

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

执行局  
第二次常会

2008年10月27-30日，罗马

## 资源、财务及预算 事项

### 议题 5

供审议



分发: 普遍

**WFP/EB.2/2008/5-B/1/Add.1**

2008年9月16日

原文: 英文

## 结果管理：世界粮食计划署结果取向管理 实施进展情况的第二次评审

秘书处对外聘审计员报告的回复

本文件印数有限。执行局文件可从世界粮食计划署网站获取

(<http://www.wfp.org/eb>)。

## 致执行局的说明

本文件提交执行局供审议。

秘书处谨请对本文件可能提出技术性问题的执行局成员，最好在执行局会议之前尽早与世界粮食计划署的下列主管人员联系：

财务主任 兼

A. Abdulla 先生

电话: 066513-2401

财务与法律部主任

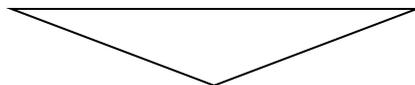
执行干事办公室，结果取向管  
理高级官员 K. Owusu-Tieku 先生

电话: 066513-3018

如您对执行局文件分发工作有任何疑问，请与会议服务单位行政助理 C. Panlilio 女士联系（电话：066513-2645）。



## 决定草案\*



执行局注意到了外聘审计员在其报告内(WFP/EB.2/2008/5-B/1)提出的审计建议以及秘书处的回复意见（见秘书处对外聘审计员关于“结果管理：世界粮食计划署结果取向管理实施进展情况的第二次评审”的审计报告的回复文件(WFP/EB.2/2008/5-B/1/Add.1)），并支持秘书处尽早实施该审计建议。

---

\* 此为决定草案。如需查阅经执行局通过的最终决议，请参看于会议最后发布的文件《决定与建议》（文件号 WFP/EB.2/2006/15）

## 总体审计结果

1. 秘书处注意到，外聘审计员对世界粮食计划署（WFP）的结果取向管理体系（RBM）体系给予了肯定，该肯定意见认为，自实施五年以来，结果取向管理体系始终符合良好做法标准，并且世界粮食计划署已从其所带来的各方改善中受益。
2. 秘书处同意外聘审计员的意见与建议，因为它们有助于深化正在进行中的治理及行政管理改革。
3. 秘书处将继续提升能力，以满足不断增长的，将结果取向管理实践纳入世界粮食计划署各方面活动中的需求，并将为满足优先项要求提供支持。
4. 本报告将对秘书处就外聘审计员建议的回复意见及行动要点做以阐述。

## 设定目标、成果、产出及指标

### 第 1 项

1. 外聘审计员注意到，尽管世界粮食计划署的战略目标是可贵的，但它们还不够具体，不易衡量，因而不能被用来确定战略目标及项目目标是否得以实现。

#### ⇒ 建议 1

2. 当秘书处和执行局修订或调整其战略计划时，他们可以考虑重新审度战略目标，明确它们作为全部远大抱负的作用，并考虑重新引入一些支持当前战略目标的下一层次的目标，并以此作为衡量效绩的依据。

#### ⇒ 秘书处回复意见

3. 秘书处认为，执行局通过的战略目标对其他层面的目标、成果与产出的制定给予了充分指导。秘书处同意该建议，并在引进可衡量的下一层次的目标来衡量世界粮食计划署的效绩。在 2008-2011 年《战略成果框架》中便可看到这些变化。

#### ⇒ 建议实施时限

4. 上述变动将立即实施。

### 第 2 项

5. 外聘审计员注意到，世界粮食计划署员工认为其工作成果对实现战略目标所起的作用难以衡量，因为世界粮食计划署的管理目标与战略目标处在同一层次上。员工的



工作成果可通过与具体的战略目标相关联的管理目标加以衡量。个人工作计划也可以此为基础而制定。

⇒ **建议 2**

6. 执行局和秘书处可以考虑修订加入到具体战略目标的管理目标，比如，把它们纳入到建议 1 中所说的新一层的目标中去。

⇒ **秘书处回复意见**

7. 认识到将管理目标同具体的战略目标连接在一起的复杂性，秘书处打算对当前的管理目标进行重新界定，按照正在开发的成果衡量体系来进行调整。成果衡量体系将反映在上面提到的 2008-2011 年《战略成果框架》中。

⇒ **建议实施时限**

8. 立即实施。

### **第 3 项**

9. 外聘审计员承认《指标概要》对于世界粮食计划署效绩衡量所起的作用，但同时也认为，该文件仍然是在进行中的工作，许多指标只是在试行中，且按照成果与产出而衡量效绩的指标也远远不够。

⇒ **建议 3**

10. 当秘书处最终确定了 2008-2011 年的新战略计划时，他们可以考虑利用这个机会通过修订指标来更新《指标概要》，使指标明确关注以目标为依据的对世界粮食计划署的效绩管理上。

⇒ **秘书处回复意见**

11. 秘书处认为，更新《指标概要》意义重大，对某些方面的拓展将有利于完全按照目标来衡量和展示世界粮食计划署的效绩。秘书处将在 2008-2011 年《战略成果框架》被予通过后更新当前的《指标概要》。

⇒ **建议实施时限**

12. 计划于 2009 年 3 月实施。

---

## **针对目标、成果和产出而进行的效绩衡量与报告**

### **第 4 项**

13. 外聘审计员发现，除了给出受益人的数量及食品分配情况之外，诸多项目文件无一给出实现产出及成果的目标。由于缺少清晰明了的成果及产出目标，项目审批决策以及项目效绩监测受到了阻碍。



#### ⇒ 建议 4

14. 秘书处可以考虑进一步制订项目文件，在项目文件中包括项目所要达成的产出及成果、如何衡量（即指标）、年度完成目标等详细资料，这样便可在每个项目的《标准项目报告》中进行监测。

#### ⇒ 秘书处回复意见

15. 秘书处同意该建议。为了在《标准项目报告》中更容易地衡量和报告项目结果，秘书处将努力制订项目文件，包括详细的项目产出、成果及目标。各国家办公室要在项目文件中包含成果和产出衡量框架的内容。国家战略文件（CSD）正在设想阶段，将由结果取向措施给予支持。为此目的，正在制定指导性说明，并将提供一份结果取向管理评估列表，为项目设计与监测提供协助。

#### ⇒ 建议实施时限

16. 《结果取向管理评估列表》将于 2009 年 1 月制作完毕；《结果取向国家战略文件指导性说明》将于 2009 年第二季度制作完毕。

### 第 5 项

17. 外聘审计员意识到产出结果报告方面的改进，但同时也强调项目成果监测及报告方面的不足。缺少标准化效绩信息系统是造成《标准项目报告》（SPR）与年度效绩报告（APR）中所报告的信息不一致的主要原因。

#### ⇒ 建议 5

18. 自从《标准项目报告》诞生以来，秘书处对项目的效绩监测有了改善。但是，秘书处可能还希望考虑进一步采取措施来改善对成果的监测。

#### ⇒ 秘书处回复意见

19. 秘书处认识到了进一步改善项目效绩监测和成果衡量的需要。正在进行中的 M&E 工具包细化工作在为结果衡量做准备。为改进《标准项目报告》中的成果衡量及报告程序，对评估和弱点分析工具的协调工作将得以继续。秘书处正与其它联合国机构和伙伴合作，开发收集成果数据以及记录多方机构干预成果进度的方法。以自我评估和独立第三方评估为补充的高级管理层效绩评审将使成果衡量体系得到改进。
20. 秘书处将致力于确保：i) 改进项目成果评审与报告的格式；ii) 进行成果衡量、监测及报告能力构建；iii) 制定并下发对成果衡量、监测及报告的指导性说明。

#### ⇒ 建议实施时限

21. 改进后的项目成果评审及报告格式将于 2009 年第一季度确定；能力构建活动将在 2009 年全年开展。关于成果衡量、监测及报告的指导性说明将在 2009 年第二季度下发。



## 第 6 项

22. 外聘审计员注意到，目前的评估政策缺乏可行性。该政策要求，所有超过 12 个月的项目均应在其实施期间或之后进行评估，但事实上，此类项目中只有不到一半进行了评估。

### ⇒ 建议 6

23. 在开发新评估政策的过程中，秘书处可以考虑实际可行的评估数量并保证尽可能多地完成。理想的新政策可提供平均分布的评估，这样不同国家及地区之间、不同的项目之间可以实现最大范围内的学习交流。

### ⇒ 秘书处回复意见

24. 秘书处同样认为，采取一种现实的评估政策对于结果取向管理的成功实施至关重要，并已采取措施强化当前的评估政策。修订后的评估政策草案建议每年对 30 个行动进行评估，其中 10 个将由 OEDE 集中进行，另外 20 个分散进行。各评估经验所得将在年度报告中汇总（见建议 10），并将对在监测过程中确定的良好做法加以补充（见建议 7）。

### ⇒ 建议实施时限

25. 见建议 7 及建议 10 之下的实施计划。

## 第 7 项

26. 外聘审计员注意到，各部门、区域管理局和国家办公室制订工作计划，根据世界粮食计划署的战略目标来详细规划自己的工作目标。但由于缺少共同的绩效管理信息系统，各个层面的决策过程受到了阻碍。

### ⇒ 建议 7

27. 秘书处可能会发现，在世界粮食计划署中找出绩效监测方面的良好做法并与其它部门、国家办公室和区域管理局分享将非常有效，而不是期望并支持每个工作区去自行设计绩效管理方法。

### ⇒ 秘书处回复意见

28. 秘书处认为强化绩效监测功能十分重要，并在最近采取了一些措施，通过常用的监测及评估方法（CMEA）加强这一功能。通过在 WFPgo 网站上放置的研习资料、指导说明和学习材料，世界粮食计划署各领域的结果取向管理协调单位和项目设计与支持部门一直得以共享良好做法衡量及监测方面的实践经验。秘书处将采用一些可反映良好做法的工具，从而确保绩效监测以及成果信息在世界粮食计划署各部门间的交流得以及时、协调地进行。作为能力构建的一部分，这些措施将继续实行，以强化结果取向管理能力。

29. 秘书处将采用绩效管理信息系统，并将使用改进过的结果取向管理学习工具。



⇒ **建议实施时限**

30. 改进后的结果取向管理学习工具预计于 2009 年第二季度推出。绩效管理信息系统将在 2009 年 12 月启用。

**第 8 项**

31. 外聘审计员认为，该体系的完成率较低，其原因在于“效绩及能力强化体系”（PACE）形式较为复杂，使用上存在困难，并且缺乏为高标准完成 PACE 评估而需采取的激励机制与系统化 PACE 评审程序。

⇒ **建议 8**

32. 秘书处可以采取 措施使员工更加容易地参与到 PACE 体系中来，并通过以下方法来鼓励 PACE 会议和评估高质量的完成：a) 简化 PACE 体系及文件；b) 让所有员工都能同等地使用 PACE；c) 引进以 PACE 评估结果为基础的效绩工资；d) 将高标准完成员工 PACE 评估作为每个管理者的个人目标，这样可以对他们根据目标交付情况而进行评估。

⇒ **秘书处回复意见**

33. 秘书处认为，所有员工和管理者完成 PACE 工作是一项重大的责任要求，对结果取向管理体系能否取得成功起着关键作用。秘书处正在寻求能够简化 PACE 体系并使其可用性得以改善的技术：有关情况详见下一期人力资源战略文件，该文件将在执行局 2008 年第二次常会上呈递。改进后的 PACE 工具及程序将被用以提高员工效绩监测能力以及提供反馈信息。
34. 作为联合国共同制度的一部分，世界粮食计划署必须遵守关于引进效绩工资的联合协议。如果开始实行这一制度，PACE 将继续用作衡量效绩的基础。但在合规性方面，仍存在重大挑战，人力资源部（OMH）正在寻求相应的解决办法。

⇒ **建议实施时限**

35. 上述措施将在 2009 年实施。

**第 9 项**

36. 外聘审计员注意到，PACE 完成率较低，是因为没有对 PACE 评估进行系统的评审，因而无法确保其能高标准地完成。

⇒ **建议 9**

37. 秘书处可能会考虑每年对 PACE 评估进行一次随机抽查评审，并在必要时用得到的结果指导管理者如何改进评估质量。

⇒ **秘书处回复意见**

38. 秘书处意识到，高质量的 PACE 评估能够支持劳动力的开发和保留。由于资金和资源限制，对 PACE 评估的评审从现在起将两年而不是每年举行一次。



⇒ **建议实施时限**

39. 上述变动将立即实施。

**第 10 项**

40. 外聘审计员注意到，缺少一个健全的体系以获取并共享有关总体效绩及项目效绩的信息，这限制了员工、管理层之间，以及不同项目、管理领域之间的经验学习。

⇒ **建议 10**

41. 秘书处可能希望采用一种系统的方法来使从成果监测和项目评估中得到的经验，在不同部门、项目、国家和地区间分享。秘书处还可以考虑是否同时需要从《标准项目报告》数据中总结出来的两种年度报告——《标准项目报告：评估》和《年度效绩报告》。

⇒ **秘书处回复意见**

42. 秘书处同意这条建议的第一部分，并将对从项目效绩监测和评估中得到的知识和经验的收集与传播进行改进。监测做法的信息将通过传递工具以及年度报告研讨会进行交流，从而提高员工对这些做法的意识。

43. 秘书处将继续分别编制两种效绩报告，因为它们各自为不同的目标服务。《标准项目报告》向捐赠人和普通大众汇报项目层面的成果，而《年度效绩报告》偏重于向执行局和全球读者汇报整个世界粮食计划署的成果。秘书处没有为《标准项目报告》拟定评估报告，但编写了内部文件，从而与管理者共享在《标准项目报告》编制过程中学习到的经验教训。

⇒ **建议实施时限**

44. 上述改进措施将即刻实施并生效。

**第 11 项**

45. 外聘审计员注意到，有一些员工认为，自 2006 年结果取向管理主流化以来，高层管理人员便不再致力于结果取向管理的使用。

⇒ **建议 11**

46. 秘书处的高级管理人员可能希望采取进一步的措施来向员工清楚地表明他们会持续致力于结果取向管理，比如通过以下方式：对于实现成果给予奖励；更新结果取向管理文件；通过在整个世界粮食计划署中成立正式的结果取向管理专家网络，持续利用结果取向管理部门中构建起来的专业知识。

⇒ **秘书处回复意见**

47. 秘书处同意，高级管理层对结果取向管理的持续努力是世界粮食计划署管理框架成功与否的核心因素。在结果取向管理主流化的过程中，在执行干事办公室内设立了结果取向管理协调单位。该单位负责：i) 世界粮食计划署结果取向管理的联络事



宜； ii) 为结果取向管理员工提供指导； iii) 构建员工、政府对应人员和伙伴的能力； iv) 更新结果取向管理政策，指导方针、文件以及效绩计划工具； v) 进行效绩评审，并向内外用户提供效绩反馈，从而增强透明度、理解和采纳度； vi) 提供关于结果取向管理的目标、责任、权力及操作程序的必要指导，推进结果取向管理的进行。该单位将持续提供技术支持与支撑，以使结果取向管理任务主管以及各区域管理局、国家办公室和总部的联络人的能力获得提升。

48. 秘书处将： i) 下发执行干事的通知文件； ii) 重新组建结果取向管理任务主管与联络人网络； iii) 更新《结果取向管理方向指导》文件； iv) 更新工作计划及效绩评审指导方针与工具。

49. 尽管秘书处目前无法在当前的联合国共同制度中实施效绩工资，但它将继续通过年度优秀奖和效率奖对员工、小组和办公室的成绩给予承认和奖励。

#### ⇒ 建议实施时限

50. i) 2008 年 12 月：下发执行干事关于结果取向管理以及重建结果取向管理任务主管与联络人网络的通知文件； ii) 2009 年第一季度：更新《结果取向管理方向指导》文件； iii) 2009 年第四季度：下发更新后的工作计划及效绩评审指导方针与工具。



## 本文件缩写词一览表

APR	年度效绩报告
CMEA	常用的监测及评估方法
CSD	国家战略文件
M&E	监测及评估
OEDE	评估办公室
OMH	人力资源部
PACE	效绩及能力强化体系
RBM	结果取向管理
SPR	标准效绩报告