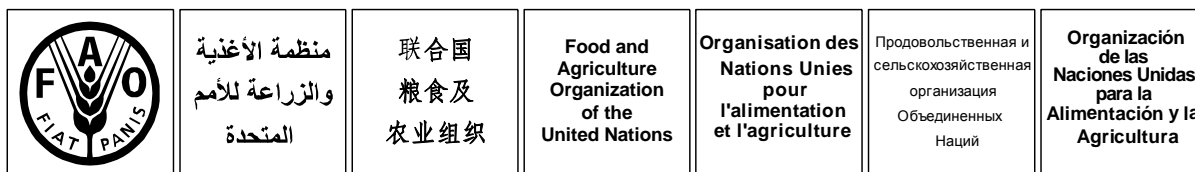


2013 年 3 月



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

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”¹。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。”²

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

¹ 独立外部评价报告 C2007/7A.1 第 1 段

² 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。

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。敬请各位代表、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 网站获取。

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结构，提高有效性和效率。

4. 粮农组织在 2007 年召开的大会³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 年召开的大会特别会议上获得批准⁴。

5. “独立外部评价”指出⁵，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⁶，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⁷负责完成，最终报告于 2009 年 4 月完成。全面彻底审查提出的建议和其它早期和杂项行动⁸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、复杂程度最低的各项行动，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

³ C2007/5

⁴ 大会第 1/2008 号决议

⁵ 独立评价报告第 1221 段。

⁶ 建议 8.1

⁷ 安永公司（Ernst & Young）

⁸ 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。

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 项稍微超时，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 项由其性质（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。

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 1 237 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 4 491 万美元和 4 969 万美元。因此，为《近期行动计划》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 1 588 万美元，因此 2009—2013 年用于《近期行动计划》的净预算额为 9 109 万美元。

14. 截止到 2012 年底，《近期行动计划》已支出 7 588 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 2 764 万美元⁹。

⁹ 1.0697 亿美元 - 7 588 万美元 - 345 万美元 = 2 764 万美元

改革产生的影响

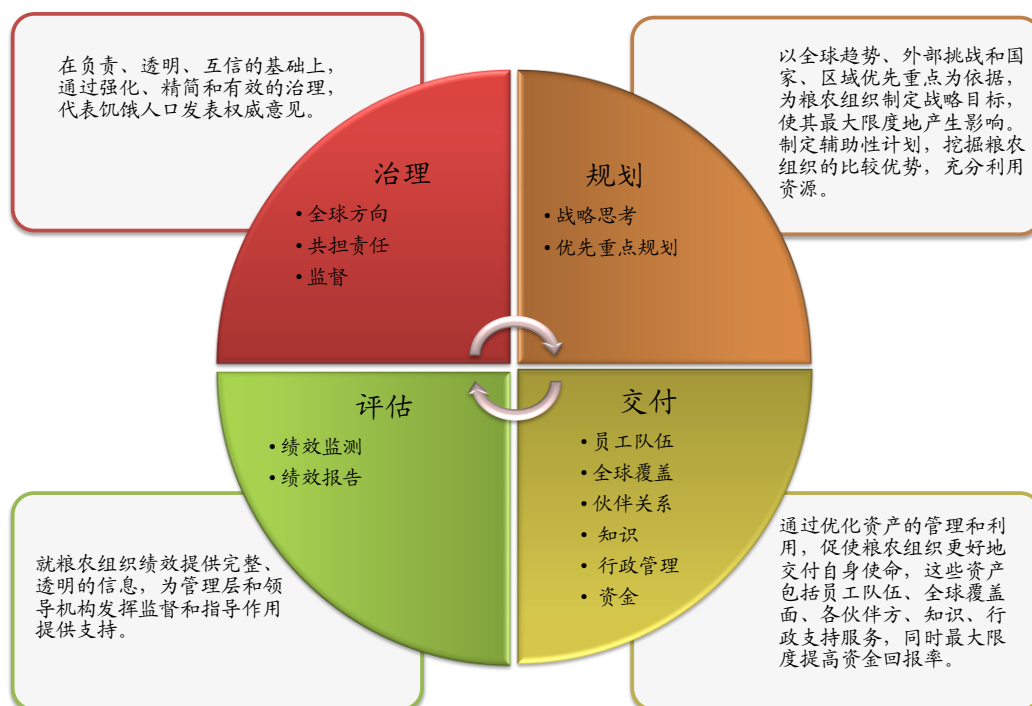
15. “独立外部评价”认识到¹⁰任务的艰巨性，并指出，多数组织变革计划都以失败告终，最后悄无声息、不了了之。然而，它也指出，如果得以成功实施，其收获就是使粮农组织得以真正适应二十一世纪，并为国际组织树立新的榜样。

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。

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



¹⁰ 《独立外部评价报告》第 119—120 段

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. 粮农组织改革总体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 月第三十六届大会确立的规划、计划及预算系统的一部分内容。¹¹

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

¹¹ 大会第 10/2009 号决议

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、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就，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. 为促进员工发展和提高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，需和员工及员工组织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. 电信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. 行政管理方面所取得的最重要成就是制定了“全球资源管理系统”（GRMS），包括以下五项内容：

- 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¹²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1 588万美元。节支额主要来自以下领域：

- i) 采购一节支 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；

¹² 文件 CL 145/10 第 18 段

- ii) 登记一节支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) 差旅一节支 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3 790万美元。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，纳入技术合作计划的技术项目中。

49. 因此，资金方面的成效主要体现在正常计划 1 588 万美元节支额和已重新纳入规划的 3 880 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。实地办事处预算负责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¹³，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的安排，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。

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¹⁴，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；

¹³ 通过计委、财委。

¹⁴ 见报告网络附件 VIII。

- 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。