

## 内容摘要

1. 在本两年度期间，粮农组织改革的总体目标是将本组织打造为采取绩效管理的组织，通过将关键职能领域作为一个组织运作、人力资源改革、提高行政服务效率来支持这项改革。这些活动的实施将依托于一项文化变革和领导机构改革方案。
2. 在本报告期内，我们实施的《近期行动计划》行动继续取得了良好进展。粮农组织充分参与了实施过程，所有员工都投身到了各项改革进程，并感受着改革所带来的影响。
3. 推出如此重大的一项改革举措有可能带来种种风险、不确定性和挑战，需要对此进行主要风险评估。目前此项评估正在开展，并会考虑《近期行动计划》各个项目内部、所有项目中以及粮农组织层面存在的风险。
4. 随着改革的势头不断增强，粮农组织正在发起一项工作人员调查，以了解工作人员如何看待改革、迄今为止改革对工作人员的影响，以及长期以来哪些沟通渠道最为有效。通过这一途径，粮农组织可以在其独立外部评价报告中对工作人员的意见进行比较，以目前的看法作为参照基准，帮助跟踪我们推进改革的进展，并通过最有效的沟通渠道获取工作人员的反馈，以便加强日后沟通。
5. 风险评估的全部结果将与工作人员调查的初步结果一起，以报告形式提交给2010年10月举行的大会委员会会议。
6. 本报告的格式反映了成员要求，以专门应对关键问题，包括文化变革、改革对权力下放办事处的影响，以及2012-2013改革方案的编制等。
7. 对于整个《近期行动计划》方案中的许多项目来说，迄今为止进行的各类活动，都尚属于投资和准备工作，为在今年下半年加快步伐取得进展、达成显著变革并实现《近期行动计划》中所预见的成果奠定了基础。
8. 显而易见，我们已经取得了一些重大成果。在本报告期间，这些成果涵盖人力资源领域的新型绩效评价和管理系统（PEMS），目前该系统已向所有总部和权力下放办事处的工作人员推广。几乎所有的粮农组织工作人员都已签署完毕2010年的绩效评价及管理系统协议。此举至关重要，为工作人员提供了全面的反馈和发展，将单个工作人员的行动与为战略目标和职能目标中的组织结果编制的两年度工作计划关联起来。此外，在人力资源、性别和地域代表性方面，所有部门和办事处的目标业已制定，并与《中期计划》相一致。管理/领导力计划也进展良好，管理发展中心及训练方案已走上正轨，向目标迈进，管理课程

的投标工作也正在进行之中。初级专业人员计划已经启动，轮岗政策和性别行动计划也已进入咨询阶段。人力资源管理信息系统也即将投入使用。

9. 领导机构改革也在不断进展之中。计划委员会的多年工作计划于2010年5月通过，而财政委员会的多年工作计划也正在制定中。计划委员会和理事会通过了一系列进程措施，以确保区域会议和技术委员会就各优先事项提供系统性意见，协助粮农组织开展技术工作。在2010年举行的前三次区域会议中，这些部门报告了其在技术优先事项、权力下放办事处结构和职能以及共享服务中心领域的意见。
10. 将权力下放给权力下放办事处工作人员的工作正在迅速向前迈进，原先由总部负责开展的各类培训和支持，例如采购以及技术合作计划责任和行政责任的承担等，也已经转变为仅由总部提供援助，以实现职能的顺利过渡。
11. 这些具体的变革事例都是随着改革的推移而产生的，改革对粮农织的工作方式产生了影响，使得组织内部各部门在更好的治理结构下成为一个协调运作的整体，取得成效并充分发挥职能。
12. 《近期行动计划》在2010-2011年度的总预算为4295万美元，其中半数即2198万美元业已划拨至2010年各项目的负责人处。项目负责人已对各自2010年月度支出数额做出了预估并表明此年度开局比较缓慢，但同时明确预计将在2010年下半年增加支出。
13. 目前支出截至5月底已达到371万美元，在预计水平之内。粮农组织将继续密切监督支出，并将项目和方案层面的最新财政状况向大会委员会下次会议报告，详细的财务报告将在2010年10月向财政委员会报告。

## 引言

14. 本《近期行动计划》实施进展报告是2010年三个系列进展报告中的第二份，第三份进展报告预计在2010年10月举行的大会委员会会议上提交。
15. 为响应成员的要求，该进展报告的格式已经过修改，新增了以下信息：文化变革、改革对权力下放办事处的影响、员工沟通、风险评估以及2012-2013年度改革方案的编制。
16. 报告包含三个部分，共有四个附录：

**第一节 — 本报告期内的主要成就和下一报告期的目标：**介绍了《近期行动计划》在2010年4月至6月的报告期内取得的主要进展以及7月至9月这期间的目标。

**第二节 — 关键重点领域：**描述了各项活动以及改革方案在若干关键重点领域中的影响。本报告所涵盖的领域包括文化变革、对权力下放办事处的影响、员工沟通、风险评估以及2012-2013年度《近期行动计划》方案的规划。

**第三节 — 《近期行动计划》资金和支出：**更新对于《近期行动计划》信托基金的认捐和捐款，并报告《近期行动计划》在2010年的预算和支出。

**附件 I — 在本报告期内的具体成果：**逐一提供各个项目的详细信息，报告在2010年4月至6月期间取得的成就和主要活动。

**附件 II — 下一报告期的活动规划：**逐一提供各个项目的详细信息，报告在2010年7月至9月下一报告期中规划的活动、重要里程碑事件以及各类风险。

**附件 III — 《近期行动计划》信托基金：**提供截至2010年5月21日《近期行动计划》信托基金的收入状况及认捐情况。

**附件 IV — 2012-2013年度方案：**提供2012-2013年度《近期行动计划》方案活动预览表。

## 第一节

### 主要成就 — 2010年4月至6月

17. 本报告期内的主要成就将在下文专门介绍。附件 I 中列示了一份表格，对2010年4月至6月的实际成果与2010年4月提交给大会委员会的报告中计划的目标进行了详细比较。

18. 本报告期内的主要成就中有很多来自人力资源领域。在 2010 年 4 月召开的财政委员会第一三二届会议上，向财政委员会提交了一份报告（第 FC 132/8 号文件），介绍了在交付主要产品和服务以支持全组织人力资源战略框架实施方面取得的进展。该报告还明确指出了所有与人力资源管理相关的主要《近期行动计划》活动取得的进展。
19. 目前新的绩效评价及管理系统（PEMS）已开始在整个粮农组织范围内实施，粮农组织全体工作人员已经接受了关于绩效评价及管理系统的培训，其中部分人员业已签订 2010 年绩效协议，而其余人员正在签署协议的过程中。由于之前的全面推行计划覆盖面非常广泛且复杂，该系统的实施可谓一项重大成就，而其之所以成功，人力资源司提供的全面培训和支持功不可没，同时有赖于工作人员参与该项新实践的意愿。它代表了粮农组织工作方式的具体转变，因为这是工作人员首次将日常工作目标与组织的目标联系起来，而适用于整个粮农组织的协议为员工的发展奠定了坚实的基础。
20. 经过广泛咨询，初级专业人员计划已制定完成，并于 2010 年 5 月通过。2010 年 6 月，该计划开始实施，预计将于 2010 年 9 月培养出第一批初级专业人员。培训对象明确针对来自代表性不足的发展中国家的年轻候选人以及女性。
21. 在关于性别平衡的人力资源战略行动计划上，我们也取得了重大进展，对草案进行了最终定案，提出了一套措施以求增加在粮农组织内部担任专业以及更高级别职务之女性的比例。正式磋商过程正在进行中。部门/办事处 2010 年地域目标和性别目标已编制，力求通过全组织努力满足《中期计划》的总体目标。
22. 工作人员轮岗政策草案已成型并最终定稿。这项政策将在下一季度通过，届时将支持《近期行动计划》行动 3.61 — “制定在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”。
23. 我们已采取重大举措，以便将来自不同交易系统的人力资源数据合并到人力资源管理信息系统中，并生成一套核心人力资源规划报告，供 2010 年 6 月试运行。此举意在支持《近期行动计划》行动 3.72。
24. 教育部门 and 各类机构的综合数据库已经创建并且正在不断更新，以确保粮农组织的职位空缺公告得到更广泛的发布，支持《近期行动计划》行动 3.64。2010 年 4 月，一条通讯已发送到所有代表名额不足及暂无代表的国家之常驻代表处，鼓励他们上报机构的名称和地址来充实数据库，因为组织可能会从数据库中选聘来自目标群体（女性专业人员和无代表或代表名额不足的国家）的候选人或接纳其为成员，而这些候选人也可利用该数据库进行研究。

25. 关于方案规划、预算编制和基于结果的监测，各组织单位完成了自身的 2010-2011 年度业务工作计划，作为实施、监测和报告以及编制绩效评价及管理系统协议的基础。同行审查小组从 19 项提案中挑选出 7 项，在两年度内通过多学科基金为其提供总计达 270 万美元的资金，旨在通过打造战略团队并发挥核心职能，完成跨部门和多地点工作目标。
26. 秘书处支持计划委员会和理事会就确定粮农组织技术工作优先事项的过程展开讨论，通过了一系列进程措施，以确保区域会议和技术委员会就各优先事项提供系统性意见。因此，理事会独立主席能够在前三次区域会议上指出如何对区域优先行动提供明确建议。秘书处按照计划委员会和理事会提供的指导编写了优先事项支持文件，供商品问题委员会和农业委员会在 6 月召开的会议中使用。理事会独立主席和秘书处也参与到各个技术委员会的主席和办公室，争取在其 2010 年的会议中处理关于优先事项的讨论。
27. 将监管粮农组织驻国家代表处的技术和实质性工作这一首要责任移交至区域助理总干事的任务已圆满完成，与改革进程开始之前相比，这标志着粮农组织工作方式的另一项变革。权力下放支持办公室正为区域办事处提供必要的过渡支持，包括为四个区域办事处安排培训任务，以协助这几个机构接手这些任务，并设立一个服务台以提供后援。
28. 技术合作计划正与各区域办事处密切协商，着手推进区域技术合作计划人员的招聘程序。一项重要的培训工作已在总部和实地办事处的工作人员间开展，技术合作计划手册也在俄罗斯首次出版，以方便技术合作计划的应用，特别是在中亚的应用。技术委员会与技术部门合作，对于下放技术合作计划权力进行了初步的风险评估，并已实施相关措施，以解决与监测和质量保证有关的问题。
29. 信息技术方面的成就包括为其他 33 个国家提升了网络能力，使得在 2010 年网络得到升级的国家达到了 43 个；也包括提供高清视频会议设施，借此改进区域办事处和总部之间的沟通。目前，该设施已在三个区域办事处全面运转，它们分别是欧洲及中亚区域办事处、拉丁美洲和加勒比地区区域办事处以及近东区域办事处。
30. 在机构间合作方面，最主要的成就之一是与共同采购小组（粮农组织、世界粮食计划署和国际农业发展基金）一起取得的。三家机构在 6 月签署了章程，年度招标计划目前也已经敲定。对于联合协作和招标活动产生的邮递及信息技术咨询服务，该小组将签订有偿合同。现已公布一项移动通信招标通告，还有六项联合招标目前正在定案中，将于 6、7 月份开标。在执行应急计划的地区，总部设于罗马的三家机构在全球范围内就人道主义粮食安全和农业发展展开协

作。向海地派遣联合工作小组，开展联合紧急救援行动并实施中长期恢复计划，就是其中一个成功范例。

31. 在文化变革方面，目前已取得的一项“快速进展”是为从权力下放办事处迁移到罗马总部的工作人员发放了长期出入证，方便其进出总部大楼。从全局看来，这虽然只迈出了很小的一步，但在朝向一体化组织运作方面，意义非凡。权力下放办事处已经制定了关于开展各类文化变革活动的行动计划，包括设立意见箱以了解工作人员提出的问题和关注要点，出台员工奖励计划，评估工作人员的培训需求，创立或革新工作人员简报等。
32. 在监督方面，计划委员会在其 2010 年 4 月的会议上通过了评价办公室章程；随后，理事会在其 5 月份的会议上批准了该章程。
33. 在领导机构改革方面，计划委员会批准了 2010-2013 年的第一个多年工作计划，并已经理事会通过。理事会还通过了章程及法律事务委员会关于修正各技术委员会议事规则的建议，并特别提到将在 4 月设立开放性工作组。
34. 理事会批准了总干事候选人向理事会发表演讲程序，并建议大会也就此类向大会发表的演讲通过类似的程序。

#### **主要目标 — 2010 年 7 月至 9 月**

35. 在接下来的报告期（2010 年 7 月至 9 月）中，项目负责人将集中讨论一系列广泛的目标，并将在下文介绍最主要的内容。全部详情载于附件 II，其中项目负责人还将报告这一期间最主要的里程碑事件，并提供了对将遇到的主要风险的评估。在这方面，主要风险评估正在进行，以期确定《近期行动计划》方案所面临的主要风险和推荐的缓解措施。
36. 要进一步加强基于结果的管理与企业风险管理的结合，工作的重点将落在最后确定和商定的责任和义务框架上，设立一个监测和报告体系，进行相关的培训，并设计国家级规划试点项目。区域会议和技术委员会将把优先事项的讨论成果编制成一份综合文件，供计划委员会在其 2010 年 10 月会议上审议。
37. 技术合作计划将继续确保培训并部署工作人员到区域办事处，同时也会优先考虑推行新的以实地计划管理信息系统为基础的项目管理模块，而权力下放活动的重点将放在区域办事处的能力建设上，使其有能力承担新的责任。
38. 在伙伴关系方面，粮农组织各部门有关伙伴关系的指导原则需要协调一致，需要对全组织的伙伴关系进行评估，并印制新的宣传材料以促进粮农组织作为一个整体发展伙伴关系，此外，与联合国系统建立伙伴关系的战略需要得到更新并最终确定。

39. 信息技术项目将帮助另外 10 个国家提升其网络能力，并在其余两个区域办事处完成高清视频会议设施的安装。该项目还将完成信息技术治理修订方案的编写。
40. 《近期行动计划》中对人力资源产生影响的各项目将着力达成全组织人力资源战略框架和行动计划中突出强调的目标。具体而言包括推进高级管理领导力计划的招标，举办粮农组织虚拟学院，正式磋商性别平等计划，以及开始招聘初级专业人员。根据安永公司审查后提出的建议，人力资源委员会也将重新启动。
41. 行政系统和管理系统的改革已设立了一些需要完成的重要里程碑事件，包括在手册第 507 节协议书的修订工作上取得成效，逐步确立供应商管理政策和程序，并为若干进行中的活动（如修订手册第 502 节、高级采购、实地办事处等）继续提供必要的培训，尤其是实地培训。关注的重点也将放在计划的制定上，从而落实《粮农组织紧急行动中的战略采购计划》中提出的相关建议。
42. 修订粮农组织手册的改革项目将通过招标征求简化框架方案，并记录利益相关者的主要需求和问题。
43. 文化变革项目设置了若干重要目标，第一项就是制定重大变革管理培训计划，开展能力建设，让所有负责人和管理者都实现转变。其他目标还包括：制定行动计划，以粮农组织新的内部远景付诸实施，按照要求为权力下放办事处的拓展培训进行规划，促进文化变革团队的团队培养和能力建设。
44. 在领导机构改革方面，章程及法律事务委员会将通过其议事规则和 2010-2013 年多年工作计划，财政委员会和理事会也将起草其 2010-2013 年多年工作计划。一系列的区域会议议事规则草案也将制定。
45. 《近期行动计划》方案管理支持措施预见的主要目标是最终确定风险评估、启动工作人员调查、编制并实施交流计划以及编写进展报告，供 10 月份大会委员会和财政委员会会议审议。

## 第二节 — 关键重点领域

### 文化变革

46. 应各成员的要求，本报告这一部分将重点更全面介绍组织文化变革的理解历程和行动。为此，我们的正式描述为：“被成员们认同为构成‘我们在这里的工作方式’的基本假设、价值观、规范、可感受的象征与全体员工的行为等”。粮农组织的员工和管理人员正在通力协作，以求实现一些具体变革和显著转变，转变的特征可概括为从被动的接受现状（如独立外部评价报告第六章中所

- 言)到积极参与塑造粮农组织的未来。这一点通过在工作规划和决策中增强参与式过程的应用,以及更多的精简活动得到了证明。信息和知识共享水平有所提高,在内部沟通方面的努力也进一步增强。
47. 粮农组织的内部远景声明清楚地阐明了能够代表一个粮农组织革新图变的理想的组织文化、价值观念和行为。该声明是来自文化变革团队的一项关键可交付成果,该团队还提出了职业发展与进步建议、表彰与奖励建议、2009年8月-2010年3月间总体工作环境建议等。使用参与式过程创建的内部远景和文化变革建议在粮农组织内部开辟了一方新的天地。
48. 最显著的一个参与式过程是,在以新成果为基础的框架下,参与准备两年度工作计划的工作人员之间的大规模互动。部门/办事处研讨会、战略团队会议和同行审查过程为此类互动提供了支持。此举标志着管理人员和工作人员的心态变得更加包容,共同责任感增强。这种转变进一步体现在粮农组织的所有工作人员均在2010年5月31日前完成个人绩效管理计划(绩效评价及管理系统),此计划与小组工作计划相联系。
49. 今年6月,领导团队(副总干事、助理总干事)与两个技术部门的部门主任以及技术合作部举行了一个精简的研讨会,从另一个角度显示了文化转移的方向是争取扩大合作范围,开展跨学科工作。同行审查小组已建议为2010-2011年度总计七项提案设立273万美元的奖项,这些提案针对多学科和多地点工作任务,由战略团队和核心职能部门提交。此外,还有一项创新基金鼓励人们提交富有创意的提案,并为开发和采用有前景的新思路提供种子资金,2010-2011年度的预算中已计划将140万美元用于该项目的。
50. 在粮农组织的变革过程也带动了地方层面、权力下放办事处内部(如近东区域办事处和区域行动计划)以及总部各部门和各司内部的许多变革团队和活动。在总部,一些部门内部成立了变革团队,例如经济及社会发展部、技术合作部、植物生产及保护司、动物生产及卫生司、交流及对外关系办公室、大会、理事会及礼宾事务司以及行政服务司。
51. 在部门层面,一支跨部门的“指导团队”已在经济及社会发展部建立起来,其工作重点不仅仅是“做什么”(通过小组工作成效贡献于组织的成果),并且还包包括“怎样做”,通过共同努力实现这些结果。经济及社会发展部已定制了自己的“经济及社会发展部使命、远景和价值观声明”,直接指明了经济及社会发展部将为实现粮农组织更广泛的目标做出的贡献。指导团队接受基于团队的工作和交流方面的培训,并已开发和分享了一系列最佳实践做法以支持其同事工作。增强透明度和参与度的愿望更为这些最佳实践提供了坚实的基础。这

- 方面的例子包括定期举行会议，由全体工作人员出席，而不拘泥于其合同安排；还包括查阅部门预算和参与同资源分配有关的部门讨论。
52. 粮农组织的内部远景发布后，新的网络流媒体技术改变了总部活动的组织方式，目前实际安排正尽可能让权力下放办事处参与到整个组织的活动中去。该网络流媒体于2009年11月5日“远景日”期间首次应用，也曾应用于2010年1月举办的管理和组织效能论坛以及2010年4月举行的工作人员日。
  53. 在粮农组织的应急计划（战略目标一）中，一支由权力下放办事处和总部工作人员组成的“行动小组”已经创立，目的是为应急行动制定一个新的战略。由于绝大多数应急和恢复行动工作人员都在权力下放办事处，行动小组已有意识地努力改变粮农组织制定战略的方式。战略一旦完成出台，就会使用粮农组织网站流媒体技术，通过广播告知实地办事处——这是粮农组织作为一个整体进行工作的另一范例。
  54. 动物生产及卫生司体现了在办公室及司级层面上工作的变革团队的情况。动物生产及卫生司的“指导团队”一方面开展了一个简易闭门会以确定其小组成果，一方面同时考虑他们需要“如何”转变工作方式以取得这些新的成果。此外，动物生产及卫生司正在开发一个内部网站以加强同事间的协作，特别是与权力下放办事处人员的协作。
  55. 关于文化变革的讨论已在各个国家办事处开展起来，有更多的办事处利用2010年4月20日举行的“职工日”这一良机进一步讨论文化变革，相关讨论已发布在“职工日”内部网站上。在区域办事处，阿克拉和开罗的“本地变革团队”已经制定了行动计划，预计开展若干项活动，包括提议建立工作人员奖励计划、评估培训需求、提出工作人员关注的问题、革新工作人员组织及简报等。
  56. 开罗（近东区域办事处）的本地文化变革团队一直格外活跃，他们不仅努力体现粮农组织新的内部远景和价值观，而且还制定了变革行动计划。值得列出的主要成果包括：管理层与员工之间的互动增强，这一点在首次联合交流研讨会中已有体现；确定了2010-2011年度的工作人员培训计划，确认了70名近东区域办事处工作人员的发展需求，并将他们与总部的同行放在同一层面考虑。通过了解一般服务工作人员的职务说明与职称，他们还举办了包括与职业有关的情况和发展机遇问题的活动（将于2010年6月结束），并为助理人员提供参与实地考察的机会。因此，现阶段在做出直接影响工作人员职业生涯的决定之前，相关部门与工作人员进行了更多的讨论，譬如粮农组织整体改革结束后权力下放办事处的新结构、工作人员的新职责等。

## 改革对权力下放办事处的影响

### 概述

57. 按照粮农组织改革的设想,《近期行动计划》的各项目正在得到实施,标志着真正的变革已经开始。权力下放办事处的工作人员与其总部的工作人员都受到相同程度的影响,他们需要完成2010-2011年度的业务工作计划,以便日后执行、监测和报告,还需要完成绩效评价及管理系统协议,将自身的工作与《组织成果和战略目标》联系起来。
58. 这些《近期行动计划》行动是全球性的,但权力下放办事处也正在响应一系列能够对其产生具体影响的改革举措。据预计,这些举措加上对国家作用的进一步强调以及分区域和区域优先事项的设置,粮农组织将能够在工作中更为迅速地响应各成员国的需求。
59. 然而在目前阶段,这些改革活动虽在进行中,但尚处于初期执行阶段。这些改革措施对于权力下放办事处的影响必然是随着时间的推移才会出现,尽管应该考虑在两年度即将结束时进行一次影响评估,但目前以定量或定性的方式评估改革的影响还为时过早。
60. 本部分阐述了与权力下放办事处相关改革活动的范围以及该项重大转变所能提供的支持。

### 活动范围

61. 区域会议作为治理改革的一环,已成为粮农组织领导机构的一个主要组成部分。因此,区域会议所提出的建议将影响关于全组织战略方向的决策。2010年,迄今为止的三次区域会议(非洲、欧洲和拉丁美洲及加勒比地区)行使了新的职责,投入了粮农组织技术工作优先事项的决定、权力下放办事处的网络远景和运作以及拟议的全球共享服务中心。
62. 《近期行动计划》权力下放项目包括将总部对权力下放办事处的授权以及报告关系的变化。监管粮农组织代表驻国家代表处的技术和实质性工作这一首要责任目前已移交至区域助理总干事,由分区域协调员酌情向助理总干事进行报告,而这些地区的技术工作人员目前已归区域助理总干事管辖。
63. 采购领域同样引入了变革,随着更多的权力被下放,区域办事处和地方办事处获得了重要的授权以管理采购,包括:实地办事处的授权大幅增加,可以采购物品、工程和服务;在采取应急行动时的权力也进一步下放,允许与非政府组织、政府机构和其他非赢利机构签订有关协议书。

64. 此外，很大一部分技术合作计划资源以及项目审批程序职责已从总部转到权力下放办事处。区域代表由此具备了新的职能，依照管理机构的指导，负责分配和监督对区域技术合作计划拨款款项，而所有权力下放办事处也被委派了制订和审批技术合作计划项目的职责，但应急项目和区域间项目不属此范围。
65. 权力下放办事处的业务量正在不断增加，目前已达到很高水平，实地办事处2009年的支出已近5亿美元，较2005年的水平翻了一番。该领域可用的行政和系统支持服务仍然不足，需要实质性改善。特别需要提到的是，目前的实地会计系统是十多年前设计开发的，因此已不再适合当今的用途，无法捕捉某些关键的财务数据，与全组织系统基本不统一，也不支持国际公共部门会计准则的新规定。目前粮农组织必须实施新的系统和程序，以支持权力下放办事处正在开展的业务。粮农组织的国际公共部门会计准则项目的范围现已扩大，包含了替换原有系统的实地会计系统。权力下放办事处对于新系统和程序的要求已经通过各种手段征集，包括将权力下放办事处的工作人员借调至总部、调研、与权力下放办事处的主要工作人员进行研讨等。新系统将展示出重大的变化，首先体现在权力下放办事处的行政工作人员身上，他们必须改变其现有工作做法，同时保证满足新的要求和工作负荷。

#### 已提供的支持

66. 为所有这些活动提供适当的培训和监督是粮农组织的关注重点。目前，总部和权力下放办事处正在开展广泛的培训，受训的下放人员涵盖本报告中提及所有领域：管理层领导、基于结果的管理、工作规划、采购和国际公共部门会计准则。随着越来越多的权力被下放，基准确定方法和绩效评估也将落实到位。
67. 在将权力从总部的规范、执行及权力下放活动协调办公室转移到权力下放办事处这方面，在区域办事处招聘新的工作人员之前，权力下放支持办公室负责区域之间的协调和联系，并为区域办事处提供其他必要的支持。权力下放支持办公室已经为四个区域办事处安排了培训任务，以协助这几个机构接手这些任务，并设立一个服务台以提供必要的后援。
68. 将责任从规范、执行及权力下放活动协调办公室转移到亚太区域办事处的工作已于2010年2月至4月实施，速度喜人。继4月下旬权力下放支持办公室的培训及任务移交之后，亚太区域办事处正在建立工作程序，并为粮农组织代表网络提供必要的支持功能。与粮农组织代表网络相关的、直接对助理总干事负责的工作人员将尽快招募，目前临时安排已经到位。

69. 亚太区域办事处已经最终决定制定一个区域优先事项框架，其中五个优先行动领域已经确定，以将粮农组织战略框架转变为区域行动。区域优先事项框架将于2010年9月下旬提交给区域会议，请求正式批准。
70. 关于拉丁美洲及加勒比区域办事处的情况，粮农组织正在建立规划组，以便通过与分区域办事处和国家办事处对比更好地阐释区域办事处的运作。在这方面，拉丁美洲及加勒比区域第三十一届会议（于2010年4月在巴拿马召开）关于分区域办事处和多学科团队范围安排的建议值得注意。
71. 为了支持进一步的采购权力下放，区域、分区域和代表办事处的工作人员，以及应急协调员和其他参与采购活动的项目工作人员正在接受现场强化培训。迄今为止，权力下放办事处已有超过350名工作人员参与了一项为期五天的采购培训计划。日后这一培训计划范围也可能会扩大到涵盖培训教员。
72. 为了支持权力下放办事处承担其新增的技术合作计划职责，正在选拔及任命工作人员，以协助区域代表管理技术合作计划的拨款，并为相关地区的权力下放办事处提供支持。若干总部培训任务已经启动（例如欧洲及中亚区域代表处及非洲区域办事处的培训任务，对象是参与技术合作计划的区域工作人员、西非及萨赫勒地区的应急协调员和粮农组织代表）。此外，新的工具和必要的指导材料已准备完毕，并向权力下放的办事处发放，以协助其管理新增职责。
73. 毫无疑问，对于粮农组织的权力下放结构来说，下放技术合作计划的权力在各个层面上均构成了挑战。挑战之一仍然是项目文件必须在总部通过牵头技术小组（LTUs）获得技术上的正式批准。不过，由技术委员会牵头的加强总体质量保证框架的努力不曾停止，对于实地计划，特别是审查和更新项目周期来说，其目的是确定解决方案，以便按照商定的全组织准则在线批准项目文件，不管项目实施地点在何处。不过，许多办事处正在逐步熟悉新的管理模式，虽然此项任务主要由短期工作人员负责，但各区域办事处已为权力下放办事处提供了有效的支持，且一旦所有常驻工作人员已经选拔好并开始运作，这种支持将进一步增强。
74. 截至2010年5月末，57个项目已按新模式获得批准，新增项目的规划也进展正常。2010年1月，亚太区域办事处设定了长期的业务和管理职能，并派出了P-4技术合作计划方案干事。从2009年11月至2010年5月，该区域共有29个技术合作计划项目获得批准。
75. 此外，为支持权力下放办事处拥有更大的资源调动责权，能力需求评估调查问卷已于日前发放至这些办事处。通过分析对问卷的回答，技术合作部能够开发更为合适的培训和宣传工具。

76. 目前实地计划支持网络由分区域办事处以及区域办事处的业务工作人员组成，他们与资源调动与业务支持服务处以及多边和双边机构合作处的同事一道为国家办事处的预算负责人提供业务、监测和报告支持。资源调动与业务支持服务处已会同实地计划支持网络的其他成员向区域办事处推出了一系列联合任务，其中第一项（对于非洲区域办事处而言）就是评估规划的现状以及正在进行的项目交付使用的情况，目的是解决和纠正潜在的瓶颈问题。
77. 随着越来越多的职能和职责转移到权力下放办事处，为这些办事处提供的信息技术设施也必须相应升级，以便实地工作人员与其总部同事进入同一个全组织系统。信息与通信技术的电信基础设施正在升级，以进一步建设权力下放办事处的能力，拓展粮农组织的全球网络，并使办事处工作人员能够更为广泛地利用粮农组织的应用程序。2010年，已有43个国家的网络得到升级。
78. 让区域办事处更多地参与全组织决策是《近期行动计划》的职责所在。这需要改善视频会议设施，增加区域办事处工作人员在总部会议上的发言机会。为此，高清视频会议设施已提供给三个区域办事处（分别是欧洲区域办事处、近东区域办事处、以及拉丁美洲和加勒比区域办事处），而其他与电信设施兼容的装置也正在规划中。
79. 权力下放办事处在履行其新职责时必须遵循的一条关键要求是，准确及时地获取管理信息。除改进网络的各项行动，新的管理信息系统正在引进之中，以便使权力下放办事处更容易获得有关信息的报告；该报告应以更加用户友好的格式呈现，并消除目前从远程访问全组织数据库的效果问题。主要的财务报告将首先发放给五个办事处，预计在2010年内覆盖其余所有办事处。

#### 今后的报告

80. 如前所述，在执行阶段进行影响评估并不现实。不过，将在两年期接近尾声时进行一次全面评估，届时过渡问题已得到解决，这对粮农组织改善其对成员国需求的响应的影响，届时也将可以评估。
81. 不过，在目前进行风险评估工作的过程中，应当就与区域办事处的高级工作人员进行充分磋商，另外，对于与这些权力下放执行过程有关的风险，也应进一步将相关信息上报。

#### 工作人员交流和参与 — 工作人员调查

82. 随着《近期行动计划》行动得到实施，改革的动力越来越足，目前关注的重点在于整个粮农组织的工作人员对于《近期行动计划》的领会情况。这需要一个强有力的交流和参与战略，以便工作人员与粮农组织的全球目标保持一致，并创造有利的环境，以团队为基础开展多学科工作。

83. 《近期行动计划》核心小组已任命了一名交流和参与事务官，交流战略和计划也正在制定中。粮农组织内部开展的早期行动将集中在以下关键领域：

- **覆盖全组织的工作人员调查**将在今年7月至9月展开，为《近期行动计划》活动设定基准，以便对照该基准衡量日后的成就。这项调查将重新检视独立外部评价调查（2005年）提出的问题，同时衡量整个粮农组织的工作人员在革新图变方面的认识、态度及观念转变。各成员和工作人员将广泛分享调查结果，相关数据将作为今后与员工互动的基础。结合联合国其他机构的实践，目前工作人员调查将成为衡量组织效率和听取员工意见的定期机制。通过这一方式，粮农组织可以比较独立外部评价报告中所言的工作人员意见，衡量工作人员对于实施《近期行动计划》的看法，以目前的看法作为参照基准，帮助我们在推进改革的过程中跟踪进展，并通过最有效的沟通渠道获取工作人员的反馈，使我们今后的沟通努力重点更为明确。工作人员调查的初步结果将于2010年10月向大会委员会报告。
- **工作人员交流和参与计划**将在今年7月至9月间制定，早期行动在6月初即开始。交流计划和活动将包括主旨宣传、能力发展（为高级管理人员和部门负责人提供辅导和通讯工具包）、精简会议、焦点小组讨论（面对面和在线讨论）等沟通活动。另一项早期行动是与领导团队（高级管理层/近期行动计划负责人）合作，阐明关于粮农组织革新图变的关键信息。要完成这一任务，需要探寻如下问题：革新图变后的粮农组织的面貌和感觉应当是怎样的？我们将如何确定《近期行动计划》是否成功？数据一经获取，便可将工作人员调查的结果纳入该计划。

### 风险评估

84. 据报道，在大会委员会4月会议上，将进行一项关于顺利完成《近期行动计划》方案的风险评估。随着改革步伐加快，影响增加，目前正是进行风险评估的良好时机。监察长办公室已聘请国际公认专家来协助完成这项任务。这项工作的主要阶段将在2010年6月和7月进行，争取到同年9月出台最终报告。

85. 为了推进风险评估，该团队将借鉴与负责《近期行动计划》方案的项目经理、高级职员和主要工作人员（特别是来自权力下放办事处的工作人员）进行访谈和研讨时获取的证据，因为他们正切身体会着改革的影响。这些用于对不同风险进行登记、评级和合并的方法将在该进程中确定。

86. 风险评估将生成一份报告，内容包括《近期行动计划》方案面临的主要风险的优先次序清单、建议的缓解措施以及推荐的方法，从而更新风险记录。从这项

工作中获取的经验教训将用于开发更广泛的企业风险管理项目。风险评估情况将在2010年10月举行的大会委员会和财政委员会会议上介绍。

### 《近期行动计划》2010-2013年度方案

87. 在2010年5月理事会会议上，成员们要求对《近期行动计划》2012-2013年度方案进行初步了解。作为该方案的起始点，管理层从两个方面进行了考虑：
- 在提交给大会（C2009/15）的2010-2011年度工作计划和预算中，计划委员会和财政委员会2009年7月审议的2010-2011年度工作计划和预算草案修正稿第一稿（PC 102/3 - FC 128/11 a) Rev.1）中包含的一些《近期行动计划》行动已被删减或压缩，这是由于管理层缩小范围、延长时限或推迟拟议的启动日期所导致的。根据大会文件（C2009/7）的报告，采取这些管理行动是为了将《近期行动计划》2010-2011年度方案的财政影响从5986万美元（2009年7月提案）减少至3861万美元（2010-2011年度工作计划和预算）并减轻风险。
  - “全面彻底审查”建议中对2012-2013年度成本和节余的估计（2009年6月5日大会委员会会议上报告）。
88. 附件 III 提供了对2012-2013年度《近期行动计划》方案在上述领域行动的初步清单，并在项目范围内对行动进行了调整，2010年4月的财政委员会会议（财委会132/12 - 第10段）已经报告了这一点。附件 III 包含了注释，以说明将行动列入2012-2013年度方案内的原因。
89. 2012-2013年度的财政影响取决于为恢复或维持缩小的该年度《近期行动计划》一些行动范围所做的决定，同时也取决于对2009年所做预估的确认。此外，需要开展进一步的工作，以确定在做出决定延迟启动有关行动或延长其时限，将对2012-2013年度“全面彻底审查”成本和节余产生怎样的影响。
90. 只有确认了2010-2011年度《近期行动计划》方案中持续成本与一次性成本之间的差距，2010-2011年度《近期行动计划》持续成本加上2012-2013年度“全面彻底审查”成本，再加上《近期行动计划》行动从2010至2011年度推迟直到形成2012-2013年度方案的成本，才能判断其对分摊会费的影响。这项工作将开始进行，而由此产生的财务资料将上报给2010年10月举行的大会委员会和财政委员会会议。

### 第三节 — 《近期行动计划》信托基金

91. 《近期行动计划》信托基金仍在接受捐款，截至 2010 年 5 月 21 日，该基金已收到的捐款数额为 8 802 655 美元，已确认认捐总额为 9 012 528 美元。
92. 管理层对近期中国的认捐承诺以及希腊、印度尼西亚和南非 2010 年的捐款表示感谢。在粮农组织收到的新增捐款中，未动用余额达 334 万美元（308 万美元的《近期行动计划》信托基金前期余额 + 26 万美元的最近新增捐款）。附件 IV 列示了截至 2010 年 5 月 21 日的信托基金捐款情况。
93. 管理层已联络了大会委员会和财政委员会在 2010 年 4 月所讨论的相关捐助人，签署一项协议，将 308 万美元的未动用金额转结记入 2010 年。

#### 《近期行动计划》2010 年预算与支出

94. 《近期行动计划》方案是粮农组织的主要行动计划之一，2010-2011 年度的拨款（C2009/15）为其划拨了 3961 万美元作为两年度预算，另有 334 万美元目前仍保管在《近期行动计划》信托基金。高达 4295 万美元的总预算已分配给具体《近期行动计划》项目，2010 年的拨款为 2198 万美元。
95. 为了监测《近期行动计划》的财务状况并增强该计划支出模式的可见性，要求项目负责人逐月估计 2010 年《近期行动计划》每项行动的支出。整体支出模式始于到 2010 年 5 月的累计预计支出，2010 年 6 月至 12 月期间每月的预计支出如下图 1 所示。
96. 根据预计支出模式的预测，2010 年上半年的支出水平将低于下半年，每月各项支出预计总额近 300 万美元。这是由于一些《近期行动计划》行动将在今年下半年才会产生支出，同时也是由于预计 2010 年晚些时候还会出现一些大型的“一次性”承诺款项，主要针对信息技术、人力资源和文化变革领域，估计总额将超过 400 万美元。
97. 如图 1 所示，原来预计到 2010 年 5 月的支出为 365 万美元。与之对比，到 2010 年 5 月的实际累计支出为 371 万美元。管理层将继续认真监督每月支出，并将在 2010 年 10 月举行的大会委员会和财政委员会会议上按照项目逐一提供详细的 2010 年《近期行动计划》支出报告。

图 1. 2010 年《近期行动计划》每月预计支出

