

内容提要

1. 2010年11月举行的理事会会议请求就《近期行动计划》的实施工作编制定量和定性的进展报告，本进展报告应该请求而编制。

进展的定量分析

2. 2009年年末汇报的《近期行动计划》实施工作的美好进展仍在继续。在2010-2011年计划的154个《近期行动计划》行动中，25个（16%）于2010年完成。相对于2009年来说，完成率有所下降，但是实现了预期的进展，因为2010-2011年计划中的许多《近期行动计划》行动既庞大又复杂，有待在2011年下半年完成或将持续到2012-2013年。
3. 102个（66%）《近期行动计划》行动有望在预定日期完成，其中74个汇报说，将在2011年底完成。15个（10%）《近期行动计划》行动将稍有延误，但没有任何行动会出现重大延误。最后，12个（8%）《近期行动计划》行动的进展归为“其他”类别，因为这些行动要么具有“连续”性（成员国未达成共识），要么因为管理层暂时“搁置”了这些行动。本报告充分描述了这些行动。报告附件I载列了自《近期行动计划》启动以来所有行动的状态。
4. 然而，由于《近期行动计划》各项行动的规模、范围和复杂性有很大的差异，因此这些有关已完成或正付诸实施的行动的定量指标仅部分表明这一年取得的进展。详细说明这一年取得的实际成就以及在实现实际益处方面所取得进展的资料更能翔实、完整地展示进展情况。2010年取得了重大的成就，下文按专题领域汇报了各个亮点。

成就

5. 绩效管理：所有组织单位都完成了其2010-2011年的各项业务工作计划，这些计划是实施、监测和汇报工作的基础。领导机构批准了监测和汇报框架。在制定资源筹集战略方面取得了重大进展。2010年10月¹，财政委员会和理事会赞扬了企业风险管理框架，该框架将企业风险管理纳入了基于结果的管理工作中，并为其实施提供了路线图；补充文件中对此做了概述。
6. 统一行动：对粮农组织代表的技术和实质性方面的监督工作转由各区域助理总干事负责，显著地加强了区域办事处的协调作用。管理层以2010年各区域会议就题为“实现粮农组织权力下放办事处网络结构和运作的愿景”的文件展开的

¹ FC 135/13；CL 140/21，第46段；CL 140/REP，第25段。

讨论为基础，编制了一份最终报告，概述了“权力下放办事处网络的结构和运作愿景”。本文件将提交给定于2011年2月举行的大会委员会会议。

7. 在与紧急情况有关的采购活动方面，修订了向权力下放办事处的授权，在新的系统下培训了几百名权力下放办事处的工作人员。在人道主义的背景下，三个驻罗马机构在就全球粮食安全和农业聚类开展密切合作方面取得了进展。这三个机构于2010年6月签署了粮农组织、粮食计划署以及国际农业发展基金会共同采购团队章程。2010年，该团队发布了18份标书，总价值为2,300万美元。
8. 技术合作部门与区域办事处密切合作，招聘了区域技术合作计划官员，并在总部和权力下放办事处培训了工作人员，明确了获取技术支持及获得技术合作计划项目许可的流程。
9. 人力资源：2010年成功采用了新的绩效评价及管理系统，全组织几乎所有工作人员都接受了绩效评价及管理系统培训，完成了2010绩效评价及管理系统周期的三个阶段；该周期随着2011年2月18日“年终考核”的结束而终止。2010年发布了提高流动性的临时准则，以促进自愿性流动。预计第一批参加初级专业官员计划的人员将于2011年初加入粮农组织。2010年底修订了关于性别平衡的《人力资源战略行动计划》草案，纳入了最新批准的50%的联合国目标。2010年，全组织共同努力，制定了部门/办事处的地域和性别平衡目标，以实现《中期计划》的总体目标。
10. 2010年，粮农组织举办了管理和组织成效两大出席率很高的论坛，以推动工作人员发展。参与机构间管理培养中心的人数有所增加，该中心帮助管理人员确定自己的优势，以及可以继续培养自身管理技能的领域。设立了一个高级别人力资源委员会，以确保本组织恰当地投资、调动和授权人力资本。2010年，为了促进管理人员对人力资源信息的获取，向总部和各权力下放办事处的目标用户群体发布了一个试点性的人力资源管理信息系统。
11. 高效行政服务：管理层正同时采取国际公共部门会计标准和Oracle的协同办法来发起12个项目。这将有助于国际公共部门会计标准项目受益于最新版的Oracle提供的各项强化功能。用户要求阶段已于2010年结束，总体设计阶段现已开始。近年来，实地支付的范围迅速扩大；作为国际公共部门会计标准的一部分，已经开发了一个新的实地模型，该模型将取代权力下放办事处过时的系统。登记管理项目制定了一项详细的业务案例以精简记录管理，招聘了项目团队，并启动了流程技术再设计和政策重新制定工作。

12. 2010年的信息技术成就包括升级了56个国家办事处的主要网络的能力，帮助权力下放办事处改善了对全组织系统和工具的获取。2010年还在所有区域和次区域办事处安装了高清视频会议设施，以改进办事处之间的通信；现已在50多个国家安装视频会议设施。2010年敲定了有关修订信息技术治理安排的提案，并将于2011年初审查和实施。2010年还制定了到2019年的信息技术战略，该战略将在2011年审查和采用。
13. 文化变革：制定粮农组织内部愿景和文化变革提案的工作仍在继续，4月20日举行了“工作人员日”，500多名工作人员齐聚总部，来自曼谷、布达佩斯、阿克拉、开罗和安卡拉的许多同仁也通过视频连接参加了这次活动。新的文化变革团队在权力下放办事处以及总部各部门和各司的本地变革团队的努力的基础上开展工作，全组织《近期行动计划》下的很多变革活动都突显了文化变革的要素。
14. 治理改革：区域会议已成为粮农组织领导机构的组成部分。通过了计划委员会、财政委员会和理事会的多年工作计划。
15. 监督：2010年，领导机构各届会议审议了若干份评价报告，这些报告是在《近期行动计划》下评价职能的预算增加的情况下而编制的。监察长办公室已开始实施2010-2011年《基于风险的审计计划》，职业道德官员开始履行她的职责。财政委员会和章程及法律事务委员会（章法委）将2011年3月的会议上进一步审查道德委员会的职权范围和人员组成。

益处

16. 虽然目前要判定诸多改革的全面益处还为时过早，但是随着《近期行动计划》实施工作的推进，一些关键的实际益处已经开始显现。尽管汇报了为实现这些益处所采取的措施，但《近期行动计划》实施工作的时间跨度为5年，因此主要变革计划的很多益处只有在成功完成该计划庞大、复杂的项目后才能实现。
17. 绩效管理项下的目标益处是对粮农组织的产品和服务受益人产生清晰、可衡量的影响。为了实现这一益处，必须本着基于结果的管理原则，对利用各种来源的资金而开展的粮农组织工作进行系统的规划、实施、衡量和监测，包括将工作人员计划与组织结果结合起来。尽管各项工作正在进行，将全面落实规划和优先次序安排进程，但是很多益处只有等基于结果的框架在四年期的《中期计划》期间成形后才能实现，因为届时才能监测和汇报商定的成就指标。

18. 完成全组织工作计划将带来的一个直接益处是可以为改进监测和汇报奠定坚实的基础，从而有助于更好地管理本组织基于结果的活动。五大区域会议建议了区域优先重点，四个技术委员会就其职责范围内的优先工作领域提供了指导意见。
19. 2010年采用的绩效评价及管理系统支持了改进粮农组织问责制和绩效的目标，绩效评价及管理系统的实施体现了本组织工作方式的具体变革，因为工作人员第一次将他们日常工作的目标和本组织的目标联系起来。
20. 统一行动项下的目标益处是本组织所有地域的所有资源都能协同运作、相互补充，推动实现组织结果，同时确保这些结果在（次）区域和国家各级对成员国的重点事项作出最佳贡献。在比较优势的基础上，还与外部伙伴组织实现了协同增效。
21. 早期实现的益处之一是区域会议更多地参与了本组织的决策进程。加上采取了逐步采用国家和（次）区域重点框架的做法，这一益处将有助于突出重点，更好地在全球、区域、次区域和国家关切之间取得平衡和协同增效。
22. 另一项早期益处是改进了56个权力下放办事处的电信设施，这些办事处现在可以更快、更稳定地获取粮农组织的广泛应用。权力下放办事处除其他外，还可以获取已经开发的商业智能工具，因而提高了其知识共享能力。区域代表通过视频会议系统定期参加每月一次的高级管理层会议和涵盖应对粮价飞涨计划等专题的其他重要全组织政策会议。
23. 虽然2009年基本完成了减少总部层级的工作，但管理层于2010年初最终完成了这项工作的收尾工作，这将为每个两年期带来1,740万美元的财政效益。
24. 人力资源项下的目标益处是打造一支有能力、有效率、有积极性的员工队伍，更好地实现粮农组织使命。在此领域实现效益意味着必须确保粮农组织的工作人员在人口统计、国籍和性别方面实现平衡，同时必须深化其知识和经验，使之更有针对性，以实现商定的组织结果。
25. 虽然这项工作尚未完成，但已通过初级专业官员计划下开展的工作完成了改善人口组成的筹备工作。通过从未派出代表或代表不足的发展中国家招聘年轻的专业人员，重点解决性别不平衡问题，并主要关注权力下放办事处——尤其是国家一级的权力下放办事处的需求，将让粮农组织的工作队伍日益焕发出新的活力。
26. 粮农组织将通过逐步增加分配给工作人员培训（尤其是管理层培训）方面的资源，改进其按知识和经验进行人员配备的能力。将通过以下措施来加强这一培

训：完成能力框架的制定；改进招聘流程；采用强有力的绩效管理流程和系统；以及加强粮农组织各办公室和职能之间的职员轮岗。

27. 高效行政服务专题领域汇集了最大、最复杂的项目。这些项目目前进展顺利，2012 和 2013 年期间将大量涌现重大的效率效益。此专题领域项下已经实现的益处包括共同采购小组成功投标 18 份合同，为驻罗马机构带来了增效节支，并实现了标准化。此外，综合服务部最近设立的业务改进组更加侧重面向客户的精简行政服务。
28. 由于管理信息系统方面—尤其是人力资源和财政汇报领域取得了进步，目前可以通过改进的电信网络，向权力下放办事处以及总部的管理人员提供大量得到改进的财政和人力资源信息。
29. 文化变革项下的目标益处是创设一个有利、包容的工作环境，让本组织更好地履行职责，优化工作人员素质²。这是一个持续的过程，在《近期行动计划》实施工作接近尾声的时候，实际益处正不断实现。随着地方文化变革团队的不断创立，以及部门内和跨部门知识共享的显著增加，文化变革正顺利开展。通过这些新的机制，工作人员有机会表达自己的想法和意见，并影响其本地的变革，从而提高各级的决策参与水平，推动创立更具活力的工作环境。
30. 粮农组织改革要想获得全面成功，就必须加强治理，支持粮农组织的改革进程；而领导机构改革将有利于建立包容度、公开度、信任度更高的成员国治理体制，也有利于保证内部治理能实现更有效的监督，以更好地提高绩效，加强资源管理。
31. 区域会议的参与及其提出的建议正在影响有关全组织战略方向的决定。2010 年，各区域会议就本组织的技术工作优先次序安排、有关权力下放办事处的结构和运作愿景以及全球共享服务中心的提案提供了投入，从而行使了它们的新职责。
32. 通过让无发言权的观察员出席财政委员会、计划委员会以及章法委的会议，实现了更开放和透明的治理进程。在该进程下，影响领导机构改革的若干《近期行动计划》行动的实施工作已经产生益处。

变革管理和风险

33. 虽然上述进展令人鼓舞，但本报告还描述了利益攸关方对主要变革举措产生的直接绩效改善预期，与从早期的“分裂”阶段到能够实现持久重大益处的成熟阶

² CL 140/14，第 23 段。

段通常需要的时间跨度之间经常产生的不匹配现象。随着主要举措的推进，利益攸关方对主要变革计划的信息会滞后，这对实际益处的可持续实现有重大的风险。管理层和工作人员充分致力于全面有效地改革本组织。成员国的全面参与与伙伴关系是管理层能在粮农组织改革道路上走到今天的根本原因。

34. 启用综合组织变革管理进程可以减少主要变革的不利绩效影响，且成效风险管理是该进程的组成部分。本报告详细介绍了管理层为应对在 2010 年开展、并于 2010 年 10 月向成员国提交的外部风险评估审查中提出的风险而开展的工作。
35. 审查工作除审议《近期行动计划》各项目的风险外，还审议了《近期行动计划》计划一级的风险。强调了与《近期行动计划》计划的内部治理的风险，总干事立即采取了步骤，设立了一个《近期行动计划》计划委员会，该委员会由两名副总干事和其他高级管理人员组成，由计划管理组提供支持，并由副总干事（执行）担任主席。该委员会每周举行一次会议，除了负责一般监督，还在改革的长期可持续性、项目质量、财政纪律以及与本组织的实施能力保持协调一致方面，对 2012/2013 年计划作了优先次序安排。除了设立《近期行动计划》计划委员会外，总干事还采取了其他措施以改进《近期行动计划》计划治理成效，其中包括将计划管理责任分配到新设立的计划管理组，以及将《近期行动计划》的沟通责任分配到联络及对外关系办公室。
36. 管理层通过关注对成功实施《近期行动计划》构成最大风险的领域，将重点放在了计划风险方面。管理层高度优先重视决定许多其他项目成败的项目所面临的风险（因为若这些项目有任何闪失，则必将对《近期行动计划》计划的很多领域产生负面的连锁影响）。管理层在《近期行动计划》以及单个项目层面采取的措施减少了影响《近期行动计划》实施的风险数量，并通过降低风险水平降低了风险的严重性。
37. 有效的工作人员沟通是组织变革管理以及 2010 年为筹备全体员工对粮农组织革新图变看法的首次调查而开展的工作的另一个重要组成部分；该调查由总干事于 2011 年 1 月 18 日发起，面向全体工作人员，不考虑他们的合同类型或工作地点，并以粮农组织所有语文发布。其中涵盖的专题包括员工对粮农组织整个组织的了解和态度、工作环境以及关系、员工对很多变革领域的认识、理解和支持，以及员工的交流和参与需求。该调查将于 2011 年 2 月 28 日终止，该调查将提供一个实证基准，帮助员工交流和有效监测粮农组织员工对《近期行动计划》变革的理解。

财政进展

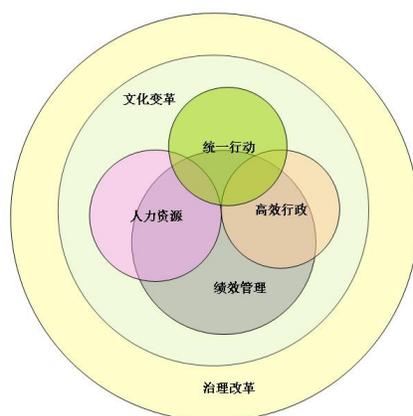
38. 截至 2010 年 12 月，《近期行动计划》的支出总计 1,906 万美元，包括基金 1,598 万美元和信托基金 308 万美元。预期在 2011 年预算拨款下可得资金的净余额 2,362 万美元将全部用于 2011 年的《近期行动计划》活动。如财政委员会第一三五届会议所确认，2010-2011 年期所有与《近期行动计划》有关的资金都将专门用于《近期行动计划》活动，而 2010-2011 年期未使用的《近期行动计划》资金（如果有的话）将转入 2012-2013 年期。
39. 2012-2013 年《近期行动计划》拟议计划费用总额为 3,950 万美元（投资费用 1,661 万美元、经常费用 3,118 万美元、节约 829 万美元）。2011 年 2 月的《近期行动计划》财政委员会报告详细介绍了 2012-2013 年《近期行动计划》拟议计划的情况。³
40. 管理层希望随着《近期行动计划》实施工作的开展，能够继续与各成员国保持积极而参与性的伙伴关系，并且在 2011 年全年和 2012-2013 两年期将《近期行动计划》全面纳入改革后的粮农组织。

³ FC 137/2/1 WWW.FAO.ORG/FILEADMIN/USER_UPLOAD/BODIES/FIN_COMM/DOCUMENTS_FC_137/EN/FC_137_2_1.PDF

导 言

41. 本报告提供了有关 2010 年《近期行动计划》实施进展方面的信息，以协助成员国履行其监督和监测的责任。
42. 2010 年，成员国要求采取定量和定性信息均衡的办法，并持续更长的时期，以便了解粮农组织的改革是否正在进行⁴。本 2010 年年度报告通过提供 2010 年的定性和定量信息，并以累计的方式呈现《近期行动计划》整个实施期间的情况，提供了所要求的均衡办法。
43. 2010-2011 年两年期粮农组织改革的总体目标是，将本组织转型成为一个进行绩效管理的组织，并由统一行动、人力资源改革和提高行政服务的交付效率等关键领域支持。这些活动将由一项文化变革及领导机构改革计划提供支持。下图 1 描述了粮农组织改革的 6 个关键领域。

图 1 - 粮农组织改革内容图



44. 本年度报告所提供的信息围绕这 6 个正在影响改革后粮农组织的专题领域进行组织。本报告包括 6 小节、4 个附件。
45. 第 1 节**进展的定量分析**突显了 2010 年《近期行动计划》进展的定量分析，显示了下列各类行动的数量：2010 年完成的行动、正在开展并将在计划日期前完成的行动、稍有延迟的行动，以及有重大延迟的行动。在 2010 年完成的行动数量中增加了 2009 年完成的行动数量，以便以累计的方式查看《近期行动计划》每项行动的完成情况。

⁴ CL 140/REP, 第 74 段。

46. 然而，显示出《近期行动计划》中的行动完成数量的量化指标只提供了该年度粗略的进展情况，因为《近期行动计划》的行动范围、复杂程度和期限都有很大差异。有些行动相对容易快速完成，而另一些则需要大量财政和人力资源投资，并且极为复杂，实施难度大。成员国可以回顾 2009 年底的统计，即粮农组织管理层完成了近 50%的《近期行动计划》行动，但只占《近期行动计划》工作量的 20%，这个评论意见的根据是《近期行动计划》行动之间存在巨大差异。
47. 为提供 2010 年进展的定性评估，第 2 节 **2010 年关键成果**描述了 2010 年的主要成果，即 2010 年主要项目所实现的计划中的里程碑。
48. 前两节全面介绍了《近期行动计划》的进展，而第 3 节**改革的益处**突显了迄今在实现《近期行动计划》益处方面获得的进展。该节回答了如下问题，即粮农组织是否正在采取行动，不仅仅是实施《近期行动计划》的行动，更重要的是实现《近期行动计划》所计划实现的切实益处。
49. 如《近期行动计划》这样重大的变革计划必定会有重大风险，第 4 节**风险评估**介绍了管理层在解决 2010 年底风险评估练习中的问题方面的进展。
50. 实现成功而可持续的变革的关键是有效交流，第 5 节**交流和参与**介绍了有利于《近期行动计划》的工作人员交流，并为成员国提供了有关正在进行的职员调查的最新情况。
51. 《近期行动计划》是从 2009 一直持续到 2013 年的 5 年期计划。要成功实施《近期行动计划》，要求在良好财政监测的框架内取得实质性进展，第 6 节**《近期行动计划》供资**按项目逐一概述了《2010-2011 年工作计划和预算》及《近期行动计划》信托基金在 2010 年的支出情况。该节还提供了有关《近期行动计划》2012-2013 年拟议计划的信息。该计划的财政方面内容已提交财政委员会第一三七届会议⁵。
52. 4 个附件是：
- 附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析
 - 附件 II—《近期行动计划》项目一级风险明细表
 - 附件 III—《近期行动计划》信托基金
 - 附件 IV—2012-2013 年《近期行动计划》计划

⁵ FC 137/2/1

WWW.FAO.ORG/FILEADMIN/USER_UPLOAD/BODIES/FIN_COMM/DOCUMENTS_FC_137/EN/FC_137_2_1.PDF

第 I 节—进展的定量分析

53. 2010-2011 年《近期行动计划》计划包括了 154 项行动⁶。在对进展进行定量分析时，项目领导被要求对每一项《近期行动计划》活动的完成情况进行评级（见图 2），即使用绿色、黄色和红色的评级方法来描述已经取得的进展。在进行此种分析时，又添加了“其他”这一类别。《近期行动计划》每一行动的具体情况分析载于附件 I。

图 2 - 有关 2010-2011 年《近期行动计划》的行动在 2010 年进展方面的评级

类别	行动		类别描述
已完成	25	16%	已完成《近期行动计划》行动的实施工作
正在进行	102	66%	《近期行动计划》行动的实施工作按计划日期推进，预计障碍和风险不会显著影响进展
稍有延迟	15	10%	在按计划日期推进《近期行动计划》行动的实施工作方面遇到困难，但已查明用于克服延迟、障碍和风险的行动
重大延迟	0		在按计划日期推进《近期行动计划》行动的实施工作方面遇到严重困难，出现了预计会显著改变实施工作的障碍和风险
其他	12	8%	持续活动、无法实施的活动或其他情况
合计	154	100%	

54. 在 2010-2011 年计划的 154 个《近期行动计划》行动中，有 25（16%）个行动于 2010 年完成。这表明获得了预期的进展，因为 2010-2011 年计划中的许多《近期行动计划》行动都是大型复杂项目，许多行动显示完成日期可能是 2011 年下半年，或持续到 2012-2013 两年期，并作为下个两年期《近期行动计划》计划的一部分。

55. 项目领导汇报，在所有《近期行动计划》的行动中有 102 项（66%）正在进行，将在预期完成日期前交付，74 项将在 2011 年底前完成。再加上 16% 的完成率，总计有 82% 在 2010 年完成或正在进行。

56. 尽管没有项目领导汇报其《近期行动计划》行动出现了重大延迟，但所有行动中 15（10%）项较预期完成日期稍有延迟。这一类别中最相关的行动与伦理

⁶ 参见于 2010 年 4 月 8 日向大会委员会提交的《近期行动计划实施进展报告》附件 III。

委员会、国际公共部门会计标准和 Oracle release12 (R12) 的实施及企业风险管理项目有关。

57. 伦理委员会的职权范围和组成情况在财政委员会第一三五届会议上得到讨论，该会议要求将此问题提交章程及法律事务委员会（章法委），以供财政委员会随后审查。这就导致《近期行动计划》的行动 3.34、3.35 和 3.36 稍有延迟。
58. 财政委员会在其第一三五届会议上，“支持在执行国际公共部门会计标准项目的同时采取协同增效办法升级至 Oracle R12 版，以便在 2012 年交付符合国际公共部门会计标准的系统，从而能够为 2013 年编制符合国际公共部门会计标准的财务报表”⁷。采取协同增效办法意味着会在国际公共部门会计标准项目和 R12 项目以及与其完成紧密相关的项目上稍有延迟。这一点体现在附件 I 中，该附件显示《近期行动计划》的行动 3.42、7.24、7.25、7.2 和 7.7 稍有延迟。
59. 《近期行动计划》的行动 3.51 和 3.52 显示，在企业风险管理项目上稍有延迟，需要进行进一步磋商以最终确定企业风险管理的业务案例，因而致使在完成行动 3.51 时预计会有 3 个月的延迟，而测试企业风险管理框架的试点（行动 3.52）已延期一个季度到 2011 年 9 月完成。

“其他”类别

60. 为开展定量分析，要求项目领导根据计划的起始日期和结束日期评价每项行动的实施进展。在审查回应的过程中，管理层认识到，需要添加一个类别以便汇报由于不同原因而不在实施期限内开展的行动。这一额外类别下有 12 项《近期行动计划》行动（占有回应的 8%），这些行动在下文中按分类别进行详述。
61. 5 项行动被认为有“持续”性，而没有具体的起始日期和结束日期：
 - 行动 2.22“理事会报告将包括结论、决定和建议”；
 - 行动 7.1“确定需要改进的领域，界定促进基于结果的管理的行动”；
 - 行动 6.2 “5%的预算交给副总干事用于跨学科性工作”；
 - 行动 3.15“c) 积极建立新的伙伴关系，包括私人基金会”；以及
 - 行动 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”。
62. 3 项行动没有实施，因为没有在成员国之间达成共识；

⁷ CL 140/21 第 45 段。

- 行动 2.100“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资格”。
 - 行动 4.4“理事会成员的数量和区域代表性方面需要的任何变动，并根据章法委的建议向 2009 年大会会议提出对《基本文件》的任何必要修改”；该议题已于近期重新讨论，成员国正对其进行谈判。
 - 行动 3.84“明确区分成熟的办事处和任何增加新办事处的计划，合理规划国家办事处的覆盖范围……”。此项目的讨论有进展，并为成员国之间的对话编制了《权力下放办事处网络的结构和运作愿景》。
63. 2 项行动被管理层搁置：
- 行动 3.11“除资本帐户和技术合作计划之外，还规定在两个两年期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”已搁置，等待国际公共部门会计标准的实施，而该标准将实现所要求的对可得备选方案进行准确评价；
 - 行动 2.78“评价预算：正常计划评价预算将增至占正常计划预算总额的 0.8%（两个两年期）……”。2010-2011 年实现了增加后的目标的三分之一。建议在 2012-2013 年期中不再进一步增加评价预算，而是把进一步增加推迟到此后两年期进行，在此之前先审查增加对管理层有效回应独立评价并采取行动的责任、以及对领导机构监督的责任的全面影响。
64. 2 项行动拟议在成员国批准后删除：
- 行动 3.71 呼吁对 P5/D1 和 D1/D2 的职位引进双重评级，这个概念在联合国的共同制度下不可行；
 - 行动 3.48“实施行动计划”。该专题涵盖在《全面彻底审查后续行动》的标题下，继《全面彻底审查》发布后，则不需要这一通用行动，因为所有全面彻底审查行动都已纳入《近期行动计划》计划。

累计评估

65. 为获得对《近期行动计划》在实施两年后的总体进展的深入认识，将 2009 年完成的行动（118）增加到 2010 年完成的行动（25）中，以得到一个总体看法（见图 3）。在《近期行动计划》的所有 272 项行动中，排除归入“其他”类的 12 项，因而总计 260 项行动。在完成的 143（55%）项行动中，102（39%）项正在进行，15（6%）项稍有延迟，没有行动显示重大延迟。所有《近期行动计划》行动的最新情况载于附件 I。

图 3 - 有关所有《近期行动计划》的行动在 2009-2010 年期间进展方面的评级

类别	行动		类别描述
已完成	143	55%	已完成《近期行动计划》行动的实施工作
正在进行		39%	《近期行动计划》行动的实施工作按计划日期推进，预计障碍和风险不会显著影响进展
稍有延迟	15	6%	在按计划日期推进《近期行动计划》行动的实施工作方面遇到困难，但查明行动克服了延迟、障碍和风险
重大延迟	0		在按计划日期推进《近期行动计划》行动的实施工作方面遇到严重困难，出现了预计会显著改变实施工作的障碍和风险
其他	12		排除
合计 (其他除外)	260	100%	

第 II 节—2010 年《近期行动计划》关键成果

66. 本节按专题领域重点介绍了 2010 年的关键成果，第 III 节则介绍改革的益处。

绩效管理

67. 绩效管理是改革的总体目标，在 2010 年取得了良好进展。组织活动以基于结果的规划和监测及优先排序为核心进行。在规划方面，所有组织单位均完成了其 2010-2011 年的执行工作计划，为实施、监测和汇报奠定了基础，并完成了监测和汇报框架。启动了国家办事处工作规划试点。2010 年 10 月的计划委员会和财政委员会联合会议批准了监测和汇报框架的三大要点。

68. 管理层还支持计划委员会和理事会对本组织技术工作的优先排序展开讨论，而计划委员会和理事会批准了一系列进程措施，以确保区域会议和技术委员会对优先重点提供条理分明的建议。因此，理事会独立主席能够就如何在区域优先重点行动领域提供明确建议方面向五个区域会议提供建议。管理层还就 2010 年举行的所有技术委员会优先事项编制了支持文件。

69. 资源筹集项目正制定资源筹集和管理战略，由自愿捐款补充分摊捐款，以支持战略目标框架下商定的优先重点。2010 年 10 月的计划委员会和财政委员会联

合会议认识到在五个要点方面制定战略所取得的进展 a) 管理综合预算；b) 影响重点领域；c) 国家中期重点框架；d) 与合作伙伴磋商；以及 e) 交流战略。

70. 在企业风险管理方面，财政委员会于 2010 年 10 月审议了拟议的企业风险管理框架及其实施路线图。委员会赞扬了秘书处目前将企业风险管理纳入基于结果的管理的方向，理事会也表达了同样的看法⁸（概述载于所附文件中）。

统一行动

71. 权力下放活动支持办公室及相关区域办事处在 2010 年成功将监督粮农组织驻国家代表的技术和实质层面的主要责任转交至区域助理总干事，大大加强了区域办事处的协调作用。权力下放活动支持办公室继续为区域办事处提供培训和支持，以便其履行新职能。
72. 2010 年还完成了对权力下放办事处在与紧急情况有关的采购活动方面的授权修订，作为修订《手册》第 502 节（物品、工作和服务的采购）这一成功举措的一部分。培训了权力下放办事处的特派团，使数百名工作人员得到培训，从而为授权提供了有效支持。还招聘了当地采购官员。
73. 在下放技术合作计划管理权的背景下，技术合作部与区域办事处密切磋商，招聘区域技术合作计划官员，培训了总部和权力下放办事处的工作人员，并明确了获得技术支持和技术合作计划项目批准的流程。
74. 题为“迈向粮农组织权力下放办事处网络的结构和运作愿景”的文件在 2010 年举行的五次区域会议上得到讨论。讨论结果已向大会委员会汇报。全面的“粮农组织权力下放办事处网络的结构和运作愿景”将提交大会委员会 2011 年 2 月的会议，该文件描述了一个全面愿景，并载列了在结构、人员配置、执行和供资方面的一项战略和若干提案。
75. 在紧急计划方面，三个驻罗马机构正加紧在人道主义背景下就全球粮食安全和农业组群开展工作，并已取得进展。一个成功范例是海地的联合工作队和联合紧急救援行动，以及中长期恢复计划。
76. 在其他机构间合作方面，一个最相关的成果是由粮农组织、粮食署和农发基金建立了共同采购小组，2010 年 6 月这三个机构签署了有关该小组的章程。2010 年，共同采购小组发布了 18 份标书，总额达 2,300 万美元。

⁸ FC 135/13；CL 140/21，第 46 段；CL 140/REP，第 25 段。

人力资源

77. 2010年的许多《近期行动计划》成果都在人力资源领域，该领域在“人力资源战略框架和行动计划”的背景下取得了重大成果，为人力资源职能制定了战略目标和愿景，作为实施《近期行动计划》的行动计划。
78. 最重要的成果之一是成功引进新的绩效评价及管理系统。在该年，几乎对粮农组织的所有工作人员开展了绩效评价及管理系统的培训，约3,000名工作人员已完成2010年绩效评价及管理系统的规划阶段。2010年绩效评价及管理系统周期将于2011年2月18日随着“年终评估”阶段而完成。绩效评价及管理系统由三个主要阶段组成：绩效规划、年中审查以及年终审查。绩效规划阶段召开了工作人员和主管会议，讨论并商定了来年的工作计划。该计划载于绩效评价及管理系统协定中。协定由三个章节组成：工作计划、能力和发展目标。在年中审查时，工作人员和主管可交流反馈，并审查实现预期目标的进展以及在绩效评价及管理系统协定中确定的能力。对成功、挑战和限制因素的认识都有讨论。年终审查为交流反馈和认识已开展的工作提供了机遇，也提供了讨论优势和确定待改善领域的机遇。这由一份360度全方位的进程组成，在该进程中可从有关目标和能力的多个来源中收到反馈。工作人员开展自我评估，主管完成最终评估。
79. 目前正在最后确定全面流动政策⁹，但已于2010年12月在整个粮农组织中制定并推出了临时准则，以促进和推广自愿流动。为此，建立了空缺流动分配的职位纲要以及对此类分配感兴趣的工作人员花名册。流动协调员正与所有利益攸关方展开磋商，以确保工作人员档案与空缺职位相匹配。至今，专业人员职类中的40多个职位和一般服务人员职类中的10个职位已纳入了流动纲要，18名工作人员已表示他们对流动分配感兴趣，包括一名D-1职等的人员、10名专业人员和7名一般服务工作人员。2011年2月底将对进一步进程进行评估。
80. 初级专业官员计划继广泛磋商后制定，于2010年5月核准并于2010年6月实施。从整个粮农组织收到2,400多份申请，其中80份表示有意举办初级专业官员计划。根据初级专业官员计划建立的标准筛选申请和向举办区域匹配候选人后，初批人员将于2011年初加入粮农组织。
81. 在制定有关性别平衡的人力资源战略行动计划草案方面也取得了重大进展，已根据2010年末新批准的50%的联合国目标进行了修订。计划提议一套措施，

⁹ 由于所要求的磋商进程拖延太久，该进程比预期耗时长。

以增加粮农组织中女性在专业和更高级职位占的百分比。此外，已联合制定了2010年部门/办事处地理和性别目标，以满足《中期计划》的整体目标。

82. 工作人员发展活动在该年继续进行，特别是两次参与人数众多的管理和组织成效论坛以及参与人数不断增加的管理发展中心，该机构间中心旨在帮助管理人员确定其优势和能继续发展其管理技能的领域。
83. 在内部人力资源管理方面，设立了一个高级别人力资源委员会，以确保粮农组织能适当地投资、调集和赋能人力资本，从而支持已确定计划、目标和战略的有效交付。
84. 在向管理人员提供高质量的人力资源信息方面，已对总部和权力下放办事处的一组目标用户群开展了人力资源管理信息系统试点。该系统将一系列不同交易系统的数据整合到人力资源信息单独的信息库，以改善汇报并促进高级管理人员通过自助服务获得准确的员工信息和数据。在三个月的时间内对基于网络的工具进行了试点，在此期间收集了一系列的反馈和改善建议，并根据这些建议在2010年10月向终端用户发布前在以下两方面取得了重大改进：用户的系统使用；在人力资源数据分析核心领域提高了集中性和准确性。

改革行政和管理系统

85. 管理层正与 Oracle 合作发布 12 项实施项目采取协同增效方法，这样国际公共部门会计准则项目就能从 Oracle 最新发布的版本职能的改善中得到益处。2010年10月举行的财政委员会会议支持协同增效办法，指出可于2012年交付国际公共部门会计准则兼容系统，现在可开始为2013年12月31日终了的年份编制第一套国际公共部门会计准则兼容财务报表¹⁰。用户要求阶段已于2010年完成，整体设计阶段现在正在开展。近年来实地支付的范围不断扩展，而且作为国际公共部门会计准则项目的一部分，已制定了一个新的实地模式，该模式将取代权力下放办事处的陈旧系统。
86. 该年的信息技术成就包括 56 个国家办事处的主要网络能力升级，以及改善权力下放办事处获取全组织系统和工具的途径。2010年已为所有区域和次区域办事处提供了高清视频会议设备，以提高办事处间的交流。现在 50 多个国家都已有视频会议设备。

¹⁰ FC 135/12。

-
87. 2010年为修订后的信息技术治理安排确定了提议，并将于2011年初进行审查和实施。2010年还制定了一份当前至2019年的新的信息技术战略，该战略也将于2011年进行审查和引进。
 88. 登记管理项目已制定了一份详细的商业案例，招聘了项目小组并发起了技术再设计和政策再制定的进程。

文化变革

89. 除支持变革提案外，2009年这一领域的工作是制定了粮农组织内部愿景，这为粮农组织开辟了新天地。2010年这一专题的工作仍在继续。4月20日举行了“工作人员日”，500多名工作人员齐聚总部，来自曼谷、布达佩斯、阿克拉、开罗和安卡拉的许多同仁也通过视频连接参加了这次活动。新的文化变革团队在权力下放办事处以及总部各部门和各司的本地变革团队的努力的基础上开展工作，全组织《近期行动计划》下的很多变革活动都突显了文化变革的要素。

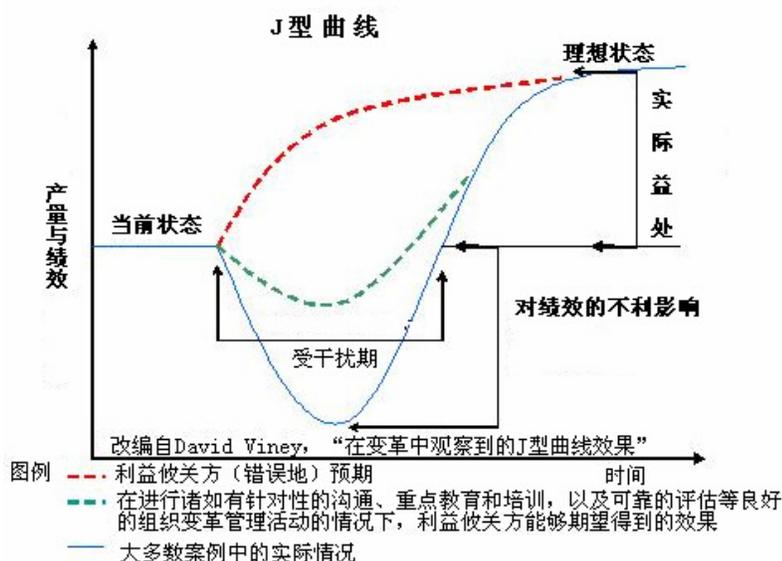
高效治理和监督

90. 这一领域的主要成就之一是将区域会议纳为粮农组织领导机构不可或缺的组成部分。其他成就包括阐明和通过计划委员委、财政委员会和理事会的《多年工作计划》。
91. 在监督方面，领导机构去年的各届会议审议了若干份评价报告，这些报告是在《近期行动计划》下评价职能的预算增加的情况下而编制的。此外，监察长办公室已开始实施2010-2011年《基于风险的审计计划》，职业道德官员在全组织内开始履行她的职责。财政委员会和章法委将在其2011年3月的会议上进一步审查道德委员会的职权范围和人员组成。

第 III 节 — 改革的益处

92. 2010 年是实施《近期行动计划》五年计划的第二年。向大会委员会提交的 2009 年年度进展报告明确指出，“……尚未完成的《近期行动计划》计划包括很多庞大而复杂的项目，实施过程耗时且颇具挑战性。”¹¹
93. 管理层在 2010 年 6 月 23 日向大会委员会所作的介绍中，向所有成员国说明了总体变革管理的进展和其中的挑战。下图 4 表明了与总体组织绩效相关的典型变革周期。尽管为了突出效果，夸大了主要变革计划对组织绩效的影响，但与利益攸关方对组织绩效应立即改进的程度的期望相比，短期的负面影响是很多主要变革计划失去赞助者支持的主要原因之一。

图 4 — 主要变革计划组织绩效的效果和挑战



94. 主要的挑战是要尽可能地缩短受干扰期，降低对绩效的短期负面影响，并确保粮农组织不仅能完成《近期行动计划》的所有活动，而且还能实现《近期行动计划》计划中规定应实现的切实益处（见图 4）。在大会委员会 2010 年 10 月 20 日的会议上，管理层介绍了其认为在《近期行动计划》的实施中可以取得切实益处¹²的各项领域。在提到《近期行动计划》已经实现或将要实现切实益处的主要行动时介绍了这些结果。在介绍这一分析时，管理层强调了《近期行动计划》实施工作 5 年的时间跨度，以及需要考虑到主要变革计划的很多益处只

¹¹ 在大会委员会 2010 年 4 月 20 日会议上提交的进展报告，第 42 段。

¹² 益处分析内容包括在大会委员会 2010 年 10 月 20 日会议上提交的进展报告中的第 32 至 46 段，以及文件 CL140/14 附件一中相应的图表。

有在成功完成上文提到的庞大、复杂的项目后才能实现。分析按专题领域分类组织，不仅仅在 2010 年，而是从改革过程开始起就涉及益处实现的内容。

绩效管理—通过基于结果的规划制定、监测、汇报及资源筹集等措施，注重成员国的需求

95. 绩效管理项下的目标益处是对粮农组织产品和服务受益人产生清晰、可衡量的影响。必须本着基于结果的管理原则，对利用各种来源的资金而开展的粮农组织工作进行系统的规划、实施、衡量和监测，包括将工作人员计划与组织结果结合起来。
96. 尽管 2010-2013 年《中期计划》下的各项工作正在进行，将全面落实规划和优先次序安排进程，但是很多益处只有等基于结果的框架在四年期的《中期计划》期间成形后才能实现，因为届时才能监测和汇报商定的成就指标。
97. 在实现这一总体益处的过程中，完成全组织 2010 年工作计划为改进监测和汇报奠定了一个坚实的基础，从而有助于更好地管理粮农组织基于结果的活动。技术委员会和区域会议提供的指导意见可帮助成员国改进全组织的重点事项方面的工作方向，其中包括进一步强调区域重点事项。
98. 资源筹集和管理战略是改善从粮农组织的合作伙伴筹集粮农组织资源、将这些资源分配给商定的重点事项，并报告其使用情况的第一步。
99. 绩效评价及管理系统的采用已加强了工作计划、个人绩效和粮农组织总体结果之间的联系，而且让管理人员和工作人员对个人贡献与组织工作的关联性有了更好的了解。这在组织结果和工作人员个人绩效中创造了一个“问责制联系”，这是这一专题领域下一个不可逆转的进程，也是实现的一项显著益处。

统一行动—使各个不同的结构、作用和职责都与结果框架保持一致

100. 统一行动项下的目标益处是本组织在所有地域的所有资源都能协同运作、相互补充，推动实现组织结果，同时确保这些结果在（次）区域和国家各级对成员国的重点事项作出最佳贡献。在比较优势的基础上，还与外部伙伴实现了协同增效。
101. 迄今为止取得的益处之一是通过加强区域会议的作用，使区域会议更多地参与了本组织的决策进程。这一益处将有助于突出重点，更好地在全球、区域、次区域和国家关切之间取得平衡和协同增效。

102. 对各驻罗马机构之间协作情况的评估工作已于 2010 年成功开展，并将在 2011 年继续。一项直接益处是驻罗马机构的总部采购的协调使得合同开支显著降低，这是由于共同采购小组因采购总量大而能以更为优惠的价格购买。
103. 通过《近期行动计划》中改进信息和通讯技术通信设施的行动，56 个权力下放办事处现在可以更快、更稳定地获取粮农组织的广泛应用，并且除其他外，还可以获取已经开发的商业智能工具，因而提高了其知识共享能力。
104. 在管理层面，各区域代表通过视频会议已经开始定期参加高级管理层会议和其他重要的全组织政策会议。

人力资源 — 通过人力资源政策、做法及文化变革来优化人力资源

105. 人力资源项下的目标益处是打造一支有能力、有效率、有积极性的员工队伍，更好地实现粮农组织使命。在此领域实现效益意味着必须确保粮农组织的工作人员在人口统计、国籍和性别方面实现平衡，同时必须深化其知识和经验，使之更有针对性，以实现商定的组织结果。
106. 采用绩效评价及管理系统将支持改进粮农组织问责机制和绩效这一目标，因为这使管理人员和工作人员对能力框架中界定的结果和绩效标准负责。绩效评价及管理系统的实施表明全组织工作方式发生了一次切实转变，因为它不仅关注管理人员和工作人员日常工作的目标，也通过将发展计划正式纳入进程中而突出对工作人员成长和持续学习的关注。强调提出和吸取反馈意见以及工作人员与监督人员之间定期沟通的重要性是管理工作最佳做法中的一个重要部分。
107. 虽然这一目标尚未实现，但已通过初级专业官员计划下开展的工作完成了改善人口组成的筹备工作。通过从未派出代表或代表不足的发展中国家招聘年轻的专业人员，重点解决性别不平衡问题，将让粮农组织的工作队伍焕发出新的活力。
108. 新的人力资源管理信息系统已经完成，并可供总部的管理人员和人力资源工作人员使用，同时正在推广至权力下放办事处的管理人员。人力资源管理信息汇报系统的一大好处是，它能够及时、准确地宣传人力资源信息，并且能在一个包含准确人力资源数据的储存库中进行相关的自助分析。在全组织层面，此系统提供的工具可帮助粮农组织随时监测实现人力资源战略目标的进展，并有效地计划，以将工作人员和非工作人员人力资源能力与全组织战略相结合。
109. 改进知识和经验项下的益处在于将资源分配给工作人员培训（尤其是管理层培训）中逐渐增加。将通过以下措施来加强这一培训：完成能力框架的制定；改

进招聘流程；采用强有力的绩效管理流程和系统；以及加强粮农组织各办公室和职能之间的职员轮岗。

改革行政和管理系统—确保成员国的会费得到高效利用

110. 这一专题领域汇集了最大、最复杂的项目。这些项目目前进展顺利，2012 和 2013 年期间将大量涌现重大的效率益处。此专题领域项下已经实现的益处包括共同采购小组成功投标 18 份合同，为驻罗马各机构带来了增效节支，并实现了标准化。此外，综合服务部最近设立的业务改进组更加侧重面向客户的精简行政服务。

文化变革—对粮农组织改革的成败至关重要

111. 文化变革领域的组织目标益处是“打造一个有利、包容的工作环境，让本组织更好地履行职责，优化工作人员素质”¹³。目前变革仍在持续，在《近期行动计划》实施工作接近尾声的时候能实现这一进程的切实益处。

112. 文化变革正在为变革创造条件，变革体现在地方文化变革团队的不断创立，以及部门内和跨部门知识共享显著增加。通过这些新的机制，工作人员有机会表达自己的想法和意见，并影响其本地的变革，从而提高各级的决策参与水平，推动创立更具活力的工作环境。

高效治理和监督，以更好地反映成员国的需求

113. 粮农组织改革要想获得全面成功，就必须加强治理，支持粮农组织的改革进程；而领导机构改革将有利于建立包容度、公开度、信任度更高的成员国治理体制，也有利于保证内部治理能实现更有效的监督，以更好地提高绩效，加强资源管理。

114. 就实现这一目标益处的进展而言，2010 年，各区域会议就本组织的技术工作优先次序安排、有关权力下放办事处的结构和运作愿景以及全球共享服务中心的提案提供了投入，从而行使了它们的新职责。益处也通过让无发言权的观察员出席财政委员会、计划委员会以及章法委的会议，实现了更开放和透明的治理过程得以实现。

¹³CL 140/14，第 23 段。

第 IV 节—风险评估

115. 确保变革管理得以成功的主要因素是认识到这一计划中的风险，并据此采取行动。如图 4 所示，一项全面的组织变革管理进程能够减少主要改革带来的不利绩效影响，有效的风险管理亦是该进程的一部分。管理层已于 2010 年 10 月 20 日¹⁴向大会委员会会议递交了于 2010 年 9 月结束的《近期行动计划》计划外部风险评估审查¹⁵的成果摘要。

116. 风险评估按照风险发生可能带来的影响以及风险发生的概率对风险进行评级。综合一系列因素后，将各种风险从红色至绿色进行标示。下图表 1 将风险评估报告中的重点风险进行了简要明细分类，从计划一级、项目一级、《近期行动计划》各项目间的依赖性或对其他粮农组织职能的依赖性这几方面，查明了《近期行动计划》的风险。

表 1-风险评估报告中所列的《近期行动计划》方案中的风险数量

	红色	黄色	绿色	合计
计划一级	7	2	1	10
项目一级	49	112	46	207
合计	56	114	47	217
补充				
依赖性	27	37	4	68

117. 本部分将介绍了自 2010 年 10 月起管理层采取的旨在解决风险评估报告所提出问题的办法以及进展情况。2010 年 10 月递交大会委员会的报告中预见了这些行动，管理层承诺将就项目风险和管理行动的审查情况进行反馈。

采取的办法

118. 为明确工作的优先顺序，管理层重点关注具有不利于圆满完成《近期行动计划》实施的最严重的风险的领域，尤其关注以下标记为“红色”的风险：

- 计划一级的风险；

¹⁴ 2010 年 10 月 20 日向大会委员会会议递交的进展报告第 47-53 段

(http://typo3.fao.org/fileadmin/user_upload/iee/ipa_progress_rep_cociee3_20oct2010_e.pdf)。

¹⁵ 《执行摘要》参见 2010 年 10 月递交大会委员会的进展报告附件，可在该网页获取：

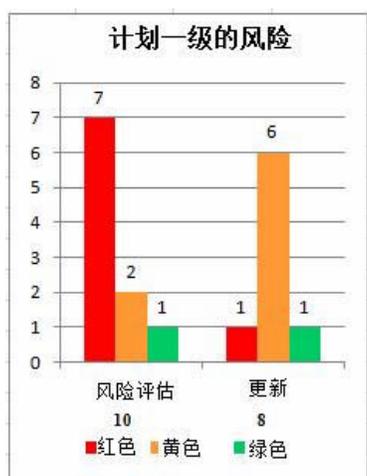
[HTTP://TYPO3.FAO.ORG/FILEADMIN/USER_UPLOAD/IEE/CoC_IEE3_IPA_ANNEXES_20OCT2010_E.PDF](http://typo3.fao.org/fileadmin/user_upload/IEE/CoC_IEE3_IPA_ANNEXES_20OCT2010_E.PDF)。

- 项目一级的风险，此类项目通常决定了其他项目的成败（因为此类项目若有任何闪失，则会对《近期行动计划》方案的许多领域产生不利的连锁影响）；
- 具有许多评级为“红色”风险的项目一级的风险；
- 其他项目风险（这是正在展开的风险记录维护进程的一部分）。

计划一级的风险

119. 汇报了计划一级的七个红色风险，分别于下列领域有关：(i) 有效的《近期行动计划》治理，(ii)通过建立一个计划管理组，确保恰当的管理流程，(iii) 计划管理组的人员充分配置，(iv) 改善员工交流并提高其参与计划的程度，(v) 清楚地说明《近期行动计划》实施战略，(vi) 确保合适的计划管理标准，以及(vii) 管理人员长期承担过重的《近期行动计划》责任带来的风险。
120. 总干事于 2010 年 11 月理事会大会汇报¹⁶，已就这些红色风险立即采取了行动，以提高《近期行动计划》方案内部治理的有效性。这些措施包括建立《近期行动计划》计划委员会（以下简称“计划委员会”），由新设立的计划管理组负责计划管理，联络及对外关系办公室负责《近期行动计划》的交流。
121. 这些减缓行动已解决风险(i)至(iv)。风险(v) 至 (vii)正由计划委员会处理，委员会已开始审议当前《近期行动计划》的各项行动与 16 个项目的融合情况，以确定进一步明细分类是否合适。这将为改善的项目标准应用以及项目管理工作量提供依据。上述行动对管理计划一级的风险的影响总结如下图 6 所示。

图 6-计划一级的风险：风险评估报告后实现的进展



¹⁶ CL 140/14，第 35-37 段。

具有多种依赖性的项目的风险

122. 风险评估报告指出三个决定许多其他项目成败的领域，因此这些领域对《近期行动计划》实施具有广泛和跨部门的影响。这三个领域是 Oracle release 12 (R12) 的实施（《近期行动计划》行动 7.25），旨在提高本组织电信连接能力的倡议（《近期行动计划》行动 3.90），以及权力下放办事处的能力，尤其是驻国家办事处，在没有额外支助和支持的条件下发挥更大的作用。
123. Oracle R12 及时的成功交付（行动 7.25）是所有其他依赖企业资源规划项目的关键，包括国际公共部门会计准则（行动 7.24），新的实地会计制度（行动 3.42），新的规划和预算模式（行动 7.2），采购积极供应商管理倡议（行动 7.7），以及新的差旅制度（行动 7.15）。
124. 有关 Oracle R12 行动的主要红色风险与该问题有关，即业务组在许多其他变革活动中没有向项目提供足够的测试和用户接受度支持。
125. 为 Oracle R12 和国际公共部门会计准则项目制定的协同增效办法¹⁷已减缓了上文汇报的风险，因为新项目显著扩大了范围，且该办法在测试和用户接受度支持阶段将带来的协同增效和效率，在该支持阶段管理层还将更好地使用自动测试工具。这个新办法还将通过一个更为协调一致的管理和内部治理办法减少风险的总体级别。
126. 旨在提高电信连接能力的《近期行动计划》活动（行动 3.90）是成功交付一系列《近期行动计划》活动的关键，包括国际公共部门会计准则（行动 7.24），新的实地会计制度（行动 3.42），新的规划和预算模式（行动 7.2），采购积极供应商管理倡议（行动 7.7），以及新的差旅制度（行动 7.15）和许多其他权力下放活动，这将要求及时获得并有效使用电信连接。
127. 旨在提高电信连接的行动在风险评估中共有 4 个红色风险。一个风险随后得到了解决，其他风险包括确保相关增加的运作成本有足够的供资，没有界定业务程序且应用配置未曾有效使用粮农组织的带宽，以及带宽资源的不合理分配和使用。管理层已将供资需求纳入 2012-2013 年《近期行动计划》方案制定以及《工作计划和预算》的充分审查中，管理层还通过登记和认证等措施管理其他风险，以提高使用网络的业务应用知识以及带宽控制和管理措施的实施。
128. 许多《近期行动计划》活动涉及总部将之前采取的决定和进程授权权力下放办事处。在《近期行动计划》方案中展开并支持总体权力下放的这些活动不仅依

¹⁷ 协同增效办法已于 2010 年 10 月递交财政委员会大会（FC 135/12）。

赖上文所述的提高连接能力，还依赖权力下放办事处足够的人员和资源水平。查明的权力下放进程中的风险包括权力下放办事处能力不足，和粮农组织偏离有效的统一行动，造成五个区域独立于总部之外各自为政的情况；以及区域和次区域办事处的技术官员与本组织的全球知识库脱钩。

129. 在制定“有关权力下放办事处网络的结构与运作的愿景”时，已审查了这些风险，该愿景建议交付“一个粮农组织”服务，并创新使用预算外资源，将驻国家办事处的资源与项目交付联系起来。

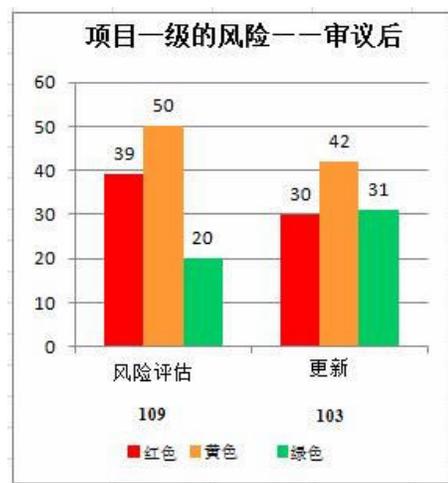
具有多个红色风险的项目一级的风险

130. 在审查了具有高度依赖性的项目之后，管理层还审查了具有最多红色风险的项目。审查的项目包括信息技术项目(11b)、国际公共部门会计准则(11a)、文化变革(13)和技术合作项目(5)，这些项目共占有所有单个项目风险的约50%。在此阶段，计划管理组共审查了39个红色风险和50个黄色风险。
131. 信息技术项目不包括与 Oracle R12 和改良电信设备有关的行动，该项目有4个红色风险。其中，与完成信息技术治理有关的2个风险已经解决，这归功于管理层自风险评估之日起便采取的行动。其余风险主要与首席信息官吸收源自《近期行动计划》实施成果的大量工作量的能力以及确保客户提供明确的业务需求有关。
132. 管理层已准备了若干减缓措施以解决这些风险，包括明确信息技术活动的优先顺序、反馈活动、让利益攸关方进一步参与要求规格的周期，以确保有关时间需求的相互理解，以及在项目和首席信息官两级采取治理措施。
133. 评估评估的结果显示，国际公共部门会计准则项目含有3个红色风险，包括确保项目周期内的足够资源。国际公共部门会计准则小组将通过一份招募名册管理这一风险，这将有助于满足该项目的人员需求。
134. 在风险评估期间，文化变革项目的首个小组已完成其任务，正由一支新的小组替代。同时，领导层也有所变动，副总干事（知识）离职，任命了助理总干事（西班牙）。这些因素导致文化变革项目被查明具有9个红色风险，所有风险均与新的文化变革实施计划的完成具有重要关系。一旦批准，该计划将对减少项目的多数红色风险具有重要作用。
135. 在风险评估期间，查明了技术合作计划具有3个红色风险和6个黄色风险。包括技术批准的授权和责任的立足点不确定，以及已批准的技术合作计划要求不满足批准所需的10项标准。通过颁布明晰的准则和对技术部门联络人就其在

技术合作计划批准进程中的作用进行培训，第一个风险已得到管理。这些措施已将该风险的等级降为黄色。通过有关阐明和应用技术合作计划标准的活动以及技术合作计划同行审议机制等措施，正在管理第二个风险。技术合作计划小组还审议了对5个黄色风险的评估，并将其降级为绿色。

136. 项目领导人的讨论及其和管理层引入的减缓措施的成果是，风险数量与风险评估相比已有所减少，且风险的严重程度也得以降低，图7列出了有关红色、黄色和绿色风险概况的变化。

图7-项目一级的风险：风险评估报告后实现的进展



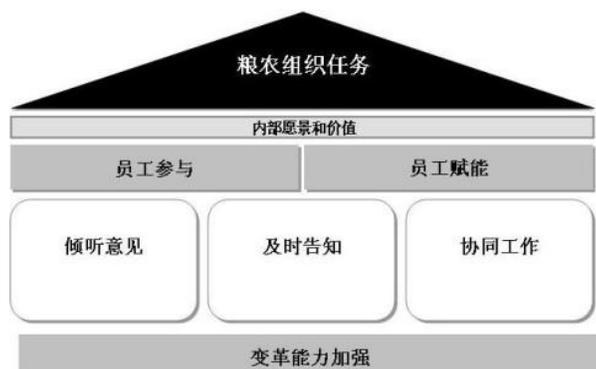
137. 综上所述，管理层通过关注对《近期行动计划》方案的成功实施具有极大影响的重要领域，已解决了这一连续进程。附件 II 载有各项目风险的详情，比较了风险评估报告中强调的风险数量和审议后的风险数量。

138. 计划管理组将在 2011 年通过一个不间断进程继续监测《近期行动计划》项目的风险，在该进程中将审议所有的风险记录，项目领导人的任务规定无法做出决定的最终红色风险将提交计划委员会审查。计划管理组还将继续审查影响《近期行动计划》方案的最重要的依赖因素，以使全组织达成一致观点，加强对依赖性的理解，以确定成功实施《近期行动计划》的关键“重要途径”。

第 V 节—交流和参与

139. 员工交流和参与是《近期行动计划》管理方面的一项重要内容。本组织在 2010 年已根据粮农组织新的基于结果的管理框架制定了一个交流计划，以帮助员工与改革后的粮农组织紧密结合。
140. 交流计划的目标是向所有员工说明改革的目的，描绘改革后粮农组织的蓝图，列出有关为实现这一目标需要采取的行动按部就班的计划，并确保每位员工明确其对改革后粮农组织的作用，详情如下图 8 所示。

图 8-交流和参与框架



141. 如向大会委员会的汇报所述¹⁸，该计划分为三个主要领域：(i) 倾听意见，包括旨在帮助员工理解不断变化的知识和观点，为变革做好准备的活动的；(ii) 及时告知，通过有针对性的交流与员工接触，而不是被动地将资料置于网站；以及(iii) 协同工作，重点将本组织内的对话和合作解决问题作为持久性组织变革的途径。
142. 该计划第一个要素“倾听意见”的主要活动是，就粮农组织革新图变这一问题，发起首次针对粮农组织所有员工的调查，通过关键《近期行动计划》项目领域（尤其是人力资源和文化变革）间的磋商，革新突变计划已于 2010 年制定。问卷涵盖的广泛专题包括：员工对粮农组织整个组织的了解和态度；工作环境和人际关系；员工对革新图变计划的认识、理解和支持，以及员工交流和参与的需要。该调查将提供一个实证基准，帮助员工交流和有效监测粮农组织员工对《近期行动计划》变革的理解。
143. 该调查由总干事于 2011 年 1 月 18 日发起，将于 2011 年 2 月 28 日结束。所有员工，无论合同类型、级别和工作地点，均受邀参与。该调查已有粮农组织所有语文和意大利语的版本。副总干事（执行）是该调查的“主办人”，负责确保调查结果反馈给管理层、员工和各组织成员。随后将立即进入行动规划阶段。

¹⁸ 2010 年 10 月 20 日递交大会委员会会议的进展报告，第 54-56 段。

以确保管理层能够利用该调查提供的见解。调查结果和随后的管理情况将于今后的进展报告中递交大会委员会。

144. 支持实施《近期行动计划》项目专题(iii)“协同工作”的交流活动包括：于 2010 年 4 月举行年度职工日活动，将本组织的员工聚集到一起，进一步了解彼此的工作；有关本部重组和粮农组织新的组织机构系统的及时明确的信息；促进同行审议研讨会作为基于结果的规划活动；在财务司和权力下放办事处的相关部门内进行有针对性的交流，促使员工关注遵守国际公共部门会计准则后将带来的系统变革；能力建设研讨会，以支持员工和管理人采取新的绩效评价及管理系统；促进与《近期行动计划》项目领导人的研讨会，明确《近期行动计划》项目的关键信息和益处。
145. 2010 年继续与各成员展开交流，每月更新成员情况，采访一些成员以确定相关信息和交流需求，尤其是就粮农组织革新图变与各国政府的交流进展有关的内容。

第 VI 节—《近期行动计划》供资

146. 大会在批准 2008 年《近期行动计划》时决定设立一个特别信托基金，以接收实施 2009 年《近期行动计划》的预算外资源。截止 2010 年底，已确认的成员认捐数额总计为 901 万美元，收到 900 万美元捐款，详情见附件 III。截止 2009 年底，该基金的未用结余为 308 万美元。
147. 2010-2011 年的供资由计划委员会管理¹⁹。2010-2011 年《近期行动计划》的实施由大会²⁰给计划委员会的预算拨款，以及 2009 年《近期行动计划》信托基金结转至 2010 年的资金供资。
148. 截止 2010 年 12 月底，由计划委员会基金支付的《近期行动计划》开支（已记录的开支和承付）总计为 1598 万美元。此外，信托基金的未用结余 308 万美元已经全部使用。因此，2010 年《近期行动计划》的开支总额为 1906 万美元（见表 2）。
149. 2011 年预算拨款可用资金的净余额为 2362 万美元（3960 万美元减去 1598 万美元）。预计将全部用于 2011 年《近期行动计划》活动。财政委员会第一三五届会议确认，2010-2011 年所有与《近期行动计划》有关的资金只能用于《近期行动计划》的活动，2010-2011 年《近期行动计划》基金若有结余，则结转至 2012-2013 年使用。
150. 管理层将在日后的大会委员会和财政委员会会议上继续针对《近期行动计划》项目预算的支出和承诺提交定期报告。

¹⁹ 大会第 1/2008 号决议，第 3 段。

²⁰ 大会第 1/2008 号决议，第 2 段。

表 2 - 2010 年《近期行动计划》总支出

2010 年《近期行动计划》支出 (百万美元)	截至 2010 年 12 月 31 日的 总支出	截至 2010 年 12 月 31 日利用信 托基金的情况	合计
1. 领导机构改革	1.39		1.39
2. 监督	1.03		1.03
3a. 改革计划预算编制和基于结果 的管理	0.24	0.2	0.44
3b. 用粮农组织所有语文进行出版	0.20		0.20
4. 资源筹集和管理	0.58		0.58
5. 技术合作计划	0.09		0.09
6. 权力下放	0.37		0.37
7a. 总部结构	0.60		0.60
8. 伙伴关系	0.49	0.03	0.52
9. 行政和管理系统的改革	2.16		2.16
11b. 信息技术	3.88	0.04	3.92
12. 企业风险管理	0.12		0.12
13. 文化变革	0.47		0.47
14. 人力资源	2.66	2.51	5.17
15. 《近期行动计划》领导机构后 续工作	0.16	0.30	0.46
16. 《近期行动计划》管理层的后 续工作	1.54		1.54
合计	15.98	3.08	19.06

151. 2011 年 2 月的财政委员会文件²¹中详细介绍了 2012-2013 年的《近期行动计划》计划。该文件中介绍了 2012-2013 年预算的制定办法，并介绍了拟定的 2012-2013 年《近期行动计划》计划。附件四按照专题和项目分类列出了全部的 2012-2013 年《近期行动计划》计划，其中包括 2012-2013 年并未要求供资的《近期行动计划》行动。

²¹ FC 137/2/1 WWW.FAO.ORG/FILEADMIN/USER_UPLOAD/BODIES/FIN_COMM/DOCUMENTS_FC_137/EN/FC_137_2_1.PDF

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

图例		概要
《近期行动计划》行动的实施已于 2009 年完成	于 2009 年完成	118 项《近期行动计划》行动
《近期行动计划》行动的实施已于 2010 年完成	于 2010 年完成	25 项行动 (16 %)
《近期行动计划》行动的实施正按计划日期开展, 而且预计障碍和风险不会对进展造成重大影响	按期进行	102 项行动 (66 %)
在按计划日期推进《近期行动计划》行动的实施工作方面遇到困难, 但已查明用于克服延迟、障碍和风险的行动	稍有延迟	15 项行动 (10 %)
在计划日期内难以成功实施《近期行动计划》行动, 因为预期的障碍或风险会严重影响实施情况	重大延迟	0 项行动 (0 %)
持续活动、无法实施的活动或其他状态	其他	12 项行动 (8 %)
		2010 年《近期行动计划》计划 154 项行动

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
1	领导机构改革				
治理重点					
2.1	全球政策一致性和管理框架: 系统地审议全球状况以确定为加强政策的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粮农组织或其他论坛采取早期行动的领域。			于 2009 年完成	
2.2	酌情考虑除粮农组织以外的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	01.06.2010	02.07.2011	按期进行	
2.3	见下文 - 关于各领导机构的作用	01.06.2010	02.07.2011	按期进行	
2.4	执行治理: 增强领导机构的作用并扩大其范围 (见下文)	01.03.2010	02.07.2011	按期进行	
大会					
2.5	大会每届会议均有一个专题, 该专题一般由大会根据理事会建议商定			于 2009 年完成	

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
2.6	大会将更加重视全球政策问题和国际框架（包括条约、公约和法规），一般根据各技术委员会和区域会议并酌情参考理事会的建议采取行动（将直接收到各技术委员会和区域会议报告中的相关部分）	01.06.2010	02.07.2011	按期进行	
2.7	大会将在每个两年度第二年6月举行会议			于2009年完成	
2.8	大会将在考虑理事会建议的基础上批准本组织的重点、战略和预算编制（见下文的计划和预算程序）			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文公布。	01.04.2011	02.07.2011	按期进行	
2.10	正式全体会议将重点更多地放在与成员最为相关的问题上。			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。	01.02.2011	02.07.2011	按期进行	
2.12	将进行变革，包括工作方式和统属关系，下面有关各机构对此作详细介绍	01.06.2010	02.07.2011	按期进行	
2.13	对《基本文件》进行修改，涉及职能、统属关系、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	
理事会					
2.14	《基本文件》将对理事会的职能作必要说明，将包括： i) 在对以下各项进行定义和提出建议方面发挥主要作用： •理事会自身的工作规划和绩效措施； •理事会自身和除大会外的其他领导机构的工作规划和绩效措施； •此类措施绩效的监测和汇报； •粮农组织的战略、重点和预算； •整体的工作计划； •重要的组织变革，无需大会更改《基本文件》； •向大会建议会议议程；			于2009年完成	

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
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： <ul style="list-style-type: none"> •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； •对组织的绩效开展透明、专业且独立的评价，以为预期成果和影响作出贡献； •有运作良好的基于结果的预算编制和管理系统； •人力资源、信息和通信技术、合同和购买等政策及系统应运作良好，并能满足需求； •预算外资源能有效地帮助实现组织的重点目标；以及 			于2009年完成	
2.17	iv) 根据既定的绩效指标监督管理绩效。	11.04.2011	25.11.2011	按期进行	
2.18	理事会应就计划和预算决议向大会提出明确建议	11.04.2011	02.07.2011	按期进行	
2.19	理事会将根据要求灵活举行会议，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：	17.05.2010	25.11.2011	按期进行	
2.20	i) 还将举行短期会议或非正式会议。	03.05.2010	31.10.2011	按期进行	
2.21	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文公布）。	17.05.2010	25.11.2011	继续	持续改善理事会报告
2.23	将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	将改变理事会的做法，包括工作方式和统属关系（见下面其他机构）			于2009年完成	
2.25	在《基本文件》中修改职能、统属关系等			于2009年完成	
理事会独立主席					
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			于2009年完成	

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
	包括:				
2.27	a) 作为成员之间就有争议的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, 酌情与各技术委员会和区域会议的主席联络, 一般出席计划委员会和财政委员会会议及区域会议;			于2009年完成	
2.29	c) 在理事会独立主席认为有益时, 他/她可随时就筹备和举行会议的行政和组织事项, 召集区域小组代表磋商;			于2009年完成	
2.30	d) 就成员通过理事会及其计划和财政两委员会及区域会议表明关注, 与粮农组织高级管理层联络;			于2009年完成	
2.31	e) 确保理事会掌握对粮农组织的授权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, 特别是设在罗马的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。	02.01.2010	31.12.2011	按期进行	
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资质(能力), 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	
计划委员会和财政委员会					
2.35	关于职能和工作方式的说明将立即采用, 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, 包括: 审议实地和下放办事处工作; 粮农组织在促进全球政策一致性和法规方面的重点; 与其他组织建立伙伴关系及进行协调以开展技术工作;	01.02.2010	14.10.2011	按期进行	

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
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；	01.02.2010	14.10.2011	按期进行	
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及审查周期（见图 1）变动会期—（每两年度一般至少举行四次会议）；	01.02.2010	14.10.2011	按期进行	
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；	01.02.2010	14.10.2011	按期进行	
2.40	v) 将要求两委员会提出明确建议，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；	01.02.2010	14.10.2011	按期进行	
2.41	vi) 财政委员会将同意并批准对世界粮食计划署文件的审查标准。	01.06.2010	15.04.2011	按期进行	
2.42	进行变革，包括工作方式（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：—应将改动纳入《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，应提出具有必要技术资格的代表，以及：			于 2009 年完成	
2.45	i) 主席应由理事会根据个人资格选出，将不占有其选举小组的席，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以避免席位空缺）			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。	12.04.2010	14.10.2011	于 2010 年完成	
章程及法律事务委员会（章法委）					
2.48	变动将纳入《基本文件》，其中包括成员的选举。成员是国家而不是个人。但			于 2009 年完成	

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
	国家在提名其代表时，应提出具有必要技术资格的代表，以及：				
2.49	主席将由理事会按个人身份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	委员会将可以有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以避免席位空缺）；			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	
区域会议					
2.52	将立即在实际操作中改变统属关系、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；	01.02.2010	30.06.2012	按期进行	
2.53	a) 职能将包括： i) 提出区域政策一致性问题 and 关于全球政策问题及法规的区域观点一向粮农组织大会报告； ii) 就粮农组织在本区域的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—通过计委和财委向理事会提交报告	01.02.2010	02.07.2011	按期进行	
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；ii) 任命一名报告员；iii) 主席和报告员将在两届会议之间留任，主席，或如果主席不在则由报告员，根据领导机构就计划和预算过程进行的监督和决策的新周期向粮农组织理事会和大会提交区域会议报告（计财两委员会也将酌情对报告进行审议）；iv) 尽可能与农业领域其他区域性政府间机构的会议一起举行；	01.02.2010	02.07.2011	按期进行	
2.55	在《基本文件》中修改职能、统属关系等。			于2009年完成	
技术委员会					
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	

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
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；	14.06.2010	31.12.2011	按期进行	
2.58	b) 工作方式—各技术委员会将：i) 根据需要更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。会议将讨论新出现的重点问题，可专门为此而举行会议；	14.06.2010	04.02.2011	按期进行	
2.59	ii) 主席将促进就议程、形式和会期与成员充分磋商；	14.06.2010	31.12.2011	按期进行	
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能够参与（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）；	14.06.2010	04.02.2011	按期进行	
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，包括工作方式和统属关系。			于2009年完成	
2.65	在《基本文件》中修改职能、统属关系等。			于2009年完成	
部长级会议					
2.66	若技术层面的问题需政治上通过或需更多可见性，大会或理事会可召集召开部长级会议。	17.05.2010	25.11.2011	按期进行	
2.67	部长级会议报告通常将直接提交大会审议。	17.05.2010	25.11.2011	按期进行	
法定机构、公约、条约、食品法典等					
2.68	食品法典和《国际植保公约》等条约、公约和协议（按粮农组织章程登记）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》）	17.05.2010	25.11.2011	按期进行	

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
2.69	进行一次旨在做出任何必要变更的审查，以加强那些希望能够行使财政和行政管理权力的法定机构的能力，并从其成员那里动员更多的资金，但同时保持在粮农组织的框架内并为之保持报告关系。	01.06.2010	31.12.2013	按期进行	
进一步采取行动，提高粮农组织治理实效					
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：	04.01.2010	30.06.2013	按期进行	
2.71	a) 编制至少四年的多年工作计划，每两年编制一次并（根据相应的统属关系）由理事会和/或大会审议；	04.01.2010	30.06.2013	按期进行	
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。	04.01.2010	30.06.2013	按期进行	
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一项独立审查作为该过程的一部分。	04.01.2010	30.06.2013	按期进行	
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； •高级管理层为即期进展设立的重点目标； •年度和两年绩效。			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	
总干事任命和任期					
2.95	采用程序以及对《基本文件》进行修改，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：	15.02.2010	02.07.2011	按期进行	
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）；	25.06.2011	02.07.2011	按期进行	
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都有机会向候	11.04.2011	15.04.2011	按期进行	

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
	选人提问（与候选人的会议仅为了解情况，不会提出任何建议或得出讨论结论—候选人费用将由粮农组织预算支付）；				
2.98	c) 成员国政府关于申请总干事职位的候选人提名将在上述理事会会议召开之前至少 60 天截止。	01.02.2010	31.01.2011	按期进行	
2.99	d) 总干事将要空缺的职位将予以公布，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	e) 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资格。	无数据	无数据	未达成共识	由于成员国之间未能达成共识，行动未能在 2009 年实施。如果成员国之间能达成决定，可在下个两年期实施。
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	
2. 监督					
评价					
2.77	在粮农组织秘书处结构内设立一个单独的评价办公室，向总干事或副总干事报告工作，并通过计划委员会向理事会报告工作。			于 2009 年完成	
2.78	评价预算：评价正常计划预算将增至正常计划预算总额的 0.8%（两个两年度）；一旦领导机构做出决定，作为《工作计划和预算》批准过程的一部分，预算将全额拨至评价办公室。以 2008-09 年为基期，资金需求为 320 万美元。在《工作计划和预算》草案中，原建议 2010-11 年数字为该数额的一半。为减少第一个两年度的实施风险，《工作计划和预算》草案终稿仅为增量的三分之一提供资金，即 2010-11 年 110 万美元。余额在 2012-13 年《工作计划和预算》中补齐。意见：	01.01.2010	31.12.2013	搁置	评价的《近期行动计划》目标是在两个两年期内将评价预算增加至正常计划预算的 0.8%。增加目标的三分之一已于 2010-2011 年完成。有代表提议 2012-2013 年不再增加评价预算，并推迟进一步增加直至未来两年期。评价预算不断增加对管理层承担责任有效应对独立评价的影响，以及对理事会监管责任的影响必须有效并得到进一步认可。2012-2013 年管理层将着重关注确保在应对评价方面实现质的改善。与此同时，领导

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
					机构评估其审查不断增加的评价及后续报告的能力也非常重要。
2.79	评价人员配备：招聘 D2 级评价主任。由总干事代表和领导机构代表以及其他联合国机构的评价专家组成的一个小组将对该职位的职责范围和资格说明进行审查，然后参加一个小组筛选并选出一名适当候选人。评价主任的任期应为 4 年固定期限，最多可延长一个任期，至少一年内不能在粮农组织担任另一个职位或顾问；			于 2009 年完成	
2.80	b) 评价人员配备：招聘 D2 级评价主任。由总干事代表和领导机构代表以及其他联合国机构的评价专家组成的一个小组将对该职位的职责范围和资格说明进行审查，然后参加一个小组筛选并选出一名适当候选人。评价主任的任期应为 4 年固定期限，最多可延长一个任期，至少一年内不能在粮农组织担任另一个职位或顾问；			于 2009 年完成	
2.81	质量保证及继续加强评价职能： 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) 由独立同行组成的一个小组进行两年度审查，使工作与最佳评价方法和标准相一致—连同计划委员会的建议一起向管理层和理事会提交报告			于 2009 年完成	
2.83	c) 每六年对评价职能进行独立评价—连同计划委员会的建议一起向管理层和理事会提交报告	01.01.2016	01.01.2016	按期进行	
2.84	由理事会批准纳入“章程”的综合评价政策，包括以上内容以及 a) 粮农组织内部评价委员会将酌情与计划委员会互动协调；	01.10.2008	31.05.2010	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；	01.10.2008	31.05.2010	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划委员会报告；	01.10.2008	31.05.2010	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。将通过各项评价的磋商小组和研讨会，继续加大力度讨论这些报告并提请领导机构所有有关成员的注意；	01.10.2008	31.05.2010	于 2010 年完成	

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
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；	01.10.2008	31.05.2010	于 2010 年完成	
2.89	f) 评价工作将与联合国系统充分协调，考虑到联合检查组的工作，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	g) 《章程》中批准的评价条款将在《基本文件》中予以反映	01.10.2008	31.05.2010	于 2010 年完成	
审计					
2.91	根据现行政策，监察长办公室的工作范围将扩大，包括所有主要组织风险领域，必要时聘请外部专家。	01.01.2010	31.12.2011	按期进行	
2.92	审计委员会： a) 将由总干事任命，其成员由理事会根据总干事和财政委员会的建议批准（总干事），全部为外聘；			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的审计。			于 2009 年完成	
职业道德					
3.33	任命一名职业道德官员，使办公室运作，对职员进行培训	01.01.2010	31.12.2013	按期进行	
3.34	章法委和财政委员会审查道德委员会的职责范围和推荐的成员。	19.02.2009	31.10.2010	稍有延迟	财政委员会在其于 2010 年秋季举行的会议上进一步审议了道德委员会的职权范围和成员情况，但并未批准这些内容。财政委员会要求审查应转交章法委。财政委员会同意实施财务申报计划的提议。
3.35	任命并启动道德委员会工作	01.01.2011	31.12.2011	稍有延迟	与上文 3.34 有关
3.36	理事会根据章法委和财委的结论和建议审查职业道德委员会的年度或两年度报告。	01.01.2011	31.12.2011	稍有延迟	与上文 3.34 有关

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
3.36a	任命监查专员	01.01.2011	31.12.2011	按期进行	
3A. 改革计划制定、预算编制及基于结果的监测					
粮农组织战略目标和新的基于结果的框架					
1.1	决定应用新的基于结果的框架			于 2009 年完成	
1.2	决定愿景和总体目标			于 2009 年完成	
1.3	原则上决定战略目标、职能目标、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”的陈述形式			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	制定基于结果的监测系统	01.04.2009	31.12.2011	按期进行	
1.7	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出关于 2010—11 年组织绩效的第一次报告	01.12.2011	30.6.2012	按期进行	将于 2011 年 12 月 1 日开始
改革计划制定、预算编制及基于结果的监测					
3.1	采用修订的计划和预算文件，包括以下部分，这些部分可作为一个单独的文件提供以免重复以及提供全面情况（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： -分析粮食、农业和农村发展，以及包括消费者在内的相关人群面临的挑战； • 战略愿景； • 成员国的目标，以及 • 在粮农组织支持下成员国和国际社会要实现战略目标，包括指示性目标和绩效指标（约 8-12 项）；			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： • 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； • 组织结果框架（成果）—最多含 80 项核心职能，帮助成员国和国际社会实现战略目标。每项组织结果都有具体的实现目标和核实指标，表明粮农组织的捐			于 2009 年完成	

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
	款，并指出来自分摊捐款和预期预算外资源的预算（可根据预算外资源的水平制定目标）。性别问题将充分纳入《战略目标》和《中期计划》，而且不会再有单独的《行动计划》。 •会结合各项成果、将资源用作交流工具、可调动并改善对关键影响领域预算外资源监管的影响重点领域 •粮农组织的核心职能，以及 iii) 能确保组织流程和行政工作在基于结果的框架中不断改善的职能目标；				
3.4	iv) 《工作计划和预算》，均涉及一个两年度，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：组织结果框架（成果），同《中期计划》一样，包括实现各项结果的组织责任；量化所有组织结果和义务的成本计算费用增长和打算实现的增效节支；为长期负债、资金不足的义务和储备基金提供准备金；计划和预算决议草案。			于2009年完成	
3.5	v) 鉴于在计划制定过程中与领导机构持续互动，将取消《工作计划和预算》概要。			于2009年完成	
3.6	采用一个经过修改的执行情况绩效管理监测系统和报告：每个报告都涉及上个两年度，报告有关交付及目标和结果指标以及职能目标的效率指标。本报告将取代当前的计划执行报告。	01.04.2009	31.12.2011	按期进行	
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。	N/A	N/A	继续	
3.7	采用修改的编制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（理事会将于2009年举行会议，为大会作准备—与新的周期一致）。从2010年起，将采用以下周期（会议的预算拨款见B治理改革部分）：	01.04.2009	31.12.2011	按期进行	

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
3.8	<p>i) 两年度第一年（理事会至少两届会议）：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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，包括任何相关的评价，以及 • 列入《中期计划》的重点和结果，包括全球治理领域的重点和结果以及对下一个两年度提出的调整； • 区域会议将针对自身区域审议并就以下方面提出建议： <ul style="list-style-type: none"> • 粮农组织在实现绩效指标成果方面的贡献，包括任何相关的评价； • 《中期计划》下规划的重点和成果，并建议下个两年期开展调整；以及 • 在全球一级或通过区域一级采取额外行动解决区域政策问题。 • 理事会、计划委员会和财政委员会将在各自授权领域内对以下方面进行审议及作出决定： <ul style="list-style-type: none"> • 上一个两年度的绩效实施报告，包括指标绩效； • 主要的评价； • 下半年的预算和实施绩效； • 商定的《工作计划和预算》中的任何必要调整； • 预先批准各章节之间的必要调整。 	01.01.2010	31.12.2011	按期进行	
3.9	<p>ii) 两年度第二年（理事会至少两届，很可能三届主要会议）：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 计划委员会、财政委员会和理事会将在全年中，就商定的《工作计划和预算》中所必须的任何调整进行审查并作出决定，预先批准章与章之间所要求的任何划拨； • 1月-3月：计划委员会、财政委员会和理事会将审议拟议的《中期计划》及《工作计划和预算》。并在每个第二个两年度审议战略框架； • 1月-3月：不作为领导机构会议周期的一部分—有关成员和其他可能的预算外资金来源及伙伴关系将举行一次非正式会议，交流预算外供资要求情况，特别是有关影响重点领域； • 3月/4月：理事会将就结果框架和预算事项，包括预算水平，向大会提出明 	01.01.2011	31.12.2011	按期进行	

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
	确的建议； • 6月：大会将批准结果框架和预算事项，包括预算水平；以及 • 9月-11月：如有必要，计划委员会、财政委员会和理事会将根据大会关于预算水平的决定，审议和批准结果框架和预算拨款方面的任何变动。				
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。	01.10.2008	31.12.2013	搁置	行动搁置，国际公共部门会计标准的实施和备选方案的审查待定。
设计新的的规划和预算编制模式					
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的标准化报告系统的要求。	23.11.2009	31.12.2013	稍有延迟	取决于国际公共部门会计标准和 Oracle R12 的实施情况
跨学科性					
6.2	5% 的预算交给副总干事用于跨学科性工作	N/A	N/A	继续	
3B. 用粮农组织所有语文出版					
用粮农组织所有语文进行出版					
3.55	将为粮农组织各语文的技术出版（印刷和网络）留出预算。各语文技术文件用户小组将决定翻译基金的使用（不包括在主要会议文件现有预算之内）	01.01.2010	31.12.2011	按期进行	
3.56	将向最不发达国家提供更多数量的技术文件印刷本，由同一小组决定文件的优先重点	01.01.2010	31.12.2011	按期进行	
3.57	将为阿拉伯文和中文开发单独的粮农组织万维网站的镜像网站	01.01.2010	31.12.2011	按期进行	
4. 资源筹集和管理战略					
资源筹集和管理战略					

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
3.12	为补充分摊会费，预期的预算外资源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预测（另见第 8 段和 33 段）：	01.01.2010	31.12.2011	按期进行	支持将项目整合至新的粮农组织规划模式；加强在线服务供应商和技术合作在资源筹集战略制定方面的合作。通过协调 PIRES 系统和其他粮农组织系统，加强将自愿供资项目数据纳入《工作计划和预算》。制定资源分配机制供粮农组织内部使用，提高资源伙伴使用资源以及粮农组织分配非专用资金的透明度。
3.13	a) 理事会根据计划委员会和财政委员会的结论和建议在一个综合框架内审议预算外资源的计划及其应用和结果，确保为支持本组织商定的优先重点筹集资源；			于 2009 年完成	
3.14	b) 建立预算外资源和分摊会费的管理结构，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，交给一个战略、计划制定和资源管理中央办公室负责，并在协调一致的资源筹集框架内把责任下放到各级，尤其是区域和国家一级，包括在粮农组织处理技术合作的部内设立一个小单位，支持下放办事处和执行活动单位与捐助者的联络；	01.01.2010	31.12.2011	按期进行	资源筹集能力评价报告；资源筹集参考资料；资源筹集实用指南；资源筹集培训；课程；资源筹集作用和责任；资源筹集指导方针；资源伙伴制图工具（ADAM 和资源伙伴矩阵）；影响重点领域沟通战略；RMMS 大纲文件；制定资源分配机制；资源筹集内网平台；资源筹集全组织网站；2011 年 3 月 1 日相关成员国就自愿供资来源和伙伴关系举行非正式会议。
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；	无数据	无数据	继续	
3.16	d) 不断审查增效措施和利用预算外资金供资的工作的支持服务成本，以确保不同资金来源之间无交叉补贴。			于 2009 年完成	

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
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，以便提高向成员自筹资金的程度（另见行动 2.69）。向理事会提交报告和向协定各方提交报告。	1/1/2010	31/12/2011	按期进行	将于 2011 年 10 月向财政委员会提交首份报告
3.18	采取措施，鼓励及时交款，避免拖欠会费，管理资源可获得性，考虑财政委员会的建议，包括：			于 2009 年完成	
3.19	a) 理事会根据财政委员会关于晚交款和拖欠会费状况及其对本组织流动资金的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突出报导及时缴纳会费、推迟付款和国家拖欠会费的情况；			于 2009 年完成	
3.21	c) 继续应用目前负责任的借款政策以平衡现金流动			于 2009 年完成	
5. 技术合作计划					
技术合作计划					
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门管理，用于紧急情况，3% 用于区域间项目。	01.01.10	31.12.11	按期进行	
3.23	各区域示意性拨款商定如下，由理事会按照中期计划的制定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%。发达国家有资格开展技术合作计划，但资金须全额偿还。			于 2009 年完成	
3.24	技术合作计划项目周期和技术合作计划审批准则在 2009 年审查，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，并具体说明：			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) 规定国家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权力下放办事处授权；			于 2009 年完成	

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
3.28	d) 明确说明过程各阶段的时间安排，从而能够要求管理人员承担责任；			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的比例将不规定统一标准，因为区域间存在差异。			于2009年完成	
6. 权力下放					
权力下放					
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。	30.09.2009	31.12.2013	继续	2010年10月计划委员会/财政委员会的联合会议审查了权力下放的进展情况。2011年3月的联席会议和2011年4月的理事会会议还将进一步讨论这一问题。
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联系参加会议			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）或更合适时分区域职员向分区域协调员报告			于2009年完成	
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	区域办事处的技术官员的预算和计划责任转到区域代表（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技术、实质性和技术方面的责任交给区域代表（助理总干事），适当时，通过分区域协调员向该助理总干事报告。负责执行活动的办公室内的一个单位将负责总体协调、区域间的联络等。	01.01.2009	31.03.2010	于2010年完成	
3.82	对权力下放办事处的所有授权和监管程序进行修改（参见上文）	31.10.2009	31.12.2013	于2010年完成	已向权力下放办事处委派采购和招聘等方面的负责人。
3.83	停止分区域办事处的所有行政和管理责任，使它们能够作为分区域各国的技术支持单位充分运作			于2009年完成	

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
3.84	继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、效率、预测的费用节约及成本/效益分析，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合理化。审查结果的实施将确保通过采用替代性国家一级存在方式，起码消除国家代表处（粮农组织驻国家代表处）的结构赤字，最好进一步降低费用，为改进下放办事处的运作腾出资源。采用的标准是：a) 粮农组织计划的规模（计划 1.3 示意性办事处费用与规模比例）；b) 对与粮农组织一起制定的国家中期重点框架的承诺；c) 依赖农业的人口数量和贫困水平；d) 优先重视最不发达国家；e) 农业经济增长潜力；f) 便于另一国家提供服务；g) 与联合国系统共享或完全联合代表的可能性，尤其是与其他驻罗马机构及酌情与其他区域组织联合代表的可能性；以及 h) 政府愿意承担粮农组织在该国存在的费用。	01.01.2009	31.12.2010	未达成共识	大会委员会讨论后，编制了《权力下放办事处网络的结构和运作愿景》。成员国就该议题开展了对话。
3.85	按照优先需要重新确定分区域和区域办事处人员构成，并根据联合国系统办事处的情况审查			于 2009 年完成	
3.86	明确近东区域办事处的范围	16.04.2009	31.03.2010	于 2010 年完成	要求的资料已于 2009 年 4 月 17 日提交大会委员会，补充资料已于 2009 年 5 月提交区域小组。大会委员会指出其日后可能再次提出这一问题。粮农组织近东区域和次区域办事处的评价中也提到了这一问题，计划委员会将于 2011 年 3 月进行审查。
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）	01.07.2009	31.12.2011	按期进行	已编写粮农组织驻国家代表、区域代表和分区域协调员的最新职位说明，并已反映在最近的空缺职位招聘启事中。正在开展能力发展方面的工作。
3.88	对权力下放办事处采用基准和以绩效为基础的报告和监测系统。	01.01.2010	31.12.2013	按期进行	权力下放办事处基准系统的概念说明，支持开展基于绩效的汇报和监测，并将

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
					结果提交高级管理层审查。
3.95	将协调及权力下放活动办公室的职能转移到区域/分区域办事处和执行活动主管办公室内的一个协调组	01.01.2009	31.12.2013	于 2010 年完成	
7a. 总部结构					
总部结构					
3.91	a) 建立以下办公室： 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) 为组织交流、伙伴关系和机构间事务研究最适当的组织职能和结构；			于 2009 年完成	
3.96	e) 精简 D 级职位（2010—2011 两年度取消 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，以便在 2010 年实施（见以下插文 5），但须根据以下职能分析做出调整			于 2009 年完成	
3.98	完成对总部各部门工作的职能分析，并最后确定重组和详细任务规划的计划 · 技术部门根据《中期计划》开展 · 执行职能根据《中期计划》和全面彻底审查开展 · 支持服务、行政和人力资源服务根据全面彻底审查开展			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	
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	采用新的总部组织结构	1.10.2009	21.12.2010	于 2010 年完成	已实施新的组织结构，并开展了相关的行政行动。
3.102	重新安排高级管理层的责任，包括对战略目标和核心职能的责任	01.07.2009	31.03.2010	于 2010 年完成	根据修订后的组织结构分配了修订后的职责。

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
3.103	审查重组活动，以便进一步改进工作	01.07.2010	01.07.2011	按期进行	正在监测试点部门/司的新的基于团队的结构，并将于2011年开展评估。
总干事办公室的作用					
7.3	重新界定总干事办公室在行政活动方面的作用。	1.1.2009	31.12.2011	按期进行	安永公司的审查于2010年完成，正在采取后续行动
7b. 内部治理					
内部各委员会					
7.5	审查内部各委员会的作用，力图减少数量。作为工作流程的部分活动予以完成。第2阶段强化了该建议。	1.1.2010	31.12.2011	按期进行	27家内部委员会中，已审查了22家
8. 伙伴关系					
伙伴关系					
3.104	最后确定并宣传关于伙伴关系的全组织指导原则作为一个开放性文件，包括以下内容：	01.09.2009	31.12.2011	按期进行	
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率的一个手段。因此一种伙伴关系是否可取，取决于在实现共同目标方面相互增值和互利，这种增值和互利以结果表示，根据伙伴的费用和对效益的不利影响权衡；	01.09.2009	31.12.2011	按期进行	这些行动为指导伙伴关系战略的制定和实施提供了说明或标准。
3.106	b) 以伙伴的比较优势为基础，旨在实现粮农组织与伙伴的共同目标；以及	01.09.2009	31.12.2011	按期进行	
3.107	c) 通常以按期进行的合作活动为基础。	01.09.2009	31.12.2011	按期进行	
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的作用，而在另外一些伙伴关系中可能只是一个参加者。粮农组织在任何时候都必须保持中立和公正，以透明方式开展活动，在涉及利害冲突的情况下避免建立伙伴关系。	01.09.2009	31.12.2011	按期进行	

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
3.109	操作和实施更新的与民间社会的伙伴关系战略，以及与私营部门的伙伴关系战略。评估并总结伙伴关系的现状，包括与私营部门和民间社会进一步发展伙伴关系的潜力。发展新的或更新已有的伙伴关系，以求进一步与私营部门和民间社会组织开展联合活动和签署合作协定。	01.01.2010	31.12.2013	按期进行	民间社会战略完整草案目前处于内部批准阶段。私营部门战略草案有待修订。
3.110	根据粮农组织的《战略框架》操作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，包括与驻罗马联合国机构的合作。针对全部全组织伙伴关系制定和开展培训活动。编制并分发交流材料。	01.01.2010	31.12.2013	按期进行	
3.111	进一步建立与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授权领域内的比较优势，尤其涉及：	01.01.2010	31.12.2013	按期进行	
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；	01.01.2010	31.12.2013	按期进行	
3.113	b) 共同的行政和服务（注意到全面彻底审查的成果）；	01.01.2010	31.12.2013	按期进行	
3.114	c) 联合监督职能，包括评价。	01.01.2010	31.12.2013	按期进行	
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	01.01.2010	31.12.2013	按期进行	
3.116	由理事会根据计划和财政委员会的建议或结论每年对进展和提议进行审查	01.01.2010	31.12.2013	按期进行	
3.117	确保反馈及不断改进伙伴关系合作和粮农组织战略	01.09.2010	31.12.2013	按期进行	由于全组织伙伴关系战略获得批准较迟，因此设立监管机制的活动被延期。但是，这不会对按预期实施和完成活动产生重大影响。
3.118	确定伙伴关系联络点责任			于2009年完成	
与国际原子能机构的联合工作					
6.4	粮农组织/国际原子能机构联合司	N/A	N/A	于2010年完成	
6.5	协同增效和伙伴关系	N/A	N/A	于2010年完成	
9. 行政和管理系统的改革					
采购					

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
3.38	向司一级和权力下放办事处授予采购授权和协议书审批权	01.01.2010	31.12.2011	按期进行	提议修订《协议书》。
3.40	为应急活动进行当地采购；	01.01.2010	01.06.2011	于2010年完成	在 MS502 内为应急实施和紧急情况制定具体的采购管理条款。招聘额外的采购官员，增加实地采购能力的目标已完成。
3.41	实地开设临时业务现金帐户；			于2009年完成	
7.6	采用新型采购模式，对采购行动初期工作进行管理	01.01.2010	31.12.2011	按期进行	最后确定市场分析准则和草拟采购规划准则。采购处也正在最后确定《采购中共谋行为准则》。
7.7	从注册的供应商管理向积极的供应方管理发展（伙伴关系原则）	01.06.2009	01.06.2011	稍有延迟	《近期行动计划》行动依赖于 Oracle 系统升级的完成。
7.8	向负责地方采购的区域和当地官员赋权	01.03.2010	31.12.2012	按期进行	正在最终确定额外国际采购官员的招聘。已大致完成在实地进行关于经修订的 MS 502 和高级采购问题的培训。采购处正制定一项计划以使实地办事处的能力发展主流化。
行政服务模式					
7.9	交易活动移交共享服务中心	01.09.2009	02.02.2011	按期进行	该项工作按期进行，共享服务中心的罗马核心已关闭，并于 2010 年 11 月任命布达佩斯共享服务中心的新主席。
7.10	使支持职能的目标与本组织战略目标协调一致，确定主要效益指标和服务级协议（SLA）（承诺模式）。使之转化为价值启动器之一，推动改革发展。	15.09.2010	31.12.2012	按期进行	正在制定国家统计局的清单并纳入到服务级协议中，其中共确定了 90 项服务。已签署 28 项服务级协议，并准备实施。其中 23 项服务级协议正在开展绩效汇报。

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
驻罗马各机构—联合采购计划					
7.14	与联合国其他机构落实采购行动伙伴关系的运作模式	01.09.2009	31.12.2011	按期进行	
7.15	联合采购计划的其他活动—差旅	01.01.2010	31.12.2013	稍有延迟	该举措的进展取决于2011年旅行系统替换项目的完整供资。该项目的供资预计于2011年获得批准。
收发办公室					
7.16	为登记管理制定一项计划，考虑转向资源的电子化管理和外包	01.10.2009	31.12.2012	按期进行	一个全面的项目检查站于2010年12月实行，这表示尽管仍存在部分风险因素，但要在计划结束日期之前完成仍然是可行的。但2011年上半年是关键时期。
使用粮农组织所有语言进行印刷和出版					
7.17	建议组成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。改变印刷和分发程序。	01.01.2010	30.06.2011	按期进行	正在完成用于认证文件和邮件系统的新系统，并将于2011年第一季度投入应用。减少库存政策将于2月前实施
“全面彻底审查”后续行动					
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后报告			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			拟删除	全面彻底审查建议反映在整个《近期行动计划》计划中，并将作为一系列《近期行动计划》行动予以实施，而非在一个“总括”行动下实施

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
翻译					
3.58	继“全面彻底审查”得出结论之后，将实行改进，以确保翻译工作的质量和及时性，同时如有可能降低成本。	01.01.2010	31.12.2010	于2010年完成	财政委员会（第一三五届会议）和理事会（第一四〇届会议）批准用于改善语言服务和新供资模式的拟议措施，并将于2012-2013年实施。
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。	01.03.2010	30.11.2010	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。	01.03.2010	30.11.2010	于2010年完成	
7.20	审查翻译服务模式。	01.03.2010	30.11.2010	于2010年完成	
Travel					
7.21	审查差旅批准流程			于2009年完成	
10. 粮农组织手册					
粮农组织手册					
7.22	对粮农组织手册进行彻底修订，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。	01.01.2010	31.12.2013	稍有延迟	已调整该项目的结束日期，以通过新方式和内容来实现理想的成果和影响。先前的临时最后期限是在2011年底之前实施一项技术框架，而该工作按期进行。2012-2013年间，该项目将开展简化手册的工作，以方便职员理解并遵守行政政策和条例
7.23	创建业务改进组，包括优化和程序改进、粮农组织手册的修订（见上文）以及其他业务改进措施。	01.01.2010	31.12.2011	于2010年完成	已成立业务改进组并按期进行进一步招聘。正在展开精简和流程改善活动，部分改进已成功完成。
为便利授权对《基本文件》进行修改					

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
3.43	修订《基本文件》，以便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指定官员，此类授权将在粮农组织手册和公布的职位说明中得到反映。			于2009年完成	
11a	国际公共部门会计标准				
国际公共部门会计标准					
3.42	落实新的或更新后的程序，支持权力下放办事处财务交易的登记、会计核算、管控和报告。方法包括政策、程序和系统开发，共同应对业务需求，支持权力下放办事处财务交易处理。说明：	1.1.2007	31.12.2013	稍有延迟	正在实施国际公共部门会计标准，并同时进行 Oracle R12 升级，作为协同增效企业资源规划升级项目的一部分。将于2012年开发符合国际公共部门会计标准的系统，并为2013年编制国际公共部门会计标准投诉官方账号。国际公共部门会计标准的实施和支持该标准的新的/已升级的程序和系统如今取决于总体企业资源规划升级项目的时间表。协同增效 R12/国际公共部门会计标准项目需要在2012-2013年两年期的资本支出供资中获得最高优先次序。
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计划予以实施。	1.5.2009	31.12.2013	稍有延迟	
11b	信息技术				
信息技术					
3.90	升级信息通讯技术基础设施和信息系统功能支持权力下放办事处。	1.7.2009	31.12.2013	按期进行	
7.0	加强信息技术治理。所有职能都必须遵照正式程序，例如项目/变动申请程序，项目管理和发展过程。	1.2.2010	31.12.2013	稍有延迟	新的信息技术治理提议的最后确定在2010年有所延迟，试图以综合和全面的方式纳入知识管理治理。然而，通过组织磋商制定的最后提议已完成，并预计于2011年初获得通过。
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。	23.11.2009	31.12.2011	按期进行	

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
7.11	研究减少多功能打印机的数量	01.01.2010	31.12.2011	按期进行	
7.12	扩大信息技术司设在曼谷的离岸外包中心所提供的支持服务和软件开发范围。	23.11.2009	31.12.2011	按期进行	
7.13	首席信息官员司必须提供资金并落实针对权力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；该计划必须包括定期到访总部以便权力下放信息官员司的职员与同事建立并维持工作关系，作为对信息交流和解决问题正式系统的补充。	01.01.2011	31.12.2012	按期进行	
7.25	强化 Oracle 系统中与企业资源处理相关的功能，满足《近期行动计划》的需求。意见：	01.10.2010	31.12.2012	稍有延迟	该行动如今与粮农组织的总体国际公共部门会计准则/企业资源规划升级工作计划有关，并取决于该举措的成功实施。综合工作计划的最后确定有所延迟，这影响了行动时间表。已确定减缓行动，以根据各个确定的范围和时间表进行交付。
7.26	设计管理信息系统	23.11.2009	31.12.2013	按期进行	
12. 企业风险管理					
企业风险管理框架					
3.49	财政委员会同意关于一项全面企业风险管理研究的职责范围，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	制定项目架构，落实内部主导的全组织企业风险管理，如：组建项目团队并编写职责范围；获取必要的培训和所需要的外部指导；编制工作计划等。说明：	01.04.2010	30.09.2010	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，开发对本组织具有针对性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、监测和报告。	01.04.2010	31.12.2010	稍有延迟	由财政委员会于 2010 年 10 月审议的企业风险管理框架详细介绍了业务案例和工作计划。关于最后确定业务案例的进一步磋商可以稍作延迟（截止日期为 2011 年 3 月）。
3.52	大规模落实企业风险管理框架前，启动试点工作进行测试。	01.07.2010	30.06.2011	稍有延迟	按照工作计划，试点将延期至 2011 年 9

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
					月
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。	01.01.2011	30.09.2011	按期进行	
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）	01.07.2011	31.12.2013	按期进行	于2011年第四季度开始
13. 文化变革					
机构文化变革					
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	实现愿景目标	23.11.2009	31.12.2013	按期进行	
14. 人力资源					
人力资源政策和方法					
3.37	管理层早期行动概要，包括： 总干事办公室下放人力资源行动授权；	01.01.2009	31.12.2010	于2010年完成	已完成一授权的新系列于2011年1月1日生效（ref App D MS 119）
3.59	维持根据实际能力挑选工作人员和顾问的首要标准，实施务实的地理和性别代表性政策，尤其涉及发展中国家	01.04.2010	31.12.2011	按期进行	目标设置和机制监测方面的工作进展顺利。经修订的关于支持地理和性别代表性的准则也于2010年采用。要制定政策以使以上工作正式化，并采用新机制来支持2011年的全组织目标。已发送由人力资源委员会和SRB审议的《人力资源战略性别行动计划》修订版本，供2010年12月进行进一步内部磋商。2010年10月在各机构启动了一个数据库，针对没有代表或代表性不足的女性候选人。初级专业官员计划强调招聘没有代表或代表性不足的女性候选人，该计划于2010年发起。

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
3.60	采用提高职员培训，包括管理培训的软件包	23.11.2009	31.12.2011	按期进行	理和领导计划发展方案按期进行。已挑选 P3-D2 计划的供应商；正在设计 2011 年的试点和交付计划。此外，继续支持补充计划，包括管理发展中心和行政人员辅导。还有，将采用谈判和冲突管理计划。每两个月出版管理新闻通讯 Cedar。管理和领导计划正与能力框架项目（《近期行动计划》行动 3.66）紧密合作，以确保在 P3-D2 计划中纳入所需的能力。此外，管理和领导计划与绩效评价及管理系统（《近期行动计划》行动 3.70）合作，以确保各项新计划和行政人员辅导能持续应对绩效管理。
3.89	加强职工培训	01.06.2009	31.12.2011	按期进行	.如上所述。此外，基于结果的管理培训及绩效评价与管理系统培训在全组织内进行交付。正在可用资源范围内制定新的培训计划，包括全球统计培训计划。
3.61	制定在总部以及总部与下放办事之间标准明确的基于刺激机制的轮岗政策	23.11.2009	31.12.2010	稍有延迟	由于需要进一步进行内部磋商并且组织内部存在不同意见，因此有所延迟。同时，于 2010 年 12 月发布了临时准则，以促进自愿流动性。人力资源管理司已落实监测和支持机制。部门间工作组将审议关于流动性长期全组织政策的提议，并考虑到人力资源委员会的意见。

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
3.62	建立一个尤其是从发展中国家招聘和培养年轻专业人员的联合、一致系统。包括实习计划	23.11.2009	31.12.2011	按期进行	已落实实习和初级专业官员计划政策和服务。第一批初级专业官员计划将于2011年第一季度进行招聘。第一批共18项初级专业官员计划的重点领域已确定。初级专业官员计划预筛选超过2,500名候选人，并于2010年完成；面试以及向专业人员选拔委员会提交结果按期进行。
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	01.01.2010	31.12.2010	于2010年完成	已完成一授权的新系列于2011年1月1日生效（ref App D MS 119）
3.64	更广泛地公布粮农组织的空缺职位	01.01.2010	31.12.2011	按期进行	以下工作进展顺利：(i)已制定一个数据库，以更广泛地发布空缺；正逐步分析和实施技术改进。将于2011年第一季度停止分发关于空缺信息的印刷品。(ii)在没有代表和代表不足的国家开展一项新闻活动，以引起对招聘行动计划框架中发布的空缺的注意。进一步活动包括与新闻和招聘机构联系。
3.65	制定、公布和实施程序，确保所有高级职员和粮农组织驻国家代表的招聘工作充分透明	01.01.2010	30.04.2010	于2010年完成	程序公布于粮农组织网站。
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	01.05.2010	30.09.2011	按期进行	粮农组织能力框架项目已制定了一项详细的项目计划，旨在帮助所有粮农组织工作人员建设能力，包括这些类别的实地工作人员。在这一领域拥有联合国经验的专家顾问公司致力于协助框架的制定。该项目的第一阶段和第二阶段按期进行，将于2011年9月完成。

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
3.67	采用关于顾问招聘的透明和竞争性政策，采取措施确保重视地理和性别平衡			于2009年完成	
3.68	粮农组织退休人员的使用实现合理化，从粮农退休后六个月内不能雇用			于2009年完成	
3.69	顾问，包括粮农退休人员，不应作为一项节约措施，用于长期填补空缺			于2009年完成	
3.70	采用一个以切合实际的绩效指标和客观的考核标准为基础的，使职工的绩效与组织目标相联系的客观的职工考核系统	23.11.2009	31.12.2011	按期进行	绩效评价及管理系统项目按期进行，该系统的2010年工作人员完整周期将于2011年2月完成，包括年末审查阶段。2011年绩效评价及管理系统周期将于1月开始，包括规划阶段。正在开展培训活动，作为绩效评价及管理系统学习过程的一部分。2009-2010年，关于绩效评价及管理系统流程的全部三个阶段已向粮农组织工作人员交付。此外，工作人员还接受了关于“作出反馈和接收反馈”以及“管理者作为辅导员”等“软技能”培训。2011年绩效评价及管理系统培训计划将注重帮助工作人员和管理者获得参与绩效评价及管理系统流程并更有效地从中获益的关键技能。
3.71	对 P5/D1 和 D1/D2 职位采用双重职位等级	23.11.2009	31.12.2010	建议删除	.联合国共同制度不接受双重等级这一概念。人力资源管理司曾在多个场合重复表示应删除这一指称。

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
3.72	对 Oracle 系统进行升级，以便 i)改进提取数据的方便程度和数据分析，ii)支持实质性职员管理，而不是纯粹的交易处理	23.11.2009	30.04.2011	按期进行	人力资源管理和劳资关系项目的第一阶段已完成一试点获得了成功，并已向各部门和区域办事处的高级管理者公开，他们现在可以直接从各自的工作站获得人力资源报告。该项目的第二阶段涵盖制定更为成熟和全面的人力资源汇报制度，并将被纳入总体全组织管理信息系统项目。
3.73	设立一项职员重新安置基金，最初由预算外资源供资，随后由职员费用供资			于 2009 年完成	
3.74	通过财政委员会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	
3.75	为确保联合国共同制度级别的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	01.01.2010	31.12.2013	稍有延迟	人力资源发展已被确定为粮农组织的第一优先事项，并于 2010-2011 年两年期发起数项新举措。具有影响力的人力资源发展通过普通人力资源网络和国际公务员制度委员会论坛正在联合国共同制度内进行，同时要实现更显著的影响，需要在此领域投入更多的时间和资源，但目前尚未从内部人力资源计划交付中获得足够的时间和资源。
人力资源的作用					
7.27	为人力资源职能确定新的作用并审议人力资源能力框架和问责制框架	01.01.2010	31.12.2011	按期进行	已制定新职能并落实工作人员/非工作人员资源，以供人力资源交流、人力资源战略、工作人员配置以及政策使用。正在制定职业发展职能。正在展开相关选拔流程。

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
15. 《近期行动计划》-领导机构后续工作					
实施《近期行动计划》的后续安排					
4.0	实施《近期行动计划》的后续安排			于2009年完成	
领导机构的后续工作					
4.1	理事会将监测《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管理层报告的支持。	01.01.2009	31.12.2011	按期进行	
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）大会委员会，以完成《近期行动计划》中尚未完成的工作（下文）。委员会将向2009年11月召开的粮农组织大会第三十六届会议提交报告。委员会成员将共同决定委员会的最终建议，并尽最大的努力通过协商一致的方式做出各项决定。大会委员会将在各工作组直接支持下开展工作，并酌情由计划和财政直接向工作组提供专家意见和理事会提供咨询意见。粮农组织管理层预计积极支持该委员会并参加其会议及其各工作组的会议。该委员会的职能如下，这些职能不会影响理事会及其常设委员会的法定职能： 向粮农组织大会第三十六届会议（2009年）建议			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拟定，并将在大会委员会的一个工作组的支持下执行这些建议，计划委员会和财政委员会将对该工作组提供直接专家投入，管理层将加以支持，理事会也会酌情提出的咨询意见；			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；			没有达成共识	由于成员之间缺乏共识，该行动未能于2009年完成。谈判在2010年继续展开，并可能将于2011年大会期间得出结论。
4.5	• 进一步的系统改革、文化变革及组织结构调整，包括：			于2009年完成	

附件 I—《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
	<ul style="list-style-type: none"> • 全面彻底审查最后报告的后续行动（2009年4月17日） • 发起和审查关于研究《组织风险评估和管理框架》的报告； • 提高权力下放办事处效力和精简的计划； • 调整总部结构的计划； • 加强财政管理的详细提议；以及 • 加强人力资源管理的详细提议。 				
4.6	ii) 根据《近期行动计划》中提出的变革，对《基本文件》的修订过程进行政策监督和指导（并提出针对《大会报告》的必要改动）。该项工作将根据章程及法律事务委员会的建议和理事会的酌情审查进行。			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	01.01.2010	31.12.2011	按期进行	
为2009年后续行动的执行工作供资					
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	
16. 管理层对《近期行动计划》的后续工作					
粮农组织对独立外部评价的管理安排					
4.7	确定内部管理安排，包括：			于2009年完成	
4.8	i) 一个改革支持组			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；	01.01.2010	31.12.2011	按期进行	
7.28	挑选举措和排列正在执行的举措优先次序			于2009年完成	

附件 II—《近期行动计划》项目一级风险明细表

计划层面风险	风险评估			
	绿色	黄色	红色	合计
	1	2	7	10

已更新 (根据管理层的审查)			
绿色	黄色	红色	合计
1	6	1	8

已审查的项目风险

《近期行动计划》项目	绿色	黄色	红色	合计
4) 资源筹集	1	6	3	10
5) 技术合作计划	0	6	3	9
6) 权力下放	1	3	2	6
9c) 行政改革—翻译和印刷	1	2	5	8
11a) 国际公共部门会计准则/实地会计系统	2	6	3	11
11b) 信息技术	5	9	9	23
13) 文化变革	2	2	9	13
14a) 人力资源—业绩评价及管理系统	2	3	1	6
14b) 人力资源—能力框架	1	3	0	4
14c) 人力资源—流动性	1	8	4	13
14d) 人力资源—其他人力资源行动	4	2	0	6

绿色	黄色	红色	合计
1	6	3	10
5	2	1	8
4	0	2	6
2	3	3	8
2	5	2	9
7	7	6	20
2	3	8	13
2	3	1	6
1	3	0	4
1	8	4	13
4	2	0	6

已审查的项目风险合计	20	50	39	109

31	42	30	103

尚未审查的项目风险

1) 粮农组织对领导机构改革的支持	3	4	0	7
2a) 监督—审计	0	0	2	2
2b) 监督—评价	2	2	1	5
3a) 计划制定、预算制定和基于结果的管理	4	9	0	13
3b) 出版	1	3	2	6
7a) 总部结构	1	5	1	7
7b) 内部治理	2	5	0	7
8) 伙伴关系	1	4	2	7
9a) 行政改革—采购	3	5	1	9
9b) 行政改革—差旅	2	2	1	5
9d) 行政改革—登记改革	3	8	0	11
10) 粮农组织手册	3	11	0	14
12) 企业风险管理	1	4	0	5
尚未审查的项目风险合计	26	62	10	98

3	4	0	7
0	0	2	2
2	2	1	5
4	9	0	13
1	3	2	6
1	5	1	7
2	5	0	7
1	4	2	7
3	5	1	9
2	2	1	5
3	8	0	11
3	11	0	14
1	4	0	5

26	62	10	98

项目风险合计	绿色	黄色	红色	合计
	46	112	49	207

绿色	黄色	红色	合计
57	104	40	201

附件 III—《近期行动计划》信托基金

截至 2010 年 12 月 23 日向《近期行动计划》信托基金的认捐额 (美元)			
国家	认捐类型	认捐额	已收到
奥地利	08 年 12 月 12 日签署的备忘录	65,933	65,933
澳大利亚	09 年 4 月 7 日签署的备忘录	111,900	111,900
巴西	大会第三十五届会议声明	100,000	100,000
比利时	09 年 3 月 26 日签署的备忘录	250,000	250,000
喀麦隆	09 年 11 月 9 日签署的备忘录	23,579	23,579
智利	09 年 9 月 23 日签署的备忘录	15,000	15,000
中国	2010 年 5 月 18 日的理事会宣言	200,000	200,000
塞浦路斯	捐款	9,186	9,186
爱沙尼亚	08 年 12 月 31 日签署的备忘录	4,000	4,000
欧洲共同体	09 年 8 月 6 日签署的协议	1,388,889	1,380,814
厄瓜多尔	09 年 9 月 8 日发送的备忘录西班牙文版本		3,202
埃及	8 月 14 日发送的备忘录, LET/Noori/06/08/09	20,273	20,273
芬兰	09 年 5 月 26 日签署的备忘录	557,880	557,880
法国	Let/ADG-AFD/17/02/09	900,000	900,000
加蓬	大会第三十五届会议声明		
德国	08 年 12 月 5 日签署的备忘录	906,736	906,736
希腊	大会第三十五届会议声明外加 4,757 美元转账	91,095	91,095
印度尼西亚		24,705	24,705
意大利	09 年 2 月 11 日收到的照会	1,200,000	1,200,000
爱尔兰	Let/ODG/29/12/08	142,638	142,638
日本	大会第三十五届会议声明		
肯尼亚	09 年 8 月 27 日的付款	1,616	1,616
立陶宛	09 年 10 月 22 日编制的备忘录	5,000	5,000
毛里求斯	09 年 8 月 26 日签署的备忘录	5,000	5,000
莫桑比克	09 年 1 月 22 日收到的照会	1,680	1,680
荷兰	09 年 6 月 19 日签署的备忘录	400,000	400,000
尼日利亚	09 年 6 月 4 日签署的备忘录	25,000	25,000
新西兰	09 年 2 月 16 日签署的备忘录	70,000	70,000
斯洛伐克	捐款	44,000	44,000
南非	大会第三十五届会议声明, 2010 年 4 月 9 日的付款	144,777	144,777
西班牙	LET/DG/28/09/09	650,888	650,888

附件 III—《近期行动计划》信托基金

瑞典	09年9月4日签署的备忘录	164,090	164,090
瑞士	09年1月28日签署的两项备忘录	301,434	301,434
泰国	09年9月16日签署的备忘录	50,000	50,000
土耳其	09年11月17日收到的捐款	60,000	60,000
坦桑尼亚联合共和国	09年3月25日签署的备忘录	19,975	19,975
联合王国	09年9月22日签署的备忘录	541,480	541,480
美国	Let Glover/Nelson 24/08/09	500,000	500,000
越南	09年5月8日收到的照会，5月21日发送的备忘录	5,000	
赞比亚	09年9月16日的付款	10,000	10,000
独立外部评价信托基金转入		774	774
合计	36项认捐	9,012,528	9,002,655

附件 IV—2012-2013 年《近期行动计划》计划

2012-2013 年《近期行动计划》计划 百万美元	投资费用	经常		合计
		费用	节约	
专题领域 - 项目和行动				
《近期行动计划》计划合计	16.61	31.18	-8.29	39.50
基于结果管理	1.40	2.14		3.54
项目 3a - 方案制定、预算制定和基于结果管理的改革	1.40			1.40
行动 1.8—根据新的基于结果的系统提出关于 2010—2011 年组织绩效的第一次报告（2012 年）				
行动 3.11—除资本帐户和技术合作计划之外，还规定在两个两年期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。				
行动 7.2—设计新的计划制定和预算制定模型，确定《工作计划和预算》的新结构，概述“各项目”预算所需的精简合理框架新标准以及对新汇报系统规范化的要求。	1.40			1.40
行动 6.2—5%的预算交给副总干事用于跨学科性工作				
项目 4 - 资源筹集和管理		1.34		1.34
行动 3.12—为补充分摊会费，预期的预算外资源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预测（另见第 8 段和 33 段），以及：		0.32		0.32
行动 3.14—b)建立预算外资源和分摊会费的管理结构，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，交给一个战略、计划制定和资源管理中央办公室负责，并在协调一致的资源筹集框架内把责任下放到各级，尤其是区域和国家一级，包括在粮农组织处理技术合作的部内设立一个小单位，支持下放办事处和执行活动单位与捐助者的联络		1.02		1.02
项目 12 - 企业风险管理		0.80		0.80
行动 3.54—企业风险管理全面实施（企业风险管理制度化）		0.80		0.80
人力资源	1.90	14.50	-1.12	15.28
项目 14 - 人力资源	1.90	14.50	-1.12	15.28
行动 3.59—维持根据业绩进行工作人员和顾问选拔的主要标准，实施有效的地域和性别代表性政策，尤其是虑及发展中国家的代表性		0.28		0.28
行动 3.60—采用一揽子措施，改善包括管理在内的职工培训		1.60		1.60
行动 3.61—制定在总部以及总部与下放办事之间标准明确的基于刺激机制的轮岗政策		2.80		2.80

附件 IV—2012-2013 年《近期行动计划》计划

行动 3.62—建立一个尤其是从发展中国家招聘和培养年轻专业人员的联合、一致系统。包括实习计划		5.30		5.30
行动 3.64—更广泛地发布粮农组织的空缺情况		0.40		0.40
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	1.90			1.90
行动 3.70—采用一个以切合实际的绩效指标和客观的考核标准为基础的，使职工的绩效与组织目标相联系的客观的职工考核系统		1.40		1.40
行动 3.75—为确保联合国共同制度层面的变更的领导机构行动和管理层行动 a) 制定共同制定变更提议 b) 向联合国介绍变更				
行动 7.27—为人力资源职能确定新的作用并审议人力资源能力框架和问责制框架		2.72	-1.12	1.60
文化变革	2.30			2.30
项目 13 - 文化变革	2.30			2.30
行动 3.32—实施愿景	2.30			2.30
权力下放和伙伴关系（统一行动）	1.14	1.72		2.86
项目 6 - 权力下放	0.74			0.74
行动 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				
行动 3.88—为权力下放办事处采用基于基准和绩效的汇报和监测系统	0.74			0.74
项目 8 - 伙伴关系	0.40	1.72		2.12
行动 3.109—运行和实施与民间社会伙伴关系的革新战略以及与私营部门伙伴关系的战略。开展伙伴关系的评估和总结，包括扩大与民间社会和私营部门的伙伴关系的潜力。发起新的或革新的伙伴关系，寻求进一步与私营部门和民间社会组织展开联合活动和合作安排的可能性。	0.40	1.20		1.60

附件 IV—2012-2013 年《近期行动计划》计划

行动 3.110—根据粮农组织战略框架运作和实施全组织伙伴关系战略。进一步加强联合国系统内部的合作，保护联合国驻罗马机构之间的合作。为所有全组织伙伴关系制定和实施培训活动。编制和传播交流资料。		0.48		0.48
行动 3.111—进一步建立与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授权领域内的比较优势，尤其涉及：				
行动 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；				
行动 3.113—b) 共享的行政和服务（注意到全面彻底审查的结论）				
行动 3.114—c) 联合监督职能，包括评估。				
行动 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				
行动 3.116—由理事会根据计划和财政委员会的建议或结论每年对进展和建议进行审查				
行动 3.117—建立一个监测机制，以确保反馈及不断改进伙伴关系合作和粮农组织战略		0.04		0.04
高效行政服务	6.49	7.18	-7.17	6.50
项目 3b - 用粮农组织所有语文进行出版				
行动 3.57—根据粮农组织网站单独开发阿拉伯文和中文的镜像网站				
项目 9 - 行政和管理系统改革	2.33	1.58	-6.03	-2.12
行动 3.48—实施行动计划				
行动 7.6—采用新型采购模式，对采购行动初期工作进行管理	0.33	1.40	-0.03	1.70
行动 7.7—从注册的供应商管理向积极的供应方管理发展（伙伴关系原则）				
行动 7.8—向负责地方采购的区域和当地官员赋权	0.90		-0.01	0.89
行动 7.9—交易活动移交共享服务中心			-0.27	-0.27
行动 7.10—使支持职能的目标与本组织战略目标协调一致，确定主要效益指标和服务级协议（SLA）（承诺模式）。使之转化为价值启动器之一，推动改革发展。				
行动 7.14—与联合国其他机构落实采购行动伙伴关系的运作模式	0.10		-1.76	-1.66
行动 7.15—联合采购计划的其他活动—差旅			-0.90	-0.90
行动 7.16—为登记管理制定一项计划，考虑转向资源的电子化管理和外包	1.00		-2.46	-1.46
行动 7.17—建议组成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。改变印刷和分发程序		0.18	-0.60	-0.42

附件 IV—2012-2013 年《近期行动计划》计划

项目 11a - 国际公共部门会计标准				-2.28	
	行动 3.42—落实新的或更新后的程序，支持权力下放办事处财务交易的登记、会计核算、管控和报告。方法包括政策、程序和系统开发，共同应对业务需求，支持权力下放办事处财务交易处理。				
	行动 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计划予以实施。				
项目 11b - 信息技术		4.16	5.60	-1.14	8.62
	行动 3.90—升级信息通讯技术基础设施和信息系统功能支持权力下放办事处		5.00		5.00
	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，例如项目/变动申请程序，项目管理和发展过程		0.36	-0.76	-0.40
	行动 7.11—研究减少多功能打印机的数量			-0.38	-0.38
	行动 7.13—首席信息官员必须提供资金并落实针对权力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；该计划必须包括定期到访总部以便权力下放信息官员的职员与同事建立并维持工作关系，作为对信息交流和解决问题正式系统的补充。		0.24		0.24
	行动 7.25—强化 Oracle 系统中与企业资源处理相关的功能，满足《近期行动计划》的需求。	3.16			3.16
	行动 7.26—设计管理信息系统	1.00			1.00
治理改革		0.20	5.64		5.84
项目 1 - 领导机构改革		0.20	2.32		2.52
	行动 2.19—理事会将更灵活地根据议程举行长度不同的会议（通常来说每两年期至少举行五次次会议）—《计划和预算》第 C 部分表 1 的规划和审查周期		0.50		0.50
	行动 2.20—i) 将举行额外短期会议或非正式会议。		0.40		0.40
	行动 2.22—理事会报告包括结论、决定和建议（逐字记录以提供细节并用所有粮农组织语文出版）				
	行动 2.32—f) 持续提高粮农组织治理的效率、效力和成员拥有量。		0.50		0.50
	行动 2.47—iii) 包括联合会议在内的各委员会将向不发言观察员开放		0.12		0.12
	行动 2.52—将立即在实际操作中改变报告途径、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：		0.40		0.40
	行动 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
	行动 2.66—当在技术层面发展的问题需要政治批准或更高可见度时，会议或理事会可以召集部长级会议		0.10		0.10

附件 IV—2012-2013 年《近期行动计划》计划

行动 2.69—进行一次旨在做出任何必要变更的审查，以加强那些希望能够行使财政和行政管理权力的法定机构的能力，并从其成员那里动员更多的资金，但同时保持在粮农组织的框架内并与之保持报告关系。				
行动 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：				
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（根据相应的报告途径）由理事会和/或大会审议；				
行动 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。				
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职能运行并将一项独立审查作为该过程的一部分。	0.20			0.20
行动 2.95—采用程序以及对《基本文件》进行修改，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：				
行动 2.100—e) 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资格。				
项目 2—监督		3.32		3.32
行动 2.78—评价预算：评价正常计划预算将增至正常计划预算总额的 0.8%（两个两年度）；一旦领导机构做出决定，作为工作计划和预算批准过程的一部分，预算将全额拨至评价办公室。以 2008-09 年为基期，资金需求为 320 万美元。在工作计划和预算草案中，原建议 2010-11 年数字为该数额的一半。为减少第一个两年度的实施风险，工作计划和预算草案终稿仅为增量的三分之一提供资金，即 2010-11 年 110 万美元。余额在 2012-13 年工作计划和预算中补齐。		1.10		1.10
行动 2.91—根据现行政策，监察长办公室的工作范围将扩大，包括所有主要组织风险领域，必要时聘请外部专家		0.30		0.30
行动 3.33—任命一名伦理官员，使办公室运作，对职员进行培训		0.96		0.96
行动 3.36a—任命监督专员		0.96		0.96
项目 7b—内部治理				
行动 7.5—审查内部各委员会的作用，力图减少数量。作为工作流程的部分活动予以完成。第 2 阶段强化了该建议。				
项目 10—粮农组织手册				
行动 7.22—对粮农组织手册进行彻底修订，审查并出版简化框架，使各地员工都能理解并遵守粮农组织的规程制度。				
管理支持	3.18			3.18
项目 16—《近期行动计划》计划管理	2.35			2.35
行动 4.9—《近期行动计划》计划和项目支持组	2.35			2.35
项目 17—《近期行动计划》交流	0.83			0.83
行动 4.9a—《近期行动计划》职员交流	0.72			0.72
行动 4.9b—《近期行动计划》成员交流	0.11			0.11