

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

执行局
第二届例会

2005年11月7-11日，罗马

资源、财务和 预算事项

议题 5

供审议

C

分发：普遍

WFP/EB.2/2005/5-E/1

2005年9月22日

原文：英文

世界粮食计划署
企业危险性管理政策

本文件印数有限。执行局文件可从粮食计划署网站获取。

(<http://www.wfp.org/eb>)

请执行局注意

本文件提交执行局审议

秘书处请对本文件可能有技术疑问的执行局成员与世界粮食计划署以下人员联系，最好尽早在执行局召开会议前提出。

检察长及监督服务司司长 A. Khan 先生 电话：066513-2029

内部审计处处长 K. Anyanful 先生 电话：066513-2045

如对执行局发文事宜有疑问，请与会议服务和分发组行政助理 C. Panlilio 女士联系（电话：066513-2645）。



执行概要

不确定性是世界粮食计划署（以下简称粮食署）开展的许多活动所固有的。因此，许多职工往往对危险性和机遇进行管理，但是以被动的方式。危险性管理的重要性因南部非洲、非洲之角、伊拉克和印度洋国家发生大规模危机而更加突出。在 2005 年执行局第三次会议上，执行局鼓励粮食署采用危险性管理以作为确保在不确定的危险性环境中实现其目标的一个手段。

该项政策的目的是，在以前和目前开展危险性管理工作的基础上指导粮食署的企业危险性管理。对于可能影响实现粮食署目标的问题早日进行更加系统的管理，将加强实现其使命的能力。危险性管理不是一项单独的行动：它将与粮食署的全组织主要工作如工作计划的编制和预算相结合。

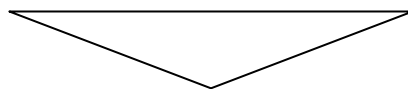
该项政策的目标是在整个世界粮食计划署范围内采用关于危险性和机遇管理的有意识、系统和有效办法，使决策和优先顺序的确定增值，与实现目标和结果明确地相联系，以便发展一个有利于应对将来挑战的更有弹性的组织。

该项政策适用于全体职工，但总部和实地业务单位执行人员和领导具有为有效管理危险性定调的具体义务。

该项政策是根据反舞弊委员会赞助机构委员会（COSO）《企业危险性综合管理框架》提出危险性管理框架，包含表明粮食署危险性管理哲理的一套原则。该项政策规定粮食署危险性管理的所有权属于管理部门，确定执行局、执行干事、审计委员会、内部和外部审计职能的主要作用和责任。与其他管理过程建立联系。粮食署将按照最佳做法实施该项政策。



决定草案*



执行局批准“世界粮食计划署企业危险性管理政策”(WFP/EB.2/2005/5-E/1)，请执行干事考虑执行局的意见，建立机制实施该项政策。

* 这是一项决定草案。关于执行局通过的最后决定，请参见会议结束时发布的决定和建议文件。



背景

1. 不确定性是粮食署开展的许多活动所固有的。因此，许多职工往往对危险性和机遇进行管理，但是以被动的方式。尽几年来，社会许多部门，包括公共部门注重危险性管理作为各机构在保护相关方利益的同时实现其目标的一个重要手段。
2. 饥饿的性质及其与危机的关系，无论是长期饥饿还是严重饥饿，使粮食署的工作更具危险性；粮食署随时准备应对任何地区的突然需要。近几年来，这一点成功地做到了，但往往以削弱正在执行的其他活动为代价。危险性管理的重要性因南部非洲、非洲之角、伊拉克和印度洋地区发生大规模危机而更加突出。粮食署正在开展的危险性管理工作有助于确定需要管理的若干内部危险性，如有关职工和技能、系统和规划、项目和计划、资源、信息和数据的内部危险性，以及外部危险性。粮食署不仅需要更加清楚地认识到所面临的危险性及其对人力资源、后勤和供资的影响，而且还需要制定危险性减少战略。
3. 执行局在 2003 年 10 月的会议上讨论了战略计划（2004-2007），鼓励粮食署进行危险性管理以作为确保该机构在不确定性和危险环境中实现其目标的一个手段；执行局期望参与这一过程。执行局在同一届会议上还讨论了“监督机制方面的最佳作法”这一文件，重申支持危险性管理。

目标

4. 该项政策的目标是，在危险性管理领域以前和目前所开展工作的基础上指导粮食署的危险性管理。对可能影响实现目标的问题早日进行更加系统的管理，可以加强粮食署实现其使命的能力。危险性管理不是一项单独的行动；它将与粮食署全组织主要工作如编制工作计划和预算相结合。

定义¹

5. 重要的定义包括：
 - **企业危险性管理**：一个机构的董事会、管理部门和其他人员实行的适用于战略制定和整个企业的一个过程，旨在确定可能影响该机构的潜在事件以及将危险性控制在适当程度内，关于实现机构目标方面提供适当保证。
 - **事件**：机构内部或外部发生的影响实现目标的一个事件。事件可能产生消极影响、积极影响或者两种影响都有。产生消极影响的事件带来危险性。产生积极影响的事件可能带来机遇。
 - **危险性**：将发生事件并且不利地影响实现目标的可能性。
 - **机遇**：将发生事件并且有利于实现目标的可能性。

¹ 粮食署通过了 2004 年反舞弊委员会赞助机构委员会文件“综合企业危险性管理框架”中所提出的这些定义。



目的和具体目标

6. 该项政策的目的是在整个粮食署对危险性和机遇采用系统、有效和可持续的管理办法，使决策增值并且与实现目标和结果明确地相联系。
7. 该项政策的主要具体目标是：
 - 更好地向利益相关者保证，实现粮食署的目标和商定的结果；
 - 支持资源的有效分配和使用、革新和改革管理；
 - 为决策和规划提供可靠依据；
 - 通过鼓励采用计划周密和管理良好的方式处理危险性，支持主动而不是被动的管理；
 - 提供一致的危险性管理框架，以确定、分析和处理危险性并分配职责；
 - 促进不断改进业绩，实现全机构文化的必要变革。

政策原则

8. 在进行危险性管理时，粮食署将遵照以下原则：
 - i) 危险性管理是全组织良好行政管理框架的一个必要成分以及良好业务管理活动的一个组成部分。
 - ii) 由于其任务的性质，粮食署在高度危险环境中开展工作，考虑到预计利益和潜在不利影响。
 - iii) 危险性管理所有权属于粮食署管理部门。因此，管理部门将努力：
 - a) 主动管理其雇员、财务和其他资源、资产、计划、项目、财产、信誉和利益的内部和外部危险性。
 - b) 逐项确定其承担危险性允许程度，并考虑承担危险性总体程度。
 - c) 权衡危险性管理的费用与预计产生的利益。
 - d) 把握成功实现其目标的机会。
 - e) 当产生危险性时，及时采取适当措施，尽量减少其影响。
 - f) 确保在管理人员有权力和资源采取行动的最低一级对危险性和机遇进行主动系统的管理。

应用

9. 该项政策适用于所有职工，但总部和实地业务单位执行人员和领导具有为有效管理危险性定调的具体义务。



实施该项政策

10. 粮食署的危险性管理框架是根据反舞弊委员会赞助机构委员会《企业危险性综合管理框架》制定的²。
11. 危险性管理只有通过批准、审查和控制程序充分结合到全组织过程和职能才能持续。为了实现这一点，粮食署将努力发展适当文化以进行系统的危险性管理。
12. 粮食署将通过以下方式实施该项政策：
 - 执行干事将负责实施该项政策。
 - 将制定并向所有职工提供一项详细的危险性管理战略，该项战略确定常用术语、一致的过程和结构、作用和职责、通信和报告方法。
 - 管理部门将监测及定期审查粮食署的危险性情况、危险性管理战略和过程。
 - 危险性允许程度将酌情由执行局或执行干事确定，并通过全组织政策和准则传播。在其他情况下，管理人员将在其职责和权限范围内谨慎地确定允许程度。

职责

执行局

13. 执行局将在粮食署危险性管理方面提供指导和方针：
 - 在审查战略计划时，执行局将在管理危险性和机遇方面向秘书处提供指导；
 - 在审议各项政策、计划和项目时，执行局将在有关危险性方面向秘书处提供指导；
 - 在审议管理部门、审计委员会、外部审计员或监督服务司提交的报告时，执行局将努力确保粮食署有一个有效管理危险性框架；
 - 在审议联合国监督机构，如联合检查组、行政和预算问题咨询委员会、联合国发展小组、经济及社会理事会等外部机构提供的信息或报告时，执行局将就有效管理危险性方面向秘书处提出建议。

执行干事

14. 为了履行危险性管理职责，执行干事必须了解有哪些危险性，粮食署的危险性情况在如何变化，产生危险性或机遇的程度，如何管理危险性，由谁直接负责对确定的危险性进行管理。为了实现这一点，执行干事将建立粮食署危险性管理机制以便：
 - 促进发展一种文化以支持有效进行危险性管理和革新并鼓励谨慎处理危险性；

² 反舞弊委员会赞助机构委员会由美国五个主要专业财务协会赞助：美国会计协会；美国注册会计师协会；财务经理协会；内部审计师协会；国家会计师协会（现在称为管理会计师协会）。反舞弊委员会赞助机构委员会独立于每个赞助机构，在2004年9月出版了“企业危险性综合管理框架”。



- 将危险性管理纳入主要计划、全组织过程和职能，使其与粮食署的工作方法相结合；
- 确保在整个机构对危险性进行有关管理，包括确定、分析、应对、审议和报告危险性；
- 在其职责、权限和/或能力范围内将危险性管理责任分配给职工；
- 能够对危险性管理效果进行系统审议。

审计委员会

15. 审计委员会根据其职责范围，将提供监督，并通过进一步保证该项政策有效运作以及危险性得到适当管理，在履行危险性管理职责方面向执行干事提供帮助和咨询意见。

内部审计

16. 内部审计办公室将通过在以下方面提供独立保证来支持粮食署管理工作：(i)危险性管理过程的设计和职能的适宜性，(ii)危险性应对和有关控制活动的效果和效益，(iii)危险性管理报告的全面性和准确性，并通过提供咨询服务促进危险性管理来支持粮食署管理工作。

外部审计

17. 外部审计将独立评估危险性管理的效果以作为其以危险性为基础的审计办法的一部分。

与其他管理活动的联系

18. 危险性管理将与已经开展或正在开展的其他管理活动明确地相联系。

危险性管理和注重结果的管理

19. 危险性管理为粮食署注重结果的管理提供支持。这两个概念的主要目标都是通过实现机构目标来取得显著成绩。注重结果管理的一个必要部分是确定和执行实现预计结果 – 产出、结果和影响所必需的活动。危险性管理通过帮助管理部门对于与实现这些目标有关的危险性进行确定、定量、优先顺序确定以及决定如何最有效地对这些危险性进行管理，有助于该项工作。

危险性管理及战略和管理计划

20. 危险性管理将结合到战略规划过程，重大危险性和机遇将结合到粮食署战略计划。全组织和业务单位危险性情况将影响管理计划的优先重点确定。



危险性管理和内部控制

21. 内部控制是危险性管理的一个组成部分，是一项必要的管理职责。运作良好的系统和控制手段纳入一个框架文件，以鼓励一个机构的危险性管理工作，有助于实现机构的目标。



本文件中使用的缩略语

OSD	检察长及监督服务司
OSDA	内部审计办公室
COSO	反舞弊委员会赞助机构委员会
RBM	注重结果的管理

