


2012年4月

|   |  |                    |   |   |   |  |
|---|--|--------------------|---|---|---|--|
|  | منظمة الأغذية<br>والزراعة للأمم<br>المتحدة | 联合国<br>粮食及<br>农业组织 | Food and<br>Agriculture<br>Organization<br>of the<br>United Nations | Organisation des<br>Nations Unies<br>pour<br>l'alimentation<br>et l'agriculture | Продовольственная и<br>сельскохозяйственная<br>организация<br>Объединенных<br>Наций | Organización<br>de las<br>Naciones Unidas<br>para la<br>Alimentación y la<br>Agricultura |
|---|--|--------------------|---|---|---|--|

## 理事会

### 第一四四届会议

2012年6月11-15日，罗马

### 《近期行动计划》— 2011年度报告和2012年方向

#### 内容提要

- 本报告提供了《近期行动计划》2011年的实施情况，从数量和质量两个方面介绍了其实施进展，并指明了其2012年实施工作的新方向。
- 在数量上，CL143/10号文件网络版附件中预期的大量进展得以证实：2011年又完成了78项《近期行动计划》行动。加上2009年和2010年完成得到143项行动，这使完成的《近期行动计划》行动总数达到221项，即占构成该综合计划的274项行动的81%。53项尚待完成的行动中有41项（即77%）将按期在预定结束日期前完成，2项行动已建议取消，有1项和9项行动分别稍有延迟和有重大延迟。
- 报告出现“稍有”和“重大”延迟情况的行动，其修订后的完成日期，分别在向粮农组织2011年7月大会报告的预定完成日期之后的6个月内或6个月后。本报告详细描述了这些行动，简要解释了延迟的原因，还在附件I中全面列示了《近期行动计划》所有行动从开始以来的状况。
- 这一年在数量上有长足进展，同时也取得了重大成就和成效，本报告按主题领域作了说明，并介绍了2011年完成的项目的要点。
- 有关文化变革和革新图变的交流沟通，为粮农组织全组织的革新图变活动提供了支持，本报告专设一个章节向成员介绍了这些领域的最新活动情况。2011年期间，为支持粮农组织革新图变而开展的交流沟通，其主要对象是员工，但同时包括成员国。为支持粮农组织第一次全体员工调查而进行的重点突出的宣传运动提高了大家的认识，遍布全世界的员工对这项调查作出的回应率很高，达到77%。管理层根据调查结果研

为尽量减轻粮农组织工作过程对环境的影响，促进实现对气候变化零影响，  
本文件印数有限。敬请各位代表、观察员携带文件与会，勿再索取副本。  
粮农组织大多数会议文件可从互联网www.fao.org网站获取。

究了调查中要求改进的领域。针对这些领域的关注，管理层在两个层面采取了行动，即全组织层面的行动和部门层面（即总部各部和各独立办公室以及区域和分区域办事处）的行动，本报告对此作了说明。

- 在财政方面，2010—11年工作计划和预算中《近期行动计划》的预算净额为3 960万美元，包括总预算为4 491万美元的开支和531万美元的节约。2010—11年全额实现了531万美元的节约。在2010—11年《近期行动计划》4 491万美元总预算中，该计划2010—11年的最终实际开支为4 043.4万，因而《近期行动计划》预算结余447.6万美元。根据2011年7月的大会授权，这一余额已转入2012—13年两年度，其中包括延迟支付的2010—11年《近期行动计划》投资费用102.8万美元，以及用于抵付2012—13年《近期行动计划》投资费用的344.8万美元。
- 核准的《2012—13年工作计划和预算》的资金，包括用于为实施《近期行动计划》供资的3 914.1万美元的拨款（净额），其中有估计的2 235.9万美元的经常性开支净额和1 678.2美元的一次性投资费用。2010—11年结转的102.8万美元将并入2012年的一次性投资费用，使《2012—13年工作计划和预算》核准的预算额从3 914.1万美元（净额），增加到4 016.9万美元（净额）。
- 进入2012年时，本组织加大了执行力度，着力确保圆满、全面完成《近期行动计划》。2012年1月，总干事确认了这项承诺，为粮农组织的革新图变提出了新的方向，将着力开展三项主要活动并必须：*i)* 圆满结束粮农组织的革新图变；*ii)* 将《近期行动计划》各项行动纳入本组织的工作；*iii)* 加快改革进程。
- 改革进程要圆满结束，意味着《近期行动计划》的报告重点要从该计划行动的实施转向其成效的实现。2012年为实现成效采取一项重大举措，以核实和报告实施《近期行动计划》所取得的或将取得的成效。这项举措是2012年的一项主要活动，将在本报告第VII节全面说明。
- 鉴于革新图变计划的行动80%以上已经完成，管理层打算加快其余行动的实施，2012年完成尽可能多的行动。然而，由于《近期行动计划》中一些尚未完成的行动的复杂性，到2012年年底，少量革新图变行动将不会结束。这些行动对成功推动本组织主要领域的工作起着根本性作用，其中包括那些将进一步加强粮农组织使其成为一个追求实效的组织，促进对有效下放权力的再度重视。
- 本报告向成员介绍了通过监察长办公室委托对《近期行动计划》进行的外部评价得出的结论。这项评价是为了对《近期行动计划》的实施工作进行大面上的快速审查，其主要目的有两个：*i)* 对迄今变革管理过程的实效进行一项独立评估，尤其注重《近期行动计划》；*ii)* 就如何设计和管理下一个两年度的改革和变革过程提出建议。
- 外部评价报告于2012年1月底公布，得到了管理层的好评，正如本年度报告进一步说明的那样，其结论基本上支持本组织已经确立的方向和作出的决定。本报告在附件II中提供了该外聘顾问报告的摘要。

#### **建议计划委员会、财政委员会和理事会采取的行动**

- 请财政委员会审查《近期行动计划》的资金和开支（第V节，第101段至110段）。
- 请计划和财政委员会联席会议审查本报告所有其他章节的进展。
- 请理事会注意CL 144/10号文件中的内容和计财委的审议意见，必要时就此给予指导。

对本文件实质性内容如有疑问，请联系：

《近期行动计划》计划管理科科长

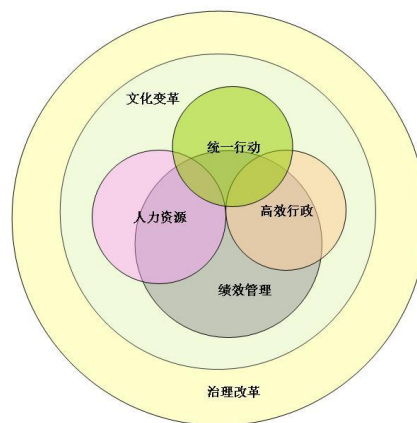
**David Benfield**

电话：+3906 5705 4508

## I. 引言

1. 本报告提供了 2011 年期间《近期行动计划》的实施进展情况。
2. 2011 年期间，曾向 7 月的大会以及在理事会的一份文件中，向计划和财政委员会 2011 年 10 月份的会议（及其联席会议）和 2011 年 11 月理事会第一四三届会议提交了进展报告。
3. 应成员国要求，本年度报告将对《近期行动计划》所有各项行动作详细介绍，说明到 2011 年底哪些已经完成，哪些尚未完成。针对那些尚未完成的行动，报告还将说明是否存在拖延现象，如果有，则说明拖延的性质严重与否。年度报告还将全面介绍《近期行动计划》截至 2011 年底的财务情况，提供有关财务进展各个方面的细节。
4. 本报告是按照大会第 6/2011 号决议的要求作为理事会文件提交的，但同时通过 2012 年 5 月的计财委联席会议提交给计财委成员。这样做目的是让理事会成员能从财委和计委各自提交给理事会第一四四届会议的报告了解并审议这两个委员会的技术建议。
5. 按照《近期行动计划》进展报告的惯常做法，本报告的内容围绕粮农组织改革的六大主题领域安排，这六大主题领域如图 1 所示。

图 1 - 粮农组织改革内容图



6. **《近期行动计划》实施工作 2011 年度报告 第 I 部分。** 实施情况在第 II 节至第 V 节中作了详细说明，涉及 2011 年《近期行动计划》实施工作的方方面面。年度报告向成员提供了其需要并要求的信息，以便履行对 2011 年期间《近期行动计划》实施工作的监督责任。

- **第 II 节 - 2011 年的主要成就和利益**，按主题领域介绍了这一年取得的主要成就，并着重说明了 2011 年完成的项目。

- **第 III 节 - 量化进展**更新了 2011 年 11 月通过 CL 143/10 号文件提供的信息，突出了 2011 年《近期行动计划》的量化进展，说明了这一年完成的行动数量、将按计划日期如期完成的行动、稍有延迟的行动以及出现重大延迟的行动。2011 年完成的行动数量中包括了 2009 年和 2010 年完成的行动，以便以累计的方式查看附件 I 中所示的《近期行动计划》每项行动的完成情况。

- **第 IV 节 - 文化变革和革新图变交流**，着重介绍《近期行动计划》实施工作涉及全组织的这两个关键领域，以介绍文化变革项目和交流及参与活动的最新情况，向成员提供员工调查后续行动的最新情况。

- **第 V 节 - 《近期行动计划》的资金和开支**提供这一年《近期行动计划》的最新财务状况。

7. 2011 年 12 月标志着定于完成《近期行动计划》的五年中的第三年已经结束。《近期行动计划》所有行动中有近 20% 尚未完成，但其中包括许多比较复杂的行动。进入 2012 年时，本组织加到了执行力度，着力确保圆满、全面完成《近期行动计划》。**第 II 部分 - 2012 年新的方向**由第 VI 和第 VII 两个章节组成，指明了 2012 年《近期行动计划》实施工作的新方向。

- **第 VI 节 - 概况**着重说明了新方向的主要内容，介绍了 2012 年的主要重点工作领域以及总干事 2012 年 1 月作出的决定。该节还报告了通过监察长办公室对《近期行动计划》进行的外部评价。

- **第 VII 节 - 实现利益举措**介绍这一领域当前的工作框架和范围。

8. 本报告包含三个附件：

- 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 - 总干事第 2012/08 号通报：“《近期行动计划》方向和内部治理安排”，2012 年 1 月发布。

- 附件 III - 《〈近期行动计划〉评估 - 未来之路》报告内容提要，由通过监察长办公室对《近期行动计划》进行的外部评价提交。《〈近期行动计划〉评估 - 未来之路》报告全文可见其网络版 [Web Annex](#)（仅英文）。为节约起见，仅提供英文版。

## **第 I 部分：《近期行动计划》实施工作 2011 年度报告**

### **II. 2011 年的主要成就和效益**

9. 本节按主题领域着重介绍了 2011 年取得的主要成就和效益，更新并整合了 2011 年向领导机构提供的信息。

## 绩效管理

10. 2010—11 年，**改革计划制定、预算编制和基于结果的监测**项目注重三个领域。

- **2010—11 年工作计划和预算执行工作的监督和报告。**对工作计划的定期监测由各部门主管在整个两年度内进行，以查明风险，改进计划交付工作。2011 年初对 2010 年进行了中期审查，由主管和战略小组组长对实现部门和组织结果的进展进行质量评估，进而为改进交付工作作出了中期纠正，并记录在《2010 年中期审查综述报告》（PC 106/7—FC 138/6 文件）中。2010—11 两年度期末评估于年底启动，该评估将提供对部门和组织结果完成情况的全面分析，寻找提高组织绩效的机遇，为《2010—11 年计划执行报告》（C 2013/8 号文件）提供资料。

- **2012—13 年规划。**根据两年度内收到的指导意见，管理层编制了《2010—13 年中期计划》（已审查）/《2012—13 年工作计划和预算》，提交计财委和理事会审议，并于 2011 年 7 月得到大会批准。按照计划制定及预算编制的新周期，《2012—13 年工作计划和预算》已经按照大会的决定进行了调整，这些调整获得了 2011 年 12 月召开的理事会会议批准。所有部门都在 10 月至 12 月期间制定了业务工作计划，因而能够按照新周期的预期，从 2012 年 1 月起执行调整后的《2012—13 年工作计划和预算》。已按照改进的流程编制了工作计划，这种新流程通过引入跨部门的“组织产出”理念来替代原先的“部门结果”，加强多学科合作，强化工作计划与组织结果之间的因果联系。还在六个国家执行了一项试点计划，着手将国家办事处纳入战略规划过程。

- **筹备对战略框架的审查。**2010—19 年战略框架审查和新的 2014—17 年中期计划编制过程的指导原则和时限，经计划和财政委员会审查后，于 2011 年 12 月获得理事会批准，为进一步改进粮农组织工作的优先次序，加强应用基于结果的管理理念奠定了基础。

11. **资源筹集**项目在 2010/11 年期间制定了全组织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和组织结果，以期为粮农组织的目标得到预测性和可持续性更强的自愿捐款。

12. 该战略得到 2011 年 10 月的计财委联席会议的赞扬和批准。涵盖的主要领域包括：

- **巩固和扩大资源伙伴关系：**粮农组织员工更加明确意识到，资源筹措战略与更好地了解伙伴和国际官方发展援助相关，从而改进粮农组织的计划制定工作。区域和分区域资源筹措战略正在《近期行动计划》项目的全力支持下制定，并启用了—个绘图工具（ADAM）<sup>1</sup>，正在组织培训，鼓励人们利用这一工具。

---

<sup>1</sup> 农业发展援助绘图工具方便在任何国家中，对各个国际金融机构的和经济合作与发展组织各国的官方发展援助，与国家优先重点和粮农组织的战略目标之间的一致性作出简明分析。

- **沟通联络：**2011年3月1日与资源伙伴举行了一次非正式会议，会上公布启用了影响重点领域—全组织资源筹措交流工具。该行动得到合作伙伴的认同，被视为粮农组织开展重要对话的良好尝试。粮农组织的全组织资源筹措网站也已启用。
- **能力建设：**能力建设战略澄清了资源筹措作用和责任及指导原则，本组织各级都有参与。该战略还开发了工具，组织了培训和相关试验，以期加强有效规划和资源筹措能力，尤其是在下放办事处层面。
- **报告：**优先重视例行的和更加透明的报告工作的必要性在该战略中得到强调。这将包括在资源筹措网站上登载说明各伙伴（包括私营部门和基金会）的自愿捐款额状况，努力改进向资源伙伴报告自愿捐款的及时性和基于结果的管理状况。

13. 为了确保在2012/13年圆满实施资源筹措和管理战略，启用了一项包含所有资金来源的全组织综合规划战略（一项宏观战略），以推动筹措资源的外联活动，确保资源的有效分配以及与正常计划资源的整合。

14. 关于**企业风险管理**，由于对粮农组织的职能、组织和战略框架均进行了全面的风险评估，粮农组织内部对风险管理的重要性及好处也有了进一步认识，同时也激发了将这一做法应用到实践中去的积极性。“企业风险管理”项目组已对企业风险管理政策进行了最后的敲定，并推进了风险评估进程。已经对评估过程进行了界定，并记录在案，同时正在进行试点，为企业风险管理项目组开展工作提供灵活性。特定成就包括：

- **培训：**139人参加了企业风险管理学习班，在企业风险管理方面受到了训练；向100名主管，包括26名司长或更高职等人员介绍了企业风险管理理念；2人受到了专家风险协调员方面的培训。
- 总部和实地共组织了请人主持的32个学习班。
- 起草和编写了手册和详细的指南。

15. 企业风险管理项目的工作于2012年临时中止，以便根据取得的经验，评估将企业风险管理工作纳入基于结果的框架的问题。

### **统一行动**

16. 在对下放的**技术合作计划**进行管理的各个方面，向权力下放办事处提供了持续的支持、指导和侧重性培训。为了进一步简化技术合作计划项目周期的管理，开发了一个特定的信息管理工具，以促进在实地计划管理信息系统中输入数据。

17. 2010年1月，技术合作计划的非全球性发展项目管理权下放，已经获得了预期的结果：平均审批时间从6月缩短到4月；技术合作计划项目与国家优先重点更加协调一致，在制定了国家中期优先重点框架/国别计划框架的国家中容易区别。

权力下放办事处对下放的技术合作计划进行了有效的管理，按照理事会商定的对各区域的示意性拨款，实现了 2010—2011 年对技术合作计划拨款的全部承诺。

18. 关于《近期行动计划》的**权力下放**行动，该计划相关项目在 2011 年调整了结构，有关基准、信息和通讯技术及能力的行动项目因其全组织性质而转入其他项目。

19. 2011 年取得的与《近期行动计划》的权力下放项目具体相关的一个重大成就，是巩固了各区域办事处对区域内的权力下放办事处和计划进行督导的领导作用，从而确立了区域优先重点，参加了本组织的总体决策过程。加上区域会议的作用得到加强，这将有助于突出重点，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。

20. 此外，2011 年，成员国逐步加强了关于粮农组织权力下放远景的共识，包括在结构、人员配备、执行和供资四大领域实现这一远景。根据独立外部评价后续行动大会委员会、计划和财政两委员会、各区域会议以及理事会的指导意见，管理层制定了权力下放办事处的结构和运作远景（CL 141/15）以及为实现这一远景需要采取的行动。2011 年的粮农组织大会要求“2012 年将召开的区域会议审查粮农组织在各自区域的国家覆盖面问题，以便提高本组织在国家一级的有效性和效率，并就各区域权力下放办事处网络最适当采用的架构和技能配比向 2012 年理事会提出建议，包括在国别框架内与各国需求紧密对接。”<sup>2</sup>

21. 与此同时，《近期行动计划》的其他众多项目中采取的行动，包括人事改革过程重点一些活动，以及《近期行动计划》中有关信息技术、全球资源管理系统计划、采购权力下放等行动，使权力下放工作取得了进展。

22. 关于**伙伴关系**，全组织伙伴关系战略和指导原则于 2011 年初得到批准和公布，粮农组织重振与联合国系统的合作战略和一项行动议程于 2011 年年底敲定。

23. 2011 年，设在罗马的三个联合国机构，即粮农组织、粮食计划署和国际农业发展基金之间在高级管理层和技术层面的合作不断加强，包括在其共同合作战略“常设罗马机构间合作方向”中提出的四支柱型框架<sup>3</sup>和优先重点领域，评价和行政合作领域也包含在其中。前者的一个成功事例是在“关于粮农组织和粮食计划署对粮食安全信息系统的支持的联合主题评价”过程中进行的合作，联合采购小组的活动属于后者的一个事例。另一项重大成就是欧洲委员会和罗马常设机构于 2011 年 6 月签署了《粮食安全与营养计划性合作意向声明》，结果是确定了 9 个计划性优先合作领域，与欧洲联盟的粮食安全和人道主义粮食援助政策的 4 个优先重点目标保持一致。

---

<sup>2</sup> C 2011/7，第 158 段。

<sup>3</sup> 这四大支柱是：i) 政策咨询、知识和监测；ii) 执行活动，改进实地合作；iii) 宣传和交流 iv) 行政合作。



24. 2011 年排除体制障碍，建立伙伴关系的另一个事例，涉及正在与国际工商领袖论坛/伙伴关系计划为发展建立有效伙伴关系的组织能力而签署的一项协议书。该计划是个非营利性组织，在能力建设和发展跨部门有效伙伴关系等领域与联合国组织有 20 多年工作经历。

25. 计划委员会和财政委员会成员在 2011 年 10 月的联席会议上审议了一份关于《粮农组织与私营部门的伙伴关系战略》，计财委的建议随后获得理事会第一四三届会议的批准。战略草案中的部分内容已经付诸实施，例如在粮农组织审议潜在私有部门伙伴关系的过程中采取尽职调查的做法。预期该战略将得到私营部门多方面参与的一项实施计划的补充，并将在 2012 年进行审查。

26. 《粮农组织与非政府和民间社会组织的伙伴关系更新战略》已广泛公布，并收到了各技术部门和粮农组织各区域办事处的反馈意见。在与粮农组织区域办事处的密切协调下，在非洲区域办、欧洲及中亚区域办和亚太区域办与若干民间社会团体和非政府组织召开了规划会议，目的是促进区域层面的多方对话。三个区域建立了民间社会和非政府组织的协调机制，确定了联合工作计划的内容。

## 人力资源

27. 2011 年，《近期行动计划》的许多主要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”内取得了重大成果，这份文件为人力资源部门确立了战略目标和远景，并为《近期行动计划》的实施提供了行动计划。

28. 在向 2011 年 11 月的第一四三届理事会提交这份报告之后，已按规定时限完成了**能力框架**项目的第一阶段。该项目旨在搭建一个框架，用于界定粮农组织核心和职能能力，确立粮农组织高级管理人员、专业人员和一般服务人员类别一般性职位系列的能力要求和特定职位的能力要求。该框架由一个部际项目工作组和若干外部顾问搭建，经过与主要相关方（包括文化变革小组、能力建设小组、知识共享小组、粮农组织员工代表、职业道德小组和性别平等小组）进行广泛磋商，并通过焦点小组核实听取了员工的意见后于 2011 年 12 月提出。该框架的建成将使本组织能够确定其职系的核心和职能能力和具体职位的能力要求，作为应于 2012 年 12 月完成的能力框架项目第二期活动一部分。

29. 正如向 2011 年 11 月的第一三四届理事会报告的，2010—11 两年度是试行**绩效评价及管理系统（PEMS）**的两年，该系统目的是“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，使员工的绩效与组织目标相联系的客观的员工考核体系”（《近期行动计划》行动 3.7）。2011 年，对 2010 年周期的结论进行的分析，听取了员工、主管和高级管理层的意见。由此揭示了需要改进的领

域（如系统工作流程有待精简）和需要人力资源管理司和 PEMS 小组为员工提供支持的领域（如年终评价期和多方评分反馈过程等）。2011 年 PEMS 周期已于 2012 年 3 月结束，对该周期的反馈意见也将进行类似的分析。这些分析的结果将用于今后在 2012 年期间加强 PEMS 程序，与此同时，PEMS 系统将成为管理所有定期和长期合同员工绩效的正式手段，并与今后的人事行政决定相联系。

30. 一项全面的全组织**流动**政策草案已经提交高级管理层并正在进行审查。2010 年 12 月为促进和推动自愿流动出台了临时的人员流动准则，结果是 2011 年期间安排了 45 次改变工作地点的流动，而年度指标为 50 次。用于流动分配的空缺职位汇编名单继续增加，目前超过了 160 个职位，还编制了一份对这些任务感兴趣的 120 位员工的名册。已经指定了一位流动事宜协调员，负责确保员工的能力与现有的职位适当吻合，而且还在制定一个增加机构间流动性的框架。

31. **初级专业人员计划**已于 2011 年启动，2011 年 7 月招聘了第一批 18 名初级专业人员，被分配到下放办事处（13 人）和总部技术部门（5 人）。该计划得到领导机构的支持，利用《近期行动计划》的资金拓展，2012 年还在招聘 7 名初级专业人员，使 2012—13 两年度总人数达到 25 名。

32. 最终敲定关于**性别平衡**的人力资源战略行动计划的工作也取得了重大进展，已对该计划作出了修订，反映 2010 年底联合国新近批准的 50% 的指标。行动计划提出了一系列提高粮农组织内部专业人员和更高职等妇女所占百分比的措施。此外，已联合公布 2011 年部门/办事处地理和性别目标，以实现《中期计划》的整体目标。实际上，2011 年底《中期计划》的所有地理代表性和性别平衡指标都已实现。

33. 为缩短本组织的**招聘**时间采取了具体措施。这些措施使招聘时间平均缩短 10 天，包括(i) 外部招聘广告公布时间从 2 个月缩短为 1 个月；(ii) 专业人员遴选委员会（PSSC）成员人数临时增加，并任命了 4 名替补主席，因而能够增加该委员会的会议数量。(iii) 成立了招聘支持组，由 20 多位顾问和退休人员组成，在筛选申请人、组织面试、编写给 PSSC 的提呈方面，向招聘主管提供服务。(iv) 采用简化、精简的 PSSC 表格；(v) 启用了空缺通知时期结束之后，招聘部门在 4 个月的时限内向 PSSC 委员会提交材料的指标。2012 年期间将进一步提出缩短招聘时限的建议。

34. **工作人员发展**活动全年继续进行，包括继续扩大参与管理评估中心的活 动，该机构间中心旨在帮助管理人员确定其优势和能继续增强其管理技能的领域。迄今总共有 100 多名管理人员参加了管理发展中心的课程。2011 年启动了有关有效领导能力和管理基础的新的管理课程。

35. 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人力资源数据管理人员和用户开展了在线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。2011 年期间，为进一步确定第二阶段的报告活动开展的工作。

### 行政及管理系统改革 - 高效行政服务

36. 这一主题领域是《近期行动计划》中大型的复杂项目最集中的领域，但其中也包括一些由单项行动组成的、已成功按期完成实施的项目。

37. 在采购方面，采购处于 2011 年 7 月 1 日启用了经过修订的行政手册第 507 节—“协议书”（MS 507）。这次修订目的是支持权力下放，通过增加授权进一步赋权于实地办事处，建立一个“协议书”责任框架，确保与行政手册第 502 节（MS 502）保持一致，更好地满足用户的要求。2011 年 7 月，成立了一个协议书科，为所有超出授权范围的协议书提供优质服务，同时为参与协议书整个过程的所有员工提供指导和支持。2011 年 9 月，协议书总部委员会成立，负责对复杂和高额的协议书的审查。

38. 为了增强能力和确保正确实施新的政策执行了一项培训计划，以增加下放办事处和总部的相关知识和意识。到年底时，225 名员工接受了 MS 502 方面的培训（2009 年和 2010 年有 527 名员工接受了培训），268 名员工接受了 MS 507 方面的培训。

39. 采购处的咨询作用也得到加强，其重点是按照全面彻底审查和独立外部评价的建议，放在规范和政策指导上。为此，采购处公布了《采购规划简介》（2011 年 4 月）和《采购业务合谋欺诈问题处理准则》（2011 年 6 月），均与监察长办公室联合编写。此外，还开发了实用工具和培训材料（包括更新的内联网、远程学习和模板），支持权力下放工作，加强权力下放办事处采购和执行采购协议书的能力，同时保持最高水准的透明度和公正性。

40. 2011 年期间，驻罗马联合国机构维持了 2010 年起步的通过联合采购小组开展的合作。通过整合这三个组织的采购能力，避免/降低行政费用（如招标活动避免重复），实现了资金的节约，与此同时，联合采购小组加强了驻罗马机构的伙伴关系。实际上，联合采购小组的活动为交流新颖想法和战略，促进机构间协同增效，推动实现“一个联合国”理想等提供了机会。2011 年，联合采购小组发出了 6 份招标书，授予了 7 份合同。联合采购小组的经历是联合国大家庭内的一次成功经历，成为联合国管理问题高级别委员会采购网络内的一个良好合作实践。

41. 值得一提的是，上述《近期行动计划》活动已纳入采购处的日常工作。
42. **差旅**项目涉及为粮农组织公务差旅执行优选旅馆计划，该计划由粮农组织为原则上同意参加的驻罗马联合国机构试行。该项目设想利用驻罗马的三个联合国机构合计的公务旅行数量，在若干公务旅行地点，跟当地旅馆订立协议，提供官方安排的住宿。议定的费率将低于每日生活津贴的住宿部分，虽然潜在节约因地而异，但优选旅馆计划的潜在节约总额估计为住宿部分支出总额的 10—20%。
43. 经高级管理层批准并在 2011 年 6 月开展其他磋商后，该项目于 2011 年 7 月启动，预期于 2012 年 3 月执行。2012 年 2 月 15 日起，优选旅馆计划开始分三步实施，首先是 2012 年 3 月 1 日在罗马实施，其次是 2012 年 4 月在最主要的 25 个公务旅行地点执行，最后是 2012 年 6 月在选定的其余地点实施。一旦全面实施，该计划将包括粮农组织 70—80% 的公务旅行地点。
44. 关于**改进印刷及分发工作流程及程序**（行动 7.17），相关小组（内部和外部印刷及分发）的合并已经圆满完成，新的邮寄系统亦已部署完毕。还为不断改进新程序的实施，寻找有利于在这一领域实现《近期行动计划》节约指标的精简项目开展了活动。
45. 有关部门采取的措施和程序包括：建立一个系统，核实所有外部印刷的文档在技术上正确；审核印刷过程和要求提供详细的分发信息；审查外部仓库的所有物品并要求物主移除过期和不再有效的物品；重新签订内部印刷用的数字印刷机合同；以及改进内部印刷后道工序，通过更好地利用内部资源，在外部合同方面产生节约。
46. **记录管理现代化**项目将在所提供的资源和时限内按期实现其目标。《近期行动计划》的节约指标已经完成，总部记录工作的职位数量从全面彻底审查时的 46 个，减少到《2012—13 年工作计划和预算》中的 28 个。
47. 该项目还提供得到大大改进的记录管理和信息分享服务：2011 年制定了新的记录管理政策（MS 601），开发了新的技术和程序，现已准备就绪，将按计划在 2012 年 6 月前在总部部署完毕。同样在这一时限内，全组织记录的登录权限将扩大到所有下放办事处，现正在为逐步下放项目执行权提供专门的记录管理支持。
48. 新的记录管理系统的新特征，尤其是生成记录“摘要”的功能得到开发，这将在降低电子邮件超载的同时，改进所有地理位置各团队和小组内部以及相互之间的信息共享。通过在全组织内部成立各个现代化记录管理中心，粮农组织的一个职业组即原先的记录部门得到重振，纳入为成员国提供服务的主流活动。

49. **粮农组织行政手册**项目通过建立网络在这一年中推进了其各项活动：在内部，了解了有关要求和听取了指导意见，并争取人们接纳和达成一致；在外部，与联合国其他机构一起，促进共同的技术、结构和方式。《行政手册》的一些章节作为试点经过改写，有助于确定新《手册》的基调和版面，使用简明语言改写《手册》其余部分的工作已经认真开始。**行政服务模式**领域的工作包括在调查综合服务部内可能从服务级协议中受益的服务的基础上，进一步启用服务级协议（或业务级服务），使其总计涵盖这些服务的 77%。

50. 业务改进组于 2010 年年底开始运作，通过以下活动产生节约，减少义务：减少对顾问的医务要求；取消值日官计划；修改车辆更换政策；简化各种程序；促进有关综合服务的内部交流。

51. 关于**国际公共部门会计标准/Oracle 第 12 版**，2010 年年底采取协同增效的方式，在执行国际公共部门会计标准项目的同时进行了企业资源规划的升级，2011 年完成了以下主要计划阶段：启动计划；确定需要和总体范围；总体设计；详细设计；以及变更管理/培训战略。这些阶段的具体活动包括界定计划的范围、交付目标、方式、时间安排、资源、预算和管理结构，并为新系统和流程确定详细的职能和技术要求。

52. 同样在这一阶段，原定的计划范围得到扩大，包括了差旅系统的更换以及利用新版系统提供的功能实现其他某些流程的改进。

53. 2011 年启动并正在进行的计划阶段包括构建阶段，由技术解决办法的配置、开发和整合测试等组成。该阶段的工作于 2011 年最后一个季度开始，现已完全展开。2011 年 10 月，计划执行委员会批准了一项业务变更管理战略，并在最后一个季度成立了一个专门的实地协调组。2011 年最后一个季度还请人主持组织了一系列企业风险管理研讨会，以便查明风险和确定其减缓行动。11 月，一个全面整合的计划交付结构获得批准，该计划也改名为全球资源管理系统。

54. 认识到编制符合国际公共部门会计标准的财务报表与实施全球资源管理系统之间的相互依赖程度很高，为了减轻计划风险，确保解决办法的有效执行和部署，该计划改变了其执行战略。2012—13 年的资源现将集中用于在所有办公室和办事处执行并部署符合全球资源管理系统国际公共部门会计标准的系统与流程，确保在使用方面对所有员工进行充分培训。

55. 由于上述决定，现将为 2014 年 1 月起的财政年度编制第一批符合国际公共部门会计标准的财务报表。然而，构成全球资源管理系统计划的所有成分的全面实施，仍安排到 2013 年 12 月底完成，意味着《近期行动计划》相关行动计划的

状况为“按期进行”。该计划实施战略的全部变化将在 FC 143/9 号文件中向财政委员会第一四三届会议报告。

56. 目的在于改进本组织**信息技术**的项目在这一年也产生了重大效益。2011 年提升了主要电信网络的能力，权力下放办事处与全组织的联络及其互联网联通度得到改善。46 个办事处在 2010 年升级，其余的 40 个国家办事处在 2011 年得到升级。这使所有 86 个权力下放办事处都提高了利用全组织系统/工具的能力，为权力下放过程提供了支持。此外，为了加强利用一系列广泛的带宽要求较高的新一代应用软件，如视频会议、知识分享和协作工具的能力，2011 年又提升了 42 个权力下放办事处的互联网联通度。

57. 为了向粮农组织员工提供及时的信息及通信技术支持，无论他们在何处、哪个时区和使用何种语言，开发了一个信息及通信技术全球支持模式。亚洲及太平洋、欧洲、拉丁美洲及加勒比及非洲 5 个区域支持枢纽中的 4 个已投入全面运行，统计表明，权力下放办事处争取支持的大量请求得到考虑，最终用户感到满意。

58. 2010 年，为改变信息技术治理安排和制定一项直至 2019 年的新的信息技术战略，提出和敲定了若干项建议，并于 2011 年初进行了一项全组织审查。2011 年 7 月，随着题为“信息技术及知识管理治理和信息技术战略”的第 2011/40 号“总干事通报”的发布，颁布了新的信息技术及知识管理治理安排和信息技术战略。

59. 宣传材料和工作层面的程序已经制定，新的治理结构已于 9 月份形成。新的框架得到好评，已经开始在解决信息技术和知识管理的主要问题方面取得进展，这项工作曾因万维网建设战略、差旅规划和报告以及信息系统规划领域缺乏一个有效的治理框架而受到了影响。

60. 粮农组织的综合性管理信息系统 2011 年有重大拓展。其中包括全组织数据仓库的升级，以及粮农组织业务数据质量和获取手段的改进。该数据库现可提供与粮农组织活动有关的 2 亿多条记录。原先的许多报告要使用需要大量人力并容易出错的方法编写，现可利用扩充后的数据仓库提供的优质数据，这些数据可随时通过粮农组织综合性管理信息系统提供，包括预算持有人的报告和正常计划缴款报告。

61. 此外，现可向大约 100 个下放办事处提供实地办事处预算持有人报告，有利于对正常计划和预算外活动的预算监督。这些报告使下放办事处增强了原先难以获得的能力，促进实地活动和决策。其中包括以电子表格为形式提供资料；为那些提出要求的办事处提供根据要求有选择地获取信息的手段；与正常计划财务报告一起获取 1 000 个实地项目的信息。所提供的信息便于这些地点监测其总体的和详细的预算与开支，对项目 and 正常预算的承付和预报款项进行管理。

62. 管理信息系统还开发了一个具有先进业务情报能力的采购模块，促进对粮农组织的采购活动进行审查分析，其审查分析的水平 and 详细程度前所未有。管理信息系统添加了名录搜索功能，便于为全组织各项任务灵活物色具有适当技能的候选人，人力资源能力因此得到加强。最后，在综合性管理信息系统内开发了一个《近期行动计划》监测模块，便于对该计划进行及时、准确的财务监督。

### 有效治理和监督

63. 在**领导机构改革**方面，报告时期内圆满完成了多项行动，尤其是在以下领域进一步取得了进展：

- 领导机构的《多年工作计划》：(i) 大会于2011年7月批准了理事会的《多年工作计划》；(ii) 章程及法律事务委员会（章法委）于2011年9月批准了其《多年工作计划》，该计划随后于2011年12月获得理事会批准；(iii) 世界粮食安全委员会（粮安委）于2011年10月批准了其基于结果的框架，并将以此为基础制定一项多年工作计划，提交2012年的粮安委会议；(iv) 编写了多项多年工作计划草案，供各区域会议和技术委员会在其2012年即将召开的会议上审查和可能时予以通过；
- 议事规则：根据章法委的指导意见，为各区域会议和技术委员会编制了议事规则草案，供其2012年会议审议；
- 理事会的工作方法：2011年4月，理事会批准了其经过修订的工作方法说明，章法委曾于2011年3月对该说明进行了审议；
- 对法定机构的审查：对法定机构的审查侧重其与粮农组织的报告关系。经过初步审查之后，章法委还将在2012年3月和计划委员会在同年10月，根据关于征求成员对此类机构有效高效运作情况的意见的问答调查表结果，对这些机构做进一步审查。

64. 上述活动结束后，大多数治理改革措施将已完成，但以下一些行动除外：

- 行动4.4—要求可能的话改变理事会成员的数量和代表性：由于2009年和2011年的大会均未就此达成共识，这项行动未能完成；
- 行动2.100—要求确定总干事职位的理想资格：由于成员没有形成一致意见，这项行动也未能完成；
- 行动2.74—预见在2015年之前对粮农组织的治理改革进行一项全面评价，2012—13年开展了筹备工作。

65. 就**内部治理**而言，《近期行动计划》的行动 2.91 要求扩大**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，这项行动已于 2011 年完成，并全面纳入了监察办的工作。监察办加强了基于风险规划过程，努力确保与粮农组织的评价办公室和外聘审计员协调，在大约两个两年度内对本组织的所有重大风险进行独立审查。

66. 监察办 2010—2011 年基于风险的审计计划于 2011 年初得到更新，考虑了上一年的审计结果、企业风险管理试点项目的初步信息以及其他新的风险。2011 年涉及的全组织主题包括对本组织总的责任和内部控制框架的评估；实施整个《近期行动计划》计划以及基于结果的管理、计划执行报告、权力下放、国际公共部门会计标准、技术合作计划等具体改革方面的进展；信息技术安全、专业人员招聘以及欧洲联盟粮食基金计划的最后阶段。

67. 到 2011 年年底时，监察办完成了扩大对权力下放办事处的覆盖范围后的第一个两年度的审计工作，包括对区域、分区域、国家和项目一级的 86 个办事处的审计，提交了对阿富汗、刚过（金）、伊拉克、几内亚比绍、海地、牙买加、利比里亚、尼泊尔、菲律宾、斯里兰卡和津巴布韦的审计报告。扩大覆盖范围后，监察办能够就本组织工作的关键方面，更加及时地向管理层提供信息和建议。到 2011 年年底时，监察办共为该两年度提交了 106 份报告，处理了监察办在其风险登记册中确定的本组织 62% 的高风险项目（63 个高风险项目中 39 个）。

68. 这些报告为加强本组织的风险管理、内部控制和治理过程向管理层提出 1 200 多项建议；管理层接受了其中 98% 的建议。一位外聘专家对监察办基于风险的审计计划和执行工作进行了审查，其结论是监察办总的来说符合国际专业标准，未提出对规划方式的任何修改建议。2011 年年底开始对监察办的基础风险评估作进一步更新，以便为 2012—2013 年新的基于结果的计划奠定基础。

69. 根据向理事会第一四三届会议提交的报告中的建议<sup>4</sup>，监察长办公室于 2011 年 9 月委托 Mannet 咨询公司开展了一项变革管理评估。

70. 该评估是在大面上对《近期行动计划》实施工作进行快速审查，主要是为了帮助本组织优化从《近期行动计划》的大量投资中获得的利益。该审查有两个主要目的：

- 对迄今变革管理过程的实效进行一项独立评估，尤其注重《近期行动计划》；
- 就如何设计和管理下一个两年度的改革和变革过程提出建议。

71. 2012 年 1 月中收到了评估报告，本文第 II 部分第 VI 节—概况中作了进一步的说明。

72. 《近期行动计划》供资的其他评价已按计划完成，到两年度末粮农组织评价办公室支出了全部款额。《近期行动计划》资金全部纳入了评价办公室的预算和工作计划。

---

<sup>4</sup> CL 143/10，第 80—81 段



73. **职业道德**官员于 2010 年任命，她于 2011 年开始在本组织中的工作。财政委员会和章法委在其 2011 年 3 月的会议上审查并批准了道德委员会的职责范围和人员组成，随后理事会于 4 月份予以批准<sup>5</sup>。道德委员会的第一次会议将于 2012 年 3 月 8 日至 9 日举行。

74. 道德官员的工作涉及咨询活动（2010—11 年期间共收到并满足了 211 项咨询请求，并开发了互联网网页，介绍该办公室的责任概况，指导员工如何解脱道德困境）和培训活动（2010—11 年期间通过情况介绍、演示和定期培训班，大约 1 000 名工作人员接受了培训）。还向总部所有高级主管人员和所有新任命的粮农组织驻国家代表介绍了职业道德计划，强调管理层负有营造各部道德氛围的责任。本组织还在 2011 年试行了财务（状况）披露计划，60 位员工提交了声明，并由一位外部审核员审核。根据审核员的意见，未发现任何重大利益冲突。

75. 正如在 CL 143/10 号理事会文件中报告的，**内部委员会**方面的工作和相关的行动 7.25 已经完成，预计这项行动方面将不再开展任何活动。

### III. 量化进展

76. 截至 10 月 30 日为止的《近期行动计划》实施工作量化进展情况，已在提交理事会 2011 年 11 月会议的文件 [CL 143/10, Web Annex](#) 中报告。该报告指出，对粮农组织 2011 年期间的改革进行外部审查<sup>6</sup>（也涉及报告《近期行动计划》的状况）后，管理层提出了对《近期行动计划》实施状况的修改，改进了对“按期进行”、“稍有延迟”和“重大延迟”的定义。报告出现“稍有”和“重大”延迟情况的行动，其修订后的完成日期分别在向粮农组织 2011 年 7 月大会报告的预定完成日期之后的 6 个月内或 6 个月后。<sup>7</sup>2011 年提出的修订后的这一套状况分类，也便于对原先归属“其他”类别的《近期行动计划》的 12 项行动进行重新归类。

77. 正如 CL 143/10 号文件网络版附件所预期的，2011 年期间取得了良好的进展。以下图 2 更新了向 2011 年 11 月理事会报告的情况，指出在构成综合性《近期行动计划》的 274 项行动<sup>8</sup>中，118 项在 2009 年完成，25 项在 2010 年完成，78 项到 2011 年 12 月底完成，使该计划完成的行动总数达到 221 项，即占整个《近期行动计划》的 81%。

---

<sup>5</sup> CL 141/REP 第 16 段和第 24 段。

<sup>6</sup> 美国政府政府问责局（GAO）的审查。审查报告（GAO-11-922）于 2011 年 9 月 29 日发布，参见 <http://www.gao.gov/products/GAO-11-922>。

<sup>7</sup> C2011/7 号文件和相关网络版附件 III 所指。

<sup>8</sup> 正如 CL 143/10 号文件网络版附件中报告的，2011 年期间，管理层启动了两项《近期行动计划》新行动，即就改革问题与员工的交流和就改革问题与成员国的交流，从而使《近期行动计划》行动总数从 272 项增加到 274 项。

图 2 - 截至 2011 年 12 月 31 日的累积量化进展和《近期行动计划》状况

| 状况                         | 截至 2009 年<br>12 月 31 日 | 截至 2010 年<br>12 月 31 日 | 截至 2011 年<br>12 月 31 日 |
|----------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| 2009 年完成                   | 118                    | 118                    | 118                    |
| 2010 年完成                   | -                      | 25                     | 25                     |
| 2011 年完成                   | -                      | -                      | 78                     |
| <b>2010 - 11 年《近期行动计划》</b> | 154                    | -                      | -                      |
| 按期进行                       | -                      | 102                    | 41                     |
| 稍有延迟                       | -                      | 15                     | 1                      |
| 重大延迟                       | -                      | 0                      | 9                      |
| 其他                         | -                      | 12                     | 0                      |
| 建议删除                       | -                      | -                      | 2                      |
| <b>总计</b>                  | <b>272</b>             | <b>272</b>             | <b>274</b>             |

78. 274 项行动中，53 项（即 19%）转入 2012—13 年，其中包括为全面实施《近期行动计划》所须开展的大型复杂的项目。这 53 项行动中的 41 项（即 77%）将按期在预定结束日期前完成。

#### “稍有延迟”和“重大延迟”的《近期行动计划》行动

79. 图 2 表明，1 项行动稍有延迟，9 项行动有重大延迟。这些行动的详细情况列在表 1 中，表中还对造成拖延的原因做了简要介绍。

表 1 - 表明“稍有延迟”和“重大延迟”的《近期行动计划》行动

|  |
|--|
| <p><b>稍有延迟</b>（即比计划完成日期推迟不足 6 月）</p> <p>1. 项目 4—职业道德—行动 3.36a—任命监察员。由于招聘工作延迟，计划完成日期从 2011 年 12 月改为 <b>2012 年 6 月</b></p>   |
| <p><b>重大延迟</b>（即比计划完成日期推迟 6 月以上）；</p> <p>1. 项目 1—领导机构改革—行动 2.18—理事会应就计划和预算决议，包括预算水平，向大会提出明确建议。计划完成日期从 2011 年 6 月改为 <b>2013 年 6 月</b>（在粮农组织大会第三十八届会议后召开的理事会会议上），此项行动之所以未能在 2011 年完成，原因是理事会未能向第三十七届大会提出预算水平建议。</p> <p>2. 项目 1—领导机构改革—行动 2.100, c) 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。计划完成日期定为 <b>2013 年 6 月 30 日</b>。该项行动之所以未能在 2009 年实施，原因是成员国未能就此达成共识，而如果成员国同意的话，可以在下个两年度实施。可以由章法委和理事会在 2012 年就此进行审议，由大会在 2013 年做出最终决定。</p> <p>3. 项目 1—领导机构改革—行动 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。计划完成日期定为 <b>2013 年 6 月 30 日</b>。此项行动之所以未能在 2009 年实施，原因是成员国未能就此达成共识。行动在 2010 年延续，2011 年仍在继续谈判，但大会第 37 届会议上仍未就此达成共识。将在下个两年度继续审议此事项，并计划向粮农组织大会第 38 届会议提交一份修订后的建议。</p> |

|    |  |
|----|--|
| 4. | 项目 4—职业道德—行动 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。计划完成日期从 2011 年 12 月改为 <b>2013 年 3 月</b> 。道德委员会从 2012 年初开展活动，将向 2013 年 3 月的财政委员会提交报告。   |
| 5. | 项目 9—权力下放—行动 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……计划完成日期已改为 <b>2013 年 12 月 31 日</b> 。与大会委员会商谈后，已经制定出一份“权力下放办事处网络结构及职能远景”，并由各领导机构进行了讨论，最后讨论此事的是 2011 年 10 月召开的计财委联席会议。   |
| 6. | 项目 10—总部结构—行动 3.103—审查组织结构调整以便进一步改进。计划完成日期已改为 <b>2012 年 11 月 30 日</b> 。正在对总部结构做进一步改进，以便能够更好地实施总干事的计划。  |
| 7. | 项目 25—能力框架—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。计划完成日期已改为 <b>2012 年 12 月 31 日</b> 。此项行动原计划于 2012 年 3 月底前实施，在 2011 年 11 月向理事会提交的报告中被标为“稍有延迟”。能力框架项目第一期已经完成，着重比照核心和职能能力以及核心价值与粮农组织职位系列和个别职位要求的第二期项目的完成日期已改为 2012 年 12 月前。                                   |
| 8. | 项目 25—能力框架—行动 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）（参见 3.66）计划完成日期已改为 <b>2012 年 12 月 31 日</b> 。此项行动原计划于 2012 年 3 月底前实施，在 2011 年 11 月向理事会提交的报告中被标为“稍有延迟”。此项行动的实施，也正如其说明中指出的，与上述行动 3.66 密切相关，因而评论相同。   |
| 9. | 项目 26—流动性—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、基于刺激机制的轮岗政策。计划完成日期从 2011 年 12 月改为 <b>2012 年 6 月 30 日</b> 。由于要与包括员工代表机构在内的各利益相关方进行广泛磋商，“全组织岗位流动政策”的最终确定时间有所拖延，因为大家对这一政策中一些强制性内容持有不同意见。此外，鉴于其战略重要性及其对修订的《工作计划和预算》和员工的影响，该政策一直等待新总干事上任后再定，目前正在审查中，以根据总干事提出的修订后的计划和权力下放建议评价这项政策的适宜性。 |

80. CL 143/10 号文件公布<sup>9</sup>的《近期行动计划》项目 29 结构中所有《近期行动计划》行动至 2011 年 12 月 31 日的最新状况见附件 I。

#### IV. 文化变革和革新图变交流

81. 文化变革和革新图变交流活动为粮农组织全组织的革新图变提供支持。文化变革奠定了粮农组织所有领域革新图变的基础，而交流沟通是成功实现革新图变，确保增强相关各方（包括成员国和员工）的意识和参与的一个主要辅助因素。报告本节还向成员介绍了员工调查的最新后续情况。

##### 文化变革

82. 粮农组织成员同意，文化变革属于优先重点，因为(1) 旧文化的许多方面（如层级、孤立封闭和厌恶风险等）削弱了本组织的绩效；(2) 《近期行动计划》许多行动（如基于结果的管理和绩效评价）的成功，取决于管理层和员工行为的改

<sup>9</sup> CL 143/10 文件第 77 段和 CL 143/10 附件 1。

变（即文化变革）。为解决这两个问题成立了一个文化变革项目，其最初的重点是在广泛内外磋商基础上商定文化变革的范围，最终提出了粮农组织远景声明。

83. 2011 年主要成就总结如下：

- **文化变革战略和行动计划：**制定了一项全组织的文化变革战略和行动计划，并得到了计划和政策咨询委员会 2011 年 6 月举行的一次特别会议的大力支持。理想的文化包含相互尊重、确保专业优秀、提高绩效、粮农组织统一行动和加强伙伴关系五个方面/支柱，其中确定了三个主要领域（人、绩效和伙伴关系）。为文化变革行动商定的最初重点，包括团队精神和协作以及实现人人参与、赋予能力和权力。

- **团队精神和协作：**副总干事（知识）同意主持这项活动。6 月份，她发起了一项促进团队精神和协作的重大活动。这项活动有 100 多人参加，并通过网络向全组织员工直播，受到了极好的评价。参与者表示希望更多地了解团队协作的经验、汲取的教训和最佳做法，并能够方便地利用团队进行有效协作的手段。目前正在进一步推动合作，增强本组织对团队协作效益的意识，建立一个便于获取和分享的信息资源和工具库。

- **实现人人参与和赋予权力：**文化变革没有粮农组织高级领导人员的积极参与就不可能实现。为此，设计了一项参与/培训计划，其目标如下：形成对文化变革过程及其对粮农组织革新图变的重要性的共同认识；促使员工认同本组织的理想文化；开发辅助性领导技能和能力，以加强粮农组织的价值观和使命感，注重在组织文化氛围内的发展；树立通过共享经验、知识、思想、挑战和解决办法而不断学习的文化。这是为高管领导小组、助理总干事、司长和下放办事处管理人员设计的。涵盖的主要领域是：建立信任、交流沟通、实现透明、下放权力、团队精神和协作。这项计划不久将提交给总干事批准在 2012—2013 年实施。

84. 此外，2011 年开展的跨部门性更强的其他活动涉及：

- **支持部门变革小组：**文化变革既要由上而下也要由下而上。目前已建立了 22 个部门变革小组，下放办事处有 11 个，总部有 11 个。建立一个作用和责任明确界定的基础结构，是实现文化变革的一个先决条件。因此，与粮农组织员工协会合作，制定了发起人、促变人和部门变革小组的职责范围并在全组织范围内公布。

- **文化变革监测框架和跟踪：**为建立文化变革监测框架开展了初步的工作。该框架目的是确定该衡量和评估什么，以及由谁、如何和何时进行衡量和评估，从而使粮农组织获得其组织文化的相关的和可采取行动的信息。具体而言，粮农组织监测其组织文化的过程应提供可用于改进其绩效的决策和责任的信息。监测框架建议最初应优先重视以下领域：团队精神、创新、责任心和信任。

85. 由于取得了这些成就，粮农组织高级管理层和总部及世界各地的工作人员，正在越来越多地参与粮农组织的文化变革，目前在监测框架内制定的指标，将有助于客观地衡量一段时间内组织绩效的提高。

### 交流与参与

86. 2011 年期间，为支持粮农组织革新图变而开展的交流活动，涉及成员国、员工以及外部受众。年初，为支持粮农组织第一次全体员工调查而进行的重点突出的宣传运动提高了大家的认识，从遍布全世界的员工中得到了很高的 77% 的回应率。如有史以来第一次全体员工调查极高的回应率所示，粮农组织员工就革新图变提出了明确的看法和意见。

87. 通过颁发《粮农组织革新图变简明指南》——简要介绍《近期行动计划》行动 29 的所有项目的理由、实质和现状而设计的一本手册和在线出版物，使认识程度得到提高。

88. 全年组织和支持召开了一系列指导性非正式情况介绍会。2011 年组织了 15 次会议（总部 9 次，下放办事处 6 次），使员工和高级管理人员在总部以面对面的形式，下放办事处以视频和网络直播方式参加会议。这些会议增进了不同级别和类别的员工之间的对话，有助于管理层介绍有关变革及其重要性的“总体情况”。

89. 为员工电子杂志《FAO InTouch》和粮农组织革新图变专门网站的网页不断编写有关改革主题的参与新闻、特写和访谈。简短视频和图片增加了交流活动的实效，激发人们提出反馈意见和开展讨论，并在必要时澄清情况。

90. 粮农组织成员国每月收到《粮农组织革新图变最新情况》通讯，介绍革新图变计划及其成效的各种情况。扩充该通讯内容并改编成 HTML 格式后实现在线存档的工作已经完成，第一期已准备好以新格式发行。

91. 革新图变交流小组（设在综合交流及外部关系办公室内）与全组织的同事共同努力，编写一份有关粮农组织内部交流工作未来的讨论文件。随着这一年时间的推进，“革新图变交流工作”的定义逐渐宽泛，吸收了组织变革的其他一些特征。正在以此方式和其他方式作出努力，确保《近期行动计划》项目 29—交流，能够产生持续的效果，使粮农组织得到提升。

### 员工调查和后续行动

92. 与员工交流有关的一项根本活动是开展了有关粮农组织革新图变的粮农组织第一次全体员工调查。正如以往报告中提到的那样，该项调查由总干事于 2011 年 1 月启动，为随后几年监测《近期行动计划》进展情况提供内部和外部基准。

调查结果的详细情况，包括员工给予的打分和提出的新主题，都向 2011 年 11 月的理事会会议作了报告<sup>10</sup>。

93. 针对调查结果，管理层已分析了粮农组织表现出色并应继续努力保持优势的领域，还分析了有待改进的领域。员工关注的问题是：粮农组织应确立一种相互信任和公正的文化，支持文化变革、革新图变交流以及对革新图变的理解。针对这些领域的关注，管理层在两个层面采取了行动，即全组织层面的行动和部门层面（即总部各部和独立办公室以及区域和分区域办事处）的行动。

94. 为了确定全组织行动，管理层已成立了一个员工代表小组，由各部门员工代表、职工协会代表及人力资源部门代表组成，负责按照员工调查结果来确定全组织行动的各种方案，在这些建议的基础上已经就四项全组织层面行动达成了一致意见。全组织层面行动的目的是在短期内满足看得见、可实现的要求，衡量成功与否的标准是这些行动是否能对粮农组织员工产生影响，这一点可以在今后的员工调查中进行衡量。

95. 全组织行动在 CL 143/10 号文件<sup>11</sup>中详述，下文仅仅简要更新了为执行这些行动而开展的各项活动的最新状况和说明。

- **行动 1: 改进交流沟通:** 这项全组织行动是因为员工表示希望更多地参与变革活动，并与负责本部门的助理总干事及各办公室负责人保持更开放、更频繁的交流而开展的。为此而开展的全组织行动是要求各位助理总干事和办公室负责人，在根据员工调查结果采取部门行动时，其方式应促使各部和各办公室的所有员工参与。该指南得到采用并产生了良好的效果，部门行动的结果就是证明，正如下文有关部门行动的一节中详述的那样，改进助理总干事和办公室负责人与员工之间的交流沟通成为因此而采取的部门行动的主要主题。

- **行动 2: 建设成功团队:** 员工虽然对本部门内部的团队协作表示满意，但对与外单位的团队协作就不够满意。对这一结论作出的回应是，以若干个部/部门现有的活动和实践为基础，为团队协作制定基本原则和指南，在本组织内全面推广。在作为这项全组织活动发起人的副总干事（知识）的指导和带领下，已为这一领域作出了大量的努力。

团队精神和协作成为粮农组织工作与生活的“关键”理念：粮农组织内联网上开辟了专门的“团队精神和协作”网页，阐述团队协作成效，提供团队管理和团队内外交流沟通的“工具和方法”（包括组织、方法、促进各个方面），并专门设有关于团队协作的“技能建设”一部分。其中有如何使用工具和

---

<sup>10</sup> CL 143/10，第 84—95 段。

<sup>11</sup> CL 143/10，第 95 段

方法的培训材料和辅导材料。该网页包括有关团队和多学科小组许多方面的经历、文章和视频。为了给员工参与、发表意见、交流经验、不断学习、全面了解团队协作提供机会，定期组织了讲习班，并利用网络手段在全组织内转播。

● **行动 3: 避免浪费和重复:** 在要求员工对粮农组织避免浪费和重复方面的工作进行评分时，员工的满意度并不高，特别是总部的员工。针对这一情况开展的活动是支持采用一项全组织的“流程改进举措”，邀请员工提出改进流程的建议，帮助粮农组织实现精简。已经向《近期行动计划》管理委员会提出了采取的全组织方针以及未来的一项行动计划。该行动计划现已进入最总审查阶段，它包括：

- i. 增强对精简工作重要性的认识；
- ii. 向全世界员工征集精简建议；
- iii. 审议分析这些建议并确定优先次序；
- iv. 提出改革建议和实施改革；以及
- v. 衡量和修订方针。

● **行动 4: 为人人提供学习时间:** 粮农组织在建立一种信任和公正的文化方面得分最低，独立工作组提供的反馈表明，员工认为在培训和职业发展的机会方面不公平。为建立信任和展现公平而作出的全组织回应是，将引入一个“为人人提供学习时间”的理念，相当于每两年度有一周时间（或年均 2.5 个工作日）。这一政策于 2012 年 1 月 9 日向全体员工宣布，作为绩效评价及管理系统中绩效规划阶段的部分活动，请员工和主管一起找出并商定来年开发的领域。综合服务部将在 2012 年下半年启用一个学习平台，向各地员工提供更多机会，通过电子手段学习提高核心能力和开发技能，并利用本组织的某些核心技术计划。

### 部门层面的行动

96. 在确定全组织的行动之后，《近期行动计划》管理委员会要求各助理总干事和独立办公室负责人在部/办公室一级制定一到二项活动，并颁布如何开展这些行动的指南。

97. 2011 年 9 月至 11 月，组织了一系列“全体员工”会议，围绕部门调查结果进行研究，加深认识，确定将采取的一至二项部门行动。员工参与面广，从请人主持的“外地”会议到传统的介绍和讨论，员工参与整个过程的程度高。好几个部选择在司和部一级对结果进行讨论，提出了 1—8 项行动由不同小组执行。部门文化变革小组出席时，在协助组织会议并推动这些行动方面发挥了主导作用。

98. 部门调查的后续行动提出的主要主题是改进高级管理层与员工之间的交流沟通。人们感到这特别令人鼓舞，因为助理总干事和独立办公室负责人收到指示，要促使员工充分参与部门行动的制定，结果是制定了把改进交流沟通作为一项持久任务的部门行动，这是员工调查指出的需要改进的领域之一。

99. 报告的其他重要主题是：“建设相互信任和公正的文化以及文化变革小组”，“促进团队精神和协作”，“改进有关《近期行动计划》和改革的交流”以及“更好地界定作用、职责范围和授权”。在说明各项行动时，各部/独立办公室还报告了成功的措施、其争取解决的问题、活动、发起人以及制定所确定的后续行动的时限。

100. 计划管理组将监测各部/办公室所报告的部门后续行动的执行情况。

## V. 《近期行动计划》的资金和开支

101. 2010—2011年《近期行动计划》的实施，由大会<sup>12</sup>表决通过的工作计划和预算拨款以及2009年《近期行动计划》信托基金结转至2010—11年的资金供资。

102. 正如财政委员会所指出的<sup>13</sup>，2010—11年《近期行动计划》预算净额为4 268万美元，包括《2010—11年工作计划和预算》中该计划的预算净额3 960万美元（包含费用增长）及其2009年信托基金余额308万美元。《近期行动计划》信托基金2009年的余额在2010—11年支出。

103. 在《2010—11年工作计划和预算》中，《近期行动计划》的预算净额为3 960万美元，包括总预算4 491万美元的开支和531万美元的节约。2010—11年全额实现了531万美元的节约。

104. 在2010—11年《近期行动计划》4 491万美元总预算中，该计划2010—11年的最终实际开支为4 043.4万，因而《近期行动计划》预算结余447.6万美元。2010—11年《近期行动计划》各项目总预算和开支如表2所示。

---

<sup>12</sup> 大会第3/2009号决议，第2段。

<sup>13</sup> FC 138/INF/7



表 2 - 2010 - 11 年总预算、支出和结余

| 《近期行动计划》2010 - 11 年总预算和开支<br>(百万美元) | 预算 (总额)       | 开支            | 结余           |
|-------------------------------------|---------------|---------------|--------------|
| 项目 1 领导机构改革                         | 3.350         | 3.109         | 0.241        |
| 项目 2 审计                             | 0.300         | 0.244         | 0.056        |
| 项目 3 评价                             | 1.100         | 1.046         | 0.054        |
| 项目 4 职业道德                           | 1.000         | 0.906         | 0.094        |
| 项目 5 改革计划制定、预算编制和基于结果的管理            | 0.900         | 0.365         | 0.535        |
| 项目 6 用粮农组织所有语文进行出版                  | 0.380         | 0.395         | -0.015       |
| 项目 7 资源筹集和管理                        | 1.434         | 1.179         | 0.255        |
| 项目 8 技术合作计划                         | 0.280         | 0.153         | 0.127        |
| 项目 9 权力下放                           | 0.390         | 0.360         | 0.030        |
| 项目 10 总部结构                          | 0.630         | 0.637         | -0.007       |
| 项目 12 伙伴关系                          | 1.380         | 1.204         | 0.176        |
| 项目 13 采购                            | 3.185         | 3.008         | 0.177        |
| 项目 14 差旅                            | 0.300         | 0.124         | 0.176        |
| 项目 15 翻译印刷                          | 0.200         | 0.153         | 0.047        |
| 项目 16 登记                            | 2.400         | 2.530         | -0.130       |
| 项目 19 改进与下放办事处的电信联通                 | 5.145         | 4.695         | 0.450        |
| 项目 20 Oracle R12                    | 2.350         | 2.381         | -0.031       |
| 项目 21 其他信息技术行动                      | 3.570         | 2.946         | 0.624        |
| 项目 22 企业风险管理                        | 0.700         | 0.477         | 0.223        |
| 项目 23 文化变革                          | 2.300         | 1.642         | 0.658        |
| 项目 24 绩效评价及管理系统                     | 1.400         | 1.285         | 0.115        |
| 项目 25 能力框架                          | 2.143         | 2.057         | 0.086        |
| 项目 26 流动性                           | 1.650         | 2.200         | -0.550       |
| 项目 27 其他人力资源行动                      | 5.270         | 4.429         | 0.841        |
| 项目 28 管理层后续行动                       | 2.853         | 2.721         | 0.132        |
| 项目 29 《近期行动计划》交流                    | 0.300         | 0.188         | 0.112        |
| <b>总计</b>                           | <b>44.910</b> | <b>40.434</b> | <b>4.476</b> |

### 将资金从2010 - 11年结转至2012 - 13年的请求

105. 根据 2011 年 7 月大会的授权, 2010-11 年拨款的任何未动用余额结转至 2012-13 财政周期, 以全面实施《近期行动计划》, 包括支付将在该时期内发生的《近期行动计划》一次性投资费用<sup>14</sup>。《近期行动计划》结转的 447.6 万美元中

<sup>14</sup> C 2011/REP 号文件 - 第 5/2011 号决议, 2012-13 年度预算拨款, 第 2 段。

包括 2010—11 年延后的《近期行动计划》投资费用 102.8 万美元和用于抵付 2012—13 年《近期行动计划》投资费用的 344.8 万美元。后一项投资将有助于根据 2011 年 7 月的大会授权，实现为进一步增效节支、产生一次性节约而锁定具体领域的组织指标，并将 2010—11 年未动用的余额投入预期用途。

106. 延后支付的总额为 102.8 万美元的 2010—11 年投资费用涉及两个项目：

- a. 项目 5（改革计划制定、预算编制和基于结果的管理），47.5 万美元，该项目 2010—11 年余额为 53.5 万美元。延后支付额将用于《近期行动计划》行动 3.88（确定基准）在 2012—13 年中与“有效国别规划—学习计划”的相关活动。
- b. 项目 21（其他信息技术行动），55.3 万美元，该项目 2010—11 年余额为 62.4 万美元。延后支付额将用于承担《近期行动计划》行动 7.0（信息技术治理）中确定投资优先次序和审批工作的费用，该项工作原定于 2011 年开始，但由于最终批准和执行治理结构合理化新建议的工作延迟而被推迟。此外，延后支付的资金将用于承担行动 7.26（设计管理信息系统）的开支，这项开支在 2011 年下半年减少，活动推迟，以便与全球资源管理系统计划同步。2012 年和 2013 年将加大力度，实现综合性管理信息系统的实效。

### 2012—13 年《近期行动计划》预算

107. 核准的《2012—13 年工作计划和预算》包括用于实施《近期行动计划》的 3914.1 万美元<sup>15</sup>的拨款（净额），其中有估计的 2235.9 万美元的经常性开支净额和 1678.2 美元的一次性投资费用。2010—11 年结转的 102.8 万美元将归入 2012 年的一次性投资费用，使《2012—13 年工作计划和预算》核准的预算额从 3914.1 万美元（净额），增加到 4016.9 万美元（净额），见表 3。

表 3 - 《近期行动计划》2012—13 年预算

| 《近期行动计划》2012—13 年预算（百万美元） |             |        |         |        |               |
|---------------------------|-------------|--------|---------|--------|---------------|
|                           | 一次性<br>投资费用 | 经常性开支  |         |        | 总计            |
|                           |             | 支出     | 节约      | 净额     |               |
| 工作计划和预算 C 2011/REP        | 16.782      | 32.909 | -10.550 | 22.359 | <b>39.141</b> |
| 加 2010—11 年结转额            | 1.028       | 0.000  | 0.000   | 0.000  | <b>1.028</b>  |
| 2012—13 总预算               | 17.810      | 32.909 | -10.550 | 22.359 | <b>40.169</b> |

108. 《近期行动计划》2012—13 年的预算（包括 2010—11 年结转额）按各项目的详细分配情况如表 4 所示。

<sup>15</sup> C 2011/REP 文件—第 5/2011 号决议，2012—13 年度预算拨款，第 1b 段。

表 4 - 2012 - 13 年《近期行动计划》各项目预算 -  
包括 2010 - 11 年一次性结转额

| 《近期行动计划》2012 - 13 年预算<br>(百万美元) | 一次性<br>投资费用   | 经常性<br>支出     | 节约             | 总计            |
|---------------------------------|---------------|---------------|----------------|---------------|
| 项目 1 领导机构改革                     | 0.200         | 2.320         |                | 2.520         |
| 项目 2 审计                         |               | 0.300         |                | 0.300         |
| 项目 3 评价                         |               | 2.010         |                | 2.010         |
| 项目 4 职业道德                       |               | 1.920         |                | 1.920         |
| 项目 5 改革计划制定、预算编制和基于结果的管理        | 2.615         | 0.000         |                | 2.615         |
| 项目 7 资源筹集和管理                    |               | 1.340         |                | 1.340         |
| 项目 12 伙伴关系                      | 0.400         | 1.720         |                | 2.120         |
| 项目 13 采购                        | 1.330         | 1.700         | -3.260         | -0.230        |
| 项目 14 差旅                        |               | 0.300         | -1.970         | -1.670        |
| 项目 15 翻译印刷                      |               | 0.180         | -0.600         | -0.420        |
| 项目 16 登记                        | 1.000         | 0.000         | -2.460         | -1.460        |
| 项目 19 改进与下放办事处的电信联通             |               | 5.000         |                | 5.000         |
| 项目 20 Oracle R12                | 3.160         | 0.000         |                | 3.160         |
| 项目 21 其他信息技术行动                  | 1.553         | 0.600         | -1.140         | 1.013         |
| 项目 22 企业风险管理                    |               | 0.800         |                | 0.800         |
| 项目 23 文化变革                      | 2.300         | 0.000         |                | 2.300         |
| 项目 24 绩效评价及管理系统                 |               | 1.400         |                | 1.400         |
| 项目 25 能力框架                      | 1.900         | 2.720         | -1.120         | 3.500         |
| 项目 26 流动性                       |               | 2.800         |                | 2.800         |
| 项目 27 其他人力资源行动                  |               | 7.580         |                | 7.580         |
| 项目 28 管理层后续行动                   | 2.525         | 0.219         |                | 2.744         |
| 项目 29 《近期行动计划》交流                | 0.827         | 0.000         |                | 0.827         |
| <b>总计</b>                       | <b>17.810</b> | <b>32.909</b> | <b>-10.550</b> | <b>40.169</b> |

109. 管理层将向 2012 年 10 月的财政委员会下届会议提交一份关于 2012 年开支的报告。

110. 随着《近期行动计划》的实施，管理层期待继续与各成员国保持积极、参与式的伙伴关系，《近期行动计划》已被完全纳入改革后的粮农组织在 2012 - 13 两年度的工作。

## 第 II 部分：2012 年的新方向

### VI. 概况

#### 引言

111. 2011 年 12 月标志着原定用于完成《近期行动计划》的五年中的第三年已经结束。正如第 III 节一量化进展中所报告的，80%以上的《近期行动计划》行动现已完成，转入 2012—13 年的不足 20%。然而，其中包括许多比较复杂的尚待完成的行动。进入 2012 年时，本组织加大了执行力度，着力确保圆满、全面完成《近期行动计划》。本报告这一节向成员也介绍通过监察长办公室对《近期行动计划》进行的外部审查得出的结论。

#### 粮农组织革新图变的新方向

112. 总干事在理事会第一四三届会议<sup>16</sup>上和粮农组织全体员工<sup>17</sup>的讲话中表示，他将全力圆满完成粮农组织的革新图变进程，承认这一进程对把粮农组织打造成一个更加有效的组织作出了重大贡献。

113. 然而，总干事也指出，本组织也不能没完没了地改革。改革进程需要尽快圆满结束，大部分商定的行动要在 2012 年内完成，《近期行动计划》的行动要纳入本组织的工作。

114. 2012 年 1 月，总干事重申了这项承诺，为粮农组织革新图变指明了新的方向。朝着这一方向将着力开展三项相互关联、相互补充的活动，并强调需要：

- 圆满结束粮农组织的革新图变进程；
- 将《近期行动计划》行动纳入本组织的工作；
- 加快改革进程。

115. 改革进程要圆满结束，意味着《近期行动计划》的报告重点要从该计划行动的实施转向其成效的实现。这正是粮农组织成员国对本组织的期望，也正是总干事打算实现的目标，从而本组织能够超越改革，将自身打造成一个不断谋求和实施更佳工作方法的组织，更好地解决 10 亿饥饿人口面临的真正问题。

116. 除了着眼于成效之外，革新图变活动还要成为粮农组织日常事务处理方式一个不可分割的部分，将革新图变举措纳入粮农组织正常活动和工作计划的主流，使我们的工作更加注重结果，对粮农组织的主要重点领域作出贡献。

---

<sup>16</sup> 总干事 2011 年 12 月 1 日上午在理事会上的讲话。

<sup>17</sup> 总干事 2012 年 1 月 10 日对粮农组织全体员工的讲话。

117. 粮农组织改革原定实施时间为三年，从 2009 年到 2011 年。2009 年对这三年时限内 2010—11 年的预算影响进行研究<sup>18</sup>之后，成员同意将实施过程延长为 5 年，即从 2011 年延长到 2013 年。鉴于革新图变计划的行动 80%以上已经完成，管理层打算加快其余行动的实施，2012 完成尽可能多的行动。

118. 然而，由于《近期行动计划》中一些尚未完成的行动的复杂性质，到 2012 年年底，少量革新图变行动将不会结束。这些行动对成功推动本组织主要领域的工作起着根本性作用，其中包括进一步加强粮农组织使之成为一个追求实效的组织，促进对有效下放权力的再度重视。

### 管理层的行动

119. 管理层建议的行动在总干事 2012 年 1 月 19 日的 2012/8 号通报（见附件 II）中作了概括，要求立即对《近期行动计划》实行更加有效的管理，减少官僚，进一步精简。因而成立了一个精简的《近期行动计划》管理委员会，由总干事关于粮农组织革新图变事务的代表主持，包括办公厅代主任、两位副总干事及《近期行动计划》管理组组长。

120. 除了以上情况外，总干事 2012/8 号通报详细说明了上述新方向，要求管理层 2012 年在三个领域采取行动：

- a) 为实现成效采取一项举措，确定并报告实施《近期行动计划》所取得的或将取得的成效。现正在对 2010 年向成员报告的实现《近期行动计划》成效的初步框架<sup>19</sup>进行核查、更新和充实，以确保为《近期行动计划》各项革新图变成效指定责任人，并提出一系列商定的指标，展现取得的成效。对那些尚未实现的成效，将为实现成效制定一项计划，规定实现所述实际成效的时限。鉴于实现成效计划对圆满完成《近期行动计划》实施工作的重要性，该计划已成为 2012 年的一项主要活动，在本报告第 VII 节中介绍。
- b) 将《近期行动计划》的行动纳入粮农组织各部和各司的工作，相应归入本组织今后的主要重点领域，整合到各部的工作计划中。
- c) 2012 年加速完成《近期行动计划》中尚待开展的行动，以便在 2012 年之内完成尽可能多的行动。

121. 《近期行动计划》的实施工作也要提高效率，计划管理组已经获得授权，在 2012 年加快《近期行动计划》的实施，监督实现成效的进度。

---

<sup>18</sup> CL 137/9 号文件提及。

<sup>19</sup> CL 140/14 号文件提及。

### 通过监察长办公室对《近期行动计划》进行的外部评价

122. 如上文第 II 节指出的，监察长办公室（监察办）于 2011 年 9 月委托 Mannet 咨询公司开展一项变革管理研究。这项活动是从大面上对《近期行动计划》实施工作进行快速审查，主要是为了帮助本组织优化从《近期行动计划》的大量投资中获得的利益。

123. 2012 年 1 月收到了这份研究报告，如所附摘要中指出的那样，其主要结论是：

- 改革过程为加强粮农组织的能力提出了一系列广泛的举措，并奠定了一些重要的基础。然而，在大多数（即使不是所有）情况下只注重“表面”，仅仅这样不可能实现成员希望看到的组织变革和革新图变。
- 《近期行动计划》作为近期内的行动计划发挥了其作用，尚未完成的工作应尽快完成并纳入主流活动。对加强组织的较长期方式必须加以认真管理，以便促成更加根本的系统变革。在制定一项转变计划时，要考虑不同努力的先后次序并加以整合，并考虑到真正接纳改革的程度。

124. 该报告为有助于粮农组织实现变革提出了一条前进道路。总的来说，该报告指出，粮农组织必须建立一个强大的实地网络，必须继续加强必要的组织基础，尤其是在人力资源领域，还必须继续促成系统和文化变革。

125. 该报告受到管理层的好评，其结论为本组织已经确立的方向和作出的决定提供了支持。

126. 《近期行动计划》性质特殊、复杂且涉及面广，这解释了 Mannet 报告为何称其只是注重在“表面”实施该计划的各项行动。然而，管理层不认同这些改革对本组织的实效不产生根本影响的观点。第 VII 节叙述的对《近期行动计划》取得的实效进行归类报告的举措是刻意的重点转移，从行动的开展转而注重成效的实现，这将展示该计划各项行动给本组织带来的成效。

127. 在采取这项着眼于成效的举措的同时，总干事还指出，革新图变进程需要加快，大部分商定的行动要在 2012 年内完成，《近期行动计划》的行动要纳入本组织的主流活动。

128. 总干事在理事会第一四三届会议的讲话<sup>20</sup>中明确指出，提高粮农组织在实地和人力资源领域的交付能力，属于其最优先考虑的两个重点，在其 2012 年 1 月关于《近期行动计划》方向的通报（见本报告附件 II）中，总干事又明确指出，目

---

<sup>20</sup> 总干事 2011 年 12 月 1 日上午在理事会上的讲话。

的是把粮农组织打造成“……一个不断谋求和实施更佳工作方法的组织……”，从而指明了实现监察办/Mannet 审查所提出的“系统变革”的方向。

129. 监察办/Mannet 报告摘要见 2011 年度《近期行动计划》执行报告即本报告附件 III。《〈近期行动计划〉评估—未来之路》报告全文可见其网络版 [Web Annex](#)（仅英文）。为节约起见，仅提供英文版。

## VII. 实现成效的举措

130. 2012 年期间，粮农组织正在采取一项重大举措，对《近期行动计划》取得的实效进行记录和报告。

131. 计划管理组将草拟一个成效目录，由负责实施《近期行动计划》高级主管确认商定。这些主管及其员工然后将跟踪各项主要成效的可衡量指标，并负责实现这些指标。

132. 为了确保采取的方法切合实际，将为实现各项重大成效制定一项计划，有机地评估其成功会遇到的风险。这项举措代表着活动重点从开展行动向实现成效的刻意转移，从而使本组织实现《近期行动计划》投资利益的最大化，使该计划重新注重产生价值。

133. 对成效将从两个方面进行分析，即其实现时限和成效种类：

- 就时限而言，《近期行动计划》的每一项成效都将按其是否已经实现、正在实现过程中、还是预期未来将实现（如果是，其预期实现的时限）来划分。
- 就成效种类而言，最初将按其是纯财政利益还是非财政利益划分。

134. 财政利益为改革产生的财政影响，即成员投资的资金以及通过财政节约产生的财政收益。但是，粮农组织的改革目的不局限于财政收益；成员国和员工合理地预期《近期行动计划》将提供改进组织的更广泛的实效。

135. 例如，一项财政利益涉及有关登记管理的《近期行动计划》行动 7.16，登记职位的数量从 43 个减少到 28 个，使登记管理服务的运作开支每两年度减少 246 万美元。

136. 第二类成效—非财政利益—关系到为提高粮农组织的绩效奠定基础的粮农组织良好治理环境、文化、系统和信息的实际改善。

137. 非财政利益将进一步分为在以下三个领域明确目标、加强支持和改进交付工作：

- (i) 促使改进投入物如人力资源的提供（如在缩短人员招聘时间或改进资源部署位置使其更加贴近所需地点等方面的改进）；

- (ii) 促使改进产出的提供；以及
- (iii) 促使改进本组织实现积极成果。这最后一类成果更难明确，更难衡量，但却比前两类更加重要，因为需要从外部来观察，来考虑改革的成果以及改革对本组织实际成效的影响。

138. 《近期行动计划》关于登记管理的行动 7.16 也是非财政收益的一个事例，因为记录管理的现代化通过以下活动提高了粮农组织的实效：

- 通过改进记录的汇编和在线搜索手段，使机构知识更易获取；
- 通过改进跨部门和跨地理界限的信息共享，支持学科间工作；以及
- 提供以团队为基础的新信息摘要，实现更加有效的团队协作。

139. 实现成效的举措迄今采取的方式和取得的进展，如在 2012 年 2 月 29 日举行的会议上一样，将在 2012 年第二季度预期召开的非正式介绍会上向成员介绍。然后，将向 2012 年 10 月和 11 月的领导机构会议详细说明实现成效的工作所取得的结果。这项工作将全年开展，并将在《近期行动计划》2012 年度执行报告中向领导机构全面说明该计划取得的实际成效。



## 《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<br>启动日期 | 计划<br>结束日期 | 进展状态 | 说明       |
|-----|---|------------|------------|------|----------|
|     | <b>1. 领导机构改革 - Ali Mekoua</b>   |            |            |      |          |
|     | 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。      |            |            | 已完成  | 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   | 2010年6月1日  | 2011年7月2日  | 已完成  | 2011 年完成 |
| 2.3 | 另见下文—关于各领导机构的作用   | 2010年6月1日  | 2011年7月2日  | 已完成  | 2011 年完成 |
| 2.4 | 执行治理：增强领导机构的作用并扩大其范围（见下文）   | 2010年3月1日  | 2011年7月2日  | 已完成  | 2011 年完成 |
|     | 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  |            |            | 已完成  | 2009 年完成 |
| 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） | 2010年6月1日  | 2011年7月2日  | 已完成  | 2011 年完成 |
| 2.7 | 大会将在每个两年度第二年 6 月举行会议  |            |            | 已完成  | 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）  |            |            | 已完成  | 2009 年完成 |
| 2.9 | 大会报告将注重结论和决定，它们可由起草委员会和“主席之友”酌情确定。逐字记录将提供发言的详情并将以粮农组织所有语言公布。逐字记录将提供发言的详情并将以粮农组织所有语言公布。  | 2011年4月1日  | 2011年7月2日  | 已完成  | 2011 年完成 |

|      | 综合的《近期行动计划》行动   | 计划<br>启动日期     | 计划<br>结束日期     | 进展状态 | 说明       |
|------|---|----------------|----------------|------|----------|
| 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。  |                |                | 已完成  | 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。   | 2011 年 2 月 1 日 | 2011 年 7 月 2 日 | 已完成  | 2011 年完成 |
| 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  | 2010 年 6 月 1 日 | 2011 年 7 月 2 日 | 已完成  | 2011 年完成 |
| 2.13 | 对基本文件进行修改，涉及职能、报告途径、向大会提交建议的作用等，详情在行动矩阵中作了介绍。   |                |                | 已完成  | 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：<br>i) 在对以下各项进行定义和提出建议方面发挥主要作用：<br>· 理事会本身的工作规划和绩效措施；<br>· 理事会本身和除大会外其他领导机构的工作规划和绩效措施；<br>· 按这些措施对绩效进行监测和报告；<br>· 本组织的战略、重点和预算；<br>· 总体工作计划；<br>· 不需要大会修改《基本文件》的重大组织改革；<br>· 向大会建议大会议程； |                |                | 已完成  | 2009 年完成 |
| 2.15 | ii) 监督治理决定的实施；  |                |                | 已完成  | 2009 年完成 |
| 2.16 | iii) 进行监督，确保：<br>· 粮农组织在其财政和法律框架内运作；<br>· 进行透明、独立和专业的审计及伦理监督；<br>· 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；<br>· 有运作良好的基于结果的预算编制和管理系统；<br>· 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；<br>· 预算外资金可以有效地用于本组织的重点目的；以及        |                |                | 已完成  | 2009 年完成 |

|      | 综合的《近期行动计划》行动   | 计划<br>启动日期 | 计划<br>结束日期                         | 进展状态 | 说明                   |
|------|---|------------|------------------------------------|------|----------------------|
| 2.17 | iv) 根据既定的绩效指标监督管理绩效。  | 2011年4月11日 | 2011年11月25日                        | 已完成  | 2011年完成              |
| 2.18 | 理事会应就计划和预算决议，包括预算水平，向大会提出明确建议   | 2011年4月11日 | <del>2011年7月2日</del><br>2013年6月30日 | 重大延迟 | 成员国之间未达成共识           |
| 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：                 | 2010年5月17日 | 2011年11月25日                        | 已完成  | 2011年完成              |
| 2.20 | 原文本—i) 将在计划委员会和财政委员会每届会议之后举行简短会议（至少两天）。<br>新文本—i) 还将举行短期会议或非正式会议。           | 2010年5月3日  | 2011年10月31日                        | 已完成  | 2011年完成              |
| 2.21 | ii) 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。                        |            |                                    | 已完成  | 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）。                                    | 2010年5月17日 | 2011年11月25日                        | 已完成  | 2011年完成<br>不断改进的持续过程 |
| 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）                                   |            |                                    | 已完成  | 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）  |            |                                    | 已完成  | 2009年完成              |
| 2.25 | 在《基本文件》中修改职能、统属关系等。   |            |                                    | 已完成  | 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包括：      |            |                                    | 已完成  | 2009年完成              |
| 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；   |            |                                    | 已完成  | 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； |            |                                    | 已完成  | 2009年完成              |

|      | 综合的《近期行动计划》行动   | 计划<br>启动日期 | 计划<br>结束日期  | 进展状态 | 说明       |
|------|---|------------|-------------|------|----------|
| 2.29 | c) 理事会独立主席可在认为有益时，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；  |            |             | 已完成  | 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；   |            |             | 已完成  | 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；                            |            |             | 已完成  | 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。   | 2010年1月2日  | 2011年12月31日 | 已完成  | 2011 年完成 |
| 2.33 | g) 《基本文件》还将具体说明：  |            |             | 已完成  | 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<br>ii) 独立主席需要在罗马参加理事会的所有会议，而且一般每年应在罗马居住至少 6 至 8 个月。 |            |             | 已完成  | 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：  |            |             | 已完成  | 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，还将包括：审议实地和下放的工作；本组织在促进全球政策一致性和管理方面要处理的优先重点；以及与其他组织在技术工作中伙伴关系和协调；       | 2010年2月1日  | 2011年10月14日 | 已完成  | 2011 年完成 |
| 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；                                   | 2010年2月1日  | 2011年10月14日 | 已完成  | 2011 年完成 |
| 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）；                              | 2010年2月1日  | 2011年10月14日 | 已完成  | 2011 年完成 |
| 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贡献互补性很强，那么讨论就将在联席会议进行；   | 2010年2月1日  | 2011年10月14日 | 已完成  | 2011 年完成 |

|      | 综合的《近期行动计划》行动   | 计划<br>启动日期 | 计划<br>结束日期                          | 进展状态 | 说明                           |
|------|---|------------|-------------------------------------|------|------------------------------|
| 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；以及  | 2010年2月1日  | 2011年10月14日                         | 已完成  | 2011年完成                      |
| 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。   | 2010年6月1日  | <del>2011年4月15日</del><br>2011年12月2日 | 已完成  | 2011年完成<br>不断改进的持续过程         |
| 2.42 | 进行变革，包括工作方式（见下文）  |            |                                     | 已完成  | 2009年完成                      |
| 2.43 | 在《基本文件》中对两委员会的职能进行修改  |            |                                     | 已完成  | 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：一应将改动纳入《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：                            |            |                                     | 已完成  | 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）；                           |            |                                     | 已完成  | 2009年完成                      |
| 2.46 | i) 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） |            |                                     | 已完成  | 2009年完成                      |
| 2.47 | ii) 两委员会，包括联席会议，将向无发言权的观察员开放。   | 2010年4月12日 | 2011年10月14日                         | 已完成  | 2010年完成<br>2012—13《近期行动计划》费用 |
|      | 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。但国家在提名其代表时，应提出具有必要法律资格的代表；   |            |                                     | 已完成  | 2009年完成                      |
| 2.49 | 主席将由理事会按个人能力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）；  |            |                                     | 已完成  | 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）；   |            |                                     | 已完成  | 2009年完成                      |

|      | 综合的《近期行动计划》行动  | 计划<br>启动日期 | 计划<br>结束日期  | 进展状态 | 说明   |
|------|--|------------|-------------|------|--|
| 2.51 | 章法委将向无发言权的观察员开放  |            |             | 已完成  | 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籍委员会：   | 2010年2月1日  | 2012年6月30日  | 按期进行 |  |
| 2.53 | a) 职能将包括：<br>i) 提出区域政策一致性问题及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   | 2010年2月1日  | 2011年7月2日   | 已完成  | 2011 年完成                                   |
| 2.54 | b) 工作方法—区域会议将：<br>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；<br>ii) 任命一名报告员；<br>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）；<br>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；<br>v) 区域会议的文件将以可实施建议为重点。 | 2010年2月1日  | 2011年7月2日   | 已完成  | 2011 年完成<br>不断改进的持续过程                      |
| 2.55 | 在《基本文件》中修改职能、统属关系等。  |            |             | 已完成  | 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：   |            |             | 已完成  | 2009 年完成                                   |
| 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；  | 2010年6月14日 | 2011年12月31日 | 已完成  | 2011 年完成<br>不断改进的持续过程<br>2012—13《近期行动计划》费用 |

|      | 综合的《近期行动计划》行动   | 计划<br>启动日期 | 计划<br>结束日期  | 进展状态 | 说明                           |
|------|---|------------|-------------|------|------------------------------|
| 2.58 | b) 工作方法—技术委员会将：i) 根据需要更灵活地确定会期和会议频率，一般每两年举行一次会议。他们将讨论新出现的重点问题，可专门为此目的举行会议；                                    | 2010年6月14日 | 2011年2月4日   | 已完成  | 2011年完成<br>不断改进的持续过程         |
| 2.59 | ii) 主席将促进就议程、形式和会期与成员充分磋商；  | 2010年6月14日 | 2011年12月31日 | 已完成  | 2011年完成<br>不断改进的持续过程         |
| 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）；                                       | 2010年6月14日 | 2011年2月4日   | 已完成  | 2011年完成<br>不断改进的持续过程         |
| 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；  |            |             | 已完成  | 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；   |            |             | 已完成  | 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不安全状况的作用。   |            |             | 已完成  | 2009年完成                      |
| 2.64 | 进行变革，包括工作方式和统属关系。   |            |             | 已完成  | 2009年完成                      |
| 2.65 | 在《基本文件》中修改职能、统属关系等。   |            |             | 已完成  | 2009年完成                      |
|      | 部长级会议   |            |             |      |                              |
| 2.66 | 原有文本—对《基本文件》进行修改，具体说明当技术层面的事项需要政治上认可或需要提高可见度时，大会或理事会可以召集部长级会议。<br>新文本—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。 | 2010年5月17日 | 2011年11月25日 | 已完成  | 2011年完成<br>2012—13《近期行动计划》费用 |
| 2.67 | 部长级会议报告通常将直接提交大会审议。   | 2010年5月17日 | 2011年11月25日 | 已完成  | 2011年完成                      |
|      | 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》）  | 2010年5月17日 | 2011年11月25日 | 已完成  | 2011年完成<br>不断改进的持续过程         |

|      | 综合的《近期行动计划》行动   | 计划<br>启动日期 | 计划<br>结束日期                          | 进展状态 | 说明      |
|------|---|------------|-------------------------------------|------|---------|
| 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。                      | 2010年6月1日  | 2013年12月31日                         | 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：  | 2010年1月4日  | 2013年6月30日                          | 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（根据相应的报告途径）由理事会和/或大会审议；  | 2010年1月4日  | 2013年6月30日                          | 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。   | 2010年1月4日  | 2013年6月30日                          | 按期进行 |         |
| 2.73 | 最好在《基本文件》中对“领导机构”一词作出界定   |            |                                     | 已完成  | 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。   | 2010年1月4日  | <del>2013年6月30日</del><br>2015年6月30日 | 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：<br>· 《战略框架》和《中期计划》优先重点；<br>· 高级管理层为即期进展设立的重点目标；<br>· 年度和两年绩效。 |            |                                     | 已完成  | 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   |            |                                     | 已完成  | 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：  | 2010年2月15日 | 2011年7月2日                           | 已完成  | 2011年完成 |
| 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）；  | 2011年6月25日 | 2011年7月2日                           | 已完成  | 2011年完成 |
| 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                                      | 2011年4月11日 | 2011年4月15日                          | 已完成  | 2011年完成 |



|       | 综合的《近期行动计划》行动   | 计划<br>启动日期 | 计划<br>结束日期                 | 进展状态 | 说明         |
|-------|---|------------|----------------------------|------|------------|
|       | 向候选人提问（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  | a) 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。  | 2010年2月1日  | 2011年1月31日                 | 已完成  | 2011 年完成   |
| 2.99  | b) 将要空缺的总干事职位应予以公布，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；   |            |                            | 已完成  | 2009 年完成   |
| 2.100 | c) 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。   | 不适用        | 不适用<br>2013年6月30日          | 重大延迟 | 成员国之间未达成共识 |
| 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  |            |                            | 已完成  | 2009 年完成   |
|       | 领导机构的后续工作   |            |                            |      |            |
| 4.0   | 实施《近期行动计划》的后续安排   |            |                            | 已完成  | 2009 年完成   |
| 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。  | 2009年1月1日  | 2011年12月31日<br>2013年12月31日 | 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）。将向 2009 年 11 月的粮农组织大会第三十六届会议提交其报告。该委员会将集体决定其提交大会的最后建议，尽最大可能通过协商一致作出各项决定。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：<br>i) 向粮农组织大会第三十六届会议（2009 年）建议 |            |                            | 已完成  | 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  |            |                            | 已完成  | 2009 年完成   |

|      | 综合的《近期行动计划》行动  | 计划<br>启动日期 | 计划<br>结束日期                          | 进展状态 | 说明   |
|------|--|------------|-------------------------------------|------|--|
|      | 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；  |            |                                     |      |  |
| 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；   |            | 2013年6月30日                          | 重大延迟 | 成员国之间未达成共识                                 |
| 4.5  | · 进一步的系统改革、文化变革及组织结构调整，包括： <ul style="list-style-type: none"> <li>· 针对“全面彻底审查”最终报告的后续行动（2009年4月17日）；</li> <li>· 启动对组织风险评估和管理框架的研究并审查其报告，</li> <li>· 制定提高下放办公室效率和精简该办公室的计划；</li> <li>· 制定各项总部重组计划；</li> <li>· 制定各项加强财务管理的详细提案；以及</li> <li>· 加强人力资源管理的详细建议。</li> </ul> |            |                                     | 已完成  | 2009 年完成                                   |
| 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。  |            |                                     | 已完成  | 2009 年完成                                   |
| 4.6a | 2010—11 年期间每年举行三次大会委员会会议   | 2010年1月1日  | <del>2011年12月31日</del><br>2011年7月2日 | 已完成  | 2011 年完成                                   |
| 4.10 | 建立信托基金并确定 2009 年执行工作的费用  |            |                                     | 已完成  | 2009 年完成                                   |
| 4.11 | 向信托基金捐款  |            |                                     | 已完成  | 2009 年完成                                   |
|      | <b>2. 审计 - John Fitzsimon</b>  |            |                                     |      |  |
|      | 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。  | 2010年1月1日  | 2011年12月31日                         | 已完成  | 2011 年完成<br>不断改进的持续过程<br>2012—13《近期行动计划》费用 |

|      | 综合的《近期行动计划》行动  | 计划<br>启动日期 | 计划<br>结束日期  | 进展状态 | 说明       |
|------|--|------------|-------------|------|----------|
| 2.92 | 审计委员会：<br>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；   |            |             | 已完成  | 2009 年完成 |
| 2.93 | b) 通过财政委员会向理事会提交年度报告   |            |             | 已完成  | 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。   |            |             | 已完成  | 2009 年完成 |
|      | <b>3. 评价 - Robert Moore</b>  |            |             |      |          |
|      | 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。  |            |             | 已完成  | 2009 年完成 |
| 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—1.0%（两个两年度），一旦领导机构决定评价预算作为工作计划和预算批准过程的一部分，则评价预算应受到充分保护并拨给评价办公室。<br>预算外资金的所有供资者将遵守理事会的决定,即至少有 1%的预算外资金应被用于评估。          | 2010年1月1日  | 2013年12月31日 | 按期进行 |          |
| 2.79 | 评价人员配备：a) 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； |            |             | 已完成  | 2009 年完成 |
| 2.80 | b) 关于审查职员和顾问的所有任命应遵循透明、专业的程序，以技术能力为首要标准，并同时兼顾区域和性别平衡问题。评价主任主要负责对审查职员的任命工作，并依照粮农组织程序任命顾问。   |            |             | 已完成  | 2009 年完成 |
| 2.81 | 质量保证及继续加强评价职能：<br>a) 加强对主要报告的现行独立同行审查  |            |             | 已完成  | 2009 年完成 |

|      | 综合的《近期行动计划》行动  | 计划<br>启动日期 | 计划<br>结束日期                            | 进展状态 | 说明                            |
|------|--|------------|---------------------------------------|------|-------------------------------|
| 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                         |            |                                       | 已完成  | 2009 年完成                      |
| 2.83 | a) 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   | 2016年1月1日  | 2016年1月1日                             | 按期进行 | 安排在 2013 年后完成                 |
| 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；                                | 2008年10月1日 | 2010年5月31日                            | 已完成  | 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；  | 2008年10月1日 | 2010年5月31日                            | 已完成  | 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；  | 2008年10月1日 | 2010年5月31日                            | 已完成  | 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； | 2008年10月1日 | 2010年5月31日                            | 已完成  | 2010 年完成                      |
| 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；                              | 2008年10月1日 | 2010年5月31日                            | 已完成  | 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。                                 |            |                                       | 已完成  | 2009 年完成                      |
| 2.90 | a) 《章程》中批准的评价条款将在《基本文件》中予以反映   | 2008年10月1日 | 2010年5月31日                            | 已完成  | 2010 年完成                      |
|      | <b>4. 职业道德 - Maria Abreu</b>   |            |                                       |      |                               |
|      | 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  | 2010年1月1日  | <del>2013年12月31日</del><br>2011年12月31日 | 已完成  | 2011 年完成<br>2012-13《近期行动计划》费用 |
| 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  | 2009年2月19日 | 2010年10月31日                           | 已完成  | 2011 年完成                      |
| 3.35 | 任命并启动道德委员会工作   | 2011年1月1日  | 2011年12月31日                           | 已完成  | 2011 年完成                      |
| 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  | 2011年1月1日  | <del>2011年12月31日</del><br>2013年3月30日  | 重大延迟 |                               |

|       | 综合的《近期行动计划》行动   | 计划<br>启动日期 | 计划<br>结束日期                           | 进展状态 | 说明      |
|-------|---|------------|--------------------------------------|------|---------|
| 3.36a | 任命监查专员  | 2011年1月1日  | <del>2011年12月31日</del><br>2012年6月30日 | 稍有延迟 |         |
|       | <b>5. 改革计划制定、预算编制及基于结果的监测 - Beth Crawford</b>                                       |            |                                      |      |         |
|       | 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   |            |                                      | 已完成  | 2009年完成 |
| 1.2   | 决定粮农组织的远景和全球目标  |            |                                      | 已完成  | 2009年完成 |
| 1.3   | 原则上决定战略目标、职能目标和核心职能   |            |                                      | 已完成  | 2009年完成 |
| 1.4   | 原则上通过战略目标和组织结果的陈述   |            |                                      | 已完成  | 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  |            |                                      | 已完成  | 2009年完成 |
| 1.6   | 建立基于结果的监测系统   | 2009年4月1日  | 2011年12月31日                          | 已完成  | 2011年完成 |
| 1.7   | 制定和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》   |            |                                      | 已完成  | 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  | 2011年12月1日 | 2012年6月30日                           | 按期进行 |         |
| 3.88  | 对下放办事处采用基准和以绩效为基础的报告和监测系统   | 2010年1月1日  | 2013年12月31日                          | 按期进行 |         |
|       | 计划、预算改革及基于结果的监测   |            |                                      |      |         |
| 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）：        |            |                                      | 已完成  | 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：<br>· 对粮食、农业和农村发展及包括消费者在内的受赡养人民面临的挑战进行分析；<br>· 战略愿景； |            |                                      | 已完成  | 2009年完成 |

|     | 综合的《近期行动计划》行动   | 计划<br>启动日期 | 计划<br>结束日期 | 进展状态 | 说明       |
|-----|---|------------|------------|------|----------|
|     | · 成员国的目标，以及<br>成员国和国际社会在粮农组织支持下实现的战略目标，包括成就的示意性目标和指标（大约 8—12 年）；  |            |            |      |          |
| 3.3 | ii) 《中期计划》，时间范围为四年，每两年度审查一次，包括： <ul style="list-style-type: none"> <li>· 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的战略目标；</li> <li>· 组织结果框架（成果）—最多含大约 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》。</li> <li>· 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</li> <li>· 粮农组织的核心职能，以及</li> </ul> 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； |            |            | 已完成  | 2009 年完成 |
| 3.4 | i) 《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： <ul style="list-style-type: none"> <li>· 依照《中期计划》提出的组织结果框架（成果），包括每项结果的组织职责；</li> <li>· 量化所有组织结果和义务的成本；</li> <li>· 计算费用增长和打算实现的增效节支；</li> <li>· 为长期负债、资金不足的义务和储备基金提供准备金；</li> <li>· 计划和预算决议草案。</li> </ul>   |            |            | 已完成  | 2009 年完成 |
| 3.5 | ii) 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。   |            |            | 已完成  | 2009 年完成 |

|     | 综合的《近期行动计划》行动  | 计划<br>启动日期 | 计划<br>结束日期                   | 进展状态 | 说明      |
|-----|--|------------|------------------------------|------|---------|
| 3.6 | 采用一种经过调整的执行情况绩效管理监测系统和报告：每份报告都涉及上个两年度，就交付、目标和结果指标以及职能目标的效率指标进行报告。该报告将取代当前的《计划执行报告》。  | 2009年4月1日  | 2011年12月31日                  | 已完成  | 2011年完成 |
| 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。  | 不适用        | <del>不适用</del><br>2013年6月31日 | 按期进行 |         |
| 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）：   | 2009年4月1日  | 2011年12月31日                  | 已完成  | 2011年完成 |
| 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"> <li>· 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；</li> <li>· 中期计划中计划的重点和结果，包括全球治理领域，提出对下个两年度进行调整的建议；</li> <li>· 区域会议将就各自区域内的以下事项进行审议并提出建议： <ul style="list-style-type: none"> <li>· 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；</li> <li>· 中期计划中列入计划的重点和结果，并为下一个两年度提出调整建议；以及</li> <li>· 需在全球一级审议或通过区域一级额外的行动处理的区域政策问题。</li> </ul> </li> <li>· 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"> <li>· 上个两年度的执行情况报告，包括对照指标的执行情况；</li> <li>· 主要评价；</li> <li>· 下半年的预算和执行情况；</li> <li>· 商定的工作计划和预算所必须的任何调整；</li> <li>· 预先批准所要求的章与章之间的划拨。</li> </ul> </li> </ul> | 2010年1月1日  | 2011年12月31日                  | 已完成  | 2011年完成 |

|      | 综合的《近期行动计划》行动   | 计划<br>启动日期  | 计划<br>结束日期        | 进展状态 | 说明      |
|------|---|-------------|-------------------|------|---------|
| 3.9  | ii) 两年度第二年（理事会至少两届，很可能三届主要会议）：<br>· 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；<br>· 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；<br>· 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；<br>· 3月/4月：理事会将就结果框架和预算事项，包括预算水平，向大会提出明确的建议；<br>· 6月：大会将批准结果框架和预算事项，包括预算水平；以及<br>· 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。 | 2011年1月1日   | 2011年12月31日       | 已完成  | 2011年完成 |
| 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  |             |                   | 已完成  | 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。  | 2008年10月1日  | 2013年12月31日       | 按期进行 |         |
|      | 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。   | 2009年11月23日 | 2013年12月31日       | 按期进行 |         |
|      | 跨学科性  |             |                   |      |         |
| 6.2  | 5%的预算交给副总干事用于跨学科性工作   | 不适用         | 不适用<br>2013年6月31日 | 按期进行 |         |



|      | 综合的《近期行动计划》行动  | 计划<br>启动日期 | 计划<br>结束日期  | 进展状态 | 说明  |
|------|--|------------|-------------|------|---|
|      | <b>6. 用所有语文进行出版 - Steve Dembner</b>  |            |             |      |   |
|      | 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）  | 2010年1月1日  | 2011年12月31日 | 已完成  | 2011年完成                                   |
| 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  | 2010年1月1日  | 2011年12月31日 | 已完成  | 2011年完成                                   |
| 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  | 2010年1月1日  | 2011年12月31日 | 已完成  | 2011年完成                                   |
|      | <b>7. 资源筹集和管理 - Richard China</b>  |            |             |      |   |
|      | 资源筹集和管理战略  |            |             |      |   |
| 3.12 | 为补充分摊会费，预期的预算外资源将被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）；  | 2010年1月1日  | 2011年12月31日 | 已完成  | 2011年完成<br>不断改进的持续过程<br>2012-13《近期行动计划》费用 |
| 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；  |            |             | 已完成  | 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，包括与捐赠者的政策关系，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单位与捐赠者联络； | 2010年1月1日  | 2011年12月31日 | 已完成  | 2011年完成<br>不断改进的持续过程<br>2012-13《近期行动计划》费用 |
| 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；   | 2010年1月1日  | 2011年12月31日 | 已完成  | 2011年完成<br>不断改进的持续过程                      |
| 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。  |            |             | 已完成  | 2009年完成                                   |

|      | 综合的《近期行动计划》行动  | 计划<br>启动日期 | 计划<br>结束日期  | 进展状态 | 说明       |
|------|--|------------|-------------|------|----------|
| 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。           | 2010年1月1日  | 2011年12月31日 | 已完成  | 2011 年完成 |
| 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：   |            |             | 已完成  | 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；   |            |             | 已完成  | 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状况；  |            |             | 已完成  | 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   |            |             | 已完成  | 2009 年完成 |
|      | <b>8. 技术合作计划 - Richard China</b>   |            |             |      |          |
|      | 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管理，用于紧急情况，3% 用于区域间项目。   | 10年1月1日    | 2011年12月31日 | 已完成  | 2011 年完成 |
| 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 8%；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。 |            |             | 已完成  | 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，并重申对以下国家的优先重视：最不发达国家；低收入缺粮国；小岛屿发展中国家，进一步澄清理事会已批准的现有准则，并具体说明：             |            |             | 已完成  | 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；   |            |             | 已完成  | 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；   |            |             | 已完成  | 2009 年完成 |
| 3.27 | c) 明确项目周期一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；   |            |             | 已完成  | 2009 年完成 |

|      | 综合的《近期行动计划》行动  | 计划<br>启动日期  | 计划<br>结束日期                            | 进展状态 | 说明         |
|------|--|-------------|---------------------------------------|------|------------|
| 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；  |             |                                       | 已完成  | 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。   |             |                                       | 已完成  | 2009 年完成   |
|      | <b>9. 权力下放 - Daud Khan</b>   |             |                                       |      |            |
|      | 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。  | 2009年9月30日  | 2013年12月31日                           | 按期进行 |            |
| 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  |             |                                       | 已完成  | 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  |             |                                       | 已完成  | 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）  |             |                                       | 已完成  | 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）  |             |                                       | 已完成  | 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。   | 2009年1月1日   | 2010年3月31日                            | 已完成  | 2010 年完成   |
| 3.82 | 对下放办事处的所有授权和监管程序进行修改（参见上面）   | 2009年10月31日 | 2013年12月31日                           | 已完成  | 2010 年完成   |
| 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   |             |                                       | 已完成  | 2009 年完成   |
| 3.84 | 按照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）的结构性赤字，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： | 2009年1月1日   | <del>2010年12月31日</del><br>2013年12月31日 | 重大延迟 | 成员国之间未达成共识 |

|      | 综合的《近期行动计划》行动  | 计划<br>启动日期      | 计划<br>结束日期       | 进展状态 | 说明                    |
|------|--|-----------------|------------------|------|-----------------------|
|      | 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）；<br>b) 对与粮农组织一起制定的国家中期重点框架的承诺；<br>c) 依赖农业的人口数量和贫困水平；<br>d) 优先重视最不发达国家；<br>e) 农业经济增长潜力；<br>f) 便于另一国家提供服务；<br>g) 与联合国系统，特别是与设在罗马的其他机构，并酌情与其他区域组织等部分或全面联合派驻代表处的潜力；<br>h) 政府愿意承担粮农组织在该国存在的费用。 |                 |                  |      |                       |
| 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   |                 |                  | 已完成  | 2009 年完成              |
| 3.86 | 明确近东区域办事处的范围   | 2009 年 4 月 16 日 | 2010 年 3 月 31 日  | 已完成  | 2010 年完成<br>不断改进的持续过程 |
| 3.95 | c) 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   | 2009 年 1 月 1 日  | 2013 年 12 月 31 日 | 已完成  | 2010 年完成              |
|      | <b>10. 总部结构 - Tony Alonzi</b>  |                 |                  |      |                       |
|      | 总部结构   |                 |                  |      |                       |
| 3.91 | a) 建立以下办公室：<br>i) 战略、规划及资源管理；  |                 |                  | 已完成  | 2009 年完成              |
| 3.92 | ii) 评价   |                 |                  | 已完成  | 2009 年完成              |
| 3.93 | iii) 法律和道德问题   |                 |                  | 已完成  | 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；  |                 |                  | 已完成  | 2009 年完成              |
| 3.96 | d) 精简 D 级职位（2010—2011 两年度取消 27 个）  |                 |                  | 已完成  | 2009 年完成              |

|       | 综合的《近期行动计划》行动   | 计划<br>启动日期      | 计划<br>结束日期                                    | 进展状态       | 说明                    |
|-------|---|-----------------|---|------------|-----------------------|
| 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   |                 |   | 已完成        | 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<br>· 技术部门根据《中期计划》开展<br>· 执行职能根据《中期计划》和全面彻底审查开展<br>· 支持服务、行政和人力资源服务根据全面彻底审查开展支持服务、行政和人力资源，依据全面彻底审查 |                 |   | 已完成        | 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  |                 |   | 已完成        | 2009 年完成              |
| 3.100 | 任命高级行政管理小组，包括两位副总干事   |                 |   | 已完成        | 2009 年完成              |
| 3.101 | 实施新的总部结构  | 2009 年 10 月 1 日 | 2010 年 12 月 21 日                              | 已完成        | 2010 年完成              |
| 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  | 2009 年 7 月 1 日  | 2010 年 3 月 31 日                               | 已完成        | 2010 年完成              |
| 3.103 | 审查重组活动，以便进一步改进工作  | 2010 年 7 月 1 日  | <del>2011 年 7 月 1 日</del><br>2012 年 11 月 30 日 | 完成<br>重大延迟 | 2011 年完成<br>不断改进的持续过程 |
|       | 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。未执行，因为要求管理层注重综合服务，但仍然相关，大力建议管理层执行。   | 2009 年 1 月 1 日  | 2011 年 12 月 31 日                              | 已完成        | 2011 年完成              |
|       | <b>11. 内部治理 - Louis Gagnon</b>  |                 |   |            |                       |
|       | 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。  | 2010 年 1 月 1 日  | 2011 年 12 月 31 日                              | 已完成        | 2011 年完成              |
|       | <b>12. 伙伴关系 - Mariam Ahmed</b>  |                 |   |            |                       |
|       | 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：  | 2009 年 9 月 1 日  | 2011 年 12 月 31 日                              | 已完成        | 2011 年完成              |

|       | 综合的《近期行动计划》行动  | 计划<br>启动日期 | 计划<br>结束日期  | 进展状态 | 说明      |
|-------|--|------------|-------------|------|---------|
| 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是否可实现相互增值和互利，这种增值和互利反映在成果中，根据伙伴的费用和对效益的不利影响权衡；   | 2009年9月1日  | 2011年12月31日 | 已完成  | 2011年完成 |
| 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   | 2009年9月1日  | 2011年12月31日 | 已完成  | 2011年完成 |
| 3.107 | c) 通常以按期进行的合作活动为基础。  | 2009年9月1日  | 2011年12月31日 | 已完成  | 2011年完成 |
| 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。  | 2009年9月1日  | 2011年12月31日 | 已完成  | 2011年完成 |
| 3.109 | 原有文本—盘点伙伴关系，包括扩大与私营部门伙伴关系的潜力。开展评估，建立新的伙伴关系或重振伙伴关系，进一步研究与以下机构开展联合活动和做出合作安排的可能性：<br>· 私营部门<br>· 民间社会组织<br><br>新文本—把与民间社会的伙伴关系的更新战略，以及粮农组织与私营部门的伙伴关系战略纳入主流活动并予以落实和实施。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。 | 2010年1月1日  | 2013年12月31日 | 按期进行 |         |
| 3.110 | 原有文本—编制能够产生结果和产出的短期活动议程（12个月），根据《中期计划》编写一个中期行动计划（4年），包括制定和实施一项培训计划。落实和实施全组织伙伴关系战略，进一步加强与驻罗马联合国机构的合作。<br><br>新文本—根据粮农组织的《战略框架》落实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。针对所有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。  | 2010年1月1日  | 2013年12月31日 | 按期进行 |         |

|       | 综合的《近期行动计划》行动   | 计划<br>启动日期 | 计划<br>结束日期  | 进展状态 | 说明                           |
|-------|---|------------|-------------|------|------------------------------|
| 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： | 2010年1月1日  | 2013年12月31日 | 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；  | 2010年1月1日  | 2013年12月31日 | 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）；  | 2010年1月1日  | 2013年12月31日 | 按期进行 |                              |
| 3.114 | c) 联合监督职能，包括评价。   | 2010年1月1日  | 2013年12月31日 | 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   | 2010年1月1日  | 2013年12月31日 | 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                                      | 2010年1月1日  | 2013年12月31日 | 按期进行 |                              |
| 3.117 | 为确保反馈及不断改进伙伴关系合作和粮农组织战略建立一个监督机制                                       | 2010年9月1日  | 2013年12月31日 | 按期进行 |                              |
| 3.118 | 确定伙伴关系联络点责任   |            |             | 已完成  | 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   | 不适用        | 不适用         | 已完成  | 2010年完成                      |
| 6.5   | 协同增效和伙伴关系   | 不适用        | 不适用         | 已完成  | 2010年完成                      |
|       | <b>13. 采购 - Theresa Panuccio</b>                                      |            |             |      |                              |
|       | 采购  |            |             |      |                              |
| 3.38  | 向司一级和下放办事处授予采购授权和协议书审批权；  | 2010年1月1日  | 2011年12月31日 | 已完成  | 2011年完成                      |
| 3.40  | 为应急活动进行当地采购；  | 2010年1月1日  | 2011年6月1日   | 已完成  | 2010年完成                      |
| 3.41  | 实地开设临时业务现金帐户；   |            |             | 已完成  | 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  | 2010年1月1日  | 2011年12月31日 | 已完成  | 2011年完成<br>2012-13《近期行动计划》费用 |
| 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）  | 2009年6月1日  | 2011年6月1日   | 已完成  | 2011年完成                      |
| 7.8   | 向负责地方采购的区域和当地官员赋权   | 2010年3月1日  | 2012年12月31日 | 按期进行 |                              |
| 7.9   | 交易活动移交共享服务中心  | 2009年9月1日  | 2011年2月2日   | 已完成  | 2011年完成<br>2012-13《近期行动计划》费用 |

|      | 综合的《近期行动计划》行动  | 计划<br>启动日期 | 计划<br>结束日期  | 进展状态 | 说明  |
|------|--|------------|-------------|------|---|
|      | 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  | 2009年9月1日  | 2011年12月31日 | 已完成  | 2011年完成<br>2012—13《近期行动计划》费用              |
|      | <b>14. 差旅 - Preethi Braganza</b>   |            |             |      |   |
| 7.15 | 联合采购计划的其他活动—差旅<br>新标题：其他驻罗马机构联合措施—差旅                                     | 2010年1月1日  | 2013年12月31日 | 按期进行 |   |
| 7.21 | 审查差旅批准流程   |            |             | 已完成  | 2009年完成                                   |
|      | <b>15. 翻译和印刷 - Sergio Ferraro</b>  |            |             |      |   |
|      | 使用粮农组织所有语言进行印刷和出版  |            |             |      |   |
| 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。                         | 2010年1月1日  | 2010年12月31日 | 已完成  | 2010年完成                                   |
| 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。                             | 2010年1月1日  | 2011年6月30日  | 已完成  | 2011年完成<br>不断改进的持续过程<br>2012—13《近期行动计划》费用 |
| 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。  | 2010年3月1日  | 2010年11月30日 | 已完成  | 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。  | 2010年3月1日  | 2010年11月30日 | 已完成  | 2010年完成                                   |
| 7.20 | 审查翻译服务模式。  | 2010年3月1日  | 2010年11月30日 | 已完成  | 2010年完成                                   |
|      | 收发办公室  |            |             |      |   |
|      | <b>16. 登记改革 - Theresa Panuccio</b>                                       |            |             |      |   |
| 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  | 2009年10月1日 | 2012年12月31日 | 按期进行 |   |
|      | <b>17. 行政服务模式和粮农组织行政手册 - Andrea Crosby</b>                               |            |             |      |   |
|      | 行政服务模式   |            |             |      |   |
| 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)。使之转化为实现价值的推动因素之一，推动改革发展。 | 2010年9月1日  | 2012年12月31日 | 按期进行 |   |



|      | 综合的《近期行动计划》行动  | 计划<br>启动日期 | 计划<br>结束日期                            | 进展状态 | 说明  |
|------|--|------------|---------------------------------------|------|---|
| 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。  | 2010年1月1日  | 2011年12月31日                           | 已完成  | 2010年完成<br>不断改进的持续过程                      |
|      | 粮农组织行政手册   |            |                                       |      |   |
| 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。      |            |                                       | 已完成  | 2009年完成                                   |
| 7.22 | 对粮农组织行政手册进行彻底修订，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。   | 2010年1月1日  | 2013年12月31日                           | 按期进行 |   |
|      | “全面彻底审查”后续行动   |            |                                       |      |   |
| 3.44 | 开展全面彻底审查   |            |                                       | 已完成  | 2009年完成                                   |
| 3.45 | 管理层、理事会和财政委员会审查最后报告  |            |                                       | 已完成  | 2009年完成                                   |
| 3.46 | 制定后续行动计划   |            |                                       | 已完成  | 2009年完成                                   |
| 3.47 | 领导机构审查后续行动计划   |            |                                       | 已完成  | 2009年完成                                   |
| 3.48 | 实施行动计划   |            |                                       | 建议删除 |   |
|      | <b>18. 国际公共部门会计标准（实地会计系统的更替） - Livia Furlani</b>   |            |                                       |      |   |
|      | 国际公共部门会计标准   |            |                                       |      |   |
| 3.42 | 开发和采用适合粮农组织驻国家代表处需要的一个 Oracle 实地版本。注：大会特别会议前将完成一些初步行动；将在大会之后产生费用的其他主要项目（如全面彻底审查和绩效管理）反映如下。 | 2007年1月1日  | 2013年12月31日                           | 按期进行 |   |
| 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活动予以实施   | 2009年5月1日  | 2013年12月31日                           | 按期进行 |   |
|      | <b>19. 改进与权力下放办事处的电信联络 - Yasuko Hanaoka</b>  |            |                                       |      |   |
| 3.90 | 升级信息通信技术基础设施和信息系统功能支持权力下放办事处。  | 2009年7月日   | <del>2013年12月31日</del><br>2011年12月31日 | 已完成  | 2011年完成<br>不断改进的持续过程<br>2012-13《近期行动计划》费用 |

|      | 综合的《近期行动计划》行动   | 计划<br>启动日期  | 计划<br>结束日期  | 进展状态 | 说明  |
|------|---|-------------|---|------|---|
|      | <b>20. Oracle R12 - Livia Furlani</b>   |             |   |      |   |
| 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   | 2010年10月1日  | <del>2012年12月31日</del><br>2013年3月31日<br>2012年11月30日 | 按期进行 |   |
|      | <b>21. 其他信息技术行动 - Yasuko Hanaoka</b>  |             |   |      |   |
| 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  | 2010年2月1日   | 2013年12月31日   | 按期进行 |   |
| 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。  | 2009年11月23日 | 2011年12月31日   | 已完成  | 2011年完成<br>不断改进的持续过程                      |
| 7.11 | 研究减少多功能打印机的数量   | 2010年1月1日   | 2011年12月31日   | 已完成  | 2011年完成<br>不断改进的持续过程<br>2012-13《近期行动计划》费用 |
| 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   | 2009年11月23日 | 2011年12月31日   | 已完成  | 2011年完成<br>不断改进的持续过程                      |
| 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。 | 2011年1月1日   | <del>2012年12月31日</del><br>2011年12月31日               | 已完成  | 2011年完成<br>2012-13《近期行动计划》费用              |
| 7.26 | 设计管理信息系统  | 2009年11月23日 | 2013年12月31日   | 按期进行 |   |
|      | 企业风险管理框架  |             |   |      |   |
|      | <b>22. 企业风险管理 - Anthony Barrow</b>  |             |   |      |   |
| 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  |             |   | 已完成  | 2009年完成                                   |

|      | 综合的《近期行动计划》行动   | 计划<br>启动日期  | 计划<br>结束日期   | 进展状态 | 说明                           |
|------|---|-------------|--|------|------------------------------|
| 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。                                   | 2010年4月1日   | 2010年9月30日   | 已完成  | 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。         | 2010年4月1日   | 2010年12月31日  | 已完成  | 2011年完成                      |
| 3.52 | 在大规模落实企业风险管理框架之前，启动试点工作进行测试。  | 2010年7月1日   | 2011年6月30日   | 已完成  | 2011年完成                      |
| 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。   | 2011年1月1日   | 2011年9月30日   | 已完成  | 2011年完成<br>不断改进的持续过程         |
| 3.54 | 全面实施企业风险管理结构和系统   | 2011年7月1日   | 2013年12月31日  | 按期进行 |                              |
|      | <b>23. 文化变革 - Hafez Ghanem</b>  |             |  |      |                              |
|      | 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   |             |  | 已完成  | 2009年完成                      |
| 3.31 | 提出内部愿景  |             |  | 已完成  | 2009年完成                      |
| 3.32 | 愿景的实施   | 2009年11月23日 | 2013年12月31日  | 按期进行 |                              |
|      | <b>24. 绩效评价及管理系统 - Serge Nakouzi</b>  |             |  |      |                              |
| 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，使员工的绩效与组织目标相联系的客观的员工考核体系   | 2009年11月23日 | 2011年12月31日  | 已完成  | 2011年完成<br>2012-13《近期行动计划》费用 |
|      | <b>25. 能力框架 - Serge Nakouzi</b>   |             |  |      |                              |
|      | 能力框架  |             |  |      |                              |
| 3.66 | 原有文本—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<br>新文本—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 | 2010年5月1日   | <del>2011年9月30日</del><br>2012年3月31日<br>2012年12月31日 | 重大延迟 |                              |

|      | 综合的《近期行动计划》行动  | 计划<br>启动日期  | 计划<br>结束日期   | 进展状态 | 说明                           |
|------|--|-------------|--|------|------------------------------|
| 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） | 2009年7月1日   | <del>2011年9月30日</del><br><del>2012年3月31日</del><br>2012年12月31日  | 重大延迟 |                              |
|      | 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   | 2010年1月1日   | 2011年12月31日  | 已完成  | 2011年完成<br>2012-13《近期行动计划》费用 |
|      | <b>26. 流动 - Tony Alonzi</b>  |             |  |      |                              |
| 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                                       | 2009年11月23日 | <del>2010年12月31日</del><br><del>2011年12月31日</del><br>2012年6月30日 | 重大延迟 |                              |
|      | <b>27. 其他人力资源行动 - Tony Alonzi</b>                                      |             |  |      |                              |
| 3.37 | 总干事办公室下放人力资源行动授权；  | 2009年1月1日   | 2010年12月31日  | 已完成  | 2010年完成                      |
| 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                       | 2010年4月1日   | 2011年12月31日  | 已完成  | 2011年完成<br>2012-13《近期行动计划》费用 |
| 3.60 | 引入一揽子计划，增加员工培训，包括管理培训  | 2009年11月23日 | 2011年12月31日  | 已完成  | 2011年完成<br>2012-13《近期行动计划》费用 |
| 3.62 | 建立一个招聘和培养年轻专业人员的联合、连贯体系，尤其是从发展中国家招聘年轻专业人员。其中包括实习计划                     | 2009年11月23日 | 2011年12月31日  | 已完成  | 2011年完成<br>2012-13《近期行动计划》费用 |
| 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                            | 2010年1月1日   | 2010年12月31日  | 已完成  | 2010年完成                      |
| 3.64 | 更广泛地公布粮农组织的空缺职位  | 2010年1月1日   | 2011年12月31日  | 已完成  | 2011年完成<br>2012-13《近期行动计划》费用 |
| 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                                 | 2010年1月1日   | 2010年4月30日   | 已完成  | 2010年完成                      |

|      | 综合的《近期行动计划》行动   | 计划<br>启动日期       | 计划<br>结束日期                                      | 进展状态 | 说明       |
|------|---|------------------|---|------|----------|
| 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                               |                  |   | 已完成  | 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                                 |                  |   | 已完成  | 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                                 |                  |   | 已完成  | 2009 年完成 |
| 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                               |                  |   | 已完成  | 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                           |                  |   | 已完成  | 2009 年完成 |
| 3.71 | 采用 P5/D1 和 D1/D2 双重职位等级   | 2009 年 11 月 23 日 | 2010 年 12 月 31 日                                | 建议删除 |          |
| 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 | 2009 年 11 月 23 日 | 2011 年 4 月 31 日                                 | 已完成  | 2011 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          | 2010 年 1 月 1 日   | 2013 年 12 月 31 日                                | 按期进行 |          |
| 3.89 | 加强职员培训（参见 3.60）   | 2009 年 6 月 1 日   | 2011 年 12 月 31 日                                | 已完成  | 2011 年完成 |
|      | <b>28. 《近期行动计划》计划管理组 - David Benfield</b>                       |                  |   |      |          |
|      | 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：  |                  |   | 已完成  | 2009 年完成 |
| 4.8  | i) 一个改革支持组  |                  |   | 已完成  | 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；            | 2010 年 1 月 1 日   | <del>2011 年 12 月 31 日</del><br>2013 年 12 月 31 日 | 按期进行 |          |
| 7.28 | 挑选举措和排列正在执行的举措优先次序  |                  |   | 已完成  | 2009 年完成 |
|      | <b>29. 《近期行动计划》交流 - Lorraine Williams</b>                       |                  |   |      |          |
|      | 《近期行动计划》交流  |                  |   |      |          |
| 4.9a | 关于《近期行动计划》与员工的交流  | 2011 年 1 月 1 日   | 2013 年 12 月 31 日                                | 按期进行 |          |
| 4.9b | 关于《近期行动计划》与员工的交流  | 2011 年 1 月 1 日   | 2013 年 12 月 31 日                                | 按期进行 |          |



附件 II

## 总干事公报

日期：2012年1月19日

编号：2012/08

### 《近期行动计划》的指导和内部治理安排

正如我在对成员国和员工的讲话中指出的那样，我将全力以赴，加快圆满结束粮农组织的革新图变进程。为此，我高兴地宣布任命Mohammad Saeid Noori-Naeini博士为我在粮农组织革新图变事务方面的代表。独立外部评价进行时，Noori博士任粮农组织理事会独立主席，后又担任独立外部评价后续行动大会委员会（大会委员会）主席，从革新图变过程一开始他就起到了推动作用，有着独特的经历，能够推动革新图变进程圆满结束。

《近期行动计划》的实施重点需要从其各项行动的执行转向取得实际成效。这正是粮农组织成员国对本组织的期望，也正是我打算实现的目标，从而本组织能够超越改革，将自身打造成一个不断谋求和实施更佳工作方法的组织，更好地解决 10 亿饥饿人口面临的真正问题。

因此，我正在发起一项“实现成效”的举措，本组织将借助这项举措，实现预期通过《近期行动计划》取得的成效。这项举措将明确尚待取得的成效，确定实现这些成效的时限，并指定负责完成这些工作的主管人员。我已决定授权近期行动计划管理组为圆满完成这项举措进行协调、监督实施工作和监测进展。

《近期行动计划》的实施原定为一项三年计划，但 2009 年已延长为一项五年计划。我在对员工和成员国的讲话中指出，粮农组织的改革不能永无止境，我打算采取措施，在 2012 年加快《近期行动计划》的实施步伐。近期行动计划管理组已获得我的授权，确保在 2012 年加速实施《近期行动计划》。

《近期行动计划》实施工作本身也要提高效率，减少官僚，我已决定精简内部治理和管理安排。我高兴地宣布，Noori 博士将主持一个精简的近期行动计划管理委员会，该管委会将由办公厅代理主任、副总干事（执行）、副总干事（知识）和近期行动计划管理组组长组成。两位副总干事的作用将是监督和协调《近期行动计划》的各项活动，负责实现各自主管领域内的成效。近期行动计划管理委员会将定期举行会议，为加快实施《近期行动计划》，圆满结束这项计划，以及完成“实现成效”举措，提供全面的政策和战略指导及指示。

总干事的本项通报取代 2010 年 11 月 8 日发布的 DGB 2010/42 号通报。

若泽·格拉济阿诺·达席尔瓦





附件 III

# 对《近期行动计划》的评估 - 未来之路

最终报告

**MANNET**

**Piers Campbell**

**John Hailey**

**Veronica Hope Hailey**

**Judith Hushagen**

2012年1月16日



## 内容提要

### 引言

本报告由监察长办公室委托编写，对粮农组织 2007 年以来的改革进程进行评估。本报告还就粮农组织如何才能优化《近期行动计划》的效益，推动不断加强组织机构的进程提出了相关建议。

改革进程包括粮农组织全体成员为加强该组织的能力而商定并提供资金的一系列广泛的加强机构的措施。重要的基础已经奠定。《近期行动计划》作为近期内的一项行动计划正在发挥其作用。然而，大多数即使不是全部行动的着眼点于表面现象，忽视了组织发展的重要内涵。因此，需要确保成员所希望的组织转变和革新图变产生成效。

### 改革进程概况

2007 年 9 月，独立外部评价为通过“改革加增长的转型战略”重振粮农组织提出了一系列全面的建议。

为了审议独立外部评价的这些建议，成立了一个特别的大会委员会，与管理层密切合作，制定《近期行动计划》。《近期行动计划》调动了主管和员工的大量能量，提出了许多行动；有些行动是大规模的组织变革，有些属于规模较小的、主管可较迅速地执行的行动。

据 2011 年 10 月报告，到 2010 年年底已完成《近期行动计划》行动 143 项；到 2011 年 10 月底又完成了 46 项《近期行动计划》行动；还有 33 项行动计划在 2011 年 12 月底前完成。

### 对改革计划—《近期行动计划》的评估

本项评估基于粮农组织组织变革和改革的 7 项原则。

### 远景和目的

有效的变革管理由清晰的远景和明确的目标所界定和推动，首先关系到想取得的计划成果和影响，其次关系到成员国和管理层希望打造的本组织。成员国 2008—09 年作出的一项重大努力，是重新思考粮农组织的战略优先重点，作出战略选择，摆脱面临的困境。结果是制定了新的《2010—19 年战略框架》。令人遗憾的是，粮农组织未能充分把握这次机遇，作出根本的战略选择。最近启动了对《战略框架》的审查过程，最终可能对各项计划以及对总部和实地网络的组织设计产生深远的影响。此外，为界定该远景的另一个方面即成员国和管理层希望打造的组织初步开展了一些工作。

## 改革过程

《近期行动计划》的基础是对粮农组织环境的全面评估。然而，该计划虽然范围广泛，但对组织变革并没有采用整体方法。零散的项目和行动太多，方法缺乏一致性。许多项目涉及表面现象，而不是更深层的系统性问题。比较机械地完成大量行动的冲动，意味着几乎没有尝试去评估粮农组织是否做好了改革的准备，有无能力接受改革，对《近期行动计划》各项行动进行优先排序，或研究粮农组织吸收改革的能力。

## 实地网络

形成强大的实地力量，对实现设想的粮农组织转型至关重要。然而，一些指标表明，人们有理由对实地网络感到严重关切，该网络可能是粮农组织面临的最大风险之一。虽然已经作出并正在实施有关实地力量的若干关键政策决定，但还有许多问题有待解决。其中包括那些与组织设计、作用区分、资源分配、管理能力、支持能力、监督和问责等有关的问题。

## 组织基础

《近期行动计划》着眼于加强组织基础方面的能力而且已经取得许多成果。到 2011 年年底，《近期行动计划》的大多数行动已经完成或将按期完成；四大主要行动仍在拟定中，即绩效管理、企业风险管理、人力资源管理以及全球资源管理系统（原称 Oracle R12 和国际公共部门会计标准）。

## 变革手段

变革手段一般注重系统性组织问题，并力图消除可能削弱变革进程的因素。文化变革小组的工作令人印象深刻。这些小组在推行《近期行动计划》中本应更加突出的一系列理念和举措，尤其是领导能力、专业优秀、绩效和实现成效的责任性等。我们的主要关注是文化变革被作为一个单独的项目实施，很大程度上似乎自主运作，主管没有参与，或没有作为关键变革动力参与的压力。

## 改革的管理

粮农组织高级管理层对《近期行动计划》进程作出了大量的投资。《近期行动计划》始终有某种形式的专门动力，总能获得大量的财政资源。然而，项目规划没有规定重要的产出和成果，或没有提出衡量绩效指标的良好方式。向成员国报告《近期行动计划》执行情况的尺度只有数量和频率。在过去两年中，对报告《近期行动计划》的效益给予了一定的重视，这种转变受到欢迎，但鉴于上文指出的规划工作的缺陷，比较富有挑战性。

## 成员国参与改革的治理

《近期行动计划》是成员国特别参与的结果，成员国对《近期行动计划》及其过程的主人翁意识非常强。然而，成员国的热情参与也带来了一些非故意的后果。涉足通常由管理层主管的领域，可能非故意地削弱了管理层对《近期行动计划》的领导。

## 对《近期行动计划》的总体评价

《近期行动计划》使成员国、主管和员工产生了非常高的期望。我们认为这些期望当时和现在都不切合实际。《近期行动计划》的设计如此，不可能带来成员国在通过独立外部评价各项建议时所希望的转变和振兴。《近期行动计划》的行动作为“追赶性”系统建设是重要的，但其中缺少实现重大变革和转变的一些关键因素。

我们指出这一点，并不是对实现独立外部评价和《近期行动计划》蕴含的期望表示悲观。转变只有通过若干个两年度持续的一体化重视才能实现。许多组织开始时着眼于系统和过程，然后在改革的第二阶段，促使在战略优先重点、组织设计和组织文化方面产生更加根本性和系统性变化。

## 在前进中优化效益

我们认为改革进程应当继续，但要实现重点的重大转移。《近期行动计划》改革举措应当从一项相对静态的改革计划，变成一个加强组织的进程—不断的改进成为自然、正常的运作方式。

## 远景和目的

最近对《战略框架》进行的审查过程，最终可能对各项计划以及对总部和实地网络的组织设计产生深远的影响。这应当得到内部愿景工作的补充，其重点应放在组织设计（尤其是总部/实地的作用）、工作人员构成、资源分配和管理作用上。

## 组织加强过程的设计

今后，粮农组织的组织加强过程应围绕三类举措，即实地网络、组织基础和变革手段来设计。

## 加强实地网络

应在考虑审计和评价结果后对实地网络和计划进行一次快速的组织评估。评估应找出可能妨碍粮农组织建立强大实地力量的系统性障碍，为在一整套非常复杂的、相互影响的系统中实现改革奠定基础。

## 组织基础

《近期行动计划》的四大项目仍在制定过程中。所有四大项目都是打造一个有效的现代组织的先决条件，没有这些项目，粮农组织的计划就不可能取得重大改进。我们需要建成这些系统；为此，将继续投资，始终重视以根本不同的方式设计、管理和实施这些系统。

粮农组织应优先重视人力资源管理，人力资源管理需要大大加强。绩效管理是一个非常重要的系统，应当通过监察办最近的审查来确定该系统的实施，从而确保将基于结果的方针纳入粮农组织的战略、规划、预算和监测等系统。全球资源管理系统至关重要。企业风险管理应整合到其他系统中。还应对高层管理职能进行深入的评估，对人力资源分配的审查也将是十分有益。

## 变革手段

六种变革手段应能推进组织加强进程。

第一，流动性对向实地派驻大量人员的组织至关重要。我们了解到正在拟订一项新的政策，但我们担心，除非总干事予以推行，加大实施力度，否则难以奏效。第二是考绩和问责，特别要有处理表现明显欠佳情况的决心和能力。仅靠新的绩效评价及管理系统将不会产生多大作用。关于第三个手段，即领导和管理，需要从根本上改变对管理人员引领变革和管理其员工的期望。在转变这一观念的同时，需要培训、工具、支持和问责。

当前的战略思考将触及第四个手段，即计划创新，但需要加大其推行力度，而《近期行动计划》看来未予考虑。第五个手段即精简流程，应注重上游工作，并消除不必要的官僚，使实地办事处的工作生活更加有效。此外，流程的改进是辅助职能产生节约的一个重要潜在来源。第六个手段即多职能学科间团队协作，这在独立外部评价中就已提到，是文化变革项目的三大支柱之一。团队协作本身可取，在当前有关战略框架的讨论中变得至关重要。

## 变革过程的管理

组织加强过程需要总干事的全力支持和参与。所有高管人员必须明显投身于变革过程，为其他员工发挥表率作用。

计划管理组应变成一个组织发展小组。组织发展小组应成为变革过程的动力，支持总部和实地办事处的部门变革。该小组应由一名高级主管领导，高级主管应有权采取行动，帮助消除障碍，确保形成整体。应制定一项总体执行计划。风险评估和管理将是该计划不可分割的一个部分。变革过程中所有当前的和未来

的举措都应经过基于结果的严格规划，重点要放在产出和成果上，这两个层面均应有可核实的绩效措施。

### **成员国参与改革的治理**

为了加强成员国与高级管理层的相互信任，确保其继续支持正在进行的组织加强过程，我们建议总干事给予鼓励并与成员国一起：

- 开发得到改进的系统，协助成员决定有关战略、计划和管理方面的优先重点；
- 明确区分成员国和总干事关于管理本组织的作用，以便加强对本组织的治理，澄清总干事的管理责任；
- 提高向成员国报告组织加强过程的质量，注重主要成果和相关绩效衡量—这自然将减少报告的工作量。

上述建议意味着需要根据独立外部评价各项建议的精神，在《近期行动计划》治理行动奠定的基础之上，为加强对粮农组织的治理开展更多的工作。

### **结论**

改革进程已导致为加强粮农组织的能力提出了一系列广泛的举措。重要的基础已经形成。然而，大多数（即使不是所有）情况下只注重了“表面现象”，这不可能实现成员所希望的组织转变和革新图变。

《近期行动计划》作为近期内的行动计划发挥了其作用，尚未完成的工作应尽快完成并纳入主流活动。对加强组织的较长期方式必须加以认真管理，以促成更加根本性的和系统的变革。在制定转变计划时，要考虑不同努力的先后次序并加以整合，并考虑到真正接纳改革的程度。

本报告提出的未来之路将有助于粮农组织完成转变过程。粮农组织必须建立一个强大的实地网络，必须继续加强必要的组织基础，尤其是在人力资源领域，还必须继续促成系统和文化变革。