保护实践开放性标准

5.0 版 | 2025



Conservation Measures Partnership

PHOTO: FELIX CYBULLA

关于本手册

《保护实践开放性标准》5.0版（简称《保护标准》）是保护成效评估伙伴关系网（Conservation Measures Partnership，简称CMP）、保护教练网络（Conservation Coaches Network，简称 CCNet）以及更广泛的《保护标准》社群成员参与编写、实地检验和共同讨论的成果。CMP对《保护标准》拥有最终编辑权。

保护成效评估伙伴关系网（CMP）

保护成效评估伙伴关系网（CMP）是一个由非政府组织（NGOs）、政府机构、资助者和私营企业组成的全球性社群，共同致力于设计、管理和衡量保护行动。在《保护标准》的指导下，CMP成员通过合作来共享知识、采用最佳实践并规避无效方法，最终提升全球保护行动的效率与创新。

CMP当前成员 (2025 年):

非洲野生动物基金会 African Wildlife Foundation；翠鸟保护组织 Alcedo Conservation；澳大利亚丛林遗产 Bush Heritage Australia；切斯特动物园 Chester Zoo；保护X实验室 Conservation X Labs；保护管理组织 Conservation Management；迪士尼动物、科学和环境组织 Disney’s Animals, Science, and Environment；德雷尔野生动物保护信托 Durrell Wildlife Conservation Trust；濒危野生动物信托 Endangered Wildlife Trust；环境激励组织 Environmental Incentives；成功基金会 Foundations of Success；戈登和贝蒂·摩尔基金会 The Gordon and Betty Moore Foundation；国际鹤类基金会 International Crane Foundation；珍妮·古道尔研究所 Jane Goodall Institute；基思·坎贝尔环境基金会 Keith Campbell Foundation for the Environment；肯特野生动物信托 Kent Wildlife Trust；Lemu；玛格丽特·嘉吉基金会 Margaret A. Cargill Foundation；美国国家鱼类和野生动物基金会 National Fish and Wildlife Foundation；大自然保护协会 The Nature Conservancy；加拿大自然保护协会 Nature Conservancy of Canada；美国国家海洋和大气管理局珊瑚礁保护项目 NOAA’s Coral Reef Conservation Program；皮尤慈善信托基金会 The Pew Charitable Trusts；普吉特海湾伙伴关系 Puget Sound Partnership；瑞尔保护协会 Rare；圣地亚哥动物园野生动物联盟 San Diego Zoo Wildlife Alliance；高峰基金会 The Summit Foundation；国际野生物贸易研究组织 TRAFFIC；美国国际开发署 US Agency for International Development；美国鱼类和野生动物管理局 US Fish and Wildlife Service；沃顿家族基金会 Walton Family Foundation；野生动物保护网络 Wildlife Conservation Network；野生动物保护协会 Wildlife Conservation Society；以及世界自然基金会 World Wide Fund for Nature。

修订与更新:

保护成效评估伙伴关系网（CMP）对《保护标准》拥有编辑权。本手册是一份动态文档，CMP成员将持续进行手册的修订与完善。有关本手册的更新版本、指导材料及更多信息，请访问CMP网站 (www.conservationmeasures.org) 和《保护标准》网站 (www.conservationstandards.org)。我们欢迎使用这些标准的用户提供反馈意见，请发送电子邮件至：CMPinfo@conservationmeasures.org。

《保护标准》5.0版修订委员会:

5.0版是高度协作的成果。来自更广泛的《保护标准》社群的88位成员（至少代表33家机构）积极参与了本版本的制定工作，共同开发并完善了内容。CMP对他们所付出的时间和提供的见解深表感谢。这些成员包括：

Adrienne Marvin, Amelia Grigson, Anita Diederichsen, Anne Ntongho, Annette Stewart, Ash Baker, Becky Raboy, Becky Stewart, Beth Allgood, Bridget Mattingley, Carol Bogezi, Caroline Stem, Catherine Payne, Charles Latrémouille, Clair Dougherty, Claire Relton, Cristina Eghenter, Danica Schaffer-Smith, Daphne Yin, David Wilkie, Diane Detoeuf, Eduardo Cuevas, Elizabeth Nelson, Erica Cochrane, Felix Cybulla, Frank Weisenberger, Gayle Burgess, Giselle Block, Heather Barna, Helma Brandmeier, Iain Dickson, Jaclyn Lucas, Joaquin Riesgo, John Morrison, John Waugh, Jon Fisher, Josh Goldstein, Judy Boshoven, Karyne Bellehumeur, Katie Williamson, Kelly Swiech, Kelsey Schueler, Lauriane Besse Streit, Leander Lacy, Li Ying, Llara Kritzner, Lucy Rose, Maggie Lee, Marcia Brown, Mariano de la Maza, Marko Pecarevic, Matrida Simfukwe, Michael Looker, Moritz Spielberger, Nan Zeng, Narangerel Naranpurev, Nathan Karres, Nick Hutcheson, Nick Salafsky, Nick Tealer, Nico Boenisch, Nicole Gross-Camp, Olivia Millard, Paloma Bravo Córdova, Paola Mejía , Pavitray Pillay, Philippa Dyson, Preston Whitt, Quinn Shurtliff, Rachel Martin, Sarah Cotter, Sarah Pearson, Sheila O'Connor, Sophie Hall-Aspland, Stephan Funk, Sujata Ram, Tara Stephens, Terri Schultz, Theany Mout, Tessa Stienen, Tina Jansen van Vuuren, Vanessa Correa, Varsha Suresh, Vinaya Swaminathan, Wessyl Kelly, Will Beale, Xavi Escuté, Yaw Opoku Agyeman, Zeljka Rajovic

此外，CMP衷心感谢对《保护标准》最终版本进行审阅的CMP成员，他们为《保护标准》的进一步修订与改进提供了重要意见。《保护标准》5.0版的中文版翻译和审校由罗永梅（大自然保护协会）、李瑛（世界自然基金会）和刘青（大自然保护协会）于2026年2月完成。

使用本手册：本手册在 Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License 授权下使用。在该授权下，您可以使用《保护标准》，并在认为的适 当情况下进行调整或改编，前提是a)将原版本《保护标准》作为参考文献引用（但不可宣称CMP认可并为该衍生版本背书）；b)为衍生版本发布与知识共享许可类似或相当的授权。您也可以正式将改编成果交付给CMP，使其有可能被纳入到未来发布的《保护标准》官方版本中。这个过程可确保《保护标准》通过多种多样保护实践者的贡献进行不断完善，根据每个用户机构的需求进行调整，同时为保护工作提供一个精心管理的全球标准。

目录

简介 01

背景 02
《保护标准》的目标 03
《保护标准》的发展 04
使用《保护标准》 05
理解《保护标准》与其他框架和工具的适配性和关系 06
实施《保护标准》的支持资源 09
通用原则和注意事项 12

1. 评估 14

1A. 定义目标和组建项目团队 15
1B. 确定范围、愿景和关键价值 17
1C. 识别关键威胁 23
1D. 评估保护现状 26

2. 计划 31

2A. 制定战略计划：总体目标、行动、假设和行动目标 33
2B. 制定监测、评估和学习计划 47
2C. 制定运营计划 53

3. 实施 55

3A. 重新审视团队架构和流程 56
3B. 制定详细的短期工作计划和时间表 57
3C. 制定和完善项目预算 59
3D. 实施计划 62

4. 分析与调整 66

4A. 准备分析所需数据 67
4B. 分析和反思结果 68
4C. 调整计划和预算 72

5. 分享 74

5A. 知识经验记录 75
5B. 知识经验分享 76
5C. 营造学习型工作环境 77

闭环管理 79

附录 80

附录1. 术语表 81
附录2. 关键名词的定义和标准 89
附录3. 通用原则和注意事项 90
附录4. 《保护标准》实践和产出汇总表 93

简介



PHOTO: JASON HOUSTON FOR USAID

背景

生态保护社群正在解决许多重大、复杂且紧迫的环境问题，而这些问题的利害关系重大。我们具有产生持久影响的巨大潜力，并且已取得鼓舞人心的进展。然而，生物多样性丧失、气候变化和不平等所带来的危机需要系统性的应对措施，这迫使我们直面那些引发危机持续存在的根源性问题。

自2004年《保护实践开放性标准》[1]（以下简称《保护标准》或CS）1.0版发布以来，生态保护社群在明确和衡量保护成效与影响力方面取得了重大进展。尽管如此，许多保护组织和机构仍然难以提供证据来证明哪些行动措施行之有效、哪些需要改进、哪些应当改变。

如果没有更广泛、更系统的保护成效衡量标准，以及对保护工作的规范记录，我们如何能够得知我们是否正在按照应有的速度，向着实现我们保护目标的方向迈进？我们如何能够变得更高效？我们如何相互学习？我们将如何展示我们的成就，建立所需的公众和政治意愿，以应对我们面临的挑战？

为应对这一挑战，《保护标准》提供一套整合了共识性概念、方法和术语的原则与实践，以促进保护工作的可问责性、透明度与公平性。所有的这些将确保团队能够更好地共同制定有效且包容的保护策略，并评估其影响力。

CMP 的愿景

CMP的愿景是：当各团队使用证据、衡量成效，并将经验教训公开分享给生态保护社群时，全球的保护影响力将被扩大。为实现这一愿景，我们的成员机构希望：

- 评估保护现状，并基于现有证据、专业知识和经验来梳理问题和解决方案
- 从保护成果而非行动本身的角度，阐述我们期望的结果
- 追踪我们实现预期结果的进展程度
- 根据所学调整策略
- 以尊重、诚实、透明的方式分享我们的结果，以促进学习，并为丰富证据基础做出贡献

关于会员机构承诺的完整说明，
请参见 CMP's Charter。

1 “开放性标准”一词来源于开源/知识共享运动（Open Source/Creative Commons movement），指那些通过公众协作制定的标准，任何人都可以免费获取，不属于任何人或任何机构的财产。详见“关于本手册”部分中的Creative Commons ShareAlike许可条款。

《保护标准》的目标

为了帮助保护团队实现上述愿景，《保护标准》围绕五步的管理循环，为保护项目[2] 的成功实施提供了一套最佳实践：



1. **评估**
2. **计划**
3. **实施**
4. **分析与调整**
5. **分享**

在合适的步骤开始您的工作

不是所有的团队都必须从《保护标准》的第一步开始。每个团队应结合自身已完成的工作及其在项目管理循环中所处的阶段，利用现有工作作为输入，切入《保护标准》流程。在某些情况下团队可能会发现，从后面的步骤进入流程更为合理，待对当前现状有更多了解后再返回到前面的步骤。

《保护标准》并不是一个必须严格遵循的操作手册。相反，它旨在与其他决策支持工具一起指导关键的项目管理决策，同时促进协作，并为共同决策和学习奠定透明的基础。同样，《保护标准》旨在补充而不是取代有关的行政流程和职能，例如合同管理和人力资源管理。

本手册有意侧重于标准——即高层级的实践和原则，而非“如何操作”的指南。相关指南可从 CMP和《保护标准》社群成员开发的各类资源中获得（详见后文中关于“实施《保护标准》的支持资源”章节）。

我们鼓励每一位使用过《保护标准》的同仁能积极反馈建议（请发送电子邮件至：CMPinfo@conservationmeasures.org）。

2 任何尺度上的保护工作，都可以明确或隐含地被描述为**项目**（**project**）——即由确定的保护实践者群体（包括管理者、研究人员、社区成员或其他行动者）为达成既定的总体目标和行动目标而采取的一系列行动。然而，在考虑尺度时，也可把若干个相关的项目（project）归入更大的项目集（program）。这些项目集通常作为行政或资金单元存在，但它们本身也可能设有更高层级的总体目标、行动目标和行动，实质上构成更高阶的项目。本手册使用"项目（project）"一词同时指代所有尺度上的项目和项目集。

《保护标准》的发展

《保护标准》是保护成效评估伙伴关系网（CMP）协同工作的成果。1.0 版（2004年）以2002年开展的“衡量保护影响力倡议（Measuring Conservation Impact Initiative）”的研究成果为基础，该研究回顾了包括生态保护在内的七个领域的经验教训，总结出一套优秀项目设计、管理和监测的通用方法。

研究成果包括了一系列适应性项目循环管理的原则。与此同时，CMP还进行了一项“罗塞塔石碑（Rosetta Stone）”式梳理工作，将不同成员机构所使用的规划体系进行比对，以识别其方法与术语的异同点。基于这些成果，CMP成员机构贡献了各自机构所特有的规划与实施方法，共同制定并完善了《保护标准》1.0版。

将《保护标准》落地实施是一个持续且动态的过程，其中包括：制定与《保护标准》高度一致的机构内部标准，为每个步骤开发更为详细的操作指南，以及在全球范围内培训项目团队。CMP成员和合作伙伴是推动《保护标准》在生态保护社群中获得广泛认可和应用的驱动力。同样，保护教练网络（CCNet）作为重要机制，在推广《保护标准》和提升标准的全球执行能力方面发挥了重要作用。

《保护标准》社群通过共享关键见解与专业知识，支持CMP持续完善《保护标准》，约每五年发布一次更新版本。事实上，5.0版凝聚了整个社群的大量反馈与贡献；至少有88位来自33个不同机构的成员积极参与了内容拟定。此外，其中许多人以及更多CMP成员机构还对终稿进行了审阅。专栏1总结了5.0版中的主要更新。

专栏 1

5.0版有哪些更新?

5.0版凝聚了CMP成员和更广泛的《保护标准》社群的集体智慧与协作努力。这些成员根据他们丰富的一线项目执行经验，共同撰写了CMP优先更新事项所需的内容。主要更新包括:

- 术语的修订与澄清，以更清晰地传达核心概念
- 对步骤3-5提供了更详细的说明
- 在《保护标准》各个步骤中，进一步强调证据的使用及其重要性
- 澄清《保护标准》与其他**决策**支持框架之间的关系
- 关注规模的重要性，以实现更大的影响力
- 强调行为改变和行为洞察如何指导保护行动
- 更新气候变化考量因素
- 完善对人类福祉考量与整合的阐述
- 新增保护公平性原则
- 识别各步骤所涉及的空间维度
- 初步对接市场系统发展（Market Systems Development）社群的工具与技术

使用《保护标准》

《保护标准》专为在“真实场景”中开展保护工作的团队而设计。CMP认为，让这些团队理解《保护标准》如何与自身工作相关联是至关重要的。为此，本手册配有大量案例，并采用第一和第二人称，使表述更通俗易懂。

使用《保护标准》既是科学，也是艺术。您的团队[3]可能会发现需要适应性地将其有效应用到所处的现实情况中。例如，尽管《保护标准》是个连续的步骤，但团队很少从头到尾以线性方式完成这一过程。相反，他们通常在循环的不同阶段间来回反复。同样地，并非所有标准或产出都适用于所有情况，因此团队需要根据所处的实际情况，决定如何调整这些标准，或将这些标准与其他适用的框架和工具相结合（可参考 保护实践指南Recipes for Conservation: 保护标准工具包获取思路）。

对于《保护标准》循环中的每个步骤（图1），本手册都简要介绍了实践标准和该步骤的预期产出（所有产出的汇总清单见附录4）。《保护标准》的流程看似复杂或繁琐，但依据您的项目所处的阶段，其中许多步骤或许早已完成。在推进每个步骤时，团队不必追求形成完美的产出。相反，不妨将其视为一个迭代的过程，在这个过程中，您可以有意识地、快速地完成各个步骤，先形成一个可靠的产出草案，再随着项目的发展与成熟，对其进行修订完善。同样地，当您遇到数据不足时，不要停滞不前——描述您的假设，基于当前最佳的可用信息往前推进，并把关键决策和优先的信息需求记录下来。


PHOTO: DJANE DETOEUF

3 在整个《保护标准》中，我们有意使用"您"和"您的"等亲切称谓，让《保护标准》更易于理解和接受——这一过程面向项目中的所有参与者，包括但不限于机构工作人员、当地社区及原住民。

理解《保护标准》与其他框架和工具的适配性和关系

《保护标准》是众多用于支持保护决策与适应性管理[4]的框架之一，并配有相关工具。为了解部分用户如何因地制宜地调整《保护标准》，以及《保护标准》与其他框架和工具之间的关联，厘清各类别间的差异将很有帮助。在项目设计、实施及经验总结过程中，请结合您所处的实际情况，选择最适合的决策支持框架与工具组合。

按机构需求与受众差异调整的《保护标准》：有些机构会对《保护标准》进行修改，以体现机构的政策、流程、受众群体和工作方式（如WWF的《项目和项目集管理标准》）。另一些情况下，一些团体会为特定受众而调整《保护标准》，尤其是原住民和当地社区主导或参与项目时（如健康国土规划（Healthy Country Planning））。这些调整可能涉及术语转换、指南细化或特定工具的推荐。

可供选择的适应性管理框架：可供选择的框架（如：集体影响力框架（Collective Impact Framework）、保护规划专家组的原则与步骤（Conservation Planning Specialist Group's Principles and Steps）、系统性保护规划（Systematic Conservation Planning））与《保护标准》的目标一致，但侧重点不同，所优先采用的方法或工具也不同。然而，这些方法与《保护标准》通常能够相互补充，彼此增益。例如，BirdLife的项目工具包既采用《保护标准》，又融入集体影响力框架，用于多方合作项目。

互补型决策工具：为支持《保护标准》的具体步骤，团队也可使用其他方法的互补型决策工具（如：结果表consequence tables）或系统图（system maps）。依据问题的复杂程度和规划团队的偏好，团队可对这些工具进行灵活选用或组合使用。事实上，《保护标准》被特意设计成能够和其他框架与方法的原则和工具相融合，从而增加其灵活性，并使决策更加有据可依。

其他保护相关的标准：其他常用标准（如：IUCN的《保护地绿色名录》（Green List of Protected Areas）或《老虎保护地管理标准》（Conservation Assured Tiger Standards））侧重于展示保护管理的最佳实践，但其本身并非适应性管理框架。它们用于评估行动举措满足特定标准的程度，从而获得认可或支持。这些标准的使用方式和保护审计工具（Conservation Audit Tool）支持《保护标准》的方式类似。

如需深入探讨，请参阅这份“持续更新的”表格，它罗列了多种框架与工具，并强调了它们的互补价值。

4 粗体技术术语的定义，请参见术语表。



专栏 2

获取关键主题的更多信息

CS 5.0 对保护社群优先关注的若干主题进行了更深入的阐述，要点汇总如下。在相关步骤的章节中，均融入了与这些主题相关的概念。为使《保护标准》始终聚焦于高层级的实践与原则，部分主题组另行编制了补充简报，从而对主题进行深入阐释、提供高层级的指南，并分享相关资源。

行为改变： 几乎所有保护工作都涉及人类行为。因此，运用行为与社会科学原理，将有助于我们更有效、更有策略地开展工作。

气候变化： 应对气候变化是全球保护工作的优先事项，实践者在设计和管理大多数保护项目时必须予以考虑。由于潜在的气候影响是复杂的，并且通常未被完全认知，因此监测将成为检验假设、确定所需调整之处的关键。与以往的 CS版本相同，本手册内对气候变化的考量均呈现在绿色的提示框内。

证据： 保护实践者基于多种证据（如：传统知识、源于研究的基础数据、隐性知识、综合数据集、以及具有充分支撑的理论）进行决策、采取行动并检验假设。CS强调了将证据融入所有步骤的重要性。

公平保护： 为确保地球的未来，我们需要让每个人都能发声并有机会采取行动。CMP认识到，若要最有效地支持保护社群，就必须推动公平保护。

人类福祉： 保护本质上是人类的努力，必须体现人类如何影响保护行动、又如何受保护行动影响。本版本补充了更多内容，以更好地反映CMP的细化指南，以及实践中运用这些概念时所获得的经验教训。

规模化： 我们面临的保护问题规模之大，已无法仅靠逐点行动来解决。相反，我们必须在空间、制度和时间尺度上采取系统性行动，以应对这些全球性挑战。这既需要“开展大尺度的保护工作”，也需要“把成功经验推广至更大规模”。

图 1 《保护实践开放性标准》项目循环



1. 评估

- 目标和项目
- 范围、愿景和关键价值
- 关键威胁
- 保护现状

2. 计划

- 总体目标、行动、假设和行动目标
- 监测计划
- 运营计划

3. 实施

- 团队架构和流程
- 工作计划和时间表
- 预算
- 实施计划

4. 分析与调整

- 数据准备
- 分析
- 计划和预算调整

5. 分享

- 知识成果记录
- 知识成果分享
- 创造学习氛围

实施《保护标准》的支持资源

项目团队可以通过多种途径获得实操的支持和指导，以实施《保护标准》中描述的高层级实践和原则。

教练

采用基于结果和证据的方法进行保护行动规划和实施，往往意味着机构和个人思维方式与工作方式上的重大转变。因此，对于刚开始使用《保护标准》的团队来说，寻求保护教练的指导将非常有帮助。部分机构内部已拥有保护教练，这些教练接受过《保护标准》及引导讨论技巧方面的培训。此外，一些机构和顾问专门提供以《保护标准》为导向的指导和引导服务，对团队可用的支持资源和技术也有深入了解。其中许多人是保护教练网络（CCNet）的成员。CCNet是CMP的紧密合作伙伴，致力于在每一个地区培养一支敬业的保护教练队伍以支持各团队。CCNet还为有志成为保护教练的从业者提供培训和指导，并为经验丰富的保护教练提供认证选项。

指南与工具

CMP的成员机构及合作伙伴开发了各种指南和工具，为关键议题提供了逐个步骤的指导或更深入的细节。如图2所示，这些资源有助于支持《保护标准》更高层级的原则和实践的实施。它们涵盖诸如机构专用的操作指南、跨机构开发的分类体系（如：保护威胁和行动分类）等材料、线上线下课程、案例研究、视频和课程体系。这些资源可通过《保护标准》网站获得（详见培训、案例研究和资源库菜单），其中大部分书面指导材料已由CMP和CCNet共同组成的跨机构委员会审核和评级。除上述材料外，如前所述，在《保护标准》的传统工具箱之外，还有各种决策支持资源，团队可考虑加以使用 。



PHOTO: JASON HOUSTON FOR USAID

图 2 《保护标准》与相关资源之间的关系



支持性技术

支持性技术包括了能够提升用户实施《保护标准》能力的工具和系统。例如决策支持系统、战略计划软件、项目与任务管理工具、财务管理软件、野生动物与社会系统监测、以及数据存储系统。许多遵循《保护标准》的团队配备一套核心工具，用于头脑风暴、研究、记录、计算、协作和共享。在寻求新技术时，应仔细考虑团队的需求和资源，选择最契合的方案（包括电子表格、纸笔等简单工具）。

Miradi软件： Miradi软件是支持性技术的一个示例，专为引导保护实践者完成《保护标准》的关键步骤而设计。该软件兼具工具和关系型数据库功能，能够可视化呈现并记录保护背景、优先行动、预期结果、相关总体目标和行动目标以及项目进展。

通过统一的颜色与形状，Miradi帮助建立了一套可视化语言，方便熟悉《保护标准》的成员进行沟通交流。Miradi还提供了不同的区域，用于记录关键的讨论、证据和决策，这是它支持适应性管理、循证保护和开放性学习的一个重要特征。Miradi同时支持保护行动与指标库（Conservation Actions and Measures Library, CAML），该库收录了经过审核的与保护行动相关的变革理论及预期结果的模板和示例。Miradi官网和YouTube频道提供了丰富的培训资源。

有人会把Miradi与《保护标准》混为一谈，但必须明确指出：真正支撑有效的保护规划和实施的是《保护标准》的实践和原则，团队完全可以选用任何他们认为有用的工具来达成这一目的。尽管Miradi功能全面，几乎能支持《保护标准》的每一个步骤，但是它未必适用于所有情境。团队可能倾向于使用熟悉的或有优势的其他工具，也可能因机构规定需使用特定的工作与报告平台。

空间技术：对于应用《保护标准》的团队而言，空间技术可以发挥关键作用。地理空间方法涵盖了一系列支持空间信息制图、分析与解译的工具。这些技术有助于我们理解生物多样性、物种分布、土地利用格局及其变化、栖息地可获得性和连通性、生态系统过程、生态系统服务效益、人类福祉影响以及气候变化模式。尽管地理空间技术为保护工作提供了强大工具，但也带来了挑战。专业软件、设备和技术人员的成本高昂，可能限制其可及性。不同地区的数据质量和可获得性存在差异，导致数据覆盖范围存在缺口，从而影响分析的准确性。此外，地理空间方法（以及人工智能）需要强大的计算性能和数据存储支撑。

人工智能：人工智能（AI）正在快速发展，并重塑包括保护领域在内的众多行业。AI在降低保护项目规划和管理成本、提升效率方面潜力显著，进而增强这些工作的成效与影响力。然而，现有AI模型通常基于互联网上的公开数据进行训练，这些数据往往不完整、不具代表性，或者数据质量和准确性参差不齐。当依靠AI开展保护工作时，必须与领域专家或更广泛的《保护标准》社群一起，对信息来源及其可靠性进行批判性评估，以确保您的工作建立在可信的知识和最佳实践之上。

鉴于现有AI模型的局限性，CMP正致力于开发能够理解《保护标准》概念与术语的模型，这些模型将基于一套经过严格筛选、可信且具有代表性的资源而构建。这将显著提升AI所生成的信息对本社群的实用性和质量。我们将使用CMP工作区的AI板块跟踪这些开发工作的进展，并分享现有工具的使用技巧与指导。

寻求帮助

《保护标准》资源库（Conservation Standards Resource Library）汇集了各种资源，其中许多资源已由《保护标准》社群成员组成的跨机构小组（CMP- CCNet指导审核委员会）进行了审阅和评级。新的资源会定期经过审阅并添加至资源库。

《保护标准》成员提供**引导式和自主学习两种培训选项**。这些培训课程均已通过指导审核委员会的审核与认可。

许多**跨领域主题**配有**补充简报**，帮助您获取该主题的更多细节。这些材料在《保护标准》所提供的高层级原则之外，进一步提供入门级指导与具体资源。

保护实践指南：保护标准工具包提供了一系列“配方”，帮助团队在不同的常见情境下采用“更轻量”的《保护标准》方法。这些操作指南链接到提示单，内含实用建议，并附有工具和模版的链接（包括更轻量和更深入两种方法）。

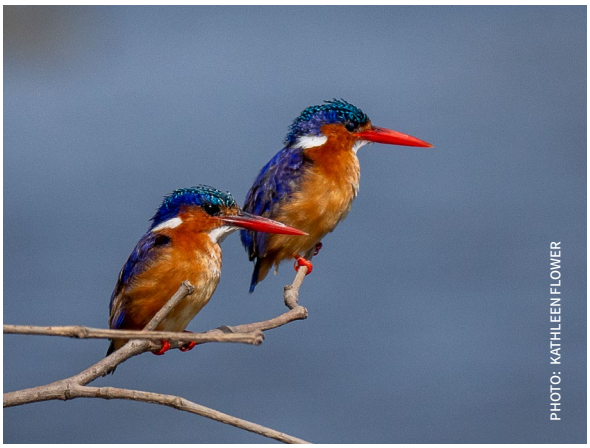
CMP工作区是保护成效评估伙伴关系网（CMP）成员的内部协作平台。它存放着与活动倡议、闭门会议和其他CMP事务相关的文档、笔记和文件。虽然该平台存有成果，但面向公众的最终成果可通过《保护标准》资源库获取。

保护教练网络（CCNet）网站可以为您对接保护教练资源，并提供更专业的材料，以支持团队推进《保护标准》的各个步骤。

通用原则和注意事项

有一些核心原则和注意事项适用于《保护标准》的所有步骤。附录3对此作了详细介绍，而专栏3提供了概括性总结。对于专栏3内所列出的最后一项注意事项，关于“总体目标”、“行动目标”、“策略”、“活动”、“对象”和“里程碑”等技术术语的含义，目前仍存在诸多争 论。

尽管目前对此尚无统一、一致的界定，但《保护标准》仍明确，项目团队成员与合作方对相关术语达成清晰且统一的定义至关重要。基于这一原则，本文件中的专业术语均经过审慎筛选，首次完整阐释时予以加粗标注，后续行文保持统一使用，并在术语表中给出明确定义。随着《保护标准》的不断发展完善，我们发现部分术语需予以更新，以促进核心原则与实施步骤的沟通传播和落地应用。表1列出了5.0版在术语方面的一些更新和澄清。


PHOTO: KATHLEEN FLOWER

专栏 3

关键原则和注意事项概要

在使用《保护标准》时，需牢记以下要点（详见附录3）：

原则

- 与合作伙伴协作
- 尽可能在早期阶段就让相关方充分参与
- 以公平方式实施保护
- 恰当使用证据基础，并为丰富证据基础做出贡献
- 采用适应性管理以应对不确定性
- 记录所做的决策
- 营造学习环境

注意事项

- 这些标准将随时间的推移而改变
- 这些标准是“理想”化的
- 本标准假定项目已开展过一定程度的优先级设定工作
- 很少有项目会在规划初期就开始应用《保护标准》
- 项目均具有独特性，因此需结合自身情况灵活运用《保护标准》
- 本标准适用于任何空间、制度和/或时间尺度的项目
- 本标准以保护为主要目标，但可根据具体情况调整
- 本标准可借助自然科学、社会科学及行为科学领域的各类工具与指导文件加以实施
- 本标准力求术语定义清晰、使用统一

表 1 **5.0版中的主要术语变化**

旧版术语	新版术语	更新依据
对象 (Target) 期望的未来状态/价值 (Desired future state/value)	关键价值 (Focal value) 目标 (Target)	《保护标准》早期版本使用“对象 (target)”来指代团队所选择关注的系统内的某个因素。全球多数行业领域 (包括各项国际公约) 将“目标 (target)”定义为: 作为SMART总体目标或行动目标的一部分, 需要达成的某项指标的定量或定性值。《保护标准》社群内的许多成员对我们使用“对象 (target)”这一用法表示担忧。鉴于此, 我们认为应将我们社群内的用语与其他行业领域及全球公约保持一致。 注: 关键价值可以有不同类型 (例如, 生物多样性、气候、人类福祉、文化), 团队应选用最适合其受众的术语。
策略 (Strategy)	行动 (Action)	《保护标准》4.0版将“策略 (strategy)”定义为一组具有共同目标的活动集合, 而“行动 (action)”作为一个统称, 泛指保护团队的工作, 包括策略 (strategy)、活动 (activity) 和任务 (task)。这与发展、商业和军事领域对这些术语的用法不一致。因此, 我们把两者含义进行互换, 并采用以下干预措施层级体系: 策略 (strategy)、行动 (action)、活动 (activity)、任务 (task)。
利益相关者 (Stakeholder)	相关方 (Interested party)	“利益相关者 (stakeholder)”一词带有殖民色彩, 因此我们改用更中性的术语“相关方 (interested party)”。

评估



PHOTO: FELIX CYBULLA

评估

《保护标准》周期中的这一步骤涉及确定项目的基本参数并评估整体背景。具体而言，它需要明确团队规划过程的目的，初步确定项目团队的组成人员以及应以其他方式参与的相关方。此步骤还需清晰阐述项目的地域和/或主题范围、项目期望达成的愿景，以及优先关注的关键价值。最后，该环节要求全面理解项目背1景，包括识别面临的威胁、潜在的机遇，以及对项目感兴趣或受其影响的关键群体。

1A. 定义目标和明确项目团队

《保护标准》工作目标界定

在《保护标准》项目管理周期的任意阶段都可以进 入。无论从何处开始，均需首先明确使用该标准体系的目的及其对团队的预期助益（例如：制定完整战略计划、评估当前工作成效）。这包括厘清《保护标准》流程将对哪些具体决策、决策者及相关人员产生积极和/或消极影响。在此审视过程中，回顾组织使命与当前优先事项将有助于明确既有决策框架、决策者预期、以及资金等资源的预设条件。若与合作伙伴协同推进，应在初期对比各方使命与优先事项，识别需求与价值观的契合点及潜在冲突领域。同理，若计划与特定资助方合作，可建议其将《保护标准》作为核心流程，或至少进行术语与步骤的对照阐释以增进理解。

适当时，应充分借鉴本项目及同类项目过往实践中积累的经验。通过系统梳理既有成果，可合理确定本次工作所需投入的精力，并明确各环节的相对优先级。例如，如果关键价值与目标已明确，且存在现成的威胁评估报告，则可直接对其进行评审后，迅速转入现状分析与策略制定阶段。

项目团队

项目团队是负责设计与实施工作的核心成员群体。团队成员通常包括本组织人员及**关键合作伙伴、相关方**。相关方涵盖与项目存在利害关系、能够影响项目进程、可能受项目活动影响并涉及利益得失的个人、团体或机构。充分考虑各相关方的参与方式至关重要，因为方案的制定及其认可度在很大程度上取决于团队组成结构。项目团队通常设项目负责人，负责整体协调并推动团队进展。此外，部分机构会设立更高级别的管理者负责听取团队汇报。一般而言，明确所有团队成员的角色与职责至关重要。建议通过制定团队章程和/或合作伙伴协议，将这些职责分工及其他团队规范与职能正式确立下来。若涉及多方合作，团队应在建立正式伙伴关系前开展尽职调查，以识别并修正任何潜在问题。

在组建团队时，需准确把握项目所需的技能与经 验，明确具备这些能力的合适人选，并识别需要弥补的能力缺口。除专业技术或项目知识外，多数团队还需配备行政统筹、财务管理和沟通传播等支持能力。随着《保护标准》周期的推进及项目需求的变化，团队构成也需相应调整优化。

5 特此提醒，《保护实践指南：保护标准工具包》为各工作团队提供了多种切入和调整保护标准实施流程的方法，该工具包充分考量了不同团队的差异化需求与资源条件。

在组建团队过程中，程序公平是重要考虑因素。这包括审视现有的权力结构、确保相关行动方的代表性，并记录决策流程。不同群体对决策机制的预期往往存在差异，因此需要在合作初期共同明确决策方式。

可考虑遴选一名或多位顾问，为团队提供坦诚建议。理想情况下，顾问应具备影响力并能积极推动项目进展。在厘清相关方网络后，建议重新评估其中是否有人选应纳入核心团队。若存在合适人选，需共同探讨如何消除其参与障碍（若适用）。

该步骤的产出包括:

- 明确工作目标、决策者、决策流程及决定事项
- 识别相关方并建立参与机制，为其提供参与支持
- 组建初始项目团队，含项目负责人、核心成员及顾问成员
- 梳理团队成员现有技能，识别需补充的关键能力缺口
- 划定各成员角色与职责分工



PHOTO: FELIX CYBULLA

1B. 确定范围、愿景和关键价值

范围

规划具体行动前，需明确项目的总体目标，这将有助于界定工作范围并成为所有规划工作的基础。项目**范围**定义了计划影响的领域，但并不限制实施行动的地理位置。通常有以下三种界定方式：

- **基于地点的范围**以地理区域为核心，侧重于生态区、生态系统、优先保护区域或保护区的保育与管理。例如国家公园就属于典型的地域性范围，其保护对象涵盖园区边界内的各类生态系统及生物多样性。

- **基于关键价值的范围**聚焦于特定物种或生态系统。以物种为基础的范围可涵盖其生命史的部分或全部阶段，并跨越相关地理区域。例如全球老虎保护项目就是以物种为核心的典型案例——该项目聚焦于跨越多个景观区域的老虎种群，选择最有利于种群增长的地域进行保护。而以生态系统为基础的范围案例则包括亚洲红树林生态系统或全球草原生态系统。

- **基于主题的范围**致力于应对特定威胁、把握关键机遇或构建有利条件。此类范围的典型案例包括：旨在减少非法木材进入欧盟的非法伐木治理项目，以及致力于降低交通运输、住宅能耗、食品生产及能源领域碳排放的国家气候项目。

对于具有地理范围的项目（甚至主题性项目），绘制空间地图往往大有裨益。这类地图应包含关键保护管理单元、景观格局、生态特征及行政边界等重要信 息。通过空间可视化，有助于识别项目区域内需纳入考量的潜在合作伙伴、关键价值及尚未察觉的威胁因素。

专栏 4

什么是行为转变?为何它至关重要?

保护工作的挑战往往源于行为层面的问题。要解决这些问题，必须审视社会各层级的人类行为如何支持、推动或阻碍保护目标的实现。**行为改变**指的是通过系统干预，促使人们调整现有行为模式——包括强化、维持或减少特定行为，以及采纳新行为。成功推动行为改变的关键，在于深入理解行为发生的社会、文化、政治和经济背景与系统机制。这需要审视：保护目标是否与关键行动方及利益相关者的诉求相一致；反思我们对“正确行为”的认知偏见与权力结构；评估干预措施可能产生的负面影响。所有行为改变活动都应遵循透明、包容的原则，并严格符合研究、参与、沟通与评估领域的伦理规范。

无论界定何种保护范围，应对保护挑战几乎总是需要在不同层面理解、改变和/或引导人类行为（参见专栏 4）。需思考实现预期影响的适宜尺度（例如，或需统筹多个保护区项目，共同构建完整的保护地网络）。同时应考量项目的时间维度——这直接关系到可实现的成效上限。多数情况下，为期一年或五年的项目难以显著改变生态系统或物种的生存状态，但可能通过影响人类行为或推动政策变革，最终为生态改善创造转机。

鉴于人类在保护成果中扮演的动态角色，团队在制定保护项目时通常会将人类福祉纳入考虑。虽然在推进保护工作的同时兼顾人类福祉是理想模式，但这往往需要不同的专业技能和资源支持。团队需要清醒认识到这一点，并明确界定项目范围的边界。

愿景

除了界定范围，团队还需确立清晰统一的**愿景**——即描述项目致力实现的理想状态或终极目标。愿景宣言需满足概括性、前瞻性和简洁性三大标准（标准说明详见附录2）。项目愿景还应结合机构使命，并统筹考虑项目范围内其他相关方的需求与利益。



气候变化考虑事项 1

范围与愿景

在界定项目范围时，需明确是以生物多样性保护为核心（重点关注气候变化对生物多样性关键价值的影响），还是通过保护和恢复生态系统以减缓气候变化对人类的影响为导向（例如，基于生态系统的气候适应方案）。同时应考量项目是否将避免、减少或封存温室气体排放作为主要目标之一（采用基于自然的解决方案）。这些战略性决策将直接影响地理范围的划定。

项目规划需具备前瞻视野，既要分析历史气候变迁，也要预判未来变化趋势，包括生态系统或物种分布区可能发生的经纬度/海拔迁移，以及物种在生态系统内的分布格局变化。此外，还应关注未来人类需求及其对气候变化的应对方式。

愿景设定应具有前瞻性，描绘兼顾气候预测的未来生态图景。基于气候变化预估，未来生态状态的界定不仅需要包含物种组成与数量特征，更需涵盖生态系统结构、功能与关键过程的可持续性指标。

关键价值

关键价值指项目期望最终影响的要素，通常作为表征整体系统关键特征的代表性要素。其类型涵盖生物多样性价值（如物种、栖息地或生态系统）、气候调节价值、文化价值以及人类福祉价值。在《保护标准》 5.0 中，我们以“关键价值”这一术语取代旧版使用的 “保护对象”。

生物多样性关键价值

项目团队在明确范围后，需遴选有限数量的**生物多样性关键价值**（亦称生态关键价值）[6]。这些关键价值是项目致力保护的具体实体，能够代表并涵盖项目的终极目标，构成目标设定、行动选择和成效评估的基 础。其详细程度将随项目范围或类型变化：

- **以地域/关键价值为范围的项目：**以生态系统、栖息地和/或特定物种作为生物多样性关键价值，通过其代表范围内生物多样性的整体状况。对地域型项目而言，理论上保护所选关键价值应能确保范围内所有生态系统与物种的存续。多数地域型项目通常以8个以内的精选生物多样性关键价值即可完整界定，大规模项目可酌情增加数量或采用更宏观的关键价值（如物种集合体，而不是单个物种）。特殊情况下也可聚焦单一生物多样性关键价值（如旗舰物种虎群，或红树林生态系统）。

- **以主题为范围的项目：**主要关注与生物多样性关键价值相关的特定影响因素（如**威胁**、**促成因子**或生态系统服务）。此类项目可根据实际情况选择两种路径：明确设定最终要影响的特定生态系统特征或物种；或直接将“生物多样性”或“自然资源”作为宏观的生物多样性关键价值。

选定生物多样性关键价值通常需要融合多知识体系专家们的见解。通过绘制关键价值的当前地理分布图，及其在不同情景下的历史与/或预期未来分布范围（参见图表4 步骤1C示例），往往能有效辅助决策。若生物多样性关键价值分布范围广泛（如跨域迁徙物种或广布生态系统类型），可将其划分为空间明确的子单元（如特定种群或生活史组成部分：繁殖地、迁徙廊道、越冬地等）。现有空间数据目录可为这一过程提供支持。

在大多数情况下，需明确各生物多样性关键价值的现状。基础评估需依据最佳可得证据（如查阅生态证据库或咨询传统生态知识持有者），对各生物多样性关键价值的健康度或“生存力”进行整体评估。更详尽的现状评估则包含四个步骤：界定生物多样性核心价值的关键生态属性，为各属性设定监测指标，明确 各指标的合理波动范围，并评估指标现状相对于该范围的偏离程度。许多关键属性可通过地理空间指标量化（如栖息地面积、物种分布范围、生态连通性），相关数据常可从地理空间数据库中获取。生存力评估将为制定生物多样性关键价值的保护目标、建立监测体系及识别主要威胁奠定科学基础。

6 在《保护标准》5.0中，我们使用“关键价值（focal value）”这一术语取代旧版使用的“保护对象（target）”。做出这一调整，是为了与《生物多样性公约》及其他国际场合的用词保持一致：将保护地的核心要素称为“价值（value）”，将SMART目标或行动目标（如3030目标）期望未来实现的指标值称为“目标（target）”。

人类福祉关键价值

保护工作本质上是一项社会事业，因此必须阐明人类如何影响项目成果，以及项目如何直接影响人 类。在确定关键价值并构建现状模型的过程中，需将**人类福祉关键价值**纳入考虑。此类价值通常涵盖那些受生物多样性关键价值及相关**生态系统服务功能**影响的人类福祉要素（见专栏5），例如：身体、精神与心理健康，生计与物质福祉，社会关系，文化认同以及安全感（图3展示了这些普遍关联，包括生物多样性与人类福祉关键价值如何相互影响）。识别人类福祉关键价值时，地理空间方法同样能发挥重要作用，它有助于团队直观呈现并深入理解那些可能影响人类福祉关键价值的潜在生态系统服务功能及其他相关因素。

专栏 5

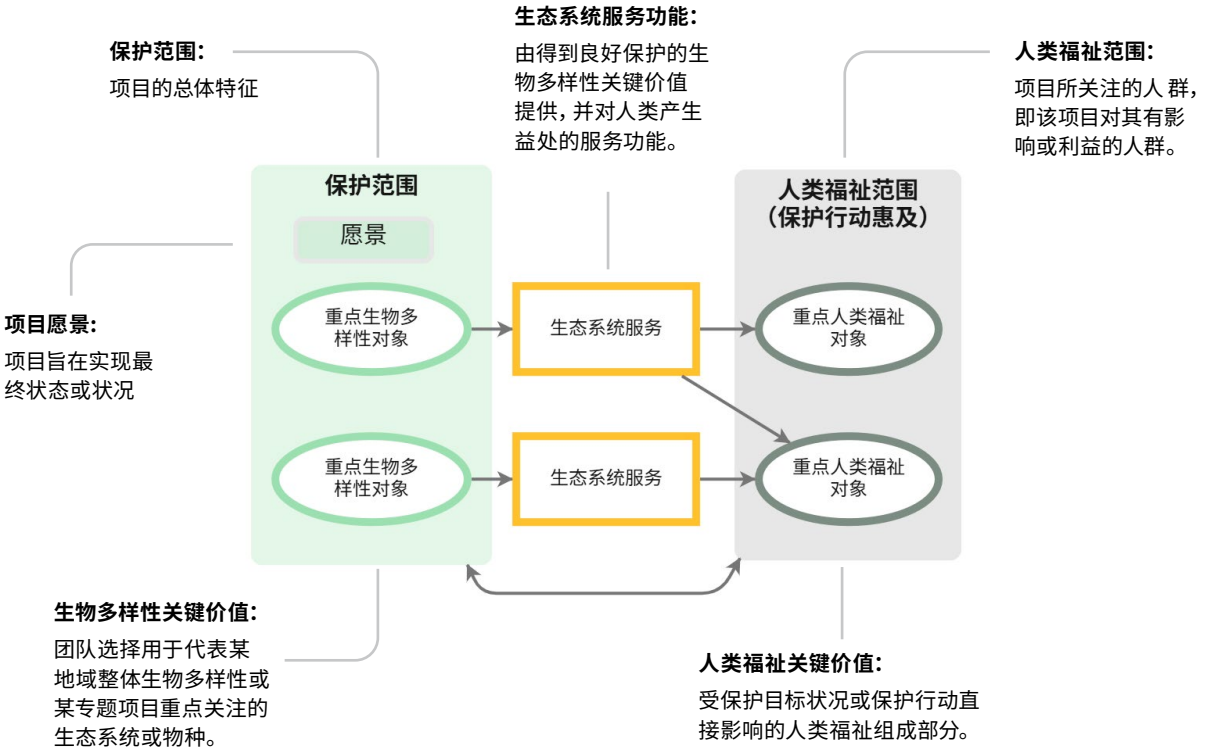
运用全球框架梳理与人类福祉的关联

在选择潜在的人类福祉和生物多样性关键价值时，团队可参考各类全球框架，以更好地理解项目与这些全球倡议之间的关系及其贡献。这些框架中的许多都针对全球性挑战，旨在通过推动改善人类福祉、减少环境退化，并创造条件优化两者，实现更可持续的未来。团队可以参考的框架众多，包括联合国可持续发展目标、昆明-蒙特利尔全球生物多样性框架、联合国环境规划署《开辟新视野》以及世界自然保护联盟（IUCN）的《自然的文化与精神意义》等。


Photo: felix cybulla

7 见前文脚注

图 3 **通用现状模型摘录（显示范围、愿景与关键价值）**



在制定策略时，你可能也希望纳入那些能直接受益于保护行动的人类福祉关键价值。保护工作通常旨在于生物多样性保护与人类福祉提升之间取得平衡，确保保护行动能够长期惠及依赖自然资源的社区。根据团队的主要关注点，人类福祉关键价值可以独立于生物多样性关键价值进行考虑，并与其处于同等重要的地位。需要注意的是，人类福祉关键价值须始终与可能受工作影响的相关方共同选择。无论你的保护团队是否设定了人类福祉关键价值，都必须认真考虑保护工作对人类的影响，包括正面和负面的影响。


PHOTO: JASON HOUSTON FOR USAID



PHOTO: FELIX CYBULLA

气候变化考虑事项 2

关键价值

在流程的后续阶段考虑气候变化的潜在影响时，你需要评估：

- 相关的生态系统、栖息地和物种在可预见的未来是否仍然处于项目的地理范围内；
- 气候变化可能如何影响每一个生物多样性和人类福祉关键价值；
- 鉴于预计的变化，你的行动是否仍然能够有效维护或改善这些关键价值的状态。

完成上述评估后，我们建议重新审视你的项目范围和关键价值。

对于主要目标是避免、减少或封存温室气体的项目，团队应将实现温室气体变化所需保护、管理和/或恢复的生态系统作为关键价值。

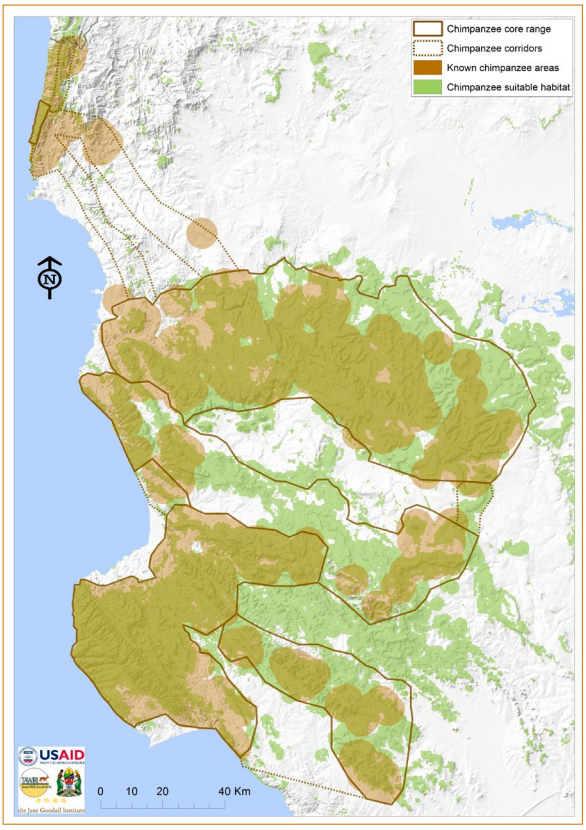
本步骤的产出包括：

- 项目范围的简要说明，包括地图（如适用）
- 项目的愿景声明
- 关键价值的选择，包括选择原因的简要说明，如适用，可提供每个关键价值的位置说明和/或地图
- 人类福祉关键价值的选择，并识别相关的生态系统服务功能（如适用）
- 每个优先生物多样性关键价值的生存状况说明

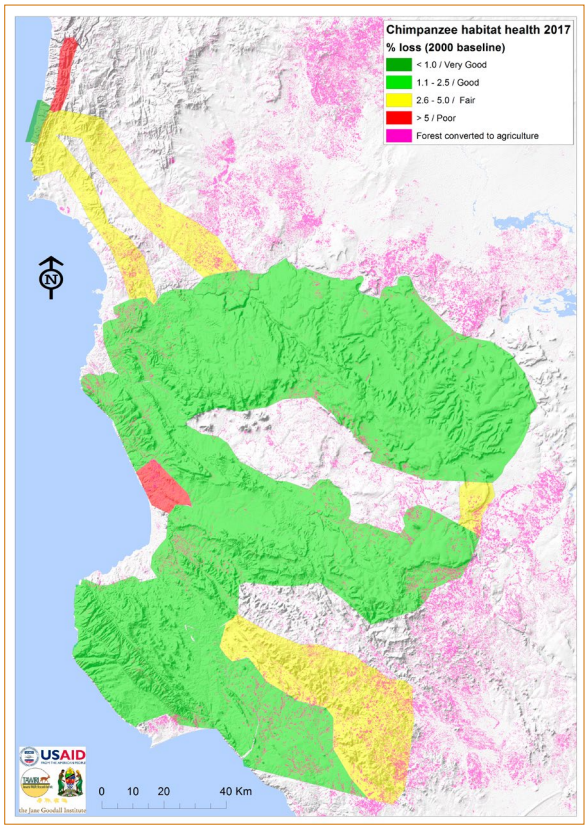
1C. 识别关键威胁

在确定优先的生物多样性关键价值后，你需要利用现有证据识别影响这些价值的直接威胁（通常也称为“**压力**”）[8]以及这些威胁背后的相关行为主体。**直接威胁**是指直接破坏一个或多个关键价值的人类行为（例如：不可持续的捕捞、石油钻探、工业废水排放或外来入侵物种的引入）。直接威胁也可能是受人类活动影响的自然现象（例如：因气候变化导致的极端风暴频率增加或干旱加剧）。更多示例可参见IUCN-CMP 直接威胁分类。在可能的情况下，对威胁的空间分布进行制图会有所帮助。这有助于更好地理解主要威胁及其背后的驱动因素（图 4 展示了黑猩猩保护项目的示例）。

图 4 **黑猩猩保护项目的关键价值及其威胁的简化空间分布图**



黑猩猩栖息地（项目关注的关键价值）



业开垦威胁与栖息地丧失

来源:由珍·古道尔研究所Lilian Pintea改编，供《保护标准》使用。

在识别威胁时，明确相关行为主体（例如，具体公司、非法渔民、偷猎者）非常重要。团队可以根据行为主体是否相同，将某些威胁合并或拆分（例如，可以将“偷猎”拆分为“有组织团伙的偷猎”和“村民偷猎”）。明确行为主体有助于团队开展相关方评估和制定策略。

8 当相关方（如牧场主或伐木者）因自身行为或职业可能被识别为“威胁”而产生抵触时，可用同义词“压力”替代“威胁”。同时，使用“不可持续的”或“非法的”等形容词来阐明威胁的性质也会有所帮助（如不可持续的牧场经营）。


PHOTO: ASH BAKER

气候变化考虑事项 3

评估气候威胁及其影响

气候变化可能对关键价值带来新的威胁，加剧现有的常规（非气候）威胁（例如，高温可能加剧入侵物种的影响），并且/或者与常规威胁相互作用于同一生物物理因子（例如，海平面上升和沿海开发都可能降低滨海湿地栖息地的连通性）。**生物物理因子**指的是有助于说明直接威胁如何影响关键价值的生物或非生物因素。在此示例中，“连通性”即为生物物理因子。

分析气候对关键物种、生态系统及人类的潜在影响非常重要，同时也要考虑人类为应对气候变化所采取的行为对物种和生态系统产生的间接影响（即不当适应的影响，例如为应对海平面上升而修建海堤）。为此，需要识别气候的具体预测变化（气候威胁，例如温度升高、降水变化、极端天气事件、海洋酸化及海平面上升），以及这些变化将如何直接（例如，高温和降水减少将增加极端野火的发生风险）或间接（例如，干旱频发促使人们建水坝蓄水，从而降低淡水连通性）影响关键价值。同时，还需识别气候威胁与非气候威胁的相互作用。气候变化脆弱性评估可以作为有益的补充工具，但需注意，它仅关注气候威胁本身，而不涉及气候威胁与常规威胁的相互作用。

理解气候威胁的生物物理效应非常重要，因为保护工作的重点通常是如何应对这些效应，而非直接降低气候威胁本身。例如，团队无法改变温度升高，但在分析其对生态系统组成的影响后，可以决定种植耐旱植物。

为了将行动和资源集中在最需要的地方，优先识别影响生物多样性关键价值的直接威胁非常重要。尤其需要尝试识别关键威胁——即最需要解决的威胁。你可以使用多种威胁评级和排序工具来帮助确定优先顺 序。大多数工具会考虑威胁的范围以及其对生物多样性关键价值的影响程度，这两个指标综合起来可评估威胁的总体规模。其他常用的评估标准包括威胁的持续性/不可逆性和紧迫性。常见的威胁优先排序方法包括：

- 每个威胁在不同生物多样性关键价值上的**绝对评分**；
- 基于压力的评分（stress-based rating），评估压力（被改变的关键生态属性）对关键价值的影响及不同威胁对这些压力的贡献；
- 相对排序，将不同威胁相互比较。

需要注意的是，应考虑所有直接威胁，而不仅仅局限于团队或组织有能力预见和应对的威胁。同时，如果某个人类福祉方面尤其重要，团队也可以对该福祉要素所面临的威胁进行评分，并考虑同一威胁对人类福祉与生物多样性关键价值可能产生的不同影响。

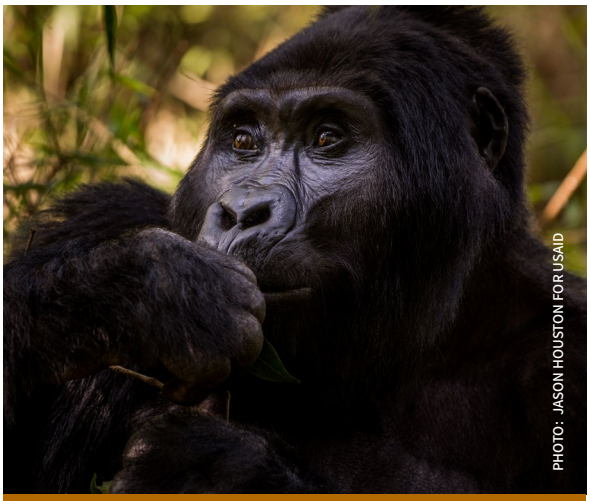


PHOTO: JASON HOUSTON FOR USAID

该步骤的产出包括：

- 识别直接威胁，如适用，可提供地图显示关键威胁与关键价值的空间交集
- 识别气候威胁的生物物理效应及气候威胁与常规威胁之间的相互作用
- 对直接威胁进行评级或排序，以识别关键威胁

1D. 评估保护现状

现状分析

本子步骤是在你之前完成的项目相关工作基础上展开的（包括项目范围、关键价值和直接威胁）。这些都是**现状分析**的要素，有助于团队及合作伙伴形成对生物环境与影响关键价值的社会、经济、政治及制度系统（及相关行为主体）之间关系的共同理解。通过了解项目背景、行为模式及关键行为主体，你将更有能力设计出能够实现保护目标的行动方案。

根据项目的规模和可用资源，现状分析可以是深入的、正式的研究，也可以采用熟悉项目背景人员提供的非正式描述。在本子步骤中，应审查现有证据，识别驱动直接威胁并影响生物多样性关键价值生存状况的促成因子，包括**间接威胁**（也称根本原因或**驱动因素**）、**保护机遇**以及生物物理因子。在可行且有益的范围内，应识别关键因素背后的行为主体以明确责任，并记录任何知识空缺。

如果团队将开展更深入的研究，一些有用的工具包括市场分析、政治经济分析和相关方评估。市场分析有助于识别人类行为如何响应经济激励，以及这些行为如何对关键价值产生不利影响。政治经济分析则提供一种结构化方法，帮助分析影响发展的权力动态以及经济和社会力量。同样，相关方评估可以帮助澄清和区分关键行为主体、其角色、主要利益、影响力水平以及参与机会。重要的是，需要同时考虑具有影响力的主体以及可能处于弱势或被边缘化的群体。特别地，团队应考虑其工作流程如何影响不同相关方在决策中的代表性和参与度，以及这最终如何影响他们的福祉。

在进行相关方评估时，请注意识别那些可能成为项目重要战略伙伴（步骤 1A）、你希望影响其行为，或希望提升其声音的相关方。无论目标是影响政策制定、执法、企业行为、生产者选择，还是消费者决策，这些都涉及态度和/或行为的改变。深入了解行为主体（包括他们进行行为改变的动机、面临的障碍以及当地背景）对于开展现状分析和设计有效行动（步骤 2A）至关重要。

此外，确保获得自由、事先和知情同意（FPIC）的权利也非常关键，以保障社区在任何可能影响其生计、土地或自然资源的决策中的权利。

现状模型

整合和记录在现状分析中识别的威胁、保护机遇及关键参与者的一种方法是构建**现状模型**（也称为概念模型）。现状模型是一种图示，能够直观展示现状分析中各**影响因素**之间的关系（参见图 5 的通用模型，以及图 6 基于特定地域的项目示例）。一个好的模型能够呈现项目范围内的主要因果关系及相关关键参与者。它应包含最重要的细节，同时尽量保持简明。因此，对于大型项目，现状模型的详细程度可能需要比小型项目的模型更粗略。

为了确保现状模型能够总体反映团队对所处环境的理解，建议共同构建模型，并尽可能以现有证据和多样化知识体系为基础。同时，制作现状的空间地图也可能很有用。对于现状模型和空间地图而言，最好与关键参与者、相关利益方和合作伙伴一起审阅，以确保这些成果能够反映对现状的共同理解。

图 5 **项目背景的通用现状模型**

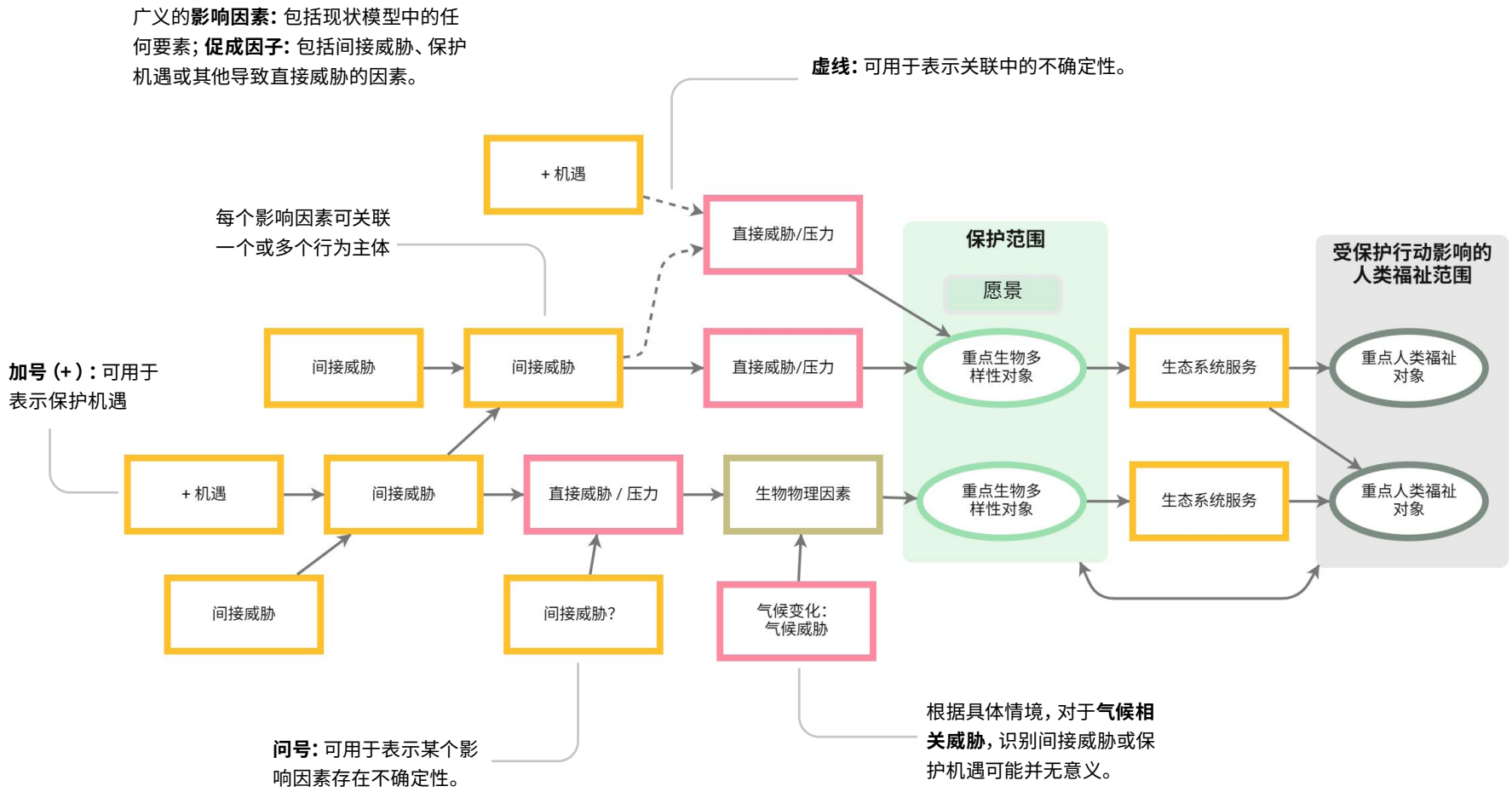
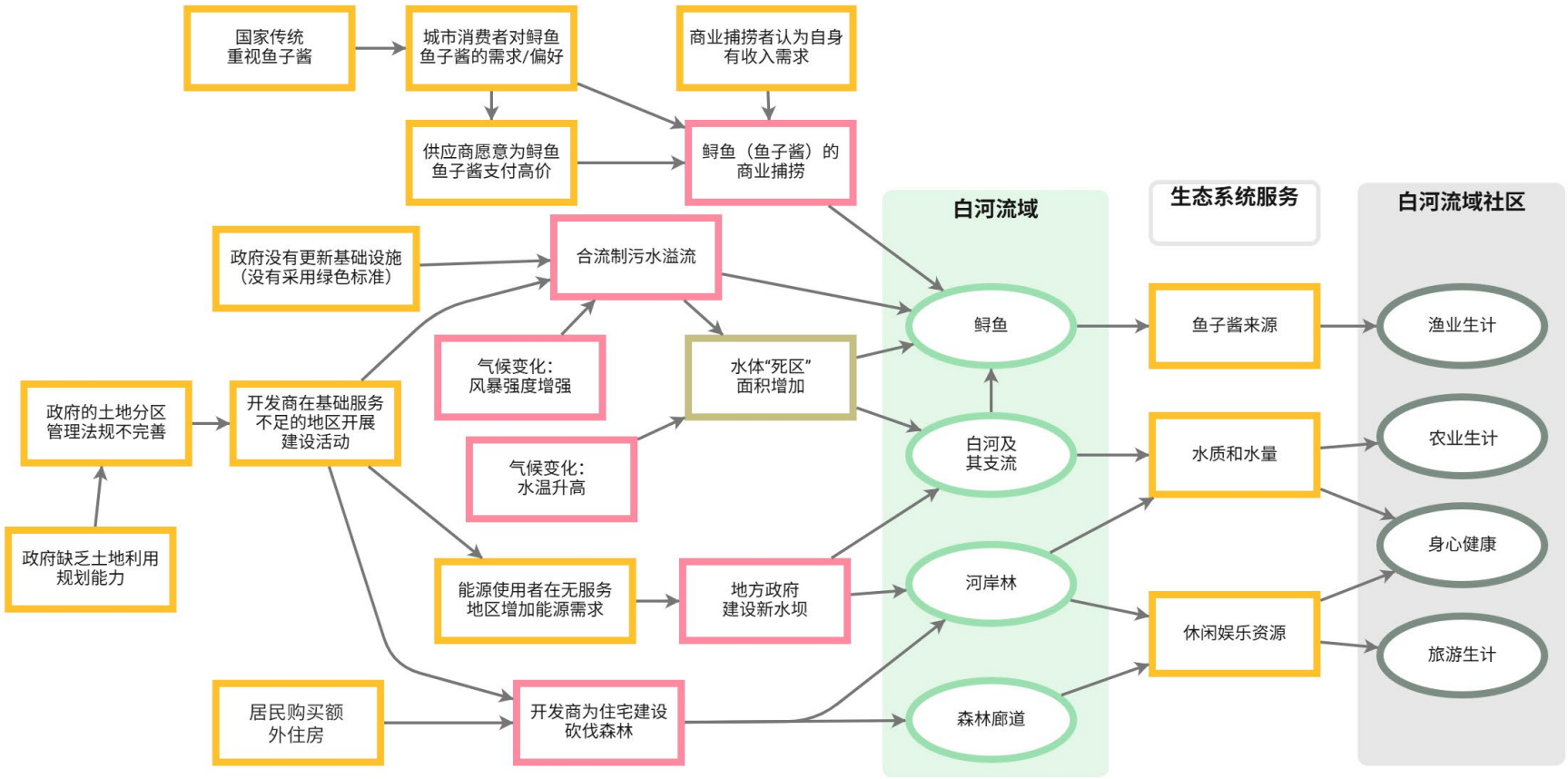


图 6 **流域项目的现状模型示例**

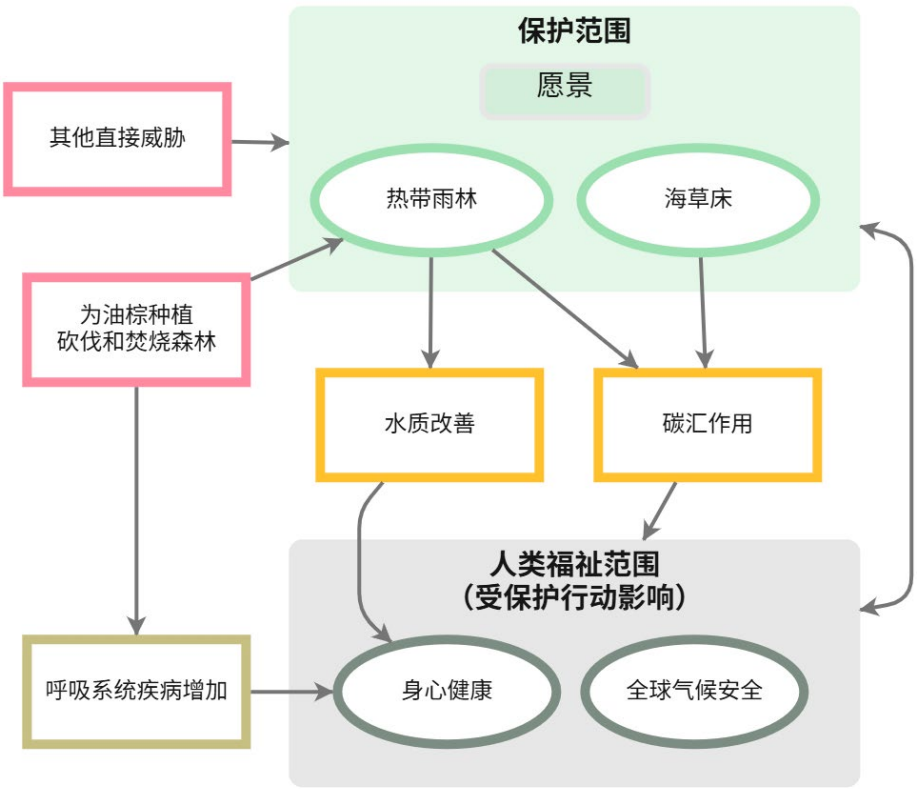


图例

促进因子　直接威胁　生物物理因子　生物多样性关键价值　人类福祉关键价值

在构建现状模型的过程中，请注意建立关联的证据来源。这些证据可能来自多种渠道（例如：已发表的文献、研究数据、传统知识、专家意见或相关方的意 见）。同样，这些证据在推论的可靠性上可能存在差异，从确定到未知不等。不要仅仅关注你已经了解的内容。将这些关系及其证据基础明确列出，有助于团队识别和优先安排行动，同时发现现状模型和/或结果链（步骤 2A）中的薄弱环节。 如果团队在现状模型中包含人类福祉的关键价值，应展示现状模型中的关键因素如何影响这些关键价值，无论是直接影响，还是通过生物多样性关键价值及相关生态系统服务功能的状态间接影响。图 7 展示了一个示例：生物多样性面临的威胁可能同样威胁人类健康，同时关键价值及其**生态系统服务功能**的状态也会影响人类福祉。

图 7　人类福祉关键价值的现状模型示例摘



注：本图以另一种方式呈现生物多样性关键价值与人类福祉关键价值之间的关系，更易于部分受众理解。详见CMP(2016) Incorporating Social Aspects and Human Wellbeing in Biodiversity Conservation Projects 的补充指南（该指南日后可能更新


PHOTO: JUSTIN GRUBB

“评估” 相关资源

CS Library Resources（先输入“评估”筛选项进行筛选；若有需要，可进一步检索指南、案例研究或其他相关关键词。）

Recipes for Conservation: A Conservation Standards Toolkit（前往“Recipe Toolkit”中对应的操作指引文档，同时查阅“Examples & Resources”文档内的执行版块内容。）

《保护标准》的真实应用案例

该步骤的产出包括:

- 对间接威胁和保护机遇的识别与分析
- 对相关方及其主要利益的评估
- 现状分析和/或现状模型、叙述性描述，及/或其他形式的呈现方式，用以展示影响项目背景的各因素之间的关键因果关系

计划



PHOTO: CONSERVATION MANAGEMENT VIC

计划

《保护标准》的循环中，本步骤的重点是制定整体保护计划的关键组成部分。具体而言，它是在“评估步骤”的基础上，进一步明确和制定项目的范围、行动、变革理论，以及相应的目标与具体指标（即战略计划）。

本步骤还包括明确项目所需的具体信息、监测指标以及监测方式（监测计划），并在考虑各类机构和背景因素的基础上，规划如何将工作付诸实施（运营计划）。

如图 8 所示，这些信息共同构成了整体保护计划的基础。步骤 3“实施”将提供更多关于工作计划的要素信息。

图 8 **各项计划之间的关联性**



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

与《保护标准》的许多步骤和子步骤类似，本步骤的工作在很大程度上是迭代进行的。例如，尽管你在步骤2C中制定运营计划，但在步骤2A选择行动时，仍可能需要考虑可持续性、风险以及过渡计划。这些因素有助于团队和高层管理人员判断是否继续推进某项具体行动，甚至整个项目。

2A. 制定战略计划：总体目标、策略、假设和行动目标

总体目标

在制定战略计划的初期，明确团队希望实现的目标是至关重要的一步。**总体目标**与项目的关键价值（保护价值和/或人类福祉价值）相关联，代表这些关键价值在长期内期望达到的状态。总体目标是团队希望实现的最终**影响**的正式表述。一个好的总体目标应符合“SMART”标准：具体（Specific）、可衡量（Measurable）、可实现（Achievable）、结果导向（Results-oriented）且有时间限制（Time-limited）（参见附录 2 和专栏6）。与战略计划的其他步骤一样，总体目标的制定会受到参与团队价值观的重大影响。请确保纳入来自多个相关方的多样化视角。

理想情况下，项目总体目标应当融入并支持更广泛的项目或组织目标。实际上，在某些情况下，项目预期实现的成果可能由你的组织或相关法规明确规定。这些外部要求最终可能影响团队对行动优先级的判断。

在可能且相关的情况下，团队还应考虑将总体目标（以及稍后讨论的行动目标）与更广泛的国家、区域和/或国际努力保持一致的机会，例如《联合国气候变化框架公约》（UNFCCC）、可持续发展目标（SDGs）、《生物多样性公约》（CBD）、《联合国土著人民权利宣言》

（UNDRIP）等，并明确说明项目如何为这些更广泛的努力作出贡献。你不应强行建立这种关联，而应关注目标之间的重叠与潜在的一致性。

如果你在步骤1B中已经进行了可行性评估，那么你实际上已经确定了一个良好目标的要素：清楚健康的关键价值所需的关键属性，明确期望达到目标状态的时间，以及评估其健康状况所需的指标。制定总体目标只是将这些可行性信息转化为目标陈述而已。例如，图 6 中针对森林廊道这一生物多样性关键价值的SMART 目标可能是：至2035年，白河流域与洛斯格里洛斯之间的森林廊道宽度至少为5公里，并保持连续完整。

如 果项目涉及人类福祉关键价值，则应为这些关键价值设定总体目标。为此，团队可以先明确维持健康人类福祉关键价值所需的关键属性。

专栏 6

设定有效的总体目标和行动目标

设定有效的总体目标和行动目标应符合以下 SMART 标准：

具体 (Specific) – 明确定义，使所有项目参与者对总体目标或行动目标中各术语的含义有统一理解。

可衡量 (Measurable) – 可通过某种标准量化（如数字、百分比、分数或全/无状态）来定义。

可实现 (Achievable) – 在项目背景下切实可行，并考虑政治、社会及资金等背景因素（尤其适用于行动目标；总体目标可更具前瞻性）。

结果导向 (Results-Oriented) – 体现对关键价值状况、威胁减缓及/或其他关键预期结果的必要变化。

有时间限制 (Time-Limited) – 可在特定时间内实现，通常行动目标为 1–10年，总体目标为 10–20 年。

在保护项目中，这些关键属性通常与生物多样性关键价值所提供的生态系统服务功能有关，或与直接惠及人类福祉的保护行动预期结果相关。需要注意的是，人类福祉具有多维性，并非所有方面都能通过保护工作实现。例如，保护团队通常不会将降低胆固醇水平作为人类福祉目标，尽管预防心脏病对健康很重要；然而，团队可能会将保障食物来源作为人类福祉目标，因为所保护的生物多样性关键价值能够改善农作物的授粉功能。

在某些情况下，项目可能同等关注生物多样性和人类福祉。团队需要明确人类福祉工作的范围，以及哪些人类福祉目标对项目而言是合理可行的。同时，也要理解何时保护目标与人类福祉目标可能存在冲突，并明确项目能够实现的成果与局限。请记住，所有人类福祉目标应与相关方评估中识别的相关群体携手共 拟。



气候变化考虑事项 4

设定总体目标

在利用可行性评估设定总体目标时，应审视气候变化对各生物多样性关键价值可能产生的影响，并确保总体目标体现了兼顾气候因素且可实现的未来状态。在设定总体目标时，需要考虑你是希望维持或恢复历史生态状态、接受无需干预的生态变化，还是引导生态系统向前瞻性的生态状态发展。即使威胁评估显示某个生物多样性关键价值可能丧失，也最好在探索潜在行动（稍后步骤）之前不要将其移除。请记住，在规划过程中可能需要重新审视你的总体目标。

对于主要目标是避免、减少或封存温室气体（GHG）的项目，总体目标应明确哪些生态系统及/或耕作土地和水域需要保护、管理和/或恢复，以实现温室气体排放变化。例如：至 2035 年，安第斯山脉的至少 10 万公顷泥炭高山湿地（peatland páramo）将得到恢复，以实现土壤固碳。

行动

在明确最终希望实现的总体目标后，应考虑为实现这些总体目标需要开展哪些行动和活动。良好的战略计划不仅包括确定干预的地点和方式，还需要明确哪些方面不进行干预。同时，应以透明和包容的方式识别需要影响的人群、拥有历史权力的群体，以及哪些声音需要被强化。

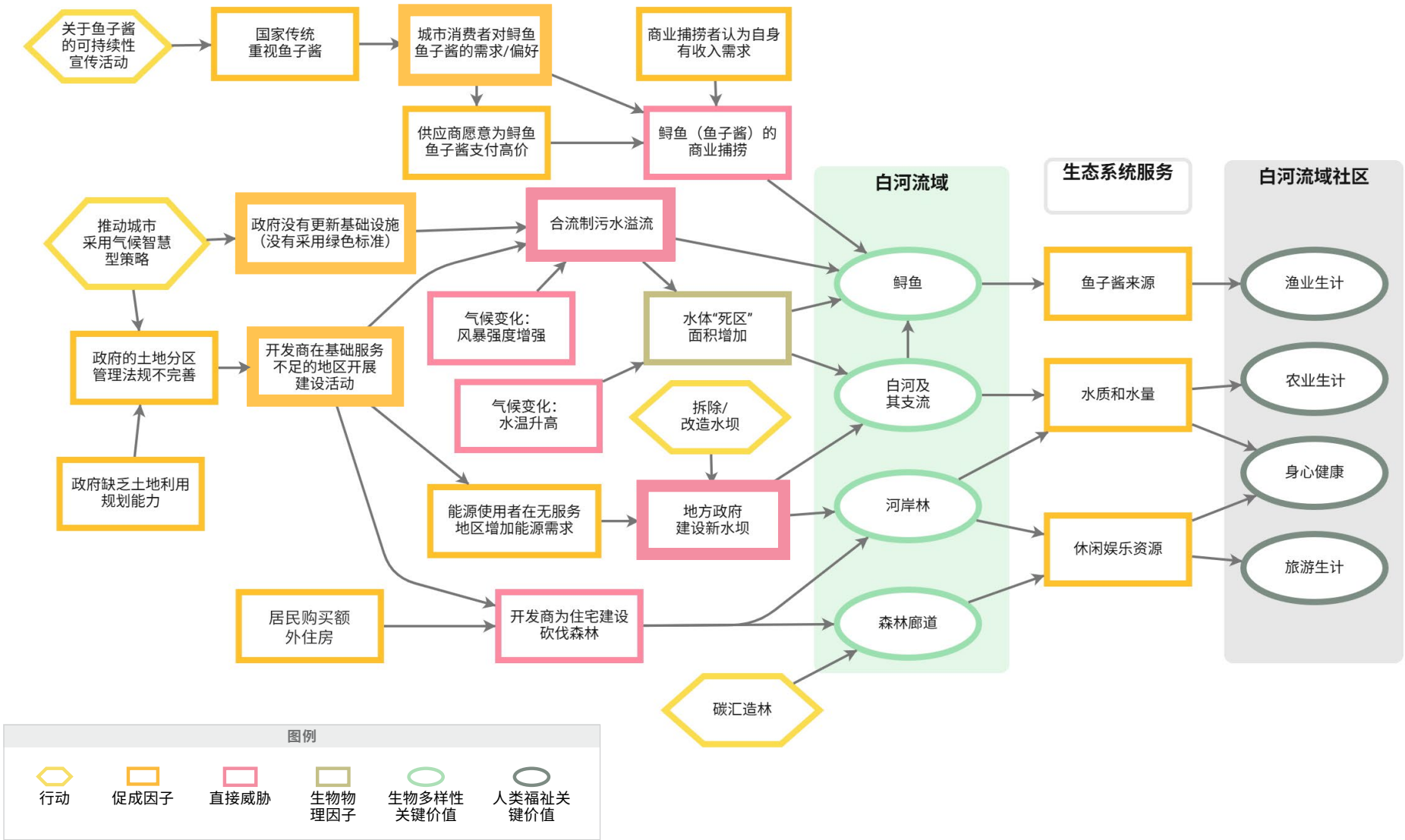
选择关键干预点

在制定行动时，需要优先考虑那些能够改善现状分析和/或现状模型所描绘背景中的关键因素——也就是**关键干预点**。为识别关键干预点，需要评估所有影响因素，并利用现有证据（包括传统知识），确定哪些影响因素具有良好的杠杆效应，并最有可能对关键价值产生重大影响。评估杠杆潜力时，可考虑以下几个方面：对威胁消减的贡献、在模型中影响多个因素的能力（包括行为改变的动机与障碍）、以及处理该因素（或其下游因素）的紧迫性。

理论上，现状模型中的任何影响因素都可能成为干预的机会。在某些情况下，明显的关键干预点就是直接威胁本身（例如，清除或管理入侵物种）或生物多样性关键价值（例如，生态系统恢复）。但在许多其他情况下，如果干预间接威胁或机会——即影响直接威胁的一系列因素——通常可以获得更大的杠杆效应（例如，通过影响政策或推动最佳管理实践）。团队在某一影响因素上的杠杆能力可能取决于与相关行为主体的关系。图 9 展示了关键干预点及应对行动的示例（以六边形表示）。


PHOTO: ERIC RENSEL

图 9 **关键干预点（加粗方框）及行动的现状模型示例**



决定干预方式和干预地点

关键干预点有助于确定在哪些环节需要开展保护行动，以影响整体现状。《保护标准》将行动定义为一组具有共同关注点的一个或多个活动，它们通过针对关键干预点、优化保护机遇并减少限制，共同实现特定总体目标和行动目标[9]。行动应符合以下标准：***关联、聚焦、可行、适宜***（参见附录 2）。行动在**策略**框架下实施，策略通常包含一个或多个行动及其预期结果、总体目标和行动目标。

针对不同目的，可采取多种类型的行动，例如直接管理生态系统或物种、影响人类行为（参见专栏7），或**创造有利条**件以提升策略效果（完整的潜在行动列表请参见 IUCN-CMP《保护行动分类》）。基于现状分析，应生成一份可能采取的行动清单，以影响所识别的关键干预点。对于你计划推进的各项行动，可通过行动定位分析明确实施区域，确保在关键区域开展行动，从而有效作用于你的关键价值与待应对威胁（见图 10）。

专栏 8

行为改变杠杆

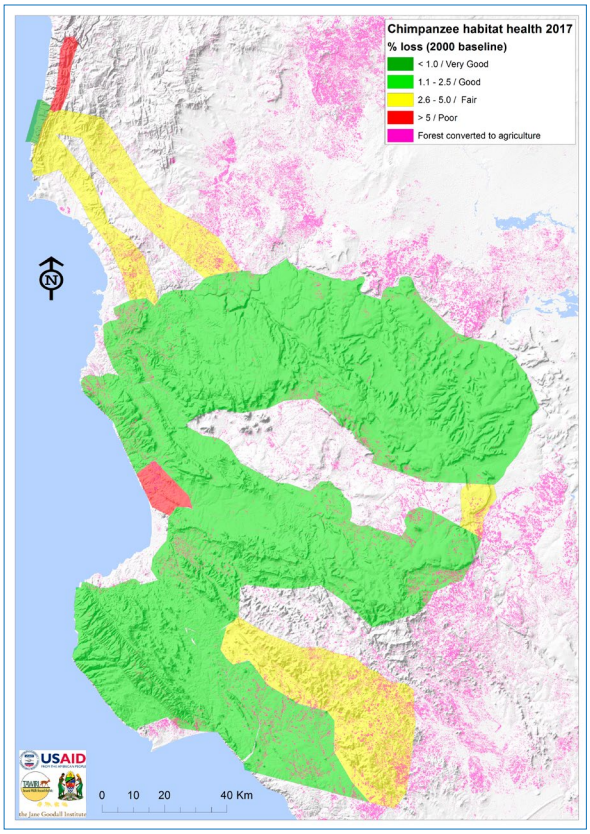
在推动关键行为改变的过程中，我们可以运用一系列基于行为科学和社会科学原理的“行为改变杠杆”（即行为导向的策略）。这些杠杆用于描述：项目行动如何影响关键参与者的心理—社会状态，并最终促成其行为转变。实际应用中，这些杠杆通常需要组合使用，以同时应对关键行为在制度层面、社会层面和个人层面所面临的不同动机与障碍。主要杠杆包括：

- 提供信息与支持（展示/教会我）
- 调整激励（如物质成本与收益、时间与努力）（诱导／帮助我）
- 制定规则并强化执行（使我必须遵守）
- 运用社会影响与社会规范（以规范影响我）
- 激发情感与价值认同（打动我）
- 优化选择结构与决策环境（推动我）

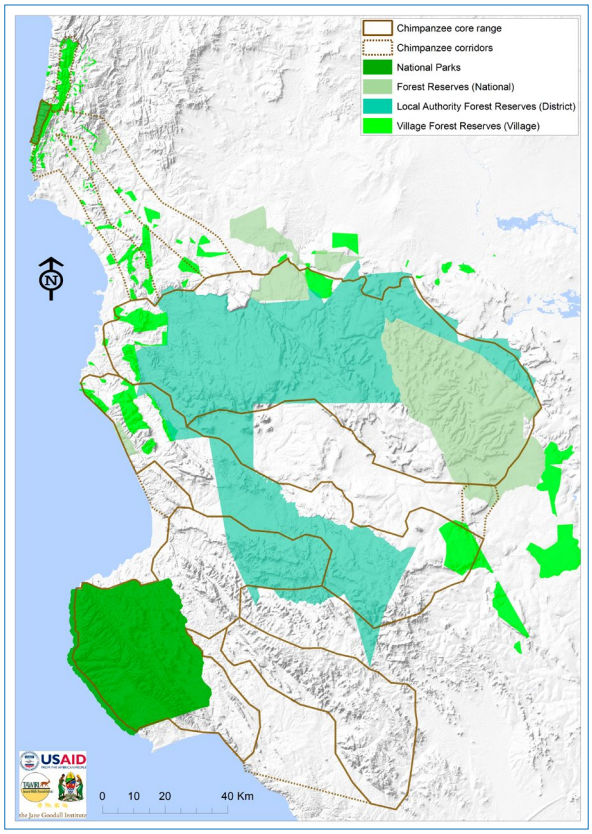
选择适当的杠杆及行动方案，需要基于对关键参与者的**利益诉求、行为情境、认知偏差、外部障碍及行为动机**的系统分析。

9 在CS 5.0 中，采用“行动（action）”一词取代了旧版使用的“策略（strategy）”，以契合全球更普遍的术语用法。如今，“行动（action）”是更广义的“策略（strategy）”的一个组成部分。

图 10 **黑猩猩保护地策略的简版空间分布图**



农业开垦威胁及栖息地丧失



用于限制未来土地转化的潜在保护地候选区域

来源:由珍·古道尔研究所Lilian Pintea改编，供《保护标准》使用。

实施行动前，对其有效性进行测试是一种良好实践。如果有充分证据表明某项行动在项目背景下能够有效，则可以在适当规模上实施。若证据不够充分或存在不确定性，则建议先进行额外测试或试 点，并通过适应性管理来评估其在具体环境中的效果。如果在证据不足的情况下仍决定推进某项行动，应评估其对项目可能产生的风险，并确保对该行动进行严格监测。

最后，确保项目具备适当的环境和**社会保障框架**至关重要。这意味着需要评估所采取的方法，以避免或减轻行动可能带来的负面社会和环境影响，尤其是对那些影响力低但利益高度相关的群体。在整个项目过程中，团队需要持续关注受影响群体的脆弱性、尊严、人权、传统知识、土地和资源所有权以及文化遗产与实践。同时，必须识别可能出现的意外后果、反馈循环以及权衡取舍，这些因素可能影响人群、生物多样性以及项目本身。虽然在整个项目周期中定期审查社会和环境保障框架是有益且谨慎的，但在策略设计阶段尤为重要，因为策略和行动可能需要进行调整或考虑，以避免、最小化或减轻潜在负面影响。


PHOTO: FELIX CYBULLA

气候变化考虑事项 5A

识别提高应对气候变化韧性的策略

考虑采用多样化策略，以应对生态系统对气候变化响应的不确定性和复杂性。本表展示了如何结合《保护标准》（CS）前几骤的分析结果（尤其是生存力评估和威胁评级），来帮助识别可提高关键价值对气候变化韧性的策略。

提高气候韧性的干预类型	提高气候韧性的示例策略
保持或增强关键价值的**存续能力**，同时提升其适应气候变化的能力	保护陆地以便潮间带湿地在海平面上升时向内陆迁移，同时接受海岸线的变化
通过保护和/或恢复受气候变化影响较小的关键价值分布区，来保护**气候避难所**	保护河流中仍有冷地下水补给、为冷水鱼类提供栖息地的河段，以应对其他区域水温升高带来的影响。
通过应对导致相同生物物理影响的非气候威胁（如污染、过度取水等），来减轻气候相关**威胁**（例如水温升高）对生态系统的生物物理影响。	随着气温升高，通过保护河岸植被为河流提供遮荫，从而为冷水鱼类创造适宜栖息地。
防止人为的**不适应**行为或加剧气候脆弱性的行动	与原住民合作，在因人为活动改变野火频率和强度的地区，恢复自然野火周期和规律。

气候变化考虑事项 5B

确定气候变化减缓策略

基于自然的气候减缓途径可以帮助各国实现《巴黎协定》中所提出的国家自主贡献（NDC）。这些减缓途径主要聚焦于保护、管理或恢复森林、湿地（包括红树林和泥炭地）以及农田。下表列出了一些减缓途径的策略示例。

气候变化减缓途径示例	行动对温室气体排放的影响	气候变化减缓策略示例
恢复红树林	封存温室气体（GHGs）	拆除水利控制设施，以恢复水文形势并增加红树林覆盖
避免森林转用	避免温室气体（GHG）排放	加强执法以防止森林被非法金矿开采所破坏
森林管理	减少排放	加强政府林区天然林经营管理的指导规范

假设与变革理论

在团队确定了具体行动后，应明确每项行动如何促成**中间结果**及长期的生物多样性与人类福祉目标的因果**假设**。这些假设，以及对行动成功所需的其他条件的假设，构成了**变革理论**。变革理论可以用文字描述，也可以用图示（如，**结果链**）或其他形式表达。[10]

如果将现状分析呈现在现状模型中，可以以此为基础开发结果链（图11展示了一个通用示例，图12展示了基于图9的示例）。这样做有助于清晰展示：你的行动如何将当前状态（在现状模型中呈现）转变到目标实现的状态（在结果链中呈现）。虽然变革理论中的结果和假设应基于现有证据，但部分假设可能缺乏证据。因此，团队可能对预期结果能否实现存在不确定性，也可能存在出现不良成果的潜在风险。识别并优先关注这些证据空缺非常重要（例如，图12中的虚线表示团队假设中的不确定性）。

10 虽然有些人认为结果链（results chains）、逻辑框架（logframes）和逻辑模型（logic models）三者相同，但它们其实有明显区别。逻辑框架只是简单地把总体目标和行动目标组织在一起，并未明确展示行动、行动目标与总体目标之间的关联。逻辑模型虽然更接近结果链，但结果链能更灵活地呈现细节、分支结构以及各结果之间的直接联系

通常，结果链（以及更广义的变革理论）会包括成功实施行动所需的关键**活动**。将这些活动纳入结果链有助于明确你期望如何实现一个或多个具体结果。同时，确保结果链中包含关键心理和社会状态信息（**心理-社会状态**）也很重要，包括相关行为主体的信念、态度、知识，以及行为的环境与情境。这样可以更清楚地说明你为何认为特定活动会导致行为变化。此时，也是评估团队对相关行为主体、其行为及其在改变现状过程中可能面临的权力关系或障碍做出准确假设能力的好时机。

图 11 **通用现状模型所包含的因素及其对应的结果链**

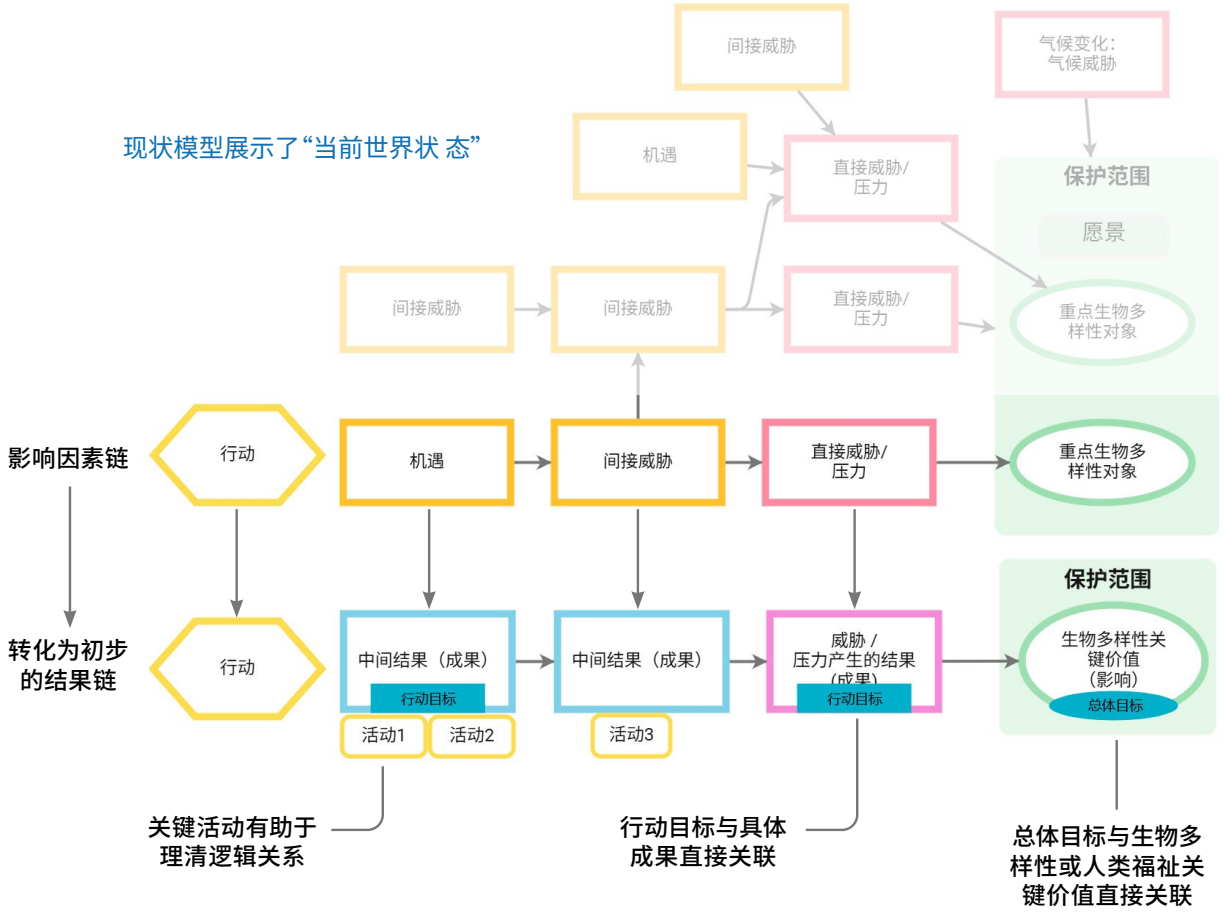
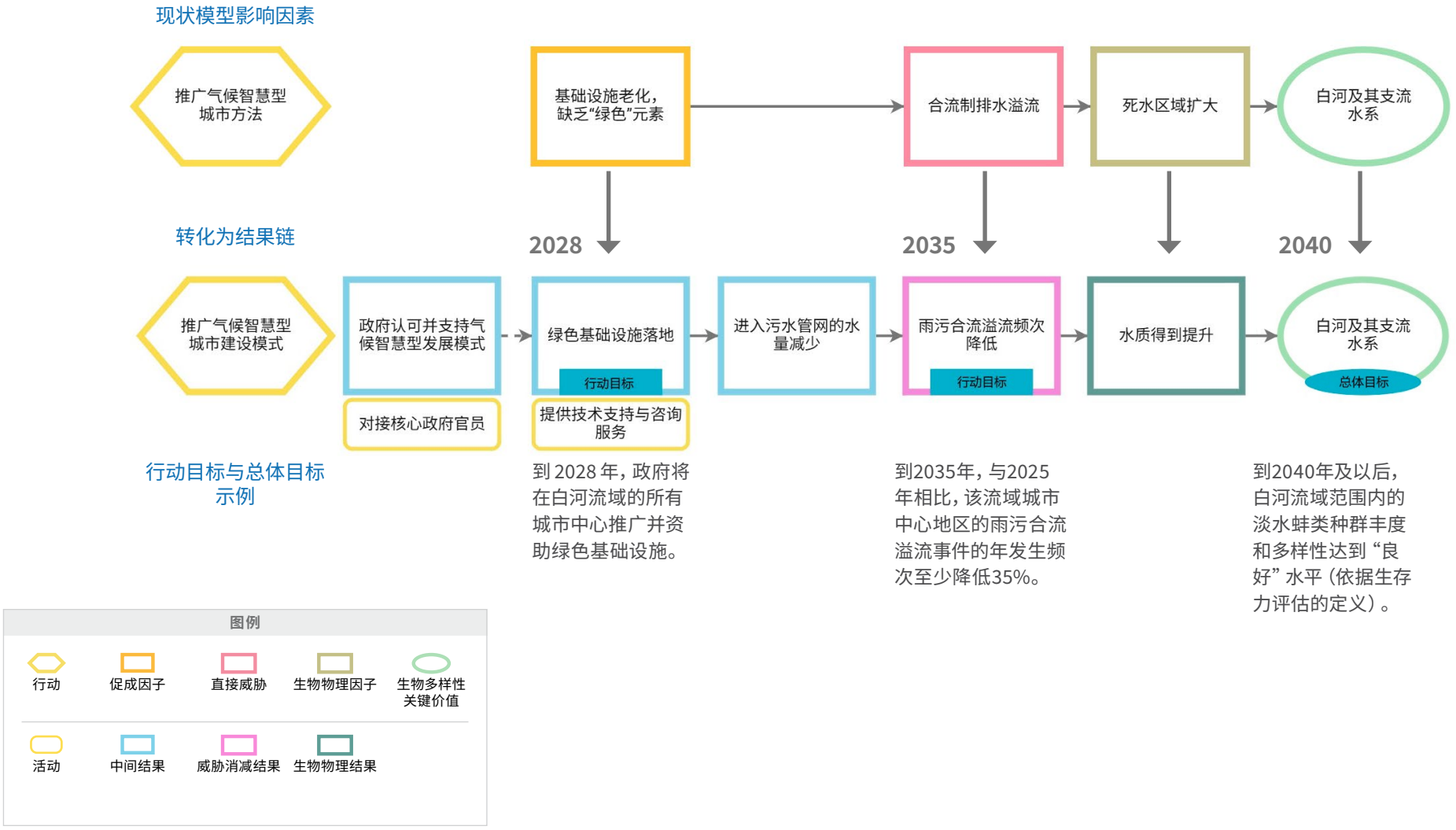


图 12 **流域示范点气候智慧型城市方法推广的结果链示例**



如果团队在现状模型中识别了人类福祉的关键价值，也应利用结果链（理论变革）展示你们认为项目行动将如何改善人类福祉（图13展示了生态系统服务功能如何可能促进人类福祉的示例）。需要注意的是，保护团队通常也会涉及重要的社会议题，这些工作除保护生物多样性外，还能产生多重效益、回应多元利益诉求（如建设善治能力、推动可持续生计发展）。在这种情况下，保护行动通过创造社会效益来服务于保护目标。明确区分保护行动是通过生态系统服务功能间接促进人类福祉关键价值，还是通过保护行动本身直接促进，是非常有用的。图14概括性地展示了这种关联关系，图15则展示了一个具体示例：生态认证行动既可通过提高伐木工收入（这一成果也是生态保护工作的必要前提）直接促进人类福祉，又可通过生态系统服务功能间接促进人类福祉。

图 13　关注生态系统服务功能与人类福祉关键价值的结果链局部示例

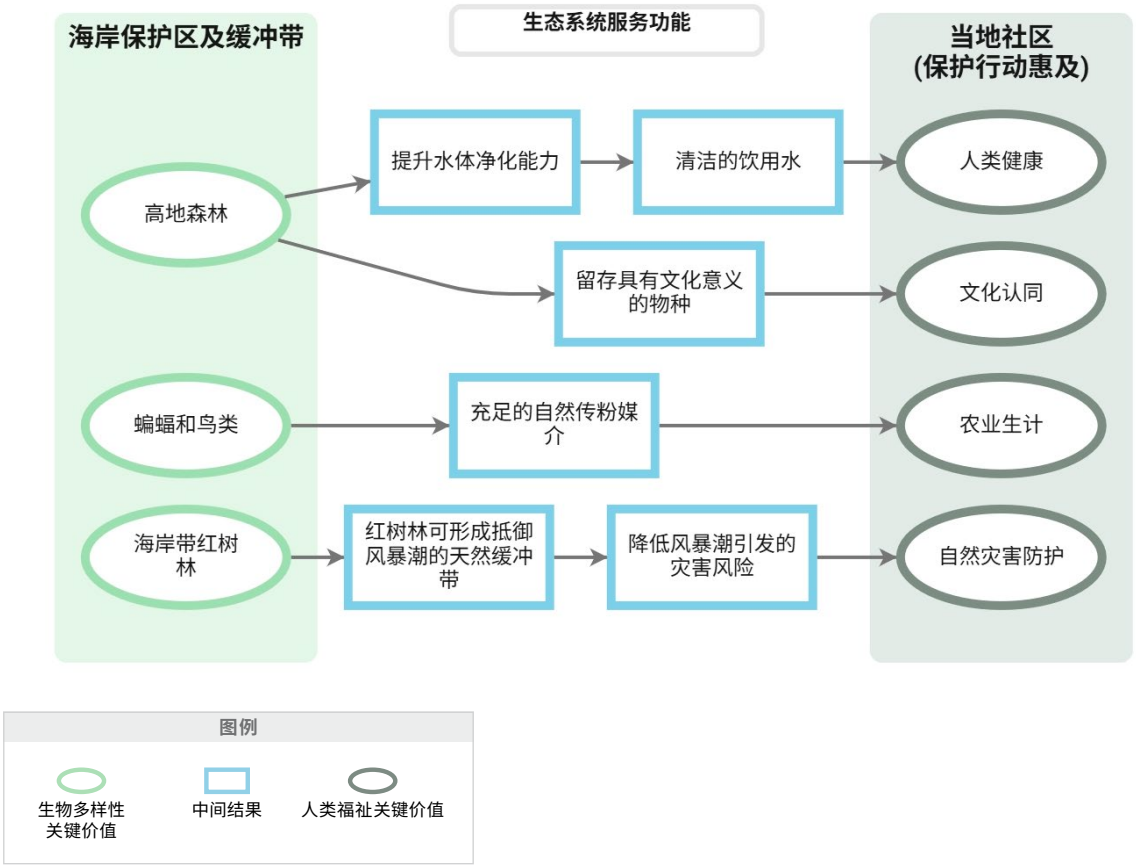


图 14 **保护行动促进人类福祉的高层次关系**

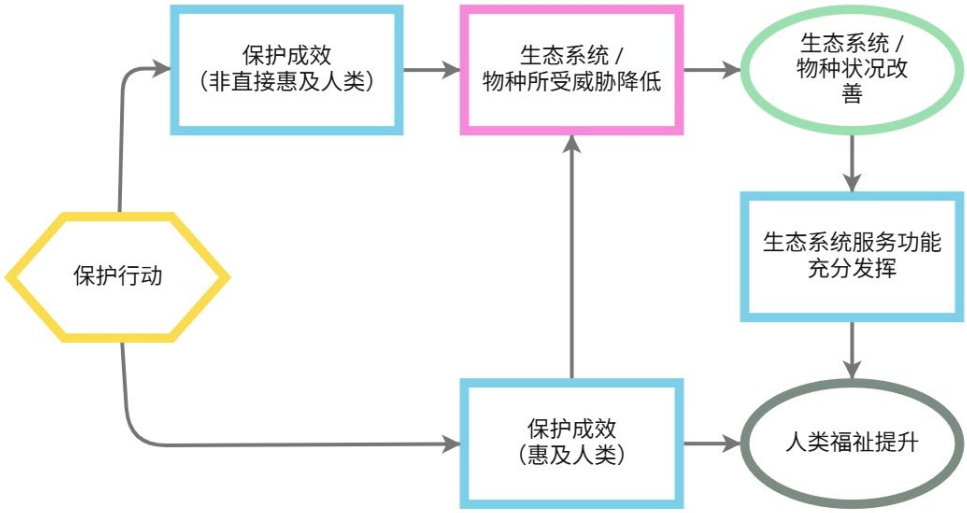
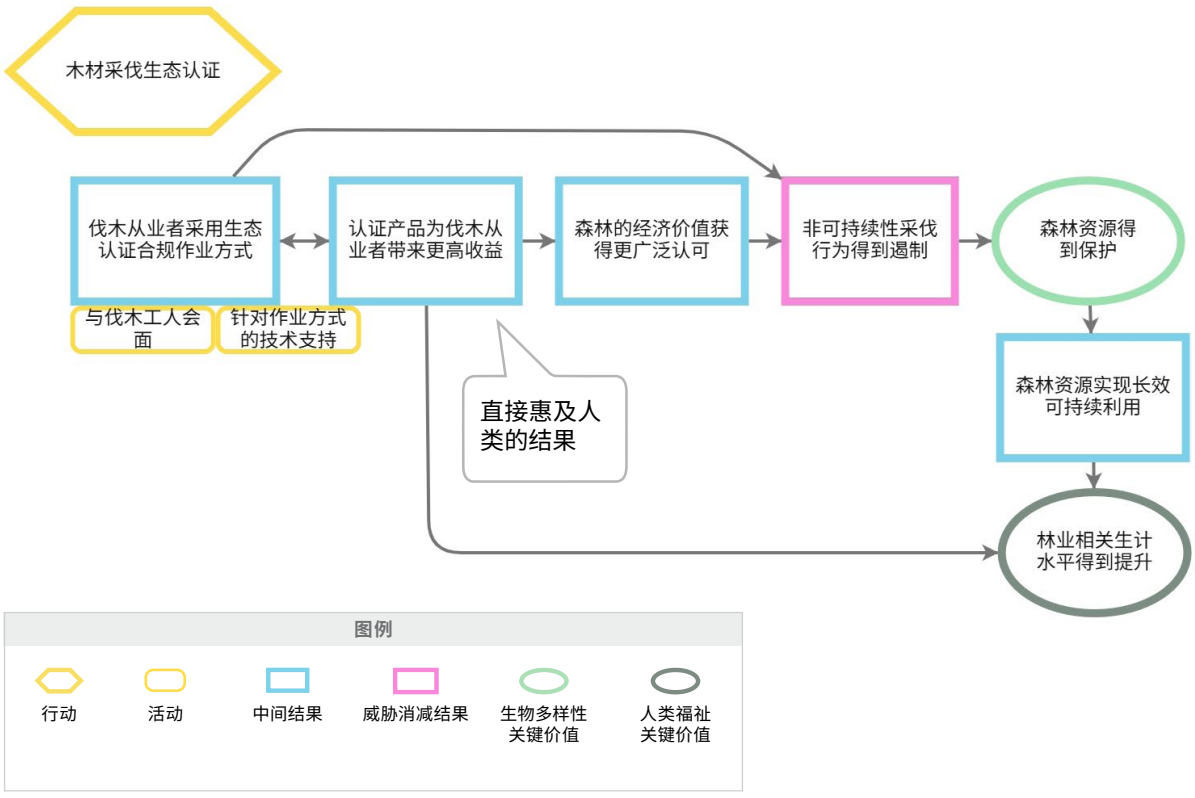
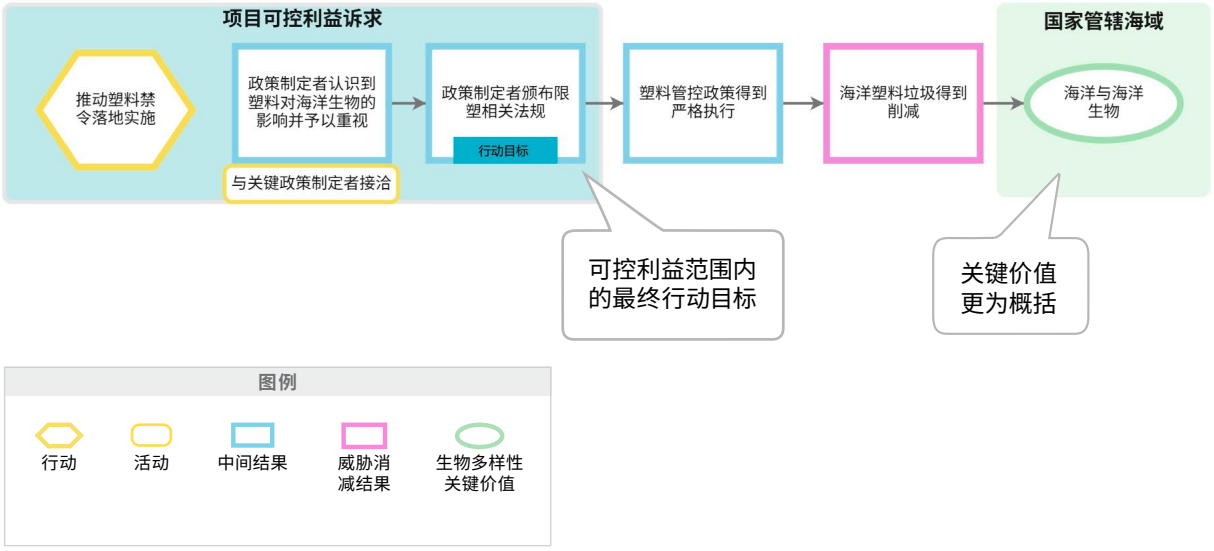


图 15 **保护行动直接造福人类的示例**



结果链可以用来展示项目具体工作的**成果**，以及可能超出项目可控范围或时间框架的长期成果。有些项目希望实现其关注的关键价值的改善，而另一些项目则可能只打算达到威胁消减的结果（例如减少海洋塑料垃圾）或中间结果（例如政策制定者通过限制塑料的法律）。在这些后者情况下，最终的威胁消减或保护结果可能更多是隐含的，而非明确可见的。

图 16 **非直接关联生物多样性的项目可控利益诉求示例**



行动目标

行动目标是对预期成果（或结果链中的中间结果）的正式表述，这些成果被认为是实现总体目标所必需 的。行动目标说明了团队假设在短期和中期内需要实现的具体变化。在制定行动目标时，应明确相关行动者及其预期行为。良好的行动目标（以及总体目标）应符合“SMART”原则：*具体、可衡量、可实现、以结果为导向以及有时间限制*（附件2）。

如图 12 所示，行动目标应与实现结果链所需的结果相对应，以支撑理论变革的有效性。通常情况 下，应针对直接威胁设定行动目标（除非该威胁超出项目的管理利益范围，如图 16 所示）。直接威胁的行动目标及其量化指标应参考所设定的生物多样性关键价值目标。制定每个行动目标时，需要明确其适宜性，并确保符合良好目标的标准。随着信息的不断获取，可能需要采用迭代方法，重新审视与修订行动目标及其相关行动和变革理论。专栏8提供了设定行动目标的补充考虑事项。

在变革理论中明确的总体目标与行动目标，体现了项目需要实现的成果。结合变革理论，这些行动目标有助于明确团队对行动如何推动成果达成的假 设，以及如何评估项目进展。

战略计划—整合全局

你应当在战略计划中正式记录和归档项目范围、现状分析及行动内容（包括结果链、总体目标和行动目标，参见图8）。你可以建立一个结构化、基于技术的系统，将行动与结果、总体目标和行动目标关联起来，从而提升跟踪和问责效率。根据需求和所需的细化程度，该系统可以简单如表格，也可以复杂如数据库，并通过文件夹层级来组织和存储文档。一个清晰的系统能帮助你保持所有相关数据和资料的有序管理、易于查阅，并便于更新。

专栏 8

在设定行动目标时的其他考虑因素

在制定行动目标时，除了遵循SMART原则外，还应注意以下几点：

- 利用现有信息制定行动目标。若有可用数据，了解当前或基线状况有助于判断需要实现的变化幅度。
- 在适当且可行的情况下，利用理论模型、专家意见及其他可获得的证据，为行动目标（及总体目标）设定具体数值。
- 明确需要实现多少变化才能产生保护成效。理想情况下，你应尝试从总体目标或中间结果反向推算，确定每个前置行动目标所需的变化量，以保持结果链的持续推进。
- 考虑多项行动可能共同促成单一结果，在为该结果设定行动目标时，应评估这些不同行动的累计效应。


PHOTO: JUSTIN GRUBB

该步骤的产出包括：

- 每个生物多样性关键价值的总体目标，以及在适当情况下的人类福祉关键价值的总体目标
- 关键干预点的识别及行动初稿
  行动初稿的优先级排序
- 结果链，阐明行动及相关活动如何实现预期
- 结果的假设
- 关键中间结果的行动目标
- 终版的战略计划

2B. 制定监测、评估与学习计划

子步骤包括制定监测、评估与学习规程，以形成全面的**监测计划**。该监测计划将协助：追踪既定总体与行动目标的实现进展，评估变革理论相关进展及关键假设，并回应前期识别的不确定性所对应的信息需求（如在现状分析、行动选择或变革理论环节）。同时，监测计划还有助于明确实施所需资源、制定数据收集与分析时间线，以及研判潜在风险。监测工作的严谨程度与类型将取决于以下因素：对关键假设的确信度（即支持假设的证据充分性）、假设错误可能导致的后果、项目所处阶段及可用资源。

目标受众及信息需求

为启动监测计划的制定，应首先明确**目标受众**及其**信息需求**。有效的**监测**工作会以最少的人力与财力资源，提供解决关键不确定性所需的信息，并帮助判断项目是否按计划推进及实现既定目标。

作为首要步骤，应明确监测工作的服务对象、其决策所需的信息内容、所需信息的时效性以及满足这些需求所需的严谨程度。例如，目标受众可能包括需确保资金合规使用的项目资助方，也可能涵盖其他相关方（包括原住民和当地社区）希望了解其关切与利益是否得到关注。监测工作的关键受众还包括项目团队自身。监测始终对团队至关重要，它能帮助追踪行动实施情况与目标达成度，检验变革理论中的各项假设，降低不确定性，从收集的信息中汲取经验，并优化当前及未来的项目规划。表2列举了常见受众及其普遍信息需求。



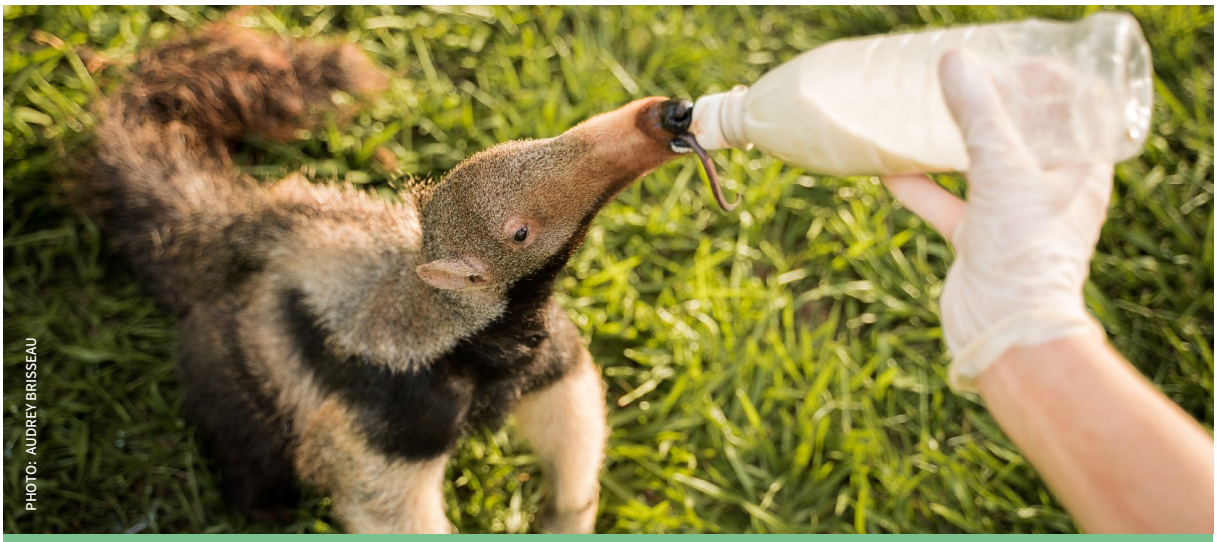
PHOTO: ERICA COCHRANE

将监测工作精准聚焦于核心假设（体现在现状模型与结果链中）及已识别的关键不确定性，将使你更有可能仅收集对满足特定信息需求（如威胁态势、结果达成度、不确定性领域）真正有价值的信息。

若监测旨在帮助理解行动成败的原因，则需确保不仅监测具体结果、行动目标或总体目标，还应监测可能影响预期结果达成的关键因素。这包括监测不受你控制的障碍因素与有利条件，以及关键行动方的行为变化与相关心理-社会状态。在优先排序信息需求时，应重点考量：缺乏该信息对项目造成的风险、如何将信息用于管理决策，以及在项目资源与时间框架内满足信息需求的可行性。

表 2 **监测计划常见的目标受众及其信息需求**

目标受众	常见的信息需求/关注点
项目团队及合作伙伴	你的团队是否按预期执行各项活动？ 你的团队是否在预定时间内实现了行动目标，且相关假设是否仍然成立？ 哪些方面运作良好，哪些方面存在问题，原因是什么？
资助方	你的团队是否按预期开展活动？ 项目是否在预定时间内实现行动目标？项目背后的假设是否仍然有效？
相关方	你的团队是否按预期开展活动？ 项目将如何影响相关方？
保护社群	哪些做得有效，哪些未达预期，原因是什么？ 项目中哪些经验可以推广到其他情境？
学术界人士及学生	哪些方面有效，哪些方面未达预期，原因是什么？
审计员及认证机构	项目是否遵守相关法律法规？ 项目是否遵循最佳实践？


PHOTO: AUDREY BRISSEAU

气候变化考虑事项 6

监测气候变化影响与应对策略

虽然适应性管理始终非常重要，但在应对气候变化带来的不确定性和多变性时尤为关键。为了监测气候及特定物种或生态系统对气候变化的反应，可能需要采用特殊的监测方法（例如，使用针对土壤水分、风暴频率和风暴强度的特定指标）。

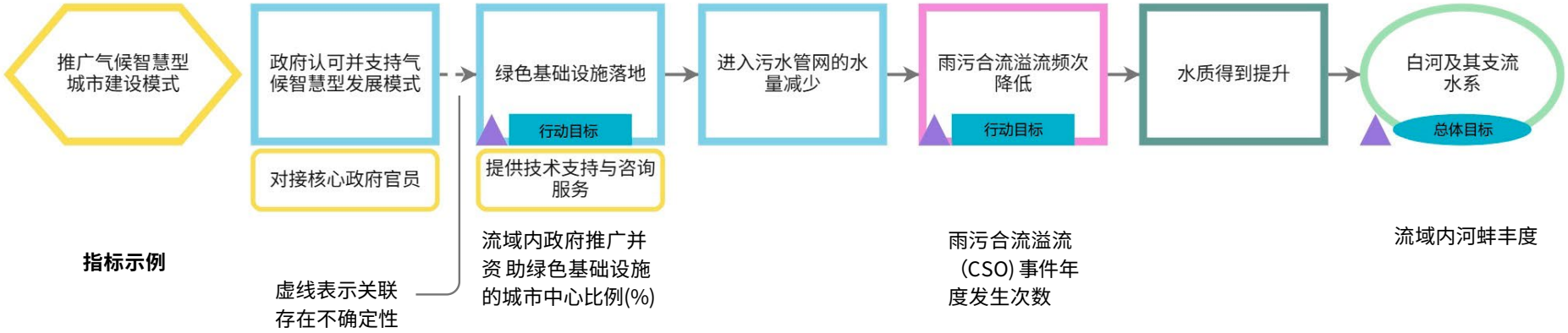
确定特定指标的阈值水平非常重要（例如，在生存力评估中“良好”与“一般”之间的阈值），这些阈值可作为触发条件，用于考虑增加、修改或取消策略，或重新评估关键价值。

指标

在明确了你的受众及其信息需求后，下一步是确定需要收集的具体指标数据及其他信息，以满足这些信息需求。优质指标应满足以下标准：可衡量、精确、一致且灵敏，并应与现状模型或变革理论中的关键影响因素、结果或假设相关（参见附录 2）。需要注意的是，部分指标可能为定性指标，而其他指标可能为定量指标。同样，如下文所述，每个指标可能有多种测量方法。在适用情况下，指标的设计还应考虑原住民和地方社区对生物多样性的观点和价值观。

通过现状模型、变革理论、总体目标以及行动目标与指标，你已经明确了关注重点并优先排序了信息需 求。这些需求可能包括：填补现状模型中的信息空缺、验证现状模型和结果链中的假设，以及展示实现既定行动目标的进展情况。这些依据将帮助你将从众多潜在指标中筛选出更易管理的指标清单，并为有针对性的数据收集、分析、**评估**和学习提供坚实框架。图 17 展示了变革理论及其相关SMART 行动目标如何帮助你筛选指标。你应力求仅收集满足关键信息需求的最少数据。在根据变革理论监测进展时，请记住，可能存在一些超出团队控制的重要影响因素，但这些因素可能对行动的成功产生重大影响（例如政治局势或市场力量）。在这些情况下，你可能希望使用有限的一组指标来监测这些因素，以帮助判断是否实现了预期结果（以及原因）。

图 17 **生态保护友好型分区成果链及潜在指标译法细节说明**

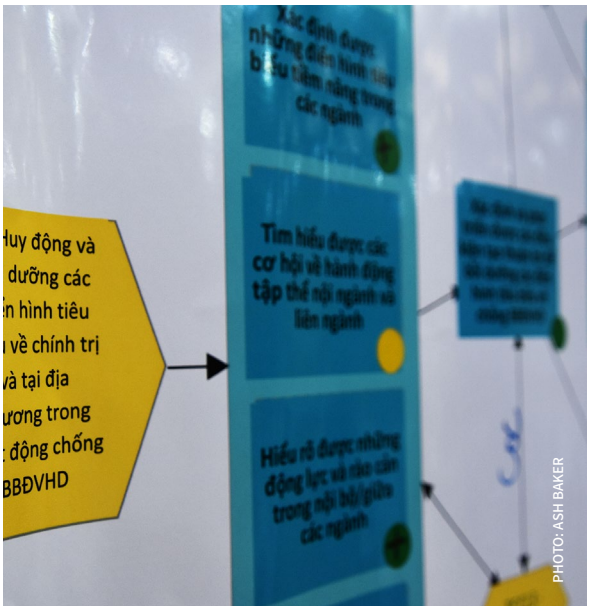


方法

在制定指标并明确关键信息需求时，你需要考虑如何测量这些指标（即将采用的**方法**）。方法示例包括：开展野生动物样线调查、下载土地利用模式的卫星影像、开展关键知情人访谈以了解相关方的态度、信 念、知识和行为等。所选方法应满足以下标准：准

确、可靠、具有成本效益、可行且适当（参见附录2）。在可能的情况下，监测方法应具有参与性、非提取性，并关注隐私与数据归属问题。在选择方法时，团队会发现，有时方法的成本与其准确性和可靠性之间存在权衡。关键是选择最具成本效益的方法，同时确保数据足够准确可靠，以满足管理需求。根据具体需求，你可能不必收集原始数据，而可以利用现有数据。例如，获取某鱼类种群数据的一种方法是下载政府机构在互联网上发布的捕捞记录。然而，在某些情况下，仍然需要进行原始数据收集。

记录实施方法时使用的具体操作规程是非常有帮助的。这不仅有助于数据解释，也有助于在未来监测同一指标时发现长期变化模式。理想情况下，团队应在正式使用指标和方法前进行测试和调整。例如，应先对调查工具进行试点测试，以确保其能提供所需数据，并排除误读可能。同样，尽早收集基线数据有助于测试方法的有效性。如果在项目开始的前几个月内无法建立基线数据，那么很可能需要重新审视方法或指标。



监测计划—综合汇总

目标受众、信息需求、指标和方法都是监测计划的一部分。监测计划还应大致说明数据收集的时间、地点及负责人员（参见表 3 中的监测计划示例）。在制定监测计划时，应考虑数据收集过程对相关方的影响，以及信息的存储方式（处理任何隐私或数据归属问题）。作为工作规划和预算的一部分（步骤 3），团队应为**监测活动**和数据管理安排相应的时间和财务资源。

最后，为步骤 3（实施）和步骤 4（分析与调整）做准备，团队应考虑数据管理和访问的操作规程，以及如何分析和利用数据以满足关键受众的信息需求。将关于指标、方法和辅助数据的信息纳入结构化系统，并与行动与结果、总体目标和行动目标相连接，将有助于团队整合和综合所有信息。此外，展望步骤 5（共享），团队也应开始规划建立公共数据库，制定清晰的数据收集与管理规程，以便他人理解、使用并复现这些数据。

表 3 **推广气候智慧型城市方法的监测计划摘录**

项目项	指标/变量	监测活动	责任方	时间框架
行动目标 气候-1 到 2028 年，政府在白河流域的所有城市中心推广并资助绿色基础设施建设。	白河流域中政府推广并资助绿色基础设施的城市中心比例 (%)	审查省级政府记录并与白河流域城市中心的地方官员协商	LS	2027 年第四季度 2028 年第四季度
行动目标气候-2 到 2035 年，白河流域城市中心的雨污合流溢流事件次数相比 2025 年至少减少 35%。	# 雨污合流溢流（CSO）事件/年	参考污水管网地图（含溢流事件持续时间监测数据）	LS	自2028 年起每年监测 (基线年份 2025年)
总体目标 到 2040 年及以后，白河流域内河蚌种群的丰度和多样性达到 “良好” 水平（依据生存力评估定义）	流域范围内河蚌的丰度 # 流域范围内的物种数量 (物种多样性)	从科研机构下载数 据，重点关注排放点及下游水体	AM, JB	2025 至2040 年，每五年一次监测 (基线年份 2025年)
不确定性 政府对绿色基础设施的认知或支持是否会真正转化为主动的推广与资金投入？我们是否忽略了影响此行为的主要障碍？这些障碍是否足够显著，以至于可能阻碍该行为的实现？	政府对绿色基础设施认知或支持变化的证据 支持绿色基础设施的主要障碍识别 与相关政府官员交流获得的 反馈	与政府官员进行咨 询调研其他地区的经验	LS, AM, JB	2026年

该步骤的产出包括:

- 明确受众及其信息需求和偏好的沟通方式
- 确定指标与方法
- 完成监测、评估与学习 (MEL) 计划

2C. 制定运营计划

护项目最终由人员和机构来实施。即便是最优的战略计划和监测计划，如果无法有效落地，也难以发挥作用。基于这一认识，本子步骤旨在为项目制定一份可执行的**运营计划**。运营计划的关键组成部分通常包括以下内容的分 析：

- 实施项目所需的**人力能力、技能与其他非财务资源**，以及为发展这些资源（包括建立合作伙伴关系）所需采取的措施。在制定这些要求时，可利用前期构建的变革理论和拟开展的活动来估算整体的时间需求，识别实施各项行动及相关监测活动所需的技能类型与能力需求。同时，也应回溯团队识别阶段的成果，审视团队当前具备的核心能力及其技能缺口，以便明确能力建设与资源补充的重点方向。

- 实施项目所需的**资金**，以及对当前及潜在资金来源的梳理与评估。为确定资金需求，项目团队应结合对人力能力、技能及其他资源的分析，制定总体的费用估算，并确保将主要设备投入（如车辆等）纳入预算范围。同时，变革理论仍可作为制定这些总体预算估算的重要框架，支持团队系统识别各行动路径所对应的资源需求。

- 项目关注的**风险因素**及其应对措施应明确识别。风险因素是指可能发生的不确定事件或条件，一旦发生，将对项目的时间、成本、范围或质量等至少一个要素产生负面影响。风险可分为两类：一是项目相关风 险，例如政局不稳定、干旱等，会影响项目整体环境或背景；二是运营风险，例如组织领导层变动或合作伙伴能力有限，会影响项目实施能力。风险评估应对每个风险因素的发生概率及其可能造成的影响或严重程度进行评级，旨在识别可能阻碍项目有效实施关键行动或实现保护目标的问题，包括对权利持有者及其他相关方的潜在影响。同时，风险评估应明确为降低或规避这些风险所需的额外行动。因此，风险评估是制定行动选择（步骤 2A）的重要参考依据。建议使用组织制定的风险评估模板（如适用）记录并评级风险、确定优先顺序，并在项目实施过程中根据实际情况对风险进行动态调整。

- 项目应建立**社会保障框架**，以保护个人和社区免受不利影响。这些措施旨在确保弱势或边缘群体的权利、福祉和利益得到尊重与保护。社会保障机制的示例包括土著社区的自由、事前和知情同意（FPIC）、申诉与救济机制，以及针对员工的伦理规范培训等。

- 项目应制定**过渡策略**，以明确项目的持续时间及在团队退出后如何确保项目成果的可持续性。虽然过渡策略通常归入运营计划子步骤，但在项目启动阶段就考虑可持续性与过渡选项十分重要，这有助于将相关行动纳入工作计划，并在项目实施过程中进行适应性调整。忽视这些因素可能导致项目团队及相关方对项目预期不切实际，并随着时间推移变得难以管理。

运营计划的前两个组成部分实际上构成了（高层级）工作计划和预算的基础，这两部分将在步骤 3 中进行更详尽的说明。运营计划的详细程度和规范性将取决于项目的规模和复杂性：小型项目可能仅对每个主题进行简要说明，而大型、复杂项目则可能对每个主题进行全面且正式的阐述。

在计划步骤结束时，你将已经获得保护计划的大部分成果（见图 8）。根据需要，你可以将这些信息整理成正式的计划文档；或者，如果使用像Miradi 这样的软件，也可以将信息保存在软件中，并根据需要生成相关计划和文档。这样可以形成一个 “动态” 计划，能够随着项目的进展轻松更新，同时实现数据（如预算）与其他组织系统的持续关联。

该步骤的产出包括:

- 对人力、财务及其他资源的评估
- 风险评估及相应缓解措施
- 社会保障措施
- 项目生命周期评估及过渡策略设计

“计划”相关资源

CS Library Resources
(先输入 “计划” 筛选项进行筛选；若有需 要，可进一步检索指南、案例研究或其他相关关键词。)

Recipes for Conservation: A Conservation Standards Toolkit
(前往 “Recipe Toolkit” 中对应的操作指引文档，同时查阅 “Examples & Resources” 文档内的执行版块内容。)

《保护标准》的真实应用案例



实施



PHOTO: JASON HOUSTON FOR USAID

实施

在这一重要步骤中，你的团队将运用项目管理原则，将在步骤1 和步骤2 中完成的规划工作付诸实施。步骤3 包括制定和执行具体的工作计划（见图 8），同时确保有足够的资源（人员、设备和资金）、技能、知识以及合作伙伴。所有工作应在实施团队的组织政策与程序以及批准工作计划和预算的决策流程框架内进行。在进入实施阶段时，不必追求完美，也无需等待所有条件完全具备。工作计划（以及战略计划）是会随着时间不断发展的

3A. 重新审视团队架构和流程

同样，团队也会随着时间不断发展。有时，负责项目实施的成员可能并未参与整个规划过程。实施步骤是一个很好的时机，用以重新审视你的团队及支持人员（如财务、筹款和传播人员），确保拥有适合的人员与合作伙伴组合，以支持项目实施，或补充当前团队中缺失的专业技能。

在步骤2 中制定的监测计划应已明确了主要受众及其信息需求，但在构建工作计划时，还应考虑任何可能影响项目顺利实施的其他人员或群体。将沟通活动纳入工作计划非常重要。甚至可以考虑制定专门的沟通策略，以在整个项目生命周期内保持有效的信息传递和管理。

在此步骤中，你应重新审视或制定团队章程或其他合作协议（参见步骤1），以明确不同组织和个人的角色与责任。如果尚未完成，对潜在合作伙伴进行尽职调查也是此时的重要任务。在重新审视团队结构时，请确保有明确的项目负责人，以协调团队工作并保持团队专注和推进项目进展。同时，可以制定团队规范，确保所有成员就工作内容及执行方式达成共识。团队规范还应涵盖程序公平，以确保所有团队成员及相关方受到公平对 待。这一理念应体现在团队运作方式以及工作执行过程中。

如果你的项目可能持续多年，需考虑团队的继任规划。例如，应对决策过程和项目进展进行记录，以便在引入新成员时更容易进行交接。


PHOTO: CAROLINE STEM

该步骤的产出包括:

- 更新团队章程及其他相关合作协议（如适用）
- 更新沟通策略，明确如何持续向相关利益方通报并使其参与项目进展

3B. 制定详细的、短期的工作计划和时间表

《保护标准》循环的前几个步骤中，团队已经制定了战略计划、监测计划和运营计划（见图 8）。在此步骤中，你需要将这些总体性计划进一步细化为更具体的计划，并持续推进其实施。

本步骤的第一部分是与项目团队及合作伙伴一起，根据战略计划（尤其是总体目标、行动目标，以及变革理论）和运营计划，制定一个更具体的短期**工作计划**，覆盖未来几个月或至多一年的时间。尽管不同团队或组织的工作计划形式可能有所不同，但任何工作计划至少应包含以下内容：

- 为落实战略计划中所列的行动而需要开展的**具体活动和任务**。除项目活动本身外，请确保工作计划还包括需要完成的以下事项：
  - 协调项目（例如：组织/参加每周会议、发展合作伙伴关系、与相关方沟通、完成 FPIC 流程）；
  - 监测进展和/或关键的不确定性；
  - 实施运营计划（例如：沟通工作、筹资活动、冲突解决活动）；
  - 回顾审查并更新各项评估（例如：现状分析、风险评估、相关方评估）；
  - 分析项目进展并进行调整；
  - 与相关方分享项目动态。
- **谁将对完成每项活动和任务负责及最终承担责任，**同时需考虑可能影响个人履行职责的障碍、权力关系或社会偏见。在复杂和/或协作性项目中，明确角色及具体人员/组织尤为重要，这有助于澄清期望并建立问责机制。在此过程中，可使用标准类别，如RACI（执行责任、最终负责、咨询、知情）或 MOCHA（经理、负责人、顾问、协助者、批准者）。
- **每项活动的开展时间及相关联活动和任务的顺序安排。**在确定工作计划中各项活动的实施时间 时，应考虑总体目标和行动目标中所规定的时间框架。
- **活动的开展地点，**特别是在某些活动仅适用于特定区域的情况下，应明确地点。

贵组织或团队章程可能对工作计划所覆盖的时间范围提供指导，但通常应针对未来 3–12 个月制定详细工作计划，并为更长期的工作提供较高层级的信息。随着时间推进，可将这些高层级的估算逐步细化为更具体的计划，以反映总体目标和行动目标对应的时间框 架。

详细的工作计划将为制定项目时间表或日历提供依据。制定时间表时，应确保所有项目团队成员能够根据项目需求合理安排时间。工作计划还可帮助识别哪些团队成员时间充裕，哪些成员工作超负荷。如有成员超负荷，应通过在团队内部或与合作方之间重新分配任务、延迟执行或削减部分活动等方式加以解决。

随着项目推进，应定期回顾变革理论中的项目假设，并定期更新工作计划，重点关注未来几个月的详细活动。图 18 展示了一个示例表格，其中列出了负责项目各项行动和监测活动的人员分配情况。

图 18 **海洋项目地工作计划摘录，展示人员与工作单元的分配情况**

行动与活动	一月	二月	三月	第一季度
禁止食用鱼翅的宣传活动	**7**	**3.5**	**24**	**34.5**
鲨鱼保护 1. 与CAI 共同制定宣传活动计划	**7**	**1.5**	**1**	**9.5**
负责人：Anna Thomas	5	1	1	7
执行成员：Elena Martin	2	0.5	-	2.5
鲨鱼保护 2. 开展推广宣传行动	**-**	**-**	**15**	**15**
负责人：Anna Thomas	-	-	10	10
执行成员：Elena Martin	-	-	5	5
鲨鱼保护 M1. 审查宣传活动记录	**-**	**-**	**2**	**2**
负责人：Anna Thomas	-	-	2	2
鲨鱼保护 M2. 培训并支持本地观察员	**-**	**2**	**5**	**7**
负责人：Anna Thomas	-	2	5	7
鲨鱼保护M3. 下载并分析FAO记录	**-**	**-**	**1**	**1**
执行成员：Elena Martin	-	-	1	1
政策：要求在来访船只上配备防鼠设施	**4**	**2**	**1**	**7**

图例

- 行动
- 活动
- 监测活动

该步骤的产出包括：

- 工作计划：详细列出与战略、监测和运营计划相关的活动、任务及责任分工
- 项目时间表或日历

3C. 制定并完善项目预算

工作计划是制定项目预算的关键依据。此时，应当已明确规划好需要开展的各项行动、具体活动及任务，这有助于合理测算成功执行战略计划所需的时间与财务资源。制定预算的起点，可参考在运营计划（步骤 2C）中完成的初步资金需求分析。结合该分析、战略计划及工作计划，就能够更精准地估算具体活动的成本，以及这些活动所支撑的整体行动与战略的相关开支。

制定项目预算时，务必与所在机构的财务或会计人员密切协作（如适用）。对于多数项目而言，人力成本往往是最主要的开支项。此外，还需考量其他各类大额支出，例如设备采购、差旅费用、物资与服务采购等。建议梳理所有项目活动，确保涵盖与这些活动相关的非人力成本。同时，也要纳入项目可能需要的配套职能或额外资源，包括监测、管 理、保障措施相关开支，以及行政后勤支持和能力建设投入。在编制预算的过程中，还应充分考虑与无障碍设施建设及志愿者活动相关的各项成本（如交通、餐饮费用等）。

若项目涉及多个合作机构、部门及/ 或国家，预算编制方式会存在较大差异。在这类场景下，预算编制方法通常需遵循资助方或其他监管机构的要求，具体采用何种预算编制体系也取决于项目的实际背景。对于结构简单的项目，使用电子表格即可满足预算编制需求；而对于复杂项目，可借助Miradi 等专业工具，将战略计划、工作计划与预算进行关 联。通过此类工具，你能够快速定位工作计划中尚未落实资金的任务或条目，从而清晰掌握项目存在的关键资金缺口。

图 19 展示了基于图 18 工作计划的扩展版本，新增了执行项目各项行动及监测活动所需的费用明细。本预算表将非人力成本与相关人员的工时成本合并计算，得出每个预算项的总金额。在本示例中，人员成本与各项费用逐层汇总，分别核算出每项活动的成本、某一行动所涉全部活动的总成本，以及项目各战略下所有行动的成本。此外，项目预算还列示了其他费用，包括与具体行动或活动执行无直接关联的设备购置费及日常运营成本。


PHOTO: ERIC RENSEL

图 19 **工作计划节选示例（含费用明细及其他成本扩展版）**

	工作单元				项目费用（不包含人员费用）				预算总额
行动与活动	2025	2026	2027	总计	2025	2026	2027	总计	总计
拒食鱼翅公益倡导行动	**36.5**	**14**	**9**	**52.5**	**5,000**	**1,250**	**1,250**	**8,100**	**13,625**
鲨鱼保护 1. 与CAI共同制定宣传活动计划	11.5	-	-	11.5	5,000	-	-	5,000	5,925
AT: Anna Thomas	8	-	-	8	-	-	-	-	400
EM: Elena Martin	3.5	-	-	3.5	-	-	-	-	525
会议差旅费	-	-	-	-	5,000	-	-	5,000	5,000
鲨鱼保护 2. 开展推广宣传行动	15	5	-	20	-	-	-	-	1,700
AT: Anna Thomas	10	3	-	13	-	-		-	650
EM: Elena Martin	-5	2	-	7	-	-	-	-	1,050
鲨鱼保护 M1. 审阅公益倡导行动记录	2	4	4	10	-	-	-	-	500
AT: Anna Thomas	2	4	4	10	-	-	-	-	500
鲨鱼保护 M2. 培训并支持本地观察员	-	4	4	8	-	1,250	1,250	2,500	4,750
EM: Elena Martin	-	4	4	8		-	-	-	2,250
赴监测点位采集数据的差旅费用	-	-	-	-	-	1,250	1,250	2,500	2,500
鲨鱼保护 M3. 下载并分析粮农组织记录	1	1	1	3	-	-	-	600	750
AT: Anna Thomas	1	1	1	3	-	-	-	-	150
报告费用	-	-	-	-	-	-	-	600	600
其他费用	-	-	-	-	55,000	25,000	20,000	100,000	100,000
设备	-	-	-	-	20,000	5,000	-	25,000	25,000
电脑	-	-	-	-	-	5,000	-	5,000	5,000
无障碍车辆（轮椅适用）	-	-	-	-	20,000	-	-	20,000	20,000
运营费用	-	-	-	-	35,000	20,000	20,000	75,000	75,000
日常费用	-	-	-	-	35,000	20,000	20,000	75,000	75,000

图例

行动　活动　监测活动

完成项目预算编制后，你通常需要确定潜在资金来源并提交项目提案。战略计划与工作计划中整理的各类信息，可用于撰写内容详实、论证充分的项目提案。多数项目需要数年的资金支持，因此在项目周期的不同阶段迭代推进过程中，筹款往往是一项持续性工作。实际上，制定一套筹款策略十分必 要；若项目涉及合作方，还应明确筹款工作是由各方联合开展，还是由合作方各自独立完成。

除了依托战略计划撰写资助提案外，还可以将项目的阶段性成果与经验教训纳入提案及进度报告，向资助方展示项目的推进情况、经验积累与动态调整举措。这一做法能让资助方充分认识到，支持采用保护标准 (Conservation Standards) 方法开展工作的团队具备重要价值 —— 从指导项目设计与规划的战略决策 (包括衡量进展与影响力的清晰方法)，到贯穿监测、分析与调整全过程的批判性思考与复盘总结，均体现了该方法的优势。此外，许多资助方会要求提案中包含特定内容模块，例如变革理论（Theory of Change）。采用保护标准方法开展工作，有助于你的团队更好地满足资助方的此类要求。

理想情况下，应从项目启动之初就为优先级最高的行动争取并落实资金。但实际操作中，可能需要根据各类机遇与制约因素做出调整，初始筹措的资金或许只能聚焦于部分中低优先级的行动。这种情况是完全合理的，只要你始终不偏离高优先级行动的目标，并在条件允许时尽快推进这些行动落地即可。

在这个节点，还应当审慎思考：结合可调配的人力、财力资源，以及预期的项目周期，是否有较大把握达成项目各层级目标。可能需要针对项目做出一些重要决策，包括是否需要取消、推迟或缩减部分行动、具体活动及任务的规模，或是考虑将相关工作移交至具备执行能力的合作方。同时，还需研判项目可能需要做出的调整方案，并确认项目整体是否仍具备可行性，以及继续推进是否具备实际价值。

该步骤的产出包括:

- 项目预算
- 潜在的资源来源清单
- 编制并提交给资方的项目提案



PHOTO: NEEMA OBIERO / INTERNATIONAL CRANE FOUNDATION

3D. 实施计划

项目执行工作，是将战略计划、监测计划及运营计划付诸实践的过程，理想状态下应按预定进度推进，并控制在预算范围内。项目启动之初，召开一次项目团队启动会十分必要（尤其在团队包含新成员的情况下）。这既是开展团队建设的契机，也能确保全体成员熟悉项目设计方案、团队章程、预算分配方案、资助方合同条款、内部政策及其他相关细则。同时，此次会议也是梳理内部决策流程、明确项目潜在冲突应对方案的适宜时机。制定清晰的沟通策略，有助于团队成员明确项目内部沟通机制，以及未来向公众披露项目成果与进展的方式。

你应从项目启动之初就着力让负责执行工作的团队成员直接参与进来，并定期召开这类团队会议。此举能帮助团队常态化跟进项目进度、规划后续工作优先级、保持协作互通、共同解决问题并彼此提供支持。这类会议同时也应作为定期落实步骤 4（分析与调整）和步骤5（知识分享） 的专属沟通载体。

在项目执行监测工作中（例如活动推进进度、财务状况、风险管理及社会保障措施落实情况），使用进度追踪工具会很有帮助。定期编制简洁的执行进度报告，既便于在后续工作环节开展更深入的复盘总结，也能为向资助方及支持者提交进度报告提供支撑。团队至少应每年结合变革理论（Theory of Change）的框架审视一次项目进展（步骤 4B对此有更详细说明）。图 20 与图 21提供了两种不同的行动进度报告模板，可适配不同受众的使用需求。

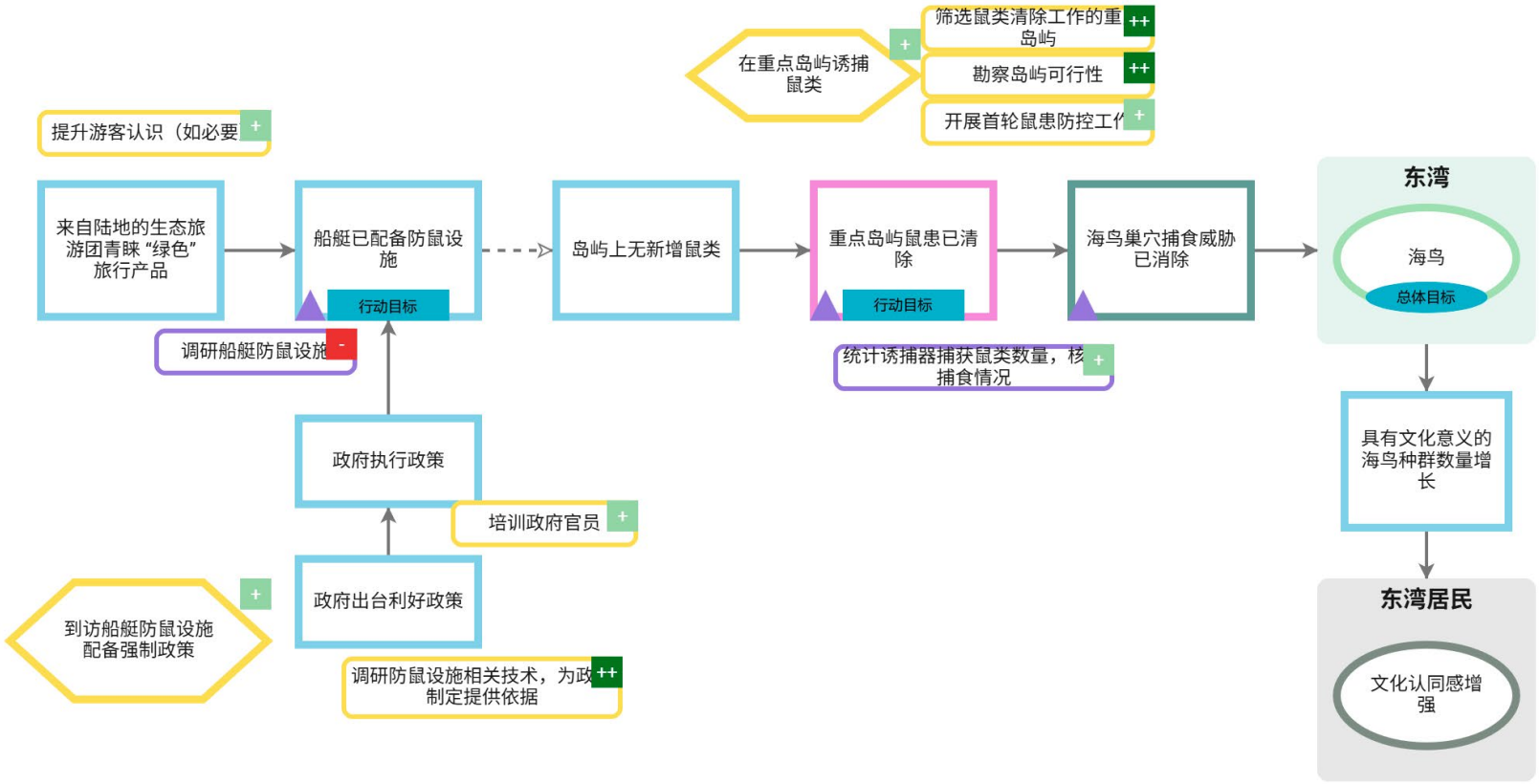
图 20 **表格形式的项目进度报告示例**

行动与活动	进展	进展细节
拒食鱼翅公益倡导行动	**按计划推进**	-
鲨鱼保护 1. 与CAI共同策划倡导行动	**完成**	倡导计划已完成
鲨鱼保护 2. 开展推广宣传活动	**按计划推进**	已启动，但需要推动
鲨鱼保护 M1. 审阅倡导行动记录	**次要问题**	可靠的数据采集流程搭建工作仍存在困难
鲨鱼保护 M2. 培训和支持本地观察员	**已安排**	-
鲨鱼保护 M3.下载并分析粮农组织的记录	**次要问题**	上季度数据尚未完成采集
根除鼠类	**主要问题**	诱捕策略正有序推进，但防鼠设施能否有效阻止鼠类再次侵入，目前尚不明确。
2A. 根除重点岛屿鼠类	**按计划推进**	-
2B. 来访船艇防鼠设施强制配备的政策	**按计划推进**	-
RAT 1-1. 调研防鼠设施相关技术，为政策制定提供依据	**完成**	调研防鼠设施相关技术，为政策制定提供依据
RAT 1-2. 对相关官员开展培训	**按计划推进**	相关部门未对我方来电作出回应。
RAT 1-3. 酌情面向游客开展科普宣传，提升其认知度	**按计划推进**	相关工作准备就绪

图例

行动　活动　监测活动

图 21 **结果链图式的活动进展报告示例**



当团队收集各类监测数据（涵盖项目执行、产出及其他信息需求相关的数据）时，建立一套能够支撑数据收集、存储及后续调取分析的系统至关重要。在这一环节，需再次审慎考量**数据所有权与数据主权**、隐私保护，以及相关方的数据获取权限问题。在数据获取便捷性方面，对于规模极小的项目，一套简易的纸质档案系统或桌面端数据管理系统即可满足需求；而对于复杂项目，则可能需要与机构内部的多个部门协同推进相关工作。

此外，可能还需要与机构内部多部门**及/或外部合作方**协同推进工作，以此实现监测数据流转的标准化，确保所使用的数据系统能够与已有系统对接整合，并明确需要做出的各项调整。在此提醒，你需在工作计划与预算中预留出搭建这些系统所需的时间与资源。在进入步骤4（分析与调整）之前，务必确保相关数据已完成整理归集、内容完整且准确无误，同时具备便捷的调取与分析条件。图 22 展示了一份基于“灭鼠策略”的部分指标监测数据示例。

图 22 监测数据示例

项目	详细说明	评估日期	评估值	趋势	数据来源
2. 根除鼠类	高校研究人员的监测数据显示，当前鼠类正侵袭岛屿上的海鸟繁殖种群。	-	-	-	-
RAT1.船艇均已配备防鼠设施	到 2026 年 6 月前，所有驶入东湾群岛的观光船艇均需配备先进的防鼠设施。	-	-	-	-
Rat 1. 配备防鼠设施的观光船艇占比	驶入岛屿的观光船艇中，配备先进防鼠设施的船艇占比	2026-06-30	70	未注明	粗略估算
RAT 2. 重点岛屿鼠类已根除	到 2029 年 6 月前，所有海鸟繁殖岛屿的鼠类均已实现彻底根除。	-	-	-	-
Rat 2a.捕鼠器捕获鼠类数量	各岛屿单周捕鼠器捕获鼠类总数——我们假设需连续三周无鼠捕获，方可确认该岛屿鼠群已被彻底根除。	2026-06-30	许多	小幅下降	快速评估
E. 健康繁殖的海鸟种群	到 2035 年，东湾群岛的红冠海鹦繁殖配对数量需达到至少 750 对。	-	-	-	-
E1. 红冠海鹦繁殖配对数量		2026-06-30	210	大幅下降	精细化评估
		2016-03-31	1200	持平	精细化评估



PHOTO: CLEMENT KOLOPP

实施”相关资源

CS Library Resources (先输入“Implement” 筛选项进行筛选；若有需要，可进一步检索指南、案例研究或其他相关关键词。)

Recipes for Conservation: A Conservation Standards Toolkit (前往“Recipe Toolkit”中对应的操作指引文档，同时查阅“Examples & Resources”文档内的执行板块内容。)

保护标准的真实应用案例

该步骤的产出包括:

- 落实战略计划、监测计划及运营计划（详见工作计划），同时做好项目预算与进度管控
- 数据存储与调取系统
- 在系统中录入的监测数据
- 向机构、资助方及其他相关方提交的项目实施进度报告

分析与调整



PHOTO: CARTER CROUCH / INTERNATIONAL CRANE FOUNDATION

分析与调整

《保护标准》的这一步骤涉及对收集到的数据进行管理，并定期开展数据分析，将其转化为有用的信息与知识。具体而言，需要对项目成果、核心假设、关键不确定性因素、相关方的反馈和各类诉求，以及相关的运营数据和财务数据进行分析，随后根据需要调整工作计划。在步骤 2（规划）搭建的监测体系，将为数据分析工作提供支持。若项目团队是从 “分析与调整” 步骤切入《保护标准》实施周期，那么收集到的数据和经验教训可用于指导后续工作，既可与周期内的其他步骤相互衔接，也可直接为这些步骤提供参考依据衔接，也可直接为这些步骤提供参考依据。

此阶段分析的深入程度差异较大，既可以是极为简单快捷的分析，也可能是耗时费力且复杂的分析。与监测方法的选择过程类似，你需确保分析的深入程度，与实际场景所需的证据级别以及受众的信息需求相匹配。此外，与《保护标准》中的所有步骤一致，营造学习型环境也至关重要 —— 这能确保团队不仅乐于总结成功经验，也愿意反思并正视不足。

4A. 准备分析所需数据

分析是将原始数据转化为可辅助决策的信息的过程。分析不应仅在项目生命周期中的某一个节点进行。为持续掌握项目的进展情况并及时调整工作，重点在于将监测数据的收集与分析纳入项目日常工作范畴，并使用在步骤 3 中搭建的数据管理系统开展相关工作。

整理数据以备分析的过程，实际上贯穿于步骤 3 与步骤 4 之间。团队应定期记录、存储、处理所有数据（包括项目实施数据、运营数据及财务数据），并做好数据备份。若在收集原始数据时，同步对数据进行系统性检查、清理与编码，并对相关元数据进行规范记录，后续工作将事半功倍。此外，建立包含集中式数据库的数据体系，并明确说明数据的查询位置与查询方式，也能极大降低这一工作的难度。总体而言，了解本组织及合作方的数据存储与管理方式，采用兼容的软件及统一的数据架构，是十分必要的做法。这一点在联合监测、评估与学习工作中尤为重要。在项目早期搭建好这些体系，将有效提升后续数据收集与分析工作的效率。

理想情况下，项目的数据系统应能够通过对数据的管理与呈现，轻松满足战略计划中提出的核心信息需求。在推进至步骤 4B 时，需思考如何将数据可视化，以便所有相关方都能通过解读信息来制定适应性的管理决策。若相关且适用，你可借助专业软件完成数据的收集、处理、分析与可视化工作，并生成综合性报告及数据仪图表。

该步骤的产出包括：

- 项目关键数据按常规进行记录、存储、处理及备份
- 可视化呈现的、支持决策的关键数据

4B. 分析和反思结果

良好保护实践的一个重要方面，是定期、系统地评估团队是否在执行战略计划中确定的高优先级工作，以及是否在实现既定总目标与具体目标的正轨上。这类信息通过监测数据及其他渠道汇总而成，为制定恰当的适应性管理决策、确保工作不偏离正轨奠定了基础。

监测数据应能帮助项目填补知识空白、审视实施进展、判断是否已达成预期的中间成果、评估是否处于实现长期成功的正轨，同时记录工作中出现的任何重大非预期后果。除监测数据外，项目团队还应考量其他可获取的信息，包括项目评估报告、近期外部分析结果以及相关方的意见。对监测数据及其他信息来源进行分析，有助于判断项目在规划阶段（尤其在现状分析与变革理论中）提出的核心假设是否符合实际情况。这些认知能帮助团队理解某些行动成功或失败的原因。通过检验并反思核心假设，你将更有能力对项目进行相应调整；同时，你还能积累知识与经验，为更广泛的证据库提供案例，进而为其他保护工作提供参考。

为确保团队运用规划与监测数据开展学习和调整，你应定期审视并反思项目。部分团队将此类分析称为“暂停与回顾”或“反思调整”流程。这类活动可在不同时间点开展（如每季度、每半年、每年），采用不同形式（如正式研讨会、小范围专题讨论），覆盖不同范围（如单个项目、项目计划、项目组合）；也可针对第三方评估或审计结果召开相关讨论。团队可能会发现，社会科学工具与方法有助于分析变革理论中涉及心理、社会及行为层面的内容。

在分析过程中，请参考以下指导性问题：

- 相关情境是否发生变化？若已发生变化，会对团队工作产生何种影响？
- 团队是否完成了既定工作任务？若未完成，原因是什么？
- 是否达成了预期目标？若达成/未达成，原因分别是什么？


PHOTO: JAVIERA CONSTANZO

- 团队是否观察到人类行为、信念、态度或意图方面的变化？这些变化是由团队工作引发，还是由情境变化导致？
- 团队工作是否产生了意外的负面结果？
- 团队是否还需考虑其他信息需求、不确定性因素或风险？
- 基于本次分析，需要做出哪些决策？

有多种方法可以辅助并记录你的分析过程。图 23 摘录了一些表格格式，这些表格可跟踪实施进展与结果，并能便捷记录所需变更或已做决策。图 24 是一个包含进展与结果跟踪功能的结果链示例。进展详情可在进展记录中查看，监测行动“SHARK M1”的相关记录就是例证。请查阅活动记录。

图 23 实施与结果进展示例表

实施进展

行动			行动状态	**为何给出该评级结果？**请结合自身工作活动开展情况及实际成果，作为本次评级的评分依据。	**如需优化本行动的实施效果，需做出哪些调整？**
禁食鱼翅公益倡导行动			按计划推进	本项行动的推进工作符合预期	相关委员会将针对《国家公园保护政策》延期实施的影响展开研讨，并分析该情况可能对本项行动造成的潜在影响。
结果	**活动**	**活动类型**	**活动状态**	**为何给出该评级？**请说明相关挑战、成功案例和 / 或经验教训。	**为优化本项活动的实施效果，需要做出哪些调整（如有）？**
宣传活动覆盖首都重点餐厅	开展推广宣传活动	项目	按计划推进	我们已梳理核心传播要点并启动宣传物料投放	相关工作无调整 —— 继续面向重点受众开展推广触达工作
餐厅不再提供鱼翅汤	审阅倡导活动记录	监测	已列入计划	监测活动计划于2026年开展	若资源条件允许，建议尽早组织开展监测相关培训

结果进展

行动	结果	行动目标 *(如适用)*	指标 *(如适用)*	*结合指标数据及其他佐证材料（含针对性沟通记录），为研讨分析与评级工作提供依据。* 结果状态	**为何给出该评级？**请说明相关挑战、成功案例和 / 或经验教训。	**为推动该成果落地取得进展，需作出哪些调整（如适用）？**
禁食鱼翅公益倡导行动	宣传活动覆盖首都重点餐厅	到2025年，首都超过50%的海鲜餐厅积极参与“无鱼翅汤”行动	参与行动的餐厅的百分比	完成	首都 77% 的海鲜餐厅已参与本次专项行动	建议将相关行动推广至首都郊区，进一步扩大本次行动的覆盖范围。
	餐厅不再提供鱼翅汤	-	-	按计划推进	我们走访了多家餐厅，确认其均已停售鱼翅汤，但目前难以在全市范围内对该情况开展常态化监测	培训并支持本地观察员


PHOTO: RACHEL NEUGARTEN

图 24 **基于结果链的变革理论示例（含实施进展与结果进展）**



除项目层面的分析外，还需关注支撑项目运转的运营流程是否正常发挥作用。或许你的项目采用了理想的干预措施，以应对影响核心保护价值的各类威胁与机遇，但团队的运作效率仍有提升空间，或缺乏有效履职所需的行政与财务支持。为更清晰地了解项目实际运行状况，团队所有成员共同参与此类分析至关重要。运营分析可重点探究项目在以下方面的实现程度：

- 具备开展项目所需的充足资源（如资金、人力、行政、政策资源）；
- 团队成员掌握高效推进项目实施所需的适配技能；
- 拥有履职所需的实体基础设施及设备（如办公场地、交通工具、办公设备；
- 已落地有效运行的社会保障措施；且 / 或
- 项目团队运转顺畅且公平公正（如沟通协作、职责分工层面）。

为促进经验积累与高效沟通，让合适的人员参与分析及/或向其分享初步分析结果至关重要。一般而言，项目团队成员应参与分析工作 —— 他们对项目细节与整体情况拥有最深刻的了解。根据具体情境并在适当时机下，团队成员可亲自开展分析，或参与审核并解读分析结果。但需注意避免不当影响分析结论的客观性。尽管团队参与不可或缺，来自相关方、外部专家或拥有其他视角人员的意见建议也同样宝贵，这些输入能助力对监测结果形成客观全面的解读。

该步骤的产出包括:

- 项目结果与假设条件分析
- 运营与财务数据分析
- 讨论与决策记录



PHOTO: GERNANT MAGNIN

4C. 调整计划与预算

在常规监测活动中收集和分析数据，有助于你判断各项干预措施的实际成效，以及需要做出哪些调整才能更高效地实现各项目标。作为本步骤的最后一环，你应将分析与讨论过程中总结的经验应用起 来，根据需要调整并优化策略体系，并定期调整资源（人力与资金）的配置方向。这正是良好保护实践与适应性管理的核心要义。

你此前所做的所有规划并非一次性工作，更不应束之高阁、不再复盘或沿用。相反，为了在长期实践中积累经验、优化工作，团队应定期回顾并按需调整战略计划（包括现状模型与变革理论）、监测计划、运营计划、工作计划及预算。经验积累与改进思路可源于：团队内部讨论、正式评估或审计的结论、熟悉你工作的相关方的反馈，及/或与你项目情境相关的研究成果。在部分情况下，规划可能需要每 5-10 年进行一次“正式” 更新。然而，良好的保护实践是：根据实际情况，每 6-12 个月进行阶段性调整，并在适当时机将这些变更正式纳入规划。

在进行调整时，应记录这些决策背后的依据和（或）证据，以便他人理解你所获得的经验教训以及做出这些调整的原因。文档记录是步骤 5（分 享）的重要产出。记录调整内容的方式有多种，包括叙述性文字、变更日志和图表更新。无论选择哪种方式，都需确保其具备足够的灵活性，以支持你高效地对项目进行调整。

但需注意的是，实施调整可能并非简单地分析和复盘数据、确定并记录决策这么简单。理解项目所处情境中哪些因素能支持调整实施，以及拟议调整的可行性如何，这一点至关重要。务必考虑调整所需的规模、由谁负责推进落实；若相关，还需明确关键受众需要哪些信息和证据才能认可这些调整。最后还需谨记，你可能会发现，当前所采取的部分措施或许是有效的


PHOTO: CAROLINE STEM

该步骤的产出包括:

- 修订后的项目文件，包括战略计划（含现状模型与变革理论）、监测计划、运营计划、工作计划及预算
- 相关文档记录，涵盖证据、讨论内容、经验教训、潜在风险或不确定性及决策事项

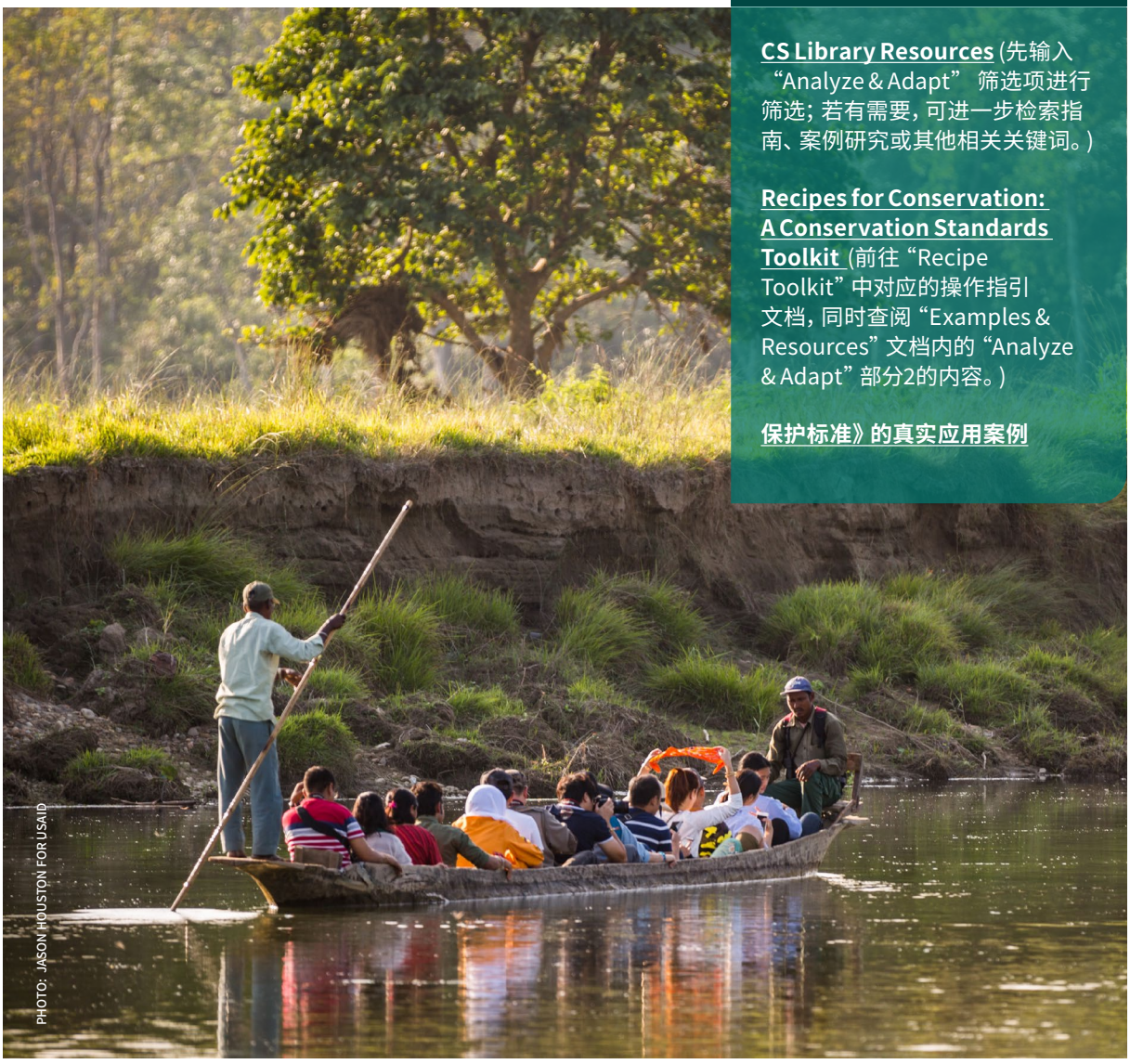


PHOTO: JASON HOUSTON FOR USAID

分析和调整”相关资源

CS Library Resources (先输入“Analyze & Adapt” 筛选项进行筛选；若有需要，可进一步检索指南、案例研究或其他相关关键词。)

Recipes for Conservation: A Conservation Standards Toolkit (前往“Recipe Toolkit”中对应的操作指引文档，同时查阅“Examples & Resources”文档内的“Analyze & Adapt”部分2的内容。)

保护标准》的真实应用案例

分享



PHOTO: JASON HOUSTON FOR USAID

分享

保护标准周期的这一步骤包括向关键内部及外部相关方分享经验教训与正式成果，同时涉及双向反馈的传递及学习型文化的培育。在项目团队内部、合作伙伴及相关利益方之间推动学习至关重要 —— 通过反思获得的洞见，不仅能为下一个项目周期的每个步骤提供参考，也能为所有参与者创造学习机 会。此外，在机构层面推动学习，并在更广泛的保护领域内促进知识共享，同样具有重要意义。基于这一理念，保护标准纳入了项目团队及所在机构可采纳的实践方法，助力培育学习与分享的氛围。

5A. 知识经验记录

在实践保护标准所述流程的过程中，应定期记录团队获得的知识，并将该知识纳入相应的证据库。在很大程度上，基于在整个周期中明确的信息及证据需求，步骤4已产出诸多成果与经验教训。在此阶段，你需确保以团队适用的方式记录这些经验教训（并追踪尚未满足的信息需求），以便未来为你的团队、所在机构乃至整个保护领域所用。

你可以通过多种方式记录这些成果与经验（例如非正式文档或内部资料、提交给资助方或相关方的报告、手写日志等）。在日常工作压力和期限要求的影响下，这类文档的编制工作往往面临不少挑战。因此，建议选择团队易于长期坚持执行的记录方法，同时还应努力确保所在团队或机构能够为此项工作预留充足时间并提供相应激励措施。对团队而言，一种简便易行的方案是使用在线文档与电子表格，建立动态更新的“经验总结清单”，项目团队全体成员均可随时访问并进行编辑（见图 23）。

如果将你团队产出的实证资料与积累的经验总结都进行归档记录，就能更清晰地逐年梳理已开展的工作内容、有效举措、失效做法，以及未来的工作计划（数据管理相关要点可参考步骤4A）。这不仅能为当前项目团队提供长期指导，还能确保新加入的项目人员查阅到完整的工作执行记录与经验沉淀。尤为重要的是，此举可帮助团队避免重蹈覆辙。若你使用 Miradi这类项目管理软件，可通过录入相关评述，将这些经验知识纳入项目的历史档案体系中。

该步骤的产出包括:

- 记录关键结果和经验教训的文档

5B. 知识经验分享

保护标准是一个迭代过程，你应在整个循环中始终考虑“分享”这一步骤。记录并分享你所获得的经 验，将有助于在类似条件下工作或采用类似方法的从业者从你的经验中获益，避免遭遇你曾遇到的问题，并最终更有效地实现其保护目标。

在决定如何分享所学内容之前，你的团队应首先明确哪些受众需要了解你的经验教训。至少应考虑需要向你的团队成员、相关方、捐赠方或资助机构，以及更广泛的保护领域社群分享哪些内容。为了有效触达这些及其他关键受众，你需要制定清晰的传播与推广策略。根据你在本循环早期阶段（第 2至4步）的工作，这一策略应当已经建立。在此提醒一下，你的传播策略应明确以下几点：

- 基于优先受众的兴趣，确定你要传达哪些证据和经验教训；
- 针对每个关键受众，选择最合适的传播形式；
- 制定开发和分发传播内容的具体方式。

在分享经验教训时，应向合适的人提供清晰的管理建议（基于你的分析），并附上必要的细节信息，以支持你的建议并帮助他人正确解读结果。

对于内部受众（例如项目团队和合作伙伴），你可以使用非正式沟通方式，如电子邮件、会议或项目聊天渠道，定期分享经验教训并营造学习氛围。

向相关方分享的内容和方式，应根据这些受众的需求、兴趣和具体要求来确定。可以安排一次非正式讨论、举办交流研讨会、在线征集反馈，或参与相关方已有的活动。在广泛分享信息时，还需特别注意隐私问题，因为不同相关方对所分享内容的接受程度可能有所不同。明智的做法是，认真考虑分享或不分享某些信息可能对当地实际需求和/或你已建立的关系所产生的影响。此外，还应确保在向各类受众分享信息时，充分考虑信息的可及性，使其易于被所有人获取和理解。

在向更广泛的保护领域社群分享经验与信息时，有多种方式可供选择，例如：向证据库（如“保护行动与措施库”）提交内容、在科学期刊上发表文章、撰写灰色文献、在机构网站或邮件列表中发布经验总结、通过社交媒体分享学习成果、开设课程或担任客座讲师，以及在研讨会和会议上讲述你的实践故事。可考虑运 StoryMaps、数据仪表盘及其他空间可视化工具等技术手段，以更具吸引力的方式呈现你的信息。更广泛地说，若希望交流知识与经验，并从他人的实践中获得洞见，加入一个实践社群（community of practice）或相关邮件列表将非常有帮助。


PHOTO: CAROLINE STEM

该步骤的产出包括：

- 根据需要，进一步明确关键受众及其信息需求和偏好的沟通方式
- 定期与项目团队成员、合作伙伴及相关方进行沟通
- 为证据库（证据基础）作出贡献
- 开发并分发合适的传播材料

5C. 营造学习型工作环境

良好的保护实践包括在项目团队内部、整个机构及合作伙伴之间，以及全球保护从业者群体中，培育一种注重实效与学习的文化。在这些层面上建立实效与学习文化，对于确保各方都能从你团队的经验中学习并获益至关重要。尽管这一步被列在最后，但实际上你和你的机构需要在整个保护循环过程中持续培养这种文化（作为一种贯穿始终的指导原则，也是“闭环管理”（Close the Loop）的关键理念）。要最有效地应用《保护标准》，需要在一个倡导透明、基于证据的保护行动和适应性管理的环境中工作。这意味着你、你的团队以及你的机构应定期进行反思、主动寻求反馈，并提供建设性意见。这些反馈可以是正式的，也可以是非正式的，可能来自团队成员或其他同事，也可能来自外部机制，例如评估（根据项目自身设定的目标和目的对项目成效进行评价）或审计（依据一套流程标准——如《保护标准》——对项目进行审查）。在营造学习型环境的过程中，重要的是保持开放心态，接纳外部观点，因为这些观点往往能为你带来新颖而深刻的洞见。

营造学习型环境并非易事。它需要领导者和资助方充分认识到，有必要将有限的资源从眼前的行动分配一些到基于证据的保护工作和适应性管理等长期任务上。这通常意味着要支持一线从业者勇于尝试，并敢于质疑与特定保护工具和行动相关的传统观念。它还意味着要为团队提供制度上的保障，让他们确信在组织内部，创新精神和对既有假设的质疑是受到重视的。此外，它也要求我们承诺向全球同行分享成功经验与失败教训，并真正建立起实践社群（communities of practice）。秉持这一理念，《保护标准》社群本身也能通过彼此分享各自在机构和部门中应用《保护标准》时的经验、挑战与成果而共同受益。这样的交流有助于我们不断学习如何更好地将《保护标准》制度化、改进并加以适应，从而使其持续优化与发展。



PHOTO: FELIX CYBULLA

该步骤的产出包括:

- 定期通过正式或非正式方式分享反馈
- 在适当情况下开展审计，以评估对良好保护实践的实际情况
- 领导层和员工明确承诺，共同营造一个支持学习与创新的安全环境
- 承诺向全球保护从业者分享成功经验与失败教训



PHOTO: KATHLEEN FLOWER

“分享” 相关资源

CS Library Resources (可输入 “share” 筛选，如需进一步查找，可在结果中按指南、案例研究或其他关键词搜索)

Recipes for Conservation: A Conservation Standards Toolkit (请查阅该工具包中相关的提示单 (Tipsheets)，以及《示例与资源》文档中的 “Examples & Resources” 部分)

《保护标准》的真实应用案例

闭环管理

在本文件中，我们将《保护标准》呈现为一个循环过程，团队可根据自身实际情况从最适合的步骤进入该循环。例如，一个启动新项目的团队可能会较快地完成步骤1（评估）和步骤2（规划）（可能通过为期4–5天的研讨会），初步勾勒出项目的基本战略计划。随后几个月，他们在开展步骤3（实施）工作的同时，可回过头来进一步充实步骤1和步骤2的具体细节。大约6至12个月后，该团队可在步骤4（分析与调整）进行首次分析，并利用分析成果在步骤5（分享）开发面向内部和外部的传播材料。不过，很多项目团队也可能从循环的后期阶段进入（例如步骤4，希望了解当前所采取的行动是否有效）。随着时间推移，他们可能会回溯到更早的步骤，重新审视此前的决策和假设，并使其更加清晰明确。

正如循环本身的特性所示，你有机会多次完整或部分地经历《保护标准》的循环过程。在推进部分或全部步骤的过程中，自然会揭示出早期阶段尚不明确的因素。这些新获得的认知可直接反馈到相关环节，从而强化整体保护计划及实地实施工作的各个要素。例如，你可能会重新审视并调整愿景与关键价值，识别出应纳入现状模型的新因素或新关系，更新目标受众或信息需求，并相应调整战略计划、监测计划和/或操作计划。

设计这一循环的目的，并非让你和你的项目团队陷入无休止的工作循环之中，而是提醒你：基于证据的保护行动和适应性管理是动态的过程，需要你在实践中持续学习并不断改进。“闭环管理”（Closing the loop）意味着通过在项目周期中反复迭代各个步骤，随着时间推移，不断提升你的工作成效，并持续深化团队的思考、产出和流程——这不仅服务于你团队自身的需求，也惠及更广泛的保护领域社群。这正是将常规管理转变为真正意义上的基于证据的保护实践与适应性管理的核心所在。



“闭环管理”相关资源

《保护标准》的真实应用案例

附录

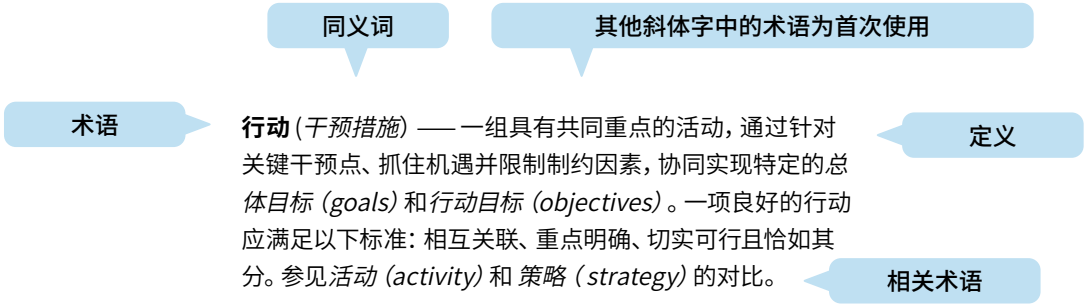


PHOTO: FELIX CYBULLA

附录1. 术语表

在保护规划者之间，关于总体目标（goals）、行动目标（objectives）、“目标”（targets）、“里程碑”（milestones）、“影响”（impacts）、“成果”（outcomes）、“结果”（results）和“产出”（outputs）这些术语名词的确切含义，一直存在无休止的争论。似乎每个机构、组织、项目和个人都有自己偏好的一套术语。在这个问题上没有标准答案，最主要的是你的团队成员和与你合作的相关人员对于你所选择使用的术语有清晰且一致的理解。尽管如此，拥有一个标准的术语表还是有所助益的。为此，本手册中的术语都是经过审慎选择，在文中第一次出现时用下划线标出，在后续文中的使用保持一致，并在这个术语表中被明确定义。

术语表条目使用指南



行动（*干预措施*）—— 一组具有共同重点的活动，通过针对关键干预点、抓住机遇并限制制约因素，协同实现特定的*总体目标（goals）*和*行动目标（objectives）*。一项良好的行动应满足以下标准：相互关联、重点明确、切实可行且恰如其分。参见*活动（activity）*和*策略（strategy）*的对比。

5.0版本中的关键更新

《保护标准》5.0版中有几项值得注意的术语变更，包括：

- **调整“目标”（*target*）与“价值”（*value*）术语的使用方式 –** 正如WCPA（世界自然保护联盟保护区委员会）2024年所指出的，此处存在长期困扰人们的语言混淆问题。我们需要明确区分以下两个概念：
  - **概念A：**项目团队希望最终影响的系统中的某个要素；
  - **概念B：**作为SMART目标或目的的一部分，需达成的某项指标的定量或定性衡量值。

在《保护管理伙伴关系》（CMP）的《保护标准》 4.0版及更早版本中，“target”用于指代概念A，而 “desired future values”（期望的未来价值）用于指代概念B。然而，包括《生物多样性公约》（CBD）和WCPA在内的全球论坛则相反：用“target”指代概念B，用“value”指代概念A。

鉴于我们无法改变这些全球通行的惯例，我们决定采纳其术语用法，以“focal value”（关键价值/焦点价值）替代《保护标准》4.0版中所指的概念A。

- **调整“行动”（*action*）与“策略”（*strategy*）的用法 –** 《保护标准》4.0版将“策略”定义为一组具有共同重点的活动，而将“行动”作为泛指保护团队所开展工作的总称，包括策略、活动和任务。这种用法与发展规划、商业和军事等领域对这些术语的常规使用不一致。因此，我们已调整术语用法，采用干预措施的层级结构：策略（strategy）→行动（action）→活动（activity）→任务（task）。

- **以“相关方”（*interested party*）取代 “利益相关者”（*stakeholder*）–** “*stakeholder*”一词带有殖民主义色彩，因此我们改用更为中性的“*interested party*”这一表述。

尽管这些变更会带来一定代价——既需要更新我们的指南和材料，也可能造成用户的混淆——但我们仍建议进行调整，以确保我们的术语使用与全球通行做法保持一致。可以预见，在过渡期内，《保护标准》4.0版和5.0版对这些术语的不同用法将并存一段时间。

定义

Action 行动 (*intervention*) – 一组具有共同重点的活动，通过针对关键干预点、抓住机遇并限制制约因素，协同实现特定的*总体目标* (*goals*) 和*行动目标* (*objectives*) 。一项良好的行动应满足以下标准：相互关联、重点明确、切实可行且恰如其分。参见*活动* (*activity*) 和 *策略* (*strategy*) 的对比。

注：在《保护标准》5.0版中，我们用“行动”（*action*）一词替代了原先使用的“策略”（*strategy*），以更符合全球对这些术语的通用用法。现在的“策略”由一项或多项“行动”及其相关的活动、成果与目标，以及关键价值和目标共同构成。

Activity 活动 – 由项目工作人员和/或*合作伙伴*执行的一系列任务，旨在协助实施某项*行动*。

Adaptive management 适应性管理 – 将有意识的学习融入专业实践，以减少决策中的不确定性。具体而言，它是指将设计、管理与监测有机结 合，使从业者能够系统而高效地检验关键*假设*、评估*结果*、调整管理决策，并在此过程中不断积累经验与知识。《保护标准》明确将适应性管理原则引入*保护实践之*中。

Assumption 假设 (*主张, 假说*) – 一个通用术语，用于明确描述项目团队认定为真实的内容，例如在*现状分析或变革理论*中，系统内某一要素的存在，或是某一情境下两个及以上要素之间假定的因果关系。

Audit 审计 – 对照一套外部标准对某一项目或计划开展的评估工作，这些标准包括但不限于公认会计原则、可持续采收原则，或是本文件所阐述的相关标准。与“*评估*” 概念相对照。

Behavior change 行为改变 – 指改变人们现有行为方式的过程，具体包括增加、维持或减少某种现有行为，或是养成某种新行为。

Biophysical factor 生物物理因子 – 指自然系统中的一种生物或非生物条件，有助于阐明直接威胁如何影响关*键价值*的作用机制。例如，不合理的伐木作业 (一种威胁) 导致溪流遮荫减少 (一个*生物物理因子*)，进而使溪流水温升高 (另一个*生物物理因子*)，最终造成鲑鱼繁殖率下降 (又一*生物物理因子/威胁*)，从而影响鲑鱼种群 (*关键价值*) 。本概念与*威胁*相对照，后者是*生物物理因子*的一种类型。


PHOTO: JUSTIN GRUBB

（Biodiversity focal value） 生物多样性关键价值（亦称 “生态关键价值”，ecological focal value） – ——指项目选定作为关注重点的物种、生境或生态系统。基于具体地点的项目所选定的生物多样性关键价值应共同代表该地点所关切的生物多样性整体。这是关键价值的一种类型。

Conservation plan 保护计划 （*项目计划、项目领域计划*） – —— 指某一项目或方案的总体实施方案。一份完整的保护计划包含*战略计划、监测计划、运营计划及工作计划*。

Community of practice 实践社群 – 指一群对某个主题怀有共同关切、面临相似问题或抱有共同热情的人，他们通过持续互动来不断深化在该领域的知识与专业能力。

Conservation practice 保护实践 – 一个由明确界定的团队参与的过程，该团队首先就特定情境下期望达成的成果达成共识，然后通过一项或多项旨在实现这些成果的策略采取行动。《保护标准》提供了一个通用框架和一套“最佳实践”，明确融入了协作原则、*循证保护以及适应性管理*的理念。更广义而言，它也是一门学科，涵盖全球保护领域中的人员、机构以及相关知识体系的整 体。

Conservation value 保护价值 – *参见关键价值（focal value）。请注意，该术语不仅包括生物多样性关键价值，也涵盖保护项目中其他类型的关键价值。*

Contributing factor 促成因子（间接驱动因素，*indirect driver*）**–** 指现状分析中存在的一种*间接威胁*、*机遇*或其他*因素*，其可引发一项或多项直接威胁。

Critical threat 关键威胁 – 被列为亟需应对的直*接威胁*。

Direct threat 直接威胁（*压力*，***直接驱动因素***）**–** 指直接损害一项或多项关键价值的人类活动（例如非法伐木、不可持续捕捞）；也可指受人类活动影响而发生改变的自然现象（例如因气候变化导致的极端风暴事件增多）。该因素通常与一个或多个行为主体相关联。*与间接威胁*相对照。关于为何对部分行为主体使用“直接威胁”这一表述存在争议，详见“胁迫因素” 相关论述。

（Diversity） 多元化 – —在社会语境中，指一个组织、项目或计划中存在的各类身份、经历和观点的多样性。详见后文更详细的定义。

Driver 驱动因素 – 现状分析中部分因子的同义表述；直接驱动因素通常等同于直接威胁，而间接驱动因素则等同于促成因子。

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

Enabling condition 有利条件 – 一种可提升*策略成效*的辅助性因素。该因素在*现状分析*模型中通常被*列为促成因子*，在*变革理论*中则被界定为支持性*成 果*。这类因素多为*项目团队*难以掌控的外部因素，例如相关立法政策、消费者对可持续产品的偏好等。

Equitable conservation 公平保护 – 一种有意识地、系统性融入多元化、公平性、包容性与公正性（DEIJ）四大原则的自然保护工作模式。

Equity 公平 – 确保所有个体均能获得公平对待、平等准入机会与发展机遇，同时致力于识别并消除那些历史上致使特定群体处于不利地位的障碍。详细定义详见下 文。

Evaluation 评估 – 狭义上，指对照项目自身既定的总体目标和行动目标，以及（或）相关外部绩效标准开展的项目评估工作；广义上，指通过分析相关数据，解答与项目背景及*策略*有关的特定问题的评估活动（详见“*监测*”*词条*）。*与“审计”* 概念相对照。

Evidence 证据 – 用于解答问题、验证假设并为决策提供依据的相关数据、信息、知识与实践智慧。

Evidence-informed conservation practice 循证保护 – 通过明确且系统地生成和运用证据，为规划、实施与学习过程中的决策提供指导。

Factor 影响因素 – *现状分析*要素的通用术语，涵盖*关键价值、生物物理因子、直接威胁及促成因子*。.

（Focal value）关键价值（亦称“价值”或“保护价值”）**–** —指项目最终希望产生影响的对象。通常，关键价值是为代表整个系统中关键方面而选定的要素。关键价值的类型包括生物多样性价值（如物种、生境或生态系统）、气候价值、文化价值以及人类福祉价值等。

> **注：**在《保护标准》5.0版中，我们以“关键价值”（focal value）一词取代了先前使用的“对象”（target）。此项变更旨在与全球论坛的用法保持一致——在这些场合中，“value”用于指代保护区的核心关注要素，而“target”则用于表示SMART目标或具体目标所期望达成的未来量化指标（例如“30×30目标”）。

Free, prior, and informed consent (FPIC) 自由、事先和知情同意 – 这一原则指的是：在一项可能对个人或社区产生正面或负面影响的行动实施之前，该个人或社区必须同意该行动继续推进（即“同意”）。详见后文更详细的定义。


PHOTO: WILL BEALE

Goal 总体目标 – 用以详述项目预期影响的正式陈述，例如保护核心对象的预期未来状态。一项完善的目标需符合具体、可衡量、可实现、结果导向及有时限性的标准（即SMART 原则）。本概念与愿景、行动目标相对照。

Human wellbeing focal value 人类福祉关键价值 – 项目所选定重点关注的人类福祉构成要素。在保护类项目中，这些要素通常与生物多样性关键价值的现状相关，且 / 或源于项目策略。项目中的人类福祉关键价值都应能体现依赖于生物多样性关键价值和 /或项目策略的各类人类福祉需求。它是关键价值的一种类型。

Impact 影响 (*最终成果*) – 关键价值所期望的未来状态。*总体目标*是对预期影响的正式表述。

Inclusion 包容 – 营造能让所有个体均感到受接纳、受重视、受尊重，且能充分发挥自身作用的环境的实 践。详见下文的详细定义。

Indicator 指标 – 与特定信息需求相关的可度量实体，例如核心保护价值的状态、*直接威胁*的变化幅度、目标的推进进度，或是一项及多项变量之间的关联关 系。一个优质的指标需满足可度量、精准、一致、灵敏这四项标准。

Indirect threat 间接威胁 (*间接驱动因素*、*根本原因*) – 在项目现状分析中识别出的一种诱发因素，是造成一项或多项直接威胁的驱动源，常作为开展保护行动的切入点。参见*直接威胁*。

Information need 信息需求 (*知识空缺*) – 理想情况下应当了解的关于某一项目的相关内容，通常以问题形式呈现。

Interested party 相关方 (*利益相关者*) – 任何对项目存在既得利益、能够影响项目进程，以及/或者可能受项目影响的个人、群体或机构；其利益得失均与项目状况的变化或维持现状密切相关。相关方涵盖所有在实现项目目标过程中需要纳入考量的对象，其参与和支持对项目成败至关重要。详见后文的详细定义。参见权利相关方。

> **注：**“相关方”（stakeholder）一词带有殖民主义相关意涵，因此我们转而采用更为中立的表述 —— “相关方”（interested party）。

Intermediate result 中间结果 (*中间产出*) – 变革理论中，实现目标过程中的一项关键要素（此处“中间” 指代其在变革理论的逻辑因果链中所处的阶段位置）。

Intervention 干预 – 狭义上，为“行动” 的同义表述；广义上，指一系列行动的集合（即一**项策略**）。

Justice 公正 – 通过人际互动与制度协作，在机遇与资源分配方面作出公平且符合伦理准则的决策。详见后文的详细定义。

Key ecological attribute 关键生态属性 (*关键属性*, KEA) – 物种、栖息地或生态系统价值所具备的一项生物或生态特征。该特征若存在，则可界定生物多样性*关键价值*处于健康状态；若缺失或发生改变，长此以往将导致该*关键价值*彻底丧失或严重退化。针对其他类型的*关键价值*，亦可建立相应的关键属性指标。

Key intervention point 关键干预点 – 在*现状分析*中识别出的、项目团队有较大可能借此有效改善现状的*影响因素*。

Logical framework 逻辑框架 (*逻框，成果框架*) – 由逻辑框架分析法生成的矩阵表格，用于以表格的形式呈现项目的各项行动、总体目标、行动目标及相关监测指标，清晰展示项目的内在逻辑。

Method 方法 – 用于收集数据以衡量某项指标的特定技术手段。一套科学的方法需满足精准、可靠、经济高效、具备可行性且适配项目需求的标准。

Milestone 里程碑 – 项目团队计划在特定日期前达成的、某项指标或评级的阶段性预期状态（目标），可体现项目在推进总体目标或具体指标过程中的进展情况。里程碑通常是总体目标或行动目标所设定数值的阶段性成果，且需在更短周期内完成。参见***目标***词 条。

Monitoring 监测 – 定期收集并分析数据，以解答关于项目背景及实施策略的特定问题。部分人员将此类数据分析工作，视为监测与评估（M&E）或监测、评估及经验总结（MEL）体系中的“*评估*”环节。

Monitoring activity 监测活动 – 为落实监测计划而需完成的一系列具体任务。参见***活动***词条。

Monitoring plan 监测计划 – 保护规划的组成部分，用于说明项目全周期内的*信息需求*、*监测指标*，以及为满足这些需求所需采用的*证据*收集方法。

Objective 行动目标 – 对项目预期中间结果的正式说明文件，例如降低某一关键性威胁。一项合理的行动目标需满足**具体**、**可衡量**、**可实现**、**成果导向**、**有时限**的标准（即SMART 原则）。若项目的构思与设计科学完善，行动目标的达成将推动项目*总体目标*的实现，并最终促成项目*愿景*落地。参见**愿景**与**总体目标**词条。

Operational plan 运营计划 – 保护规划的组成部分，用于明确项目将如何落实高级别资金需求、能力建设需求、*风险管理*、*社会保障框架*及*长期可持续性*相关工作。

Opportunity 保护机遇 – 在项目现状分析中识别出的促成因素，该因素可直接或间接对一项或多项*关键价值*产生积极影响。保护机遇往往是开展*保护行动*的切入点，例如市场对可持续采伐木材的需求。从某种意义而言，其与**威胁**相对。

Outcome 成果 *(结果)* – *变革理论*中某一*因素*的未来预期状态。部分从业者会对**中期结果**（即中间成果及其对应的短期目标）与**最终成果**（即项目总体目标所描述的影响）加以区分。

Output 产出 – 某项*活动或任务*直接产生的产品或交付物，处于执行机构的可控范围内。

Partner 合作伙伴 – 积极参与并支持某一项目或项目集实施工作的个人、群体或机构。

Pause and reflect 暂停与回顾 (*反思和适应，事后复盘*) – 作为*适应性管理*的组成部分，指*项目团队*对已开展的行动和已取得的成果进行分析，并根据分析所得信息，按需调整*策略*与实施工作的过程。

Practitioner 实践者 – 参与自然保护项目及项目集设计、管理与监测工作的人员。

Pressure 压力 (*直接威胁*, *直接驱动因子*) – 该术语尤为适用于以下情形：当项目相关方因自身行为被冠以“威胁”的标签时，可能会作出负面回应。

Program 项目集 (*计划*) – 为实现特定目标而设计的一组相互关联的项目或策略。项目集既可被视为一个更大规模的项目，也可作为一个职能单元，用于对一组相互关联的项目组合进行管理、筹资或经验总结。为方便起见，本文件通常统一使用“项目” 一词指代项目和项目集，因本套实践标准对两者均同等适用。参见*项目*词条.

Project 项目 – A由特定执行团队（包括管理人员、研究人员、社区成员及其他相关方）实施的一系列策略，旨在达成既定的总目标与具体指标。参见*项目集*词条。

Project team 项目团队 – 负责项目设计、实施与监测的核心执行小组。该小组可包含管理人员、研究人员、运营人员，以及其他核心执行人员或*相关方*。

Psycho-social (psychological and social) states 心理-社会状态（心理与社会） – 决定人们特定行为模式的信念、态度、情感及其他认知状态。

Result 结果 (*成果*) – 变革理论中某一要素的预期未来状态。该术语最常作为“中间结果” 的简略表述，也可指代*关键价值*的预期状态。

Results chain 结果链 (*变革理论模型, 战略路径*) – 呈现某一策略对应*变革理论*的可视化图表，用于展示将一项或多项项目*行动*与预期*中间结果*、一项或多项*关键价值*关联起来的因果逻辑链。该图表常被用于阐明*关键假设*。

Rights holder 权利所有者 – 在某一区域内，对土地、水域及自然资源拥有合法或习惯所有权及/或使用权的个人或群体。所有权利所有者均属于受该区域相关项目影响的*相关方*，但并非所有相关方都是权利所有者。

Risk 风险 – 某一事件发生并对一方或多个*相关方*造成不利影响、及/或阻碍项目达成其*总体目标*与行动目标的可能性。风险通常结合事件发生的概率及其后果的严重程度来综合表述。

Root cause 根源 – *现状分析*中的一种*因素*类型；根源通常等同于促成因素 。

Scope 范围 – 项目的核心地理覆盖范畴及/或主题聚焦领域。范围界定了项目计划产生影响的对象，却不一定限制能够对该范围产生作用的*行动*的实施地点 。

Situation analysis 现状分析 (*情境分析*) – 一种协助项目团队与合作方，就*项目*所处背景达成共识的分析过程。该过程需厘清生物-环境，与影响拟保护关键价值的社会、经济、政治、制度体系及相关主体之间的关联。

Situation model 现状模型 (*概念模型*) – 现状分析的可视化图表。该模型用于呈现现状分析中识别出的、对项目一项或多项关键价值产生影响的各类关键因素之间的关联。一份完善的现状模型应将项目关键价值，与面临的威胁、存在的机遇及关键干预节点关联起来。

Social safeguards 社会保障框架 – 为保护个人与社区免受不利影响而制定的措施或政策，尤其适用于生态保护与发展类项目、政策或社会专项计划。此类保障措施旨在确保弱势群体或边缘群体的权利、福祉与利益得到尊重和保护。

Stakeholder 利益相关方 – 参见***相关方***。

Strategic plan 战略计划 – 保护计划的组成部分，用于阐述项目的范围、背景与实施策略，同时明确项目各项行动将如何达成其行动目标与总体目标。

Strategy 策略 – 由一项或多项*行动*，及与之配套的相*关活动*、*预期成果*、*行动目标*，还有*关键价值*与总体目标构成的体系。其内容通常会在*变革理论*中呈现。

> **注:** 在 CS 5.0 版本中，我们已用“行动” 一词替代了先前使用的“策略” 一词，以更好地与全球范围内该术语的通用释义保持一致。行动现被定义为更宏观策略的组成部分。

Stress 压力 – 由人类活动直接或间接引发的、导致生物多样性关键价值受损的各类情形。例如，物种种群规模过小或出生率偏低，或是河流生态系统出现水流减少、泥沙淤积加剧等问题。该术语通常与*退化的关键生态属性*同义，属于*生物物理因素*的一种。

Target 目标 – 项目团队计划达成的、某一*指标*对应的未来预期度量值或评级类别。该术语通常是SMART **的***总体目标或行动目标*中可量化或可定性衡量的要素。

注: 在保护标准 5.0 (CS 5.0) 中，我们调整了 “Target” 一词的定义，此前该术语被界定为 “项目团队最终关注的系统要素”。本次定义调整旨在与《生物多样性公约》及其他国际平台的表述保持一致—— 在这些文件中，“价值” 用于指代保护区的核心要素， “目标” 则用于表述SMART目标的未来预期度量值 (例如 “30×30 目标”)。

Target audience 目标受众 – 项目旨在影响或向其传递信息的特定群体。目标受众既可能是造成或加剧*直接威胁的相关方* (如非法捕鱼者、商业种植户、政策制定者)，也可能是为项目提供支持或助力的相关方 (如合作伙伴、捐赠方、普通公众)。

Task 任务 – 为执行某项*活动*、*监测活动或工作计划*其他组成部分而需开展的具体工作。

Theory of change 变革理论 – 项目团队关于自身行动将如何助力实现中间结果与最终影响力的一系列因果关联假设。变革理论可通过文本、图示 (如*结果链*) 或其他形式呈现。

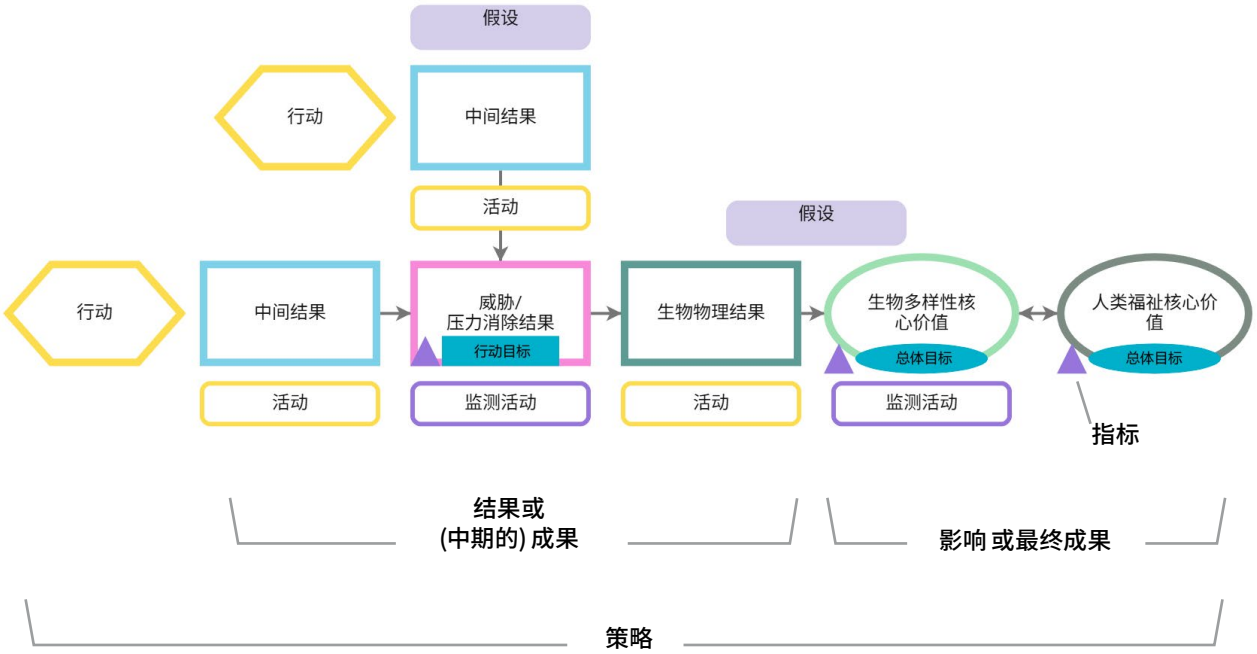
Threat 威胁 – 参见***直接威胁、间接威胁及压力***词条。

Value 价值 – 参见***关键价值***词条。

Vision 愿景 – 对项目致力于达成的、与项目*范围*内的预期状态或最终状态的描述。一份完善的愿景需符合相对概括、具有前瞻性且简洁凝练的标准。

Work plan 工作计划 – 保护计划的组成部分，用于阐述战略计划、监测规划及运营计划的实施方式。工作计划通常列明各项*活动*与*任务*，以及对应负责人和完成时限，且往往与预算挂钩，明确执行计划所需的资金与资源。

变革理论图可视化速查指引



公平保护相关术语详解

多样性 (Diversity)
在社会语境中，指一个组织、项目或计划中存在的各类身份、经历和观点的丰富性。这些包括但不限于：种族、民族、性取向、性别、残障状况、原住民或土著身份、年龄、文化、宗教、社会经济地位、外貌、语言与口音、教育背景、地理区域、国籍、生活经历、岗位职能、性格类型以及思维方式。多样性也可用于指参与保护工作的各类群体或组织的多元性（例如志愿者、长者、社区代表等）。

公平 (Equity)
确保所有人获得公正的待遇、机会与资源，并努力识别和消除历史上使某些群体处于不利地位的障碍。公平承认不同人群拥有不同的需求，可能需要不同的资源支持才能实现同等的结果。公平强调创造一个公平的竞争环境，认识到并非所有人都站在同一起跑线上，因此可能需要采取调整措施以实现实质性的公正。公平是实践中实现平等的前提条件。

自由、事先和知情同意 (Free, prior, and informed consent, FPIC)
这一原则是指：在一项可能对个人或社区产生正面或负面影响的行动实施之前，必须获得该个人或社区对该行动继续推进的明确许可（“同意”）。但前提是，该个人或社区必须充分了解相关活动的所有信息；否则，这种同意将毫无意义，因为它并非建立在对拟议活动及其潜在影响的充分认知基础之上（“知情”）。此外，同意必须在活动开始前给予（“事先”），并且至关重要的是，个人或社区在表达同意时不得感受到任何形式的压力或胁迫（“自由”）。

包容 (Inclusion)
指营造一种让所有个体都感到被欢迎、被重视、被尊重，并能够充分参与和贡献的环境。包容性保护承认并支持多元身份群体（尤其是当地社区和原住民群体）在自然保护与管理中的权利、需求、愿景、声音和领导力。它要求主动邀请并让多元背景的个体参与到组织或社区工作的各个方面。如果说多样性关乎“代表性”，那么包容则关乎“营造一种文化”，使多元个体真正感到被接纳，其贡献被珍视。包容是让多样性切实发挥作用的“方法”所在。

相关方 (Interested party)
指任何对项目拥有既得利益、能够影响项目，和/或可能受项目活动影响，并在环境变化或维持现状时有所得失的个人、群体或机构。相关方包括所有在实现项 目目标过程中需要被纳入考量、且其参与和支持对项目成功至关重要的各方。“利益相关”在此指那些可能影响项目工作或被项目工作所影响的各方，但并不意味着这些方已积极参与，甚至未必知晓该项目的存在。其利 益可能是财务性、道德性、法律性、个人性或社区性的，也可能是直接或间接的。尽管影响力是“利益”的一个方面，但此处采用更宽泛的定义，以避免忽视那些虽无权力或影响力、却拥有强烈利益诉求的群体

公正 (Justice)
指通过人际互动与制度性参与，对机会与资源的分配作出公平且符合伦理的决策。公正超越了公平 (equity)，致力于识别并消除系统性不平等和歧视性 做法。它要求改变那些延续不公的结构、政策和实践，并倡导持久的社会变革。公正关注的是长期性变革——确保造成不平等的条件和体系得到根本性转变。它涉及 对不平等根源的深入追问：“为何如此？”以及“接下 来该做什么？”。在保护工作中，采取公正的方法意味着以公平和包容的方式对待相关方，使其在参与过程中感到安全与安心。公正还意味着在保护项目的规划与实施中，提升多元群体的代表性。

社会保障措施 (Social safeguards)
指为保护个人和社区免受负面影响而制定的措施或政策，尤其适用于保护、发展项目、政策或社会计划的背景下。这些保障措施旨在确保弱势或边缘化群体的权利、福祉和利益得到尊重与保护。

附录2. 关键名词的定义和标准

键名词的定义和标准

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

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

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

行动目标 Objective: 对项目一系列保护行动的预期结果的具体陈述。

一个好的行动目标也应当符合 “SMART” 原则:

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

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

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

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

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

方法 Method: 用于收集数据以监测指标的特定技术。

- ***准确 Accurate –*** *数据收集方法应当误差最小化或没有误差*
- ***可靠 Reliable –*** *结果具有可重复性，即使用该方法每次可以获得相同的结果*
- ***成本有效 Cost-Effective –*** *相对于收集数据的成本和现有的项目资源，该方法成本都不过高*
- ***可行 Feasible –*** *项目团队有实施该方法的人员*
- ***适用 Appropriate –*** *符合特定地点的文化、社会和生物规范，具有可接受性和适切性 。*

附录3. 通用原则与注意事项

有一些基本原则适用于《保护标准》的所有步骤。为避免在每个步骤中重复出现，我们在此统一说明。

通用原则

- **与伙伴合作 –** O单个保护机构可能没有足够的专业知识或内部资源来完成一个具体项目的所有必要工作。此外，确保项目工作的可持续性也十分重要。因此，有必要识别并与关键伙伴合作来实施项目，包括通过邀请合作伙伴机构的成员作为项目团队，和/或与这些机构建立正式或非正式的合作关系等途径。《保护标准》明确地提供了一个共同的、透明的框架，使信息能够在广泛的合作伙伴之间有效地共享和协作。

- **让相关方尽可能参与其中 –** 同样重要的是，要明确界定相关方，并在每一步都积极吸纳其参与。相关方包括任何对项目具有切身利益、能够影响项目，或可能受项目影响的个人、群体或机构——如果现状发生改变或维持不变，他们都有可能获得收益或遭受损失。相关方在项目过程中的角色可能会发生变化。项目团队应与适当的相关方保持沟通，并让他们充分参与项目设计、实施和决策的过程，以确保关键群体得到代表并获得其支持（有关相关方评估的更多详情，请参见步骤1D）。


PHOTO: SARA ESTLANDER

- **公平地实施保护行动 –** 为了守护地球的未来，我们需要确保每个人都有发声的机会，并能参与行动。研究表明，多样性能够促进创新。保护成效伙伴关系组织（CMP）认识到，要有效支持保护社群，就必须推动公平的保护实践。《保护标准》将公平作为一项考量，引导从业者在规划与实施过程中充分包容受项目影响的相关方。综合性的保护工作有助于实现更加公正且可持续的成果。这些原则并非面面俱到，因此你的团队需采取适应性管理方法，在复杂的社会经济情境中不断探索哪些做法有效、哪些无效。

- **恰当使用和贡献于证据基础 –** 在适当的情况下，您应充分利用所有可获得的本地和全球证据，以回答有关您项目现状与行动的关键问题。这些证据范围广泛，既可以是当地原住民关于某一特定物种繁殖地的传统知识，也可以是针对某项拟议保护措施有效性的全球系统性综述。随着您对项目了解的深入，也应将所获得的证据回馈给更广泛的社群，使他人能够从您的经验中获益（详见CMP发布的指南: Defining and Using Evidence in Conservation Practice 以获取更多信息）。

- **采用适应性管理应对不确定性 –** 尽管理想情况是采用现成的证据进行现状分析和采取行动，但很多时候我们可能不得不在没有完整信息的情况下采取紧急行动。此类情况下，重要的是记录您所做的假设，然后系统地（且有效地）收集和评估验证这些假设所需的信息，以便适时地进行调整和学习。

- **记录所有决策 –** 循证保护和适应性管理的一个关键原则，是在每个步骤恰当地记录支持决策的推理过程和支持性证据。这些记录不仅有助于分析事情可行或不可行的缘由，而且还为其他人理解、回顾和判断选择背后的逻辑提供了基础。记录决策并提供证据来支持您的假设也会提升工作的透明度和责任感。但是，无需花费太多的时间来记录每一个细节，这会使团队不堪重负。通用原则是在足以让团队进行评估、并使他人从分享信息中进行学习的前提下，尽可能地精简记录内容 。

- **创造学习氛围 –** 循证保护和适应性管理的另一个关键原则，是从结果中学习，以便使项目随着时间的推移而改进。为此，保持学习、辨别和承认错误、确定成功、明晰成败的原因的过程至关重要的。重视学习的项目和组织文化将有助于营造安全可靠的学习环境。创建这种文化需要项目中不同层级的各个合作伙伴机构的承诺和共同努力。.

注意事项

在您审阅并实施保护标准时，请注意以下考量要点:

- **这些标准会随着时间的推移而改变 –** T这些标准并非要对如何开展有效保护工作做出终极定论，而是意在汇集当前普遍认可的经验智慧，阐明在不同条件下做好保护工作所需的关键要素。因此，CMP在广泛社群的参与下，会定期根据这些标准在实践中的应用与检验情况，以及我们对哪些方法有效、哪些无效的不断深入认识，对其进行修订和完善。如您希望参与未来的更新工作，请通过电子邮件联系我们: CMPinfo@conservationmeasures.org.

- **这些标准是 “理想” 化的 –** 保护标准》旨在全面呈现良好实践在项目设计、管理和监测中应包含的内容。需要认识到，由于各种原因，要落实《保护标准》中的每一项内容可能并不总是可行的。然而，关键在于您应采用一种系统且合乎逻辑的流程来应用这些标准。例如，在尚未明确保护目标（步骤1B）之前，就不应先行确定评估指标（步骤2B）。同样，如果您无法落实某一特定组成部分，也应清楚说明这将如何影响您后续的其他工作。

.

- **本标准假定项目已开展过一定程度的优先级设定工作 –** 在何处开展工作或聚焦哪些更广泛的议题，通常是在保护规划流程之外作出的高层级决策。因此，本标准假定您和/或您的组织已开展过某种优先级设定工作，至少初步本标准假定已开展过一定程度的优先级设定工作明确了您的团队将在哪个地区或针对哪个议题开展工作。在应用《保护标准》过程中所获得的经验与认知，可为未来的优先级设定工作提供参考。

- **很少有项目会在规划工作的最初阶段就开始应用《保护标准 –** 如果您刚刚开始考虑启动一个新项目，《保护标准》可以帮助您从一开始就采取全 面、系统的方法。然而，许多能从《保护标准》中受益的项目其实已经处于实施过程中。您可以根据自身实际情况，在合适的节点开始应用这些标准；如有必要，也可回溯性地加以应用，以识别项目中存在的差距，并据此进行改进。

- **项目均具有独特性，因此需结合自身情况灵活运用保护标准》–**《保护标准》以通用语言编写，旨在为团队提供必要的灵活性，以便根据各自的具体条件进行调整和修改。因此，本文件所描述的步骤原则上适用于所有保护项目，但每个团队应根据其项目的复杂程度和投入水平，决定所需深入的细节程度。此外，一些项目团队可能会发现某些步骤并不完全适用，因而需要对这些步骤进行适当调整。

- **本标准适用于任何空间尺度、机构尺度及 / 或时间尺度的项目 –** 项目范围可涵盖从小型场地管理，到大型生态区、景观带或生态廊道的治理。项目亦可通过同步开展多块小型场地的管理工作，实现规模化的治理成效。项目实施周期可短至数周，长至数十年。此外，项目也可侧重特定主题，例如以政策为依托的威胁消减行动，或是以物种为核心的保护倡议。以上所有情形均适用本标准。同理，本标准还可用于设计资助项目，厘清项目总体目标与单项资助之间的关联。但需注意，若将其应用于组织层面的战略计划（此类规划往往聚焦宏大且界定不甚清晰的目标），则可能需要酌情调整。

- **本标准以保护为核心目标，但可灵活调整 –** 其制定主体为以生物多样性或自然资源保护为终极宗旨的组织机构，且服务于此类机构。不过，众多团队同时致力于助力人类福祉，部分情况下人类福祉甚至是同等重要或更优先的目标。《保护标准》对团队的首要目标持中立态度，这一管理层面的决策需团队在工作初期予以明确。不过，标准包含多项流程与工具，可在项目全周期内为团队提供支持，助力其就不同目标优先级设定所涉及的潜在权衡与对应影响展开明确研讨。

- **本标准可借助自然科学、社会科学及行为科学领域的各类工具与指导文件加以实施 –** 《保护标 准》旨在凝练保护界在保护项目设计、管理与监测流程方面的集体智慧，代表该领域的前沿水平，同时推动形成注重经验积累的学习型文化。标准中确实提及了部分经实践验证、有助于落实该方法的专用工具。不过，各团队可结合具体场景需求，选用其他适配工具，作为《保护标准》常规工具的补充。

- **本标准力求术语定义清晰、使用统一 –** 在规划领域，总体目标（goals）、行动目标（objectives）、策略（strategies）、活动（activities）、对象（targets）、里程碑（milestones）、产出（outputs）及结果（results）等技术术语的相对含义一直存在无休止的争议。每个机构、项目乃至个人都有其偏好使用的术语体系，并无绝对标准答案。但《保护标准》认为，项目团队成员及合作方对所用术语达成清晰统一的认知至关重要。基于此，本文档精心筛选专业术语，首次提及处加粗标注，后续使用保持一致，且所有术语均在文末术语表中给出定义。特定概念对应的术语选用及释义，均参考规划、监测与评估领域多学科专业人员的现行常用表述。随着《保护标准》不断完善，我们可能会更新部分术语，以助力核心原则与步骤的传播及应用（本版本更新内容详见表 1）。

附录4. 实践标准和产出汇总表

数字代表步骤及子步骤，菱形符号（◊）代表产出成果。并非所有标准或产出成果都适用于所有情况或所有项目，因此需根据实际需求灵活调整。

1. 评估

1A. 明确目标并组建项目团队

- ◊ 明确项目目标、决策主体、决策流程及所需敲定的各项决策
- ◊ 识别相关方并推动其参与；对存在参与障碍的相关方，提供必要支持
- ◊ 组建初期项目团队，包括确定项目负责人、核心成员及顾问成员
- ◊ 梳理团队成员现有能力，明确需补足的关键能力缺口
- ◊ 划分岗位职责与分工

1B. 界定项目范围、愿景及关键价值

- ◊ 简述项目范围，必要时附上项目区域示意图
- ◊ 拟定项目愿景声明
- ◊ 选定生物多样性关键价值，简要说明遴选依据；必要时，对各关键价值的分布区域进行描述并/或附示意图
- ◊ 按需选定人类福祉关键价值，并明确对应的生态系统服务类型
- ◊ 阐述各优先生物多样性关键价值的生存适宜性现状

1C. 识别关键威胁

- ◊ 识别直接威胁；若相关，需附示意图，明确关键威胁与核心保护价值重叠区域的空间分布范围
- ◊ 识别气候威胁产生的生物物理影响，以及气候威胁与传统威胁之间的相互作用关系
- ◊ 对直接威胁开展评级或排序，以此筛选出关键威胁

1D. 评估保护现状

- ◊ 识别并分析间接威胁与潜在机遇
- ◊ 评估相关方及其核心利益诉求
- ◊ 开展现状分析和 / 或构建分析模型，以叙述性描述和 / 或其他形式，呈现影响项目实施背景的各类因素间的关键因果关系

2. 计划

2A. 制定正式的战略计划：总体目标、行动、假设及行动目标

- ◊ 制定各生物多样性关键价值的对应目标；必要时，同步制定人类福祉关键价值的目标
- ◊ 识别关键干预节点，并拟定行动草案
- ◊ 对行动草案进行优先级排序
- ◊ 构建变革理论，明确关于“各项行动及配套活动如何促成预期成果” 的核心假设
- ◊ 制定关键中间成果对应的行动目标
- ◊ 敲定最终战略计划

2B. 制定正式的监测、评估与学习计划an

- ◊ 明确界定受众群体，及其信息需求与偏好的沟通方式
- ◊ 确定监测指标与实施方法
- ◊ 完成监测、评估与学习计划的定稿

2C. 制定运营计划

- ◊ 开展人力、资金及其他各类资源的评估工作
- ◊ 实施风险评估并制定风险缓解措施
- ◊ 建立社会保障机制
- ◊ 预估项目周期并规划过渡策略

3. 实施

3A. 重新审视团队架构与工作流程

- ◊ 修订团队章程及其他相关合作协议
- ◊ 完善沟通策略，明确向相关方同步项目进展的方式

3B. 制定详尽的短期工作计划与时间表

- ◊ 编制工作计划，细化与战略计划、监测计划及运营计划相关的各项活动、具体任务与职责分工
- ◊ 制定项目时间轴或项目日程表

3C. 制定和完善项目预算

- 制定项目预算
- 梳理潜在资金来源清单
- 编制并提交资金申请提案

3D. 推进计划落地执行

- 依据工作计划，在项目预算与进度要求范围内，推进战略计划、监测计划及运营计划的落地实施
- 搭建数据存储与调取系统
- 并依托该系统完成监测数据的归集
- 向机构内部、资助方及其他相关方提交项目执行进度报告

4A. 数据整理与分析准备

- 定期完成核心项目数据的记录、存储、处理与备份工作
- 制作核心数据可视化图表，为决策提供支撑

4B. 结果分析与复盘总结

- 开展项目成效与预设假设分析
- 运营及财务数据分析
- 做好研讨内容与决策事项的记录归档

4C. 调整计划与预算

- 修订项目相关文件，包括战略计划（含现状分析模型与变革理论）、监测计划、运营计划、工作计划及项目预算
- 完成佐证材料、研讨内容、经验教训、潜在风险或不确定性因素、决策事项的归档记录

5. 分享

5A. 知识成果记录

- 核心成果与相关知识的归档记录

5B. 知识成果共享

- 按需优化核心受众群体界定，及其信息需求与偏好的沟通方式
- 定期向项目团队成员、合作方及相关方同步信息
- 为相关领域的实证研究提供数据与经验支撑
- 编制并分发适配的知识传播材料

5C. 营造学习型工作环境

- 以正式或非正式形式开展常态化复盘沟通
- 酌情开展合规审查，评估项目对自然保护优良实践的遵循情况
- 领导层与项目人员均明确承诺，打造安全的学习与创新环境
- 承诺与全球自然保护从业者分享项目的成功经验与失败教训

闭环管理

《保护实践的开放性标准》(由保护成效评估伙伴关系开发和维护)整合了通用理念、方法与术语,旨在提升自然保护行动的成效。

CMP 成员(2024-2025):



www.conservationmeasures.org

Conservation Measures Partnership