

2010年7月



منظمة الأغذية  
والزراعة  
للأمم المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food  
and  
Agriculture  
Organization  
of  
the  
United  
Nations

Organisation  
des  
Nations  
Unies  
pour  
l'alimentation  
et  
l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones  
Unidas  
para la  
Agricultura  
y la  
Alimentación

# 计划委员会

## 第一〇四届会议

2010年10月25-29日，罗马

### 对粮农组织在非洲能力建设活动的评价

#### 管理层的回应

#### A. 对评价的总体回应

1. 粮农组织管理层对粮农组织在非洲能力建设活动评价表示欢迎，该评价是应计划委员会 2008 年 10 月会议要求进行的。评价确认了问题的复杂性，探讨了各种挑战，并确定了推进的方法，承认粮农组织有关单位最具解决具体问题的能力。能力建设是粮农组织的一项核心职能，其成功实施是本组织工作的影响和可持续性的关键。
2. 粮农组织管理层赞赏这次评价的过程及方法。本报告体现了一个深入的过程，在此期间，评价小组与粮农组织总部和非洲各权力下放办公室一系列单位保持对话。
3. 评价的时机非常受欢迎，因为与全组织能力建设战略的确定时间相吻合。评价的结果、结论和建议与能力建设战略的内容高度趋同，两者都提议粮农组织采取前瞻性行动。两份文件之间的明显差异是能力建设战略在全球层面处理能力建设问题，而不区分区域。管理层注意到，对粮农组织在非洲能力建设活动的评价大部分结果、结论和建议都被认为适用于整个粮农组织。具体来说，建议 1 至 7 适用于粮农组织在全球范围的能力建设活动，而建议 8 和 9 则针对非洲。

4. 评价描述了能力建设的概念性框架，与全组织战略使用的框架非常一致。重要的是，能力建设被认为是一种全方面的努力，包括政策、组织和个人层面的工作，这项基本概念对粮农组织的工作有着许多影响。根据《关于援助有效性的巴黎宣言》和《阿克拉行动议程》，评价呼吁粮农组织通过支持国家主导的进程，在政策和组织层面培养较高层级的内生能力。

5. 本评价结果还与管理层全面“实现下放办事处网络新愿景”<sup>1</sup>广泛一致，该“愿景”是要“建立一个向成员提供优质政策咨询和技术服务的有效而务实的权力下放办事处网络，帮助各国建立实现粮食安全、推动农业和农村发展的力量[……]”。同时也符合《2009 世界粮食安全首脑会议宣言》，其中粮农组织成员国声明“我们承诺要加强能力建设，注重涉及政策、机构和人力等方面的综合行动，同时特别侧重小农和务农妇女。我们尤其要强调发展中国家加强机构能力的重要性，以便制定并落实行之有效的政策来确保获取粮食、解决营养不良问题并使小农能够获得技术、农资、资本产品、信贷和市场。我们将酌情提高农民自身能力以及农民组织的能力。”<sup>2</sup>

6. 根据评价产生的变化和行动中，秘书处将继续积极调整其方法，以不断改善其他联合国机构能力建设实践做法。

## B. 实施工作面临的挑战

7. 对评价提出的 9 项建议，管理层全面接受 6 项，部分接受 3 项。由知识交流、研究及推广办公室（OEK）领导的能力建设部门间工作组已经审查了这些建议中包含的许多议题，其中许多已纳入全组织能力建设战略及其相关实施计划。这些建议将有助于正在进行的组织变革过程，并将包括：(i) 加强非洲的权力下放办公室；(ii) 调整能力建设规划，采用一系列新的能力建设工具和做法；(iii) 伙伴关系的变化；(iv) 粮农组织工作人员和顾问职位描述和绩效评价的调整；(v) 工作人员能力建设培训；及(vi) 促进有关材料在非洲的发放和获取。

8. 管理层认识到将需要分配或重新调整资源，以确保所有建议得到落实，并将需要在未来几年采取分阶段方法。将根据十一项战略目标和职能目标 X（组织结果 2——在各组织结果中切实有效且协调连贯地发挥粮农组织核心职能和提供支持性服务），量化潜在资源影响，以便在可能情况下供编制《2012—13 年工作计划和预算》时考虑。

9. 为确保促进粮农组织在非洲以及更广泛区域能力建设所需变革过程与正在进行的组织变革和现有资源相一致，管理层将优先考虑可以迅速开展的活

---

<sup>1</sup> 提交给 2010 年的区域会议，例如 ARC/10/2 Add.1

<sup>2</sup> WSFS 2009/2，第 19 段

动，同时留出更多时间给需要进一步分析或按顺序实施的建议。管理层将把评价后续行动纳入正在进行的相关《近期行动计划》变革过程，以确保与组织改革协同一致。行动表将随今后几年资金和重点事项的确定而进一步完善。

10. 管理层承认，对粮农组织在非洲能力建设活动的评价的后续行动还需要在国别计划评价相关建议的后续行动背景下考虑<sup>3</sup>。国别计划评价承认国别计划制定涉及“与政府当局之间的理智对话”，以及各国政府重点领域与粮农组织高层次技术援助和能力建设支持的对应。承认在新的发展环境中，越来越期望各国实施其自身计划。非洲能力建设评价呼吁在国家规划过程中改进能力建设评估。管理层将在必要时联合开展这两项评价的后续活动。

11. 在促进粮农组织能力建设方法方面取得进展，还需要成员国把新的重点放在能力建设上，特别是在粮农组织的优势领域——例如在全球公共产品和政策监管框架领域。这种重点的改变应在国家中期优先重点框架及区域和分区域重点行动领域得以体现，向较长期参与能力建设这一做法转变。管理层欢迎就如何更好地界定粮农组织在能力建设中的作用提出建议，并将该议题包含在今后的计划文件中。

### C. 拟议的后续行动

12. 评价提出的主要建议要求在下列六个领域采取行动。对每项建议的详细回应参见行动表。

13. 加强非洲的权力下放办公室。这些办公室将通过国家中期优先重点框架及区域和分区域重点框架加强其方法。正在通过《近期行动计划》权力下放项目开发的以基准和绩效为基础的报告系统，还将确保对权力下放办公室的能力建设工作实行积极的激励措施。技术官员在能力建设方法和工具方面的能力将通过第 16 段所述工作人员发展计划得以加强。这些变化将反映在建议 9 中。

14. 调整能力建设规划，采用一系列新的能力建设工具和做法。管理层将通过开发工具和改进粮农组织计划和项目标准，改善粮农组织在成员国能力建设方面的作用，以确保更好的做法得以采纳。例如，进行充分的能力需求评估和背景分析，在计划和项目设计中给予地方制度、优势和差距更多的考虑，而干预措施将侧重于加强国家对口合作部门在政策制定、投资规划、政策实施和评价方面的能力。正如评价所强调的，“项目后”远景和长期方法将在修改后计划和项目的政策和程序中涉及。由于这些变化，管理层将确保粮农组织工作人员和伙伴对能力建设有一个共识。这些变化反映在建议 1.1—1.3、3、4、6 和 7.3—7.4 中，并且已在全组织能力建设战略的实施计划中有所预见。

---

<sup>3</sup> PC 104/4

15. 能力建设伙伴关系的变化。管理层将确保向工作人员发布全组织战略和伙伴关系指导方针，从而使权力下放办公室有能力促进伙伴关系和联盟，补充粮农组织在国家一级的工作，并覆盖其它粮农组织未直接涉及的部门。这些变化反映在建议 5 和 7.1—7.2 中，并应纳入《近期行动计划》伙伴关系项目。这已在全组织能力建设战略的实施计划中有所预见。

16. 工作人员在能力建设方面的发展。管理层预见到针对粮农组织工作人员和顾问的关于改善粮农组织计划能力建设方法的学习框架的发展。在粮农组织进行了学习需求评估，并正在制定学习解决方案。粮农组织技术官员将有机会学习新的能力建设工具和方法，并确保在其工作中对能力建设给予更高关注。这些变化反映在建议 1.4—1.5 和 9.2 中，并应纳入《近期行动计划》权力下放项目，特别是涉及粮农组织在国家、分区域和区域一级的作用。这已在全组织能力发展建设战略的实施计划中有所预见。

17. 粮农组织工作人员和顾问职位描述和绩效评价的调整。管理层预见到在整个组织所有相关技术官员的职责和绩效评价及管理系统中系统纳入能力建设。将针对涉及能力建设的技术岗位制定和利用标准化职位描述和职位空缺公告。粮农组织能力框架将反映国家一级加强能力建设所需的技能和素质。这些变化反映在建议 2 中，并将反映在《近期行动计划》人力资源项目之中。这已在全组织能力发展建设战略的实施计划中有所预见。

18. 促进有关材料在非洲的发放和获取。管理层将确保颁布指导方针，从而使关键材料能够充分传播推广到非洲的伙伴和资料中心。这些变化体现在建议 8 中。

评价提出的建议	管理层 接受, 部分接受或拒绝的情况 以及对建议的评论意见	管理层——拟采取的行动			
		行动	负责单位	时限	需要 额外资金 (是或否)
<p><b>建议1</b></p> <p>建议能力建设部门间工作组采取措施, 确保粮农组织工作人员和伙伴对能力建设和粮农组织在其中的作用有一个共同的概念性理解。</p>	<p><b>部分接受</b></p> <p>管理层接受主要建议。以下辅助行动需要领导机构注意:</p> <p>重新评估计划委员会、区域会议和粮农组织领导机构在对能力建设议程进行政治监督方面的作用;</p> <p>这项建议将反映在《近期行动计划》权力下放项目中, 涉及权力下放办公室工作人员的能力建设作用。</p> <p>需要确定资金, 为权力下放办公室提供培训。</p>	<p>1.1 通过认识提高活动, 向整个粮农组织工作人员澄清能力建设意味着什么, 以及粮农组织会采用什么方法。</p> <p>1.2 在粮农组织内部广泛传播全组织战略。</p> <p>1.3 提供简短而浅显易懂的介绍, 概述主要原则以及如何应用的实例。</p> <p>1.4 根据需求评估, 设计一个适合于加强粮农组织能力建设方面能力的培训计划。</p> <p>1.5 针对专职人员和非专职人员尤其是权力下放办公室的那些人员提供能力建设培训。</p>	<p>知识交流、研究及推广办公室(OEK), 结合部门间工作组的意见</p> <p>知识交流、研究及推广办公室</p>	<p>到2011年初</p> <p>到2012年底</p>	<p>否</p> <p>是 (培训)</p>
<p><b>建议2</b></p> <p>建议高级管理层在部门间工作组的指导下, 将能力建设纳入使命、工作计划和所有相关计划工作人员的职位描述中。</p>	<p><b>接受</b></p> <p>这项建议将反映在《近期行动计划》人力资源项目中。</p>	<p>2.1 颁布指导方针, 从而使能力建设系统地纳入所有相关技术官员的职责和绩效评价及管理系统中。</p> <p>2.2 确保最低水平的能力建设实地经验成为区域和分区域办事处的职位要求, 其做法是确保在职位描述和职位空缺公告中充分描述。</p> <p>2.3 确保良好能力建设所需能力充分反映在粮农组织的能力框架中。</p>	<p>人力资源管理司(CSH), 结合知识交流、研究及推广办公室的协助</p> <p>人力资源管理司, 结合知识交流、研究及推广办公室的协助</p> <p>人力资源管理司, 结合知识交流、研究及推广办公室的支持</p>	<p>到2011年底</p> <p>到2013年底</p>	<p>否</p> <p>否</p>

评价提出的建议	管理层 接受, 部分接受或拒绝的情况 以及对建议的评论意见	管理层——拟采取的行动			
		行动	负责单位	时限	需要 额外资金 (是或否)
		2.4 审查《责任和关系通知》，以包括能力建设新重点。	权力下放支持办公室（OSD）	到2010年底	否
<p><b>建议3</b></p> <p>建议高级管理层在部门间工作组的指导下，审查并在必要时修订粮农组织的系统，以提高能力建设举措的有效性和可持续性。</p>	<p><b>部分接受</b></p> <p>管理层接受主要建议和大多数辅助行动。</p> <p>管理层承认需要修订粮农组织的系统和程序，以提高能力建设举措的有效性和可持续性。</p> <p>关于技术合作计划，作为关于技术合作计划改革和权力下放的《近期行动计划》的一部分，2009年6月成员国通过了修订后的一组技术合作计划标准，其中建设地方能力并与国家中期重点框架相协调是项目审批的十项标准中的两项。国家中期重点框架在国家规划中的关键作用将确保需求驱动的技术合作计划支持国家重点；管理层认为技术合作计划的性质、目的和标准不需要进一步改革，因此，未接受关于技术合作计划的辅助行动。</p>	<p>针对这项建议的行动很大程度上在建议4下进行。</p> <p>3.1 确保粮农组织的政策和程序允许中/长期能力建设规划，在所有项目和计划中解决诸如设计、持续时间、规模和方式等问题。</p> <p>3.2 确保粮农组织的权力下放计划和规划过程，尤其是国家中期优先重点框架和(分)区域重点领域，能够充分考虑能力建设。</p>	<p>助理总干事/技术合作部</p> <p>助理总干事/区域代表，结合战略、规划及资源管理办公室（OSP）和知识交流、研究及推广办公室的支持</p>	<p>到 2011 年底</p> <p>2012 年初，此后在区域会议筹备周期中</p>	<p>否</p> <p>否</p>

评价提出的建议	管理层 接受, 部分接受或拒绝的情况 以及对建议的评论意见	管理层——拟采取的行动			
		行动	负责单位	时限	需要 额外资金 (是或否)
		3.3 审查基于结果的框架包含能力建设举措的情况, 同时考虑到能力建设的长期性	战略目标负责人	在每一次工作计划和预算筹备周期中	否
<b>建议4</b> 建议部门间工作组制定并由高级管理层实施针对项目和计划的指导方针, 强调有效的能力建设实践做法, 如有利于增强主人翁意识、可持续性和伙伴关系的参与式方法。	<b>接受</b>	<p>4.1 确保改进后的能力建设方法得到充分重视和关注, 在粮农组织计划和项目中得到相应实施, 并反映在粮农组织的战略框架中。特别是, 确保工作人员意识到修订后计划和项目指导方针的重要性并遵循这些方针。</p> <p>4.2 作为粮农组织在联合国发展援助框架下国别规划的五大战略和跨领域原则之一, 粮农组织需要将能力建设视为一个基本组成部分, 以保证联合国共同国别计划的包容性方法。这将通过下列方式实现: 通过修订《实地计划手册》, 监测指导方针和其它项目标准, 使能力建设在项目周期中主流化。</p> <p>4.3 作为实地计划协调及绩效监测组(TCDM)持续活动的一部分, 并按照全组织能力建设战略实施计划的设想, 为项目制定指导方针并开发工具, 以及具体的能力建设指导, 以补充粮农组织基于结果的计划编制指导方针, 以便粮农组织工作人员及合作者可以:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>在计划和项目设计中进行能力需求评估;</li> </ul>	<p>副总干事(运营)和副总干事(知识)</p> <p>实地计划协调及绩效监测组(TCDM), 结合知识交流、研究及推广办公室的支持</p> <p>知识交流、研究及推广办公室, 结合战略、规划及资源管理办公室、实地计划协调及绩效监测组和部门间工作组的支持</p>	<p>进行中</p> <p>到2010年底</p> <p>到2011年底</p>	<p>否</p> <p>否</p> <p>否</p>

评价提出的建议	管理层 接受, 部分接受或拒绝的情况 以及对建议的评论意见	管理层——拟采取的行动			
		行动	负责单位	时限	需要 额外资金 (是或否)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>了解组织和机构背景;</li> <li>鼓励受益者和其他利益相关者参与项目的设计和实施;</li> <li>鼓励各学科间协调和内部协调的方法;</li> <li>使用相关执行战略, 最大限度地系统地利用地方专家和机构;</li> <li>提供指导、监测、评价和退出策略, 考虑能力建设的循环性。</li> </ul> <p>4.4 确保全组织国别计划指导方针包括规划共同确定的长期能力建设目标和重点, 发挥能力优势并缩短差距, 使国家参与者可以规划并主导其能力建设活动。</p> <p>4.5 确保粮农组织的项目遵循项目的能力建设指导方针。</p> <p>4.6 制定并提供指导方针, 在项目和计划设计、实施、监测和评价的所有阶段使性别问题主流化。</p>	<p>政策及计划制定支持司 (TCS), 结合知识交流、研究及推广办公室的意见</p> <p>计划及项目审查委员会 (PPRC) 进程</p> <p>性别、平等及农村就业司</p>	<p>到2012年底</p> <p>从2011年中期开始持续进行</p> <p>从2011年起</p>	<p>否</p> <p>否.</p> <p>否</p>
<p><b>建议5</b></p> <p>建议粮农组织高级管理层确保工作人员 (尤其是权利下放办公室的工作人员和粮农组织代表) 进一步重视他们在非洲能力建设活动中的伙伴关系。</p>	<p><b>接受</b></p> <p>这项建议将反映在《近期行动计划》伙伴关系项目中。</p>	<p>5.1 向工作人员传播全组织伙伴关系战略, 以及关于伙伴关系评估的指导。</p>	<p>交流及对外关系办公室 (OCE), 结合权力下放支持办公室和知识交流、研究及推广办公室的支持</p>	<p>到2013年底</p>	<p>否</p>



评价提出的建议	管理层 接受, 部分接受或拒绝的情况 以及对建议的评论意见	管理层——拟采取的行动			
		行动	负责单位	时限	需要 额外资金 (是或否)
<b>建议6</b> 建议粮农组织工作人员（尤其是粮农组织代表）进一步重视推动国家政策分析和实施能力的发展。	<b>接受</b>	6.1进一步制定指导方针、交流材料和学习解决方案，确保国家对应合作部门密切参与在粮农组织政策项目下开展的活动，并有机会提高分析技能，从而拓展政策学习计划，并将这些建议纳入《国别计划指导方针》。这些指导方针将反映： <ul style="list-style-type: none"> <li>• 所有政策援助项目都包括准备充分的后续行动，并包括制定投资和经营计划的能力建设，以便实施政策；</li> <li>• 能力建设经验和能力列入任何受雇在各国提供政策支持顾问职责范围说明中；</li> <li>• 应寻找各种途径，包括尽可能通过与当地参与者的伙伴关系，支持权力下放国家在次国家一级的能力建设。</li> </ul>	政策及计划制定支持司	2011年底	否
		6.2 进一步制定相关制度和机制，以便国家、区域和总部工作人员能够识别和预测新出现的政策需求。	政策及计划制定支持司	到2012年底	是
<b>建议7</b> 建议粮农组织工作人员优先考虑并推动成功的能力建设计划、方法和规范化材料的总结和传播。	<b>接受</b>	7.1 记录成功的案例研究并向发展伙伴、政府机构、大学和研究机构、非政府组织和社区组织广泛展示和传播。  7.2 记录和传播粮农组织能力建设方法的核心原则，特别是那些已经或可能由其它机构广泛采纳的原则。	知识交流、研究及推广办公室	到2012年底	否

评价提出的建议	管理层 接受, 部分接受或拒绝的情况 以及对建议的评论意见	管理层——拟采取的行动			
		行动	负责单位	时限	需要 额外资金 (是或否)
		<p>7.3 咨询利益相关者并进行实地分析, 以确定在扩大/推广时提高或降低农民田间学校质量的因素。</p> <p>7.4 与实施农民田间学校的其他部门和实地项目合作, 根据实地案例记录, 制定规划、设计、实施、监测和评价农民田间学校的指导方针, 以加强现有的地方、国家、区域和全球农民田间学校网络, 并确保大规模课程的高标准和可持续性。</p>	植物生产及保护司	2012年底	是
<p><b>建议8</b></p> <p>建议粮农组织高级管理层立即采取措施, 改善粮农组织非洲能力建设材料的发放和获取。</p>	<p><b>部分接受</b></p> <p>管理层接受主要建议和大多数辅助行动。</p> <p>这项建议主要适用于非洲。</p> <p>管理层大致承认需要改善粮农组织材料在非洲的获取情况, 但这项建议只能被部分接受。最近的改革涉及印刷和数字化材料的发放, 这被视为一个复杂的问题。原则上支持扩大印刷材料的进一步可获得性, 但主要制约因素是邮件递送成本较高, 而且许多份材料无法到达预定目的地。至于“建立和加强权力下放办公室的图书馆设施”辅助行动, 2008年制定的管理层政策将这类设施缩减为资料中心, 原因是:</p> <p>(a) 缺乏工作人员管理大型设施;</p> <p>(b) 所有办事处可现场获取粮农组</p>	<p>8.1 制定确保主要材料能够有效传播的指导方针, 其做法是要求总部各部门:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>制定针对主要材料的宣传和传播计划, 必要时侧重于非洲受众, 包括能力建设利益相关者;</li> <li>连接到合作伙伴网络, 这将有助于传播和发放粮农组织的材料;</li> <li>可能时跟踪资料的发放和使用情况;</li> <li>通过印刷材料或数字化材料如光盘的针对性传播, 克服或弥补非洲许多地区的因特网连接问题。</li> </ul>	知识交流、研究及推广办公室	从2011年起	否

评价提出的建议	管理层 接受, 部分接受或拒绝的情况 以及对建议的评论意见	管理层——拟采取的行动			
		行动	负责单位	时限	需要 额外资金 (是或否)
	织以数字形式保存的文档; (c) 公众缺乏访问粮农组织场所的权限。				
<b>建议9</b> 建议粮农组织加大对其在非洲权力下放办公室的能力投资, 以大力参与农业、林业和渔业部门的能力建设, 并响应非洲成员国新出现的需求。	<b>接受</b> 这项建议主要适用于非洲。 这项建议将反映在《近期行动计划》权力下放项目中。	<p>9.1 作为工作计划和预算编制和实施工作的一部分, 对拨出必要的人力和财力资源给予应有的重视, 使非洲权力下放办公室能够纳入能力建设问题。对于权力下放技术官员来说, 这包括入职介绍、培训、改进工具, 以及对总部活动和技术官员各自领域当前趋势的深入了解, 并提供动力和激励措施, 确保他们的工作中高度重视能力建设。</p> <p>9.2 确保与区域和地方能力建设机构更系统地合作, 以填补差距, 补充权力下放办公室可用的专业技能。</p> <p>9.3 在进行南南交流时, 确保个人资料和技能反映出对非洲背景情况的充分了解以及一些能力建设方面的知识和经验。</p> <p>9.4 当聘用志愿者时, 确保他们的个人资料和技能反映出对非洲背景情况的充分了解以及一些能力建设方面的知识和经验。</p>	区域办事处、权力下放支持办公室和战略、规划及资源管理办公室  助理总干事/区域代表, 结合知识交流、研究及推广办公室的支持  粮食安全综合支持处 (TCSF), 结合知识交流、研究及推广办公室的支持  权力下放办公室, 结合知识交流、研究及推广办公室和人力资源管理司的支持	在每一次工作计划和预算筹备周期中  到2012年底  从2011年起进行  从2011年起持续进行	是  否  否  否