



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  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الأغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

C

# 计划委员会

第一一八届会议

2015 年 11 月 2-6 日，罗马

对粮农组织非洲区域及分区域办事处的评价  
之后续报告（参阅 PC 114/2 号文件）

对本文件实质性内容如有疑问，请联系：

副总干事（运作）  
Daniel Gustafson 先生  
电话：+39 (06) 570-56320

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)。



mo712

1. 管理层始终高度重视 2012—13 年出台的《对粮农组织非洲区域及分区域办事处的评价》<sup>1</sup>提出的问题。下文矩阵表中许多问题已被其他发展情况所取代，其中包括在 2014—15 年期间落实粮农组织经审议的《战略框架》及《2014—17 年中期计划》所取得的经验以及即将在 2016—17 年到位、旨在加强工作规划、监测和计划交付的措施。<sup>2</sup>这些措施目的在于确保粮农组织工作在总部、区域办事处和驻国家代表处之间更紧密地衔接。新安排还在区域倡议内安排了额外的催化资金，支持某些驻国家代表处的工作。其他内容在以本评价报告为基础的《对粮农组织权力下放办事处网络的独立审查》<sup>3</sup>和其他四个区域审查报告中进行更详细探讨。正在开展相关工作以提升区域和分区域办事处的技能组合，还需开展更多工作以加强区域办事处业务和行政能力。

---

<sup>1</sup> PC 114/12; PC 114/12 Sup.1

<sup>2</sup> CL 153/3, 第 17—52 段

<sup>3</sup> CL 153/14

管理层行动记录矩阵表<sup>4</sup>

接受的评价建议 (a)	管理层回应中商定的行动 (b)	对已采取行动的说明，或未采取行动的原因 (c)	管理层行动记录评分 (d)	所采取行动产生的影响或变化 (e)
建议 1.1（针对粮农组织驻国家代表处，技术合作部和权力下放活动支持办公室提供支持）：作为优先事项，各驻国家代表处开展内部审查，以确定上述两种战略中哪种更适合其具体情况；根据审查，制定一份近期行动计划以加强粮农组织的影响力。	接受	取代。管理层接受建议 1.1，意味着粮农组织驻国家代表处将完成(i) 国别规划框架，(ii) 国别资源筹集计划，(iii) 驻国家代表处工作计划。尽管各国都有国别规划框架，但并非所有国家都有独立于国别规划框架的国别资源筹集计划；约 2—3 年前，总部在原有《战略框架》内探讨了驻国家代表处工作计划问题，在经审议的《战略框架》内已开展了大量规划工作。特别是，共同结果框架、指标、报告和监测同样适用于各驻国家代表处，包括与国家一级目标明确挂钩。该新进程兼顾了建议 1.1 的精神。	4	不详
建议 1.2（针对权力下放活动支持办公室）：为支持各国家代表处提议的方法，并考虑到非洲区域在 2011 年和 2012 年进行的能力评估，制定一个全组织培训计划。此类培训应包括资源筹集、项目和预算制定、宣传、行政、财务以及基于结果的监测等要素。	接受	取代。自 2013 年培训工作集中以来，权力下放活动支持办公室利用全组织职工发展资源发挥了促进作用。目前，通过绩效评价及管理讨论确定培训需求。非洲区域办事处每年提交一份区域职工发展计划，须通过审查以决定是否配套资金。此外，在 2014-15 年期间，面向所有区域办事处制定了一项特殊培训计划，加强各权力下放办事处能力以筹备并监督国别规划框架，同时制定并监测项目（参阅下文 2.3）。全组织能力建设计划旨在加强区域、分区域和国家层面办事处的业务能力，手段包括研讨会、为期四周的在岗后续支持以及网上学习工具。进度安排包括 2015 年 10 月在南部非洲分区域办事处（与东非分区域办事处一道）举办研讨会；2015 年 11 月在非洲区域办事处（与中部非洲分区域办事处一道）举办研讨会。同时还正在其他区域/分区域举办类似研讨会。	4	培训以需求为驱动，以驻国家代表处需要为依据；而不是以区域为驱动。

<sup>4</sup> 1—无：未采取行动实施建议；2—差：建议的实施计划和行动均处于非常初步的阶段；3—不合格：建议的实施不均衡、不全面；4—合格：建议的实施已取得进展，但尚无证据证明已对预期目标产生了影响；5—良好：建议已得到全面实施，有初步证据证明对预期目标产生了影响；6—优秀：有确凿证据证明建议对预期目标产生了积极影响。

接受的评价建议 (a)	管理层回应中商定的行动 (b)	对已采取行动的说明，或未采取行动的原因 (c)	管理层行动记录评分 (d)	所采取行动产生的影响或变化 (e)
建议 1.3. (针对权力下放活动支持办公室和战略、规划及资源管理办公室)：增加可立即提供的催化资金用于驻国家代表处支持政府及用于执行计划。	部分接受 管理层同意强化利用技术合作计划供资，支持实施国别规划框架的原则，但不同意为实现该原则所建议采取的行动，而是提及 JM 2013.2/2 文件中的提案。	作为第二届国际营养大会后续行动和区域倡议 1 落实工作的一部分，若干国家（塞舌尔、纳米比亚、马达加斯加、贝宁、安哥拉和尼日尔）收到了催化资金，用以支持粮农组织办事处实施粮农组织计划。助理总干事/区域代表，以及分区域办事处后续工作，继续根据各国需求提供支持。为南部非洲分区域办事处和中部非洲分区域办事处（以及很快为东部非洲分区域办事处）任命 P4 级别营养官员，将加强非洲区域办事处为粮农组织办事处提供帮助的能力。2015 年 7 月在阿克拉针对 33 名营养官员/粮农组织驻国家代表处举办的“第二届国际营养大会后续行动”磋商研讨会，将加强粮农组织办事处的资源筹集能力。2016/17 年工作计划首次涵盖所有粮农组织办事处。	3	战略目标和区域倡议的实施将改进国家一级的计划编制和资源筹措工作。
建议 1.4 (权力下放活动支持办公室和助理总干事/区域代表)：通过奖励粮农组织驻国家代表的卓越工作，鼓励国家一级粮农组织领导层积极贡献。	部分接受 管理层完全同意确保强有力的国家一级粮农组织领导层仍将是一项优先重点，但不同意关于粮农组织驻国家代表职位级别的一项建议行动。	部分落实。针对西非团队，助理总干事/区域代表继续在分区域协调员和区域副代表的协助下对粮农组织驻国家代表实施总体监督。已努力通过多种方式加强高级管理层团队。例如：粮农组织驻国家副代表职数已从 4 个增加至 8 个（布基纳法索、乍得、马里、刚果民主共和国、马达加斯加、南苏丹、埃塞俄比亚、乌干达）。在某些国家，设立国际运行官员职位（多数是此前 P3 和 P4 级别应急官员），加强了办事处的管理能力。尽管未实施奖励制度，但一直齐心协力通过培训计划加强粮农组织驻国家代表的领导能力和管理能力。管理层加强了粮农组织驻国家代表绩效与职责水平的联系，如表现为计划交付规模。	3	
建议 1.5 (针对技术合作部)：驻国家代表处应运用预算持有者授予的权力或在中央协调机构下的子项目模式，参与国家在分区域、区域和全球计划中的工作，并直接为其负责，以增强	接受	新政策、作用和责任在 2014 年 12 月落实到位（第 2014/53 号总干事公报），把资源筹集和项目周期与《战略框架》对接，包括粮农组织驻国家代表在项目制定过程中的直接作用。	2	制定的项目能为国家优先重点和粮农组织战略目标做出更为直接的贡献

接受的评价建议 (a)	管理层回应中商定的行动 (b)	对已采取行动的说明, 或未采取行动的原因 (c)	管理层行动记录评分 (d)	所采取行动产生的影响或变化 (e)
粮农组织在该国的活动, 并促进迥然不同的各组成部分之间的协同增效。		国家在设定两年度目标和规划过程中发挥牵头作用, 为所有利益相关者(分区域、区域和总部各级)参与国家层面的项目和计划奠定基础。		
建议 2.1 (针对助理总干事/区域代表): 将区域办事处实质性技术工作的重心定为: (i) 协调规范性工作及其政策层面; (ii) 领导粮农组织技术网络的区域工作。	部分接受 管理层同意建议的精神, 但认为非洲区域办事处技术官员将需要继续支持国家一级的计划和项目。	非洲区域办事处多数活动着眼于支持伙伴国家在国别计划编制框架、联合国发展援助框架以及非盟和区域经济体宣言方面的优先重点。以 2014 年区域会议通过的区域倡议为依托, 协调并侧重区域优先重点中政策层面的技术工作。	4	
建议 2.2 (针对助理总干事/区域代表): 重新定位非洲区域办事处目前五个专业技术岗位, 以开展能力建设, 为驻国家代表处和设在非洲的领导机构和法定机构提供更广泛的服务。	部分接受 管理层同意建议中所列职能十分关键, 但不应以取消区域办事处的其他技术作用为代价。	非洲区域办事处在关注粮农组织经审议的《战略框架》和针对区域倡议、项目和计划采取的基于结果的管理方式的同时, 对驻国家代表处以及设在非洲的领导机构和法定机构的需要做出了有效响应。已在现有专业技术人员中确定了联络人并赋予了相关职责。	3	
建议 2.3 (针对综合服务部): 对非洲区域办事处进行一次工作组织安排和绩效分析, 以提高现有行政和业务能力, 从而提供更高效、有效的服务。	接受	技术合作部与综合服务部合作于 2015 年 9 月派代表团赴非洲区域办事处协助整顿办事处业务职能; 考虑到综合计划和预算, 这涵盖分摊会费和自愿捐款, 特别是, 将此前应急和发展计划业务的整合。这是一项必要步骤, 同时实施的其他调整包括区域倡议协调员的新角色以及重新定位其他业务和行政相关岗位。	3	
建议 3.1 (针对权力下放活动支持办公室): 扩大分区域技术小组的规模和技能组合。	接受 尽管完全接受, 但是对于整合两个分区域小组技术支持的建议行动, 需要进一步讨论与分析。	截至目前, 已临时性加强了分区域技术小组的规模和技能组合。然而, 高级管理层目前正考虑采取更多结构化干预措施, 加强权力下放办事处技术能力。		

接受的评价建议 (a)	管理层回应中商定的行动 (b)	对已采取行动的说明，或未采取行动的原因 (c)	管理层行动记录评分 (d)	所采取行动产生的影响或变化 (e)
建议 3.2（针对助理总干事/区域代表）：加强技术小组管理安排。	接受	非洲区域办事处和分区域办事处的多学科团队根据国别规划框架和区域倡议开展工作，为战略目标做出贡献。	4	
建议 3.3（针对区域技术官员和分区域技术小组成员）：建立涵盖本区域所有粮农组织技术人员的更广泛技术网络，并扩大该网络的使用。	接受	已对西非 15 个国家粮农组织驻国家代表处专家情况进行摸底。其他分区域也需要开展类似工作。	3	不详
建议 4.1（针对权力下放活动支持办公室、技术合作部和综合服务部）：审查和简化计划周期程序。	接受	已根据第 2014/53 号和第 2015/08 号总干事公报对项目周期指南进行了修订和更新。供资来源（共享服务中心、技术合作计划、电视粮食集资、全球环境基金和单边信托基金）的具体要求在单独附录中另行介绍。此外，已根据权力下放办事处确定的优先重点针对远程学习制作了 14 个业务准则和 14 个用户生产力套件。	4	
建议 4.2（针对权力下放活动支持办公室和战略、规划及资源管理办公室）：简化优先重点设定和计划编制进程。简化优先重点设定和规划进程。	接受	根据粮农组织《战略框架》强化落实安排，在编写《2016—17 年工作计划和预算》及相关工作计划中，对优先重点设定和规划进程进行了大幅修订。2014 年区域会议通过的区域优先重点作为区域倡议予以实施，有助于提升粮农组织绩效工作。	4	
建议 4.3（针对综合服务部、权力下放活动支持办公室和信息技术司）：针对最新政策、程序和职责、以及与权力下放办事处和实地计划运行相关授权，提供一站式在线指导。	接受	粮农组织在线手册目前提供上述信息。	4	
建议 4.4（针对助理总干事/区域代表、权力下放活动支持办公室和人力资源管理司）：通过完善更替规划、采用人员流动政策、取消作为预算战略的空缺管理，寻求解决技能组合问题的方法，减少该区域存在的影响权力下放办事处能力的长期空缺职位。	接受	部分落实。采取了人员流动政策，许多总部工作人员流动至区域办事处，包括非洲区域办事处。驻国家代表处空缺管理权力已下放至非洲区域办事处，且不再作为一项节省成本的措施。一旦驻国家代表处向粮农组织驻国家代表处网络提交需求，非洲区域办事处应对招募工作迅速授权。	3	驻国家代表处空缺职位减少。但应进一步缩短实际招募时间（从发布职位空缺通知到就职的时间）。