

夠好指南

緊急救援的 評估、測量與責信

The Good Enough Guide
Impact Measurement and
Accountability in Emergencies

認識緊急援助的 理念和原則

近 20 年來，國內外災難頻傳，無論是發生在國內的 921 大地震、八八風災、高雄氣爆、澎湖空難、八仙塵爆、美濃地震……；或是發生在國外的南亞海嘯、日本 311 複合式災難、菲律賓海燕風災，尼泊爾大地震……等。在救難的現場，總是各路人馬穿梭，包括政府官員，搜救人員，宗教團體，非政府組織（NGO），志工，媒體，家屬……等，所有參與者都秉持愛心善心希望能夠真正幫助災民，拯救生命。

可是，災難總是無預警的發生，且災難的種類不同，所造成的傷害也不同，救援的方法和策略應該也會有所不同。惟在緊急的情況下，眾說紛紜，若缺乏專業的整合力，判斷力，組織力……等，往往事半功倍，甚至因而喪失解救更多生命的機會。因此，有關災難防範，救災專業能力的提升，資源整合與分配，與災民的有效溝通，與媒體的溝通，不同救援團隊的整合與溝通，有效率的拯救人命……等都是救災的參與者所面臨的重要課題。

在累積多年緊急救援的經驗，國際知名非政府組織包括國際關懷組織（Care International），天主教救濟會（Catholic Relief Services），國際救援組織（International Rescue），國際美慈組織（Mercy Corps），英國樂施會（Oxfam GB），救助兒童會（Save the Children）等的專業緊急援助工作者齊聚一堂，共同討論發展本《夠好指南》。

本聯盟有幸翻譯並出版本指南，希望藉由引進新知，促進國人更瞭解認識緊急援助的理念和原則，同時也希望志工，非政府組織，政府部門，宗教團體，社團，媒體……等藉由本《夠好指南》能夠在緊急援助的平台有更好的對話，溝通，達成更好的合作，為災民帶來福祉。

理事長 王金英
台灣海外援助發展聯盟

緊急事件 能力建構計畫

《夠好指南－緊急救援的評估、測量與責信》是緊急事件能力建構計畫的成果之一，該計畫的成立乃是為了解決國際間在緊急事件回應上的差距，希望幫助人道主義團體在拯救生命、提昇福祉，以及保護受災的女性、男性與兒童權益時，提昇速度、品質與效率。

致謝

緊急事件能力建構計畫由比爾 & 梅琳達蓋茲基金會 (Bill & Melinda Gates Foundation) 和微軟公司提供贊助，若沒有他們大力支持提昇該領域相關能力，《夠好指南》就無法出版，我們在此感謝他們的支持。

貢獻者

《夠好指南－緊急救援的評估、測量與責信》乃是基於下列機構的第一線工作者與總部工作人員的貢獻：

- 國際關懷組織 (CARE international)

- 天主教救濟會 (Catholic Relief Services)
- 國際救援組織 (International Rescue)
- 國際美慈組織 (Mercy Crops)
- 英國樂施會 (Oxfam GB)
- 救助兒童會 (Save the Children)

環球計畫 (Sphere)、國際人道責任夥伴組織 (Humanitarian Accountability Partnership)、人道行動責信與效能主動學習網路 (Active Learning Network for Accountability and Performance in Human Action) 以及其他諸多組織工作人員也貢獻許多，手冊第八章參考文獻與參考資料處將一併致謝，並在手冊最後列出提供幫助的個別貢獻者。

本手冊首次於 2007 年由英國樂施會 (Oxfam GB) 為緊急事件能力建構計畫所出版

© 世界展望會 (World Vision International) 2007 年為緊急事件能力建構計畫出版

ISBN 978-0-85598-594-3

該出版物目錄收錄於大英圖書館

版權所有。本手冊任何內容的再版、複製、傳播或翻譯僅能於下列情形下進行：

- 事先獲得出版者書面許可
- 獲得智慧財產局許可，地址：90 Tottenham Court Road, London W1P9HE, UK，或取得其他國家的智慧財產局許可。

- 審查時的引用

- 符合下列情形時：

本手冊版權所有。用於非銷售的教學目的時可免費再版，需取得正式授權，一般而言都會立刻獲得授權。任何其他情況下的複印、其他出版物中的使用、翻譯或修改，需事先向出版者取得書面許可，並可能需要支付費用。

本手冊可透過下列方式取得：

- BEBC Distribution, PO Box 1496, Parkstone, Dorset, BH123YD, UK

電話：+44(0)1202 712933；傳真：+ 44(0)12020712930；
Email：oxfam@ebec.co.uk

- 美國：Stylus publishing LLC, PO Box 605, Herndon, VA20172-0605, USA

電話：+ 1(0)703 661 1581；傳真：+1(0)703 661 1547

Email：styluspub@aol.com

- 其他地方機構和各國代理，請上網查詢：www.oxfam.org.uk/publications

- 或聯繫英國樂施會出版部，

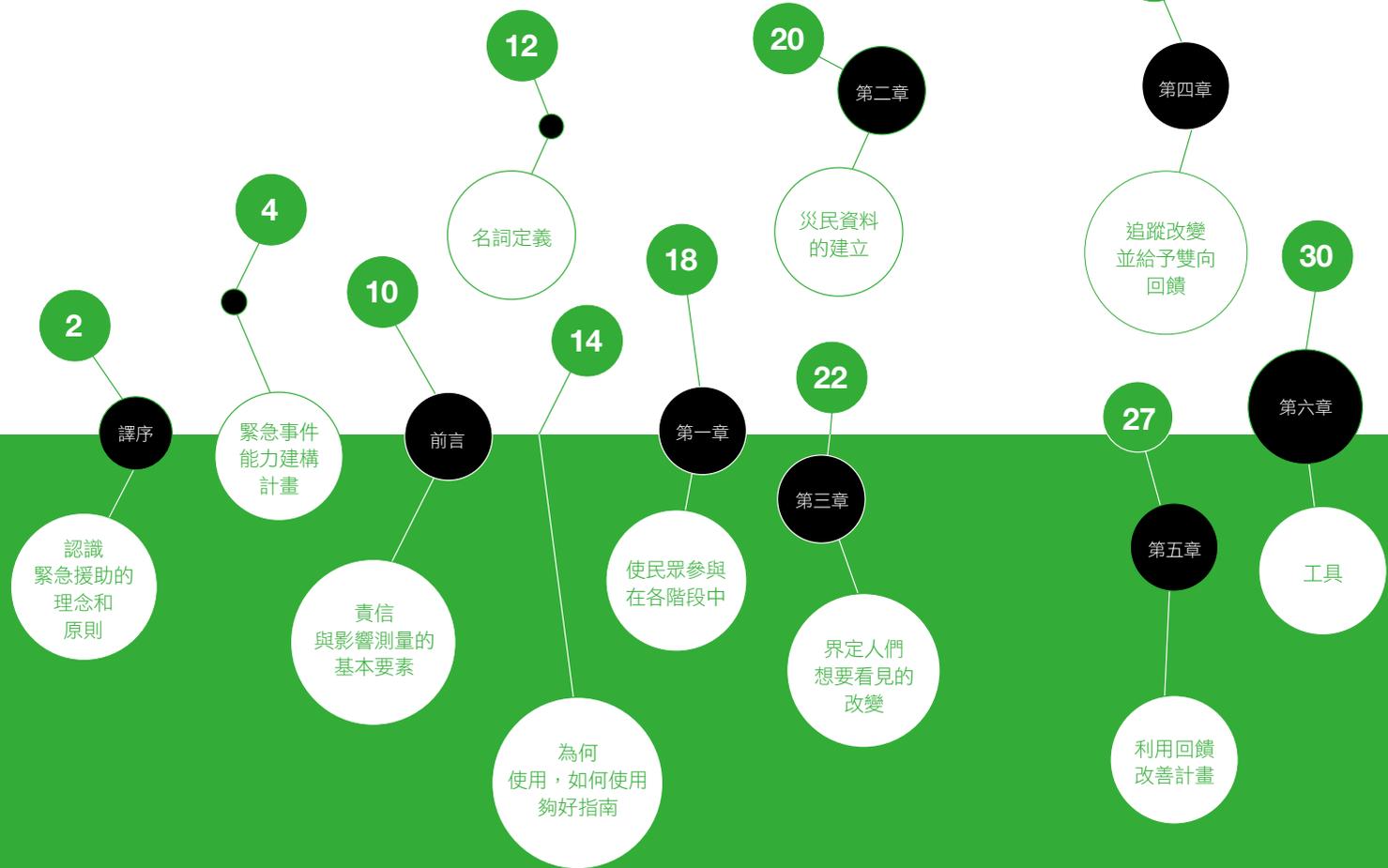
電話：+ 44(0)1865 473727；Email：publish@oxfam.org.uk

該網站提供本機構所有出版物的完整標題搜索資料庫以及線上安全訂購設備。

本手冊由英國樂施會出版，地址：Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford, OX42JY, UK。

本手冊由 Information Press, Eynsham 印刷

英國樂施會是一註冊慈善機構（編號：202918），是國際樂施會的成員之一。



- 32 工具 1 如何介紹你的機構：需要知道的清單
- 35 工具 2 你的責信程度為何？確認公開資訊
- 37 工具 3 如何使人群參與計畫
- 40 工具 4 如何描繪受災社區並評估初始需求
- 42 工具 5 如何舉行個別訪談
- 44 工具 6 如何辦理焦點團體
- 46 工具 7 如何決定是否要做調查
- 48 工具 8 如何評估兒童保護的需求
- 50 工具 9 如何觀察
- 52 工具 10 如何開始使用指標
- 56 工具 11 如何召開經驗交流會議
- 58 工具 12 如何建立申訴與回應機制
- 61 工具 13 如何做口頭報告
- 62 工具 14 如何道別
- 64 第七章 其他責信機制
- 66 第八章 參考文獻、參考資料、縮寫
- 78 致謝

責信 (accountability) 與影響測量 (impact measurement) 的基本要素

本書是以責信與影響測量的基本要素為架構，這些基本要素是由七個「緊急事件能力建構計畫」機構代表於 2006 年 2 月在奈洛比舉辦的工作坊中所擬定的。

責信的基本要素

人道計畫工作者在最低限度下應做到：

1. 提供機構本身及計畫的公開資訊，以及援助之權利給災民與利害關係人。
2. 經常地向災民諮詢。儘早有人道救援初始時就開始，並且在過程中定期的辦理。「諮詢 (consultation)」指的是機構與災民對於救援工作交換資訊與觀點，交換內容是有關於：
 - 災民的需要與期待。
 - 機構的計畫。
 - 災民的權利。
 - 災民對於計畫及預期結果的回饋與反應。
3. 建立有系統的回饋機制：

- 機構向災民報告計畫進展與演變。
- 災民向機構說明計畫是否符合其需求。
- 災民向機構說明計畫在其生活中所造成的改變。

4. 針對得到的回饋給予回應與調整，並向所有利害關係人說明所造成的改變，或是無法改變的原因。

影響測量的基本要素

影響測量指的是測量人們因人道計畫所造成的生活改變 (成果)，需同時納入質化與量化資料，人道計畫工作者在最低限度下應做到：

1. 建立災民及相關社區的基本描述 (概況)。
2. 儘快與災民共同界定所期待的改變。
3. 針對改變目標，記錄計畫所有的投入與產出。
4. 以參與式方法蒐集並記錄個人或社區的觀點，以便能夠：
 - 更深入了解人們想要的改變為何。
 - 協助建立測量的基線並追蹤改變。
5. 誠實透明且客觀地向利害關係人說明測量方法與限制。
6. 積極及定期將所得的資訊用以改善計畫。

名詞定義

影響測量 (Impact Measurement)

在本書中，影響測量 (Impact Measurement) 指的是測量緊急救援計畫所造成的改變，這在緊急救援中並不容易執行，最簡單的測量方式是詢問受害者「我們造成了哪些不同？」。受害者的看法在此是最重要的，這也是為何在責信的過程中，確保人們在關鍵階段能夠發言是重要的目標。

責信 (Accountability)

責信 (Accountability) 指的是機構在決策過程中，面對不同群體的需求如何達成平衡。多數的非政府組織有一套流程以回應較有權力的群體，如捐款者或當地政府，然而在本書中，責信 (Accountability) 同時也指將受到急難影響的女人、男人及兒童納入規劃、執行並評判我們在急難救援中的行動，如此才能確保計畫能夠達成他們所想見的影響。

災民 (A Beneficiary)

在本書中所提及的災民 (people affected by emergencies) 和受助者 (beneficiaries)，除非特別著名，否則不分年齡、身心障礙、種族 (文化認同)、性別、罹患愛滋病、信仰、性取向或社會地位。

夠好的 (Good Enough)

在本書中，夠好 (Good Enough) 指的是選擇一個簡單的解決計畫，並不是複雜的，在緊急救援中，採取快速且簡單的方法完成責信與影響測量可能是唯一可行的，當情況改變時，你需要重新檢視並修正原訂的解決方式。

為何使用， 如何使用夠好指南

在緊急救援的過程中，常沒有去詢問有效與否，這些問題留給評估者去問，結果能夠多救幾條生命的資訊有時在危機結束後才被發現。

發現計畫所造成的改變或影響的方式之一就是詢問在急難中的女人、男人與兒童。幾年來非政府組織承諾要對這些災民負責：尋求他們的觀點，並將其納入規劃、執行與評估的核心中。

在實務上，許多因素導致這樣的承諾不容易持守：缺乏方法、時間、人力，及情況本身等致使在緊急救援的過程中無法執行。

2006年2月，七個國際性非政府組織的實務工作者參與了奈洛比的工作坊，他們認真地研究在急難中進行影響評估與責信的實際情形，並對於某些基本要素達成共識，如本書10~11頁所列，這本手冊，以及「夠好（Good Enough）」的取向因此而生。

本指引寫給計畫的主管與專案經理人，目的是協助他們讓影響評估測量與責信成為工作的一部分。這當中參考了各非政府組織及機構間的措施，包含了 Sphere, ALNAP, HAP 與 People in Aid，這些措施詳見 p64。

書中的指引無法取代個別非政府組織的政策或機構間合作的基本原則，藉由幾個快速且簡單的方式，《夠好指南》（Good Enough Guide）期待能夠協助第一線工作者藉下列兩個問題回應他們的工作與決策：

我們造成了哪些改變？

如何能夠將受災的女人、男人與兒童納入規劃與執行中，並讓他們評斷我們的作為？

如何使用本指引

你可以單獨或連續閱讀第一~五部分，每個部分都包含了建議的參考工具，第六部分則列出了所有的工具。

少部分的新工具是參考了緊急事件能力建構計畫（Emergency Capacity Building Project）以及人道救援責信夥伴中的會員機構（Humanitarian Accountability Partnership）的著作而改編，這些工具並不是一份詳盡的清單，羅列這些工具乃是由於第一線工作人員在緊急救援時很少有機會將責信與影響測量的工具記錄下來。

請切記《夠好指南》（Good Enough Guide）中的工具並非不可更改，這些工具乃是建議參考而非指定使用，每個工具都可獨立或是與其他工具共同使用，根據你的經驗、技術與判斷來決定使用或改編任何工具。

記得，第一線工作人員仍然需要接受訓練、諮詢督導與支持。

使用夠好（Good Enough）取向並不是指複雜的，而是用一個簡單的解決方法，這些夠好（Good Enough）的工具，隨時都應該依據需求、資源或安全情形的改變而被重新檢視。

最後，使用夠好（Good Enough）取向意指在你工作的情境脈絡下，選擇安全、快速且簡單的工具，下列問題可協助你確認工具是否夠好（Good Enough）：

- 我們是否能夠在使用這個工具時不會使實務工作者與災民有危險？
- 這個工具在當下的情境中是否達到必須的要求？
- 是否符合現實狀況？
- 我們有足夠的資源可使用嗎：時間、工作人員、志工與金錢

- 其他使用此工具的人覺得實用嗎？
- 工具夠簡單嗎？
- 有符合更普遍被使用的人道價值、標準與指引嗎？
- 到了明天還夠好（Good Enough）嗎？我們什麼時候需要重新檢視這個工具？

一、使民眾 參與在各階段中

為何 (Why) ?

在計畫中納入越多利害關係人越好，包含了捐款者、當地政府官員、及其他的非政府組織，然而無論是人道主義的守則、標準、及使命宣言均強調首要納入的應該是受災的女人、男人與兒童。責信意指即時的提供關於機構及計畫內容的足夠資訊，這代表著他們有機會能夠發聲，影響計畫設計，表達他們期待的結果，並評判計畫的成效。過去的評估發現將人群納入能夠提昇計畫的影響，人道主義則是認為除此以外，責信也是基本的權利與價值。

何時 (When) ?

國際性的非政府組織常常假設人們都知道他們是誰以及他們做些什麼，但此一假設有時是錯誤的。在情境與安全的許可範圍內，儘快提供機構的資訊，同時也應時常提供計畫相關的資訊給災民，並告知其權利（包含在救援物資及責信上的權利），持續在計畫的每個階段提供資訊，直到完成撤退策略為止。

怎麼做 (How) ?

當地取材，使用公告欄、會議、報紙、廣播等，以當地語言提供計畫相關資訊，確認你的工作人員，特別是新進工作人員，都了解機構及專案工作的資訊^(工具01)。在評估及監督階段，要確認資訊傳遞沒有性別差異（男性災民與女性災民），同時確保沒有災民在資訊取得上被排除。你可以使用工具 2 測試責信。

在使用夠好 (Good Enough) 取向時，你對於當地情形、資源與安全性的了解將有助於選擇其他所需的工具。第二~五部分將會給你更多的建議。

建議工具

- 工具 01 如何介紹你的機構：需要知道的清單 p32
- 工具 02 你的責信程度為何？確認公開資訊 p35
- 工具 03 如何將人群納入計畫中 p37
- 工具 14 如何道別 p62

將人群納入並提供資訊：斯里蘭卡經驗

2004 年南亞大海嘯後，我們在安帕賴區 (Ampara) 成立了專案委員會、舉行大型公開會議，並請人們推舉 15 名志工來支援我們的工作，隨後我們也進一步分析這些志工。

在透明度的部份，我們將災民的清單及篩選的標準張貼在公共佈告欄上，並給社區一個星期的時間提出異議。在巴堤卡洛阿區 (Batticaloa) 我們發傳單來說明我們的工作，好讓人們知道我們。

出處：Cherian Mathew, Oxfam GB Sri Lanka

二、災民資料的建立

為何 (Why) ?

建立人口的基本資料將有助於你決定哪些人最需要幫助，在災難中，女性與男性所受到的影響不同，有些人會因他們的年齡、身心障礙、文化認同、社會階級與信仰等處於較高風險的狀態。

人口的基本資料將有助於你的決策，機構若在沒有評估哪些人群受災以及如何受災的情形下就開始救援行動，可能會提供不需要、不合適的協助，甚至沒有協助到最弱勢的群體。

何時 (When) ?

當生命垂危時，人道救援機構不需要等到擁有災民完整的資訊，必須快速地行動，然而還是需要儘早在需求評估階段建立災民資料並持續更新。

怎麼做 (How) ?

每個緊急事件都不一樣，慢性災難有較多的時間進行評估，但在衝突或突發事件中，蒐集資訊對工作人員及災民均變得困難且危險，此時可取得的次級資料就非常重要，次級資料可能來自於：

- 你們當地的工作人員
- 機構的檔案
- 其他組織，如：政府、聯合國、當地或國際性非政府組織，政府或聯合國單位會有災區的統計資料。

多數的緊急事件中，在開始行動前接觸少數災民仍是可能的，在時間與管道許可的情形下，持續建立資料。

評估團隊應包含男性與女性，一個全數都是男性的團隊來評估女性的需求是困難的，團隊應與男性、女性對話，並且評估額外的風險群體如兒童^(工具08)。工作人員應該要再次確認資訊的正確性。

盡可能與當地及國際性非政府組織合作：共同評估、掌握當地資源、分享資訊與決策，並界定其中的落差。

建議工具

工具 04 如何描繪受災社區並評估初始需求 p40

工具 05 如何舉行個別面談 p42

工具 06 如何辦理焦點團體 p44

工具 07 如何決定是否要做調查 p46

工具 08 如何評估兒童保護的需求 p48

人道救援開始前，使災民共同參與

雖然在突發的危機中，快速行動是必要的，但仍然有機會在此之前與災民對話。在受限的時間中，可能只能舉行少數的訪談，因此訪談對象必須要謹慎的選擇。

首先，透過次級資料與重要的資訊提供者所提供的資料，界定最嚴重的受災區，接著迅速諮詢利害關係人以選出最需要的群體，最後，隨機選出其中的個人或群體。

這三個步驟各自均能在一個小時內完成，當然若有更多時間就能提高整個過程的準確性。評估與執行計畫應要同步進行，隨著資訊品質的完整性，機構應調整行動。

出處：IFRC (2005) World Disasters Report 2005.

三、界定人們 想要看見的改變

為何（Why）？

災民是自身利益最好的判斷者，其想要看見的改變是計畫重要的指標。當災民能夠界定這些改變並促使決策，計畫的影響力就更能被提昇。相反地，若人群沒有參與，救援可能會失焦、遺漏最需要的群體、浪費金錢，甚至增加問題。

參與計畫設計規劃的人更能夠感受到這是他們的並且為此負責。這在非政府組織提供需要長期維護的設備時就顯得非常重要，如：抽水機、廁所。

何時（When）？

救援初期，媒體、捐款者與政府所帶來的壓力會令人喘不過氣來，迫使機構給出可能做不到的承諾。儘早詢問災民他們的感受及他們想見的改變，被顛覆的是他們的家園、他們的家庭及他們的世界。

諮詢並非指在所有重要決策都由他人決定後，才舉行的一次性會議，而是指適時的溝通並提供相關資訊協助決策，在整個計畫的過程中不停協商，公開且實際的面對機構的能力與限制。

怎麼做（How）？

為了接觸到不同的人群，使用一個以上的方式來諮詢，如：村落會議^(工具03)與焦點團體^(工具06)，舉行分別的討論，以找出社區中特定群體所想要的，避免讓權威人士替男女老幼及其他潛在或邊緣的團體發聲。

發展量化及質化指標是很重要的^(工具10)，簡單的用紙筆記錄你們的討論、界定出的需求，以及設定的指標（即便捐款者沒有要求你這麼做），用這些記錄來協助測量改變與影響，並將這當中所學習到的經驗提供給計畫工作人員與計畫活動作為參考^(工具11)。

建議工具

工具 03 如何使人群參與計畫 p37

工具 05 如何舉行個別面談 p42

工具 06 如何辦理焦點團體 p44

工具 10 如何開始使用指標 p52

工具 11 如何召開經驗交流會議 p56

儘快諮詢人們所想看見的是什麼

2004年南亞海嘯後，政府、非政府組織及私人營造商均快速開始提供無家可歸的家庭臨時屋，但在規劃決策時卻很少將受災家庭納入，最糟的案例是，部分房屋設計不良，不可能入住，最終必須被拆除。

樂施會（Oxfam）在斯里蘭卡的試辦計畫中舉辦了工作坊，請無家可歸的人們一起參與，利用了環球計畫（Sphere）所發展出來的全球標準與指標，當地工作人員在重建開始之前，與受災的家庭一起討論房屋的大小、設計與材質等。

出處：Ivan Scott, Oxfam GB

四、追蹤改變 並給予雙向回饋

為何（Why）？

持續追蹤服務與物資以得知計畫進行情形，同時也納入回饋機制，從災民的抱怨中檢視計畫是否達到他們所想要的，並給予雙向的回饋，向其報告目標執行的情形。

追蹤改變並建立雙向回饋機制對於下列幾點非常重要：

- 決策與改進
- 界定落差，新的需求與可能的問題
- 給予工作人員支持與回饋
- 確保金錢使用得當
- 讓社區與其他利害關係人持續的接收資訊並參與其中
- 展現責信

回饋包含了正向及負向的，但抱怨表示有些地方可能出了問題。申訴與回應機制對於影響、責信與學習是必須的，同時對於界定貪汙、虐待或剝削也是重要的機制。

何時（When）？

在整個計畫的進程中，應時常追蹤並回饋災民，特別是當工作人

員流動量高時，這樣的機制能夠維持工作人員對計畫的重點有共同的認識，及計畫焦點的一致性。在計畫一開始時就應該設置申訴回饋系統^(工具12)。

怎麼做（How）？

使用計畫的紀錄來追蹤指標的進展與改變，若沒有與社區共同發展的指標，可利用回饋的機會來建立指標。

蒐集並記錄個人與社區對於計畫的看法，確保社區內不同的團體都能夠給予回饋，必要時可透過不同的管道。與其他當地或國際性的非政府組織合作，彼此分享資訊，或是邀請其參與你們的經驗交流會議^(工具11)。

不要蒐集超過自己能夠分析與使用的資訊，盡可能時常利用照片、影片向委員會、災民團體及其他重要的利害關係者報告，若可能則利用展覽來陳列計畫開始至今所造成的改變、指標的進展，以及從回饋中所學到的事物。

若你的報告是基於有限的資訊，如從單一的村落或焦點團體所取得的，請坦承並解釋原因，計畫有任何的改變或延遲也請解釋原因，報告完後給人們回應的機會。

建議工具

工具 06 如何辦理焦點團體 p44

工具 09 如何觀察 p50

工具 10 如何開始使用指標 p52

工具 11 如何召開經驗交流會議 p56

工具 12 如何建立申訴與回應機制 p58

工具 13 何做口頭報告 p61

追蹤達佛 (Darfur) 災民的回饋

Medair 的工作員在西達佛的十個診所內邀請了 800 名患者針對所提供的服務給予回饋。

在看診結束後，每位患者在三個不同的箱子內放入笑臉或哭臉的盤子以表示對於 1) 等候時間、2) 工作人員的行為，以及 3) 用藥資訊品質的滿意度。

工作員可以根據笑臉及哭臉的數量，快速的算出滿意程度並轉換為百分比，這樣的數字就能夠成為未來記錄滿意度改變的量化指標。

出處：Rebekka Meissner, Zachariah Ahmed Adam, and Robert Schofield, Medair

五、利用回饋改善計畫

為何 (Why) ?

追蹤、回饋與報告機制協助團隊了解計畫哪部分有效，哪部分無效，錯誤可能會對災民造成嚴重的結果。計畫中的經驗交流與行動意旨好的做法可被複製，不好的作法則能夠儘快的調整。

何時 (When) ?

儘快分析與摘要所得資訊到計畫會議上，若這些資訊沒有被使用，則蒐集資訊只是浪費工作人員與災民的時間與資源。

必要時，在期程規劃會議前採取緊急行動，如：在追蹤時發現品質有問題、災民及工作人員的危機、貪汙或性虐待的指控。計畫結束或是送交社區時，分享成功的經驗。

怎麼做 (How) ?

使用回饋機制，或是追蹤指標進展所蒐集到的資訊，供給計畫做決策或改變的參考。我們可從工具 12 以及第 29 頁的例子看見監督與申訴機制如何界定出落差並改善計畫的影響與服務範圍。

想想你常聽到的問題或抱怨，是否能將這些回答納入第一線工作人員需要知道的清單^(工具01)或是做成單張給災民？

建議你考慮邀請災民參加經驗交流會議，將造成計畫重大改變的討論及原因做好文字記錄，與災民一同分享進度報告^(工具13)。在計畫結束時別忘了道別，與社區共享成功與經驗，並以合適的禮節與慶祝作為計畫的結束^(工具14)。

建議工具

- 工具 01 如何介紹你的機構：需要知道的清單 p32
- 工具 11 如何召開經驗交流會議 p56
- 工具 12 如何建立申訴與回應機制 p58
- 工具 13 如何做口頭報告 p61
- 工具 14 如何道別 p62

使用兒童的回饋來改善計畫的影響

非洲南部的 C-SAFE 計畫包含了 CARE、Catholic Relief Service、World Vision（世界展望會），以及 Adventist Development & Relief Agency International (ADRA) 等機構。在辛巴威（Zimbabwe），傾聽兒童（Listening to Children）的行動是用來監督學校的供餐計畫，並從兒童的觀點了解糧食無保障的問題。

C-SAFE 計畫的工作人員使用了個別訪談與焦點團體的方式，從辛巴威的五個區域各挑選一間學校，每班挑出三名學生，每個月接受訪談，此外也為最年長的男孩與女孩分別舉辦焦點團體，總計有 5000 名學童被訪問。

成果超乎設定的重要量化指標（年齡、身高、體重），C-SAFE 計畫發現許多受訪者的同學無法支付學校收取的一點點備餐費用，部分兒童被禁止用餐，部分兒童則被禁止到校。

分析後發現雖然對部分學校而言，這樣的費用是必須的，但是收取費用的弊大於利，因此計畫諮詢了當地政府官員與校長們如何能夠減免或降低費用，在此同時也針對有需要的學校增加額外的資金。

出處：Consortium for Southern Africa Food Security Emergency, September 2005

六、工具

工具清單

工具 01	如何介紹你的機構：需要知道的清單	32
工具 02	你的責信程度為何？確認公開資訊	35
工具 03	如何使人群參與計畫	37
工具 04	如何描繪受災社區並評估初始需求	40
工具 05	如何舉行個別訪談	42
工具 06	如何辦理焦點團體	44
工具 07	如何決定是否要做調查	46
工具 08	如何評估兒童保護的需求	48
工具 09	如何觀察	50
工具 10	如何開始使用指標	52
工具 11	如何召開經驗交流會議	56
工具 12	如何建立申訴與回應機制	58
工具 13	如何做口頭報告	61
工具 14	如何道別	62

使用「夠好（Good Enough）」工具

請記得：使用「夠好（good enough）」策略指的是在你工作的情境下，選擇必要、安全、快速與容易操作的工具。這些工具並非不可更改，所給的是建議而非規定，也不是唯一的工具。以你自身的經驗與判斷來決定是否使用特定的工具、何時使用，以及如何依據你工作的時地做調整。

下列問題將協助你檢測工具是否「夠好」：

- 使用這樣工具是否危及第一線工作者與災民的安全？
- 在目前的時刻與脈絡下，工具是否達到基本要求？
- 是否可行？
- 我們有資源來使用工具嗎—時間、工作人員、志工與金錢？
- 對於執行的人，這項工具有用嗎？
- 它是必須且簡單的嗎？
- 我們是否將更普遍被使用的人道價值、標準與守則納入考量？
- 到了明天，這項工具仍「夠好」嗎？我們何時要重新檢視？

工具 1： 如何介紹你的機構： 必須知道的清單

這個清單可用來協助確認第一線工作者清楚知道如何回答災民、政府官員等人可能詢問的問題，可將此工具及工具 11 一起在計畫開始時向新進工作人員說明。

我們是誰？

1. 非政府組織是什麼？
2. 我們的任務為何？
3. 我們機構為什麼在這裡？
4. 我們從哪裡得到金錢？

我們的目標

5. 我們能夠為災民做的事包括哪些？
 - a. 供水、環境衛生
 - b. 庇護所
 - c. 生計
 - d. 提升公共衛生
 - e. 其他
6. 為什麼我們做這些而非其他？

計畫與社區

7. 計畫涵蓋的區域為何？
8. 誰有決策權？
9. 誰參與在計畫內容的決策中？
10. 整個計畫的規劃為何？
11. 計畫持續多久？
12. 哪些人是受助的災民？
13. 為什麼選擇一部分的人協助而其他沒有？
14. 誰參與在決定受助災民的決策中？
15. 計畫如何進行？災民如何參與？
16. 災民能貢獻什麼？
17. 我們能貢獻什麼？
18. 材料費用多少？
19. 這個月的進度為何？下個月的規劃為何？
20. 這個月對技術人員而言最大的挑戰為何？
21. 技術人員如何因應這個挑戰？
22. 災民實際上得到的是什麼？
23. 他們何時得到？

問題或申訴的處理 (可同時參考工具 13)

- 24. 若計畫中某些事情出錯了，我們可以做什麼？
- 25. 若跟我們一起合作的社區領袖或成員有問題，我們可以做什麼？
- 26. 若我們自己的工作人員有問題（貪汙、欺騙、不當行為），我們可以做什麼？

其他組織與政府

- 27. 有其他的非政府組織同時在此地工作嗎？
- 28. 他們做些什麼？
- 29. 人們可得到政府的哪些協助？要如何得到？
- 30. 人們遇到的其他問題為何？（如：流離失所、無土地使用權、無法與政府官員碰面並解決問題）

出處：T. Gorgonio and A. Miller (2005)

'Need To Know List', Oxfam GB (internal, adapted)

工具 2： 你的責信程度為何？ 確認公開資訊

這個工具能夠協助你確認是否提供了機構與計畫的基本資訊給災民，透過詢問他們所接受到的訊息，你可以知道他們如何看你，以及是否在對的時間用對的方式提供他們所需的資訊。

這個工具可在計畫不同的階段使用：計畫開始時協助你解釋你是誰、你的機構能夠做些什麼 (參考工具 1)；在重大的改變後（如食物配給縮減）；以及計畫結束時成為退場機制的一部分。

第一線團隊成員

你是否已使用災民容易取得的管道，並提供清單上的資訊給他們？ (清單見下頁)

災民

你有從計畫的工作人員那裏得到清單上的資訊嗎？ (清單見下頁)

工具 3： 如何使人群參與計畫

清單

基本資訊	有	無
1. 機構的背景資料 2. 現行計畫的細節 3. 計畫的聯絡資訊		
計畫執行報告 4. 定期計畫績效報告 5. 定期財務報告 6. 計畫重大改變的資訊		
參與的機會 7. 重要活動的時間地點 8. 給予評論或建議的聯絡方式 9. 如何申訴機構活動的詳細說明		

出處：A. Jacobs (2005) 'Accountability to Beneficiaries: A Practical Checklist', draft, Mango for Oxfam GB (adapted)

本工具原是用於亞齊特區 (Aceh) 的村落，提供計畫各階段納入災民的方式，也可適用在其他城市。

評估之前

- 確認並清楚陳述評估的標的
- 儘量在評估開始前先知會社區與相關當局
- 計畫團隊中包含男性與女性
- 列出弱勢群體的清單
- 確認其他非政府組織在社區中已完成的工作並取得相關報告

評估中

- 介紹團隊成員與其角色
- 說明評估的流程 (時間表)
- 邀請當地民眾代表共同參與
- 創造可供個人及團體自由發言的空間
- 針對不同群體分別舉辦討論與訪談，如：當地官員、社區群體、男性居民、女性居民、當地工作人員

- 詢問上述群體對於需求與優先順序的看法，一有任何決策便知會他們。

註：若無法在第一時間詢問到社區內所有的族群，則清楚說明此次評估遺漏哪些族群，並儘速接觸到他們。記錄下你使用的方式、限制以及發現，將這些用於日後的決策。

計畫設計

- 提供評估結果給社區與相關當局，包含村里委員會、災民團體代表等。
- 邀請當地民眾代表參與計畫設計。
- 向災民說明其權利。
- 使村里委員會參與計畫預算編制。
- 與不同的災民群組確認計畫設計。
- 設計申訴與回應機制。

計畫執行

- 邀請當地社區、村里委員會及相關當局共同發展災民篩選的標準。
- 公告標準並張貼在公共區域。
- 邀請社區與村里委員會參與災民篩選。
- 公告受助災民並張貼在公共區域。
- 公告申訴與回應機制使受助災民有反應管道。

物資發放

- 若需要為了發放招募新的工作人員，則公開招募，如：利用報紙刊登。
- 組成發放委員會，包含：村里委員會、政府官員與非政府組織工作人員。
- 思考如何納入最弱勢的群體，如：身心障礙者、年長者、貧窮者或其他邊緣族群。
- 事先將發放的時間地點告知相關當局與社區。
- 事先公告發放物資內容與其價值。
- 為了納入住的較遠的民眾，可考慮給予交通費。
- 針對弱勢群體，如：孕婦，可優先發放。
- 確認民眾了解如何提出投訴。

監督

- 邀請村里委員會參與監督的過程
- 與村里委員會及社區分享結果。

出處：S. Phoeuk (2005) 'Practical Guidelines on Humanitarian Accountability', Oxfam GB Cambodia (internal, adapted)

工具 4： 如何描繪受災社區 並評估初始需求

這個工具將協助你描繪受災的社區，可與工具 5 及工具 6 一起使用，並在情況改變時重覆使用。

建議問題

1. 受災群體的背景為何？是從都市或鄉村來的？
2. 災民大約有多少？他們的人口特性為何？（包含生理性別、5 歲以下及 5-14 歲兒童、懷孕及哺乳婦女、60 歲以上）
3. 在此人口群中，是否有邊緣人口？（如女性戶長、孤兒、身心障礙、疾病、老年人、少數民族等）他們有無特殊需求？目前的危機事件是如何影響到他們？
4. 是否有特殊的家庭、種族、宗教信仰或其他族群在災民中？是否有特別難以接觸的群體？
5. 誰是聯絡 / 諮詢的關鍵人物？是否有社區成員或長輩是災民領袖？是否有當地機構（如教會、清真寺或當地非政府組織）可參與決策？
6. 關於健康與受暴的問題，這些受災的群體面臨的最大危機是什麼？哪些機構在協助處理？

婦女如何受災？她們有無特殊需求？

「在古及拉特邦（Gujarat）計畫的早期階段，我們的配發團隊幾乎都是男性，SPHERE 指南促使我們派了一個全女性的調查團隊進入地震災區與婦女談話，我們因此研發出了婦女衛生包並募得 23000 套衛生包。」

「在斯里蘭卡的緊急救援行動嚴重的無視性別差異，很少有機構提供婦女衛生棉、內衣或符合文化的衣服，懷孕及哺乳的母親需求也沒有被滿足。」

出處：Srodecki (2001) ; IFRC (2005)

出處：Oxfam (no date) 'Background Information: Checklist for Rapid Assessments In Emergencies' (adapted) ; IFRC (2000) Disaster Preparedness Training Manual (adapted) ; IFRC (2005) World Disaster Report 2005 (adapted) ; J. Srodecki (2001) 'World Vision use of Sphere standards in a large scale emergency: a case study of the spring 2001 Gujarat response', World Vision (internal, adapted)

工具 5： 如何舉行個別訪談

個別訪談可在評估或調查時使用，包含了非正式的十分鐘對談，或是較長時間、有結構地針對特定議題，使用一連串問題的討論。無論如何，將焦點置於重要資訊的蒐集和當前的問題，譬如描繪災民與需求評估、記錄改變或尋求回饋。

找一個對工作人員與受訪者均安全且方便的時間進行訪談，時間長短則依受訪者可用的時間而定，記得讓受訪者了解你為何希望與其對談，以及將會如何使用在對談中得到的資訊，在沒有得到本人或監護人同意前，使用相關資訊需匿名處理。

從具體事實以及有直接答案的問題開始，接著再問較敏感的議題，必要時僅在受訪者較自在的時候討論敏感議題。

讓人們知道你 very 看重他們付出的時間與參與，避免唐突的結束訪談。若有討論到敏感議題，需為訪談後的影響負責。

安全地記錄、儲存與使用資訊。

訪談時要做的事

- 試著確認你有個好的翻譯。
- 先找到年長者 / 領袖，解釋你的身分與工作，取得訪談的同意。
- 取得每個受訪者的同意，例如：我可以問你幾個關於這邊的情形問題嗎？並謝謝他們。
- 優先與婦女、兒童及其他可能有特別困難需求的人討論。
- 每個區域至少訪問三個家庭以交叉比對資訊正確性。
- 確保你有將營區或駐點區域最邊緣的人群納入，在那裡你可能會找到最貧窮的家庭。
- 避免讓一大群人跟著你，這很有可能嚇到訪談者與受訪者。

出處：Schofield (2003)

出處：S. Burns and S. Cupit (2003) 'Managing outcomes: a guide for homelessness organisations', Charities Evaluation Services (adapted) ; R. Schofield, Medair (internal, adapted)

工具 6： 如何辦理焦點團體

若是可行，舉辦幾場焦點團體，比較從焦點團體與其他管道得到的資訊。

焦點團體是什麼？

邀請 6 至 12 人，共同討論特定的議題。

焦點團體能夠將有部分共同點的人群招聚在一起，他們可能有共同的問題、或在大團體中無法發聲的問題（例如：年輕人、婦女或少數民族），或是在社區中較少參與的人，例如遊牧民族。團體中最好不要納入領袖與權威人士，分開訪談這些人物。

為何只有 6 至 12 人？

在一個大團體中：

- 發言時間會受限，且多數由主導人發言。
- 主持人需更多扮演控制的角色。
- 團體中的部分成員會因無法發言而感到挫折。
- 參與者會私下聊天，而非在團體中發言。
- 團體可能失焦。

你需要什麼？

- 有經驗且說母語的主持人：能夠引導寡言的人發言，阻止其他人過多發言。

- 有時間準備開放式問題及選擇焦點團體成員。
- 一個或兩個人將發言寫下做記錄。
- 共通的語言。
- 一個不會被聽見與打擾的安靜空間。
- 能夠舒適的圍坐一圈。
- 確保成員均能理解且認同討論的目的。
- 基本原則，例如：每個人都有發言權，沒有人有正確答案，不插嘴。
- 取得團體同意後做記錄（或錄音）。
- 大約 1 至 1.5 小時，並準備茶點。

會發生什麼事？

- 主持人確保每個人都有發言機會，且討論不失焦。
- 記錄者持續記錄。
- 結束時，主持人簡單摘要團體中的討論，視成員有無補充。
- 主持人確認書寫記錄，確認記錄有抓到重點並反應成員參與討論的程度。

出處：V. M. Walden (no date) 'Focus group discussion', Oxfam (internal, adapted) ; L. Gosling and M. Edwards (2003) Toolkits: a practical guide to planning, monitoring, evaluation and impact measurement, Save the Children (adapted) ; USAID (1996) Performance Monitoring and Evaluation TIPS No. 10, USAID Centre for Development Information and Evaluation (adapted) .

工具 7： 如何決定是否要做調查

在計畫開始之前、進行之間及結束後，都可使用調查以從眾多人口中來蒐集資料。在實務現場，調查是很實用的工具，但同時也可能是複雜且需花費許多資源的；在決定是否開始調查前，考慮下列的優缺點：

優點	缺點
在短時間內提供大量人群的精確資訊。	僅能花短時間在每個人身上，故所得的資訊可能有限。需要時間來分析並使用蒐集到的資訊。
從部分人得到的資訊，可用來設計所有人的計畫。	受訪者可能是容易找到，配合度高的人，但不一定具代表性。

優點	缺點
蒐集資料的方法及工具需標準化，因此得到的結果較可靠（例：工具 8）。	這些方法有可能製造出表面訊息，受訪者會說你想聽的答案。
在事先需謹慎考慮，從何人、何時、取得哪些資訊，以及如何取得。	在有限的時間內，若人們的生活方式沒有被完全了解，則可能誤解他們所提供的訊息。
若使用志工或無薪人員，可廉價取得大量資訊。	大規模的調查常因人員花費及距離因素等較難監督。

出處：Partners in Evaluation: Evaluating Development and Community Programmes with Participants, © Marie-Thérèse Feuerstein 1986. Reproduced by permission of Macmillan Publishers Ltd.

工具 8： 如何評估兒童保護的需求

下面的清單可用在你已經開始或計畫開始工作的區域，也可進一步修改來測量其他弱勢群體的保護需求。其他資源與清單詳見 68-72 頁。

1. 有下列兒童通報案件嗎？
 - 在此災難中死亡
 - 受傷
 - 失蹤？
2. 有任何兒童群體無法取得：
 - 食物
 - 水
 - 庇護
 - 健康照顧
 - 教育？
3. 這些案件有被通報嗎？通報到哪個機構？
4. 有下列兒童通報案件嗎？

- 走失的兒童
 - 失蹤兒童的家庭
 - 被送到安全地方的兒童？
5. 家庭多半都是一起搬遷嗎？
 6. 是否有一群兒童獨自同住，沒有成人？這當中包含五歲以下的兒童嗎？
 7. 是否有成人獨自承擔一大群兒童的照顧責任？
 8. 列出照顧走失兒童的機構名單。
 9. 對女童而言，有無其他嚴重的保護及照顧考量尚未被提及？
 10. 對男童而言，有無其他嚴重的保護及照顧考量尚未被提及？
 11. 在本地區中，哪些機構在做兒童保護的工作？

出處：World Vision (no date) 'Rapid child protection assessment form in situations of natural disasters', (internal, adapted)

工具 9：如何觀察

在某些情況下，非正式觀察是你唯一，也是「夠好」，可用來評估與追蹤改變的方式。

「我觀察人們是否搬進屋裡，詢問他們是否感到安全。他們臉上有笑容嗎？他們開心嗎？我觀察兒童是否返回學校」。（John Watt）

觀察人群：

一些技巧與可能的問題

技巧	可能的問題
說明為何你想在駐點觀察人群，以及在此搜集到的資訊將如何使用。請求居民的同意。	觀察人群可能會影響他們日常的行為與作息
邀請居民與你一起觀察。	若觀察者與被觀察者熟識，很難不偏誤。

技巧	可能的問題
提供觀察者簡單的訓練與支持，並確認其認同所要蒐集的資料。	當有許多觀察者時，會產生許多不同的意見與詮釋。
事後儘快匯集觀察並比對筆記，將發現用筆寫下並使用它。	沒有立刻記錄下來的發現可信度較低。

出處：Partners in Evaluation: Evaluating Development and Community Programmes with Participants, © Marie-Thérèse Feuerstein 1986. Reproduced by permission of Macmillan Publishers Ltd.

工具 10： 如何開始使用指標

你的機構可能已有發展指標的策略，若沒有，這個指引可以幫助你開始發展在緊急事件中「夠好的（good enough）」指標。

指標是數字或是陳述，能夠協助測量、簡化與傳達改變與影響。

量化指標使用數字，質化指標使用文字或圖像，兩種指標都是必須的，例如：量化指標告訴你得到配給口糧的兒童數目，質性指標則告訴你他們對食物的滿意程度。

使用夠好（good enough）取向在思考指標時：

- 先了解計畫是否已經有一些指標
- 不要發展過多新指標：越少越好
- 嘗試平均量化與質化指標
- 只蒐集你最需要的資訊
- 確認你選擇的指標能夠真正測量出改變的差異
- 使用指標來追蹤改變之後，分析資訊並將結果用於決策上

環球計畫指標（Sphere indicators）

夠好（good enough）取向認同指標需要參考更被廣泛接受的標準，環球計畫（Sphere）提供了人道主義最廣為人知的指標，他們創造了共通語言，並使各計畫之間能夠比對。

環球計畫認為，在某些脈絡中，指標可被修改。在下例中，機構解釋了他們為何沒有發放建議的每人每天 7-15 公升的水。當指標無法達成時，公開是很重要的，在評估與監控的過程中記錄原因，可能的話也進行倡議，使指標符合。

衣索比亞計畫

在 2000 年衣索比亞的旱災中，我們送水給超過 40000 人，由於捐贈與後勤的限制，提供每人每天大約 5 公升，而非一般建議的 15 公升，並清楚告知我們只提供食用與烹煮的水。

改變的指標

無論在何處，都將男性女性及兒童災民納入指標的決策中，透過會議、工作坊或個別討論詢問他們希望看見計畫達成什麼，為婦女及其他團體舉辦獨立的會議。

詢問人們若計畫成功的話，會發生什麼事？「想像一下，當計畫結束時，人們會得到什麼？那如何影響了你的生活？你會看到發生什麼事情？」人們對這些問題的答覆就是你需追蹤進度與改變的指標。

一個社區的改變指標：

- 可能或不能與其他指標相配合
- 對外人而言可能毫無邏輯
- 可能不適用於其他緊急事件或其他社區
- 不一定有時限
- 在不同的計畫中可能無法比較

儘管如此，這些指標能夠協助確認工作人員會注視著災民的雙眼、促使他們表達自己的觀點，並正視他們的經驗與願望。

蘇丹計畫

在蘇丹南部的供水計畫中，工作人員用環球計畫 (Sphere) 指標，計算供水點到社區的距離，以測量計畫是否成功；但就在同一個計畫中，社區卻是以女孩就學的人數來界定計畫是否成功；當供水點距離社區較近時，女孩們會提著水桶去上學，並在回家的路上裝水。人們是怎麼解讀供水點與女孩就學之間的關聯呢？滿意度的測量可參考 26 頁，第四部分的案例。

出處：V. M. Walden (2005) 'Community Indicators', Oxfam (internal) ; L. Bishop (2002) 'First steps in Monitoring and Evaluation', Charities Evaluation Services; interview with Margarita Clark, Save the Children.

工具 11： 如何召開經驗交流會議

目的

- 讓計畫工作人員碰面並分享相關資訊
- 對所有活動建立認同感
- 對設立的改變目標建立認同感
- 記錄重要資訊與決策並付諸實行

你將需要

- 你的責信督導（若有的話）
- 一人擔任主持人
- 一人以紙筆記錄重要發現、建議與決策

計畫工作人員回答的問題

1. 你與哪些人一起工作？
2. 這些人中哪些特別弱勢？
3. 上次會議後，你與哪些人談過話？
4. 你從他們身上學到什麼？
5. 你找哪些人來比對所得到的發現？

6. 你的發現與會議記錄或基礎資料相比有何差異？
7. 災民的首要需求為何？
8. 這與你目前的活動相關性為何？
9. 哪些運作的不錯？
10. 哪些行不通？
11. 你要達到的成果有哪些？如何達到？
12. 需要什麼來提升影響？

當會議定期召開，並按照日期記錄發現、建議與決策時，你可以藉此更新計畫資訊並測量計畫的影響。在計畫初期階段，當你忙著回應事件、工作人員流動率高、團隊建立系統的時間很有限時，召開此會議就特別重要。

出處：From written communication with Pauline Wilson and staff at World Vision International (adapted)

工具 12： 如何建立申訴與回應機制

回饋包含了正向與負向，然而申訴就代表有些地方出錯了，接受申訴並回應乃是責信、影響與學習的核心。

資訊

告知人群如何申訴，並且這是他們的權利

- 使用公布欄及工作人員，提供申訴流程的資訊
- 清楚知道哪些申訴你可以處理，哪些不行
- 了解機構對於虐待及剝削災民的處理程序
- 說明申訴流程的細節

便利性

盡可能使申訴管道簡單且安全，考慮下列：

- 偏遠地區的災民如何申訴？
- 可以用口語申訴或是只能用書寫？
- 可以委託他人代為申訴嗎？（由於文盲、擔心個人安全、行動不便等因素）

程序

說明申訴會如何被處理

- 發展一個標準化的申訴表格
- 給申訴者回條，有其簽名的表單副本為佳
- 透過調查來追蹤並記錄申訴與回應
- 保密申訴文件，確保針對申訴的討論無法回溯到申訴者個人
- 了解機構對於工作人員被申訴的處理流程

回應

回應災民的申訴

- 確保每個申訴都得到回應及適切的行動
- 一致性：確保類似的申訴會得到類似的回應
- 監督申訴流程並提供上訴管道

學習

從申訴與錯誤中學習

- 蒐集統計數據並追蹤趨勢
- 將所學到的東西納入決策與計畫內容中

付諸實行的申訴與回應機制

2005年10月，Medair 機構在克什米爾大地震時提供了緊急庇護所與非食品物資，團隊很快發現需要處理不斷出現的問題及申訴，決定在計畫主要基地每天撥出一小時來接受申訴，Medair 只有在這個時段接受申訴。

申訴者可以與管理者或辦公室經理談話，儘可能以非正式方式解決申訴，否則則由工作人員完成申訴表並交由第一線的評估團隊，而針對工作人員的申訴則由每個基地的計畫經理人調查。

多數的申訴來自沒有得到庇護所的生還者，他們多來自非 Medair 服務的區域。在此情況下，Medair 將其轉介給負責的機構，有些時候若轉介後沒有動靜，Medair 會提供服務。其他由評估團隊調查的申訴，若團隊支持其申訴，Medair 會依資源情形提供協助。

試算表用來記錄每個村落的申訴數目，及已經處理的數目，這使計畫工作人員能夠評估進度並將申訴納入計畫的規劃中。

最後，Medair 處理了將近 1600 件申訴，處理比例約七成。2006 年 Medair 的計畫經費用盡，故無法調查所有的申訴，訪查更多家戶會引起錯誤的期待，且地震之後五個月，多數家庭都被修復了。在有調查的申訴中，18% 的申訴獲得支持。而有關工作人員的申訴則導致三名工作人員因給予自己部落或家庭成員特殊待遇而遭解雇。

申訴機制讓 Medair 團隊在實務現場及界定落差上節省了很多時間，在此機制中 Medair 協助了 290 個原先被遺漏的家庭。

Medair 對巴基斯坦是陌生的，然而申訴與回應機制彌補了機構對當地認知的限制，在計畫的尾聲，社區若看見任何發放過程的落差時，會聯繫 Medair 並相信機構會有合適的行動。

出處：Written communication with Robert Schofield and John Primrose, Medair (adapted).

工具 13： 如何做口頭報告

即便災民有參與在計畫中，每個人所知的程度還是有差異，以下是一些口語報告技巧：

簡短：

不要隱藏資訊，但也要協助人們記得重點。

思考人們需要知道什麼：

準備合適人們需求的口語報告。

強調重點：

盡可能使用海報、標語、照片、幻燈片、表格與圖表等。

鼓勵參與：

問與答的時段、座談、小短劇等可提升參與。

鼓勵人群表達他們的想法：

人們對於計畫及其造成的改變可能會有與你相衝突的觀點，事先思考你將要如何回應這些不同的觀點。

傾聽且婉轉圓滑：

嘗試維持好的態度與氣氛，特別是在他人表達不同的觀點時，讓討論結束在積極樂觀處。

出處：Partners in Evaluation: Evaluating Development and Community Programmes with Participants, © Marie-Thérèse Feuerstein 1986. Reproduces by permission of Macmillan Publishers Ltd.

工具 14：如何道別

這個工具可以協助你確認計畫結束後，機構是順利且公開的離開。參與在計畫中的災民、工作人員、當地夥伴機構與相關當局應該要知道發生了什麼事情，以及當中的原因。

詳細的活動與溝通需求包含了：

1. 寫信給工作人員並召開團體或個別會議
2. 以正式信函通知區域、行政區、村里首長，耆老與非正式領袖，送交信函後當面說明，同時將一份影本交由村里首長置於公布欄
3. 用問與答手冊協助工作人員向災民傳達計畫的結束
4. 與社區一起開撤離會議
5. 報告計畫的績效與學習
6. 寫信給其他非政府組織與夥伴，後續以面對面的會議與簡介說明

7. 舉辦焦點團體或以家戶拜訪的方式來告知可能無法出席正式會議的婦女及弱勢團體
8. 利用海報與單張，以合適的形式呈現給較不識字的民眾
9. 針對計畫活動、內容，邀請給予回饋及建議
10. 蒐集成功或正向的互動故事，將此回饋給社區，如在移交時舉辦相片展
11. 當計畫移交給社區時，舉辦合適的文化活動或慶典
12. 評估撤離的方式，並記錄學到的功課

出處：T. Gorgonio (2006) 'Notes on Accountable Exit from Communities when Programmes Close', Oxfam GB Philippines (internal, adapted)

七、其他責信機制

《夠好指南》(The Good Enough Guide) 吸取了眾多組織的經驗，包含了援助方面的機制 ALNAP, HAP International, People In Aid, 以及 Sphere, 以下是更多相關的資訊。

ALNAP

ALNAP 乃是依照 1997 年由多個機構針對盧安達種族大屠殺的回應所設立，成員來自人道救援的機構與專家，包含了：捐款者、非政府組織、紅十字會 / 紅新月會、聯合國，以及獨立 / 學術機構。ALNAP 透過辦理相關課程、界定常見的問題。以及建立共識等方式致力於提升人道救援行動的品質與責信。

www.alnap.org

HAP International

人道主義責信夥伴 (Humanitarian Accountability Partnership) 乃是由一群人道主義機構於 2003 年成立，其致力於使自己的工作對災民更有責信。HAP 要求加入的會員正式承諾維護花了五年的行動研究與田野試驗而發展出的責信原則。HAP 責信與品質管理標準包含了一套可審計的基準，以確保對災民的責信。HAP 責信手冊包含了本指南中的某些部分。

www.hapinternational.org

People In Aid

1995 年成立，People In Aid 是一個全球性人道援助機構的網絡，協助組織們對於員工與志工有更好的管理與支持，以增強計畫的影響力。People In Aid Code of Good Practice 包含了七個原則與相關指標，委身於此守則的組織，會有外部的社會查核員定期查核，從 2001 年開始，遵行守則的組織會得到 People In Aid 品質標記的認證。

www.peopleinaid.org

Sphere

環球計畫 (Sphere) 源於西元 1997 年由一群人道救援的非政府組織、紅十字會，及紅新月會共同發起。他們發展出的手冊包含了人道主義憲章、四個領域的標準 (供水、衛生與加強保健；糧食安全、營養和糧食援助；緊急避難所、住所與非糧食物品；醫療服務)，以及適用所有領域的標準。憲章與標準提供了災害救助中關於責信的操作架構。手冊會在使用者的建議下定期更新，最近出版的為 2004 版本，下一個版本將於 2009 年出版。

www.sphereproject.org

八、參考文獻、 參考資料、縮寫

此處所列出之參考文獻乃是根據章節整理，文獻包含了所有參考的文件，其他參考資料則是針對特定主題提供了讀者更進一步有用資源，所列出的網址則是於 2006 年 12 月更新。

使人群參與在各階段中（第一部分）

文獻：

Bhattacharjee, A., Rawal, V., Fautin, C., Moore, J.-L., Kalonge, S. and Walden, V. (2005) ‘Multi-Agency Evaluation of Tsunami Response: India and Sri Lanka Evaluation’, CARE International, Oxfam GB, and World Vision International, available at: <http://www.ecbproject.org/publications/ECB2/Multi-Agency%20Evaluation%20-%20India%20and%20Sri%20Lanka.pdf>

Gorgonio, T. and Miller, A. (2005) ‘Need To Know List’, Oxfam GB Philippines and Oxfam GB (internal).

The HAP Principles of Accountability, available at: <http://www.hapinternational.org/en/page.php?IDpage=3&IDcat=10>

IFRC (1994) ‘The Code of Conduct for the International Red Cross and Red Crescent Movement and NGOs in Disaster

Relief’, available at: http://www.ifrc.org/publicat/conduct/index.asp?navid=09_0

Jacobs, A. (2005) ‘Accountability to Beneficiaries: A Practical Checklist’, Mango for Oxfam GB, available at: <http://www.mango.org.uk/guide/files/draftaccountability-checklist-nov05.doc>

Phoeuk, S. (2005) ‘Practical Guidelines on Humanitarian Accountability’, Oxfam GB Cambodia (internal).

Sphere (2004) ‘Common Standard 1: Participation’, in Sphere Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Response, Sphere Project, available at: <http://www.sphereproject.org/content/view/29/84/lang,English/>

Wall, I. with UN-OCHA (2005) ‘“Where’s My House?”: Improving communication with beneficiaries: an analysis of information flow to tsunami affected populations in Aceh Province’, UNDP, available at: <http://www.humanitarianinfo.org/sumatra/reference/assessments/doc/other/UNDP-WhereMyHouseFinal.pdforg/publ/PUBL/448d6c122.pdf>

其他參考資料：

Blagescu, M., de Las Casas, L., and Lloyd, R. (2005) ‘Pathways to Accountability: A Short Guide to the Global Accountability Project Framework’, One World Trust, available at: <http://www.oneworldtrust.org/pages/download.cfm?did=315>

Cabassi, J. (2004) 'Involvement of PLHA (People living with HIV/AIDS)', in *Renewing Our Voice: Code of Good Practice for NGOs Responding to HIV/AIDS*, the NGO HIV/AIDS Code of Practice Project, available at: <http://www.ifrc.org/Docs/pubs/health/hivaids/NGOCode.pdf?health/hivaids/NGOCode.pdf>

HAP International (forthcoming, 2007) 'Manual of Humanitarian Accountability and Quality Management' .

UNHCR (2006) 'A rights-based approach including accountability to refugees', in *Operational Protection in Camps and Settlements*, available at: <http://www.unhcr.org>

災民資料的建立（第二部分）

文獻：

Burns, S. and Cupitt, S. (2003) 'Managing outcomes: a guide for homelessness organisations', *Charities Evaluation Services*, available at: <http://www.cesvol.org.uk/downloads/managingoutcomes-16-22.pdf>

Clifton, D. (2004) 'Gender Standards for Humanitarian Responses', Oxfam GB (internal).

Feuerstein, M.-T. (1986) *Partners in Evaluation: Evaluating Development and Community Programmes with Participants*, Macmillan (adapted), available from: <http://www.talcuk.org/>

[catalog/product_info.php?manufacturers_id=&products_id=225&osCsid=ed7945aaa4079bfe51af4fb2413c4cc6](http://www.talcuk.org/catalog/product_info.php?manufacturers_id=&products_id=225&osCsid=ed7945aaa4079bfe51af4fb2413c4cc6). To order copies in bulk please contact Victoria Rose at Macmillan Education: vrose@macmillan.com

Gosling, L. with Edwards, M. (2003) *Toolkits: a practical guide to planning, monitoring, evaluation and impact measurement*, Save the Children, available from: <http://www.savethechildren.org.uk/scuk/jsp/resources/details.jsp?id=594&group=resources§ion=publication&subsection=details>

Groupe Urgence Réhabilitation Développement for ALNAP (2003) *Participation by Crisis-Affected Populations in Humanitarian Action: A Handbook for Practitioners*, draft, available at: <http://www.alnap.org/publications/gshandbook/gshandbook.pdf>

IFRC (2005) *World Disasters Report 2005*, available at: <http://www.ifrc.org/publicat/wdr2005/index.asp>

IFRC (2000) 'Disaster Emergency Needs Assessment', in *Disaster Preparedness Training Manual*, available at: http://www.ifrc.org/cgi/pdf_dp.pl?disemnas.pdf

Oxfam (no date) 'Background Information: Checklist for Rapid Assessments In Emergencies', (internal).

Schofield, R. (2003) 'Do's of interviewing beneficiaries', Medair (internal).

Sphere (2004) 'Common Standard 2: Initial Assessment',

in Sphere Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Response, Sphere Project, available at: <http://www.sphereproject.org/content/view/30/84/lang,English/>

Srodecki, J. (2001) 'World Vision Use of Sphere Standards in a Large Scale Emergency: A Case Study of the Spring 2001 Gujarat Response', World Vision International (internal).

USAID Centre for Development Information and Evaluation (1996) 'Conducting Focus Group Interviews', in Performance Monitoring and Evaluation TIPS, number 10, available at: http://www.usaid.gov/pubs/usaid_eval/ascii/pnaby233.txt

Walden, V. M. (no date), 'Focus group discussion', Oxfam GB (internal).

World Vision (no date) 'Rapid child protection assessment form in situations of natural disasters', (internal).

其他參考資料：

Cabassi, J. (2004) 'Involvement of PLHA (People living with HIV/AIDS)', in Renewing Our Voice: Code of Good Practice for NGOs Responding to HIV/AIDS, the NGO HIV/AIDS Code of Practice Project, available at: <http://www.ifrc.org/Docs/pubs/health/hiv aids/NGOCode.pdf?health/hiv aids/NGOCode.pdf>

Inter-agency Standing Committee (2006) Women, Girls, Boys and Men: Different Needs Equal Opportunities: A Gender Handbook for Humanitarian Action, (draft), available at: <http://>

www.humanitarianinfo.org/iasc/content/documents/default.asp?docID=1948&publish=0

Inter-agency Standing Committee (2005) Guidelines for Gender-Based Violence Interventions in Humanitarian Settings (Arabic, English, French, Bahasa Indonesia or Spanish), available at: http://www.humanitarianinfo.org/iasc/content/subsidi/tf_gender/gbv.asp

Jones, H. and Reed, B. (2005) Water and Sanitation for Disabled People and Other Vulnerable Groups: Designing services to improve accessibility, WEDC, available at: <http://wedc.lboro.ac.uk/publications/details.php?book=1%2084380%20079%209>

'Keeping Children Safe: Standards for Child Protection', available at: <http://www.keepingchildrensafe.org.uk>

Mobility International USA (2004) 'Checklist for inclusion', available at: http://www.miusa.org/publications/freeresources/Checklist_for_Inclusion.pdf

Office of the United Nations High Commissioner for Refugees (2006) 'UNHCR Tool for Participatory Assessment in Operation', available at: <http://www.unhcr.org/publ/PUBL/450e963f2.html>

Slim, H. and Bonwick, A. (2006) Protection: an ALNAP Guide for Humanitarian Agencies, Oxfam, available at: http://www.odi.org.uk/alnap/publications/protection/alnap_

protection_guide.pdf

USAID (2005) Field Operations Guide for Disaster Assessment and Response: Version 4.0, available at: http://www.usaid.gov/our_work/humanitarian_assistance/disaster_assistance/resources/pdf/fog_v3.pdf

Wells, J. (2005) 'Checklist for older persons in internally displaced persons camps' in 'Protecting and assisting older people in emergencies', HPN Network Paper 53, Overseas Development Institute, available at: <http://www.odihpn.org/report.asp?ID=2758>

界定人們想要看見的改變（第三部分）

文獻：

Bishop, L. (2002) 'First steps in Monitoring and Evaluation', Charities Evaluation Services, available at: <http://www.ces-vol.org.uk/downloads/firstmande-15-21.pdf>

Centre for Participation, NEF (2001) 'Prove it!', New Economics Foundation, available at: http://www.neweconomics.org/gen/z_sys_publicationdetail.aspx?pid=52

Clark, Margarita, Save the Children, interview. Clarke, Nigel, interview. Gosling, L. with Edwards, M. (2003) Toolkits: a practical guide to planning, monitoring, evaluation and impact measurement, Save the Children, available from: [73](http://www.</p>
</div>
<div data-bbox=)

savethechildren.org.uk/scuk/jsp/resources/details.jsp?id=594&group=resources§ion=publication&subsection=details

Oxfam GB (no date) 'Rebuilding Lives in Sri Lanka for Tsunami Affected People: Oxfam's Integrated Transitional Shelter Programme' .

Sphere (2004) 'Scope and limitations of the Sphere handbook', in Sphere Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Response, Sphere Project, available at: <http://www.sphereproject.org/content/view/23/84/lang,English/>

Walden, V. M. (2005) 'Community Indicators', Oxfam (internal).

其他參考資料：

Jobes, K. (1997) 'Participatory Monitoring and Evaluation Guidelines, Experiences in the field, St Vincent and the Grenadines', DFID, available at: <http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/PPME.pdf>

Sigsgaard, P. (2002) 'Monitoring without indicators', Evaluation Journal of Australasia 2 (1), available at: http://www.aes.asn.au/publications/Vol2No1/monitoring_without_indicators_msc.pdf

Sphere (2004) 'Common Standard 3: Response', in Sphere Humanitarian Charter and Minimum Standards in

Disaster Response, Sphere Project, available at: <http://www.sphereproject.org/content/view/31/84/lang,English/>

Sphere (2004) 'Common Standard 4: Targeting', in Sphere Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Response, Sphere Project, available at: <http://www.sphereproject.org/content/view/32/84/lang,English/>

追蹤改變並給予雙向回饋（第四部分）

文獻：

Burns, S. and Cupitt, S. (2003) 'Managing outcomes: a guide for homelessness organisations', Charities Evaluation Services, available at: <http://www.ces-vol.org.uk/downloads/managingoutcomes-16-22.pdf>

Danish Refugee Council and HAP International (2006) 'Complaints-handling for the Humanitarian Sector: Seminar Report', available at: <http://www.hapinternational.org/en/complement.php?IDcomplement=57&IDcat=4&IDpage=76>

Feuerstein, M.-T. (1986) Partners in Evaluation: Evaluating Development and Community Programmes with Participants, Macmillan (adapted), available from: http://www.talcuk.org/catalog/product_info.php?manufacturers_id=&products_id=225&osCsid=ed7945aaa4079bfe51af4fb2413c4cc6. To order copies in bulk please contact Victoria Rose at Macmillan

Education: vrose@macmillan.com

Meissner R., Zachariah, A., and Schofield, R. (2005) 'Beneficiary feedback tools in West Darfur', HAP International Newsletter 5, August, available at: http://www.hapinternational.org/pdf_word/887-Newsletter%20Issue%20no%205.doc

Schofield, R. and Primrose, J., Medair, written communication.

Walden, V. M. (2005) 'Monitoring and Evaluation', Oxfam (internal).

Watt, John, interview.

Wilson, Pauline, written communication.

其他參考資料：

CDA Collaborative Learning Projects (2005) 'Report of The Listening Project, Aceh, Indonesia', November, available at: <http://www.cdainc.com>

International Council of Voluntary Agencies (2006) 'Building Safer Organisations project: resources on protection from sexual exploitation and abuse', available at: <http://www.icva.ch/doc00000706.html>

Mango (2005) 'Who Counts? Financial Reporting to Beneficiaries: Why is it Important?', available at: <http://www.mango.org.uk/guide/files/whocounts-why-it-is-important->

apr05.doc

People In Aid (2003) ‘People In Aid Code of Good Practice in the Management and Support of Aid Personnel’, available at: <http://www.peopleinaid.org/code/online.aspx>

Sphere (2004) ‘Common Standard 5: Monitoring’, in Sphere Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Response, Sphere Project, available at: <http://www.sphereproject.org/content/view/33/84/lang,English/>

Sphere (2004) ‘Common Standard 6: Evaluation’, in Sphere Humanitarian Charter and Minimum Standards in Disaster Response, Sphere Project, available at: <http://www.sphereproject.org/content/view/34/84/lang,English/>

利用回饋改善計畫（第五部分）

文獻：

Gorgonio, T. (2006) ‘Notes on Accountable Exit from Communities when Programmes Close’, Oxfam GB Philippines (internal).

Miller, Auriol, interview

Owubah, C., Greenblott, K., and Zwier, J. (2005) ‘Top 10 C-SAFE Initiatives in Monitoring & Evaluation’, CARE, CRS, World Vision, ADRA, USAID, available at: http://pdf.dec.org/pdf_docs/PNADE672.pdf

其他參考資料：

‘Key Messages from ALNAP’s Review of Humanitarian Action in 2003: Enhancing Learning at Field Level and Evaluating Humanitarian Action’, available at: http://www.alnap.org/publications/RHA2003/pdfs/RHA03_KMS.pdf

Prasad, R. R. (2006) ‘Sri Lanka, Giving voice to people’s grievance’, ReliefWeb, 21 June, available at: <http://www.reliefweb.int/rw/rwb.nsf/db900SID/ACIO-6QYDWJ?OpenDocument>

Roche, C., Kasynathan, N., and Gowthaman, P. (2005) ‘Bottom-up Accountability and the Tsunami’, paper prepared for the International Conference on Engaging Communities, Oxfam Australia, Brisbane, 14-17 August, available at: <http://www.engagingcommunities2005.org/abstracts/Roche-Chrisfinal.pdf>

縮寫

ALNAP 人道行動責任與效能主動學習網路

C-SAFE 南非食物安全危機協會

ECB 緊急事件能力建構計畫

HAP 國際人道責任夥伴組織

NGO 非政府組織

致謝

《夠好指南》(Good Enough Guide)乃是自2005年11月起，透過廣泛的諮詢所發展出來的，包含了工作坊，田野測試，面對面、電子郵件與電話的討論。緊急事件能力建構計畫衷心感謝所有提供專精的機構與個人。

計畫主持

世界展望會 World Vision International

編輯委員

Sheryl Haw

Ivan Scott

Guy Sharrock

Julian Srodecki

Pauline Wilson

計畫工作人員

Project Manager: Pauline Wilson

Knowledge Management and Research Officer: Malaikaa Wright

Administration and Co-ordination: Susan Lee, Sarah Gerein

ECB Project Director: Greg Brady

顧問

Author: Sara Davidson

Field test leader: Christophe Lanord

Workshop leaders: Emma Jowett, Sean Lowrie, Juan Saenz, Ana Urgoiti

貢獻者

Odette Abascal, Zonia Aguilar, Roberto Álvarez, Barbara Ammrati, Ribka Amsalu, Penny Anderson, Hugh Aprile, Jock Baker, Olga Bornemisza, Catalina Buciu, Maribel Carrera, Saskia Carusi, Esteban Casado, Mario Chang, Zia Choudhury, Margarita Clark, Nigel Clarke, Carlos Consuegra, Larry Dersham, Assane Diouf, Jagannath K. Dutta, Velida Dzino, Charlie Ehle, Francisco Enríquez, Hani Eskandar, Andy Featherstone, Mark Ferdig, Dane Fredenburg, Pamela Garrido, Meri Ghorkhmazyan, Juan Manuel Girón, Kent Glenzer, Krishnaswamy Gopalan, Ting Gorgonio, Marianna Hensley, Maurice Herson, Amy Hilleboe, Claudia Hoechst, Holly Inurreta, Iraida Izaguirre, Mark Janz, Alison Joyner, Nfanda Lamba, Liz Larson, Caroline Loftus, Richard Luff, Florame S. Magalong, Paul Majorowitz, Thabani Maphosa, Elisa Martinez, Daryl Martyris, Ayman Mashni, Cherian Mathew, Auriol Miller,

Amilcar Miron, Eleanor Monbiot, Otilia Judith Mulul, Mayra Muralles, Mamadou Ndiaye , Monica Oliver, Danadevi Paz, Marion O’ Reilly, Oxfam Aceh team, Chris Palusky, Warner Passanisi, Joshua Pepall, Sok Phoeuk, Adán Pocasangre, Maura Quinilla, Adhong Ramadhan, Lynn Renken, Claudia Reyna, Karen Robinson, Blaise Rodriguez, Mónica Rodríguez, Luis A. Rohr, Susan Romanski, Jim Rugh, Lauren Sable, Abdoulaye Sagne, Marco Vinicio Salazar, Robert Schofield, La Rue Seims, Daniel Selener, Gretchen Shanks, Juan Skinner, Aaron Skrocki, Clare Smith, Ingvild Solvang, Megan Steinke, Nicholas Stockton, Beatrice Teya, Ibrahima Thiandoum, Jutta Teigeler, Cristóbal Ventura, María E. Vidaurre, Carol Toms , Vivien Margaret Walden, Caroline Wegner, John Watt, Kelly Williams, A. Judi Wirjawan, Sharon Wilkinson , Ton van Zutphen