



联合国人类住区规划署执行局  
2020 年第一次会议  
2020 年 3 月 31 日至 4 月 2 日，内罗毕  
临时议程\*项目 5 (c) (三)  
关于人居署战略计划执行情况的报告：  
2020-2023 年期间战略计划执行工作：  
成果管理制政策

## 2020-2023 年期间战略计划的执行进展情况：成果管理制 政策草案

### 执行主任的报告

#### 一、 引言

1. 成果管理制政策提供指导，阐述将成果管理制纳入整个组织主流的目的、基础、背景、范围、原则和作用及责任。该政策适用于联合国人类住区规划署（人居署）总部和总部以外办事处的所有工作人员。
2. 该政策为实施成果管理制、将成果管理制制度化和建立注重成果的组织文化提供了广泛的战略方向。它为战略、方案和咨询服务、项目规划、实施、业绩监测、报告和学习奠定了基础，并为向会员国、捐助方、合作伙伴、受益方和其他利益攸关方报告业绩提供了基础。与之相辅相成的是《人居署成果管理制手册》<sup>1</sup>、评价政策和基于项目的管理政策，它们涵盖了成果管理制的其他关键要素。
3. 注重成果管理制是为了通过确定实际可行的预期成果（结果和影响）<sup>2</sup>、目标和明确的业绩指标，同时将吸取的经验教训纳入管理决策和业绩报告，从而提高管理效力和加强问责。此外，注重成果管理制有助于产生更大的社会、经济和环境的影响，从而提高人们的福祉和生活质量。

\* HSP/EB.2020/1。

<sup>1</sup> 可查阅 <https://unhabitat.org/results-based-management-handbook>。

<sup>2</sup> 在整个政策中，“成果”是指发展成果，或结果和影响。

## 二、 目的

4. 本政策：

(a) 重申人居署致力于将成果管理制作为实现和展示成果的管理战略；

(b) 确认成果管理制是整个人居署战略、方案和项目管理的基础，包括工作方案和预算以及战略计划的交付；

(c) 符合联合国改革，是最大限度提高方案效力、效率、透明度和问责制的重要工具，包括在联合国可持续发展合作框架范围内。成果管理制原则、方法和工具可用于改进战略、方案和项目成果的实现，加强管理决策过程，改善业绩和抓住学习机会；

(d) 加强成果管理制在项目/方案管理周期中的应用（制定、审查、核准、实施、监督和监测及评价）；

(e) 为开发和实施成果管理制工具提供体制框架，包括指导人居署将成果管理制制度化手册；

(f) 在成果管理制与知识管理之间建立联系。

## 三、 基础和背景

5. 人居署 2020-2023 年期间战略计划将本组织重新定位为推动政治讨论、产生专门和前沿知识并确立可持续城市发展的技术规范、做法、原则和标准的卓越中心和创新中心。

6. 此外，战略计划将战略重点从注重过程转移到注重结果和影响。这为人居署的成果管理制议程提供了新的动力。

7. 人居署自 2000 年以来一直按照《方案规划、预算内方案部分、执行情况监测和评价方法条例和细则》（ST/SGB/2000/8 和 ST/SGB/2016/6）实施成果预算编制，这反映在其方案规划、监测、报告和评价做法中。

8. 这项政策重申，人居署承诺根据联大 2007 年 12 月 19 日关于在联合国各基金、方案和专门机构内实施成果管理制的第 62/208 号决议，将成果管理制充分制度化，成为本组织的管理框架。

9. 人居署理事会也呼吁实施成果管理制。理事会在其 2007 年 4 月关于 2008-2013 年中期战略和体制计划的第 21/2 号决议第 10 段中，请执行主任“无论收到多少资金，都将拟议的体制改革作为首要优先事项，包括按照更广泛的联合国全系统改革进程，进一步实施成果管理制、健全的知识管理系统以及为使本组织更好地符合中期战略和体制计划而进行的任何必要的体制调整”。理事会在 2015 年 4 月第 25/3 号决议第 10 段中请执行主任“继续加强在联合国人类住区规划署的方案、项目、政策和活动中实施成果管理制，并相应划拨充足的资源”。

10. 最近，人居大会在 2019 年 5 月 31 日第 1/1 号决议第 3(c)段中请执行主任“继续加强在人居署所有方案、项目、政策和活动中实施成果管理制，并与执行局协商制定成果管理制政策”。

11. 除了响应联大、理事会和人居大会授予的任务外，成果管理制政策的制定也是为了回应以下号召：

(a) 关于取得关键发展成果的国际共识，特别是在可持续发展目标和秘书长“十年行动”的背景下，其强调了取得变革成果和不让任何人掉队的重要性；

(b) 国际发展成果管理圆桌会议（2002年在华盛顿、2004年在摩洛哥马拉喀什和2007年在河内举行），与会者在会上呼吁采取更有力的行动，提高各国利用本国公共资金和国际援助取得的发展成果的数量和质量；

(c) 援助实效问题高级别论坛，特别是2005年在巴黎举行的该系列第二次论坛，强调伙伴国家需发挥自主作用、相互问责，并加大努力进行协调、调整、指标衡量和管理援助，以取得成果；

(d) 联合国审计委员会2013年12月31日的报告，审计委员会在报告中请人居署最后确定其成果管理制政策，并编写一份执行手册。

12. 自2008年以来，人居署的成果管理制主流化（导入）进程一直是渐进式的。<sup>3</sup>总体而言，成果管理制的实施只取得了部分成功，而且在很大程度上仍未完成。一些关键组成部分，如系统监测系统和注重成果的预算编制，仍处于导入进程的早期阶段。成果管理制面临着几个障碍，包括与全组织的优先事项缺乏兼容性和一致性，以及缺乏人力资源。作为更大的组织管理系统的一部分，它需要更广泛的系统支持，才能成功导入和持久发展。

13. 成果管理制需要时间和精力。如果没有全力支持和足够时间，拟议变革最终只会沦为一种装饰，无法深度发展和连贯执行。工作人员可能会遵守新的制度，但这些制度不会改变他们的思维模式。因此，要成功实现成果管理制，就需要进行根本性的改变，而不仅仅是对现状作微调；它要求本组织在整体上改变认识、思考和行为的方式。需要改变人居署以往的预设判断、理念和价值观。例如，成果管理制能否成功纳入主流将取决于每一个工作人员能否自愿以注重成果的方式进行思考。

## 四、 范围和定义

14. 本成果管理制政策涵盖完善规划、实施、监测和评价各项战略、方案和项目，以及人居署向会员国、捐助方、合作伙伴和其他利益攸关方报告其在变革和影响方面取得的成就。

### A. 成果管理制

15. 成果管理制是一种广泛的管理办法，以取得成果为核心重点。在其关于联合国成果管理制的报告中，内部监督事务厅将成果管理制定义为“一项管理战略，秘书处通过该战略，确保其流程、产出和服务推动实现经明确表述的预期成绩和目标。其重点是取得成果和提高业绩，将所取得的经验教训纳入管理决策和业绩的监测和报告中”（A/63/268）。

16. 经济合作与发展组织将成果管理制定义为“一种着眼于绩效和实现产出、结果和影响的管理战略”。<sup>4</sup>

17. 联合国发展集团将成果管理制定义为“一种管理战略，其中直接或间接为实现一系列成果做出贡献的所有行为体都确保其流程、产品和服务有助于实

<sup>3</sup> 2008-2013年中期战略和体制计划是第一个注重成果的战略计划。

<sup>4</sup> 经济合作与发展组织，2010年，“评价和成果管理制关键技术词汇”，2010年版，第34页。

现预期成果（产出、结果和更高层次的目标或影响）。另外，这些行为体利用关于实际成果的信息和证据，在此基础上为方案和活动的设计、资源分配和交付作出决策，并进行问责和报告。”<sup>5</sup>

18. 在人居署，成果管理制办法把重点从投入、活动和流程转移到由干预直接或间接导致的结果和影响上。成果管理制还强调利用关于成果的信息来改进决策。成果管理制办法要求管理层不断反思活动和产出的实施将在多大程度上实现期望的结果。这关系到实施工作的效力。因此，管理层应该不断地进行必要的调整，以确保计划或期望的结果或成果得以实现。

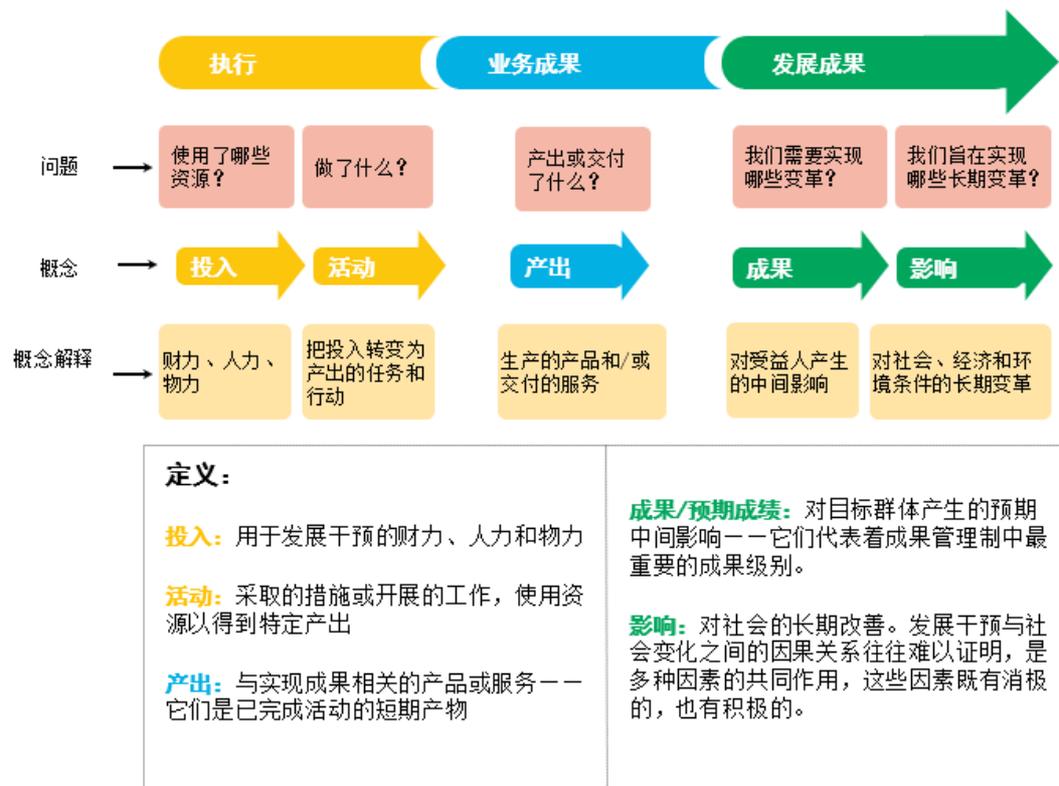
19. 成果管理制不是一项工具，而是一种思维方式和心态。这是一种超越流程、活动、产品和服务的工作方式，侧重于项目和方案在受益人层面的实际社会和经济效益。在这个意义上，成果管理制是一个以人为本的问责过程。与之密不可分的还有机构相关性，以及证明人居署胜任其职的必要性。成果管理制也是一个系统，和所有系统一样，它的组成部分必须和谐一致地工作，才能发挥效力。

## B. 成果

20. 成果的产生，是发展干预或人道主义援助的结果（有意或无意、积极或消极），是使用向目标机构和社区提供的产品和/或服务的产物。

图 1

成果链



<sup>5</sup> 联合国发展集团，2011年，“成果管理制手册：协调成果管理制概念和办法以改善国家一级的发展成果”，第2页。

## 五、 政策方针

21. 成果管理制是人居署管理理念和做法的组成部分，对其战略计划的实施至关重要。人居署注重成果，是为了确保其采用的管理做法在改变城市和社区生活的过程中能最大程度发挥资金效益，并谨慎使用人力和财力。人居署重视那些可反映其催化作用和召集作用的成果，也认识到需要建立战略伙伴关系以确保取得更好成果。人居署在执行其战略计划以支持《2030年可持续发展议程》的过程中，将向会员国和其他利益攸关方报告成果，通报其在实现变革方面取得的成功。

22. 为了有效实施成果管理制，人居署将：

- (a) 确保四年期战略计划及其成果框架和业绩计量计划成为方案和项目规划、监测、报告和评价的基础；
- (b) 确保所有活动、流程和产品都有助于实现战略计划及已核准的工作方案和预算的预期结果（成果）；
- (c) 按照成果管理制原则，实施战略和方案的规划（包括预算编制）、监测、报告、评价和学习；
- (d) 确保战略和方案的规划、监测、报告、评价和学习过程中考虑到社会包容和贯穿各领域的问题（例如性别、人权、儿童、青年、老年人和残疾人）；
- (e) 根据基于项目的管理政策以及制定和实施阶段的质量要求来计划、实施和管理所有项目；
- (f) 将成果管理制纳入所有管理和业务系统、流程、方案和项目的主流，确保决策充分考虑到对可得成果相关信息的分析和解读；
- (g) 确保人居署发展成为一个每个管理人员和工作人员都具备所需技能并有动力进行成果管理的组织；
- (h) 对所有工作人员进行成果管理制概念、方法和工具的培训；
- (i) 确保预算和其他资源足以交付计划的成果；
- (j) 确保系统一致地使用方案、项目和专题评价的调查结果和建议；
- (k) 确保吸取的经验教训和产生的知识有助于提高效率 and 影响。

### A. 原则

#### 1. 注重成果的领导力推动人居署成果议程

23. 成果管理制发挥效力的一个重要前提是领导层承诺。注重成果的领导层可确保为人居署选择明确的目标和战略，要求提供关于成果的信息和文件，并利用业绩信息进行决策。注重成果的领导层所展示的态度和行为对人居署的成功至关重要。最高政治或管理级别要支持着重关注预期变革或成果，就必须对成果及成果相关信息有所要求。要发展注重成果的文化，关键是对参与实施的每个人进行使用现有成果管理制工具、参考资料和奖励措施的培训。

24. 此外，各级领导推动变革对于实现有效的成果管理制至关重要，领导者需以身作则，创造、培育和维护一个有利于其他人跟进的环境。这一原则意味

着，人居署管理人员需在成果管理制方面表现出始终如一的领导力，具备这样做的能力，定期询问成果信息，并促进成果信息的使用。

## 2. 将成果文化制度化的激励措施

25. 注重成果的管理代表着一种不同寻常的业务方式。传统系统奖励的是活动和流程的交付，而不是成果的实现。研究以及拥有成熟的成果管理制的组织和国家的经验表明，激励制度对于成果管理制的持续使用和成果文化的扎根非常重要。激励架构和问责制度至关重要，可激励管理层和工作人员改变传统的合规文化。管理层奖励制度、聘用、解雇、知识和信息管理制度、言语和行动都必须统一起来，不得与成果管理制原则相抵触。能得到奖励的事，就会有人照着去做。为此，需要：(a) 支持成果管理制的组织系统、奖励和程序；(b) 支持学习的问责制；(c) 有利于学习的环境；(d) 具备足够成果管理制能力的工作人员和管理人员。

## 3. 使用成果信息进行实践学习和适应性管理

26. 从成果信息中学习，并将所学内容应用到适应性管理中，是成果管理制的另一个关键要素。这一原则要求有组织的学习活动和对所学经验教训进行记录，以及使用成果信息通过持续学习进行适应性管理。

## 4. 问责制及明确的角色和责任

27. 要贯彻落实成果管理制，就要求工作人员和管理层对适当水平的成果负责。

## 5. 通过伙伴关系发挥影响

28. 人居署将创造与其战略伙伴一起交付成果所需的条件。人居署将与合作伙伴一道努力，确保对成果管理制原则达成共同理解，确定各自的作用和责任，并分担在战略、方案和项目层面取得成果的责任。

## 6. 透明度

29. 人居署实施成果管理制后，可更好地向会员国和其他利益攸关方报告更明确的发展成果。业绩信息必须确凿可靠，才能发挥用处。如果信息带有偏见或不准确，那么信息根本不会被接受或使用。一旦让人产生信息可能不实的印象，就会损害系统的有用性。为了确保信息的可信度，需要有某种形式的独立检查或审计，并且必须就核查手段进行沟通。

## 7. 包容性/参与性

30. 参与成果管理制过程是指人们积极参与影响他们的决策。扩大参与是为了提高决策的质量，并确保决定得到执行所需的支持。只有让工作人员和利益攸关方积极参与，才能获得支持；由上而下强加的做法往往会引起人们的抵触。当工作人员参与制定和实施成果时，他们对流程发挥自主性，并了解成果管理制及其相关系统、流程和工具的相关性。此外，组织单位协同工作比单独工作更有效。要鼓励各方参与年度联合规划，这样可确保与计划有利害关系的各方参与计划的审查，进而确保自主性和对行动的支持。此外，包容性和参与性是善治做法的一部分，体现为重视多样性，其秉承的信念是，看待世界的方式多种多样，如果我们有意识地试图考虑到受影响者的观点、经验、技能、能力和信仰的多样性，工作就会有所改善。

## 8. 资源

31. 联合国联合检查组认为，成果核算是联合国转向成果管理制的核心，被视为“一项可在方案和预算执行工作中加强责任.....和问责的管理工具”<sup>6</sup>。因此，利用组织的资源来实现期望的成果/目标，并展示资源和成果之间的联系，对于成果管理系统有效运行是至关重要的。大多数核算系统并不显示资源与目标的匹配程度。将资源与目标联系起来，就可以结合所提供的资源来评估方案的执行情况，并加强问责制。

32. 为了评估人居署成果文化的力度以及工具和框架使用的有效性，上文提出的每项原则都将有一套相关的标准，以反映成果管理制的基本要素。这些标准将纳入评估框架，采用四级评分制<sup>7</sup>，对达到具体成果管理制标准的程度进行评级。

33. 此外，人居署还将进行发展成果管理的能力审查。人居署曾在 2010 年使用过这种能力审查，这是一项自我评估工具，用于发展成果管理的能力建设。它着眼于成果管理制的几个维度，包括：

- (a) 领导力；
- (b) 规划；
- (c) 预算编制；
- (d) 监测和报告；
- (e) 评价；
- (f) 统计数据和证据；
- (g) 问责制。

### B. 成果管理制的支柱

34. 人居署为了加强管理做法，将确保其成果管理制的支柱（包括战略、方案和项目层面的规划、监测评价和学习）是注重成果的，并确保监测和评价战略计划、工作方案和项目所得的成果信息用于促进有效学习、循证决策、规划、问责和业绩改进。

---

<sup>6</sup> <https://www.unjiu.org/content/results-based-management>。

<sup>7</sup> 完全达到成果管理制标准；部分达到成果管理制标准；最低限度达到成果管理制标准；不符合成果管理制标准。

## 1. 规划

35. 成果管理制系统中的规划过程包括：确定要实现哪些目标；制定实现这些目标的战略；组织或创造必要的手段；建立业绩计量框架；确定所需资源。规划为实施、监测、报告和评价过程奠定基础，并按适当序列指导所有步骤。成果规划的一项基本原则是从期望的变化（影响和成果）开始，然后确定实现这些目标所需的产出、活动和投入——换句话说，就是制定一个成果框架。这意味着要彻底分析需要解决的问题、期望的改变以及实现这些改变所需的活动和投入。

## 2. 监测和评价

36. 成果管理制系统中的监测是一个连续或周期性的过程，可提供有关在特定时间实现所需改变或成果的进展程度的业绩信息。需系统地收集选定指标的数据，以对照目标衡量业绩，并向管理层和正在进行的发展干预活动中的主要利益攸关方通报在执行方案、实现成果/目标和使用所分配资金方面取得的进展。监测的重点是因果关系的忠实性。监测过程可查明产出是否及时、充足和达到预期质量，以实现期望的变化，由此可根据需要进行调整和取舍。

37. 成果管理制中的评价是对正在进行或已完成的项目、方案或政策的系统和客观评估，包括评估其设计、实施和成果。其目的是确定各项目标的相关性和实现情况，以及发展干预活动的效率、效力、影响和可持续性。在成果管理制系统中，仅有监测信息还不足以反映业绩的全部情况。其他信息还要靠评价来补充，因为评价可提供深度分析来说明目标实现或未实现的原因。评价还可提供管理人员改进业务所需的信息。评价应提供可信和有用的信息，以便将吸取的经验教训纳入执行者和捐助者的决策过程。更重要的是，评价可判断是否实现了期望的成果，特别是结果和影响，如果并未实现，原因何在。监测无法充分提供的信息，评价应该可以提供。评价的重点是预期成果的实现。

38. 监测和评价反馈使人居署能够跟踪在其方案领域实现可持续城市化效益这一使命方面的进展情况。当人居署的项目和方案与成果管理制充分结合并且管理活动以系统监测和评价的反馈为基础时，这些项目和方案更有可能发挥其创新和催化作用。这一进程有助于加强伙伴关系、地方和其他利益攸关方的参与以及项目、方案和事项的自主权，这些都是人居署业务和政策的基本原则。为此，人居署将强调监测和评价的质量，并确保广泛传播调查结果。

### 3. 学习

39. 改变是学习的结果。学习是获取新的（或修改现有的）知识、行为、技能、价值观和偏好的过程。因此，学习包括对成果的反思和思考，以提高知识、技能和理解。成果管理系统中的学习是一个持续的关键过程，贯穿于规划、实施、监测和评价的整个周期，周期的每个阶段都有助于知识的创造。在每个阶段，通过学习，管理层和组织都能了解哪些环节运作良好、哪些需要调整。它会对战略制定、方案/项目设计和实施产生重大影响。有效的监测系统对于促进学习和问责至关重要，而学习和问责都是成果管理制的基本要素。

图 2

#### 成果管理制周期



## 六、 作用和责任

40. 人居署的高级领导层（执行主任和副执行主任）对本组织成果的实现负责，其他主任和管理人员则对管理和交付成果负责。高级领导层在成果管理制度化和实施方面的作用对人居署至关重要，它不仅为本组织的核心目标和职能提供了愿景和战略方向，而且通过态度、行为和实践表明了本组织成果文化的重要价值和必要性。高级领导层通过对业绩信息和成果的要求来表示对成果管理制的支持。工作人员在工作中作出贡献，从而协助实现每个年度工作方案和预算中概述的战略计划的成果。高级领导层需对本成果管理制政策的落实负责。

41. 相对于会员国，人居署作为一个组织对以下方面负责：

- (a) 在预算范围内按时提供商定的产出/交付成果；
- (b) 证明产出/交付成果有助于实现期望的结果；

- (c) 监测和跟踪全球趋势、结果和指标；
- (d) 以透明和高效的方式利用资源；
- (e) 证明已经开展学习，以信息和证据为基础进行决策。

42. 这些问责要素适用于人居署整体，也适用于其组织单位和工作人员。除了这些要素外，各司与成果管理制相关的责任见如下所述。

## A. 全球解决方案司

43. 全球解决方案司负责：

- (a) 确保人居署的规范和业务工作是注重成果的；
- (b) 确保提交方案审查委员会的所有项目、方案和其他倡议都能按照核定的工作方案交付产出，并有助于取得计划的成果；
- (c) 确保所有管理人员对战略、方案和项目规划过程及其监测、报告和评价责任给予必要关注和优先考虑；
- (d) 确保所有管理人员负责及时向战略计划、年度工作方案、年度进展报告和其他方案拟订及报告框架和平台提交高质量的投入；
- (e) 确保有可得证据来证明上报的方案执行情况；
- (f) 确保根据基于项目的管理政策，在项目结束时完成自我评价；
- (g) 支持成果管理制，包括：确定和协助成果管理制的倡导者，以及创新和利用经验教训的管理人员和工作人员；提供资源；尊重以前授予的管理自由；
- (h) 在成果管理制中始终如一地发挥领导力，包括连贯一致地定期传达关于成果管理制的工作，并以身作则落实成果文化；
- (i) 通过设定合理但具挑战性的期望来管理对成果管理制的期望，循序渐进地推进，兼顾问责和学习。

## B. 区域方案司

44. 区域方案司负责：

- (a) 酌情为区域、多国和国家办事处提供质量保证，包括评估联合国可持续发展合作框架成果框架的质量；
- (b) 在联合国可持续发展合作框架范围内参与国家和区域级别的联合报告，以支持《2030年议程》；
- (c) 酌情监测区域、多国和国家方案的成果；
- (d) 针对成果和评价提供反馈；
- (e) 分享从实地吸取的经验教训；
- (f) 确保所有管理人员对战略、方案和项目规划过程及其监测、报告和评价责任给予必要关注和优先考虑；
- (g) 确保所有管理人员负责及时向战略计划、年度工作方案、年度进展报告和其他方案拟订及报告框架和平台提交高质量的投入；

(h) 确保所有管理人员提高成果管理制倡导者能力并给予支持，同时提供必要的空间和时间来支持成果管理制规划、监测和报告进程，并奖励/承认他们的努力，包括体现在电子考绩制度（e-PAS）上；

(i) 确保所有管理人员负责确保在其区域制定的项目、方案和其他倡议是根据核定的工作方案编制的，并且根据工作方案交付产出，同时遵守基于项目的管理政策；

(j) 确保所有工作人员参加强制性的成果管理制培训；

(k) 确保根据基于项目的管理政策，在项目结束时完成自我评价。

## C. 管理咨询和合规处

45. 管理咨询和合规处负责：

(a) 对报告的与人力和财政资源有关的业绩进行严格评估；

(b) 分享经验教训；

(c) 利用成果追究问责；

(d) 确保所有管理人员负责及时向战略规划、年度工作方案、年度进展报告和其他方案拟订及报告框架和平台提交高质量的投入；

(e) 通过提供及时和高质量的资源数据，支持规划和方案拟订进程；

(f) 支持成果管理制，包括通过：确定和协助成果管理制的倡导者，以及创新和利用经验教训的管理人员和工作人员；提供资源；尊重以前授予的管理自由；

(g) 支持成果预算编制，使目标与资源相匹配。

## D. 对外关系、战略、知识和创新司

46. 对外关系、战略、知识和创新司负责：

(a) 制定、维护或更新成果管理制政策；

(b) 制定和更新成果管理制标准、准则和能力发展工具；

(c) 规划、组织和促进成果管理制能力建设活动；

(d) 开发和维护成果管理制倡导者网络；

(e) 就成果管理制相关活动向人居署各组织单位提供支助、咨询和指导；

(f) 协调人居署报告其总体业绩的工作，该项工作是在人居署对执行局承担的问责下、通过执行主任的年度报告进行，作为其；

(g) 促进分享获得的经验和吸取的教训；

(h) 根据成果管理制原则，协调和指导战略规划、工作方案以及其他规划和方案框架的制定；

(i) 组织对人居署成果管理制效力的评估（包括自我评估）。

## E. 所有工作人员

47. 各工作人员职位的职权范围阐明了其成果管理制能力和任务，包括：

## 1. 规划

- (a) 制定/提出成果框架，酌情包括职责范围内的产出、结果和目标；
- (b) 理解正在使用的成果战略：了解预期系列成果，考虑假设和风险，并解释干预/活动将如何促进期望的产出、结果和目标；
- (c) 确定业绩预期：设定切实可行的目标；
- (d) 制定衡量战略：确定一套指标来衡量和跟踪预期系列成果的开展情况；
- (e) 制定报告战略：确定报告的内容、地点、时间、提交者和接收者。

## 2. 监测实施情况

- (a) 管理活动和产出：注重其直接责任，包括保持业务平稳运行，遵守规则和程序，并交付计划的活动；
- (b) 衡量和分析成果信息：收集关于关键产出、结果和目标的证据和信息，并对照既定目标评估这些信息；
- (c) 通过评价、审查和评估，来评估干预/活动对已见结果的贡献。

## 3. 调整和学习

- (a) 有意识地从证据和分析中学习：使用成果和贡献中的证据及相关分析来调整交付，并定期修改或重新验证/确认干预/活动的设计；
- (b) 定期审查关于持续相关性、有用性和成本的成果证据。

## 4. 业绩核算

- (a) 对照预期进行业绩报告，报告关键成果的实现情况以及干预/活动所作的贡献；评估由此发生的变化。

---