



www.fao.org

粮农组织革新图变、预算和职工

粮农组织在2005年经历了一次全面的独立外部评价，并促使其成员国通过了一项《粮农组织革新图变近期行动计划》。这项为期五年的行动计划 - 从2009年至2013年 - 旨在打造一个更加灵活、有效、以结果为导向的粮农组织。革新图变的内容包括：

- 人力资源管理的现代化；
- 更加精简有效的行政服务；
- 帮助一个庞大的全球性机构“统一运作”的新型工具和技术；
- 领导机构的改革。

所有上述努力均着眼于使粮农组织的文化更加灵活、协作性更强和反应更迅速。



粮农组织的主会议厅。

革新图变的进展情况

粮农组织为期五年的革新图变计划在执行了两年半之后取得了以下主要进展：

- 在2010-2011年预算和工作计划周期中全面运用了新的基于结果的方法，包括监测和报告工作；
- 筹集和管理财政资源的战略正在制定中，目的是利用为支持战略目标而不断增加的自愿捐款来补充粮农组织以会费为基础的预算（即“正常计划”）；
- 更多的责任和权力已经从粮农组织总部下放到世界各地的办事处，粮农组织五个区域办事处的负责人现在负责监督其区域技术官员的工作；
- 实地办事处现在拥有更大的权力，负责采购紧急行动所需物资和服务，已经聘请了当地采购人员，而且为了支持采购权的下放，数百名工作人员接受了培训；

- 与世界粮食计划署和国际农业发展基金会联合实施的物资和服务采购节约了大量资金，到目前为止已经发出18份联合标书；
- 粮农组织五个区域办事处的负责人现在参与所有的高层决策和政策会议，这有助于确保在总部做出的决定充分考虑各区域的需求和意见；
- 粮农组织的全球信息技术网络升级使粮农组织的56个驻国家办事处能够像总部单位一样，使用相同的全组织系统和工具；
- 在所有区域和分区域召开的高清视频会议和在50多个国家使用的视频会议设备促进了部门间的联络交流。
- 区域会议正在为粮农组织如何确定其技术工作的优先重点以及世界各地办事处的工作提供更好的反馈。

基于结果的管理

在制定规划、预算和报告中，基于结果的方法将重点从产出（可执行措施）转向结果，这是一个重要的区别。新方法更加关注粮农组织的活动及其给成员国带来的预期效益。粮农组织基于结果的框架可概述如下：

- 粮农组织的总体远景和三项全球目标 - 成员国力争实现的长期成果：减少饥饿，改善人民生活水准，保护地球的自然资源。
- 战略目标有助于实现“全球目标”并确定其在全球范围以及在国家和区域内的影响，而这些预期目标将在粮农组织的帮助下，由成员国在10年时间里予以实现。
- 组织结果界定成员国和伙伴预期通过使用粮农组织的产品和服务，在争取实现各项战略目标过程中取得的结果；
- 核心职能是粮农组织依据本组织的比较优势，用于实现结果的关键手段；
- 目标和指标用来监测进展情况和通过评价来提供影响评估信息。

基于结果的框架有助于增加透明度和便于监督。规划、执行和评估工作的新方法应确保组织资源（分摊会费和自愿捐款）的使用符合商定的优先重点，并能够在各个层面有效地发挥作用，使成员国受益。

资源

从1994年到2010-2011年，正常计划资源减少了21%。包括自愿捐款但不包括与紧急情况相关款项的资源总额实际下降26%。插图显示了自1994年以来，通过大会批准的正常计划预算净拨款以及成员和合作伙伴补充提供的预算外自愿捐款，粮农组织实际可用的资金总额。

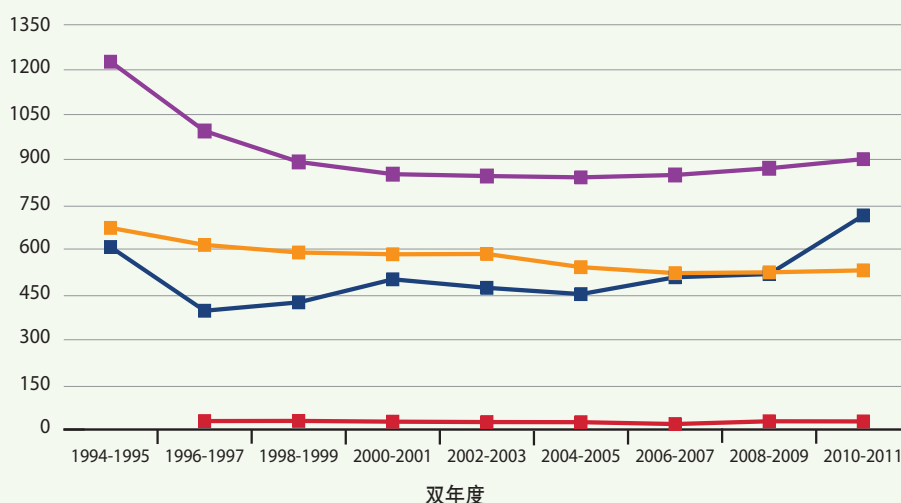
注重成本效益

自1994年以来，粮农组织一直积极致力于有效使用资金。通过减少职工人数实现了可观的节约。此外，还向实地转移人员，使他们更接近项目活动。这样做不仅降低了成本，而且可以更好地应对各国的需求。独立外部评价指出，“值得肯定的是，本组织及其成员认识到在粮农组织各项行政和技术计划中厉行增效节约、从而最大限度地为技术工作增加紧缺的预算资源的重要性”。

与1994年相比，经常性费用已经减少，每年节余款接近1.12亿美元，所采取的具体措施包括：

- 通过新的伙伴关系协定来降低投入成本，缩减差旅和通讯支出；
- 通过实施共享服务中心业务外包来简化行政和业务支持流程；
- 通过有选择性地精简司处级职位的层级来减少管理层级；
- 通过减少职位数和级别平均数来逐步调整人力资源投入组合；
- 改善预算外服务成本回收。

粮农组织资源趋势（百万美元）



正常计划来自经批准的大会决议；预算外资源来自纳入《工作计划和预算》（2012-2013年数字）的支出预测。

职工

粮农组织的工作人员是其最重要的资源。2008年，本组织在现行改革计划的框架内，通过了一项人力资源战略，其目的是为吸引和激励高水平的工作人员创造有利的工作环境。人力资源规划亦努力实现性别平衡（包括妇女担任高级领导职务），同时解决其他重要问题，如工作人员队伍老龄化和对新技能、知识和专长的需求。

加强人力资源政策包括：

- 一项工作人员流动计划，以扩展职业发展机会，并培育一只充满活力且具

有帮助粮农组织应对新挑战的更强能力的职工队伍；

- 弹性工作安排，包括远程工作、压缩工作时间、工作分担和分阶段退休；
- 初级专业人员计划，以促进继任规划和使现有职工队伍年轻化；
- 实习计划，以利用与大学等机构已经建立起的伙伴关系；
- 管理与领导计划，以开辟一个全面的学习途径并为管理人员和工作人员提供职业发展机会，有助于确保本组织能够交付其计划和实现战略目标。

