

# 推動中國草根組織實現民主與治理

沈婷婷

亞洲促進會倡議主任

## 摘要

中國社會蓬勃發展，社會問題也層出不窮，一大批民間組織應運而生，特別是在愛滋病和健康領域。亞洲促進會以獨特的培訓模式和方法，探索如何向草根組織提供有效的支援。本文介紹在中國公民社會蓬勃發展的狀態下，亞洲促進會如何滿足草根組織的需求，成為其發展的助力，同時也提供我們的經驗和教訓。

## 關鍵字

公民社會、愛滋病、能力建設、權利、宣導

---

## 一、前言

20 世紀 70 年代末，中國進入改革開放，原來封閉、自足的社會向市場敞開，政府不再統管一切。與此同時，社會不平等加劇，社會問題頻出。這樣的改革和社會變化給公民社會的發展孕育了空間和土壤。在過去的二十年間，我們看到中國的民間組織迅速發展，特別是在健康權領域。

這些組織，由受影響人群中的社區領袖，或者關心該問題的外界人士發起，為社群提供所需服務，也參與和權利有關的政策宣導。20 世紀 80 年代，中國在雲南發現國內第一例愛滋病，從此便和這個疾病開展曠久日長的拉鋸戰，愛滋病成為中國公民社會最早發展和最為繁榮的領域之一。性工作者、毒品使用者、愛滋病感染者、同性戀人群和女性等組織為愛滋病控制和人群的健康貢獻力量。這些組織推動著社會進步和民間參與的步伐，但同時也面臨著很多挑戰。

從內部來看，這些組織的管理能力較弱。很多組織成員來自受影響人群，

教育水準較低，缺乏機構運營和管理的技能和經驗。我們發現，很多組織缺少清晰的使命和戰略規劃，也不知道怎麼籌款、做預算、管理員工和志願者。組織並沒有足夠的資金去招募和培養專業的員工，因此員工的流動性很強。儘管他們在開展政策宣導上的願望很強，卻缺乏相關的能力。

這些組織也面臨惡劣的生存環境。合法註冊能夠使民間組織享有存在和運行的法律權利，但中國對民間組織註冊卻設下諸多苛刻的條件，因此大部分民間組織選擇不註冊，或者註冊為公司。在中國，言論和集會自由受到嚴格的控制。另外，民間組織可獲得的資源也極少，長期依賴國際資金，但隨著中國經濟的快速發展，一些國際資助逐漸撤出中國。2013年，作為支援草根組織進行愛滋病工作重要力量的「全球基金抗擊愛滋病、瘧疾和結核」，以及蓋茨基金會愛滋病專案，將停止在中國的運作。

亞洲促進會（Asia Catalyst）是在紐約註冊的非營利機構，致力為東亞和東南亞的邊緣社群組織提供組織發展所需的能力建設。從2006年起，亞洲促進會就在中國、泰國等地開展工作，幫助我們的合作夥伴實現有效的管理，為未來發展打下堅實的基礎。我們也提供人權記錄和宣導，培訓社群組織成為優秀的宣導者。我們認為，在中國，和其他地方一樣，草根組織首先需要在自己的組織當中實踐人權原則，然後才能在更大的社會中推廣。

## 二、中國 NGO 領導力的建設培訓

根據草根組織的發展狀況和需求，亞洲促進會以其獨特的培訓模式和理念，為中國公民社會的能力建設注入了新的思路。2011年，亞洲促進會啟動中國 NGO 領導力建設培訓專案，為草根組織提供深入的輔導和支援。到目前為止，我們已經為20家機構提供了培訓。

我們認為，組織運營是一個實踐的過程。每個組織會面臨不同的環境和問題，一次性的培訓無法滿足和解決他們的需求，所教授的工具必須加以應用才能發現問題。我們的 NGO 領導力建設培訓，每期為期一年，共四次培訓。學員學習基本的組織管理技能，然後根據組織機構的情況制定預算、擬定戰略規劃。他們需要在培訓後回到自己的辦公室與其他員工分享和討論，下一次培訓

時再與其他學員分享回饋。長時間的接觸也幫助我們更加瞭解每一位學員的性格、特長，以及組織工作，得以根據他們的需求提供輔導和支持。在每次培訓的間隔期間，我們對機構進行拜訪，也通過網路和電話為學員提供持續的支援。

在培訓內容中，組織管理與宣導相結合。我們提供有效的工具，協助組織將民主的理念和方法融入日常工作當中，使組織更為透明、公開和高效。組織的有效治理是成功宣導的第一步，而有效的組織管理方法同樣可以運用到宣導上面。在幫助學員建立機構管理的框架之後，我們介紹宣導的理念和方法，讓學員根據組織工作的情況制定宣導計畫。在培訓的最後，我們提供小額的資金支援組織實施這些宣導計畫。儘管只是一個小項目，但卻能提供機會讓這些組織實習在培訓當中學到的技能。宣導專案的實施涉及到機構管理和協調，一方面能檢測他們所學到的機構管理技巧，另一方面，由於宣導工作的實施需要其他員工的配合，保證了知識和經驗在機構中的分享。

參與式的培訓方法。我們所面向的草根組織大多來自社區，很多人教育水準不高，在培訓中花幾個小時聽講和記筆記對他們來說非常困難，也不適合。因此我們在工作坊中注重使用不同的教學和學習技巧，在課堂中加入大量參與式的方法，如練習、角色扮演和公開討論。我們非常尊重每一位學員自身的經驗，我們也認為，他們能夠並且應當相互支持。因此，我們在工作坊中設置了很多環節和機會，讓他們分享經驗和挑戰，相互提供建議和回饋。例如，在制定出宣導計畫之後，每位學員都需要向大家介紹自己的計畫，並回答大家的提問和質詢。

因為中國惡劣的政治環境，草根組織大多各自為營，與其他組織之間的交流與合作非常有限。我們在工作坊中努力培養合作和學習的氛圍。例如，在宣導計畫方面，組織可以選擇和另外一個組織合作，共同致力於一個大家都關注的問題。在 2011 – 2013 年，我們的工作坊中就有三個跨省的合作項目。

此外，我們還認為，社區領袖有能力、也應當回到社區當中，傳遞知識和經驗。來自社區自身的賦權才能推動一個自覺和自治的公民社會。我們在每期培訓的最後，選擇三名學員，作為助理培訓師，參與下一年的培訓。助理培訓

師說明籌備、主持、和講解部分培訓內容，這將說明他們學習培訓技巧，深化理解有關的技能和知識，並鼓勵他們回到自己的機構和社區中進行傳播。

2011 — 2013 年，我們在中國開展了兩期 NGO 領導力建設培訓，共有 20 家組織參與。他們都是在不同的健康領域開展工作的組織，包括愛滋病組織、乙肝、殘疾等。我們通過公開申請的方式招募這些組織，以確保學員有學習的動機。這些人都是機構中的核心員工，有些是負責人，而有些則是有領導潛力的員工。一些學員很年輕，不到 30 歲，但是已經工作了好幾年。這些學員都有很強的決心和抱負。

### 三、面向草根組織的人權課程

對於大多數為社群提供健康服務的草根組織來說，他們會發現有時單純的服務並不能滿足社群的需求，也無法解決一些由政策障礙所導致的問題。但這些草根組織沒有任何宣導的經驗，也不掌握有關的技巧。在中國，缺乏面對草根組織實用、簡單的宣導工具。為了有效提高社群的相關能力，我們開發了一套課程，致力於讓社群瞭解權利，記錄權利侵害，並開展宣導。

這套名為《瞭解，證實，改變》的課程是由我們和泰國愛滋病治療行動小組，以及東珍人權教育中心共同合作開發。儘管亞洲地區各個國家的政治環境和公民社會發展情況有別，但他們都面臨著相似的問題。如愛滋病感染者面臨的藥物短缺或治療障礙，性工作者和注射吸毒者面臨的種種歧視等。整套課程的撰寫用了三年的時間，在這個過程中，我們充分地徵詢了社區的意見。每一年，我們都在泰國和中國召開愛滋病社群的焦點小組，邀請該領域中的活動家前來分享他們的經驗和需求。此外，我們也組織試驗性的培訓，來檢驗課程的有效性並收集回饋意見，以進一步修改。

該系列為《瞭解，證實，改變：面向草根機構的人權課程》，每冊書分為兩部分，一部分為教材，讀者可以通過閱讀掌握技巧和知識；另一部分是培訓者手冊，指導草根小組使用教材為社群和其他組織開展培訓。《瞭解》主要介紹基本的人權概念和有關的人權機制，幫助草根瞭解社群享有的權利；《證實》介紹如何收集資訊，包括如何採訪、獲得知情同意等等；《改變》介紹如何在

地方、國家和國際層面上開展有效的宣導運動。

迄今為之，我們已經使用這套課程對中國四家草根組織進行了一對一的培訓，包括兩家性工作機構，一個毒品使用者機構和一個法律機構。這些組織根據他們的需求確定希望研究的社群問題，亞洲促進會在為期半年的時間裡和組織一起制定研究計畫，提供人權記錄和報告撰寫的培訓。我們還在組織收集資訊和撰寫報告的過程中持續提供輔導和支援。這些組織最後都發佈了研究報告，並用於自己的宣導工作中。

#### 四、經驗與挑戰

作為一個在中國開展工作的國際機構，我們必須面臨來自中國政府的壓力，也同時要考慮合作夥伴所面臨的政治壓力。因此，從 2012 年起，我們把中國 NGO 領導力建設的培訓都放在泰國舉行，讓參加者能夠更為自如地開展討論。

從培訓者的角度來講，用參與式的方法開展培訓，同時又需要提供知識，還需要讓參與者都接受，十分具有挑戰性。特別是我們來自一個不同的文化背景，帶來的是西方已經成熟的理念和理論，這些對於來自中國的參與者都是全新的衝擊。在 2013 年以前，我們的大部分工作人員都還不是中國人，儘管我們具有在中國生活和工作的經驗。開始的時候，我們會擔憂參加者如何看待和回應這些對他們來說很新鮮的概念，如角色扮演和相互提供回饋。但我們發現，參加者適應得很快，並且非常喜歡參與式的培訓方式。

此外，我們還必須考慮中國草根組織所面臨的處境和挑戰。他們缺少員工和資源，常常用有限的人力和時間開展大量的工作。而我們持續、長時間的培訓則是在和他們的工作爭奪時間，有時還有「課後作業」。但他們都能夠理解這些練習的用處，並按時完成。

在中國的專案給亞洲促進會本身帶來了非常新鮮的經驗。中國的活動家們都有自己的生存策略，而西方已有的非政府組織理論並不一定完全適合中國的土壤，必須時時根據情況進行調整。與此同時，我們也從中國的草根組織身上受益良多。希望亞洲促進會的工作和努力，能夠為中國公民社會的成長貢獻一批優秀的組織。

# Catalyst for Change—Helping Chinese Grassroots to Achieve Democracy and Governance

Tingting Shen

Advocacy Director, Asia Catalyst

## Abstract

China's rapid economic growth is accompanied by many social problems. As a result, China witnesses the rising of many civil society organizations in the last decades, especial in the field of HIV/AIDS and health. Asia Catalyst has been supporting the development of Chinese grassroots with its unique training model and methods. This article describes how Asia Catalyst works to meet the needs of grassroots in China, and our experiences and lesson learned.

## **Keywords**

civil society, HIV/AIDS, capacity building, rights, advocacy