


2013年6月

	منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة	联合国 粮食及 农业组织	Food and Agriculture Organization of the United Nations	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
---	--	--------------------	---	---	---	--

# 大会

## 第三十八届会议

2013年6月15-22日，罗马

### 管理层关于《近期行动计划》 实施情况和粮农组织改革进程的最终报告

#### 内容提要

- 管理层在本报告中将对粮农组织2005至2012年间的改革情况做简要介绍，其中包括其历史、《近期行动计划》的实施进展、改革产生的影响、目前工作在2013年持续、全面改革背景下的主流化情况。由于文件涵盖内容较广，已提供“内容提要”（第1-69段），作为本报告整体的一部分。

#### 建议计划委员会、财政委员会、理事会和大会采取的行动

- 提请**财政委员会**审议报告第I部分中“《近期行动计划》资金状况”（第105至119段）、第III部分中“2013年《近期行动计划》供资情况”（第256至261段）及相关附件中与财务相关的信息。
- 提请**计划和财政委员会联席会议**审议报告，并酌情向理事会提出指导意见。
- 提请**理事会**注意本报告内容和计委、财委的审议意见，并酌情向大会第三十八届会议提出指导意见。
- 提请**大会**通过“管理层关于《近期行动计划》实施情况和粮农组织改革进程的最终报告”。

本文件可通过此页 QR 二维码快速读取；粮农组织采用 QR 码旨在尽量减轻环境影响并倡导以更为环保的方式开展交流。其他文件可访问：[www.fao.org](http://www.fao.org)。



mq067c

对本文件实质性内容如有疑问，请联系：

《近期行动计划》计划管理科科长

David Benfield

电话：+39 06570 54508

---

## 目 录

---

内容提要	5
引 言	17
I. 粮农组织改革	17
历史回顾	17
量化结果	22
《近期行动计划》资金状况	25
2012 年支出情况	28
支出涉及的主要领域	28
II. 改革产生的影响	31
成效框架	31
成效分类	34
规 划	34
交 付	37
评 估	48
治 理	51
III. 改革之后	55
《近期行动计划》完成之后的工作安排	55
2012 年底未完成的《近期行动计划》行动	55
2012 年年底前未能充分实现的《近期行动计划》成效	62
2013 年大会之后对进展的监测	64
2013 年《近期行动计划》供资情况	65
附件	
附件 I: 《近期行动计划》信托基金捐款情况 (美元)	68
附件 II: 2012 年《近期行动计划》具体支出情况 (百万美元)	69
附件 III: 2013 年《近期行动计划》计划费用与节支 (百万美元)	72
附件 IV: 《近期行动计划》2009-2013 年预算与 2009-2012 年支出情况 (百万美元)	76

附件 V: 《近期行动计划》正常计划节支情况	81
附件 VI: 修订后的文化变革方法	83
附件 VII: 《近期行动计划》各项行动状况	86
缩略语	104

#### 网络附件

[网络附件 VIII: 《近期行动计划》成效情况, 按《近期行动计划》原有顺序/格式排列](#)

[网络附件 IX: 《近期行动计划》各项行动状况, 按《近期行动计划》原有顺序/格式排列](#)

## 内容提要

1. 《近期行动计划》的实施始于 2009 年，于 2012 年 12 月结束。本报告将对粮农组织的改革进程进行简要介绍，其中包括其历史、《近期行动计划》的实施进展、改革产生的影响、目前工作在持续、全面改革背景下的主流化情况。

### 简史

2. 改革始于 2005 年 11 月，当时粮农组织理事会启动了对本组织的“独立外部评价”（IEE），而这可能是“……有史以来对全球政府间组织进行的规模最大、最宏伟的一次评价活动”<sup>1</sup>。评价的职责范围是……“绘制前进的蓝图，在不断变化的全球环境中更好地应对今后的挑战，包括各成员国新出现的需要，使粮农组织以其实力和比较优势为基础加强自身地位…（评价）应有助于加强本组织成员对团结和目标的认识，使粮农组织能够适应二十一世纪，并应对今后的挑战。”<sup>2</sup>

3. “独立外部评价”报告包括 109 项建议，330 项具体行动。报告得出结论，认为世界毫无疑问需要粮农组织，但粮农组织急需进行大力度改革，以适应二十一世纪，迎接今后的挑战。报告指出，粮农组织需要一项全新的《战略框架》，在治理、机构文化变革和行政管理系统改革方面进行投资，同时应调整总部及实地的结构，提高有效性和效率。

4. 粮农组织在 2007 年召开的大会<sup>3</sup>上对“独立外部评价”报告表示欢迎，并成立了独立外部评价后续行动大会委员会（大会委员会），专门负责制定《近期行动计划》，以解决“独立外部评价”中发现的不足。2008 年，大会委员会在管理层和各级员工的支持下，在时间紧迫的情况下紧张工作，最终完成了《近期行动计划》。独立评价报告通过后不到 11 个月，《近期行动计划》就得以完成，其中包括 238 项行动，并于 2008 年在大会的一次特别会议上获得批准<sup>4</sup>。

5. “独立外部评价”指出<sup>5</sup>，粮农组织的官僚主义做法已造成机构繁杂，财政和行政服务成本高，特别是用户的间接“隐含”成本高。报告建议<sup>6</sup>，应对粮农组织人力资源和财政资源管理和行政管理的各个方面开展一次全面彻底审查。此次审查由一个外部机构<sup>7</sup>负责完成，最终报告于 2009 年 4 月完成。全面彻底审查提

---

<sup>1</sup> 独立外部评价报告 C 2007/7A.1 第 1 段。

<sup>2</sup> 粮农组织独立外部评价闭会期间工作组提交理事会的报告，文件 CL 129/10。

<sup>3</sup> 文件 C 2007/5。

<sup>4</sup> 大会第 1/2008 号决议。

<sup>5</sup> 独立评价报告第 1221 段。

<sup>6</sup> 建议 8.1。

<sup>7</sup> 安永公司（Ernst & Young）。

出的建议和其它早期和杂项行动<sup>8</sup>都于 2009 年纳入《近期行动计划》，使《近期行动计划》行动总数达到 274 项。

### 实施《近期行动计划》

6. 《近期行动计划》的实施始于 2009 年，管理层在该年采取了一种“速赢”方针来开展最容易、复杂性最低的各项行动，截止到 2009 年 12 月共计成功实施 118 项《近期行动计划》行动。然而，管理层也向各成员国指出，虽然《近期行动计划》原有的 238 项行动中已有近半数得以完成，但这在粮农组织改革计划中只占约 20%，因为尚未完成的《近期行动计划》行动中包括很多大型复杂项目，实施起来更为费时费力。

7. 的确，在 2010-11 两年度，粮农组织全力以赴实施整个《近期行动计划》各项行动，在大型复杂项目方面取得了巨大进展。截止到 2011 年底，已完成 218 项行动，剩余 56 项有待于 2012-13 年度完成。

8. 2012 初，新当选的总干事表示，将全力以赴圆满完成粮农组织革新图变进程，但也同时指出，粮农组织不可能永无止境地开展改革。革新图变进程应该尽快取得圆满结束，在 2012 年内完成所有《近期行动计划》各项行动，并将其纳入粮农组织主流工作。他为粮农组织的革新图变指明了新的方向，那就是要加快改革进程，注重实效而非完成率，将《近期行动计划》各项行动纳入粮农组织主流工作。

9. 2012 年 12 月，《近期行动计划》的整体实施工作全面结束，共完成 252 项行动。在尚未完成的 22 项行动中，只有 7 项剩余较多活动，另有 7 项稍有超时，但将于 2013 年大会前完成，3 项由成员国于 2012 年提出的行动被“暂停”，3 项由成员国负责完成，2 项由其本质（改革进程审查与监督）决定无法在所有《近期行动计划》活动完成前完成。

### 主流化

10. 主流化是指将 22 项《近期行动计划》行动和其产生的相关成效纳入粮农组织的日常工作，以确保不折不扣地完成这些活动。为此，已将原先被称为“《近期行动计划》经常性费用”的资源纳入 2014-15 年度相关预算。相关活动及其结果已纳入粮农组织各项产出及成果，绩效情况将作为粮农组织总体绩效监测系统的一部分内容加以衡量。

---

<sup>8</sup> 三项总干事早期行动，两项有关《近期行动计划》宣传交流的行动，一项有关指定监察员的行动，一项有关大会委员会每年会议次数的行动。

11. 管理层不打算就《近期行动计划》的整体情况向各成员国提交新的报告，但仍会向成员国通报相关情况，包括这些剩余活动何时能够完成，由谁负责确保活动完成，由谁负责监督进展，如何向成员国汇报进展，等等。本报告将就每项活动为成员国提供此类信息，以便将剩余活动纳入粮农组织的现有主流工作中。

#### 为《近期行动计划》供资

12. 《近期行动计划》的实施始于 2009 年，即两年度的中期，因此首年有必要通过自愿捐款供资。已设立了一个信托基金，并向各成员国提出了捐款要求。共计收到 915 万美元捐款，加上其它自愿捐款，共为《近期行动计划》在 2009 年的实施提供了 1237 万美元的预算。

13. 2010-11 年度和 2012-13 年度的资源来自成员国分摊会费，分别为 4491 万美元和 4969 万美元。因此，为《近期行动计划》的实施提供的资金共计 1.0697 亿美元。《近期行动计划》的节支额为 1588 万美元，因此 2009-2013 年用于《近期行动计划》的净预算额为 9109 万美元。

14. 截止到 2012 年底，《近期行动计划》已支出 7588 万美元。总预算减去总开支后（包括未结转的 2011 年底未支出的 345 万美元，已计入增效节支额），2013 年《近期行动计划》的支出计划共计 2764 万美元<sup>9</sup>。

#### 改革产生的影响

15. “独立外部评价”认识到<sup>10</sup>任务的艰巨性，并指出，多数组织变革计划都以失败告终，最后悄无声息、不了了之。然而，它也指出，如果得以成功实施，其收获就是使粮农组织得以真正适应二十一世纪，并为国际组织树立新的榜样。

16. 《近期行动计划》分成四个部分，这种结构对于一项改革行动计划十分适合，但对于管理层采取行动却不够理想，因为管理层必须将每项《近期行动计划》活动的领导职责分派给负责每项职能领域的高层管理人员。因此，粮农组织管理层将《近期行动计划》分成 29 个项目，每个项目代表一个职能领域，由负责该职能领域的一名高层管理人员领导。

17. 但如果从改革给粮农组织带来的成效这一角度来看计划产生的影响，那么《近期行动计划》的原有结构或按 29 个项目划分的做法都不是理想结构，因为出现在《近期行动计划》某一部分中的某项行动往往会对另一部分产生积极成效。

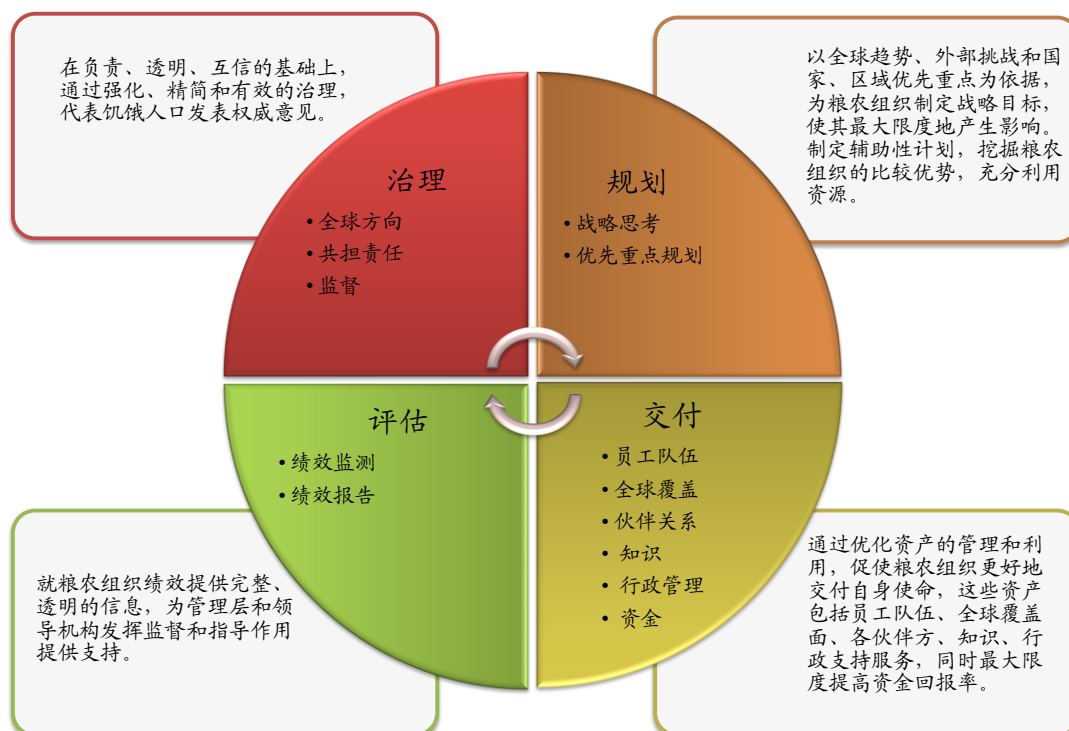
---

<sup>9</sup> 1.0697 亿美元 - 7588 万美元 - 345 万美元 = 2764 万美元。

<sup>10</sup> 《独立外部评价报告》第 119-120 段。

18. 因此，我们需要的是一个能反映出粮农组织整个工作流程的结构，从而使工作流程中每一个阶段的成效都能得到反映。这就是 2012 年构建的能反映粮农组织整个工作流程的成效框架（见下图）。

### 成效框架



19. 成效框架包括四大领域的活动，反映粮农组织的工作周期：

- i) 规划 – 粮农组织如何制定自身目标及工作计划；
- ii) 交付 – 粮农组织如何利用自身资产及资源（员工、全球覆盖面、知识、伙伴关系、行政管理、资金）来交付各项服务；
- iii) 评估 – 粮农组织如何监测自身绩效，并向管理层与成员国报告；
- iv) 治理 – 粮农组织各成员国如何实现对粮农组织的监督与指导。

### 规划 – 粮农组织如何制定自身目标及工作计划

20. 粮农组织改革的总目标是将自身打造成一个追求管理结果的组织。这就要求清晰地了解成员国目标，设计和交付能产生明确影响的、可衡量的结果。



21. 在清楚地表述成员国目标方面，大会于 2009 年为粮农组织确立了基于结果的方针，其中包括战略目标（能推动实现全球目标的发展成果）、职能目标（为粮农组织的工作创建有利环境）、核心职能（粮农组织为实现结果采用的行动手段）和组织结果（按各项指标和目标衡量的粮农组织工作成果）。

22. 但也已认识到，要启动和全面实施如此规模宏大的变革，所需要的时间绝不止一个两年度，而对粮农组织《战略框架》的审查也是 2009 年 11 月大会第三十六届会议确立的规划、计划及预算系统的一部分内容<sup>11</sup>。

23. 2012 年，总干事启动了“战略思考进程”，帮助粮农组织了解将影响农业发展各项条件的全球趋势、由这些趋势推出的主要挑战以及与这些主要挑战相关的粮农组织基本特性、核心职能和比较优势。因此，以主要挑战为依据，以对粮农组织比较优势的分析为基础，针对粮农组织未来工作共制定了 5 项战略目标。该进程遵循了全面、包容的原则，得到了总部和下放办事处员工及管理层的参与，并与外部合作伙伴进行了广泛磋商。整个进程中，我们通过领导机构会议与各成员国开展了广泛对话，包括和吸收各区域会议的意见，以确保区域优先重点能得到充分反映。

24. 据此，粮农组织目前正在按照与自身使命相关的全球趋势及挑战，力求制定出能反映粮农组织技术专长和比较优势的战略目标。在为数不多却重点突出的优先重点和明确的目标及职能指导下，粮农组织能更有效地将自身工作集中在实现成员国期望的目标上，同时力求让粮农组织的产品及服务能对本组织的受益群体产生明确、可衡量的影响。

25. 确定目标后，就有必要制定计划，反映出粮农组织如何利用现有资源为实现这些目标做出有效、可衡量的贡献。这就要求我们对所有资金做更加全盘的安排，在《工作计划和预算》中确立两年度计划时充分考虑分摊会费和自愿捐款这两类资源。

26. 计划和预算周期曾在 2010 年做过调整，还根据新的决策时间表，对领导机构的会议做了新的安排。“影响重点领域”这一概念被用来让各方了解与自愿捐款相关的优先领域。2014-15 年，各项战略目标本身将成为筹措资源的“影响重点领域”。

27. 为了将已经过审查的《战略框架》转化成实际、可衡量的结果，在国家、区域及全球层面得到交付，粮农组织正在采取制度措施，从以往按照静态的逻辑

---

<sup>11</sup> 大会决议第 10/2009 号。

框架方式来制定各项结果，转为采用更具战略眼光的“基于结果的管理”方式来不断追求改进。

#### 交付 – 粮农组织如何利用自身资产及资源来交付各项服务

28. 交付方面的改进和成效要靠对粮农组织资产进行更有效的利用，这些资产包括员工队伍、全球覆盖面、伙伴关系、知识、行政管理和资金。

29. 为了通过卓越的员工服务来改善交付工作，就必须为员工创建一个有利的工作环境，使他们利用自身必要的知识和经验，去圆满完成粮农组织使命中的各项工作。

30. 《近期行动计划》推动的变革，目的在于将粮农组织打造成为一个从预算编制、管理和评估各方面都严格以对战略目标的实际贡献为准的组织，这就要求创建一个与各项战略目标相匹配的有利工作环境。文化变革小组曾和粮农组织各级员工携手制定了一项“内部愿景”，描绘了员工期望的有利工作环境的蓝图。2013年，文化变革计划的内容已有所调整，将注重更好地将工作环境与基于结果的框架相结合，使文化变革与全新的工作方法相互匹配，以更好地交付各项战略目标。

31. 在提升员工的知识和经验方面已取得多项成绩，包括为培训划拨更多资源，聘用年轻专业人员，引入适合所有员工的员工绩效考评体系，将员工工作与粮农组织各项战略目标联系起来。但尽管如此，仍有很多地方需要改进，以便更好地适应粮农组织面临的不断变化的环境。例如，要适应新的矩阵管理系统，同时重视跨学科合作和个人绩效，在做出行政决策时，要考虑员工绩效信息，以便对优秀员工提出表彰和奖励，对不合格员工采取相应后续措施。

32. 落实以上各项行动后，员工已就自身能对实现粮农组织目标做出的贡献有了更好的认识，而绩效评价及管理系统（PEMS）的引入也加强了员工对实现结果的个人责任心。由于聘用了年轻专业人员，员工平均受聘年龄、性别比例和地理分布情况都有所改善，而由于减少了D级职位，内部层级也有所减少。

33. 为促进员工发展和改善绩效评估而制定能力框架的工作已出现拖延，这是未能在2012年完成的人力资源部门《近期行动计划》活动之一。此外，虽然轮岗员工的数量已经达到了《近期行动计划》实施前两倍的目标，且员工轮岗政策的制定工作也已完成，但该项政策尚有待人力资源办公室新主任的批准，预计将于2013年初完成此项工作。

34. 总体而言，在人力资源领域已取得大幅进展和相关成效，但鉴于此类变革会给粮农组织员工带来影响，需和员工及职工协会开展广泛的必要磋商，因此进

展速度比预想要慢。部分成效仍有待实现，包括通过总部和下放办事处之间的轮岗提升员工经验，减少员工招聘所需时间，按照以能力为基础的岗位要求中对每个职位提出的技能和能力要求改进聘用和调岗决策。

35. 就全球覆盖面而言，已开始采取大力度变革措施，加强粮农组织各下放办事处的交付能力。已加强区域办事处对所在区域各下放办事处及计划的领导作用，提升了各区域的优先排序工作，使各下放办事处能更有效、更及时地应对区域优先重点。

36. 通讯和视频会议设施已得到大幅加强，粮农组织目前在各地的业务已得到更好融合，使各位区域代表/助理总干事能充分参与粮农组织的整体决策过程。此项工作，加上区域会议作用的加强，已有力促进了在全球、区域、分区域和国家各项关切之间更好地实现突出重点，均衡安排，协同合作。

37. 已对《手册》中有关紧急情况下采购工作的相关章节和“协议书”进行了修订，从而加大了授权范围，赋予实地办事处更多权力，同时还针对下放办事处引入了一项全面培训计划，以提升实地办事处的能力，确保准确落实各项新政策。因此，各驻国家代表处将能更及时地实施各项项目，减少商品及服务采购过程中的时间拖延现象。

38. 技术合作计划管理权力下放已取得预期结果，缩短了审批时间，使技术合作计划项目更好地与国家优先重点挂钩。

39. 当2013年年中在各驻国家代表处推出统一的行政管理系统（GRMS）后，这些代表处就能获得更准确、更及时、更相关的业务及财务信息，提高粮农组织的实地交付能力。

40. 就伙伴关系而言，已制定出各项战略和指导原则，以加强与联合国系统、非政府组织及民间社会组织、私营部门、常驻罗马各机构之间的合作。常驻罗马三个联合国机构之间的合作已在“常驻罗马机构间的合作方向”这项合作战略中提出的四大支柱框架和优先领域的指导下得到加强。

41. 就行政管理方面的合作而言，常驻罗马各联合国机构已成立了一个共同采购组，既通过整合三个机构的购买力达到节约资金的目的，又加强了常驻罗马各机构间的伙伴关系，为分享创新思路和战略提供了机遇。

42. 《近期行动计划》还呼吁粮农组织建立新的伙伴关系或加强现有伙伴关系，《近期行动计划》也支持粮农组织加强自身能力，在国家一级加强与非国有各方的合作。已制定国别战略来提高生产者组织的权力，使其成为一些国家中平等、包容、高效的服务供应商。同时还为“国际消除饥饿联盟”提供了支持，依据具

体需求为发展中国家有前景的消除饥饿国家联盟和区域性联盟的建立提供中等规模的赠款。

43. 因此，粮农组织正在通过与常驻罗马各机构、联合国机构、民间社会和私营部门之间的合作，利用各伙伴的比较优势和与粮农组织共同的具体目标，努力争取更有效地实现自身的预期成果。此外，在加强与罗马各机构之间的合作后，也达到了降低行政管理费用的目的。

44. 行政管理方面取得的最重要成绩就是制定了“全球资源管理系统”（GRMS），包括以下5项内容：

- i) 创建了便于粮农组织遵循“国际公共部门会计标准”（IPSAS）的一个技术平台；
- ii) 升级了全组织行政管理系统，以引入新的精简流程（如用电子审批流程代替纸质流程）；
- iii) 在总部和驻国家代表处停止使用不同的会计系统；
- iv) 为粮农组织创建新的技术平台和计算机系统，以改善差旅流程；
- v) 将粮农组织的 Oracle 系统升级到 Oracle 公司全面支持的最新版本。

45. 就此，一个统一的行政管理系统已经形成，能提供始终如一、准确无误的财务及业务信息。由于要对粮农组织的通讯基础设施进行配套升级，该系统将于2013年年中在整个粮农组织启用。

46. 但《近期行动计划》提出的有些建议仍未落实，部分工作有待完成。粮农组织《手册》是帮助员工了解行政管理流程和规章的主要机制之一。管理层已向成员国<sup>12</sup>表示，由于手册中很多条款都涉及机构间事项和复杂事项，要想“重新编写”和简化都应该慎之又慎。但成员国在对秘书处法律方面的关切表示理解的基础上，仍要求对粮农组织《手册》进行大幅修改，并在修改过程中参照墨西哥政府等在加强公共服务管理效率方面的经验。

47. 除了以上改进外，行政管理流程的精简还带来了大幅节支，使2009-13年间《近期行动计划》中正常计划节支总额达1588万美元。节支额主要来自以下领域：

- i) 采购 – 节支 460 万美元，主要通过和常驻罗马其它机构联合采购商品及合约，从而降低了总部开支；

---

<sup>12</sup> 文件 CL 145/10 第 18 段。

ii) 登记 – 节支 350 万美元，主要通过提高自动化水平和削减相关职位实现；

iii) 差旅 – 节支 230 万美元，主要通过和常驻罗马其它机构共同制定一项措施，改进差旅流程，降低差旅及住宿费用。

48. 除《近期行动计划》正常计划节支外，还在另外两个领域实现了增效，但不属于节支：

i) 减少总部结构的层级 – 此项取得大幅增效，共在总部削减了40个“D”级职位。2009-2013年间由此项带来的增效额为3790万美元。此项之所以被称为增效而非节支，是因为征得成员国同意后，资金被重新纳入规划，用于粮农组织的技术工作；

ii) 技术合作计划的权力下放。技术合作计划权力下放的增效额为90万美元，主要来自将总部职位在各区域和总部之间进行了重新分配。这些被称为增效，而非节支，是因为“节支额”已被重新规划，用于技术合作计划的技术项目。

49. 因此，资金方面的成效主要体现在正常计划 1588 万美元节支额和已重新纳入规划的 3880 万美元增效额。

#### 评估 – 粮农组织如何监测自身绩效，并向管理层与成员国报告

50. 交付部分已经涵盖了各项能确保粮农组织集中、有针对性地利用自身资产及资源来交付组织结果的相关机制。鉴于粮农组织改革的首要目标是实现转型，将自身打造成为一个追求管理结果的组织，因此评估就是对组织绩效进行监测与报告的过程。

51. 就监测绩效而言，“绩效评价及管理系统”的引入已将员工绩效与组织目标挂钩，所有管理人员都正在定期对工作计划进行监测，以发现风险，改善计划的交付。2010-11两年度末期的评估结果已公布在《2010-11年计划执行报告》中，其中对取得的成绩进行了分析，并指出哪些地方存在提升组织绩效的机遇。

52. 粮农组织“综合管理信息系统”的大幅扩大提升了粮农组织业务数据的质量，使其更加便于检索，目前已有大量报告上网，而以往这些报告只能靠人工编制，既费时费力，又容易出错。实地办事处预算掌管人的报告也可以在各下放办事处查到，有助于对正常计划和预算外活动进行更有效的预算监测。

53. 此外，监测信息的提交方面也有所改善，而粮农组织也已在基于结果的框架中加强了自身对结果的监测工作。员工对自身为实现各项结果所做的贡献和自身责任也有了更好的了解，同时实地的决策工作也因此得到推动。

54. 但从2011年末针对“基于结果的管理系统”开展的一次内部审计中可以看出，虽然已取得成效，但仍需要进一步加强粮农组织的结果框架。审查指出，多项组织结果及其在《中期计划》中的相关指标都无法衡量，建议将各单位的问责级别从产出层面提高到成果层面，从而改变粮农组织一直以来所沿袭的条块分割文化。

55. “基于结果的管理”是一个学习过程，内部审计则是总结经验教训、寻求不断进步的一个机遇。目前正在按照内部审计提出的建议，着手提高各项绩效指标的可衡量性，以确保更准确地对结果的实现情况进行报告，同时通过确保预期结果的资金可行性来加强手段和目的之间的联系。如此大规模的变革需要较长时间才能启动和有效开展，而《2014-17年中期计划》将为此类活动提供全新的框架。

56. 有两项有助于提高绩效监测成效的《近期行动计划》重要活动（遵循“国际公共部门会计系统”和企业风险管理）未能在2012年底前完成，相关领域的主要成效有待实现。符合“国际公共部门会计系统”要求的财务信息将有助于更好地开展财务监督、决策及规划工作，更有效地对粮农组织资产实施财务管控和管理。等此项活动在2013年完成后，才能考虑在将风险评估做法完全纳入监测过程的基础上，进一步加强对组织绩效的监测工作。

57. 就绩效的报告工作而言，评价部门作为独立的业务办公室，其预算已按照其目标得到增加，而监察长办公室的工作范围也已扩大，包括基于风险的规划过程中确定的所有组织风险领域。

58. 因此，评价办公室和粮农组织评价部门的可信度、覆盖范围和独立性都已得到加强，组织绩效的报告工作也通过监察长办公室针对关键业务领域开展的全面风险审计得到了提升。

59. 另外，《计划执行报告》的结构也已得到改善，《2010-11年计划执行报告》是首次按照这一全新基于结果的报告系统完成的一份报告。理事会于2012年12月对《2010-11年计划执行报告》表示欢迎，并要求对今后的《计划执行报告》进行进一步简化，使其进一步突出重点，并就今后的报告提出了新的建议，使其实现持续不断的改进。

## 治理 – 粮农组织各成员国如何实现对粮农组织的监督与指导

60. 治理方面的成效更需要由成员国来评估，而不应由管理层汇报，而《近期行动计划》行动2.74指出，大会将在一项独立审查的基础上，对治理改革的成效进行评估。但按照《成效框架》其它领域的做法，管理层将就治理改革过程中取得的成绩发表意见，并就所产生的成效发表看法。

61. 在确立全球方向方面取得的成绩包括对大会、各技术委员会和区域会议的议程结构进行了调整，确保这些机构能对全球形势进行系统性回顾，并就粮农组织应该在哪些领域采取行动提出指导意见。区域会议的职能和报告路径已得到明确，确定区域会议就计划及预算事项向理事会报告<sup>13</sup>，就政策及法规事项向大会报告。这有助于各区域在《工作计划和预算》相关工作中发挥更大作用，确保各区域能就所有重大政策事项发表意见。同样，各技术委员会的作用和报告路径也得到了加强，以促进它们更好地在理事会上就粮农组织优先重点发表意见，在大会上就全球政策及监管事项发表意见。

62. 因此，目前与全球粮食及农业形势相关的政策连贯性已得到提升，因为粮农组织各领导机构正有效地集中精力，针对那些能对全球粮食及农业治理产生直接影响的课题开展工作，而粮农组织领导机构为粮农组织设定的政策议程也在全球层面发挥着更有效的作用。此外，各区域会议和技术委员会也在发挥更有效的作用，为粮农组织实现预期成果提供支持。

63. 为加强各成员国之间、成员国和管理层之间的信任、相互尊重、透明度和问责制，财委、计委和章法委的会议都已向无发言机会的观察员开放，理事会独立主席发挥的积极作用也已推动了成员国之间的磋商。

64. 在治理的监督方面，所取得的成绩包括明确了各领导机构的职能，为更有效支持工作规划而重新安排了领导机构的开会时间，为主要领导机构制定了《多年工作计划》，改进了财委、计委、理事会和大会的报告，确保各项结论和决策清晰明确。

65. 因此，由于对领导机构会议做出了更合理安排，粮农组织计划周期的有效性和效率均得到了提高，而由于明确了领导机构的责任范围，对各项计划有了更好的规划，粮农组织领导机构也能更有效地支持粮农组织实现自身的预期成果。

---

<sup>13</sup> 通过计委、财委。

### 对各项成效的总结

66. 虽然已确认的《近期行动计划》成效有300多项<sup>14</sup>，但只有少数主要行动及其相关成效才是粮农组织改革的核心。这些行动产生的影响巨大，而它们加在一起，就共同构成了粮农组织改革的可持续基础。这些成效相互促进，其影响不断放大。

- i) 确立了基于结果的框架，包括在全球实际需求、区域优先重点和粮农组织比较优势的基础上，采用参与、合作的方式制定战略目标；
- ii) 基于结果的框架，要求将各项战略目标“转化为”粮农组织要实现的实际结果；
- iii) 通过粮农组织员工的全心投入和参与、充分利用自身的全球覆盖面、与其它各方建立伙伴关系等，有针对性地利用粮农组织资源来实现这些结果；
- iv) 对粮农组织在交付结果过程中的绩效进行监测和评估；
- v) 就这些实际结果的实现程度进行有效报告。

67. 据报告，以上各领域均已取得成绩和成效。但要想完成大力度变革绝非易事，管理层也认识到粮农组织一直处于一个不断学习的进程中，需要不止一个两年度的时间才能完成。尤其应注意到，所有组织想要采用新的基于结果的框架都需要不止一个两年度的时间，而对员工产生影响的变革则需要更长时间、经过更多磋商才能完成。

68. 然而，由于《近期行动计划》中各项工作的完成，《2014-17年中期计划》和《2014-15年工作计划和预算》里提出的新方向中，有多项关键内容已经完全有可能实现，这将为粮农组织实现转型打下基础，按照对战略目标的实际贡献来编制预算、开展管理和评估工作。

69. “独立外部评价”指出，成功实施的收获就是让粮农组织能真正适应二十一世纪，为国际组织树立新的榜样。管理层并不认为粮农组织已经为国际组织树立了新的榜样。管理层认为，粮农组织的改革已取得实质性进展，并已实现了各项成效，这使得粮农组织有能力更好地推进自身的转型变革计划，而一旦完成转型变革，粮农组织就会成为国际组织的榜样。

---

<sup>14</sup> 见报告网络附件 VIII。



## 引言

71. 本报告汇总介绍 2009 至 2012 年《近期行动计划》整体改革计划，报告分三部分。

- i) **第 I 部分**整体介绍**粮农组织改革**计划，包括其历史和改革相关行动的制定、供资以及完成方面的进展；
- ii) **第 II 部分**整体介绍**改革产生的影响**，即所取得的成绩和成效，便于成员国评估改革计划产生的影响；
- iii) **第 III 部分**为**改革之后**，介绍如何将 2012 年底尚未完成的《近期行动计划》各项行动和未实行的成效纳入粮农组织的主流工作，如何向成员国报告进展。

### I. 粮农组织改革

72. 本部分将介绍粮农组织改革的历史及改革相关行动的制定、供资以及完成方面的进展。

73. 其目的是对粮农组织的整体改革做简要介绍，为成员国提供背景，便于成员国评估第 II 部分中介绍的粮农组织改革所产生的影响。本部分内容分三部分：

- i) **历史回顾** – 简要介绍粮农组织改革的历史，涵盖 2005 年改革的启动到 2012 年底《近期行动计划》实施的结束；
- ii) **量化结果** – 介绍《近期行动计划》各项行动完成情况，便于成员国实施监督；
- iii) **《近期行动计划》资金状况** – 介绍 2009-2013 年间的相关财务信息，具体到《近期行动计划》各项目和各项行动层面。

#### 历史回顾

74. 粮农组织的改革进程可分为四个主要阶段：

- i) **独立外部评价** – 从 2004 年决定开展一次“独立外部评价”（IEE）至 2007 年 11 月粮农组织大会通过《独立外部评价报告》<sup>15</sup>；
- ii) **《近期行动计划》的制定** – 2008 年，从《独立外部评价报告》的通过至“前进方向”的确定，即 2008 年 11 月大会特别会议通过《近期行动计划》；

---

<sup>15</sup> 大会第 C 2007/5 号决议。

- iii) **《近期行动计划》的实施** – 2009年至2011年，期间成员国和管理层对《近期行动计划》进行实施（包括于2009年4月将“全面彻底审查”的结果纳入计划，形成了“《近期行动计划》一揽子计划”）；
- iv) **新方向** – 2012年，期间《近期行动计划》加快了实施步伐，并于2012年12月结束。

### **独立外部评价（2004-2007年）**

75. 2004年11月的理事会会议决定要对粮农组织开展一次独立评价。粮农组织成员国之所以启动此项“独立外部评价”，目的主要是“... ..加强和改进粮农组织，同时考虑粮农组织在履行自身使命方面的绩效。评价进程将促使粮农组织对国际社会通过适当改革加强联合国系统的全面努力做出贡献... ..”<sup>16</sup>。

76. 2005年11月，粮农组织理事会启动了本组织史上首次“独立外部评价”，它可能是“... ..有史以来对全球政府间组织进行的规模最大、最宏伟的一次评价活动”<sup>17</sup>。”独立外部评价”的职责范围明确指出，该项工作将超越传统评价活动（主要侧重结果、绩效等），因为它还将侧重于界定粮农组织的性质。职责范围中特别指出，评价将：

“... ..绘制前进的蓝图，在不断变化的全球环境中更好地应对今后的挑战，包括各成员国新出现的需要，使粮农组织以其实力和比较优势为基础加强自身地位...（评价）应有助于加强本组织成员对团结和目标的认识，使粮农组织能够适应二十一世纪，并应对今后的挑战。”<sup>18</sup>

77. 职责范围中提出了四项相互关联的内容，作为分析工作的概念框架：

- i) **技术工作** – 包括粮农组织的规范性、业务性和技术性工作；
- ii) **管理、行政和组织工作** – 包括涉及规划与计划制定、预算、行政及财务系统、组织结构（包括权力下放结构）、监督、评价、组织文化、人力资源管理及调配、知识及风险管理以及问责政策及措施的所有相关内容；
- iii) **治理** – 包括领导机构在以下方面发挥的作用、效率、有效性：i)粮食和农业领域全球治理；ii)指导粮农组织秘书处的工作；

<sup>16</sup> 摘自文件 CL 127REP, 第 113 段。

<sup>17</sup> 《独立外部评价报告》第 1 段，文件 C 2007/7A.1。

<sup>18</sup> 粮农组织独立外部评价闭会期间工作组提交理事会的报告，文件 CL 129/10。

- iv) **粮农组织在多边系统中的作用** – 探讨粮农组织在国际发展架构中的合理角色，该角色与 1945 年成立伊始时有着很大差别，发现粮农组织的绝对、动态比较优势，探讨粮农组织缔结各种联盟和为联合国及更广泛国际系统的改革做出贡献的能力。

78. 开展“独立外部评价”的各位顾问自 2006 年 4 月开始工作，2007 年 6、7 月为最终报告草案的编写阶段。《独立外部评价报告》包括 109 建议，分为 330 项可采取行动的子项。2007 年 11 月召开的粮农组织大会通过了该最终报告，报告的主要结论只有短短几个字：“改革并增长”。最终报告还指出<sup>19</sup>，“独立外部评价”的任务和评价得出的结果都应尽量精简，也就是说，“独立外部评价”的任务是回答三个根本问题：

- i) “世界是否需要粮农组织？” – “独立外部评价”的回答：**是的**，毫无疑问；
- ii) “粮农组织是否需要改革，以适应二十一世纪和未来挑战？” – “独立外部评价”的回答：**是的**，非常需要，而且很迫切；
- iii) “需要采取哪些行动？” – “独立外部评价”的回答：**需要采取的行动很多**...主要涉及四大领域 – i) 新的《战略框架》；ii) 在治理方面投资；iii) 体制文化变革和行政管理体系改革；iv) 总部和实地的结构调整，以提高有效性和效率。

79. 大会第 C 2007/5 号决议对“独立外部评价”最终报告表示欢迎，并决定成立一个有时限的“独立外部评价后续行动大会委员会”（大会委员会），专门负责制定《近期行动计划》，以解决“独立外部评价”中发现的不足。《近期行动计划》将提交 2008 年 11 月粮农组织大会特别会议审议。

#### 《近期行动计划》的制定（2008 年）

80. 2007 年大会后，大会委员会随即召开会议，并决定了今后工作的流程，以便能够向 2008 年的大会特别会议提交《近期行动计划》。大会委员会成立了三个工作组<sup>20</sup>，同时还成立了一个主席团并指定了各位主席。副主席、委员会成员构成、工作方法和会议时间以及每个工作组的预期成果也都得到了明确。

<sup>19</sup> 文件 C 2007/7A.1, 《独立外部评价报告》“内容提要”，第 XV 段。

<sup>20</sup> 粮农组织愿景和计划优先重点（大会委员会第一工作组）；治理改革（大会委员会第二工作组）；系统改革、文化变革和组织结构调整（大会委员会第三工作组）。

81. 此外还决定，该委员会将负责监督一系列早期速赢行动和总干事在自身决策授权范围内确定的、作为“独立外部评价”近期后续行动的其它行动（总干事早期行动）的实施。

82. 此外，还确定了需要秘书处提供的协调和支持工作，并设立了由总部各部和各办公室（包括下放办事处）高层代表组成的一个改革小组。该小组负责协调和监督总干事早期行动和速赢行动的实施情况，并应大会委员会要求提供任何相关信息。实施“速赢”行动和支持近期行动计划的任务被委派给各相关助理总干事。

83. 在制定《近期行动计划》的同时，还开始着手开展《独立外部评价报告》提出的一项关键工作，即由一个机构分析及文化变革方面的外聘专门机构对粮农组织的行政管理、人力资源和财务工作开展一次审查，目的在于改革粮农组织的规避风险文化，提高行政服务的有效性和效率。此项被称为“全面彻底审查”的工作于2008年6月正式拉开帷幕。

84. 2008年，成员国、管理层及粮农组织各级员工均在加紧开展工作，完成《近期行动计划》的制定，为“全面彻底审查”提供支持，筹办大会特别会议。《独立外部评价报告》通过后不到11个月，成员国就和管理层一道，通过有效、协作的磋商，确定了238项《近期行动计划》行动。

#### 《近期行动计划》的实施 - （2009-2011年）

85. 2009年4月，“全面彻底审查”提出的29项行动<sup>21</sup>被添加到原先通过的238项行动，再加上7项其它行动<sup>22</sup>，使“一揽子近期行动计划”总共包含274项行动。要实施此项一揽子计划，就必须确保将每组行动的管理责任进行合理分派，使274项行动的实施既能保证速度，又能保证有序。粮农组织管理层将《近期行动计划》分成了29个“项目”<sup>23</sup>，每个项目代表一个职能领域，由一名负责该职能领域的高层管理人员牵头领导。

86. 要对29个项目下274项行动的进展进行报告是一件繁杂的任务，为了便于报告，274项行动被分成6大主题领域<sup>24</sup>，对相关进展按项目、按主题领域进行报告。在实施过程中，管理层定期向大会委员会报告了进展，2010年向大会委员会

<sup>21</sup> 涉及5个领域的工作：财务及预算管理、人力资源、采购、信息技术和其它行政服务。

<sup>22</sup> 3项总干事早期行动，2项有关宣传交流的行动，1项有关指定监察员的行动，1项有关大会委员会每年会议次数的行动。详情参见相关量化介绍。

<sup>23</sup> 起先为16个，随后为了提高工作的专注度，重新分成了29个项目。

<sup>24</sup> 注重结果；统一行动；高效行政服务；人力资源、文化变革和治理改革。

提交了 3 份进展报告，2011 年也是 3 份。大会委员会是一个有确定时限的机构，其最后一份报告提交给了 2011 年 6 月的大会。

87. 《近期行动计划》2009 年全年由自愿捐款陆续供资。管理层需要确保实施进度和资金保持同步，并采取了“速赢”方针，先从最容易、费用最低、复杂性最低的行动入手。2010/11 两年度的资金来自分摊会费，整个《近期行动计划》的实施进度全面加快，包括规模较大、费用较高、较复杂的项目。

88. 除推动《近期行动计划》单项行动外，还采取行动解决计划整体层面所面临的挑战，管理层为此开展了一次大规模风险评估，审视该项大型变革计划的相关风险。评估结果促使管理层采取行动，加强《近期行动计划》的内部治理，并为此成立了《近期行动计划》计划委员会。同时还加强了负责监测和协调工作的《近期行动计划》计划管理科，并为所有《近期行动计划》项目编制了风险日志，提出了缓解风险的措施。

89. 管理层还简化了《近期行动计划》，明确了切实可行的成效。提出的各项主要成效都和《近期行动计划》主要行动的成功实施挂钩。这种以成效为导向的做法的演化过程将在本报告第 II 部分做全面介绍。

90. 有效的员工交流沟通是组织变革管理过程中的一项关键内容，2011 年 1 月粮农组织首次启动了全体员工调查。所有员工均可参加调查，无论持有何种合同、在何处工作，并可用所有粮农组织官方语言参加。调查的参与率极高（77%），共有 4700 多名员工参与。调查结果分析后已传达至所有员工及成员国。已在全组织层面采取相应行动，解决员工提出的各项问题，并决定在部、区域办事处层面设立磋商性、开放性流程，便于采取行动解决局部性问题。

### 新方向 - (2012 年)

91. 新当选的总干事在理事会第一四三届会议上的讲话<sup>25</sup>以及对粮农组织员工的讲话<sup>26</sup>中，均表示自己将全力以赴圆满完成粮农组织的革新图变进程，并承认这将有助于将粮农组织打造成一个更高效的组织。他指出，粮农组织不可能永无止境地开展改革，革新图变进程应该尽快圆满结束，在 2012 年内完成大多数《近期行动计划》行动，并将各项行动纳入粮农组织的主流工作。

92. 2012 年 1 月，总干事为粮农组织的革新图变进程提出了新的方向，侧重相互关联、相互补充的三项主要活动。这些活动着眼于加快改革进程，注重成效而

---

<sup>25</sup> 总干事于 2011 年 12 月 1 日在理事会上午会议上的讲话。

<sup>26</sup> 总干事于 2012 年 1 月 10 日对粮农组织员工的讲话。

非完成率，从而使粮农组织的革新图变进程圆满结束，并将《近期行动计划》各项行动纳入粮农组织的主流工作。

93. 粮农组织改革原定的实施时间期限是 2009 至 2011 年，共 3 年。2009 年就这三年期限对 2010-11 年度预算可能带来的影响进行讨论<sup>27</sup>后，成员国同意将实施时间延长至 5 年，即从 2011 年再延长到 2013 年。由于 80% 以上的行动已于 2011 年底完成，总干事决定加快剩余行动的实施进度，尽量争取于 2012 年内完成。然而，管理层认识到，有些行动无法在 2012 年底前完成，因为少数大型行动无法加速实施，不能在 2012 年内完成，有些行动要由成员国而非管理层负责完成，还有些行动（审查与监督）本质上就决定无法在整个《近期行动计划》全面完成前完成。

94. 总干事提出这一新方向目的还在于，通过将粮农组织的关注点从《近期行动计划》的实施转向成效的实现，从而使革新图变进程得以圆满完成。2012 年，关注点开始转向成效，要就《近期行动计划》实施已经和即将带来哪些成效进行报告。此项举措明确了作为粮农组织改革核心的、为数不多的几项关键可持续成效，它们之间能相互促进，对所产生的影响起到放大作用。本报告第 II 部分 – “改革产生的影响” 将介绍此项举措的结果。

95. 除关注成效外，还需要将革新图变活动纳入粮农组织的日常工作中，将各项改革举措纳入粮农组织正常活动和工作计划的主流，从而使各项工作更注重结果，为粮农组织的关键重点工作领域做出贡献。主流化相关安排将在本报告第 III 部分 – “改革之后” 中介绍。

### 量化结果

96. 本节应成员国要求，对各项行动做量化介绍，便于成员国行使监督作用。一揽子《近期行动计划》中共包括 274 项行动，其起源及历史演化情况参见下文表 1。

---

<sup>27</sup> 文件 CL 137/9。

表 1: 《近期行动计划》行动的演化和数量变化情况:

内容	数量	说明
2008 年大会 – 文件 C 2008/4	238	分为 4 个领域 <sup>28</sup>
全面彻底审查	29	编号 7.0 到 7.28 的行动
总干事“早期行动” <sup>29</sup>	3	
2009 年大会文件包括的行动（文件 C 2009/7 附件 II – 一揽子《近期行动计划》）	270	
新增两项行动 <sup>30</sup> :	2	在 2010 年 4 月提交给大会委员会的报告中报告 <sup>31</sup>
新增两项行动 <sup>32</sup> :	2	2011 年向理事会报告 - 文件 CL143/10 网络附件)
<b>最终的一揽子《近期行动计划》</b>	<b>274</b>	

### 实施情况和完成日期

97. 《近期行动计划》各项行动的实施进展已以年度报告的形式提交给各成员国<sup>33</sup>。这些报告在介绍进展时，已按要求定期审查和更新各种实施状况<sup>34</sup>，以不断改进这些状况的定义和含义，并添加新的定性指标，提供与这些状况相关的更多信息<sup>35</sup>。在经过 2012 年领导机构秋季各次会议和 2012 年 11 月 22 日与成员国一起召开非正式研讨会讨论后，又新增一种“暂停”状况<sup>36</sup>。

98. 截止 2012 年 12 月，共完成 252 项《近期行动计划》行动，19 项尚未完成，3 项暂停，详情参见表 2。

<sup>28</sup> 粮农组织的优先重点和计划：8 项行动；治理改革：101 项行动；系统、计划及预算改革、文化变革和组织结构调整：118 项行动；《近期行动计划》实施：11 项行动。

<sup>29</sup> 行动 6.2（5%的预算交给副总干事用于跨学科工作）、行动 6.4（粮农组织/国际原子能机构联合国司）和行动 6.5（协作和伙伴关系）。

<sup>30</sup> 行动 3.36a - 指定监察员，行动 4.6a - 2010-11 年每年举行三次大会委员会会议。

<sup>31</sup> <http://www.fao.org/uploads/media/First%20CoC-IEE%20IPA%20Progress%20Report%20-%20annex%20III.pdf>

<sup>32</sup>（行动 4.9a 和 4.9b）分别有关与员工及成员国的交流沟通。

<sup>33</sup> 参见文件 C 2011/7 网络附件和文件 CL 144/10。

<sup>34</sup> 美国政府问责局（GAO）完成审查后做出的最新更新参见文件 [CL 143/10 网络附件](#)。

<sup>35</sup> 此外还标明完成年份（2009、2010、2011、2012 年），并说明行动是否需要“不断改进”。

<sup>36</sup> 参见文件 CL 145/10 Sup.1。

表 2 – 截止 2012 年底《近期行动计划》各种状况汇总

状况	《近期行动计划》 行动数量		详情
已完成	252 <sup>37</sup>		
		118	已于2009年完成
		24	已于2010年完成
		76	已于2011年完成
		34	已于2012年完成
尚未完成	19		
		7 <sup>38</sup>	包含活动较多，将于2013年底完成
		7 <sup>39</sup>	将于大会第38届会议前或大会期间完成
		3 <sup>40</sup>	由成员国负责完成
		2 <sup>41</sup>	本质上无法在《近期行动计划》全面完成之前完成
暂停	3		
		3 <sup>42</sup>	暂停，将于2013年内完成
总计	274		

<sup>37</sup> 各年份中已完成行动的数量可能在不同报告中稍有差别，因为管理层向 2012 年 12 月理事会报告（参见文件 CL 145/10 第 21-27 段和文件 CL 145/10 Sup.1）时，提出要将少数原先被称为已完成的几项行动“重新列为待完成”。

<sup>38</sup> **行动 7.24** 国际公共部门会计标准的实施。**行动 7.2** 设计新的计划制定和预算编制模式...**行动 3.54** 全面实施企业风险管理。**行动 3.88** 在下放办事处引入基准和基于绩效的报告和监测系统。**行动 3.32** 文化变革。**行动 7.22** 对粮农组织《手册》进行大幅修改。**行动 3.109** 与民间社会和私有部门伙伴关系全新战略的主流化、落实和实施。

<sup>39</sup> **行动 3.42** 开发和采用适合粮农组织驻国家代表处需要的 Oracle 实地版本。**行动 3.66** 修订区域代表、分区域协调员和粮农组织驻国家代表的能力要求。**行动 3.103** 审查重组活动，以便进一步改进工作。**行动 7.19** 改变笔译服务模式。**行动 3.36a** 指定监察员。**行动 3.61** 制定一项基于激励机制的轮岗政策。**行动 4.1** 理事会将监测《近期行动计划》实施进展，并向大会第三十六届会议和第三十七届会议提交报告。该项工作将得到计划和财政两委员会的支持以及管理层报告的支持。

<sup>40</sup> **行动 2.100, c)** 粮农组织大会将审批总干事职位的理想任职资格。**行动 4.4** 理事会成员的数量和区域代表性方面的变动。**行动 2.18** 理事会应就包括预算水平在内的计划和预算决议向大会提出明确建议。

<sup>41</sup> **行动 2.74** 大会将对治理改革相关工作进行评估，包括区域会议的作用和运作情况，作为对本进程提供的一项独立意见。**行动 2.83** 每 6 年对评价部门开展一次独立评价，并连同计划委员会的建议一同向管理层和理事会报告

<sup>42</sup> **行动 3.71** 对 P5/D1 和 D1/D2 职位采用双重职位等级。**行动 3.55** 将为粮农组织各种语言的技术出版（印刷和网络）留出预算。**行动 3.57** 将为阿拉伯文和中文建立粮农组织网站的单独镜像网站。



99. 本报告第 III 部分（改革之后）将详细介绍 19 项尚未完成和 3 项暂停行动何时结束及如何纳入粮农组织主流工作。该部分还将向成员国介绍管理层在 2013 年 6 月大会之后如何报告这些行动的进展情况。

100. 附件 VII（《近期行动计划》各项行动状况）将详细逐项介绍《近期行动计划》各项行动，包括整个《近期行动计划》中各项行动的状况。网络附件 IX 按《近期行动计划》原有顺序介绍此项内容，还包括定性信息。

#### 行动完成的证明

101. 随着《近期行动计划》的开展，作为《近期行动计划》内部治理的一部分，《近期行动计划》计划管理科已向各项目经理收集被视为已完成的各项行动的证明材料。

102. 由项目经理提供的这些证明材料包括领导机构文件、总干事公告、会议记录、其它一般性证明或由项目经理提供的行动完成说明。

103. 计划管理科已对这些材料的完整性和可信度进行了审查，并随后要求监察长办公室就此开展一次独立审查，以验证各项目经理提供的证明。监察长的审查结果将按监察长办公室惯例予以公布。

104. 有关《近期行动计划》项目经理所提供的证明类别等信息参见网络附件 IX。

#### **《近期行动计划》资金状况**

105. 管理层在本节中将汇总详细介绍《近期实地计划》实施的预算和支出相关情况。详情参照下文表 3 中列出的 2009 至 2013 年《近期行动计划》预算和支出情况。

#### 《近期行动计划》总体预算和支出

106. 《近期行动计划》在 2009-2013 年的实施资金有两大来源：i) 粮农组织成员的自愿捐款；ii) 正常计划分摊会费。资金划拨分为三个财务周期 - 2009 年、2010-11 两年度和 2012-13 两年度。

表 3 – 2009-2013 年《近期行动计划》财政状况汇总（百万美元）

行		A 可用资金 (毛额)	B 节支额	C 可用资金 (净额) (A-B栏)	D 支出额	E 未支出余额 (A-D栏)
2009年						
1	2009年自愿捐款(预算)	12.37	0.02	12.35	9.29	3.08
2	2010/11年(总计)	47.99	5.31	42.68	43.51	0.00
3	分摊会费	44.91	5.31	39.60	40.43	4.48 **
4	2009年自愿捐款未支出部分结转	3.08	0.00	3.08	3.08	0.00
5	2012/13(总计)	50.72	10.55	40.17	23.08	27.64
6	分摊会费	49.69	10.55	39.14	22.05	27.64
7	2010/11年分摊会费未支出部分结转	1.03	0.00	1.03	1.03	0.00
8	可用总资金(毛额)(第1行+第3行+第6行)	106.97				
9	总节支额(第1行+第2行+第5行)		15.88			
10	可用总资金(净额)(第8行-第9行)			91.09		
11	总支出额(第1行+第2行+第5行)				75.88	
12	2013年余额(第8行-第11行-345万美元节支额)					27.64

\*\* 2010/11年448万美元未支出额 - 结转至2012/13年103万美元,345万美元归入增效节支额)

### 2009年（表3第1行）

107. 2009年处于两年度中期，因此决定该年的《近期行动计划》实施由自愿捐款供资，而计划的主要部分在2010-13年实施时则由分摊会费供资。大会决定2009年由自愿捐款为《近期行动计划》供资后，共计收到1237万美元资金，来自三大来源：

- i) 设立了《近期行动计划》信托基金<sup>43</sup>，接受成员国的自愿捐款。该基金共计供资915万美元<sup>44</sup>；
- ii) 西班牙<sup>45</sup>捐款238万美元；
- iii) 按大会第3/2007号决议，专门用于2008/09年“独立外部评价”后续行动的84万美元。

<sup>43</sup> 捐款详情详见附件I。

<sup>44</sup> 减去7%的项目支持费用(PSC)后，可用资金从915万美元减至855万美元。

<sup>45</sup> 西班牙的捐款来自专门为支持粮农组织行政管理体系改革而设立的一个西班牙信托基金。

108. 对信托基金的捐款全年不断，截止年底，1237 万美元自愿捐款中，已支出 929 万美元。剩余 308 万美元结转至 2010-11 两年度。

#### 2010-11 年度（表 3 第 3 行、第 4 行）

109. 2010-11 两年度《工作计划和预算》共批准 4491 万美元总资金，减去 531 万美元《近期行动计划》节支额后，净拨款为 3960 万美元<sup>46</sup>。2010-11 年度可用资金还包括 2009 年自愿捐款剩余的 308 万美元结转额，使该两年度资金总额（毛额）达 4799 万美元。

110. 《近期行动计划》在 2012/13 年度的实施总支出 4351 万美元，剩余 448 万美元。根据大会<sup>47</sup>2011 年 7 月的决定，未支出款项结转至 2012-13 两年度，用于《近期行动计划》实施。

#### 2012-13 两年度（表 3 第 6、7 行）

111. 2012-13 两年度《工作计划和预算》共批准 4969 万美元总资金，减去 1055 万美元《近期行动计划》节支额后，净拨款为 3914 万美元。

112. 2010/11 年度未支出的 448 万美元中，103 万美元结转至 2012/13 年度，使 2012/13 两年度《近期行动计划》资金（毛额）达 5072 万美元。2010/11 年度 448 万美元未支出资金中剩余的 345 万美元则被用于支付 2012-13 两年度《近期行动计划》投资费用，为实现 2011 年 7 月大会<sup>48</sup>提出的粮农组织增效和一次性节支目标做出了贡献。

113. 2009-13 年粮农组织用于实施改革的总预算为 1.0697 亿美元，减去 1588 万美元《近期行动计划》节支额后，《近期行动计划》不同来源的资金净预算为 9109 万美元<sup>49</sup>。2009-2012 年《近期行动计划》实施总支出额<sup>50</sup>为 7588 万美元。

114. 2013 年《近期行动计划》实施的可用资金余额为 2764 万美元，即 2009-2013 年总预算 1.0697 亿美元，减去 2009-2012 年总支出额 7588 万美元，再减去增效节支额 345 万美元<sup>51</sup>。

---

<sup>46</sup> 3860 万美元（参见文件 C 2009/15 – 表 3）加上 100 万美元费用增长，文件 C 2009/REP (1b)，第 3/2009 号决议。

<sup>47</sup> 文件 C2011/REP – 第 5/2011 号决议，第 2)段。

<sup>48</sup> 文件 C2011/REP – 第 5/2011 号决议，第 3)段。

<sup>49</sup> 表 3 第 8、9、10 行。

<sup>50</sup> 表 3 第 11 行。

<sup>51</sup> 表 3 第 12 行。

### 2012 年支出情况

115. 2012 年总支出 2308 万美元，各项目详情参见下文表 4。2012 年《近期行动计划》各项行动支出详情详见附件 II。

表 4: 2012 年各项目支出情况 (百万美元)

项目		项目	
1. 领导机构改革	0.46	19. 改进与下放办事处的通讯联络	2.46
2. 审计	0.16	20. Oracle R12	3.29
3. 评价	1.13	21. 其它信息技术行动	1.15
4. 职业道德	0.33	22. 企业风险管理	0.36
5. 改革计划制定、预算编制和基于结果的管理	0.89	24. 绩效评价及管理系统	0.70
7. 资源筹措和管理	0.61	25. 能力框架	1.46
12. 伙伴关系	0.80	26. 流动性	1.32
13. 采购	0.98	27. 其它人力资源行动	3.53
14. 差旅	0.14	28. 《近期行动计划》计划管理科	1.63
15. 翻译和印刷	0.01	29. 《近期行动计划》交流	0.33
16. 登记	1.34		
		<b>总计</b>	<b>23.08</b>

116. 从 2012 年结转至 2013 年的资金为 229 万美元，低于原先估计的 350 万美元<sup>52</sup>。结转额中有 107 万美元为从 2012 年推迟到 2013 年的与实地采购官员聘用相关的款项。

### 支出涉及的主要领域

117. 2009-2012 年间 7588 万美元的总支出中，50%以上用于两大领域（人力资源和信息技术）。人力资源相关项目<sup>53</sup>共支出 2148 万美元，信息技术相关项目<sup>54</sup>共支出 1848 万美元，两项合计支出 3996 万美元，占比 52%。

118. 2009-2012 年间，有 12 项《近期行动计划》行动的支出额超过 200 万美元，详情如下：

<sup>52</sup> 文件 CL 145/7 第 18c)段。

<sup>53</sup> 项目 24 – 绩效评价及管理系统、项目 25–能力框架、项目 26–流动性、项目 27–其它人力资源行动。

<sup>54</sup> 项目 19 –改进与下放办事处的通讯联络、项目 20 – Oracle R 12、项目 21– 其它信息技术行动。

- i) 行动 3.90 (升级下放办事处的信息通讯技术基础设施和信息系统功能支持) – 截止 2012 年底共支出 834 万美元, 用于改进与下放办事处的通讯联络, 加强互联网服务, 安装卫星接收器, 铺设光纤电缆, 购置通讯设备, 支付人力资源及培训开支。
- ii) 行动 7.25 (加强 Oracle 系统中与企业资源规划相关的功能, 满足《近期行动计划》的需求)。截止 2012 年底共支出 567 万美元, 用于为全球资源管理系统在总部及各下放办事处的实施提供支持<sup>55</sup>。
- iii) 行动 4.9 (ii – 专家工作组, 包括为“全面彻底审查”提供支持和从粮农组织各单位、各级别抽调人员组成文化变革小组) – 截止 2012 年底共支出 535 万美元。其中约 50% 用于支付《近期行动计划》计划管理科员工薪金, 其余用于支付计划管理支持方面的咨询活动及相关合约 (如合益集团、Mannet)。
- iv) 行动 3.60 (引入加强员工培训的一揽子计划, 包括管理层培训) – 截止 2012 年底共支出 452 万美元, 用于支付为粮农组织提供培训的外聘公司及顾问合约, 是“管理层和领导层培训计划 (MLP)”的一部分内容。
- v) 行动 3.70 (引入绩效评价及管理系统) – 截止 2012 年底共支出 438 万美元, 用于在粮农组织引入“绩效评价及管理系统”。
- vi) 行动 7.26 (设计管理信息系统) – 截止 2012 年底共支出 406 万美元, 用于支持业务智能能力, 支付新增软件许可费用。
- vii) 行动 7.16 (确定登记管理计划, 考虑转向资源的电子化和外包)。截止 2012 年底共支出 387 万美元, 用于实现粮农组织档案和记录管理政策、程序的现代化, 实现登记自动化。
- viii) 行动 3.61 (制定一项在总部和总部与下放办事处之间标准明确的、基于激励机制的轮岗政策)。为提升粮农组织内部的流动性共支出 352 万美元, 涉及各地域之间员工流动相关费用。
- ix) 行动 3.62 (建立一个招聘和培养年轻专业人员的联合、连贯体系, 尤其是从发展中国家招聘年轻专业人员)。截止 2012 年底共支出 349 万美元, 用于支付在粮农组织工作的年轻专业人员的每月费用。

---

<sup>55</sup> “全球资源管理系统” 预算资金主要来自“资本支出基金”(见文件 FC 148/13)

- x) 行动 7.27 (确定人力资源部门的新角色, 审议人力资源能力框架和问责框架)。截止 2012 年底共支出 330 万美元, 通过招聘更多高技能员工来加强人力资源部门。
- xi) 行动 3.32 (实施远景目标)。截止 2012 年底共支出 230 万美元, 用于第一、第二文化变革小组的工作, 最后确定远景声明, 支持各地方变革小组推动的各项活动。
- xii) 行动 2.78 (评价预算)。截止 2012 年底共支出 217 万美元, 用于支付评价部门的工作开支。正如《近期行动计划》预计的那样, 随着评价预算逐步增长, 实际支出也在逐年增长。

119. 《近期行动计划》各项目和各行动在 2009-2013 年间的预算详情以及 2009-2012 年间的支出详情详见附件 IV。

## II. 改革产生的影响

### 成效框架

120. 《近期行动计划》分为四部分：(i)粮农组织的优先重点及计划；(ii)治理改革；(iii)系统改革、计划制定及预算编制、文化变革和组织结构调整；(iv)《近期行动计划》实施的后续安排。

121. 这种结构对于一项改革行动计划十分适合，但对于管理层采取行动却不够理想，因为管理层必须将每项《近期行动计划》活动的领导职责分派给负责每项职能领域的高层管理人员。

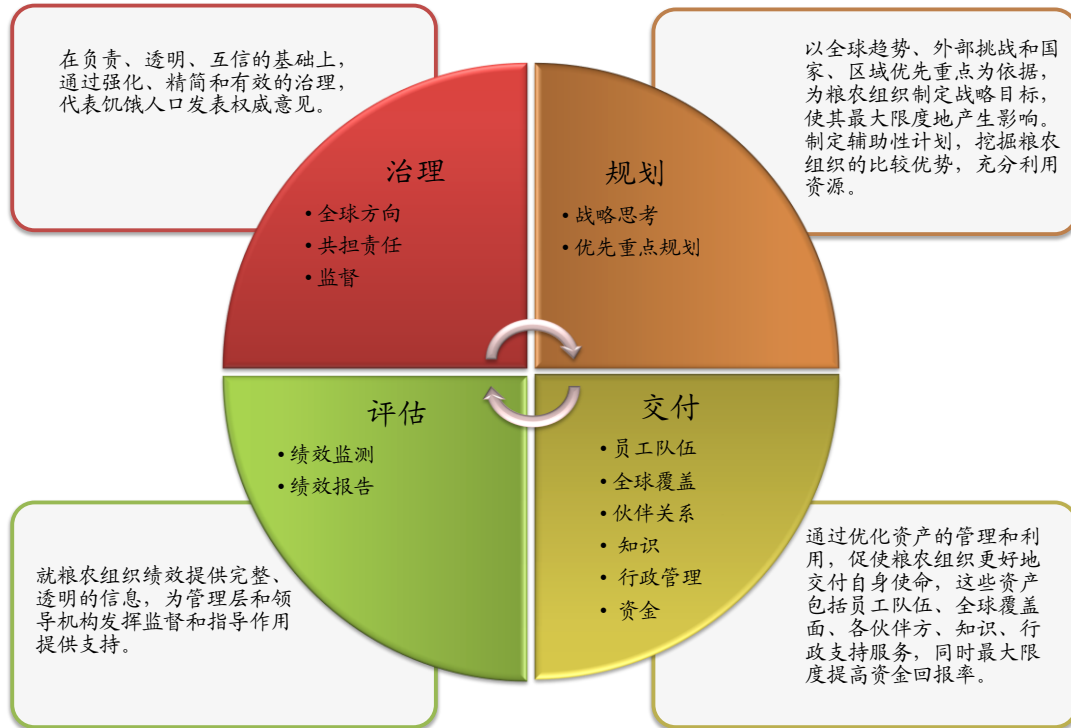
122. 因此，粮农组织管理层将《近期行动计划》分成 29 个项目，每个项目代表一个职能领域，由负责该职能领域的一名高层管理人员领导。

123. 但如果从改革给粮农组织带来的成效这一角度来看计划产生的影响，那么《近期行动计划》的原有结构或按 29 个项目划分的做法都不是理想的结构，因为出现在《近期行动计划》某一部分中的某项行动往往会对另一部分产生积极成效。例如，行动 3.42（开发和采用适合粮农组织驻国家代表处需要的 Oracle 实地版本）出现在《近期行动计划》的“行政及管理系统改革”部分，但该项行动的主要成效却涉及粮农组织向驻国家代表处授权的能力，涉及使粮农组织更有能力完成实地交付和向领导机构更好地进行财务报告。

124. 因此，按照《近期行动计划》的结构对成效进行分组的做法显然不合理。我们需要的是一个能反映出粮农组织整个工作流程的结构，从而使工作流程中每一个阶段的成效都能得到反映。

125. 这就是 2012 年构建的能反映粮农组织整个工作流程的成效框架（见图 1）。它分为四大部分 – 治理、规划、交付和评估。每个部分又细分为有具体文字描述的不同成效领域，《近期行动计划》的各项成效就被归入这些成效领域。

图 1 – 《近期行动计划》成效框架



## 规划

126. 规划是第一部分，代表粮农组织确定自身战略和行动优先重点时采用的过程和程序，并将这些内容纳入中、短期计划。《近期行动计划》中设立的改进目标是制定出具有合理优先排序、基于成果的战略和计划，以应对全球性挑战和区域性需求。规划包括两个成效领域：

- i) 战略思考 – 以全球、区域和国家层面的优先需求为依据，制定粮农组织的战略目标；
- ii) 优先重点规划 – 制定计划，反映出粮农组织如何利用有限资源为实现战略目标做出有效、高效、可衡量的贡献。

## 交付

127. 交付是第二部分，它代表粮农组织最大限度利用自身资源做好交付工作的各种机制。设定的改进目标是通过更好地管理粮农组织的资产及资源，使粮农组织各项服务最大限度产生影响，从而提升粮农组织的整体交付能力。交付包括六大成效领域：



- i) 员工队伍 – 通过粮农组织员工提供的卓越服务来改善交付工作。这就要求为员工创建一个有利的工作环境，使他们利用自身必要的知识和经验，去圆满完成粮农组织使命中的各项工作；
- ii) 全球覆盖面-通过充分利用粮农组织遍布全球的下放办事处网络来改善交付工作；
- iii) 伙伴关系- 通过充分利用与包括常驻罗马的粮食计划署和农发基金在内的其它联合国机构、研究机构及学术界、民间社会组织、私营部门、合作社及生产者组织等的伙伴关系来改善交付工作；
- iv) 知识 – 通过改进粮农组织向受益方交付知识的各项机制来改善交付工作；
- v) 行政管理 – 通过注重客户的、精简的、最有效的行政服务来改善交付工作；
- vi) 资金 – 通过在粮农组织所有支持性活动中实现节支来改善交付工作，从而将更多资源用于服务的交付。

## 评估

128. 评估是第三部分，它侧重于监测及反馈过程，并借此向管理层提供有关交付的相关信息，便于改善实施工作，同时也向领导机构有关交付的相关信息，便于他们行使监督职责。设立的改进目标是加强管理层监测绩效的能力，为改善内部管理提供高质量、及时和透明的信息，促使治理工作发挥自身的监督及指导作用。评估包括两大成效领域：

- i) 绩效监测 – 提供更多工具并扩大工具的覆盖面，便于衡量、监测和评估绩效，实施更有效、更精简的内部治理，并使员工对自身为实现各项结果所做的贡献和自身责任有更好的了解；
- ii) 绩效报告 – 提供更及时、更可靠、内容更相关的绩效信息，以改进管理层和领导机构的决策工作。

## 治理

129. 治理是成效框架的第四部分，代表粮农组织成员国通过绩效数据评估和对规划过程提供行政监督和指导来实施对粮农组织的治理。《近期行动计划》设立的改进目标是通过加强领导机构之间的协调来重建粮农组织治理部门，加强政治意愿，增加信任度及透明度，全面提高领导机构的有效性。治理包括三大成效领域：

- i) 全球方向 – 实现政策连贯性，加强政治意愿和政治支持，提高技术能力；
- ii) 共担责任 – 加强信任和相互尊重，提高透明度和问责水平，加强有关治理事务的宣传交流；
- iii) 监督 – 改善领导机构的架构、多年工作计划、以行动为导向的文件和报告编写工作，并帮助各方更好地通过常驻代表网站和领导机构及法定机构网页获取管理信息。

### 成效分类

130. 成员国已要求就《近期行动计划》交付的主要成效提供总结报告。本文件将按照“成效框架”的四个部分来组织相关内容，每一部分中将介绍《近期行动计划》的主要举措和预期影响以及《近期行动计划》实施取得的成绩和相关成效。同时还将提及“独立外部评价”，因为它是制定《近期行动计划》时所依据的背景。

131. 成员国还要求对《近期行动计划》的所有成效进行全面介绍。正如之前向成员国报告的那样，已确定的单项成效超过 300 项。应上述要求，网络附件 VIII 列出了《近期行动计划》所有成效，按照以下考虑分类：

- i) 影响 – 将各项成效归入反映粮农组织工作流程的“成效框架”中的相应领域，便于了解在工作流程每个阶段产生影响的成效；
- ii) 种类 – 每项成效都按照它是否有助于明确目的、加强交付支持结构或直接改善交付，是否有助于更好地提供投入、交付产出或有助于粮农组织实现积极成果等进行分类。

### 规划

132. 规划是第一部分，它包括两大成效领域 – 战略思考和优先重点规划。

#### 战略思考

133. 战略思考产生的预期影响是按照全球、区域和国家层面的优先重点制定粮农组织的战略目标。

134. “独立外部评价”指出<sup>56</sup>，出于种种实际原因，粮农组织缺乏一项《战略框架》和《中期计划》的基础，而对于“粮农组织向何处去？”这一问题也没有明

---

<sup>56</sup> 第 59a)段。

确答案。评价建议<sup>57</sup>，粮农组织应制定出一项明确的战略，至少涵盖到 2015 年的粮农组织所有产品，并得到所有成员国的充分理解和批准，还应明确提出从手段到目的的全程要求。

135. 《近期行动计划》建议<sup>58</sup>，粮农组织应确定自身的“愿景”和“全球目标”，确定战略目标、职能目标和核心职能，批准“战略目标”和“组织结果”的陈述格式，采用新模式制定和通过《战略框架》、《中期计划》和《工作计划和预算》。

136. 从成绩看，粮农组织在《近期行动计划》实施后，以成员国的目标为重点并以此为优先排序的依据，确定了战略框架，向成员国确保透明度和问责。

137. 具体而言，2009 年，粮农组织确定了十一项“战略目标”，以推动“全球目标”的实现。此外，还确定了两项“职能目标”，为粮农组织的工作营造有利环境，而提出“组织结果”的目的是在每项“战略目标”和“职能目标”下为粮农组织的工作设定成果。

138. 但“战略目标”的确定是一个学习过程，要启动和全面实施如此规模宏大的变革，所需要的时间绝不止一个两年度。对粮农组织《战略框架》的审查是 2009 年 11 月大会第三十六届会议确定的规划、计划和预算体系的组成部分<sup>59</sup>。2012 年，总干事为确定粮农组织的“战略目标”启动了一项改进机制 - “战略思考进程”。该进程共指出了十一项可能决定农业发展条件的全球趋势、七项由这些趋势推出的主要挑战以及与这些挑战相关的粮农组织特性、核心职能和比较优势。因此，以主要挑战为依据，以对粮农组织比较优势的分析为基础，针对粮农组织未来工作共制定了五项战略目标。

139. 该进程遵循了全面、包容的原则，得到了总部和下放办事处员工及管理层的参与，并与外部合作伙伴进行了广泛磋商。整个进程中，我们通过领导机构会议与各成员国开展了广泛对话，包括和吸收各区域会议的意见，以确保区域优先重点能得到充分反映。

140. 这些成绩和后来的进一步发展产生了以下主要成效：

- i) 粮农组织目前已确立了以自身使命范围内的全球趋势及挑战为基础制定战略目标的进程；
- ii) 粮农组织的战略目标能充分反映区域及国家优先重点；

---

<sup>57</sup> 建议 7.1。

<sup>58</sup> 建议 1.2、1.3、1.4 和 1.7。

<sup>59</sup> 大会决议第 10/2009 号。

- iii) 粮农组织的战略目标能充分考虑自身的技术实力和比较优势；
- iv) 粮农组织有了为数不多却重点突出的优先重点以及明确的目标和职能；
- v) 因此，粮农组织能更有效地将自身工作集中在成员国期望的目标上，同时力求让粮农组织的产品及服务能对本组织的收益群体产生明确、可衡量的影响。

141. 虽然该领域的工作是一个学习过程，需要不断改进，但与“独立外部评价”之前的情形相比，《近期行动计划》在该领域产生的影响是巨大的。

#### 优先重点规划

142. 预期影响是及时、高效地制定计划，反映出粮农组织如何利用现有资源，为实现战略目标做出有效、可衡量的贡献。其中包括对所有资金做更加全盘的安排，在《工作计划和预算》中确立两年度计划时充分考虑分摊会费和自愿捐款这两类资源。

143. “独立外部评价”指出<sup>60</sup>，虽然正常计划预算体系是合乎逻辑的，其基本结构也是健全的，但体系的运作并不尽人意。“独立外部评价”认为，计划和预算的审批程序极为繁杂、浪费资源，且流程和决策的分阶段方式颇有缺陷。先在不同背景下进行规划，然后由大会在与前面的规划工作几乎毫无联系的情况下就预算做出决定，随后导致重新规划。不仅如此，几乎有一半的计划和预算资源（即预算外捐款）被排除在这一过程之外，需单独处理。这导致这一体系的运作在本质上难以发挥作用，而且决定本组织方向和实现其目标的手段的架构既不完整，又很繁杂，既费用昂贵，又互相脱节，难以治理。

144. 《近期行动计划》建议，粮农组织应决定采用一种基于结果的框架，并采用这一新模式来制定和批准《战略框架》、《中期计划》和《工作计划和预算》。它建议调整《工作计划和预算》的编写方式，取消“《工作计划和预算》概要”，调整预算编制周期和领导机构会议时间。它还建议确定“影响重点领域”，在计划和预算编制过程中利用可预见的预算外资源作为分摊会费的补充。

145. 从成绩看，2010 年对计划和预算周期做了调整，还根据新的决策时间表，对领导机构的会议做了新的安排。大会日期从 12 月移到了 6 月，便于在新的两年度开始较长时间之前就能按照已定预算水平对计划进行重新规划，各区域会议的时间也进行了调整，使区域会议的意见能够及时得以考虑（虽然这方面起初曾出现一些问题）。

---

<sup>60</sup> 第 1095 和 1096 段。

146. 举办了几场活动，向捐赠方介绍 2010-13 年中期规划过程中需要自愿捐款的“影响重点领域”。从自愿捐款水平看，2012 年前 8 个月已筹措 538 万美元，比上年同期增加 28%<sup>61</sup>。从多元化角度看，粮农组织的资源伙伴和伙伴关系种类都在不断多元化和扩大，资源中很大比例来自中等收入国家、基金会、全球环境基金和各种联合计划。一项“农业发展援助监测工具（ADAM）”目前已得到广泛应用，以帮助粮农组织驻国家代表处确定自身的资源筹措战略，为《国别规划框架》的实施提供支持。

147. 这些成绩产生的主要成效包括：

- i) 粮农组织有了更加连贯的财政资源规划政策；
- ii) 粮农组织的《工作计划和预算》更加透明、更容易让成员国和捐赠方理解；
- iii) 粮农组织的各项计划能对资金进行更全盘的考虑，既包括分摊会费，又包括自愿捐款；
- iv) 粮农组织的计划和预算体系更完整、及时、高效；
- v) 基于以上各项，《工作计划和预算》能更有效地瞄准那些有助于实现粮农组织预期成果的各项产出。

## 交付

148. 交付是第二部分。交付方面的改进要靠对粮农组织的资产进行更好、更有针对性的利用，因此这一部分被分成六大“成效领域”，分别代表粮农组织的六大资产 – 员工队伍、全球覆盖面、伙伴关系、知识、行政服务和资金。

### 员工队伍

149. 预期影响是通过粮农组织卓越的员工服务来改善交付工作。这就要求为员工创建一个有利的工作环境，使他们利用自身必要的知识和经验，去圆满完成粮农组织使命中的各项工作。

150. “独立外部评价”报告用较大篇幅介绍与员工相关的事项：

- i) 报告指出，组织文化变革是成功改革的前提，并建议制定一项全面文化变革计划；

---

<sup>61</sup> 但也认识到，这一现象也可能由多种其它外部因素导致。

ii) 从必要的知识和经验看，“独立外部评价”指出<sup>62</sup>，粮农组织的招聘和任命过程缓慢、复杂、过度集中，因此建议在遴选过程中大幅放权。评价注意到<sup>63</sup>，直到 20 世纪 90 年代末，粮农组织对员工培训和发展的预算支持都大大低于联合国其它组织，因此建议提高用于培训的整体资源水平。评价还对粮农组织提出的新的绩效管理系统表示支持<sup>64</sup>，建议尽快予以实施。它还建议<sup>65</sup>粮农组织招聘年轻专业人员，加强技术人员的轮岗做法。

151. 《近期行动计划》也对员工队伍相关事务表示出极大关注：

i) 从创建有利环境看，《近期行动计划》赞同文化变革是决定粮农组织改革成败的关键。它建议设立一个文化变革小组，负责制定和实施有利环境“内部愿景”。它还建议指定一名职业道德官员，成立一个职业道德委员会。

ii) 在采取措施提升员工的知识和经验水平方面，《近期行动计划》包括了一系列行动：

- 由总干事办公室加大人力资源方面的授权；
- 增加用于培训的资源；
- 重新界定岗位要求，侧重能力；
- 为年轻专业人员的招聘制定一项制度；
- 引入一项基于激励机制的轮岗政策；
- 引入一项客观的员工考核制度。

152. 就与有利环境相关的业绩而言，已设立了文化变革小组，并在与全组织各级员工全面磋商的基础上确定了“内部愿景”。该愿景（见图 2）就是员工希望看到的有利工作环境。

---

<sup>62</sup> 第 1243 段。

<sup>63</sup> 第 1280 段。

<sup>64</sup> 第 1279 段。

<sup>65</sup> 第 1345 段。

## 图 2 - 粮农组织内部愿景

我们努力建设一个无饥饿和无营养不良的世界。  
在这个世界里，粮食和农业以经济、社会和环境可持续的方式，  
促进提高所有人，特别是最贫困人口的生活水准。

我们致力于为成员国办实事并提供优质服务。

我们要求自己 and 我们的伙伴尊重他人和我们赖以生存的世界，  
坚持最高标准的诚信和透明。

作为一个机构，粮农组织珍视理念多元化和员工多元化，  
促进营造一个尊重他人的工作环境。团队协作、  
知识分享和不断学习是我们工作方式的精髓。

我们所有行为均基于健全的道德标准。

认识到我们使命的严肃性和重要性，我们为粮农组织工作而感到自豪，  
我们将倾力实现粮农组织的使命，  
为当代和后代建设一个粮食安全的世界。

### 价值观

粮农组织员工信奉以下核心价值观：奉献 诚信 尊重

153. 文化变革既要自下而上，又要自上而下，目前共有 20 个地方变革小组一下放办事处 11 个，总部 9 个。地方变革小组在创建更加开放的交流方式、打破人际隔阂、在各类员工中建立紧密、非正式联系以及为在同事间提升信任和提高积极性创建环境方面正在取得进展。

154. “内部愿景”是一个宏大、充满挑战的目标，《近期行动计划》中与此相关的行动未能在 2012 年中完成，实际上它也无法确定具体的完成日期。它实际上是一项不断发展的任务，以一种包容的方式提倡所有员工、管理层及职工协会积极参与。

155. 知识共享和团队合作方面的基础设施和信息系统已得到加强，2011 年的“员工调查”相关行动也已起到了加强员工和管理人员之间的开放性交流沟通的作用。在有利环境方面取得的其它成绩包括：减少了大量 D 级职位的层级，从而缓解了等级分明的问题；指定了职业道德官员，设立了职业道德委员会，但指定一名监察员的工作则有所拖延，将在 2013 年完成。

156. 在提升员工的知识和经验水平方面也取得了多项成绩，包括加大招聘过程中的授权，引入自动化招聘系统（i-Recruitment），增加培训资金，招聘年轻专业人员，引入员工绩效考评系统（即绩效评价及管理系统）。

157. 目前引入绩效评价及管理系统的益处之一是，经历了几十年考核制度存在不完整、实效差的现象后，员工考核工作终于扩大至粮农组织全体员工，无论是何种级别或身处何地，而且也首次将员工的工作与粮农组织的战略目标联系起来。但要想适应粮农组织面临的不断变化的环境，还必须不断改进，特别是在以下领域：

- i) 加强绩效评价及管理系统内个人绩效与单位和组织结果之间的联系，并适应新的矩阵管理方式；
- ii) 承认系统中的跨学科团队合作和个人绩效；
- iii) 与奖罚制度挂钩，并将员工绩效信息与行政决策联系起来，对优秀员工提出表彰和奖励，对不合格员工采取相应后续措施。；
- iv) 与其它相关系统挂钩，包括能力框架、问责框架和员工发展及学习。

158. 能力框架的制定工作出现了拖延现象，是未能在 2012 年完成的人力资源相关行动之一。此项工作旨在为员工发展打下结构基础，细化岗位要求，提升绩效。虽然员工轮岗次数已达到与《近期行动计划》实施前相比翻番的目标，而且员工轮岗政策草案也已完成，但最终还有待人力资源办公室新主任的批准，预计将于 2013 年初完成此项工作。

159. 总体而言，在人力资源领域已取得大幅进展和相关成效，但鉴于此类变革会给粮农组织员工带来影响，需和员工及职工协会开展广泛的必要磋商，因此进展速度比预想要慢。

160. 虽然认识到该领域的工作仍有待被纳入主流工作，但已在以下方面取得**明显成效**：

- i) 在绩效评价及管理系统的指导和“内部愿景”的支持下，员工已就自身能对实现粮农组织目标做出的贡献有了更好的认识；
- ii) 绩效评价及管理系统加强了员工对实现结果的个人责任心和对出色表现的认同；
- iii) 降低了受聘人员的平均年龄，改善了性别比例和地域平衡；
- iv) 自动化招聘系统的引入加快了招聘速度；



- v) 通过登记管理自动化加强了信息共享和组织知识的流通；
- vi) 减少 D 级职位的层级后，等级分明的现象有所减轻，加快了审批程序，加强了员工对实现结果的个人责任心；
- vii) 视频会议设施得到加强后，总部和下放办事处之间的协作关系也得到了加强；
- viii) 通过非正式吹风会、晨间咖啡见面会及粮农组织电子杂志“FAO in Touch”，加强了员工和高层管理人员之间的对话。

161. 除此之外，仍有一部分与人力资源相关的《近期行动计划》行动尚未完成，其**成效有待实现**：

- i) 轮岗政策在 2013 年实施后，将通过总部和下放办事处之间的轮岗提升员工的经验；
- ii) 能力框架行动在 2013 年完成后，将进一步缩短员工招聘所需时间，并以岗位要求里对每个职位提出的技能和能力要求为依据，改进聘用及调岗决策；
- iii) “企业风险管理”行动在 2013 年底完成后，粮农组织的管理人员将能更好地履行自身职责，帮助粮农组织避免较大风险。

**全球覆盖面**（通过充分利用粮农组织遍布全球各地的下放办事处网络来改善交付工作）

162. “独立外部评价”指出<sup>66</sup>，粮农组织需要在罗马以外的地区建立强有力的存在，但粮农组织目前的基础设施无法适应这一想法。评价建议<sup>67</sup>，需要恢复总部和实地之间的平衡，包括在体制结构、业务模式及决策过程等方面进行根本变革，以便重新定位机构设置，在粮农组织与各国、各区域之间建立更加有效的联系。

163. 《近期行动计划》强调，在下放层面强有力的存在非常重要，它有利于按照基于结果的框架为成员国灵活地提供服务。它建议对粮农组织驻国家代表的报告路径进行调整，从总部更多地向下放办事处授权，同时让下放办事处及其员工与总部一样，接受基于结果的绩效评估。

164. 在《近期行动计划》实施过程中，已在以下领域取得成绩：

---

<sup>66</sup> 第 1034 – 1036 段。

<sup>67</sup> 建议 6.19。

- i) 区域办事处对所在区域各下放办事处和各计划的领导监督作用得到了加强，使它们在区域优先排序工作中起到牵头作用，并参与粮农组织的整体决策过程。此项工作，加上区域会议作用的加强，已有力促进了在全球、区域、分区域和国家各项关切之间更好地实现突出重点，均衡安排，协同合作；
- ii) 已对《手册》中有关紧急情况下采购工作的相关章节和“协议书”进行了修订，从而加大了授权范围，赋予实地办事处更多权力。同时还针对下放办事处推出了一项全面培训计划，将能力发展纳入实地办事处的主流工作，确保准确落实各项新政策；
- iii) 非全球性发展项目的技术合作计划管理权力下放已取得预期结果，使平均审批时间从 6 个月缩短到 4 个月，使技术合作计划项目更好地与国家优先重点挂钩；
- iv) 已与联合国其它机构、总部各利益相关方和下放办事处部分员工就下放办事处绩效标准完成磋商，但此项行动的完成要延迟至 2013 年后期。

165. 此外，还大幅加强了交流基础设施，以改善区域办事处在决策过程中的作用。2013 年上半年向各驻国家代表处推出统一的全组织行政管理系统(全球资源管理系统)后，就能提供更准确、更及时、更相关的财务信息，提高粮农组织的实地交付能力。

166. 这些成绩带来的**主要成效**包括：

- i) 由于报告路径的调整，下放办事处能更有效、更及时地应对区域优先重点；
- ii) 减少了产品及服务采购过程中的拖延现象，提升了国家层面应急响应速度；
- iii) 授权后，技术合作计划的效率和有效性均得到提高，并能更好地满足国家需求；
- iv) 通讯设施改善后，粮农组织能更好地协调各地的活动。

167. 有待实现的**其它预期成效**包括：

- i) 随着全球资源管理系统的推出，下放办事处能利用及时、完整、准确的数据，更有效地监测实地活动，并利用改良工具更高效地利用资源来履行自身职能；

- ii) 同样，随着全球资源管理系统的推出，驻国家代表处能以及时、可靠、权威、相关的信息为依据，更有效地做出决策，从而提升下放办事处的业务水平；
- iii) 随着基于激励机制的轮岗政策的实施，粮农组织员工及管理层的能力将得到提高，从而为粮农组织打造一支在不同领域具备广泛经验和知识的高技能队伍，并为专业发展和职业发展提供更多机遇。

**伙伴关系**（通过充分利用与联合国其它机构、私营部门、民间社会组织、生产者组织和合作社之间的伙伴关系来改善交付工作）

168. “独立外部评价”用整整一章的篇幅介绍伙伴关系相关内容，并指出<sup>68</sup>，粮农组织有着广泛、深入的伙伴关系，但与私营部门的伙伴关系以及在国家层面的伙伴关系却十分薄弱，粮农组织还缺乏有关伙伴关系的战略或具体计划，员工在该领域几乎得不到任何指导。

169. 《近期行动计划》建议就伙伴关系制定指导原则，对现存伙伴关系进行盘点，制定短期伙伴关系行动方案，并采取措施扩大与常驻罗马各机构的伙伴关系。

170. 从成绩看，已于 2011 年初批准了《全组织伙伴关系战略和指导原则》并广为分发，于 2011 年底确定了《粮农组织振兴与联合国系统合作的战略》及一份行动议程。还制定了《粮农组织与非政府组织和民间社会组织伙伴关系新战略》、《粮农组织与私营部门伙伴关系战略》和粮农组织与常驻罗马各机构的伙伴关系战略以及相关指导原则，而有关这些战略的讨论 2012 年仍在继续。

171. 常驻罗马的三个联合国机构之间的合作已得到加强，并在以下领域取得大幅进展：

- i) 成立了“全球粮食安全集群”，由粮农组织和世界粮食计划署共同牵头，旨在加强人道主义救援过程中粮食安全方面的应急响应活动；
- ii) 系统化、积极、持续地参与 2015 年后联合国发展议程和里约+20 会议后续行动等活动；
- iii) 与世界粮食计划署共同牵头，与农发基金、国际生物多样性组织、联合国秘书长粮食安全与营养特别代表紧密合作，开展“饥饿、粮食及营养安全全球主题磋商活动”；

---

<sup>68</sup> 第 869-871 段。

- iv) 在每个机构中指定协调员，负责为常驻罗马的几个机构确定共同的优先重点；
- v) 共同牵头领导一项题为“提名并表彰密切合作的驻国家团队”的举措，以加强常驻罗马各机构之间的合作；
- vi) 就某些行政事务及共享服务形成集体立场。

172. 就行政管理方面的合作而言，常驻罗马的各联合国机构已成立了一个共同采购组，既通过整合三个机构的购买力达到节约资金的目的，又加强了常驻罗马各机构间的伙伴关系，为分享创新思路和战略、启动机构间协作提供了机遇。

173. 《近期行动计划》还呼吁粮农组织建立新的伙伴关系或加强现有伙伴关系，《近期行动计划》也支持粮农组织加强自身能力，在国家一级加强与非国有各方的合作。已制定国别战略来提高生产者组织的权力，使其成为一些国家中平等、包容、高效的服务供应商。同时还为“国际消除饥饿联盟”（AAHM）提供了支持，依据具体需求为发展中国家有前景的消除饥饿国家联盟和区域性联盟的建立提供中等规模的赠款。

174. 这些成绩带来了四个方面的主要成效：

- i) 随着员工开始对与其它各方开展伙伴合作持支持态度，且伙伴关系已经被作为核心职能纳入经审议的《战略框架》，粮农组织已经树立起支持伙伴关系的组织文化；
- ii) 有了《近期行动计划》的实施和总干事对与其它各方开展伙伴合作的有力承诺，粮农组织正在继续努力，力求加强以下各领域的伙伴关系：
  - 南南合作；
  - 加强与生产者组织和合作社的伙伴关系；
  - 制定《与学术界伙伴关系战略》；
  - 开发专门工具，以提升员工有效参与伙伴关系相关活动的技能；
  - 在总部和下放办事处指定伙伴关系联络员。
- iii) 粮农组织正在通过与包括常驻罗马的世界粮食计划署和农发基金在内的各联合国机构、民间社会和私有部门之间的伙伴关系，利用各伙伴的比较优势和与粮农组织共同的具体目标，努力争取更有效地实现自身的预期成果；
- iv) 在加强与罗马各机构之间的合作后，达到了降低行政管理费用的目的。

**知识**（通过改进粮农组织向受益方交付知识的机制来改善交付工作）

175. “独立外部评价”建议<sup>69</sup>，粮农组织应该发挥政策作用，在以私营部门主导的知识产生和以公共部门主导的知识提供两者之间寻求平衡，尤其是在最不发达国家中，同时还应促进知识共享。

176. 评价还建议<sup>70</sup>，应向最不发达国家提供更多的纸质出版物，因为它们一直面临上网难和计算机不足的问题。评价建议进一步考虑通过何种方式利用每种语言获得的预算来实施语言政策，并由用户小组来决定翻译经费的支出。

177. 《近期行动计划》对这些建议表示赞同，也要求改进翻译工作，确保尽可能低成本、高质量、按时完成翻译任务。

178. 从成绩看，2010年启动了一项特别行动，增加最不发达国家中粮农组织官方托存图书馆的数量，便于最不发达国家获得粮农组织技术出版物。

179. 已开发出一项“出版规划工具”，能事先确定所有出版物的语言要求，并将于2013年第一季度正式采用。

180. 还探讨了在网上通过搜索和内容的中央服务功能实现自动关键词翻译的可能性。同时还审查了多语言词汇库的作用，正将自动翻译软件嵌入技术数据库基础设施中，供网络数据出版商使用。将继续在粮农组织各部门之间倡导合作实现机器翻译，以便利用《近期行动计划》的资金多做工作。

181. 已开发出一项能改进语言服务的新业务模式，并于2010年得到理事会批准。

182. 这些成绩有助于让粮农组织的技术文件为粮农组织实现预期成果做出更大贡献，预计在“出版规划工具”于2013年第一季度正式采用后，通过事先确定语言要求，可以使用于出版工作的资金得到更加充分的使用。

**行政管理**（通过注重客户的、精简的、最有效的行政服务来改善交付工作）

183. “独立外部评价”指出<sup>71</sup>，粮农组织的财务、人力资源和一般行政管理工作能够有效确保各项已经获批的系统、规则、条例和程序得以应用，但做到这一点靠的是一个极为繁杂、高成本的官僚主义体系。它还指出，粮农组织的财务和行政管理服务成本高，特别是由用户群体承担的间接“隐性”成本。评价建议<sup>72</sup>对粮农组织人力资源、财政资源的管理和行政管理的各个方面进行一次全面彻底审查。

---

<sup>69</sup> 第 604 段。

<sup>70</sup> 第 612 段。

<sup>71</sup> 第 1221 段。

<sup>72</sup> 建议 8.1。

184. 《近期行动计划》建议在涉及人力资源和采购的某些决策上采取放权的做法，对紧急情况下的采购权实行权力下放，减少差旅量。它还建议要为驻国家代表处开发出一个行政管理系统版本。它赞成“独立外部评价”提出的对行政管理工作开展审查的建议，并指出由一家外聘咨询公司来完成此项全面彻底审查<sup>73</sup>。

185. “全面彻底审查”指出<sup>74</sup>，可以清楚地看出行政和支持领域缺乏效率和服务方向。它还指出，缓慢的决策过程延长了资源筹措的准备时间，给总部和区域、实地的行动带来了负担。审查还简要指出了提高管理过程中透明度和问责制的需要，将通过实施主要绩效指标、服务水平协议和监测系统为基于结果的管理提供支持，从而促进粮农组织的工作。它建议采用新的计划制定和预算编制模式，并改进财务、人力资源管理、采购、信息技术、登记、翻译及印刷等方面的工作。

186. 行政管理方面的成绩和成效将在本报告其它部分中介绍，因为这方面的成效会体现在其它领域，主要体现在节支和评估和规划能力的提高。

187. 本节中介绍的成绩及成效仅限于对行政服务产生的影响，不包括对粮农组织其它部门产生的影响。

188. 行政管理领域取得的最重要成绩就是制定了“全球资源管理系统”（GRMS），包括五项主要内容：

- i) 为粮农组织遵循“国际公共部门会计标准”（IPSAS）提供了一个技术平台；
- ii) 升级了全组织行政管理系统，以引入新的精简流程（如用电子审批流程代替纸质流程）；
- iii) 在总部和驻国家代表处停止使用不同的会计系统；
- iv) 为粮农组织创建新的技术平台和计算机系统，以改善差旅流程；
- v) 将粮农组织的Oracle系统升级到Oracle公司全面支持的最新版本。

189. 还在“服务水平协议”的制定方面取得了进展，对各项行政服务之间的关系和服务水平进行了界定，同时还按照各技术部和下放办事处的需求，对粮农组织《手册》中有关采购的条款进行了修订。

190. 这些成绩产生的成效包括：

---

<sup>73</sup> 安永公司最终入选。

<sup>74</sup> 全面彻底审查报告第4段。

- i) 由于在各地都采用了全球资源管理系统，并对粮农组织的通讯基础设施进行了升级，一个粮农组织所有部门都可以使用的统一的全组织行政管理系统就此建成，能提供始终如一、准确无误的财务及业务信息；
- ii) 行政服务能更好地满足粮农组织的需求。

191. 但《近期行动计划》提出的有些建议仍未得到彻底落实，部分成效有待在未来实现。

192. 粮农组织《手册》是帮助员工了解行政管理流程和规章的主要机制之一。管理层已向成员国<sup>75</sup>表示，由于手册中很多条款都涉及机构间事项和复杂事项，要想“重新编写”和简化都应该慎之又慎。但成员国在对秘书处法律方面的关切表示理解的基础上，仍要求对粮农组织手册进行大幅修改，并在《手册》修改过程中参照墨西哥政府等在加强公共服务管理效率方面的经验。

193. 此项行动已纳入《近期行动计划》2013年计划，一旦完成，将产生以下**未来成效**：

- i) 进一步精简行政流程；
- ii) 提高员工对约束自身行为的行政流程和规章的理解。

**资金**（通过在粮农组织所有支持性活动中实现节支来改善交付工作，以便将更多资源用于服务的交付）

194. 对行动管理的全面彻底审查表明，行政管理流程的精简带来了大幅节支。2009-13年间《近期行动计划》中正常计划节支总额达1588万美元，其中2009年节支2万美元，2010/11年节支531万美元，2012/13年节支1055万美元<sup>76</sup>。这些均为经常性节支，有关《近期行动计划》正常计划节支详情详见附件V。

- i) 节支额主要来自以下领域：
- ii) 采购 – 节支460万美元，主要通过和常驻罗马其它机构联合采购商品及合约，从而降低了总部费用；
- iii) 登记 – 节支350万美元，主要通过提高自动化水平和削减相关职位实现；
- iv) 差旅 – 节支230万美元，主要通过和常驻罗马其它机构共同制定一项措施，改进差旅流程，降低差旅及住宿费用。

---

<sup>75</sup> 文件 CL 145/10 第 18 段。

<sup>76</sup> 文件 C 2013/3 第 257 段表 5（《2014-17 年中期计划》和《2014/15 年工作计划和预算》）。

195. 除《近期行动计划》正常计划节支外，还在另外两个领域实现了增效，但不属于节支。

- i) 减少总部结构的层级 – 此项取得大幅增效，共在总部削减了40个“D”级职位。2009-2013年间由此项带来的增效额为3790万美元。此项之所以被称为增效而非节支，是因为征得成员国同意后，资金被重新纳入规划，用于粮农组织的技术工作；
- ii) 技术合作计划的权力下放。技术合作计划权力下放的增效额为90万美元，主要来自将总部职位在各区域和总部之间进行了重新分配。这些被称为增效，而非节支，是因为“节支额”已被重新规划，用于技术合作计划的技术项目。

196. 因此，资金方面的成效主要体现在正常计划 1588 万美元节支额和已重新纳入规划的 3880 万美元增效额。

197. 除这些节支项外，惠及正常计划的节支项（降低采购成本、降低差旅费用等）还为其他预算外项目带来了惠益。安永公司和粮农组织在对行政管理开展全面彻底审查时，对正常计划节支项对预算外项目产生影响进行了评估，总体两者所占比例估计约为 63%正常计划，37%预算外。但虽然这意味着实现了“多产出、少投入”，但这些预算外节支仅为估算值，无法实际测量，因此未被纳入节支额。

### 评 估

198. 评估是第三部分，包括两个成效领域 – 绩效监测和绩效报告。

199. “独立外部评价”指出<sup>77</sup>，粮农组织用于审计、评价和监督的预算在总预算中所占比例要远高于联合国系统其它机构。但评价注意到<sup>78</sup>，整体监测及评价系统存在较大缺陷，难以作为一个整体连贯运作。它建议，粮农组织应在自身战略<sup>79</sup>中设定必须实现的绩效和结果目标，并尽快引入一项绩效考核系统，因为这是粮农组织“基于结果的管理”取得成功的根本<sup>80</sup>。

---

<sup>77</sup> 第 1154 段。

<sup>78</sup> 第 1194 段。

<sup>79</sup> 建议 7.1。

<sup>80</sup> 建议 8.6。



**绩效监测**（扩大用于衡量、监测和评估绩效的相关工具的覆盖范围和更好地提供这些工具，包括风险评估、更有效、精简的内部治理、员工对个人对组织的贡献与所承担责任有更好的了解）

200. 《近期行动计划》建议，应在粮农组织内建立一项基于结果的框架，来监测粮农组织在实现战略目标方面取得的结果，还应建立一项经过调整的、基于实施绩效结果的监测系统。为监测和报告与实现预期结果相关的风险，还建议开展一次全面企业风险管理研究。“全面彻底审查”建议对内部各委员会的作用进行审查，并减少委员会数量，以改善内部治理。《近期行动计划》还建议引入一项客观的员工考核系统，将员工绩效与粮农组织目标挂钩。

201. 本领域取得的成绩包括扩大了粮农组织“数据库和管理信息系统”，从而提升了粮农组织业务数据的质量，使其更加便于检索，目前已有大量报告上网，而以往这些报告职能靠人工编制，既费时费力，又容易出错。此外，实地办事处预算掌管人的报告也可以在各下放办事处查到，有助于对正常计划和预算外活动进行更有效的预算监测。当全球资源管理系统项目中有关符合国际公共部门会计标准要求的一部分内容完成后，财务和管理信息及其监测工作将得到进一步加强。

202. 各单位管理人员已通过定期监测工作计划对《工作计划和预算》的实施情况进行监测和报告，以便发现风险，改善计划交付工作，而管理人员和战略小组组长则通过中期审查对单位结果和组织结果的实现进展进行定性评估。2010-11 两年度末期的评估工作已在年底启动，对单位结果和组织结果方面取得的成绩进行了全面分析，并寻求机会提升组织绩效。

203. 关于企业风险管理，企业风险管理政策草案已经完成，风险评估流程也已确定、记录在案并完成试点，而在内部治理方面，所有内部各委员会都已接受了审查，并进行了精简，以提高效率，确保各委员会的构成和工作方法都能反映出新的组织结构。

204. “绩效评价及管理系统”在 2012 年全面引入后，已通过绩效目标和评估标准，将员工绩效与组织目标相互挂钩。

205. 这些成绩产生的**主要成效**有：

- i) 财务信息和业务信息的改善加强了实地的业务和决策活动；
- ii) 通过报告和图表，优化了监测信息的表述方式；
- iii) 由于在基于结果的框架内改进了对结果的监测，加强了组织有效性；
- iv) 粮农组织监测和绩效评估方面的内部治理更加有效；

v) 员工对自身为粮农组织所做的贡献和自身对结果负有的责任也有了更好的了解。

206. 但从 2011 年末针对“基于结果的管理系统”开展的一次内部审计中可以看出，虽然已取得成效<sup>81</sup>，但仍需要进一步加强粮农组织的结果框架，确保各项组织结果和相关指标能够得以衡量，并将单位结果建立在成果之上，而不是产出之上。此项工作正在进行，已成为目前转型变革方面相关工作的一项主要内容。

207. 此外，有两项有助于提高绩效监测成效的《近期行动计划》重要活动 – 遵循国际公共部门会计标准和企业风险管理，未能在 2012 年底前完成，因而相关领域的主要成效仍有待实现。

208. 因此，《近期行动计划》的一些**预期成效**仍有待实现：

- i) 通过对“基于结果的管理”的调整和以代表成果而不是产出的结果和影响可衡量的组织结果为依据，对组织绩效进行更有效的监测；
- ii) 符合“国际公共部门会计标准”的、更可靠、及时、相关的财务信息将有助于为财务监督、决策及规划工作提供支持，并更有效地对粮农组织资产实施财务监管控和管理；
- iii) 在将风险评估做法全面纳入监测过程的基础上，更有效地对组织绩效进行监测。

**绩效报告**（通过提供更及时、可靠、相关的绩效信息来改善管理工作和领导机构的决策工作）

209. 《近期行动计划》建议在新的基于结果的框架内，建立一项经过调整的、基于结果的实施绩效报告系统。同时还建议评价部门应单独作为独立运作的的一个办公室，其预算应得到增加，审计部门的工作范围应该扩大，包括所有与风险相关的领域。

210. 另外，《计划执行报告》的结构也已得到改善，《2010-11 年计划执行报告》是按照这一全新、基于结果的计划制定、监测及报告系统完成的首份报告。它按照各项指标和目标，衡量和记录了《2010-11 年工作计划和预算》中 54 项组织结果的实现情况。其出版时间提前了 5 个月，以便能够更及时地向管理层和领导机构提供信息，同时还更清晰地描述了所面临的挑战，采用案例和概要插文来提高可读性。对数据的收集过程也做了解释，还对数据质量做了评价，针对各项目标提供了详细的绩效数据，同时还配有费用相关信息。

---

<sup>81</sup> 特别是对组织产出数量和定义的审查、改善总部和实地之间交流沟通以及在更广范围内提高员工认识。

211. 评价部门已被设为一个独立运作的办公室，其预算已增至正常计划预算的 0.7%，并将在《2014-15 年工作计划和预算》中最终达到 0.8% 的占比目标。

212. 监察长办公室的工作范围已得到扩大，以便涵盖强化后的基于风险的规划过程中确定的所有组织风险领域。已由一名外聘专家对监察长办公室的风险审计规划及实施工作开展了一次审查，其结论是，监察长办公室总体符合国际专业标准。

213. 这些成绩带来的**主要成效**有：

- i) 粮农组织能更有效地展示和报告自身绩效，以便改善管理层和成员国的决策工作，提升成员国和捐赠方对粮农组织高效利用资金的信心；
- ii) 评价办公室和粮农组织评价部门的可信度、覆盖范围和独立性得到了加强；
- iii) 组织绩效的报告工作通过针对关键业务领域开展的全面风险审计得到了提升。

214. 然而，由于认识到《计划执行报告》的结构需要不断持续改进，理事会于 2012 年 12 月要求《计划执行报告》更加简练，更加突出重点，并提出了相关的改进建议。此外，全球资源管理系统项目中有关符合“国际公共部门会计标准”的内容也未能在 2012 年底前完成。

215. 因此，该领域一些**相关成效**尚有待实现：

- i) 粮农组织能更好的按照已定目标展示和报告自身绩效，主要通过对优秀绩效的原因进行分析，对跨部门问题进行评估，以各项指标为基础注重关键研究结果和绩效，明确说明阶段初期设定的优先重点和成果指标的实现绩效；
- ii) 财务报告能符合国际公认标准（国际公共部门会计标准），以便（在全球资源管理系统项目中有关符合“国际公共部门会计标准”的相关内容完成后）更好地为成员国提供信息，提升捐赠方信心。

## 治 理

216. 治理是第四部分，包括三大成效领域 – 全球方向、共担责任和监督。“独立外部评价”的结论<sup>82</sup>是，粮农组织存在严重的治理问题，其治理体系没有充分履

---

<sup>82</sup> 第 668 段。

行其职责。它建议采取措施重建信任，界定治理和管理工作的作用，并加强粮农组织在全球政策连贯性、条约和协定等领域的工作有效性。

217. 《近期行动计划》用了整整一个部分的篇幅来谈“治理改革”，而《近期行动计划》所有行动中几乎近三分之一<sup>83</sup>涉及“治理改革”。它就粮农组织治理的各个方面提出了相关建议，包括治理重点、大会、理事会、计划委员会及财政委员会、章程及法律事务委员会、各区域会议、各技术委员会、部长级会议、法定机构及公约、理事会独立主席，同时还提出了提升粮农组织治理有效性的相关措施。

218. 就成绩及成效的报告工作而言，这实际上更应由成员国评估，而不是由管理层汇报。实际上，《近期行动计划》行动 2.74 指出，大会将对治理改革的工作情况进行评估，包括各区域会议的作用和运作情况，并就此提出独立意见，作为对治理改革过程的一项贡献。此项行动是未能在 2012 年底前完成的行动之一，其目标是在 2015 年完成。《近期行动计划》2013 年的预算已为此项行动划拨资金，2013 年管理层将与成员国合作，通过理事会独立主席下属各办公室，争取开展此项审查工作。

219. 但与“成效框架”中其它领域一样，管理层也将指出治理改革方面取得的成绩，并说明所带来的成效。

### 全球方向

220. 全球方向的目标是实现更大程度的政策连贯性，加强政治意愿和支持，提高技术能力。

221. 该领域的成绩包括明确了粮农组织各领导机构的作用，调整了大会、各技术委员会和区域会议的议程，以确保这些机构能对全球形势进行系统性回顾，就粮农组织应该在哪些领域采取行动提出指导意见。

222. 区域会议的职能和报告路径已得到明确，确定区域会议就计划及预算事项向理事会报告<sup>84</sup>，就政策及法规事项向大会报告，这些正式安排有助于使区域优先重点能在粮农组织各项“战略目标”中得到反映。这还有助于各区域在《中期计划》/《工作计划和预算》的制定过程中发挥更大作用，确保各区域能就所有重大政策事项发表意见。例如，2010/11 年各区域大会就审议了有关下放办事处结构和运作的愿景，同时还审议了下一个两年度的区域优先领域。

---

<sup>83</sup> 238 项《近期行动计划》行动中的 76 项。

<sup>84</sup> 通过计划委员会和财政委员会。

223. 各技术委员会的作用也得到了加强，促进它们就粮农组织政策及优先重点更好地发表意见，政策事务和发展事务也在商品委、林委、渔委和农委会议上得到审议。

224. 这些成绩带来的**成效**有：

- i) 与全球粮食及农业形势相关的政策连贯性已得到提升，因为粮农组织各领导机构正有效地集中精力，针对那些能对全球粮食及农业治理产生直接影响的课题开展工作，而粮农组织领导机构为粮农组织设定的政策议程也在全球层面发挥着更有效的作用；
- ii) 由于计委和财委目前能提出更加清晰、更加详细的建议，并在向理事会提出指导意见时更加侧重政策、战略和优先重点，这使得粮农组织的规划工作有了更加明确的目的性，从而使各项成果和优先重点更加明晰；
- iii) 各区域会议和技术委员会也在发挥更有效的作用，为粮农组织实现预期成果提供支持。

### 共担责任

225. “共担责任”一项的预期影响是加强各成员国之间、成员国和管理层之间的信任和相互尊重，提高透明度和问责水平。

226. 该领域取得的成绩包括 2010 年财委、计委和章法委的会议向无发言机会的观察员开放，理事会独立主席通过参加财委、计委、商品委、农委、渔委、林委和区域会议发挥了积极的促进作用，推动了成员国之间在休会期间开展非正式磋商，并通过常驻代表网站更好地公开了管理信息。

227. 管理层每季度向成员国提供的非正式情况介绍也促进了管理层和成员国之间就关键问题开展公开讨论和辩论。

228. 这些成绩带来的**成效**包括：

- i) 加强了成员国之间以及成员国与管理层之间的信任，统一了目的，巩固了关系；
- ii) 粮农组织的治理体系更加透明。

### 监督

229. “监督”的预期影响是改进领导机构的架构及议程。

230. 该领域取得的成绩包括明确了各领导机构的职能，为更有效支持工作规划而重新安排了领导机构的开会时间（如将大会时间安排在每两年度中第二年的

6 月而不是 11 月），为主要领导机构制定了《多年工作计划》，理事会批准了下届会议的议程，改进了财委、计委、理事会和大会的报告，确保突出各项结论和决策。

231. 这些成绩已带来以下**成效**：

- i)* 由于大会更加注重全球政策事项，粮农组织在全球层面的政策议程正发挥更加有效的作用；
- ii)* 由于对领导机构的会议顺序做出了更合理的安排，粮农组织计划周期的有效性和效率均得到了提高；
- iii)* 由于明确了领导机构的责任范围，对其各项计划有了更好的规划，粮农组织领导机构能更有效地制定粮农组织总体政策，监督粮农组织实现自身的预期成果。

### III. 改革之后

#### 引言

232. 本部分旨在向成员国汇报主流化方面的安排，特别关注截止到 2012 年 12 月 31 日“尚未完成”或“暂停”的《近期行动计划》行动以及成效未能充分实现的《近期行动计划》活动。

#### **《近期行动计划》完成之后的工作安排**

233. 后续工作安排涉及到明确待完成工作的责任，继续向成员国就未完成工作报告进展，明确管理层对未完成工作的监测责任。这将满足成员国在 2012 年 12 月理事会上提出的要求，即“在不断开展综合改革的背景下，于 2013 年提交有关《近期行动计划》完成之后的工作安排报告”<sup>85</sup>。

234. 以下各节将介绍管理层做出的各项安排，以便确保 2012 年 12 月底未完成的各项《近期行动计划》能及时、全面完成，确保有待实现的成效能完全交付，确保管理层对进展实施全面监测，确保通过现有的领导机构报告程序向成员国充分汇报这些活动的相关进展。为此，希望财委、计委和理事会能更新自身的“多年工作计划”，以便审议各份报告，将未完成的《近期行动计划》各项行动及成效纳入改革之后的自身工作。

#### **2012 年底未完成的《近期行动计划》行动**

235. 如第 I 部分所述，有 22 项《近期行动计划》行动在 2012 年底处于“尚未完成”或“暂停”状态，其中 7 项需要开展大量活动才能完成，7 项将于 2013 年第 38 届粮农组织大会之前或期间完成，3 项由成员国负责完成，3 项处于“暂停”状态，2 项从本质上无法在《近期行动计划》全部完成之前完成。

236. 以下段落将介绍这 22 项行动的预期完成时间以及负责圆满完成行动和向领导机构报告进展的责任人，必要时还将提及《2014-17 年中期计划》和《2014-15 年工作计划和预算》中的主流化相关信息。

#### 包含活动较多的行动

- i) “国际公共部门会计标准”的实施（行动 7.24） – 符合“国际公共部门会计标准”是全球资源管理系统项目的一部分内容。提交给财委第 148 届会议的全球资源管理系统进展报告<sup>86</sup>中已确定了在编写出首份符合国际公共部门会计标准的财务报告前尚未完成的主要工作。负责完成此项

---

<sup>85</sup> 文件 CL 145REP, 第 11d)段。

<sup>86</sup> 参见文件 CL 148/13。

行动的责任人是副总干事（运作），预计完成时间为2014年1月，将通过财委向成员国报告有关此项活动的进展。

- ii) **设计新的计划制定和预算编制模式（行动7.2）** – 此项行动源起“全面彻底审查”提出的建议，即引入新的计划制定和预算编制模式。虽然随着《2014-17年中期计划》/《2014-15年工作计划和预算》采用了新的计划和预算模式，此项行动的部分内容已经完成，但2013年仍需进一步开展工作，在“全球资源管理系统”于2013年6月全面部署后，使不同电脑系统中的信息得以整合，以确保在总部和各下放办事处更有效地开展业务规划、预算编制、监测和报告工作。还将在财务司和战略、规划和资源管理办公室之间对职责分工做必要的重新调整。战略、规划和资源管理办公室主任负责此项行动，预计完成时间为2013年12月，此后此项工作将被完全纳入相关单位的主流工作。将通过计财委联席会议向成员国报告此项活动的进展。
- iii) **在下放办事处引入基准和基于绩效的报告和监测系统（行动3.88）** – 此项行动将加强下放办事处的监测及监督职能，并在支持系统方面与行动7.2（上文）的成果相互关联。正如《2014-15年工作计划和预算》文件<sup>87</sup>中所述，在国家层面衡量主要业务流程的绩效（如资源筹措、安保和项目管理）与《国别规划框架》的成功实施有着根本性关联。权力下放活动支持办公室主任是负责完成此项行动的责任人，预计完成时间为2013年12月。将通过计财委联席会议向成员国报告有关此项活动的进展。
- iv) **全面实施企业风险管理（行动3.54）** – 正如2012年向领导机构汇报的那样<sup>88</sup>，此项行动于2012年1月暂停，以便在经验的基础上，对将企业风险管理纳入基于结果的管理框架的做法进行重新评估，同时考虑对监察长办公室的最近审查结果。该项活动预计于2013年底完成。负责完成此项行动的责任人是战略、规划和资源管理办公室主任，将通过财委向成员国报告有关此项活动的进展。
- v) **文化变革（行动3.32）** – 2012年前，文化变革主要靠设立一个核心小组来推动文化变革，这一做法在早期是可行的，因为它有助于动员员工参与，并制定一项内部愿景。专门为此设立的文化变革小组已经圆满完成了自身使命。

---

<sup>87</sup> 参见文件 C 2013/3，第 249 段。

<sup>88</sup> 参见文件 FC 143/10 和 CL 144/10 第 15 段。



然而，只有当包括高层管理人员在内的各级员工都能充分参与，而且将此项工作纳入粮农组织各部门的主流工作，由高层管理人员负责牵头实施，才有可能使文化变革得以持续。

2012年，管理层一直在围绕落实总干事提出的变革开展工作，以便实现总干事为粮农组织指明的未来愿景。

2012-13两年度启动的转型变革将使2014-15年度采用一种全新的跨部门工作方式，而要想成功交付《2014-15年工作计划和预算》，就必须对业务规范和文化做根本性调整，打破现有的相互隔离状态。实施方面的安排<sup>89</sup>则详细说明了粮农组织面临的挑战，即在总部和下放办事处从以各部为单位管理资源的做法转向以各战略目标为单位管理资源的做法。其中对下放层面的关注是需要落实的最具创新性的“文化内容”，它将充分体现粮农组织更对外开放、更注重权力下放的战略。

要将此项工作从《工作计划和预算》的一部分内容转变成现实是一项挑战，需要得到2013年文化变革的支持。文化变革必须与战略目标建立更加紧密的联系，特别要解决粮农组织在采用新方法后面临的挑战，并通过粮农组织上下行为方式的改变来为此提供支持。

鉴于文化变革的战略重要性，负责协调文化变革活动的责任已交给办公厅主任。文化变革活动尚未确定完成时间，将通过计财委联席会议向成员国报告有关文化变革的进展。

理事会曾在2012年12月会议上要求尽快向员工及成员国提交一份关于修订后的文化变革方法的文件，此项内容详见附件VI。

- vi) **对粮农组织《手册》进行大幅修改**（行动7.22） - 在2012年秋季领导机构各次会议讨论后，已决定<sup>90</sup>“参照墨西哥政府的做法”实施此项行动，以便打消大家对为追求简洁而修改《行政手册》的做法是否符合法律规定的顾虑。由于已经采取措施<sup>91</sup>更新手册，并已与墨西哥政府代表团进行了商讨，该项目已经重新启动，并获得相应资金，将在2013年12月前完成粮农组织手册的修订工作。

---

<sup>89</sup> 文件 C 2013/3，第 196-200 段。

<sup>90</sup> 参见文件 CL 145 REP 第 12 a)段。

<sup>91</sup> 重新调整的手册条款主要涉及采购（手册第 502 节采购、第 507 节协议书）和“档案管理现代化项目”（手册第 601 节存档、第 340 节人事档案）。

负责完成此项行动的责任人是综合服务、人力资源及财务部（CS）助理总干事，将通过计财委联席会议向成员国报告有关此项活动的进展。

**vii) 与民间社会和私营部门伙伴关系全新战略的主流化、落实和实施**（行动 3.109） – 2012年，成员国及管理层的建设有意义的伙伴关系的战略需要达成了一致意见，以实现粮农组织的战略目标。这大大加强和巩固了各项伙伴关系和交流、伙伴关系及宣传办公室内部的宣传倡导能力。为了进一步加强和支持伙伴关系方面的能力，总干事于2013年初启动了“关键全球伙伴关系支持项目”，旨在通过提升各利益相关方在粮农组织中和在国家、区域及国际层面的代表性来加强与利益相关方的对话，通过能力开发活动及项目来实施伙伴关系试点活动，确保知识的产生与传播。

负责于2013年12月前完成这些伙伴关系相关活动的责任人是交流、伙伴关系及宣传办公室主任，将通过计财委联席会议向成员国报告有关此项活动的进展。

#### 将于粮农组织大会第三十八届会议之前或期间完成的行动

237. 上文提到的 7 项《近期行动计划》是截止到 2012 年 12 月底仍有较多活动尚未完成的行动。以下段落将介绍另外 7 项将于 2013 年 6 月大会第三十八届会议期间或之前完成的行动。

**i) 开发和采用适合粮农组织驻国家代表处需要的 Oracle 实地版本**（行动 3.42） – 此项行动旨在通过全球资源管理系统计划替换实地会计系统。提交给第148届财委会议的全球资源管理系统进展报告<sup>92</sup>中确认，当该系统于2012年11月6日正式在总部及下放办事处启用后，该系统已被部署在7个试点办事处，首批32个驻国家代表处将于2013年3月初完成部署，第二、三批将于2013年4、5月部署。

负责完成此项行动的责任人是副总干事（运作），将通过财委向成员国报告有关此项活动的进展。

**ii) 修订区域代表、分区域协调员和粮农组织驻国家代表的能力要求**（行动 3.66） – 此项行动取决于“能力框架”相关活动的完成情况，而且此项活动中为粮农组织每类岗位制定“一般性岗位要求”的活动已经出现延误。提交财委第148届会议的人力资源进展报告<sup>93</sup>指出，“一般性岗位要

<sup>92</sup> 参见文件 FC148/13。

<sup>93</sup> 参见文件 FC 148/12。

求”将于2013年第一季度完成与新能力框架的挂钩，目前正在就不同组织单位中的管理职位和编制结构开展大量工作。

负责完成此项行动的责任人是人力资源办公室主任，预计完成时间为2013年4月，将通过财委向成员国报告有关此项活动的进展。

- iii) 审查重组活动，以便进一步改进工作（行动3.103）** – 据管理层向2012年12月的理事会会议报告<sup>94</sup>，此项行动应于2012年完成，当时正在按照严格审查的结果对总部的结构进行调整。但由于考虑到进一步变革措施仍在审议，并已包括在文件C 2013/3《2014-15年工作计划和预算》中提交给各成员国，此项行动已延至2013年上半年，由战略、规划及资源管理办公室主任负责，将于2013年6月大会完成对《2014-15年工作计划和预算》的审议工作后结束。
- iv) 改变翻译服务模式（行动7.19）** – 正如向理事会第一四五届会议报告<sup>95</sup>的那样，当2010年12月理事会第一四〇届会议上批准的为了改进语言服务而采用新业务模式的相关措施被纳入《工作计划和预算》后，此项行动就被视为完成。这些措施现已纳入<sup>96</sup>《2014-15年工作计划和预算》，因此应该在6月大会批准《工作计划和预算》中相关措施后视为完成。负责完成此项行动的责任人是大会、理事会及礼宾事务司司长。
- v) 任命监察员（行动3.36a）** – 粮农组织正在落实监察员的任命工作。此项行动在2012年出现延误，原因是原本曾试图寻求和世界粮食计划署联合设立一个监察员，但此后被推迟，同时又需要等待一项审查结果最终出炉，此项审查意在进一步理顺和精简人员，避免职能重叠或资源浪费。
- 负责完成此项行动的责任人是人力资源办公室主任，目标是在2013年6月前指定一名监察员。将通过财委向成员国报告有关此项活动的进展。
- vi) 制定一项基于激励机制的轮岗政策（行动3.61）** – 总干事认为，有效的轮岗政策对于粮农组织有着重要意义。正如向财委第148届会议<sup>97</sup>所做的最新汇报中指出，已决定让此项政策停留在草案形式，等待新任人力资

---

<sup>94</sup> 文件 CL145/10 第 9 – ix)段。

<sup>95</sup> 参见文件 CL 145/10 Sup.1 第 4 段表 1。

<sup>96</sup> 参见文件 C 2013/3 第 281 段。

<sup>97</sup> 参见文件 FC 148/12, 第 15-16。

源主任的审议并由其与总干事磋商，此后再决定如何将流动性纳入粮农组织人力资源管理总体方向中。

鉴于以上原因，负责完成此项行动的责任人仍为人力资源办公室主任，预计完成时间为2013年6月，将通过财委向成员国报告有关此项活动的进展。

**vii) 理事会将监测《近期行动计划》的实施进展情况，并向大会第三十六届、三十七届会议提交报告。该项工作将得到计划和财政两委员会的支持以及管理层报告的支持（行动4.1）** – 此项行动的精髓是确保理事会对《近期行动计划》的实施开展全面监测，并按照向大会第三十六届、三十七届会议报告的做法向大会报告。本“管理层有关《近期行动计划》实施情况的最终报告”将提交2013年3月召开的财委和计财委联席会议审议，随后由这两次会议向2013年4月召开的理事会会议提出技术性意见。粮农组织大会第三十八届会议也将在考虑理事会建议的基础上，审议管理层的此份报告。

因此，负责此项行动的责任人为大会、理事会及礼宾事务司司长，将于2013年粮农组织大会期间完成此项行动。

#### 2012年秋季领导机构会议上决定暂停的次要行动

238. 经2012年秋季领导机构会议讨论，成员国及管理层同意“暂停”3项《近期行动计划》行动，还要求管理层就此开展进一步工作。下文将介绍管理层采取的最新行动。

**i) 对P5/D1和D1/D2职位采用双重职位等级（行动3.71）** – 为进一步加大管理职位的灵活性，该项行动被“暂停”。因此，该事项将由即将上任的人力资源办公室主任酌情决定下一步行动。负责完成此项行动的责任人是人力资源办公室主任，预计完成时间为2013年12月，人力资源办公室主任将通过财委向成员国报告进展。

**ii) 将为粮农组织各种语言的技术出版（印刷和网络）留出预算（行动3.55）** – 此项行动之所以被“暂停”，是为了让管理层继续开展有关语言平衡的现行工作<sup>98</sup>。管理层已重新审查了以往工作，研究了提升语言平衡需要克服的空白。将由全组织交流沟通办公室管理一项专门为此设立的

<sup>98</sup> 参见文件 CL 145REP 第 12d)段。

25万美元资金，按照一项激励制度分配此项资金，以确保少数内容重要、影响大的组织产品能实现语言平衡。

此项活动将于2013年开展，并作为试点接受评价。责任人为交流、伙伴关系及宣传办公室主任，将通过财委向成员国报告此项试点的情况。

- iii) 将为阿拉伯文和中文建立粮农组织网站的单独镜像网站（行动3.57）* – 此项行动也被“暂停”，已敦促管理层继续对自动化翻译进行质量测试。全组织交流沟通办公室负责在2013年12月前完成此项工作，责任人为交流、伙伴关系及宣传办公室主任，将通过财委报告进展。

#### 本质上无法在《近期行动计划》全面完成之前完成的行动

- i) 大会将对治理改革相关工作进行评估，包括区域会议的作用和运作情况，作为对本进程提供的一项独立意见（行动2.74）* – 评估的结果将由2015年第39届大会审议，但事先需确定工作安排，以便按期完成工作。管理层将随时提供所需支持，组织、开展评价并就此进行报告。但希望成员国能说明希望采取何种方式，包括是否希望开展独立审查。

因此，建议大会、理事会及礼宾事务司司长与即将离任和即将上任的理事会独立主席联络，以便根据计财委联席会议的建议，在2013年4月理事会会议上做出最终决定，提交给2013年6月的大会审议。

- ii) 每6年对评价部门开展一次独立评价，并连同计划委员会的建议一同向管理层和理事会报告（行动2.83）* – 由于此项行动预计时间框架为6年，因此完成时间将于2016年12月确认。责任人为办公厅主任，将向计委报告。

#### 由成员国负责完成的行动

239. 正如向2012年12月理事会会议报告的那样<sup>99</sup>，有3项《近期行动计划》行动尚未完成，提请成员国注意。

- i) 理事会应就包括预算水平在内的计划和预算决议向大会提出明确建议（行动2.18）* – 此项行动的完成时间已从2011年6月调整为2013年6月（第38届粮农组织大会后的理事会会议），因为理事会没有向大会第三十七届会议提出预算水平，致使此项行动未能于2011年完成。应理事会在第一四四届会议上提出的要求，已于2月初向成员国提交了《2014-

<sup>99</sup> 参见文件 CL 145/10，第28段。

15年工作计划和预算》草案，草案将由计委和财委以及两委联席会议审议，随后于2013年4月理事会第一四六届会议上完成此项行动。

- ii) 粮农组织大会将审批大会委员会于2009年确定的总干事职位的理想任职资格（行动2.100, c）* – 目标完成日期定于2013年6月30日，此项行动由于未在成员国间达成共识而无法于2009年执行。在理事会第一四四届会议上，理事会曾要求完成此项行动。理事会独立主席目前正在推动一项进程，希望借此确定总干事职位的理想任职资格，并交由成员国审议。为在粮农组织大会第三十八届会议之前完成此项行动，应在理事会第一四六届会议上就此达成共识。
- iii) 理事会成员的数量和区域代表性方面的变动（行动4.4）* – 目标完成日期已调至2013年6月30日，此项行动由于未在成员国间达成共识而无法于2009年执行。行动于2010年重新启动，相关谈判在2011年一直持续，但仍未在粮农组织大会第三十七届会议上达成共识。为在粮农组织大会第三十八届会议前圆满完成此项行动，需在理事会第一四六届会议上达成共识。

### 2012年年底未能充分实现的《近期行动计划》成效

240. 本报告第 II 部分已概要介绍了《近期行动计划》实施产生的主要成效，还介绍了尚未实现的预期成效。本节将介绍对尚未实现的成效的主流化安排。

241. 下文将介绍谁是负责交付各项成效的责任人以及将通过哪个领导机构向成员国报告进展情况。具体介绍按《成效框架》中各部分和相关成效领域分类。

#### 交付 – 员工队伍

242. 员工队伍方面有待实现的成效涉及到《近期行动计划》中尚未完成的人力资源方面的行动，具体如下：

- i) 在2013年开始执行轮岗政策后，将借助总部和下放办事处之间的轮岗提升员工的经验；*
- ii) 在能力框架行动于2013年完成后，将缩短员工招聘所需时间，以技术技能、管理能力及优势为依据，提高高层职员招聘过程的透明度，以岗位要求里对每个职位提出的技能及能力要求为依据，改善聘用和调岗决策工作；*
- iii) 指定监察员后，将有助于在粮农组织中提高职业道德水平、员工士气及工作效率。*

243. 这些成效均与人力资源领域有关，人力资源办公室主任将负责交付这些成效。相关进展将通过财委向成员国报告。

#### 交付 – 全球覆盖面

244. 权力下放支持办公室主任将负责交付以下两项成效，并将通过计财委联席会议向成员国报告相关进展。

- i) 随着全球资源管理系统的推出，下放办事处能利用及时、完整、准确的数据，更有效地监测实地活动，并利用改良工具更高效地利用资源来履行自身职能。
- ii) 同样，随着全球资源管理系统的推出，驻国家代表处能以及时、可靠、权威、相关的信息为依据，更有效地做出决策，从而提升下放办事处的业务水平。

245. 人力资源办公室主任将负责交付以下成效，并通过财委向成员国报告相关进展：

- i) 随着基于激励机制的轮岗政策的实施，粮农组织员工及管理层的能力将得到提高，从而为粮农组织打造一支在不同领域具备广泛经验和知识的高技能队伍，并为专业发展和职业发展提供更多机遇。

#### 交付 – 知识

246. 大会、理事会及礼宾事务司司长负责在 2014 年 1 月为改进语言服务而采用新的业务模式后，实现降低翻译事后收费的成效，将通过财委向成员国报告相关进展。

247. 大会、理事会及礼宾事务司司长还将负责在 2013 年第一季度采用“出版规划工具”后，通过事先确定语言要求，使用于出版工作的资金得到更加充分的使用。将通过财委向成员国报告最新进展。

#### 交付 – 行政管理

248. 综合服务、人力资源及财务部助理总干事将负责确保交付由修改粮农组织《手册》相关行动带来的以下成效，并通过财委向成员国报告相关进展。

- i) 进一步精简行政流程，提高员工对约束自身行为的行政流程和规章的理解。

### 评估 – 绩效监测

249. 战略、规划及资源管理办公室主任将负责交付以下两项成效，将通过计委和财委向成员国报告进展情况，通过计财委联席会议报告涉及全组织的相关进展：

- i) 在基于风险的管理修订基础上，特别是在代表成果而不是产出的单位结果和可衡量影响的组织结果基础上，更有效地监测组织绩效；
- ii) 在全面引入风险评估做法的基础上，更有效地监测组织绩效。

250. 财务司司长将负责确保提供符合国际公共部门会计标准的更可靠、及时和相关的财务信息，更好地为财务监督、决策及规划工作提供支持，加强对粮农组织资产的财务监管和管理。将通过财委向成员国报告最新进展。

### 评估 – 绩效报告

251. 战略、规划及资源管理办公室主任将负责确保粮农组织能更好的按照已定目标展示和报告自身绩效，主要通过对优秀绩效的原因进行分析，对跨部门问题进行评估，以各项指标为基础注重关键研究结果和绩效，明确说明阶段初期设定的优先重点和成果指标的实现绩效。将通过计财委联席会议向成员国报告相关进展。

252. 财务司司长将负责确保在全球资源管理系统项目中有关符合“国际公共部门会计标准”的相关内容完成后，财务报告能符合国际公认标准（国际公共部门会计标准），以便更好地为成员国提供信息，提升捐赠方信心。将通过财委向成员国报告最新进展。

## **2013 年大会之后对进展的监测**

253. 上文介绍了如何将 2012 年尚未完成的《近期行动计划》各项行动相关工作纳入粮农组织主流工作，以确保实现尚未交付的成效。

254. 管理层在 2012 年 12 月之前一直通过由高层管理人员组成的《近期行动计划》委员会，并在计划管理科的支持下对《近期行动计划》的实施开展监督和监测工作。随着剩余活动被纳入主流工作，相应的监督及监测职责也应该纳入主流。因此，《近期行动计划》委员会将于 2013 年大会之后解散，监测职责将移交给战略、规划及资源管理办公室。

255. 计划管理科是一个由三名工作人员组成的有有限的小科室，原定于 2012 年 12 月《近期行动计划》实施结束后解散，但随后解散时间被延至 2013 年年中，以便完成有关《近期行动计划》和粮农组织改革的管理层最终报告的编写工作。计划管理科科长将于 2013 年年中退休，但其余两名工作人员将被调往战略、规划



及资源管理办公室，以保持工作延续性，并加强力量，对《近期行动计划》未完成行动和未实现成效的完成情况进行监测。

### 2013 年《近期行动计划》供资情况

256. 本节概要介绍 2013 年《近期行动计划》的资金安排情况。

#### 2013 年支出计划

257. 报告第 I 部分介绍了 2012-13 年度 5072 万美元（毛额）减去 1055 万美元节支额后剩余 4017 万美元净拨款的组成情况。

258. 报告第 I 部分还指出，截止 2012 年 12 月共支出 2308 万美元，余额 2764 万美元将用于 2013 年《近期行动计划》各项活动。

#### 与尚未完成的《近期行动计划》行动相关的投资费用

259. 以下为延长到 2013 年的《近期行动计划》主要未完成行动在 2013 年中的费用估算情况：

- i) **设计新的计划制定和预算编制模式（行动 7.2）** 估计在 2013 年 12 月前实施该项行动共需 100 万美元，主要用于新模式的开发和“全球资源管理系统”落实后计算机系统的更新。
- ii) **在下放办事处引入基准和基于绩效的报告和监测系统（行动 3.88）** 估计在 2013 年 12 月前完成相关活动共需 77 万美元，用于程序设计、向用户介绍和用户培训以及为基准评估的引入进行系统开发。
- iii) **文化变革（行动 3.32）** 估计要实施本报告附件 VI 中所列行动计划共需 150 万美元，特别是用于信息技术以及员工分享知识和利用技术网络所需的培训费用，用于虚拟合作及共享工作空间，用于“全组织计划监测委员会”成员的培训及其它员工发展活动。
- iv) **与民间社会和私营部门伙伴关系全新战略的主流化、落实和实施（行动 3.109）** 2013 年该项行动主要包括两大活动，估计共需 215 万美元。本报告中提到的“关键全球伙伴关系支持项目”将需要 103 万美元，而其余的 112 万美元将用于私营部门和民间社会战略的推出。
- v) **对粮农组织《手册》进行大幅修改（行动 7.22）** 已为粮农组织《手册》的大幅修改确定了 65 万美元的预算。
- vi) **修订区域代表、分区域协调员和粮农组织驻国家代表的能力要求（行动 3.66）** 将为项目中以下四项主要活动拨款 120 万美元：(i)第 II 阶段项

目经理一将“一般性岗位要求”与《框架》挂钩；(ii)第 III 阶段项目经理一将所有人力资源部门的《框架》汇总；(iii)就基于能力的面试开展培训；(iv)就能力及能力的应用开展培训，以提高认识。

### 经常性费用

260. 在 2013 年支出计划的 2764 万美元中，约有 1700 万美元为经常性费用。以下为 2013 年估计经常性费用超过 100 万美元的《近期行动计划》主要行动：

- i) **年轻专业人员计划（行动 3.62）** 将拨款 297 万美元用于支付 2013 年年年轻专业人员薪酬；
- ii) **升级下放办事处信息通信技术基础设施和信息系统功能支持（行动 3.90）** 将拨款 250 万美元，用于与互联网服务供应商签约提供联网服务和设备，并支付供应商的网络业务支持费用；
- iii) **制定一项基于激励机制的总部轮岗政策... ..（行动 3.61）** 将拨款 140 万美元，用于支付 2013 年 50 次轮岗中 25 次的相关费用；
- iv) **为人力资源部门确定新的角色... ..（行动 7.27）** 将拨款 135 万美元，用于支付由《近期行动计划》供资的 7 个人力资源职位相关费用；
- v) **评价预算：评价正常计划预算将提高到.....的 0.8%（行动 2.78）** 将拨款 101 万美元，作为顾问薪酬和参与粮农组织亚太、拉美及加勒比区域办事处和分区域办事处评价工作的顾问及评价办公室工作人员的差旅费用。

261. 2013 年《近期行动计划》费用及节支额相关详情详见附件 III。

## 附件

附件 I: 《近期行动计划》信托基金捐款情况

附件 II: 2012 年《近期行动计划》具体支出情况

附件 III: 2013 年《近期行动计划》计划费用与节支

附件 IV: 《近期行动计划》2009-2013 年预算与 2009-2012 年支出情况

附件 V: 《近期行动计划》正常计划节支情况

附件 VI: 修订后的文化变革方法

附件 VII: 《近期行动计划》各项行动状况

缩略语

## 网络附件

[网络附件 VIII: 《近期行动计划》成效情况, 按《近期行动计划》原有顺序/格式排列](#)

[网络附件 IX: 《近期行动计划》各项行动状况, 按《近期行动计划》原有顺序/格式排列](#)

## 附件 I: 《近期行动计划》信托基金捐款情况 (美元)

国家	(美元)	国家	(美元)
奥地利	65,933	立陶宛	5,000
澳大利亚	111,900	毛里求斯	5,000
巴西	100,000	莫桑比克	1,680
比利时	250,000	荷兰	400,000
喀麦隆	23,579	尼日利亚	25,000
智利	15,000	新西兰	70,000
中国	200,000	斯洛伐克	44,000
塞浦路斯	9,186	南非	144,777
爱沙尼亚	4,000	西班牙	795,888
欧洲委员会	1,380,814	瑞典	164,090
厄瓜多尔	3,202	瑞士	301,434
埃及	20,273	泰国	50,000
芬兰	557,880	土耳其	60,000
法国	900,000	坦桑尼亚联合共和国	19,975
德国	906,736	英国	541,480
希腊	91,095	美国	500,000
印尼	24,705	赞比亚	10,000
意大利	1,200,000	“独立外部评价”信托基金 转入	774
爱尔兰	142,638		
肯尼亚	1,616		
		<b>总计</b>	<b>9,147,655</b>

## 附件 II: 2012 年《近期行动计划》具体支出情况 (百万美元)

项目	金额
<b>1. 领导机构改革</b>	<b>0.46</b>
行动 2.19: 理事会将酌情灵活举行会议, 会期视议程情况变动 (每两年度一般至少举行五次会议) — C 部分图 1 计划和预算规划及审查周期:	0.14
行动 2.20: i) 每届计委和财委会议之后举行简短会议 (至少两天)。	0.02
行动 2.32: f) 推动不断改进粮农组织治理的效率、实效和成员的主人翁意识。	0.11
行动 2.47: iii) 两委员会, 包括联席会议, 将向无发言权的观察员开放。	0.00
行动 2.52: 立即在实际操作中改变报告路径、职能和工作方式, 然后在《基本文件》中进行修改, 包括把区域会议地位变为粮农组织大会下辖委员会。	0.06
行动 2.66: 对《基本文件》进行修改, 具体说明当技术层面的事项需要政治上认可或需要提高受重视程度时, 大会或理事会可以召集部长级会议。	0.05
行动 2.71: a) 编制至少四年的多年工作计划, 每两年编制一次并 (根据相应的报告路径) 由理事会和/或大会审议;	0.04
行动 2.74: 大会将评估治理改革的绩效, 包括区域会议的作用和运作情况, 并将独立审查作为该过程的一部分。	0.04
<b>2. 审计</b>	<b>0.16</b>
行动 2.91: 根据现行政策, 监察长办公室的工作范围将扩大到包括所有主要的组织风险领域, 必要时聘请外部专家。	0.16
<b>3. 评价</b>	<b>1.13</b>
行动 2.78: 评价预算: 评价的正常计划预算提高至正常计划预算总额的 0.8% (两个两年度内), 经领导机构决定之后...	1.13
<b>4. 职业道德</b>	<b>0.33</b>
行动 3.33: 任命职业道德官员, 使办公室正常运作, 并对员工进行培训。	0.33
<b>5. 改革计划制定、预算编制及基于结果的监测</b>	<b>0.89</b>
行动 3.88: 对下放办事处采用基准和以绩效为基础的报告与监测系统。	0.51
行动 7.2: 设计新的规划和预算编制模式, 确定《工作计划和预算》的新架构, 搭建出为“项目“预算编制的新的、优化的标准逻辑框架, 并提出新出台标准化报告系统的要求。	0.38
<b>7. 资源筹措和管理</b>	<b>0.61</b>
行动 3.12: 为补充分摊会费, 预期的预算外资源将纳入计划制定和预算编制过程, 包括确定影响重点领域...	0.17
行动 3.14: b) 建立预算外资源和分摊会费的管理构架...	0.44
<b>12. 伙伴关系</b>	<b>0.80</b>
行动 3.109: 盘点伙伴关系状况, 包括增强与私营部门伙伴关系的潜力。评估并发展新的或更新已有的伙伴关系, 以求进一步...	0.55
行动 3.110: 编制短期举措议程(12 个月), 促进取得结果、产出, 并...	0.25
<b>13. 采购</b>	<b>0.98</b>
行动 7.14: 与其他联合国机构落实采购行动伙伴关系的运行模式。	0.10
行动 7.6: 采用新采购模式, 对采购行动初期工作进行管理;	0.52
行动 7.8: 向负责当地采购的区域和当地官员赋权。	0.36

项目	金额
<b>14. 差旅</b>	<b>0.14</b>
行动 7.15: 联合采购倡议下的其他活动 - 差旅	0.14
<b>15. 翻译及印刷</b>	<b>0.01</b>
行动 7.17: 建议设立新的印刷与分发部门, 合并原来的外部印刷、内部印刷和分发部门。改革印刷和分发程序。	0.01
<b>16. 登记</b>	<b>1.34</b>
行动 7.16: 结合向电子化资源的转变与资源外包, 制定登记管理计划。	1.34
<b>19. 改进与下放办事处的通讯联系</b>	<b>2.46</b>
行动 3.90: 升级下放办事处的信息通信技术基础设施, 以及信息系统功能支持。	2.46
<b>20. Oracle R12</b>	<b>3.29</b>
行动 7.25: 强化 Oracle 系统中企业资源规划的相关功能, 满足《近期行动计划》的要求。	3.29
<b>21. 其他信息技术行动</b>	<b>1.15</b>
行动 7.0: 加强信息技术治理。所有职能都必须遵照正式程序, 如项目/变更申请程序、项目管理和开发过程。	0.13
行动 7.13: 针对下放办事处信息技术官员/信息技术服务官员的入门和维护培训计划。	0.03
行动 7.26: 设计“管理信息系统”。	1.00
<b>22. 企业风险管理</b>	<b>0.36</b>
行动 3.54: 全面实施“企业风险管理架构”和系统(企业风险管理制度化)。	0.36
<b>24. 绩效评价及管理系统</b>	<b>0.70</b>
行动 3.70: 建立客观的员工考核体系, 根据切合实际的绩效指标和客观的考核标准, 将员工绩效与组织目标联系起来。	0.70
<b>25. 能力框架</b>	<b>1.46</b>
行动 3.66: 修订区域代表、分区域协调员和粮农组织驻国家代表的能力要求, 包括管理和政策支持方面的能力。	0.10
行动 7.27: 确定人力资源职能的新作用, 审查人力资源能力框架和问责框架。	1.36
<b>26. 流动性</b>	<b>1.32</b>
行动 3.61: 制定总部以及总部与下放办事处之间标准明确的基于激励机制的轮岗政策。	1.32
<b>27. 其他人力资源行动</b>	<b>3.53</b>
行动 3.59: 保持择优录用员工和顾问的首要标准, 实施有效的地理和性别代表性政策, 尤其涉及发展中国家。	0.07
行动 3.60: 引入一揽子计划, 增加员工培训, 包括管理培训。	1.01
行动 3.62: 建立一个招聘和培养年轻专业人员的联合、连贯体系, 尤其是从发展中国家招聘年轻专业人员。这将包括实习生计划。	2.28
行动 3.64: 更广泛地公布粮农组织的空缺职位。	0.17

项目	金额
<b>28. 《近期行动计划》计划管理科</b>	<b>1.63</b>
行动 4.9: ii) 专家工作组, 包括“全面彻底审查”工作组和由粮农组织各级各部门(下放办事处和总部)组成的“变革小组”;	1.63
<b>29. 关于《近期行动计划》的交流</b>	<b>0.33</b>
行动 4.9a: 关于《近期行动计划》与员工的交流。	0.31
行动 4.9b: 关于《近期行动计划》与成员国的交流。	0.02

## 附件 III: 2013 年《近期行动计划》计划费用与节支 (百万美元)

《近期行动计划》项目、 行动编号与说明(缩略)	投 资	经 常 性 费 用	节 支	2012 年 结 转	总 额 ( 净 )	总 额 ( 毛 )
总计	8.02	17.33	5.30	2.29	22.33	27.64
<b>1. 领导机构改革</b>	<b>0.10</b>	<b>0.61</b>			<b>0.71</b>	<b>0.71</b>
理事会						
2.19 - 理事会将酌情灵活举行会议, 会期视议程情况变动……		0.10			0.10	0.10
2.20 - 还将举行短期会议或非正式会议。		0.05			0.05	0.05
理事会独立主席						
2.32 - f) 推动不断改进粮农组织治理的效率、实效和……		0.35			0.35	0.35
计划委员会和财政委员会						
2.47: iii) 两委员会, 包括联席会议, 将向无发言权的观察员开放。		0.01			0.01	0.01
区域会议						
2.52 - 立即在实际操作中改变报告路径、职能和工作方式……		0.05			0.05	0.05
部长级会议						
2.66 - 当技术层面的事项……, 大会或理事会可以召集部长级会议。		0.05			0.05	0.05
进一步采取行动, 提高粮农组织治理实效。						
2.74 - 大会将评估治理改革的绩效, 包括……	0.10				0.10	0.10
<b>2. 审计</b>		<b>0.18</b>			<b>0.18</b>	<b>0.18</b>
2.91 - …… 监察长办公室的工作范围将扩大到……		0.18			0.18	0.18
<b>3. 评价</b>		<b>1.01</b>			<b>1.01</b>	<b>1.01</b>
2.78 - 评价预算: 评价的正常计划预算提高至正常计划预算总额的 0.8%……		1.01			1.01	1.01
<b>4. 职业道德</b>		<b>0.68</b>		<b>0.14</b>	<b>0.82</b>	<b>0.82</b>
3.33 - 任命职业道德官员, 使办公室正常工作, 并对员工进行培训。		0.43		0.14	0.57	0.57
3.36a - 任命监察员		0.25			0.25	0.25
<b>5. 改革计划制定、预算编制及基于结果的监测</b>	<b>1.37</b>			<b>0.40</b>	<b>1.77</b>	<b>1.77</b>
3.88 - 对下放办事处采用基准和以绩效为基础的报告与监测系统。	0.37			0.40	0.77	0.77



《近期行动计划》项目、 行动编号与说明(缩略)	投 资	经 常 性 费 用	节 支	2012 年 结 转	总 额 ( 净 )	总 额 ( 毛 )
7.2 - 设计新的规划和预算编制模式, 确定《工作计划和预算》的新架构, 搭建出为“项目”预算编制的新的、优化的标准逻辑框架……	1.00				1.00	1.00
<b>6. 用粮农组织所有语言出版</b>		<b>0.45</b>			<b>0.45</b>	<b>0.45</b>
3.55 - 为粮农组织各语言的技术出版(印刷和网络)留出预算。		0.25				
3.57 - 单独为阿拉伯文和中文开发粮农组织网站镜像网站。		0.20				
<b>7. 资源筹措和管理</b>		<b>0.71</b>		<b>0.02</b>	<b>0.73</b>	<b>0.73</b>
3.12 - 为补充分摊会费, 预期的预算外资源将纳入……		0.16			0.16	0.16
3.14 - b) 建立预算外资源和分摊会费的管理构架……		0.55		0.02	0.57	0.57
<b>12. 伙伴关系</b>	<b>1.23</b>	<b>0.86</b>		<b>0.32</b>	<b>2.41</b>	<b>2.41</b>
3.109 - 运行和实施新的民间社会伙伴关系战略以及私营部门伙伴关系战略……	1.23	0.60		0.32	2.15	2.15
3.110 - 根据粮农组织的《战略框架》落实和实施全组织伙伴关系战略……		0.24			0.24	0.24
3.117 - 建立监督机制, 确保伙伴关系合作与粮农组织战略得到反馈且不断改进。		0.02			0.02	0.02
<b>13. 采购</b>		<b>0.92</b>	<b>1.66</b>	<b>1.07</b>	<b>0.33</b>	<b>1.99</b>
7.6 - 采用新采购模式, 对采购行动初期工作进行管理		0.55	0.03	0.33	0.84	0.88
7.8 - 向负责当地采购的区域和当地官员赋权。		0.16	0.01	0.74	0.89	0.90
7.9 - 交易活动移交共享服务中心。			0.14		-0.14	0.00
7.14 - 与其他联合国机构落实采购行动伙伴关系的运行模式。		0.21	1.47		-1.26	0.21
<b>14. 差旅</b>		<b>0.15</b>	<b>0.99</b>		<b>-0.84</b>	<b>0.15</b>
7.15 - 与其他常驻罗马机构的联合计划 - 差旅		0.15	0.99		-0.84	0.15
<b>15. 翻译及印刷</b>		<b>0.09</b>	<b>0.30</b>		<b>-0.21</b>	<b>0.09</b>
7.17 - 建议设立新的印刷与分发部门, 合并原来的外部印刷……		0.09	0.30		-0.21	0.09
<b>16. 登记</b>	<b>0.20</b>	<b>0.38</b>	<b>1.23</b>		<b>-0.66</b>	<b>0.58</b>
7.16 - 结合向电子化资源的转变与资源外包, 制定登记管理计划。	0.20	0.38	1.23		-0.66	0.58
<b>17. 行政服务模式与《粮农组织管理手册》</b>	<b>0.65</b>				<b>0.65</b>	<b>0.65</b>
7.22 - 对《粮农组织管理手册》进行大幅修改	0.65					

《近期行动计划》项目、 行动编号与说明(缩略)	投 资	经 常 性 费 用	节 支	2012 年 结 转	总 额 ( 净 )	总 额 ( 毛 )
<b>19. 改进与下放办事处的通讯联系</b>		<b>2.54</b>			<b>2.54</b>	<b>2.54</b>
3.90 - 升级下放办事处的信息通讯技术基础设施，以及信息系统功能支持。		2.54			2.54	2.54
<b>20. Oracle R12</b>	<b>0.60</b>				<b>0.60</b>	<b>0.60</b>
7.25 - 强化 Oracle 系统中企业资源规划的相关功能，满足《近期行动计划》的要求。	0.60					
<b>21. 其他信息技术行动</b>		<b>0.79</b>	<b>0.57</b>	<b>0.18</b>	<b>0.40</b>	<b>0.97</b>
7.0 - 加强信息技术治理。所有职能都必须遵照正式程序...		0.15	0.38	0.11	-0.12	0.26
7.11 - 研究减少多功能打印机的数量。			0.19		-0.19	0.00
7.13 - 首席信息官员必须供资并落实……的适当入门和维护培训计划		0.12		0.08	0.20	0.20
7.26 - 设计“管理信息系统”		0.52			0.52	0.52
<b>22. 企业风险管理</b>		<b>0.40</b>		<b>0.08</b>	<b>0.48</b>	<b>0.48</b>
3.54 - 全面实施“企业风险管理架构”和系统		0.40		0.08	0.48	0.48
<b>23. 文化变革</b>	<b>1.50</b>				<b>1.50</b>	<b>1.50</b>
3.32 - 愿景的实施	1.50				1.50	1.50
<b>24. 绩效评价及管理系统</b>		<b>0.70</b>			<b>0.70</b>	<b>0.70</b>
3.70 - 建立客观的员工考核体系……将员工绩效与组织目标联系起来。		0.70			0.70	0.70
<b>25. 能力框架</b>	<b>1.20</b>	<b>1.35</b>	<b>0.56</b>		<b>1.99</b>	<b>2.55</b>
3.66 - 修订所有职系（包括区域代表、分区域协调员和粮农组织驻国家代表）的能力要求……	1.20				1.20	1.20
7.27 - 确定人力资源职能新的作用，审查人力资源能力框架和问责框架		1.35	0.56		0.79	1.35
<b>26. 流动性</b>		<b>1.40</b>		<b>0.08</b>	<b>1.48</b>	<b>1.48</b>
3.61 - 制定总部以及总部与下放办事处之间标准明确的基于激励机制的轮岗政策。		1.40		0.08	1.48	1.48
<b>27. 其他人力资源行动</b>		<b>4.12</b>			<b>4.12</b>	<b>4.12</b>
3.59 - 保持择优录用员工和顾问的首要标准，实施有效的地理和性别代表性政策……		0.14			0.14	0.14
3.60 - 引入一揽子计划，增加员工培训，包括管理培训		0.80			0.80	0.80
3.62 - 建立一个招聘和培养年轻专业人员的联合、连贯体系……		2.98			2.98	2.98

《近期行动计划》项目、 行动编号与说明(缩略)	资 投	经 常 性 费 用	节 支	2012 年 结 转	总 额 ( 净 )	总 额 ( 毛 )
3.64 - 更广泛地公布粮农组织的空缺职位。		0.20			0.20	0.20
<b>28. 《近期行动计划》计划管理科</b>	<b>0.84</b>				<b>0.84</b>	<b>0.84</b>
4.9 - ii) 专家工作组，包括“全面彻底审查”工作组和由粮农组织各级各部门（下放办事处和总部）组成的“变革小组”	0.84			0.00	0.84	0.84
<b>29. 关于《近期行动计划》的交流</b>	<b>0.33</b>				<b>0.33</b>	<b>0.33</b>
4.9a - 关于《近期行动计划》与员工的交流。	0.31				0.31	0.31
4.9b - 关于《近期行动计划》与成员的交流。	0.02				0.02	0.02

附件 IV: 《近期行动计划》2009-2013 年预算与 2009-2012 年支出情况  
(百万美元)

《近期行动计划》项目、 行动编号与说明 (缩略)	2009 - 2013 年预算 (毛)	2009 - 2013 年节支	2009 - 2013 年预算 (净)	2009 - 2012 年支出
总计	106.97	15.88	91.09	75.88
<b>1.领导机构改革</b>	<b>7.07</b>	<b>0.00</b>	<b>7.07</b>	<b>5.17</b>
<b>理事会</b>				
2.19 - 理事会将酌情灵活举行会议, 会期视议程情况变动……	1.95		1.95	1.53
2.20 - 还将举行短期会议或非正式会议。	1.05		1.05	1.07
2.22 - 理事会报告将由结论、决定和建议组成……	0.25		0.25	0.19
<b>理事会独立主席</b>				
2.32:f) 推动不断改进粮农组织治理的效率、实效和成员的主人翁意识。	0.60		0.60	0.11
<b>计划委员会和财政委员会</b>				
2.47 - iii) 两委员会, 包括联席会议, 将向无发言权的观察员开放。	0.19		0.19	0.00
<b>区域会议</b>				
2.52 - 立即在实际操作中改变报告路径、职能和工作方式……	0.65		0.65	0.41
<b>技术委员会</b>				
2.57 - a) 闭会期间主席将继续办公, 向理事会和大会提交报告;	0.30		0.30	0.00
<b>部长级会议</b>				
2.66 - 若技术层面的问题需政治上认可或需要提高可见度时, 大会或理事会可召集召开部长级会议。	0.15		0.15	0.05
2.69 - 进行一次旨在做出任何必要变更的审查, 以推动各法定机构……	0.15		0.15	0.07
<b>进一步采取行动, 提高粮农组织治理实效</b>				
2.71 - a) 编制至少四年的多年工作计划……	0.10		0.10	0.06
2.74 - 大会将评估治理改革的绩效, 包括……	1.10		1.10	0.76
2.95 - 通过程序以及对《基本文件》的修改, 使粮农组织成员有更多的机会在选举之前对申请总干事职位的候选人进行评议, 包括:	0.10		0.10	0.03
4.6a - 2010-11 年期间每年举行三次大会委员会会议。	0.48		0.48	0.89

《近期行动计划》项目、 行动编号与说明 ( 缩略 )	2009 - 2013 年预算 ( 毛 )	2009 - 2013 年节支	2009 - 2013 年预算 ( 净 )	2009 - 2012 年支出
<b>2. 审计</b>	<b>0.60</b>	<b>0.00</b>	<b>0.60</b>	<b>0.40</b>
2.91 - 根据现行政策, 监察长办公室的工作范围将扩大到包括所有主要的组织风险领域……	0.60		0.60	0.40
<b>3. 评价</b>	<b>3.11</b>	<b>0.00</b>	<b>3.11</b>	<b>2.17</b>
2.78 - 评价预算: 评价的正常计划预算提高至正常计划预算总额的 0.8%……	3.11		3.11	2.17
<b>4. 职业道德</b>	<b>2.63</b>	<b>0.00</b>	<b>2.63</b>	<b>1.24</b>
3.33 - 任命职业道德官员, 使办公室正常运作, 并对员工进行培训。	1.79		1.79	1.24
3.36a - 任命监察员	0.84		0.84	0.00
<b>5. 改革计划制定、预算编制及基于结果的监测</b>	<b>3.24</b>	<b>0.00</b>	<b>3.24</b>	<b>1.46</b>
1.6 - 建立基于结果的监测系统。	0.69		0.69	0.54
3.88 - 对下放办事处采用基准和以绩效为基础的报告与监测系统。	1.15		1.15	0.54
7.2 - 设计新的规划和预算编制模式, 确定《工作计划和预算》的新架构, 搭建出为“项目”预算编制的新的、优化的标准逻辑框架……	1.40		1.40	0.38
<b>6. 用粮农组织所有语言出版</b>	<b>0.38</b>	<b>0.00</b>	<b>0.38</b>	<b>0.40</b>
3.56 - 向最不发达国家提供更多的纸质技术文件……	0.08		0.08	0.11
3.57 - 单独为阿拉伯文和中文开发粮农组织网站镜像网站。	0.30		0.30	0.29
<b>7. 资源筹措和管理</b>	<b>2.77</b>	<b>0.00</b>	<b>2.77</b>	<b>1.79</b>
3.12 - 为补充摊会费, 预期的预算外资源将纳入……	0.86		0.86	0.54
3.14 - b) 建立预算外资源和分摊会费的管理构架……	1.92		1.92	1.26
<b>8. 技术合作计划</b>	<b>0.28</b>	<b>0.90</b>	<b>-0.62</b>	<b>0.15</b>
3.22 - 技术合作计划资源将分配给各区域由区域代表主管, ……	0.28	0.90	-0.62	0.15
<b>9. 权力下放</b>	<b>0.39</b>	<b>0.00</b>	<b>0.39</b>	<b>0.36</b>
3.81 - 将监督粮农组织驻国家代表处的主要实质性和技术方面的责任交给区域代表……	0.36		0.36	0.36
3.82 - 修订对下放办事处的所有授权和监管程序。	0.03		0.03	0.00
<b>10. 总部架构</b>	<b>0.76</b>	<b>0.00</b>	<b>0.76</b>	<b>0.77</b>
3.101 - 实施新的总部架构。	0.48		0.48	0.49
7.3 - 审查总干事办公室	0.13		0.13	0.13
3.103 - 审查重组活动, 以便进一步改进工作。	0.15		0.15	0.15

《近期行动计划》项目、 行动编号与说明 ( 缩略 )	2009 - 2013 年预算 ( 毛 )	2009 - 2013 年节支	2009 - 2013 年预算 ( 净 )	2009 - 2012 年支出
<b>12. 伙伴关系</b>	<b>3.66</b>	<b>0.00</b>	<b>3.66</b>	<b>2.17</b>
3.109 - 运行和实施新的民间社会伙伴关系战略以及私营部门伙伴关系战略……	2.39		2.39	1.32
3.110 - 根据粮农组织的《战略框架》落实和实施全组织伙伴关系战略。进一步加强联合国系统内的合作……	0.91		0.91	0.79
3.117 - 建立监督机制, 确保伙伴关系合作与粮农组织战略得到反馈且不断改进。	0.12		0.12	0.07
<b>13. 采购</b>	<b>7.41</b>	<b>4.60</b>	<b>2.81</b>	<b>5.40</b>
<b>采购</b>				
3.38 - 向司级部门和下放办事处授予采购授权和协议书审批权;	0.42		0.42	0.47
7.6 - 采用新采购模式, 对采购行动初期工作进行管理。	2.07	0.03	2.04	1.20
7.7 - 从注册销售商管理向积极的供应方管理发展 ( 伙伴关系原则 ) ;	1.41		1.41	1.29
7.8 - 向负责当地采购的区域和当地官员赋权。	2.31	0.01	2.30	1.55
7.9 - 交易活动移交共享服务中心。	0.70	0.44	0.26	0.65
<b>常驻罗马各机构 - 联合采购计划</b>				
7.14 - 与其他联合国机构落实采购行动伙伴关系的运行模式。	0.50	4.12	-3.62	0.24
<b>14. 差旅</b>	<b>1.10</b>	<b>2.29</b>	<b>-1.19</b>	<b>0.77</b>
7.15 - 与其他常驻罗马机构的联合计划 - 差旅	1.10	2.29	-1.19	0.77
<b>15. 翻译印刷</b>	<b>0.68</b>	<b>1.05</b>	<b>-0.37</b>	<b>0.47</b>
<b>使用粮农组织所有语言进行印刷和出版</b>				
7.17 - 建议设立新的印刷与分发部门, 合并原来的外部印刷……	0.65	1.05	-0.40	0.47
<b>16. 登记</b>	<b>4.18</b>	<b>3.56</b>	<b>0.62</b>	<b>3.87</b>
7.16 - 结合向电子化资源的转变与资源外包, 制定登记管理计划。	4.18	3.56	0.62	3.87
<b>17. 行政服务模式与《粮农组织管理手册》</b>	<b>0.36</b>	<b>0.00</b>	<b>0.36</b>	<b>0.36</b>
3.44 - 开展“全面彻底审查”。	0.36		0.36	0.36
<b>19. 改进与下放办事处的通讯联系</b>	<b>11.33</b>	<b>0.00</b>	<b>11.33</b>	<b>8.34</b>
3.90 - 升级下放办事处的信息通讯技术基础设施, 以及信息系统功能支持。	11.33		11.33	8.34
<b>20. Oracle R12</b>	<b>5.51</b>	<b>0.00</b>	<b>5.51</b>	<b>5.67</b>
7.25 - 强化 Oracle 系统中企业资源规划的相关功能, 满足《近期行动计划》的要求。	5.51		5.51	5.67

《近期行动计划》项目、 行动编号与说明 ( 缩略 )	2009 - 2013 年预算 ( 毛 )	2009 - 2013 年节支	2009 - 2013 年预算 ( 净 )	2009 - 2012 年支出
<b>21. 其他信息技术行动</b>	<b>5.54</b>	<b>1.80</b>	<b>3.74</b>	<b>4.47</b>
7.0 - 加强信息技术治理。所有职能都必须遵照正式程序……	0.54	1.23	-0.69	0.26
7.11 - 研究减少多功能打印机的数量。	0.00	0.57	-0.57	0.03
7.13 - 首席信息官员必须供资并落实……的适当入门和维护培训计划……	0.36		0.36	0.12
7.26 - 设计“管理信息系统”。	4.59		4.59	4.06
<b>22. 企业风险管理</b>	<b>1.50</b>	<b>0.00</b>	<b>1.50</b>	<b>0.84</b>
3.50 - 建立项目架构，落实内部主导的全组织“企业风险管理”……	0.12		0.12	0.14
3.54 - 全面实施“企业风险管理架构”和系统。	1.38		1.38	0.70
<b>23. 文化变革</b>	<b>5.10</b>	<b>0.00</b>	<b>5.10</b>	<b>2.30</b>
3.32 - 愿景的实施。	5.10		5.10	2.30
<b>24. 绩效评价及管理系统</b>	<b>5.20</b>	<b>0.00</b>	<b>5.20</b>	<b>4.38</b>
3.70 - 建立客观的员工考核体系..将员工绩效与组织目标联系起来。	5.20		5.20	4.38
<b>25. 能力框架</b>	<b>6.76</b>	<b>1.68</b>	<b>5.08</b>	<b>3.52</b>
3.66 - 修订所有职系（包括区域代表、分区域协调员和粮农组织驻国家代表）的能力要求……	2.00	1.68	0.32	0.21
<b>人力资源的作用</b>				
7.27 - 确定人力资源职能的新作用，审查人力资源能力框架和问责框架。	4.60		4.60	3.30
<b>26. 流动性</b>	<b>4.45</b>	<b>0.00</b>	<b>4.45</b>	<b>3.52</b>
3.61 - 制定总部以及总部与下放办事处之间标准明确的基于激励机制的轮岗政策。	4.45		4.45	3.52
<b>27. 其他人力资源行动</b>	<b>14.95</b>	<b>0.00</b>	<b>14.95</b>	<b>10.06</b>
3.59 - 保持择优录用员工和顾问的首要标准，实施有效的地理和性别代表性政策……	0.49		0.49	0.24
3.60 - 引入一揽子计划，增加员工培训，包括管理培训。	4.80		4.80	4.52
3.62 - 建立一个招聘和培养年轻专业人员的联合、连贯体系……	7.58		7.58	3.49
3.64 - 更广泛地公布粮农组织的空缺职位。	0.68		0.68	0.58
3.72 - 对 Oracle 系统进行升级，以便 i)改进提取数据的方便程度，加强数据分析……	1.00		1.00	1.23

《近期行动计划》项目、 行动编号与说明 ( 缩略 )	2009 - 2013 年预算 ( 毛 )	2009 - 2013 年节支	2009 - 2013 年预算 ( 净 )	2009 - 2012 年支出
<b>28. 《近期行动计划》计划管理科</b>	<b>6.90</b>	<b>0.00</b>	<b>6.90</b>	<b>5.35</b>
<b>粮农组织对“独立外部评价”的管理安排</b>				
4.9 - ii) 专家工作组, 包括“全面彻底审查”工作组和由粮农组织各级各部门 ( 下放办事处和总部 ) 组成的“变革小组” ……	6.90		6.90	5.35
<b>29. 关于《近期行动计划》的交流</b>	<b>1.13</b>	<b>0.00</b>	<b>1.13</b>	<b>0.52</b>
<b>粮农组织对“独立外部评价”的管理安排</b>				
4.9a - 关于《近期行动计划》与员工的交流。	0.85		0.85	0.35
4.9b - 关于《近期行动计划》与成员的交流。	0.273		0.273	0.162



## 附件 V: 《近期行动计划》正常计划节支情况

《近期行动计划》正常计划资金节约 (百万美元)		2009 年	2010-11 年	2012-13 年	总计 2009-13 年
		支 节	支 节	支 节	支 节
<b>总计</b>		<b>0.02</b>	<b>5.31</b>	<b>10.55</b>	<b>15.88</b>
<b>8. 技术合作计划</b>		<b>0.00</b>	<b>0.90</b>	<b>0.00</b>	<b>0.90</b>
3.22	技术合作计划资源将分配给各区域由区域代表主管, 但 15% 仍然由负责技术合作的部管理用于紧急情况, 3% 用于区域间项目。		0.90		0.90
<b>13. 采购</b>		<b>0.00</b>	<b>1.34</b>	<b>3.26</b>	<b>4.60</b>
7.6	采用新采购模式, 对采购行动初期工作进行管理。		0.00	0.03	0.03
7.8	向负责当地采购的区域和当地官员赋权。		0.00	0.01	0.01
7.9	交易活动移交共享服务中心。		0.17	0.27	0.44
7.14	与其他联合国机构落实采购行动伙伴关系的运行模式。		1.17	2.95	4.12
<b>14. 差旅</b>		<b>0.02</b>	<b>0.30</b>	<b>1.97</b>	<b>2.29</b>
全面 彻底 审查	落实提前订票	0.01			0.01
全面 彻底 审查	使用限制性机票	0.01			0.01
7.15	与其他常驻罗马机构的联合计划 - 差旅		0.30	1.97	2.27
<b>15. 翻译及印刷</b>		<b>0.00</b>	<b>0.45</b>	<b>0.60</b>	<b>1.05</b>
7.17	建议设立新的印刷与分发部门, 合并原来的外部印刷、内部印刷和分发部门。变革印刷和分发程序。		0.45	0.60	1.05
<b>16. 登记</b>		<b>0.00</b>	<b>1.10</b>	<b>2.46</b>	<b>3.56</b>
7.16	结合向电子化资源的转变与资源外包, 制定登记管理计划。		1.10	2.46	3.56
<b>21. 其他信息技术行动</b>		<b>0.00</b>	<b>0.66</b>	<b>1.14</b>	<b>1.80</b>
7.0	加强信息技术治理。所有职能都必须遵照正式程序, 如项目/变更申请程序、项目管理和开发过程。		0.47	0.76	1.23

《近期行动计划》正常计划资金节约 (百万美元)		2009 年	2010-11 年	2012-13 年	总计 2009-13 年
		支	支	支	支
		节	节	节	节
7.11	研究减少多功能打印机的数量。		0.19	0.38	0.57
<b>25. 能力框架</b>		<b>0.00</b>	<b>0.56</b>	<b>1.12</b>	<b>1.68</b>
7.27	确定人力资源职能新的作用，审查人力资源能力框架和问责框架。		0.56	1.12	1.68

## 附件 VI: 修订后的文化变革方法

### 引言 – 新的组织框架要求推行文化变革

1. 2012 年以前，推行文化变革的方法是建立一支核心小组开展工作，在早期阶段采用这种方式是合理的，它有助于让员工积极参与，有助于制定内部愿景。为此设立的各项文化变革小组均已顺利完成了任务。
2. 但是，若要持续推行文化变革，则需要各级员工（包括高层管理人员）全面参与，还要将文化变革纳入粮农组织各部门的主流工作，由高级管理层牵头开展工作。
3. 实现本组织文化变革的方式在 2012 年发生了改变。2012 年，管理层和成员国的工作导向都是推行总干事认为实施五项战略和粮农组织未来远景所需的变革。
4. 该愿景已经写入 C 2013/3 号文件、《2014-17 年中期计划》以及《2014-15 年工作计划和预算》。愿景目标除了要在机构规划中发挥作用之外，还应在文化变革框架中得到反映，以确保实现愿景。
5. 2012-13 两年度启动的转型变革在 2014-15 年将继续推进，使本组织确立一种新的跨部门工作方式。修订后的《战略框架》下战略目标数量有所减少，但跨部门性质更为凸显。该框架将驱动人们在《中期计划》中提出的更为严格的结果框架中形成以目标为导向的思维模式。因此，2014-15 年《工作计划》的成功交付将取决于工作模式的根本性转变，即通过新的跨领域业务模式，打破相互分割的业务模式。业务模式的转变也意味着组织文化也要进行变革。
6. 2013 年文化变革面临的挑战。2013/3 号文件中提出的实施安排<sup>100</sup>表明，要想从以部为单位管理资源转向在中央和下放层面以战略目标为单位管理资源，粮农组织仍面临多重挑战。权力下放层面的业务重点是最具创新性的“文化方面”，要全面反映出本组织在《2014-17 年工作计划》与《2014-15 年工作计划和预算》中推行的更为对外开放、更突出权力下放的战略。
7. 如何在《工作计划和预算》之外应对这些挑战是 2013 年文化变革计划面临的大背景，如果顺利推行，文化变革将会给全组织的行为带来改变。
8. 文化变革是分配职责的一项重要工具，总干事办公室主任将牵头开展工作，并负责协调全组织的文化变革活动。但是，根据主流化的方针，各项活动和行动

---

<sup>100</sup> C 2013/3, 196-200 段。

须由粮农组织当前常设架构下的各个部门开展，这样就可以利用文化变革预算中的专项资金来交付各行动领域中计划提供的各项产品和服务。

### 文化变革主流化所需开展的行动

9. 总体而言，文化变革计划要着重解决粮农组织推行新工作方式时面临的挑战，从而将文化变革活动与各项战略目标更加紧密地联系起来。全组织各部门都将面临这些挑战和相关的任务，所有员工也要参与进来，共同应对挑战。头脑风暴会议和各类研讨会有助于在这方面集思广益，而地方变革小组可在下放办事处组织此类活动，总部的此类活动将由各部变革小组组织开展。

10. 具体而言，2013年5项主要的文化变革活动如下：

#### **对全组织产生影响：**

11. 在5项战略目标下，总部的员工和非员工资源将交由战略目标协调员负责管理，而区域代表则负责区域资源的规划、实施和监督，包括粮农组织驻国家代表处，以便在与战略目标协调员磋商的基础上，推进5项战略目标的实现。此外，每项战略目标下的活动都要根据相关的行动计划要求和相关目标进行优先排序。这就需要加强地方变革小组，为新的《战略框架》提供支持。目前在粮农组织内开展活动的有22个地方变革小组，其中半数设在下放办事处。

12. 地方变革小组采用了参与式的工作方式，就地方层面的变革问题与员工进行广泛磋商。同时，地方变革小组还形成了一个网络化机制，促进粮农组织各学科和各地区之间分享思路并相互学习。

13. 这些变革小组形成了一种纽带，将新战略框架下开展的工作和各学科的日常知识交流与某一主题中同行之间的合作需求联系起来。地方变革小组为应对“挑战”提出的具体项目建议将提交给文化变革协调员，以便在2013年的《近期行动计划》预算中安排资金。**此项活动将交由文化变革协调员负责。**

#### **跨学科与矩阵工作：**

14. 为了在5个跨领域目标的基础上有效落实新的跨学科战略框架，目前亟需深入推进组织转型，打破等级化组织内的相互分割现状，在粮农组织中建立一种更加平等的管理构架下以工作团队为基础的团队合作与协作文化。

15. 此项工作需要建立相应的流程和信息技术平台，以便支持员工分享知识，并在技术网络中开展工作。虚拟协作平台与共享工作空间需进一步整合（如Sharepoint和粮农组织内网），以提供可持续的有利环境。此外，还可以探索利用联合国开发计划署开发的社会媒体工具“团队工作”，并将其与支持团队合作与

跨学科活动的工作空间方法结合起来。**此项活动将交由信息技术司、交流、伙伴关系及宣传办公室以及全组织交流沟通办公室负责。**

**监测：**

16. 2013/3 号文件认可了对各跨领域主题与核心职能全面进行有效监督的重要意义<sup>101</sup>，并描述了<sup>102</sup>经过重组并得以强化的内部能力。新成立的“全组织计划监测委员会”将牵头开展工作，其成员需要培训和支持，以便顺利行使职能。**此项活动将交由人力资源办公室负责。**

**提高员工发展工作的效率/有效性：**

17. 提高员工发展工作的效率/有效性：粮农组织各层次各级别员工都要得到充分的发展，实现必要的行为转变。因此，员工发展活动 – 包括新入职员工的培训 – 需要获得更多的关注，并要以战略目标为基础。此外，目前可用于互联网远程学习的在线工具也将给粮农组织的员工发展带来革命性的变化，以较低的成本提供更具实效的学习机会。在这方面，提高粮农组织专业人员的多语言能力可以作为一项具体目标，在线学习工具可为此提供很有吸引力且经济有效的解决方案，还可使用文化变革项目的资金加速这一进程。**此项活动将交由人力资源办公室负责。**

**文化变革中的员工参与及其衡量**

18. 为建立高标准的文化，领导层、员工、成员国和外部合作伙伴之间需要频繁、透明、真诚的交流沟通。特别要让员工知道他们的想法受到重视，并且在粮农组织的文化中可以充分表达自己的意见。粮农组织内网，特别是粮农组织电子杂志“FAO in touch”这一网络杂志，是所有员工实现上述目的的一个主要工具。

19. 此外，2011 年开展的全体员工调查也为衡量员工对本组织看法提供了一个基础。因此，2014 年有必要再开展一次全体员工调查，以了解员工想法的变化，明确哪些领域已取得进展，哪些领域需要进一步加强。2013 年将启动各项筹备工作，支持 2014 年开展新一轮员工调查。**此项活动将交由交流、伙伴关系及宣传办公室和全组织交流沟通办公室负责。**

---

<sup>101</sup> 文件 C 2013/3，第 50 段。

<sup>102</sup> 文件 C 2013/3，第 51 段。

## 附件 VII: 《近期行动计划》各项行动状况

概要统计:

状况	《近期行动计划》 行动数量	说明
已完成	252	
	118	于 2009 年完成
	24	于 2010 年完成
	76	于 2011 年完成
	34	于 2012 年完成
尚未完成	19	
	7	活动较多的行动
	7	在粮农组织第三十八届大会之前或期间完成的行动
	3	由成员国负责完成的行动
	2	无法在《近期行动计划》计划全面结束之前完成的行动
暂停	3	
	3	2012 年秋季领导机构会议决定暂停的行动,
总计	274	

《近期行动计划》行动编号与说明		状况
	<b>1. 领导机构改革</b>	
	<b>治理的优先重点</b>	
2.1	全球政策一致性和管理框架: 系统审议全球状况, 以确定为加强政策一致性而需要采取重点活动的那些问题, 研究当前的管理框架以确定需要...的领域。	于 2009 年完成
2.2	酌情考虑除粮农组织以外其他论坛提出的有关粮食和农业的政策问题和文书, 并向这些论坛提出建议。	于 2011 年完成
2.3	见下文 - 关于各领导机构的作用	于 2011 年完成
2.4	执行治理: 增强领导机构的作用并扩大其范围 (见下文)	于 2011 年完成
	<b>大会</b>	
2.5	每届大会会议均设一个专题, 该专题一般由大会根据理事会的建议确定……。	于 2009 年完成
2.6	大会将更加侧重全球政策问题和国际框架 (包括条约、公约和规章), 通常要结合技术委员会与区域会议的建议, 并酌情考虑理事会建议……	于 2011 年完成
2.7	两年度第二年 6 月份召开大会会议。	于 2009 年完成

<b>《近期行动计划》行动编号与说明</b>		<b>状况</b>
2.8	大会将在考虑理事会建议的基础上批准本组织的优先重点、战略和预算（见下文计划和预算程序）。	于 2009 年完成
2.9	大会报告将侧重可由起草委员会和“主席之友”酌情确定的结论和决定。逐字记录将提供发言详情并将以粮农组织所有语言公布。	于 2011 年完成
2.10	正式全体会议将重点更多地放在与成员国最为相关的问题上。	于 2009 年完成
2.11	会外活动将作为就发展问题进行非正式交流的论坛。	于 2011 年完成
2.12	推行变革，包括工作方式和报告路径，下文将具体介绍各机构的相关情况。	于 2011 年完成
2.13	对《基本文件》进行修改，涉及职能、报告路径、向大会提交建议的作用等，详情在行动矩阵中作了介绍。	于 2009 年完成
<b>理事会</b>		
2.14	理事会的职能将在《基本文件》中做必要说明，具体包括： i) 在对以下各项进行定义和提出建议方面发挥重要作用： 理事会自身的工作规划和绩效措施； 工作规划和绩效措施；	于 2009 年完成
2.15	ii) 监督治理决定的实施；	于 2009 年完成
2.16	iii) 进行监督，确保： 粮农组织在其财政和法律框架内运作； 开展透明、独立且专业的审计和职业道德监察； 开展透明、独立且专业的……	于 2009 年完成
2.17	iv) 根据既定的绩效指标监督管理绩效。	于 2011 年完成
2.18	理事会应就计划和预算决议，包括预算水平，向大会提出明确建议。	尚无安排
2.19	理事会将酌情灵活举行会议，会期视议程情况变动（每两年度一般至少举行五次会议）— C 部分图 1 计划和预算规划及审查周期：	于 2011 年完成
2.20	新 - i) 还将举行短期会议或非正式会议。	于 2011 年完成
2.21	ii) 理事会的大会筹备会议应至少在大会前二个月举行，以便考虑各项建议，包括向大会提出大会议程供其敲定……	于 2009 年完成
2.22	理事会报告将由结论、决定和建议组成（作逐字记录以便提供详情以及以所有语言公布）。	于 2011 年完成
2.23	理事会不再讨论全球政策和管理问题，除非有紧急理由讨论此类问题（由技术委员会和大会处理）。	于 2009 年完成
2.24	理事会将改变做法，包括工作方式和报告路径（见以下其他机构）。	于 2009 年完成

<b>《近期行动计划》行动编号与说明</b>		<b>状况</b>
2.25	在《基本文件》中修改职能、报告路径等。	于 2009 年完成
<b>理事会独立主席</b>		
2.26	修订《基本文件》，清楚地说明理事会独立主席积极促进粮农组织治理的作用，消除与总干事的管理作用出现冲突的可能性，除了主持理事会会议之外还包括：	于 2009 年完成
2.27	a) 作为促进成员之间就争议问题达成一致的诚实中间人；	于 2009 年完成
2.28	b) 就工作计划与计划委员会、财政委员会和章法委员会的主席联络，酌情与通常出席计委和财委会议及区域会议的各技术委员会和区域会议主席联络；	于 2009 年完成
2.29	c) 理事会独立主席可在其认为有必要时，就筹备和举行会议的行政及组织事宜召集区域小组代表磋商；	于 2009 年完成
2.30	d) 就成员通过理事会与计财两委及区域会议表达的关注与粮农组织高级管理层进行联络；	于 2009 年完成
2.31	e) 确保理事会掌握对粮农组织职责极为重要的其他论坛的最新发展情况，酌情与其他领导机构，特别是常驻罗马粮食和农业机构的领导机构保持对话；	于 2009 年完成
2.32	f) 推动不断改进粮农组织治理的效率、实效和成员的主人翁意识。	于 2011 年完成
2.33	g) 《基本文件》还将具体说明：	于 2009 年完成
2.34	i) 大会委员会根据章法委的建议确定独立主席的理想任职资格，并由 2009 年大会决定； ii) 独立主席需在罗马出席理事会的所有会议，而且每年需至少在罗马工作六至八个月。	于 2009 年完成
<b>计划委员会和财政委员会</b>		
2.35	立即采用关于职能和工作方式的说明，随后对《基本文件》进行修改，包括关于职能的说明：	于 2009 年完成
2.36	i) 计划委员会职能将强调计划重点、战略、预算和评价，还将包括：审议实地和下放办事处工作；本组织在促进全球政策一致性方面的重点……	于 2011 年完成
2.37	ii) 财政委员会将涉及行政管理、服务和人力资源以及财务工作各个方面，包括这些工作领域的政策和预算——成为财政和行政管理委员会；	于 2011 年完成
2.38	iii) 两委员会将更加灵活地举行会议，酌情根据议程以及计划和预算规划与审查周期（见图 1）变动会期——（每两年度一般至少举行四次会议）；	于 2011 年完成
2.39	iv) 两委员会将举行更多联席会议。如果议题有重叠或两委员会的讨论互补性很强，那么讨论就将在联席会议进行；	于 2011 年完成



<b>《近期行动计划》行动编号与说明</b>		<b>状况</b>
2.40	v) 两委员会需按要求提出明确建议，更加重视政策、战略和重点活动，改进对理事会的监督工作并提供更加积极的指导；	于 2011 年完成
2.41	vi) 财政委员会将同意并采纳对世界粮食计划署文件的审查标准。	于 2011 年完成
2.42	进行变革，包括工作方式的变革（见下文）。	于 2009 年完成
2.43	在《基本文件》中对两委员会的职能进行修改。	于 2009 年完成
2.44	计划委员会和财政委员会的成员、主席和观察员：一 应将变革纳入《基本文件》，包括成员的选举。成员是国家而不是个人，但国家在提名其代表时…	于 2009 年完成
2.45	i) 主席应由理事会根据个人资格选出，将不占其选举小组的席位，亦不代表一个区域或国家（如果主席职位出现空缺，将由委员会选出的该委员会副主席替代，直到理事会选出替补人员）；	于 2009 年完成
2.46	ii) 除主席外，两委员会的成员数将分别增加到 12 名，非洲、亚洲、拉美加、近东和欧洲每个地区均可拥有最多两名代表，而北美和西南太平洋可由区域分别提名一位代表并由理事会确认（各国可在个别会议或在任期内替换其成员，避免出现席位空缺）；	于 2009 年完成
2.47	iii) 两委员会，包括联席会议，将向无发言权的观察员开放。	于 2010 年完成
<b>章程及法律事务委员会（章法委）</b>		
2.48	《基本文件》中将纳入变革，其中包括成员的选举。成员是国家而不是个人。但国家在提名其代表时，应提出具有必要法律资格的代表。	于 2009 年完成
2.49	主席将由理事会按个人能力从章法委成员中选出（如果主席职位出现空缺，将由委员会选出的该委员会副主席替代，直到理事会选出替补人员）；	于 2009 年完成
2.50	委员会将有 7 名成员，每个区域有权选出一名并由理事会确认（各国可在个别会议或在任期内替换其成员，避免出现席位空缺）；	于 2009 年完成
2.51	章法委将向无发言权的观察员开放	于 2009 年完成
<b>区域会议</b>		
2.52	将立即在实际操作中改变报告路径、职能和工作方式，然后在《基本文件》中进行修改，包括把区域会议地位变为粮农组织大会下辖委员会；	于 2012 年完成
2.53	a) 职能将包括： i) 提出区域政策一致性问题及关于全球政策问题及法规的区域视角 – 向粮农组织大会报告； ii) 就粮农组织在本区域的总体计划以及与本区域相关的粮农组织总体计划开展审查并提出建议……	于 2011 年完成

<b>《近期行动计划》行动编号与说明</b>		<b>状况</b>
2.54	b) 工作方法 – 区域会议将： i) 一般根据该区域粮农组织成员的决定每两年召开一次，成员之间就会议的议程、形式、日期、会期和需要进行充分磋商……；	于 2011 年 完成
2.55	在《基本文件》中修改职能、报告路径等。	于 2009 年 完成
<b>技术委员会</b>		
2.56	各委员会将向理事会报告粮农组织的预算、各项计划的重点和战略，并直接向粮农组织大会通报总体政策和法规，成为大会的委员会，以及：	于 2009 年 完成
2.57	a) 闭会期间主席将继续办公，向理事会和大会提交报告；	于 2011 年 完成
2.58	b) 工作方式 – 技术委员会将：i) 根据需要更加灵活地确定会期和会议频率，一般每两年至少举行一次会议。他们将讨论新出现的重点问题，也可专门为此举行会议；	于 2011 年 完成
2.59	ii) 主席将促进就议程、形式和会期与成员充分磋商；	于 2011 年 完成
2.60	iii) 将更多地利用平行会议和会外活动，注意要让代表团人数较少的国家参与进来（非正式会议将包括非政府组织和私营部门，包括发展中国家的代表）；	于 2011 年 完成
2.61	iv) 农业委员会（农委）特别应当将畜牧业作为其议程的一部分并留出足够的时间讨论畜牧业；	于 2009 年 完成
2.62	v) 商品问题委员会（商品委）将加强与贸发会议、世贸组织及商品共同基金的互动；	于 2009 年 完成
2.63	vi) 世界粮食安全委员会（粮安委）将恢复其监督及促进世界粮食首脑会议和审查世界粮食不安全状况的作用。	于 2009 年 完成
2.64	进行变革，包括工作方式和报告路径。	于 2009 年 完成
2.65	在《基本文件》中修改职能、报告路径等。	于 2009 年 完成
<b>部长级会议</b>		
2.66	新 – 若技术层面的问题需政治上通过或需提高可见度，大会或理事会可召集部长级会议。	于 2011 年 完成
2.67	部长级会议报告一般由大会直接审议。	于 2011 年 完成
<b>法定机构、公约、条约、食品法典等</b>		
2.68	食品法典和《国际植保公约》等条约、公约和协议（登记在粮农组织章程项下的）的缔约方会议，可通过相关技术委员会报请理事会和大会注意（修改《基本文件》）。	于 2011 年 完成
2.69	进行一次旨在做出任何必要变更的审查，以推动各法定机构如愿行使财政和行政管理权限，并从其成员那里筹措更多的资金，同时确保其在粮农组织的框架内运作。	于 2012 年 完成

<b>《近期行动计划》行动编号与说明</b>		<b>状况</b>
	<b>进一步采取行动，提高粮农组织治理实效</b>	
2.70	理事会、计委和财委、章法委、区域会议和技术委员会将分别：	于 2012 年完成
2.71	a) 编制至少四年的多年工作计划，每两年编制一次并（根据相应的报告路径）由理事会和/或大会审议；	于 2012 年完成
2.72	b) 每两年根据《工作计划》编写进展报告，同样由理事会和/或大会审议。	于 2012 年完成
2.73	最好在《基本文件》中明确领导机构的职责范围	于 2009 年完成
2.74	大会将评估治理改革的绩效，包括区域会议的作用和职能运行并将独立审查作为该过程的一部分。	尚无安排
2.75	为了提高透明度及促进交流，总干事将就以下方面向理事会和计财委联席会议报告并与他们进行对话： •《战略框架》和《中期计划》重点事项……；	于 2009 年完成
2.76	对《基本文件》中有关所有领导机构的部分进行修订的费用：由法律办公室和章法委执行对《基本文件》的修订工作	于 2009 年完成
	<b>总干事任命和任期</b>	
2.95	通过程序以及对《基本文件》的修改，使粮农组织成员有更多的机会在选举之前对申请总干事职位的候选人进行评议，包括：	于 2011 年完成
2.96	a) 申请总干事职位的候选人将在进行选举的大会上发表演讲。成员将有机会向候选人提问（候选人的费用将由粮农组织预算支付）；	于 2011 年完成
2.97	b) 申请总干事职位的候选人将在比进行选举的大会早至少 60 天举行的粮农组织理事会会议上发表演讲。在该次会议上，理事会成员及观察员将……	于 2011 年完成
2.98	a) 成员国政府关于申请总干事职位的候选人提名截止日期将至少早于上述理事会会议 60 天。	于 2011 年完成
2.99	b) 总干事职位将要空缺的信息将予以公布，提名时间不得少于 12 个月，应注意所有提名均由成员国完全负责；	于 2009 年完成
2.100	c) 粮农组织大会将于 2009 年审批大会委员会确定的总干事职位的理想任职资格。	尚无安排
2.101	在《基本文件》中修改总干事的任期，改为四年，可再连任一个四年任期。	于 2009 年完成
	<b>领导机构的后续工作</b>	
4.0	实施《近期行动计划》的后续安排	于 2009 年完成
4.1	<b>理事会</b> 将监督《近期行动计划》落实进展情况，并向大会第三十六届会议（2009 年）和第三十七届会议（2011 年）提交报告。该工作将得到计划和财政两委员会的支持以及报告的支持。	尚无安排

<b>《近期行动计划》行动编号与说明</b>		<b>状况</b>
4.2	将根据粮农组织《宪章》第 6 条，成立一个设有时限的（仅针对 2009 年） <b>大会委员会</b> ，完成《近期行动计划》中尚未完成的工作（见下文）。大会委员会将向粮农组织第三十六届大会提交报告。	于 2009 年完成
4.3	由管理层提出新的《战略框架》、《2010-13 年中期计划》和《2010-11 年工作计划和预算》，以及一个新的基于结果的综合框架。这些建议将由大会委员会提出……	于 2009 年完成
4.4	提出对理事会成员数量和区域代表性方面的任何理想变动，以及根据章法委建议向 2009 年大会会议提出对《基本文件》的任何必要修改；	尚无安排
4.5	进一步的系统改革、文化变革及组织结构调整，包括： <ul style="list-style-type: none"> <li>• 针对“全面彻底审查”最终报告的后续行动（2009 年 4 月 17 日）；</li> <li>• 启动对组织风险评估……的研究并审查其报告。</li> </ul>	于 2009 年完成
4.6	ii) 根据《近期行动计划》中提出的变革，对《基本文件》的修订过程提供政策监督和指导（并提出针对《大会报告》的必要改动）。这项工作将由……	于 2009 年完成
4.6a	2010-11 年期间每年举行三次大会委员会会议。	于 2011 年完成
4.10	建立信托基金并确定 2009 年执行工作的费用。	于 2009 年完成
4.11	向信托基金捐款。	于 2009 年完成
<b>2. 审计</b>		
<b>审计</b>		
2.91	根据现行政策，监察长办公室的工作范围将扩大到包括所有主要的组织风险领域，必要时聘请外部专家。	于 2011 年完成
2.92	审计委员会： <ul style="list-style-type: none"> <li>a) 将由总干事任命，成员由理事会根据总干事和财政委员会的建议确定，全部为外聘；</li> </ul>	于 2009 年完成
2.93	b) 通过财政委员会向理事会提交年度报告。	于 2009 年完成
2.94	除了由监察长进行的正常审查外，外聘审计员将负责对总干事直属办公室进行审计。	于 2009 年完成
<b>3. 评价</b>		
<b>评价</b>		
2.77	在粮农组织秘书处架构内 <b>单独设立一个独立运行的评价办公室</b> ，向总干事或副总干事报告工作，并通过计委向理事会报告工作。	于 2009 年完成
2.78	<b>评价预算</b> ：评价的正常计划预算提高至正常计划预算总额的 0.8-1.0%（两个两年度内），经领导机构决定之后作为《工作计划和预算》审批过程的部分内容。	于 2012 年完成

<b>《近期行动计划》行动编号与说明</b>		<b>状况</b>
2.79	<b>评价人员配备:</b> a) 招聘 D2 级评价主任。由总干事和领导机构的代表以及其他联合国机构的评价专家组成一个专家小组, 负责审议该职位的职责范围及……。	于 2009 年完成
2.80	b) 关于评价员工和顾问的所有任命应遵循透明、专业的程序, 以技术能力为首要标准, 同时兼顾区域和性别平衡问题。主任……	于 2009 年完成
2.81	<b>质量保证及继续加强评价职能:</b> a) 加强对主要报告的现行独立同行审查;	于 2009 年完成
2.82	b) 由一个独立同行组成的小组进行两年度审查, 评估相关工作是否符合最佳评价方法及标准 - 连同计委的建议一起向管理层和理事会提交报告。	于 2009 年完成
2.83	a) 每六年对评价职能进行独立评价 - 连同计委建议一起向管理层和理事会提交报告。	尚无安排
2.84	由理事会批准纳入《章程》的综合评价政策, <u>包括以上内容</u> 以及 a) 粮农组织内部评价委员会将酌情与计委互动协调;	于 2010 年完成
2.85	b) 滚动式评价计划将继续由领导机构经与内部评价委员会磋商后批准;	于 2010 年完成
2.86	c) 评价的后续工作将完全制度化, 包括一个独立的监测系统以及向计委报告;	于 2010 年完成
2.87	d) 所有评价报告、管理层回应和后续报告将继续作为公共文件, 向粮农组织所有成员提供。讨论报告并让所有相关的领导机构成员关注评价报告……	于 2010 年完成
2.88	e) 评价办公室将发挥制度化的咨询作用, 就基于结果的管理及计划和预算编制工作向管理层提供咨询, 加强意见反馈和学习过程;	于 2010 年完成
2.89	f) 评价工作将结合联合检查组的工作与联合国系统充分协调; 另外, 粮农组织评价办公室将继续与联合国评价小组密切协调。	于 2009 年完成
2.90	a) 《章程》中批准的评价条款将在《基本文件》中予以反映。	于 2010 年完成
<b>4. 职业道德</b>		
<b>职业道德</b>		
3.33	任命一名职业道德官员, 使办公室正常运作, 并对员工进行培训。	于 2011 年完成
3.34	章法委和财委审查道德委员会的职责范围和建议成员。	于 2011 年完成
3.35	任命并启动道德委员会工作。	于 2011 年完成
3.36	理事会根据章法委和财委的结论与建议审查职业道德委员会的年度或两年度报告。	于 2012 年完成
3.36a	任命监查员	尚无安排
<b>5. 改革计划制定、预算编制及基于结果的监测</b>		
<b>粮农组织战略目标和新的基于结果的框架</b>		
1.1	决定应用新的基于结果的框架。	于 2009 年完成

《近期行动计划》行动编号与说明		状况
1.2	决定粮农组织的远景和全球目标。	于 2009 年完成
1.3	原则上确定战略目标、职能目标和核心职能。	于 2009 年完成
1.4	原则上通过战略目标和组织结果的陈述格式。	于 2009 年完成
1.5	确定影响重点领域，对目标进行概述，通过示意性名单为进一步制定工作奠定基础。	于 2009 年完成
1.6	建立基于结果的监测系统。	于 2011 年完成
1.7	制定和通过应用新模式的完整的《战略框架》、《中期计划》及《工作计划和预算》。	于 2009 年完成
1.8	根据新的基于结果的系统编制关于 2010-11 两年度组织绩效的首份报告。	于 2012 年完成
3.88	对下放办事处采用基准和以绩效为基础的报告与监测系统。	尚无安排
<b>计划、预算改革及基于结果的监测</b>		
3.1	采用修订的计划和预算文件，包括以下部分，这些部分可整合起来作为一个单独的文件进行报告，避免重复并提供全面情况（2009 年首次正式批准用于 2010—2011 两年度）：	于 2009 年完成
3.2	i) 《战略框架》，时间范围为 10-15 年，每四年审查一次，包括： <ul style="list-style-type: none"> <li>对粮食、农业和农村发展及包括消费者在内的受赡养人民面临的挑战进行分析；</li> <li>战略远景……</li> </ul>	于 2009 年完成
3.3	ii) 《中期计划》，时间范围为四年，每两年度审查一次，包括： <ul style="list-style-type: none"> <li>根据《战略框架》，在粮农组织支持下成员国和国际社会要实现战略目标……</li> </ul>	于 2009 年完成
3.4	i) 《工作计划和预算》，涵盖一个两年度，预算分为在基于结果的框架中提出的行政预算和计划预算，并提供： <ul style="list-style-type: none"> <li>组织结果框架（成果）……</li> </ul>	于 2009 年完成
3.5	ii) 鉴于在计划制定过程中一直与领导机构保持互动，因此《工作计划和预算》概要可以取消。	于 2009 年完成
3.6	采用修订后的、基于结果的执行情况绩效管理监测系统和报告：每份报告都涉及上个两年度，就交付、目标和结果指标以及职能目标的效率指标进行报告……	于 2011 年完成
7.1	确定需要改进的领域并具体说明促进“基于结果的管理”的行动。	于 2012 年完成
3.7	采用修订后的编制周期和领导机构决策周期（顺序见下图 1）。从 2011 年开始，粮农组织大会的日期将改为 6 月，所有其他会议的日期也作相应调整……	于 2011 年完成

<b>《近期行动计划》行动编号与说明</b>		<b>状况</b>
3.8	i) 两年度第一年（理事会至少召开两届会议）： • 各技术委员会将在各自的职责领域就以下方面进行审议并提出建议：粮农组织依照绩效指标促进实现结果方面的绩效……	于 2011 年 完成
3.9	ii) 两年度第二年（理事会至少召开两届，很可能三届主要会议）： • 计委、财委和理事会将在全年中就商定的……的任何必要调整进行审查并作出决定。	于 2011 年 完成
3.10	在《基本文件》中对计划和预算周期，包括领导机构会议的时间进行必要修改。	于 2009 年 完成
3.11	除资本帐户和技术合作计划之外，还规定在两个两年度之间延迟分摊预算中 5% 的付款，以平衡收入和支出，从而减少低效浪费的交易。	于 2012 年 完成
<b>设计新的的规划和预算编制模式</b>		
7.2	设计新的规划和预算编制模式，确定《工作计划和预算》的新架构，搭建出为“项目”预算编制的新的、优化的标准逻辑框架，并提出新出台标准化报告系统的要求。	尚无安排
<b>跨学科性</b>		
6.2	5% 的预算交给副总干事用于跨学科性工作。	于 2012 年 完成
<b>6. 用粮农组织所有语言出版</b>		
<b>用粮农组织所有语言进行出版</b>		
3.55	为粮农组织各语言的技术出版（印刷和网络）留出预算。各语言技术文件用户小组将决定翻译基金的使用（不包括在现有预算之内……）。	暂停
3.56	向最不发达国家提供更多数量的纸质技术文件，由同一小组决定文件的优先重点。	于 2011 年 完成
3.57	单独为阿拉伯文和中文开发粮农组织网站的镜像网站。	暂停
<b>7. 资源筹措和管理</b>		
<b>资源筹措和管理战略</b>		
3.12	为补充分摊会费，预期的预算外资源将纳入计划制定和预算编制过程，包括确定影响重点领域，同时认识到预算外资源无法充分……	于 2011 年 完成
3.13	a) 理事会根据计委和财委的结论及建议在一个综合框架内审议预算外资源的计划、应用和结果，确保……	于 2009 年 完成
3.14	b) 建立预算外资源和分摊会费的管理构架，把资源筹集的总体战略、政策、管理和协调工作，包括与捐助者的政策关系，交给一个中央办公室……	于 2011 年 完成
3.15	c) 大力发展新的伙伴关系，包括与私人基金会的伙伴关系；	于 2011 年 完成
3.16	d) 不断审查增效措施和预算外资金供资工作的支持服务成本，确保不同资金来源之间无交叉补贴。	于 2009 年 完成

<b>《近期行动计划》行动编号与说明</b>		<b>状况</b>
3.17	审查根据粮农组织《章程》第 VI、第 XIV 和第 XV 条签订的条约、公约、协定及类似的机构和文书，以便提高其向成员自筹资金的程度（另见行动 2.69）……	于 2011 年完成
3.18	结合财委建议采取措施鼓励及时交款，避免拖欠会费，管理资源可获得性，包括：	于 2009 年完成
3.19	a) 理事会根据财委关于晚交和拖欠会费状况及其对本组织流动资金影响的报告进行年度审查；	于 2009 年完成
3.20	b) 在粮农组织主要公共网站上显著报导各国及时缴纳、推迟缴纳和拖欠会费的状况；	于 2009 年完成
3.21	c) 继续推行当前的负责任借款政策，平衡现金流动。	于 2009 年完成
<b>8. 技术合作计划</b>		
<b>技术合作计划</b>		
3.22	技术合作计划资源将分配给各区域由区域代表主管，但 15% 仍然由负责技术合作的部管理用于紧急情况，3% 用于区域间项目。	于 2011 年完成
3.23	各区域示意性拨款商定如下，由理事会按照《中期计划》周期每四年审查一次：非洲 40%；亚洲及太平洋 24%；拉丁美洲及加勒比 18%；欧洲 10%；近东 8%。……	于 2009 年完成
3.24	技术合作计划项目周期和审批准则将在 2009 年接受审查，重申对最不发达国家、低收入缺粮国、小岛国和内陆国的优先重视，进一步明确理事会已批准的现有准则…	于 2009 年完成
3.25	a) 审批标准，包括使国家需要与本组织的商定战略目标和组织结果一致；	于 2009 年完成
3.26	b) 规定各国为审议申请提供所需的起码信息；	于 2009 年完成
3.27	c) 明确项目周期 — 界定进程各个阶段的批准步骤和责任，简化步骤数量，并尽可能向最低一级的下放办事处授权；	于 2009 年完成
3.28	d) 明确进程各阶段的时间安排，落实管理人员的问责安排；	于 2009 年完成
3.29	对投入区域和分区域项目的技术合作计划资金比例将不规定统一标准，因为区域间存在差异。	于 2009 年完成
<b>9. 权力下放</b>		
<b>权力下放</b>		
3.76	计划和财政委员会将支持理事会对权力下放活动的各个方面进行政策监督，尤其包括《近期行动计划》的实施。	于 2012 年完成
3.77	组织高级管理层会议，使助理总干事/区域代表可以通过视频连接参加会议。	于 2009 年完成
3.78	区域办事处下放的技术官员主要向区域代表（助理总干事）报告，或必要时分区域工员向分区域协调员报告。	于 2009 年完成



<b>《近期行动计划》行动编号与说明</b>		<b>状况</b>
3.79	使助理总干事/区域代表充分参与计划制定和预算编制（另见上文 3.14）。	于 2009 年完成
3.80	区域办事处技术官员的预算和计划责任转给区域代表（助理总干事）。	于 2009 年完成
3.81	将监督粮农组织驻国家代表处的主要实质性和技术方面的责任交给区域代表（助理总干事），必要时，通过分区域协调员向该助理总干事报告。……	于 2010 年完成
3.82	对下放办事处的所有授权和监管程序进行修改（见上文）。	于 2010 年完成
3.83	停止分区域办事处的所有行政和管理责任，使它们充分行使作为分区域各国技术支持单位的职能。	于 2009 年完成
3.84	按照根据既定标准开展的审查结果，考虑到现有的和潜在的地点……，明确区分早已建成的办事处与任何增设办事处的计划，使国家办事处的范围趋于合理化。	于 2012 年完成
3.85	按照优先需要调整分区域和区域办事处人员配备，并对照联合国系统办事处的情况进行审查。	于 2009 年完成
3.86	明确近东区域办事处的范围。	于 2010 年完成
3.95	c) 将协调及权力下放活动办公室的职能转移到区域/分区域办事处和业务主管办公室内的一个协调组。	于 2010 年完成
<b>10. 总部架构</b>		
<b>总部架构</b>		
3.91	a) 设立以下办公室： i) 战略、规划及资源管理；	于 2009 年完成
3.92	ii) 评价	于 2009 年完成
3.93	iii) 法律和道德问题	于 2009 年完成
3.94	b) 探索研究组织交流、伙伴关系和机构间事务方面最适当的组织职能和构架；	于 2009 年完成
3.96	d) 精简 D 级职位（2010-11 两年度计划取消 27 个）。	于 2009 年完成
3.97	原则上批准总部各部门的高层结构和高级行政管理小组（见以下插文 5），以便在 2010 年实施，但可能会根据下文职能分析的结果做出调整。	于 2009 年完成
3.98	完成对总部各部门工作的职能分析，敲定各部门重组计划和具体职责。 • 根据《中期计划》确定技术部门 • 根据《中期计划》和……确定业务职能	于 2009 年完成
3.99	大会批准《2010-11 年工作计划和预算》中经过调整的总部结构。	于 2009 年完成

<b>《近期行动计划》行动编号与说明</b>		<b>状况</b>
3.100	任命高级行政管理小组，包括两位副总干事。	于 2009 年完成
3.101	实施新的总部架构。	于 2010 年完成
3.102	重新安排高级管理层的责任，包括对战略目标与核心职能的责任。	于 2010 年完成
3.103	审查重组活动，以便进一步改进工作。	尚无安排
<b>总干事办公室的作用</b>		
7.3	重新界定总干事办公室在行政活动方面的作用。由于管理层响应要求将主要精力放在全组织服务方面，因此这项工作未能开展；但这项工作仍在考虑范围，强烈建议管理层开展这项工作。	于 2011 年完成
<b>11. 内部治理</b>		
<b>内部委员会</b>		
7.5	审查内部各委员会作用，减少委员会数量。作为工作流程的部分活动业已完成。第 2 阶段强化了该建议。	于 2011 年完成
<b>12. 伙伴关系</b>		
<b>伙伴关系</b>		
3.104	敲定伙伴关系全组织原则并将其作为一个开放性文件进行推广，包括以下内容：	于 2011 年完成
3.105	a) 伙伴关系本身并非目的，而是在支持国际农业和农业发展治理、努力实现本组织战略框架优先重点和目标方面提高效益的一个手段……	于 2011 年完成
3.106	b) 以合作伙伴的比较优势为基础，实现粮农组织与合作伙伴的共同目标；以及	于 2011 年完成
3.107	c) 通常在持续开展的合作活动中不断巩固。	于 2011 年完成
3.108	粮农组织作用的性质将因不同的伙伴关系而异，粮农组织在某些伙伴关系中可能发挥领导作用或起到促进作用，而在另外一些伙伴关系中可能只是一个参与者。粮农组织在任何时候都必须保持中立和公正。	于 2011 年完成
3.109	新 - 融入、运行和实施新的民间社会伙伴关系战略以及私营部门伙伴关系战略，包括针对粮农组织所有员工的能力建设……	尚无安排
3.110	新 - 根据粮农组织的《战略框架》落实和实施全组织伙伴关系战略。进一步加强联合国系统内的合作，包括与常驻罗马联合国机构的合作……	于 2012 年完成
3.111	进一步加强与常驻罗马联合国机构的伙伴关系，以便发挥协同作用，既提高效率，又增加效益，充分利用这三个组织在各自职责范围内的比较优势，尤其涉及：	于 2012 年完成
3.112	a) 规范性工作和发展性工作两方面的技术计划联系和重叠领域；	于 2012 年完成

<b>《近期行动计划》行动编号与说明</b>		<b>状况</b>
3.113	b) 共同的行政和服务（注意到全面彻底审查的成果）；	于 2012 年完成
3.114	c) 联合监督职能，包括评价。	于 2012 年完成
3.115	这三个组织的管理层定期举行联席会议，由全体成员审查工作进程。	于 2012 年完成
3.116	由理事会根据计财两委的建议或结论每年对进展和提议进行审查。	于 2012 年完成
3.117	建立监督机制，确保伙伴关系合作与粮农组织战略得到反馈且不断改进。	于 2012 年完成
3.118	确定伙伴关系联络点责任。	于 2009 年完成
<b>与国际原子能机构的联合工作</b>		
6.4	粮农组织/国际原子能机构联合司	于 2010 年完成
6.5	协同增效和伙伴关系	于 2010 年完成
<b>13. 采购</b>		
<b>采购</b>		
3.38	向司级部门和下放办事处授予采购授权和协议书审批权；	于 2011 年完成
3.40	为应急活动进行当地采购；	于 2010 年完成
3.41	开设实地临时业务现金帐户；	于 2009 年完成
7.6	采用新采购模式，对采购行动初期工作进行管理。	于 2011 年完成
7.7	从注册销售商管理向积极的供应方管理发展（伙伴关系原则）；	于 2011 年完成
7.8	向负责当地采购的区域和地方官员赋权。	于 2012 年完成
7.9	交易活动移交共享服务中心。	于 2011 年完成
<b>常驻罗马各机构 - 联合采购计划</b>		
7.14	与其他联合国机构落实采购行动伙伴关系的运行模式。	于 2011 年完成
<b>14. 差旅</b>		
7.15	新条目：与其他常驻罗马机构的联合计划 - 差旅	于 2012 年完成
7.21	审查差旅批准流程。	于 2009 年完成

<b>《近期行动计划》行动编号与说明</b>		<b>状况</b>
	<b>15. 翻译及印刷</b>	
	<b>使用粮农组织所有语言进行印刷和出版</b>	
3.58	根据“全面彻底审查”的结论改进工作，确保翻译的质量和时效，同时酌情降低成本。	于2010年完成
7.17	建议设立新的印刷与分发部门，合并原来的外部印刷、内部印刷和分发部门。变革印刷和分发程序。	于2011年完成
7.18	改变翻译服务模式。加强词汇术语工作和外部翻译人员名册管理。	于2010年完成
7.19	改变翻译服务模式。翻译服务工作由正常计划出资。	尚无安排
7.20	审查翻译服务模式。	于2010年完成
	<b>登记</b>	
	<b>16. 登记改革</b>	
7.16	结合向电子化资源的转变与资源外包，制定登记管理计划。	于2012年完成
	<b>17. 行政服务模式与《粮农组织管理手册》</b>	
	<b>行政服务模式</b>	
7.10	使支持职能的目标与本组织战略目标协调一致，确定主要效率指标和服务级协议（SLA）（承诺模式）。使之转化为实现价值的推动因素之一，推动改革发展。	于2012年完成
7.23	设立“业务改进组”，包括优化和程序改进、《粮农组织管理手册》的修订（见上文）以及其他业务改进措施。	于2010年完成
	<b>《粮农组织管理手册》</b>	
3.43	修订《基本文件》，规定按照向最低适当层面授权的商定原则，总干事可将具体工作和行动领域的最终权力和责任授予……。	于2009年完成
7.22	对《粮农组织管理手册》进行彻底修订，审议并出版简化框架，使各地员工都能理解并遵守粮农组织的规程制度。	尚无安排
	<b>“全面彻底审查”后续行动</b>	
3.44	开展“全面彻底审查”。	于2009年完成
3.45	管理层、理事会和财政委员会审查最终报告。	于2009年完成
3.46	制定后续行动计划。	于2009年完成
3.47	领导机构审查《后续行动计划》。	于2009年完成
3.48	实施《行动计划》。	于2012年完成

<b>《近期行动计划》行动编号与说明</b>		<b>状况</b>
<b>18. 《国际公共部门会计标准》（以及实地会计系统的更换）</b>		
<b>《国际公共部门会计标准》</b>		
3.42	开发并采用适合粮农组织驻国家代表处需要的 Oracle 实地版本。说明：某些早期行动将在大会特别会议之前完成；在大会会议之后产生费用的其他主要行动在下面列出。	尚无安排
7.24	将《国际公共部门会计标准》作为财务司和整个粮农组织的重要活动予以实施。	尚无安排
<b>19. 改进与下放办事处的通讯联系</b>		
3.90	升级下放办事处的信息通信技术基础设施，以及信息系统功能支持。	于 2011 年完成
<b>20. Oracle R12</b>		
7.25	强化 Oracle 系统中企业资源规划的相关功能，满足《近期行动计划》的要求。	于 2012 年完成
<b>21. 其他信息技术行动</b>		
7.0	加强信息技术治理。所有职能都必须遵照正式程序，如项目/变更申请程序、项目管理和开发过程。	于 2012 年完成
7.4	信息技术的责任和职能都应归并到首席信息官负责的部门。	于 2011 年完成
7.11	研究减少多功能打印机的数量。	于 2011 年完成
7.12	扩大信息技术司曼谷离岸外包中心提供的支持服务和软件开发范围。	于 2011 年完成
7.13	首席信息官员司必须供资并落实针对下放办事处信息技术官员/信息技术服务官员的适当入门和维护培训计划；该计划须包括定期到访总部，以便信息官员司的下放职员...	于 2011 年完成
7.26	设计“管理信息系统”。	于 2012 年完成
<b>22. 企业风险管理</b>		
<b>企业风险管理框架</b>		
3.49	财委同意企业风险管理综合研究的职责范围，该项研究涉及所有风险形式，包括但不限于财务风险。	于 2009 年完成
3.50	建立项目架构，落实内部主导的全组织企业风险管理，如：组建项目团队并编写职责范围；获取必要的培训和所需的外部指导；编制工作计划等。	于 2010 年完成
3.51	在外部风险管理顾问的支持下，设计适当的企业风险管理模式，为本组织量身定制企业风险管理框架。企业风险管理框架应包括若干主要组成部分，涉及目标、战略、组织……	于 2011 年完成
3.52	在大规模落实企业风险管理框架之前，启动试点工作进行测试。	于 2011 年完成
3.53	基于试点工作结果，制定综合计划，在全组织全面落实企业风险管理。	于 2011 年完成

<b>《近期行动计划》行动编号与说明</b>		<b>状况</b>
3.54	全面实施“企业风险管理架构”和系统。	尚无安排
	<b>23. 文化变革</b>	
	<b>机构文化变革</b>	
3.30	确定职责范围，任命外部促进者和变革小组。	于 2009 年完成
3.31	提出内部愿景。	于 2009 年完成
3.32	愿景的实施。	尚无安排
	<b>24. 绩效评价及管理系统</b>	
3.70	建立客观的员工考核体系，根据切合实际的绩效指标和客观的考核标准，将员工绩效与组织目标联系起来。	于 2011 年完成
	<b>25. 能力框架</b>	
3.66	新 - 修订所有职系（包括区域代表、分区域协调员和粮农组织驻国家代表）的能力要求，包括管理和政策支持方面的能力。	尚无安排
3.87	重新确定区域助理总干事、分区域协调员和粮农组织驻国家代表的岗位说明、能力要求（包括政策能力）、招聘和绩效考核程序（公开竞争）（参见 3.66）。	于 2012 年完成
7.27	确定人力资源职能新的作用，审查人力资源能力框架和问责框架。	于 2011 年完成
	<b>26. 流动性</b>	
3.61	制定总部以及总部与下放办事处之间标准明确的基于激励机制的轮岗政策。	尚无安排
	<b>27. 其他人力资源行动</b>	
3.37	总干事办公室下放人力资源行动授权；	于 2010 年完成
3.59	保持择优录用员工和顾问的首要标准，实施有效的地理和性别代表性政策，尤其涉及发展中国家。	于 2011 年完成
3.60	引入一揽子计划，增加员工培训，包括管理培训。	于 2011 年完成
3.62	建立一个招聘和培养年轻专业人员的联合、连贯体系，尤其是从发展中国家招聘年轻专业人员。这将包括实习生计划。	于 2011 年完成
3.63	根据明确的政策和需要下放权力和授予决策权，包括从总干事办公室和高级管理层进一步下放权力。	于 2010 年完成
3.64	更广泛地公布粮农组织的空缺职位。	于 2011 年完成
3.65	制定、公布和实施程序，确保所有高级员工和粮农组织驻国家代表的招聘工作充分透明。	于 2010 年完成
3.67	就顾问招聘采用透明竞争政策，采取措施确保重视地理和性别平衡。	于 2009 年完成

<b>《近期行动计划》行动编号与说明</b>		<b>状况</b>
3.68	合理使用粮农组织退休人员，从粮农退休后六个月内不得返聘。	于 2009 年完成
3.69	顾问（包括粮农退休人员）不应作为一项成本节约措施，用于长期填补空缺。	于 2009 年完成
3.73	设立一项员工重新安置基金，最初由预算外资源供资，然后过渡到由员工费用供资。	于 2009 年完成
3.74	通过财委加强对人力资源政策各个方面进行治理监督，包括对顾问的使用情况。	于 2009 年完成
3.71	对 P5/D1 和 D1/D2 职位采用双重职位等级。	暂停
3.72	对 Oracle 系统进行升级，以便 i)改进提取数据的方便程度，加强数据分析，ii)支持实质性员工管理，而不是纯粹的交易处理。	于 2011 年完成
3.75	为确保联合国共同制度级别变更的领导机构行动和管理层行动： a) 制定共同制度变更提议。 b) 向联合国介绍变更。	于 2012 年完成
3.89	加强员工培训（参见 3.60）。	于 2011 年完成
<b>28. 《近期行动计划》计划管理科</b>		
<b>粮农组织对“独立外部评价”的管理安排</b>		
4.7	确定内部管理安排，包括：	于 2009 年完成
4.8	i) 改革支持组；	于 2009 年完成
4.9	ii) 专家工作组，包括“全面彻底审查”工作组和由粮农组织各级各部门（下放办事处和总部）组成的“变革小组”；	于 2012 年完成
7.28	当前执行倡议的选择与先后排序。	于 2009 年完成
<b>29. 关于《近期行动计划》的交流</b>		
<b>关于《近期行动计划》的交流</b>		
4.9a	关于《近期行动计划》与员工的交流。	于 2012 年完成
7.9b	关于《近期行动计划》与成员的交流。	于 2012 年完成

**缩略语**

<b>ADG</b>	助理总干事
<b>CCLM</b>	章程及法律事务委员会
<b>CCP</b>	商品问题委员会
<b>COAG</b>	农业委员会
<b>COC-IEE</b>	大会”独立外部评价”后续行动委员会（大会委员会）
<b>COFI</b>	渔业委员会
<b>COFO</b>	林业委员会
<b>CS</b>	综合服务、人力资源及财务部
<b>CSF</b>	财务司
<b>CSS</b>	共享服务中心
<b>DDG-O</b>	副总干事（运作）
<b>FAOR</b>	粮农组织驻国家代表
<b>GAO</b>	政府问责局
<b>GRMS</b>	全球资源管理系统
<b>IEE</b>	对粮农组织的独立外部评价
<b>IFAD</b>	国际农业发展基金会
<b>IPA</b>	关于粮农组织革新图变的《近期行动计划》
<b>IPSAS</b>	国际公共部门会计标准
<b>IT</b>	信息技术
<b>LDCs</b>	最不发达国家
<b>MTP</b>	中期计划
<b>OCP</b>	交流、伙伴关系及宣传办公室
<b>ODG</b>	总干事办公室
<b>OHR</b>	人力资源办公室
<b>OSP</b>	战略、规划及资源管理办公室
<b>PEMS</b>	绩效评价及管理系统
<b>PIR</b>	计划执行报告
<b>PSC</b>	项目服务费用
<b>PWB</b>	工作计划和预算
<b>RBM</b>	基于结果的管理
<b>RR</b>	区域代表
<b>SO</b>	战略目标
<b>SSC</b>	共享服务中心
<b>TCP</b>	技术合作计划
<b>WFP</b>	世界粮食计划署