



# CERT 项目经理

《讲师指南》



FEMA



[本页刻意留白]



# CERT 项目经理：课程概览

《讲师指南》



FEMA



[本页刻意留白]

## 课程目的

对于这一社区应急响应小组（CERT）项目经理课程，课程的目的是让 CERT 项目经理做好启动和维持积极的本地 CERT 项目的准备。

## 课程宗旨

本课程结束后，学员应能够：

1. 确定本地 CERT 项目的目的和最重要的部分。
2. 运用战略规划来确定本地 CERT 项目的使命和宗旨。
3. 描述推广本地 CERT 项目的原因和方式。
4. 建立和志愿者以及讲师合作的流程。
5. 确定获得和管理项目资源的过程。
6. 制定提供和处理安全培训和演习的计划。
7. 描述政策和程序在运行本地 CERT 项目过程中发挥的作用。
8. 制定本地 CERT 项目的评估过程。
9. 描述如何维持本地 CERT 项目。

除了上文列举的课程的宗旨，每个单元都有每个单元的目标。

## 目标人群

本课程的目标人群包括：

- 对已经或有兴趣当选州或本地 CERT 项目经理的专业人员和志愿者；以及
- 目前担任 CERT 项目经理的人员。

## 条件

想参加 CERT 项目经理课程的任何人需要具备如下条件：

- CERT 赞助机构的推荐，所述的 CERT 赞助机构可以是州、地方或区域性的政府机构；
- 在州 CERT 协调机构赞助该 CERT 项目经理课程的情况下，需要该州 CERT 协调机构的批准；以及
- 完成 CERT 基础培训课程。

## 课程资料

CERT 项目经理课程包括如下资料：

1. 《讲师指南》（包括行政管理信息、后勤信息和准备信息；课程计划；讲师注意事项；微型 PowerPoint 幻灯片；所有活动说明；所有学员讲义和工作辅助工具）；
2. 《参与人手册》（关键内容、活动工作表、所有讲义和工作辅助工具）；以及
3. PowerPoint 幻灯片。

## 课程议程

课程时间三天。第一天和第二天每天大约八个半小时。第三天大约四个小时。每天的议程见表 1：第一天的课程议程，表 2：第二天的课程议程，和表 3：第三天课程议程。

表 1：第一天课程议程

时间	活动
上午 8:30–10:00	第 1 单元：课程介绍、概述和课前测试
上午 10:00–10:15	课间休息
上午 10:15–11:15	第 2 单元：设置项目愿景
上午 11:15–11:30	课间休息
上午 11:30 –中午 12:30	第 2 单元：制定项目愿景（续）
中午 12:30 –下午 1:30	午餐
下午 1:30–2:30	第 3 单元：项目推广
下午 2:30–2:45	课间休息
下午 2:45–3:45	第 3 单元：项目推广（续）
下午 3:45–4:00	课间休息
下午 4:00–5:00	第 4 单元：和志愿者合作

表 2：第 2 天课程议程

时间	活动
上午 8:00–9:00	第 4 单元：和志愿者合作
上午 9:00–9:15	课间休息
上午 9:15–10:15	第 5 单元：和讲师合作
上午 10:15–10:30	课间休息
上午 10:30–中午 12:00	第 6 单元：资源采购和管理

时间	活动
中午 12:00 –下午 1:00	午餐
下午 1:00–2:00	第 7 单元：培训和演习
下午 2:00–2:15	课间休息
下午 2:15–3:15	第 7 单元：培训和演习（续）
下午 3:15–3:30	课间休息
下午 3:30–4:30	第 8 单元：政策和程序

表 3:第 3 天课程的议程

时间	活动
上午 8:00–9:00	第 9 单元：项目评估
上午 9:00–9:15	课间休息
上午 9:15–10:15	第 10 单元：维持您的项目
上午 10:15–10:30	课间休息
上午 10:30–中午 12:00	第 11 单元：课程总结和结束

## 讲师资格

选择和招聘本课程的讲师时的资格要求：

- 完成 CERT 基础培训课程；
- 完成 CERT 讲师培训课程；
- 完成 CERT 项目经理课程；
- 广泛的培训经历；
- 州一级的批准；以及
- 修完教学方法课（最好有这个资格，但是并非必须具备这一资格）。

## 准备培训

讲师如何准备和进行培训肯定会影响课程的成功与否。本节内容是备课指南。准备培训时，可以采用下列步骤：

- 阅读《讲师指南》和《参与人手册》。
- 将所有活动过一遍，准备学员进行活动的过程中提问的任何问题。
- 向课程中添加重要信息，但是不要删除话题。
- 教由 15 到 25 个人组成的小组，但是课堂人数不要超过 40 人。
- 遵守《讲师指南》，确保在上课过程中进行规定的活动。
- 如果时间有限，准备在午餐时回答有关州和地方提供的课程的问题，但这项活动不是必须安排的。

## 教室准备

作为讲师，您负责准备课程需要的设备。您将在每节课中需要：

- 一台装有微软 PowerPoint 软件的电脑（PowerPoint 97 或更新版本）；
- 一台电脑投影仪和屏幕；
- 白板或大的书写板，带有绘图架和马克笔；
- 美纹纸胶带；和
- 钢笔和铅笔。

在每个单元的讲师注意事项中，说明了每节课需要的具体设备和材料。

无论您选择什么样的座位安排，培训教室的大小要能进行演示和亲手操作活动。对于课堂互动和媒体可见性而言，U 型的座位安排最好，对人多的课堂尤其如此。



# CERT 项目经理第 1 单元：介绍和概述

《讲师指南》



FEMA



[本页刻意留白]



## CERT 项目经理第 1 单元：介绍和概述

在本单元中，学员将了解：

- 讲师和学员。谁教课和谁上课？
- 社区紧急响应小组（CERT）项目经理课程概览。本课程的目的和本课程的学习目标？
- CERT 项目。CERT 项目的发展原因和过程如何？CERT 项目最重要的部分是什么？CERT 项目如何和紧急响应系统以及社区联动？
- 项目计划草案。可以在本课程之前、之中和之后使用的模板？

[本页刻意留白]

## CERT 项目经理第 1 单元内容目录

单元目标.....	1-1
范围.....	1-2
估计完成时间.....	1-3
培训方法.....	1-4
所需资源.....	1-5
设备.....	1-6
准备.....	1-7
讲师备注.....	1-8
课前测试.....	1-8
期望.....	1-8
<b>CERT 讲师培训课前测试.....</b>	<b>1-9</b>
<b>CERT 项目计划草案.....</b>	<b>1-17</b>
第 1 单元：项目宗旨和目标.....	1-17
第 2 单元：项目合作伙伴.....	1-19
第 3 单元：向目标受众推广.....	1-20
第 4 单元：和志愿者合作.....	1-21
招募.....	1-21
保留.....	1-22
第 4 单元：和讲师合作.....	1-23
第 5 单元：资源采购和管理.....	1-25
第 6 单元：培训和演习.....	1-27
第 7 单元：政策和程序.....	1-31
第 8 单元：项目评估.....	1-33
第 9 单元：维持您的项目.....	1-35

## 单元目标

本单元结束后，学员应能够：

- 确定本地 CERT 项目的目的和最重要的部分。

## 范围

本单元将要讨论的话题包括：

- 欢迎；
- 学员介绍；
- 学员的期望；
- 课程概览
- 什么是 CERT 项目；
- 项目计划草案；以及
- 单元总结。

## 估计完成时间

建议本单元的时间安排见下表 1.1：估计完成时间。

表 1.1：估计完成时间

活动	建议时间
课前测试	10 分钟
欢迎	10 分钟
学员介绍	40 分钟
课程概览	5 分钟
什么是 CERT 项目？	20 分钟
项目计划草案	2 分钟
单元总结	1 分钟
总计	1 小时 30 分钟

## 培训方法

首席讲师分发课前测试资料，让学员完成测试。首席讲师在开始单元讲解之前收集课前测试资料。

首席讲师开始欢迎学员上课。所有讲师自我介绍。首席讲师宣布所需的任何管理说明。

接下去，讲师让学员进行简单的自我介绍。在这个活动的过程中，每个学员将：

- 进行自我介绍；
- 说明自己正在参加哪些 CERT 项目；以及
- 主动说出自己对课程的期望，讲师将在带有绘图架的书写板上进行记录，并贴在墙上供以后回顾。

然后，讲师简单介绍课程的目的、课程目标和课程材料。

接着，讲师回顾课程议程。

讲师带领和指导学员讨论：开发 CERT 项目的原因和过程，CERT 项目最重要的部分是什么，CERT 项目如何和社区以及紧急响应体系互动。

接下去，讲师将对学员在课程自始至终从事的空白项目计划草案进行介绍，项目计划草案是项目持续计划的基础。

最后，讲师总结本单元讨论的内容。

一般情况下，鼓励讲师向本指南中添加内容，但是不能删除话题。

## 所需资源

- 社区紧急响应小组项目经理《讲师指南》（供项目经理讲师使用）
- 社区紧急响应小组项目经理《参与人手册》（供所有参与学员使用）
- PowerPoint 幻灯片 1-0 到 1-19
- 课前测试复印版，每位学员一份

## 设备

本单元需要以下设备：

- 一台装有 PowerPoint 软件的计算机
- 一台电脑投影仪和屏幕
- 美纹纸胶带（供张贴学员的期望所用）
- 一个绘图架和书写板或白板
- 马克笔

## 准备

课前为每位学员准备一份课前测试资料。在本指南中，在单元的课程计划之前有课前测试的试题。

## 讲师备注

### 课前测试

在您分发课前测试资料的过程中，告诉学员会收集课前测试试卷，但是不会评分。课前测试有助于讲师了解培训过程的重点。课前测试会在培训结束时退给学员，以便学员了解自己取得的进展。

课前测试的答案：

1. B
2. D
3. A
4. A, B, C, D
5. 在所有方框中打勾
6. E
7. B
8. C
9. A
10. B
11. D
12. A
13. A, B, D
14. B
15. D
16. A, C, D, E, F
17. A, B, C, D, E

### 期望

在带有绘图架的书写板上记录学员的期望。将页面挂在教室的墙上，作为培训过程中的提醒。您将在课程结束时退给学员，查看学员的期望的实现情况。

**CERT 讲师培训课前测试**

姓名：

测试您有 **10 分钟** 时间。

1. CERT 项目首次出现的时间？
  - A. 1980-1984
  - B. 1985-1989
  - C. 1990-1994
  - D. 1995-1999
2. 哪种活动从未涉及 CERT 项目？
  - A. 搜寻失踪人员
  - B. 人群和交通控制
  - C. 洪灾后清除垃圾
  - D. 在倒塌的建筑物中进行搜索和救援
  - E. 在火灾高发季节补充消防水塔人员
3. 当项目经理准备会见潜在合作伙伴时，下列哪些任务是不必要的？
  - A. 准备新闻简讯
  - B. 列出谈话要点
  - C. 研究潜在合作伙伴
  - D. 撰写项目描述
  - E. 寻找相互帮助的途径
4. 圈出在 SWOT 分析中发现的每一个用以评估项目宗旨的项目。
  - A. 优势
  - B. 威胁
  - C. 弱势
  - D. 机会
5. 勾选项目经理为每个小组进行的活动。

活动	志愿者	讲师
招聘		
熟悉		
跟踪		
管理		
保留		
终止		

6. 哪个资源管理问题是项目经理不喜欢处理的资源管理问题？
  - A. 我们需要什么资源？

- B. 我们从哪里/如何获得资源？
  - C. 资源的费用如何？
  - D. 我们在哪里储存资源？
  - E. 我们如何清除多余的资源？
7. 每个 CERT 项目的宗旨都是相同的
- A. 对
  - B. 错
8. \_\_\_\_\_ 是项目评估、风险管理、宗旨设定和筹集资金的重要部分。
- A. 培训设施
  - B. 项目推广
  - C. 良好保存记录
  - D. 项目报告
9. 接洽资助人和合作伙伴时首先要做的事情是什么？
- A. 编制项目描述
  - B. 制定资助人或合作伙伴接洽计划
  - C. 一对一会见资助人或合作伙伴
10. 本地 CERT 项目永远都不要对 CERT 基础培训进行调整
- A. 对
  - B. 错
11. CERT 培训和演习计划应遵守这些要求中的哪些要求？
- A. NIMS
  - B. ISO700
  - C. 国土安全法案
  - D. 国土安全演习和评估项目（HSEEP）
12. 选出哪个步骤应该是第一步。
- A. 设置项目宗旨
  - B. 项目推广
  - C. 获得项目资金
  - D. 针对项目对员工进行教育培训
13. 选择说明项目政策和程序需要审核和更新的所有迹象。
- A. 受伤人员增加或团队的行动效率低下
  - B. 经常询问什么是“正常行动”或感觉普遍存在疑惑
  - C. 志愿者太多
  - D. 赞助机构、合作伙伴或社区投诉绩效不佳
  - E. 捐助增加
14. 尤其重要的政策领域是。
- A. 正确的 CERT 制服
  - B. 对 CERT 活动和 CERT 培训中的安全问题
  - C. 每个 CERT 老成员负责招聘一名新成员
  - D. 将被接受的项目资金
15. 至少应按照如下频率撰写项目报告：

- A. 每周
  - B. 每个月
  - C. 两个月一次
  - D. 每年一次
16. 圈出项目目标的五个特点
- A. 可实现
  - B. 有资金支持
  - C. 相关性
  - D. 有时限
  - E. 可衡量
  - F. 具体的
17. 圈出所有对维持您的项目很重要的要素。
- A. 招聘志愿者
  - B. 磨练技能
  - C. 团队有效响应
  - D. 项目有效运行
  - E. 项目外部支持

## 第 1 节：课程概览



### 名册

随着学员的到来，发一张纸，登记课堂的学员。让学员写下名字、地址、电话号码、电子邮件地址，或在现有的登记表上检查联系信息，确认联系信息的正确性。

### 课前测试

分发课前测试试卷。告诉学员还要收课前测试试卷，但是不会对试卷打分。课前测试有助于讲师了解培训过程的重点。课前测试试卷会在培训结束后退给学员，以便学员查看自己取得的进步。

告诉学员他们有 10 分钟完成课前测试。

10 分钟后收集课前测试试卷，如果所有学员不到 10 分钟就完成了课前测试试卷，可以提前收回。

### 欢迎

欢迎学员参加社区应急响应小组项目经理课程。

讲师自我介绍，介绍过去的 CERT 经历、培训经历和/或担任 CERT 项目经理的经历。

让其他讲师用相同的方式进行自我介绍。



### 后勤事务

- 厕所
- 有关吸烟和手机的规定
- 应急出口
- 课间休息（说明第一次课间休息的时间）
- 其他

### 学员介绍

让学员进行自我介绍，介绍时要提供如下信息：

- 姓名
- 管理过或将要管理的 CERT 项目
- 对 CERT 项目经理课程的期望

询问学员：

对本次课程有何期望？

希望通过本次培训学到什么东西？



## 自我介绍

- 名字
- 你的社区应急小组 (CERT) 项目
- 你对这项课程的期望



社区应急小组 (CERT) 项目经理第 1 单元：介绍和概述

PM1-1

1-2

告诉学员每个学员的介绍时间不超过 1 分钟。

在带有绘图架的书写板页面上记录学员回答的内容。把这些页面贴在墙上。

## 课程宗旨

- 给社区应急小组 (CERT) 项目经理为建立和维护一个活跃的地方社区应急小组 (CERT) 项目做准备
- 对所有项目经理都相关
  - 那些开始新项目的人
  - 那些建立在现有项目上的人



社区应急小组 (CERT) 项目经理第 1 单元：介绍和概述

PM1-1

1-3

简单向学员介绍《参与人手册》。

指出幻灯片上的方框。

询问学员对这些资料是否有问题。

## 学习目标

- 整体：制定或更新基本地方社区应急小组 (CERT) 项目计划
- 主要学习目标
  - 确定社区应急小组 (CERT) 项目的宗旨和最重要的构成 (单元 1)
  - 对地方社区应急小组 (CERT) 项目采用策略规划来确定使命和目标 (单元 2)
  - 描述如何与为何要推广地方社区应急小组 (CERT) 项目 (单元 3)



社区应急小组 (CERT) 项目经理第 1 单元：介绍和概述

PM1-1

1-4

对学员的所有答案进行记录，然后说明自己将在培训结束时对记录进行回顾，查看这些期望的实现情况。

## 课程目的

回顾课程目的。

- CERT 课程的目的是让 CERT 项目经理做好启动和保持积极的本地 CERT 项目的准备。

说明本课程对如下人员都相关性：

- 启动新的本地项目的人员
- 在现有的本地项目上继续提高的人员

说明每位学员离开时应该会学到有助于新项目启动的新理念或让正在进行的项目焕然一新的新理念。

## 课程资料

让学员参考《参与人手册》。

告诉学员他们将在课程中使用的所有资料都包括在《参与人手册》中。

告诉学员《参与人手册》中没有幻灯片的复印版。

- 幻灯片上的所有信息都包含在《参与人手册》的文本中。
- 在每个幻灯片中，在右下角都有一个参考信息，说明《参与人手册》中的相应页码。

## 课程学习目标

告诉学员从课程自始至终贯穿的一个活动是草拟或更新基本本地 CERT 项目计划。

告诉学员 CERT 项目经理课程有 10 个主要学习目标。这些目标描述了本 CERT 项目经理课程结束后，学员的期望行为。

培训结束时，学员将能够：

1. 确定本地 CERT 项目的目的和最重要的部分。（第 1 单元）
2. 运用战略规划来确定本地 CERT 项目的使命和宗旨。（第 2 单元）
3. 描述推广本地 CERT 项目的原因和方式。（第 3 单元）
4. 建立和志愿者以及讲师合作的流程。（第 4 单元）



5. 确定获得和管理项目资源的过程。（第 5 单元）
6. 制定提供和处理安全培训和演习的计划。（第 6 单元）
7. 描述政策和程序在运行本地 CERT 项目过程中发挥的作用。（第 7 单元）
8. 制定 CERT 项目的评估流程。（第 8 单元）
9. 描述如何维持本地 CERT 项目。（第 9 单元）

向学员解释幻灯片只显示主要学习目标。

说明每个课程目标都有子目标。它们包括在《参与人手册》中，可以具体地单独回顾。

### 课程学习子目标

学员在完成本次培训后将能够：

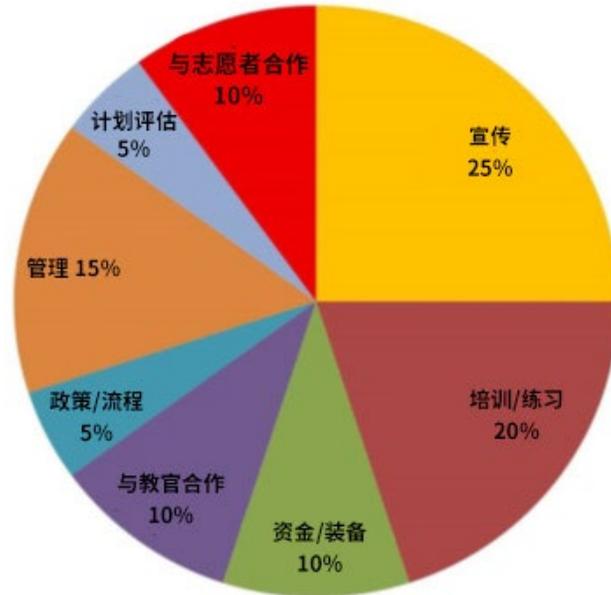
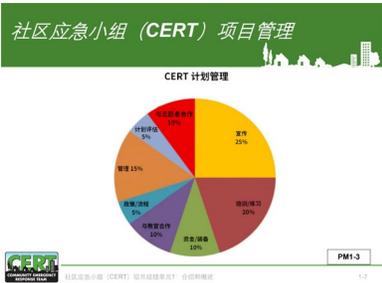
1. 确定本地 CERT 项目的目的和最重要的部分。（第 1 单元）
2. 运用战略规划来确定本地 CERT 项目的使命和宗旨。（第 2 单元）
  - 解释为何 CERT 项目要有明确的宗旨和目标。
  - 拟定 CERT 项目的宗旨和目标。
3. 描述推广本地 CERT 项目的原因和方式。（第 3 单元）
  - 解释项目推广的预期效果。
  - 在社区中寻找考虑进行合作的团体。
  - 寻找建立和维护合作伙伴关系的策略。
  - 解释宗旨设定过程和项目推广的关联性。
  - 描述将要包含在项目推广中的关键 CERT 信息。
  - 寻找向不同的受众推广项目的途径。
4. 建立和志愿者以及讲师合作的流程。（第 4 单元）
  - 描述如何招聘志愿者和讲师以及如何让他们熟悉工作。
  - 解释跟踪关注志愿者和讲师的重要性。
  - 描述管理志愿者和讲师的途径。
  - 找到留存志愿者和讲师的技巧。
  - 找到如何终止和志愿者或讲师的合作的策略。
5. 确定获得和管理项目资源的过程。（第 5 单元）

- 确定运行 CERT 项目所需的资源类型。
  - 识别管理项目所需要收集和管理的数据的类型。
  - 制定查找和处理资源的战略。
  - 发现项目融资的选择和来源以及成功融资的战略。
  - 编制项目预算草案。
6. 制定提供和处理安全培训和演习的计划。（第 6 单元）
- 确定 CERT 志愿者需要的或可用的培训和演习。
  - 解释如何定制 CERT 基础培训的内容。
  - 确定举行 CERT 培训需要开展的工作。
  - 描述 CERT 培训和演习计划的各个部分。
  - 解释如何在培训和演习中确保安全。
7. 描述政策和程序在运行本地 CERT 项目过程中发挥的作用。（第 7 单元）
- 解释为何项目成功运行需要政策和程序。
  - 发现开始和运行项目所需的政策的程序。
  - 寻找制定项目政策和程序所需的资源。
8. 制定本地 CERT 项目的评估过程。（第 8 单元）
- 解释什么是项目评估。
  - 描述进行项目评估的理由。
  - 列出对项目的不同部分进行评估的步骤。
  - 了解项目报告的特点。
9. 描述如何维持本地 CERT 项目。（第 9 单元）
- 描述项目经理运行项目必须具备的知识、技能和能力。
  - 确定维持项目所需的要素。
  - 解释发现最能有效维持项目的活动的技巧。

强调CERT基础培训在饼状图中所占的百分比。

### CERT 项目管理

向学员强调正如他们可以从学习目标中发现的那样，本地



CERT 项目包括的内容远非仅仅进行 CERT 基础培训。据有经验的 CERT 项目经理估计，CERT 基础培训在他们的工作中只占 20% 的比例。本课程涉及一个积极的项目所需的其他关键活动。

如果他们在这些工作中花费的时间的比例和饼状图显示的这些活动所需的时间的比例大致相当，询问学员们他们中间有谁已经担任项目经理的职务。

### 什么是社区应急小组 (CERT) 项目？

- 社区应急小组 (CERT) 项目是如何开始的
- 什么是社区应急小组 (CERT) 项目
- 社区应急小组 (CERT) 项目是如何与应急系统和社区互动的



回顾什么是 CERT 项目。

注意：如果本课程是和 CERT 讲师培训课程一起进行，而且已经涉及幻灯片 1-11 至 1-20，快速回顾什么是 CERT 项目，然后转到幻灯片 1-21。

### 社区应急小组 (CERT) 动力

- 社区应急小组 (CERT) 的动力是什么？
  - 在 1985 墨西哥城地震中，估计有 1 万人死亡
    - 未经训练的义工拯救了 700 人
    - 100 名义工为帮助而牺牲
  - 洛杉矶消防部门 (LAFD) 承认公民在灾难的早期阶段很可能是靠他们自己



通过提出这个问题开始课堂讨论。

这一幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。

询问学员是否有问题。

### 社区应急小组 (CERT) 试点

- 社区应急小组 (CERT) 项目是何时初试的？
  - 1986 年为响应洛杉矶地震



## 第 2 节：什么是 CERT 项目？

在详细了解如何管理 CERT 项目之前，告诉学员每个人应清楚了解：

- CERT 项目如何开始；
- 什么是 CERT 项目；以及
- CERT 项目如何和应急响应系统以及社区活动。

## CERT 历史

询问学员：

### 什么推动了 CERT？

播放幻灯片，总结讨论。

- 在 1985 年墨西哥城的地震和余震中，估计 10,000 人遇难，未经培训的志愿者救出了 700 人，但也有 100 名志愿者在试图救援的时候遇难。
- 洛杉矶消防局 (LAFD) 发现公民在自然灾害的早期阶段非常可能自己独立渡过难关。

询问学员：

### 第一个 CERT 试点项目的时间？

提供问题答案。

1986 年洛杉矶开展第一个针对地震响应的 CERT 试点项目。

询问学员：

### CERT 项目是如何普及的？

播放幻灯片，总结讨论。

- 其他管辖区，包括旧金山、波特兰（俄勒冈州）和犹他州对 CERT 模型进行了修改，用于本地地震响应。然后，奥兰多（佛罗里达州）采纳了 CERT 模型用于应对飓风，这显示 CERT 可以应用于其他危害。
- 20 世纪 90 年代早期，联邦紧急事务管理局 (FEMA) 认为这个理念和项目应作为全灾害培训在全国各地社区推广。
- 1994 年，联邦紧急事务管理局 (FEMA) 的应急管理研究所 (EMI) 开始开设 CERT 培训讲师课程。

通过提出这个问题开始课堂讨论。

这一幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。

询问学员是否有问题。

### 社区应急小组 (CERT) 是如何普及的

- 社区应急小组 (CERT) 项目是如何被普及的？
  - 其它司法管辖区对地震响应采纳社区应急小组 (CERT) 模型
  - 奥兰多 (佛罗里达州) 对飓风响应采纳社区应急小组 (CERT) 模型
  - 20世纪90年代初, FEMA认为应向全国社区提供社区应急小组 (CERT)
  - FEMA 的应急管理学院 (EMI) 于1994年开始展开社区应急小组 (CERT) 培训师培训课程



社区应急小组 (CERT) 培训师培训课程 | 介绍和概述

PM1-4

1-11

通过提出这个问题开始课堂讨论。

这一幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。

询问学员是否有问题。

### 社区应急小组 (CERT) 项目

- 目前社区应急小组 (CERT) 项目是设在哪里？
  - 自2003年起其成为公民团项目的主要组成部分
  - 目前是设在FEMA的个人和社区准备部



社区应急小组 (CERT) 培训师培训课程 | 介绍和概述

PM1-4

1-12

## CERT 项目

询问学员：

目前，CERT 项目在哪？

提供问题答案。

目前，CERT 在联邦紧急事务管理局的个人和社区筹备部 (Individual and Community Preparedness Division)。

CERT 项目自 2003 年以来一直是联邦紧急事务管理局 (FEMA) 公民预备队 (Citizen Corps Program) 的重要组成部分。

## CERT 的目的

询问学员：

CERT 项目的目的是什么？

通过告诉学员在基层 CERT 项目的目的是培训和组织社区成员以起到如下作用，从而对讨论进行总结：

- 在发生紧急情况或灾难的时候，进行响应；以及
- 在专业响应人员到来之前延伸应急响应服务。

解释会在不同的地点组织 CERT，例如：

- 街坊邻里
- 工作场所
- 高中
- 学院/大学校园
- 高层建筑
- 农村地区

注意一些本地 CERT 项目指不同服务区中多个团队，而其他项目则是指团队的所有参与者。

通过提出这个问题开始课堂讨论。

这一幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。

询问学员是否有问题。

**社区应急小组 (CERT) 宗旨**

- 社区应急小组 (CERT) 项目的宗旨是什么？
  - 当一个有韧性的资产
  - 韧性包括稳定状态的防备工作以及灾害响应
  - 作为在专业服务到达之前最初响应者服务



通过提出这个问题开始课堂讨论。

确保讨论围绕着重要目的而展开

这一幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。

询问学员是否有问题。

**社区应急小组 (CERT) 义工的优先考虑**

- 是否为紧急情况或灾难做准备或响应以及社区应急小组 (CERT) 的义工优先考虑的是什么？
  - 首先他们帮助他们自己和他们的家人
  - 其次他们帮助他们的邻居、同事或附近的其他人
  - 再次他们帮助更大的社区



通过提出这个问题开始课堂讨论。

这一幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。

询问学员是否有问题。

## CERT 志愿者的首要任务

询问学员：

无论是为紧急事件做准备或对紧急事件进行响应，CERT 志愿者的首要任务是什么？

总结讨论，告诉学员 CERT 志愿者始终在培训的限制范围内作业。

- 首先，他们帮助自己和家人。
- 第二，他们帮助邻居、同事或附近的其他人。
- 第三，他们服务更大的社区。
- 推荐学员到全国 CERT 网站上观看“CERT 执行任务”，了解本地 CERT 在实际的紧急事件中的响应。

(<https://www.fema.gov/media-library/assets/videos/109481>)

## CERT 和社区

随着 CERT 的理念在全国生根发芽，CERT 现已积极参与社区的筹备和响应工作。

询问学员：

除了灾难响应外，CERT 项目还参加哪些活动？

总结讨论，告诉学员除了灾难响应外，CERT 也参加社区内的其他志愿者服务活动。

- 在郡集市上帮助管理交通
- 在社区会议上举行紧急事件筹备工作讲座
- 在家居展中，为急救站配备人员
- 为低收入家庭安装烟雾探测器
- 在火灾高发季，为消防塔补充人员
- 帮助 EMS 人员进行消防员康复工作

## CERT 和紧急响应系统

最后，描述 CERT 项目和紧急响应系统之间的关系。

- 任何社区的应急机构都没有足够的人员应对大灾或大型紧急情况。
- 一个社区依赖着临近社区的帮助，且社区之间通过签署互助协议将这一理解正式化。

**社区应急小组 (CERT) 与社区**

- 随着社区应急小组 (CERT) 概念在全国范围内的普及，社区应急小组们 (CERTs) 已参与社区的准备和响应能力
- 除防灾外，社区应急小组 (CERT) 还参与了哪些其它活动？



社区应急小组 (CERT) 项目经理第 1 单元：介绍和概述

PM1-5 1-5

- 然而有时候，临近社区也自顾不暇，或交通路线、通讯或其他重要基础设施遭到破坏，
- 在这种关键时刻，CERT 项目提高了社区的响应能力。

告诉学员，为了提高效率，本地 CERT 项目要和现有的响应系统挂钩。在本次培训的整个过程中，学员应考虑和响应机构之间的关系以及如何建立和改善这种关系。

回顾之前的幻灯片生成的清单，指出什么是：

- 灾难响应
- 非灾难性的紧急情况援助
- 其他公共安全事件

**社区应急小组 (CERT) 和应急**

- 任何社区都不能为重大灾害或甚至为大型紧急事件配备工作人员
- 社区通过互助协定依靠邻近社区提供帮助
- 有时他们无法回应

在这样的关键时刻，社区应急小组 (CERT) 项目促进了社区的响应能力



社区应急小组 (CERT) 项目经理第 1 单元：介绍和概述

PM1-6 1-6

**应急链接**

- 地方的社区应急小组 (CERT) 项目必须与现有的响应系统连接
- 在本课程中，思考一下：
  - 与响应有什么关系
  - 机构是或应该是，准备就绪
  - 如何成立或改善它们




社区应急小组 (CERT) 项目经理第 1 单元：介绍和概述

PM1-6 1-7

### 第 3 节：项目计划草案



向学员解释在课程的过程中，学员将自己设计和撰写项目计划草案。制定项目计划草案不但对新的 CERT 项目经理有用，而且为有经验的 CERT 项目经理提供了对之前的决定进行重温并进行必要的修订和更新的机会。

让学员参阅《参与人手册》中的项目计划草案以及《讲师指南》中的后续页面。

强调他们将在课程的整个过程中从事项目方案草案的工作。

补充告诉学员在全国 CERT 网站上，CERT 项目经理课程资料中，有一个电子版的空白项目计划草案模板，网址为：<https://www.ready.gov/community-emergency-response-team>。如果学员想对自己在课程过程中制定的项目计划草案进行修订，可以使用电子模板向自己的计划中添加新的想法和详细情况。

## CERT 项目计划草案

### 第 1 单元：项目宗旨和目标

#### 说明：

1. 新项目经理：草拟一个项目宗旨以及一到两个目标。您和项目资助人和利益攸关方讨论时，将会从这里开始。
2. 现有项目经理：输入您的项目的宗旨和两个目标。问自己目标是否可实现，是否适当。如果不能实现或不适当，如果修改？

#### 项目宗旨：

#### 目标：

注意让目标要具备 SMART 的特点：*具体的、可衡量、可实现、相关性以及有时限。*

- 1.
- 2.

应该审查宗旨/目标的人员：

填写下 **表 4**，对宗旨/目标进行审查的人员清单，填写将要对您的目标进行审查的人员和组织。

表 4：对宗旨/目标进行审查的人员清单

应该审查宗旨/目标的人员：	
1.	7.
2.	8.
3.	9.
4.	10.
5.	11.
6.	12.

## 第 2 单元：项目合作伙伴

说明：

1. 所有项目经理：您的社区中有可能成为合作伙伴的组织机构。
2. 现有项目经理：已建立重要合作伙伴关系的组织机构。

填写 **表 5**：当前的或潜在的合作伙伴清单 写明当前的或潜在的合作伙伴。

表 5：当前的或潜在的合作伙伴清单

当前的合作伙伴	潜在的合作伙伴
1.	11.
2.	12.
3.	13.
4.	14.
5.	15.
6.	16.
7.	17.
8.	18.
9.	19.
10.	20.

### 第 3 单元：向目标受众推广

说明：

表 6：向目标受众推广，说明有关您的 CERT 项目的理念。

表 6：向目标受众推广

利益攸关方/合作伙伴	推广信息	推广战略

## 第 4 单元：和志愿者合作

## 招募

## 说明：

填写表 7：和志愿者合作，要求用和您的 CERT 项目有关的想法填写。不要含有“口头转述”。

表 7：和志愿者合作

我可以设法在这里招募志愿者：	我可以在招募信息中使用这些要素：
	空缺： 需求说明： 解决方案说明： 为何志愿者可以做这份工作： 志愿者可以获得哪些好处：
	空缺： 需求说明： 解决方案说明： 为何志愿者可以做这份工作： 志愿者可以获得哪些好处：
	空缺： 需求说明： 解决方案说明： 为何志愿者可以做这份工作： 志愿者可以获得哪些好处：

**保留**

说明：

记录留存志愿者的想法。您在整个课程中想到新想法时，添加到清单中。

## 第 4 单元：和讲师合作

### 说明：

填写表 8：已知讲师，表 9：潜在讲师，表 10：讲师留存，填写和您的 CERT 项目有关的想法。

表 8：已知讲师

这些是我使用的或想要使用的优秀讲师：
1.
2.
3.
4.
5.
6.

表 9：潜在讲师

我也可以从这些组织机构中寻找讲师：
1.
2.
3.
4.

表 10：讲师留存

我想要记住以留存讲师的想法：

--

**第 5 单元：资源采购和管理****说明：**

1. 填写表 11：项目资源获得，通过思考和获得项目资源有关的管理问题进行填写。
2. 填写表 12：数据收集和记录保持，通过思考数据收集和记录要求来填写本表。

表 11：项目资源获得

资源	考虑的因素

表 12：数据收集和记录保持

待收集的数据或记录	收集和获取数据记录的最佳途径

## 第 6 单元：培训和演习

### 说明：

1. 在下面草拟需要进行培训的情形。
2. 填写表 13：您的社区的培训想法，要求用对培训进行调整以适合您的社区的想法填写。
3. 用培训时间表范例，填写表 14：培训时间表范例。

本人草拟的需要 **CERT 基础培训** 的情形，第 7 单元：

表 13：有关您的社区的培训的想法

一些对培训进行调整以适应我的社区的想法：	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

表 14：培训时间表范例

培训前第8周	培训前第7周	培训前第6周	培训前第5周

培训前第4周	培训前第3周	培训前第2周	培训前第1周

表 15：培训和演习计划草案

目标	实现目标的计划	实现目标的后勤需要	志愿者面临的风险	目标评估

## 第 7 单元：政策和程序

（有经验的项目经理）您的政策和程序需要修改吗？考虑这些指标：

- 受伤人数增加或团队行动效率低下；
- 更多有关什么是“正常行动”问题或感觉总体上有困惑；
- CERT 志愿者请求针对某个程序提供更多的培训；
- CERT 志愿者之间的表现不一致；
- CERT 志愿者的压力增加；以及
- 赞助机构、合作伙伴或社区针对表现不佳进行投诉。

说明：

考虑了解新政策和程序的途径，填写表 16：潜在政策和程序。

表 16：潜在政策和程序

有关政策/程序的话题	需要的研究	要咨询的个人

用填写表 17：政策和程序（续）中的空白，用您对政策和程序有关的想法填写。

表 17：政策和程序（续）

学习目标
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

## 第 8 单元：项目评估

说明：

用填写表 18：宗旨和目标，用您的项目的具体宗旨和目标进行填写。

表 18：宗旨和目标

宗旨	目标
宗旨#1	目标#1
	目标#2
	目标#3
宗旨#2	目标#1
	目标#2
	目标#3
宗旨#3	目标#1
	目标#2
	目标#3

有关宗旨# 评估的想法：

## 第 9 单元：维持您的项目

填写表 19：优势, 表 20：培训机会, 和 表 21：参与机会, 用您的项目的优势、未来的培训和参与机会进行填写。

表 19：优势

我做的不错的三个领域（优势）：	
1.	
2.	
3.	

表 20：培训机会

我想进行额外培训的三个领域：	
1.	
2.	
3.	

表 21：参与机会

我有可能授权或分享的三个领域：	
1.	
2.	
3.	

为了有效保持我的项目，需要增加或重新设计的任务/活动的想法：

## 第 4 节：单元总结

### 单元总结

- 课程预览
  - 宗旨和学目标的
- 什么是社区应急小组 (CERT) 项目?
  - 社区应急小组 (CERT) 的历史、宗旨和活动
  - 社区应急小组 (CERT) 与社区
  - 社区应急小组 (CERT) 与应急系统
- 项目计划草案



社区应急小组 (CERT) 讲师指南第 4 节：介绍和概述

PM1-28

1/29

检查学员的理解情况。

告诉学员除了标准的课程介绍中所包含的话题（课程目的和学习目标），本单元还概述了 CERT 项目的定义。本单元也介绍了学员要在课程中完成的项目计划草案。

**您对本单元的任何内容有任何问题吗？**

### 过渡

下一个单元将讨论您的 CERT 项目的宗旨设定问题以及项目会在社区中起到的作用。

[本页刻意留白]



# CERT 项目经理第 2 单元：设置项目愿景

《讲师指南》



FEMA



[本页刻意留白]



## CERT 项目经理第 2 单元：设置项目愿景

在本单元中，学员将了解：

- 设置宗旨的重要性。为何宗旨和目标对您的 CERT 项目很重要？
- 项目宗旨和目标的定义。宗旨和目标有何区别？
- 宗旨设定过程。您的 CERT 项目适合什么样的宗旨？

[本页刻意留白]

## CERT 项目经理 第 2 单元目录

<b>CERT 项目经理 第 2 单元目录</b> .....	<b>2-1</b>
单元目标.....	2-2
范围.....	2-3
估计完成时.....	2-4
培训方法.....	2-5
所需资源.....	2-6
设备.....	2-7
讲师备注.....	2-8
项目目标范例： .....	2-8
有助您开始的问题.....	2-15
SWOT 分析模板.....	2-16

## 单元目标

本单元结束后，学员应能够：

- 运用这些战略规划活动来确定本地 CERT 项目的使命和宗旨。
- 解释为何 CERT 项目要有明确的宗旨和目标。
- 拟定 CERT 项目的宗旨和目标。

## 范围

本单元将要讨论的话题包括：

- 设置宗旨的重要性；
- 项目宗旨和目标的定义；以及
- 宗旨设定过程。

## 估计完成时间

建议的完成本单元的时间表见下表 **2.1：估计完成时间**。

表 2.1：估计完成时间

活动	建议时间
课前测试	5 分钟
设置宗旨的重要性	5 分钟
什么是项目的宗旨和目标	20 分钟
宗旨设定过程	60 分钟
项目计划草案：制定项目的宗旨和目标	25 分钟
单元总结	5 分钟
总计	2 小时

## 培训方法

讲师通过谈论设置宗旨的重要性而开始，讲师解释成功的项目都有清晰的愿景。

然后，讲师带领学员进行头脑风暴，列出 CERT 项目潜在的宗旨。

接着，讲师谈论项目总体宗旨和目标之间的差别。讲师通过学员制定的清单，确定哪些是宗旨，哪些是目标。

讲师介绍判断目标是否有效的标准，确保目标符合 SMART 标准：具体的、可衡量、可实现、相关性以及有时限。作为一个群体，学员考察一些项目目标的案例，来判断这些目标是否是有效的目标。

讲师解释宗旨设定过程中五个步骤中的每一个步骤：

1. 识别社区和赞助人的需要；
2. 设置宗旨和目标草案；
3. 和赞助人以及利益攸关方检验宗旨和目标；
4. 定期检查实现目标的进度以及目标是否依然适合；并
5. 如有需要，开发新的目标和宗旨。

在第 3 步和第 4 步之间，学员通过为他们的项目草拟宗旨和目标从而开始编制第 1 单元中提到的项目计划草案。

新的项目经理将为他们的项目草拟宗旨以及一个到两个目标。他们将列举出他们在制定宗旨时想要纳入进来的社区代表。

当前的项目经理将审查现有项目的宗旨和目标，查看它们是否是可实现的、是否适合以及如何对它们进行更新。他们将列举出应该对更新后的宗旨进行审查的人。

在第 4 步中，定期检查进度，有两个供战略规划使用的工具：有助您开始的问题以及 SWOT（优势、弱势、机会和威胁）分析。

## 所需资源

本单元需要以下资源：

- 社区紧急响应小组项目经理《讲师指南》（供讲师使用）
- 社区紧急响应小组项目经理《参与人手册》（供学员使用）
- PowerPoint 幻灯片（供学员使用）

## 设备

本单元需要以下设备：

- 一台装有 PowerPoint 软件的计算机
- 一台电脑投影仪和屏幕
- 带有绘图架的大书写板，或白板
- 马克笔

## 讲师备注

谈论宗旨的时候，用的一些术语会让人迷惑。在有关战略规划的资料中用了多个术语：计划、政策、使命说明、宗旨、目标、战略、战术和行动。

在本单元中，使用的术语有“宗旨”和“目标”。

## 第 1 节：单元概述

本单元涉及项目宗旨、目标，以及它们是如何制定的。



### 单元目标

说明本单元的学习目标。

本单元结束后，学员应能够：

- 用战略规划来确定本地 CERT 项目的宗旨和目标。
- 解释为何 CERT 项目要有明确的宗旨和目标。
- 拟定 CERT 项目的宗旨和目标。



### 单元话题

为了实现这些目标，本单元将学习：

- 设置宗旨的重要性；
- 项目宗旨和目标的定义；以及
- 宗旨设定过程。



## 第 2 节：设置宗旨的重要性

### 设定目的的重要性

- 每个社区应急小组 (CERT) 项目都不同
  - 本课程没有提出具体的模型
- 每个项目都必须有一个愿景
  - 项目目的描述 愿景
  - 项目目的是测量 进展的 起点



告诉学员对于有效的 CERT 项目而言，在不同的社区之间并非一成不变。因此，本课程不会提供具体的项目运行方法。

告诉学员为了选择运行结构，每个 CERT 项目对未来都要有清楚的愿景。

解释我们是通过创建项目宗旨来描述项目的愿景的。需要设置宗旨这个起点，以便我们能看日后是否取得进步。

### 活动

集体讨论想出项目目的



### 活动：项目宗旨头脑风暴

**目的：**通过这一活动为项目制定一个潜在的宗旨清单。

**说明：**按照下面的步骤进行活动。

1. 询问学员：什么有可能是 CERT 项目的宗旨？
2. 把清单写到带有绘图架的书写板或白板上。
3. 如果清单超过一页，把页面贴到墙上，这样随后可以回顾这一清单。

### 第 3 节：什么是项目的宗旨和目标？

**目的和目标**

- 每个项目都需要一个目的和目标
  - 目的：项目宗旨
  - 目标：具体的活动以达到目的

PM2-3

**项目目的**

- 也称为使命陈述
- 一个关于该项目的明确宗旨简述
- 你将为谁做什么，以及在哪儿

“XYZ 社区应急小组 (CERT) 项目管理社区应急小组 (CERT) 义工所在地区的救灾行动，直到专业救援人员到达为止。”

PM2-3

**项目目标**

- 描述你将做什么来完成目的
- 有效的目的是明确、可衡量、可实现、相关和时限的 (SMART)
  - 明确
  - 可衡量
  - 可实现
  - 相关
  - 时限

“每年提供两门社区应急小组 (CERT) 基础培训课程。”

PM2-3

询问学员幻灯片上的目标是否具备 SMART 的特点。

这个目标符合 SMART 的标准。

**活动**

确定目的和目标

PM2-3

解释宗旨和目标之间的差异。

- 项目宗旨是对项目的目的进行的清楚而简洁的描述。
- 目标是项目将要采取的以实现宗旨的具体的行动。

为项目的宗旨设定目标。

- 有时候宗旨被称为使命。
- 它将说明在什么地理位置，做什么以及为谁做。
- 例如：“全区域 CERT 项目 (Anywhere CERT Program) 将在专业的响应人员到来之前在 CERT 志愿者所在的地区进行赈灾行为。”
- 例如：“在最短的时间内为最多人员提供最大程度的帮助。”

解释目标描述了规划的未来的结果和某些行动。

告诉学员为了让目标有效，目标必须具备 SMART 的特点：

- 具体的：清楚明确的。
- 可衡量：用于跟踪实现宗旨的方法。
- 可实现：实现目标所需的资源。
- 相关性：宗旨要符合 CERT 项目的愿景。
- 有时限：目标包括截止日期或时间。

#### 活动：识别宗旨和目标

**目的：**学员通过这一活动练习如何区分项目宗旨和目标。

**说明：**按照下面的步骤进行活动。

1. 请学员：请看我们刚才制定的清单。哪些是宗旨，哪些是目标？
2. 在带有绘图架的书写板或白板上，在宗旨前面写上“G”，在目标前面写上“O”。

#### 活动：目标评估

**目的：**学员通过这一活动来找出有效的目标。

**说明：**按照下面的步骤进行活动。

1. 请学员：看一些目标并确定这些目标是否是有效的目标。



《讲师指南》中提供正确答案。

2. 让学员查看《参与人手册》和《讲师指南》中有关项目目标的范例。
3. 让学员独立完成工作表。
4. 告诉学员对每个目标通过勾选“是”或“否”来回答。
  - 目标是否具体？
  - 目标是否可衡量？
  - 目标是否可实现？
  - 目标是否有相关性？
  - 目标是否有时限？
5. 和学员一起过一遍工作表。谈论他们的答案。
6. 7 个例子都过一遍之后，询问学员哪些目标是有效的目标。正确答案是#4 和 #7。如果时间充分，让学员说明如何让每个目标满足 SMART 的标准。

**汇报：**提醒学员有效的目标必须满足 SMART 中所有的五个标准：具体的、可衡量、可实现、相关性以及有时限。

项目目标范例：

**说明：**

对于每个目标，通过勾选相应的是或否方框，完成 SMART 核对清单 (即，表 22，表 23，表 24，表 25，表 26，表 27，和表 28)。

1. 目标：有足够的讲师可以满足 15 个人或更多有兴趣参加 CERT 课程的人。

表 22: SMART 核对清单

目标	是	否
目标是否具体？		
目标是否可衡量？		
目标是否可实现？		
目标是否有相关性？		
目标是否有时限？		

**答案：** 具体、可衡量、可实现以及相关性和相关性

2. 目标：培训志愿者在应急响应人员到来之前提供救援，来改善社区应对紧急情况的能力。

表 23: SMART 核对清单

目标	是	否
目标是否具体？		
目标是否可衡量？		
目标是否可实现？		
目标是否有相关性？		
目标是否有时限？		

**答案：** 具体、可实现以及相关性和相关性

3. 目标：每个郡高中都有青少年 CERT 项目。

表 24: SMART 核对清单

目标	是	否
目标是否具体？		
目标是否可衡量？		
目标是否可实现？		
目标是否有相关性？		

目标	是	否
目标是否有时限？		

答案：具体、可衡量、可实现

4. 目标：无论什么时候收到提供 CERT 志愿者的请求时提供 CERT 志愿者，从而为社区的公共安全服务提供支持（例如：安装烟雾报警器或为社区活动中的急救室提供人员）。

表 25: SMART 核对清单

目标	是	否
目标是否具体？		
目标是否可衡量？		
目标是否可实现？		
目标是否有相关性？		
目标是否有时限？		

答案：具体的、可衡量、可实现、相关性（取决于 CERT 项目的资源）且有时限

5. 目标：寻找专家帮助向全部 170,000 郡居民提供 CERT 基础培训和年度复习培训。

表 26: SMART 核对清单

目标	是	否
目标是否具体？		
目标是否可衡量？		
目标是否可实现？		
目标是否有相关性？		
目标是否有时限？		

答案：可衡量、可实现

6. 目标：帮助和支持紧急事件管理办公室的工作。

表 27: SMART 核对清单

目标	是	否
目标是否具体？		
目标是否可衡量？		

目标是否可实现？		
目标是否有相关性？		
目标是否有时限？		

**答案：**可实现、相关性

7. 目标：本着组建一支永久性团队的目标而举办室外搜索和救援班。

**表 28：SMART 核对清单**

目标	是	否
目标是否具体？		
目标是否可衡量？		
目标是否可实现？		
目标是否有相关性？		
目标是否有时限？		

**答案：**具体的、可衡量、可实现、相关性、有时限

### 目的设定流程

- 如何设定项目目的



### 五个目的设定步骤

1. 确定社区和赞助者需求
2. 创建目的和目标草案
3. 与赞助者和涉众测试目的和目标
4. 定期检查:
  - 迈向实现目标
  - 目标是否仍然适合目的
5. 根据需要制定新的目的/目标



### 迭代过程

- 社区应急小组 (CERT) 项目必须定期查看其目的/目标，以使其符合社区的需要
- 与涉众重复步骤 1 (确定社区和赞助者的需求)
- 项目目的不太可能改变
- 应定期审查具体目标，并视需要予以更新



### #1: 确定需求

- 所有项目目的/目标都是当地社区的
- 项目的目的/目标必须是由地方项目制定的
  - 这是将应用它们的实体
- 项目的目的/目标必须对应社区的需要



### 你认为呢?

- 你如何查明你所在社区的需求是什么?



答案十分简单：您请咨询。

## 第 4 节：宗旨设定过程

简要回顾现在学员理解什么是宗旨以及有效的目标必须满足的标准。下一步谈论如何设定项目宗旨。

### 宗旨设定的五个步骤

描述项目宗旨设定的五个步骤：

1. 识别社区和赞助者的需要。
2. 草拟宗旨和目标。
3. 和赞助人以及利益攸关方一起测试宗旨和目标。
4. 定期检查：
  - 实现目标的进展。
  - 目标是否依然适合。
5. 如有需要，开发新的宗旨和目标。

向学员解释幻灯片只是概括介绍，每个步骤都会有更加详细的介绍。

向学员解释设置项目宗旨是个反复的过程。随着时间推移，必须检查 CERT 项目的宗旨和目标，确保它们符合社区的需求。这意味着要返回第 1 步，更新宗旨和目标。项目的总体宗旨或许不会变，但是如有需要，应定期对具体的目标进行审查和更新。

### 第 1 步：识别社区和赞助者的需求

向学员解释所有项目宗旨和目标都要满足社区的当地需求。

- 宗旨和目标要由将要使用它们的地方项目制定。

宗旨和目标要符合社区的需求。询问学员：

**如何发现社区的需求？**

询问学员：

**当您询问社区的需求的时候，您想要确定什么？**

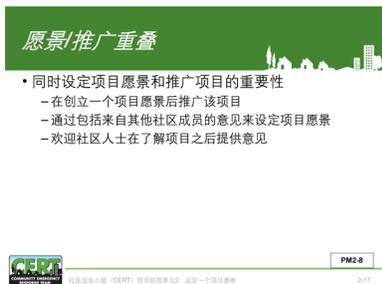
重温您想要决定的一些情况，总结讨论：



通过提出这个问题开始课堂讨论。  
这一幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。  
询问学员是否有任何其他问题，然后继续。



通过提出这个问题开始课堂讨论。  
这一幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。  
询问学员是否有任何其他问题，然后继续。



- 社区中有可能存在什么危险？
- 什么是社区中的紧急事件管理体系（EMS），由谁负责？
- 是否有其他基于社区的公共安全服务？它们成功吗？
- 一些业主和企业是否已经采取了应对措施？
- CERT 可以获得哪些支持？

询问学员：

**需要和谁交谈来发现社区的需求？**

过一遍将要联系的部分地方实体的清单，从而对讨论进行总结：

- 消防局
- 执法机构
- 紧急情况经理
- 街区协会
- 社区领导
- 交通部门
- 本地学院或大学
- 自愿或依照法律规定为紧急事件做好筹备的企业

告诉学员设置项目愿景和项目服务推广（第 3 单元）之间有交叉。一起做这些事情很有用。

- 您应该在设置项目愿景之后推广项目。
- 设置项目愿景时应吸取其他社区成员的意见。
- 社区代表了解这个项目后，应吸取社区代表的意见。

向学员解释当为了发现社区需求而和人们交谈时，应该让他们了解：

- CERT 的目的；
- 国内使用 CERT 的现状；
- CERT 会如何让他们部门、机构或团体受益；以及
- CERT 对社区的好处。

### 第 2 步：制定宗旨/目标草案

告诉学员当他们一旦确定社区的需求，将会就拟定宗旨/目标的草案获得一些指示。

**教授关于社区应急小组 (CERT)**

- 社区应急小组 (CERT) 的宗旨是什么
- 其是如何在全国各地被采用的
- 其如何使一个部门、机构或团体受益
- 其如何使社区受益



PM2-8 2-18

**#2: 创建目的草案**

- 一个总体项目目的
- 几个目标
- 项目决定要制定多少目标。

**开始小一点!**



PM2-8 2-19

**#3: 测试目的的目标**

- 从评估过程中与你交谈的受众那里获得关于目的/目标的反馈和指导
- 这两件事
  - 如果目标不能满足社区需求，代表们将提供其它指导
  - 鼓励社区代表参与
    - 那些认为拥有该项目所有权的人将是更强大的支持者



PM2-8 2-20

**活动**

制定项目计划  
创建项目  
目的和目标



PM2-8 2-21

**#4: 查看进度**

- 定期地问:
  - 该项目是否朝着目标迈进?
  - 该目标是否依然适合该项目?




PM2-9 2-22

向学员解释由项目决定需要设置的目标的数量。但是，创建新项目的人应从可以管理的、小的且简单的项目范围开始。

**第 3 步：和赞助人以及利益攸关方一起检验宗旨和目标。**

告诉学员项目组织者应找到社区代表，看他们对项目宗旨和目标有什么反馈。这有两方面的作用：

1. 如果宗旨不符合社区的需求，社区代表能提供指导。
2. 征求社区代表的指导让他们有社区主人翁的感觉从而接受项目。他们会更加支持项目。

**活动：项目计划草案——创建项目宗旨和目标**

**目的：**新项目经理将草拟项目带有一个或两个目标的宗旨。对于他们想要邀请来对宗旨和目标草案进行审查的社区代表，他们将针对该等社区代表拟定一个清单。

当前的项目经理将审查现有的项目宗旨和目标，以查看这些目标是否可实现，是否适合，以及如何对它们进行潜在的更新。对于将要审查经过更新之后的宗旨和目标的其他利益攸关方，他们将针对该等利益攸关方拟定一个清单。

**说明：**按照下面的步骤进行活动。

1. 让学员翻到《参与人手册》和《讲师指南》第 1 单元项目计划草案。
2. 让学员独立完成第一节项目宗旨和目标。

**汇报：**和学员谈论这项活动。

*对于新的项目经理而言：*创建宗旨和目标是件容易的事情吗？

*对于有经验的项目经理而言：*您是否想更新现有的宗旨和目标？

*对于所有学员：*您是否已经找到了参与制定宗旨和目标的合适人员？为什么或为什么没有？让学员举例说明他们都想到了哪些人员和社区代表。

**第 4 步：定期检查项目进度**

向学员解释 CERT 项目的目标的设置不是一蹴而就，并非设置之后就束之高阁，不再问津。

项目的目标是不断变化的社区的需求的反映。因此，要定期进行检查以确认：



通过提出这个问题开始课堂讨论。

这一幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。

询问学员是否有任何其他问题，然后继续。



让学员看下面两页上说明的工具。这些问题是不需要解释的问题。快速介绍SWOT分析模板。

如果您有时间，练习如何运用SWOT分析。让学员自己主动说出一个CERT项目可能考虑的机会，然后利用头脑风暴说出其优势、弱势、机会以及面临的威胁。

- 项目是否在朝着目标进展？
- 目标是否依然能推动项目满足社区的需求？

询问学员：

### 项目如何对自己的目标进行审查？

向学员解释审查项目的目标是战略规划过程的一部分，总结讨论。战略规划是为了确定：

- 项目明年的宗旨是什么；
- 项目如何实现这个宗旨；以及
- 项目如何决定宗旨的实现时间。

向学员解释战略规划并不是一件非常复杂的事情，但是也不是所有项目经理都掌握的普通技能。但是，有很多可以利用的资源：

- 线上有很多信息；
- 本课程将为战略规划提供一些工具；而且
- 项目经理也应该考虑寻找战略规划人员来帮助自己的 CERT 项目。一些潜在的资源还包括：

- 社区大学；
- 地方志愿者交换所；和/或
- 被项目的其中一个赞助人雇佣的某个人。

描述 CERT 项目用来进行战略规划的两个工具：

### 3. 有助您开始的问题

- 全国 CERT 项目开发的这一系列问题将帮助 CERT 项目发现社区的优势和面临的挑战以及启动项目的战略。
- 《参与人手册》和《讲师指南》中有这一清单。

### 4. SWOT（优势、弱势、机会、威胁）分析

- SWOT 代表优势、弱势、机会和威胁。
- 在 SWOT 分析中，您对某个机会进行考察，发现有助于或影响机会的实现的内外因素。

## 有助您开始的问题

花几分钟时间审查下表 **29：有助于发现优势和挑战的问题**中包含的问题。回答这些问题有助于您发现自己的社区的优势和面临的挑战以及推动 CERT 项目运行的战略。

表 29：有助于发现优势和挑战的问题

分类	问题
社区意识基础	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 您认为社区的风险意识怎么样？</li> <li>• 之前是否有基于社区的公共服务？</li> <li>• 一些业主和企业是否已经采取了应对措施？</li> </ul>
工业和企业	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 什么企业有积极做好应对紧急状况的准备的经历？</li> <li>• 法律要求什么企业制定响应计划？</li> <li>• 您的社区中有哪些优秀的雇主？</li> <li>• 哪些企业有鼓励志愿者行动的企业文化？</li> <li>• 您的社区中有哪些最著名的企业协会？</li> </ul>
媒体	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 您的社区中的哪些电视、广播或平面媒体机构更注重社区服务？</li> <li>• 是否有报道过自然灾害、紧急事件应对或紧急情况响应演习的记者？</li> <li>• 地方哪家媒体成为有效合作伙伴的潜力最大？</li> <li>• 您是否能鼓励最受欢迎的地方天气预报机构成为积极的参与者？</li> </ul>
医疗保健机构	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 哪家医疗机构积极促进公共安全？</li> <li>• 您是否能鼓励医疗人员积极参加促进应对紧急事件筹备工作的行列？</li> </ul>
社区领导	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 那个社区领导有可能接受这个倡议活动？</li> <li>• 那个社区组织机构特别积极参加社区倡议活动或活动？</li> <li>• 您是否能从地方公共官员那里获得明确的支持？</li> </ul>

分类	问题
教育机构	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 是否有参加任何类型的应对或响应自然灾害的活动的教育机构？</li> <li>• 地区大专院校是否现在已经有作为CERT的合作伙伴称得上是有意义的任何倡议活动（例如：应急规划或公共教育项目）？</li> <li>• 本地学区是否要求学生参加社区服务？</li> </ul>

### SWOT 分析模板

参阅表 30：SWOT 分析，看看您的活动存在哪些优势、劣势、机会和威胁。

您在评估的活动：

表 30：SWOT 分析

有利		有害
内部	<p><b>优势：</b> 可控的积极的内部因素可以作为基础的因素</p>	<p><b>劣势：</b> 可控的不利的内部因素应该限制或改进的因素</p>
外部	<p><b>机会：</b> 不可控的积极的外部因素可以作为基础的因素</p>	<p><b>威胁：</b> 你无法控制的不利的外部因素您应该努力尝试减少的因素</p>

#5: 制定新的目的

- 社区应急小组 (CERT) 项目随着社区需求而变化
- 更新目的以反映变化
- 重复全目的设定过程



社区应急小组 (CERT) 讲师指南第 2 单元：制定一个项目愿景

PM2-12

2/25

**第 5 步：根据需要制定新的宗旨和目标**

告诉学员宗旨设定的最后一步是根据需要制定新的宗旨/目标。CERT 项目随着时间流逝，将随着社区需求的变化而发生变化。为了反映这些变化，要对项目的宗旨和目标进行更新。

提醒学员即使目标设定过程很容易忽略，也要予以遵循。

- 评估社区和赞助人的需求。
- 与赞助人和利益攸关方一起测试草拟的宗旨和目标。
- 定期检查进度。

## 单元总结

### 单元总结

- 目的对所有现行和新的项目都很重要
  - 总体项目目的
  - 具体目标
- 采用五步骤目的设定流程



社区发展小组 (CERT) 讲师指南第 2 单元：制定一个项目愿景

PM2-13

2/25

检查学员的理解情况。

告诉学员他们现在应该明白 CERT 项目并不是单独创建的。项目要想取得成功，必须证明项目对社区是有益的。要做到这一点，必须清楚项目的方向以及如何利用每个参与人的努力来实现项目的目的。

提醒学员，宗旨和目标是对项目的未来进行规划的工具。它们是管理现有项目和启动新项目的重要内容。

**您对本单元的任何内容有任何问题吗？**

## 过渡

课程的其余部分将重点介绍实现您的项目的宗旨和目标的战略以及对这些目标进行评估的战略。

下一单元将讨论项目推广的重要性以及如何接触不同的受众。



# CERT 项目经理第 3 单元：项目推广

《讲师指南》



FEMA



[本页刻意留白]



## CERT 项目经理第 3 单元：项目推广

在本单元中，学员将了解：

- 推广原因和推广受众。项目推广的原因是什么？项目推广的受众是谁？
- 合作伙伴关系的重要性。合作伙伴关系为什么很重要？谁是潜在的合作伙伴？
- 项目推广和目标设定。项目推广和目标设定之间有何关联？
- 如何建立和培养合作伙伴关系。什么是开发和维护关键合作伙伴的流程？
- 推广信息。哪些 CERT 核心价值应包含在推广信息中？

[本页刻意留白]

## CERT 项目经理第 3 单元目录

单元目标.....	3-1
范围.....	3-1
估计完成时间.....	3-1
培训方法.....	3-2
所需资源.....	3-3
设备.....	3-3
制定合作伙伴核对清单.....	3-8
项目描述应包含哪些内容.....	3-14
获得当地领导人的支持.....	3-17

## 单元目标

学员通过本单元的学习将能够说明推广某个本地 CERT 项目的原因和方式。学员还将能够：

- 解释项目推广的预期效果。
- 在社区中寻找考虑进行合作的团体。
- 寻找建立和维护合作伙伴关系的策略。
- 解释宗旨设定过程和项目推广的关联性。
- 描述将要包含在项目推广中的关键 CERT 信息。
- 寻找向不同的受众推广项目的途径。

## 范围

本单元将要讨论的话题包括：

- 单元概述；
- 推广原因和推广受众；
- 合作伙伴关系的重要性；
- 项目推广和宗旨设定；
- 如何建立和培养合作伙伴关系；
- 推广信息； 以及
- 单元总结。

## 估计完成时间

建议本单元的时间安排见下表 **3.1：估计完成时间**。

表 3.1：估计完成时间

活动	建议时间
单元概述	1 分钟
推广原因和推广受众	10 分钟
合作伙伴关系的重要性	13 分钟
项目计划草案：识别潜在的合作伙伴	5 分钟
项目推广和宗旨设定	15 分钟
项目计划草案：项目合作伙伴和宗旨设定	5 分钟
如何建立和培养合作伙伴关系	45 分钟
推广信息	20 分钟

活动	建议时间
项目计划草案：向目标受众推广	5 分钟
单元总结	1 分钟
总计	2 小时

## 培训方法

针对推广 CERT 项目的原因以及 CERT 项目如何让关键利益攸关方和社区受益，讲师就此指导学员进行讨论。

接着，讲师强调合作伙伴关系对启动和维持 CERT 项目中的重要意义。讲师和学员通过一系列问题以及在指导下进行的讨论识别：

1. 潜在的 CERT 项目合作伙伴；和
2. 这些伙伴关系将为 CERT 项目带来什么。

学员继而在自己所在的社区中找出考虑进行合作的团体，并将它们写进项目计划草案。

讲师接着解释宗旨设定和项目合作伙伴之间的关系，以及一些合作伙伴如何被纳入目标设定，而另一些合作伙伴则没有被纳入目标设定。

之后，由学员决定他们的项目计划草案中包含的潜在的合作伙伴是否应参与宗旨设定过程。

接下来，讲师介绍建立和培养合作伙伴关系的五个步骤：

1. 编制项目描述
2. 制定计划联系每一个合作伙伴
3. 举行一对一的会议
4. 保持联系
5. 关注新的合作伙伴

然后在讲师的指导下讨论 CERT 项目的关键信息和价值。学员以小组的形式，想出向五个不同的目标受众推广 CERT 信息的途径。

最后，学员在项目计划草案中完成一个矩阵，指明项目的三个合作伙伴、针对他们使用哪些信息以及沟通这些信息的方式。

## 所需资源

本单元需要以下资源：

- 社区应急响应小组项目经理《讲师指南》（供讲师使用）
- 社区应急响应小组项目经理《参与人手册》（供学员使用）
- PowerPoint 幻灯片 3-0 到 3-33

## 设备

本单元需要以下设备：

- 一台装有 PowerPoint 软件的计算机
- 一台电脑投影仪和屏幕
- 绘图架和大书写板或白板
- 马克笔



## 第 1 节：单元概述

告诉学员本单元主要讨论 CERT 项目推广原因和推广战略。

### 单元目标

给出本单元的学习目标。

学员通过本单元的学习将能够描述本地 CERT 项目推广的原因和推广的方式。学员还将能够：



- 在本单元结束时，参与者将能够描述为何和如何推广地方社区应急小组 (CERT) 项目：
  - 解释项目推广的预期结果
  - 寻找社区团体考虑建立伙伴关系
  - 寻找建立和维护伙伴关系的策略

- 解释项目推广的预期效果。
- 在社区中寻找考虑进行合作的团体。
- 寻找建立和维护合作伙伴关系的策略。
- 解释宗旨设定过程和项目推广的关联性。
- 描述将要纳入项目推广中的关键 CERT 信息。
- 在本单元结束时，参与者将能够：
  - 解释目的设定流程如何链接到项目推广
  - 描述要包含在项目推广中的社区应急小组 (CERT) 项目关键信息
  - 想办法向不同的受众推广一个项目
  - 找到向各种受众推广项目的方法。



- 在本单元结束时，参与者将能够：
  - 解释目的设定流程如何链接到项目推广
  - 描述要包含在项目推广中的社区应急小组 (CERT) 项目关键信息
  - 想办法向不同的受众推广一个项目

### 单元话题

告诉学员为了实现这些目标，将在本单元学习：

- 推广原因和推广受众；
- 伙伴关系的重要性（即，如何通过伙伴关系获得支持）；
- 项目推广与宗旨设定的关系；
- 如何建立和培养伙伴关系；以及
- 推广信息。



- 我们为什么推广和我们向谁推广
- 伙伴关系的重要性
- 项目推广和目的设定
- 如何建立和促进伙伴关系
- 推广的信息

## 第 2 节：推广原因和推广受众

**推广：为何和何人**

- 项目经理的当务之急



PM3-2

**为何推广**

- 推广你的社区应急小组 (CERT) 项目为何很重要？
  - 开展项目
  - 招募义工
  - 保持项目可见性
  - 从下列获得支持：
    - 公众
    - 可能的赞助者
    - 社区官员
    - 专业响应者
  - 教授该社区关于准备的必要

PM3-2

通过提出这个问题开始课堂讨论。

这一幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。

询问学员是否有任何其他问题，然后继续。

**社区应急小组 (CERT) 受众**

- 每一位社区成员都是一位受众
- 社区应急小组 (CERT) 项目需要受众的支持才能成功
- 支持可以是被动的或主动的



PM3-2

告诉学员 CERT 项目推广在 CERT 项目经理的事务中的优先地位最高。

询问学员：

**CERT 项目推广为何很重要？**

查看 CERT 项目需要推广的原因列表，对讨论进行总结。

- 启动项目
- 招募志愿者
- 让受众熟悉本项目
- 从以下方面获得支持：
  - 公众；
  - 潜在的赞助人；
  - 社区官员；和
  - 专业响应人员

- 为了让社区了解做好紧急事件筹备工作的重要性

向学员解释社区中的每个成员（从个人到企业到政府官员）对紧急事件筹备工作和响应方面都很重要。如果 CERT 项目得不到利益攸关方的支持，项目组织得再好都不会成功。

- 这种支持有时候是被动的，此时并非所有潜在的利益攸关方最终都会成为积极的 CERT 志愿者。
- 有时候，利益攸关方明白积极参与 CERT 项目非常有用。他们明白 CERT 项目能帮助他们，能帮助社区。

询问学员：

**CERT 项目对关键利益攸关方和社区有什么好处？**

重温 CERT 项目对关键利益攸关方和社区的好处，对讨论进行总结。

- 为紧急事件管理机构和合作伙伴提供支持。
- 提高社区应对紧急情况的能力。
- 在非紧急情况下，是紧急救援人员可靠的资源。
- 让家庭和企业更好地做好准备。

### 社区应急小组 (CERT) 的 益处

- 社区应急小组 (CERT) 项目对关键涉众和社区有什么好处？
  - 支持应急管理及其机构
  - 促进社区的紧急响应能力
  - 应急人员的可靠资源是否在非紧急情况下
  - 改善家庭和工作场所的准备
  - 让邻里和工作场所参与公共安全



社区应急小组 (CERT) 项目推广单元：项目推广的益处

PM3-2

3-7

- 让社区和企业参与公共安全服务。

通过提出这个问题开始课堂讨论。

这一幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。

询问学员是否有任何其他问题，然后继续。

**伙伴关系的重要性**

- 合作伙伴就是涉众，认为在社区应急小组 (CERT) 项目中发挥更积极的作用是多么有用
- 开展和维持社区应急小组 (CERT) 项目需要建立伙伴关系



社区应急小组 (CERT) 项目推广策略 推广策略的组件 PM3-3 3-8

### 第 3 节：合作伙伴关系的重要性

告诉学员那些认为积极参与 CERT 项目用处很大的利益攸关方是潜在的合作伙伴。CERT 项目的启动和维持离不开合作伙伴。

询问学员：

思考 CERT 项目可以为利益攸关方带来的好处。

**您的 CERT 项目可能希望和哪些团体成为合作伙伴？**

询问学员：

**与这些团体的合作伙伴关系会给 CERT 带来什么？**

让学员翻到《讲师指南》中的“*开发合作伙伴核对清单*”以及《讲师指南》的后续页面。

解释一些合作伙伴（业主协会、街区监察组织和学校团体）是“现成的”合作伙伴。对于其他合作伙伴，这个核对清单能带给你一些启迪。

**你认为呢？**

- 想一想并列出具社区应急小组 (CERT) 项目可以给涉众带来的益处
- 你的社区应急小组 (CERT) 项目会要谁成为合作伙伴？

社区应急小组 (CERT) 项目推广策略 推广策略的组件 PM3-3 3-9

通过提问这个问题来开始课堂讨论。在带有绘图架的书写板上，将反馈写在左侧。

**你认为呢？**

- 与这些团体的伙伴关系将为社区应急小组 (CERT) 带来什么？

社区应急小组 (CERT) 项目推广策略 推广策略的组件 PM3-3 3-10

在带有绘图架的书写板上，沿页面中间向下画一条竖线。在每个潜在合作伙伴的名称旁边，写下该合作伙伴关系将为 CERT 项目带来什么。

## 制定合作伙伴核对清单

见下面的表表 **32**：开发合作伙伴核对清单，考虑潜在的 CERT 合作伙伴。下面的核对清单针对潜在的 CERT 合作伙伴提供了一些建议。这个核对清单可以帮您确定推广项目时需要和谁交谈。

表 32：制定合作伙伴核对清单

组织机构的类型	潜在的联系人
工商业	<input type="checkbox"/> 住宅区 <input type="checkbox"/> 大雇主 <input type="checkbox"/> 公用事业公司 <input type="checkbox"/> 地方企业 <input type="checkbox"/> 其他
传播/媒体	<input type="checkbox"/> 有线电视提供商 <input type="checkbox"/> 日报和周报 <input type="checkbox"/> 广播电台 <input type="checkbox"/> 电话公司 <input type="checkbox"/> 电视台 <input type="checkbox"/> 其他
非营利性组织	<input type="checkbox"/> 慈善团体（例如：扶轮 (Rotary)、同济会 (Kiwanis)、狮子会 (Lions)、青年商会 (Jaycees)） <input type="checkbox"/> 民间组织和服务性团体 <input type="checkbox"/> 其他
公益性组织	<input type="checkbox"/> 美国退休人士协会 (American Association of Retired Persons) 分会 <input type="checkbox"/> 商会 <input type="checkbox"/> 环保组织 <input type="checkbox"/> 街区协会/业主协会 <input type="checkbox"/> 街区监察团体 <input type="checkbox"/> 家校组织 <input type="checkbox"/> 美国红十字会 (American Red Cross) 分会 <input type="checkbox"/> 其他
医疗保健机构	<input type="checkbox"/> 紧急医疗服务 <input type="checkbox"/> 医院 <input type="checkbox"/> 治疗管理设施 <input type="checkbox"/> 医疗诊所

组织机构的类型	潜在的联系人
	<input type="checkbox"/> 其他
<b>地方政府机构</b>	<input type="checkbox"/> 当选和任命官员 <input type="checkbox"/> 本地紧急事件管理机构 <input type="checkbox"/> 消防局 <input type="checkbox"/> 执法机构 <input type="checkbox"/> 规划部门和分区委员会 <input type="checkbox"/> 公共卫生机构 <input type="checkbox"/> 公共工程部门 <input type="checkbox"/> 其他
<b>劳动力团体</b>	<input type="checkbox"/> 专业团体 <input type="checkbox"/> 本地工会 <input type="checkbox"/> 其他
<b>教育团体</b>	<input type="checkbox"/> 日托所和儿童看护提供商 <input type="checkbox"/> 校监 <input type="checkbox"/> 学校理事会成员 <input type="checkbox"/> 综合性大学和社区大学 <input type="checkbox"/> 职业和技术学校 <input type="checkbox"/> 其他



## 活动：项目计划草案——确定潜在的合作伙伴

**目的：**这一活动有助于当前的项目经理确定应继续保持的、现有的重要的合作伙伴关系。本活动能帮助所有项目经理从自己所在的社区中找到其考虑合作的团体。

**说明：**按照下面的步骤进行活动。

1. 让学员翻到《参与人手册》和《讲师指南》中第 1 单元的 *项目计划草案*。
2. 让学员独立完成第 2 节的第一栏 *项目合作伙伴*。

**汇报：**提醒学员当项目开始的时候寻找合作伙伴尤为重要。但项目经理应始终关注新的潜在的合作伙伴。

## 重叠

- 在设定你的项目愿景与涉众/伙伴之间的重叠
  - 社区应急小组 (CERT) 项目有愿景和初始目的
  - 社区应急小组 (CERT) 项目向可能的伙伴接触。讲解新的社区资源—社区应急小组 (CERT) 可以如何帮助他们
  - 社区应急小组 (CERT) 项目请求意见，并在设定最终项目目的时将其包含
- 这对社区应急小组 (CERT) 项目产生更有力的支持



社区应急小组 (CERT) 项目推广策略：推广的步骤

PM3-6

3-12

## 伙伴的层次

- 把某些 伙伴项目推广 和 目的设定捆绑在一起
- 对于其它合作伙伴，社区应急小组 (CERT) 项目先设定目标，然后再推广项目



社区应急小组 (CERT) 项目推广策略：推广的步骤

PM3-6

3-13

## 项目合作伙伴

- 目的设定和推广是对哪位涉众/伙伴联系在一起的？
  - 该项目的存在需要那些人批准才行



社区应急小组 (CERT) 项目推广策略：推广的步骤

PM3-6

3-14

通过提出这个问题开始课堂讨论。

这一幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。

询问学员是否有任何其他问题，然后继续。

## 第 4 节：项目推广和宗旨设定

提醒学员第 2 单元谈到了设定项目愿景与项目推广之间存在交叉重叠。

- 您应该在设置项目愿景后对项目进行宣传推广。
- 您在设置项目愿景时应吸收其他社区成员的意见。
- 人们了解项目后应该会向您提供意见。

告诉学员考虑利益攸关方和合作伙伴之间的交叉重叠关系。

- CERT 项目有一个愿景和一些初步的宗旨。
- CERT 项目接触潜在的合作伙伴联系，向他们解释这个新的社区资源 (CERT) 可能会如何帮助他们。
- CERT 项目寻求投入并在设置项目宗旨的时候将潜在的合作伙伴纳入进行。
- 这为 CERT 项目赢得了更大的支持。

向学员解释并非所有的合作伙伴都用这个方法。CERT 项目有不同层次的合作伙伴。

- 对于有的合作伙伴而言，项目促销和宗旨设定密不可分。
- 而对于其他合作伙伴而言，首先由您设定宗旨，然后进行推广。

询问学员：

针对哪些利益攸关方/合作伙伴而言，目标设定和推广是挂钩的？

总结讨论并指出：

对于批准项目的设立的人而言，项目的宗旨设定和项目的推广密不可分。

询问学员：

针对哪些利益攸关方/合作伙伴而言，您需要首先设立项目宗旨，然后进行项目推广？

总结讨论并指出：

- 对于志愿者和参与项目不多的人来说，项目宗旨设定和项目推广是分开的。

活动：项目计划草案——项目合作伙伴和宗旨设定



通过提出这个问题开始课堂讨论。这一幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。询问学员是否有任何其他问题，然后继续。



**目的:** 通过这一活动项目经理可以仔细阅读当前的合作伙伴和潜在合作伙伴清单，并决定是否应将他们纳入项目的宗旨设定中。

**说明:** 按照下面的步骤进行活动。

1. 让学员翻到《参与人手册》和《讲师指南》第 1 单元 *项目计划草案*。
2. 要求学员通过写下是否应纳入宗旨设定的合作伙伴，独立完成第 2 节第二栏 *项目合作伙伴*。

**汇报:** 针对这一活动和学员进行讨论。您是否清楚应将谁纳入宗旨设定中？

### 建立伙伴关系

- 招募合作伙伴就像是组建一个胜利的团队一样  
- 采取精心策划
- 通常，项目经理只有一次机会向许多潜在的合作伙伴介绍社区应急小组 (CERT)
- 确定你的方法是计划周密的



社区应急小组 (CERT) 项目招募策略：推广你的项目

PM3-7

3-7

鼓励学员在课间休息的时候相互  
交谈以分享经验。

### 如何制定伙伴关系

1. 创建项目描述
2. 为联系各个伙伴创建计划
3. 举行一对一会议
4. 保持联系
5. 留心新的合作伙伴



社区应急小组 (CERT) 项目招募策略：推广你的项目

PM3-8

3-8

### #1 创建项目描述

- 甚至在项目经理与可能的可能的合作伙伴接触之前，社区应急小组 (CERT) 项目 必须 非常清楚该项目是关于什么以及它将做什么
- 明确项目定义和活动的最佳方法是创建一个项目描述或白皮书
- 项目描述说明该项目的一般方法



社区应急小组 (CERT) 项目招募策略：推广你的项目

PM3-8

3-8

### 项目描述制定

- 先创建一个项目草案描述
- 从合作伙伴处获得输入后精炼纸张
- 在推广你的项目时使用 最终项目描述中的信息



社区应急小组 (CERT) 项目招募策略：推广你的项目

PM3-9

3-9

## 第 5 节：如何建立和培养合作伙伴关系

告诉学员招募合作伙伴就像组建一支获胜队伍一样。需要仔细规划。项目经理通常只有一次机会向很多潜在的合作伙伴介绍 CERT，因此应仔细思考如何介绍。

告诉学员到目前为止，本课程已经谈到了一些推广 CERT 项目的基本知识：

- 为项目设置良好宗旨；
- 寻找利益攸关方和合作伙伴；并
- 描述可能会对项目和合作伙伴带来的好处。

告诉学员下一步是关于建立和培养合作伙伴关系的过程。这个过程包括五个步骤：

1. 编制项目描述；
2. 制定联系每个合作伙伴的计划；
3. 举行一对一的会议；
4. 保持联系；和
5. 关注新的合作伙伴。

### #1：编制项目描述

向学员解释项目经理即使在项目接触潜在的合作伙伴联系之前，也必须清楚了解项目的内容以及项目是做什么的。有关一般方法的项目描述或白皮书是解释 CERT 项目的最佳方式。

让学员翻到《参与人手册》中的项目描述中应包含哪些内容和《讲师指南》中的下一页。

提醒学员应该将项目描述分发给合作伙伴、资助人和其他利益攸关方。

向学员解释项目经理将首先草拟一份项目描述，然后会在收到合作伙伴的意见后对项目描述进行优化。您在推广项目时，可以将本信息纳入最终项目描述内。

### 项目描述应包含哪些内容

请参见表 33：项目描述应包含哪些内容，考虑要包含在您的项目描述中的内容。白皮书中应包含下表列出的信息。当您考虑您的社区的需求时，也可以决定将其他话题包括在内。

表 33：项目描述应包含哪些内容

分类	问题
社区现状	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社区面临的威胁</li> <li>• 人口需求</li> <li>• 专业响应人员的数量</li> <li>• CERT 在应急响应方面有何帮助</li> </ul>
项目宗旨和期望	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 概述 CERT 在发生紧急情况或灾难时采取的行动</li> <li>• CERT 如何与专业响应人员合作</li> <li>• 第一年接受培训的人数</li> <li>• 估计前五年接受培训的人员数量</li> <li>• 如何保持技术水平</li> </ul>
培训战略	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 全部培训课程（注：如果社区面临其他威胁或非常情况，社区可以增加 FEMA 课程的内容。）</li> <li>• 培训方法</li> </ul>
团队组织	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 团队类型：街坊邻里团队、农村地区团队、工作场所团队、非营利组织团队和其他团队</li> <li>• 用事故指挥系统（ICS）来管理 CERT 响应</li> </ul>
与现有响应系统的连接	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 自我激活和召集协定</li> <li>• 与专业响应人员沟通的步骤</li> <li>• 紧急响应人员的控制水平</li> </ul>

**#2: 制定计划**

- 仔细考虑你将如何接洽各个你为参与而针对的合作伙伴

**#2: 制定计划**

- 准备与每一个潜在的合作伙伴会面
  - 研究该团体
  - 想办法互相帮助
  - 创造谈话要点

制定一个项目清单

**# 2: 制定接洽每个合作伙伴的计划**

向学员解释要仔细考虑如何接洽目标合作伙伴。

向学员解释制定接洽合作伙伴方案的过程包括三部分。准备与潜在合作伙伴见面：

1. 研究潜在合作伙伴。
2. 找到相互帮助的途径。
3. 罗列谈话要点。

让学员翻到《参与人手册》中*制定一份计划核对清单*这部分内容。

和学员一起浏览清单。

**制定一份计划核对清单**

研究潜在合作伙伴

1. 潜在合作伙伴是做什么的？
2. 它对灾难和社区应对灾难的准备有何担心？
3. 它和紧急事件响应有何关联？
4. 潜在合作伙伴的动力是什么？
5. 潜在合作伙伴中的什么人有可能支持 CERT？

确定你们之间如何互相帮助

1. CERT 如何能让潜在合作伙伴受益？
2. 潜在合作伙伴可以为 CERT 提供什么？

从研究中提炼谈话要点

1. 定义 CERT 项目。
2. 解释 CERT 项目在获得支持的情况下可以完成的任务。
3. 清楚说明为何潜在合作伙伴应该加入以及它的支持会起到什么样的帮助。
4. 解释 CERT 项目可以为潜在合作伙伴做些什么。
5. 个人需要充分了解 CERT 项目才会拿出时间甚至出钱。合作伙伴想知道，“它对我有什么用？”合作伙伴还想知道“CERT 如此重要的原因是什么？”准备好答案，包括一些成功的案例。

**# 3: 举行一对一的会议**

向学员解释接下去需要会见来自潜在合作伙伴的一个或多个人员。和潜在合作伙伴见面是为了提出谈话的要点。

提醒学员注意见面时需要遵守的礼仪。

**#3: 举行会议**

- 准时
- 做好准备
- 清晰而简短
- 一定要听，也要讲
- 准时结束会议



社区应急小组 (CERT) 宣传招募会议：推广您的项目

PMS-11

3-23

**#3: 举行会议**

- 以书信/电子邮件跟进会议
  - 与你见面的人道谢
  - 简略地重复你的重点
  - 说明你什么时候会再联系他们



社区应急小组 (CERT) 宣传招募会议：推广您的项目

PMS-11

3-24

**#4: 保持联系**

- 定期与团体的联系人 交谈
- 使之成为双赢关系
  - 在推广社区应急小组 (CERT) 项目的同时 推广你的 合作伙伴
  - 为合作伙伴提供 服务
  - 通过社区应急小组 (CERT) 项目 业务 易于实现



社区应急小组 (CERT) 宣传招募会议：推广您的项目

PMS-11

3-25

**#5: 留心新的合作伙伴**

- 寻找新的合作伙伴是一项持续的工作
  - 记下你所做的联系以及他们 可能 提供的 资源
  - 鼓励合作伙伴号召其他 能帮助社区应急小组 (CERT) 项目 的人



社区应急小组 (CERT) 宣传招募会议：推广您的项目

PMS-11

3-26

检查学员的理解情况。

- 要准时。
- 做好准备（讲述、议程副本、留下的资料）。
- 要清楚简洁。
- 注意不但要倾听而且也要发言。
- 按时结束会议。

提醒学员用如下信件/电子邮件跟进会晤：

- 感谢和您会晤的人；
- 简要复述您的要点；并
- 询问何时和他们再次联系。

**# 4 保持联系**

解释项目经理应该找到潜在合作伙伴中的联系人并定期与该人员交谈。谈话频率取决于合作伙伴关系的类型？例如：和街区监察团体的主席相比，项目经理肯定和赞助人联系得更频繁。

告诉学员您希望实现双赢。

- 想一想推广 CERT 项目时可以顺便推广合作伙伴的方法。例如：如果 CERT 项目有机会接受媒体采访时，请称赞合作伙伴。
- 向合作伙伴提供服务（例如：为其成员或员工提供培训，获取有关应急筹备的信息）。
- 不要增加和 CERT 项目开展业务的难度。

**# 5: 关注新的合作伙伴**

告诉学员们每个社区都有在公私领域的积极进取的人，可以成为有效的得力的领导人物。寻找新的合作伙伴是一项不间断的工作。

- 记下您联系的人员以及他们可以提供的资源。
- 当您招募合作伙伴时，鼓励他们号召其他可以从人力或经济上帮助 CERT 项目的人。

询问学员：

**在建立和培养合作伙伴关系方面，有谁还有什么需要补充的？**

让学员翻到《参与人手册》中的*获得地方领导人的支持*以及《讲师指南》中的下一页。这些地方针对和一些非常重要的合作伙伴协作（本地社区的领导）提供了一些非常重要的信息。

## 获得当地领导人的支持

无论项目的资金情况如何，都需要获得当地民选官员和任命官员的支持。在大多数社区，在项目开始前就需要获得当地领导的支持。这是因为项目资金最终由当地领导人控制。

为了获得当地领导的支持，请尝试以下小贴士。

**研究先行**您对 CERT 了解得越多，就越了解项目的内容、项目的成本以及项目对社区的好处，决策者也越信任您。用白皮书来解释项目的战略。这将有助于您尽可能多地回答有关 CERT 对社区的应急响应工作有哪些贡献的问题。举一些类似社区成功运用 CERT 的例子。

**确定方法。**宣讲 CERT 项目时，可以把它当作“一个真正的资源”或者“一个新项目”来宣讲。第一种方法肯定会增加你成功的可能性。举例说明 CERT 项目如何补充地方的应急响应服务以及如何在自己的社区中实现这一点。

**针对其他机构，把 CERT 当作一个潜在资源来进行宣讲。**在很多情况下，CERT 团队的成员都能够而且愿意提供帮助。他们可以帮助安装烟雾探测器和电池，在当地游行和社区活动中提供医疗援助，或在消防队向公众开放的房间中帮助设置消防安全意识展位等任务。您让人了解越多 CERT 的作用，您的项目获得批准的可能性就越大。

**让民选官员参与。**在电子邮件或简讯邮寄清单中包括当地民选官员，向他们了解您为了 CERT 的成功所做的工作以及 CERT 会给社区带来哪些好处。为了不让他们搁置项目，让他们了解您取得的进展（培训了多少 CERT 志愿者，多久号召他们一次，以及是否有积压的培训请求）。当项目的价值显现时，把这归功于民选官员。邀请当地的民选官员和首席长官在毕业典礼上颁发证书。寻找让民选官员在社区项目中露面的机会。

如果您已有 CERT 项目但是尚未获得需要的当地领导的支持，尝试进行演习或其他活动来展示它是如何运作的以及如何能给社区带来好处。邀请当地官员参加 CERT 参与的演习，或在吸引媒体注意的公共场所演习。

推广性信息



社区应急小组 (CERT) 宣传材料展示：推广性的项目 PMS-13 3-27

## 第 6 节：推广信息

告诉学员本单元到目前为止已经讲到了推广的原因、推广的好处以及推广的受众。现在该谈论推广信息了。

询问学员：

**CERT 项目的关键信息和价值是什么？**

列出关键的 CERT 信息，对讨论进行总结。

- 安全、安全、安全；“安全第一”
- 团队合作
- 社区成员在邻里、工作场所、学校和其他地方相互帮助
- 重视志愿者和 CERT 对社区的重要作用
- 做好准备
- 每一个人的贡献的重要性
- 练习，练习，再练习
- 自立、解决问题，而不是扮演受害者的角色
- 领导
- 在最短的时间内为最多人员提供最大程度的帮助的能力

解释 CERT 项目使用的推广信息，该信息的传达方式取决于每一个目标受众的需求。针对大雇主时，说话的内容和沟通方式肯定和对家长教师团体的内容和方式不同。

关键信息

- 社区应急小组 (CERT) 项目的关键信息和价值是什么？
  - 安全、安全、安全；“安全第一”
  - 团队精神
  - 社区成员在邻里、工作场所、学校 互相帮助
  - 重视义工和社区应急小组 (CERT) 如社区的一笔财富
  - 准备

社区应急小组 (CERT) 宣传材料展示：推广性的项目 PMS-12 3-28

通过提出这个问题开始课堂讨论。

这一幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。

询问学员是否有任何其他问题，然后继续。

关键信息

- 社区应急小组 (CERT) 项目的关键信息和价值是什么？(续)
  - 每个人贡献的重要性
  - 练习、练习、练习
  - 自给自足和解决问题，而不是受害者的角色
  - 领导能力
  - 能在最短的时间内为最多的人做最大的好事

社区应急小组 (CERT) 宣传材料展示：推广性的项目 PMS-13 3-29

### 活动：CERT 项目推广

**目的：**在这一活动中，学员分成不同的小组进行头脑风暴，讨论向不同受众推广项目的技巧。

**说明：**按照下面的步骤进行活动。

1. 将班级的人员分为五个小组。
2. 为每个小组分配不同的目标受众。
  - 当地公共工程机构的主管
  - 民选官员
  - 高中校长/副校长
  - 街区协会
  - 普通大众
  - 退休人群社区
  - 小企业
  - 宗教团体的领导

哪个信息是正确的

- 对象受众的需求支配：
  - 社区应急小组 (CERT) 项目采用哪个推广性信息
  - 该信息是如何转达的



社区应急小组 (CERT) 宣传材料展示：推广性的项目 PMS-13 3-30



3. 让学员翻到《参与人手册》中的 *推广 CERT 计划* 以及《讲师指南》中的后续页面。
4. 仔细阅读活动说明。
  - 针对向目标受众推广 CERT 项目的信息和技巧进行头脑风暴。
  - 记住考虑每个群体的需求以及一个群体必须向另一个群体提供的东西。
  - 您有 10 分钟时间。
  - 您将向全组展示您的计划。

### 汇报：

1. 赞扬各个小组的工作。对于提供的不同的战略，将这些战略指出来。
  - 使用媒体（电视、广播、报纸、互联网）
  - 营销材料（新闻稿、传单、简讯中的文章）
  - 目标针对最薄弱的环节（例如：最高的伤亡人数预测，受暴风雨影响的社区的人们不愿意撤离）
  - 演讲局
  - 口碑
  - 其他
2. 询问：您在进行项目推广规划时应该先考虑谁？
3. 答案：从最薄弱的地区开始（例如：预测伤亡人数最多的地区，受暴风雨影响的社区的人员不愿意撤离）。
4. 询问：影响促销的因素有哪些？
5. 可能答案：
  - 构成竞争的志愿者项目（例如：红十字会）。还有谁需要志愿者？
  - 时间安排：
    - 季节性灾难。在一些地区，灾害的发生呈周期性（例如：飓风、洪水、龙卷风）。在这些周期开始之前推广 CERT 不无道理。
    - 安排进行培训的星期或日期。安排培训班的时间时，应安排在志愿者方便的时间。
    - 预算周期。确定社区中的预算流程以及预算时间。

### CERT 项目推广

**说明：**

目标受众：

我们的宗旨：

1. 针对向目标受众推广 CERT 项目的信息和技巧进行头脑风暴。
2. 记住要考虑每个组织（CERT 和合作伙伴）的需求以及一个组织必须向另一组织提供的东西。
3. 您有 10 分钟时间。
4. 您将向全组展示您的计划。



### 活动：计划草案计划-向目标受众推广

**目的：** 在这一活动中，项目经理针对推广 CERT 项目针对的三个合作伙伴，列出在推广信息和推广战略方面的想法。

**说明：** 按照下面的步骤进行活动。

1. 让学员翻到《参与人手册》和《讲师指南》第 1 单元项目计划草案。
2. 要求学员完成第 3 节向目标受众推广中的矩阵。

**汇报：** 与学员一起复习这项活动。让学员分享他们的信息和策略。



### 单元总结

告诉学员本单元讨论了项目推广的如下方面：

- 推广原因和推广受众；
- 合作伙伴关系的重要性；
- 项目推广和宗旨设定；
- 如何建立和培养合作伙伴关系；以及
- 推广信息

您对本单元的任何内容有任何问题吗？



### 过渡

下一单元将讨论如何让志愿者熟悉你的项目，如何管理你的项目，以及如何保持志愿者对项目的参与。

[本页刻意留白]



# CERT 项目经理第 4 单元：与讲师和志愿者合作

《讲师指南》



FEMA



[本页刻意留白]



## CERT 项目经理第 4 单元：与讲师和志愿者合作

在本单元中，学员将了解：

- **项目经理、讲师和CERT志愿者的职责。**对项目经理、讲师和志愿者的期望。
- **如何招募讲师和志愿者。**在哪里寻找和招募讲师和志愿者。
- **讲师和志愿者职前辅导。**如何创建会员申请的内容，以及决定讲师或志愿者的任务。
- **如何跟踪讲师和志愿者。**确定要跟踪讲师和志愿者哪些可衡量的信息以及为何要跟踪讲师和志愿者这些信息的。
- **管理讲师和志愿者。**为何需要对讲师和志愿者进行管理以及涉及的任务。
- **如何留存讲师和志愿者。**如何满足讲师和志愿者的需求，和他们有效沟通并承认他们的价值。
- **如何终止和讲师或志愿者的合作。**如果有必要终止和讲师或志愿者的合作时，该怎么做。

[本页刻意留白]

## CERT 项目管理 第 4 单元目录

单元目标.....	4-1
范围.....	4-1
估计完成时间.....	4-1
培训方法.....	4-2
所需资源.....	4-3
设备.....	4-3
项目经理、讲师和志愿者的职责.....	4-7
CERT 项目经理.....	4-7
一般管理.....	4-7
营销.....	4-7
培训.....	4-7
管理付费人员或志愿者.....	4-8
撰写职位描述.....	4-10
招募讲师时要考虑的因素.....	4-14
管理 CERT 活动.....	4-25
情景.....	4-25
说明.....	4-25
让会议有价值.....	4-29
开会原因.....	4-29
制定议程.....	4-30
开心有趣.....	4-31
简短.....	4-32
提供食物和饮料.....	4-33
扩展培训.....	4-39

## 单元目标

在本单元结束时，学员将能够建立和讲师以及志愿者合作的流程。学员还将能够：

- 描述如何招募讲师和志愿者以及如何对他们进行职前辅导。
- 解释跟踪讲师和志愿者的重要性。
- 描述管理讲师和志愿者的途径。
- 发现留住讲师和志愿者的技巧。
- 寻找终止和讲师和志愿者合作的策略。
- 理解活动如何有可能由于付费讲师和志愿者讲师而有所不同。

## 范围

本单元将要讨论的话题包括：

- 单元概述；
- CERT 项目经理、讲师和志愿者；
- 招募讲师和志愿者；
- 讲师和志愿者职前辅导；
- 跟踪关注讲师和志愿者；
- 管理讲师和志愿者；
- 留住讲师和志愿者；
- 终止和讲师和志愿者的合作；以及
- 单元总结。

## 估计完成时间

建议本单元的时间安排见表 4.1：估计完成时间。

表 4.1：估计完成时间

活动	建议时间
单元概述	1 分钟
CERT 项目经理、讲师和志愿者	15 分钟
#1：招募	25 分钟
项目计划草案：发现招募渠道	5 分钟
#2：职前辅导	25 分钟
#3：跟踪	12 分钟
#4：管理	20 分钟

活动	建议时间
#5: 留存	28 分钟
项目计划草案：获得人员留存的想	5 分钟
终止和志愿者的合作	5 分钟
单元总结	1 分钟
总结	2 小时 25 分钟

## 培训方法

讲师首先概况介绍就 CERT 讲师和志愿者而言，项目经理的职责：招募、职前辅导、跟踪、管理和留存。讲师强调 CERT 讲师对项目成功的重要性，要清楚说明项目如何使用志愿者，包括撰写招募志愿者时的职位描述。

在讲师的指导下针对招募讲师和志愿者进行讨论，然后学员在项目计划草案中写下招募想法。

讲师谈论让讲师和志愿者熟悉国家 CERT 项目以及本地 CERT 项目，以及设置标准和期望的重要性。讲师解释职前辅导的部分内容包括：

- 开始和讲师或志愿者建立关系；
- 了解讲师并向讲师提供信息；
- 撰写成员描述；
- 进行背景调查；以及
- CERT 成员数据库中录入志愿者的信息。

最后，项目和志愿者需要决定志愿者如何为项目服务。

在讲师的指导下针对跟踪志愿者和讲师进行讨论：跟踪什么以及为何跟踪工作非常重要。

然后，学员和讲师谈论讲师和志愿者的管理工作：培训、分配任务、检查工作、评估以及提供反馈。接着学员针对不同情况下的管理工作进行头脑风暴。

在讲师的指导下针对讲师和志愿者的留存进行讨论，包括：

- 人们为何会充当志愿者；
- 志愿者的需求；以及
- 留存志愿者时涉及的活动。

然后将学员分成小组，思考认可志愿者的途径。学员在他们的项目计划草案中写下他们有关志愿者留存的想

讲师接下去谈论终止和讲师或志愿者合作的问题。

在本单元自始至终，学员把想法写到他们的项目计划草案中。

## 所需资源

本单元需要以下资源：

- 社区紧急响应小组项目经理《讲师指南》（供讲师使用）
- 社区紧急响应小组项目经理《参与人手册》（供学员使用）
- PowerPoint 幻灯片 4-0 至 4-51

## 设备

本单元需要以下设备：

- 一台装有 PowerPoint 软件的计算机
- 一台电脑投影仪和屏幕
- 带有绘图架的书写板或白板

## 第 1 节：单元概述



告诉学员本单元讨论的是和讲师和志愿者合作时有可能采用的流程。

### 单元目标

解释本单元的学习目标。

在本单元结束时，学员将能够建立和讲师以及志愿者合作的流程。学员还将能够：

- 描述如何招募讲师和志愿者以及如何对他们进行职前辅导。
- 解释跟踪讲师和志愿者的重要性。
- 描述管理讲师和志愿者的途径。
- 发现留住讲师和志愿者的技巧。
- 寻找终止和讲师和志愿者合作的策略。
- 理解付费讲师和志愿者讲师之间活动会有何不同。

本单元的重点是讲师和志愿者培训而非讲师和志愿者管理。

### 单元话题

告诉学员为了实现这些目标，本单元将讨论：

- CERT 项目经理、讲师和志愿者；
- 招募讲师和志愿者；
- 讲师和志愿者职前辅导；
- 跟踪关注讲师和志愿者；
- 管理讲师和志愿者；
- 留存讲师和志愿者；以及
- 终止和讲师和志愿者的合作。

### 项目经理、教练员和义工

- 指导员和义工是项目的 骨干
  - 经营经营社区应急小组 (CERT) 基础培训课程
  - 给予 管理 支持
  - 运作 项目
  - 培训社区应急小组 (CERT) 义工
  - 建立为社区服务的团队



社区应急小组 (CERT) 运营基础课程4：与指导员和义工合作 PM4-2 4.3

### 与指导员和义工合作

- 项目经理必须知道 如何与 指导员和 义工合作
  - 技能与有薪员工一起工作是一样的
  - 差异在于你如何应用这些 技能



社区应急小组 (CERT) 运营基础课程4：与指导员和义工合作 PM4-2 4.4

### 为指导员和义工做准备

- 决定在社区应急小组 (CERT) 项目中 使用 指导员和 义工的方式：
  - 寻找所需的指导员 类型
  - 决定在项目中 使用义工的方式
  - 记录社区应急小组 (CERT) 的活动以及 项目管理

社区应急小组 (CERT) 运营基础课程4：与指导员和义工合作 PM4-2 4.5

### 指导员和义工的用处

社区应急小组 (CERT) 项目如何利用指导员和 义工

- 培训社区应急小组 (CERT) 义工
- 作为一位社区应急小组 (CERT) 成员
  - 应灾
  - 特殊活动
  - 社区防备
  - 以帮助经营该项目
  - 数据管理
  - 与义工沟通
  - 与资助者和赞助者合作
  - 追踪设备

社区应急小组 (CERT) 运营基础课程4：与指导员和义工合作 PM4-2 4.6

通过提出这个问题开始课堂讨论

。 这一幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。

询问学员是否有任何其他问题，然后继续。

## 第 2 节：CERT 项目经理、讲师和志愿者

告诉学员没有讲师和志愿者就没有 CERT 项目。挑选的讲师的质量比任何其他因素都更影响项目早期的成败。

由于项目经理可能是 CERT 项目中唯一有报酬的人员（虽然一些项目经理是志愿者），因此，没有报酬的志愿者是项目的支柱。

讲师和志愿者将：

- 运行 CERT 的基础培训课程；
- 提供行政管理支持；
- 运行项目的部分内容；
- 培训 CERT 志愿者；以及
- 打造服务社区的团队。

向学员解释对于有报酬的讲师和志愿者以及没有报酬的讲师和志愿者而言，项目经理要明白用不同的方式和他们互动。

### 发现运用讲师和志愿者的方式

向学员解释在项目经理开始招募之前，必须为第一个讲师或志愿者做好准备。

描述其中的一项准备工作：

- 弄清楚需要的讲师类型。
- 学员将根据他们和讲师合作的经验对项目进行判断。他们将根据在课堂中学到的东西确定自己的期望。
- 决定项目中使用志愿者的方法；这些方法可能会在项目描述中予以解释。
- 记录所有的项目管理和 CERT 活动。

询问学员：

### CERT 项目如何使用讲师和志愿者？

复习 CERT 项目使用讲师和志愿者的方法，总结讨论。

- 培训 CERT 志愿者
- 作为一个 CERT 成员：
  - 灾难响应
  - 特殊事件
  - 社区筹备
- 帮助运行项目例如：

- 数据管理
- 和志愿者沟通
- 和资助人和赞助人合作
- 跟踪设备

让学员翻到《参与人手册》中*项目经理和志愿者的职责*以及《讲师指南》中的下一页。

## 项目经理、讲师和志愿者的职责

### CERT 项目经理

CERT 项目经理负责社区项目的总体成功。这里有关键责任清单。随着项目发展以及开始维持项目，还会承担其他责任。承担其他责任时，将该等承担的其他责任添加到这个清单中，提醒自己注意 CERT 项目运行所需要的东西。

成功的项目离不开强大的团队为项目经理提供的帮助。团队成员可以施展自己的领导、教学、管理和创意等才华，这会让他们在项目中找到主人翁的感觉。项目设立的时候就应该记住这一点。

#### 一般管理

- 制定在社区开始 CERT 项目的计划
- 制作用于跟踪培训、成员参与情况、项目演习、邮件和沟通的表格和记录或数据库。
- 做项目预算，获得资助。
- 维持项目的记录（财务、库存、CERT 成员数据库）。
- 发送 CERT 电子简讯或其他邮件，和当前的 CERT 志愿者保持联系。
- 为 CERT 灾难事件和非灾难事件设置标准操作程序（SOP）。
- 衡量和评估项目的总体表现。

#### 营销

- 让社区知晓项目将从当地领导、工会、紧急响应人员、公民、雇主和潜在的合作伙获得支持。
- 和地方媒体联系，让公众更加认同 CERT 项目会对社区带来的好处。

#### 培训

- 对管理人员进行培训，培训他们如何通过电话和电子邮件解答公众和项目有关的问题。
- 举行初始以及后续的培训、项目演习和特殊活动。
- 每次课程开始都要进行职前辅导，随着对项目的了解程度的增加，这项活动的重要性也会逐渐降低。
- 寻找和招募对志愿者进行培训的讲师，教他们如何培训志愿者并安排他们培训志愿者的时间。
- 安排和更新课程内容、补课、技能发展练习和成员项目。
- 安排项目的后勤工作和课堂设置，招收新生，监督课堂活动，安排社区人员在培训毕业典礼上讲话。
- 提供 CERT 基础培训课时，通常需要以下人员：
  - 课程经理——负责课程的后勤工作；有可能也是项目经理或首席讲师。有可能以其他方式帮助首席讲师

- 首席讲师——教授和指导所有课程模块
- 单元讲师——拥有讲解一个或多个特定模块的特殊技能；有可能也是主题事务专家（SME）
- 主题事务专家——在模块的某个特定部分有专长

其他培训课程（例如：CERT 补充模块）可能采用不同的方式运行。

## 管理付费人员或志愿者

项目经理需要在可靠的、有能力的人的帮助下：

- 接听电话和回答日常问题；
- 邮件分类；
- 登记；
- 安排培训的后勤工作；
- 维护 CERT 成员数据库；
- 印刷课程材料、传单、小册子和其他 CERT 资料；和
- 帮助处理简讯和/或网站。

为义工做准备

- 编写职务说明
  - 团队成员的角色
  - 其它义工职位



PM4-4

职务说明书

- 为什么有书面的职务说明是个好主意？
  - 确定对义工的期望
  - 成为一种评价和绩效工具，以查看义工的表现是否差或不能接受



PM4-4

通过提出这个问题开始课堂讨论

。

这一幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。

询问学员是否有任何其他问题，然后继续。

## 撰写职位描述

用另一种方式告诉志愿者要做好哪些准备。

- 撰写职位描述。
- 在 CERT 基础培训中对团队成员的作用进行了很好的规定。
- 写下对其他 CERT 志愿者岗位的描述。

询问学员：

### 为何提供书面职位描述是个不错的主意？

告诉学员书面职位描述能起到两个作用，从而对讨论进行总结：

1. 通过说明书面职位描述的下面两个作用来对讨论进行总结：
2. 为您提供检查志愿者表现的依据，可以参考这个依据判断志愿者是否表现不好或者志愿者的表现是不能接受的。

告诉学员在本单元结束的时候，会简单讨论终止讲师或志愿者的合作的问题——这是一个有时候必须要做的一件事。

指出职位描述不一定非要很长或很正式，但要尽可能地详尽。让学员翻到《参与人手册》中的 *撰写职位描述* 和《讲师指南》中的下一页。

## 撰写职位描述

撰写职位描述时，考虑：

- 目的：这个职位将如何帮助您的项目实现它的使命？
- 责任：您希望志愿者做些什么？
- 资格：这项工作需要什么知识、技能和能力（KSA）？
- 问责：志愿者会直接向您汇报还是向其他志愿者汇报？
- 时间承诺：在合理的时间内并在不承担不必要的压力的情况下完成工作每周或每月需要工作多少个小时？
- 任命时长：这个职位需要多长时间？这项工作没有结束日期还是只有在紧急情况下才需要？
- 支持：志愿者在项目中视单独工作还是要依赖其他人（例如：志愿者沟通、项目推广、培训协调）？

## #1: 招募义工



社区应急小组 (CERT) 培训师指南第 4 单元：和讲师以及义工合作

PM4-6

## 义工资源

- 你如何找人去上一趟社区应急小组 (CERT) 基础培训课程
  - 口碑是最好的方式
  - 现有的团体
  - 兴趣相似的团体
  - 你交谈的任何人或团体



社区应急小组 (CERT) 培训师指南第 4 单元：和讲师以及义工合作

PM4-6

## 窘境

- “已成立团体”的优势
  - 对合作已有自身的理由
  - 社区应急小组 (CERT) 能成为他们使命的一部分
- “已成立团体”的劣势
  - 有些团体的成员在地理上是不连接的
  - 社区应急小组 (CERT) 的团队是基于地点的



社区应急小组 (CERT) 培训师指南第 4 单元：和讲师以及义工合作

PM4-6

## 招募信息要素

1. 开场
2. 需要陈述
3. 解决方案陈述
4. 所需知识水平陈述
5. 益处陈述
6. 接触点



社区应急小组 (CERT) 培训师指南第 4 单元：和讲师以及义工合作

PM4-6

## 第 3 节：#1 招募

## 招募志愿者

告诉学员您现在打算仔细观察志愿者项目中的每一项活动。项目经理一定得知道如何才能找到讲师和志愿者。

询问学员：

您如何找到参加 CERT 基础培训课程的人？

通过列举一些招募志愿者的方法和地点来总结讨论。

- 口碑是最好的方法
- 现有团体：业主协会、社区和邻里团体、宗教团体、家长教师团体、老年人团体、种族和文化团体、工作场所
- 具有类似的利益的群体：灾难应对、应急处置、业余无线电俱乐部
- 与您交谈的任何人或任何团体

谈谈招募 CERT 志愿者的困境。

- 接触“稳固”的群体的难度比一次招募一个人低。
- 稳固的团体有自己的协作理由。
- CERT 可以成为他们的使命的一部分。
- 但是，CERT 认为团队是在地理位置的基础上形成的。
- 一些团体的成员在地理上没有联系。

告诉学员项目经理在招募时需要准备好处理这一潜在的困境。

## 招募信息

向学员解释，当项目经理找到要招募的目标群体后，下一步就是撰写招募消息。

向学员解释这一消息不同于（第 3 单元介绍的）一般项目推广信息。该信息是专门为了招募新的志愿者。

招募信息应包含如下部分：

- 吸引读者注意力的开头；
- 需求说明：需要解决的问题是什么；
- 说明解决方案：志愿者能如何解决这个问题；
- 回答志愿者能否胜任工作的问题；
- 说明好处：对志愿者有什么好处；以及
- 参加招募时的联系人：姓名、电话、电子邮件

### 通往社区应急小组 (CERT) 的大门

- 通过社区应急小组 (CERT) 项目基础培训
- 帮助参与者决定首选角色
  - 项目的活跃成员
  - 为个人使用收集信息



### 强调期望

- 这个项目对义工的期望，要非常明确和坦率。
- 你要问什么？
  - 他们完成社区应急小组 (CERT) 基础培训？
  - 他们建立了一个地方团队？
  - 他们帮助协调地方社区应急小组 (CERT) 项目？
  - 他们帮助其它非灾难的活动？



### #1: 招募指导员

- 基于其要教授的部分所需的工作知识和技能招募和挑选指导员



### 寻找好的指导员

- 谁可能是社区应急小组 (CERT) 课程的好指导员？
  - 消防和救援 指导员
  - 医务辅助人员或 或紧急医疗技术人员 (EMTs)
  - 已完成社区应急小组 (CERT) 基础训练 课程的人士
  - 护士
  - 课程专题 专家
    - 动物管制官员或 兽医
    - 业余或专业无线电 操作员



通过提出这个问题开始课堂讨论

这一幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。

询问学员是否有任何其他问题，然后继续。

告诉学员无论使用哪种媒体（例如：播放公共服务公告、公共演讲或报纸中文章）发布招募信息，招募信息中都应该有具备这些部分。

提醒学员要清楚地、坦诚地说明项目的预期。您要志愿者做什么？

- 参加 CERT 基础培训？是否有什么限制，例如最低年龄限制？
- 加入当地团队？
- 进行背景调查？
- 帮助建立地方团队？
- 帮助协调当地 CERT 项目？
- 在其他非灾害活动中提供帮助？

## CERT 基础培训的作用

向学员解释参加 CERT 项目的主要途径是通过 CERT 基础培训。这有助于参与者了解自己是想积极参与项目，还是只是想获得这些信息供自己使用而不想承诺很多时间。优秀的讲师对培训的效果至关重要。

## 招募讲师

项目经理需要根据讲师的实用知识和他们将要讲解的内容所需的技能选择讲师来运行 CERT 基础培训课程和其他课程。

询问学员：

### 谁有可能是优秀的 CERT 课程讲师？

告诉学员下列人员可以成为优秀的 CERT 课程讲师，从而对讨论进行总结：

- 消防和救援讲师
  - 尤其是讲解 CERT 基础培训第 6 单元（消防安全）和第 7 单元（轻型搜救行动）
  - 也可以讲解 CERT 基础培训第 5 单元（灾难心理学）和第 8 单元（恐怖主义）
- 护理人员或急救技师（EMT）
  - 讲解 CERT 基础培训第 3 单元（灾难中的医疗行动——第 1 部分）和第 4 单元（灾难中的医疗行动——第 2 部分）

- 已经完成 CERT 基础培训课程而且已经被证明拥有所需技能和知识的人员
  - 用于讲解 CERT 基础培训第 1 单元（灾难应对）和第 2 单元（CERT 组织）
- 护士
  - 讲解 CERT 基础培训第 3 单元（灾难中的医疗行动——第 1 部分）和第 4 单元（灾难中的医疗行动——第 2 部分）
- 动物控制人员或兽医
  - 动物响应 I 和 II
- 业余的或专业的广播员
  - CERT 应急沟通

#### 建议

- 每堂课至少要有两名指导员同时进行
  - 一位应该是了解课程详细内容的主题专家
  - 一位应该是充分了解社区应急小组（CERT）的模型和整个课程的指导员

建议每节课至少由两名讲师共同讲授。

- 一名讲师应该是了解课堂具体内容的主题事务专家。
- 一名讲师应充分了解 CERT 模型和整个课程。

让学员翻到《参与人手册》中招募讲师时要考虑的因素和《讲师指南》的下一页。

与学员一起浏览一遍。



## 招募讲师时要考虑的因素

回顾 表 34：招募讲师时考虑的因素（扩展）帮助针对将要选择的讲师的类型做出决定。

表 34：招募讲师时考虑的因素（扩展）

主题事务专家担任 CERT 讲师	
优势	挑战
<ul style="list-style-type: none"> <li>有经常提供紧急响应的经验</li> <li>可能有培训经验</li> <li>可靠</li> <li>有固定的工作时间表</li> <li>可信</li> <li>如果他们担任紧急响应人员，可以促进参与者和部门之间的关系</li> <li>熟悉 CERT 的运行</li> <li>可能有培训经验</li> <li>费用低于专业响应人员</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>可能不熟悉 CERT 模型</li> <li>可能没有培训经验</li> <li>费用比 CERT 志愿者高</li> <li>有可能会讲“争分夺秒的”故事</li> <li>对于培训目标而言，可能会讲得太细</li> <li>可能没有主题事务专家博学</li> <li>可能没有培训经验</li> <li>可能会和认为 CERT 毕业生抢自己工作专业响应人员之间产生矛盾</li> <li>可能没有回答“假如类”问题的经验</li> <li>CERT 不能影响其他工作职责</li> </ul>
CERT 基础培训毕业生担任讲师	
优势	挑战
<ul style="list-style-type: none"> <li>熟悉 CERT 的运行</li> <li>可能有培训经验</li> <li>费用低于专业响应人员</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>可能没有主题事务专家博学</li> <li>可能没有培训经验</li> <li>可能会和认为 CERT 毕业生抢自己工作专业响应人员之间产生矛盾</li> <li>可能没有回答“假如类”问题的经验</li> <li>CERT 不能影响其他职责</li> </ul>

通过提出这个问题开始课堂讨论。

建议

制定项目计划：  
寻找招募选项



社区服务小组 (CERT) 培训师指南第 4 单元：和讲师以及志愿者合作

PM4-B

4-15

## 关于招募有经验的项目经理有什么补充吗？

### 活动：项目计划草案-寻找招募选择

**目的：**项目经理可以通过这项活动找到他们想尝试进行招募的方式。项目经理还可以写下他们对招募信息的看法。

**说明：**按照下面的步骤进行活动。

1. 让学员翻到《参与人手册》和《讲师指南》第 1 单元 *项目计划草案*。
2. 要求他们独立完成第 4 节第一个表格 *与志愿者合作或与讲师合作*。

**汇报：**提醒学员始终要注意新的招募机会并将其添加到项目计划中。

告诉学员在进行本模块的其余部分时，应该在项目计划草案中写下他们有关与讲师和志愿者合作的想法。他们的想法应该和如下内容有关：

- 讲师和志愿者职前辅导；
- 跟踪关注讲师和志愿者；
- 管理讲师和志愿者；以及
- 留存讲师和志愿者。

## #2: 导向

- 提供有关国家社区应急小组 (CERT) 项目的信息
- 提供有关地方社区应急小组 (CERT) 项目的信息
- 设定绩效标准
- 与新的指导员和义工建立关系
- 决定指导员或义工的任命



社区应急小组 (CERT) 指导员课程第 4 单元 与指导员和义工合作

PM4-9

4-19

## 指导员导向目的

- 指导员必须给社区应急小组 (CERT) 树立一个正面形象
- 教师必须呈现真实可靠的信息，以减少项目的责任



社区应急小组 (CERT) 指导员课程第 4 单元 与指导员和义工合作

PM4-9

4-20

## 指导员定向任务

- 设定培训标准和安全规则
- 教指导员关于进行安全有效培训的责任
- 确保所有指导员都准备好满足其课程的目标
- 请副指导员协助指导员进行各项活动
- 确保所有指导员都表现出适当的安全行为
- 确保指导员明白他们可以允许参与者不做某项活动。



社区应急小组 (CERT) 指导员课程第 4 单元 与指导员和义工合作

PM4-9

4-21

## 要提供的信息

- 社区应急小组 (CERT) 模型
  - 社区应急小组 (CERT) 价值观
  - 个人和家庭准备优先
  - 团队是如何发挥作用的
- 义工要保持的标准
- 地方社区应急小组 (CERT) 项目的活动
  - 应灾
  - 义工服务
  - 公共教育



社区应急小组 (CERT) 指导员课程第 4 单元 与指导员和义工合作

PM4-9

4-22

## 第 4 节：#2 职前辅导

告诉学员讲师无论是否有经验都需要熟悉工作，要和每个完成 CERT 基础培训课程并希望成为一名活跃的 CERT 成员的志愿者一起熟悉工作。项目经理必须：

- 提供有关国家 CERT 项目的信息（涵盖在 CERT 基础培训中）；
- 提供有关当地 CERT 项目的信息（CERT 基础培训中可能有这些信息）；
- 制定绩效标准；
- 了解并开始和新讲师和志愿者建立关系；以及
- 决定向讲师或志愿者分配的任务。

## 制定标准

告诉学员项目经理除了让讲师和志愿者熟悉国家和本地 CERT 项目外，还必须从志愿者成为 CERT 成员时为志愿者制定标准。

CERT 学员对讲师的响应和评判直接影响学员对 CERT 项目的看法。讲师必须积极展现 CERT 的形象。为了减少项目的责任，他们必须提供真实可靠的信息。项目经理可以采取如下步骤来确保讲师对项目好处：

- 为培训制定标准和安全规定。
- 让所有讲师明白他们有提供安全有效的培训的责任。
- 确保所有讲师备好课，完成每节课的目标。
- 引进合作讲师，在所有活动中帮助讲师。
- 确保所有讲师在安全方面的行为得当（例如：在所有演示过程中使用安全装置）。
- 确保讲师明白如果某项活动出现了学员的参与有可能会让情况变得更糟的情形，可以允许学员不参加该活动。

职前辅导在项目经理简单介绍以下信息时开始：

- CERT 模型：
  - CERT 价值
  - 个人和家庭的应对处置是第一位的
  - 团队如何运作（组织、激励的步骤、团队沟通的方式）
- 志愿者遵守的标准
- 当地 CERT 项目的活动：

- 灾难响应
- 志愿服务
- 公共教育

### 要提供的信息

- 项目经理的期望
  - 培训标准
  - 安全的重要性，建立安全行为模型，以及在所有演示和练习中使用安全装置
  - 行为标准
  - 尊重任何参与者决定不做活动的重要性



社区应急小组 (CERT) 项目经理课程讲义，与指导员和义工合作

PM4-10

4-23

### 行为很重要！

- 义工的行为会影响应急响应人员、公职人员和社区成员对项目的看法
  - 负面事件会损害项目的可信度



社区应急小组 (CERT) 项目经理课程讲义，与指导员和义工合作

PM4-10

4-24

### 义工的感知

- 一些官员担心义工在没有监督的情况下工作
- 团队必须被看作是谨慎听从指挥系统指示，并对专业响应工作提供宝贵支持的一群能干、训练有素的义工。



社区应急小组 (CERT) 项目经理课程讲义，与指导员和义工合作

PM4-10

4-25

### 设定标准

- 新成员应从一开始就知道社区应急小组 (CERT) 项目的标准
  - 怎样参与项目是可接受的
  - 如何保持活跃的身份
  - 如何坚持行为标准
  - 如何遵循团队的指挥链
  - 什么时候要听从专业响应者
  - 如何保管任何已发放的设备



社区应急小组 (CERT) 项目经理课程讲义，与指导员和义工合作

PM4-10

4-26

### 查看背景

- 关于指导员你想了解什么？
  - 其专业背景
    - 擅长的领域
    - 培训前必须填补其背景空缺
  - 其培训背景
    - 其已完成多少指导员发展培训
    - 他们做了多少训练
    - 做为一名指导员者，他们有多感兴趣



社区应急小组 (CERT) 项目经理课程讲义，与指导员和义工合作

PM4-10

4-27

### • 项目经理的期望：

- 培训标准（例如：遵守课程计划）
- 安全、安全行为模仿以及使用安全装置在所有演示和演习中的重要性
- 行为标准
- 尊重任何学员不从事某项活动的决定的重要性

告诉学员志愿者的行为影响紧急响应者、公职人员和社区成员对当地项目的看法。只需要处理几个负面事件就会影响本地 CERT 项目的可信度及其培训和支支持志愿者的声誉。

告诉学员一些官员担心志愿者正在接受培训并在没有指导的情况下提供应急响应。强调 CERT 质量控制以及公民志愿者的可信度的重要性。

- 项目经理应确保他们的团队给人的印象是一支训练有素的志愿者团队，认真听从指挥，为专业的响应工作提供宝贵的支持。
- 遵守公认的 CERT 标准的团队将受到尊重，而且在社区有需求时，会被更频繁地召集。

项目经理可以对执行任务的新成员进行标准的操作指导，例如：

- 如何参与是可以接受的；
- 如何保持活跃的状态；
- 如何坚持行为标准；
- 如何遵守团队的指挥系统；
- 何时将推迟任务推迟由专业的响应人员进行；以及
- 如何照看任何已发放的设备。

## 建立关系

项目经理在坐下来谈话之前，可以通过查看初步的文件资料、潜在的讲师的背景调查问卷或潜在的志愿者的会员申请来总体判断该名讲师或志愿者是否是一名优秀的讲师或志愿者。在面对面交谈的过程中，从基本信息中选择一些信息进行更多的讨论，确定潜在的讲师是否对项目有好处。问卷范例和申请文件包含在本单元末尾的“附加材料”一节中。

通过提出这个问题开始课堂讨论。

这一幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。

询问学员是否有任何其他问题，然后继续。

### 形成关系

- 正式成为一位社区应急小组 (CERT) 义工的步骤
  - 义工完成社区应急小组 (CERT) 申请
  - 项目经理进行背景调查 (也许是可选的)
  - 项目经理已将社区应急小组 (CERT) 身份证制作好 (若属于地方项目)
  - 项目经理将义工的联系信息添加到社区应急小组 (CERT) 参与者数据库中



社区应急小组 (CERT) 项目经理指南第 4 单元讲师和义工合作

PM4-10

询问学员：

您想了解潜在的讲师的哪些信息？

通过列出 CERT 项目经理需要发现的有关潜在讲师的内容来总结讨论。

- 专业领域
- 培训前必须填补的背景
- 已经完成了哪些提高讲师的培训
- 做过多少培训
- 作为讲师的吸引力 (要求对过去的评估进行抽样调查)

志愿者通过签署 CERT 会员表，承诺遵守 CERT 项目及其要求，接受项目经理对项目的领导。在收到经过签署的申请并进行过面试后，还需要下面的步骤才能成为成员：

- 项目经理对志愿者进行背景调查——这是项目经理可以选择进行的项目，具体 CERT 项目的管理机构而定。
- 如果本地项目中包含有由项目经理制作 CERT 身份证的内容，此时，由项目经理制作 CERT 身份证。
- 项目经理在本地 CERT 成员数据库中输入志愿者的姓名、地址、电子邮件、电话号码以及所需的任何其他信息。

提醒学员在《参与人手册》和《讲师指南》第 4 单元末尾查看会员申请书范例。

## 确定志愿者的工作

向学员解释大多数志愿者都希望成为 CERT 的一部分。但志愿者可以通过多种方式提供帮助。

- 懂会计的 CERT 志愿者可以帮助项目经理进行簿记。
- 会图片设计的 CERT 志愿者可以设计传单。

了解您的志愿者，这样就不会错过这些机会！

下面是一些充分利用 CERT 志愿者的建议：

- 在职前辅导期间，让他们了解其他机会。
- 与他们交谈，了解他们可能为 CERT 项目服务的特殊的优势和技能。
- 在背景调查问卷或申请表中询问他们是否具备可能对该项目有用的技能。

### 确定义工任务

- 社区应急小组 (CERT) 的成员或其他成员，还是两者兼而有之？
- 让义工了解定向期间的其它机会
- 寻找可为项目服务的义工特殊优势
- 包括在义工申请表中有关可能对项目有用技能的问题



社区应急小组 (CERT) 项目经理指南第 4 单元讲师和义工合作

PM4-11

## 禁止询问的问题



向学员解释一些问题是您**不能**在面试的时候合法询问的问题。这些问题包括有关下面的话题的问题：

- 种族、国籍、或出生地；
- 婚姻状况；
- 宗教信仰；
- 信用卡或房屋所有权；
- 年龄、身高或体重；
- 怀孕或托儿安排；
- 逮捕记录（但允许进行犯罪背景调查）；
- 开除军籍；
- 在社区中生活的时间长度；和
- 健康状况。例外的是可以具体询问申请人是否能够完成工作所需的特定体力任务（例如：提起 50 磅）。

一般情况下，不要询问与申请人从事特定志愿工作的能力无直接关系的任何事情。



## 最后的想法

告诉学员考虑将职前辅导作为一项有趣的活动的的一部分（例如：新志愿者的百味晚餐）。这样的活动带有欢迎的基调，为新讲师和志愿者提供了相互随意见面的机会。

经验丰富的项目经理在职前辅导方面是否有任何补充？



## #3: 追踪



CERT 社区应急响应小组 (CERT) 领导基础单元 4：与领导者和义工合作 PM4-13 4.03

## 追踪义工信息

- 要保留的重要义工信息
  - 联系信息
  - 自社区应急响应小组 (CERT) 基础培训毕业的日期
  - 活跃/非活跃状态
  - 在团队或项目内设定角色
  - 已服务的时数
  - 已完成的培训、演习以及日期
  - 已发放的设备
  - 能力和专长

CERT 社区应急响应小组 (CERT) 领导基础单元 4：与领导者和义工合作 PM4-13 4.03

## 通过提出这个问题开始课堂讨论

这一幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。

询问学员是否有任何其他问题，然后继续。

## 追踪指导员信息

- 收集和维持信息
  - 联系信息
  - 一般可有空状况
  - 他们可教授的单元
  - 其它的能力和专长
  - 他们已教授的时数（尤其如果时间是捐赠的）
  - 评价结果

CERT 社区应急响应小组 (CERT) 领导基础单元 4：与领导者和义工合作 PM4-13 4.03

## 为何追踪指导员和义工

- 你为何需要追踪此信息？
  - 追踪项目中有谁
  - 知道该找谁作特殊反应
  - 知道谁有什么技能和是否他们是最新的
  - 知道你的设备在哪里，并当有人离开该项目时该拿回什么
  - 如果有紧急情况，要知道如何联系义工家属
  - 证明你的项目是正确的

CERT 社区应急响应小组 (CERT) 领导基础单元 4：与领导者和义工合作 PM4-13 4.03

## 第 5 节：#3 跟踪

向学员解释您将讨论项目经理需要对志愿者进行的第三项活动。这项活动就是跟踪。

## 收集什么信息以及收集的原因

询问学员：

哪些信息您要针对某个志愿者保存的重要信息？

通过列出您要保留的志愿者的一些信息来总结讨论，包括：

- 联系方式；
- CERT 基础培训毕业日期；
- 活动/非活动状态；
- 在团队或项目中设定的角色；
- 已经提供服务的小时数；
- 完成的补充培训和练习以及完成的日期；
- 发放给他们的设备；以及
- 他们的能力和专长。

对于讲师，您需要收集并维护以下信息：

- 联系方式
- 大致什么时间可用
- 可以教授的单元
- 其他能力和专长
- 已经教授的小时数（尤其是捐赠的授课时间）
- 评估结果

如果项目是由消防局赞助，最好知道志愿者所在的消防管理区（Fire Management Area, FMA）。如果项目是由警察局赞助，最好知道志愿者住在哪个辖区。这样项目经理可以按照有关志愿者地域的请求派志愿者（志愿者地域请求由部门的运营分部确定）。

询问学员：

为什么需要跟踪这些信息？

通过列出不同的使用这些信息的方式来总结讨论，包括：

- 跟踪参加项目的人员；
- 知道在特殊应急响应情况下召集何人（例如：受过动物响应训练的人）；
- 知道谁掌握什么技能以及这些技能是否是最新的；

通过提出这个问题开始课堂讨论

这一幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。

询问学员是否有任何其他问题，然后继续。

#### 证明你的项目是正确的

- 社区应急小组 (CERT) 义工是宝贵的社区资产
- 受训过的社区应急小组 (CERT) 义工进行任务，否则将需要由有报酬的雇员完成
- 社区应急小组 (CERT) 义工可以节省社区数千美元，并以很少或零的成本增强其它项目



社区应急小组 (CERT) 培训师指南第 4 单元 和讲师及义工合作

PM4-13

4-36

通过提出这个问题开始课堂讨论

- 知道您的设备在哪里，知道有人离开项目时该取回什么；
- 知道在紧急情况下如何联系志愿者的家人；以及
- 能够向资助者证明您的项目是合理的，并向资助者展示项目都为社区提供了哪些服务；灾难发生后，小时数纳入向国家申请的报销中。

### 证明您的项目的正当性

向学员解释 CERT 志愿者花费时间和精力学习如何为所在的社区服务，他们一旦接受培训，就会成为社区的宝贵财富。训练有素的 CERT 成员开展的工作如果不是由他们提供就会由付费的警务人员、消防员或其他员工完成。通过这种方式，CERT 成员可以为社区节约数千美元或者在很少成本或没有成本的情况下增强其他项目。

例如：

“在过去的一年中，CERT 项目提供灾难响应人员工时“xx”，在社区活动中提供“xx”人员工时的交通和人群管理，增加了该社区的响应能力。如果使用了付费的响应人员，社区的这项服务费将为\$\$\$。”

告诉学员第 5 单元资源采购和管理中也谈到了跟踪志愿者的问题。这里想要传达的主要信息是必须进行信息收集和

有经验的项目经理在跟踪的问题上是否有任何补充？

**#4: 管理**

- 为什么需要管理义工？
  - 确保社区应急小组 (CERT) 项目是负责的
  - 确保期望得到满足
  - 保持一群有力的义工队伍

PM-15

## 第 6 节：#4 管理

向学员解释您将谈论项目经理需要针对志愿者进行的第四项活动。这项活动就是管理志愿者。

询问学员：

**为什么需要管理讲师和志愿者？**

对有关为什么需要管理志愿者的讨论进行总结。

- CERT 项目要想成为社区应急响应系统的一部分就必须负责。只需要几件事就可以让这个项目名声扫地。
- 项目设置了预期，就必须确保达到这些预期。
- 没有志愿者项目就无法生存。需要工作来留存志愿者。

告诉学员讲师管理和志愿者管理这两项工作之间有一些细微的差别，如**表 35：管理任务之间的差异**。

**表 35：管理任务之间的差异**

管理任务	讲师	志愿者
培训	确保他们有教育资格。	确保他们具备完成这项任务的技能。
分配	浏览任务并提供完成任务所需的信息/工具。	浏览任务并提供完成任务所需的信息/工具。
监督	观看培训课并收集学员的评论。	监督这项任务并在需要时进行干预。
评估	活动结束后给予反馈；和志愿者一起汇报。	在活动结束后给予反馈并检查志愿者。

通过提出这个问题开始课堂讨论。

这一幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。

询问学员是否有任何其他问题，然后继续。

**管理的挑战**

- 管理义工不同于管理职员
  - 义工不需要给任何通知就可离职
  - 一个或多个不高兴的义工可造成相当大的伤害



CERT 社区应急小组 (CERT) 项目基础课程 4：与领导者和义工合作 PM4-15 4-38

**管理的挑战**

- 项目经理任务包括：
  - 保持让义工成为社区应急小组 (CERT) 项目的一部分而兴奋
  - 维持他们的承诺、他们的个人技能以及他们作为一个团队的能力
- 它费时间!



CERT 社区应急小组 (CERT) 项目基础课程 4：与领导者和义工合作 PM4-15 4-39

在 CERT 启动期间，一些管理任务在团队的层面上完成。项目经理将无法自行完成所有管理，但他们仍然总体上负有确保管理任务得到落实的责任。

向学员解释管理志愿者和管理员工不同。志愿者不是员工，可以不打招呼就离开。一个或多个不开心的志愿者可以对项目的名声以及团队其他成员所做的辛勤工作造成很大的影响。

告诉学员项目经理需要：

- 通过认可志愿者的角色，让志愿者热情参与 CERT 项目。
- 维持志愿者的承诺、他们的个人技能以及作为一个团队的能力。

告诉学员这项工作需要时间，不能因为其他看似更重要的事情而忽略这项工作。

经验丰富的 CERT 项目经理曾使用下面列出的步骤成功实现对讲师进行培训和管理。

- **第 1 步：**介绍 CERT 项目，进行培训。
- **第 2 步：**给新讲师仔细阅读材料的时间。
- **第 3 步：**如果 CERT 项目刚刚开始，对培训进行演习。
- **第 4 步：**要求新讲师在第一次教学之前观看或参加培训。
- **第 5 步：**针对新讲师将向项目经理和其他讲师教授的模块，为他们提供练习试讲的机会。
- **第 6 步：**要求新讲师与经验丰富的讲师一起参加培训。
- **第 7 步：**观摩实际的培训课程。
- **第 8 步：**培训结束后召开会议进行汇报，并指出需要在将来上课时做出的变化。
- **第 9 步：**一对一地向讲师提供要求其进行纠正的反馈。

针对每一点提出的反馈对培养优秀的讲师都很重要。

- 之前：确保所有讲师知道项目经理对他们以及他们的培训的期望。
- 之后：对培训技能进行有益的批评，并检查以确保他们在将来的教学中运用学到的经验教训。

### 活动：管理 CERT 活动

活动

管理一项社区应急小组 (CERT) 活动



社区应急小组 (CERT) 培训师、培训师和培训师、培训师和培训师

PM4-16

**目的：**在这项活动中，学员分成小组，针对不同场合的管理任务进行头脑风暴。

**说明：**按照下面的步骤进行活动。

1. 将班级分成五个小组。
2. 为每个小组分配一个不同的情景。
3. 让学员翻到《参与人手册》中的 *管理 CERT 活动* 和《讲师指南》的下一页。
4. 仔细阅读活动说明。
  - 针对如何管理分配给您的小组的活动进行头脑风暴。
  - 您可以假设志愿者接受过培训。讨论任务、监督、事后评估和反馈。
  - 您有 **10 分钟** 时间。
  - 您将向全组展示您的计划。

在演示期间，请求其他小组提出补充想法。

**汇报：**赞扬各个小组的工作。提醒学员事后评估是一个双向的活动，每个人都会提供反馈。

## 管理 CERT 活动

### 情景

1. 一个月后将举行一年一度的郡博览会。郡博览会已经请求您的 CERT 项目协助管理停车和交通。
2. 邻近社区可能发生严重洪灾。已请求您的 CERT 项目帮助用沙袋进行封堵。
3. 已请求您的 CERT 项目帮助在三栋公寓楼安装烟雾探测器，这些公寓楼的居民主要是低收入老年居民。
4. 当地警方正在搜寻一名失踪男子。他们需要进行地面和水上搜索，但是搜索区域超出了他们的搜索能力。他们请求 CERT 项目提供帮助。
5. 严重的风暴席卷了整个地区，指挥中心电话打爆，来不及输入需要输入的数据。他们请求 CERT 项目提供帮助。

### 说明

1. 针对如何管理分配给您的小组的活动进行头脑风暴。
2. 您可以假设志愿者接受过培训。讨论任务、监控、事后评估和反馈
3. 您有 10 分钟时间。
4. 您将向整个小组展示您的计划。

## 第 7 节：#5 留存

**#5: 保留**

- 指导员和义工需要感觉到他们有所作为

认可他们!



社区应急小组 (CERT) 指导员手册 4：和指导员和义工合作

PM4-18 6-41

向学员解释您将讨论项目经理需要针对讲师和志愿者进行的最后一项活动。这项活动就是保留他们。要留住某个讲师或志愿者，您必须了解他们需要什么以及如何满足这些需求。

无论是他们是有薪水的还是捐献自己的时间，讲师和志愿者都需要得到认可、欣赏，并感到他们在发挥作用。保持他们的参与非常重要。没有志愿者或志愿者培训就没有项目。认可不一定需要精心安排的或正式的。即使是简单的一声感谢也会带来很大的不同。

无偿奉献时间的志愿者讲师需要额外的认可。许多项目特别指出，志愿者讲师将获得由消防局局长或一位重要民选官员颁发的年度证书。

**为何志愿?**

- 人们为何志愿?
  - 服务
  - 帮助
  - 学习
  - 归属感

社区应急小组 (CERT) 指导员手册 4：和指导员和义工合作

PM4-18 6-42

### 志愿者的需求

告诉学员项目经理需要了解志愿者的动机。这将更容易向他们提供支持，并有助于确保他们为项目做贡献时感觉很好。

询问学员：

**人们为什么会自愿参加?**

通过回顾人们为什么充当志愿者来总结讨论。

- 提供服务（参与比自己更大的东西也会影响他们）
- 帮助他人（利他主义精神，也就是给予或帮助他人的愿望是许多人的强大的动力）
- 学习（尤其是学习他们认为有价值的东西）
- 归属感（归属于有共同信仰或利益的团体或组织）

向学员解释理解人们参加志愿者服务的原因仅仅是管中窥豹。它解释了什么将志愿者带到 CERT 的原因。

告诉学员项目经理还需要了解志愿者的需要。通常志愿者难以用语言表达，但关注志愿者的需求会让志愿者想要留下来。

询问学员：

**志愿者与 CERT 合作后有什么需求？需求可能是基于情感、身体的或知识。**

通过查看志愿者的需求列表来总结讨论。

- 因技能和能提供的服务而受到尊重

通过提出这个问题开始课堂讨论。

这一幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。

询问学员是否有任何其他问题，然后继续。

**义工需要什么?**

- 义工一旦加入社区应急小组 (CERT)，他们有什么基于身心或知识上的需求?
  - 被尊重
  - 感觉能干
  - 感觉被需要
  - 不被要求做更多的事情
  - 感觉被照顾
  - 被赏识

社区应急小组 (CERT) 指导员手册 4：和指导员和义工合作

PM4-18 6-43

通过提出这个问题开始课堂讨论。

这一幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。

询问学员是否有任何其他问题，然后继续。

### 保留义工

- 提供培训和演习
- 请求他们帮助
- 认可义工



社区应急小组 (CERT) 提供基础培训、培训和演习义工合作

PM4-18 6-44

### 保留义工

- 针对能力和兴趣匹配任命
- 提供义工完成指定任务所需的资源
- 分享项目收到的关于义工工作影响的反馈
- 创造一个有趣的环境



社区应急小组 (CERT) 提供基础培训、培训和演习义工合作

PM4-19 6-45

- 感觉能够做这项工作
- 感到被需要；感到他们在那里会让情况有所改变
- 不要求他们做力所不能及的事；注意任何身体的限制或其他限制
- 感到被关心；有人关心他们做的怎么样或他们的感受
- 被感激；简单的一句感谢就会让他们温暖很久

## 留存志愿者

向学员解释作为留存志愿者的一部分工作，是向志愿者提供培训和练习，以确保他们能保持自己的技能。

- 技能生疏的志愿者会感觉不确定并且表现不佳。
- 不合格的志愿者是项目的负累。

向学员解释 CERT 基础培训、补充培训和演习/演习都是留存志愿者的重要方法。与此有关的更多信息将在课程后期讨论，见第 6 单元 *培训和演习*。

告诉学员留存志愿者的工作中，还有一个关键的工作是尽可能经常地要求他们提供帮助。这有助于让志愿者感到他们被尊重、有能力和被需要。不要等待紧急情况出现；CERT 成员也可以在非紧急情况下提供帮助。

非紧急情况的例子包括：

- 在大型社区活动中帮助进行人群/交通管理；
- 针对社区的应对情况进行宣讲；
- 帮助安装烟雾探测器；以及
- 通过非紧急情况下使用 CERT 志愿者可以为项目争取更多的政治支持并成为项目的政治资本。

告诉学员留存志愿者要做的另一部分工作是找到认可志愿者的方法。无论采用哪种认可方法，要让方法有效，就必须：

- 真诚；
- 持续不断；
- 包括所有志愿者；
- 各种各样（正式和非正式）；和
- 对个人有意义。

最后，描述一些提高志愿者满意度的方法，包括：

- 确保作业与人的能力和兴趣高度匹配。
- 确保志愿者拥有完成分配的任务所需的资源。

- 与志愿者分享项目由于他们的工作的影响而收到的反馈。
- 打造有趣味的环境。

### 活动：志愿者认可



**目的：**在本活动中，将学员分成不同的小组，以设计认可志愿者的机会。

**说明：**按照下面的步骤进行活动。

1. 将全班分成四个小组。确保每组至少有一个经验丰富的项目经理。
2. 进行如下任务分配：
  - 第 1 组：设计一个正式的认可 CERT 志愿者的活动
  - 第 2 组：列出项目为了留存志愿者而可以做的 8 到 10 个非正式的小事
  - 第 3 组：制定与志愿者沟通的计划。列出您将与他们沟通的事情的种类以及三到五种这样做的方法
  - 第 4 组：设计一个非正式的认可志愿者的社交活动
3. 让学员翻到《参与人手册》中的“**志愿者认可**”和《讲师指南》的下一页。
4. 仔细阅读活动说明。
  - 完成您的任务。
  - 记住资金有可能紧张。要有创意！
  - 您有 10 分钟时间。
  - 您将让整个小组看您的设计。

**汇报：**赞扬各个小组的工作。提醒学员在表彰活动中包括赞助人、任命的官员和民选的官员。这能让他们看到 CERT 项目，而且也会让志愿者感到很特别。

### 与志愿者会面

告诉学员 CERT 项目有一个固定的事件是定期召开的志愿者会议。志愿者会议可以用在许多志愿者活动中：培训、认可和社交。

让学员翻到《参与人手册》中的“**让会议有价值**”和《讲师指南》的下一页。



## 让会议有价值

### 开会原因

总有开会的理由或目标。不要因为您认为需要开会而开会。每次会议都要制定会议目标并实现该目标。这将使与会者感觉会议是有意义的。

### 制定议程

有效的、富有成效的会议需要有书面议程。这将使会议顺利进行，让学员知道下面的内容。这将表明您不是在浪费他们的时间，这将帮助您不跑题，准时。

### 开心有趣

让会议变得有趣！尝试添加一些有趣的、令人兴奋和趣味性的内容。可以是《危险边缘》游戏或“20 个问题”？尝试任何事情来帮助他们享受会议，并让他们下一次还想开会。

### 简短

没有人有可以浪费的时间或精力。让会议简短而切题。制定议程并设置一两个目标会有所帮助，但一切都要简洁。不要跑题，如果提前完成，谢谢他们，让他们早点回去！除非您正在进行某些重要的培训或演习，否则不要超过两个小时。

### 提供食物和饮料

尝试在会议期间为与会者提供一些饮料点心。即使只是苏打水或瓶装水，饮料点心少不了。如果您正在进行户外活动或锻炼，提供液体进行补水非常重要。考虑提供健康的食物选择而不是甜甜圈和咖啡。

### 扩展培训

将 CERT 基础培训课程进行扩展，这种方法很简单就会让 CERT 成员保持对项目的兴趣和积极性。它也是扩展您的能力的不错的方法。

## 活动：项目计划草案——获取留存志愿者的想法



**目的：**项目经理可以通过这项活动获取如何留存志愿者的想法。

**说明：**按照下面的步骤进行活动。

1. 让学员翻到《参与人手册》和《讲师指南》第 1 单元项目计划草案。
2. 要求学员独立完成第 4 节的第二部分。这就是与志愿者合作，留存。

**汇报：**提醒学员在课程继续的过程中写下他们的任何其他想法。

对于留存志愿者的问题，有经验的项目经理是否有任何补充？

## 1第8节：#6 终止

### #6: 解雇

- 当所有其他行动失败时
- 因违反行为守则
- 因严重不当行为
  - 偷窃
  - 滥用
  - 受毒品或酒精影响
  - 漠视参与者的安全



社区服务小组 (CERT)、提供志愿服务、与领导者和义工合作

PM4-22

告诉学员留存讲师或志愿者的另一面就是终止和讲师或志愿者的合作。

在以下情况下应终止：

- 所有其他措施都失败了。
- 出现了违反项目行为准则的情况。
- 存在严重的不当行为，例如盗窃、滥用、受到毒品或酒精的影响或者无视参加 CERT 的人员的安全。

向学员解释应当让志愿者在职前辅导期间了解纪律政策，如果不符合项目设定的期望和标准可能会终止和他们的合作。

终止合作很少发生，但的确会发生。希望通过定期评估和反馈可以避免这种情况发生。

如果项目经理出现了令人担忧的情况，为其提供指导。

- 记录您的顾虑和行动。
- 确保您的评论是真实的。
- 把焦点放在工作而不是人上。

纪律处分应遵守项目协定。应在协定中包含纠正措施的级别。例如：

- 额外培训或监督
- 重新分配
- 停职
- 终止

对于项目经理终止和志愿者合作时采用的战略，有经验的项目经理是否有任何补充？

### 解雇准则

- 记录你的关切和行动
- 确保评论是真实的
- 专注于工作而不是人
- 遵守项目规程的纪律处分



社区服务小组 (CERT)、提供志愿服务、与领导者和义工合作

PM4-22

通过提出这个问题开始课堂讨论

。

## 单元总结

### 单元总结

- 招募指导员和义工
- 导向指导员和义工
- 追踪指导员和义工
- 管理指导员和义工
- 保留指导员和义工
- 解雇指导员和义工



社区志愿服务 (CERT) 讲师指南第 4 单元：和讲师和义工合作

PM4-23

6/51

检查学员的理解情况。

告诉学员本单元已经讨论了与讲师和志愿者合作的问题：

- 招募讲师和志愿者；
- 讲师和志愿者职前辅导；
- 跟踪关注讲师和志愿者；
- 管理讲师和志愿者；
- 留存讲师和志愿者；以及
- 终止和讲师或志愿者的合作。

您对本单元的任何内容有任何问题吗？

### 过渡

下一单元将讨论如何为您的项目获得和管理资源。

[本页刻意留白]



# CERT 第 4 单元：补充材料

会员申请书范例



FEMA



[本页刻意留白]



姓名	完整地址	电话	关系

CERT 基础培训

完成日期：

位置：

赞助机构：

,

### 为 CERT 培训获得背景报告的意图/授权

#### 说明

格兰德艾兰市进行申请人筛选，犯罪背景调查工作包括调查报告，其中可能询问申请人的性格、总体声誉、个人特点和生活方式。该报告可能涉及亲自与雇主和教育机构访谈。

此外，还有可能获得犯罪记录和民事诉讼记录、驾车记录、教育资质验证和工作经历。志愿者有权要求完整准确地披露要求的调查报告的性质和范围。您的请求须在收到本通知后的合理时间内以书面形式提出。根据州和当地法律，您可能还享有其他权利。

#### 授权

本人在此证明本人已被告知申请的志愿者职位的职责。此外，据我所知，我证明迄今为止我提供给格兰德艾兰市的信息准确完整。我理解，如果我提供的任何材料或信息有伪造、虚假陈述或遗漏，可以据此取消我的 CERT 成员资格。本人理解格兰德艾兰市将核实申请表上的信息，我授权它这样做。我还授权格兰德艾兰市和/或其代理人为了获得该等验证而进行其认为合适的任何查询。我授权格兰德艾兰市或其代理人联系的任何个人和/或机构提供可能请求的所有必要信息，包括消费者信用和/或调查性消费者报告。我免除格兰德艾兰市、其代理人以及向格兰德艾兰市提供和本申请有关的信息的任何个人或机构对因调查、披露或使用该等信息而可能导致的任何及所有不利的行为或损害承担责任。

该授权在参与 CERT 的过程中仍然有效，而且可以用于未来和我参与 CERT 有关的决定。

我已阅读并理解上述说明，并在此授权获取和披露该等信息。

申请人姓名（正楷）：

出生日期：

申请人签名：

日期：

**注意：** 申请人可能不会因为逮捕而被自动禁止接受志愿者职位。

### 逮捕信息

您是否曾被逮捕、指控、“被作为被告询问”，或被判犯有重罪或轻罪，包括军事法庭和军事指控？（忽略违反交规的行为）。

是：    否：    如果是，请填写以下内容：

### 政策机构

指控犯下的罪	市和州	日期	案件处理
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

如果您被定罪，罪行是什么性质？

### 定罪日期

您在缓刑/假释吗？ 是        否

### 定罪现状

您是否曾被关押在监狱/拘留所？

3. 如果是，请提供设施名称和位置。
4. 关押的日期和长度。
5. 释放日期和当前的状态。

### 签名

我理解通过参加 CERT 机构的志愿者服务，我将学会某些技能，这些技能旨在帮助我在我认为安全和必要的情况下帮助他人。我并未由于接受本次培训而有义务在任何让我感到不舒服或有可能对我的身体或情感造成伤害的活动中提供援助或参与这样的活动。

我承认只有上完本课程的所有课并完成期末考试和演习后才会收到“毕业证书”。我知道紧急事务管理部门发给我的所有设备都是格兰德艾兰市的财产，我应该在离开项目或这个区域时将其恢复到良好状态并交还。

我通过本签字确认我理解作为 CERT 志愿者时只能：

6. 在我的公务范围内行事，
7. 而且为了促进公共事业而采取行动。

我理解我不遵守上述规定可能会导致个人需要承担的责任。我也阅读并同意签署随附的知情同意书。

---

签名

正楷姓名

### 霍尔郡/格兰德艾兰市社区紧急响应小组知情同意、弃权和免除协议

下文的签字人至少年满十八岁，考虑到接受、批准和参与霍尔郡（以下简称“郡”）和格兰德艾兰市（根据内布拉斯加州法律组建的地方自治市，以下简称“市”）主办的社区紧急响应小组（CERT）项目，特此同意本弃权和免除协议。

我认识到社区紧急响应小组（CERT）项目将涉及体力劳动，可能有人身伤害风险。我进一步承认在我行动的过程中伴随的自然和人为的危害、环境状况、疾病和其他风险可能会对我造成伤害。本人兹同意承担与我参与项目有关或可能由我参与项目而产生的所有风险，包括但不限于往返志愿者场所的交通、熄灭小型火灾、提供灾难医疗（例如控制出血、治疗休克、治疗扭伤和骨折、打开气道、运送病人等等）、进行轻型搜索和救援活动（例如：利用框架结构和杠杆原理，受害者解救运输等）和其他类似的行动。

我认识到这些项目活动将涉及体力活动，可能导致身体和情绪上的不适。我声明我不存在任何已知的可能使我无法参与和本项目相关的任何活动的心脏问题或其他严重的健康问题。我进一步声明我身体状况非常适合参加本项目的活动。

我证明我有医疗保险，以支付我因疾病或受伤而可能支付的任何紧急或其他医疗费用。我证明如果我没有医疗保险，我将自行负责任何紧急医疗或其他医疗护理费用。我同意对于我因参加本项目期间或因此而需要支付的任何医疗费用，不让霍尔郡和格兰德艾兰市，他们的机构、部门、官员、雇员、代理人以及任何所述实体或个人的所有赞助者和/或官员和员工，他们的代表、代理人、关联机构、董事、服务人员、志愿者和雇员支付该等费用。

我进一步同意对于我由于与上述活动相关的任何和所有活动而产生的任何损失索赔、损害、伤害、疾病、律师费或任何种类或性质的伤害的任何和所有责任、索赔、要求、诉讼和诉由，免除霍尔郡和格兰德艾兰市，他们的机构、部门、官员、雇员、代理人（实体和人员，如适当）以及任何所述实体或个人的所有赞助者和/或官员和工作人员，他们的代表、代理人、关联公司、董事、服务人员、志愿者和员工的责任。

我进一步同意对于与我、我的家人、房产、继承人或受让人由上述活动产生的或和上述活动有关的任何索赔相关的伤害或损害的所有责任、疏忽或违反保证，本人保护上述实体和人员不受伤害，并特此免除上述实体和人员的责任。

同意

出现受伤的情况时，如果主治医师认为有必要进行任何紧急医疗援助、麻醉和/或手术，本人明确表示同意。

我已经仔细阅读并理解上述语言的内容，并且我特别希望它能够涵盖霍尔郡和格兰德艾兰市所赞助的社区紧急响应小组项目的参与的任何活动。

姓名：

签名：

日期：

证人：

证人签名：

## 讲师背景调查问卷范例

姓名：	
地址：	工作电话：
	家庭电话：
	移动电话：
雇主：	电子邮件地址：
在您有经验的所有领域旁边打勾：	
<input type="checkbox"/> CERT项目 <input type="checkbox"/> 消防安全和灭火 <input type="checkbox"/> 危险品安全 <input type="checkbox"/> 紧急医疗分诊和治疗 <input type="checkbox"/> 搜索和救援技术和标记	<input type="checkbox"/> 事故指挥系统（ICS）操作 <input type="checkbox"/> 灾难心理学 <input type="checkbox"/> 运动控制器 <input type="checkbox"/> 其他：
描述您的讲师发展培训：	
列出您过去的培训演示经验：	

在您希望考虑的所有领域旁边打勾：

- (课程名称) 首席讲师
- (CERT基础培训课程中的所有课) 联合讲师：
  - 灾难应对
  - CERT 运行
  - 紧急医疗手术
  - 灾难心理学
  - 消防安全
  - 轻型搜索和救援
  - 恐怖主义
  - 运动安全员
- (课程名称) 联合讲师

您的签名：

日期：

[本页刻意留白]



# CERT 项目经理第 5 单元：资源采购和管理

《讲师指南》



FEMA



[本页刻意留白]



## CERT 项目经理第 5 单元：资源采购和管理

在本单元中，学员将了解：

- **发现物理资源需求。** 典型的 CERT 项目需要哪些物理资源？您在哪里找到它们？它们可能会花多少钱？
- **管理数据。** 需要收集哪些数据？
- **预算和资金。** 您在预算中包含哪些内容？您如何确保预算资金？

[本页刻意留白]

## CERT 项目经理第 5 单元目录

单元目标.....	5-1
范围.....	5-1
估计完成时间.....	5-1
培训方法.....	5-2
所需资源.....	5-2
设备.....	5-2
说明.....	5-3
项目资源采购和管理 .....	5-7
维护 CERT 记录.....	5-17
支持项目的渠道.....	5-22
用以接近资金来源的核对清单 .....	5-25

## 单元目标

在本单元结束时，学员将能够设置获得和管理项目资源的过程。学员还将能够：

- 确定运行 CERT 项目所需的资源类型。
- 确定要为项目收集和保留的数据类型。
- 制定查找和处理资源的战略。
- 寻找项目融资方案和接触投资来源的策略。
- 编制项目预算草案。

## 范围

本单元将要讨论的话题包括：

- 单元概述；
- 确定物理资源需要；
- 管理数据；
- 预算和资金；和
- 单元总结。

## 估计完成时间

建议本单元的时间安排见下表 **5.1：估计完成时间**。

表 5.1：估计完成时间

活动	建议时间
单元概述	1 分钟
确定物理资源需求	53 分钟
项目计划草案：确定要考虑的获得物理资源的因素	5 分钟
管理数据	15 分钟
项目计划草案：记录收集数据和保存记录的想法	5 分钟
预算和资金	10 分钟
单元总结	1 分钟
总计	1 小时 30 分钟

## 培训方法

讲师首先解释说学员在第一个小时的大部分时间里将分成四个小组。将向每个小组提供一个 CERT 项目情景，由小组决定需要哪些物理资源（人员、设备、材料、供应品和设施），在何处发现这些资源以及资源的单位成本。

活动分为三个部分，讲师将在活动过程中解释某些问题：详尽确定所需资源的重要性、讲师成本以及需要考虑存储。

然后，学员将在他们的项目计划草案中写下他们想在收集资源时考虑的管理思想。

接下来讨论数据管理问题。将在讲师的指导下讨论要收集的数据类型。讲师将回顾保持良好的、可访问的记录的运行原因、管理原因和政治原因，并将讨论减少责任的方法。最后，讲师和班级将讨论保持记录的小窍门。

然后，学员将在他们的项目计划草案中写下要做的数据收集和记录保持事宜。

最后一个话题是预算和资金。讲师将复习预算编制的过程，向学员展示一个预算范例，并向学员显示 CERT 网站上的资源。然后，讲师和班级谈论几个资金来源，并讨论如何接近资助人。

## 所需资源

本单元需要以下资源：

- 社区紧急响应小组项目经理《讲师指南》（供讲师使用）
- 社区紧急响应小组项目经理《参与人手册》（供学员使用）
- PowerPoint 幻灯片 5-0 到 5-33

## 设备

本单元需要以下设备：

- 一台装有 PowerPoint 软件的计算机
- 一台电脑投影仪和屏幕
- 带有绘图架的书写板或白板
- 马克笔

## 说明

本单元第一节侧重于物理资源识别、查找和定价。四个小组中会给每个小组提供一个情景，让小组根据提供的情景制定一个计划。四个小组中会给每个小组提供一个情景，让小组根据提供的情景制定一个计划。

按计划将在培训第一天的晚上复印，并在第二天返还复印件。每个情景需要为每个学员复印一份。

## 第 1 节：单元概述



告诉学员启动 CERT 项目需要物理资源——工人、设备和材料——以及某种类型的项目资助。本单元将讨论如何获得和管理这些资源。本单元还讨论了如何管理和这些资源有关的数据。

### 单元目标

给出本单元的学习目标。

在本单元结束时，学员将能够设置获得和管理项目资源的过程。学员还将能够：

- 确定运行 CERT 项目所需的资源类型。
- 确定要为项目收集和保留的数据类型。
- 制定查找和处理资源的战略。
- 寻找项目融资方案和接触投资来源的策略。
- 编制项目预算草案。



### 单元话题

告诉学员由于 CERT 提供的培训类型和 CERT 所做的工作，运行 CERT 项目需要大量资源。重要的是要知道需要哪些资源以及在哪里找到这些资源、要收集哪些数据以及如何跟踪这些数据，以及如何编制预算并获得预算资金。

告诉学员本单元将讨论以下话题：

- 确定物理资源需要；
- 管理数据；和
- 预算和资金。





## 第 2 节：确定物理资源需求

解释 CERT 项目有很多物理资源需求。物理资源是指：

- 培训用品；
- 讲师；
- 办公设备；
- 培训设施；
- 印刷材料；以及
- 其他。

向学员解释物理资源包括除数据和资金之外的所有内容。

强调这一点。

向学员解释在培训的第一个小时内，学员将分成小组来思考具体需要哪些资源、在哪里找到这些资源以及资源的单位成本。

告诉学员会在单元结束时收集和复制计划，以便学员能从彼此的工作中受益。



### 活动：确定物理资源

**目的：**学员将在这项活动中确定在某个情景中需要的资源。

**说明：**按照下面的步骤进行活动。

1. 将全班分成四个小组。每组至少包括一名经验丰富的项目经理。
2. 让学员翻到《参与人手册》中的*项目资源采购和管理*以及《讲师指南》中的后续页面。
3. 为每个小组布置一个不同的情景。
4. 仔细阅读活动说明。
  - 对于**我们的任务**中，用分配给您的情景填写带下划线的部分。
  - 对于**表 36：假设清单**：您在完成整个演习时可能会需要针对如何处理这一情景做出一些假设。在这个地方将这些假设写下来。
    - 情景 2 举例：“我们假设课程时间为 21 个小时。”
    - 已做出一个假设：您有充分资金完成任务。

5. 只完成表 37 的第一列：**资源细分，我们需要哪些资源？** 考虑情景并询问活动需要哪些资源。确定资源的时候要彻底。如有需要，可以新增页面。

**注意：**本次请勿填写资源表的第二列或第三列。

6. 学员有 10 分钟时间。
7. 学员将向整个小组展示他们的列表。

**汇报：**

1. 要求每个小组说出相应的情景并列出其确定的所需资源。
2. 要求其他小组对任何错过的内容进行补充。
3. 如果学员提出资金问题，告诉学员凡制定计划都要考虑预算问题。但在这项活动中请把资金问题放在一边。
4. 问是否有那个小组做出了假设。如果有，问一些例子。

这是一项逐步进行的活动。强调学员只应完成工作表中指定的部分。

## 项目资源采购和管理

### 情景

1. 您正在设立一个有一名全职人员的 CERT 项目办公室。您也希望有个兼职的行政人员，但您不确定这个职位的资金如何提供。
2. 您需要组织 CERT 基础培训课程。您希望有 25 人参加这门课程。
3. 您需要定期和 CERT 志愿者、讲师以及项目支持人员进行沟通。您已决定要有一份简讯和一个网站。
4. 您正在安排年度 CERT 培训演习。您希望有 40 名志愿者参加。

### 我们的任务：

（针对情景填写划线部分）

表 36：假设清单

我们做出了这些假设：（需要时，在整个活动中对清单进行补充）	
1.	我们有足够的资金完成这项任务。
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	



表 38：信息收集和跟踪

我们需要收集和跟踪如下信息：	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	



所有小组都做完后，告诉学员资源包括完成任务所需的任何东西，从而进行总结：

- 人员
- 设备
- 物料
- 用品
- 设施



提醒学员确定资源时要尽可能彻底。

例如：不要只是说您需要培训用品或一名讲解第 4 单元的讲师。具体列出您所需要的东西。

询问学员：

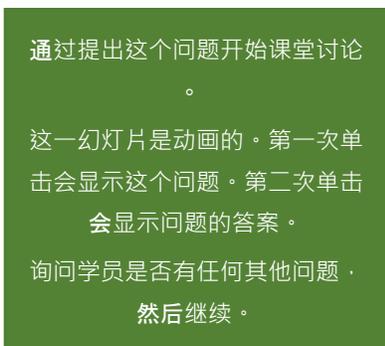
好的培训机构要有哪些东西？

列出好培训机构的基本需要，总结讨论。



- 容易找到
- 残障设施
- 停车
- 浴室
- 良好的照明和取暖/空调
- 提供音频视频支持和设施支持的联系人姓名
- 椅子和桌子
- 绘图架和书写板或白板
- 计算机和投影系统
- 供实践操作作用的空间
- 燃烧空间
- 燃烧许可

提醒学员您还要有存放所有这些东西的备用区域。



### 活动：寻找资源

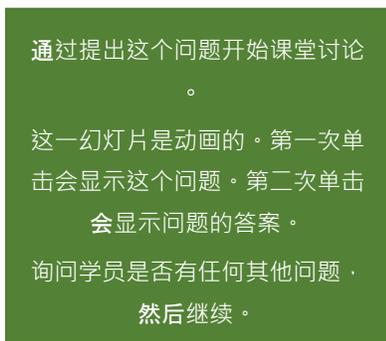
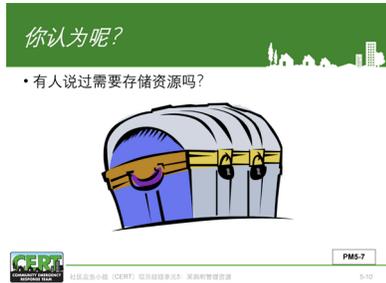
**目的：**学员在这项活动中为他们的情景确定在何处或如何获得所需的资源。

**说明：**按照下面的步骤进行活动。

1. 仔细阅读活动说明：

- 同一个小组如果在最后一次讨论中提出了新的想法，请将其添加到资源列表中。
- 只完成第二页表格的第二列**我们将在何处获得资源/如何获取资源？**考虑这些选项的时候要有创意。





- 您有 10 分钟时间。

**汇报：**

1. 问每个小组在寻找资源方面做出的决定。
  - 他们需要付钱吗?
  - 他们可以借用或供分享吗?
  - 他们可以找到吗?
  - 他们能用其他东西交换吗?
2. 让其他小组补充。例如：从 Senior Corps 或 AmeriCorps 获得一名行政助理。
3. 请记住，大多数 CERT 项目并非是在完全孤立的状态下启动的。您与赞助人的联系肯定会让您获得一些资源。

询问学员：

有没有人说过需要存储资源？

询问学员：

什么东西有可能需要存储起来？您会在哪里储存？

对有关存储的讨论进行总结。

- 存储什么？
  - 培训设备
  - CERT 志愿者工具包中的东西
- 需要针对存储考虑的因素
  - 需要在培训机构或在培训机构附近
- 存储选择
  - 免费获取：公用建筑大楼、教会、学校、合作伙伴项目
  - 使用一辆拖车：确保有证照；有安全停放地点；有一辆车可以拖运。
- 把库存清单存放起来。

向学员解释这张照片是一个 CERT 项目的存储拖车的图片。

**活动：确定成本**

**目的：**学员在这项活动中确定资源的单位成本。

**说明：**按照下面的步骤进行活动。



### 1. 仔细阅读活动说明。

- 如果分配给您的情景需要储存，将它添加到您的资源中。还要在第二列中添加储存时使用的东西，例如：培训机构的空间、捐赠的空间、拖车。
- 在相同的小组中，填写第二页表格的第三列，**它们的费用多少？**
- 输入单位成本，例如：每小时，每支铅笔。不要担心是否知道实际成本。现在只是估计。
- 如果没有成本，请输入“0”。
- 您有 10 分钟时间。

### 汇报：

1. 询问学员是否有人猜测成本时遇到麻烦。把整个班当作一个小组来讨论这个问题。
2. 提醒学员实际上进行这个环节时，为了获得真实的成本需要进行调查研究。

谈论讲师费用。不同辖区支付教学费用的方式不同，举办 CERT 基础培训课程和其他培训的费用可能会有所不同。

- 一些部门有领取薪资的讲师，这部分费用将包括在部门的年度预算中。
- 一些部门必须单独与讲师签订合同，CERT 项目必须支付讲师的费用。

向学员解释这一部分已经谈论了资源获取和管理的问题。您或许会有一些想要记住的想法。



活动

制定项目计划：  
确定物理资源  
考虑采购因素



社区应急小组 (CERT) 领导指南第 5 单元：资源采购和管理

PMS-7

5-13

如果时间不够，请指出本节，让  
学员自己完成。

检查学员的理解情况。

## 活动：项目计划草案——确定获得物理资源时需要考虑的因素

**目的：**在这项活动中，项目经理可以写下获取资源时可能要考虑的问题。

**说明：**按照下面的步骤进行活动。

1. 让学员翻到《参与人手册》和《讲师指南》第 1 单元 *项目计划草案*。
2. 要求学员独立完成第 6 节的第一个表格 *资源采购和管理* 该表的标题是“我在获得项目资源时需要考虑这些管理问题。”

在接着谈论数据管理之前，对于需要哪些资源、在哪里寻找资源以及如何确定资源的价格问题还有什么问题？

## 第 3 节：管理数据

### 信息和数据

- 地方社区应急小组 (CERT) 项目的重要资源
- 支持项目的大部分方面
  - 招募
  - 培训
  - 紧急行动
- 需要收集和整理



### 指导员知识

- 社区应急小组 (CERT) 项目需要收集哪些类型的数据？
  - 各个义工的信息 (单元4)
  - 各个指导员的信息 (单元4)
  - 管理信息
  - 培训信息
  - 项目活动
  - 预算信息
  - 外展信息
  - 个人和/或团队的地点



### 通过提出这个问题开始课堂讨论

这一幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。

询问学员是否有任何其他问题，然后继续。

### 记录保存的重要性

- 必须保存良好和可查阅的记录
- 运作的原因：
  - 寻找具有特殊技能的社区应急小组 (CERT) 义工
  - 为可靠和快速的信息，当团队被激活时 (例如，团队位置、团队大小、团队联系人)



### 记录保存的重要性

- 行政的原因
  - 了解目前的义工和指导员
  - 与义工、指导员、合作伙伴和支持者保持联系
  - 显示社区应急小组 (CERT) 义工领取福利和保险的资格
  - 保持良好的财务记录



告诉学员过去一个小时都在讨论物理资源问题——人员、设备、材料、用品和设施。CERT 项目还有一个资源，那就是信息。项目几乎所有部分都离不开好的数据和信息的支持。需要收集信息并有序保存。

## 要收集的数据类型

询问学员：

需要为 CERT 项目收集哪些类型的数据？

通过列出需要收集的数据类型来总结讨论。

- 每个志愿者的信息
- 每位讲师的信息
- 管理信息 (例如：库存)
- 培训信息 (例如：名册、评估)
- 激活 (灾难和非灾难) 项目 (例如：请求 CERT 提供服务)，进行的宣讲
- 预算信息 (例如：收入、支出、定期报告)
- 外联信息 (例如：营销联系人、邮件列表、潜在志愿者)
- 帮助处理紧急事件的个人志愿者和/或团队的位置

## 记录保存的重要性

向学员解释，保有记录是 CERT 项目的重要组成部分。所以需要保持良好的可以访问的记录是有运行、管理以及政治等原因。

- 运行
  - 在紧急行动期间，团队可以自助启动响应机制。
  - 但是，如果赞助机构需要启动团队响应机制，CERT 项目需要为每个团队快速获得可靠的信息——位置、规模以及联系人。
  - 当您需要某些技能时，项目经理需要轻松、快速地找到具备这些技能的人。
- 管理
  - CERT 项目需要跟踪关注志愿者和讲师 (例如：多少人完成了 CERT 基础培训)、最新的联系方式、哪位讲师可以教授哪些单元、

以及 CERT 志愿者有可能已经上过的补充培训。

- CERT 项目需要与目前和之前的志愿者和讲师、项目合作伙伴以及支持者保持联系。
- 对于可供州的志愿者应急工作人员使用的 CERT 志愿者，通过做记录，他们就会有资格获得福利和保险。
- 由于法律和预算原因，CERT 项目需要做好财务记录。

**记录保存的重要性**

- 政治的原因
  - 产生统计
  - 证明项目的价值



CERT 社区应急小组 (CERT) 项目经理培训 风险管理资源

PMS-9 5-20

### • 政治

- 保存记录为任何对在城市不同地方的参加人数以及项目的增长等信息感兴趣的人（例如：民选官员）创建所需的统计信息。

## 减少责任

告诉学员 CERT 项目经常被问及责任的问题以及如何处理对 CERT 项目的责任的问题。

**减少责任**

- 减少责任的途径
  - 提供如何在紧急情况下安全有效地作出反应的培训
  - 保持准确完整的记录，以便记录你所做的事情
- 想要了解更多，请访问社区应急小组 (CERT) 网站 [www.ready.gov/community-emergency-response-team](http://www.ready.gov/community-emergency-response-team)



社区应急小组 (CERT) 项目经理培训 风险管理资源

PMS-10 5-21

- CERT 项目处理责任以及让 CERT 志愿者做好准备工作的其中一种方式举行如何安全有效地响应紧急情况培训。
- 减少责任的另一种方法是准确、完整地记录项目所做的事情。良好的记录保存为风险管理提供了重要支持。

告诉学员可以在 CERT 网站发现有减少责任的信息。请确保阅读。 <https://www.ready.gov/community-emergency-response-team>。

## 保存记录的小贴士

向学员提供以下小窍门。

**记录保存的提示**

- 尽早建立一个良好的系统；掌握最新动态
- 只保留项目所需的数据
  - 问你的律师该追踪什么和不追踪什么
- 保护个人信息
  - 请求允许共享信息
- 不要多此一举
  - 社区应急小组 (CERT) 网站
  - 其他项目经理



社区应急小组 (CERT) 项目经理培训 风险管理资源

PMS-10 5-22

- 尽快建立良好的记录保存系统。及时更新记录。它将使工作更轻松。
- 仅记录项目所需的数据。与赞助机构的法律顾问（例如：城市律师）交谈，找出要跟踪的内容和不跟踪的内容。
- 保护个人信息。首先获得许可然后才能与任何人分享信息，即使和其他志愿者分享信息时也不例外。
- 不要浪费时间做无用功。作为起点，很多表格范例都可以利用。

- 查看 CERT 网站。 [www.ready.gov/community-emergency-response-team](http://www.ready.gov/community-emergency-response-team).
- 向其他项目经理询问他们使用的表格的副本。

让学员翻到《参与人手册》中的“*维护 CERT 记录*”以及《讲师指南》中的后续页面。

与学员一起浏览一遍。它提供了一些有关保存记录的附加信息和小窍门。

## 维护 CERT 记录

保持记录可能很乏味，但如果没有良好的记录，您很快就会落后且无法跟踪项目。下面是一些提示：

**确定您的信息需求并从一开始就创建表格。**首先确定您作为 CERT 项目经理将有可能收到的信息请求。然后在项目开始之前设计能满足您的信息需求的记录表。接下来，考虑如何对您收集的信息进行跟踪和组织。最后，设计简单的格式来报告 CERT 成就。

**只收集您需要的数据。**某些个人信息（例如：家庭电话号码和社会安全号码）受《隐私法》保护不能进行发布。在一些州，驾照号码和其他信息是受保护的信息。发布受保护的信息需要得到每个人的许可。保护信息的更安全的方法是除非真正需要否则不收集信息。

**数据库简单化并进行备份。**只有需要时才添加信息。如果您的数据库是数字版的，要经常进行备份。备份的数据放在和主数据库不在一个地方存放，而且要放在安全的地方。

**不要把自己淹没在一堆记录中。**不要维护将不会需要或使用的数据。在制作表格之前，请仔细考虑您真正想要记录的内容。

**用第一节课测试这些表格。**将这些表格提供给您的第一节课，确保可以记录您需要的信息且起到预期的作用。

**留出时间进行记录维护。**不要提前记录。每天或每周留出时间来添加数据。制定存档或销毁旧记录的计划。

**谨慎进行数据共享。**共享表格是一回事，共享个人数据有可能违法。如果您使用数字版数据库，应设密码进行保护。

**获得帮助。**如果您的项目没有配备行政助理，尝试找一位 CERT 毕业生帮助您。CERT 毕业生能做的不仅仅是响应。在许多社区，CERT 毕业生在从事新闻简讯编写、网站运营、设备维护以及许多其他工作。何不尝试保存记录呢？

检查学员的理解情况。

这一讨论可能会变得很冗长。注意时间。侧重点放在收集小窍门上。如有必要，鼓励人们在休息时继续讨论。

要求每个小组在本单元结束时将其计划交出来一份复印版。

活动

制定项目计划：  
记录数据收集和记录保存主意



国立大学 (CERT) 经济管理学院 项目管理课程

PM5-10

1/10

如果时间不够，请指出本节，让学员自己完成。

对于数据管理和记录保存，有经验的项目经理还有任何其他的小窍门？

## 活动：项目计划草案——记录数据收集和记录保存的想法

**目的：**对于项目经理希望确保落实的数据收集和记录保持事宜，项目经理可以在这项活动中对这些事宜进行记录。

**说明：**按照下面的步骤进行活动。

1. 让学员翻到《参与人手册》和《讲师指南》第 1 单元 *项目计划草案*。
2. 要求学员独立完成 *资源采购和管理* 清单。该清单的标题是“我需要做的一些数据收集和记录保存事宜。”

### 预算编制和资助

- 一旦确定了资源和成本，项目经理就需要创建预算并找到实施预算的资金



社区应急小组 (CERT) 项目经理手册：采购和管理资源

PM5-11

### 预算编制因素

- 社区应急小组 (CERT) 项目会做什么？
  - 灾难响应
  - 公共服务
  - 社区教育
- 要做到这一点，需要什么资源？
  - 社区应急小组 (CERT) 义工的设备
  - 培训用品、材料、指导员
  - 团队维护需求



社区应急小组 (CERT) 项目经理手册：采购和管理资源

PM5-11

### 创建一个预算

- 确定单位成本和总成本
- 把成本加起来
- 将总成本除以受培训的人数以计算每个参与者的成本
  - 这个数字在寻求资金时是有用的



社区应急小组 (CERT) 项目经理手册：采购和管理资源

PM5-11

## 第 4 节：预算和资金

向学员解释正如他们看到的，CERT 项目需要大量的资源，不可能完全通过捐赠实现。项目经理需要编制预算和寻找资金。

### 预算

告诉学员启动和运行 CERT 项目所需的资金数量取决于：

- CERT 项目想要完成的任务；以及
- 完成这些任务需要哪些资源。

### CERT 项目想做什么？

- 提前算出 CERT 志愿者的培训金额，然后算出年度培训所需金额。
- 确定 CERT 志愿者将在社区中发挥的作用。
- CERT 志愿者扮演的角色如果在 *CERT 基础培训* 课程没有涵盖，他们将需要其他培训和用品。

### 需要什么资源？

- CERT 项目将向每个团队提供的设备（例如：安全帽、背心、身份证、手套、护目镜、医疗箱）
- 讲师、培训设施和设备的费用
- 补充训练，演习和团队维护活动的费用

告诉学员在项目经理回答了这些以及其他和涉及的费用有关问题后，项目经理将需要编制预算。

告诉学员编制预算是一项很直接的活动。

- 确定单位成本和总成本。
- 将费用加起来。
- 将总费用除以接受培训的人数，算出每个学员的费用。
- 当项目经理证明项目的合理性的时候，了解这一费用非常有用。
- 例如：“在单个人员成本为 127 美元的情况下，CERT 项目可确保每年有 300 多人能够做好筹备工作，在灾难发生后的 72 小时内响应灾难，照顾自身及其家人，并帮助街坊邻里和附近同事，从而减轻紧急响应人员的压力。”

让学员翻到《参与人手册》和《讲师指南》下一页中的预算范例。

参阅下一页**表 39：预算范例**。向学员解释这个预算是 CERT 针对 *CERT 基础培训* 课程的预算的示例。注意，该预算是简化的，实际项目预算会比这里显示的预算复杂得多。

表 39：预算范例

预算范例	
<b>年度费用范例</b>	
中场协调员	24,000 美元
讲师（消防员）加班	6,000 美元
杂项用品	2,750 美元
<b>总计</b>	<b>32,750 美元</b>
<b>每位学生的费用的范例</b>	
头盔、背心和徽章	16 美元 x 100 名毕业生 =1,600 美元
培训手册	12 美元 x 100=1,200 美元
每位学员的总费用	2,800 美元
<b>项目总费用范例</b>	<b>35,550 美元</b>
<b>每个 CERT 志愿者的总费用</b>	<b>355 美元</b>

告诉学员他们可以在 CERT 网站上找到如下配套文件：

- CERT 项目成本表：<https://www.fema.gov/media-library/assets/documents/28046>

告诉学员本文件主要用于进行 *CERT 基础培训* 课程而非整个项目。但是，它可以针对任何 CERT 项目模型进行扩展。

还有一个指向 CERT 项目成本表工具的 Excel 电子表格版的链接。

## 资金

告诉学员本地所有 CERT 项目必须得到项目所在地地方政府机构的认可。该政府机构通常是消防局或警察局。

社区应急小组 (CERT) 网站资源

- 随附文件
  - 社区应急小组 (CERT) 项目成本工作表工具
- 文档主要用于举办社区应急小组 (CERT) 基础培训课程，而不是为一个整个项目
- 对任何社区应急小组 (CERT) 项目模型都可以扩展



社区应急小组 (CERT) 项目经理第 5 单元：资源和管理

PM5-12

5/27

**赞助**

- 所有地方社区应急小组 (CERT) 项目都必须在其地区得到当地政府机构的认可
  - 通常消防局或警察
- 地方项目经理应与赞助机构建立联系
- 赞助与资助并不相同



**资助**

- 许多地方政府除了当地资金外，还使用联邦赠款资助地方社区应急小组 (CERT) 项目
  - 只有政府机构才能获得支持社区应急小组 (CERT) 的联邦资金
- 大多数资金都是由州提供的
  - 在一些市区，它是通过市区安全倡议 (UASI) 区域进行的



**资助**

- 根据联邦教育部的学校安全和反毒计划，可以获得赠款
  - 与学区合作的社区应急小组 (CERT) 项目
- 学校准备和紧急管理 (REMS) 赠款
  - 基于竞争力以授予地方学区
  - 鼓励与其他项目建立伙伴关系，以促进学校安全



**资助资源**

- 除了其他赞助机构和其他政府资源外，一个社区应急小组 (CERT) 项目的许多其它资助或支持来源是什么？
  - 请求捐赠
  - 收费
  - 请求实物捐助
  - 申请一项赠款
  - 创立或与非营利组织合作



通过提出这个问题开始课堂讨论

。

这一幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。

询问学员是否有任何其他问题，然后继续。

本地项目经理应与赞助机构有联系。

向学员解释政府机构赞助 CERT 项目并不意味着该机构将为 CERT 项目提供所有资金。事实上，它很可能不会为 CERT 项目提供所有资金。

- 许多赞助或运营 CERT 项目的地方政府都会向项目提供一些本地的资助，但大部分地方政府也使用一些联邦的资助来支持项目。
- 只有政府机构才能收到国土安全部 (Department of Homeland Security) 支持 CERT 的资金。该等资金的大部分是通过州获得的，在一些城区，则是通过城区安全倡议 (UASI) 地区获得。欲了解更多信息，请联系您所在州的紧急事务管理/国土安全办公室，或访问 [www.fema.gov/grants](http://www.fema.gov/grants)。
- 如果您正与学区共同启动一个 CERT 项目，则可能可以向联邦教育部 (Federal Department of Education) 下属的安全和无毒品学校项目 (Safe and Drug Free Schools Program) 申请补助金。“学校筹备工作和紧急事件管理” (Readiness and Emergency Management for Schools, REMS) 补助金按照竞争融资的方式为本地学区提供资金，鼓励学区与其他项目联合申请，促进校园安全。欲了解更多信息，访问

<https://www2.ed.gov/programs/dvpemergencyresponse/applicant.html>。

询问学员：

除了赞助机构和其他政府机构外，CERT 项目还可以获得其他哪些资金来源或支持？

通过列出其他支持和资金来源来总结讨论。

- 要求捐赠
- 收取费用
- 要求提供实物捐助
- 申请拨款
- 设立一个非营利组织或与一家非盈利组织合作

请注意，还有开办非盈利组织的其他方案，开办的盈利组织有可能享有相同的福利。这些方案包含在《参与手册》的“支持项目的渠道”和《讲师指南》的后续页面中。更详细地查看这些方案中的每一个方案。

## 支持项目的渠道

**要求捐款。**一些公司、企业和服务俱乐部有支持社区项目的历史，并将社区项目纳入它们的捐赠计划。在您接触它们之前，弄清楚 CERT 如何让他们受益以及如何融入它们的捐赠计划。最糟糕的结果是被它们拒绝。在寻求捐赠时，确保您的网站或简报中认可企业捐赠。与您的预算人员交谈，看看您的部分是否可以将货币捐赠作为单独的 CERT 帐户处理。这可能需要采取一些正式的行动，例如市议会的决议和/或在市预算中设立专项基金。

**收取费用。**一些社区通过收费来支付材料非和设备费。虽然这不是资助 CERT 项目的首选方法，但在一些社区是一个潜在的替代方案。如果您打算在低收入地区设置 CERT，请小心。低收入地区的很多居民无力支付 CERT 项目的费用，虽然他们可能会捐款，但是如果涉及自付费用，他们将不能参加。

企业可能更愿意支付 CERT 培训费，因为培训能直接给它们的运营带来好处。一个社区曾向企业收取培训费用，社区解释说这笔资金将用于支持社区培训。**提示：**如果您不说明一个确定的金额，通常情况下最终他们给您的会比您要求的更多。

**要求提供实物捐助。**公司可能更愿意为 CERT 捐赠材料或用品而不是钱。在这种情况下，尽量接受项目所需的物品的捐赠。您将需要安全帽、手电筒、电池、绳索、打印服务、灭火器充装等等。通过认可赞助人对 CERT 项目提供的支持来换取捐献，并在事后发出一份正式的感谢信。

另外公用设施公司通常会愿意为您提供您所需求的模拟设备，以演示如何关闭天然气和电力设施。联系您当地的公用事业部门，向他们解释您的项目。您可能会对他们将提供给您的东西感到惊讶。他们甚至可能会为您的 CERT 毕业生提供补充培训。

**申请拨款。**赠款可能来自政府或私人渠道。国土安全部通过各州正在为各地的 CERT 培训提供补助资金。欲了解更多信息，请联系您所在州的紧急事务管理/国土安全办公室，或访问 [www.fema.gov/grants](http://www.fema.gov/grants)。如果您打算在学区开办 CERT 项目，学校筹备工作和紧急事件管理（REMS）拨款可以在教育部门的联邦“安全和无毒品学校”项目下获得。欲了解更多信息，请访问 <http://www2.ed.gov/programs/dvpemergencyresponse/index.html>。一些公司还为某些事业（包括紧急应对）提供拨款。

拨款信的写作需要技巧，因此，参加课程来学习如何正确书写拨款申请或在社区中寻找资源来帮助您，例如：非营利组织或社区大学。

但是要记住，拨款是暂时的。即使您获得了启动项目的拨款，您还是不得不为项目维护寻找永久的资金来源。

**创办非营利组织。**一些 CERT 项目将自己建立成非营利组织，也称为 501 (c) (3) 组织。组织需要填写并提交 501 (c) (3) 地位申请书。通常，这样做的 CERT 项目已经有悠久的历史，而不是新的组织。但是，当 CERT 项目成为 501 (c) (3) 组织时，可以通过捐助人的免税捐款来筹集资金。

获得和保持 501 (c) (3) 地位需要大量的工作、费用，并且在获得免税资格后，每年向 IRS 提交申请。还有两个选择：

1. 不要成为 501 (c) (3) 组织，在社区中寻找现有的、可以成为您的财务代理的 501 (c) (3) 组织。
2. 咨询当地司法管辖区的律师，以了解 CERT 项目是否可以用该司法管辖区的税号从捐赠者获得免税捐款。这与获得 501 (c) (3) 地位带来的好处是一样的。

### 接洽一个资助资源

- 参见单元 3，*如何建立和促进伙伴关系*
  1. 创建项目描述
  2. 为接洽各个伙伴制定计划
  3. 举行一对一会议
  4. 保持联系



社区服务小组 (CERT) 资源管理单元：资源管理资源

PMS-16

5/22

## 如何接触资金渠道

提醒学员注意在第 3 单元“*如何启动和促进合作伙伴关系*”一节中讨论的步骤。

1. 撰写项目描述。
2. 制定接近每个合作伙伴的计划。
3. 举行一对一的会议。
4. 保持联系。

向学员解释接近合作伙伴的方式大致和接近合作伙伴相同（见第 3 单元*如何创建和促进合作伙伴关系*）。

让学员翻到《参与人手册》中*用于接近资金来源的核对清单*和《讲师指南》下一页。

和学员一起浏览清单。

## 用以接近资金来源的核对清单

1. 提供项目描述和财务信息。
  - A. 估计一到五年的收入和支出。
  - B. 请记住，资金来源想要了解真实的结果（例如：您将做什么，您将培训多少人）。
  - C. 可能投资当地CERT项目的任何规模的企业也想知道项目会给它们带来什么好处（例如：社区关系）。
2. 制定接近每个合作伙伴的计划。
  - A. 除了第3单元中的项目，寻找可以为您提供建议的其他人员和团体。
3. 举行一对一的会议。
  - A. 在会议前多次演习宣讲内容。
4. 会议结束后保持联系。
  - A. 闪亮登场，但不盛气凌人。

检查学员的理解情况。

对于资源获取和管理资源的内容，有经验的项目经理是否有任何补充？

单元总结

- 确定物理资源需求
- 管理数据
- 预算编制和资助



社区应急响应小组 (CERT) 项目经理考试 - 资源管理资源

PM5-23

5-23

检查学员的理解情况。

## 单元总结

告诉学员，本单元已经讨论了资源获取和管理问题。

- 确定物理资源需求
- 管理数据
- 预算和资金

您对本单元的任何内容有任何问题吗？

## 过渡

下一单元将讨论如何针对交付和管理安全培训和演习制定计划。



# CERT 项目经理第 6 单元：培训和演习

《讲师指南》



FEMA



[本页刻意留白]



## CERT 项目经理第 6 单元：培训和演习

在本单元中，学员将了解：

- **CERT 培训和演习。** CERT 项目提供哪些类型的培训和演习？
- **定制 CERT 基础培训。** 您如何根据本地情况定制 CERT 基础培训？
- **管理培训和演习。** 举办 CERT 培训或演习需要哪些任务和时间表？
- **CERT 培训和演习计划。** 您如何制定培训和演习（T&E）计划？您如何确保它纳入辖区 T&E 计划？

[本页刻意留白]

## CERT 项目经理第 6 单元目录

单元目标 .....	6-1
范围 .....	6-1
估计完成时间 .....	6-1
培训方法 .....	6-2
所需资源 .....	6-2
设备 .....	6-2
培训机会 .....	6-6
要求的培训 .....	6-6
推荐的培训 .....	6-6
CERT 补充培训模块 .....	6-6
其他 CERT 培训 .....	6-6
可由当地项目安排的培训 .....	6-7
<b>“HSEEP 合规”是什么意思？ .....</b>	<b>6-10</b>
培训和演习计划研讨会（T&EPW） .....	6-10
演习 .....	6-10
事后报告 .....	6-10
改进计划 .....	6-11
<b>设定本地情景 .....</b>	<b>6-16</b>
背景 .....	6-16
说明： .....	6-16
<b>培训时间表范例 .....</b>	<b>6-19</b>
<b>降低培训和演习期间的风险和责任 .....</b>	<b>6-27</b>
降低培训期间的风险和责任：讲师 .....	6-27
降低培训期间的风险和责任：学员 .....	6-27
降低培训期间的风险和责任：教室/演习区 .....	6-27
降低培训期间的风险和责任：资料 .....	6-27
减少责任：在演习期间 .....	6-28

## 单元目标

本单元结束时，学员将能针对提供和处理安全的培训和演习活动制定计划。学员还将能够：

- 确定 CERT 志愿者所需或可参加的培训和演习。
- 解释如何对 CERT 基础培训的内容进行定制。
- 确定举行 CERT 培训需要开展的工作。
- 描述 CERT 培训和演习（T&E）计划的各个组成部分。
- 解释如何在培训和演习中确保安全。

## 范围

本单元将要讨论的话题包括：

- 单元概述；
- CERT 培训和演习；
- 定制 CERT 基础培训；
- 管理培训和演习；
- CERT T&E 计划； 以及
- 单元总结。

## 估计完成时间

建议本单元的时间安排见表 6.1:估计完成时间。

表 6.1：估计完成时间

活动	建议时间
单元概述	1 分钟
CERT 培训和演习	20 分钟
定制 CERT 基础培训	25 分钟
项目计划草案：发现定制培训和演习的思想	5 分钟
管理培训和演习	20 分钟
CERT 培训和演习计划	43 分钟
项目计划草案：确定潜在的培训和演习目标	5 分钟
单元总结	1 分钟

活动	建议时间
总计	2 小时

## 培训方法

首先在讲师首先的指导进行讨论，对 CERT 培训进行探讨：需求、建议、CERT 补充培训模块、其他 CERT 培训以及当地项目可能安排的培训。然后讲师谈论如何制定 CERT T&E 计划并确保它被纳入管辖区 T&E 计划。

接下来，讲师介绍 CERT 基础培训适应当地社区的方式。每个学员提出本地的一个需要进行第 7 单元 *轻型搜索和救援行动中的评估演习* 的情景。

将定制想法学员添加到他们的项目计划草案中。

然后讲师和班级一起探讨如何处理培训和演习的问题。他们制定一个举办 CERT 基础培训课程所需的任务清单。然后在为期八周的时间表中，将每个任务放在表中的适当位置，例如：列表中的哪些需要在课前八周发生，列表中的哪些需要在课前七周发生等等。学员将这一信息输入项目计划草案。学员可以参考 CERT 网站上的资源。

最后，讲师将讨论 CERT T&E 计划的好处以及如何遵循美国国土安全演习与评估计划（HSEEP）的总体思想。讲师展示一个培训和发展计划范例，引导学员了解五个部分中的每一部分：目标、目标实现计划、为了实现目标的后勤需求、成员面临的风险以及目标评估。讲师尤其关注如何在培训和演习中减少责任。学员将有关目标的想法添加到项目计划草案中。

## 所需资源

本单元需要以下资源：

- 社区应急响应小组项目经理《讲师指南》（供讲师使用）
- 社区应急响应小组项目经理《参与人手册》（供学员使用）
- PowerPoint 幻灯片 6-0 到 6-34

## 设备

本单元需要以下设备：

- 一台装有 PowerPoint 软件的计算机
- 一台电脑投影仪和屏幕
- 带有绘图架的书写板或白板
- 马克笔

## 第 1 节：单元概述



告诉学员对于一个可靠的 CERT 项目而言，培训和进修演习对于项目的建立和维护至关重要。本单元考察：

- 项目提供的培训和演习的类型；
- 如何管理培训和安排培训的时间； 以及
- 如何制定和维护 CERT T&E 计划。

告诉学员本单元还探讨如何为当地社区量身定制 CERT 基础培训课程。



### 单元目标

给出本单元的学习目标。

本单元结束时，学员将能针对提供和处理安全的培训和演习活动制定计划。学员还将能够：

- 确定 CERT 志愿者需要的或可用的培训和演习。
- 解释如何对 CERT 基础培训的内容进行定制。
- 确定举行 CERT 培训需要开展的工作。
- 描述 CERT T&E 计划的组成部分。
- 解释如何在培训和演习中确保安全。



### 单元话题

告诉学员本单元为了实现这些目标将探讨以下话题：

- CERT 培训和演习
- 定制 CERT 基础培训
- 管理培训和演习
- CERT T&E 计划



培训和实践的益处

- 为社区应急小组 (CERT) 成员提供培训和实践机会有哪些原因？
  - 保持敏锐的技能
  - 改善项目的能力
  - 保持义工的兴趣和参与
  - 让项目经理和指导员有机会与义工互动



社区应急小组 (CERT) 项目经理指南：培训和演习

PM6-2

6-3

通过提出这个问题开始课堂讨论。  
这一幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。  
询问学员是否有任何其他问题，然后继续。

社区应急小组 (CERT) 培训和演习

- 社区应急小组 (CERT) 义工利用培训和演习来发展和提高技能
  - 要参与社区应急小组 (CERT) 项目需要培训
  - 当地项目推荐或可能要求一些培训
  - 一些培训是可选的，并可由当地项目提供
  - 演习刷新技能，保持最新技能



社区应急小组 (CERT) 项目经理指南：培训和演习

PM6-2

6-4

需要的培训

- 参与社区应急小组 (CERT) 项目需要哪些培训？
  - 所有义工都必须完成社区应急小组 (CERT) 基础培训
  - 社区应急小组 (CERT) 的课程经理和指导员必须完成社区应急小组 (CERT) 的培训员培训
    - 只教授一或两个单元的人们除外，应简要介绍社区应急小组 (CERT)、社区应急小组 (CERT) 基础培训以及他们所教的单元是如何适合课程的



社区应急小组 (CERT) 项目经理指南：培训和演习

PM6-2

6-5

通过提出这个问题开始课堂讨论。  
这一幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。  
询问学员是否有任何其他问题，然后继续。

## 第 2 节：CERT 培训和演习

询问学员：

为 CERT 成员提供培训和实践机会的原因是什么？

- 通过列出提供培训和实践机会的原因来总结讨论：
- 提高技能（“用进废退”）；
- 提高项目的能力（对社区更有价值）；
- 保持志愿者的兴趣和参与（请参见第 4 单元留存志愿者）；以及
- 为项目经理和讲师提供一个和志愿者互动的机会。

告诉学员 CERT 志愿者通过培训和演习来培养和提高技能。

- 需要进行培训才能参加 CERT 项目。
- 本地项目建议进行且有可能要求进行其他培训。
- 对于本地项目，其他培训是可选的，当地计划有可能提供其他培训。
- 演习用于进一步提高技能并让技能跟上时代步伐。

### 培训

询问学员：

要求参加过什么样的培训才能参加 CERT 项目？

通过列出所需的培训来总结讨论。

- 所有志愿者必须完成 CERT 基础培训。
- CERT 基础培训的课程经理和讲师必须完成 CERT 讲师培训。
- 注意：只教一个或两个单元的人可以不参加 CERT 讲师培训课程。
- 但是，应该向他们简要介绍 CERT、CERT 基础培训课程以及他们所教的单元是如何融入整个课程的。

询问学员：

有哪些可以推荐给 CERT 成员的培训课程？

注意：一些本地项目可能要求必须参加这些课程中的其中一些课程。

通过列出以下推荐的培训来总结讨论：

- 联邦紧急事务管理局 (FEMA) IS-100.b: 事故指挥系统 (ICS) 简介

建议的培训

- 推荐给社区应急小组 (CERT) 会员的培训课程有哪些?
  - FEMA 独立研究 IS-100.b: 事故指挥系统 (ICS) 介绍
  - FEMA 独立研究 IS-200.b: 单一资源事故指挥系统 (ICS)
  - FEMA 独立研究 IS-700: 国家突发事件管理系统 (NIMS) 介绍
  - FEMA 独立研究 IS-800.b: 国家响应框架介绍
  - 心肺复苏 (CPR) / 自动体外除颤器 (AED)



社区应急小组 (CERT) 讲师指南第 6 单元：培训和演习

PM6-3

通过提出这个问题开始课堂讨论。  
这一幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。  
询问学员是否有任何其他问题，然后继续。

检查学员的理解情况。

- 联邦紧急事务管理局 (FEMA) IS-200.b: 单一资源 ICS
- 联邦紧急事务管理局 (FEMA) IS-700: 全国事故管理系统 (NIMS) 简介
- 联邦紧急事务管理局 (FEMA) IS-800.b: 国家响应框架简介
- CPR/AED: 心肺复苏/自动体外除颤器培训

向学员解释可以在线上 FEMA 独立研究课程

<http://training.fema.gov/is>。

向学员解释除了必修和推荐的培训课程外，当地 CERT 项目还有可能提供许多其他培训机会。

让学员翻到《参与人手册》中的“培训机会”和《讲师指南》的后续页面。

与学员一起浏览这些辅助工作的信息。

在继续进行演习之前，询问学员对于 CERT 培训是否有任何问题。

## 培训机会

### 要求的培训

- CERT 基础培训
- CERT 基础培训的课程经理和讲师必须完成 CERT 讲师培训。

注意：只教一个或两个单元的人可以不参加 CERT 讲师培训课程。但是，应该向他们简要介绍 CERT、CERT 基础培训课程以及他们所教的单元是如何融入整个课程的。

### 推荐的培训

- 联邦紧急事务管理局 (FEMA) IS-100.b: 事故指挥系统 (ICS) 简介
- 联邦紧急事务管理局 (FEMA) IS-200.b: 单一资源 ICS
- 联邦紧急事务管理局 (FEMA) IS-700: 全国事故管理系统 (NIMS) 简介
- 联邦紧急事务管理局 (FEMA) IS-800.b: 国家响应框架简介
- CPR/AED: 心肺复苏/自动体外除颤器培训

注意：可以在线上 FEMA 独立研究课程，网址是 <http://training.fema.gov/is>。

### CERT 补充培训模块

- *动物响应 I*: 一般动物行为、为动物进行的灾难规划、应急管理中的动物问题
- *动物响应 II*: CERT 成员在紧急情况下处理和照顾动物时需要的知识和技能
- *CERT 应急沟通*: 紧急模式和技术、适当使用无线电、CERT 成员如何参与网络运营
- *CERT 交通和人群管理*: 管理交通和人群时的手势、沟通技巧和安全
- *CERT 洪灾响应*: 洪灾中的应急管理、安全地在洪水中工作、如何填充和移动沙袋、安全正确地构筑沙袋屏障
- *CERT 实现成功领导的工具*: 团队领导和团队成员的特点和职责、团队互动、领导风格以及如何成功地领导

注意：网站上有 CERT 补充培训模块，网址是 [www.fema.gov/CERT](http://www.fema.gov/CERT)。

### 其他 CERT 培训

- 联邦紧急事务管理局 (FEMA) IS-317: 社区应急响应小组简介
- (向对 CERT 感兴趣的人或当前的 CERT 团队成员介绍 CERT，帮助当前的 CERT 成员更新对 CERT 的认识)
- CERT 网站上的搜救教程

### 可由当地项目安排的培训

- 高级急救技术
- 高级搜援
- 社区关系
- 损害评估

- 残骸清理
- 捐赠管理
- 避难所管理
- 关注残疾人和其他有出入障碍和功能需求的人
- 公用事业控制
- 荒地消防援助

当地公共和私人团体可能举办有如经修改就会对 CERT 志愿者很有用的培训（公用事业公司、人道协会，ARES/RACES[业余无线电台]、警察局、国家气象局（National Weather Service）、心理健康部门等）。

## 演习

**演习**

- 必须实践技能才能保持最新
- 在哪里可以实践技能？
  - 社区应急小组 (CERT) 成员的定期会议
  - 具有多个社区应急小组 (CERTs) 的年度复习培训
  - 专门为社区应急小组 (CERT) 成员和团队举行的所有类型的演习
  - 大型市政或区域演习



**联系的类型**

- 基于讨论的
  - 桌面演习
  - 功能演习
- 基于运作的
  - 操练
  - 全面演习
  - 游戏演习 (“例如社区应急小组 (CERT) 竞技表演”)




**有经验的项目经理**

- 你做哪些类型的演习



将答案记录在有绘图架的书写板上，并进行讨论。

**国土安全演习和评价计划 (HSEEP)**

- 国土安全部创立了国土安全演习和评价计划 (HSEEP)
- 国土安全演习和评价计划 (HSEEP) 是国家全部演习的标准
- 所有获得国土安全资助的项目都必须使用国土安全演习和评价计划 (HSEEP) 标准
- 参见“符合国土安全演习和评价计划 (HSEEP)”意味着什么？



学员可以阅读《参与人手册》，了解更加全面的说明。

告诉学员远远不止培训一次那么简单。要掌握最新技能就必须实践。技能可以通过下列方式演习：

- CERT 成员定期会议；
- 每年和多个 CERT 进行一次的复习培训；
- 具体针对 CERT 成员和团队进行的所有类型的演习；或
- 大规模的市政或区域演习。

向学员解释所有类型的演习都有助于保持和提高 CERT 成员的技能 and 团队能力。演习包括：

- 在讨论基础上进行的演习；
  - 桌面演习；
  - 功能演习；
- 在行动的基础上进行的演习；
  - 演练；
  - 全面演习；和
  - 博弈演习（例如：“CERT 竞技”）。

询问有经验的项目经理：

您进行哪类演习？

## 国土安全演习和评估计划

向学员解释美国国土安全演习与评估计划 (HSEEP) 是由国土安全部制定。

- HSEEP 是一项建立在能力和表现基础上的演习计划，为演习设计、开发、实施、评估和改进计划提供了标准化的方法和术语。”（来自 HSEEP 网站 <https://www.fema.gov/exercise>）
- 换句话说，HSEEP 是所有演习的全国标准。
- 所有获得国土安全部拨款计划拨款资助的项目都必须遵循 HSEEP 标准。

向学员解释 CERT 项目经理需要了解 HSEEP，这是因为 CERT 应该而且将参与 HSEEP 演习。CERT 项目经理应该：

- 熟悉 HSEEP 的术语和基本要求。
- 及时了解社区或州的演习计划中的事件以及 CERT 可能参与的机会。

了解国土安全演习和评价计划 (HSEEP)

- 社区应急小组 (CERT) 应该并将参与国土安全演习和评价计划 (HSEEP) 演习
  - 熟悉国土安全演习和评价计划 (HSEEP) 的术语和基本要求
  - 在社区或州的演习计划中保持最新的活动, 以及可能参与社区应急小组 (CERTs) 的机会
  - 包括在司法辖区的演习计划中的社区应急小组 (CERT) 演习



社区应急小组 (CERT) 是州级应急响应系统的重要组成部分

PMG-5

6-11

强调这一点。

- 确保他们的 CERT 项目进行的演习包含在辖区的演习计划中。

让学员翻到《参与人手册》中 *HSEEP 合规是什么意思?* 和《讲师指南》的后续页面。

要求学员自己查看资料以熟悉 HSEEP。

告诉学员 CERT 项目经理达到 HSEEP 标准的最佳方式是与当地辖区的培训和演习计划经理合作。

## “HSEEP 合规”是什么意思？

HSEEP 合规包括四步：

1. 制定和保持年度培训和演习计划研讨会（Training and Exercise Plan Workshop , T&EPW）和多年培训和演习计划，包括使用国家演习时间表（National Exercise Schedule, NEXS）。
2. 根据 HSEEP 规划和设计演习，包括开发文件和遵循规划时间表。
3. 撰写并提交事后报告（AAR）和改进计划。
4. 采取改进计划中概述的措施。

这四个步骤是反复出现的，有助于成功制定自立的演习计划。下面概述了为了让项目符合 HSEEP 标准而必须从事的工作。

### 培训和演习计划研讨会（T&EPW）

每个州和市区每年都必须举行一次培训和演习计划研讨会。由于 T&EPW，每个州或市区将制定/更新其多年度培训和演习计划。培训和演习计划将包括州或市区的培训和演习的重中之重（基于国土安全战略和上一年的改进计划）、相关的培训和演习能力以及多年度培训和演习计划。时间表应涵盖全州各地举行的所有演习，而非仅仅涵盖筹备事务局（Preparedness Directorate）赞助的演习。新的多年度培训和演习计划必须在研讨会之后 60 天内提交给筹备事务局。

训练和演习计划中包含的所有演习都必须通过 NEXS 系统输入。为了显示时间表的变更，这个清单至少应每季度更新一次。各州有责任确保所有演习都添加到时间表中；这包括在筹备事务局批准的直接支持下完成的演习。

### 演习

在国土安全拨款计划（Homeland Security Grant Program, HSGP）资助的演习中，所用的情景必须侧重于证明当前的能力上（例如：培训、设备、计划），并且必须范围和规模上要足够大，以便能练习多个任务的执行并涉及多个管辖区和专业。演习的情景应建立在州或市区的国土安全战略的基础上，包括威胁和薄弱环节评估。选择的演习的类型应建立在多年度培训和演习计划的基础上。演习必须是建立在能力和表现的基础上。每个州和市区制定演习文件时都必须遵循 HSEEP。演习应遵守 HSEEP 规划时间表。演习必须符合全国事故管理系统（NIMS），正如“州和领地合规活动：联邦 2006 年财政年度”和“部落政府和地方司法管辖区合规活动：联邦 2006 年财政年度”文件中概述的那样。

### 事后报告

为演习撰写的事后报告（AAR）/改进计划必须符合 HSEEP 中的指南并使用提供的报告模板。

AAR/改进计划必须建立在通过 HSEEP 图书馆中的演习评估指南（EEG）收集的信息。各州和市区必须举行一次事后会议，在会议上将向主要工作人员和演习规划小组提供来自

AAR/改进计划草案的结果和建议。AAR/改进计划必须在每次演习后 60 天内发送给筹备事务局。AAR/改进计划应通过 HSEEP 网站提交。

## 改进计划

改进计划中必须包含受影响的辖区的意见，通常这些意见是在事后会议上获得的。纳入改进计划的行动项目必须符合以下标准：

- 它们必须是可衡量的。
- 它们必须有一个截止日期。
- 它们必须有指定的领导（提供姓名或机构）。
- 它们必须在完成前得到跟踪。



向学员解释 CERT 项目也应遵循 HSEEP 的总体思想。

- 它们应有培训和演习计划。
- 演习应该以表现为基础，并且应该侧重于证明当前的能力。
  - 在演习的情景中 CERT 成员应进行学过且期望其能在情景中完成的任务。
  - 评估演习时，应查看 CERT 成员如何安全地正确地执行情景所需的任务。
- 演习之后应撰写事后报告/改进计划，其中应包含结果和建议。
- 改进计划应包括符合如下要求的行动项目：
  - 可衡量的；
  - 有截止日期；
  - 有指定的领导；和
  - 跟踪完成。



告诉学员在本单元的最后一节，您将了解如何撰写一个侧重于 HSEEP 要求的培训和演习计划。

提醒学员，为了符合 HSEEP 的标准，除了制定 CERT 培训和演习计划外，他们还需要确保其项目的演习被纳入司法辖区的演习计划中。

在继续讨论培训定制之前，针对 CERT 项目中的培训和演习的类型，有经验的项目经理是否有想要补充的内容？



### 第 3 节：定制 CERT 基础培训



告诉学员，CERT 基础培训材料采用全灾害方案，适用于全国的受众。为了使材料贴合本地 CERT 将面临的情况，CERT 项目需要定制。

警告学员定制并不意味着要删掉各个话题。可以添加新内容，现有内容也可进行定制，但必须涵盖所有现有话题。

列出哪些方面的材料需要定制：

- 当地的危险（第 1 单元）。
  - 用社区可能面临的威胁。例如：在密苏里州飓风不是问题，但洪水泛滥是，地震也可能是。
- 本地的资源。
  - 了解社区拥有的紧急响应服务，并正确推荐它们。
- 本地协定、程序和术语。
  - 由于团队是本地的资源，因此他们需要使用本地标准、协定和术语与当地的机构进行有效的互动。
- 受众。
  - 了解受众的关切和能力，并根据这些关切和能力对培训进行改进。对于如何传达利用杠杆和借用的思想的问题，向退休社区中的人群传达的方式将会和向公司总部的一群年轻的专业人员传达是采用的方式不同。其他关切有可能涉及文化、年龄、语言或场所（例如：社区、工作场所、学校）。
- 培训设施。
  - 有些设施中没有最适合实践演习的所有空间。项目经理有可能需要在如何使用空间方面发挥创意。

让学员举一些曾经在不太理想的设施中利用空间的例子。

告诉学员仔细阅读 CERT 基础培训材料，熟悉课程内容并找到需要定制的地方。他们应该确保自己浏览《讲师指南》、《参与人手册》和 PowerPoint 幻灯片。这三个方面可能都需要修改。



告诉学员材料可以用本地的下列资料进行定制：

- 案例研究；
- 情景；
- 照片；
- 轶事；
- 例子；
- 成功的故事；和
- 讲义。

让学员参阅 CERT 网站了解更多有关定制 CERT 培训的提示，包括：

- 如何定制第 1 单元；
- 如何隐藏不相关的 PowerPoint 视觉效果；
- 如何将照片插入 PowerPoint；和
- 如何让残障人士可以访问 Word 文件。

### 活动：设定本地情景

**目的：**在这项活动中，学员为 CERT 基础培训的第 7 单元中的活动挑选一个本地的情景。

**说明：**按照下面的步骤进行活动。

1. 告诉学员活动由他们独立完成。
2. 让学员翻到《参与人手册》中的“*设置本地的情景*”以及《讲师指南》的下一页。
3. 阅读背景资料。
4. 仔细阅读活动说明。
  - 设置一个对您的社区来说切合实际的情景。
  - 将要素包含在清单中。
  - 想一想参加 CERT 基础培训的学员需要回答的问题，确保将他们需要的信息包含在内。
  - 确定两到三张可能作为情景的一部分进行展示的照片。
  - 将该情景写在一张白纸上或写到您的项目计划草案的第 7 节中。
  - 您有 10 分钟时间。

### 汇报：

1. 要求两个或三个人自愿阅读他们设置的情景。

(任务或项目) 汇报

- 参与者需要回答的问题
  - 必须收集哪些相关事实？
  - 根据事故和建筑物本身，你能对损失作出什么样的预测？
  - 你能想到什么可能的搜救问题？
  - 你能想到什么具体的安全考虑？

2. 要求小组听取方案，并确定这些情景是否能回答 CERT 基础培训的学员需要回答的问题。这些问题包含在幻灯片中。
3. 问是否有任何对情景进行改进的建议。



国家应急小组 (CERT) 项目经理单元：培训和演习

PM6-10

6-10

## 设定本地情景

### 背景

在 CERT 基础培训单元 7 *轻型搜索和救援行动*中，有一项对搜救进行估测的活动。这项目活动以小组形式完成，每个小组都提供有本地的情景（最好有照片），情景是本地在一场逼真的灾难中的一栋建筑物。要求 CERT 基础培训的学员回答四个问题：

- 必须收集哪些相关事实？
- 您按照事件和建筑的情况预测破坏情况如何？
- 能想到哪些潜在的搜救问题？
- 能想到哪些具体的安全问题？

准备这项活动时，情景由讲师设置。情景中应包含以下要素：

- 事件类型
- 强度/严重性/持续时间
- 受灾人员
- 当前/预测的天气状况
- 发生在一天中的什么时间以及星期几
- 可能影响搜救行动的其他因素

### 说明：

1. 设置一个对您的社区来说切合实际的情景。
2. 将要素包含在清单中。
3. 想一想参加 CERT 基础培训的学员需要回答的问题，确保将他们需要的信息包含在内。
4. 找到两三张可能作为情景的一部分进行展示的照片。

通过提出这个问题开始课堂讨论。

活动

制定项目计划：  
寻找定制培训的主意



社区服务小组 (CERT) 领导技能系列：培训和演习

PM6-10

6-19

如果时间不够，请指出本节，让学员自己完成。

在继续讨论培训管理和安排之前，对定制 CERT 基础培训，有经验的项目经理是否有什么想要补充的内容？

### 活动：项目计划草案——寻找定制培训的想法

**目的：**在这项活动中，项目经理可以写出他们对定制自己社区的培训的潜在的想法。

**说明：**按照下面的步骤进行活动。

1. 让学员翻到《参与人手册》和《讲师指南》第 1 单元项目计划草案。
2. 要求学员独立在第 6 节“培训和演习”中添加想法。标题是“量身定制社区培训的一些想法”。

## 第 4 节：管理培训和演习

### 管理培训和演习

- 举办社区应急小组 (CERT) 培训班需要协调和规划
- 创建任务和日程列表，以使流程可行



社区应急小组 (CERT) 培训师指南第 6 单元：培训和演习

PM6-12

6-20

### 你认为呢？

- 想象一下，你将在 10 周内举办一个社区应急小组 (CERT) 基础培训班
- 你正在制定一个计划来准备课程
- 计划中需要包括哪些任务？



社区应急小组 (CERT) 培训师指南第 6 单元：培训和演习

PM6-12

6-21

在带有绘图架的书写板上记录学员的答案。您可能需要提示学员浏览清单，确保清单没有遗漏。这项活动没有正确答案，但要确保涵盖学员、讲师、设施、设备、材料和用品等主题。

### 你认为呢？

- 现在我们已经列出了任务，我们需要创建一个时间表
- 让我们弄清楚每周都需要发生什么
- 这张单子上有什么事情需要在上课前八周发生？



社区应急小组 (CERT) 培训师指南第 6 单元：培训和演习

PM6-12

6-22

往表格中放每项任务的时候，确保所有学员理解每项任务的内容。安排每周的任务的时候，都要重复这项工作。学员最终可能会将一些任务从这周移到那周。鼓励有经验的项目经理分享有益的经验。

告诉学员，举办 CERT 培训需要协调和规划。项目经理刚开始时会感到压力很大。制定任务清单和时间表能增加可行性。

对学员说：

想象您将在 10 周后举行 CERT 基础培训。您正在为制定培训计划。需要在计划中包含哪些任务？

对学员说：

现在既然我们已经制定了任务清单后，需要制定时间表。让我们弄清楚每周需要发生的内容。

清单上哪些内容需要在培训前八周发生？

让学员翻到《参与人手册》第 1 单元项目计划草案中的培训时间表范例（也可以使用第 6-14 和 6-15 页的表格副本）以及《讲师指南》的后续页面。处理第 8 周到第 1 周的工作时，让学员填写这个表格。

## 培训时间表范例

见表 14：第 1 单元项目计划草案中的培训时间表范例 14 14。它与下面的表 40 相同：培训时间表范例。当学员安排第 8 周到第 1 周的工作时，使用这个工作表。

表 40：培训时间表范例

培训前第8周	培训前第7周	培训前第6周	培训前第5周

培训前第4周	培训前第3周	培训前第2周	培训前第1周



## 培训提示和表格

告诉学员，CERT 网站上的资源对于首次协调培训的新项目经理非常有用。

有关如何开始和运行项目的文件见

<https://www.ready.gov/community-emergency-response-team>。

在继续讨论培训计划之前，对培训的后勤工作和时间表有任何疑问吗？

## 第 5 节：CERT 培训和演习计划



提醒学员，如前所述培训并不会在完成 CERT 基础培训课程后结束。不断进行的培训和演习是 CERT 项目的核心。一半以上的继续教育课程都是建立在 CERT 基础培训课程中的基础上；其他的课程则涉及 CERT 基础培训课程未涉及的、对会员和项目很重要的、其他和紧急情况或灾害相关的主题。

向学员解释，无论 CERT 培训和演习的宗旨如何，所有 CERT 培训和演习都应纳入当地的 CERT 项目。

告诉学员您将向他们展示一个培训和演习计划模板的范例。然后，您将与学员一起学习这项计划并讨论计划的每个组成部分。

让学员翻到《参与人手册》和《讲师指南》的下一页中的**表 41：培训和演习计划范例**。

指出表中的五列：

1. 目标
2. 实现目标的计划
3. 实现目标的后勤需要
4. 成员的风险
5. 目标评估

在您继续本单元的讲解时，告诉学员用这个计划作为指导。

表 41：培训和演习计划范例

目标	实现目标的计划	实现目标的后勤需要	成员的风险	目标评估



## 目标

向学员解释制定培训和演习计划的第一步是提出目标。目标是有关 CERT 项目在哪个年份实现宗旨的声明。

### 例如

告诉学员在“目标”一列中写下：“要让 50% 活跃的 CERT 成员在（日期）之前完成 IS-100.b（事故指挥系统简介）。”

提醒学员合格的目标需要满足如下标准：

- 具体的
- 可衡量
- 可实现
- 相关性
- 有时限

### 如何选择目标

告诉学员，目标的选择不是随意的。对于 CERT 项目的年度培训和演习目标，它是与项目的宗旨和战略计划以及社区最近的风险评估紧密联系的，而且要符合项目的宗旨和战略计划以及社区最近的风险评估。

告诉学员先做好功课再确定年度目标。

- 查看项目的宗旨和战略计划（在课程第 2 单元中起草的）。
- 与当地紧急事件经理谈论，谈论社区最重要的危害以及 CERT 成员可能有助于填补的资源缺口。
- 与赞助项目的地方政府交谈。对于项目的培训和演习的目标，要确保其与所述正在进行的工作以及该政府机构需要 CERT 项目提供的东西保持一致。
- 询问 CERT 成员哪些额外培训有助于提高他们在灾难中的效率。他们会知道他们的需要。请记住培训并非放之四海皆准。由老年人组成团队需要的继续培训和当地的高中生组成的团队的需要不同。

告诉学员完成调研后，项目需要查看各个选项并安排项目实际可以执行的优先事务。

对于为培训和演习计划设定目标的问题，有经验的项目经理是否有任何补充？

### 实现目标的计划

告诉学员下一步要描述如何实现目标。



通过提出这个问题开始课堂讨论。

### 满足目标的计划

• 描述如何将满足目标

• 范例:

- “提供社区应急小组 (CERT) 成员三个选项:
  - 在网上拿独立研究IS-100.b课程
  - 自修独立研究IS-100.b课程
  - 上社区应急小组 (CERT) 项目将设置的的独立研究IS-100.b课程”
- 包括完整的描述和尽可能多的细节



例如

告诉学员在“实现目标的计划”一栏中写下：

向 CERT 成员提供三个选择：

1. 在线学习 IS-100.b 课程。
2. 自己学习 IS-100.b 课程。
3. 参加 CERT 课程将设置的 IS-100.b 课程。

告诉学员计划中应有详细完整的描述。

### 满足目标的物流需求

• 列出将计划付诸行动所需的资源

• 范例:

- “与义工沟通”(详细描述激励和与义工沟通所需的资源)
- “设置培训课程”(详细描述所需资源和培训地点)
- 关于资源需求请参见单元5



例如

告诉学员在“实现目标的物流需要”一列中写下：

- 与志愿者沟通（详细描述促使志愿者参加课程的资源，并告诉志愿者如何参加课程）。
- 设置培训课（详细描述所需资源——材料、用品、设备、教学技巧、财务资源，以及可以在哪里找到培训）。

让学员翻到第 5 单元资源采购和管理，讨论资源需求。

对于实现培训和演习计划的目标的后勤需要，有经验的项目经理是否有任何补充？

### 通过提出这个问题开始课堂讨论

### 成员面临的危险

• 权衡风险与效益

• 考虑任何安全问题

• 范例:

- 在线和自学课程：免费；对成员无风险。
- 课堂课程：免费；采取标准的安全措施，包括有一名安全官员
- 处理安全问题是管理责任的好方法
- 关于资源请参见社区应急小组 (CERT) 网站



## 成员的风险

告诉学员项目经理应在“成员风险”一列权衡风险与好处。项目经理尤其应考虑任何安全关切。

例如

告诉学员在“成员风险”一列中写下：

- 在线课程和自学课程：免费；会员没有风险
- 在课堂中上的课程：免费；采取标准的安全措施，包括配备保安

指出在这个例子中，风险分析不会显示参加 IS-100 课程的任何异常风险。

告诉学员如果目标是在培训 CERT 志愿者参加快速水上救援，结果将会是不同的。在这种情况下，物理风险和成本可能会超过好处。这一风险评估将影响目标的采纳。

告诉学员责任管理是 CERT 项目经理应关注的重要问题。解决培训和演习期间的安全问题是通过风险管理减少责任的不错的方法。在 CERT 网站上有项目经理可以利用的资源，网址是 <https://www.ready.gov/community-emergency-response-team>。

让学员翻到《参与人手册》中的降低培训和演习期间的风险和责任以及《讲师指南》的后续页面。

告诉学员用这个辅助工具来确定培训和演习计划中的任何安全关切。

## 降低培训和演习期间的风险和责任

### 降低培训期间的风险和责任：讲师

可以与讲师一起采取的有助于减少责任的措施包括：

- 制定培训标准和培训安全要求。
- 向所有讲师简要介绍他们有领导培训安全有效地进行的责任。
- 确保所有讲师已经实现每节课的目标做好准备工作。
- 引进协同讲师，帮助讲师开展所有活动。
- 确保所有讲师示范适当的安全行为，例如：在所有展示中使用安全装置。

还要确保您的讲师理解如果出现学员参加某项活动可能会让情况变得更糟的情形，讲师可以允许学员不参加这项活动。

### 降低培训期间的风险和责任：学员

告诉学员您可以和 CERT 学员一起采取的有助于减少责任的措施包括：

- 确保学员理解如果出现其参加某项活动可能会让情况变得更糟的情形，其可以选择不参加这项活动。
- 让所有学员签署一份保护不受伤害协议（见资源中的协议范例）。
- 解释学员可能在课堂活动、演习期间和行动期间面临的危险。
- 向每个学员提供所有 CERT 安全规定和要求。让他们签署一份副本并在课程开始前交给您。要求学员保留一份供记录使用。
- 让所有学员在所有活动中佩戴安全装备。
- 看到不安全的行为时要立即纠正！
- 记录课堂受伤人员，并确保他们得到适当的医疗护理。
- 强调救援人员的安全是培训和行动中的主要关切。

### 降低培训期间的风险和责任：教室/演习区

您可以采取以确保 CERT 教室和演习区安全的措施有：

- 在每节课上课之前，巡视教室和演习区域并纠正不安全的状况。
- 检查所有设备，确保其处于良好的工作状态。每节课开始前都务必要进行这些检查工作。

### 降低培训期间的风险和责任：资料

减少与 CERT 资料相关的责任时，需要采取的主要措施是确保获得所有受版权保护的资料（包括照片和动画）的书面免责声明。（注意：如果您在没有进行任何修改的情况下使用联邦紧急事务管理局（FEMA）提供的资料，则您已经获得了所有必要的版权授权书。）请记住，在互联网上发现的照片和其他材料是受版权保护的。

## 减少责任：在演习期间

始终要采取如下措施，以减少演习期间的责任：

- 进行演习前汇报，了解演习的目标（包括安全目标）。
- 真实对待所有演习、功能演习和全面演习。严格实施所有安全规定。
- 强调团队合作、安全设备和使用伙伴系统。
- 发现不安全的行为应立即进行干预！
- 进行演习后汇报，将安全问题作为汇报的一部分。
- 强调使用管辖区批准的表格记录所有内容的必要性。
- 有人受伤时，要记录受伤情况，并确保该名志愿者得到适当的医疗护理。

通过提出这个问题开始课堂讨论。

对于培训和演习期间的风险和安全隐患，有经验的项目经理是否有任何补充？

### 目标评价

- 在事件发生后
  - 观察
  - 经验教训
  - 建议
- 使用信息编写事后报告/改进计划

### 目标评估

最后，告诉学员，在“目标评估”一列中，他们应该在事件发生后添加他们的观察、经验教训和建议。他们将使用这一信息为下一个事件撰写事后报告/改进计划。



### 每年重复规划过程

向学员解释培训和演习规划是一个反复进行的过程。培训和演习计划应每年修订一次。

### 每年重复流程

- 每年修订一次培训和演习计划
  - 测量去年目标的实现程度
    - 回顾成功和挑战
  - 设定新目标
  - 编写满足目标的计划
  - 制定满足目标的物流需求
  - 评估成员面临的风险

- 衡量去年目标的实现状况。
- 回顾做出了哪些成功以及“不算成功”的事情。
- 设定新的目标。
- 写出实现目标的计划。
- 确定为了实现目标而对后勤提出的要求。
- 评估成员面临的风险。



在继续新的内容之前，对于制定培训和演习计划一题，学员是否有什么问题？

检查学员的理解情况。

### 活动：项目计划草案——为培训和演习确定潜在的目标

**目的：**在这项活动中，项目经理可以写下他们对培训和演习计划的潜在的目标的想法。

### 活动

**说明：**按照下面的步骤进行活动。

制定项目计划：  
确定培训和演习的可能目标

1. 让学员翻到《参与人手册》和《讲师指南》第 1 单元 *项目计划草案*。
2. 让学员翻到第 6 节培训和演习。他们应该在培训和演习计划中写下和目标有关的想法。提醒学员，必须与项目和社区（志愿者、赞助者、紧急事件经理）中的其他人一起审查和检查这些目标。



如果时间不够，请指出本节，让学员自己完成。

## 单元总结



告诉学员本单元已探讨了培训和演习：

- CERT 培训和演习
- 定制 CERT 基础培训
- 管理培训和演习
- CERT 培训和演习计划



您对本单元的任何内容有任何问题吗？

检查学员的理解情况。

## 过渡

下一个单元将讨论所需的政策和程序以及如何制定它们。

[本页刻意留白]



# CERT 项目经理第 7 单元：政策和程序

《讲师指南》



FEMA



[本页刻意留白]



## CERT 项目经理第 7 单元：政策和程序

在本单元中，学员将了解：

- **政策和程序的重要性。**政策和程序的定义？为什么 CERT 项目需要记录它将做什么以及计划如何做？
- **CERT 的政策和程序。**为了顺利有效运行，CERT 项目需要哪些关键政策和程序？
- **制定政策和程序所需的资源**制定侧重于解决责任问题的政策或程序时，谁需要提供意见？

[本页刻意留白]

## CERT 项目经理第 7 单元目录

单元目标 .....	7-1
范围 .....	7-1
估计完成时间 .....	7-1
培训方法 .....	7-1
所需资源 .....	7-2
设备 .....	7-2
撰写政策和程序 .....	7-5
政策 .....	7-5
程序 .....	7-5
CERT 政策和程序 .....	7-8

## 单元目标

在本单元结束时，学员将能够描述政策和程序在运行本地 CERT 项目中的作用。学员还将能够：

- 解释项目的成功运行需要政策和程序。
- 确定项目设立和运行所需的政策和程序。
- 寻找制定项目政策和程序所需的资源。

## 范围

本单元将要讨论的话题包括：

- 单元概述；
- 政策和程序的重要性；
- CERT 的政策和程序；
- 制定政策和程序所需的资源； 以及
- 单元总结。

## 估计完成时间

建议本单元的时间安排见下表 7.1：估计完成时间。

表 7.1：估计完成时间

活动	建议时间
单元概述	2 分钟
政策和程序的重要性	15 分钟
CERT 的政策和程序	17 分钟
制定政策和程序所需的资源。	20 分钟
项目计划草案：制定政策和程序	5 分钟
单元总结	1 分钟
总计	1 小时

## 培训方法

首先，讲师介绍政策和程序的定义，并解释两个术语在使用的时候有时可以互换，然后开始讨论政策和程序的重要性。讲师向学员解释 CERT 项目经理的关注点不应该是在条款上，而是项目的计划以及如何按照计划行事。讲师指导如何制定政策和程序。建议有经验的计划管理者针对评估政策和程序的有效性提供建议。

然后，针对 CERT 项目应该制定的关键政策和程序以及它们都有哪些组成部分，讲师和学员查看并讨论一个显示这些内容的图表。

最后讨论了确定和制定策略和程序所需的资源。针对项目经理在制定政策和程序之前应该查看的资源，讲师予以提供。讲师针对制定和责任有关的政策和程序提供详细的信息。

学员针对他们需要研究的内容、他们需要与谁交谈以及他们的项目的任何具体的需求，在项目计划草案中写下与此有关的想法。

## 所需资源

本单元需要以下资源：

- 社区应急响应小组项目经理《讲师指南》（供讲师使用）
- 社区应急响应小组项目经理《参与人手册》（供学员使用）
- PowerPoint 幻灯片 7-0 到 7-18

## 设备

本单元需要以下设备：

- 一台装有 PowerPoint 软件的计算机
- 一台电脑投影仪和屏幕
- 带有绘图架的书写板或白板
- 马克笔

## 第 1 节：单元概述



告诉学员 CERT 项目必须有运行规定。政策和程序提供这些规定的详细信息本单元考察：

- 政策和程序的重要性。
- CERT 项目最重要的政策和程序。
- 用于创建策略和程序的一些资源。

### 单元目标

给出本单元的学习目标。

在本单元结束时，学员将能够描述政策和程序在运行本地 CERT 项目中的作用。学员还将能够：

- 解释政策和程序对项目成功运行的重要性。
- 确定项目开始和运行所需的政策和程序。
- 寻找制定项目政策和程序所需的资源。



### 单元话题

告诉学员本单元为了实现这些目标将探讨以下话题：

- 政策和程序的重要性；
- CERT 的政策和程序；以及
- 制定政策和程序所需的资源。



## 政策/程序的重要性

- 术语有时可互换使用
- 政策
  - 将组织的愿景与日常业务联系起来的行动计划
- 程序
  - 组织将采取一系列步骤来执行政策
  - 以与“协议”相同的方式使用



社区应急小组 (CERT) 项目指南第 7 单元：政策和程序

PM7-2

7.3

## 要记住的重要事情

- 不用担心定义
- 底线：社区应急小组 (CERT) 项目需要知道他们计划做什么，以及他们打算如何做
- 所需的政策和程序以创建在日常运作中的一致性



社区应急小组 (CERT) 项目指南第 7 单元：政策和程序

PM7-2

7.4

## 把它们写下来

- 政策和程序是该计划的指南。
  - 用于运作
  - 不管什么时候有质问都转向
- 他们指导职员和义工如何以正确的方式完成这项工作



社区应急小组 (CERT) 项目指南第 7 单元：政策和程序

PM7-3

7.5

## 把它们写下来

- 政策和程序帮助减少常见的误解
  - 确立角色和责任
  - 设定界线



社区应急小组 (CERT) 项目指南第 7 单元：政策和程序

PM7-3

7.6

## 第 2 节：政策和程序的重要性

告诉学员有两个项目经理将会听到的术语。它们是：

- 政策；和
- 程序。

向学员解释有时候，这两个术语在使用的时候是互换使用的，有时很难区分它们之间的差异。为学员提供以下定义以供澄清。

- 政策：将组织机构的愿景与日常运营联系起来的行动计划
- 程序：组织机构为了实现某项政策将采取的一系列步骤

告诉学员有时候人们也会使用“协定”一词。它的使用方式与“程序”相同。它描述了做某事的正确方法。

告诉学员不要将注意力放在定义上。最重要的事情是要记住：

- 一个 CERT 项目需要知道它打算做什么以及它打算如何去做。为了保持日常运行的一致性，需要制定政策和程序。

告诉学员需要将这些计划和步骤写下来。

- 它们将作为指南，使得项目：
  - 使用这类指南进行运营
  - 可以在出现问题时作为参考
- 它们为员工和志愿者提供指导，让他们知道如何以正确的方式完成工作。
- 它们通过规定职责以及设定界限来帮助减少常见的错误理解。

让学员翻到《参与人手册》中的“制定政策和程序”以及《讲师指南》的下一页。

## 撰写政策和程序

以下是政策和程序之间的主要区别。

### 政策

- 总体性
- 是组织机构的规定
- 解释为何存在这种规定
- 说明这种规定何时适用
- 描述规定涵盖的对象
- 说明如何强制实施规定
- 描述不遵守规定的后果
- 政策通常是用简单的句子和段落来描述的

### 程序

- 说明具体的行动
- 解释何时采取行动
- 如果它们适用，描述其替代方案
- 如果无法采取措施时，说明应急处理程序
- 包括警告和注意事项
- 举例
- 显示如何填写表格
- 通常是概况的形式书写

**为有经验的项目经理**

- 定期询问政策和程序是否仍能满足项目的需要？



社区应急小组 (CERT) 项目经理第 7 单元：政策和程序

告诉学员有经验的项目经理有时候需要询问：政策和程序是否依然能满足项目的需求？

提供一些表明政策和程序需要进行审查和更新的迹象。

- 受伤人员增加或团队的行动效率低下
- 存在更多有关什么是正常操作的问题或感觉到成员总体上有困惑
- CERT 成员的表现不一致
- CERT 成员的压力增加
- 赞助机构、合作伙伴或社区投诉绩效不佳

**标志**

- 一些标志需要审查和更新
  - 受伤人数增加
  - 无效的团队运作
  - 关于正常运作的更多问题
  - 一般混乱感
  - 社区应急小组 (CERT) 成员的性能不一致
  - 社区应急小组 (CERT) 的压力程度增加
  - 抱怨绩效不佳



社区应急小组 (CERT) 项目经理第 7 单元：政策和程序

向学员解释项目决定确定政策和程序的格式。无论是用一个文件还是多个文件描述，都需要写得清楚完整。

让学员阅读本单元末尾“附加材料”中的政策和程序范例。

在继续讨论需要制定的政策和程序之前，针对政策和程序的重要性，有经验的项目经理是否有想要补充的任何内容？

**格式**

- 由项目决定
  - 一份包含所有政策的文档
  - 每个策略是单独的文档
- 需要写得很好和完整



社区应急小组 (CERT) 项目经理第 7 单元：政策和程序

**通过提出这个问题开始课堂讨论**

。

### 第 3 节：CERT 的政策和程序

#### 社区应急小组 (CERT) 的政策和程序

- 经过多年的经验，项目经理已经确定了一个社区应急小组 (CERT) 项目需要顺利和有效运行的关键政策和程序
- 参见社区应急小组 (CERT) 政策和程序



社区应急小组 (CERT) 政策和程序

PM7-5

7-10

告诉学员经过多年的经验，项目经理已经确定了 CERT 项目平稳有效运行所需的关键政策和程序。

让学员翻到在《参与人手册》中的 CERT 政策和程序以及《讲师指南》的下一页。

与学员一起审查和讨论前两列“政策/程序”以及“包括的要素”。告诉他们您稍后将讨论第三列“开发资源”。

当您和学员查看图表中的每项政策时，请有经验的项目经理添加他们可能有的任何想法。

## CERT 政策和程序

请参见下面几页上的表 42：CERT 政策和程序。

表 42：CERT 政策和程序

政策/程序	要包含的要素	发展资源
一般政策		
项目成员资格	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 参加项目的资格</li> <li>• 文件：申请表、背景、调查、发布</li> <li>• 最低活动要求</li> <li>• 离开项目</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 本地 CERT 项目</li> <li>• 赞助机构</li> </ul>
项目运行	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 组织结构（有偿人员和志愿者）</li> <li>• 项目活动（灾害响应、公共服务、社区意识）</li> <li>• 与赞助人的关系</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 本地 CERT 项目</li> <li>• 赞助机构</li> </ul>
培训和教育	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 文件：登记、培训和演习计划、评估</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 国家 CERT 项目</li> <li>• 本地 CERT 项目</li> </ul>

政策/程序	要包含的要素	发展资源
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 收集的数据</li> <li>• 培训要求（志愿者、讲师、项目经理）</li> <li>• 提供的培训</li> <li>• 培训活动（之前、期间和之后）</li> <li>• 确保安全的活动</li> <li>• 在另一个司法管辖区完成的 CERT 项目基础培训的学分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 赞助机构</li> </ul>
制服	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 发放什么</li> <li>• 什么时候应该穿什么</li> <li>• 应如何退还</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 本地 CERT 项目</li> <li>• 赞助机构</li> </ul>
沟通	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 如何在紧急情况和非紧急情况下沟通</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 本地 CERT 项目</li> <li>• 赞助机构</li> </ul>
设备	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 要求</li> <li>• 谁提供设备</li> <li>• 更换要求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 本地 CERT 项目</li> <li>• 赞助机构</li> </ul>
保险和责任	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 要求有健康保险</li> <li>• 提供的责任保险以及在什么情况下提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CERT 网站</li> <li>• 地方政府和州政府</li> </ul>

政策/程序	要包含的要素	发展资源
隐私保护	<ul style="list-style-type: none"> <li>收集的信息</li> <li>项目用这些信息做了什么以及没有用这些信息做什么</li> <li>HIPAA 要求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本地 CERT 项目</li> <li>赞助机构</li> <li>州政府</li> <li>HIPAA</li> </ul>
行为准则	<ul style="list-style-type: none"> <li>预期的行为</li> <li>终止合作行为申诉程序</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本地 CERT 项目</li> <li>赞助机构</li> </ul>
本地和州适用 CERT 项目的政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>工作人员的报酬</li> <li>当地健康法规</li> <li>善良的撒玛利亚人法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方政府和州政府</li> </ul>
<b>紧急响应政策</b>		
资格认证和鉴定	<ul style="list-style-type: none"> <li>要求（如何获得、如何显示）</li> <li>获得过程</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本地 CERT 项目</li> <li>地方政府和州政府</li> <li>紧急事件行动计划</li> </ul>
团队激活	<ul style="list-style-type: none"> <li>NIMS 和 CERT</li> <li>自我激活过程</li> <li>定向激活过程</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全国事故管理系统（NIMS） <a href="http://www.fema.gov/nims">www.fema.gov/nims</a></li> <li>紧急事件行动计划</li> <li>本地 CERT 项目</li> <li>赞助机构</li> </ul>

政策/程序	要包含的要素	发展资源
团队部署	<ul style="list-style-type: none"><li>• NIMS 和 CERT</li><li>• 部署后适当的行为</li><li>• 团队结构</li><li>• 现场 CERT 管理</li><li>• 安全关切</li><li>• 受限制的活动</li><li>• 文件要求</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 全国事故管理系统（NIMS） <a href="http://www.fema.gov/nims">www.fema.gov/nims</a></li><li>• 紧急事件行动计划</li><li>• 本地 CERT 项目</li><li>• 赞助机构</li></ul>

## 第 4 节：制定政策和程序所需的资源

### 发展资源

- 你不能在真空中创建社区应急小组 (CERT) 策略和程序
- 必须使用赞助机构和合作伙伴的意见
- 需要与以下一致：
  - 赞助机构的需要和程序
  - 教育机会计划 (EOP) 或综合应急管理计划 (CEMP)
  - 州和地方法规和条例



社区应急小组 (CERT) 项目经理指南：政策和程序

PM7-9

告诉学员 CERT 政策和程序不是在真空中制定的。需要听取项目赞助机构和运行合作伙伴的意见，以便所有合作伙伴能很好地协同工作。他们需要遵守：

- 赞助机构的需要和程序；
- 紧急事件行动计划 (Emergency Operations Plan, EOP) 或全面紧急事件管理计划 (Comprehensive Emergency Management Plan, CEMP)，具体根据管辖区而定；以及
- 州和地方的成文法和规定。

### 责任

提醒学员之前已经谈论过责任。

告诉学员对于 CERT 项目来说责任是政策需要关注的尤其重要的领域。参加 CERT 基础培训和其他培训以及成为 CERT 成员都伴随有风险。

- CERT 培训和 CERT 项目要求体力活动，有可能带来人身伤害。
- 参加 CERT 可能会让参加人员暴露在潜在的危险状况下。
- CERT 成员应在自己接受的培训的范围内进行响应，否则会产生严重的后果。

向学员解释，减少培训、演习和激活过程中的责任应该是每个项目经理首要考虑的问题。

为项目经理提供如下提示。

- 每当进行 CERT 活动时，在前线要注意安全。
- 为学员了解您所在州的监管要求。
- 几乎所有州都有解决责任问题的法律。项目经理需要进行一些研究，以确保项目合规。
- 请访问 CERT 责任指南，网址：  
<https://www.fema.gov/media-library/assets/documents/28051>。

- 阅读有关在培训过程中减少责任的建议（讲师、学员、课堂/演习区域、材料）。
- 阅读这些在演习过程中减少责任的建议。
- 阅读在团队演习过程中减少责任的建议。

### 责任

- 参与社区应急小组 (CERT) 基础培训和成为社区应急小组 (CERT) 成员所带来的风险
  - 社区应急小组 (CERT) 培训和社区应急小组 (CERT) 项目需要体力活动，可能造成人身伤害
  - 参与社区应急小组 (CERT) 可能会导致暴露在潜在的危险情况中
  - 社区应急小组 (CERT) 成员必须仅在其培训范围内作出回应



社区应急小组 (CERT) 项目经理指南：政策和程序

PM7-9

### 减少责任的提示

- 在培训、练习和激活过程中减少责任必须是项目经理最关心的问题
  - 保持安全在最前沿，无论什么社区应急小组 (CERT) 活动
  - 了解你在州义工的管理要求
  - 请访问社区应急小组 (CERT) 责任指南于  
<https://www.fema.gov/media-library/assets/documents/28051>



社区应急小组 (CERT) 项目经理指南：政策和程序

PM7-9

更多提示

• 请访问法律信息研究院，美国法典集，义工责任限制网站于：  
<https://www.law.cornell.edu/uscode/text/42/14503>



强调这一点。

通过提出这个问题开始课堂讨论。

寻找政策和程序

• 不需要从头开始  
 • 许多已经存在于另一个社区应急小组 (CERT) 项目或对社区应急小组 (CERT) 项目拥有权限的实体中



你认为呢？

• 有经验的项目经理：当你为你的程序创建时，你在哪里找到了要使用的示例或实际策略和程序？



活动

制定项目计划：  
创建政策和程序



- 美国法律汇编、志愿者责任限制等网站：  
<https://www.law.cornell.edu/uscode/text/42/14503>

让学员参阅本单元结尾“补充材料”部分有关公民团体/社区应急响应小组 (CERT) 责任的论文。布鲁金斯郡 (Brookings County, SD) 紧急事件管理局副局长特蕾莎 L. 安德森 (Teresa L. Anderson) 撰写了这篇文章。它很大程度上是建立在 CERT 网站的信息的基础上。

向学员解释只应将这个文件中的信息看做处理责任问题的建议和想法。它并没有列出一切处理责任问题的措施。并非所有建议和想法都和每个项目有关联。仅仅把它们当作了解信息之用。

告诉学员在所有情况下，应针对 CERT 项目应使用的文件征求地方辖区的律师或法律顾问的意见，例如责任豁免或保护不受伤害协议。

有关风险管理和责任问题，尤其在政策和程序层面，有经验的项目经理是否有什么需要补充的？

在哪里寻找政策和程序

向学员解释虽然政策和程序必不可少，但是并不需要从零开始制定。其他的 CERT 项目或对 CERT 项目有管理权限的团体中已经有很多政策和程序。

询问有经验的项目经理：

当您为自己的项目制定项目和程序的时候用的是从哪里发现的政策和程序范例？

鼓励新的以及有经验的项目经理在课堂中针对分享他们的政策和程序进行讨论。

活动：项目计划草案——制定政策和程序

**目的：**在这项活动中，学员写下为自己的项目制定政策和程序的想法。

**说明：**按照下面的步骤进行活动。

1. 让学员翻到《参与人手册》和《讲师指南》第 1 单元项目计划草案。
2. 让学员自己在第 7 节“政策和程序”中写下他们的想法。每个人有两个清单要填写，第三部分则是针对有经验的项目经理。
  - （针对有经验的项目经理）：您的政策和程序需要修改吗？
  - （针对所有人员）我需要进行研究的东西以及我需要在制定（修改）政策和程序之前交谈的人员。
  - （针对所有人员）我需要编制的政策和程序有关的想法（例如：与我们的项目有关的政策/程序或要素）。

## 单元总结

### 单元总结

- 政策和程序的重要性
- 社区应急小组 (CERT) 的政策和程序
- 创建政策和程序的资源

告诉学员本单元已经讨论了政策和程序的下列问题：

- 政策和程序的重要性
- CERT 的政策和程序
- 制定政策和程序所需的资源。

您对本单元的任何内容有任何问题吗？



社区应急小组 (CERT) 讲师指南第 7 单元：政策和程序

PM7-11

7-10

## 过渡

检查学员的理解情况。

下一单元将讨论如何评估 CERT 项目的问题。



# CERT 第 7 单元：补充材料

两个有关政策/程序的范例

- 格兰德艾兰市（内布拉斯加州）CERT 政策和程序[一份文件（共 6 页）]
- 罗利特（德克萨斯州）CERT 制服政策 [一份文件（共 4 页）]

有关责任的文章：

- 公民预备队（Citizen Corps）/社区紧急响应小组（CERT）责任



FEMA



[本页刻意留白]



## CERT 政策和规程

### 一般政策

#### 指示&控制

CERT 指导委员会将制订所有政策和操作规程。CERT 的政策方向受以下文件影响：

1. 所有州、县和市适用的和紧急响应或灾难响应及相关的责任保护有关的法律，
2. 本机构的 CERT 章程，
3. 格兰德岛市霍尔县以及合作部门的政策和规程。

这些政策和规程旨在对紧急情况之前、期间和之后的活动进行管理，包括培训、演练、活动、响应、恢复和会议。

#### 行动的责任

CERT 成员作为志愿者没有采取行动的法律责任，也未被要求对临近地区的事件做出回应或呼吁激活团队。但是志愿者一旦做出回应，就必须始终遵循安全有效的做法。志愿者如果弃岗、在培训或责任范围之外采取行动或违反政策或行为规范，会导致合作终止。

#### 保险&责任

CERT 志愿者要保持 CERT 成员的资格，就必须自己购买健康保险。CERT 志愿者在履行职责时，无权操作任何机动车辆（见限制活动）。

CERT 志愿者须遵守内布拉斯加州通过的责任立法。对疏忽或玩忽职守不提供责任保护。按照教导，CERT 志愿者始终在接受的培训的范围内行动，在被分配的责任的范围内行动，应和任何其他合理人在类似的情况下一样行动。

#### CERT 的功能（部分）

##### •主要灾害行动—（在 CERT 培训的范围内）

- |                                   |                                       |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 非灾害行动    | <input type="checkbox"/> 灾难医疗行动       |
| <input type="checkbox"/> 训        | <input type="checkbox"/> 沟通和协调文件      |
| <input type="checkbox"/> 演练       | <input type="checkbox"/> EOC 人员配备     |
| <input type="checkbox"/> 公共教育和拓展  | <input type="checkbox"/> 轻型搜救破坏评估扑灭小型 |
| <input type="checkbox"/> 援助合作伙伴   | <input type="checkbox"/> 火灾后勤支持       |
| <input type="checkbox"/> 服务和社区项目培 |                                       |

### **培训**

按照 FEMA 的课程定义，CERT 基本培训课程是 CERT 培训的基础，是对 CERT 成员资格的最低要求。CERT 的合作伙伴向 CERT 的成员提供的额外培训旨在提高 CERT 的成员的意识和能力，并未授权他们从事 CERT 志愿者职责之外的事情。CERT 志愿者并未由于是其他组织的成员或在其他组织接受培训或参加工作的经验就可以从事 CERT 志愿者职责范围之外的工作。

### **公共教育和拓展**

CERT 志愿者在促进应急准备和宣传公共教育信息方面是个有效的信息资源。鼓励 CERT 志愿者参加由 CERT、公民团体理事会或合作伙伴赞助的活动和宣讲。

### **设备**

发给 CERT 志愿者的所有设备、身份识别证件和材料是格兰德市的财产，志愿者应在收到请求的情况下予以退还。鼓励 CERT 志愿者用他们感觉有用的且适当的设备对他们的设备进行补充按照命令，被认定为超出 CERT 实践范围的设备（火器、链锯）不能包括在志愿者的设备袋中。

希望 CERT 志愿者让自己的设备处于适当的工作状态，并在所有的培训课、演习和事件中带上必要的设备。设备丢失、被盗或破损要立即向 CERT 领导汇报。破损设备残存的部分也应退还。

## 紧急响应政策

---

### 非提前安排的响应

霍尔县的 CERT 承认，志愿者可能会突然遇到家里、邻里、工作场所或附近地区发生紧急事件，或在正常活动的过程中遇到紧急事件。CERT 志愿者在这种并非提前安排的活动中：

- 应确保紧急响应机构已得到联系，并被提供正确的信息，
- 如适当，向 911 接线员和第一响应人员说明自己是 CERT 志愿者，
- 可以在当前接受的培训和能力的范围内提供帮助，
- 应在适当的机构到达时将现场指挥权交给他们，可以按照事件指挥的请求提供帮助。

### 不适当的自我部署

禁止 CERT 志愿者自我部署到并未立即涉及到他们的或未请求他们行动的常规紧急事件中。该等不适当的自我部署有碍适当的紧急响应，有可能会与志愿者的合作暂停或终止。

### 激活

CERT 志愿者经常可能经常会在具体响应需要得到确定之前接到通知。以便地方机构评估和部署现有资源。霍尔县 CERT 承认紧急行动中心（EOC）进行的激活分三个级别：

#### 1 级激活—提前通知

1 级激活不需要 CERT 志愿者立即响应。只是说明 CERT 团队领导已经接到应急管理活动通知，有可能需要 CERT 提供帮助。团队领导将通过电话或电子邮件提醒成员，并决定所有志愿者的状态为“可用”或“不可用”。这一信息将尽快转发给 EOC 联系人或通知人。

#### 2 级激活—戒备/准备/待命

CERT 团队领导和志愿者准备 2 到 4 小时内全面部署，在接到分配的任务之前保持待命状态。收到 2 级激活或待命通知，CERT 领导将通过电话或电子邮件联系志愿者，将未决情况告知他们，并确定其可用情况和状态。团队领导尽快将团队成员的状态（谁做好了响应准备）通知适当联系人或通知人。应为了部署而对个人设备和用品、车辆以及装有食品、水和衣物的箱子进行检查、收集和打包。

#### 3 级激活—立即部署

CERT 志愿者立即到正常集合地点或 EOC 指定的其他地点部署。团队领导将通知团队中的所有志愿者进行部署

并尽快将会员的就绪状况通知联系人或通知人。团队到达现场供使用时，团队领导将把最新状态通知适当的联系人或通知他的官员并等待进一步指示。

#### 团队激活过程和部署方案

1. EOC 官员将通知团队负责人将他们的团队激活到 1 级、2 级或 3 级。如果 EOC 无法联系团队负责人，团队负责人可以用自我部署的模式激活团队。
2. 团队领导通过电话树通知每个团队成员，让他们在指定地点或事件现场集合，具体见面地点视情况而定。
3. 城市和县的地图坐标将用于确定紧急事件或情况的地点。
4. NIMS 训练后，首先到达现场的 CERT 成员将选出“现场”团队领导。
5. 团队不要在充分召集资源（人员和设备）之前离开集结区域。
6. 和所有团队成员以及 ICS 指挥所建立沟通。
7. 在激活期间，始终使用已经建立的方案和清单。

#### NIMS 和 CERT

所有 CERT 活动将遵循{2}国家突发事件管理系统 (NIMS) 和事故指挥系统 (ICS) 的原则。CERT 志愿者抵达后将向事件指挥官报到并等待任务。所有行动按照已建立的指挥架构进行，CERT 志愿者完成任务后，进行遣散报到。

CERT 志愿者与授权响应人员合作时，CERT 志愿者将按照事件指挥官的请求，进入 ICS 系统。

#### 现场 CERT 管理

如果一个团队部署后，“主要”领队和联合领导不在现场，现场 CERT 响应者将选择一名现场领导人和联合领导承担以下职责：

#### 现场领导人职责（除非另有委任）

- 进行响应规划活动。
- 在团队成员和事件指挥或第一响应人员之间，在所有沟通和协调中担任唯一的联系人。
- 在团队成员的协助下对情况进行估判，并将状态汇报给事件指挥官。
- 确定现场 CERT 志愿者的能力和局限性。
- 组织团队并在单个团队成员到达集结地点时向他们分配任务。和事件指挥官一起，调配响应活动所需的资源。
- 根据事件指挥官调整资源和响应活动。
- 建立人员问责报告 (PAR) 系统。
- 制订遣散程序。
- 事后代表团队进行汇报。
- 在现场建立无线电通信能力。
- 检查个体成员的设备的可用性。

- 确定团队设备的位置，并进行现场部署。
- 对后勤支持的需求进行评估。
- 担任团队的安全负责人。
- 在每个团队成员到达现场时收集“责任挂件”，确保会员离开现场时归还标签。
- 根据需要维护人员日志（成员入场时间、分配的任务和离场时间）和其他资源文件。
- 确保为每个成员都配一名“好友”。
- 团队成员的资源管理——人员轮值和替换。

### 安全

响应者和一般大众的安全至关重要，所有 CERT 活动首先要确保不出现新增伤害。志愿者应立即报告所有不安全的状况、活动或做法，并为自己和和旁观者采取适当的防护措施。

### 报告伤亡和事故

任何激活的 CERT 成员在执行派遣的任务的时候受伤或看到有人受伤，应立即通过 ICS 向事件指挥官报告。

### 受限制的活动

许多 CERT 成员具备 CERT 项目培训的技能之外的技能（例如，医疗和健康专员，重型设备操作员等）。虽然这些技能在紧急情况或灾难期间可能会有所帮助，并且可以用在其他项目中，但它们不在 CERT 的实践范围之内并且 CERT 志愿者未获得操作授权。

#### 其他未经授权的活动包括：

- 拥有或使用火器或其他武器
- 操作（私人或政府的）任何机动车辆
- 不适当地自我部署，以参加常规紧急情况

志愿者如果被发现从事 CERT 任务之外的事情或受限制的活动或违反行为准则，应立即停止其对活动的参与并终止与其之间的合作。

### 沟通

鼓励 CERT 志愿者采用有效的沟通步骤来确保团队成员和当地响应人员之间进行适当的沟通，包括使用 FRS 手持对讲机。

### 文档

CERT 团队领导应该保留以下文档：

- 当前团队成员的联系号码
- 初步损害评估表
- 沟通日志和信息表
- 人事责任——PAR 日志
- 医疗/分诊日志
- ICS 日志和表格

### 资格&识别

可以通过背心、身份证和责任挂件轻松识别 CERT 志愿者。资格挂件和责任挂件和发放的所有其他设备一样是格兰德岛市的财产。以下政策适用 CERT 使用现在以及将来使用的所有资格认证系统。

#### 在自发反应期间

当 CERT 成员担任 CERT 志愿者时，如果可以随时获得背心和其他身份证明时，为了便于对他们轻松进行识别，鼓励他们穿戴背心和佩戴其他身份证明。

#### 在官方激活期间

- CERT 响应人员响应事件时，需要向团队负责人或事件指挥官提供当前身份徽章和责任挂件。
- 为了便于在部署期间识别 CERT 响应人员，CERT 响应人员应在一切激活 CERT 的情况下（在 CERT 的所有活动期间）穿着官方的 CERT 背心。头盔在任何灾难现场都是一个有效的保护装置，头盔和其他防护服一样都强制性要求佩戴。

CERT 成员除了执行正式职责（培训、活动、部署等）外，可以不穿戴 CER 制服（背心/头盔）或出示 CERT 身份证明。

发给 CERT 成员的 T 恤不是正式制服的组成部分，可以在日常生活中穿着。希望 CERT 成员注意周围环境，不要在有可能影响 CERT 声誉的地方穿 CERT T 恤（见章程——行为准则）。

<b>罗利特公民团体理事会组织政策</b>	
<b>标题：CERT 制服政策</b>	
 <b>批准签字：姓名：Michael D. Lucas</b>  <b>职位：：CERT 主管</b>	<b>日期： 2008 年 10 月 1 日</b> <b>政策号：08-117</b> <b>项目：CERT 章节： 运行</b> <b>页数： 4 页</b>

介绍

志愿者是组织形象的代表。穿着合适的制服可以提升志愿者的形象，并组织及其人员留下积极、专业的印象。鼓励罗利特 CERT 志愿者在所有涉及罗利特 CERT 的公共活动中穿制服，尤其在激活 CERT 的活动中以及 CERT 赞助的活动中。本政策公布了和制服以及仪表有关的期望和标准。

无论在行动过程中或在任何公共场合中穿戴 CERT 制服或品牌的装备，CERT 人员的仪表都应干净整洁。罗利特 CERT 志愿者应始终遵守社区针对公共服务机构制订的礼仪标准。虽然志愿者在衣服以及外表方面享有广泛的选择权，但需要为了保持合理的统一以及符合仪容仪表标准而制定指导方针。在部署时，一致性的仪表有助于区分 CERT 志愿者和其他机构的志愿者以及自发性的志愿者好旁观者，有助于响应机构和公众 确定 CERT 响应人员的状态。适当佩戴等级或级别徽章有助于识别领导和受过高级培训的人员。适当的制服能让人更加感觉到罗利特 CERT 的专业、奉献和能力。

制服组成部分

罗利特 CERT 未严格规定具体的制服，但鼓励 CERT 成员穿戴某些衣物，特别是带有 CERT 或罗利特 CERT 品牌的衣物。CERT 品牌服装有多种颜色和款式可供选择。选择 CERT 品牌的服装时，希望志愿者选择的颜色和风格匹配，能提高罗利特 CERT 的形象而且穿出来好看。志愿者在危险的操作环境中应遵守安全规定。不危险的操作环境指为个人在履行预期职责的过程中不会遇到风险或预期不会出现身体受伤的风险的环境。预期的职责包括 CERT 志愿者可能在某个特定事件中被分配的任何职责。例如，在展览会或节日上为展位配备人员，这就是一个通常不会有危险的操作环境。洪水时召集或搜寻失踪人员是一个危险的操作环境，即使志愿者被分配到相对安全的环境（例如，EOC）也不例外。所有志愿者都可以重新分配到行动区域的任何一个地方，并且希望在部署的时候适当着装和配备设备。

- 背心授权志愿者穿戴明亮的黄色反光 ANSI 安全背心。鼓励志愿者穿着背部带有反光字母 CERT 的背心。在危险的行动环境中，必须穿背心。背心的尺寸应和所有外衣配套，如，冬季外套或防风雨装备。
- 头盔在所有危险的行动环境，需要戴经过批准的安全帽。
- 级别或等级徽章..不要求必须佩戴显示级别或等级的徽章。鼓励罗利特 CERT 志愿者在被要求出示身份证的任何时候或在身着制服时

## 08-117CERT 制服政策

佩戴适当的显示等级或级别的徽章。显示等级或级别的徽章应戴在最外层服装上。可以戴级别或等级徽章的地方：

- > 在衬衫、外衣和背心的左胸上方。
- > 在网球衫或牛津布衬衫或有衣领的外套的任意一个或两个衣领上。
- > T 恤衫的圆领。
- > 以某种方式挂在身份识别徽章挂带或颈环上。

注意：建议至少将级别或等级徽章粘贴到 ID 徽章吊带或颈环上，这样随时显示身份徽章时也会连同显示级别或等级徽章。

- **球帽。**建议部署的行动不需要戴头盔时戴 CERT 品牌的球帽，尤其是天气炎热、晴朗时。
- **T 恤。**参加部署的行动时，在安全允许的情况下，建议穿 CERT 品牌的绿色 T 恤，尤其是天气炎热时。
- **网球衫。**建议在未执行行动时，穿 CERT 品牌的白色网球衫，例如，会议。
- **牛津布衬衫。**未执行行动时，建议穿绿色 CERT 品牌、带领纽扣衬衫，例如，会议。
- **裤子和短裤。**不执行行动时，建议穿黑色、黄褐色或海军蓝色长裤、牛仔裤或短裤。长短裤子（短裤）的选择应适合所在的场合和情景。大多数行动都需要穿长裤。短裤可能适合会议或不危险的行动，例如，在节日为展位配备人员。
- **鞋子。**靴子或鞋子应符合所处的场合和情况。执行危险行动时，需要靴子或不露趾的鞋子。露趾的鞋子或凉鞋有可能适和会议或不危险的操作环境，例如，在节日为展位配备人员。
- **外套。**外套包括手套、汗衫、防风衣、外套和防风雨装备等。外套应符合当时的主要状况、事件或背景

### 推荐的制服

推荐的制服旨在反映社区的现行的标准，而且，符合促进安全以及代表罗利特 CERT 的志愿者的专业形象的要求。在考虑适当的服装时，CERT 志愿者应该遵循以下准则。如果在某一个特定的情况或事件或场合，罗利特城市的消防员或警察按照合理的预期应穿短裤或 T 恤样式的制服，此时，CERT 志愿者按照本政策中“不危险的行动场合：非正式场合”中的描述穿制服，这样就属于适当着装。CERT 志愿者预期应穿着适应手头具体的 CERT 任务且可以与罗利特消防员和警察相媲美的服装。

如果当时的情况或事件或场合说明，罗利特城市的消防员或警察有可能被合理地要求穿着更正式的制服，此时，CERT 志愿者遵循本文中“行动场合不危险的情况：正式场合制服指南”部分的内容。在罗利特城市消防员或警察预期将穿战术制服的情况、事件或场合，CERT 志愿者适合穿的制服应符合危险行动场合。

- **危险行动场合。** 要求穿着全长牛仔裤或结实长裤，如战斗服（BDU）风格的服装。适合穿 T 恤或牛津布衬衫。袖子长度（长或短）取决于天气和安全因素。要求穿靴子或不露脚趾的鞋、背心和头盔。
- **不危险的行动场合。**

## 08-117CERT 制服政策

- > **正式场合。** 全长正装牛仔裤或裤子，网球衬衫或牛津布衬衫，正装鞋子或正装凉鞋有可能是合适的。希望穿着整洁，专业，适合场合要求。
- > **非正式场合**长裤或短裤、T 恤、网球衫或牛津布衬衫，休闲鞋或凉鞋有可能合适。希望着装整洁、专业，符合场合要求

**制服的个性化**

允许罗利特 CERT 志愿者在本政策规定的范围内穿着个性化的制服。制服必须符合本政策的要求。但是配饰不能冒犯他人，不能违反当地社区的礼仪标准，不能让人对单位产生不好的印象或违反适用的联邦、州或地方法律法规。配饰应合理地分散，并且不影响服装的预期目的。

**•允许的表达和做法**

允许在制服上显示的文字或允许在制服上显示的东西包括（但不限于）：

- > 用别针，补丁或反光字母的形式显示姓名标签、单元号码或业余无线电呼号。
- > 识别相关认证或附属机构的补丁，如红十字急救、SkyWarn、浏览器或浏览器负责人、罗利特消防队、VIPS
- > 或 NASAR 认证或标识。

**•违禁词语和做法**

有关违禁表达的例子包括（但不限于）：

- > 淫秽的文字、图片或符号
  - o 举例：如果在电影中出现某个镜头可能会导致电影的评级达到PG级或更高级别的限制，此时，不适合在
- > 禁止任何违反适用的联邦、州、当地法律法规的任何展示或配饰。
  - o 例如，美国国税局的规定禁止 501 (c) (3) 地位的非营利机构宣传政治立场，因此，志愿者不适合带着罗利特 CERT 牌的装备竞选，或在他们的装备上显示政治性的按钮、标语、候选人姓名或其他识别标准。显示这些内容危及罗利特 CERT 在 IRS 和罗利特市的地位。
- > 任何可能反映在社区特定群体罗利特 CERT 上的不恰当展示或装饰品。 或任何
  - o 例如，与帮派或犯罪集团、仇恨犯罪或非法排他行为有关的符号
- > 任何可能让人对罗利特 CERT、社区或社区内的某个团体产生不利印象的展示或装饰

这样的例子包括遮盖了符合 ANSI 要求的安全背心背面的反光的 CERT 标签的橄榄球队旗帜或徽标。任何干扰 CERT 背心或头盔上的反射涂层的旗帜或其他装置。

- o 但是，对于背包和其他惯用的、必要的设备，如果其有可能干扰符合 ANSI 标准的安全背心的反光字体，本政策并不包括所述的背包和设备，

## 08-117CERT 制服政策

前提是对安全服装造成的该等干扰是该等产品在使用的时候固有的特点，而且预期经常会出现的特点。

**违反统一政策**

**CERT 领导层应对违反制服政策的行为进行评估。**应酌情进行处罚。处罚包括从要求其不参加激活或事件到从 CERT 中开除等。现场 CERT 高级官员有权立即处罚，最严厉的处罚包括在活动或激活事件中除名某个 CERT 志愿者。CERT 主管应审查所有处罚，并对附加的或正在进行的惩罚作出适当的判决。对于寻求根据本政策对处罚进行审查的志愿者，依然可以通过 RCCC 董事会上诉。



## 公民团体/社区应急响应团队（CERT）责任

### 公民团体/社区应急响应团队（CERT）责任

#### 责任

2005 年 1 月

编写人 Teresa L. Anderson, 副主管 BCEM

“除了可能搜索模式和建筑物损坏之外，我们真的是在教志愿者学习生活的技能。他们可以日常在正常生活中使用其他的技能。只要他们在培训的范围之内操作，责任不应该是一个问题。”Frank Lucier——退休前在旧金山消防部门工作。他发展了该市新型的、得到国际认可的邻里紧急响应团队系统，同时他也曾经担任该系统的主任。

采取主动措施来管理您的项目的责任关切。

1. 确定哪种类型的项目最适合您的管辖区
  - a. 仅激活
  - b. 自激活
  - c. 教育和培训机会
  - d. 组合式
2. 您的研究
3. 减少责任(下面的网址也有本部分的内容 <http://training.fema.gov/EMIWeb/CERT/newCERTZt3-4.htm>)
  - a. 在培训期间-讲师
  - b. 在培训期间-学生
  - c. 在培训-课堂/演练区域
  - d. 在培训材料中
  - e. 在演练中
  - f. 在团队激活期间
4. 培训/培训范围
5. 第一响应人员
6. 评论南达科他州立法
7. 减灾和控制范围

创建于 2005 年 1 月 26 日

## 1. 确定哪个类型的项目最适合您的辖区

- a. **仅激活**—当预定的管理机构提出请求时，这类团队会响应任何类型的紧急事件/灾难。只要打电话并激活 CERT 团队，管理团队的实体就会承担责任。如果治理机构是政府机构，SDCL62-1-5.1（见附件 A）规定，只要所有志愿者被列入政府实体的会议记录中，他们就会因为政府实体而自动得到保护。例如，CERT 活跃团队成员名单在激活之前被批准并写入县委员会的会议纪要中。
- b. **自我激活的团队**—在这种类型的团队中，个人将自行做出回应。他们不是在被激活的情况下下来进行响应的。这些做出响应的个人将自己承担责任，并且不符合受保护志愿者的定义。（见 a. 仅为受保护的志愿者激活（见附件 A SDCL 20-9-4.1，善良的撒玛利亚志愿者）
- c. **教育和培训机会**—向公民提供教育。个人可能会想知道他们在自己需要照顾自己的情况下该做什么以及能做些什么。公民可能不希望成为激活的团队或自我激活的团队的成员。相反，他们想要得到这方面的信息和培训。例如，如何扑灭厨房火灾，或者如果他们的孩子摔断了手臂，他们有基本的知识和培训，知道在第一响应人员到达之前该做什么。
- d. **组合形式**—某些司法管辖区将激活类型、自我激活类型和教育计划结合在一起。这又回到了对每个司法管辖区而言，什么被认为是最好的话题。管理当局需要确定将给予志愿者什么权力，并意识到自我激活的人将自己承担责任和工作赔偿。

## 2. 做研究

- a. **咨询您所在司法管辖区的法律顾问。他们是这一领域的“专家”。**
  - i. 如果当地法律顾问认为有必要，可以考虑获得责任免除，保护免受伤害协议和/或类似的文书。许多 CERT 项目让所有学生在开始培训之前签署此类协议。（见范例 1 和范例 2）
- b. **在互联网上进行研究。一些可以考虑的网站：**
  - i. [www.nonprofitrisk.org](http://www.nonprofitrisk.org)
  - ii. [www.citizencorps.gov/councils](http://www.citizencorps.gov/councils)
  - iii. <http://training.fema.gov/EMIWeb/CERT/new CERT/index.htm>
  - iv. <http://www.eriskcenter.org>
  - v. 1997 年“联邦志愿人员保护法”  
<http://www.npaction.org/article/articleprint/420/-/1/153/>
- c. **与其他项目经理讨论如何解决责任问题。**

## 3. 减少责任

- a. **在培训期间——讲师**

- 制订培训标准和培训安全要求。
- 向所有讲师简要介绍他们开展安全有效培训的责任。
- 确保所有讲师都做好实现其每节课目标的准备。

*您可以和讲师一起采取的用以减少责任的措施包括：*

- 提供联合讲师在所有活动中协助讲师。
- 确保所有讲师示范适当的安全的行为，例如在所有演示中使用安全装备。
- 注意：请确保您的讲师理解可以允许学员不参加某项活动，这是在如果学员参加这项活动有可能会更糟糕的情况下。
- 在需要亲手操作的培训中，要有安全人员在场。

#### **b. 在培训期间-学生**

您可以和 CERT 学生一起采取的减少责任的措施包括：

- 请确保学员理解如果出现了他们参加某项活动有可能会更糟糕的情形，此时，学员可以选择不参加这项活动。知道他们的限制，记住，人身安全始终之上。
- 要求所有学员签署一份“保护不受伤协议”。
- 向学员解释，学员在课堂活动中、演练过程中以及在激活过程中有可能会遇到潜在危险（具体危险由项目的类型决定）。
- 向每位学员提供所有 CERT 安全规定和要求。要求他们在课前签署一份，并返回给您。鼓励学员保留一份，供记录使用。
- 要求所有学生在所有活动中佩戴安全装置。
- 发现不安全的行为时，要立即纠正。
- 如果在上课过程中有人受伤，对伤情进行记录，确保该名学员接受适当治疗。
- 强调在培训过程中和激活过程中，救援人员的安全是需要关心的主要问题。

#### **c. 在培训过程中——课堂/演练区域**

您应该采取的用以确保 CERT 课堂和演练区域的安全的措施包括：

- 每次上课前巡视教室和演练区域，发现和纠正不安全的状况。
- 对所有设备进行检查确保其处于良好的工作状态。
- 注意：这是每节课开始之前都要做的事情。
- 考虑指派一名安全人员

#### **d. 在培训过程中——材料**

采取的减少和 CERT 材料有关的责任的主要措施是确保您已经针对所有受版权保护的材料签署了一份免责声明（包括招聘和漫画）。（注意，您需要获得所有必要的版权免责文件才能在不加修改的情况下使用 FEMA 的材料。）请记住，在互联网上发现的照片和其他材料是受版权保护的。另请参阅公民团体委员会网站至获得使用公民团徽标，标记和/或横幅的许可。

#### **e. 在演练过程中**

在演练过程中，始终采取下面的措施来减少责任：

- 进行演练前汇报，在汇报中提供演练的目标（包括安全目标）。

- 真实对待所有 演习、功能演练和全面演练视。严格实施所有安全规定。
  - 强调团队合作、安全设备和伙伴系统。
  - 发现不安全的行为应立即进行干预！
  - 进行演练后汇报，将安全问题作为汇报的一部分。
- 强调使用管辖区批准的表格记录所有内容的需要。
- 有人受伤时，要记录受伤情况，并确保该名志愿者得到适当的医疗护理。
  - 考虑指派一名安全官

#### f. 在团队激活期间

在团队激活过程中，确保采取如下减少责任的措施：

- 让您的部门了解 CERT 项目、提供的培训的级别，以及如何在紧急情况下或出现灾难的时候评估和使用 CERT 成员。
- 要求所有团队激活符合已有的 CERT 方案。
- 要求团队领导核实所有 CERT 成员拥有响应所需的必要的工具和设备，包括安全装置。
- 到达现场后，尽快对情况进行估判，和第一响应人员沟通估判信息。
- 要求完整记录团队被分配的任务、采取的措施、结果以及和第一响应机构人员进行的沟通。
- 强调 CERT 成员应该按照他们接受的培训的范围进行响应。。成为 CERT 成员并不会给 CERT 志愿者带来超出 CERT 志愿者享有的权利或特权。
- 如果 CERT 成员在激活过程中受伤，确保对伤情进行记录，且该志愿者受到适当的医疗。

为了让这些措施能起到预期的作用，您将需要在激活前采取措施并在团队演练过程中对这些措施进行强化。

4. 培训/培训范围——向志愿者提供充分的培训。这可能意味着为了确保所有 志愿者能理解和能够进行 CERT 培训涉及的具体的任务，需要向他们提供额外培训或补充培训。根据具体的司法管辖区组建 CERT 团队的方式，一些项目有可能要求志愿者接受额外的培训或补充培训，才能 被视为 CERT 成员。例如，某个司法管辖区可能要求，参加人员需要有当前有效的 CPR 认证才能成为 CERT 团队的成员。

确保公民了解他们培训的范围。这些志愿者应按照接受的培训进行响应。在项目中，自始至终强调培训的范围，强调培训志愿者做什么以及志愿者能做什么。已经按照 CERT 培训标准完成 CERT 培训的志愿者不应在培训的范围之外进行响应。如果

志愿者超出培训的范围进行响应，他们不应被视为 CERT 成员的响应，因此，超出了规定的 CERT 成员的个人责任标准。责任的关键是强化志愿者只在接受的培训范围内进行响应。

5. **第一响应人员** 征求和解决第一响应人员提出的责任问题。获得第一响应人员的支持非常重要。讨论哪些领域是 CERT 成员有可能为第一响应人员提供帮助和支持的领域。CERT 成员在灾难或紧急事件中有何价值？在模拟场景或桌面推演中联合使用志愿者和第一响应人员。这不但能帮助志愿者更好地理解预期会发生什么，而且也能让第一响应人员知道 CERT 团队能做什么以及不能做什么。

6. **查看南达科他州立法**——见附件 A

南达科他州成文法 20-9-4.1, 善良的撒玛利亚人志愿者

南达科他州成文法 62-1-5.1, 无偿为国家或政治部门服务的志愿者——计算或估算工资——某些不被视为志愿者的人。

7. **减灾和控制范围**

对于 CERT 培训，确保在培训地点进行减灾行动。消除或纠正任何有可能对参与者造成伤害的潜在的危险。还要注意培训的控制范围。正如在 ICS 中一样，每 7 个或 7 个以下学员应该配备 1 名讲师或安全员。这有助于确保安全，学员在学习和理解培训，而且能运用它。

## **结论**

制订培训标准。CERT 学员必须清楚地知道培训范围以及何时运用培训。考虑培训中需要的茶点和饮料。

强调 CERT 成员应按照他们接受的培训进行响应。成为 CERT 成员并不会为 CERT 志愿者提供超出作为一个志愿者应享有的权利或特权。**培训范围**规定了志愿者的响应范围。

通知 CERT 成员他们作为志愿者应享有的权利以及受到的保护和限制。

保护免受伤害/许可请求/免责表能减少您的 CERT 项目的责任。

让您的学员在开始培训之前签署这类协议。

备忘录;本文档中的信息仅是有关管理责任问题的方法的建议和想法，绝不是管理责任的完整清单。所有的建议和想法并不是和每一个项目都相关，但是应被用作提供信息的目的。

## 附件 A.

### 南达科他州成文法 20-9-4.1, 善良的撒玛利亚人志愿者

#### **紧急医疗护理责任一般豁免——例外情形**

任何和平官员、保护官员，任何消防部门、警察局和急救队、救援队或急救队的成员，或作为志愿者的任何公民，或任何其他人士对于由于或在紧急情况下真诚地提供按照他们的判断在当时是必要的任何紧急护理和服务的过程因其作为或不作为而造成的任何民事损害不承担责任。该等免除民事损害赔偿责任的延伸至与任何此类照看或服务有关的任何机动车辆的操作。

本条的任何内容并不向因故意、恣意的或鲁莽的作为或不作为而造成的任何损害的任何人给予救济。

出处：SL1968, ch193, SL1970, ch140;SL1986, ch4, §9。

### 南达科他州成文法 62-1-5.1.无偿为国家或政治部门服务的志愿者——计算或估算工资——某些不被视为志愿者的人。

无偿为国家或政治部门服务的志愿者——计算或估算工资——某些不被视为志愿者的人。对于为州或州的任何政治分区的任何机关、部门、机构提供服务的任何志愿工作者，包括县、乡、学区或市，如果其服务已被正式推荐给相应实体负责聘任的官员或管理机构，并由该官员或管理机构正式任命到相应的实体工作，该等工作在本篇中应被视为该州或该政治分区（视情况而定）的雇员。该任命应被输入该实体的正式记录或会议记录中。

如果发生伤亡事故，为了计算志愿消防员以外的志愿工作者的补偿金的目的，应使用无偿工作的志愿者在过去六个月受雇期间的所有来源的就业收入。如果担任无偿工作人员的志愿者从未被雇佣过，视为在每周工作 40 小时的情况下领取州最低工资。工作人员每周工资应按照 §§ 62-4-25 至 62-4-27（含）中的其中一种方法计算。在任何情况下，向担任无偿工作人员的志愿者支付的款项都不会超过本篇规定福利的最高限制。地方监狱、州监狱或联邦监狱向州或政治分区提供服务的犯人不应被视为本条下的志愿者。

出处：SL1971, ch278, §1;SL2001, ch292, §1

创建于 2005 年 1 月 26 日

**范例 1****[社区名字]****社区应急响应团队项目  
保护不受伤害/许可请求**

I, \_\_\_\_\_, 兹请求被允许参加  
\_\_\_\_\_ 社区应急响应团队 (CERT) 项目。本人  
理解本次培训将涉及体力活动, 含有潜在的造成人身伤害风险和/或个人财产受损的风险, 本人是在充分认识到这种人身伤害和/或个人财产伤害的可能性的情况下提出这一参加请求的。另外, 我已经阅读并理解介绍所有课以及相关活动的项目大纲。

我同意举办美国红十字会 \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ 火灾  
部门, ¥ [社区名称]和¥ [社区名称]紧急管理层, 及其代理人和人员, 从任何和所有索赔, 诉讼, 诉讼中无  
害, 和/或 I 可能受到伤害, 并且可能由于我参与上述结果而出现类。

本人同意在参加本 CERT 项目的时候遵守讲师的规定并尽到合理的注意。本人理解如果不遵守讲师的规定或未 尽到合理的注意, 项目有可能将本人除名。

本人通过签署本免责声明, 即证明本人 已经阅读了本免责声明的全部内容, 且理解其所有条款, 而且针对有关本免责声明及其影响有关的任何问题, 已经得到了令人满意的答复。本人自愿签署 本免责声明。

\_\_\_\_\_  
签名\_\_\_\_\_  
日期\_\_\_\_\_  
紧急联系人名字\_\_\_\_\_  
紧急联系人电话

说明:

\_\_\_\_\_  
讲师签名\_\_\_\_\_  
日期

创建于 2005 年 1 月 26 日

**范例 2****布鲁金斯县****社区应急响应团队/培训项目 (CERT)****免责声明**

本人通过签署本免责声明承认本人已经阅读并理解和本次活动有关的风险。（警告：不希望接受本文件中描述的这些风险的人员不应签署本文件。）下文的签字人参加社区应急响应团队/培训项目 (CERT)，其承认并同意如下：

**风险认可书**

参加社区应急响应团队/培训 (CERT) 项目涉及体力劳动，有受伤的风险。我认识到我的行为伴随的自然和人为的危险、环境状况、疾病和其他风险会给我造成伤害。我认识到与本项目相关的活动可能包括往返志愿者活动地点、扑灭小型火灾、提供灾难医疗护理（例如，控制出血、治疗休克、治疗扭伤和骨折、开放气道、运送患者）、进行轻搜救活动和其他类似活动。

**体力活动**

我知道参与这个项目的体力活动可能会导致身体和情感上的不适。我没有影响我参与与本项目相关的任何活动的任何已知的心脏病或其他严重的健康问题。我身体健康非常适合参加项目的活动。

**豁免**

我承认根据 SDCL 20-9-4.1.1，和本项目有关的活动在急救护理的责任一般豁免范围内，我证明我医疗保险可以涵盖任何因病或因为伤而接受的紧急护理或其他护理的费用。如果没有医疗保险，对于我接受的任何紧急医疗或其他医疗，费用将由我个人负担。

**免责和赔偿**

对于由本人参加这一活动而产生任何身体伤害、死亡或其他的后果，本人在此承担所有受伤风险或责任，并放弃任何从布鲁金斯县和任何其他参与社区应急响应团队培训公共的或私人的实体以及他们的所有员工或代理人获得补偿的权利，或起诉布鲁金斯县和任何其他参与社区应急响应团队培训公共的或私人的实体以及他们的所有员工或代理人的权利。对于由在参加本活动的任何一方面时的任何行为、错误、或不作为产生的或在参加本活动的任何一方面时的任何行为、错误、或不作为相关的所有损失、成本、损害、伤害、责任、索赔和无论何种诉讼理由，我同意赔偿上面列举的实体和他们的代理人或员工，为列举的实体和他们的代理人或员工进行辩护，并保护列举的实体和他们的代理人或员工不受伤害。我已经阅读上述免责声明，并同意其条款。

---

 学员签名

---

 日期

---

 姓名（正楷）

---

 证人

---

 日期

创建于 2005 年 1 月 26 日





# CERT 项目经理第 8 单元：项目评估

《讲师指南》



FEMA



[本页刻意留白]



## CERT 项目经理第 8 单元：项目评估

在本单元中，学员将了解：

- 评估 **CERT** 项目的重要性。什么是项目评估？它能做什么？
- 在 **CERT** 项目中评估什么以及如何评估。进行项目评估的四个步骤是什么？
- 撰写项目报告。如何创建简短、目标明确的项目报告？项目报告在评估过程中有何重要意义？

[本页刻意留白]

## CERT 项目经理第 8 单元目录

单元目标 .....	8-1
范围 .....	8-2
估计完成时间 .....	8-3
培训方法 .....	8-4
所需资源 .....	8-5
设备 .....	8-6

## 单元目标

通过本单元的学习，学员将能够制定评估当地 CERT 项目的流程。学员还将能够：

- 解释什么是项目评估；
- 描述评估项目的原因；
- 列出评估项目不同部分的步骤；和
- 了解项目报告的特点。

## 范围

本单元的话题有：

- 单元概述；
- 什么是项目评估；
- 为什么要进行项目评估；
- 如何进行项目评估；
- 项目报告；以及
- 单元总结。

## 估计完成时间

本单元建议时间安排计划请参见下方表 8.1：估计完成时间。

表 8.1：估计完成时间

活动	建议时间
单元概述	1 分钟
什么是项目评估	4 分钟
为什么要进行项目评估	4 分钟
如何进行项目评估	40 分钟
项目报告	10 分钟
单元总结	1 分钟
总计	1 小时

## 培训方法

首先在讲师的引导下讨论什么是项目评估，然后，通过提出在 CERT 项目评估期间提出和回答的三个问题来总结讨论。

接着，讲师复习 CERT 项目经理进行项目评估的重要原因。

在本单元第三部分，讲师谈论项目评估的四个步骤。

1. 首先，决定您想要学习什么。
2. 接下来，找出获取这些信息的战略。
3. 然后获取这些信息。
4. 最后，分析您获得的信息，决定接下来的步骤。

讲师和学员用一个简单的目标考察如何制定获取信息的战略。

谈论优秀的项目报告具备的特点，结束本单元的学习。

## 所需资源

本单元需要以下资源：

- 社区紧急响应小组项目经理《讲师指南》（供讲师使用）
- 社区紧急响应小组项目经理《参与人手册》（供学员使用）
- PowerPoint 幻灯片 8-0 到 8-17

## 设备

本单元需要以下设备：

- 一台装有 PowerPoint 软件的计算机
- 一台电脑投影仪和屏幕
- 带有绘图架的书写板或白板
- 马克笔

## 第 1 节：单元概述



告诉学员 **CERT** 项目必须有对其成功进行评估和跟踪的过程。评估是项目经理发现需要进行的修改的过程，是项目经理发现为了维持您的项目而需要进行的持续改进的过程。本单元考察：

- 评估 **CERT** 项目的重要性；
- 评估 **CERT** 项目中的什么内容以及如何评估；
- 项目评估的步骤；以及
- 撰写项目报告。

### 单元目标

给出本单元的学习目标。



通过本单元的学习，学员应该能够制定评估本地 **CERT** 项目的流程，包括学员还将能够：

- 解释什么是项目评估；
- 描述评估项目的原因；
- 列出评估项目不同部分的步骤；和
- 了解项目报告的特点。

### 单元话题

告诉学员本单元将探讨以下话题：



- 什么是项目评估；
- 为什么要进行项目评估；
- 如何进行项目评估；以及
- 项目报告。

## 项目评价

- 在项目中发生什么？
  - 项目评估是一个不断进行的过程，它问(并回答)三个问题：
    - 我们现在做什么？
    - 我们在做得有多好？
    - 我们需要做些不同的事情吗？如果是的话，什么？
- 在项目报告中记录调查结果



社区服务小组 (CERT) 项目经理第 8 单元：项目评估

PMS-2

8-3

通过提出这个问题开始课堂讨论。  
记录画架上的响应。  
这一幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。

## 目的和目--单元2

- 目标规定了实现目标的活动
- 在项目评价中，项目经理需要弄清楚：
  - 项目达到目标的情况如何？
  - 需要什么更正，如果有



社区服务小组 (CERT) 项目经理第 8 单元：项目评估

PMS-2

8-4

询问学员是否有任何其他问题，  
然后继续。

## 第 2 节：项目评估

告诉学员，第一步是针对什么是项目评估达成一致。

询问：

在项目评估的过程中会发生什么？

解释项目评估是持续的过程，总结讨论，这个过程过程询问（并回答）三个问题：

- 现在我们在做什么？
- 我们做得怎么样？
- 我们需要采取不同的做法吗？如果是，是什么不同的做法？

在项目报告中记录结果。

评估永远不会停止。项目经理首先要做的工作是创建 CERT 项目。项目评估是一个持续的过程。

提醒学员注意第 2 单元中有关设定宗旨和目标的讨论。

- 目标说明了 CERT 项目为了实现宗旨而需要开展的活动。
- 在项目评估期间，项目经理需要确定项目目标的实现状况（项目执行情况）以及需要进行哪些纠正（如有）。

## 第 3 节：为什么要进行项目评估

### 为什么要评价绩效？

- 评估确保日常运作是一致的
- 项目经理通过问“我们做得有多好？”：
  - 研究项目的成就
  - 确保成就符合项目设定的标准



社区服务小组 (CERT)：项目和管理方法：项目评估

PMB-3

8-5

### 为何保持项目控制？

- 评价确保州和地方官员，义工受到良好培训和监督
  - 评价减少并处理独立或非直接的义工行动实例
- 通过问“我们需要做些不同的事情吗？”项目经理能够根据需要进行调整



社区服务小组 (CERT)：项目和管理方法：项目评估

PMB-3

8-6

通过提出这个问题开始课堂讨论

。

告诉学员，不间断进行项目评估的其中一个原因是为了确保日常运行的一致性。项目经理通过询问“我们做的怎么样？”来研究项目的成就并确保它们符合项目设定的标准。

向学员解释项目评估对项目经理来说，还有一个同样重要的原因，就是不让州或地方官员担心在 CERT 项目中接受过培训的志愿者会在没有指导的情况下行动或不按项目指南行动。

提醒学员几个负面事件就会损害 CERT 项目的声誉，让人们们对培训志愿者感到担忧。

告诉学员定期对项目进行评估能控制项目，而且能让项目经理减少并处理志愿者独立行动或在没有指导的情况下行动的次数。通过项目评估还可以在需要时对项目进行调整。

在继续讨论如何评估以及评估什么之前，针对项目评估的重要性，询问有经验的项目经理是否有什么补充？

如何进行项目评价

1. 决定你想学什么
2. 想出获取信息的策略
3. 获取信息
4. 分析你获得的信息并决定下一步



#1: 你想学什么?

我们如何实现我们的目标?



明确、可衡量、可实现、相关和时限 (SMART) 的目标

- 什么要素构成一个有效的目标?
  - 明确
  - 可衡量
  - 可实现
  - 相关
  - 时限



通过提出这个问题开始课堂讨论。在带有绘图架的书写板上记录学员的答案。

这一幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。

询问学员是否有任何其他问题，然后继续。

## 第 4 节：如何进行项目评估

告诉学员既然他们现在明白什么是项目评估，以及为何要进行项目评估，下一步就是要考察如何进行评估。

提醒学员，项目评估并不难做。

1. 首先，决定您想要学习什么。
2. 接下来，找出获取这些信息的策略。
3. 然后获取这些信息。
4. 最后，分析您获得的信息并决定下一步的行动。

### 第 1 步：您想学什么

首先告诉学员，既然 CERT 项目离不开项目经理为项目设定明确的宗旨和目标，那么，通过确定这些目标是否实现来评估项目就是件顺理成章的事。

快速浏览有效的目标需要满足的五个标准。

询问：

#### 有效的目标的离不开哪些要素？

回顾 SMART（有效的目标需要满足的五个标准），总结讨论。

- 具体的
- 可衡量
- 可实现
- 相关性
- 有时限

向学员解释，项目经理试图通过项目评估弄清楚项目是否“可实现”。是否做了规定要做的事？

指出：

#### 想一想您自己的 CERT 项目。有哪些应该评估的具体的要素？

举例说明 CERT 项目需要评估的重要要素，总结讨论：

- CERT 基础培训
- 其他培训
- 项目——志愿者、资源、资金
- 完成的演习和演练
- 社区活动
- 为了项目能获得支持而建立的 CERT 合作伙伴关系

## 项目要素

- 想想你自己的社区应急小组（CERT）项目
- 应该评价哪些具体的项目要素？
  - 社区应急小组（CERT）基础培训
  - 其它培训
  - 项目：义工、资源和资金
  - 做过的演习和操练
  - 社区活动
  - 支持项目的社区应急小组（CERT）合作伙伴



通过提出这个问题开始课堂讨论。在带有绘图架的书写板上记录学员的答案。

这一幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。

询问学员是否有任何其他问题，然后继续。

## #2: 创建获取信息的策略

## 示例目标

通过随时提供社区应急小组（CERT）成员，以支持社区的公共安全工作

- 谁需要收集信息？
- 需要什么类型的数据？
- 在哪里能找到？



与学员一起了解这个流程，使用幻灯片上的目标范例解释您想要学习什么内容。我们实现了这个目标吗？

“接到请求时，派出CERT成员为社区公共安全工作提供支持。”

在进行演习之前，询问学员对 CERT 培训是否还有什么问题。

询问学员对 CERT 项目应该评估的要素是否还有什么问题。

## 第 2 步：制定获取信息的战略

告诉学员现在他们已经确定了需要学习的内容，接下来需要针对这些信息的获取提出获取的战略。这个战略应回答如下问题：

- 收集的信息是谁需要的？
- 需要什么类型的数据？
- 将在哪里寻找数据？

## 收集的信息是谁需要的？

提醒项目经理，每个项目都有想了解其进展情况的合作伙伴和利益攸关方。

鉴于此，收集的信息可以提供给：

- 赞助机构；
- 志愿者；
- 普通大众；以及
- 资金来源。

## 需要什么类型的数据？

向学员解释项目评估数据分为两类：定量数据或定性数据。项目评估其战略时所需的数据的类型由项目想要了解的内容决定。

解释定性数据包括评论、故事、褒奖和观察。

其他的一切是定量数据。例如：

- 数字
- 评级
- 排名
- 具体问题的答案（是或否）

对于这个目标，定量数据是 CERT 项目响应的请求的数量以及 CERT 项目对请求的响应程度。

对于这个目标，定性数据有可能是关于体验的故事（例如：安装烟雾探测器对老年人意味着什么）。

## 将在哪里寻找数据？

提醒学员，第 6 单元谈论了保持良好记录的重要性。

这次，良好的记录可以派上用场了。

鉴于此，请在您的记录中找到数字（定量数据）。对于定性数据，项目经理应在公共安全事件后与志愿者交谈，并记下观察结果和任何不错的故事。

让学员翻到《参与人手册》中的*评估规划*清单。

向学员解释该清单中的一些问题将帮助项目经理创建评估战略。

## 评估规划

1. 进行评估的原因是什么（即，您希望能够通过评估做出什么决定）？例如：
  - CERT 项目在实现既定目标方面取得了哪些进展？
  - CERT 成员是否有足够的资源（设备、设施、培训）来实现项目目标？
  - 更注重实现宗旨时需要优先处理的事项是否应该发生变化？（**注意：**这个问题可以被视为项目管理决策，而非评估问题。）
  - 宗旨应如何变化，或者说，是否应该添加或删除任何宗旨？为什么？
2. 谁应该是从评估中获取信息的利益攸关方（例如：紧急情况服务人员、为社区提供支持的合作伙伴、CERT 志愿者）？
3. 需要哪些信息才能真正了解项目的优势和劣势，对社区带来的利益（成果）、项目是如何成功或失败的以及原因？
4. 应从哪些来源收集信息（例如：项目文件、CERT 志愿者、社区合作伙伴）？
5. 获取信息的最佳方法是什么（例如：问卷调查、查看文档、观察 CERT）？

## 活动：确定您的项目的表现是否符合您的宗旨

**目的：**在这一活动中，学员可以根据他们的项目的实际的宗旨/目标构思评估 CERT 项目的各个部分的方法。

**说明：**按照下面的步骤进行活动。

## 活动

确定你的项目的性能是否满足你的目标



社区咨询小组 (CERT) 项目指南第 8 单元：项目评估

PMB-6

8-12

可能没有足够时间让所有学员都分享他们的发现。您可以修改活动说明，以将限定在每张表中只报告一个发现。

## 第 1 部分：

1. 让学员翻到《参与人手册》和《讲师指南》第 1 单元项目计划草案。
2. 让每个人审查自己之前为项目设置的宗旨以及一到两个目标（请参见第 1 节项目宗旨）。
3. 如有需要，给学员五分钟时间来设置一个目标。目标必须满足 SMART 标准：具体的、可衡量、可实现、相关性和有时限。

## 第 2 部分

4. 将学员分成小组（例如：按桌分组、三四个人一组）。
5. 告诉各个小组，每个人有 20 分钟时间：
  - 为项目选择一个目标。
  - 针对这个目标如何被项目经理评估一题征询小组成员的建议（要收集的数据、要问的问题）。
  - 将这些想法写在他们的项目计划草案中。
6. 这项活动的时间是 15 分钟。让每桌小组都提供答案。用每个小组的答案开始全组讨论，讨论他们开发的、基于宗旨的评估战略的有效性。

询问学员对这项活动是否有什么问题，然后继续下一个话题。

## #3: 获取信息



社区咨询小组 (CERT) 项目指南第 8 单元：项目评估

PMB-6

8-13

## 第 3 步：获取信息

这一步不言自明。

## 第 4 步：分析信息并决定后续的步骤

## 分析数据

**#4: 分析数据；采取行动**

- 评审评价目的
  - 我想学什么？
- 将你得到的结果与预期的结果进行比较
- 考虑选项
- 如有需要，采取纠正措施



社区公共安全 (CERT)：管理项目成员 管理项目

PMS-6

8-14

例如：返回到目标范例：

“接到请求时，派出CERT成员为社区公共安全工作提供支持。”

通过提出这个问题开始课堂讨论

告诉学员分析数据时，始终应先回顾一下他们的评估宗旨（即项目评估的原因）。这有助于他们组织数据并调整他们的结果、分析和结论的焦点。

例如：如果学员希望通过发现他们的项目的优势和劣势来改进这个项目，他们组织数据时，可以把它们分为项目优势、项目劣势以及改进项目的想法等数据。

告诉学员将得到的结果与期望得到的结果进行比较。

### 考虑选择

向学员解释采取措施的第二步是考虑：

- 可以针对项目运行或宗旨的实现而得出的结论；
- 有可能帮助改进项目的具体建议；以及
- 他们拥有哪些运用这些建议的选择。

### 如有需要，采取纠正措施

向学员解释，如果结果显示需要进行变更，制定变更计划。这项计划应包括新的目标（请参见第 2 单元），而且有可能会涉及新的政策和程序（请参见第 7 单元）。

针对采取纠正措施的问题，有经验的项目经理是否有什么需要补充的？

## 项目报告

- 项目报告记录项目评价结果
  - 用你的数据结果证明你的结论或建议是正确的
  - 将建议转化为具体的行动计划：谁、什么、什么时候、如何和任何其他“需要知道”细节
  - 内容的级别和范围取决于谁在获得报告
    - 留意预期的受众
  - 保持程序报告的简短性



社区应急小组 (CERT) 项目指南第 8 单元：项目评估

PMS-8

8-11

## 第 5 节：项目报告

## 报告评估结果

告诉学员，项目经理负责确保正确记录和适当共享项目的评估结果。这可以通过使用项目报告来实现。

指出撰写项目报告时要记住的一些事项。

- 用您的项目评估数据结果来证明您的结论或建议。
- 将建议转化为具体的行动计划，包括谁、什么、何时、如何以及任何其他“需要知道”的细节。
- 项目报告的内容的级别和范围取决于谁将获得报告（例如：资助机构、社区支持人员、州政府办公室）。
- 请记住任何项目报告预期的目标受众。每份项目报告需要覆盖受众关注的具体问题，并同时维持中立态度。
- 项目报告应尽可能简洁。

针对项目报告的内容，有经验的项目经理还有哪些需要补充的？

## 活动：撰写项目报告

**目的：**通过这项活动，学员可以用正确的方式与不同的受众分享项目评估结果。

**说明：**按照下面的步骤进行活动。

1. 将全班分成四个小组。
2. 给每个小组分配一个不同的目标受众：
  - 赞助机构；
  - CERT 志愿者；
  - 当地紧急事件管理人；以及
  - 普通大众。
3. 让学员翻到《参与人手册》中的 *撰写项目报告*。
4. 仔细阅读活动说明。
5. 情景：过去一年您取得了成功。您想让您指定的目标受众了解您提供的 CERT 基础培训。
6. 回答指定目标受众的问题。
7. 您有 10 分钟时间。
8. 您将向全组展示您的计划。

通过提出这个问题开始课堂讨论

## 活动

创建项目报告



社区应急小组 (CERT) 项目指南第 8 单元：项目评估

PMS-8

8-11

小组汇报时，公布他们的想法，  
使得大家都受益。

**汇报：**赞扬各个小组的工作。指出已使用的各种不同的策略。提醒学员，每次沟通都是一次推广项目的机会。

## 撰写项目报告

**情景：**您的项目在过去的一年取得了成功。您想让（您指定的目标受众）了解您提供的 CERT 基础培训。

1. 您希望或需要通过本报告实现什么？
  - 答案：根据受众的不同，目标将是以下一项或全部：让受众了解项目、让项目给受众留下深刻的印象或证明项目的合理性。
2. 您需要包含多少详细内容？举例说明。
  - 答案：详细内容的数量随着宗旨的不同而有所不同。
3. 如何安排报告的版式或报告的格式应该是什么样？为什么？
  - 答案：格式会由于受众和宗旨的不同而有所不同。例如：向赞助机构提交的报告应该非常正式。向志愿者提交的报告可以用简讯方式提供。向紧急事件管理人提交的报告应该很直接。向公众提供的信息应该简短明了，并且应该有图像和人们感兴趣的故事。

## 单元总结

### 单元总结

- 评估社区应急小组 (CERT) 项目的重要性
- 在社区应急小组 (CERT) 项目中评价什么以及如何进行
- 创建项目报告

告诉学员本单元已经讨论了项目评估的问题，包括：

- 评估 CERT 项目的重要性；
- 在 CERT 项目中评估什么以及如何进行评估；以及
- 撰写项目报告。

您对本单元的任何内容有任何问题吗？



社区应急小组 (CERT) 项目经理指南：项目评估

PMS-9

8-17

## 过渡

检查学员的理解情况。

下一个单元将讨论如何保持 CERT 项目的运行。



# CERT 项目经理第 9 单元：维持您的项目

《讲师指南》



FEMA



[本页刻意留白]



## CERT 项目经理第 9 单元：维持您的项目

在本单元中，学员将了解：

- **基本技能和能力。**您的 CERT 项目的优势以及面临的挑战？您自己能做些什么？您可以将哪些委托给别人？
- **保持 CERT 项目的活力。**保持 CERT 项目健康和实用所需的五个关键要素是什么？
- **项目维护矩阵。**如何寻找保持 CERT 项目所需的活动？

[本页刻意留白]

## CERT 项目经理第 9 单元目录

<b>CERT 项目经理第 9 单元目录</b> .....	<b>9-1</b>
<b>单元目标</b> .....	<b>9-1</b>
<b>范围</b> .....	<b>9-1</b>
<b>估计完成时间</b> .....	<b>9-2</b>
<b>培训方法</b> .....	<b>9-2</b>
<b>所需资源</b> .....	<b>9-3</b>
<b>设备</b> .....	<b>9-4</b>
<b>准备</b> .....	<b>9-8</b>
<b>项目维护矩阵</b> .....	<b>9-10</b>

## 单元目标

本单元结束时，学员将能够描述如何维持本地的 CERT 项目。学员还将能够：

- 描述项目经理运行项目必须具备的知识、技能和能力。
- 确定维持项目所需的要素。
- 解释发现最能有效维持项目的活动的技巧。

## 范围

本单元将讨论以下话题：

- 单元概述；
- 基本技能和能力；
- 维持项目的活力；以及
- 单元总结。

## 估计完成时间

建议本单元的时间安排见下表 **9.1：估计完成时间**。

表 9.1：估计完成时间

活动	建议时间
单元概述	2 分钟
基本技能和能力	27 分钟
项目计划草案：我的发展目标	5 分钟
维持项目的活力	25 分钟
单元总结	1 分钟
总计	1 小时

## 培训方法

首先，讲师复习项目经理为了运行和维持 CERT 项目而应具备（或应努力提高）的基本技能和能力，从而开始本单元的讨论。

接下来，讲师解释 CERT 项目经理为了长期维持项目的实用性以及健康运行而应该关注的五个关键要素。

最后，为项目经理提供一个合作机会，让他们针对支持每个重要要素所需的关键提示和技巧，共同创建一个项目维护矩阵，以便对他们的项目进行维护。

## 所需资源

本单元需要以下资源：

- 社区应急响应小组项目经理《讲师指南》（供讲师使用）
- 社区应急响应小组项目经理《参与人手册》（供学员使用）
- PowerPoint 幻灯片 9-0 到 9-18

## 设备

本单元需要以下设备：

- 一台带有 PowerPoint 软件的计算机；
- 一台电脑投影仪和屏幕；
- 带有绘图架的书写板或白板； 以及
- 马克笔。

## 准备

提前准备一个带有绘图架的书写板，用于在“项目维护矩阵”活动中使用。在带有绘图架的书写板的页面（或白板）顶部写下项目维护的五个关键要素中的每一个。

## 第 1 节：单元概述



告诉学员，一个可持续的 CERT 项目必须拥有一名技术娴熟且能够考虑项目短期和长期需求的优秀项目经理。本单元考察：

- 项目经理应具备的基本技能和能力；
- 维持项目活力的关键因素；以及
- 用项目维护矩阵寻找对项目维护最有效的活动。

### 单元目标

给出本单元的学习目标。

本单元结束时，学员将能够描述如何维持本地的 CERT 项目。学员还将能够：

- 描述项目经理运行项目必须具备的知识、技能和能力。
- 确定维持项目所需的要素。
- 解释发现最能有效维持项目的活动的技巧。



### 单元话题

向学员解释本单元为了实现这些目标将探讨的话题：

- 基本技能和能力；以及
- 维持项目的活力。



## 谁是项目经理？

- 两种类型的人启动社区应急小组（CERT）项目：
  - 前瞻性的支持者
  - 被告知要启动一个项目的人



社区应急小组（CERT）项目持续发展，让您的项目持续发展

PM9-2

## 第 2 节：基本技能和能力

## 谁是项目经理？

告诉学员，开始 CERT 项目的人有两种类型：

- 前瞻性的支持者
- 被告知应开始 CERT 项目的人

向学员解释虽然他们是由于不同的原因而接受了这项工作，但他们最终都可能成为该项目的拥护者。

询问：

**如果您已经开始或正在打算开始 CERT 项目，您是哪种类型的人？**

- 您信任这一想法，并希望帮助建立项目。
- 除了启动 CERT 项目之外，您还被赋予了其他任务。

强调启动 CERT 项目只是工作的一部分，对讨论进行总结。项目一旦开始，真正的挑战就开始了——维持您的项目，确保项目有效运行，并让项目持续发挥强大的、实用的作用。

## 你认为呢？

- 如果你启动社区应急小组（CERT）项目或计划启动一个项目，哪种类型最适合你？
  - 你相信该想法并想帮助创建一个项目
  - 你得到了一个与其他任务一起启动社区应急小组（CERT）项目的工作



社区应急小组（CERT）项目持续发展，让您的项目持续发展

PM9-2

您的目的不是为了得到他们的答复，而是为了让学员考虑他们自己启动 CERT 项目的原因。

## 挑战

- 让你的项目持续发展
- 确保项目有效并保持有力和实用



社区应急小组（CERT）项目持续发展，让您的项目持续发展

PM9-2

要知道的重要信息

- 如何：
  - 管理义工
  - 使用义工，无论他们的技能如何
  - 向社区、媒体、当选官员、潜在赞助者和其他人推广项目
  - 使经验丰富的警察和消防局长想要用义工
  - 管理时间承诺和资源数量，以经营一个成功的项目



要知道的重要信息

- 如何：
  - 处理法律问题和方面
  - 证明项目的价值
  - 从当选官员获得计划活动的项目支持
  - 在你的特定社区的紧急运作计划中确定你的社区应急小组 (CERT) 项目的角色



需求不同

- 以下不同：
    - 社区
    - 区域
- 



你认为呢？

• 你还会在我们刚刚审查过的名单上添加什么？



通过询问这个问题并记录回复来开始课堂讨论。回答可能包括：

- 资助策略
- 数据管理；
- 设备管理和需求；
- 审计准备和就绪；
- 培训；以及
- 如何看待大局。

告诉学员，一个人必须具备一些知识才能成功启动和维持 CERT 项目。这些知识包括但不限于：

- 如何管理志愿者（管理志愿者和管理员工有何不同），包括招聘、留存和终止。
- 如何使用志愿者，无论他们具备什么技能和能力。
- 如何向社区、媒体、民选官员、潜在赞助者和其他人推广项目。
- 如何让有经验的警察和消防队长希望通过组织机构支持/赞助来使用志愿者。
- 如何管理时间承诺和所需资源来成功运行项目（无论您是否受雇在 CERT 中担任职位）。
- 如何正确处理项目的法律问题和项目的各个方面。
- 如何证明项目的价值（衡量项目成功的能力）。
- 如何从民选官员那里获得他们对项目活动的支持（例如：为 CERT 高中生的培训提供学分）。
- 如何在您的社区紧急行动计划中规定 CERT 项目的作用。

向学员解释这个清单不是完整的清单。它将因 CERT 项目所在的社区和/或地区不同而不同。

询问：

您对本清单有什么补充？

## 项目经理技能

- 经验丰富的项目经理了解：
  - 做一名项目经理是值得的
  - 做一名项目经理并不简单
- 项目经理需要技能工具箱才能完成工作职责



## 技能和能力

- 项目经理需要具备哪些特定的技能和能力？
  - 机智
  - 精通政治
  - 热情
  - 柔性
  - 领导技能
  - 当众讲话很舒服
  - 激励能力
  - 可信赖



通过提出这个问题进行课堂讨论。在带有绘图架的书写板上记录学员的答案。

幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。

确保这个列表包含下面的幻灯片中的项目，因为这项活动需要这个幻灯片。

## 技能和能力

- 项目经理需要具备的具体技能和能力：
  - 在压力下保持冷静的能力
  - 组织分类技能
  - 承诺/奉献
  - 良好的沟通技巧
  - 充沛的精力
  - 团队概念
  - 规划和编写的能力



幻灯片是动画的。第一次单击会显示这个问题。第二次单击会显示问题的答案。

询问学员是否有任何其他问题，然后继续。

## 项目经理需要的技能

告诉学员，有经验的项目经理明白担任项目经理是值得的。他们也知道这不容易。项目经理需要一系列技能才能履行工作职责。

询问：

## 项目经理需要具备哪些具体的技能和能力？

通过告诉学员，在设计本课程的时候列出了一系列项目经理的技能和能力，籍以总结讨论。这个清单包括：

- 机敏老练；
- 政治头脑；
- 激情；
- 灵活性；
- 领导能力；
- 擅长公开演讲；
- 激励他人的能力；
- 诚信；
- 能够在压力下保持冷静；
- 组织分流技能；
- 承诺/奉献；
- 良好的沟通技巧；
- 精力旺盛；
- 团队理念；以及
- 能够计划和写作。

## 演习：小组和项目计划草案——我的发展目标

提醒学员，担任项目经理是一份既有回报又有挑战性的工作。学员需要弄清楚他们的优势在哪里、哪些方面需要获得更多技能和能力、他们自己需要做什么，以及他们可以分配给他人的内容。

**目的：**这一活动可让学员发现优势领域、劣势领域以及哪些领域的工作可以分配给其他人。

**说明：**按照下面的步骤进行活动。

1. 让学员查看带有绘图架的书写板上列出的项目经理最好应具备的技能和能力列表。
2. 作为一个小组，列出清单并要求学员确定：
  - 这些技能和能力中哪些是可以学习的技能和能力； 以及

活动

归类 and 制定项目计划：  
我的发展目的



项目管理手册 (CERT) 讲师指南系列 让您的项目持续发展

PM9-3

9-13

这是一个由两部分组成的活动：  
第一部分作为一个小组完成；第  
二部分则由学员单独完成。

检查学员的理解情况。

- 在这些技能和能力中哪些是可以派给他人的技能和能力（例如：撰写拨款申请）？

3. 让学员翻到《参与人手册》和《讲师指南》第 1 单元 *项目计划草案*。要求他们完成第 10 节第一部分 *维持您的项目*。他们将确定：

- 他们做得好的三个领域（三个优势）；
- 他们想要获得更多培训的三个领域；以及
- 他们可能想要分配给他人或由他人共同分担的三个方面。

**汇报：**告诉学员项目经理可以通过自我评估来发现接下去采取什么措施对自己的发展最好，从而对这项活动进行总结。

对于项目经理的基本技能和能力，您还有什么更多的疑问吗？

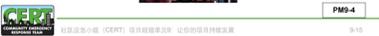
## 让你的项目继续进行

- 不仅仅是社区应急小组 (CERT) 基础培训
- 计划可能有很多活动
- 项目经理将对其中大部分负责



## 你认为呢？

- 社区应急小组 (CERT) 项目经理可以承担哪些任务和活动来帮助项目的持续发展？



## 通过提出这个问题开始课堂讨论

在带有绘图架的书写板上记录学员的答案，以便学员可以在活动期间使用这个列表。尝试列出至少 20 项任务。例如包括：

- 演习和演练；
- 志愿者简讯；
- 年度报告；以及
- 为 CERT 成员寻找为公共安全做出贡献的非紧急机会。

## 五个关键要素

- 保留义工
- 磨练技能
- 团队有效应对
- 项目高效地运行
- 有外部项目支持



## 第 3 节：维持项目的活力

告诉学员考虑到目前为止所涵盖的所有内容，应该清楚的是运行 CERT 项目不只提供 *CERT 基础培训* 那么简单。CERT 项目通常涉及许多活动，CERT 项目经理将负责其中的大多数活动。

询问：

**哪些任务和活动是 CERT 项目经理有可能为了维持项目而承担的任务和活动？**

## 五个关键要素

告诉学员，维持项目运行涉及五个关键要素。刚才提到的所有活动涉及这五个要素中的一个或多个：

- 留存志愿者
- 磨练技能
- 团队有效响应
- 项目有效运行
- 项目外部支持

向学员强调，项目的任何任务或活动都应该支持有助于项目维持的一个或多个要素。

向学员解释，如果对项目的活动进行修改，可能会应对数个项目维持活动。

例如：演习有助于提高成员的技能 and 团队响应能力。但是，如果演习时，鼓励消防局官员和民选官员参加或作为观察员，演习也将为项目获得更多的外部支持。

请注意，对于不同的当地 CERT 项目，每项活动对项目整体实力的影响会有所不同。每个项目经理都要考虑不同的活动如何最大限度地影响本地项目的维持状况，这是个非常重要的问题。

## 活动：项目维护矩阵

**目的：**在这项活动中，学员和讲师一起，以发现哪项活动最有利于项目维护。

**说明：**按照下面的步骤进行活动。

1. 学员独立进行。
2. 让学员翻到《参与人手册》中的 *项目维护矩阵* 和《讲师指南》的下一页。
3. 显示上次讨论中所做的任务和活动列表。



4. 显示准备好的带有绘图架的书写板（或白板）列出的项目维护的五个关键要素列表。
5. 仔细阅读活动说明：
  - 要求一名志愿者从上次讨论中的任务和活动列表中确定一项任务/活动。
  - 在准备好的带有绘图架的书写板上，在页面的左侧写下这项任务/活动。
  - 让在座的学员说出这项任务/活动支持哪些对项目的维持起关键作用的要素。
  - 在提到的要素下面打勾。
  - 继续进行，直到 17 项活动被转移到 *项目维护矩阵* 中
  - 浏览图表上的 17 项任务/活动中的每项任务/活动，并把每项任务/活动的复选标记的数量加起来
  - 指出哪些任务/活动支持不止一个要素。项目经理由于时间和资源有限，因此希望将精力集中在影响最大的地方。
6. 让学员翻到《参与人手册》和《讲师指南》第 1 单元 *项目计划草案*。要求他们完成第 10 节的第二部分。
7. 让学员单独在他们的项目计划草案中记录他们有可能想要添加或重新设计以使项目维护工作最有效的任务/活动的想法。

**汇报：**提醒学员对他们的任务和活动进行规划，以便他们能以最“划算”的方式维持项目。

## 项目维护矩阵

**方向：**请参见下表 **43：项目维护矩阵** 以完成此活动，在左列中输入一项任务或活动。针对每项任务/活动，请打勾的方式勾选其能最好支持的关键项目维护要素。

表 43：项目维护矩阵

任务或活动	留存志愿者	磨练技能	有效的团队响应	项目管理能力	项目外部支持

## 单元总结

- 项目经理应具备的基本技能和能力
- 保存程序所涉及的关键要素
- 使用一个项目维护矩阵来寻找对项目维护最有效的活动



社区服务小组 (CERT) 提供基础培训，让您的项目持续运营

PMS-6

9-11

检查学员的理解情况。

## 第 4 节：单元总结

告诉学员本单元已经讨论了项目维护问题，具体来说：

- 项目经理应具备的基本技能和能力；
- 维持项目活力的关键因素；以及
- 用项目维护矩阵寻找对项目维护最有效的活动。

您对本单元的任何内容有任何问题吗？

### 结论

下一个单元将是 CERT 项目经理课程的最后一个单元。