


2012年9月

	<p>منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة</p>	<p>联合国 粮食及 农业组织</p>	<p>Food and Agriculture Organization of the United Nations</p>	<p>Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture</p>	<p>Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций</p>	<p>Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura</p>
---	---	-----------------------------	--	--	--	--

计划委员会

第一一二届会议

2012年11月5-9日，罗马

对粮农组织国别规划的战略评价 后续工作

对本文件实质性内容如有疑问，请联系：

权力下放活动支持办公室主任

Daniel J. Gustafson先生

电话：(06) 570-56320

战略、规划及资源管理办公室主任

Boyd A. Haight先生

电话：(06) 570-55324

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。敬请各位代表、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。

内容提要

1. 计划委员会在 2010 年第一 O 四届会议上表扬了对粮农组织国别规划的战略评价，并对管理层全部或部分接受了 20 项建议中的 17 项，以及管理层关于落实经修订的国别规划方法的《行动计划》表示赞赏。
2. 根据粮农组织的评价政策，本报告就《管理层的回应》所列各项行动的执行现状提供了最新信息。报告中尤其：
 - a) 介绍了过去两年在制定国别规划的战略方法方面所取得的进展，同时还承认尚未充分实现预期益处，仍然需要更多的时间和努力；
 - b) 介绍了国别规划工作与其他相关改革倡议之间正在形成的协同增效情况，此类倡议包括对权力下放办事处网络结构和运行情况的审查，技术合作计划的权力下放活动及转型变化，对权力下放办事处的能力和国别规划进程的治理有着直接影响；
 - c) 介绍了为在国家一级制定综合、连贯且全面的计划而采取的行动，此类行动应同时符合国家发展优先事项和粮农组织的战略目标。此类行动着重于建立各种机制，确保《国别规划框架》、资源筹措战略、项目与国家工作计划之间的一致性。报告还介绍了精简后的监测和报告方法以及与联发援框架之间的统一工作；以及
 - d) 基于下列三项标准的综合结果，利用一套评级系统（高、较高、中等、可忽略不计）评估了各项建议的通过率（附件 1）：i) 按照 2010 年（评价年份）设定的基准所取得的进展；ii) 行动执行率；以及 iii) 预期结果。

征求计划委员会的指导意见

- 计划委员会不妨注意评价建议的执行进展，并就后续报告提出意见。

引言

3. 计划委员会在 2010 年第一 O 四届会议上表扬了对粮农组织国别规划的战略评价，并对管理层¹全部或部分接受了 20 项建议中的 17 项，以及管理层关于落实经修订的国别规划方法的《行动计划》表示赞赏。

4. 2012 年 6 月，理事会第一四四届会议²考虑到，“粮农组织应通过制定《国别规划框架》提高其援助实效，可对增强各国的能力作出更具战略意义的贡献。”理事会同意，《国别规划框架》应确定各国政府与粮农组织合作领域的优先次序，粮农组织的战略目标应作为一项基础，而行动计划的各项指标和目标应使粮农组织的标准设定和规范性工作与《国别规划框架》所界定的优先重点保持一致。报告还强调了在《国别规划框架》中整合并纳入应急与发展活动（包括粮农组织的政策工作）的重要性。理事会指出，将尽可能在 2012 年 12 月以前定稿《国别规

¹ PC 108/2 <http://www.fao.org/docrep/meeting/023/mc218e.pdf>; CL 140/815-16 <http://www.fao.org/docrep/meeting/020/k9398e.pdf>

² CL 144/REP <http://www.fao.org/docrep/meeting/025/me323e.pdf>

划框架》，作为对《2014—15 年工作计划和预算》的投入，而且管理层进一步指出，敦促所有目前仍未着手制定《国别规划框架》的国家在 2012 年年底至少制定好初步的《国别规划框架》纲要。

5. 根据粮农组织的评价政策，本报告就《管理层的回应》所列各项行动的执行现状提供了最新信息：成果、挑战和机遇，以及前进的方向。报告基于下列三项标准的综合结果，利用一套评级系统（高、较高、中等、可忽略不计）³评估了各项建议的通过率（附件 1）：i)按照 2010 年（评价年份）设定的基准所取得的进展；ii)行动执行率；以及 iii)预期结果。

I. 成果

6. 国别规划工作侧重于粮农组织在国家一级针对那些可以为政府发展目标提供最大附加价值的领域所开展的工作，帮助把粮农组织的工作与联合国其他机构和发展伙伴的工作结合起来，并推动资源筹措工作。《国别规划框架》的制定体现了对国家一级有效的规划和优先重点设定工作的高度重视，并将这些程序充分纳入粮农组织的规划、预算和计划架构以及全组织的结果框架中。《国别规划框架》是在驻国家办事处的工作与粮农组织的战略目标之间建立起“清晰视线”的关键要素，也是在本组织全球性计划的设计中纳入国家和区域优先重点的关键要素。

7. 所有被接受的评价建议已得到落实，大部分行动已经完成或接近尾声。此外，正在制定新的倡议，以进一步支持执行《行动计划》。这一进程受益于总部与权力下放办事处之间通过众多交流工具的支持而形成的紧密合作：如内联网、讨论论坛、新闻稿、学习倡议以及同行支持网络。

8. 计划委员会第一〇八届会议（2011 年 10 月）⁴表示支持“国别规划准则—政策和原则”，该准则在理事会第一四三届会议（2011 年 11 月）上获得批准。⁵2011 至 2012 年，根据理事会第一四四届会议所批准的权力下放政策审查了体制作用和职责。于是，驻国家办事处当前负责国别规划工作，而分区域、区域和总部各单位负责确保与国家、（分）区域和全组织的计划进程协调一致，提供技术支持，保证质量。预计对权力下放办事处的员额配置进行重点评审之后，为驻国家办事处提供支持的能力将进一步增强，目前对驻国家办事处的支持工作已经属于所有权力下放技术官员的工作职责。

³ (a) 高一完全通过；(b) 较高—基本通过，但尚未充分纳入各项政策、战略或运营活动中；(c) 中等—在一些运营和政策工作中得到通过，但在关键领域的通过率未达到较高水平；以及(d) 可忽略不计—没有通过的迹象或计划，或者有待通过的计划和行动处于非常初步的阶段。

⁴ CL 143/7, 第 5—7 段 <http://www.fao.org/docrep/meeting/023/mc358e.pdf>

⁵ CL 143/REP, 第 23 段 <http://www.fao.org/docrep/meeting/024/mc783e.pdf>

9. 2010—11 年间开展了驻国家办事处工作计划试点活动，测试了将驻国家办事处的工作纳入全组织计划框架的机制。该试点活动在五个区域的六个国家开展，提供了与下述内容相关的多项经验教训：纳入应急和发展工作、项目和非项目活动的相互依赖性、可能在本组织内加强合作的机制，以及最适于业务计划的细节程度。

10. 2012 年 1 月发布了《〈国别规划框架〉编制指南》⁶。2012 年制定《国别规划框架》的所有国家都采用了该指南，因此《国别规划框架》开始显示出更高的质量和统一性。该指南是一份动态文件，将根据汲取的经验教训予以更新。另外，已制定了解决具体技术问题的指导说明，并已建立起《国别规划框架》的质量保证机制。

11. 自 2012 年 3 月以来，一直在使用“有效国别规划学习计划”来提高工作人员对综合统一的国别规划方法的认识。为此，已认真制定了指导文件和各项工具，将使得驻国家办事处能够有效协调在一国开展的所有规划进程，其中包括评价中确定的三个核心组成部分（即确定了国家发展优先重点、《国别规划框架》、国家工作计划）、资源筹措以及项目周期管理。规划进程以基于结果的管理原则为基础，已作出大量努力精简各个组成部分，并与联合国发展援助框架（联发援框架）、能力发展以及灾害风险减少和管理的相关要求保持一致。已在各区域举办了七次培训研讨会，并且正在建立一个同行支持网络。

12. 2012 年 4 月，理事会批准了《全组织资源筹措和管理战略》⁷，该战略在《国别规划框架》和《粮农组织战略框架》所确定的优先重点基础上推广资源筹措的规划方法。已重新设计了业务程序，以便权力下放办事处得以制定附属的资源筹措战略和行动计划。已制定了区域和分区域资源筹措战略，目前需要制定一项资源筹措战略和行动计划作为《国别规划框架》的必要组成部分。预计此举将鼓励驻国家办事处及相应国家部门在《国别规划框架》中声明各项承诺之前，切实考虑筹措和管理所需资源的潜力。

13. 2012 年 7 月，发布了粮农组织新《项目周期指南》的第一部分内容，涉及项目的确立、编制、评估和批准阶段。该指南强化了项目的战略方向、质量和责任，确保从早期立项开始，各项提案均有助于取得符合以下要求的成果：可支持实现国家发展目标和框架，并且充分符合联发援框架、国别规划框架以及粮农组织战略框架的规定。联合国的五项国别规划原则已被纳为关乎项目可持续性的决定性因素，一同纳入的还有项目程序简化以及格式标准化方面的工作，以便为项目制定者提供更好的指导。

⁶ [ftp://ftp.fao.org/TC/CPF/Guidelines/CPFGuidelines.pdf](http://ftp.fao.org/TC/CPF/Guidelines/CPFGuidelines.pdf)

⁷ JM 2011.2/4 <http://www.fao.org/docrep/meeting/024/mc062e.pdf>

II. 主要挑战和机遇

14. **提高国别规划框架的质量、一致性和标准化程度。**《国别规划框架指南》的发布以及“有效国别规划学习计划”的推广为提高《国别规划框架》文件的质量和一致性提供了基础和相关能力。目前建立了一个质量保障机制，并正在推广之中，以确保国别规划框架的相关性（战略重点和优先次序）、可行性（财务和技术方面）和可持续性。还需开展进一步工作，在全组织范围内更好地协调各项国别规划框架进程，并提高能力，以确保符合最低质量标准。

15. **确保各国对国别规划框架的主导意识。**多数国家充分接受了国别规划方法，但在少数情况下，某些国家政府似乎仍不愿参与《国别规划框架》的制定工作。这是由多项原因造成的，包括政治环境、预估因参与国别规划框架进程而需承担的高额交易成本、以及对该项行动的目的和优势缺乏了解。目前正在加大努力，制定针对性的战略来应对此类问题，在此方面的工作主要侧重于宣传和提高认识。

16. **加强驻国家办事处对粮农组织规划工作的主导意识和责任心。**通过加强权力下放和战略规划工作，可促进对粮农组织工作进行由下至上的规划，并通过使用国别规划框架，确定其中的优先重点和成果，以作为区域优先重点的基础。此外，还将使驻国家办事处承担起自身责任，在国家一级落实和监督全组织承诺，并就相关情况进行汇报。越来越多的呼声要求，为《国别规划框架》的制定工作提供后续支持，这表示驻国家办事处需做出承诺，采取新的国别规划方法。

17. **调整国别规划方法和业务程序，适应不断变化的环境。**粮农组织的国别规划工作与联合国规划进程紧密相连。2012年召开的联合国大会或将在其四年期审查工作中通过有关“联合国发展业务活动”的新工作方法。这将有助于联合国系统开展国家一级的工作，包括“一体行动”、驻地协调员制度以及联发援框架进程。需监督和评估这一举措对粮农组织国别规划进程所造成的影响。还需特别注意，使粮农组织规划工作的时间安排与联合国系统的规划周期保持一致。此外，粮农组织的转型变化举措有助于进一步加强实施国别规划工作。这些变动带来了一个机遇，可进一步促进将国别规划工作纳入粮农组织的新业务模式，并提高粮农组织在区域、分区域和国家各级的业绩、成果和影响力。

18. **继续发展能力，为国别规划进程提供全组织支持。**根据辅助原则，国别规划是一项全组织工作。由粮农组织驻国家代表领导制定《国别规划框架》和资源筹措战略，并编制国家项目文件和国别工作计划。在此过程中，由分区域的多学科小组为其提供支持，若未设立多学科小组，则由相关的区域办事处提供支持。分区域和区域办事处负责规划和协调支持工作，以及全组织各相关部门提供的必要的技术投入，以确保所有规划内容均符合最低质量标准。在此情况下，需加强知识联网工作、

协调机制以及战略小组和各技术办事处的参与，这点十分重要，有助于确保目的一致，并有效利用本组织的全球知识、产品和服务，为国家优先重点提供支持。

19. **利用国家一级的更多资源。**通过改进国别规划，可提高本组织利用国家一级资源和及时争取技术支持的能力。为有效吸引资源伙伴的参与，需满足以下三个关键条件：i)明确粮农组织援助工作的优先重点领域，并实现各项成果；ii)承诺落实国别规划框架；以及 iii)在粮农组织、相应国家部门以及国家一级的伙伴间开展关于粮农组织核心主题领域的高质量对话。

III. 前进的方向

20. 针对上文所述的各项挑战和机遇，需考虑以下各项问题，以确定未来的前进方向。

21. **从有效国别规划的编制工作转向落实。**迄今为止，大部分的工作主要侧重于编制国别计划，例如编制《国别规划框架》文件和资源筹措战略。如评价建议，国别计划的编制工作并不是唯一。目前已采取了与粮农组织其他业务程序（如资源筹措和项目执行）形成协同增效的方法。2012—14年《国别规划框架》文件年间将重点关注这些程序，它们代表了国别规划工作的实施、监督和汇报阶段，并将有助于确定经改进的《国别规划框架》文件对粮农组织国别计划有效性的影响。

22. **下放国别规划职责。**国别规划功能正不断向区域转移，总部各单位的职责将主要集中于完善共同原则、制定各项准则和工具，以及确保总体符合全组织政策、标准和程序。这需要通过磋商和长期联络，在本组织内开展学习活动。各区域办事处将逐步为此类原则和准则的实施工作提供直接支持。需重新调整总部和权力下放办事处的各项能力及机构知识。这就需要采用一个新的业务模式，以便：

- 进一步加强粮农组织驻国家代表的职责和能力，并为其提供更多支持，以便其领导国别规划进程，努力提高影响力和业绩；
- 加强区域办事处的能力，并借此为国别规划工作提供技术和业务支持；
- 进一步加强总部各单位的能力，以便制定国别规划工作的全球框架，开发全球支持工具，监督实施情况，并对变更情况进行管理；以及
- 积极推行由联合国发展集团商定的联合国规划工作共同规范，并据此做出相应调整。

23. **将技术合作计划和能力开发问题逐步纳入国别规划进程。**如评价建议，通过批准和利用技术合作计划资源，可以为编制《国别规划框架》的工作以及由此确定的优先重点提供更完善的支持。关于全面加强技术合作计划的提案载于文件 CL 145/8，已提交至理事会审议。

24. **开发信息技术辅助工具。**为全面推广国别规划综合方法，需开发一项全组织工具，用于支持并简化国别计划的编制、实施、监督和汇报程序。目前已具备该系统中的某些要素，有助于对不同项目、驻国家办事处以及在各国开展的、由区域、分区域和总部办事处负责管理的工作进行管理。目前正在建设国别规划框架及国别工作计划的编制和监测系统，并将紧密结合现有系统。这些系统将有助于对国别计划的总体了解、简化监测程序，并为工作人员提供支持，以确保国内的所有工作完全符合商定的优先重点。

征求计划委员会的指导意见

25. 计划委员会不妨注意在实施下列各项建议方面取得的进展，并提供关于后续报告的意见。

附件 1: 国别规划行动计划实施工作所取得的成就

对有关（评价名称）的管理层回应的后续报告	日期			采纳程度评级
评价建议	商定行动	对已采取的行动的评价， 包括不采取某些行动的依据	已采取的行动对计划、 政策和/或程序的影响 (变更)	高、较高、中等、 可忽略不计
<p>建议 1: 在确定了国别规划的三大组成部分并对其性质和内容进行了界定之后，应考虑对每个部分的名称进行标准化，特别是在“国家中期优先重点框架（NMTPF）”这一术语的使用方面，普遍认为该术语难以发音且不够响亮。评价小组提议采用下列名称：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 国别规划（CP）用于描述整个进程； 2. 国家优先重点用于确定政府设定为主要优先重点的问题和工作领域； 3. 国别规划框架（CPF）用于替代“NMTPF”； 4. 国别工作计划（CWP），指代两年工作计划（此处无变化）。 	<p>1.1 在本组织的整体国别规划准则中添加一个国别规划术语表。</p>	<p>采纳了提议的术语，目前正用于国别规划工作中。在计划委员会于 2011 年 11 月通过的《国别规划政策及原则》、管理层于 2012 年 1 月通过的《国别规划框架指南》以及综合的“有效国别规划学习计划”中均反映了这一点。</p>	<p>目前正在编制的所有《国别规划框架》均反映了评价建议的政策、原则和程序。</p>	<p>高</p>
<p>建议 2: 目前各有关单位正在紧锣密鼓地针对国别规划活动各组成部分制定新的准则，应该对这些工作加以组织，确保工作成果能够形成一份统一的《国别规划准则》文件。这一国别规划文件应明确以下内容：a) 对国别规划进行界定和定性，明确其为全面纳入整体计划制定、规划和责任追究体系的一个制度进程；b) 确定规划的三个组成部分（国家优先重点设定、国家中期优先重点框架、国别工作计划），对各组成部分的性</p>	<p>2.1 制定和采用整体国别规划准则，包括有关原则和政策，确保三个组成部分之间的计划关联性。</p> <p>2.2 实施“国家办事处工作计划制定试点”并编制相应准则（《近期行动计划》项目 3），将其作为《国别规划准则》的组成部分。</p>	<p>2.1 《国别规划准则—政策和原则》以及《国别规划框架指南》已经编制完成。正在编制详细的国家工作计划准则，预期将于 2012 年底完成。</p> <p>正在制定精简的规划、监测和报告系统，旨在促进明确规划方面的联系和问责制。该系统将纳入粮农组织所有单位正在开展的工作的有关资料，推动以事实为依</p>	<p>目前正在测试有关各国别规划组成部分的准则，并根据其相互关系进行细化。越来越多的粮农组织驻国家办事处开始遵守新的《国别规划框架指南》并应用国别规划政策和原则，采取了整体性的国别规划方法。</p>	<p>高</p>

对有关（评价名称）的管理层回应的后续报告	日期			采纳程度评级
评价建议	商定行动	对已采取的行动的评价， 包括不采取某些行动的依据	已采取的行动对计划、 政策和/或程序的影响 (变更)	高、较高、中等、 可忽略不计
质和内容及制定流程做出具体规定；以及 c) 对各自之间应具有相互关系进行界定。	<p>2.3 编制新的国家中期优先重点框架/国别规划框架准则，将其作为《国别规划准则》的组成部分。</p> <p>2.4 编制有关粮农组织对国家优先重点设定的贡献的准则，将其作为《国别规划准则》的组成部分。</p>	<p>据制定国别规划框架的年度、中期和最终报告，并将《中期审查》和《计划实施报告》纳入整体报告。</p> <p>2.2 在 2010-2011 年期间，已将五个区域的六个国家作为试点制定了国家办事处工作计划。</p> <p>2.3 新的《国别规划框架指南》已于 2012 年 1 月编制完成并发布。</p> <p>2.4 《国别规划框架指南》描述了粮农组织在国家优先重点设定方面的作用。</p>	<p>从国家办事处工作计划制定试点中汲取的经验教训已被纳入 2012—13 年整体工作计划准则、国别规划框架指南，以及修订后的国别规划职责和责任。它们对于国别工作计划准则的制定也至关重要。</p>	
<p>建议 3：鉴于粮农组织目前的能力以及内外部环境的演变，《国别规划准则》的首份草案应具有以下三个特点：a) 在对信息和细节的具体要求方面宜宽松；b) 应具有灵活性，能够根据各国现有的能力水平和具体条件进行相应调整；以及 c) 鼓励思想创新和尝试。经过一段时间（如三年），待整体计划制定和规划体系全面实施且积累了一定的国别规划经验后，可以计划推出新版准则。</p>	<p>3.1 整体《国别规划准则》中将对该建议予以体现。</p>	<p>针对国别规划确定了八项原则，其中包括灵活性和战略重点。国别规划框架、国别工作计划和项目周期准则中设定了最低质量要求，但它们被视为“活文件”，可在需要时对其进行修改，以反映和适应不断变化的环境。</p>	<p>在 2012 年开始编制《国别规划框架》并已接受有效国别规划培训的国家正越来越多地遵守该准则，目的在于达到最低要求，同时根据国家的具体环境做出灵活调整。</p>	较高
<p>建议 4：为使各区域办事处和国家办事处具备必要的能力，促进各个国家从战略到工作计划整个规划进程的组织和开展，建议 2 中所提出的《国别规划准则》应由适合的粮农组织领导机构（如计划委员会或理事会）予以批准和认可。此外，</p>	<p>4.1 编制一份有关国别规划总体原则的文件，提交计划委员会 2011 年 10 月会议审议。</p>	<p>4.1 计划委员会审议并通过了一份关于国别规划总体原则和政策的文件。</p> <p>4.2 已制定一项宣传战略，旨在为包括常驻代表在内的各级粮农</p>	<p>在一个国家计划开展任何一种活动时，所有的粮农组织职工都将认识到粮农组织合作工作中的优先重点，并明确他们所做出的</p>	较高

对有关（评价名称）的管理层回应的后续报告	日期			采纳程度评级
评价建议	商定行动	对已采取的行动的评价， 包括不采取某些行动的依据	已采取的行动对计划、 政策和/或程序的影响 (变更)	高、较高、中等、 可忽略不计
<p>管理层应建立一种机制，当每个国家的国家中期优先重点框架最终定稿后向全体工作人员和有关常驻代表进行通报。这些国家中期优先重点框架应在粮农组织内联网上供全体员工查阅。</p>	<p>4.2 在整体《国别规划准则》的国家中期优先重点框架/国别规划框架部分中纳入某种机制，确保粮农组织工作人员和有关常驻代表适时掌握国家中期优先重点框架/国别规划框架的定稿情况。确保有关文件上挂“实地计划管理信息系统”。</p>	<p>组织职工提供信息，介绍国别规划框架的实施情况。 将已计划的活动与国别规划相联系，并获得粮农组织驻国家代表的核准，是实施工作开始前的强制性要求。</p>	<p>贡献如何与之相关联。</p>	
<p>建议 5：为使国别规划如期切实汇入粮农组织整体优先重点设定工作，粮农组织各管理机构应考虑使区域会议的召开时间尽可能临近粮农组织大会，从而使在区域一级做出的决定（包括各国的关切）能够成为大会决策进程的依据和参考。</p>	<p>延期。</p>	<p>2012 年为非大会年，所有区域会议都已于当年的前六个月举行。正如《管理层的回应》中所指出，只有在评价《近期行动计划》中预计的粮农组织的治理工作后，才能审议任何进一步的变更。</p>	<p>这一时间安排让所有的区域会议得以发挥对理事会和大会的咨询作用。</p>	<p>较高</p>
<p>建议 6：粮农组织应（继续）想方设法全面融入联合国的国别规划进程。为尽可能积极参与和影响该进程，应该在“联合国发展援助框架”开始之前即启动国家中期优先重点框架进程，以此为手段向粮农组织代表提供可能提交讨论的有关农业和优先领域的实质性内容。</p>	<p>6.1 整体《国别规划准则》中将对该建议予以体现。 6.2 与世界粮食计划署和农发基金紧密协作，编写一份有关在联合国发展援助框架准则内纳入粮食安全问题的指导意见。</p>	<p>6.1 将国别规划框架进程与“国家中期优先重点框架”相联系，这是国别规划框架的八项原则之一。《国别规划框架指南》中描述了这两项进程的结合。 6.2 在粮农组织的领导下，与劳工组织和粮食计划署合作制定了有关粮食和营养安全问题的指导</p>	<p>6.1 新的国别规划框架以系统的方式确保了国别规划框架的各项优先重点和结果与联合国发展援助框架的优先重点和成果的一致性和整体性。 6.2 该指导说明现已作为《联合国发展集团规划参</p>	<p>中等</p>

对有关（评价名称）的管理层回应的后续报告	日期			采纳程度评级
评价建议	商定行动	对已采取的行动的评价， 包括不采取某些行动的依据	已采取的行动对计划、 政策和/或程序的影响 (变更)	高、较高、中等、 可忽略不计
	<p>6.3 确保有关机制和资源到位，使粮农组织国家办事处能够同时：(i) 协调安排国家优先重点和规划进程；(ii) 与整体计划制定进程进行整合；(iii) 对联合国国别规划进程进行整合；以及(iv) 对灾害风险管理挑战进行整合。</p>	<p>说明。该文件于 2011 年 10 月由联合国发展集团批准通过。</p> <p>6.3 指导说明支持将联合国共同规划原则纳入主流，并且正在开展工作将灾害风险管理问题纳入主流。</p> <p>目前正在开发支持制定和监测《国别规划框架》和国别工作计划的信息技术工具。已编制指导说明，用于支持将国别规划进程中的联合国共同规划原则纳入主流。具体而言，这些工具涉及将能力开发、性别问题、农村就业和体面工作以及粮食和营养安全关切纳入国别规划进程。正在编制有关灾害风险管理主流化以及民间社会参与国别规划框架进程的其他说明。</p>	<p>考指南》的组成部分，以及粮农组织为编制《国别规划框架》而提供的配套工具包对外发布。</p> <p>6.3 粮农组织和联合国国别规划进程的一体化已经得到加强。</p> <p>在信息技术工具的帮助下，正在国家开展的所有工作将与国家优先重点、联合国规划进程中的各项目标、以及全面规划中的整体目标相联系。这将通过将各项工作简化为一个统一的计划、实施、监测和报告的过程，简化报告关系。</p> <p>指导说明将提高《国别规划框架》文件及其编制过程的质量。</p>	
<p>建议 7：由于国别规划的国家中期优先重点框架组成部分实现了粮农组织的若干主要宗旨，超越了国家层面工作的范畴，因此评价小组建议粮农组织应保留和强化其自身独立的国别规划程序，</p>	<p>7.1 在整体《国别规划准则》中对该建议予以体现。</p>	<p>达成了新的全组织承诺，即编制《国别规划框架》并制定国别规划综合方法，将其作为加强粮农组织援助针对性和有效性的工具。</p>	<p>新编制的《国别规划框架》表明，已加大工作力度反映这些预期。然而，联合国大会的四年期审查</p>	<p>较高</p>

对有关（评价名称）的管理层回应的后续报告	日期			采纳程度评级
评价建议	商定行动	对已采取的行动的评价， 包括不采取某些行动的依据	已采取的行动对计划、 政策和/或程序的影响 (变更)	高、较高、中等、 可忽略不计
同时使它们与联合国国别规划进程的演变相适应和相呼应。			可能导致联合国在国家一级的运作中采用新的方法，并且需要评估对粮农组织规划进程的影响。	
建议 8：在某个国家不具备一个切实有效的规划和规划体系的情况下，粮农组织应主动施以援手，提供必要的技术援助，在农业和粮农组织职责范围内的其它有关领域制定国家发展优先重点框架。	编制有关粮农组织对国家优先重点设定的贡献的准则，将其作为《国别规划准则》的组成部分。	8.1. 该建议在《国别规划准则—政策和原则》以及“国别规划框架与国别规划”一节中的国别规划框架指南中得到体现。	自新准则发布以来，粮农组织已经或正在设想通过协助制定国家部门战略和投资计划，为若干国家确立国家部门优先重点提供支持。这些国家已经或随后将要制定《国别规划框架》。	高
建议 9：国别工作计划包含的所有国别技术援助项目和活动必须与国家中期规划框架中选定的优先领域一致。 当然，国别工作计划中可留有“窗口”，开展满足下列条件的活动：a) 在粮农组织具有重要宣传倡导作用的领域中新出现的优先重点；b) 有助于作为中期计划组成部分的整体产出（如统计）的活动；以及 c) 履行粮农组织全球职责（如对条约和公约的监测）的活动。国别工作计划中的所有活动，包括涉及国家办事处、区域/分区域办事处及总部的单位绩效的活动，以及“窗口”活动，应与粮农组织代表进行讨论并获得批准，活动实施的协调也应由粮农组织代表负责。	9.1 在整体《国别规划准则》中对国家中期优先重点框架/国别规划框架—国别工作计划之间的计划关系予以体现。	在目前正在制定的《国别规划准则》、《国别规划框架指南》和国别工作计划准则中得到体现。国别规划框架是国家一级规划的出发点。它界定了粮农组织为支持各国实现国家部门目标而对国家进行干预的成果和方法/方式。通过国别规划框架和国别工作计划支持工具，粮农组织驻国家代表们将能够在与政府在国别规划框架中商定的合作优先重点的基础上，审查和取消为资格认定国家所计划的所有活动，并有机会	2014—15 年，随着支持工具的到位和粮农组织各地办事处同时开始规划的一个新规划周期的开始，国家办事处将能够有效协调在国家开展的所有工作。不论供资来源和负责活动单位所处的位置如何，他们将能够确保开展的工作与国家优先重点和全组织目标相关联。如本评价所建议，粮农组织能够在与国家优先重点保持一致的	中等

对有关（评价名称）的管理层回应的后续报告	日期			采纳程度评级
评价建议	商定行动	对已采取的行动的评价， 包括不采取某些行动的依据	已采取的行动对计划、 政策和/或程序的影响 (变更)	高、较高、中等、 可忽略不计
		解决其他全球问题或之前未能预见的新出现问题（“窗口”）。	同时，将其职责下放到国家一级。	
<p>建议 10：应鼓励粮农组织代表争取由政府尽可能高级别的官员共同签署国家中期优先重点框架，但还应给予粮农组织代表尽可能大的灵活性来做出最终选择。评价小组认为应该根据具体情况对各种情形进行分析。在所有情况下，磋商均应包括具粮农组织工作领域相关职责的所有行政主管部门。新的《国别规划准则》中有关国家中期优先重点框架的部分应对这一方面的进程做出明确界定。</p>	<p>10.1 在《国别规划准则》有关国家中期优先重点框架/国别规划框架的组成部分中对该建议予以体现。</p>	<p>10.1 该建议在《国别规划框架指南》（“国别规划框架的核查和批准”）中得到体现。根据与政府商定的体制安排，可通过签署或政府与粮农组织代表之间的“信函来往”，确认获得正式批准。</p>	<p>越来越多的证据表明，与所有相关部门同行间的广泛磋商进程正在开展。一般而言，许多国家都选择通过签署正式批准《国别规划框架》。</p>	高
<p>建议 11：国家中期优先重点框架应尽可能详细地涵盖预期结果。但不应包括具体产出。它应该对粮农组织在开展合作方面将采用的战略进行具有说服力的阐述，兼顾中期计划中为本组织的各项组织结果而确定的核心职能及主要手段。</p>	<p>11.1 在《国别规划准则》有关国家中期优先重点框架/国别规划框架的组成部分中对该建议予以体现。</p>	<p>国别规划框架被认为是一项战略工具，关注各项优先重点和成果，并描述对粮农组织为实现这些优先重点和成果而进行干预的方式。而国别工作计划被界定为关注两年度产出和活动定义的业务工具。</p> <p>结果的详细程度体现了政府、联合国国别团队、其他合作伙伴及粮农组织之间达成的共识。国别规划框架考虑到将成果纳入产出。</p>	<p>正在进一步采取行动确保国别规划框架与国别工作计划之间关系的连贯性。</p>	高
<p>建议 12：国家中期优先重点框架今后应包括实现预期结果所需的资源要求的指导性数字，还应包</p>	<p>12.1 允许在国家中期优先重点框架/国别规划框</p>	<p>国别规划框架中的总体资源需求只关注了财务需求，而非投入方面。</p>	<p>自新的《国别规划框架指南》发布以来，所有参与</p>	高

对有关（评价名称）的管理层回应的后续报告	日期			采纳程度评级
评价建议	商定行动	对已采取的行动的评价， 包括不采取某些行动的依据	已采取的行动对计划、 政策和/或程序的影响 (变更)	高、较高、中等、 可忽略不计
<p>括粮农组织和东道国今后两年拟为选定优先领域的发展活动提供预算的承诺。但鉴于目前粮农组织的能力有限，建议在首个规划周期中免除这些要求，除了个别作为学习和试验的试点情况下可以只包括国别工作计划（2012—13年）。有关国家中期优先重点框架详内容的最终决定，将在总结这些试点个案研究的结果和经验的基础上做出。</p>	<p>架及相关准则中包括资源需求估算。</p> <p>12.2 有关资源筹集的《近期行动计划》项目4将继续谋求解决粮农组织在国家一级争取可预测和可支配的非定向资源的问题。</p>	<p>资源筹集指南明确表明，国别规划框架中确定的需求应与其筹集和管理资金的能力一致。这些需求应包括通过正在进行的项目对可得到的资源进行评估，以及对近期粮农组织在国家实现的国家一级和资源一级的捐助方利益进行评估。</p>	<p>其制定的国家都在为所需的全部资源及资源筹集之间的差距提供评估。</p>	
<p>建议 13：紧急行动及恢复司、政策及计划制定支持司/技术合作部助理总干事办公室以及战略、规划及资源管理办公室应该对涉及在国家中期优先重点框架和国别工作计划内纳入紧急活动的政策进行联合整体审议。评价小组未能发现有任何理由把一个单独的规划体系作为一种通行规则保留下来，完成的任务与紧急行动工作相同。联合审议还应对具体规定允许例外处理所应满足的标准和特殊条件的必要性进行分析。粮农组织应利用这一联合审议来分析紧急计划制定和活动与绩效管理之间的关系和契合点，特别是紧急活动如何界定对单位绩效的贡献，这种分析应包含所有层面，尤其是国家单位绩效的情况。</p>	<p>13.1 由职能目标 X1 战略小组协调开展联合整体审议。</p> <p>13.2 在整体审议结果的基础上，确保对国家一级的有关单位绩效进行界定。</p>	<p>13.1. 该原则在《国别规划准则—政策和原则》及《国别规划框架指南》中得到体现。正在开展工作作为将紧急活动纳入国别工作计划建立机制。此外，新的项目周期规定和程序也适用于紧急活动，但允许一些例外情况。同样，所有项目都遵守相同的质量标准，包括联合国国别规划的标准，并与国别规划框架和整体优先重点保持战略一致。</p> <p>随着紧急行动及恢复司的权力下放，正在调整组织结构来支持这些变动。</p> <p>正在编制将过渡性规划纳入国别规划框架的指导说明，并将于2012年底完成。</p>	<p>国别规划框架越来越多地以单独的优先重点领域或整合所有相关的优先重点领域的形式解决灾害风险减少和管理问题。因此，不再编制灾害风险减少和管理行动计划。</p>	<p>较高</p>

对有关（评价名称）的管理层回应的后续报告	日期			采纳程度评级
评价建议	商定行动	对已采取的行动的评价， 包括不采取某些行动的依据	已采取的行动对计划、 政策和/或程序的影响 (变更)	高、较高、中等、 可忽略不计
		13.2 全面开展国别工作计划时，将纳入相关的组织产出。		
<p>建议 14：制定国家中期优先重点框架的周期应与东道国的规划周期相一致，因此也应与新的“联合国发展援助框架”周期相一致。文件应进行中期评审并根据需要进行调整。当国际环境、粮农组织战略框架或国家政策和战略方向发生重大变化时，还应考虑对国家中期优先重点框架进行临时性评审。</p>	<p>14.1 在《国别规划准则》有关国家中期优先重点框架/国别规划框架的组成部分的新准则中对该建议予以体现。</p>	<p>14.1 《国别规划准则—政策和原则》和《国别规划框架指南》体现了此建议。</p>	<p>国别规划框架规划周期与国家规划周期一致，包括正在进行的联合国发展援助框架筹备进程。</p>	<p>高</p>
<p>建议 15：区域办事处（及其分区域办事处）对组织国别规划的支撑、监测和质量保证负有主要责任。这包括确保国家中期优先重点框架根据既定周期按时完成并遵守既定程序的责任。粮农组织应正式把这些职责委派于区域办事处并划拨必要的人力和财力，确保区域办事处或其所授权的分区域办事处切实履行这些职责。</p>	<p>15.1 重新设计国别规划业务流程。</p> <p>15.2 在《2012—13 年工作计划和预算》中提出相关预算提案。</p>	<p>15.1 在协调和支持国别规划框架、项目周期、国别工作计划的制定和质量保证过程中，区域和分区域办事处承担了重要职责。</p> <p>15.2 据估计，2012—13 年间，区域办事处重新划拨了 1,040 万美元，以便在一定程度上增强这些办事处支持粮农组织国家一级工作的职能。区域办事处设立了重要职位，以便支持国别规划进程。</p> <p>此外，逐步撤销了粮农组织驻国家代表处的外派技术职位，改设于区域和分区域办事处内，以便进一步增强办事处的能力。</p>	<p>区域和分区域办事处在协调其所在区域和分区域的《国别规划框架》的制定方面承担了领导作用，并为驻国家办事处提供了技术支持。</p> <p>区域办事处提高了规划、监测和监督能力，并能加强对驻国家办事处的业务支持。</p> <p>目前正在进行的战略规划进程将对工作计划中的资源应用方式产生影响。据预计，通过提高资源使用</p>	<p>较高</p>

对有关（评价名称）的管理层回应的后续报告	日期			采纳程度评级
评价建议	商定行动	对已采取的行动的评价， 包括不采取某些行动的依据	已采取的行动对计划、 政策和/或程序的影响 (变更)	高、较高、中等、 可忽略不计
		<p>最后，在各区域/分区域正式设立了国别规划框架和绩效管理工作方面的联络点，在支持国别规划进程方面发挥了重要作用。</p> <p>目前正在开展对区域办事处人员配备结构的审查工作，这也将为向优先重点活动合理分配预算资源的工作提供基础。</p>	<p>的灵活度和战略性，可加大区域办事处对国别和区域规划活动的支持力度。</p>	
<p>建议 16：粮农组织应从正常计划预算中向各区域办事处划拨一笔一次性款项，用于支付本预算周期内将开展的国别和区域规划活动的预估费用。</p>	<p>16.1 在《2012-13 年工作计划和预算》中提出相关预算提案。</p>	<p>除上述资源外，2012-13 年间，在下列工作中投入了大量工作人员时间和由“近期行动计划”供资的约 100 万美元：为编制《国别规划框架》、制定资源筹集战略，管理项目以及编制国别工作计划提供支持，保障质量，并提高相关能力。将在严格审查权力下放办事处的职位结构后，进一步评估资源需求。</p>	<p>通过“有效国别规划学习计划”和资源转拨，提高了区域和分区域办事处对国别规划活动的支持能力。</p>	<p>较高</p>
<p>建议 17：粮农组织应从其正常计划实地预算中向区域办事处划拨资金，对各国国家中期优先重点框架项下选定的优先工作领域给予支持。在整体规划的新制度环境下，技术合作计划似没有必要继续采用特殊规则制度。相反，目前技术合作计</p>	<p>建议未予采纳。</p>	<p>就全面加强技术合作计划并与战略思考过程和国别规划框架保持一致的问题提出了提案，这些提案将由计划委员会和财政委员会转交至理事会下届会议审议。</p>		<p>可忽略不计</p>

对有关（评价名称）的管理层回应的后续报告	日期			采纳程度评级
评价建议	商定行动	对已采取的行动的评价， 包括不采取某些行动的依据	已采取的行动对计划、 政策和/或程序的影响 (变更)	高、较高、中等、 可忽略不计
<p>划的资金及其他用于国家一级活动的正常计划资金应依照整体规划体系中确定的规则和程序进行管理。自 2010 年 1 月以来技术合作计划的资金已经转由区域办事处负责。这些资源在国家一级的划拨将通过国别工作计划加以正规化。粮农组织秘书处应向其管理机构寻求适当的解决方案</p>		<p>某一国家的国别工作计划将涵盖在其国内交付的所有项目，包括由技术合作计划资金供资的项目。因此，国别工作计划将正式反映出，在应对粮农组织和政府经由国别规划框架商定的国家优先重点方面，划拨至某一国家的技术合作计划资源可如何发挥促进作用。</p>		
<p>建议 18：国家中期优先重点框架的制定进程不应过分受到各个国家潜在利益和捐助者优先重点的左右。国别规划的主要目标是与政府当局建立有创造性的对话机制，并从政府的优先领域中共同挑选出粮农组织（在其自身战略框架中）能够通过高水平技术援助和能力建设活动做出最大贡献的那些领域</p>	<p>18.1 在《国别规划准则》的国别规划框架和国别工作计划组成部分以及在整体资源筹集战略中阐明这一理念。</p>	<p>2011 年 4 月，理事会通过了全组织资源筹集和管理战略，该战略涵盖的原则提及这一点。</p> <p>《国别规划框架指南》还为排列优先次序工作提供了主要内容，强调了以粮农组织职责、地位和行动能力为基础，评估粮农组织比较优势的重要性。</p> <p>国别工作计划准则草案强调，应由国别规划框架和《工作计划和预算》明确各项承诺，以作为制定工作计划的起点。国别工作计划准则还指出，只有确定供资来源的活动才可纳入工作计划。</p>	<p>逐渐转向通过与主要国家伙伴、发展伙伴和资源伙伴开展对话的方式，确定国家一级的优先重点。</p> <p>不管能否获得资金，不能有助于实现既定目标的工作均不纳入工作计划中，因此无法获得批准。</p>	<p>中等</p>

对有关（评价名称）的管理层回应的后续报告	日期			采纳程度评级
评价建议	商定行动	对已采取的行动的评价， 包括不采取某些行动的依据	已采取的行动对计划、 政策和/或程序的影响 (变更)	高、较高、中等、 可忽略不计
<p>建议 19：粮农组织应向区域办事处授权并提供必要资源，使它们能够为区域性活动制定积极的资源筹集战略。这些活动的确定应围绕具有区域意义的最相关的共同问题，而这些问题又是通过本区域各国国别规划活动中产生的优先重点和主题来确定的。</p>	<p>19.1 在整体资源筹集战略（《近期行动计划》项目 4）的定稿中予以体现。</p> <p>19.2 重新设计资源筹集方面的业务流程。</p> <p>19.3 在《2012—13 年工作计划和预算》中提出相关预算提案。</p>	<p>19.1 2011 年 4 月，理事会通过了资源筹集和管理战略，该战略提及这一点。</p> <p>19.2 区域和分区域一级的辅助资源筹集战略和行动计划已得到推广。</p> <p>19.3 《2012—13 年工作计划和预算》将“近期行动计划”资源专门划拨用于支持制定区域和分区域一级的资源筹集战略。此外，通过向权力下放办事处重新划拨结余款，可加强其发挥这一作用的能力。</p>	<p>迄今为止，非洲区域办事处、东部非洲分区域办事处、西部非洲分区域办事处、中部非洲分区域办事处、近东区域办事处、欧洲区域办事处、拉美及加勒比区域办事处和太平洋岛屿分区域办事处均已制定草案。预计其他区域/分区域将在 2012 年年底前完成战略制定。例如，东部非洲分区域办事处正在制定与非洲之角资源筹集战略相关的资源筹集行动计划。同样，西部非洲分区域办事处参与了为萨赫勒危机制定资源筹集行动计划的工作。</p>	<p>较高</p>
<p>建议 20：粮农组织应制定一份综合性资源筹集整体战略，并应在国别规划进程产生的区域和全球计划中对其进行整合。此外，粮农组织管理层应该对这一领域的职责进行合理调整和精简，增强总部有关部门制定和实施整体战略的能力。这一</p>	<p>20.1 在整体资源筹集战略（《近期行动计划》项目 4）的定稿中予以体现。</p>	<p>资源筹集和管理战略促进资源筹集采取计划性方法。粮农组织的影响力宣传活动和战略思考进程将进一步提高这一方面的工作，因为在五项战略目标中对粮农组织的目标进行了重新关注和整合。</p>	<p>目前已筹集到了集合资金（例如用于支持全球统计的资金），未来将用于落实粮农组织在国家一级的规范工作。</p>	<p>中等</p>

对有关（评价名称）的管理层回应的后续报告	日期			采纳程度评级
评价建议	商定行动	对已采取的行动的评价， 包括不采取某些行动的依据	已采取的行动对计划、 政策和/或程序的影响 (变更)	高、较高、中等、 可忽略不计
战略的主要推动作用应当是为侧重“国家主导的规范性工作”（即针对国别规划中确定的优先重点的规范性工作）的计划争取实施资金。结合粮农组织近期在争取非定向自愿性捐款方面的努力，这一点显得尤为重要			五项战略目标提供了吸引其他潜在集合供资的机制。	

- (a) 高一完全通过
- (b) 较高—基本通过，但尚未充分纳入各项政策、战略或运营活动中
- (c) 中等—在一些运营和政策工作中得到通过，但在关键领域的通过率未达到较高水平
- (d) 可忽略不计—没有通过的迹象或计划，或者有待通过的计划和行动处于非常初步的阶段