准的可能性。

如何使用：

- » 在知识交流活动之前、期间或之后进行调查，使学习活动对于参与者来说更具有相关性、互动性和有用性。
- » 调查是非常有效的意见问询工具，可以用来引发讨论，展现达成共识的领域或利益相关方的责任认识，将重要的后续步骤或行动计划以及知识交流活动的成果按重要性进行排序。
- » 确保您所提的问题切中要害。如果您已经决定好在某种情况下提出哪些恰当的问题，就要确保清晰且简明地写下这些问题。要谨记以下几点：
 - » 在调查表的最后留出空白部分，供受调查者进行补充解释或评论。
 - » 在分发调查表之前，进行预先测试——在理想的情况下，预先测试的对象应与您的目标调查对象类似。



竞争优势、劣势、机会与威胁分析法*

什么叫做竞争优势、劣势、机会与威胁分析？

指分析某个项目或机构的内在优势和劣势以及任何外在或内在的机会和威胁的一种结构化的调查活动（也就是优势、劣势、机会与威胁分析）。

竞争优势、劣势、机会与威胁分析可以：

- » 由辅引师展开。
- » 由活动参与者个人或群体进行。
- » 采用面对面或虚拟的形式。

最适合用于：

- » 管理和消除劣势。
- » 帮助提高认识，作为制定战略的序曲。
- » 催生新的创意，并发现机会。
- » 实现知识转让。

如何使用：

- » 编制一个工作表，帮助活动参与者记录下他们对以下关键问题的回答：
 - » 优势
 - ◁ 您擅长做什么？
 - ◁ 您能利用的独特资源是什么？
 - ◁ 其他人认为您的优势是什么？
 - » 劣势
 - ◁ 您可以改善的地方是什么？
 - ◁ 在哪些方面，您能利用的资源比别人少？
 - ◁ 其他人倾向于认为您的劣势是什么？

» 机会

- ◁ 您可以获得的机会会有哪些？
- ◁ 您能够利用的趋势是什么？
- ◁ 您如何能将自己的优势转化为机会？

» 威胁

- ◁ 什么样的威胁能伤害到您？
- ◁ 您的竞争对手在做什么？
- ◁ 您的劣势给您带来了哪些威胁？

- » 要求活动参与者确认竞争优势、劣势、机会和威胁相对于知识交流情景的重要程度。

- » 考虑好您将如何分析这些答案，并与活动参与者进行沟通。

- » 考虑创建一个竞争优势、劣势、机会和威胁表，以直观地显示结果。

- » 考虑您将如何使活动参与者加入到共识构建的过程中。

- » 考虑使用最终竞争优势、劣势、机会与威胁分析法矩阵，以明确进一步的知识交流活动需求，或为后续措施设置一个路线图。

* 竞争优势、劣势、机会与威胁分析有时也被称作内外部分析。



知识交流技巧

面向发展领域从业人员并注重结果的规划指南

第二版



世界银行
建立一个没有贫困的世界