



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
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

计划委员会

第一三五届会议

2023年3月13-17日，罗马

粮农组织《2023-2025年评价战略》

评价办公室建设卓越支持架构，支持管理层和
成员发展循证决策文化的临时战略

对本文件实质性内容如有疑问，请联系：

评价办公室主任

克莱蒙西亚·科森蒂诺女士

电话：+39 06570 53903

电子邮箱：Clemencia.Cosentino@fao.org

内容提要

- 本文件提出评价办公室（评价办）的临时战略。该战略以“2022-2025 年评价工作《工作计划》最新情况”（PC 134/4 号文件）的初步内容和评价主任在计划委员会第一三四届会议（2022 年 11 月）上的发言内容为基础¹，并纳入上一次粮农组织评价职能评价工作的建议（旨在加强评价工作能力，提高评价工作的质量、效用和利用）和粮农组织高级管理层和计划委员会成员的反馈意见。
- 在制定和批准全新评价政策的同时，该战略将在今后几年内促进评价办不断提高能力和服务水平。新政策出台后，评价办将在临时战略基础上为粮农组织制定与新政策保持一致的全组织评价战略。
- 临时战略明确指出，评价办的使命是推动知情决策。为此，评价办坚持形成实证和提出建议，为粮农组织、成员、捐助方、合作伙伴和其他行动方进行思考、审议和最终作出决策提供信息，从而支持实施《2030 年议程》，以着力推动转型，建设更高效、更包容、更有韧性且更可持续的农业粮食体系，实现更好生产、更好营养、更好环境和更好生活，不让任何人掉队（粮农组织《2022-31 年战略框架》）。支持评价办使命和愿景的是不断追求进步的进取精神。
- 评价办今后将以五个重点领域为工作抓手实现其使命和愿景—规划和监督；加强能力；研究和创新；提高评价工作实用性；扩大宣传面、提高影响力。本文件介绍上述重点领域的主要工作，包括改善评价内容选择程序，重组评价办，基于“同一个评价办”方针开展全球业务，积极开展研究和创新，注重评价工作严谨性，以及加强质量保障程序和宣传工作。相关变革举措旨在确保评价办开展符合粮农组织利益相关方需求的高质量评价工作。
- 评价办已组建过渡小组，负责与粮农组织管理层、工作人员和成员等内外部合作伙伴商议制定战略实施办法。评价办正在调动自身内部人员发挥经验和专业技术专长，积极投身工作，推动评价办及其业务实现转型。欢迎各方就战略提出意见建议，期待广大利益相关方参与下一步规划和实施工作。

征求计划委员会指导意见

- 提请计划委员会对本文件内容进行审查，并酌情提供指导意见。

¹ 粮农组织。2022 年。2022-2025 年评价工作《工作计划》最新情况。PC 134/4。罗马。

<https://www.fao.org/3/nk098zh/nk098zh.pdf>

I. 引言

1. 联合国粮食及农业组织（粮农组织）在全球范围内牵头开展战胜饥饿、粮食不安全和营养不良问题的行动。近年来，冲突不断升级，2019 冠状病毒病（COVID-19）疫情暴发，气候变化，成本攀升，这些前所未有的事件相互叠加，粮农组织的工作比以往任何时候都更具挑战性和必要性²。粮农组织评价办公室（评价办）在形成实证指导成员和粮农组织管理层决策（政策、计划、业务和财政决策）方面发挥关键作用。

2. 计划委员会邀请新任评价办主任介绍未来工作设想，以及实现这些目标需推动哪些变革。在 PC 134/4 号文件（2022-2025 年评价工作《工作计划》最新情况）所列初步内容的基础上，本文件进一步丰富了相关内容³。评价办还将借此机会跟进上一次粮农组织评价职能评价工作（2016 年）提出的建议⁴，包括：

- a. 通过“解决人力资源问题”加强评价工作能力，特别是解决技术专长差距问题，并在评价过程各阶段提供“内部和/或外部质量保障”。
- b. 通过使用更有力的创新方法以及注重评估结果，提高评价工作的质量和效用。
- c. 通过宣传简介等手段扩大宣传工作，促进评价结果的利用。
- d. 为粮农组织制定全组织评价政策（计划于 2023 年秋季举行的计划委员会第一三六届会议起草完毕）。

3. 据此，本文件提出评价办临时战略。临时战略的内容包括评价办的使命和愿景，并提出今后几年促进评价办不断提高能力和服务水平的战略方针。与此同时，还将推动全新评价政策的制定和批准。新政策出台后，评价办将在临时战略基础上为粮农组织制定与新政策保持一致的全组织评价战略，因为评价工作横跨整个粮农组织，不仅仅涉及评价办。临时战略的出台旨在通过推行改革（特别是为回应上述加强评价办的建议所采取的改革措施），推动粮农组织克服与其《2022-31 年战略框架》中明确的宏大目标和工作相对应的紧迫挑战。

4. 临时战略也体现出评价办开展高质量评价工作的决心，为粮农组织及其利益相关方提供实用和可转化为行动的实证。临时战略强调评价办致力于对结果（成果和影响）进行衡量，促进常学常新，保障粮农组织工作的问责。此外，评价办将利

² 粮农组织、农发基金、儿基会、粮食署和世卫组织。2022 年。《2022 年世界粮食安全和营养状况：调整粮食和农业政策，提升健康膳食可负担性》。罗马，粮农组织。<https://doi.org/10.4060/cc0639en>

³ 粮农组织。2022 年。2022-2025 年评价工作《工作计划》最新情况。PC 134/4。罗马。

<https://www.fao.org/3/nk098zh/nk098zh.pdf>

⁴ 粮农组织。2016 年。《对粮农组织评价职能的评价》。PC 120/5。罗马。<https://www.fao.org/3/mr742e/mr742e.pdf>

用好针对粮农组织各类工作（规范性政策建议、项目、计划和其他倡议）开展的评价工作所创造的机会，为粮农组织各业务领域的知识基础做出贡献，尽可能地挖掘评价办工作成果，为粮农组织及其成员提供支持。

5. 临时战略以《联合国评价小组评价规范和标准》为指导，坚持实用、可信、独立、公正、道德和透明、人权及性别平等的评价原则⁵。该战略还以联合国大会第 69/237 号决议为指导，该决议要求联合国实体支持加强国家评价能力的相关工作。最后，临时战略反映了联合国大会关于“联合国发展系统重新定位”的第 72/279 号决议，以便推动联合国在国家层面支持落实《2030 年议程》。

6. 评价办将该战略视为规划工具，是一份可以不断调整并推动与粮农组织利益相关方协商制定和实施行动计划的文件。目前已纳入与计划委员会成员、粮农组织评价委员会成员和粮农组织助理总干事/区域代表的非正式磋商中收到的实用反馈意见。

7. 除引言部分外，本文件分为四个部分。第 II 部分介绍评价办的使命、愿景、精神和目标。第 III 和第 IV 部分分别介绍总体战略方针和评价办未来几年将开展的工作，通过形成实用实证、提出促进转型的建议以及为知识基础做出贡献提高对粮农组织的支持能力。本文件就实现变革提出架构。第 V 节（下一步工作）指出，要着力与粮农组织总部和各区域利益相关方开展磋商，充实行动或实施计划。

II. 使命、愿景、精神和目标

8. 使命：打造知情决策能力。粮农组织评价职能的使命是支持和促进利益相关方培养循证决策文化。

9. 愿景：评价办形成实证和提出建议，为粮农组织、成员、捐助方、合作伙伴和其他行动方进行思考、审议和最终作出决策提供信息，从而支持实施《2030 年议程》，以着力推动转型，建设更高效、更包容、更有韧性且更可持续的农业粮食体系，实现更好生产、更好营养、更好环境和更好生活，不让任何人掉队（粮农组织《2022-31 年战略框架》）。

10. 精神：支持评价办使命和愿景的是进取精神，即为指导决策（如战略、政策、计划和供资决策）形成实证和提出建议，不断追求进步，支持粮农组织实现目标。

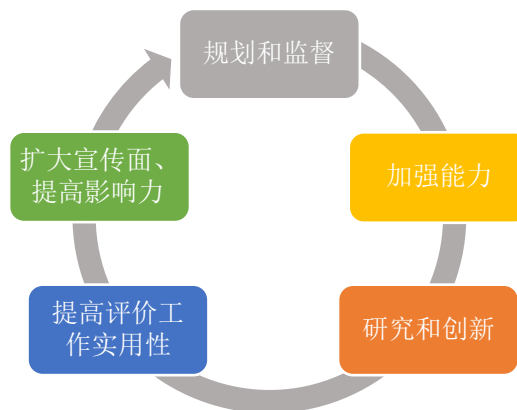
⁵ 联合国评价小组。2016 年。《评价规范和标准》（2016）。<http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>（提供所有联合国官方语言版本）。

11. 目标：评价办将通过以下方式实现其使命和愿景：
- 形成有力和实用实证，支持学习和问责。
 - 向粮农组织利益相关方提出促进转型的建议。
 - 为粮农组织各业务领域贡献知识。

III. 方针

12. 评价办将开展以下工作：
- 对利益相关方有实用性—形成可转化为行动的实证，提供决策依据。
 - 夯实知识基础—避免无意义的重复劳动。
 - 为其他实地工作提供补充—开展知识管理和协调。
13. 评价办将以五个重点领域和两个目标为抓手，确保各领域落实以下方面工作：

展示内容 1.五个重点领域



资料来源：评价办

a. 规划和监督

目标 1.1：定期评估需求，明确循证决策培养工作重点，使资源的战略性利用与粮农组织的信息需求保持一致。

目标 1.2：制定政策和程序，支持人力和财政资源决策，提高实效和效率，监督评价办绩效。

b. 加强能力

目标 2.1：遵循“同一个评价办”方针。制定人力资源和权力下放战略，加强评价办在全球范围内开展和管理评价工作以及建立相关伙伴关系的能力。

目标 2.2：拓展质量保障程序，在评价办工作全过程提供支持各项工作的有力质量保障。

c. 研究和创新

目标 3.1：在设计评价工作、回答利益相关方问题以及制定政策和推动进程等环节积极发挥研究的关键作用。

目标 3.2：通过前沿数据科学和信息技术解决方案推动组织实现成果（规划、监督各项业务工作、收集数据等）。

d. 提高评价工作实用性

目标 4.1：尽可能酌情设计评价工作对干预措施的结果（成果和影响）进行衡量。

目标 4.2：注重评价工作严谨性，保障高质量评价，形成高标准实证，推动利用评价结果。

e. 扩大宣传面、提高影响力

目标 5.1：以多种形式加强内部宣传工作，促进实证的利用，并根据利益相关方的反馈意见对评价办的工作做出调整。

目标 5.2：充实外部宣传战略工具包，提高透明度，推动联合国系统及各方扩大实证利用范围。

IV. 临时战略的关键要素

A. 规划和监督

目标 1.1：定期评估需求，明确循证决策培养工作重点，使资源的战略性利用与粮农组织的信息需求保持一致。

目标 1.2：制定政策和程序，支持人力和财政资源决策，提高实效和效率，监督评价办绩效。

14. 评价办各项工作将与其规划和监督工作形成闭环，确保根据战略实施经验和业务环境变化不断调整评价办战略（见展示点 1）。

15. 评价办相关工作内容举例如下：

- a. 制修订政策，如粮农组织全新评价政策，指导粮农组织全组织开展评价工作。
- b. 制定评价办评价工作程序，如在评价需求不断增加的情况下，制定重点评价工作内容选择程序和标准（见展示点 2）。
- c. 发挥技术和数据科学进步对项目管理、业务监督和评价工作的支持作用。
- d. 重组评价办，调整业务和人员结构，提高工作效率，加大员工支持力度。

展示内容 2.选择标准

评价工作的选择将遵循以下标准：

1. 响应治理机构或总干事提出的学习重点。
2. 弥补粮农组织在实证方面的不足之处。
3. 可能为决策提供支持。
4. 可为实现学习目标获取充足资源。
5. 可能形成可推广的知识。

上述标准的评估方式如下：

- i. 标准 1 和 4 同时满足，即构成选择的充分条件。
- ii. 标准 2、3 和 4 是必要条件，但不是充分条件。
- iii. 可以选择符合标准 2 至 5 的评价（和研究）问题。

注：评价办将考虑的评价工作范围遵循粮农组织理事会第一三二届会议（2007 年 6 月）报告决定，并根据通货膨胀进行调整。

来源：评价办

B. 加强能力

目标 2.1：遵循“同一个评价办”方针。制定人力资源和权利下放战略，加强评价办在全球范围内开展、管理和缔结伙伴关系并实施评价工作的能力。

目标 2.2：扩大质量保障程序，在评价办工作全过程提供支持各项工作的有力质量保障。

16. 评价办将基于五个支柱制定和实施人力资源和权力下放全面战略：

- a. 有针对性地开展招聘工作，弥合技能差距，通过粮农组织业务所在区域的外派机构扩大合格人才储备，并为评价团队选定相关领域专家。
- b. 注重以老带新、人才支持和在职培训，在评价工作中战略性开展传帮带，并通过扩大质量保障程序强化支持力度（详见第12项）。
- c. 建立战略伙伴关系，促进粮农组织内部协作，如与开展评价工作的技术部门合作，以及与学术机构、研究机构、联合国和其他组织开展外部合作。
- d. 如第17段所述，向“同一个评价办”或“统筹权力下放”推进。
- e. 通过评价办的工作加强国家层面协作和伙伴关系，促进成员开展国家评价能力建设。

展示内容 3. 权力下放工作情况简介 (2020-2022年)

根据2016年粮农组织评价职能的评价工作建议，2020年5月计划委员会第一二八届会议通过评价办题为“加强粮农组织评价国家层面贡献的能力：加强权力下放办事处评价工作的建议”^{*}的提案，权力下放层面评价工作于2020年启动。该拟议规划的要点之一是组建区域评价小组。

COVID-19疫情期间对该规划进行了调整，未按原计划向各区域派驻评价办人员，而是动用评价办资金聘请了6名区域评价专家，在粮农组织五个区域办事处开展工作。区域评价专家向区域办事处报告，对区域内不断增长的各项项目评价工作进行监督，并通过评价办权力下放支持小组获取总部的技术支持。为确保区域层面稳定和持续发挥作用，已新增五个专业人员（P4）岗位（区域办事处各设置一个岗位），相关人员将尽快到岗。

与各区域利益相关方、总部利益相关方和其他联合国机构评价工作人员开展的磋商，以及评价办和区域评价专家两年来的工作经验，均将为权力下放办法的修订提供依据。将酌情将相关内容形成行动或实施规划，纳入全新评价政策和粮农组织今后的评价战略。

^{*} 资料来源：粮农组织。2020b。《加强粮农组织评价国家层面贡献的能力：加强权力下放办事处评价工作的建议》。PC 128/6。
<https://www.fao.org/3/nc856en/nc856en.pdf>

17. 根据粮农组织管理层关于评价职能维持独立性关键要求的反馈，评价办将继续在早期经验基础上完善权力下放办法⁶。自 2023 年起，评价办将着手通过外派评价办人员（按原提案）和在非总部任职地点进行招聘组建区域评价小组。“同一个评价办”或“统筹权力下放”，体现的是延伸至多个地点的团队，利用技术解决方案，（a）同时连接评价办和实地；（b）推动深入了解利益相关方需求和粮农组织的工作；（c）建立具有韧性、适用多种情景的战略，促进工作延续性，推动评价工作出成果。各区域的评价工作人员将遵循双重报告路径（向总部和区域报告），并将与总部和其他区域工作人员合作开展或管理评价工作。将于今年之内与粮农组织区域工作人员协作充实权力下放模式。

18. 为支持全球评价人员网络，确保最优质的评价工作，并满足粮农组织利益相关方需求，将扩大现行质量保障程序，并由事前和事后两部分组成。事前质量保障指的是内部专家于评价工作结束前的若干关键阶段进行设计、数据收集和分析，并撰写评价结果和建议。事后质量评估指的是外部专家对已完成的评价工作进行审查；其作用是检查待改进领域，为评价办年度战略规划提供依据，并促进可信度和问责。

C. 研究和创新

目标 3.1：在设计评价工作、回答利益相关方问题以及制定政策和推动进程等环节积极发挥研究的关键作用。

目标 3.2：通过前沿数据科学和信息技术解决方案推动组织实现成果（规划、监督各项业务工作、收集数据等）。

19. 将通过三大支柱指导评价办开展工作，提供有力支持，改进评价工作，三大支柱包括：

- a. 重视研究。许多关于粮农组织总体工作内容的问题（如粮农组织计划参与方有哪些特点？）都是研究问题，而非评价问题，可能为项目人员监督目标成果和形成评价办设计评价工作所需数据提供实用的信息材料。评价办将加强自身能力，为此类问题提供严谨答案，并为今后的评价工作提供支持。评价办的研究工作并非利己，而是为了支持其评价职能与粮农组织及其成员的需求保持一致。

⁶ 粮农组织管理层关于成立区域评价小组的原建议的回应意见指出：“关于拟由评价办公室外派职工组成的区域评价小组，管理层同意认为，此类小组可能受益于对区域计划背景的深入了解以及与区域和国家层面计划管理人员之间的合作。然而，管理层强调，评价办公室必须保持独立性这一点至关重要，任何新的安排都不得损害这一核心原则。”粮农组织。2020 年。《关于加强权力下放办事处评价工作建议的管理层意见》。PC 128/6 Sup.1。罗马。<https://www.fao.org/3/nc927zh/nc927zh.pdf>

- b. 追求创新。每一项评价工作都是一次创新开展试点工作的机会，可借此检验哪些方法有助于在各类具有挑战性的环境中开展评价工作。通过将预期结果（如设计的质量保障）正式纳入评价办流程，评价办将高效实现重点创新工作的机制化，迅速扩大行动规模。
- c. 利用科技。评价办将利用科技进步（如自然语言处理）挖掘和整合结构化和非结构化数据，从而进行数据分析，或利用人工智能进行预测，从而提高效率并减少调查对象（粮农组织工作人员和参与方等）的负担。为此，评价办将发挥伙伴关系的作用研究可以结合哪些具有成本效益的科技进步成果，推动工作进展。

D. 提高评价工作实用性

目标 4.1：尽可能酌情设计评价工作对于干预措施的结果（成果和影响）进行衡量。

目标 4.2：注重评价工作严谨性，保障高质量评价，形成高标准实证，推动利用评价结果。

20. 目标 4.1 和 4.2 主要体现的是评价办工作的本质：设计和开展评价工作，为组织学习和问责提供实用实证，并在此过程中提出促进转型的建议，为知识基础作出贡献。

21. 为此，评价办将：

- a. 继续针对粮农组织规范工作、政策相关工作、项目、计划和其他举措开展评价工作，促进实施粮农组织战略框架—计划优先领域和加速因素，即技术、创新、数据和互补因素（治理、人力资本和制度）—以及遵循不让任何人掉队的原则。此外，继续针对粮农组织国家层面工作开展评价工作，以支持粮农组织在联合国发展系统重新定位的背景下努力加强能力。这仍然是评价办各项工作的基础。
- b. 设计评价工作时要注重对结果的评价，即尽可能对成果和影响进行衡量。这包括：
 - i. 于实施周期适时开展评价设计工作，通常是在项目/计划制定阶段，也就是模式准备完毕可启动评价工作时（或此后一段时间）。
 - ii. 考虑到制约因素，尽可能选择最严谨的设计。
 - iii. 收集定量和定性基线数据。
 - iv. 建立与项目/计划目标和报告要求相一致的数据收集间隔，如中期和最终评价报告。

E. 扩大宣传面、提高影响力

目标 5.1：以多种形式加强内部宣传工作，促进实证的利用，并根据利益相关方的反馈意见对评价办的工作做出调整。

目标 5.2：充实外部宣传战略工具包，提高透明度，推动联合国系统及各方扩大实证利用范围。

22. 评价办将着力开展系列宣传工作，促进评价结果的利用。包括对标目标 5.1 和 5.2 针对研究和评价工作各阶段开展内外部宣传工作。
23. 评价办将新成立知识管理工作小组牵头宣传工作，制定新办法，改进现有办法，鼓励评价结果和结论的利用，并跟进评价工作建议。
24. 评价办将通过以下方式加强宣传工作：
 - a. 推动关键利益相关方和目标受众积极参与，包括捐助方、管理层、粮农组织宣传工作人员、受益方和合作伙伴，如举办研讨会等活动讨论评价结果的影响并加强各方对评价办工作的认识。
 - b. 根据具体情况调整宣传工作，满足不同利益相关方的需求。例如，综述和审查是利益相关方的常见要求。
 - c. 多样化评价工作产品，除视频和博客外，还可制作简报和信息图表，注重简洁性和可视化，为产品的使用提供便利。
 - d. 将参与和利用情况指标纳入评价办监督工作（见目标 1.2）。
 - e. 加强评价办网络宣传工作（更新网站、社交媒体和专业平台），扩大宣传范围，推广利用，提升透明度。

V. 下一步工作

25. 临时战略为粮农组织成员和管理层培养循证决策提供初步卓越支持架构。临时战略提出评价办将以哪些愿景和方法为抓手，不断加强自身能力，响应粮农组织、成员和捐助方的实证需求。
26. 基于对评价办内部优势和劣势以及外部机会和风险的分析，临时战略的成功落实取决于若干因素。这些因素包括在粮农组织树立共同的评价文化和价值观念；获得必需的基础设施、人力资源和财政资源，以提高工作质量和效率；创造一个有利于取得成功的环境。

27. 评价办将需着力充实战略实施办法，并审慎处理变化情况。为此：
- a. 评价办过渡小组正在牵头本文件所述各领域的规划工作。
 - b. 过渡小组将定期提供最新进展情况，有助于监督进展并及时提供反馈意见。
 - c. 明确内外部合作伙伴并为之建立联系的相关工作正在进行中，并将进一步扩大，因为这项工作对于磋商式推进战略实施至关重要。
28. 临时战略将为评价办今后数年的工作提供指导，全新评价政策出台后，将对临时战略进行修订，使之与新政策保持一致，促进遵守新政策。评价办将每年对临时战略和今后制定的战略进行审查，并在总结前一年经验和展望未来挑战机遇的基础上考量如何进行修订。确实，临时战略的核心内容就是改革，推进相关改革将为评价办今后推行全新举措奠定坚实基础。可结合以下内容制定新举措：
- a. 粮农组织管理层、专家和成员关于明确重点评价问题的见解，特别是制定学习议程（指导评价办工作）和评价工作综合计划（统筹快速周期、短期和长期评价工作，更好地满足实证需求）。
 - b. 开展评价工作（评价内容涉及粮农组织致力于改变的复杂现实情况）时科学和系统的复杂变革所产生的影响。
 - c. 多学科评价团队相关融合研究形成的见解。多学科评价团队汇集不同专业背景的研究人员和评价人员，创新解决评价工作中的复杂问题，助力推进评价工作。
29. 评价办正在调动评价办人员发挥经验和专长，积极投入工作，推动评价办及其业务实现转型。欢迎各方就战略提出意见建议，期待广大利益相关方参与下一步规划和实施工作。