

2010年10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  
Agricultura  
y la  
Alimentación

# 财 政 委 员 会

## 第一三五届会议

2010年10月25—29日，罗马

### 引入“企业风险管理框架”工作进展报告

对本文件实质性内容如有疑问，请联系：

**战略、规划及资源管理办公室主任**

**Boyd Haight先生**

**电话：+3906 5705 5324**

为尽量减轻粮农组织工作过程对环境的影响，促进实现对气候变化零影响，本文件印数有限。谨请各位代表、观察员携带文件与会，勿再索取副本。粮农组织大多数会议文件可从互联网[www.fao.org](http://www.fao.org)网站获取。

### 内容提要

- 《粮农组织革新图变近期行动计划》（以下简称“《近期行动计划》”）中包括实施一项企业风险管理框架，以改善粮农组织识别、优化、管理和监测风险的方法，促进实现各项目标，管理资源或提高粮农组织的声望。
- 已调集一支团队并完成背景调查，起草了企业风险管理实施提案，其中列出了专为粮农组织设计的企业风险管理框架的初步设计，还界定了企业风险管理的目标和预期收益以及完整的项目工作计划。
- 企业风险管理框架的核心是一项通用的风险评估程序，能够识别、评级、减缓和监测/汇报整个组织的风险。为确保企业风险管理能提供最大价值并满足粮农组织的需求，该程序将集中关注以下五大管理领域：快速响应问题、制定组织结果、工作规划、管理实地项目/计划风险，以及管理业务改进项目。
- 通过加强粮农组织识别风险和据此采取行动的能力，该框架将为组织提供如下收益：通过丰富与风险和减缓措施相关的资料，改善向成员国汇报的进展内容；提升管理能力，进而减缓不必要的风险规避或过度承担风险的趋势；制定更强有力的战略和运营计划，以更好地支持组织的战略和职能目标；通过使业务改进项目更成功，提升粮农组织的效率和效力；以及通过满足潜在捐助方的企业风险管理供资标准，支持粮农组织获得和保留更多的预算外供资。
- 工作计划预计该项目的主要部分将于当前两年期内完成，《近期行动计划》将为此拨款70万美元。预计2012—2013年间的全部经常性费用为80万美元。

### 征求财政委员会的指导意见

- 请财政委员会审查企业风险管理框架及其实施工作计划，并提出任何建议或指导意见。

### 初步建议

- **财政委员会注意到粮农组织企业风险管理框架制定工作所取得的进展，该框架将被纳入全组织基于结果的管理流程中。建议采用逐步实施的方法，包括开展多次试点以测试该框架在五个管理领域的应用情况。委员会期待在下次例会上收到试点结果报告以及在粮农组织完全实施企业风险管理制度化的计划，包括向领导机构汇报的形式。**

## I. 背景

1. 《粮农组织革新图变近期行动计划》（以下简称“《近期行动计划》”）中包括实施一项企业风险管理框架，以改善粮农组织识别、优化、管理和监测风险的方法。财政委员会在2009年7月举行的第一二八届会议上肯定了企业风险管理的重要性，并批准了一个内部主导的项目，在必要时由专业的风险管理顾问提供支持，而非采用《近期行动计划》中由顾问主导的方法<sup>1</sup>。

2. 随后，秘书处向独立外部评估后续行动的大会委员会提交了根据《近期行动计划》项目12引入企业风险管理的修订后的行动计划，这些行动被纳入《近期行动计划》载列于大会委员会关于《近期行动计划》的报告中<sup>2</sup>，并于2009年11月大会第三十六届会议上通过<sup>3</sup>。

3.50 制定项目架构，落实内部主导的全组织企业风险管理，如：组建项目团队并制定职责范围；获取必要的培训和所需的外部指导；编制工作计划等。

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，开发针对粮农组织的企业风险管理框架。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、风险过程、监测和汇报等领域。

3.52 在大规模实施企业风险管理框架前，启动试点工作进行测试。

3.53 根据试点工作结果，制定综合计划，在全组织全面实施企业风险管理。

3.54 全面实施企业风险管理结构和系统（企业风险管理制度化）。

3. 应财政委员会第一二八届会议提出的要求，本文件介绍了拟议的企业风险管理框架，以及实施的路线图和费用。

## II. 近期进展情况

4. 已完成对联合国系统内外部企业风险管理做法的调查，包括与其他机构开展讨论，以及根据联合检查组对联合国系统内部企业风险管理的近期审查结果编制草案。一些调查结果如下：

a) 国际风险管理标准 ISO 31000 于 2009 年 11 月发布，这是业内最受认可的风险管理良好做法。该标准为联合检查组的审查提供了重要参考。拟议的粮农组织企业风险管理框架遵循标准中列出的步骤，将支持粮农组织遵守该标准确定的 11 条风险管理原则。

---

<sup>1</sup> CL 137/4 第 19—22 段

<sup>2</sup> C 2009/7 附录 5，附件 2

<sup>3</sup> CR 4/2009

- b) 联合检查组注意到联合国机构采用了不同的企业风险管理方法，于是提出了成功开展企业风险管理的 10 条基准原则；粮农组织企业风险管理框架的设计也遵循了这些基准。

5. 2010年7月招聘了专门的企业风险管理项目资源团队，2010年9月一名专业的风险管理顾问也开始参与项目，在必要时提供外部企业风险管理建议。在顾问的指导和监察长办公室的支持下，秘书处起草了企业风险管理实施提案，其中列出了专为粮农组织设计的企业风险管理框架的初步设计，还界定了企业风险管理的目标和预期收益以及完整的项目工作计划。

### **III. 粮农组织企业风险管理框架**

#### **目标和收益**

6. 项目旨在落实一项企业风险管理框架，以支持管理层更积极地识别、优化、管理和监测粮农组织面临的全部战略、财务、运作或信誉风险。

7. 通过加强粮农组织识别风险和据此采取行动的能力，该框架将为组织提供如下收益：

- a) 通过丰富与风险和减缓措施相关的资料，改善向成员国汇报的进展内容；
- b) 提升管理能力，进而减缓过度风险规避或承担风险的趋势；
- c) 制定更强有力的战略和运营计划，以更好地支持组织的战略和职能目标；
- d) 通过使业务改进项目更成功，提升粮农组织的效率和效力；以及
- e) 通过满足潜在捐助方的企业风险管理供资标准，支持粮农组织获得和保留更多的预算外供资。

#### **粮农组织企业风险管理框架**

8. 粮农组织企业风险管理框架的设计基于以下五条原则：

- a) 使用已证实的、简明的企业风险管理概念和流程；
- b) 关注能带来最大价值的领域；
- c) 将业务领域的任何可避免的负担降到最低；
- d) 初步整合至现有的基于结果的管理流程，尤其是战略规划（组织结果制定），运营工作规划，项目制定、监测和汇报；以及
- e) 采取分阶段的方法将覆盖范围扩展至粮农组织工作的所有实质性领域。

9. 企业风险管理框架的核心是一项通用的风险评估程序，将被纳入粮农组织现有的管理流程。通用程序包含四个步骤：a) 风险识别、b) 风险评级、c) 风险减缓和d) 风险监测/汇报。

10. “风险识别”是提高管理能力和构建成熟的风险文化最重要的步骤。开发的工具包将使管理者能够持续识别所有风险，例如目标的实现情况、实现目标过程中资源的使用情况，以及目标的实现对粮农组织声誉的保护和提升情况。根据试点时确认的情况，完成这一步需要工作人员回答与活动相关的四个基本问题：

- a) 未来：预计会有什么变化，尤其是在人员、结构、数量、服务交付标准、规章制度和市场等方面？
- b) 过去：之前有何问题，例如设计方面的缺陷，未能实现预期的收益，成本超支和控制失败等？
- c) 利益相关方：未能实现谁的预期目标？是因为其合法利益未被认可，还是因为其需求未能得到识别和管理？
- d) 依赖性：要满足利益相关方的需求，谁的支持是必不可少的？

11. “风险评级”利用影响力和可能性的通用绩效等级衡量粮农组织面临的各种风险，以方便开展协调一致的监测、升级以及向管理层汇报。

12. “风险减缓”以正常和加强形式开展。加强形式将纳入分析工具，帮助管理者识别威胁的潜在原因，并界定行动以解决复杂问题。这些工具将着重判断问题的根源，并制定和选择合适的方法以开展补救行动。

13. 最后，“风险监测/汇报”这一步包括分析和提交风险数据，支持积极管理以下领域：

- a) 粮农组织接触风险的可能性（粮农组织风险简介的主要部分，强调接触风险的变化，以及可能需要采取行政行动的事项）；以及
- b) 企业风险管理框架的效力（风险评估的数据和风险记录单更新情况，强调企业风险管理活动的任何延迟以及评估已结束的风险行动的效力，在必要的情况下提议采取行政干预）。

14. 风险管理能力将在粮农组织落实到位。为确保企业风险管理能提供最大价值并满足粮农组织的需求，通用的风险评估程序将被纳入相关流程并集中关注以下五大管理领域：

- a) “快速响应问题”：企业风险管理职能将应管理层的要求，利用通用程序和更强大的减缓工具促进解决紧急的业务问题。
- b) “制定组织结果”：通过纳入通用程序，将完善现有的风险评估部分并使其变得更为有力。
- c) “工作规划”：由于能在早期确定并纳入减缓战略，因此单元结果（组织结果层级中主要的运营和问责层面）尤其能从工作规划期间的风险评估中受益。
- d) “管理实地项目/计划风险”：将通过通用程序加强现有的项目规划风险评估部分，并从项目获批前开始应用，直到项目结束。

- e) “管理业务改进项目”：项目开始前即开始应用通用程序，直到项目结束。

#### IV. 工作计划和预算

15. 2010—2011年期间，企业风险管理框架实施项目主要分七个阶段：
- a) 构建企业风险管理通用的风险评估程序（**2010年第四季度**）
  - b) 试点企业风险管理以改善/制定组织结果（针对一项战略目标和一项职能目标）并予以实施（**2010年第四季度**）
  - c) 在整个组织发展风险评估能力（**2011年第一季度和后期**）
  - d) 试点“快速响应问题”服务并予以实施（**2011年第一季度**）
  - e) 对选定的实地项目/计划（一项国家计划和一项应急项目）进行企业风险管理试点，之后予以实施（**2011年第一、二季度**）
  - f) 在业务改进项目中试点企业风险管理，之后予以实施（**2011年第二季度**）
  - g) 试点并最终确立工作规划企业风险管理要素（**2011年第三季度**）
16. 为项目安排了一名高级官员和一名实施支持官员，由战略、规划及资源管理办公室主任领导，必要时由专业的风险管理顾问会提供指导。项目团队职责范围将于2010年10月制定。
17. 监察长办公室在建议管理层采用企业风险管理方面发挥了关键作用。办公室将在实施阶段继续支持企业风险管理，以项目指导委员会成员的身份不断向管理层提供建议，并在制定政策和流程方面向项目团队提供建议。
18. 为根据计划实施企业风险管理框架，《近期行动计划》项目12在2010—2011年期为下列项目准备了70万美元的预算：

	<u>美元</u>
高级官员（P-5，75%，15个月）	225,000
实施支持	175,000
风险管理专业顾问	150,000
试点运营费用及培训材料编写费用	150,000
<b>合计：</b>	<b>700,000</b>

19. 预计2010—2013年间实施企业风险管理框架的全部经常性费用为80万美元，在战略、规划及资源管理办公室将配有两名全职的企业风险管理专家。
20. 请财政委员会审查企业风险管理框架及其实施工作计划，并提出任何建议或指导意见。