



## 2004 年年度会议

2004 年 6 月 14 日至 23 日，日内瓦

临时议程项目 3

联合国资本发展基金

## 2003 年联合国资本发展基金注重成果的年度报告

### 摘要

这是联合国资本发展基金（资发基金）依照执行局第 99/22 号决定编写的第四份注重成果的年度报告。报告评估了资发基金在 2000-2003 年战略成果框架整个期间内取得的成果。

根据执行局第 99/22 号决定，资发基金的投资和能力建设服务集中于两个领域——地方治理和小额融资。

在 2002 至 2003 年期间，资发基金部分地完成了其在这两个领域的业务目标，同时实现了组织加强方面的全部目标。影响业绩的一个至关重要的因素是核心资源的状况；虽然 2003 年核心和非核心捐款有所增长，但是本基金的长期财政维持能力仍然令人关切。

应结合 2003 年对资发基金方案和项目的影响所作的独立评估报告 (DP/2004/18) 阅读本报告。资发基金管理部门的反应文件 (DP/2004/19) 针对这两份报告的结论作出了回应。



## 目录

章次	页次
一. 导言 .....	3
二. 财务和项目组合分析 .....	3
三. 业绩分析 .....	7
A. 次级目标 1: 地方治理的业绩分析 .....	8
B. 次级目标 2: 小额融资的业绩分析 .....	10
C. 次级目标 3: 组织加强的业绩分析 .....	12
四. 战略支助领域的结果分析 .....	14
A. 地方治理 .....	14
B. 小额融资 .....	20
C. 组织加强 .....	22
五. 从成果管理中汲取的经验教训 .....	26
附件	
战略成果框架/注重成果的年度报告方法 .....	27

## 一. 引言

1. 资发基金每年都要提交注重成果的年度报告，报告该年度在 2000–2003 年战略成果框架 (DP/2000/CRP.10) 下所取得的成果。今年注重成果的年度报告对 2000 年至 2003 年期间取得的成果进行了累计评估。应结合 2003 年对资发基金方案和项目的影响所作的独立评估报告 (DP/2004/18) 阅读本报告，作为资发基金管理部门反应文件 (DP/2004/19) 的背景材料，该反应文件针对这两份报告的结论作出了战略和业务上的回应，并且提出了本基金今后的方向。

2. 资发基金最重要的总体目标是帮助减轻最不发达国家的贫穷。根据执行局第 99/22 号决定，资发基金的活动集中于两个服务领域——地方治理和小额融资。

3. 减轻贫穷的总目标是通过三个次级目标来实现的：

(a) 次级目标 1：通过完善的地方治理和强化的自然资源管理使贫民有更多机会持续利用基本设施和公共服务以及获得生产性的谋生机会；

(b) 次级目标 2：通过加强小额融资机构和有利的环境使得贫民，特别是妇女有更多机会持续利用金融服务；和

(c) 次级目标 3：促进建设一个财务健全的，能够在地方治理和小额融资两方面制订和执行优质方案的组织。

4. 资发基金是开发计划署集团的一个成员并且向开发计划署/人口基金执行局提交报告。资发基金的各个方案旨在与各个国际及国家政策框架，如千年发展目标、布鲁塞尔支援最不发达国家行动纲领以及国家减贫战略相一致，同时也是对在联合国发展援助框架(联发援框架)内采取的干预措施的一个补充。在大多数情况下，资发基金会同开发计划署一起来拟定其各项方案。

5. 次级目标 (a) 和 (b) 同开发计划署的多年筹资框架的有关服务领域是直接对应的，战略成果框架期间也与之相吻合。

## 二. 财务和项目组合分析

### A. 财务分析<sup>1</sup>

6. 2003 年，资发基金的业务活动继续因对其核心资源的捐款水平低于预期数额而受到严重影响，尽管 2000 年至 2002 年期间的收入下降趋势已经得到扭转。核心捐款从 2002 年的 2 220 万美元增长到 2003 年的 2 690 万美元，但仍比每年 3 000 万美元的筹资目标少 10%。

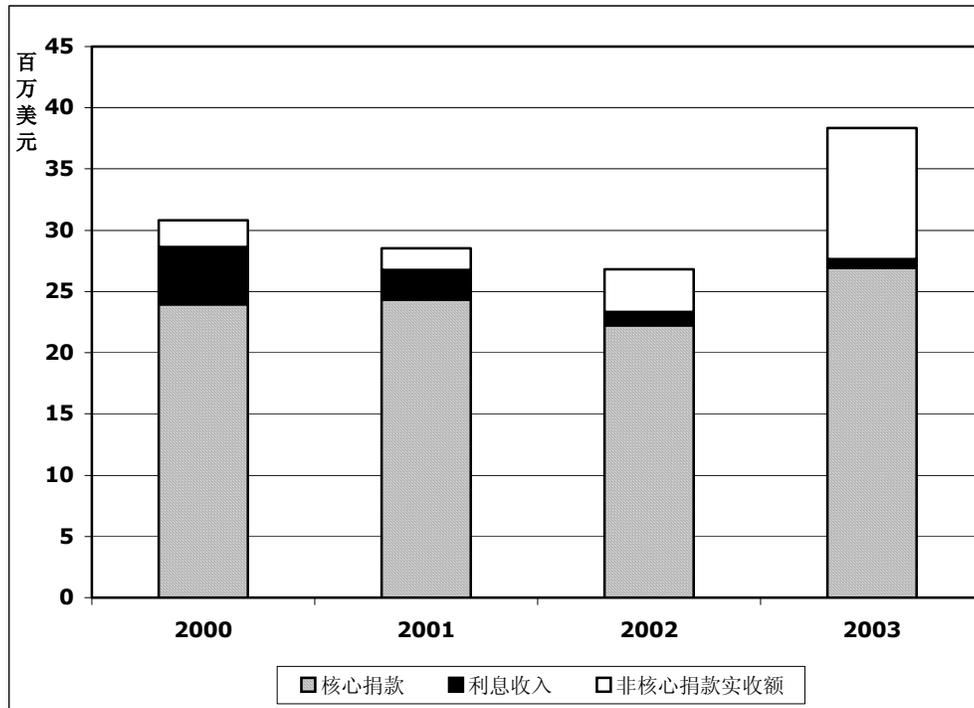
7. 如图 1 所示，自愿捐款占资发基金全部资源的大部分。在 2001 年底之前，累积流动资金的利息收入一直是对资发基金的第二大“捐助者”。资发基金为响

<sup>1</sup> 2003 的各项财务数字为暂定数。

应捐助国和方案国的需求，通过增加方案执行来确保在地方的影响，结束使累积的流动资金大大减少，利息收入急剧下降——2003 年降至 70 万美元。非核心捐款已成为资发基金资源的第二大组成部分，从 2000 年收到的 220 万美元增加到 2003 年的 1 070 万美元。

图 1

2000 年至 2003 年资发基金各类资源:核心资源、非核心实收资源以及利息



8. 由于 2002 年的核心捐款额低于预期目标，而且业务准备金也迅速减少，资发基金不得不大幅度削减其 2003 年的核心支出，量入为出，按照可用资源的数额来确定方案支出的数额，以保证基金的健全。结果，核心资源的方案支出数额为 1 670 万美元，比 2002 年下降了约三分之一。由于上述情况，还不得不大幅度减少新项目核准数额，从 2002 年的 910 万美元减少到 2003 年的 510 万美元，并通过削减或终止某些方案，注销了总额超过 5 500 万美元的未使用的承付额。

9. 2000 年至 2003 年期间的核心和非核心资源总支出额为 1.47 亿美元，年平均支出额自 2000 年以来呈下降趋势。2003 年的总支出额达到了 2 780 万美元的最低点，而 2000 年的数额是 4 850 万美元。然而，通过 2003 年对项目组合进行清理，再加上核心资源状况的改善，将为 2004 年的增加开支创造条件。2003 年的非核心支出额达到了 490 万美元的最高点，预计 2004 年这项数额还要进一步增长。

表 1

## 核心资源支出和非核心资源支出(2000-2003 年)

支出 (单位百万美元)	2000	2001	2002	2003	2000-2003	%
从核心资源中划拨	39.3	32.8	22.6	16.7	111.4	
从非核心资源中划拨	4.0	1.6	2.2	4.9	12.7	
<b>方案一级支出总额</b>	<b>43.3</b>	<b>34.4</b>	<b>24.8</b>	<b>21.6</b>	<b>124.1</b>	<b>84%</b>
管理和行政	2.7	3.2	2.7	3.2	11.8	
方案支助	2.5	2.8	2.8	3.0	11.1	
<b>总部支出总额</b>	<b>5.2</b>	<b>6.0</b>	<b>5.5</b>	<b>6.2</b>	<b>22.9</b>	<b>16%</b>
<b>总计</b>	<b>48.5</b>	<b>40.4</b>	<b>30.3</b>	<b>27.8</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

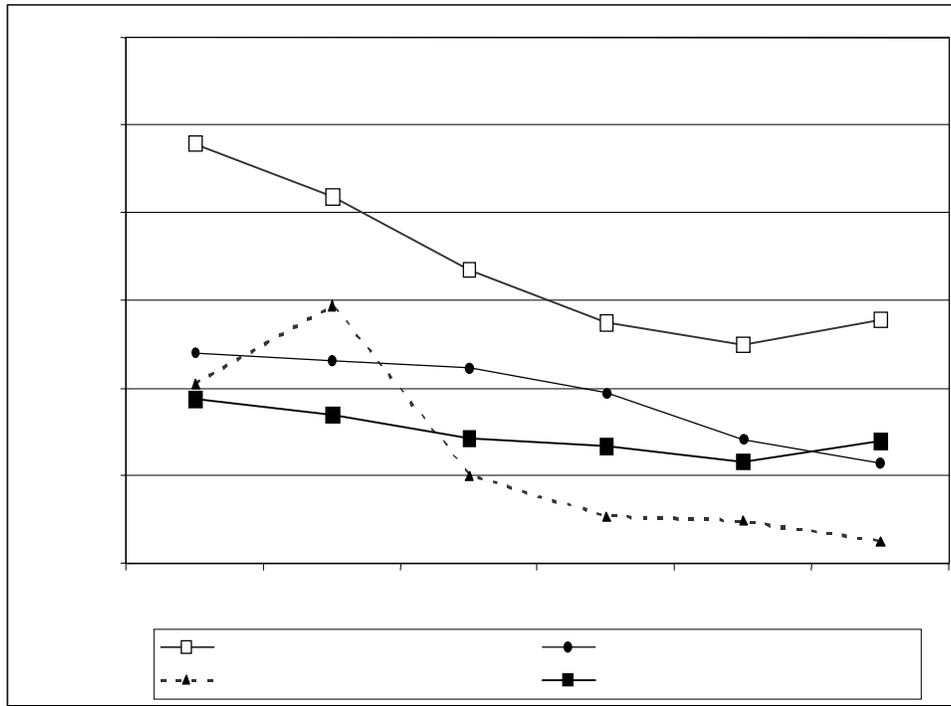
10. 表 2 分析了战略成果框架各次级目标的支出总额。地方治理方案是资发基金支出的主要重点（在过去 4 年中占支出总额的 78%），但是其实际数额已有较大的下降。小额融资方案的支出占总额的 12%，这方面的支出在 2000 年至 2002 年期间因业绩不良项目的停止而有所下降，但由于为支持部门发展做法而进行了新的投资，因此在 2003 年又有所增长。组织加强方面的支出占总额的 10%。

表 2

## 按战略成果框架中次级目标开列的支出（2000-2003 年）

支出(单位百万美元)	2000	2001	2002	2003	2000-2003	%
<b>次级目标 1: 地方治理</b>						
方案一级	36.3	29.4	23.2	18.5	107.4	
总部一级	1.8	2.0	2.0	2.1	7.9	
小计	38.1	31.4	25.2	20.6	115.3	78%
<b>次级目标 2: 小额融资</b>						
方案一级	5.9	4.1	1.9	2.6	14.5	
总部一级	0.7	0.8	0.8	0.9	3.2	
小计	6.6	4.9	2.7	3.5	17.7	12%
<b>次级目标 3: 组织加强</b>						
方案一级	1.1	0.9	-0.3	0.5	2.2	
总部一级	2.7	3.2	2.7	3.2	11.8	
小计	3.8	4.1	2.4	3.7	14.0	10%
<b>总计</b>	<b>48.5</b>	<b>40.4</b>	<b>30.3</b>	<b>27.8</b>	<b>147</b>	<b>100%</b>

图 2  
1998 至 2003 年期间资发基金核心资源的财务状况



11. 图 2 显示了 1998 年至 2003 年期间资发基金核心资源的财务状况趋势。在这一期间，方案核准额和支出额大幅度减少，以确保基金的财务健全。2003 年，由于采取了这些行动，再加上核心资源有所增加，因此收入稍高于支出，为 2004 年创造了实现较高的方案支出水平的条件。

## B. 注重成果的年度报告所作的项目组合分析

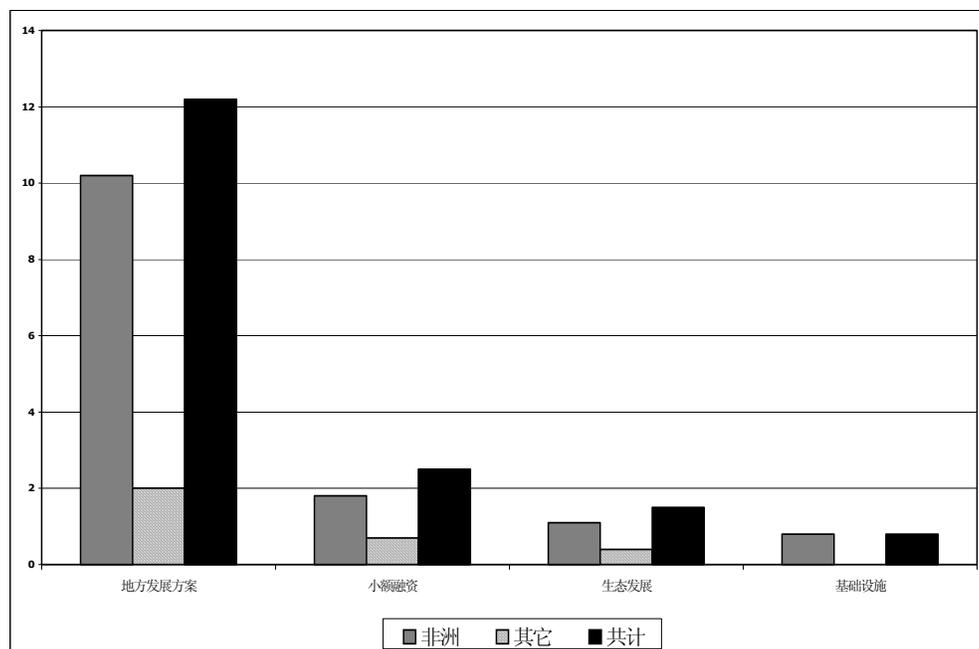
12. 2003 年，资发基金的现行项目组合中有 74 个项目，由核心和非核心资源划拨的方案支出总额为 2 160 万美元，其中 50 个项目达到了报告的标准。<sup>2</sup> 在这些项目中，25 个国家的 36 个项目提交了年度报告，并被并入本年度报告，这些项目的支出额为 1 700 万美元（即占总额的 79%）。提交报告的项目大多数是地方发展方案，其次是小额融资投资、生态发展项目和基础设施项目。

13. 资发基金的核心资源集中用于非洲，这里的项目有 26 个（占提交报告项目的 72%），占支出总额的 82%。地方发展方案占了支出的大头，其次是小额融资和生态发展项目，基础设施项目正在逐步停止实施，到 2003 年它们仅仅占支出总额的 5%。

<sup>2</sup> 在报告年度开展活动时间超过 5 个月且支出数额超过 50 000 美元的项目。

图 3

注重成果的年度报告按项目种类和区域开列的项目组合 (百万美元)



区域	非洲		其他		共计		
项目种类	#	\$	#	\$	#	\$	%
地方发展方案	15	10.2	4	2	19	12.2	72%
小额融资	5	1.8	4	0.7	9	2.5	15%
生态发展项目	3	1.1	2	0.4	5	1.5	9%
基础设施	3	0.8	0	0	3	0.8	5%
<b>共计</b>	<b>26</b>	<b>13.9</b>	<b>10</b>	<b>3.1</b>	<b>36</b>	<b>17.0</b>	<b>100</b>

### 三. 业绩分析

14. 为了评估资发基金在战略成果框架下取得的业绩，确定了下列业绩评级办法（若需了解这一方法的详情，请参看附件）。

提交报告的项目中完成计划目标 75%或以上的项目所占百分比	等级
75%或以上	满意
50%-74%	部分达标
50%以下	低于预期

## A. 次级目标 1：地方治理的业绩分析

15. 战略成果框架次级目标 1 是**通过完善的地方治理和强化的自然资源管理使贫民有更多机会持续利用基本基础设施和公共服务以及获得生产性的谋生机会。**

16. 2002 至 2003 年期间的支出总额达到了 1.153 亿美元。2003 年，在本次级目标下有 27 个项目（19 个地方发展方案、5 个生态发展项目以及 3 个基础设施项目）提交了报告。

### 主要累计成果（2000-2003 年）

(a) 在 15 个国家产生政策影响(成功率 79%)。

(b) 在 14 个国家得到推广(成功率 74 %)。

(c) 签订了总额达 2 910 万美元的非核心资源协议,用于支持地方发展方案。

(d) 估计有 650 万人可以从 4 年来修建的数千个小型基础设施中获益；这包括水和环境卫生基础设施、乡村道路、灌溉系统、保健中心及学校。

17. 下表概列了 2000-2003 年期间在次级目标 1 下的业绩。

表 3

### 2000-2003 年次级目标 1 的总计业绩

结果	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	平均水平
1.1.1 提高地方社区和民间社会组织参与地方发展规划的能力。	85%	82%	67%	56% ↓	73%
1.1.2 参与性规划程序在地方当局一级体制化。	57%	79%	73%	68% ↓	69%
1.2.1 以善政原则为基础的筹资机制在地方一级体制化。	76%	71%	64%	49% ↓	65%
1.2.2 地方当局更容易利用可持续筹资来源。	38%	44%	60%	40% ↓	46%
1.3.1 地方提供基本基础设施和公共服务的能力加强。	79%	54%	42%	46% ↑	55%
1.3.2 地方维持基本基础设施和公共服务的能力加强。	57%	63%	62%	48% ↓	58%
1.3.3 授权地方社区责成地方当局对提供基本基础设施和公共服务承担责任。	67%	84%	65%	74% ↑	72%
1.4.1 地方当局和社区以可持续方式管理自然资源基础的能力加强。	50%	60%	51%	56% ↑	54%
1.5.1 下放权力和强化地方政府的国家政策和规章框架得到改进。	83%	59%	62%	40% ↓	61%
1.5.2 由其他捐助者和中央政府推广资发基金试验项目的最佳做法。	80%	50%	58%	52% ↓	60%
<b>平均水平</b>	67%	65%	60%	53% ↓	61%

## 成果

18. 本基金作为一个小型的投资组织，在国家一级的影响产生于它的创新能力以及试点向地方的利益有关者提供具体业务成果的能力，这为更大规模的推广和政策影响铺平了道路。因此，这些成果(1.5.1 和 1.5.2)对于资发基金具有重要的意义，值得进一步增加它们的份量。这四年期间的各项指标表明，在政策影响(实现了 61%)和推广(实现了 60%)方面的目标得到了部分实现。然而，这低估了资发基金为有效减轻最不发达国家的贫穷而推动权力下放所取得的累计成果。

19. 在本战略成果框架期间，应各方案国家的请求，资发基金在 19 个国家支助了权力下放行动。在其中的 15 个国家中，资发基金在国家权力下放政策的制定和批准方面产生了显著的政策影响力。在其中的 14 国家(占 74%)，资发基金的试点项目被其他较大的发展伙伴学习采用。而各伙伴提供的非核心支助数额不断增长，总额达到了 2910 万美元，这也说明地方发展方案做法引起了它们的兴趣。

### 尼日尔和孟加拉的政策影响和推广实例

**尼日尔：**由开发计划署、世界银行和丹麦开发署推广。资发基金负责制定社区驱动发展/世界银行方案中的治理部分。2003 年，比利时合作组织为尼日尔另一个采用地方治理方案干预模式的项目进行了预评。

**孟加拉：**资发基金试点推行一种评估地方政府业绩的方法，获得了该国政府的采用和全国的推广。该国政府承诺向地方当局提供整笔赠款，并要求支持在全国范围内推行资发基金试验的筹资和规划程序。一些捐助者正在仿用资发基金的做法。

20. 这些上游政策成果实现的速度是很快的，因为这方面的工作于 1999 年才刚刚开始。

21. 2002 年，资发基金开始推广它的经验，按收回成本的方式向开发计划署和其他发展伙伴提供地方治理咨询服务。迄今为止，资发基金已为开发计划署、世界银行和其他双边伙伴到实地出差 25 次，使资发基金的经验教训得到传播，也标志着其专门知识获得了承认。

22. 总的来说，资发基金把它在这一次级目标下的业绩评为“部分达标”，总体(未加权)的平均实现率为 61%。2003 年核心资金的削减有损于总体项目业绩，因此，给最不发达国家中的客户组织、地方当局和当地人民造成了不利影响。

**资发基金对坦桑尼亚境内一良好地方治理项目的支助评价备忘录摘要：**2003 年的预算削减额达到了 160 万美元，使道路项目被迫中断，承包商处境窘迫；他们难以偿还贷款而训练也未能超出实验阶段。这也影响了村庄与外界的交通、各项服务的提供以及就业状况。更加重要的是，人们对这一项目丧失了信心。

### 挑战和前进方向

23. 虽然随着许多国家大力推行权力下放，建立地方治理和权力下放制度方面的政策试点范围正在缩小，但资发基金凭借自己的经验和知识，仍能对开发计划署范围更广的总体目标，即因地制宜实现各项千年发展目标做出贡献，并促成地方公共和私营部门之间的伙伴关系。

### 地方一级的千年发展目标和减贫战略

24. 减贫战略中优先提出的、实现千年发展目标所必须的许多货物和服务正是最好下放给地方当局的那些货物和服务。这提供了一个很大的机遇，以提供基础服务的各个方面为重点制订创新政策，如地方扶贫公共支出的管理；地方问责制；地方私营部门在提供服务方面的作用；地方公共和私营部门在向贫民提供服务方面的伙伴关系。

### 对联合国最近发表的报告“释放出创业精神：为贫困者提供创业条件”的后续行动

25. 该报告着重叙述了私营企业活动在经济发展和减少贫穷中至关重要的作用，特别是在资发基金具有丰富经验和成熟专门知识的小城市或农村地区的作用。培养地方的创业精神，为地方的私营部门创造有利的环境，这将刺激地方的经济发展。而经济的发展除了能提供更多的基本社会服务外，还对千年发展目标的实现具有至关重要的作用。这方面的活动可包括鼓励私人以地方公共投资方式对“扶助式”基础设施项目进行投资；为向私营企业提供直接支持制定创新的方案；提供更多的融资选择；就地方当局在市场信息和资源方面起中介作用进行试点。

## B. 次级目标 2：小额融资的业绩分析

26. 次级目标 2 是**通过加强小额融资机构和有利的环境使得贫民，特别是妇女有更多机会持续利用金融服务。**

27. 资发基金除了管理资发基金的小额融资投资外，还为开发计划署集团提供小额融资的技术和政策咨询意见。2000 年至 2003 年的总支出为 1 770 万美元。

### 主要累计成果

28. 在资发基金的支助下，17 个国家改善了小额融资服务方面的政策和有利环境。

(a) 总计 573 485 人得到了资发基金资助的小额融资机构的小额融资服务；

(b) 2003 年，543 733 人得到了开发计划署/资发基金小额信贷创业方案资助的小额融资机构的小额融资服务，其中妇女客户占 93%。

(c) 在目前资助的小额融资机构中，有 31 个机构（占三分之二）已经在运营上实现了自给自足。

## 成果

29. 通过小额信贷创业方案，资发基金在 20 个国家与开发计划署建立了伙伴关系。这些国家半数是最不发达国家。到 2003 年年底，68 家小额融资机构增加了 400 000 多个活动客户，在自给自足方面取得了长足的进步。援助贫穷者协商小组对开发计划署整体小额融资组合项目进行了一次外部审查，初步结果表明，小额信贷创业方案是开发计划署项目组合中最成功的方案，而且资发基金的规划和技术管理是取得这一成功的关键因素。

**支助并扩大业务争取成为市场领先者。资产建设协会已经成为东部非洲一家领先的小额融资机构。资发基金和开发计划署通过小额信贷创业方案和小额储蓄创业方案支持这家成功的机构。由于小额信贷创业方案提供了电脑和培训方面的赠款，使这家机构的效率得到提高，将客户服务时间从 30 分钟缩短为 2 分钟。资产建设协会赞扬小额信贷创业方案如此显著地提高了它的服务水平，以至于其他金融机构不得不跟着做。在资发基金/开发计划署为资产建设协会提供资助之后，其他来源又提供了 300 万美元。**

30. 由于重点支助的是那些事实表明有发展潜力的小额融资机构，资发基金支助的小额融资项目的业绩在战略成果框架期间得到了提高。其中显著的成绩包括：女性客户总数扩大，并且三分之一以上的小额融资机构在运营上完全实现了自给自足。但是，资发基金支助的许多小额融资机构在运营和财政自给自足方面仍然面临挑战。

31. 在战略成果框架期间，资发基金对 17 个方案国家的国内小额融资政策的发展产生了明显的影响，并且在 2003 年批准了首个采用部门发展做法的方案。资发基金与开发计划署和复兴信贷银行集团一道发起了在塞拉利昂建设小额融资部门的数额为 930 万美元的方案。此外，2003 年还进行了 7 次部门发展评估。但是，缺乏启动新投资的核心资金仍然是一个问题。

表 4

### 2000-2003 年次级目标 2 的累计业绩

结果	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	平均水平
2.1.1 小额融资机构在活动借款人人数方面的达标情况。	96%	70%	70%	<b>78% ↑</b>	<b>79%</b>
2.2.1 小额融资机构有财务维持能力并且提供优质服务。	<b>88%</b>	56%	<b>68%</b>	<b>65% ↓</b>	<b>69%</b>
2.3.1 已经改善环境，以有利于小额融资发展的国家数目。	<b>1</b>	5	<b>9</b>	<b>17 ↑</b>	<b>无</b>
<b>平均水平 (只包括 2.1.1 和 2.2.1)</b>	92%	63%	69%	<b>72%</b>	<b>74%</b>

(战略成果框架指标 2.1.1 和 2.2.1 只与资发基金的投资有关 ;2.3.1 与资发基金和开发计划署的投资均有关)

### 挑战和前进方向

32. 应该以可持续的方式提供小额融资，以便既确保服务的扩展，又对减少贫穷产生持久的影响。资发基金认为，建设小额融资使之成为正式金融部门的一个组成部分，是实现千年发展目标的一个有效手段。所针对的国家应当有成立不久和（或）刚刚成立的小额融资部门，它们能够逐渐发展并融入正式的商业部门。由于正在编审的投资方案越来越多，而且为了成功地执行本战略，需要增加可用资源。

33. 资发基金将继续提供技术咨询服务和培训，以提高发展计划署集团、捐助机构和政府——往往在与援助贫穷者协商小组建立伙伴关系的基础上——采用小额融资最佳做法的能力。大会指定资发基金与联合国经济和社会事务部一起作为中心，协调联合国系统在 2005 年开展的国际小额信贷年的活动。这为突出显示小额融资如何有助于实现千年发展目标及建设包含性金融部门提供了机会。

### C. 次级目标 3：组织加强的业绩分析

34. 次级目标 3 是**促进建立一个财务健全的，能够在地方治理和小额融资两方面制订和执行优质方案的组织。**

35. 2000 年至 2003 年为组织加强而支出的总额为 1 400 万美元。总体达标率完全令人满意，在 4 年中所有目标的平均达标率高达 84%。2002 年对本次级目标的指标进行了调整和订正，以更好地衡量公司管理和财务管理的业绩。但是，这些指标未能充分体现本基金的长期财政维持能力。独立的影响评估结论认为，这是一个重要的令人关切的问题。

表 5

#### 2002-2003 年次级目标 3 的累计业绩

结果	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	平均水平
3.1.1. 资发基金把重点从政策调整转向实现政策影响。	令人满意	57%	68%	<b>71% ↑</b>	<b>65%</b>
3.1.2. 资发基金通过改善项目周期的要素并以监测和评价方式不断总结经验来保持业务成果和质量保证。	95%	76%	106%	<b>79% ↓</b>	<b>89%</b>
3.1.3. 资发基金通过加强和扩大战略伙伴关系尽量扩大其相对优势。	部分实现	令人满意	129%	<b>97% ↓</b>	<b>113%</b>
3.2.1. 资发基金保持有效的公司管理。		77%	82%	<b>87% ↑</b>	<b>82%</b>

结果	2000年	2001年	2002年	2003年	平均水平
3.2.2. 资发基金吸引、培养和留用高素质人才。	无	无	106%	93% ↓	100%
3.2.3. 资发基金提高财务效率。	87%	96%	62%	104% ↑	87%
3.2.4. 资发基金扩大供资基础并使之多元化。	67%		78%		74%
<b>平均水平</b>	83%	71%	90%	90%	84%

### 主要累计成果（2000年至2003年）

(a) 独立的影响评估确认，资发基金已经从基础设施蓝图项目发展到注重于最不发达国家的地区发展方案和小额融资投资。评估还确认，资发基金已经成功地从政策制定和调整过渡到了实现政策影响和推广。

(b) 资发基金已经在地方治理和小额融资方面发展了有力的技术专长和执行能力，并且被合作伙伴视为能够在这些方面提供高质量技术咨询服务的机构。

(c) 总计筹集了3 050万美元的非核心资源，从2000年至2003年几乎增长了两倍。

36. 资发基金业绩最佳的战略领域包括：业务成果和质量保证(89%)、战略伙伴关系(113%)以及建设高质量的技术专家队伍(100%)。为了更好地与主要合作伙伴——开发计划署——合作，这两个服务系列都签订了谅解备忘录。如独立的影响评估所指出的，还需要开展更多的工作，来阐明开发计划署和资发基金之间的战略关系。

37. 公司管理非常有效，并且着重于落实1999年外部评价的建议以及完成2001年至2003年业务计划中所列举的任务。

38. 鉴于核心捐款未达到目标，管理层采取了必要的行动，确保基金的财务健全。财务效率指标的等级很高说明了对有限的财务资源的管理是有效的，还反映了最近在非核心资源筹集方面所取得的成功。但是，随着方案资源的减少，方案支出与整体支出的比例也不可避免地缩小。2004年应能扭转这种局面，因为届时方案支出将返回较高的水平。但是，本基金的中期和长期财政维持能力仍然是一个问题。

### 挑战和前进方向

39. 资发基金目前处在关键的十字路口。按照目前的运行战略，几乎没有任何迹象表明基金能够达到执行局认可的每年3 000万美元核心资源的目标。资发基金能够如执行局第99/22号决定所核可的，继续在它的两个专门领域集中有限的方案资源，以有限的方式满足最不发达国家对资金和技术援助的迫切需求。但是，

经验表明，对复杂的权力下放和小额融资部门支助方案的投资，需要有中期和长期的观念及承诺，以确保实现积极的影响。

40. 对资发基金的独立影响评估提出了若干建议，包括有关分析、审查和制定新业务模式及支持此模式的恰当的公司治理安排的建议。资发基金管理部门的反应文件（DP/2004/19）提出了一些基本的原则和方向。

41. 资发基金能够在其专门领域内依靠丰富的专门知识和坚实的能力发展自身，而且有能力及时地根据需求的变化和时机调整自己的方案拟订战略，并及时地落实这些变化。

#### 四. 战略支助领域的结果分析

42. 本部分对分属三个次级目标其中每一个次级目标的战略支助领域内取得的不同结果进行了分析。表内的百分比表示已达到其年度指标的 75% 或以上的项目的百分比。

##### A. 地方治理

43. 这个次级目标的战略支助领域的先后次序是与地方的发展方案的执行周期相关的。例如，参与性规划的能力建设通常是在前，交付基建的能力建设在后。因此，多年来，每个指标的汇报项目或多或少不一样。

44. 地方治理的第一个战略支助领域是 1.1：在地方一级提倡共同参与的发展规划过程。它有两个结果。

**结果 1.1.1.** 当地社区和民间社会组织参与地方发展规划的能力有所提高。(2000-2003 年平均：73%)

指标	2000 年结果	2001 年结果	2002 年结果	2003 年结果
1.1.1.a-利用参与性办法来评价社区需要	88%	95%	66%	<b>67%</b>
	14/16	19/20	12/19	<b>12/18</b>
1.1.1.b-妇女参与社区需求评价	83%	69%	88%	<b>71%</b>
	10/12	11/16	7/8	<b>5/7</b>
1.1.1.c-地方发展委员会和妇女团体成员接受过参与性规划培训	不详	81%	47%	<b>31%</b>
		13/16	7/15	<b>4/13</b>
<b>平均</b>	<b>85%</b>	82%	<b>67%</b>	<b>56%</b>

45. 联合国资本发展基金这个领域的表现此前一向很好，累计平均 73% 的项目取得令人满意的表现；2000 年的参与程度仍然高，但在面对预算裁减的情况下，须把工作重点从能力建设转到资本投资。

**结果 1.1.2. 参与性规划进程在地方当局一级体制化。(2000-2003 年平均: 69%)**

指标	2000 年结果	2001 年结果	2002 年结果	2003 年结果
1.1.2.a-地方当局核准地方发展计划	57%	82%	47%	<b>56%</b>
	8/14	14/17	8/17	<b>9/15</b>
1.1.2.b-已编制地方发展方案拟订准则并遵照行事	不详	73%	81%	<b>58%</b>
		8/11	13/16	<b>7/12</b>
1.1.2.c-地方当局的准则规定, 地方发展计划应来自参与性规划	不详	83%	100%	<b>100%</b>
		5/6	2/2	<b>5/5</b>
1.1.2.d-地方当局规定并适用透明化投资选定标准	不详	100%	55%	<b>57%</b>
		10/10	6/11	<b>8/14</b>
1.1.2.e-社区代表, 包括妇女参与核准地方发展计划	不详	58%	82%	<b>70%</b>
		7/12	9/11	<b>7/10</b>
<b>平均</b>		79%		<b>68%</b>

46. 在 2000 年至 2003 年间, 至少成立了 1 965 个地方发展委员会和至少 1 230 个地方发展计划获立项资金, 有 76 000 个社区成员参与, 其中约 30% 是妇女。为确保妇女能够以有意义的方式参与, 例如曾在孟加拉国推行不同的选票, 以避免地方一级在审核项目的决策过程中被操纵。

47. 促进地方治理的第二个战略支助领域是 1.2: 促进地方一级的健全和可持续筹资和财务管理作法。它有两个结果。

**结果 1.2.1. 以善政原则为基础的筹资机制在地方一级体制化。(2000-2003 年平均: 65%)**

指标	2000 年结果	2001 年结果	2002 年结果	2003 年结果
1.2.1.a-地方当局制订年度投资计划	不详	100%	85%	<b>67%</b>
		11/11	11/13	<b>10/15</b>
1.2.1.b-由国家审计当局核查地方当局账目	不详	40%	17%	<b>(17%)</b>
		2/5	1/6	<b>2/12</b>
1.2.1.c-地方当局更严格遵守国家财务、管理和会计程序	86%	75%	83%	<b>55%</b>
	6/7	3/4	5/6	<b>6/11</b>

指标	2000 年结果	2001 年结果	2002 年结果	2003 年结果
1. 2. 1. d-至少有 75%的地方当局达到项目规定的最低限度筹供资金条件	不详	80%	75%	50%
		8/10	6/8	8/16
1. 2. 1. e-地方当局工作人员接受过会计和财务管理训练	不详	33%	53%	42%
		5/15	9/17	5/12
1. 2. 1. f-地方当局公布预算和开支（包括指示性规划数字）	67%	100%	70%	67%
	4/6	8/8	7/10	8/12
<b>平均</b>	<b>76%</b>	71%	<b>64%</b>	<b>49%</b>

48. 虽然达到 75%以上目标的项目的比例下降了,但是在这个结果下的大多数指标成功的项目的绝对数字一直维持不变。有几个项目报告说,已计划的审计由于裁减预算而没有做。

**结果 1. 2. 2.** 地方当局更容易利用可持续筹资来源。(2000-2003 年平均: 46%)

指标	2000 年结果	2001 年结果	2002 年结果	2003 年结果
1. 2. 2. a-地方当局当地收入增加	38%	50%	67%	<b>16%</b>
	3/8	3/6	8/12	<b>2/12</b>
1. 2. 2. b-政府间转拨给地方当局的资金数额稳定或增加	不详	33%	50%	<b>60%</b>
		2/6	2/4	<b>3/5</b>
1. 2. 2. c-捐助方向地方当局供资增加	不详	50%	62%	<b>44%</b>
		3/6	5/8	<b>4/9</b>
1. 2. 2. d-有更大比例的资发基金经费被其它外部资源替代的项目	不详	不详	67%	<b>30%</b>
			4/6	<b>1/3</b>
<b>平均</b>	<b>38%</b>	44%	<b>60%</b>	<b>40%</b>

49. 这个领域总的表现不佳突显了地方当局在获取其他长期资金来源所面临的困难。曾经大力利用地方投资计划来筹集额外的地方资源,成效不一。

50. 地方治理的第三个战略支助领域为 1. 3: **发展地方一级可持续地提供及维持基础设施和公共服务的能力。有三个结果。**

**结果 1. 3. 1.** 当地提供基本基础设施和公共服务的能力得到提高。(2000-2003 年平均: 55%)

指标	2000 年结果	2001 年结果	2002 年结果	2003 年结果
1.3.1.a-社区一级的基本基础设施和公共服务数量增加	68%	55%	35%	<b>42%</b>
	15/22	12/22	9/26	<b>9/21</b>
1.3.1.b-整修和建造公路里程的目标达到	不详	60%	50%	<b>50%</b>
		6/10	5/10	<b>3/6</b>
1.3.1.c-微型项目在计划预算 125% 的范围内完成	不详	71%	30%	<b>46%</b>
		10/14	3/10	<b>6/12</b>
1.3.1.d-微型项目在 125% 的排定时间内完成	不详	40%	25%	<b>30%</b>
		4/10	2/8	<b>3/10</b>
1.3.1.e-至少有 75% 微型项目的质量得到好评	89%	30%	57%	<b>61%</b>
		3/10	8/14	<b>8/13</b>
1.3.1.f-地方当局和私营部门在提供基本设施和公共服务方面得到训练	不详	67%	60%	<b>45%</b>
		12/18	15/25	<b>9/20</b>
<b>平均</b>	<b>79%</b>	54%	<b>42%</b>	<b>46%</b>

51. 这个结果必然是最受裁减预算影响的一个。自从 2002 年以来，这个结果下降到 50% 以下。这令人严重关切，不仅因为这个结果与最终对贫穷的影响最直接有关，而且也因为裁减预算破坏了联合国资本发展基金的信誉和与地方及国家当局的伙伴关系。

**结果 1.3.2.** 当地维持基本基础设施和公共服务的能力得到提高。(2000-2003 年平均: 58%)

指标	2000 年结果	2001 年结果	2002 年结果	2003 年结果
1.3.2.a-实体基础设施在建成两年后仍在维护	不详	60%	75%	<b>63%</b>
		3/5	3/4	<b>7/11</b>
1.3.2.b-微型项目在建造之前就已制订业务和维修计划	57%	50%	69%	<b>57%</b>
	8/14	7/14	9/13	<b>4/7</b>
1.3.2.c-所整修或建造的公路里程达到指标，并且制订了维修计划和预算	不详	100%	67%	<b>20%</b>
		2/2	2/3	<b>1/5</b>
1.3.2.d-地方当局和私营部门接受过基本基础设施维修训练	不详	43%	37%	<b>(50%)</b>
		6/14	7/19	<b>9/18</b>
<b>平均</b>	<b>57%</b>	63%	<b>62%</b>	<b>48%</b>

52. 健全的业务和有效地维护基本建设是能否确保地方的发展努力和长期对减贫的影响的关键。这个领域曾被外界评估人确定为问题重重的领域，是需要特别优先采取矫正行动的领域。

**结果 1.3.3.** 授权地方社区责成地方当局对基本基础设施和公共服务的提供承担责任。(2000-2003 年平均：72%)

指标	2000 年结果	2001 年结果	2002 年结果	2003 年结果
1.3.3.a-地方当局已建立协商机制并加以利用	不详	67%	54%	<b>50%</b>
		8/12	7/16	<b>6/12</b>
1.3.3.b-地方当局受到规则约束，必须确保招标与合同签订过程透明化，并且要公开供公众审查	不详	86%	50%	<b>73%</b>
		6/7	6/12	<b>8/11</b>
1.3.3.c-地方社区可查阅公共开支记录	67%	100%	100%	<b>100%</b>
	4/6	3/3	3/3	<b>5/5</b>
<b>平均</b>	<b>67%</b>	84%	<b>65%</b>	<b>74%</b>

53. 这是较强的一个领域。这些年来已成功地确保了公众能够取得有关地方开支的信息，并确立了透明的法规和程序。

54. 地方治理的第四个战略支助领域为 1.4：通过地方对自然资源进行可持续的管理，促进生产性的谋生机会。有一个结果。

**结果 1.4.1.** 地方当局和社区以可持续的方式管理自然资源基础的能力得到提高。(2000-2003 年平均：54%)

指标	2000 年结果	2001 年结果	2002 年结果	2003 年结果
1.4.1.a-地方当局在自然资源管理方面制订计划及进行投资	50%	63%	50%	<b>50%</b>
	3/6	5/8	6/12	<b>4/8</b>
1.4.1.b-地方当局控制和管理自然资源获取和利用机会	不详	60%	50%	<b>36%</b>
		3/5	4/8	<b>4/11</b>
1.4.1.c-由两个以上地方当局支助，提出与自然资源管理有关的倡议	不详	40%	67%	<b>60%</b>
		2/5	6/9	<b>3/5</b>
1.4.1.d-已组成自然资源管理用户团体并已开始运转	不详	71%	44%	<b>63%</b>
		5/7	4/9	<b>5/8</b>
1.4.1.e-家庭从农场内外进行新活动得到收入	不详	67%	43%	<b>70%</b>
		8/12	6/14	<b>7/10</b>
<b>平均</b>	<b>50%</b>	60%	<b>51%</b>	<b>56%</b>

55. 这个领域在 2002 年的表现不佳，2003 年稍有改善，部分原因是因为有了一个较全面的概念框架，突出“地方环境治理”的主要作用，结合体制发展、管治框架和适当技巧。

56. 地方治理的第五个战略支助领域为 1.5：宣传支持权力下放的国家政策，并支持推广试验方案。有两个结果。

**结果 1.5.1.** 促进权力下放和加强地方政府的国家政策和调控框架得到改善。（2000-2003 年平均：61%）

指标	2000 年结果	2001 年结果	2002 年结果	2003 年结果
1.5.1.a-国家关于权力下放的政策方针受到资发基金方案的影响	不详	43%	50%	<b>55%</b>
		3/7	6/12	<b>6/11</b>
1.5.1.b-法定和法律框架受到资发基金方案的影响	100%	100%	50%	<b>40%</b>
	7/7	4/4	2/4	<b>2/5</b>
1.5.1.c-管制框架受到资发基金方案的影响	67%	60%	100%	<b>14%</b>
	6/9	3/5	3/3	<b>1/7</b>
1.5.1.d-地方一级的规范、制度和程序反映资发基金所获经验的项目的百分比	不详	33%	46%	<b>50%</b>
		3/9	6/13	<b>8/16</b>
<b>平均</b>	<b>83%</b>	59%	<b>62%</b>	<b>40%</b>

57. 这个四年期的评价是一般，这没有体现它在这个重要的结果下面几年来所取得的成绩，即政策对 19 个国家中的 15 个（百分之 79）产生了影响。

**结果 1.5.2.** 由其他捐助者和中央政府推广的资发基金试验项目的最佳做法。（2000-2003 年平均：60%）

指标	2000 年结果	2001 年结果	2002 年结果	2003 年结果
1.5.2.a-资发基金向地方当局提供的支助被取代或通过其他捐助者共同供资而增加	80%	100%	40%	<b>50%</b>
	4/5	2/2	2/5	<b>2/4</b>
1.5.2.b-资发基金方案由其他捐助者在资发基金方案执行地区外加以推广	不详	50%	67%	<b>40%</b>
		1/2	2/3	<b>2/5</b>
1.5.2.c-资发基金方案方法的要素被其他捐助者采取	不详	0%	67%	<b>67%</b>
		0/1	6/9	<b>4/6</b>
<b>平均</b>	<b>80%</b>	50%	<b>58%</b>	<b>52%</b>

58. 联合国资本发展基金的试点项目曾被 14 个国家的其他较大的发展伙伴所重复或公然地模仿。有的发展伙伴项目受地方发展方案的方针影响，但没有明确地承认。

## B. 小额融资

59. 小额融资的第一个战略支助领域为 **2.1 : 支助贫民增加资产**。它有一项结果。

60. 在以下分析中，结果 2.1 和 2.2 的表中提出的业绩评估仅涉及资发基金的小额融资投资，而对资发基金支持开发计划署小额融资投资的评估具有文字叙述。

61. 通过小额信贷创业方案，资发基金在 20 个国家与开发计划署建立了伙伴关系。在支助期间，得到援助的 68 个小额融资机构向 50 万以上的客户提供了服务。活动客户从最初的 141 414 户增加到 543 733 户，增加了 40 万户以上。这些客户中 92% 是妇女。对资发基金的影响评估也指出，资发基金在非洲小额储蓄方案的启动和扩大方面发挥了关键作用。2003 年，非洲小额储蓄方案向 450 000 以上的客户提供了新的或经改善的金融服务。

**结果 2.1.1.** 贫民，特别是妇女更容易利用小额融资服务（2000-2003 年平均水平：79%）

指标	2000 年成果	2001 年成果	2002 年成果	2003 年成果
2.1.1.a - 小额融资	96%	70%	70%	<b>78%</b>
机构在活动借款人人 数方面达标情况	26/27	19/27	16/23	<b>7/9</b>
<b>平均水平</b>	<b>96%</b>	70%	<b>70%</b>	<b>78%</b>

62. 关于资发基金本身小额融资的投资，2003 年 9 个小额融资机构中有 7 个达到了活动借款人人数的指标，其中还有一个超过了这些目标。业绩令人关注的原因是它表明项目组合的资金量在减少。今年小额融资机构报告说，女借款人的百分比增加，从去年的 46% 增加到今年的 68%。

63. 小额融资的第二个战略支助领域为 **2.2 : 促进可持续小额融资机构的发展**。它有一项结果。

64. 就资发基金管理的开发计划署小额信贷创业方案的投资来说，2003 年出现了更多的“突破性”小额融资机构，<sup>3</sup> 在 32 个活动小额融资机构中，有 21 个（占 66%）在业务自给自足方面取得明显进展，其中 18 个机构（占 56%）已经自给自足。此外，有 21 个小额融资机构（占 66%）30 天风险贷款低于 5% 这一行业基准。

<sup>3</sup> 突破性机构就是某组织成为所在地理区域的主要服务提供者，以自身的财政维持能力获得不受捐助者左右的大量独立性，并能影响其他服务提供者。

**结果 2.2.1.** 小额融资机构有财政维持能力并提供优质服务。(2000–2003 年平均水平：69%)

指标	2000 年成果	2001 年成果	2002 年成果	2003 年成果
2.2.1.a - 小额融资机构在业务自给自足率方面达标情况	88% 14/16	59% 16/27	95% 20/21	<b>63%</b> <b>5/8</b>
2.2.1.b - 小额融资机构在风险贷款方面达标情况。	无	42% 11/26	48% 11/23	<b>56%</b> <b>5/9</b>
2.2.1.c - 小额融资机构在未偿贷款总额方面达标情况	无	67% 18/27	61% 14/23	<b>78%</b> <b>7/9</b>
<b>平均水平</b>	<b>88%</b>	56%	<b>68%</b>	<b>65%</b>

65. 关于资发基金的小额融资投资（见上表），小额融资机构在未偿贷款总额的达标方面取得了令人满意的进展。但业务上自给自足和减少风险贷款的业绩还有待改善。

66. 小额融资的第三个战略支助领域为 **2.3：倡导建立一个有利于可持续小额融资活动的环境**。它有一项结果。

**结果 2.3.1.** 各国改善环境，以利于小额融资的发展。（累计总数：17 个国家）

指标	2000 年成果	2001 年成果	2002 年成果	2003 年成果
2.3.1.a - 在资发基金支持下，改善环境，以有利于小额融资发展的国家数目。	1 个国家： 马达加斯加	5 个国家，增加了： 柬埔寨 蒙古 摩洛哥 乌干达	9 个国家，增加了： 肯尼亚 马拉维 毛里塔尼亚 尼日利亚	<b>17 个国家，增加了：</b> <b>埃及</b> <b>莱索托</b> <b>塞内加尔</b> <b>塞拉利昂</b> <b>坦桑尼亚</b> <b>多哥土</b> <b>耳其</b> <b>也门</b>
<b>累计总数</b>	<b>1</b>	5	<b>9</b>	<b>17</b>

67. 2003 年前，资发基金在至少 9 个方案国家取得了成功；2003 年又有 8 个国家列入了名单。这项成果表明国家政府对政策作了重大调整以支助可持续小额融资，也表明资发基金更加重视政策支助工作。

## C. 组织加强

68. 支助组织加强的第一个战略领域是 **3.1：倡导在规划、执行、监测及评价地方发展方案和小额融资业务方面的最佳做法**。它有三项结果。

**结果 3.1.1.** 资发基金把重点从政策调整转向实现业务影响。(2000–2003 年平均水平：65%)

指标	2000 年成果	2001 年成果	2002 年成果	2003 年成果
3.1.1.a - 外部评价的总体评价结果良好。	满意	满意	73% 11/15	<b>86%</b> <b>12/14</b>
3.1.1.b - 在政策影响和推广方面取得的积极成果数目。		57%	63%	56%
• 政策影响	无	54%(14/26)	68%(21/31)	56%(28/50)
• 推广		60%(3/5)	59%(10/17)	56%(10/18)
<b>平均水平</b>	<b>满意</b>	57%	<b>68%</b>	<b>71%</b>

69. 2003 年，14 个外部评估（5 个项目评价、8 个方案影响评价和 1 个组织业绩评价）中有 12 个积极评价了资发基金活动的业务影响。评价评价了地方治理和小额融资方案的理论根据和影响。政策影响和推广方面的业绩虽然相对数减少，但是这几年的绝对数有了增加。

**结果 3.1.2.** 资发基金通过改善项目周期要素并以监测和评价方式不断总结经验来保持业务成果和质量保证。(2000–2003 年平均水平：89%)

指标	2000 年成果	2001 年成果	2002 年成果	2003 年成果
3.1.2.a - 一年内拟订的项目（从现场考察到批准）。	满意	超标	100% (4/4)	<b>67%</b> <b>(6/9)</b>
3.1.2.b - 根据公司指导方针拟订并得到批准的项目。	满意	满意	80% (4/5)	<b>89%</b> <b>(8/9)</b>
3.1.2.c - 在批准后六个月内开始实施的项目。	无	无	80% (4/6)	<b>100%</b> <b>(6/6)</b>
3.1.2.d - 监测和评价系统已经到位的现行项目。	无	48% (44/92)	43% (40/93)	<b>46%</b> <b>(34/74)</b>

指标	2000 年成果	2001 年成果	2002 年成果	2003 年成果
3.1.2.e - 利用管理信息系统提出报告的项目。	无	无	75% (15/20)	<b>73%</b> <b>(29/40)</b>
3.1.2.f - 可为编制注重成果的年度报告所用的年度报告。	无	83% (44/53)	69% (40/58)	<b>72%</b> <b>(36/50)</b>
3.1.2.g - 按计划进行的评价。	90% (18/20)	71% (15/21)	67% (16/24)	<b>74%</b> <b>(14/19)</b>
3.1.2.h - 已记录和宣传的最佳做法。	100% (9/9)	100% (2/2)	350% (7/2)	<b>113%</b> <b>(34/30)</b>
<b>平均水平</b>	<b>95%</b>	76%	<b>106%</b>	<b>79%</b>

70. 在过去 4 年中，资发基金在本结果项下取得优良成绩。按照 1999 年外部评价的建议，资发基金大幅度减少了项目制定和执行的时间并且不断改进监测和评价制度。记录和宣传最佳做法是业绩一贯优秀的方面，虽然影响评估指出知识管理的效用还有待提高。

**结果 3.1.3.** 资发基金通过加强和扩大战略伙伴关系尽量扩大其相对优势。  
(2000-2003 年平均水平：113%)

指标	2000 年成果	2001 年成果	2002 年成果	2003 年成果
3.1.3.a - 与推广伙伴共同开展的方案、项目和联合活动数目。	50% 1/2	100% 2/2	180% 9/5	100% 17/17
3.1.3.b - 提供的技术咨询数量。		380% (19/5)	108% (43/40)	92% (59/64)
3.1.3.c - 网站每周的外部访问量。		3 800	7 000	6 500
3.1.3.d - 按计划编制的新出版物或录像带数量。			100% (2/2)	100% (7/7)
<b>平均水平</b>	<b>部分达标</b>	<b>满意</b>	<b>129%</b>	<b>97%</b>

71. 与推广伙伴共同开展的方案和联合活动数目显著增加，从 2000 年 1 项增加到 2003 年 17 项。回收成本的非连续咨询服务数量从 2001 年 19 次增加到 2003 年 59 次。新出版物或录像制作数量也增加了，这有助于传播经验和向战略伙伴宣传资发基金。

**结果 3.2.1.** 资发基金保持有效的公司管理。(2000-2003 年平均水平：82%)

指标	2000 年成果	2001 年成果	2002 年成果	2003 年成果
3.2.1.a - 达到 公司管理/业务计 划的目标。	<b>行动计划: 100% (3/3)</b>	行动计划:77% (8.5/11)	<b>行动计划: 82% (9/11) 业务计划: 82% (50/61)</b>	<b>行动计划:91% (10/11) 业务计划:89%</b>
3.2.1.b - 达到各 股的计划目标。	无	无	82% 地方治理股:81% 小额融资股: 90% 评价股: 75%	84% 地方治理股: 82% 小额融资股: 100% 评价股: 69%
<b>平均水平</b>		<b>77%</b>	<b>82%</b>	<b>87%</b>

72. 公司管理工作卓有成效并集中力量完成 2000 年行动计划和 2001-2003 年业务计划列举的任务。对资发基金的影响评价确认, 本基金贯彻了 1999 年外部评价的建议, 11 项建议中有 10 项 (占 91%) 已经完成或正在实施中。

**结果 3.2.2.** 资发基金吸引、培养和留用高素质人才。(2000-2003 年平均水平: 100%)

指标	2000 年成果	2001 年成果	2002 年成果	2003 年成果
3.2.2.a - 总部 实际工作人员与计 划聘用人员的比例。			<b>92% (47/51)</b>	<b>90% (46/51)</b>
3.2.2.b - 达到 能力培养和培训的 目标。			120%	<b>96%</b>
<b>平均水平</b>			106%	<b>93%</b>

73. 过去几年的预算拮据要求资发基金减少工作人员。到 2003 年年底, 资发基金有 10% 的出缺率, 因为预计总部核心员额总数将从 2002-2003 两年期预算的 38 个减少到 2004-2005 两年期预算的 32 个。这导致工作压力增加并消极地影响了工作人员士气。到 2003 年年底, 资发基金在专业人员职等实现了可喜的 50:50 的男女平衡。为了保持相对优势, 资发基金承诺向能力培养活动投入资源, 它们已取得成功。

**结果 3.2.3. 资发基金提高财务效率。(2000-2003 年平均水平: 87%)**

指标	2000 年成果	2001 年成果	2002 年成果	2003 年成果
3.2.3.a - 财务执行情况				
1. 总部支出占资发基金支出总额的百分比。	11%	15%	18%	<b>22%</b>
2. 项目支出占资发基金支出总额的百分比	89%	85%	82%	<b>78%</b>
3.2.3.b - 财务规划的准确性(即实际支出与计划支出的差异分析)				
1. (核心) 方案支出				
- 占目标的百分比	97%	91%	90%	<b>88%</b>
- 实际支出/目标支出(单位: 百万美元)	39.3/40	32.8/36	22.6/25	<b>16.7/19</b>
2. 批准				
- 占目标的百分比	77%	100%	48%	<b>73%</b>
- 实际支出/目标支出(单位: 百万美元)	19.2/25	10.6/10.6	9.1/6	<b>5.1/4</b>
3.2.3.c - 技术咨询服务的成本回收实际/目标(单位: 百万美元)。				
	无	无	47%	<b>150%</b>
			0.2/0.4	<b>1.5/1</b>
<b>平均水平(不包括 3.2.3.a)</b>	<b>87%</b>		62%	<b>104%</b>

74. 该结果项下业绩等级高说明财务管理有效率, 而不是资源的筹集。资发基金行政预算在过去 10 年中保持不变, 一直在 600 万美元左右。因大会授权增加薪金而增加的薪金费用都用减少员额加以抵消。这同其他削减费用的措施一起在 2003 年前把总部与方案的支出比例保持在可接受的水平上(低于 20%), 但 2003 年大幅度减少方案支出造成总部的比例达 22%。2004 年应当纠正这种状况, 应当增加方案支出总额。应指出的是, 总部支出中包括技术咨询和方案支助费用。

**结果 3.2.4. 资发基金扩大供资基础并使之多元化。(2000-2003 年平均水平: 74%)**

指标	2000 年成果	2001 年成果	2002 年成果	2003 年成果
3.2.4.a - 核心和非核心融资				
1. 核心(单位: 百万美元)	80%	81%	74%	<b>90%</b>
	30.3/38	24.3/30	22.3/30	<b>27/30</b>
2. 签署的非核心协议(单位: 百万美元)	76%	51%	125%	<b>102%</b>
	3.8/5	4.1/8	12.5/10	<b>10.2/10</b>
3. 收到的非核心资金	44%	21%	35%	<b>107%</b>
	2.2/5	1.7%	3.5/10	<b>10.7/10</b>
3.2.4.b - 捐助者数目				
	20	15	16	<b>19</b>
<b>平均水平(只包括 3.2.4.a)</b>	<b>67%</b>		78%	<b>100%</b>

75. 资发基金感谢新的和增加捐款的捐助者，同时指出 2003 年核心捐款总体增加的主要原因是汇率有利。捐助者表示，对资发基金进行的独立影响评价的结果可能影响到它们将来的捐款。由于评估的结论总体上是积极有利的，预计将来的核心捐款可能会保持稳定，甚至会增加。非核心资源也迅速增加。预计资发基金能够继续筹集高额非核心支助资源，但是如果没有核心资源作为坚实的基础，它不可能成为未来几年资源大幅度增加的来源，也不能替代核心资源。

## 五. 从成果管理中汲取的经验教训

76. 资发基金采用成果管理制在全基金引起了一场文化变革。一段时期以来，在必不可少的管理部门支助下，成果管理制的发展和报告过程有助于说明并建立对本基金及其战略的共同认识，把工作人员的努力集中在重要战略成果上并改进外地一级的项目规划和监测工作。汲取的几项主要经验教训有：

(a) 为了把成果管理制纳入本基金的工作文化，必须在成果管理制和股及个人业绩计划之间建立直接的联系。

(b) 为了确保持续的相关性，成果管理制的指标必须定期加以审查和订正（不过，这种灵活性有可能使跨年度比较更加复杂）。

(c) 成果管理制适合于按产出的实现情况来报告项目的业绩，但不适合于报告结果/影响。这就是说，它比较适合评估组织效用而不是评价发展效用。

(d) 成果管理制是一种自我评估制度，随着时间推移，有可能为了获得更好的业绩评级而歪曲事实或提供片面信息。为防止这种情况，必须采用以外部评价证实自我评价结果的验证过程。

77. 成果管理制的重要假设是业绩越好，表示组织的效能越高。不过，资发基金干预所具有的创新性和高风险性对此提出了质疑，因为干预活动预期有一个“失败”率，这是创新和学习的一个不可分割的重要方面。

## 附件. 战略成果框架/注重成果的年度报告方法

78. 2000-2003 年战略成果框架是 2000 年资发基金同所有合作伙伴和工作人员，包括外地工作人员协商后制定的，并于 2000 年 6 月得到执行局核准。战略成果框架是一种‘实况’成果管理工具，因此要定期修订。

79. 每个项目都定有结果和产出的年度目标，并(在相关时)与战略成果框架的指标挂钩。方案管理人员、监测和评价技术顾问和评价股严格筛选这些目标，以确保制订的目标与战略成果框架相关并切合实际情况。每年年底提交年度工作计划报告，并采用实地技术报告和外部项目评价结论来验证这些工作计划报告。

80. 对战略成果框架特定结果指标中报告的每个项目按达标率来评定业绩，共分为以下几类：

- (a) 100%以上：        超标
- (b) 75%-100%：       满意
- (c) 50%-74%：        部分达标
- (d) 50%以下：        低于预期

81. 战略成果框架每项结果指标下的业绩，是用评定为“满意”和“超标”的项目总数除以该指标下报告的项目总数计算的。例如：

项目	目标	成果	百分比	类别
项目 1	100 个村	80 个村	80%	满意
项目 2	50 个乡	25 个乡	50%	部分达标
项目 3	2 个区	2 个区	100%	满意
指标总体评估		67% (即 3 个项目中有 2 个的达标率在 75%或以上)		满意

82. 对于 2003 年注重成果的年度报告，在按战略成果框架指标评估业绩之后，为了便于跨年度比较次级目标 1 和 2 的不同指标组，按指标评分的平均水平来计算对一项结果总体进展的评价。评价“满意”意味着，资发基金在实现结果方面获得了令人满意的进展。例如：

结果指标	报告项目的总数	满意或满意以上的项目数
指标 1	3	2 (67%)—满意]
指标 2	16	15 (93.8%)—满意]
指标 3	10	6 (60%)—部分达标]
<b>对实现结果进展情况的总体评价</b>		<b>73.4% (等级：部分达标)</b>

83. 最后，对每项次级目标中各项结果的评估加以综合和分析，以确定基金的总体业绩和将来的纠正措施。

---