



联合国开发计划署和  
联合国人口基金  
执行局

Distr.: General  
30 July 2001  
Chinese  
Original: English

2001 年第二届常会

2001 年 9 月 10 日至 14 日，纽约

临时议程项目 4

评价

评价

署长的报告

摘要

本评价报告包括的期间从 2000 年 7 月至 2001 年 6 月，详列了开发计划署在评价业务三个战略领域取得的进展：(a) 使监测和评价做法与成果管理制度原则相结合；(b) 加强实质责任制；(c) 推动机构学习与伙伴关系。报告又从两个主要的实际经验来源介绍本组织的实质性业绩成果：根据项目评价数据的宏观一级业绩；根据开发计划署及其联系的基金和方案完成的评价。报告最后提出了未来的战略方针，以迎接评价日益重要的作用持续带来的挑战，以增加机构和发展效果。

开发计划署在推动开发计划署各级业务的成果管理手段和方法方面显现了积极的成果。在完善战略成果框架方面取得了进展，改进了编写 2000 年注重成果的年度报告所依据的方法，并使监测和评价做法与注重成果的办法相结合，以便对业绩实行更透明、严格和可核查的评估。为了推动这些成果管理方法上的革新，开发计划署通过国家办事处业务吸取了广泛的经验教训。

实质责任制和机构学习这两个领域对于促进开发计划署的业绩文化正在发挥一项日益重要的作用。开发计划署开始制定一项知识管理战略，作为改进机构和发展效果的一项原动力。反过来，从实质责任制和机构学习的所有评价工作获得的经验证据，可以较为全面地并入，以增加实时的信息，进行战略规划和决策以及加强透明度和责任制。

最后，该报告指出开发计划署进行的重大努力，以了解如何逐步通过成果管理制度办法将机构效果化作发展影响。开发计划署已在讨论的这项挑战的一个要素是对伙伴关系进行投资，同时与其他评价机构密切合作，并在发展中国家建立评价能力。

## 目录

章次	段次	页次
一. 导言 .....	1-3	3
二. 进展和挑战 .....	4-26	3
A. 成果管理制度 .....	4-7	3
B. 实质责任制 .....	8-20	4
C. 机构学习和伙伴关系 .....	21-26	7
三. 评估实质性业绩 .....	27-55	9
A. 从项目数据所得的宏观一级成果 .....	27-31	9
B. 完成的评价 .....	32-55	10
四. 未来的方针 .....	56-57	15
五. 执行局的行动 .....	58	16
附件		
评价遵守情况 .....		17

## 一. 导言

1. 由于开发计划署因应内部采用成果管理制度和本组织建立一种推进业绩文化方面的挑战，因此，评价工作继续不断演进。虽然在加强评价方面取得了很大进展，作为加强透明度和在评价工作与改进的决策和管理之间建立更严密的联系工作的一部分，可是，这些挑战必须重新强调建立伙伴关系和改进方法和处理办法，以确定和衡量成果和加强组织的实质性业绩。评价工作特别突出了迫切的挑战，即早日取得进展，确保经验证据对于增加联合国支助的项目和方案的质量和影响发挥一项关键作用，以此作为开发计划署全面的知识管理战略的一部分。

2. 取得了明确的积极成果。对评价信息的需求明显增加，1999 年和 2000 年的评价数字大幅度增加。从 2000 年注重成果的年度报告和一份评价计划分析中，可以看到开发计划署更多地使用评价信息。本报告包括的时期是从 2000 年 7 月到 2001 年 6 月，审查评价方面的进展领域和开发计划署正在因应的持续挑战。较笼统地说，署长在本报告中力图告知执行局评价工作如何随着开发计划署设法增加其效果及其对发展成果的贡献而不断变化。在重点介绍某些取得的进展的同时，报告还指出一些不但对开发计划署本身、对较为广泛的发展社区也是新近面临的较新的方法上的挑战，同时日益重视全球指标和伙伴在实现这些指标方面发挥的作用。报告提出了“共同”问责的问题和为支助具体的变革进行有效联盟的必要。

3. 本报告首先审查在评价工作三个战略领域取得的进展和提出的持续挑战：(a) 使监测和评价做法与成果管理制度原则相结合；(b) 加强实质责任制；(c) 推动机构学习和伙伴关系。接着报告提供了两个主要经验证据来源的实质性业绩成果：根据项目评价数据的开发计划署宏观一级业绩，根据开发计划署及其联系的基金和方案完成的评价。最后，报告确定未来的战略方针，迎接对日益重要的评价作用持续的挑战，以增加机构和发展效果。

## 二. 进展和挑战

### A. 成果管理制度

4. 2000 年注重成果的年度报告从一些改进中获益，这些改进包括了国家办事处目前在应用成果管理制度原则方面取得的经验和反馈。改进了战略成果框架。改善了分析和编写注重成果的年度报告所使用的方法，包括借助评价报告来鉴定方案单位所提供的信息，进行核查工作。建立了一个成果管理制度数据库，进行了培训，包括培训所有国家办事处和总部单位的工作人员。编写了一份区域趋势分析供区域局内部管理使用。既然执行局已讨论了 2000 年注重成果的年度报告，开发计划署就要计划展开下一阶段的成果管理制度进程，即使用注重成果的年度报告得出的教训和成果进行战略规划、评价和政策指导。在这方面，使监测和评

价做法与成果管理制度相结合是开发计划署在其新的业务模式框架内为提高评估业绩所采取的一项重要步骤。很多的调整做法是以更广泛的机构努力为原动力，即简化所有业务手段和做法，消除那些无助于开发计划署的业绩文化的非必要进程，因为这些进程意味到增加业务来往费用。目前正在进行精简工作，涉及的单位有各区域局、管理局、业务支助组和评价处等，以确保成果管理制度并入本组织的方案拟定和报告工作。这项工作目的是在规划工作与成果的交付之间建立更密切的联系，并吸取选定的一些国家办事处在外地正进行的试验成果。

5. 开发计划署监测和评价手段的调整正在加强开发计划署的战略转移的重要方面，以着重发展成果和结果一级的业绩。方法上的主要改进是更好地衡量和评估战略成果框架机制的成果；获取政策咨询、对话和宣传等软性干预工作；更严格地确定和使用指标；评估开发计划署为实现指标成果而采取的伙伴关系战略。在修订进程中，开发计划署正在与选定的一些国家办事处合作，测试方法上的革新和依靠外地实行新的评价办法。目前在中国和毛里塔尼亚测试成果一级的业绩评价工作。在方法上对成果管理制度作出的所有调整正列入开发计划署修订的《面向成果的监测与评价手册》，该手册将于2001年第三季度完成。自此以后，在进行工作人员培训和扩大对国家办事处的技术支助和咨询的同时，评价处将开始把注重成果的监测和评价做法纳入全组织的主流。

6. 注重成果的评价办法是把成果管理制度和战略思维深刻地纳入本组织的一种手段，与各国家办事处的日常工作联系并与注重成果的年度报告密切相联。由于强调评估开发计划署为实现指标结果而实行的伙伴关系战略，开发计划署预期未来与发展伙伴共同进行的监测和评价工作会增加。注重成果的评价采取的新办法目的是促进规模更广的联合评价，并与国家一级的发展伙伴更密切的协调对选定的一些结果进行的监测工作。

7. 然而，仍然存在一些重大挑战，因此需要持续不断地学习和改进成果和业绩管理的计量工作。特别是需要增加对指标、分配和工作人员培训领域的投资。拟议的革新设想改变本组织工作人员及其伙伴的文化和行为。随着开发计划署力图在管理做法和业务手段方面实行成果管理制度，随着它着手依照千年指标促进更广泛的发展结果，这些就是它必须面临的挑战。

## **B. 实质责任制**

8. 加强实质责任制对开发计划署是一项持续的挑战。虽然开发计划署有一些正视该目标的部门，可是这些部门的总体尚未构成符合本组织变革的实质责任制框架。引进成果管理制度带来一个重大机会，利用现有的但分散的部门建立这么一个严密和综合的框架。

9. 这个框架的一部分包括有效的监督，因为在分散和不断变化的环境中，这种监督成为机构上的要素，以加强并交付发展成果。开发计划署设立了内部监督组，

这个监督组汇集了发展成果、机构变革和实质责任制的问责部门。正如内部审计和监督活动年度报告（DP/2001/13）指出，该机制协调业务支助组、审计和业绩审查处和评价处的监督作用并予以优化，从而加强所有监督手段的联系和协同作用。

10. 通过连接各种监测和评价手段和方法，评价处对于推动和加强实质责任制框架的建立发挥一项关键作用。这种框架的三项重要手段包括评价遵守制度；对评价建议采取的行动的跟踪制度；拟定评估影响的办法。这些手段和方法正在处于不同的发展和作业阶段。

### 1. 评价遵守情况

11. 评价的遵守仍然是实质问责制的一个重要方面。对于本报告包括的 1991 年项目核可期间，遵守率达到 72%，比去年报告（DP/2000/34）的 64%有了增加，但达不到 75%这个指标（见附件）。亚洲及太平洋区域局（亚太区域局）尽管其受到评价的项目业务组合最大，可是录得的业绩最强，遵守率达到 84%（比 2000 年的 78%有了增加）；阿拉伯国家区域局（阿拉伯区域局）录得的增加率最高，从 54%增至 77%。发展政策局（发展局）遵守率较低，从 29%增至 50%，局部影响到遵守率 75%这个指标的实现。附件内的资料进一步表明，2000 年提交评价处的评价报告数目增加了 26%（从 2000 年相同时期收到的 141 份增至 178 份报告）。自 1998 年实行成果管理制度以来，录得的一贯趋势是评价数目每年增加，这点对于经验证据促进机构和发展效果的作用及改进其用途的可能都是一项重大的发展。

12. 然而，正由于成果管理制度对组织提出越来越多的要求，目前的遵守制度不是最有效的办法来提供必要的及时评价资料，就纠正行动和政策决定提出通知。因此，由于开发计划署优先注重争取在评价建议和吸取教训与管理决策和改进的机构做法之间建立更密切的联系，目前正在设计一项评价跟踪制度作为一项规划和监测手段，进行评价、监测管理当局对评价建议的反应以及跟踪建议的执行进展情况。作为一项实时手段，新的跟踪制度将更多地利用评价计划和促进更有效的管理行动。在选定的一些国家办事处进行初步测试后，将在 2001 年底修订跟踪制度。

13. 如 2000 年的报告指出，对评价计划进行了分析，以审查定于 2000 年进行的按区域局和重点领域分列的评价项目。结果表明，在三个区域局中，有关施政的评价所占的比例最大：拉丁美洲和加勒比区域局（拉加区域局）为 40%；欧洲和独立国家联合体区域局（欧洲独联体区域局）为 25%，非洲区域局为 31%。这三个局每一局的次高比例为拉加区域局-贫穷（14%）；欧洲独联体区域局-贫穷（15%）；非洲区域局-环境（26%）。对于亚太区域局，最高的比例为贫穷（31%），其次是施政（26%），而阿拉伯区域局录得的最高比例为贫穷（45%），其次是环境（19%）。对于所有区域局来说，性别、艾滋病毒/艾滋病、信息和通讯

技术、冲突和冲突后等领域比例从 1%到 8%不等。这些结果比去年报告指出的初步研究结果提供一份较为完整的分析。

14. 将通过使用多年滚动评价计划使推进成果的评价跟踪制度开始作业，从而使所有国家办事处和总部业务单位为某一国家合作框架时期内选定的一些战略成果框架制定评价目标。因此，评价计划成为跟踪框架的组织单位，把建议与决策进程及执行联系起来。将采取步骤把这项跟踪制度并入开发计划署成果管理制度的网际管理信息系统，从而提供一项实时的评价活动记录并作为包括其相应的定论和成果的所有评价的机构记忆。因此，跟踪制度的目的是监测开发计划署整体的评价工作，宣传建议执行进展情况并作为经验证据的保管库，可以应用于机构学习和知识管理。

## 2. 评估影响和改进反馈的方法

15. 在公司一级，注重成果的年度报告作为提供反馈的主要手段，说明开发计划署在国家、区域和全球各级促进重要的发展成果的业绩。虽然 2000 年注重成果的年度报告只进入第二年，可是提供了一些具体的事例说明这项手段如何加强实质责任制，包括确定未来评价的领域。和前年的报告比较，2000 年注重成果的年度报告说明了开发计划署的干预工作领域趋势和重点方面的重大变化以及关于取得符合署长业务计划中所定的广泛目标的成果的经验证据。2000 年注重成果的年度报告本身是依照改进的方法编写的；这些改进的方法吸取了编写 1999 年注重成果的年度报告得到的经验教训及执行局对该报告提出的意见。

16. 随着全组织更广泛地采用成果管理制度原则，开发计划署目前看到评价职能的三项重要手段，如果配合在一起，可能构成实质责任制框架的组成部分。这三项组成部分是深入评估产出和结果成果的监测和评价手段（列入上文第 5 至 7 段的讨论）；国家一级活动，目前为国家审查，即评估和鉴定开发计划署的干预工作作为发展结果作出的战略贡献；国家一级影响评估，即评估开发计划署在较长时期内支助一个国家所产生的影响。监测和评价手段已经很成熟，可是国家一级影响评估方法则需要进行更多的工作。

17. 相对于开发计划署在国家一级的职责来说，国家审查目前为开发计划署、各国政府和推而广之为执行局发挥了作为重要的管理、问责和学习手段的作用。可是，由于公司向成果管理制度转移，国家审查必须变得更为注重成果，更加强调发展成果和伙伴关系战略。通过采取注重成果的方针，开发计划署支助方面的国家审查所提供的评估和鉴定对于新的国家合作框架的拟定进程是很重要的。

18. 2000 年 11 月，将国家审查的管理权从业务支助组移交评价处，此后，该处一直在领导国家审查方法与成果管理制度原则相结合的工作。对于 2001 年，计划在国家合作框架正在期满的 50 多个国家进行国家审查。在充分制定新的成果管理制度遵守方法之前，根据一系列的协商，对国家审查进程通过了临时安排。

作为修订进程的一部分，扮演独立办事处角色的评价处 2001 年将在选定的一些国家直接进行国家审查。这些国家审查的目的是满足对质量保证和鉴定发展成果的需要。审查将处理一套核心问题，说明开发计划署的战略地位和方案相关性、方案业绩、方案管理和吸取的教训等。将根据地域平衡、国家类型和包括的开发计划署重点领域和核心做法等原则进行这些国家审查。评价处将把这些国家审查连同有关吸取教训的全球分析提交执行局未来的届会。

19. 在 2000 年期间，评价处完成了布基纳法索和马拉维国家一级影响评估方法的测试工作。国家一级影响评估的目标是对开发计划署在长时期内的干预工作总体的贡献和影响取得经验证据，同时加强并改进方法手段和办法，以正确地取得结果和影响一级的成果。2001 年，开始在菲律宾的国家一级影响评估测试工作，标志着该项工作第一阶段的完结。从这三个国家得出的成果已经证明，在较长时期内评估发展干预工作的影响具有潜力，可是也提出了应用这种挑战性的方法可能增加往来业务费用的问题。

20. 公开参与的性质和使用各种方法（利害有关者的看法、书面证据、质量和调查分析）对定论进行鉴定非常重要。将举办一个讲习班改进国家一级影响评估方法和确定能够最节省组织的往来业务费用的参数。评价处希望通过以下方式巩固对国家一级影响评估作出的进展：(a) 加强方法和进程概念和分析方面的严密性；(b) 提高进行影响评估的能力；(c) 向其他方案国家提供这种知识并进行有限的评估。

### C. 机构学习和伙伴关系

21. 开发计划署仍然全力支持知识管理，确认评价得出的经验证据和知识是这种公司承诺的核心。为了直接响应对 2000 年进行的分区域资源中心系统评价提出的一项重要建议，开发计划署在 2000 年 1 月开始制定一项知识管理战略，这项战略除其他外，还阐明开发计划署打算用什么方法确定、组织和应用促进工作和学习的知识。作为拟定进程的一部分，开发计划署进行了一次全球在线协商，征求开发计划署广大工作人员对该题目的意见，举办了一个注重行动的讲习班总结在线协商的问题，并与开发计划署高级管理举行了一次知识管理讨论会，在讨论会上通过了在 2001 年底之前并入知识管理战略的参数。战略本身的拟定工作正由对知识管理不同方面发挥重要作用的四个主要单位进行，这些单位为：发展政策局，学习资源中心，信息系统和技术处及评价处。

22. 开发计划署内部采用一项知识管理战略的主要目标是向组织内分散的环境提供强烈的学习动机。此外，这项目标将确保深深植根于经验证据的监测和评价作用成为战略规划和管理的一个重要的组成部分。目前，评价处的出版物《要点》吸取了通过内外来源的概念性和评价文件取得的经验证据，就公司优先的广泛发展服务提供政策选择和经验教训。《要点》在报告所述期间报道的题目（其中一

些处于出版阶段)包括信息和通讯技术;人权;扭转艾滋病毒/艾滋病趋势;选举;境内流离失所者。

23. 评价处进行的内部评价一再证明,开发计划署中央评价数据库目前的设计需要大幅度重新设计,以符合成果管理制度原则以及发挥作为促进机构学习的实时手段的作用。中央评价数据库目前发挥独立的数据库系统的作用,较重视的是评价资料的收集,而不是这种资料的知识交流方面。因此,目前正在重新设计中央评价数据库,使其作为开发计划署知识管理制度新兴的结构的一个组成部分运作。这个数据库的作用将是作为开发计划署评价工作和经验教训的能够上网的知识交流单元,与一个将获取具体评价记录的搜索引擎联结起来。

24. 自 1998 年以来,评价处在推动一个评价网,作为一个网络和学习机制来培养开发计划署国家办事处工作人员的评价能力。评价网的成员协助监测和评价做法与成果管理制度原则相结合的工作,并为建立开发计划署的评价跟踪系统提供投入。虽然这种参与让驻在外地的从业人员能够审查监测和评价手段的改进情况,可是评价网尚未充分利用其建立联系的潜力,在经验教训和学习方面,成员之间的交流还是很有限。将根据开发计划署正在拟定的知识管理战略,调整评价网的构成和作用,使其适合本组织进行有效的机构学习的战略。

25. 由于日益重视发展成果,因此,培养评价能力,特别是伙伴国家内部的评价能力,仍然是一项重要的事业,以促进争取加强发展功效的行动。评价处和世界银行的业务评议局正在合作成立国际开发评价协会(评价协会)。评价协会的重要目标是提倡以发展评价作为促进国家一级的决策和施政进程的透明度和责任制的一项重要手段,并便利在全球一级有关评价和发展问题的知识学习。评价协会的临时指导委员会大多数的代表来自南方,正在为评价协会的组织章程、工作方案和财务计划制定建议。将在 2002 年初向较广的选区提出这些建议,以纪念评价协会的正式发起。

26. 评价问题机构间工作组(评价问题工作组)是捐助者一级加强培养评价能力的另一个重要渠道,处理一些机构和发展效果的问题和挑战。为了评估在该工作组的功效和增值,对该工作组进行的一次外部审查作出结论,认为工作组作为交流信息的一个非正式论坛很有用,可是没有以有利于培养组织成员评价能力的产出为主导。作为纠正其目前边缘作用的一项坚定步骤,评价问题工作组在其上次会议(2001 年 4 月)上决定,对其本年的目标、业务方式和优先领域通过一些重要的改变。一项主要的改变是设立了专题工作组,每一工作组由一名成员提倡者予以协调,并确定具体的议程和具有议定的交货的年度工作计划。设立的四个工作组为:联合国准则和标准(儿童基金会作为提倡者);知识和学习(正在确定提倡者);联合国发展援助框架(联发援框架)(人口基金为提倡者);建立评价能力(世界银行为提倡者)。每一工作组将确保根据其任务产生的成品和产出的传播以联合国系统和个别成员组织较高的级别为目标。事实上,评价问题工作组



成员采取的成果和业绩方针体现了伙伴关系原则，这些原则对于成果管理制度和推行较高层次的发展变革极为重要。

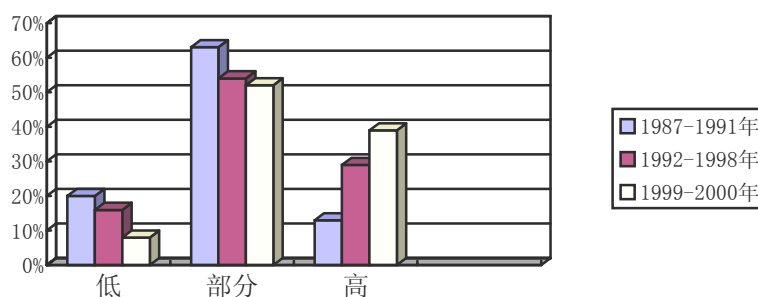
### 三. 评估实质性业绩

#### A. 从项目数据所得的宏观一级成果

27. 两年来，正在利用 1987 年以来进行的项目评价得出的经验定论有计划地评估开发计划署的业绩。关于发展效果向执行局提交的第一份开发计划署报告是初步努力的标志，以评估开发计划署在实现理想的发展结果方面的功效。分析补充了并在某些情况下加强了 1999 年注重成果的年度报告的结论。关于发展效果的报告在开发计划署内部和与执行局展开了一场期盼已久的辩论，说明如何评估开发计划署的发展业绩。目前正在完成关于第二份报告的工作，这份报告订正第一份报告的定论，并增列在 1999-2000 年期间进行的 150 份开发计划署评价。

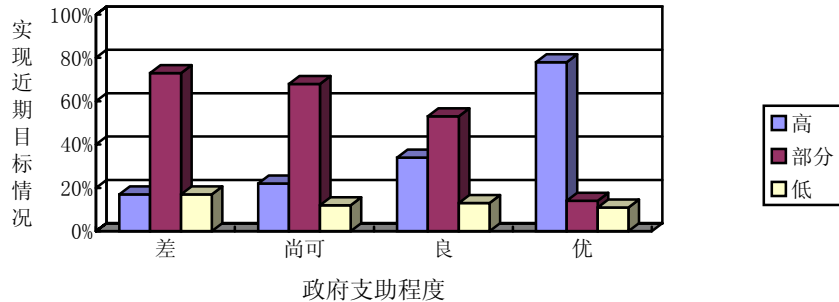
28. 2001 年的发展效果报告（定于 2001 年 11 月分发）所载的经验证据更坚定地确认 2000 年报告的定论，即根据按进行年份分列的三组不同评价时期（1987-1991 年、1992-1998 年、1999-2000 年）来衡量，开发计划署在实现项目的近期目标方面的业绩不断增加。从最近时期到以前的时期，近期目标实现率低的项目百分比减少了 47%，在相同的两段时期内实现率高的项目的百分比增加了 34%（图 1）。总的来说，被评为大部分或局部实现其近期目标的开发计划署项目百分比从 1992-1998 年期间的 83% 增至 1999-2000 年期间的 92%。

图 1：实现近期目标的情况：按时期分列的比较



29. 第一份发展效果报告的经验证据证明自主权对于决定业绩水平非常重要。图 2 以 1999-2000 年期间的最新评价证据为依据，明确地说明了这种关系：那些得到政府大量支助的所有干预工作的 78% 高度实现其近期目标，只有 9% 为业绩差者。这些数字比 2000 年对 1992-1998 年期间分别报告的 60% 和 5% 有了增加。对于在 1999-2000 年期间获得政府的支助程度差的干预工作，实现近期目标程度高和程度低的执行率均为 14%，而有 71% 实现其部分目标。

图2：按政府支助程度开列实现近期目标的情况



30. 2001年的发展效果报告的重点不只是项目执行情况,同样重要的是两个主题问题:自主权对发展结果的影响力和通过项目一级设计和执行方式增加开发计划署干预工作的上游政策影响的手段。根据今年报告必须提出的评价证据,可以隐约地看到开发计划署促进国家自主权使用的主要战略包括拟定和使用全球标准,以此作为公正的中间者,以及使用方案办法。上游援助的主要战略包括提供政策咨询和宣传,促进国家对话和旨在建立能力的干预工作。

31. 关于国家自主权和上游援助,经验证据证明以这两个因素为直接目标的政策和战略对发展效果产生较大影响。可是,这些结论所依据的项目数据仍然有限,而且评价证据没有提供充分的资料能够比较促进国家自主权或上游行动的不同战略的利弊。此外,分析没有进行充分分类,以体现国家情况的差异或指导有关战略备选办法的决定。除了正在确定的这些结论和类似结论外,发展效果报告又将表明利用经验教训的下一步骤和表明进行未来评价工作和研究的原定基准。如果在工作期间确定或确实一些差距或缺点,开发计划署将设法寻求问题的答案,说明如何制定新的做法,以便有助于确定必要的足够数量的资料用于与未来的报告和对开发计划署的业绩进行严格、全面评价性估量。

## B. 完成的评价

32. 通过上述努力,开发计划署正在更有计划地使用所有评价工作进行实质责任制和机构学习。开发计划署目前要求所有的战略评价提供管理当局的反应,并通过管理当局落实建议,记录评价的使用情况。对于本报告所述报告时期,评价处管理的公司一级战略和专题评价方案包括:评价开发计划署的非核心资料;评价直接执行;开发计划署/日本政府联合评价日本供资的、开发计划署管理的东帝汶和科索沃方案。这些评价提供了以经验为依据的定论帮助,就重大的公司问题提供公司政策和战略咨询:方案筹资机制;交付制度的效率;冲突和冲突后的援助。发展局对首次的全球合作框架进行了深入评价并提交给执行局 2000年第三

届常会审议。下文所审议的开发计划署联系的各基金和方案的评价工作对于本组织的一套经验证据也是一项重要贡献。

## 1. 开发计划署的评价

评价开发计划署的非核心资源

33. 依照执行局第 98/2 号决定，开发计划署在 2001 年完成了一项评价，探索和讨论非核心资源供资的活动的的所有方面，预计本组织产生的新问题并为将来与执行局的对话奠定基础。这些问题的重点是核心资金与非核心资金之间的联系以及多年期筹资框架和战略成果框架对核心资金和非核心资金制订的综合办法的尤其是在目前的援助环境的实际情况下，这项办法证明是时机适合的正确办法。这项办法强调有必要对核心资源和非核心资源进行实质调整，以支助发展成果。除了核心资源和非核心资源的互通有无作用外，评价讨论核心资金的具体作用，以促进组织执行其全球发展任务的能力，并突出了本组织需要适当水平的核心资源的一些基本特点。最后，审查了国家能力和开发计划署内部能力的题目，以此作为开发计划署在一个竞争日益激烈的环境下有效运作的一个组成部分。

34. 报告提出的建议是以评价小组收集的经验证据为依据，因此，对于开发计划署确定非核心资金的战略和政策提供了非常有用的见解。开发计划署管理当局通过 DP/2001/12 号文件向执行局 2001 年年度会议提出其反应，核可评价的定论，尤其是关于多年期筹资框架的定论。承认必须加强开发计划署筹集资源的能力。又强调核心资源仍然是开发计划署的中流砥柱，虽然非核心资源对核心资金提供一项重要的补充，但两者并不是可以互相取代的。

直接执行

35. 应协理署长的要求和在审计和业绩审查处的支助下，评价处对开发计划署处理直接执行的经验进行了一次评价。该项评价在 1999 年第三季度完成，具体地讨论制订以开发计划署为执行机构的问题(DP/2001/CRP.13 号文件附件载有该项评价的执行摘要)。总的主要结论认为，现在正是时候让开发计划署依照对成果的重视和开发计划署新的业务模式，对广义的执行进行一次基本的重新思考。当前主要的挑战是确定符合开发计划署目前和未来需要的适当的一揽子提供服务的方法。答案可能就是评价中所强调的一点，即开发计划署应具备一系列灵活的方式，使其能够以满足客户需要、有成本效益和透明的方式提供技术和执行援助。评价报告计划一系列灵活的提供服务和执行方式，使开发计划署扩大使用直接服务并以此作为基本的组成部分，同时以连贯一致的责任制和监督框架以及配备必要的内部能力的明确执行标准相配合。

36. 结论的基调是，评价定论认为开发计划署提供的直接服务无损于国家自主权或能力建设。在这个基础上，评价建议应当根据对发展成果的重要进程的承诺及

对其的领导作用、而不是根据采用的进程或遵守开发计划署程序的情况来确定国家自主权和能力建设。

37. 在 DP/2001/CRP.13 号文件中向执行局 2001 年年度会议提出了关于管理当局回应的初步思维。考虑到对敏感、业绩和速度的需要，开发计划署欢迎有机会对执行制度采取一种新的看法，并对繁琐的程序进行彻底的精简。这种思维强调开发计划署仍然支持国家自主权。考虑到建议的改变，确认 2001 年的年度会议是与执行局和开发计划署发展伙伴开始对话进程的标志。执行局表示有兴趣讨论国家执行与直接执行之间的关系，政策咨询服务和执行服务之间的关系以及能力与拟议的改变的实际后果之间的关系。

开发计划署/日本政府联合评价日本资助的、开发计划署管理的东帝汶和科索沃方案

38. 开发计划署和日本政府在 2001 年 1 月开始了这项联合评价，目的是审查日本资助的、开发计划署管理的东帝汶和科索沃项目的进展情况。一共评价九个项目，全部涉及基本设施重建目标，数额超过 6000 美元。作为实时评价工作的一个例子，评价报告载列详细的建议，着重项目调整的预算订正以及关于调整机构做法的建议，这些建议对开发计划署以及日本政府在冲突后情况提供援助方面有所裨益。从东帝汶和科索沃提供的这个援助组合中可以得出三项重要的经验教训：(a) 基本设施项目可以带来关键的、大规模的利益，从而可以作为进入上游政策咨询等其他重要领域的切入点；(b) 基本设施项目可能需要特别的可持续措施，尤其是通过能力建设、体制建设和收回成本计划等方面的补充性平行援助；(c) 冲突后的项目必须尽速开展并在其拟订和执行阶段时保持灵活，以此作为保持受益人参与和有效满足其需要的手段。

39. 目前进行联合评价这个进程证明是一项有效的机制，直接满足捐助国纳税人日益增加的要求，即要了解究竟是不是适当地利用他们的钱改进人民的生活。日本的一个高级别讲习班以这份评价的初步报告草稿为依据，宣扬在东帝汶和科索沃的官方发展援助（官援）的贡献和利益。通过评价工作得出的定论和经验证据证明，有机会采取联合评价作为较标准的发展做法以及作为官援与纳税人之间的联系。

## 2. 开发计划署各联系基金和方案的评价

40. 为了使各基金和方案更密切地参与调整和实行成果管理制度的监测和评价做法，开发计划署尚要进行大量工作。虽然有些基金和方案已开始制作注重成果的年度报告，开发计划署认识到可以加强这些基金和方案评价工作的注重成果的做法和方法，特别是以确保开发计划署总的监测和评价职能成为促进机构效率和发展效果的公司手段。各基金和方案所得的评价成果提供了丰富的证据，证明开发计划署能够采取更加接近这种综合和连贯一致办法的方针。

### 联合国资本发展基金（资发基金）

41. 资发基金进行了 19 项方案和项目评价，包含基本设施部门，地方施政，生态发展和微额供资。资发基金 2000 年评价成果报告提出了这些评价的主要结论：项目出现了重大改变，从兰图的基本设施实型项目走向当地发展，生态发展和微额供资业务；项目是协同当地政府执行，并越来越多地动员公民和非政府组织的参加；项目能够加强政府和民间社会组织的管理能力；项目能够加强当地能力和建造有助于减少贫穷的基本设施。

42. 进行的评价也指出了某些弱点：在参加建立参与性治理方式的众多组织中，要保持公司总体的连贯性是一项重大挑战；微额供资和生态发展战略很不健全；监测和评价制度仍然脆弱，一部分原因是对于需要什么缺少明确概念，另一部分原因是在开展项目时注重的焦点方面发生结构问题；将性别观点完全纳入主流仍然是一项挑战；管理结构不够明确，计划野心太大和分析力弱；管理的利益有关者的议事日程相互抵触，损害业绩。

43. 评价又指出资发基金尤其是在监测和评价领域做出了一些改进。积极的变化包括资发基金为项目业务计划以及年度工作计划制订了公司准则，这些准则将并入成果管理制度进程。因应关于性别问题的经验教训，开发计划署正在进行一项影响评估，以确定在把性别问题纳入当地施政和自然资源管理的主流工作方面的改进领域。

44. 最后，资发基金修订了其拟订进程，允许方案国内部对该进程拥有更大的自主权，并确保在最后核可项目之前，先进行所有必要的分析。基金通过地方当局在地方一级工作的特别合适地位与开发计划署集中在上游一级的地位不谋而合。资发基金的大多数项目，尤其是在地方施政和自然资源管理领域的项目是协同开发计划署进行的。因此，两个组织通过共同密切合作获得互惠，以谋求有效的机制；通过这些机制，可以将吸取的教训广为传播和扩大，以增加在开发计划署一级和国家政策一级的影响。

### 蒙特利尔议定书

45. 蒙特利尔议定书多边基金完成了对发泡、培训、制冷剂回收和回收使用方面的蒙特利尔议定书方案和项目进行的评价。2001 年期间又在进行实地的评价访问，以完成关于溶剂项目的评价。连同 1999 年完成的评价，开发计划署的蒙特利尔议定书项目几乎全部进行了多边基金广泛的监测和评价进程。

46. 根据蒙特利尔议定书评价报告的建议，对多边基金政策、程序、准则做出了一些具体的改变，以增加有关各方的责任制，提高项目的效率和功效并确保逐步减少臭氧消耗物质的国家的工作能够持续。此外，开发计划署的蒙特利尔议定书股吸取了从这些评价取得的成果和经验教训以及对多边基金政策的程序和准则

及标准做出的改变，在拟订和执行开发计划署蒙特利尔议定书项目方面进一步调整和改进了其业务程序。

### 联合国志愿人员方案（志愿人员方案）

47. 2000年，志愿人员方案进行了5项国家项目评价，一项区域审查和两项重大战略审查。战略审查是关于特别志愿人员基金的使用和关于志愿人员方案参与冲突的解决和建立信任。

48. 特别志愿人员基金的审查强调了一系列问题，其中的一个问题是必须更妥善、更有战略地着重资源的使用。这点符合与6个开发计划署国家办事处共同发起的一项新倡议，其目的在于证明志愿人员方案对于施政领域的上游/下游接口的增值，并支持民间社会和政府机构之间的联系。对志愿人员方案参与冲突的解决和建立信任进行的审查，是对其参与危机情况和危机后情况的一项两部分审查的第一部分。因此，只有在2001年下半年期间完成第二部分的审查后才做出重大的政策一级决定和采取后续行动。

49. 评价一再出现的一个主题是，志愿人员方案的志愿人员的重要特点包括他们对南方的伙伴的需要做出积极响应；他们在自己的专长领域以及在文化上都符合资格；他们能够与目标人口积极交流。然而，必须解决一些经常性的问题。一个是志愿人员方案的志愿人员在实际接受任务之前必须做出更好的准备。为此，志愿人员方案拟订了一套全面的情况介绍资料。另一问题是国内对志愿人员方案干事提出支助要求，因此必须对能力的建设做出更大的投资。针对这点，志愿人员方案制订了并正在实施一项从最初征聘到任务结束期间的学习周期办法。这个周期目的在于满足各工作人员对于确定的核心能力的个别需要以及加强他们支助志愿人员方案的业务计划重要组成部分的能力。

### 全球环境基金（环境基金）

50. 从2000年7月至2001年6月，开发计划署/环境基金完成其年度项目执行情况审查，七项项目评价，并参与了环境基金秘书处进行的十多项较广泛的专题研究报告和评价。这套评价工作得出的主要定论、建议和逐步采取的行动强调，很多开发计划署/环境基金支助的项目产生的促进和推广作用超出具体的项目目标：更多人了解全球环境问题（在当地和国家一级）；改变了态度：制订新政策和规章以及推广成功的项目办法。此外，开发计划署/环境基金项目与其他组织的交流又确保所有伙伴从协同作用和后续项目的相辅相成中获益。由于这项建议，开发计划署/环境基金正在试验设立学习组合，以此作为采取类似办法和战略的项目交流经验的机制。

51. 另一个重要的定论是承认发展国家能力是顺利地处理全球环境问题的重大因素。因此，能力建设必须超越具体项目的界限，以便在较广泛的系统一级维持并建立能力。认识到在国家一级自我评估能力方面的需要是一项重要步骤。环

境基金理事会在 2001 年 5 月对这项建议采取了行动，并展开了一些进程，以便能够在要求这种援助的国家立即开始自我评估能力建设方面的需要。

### 妇发基金

52. 妇发基金继续发展一些机制，将其评价和评估活动与机构学习和成果管理制度较广泛的战略联系起来。对各区域的专题倡议进行了评价，包括关于妇发基金性别和贸易工作的评价以及关于消除对妇女暴力行为支援行动信托基金进行的一个项目组合的评价。又评价了一些重要的项目，包括为解决针对性别的暴力问题将妇女生产者与市场和国家一级活动连接的试验项目。

53. 使用协作的办法、拟订学习的问题、进行实地访问和案头审查以及雇用具有强烈性别观点的研究生和经济学家，对妇发基金在所有区域的性别和贸易方案进行了评价。使用了类似的办法评价和学习妇发基金领导的机构间停止针对妇女暴力行为运动所使用的宣传战略和材料。

54. 设立了一个学习部门从妇发基金的消除对妇女暴力行为支援行动信托基金中吸取经验教训。持续的学习和评价活动力求确定七个项目的关键成功因素，这些项目特别通过针对社区的战略在结束针对性别的暴力行为方面得出宝贵的经验教训。该项倡议正在制订方案拟订原则，这些原则是动员男子参与结束针对性别的暴力行为，争取社区领袖的投入和建立家庭对于保护其女儿的承诺。

55. 妇发基金目前非常重视制订一些制度和办法确保评价定论能够并入方案拟订决策、机构学习和成果管理制度。这些办法和关于停止针对妇女暴力行为的、注重项目的评价所得的初步结论将构成全组织针对性别的暴力行为专题评价的基础，并且是妇发基金的核心出版物《2002 年世界妇女的进步》下一版的灵感的泉源；妇发基金了解到全面支助和后续行动必须并入评价活动，以确保其对方案拟订的应用。举个例子，对妇发基金性别和贸易活动进行的评估促进建立了一个内部的性别和贸易问题“学习小组”。有关计划是利用电子通讯进一步拟订原则，改进妇发基金在宏观、中间和微观各级的工作，将两性平等观点纳入贸易政策和做法。妇发基金又在设法更广泛地交流评价和评估结果，特别是通过制度化的协商交流经验教训和评价结果。

## 四. 未来的方针

56. 评价工作对于新面貌的开发计划署极为重要。这项工作对于成果管理制度、对于展示开发计划署的功效和对于促进开发计划署注重业绩的文化发挥一项日益重要的作用。虽然已作出了很大进展，可是对于一般评价职能尤其是对于评价处，未来的挑战也同样巨大，以确保经验证据成为改进的政策、方案和管理的原动力。为此和在现有报告指出的进展的基础上，开发计划署将推行以下战略方针：

(a) **加强成果管理制度。**这方面的一项重要挑战是将本组织内的衡量、注重成果的监测和评价的文化列入主流。这点不仅是调整监测和评价手段而已，还包括进一步改进成果管理制度办法，向国家办事处和总部的方案单位提供更坚定的技术支助以及进行更有效的培训，以加强开发计划署对注重成果的管理的支持，并使开发计划署在发展机构当中仍然站在改革的前线，并能够权威地证明发展影响；

(b) **建立伙伴关系。**由于开发计划署转变方针，即争取影响发展结果和建立支助变革的联盟，对评价伙伴关系作出投入就成为关键。把这种伙伴关系扩大到加强伙伴国家的评价能力是极为重要的。考虑到伙伴关系产生的协同作用和价值，开发计划署、特别是评价处将优先注意为正在争取的结果增加在关键重要领域公司一级和国家一级联合评价的数目。这种战略符合大多数发展机构普遍出现的趋势，这些机构目前正在作出协调一致的努力，利用伙伴关系作为提高其发展援助的通盘影响和效果的手段。

(c) **在吸取经验教训方面作出重大进展。**开发计划署将对以经验证据为依据的经验教训的产生和使用给予优先。将来的重大挑战是将开发计划署内部有助于实施责任制和考绩的所有有关手段连在一起，作为本组织的知识管理战略和成果管理制度管理信息系统的组成部分，目前正在拟订这项战略和建立这个系统。随着两个系统在短期内开始运作，将需要作出专心一致的努力，建立经验证据和机构学习进程、产品与系统之间的联系。

57. 成果管理制度正在对开发计划署的文化产生基本的改变，提出战略方针和确保明确交代开发计划署如何利用其发展资源和查明这些资源正在如何改变人民的生活。此举正在促使开发计划署的让评价工作从履行既定程序和循例遵守的官僚作法变成作为战略规划和管理一个组成部分的评价。评价证据必须成为确定机构重点、政策和优先事项的更广泛的进程的一项重要投入，以利促进更有效和切合实施的开发计划署。

## 五. 执行局的行动

58. 执行局不妨注意到本报告。



## 附件

### 评价遵守情况

#### 一. 引言

1. 本报告是提交执行局第 6 份评价遵守情况的报告。它提供了关于按要求对 1991、1992 和 1993 年核准的项目作强制性评价的遵守进展情况的资料。如前次报告 (DP/2000/34) 所述, 不会在收到关于 1990 业务组合的执行情况的报告, 因为已超过至 1999 年底达 70% 这一目标。因此, 本遵守情况报告仅限于 1991 年、1992 年和 1993 年核准的项目。数据编制采用了与以前的分析相同的格式 (DP/1996/CRP. 7、DP/1997/16/Add. 4(附件二)、DP/1998/19、DP/1999/17 和 DP/2000/34)。

#### 二. 报告的收集和数据的提取

2. 中央评价数据库是一个机构存储器, 其基础是对开发计划署支助的方案和项目的相关性、执行情况和成果所作的深入评价。项目评价资料单 (资料单) 是整个评价报告的提要。此单填好后, 评价处就可将每次的项目/方案评价数据输入中央评价库。评价组组长必须提交完整的评价报告和以该报告为依据的资料单。管理评价的国家办事处或总部单位应确保遵守填写资料单的规定 (开发计划署方案拟订手册第 7 章第 7.4.6 节)。

#### A. 全球分析

3. 1990 年至 2000 年期间, 评价处共收到 1 903 份评价报告 (表 1), 而 1989 至 1999 年期间则收到 1 818 份。增加 5% 这点表明项目评价率不断提高。

表 1. 评价处按评价年份收到的评价报告总数

1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	共计
265	242	202	146	150	155	122	99	157	187	178a/	1903

<sup>a</sup> 至 2001 年 7 月截止。与本表所示的 178 份比较, 1999 年进行的、评价处至 2000 年 7 月截止收到的报告数目为 141 份, 即增加了 26%。

4. 自 1992 年以来, 亚洲及太平洋区域局 (亚太区域局) 在提交评价报告的数目方面继续领先, 占了 2000 年收到的评价报告总数的 37% (表 2)。拉丁美洲和加勒比区域局 (拉加区域局) 居次, 占 17%, 然后是欧洲和独立国家联合体区域局 (欧洲独联体区域局) 占 16%; 非洲区域局占 14%; 阿拉伯国家区域局 (阿拉伯区域局) 占 11%; 发展政策局 (发展局) 占 5%。

表 2. 按局和评价年份列出的所收评价报告数目

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	共计
非洲区域局	141	114	85	40	59	42	37	12	31	31	25	617
亚洲及太平洋区域局	77	95	78	71	67	57	37	54	82	90	66	774
阿拉伯国家区域局	21	12	18	10	7	11	24	12	13	6	20	154
欧洲独联体区域局	1	0	1	1	0	4	0	3	9	30	28	77
拉加区域局	24	17	18	15	14	28	17	18	21	27	30	229
发展局	1	4	2	9	3	13	7	0	1	3	9	52
<b>共计</b>	<b>265</b>	<b>242</b>	<b>202</b>	<b>146</b>	<b>150</b>	<b>155</b>	<b>122</b>	<b>99</b>	<b>157</b>	<b>187</b>	<b>178a/</b>	<b>1903</b>

<sup>a</sup> 至 2001 年 7 月截止。与本表所示的 178 份比较，1999 年进行的、评价处至 2000 年 7 月截止收到的报告数目为 141 份，即增加了 26%。

### C. 定论

5. 收到的评价增加这种积极趋势继续下去。至 2001 年 7 月截止，于本文所示的 178 份比较，1999 年进行的、评价处至 2000 年 7 月截止收到的报告数目为 141 份，即增加了 26%。考虑到 2000 年为多变的一年，这是一项重大的成就。对于所有进行的评价，评价人员尚未遵守填写资料单的规定，因此，限制了通过评价取得的经验教训即及其作为机构的经验输入中央评价数据库。

## 三. 覆盖面

### A. 现行规则

6. 《开发计划署方案拟订手册》第 7 章（监测和评价）声明预算达到或超过 100 万美元的项目和方案需接受强制性评价。

### B. 强制性评价和其他评价

7. 对核可项目进行的强制性评价数目增加了 29%，从 1992 年的 104 份增至 1993 年的 134 份（列于表 3），可是非强制性评价的数目急剧减少，这个数目下降了 90%。

表 3. 按项目核准年份列出的所收评价报告数目

评价种类	项目核准年份				
	1990	1991	1992	1993	共计
强制性评价	131	108	104	134	477
非强制性评价	59	42	109	11	221
<b>共计</b>	<b>190</b>	<b>150</b>	<b>213</b>	<b>145</b>	<b>698</b>

## C. 需进行强制性评价项目所占财政资源比例

8. 1990——1993 年期间核准的项目的财务数据来源为：(a) 1991——1994 年署长的年度报告的主要方案记录；(b) 信息事务和技术处（信息技术处）应评价处的要求提供的资料。

9. 表 4 和表 5 分别表明预算达到或超过 100 万美元的项目占核准项目总数的百分比以及这些项目的财政资源比例。就 1990——1993 年这一时期而言，需要作强制性评价的那 15% 的项目平均占用了项目财政资源分配总额的 66%。

表 4. 强制性评价数目占核准项目总数的百分比

	项目核准年份				
	1990	1991	1992	1993	共计
核准项目数目	1 256	1 152	1 395	954	4 757
超过 100 万美元的项目数目	210	160	180	167	717
覆盖率（百分比）	17	14	13	18	15

表 5. 须进行强制性评价的项目所占财政资源比例（百万美元）

	项目核准年份				
	1990	1991	1992	1993	共计
所有核准项目的财政资源	850	631	841	782	3 104
超过 100 万美元的项目的资源	526	408	579	551	2 064
覆盖率（百分比）	62	65	69	70	66

## D. 定论

10. 预算超过 100 万美元的项目的百分比正在增加，并表明强制性评价标准仍然是一项有效的标准，并为责任制目的提供了充分的保障。

## 四. 遵守情况

### A. 总体遵守情况

11. 1991 年至 1993 年核准的项目业务组合总的合并遵守率为 55%，低于去年报告的 1990 至 1992 年期间的 64%。1991 年核准的项目业务组合遵守率达到 72%，比 75% 的目标少了 3%，但比 2000 年的记录多了 1%。亚太区域局和阿拉伯区域局超过了指标，各为 84% 和 77%。鉴于为期 10 年的整个评价周期已经结束，因此不会再收到关于 1991 年项目组合遵守情况的报告。1992 年核准的项目的遵守率从 56%（根据 2000 年的报告）增至 60%，1993 年核准的项目组合的初步遵守率为 44%。

12. 在计算遵守率时，如果大家考虑到计划中的评价数目和尚待提交的报告数目，1991 年和 1992 年组合的遵守率分别从 72% 增至 79%，从 60% 增至 67%。根据相同的考虑，1993 年的初步遵守率从 44% 增至 58%。

表 6. 严格遵守率和可能遵守率

	项目核准年份			
	1991	1992	1993	共计
强制性评价	160	180	312	652
强制性评价扣除有充分理由未进行的评价 (A)	151	173	307	631
收到的报告 (B)	108	104	134	346
遵守率 (B/A) <sup>a/</sup>	72	60	44	55

<sup>a</sup> 遵守率根据核准的项目总数扣除有充分理由未进行的项目。

### 按局列出的 1991 年项目组合的遵守情况

13. 1991 年的遵守率达到 72%。虽然比去年报告的 64% 有了增加，可是仍低于 75% 这个指标。达不到指标的一个主要原因是：由于种种原因，1991 年的项目组合有 17% 没有进行评价。如果考虑到计划中的评价和尚待提交的报告，可能的遵守率为 79%。尽管项目业务组合最大，可是亚太区域局录得业绩最佳，遵守率达到 84%（高于 2000 年报告的 78%）。阿拉伯区域局从去年报告的 54% 增至 77%，

取得了最高的增长率 43%。拉加区域局的遵守情况从去年的 63% 提高到 69%。发展局的遵守率较低（从 29% 增至 50%），也影响到 75% 这个指标的实现。

**表 7. 按局列出的 1991 年项目组合的遵守情况（数目和百分比）**

	非洲 区域局	亚太 区域局	阿拉伯 区域局	欧洲独联体 区域局	拉加 区域局	发展局	共计
100 万美元以上的项目	52	60	13	1	28	6	160
有充分理由未进行的评价	2	5	0	0	2	0	9
收到的评价	31	46	10	0	18	3	108
遵守率（百分比） a/	62	84	77	0	69	50	72

<sup>a</sup> 遵守率根据核准的项目总数扣除有充分理由未进行的项目。

**图 3 按报告年份表示的 1991 年项目组合遵守情况的演变**

## B. 按局列出的评价计划遵守情况

14. 2000 年对于提交评价计划的总的遵守率为 68%。亚太区域局提交的评价计划数目最高（91%），其次是阿拉伯区域局（88%）。在线的提交率非常低，1998—2003 年期间为 24%。通过在线提交方面，欧洲独联体区域局领先，达到 31%，其次是阿拉伯区域局，达到 29%。

**表 8 2000 年评价计划的遵守情况**

	非洲 区域局	亚太 区域局	阿拉伯 区域局	欧洲独联体 区域局	拉加 区域局	发展局	共计
评价计划	19	18	15	19	22	0	93
百分比	43	72	88	73	91	不详	68

### C. 总体定论

15. 对于以前的业务组合（1988 至 1990 年）而言，评价遵守指标定为 70%。在 2000 年达到了该指标之后，决定将 1991 年业务组合的指标提高到 75%。2001 年达到的遵守率 72% 超过 2000 年达到的指标（71%），但与 2001 年增加的指标还差一点。部分原因是整个开发计划署进行了较大的机构改革，必须对一些任务的轻重缓急作出调整。此外，所定指标没有考虑到因政府易手、冲突情况等一些国家办事处无法控制的因素而未充分实现指标的可能。

16. 1992 年核准的项目业务组合达到 60% 的遵守率，如果大家考虑到计划中的评价和尚待提交的评价报告，则增至 67%（可能遵守率）。只有对包括 38 种情况不明案例的项目也进行评价，才能达到 75% 的遵守率。

17. 1993 年核准的项目业务组合达到的遵守率各为 44% 和 65% 比现有的指标 75% 低了很多。情况未明的项目数目非常高，达到 127 宗的空前记录。

18. 2000 年标志了报告评价计划遵守记录的头一年。虽然提交评价计划不是一项政策要求，但只有 68% 的国家办事处提交了它们的 2000 年评价计划。

### D. 对 2000 年报告中的建议采取后续行动

19. 评价处经常监测资料单的提交情况，它每季向各区域局发出通知，跟踪评价项目和要求提出说明。为了增加资料单作为知识和学习手段的价值，并使其方便用户和简易，评价处采取了措施依照开发计划署的成果管理制度修改该资料单。