



ASIA PACIFIC FORUM
ADVANCING HUMAN RIGHTS IN OUR REGION

國家人權機構能力評估簡要指南

An Easy Guide to

Capacity Assessment

for National Human Rights Institutions

2019 年版

目錄

致謝辭	3
英文縮寫對照表	3
1. 引言	4
2. 國家人權機構之能力評估方法	6
3. 國家人權機構能力評估之建議步驟	8
3.1. 初步行動：與國家人權機構接觸	10
3.2. 事前訪問	10
3.3. 事前訪問後至評估訪問前	11
3.4. 評估訪問	11
3.5. 評估訪問後	13
4. 從能力欠缺到策略與行動	15
5. 結論：能力評估對國家人權機構之實益	16

致謝辭

《國家人權機構能力評估簡要指南》為亞太地區國家人權機構論壇、聯合國開發計畫署以及聯合國人權事務高級專員辦事處協力完成之結晶，其內容與國家人權機構之能力評估有關；聯合國開發計畫署乃透過旗下之曼谷區域中心、安曼區域中心與伊斯坦堡區域中心參與其中。

本指南由亞太地區國家人權機構論壇負責製作，並由聯合國開發計畫署協助出版。本指南所述乃作者之觀點，並不代表即為聯合國（包含聯合國開發計畫署）或聯合國會員國之觀點。本指南之初版製作於 2014 年，並於 2019 年完成本次修訂。

本指南修編自《國家人權機構能力評估手冊》，並反映出截至 2019 年 8 月之能力評估過程。該手冊之電子檔請見以下網址：www.asiapacificforum.net/resources/capacity-assessment-manual/。

英文縮寫對照表

APF	亞太地區國家人權機構論壇（Asia Pacific Forum of National Human Rights Institutions）
CA	能力評估（Capacity assessment）
CAP	能力評估夥伴關係（Capacity Assessment Partnership）
CD	能力發展（Capacity development）
GANHRI	國家人權機構全球聯盟（Global Alliance of National Human Rights Institutions）
MOU	備忘錄（Memorandum of Understanding）
NHRI(s)	國家人權機構（National human rights institution(s)）
NIRMS	人權高專辦國家機構及區域性機制科（National Institutions and Regional Mechanisms Section, OHCHR）
OHCHR	聯合國人權事務高級專員辦事處（Office of the High Commissioner for Human Rights）
UN	聯合國（United Nations）
UNCT	聯合國國家工作隊（United Nations Country Team）
UNDP	聯合國開發計畫署（United Nations Development Programme）
UNDP BHR	聯合國開發計畫署曼谷區域中心（UNDP Bangkok Regional Hub）
UNDP IRH	聯合國開發計畫署伊斯坦堡區域中心（UNDP Istanbul Regional Hub）
UNDP RHA	聯合國開發計畫署安曼區域中心（UNDP Regional Hub in Amman）

1.引言

能力發展（**capacity development**）是個人、組織及社會得以獲得、強化與維持其發展目標之能力的過程。為實現此發展過程，必須先找出已擁有之關鍵能力，以及目前欠缺之其他能力；此即為進行能力評估（**capacity assessment**）之目的。能力評估提供了全面性的視角，能協助了解實現發展目標的關鍵能力，也能在已擁有之能力基礎上分析欠缺之能力，並提供彌補兩者間差距的策略與行動。

2008年，亞太地區國家人權機構論壇（**APF**）、聯合國開發計畫署曼谷亞太區域中心（現為曼谷區域中心 **UNDP BRH**），以及人權事務高級專員辦事處（**OHCHR**，後文簡稱「人權高專辦」）下轄之國家機構及區域性機制科（**NIRMS**）彼此攜手，展開了一項透過能力評估強化國家人權機構（**NHRI**）的活動。此合作關係即「能力評估夥伴關係」（**CAP**）。

自2008年以來，能力評估夥伴關係隨著亞太地區國家人權機構論壇拓展到了聯合國開發計畫署的其他區域中心，包括安曼區域中心（**UNDP RHA**）以及近期設立的伊斯坦堡區域中心（**UNDP IRH**）。能力評估也因國家人權機構全球聯盟（**GANHRI**）、人權高專辦與聯合國開發計畫署的三方夥伴關係而得以遍佈全球。2016年，此一夥伴關係更制定了《國家人權機構能力評估全球原則》。¹

自2008年以來，已完成以下亞太地區國家人權機構之能力評估：

- 2008–2009年馬來西亞人權委員會（**SUHAKAM**）
- 2009年馬爾地夫人權委員會
- 2010年約旦國家人權中心
- 2010年泰國國家人權委員會
- 2011年巴勒斯坦獨立人權委員會
- 2011年阿富汗獨立人權委員會
- 2011年蒙古人權委員會
- 2012年斯里蘭卡人權委員會
- 2012年澳洲人權委員會
- 2012年紐西蘭人權委員會
- 2012年菲律賓人權委員會
- 2013年尼泊爾國家人權委員會
- 2013年孟加拉國家人權委員會
- 2014年薩摩亞監察使辦公室
- 2014年阿曼國家人權委員會

1 參考請至：<https://nhri.ohchr.org/EN/IHRS/tripartite/Joint%20Studies%20and%20Knowledge%20Products/GANHRI-UNDP-OHCHR%20Global%20Principles%20for%20the%20Capacity%20Assessment%20of%20NHRIs.pdf>.

- 2014 年印尼國家人權委員會 (Komnas HAM)
- 2015 年東帝汶人權與正義監察使
- 2017 年巴林國家人權機構
- 2017 年馬來西亞人權委員會 (SUHAKAM)
- 2018 年巴基斯坦國家人權委員會
- 2018 年烏茲別克人權監察使
- 2018 年菲律賓人權委員會
- 2018 年緬甸國家人權委員會
- 2018 年印度國家人權委員會

2. 國家人權機構之能力評估方法

能力評估法能強化國家人權機構，並提高其在促進與保護人權方面的成效。能力評估法為國家人權機構提供了由外部專家協力的自我評估過程。其結合了質化與量化研究，能評估國家人權機構的現狀、找出弱點與預測未來的能力需求，並制定彌補能力差距的策略。此方法提供全面性的總覽，可從各個角度了解國家人權機構當前的能力與欠缺的能力，以及能彌補兩者差距之策略與行動。

有別於其他形式的評估，能力評估具有參與性及包容性。此評估力求讓國家人權機構裡的每個人都能參與其中，包括決策委員（委員會成員或監察使）、資深專委以及律師、調查員、行政人員、財務人員、秘書、司機等所有機構成員。一切關於國家人權機構能力的看法都值得探求與採納。如此一來，能力評估便能全面反映出機構內部的觀點，並仰賴機構內每一位決策委員與成員的專業，而與其他形式的評估有所不同。

能力評估並非一般之評鑑，評鑑僅著眼於過去；同時也非需求評估，需求評估僅著眼於現在。能力評估則著眼於未來：國家人權機構必須建立哪些技能與流程，或者何種能力，才能在未來發揮最大效益？

能力評估過程既不是針對國家人權委員會進行研究，也並非在研究國家人權機構所在地的人權處境，而是建立在機構決策委員及成員看法之上的自我評估。評估過程中，並不會追蹤聲明、尋求佐證或反駁證據，也不會審問決策委員與成員以證實其所提出的觀點。實則，此過程將採納、分析並報告決策委員及成員的自我評估，其中也包含互相抵觸之觀點與意見。能力評估過程不會試圖評估或權衡證據以做出結論，反而將致力於準確反映出參與者在討論小組中的發言與問卷調查中的報告。如此一來，才能針對國家人權機構提出能力發展計畫。

能力評估的過程十分獨特，其並非一項外部活動，畢竟外部人員無法對機構內部運作有詳細認識；此過程反而是一種自我評估，由機構本身（包含決策委員、資深專委及所有的機構成員）在評估小組的協助下進行。由於能力評估是一項內部的自我評估，因此，國家人權機構可完全掌握其過程與結果。

能力評估報告將提出相關策略與行動，以處理能力欠缺的問題，並強化國家人權機構的職能，包含協助機構成員發展個人能力，以及使國家人權機構內部流程與程序更有效率且有效。該報告將試圖找出機構透過現有或可合理獲得之資源，所能採取的策略與行動。

能力評估能使國家人權機構的策略規劃、優先事項設定與工作規劃過程更臻完善。能力評估可與策略規劃之過程搭配，也能成為強化實施的絕佳手段。此過程更有助於機構檢視其組織結構、運作功能、運作流程，以及分析利害關係人的定位。

2012年，聯合國開發計畫署委外進行了一項關於能力評估夥伴關係及能力評估過程的獨立外部審查。該審查受到其他能力評估夥伴、亞太地區國家人權機構論壇及人權高專辦的大力支持。審查報告肯定了能力評估的價值與其過程的成效。報告指出，許多人認為能力評估過程本身的諸多要素，即能力評估的進行方式，具有重要的內在價值。幾乎所有參與審查的人員都認為，該過程本身便能帶來「影響」或「改變」，且有助於國家人權機構的發展。2013年，能力評估夥伴關係採納了審查之建議，並將其納入能力評估程序及2014年修訂的手冊中，復於2019年再次將建議納入於手冊中。

2013年，國家人權機構全球聯盟、人權高專辦及聯合國開發計畫署的三方夥伴關係，同意針對能力評估的經驗與方法、吸取的教訓及共同挑戰進行研究，並同時考量各區域的特定情況。

該研究促成了《國家人權機構能力評估全球原則》的制定與實施，其中涵蓋了從證據與實踐中獲得之八項原則，能指引國家人權機構提升成效並加強課責機制。這些原則皆已編入 2019 年修訂的手冊中。進行能力評估時，將特別檢視國家人權機構對於性別議題的敏感度，以及性別議題是否已成為內外部職權的主要工作。而亞太地區國家人權機構論壇通過了一項性別政策，並制定出相關的性別主流化指引，以作為實施性別政策之一部分。該指引也為能力評估提供了性別主流化之檢核表。前述政策與指引業已編入 2019 年修訂之手冊中。

3. 國家人權機構能力評估之建議步驟

初步行動：與國家人權機構接觸

- 1 與國家人權機構負責人進行初步交流，向對方介紹能力評估方法，使其產生興趣
- 2 向國家人權機構負責人提供簡短的概念說明，簡單介紹能力評估過程及採用之實益
- 3 若該國家人權機構產生興趣，約定事前訪問時間以向機構的決策委員及成員提出更全面的報告，並尋求必要之正式同意

事前訪問

- 4 向國家人權機構決策委員及成員概述能力評估的目標及過程
- 5 向國家人權機構取得正式同意
- 6 在國家人權機構及亞太地區國家人權機構論壇間取得共識，草擬備忘錄
- 7 請國家人權機構指派一名資深成員擔任聯絡人，負責與評估小組聯絡
- 8 與聯絡人確立待審查文件及待訪問的外部利害關係人
- 9 與聯絡人擬定評估訪問的初步計畫草案
- 10 與聯絡人確認進行能力評估時是否有口筆譯服務需求
- 11 視情況向聯合國國家工作隊匯報

事前訪問後至評估訪問前

- 12 在國家人權機構及亞太地區國家人權機構論壇間取得進行能力評估的共識，擬定備忘錄，並列出國家人權機構、評估輔助單位及評估小組的責任
- 13 指派評估小組人員，需考量性別比例，且應包含性別領域專家
- 14 取得並閱讀聯絡人提供的相關文件
- 15 完成評估訪問計畫與日程表
- 16 請聯絡人安排評估訪問時間，讓評估小組在進行評估時能一併訪問外部利害關係人
- 17 如有需要，可在評估訪問期間安排口筆譯服務

評估訪問

- 18 採用焦點團體討論法，分別與國家人權機構決策委員（委員會委員或監察使）、資深專委及其他成員確立核心的能力問題、欠缺之能力，以及彌補能力差距可行的策略與行動

- 19 另與國家人權機構女性成員進行焦點團體討論²
- 20 訪問外部利害關係人對於國家人權機構的協作、合作等能力的看法，以及其參與經驗與未來的參與規劃
- 21 確立核心的能力問題
- 22 製作關於核心能力問題問卷
- 23 管理決策委員、專委及機構成員所填寫的問卷
- 24 分析來自討論小組與問卷的質化及量化資訊
- 25 制定策略與行動，確保其中涵蓋性別分析
- 26 準備一份「報告初稿」，須包含調查結果以及策略與行動之提案
- 27 於評估訪問結束前，向國家人權機構決策委員及資深專委呈現「報告初稿」，簡短講解內容並徵詢對方對於調查結果及策略與行動提案的初步看法

評估訪問後

- 28 完成「報告修訂稿」，提交予國家人權機構決策委員及資深專委，並徵詢其意見
- 29 取得意見後將之納入能力評估報告中，並向國家人權機構提出最終版本之報告
- 30 取得國家人權機構針對報告的正式回應，機構如採納報告中的策略與行動提案，也須取得其執行時間排程
- 31 就機構採納之策略與行動部分，取得其執行之年度報告

2 機構中如有多元性別之成員，其可能會遭受到性別不平等的待遇，評估小組應確保這類成員擁有表達意見的機會。

3.1. 初步行動：與國家人權機構接觸

最重要的第一步是，要確保國家人權機構全力支持能力評估。首先，必須讓國家人權機構了解能力評估是建立能力的最佳方法，可以從中找出不足之處，同時也能用於制定策略與行動以補齊短處。當機構負責人產生興趣時，應向其提供簡短的解釋性文件或概念說明，以清楚說明能力評估所能提供的內容，以及對於國家人權機構的助益。

3.2. 事前訪問

透過事前訪問，能向國家人權機構的決策委員、資深專委及其他成員解釋何謂能力評估。機構成員必須清楚了解能力評估將涉及的內容，包括其過程與結果，而如果決定進行評估，也必須配合相關活動。請注意，事前訪問將耗時兩天，理想上應於評估訪問前四到八週進行。

在事前訪問期間，籌備小組會向國家人權機構的決策委員、資深專委及其他成員進行簡短的介绍。小組將解釋能力評估的目標、執行過程、所需時間，以及決策委員、專委與成員需要做的事，還有在結束後將取得之報告。簡報提供了重申目標與過程、回答問題並消除疑慮與不安的機會。重點在於，能力評估是為了機構所打造，因此必須由整個機構共同參與，而其宗旨在於藉由評估的過程使機構直接且立即受益。小組必須強調，由於能力評估將呈現出機構內所有決策委員及成員的各種觀點，因此也會帶來意想不到甚或是不愉快的結果。

此外，必須讓機構的決策委員知道機構享有最終報告的所有權，也必須了解到，由於能力評估將呈現出機構內所有決策委員及成員的各種觀點，因此也會帶來意想不到或甚至是不愉快的結果。小組還必須強調，取得最終報告後，只有機構才能決定其下一步行動，然而決策委員必須充分、審慎考慮報告所提出的策略與行動。機構的決策委員更須明白，其職權之一是針對報告作出正式回應，並於每年就採納的部分提出執行報告。

在事前訪問期間，國家人權機構應決定是否進行能力評估，如果決定進行，則應提出正式之同意。接著，籌備小組便會向國家人權機構提供一份機構與亞太地區國家人權機構論壇間的備忘錄（MOU）草案，明定國家人權機構、評估輔助單位及評估小組的責任。

國家人權機構一旦正式同意進行能力評估，即應指派一名資深成員擔任聯絡人，負責與評估小組聯絡。在剩下的事前訪問期間，聯絡人將與籌備小組合作。聯絡人及籌備小組的責任包括：

- 確立評估小組在進行評估訪問前應閱讀與分析的關鍵背景文件
- 確立在評估訪問期間應訪問的外部利害關係人，不論是個人或團體；通常不會超過八組，且每組訪談時間約為一小時
- 討論評估訪問的後勤作業，包括評估小組是否需要前往區域中心，以及某些成員是否需要與小組會面
- 擬定評估訪問計畫草案
- 確認是否有口筆譯服務需求

在事前訪問期間，籌備小組也會視情況與當地的聯合國國家工作隊（UNCT）聯絡，通常是透過聯合國開發計畫署駐地代表，以與聯合國開發計畫署及人權高專辦的當地辦公室取得聯繫。

3.3. 事前訪問後至評估訪問前

在事前訪問結束後，應儘速擬定國家人權機構與亞太地區國家人權機構論壇間的備忘錄，其中應列出國家人權機構、評估輔助單位及評估小組的責任。在備忘錄中，國家人權機構承諾：

- 認真、審慎考慮報告中的調查結果與提案
- 所有成員皆可取得完整報告
- 正式回應報告，說明採納了哪些報告所提出的策略與行動，以及執行時間表、未採納之策略與行動以及其原因，並針對採納的部分提出執行計畫
- 就採納之策略與行動，每年向亞太地區國家人權機構論壇報告執行情況

一旦達成協議同意進行能力評估，將從相關單位指派人員組成評估小組。在亞太地區，迄今為止，所有關於國家人權機構的能力評估皆由亞太地區國家人權機構論壇主導，而聯合國開發計畫署與人權高專辦也幾乎都參與其中。此一方式已展現出成效。此外，如果國家人權機構過去曾接受能力評估，則機構裡的一名資深專委也會加入評估小組，以從國家人權機構成員的角度與過去的受評估者身份提供寶貴經驗。小組的人選必須考量性別比例，且應包含性別領域專家。在絕大部分的能力評估中，由四到五人組成評估小組即可滿足需求。

聯絡人應收集在事前訪問中確立的文件，並在事前訪問後儘速向評估小組提供文件電子檔。透過這些文件，能對國家人權機構的職權、法律框架與權力有基本的認識，也能夠初步了解機構有效運作所需的技術與職能。小組成員可根據這些文件製作出臨時清單，列出在評估訪問期間可能需要處理的核心問題。

在進行評估訪問之前，聯絡人與評估小組負責人必須針對評估訪問時間表進行最終確認。聯絡人將負責評估訪問的國內後勤作業，包括安排討論小組的時間以及與選定之外部利害關係人的訪談。

3.4. 評估訪問

評估訪問的過程十分緊湊，是整個能力評估的重點階段。一般而言，評估訪問通常可在二週內完成；然而，如果國家人權機構規模較大，可能會拉長至三週。

評估訪問將由焦點團體討論揭開序幕。國家人權機構中所有的決策委員、資深專委及其他成員都有機會參與其中，以發表其對於機構已擁有能力及欠缺能力的看法。此外，也必須另外組成婦女討論小組，以提供安全、支持性的環境，讓女性成員可以從自身的角度出發，具體討論關於國家人權機構內部運作及執行職權等等的問題。

所有討論都是為了確立國家人權機構核心的能力問題、欠缺的能力，以及彌補能力差距可行的策略與行動，而討論也能為評估小組提供質化研究的資料。小組討論包含三個問題：

- 國家人權機構在哪些方面做得不錯？
- 國家人權機構必須在哪些方面更加精進，才能讓執行職務更有成效？
- 可以採取哪些策略與行動來建立機構欠缺的能力？

每個討論小組約有 12 人，且絕對不能超過 15 人。如有需要，應於討論中安排口譯，以確保參與者及小組成員都能理解內容，也能自由發言並說出自己想說的話。如有口譯服務之需求，每次討論將耗時 90 分鐘或兩小時。

與外部利害關係人的訪談中，所詢問的問題為上述三個問題中的前二者。此類訪談之目的是要驗證機構決策委員與成員的焦點團體討論結果，以及評估小組在先前取得之文件中的發現，而非取得機構的績效評估。外部訪談計畫可透過個人訪談與焦點團體討論等方式進行。針對特定類別的外部利害關係人，焦點團體討論可能比個人訪談更為合適。

焦點團體討論結束後，便能確立國家人權機構核心的能力問題。這些問題將成為問卷的基礎，可作為能力評估過程的量化研究，而個人意見的部分也有機會成為質化資料。評估小組會準備一份清單，列出在討論中出現之最重要的能力問題，並與機構聯絡人商討，共同敲定最終清單；其中應包含性別平等與性別主流化之議題。

在進行焦點團體討論與確立核心的能力問題時，評估小組應確保已處理內外部性別議題。將性別因素納入能力評估的過程得以協助機構具現化關鍵的性別概念，並在其職權、運作與計畫中貫徹性別概念。如此一來，便有機會確立並執行相關之長期策略，以強化機構內對於性別議題的處理方式。

於討論的過程中，最重要的莫過於提出選定的問卷問題。評估小組必須嚴格限制問題的數量，以免讓問卷填答流程帶來太多負擔或過於耗時。一般來說，評估小組會找出大約 12 到 13 個關鍵的能力問題，但絕對不能超過 15 個問題。

能力評估問卷可進一步用於質化研究，也能為量化研究提供資料。問卷中，關於國家人權機構的每項核心能力問題應各佔一頁。受訪者針對每一個問題都必須：

- 針對國家人權機構就該問題所擁有的當前能力，給予 0 至 5 不等的分數（當前的能力）
- 提供給分依據
- 針對國家人權機構若有效執行職務，五年內就該問題所需具備的能力，給予 0 至 5 不等的分數（欠缺的能力）
- 就該問題提供行動建議，協助機構透過當前的能力取得欠缺的能力。

國家人權機構裡的每一位決策委員及成員，皆必須填寫問卷。情況允許之下，可透過線上問卷的方式進行，而通常會使用 **Survey Monkey** 線上調查問卷網站。線上調查將以英文呈現，如果有相關指令碼可供使用，也會提供當地語言的版本。假如線上調查不可行或難以執行，則可透過紙本方式進行。紙本問卷同樣將以英文呈現，於必要時才會提供當地語言的版本。完成問卷一般需花費 30 至 60 分鐘。

資料蒐集完成後，將分析與交叉檢查焦點團體討論與問卷中的質化資料，以及問卷中的量化資料。

量化資料是受訪者針對問卷中每一個核心能力問題所給予之當前能力與欠缺能力的評分。當前能力與欠缺能力之間的差異即為能力差距，也就是對決策委員與成員而言，機構要有效運作所需具備的額外能力。當能力差距較大時，則有賴能力發展策略與行動為國家人權機構提供協助，以在選定的時間範圍內取得欠缺的能力。

資料能揭示機構能力發展需求的優先順序：機構可優先關注在「當前」與「欠缺」能力間差距較大的議題；另一方面，差距較小者則擁有「快速致勝」的可能性，或許也可從此處著手。

必須能夠針對問卷的答覆進行分析，且與下列有關：

- 比較各個核心能力問題當前與欠缺能力的得分，並顯示出其差距，即兩分數之間的差異
- 涵蓋整個國家人權機構
- 類型化，例如按性別、種族、機構職權範圍、中央或地區辦公室、職位類型（專委、決策委員或行政人員）等分類。

透過此類分析，能釐清與理解不同的觀點，也可根據機構的架構凸顯出具體的挑戰與需要優先取得的能力。

在能力評估的過程中，評估小組將致力於找出能解決機構能力差距的策略與行動——在當前的能力水平上建立機構所需能力，以符合決策委員及成員對機構在五年內充分發揮作用的要求。為此，所提出的策略與行動必須：

- 與需要優先取得的能力有關
- 切合實際且得以執行
- 可在能力評估後五年內達成
- 屬於國家人權機構的職權範圍
- 國家人權機構得以透過現有或可合理獲得的資源予以執行

在制定策略與行動時，首先，評估小組必須審慎確保所有策略與行動對於性別具備一定的敏感度，才能在能力評估中回應女性參與者的特定觀點以及機構內外部婦女的需求；再者，對於國家與國家人權機構中婦女的特定需求與疑慮，也必須擁有相應之具體策略與行動。

評估小組會在評估訪問的最後幾天準備報告的「初稿」。報告的調查結果，必須準確反映出國家人權機構的決策委員、資深專委及成員在焦點團體討論及問卷中所表達的觀點。這些觀點來自機構各層級與各領域的人員，因此將十分多元。決策委員對於觀點差異的特性與程度可能會感到意外，也可能難以接受。評估小組必須做好準備，並協助機構的決策委員了解不同的觀點。

「初稿」的撰寫過程需相當迅速，才能在完成評估訪問前與機構決策委員及資深專委進行討論。決策委員與評估小組可以透過初稿，討論能力評估的調查結果、決策與行動的提案，以及對於最終報告的內容構思。評估小組必須清楚了解文件的狀態，並強調現階段提供的文件在形式上及內容上仍非常「粗糙」，在成為像樣的草案之前仍必須經歷一番努力。

在評估訪問的最後一天，評估小組與機構決策委員的面談不應匆忙行事。小組將提出「初稿」，並呈現出質化與量化資訊的分析結果，也會解釋針對能力差距所提出的策略與行動。小組必須帶著決策委員與資深專員逐一了解策略與行動之提案，並與對方討論。評估小組希望能在評估訪問結束之前了解機構決策委員對於提案的可能回應，從而進一步擴展提案或根據決策委員的意見進行調整。

3.5. 評估訪問後

在評估訪問最後一次的面談中，評估小組會說明評估訪問後的流程與預定的時間表。

評估訪問結束後，評估小組會儘速將「報告初稿」修訂為「更細緻化的報告修訂稿」，並正式向國家人權機構的決策委員及資深專委提出，供其考量與評論。小組在取得意見回饋後，即可完成報告。小組應試圖將取得之意見納入最終報告中，同時不能曲解能力評估參與者所欲表達的觀點。報告必須精準呈現所有的觀點。報告完稿後，評估小組便會正式提交予國家人權機構，並要求機構在約定時間內作出正式回應並提出執行計畫。

國家人權機構並不需要在事前承諾採納與執行能力評估報告所提出的任何內容。在備忘錄中，機構已承諾將認真、審慎考慮報告的調查結果與提案，也將針對報告作出正式回應，說明採納了報告所提出的那些策略與行動，以及其執行時間表、未採納之策略與行動以及其原因，並針對採納的部分提出執行計畫。

完成最終報告、提交並取得正式回應後，能力評估即告一段落。然而，能力發展的過程將繼續進行。亞太地區國家人權機構論壇、聯合國開發計畫署與人權高專辦會持續支援國家人權機構。這些組織將與國家人權機構一同探索能協助執行能力評估策略與行動、建立能力的方法，也會提供技術援助並監督執行過程。國家人權機構也承諾將提出報告，說明所採納策略與行動的執行情況。

4. 從能力欠缺到策略與行動

在能力評估最終報告中，策略與行動力求處理國家人權機構的核心能力問題。一般而言，各個核心能力問題之間具有關聯性且相互依存。如果能在改善行動中結合多個問題，能力發展將更具成效。因此，一項策略或行動或許能處理若干個能力問題，並建立在當前與未來的優勢上。

策略與行動可以**強化國家人權機構的獨立性與合法性**。能力評估必須考量國家人權機構如何在有立法缺失的情況下更有效地工作，以及機構本身可以採取哪些行動，以鼓勵國家制定更好、更穩固的法律。能力評估報告是針對國家人權機構製作而成，因此，報告中所提出之策略與行動不應超出機構的權力範圍。能力評估可建議國家人權機構更密切地檢視其立法職權，並透過具現化的方式，採取實際而創新的方法克服當前法律中的明顯缺漏。

策略與行動可以**強化國家人權機構制度的安排**。制度安排已成為許多能力評估的關鍵核心能力問題。在能力評估報告中，用於審查機構組織結構、內部政策、流程、策略、年度工作計畫及標準作業程序的策略與行動甚是常見。

策略與行動可以**強化領導與管理權能**。領導力是國家人權機構內所有擁有決策與監督權力的成員共同背負的職能與責任。這些成員依國家人權機構的類型而定，可能包括委員或監察使、執行董事（或秘書長）與董事，以及資深專委。國家人權機構領導能力的發展，可說是機構能充分且有效運作的關鍵之一。

策略與行動可以**強化人力資源的管理**。對任何組織而言，人力資源能力包括：

- 個人專長、技能與經驗符合職位（技術上與職能上的能力）
- 機構的人事政策與程序，包含招聘與升遷程序、獎勵制度、績效管理、培訓與發展計畫及項目，以及團隊關係。

迄今為止，國家人權機構的能力評估皆強調必須強化與落實相關機制，以建立公平、透明且能選賢與能的人力資源管理系統，並藉此獎勵與支持成員履行其職責。

策略與行動可以**強化知識與知識的管理**。國家人權機構的成員必須在國際人權法律、國內人權狀況以及人權促進與保護方面，具備相關專業知識與經驗。能力發展策略與行動可用以培養成員在技術上與職能上的能力以及技術組合。在知識的強化與管理方面，重點在於國家人權機構必須擁有充足且能有效運作的資訊科技設備。

策略與行動可以**強化夥伴與對外關係**。國家人權機構的工作在於積極地提倡人權。機構會向政府各部門、國會與司法部門倡導人權。對機構而言，與民間社會組織、非政府組織、媒體及人權捍衛者接觸也日漸重要。

5. 結論：能力評估對國家人權機構之實益

曾接受能力評估的國家人權機構表示，機構在評估的過程中受益匪淺。其認為能力評估具有相關性且效益與效果兼具，更帶來了深遠的影響。

上述機構也列出了參與能力評估的實益：

- 對當前的組織與規劃能力有更深入的了解
- 嚴格評估能力需求
- 建立能力的策略更加健全，且輕重緩急明確
- 策略規劃建立在證據之上且更有成效
- 對內部流程與外部活動的連結有更深入的了解
- 更能釐清國家人權機構不同單位與層級對於能力與運作的觀點異同
- 著重於領導及管理，促進決策過程及內部關係的審查
- 對培訓計畫的新關注
- 制定或審查標準作業程序、手冊與指南
- 為人力資源政策帶來改變，包含重新審視並確立角色及責任
- 以強而有力的分析報告提供執行策略所需的支持
- 提供能力評估的基準，可衡量一段時間內的改善幅度與成就
- 提供改善成效的額外手段
- 培養國家人權機構能力評估與能力發展的關鍵人員
- 有機會領導其他亞太地區的國家人權機構進行能力發展
- 國家人權機構透過能力發展強化機構制度時，更能取得國際合作的協助

許多國家人權機構已發現能力評估的價值，也致力於透過能力評估審查（CAR）或其他的能力評估方式，讓資訊、分析與策略保持在最新狀態。

能力評估審查建立在能力評估與評估報告之上，其過程比能力評估更為簡短且容易。透過能力評估審查，國家人權機構將獲得一份簡短報告，其中所提出的最新建議也會將執行進展、國家人權機構的內部發展與時空背景的變化納入考量。

國家人權機構亦可再次進行完整的能力評估。儘管新的能力評估會審查機構對於過去建議的執行情況，然而，其主要的重點還是會放在國家人權機構的現狀、欠缺的能力，以及建立欠缺能力以提高成效的策略與行動。