


2011年2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	Продовольствен ная и сельскохозяйств енная организация Объединенных	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
---	--	--------------------	---	---	--	--

计划委员会

第一〇六届会议

2011年3月21-25日，罗马

全组织能力开发战略

执行概要

- 计划委员会第一〇四届会议要求秘书处针对委员会提出的八个具体问题，向第一〇六届会议提交全组织能力开发战略实施计划。
- 秘书处认识到这些问题的极端重要性，在实施计划中提出了与相关行动事项相联系的如何解决这些问题的说明。
- 本文件描述了与成功制定粮农组织新的能力开发方法相关的主要挑战，这些在全组织战略的实施中必须得到解决。实施计划是由粮农组织所有单位制定的，需要所有单位的持续投入。
- 本文按照相对重要性和时间，提供了实施计划中五个主要行动类别预期重要结果的摘要，完整的计划见附件。

为尽量减轻粮农组织工作过程对环境的影响，促进实现对气候变化零影响，本文件印数有限。谨请各位代表、观察员携带文件与会，勿再索取副本。
粮农组织大多数会议文件可从互联网www.fao.org网站获取。

建议计划委员会采取的行动

- 计划委员会可能希望对全组织能力开发战略实施计划的性质和范围提出建议。
- 计划委员会可能也希望向理事会建议，促请各国政府和其它参与者采用《巴黎宣言》和《阿克拉行动议程》倡导的能力开发方法，促进将能力开发纳入计划、规划和优先排序工作。这些方法是粮农组织的全组织能力开发战略的一部分，对于其成功实施必不可少。

对本文件实质性内容如有疑问，请联系：

知识交流、研究及推广办公室主任 Anton Mangstl 先生

电话. +39 (06) 570-53579

1. 本文件介绍了粮农组织的全组织能力开发战略及其实施计划的背景情况和重要问题，要求计划委员会注意并提供指导。

背景

2. 计划委员会在 2010 年 10 月举行的第 104 届会议上审议了全组织能力开发战略。计划委员会注意到“全组织能力开发战略代表了本组织工作非常重要的一部分。委员会原则上支持战略中包含的全组织方法和原则，但是对于在实施全组织战略上缺乏明确的行动计划表示严重关切”。计划委员会要求：（1）将全组织战略提交 2011 年 3 月召开的计划委员会会议，（2）在修订的文件中提供包含下述具体内容的实施计划。

3. 理事会在其第 140 届会议上审议了全组织战略，强调了可持续性的重要性。此外，理事会要求秘书处编制能力开发战略实施计划，提交 2011 年 3 月召开的计划委员会会议，并“建议以更为战略和可持续的方式，将技术合作计划资源用于能力开发”。按照要求，包含详细实施计划的全组织战略列于附件 1。

4. 管理层认识到计划委员会所确认的问题的极端重要性，本文件中提出了关于在实施计划中如何解决这些问题的说明。管理层也认识到与成功制定粮农组织新的能力开发方法相关的主要挑战，这些挑战必须在全组织战略的实施中得到解决。其中许多挑战是所有涉及国际开发的机构所共同面临的，因为整个部门都努力在这个重要领域中变得更为有效。

5. 就粮农组织而言有三个主要挑战。首先，粮农组织的各个单位都必须接受和致力于能力开发中新的组织目标和观念，并在战略实施中发挥其作用。其次，一些主要改革议程的成功对于战略的有效实施极为重要，例如基于结果的管理和权力下放。此外，所有地点及粮农组织合作者的员工，如果他们要成为真正有效的能力开发行动者，其个人的能力和知识必须达到要求的标准。实施计划包括设计的应对这些挑战的行动事项，但是本组织所有层面的投入对于计划的成功是至关重要的。

6. 粮农组织之外的某些外部挑战如果不能得到解决，可能阻碍能力开发在国家层面的成功。这些问题中最重要的是成员国及其它参与者需要接受一个相似的可持续发展能力开发观点，并认识到其在能力开发过程中的共同责任。

全组织战略实施计划

7. 2010 年初首次制定了战略实施计划，粮农组织许多单位为之付出了努力，包括权力下放办事处，这些办公室执行能加强粮农组织能力开发方法及在国家层面取得成果的行动事项。对计划进行了修订，以解决计划委员会和理事会提出的具体问题，其中包含来自“对

粮农组织在非洲能力开发活动的评价¹”的管理层回应的所有行动事项。知识交流、研究及推广办公室和能力开发部际工作组将继续对计划做定期更新和审查。该计划指明了行动事项、参与单位、时限、进一步资金要求、当前状态及对应计划委员会所提出问题的参照事项。将通过能力开发部际工作组确保粮农组织技术部门参与后续行动。

主要行动和时间表

8. 实施计划见附件 I 的附录，包含全组织战略所确定的五类行动事项（附件 I，第 16—20 段）。69 个行动事项中的近一半已在“进展中”，5 个事项已完成。三分之一的事项被归为“正在进行”，至少将在接下来的两个两年度中继续。该计划现实地涵盖了未来两个两年度计划的行动事项，因为战略的全面实施是一个长期的过程，故该计划将不断更新。每个行动领域的主要特点总结如下。

A. 内部能力开发治理与协调。这是计划中一个高度优先的领域，几乎所有的行动事项正在进行中。正在建立机制以确保有效执行实施计划。

B. 能力开发规划。这个领域占了计划中三分之一的行动事项，其中许多在进展中或从 2011 年开始。已经确定的行动优先次序与加强粮农组织的主要规划机制相关，包括正在调整以纳入过程、支持工具和里程碑的国别计划框架和实地计划手册，旨在保障能力开发得到妥善处理及主流化。

C. 计划、监测与报告机制。这是计划中一个高度优先的领域。有 3 个行动事项，全部在进展中并将于 2011 年完成。正在制定有效的能力开发活动监测与评价方法，以便为战略目标团队提供指导。

D. 交流。将在粮农组织内部，并与外部利益相关方交流粮农组织的全组织战略和新方法的重要信息。这一行动领域内部的工作预定于 2011 年进行，与外部的交流推迟至 2012 年。

E. 能力开发职能在粮农组织的人力资源政策与程序中的制度化。这是一个高度优先的工作领域。于 2010 年启动了一项关于能力开发新方法的全面员工发展计划的工作，将持续到 2012 年。将编写学习材料并提供给粮农组织员工及合作者。在未来的两个两年度中，适当的能力开发技能内容和责任将被纳入职位描述和职责范围、员工能力框架，以及员工和顾问的绩效评价与监测。

9. 实施计划中的主要任务在组织结果 X2 项下（各项组织结果中有效一致发挥粮农组织核心职能和提供支持性服务）由粮农组织的基于结果管理系统进行监测。

¹ PC 104/5 Sup.1

计划委员会提出的具体问题

10. 计划委员会提出的 8 个具体要点在计划中得到解决，并在以下段落中予以说明。

11. **粮农组织能力开发工作的可持续性。**粮农组织的干预活动若要可持续，则需要在粮农组织支持下政府长期共同努力的基础上进行。因此，可持续性是全组织战略的一个核心主题，该战略的大多数基本原则旨在增强粮农组织的工作产生持续影响的可能性。例如，计划和项目应：(a) 适当针对能力开发的三个方面，(b) 促进国家主导和领导能力，以及(c) 包括粮农组织退出战略。在实施计划的不同部分考虑这些事项。例如，战略目标团队将在制定战略目标时考虑及纳入能力开发方法。(计划事项：6.4、7.1、8.1、11.1-3 和 12.1-3)在粮农组织的实地计划手册中适当纳入能力开发原则，以使可持续性相关问题在项目设计和批准过程中得到充分考虑，对项目评价和批准程序的修订将保障这样的要点始终得到应用。(计划事项：5.1、9.1-9.2 和 11.4)认知提升和学习材料及事件是向粮农组织员工和合作者传递这些信息的主要方法。(计划事项：13.1-13.6 和 16.2-16.6)最后，通过粮农组织的网站²，从事能力开发计划和项目的粮农组织员工和合作者³可方便地获取这些原则。(计划事项：6.3)

12. **粮农组织一体行动。**“一个粮农组织”是近期行动计划一个主要特征，这个主题的某些方面在下面两个段落中解决。总部各部门、权力下放办事处和战略目标团队负责在粮农组织的工作计划中纳入有效的能力开发方法。作为一个促进提高工作质量的实际措施，粮农组织的计划和预算的综合方法目前已包括在粮农组织所有单位执行的计划和项目中全部正在计划、实施及监测的能力开发干预措施。(计划事项：11.1-11.5)

13. **总部部门（包括技术合作部）、权力下放办事处和战略团队与知识交流、研究及推广办公室之间的协调具有协同和促进作用。**粮农组织已经采取措施建立能力开发核心职能的有效治理，以确保该项战略能按成员需求进行。在秘书处内，部际工作组及其各专门小组提供了中心协调，包括对实施计划的调整和监测。总部部门（包括技术合作部）、权力下放办事处和战略团队在跨部门工作组中积极工作，大部分都是实施计划行动事项的牵头单位。跨部门工作组和能力开发核心职能由知识交流、研究及推广办公室协调，该办公室的主要任务是引领战略的实施、监测和报告。(计划事项：1.1-1.2 和 2.1-2.2)

² CL 140/8 第 14b 段

³ 合作者指从事粮农组织计划和项目工作的粮农组织顾问、承包商及合作伙伴组织。

14. **权力下放办事处的作用与职能。**概括说来，尽管大多数粮农组织单位在提高粮农组织的能力开发工作质量方面都有作用，但是国家代表、分区域和区域办事处具有特别的重要性，因其更为直接地与国家和区域参与者互动及负责引领粮农组织回应国家和区域的优先重点。将于 2011 年发布的修订的责任和关系通函中，描述了权力下放办事处的作用与职能，正在实施的权力下放相关行动列于近期行动计划（IPA）。总部单位和权力下放办事处具有共同目标和互补作用，由后者引领粮农组织致力于长期的国家主导的进程，以加强综合处理这三个方面的技术和职能能力。权力下放办事处需要适当的资源、定位及员工发展，以充分发挥其作用。（计划事项：11.1、11.5 和 18.2）。

15. **将能力开发活动纳入国别计划框架。**新的国别计划框架指南将包含对国家办事处的明确指导，以确保将能力开发问题纳入计划、规划和优先排序。（计划事项：8.1-8.2）

16. **不同来源资金的作用，包括技术合作计划和信托资金。**技术合作部协调制定了全组织筹资战略，对其做了调整以反映能力开发战略的关键点（计划事项：15.1-15.2）。粮农组织目前计划及实施的工作计划由分摊和自愿捐款资助，后者补充前者，以满足本组织在全球、区域或国家层面所确定的优先重点领域的计划结果。这些优先重点包括战略中明确提及的能力开发的各个主要方面和层次。本组织确定了审查给予资助的项目 / 计划建议的标准，其中适当的能力开发方法将确保可持续性。这些事项也在粮农组织编制的新的实地计划手册得到了考虑。（计划事项：9.1）关于技术合作计划，管理层认识到在能力开发方面应用技术合作计划有某些限制，特别是关于项目期限、无法引入后续项目和需要就优先重点与各成员国进行大量磋商。有关加强在能力开发方面应用技术合作计划的问题，需要计划委员会在确定技术合作计划标准方面给予考虑。（计划事项：不适用）。

17. **伙伴关系的作用。**与国家和区域参与者、其它联合国机构的伙伴关系，对于国家和区域层面的能力开发工作的成功是至关重要的。在组织层面，全组织伙伴关系战略的制定和广泛传播工作由交流及对外关系办公室领导。区域代表将保障与涉及能力开发的区域和地方机构缔结更系统的伙伴关系，从而补充权力下放办事处的专业能力。（计划事项：11.6 和 13.7）

18. **南南合作的作用。**南南合作是一种加强国家能力的有效形式，如“对粮农组织在非洲能力开发活动的评价”的管理层回应中所反映的那样。为确保南南合作专家完全适合所服务的国家，粮农组织将保证专家的个人资料和技能以及能力开发方面的知识和专业经验与当地情况完全吻合。（计划事项：11.7 和 20.3）。

寻求指导

19. 计划委员会可能希望对全组织能力开发战略实施计划的性质和范围提出建议。计划委员会可能也希望向理事会建议，促请各国政府和其它农业和农村发展国家和国际参与者采用《巴黎宣言》和《阿克拉行动议程》倡导的能力开发方法。这些方法是粮农组织的全组织能力开发战略的一部分，对于其成功实施必不可少。

附件 1

粮农组织的全组织能力开发战略

A. 能力开发的定义

1. 在国际发展方面，能力被视为“人、组织和社会作为一个整体成功管理其事务的能力”⁴，按照国家发展计划实现千年发展目标和粮农组织的三大全球目标。能力开发是“人、组织和社会作为一个整体随着时间的推移藉以发挥、加强、创造、调整 and 保持能力的过程”⁵。
2. 能力开发传统上与知识转移和个人培训相关，是一个复杂、非线性和长期的变化过程，其中单一因素（例如信息、教育与培训、技术援助、政策建议等）本身无法解释能力开发。能力开发有助于满足成员国和（分）区域在**个人、组织和政策**三个相互关联方面的具体需要。粮农组织的能力开发方法是支持粮农组织工作计划的一种主要‘运作方法’。粮农组织在总部和各国的所有技术工作都有一些能力开发内容。粮农组织的某些工作（例如在标准制定、全球信息系统或国际条约方面）并不着重于能力开发，但是国家和区域参与者确实需要开发其能力，以促进和应用这些产品与服务。
3. 国际发展社会的总体趋势是以“**能力开发**”取代“**能力建设**”。术语的变化反映了这项工作从原本不具有相关能力的主要由外部驱动的过程，向高度重视国家主导和内在变化过程的新方式演变。粮农组织将采用新的术语‘能力开发’，以便与其它联合国机构相一致，不过之前的术语仍然有效，因为其在现有粮农组织文献中普遍使用。

B. 变革的业务案例：能力开发新方法

4. 能力是“巴黎 / 阿克拉援助实效议程”所述的发展的一个重要方面。粮农组织自成立以来，能力开发一直是其核心使命和其最重要的结果领域之一。在复杂、拥挤和竞争性强的农业和农村发展部门⁶，粮农组织必须进行变革以成为一个更有效的能力开发参与者。不作为将导致本组织的能力开发作用变得过时，不适应当前国家和区域层面的要求，影响到本组织的有效性、信任度和声誉。

⁴ 资料来源：经济合作与发展组织 / 发展援助委员会

⁵ 资料来源：经济合作与发展组织 / 发展援助委员会

⁶ 农业和农村发展包括粮农组织工作的所有部门，包括粮食安全、林业、渔业和自然资源。

5. 变革的压力来自粮农组织内部改革过程和全球环境，包括联合国和成员国不断变化的需求。能力开发作为一项核心职能，同本组织正在变革的关键过程密切相关，这些过程包括结果管理和改进粮农组织的规划实践和效果衡量方法。同时，**全球援助环境**的变化影响到本组织在国际发展舞台上一直以来所扮演的角色。这些变化包括：

- 进一步要求粮农组织参与以能力开发为重点的联合国系统国家方法，在多方捐助机制下计划和协调能力开发；
- 各国主导其自己的发展计划及管理资源分配日益增多，对粮农组织所发挥的作用产生若干方面影响；
- 气候变化、环境退化和世界范围的金融危机和经济危机等全球挑战，以及由此产生的复杂的新发展需求，增加了就更广泛农业问题寻求专门建议的需求，导致了对于引领、管理、适应及保持变革等非技术“职能”能力开发提供支持的要求；
- 农业和农村发展部门可利用的其它的专业知识来源日益增多，粮农组织不再是其领域中唯一的全球专家。

6. 这些因素的综合影响使能力开发成为粮农组织议程中一个紧迫的主题，要求采用新的工具、方法和技能以吸引资源，建立伙伴关系，联系国家和区域参与者。因此，新的全组织战略对粮农组织的能力开发方法做了一些重要改进，包括：

- 能力开发支持工作的性质和质量转变，旨在加速粮农组织作用的转变，从技术援助提供者转为更长时间的**变革促进者**。这个新方法利用当地资源，包括人力、技能、技术和组织，着重于加强能力开发干预措施的**可持续性**，鼓励国家主导开发过程。
- 更加重视与国家伙伴和利益相关方的**对话**，能力开发工作从由供应驱动向由**需求驱动**转变，涉及根据需求评估、粮农组织与国家和区域参与者之间的共同利益及合作关系联合制定目标和战略。
- 采用更加**一体化**的方法，从而考虑到个人、组织和有利政策环境的能力，重视技术能力和职能能力，下面对此做了说明。
- 更加注重与其它能力开发参与者建立**伙伴关系**，弥补粮农组织在国家层面自身能力的不足，涵盖整个发展环境中的其它部门，使所有参与者对能力开发进程产生更大的影响。

C. 新的能力开发方法的利益

7. 新的方法将在许多方面使粮农组织受益，将带来以下结果：增强农业和农村发展部门的能力开发活动的一致性和有效性；提高粮农组织的能力开发作用的影响和显示度，战略性重塑其品牌；提升粮农组织作为一个能力开发伙伴在国际社会中和在联合国“一体行动”背景下的信任度；为实现与中期计划—工作计划和预算的成果相联系的能力开发，更多更有效地利用粮农组织的资源。理想的情况是各国也将与粮农组织一道，作为共同负责伙伴参与这个能力开发新方法，提高创造、采用、引领、实施和保持变革举措的能力，以实现其粮食安全及农业和农村发展的目标。

D. 粮农组织新的能力开发愿景

8. 粮农组织将成为农业和农村发展（包括林业和渔业）工作领域能力开发的一个重要参与者。粮农组织将促进与国家、（分）区域和国际参与者建立伙伴关系，在国家、区域和全球计划及战略中提供高质量的能力开发支持。粮农组织的能力开发作用将着眼于促进成员国和区域的粮食安全、农业和农村发展可持续能力基础的发展，帮助实现粮农组织成员国的三大全球目标和千年发展目标。

E. 粮农组织的能力开发框架

9. 全组织能力开发战略中所介绍的新的能力开发框架是一个分析工具，指导粮农组织员工及其合作者共同分析能力现状，确认适合的干预活动种类，促进成员国的能力开发。该框架（图 1）以提高技术能力和职能能力为基础，涉及个人、组织和有利政策环境三个方面，技术能力和职能能力是实现粮农组织成员国三大全球目标的必要条件。在以下段落中讨论该框架的成分。

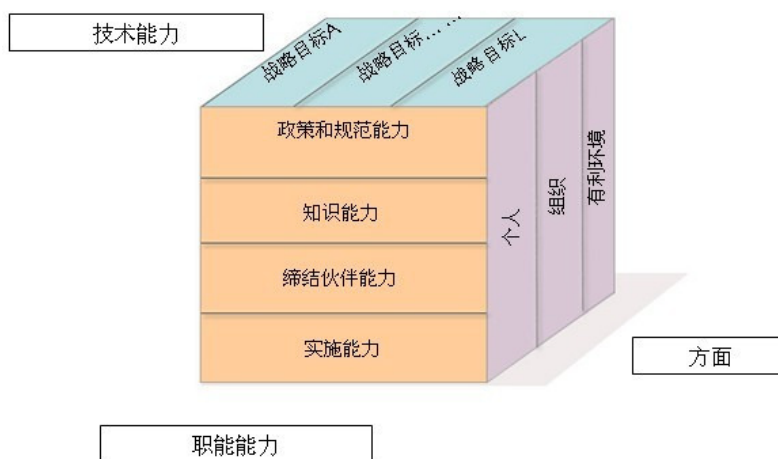


图 1: 粮农组织的能力开发框架

10. 需要在广泛的粮食和农业领域的**技术能力**，使国家和（分）区域参与者能执行所有要求的技术工作，强化可持续生产、管理自然资源以及最终改善所有人的食品安全和粮食安全。粮农组织的技术工作在《战略框架》的 11 项战略目标（A-L）中反映出来。

11. 此外，四项**职能能力**使国家和（分）区域能够计划、引领、管理和保持农业和农村发展方面的变革举措，确保技术知识以可持续方式纳入当地系统和过程：

- a) 政策和规范：制定和实施政策及引领政策改革的能力；
- b) 知识：获取、创造、管理及交换信息和知识的能力；
- c) 缔结伙伴关系：参与网络、联盟和伙伴关系的能力；
- d) 实施：从计划到监测及评价各阶段实施和交付计划和项目的管理能力。

12. 技术能力和职能能力相互关联，涉及有利政策、组织和个人三个方面（图 2）。

- a) 有利**政策**环境方面涉及政治承诺和愿景；政策、法律和经济框架；国家公共部门预算分配和过程；治理和权力结构；激励机制和社会规范。
- b) **组织**方面涉及公共和私营组织、民间社会组织⁷及组织网络⁸，具体涉及：(a) 战略管理职能、结构和关系；(b) 运营能力（过程、系统、程序、制裁、激励和价值）；(c) 人力和财政资源（政策、配置和绩效）；(d) 知识和信息资源；(e) 基础设施。
- c) **个人**方面⁹涉及参与农业和农村发展活动的人们，具体涉及：知识、技能水平（技术和管理）及态度，这些问题可通过提供便利、培训和能力开发予以解决。

⁷ 例如中央和权力下放的政府机构和部委、社会保护系统、监测体系、实验室、国家农业研究系统、全球和区域经济委员会、企业、合作社、商会、消费者团体、生产者协会、社区组织、非政府组织以及正规和非正规的教育和培训机构等。

⁸ 例如研究和推广系统、跨界自然资源管理系统、监测系统及公私伙伴关系等。

⁹ 例如公务员及农业和农村发展组织员工、生产者、农民、渔民、牧民、农村服务供应商、经销商、技术人员、商人、食品检验员等。

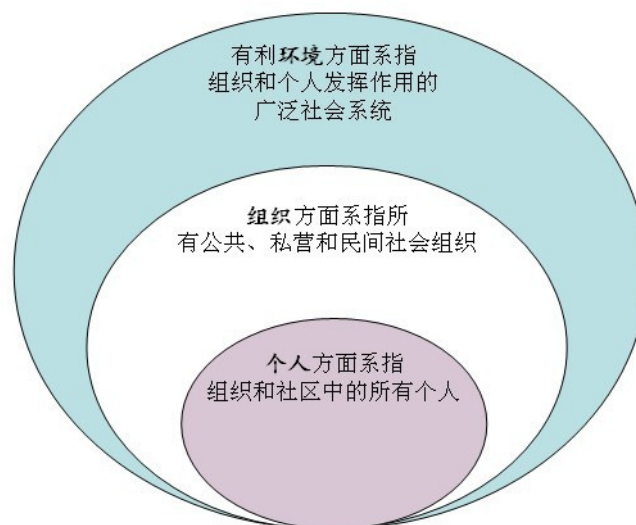


图 2: 能力开发的三个方面

13. 在能力开发干预活动中，所有三个方面相互关联；个人、组织和有利政策环境是一个整体中的组成部分。能力开发往往涉及加强个人的知识，不过个人的产出很大程度上依赖于其为之工作的组织的质量。此外，组织和组织网络的有效性受到政策环境的影响¹⁰。反过来，政策环境则受到组织及其之间关系的影响。

F. 向增强的能力开发实践迈进

14. 新的方法要求粮农组织各地员工采用改进的方法和工具，参加能力开发学习计划。对能力开发良好实践的审查确定了粮农组织当前的能力开发实践的优势，适合能力开发干预活动三个不同阶段的关键成功因素（表 1）。这些已记录在案，可在内部提供和通过本组织的能力开发门户网站获取。各技术部和权力下放办事处将加强粮农组织的能力开发方法，将这些因素系统地纳入其能力开发工作。

¹⁰ 引自发展援助委员会，“能力开发的挑战：向良好实践方向努力”，2006年2月

表 1. 能力开发的关键成功因素

早期阶段：确定能力开发需求	制定和实施	最后确定和可持续性问题的
<ul style="list-style-type: none"> • 利用源于国际倡议（例如公约、条约）的框架 • 国家参与者采用参与式方法早期介入 • 国家参与者致力于政策实施和绩效提高 • 确定地方 / 国家支持者以促进变革 • 进行针对性的需求评估 	<ul style="list-style-type: none"> • 注意国家、区域和分区域条件 • 注意能力的所有三个方面 • 注意技术能力和职能能力 • 整合干预活动模式 • 采用适当教学法的有效培训方法 • 采用中长期方法 • 建立知识和经验共享网络 	<ul style="list-style-type: none"> • 国家参与者将变革纳入其优先重点、系统和过程 • 持续性战略预算分配 • 根据先前阶段的反馈改进方法 • 赋予当地社区权力 • 成果和效应的监测与评价

G. 实施该项战略的行动议程

15. 粮农组织采用其新的能力开发方法所需的组织变动已纳入实施计划，其要求粮农组织各地所有单位做出贡献。实施计划包含下述五个主要行动领域。

16. **内部能力开发治理和协调。**粮农组织将采取措施建立有效的能力开发治理，以确保根据成员的需要适当应用粮农组织的能力开发方法，能力开发在粮农组织的系统和程序中充分制度化。治理任务将由一个能力开发部际工作组主导，根据不同战略和实施计划之间所确定的协同作用，确保在粮农组织的八项核心职能之间的协调。能力开发行动也将纳入粮农组织改革《近期行动计划》中正在进行的过程。

17. **能力开发规划。**将对粮农组织的项目和计划的制定、批准、监测和评价准则和标准进行修订，以反映和突出新的能力开发方法，从而增强全组织的一致性。

18. **计划、监测和报告机制。**粮农组织的《战略框架》为合理结构和包容性计划、监测和按目标和指标衡量能力开发活动的作用对于确定成果的贡献提供了方法。粮农组织的能力开发活动对于《中期计划》中许多具体结果（成果）¹¹的取得至关重要，这些结果直接和间接有助于消除贫困和抗击饥饿，加强粮农组织成员国对于能力开发成果的外部问责。

19. 粮农组织的能力开发战略**交流**对于认知提升至关重要，首先是粮农组织的内部员工积极致力于更有效的能力开发实践，促进对本组织加强能力开发的作用及其

¹¹ 粮农组织的《中期计划》中大约 1 / 3 的组织结果明确提及能力开发，其它许多组织结果涉及能力开发。

运营意义的了解。其次，关于粮农组织的能力开发战略和成就的对外宣传将成为本组织与成员国和广大公众的全组织交流活动的一个组成部分。

20. **能力开发职能在粮农组织的人力资源政策和程序中制度化**包括：确定各技术部和权力下放办事处在能力开发方面明确的作用和责任；在所有各级员工，包括粮农组织驻国家代表¹²和区域代表¹³的职位描述和绩效评价过程中，反映与能力开发相关的责任和目标；粮农组织所有各级员工与能力开发相关能力的个人发展框架和学习计划；为能力开发导向的计划而招募的短期人员的适当遴选标准。

¹² 按照行政手册的最新修订版（4/2/2008），粮农组织驻国家代表“帮助其派驻国家开发国家能力，筹集资源，发展伙伴关系及交流知识和信息，以利于粮食、农业和农村发展”。

¹³ 区域代表“为区域内粮食安全、农业和农村发展，支持能力开发和资源筹集”[行政手册，2008年2月4日修订，第117.2.32 (iii)节]

附录：截至 2011 年 1 月的能力开发实施计划

行动事项	对应的计划委员会问题	参与单位	目标完成日期	《对非洲能力开发评价的管理层回应》中的建议	额外资金（是/否）	进展状态
行动领域 A：内部能力开发治理和协调						
管理和监测粮农组织的能力开发战略的实施，确保适合成员国需求，利益相关方认同及与其他联合国机构相一致。						
1.1 管理和监测实施计划—确保其准确、最新及在执行中。	协调	知识能力促发展科	正在进行	否	否	进展中
1.2 担任部际工作组主席并组织工作组会议。	协调	司长办公室	正在进行	否	否	进展中
1.3 加强各部门能力开发联络点网络。		知识能力促发展科	不适用	否	否	完成
1.4 制定战略，统筹总部和权力下放办事处的投入、案例研究以及国家工作。		知识能力促发展科，结合能力开发部际工作组的意见	不适用	否	是	完成
1.5 协调编制提交总干事的能力开发状况报告。		知识能力促发展科	正在进行	否	否	进展中
1.6 参加领导机构召开的会议		知识能力促发展科	正在进行	否	否	进展中
与其它核心职能和其他单位紧密合作，对战略、活动和员工发展进行可能的调整。						
2.1 与其它核心职能和其他单位保持一致，尽可能保障战略、活动和员工发展计划的包容性和完整性。	协调	知识能力促发展科和能力开发部际工作组 (IDWG-CD)	正在进行	否	否	进展中
2.2 促进核心职能小组之间的交流以加强不同方法间的交叉融合，特别是与那些知识管理和政策小组。	协调	知识能力促发展科	正在进行	否	否	进展中

3. 推动与相似定位的能力开发参与者之间进行更多的知识和良好能力开发实践方面的交流，加强共同的能力开发优先重点的互补性和协同作用。						
3.1 就规划、能力评估、监测与评价和联合国开发计划署联络。提供对于联合国开发计划署学习材料的反馈。		知识能力促发展科	正在进行	否	否	进展中
3.2 就能力开发战略和实施与世界粮食计划署和国际农业发展基金联络。		知识能力促发展科	正在进行	否	否	进展中
3.3 就能力评估工具、监测与评价以及其他紧迫问题，联络能力开发组织和实践团体（LenCD、德国国际继续教育与发展协会、经济合作与发展组织等）。参加研讨班、学习活动和会议。建立与世界银行在能力开发方面的联系—交流战略、工具和设想。		知识能力促发展科	正在进行	否	否	进展中
4 继续与联合国发展集团合作，支持联合国国家工作队，更为有效地将能力开发纳入国家规划。						
4.1 为能力开发一体行动计划提供支持，确保粮农组织的方法的一致性。将联合国发展集团采用的能力开发方法纳入到粮农组织的方法中。		知识能力促发展科和实地计划协调与绩效监测科	正在进行	否	否	进展中
行动领域 B: 能力开发规划						
5. 通过推动在更广泛的能力开发工作中技术援助项目的集成，倡导各技术部门采用系统化的能力开发方法。						
5.1 确保粮农组织的政策和程序允许中 / 长期的能力开发规划，解决所有项目和计划中诸如设计、持续时间、规模和形式问题。	可持续性	助理总干事 / 技术合作部	到 2011 年底	管理层建议 3.1	否	进展中
6. 制定支持国家能力开发方面的计划和实施干预活动的方法、程序和相关准则，包括能力评估和优质能力开发项目 / 计划设计的标准。						
6.1 开发国家层面和部门层面能力开发的能力评估工具，在国家层面需要与国家计划过程（参考活动 8）相一致。		知识能力促发展科	不适用	否	否	完成

<p>6.2 关于能力评估工具，通过下述措施确保成功实施：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 联络德国国际继续教育与发展协会、联合国开发计划署、世界银行、Learning Link 和其他外部机构进行质量检查；在计划和项目设计阶段组织能力需求评估； • 在国家层面试验能力评估工具； • 通过向粮农组织各部门和权力下放办事处提供所要求的持续帮助，支持能力评估工具的使用。 		知识能力促发展科和其它粮农组织单位	正在进行	否	否	进展中
<p>6.3 维护粮农组织现有的学习资源和良好操作方法，并在能力开发门户网站上发布。</p>	可持续性	知识能力促发展科	正在进行	否	否	进展中
<p>6.4 制定项目准则和工具及专门的能力开发指导补充本组织的基于结果的计划准则，以便粮农组织员工和合作者：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 在计划和项目设计阶段组织能力需求评估； • 了解组织和制度背景； • 鼓励受益者和其他利益相关方参加项目的设计和和实施； • 鼓励跨学科和内部协调的方法； • 应用最大限度地系统利用当地专家和机构的实施战略； • 提供指导、监测、评价和退出战略，考虑能力开发的迭代性质。 		知识能力促发展科，战略、规划及资源管理办公室、实地计划协调与绩效监测科、能力开发部际工作组提供支持	到 2011 年底	管理层建议 4.3	否	进展中
<p>6.5 制定和提供在项目和计划的设计、实施、监测及评价所有阶段的性别主流化准则。</p>		性别、平等及农村就业司	到 2011 年底	管理层建议 4.6	否	从 2011 年开始
<p>6.6 咨询利益相关方并开展实地分析，以确定在扩大 / 推广农民田间学校时，提高或降低其质量的因素。</p>		植物生产及保护司	到 2012 年底	管理层建议 7.3	是	从 2011 年开始

6.7 与实施农民田间学校的其他各部门和实地项目合作，记录实地案例，制定计划、设计、实施、监测和评价农民田间学校的准则，以加强现有的地方、国家、区域和全球农民田间学校网络，并确保大规模计划的高标准和可持续性。		植物生产及保护司	到 2012 年底	管理层建议 7.4	是	从 2011 年开始
6.8 制定确保粮农组织重要出版物和数字产品有效发放的准则，要求总部各部门： <ul style="list-style-type: none"> • 制定重要产品的交流和发放计划，必要时侧重于非洲受众，包括能力开发的利益相关方； • 联系有助于粮农组织产品发放和传播的合作伙伴网络； • 尽可能跟踪材料的发放和利用； • 通过印刷材料或数字化材料例如光盘的针对性传播，克服或弥补在非洲许多地区的互联网访问局限。 		出版政策及支持科	到 2011 年底	管理层建议 8.1	否	从 2011 年开始
7. 促进政策分析和实施及在技术事务上的国家能力的发展。						
7.1 进一步制定准则、交流材料和学习解决方案，确保国家同行积极参与粮农组织政策项目中开展的活动，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家计划准则。该准则将反映： <ul style="list-style-type: none"> • 所有政策援助项目都包含提供足够的后续支持，包括制定实施政策的投资和运营计划方面的能力开发； • 能力开发经验和能力列入任何受雇在各国提供政策支持的顾问职责范围； • 寻求各种途径，包括尽可能通过与当地参与者的伙伴关系，支持权力下放所在国家的地方层面能力开发。 		政策及计划发展支持司	到 2011 年底	管理层建议 6.1	否	从 2011 年开始
7.2 进一步完善系统和机制，以便国家、区域和总部员工和合作者能够确认和预测新出现的政策需求。		政策及计划发展支持司	到 2012 年底	管理层建议 6.2	是	从 2011 年开始
7.3 进一步开发电子学习资源，继续加强与教育机构的伙伴关系。		知识能力促发展科	正在进行	否	否	进展中

8. 加强和制度化国别计划框架作为改善能力开发对话工具的作用，确认国家能力开发优先重点和谈判最适合的能力开发方法或混合方法，供粮农组织支持国家能力开发。						
8.1 确保全组织国家计划准则包含针对能力优势和差距，共同确定长期的能力开发目标和优先重点的计划，使国家参与者可以计划和主导其能力开发活动。	国别计划框架	政策及计划发展支持司，结合知识能力促发展科的意见	到 2012 年底	管理层建议 4.4	否	进展中
8.2 提供对于国别计划框架中的能力开发内容质量的反馈，出席国别计划框架工作组会议。	国别计划框架	知识能力促发展科	正在进行	否	否	进展中
9. 将能力开发纳入现有的规划工具（逻辑框架、项目周期管理、标准项目文件格式），包括审查技术合作计划和预算外项目的审批条件。						
9.1 作为联合国发展援助框架下的联合国国家计划五项战略性和跨部门原则之一，粮农组织需要将能力开发视为一个基本组成部分，以保障对联合国共同国家计划的包容性方法。这将通过修改实地计划手册，监测准则和其它项目标准，在项目周期中纳入能力开发来实现。	可持续性； 资金来源	实地计划协调与绩效监测科，结合知识交流、研究及推广办公室的支持	到 2010 年底 (初稿已完成，定稿预计 2011 年中)	管理层建议 4.2	否	进展中
9.2 审查项目周期概述课程手册、标准项目文件、项目审查表、计划和项目审查委员会，以及项目 / 计划设计和实施相关的运营清理核对表。	可持续性	实地计划协调与绩效监测科，结合知识能力促发展科的支持	到 2011 年底	否	否	进展中
10. 审查和更新粮农组织的组织发展和制度改革方法。						
10.1 制定制度化建设和组织发展的工具和准则。知识交流、研究及推广办公室传播并将其纳入能力开发工具中。（关于组织发展学习模块参考 16.3）。		知识能力促发展科和制度建设部际工作组	到 2012 年底	否	否	从 2011 年开始
11. 确保增强的能力开发方法在粮农组织的计划和项目中得到实施。						

11.1 确保粮农组织的权力下放计划和规划过程，尤其是国别计划框架和（分）区域优先重点领域，对能力开发给予充分考虑。	可持续性； 粮农组织一体化、权力下放办事处	助理总干事 / 区域代表，战略、规划及资源管理办公室和知识能力促发展科提供支持	到 2012 年初，为所有区域会议持续进行	管理层建议 3.2	否	从 2011 年开始
11.2 审查基于结果框架中的能力开发举措的包容性，同时考虑到能力开发的长期性。	可持续性； 粮农组织一体化	战略目标负责人	在每一个工作计划和预算筹备周期中持续进行	管理层建议 3.3	否	进展中
11.3 确保增强的能力开发方法得到充分重视和关注，相应地在粮农组织计划和项目中得到实施，并在粮农组织的战略框架中得到体现。特别是，确保员工认识到修订的计划和项目准则的重要性并与其相一致。	可持续性； 粮农组织一体化	副总干事（运营）和副总干事（知识）	正在进行	管理层建议 4.1	否	进展中
11.4 确保粮农组织项目与项目能力开发准则相一致。	可持续性； 粮农组织一体化	计划及项目审查委员会进程	从 2011 年中开始持续进行	管理层建议 4.5	否	从 2011 年开始
11.5 作为《工作计划和预算》编制和实施工作的一部分，充分重视给予非洲的权力下放办事处必要的人力和财政资源，使其能够纳入能力开发方面的关切。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，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以确保他们在工作中高度重视能力开发。	粮农组织一体化、权力下放办事处	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	在每一个工作计划和预算筹备周期中持续进行	管理层建议 9.1	是	从 2011 年开始
11.6 确保与区域和当地的能力开发机构更系统地缔结伙伴关系，以补充和弥补缺乏权力下放办事处可用的专业技能。	伙伴关系	助理总干事 / 区域代表，结合知识能力促发展科的支持	到 2012 年底	管理层建议 9.2	否	从 2011 年开始

11.7 在进行南南交流时，确保个人资料和技能反映对当地情况的深入了解，以及一些能力开发方面的知识和经验（尤其是在非洲）。	南南合作	粮食安全综合支持处，结合知识能力促发展科的支持	从 2011 年持续进行	管理层建议 9.3	否	从 2011 年开始
11.8 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深入了解，以及一些能力开发方面的知识和经验。		权力下放办事处，结合知识能力促发展科和人力资源管理司	从 2011 年持续进行	管理层建议 9.4	否	从 2011 年开始
11.9 提供粮农组织项目能力开发方面的反馈意见、建议和指导。		知识能力促发展科	从 2011 年持续进行	否	否	进展中
行动领域 C: 计划、监测和报告机制						
12. 审查和推动在粮农组织战略框架中与能力开发相关干预活动的全组织跟踪和报告系统。确保粮农组织的能力开发活动与具体成果密切联系，粮农组织的能力开发活动的监测和跟踪工作得到改进。						
12.1 作为学习模块 2 研发的一部分，与评价办公室、战略、规划及资源管理办公室、助理总干事直属办公室及德国国际继续教育与发展协会密切合作发展能力开发方法。特别是，为在计划和在项目层面的能力开发监测和评价的能力开发指标，确定建议、实例和准则。联系必要的核心职能以确保方法的一致性。	可持续性	知识能力促发展科和实地计划协调与绩效监测科	到 2011 年 7 月	否	否	进展中
12.2 为战略团队、组织各单位和权力下放办事处提供指导，在跟踪和报告中采用系统的能力开发方法。	可持续性	知识能力促发展科	到 2011 年底	否	否	进展中
12.3 通过认知提升活动或与战略目标团队合作，为战略目标的组织结果和单位结果的制定 / 审查过程做贡献。	可持续性	知识能力促发展科	到 2011 年底	否	否	进展中
行动领域 D: 交流						
13. 按照粮农组织的全组织交流战略，推动广泛了解粮农组织增强的能力开发职能及其对粮农组织总部和权力下放办事处的技术工作业务的作用，包括为国家办事处提供关于粮农组织的能力开发交流和宣传方法方面的指导。						
13.1 为内部和外部各方制定能力开发认知提升计划。	可持续性	知识能力促发展科	不适用	否	否	完成

13.2 协调制作供粮农组织内部使用的能力开发交流材料。	可持续性	知识能力促发展科	到 2011 年中	否		进展中
13.3 尽管开展了认知提升活动，仍需向粮农组织所有员工和合作者澄清何为能力开发及粮农组织将使用的能力开发方法。特别是，计划和组织在总部和权力下放办事处的共享展览。	可持续性	知识能力促发展科，结合能力开发部际工作组的意见	到 2011 年底	管理层建议 1.1	否	进展中
13.4 在本组织内部宣传全组织战略。	可持续性	知识能力促发展科，结合能力开发部际工作组的意见	到 2010 年末 (由于即将举行的活动，将到 2010 年底)	管理层建议 1.2	否	进展中
13.5 向粮农组织员工和合作者提供简短而浅显易懂的介绍，概述重要原则及其如何应用的实例。	可持续性	知识能力促发展科，结合能力开发部际工作组的意见	到 2011 年初	管理层建议 1.3	否	进展中
13.6 开发和维护能力开发门户网站，推动粮农组织内外对能力开发信息和资源的获取。	可持续性	知识能力促发展科	正在进行	否	否	进展中
13.7 向员工和合作者发放全组织伙伴关系战略，以及评估伙伴关系指导。	伙伴关系	交流及对外关系办公室，结合权力下放支持办公室、知识能力促发展科的支持	到 2013 年底	管理层建议 5.1	否	从 2012 年开始
14. 确保关于粮农组织的能力开发工作和成就的对外宣传成为本组织与捐助者、成员国和公众的全组织交流优先重点的一个组成部分。						
14.1 为外部利益相关方开发能力开发战略营销材料。		知识能力促发展科和能力开发部际工作组	到 2012 年底	否	否	从 2011 年开始
14.2 高级员工参加与捐助者、成员国和公众的能力开发活动。		待定	到 2012 年底	否	否	从 2012 年开始

14.3 为举办外部利益相关方认知提升研讨会的粮农组织代表和员工提供支持。		知识能力促发展科	到 2012 年底	否	是	从 2012 年开始
14.4 记录、展示及向发展伙伴（政府机构、大学和研究机构、非政府组织和社区组织）广泛宣传成功的案例研究结果。		知识能力促发展科	到 2012 年底	管理层建议 7.1	否	从 2012 年开始
14.5 记录和传播粮农组织能力开发方法的核心原则，特别是那些已经或可能被其他机构广泛采纳的原则。		知识能力促发展科	到 2012 年底	管理层建议 7.2	否	从 2012 年开始
15. 调整粮农组织的筹资战略，改进在能力开发方面的跟踪、报告和交流实践。						
15.1 在粮农组织的筹资战略和程序中给予能力开发以应有的重视，确保给捐助者的报告反映能力开发结果。	资金来源	筹资与运营支持科（TCSR），结合知识能力促发展科的支持	到 2011 年底	否	否	进展中
15.2 确保提供给粮农组织驻国家代表、战略团队等的筹资指南和简报包括能力开发方法。	资金来源	筹资与运营支持科，结合知识能力促发展科的支持	到 2011 年底	否	否	进展中
行动领域 E: 能力开发职能在粮农组织的人力资源政策和程序中的制度化						
16. 基于内部的能力开发方面能力发展计划的需求评估，制定与联合国国家工作队一致的相关学习材料和课程。						
16.1 通过访谈和总部的焦点小组以及权力下放办事处的调查和电话会议，组织能力开发学习活动目标受众的需求评估。		知识能力促发展科	不适用	否	否	完成
16.2 在需求评估的基础上，设计适合于提升粮农组织的能力开发方面能力的培训计划。具体而言，制定学习计划框架和学习材料，包括：通过面对面研讨班、书籍和 / 或电子学习，交付三个模块（粮农组织的能力开发、能力开发规划、支持学习过程）。	可持续性	知识能力促发展科	到 2011 年中	管理层建议 1.4	否	进展中

16.3 开发关于组织分析和变革管理的额外学习模块，通过混合方法（教室和电子学习）实施。	可持续性	知识能力促发展科和跨部门制度建设工作组	2011 到 2011 年底	管理层建议 1.4	Y 是	从 2011 年开始
16.4 开发一个额外的咨询技能学习模块。	可持续性	知识能力促发展科	到 2012 年底	管理层建议 1.4	是	从 2012 年开始
16.5 为员工和合作者，尤其是权力下放办事处，提供上述的能力开发模块培训。	可持续性	知识能力促发展科	到 2012 年底	管理层建议 1.5	是	从 2011 年开始
16.6 制作和交付电子学习。为学习模块设计和试验面对面活动。	可持续性	知识能力促发展科	到 2012 年底	N 否	否	从 2011 年开始
17. 确定目前人力资源系统中需要改进的能力开发职能相关成分，包括能力框架、员工发展机会、问责制框架、用于员工激励的绩效管理系统。审查目前的绩效评价过程，以期保持粮农组织员工对其能力开发工作的责任感和强化职业激励。						
17.1 确保良好能力开发所要求的能力在粮农组织的能力框架中得到充分反映。		人力资源管理司，结合知识能力促发展科的支持	到 2013 年底	管理层建议 2.3	否	从 2012 年开始
17.2 发布指南以便将能力开发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。		人力资源管理司，结合知识能力促发展科的协助	到 2011 年底	管理层建议 2.1	否	从 2012 年开始
18. 审查能力开发相关的工作描述，加强能力开发责任权力下放。确保权力下放办事处明确的能力开发职能责任，并分配适当的资源，改进人力资源系统以确保必要的人员到位。确保可利用的明确的粮农组织能力开发过程以保证高质量的能力开发工作。						
18.1 确保最低水平的能力开发实地经验成为区域和分区域办事处职位的必要条件，确保其在职位描述和职位空缺公告中有充分说明。		人力资源管理司，结合知识能力促发展科的协助	到 2011 年底	管理层建议 2.2	否	从 2011 年开始

18.2 审查《责任和关系通函》，以包含新的能力开发重点。	权力下放办事处	权力下放支持办公室	到 2010 年底 (第一稿已完成，定稿预计 2011 年中)	管理层建议 2.4	否	进展中
19. 对于为具体的能力开发导向计划安排的技术援助顾问，审查和更新目前的筛选、征召和分配系统，特别是在涉及组织变化和制度改革的复杂领域。						
19.1 制定非员工招募和筛选程序的参考条款样本。		知识能力促发展科	到 2011 年底	否	否	进展中
20. 通过教育机会和加强机构能力的网络，为提高来自发展中国家的个人能力提供支持。						
20.1 组织和推动粮农组织－匈牙利农村发展部奖学金计划、UNILAB 公司中的粮农组织－巴西奖学金计划及其他奖学金计划		知识能力促发展科	正在进行	否	否	进展中
20.2 评估由粮农组织信托基金支持，通过权力下放办事处管理的奖学金的范围和数量，评估现有的由国际农业研究磋商组织下属中心承办的粮农组织短期培训，以确定其扩大规模的机制。		知识能力促发展科	到 2011 年底	否	否	2011 年开始
20.3 通过南南合作（在中国）启动和加强国际专题培训中心，为发展中国家技术专业人员提供短期培训。	南南合作	政策及计划制定支持司	到 2012 年底 持续进行	否	否	进展中