

根据供资情况实施《近期行动计划》的进展报告

引言

1. 《近期行动计划》要求采取三年全面的一系列相互依赖的行动其目的是：通过基于结果的计划制定方式突出本组织的重点和扩大影响；提高其统一运作的的能力；通过改革行政和管理系统提高效率；建立一支积极主动而有效的工作人员队伍；以及提高其治理和监督机制的成效。虽然实施工作已经全面铺开，但进展不一。

进展

2. 《近期行动计划》总共有264项行动，分属14个项目。在《近期行动计划》的这264项行动中，有197项（75%）不产生任何外部的增量费用，而67项（25%）将产生外部费用。就本组织得不到大量资金的情况下，能够在众多领域中推进《近期行动计划》执行工作而言，以上情况令人鼓舞，但一系列十分关键和重大的《近期行动计划》行动确实需要外部资金。

3. 此外，虽然不需要外部资金，但总部和下放办事处职工广泛参与了活动，以确保有效磋商、沟通和接受。改革进程使本组织的工作人员承受相当大的压力，因他们需要同时执行2008—09年批准的工作计划。

4. 粮农组织工作人员正在着力实施《近期行动计划》，并在该计划的许多行动中取得了重大进展。虽然《近期行动计划》分三年实施，到2009年3月该计划仅仅执行了三个月，但只剩下45%的《近期行动计划》行动（119项行动）尚未开始，51%（135项）正在执行，4%（10项）行动已经完成（见图1）。《近期行动计划》各项目行动状况的详细说明见附件1。

沟通

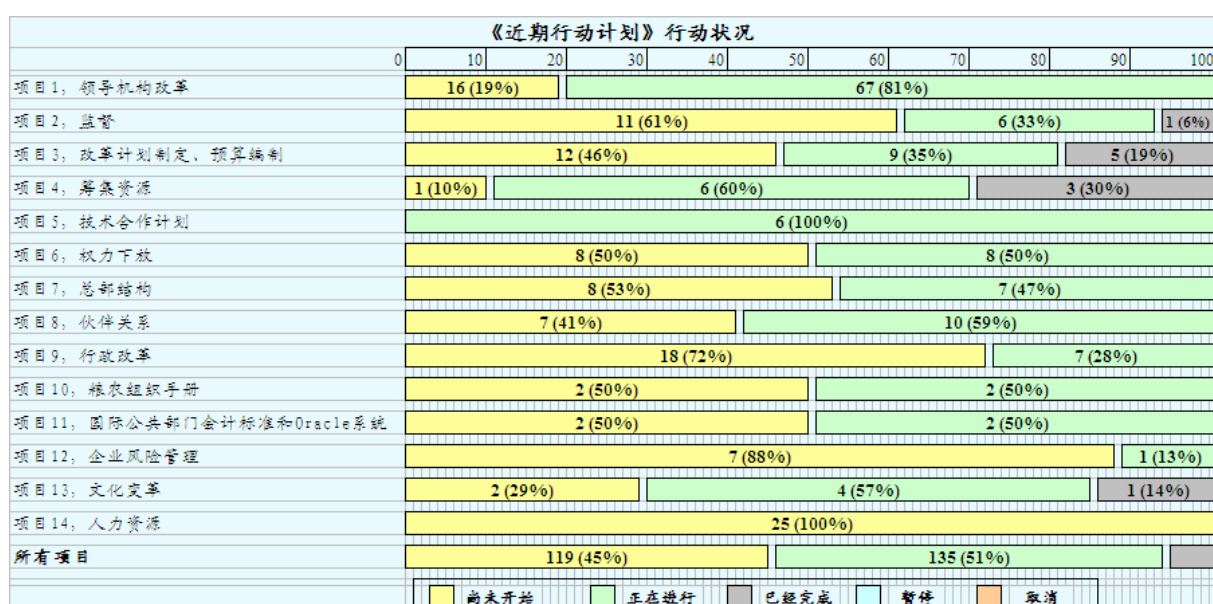
5. 《近期行动计划》的进展情况通过大会委员会和领导机构会议、非正式研讨会和最近分发的“粮农组织革新突变最新情况”的第一期新闻通讯，继续与成员国沟通。与职工的磋商继续通过广泛的项目进行，通过制定战略和职能目标结果框

架作出明显的努力。此外，向粮农组织区域办事处和驻国家代表处有关《近期行动计划》的一系列通报。

资金困难

6. 各项目组长对提交大会的《近期行动计划》费用估计进行了详细研究和修改。结果是2009年《近期行动计划》实施工作的估计费用，已从2576万美元下降到2280万美元，2009年需要的自愿供资额从2180万美元（包括项目支持费用为2339万美元），下降到1860万美元（按照粮农组织的支持费用政策包括7%的项目支持费用后为1990万美元）。

图1—《近期行动计划》各项目的行动状况



7. 然而，估计费用与可获得的自愿供资之间仍有相当大的缺口，截至2009年3月17日，为实施《近期行动计划》所设立的信托基金收到的捐款为3,130,265美元，确认的认捐总额为6,252,030美元。

8. 在3月9—10日的会议上，财政委员会原则上支持管理层谨慎的开支方针，注意到该信托基金迄今开支很小。然而，按照这项谨慎方针，《近期行动计划》的某些估计费用可视为已“指定用途”，以便支持《近期行动计划》的实施进程：

- 《近期行动计划》领导机构后续行动，承担大会委员会各次会议的笔译

和口译费用，以及其他相关开支（160万美元），其中30万美元由2008—09年为实施独立外部评价后续行动决议所划拨的400万美元的余额承担；

- 《近期行动计划》管理层的后续行动，涉及聘用外部顾问支持《近期行动计划》的监督和职工沟通，以及聘用顾问完成因实施《近期行动计划》而被专职调动的人员的工作（130万美元）；
- 文化变革，涉及任命一位外部协调员，聘用顾问完成担任文化变革小组成员的工作，以及与下放办事处交流所涉及的相关旅行费用（152万美元），其中31万美元由西班牙为改革的一次性过渡费用所作的捐款承担

9. 这些费用总额为380万美元，鉴于信托基金的资金少，为《近期行动计划》其他重大成分的行动和项目提供资金的灵活性有限。

10. 有些行动不久将取决于供资情况。由于资金不足，近期内将需要考虑推迟某些行动的项目包括：

- 人力资源，2009年估计费用超过700万美元，包括采取增加职工和管理培训的一揽子措施（260万美元），实现粮农组织退休人员使用的合理化（100万美元）。具体而言，建立对基于结果的计划制定必需的绩效管理系统（PEMS），在5月份之前将需要140万美元，用于建立Oracle的一个模块，支持在全组织采用绩效管理系统，以及在7月份之前需要100万美元，用于对尚未参与该试点项目的所有单位进行广泛培训；
- 技术合作计划权力下放项目，计划从2009年5月份开始执行的行动将产生50万美元的费用影响；
- 权力下放，2009年的估计费用为160万美元，包括为下放办事处采用基准和以绩效为基础的报告和监测系统（40万美元），部署支持系统，包括培训和信息技术信息系统的升级（110万美元）
- 改革行政和管理系统，这项工作2009年需要的投资接近500万美元，

尽管这项估计费用尤其可能在4月中收到全面彻底审查第二阶段报告时发生变化，因为其中将包含全面彻底审查修订费用和节约估计。

风险和今后的步骤

11. 现阶段实施《近期行动计划》的一种主要风险是改革进程对本组织工作人员产生的压力，他们既要执行2008—09年工作计划和《近期行动计划》中不需要外部资金的行动，又要加强职工参与原先未列入计划的一系列主要领域的工作，如充分参与内部和外部交流。

12. 然而，《近期行动计划》实施工作的主要风险是当前的自愿供资水平低，仅仅为最近确定的2009年所需的1990万美元的一小部分。估计的供资需要与可获得的资金之间出现的重大缺口，对管理层产生了相当大的制约，尤其是考虑到《近期行动计划》是一整套措施，如果实施工作无法全面展开，《近期行动计划》的影响将大大削弱。为此，大会呼吁提供自愿捐款，为实施《近期行动计划》提供资金。财政委员会在本月初的会议上重申考虑利用一切渠道寻找资金的重要性，但财委注意到在正常计划中，直到现在未出现任何意外的节约或腾出资源。财政委员会建议更多的成员国作出认捐，以证明对《近期行动计划》的共同主人意识和承诺。

13. 原先向大会委员会提交的关于优先重点和先后次序的报告（2009年2月27日）指出，2009年开展与“追求绩效的管理”有关的所有行动的估计费用大约为1600万美元。管理层将在四月底收到全面彻底审查第二阶段报告之后对2009年的这项费用估计进行修订。取决于可获得的资金和任何其他可能的供资渠道，管理层将提出一项修订的计划，确定2009年的优先行动，并把其他的行动推迟到2010—11年。

主题小组 1 - 通过有效治理和监督阐明成员的需要

项目 1 - 领导机构改革

目标

改革领导机构的作用、职能和工作方法

预期成果

在本组织的指导和监督方面加强领导机构的作用、提高效率，改善效益

大多数行动在2009年几乎不产生任何额外费用，因而可按照《近期行动计划》时间表进行。其中包括与以下方面有关的行动：

- 治理重点（行动2.1至2.4）；
- 大会（行动2.5至2.11和2.13）；
- 理事会（行动2.14至2.21和2.23至2.25）；
- 理事会独立主席（行动2.26至2.34）；
- 计划和财政委员会（行动2.35至2.47）；
- 章程及法律事务委员会（行动2.48至2.51）；
- 区域会议（行动2.52至2.55）；
- 技术委员会（行动2.56至2.65）；
- 为改善本组织的治理效益进一步采取行动（行动2.73和2.75）；
- 总干事的任命和任期（行动2.95至2.101）。

产生费用影响或预计将在2009年之后实际执行的某些行动可能推迟。其中包括与以下方面有关的行动：

- 大会和理事会逐字记录的翻译（行动2.9、2.12和2.22）；
- 理事会增加会议（行动2.19和2.20）；
- 部长级会议（行动2.67）；
- 法定机构和公约等（行动2.68和2.69）；

- 理事会、理事会各委员会和区域会议的多年工作计划（行动2.70—2.72）。

项目1的行动着眼于领导机构的改革，因而**主要属于全体成员的范畴**。因此，这些行动的执行主要有成员推动，依靠成员作出决定，这些决定将根据理事会和理事会各委员会的建议和指导，由大会委员会在2009年期间和2009年11月的大会作出。然而，鉴于这些改革已经由成员商定作为《近期行动计划》的一部分，因而预期成员将支持这些改革的实施。

鉴于以上情况，项目1大多数行动的实施在2009年预计不会有任何重大困难。

项目 2 - 监督

目 标

加强本组织内部的监督职能

预期成果

评价处和监察长办公室将更加独立地履行各自对本组织计划和执行活动实行监督的作用和责任。此外，监察长办公室将执行一项更加全面的基于风险的审计计划，处理所有重大的组织风险。这将加强责任性和改进对总干事和领导机构的报告。

大多数行动在2009年几乎不产生任何额外费用。其中一些活动已经完成。评价与审计必须明确区分。

评 价：

《近期行动计划》中最迫切需要采取行动（即应当在2009年头6个月中完成）的基本上有**三项任务**。各项任务情况说明如下：

2.77 - 设立一个独立运作的评价办公室。这项任务在《近期行动计划》中明确将在2009年1月之前完成，但尚未完成。预计该办公室将在2009年6月前正式成立。

2.79 - 招聘D2级别的评价办主任。该职位的招聘由计划委员会于2008年10月份的会议上授权。职位空缺已广泛公布，截止日期为11月20日。招聘过程将由评价委员会于2月13日审议，随后进行遴选工作。预计将在计划委员会2009年5月的下届会议前完成。

2.84 - 理事会批准把一项全面的评价政策写入“章程”草案已由计划委员会于2008年10月份讨论。修订草案将提交计划委员会2009年5月份的会议，预期将于2009年6月份得到理事会批准。

审 计：

大多数行动已经实施， 情况如下：

2.91 - 扩大监察长办公室的工作范围，以涵盖所有重大的组织风险领域。 监察办实施了这项建议，但应当指出，监察办逐年持续实施这项建议的能力，主要将取决于能否获得资金。正如《近期行动计划》表明的那样，监察办将需要增加其年度拨款约15万美元，使其能够在其缺乏所需专业技能的领域中聘用专门的顾问。2009年，监察办利用其现有的预算支持了这项职能，因为这一年大部分时间中有几个已获得资金的项目空缺而腾出了资金；然而，如果其固定拨款不增加，监察办无法保证将获得实施这项建议的资金。

2.92 - 审计委员会的任命。 已全部实施。

2.93 - 审计委员会通过财政委员会向理事会提交年度报告。 已全部实施。

就行动**2.94**而言，关于外聘审计员将承担的**对总干事直属办公室的审计**的责任，这项建议的实施将主要取决于外聘审计员是否同意。

主题小组 2 - 通过基于结果的规划、监测、报告及资源筹措注重成员的需要

项目 3 - 计划制定、预算编制和基于结果的管理的改革

目 标

基于结果的计划制定、预算编制、管理和报告促进更加有效、高效地向成员提供实惠

预期成果

2009年：战略框架、《2010—13年中期计划》和《2010—11年工作计划和预算》采用新的基于结果的框架编制

2010—11年：基于结果的管理、监测和报告系统得到全面实施。

2008年完成的行动

大会于2008年11月批准《近期行动计划》时，就本项目下的行动作出了六项实质性决定。因而这些行动现已完成：

- 1.1—决定采用基于结果的框架
- 1.2—决定远景和总体目标
- 1.3—原则上决定战略目标、职能目标和核心职能
- 1.4—原则上通过战略目标和组织结果的陈述形式
- 2.56—技术委员会就粮农组织的预算和工作计划重点及战略向理事会报告
- 3.5—取消工作计划和预算概要

2009年正在采取的行动

项目3中的大多数行动在2009年不产生任何额外的费用，因而，在对基于结果的管理作出贡献的三个主要领域内，正在按照《近期行动计划》时间表实施：

- 修订的计划和预算文件
 - 1.7—制定全套的《战略框架》、《2010—13年中期计划》和《2010—11年工作计划和预算》

3.1—采用经过修订的计划和预算编制方式

3.2—编制《战略框架》

3.3—编制《中期计划》

3.4—编制《工作计划和预算》

5.32—根据全面彻底审查提出预算编制模型

3.11—采用结转多达5%的分摊预算的规定

1.5—确定影响重点领域

- 设计和制定基于结果的监测系统

1.6和3.6—制定基于结果的监测系统

5.34—改进和加强根据全面彻底审查提出的基于结果的管理工作

2010 - 11年将采取的行动

2010年将按照以下行动次序仅开展两类行动：

- 制定和领导机构决策周期
3.7至3.10，修订后的制定和领导机构决策周期（2010年实施）
- 本组织所有语言的出版—行动3.5—3.58

项目 4 - 资源筹措和管理

目 标

提高透明度，增加所有资源的可预测性和数额以及由成员和捐助者提供对用途不予严格限制的资金

预期成果

通过整合预算外资源，促进在新的基于结果的计划制定模式中的治理工作，突出重点和扩大影响。

已经完成的行动

- 鼓励及时缴纳会费和避免拖欠款项的措施

3.18—采取鼓励成员及时交款的措施。总干事授权范围内的所有措施已系统地纳入给成员的通函中。这项行动仍然需要向大会提交一份文件，重新审议通过过去两年中财政委员会所提交的经过合并的一整套建议。

3.19—理事会进行年度审查。正在正常进行，方法是在提交理事会的关于晚付款和拖欠会费的报告中，包括有关晚付款和拖欠款对粮农组织流动性的影响的一个部分。

3.20—在粮农组织主要公共网站的显著位置报告各国缴款状况。这项信息现可从以下链接获取：<http://www.fao.org/about/country-contributions/en/>。

3.21—负责任的借款政策。

2009年正在采取行动

以下行动在2009年几乎不产生任何额外的费用，正在按照《近期计划计划》时间表执行：

- 修订的计划和预算文件—与项目3密切协调：

3.12— 在计划制定和预算编制过程中整合分摊会费和预测的预算外资源，包括影响重点领域。关于预算外资源，最近在中期计划/工作计划和预算制定过程中进行了反复磋商，涉及预算持有人、项目工作组、主管技术部门和战略小组，目前已经进入把现有的项目和后备项目与组织结果相联系的初步阶段。资源筹措战略仍然需要充分阐明和实施。

1.5— 确定影响重点领域，已纳入将提交大会委员会工作组和成员审查的中期计划草案。在上周举行的“组织结果展示会”之后，影响重点领域的管理人员根据要求开始确定和制定需要额外资金的组织结果。

3.13— 理事会对中期计划/工作计划和预算的综合资源筹措进行审查；

- 管理结构— 主要在项目7中进行：

3.14— 为预算外资源和分摊会费资源筹措战略以及为下放办事处提供支持建立一个管理机构。这一问题正在项目和总部结构项下讨论，由本项目中所开展的工作提供功能性投入。

- 新的伙伴关系

3.15— 继续建立新的伙伴关系。资源筹措战略将把这方面的工作作为其成分之一，然而实质性工作将在项目8中进行（并报告）。

- 费用回收和增效措施

3.16—为预算外供资项目提供支持服务的费用—粮农组织将提出按照联合国发展集团高级管理层会议机构间工作组的研究结果修订费用回收政策的原则，由财政委员会审查。

2010 - 2011年将开展活动

- 修订的计划和预算文件—与项目3密切协调：

3.12—在计划和预算编制过程中充分整合分摊会费和预测的预算外资源，包括影响重点领域。2010—2011年为实施周期提供系统支持。

- 条约和公约的审查

3.17—计划向2010年5月份的财政委员会提交报告。

主题小组 3 - 根据结果框架调整我们的结构、作用和责任，实现全组织协调统一运作

项目 5 - 技术合作计划

目 标

除紧急和区域间项目之外，在2010年1月份之前下放技术合作计划管理权和项目审批权。

预期成果

1. 除15%的应急项目和3%的区域间项目之外，技术合作计划资源将分配给各区域由区域代表负责，
2. 技术合作计划准则，包括审批标准、最低信息要求、项目周期及各步骤的时限，由2009年计划委员会和理事会审查。
3. 制定新模式准则，在所有各级开展培训

建议的工作计划和时限

- 2008年11月至2009年3月：在总部和权力下放办事处就权力下放模式与利益相关方磋商；
- 2009年3月25日：就技术合作计划项目周期和审批准则、项目申请的最低信息要求、明确各步骤的责任及时限向计划委员会提交一份文件的截止日期（行动3.24至3.28）；
- 2009年3月—4月：与近期行动计划项目6总部和下放办事处进行工作量评估和确定对职工的影响；
- 2009年5月11—15日：计划委员会；
- 2009年6月15—19日：理事会：审议计划委员会的报告；
- 2009年6月：完成准则草案（行动3.22和3.24至3.28）；
- 2009年5月—7月：完成培训材料；
- 2009年9月—11月：在以下地点组织10个培训班：5个在区域办事处，4个在分区域办事处，1个在总部；

- 2009年12月—2010年1月：向下放办事处转交责任；
- 2010年—建立服务台职能，继续执行培训计划

状况和费用影响

迄今该项目进展正常，但计划从2009年5月份开始采取的行动，将在为编制培训材料和组织培训班聘用顾问方面产生费用影响（53万美元）。必须确定这些资金才能充分实施这一项目。就2010年而言，继续开展培训和在总部设立服务台职能预计需要28万美元的投资费用。然而，这些费用可能因总部取消职位而在2010/11两年度产生90万美元的节约而抵消。

项目 6 - 权力下放

目 标

促进《近期行动计划》项目3.77 - 3.90和3.95的实施

预期成果

经过修订的由理事会和大会核准的权力下放政策

在任命两位项目共同组长（OCDC处长Daud Khan和巴拿马SLM分析协调员Deodoro Roca）之后，所有的实地和总部助理总干事都已提名其参加项目小组的成员。

已经开始的行动

在项目6中，大多数行动不会在2009年产生任何直接的增量费用（除职工时间之外）。因此，有些行动已经开始，其中包括：

- 3.77—助理总干事/区域代表通过视频链接参加高层管理会议；
- 3.78—区域技术官员的报告途径从各技术司转向区域代表；
- 3.79—助理总干事/区域代表开始全面参与计划制定和预算编制；
- 3.80—区域技术官员的计划制定和预算编制责任从各技术司转移到区域代表；
- 3.81—粮农组织驻国家代表网络的监督职能从OCD转移到区域代表；
- 3.84—国家办事处覆盖范围合理化；
- 3.85—区域和分区域办事处的技能构成；

3.86—近东办事处的范围；以及

3.95—OCD职能转移到区域办事处和归属主管执行工作的副总干事的一个小组。

预计将于4月16—17日向大会委员会第三工作组作第一次介绍，该工作组将处理与“对下放办事处工作人员配备、地点和范围的审查”问题，即项目3.84至3.86。作为这次会议的后续行动，将需要确定如何最佳地开展行动3.76（计划和财政委员会支持理事会确保对权力下放行动实行政策监督）。

尚未开展的行动

有些行动虽然与上述行动同样重要，但尚待开展。这些行动取决于逐步实施将于2009年4月份提出的全面彻底审查的结果和/或项目9中进一步制定有关行政和管理系统改革的政策的进度。

3.82—修订下放的授权和下放办事处控制程序；

3.83—终止分区域办事处的行政责任；

3.87—下放办事处负责人的职位说明、能力概况、招聘和绩效考核程序；以及

3.89—加强职工培训。

需要资金的行动

3.88 - 对下放办事处采用基准和以绩效为基础的监测系统。这项行动需要制定系统、收集数据和商定报告程序。这项工作将需要通过咨询合同获取专业化技能。

3.90 - 部署支持系统（包括培训和信息技术信息系统的升级）。

下放办事处通过改进电信网络和支持，有效使用信息和信息系统。

预期成果

- 1) 粮农组织驻国家代表处能够有效地使用过Oracle、数据仓库、内联网/InTouch和合作工具。
- 2) 区域和分区域办事处能够使用高带宽应用软件，包括声频、视频会议和信息传送。
- 3) 通过扩大支持向下放办事处及时提供支持

本项行动尚未开展。为了满足计划的指标日期，3月底之前需要作出着手开展这一项目的决定，因为必要的筹备工作，包括招聘非职工人力资源和作出决定之后实

施变更所需提前的时间预期为3个月。

预计出现的问题

目前预计不会出现任何重大问题。

项目 7 - 总部结构

目 标

本组织总部新的结构

预期成果

建立新的结构，将促进本组织实现其目标的活动，管理结构得到改进，总部与下放办事处更加一体化，灵活性增强和效率提高

已经开始的行动

在本项目中，需要开展复杂的行动矩阵中列出的行动，包括3.91至3.103。迄今采取的行动没有任何费用影响。

该小组已经成立并开始研究设立以下方面的办公室：

- 战略、规划及资源管理（3.91），
- 评价（3.72），
- 法律及职业道德（3.93），
- 全组织交流、伙伴关系和机构间事务等最适宜的组织职能（3.94）。

该小组分析了把OCD职能转移给区域办事处/分区域办事处和负责执行工作的办公室中的一个协调组（3.75）。

精简D级职位（3.96）的结果已在总部结构草案中得到考虑

已经提出了总部上层机构的建议，有待在最终确定中期计划和全面彻底审查之后进一步审议（3.98）。

行动3.99至3.103是在最终确定3.91至3.98的行动之后需要采取的后续行动。

状 况

直到现在没有出现耽搁。需要大会委员会就继续开展这项工作给予指导。

项目 8 - 伙伴关系

目 标

促进《近期行动计划》项目3.104至3.118的实施，详细制定职能目标X，以便把伙伴关系纳入以结果为基础的框架以及把核心职能“在需要采取联合行动的领域通过加强伙伴关系和联盟开展工作”，纳入新的战略框架的模式。

预期成果

伙伴关系项目小组于2009年2月13日举行第一次会议。（项目小组组长：Mariam Ahmed女士，UNC和替补成员Thomas Price先生，ODGS）。成员包括来自UNC, ODGS, AG, ES, FI, KC, NR, OCD, TC 和 RAP的代表。会议纪要已经分发，并转给改革支持小组供其了解情况。

会议提供一个良好机会，就粮农组织所参加的范围和种类广泛的伙伴关系交流非常有益的信息。其中包括与国际农业研究磋商小组开展的大量合作活动，包括全球农业研究论坛，该磋商小组在粮农组织所有伙伴关系中所占比例很高。该会议还强调了未必在《近期行动计划》中得到反映的一些特定种类的伙伴关系，包括农村人民教育伙伴关系；下放合作计划中的伙伴关系和联盟；以及增强意识和宣传活动，包括参与世界粮食日、特别活动和电视粮食集资计划的伙伴。

- 《近期行动计划》行动矩阵中已在实施的行动包括编写有关以下不同类别的伙伴关系的战略说明（如下所列）：
 - 与联合国系统的伙伴关系；
 - 关于设在罗马的各机构间合作的战略说明和共同文件：“设在罗马的各机构之间的合作方向”；
 - 与民间社会和非政府组织的伙伴关系；以及
 - 与私营部门的伙伴关系。

关于与民间社会/非政府组织和私营部门开展合作的两个分组已在开展活动。2009年开展这些行动的投资费用估计约为40万美元，而2010—11两年度的经常性费用估计约为94万美元。这些估计费用还包括制定一项培训计划、开发和维护有关伙伴关系的一个网站，以及为确保获得反馈意见和反复改进伙伴关系活动和粮农组

织战略建立一个监测机制。关于设在罗马的各机构之间的合作的文件计划提交 2009年7月计划和财政委员会的联席会议。

上述战略说明，包括已经得到大会委员会第一和第三工作组2008年5月16日的联席会议赞同的有关全组织伙伴关系战略的一项战略说明，都已提交改革支持小组审查，并随后转交近期行动计划高级管理小组。改革支持小组在2009年3月13日举行的会议上审查和批准了这些战略说明，其编制过程中进行了大量广泛的磋商，并建议近期行动计划高级管理小组予以批准。这样，在这一过程中，改革支持小组注意到伙伴关系涉及投资和费用，但投资的回报肯定很高。改革支持小组还认识到，进一步制定和实施这些战略，使其成为政策准则和指南，将会在人力和财政资源方面产生大量费用。

- 正在就制定新的战略框架的职能目标X与该项目小组进行磋商，特别涉及把伙伴关系纳入新的基于结果的框架。这项工作涉及编写一份有关伙伴关系的结果声明、主要手段和相关指标。另一个重要成分是整合核心职能的方式。
- 项目小组组长参加了改革支持小组有关近期行动计划沟通问题分组的会议，涉及内部向全体工作人员和向全体成员传递有关近期行动计划中伙伴关系行动的信息。
- 已向近期行动计划—信息管理系统项目规划和监测系统，以及在与主题小组组长的每周例会期间定期报告进展状况。

主题小组 4 - 通过改革行政和管理系统有效使用成员的会费

项目 9 - 改革行政和管理系统

目 标

项目9在标题下汇总了很多举措，但所有这些举措的主要目标都是改进粮农组织处理其行政和支持服务的方式，使其成为一个更加有效、务实和现代化的组织，使其业务流程符合最佳方法。项目9所体现的原则直接来自独立外部评价一下放授权、事后而不是事前控制、辅助性、赋予职工权力、精简、提高效率和效益。

预期成果

项目9的所有措施，目的都是在所有行政支持职能领域提高生产率和效率，包括采购服务，取消多余的行政程序和精简日常事务。我们还预期下放和精简决策权，实现业务过程现代化以反映最佳业务方法。此外，从僵硬的事前控制转向事后审查，也将有助于调动职工积极性，增强责任感，加快工作进程。

大多数行动涉及全面彻底审查，因此一旦全面彻底审查第二阶段于4月中最终提出报告之后，将需要对这些行动进行审查和修订。落实这些建议的计划同样将在4月底或5月初，在管理层审查和作出回应之后最终确定。然而，有些工作已经开始：

5.22 - 把增值小的活动/交易性活动转移到共享服务中心 - 4个采购职位已经于2009年转移。正在对共享服务中心目前的模式进行一项审查评估。

5.51 - 从注册的卖方管理向积极的供应方管理转变（伙伴关系原则）。这项行动已经开始，已制定2009年和2010年的项目计划和可执行措施。

5.48 - 寻求与联合国其他机构形成合力，联合采购共同商品/服务 - 3个机构已经同意为2009-2010年采用一项联合采购计划。

项目 10 - 粮农组织手册

目 标

粮农组织《组织手册》的一系列政策和程序实现合理化，在《2010 - 11年工作计划和预算》中成立一个管理/合规单位

预期成果

粮农组织和世界粮食计划署均采用一份精简而且对用户友好的行政手册。

成立一个管理/合规小组，将负责确保行政手册始终跟上最新形势，并为确保职工遵守规定采取积极主动的措施。

该项目有三个组成部分：

5.8 - 《手册》中一系列政策和程序实现合理化，将包括对《行政手册》中的政策规定和程序进行审查和精简。

5.10 - 设计和履行新的合规职能的作用和责任，将建立新的管理/合规小组的构架并确定其方式。

5.11 - 建立管理/合规小组，这也将有必要在《2010 - 11年工作计划和预算》框架内实际成立新的合规小组并予以制度化。

项目时限和方法

所设想的项目时限为2009年4月至2011年12月

将成立一个项目小组来执行这一项目。项目小组将包括目前负责《行政手册》各章节的所有相关方（主要是LEG, AFF, AFH, AFDS, AFSP, KCC, KCT 和TCD），以及世界粮食计划署（人力资源司）、各技术部门的代表（以反映客户/用户的看法，尤其包括TCE），文化变革小组（以反映文化变革小组的看法）以及职工代表机构的代表。该小组自然将设立主席和组长。

该项目将按以下所示的三个阶段实施：

(a) **构思阶段**—项目小组正式成立后，将于2009年第二季度开始时（2009年4月6日）启动该项目的第一阶段，以便确定《行政手册》的修订框架，商定手册章节中应保留的内容、修订的格式、政策说明程度、与程序和全组织准则的联系，以及为“对用户更加友好”和精简手册框架所需的信息技术平台。在这第一阶段中，工作组还将负责确定管理/合规小组的概念及这样一个小组应当采用的运作方

式（即作用和责任）。一旦形成这一概念，项目小组还将初步表明使该小组有效运作所需的设想的全职人员，以便能够在2010—11年工作计划和预算提案中相应提出适当的建议。第一阶段应在2009年第四季度完成；

(b) **审查和精简阶段**—将由工作组对行政手册所有章节及手册的有关部分进行透彻的审查（由主席协调），在这一阶段中，工作组将负责商定修订后的手册章节的格式和内容。这一阶段需要较长的时间，无疑将延续到2011年。这项工作的协调将由主席和遵规小组负责（如果在下一个两年中成立这样一个小组的话）；

(c) **设计和执行阶段**—这一阶段将与上述第二阶段重叠，将开发一个适当的信息技术平台为新的修订的手册提供在线支持。在制定修订的手册章节过程中，将在这一阶段把章节转换成新的电子设计结构。这一阶段还将包括成立管理/遵规小组。

现 状

已经开始为启动这一项目进行筹备，进行了几轮磋商以物色项目小组成员。项目小组应于4月份第一周正式成立。随后可能启动第一阶段的工作。虽然为该项目寻找的外部顾问最好应参加这第一阶段的活动，但第一阶段很可能在没有所需额外资源的情况下启动。然而，这些资源对该项目的第二和第三阶段至关重要。

项目 11 - 国际公共部门会计标准和 Oracle 系统

目 标

国际公共部门会计标准：国际公共部门会计标准项目的目标是从2012年开始按照国际公共部门会计标准编制年度财务报告。

Oracle系统：更新信息系统，以支持《近期行动计划》各项行动的实施，为有效决策和行政业务处理改善获得信息的手段。

预期成果

国际公共部门会计标准：国际公共部门会计标准项目将改进财务报告的质量，在采用国际公共部门会计标准所需的新的或更新的业务流程中，在效率和资产管理方面产生实效。

Oracle系统：粮农组织行政资源管理系统支持职工管理的新需要和修订的需要，并扩大到为下放办事处所使用等。采用管理信息系统框架促进数据管理和数据输出并实现正规化，提供实时报告和历史性报告以及全组织和部门一级所需的其他数据分析产品。

该项目包括三项行动。

5.26 - 国际公共部门会计标准的实施

5.38 - 对Oracle系统进行升级，以改进实地办事处资源管理和信息技术基础设施

计划于2010年开始行动，全部资金由《近期行动计划》提供，之前将确定和确认组织要求，包括批准《近期行动计划》与信息系统现有配置有关的活动。2009年，活动重点将是实施与主要近期行动计划行动直接相关的Oracle系统变更，包括工作人员绩效管理系统和组织变更以及这些行动中所报告的变更。

2010—11年预计开展的活动如下：

- 1) 添加供本组织使用的Oracle模块。
- 2) 通过升级过程实现正规化/自动化（自动工具和质量保证过程），改进Oracle新模块和升级的实施工作。
- 3) 通过组织内部的开发工作扩大功能范围，以满足特殊的组织需要，包括近期行动计划相关活动所需的修改。

预期将在2009年年底确定更详细的需要，以便改进规划工作。

电信部分属于行动3.9。

5.40 - 管理信息系统的设计

这项行动包括由资本支出基金和近期行动计划供资的活动

该行动包括管理信息系统工作的三个方面：

- 1) 采购和实施一个业务智能平台；
- 2) 建立管理信息系统框架；
- 3) 开发管理信息系统输出（业务智能的内容）。

这项行动于2011年结束时，本组织将拥有

- 业务智能平台；
- 数据分类构架（包括数据拥有、安全、使用等）；
- 行政职能的全组织报告、进度监督台和记分台。

2009年的工作是延续项目1) 和启动项目2) (由2008/09年资本支出基金承担费用), 以及项目2) 的部分执行工作, 由《近期行动计划》提供资金。近期行动计划提供资金的活动计划于2009年7月开始。

2010-11年的工作将集中力量开展项目2) 和项目3)。2010-11年的计划属于高层活动, 因为本组织在管理信息系统产出方面的具体要求尚未量化。2009年期间采用业务智能平台和随后对内容作者进行培训, 将能够更加有效的确定和确认需要, 并提出更加精确地费用估计。

由资本支出基金提供资金的活动正在进行中, 虽然因外部因素出现某些耽搁。为了实现上述时限, 3月底之前需要作出行动决定, 以便提前足够的时间招聘相关非职工人力资源。

项目 12 - 企业风险管理

目 标

评估本组织目前的风险管理方法, 搭建和落实适当的企业或全组织风险综合管理框架, 更加有效地查明可能阻止或妨碍本组织实现其业务目标的风险, 确定优先重点, 进行监测和管理。

预期成果

将搭建和在全组织实施一个稳固而可持续的全组织风险综合管理框架。该风险管理框架将使本组织能够更好地查明所有风险, 评估管理层如何将根据本组织的风险偏好、组织使命、战略、利益相关方的期望和治理结构控制或减轻这些风险。

企业或全组织综合风险管理方法的利益将是:

- 提高本组织将实现其业务目标的可能性
- 帮助管理层提高业务绩效
- 为近期行动计划的改革和所有其他项目提供关键支持
- 注重形成可持续的竞争优势
- 展现增加的利益相关方价值
- 建立一个有风险意识但又不回避风险的组织。

项目12的全面实施将需要250万美元的费用，因此其成功实施将取决于2009年和2010/2011年获得资金，无论其来自预算外资源还是正常计划。该项目的全面实施对全面改革的成功至关重要，因为企业风险管理是《近期行动计划》所有其他改革项目的关键组成部分。

在筹备企业风险管理项目时，监察长办公室与一家主要的风险管理咨询公司 Deloitte 结成伙伴，开展企业风险评估。企业风险评估查明本组织的风险并排列优先次序，将提供有关本组织管理重点风险的能力现状。这将为本组织在《近期行动计划》中实施定制的企业风险管理系统奠定基础。企业风险评估的全部费用（20万美元）由监察长办公室承担，未列入《近期行动计划》矩阵。企业风险评估将于2009年6月30日之前完成。

《近期行动计划》的项目12将分两个阶段完成。项目第一阶段将评估和建立一个适当的企业风险管理框架。这将包括为本组织制定和实施定制的企业风险管理实施政策，并制定一项企业风险管理实施计划，用于在第二阶段中全面实施全组织企业风险管理。第一阶段的费用总额为100万美元，将分别在2009年和2010年支出。项目第二阶段将于2011年完成，估计费用为150万美元。各阶段状况说明如下：

第一阶段 - 企业风险管理框架

3.49 - 财政委员会商定全面企业风险管理研究的职责范围。这项研究的职责范围（第一阶段）已经完成，将提交2009年5月或7月的财政委员会会议。

3.50 - 签订外部研究合同。研究合同（第一阶段）将在财政委员会审查职责范围之后立即签署。取决于可获得的资金，预期将于2009年9月或10月份签署合同。

3.51 - 管理层、财政委员会和理事会审查最终研究报告

将在2010年完成

3.52 - 制定一项后续行动计划（企业风险管理实施计划）

将在2010年完成

3.53 - 理事会和财政委员会审查后续行动计划。

将在2010年完成

3.54 - 全面实施企业风险管理结构

有待完成

第二阶段 - 实施企业风险管理

将于2011年在第一阶段之后完成

主题小组 5 - 通过人力资源政策、实践和文化变革优化人力资源

项目 13 - 文化变革

目 标

引进组织文化变革理念；通过总部以及下放办事处职工广泛参与，促进文化变革。

预期成果

增强意识行动（四个阶段的第一阶段已经完成）；制定和树立组织文化内部远景；采纳文化变革建议和交付实施；扩展到区域办事处（5个办事处已有2个完成）

项目13包括两项主要行动，即机构文化变革和职业道德。虽然第一项行动由文化变革小组负责，但与任命职业道德官员的行动和相关过程，由法律办公室负责，并由知识及交流部助理总干事监督。

机构文化变革项下包括三项主要行动，下文对其进展情况做了简要报告。

行动3.30于2008年完成。这项行动包括：

- 制定职责范围；
- 任命外部协调员；
- 挑选变革小组成员（15人）；

行动3.31涉及“制定内部远景”。这项行动已经基本结束。文化变革小组于2008年10月初起草了一份远景声明，然后与总部和实地的广大职工进行了交流。该远景声明也在文化变革小组网站于2009年月初上线时登载上网，向大家征求反馈意见和提出建议。文化变革小组向粮农组织所有区域代表发出了一份电子邮件，通知他们该网站的建成，并要求对文化变革小组拟定的远景声明草案建言献策。发表意见的截止日期为3月6日。此后，文化变革小组将最终确定远景声明，综合收到的所有意见，再提交高级管理层会议。

行动3.32涉及“远景的实施”。自2008年9月中成立以来，文化变革小组采用不同

的方式促使员工参与磋商，其中包括：

- 内部开放活动
- 重点讨论小组
- 随意参加的会议（四种语言：英文、法文、西班牙、意大利文等）
- 对下放办事处的实地访问

不久还将在文化变革网站上开展电子形式的讨论。通过这些磋商过程，文化变革小组为推动本组织的文化变革进程提出了三项建议。其重点领域如下：

职业发展和晋升

营造包容性工作环境

表彰和奖励

这三项建议的英文版已经在2月底登载在网站上，不久将提供法文、西班牙和阿拉伯文版。正在争取职工提出反馈以加强这些建议。2009年3月底之前，将最终制定这些建议，并提交高级管理层会议批准。

磋商过程将继续，文化变革小组也将访问其他的区域办事处和其他一些驻国家代表处。正在与本组织其他改革活动建立联系。今后几个月将为实现内部远景提出其他的建议。

项目 14 - 人力资源

目 标

粮农组织成为公认的**实施最佳绩效和人员管理方法**，大力培养工作人员，利用其工作人员的多样性的组织。

预期成果

1. 建立一支优秀、高效的工作人员队伍；
2. 人力资源部门成为全组织管理方面的战略伙伴；
3. 为支持计划执行提供有效、高效的人力资源服务。

近期行动计划活动

近期行动3.62 - 为招聘和培养年轻专业人员建立一个联合一致的系统，尤其是来自发展中国家的年轻专业人员。这将包括实习计划。

近期行动3.71 - 采用P5/D1和D1/D2职位双重等级

近期行动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

结 果

职等结构和人力资源政策促进职业发展，本组织年龄结构年轻化，便于促进增加全组织知识和经验

行 动

- 建立一个人力资源政策框架，鼓励年资较低者应聘，通过流动性增加经验，加快表现良好的职工的职业晋升，包括利用降低僵硬程度的职位分级方法。
- 调整各部的职等机构，以便有选择地设立职等较低的职位
- 把招聘年轻专业官员作为目标，以解决粮农组织工作人员目前平均年龄老化的问题
- 实施职工轮岗和流动性政策，对职工从同一任职地点的某个职位调到另一个职位，和从一个任职地点调到另一个任职地点即总部与实地办事处之间的流动进行管理。
- 促进机构间流动

2009年2月底的状况

粮农组织制定了一项设立P1和P2职位的“年轻专业人员计划”。政策草案已经分发给职工代表和各部，作为正常磋商过程的一部分活动。

已经物色到了一名外部顾问，并确定了职责范围，着手拟定新的结构模式，并为双重等级制定准则。

见上文：“年轻专业人员计划”

已经完成了有关职工流动性的粮农组织计划草案。2009年1月，向职工代表机构提

供了一份草案副本供了解情况。目前正在确定应予以强制流动的职位类别。

粮农组织担任行政首长协调会组织间流动性问题工作组主席。这方面正在修订现有的框架（机构间流动性协议），以争取得到所有参与组织的全面赞同和通过。在此期间，粮农组织通过了其现有的框架。

《近期行动计划》的活动

近期行动计划3.59 - 坚持根据实际能力挑选工作人员和顾问的首要标准，实施务实的地理和代表性政策，尤其涉及发展中国家

近期行动计划3.64 - 更广泛公布粮农组织的空缺职位

近期行动计划3.65 - 制定、公布和实施有关程序，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

近期行动计划3.67 - 采用关于顾问的透明和竞争性招聘政策，采取措施确保重视地理和性别平衡

近期行动计划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，而不是纯粹的交易管理

结 果

营造一个有利的工作环境，加强粮农组织吸引、招聘和保留具有应对不断变化环境的能力和技能的工作人员。

行 动

- 完成人力资源管理信息报告系统的开发工作，促进人力资源规划工作的改进
- 采取积极主动的招聘措施，把高度合格的候选人作为对象，为此类候选人建立一个档案（iRoster）
- 2009年5月份之前实施灵活工作安排，促进实现工作与生活兼顾的目标。
- 努力在粮农组织大楼内安排儿童保育设施
- 2008年5月1日起，把专业人员的招聘权下放给各部、各区域办事处和独立办公室的负责人。

2009年2月底的状况

Oracle人力资源管理信息报告工具的开发项目接近完成，编写300多份标准报告的工作完成了90%。

(i) 正在筹建一个有关专门机构和网站的数据库，以确保更广泛地公布粮农组织的空缺职位，把没有代表性或代表性不足的国家作为对象。

(ii) 一名顾问正在进行建立候选人iRoster档案的工作，预计2010年1月份进行试点。

计划2009年3月在粮农组织总部和所有实地办事处采用一种新的灵活工作时间系统。

行政服务司打算在2010年开设一项设施。

任命专业人员（工作计划和预算提供资金的P1至P5职位和NO-1和NO-4的权力已从2008年1月1日起下放。任命所需的平均时间因此从3个月缩短到10天。

近期行动计划活动

近期行动计划3.56—实施增加职员培训，包括管理培训的一揽子措施

近期行动计划3.89—下放权力/加强职工培训

近期行动计划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能力。

近期行动计划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职务说明、能力要求（包括政策能力）、招聘和绩效考核程序（公开竞争）

近期行动计划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。

结 果

建立一支能力强、效率高、具有协助本组织实现其全组织目标所需技能的队伍，包括一个管理团队，既受过良好训练，又在其人力资源管理方面有更多责任和决策权，能够提高其队伍在执行各自计划方面的效率和效益。

行 动

- 建立一个公正、公平、透明和可衡量的绩效管理系统，通过建立一个新的绩效管理系统（PEMS），支持培养一种负责和有责任性的管理文化，首先是2008年至少在总部的两个办公室和一个区域进行试点，随后于2009年在全组织范围内推出。
- 就绩效问题向管理人员提供咨询支持。
- 把最近制定的管理、粮农组织驻国家代表专业、一般服务和核心能力纳入人力资源管理系统的各个相关模块，向管理人员和工作人员提供培训，以便用于所有人力资源职能。
- 从2009年起制定一系列激励措施，对高绩效给予奖励，最初重点放在非财务激励机制上。
- 提高职工培养资金总额的比例，扩大管理发展中心（MDC）以包括更多的P5级别的参与。扩大现有的管理技能培养计划，以便对粮农组织管理能力进行一项评估，从而制定定向培训计划
- 为管理人员建立一个问责制和责任制框架

2009年2月底的状况

个人目标与组织目标相联系的一个客观的职工考核系统（PEMS）将如期于2009年启用。

2008年成功进行了一项试点，并于2009年1月份完成。95%的试点人员积极参与，包括林业部、计划及预算评价办公室、人力资源管理司的管理人员、欧洲区域办和SEU下放办公室以及高级管理层会议成员，包括副总干事。

正在为另外450名工作人员应用PEMS系统的第一阶段：工作人员经过培训，将参加2009年PEMS周期的活动，其中包括KC, AG, ES, LEG, AUD, 和行政及财务部/办公室的主任和管理人员、总部共享服务中心和布达佩斯所有工作人员，以及农业及经济发展分析司的所有工作人员。

到2009年底，总共约600名工作人员将参加PEMS系统。

100个PEMS系统联络点已经建立了网络（包括10个下放办事处），对他们进行了培训，以参加和支持2009年PEMS周期。对试点人员提供了PEMS系统协调和训练。

已经制定了一个项目，预计于2009年4月份开始执行。

正在与文化变革小组协商制定一项奖励和表彰计划。已经建立了一项试点计划用于试点人员。

管理发展计划的资金增加，为扩大管理发展中心提供了支持，使2008年有49名管理人员在管理发展中心接受了培训（原定指标为40人），预计2009年将有55名管理人员接受培训。

正在开发以能力为基础的管理和领导课程，以便进一步加强管理能力。计划于2009年启动试点计划

这一问题正由安永公司作为全面彻底审查第二阶段的一部分进行审查。

近期行动计划活动

近期行动计划5.41 - 建成能力框架

近期行动计划5.43和5.17—管理层将继续奠定必要的基础和开放必要的手段，以便使人力资源职能在本组织内获得适当的战略地位。管理层还制定了2009年可执行措施计划，起初的重点将放在实施主要人力资源举措之上，这些举措在《近期行动计划》中受到较高的优先重视。这些举措包括按优先次序排列的以下内容：绩效管理系统；能力框架；人力资源管理信息报告系统；以及管理发展活动。第二层举措包括流动性和轮岗政策；年轻专业人员计划以及双重职等。

近期行动计划3.87 - 下放权力/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职位说明、能力要求（包括政策能力）、招聘和绩效考核程序（公开竞争）

近期行动计划5.15 - 界定人力资源职能的新作用

近期行动计划5.7—实现粮农组织一系列组织政策和程序的合理化（手册）

近期行动计划5.12—管理层将在制定《2010—11年工作计划和预算》时建立一个遵规小组。该遵规小组的主要目的将是精简和简化本组织的手册，以积极主动的方式确保职工遵守规定。

结 果

建立一个一致而更加灵活的人力资源管理战略框架，人力资源战略目标简单明了，确定了可衡量的目标和指标

行 动

- 2008年11月之前，与主要利益相关方商定人力资源总体管理战略和政策，作为营造一个辅助和有利的人力资源管理环境，促进形成以结果为中心的管理文化。
- 审查合同模式，赋予主管人员更多的权力和灵活性，解决工作人员队伍不断变化的问题（如核心工作人员减少，非核心工作人员比例上升）
- 制定和实施有效的交流战略，对人力资源服务的设计和提供促进采取更加注重用户的方针
- 审查行政手册，简化其规定，使其界面对用户更加友好，并从中选出所有程序规定（以便汇编成一个单独的补编）

2009年2月底的状况

2008年制定了一个人力资源管理战略和政策框架。2009年已经对该文件进行修订，并将继续加以修订，以适当反映正在进行的组织改革进程。

已经制定了各司在招聘顾问过程中应遵循的准则。这些准则强化了非职工不得履行本组织职员的职能，也不得履行分配给编内职位的职能的原则。

确立人力资源交流职能的工作正在进行，按照文化变革举措的精神，正在积极主动地与职工沟通。

对程序手册格式进行的审查进入了项目制定阶段，目的是改进其用户友好界面，以便在线介绍。

结 果

加强基于结果的管理与人力资源管理之间的依赖关系，促进建成一支积极主动、有效的工作人员队伍

行 动

- 从2008年起，逐步将能力框架与各部门的活动、产出和结果的需求相联系
- 设计一个绩效管理系统，使全组织的目标与个人的工作计划相联系，既能提供反馈意见，又确保对完成计划结果负责，2008年起开始试点

- 确定基于结果的管理培训的范围和内容；为开发管理能力提供专门培训；开发并向技术和行政部门宣传基于结果的管理的关键方法

2009年2月底的状况

为确定标准职位概况制定了一个项目，正在物色外部顾问来帮助实施这项举措。

绩效评价及管理系统的的设计目的是使组织目标与个人工作计划相联系，并得到基于结果的管理和部门工作计划的支持，既提供反馈，又确保责任性。

关于基于结果的管理方法的知识和技能的基准调查于2008年完成。

目前正在为各战略小组制定战略和职能目标提供咨询支持服务。

正在制定一项关于基于结果的管理的全面学习计划，准备在2009年5月份试点，随后将建立一个支持网络。

新的职工培养和学习计划将反映应用的基于结果的管理方法。

结 果

对组织文化变革作出贡献，包括在实现更加公平的地理分配方面取得进展，努力充分实现性别平等

行 动

- 与变革小组携手努力，作为改进人力资源职能的文化变革举措的一部分
- 最终制定人力资源性别行动计划，使粮农组织的性别平衡目标与联合国共同系统其他组织的目标一致
- 确立地理和性别平衡指标，把实现这些指标的责任赋予各部/办事处的负责人

2009年2月底的状况

已经参加了变革小组几次开放性讨论，计划把对人力资源的认识作为今后的一次开放性讨论的重点。这将成为制定政策、准则和精简程序等的出发点。

制定一项性别行动计划，对粮农组织的性别平衡进行了分析。2009年将制定一项人力资源性别平等战略。

地理和性别指标已经通知各部/办事处负责人。每季度对进展情况进行监测。

近期行动计划活动

近期行动计划5.21 - 把增值小的活动/交易活动转移到共享服务中心，并考虑对目前的管理状况进行一次评估

结 果

更加注重用户的人力资源职能，其主要作用是为高管和主管人员和职工提供战略和政策咨询，使其能够利用最新技术履行其职能，而不是侧重交易处理

行 动

- 扩大人力资源管理战略和咨询服务领域中以价值为动力的过程的范围，包括人力资源规划、人员编制、组织设计、交流和信息管理。这将必要实施人力资源管理模式中介绍的程序。
- 与全面彻底审查一道努力改进人力资源职能和提供服务的组织安排
- 精简审批处理流程，对各种人力资源事务启动人员的数量和审批层级进行限制，根据事务风险和成本效益分析评估，取消多余的费用昂贵的交易启动和审批步骤
- 整合各种人力资源服务提供者，启用职工和管理人员自助服务系统，以便为各部和用户提供更加有效的服务

2009年2月的状况

已经制定了人力资源规划框架草案，作为部级管理人员和全组织有效进行人员规划的指南，同时为各级有效、务实和经济地开展活动提供适当的保障。

现状和未来工作流程记录活动现正在全面彻底审查第二阶段中进行。

各种精简措施已经合并。开始对合并结果进行分析和确定今后的步骤。

在新的人力资源管理模式中，服务的提供将在共享服务中心层面整合。共享服务中心作为向各部提供服务的第一层面，正在着力精简现行政程序。

近期行动计划活动

近期行动计划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

近期行动计划3.37 - 总干事办公室下放人力资源行动授权

近期行动计划5.44 - 审查问责制框架和人力资源管理司与其他实体（其他部、下放办事处和共享服务中心）各项人力资源过程责任分配模糊的问题

结 果

通过增加其授权、责任和责任性，赋予总部和实地主管人员及行政人事官员权力，促进尽量减少“回避风险”的管理

行 动

- 根据附属性原则，在人力资源领域逐步向受过适当培训和掌握良好手段的主管人员和人事官员下放授权（见附件A）
- 建立有效的监督机制，加强有助于下放授权的事后监督

2009年2月底的状况

在第二阶段下放权力的框架内，为根据2008年5月份以来取得的经验进一步下放授权提出了建议。

正对获得下放授权的实体所提出的事后报告进行审查。

近期行动计划活动

近期行动计划5.5 - 对所有目标进行严格的全面审查，确定服务水平协议和进度监督牌

近期行动计划3.111 - 与设在罗马的联合国机构继续加强伙伴关系，以便形成合力，提高效率和效益，充分利用这三个组织在各自授权领域中的比较优势。

结 果

提供的人力资源服务质量提高，包括采用可衡量的服务水平（服务水平协议）和一个人力资源管理信息报告工具，专门用于提交高质量人力资源报告

行 动

- 调整人力资源职能结构，以精简程序，减少层级，突出用户重点，在2008年12月31日之前至少确定三个服务水平协议
- 发展和改进Oracle人力资源管理系统，使其成为粮农组织中单一的人力资源数据来源，提供高质量的人力资源管理信息报告

2009年2月底的状况

为改进报告人力资源职能执行情况建立了一个服务水平协议模板草案。目前正在考虑共享服务中心在类似的一项活动中取得的经验，审查所提出的服务水平协议。

粮农组织与世界粮食计划署人力资源司正在考虑可能采用的一个服务水平协议，从而适当管理两个组织之间服务的提供。

2009年2月，为进一步开发Oracle力资源管理系统而对招聘的顾问候选人进行了面试。