



培训

市场准备伙伴基金
MRV培训研讨会
中国北京
2013年9月23-25日

*

- 温室气体项目在培训设计方面存在很大差异
- 培训设计方面并没有“放之四海而皆准”的手段
 - 培训是一种达到学习目的的一种工具
- 学习目的不宜过于宽泛/应对具体，注重学员的学习能力
- 培训宜针对项目目的/设计而制定
 - 并考虑各利益相关方的需求和能力
- 有多种培训交付选项可供选择
 - 中度、频率、利益相关方动机

- 明确项目角色和各个利益相关方
- 明确利益相关方针对履行项目角色的学习目的
- 将学习成果与利益相关方能力评估进行对比
- 按照预期学习目的评估项目目的，通过项目设计表明整合水平
- 以培训特点和利益相关方群体为基础选择具体培训方法

- 温室气体项目由多个可通过具体利益相关方群体概括的角色组成
- 角色及其利益相关方会根据项目设计的不同而不同
- 对评估培训需求来说，了解这些角色是具有关键性的第一步

➤ 温室气体报告方

- 温室气体量化和报告（如报告公司、咨询专家等）

➤ 温室气体数据目标用户

- 政府、项目管理机构和登记营运商
- 投资者、中介机构和文件使用者（在市场基础项目中）
- 公共和监督组织

➤ 审核员

- 认证机构（组织）和认证评估人员（个人）
- 核查机构（公司）和核查人员（个人）



➤ 学习目标是项目设计的一项功能

- 哪个利益相关扮演哪个角色具有什么职能/承担什么任务？

➤ 学习目标具有项目针对性

- 明确学习目标需要针对每项任务对利益相关方角色进行细分
- 可以把所需的能力/知识作为学习目标与这些角色相结合

➤ 有效的学习目标要有明确的定义

- 学习目标明确了学员经过培训后应具备什么能力

角色	利益相关方	职能	任务
审核员认证	审核员认证评估人员	评估审核机构系统和能力	对比认证标准对审核机构系统和能力进行案头审查；由审核机构见证
审核员认证	审核员认证机构	管理审核员认证计划	解读认证标准；为评估培训/准备评估员；收集材料、制定评估时间表，并与审核机构一起进行审查

➤ 什么学习目标合适？

- 评估员：需要熟悉了解如何解读材料和按照认证标准进行见证，如何以最佳方式开展审查等
- 机构：了解项目管理要素，以及如何解释和应用认证标准的高水平原则

➤ 例子：审核员认证评估

- 审核机构（VB）对“确认数目是否正确”具有关键性作用
- 认证标准确保VB具有适当的能力/系统
- VB认证评估（“审计审计员”）是一项重要检查
 - 评估员应为开展这些评估进行认证准备

➤ 例子：地方利益相关方参与

- 对当地公共利益相关方没有实质性影响的项目仍需要具有透明性，向公众通告其操作情况
- 外展活动和公共意识的培养都是很重要的工具
 - 须准许公共利益相关方了解项目情况；
 - 严格培训的方式对囊括这些利益相关方或达到这些成果可能并不合适

- 与预期学习目标和利益相关方实际能力进行对比（差距评估）
- 利益相关方能力有很大不同；各种影响因素可能包括：
 - 参与项目规划程序
 - 组织类型：
 - 小型国内企业 ☞☞ 大型跨国公司
 - 经验：
 - 未涉及过环境报告 ☞☞ 向其它温室气体/非温室气体计划报告过
 - 人员：
 - 大量技术水平较低的雇员 ☞☞ 高技术水平的工程师、科学家等雇员

➤利益相关方群体所作准备可能不统一

- 预计在利益相关方群体内会存在技能/准备水平方面的差异

➤例子：项目开始实施后，为什么电力公司在参与EU ETS排放限额市场活动方面更加积极？

- 实施EU ETS后，能源领域更容易报告、遵守规定和获益。
- 但涉及的其它实体（制造商、工业方面）在报告和合规方面则面临困难，最终可能会失去市场机会
- 为什么？能源领域在电力交易和环境监管合规方面具有经验，并具备发挥类似角色的专门团队，其他部门却没有
- 导读：具有一定角色的所有利益相关方并不都是一样地，宜了解其差异，并进行管理（弥补差距）。

➤项目目标应予以最优先考虑，宜引导学习目标

- 须根据具体的项目设计和利益相关方角色情况调整培训技巧，以实现学习目标

➤可使用风险基础方法区分培训的优先次序

- 评估对项目职能具有关键作用的各项任务，并区分优先次序
- 项目实施：培训实践人员，以便完全胜任项目角色、职能和任务
 - 如确保审查机构准备好开展高质量核查
- 利益相关方参与：培训利益相关方了解项目运作方式
 - 如确保政策制定者充分了解项目设计情况，以做出适当政策决定
- 项目实施和利益相关方参与培训可能相互重叠

➤ 不同角色 不同利益相关方 不同目标 与项目的不同结合方式

➤ 意识 资格

- 在这种连续性基础上应提供什么培训？
- 意识：让各利益相关方更了解/书序项目规则
- 资格：确保各利益相关方有履行X角色的能力

➤ 可选性 强制性

- 把培训纳入项目设计有什么方法？
- 方法可选项：提供给利益相关方作为参考
- 强制性：要求利益相关方参与
- 授权方法：通过独立考试评估；嵌入组织认证中；整体个人认证构成部分

➤ 成果交付宜反映利益相关方群体

■ 学习文化：

- 利益相关方要求培训或回应了雇主的要求吗？

■ 后勤安排：

■ 能力/愿意付费

- 服务供应商（较多）
- 报告方（中度）
- 公众（较少）

➤ 成果交付方法须适合于主题和严格程度

■ 互动：

- 可能更适于实现某些学习目标（如实际的温室气体量化练习）

■ 严格程度：

- 1个小时的网络研讨会是每月对较小项目改变进行更新的绝佳方式
- 一个小时的网络研讨会教授新的利益相关方如何核查森林资源极具挑战性；这种情况下，开展为期几天的研讨会或提供在线课程或系列课程的方式可能更合适。

➤ 方法

- 不经常/“一次性”
- 连续培训/更新
- 实践社区

➤ 须根据学习目标的特点确定频率

- 实现学习目标需要大量的巩固学习吗？
- 利益相关方在规则或实践标准方面需要处理频繁的变化情况吗？
- 向同行学习是一项重要的构成要素吗？目前是否存在相关的实践者社区？

➤ 现场学习

- 传统的教室研讨会，实际动手实习

➤ 在线学习

- 互动式：如自学或在指导下通过网络学习课程
- “单向式”：如网络研讨会讲演

➤ 现场学习和在线培训相结合

➤ 哪种方式最好？

	Scalable 可升级	Outcomes 成功	Travel costs 旅 行成本	Start up cost 启 动成本
Online 在线 学习	Yes 是	Consistent 不变	None 无	Moderate-high 中度 – 高
In-person 现 场学习	No 否	Variable 可变	Variable 可变	Low 低

- 有很多可能影响或阻碍利益相关方参加培训的成果交付设计要素
- 学费
 - 需缴费
 - 免费参加
 - 免费参加+差旅费自付（通常包括出差津贴）
- 强制性培训
 - 参与项目必须参加培训
- 培训可作为专业证明
 - 培训可称为适于简历中专业身份识别的一部分

- 对或错——因为项目设计具有变化性，须对学习目标进行广
义定义
- 对或错——利益相关方能力评估用于评估培训项目的绩效
- 温室气体报告方参加培训的动机一般包括：
 - a) 项目要求
 - b) 便于参加项目
 - c) 了解费用情况（不包括路费）
 - d) 全付费培训
 - e) 赚取声誉

- 错。学习目标规定的越狭窄，培训内容越具体，学员的学习成果越好/能力越高。
- 对。利益相关方能力评估用于预先设计培训项目，和评估之后的培训项目绩效
- 为了扩大对报告要求的理解，温室气体报告方培训一般是可选性的（不具有强制性），并且是免费的（以便各方更易于参加）。如果是现场培训，温室气体报告方可能只会派一两名工作人员参加（为了控制差旅成本）。回答**b**）和**c**）

如需了解有关市场准备伙伴基金（PMR）的更多信息
请联系：

PMR 秘书处

pmrsecretariat@worldbank.org

www.thepmr.org