

联合国  
粮 食 及  
农 业 组 织Food and Agriculture  
Organization of the  
United NationsOrganisation des Nations  
Unies pour l'alimentation  
et l'agricultureПродовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных НацийOrganización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agriculturaمنظمة  
الغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

C

# 计划委员会

## 第一一五届会议

2014 年 5 月 26—30 日，罗马

对粮农组织在粮食及农业政策方面的作用和  
工作的评价之后续行动

对本文件实质性内容如有疑问，请联系：

经济及社会发展部

助理总干事

**Jomo Sundaram**先生

电话：+39 (06) 570-53566

本文件可通过此页 QR 二维码快速读取；粮农组织采用 QR 码旨在尽量减轻环境影响并倡导以更为环保的方式开展交流。其他文件可访问：[www.fao.org](http://www.fao.org)



mk109c

## 引言

1. 计划委员会在 2012 年 5 月举行的第一一〇届会议上审议了《对粮农组织在粮食及农业政策方面的作用和工作的评价》。<sup>1</sup>计划委员会赞赏评价的质量，评价共提出了六项建议。秘书处在《管理层的回应》<sup>2</sup>中对此次评价表示欢迎，并接受了全部六项建议。
2. 在实施其中大部分建议方面取得了重大进展，但同时也认识到，仍需在下文所述的若干领域开展进一步工作。尤其是，最后完成了经审议的粮农组织《战略框架》，并在全组织监测和评价框架中系统地实施了以结果为基础的管理原则，这些工作推动了许多建议和分项建议的落实，或是促成了相关补充性后续行动的开展，从而加强了粮农组织在政策支持方面的作用和能力。
3. 《对粮农组织在粮食及农业政策方面的作用和工作的评价》对关于粮农组织政策相关工作的其他评价的相关方面进行了有用且重要的探讨。评价中提出了一系列意见和建议，使粮农组织在此基础上持续开展工作，发挥其独特潜力，成为受成员国信赖的政策顾问。
4. 本报告从成就以及面临的挑战和前进道路两个方面介绍了在落实评价建议方面所取得的最新进展。下文表格中介绍了落实建议方面的进展概况，并酌情提供了具体案例，包括管理层行动记录评分（MAR 评分）<sup>3</sup>。

### A. 成就

5. 管理层注意到，改革进程不断推进，并且战略规划也发生着重大变化，评价正是在这一迅速变化的背景下进行的。然而，在针对评价中确定的某些关键问题制定应对措施方面，已经取得了重大进展。

- a) **发挥粮农组织的独特潜力，促进多学科政策协作：**评价强调了粮农组织具有独特能力，可充分利用多个领域的世界先进知识，这项重要的比较优势能促使该组织成为受成员国信赖的政策顾问。但评价也注意到，总部各部门之间以及总部与各权力下放办事处之间的“横向”和“纵向”关系都较为松散，使跨部门、跨学科之间的合作零散，无法成为常态。经审议的《战略框架》以及该框架制定完成后开展的集中规划进程改变了跨学科工作的动机，并启动了一项全组织进程，旨在完善相关前提和条件，促进粮农组织公开其政策工作。针对各项战略目标设立了多学科

<sup>1</sup> PC 110/5

<sup>2</sup> PC 110/5 Sup.1

<sup>3</sup> 管理层行动记录（MAR）评分制度由评价办公室制定，满分为六分，供粮农组织管理层对各项建议的采用和落实程度进行自我评估。

小组，推动了在政策工作中采用多学科方法。根据经审议的《战略框架》开展的规划工作带来了制度上的变革，其中一个重要例子是，多个技术和政策部门大力合作，制定了关于可持续农业的共同愿景<sup>4</sup>。

**b) 在以证据为基础的政策分析和制定方面加强或建设各成员国的能力：**

评价强调需要将能力建设纳入针对各国具体情况的政策支持工作，并表示粮农组织的政策支持工作应能够促使各国在全面分析可得证据的基础上自行制定适宜的政策。然而，在亟需政策支持的国家，国家机构开展此类分析的能力往往非常薄弱，在某些情况下甚至不具备这一能力。因此，粮农组织必须开展工作，进一步为政策工作创造有利环境，包括信息系统、机构、框架、工具以及数据自主分析能力。这些工作考虑到了评价中的内容，已成为经审议《战略框架》中一项全组织重点。各方为此提供了大力支持，尤其是通过战略目标 1 的各项重点（消除饥饿、粮食不安全和营养不良）推动创造有利的政策环境，以及通过其他战略目标的各项重点提供支持。

**c) 克服纵向分散问题，将支持工作的重点由项目转为政策：**粮农组织围绕来自国家层面的“自下而上”的需求提供服务，并开展工作将更多战略重点放在全组织层面，加强这二者之间的协调是过去两年间的一个关键工作领域。国家层面的工作重点关注《国别规划框架》所确定的优先重点。

《国别规划框架》有助于早日确定所需政策支持。经审议的《战略框架》体现了明显的政策和计划方向，所有五项战略目标中都重点强调为各国提供政策支持，例如通过“根据非洲农业综合发展计划，重新建立伙伴关系，到 2025 年消除非洲饥饿的统一新方法”等区域举措提供支持。这一“交付机制”旨在帮助在经审议的《战略框架》中使区域和国家层面的活动相结合，将进一步加强国家层面与分区域和区域层面及全组织层面的政策工作之间的联系。已进行重大机构改革，尚需更明确确定在实地如何提供政策支持。权力下放办事处的政策官员将在这一进程中起到关键作用，因为他们负责在国家层面为《国别规划框架》提供技术支持，并向国家提供政策援助。

**d) 设立问责制，营造影响文化：**《管理层的回应》中指出，“设立适当的问责制并非只针对政策工作；这是一个全组织性问题，是成功实施粮农组织整体改革的一个先决条件。”目前正通过根据经审议的《政策框架》实施的基于结果的管理系统，管理粮农组织的所有工作，包括政策工作。战略目标小组针对所有活动确定了影响途径、预期结果和指标，以及交付关系和责任。报告框架不仅将有助于加强问责制，还将推动在所有领

<sup>4</sup> 可持续粮食和农业—愿景、原则和方法，2013 年 12 月。

域（包括政策支持领域）持续开展快速的组织学习。

e) **确保采取持续、综合、响应迅速、高效、有效且灵活的政策支持方法：**

评价着重强调，应在全组织范围内进一步关注针对具体国家的政策分析和支持工作，并为此提供了许多建议。为开展这一工作，已任命经社部助理总干事承担全组织的领导职责，以确保粮农组织在政策支持和治理方面工作的总体质量。在经社部助理总干事办公室内将设立一个新的治理和政策支持部门，从而为这些职能提供持续支持，包括促进全组织磋商以便为进一步确定相关愿景和原则制定路线图，根据经审议的《战略框架》指导针对各国具体情况的政策支持工作。在战略规划进程的背景下，针对本两年度期间的治理和政策相关工作确定了三项优先重点：支持粮农组织在全球粮食安全问题高级别工作组和 2015 年后发展议程等多边进程中的战略性参与；制定专业职工发展工具，加强粮农组织实地官员积极参与宣传工作的能力，并维护一个与政治相关的创新政策议程；同时，为在粮农组织政策工作的不同背景下开展更为严格的利益相关者分析工作制定框架。

## **B. 挑战和前进的道路**

6. 管理层赞赏评价对战略规划进程作出的贡献，该进程为粮农组织带来了挑战，促使其发挥更大作用并承担更多组织责任，成为受成员国信赖的政策顾问。评价报告中提出的关于体制和计划改革的广泛议程推动实施了过去两年间商定的各项行动，但仍需在全组织范围内持续、耐心地开展工作，以便进一步转变粮农组织的内部文化、技能和外部影响力。

7. 对各项措施进行优先定位和排序至关重要。管理层认为，重点关注战略规划进程的做法有利于在全组织内加强新的使命感、确定政策重点，并营造影响文化。这些改革推动了粮农组织实现长期、持续的能力转变，以便提供高质量的政策支持，从而让各国根据本国和本区域的优先重点做出知情选择。

8. 考虑到全球经济和财政环境的恶化，并且仍然亟需消除饥饿和贫困以及可持续发展等问题，管理层认为应采取适当的方式发展其任务和职责，这种方式应以粮农组织作为受成员国信赖的顾问发挥作用为基础，并加强这一作用。改善治理和伙伴关系工作对于实现政策支持职能必不可少。开展政策支持工作，还需要有能力筹集粮农组织不能直接控制的人力、财务和技术资源，使这些资源相互联系，并进行适当调配或引导。

9. 管理层将以正在进行的转型变革以及 2013 年关于粮农组织在投资粮食和营养安全、农业及农村发展方面所发挥作用的评估为基础，根据评价的各项建议

继续开展后续行动。<sup>5</sup>这些行动包括：i) 加强国家政策支持机制，并制定旨在完善针对各国具体情况的政策工作的额外措施路线图（与国家层面投资规划协调）；ii) 进一步实现国家和区域政策工作的权力下放；iii) 发展职工能力，改进政策分析和支持工作；iv) 提高粮农组织各办事处的政策能力；v) 不断加强政策情报工作并推广影响评估文化；vi) 探索获取外部筹资的机会，以支持上述工作。

#### **征求计划委员会的指导意见**

10. 计划委员会不妨关注在落实评价建议方面取得的进展，并就后续报告提出意见。

---

<sup>5</sup> PC 113/2

接受的评价建议	商定行动	对已采取的行动的意见，包括未采取行动的原因	已采取的各项行动在计划、政策和/或程序方面造成的影响（改变）	MAR 评分 1 至 6 分 (见下栏)
建议 1.1：粮农组织应保护在全球一级开展的卓越政策工作。	1.1.1 通过确保全球政策产品的整体性，重点保护全球政策工作并予以加强，反映粮农组织的多学科比较优势。	<p>2014–2015 年的预算分配限制了全组织技术活动所需资金的用途，这些活动包括旗舰出版物的制定，粮安委的工作及根据《粮农组织章程》第 VI 条和第 XIV 条设立的机构所开展的工作，以及粮农组织参与的联合国系统若干举措和其他全球政策方面的举措。</p> <p>2013 年全组织出版政策为利用粮农组织的多学科比较优势改进全组织旗舰出版物提供了有利条件。</p>	新的限制性预算分配方案以及新的全组织出版政策对本两年度期间的全球政策产品规划工作产生了直接、积极的影响。	4 至 5 分
	1.1.2 确定属于本组织最突出的优先重点事项的全球产出和成果（包括旗舰出版物）。	<p>在战略规划进程中，审议了各项全球产出和成果，并确定或再次确认了各项组织优先重点。</p> <p>以下出版物的制定被列为 2014–2015 两年度全组织重点技术活动：《世界粮食和农业状况》、《世界粮食不安全状况》、《世界渔业和水产养殖状况》、《世界森林状况》、有关商品和贸易相关问题的联合出版物《农产品市场状况》、《经合组织—粮农组织农业展望》以及全球前景研究。</p> <p>目前还在探索更新后的针对编制旗舰出版物各语文版本的核心支持的范围，该支持工作自 2010 年起就实行了权力下放。</p>	<p>《2014–15 年工作计划和预算》将与全球政策支持相关的工作列为首要的组织优先重点。</p> <p>加强了对官方语文版本出版物制定工作的支持，这有助于确保产品质量并将风险降至最低。</p>	5 分

接受的评价建议	商定行动	对已采取的行动的意见，包括未采取行动的原因	已采取的各项行动在计划、政策和/或程序方面造成的影响（改变）	MAR 评分 1 至 6 分 (见下栏)
	1.1.3 确保审查和编制（包括翻译）的要求一致。	<p>新的全组织出版政策中包括了对审查的要求和与翻译相关的规定。</p> <p>已根据现有最佳做法将官方指定旗舰出版物的审查和编制要求相联系，并将这些要求纳入出版政策。翻译规定仅涉及《世界粮食不安全状况》、《世界粮食和农业状况》、《世界渔业和水产养殖状况》和《世界森林状况》这些官方指定的旗舰出版物(AC 2006/13)，《世界森林状况》目前尚未更新。</p>	审查和批准相关规定有助于确保所有部门和区域办事处能够就所有官方旗舰出版物的内容和信息发表意见，从而使其更具相关性和连贯性。	4 至 5 分
	1.1.4 确保编制和传播工作有充足的资源。	<p>已为 2014—2015 年分配了充足的资源（见 1.1.1）。</p> <p>在《战略框架》下，已确保提供充足的筹资，用于制定和传播经济及社会发展部的旗舰出版物、全球前景研究工作，以及为世界粮食安全委员会的工作提供支持。</p> <p>旗舰出版物现已推出电子版本，并通过有针对性地发送邮件和开展社交媒体宣传活动，拓宽了电子传播的渠道。</p>	确保筹资将推动开展更为有效的规划和制定工作。  电子传播渠道的拓宽，加强了宣传效果，并让利益相关者能够更及时地获取这些出版物。	4 至 5 分
	1.1.5 在这些产出的编制和传播过程中，通过增加资源利用，解决与用户及其他利益相关者互动能力衰退的问题，可通过政府间团体或技术	编制《2014—15 年工作计划和预算》时考虑到了在全球政策分析及支持产品的编制和传播过程中与使用者及其他利益相关者的互动能力问题。	将根据经审议的《战略框架》及《2014—15 年工作计划和预算》，编制全球及区域粮食和农业政策分析产品，并与使用者及利益相关者展开讨论。	2 至 3 分

接受的评价建议	商定行动	对已采取的行动的意见，包括未采取行动的原因	已采取的各项行动在计划、政策和/或程序方面造成的影响（改变）	MAR 评分 1 至 6 分 (见下栏)
	委员会、区域会议和研讨会，或通过全球治理进程来实现。	使政府间团体与技术委员会、区域会议，以及全球治理进程参与编制和传播全球政策分析及支持产品仍面临挑战。	资金保障将有助于开展更有效的规划和编制工作。	
建议 1.2：粮农组织需要就其在国家一级政策援助工作方面的作用设定明确的优先重点。	1.2.1 为制定政策援助的优先重点和路线图编制指导意见，尤其是在《国别规划框架》的范畴内，同时要保持充分的灵活性和应变力，以及时应对各种需求/问题。与建议 1.3 和 1.4 介绍的行动相关。	<p>《战略框架》及战略目标工作方案为政策援助优先重点和路线图的编写工作提供指导。在《国别规划框架》的制定及实施审查过程中，需进一步开展工作以促进指导工作主流化。</p> <p>通过了经修订的粮农组织驻国家代表处年度报告准则，更加关注《国别规划框架》实施结果，包括政策支持方面的结果。</p> <p>在评价工作结束的同时，开始实施《国别规划准则—政策和原则》及《国别规划框架》指南》。正完成相关筹备工作以便在国家一级就政策工作提供指导（例如贸易及市场司开展的贸易相关工作）。</p> <p>应国家要求，已经制定有关在区域一级进一步下放权力的提案，同时正在编写路线图，在新交付机制框架下为各国政策支持提供更有力的方法。</p>	<p>战略目标结果链为粮农组织在国家一级政策援助工作方面的作用设定了明确职能及各主题优先重点。</p> <p>经修订的粮农组织驻国家代表处简介、职责范围及报告程序有利于提高粮农组织的能力，并使政策支持工作获得更多关注。</p> <p>粮农组织对粮食安全危机高级别工作组在零饥饿挑战工作方面的支持促使开发署与粮农组织之间签订了一项协定，从而加强联合国国别小组内部的整合与协调，以便在国家一级提供支持，尤其对与零饥饿挑战、千年发展目标及 2015 年后议程相关的政策提供支持。</p> <p>这将对今后落实《国别规划框架》的制定及实施工作而通过的指导意见产生影响，并为进一步阐明粮农组织政策工作以便各国政府确定优先重点提供必要条件。</p> <p>根据国家要求加强权力下放，有利于提高响应需求的辅从性、灵活性及适应性。</p>	3 至 4 分

接受的评价建议	商定行动	对已采取的行动的意见，包括未采取行动的原因	已采取的各项行动在计划、政策和/或程序方面造成的影响（改变）	MAR 评分 1 至 6 分 (见下栏)
建议 1.3: 为指导粮农组织就政策援助工作设定优先重点并进行战略管理，建议管理层阐明详细的愿景和战略办法，这需要全面地分析粮农组织作为全球性组织的比较优势及职责。	1.3.1 在国家/区域各级制定有关政策援助和优先重点设定的总体管理愿景和战略方法时，应考虑到给政策周期的不同阶段（如政策制定、情报、监测和能力发展）提供援助的需求和方法。与建议 1.2、1.4、建议 2.1 项下措施 1，以及建议 6 相关。	<p>经审议的《战略框架》政策声明以及战略目标工作规划进程中纳入了管理层针对政策援助及优先重点设定工作所制定的总体愿景和战略方法。</p> <p>目前，区域及国家各级正以战略目标工作计划、相关结果链、区域举措及《国别规划框架》为背景，就政策援助工作设定优先重点。</p> <p>在关于循证政策有利环境的战略目标 1（工作计划）中已规定应建立政策情报和准备系统并发展政策监测能力，具体包括工作时间、产品和服务方面的规定。然而，将需要预算外资源来开展此项工作。</p>	<p>《战略框架》的愿景和方法增强粮农组织的政策职能及作用，进而推动高级别国家政策工作及治理进程。</p> <p>《2014—15 年工作计划和预算》预见到，政策工作将积极支持跨部门协调及多方利益相关者进程。</p>	4 至 5 分
建议 1.4: 粮农组织能够且应该在改变政策制定支持方式方面发挥领导作用，尤其要改进分析基础，实施更具战略性且参与程度更高的促进方式，并继续与职工开展互动，以便提高国家自主权，促使各项政策得到接受和可持续的实施。	1.4.1 可参考上文建议中列出的各项行动，在此同样适用。	见上文建议 1.3。	见上文建议 1.3。	4 至 5 分

接受的评价建议	商定行动	对已采取的行动的意见，包括未采取行动的原因	已采取的各项行动在计划、政策和/或程序方面造成的影响（改变）	MAR 评分 1 至 6 分 (见下栏)
	1.4.2 在国家和区域各级组织并利用多方利益相关者结构和论坛，提升政策周期中的参与度和自主权。	经审议的《战略框架》及交付机制为该项行动的实施提供了有效框架及适当方式。	<p>区域及国家组织、机制和论坛采取的区域举措包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 关于增强非洲旱地抵御能力的区域举措（萨赫勒地区和非洲之角）；</li> <li>- 在非洲农业综合发展计划框架内重新建立伙伴关系，采用一致方法到 2025 年结束非洲饥饿；</li> <li>- 为拉丁美洲及加勒比免于饥饿计划提供支持；</li> <li>- 在亚洲及太平洋为“零饥饿挑战”计划提供支持。</li> <li>- 亚洲及太平洋区域稻米计划，将所选国家所实施的项目纳入 2014-15 两年度国家政策。</li> </ul> <p>在近东和北非，“增强抵御力，改善粮食安全和营养”计划的第一个目标是，在国家和区域层面增强制定粮食安全和营养政策框架及投资计划的能力。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 重新调整了主要预算外计划（如欧盟/粮农组织“改善对全球减贫工作的管理”计划），以对各项区域举措提供支持。</li> </ul>	4 至 5 分

接受的评价建议	商定行动	对已采取的行动的意见，包括未采取行动的原因	已采取的各项行动在计划、政策和/或程序方面造成的影响（改变）	MAR 评分 1 至 6 分 (见下栏)
	1.4.3 确保与粮农组织权力下放战略保持一致。	见行动 1.2.1 意见第 5 段。将根据粮农组织权力下放政策编制路线图，以便更好地响应国家要求。	<p>区域举措可作为权力下放层面的政策援助工具，调动战略目标小组在总部的成员参与区域和国家政策工作。</p> <p>在区域和分区域办事处的权力下放政策官员正在帮助各国进行各个领域的政策制定和分析。</p> <p>权力下放办事处的政策官员正在帮助满足国家的政策方面要求，由经济及社会发展部助理总干事办公室提供技术投入和全球指导。例如：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 亚太区域办事处政策官员通过粮农组织与英国国际发展部共同出资的一个项目提供支持，为印度国家粮食安全法案的食用谷物储备提出政策方案。</li> <li>- 非洲区域办事处政策官员与粮农组织投资中心司一道支持尼日尔“3N”计划(“les Nigériens Nourrissent les Nigériens”，尼日尔养活尼日尔人)的审定落实。</li> </ul>	5 分
	1.4.4 提高粮农组织办事处（特定国家、分区域、区域办事处）的政策能力，确保掌握充足的政策专门知识。	<p>正在加强部分驻国家办事处和分区域办事处的政策能力。有政策官员在区域和分区域层面开展工作，涉及国家政策活动。</p> <p>随着紧急项目预算持有者责任的转移，粮农组织驻国家代表处正在更有效地寻找并筹集所需资源，包括与政策援助相关的资源。</p>	<p>在重新建立的非洲消除饥饿伙伴关系框架下，四个重点国家都雇佣了政策官员。</p> <p>重新调整了主要预算外计划（如欧盟/粮农组织“改善对全球减贫工作的管理”计划），以支持特定国家征聘政策官员。</p>	5 分

接受的评价建议	商定行动	对已采取的行动的意见，包括未采取行动的原因	已采取的各项行动在计划、政策和/或程序方面造成的影响（改变）	MAR 评分 1 至 6 分 (见下栏)
		在分区域办事处的人员配备方面，职工的“技能组合”考虑到区域及分区域的具体情况，包括政策支持需求。		
	1.4.5 确保新的粮农组织驻国家代表处职责范围中包含与政策相关的任务和职能，并据此调整选拔程序和简介。	<p>见上文行动 1.2.1。</p> <p>鉴于粮农组织驻国家代表处需要在最短的时间内高效运作，优先考虑在开展农业及农村发展活动方面具有经验的候选人，如有可能，优先考虑具有粮农组织工作经验的候选人。</p> <p>对于处于长期危机的国家，优先考虑具有紧急行动管理经验的候选人。</p> <p>任命了一些具备应急资历的粮农组织驻国家副代表以确保相关政策官员参与人道主义国别小组，从而为粮食安全和生计进行优先排序和筹资。</p> <p>在许多长期危机国家，秘书处指导粮农组织驻国家代表将人道主义政策责任纳入其年度绩效评价中。</p>	<p>随着粮农组织驻国家代表遴选过程的改善，代表们在政策能力、国家办事处管理、征聘及时性或所需专业知识方面有明显改善。</p> <p>由于粮农组织在国家层面应对紧急情况的领导能力增强，粮食安全和生计支持方面能见度大幅度提高及这方面的政策对话大大加强，这些经验被人道主义机构广泛用于决定要采取的行动。</p>	5 分
	1.4.6 确保在粮农组织驻国家代表处的征聘和培训计划中考虑到政策技能。	<p>见上文行动 1.4.5。</p> <p>管理层决定启动粮农组织驻国家代表处培训计划，以加强粮农组织国家办事处的能力，包括政策支持及投资规划方面的能力。</p>	<p>见上文行动 1.4.5。</p> <p>目前处于初期筹备阶段。</p>	5 分

接受的评价建议	商定行动	对已采取的行动的意见，包括未采取行动的原因	已采取的各项行动在计划、政策和/或程序方面造成的影响（改变）	MAR 评分 1 至 6 分 (见下栏)
	1.4.7 在组织产出和组织结果中充分纳入并体现政策工作及优先重点。	见上文行动 1.2.1 及 1.3.1。	见上文行动 1.2.1 及 1.3.1。	5 至 6 分
<p>建议 2.1：粮农组织需要就国家一级政策援助的绩效和影响加强问责制，因为这是任何其他改革取得成效的前提。</p> <p>措施 1：在国家一级建立一个政策情报和准备系统。</p> <p>措施 2：按照各国具体情况，界定能够产生影响的政策援助路线和结果。</p> <p>措施 3：通过涉及区域会议和粮农组织驻国家代表的激励机制和绩效管理来强化政策援助影响问责制。</p> <p>措施 4：开发监测国家一级政策援助影响的系统。</p>	见下文行动 2.1.1 至 2.1.6。	<p>通过成果层面的政策指标，以及国家一级政策工作或伙伴的能力指标，在《工作计划和预算》中确立了政策工作问责制的基础。</p> <p>建立了全组织监测和评价框架，并继续将其进一步纳入《中期计划》/《工作计划和预算》。</p>	<p>将通过全组织政策相关能力指标对结果进行评估。区域举措重点国家正在《国别规划框架》的背景下，通过成果及能力指标制定路线图。</p> <p>目前，正在 39 个国家开展全组织成果指标基准调查，这将有助于在本两年度末对各国政策环境进展进行评估。</p> <p>制定了《粮食安全承诺和能力简介》，为根据权力下放数据的收集、输入及管理进而分析各国工作情况设定标准。</p> <p>管理层在对评价的回应中强调，实施所建议措施将对财政及人力资源能力产生影响，并已将这些影响纳入新的《工作计划和预算》考虑范围。</p>	4 分

接受的评价建议	商定行动	对已采取的行动的意见，包括未采取行动的原因	已采取的各项行动在计划、政策和/或程序方面造成的影响（改变）	MAR 评分 1 至 6 分 (见下栏)
	2.1.1 审查与国家一级政策援助有关的现有知识管理电子平台和举措，确定重叠部分、协同增效和缺口。	对与国家一级政策援助有关的部分电子平台和举措进行了重组。	提供更充分的机构选址理由，并加强所涉文书的管理。	3 分
	2.1.2 根据审查结果制定简化和统一现有系统的计划，以便为政策监测职能的用户提供更好的服务。	已制定了包含政策监测职能的政策情报和准备系统提案，同时正在寻求计划外资源以对该系统的建立提供支持。	目前正在实施商定的行动。	3 分
	2.1.3 制定全球标准和质量保证方法，促进权力下放数据/资料的收集、输入和管理。	针对成果一级的政策指标以及国家一级伙伴的政策工作能力指标制定了标准，并将进一步阐述相关标准。	目前正在实施商定的行动。	3 分
	2.1.4 在《国别规划框架》的范围内编制关于制定政策援助路线图的准则，同时确保能灵活、迅速地应对各种新出现的问题。	见上文行动 1.2.1。  各分区域办事处和区域办事处目前正在审议《国别规划框架》的优先重点和结果（包括各项成果及产出），并在各区域会议上对其展开讨论，区域会议是用于确定政策优先重点的主要区域论坛。	目前商定行动的影响有限。	2 分
	2.1.5 实施措施 2 与措施 1 及建议 2.2 相关。必须利用创新且可持续的管理决定来生成、发展和管理粮农组织的政策情报职能，并为各国提供能力发展支持。	经审议的《战略框架》涉及国家一级政策情报和准备系统的需求，以及消除战略目标政策相关工作上存在的纵向和横向零散化问题的需求。	目前通过创新模式提供政策援助，尤其是政策情报和能力发展支持，这些创新模式包括：  - “改善全球对减贫工作的管理”计划，有助于推动知情及包容性对话，改善对较高质量信息的获取情况，以及协助重点国家推动政策进程。	2 至 3 分

接受的评价建议	商定行动	对已采取的行动的意见，包括未采取行动的原因	已采取的各项行动在计划、政策和/或程序方面造成的影响（改变）	MAR 评分 1 至 6 分 (见下栏)
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- “监测非洲粮食及农业政策”计划，为非洲农业综合发展计划在区域及国家一级的实施提供证据。</li> <li>- 孟加拉国的“国家粮食政策能力加强计划”有效地促进了跨部门粮食政策工作的开展。</li> </ul>	
	2.1.6 纳入组织成果和绩效评价管理系统。	经审议的《战略框架》及《国别规划框架》为此项行动提供了监测框架。	全组织监测及评价框架为此项商定行动作出规定。	4 至 5 分
建议 2.2：粮农组织需要完善体制结构，解决政策工作横向、纵向分散的问题。	2.2.1 对照粮农组织政策工作应在未来几年的发展愿景，分析现有的政策职能和援助情况，包括相关的组织成果小组。分析应包括相关的结构变化、能力建设以及在必要时调整产品与服务，以调整当前状况确保实现目标。	<p>在经审议的《战略框架》和交付机制的背景下采取了行动，以解决横向和纵向分散的问题。已系统地将战略规划进程所建立的交付机制（区域举措和《国别规划框架》）与各项新的战略目标相联系。</p> <p>在经审议的《战略框架》下对现有政策职能的分析尚未完成。</p>	粮农组织制定的新“业务模式”旨在切实避免分散问题，确保开展更广泛的多学科合作，并配合政策需求开展更多实地工作。例如，所设想的规划活动可确保开展跨战略目标合作（解决横向分散）并推动与各权力下放办事处的整合（减少纵向分散），这也可有助于开展行动 1.1.4。	4 至 5 分
* 为利用现有资源加强国家一级的政策工作和政策援助能力，政策援助支持处和粮食安全综合支持服务处需将部分职能转移至经济及社会发展部，另将部分职能转移至权力下放办事处。	2.2.2 制定详细提案，适当结合多种措施解决政策工作横向、纵向分散的问题。这些措施包括：将政策援助支持处和粮食安全综合支持服务处的职能转移至经济及社会发展部，权力下放，强化组织成果和结果小组，实用技术网络	<p>针对已商定的多种措施，已在以下方面采取行动：i) 将政策援助和支持服务处及粮食安全综合支持服务处的所有确定的职员和非职员调动至经济及社会发展部；ii) 加强权力下放；以及 iii) 组建组织成果小组（战略目标小组）。</p> <p>在将政策及计划制定支持司的政策职能转移至经济及社会发展部后，2012 年成立了跨部门政</p>	同上。调动至经济及社会发展部	4 至 5 分

接受的评价建议	商定行动	对已采取的行动的意见，包括未采取行动的原因	已采取的各项行动在计划、政策和/或程序方面造成的影响（改变）	MAR 评分 1 至 6 分 (见下栏)
	(吸取现有小组和网络的经验教训，如林业实用技术网络），“内部分包政策援助服务”，以及其他方案。	策小组，旨在协调当前经济及社会发展部和技术合作部的政策援助职能，并推动制定粮农组织政策援助工作策略。2013年6月提交了一份内部报告。		
* 粮农组织应尝试创建正式的实用技术网络或其他非正式机制，重点向分区域和/或所选优先国家提供政策咨询意见。	见 2.2.2	正如战略框架中所预见的，正在主要技术领域建立内部技术网络，以便在所有地点的技术人员之间进行能力发展、信息和知识交流，保证粮农组织技术工作的质量。正在审议技术网络增强政策咨询能力的潜力。	各项措施才制定不久，目前已生效。	2 分
* 粮农组织应该执行一项政策，要求总部各政策单位的职工“抽出”一定的时间，从事国家政策援助活动。	见 2.2.2	灵活的“内部分包政策援助服务”模式目前只在新的交付机制下具有相关性。  各司已提前作出承诺，根据战略目标的详细工作计划支持产品与服务的交付。	目前措施已生效。	3 分
建议 3：粮农组织应营造一种“影响评估文化”，着重强调评估国家一级政策工作的影响，并要求开展政策工作的各单位记录影响评估的证据。	3.1 明确政策援助的因果关系和归属情况，包括成果、产出和影响（当前正在此领域开展研究）。	战略目标结果链的实施以及《工作计划和预算》中交付成果的整体设计使影响的因果关系和归属情况更为明朗。  在《国别规划框架》内，政策相关项目的成果与产出有助于实现更高级别的结果（《国别规划框架》成果、联合国发展援助框架、国家目标和战略框架）。	目前措施已生效。	3 至 4 分

接受的评价建议	商定行动	对已采取的行动的意见，包括未采取行动的原因	已采取的各项行动在计划、政策和/或程序方面造成的影响（改变）	MAR 评分 1 至 6 分 (见下栏)
	3.2 着手在粮农组织营造政策影响衡量文化，根据现有各项举措整合政策监测和情报职能。该出版物定期监测有关粮食和农业的事先政策影响评估和价值链分析工具、政策。	继续支持根据现有的各项举措开展的监测和情报职能，统一管理“监测非洲粮食和农业政策”项目以及粮食和农业政策决定分析工具等举措，并根据同一组织成果监测这些举措。	已在 2013 年编制“监测非洲粮食和农业政策”项目以及粮食和农业政策决定分析工具的报告，推动了政策情报工作和衡量文化的营造。  亚洲及太平洋区域办事处还推出了月度《亚太粮价及政策观察》。该出版物定期监测成员国多种共同消费食品价格及国家粮食和农业政策。  已重新调整主要的预算外计划（例如欧盟/粮农组织“改善对全球减贫工作的管理”计划），以支持政策情报和影响衡量工作。	2 至 3 分
	3.3 制定国家一级的政策影响评估方法，与参与该领域工作的其他组织合作（包括国际粮食政策研究所、世界银行、农发基金和世贸组织）。	工作方法包括制定《粮食安全承诺和能力简介》。  在“监测非洲粮食和农业政策”项目以及粮食和农业政策决定分析工具基础上开展的政策监测工作包括与世界银行（公共支出）、世贸组织（贸易政策）、农发基金和国际粮食政策研究所互动、合作和建立非正式合作伙伴关系。	《粮食安全承诺和能力简介》的相关工作以及基准调查都仅在国家一级开展。  迄今为止，致力于该领域工作的其他组织参与程度有限。	3 分
	3.4 重新审视、调整并系统地应用新的政策项目逻辑框架，包括采取步骤纳入影响评估。	已修订项目周期指南（适用于所有信托基金项目、技术合作和紧急援助项目，包括联合国联合计划），要求所有项目中纳入逻辑框架并将其作为核心，用以监测和报告项目结果—产出、成果和影响。	目前正在实施商定的行动。	5 分

接受的评价建议	商定行动	对已采取的行动的意见，包括未采取行动的原因	已采取的各项行动在计划、政策和/或程序方面造成的影响（改变）	MAR 评分 1 至 6 分 (见下栏)
		<p>为在国家一级确保战略性和注重结果的工作方向，项目影响应反映该项目能推动实现的更高级别计划成果（《国别规划框架》、联合国联合计划项目、国家目标和战略框架）。</p> <p>作为实地计划管理信息系统的组成部分，逻辑框架矩阵也要求将各项结果实现状况的相关信息作为在线系统的一部分进行系统性跟踪，使本组织全面掌握此类评估的证据。从初期设计阶段（概念说明）到实施监测和报告阶段的整个项目周期，工作都将围绕相关性、可行性和可持续性这三个主要的绩效评估标准开展。</p> <p>* 正在对目前的做法进行审查，并制定用于改善政策工作监测和报告的建议。</p>		
	3.5 在各单位和全组织范围内对工作人员开展绩效评估培训（与建议 4 相关）。	在高效国别规划的框架内，已跨区域开展项目周期管理培训，包括与绩效评估相关内容，涉及项目周期管理的相关工作人员都参与其中。	<p>继续在全组织层面推动绩效评估工作和基于结果的管理文化。</p> <p>由于大部分项目周期管理培训在 2013 年进行，将在本两年度期间观察其影响。接受培训的工作人员反馈显示，他们对于项目绩效衡量方法和相关报告技巧的认识有所增长，这将在项目一级支持做出基于证据的决策。</p>	3 分

接受的评价建议	商定行动	对已采取的行动的意见，包括未采取行动的原因	已采取的各项行动在计划、政策和/或程序方面造成的影响（改变）	MAR 评分 1 至 6 分 (见下栏)
			改进项目一级的绩效评估，还将有助于对在《国别规划框架》一级实现的结果进行绩效评估，并推动这些结果在更高的国家层面产生影响。	
建议 4：粮农组织政策工作管理人员应考虑职工的分析能力，确定他们需要弥补哪些技能差距，才能更充分地应对政策分析和投资规划方面的不确定性。	4.1 开展能力需求评估和人力资源能力分析。	已在区域和总部两级开展高级别的技能评估，审查尤其是政策以及监测和评价方面的差距。	能力需求评估已为行动计划奠定基础。	5 分
	4.2 根据评估结果，制定旨在提升人力资源能力的能力发展计划。	正在制定职工能力发展行动计划。	目前正在实施措施。	2 至 3 分
建议 5：粮农组织应继续在推动参与方面有所创新，加大重视力度，以扩大政策传播范围。	5.1 审查与粮农组织政策援助职能有关的现有知识管理电子平台和举措，确定重叠部分、协同增效和缺口。	尽管未能最终确定具体审查工作，但将工作人员从技术合作部调动到经济及社会发展部的过程以及跨部门政策小组在上述职工调动之后开展的分析（见 2.2.2）揭示了重叠部分和协同增效。跨部门政策小组针对要着重关注的问题提出了许多建议。根据这些建议所采取的行动已推迟，直至完成《战略框架》的高级别和详细工作计划。	正在审查现有的知识管理平台和举措。	2 至 3 分
	5.2 根据审查结果，制定简化和统一现有系统的计划，以便	现有系统和举措的审查和统一仍在进行中。	将在本两年度产生影响。	2 至 3 分

接受的评价建议	商定行动	对已采取的行动的意见，包括未采取行动的原因	已采取的各项行动在计划、政策和/或程序方面造成的影响（改变）	MAR 评分 1 至 6 分 (见下栏)
	为政策援助的用户提供更好的服务。			
	5.3 定期编制全球、区域和国家各级的政策工作报告。	<p>管理层将致力于扩大政策方面的宣传。</p> <p>强化的政策报告工作将在区域和全球两级利用《工作计划和预算》中确定的结果。</p> <p>《国别规划框架》和粮农组织驻国家代表处的年报，以及已落实的政策情报和监测工具，为编制国家报告提供了信息基础。</p> <p>粮农组织驻国家代表处的年报（在 2014 年）采用了经修改的报告指南，介绍了在实施《国别规划框架》的背景下，粮农组织在国家一级实现的各项结果的相关信息，包括与该国政策援助相关的内容。这些报告可以在 COIN 电子平台上查阅。</p>	<p>在全球一级，粮食和农业政策决定分析工具制定了一份 2013 年有关粮食与农业政策决定的报告，内容包括自 2007/2008 年粮食安全危机以来的趋势、新出现的问题和协调政策。</p> <p>亚太区域办事处出版月度《亚太粮价及政策观察》，包括该出版物定期监测的粮食和农业政策。各权力下放办公室根据《国别规划框架》分析和趋势编写背景报告，为区域会议的召开提供基础。</p> <p>“监测非洲粮食和农业政策”项目在 2013 年编制了一份关于监测和分析非洲粮食和农业政策的综述报告，其中包含对 10 个国家的深入案例研究。</p> <p>亚太区域办事处出版月度《亚太粮价及政策观察》，包括该出版物定期监测的粮食和农业政策。</p> <p>在国家一级，正在根据粮农组织驻国家代表处（国家）的年报框架以及综合性《国别规划框架》的报告关系，制定定期国家政策审查工作计划。</p>	3 分

接受的评价建议	商定行动	对已采取的行动的意见，包括未采取行动的原因	已采取的各项行动在计划、政策和/或程序方面造成的影响（改变）	MAR 评分 1 至 6 分 (见下栏)
<p><b>建议 6：</b>粮农组织应在技术工作中确定一个核心重点，更系统地创建有利的政策、体制和法律环境，为技术解决方案的采用创造必要条件。</p>	<p>6.1 在制定政策援助总体愿景和战略方法（参见建议 1.3 中列出的行动）并对相关政策援助进行分析和做出相应调整（参见建议 2.2 中列出的行动）后，将明确应采取的行动；应特别审查技术部门和各政策单位中工作人员的职责和技能，并酌情进行调整，以提高政策分析能力。</p>	<p>经审议的《战略框架》和战略目标工作计划为分析与战略目标活动相关的政策扶持性环境、体制和法律提供了系统性依据。</p> <p>经审议的《战略框架》解决了横向分散问题，规划过程已为更加紧密地联系政策工作和技术解决方案的采用奠定了基础。</p> <p>此外，战略目标工作计划中强调了治理问题，同时《战略规划》框架中将治理作为一项跨领域主题，这都为上述工作提供了补充。</p> <p>技术部门工作人员的角色和他们的部门已经过审查和重新调整，以组建多学科战略目标小组。</p> <p>在经审议的《战略框架》下，有关多方利益相关者进程的职工培训和国家能力发展工作获得了更多关注。</p>	<p>已开展的行动在计划、政策和程序方面带来的影响较大。战略目标的业务工作计划、粮农组织在国家一级的政策干预方向以及交付机制都已明确。</p> <p>由该进程推动的实地层面干预近期刚启动，因此评估国家和区域两级的影响还为时过早。</p> <p>一份 2013 年的能力发展出版物和相关培训课程“组织分析和发展”（学习模块 4）重点关注职工培训和与多方利益相关者有关的国家能力发展。</p> <p>协调技术部门的职工技能和战略目标小组工作人员的技能是一项持续进行的进程，将进一步提升政策分析能力。</p>	4 分