



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

Organisation des Nations  
Unies pour l'alimentation  
et l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الأغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

# 大会

## 第四十届会议

2017年7月3-8日，罗马

### 粮农组织 2015 年审定账目 第二部分—外聘审计员报告

本文件可通过此页快速响应二维码读取；粮农组织采用此二维码旨在尽量减轻环境影响并倡导以更为环保的方式开展交流。  
其他文件可访问：[www.fao.org](http://www.fao.org)。



mr454



**外聘审计员**  
**关于联合国粮食及农业组织**  
**截至 2015 年 12 月 31 日的财年内**  
**财务活动的报告**

**目 录**

**页 次**

内容提要 .....	1
A. 职责、范围和方法 .....	5
B. 审计结果 .....	6
1. 财务事项 .....	7
1.1 审计财务报表 .....	7
1.2 未获供资的员工福利负债 .....	7
1.3 现金和代金券计划 .....	8
1.4 预付款和员工应收账款 .....	9
1.5 共享服务中心 .....	10
1.6 全球资源管理系统 .....	10
2. 治理事项 .....	11
2.1 关键业务领域的管理控制 .....	12
2.1.1 计划管理 .....	12
2.1.2 商品和服务采购 .....	14
2.1.3 协议书 .....	16
2.1.4 人力资源管理 .....	17
2.1.5 现金管理 .....	19
2.1.6 资产和库存管理 .....	20
2.1.7 对捐助者的报告 .....	21
2.1.8 差旅管理 .....	23
2.2 风险管理 .....	24
2.3 权力下放办事处的活动 .....	25
2.3.1 技术合作计划 .....	25
2.3.2 国别规划框架 .....	27
2.3.3 国家办事处的欺诈风险应对机制 .....	28
C. 管理层的披露 .....	29
1. 现金和应收账款损失的核销 .....	29
2. 惠给金 .....	29
3. 欺诈和涉嫌欺诈案件 .....	29
D. 鸣 谢 .....	30
缩略语表 .....	31



## 内容提要

### 引言

1. 本报告是外聘审计员关于联合国**粮食及农业组织（粮农组织）**财务活动的审计报告，根据粮农组织《财务条例》第 XII 条和补充职责范围而发布。按照第 12.4 条的要求，本报告载列了对截至 2015 年 12 月 31 日这一财年财务报表的审计结果，以及对本组织行政和管理方面的意见。

2. 这是粮农组织自 2014 年财年起采用《国际公共部门会计准则》（《会计准则》）作为其财务报告框架以来发布的第二份年度报告。审计的总体目标是为各成员国对财务报表列报的公允性做出独立鉴证，从而帮助粮农组织提高透明度，改善问责制，并借助外部审计过程来支持粮农组织实现其工作目标。本报告详细介绍了外聘审计员认为应当提请粮农组织领导机构注意的财务和治理事项。

### 总体审计结果

3. 根据我们的职责，我们按照《财务条例》和《国际审计准则》审计了粮农组织的财务报表。

4. 我们审计后出具了对截至 2015 年 12 月 31 日的财年的本组织财务报表的无修正的审计意见书<sup>1</sup>。我们的结论是，财务报表公允地列报了所有重大方面：(a) 粮农组织在截至 2015 年 12 月 31 日的财年内的财务状况；(b) 财务业绩；(c) 净资产/权益变动；(d) 现金流动状况；(e) 根据《会计准则》该年度预算与实际支出的对比分析。

5. 我们还得出结论，本年度采取的会计政策与上一年度保持一致，我们在审计期间所注意到的粮农组织交易或在审计财务报表时按规定测试的交易在所有重大方面均符合《财务条例》和立法机关的规定。

6. 根据《条例》第 12.4 条规定，我们除财务审计外，还执行了绩效审计。绩效审计工作与粮农组织的各项风险相关。该项工作包括审查：(a) 关键业务领域的管理控制；(b) 风险管理；(c) 权力下放办事处的活动。我们向管理层提出了多项建议，旨在支持粮农组织的工作目标，加强其问责制和透明度，改进粮农组织的财务管理和治理并使其增值。

---

<sup>1</sup> 无修正的审计意见书—根据《国际审计准则第 700 号》，指审计师认为整份财务报表在所有重大方面均依据适用财务报告框架进行编制的情况下所发表的意见书。这是取代“无保留的意见书”的新术语。

## 建议概要

7. 我们提出了若干条增值建议，以进一步改进粮农组织的财务管理和治理。我们的主要建议是，粮农组织应开展以下方面工作：

建议		优先程度	时限
<b>审计财务报表</b>			
<b>未获供资的员工福利负债</b>			
1	继续寻找持续的供资来源，制定一项全面计划，以便在设定的目标时间段内为员工福利负债提供全额资金。（第 32 段）	根本建议	2017 年
<b>现金和代金券计划</b>			
2	制定和发布关于使用现金和代金券计划的行政管理规则，以确保获得最佳成本效益；保障上述交易的有效性和定期性；确保财务报表公允地列报所涉账户。（第 39 段）	根本建议	2017 年
3	就如何记录分配给受益者的农业投入费用和支付给受益者的以工代赈费用（这些费用由汇款公司偿还）向相关权力下放办事处提供会计指导，以确保记录的一致性。财务司也可考虑使用新账户，以便区分通过现金和代金券计划开展的各种交易。（第 41 段）	重要建议	2017 年
<b>预付款和员工应收账款</b>			
4	通过落实收回未结清预付款和确保及时处理报销的相关政策，加强对及时结清预付款的监测机制。（第 47 段）	重要建议	2016 年
<b>共享服务中心</b>			
5	通过严格遵守相关职工和财务规则、条例和程序，进一步完善交易的处理和审查。（第 49 段）	重要建议	2016 年
<b>全球资源管理系统</b>			
6	审查并分析已确定的影响全球资源管理系统采购、应付账款和旅行功能应用的问题和限制因素，并提供解决办法以便充分从该系统中获益。（第 53 段）	重要建议	2016 年
<b>审查管理控制</b>			
<b>计划管理</b>			
7	加强监督确保遵守关于项目收尾的既定指南，并通过密切监测系统内外项目数据，更好地管理项目信息，从而改善对项目管理决策的支持。（第 66 段）	根本建议	2016 年
8	在《计划执行报告》进程中或其他功能内提供一项机制，使执行单位得以衡量其在实现成果方面的绩效。（第 69 段）	重要建议	2017 年

建议		优先程度	时限
<b>商品和服务采购</b>			
9	加强对活动责任人在采购过程中是否遵守适用规则和条例的监控；进一步提高采购人员的能力，以便有效填补已发现的缺口。（第 79 段）	根本建议	2016 年
<b>协议书</b>			
10	加强对协议书活动的审查和监测，以确保遵守条例、文件准确性和执行效率，并加强问责。（第 84 段）	重要建议	2016 年
<b>人力资源管理</b>			
11	确保未来的职责范围详细清晰地说明顾问和其他签约方的职能和责任，以便加强控制并保护本组织的利益。（第 93 段）	重要建议	2016 年
12	通过充分审查和说明非职工人力资源的职责范围、及时评估其绩效以及适当控制因其雇佣性质所引发的工作中断和信息安全漏洞风险，提高雇佣非职工人力资源所获得的价值。（第 98 段）	重要建议	2016 年
<b>现金管理</b>			
13	通过改善员工合规情况和有关监测活动，加强对现金管理、记录和报告的流程控制，以确保对现金的妥善保管以及经济高效的利用。（第 101 段）	重要建议	2016 年
<b>资产和库存管理</b>			
14	通过改善流程责任人对本组织规定的指南和条例合规情况的监督，加强对固定资产和库存的维护，以确保更好的资产保护、资产信息质量；并支持向《会计准则》过渡。（第 104 段）	重要建议	2016 年
<b>对捐助者的报告</b>			
15	通过系统功能的改善支持项目责任归属的确认、报告追踪以及数据准确性和完整性，加强对项目责任和包括财务报告在内的信息的监控，从而确保高效地向捐助者报告。（第 115 段）	重要建议	2016 年
<b>差旅管理</b>			
16	通过以下方式进一步提高员工差旅的效率和效果： (a) 充分规划；(b) 加强监督机制以防止先前的预付款尚未未结清和逾期又发放新的预付款；(c) 充分监督差旅报销是否得到及时提交和处理；(d) 在公务差旅结束后提交出差报告等支持文件。（第 120 段）	重要建议	2016 年
<b>风险管理</b>			
17	确保风险管理按计划通过以下方式有效渗透进其业务流程和决策： a) 更好地协调全组织行动和监测； b) 制定有关措施以构建具有风险意识的文化。（第 125 段）	根本建议	2017 年

建议		优先程度	时限
权力下放办事处的活动			
技术合作计划			
18	继续坚持稳健地代表各会员国尽早确认和批准项目，并要求流程责任人履行对于技术合作计划项目批准、技术合作计划资源投入和分配以及获得理想交付成果至关重要的技术合作计划项目责任，以确保技术合作计划执行的整体成效。（第 132 段）	根本建议	2016 年
国别规划框架			
19	确保国别工作计划得到根据该《框架指南》记录完整的、经过学科间技术和质量保障审查的国家工作计划的支持，以确保国别计划框架为实现粮农组织战略目标作出贡献。我们进一步建议粮农组织确保制定资源筹措战略和行动计划，以便更加有效高效地落实战略，支持各驻国家办事处执行国别规划框架。（第 139 段）	重要建议	2016 年
欺诈风险应对机制			
20	确保所有国家办事处更新其欺诈监管计划（包括欺诈和其他腐败做法风险评估），以便确保更加全面地看待当前影响风险级别的发展情况。此外，我们建议粮农组织确保在随后的风险评估和欺诈监管计划中将项目执行报告作为欺诈风险类别之一，以提高相应风险管理战略的质量。（第 145 段）	根本建议	2016 年
欺诈和涉嫌欺诈案件			
21	通过审查目前已确认的欺诈风险因素以及相关风险应对机制是否完备，进一步加强欺诈风险管理，以便更好地防范欺诈风险漏洞。（第 154 段）	重要建议	2016 年

### 先前的审计建议

8. 管理层对外聘审计员先前所提出审计意见的落实情况载于一份单独提交给财政委员会的报告中。2014 财年提出的 26 项建议中，5 项（占 19%）已落实，还有 21 项（占 81%）仍在落实中。2012—2013 年两年度提出的 57 项建议中，管理层已落实了 28 项（占 49%），还有 29 项（占 51%）仍在落实中。2010—2011 年两年度提出的 69 项建议中，全部（占 100%）都完全落实。2008—2009 年两年度提出的 27 项建议中，还有 2 项（占 7%）仍在落实中。我们重申，管理层应落实剩余的建议。



## A. 职责、范围和方法

### 职责

9. 理事会第一四六届会议<sup>2</sup>任命菲律宾共和国审计委员会自 2014 年起为粮农组织外聘审计员，任期 6 年。

10. 外聘审计员必须发布一份关于每日历年财务报表审计工作的报告，报告中应涵盖与《财务条例》第 12.4 条以及补充职责范围所提及各事项相关的必要信息。该报告与已审计的财务报表以及财政委员会所提供的任何指导意见已通过财政委员会转交理事会。理事会应对财务报表以及审计报告进行审核，审慎提出意见后，一并提交给粮农组织大会。

11. 今年是我们履行新的审计职权的第二年，本报告也是粮农组织自 2014 年起采用《会计准则》作为其财务报告框架以来发布的第二份年度外聘审计员报告。

### 范围和目标

12. 我们的审计是对支持财务报表中所列金额和披露内容的证据进行的独立核查。本报告包括对粮农组织采用的会计原则和作出的重要估计的评估，以及对财务报表总体列报的评价。本报告还包括对粮农组织是否遵守《财务条例》和立法机关规定进行的评估。

13. 审计工作的主要目标是就下述事项提供独立意见：

- a. 财务报表是否按照《会计准则》公允地列报了截至 2015 年 12 月 31 日粮农组织的财务状况、财务业绩结果、净资产/所有者权益变动、现金流动状况以及截至 2015 年 12 月 31 日财年内预算与实际支出金额的对比分析；
- b. 财务报表说明 2 所述会计政策是否在与上一财政周期的会计政策相一致的基础上实施；
- c. 审计时所注意到的交易或按要求进行测试的交易在所有重大方面是否均符合《财务条例》和立法机关的规定。

14. 外聘审计员还根据《财务条例》第 12.4 条的规定对粮农组织的运作情况进行了审查，观察财务程序、会计系统、内部财务控制的效率，以及从总体上观察粮农组织运作的行政和管理情况。本报告相关章节对这些事项做了说明。

15. 总之，审计工作旨在向各成员国提供独立保证，提高粮农组织的透明度和加强问责制，并通过外部审计流程对粮农组织的工作目标予以支持。

---

<sup>2</sup> 第1/146号决议于2013年4月26日通过。

## 审计办法与审计员职责

16. 我们按照《国际审计标准》开展了审计工作。上述标准要求我们计划并执行审计工作，以合理确保财务报表没有重大错报。审计工作包括：以抽查方式对支持财务报表中所列数额和披露内容的证据进行核查；评估管理层采用的会计原则和作出的重要估计；评价财务报表的总体列报。我们在审计财务报表时采用了基于风险的审计办法，该办法要求在了解审计实体及其环境的基础上，开展风险评估，以确定财务报表及相关认定中的所有可能的重大错报。

17. 外聘审计员的职责是根据审计结果对财务报表发表意见。开展审计的目的是合理保证财务报表不存在因欺骗或错误而产生的重大错报，而非提供绝对保证。

18. 我们还根据《财务条例》第 12.4 条的规定，审查了关键业务领域的管理控制成效、风险管理成效和选定的权力下放办事处的业务成效，重点关注技术合作计划、国家规划框架和欺诈风险应对机制。

19. 2015 财年，我们审计了总部、三个区域办事处（即粮农组织欧洲和中亚区域办事处、粮农组织亚太区域办事处、粮农组织非洲区域办事处）、粮农组织中美洲分区域办事处和 3 个代表处（即粮农组织驻维也纳、格鲁吉亚和津巴布韦代表处）的情况。

20. 我们还审计了 2015 财年粮农组织信用社和粮农组织职工商店的财务报表，并分别发布了报告。此外，我们还审查并确认了与其他机构合作实施或代表其他机构实施的各项计划的资金状况，这些机构即：联合国开发计划署（开发署）和全球环境基金（全环基金）。

21. 我们与监察长办公室合作对计划审计的领域进行了协调，以避免不必要的重复劳动，并确定能在多大程度上依赖监察长办公室的工作。还与审计委员会合作，进一步加强审计工作。

22. 我们以管理信函的形式向粮农组织管理层报告审计结果，其中载列详细的观察结果和建议，借此不断与管理层进行对话。

## B. 审计结果

23. 本节介绍了 2015 财年，即执行《会计准则》第二年的审计结果。其中涵盖外聘审计员认为应当提请领导机构注意的事项。我们请粮农组织管理层对我们的审计观察结果做出评论，以确保平衡报道以及共同制定解决方案。向管理层提出建议的目的是支持与粮农组织使命有关的目标，加强粮农组织的问责制和透明度，以改进粮农组织的财务管理和治理并为其增加价值。

## **B.1 财务事项**

### **B.1.1 审计财务报表**

#### **财务报表意见书**

24. 我们对粮农组织的财务报表发表了无修正的意见书。我们的结论是，财务报表在所有重大方面均按照《会计准则》公允地列报了截至 2015 年 12 月 31 日的财年内粮农组织的财务状况、财务业绩结果、净资产/所有者权益变动、现金流状况以及预算与实际支出金额的对比分析。

#### **会计政策应用与交易测试**

25. 此外，根据粮农组织《财务条例》的要求，我们得出结论，会计政策是在与上一年度的会计政策相一致的基础上实施的。我们还得出结论，我们在审计期间所注意到的粮农组织交易或在审计财务报表时按规定测试的交易在所有重大方面均符合粮农组织《财务条例》和立法机关的规定。

#### **预算与实际金额的对比分析报表**

26. 我们注意到，粮农组织报表 V 包括 2014 和 2015 年当年以及两年度的报表，有助于更好地了解 2014—2015 年期间的年度和两年度预算执行情况，也有助于就粮农组织遵照核准预算的情况提供便于理解的相关概括。

27. 2015 年 12 月 31 日终了年度报表 V 表明，净透支总额为 2 854 万美元，利用 2014 年剩余的 3411 万美元余额予以抵消。战略、规划和资源管理办公室于 2015 年 4 月提供的指导意见是授权将 2014 年拨款余额按相同项目编号结转归入 2015 年拨款。2015 年 12 月 31 日终了的两年度的报表 V 介绍了 2014—2015 年度预算总体利用情况，支出后净剩余 560 万美元。

28. 我们报告了需要管理层解决的其他财务问题，以便进一步完善交易的财务记录、处理和报告，并确保在下一个报告期公允地列报财务报表。管理层承认，在未获供资的员工福利、代金券计划、预付款和员工应收账款、共享服务中心和全球资源管理系统领域还需开展工作。

### **B.1.2 未获供资的员工福利负债**

29. 我们注意到，员工福利负债总和从 2014 年的 14.0694 亿美元减至 2015 年的 11.3947 亿美元，共减少 2.6747 亿美元（19.01%）。其主要原因是，由于贴现率提高、医疗假定趋势率下降、年底欧元兑美元汇率债务变动，离职后福利负债中的离职后医疗保险额从 2014 年的 12.3974 亿美元减至 2015 年的 9.8959 亿美元，共减少 2.5015 亿美元。因此，员工福利未获供资部分从 2014 年的 9.5186 亿美元减至 2015 年的 7.0994 亿美元，共减少 25.42%。

30. 我们注意到，截至 2015 年 12 月 31 日，9.8959 亿美元的离职后医疗保险总负债中有 6.4912 亿美元，即 66% 尚未获供资，而所有 6,082 万美元的离职付款基金负债依然未获得供资。目前未获供资的离职后医疗保险负债比 2014 年的未获供资负债减少了 27%，即 2.3824 亿美元。

31. 我们还注意到，管理层还有待制定一项全面计划，以便为负债提供全额资金。管理层确认，他们将继续与财务委员会合作，提供有关负债规模、可用于解决离职后医疗保险负债供资缺口的备选方案，以及参与联合国系统内为提出联合国全系统内该事宜的解决方案的当前讨论的最新信息。

**32. 我们再次建议粮农组织继续寻找持续的供资来源，制定一项全面计划，以便在设定的目标时间段内为员工福利负债提供全额资金。**

### **B.1.3 现金和代金券计划**

33. 粮农组织实施了现金和代金券计划，但缺乏明确的行政管理规则。现金和代金券计划的独特性为决定哪一相关手册章节适用于指导该计划的实施带来了挑战。协议书包含了与非营利实体服务供应商签订的合同，根据《手册》第 507 节对采购和合同的实施进行管理。与正常的采购行为不同，向使用代金券计划的以工代赈分配的农业投入或提供的服务实际上并非由粮农组织提供、接受和/或检查，因此不可归入《手册》第 502 节的类别，该节适用于商品、作品和服务的采购。

34. 粮农组织雇佣付款公司兑现代金券，充当粮农组织和选定受益人之间的金融中介。向付款公司支付的款额包括其所提供服务的佣金和所兑现代金券的支付额。

35. 粮农组织驻索马里代表处在全球资源管理系统中的记录显示，支付给付款公司的总额至少为 3 400 万美元的款项记入各种账户。《财务业绩报表》将这些账户分类为合同服务和使用的物资和耗材。

36. 粮农组织驻索马里代表处解释称，目前的会计政策不涵盖现金和代金券计划中的交易。由于支付款与付款公司合同相关，这些交易记录在第 5571 号账户（合同服务）下。该办事处还强调，其报告在总项目或计划支出方面没有任何不实之处。

37. 财务司确认，关于现金和代金券计划中交易的会计处理的指导有待相关行政管理规则和手册章节的发布。

38. 在缺乏行政管理规则和手册章节的情况下，对现金和代金券计划相关交易的记录缺乏一致性，这可能影响财务报表所报告开支的公正性。因此，与实施代金券计划相关的风险无法得到有效管理。

**39. 我们建议，管理层也赞同制定和发布关于使用现金和代金券计划的行政管理规则，以确保获得最佳成本效益；保障上述交易的有效性和定期性；确保财务报表公允地列报所涉账户。**

40. 管理层赞同有必要制定代金券计划政策框架，并已设立了一个由南南合作及资源筹集司协调的部门间工作组，以完善现金和代金券计划政策。

41. 我们建议，财务司就如何记录分配给受益者的农业投入费用和支付给受益者的以工代赈费用（这些费用由汇款公司偿还）向相关权力下放办事处提供会计指导，以确保记录的一致性。财务司也可考虑使用新账户，以便区分通过现金和代金券计划开展的各种交易。

42. 管理层同意在发布有关现金和代金券计划的行政管理规则/相关手册章节的同时，制定并发布会计指导。

#### B.1.4 预付款和员工应收账款

43. 我们审查了由全球资源管理系统生成的《2015年粮农组织未结清预付款报告》，并披露，有待收回的逾期未结清预付款总计 410 万美元，其中 176 万为之前年份即 1999—2004 年的预付款结转。这些预付款主要与差旅、教育津贴、薪金、离职金、美国税收、业务和供应商预付款、工资回拨以及其他费用有关。预付款的分类如下：

表1—未结清预付款（以美元为单位）

预付款类型	逾期天数	过去几年的余额 (1999—2014 年)	当前年份 2015 年	逾期 总额	占逾期 总额合计 数的 百分比
教育津贴	31-517	1,185,365.28	62,071.10	1,247,436.38	30.46%
业务预付款	1-6070	15,444.97	397,781.06	413,226.03	10.09%
其他费用	1-3882	42,115.12	95,311.25	137,426.37	3.36%
工资回拨	15-6057	65,171.28	34,728.24	99,899.52	2.43%
薪金预付款	1-6057	24,864.83	190,509.93	215,374.76	5.26%
离职金预付款	7-6057	23,113.03	205,751.15	228,864.18	5.59%
差旅预付款	1-5802	289,067.27	1,135,043.77	1,424,111.04	34.77%
美国税收预付款	77-442	32,299.30	-	32,299.30	0.79%
供应商预付款	1-933	79,233.04	217,651.97	296,885.01	7.25%
<b>总计</b>		<b>1,756,674.12</b>	<b>2,338,848.47</b>	<b>4,095,522.59</b>	

44. 我们还注意到，粮农组织非洲区域办事处和粮农组织驻津巴布韦代表处的员工和顾问之前的预付款尚未结清，就又向其发放了随后的业务预付款，且没有作出充分说明。

45. 管理层指出，延迟结清和收回这些未结清的预付款的原因是，报销单提交得晚、员工和顾问所提交的报销凭证不全、多付的款项未能追回，以及收到的报



销单处理延误。对于多项业务预付款而言，有待供资的活动的紧迫性促使财务司发放额外的预付款。

46. 所说的这些原因使未结清的预付款进一步增加，并影响到报告之日所记录和报告的预付款的准确性和正确性；尤其是差旅相关预付款，因为几乎所有差旅都在当年结束。因此，如果报销单及时提交并得到处理并收回应收款额，有关支出本应得到记录。

47. **我们建议粮农组织通过落实收回未结清预付款和确保及时处理报销的相关政策，加强对及时结清预付款的监测机制。**

### **B.1.5 共享服务中心**

48. 我们审查了共享服务中心与职工工资、非职工人力资源、差旅、分录凭证处理和资产管理有关的部分业务流程。我们注意到，共享服务中心需要解决以下缺口，以确保根据规定的财务和员工规则与条例及时处理交易：

- a) 《职工守则》第 302.3.17 条规定，“职工提出索取任何实际应有但尚未给付的津贴、补助或付款的权利，应在赋予该权利之日起两年后失效”。然而，尽管有此两年权利限定条例，向粮农组织提出的付款要求仍然得到处理和支付。
- b) 有关员工借调成本调整的已处理分录凭证未记入正确的财务周期，违背了 GLP001 和账户关闭说明；
- c) 并非所有经共享服务中心人力资源部门处理和批准的教育津贴预付款/报销均上传流程和数据管理系统；
- d) 权力下放办事处在到期日之后才提交资产实物验证报告。

49. **我们建议共享服务中心与财务司协调，通过严格遵守相关职工和财务规则、条例和程序，进一步完善交易的处理和审查。**

50. 共享服务中心着重指出，超过允许的两年报销期限的教育津贴报销得到报销，是主管服务中心的疏忽。财务司始终向预算持有人强调遵守 GLP001 和财务关账指示的重要性。共享服务中心和财务司还与国家办事处密切协调合作，努力完成资产实际核查报告，并将继续强调要遵守已经做出的安排，并提醒权力下放办事处要进行实际核查。

### **B.1.6 全球资源管理系统**

51. 我们对全球资源管理系统的审查侧重于不同功能在各权力下放办事处的应用，披露了该系统的各种问题/限制因素，这些问题或因素表明需要处理/增强该系统，以提高流程的效率和成效。

### 购买/采购模块

- a. 在总部，系统未能获取正确的接收日期妨碍行政服务司采购小组确认购买/采购，因而难以申请违约金。这影响了某一财政周期内所购买商品的价值/价格，该价值/价格本可以更低。因此，全球资源管理系统中不可靠的数据限制了其用于决策目的的有效性，并影响了系统的可靠性。
- b. 由购买/采购服务应计费用产生的不准确信息需要根据实际合同进行手动调整，总费用为185万美元。系统内含商业租赁分析，旨在充当克服该模块局限性的有用工具；然而，由于其采用手动操作，结果容易出现错误。

### 应付账款模块

- c. 该系统不能按照记录的应付账款自动支付预付款，造成管理部门要在总账中手动记录未予记录的应付账款明细交易。虽然我们获悉管理部门正在研究该系统错误，我们鼓励立即完全纠正该系统错误，避免今后时期出现同样的错误。

### 差旅模块

- a. 季度差旅计划的下述系统局限性导致不能充分利用其功能：
  - 该系统不允许自动锁定文件，只允许用户保存工作文件。多个用户可同时打开一项计划，且不会收到关于其他人也在使用该计划的任何警告消息。保存计划的第一个用户将能够保存该计划，而其他用户的工作会失效，并需要重新开始。
  - 考虑到在系统接收季度差旅计划前，该计划中的每一行内容需由相关预算持有人核准/不核准，用于批准在部门一级制定的季度差旅计划的时间很短。
  - 相较于手动编制的季度差旅计划，在全球资源管理系统中制定该计划需要精密计划活动，具有某些规划细节，因此，不容易适合常规的公务差旅。

52. 此外，我们注意到，系统的访问控制比较薄弱。一些超出用户终止日期的全球资源管理系统账户依然有效，尚未被标记为已终止。

53. 我们建议相关办事处审查并分析已确定的影响全球资源管理系统功能应用的问题和限制因素，以便充分从该系统中获益。

## B.2 治理事项

54. 根据粮农组织《财务条例》第12.4条的规定，我们有责任观察粮农组织在财务程序、会计系统、内部财务控制及总体管理和运作方面的效率，为此，我们审查了关键业务领域实施的管理控制、风险管理以及权力下放办事处侧重于技术

合作计划、国别规划框架和欺诈风险应对机制的行动。控制审查中涵盖的关键业务领域包括工作计划管理、采购、协议书、人力资源、现金、资产和库存、给捐助者的报告以及差旅。与管理层交流和讨论增值建议，以便提高粮农组织的管理效率和成效。

### **B.2.1 关键业务领域的管理控制**

55. 目前采用的治理机制表明，粮农组织承诺建设控制良好的业务环境，使各项职责得到加强，内部控制按照预期运作，风险管理能力得到提高，从而有效降低业务风险。粮农组织为问责制、风险管理和内部控制提供高质量框架的决心得到了强调和赞赏。

56. 内部控制系统使管理层可以继续专注于该组织对业务和财务业绩目标的追求。控制活动在整个组织的所有层面和所有职能部门进行。对工作的内部控制必须与员工的个人绩效联系起来；培养激励文化；明确角色和职责；为加强透明度和问责制铺平道路。

57. 在任何组织内，有效治理机制的核心是，成熟的风险管理无处不在，以及评估的风险如何促进内部控制贯穿组织内的各种决策和流程。因此，为了维持成功的治理，风险管理和控制活动需要按照其意图和设计运作。完善的风险管理和内部控制基础设施设计为更好地控制组织内运作流程提供了适当的环境，正是由这些既有控制的实际运作决定有关其成效的信息。

58. 我们审查了粮农组织一线控制的运作，以及公认的有效控制其运作的第一道防线，因为这些在部分办事处的若干关键流程中都有所实施。我们的测试集中于确定其有效程度，找到流程改进的机会。此外，我们的审查是根据《国际审计标准》第 265 条进行的，该条涉及审计员与负责治理和管理人员沟通的职责，以及审计员在审计财务报表中发现的内部控制缺陷。

59. 我们的审查结果将用于确定未来的审计范围，支持我们提供有关粮农组织内部控制的保证书，同时由粮农组织编制《内部控制年度声明》作为财务报表的附件。

60. 我们的审查结果如下所述。

#### **B.2.1.1 计划管理**

##### **项目实施效率差距**

61. 我们的审查披露了总部和权力下放办事处有效实施项目面临的如下挑战：

- a) **截止日期之后项目仍在实施。**管理层解释称，实地计划管理信息系统中显示的“活动完成”日期并非项目实施完成的可靠指标，因为该数据字段通常是在业务结束时手动输入系统的。当为延长截止日期而修订预算的情况未按时输入实地计划管理信息系统时，该指标的有效性也受到影响。



- b) 项目完成财务收尾时仍有预算赤字。**我们注意到，经济及社会发展部、渔业及水产养殖部和林业部的 49 个项目在完成财务收尾时仍有预算赤字，因此不符合粮农组织的“无预算赤字”规则。项目财务收尾时存在预算和/或现金赤字表明预算持有人的监测不够有效。除了违背既定的有关项目实施的组织政策外，超支项目也并不总能利用或举行资源筹集活动。该活动还可能削弱预算持有人和项目工作组成员负责项目实施进展的能力。
- c) 项目存在现金赤字。**粮农组织亚洲及太平洋区域办事处、粮农组织非洲区域办事处和粮农组织驻津巴布韦代表处的 21 个项目被发现存在现金赤字。管理层解释称，已发现赤字的部分成因包括：a) 捐助者和总部延期提供资金和/或补给；b) 在最终付款前，延期向捐助者提交要求；c) 捐助者要求审计项目；d) 项目收尾后仍发生费用；e) 减少预算，不考虑对下一个两年度的软硬承诺；f) 根据预算支出，不考虑现金收入。
- d) 业务收尾活动漫长。**管理层指出，延迟的主要原因是转移/处置所有项目资产/设备，以及编制和提交所要求的终结报告。
- e) 项目财务收尾延期。**管理层解释称，未兑现的承诺极大地影响了财务完全收尾所需的时间。尤其是，在需要采取纠正行动的情况下，一些部门可能直到确定和实施问题解决方方案时才参与。就粮农组织非洲区域办事处而言，无法利用非洲区域办事处开展旧业务期间管理的项目信息，从而阻碍了项目结束。
- f) 项目交付率低。**在粮农组织亚洲及太平洋区域办事处和粮农组织非洲区域办事处接受审查的项目中，项目交付率较低，低于预算或现金的 40%。粮农组织非洲区域办事处和马来西亚的四个项目被发现交付率低，超出截止日期，据管理层称，这是由于捐助者未提供资金，或是因为结束项目的行动被忽视。管理层进一步提供了若干原因，例如，存在政治问题；自然灾害延缓采购相关活动的启动；招聘流程和参与者的确定延期；活动/项目未获得资金等。

### 项目监测工具的缺陷

62. 经济及社会发展部、林业部和渔业及水产养殖部执行中的项目样本显示：

a) 未清楚描述风险管理；b) 未显示成果和/产出基线和目标；c) 一些成果、产出和指标不可衡量，且受时间限制；d) 项目实施持续时间未分为多个里程碑，阻碍了对项目在任一特定时间执行情况的评估。

63. 管理层解释称，只有当计划已经开始实施时，才可以确定项目确切情形的更详细细节（基线和执行指标）。管理层还确认了为国家一级的项目制定具体、可衡量、可实现、切合实际、及时指标的难度，这些指标在一开始并不为人所知，因为项目被开发成需求驱动型支持机制。

64. 我们强调在项目规划阶段编制项目文件。因此，项目文件信息的完整性对所实施规划的质量提供反馈意见，并可能影响项目实际实施质量。因此，重要的是，结果矩阵和其他监测工具中的必要信息为项目实施者提供充分信息。此外，在实施期间为项目确定基线数据和目标增加了轻易发现目标符合项目实际执行情况，而非项目制定期间的预想的风险，因此，导致对实施情况的评价无效。

#### **实地计划管理信息系统数据过时且有限**

65. 我们证实，实地计划管理信息系统中的信息，例如所要求的工作计划、预算、成果和产出水平报告，以及尤其是就任/预期开始日期方面的项目数据修订和截止日期，不是已经过时就是没有提供，因此限制了其作为信息和管理工具的有效性。维护和更新实地计划管理信息系统中的信息将增强项目进展报告的透明度。另一方面，过时的信息将降低系统作为知情决策监测工具的有效性。

66. 我们建议粮农组织加强监督确保遵守关于项目收尾的既定指南，并通过密切监测系统内外项目数据，更好地管理项目信息，从而改善对项目管理决策的支持。

#### **《计划执行报告》未呈现司级、全球、跨领域主题产品的交付情况**

67. 我们注意到，各部门交付情况、跨领域主题成果和一些全球产品未在《计划执行报告》中得到反映。管理层解释称，在被审查的《2014—17年战略框架和中期计划》的结果导向型计划和监测系统中，《计划执行报告》未明显反映个别技术部门的绩效，尽管该报告收集了对内部的两年度末期评价。交付主管报告涉及国家、区域和全球各级的产出成就，并将全部产出与战略计划结果框架的产出进行了对比。每个交付单位对企业产出的贡献未必都清楚地体现在结果一览表上，因为产出是跨部门/跨学科的，不能说明单个办事处的结果交付情况。

68. 2014—15年两年度的现状不能大力支持各部门和其他交付单位进行自我评价。尽管《计划执行报告》的目的是报告整个粮农组织的绩效，也将有助于该组织及其各单位了解它们的具体产出，这些产出已被证实促成了预期成果，还有助于了解未将一些产出纳入《计划执行报告》的原因。部门一级对所取得结果的自我评价将增强问责制，以及衡量部门对负责管理的财务资源的管理情况。

69. 我们建议粮农组织在《计划执行报告》进程中或其他功能内提供一项机制，使执行单位得以衡量其在实现成果方面的绩效。

#### **B.2.1.2 商品和服务采购**

70. 粮农组织旨在利用竞争性和透明方式实现其及时采购商品、工程和服务的目标，同时确保实现用户要求的一生受益与生产成本之间的最佳组合。我们审查了商品和服务采购订单，以便确定粮农组织使用的流程是否符合《手册》第502节、粮农组织《会计准则》会计政策和其他相关粮农组织规则和条例提出的要求。在审计期间，商品和服务采购订单总价值达1.3848亿美元。以下为观察结论：

71. 在审计权力下放办事处时，我们发现，粮农组织驻越南代表处和粮农组织驻格鲁吉亚代表处没有采购计划，而粮农组织欧洲及中亚区域办事处、粮农组织中美洲分区域办事、粮农组织亚洲及太平洋区域办事处和粮农组织非洲区域办事处拥有不完整的采购计划。同样，对总部渔业及水产养殖部的审计披露，仅有农业发展经济司、统计司和贸易及市场司这三个司向行政服务司采购股提交了采购计划，但营养及粮食系统司未提交任何计划，因为该司没有对 2015 年规划重要的采购。在若干情况下，尤其是在权力下放办事处，协议书、设备和其他资产的大量采购根本不纳入采购计划。

72. 有人强调，建议粮农组织的所有单位提出采购计划，因为采购规划为整个采购过程提供指导。缺少规划导致特殊的奖励、不必要的直接采购、透明度不足、质量不达标，以及延迟或不交付产出/服务/作品。实际上，我们注意到，粮农组织欧洲及中亚区域办事处交付的 23 份采购订单均超出了承诺的日期即 15 至 4 个月不等。还注意到，在粮农组织非洲区域办事处，七份协议书中的采购订单交付延期 4 至 150 天不等。

73. 在经济及社会发展部和渔业及水产养殖部，大量低价值订单，即使交易额为 1,000 至 15,000 美元，都被归类为价值极低类采购，采用直接采购方式，即用于价值极低类采购的方式选择供应商。我们注意到，有 29 项交易无法采用竞争性程序挑选供应商或采用此类程序不可行，总金额达 73,762 美元的采购未得到充分记录。我们对经济及社会发展部的采购的审查披露，总金额为 15,134 美元的 11 项印刷服务选择了外部供应商，而非印刷和分发组。

74. 有关批准事项，我们注意到，在粮农组织驻津巴布韦代表处，针对一个技术合作计划项目的一份价值 164,164 美元的采购订单的采购请求由国家行政官员，而非预算持有人在全球资源管理系统内批准。同样，甚至价值达 860,568 美元的采购订单也由采购官员签字，这超出了 150,000 美元的再授权采购总额权限。我们还注意到，粮农组织驻越南代表处、粮农组织中美洲分区域办事处和粮农组织驻格鲁吉亚代表处的若干采购订单不是由供应商签字，供应商的签字很重要，因为这表示符合条款和条件。

75. 内部控制的一个基本要素是分离某些关键职责。然而，我们注意到，一些权力下放办事处以及经济及社会发展部和渔业及水产养殖部的采购人员正在行使一些自相矛盾的职能。例如，粮农组织驻越南代表处的一位员工既是采购员，也是地方采购委员会的成员，另一位员工既是采购员，同时也是商品接收者。在粮农组织驻格鲁吉亚代表处，地方采购委员会为总额达 54,063 美元的两个采购订单开启和评价密封投标的成员，同时也是审查投标的人员。在经济及社会发展部和渔业及水产养殖部，在总额达 190,460 美元的 123 项采购中，没有发现角色和职责

恰当分离，以下职能由同一人履行：a) 请求和购买职能；b) 购买和批准职能；或 c) 请求和批准职能。

76. 我们还注意到，一些权力下放办事处未遵守全球资源管理系统的要求，因为并非所有有关采购的文件都上传至该系统。

77. 粮农组织非洲区域办事处所提交采购订单的完整辅助文件也未扫描和上传到该系统。在粮农组织中美洲分区域办事处，我们注意到全球资源管理系统中，11 份采购订单和五份协议书的文件并不完整。同样，我们注意到，在粮农组织驻津巴布韦代表处，两份采购订单未使用全球资源管理系统中的采购申请功能提出采购申请。

78. 粮农组织需要立即解决上述失误。此外，所有采购流程应受流程责任人监测，以确保遵守相关条例和规则。

79. 我们建议粮农组织加强对活动责任人在采购过程中是否遵守适用规则和条例的监控；进一步提高采购人员的能力，以便有效填补已发现的缺口。

### B.2.1.3 协议书

80. 粮农组织认识到，非政府、志愿和社区组织在交付公共服务和交付高质量服务能力方面发挥着至关重要的作用。粮农组织通过与《手册》第 507 节中的实体签订合同接触该部分。发布了名为“协议书”的标准模板，以规定合同的最低要求。

81. 2015 年，涉及协议书的合同服务金额达 1.2494 亿美元。我们根据《手册》第 507 节和相关准则的要求，审查了风险评估、采购、管理和记录的协议书控制程序。该手册章节规定了规范粮农组织使用协议书的原则和规则，以便从符合条件的实体及时获取服务，并以透明和公正的方式，为获得“最佳成本效益”审核合同。

82. 我们的审计发现了以下控制缺口：

**表 2—协议书的控制缺口**

	控制缺口	办事处
1	未严格观察对采购职能的审查和分离	总部、粮农组织驻越南代表处
2	未准备结清付款和评价服务提供者的相关业绩，以支持最终付款	总部
3	延期完成协议书	总部、粮农组织非洲区域办事处
4	首付款超过 30% 的预付款上限，且没有《手册》第 507.10.33 节要求的正当理由	粮农组织驻越南代表处
5	未完整上传/未上传文件到全球资源管理系统	总部、粮农组织非洲区域办事处



83. 管理层认为，这些问题无法完全解决。我们认识到管理层对审计问题可能复发的担忧，因此，向负责观察管理和财务控制的流程责任人提出了我们的建议。然而，我们认为，例外情况复发的原因是不同操作单位和权力下放办事处相关官员的技能水平不同。粮农组织应提高相关官员的能力和才能，进一步完善对交易控制的审查或监督。

84. 我们建议粮农组织加强对协议书活动的审查和监测，以确保遵守条例、文件准确性和执行效率，并加强问责。

#### **B.2.1.4 人力资源管理**

##### **总部三个部门的人员配备状况**

85. 截至审查之日，经济及社会发展部、渔业及水产养殖部和林业部共有 109 个职位空缺。

86. 延迟填补这些空缺归因于以下因素：a) 招聘流程冗长；b) 一些职位缺乏合格的候选人；c) 结构调整导致职位描述变化；d) 临时暂停一般服务职位和专业职位的招聘行动；e) 修改空缺公告或职责范围；f) 某些职位降级；g) 为每个司的工作计划和预算职位维持 10%—15% 的空缺率。

87. 为了继续开展粮农组织的工作，在审计各部门时，非职工人力资源占经济及社会发展部的 42%、渔业及水产养殖部的 49%，以及林业部的 53%。在其他时间，现有员工分担空缺职位的工作量。

88. 现有员工因职位空缺承担额外任务可能影响他们履行其主要职能和交付成果的成效和效率。因此，各部门不得不考虑其人力资源战略对取得成果的长期影响。另一方面，若顾问不仅提供分析或咨询服务，也临时填补职位空缺，招聘顾问服务可能构成巨大风险。这些情况超出了各部门的控制范围，限制了它们管理人力资源的选择，导致它们使用可用的资源，这可能为粮农组织带来额外风险。

##### **非职工人力资源的遴选流程**

89. 粮农组织驻越南代表处和粮农组织非洲区域办事处所招聘非职工人力资源样本的电子人事处理申请和文件夹显示，没有解释遴选流程的记录。原因是，招聘单位未系统地将文件上传全球资源管理系统，以便支持遴选流程。此外，在没有获得建议的情况下，没有对比性人力资源遴选流程，尽管招聘需求最初传达给了各区域的不同单位和其他联合国机构。正如粮农组织欧洲及中亚区域办事处 12 个国家项目人员样本揭示的，也没有统一的招聘流程，以致于各个办事处/计划/单位分别进行招聘。

90. 缺少招聘流程文件增加了招聘可能不按粮农组织的规则和条例进行的风险，使遴选流程和被选中候选人的资格受到质疑。

## 顾问职责范围

91. 我们对总部三个部门和权力下放办事处的非职工人力资源职责范围的审查发现：

- a. 同一顾问现有两种职责范围；
- b. 个人服务协议的顾问/签署者开展的大量活动涉及正式员工应履行的职责/职能；
- c. 顾问的预期产出/指标不可衡量且不客观；
- d. 早在第一个交付日之前，就与顾问签署了合同，而产出在最后一个产出交付日之后很久才结束；
- e. 顾问被赋予行政监督权，但对员工和其他顾问没有具体限制；
- f. 有关职责范围的信息不完整；
- g. 个人服务协议的职责范围用于顾问；
- h. 顾问的服务被延长，尽管之前的职责范围缺少预期的开始和完成日期；
- i. 修订的职责范围并非为续约编制。

92. 这些缺口表明了与服务提供者所签署合同中的角色、责任和职责的定义存在不足之处。由于这些薄弱之处，各单位有效监测非职工人力资源业绩和成果交付的能力受到削弱。

93. **我们建议粮农组织确保未来的职责范围详细清晰地说明顾问和其他签约方的职能和责任，以便加强控制并保护本组织的利益。**

## 非职工人力资源和国家项目人员的绩效评估

94. 在粮农组织驻越南代表处、粮农组织驻津巴布韦代表处、粮农组织亚洲及太平洋区域办事处、粮农组织欧洲及中亚区域办事处和粮农组织非洲区域办事处的非职工人力资源的合同结束后，其质量保证报告并未作为附件附在其各自的人事档案后。应当注意到，这些代表处和办事处中大部分会再次雇佣非职工人力资源，即使缺少完整的质量保证报告。对于抽样调查的粮农组织驻津巴布韦代表处的国家项目人员来说也是如此，其评估报告每年仅制定一次，但 2015 年这些人员均签署了若干份合同。

95. 我们获悉，对于主管未完成其质量保证报告的员工，本组织并无禁止雇佣此类员工的条例。在重新雇佣非职工人力资源前，前主管或其替代者可开展提交质量保证报告的后续工作，新主管可完成参照调查，而不是仅仅重新雇佣主管已完成质量保证报告的顾问。在这一点上，粮农组织非洲区域办事处表示，被分配了在全球资源管理系统中启动电子人事处理申请的职能任务的用户未能在重新雇佣个人服务/顾问或延长其服务时间前，系统地将质量保证报告上传至系统。

96. 代表处之一确认，其在 2015 年年初未持续编制质量保证报告，并同意将遵循《手册》第 375.9.1 节的要求，该节规定，必须在每份合同结束时完成一份质量保证报告。

97. 缺少对非职工人力资源的绩效衡量会使决策者无法获得重新雇佣非职工人力资源所需的重要信息和客观证据/理由。

98. 我们建议粮农组织通过充分审查和说明非职工人力资源的职责范围、及时评估其绩效以及适当控制因其雇佣性质所引发的工作中断和信息安全漏洞风险，提高雇佣非职工人力资源所获得的价值。

#### B.2.1.5 现金管理

99. 我们审查了本组织的现金管理做法，评估了其是否符合管辖用于履行财务义务的不同机制（如银行存款、定期零用现金、外派人员的零用现金、业务现金预付款，以及其他定额备用金帐户）的现有财务规则和条例。我们还审查了规定的控制措施是否到位或得到有效执行。

100. 对本组织现金管理的评估注意到下列缺口，管理层同意需要为解决这些缺口作出改进：

**表3—现金管理缺口**

编号	监管缺口	部门
1	单次零用现金支付超出允许支付限度	粮农组织驻越南代表处、 粮农组织欧洲及中亚区域办事处 粮农组织中美洲分区域办事处
2	未遵守规定的补充基金的 20% 利用率	粮农组织驻越南代表处、粮农组织欧洲及中亚区域办事处、粮农组织中美洲分区域办事处
3	临时业务活动的支付款来源不当，并非来自业务现金预付款	粮农组织驻越南代表处
4	未分离不相容的职责	粮农组织驻越南代表处
5	未定期清点现金	粮农组织欧洲及中亚区域办事处、 粮农组织中美洲分区域办事处
6	支付的支持文件不足和/或不合适	粮农组织欧洲及中亚区域办事处、 粮农组织中美洲分区域办事处 粮农组织驻津巴布韦代表处
7	未观察到确保预防重复支付的控制措施	粮农组织中美洲分区域办事处、 粮农组织欧洲及中亚区域办事处、 粮农组织驻格鲁吉亚代表处、 粮农组织驻津巴布韦代表处
8	未结清现金预付款，并在未结清此前的现金预付款的情况下，发放额外的现金预付款	粮农组织驻津巴布韦代表处、 粮农组织非洲区域办事处
9	长期未落实的银行对帐项目	总部、粮农组织非洲区域办事处

101. 我们建议粮农组织通过改善合规情况和有关监测活动，加强对现金管理、记录和报告的流程控制，以确保对现金的妥善保管以及经济高效的利用。

#### B.2.1.6 资产和库存管理

102. 截至 2015 年 12 月 31 日，粮农组织报告了净账面价值 2 320 万美元的固定资产和 1 460 万美元的库存。审计评估了粮农组织是否适当维护固定资产和库存管理系统，以确保记录完整，包括资产的增加、转移、报废和保管，定期实物盘点的绩效以及是否与记录一致。还审查了财务监管是否充分有效，确保根据粮农组织《会计准则》会计政策和《财务条例》记录和报告交易。我们注意到 2015 年需要改进的各类监管缺口或领域：

表 4—资产和库存管理缺口

	监管缺口	部门
1	资产记录不一致	粮农组织驻格鲁吉亚代表处、 粮农组织中美洲分区域办事处、 粮农组织欧洲及中亚区域办事处、 粮农组织驻津巴布韦代表处、 粮农组织非洲区域办事处、 渔业及水产养殖部
2	资产登记表中未包括具有一定价值的用品	粮农组织驻格鲁吉亚代表处
3	资产登记表中未包括不可追踪的用品	粮农组织非洲区域办事处
4	资产登记表和/或未标记资产的信息不完整	粮农组织驻格鲁吉亚代表处、 粮农组织亚洲及太平洋区域办事处、 粮农组织中美洲分区域办事处、 粮农组织欧洲及中亚区域办事处、 粮农组织驻越南代表处、 粮农组织驻津巴布韦代表处、 粮农组织非洲区域办事处、 经济及社会发展部
5	资产不以管理人的名义或未使用规定的资产领用表	粮农组织亚洲及太平洋区域办事处、 粮农组织中美洲分区域办事处、 粮农组织欧洲及中亚区域办事处、 粮农组织驻越南代表处、 粮农组织驻津巴布韦代表处、 粮农组织非洲区域办事处、 经济及社会发展部
6	未报告资产处置和/或未遵守程序准则	粮农组织欧洲及中亚区域办事处、 粮农组织驻津巴布韦代表处、 粮农组织非洲区域办事处、 经济及社会发展部
7	不适当的资产实物验证和/或未提交完整的资产实物验证报告定稿	粮农组织驻越南代表处、 粮农组织驻津巴布韦代表处、 经济及社会发展部、 渔业及水产养殖部



103. 我们注意到，开具发票的资产价值 73 万美元，尽管应计入 2014 年，但于 2015 年与 6 万美元折旧费用一并添加进 Oracle 资产模块。此外，南苏丹库存数量报告中报告的数字与全球资源管理系统的数据库相差了 120 万美元。我们还注意到，非移动出版物库存额为 85 万美元。我们承认粮农组织为通过接受调整建议公允地列报账户所做的努力。

104. 我们建议粮农组织通过改善流程责任人对本组织规定的指南和条例合规情况的监督，加强对固定资产和库存的维护，以确保更好的资产保护、资产信息质量；并支持向《会计准则》过渡。

#### **B.2.1.7 对捐助者的报告**

105. 技术报告旨在记录该项目已完成的工作，而财务报告旨在说明财务状况和绩效，推动捐助者的评价进展。这依赖于及时、定期的终结报告以及信息可得性和可靠性。还需要设计得当且有效运行的系统。这些系统对项目责任进行监控，并提供信息以支持本组织的捐助者报告问责制。一旦本组织无法及时准确地交付报告，可能导致供资伙伴进行制裁、扣发供资款项，甚至退出。所有这些都是审计捐助者报告的数据。

#### **延迟向捐助者提交技术和财务报告**

106. 粮农组织承认了其责任，并强调了应该有效高效地交付伙伴关系项目。伙伴关系是交付其全球行动的有效方式。根据 2014—2015 两年度的实地计划管理信息系统数据，粮农组织于 2014 年和 2015 年交付的批准项目分别价值 8.321 亿美元（86.78%）和 7.944 亿美元（94.08%）。2014 年交付的项目中价值 7.766 亿美元（93.33%）的项目是由捐助者供资的，2015 年这一数据为 7.263 亿美元（91.43%）。这些数字不仅突出了本组织对合作伙伴供资的依赖度，也强调了捐助者报告的重要性。

107. 在对林业部、经济及社会发展部和渔业及水产养殖部负责的捐助者报告的评估过程中，我们观察到下列缺口：

- a. 经济及社会发展部实施的项目中有 124 个项目的活动延迟交付（活动超出截止日期）；渔业及水产养殖部项目为 72 个；林业部项目为 102 个。
- b. 根据各项目的进展报告，经济及社会发展部的项目中有 149 个项目延迟提交或未提交定期汇报成果（进展报告）；渔业及水产养殖部项目为 92 个；林业部进展报告逾期的项目为 170 个。
- c. 经济及社会发展部的项目中有 54 个延迟提交终结报告；渔业及水产养殖部项目为 18 个；林业部项目为 24 个。

108. 管理层陈述表明，流程责任人（尤其是预算持有人）延迟履行责任以及对项目责任和信息的监控不足是造成上述问题的常见原因。

109. 由于项目活动延迟交付；未提交定期汇报成果；终结报告延迟提交，财务收尾以及最终财务报告的编制和转交时间延迟。

110. 2015年，被总部业务组作为范例的83个财务已收尾项目中，21个项目的最终财务报告在实际截止日期的316天至1552天后才送至捐助者处。进一步注意到，三个项目在被要求财务收尾的当天实现财务收尾，十个项目在当月实现财务收尾，八个项目的收尾时间在一个月至一年多（平均时间37天）。这21个项目中，15个项目要求向捐助者提交最终财务报告，其中三个项目在财务收尾的当天将最终财务报告送至捐助者处，八个项目在一个月内送至捐助者处，四个项目在一个月至三个月内送至捐助者处。

111. 业务收尾由预算持有人负责，2014年有10个项目在实际截止日期的78天至1,447天后实现业务收尾，2015年为11个项目。因此，这些项目的财务收尾的持续时间为4天至437天。

112. 在处理财务收尾请求时，信托基金联络部门强调称，收到财务收尾请求并不意味着该项目实际上准备结束。《财务收尾清单》列举了项目进行财务收尾前必须遵照的步骤。如果未完成这些步骤中的任何一项，信托基金联络部门必须重新要求项目团队完成该步骤。

113. 我们强调，在实际截止日期很久之后发布最终财务报告降低了该报告对捐助者和用户的效用和相关性，可能会影响本组织根据《供资协议》落实并管理自愿捐款的可信度。

114. 上述关于捐助者报告的挑战强调了两个行动领域：(i) 流程责任人（尤其是预算持有人）的项目责任；(ii) 相应的对项目责任和信息的监控。目前的业务流程使得预算持有人承担大部分责任。因此，严格的交付对于确保活动按时开始和在规定时间内提交报告十分重要。此外，加强对项目责任和信息的监控对于支持和加强履行责任而言同等重要。毋庸置疑，应该改进系统功能，尤其是项目责任归属的确认、报告追踪以及数据准确性和完整性。管理层同意财务司必须与预算持有人密切合作，通过提高预算持有人及时提交和完全遵守《财务收尾清单》所有要求的能力，尽可能缩短财务收尾请求的处理时间，并完成积压的工作。

115. 我们建议粮农组织通过系统功能的改善支持项目责任归属的确认、报告追踪以及数据准确性和完整性，加强对项目责任和包括财务报告在内的信息的监控，从而确保高效地向捐助者报告。

### B.2.1.8 差旅管理

116. 2015 年，粮农组织发生的差旅费用为 1.0546 亿美元，占本组织总费用的 8.27%。差旅可分为公务差旅，休养旅行，顾问、非职员、准专业官员和负责向实地项目提供技术援助的人员的旅行。

117. 本组织制定并发布了差旅各阶段的政策和程序；规划、批准、付款和最终处理差旅报销，以便有效高效地管理差旅。

118. 我们审查了现有政策、程序和监管措施是否到位并有效高效地运行。我们确定了下列监管缺口：

**表5—差旅缺口**

	监管缺口	部门
1	计划外国际公务差旅	总部的经济及社会发展部、渔业及水产养殖部和林业部，粮农组织亚洲及太平洋区域办事处，粮农组织驻格鲁吉亚代表处，粮农组织驻津巴布韦代表处
2	差旅天数超出了第 2013/54 号总干事公报中规定的差旅天数限制	总部的经济及社会发展部和渔业及水产养殖部
3	本地差旅的差旅授权表未按规定格式	粮农组织驻越南代表处
4	在未结清此前差旅的预付款的情况下，又发放了差旅费预付款	粮农组织欧洲及中亚区域办事处、粮农组织中美洲分区域办事处、粮农组织驻津巴布韦代表处、粮农组织亚洲及太平洋区域办事处、粮农组织非洲区域办事处
5	未在规定时间内提交差旅费报销单	粮农组织驻格鲁吉亚代表处、粮农组织欧洲及中亚区域办事处、粮农组织亚洲及太平洋区域办事处、粮农组织非洲区域办事处
6	预算持有人延迟批准报销，差旅授权职能重叠	粮农组织驻津巴布韦代表处
7	未提交国际公务差旅的出差报告	总部的经济及社会发展部、渔业及水产养殖部和林业部，粮农组织亚洲及太平洋区域办事处，粮农组织中美洲分区域办事处，粮农组织驻越南代表处，粮农组织驻津巴布韦代表处，粮农组织非洲区域办事处

119. 管理层指出，监管缺口的原因是：差旅模块功能有限；仅由正常计划供资的成员受到公务差旅规划的限制；差旅授权中拟议的国际公务差旅细节出错；出差人员未在《手册》章节规定的时间内提交报销单；相应的预算持有人延迟批准报销；由于差旅行程紧，未结清之前的预付款；未强制要求进行国际公务差旅的出差人员提交出差报告。因此，由于与现有政策和程序不符，本组织无法充分保证差旅在计划范围内并/或根据计划进行和完成。同样，对于多重预付款，一旦报销单未及时提交，无法收回预付款的可能性可能增加。

120. 我们建议粮农组织通过以下方式进一步提高员工差旅的效率和效果：**(a) 充分规划；(b) 加强监督机制以防止先前的预付款尚未结清和逾期又发放新的预付款；(c) 充分监督差旅报销是否得到及时提交和处理；(d) 在公务差旅结束后提交出差报告等支持文件。**

### **B.2.2 风险管理**

121. 粮农组织管理内部风险的承诺在其宣言中显而易见，即本组织将风险管理纳入现有的做法和流程中，使其成为粮农组织文化的一部分。粮农组织关于风险管理的全组织政策也支持此点，该政策认可风险管理能带来多种利益，包括使规划和知情决策更强有力、提高部门经理和员工弥合严重缺口的能力；以及及时提供关于这些缺口的信息。基于上述重点以及管理风险对于实现粮农组织成果的重要性，我们审查了本组织不同部门的风险管理做法。

122. 我们回顾称，风险管理是我们过去的审计范围中不可或缺的组成部分，自2011年起，我们为最终确定粮农组织风险管理框架提供了若干建议，该框架将风险管理指南纳入本组织业务流程。对本财年的审查表明对本组织风险管理做法的认识越来越广泛，但仍然存在挑战。这些挑战包括需要加强背景分析，制定正式的风险管理文件。

123. 我们观察到的最明显的不足是在风险识别领域，必须采用更合适的背景分析，影响随后的风险管理行动。我们强调，将所有重大风险制定成文对于确保所有的重要业务风险均可引起决策者注意至关重要。另一方面，关于风险的正式文件必不可少，因为其可以作为有效参考，为管理层提供风险日志等风险信息，以便有效追踪风险信息，促进在更知情的情况下做出风险控制决策。

124. 粮农组织已制定了两份关于风险管理的主要指南，并在过去两年度内举行了相关研讨会。此外，作为一项业务和管理工具，粮农组织的风险管理政策框架和指南必须支持对其业务的控制，因为受评估的风险会影响各流程风险控制措施的设计。本组织应该更有力地进行风险管理，而非仅仅将其视为一项合规活动。提高粮农组织风险意识水平和创建良好的风险文化的行动将加强这一领域。

125. 我们建议粮农组织确保风险管理按计划通过以下方式有效渗透进其业务流程和决策：a) 更好地协调全组织行动和监测；b) 制定有关措施以构建具有风险意识的文化。

### **B.2.3 权力下放办事处的活动**

126. 粮农组织《权力下放手册》规定，权力下放是本组织范围更广的改革的一部分，这项改革可强化本组织作为卓越中心的作用，更好地制定其工作计划和责任，以便支持可持续农业发展。粮农组织的权力下放战略旨在提高本组织在国家、分区域和区域各级的工作成效。权力下放不仅需要进一步权力下放的结构，还需要下放更多权力的新管理方法，以及鼓励员工创造力和主动性的环境。鉴于这些背景，我们对影响权力下放的主要活动进行审计。因此，我们的审计着重于权力下放技术合作计划的实施、国别规划框架的运作，以及欺诈风险应对机制的实行。

#### **B.2.3.1 技术合作计划**

127. 技术合作计划由粮农组织的正常计划资源供资，旨在通过在有针对性的、短期的、有促进作用的可持续项目中向其会员提供技术专业知识，履行其“提供各国政府可能请求的技术援助”的章程职能。在与政府合作的过程中（从项目开始到批准，预算指标和分配，以及项目实施）有效管理活动和流程对于技术合作计划的成功至关重要。否则，粮农组织不仅在履行其章程职能时面临着挑战，还会面临负面的声誉影响。我们对本组织的技术合作计划交付情况的审计按照这些标准，对上述活动和流程连续体进行评估。

128. 根据实地计划管理信息系统截至 2015 年 12 月 31 日的的数据，我们注意到，在粮农组织批准的由 2014—2015 两年度正常计划资源供资的技术合作计划项目（共计 1.4278 亿美元）中，粮农组织交付了价值 7 296 万美元的项目，占 51.10%。细节如下。



表6—技术合作计划的交付

2014—2015 两年度交付情况				
	分配	批准	交付	交付百分比
<b>发展支助额</b>				
非洲（粮农组织）	\$ 42,297,848.00	\$ 46,732,398.00	\$ 21,878,151.00	46.82%
亚洲（粮农组织）	\$ 25,378,227.00	\$ 27,702,300.00	\$ 14,010,317.00	50.57%
欧洲（粮农组织）	\$ 10,509,610.00	\$ 11,627,582.00	\$ 4,765,047.00	40.98%
区域间（粮农组织）	\$ 3,861,009.00	\$ 2,614,000.00	\$ 609,328.00	23.31%
拉丁美洲（粮农组织）	\$ 19,034,572.00	\$ 20,964,447.00	\$ 10,756,277.00	51.31%
近东（粮农组织）	\$ 9,205,964.00	\$ 10,388,588.00	\$ 4,769,930.00	45.92%
<b>发展支助总额</b>	<b>\$110,287,230.00</b>	<b>\$120,029,315.00</b>	<b>\$ 56,789,050.00</b>	<b>47.31%</b>
<b>紧急援助额</b>				
非洲（粮农组织）		\$ 13,807,000.00	\$ 10,590,845.00	76.71%
亚洲（粮农组织）		\$ 3,914,000.00	\$ 2,132,482.00	54.48%
欧洲（粮农组织）		\$ 488,000.00	\$ 405,799.00	83.16%
拉丁美洲（粮农组织）		\$ 2,300,000.00	\$ 1,823,913.00	79.30%
近东（粮农组织）		\$ 2,243,000.00	\$ 1,215,192.00	54.18%
<b>紧急援助总额</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 22,752,000.00</b>	<b>\$ 16,168,231.00</b>	<b>71.06%</b>
<b>总计</b>	<b>\$110,287,230.00</b>	<b>\$142,781,315.00</b>	<b>\$ 72,957,281.00</b>	<b>51.10%</b>

129. 在审计过程中，我们确认技术合作计划的交付还面临下列方面的挑战：

- a. 由于若干具体项目面临的困难，粮农组织亚洲及太平洋区域办事处和粮农组织非洲区域办事处的项目批准时间严重滞后，但全组织层面的整体时间滞后情况得到了改善；
- b. 粮农组织欧洲及中亚区域办事处、粮农组织亚洲及太平洋区域办事处和粮农组织非洲区域办事处的资源分配，例如实际分配额超出指标和实际分配额为零。
- c. 在粮农组织欧洲及中亚区域办事处、粮农组织亚洲及太平洋区域办事处和粮农组织非洲区域办事处，两年度第一年的资源承付率低于鼓励区域代表达到的建议值 70%；
- d. 粮农组织驻津巴布韦代表处、粮农组织中美洲分区域办事处起初出现的低交付率。

130. 在两年度初，收到的政府请求并转化成获批项目的数量相对较少，这导致实际分配额与告知国家办事处的指示性分配额不同，还导致供资两年度第一年末，区域资源承付率低于建议的区域分配额的 70%。然而，在 2014—2015 两年度结束前，技术合作计划项目拨款已 100% 承付用于批准的项目。另一方面，项目批准有时时间滞后（尽管 80% 的项目是在收到官方请求的四个月内制定并批准的）和技术合作计划交付率最初很低的原因，是活动推迟和流程责任人（尤其是预算持有人）责任的履行问题。

131. 关于项目批准、资源分配和承付、交付的问题影响了权力下放办事处，尤其是技术合作计划项目。对上述已确认的挑战和相应原因的共同了解将尤其改善技术合作计划项目的实施。通过国别规划框架及其技术合作计划的指示性途径附件等模式提高驻成员国代表处的成效，这将确保早日确定可能的技术合作计划项目，为缩短批准时间、提高技术合作计划的资源贡献率铺平道路。还将提供关于资源分配问题的有价值信息。流程责任人严格交付技术合作计划项目的责任将作为代表处成效的补充，提高技术合作计划的交付率。

132. 我们建议粮农组织继续坚持稳健地代表各会员国尽早确认和批准项目，并要求流程责任人履行对于技术合作计划项目批准、技术合作计划资源投入和分配以及获得理想交付成果至关重要的技术合作计划项目责任，以确保技术合作计划执行的整体成效。

#### **B.2.3.2 国别规划框架**

133. 国别规划框架表明粮农组织致力于支持政府实现发展目标，以及实施千年发展目标和其他国际商定的发展目标。其界定了粮农组织和成员国间合作的发展重点，促进实施国家重点的预期成果和粮农组织全组织成果的发展重点，以及资源和所需伙伴关系的发展重点。它是国家一级的全组织战略文件，也是政府和粮农组织间的协议。制定国别规划框架是实现有效国别规划的第一步。

134. 然而，某些成员国仍未及时批准国别规划框架，而对于某些已制定国别规划框架的国家，其国别规划框架与用于编制框架的政策和指南不符，我们目前对部分权力下放办事处的访问结果证明了这一点。

135. 在粮农组织亚洲及太平洋区域办事处，四个国家仍在完成其国别规划框架。对粮农组织非洲区域办事处的四个国家来说也是如此。在粮农组织欧洲及中亚区域办事处，八个国家的国别规划框架与 2012 年年初制定的政策和指南不符，除一个国家外，没有发现关于在国别规划框架定稿并及时批准前进行审查的文件。

136. 虽然粮农组织驻越南代表处和粮农组织驻格鲁吉亚代表处已批准了国别工作计划，但未编制其相应的国别工作计划，而且尚无国别规划框架资源筹措战略/行动计划。对于为得到理想成果而开展的项目，国别工作计划制定了更详细的计划。另一方面，资源筹措战略/行动计划包含了实施国别规划框架所需资源的全面信息。粮农组织驻格鲁吉亚代表处只计划通过在国家一级接触非传统捐助者的代表，使其资源筹措活动更加多样化，以支持其国家规划框架。作为粮农组织区域结构不可或缺的组成部分，粮农组织驻格鲁吉亚代表处遵循粮农组织欧洲及中亚区域办事处通过的《资源筹措计划》，而没有制定自身计划。对粮农组织驻越南代表处的国别规划框架的进一步审查表明，其监测和评价章节并无监测和评价方面的明确协定。

137. 在粮农组织驻津巴布韦代表处，无法确定其项目实施是否取得了预期结果，因为年度国别报告中报告的成果未提供可量化的信息，以便用于衡量或评估确认的国别规划框架指标的进展。报告的成果未得到验证，因为缺乏信息或数据作为参照，确定项目结果和国别规划框架监测框架的联系。事实上，粮农组织驻津巴布韦代表处三个技术合作计划项目的成果与国别规划框架的产出和成果没有联系。

138. 在缺乏国别规划框架的情况下，可能无法界定支持国家农业、农村发展以及粮食和营养安全发展目标的活动在中期的优先重点和取得的成果。如果没有国别工作计划，就无法确定国别规划框架的具体实施进展，导致相关各方无法确定并适应制定国别规划框架时未预见到的其他要素。最后，在缺乏国别规划框架资源筹措战略/行动计划的情况下，粮农组织无法与资源合作伙伴有效筹措实施该国国别规划框架所需的资源。

139. **我们建议粮农组织确保国别规划框架得到根据其《框架指南》记录完整的、经过学科间技术和质量保障审查的国家工作计划的支持，以确保国别计划框架为实现粮农组织战略目标作出贡献。我们进一步建议粮农组织确保制定资源筹措战略和行动计划，以便更加有效高效地落实战略，支持各驻国家办事处执行国别规划框架。**

#### **B.2.3.3 国家办事处的欺诈风险应对机制**

140. 审计目标是评估和评价本组织采用的欺诈风险应对机制（若有）并审查其运行成效。

141. 我们在核查中注意到，粮农组织亚洲及太平洋区域办事处和粮农组织中美洲分区域办事处、粮农组织驻越南代表处和粮农组织驻格鲁吉亚代表处的欺诈监管计划未进行更新。粮农组织亚洲及太平洋区域办事处甚至没有欺诈监管计划，理想情况下，各国家办事处的相应欺诈监管计划应该以此为准。这一区域办事处范围内的 17 个国家办事处无法编制新版欺诈监管计划。

142. 此外，对粮农组织驻越南代表处的欺诈监管计划的不同风险类别的审查表明，项目实施和报告中的可能风险未得到解决。确定项目实施和报告的固有风险可能使欺诈监管计划的范围更为全面广泛。

143. 粮农组织驻格鲁吉亚代表处的欺诈监管计划对于欺诈认识声明的要求与该代表处人力资源和供应商的要求不符。同时，粮农组织驻津巴布韦代表处的欺诈监管计划未充分处理协议书的的管理，也未上传至国家办事处信息网络。另一方面，粮农组织非洲区域办事处仍在制定其欺诈风险应对机制。

144. 欺诈监管计划的定期更新使得粮农组织可以纳入影响本组织欺诈和其他相关做法响应机制的近期趋势和发展。



145. 我们建议粮农组织确保所有国家办事处更新其欺诈监管计划（包括欺诈和其他腐败做法风险评估），以便确保更加全面地看待当前影响风险级别的发展情况。此外，我们建议粮农组织确保在随后的风险评估和欺诈监管计划中将项目执行报告作为欺诈风险类别之一，以改善相应风险管理战略的质量。

## C. 管理层的披露

### C.1 现金和应收账款损失的核销

146. 2015年，根据供应商一张日期为2011年9月22日的发票支付了共计2,463美元的核销金额。该笔核销由综合服务助理总干事根据《手册》第202.92节授权。

### C.2 惠给金

147. 管理层报告称，2015财年本组织未提供惠给金。

### C.3 欺诈和涉嫌欺诈案件

148. 根据关于外聘审计职责范围的补充规定（《财务条例》附件1）第6I(i)段的规定，管理层报告了欺诈和涉嫌欺诈案件。

149. 根据2015年5月19日的管理层信函，除了已结案的案件外，还报告了一起未决案件。正在审查的这起未决案件发生于2014年。在执行伙伴同意自费重新分配投入品（种子和豇豆）后，此案由粮农组织驻索马里代表处于2015年年初完成并核查。此案与一份欺诈文件有关，该文件表示已分配投入品，但执行伙伴未按其与粮农组织的协议书进行分配。粮农组织驻索马里代表处于2015年6月17日恢复了执行伙伴的地位。

150. 2015年报告了11起案件，其中两起案件涉及同一员工。两起案件均涉及两家不同公司与一位粮农组织员工未披露利益冲突，违反了《联合国供应商行为守则》。因为这两家公司在有条件不予取消资格的最初制裁之后未遵守综合服务部助理总干事提出的条件，被处以取消3年资格可有条件解除的制裁。这两起案件目前已结案。

151. 2015年的11起案件中，仅有一起未决案件，其余案件均已解决。关于未决案件的监察办报告于2015年12月发布。其认定显示向粮农组织办事处供应的种子来源和种类的供应商文件事实上是虚假文件。这一事项目前由委员会审议，以向综合服务部助理总干事提供制裁建议。

152. 2015年报告的其他欺诈或涉嫌欺诈案件涉及：a) 在索马里实施以工代赈活动的执行伙伴的员工进行虚假陈述，以截留受益人应得的部分款项并/或截留或转售农业投入品，造成52 489美元的损失；b) 一位员工不当利用本组织资源和未披露利益冲突，利用其职务和专业网络为其妻子牟取商业利益；c) 一位员工挪用属于

本组织的杂货用于个人用途； d) 一位员工将其他员工的支票兑现，用于个人用途； e) 一位员工提交了价值约 1 800 美元的医药费报销单，这笔费用已由其他保险单部分或全部赔付，或并未支付给执业医师； f) 一位员工修改了发票，以提交价值约 3 809 美元的医药费报销单； g) 一位粮农组织员工与可能的建筑承包商串通，分享保密的招标信息，从而帮助后者赢得合同。

153. 我们注意到，11 起欺诈或涉嫌欺诈案件中有 9 起（82%）属员工所为，有 5 起（45%）还涉及了第三方。九起案件中有四起涉及挪用资产，在 2015 年报告的案件数量占多数。

154. 鼓励粮农组织通过审查目前已确认的欺诈风险因素以及相关风险应对机制是否完备，进一步加强欺诈风险管理，以便更好地防范欺诈风险漏洞。

#### **D. 鸣 谢**

155. 谨在此对总干事、副总干事、助理总干事、区域代表、总部各司长、财务司司长、驻国家代表及其工作人员在审计过程中与我们的审计员开展的合作及提供的协助表示感谢。

**菲律宾共和国审计委员会  
主 席  
外聘审计员  
Michael G. Aguinaldo**

**菲律宾奎松城  
2016 年 7 月 7 日**

## 缩略语表

缩 写	全 称
ADG	助理总干事
AP	应付账款
BH	预算持有人
BTORs	出差报告
CfW	以工代赈
COIN	国家办事处信息网络
CPF	国别规划框架
CS	综合服务
CSF	财务司
CSFE	信托基金联络部门
CSAP	行政服务司采购组
CWP	国别工作计划
DGB	总干事公报
EOD	就任/预期开始日期
EGC	教育津贴报销
EPPR	电子人事处理申请
ES	经济及社会发展部
ESN	营养及粮食系统司
ESA	农业发展经济司
ESS	统计司
EST	贸易及市场司
FAO	联合国粮食及农业组织
FAORAF	粮农组织非洲区域办事处
FAORAP	粮农组织亚洲及太平洋区域办事处
FAOREU	粮农组织欧洲及中亚区域办事处
FAOSLM	粮农组织中美洲分区域办事处
FAOSOM	粮农组织驻索马里代表处
FAVIE	粮农组织驻越南代表处
FC	财政委员会
FCP	欺诈监管计划
FECEO	粮农组织驻格鲁吉亚代表处
FFRs	最终财务报告
FI	渔业及水产养殖部
FO	林业部
FPMIS	实地计划管理信息系统
FRRM	欺诈风险应对机制
FRZIM	粮农组织驻津巴布韦代表处
GEF	全球环境基金
GRMS	全球资源管理系统
HQ	总部
IADGs	国际商定的发展目标
IPSAS	《国际公共部门会计准则》

缩 写	全 称
IQR	库存数量报告
LoAs	协议书
LPC	地方采购委员会
MDG	千年发展目标
MS	手册章节
MV	付款公司
NSHR	非职工人力资源
NPP	国家项目人员
NTE	截止日期
OCA	业务现金预付款
OIG	监察长办公室
OPC	外派人员的零用现金
OSP	战略、规划及资源管理办公室
PDMS	流程和数据管理系统
PIR	执行情况报告
PR	采购申请
PSA	个人服务协议
PTF	项目工作组
PVAR	资产实物验证报告
PWB	工作计划和预算
QAR	质量评估报告
SMART	具体、可衡量、可实现、切合实际、及时
SSC	共享服务中心
TC	技术合作部
TCP	技术合作计划
TCS	南南合作及资源筹集司
TOR	职责范围
TPF	离职付款基金
UNDP	联合国开发计划署
VLVP	价值极低的采购