



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
الاغذية والزراعة
للأمم المتحدة

大会

第四十届会议


2017年7月3—8日，罗马

粮农组织技术能力独立评估

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。



ms760



粮农组织技术能力 独立评估

Kevin Cleaver、Amnon Golan 和 Anil Sood

目录

缩略语	ii
内容提要	iii
第 1 章: 引言	1
第 2 章: 背景	3
第 3 章: 技术能力 – 人力资源方面	7
A. “维持不变的” 预算背景	7
B. 技术能力 – 普通基金资源	9
C. 技术能力 – 信托基金资源的影响	11
D. 技术能力地点分布	14
E. 员工及编外人员资历及专业经验	15
第 4 章: 技术能力 – 交付方面	19
A. 产品及服务	19
B. 有助于实现战略目标的产出	20
C. 与交付相关的其它内容	21
D. 结论	23
第 5 章: 展望未来	24
附件	27
附件 1: 路线图及粮农组织人力资源架构	27
第 1.1 节: 评估路线图	27
第 1.2 节: 粮农组织人力资源架构	38
附件 2: 变革大事记	39
附件 3: 人力资源能力	41
第 3.1 节: 技术类员工能力	42
第 3.2 节: 员工的年龄、受教育情况和专业经验	58
第 3.3 节: 编外人员能力	61
附件 4: 交付层面	66
第 4.1 节: 粮农组织的产品及服务	66
第 4.2 节: 产出	69
第 4.3 节: 多边组织绩效评估网的评估	77
第 4.4 节: 德国联邦经济合作与发展部的审查	80
第 4.5 节: 英国国际发展部的评估	81

缩略语

BMZ	德国联邦经济合作与发展部
CPF	《国别规划框架》
D	司处级
DFID	(英国) 国际发展部
DMs	交付主管
DO	权力下放办事处
FAORs	粮农组织驻国家代表
FTE	全职时间当量
GF	普通基金
GS	一般服务人员
HQ	总部
HR	人力资源
IFAD	国际农业发展基金
MOPAN	多边组织绩效评估网
MTR	《中期审查综述报告》
N	国家专业官员
NPP	国家项目人员
NSHR	编外人员
P	专业人员
P+	专业人员及司处级人员
PIR	《计划执行报告》
PSAs	个人服务协议
PWB	《工作计划和预算》
RBAs	驻罗马各机构
SDGs	可持续发展目标
SO	战略目标
SP	战略规划
SPLs	战略规划主任
TC	技术合作
TCP	技术合作计划
TF	信托基金
WFP	世界粮食计划署

粮农组织技术能力评估

内容提要

粮农组织大会于 2015 年 7 月批准了 2016-17 两年度的《工作计划和预算》。理事会在同年 11-12 月召开的会议上通过了对《2016-17 年工作计划和预算》的修订意见。期间，理事会敦促粮农组织秘书处对本组织的技术能力开展一次独立评估。秘书处随后委托一个独立专家小组完成此项评估，借此了解粮农组织的技术能力在 2012 年至 2016 年间的演变情况。

评估所采用的方法与技术能力的定义密切相关，即技术能力指粮农组织“运用必要的知识、技能和专长实现其战略目标、满足成员需求并应对成员优先重点的能力”。独立评估的对象是粮农组织总部和各权力下放办事处通过各类资金来源供资的技术人员，包括顾问、国家项目人员和其它技术类编外人员。粮农组织将员工按职能分为三大类：核心技术能力、辅助性技术能力和行政或支持能力。本次评估涵盖前两类，即核心技术能力和辅助性技术能力。按照技术能力定义，本次评估不仅涉及人力资源，还涉及有助于实现粮农组织战略目标的产品、服务及产出的交付情况。

2012 年，粮农组织启动了“转型变革”，对粮农组织的战略方向进行了重新定位，逐步有针对性地开展了体制强化，并努力开展增效节支、注重效益活动。在磋商性战略思考进程后，各成员国批准了五项新的战略目标和有关技术质量、知识和服务的目标 6。为加强各项目的交付，粮农组织已在 2012-16 年间反复开展结构调整，营养、食品安全和标准制定等领域的相关工作能力已得到加强，同时还已引入矩阵管理结构。这一结构在理事会 2015 年批准旨在强化计划交付的内部管理安排后已得到进一步巩固。

由于认识到技术能力所发挥的关键作用，变革“在提出重新分配方案时，遵循的原则是完整保留总部在规范、标准和全球性公共产品方面的专业技术能力”。¹有关粮农组织规范性工作及其与计划交付之间关系的简要介绍则通过一份情况说明²于 2015 年 11 月提交给了理事会。增效节支在这一阶段一直持续，主要围绕在《工作计划和预算》中减轻行政负担、提高技术能力这一原则展开，以便在维持不变的名义预算下完成规范性工作以及相关计划的交付。具体增效措施包括提高专业人员和司处级人员（P+级）和一般服务人员（GS 级）职位之间的比率，将一些行政支持类和辅助性技术类职位调配给核心技术职位。

¹ CL 144/3 号文件“对《2012-13 年工作计划和预算》的进一步调整”，第 12 页

² CL 153/3 情况说明之三，“粮农组织规范性工作及其与计划交付的关系”，2015 年 11 月。

按照路线图，评估中对技术能力的分析应为定量分析。应该指出的是，有关不同类别正式员工和编外人员的现有数据很不均衡。同样，不同产品和服务的相关信息也参差不齐。尽管如此，凭借现有数据仍足以评估人力资源和交付两个方面的技术能力趋势。

技术能力 – 人力资源方面。为在预算维持不变的背景下吸收人员费用增加部分，2012年至2016年，由普通基金供资的职位总数减少了2.2%。然而，在总量减少的前提下，粮农组织还按照减轻行政负担的原则对技术类人员进行了战略性调整。D级（司处长）、P级（专业人员）和N级（国家专业官员）职位总体小幅增加了0.4%。重要的是，在D级和P级职位中，核心技术职位增加了158个，增幅18.5%（表1）。

表 1：由普通基金供资的人员变动情况（职位数）

职级/职类	2012年			2016年			2012-2016年变动 (%)
	预算内	预算外	合计	预算内	预算外	合计	合计
D	136	8	144	125	9	134	-10 (-6.9%)
P	1134	143	1277	1147	125	1272	-5 (-0.4%)
<i>D+P 小计</i>	<i>1270</i>	<i>151</i>	<i>1421</i>	<i>1272</i>	<i>134</i>	<i>1406</i>	<i>-15 (-1.1%)</i>
N ³	186	0	186	207	0	207	21 (11.3%)
<i>D+P+N 小计</i>	<i>1456</i>	<i>151</i>	<i>1607</i>	<i>1479</i>	<i>134</i>	<i>1613</i>	<i>6 (0.4%)</i>
GS	1661	142	1803	1466	255	1721	-82 (-4.5%)
合计	3117	293	3410	2945	389	3334	-76 (-2.2%)
在 D+P 中：							
核心技术类	810	43	853	934	77	1011	158 (18.5%)
辅助性技术类	304	54	358	208	27	235	-123 (-34.4%)
技术类合计	1114	97	1211	1142	104	1246	35 (2.9%)
行政支持类	155	54	209	129	30	159	-50 (-23.9%)

按照经审查的《战略框架》、《2014-15 年工作计划和预算》和《2016-17 年工作计划和预算》，粮农组织在不同技术领域和辅助性职能之间对预算内技术职位进行了调整。在技术领域中，职位增加最多的是技术合作、技术管理、信息及知识管理以及经济学领域，分别增加 35 个、26 个、21 个和 21 个。接下来增加较多的是环境及自然资源（16 个）、营养及食品安全（11 个）、渔业（10 个）。而土地及水管理、畜牧、土地权属领域共减少了 4 个职位。

³ 所有 N 级人员均为预算内职位，因此加上由普通基金供资的预算外职位后，不会出现变化。

然而，这些调整仅涉及参与粮农组织活动的由普通基金供资的一部分技术人员。如表 2 所示，技术类编外人员职位，包括由普通基金供资的顾问、个人服务协议签约人和联合国退休人员 2014 年总共提供了相当于 706 个全职时间当量（FTEs）⁴，2016 年增加到 939 个全职时间当量。总体看，编外人员增加了 33%。其中主要是从事技术工作的顾问，此类人员增幅为 55.7%。⁵

表 2：由普通基金供资的编外人员增加情况（全职时间当量）

类别	2014 年	2016 年	2014-2016 年变动 (%)
技术员工合计	1211	1246	35 (2.9%)
顾问	465	724	259 (55.7%)
个人服务协议签约人	201	181	-20 (-10.0%)
联合国退休人员	40	34	-6 (-15.0%)
编外人员小计	706	939	233 (33.0%)
技术类合计	1917	2185	268 (14.0%)

信托基金资源为粮农组织的技术能力提供了补充，以应对相关捐赠方的优先重点，尤其是对成员国的项目而言。增加此项后，粮农组织的技术力量在 2014 年至 2016 年间整体增加了 8.2%（表 3）。

表 3：技术职位整体增长情况（由普通基金和信托基金供资）

职类	2014 年	2016 年	2014-2016 年变动 (%)
总部			
员工	1056	1070	14 (1.3%)
编外人员	766	996	230 (30.0%)
小计	1822	2066	244 (13.4%)
权力下放办事处			
员工	632	703	71 (11.2%)
编外人员	3141	3283	142 (4.5%)
小计	3773	3986	213 (5.6%)
合计	5595	6052	457 (8.2%)

⁴ 全职时间当量（FTEs）将 220 个人日算作全职员工的一年。

⁵ 对从事技术工作的编外人员（包括顾问、个人服务协议签约人和国家项目人员）的系统化跟踪 2014 年才得以启动，因此对变动的跟踪仅涵盖 2014-16 年，而不是 2012-16 年。

如表 3 所示，总部和各权力下放办事处由普通基金和信托基金供资的技术人员总数均有所增加。总部的编外人员数量大幅增加了 230 人（30%），而各权力下放办事处的编外人员则小幅增加了 142 个（4.5%）。

技术能力 – 交付方面。本次评估还审查了粮农组织的规范性工作及相关计划的交付。⁶虽然没有看到明显趋势，但数据表明，粮农组织在 2012 年至 2016 年间已普遍改善了有助于推动规范性工作的关键产品及服务的交付情况。例如，粮农组织交付的国际协议和行为守则等标准制定文书的数量翻了一番。粮农组织举办的技术讲习班次数增加了 55%，而南南合作受益国家数量增加了 73%。

粮农组织还在实现为推动战略目标而设立的产出目标方面取得了一定进展。粮农组织完成或超额完成了 86% 的 2016 年产出目标（表 4），与 2014 年的仅 82% 相比有了提升。值得注意的是，这一提升是在 2016 年实施了比 2014 年更加严格的“完成/超额完成”评判标准后取得的（2016 年的标准为 100% 完成，2014 年为 75% 完成）。此外，就与技术质量、知识和服务相关的跨部门目标 6 而言，所有具体目标均已完成或超额完成。

表 4：2016 年战略目标交付情况

战略目标	2016 年 完成/超额完成的产出
战略目标 1：消除饥饿、粮食不安全和营养不良	88%
战略目标 2：可持续增加农业、林业、渔业产量	69%
战略目标 3：减少农村贫困	80%
战略目标 4：包容、高效的农业和粮食系统	100%
战略目标 5：抵御威胁和危机	100%
合计	86%

评估还审查了与交付相关的两项其它内容。首先，就出版物而言，2015 年评价报告⁷就粮农组织对全球和国家层面粮农相关知识所做的贡献做出了肯定的评价。粮农组织各出版物，尤其是世界状况系列旗舰出版物（农业、渔业及水产养殖、林业、农产品），拥有广泛的读者。四分之三的受访用户表示，如果没有粮农组织出版物，自己就不可能取得同样的结果。但报告也同时指出，需要在出版物编写过程中更好地确定用户需求并将其纳入出版物编写过程。

⁶ 有关粮农组织规范性工作及其与计划交付的关系详情，请参见 2015 年 11 月提交理事会的文件 CL 153/3 情况说明之三。

⁷ “对粮农组织在粮食和农业知识方面所做贡献的评价”，主题评价系列，粮农组织评价办公室，2015 年 9 月。

其次，评估还考虑到了2012-2016年间对粮农组织开展的几次审查。多边组织绩效评估网（MOPAN）2011年和2014年对粮农组织开展了两次评估，发现每项绩效指标均有所改善。在四个与交付相关的重要领域，即在明确任务的基础上制定全组织战略、在各国注重结果、支持国家计划、促进政策对话，得分已从“不足或不达标”提升至“优秀或超预期”。2014年仅发现两个领域依然令人关切，即基于结果的预算编制和人力资源管理。德国联邦经济合作与发展部（BMZ）也曾于2015年对粮农组织完成了一次审查，作为其发展援助整体审查的一部分内容。该次审查以多边组织绩效评估网的报告和其他相关材料为基础，结果发现粮农组织的新组织结构使得“监测和报告相关责任划分更加明确”，同时粮农组织“在打破以往因各项工作相互分割而导致重复工作和知识共享不足的局面方面已做出巨大努力”。英国国际发展部（DFID）开展的2016年多边发展审查（MDR）再次认同多边组织绩效评估网得出的评估结果，指出粮农组织已改善自身绩效，并将其归功于领导力、现代化管理结构和增效节支措施。多边发展审查采用的是差、达标、良好、优秀的四级评分系统，给予粮农组织的总评分为“良好”。

展望未来。粮农组织《2018-21年中期计划》十分重视粮农组织战略方向的连续性以及粮农组织战略目标与可持续发展目标之间的统一一致，预期将为17项可持续发展目标中的15项做出贡献。还将致力于努力强化几条战线上的计划交付工作，即：强化新近引入的各项战略计划领导团队内部管理安排；提升对计划交付和结果的监测系统；理顺和简化总部的组织能力，同时保持总部整体技术能力的完整性。

应继续关注通过矩阵的实施来强化机构，当前的挑战是继续同时关注强化计划交付能力和技术能力。

本次评估过程中遇到的数据方面的挑战，让我们看到了在改善监测工作方面仍存在多个机遇。就人力资源而言，粮农组织必须树立充分调配所有类别人力资源来交付计划的观念，加大对编外人员所发挥的补充作用的重视。此外，粮农组织应考虑在内部使依照两年度工作计划开展员工队伍战略性规划的做法制度化。其中包括特别关注员工、顾问（和其它编外人员）之间的合理比例，以保持必要的灵活性，满足特定需求和不断变化的优先重点。

就交付而言，有必要对粮农组织全球、区域和国家层面的所有产出、产品及服务开展更有效的监测。在这一点上，粮农组织可考虑通过一项系统来跟踪监测自身产品及服务的相关性、有效性、影响及效率。这将为技术能力评估工作添加质量分析的内容。有助于对计划交付开展有效管理的另一项因素就是对特定计划中人力资源和

业务资源进行规划、配置和监督的能力。在这一点上，粮农组织应考虑引入一项新系统，对员工和编外人员在不同计划和其它活动上花费的时间（以及相关费用）进行跟踪。其它组织的经验表明，尽管引入此类系统需要一些初始费用，且员工可能对此持有抵触心理，但其潜在益处远远大于在其初始阶段遇到的难度。

就效率而言，粮农组织可重新考虑和农发基金和粮食署实现行政服务和权力下放办事处合署办公的想法，其目的是降低费用，提高效率。最后，由于粮农组织在技术能力方面的突出实力，如能在驻罗马各机构间共享服务，由粮农组织负责提供技术专长，其它两个机构更系统化地利用这些专长，就能实现协同合作，提高效率。鉴于粮农组织可能继续面临会费和预算方面的压力，这一做法可成为进一步提升粮农组织技术能力的一个重要途径。

第 1 章：引言

粮农组织大会于 2015 年 7 月批准了 2016-17 两年度的《工作计划和预算》。理事会在同年 11-12 月召开的会议上通过了对《2016-17 年工作计划和预算》的修订意见。期间，理事会“敦促粮农组织秘书处对本组织总部和权力下放办事处技术能力开展独立评估，并向 2107 年大会提交评估结果”。

计财委联席会议于 2016 年 5 月收到了一份有关该进程最新进展的报告。联席会议及理事会“注意到对粮农组织技术能力开展评估的复杂性，包括粮农组织宗旨和目标的定义、定位和背景”。秘书处随后委托一个独立专家小组完成此项评估，借此了解粮农组织技术能力在 2012 年至 2016 年间的演变情况。独立评估路线图于 2016 年 11 月初在计财委联席会议得以讨论，包括其范围、方法、指标类型和时间表⁸（见附件 1）。

独立评估的内容是：在粮农组织开展其工作所依托的大背景下（其职责和战略重点、核心职能、结构和可用资源），通过所有资金来源提供的员工和编外人员的可利用量、质量、机构和任职地点以及所交付的产出、产品和服务。

技术能力被定义为“粮农组织运用必要的知识、技能和专长实现其战略目标、满足成员需求并应对成员优先重点的能力”。评估所采用的方法则与该定义密切相关。因此，评估不仅涉及人力资源，还涉及推动粮农组织规范性工作的产品及服务的交付情况。

按照路线图，评估将从定量视角对技术能力的这些方面进行评估，特别关注期间人员配备方面的变化、量化产出指标的交付情况以及所交付的产品及服务。

就人力资源方面而言，评估涵盖粮农组织总部和各权力下放办事处通过所有资金来源供资的技术人员，包括参与技术工作的编外人员。

评估将粮农组织员工按职级分为专业人员及司处级人员（P+级）和一般服务人员（GS级）。除了在人力资源章节起始部分有一个简短介绍外，评估小组只侧重 P+级人员，并将其按职能分为三类：核心技术能力、辅助性技术能力和行政或支持能力。核心技术能力涵盖参与交付高质量产品和服务的所有类别人力资源，通过履行核心职能直接促进实现战略目标和目标 6。辅助性技术能力涵盖参与交付高质量服务的所有类别人力资源，通过履行核心职能间接促进实现战略目标和目标 6。行政能力非本次评估范围，它涵盖一般服务人员类别下的所有员工以及提供全组织行政、财务、人力资源管理 and 安保服务的专业人员及司处级类别下的员工。

⁸ 文件 JM 2016.2/3，“粮农组织技术能力独立评估路线图”，罗马，2016 年 11 月 7 日

除正式员工外，粮农组织还为技术类和非技术类工作雇用编外人员。这些编外人员分为三类：顾问、个人服务协议签约人和国家项目人员，联合国退休人员也属于编外人员。本次评估涵盖参与技术工作的编外人员。如路线图所示，评估还尽力涵盖员工的专业领域以及资历、经验及年龄情况。

粮农组织利用分摊会费（即普通基金）或自愿捐款（即信托基金）为员工供资。所有列入两年度《工作计划和预算》的职位都被称为“预算内职位”，属于第一类，其资金来自普通基金。相反，“预算外职位”和编外人员的资金来源则相对多样化，资金可能来自以上两种来源。（粮农组织人力资源“架构”详见附件 1 第 1.2 节。）

就交付而言，本次评估侧重于粮农组织的规范性工作及相关计划交付情况。⁹ 它涵盖有助于实现粮农组织战略目标的各项产出的交付以及下列相关产品及服务：

- 标准制定文书
- 生成的知识、数据和信息
- 全球、区域和国家层面的政策对话和能力建设
- 知识、技术和良好做法
- 伙伴关系
- 南南合作
- 国家、区域和全球层面的宣传和交流

应该指出的是，现有数据很不均衡。在人力资源方面，正式员工相关数据比起编外人员相关数据要详细得多，而后者从 2014 年后才具备系统性跟踪数据。不同资金来源的数据齐全程度也各不相同。同样，不同产品和服务的相关信息也参差不齐。尽管如此，凭借现有数据仍足以评估人力资源和交付两个方面的技术能力趋势。

⁹ 有关粮农组织规范性工作及其与计划交付关系详情，请参见 2015 年 11 月提交理事会的文件 CL 153/3 情况说明之三。

第 2 章：背景

2012年，在新领导层带领下，粮农组织启动了磋商性战略思考进程，对《2010-19年战略框架》进行了审议和更新。该进程在 2012-13 年度一直持续，最终启动了“转型变革”，对粮农组织的战略方向进行了重新定位，有针对性地开展了体制强化，并努力开展增效节支、注重效益活动。附件 2 对各项重要事件做了简要介绍。

转型变革始于 2012 年，具体内容包括：强化技术合作计划；通过《国别规划框架》来确定各国优先重点，为区域代表管理的技术合作计划资源的使用提供指导。粮农组织驻国家代表负责就《国别规划框架》及相关国家工作计划进行谈判。技术合作部的职能有了重新调整，负责为粮农组织各项计划、技术部和权力下放办事处提供跨部门支持，同时各权力下放办事处也得到了加强。

在战略思考进程后，粮农组织大会第三十八届会议于 2013 年 6 月批准了五项新的战略目标和有关技术质量、知识和服务的目标 6，纳入经审查的《战略框架》。该框架还提出了四项跨部门主题：性别、治理、营养和气候变化。框架还重申了粮农组织的核心职能和四项职能目标。该框架详情参见下文插文 2.1。

为加强自身五项战略目标的交付，粮农组织已开展几次组织结构调整。在《战略框架》中强调的一些领域，如营养、食品安全和标准制定，相关工作能力已得到加强。重要的是，还已引入矩阵管理结构，采用多部门方式改善战略目标的交付。这一结构的出发点是由技术部主管人员负责协调支持五项战略目标的各战略项目，目前已不断演化并改进。2015 年，获得理事会通过后，这些协调人被指定为全职战略计划主任，每人配有一名副手及 4-6 名从各技术部/办公室借调的技术官员，同时还由战略计划主任和区域代表签订了服务协议，在战略计划主任和各技术部之间建立了更有效的协调和问责机制。这些变革的结果是重新调配了 40 名 D 级和 P 级员工（以及 10 名 GS 级员工）加入这一职能相关部门（见插文 2.2）。

由于认识到技术能力所发挥的关键作用，变革“在提出重新分配方案时，遵循的原则是完整保留总部在规范、标准和全球性公共产品方面的专业技术能力”。¹⁰ 有关粮农组织规范性工作及其与计划交付之间关系的简要介绍则通过一份情况说明¹¹于 2015 年 11 月提交给了理事会。

¹⁰ CL 144/3 号文件“对《2012-13 年工作计划和预算》的进一步调整”，第 12 页

¹¹ CL 153/3 情况说明之三，“粮农组织规范性工作及其与计划交付的关系”，2015 年 11 月。

插文 2.1：粮农组织战略框架

粮农组织的愿景

建设一个没有饥饿、没有营养不良的世界，粮食和农业在其中以经济、社会和环境可持续方式促进提高所有人，特别是最贫困人口的生活水平。

成员的三项全球目标：

- 消除饥饿、粮食不安全及营养不良，逐步确保建设一个所有人在任何时候都能获得充足、安全和富有营养的食物，满足其过上积极、健康生活的膳食需要和饮食偏好的世界；
- 通过增加粮食产量、加强农村发展及改善可持续生计，消除贫困，推动惠及所有人的经济和社会进步；
- 为了当代和子孙后代的利益，可持续管理和利用自然资源，包括土地、水、空气、气候和遗传资源。

战略目标

1. 努力消除饥饿、粮食不安全和营养不良
2. 可持续增加并改善农业、林业、渔业产品及服务
3. 减少农村贫困
4. 推动建设更加包容、高效的农业和粮食系统
5. 增强生计抵御威胁和危机的能力

其它目标

技术质量、知识和服务

跨部门主题

- 性别
- 治理
- 营养
- 气候变化

核心职能

1. 推动和支持国家制定并实施规范和标准制定文书，如国际协定、行为准则、技术标准等
2. 整理、分析和监测粮农组织职责相关领域的数据和信息并改进其获取
3. 推动、促进和支持全球、区域和国家层面的政策对话
4. 建议并支持国家和区域层面开展能力建设，制定、实施、监测和评价循证政策、投资及计划
5. 建议并支持粮农组织职能相关领域内知识、技术和良好做法的整理、推广和采用
6. 推动政府、发展伙伴、民间社会、私营部门之间的伙伴关系，保障粮食安全和营养，促进农业与农村发展
7. 在粮农组织职能相关领域内开展国家、区域和全球层面的倡导和宣传工作

职能目标

- 外联
- 信息技术
- 粮农组织治理、监督和指导
- 高效、有效的行政管理

插文 2.2: 战略规划团队

变革进程中一项最重要内容就是于 2015 年底在技术合作及计划管理部创建了五个新的战略规划管理团队。这些团队由战略规划主任领导，每位主任配有一名副手和一个由技术官员组成的小型团队。每个团队负责粮农组织五项战略目标中其中一项的设计和战略管理，各技术部门确保自己的员工能为《2014-17 年中期计划》（经审查）和 2015 年 10 月提出的《2016-17 年工作计划和预算调整》文件中确定的各项战略目标计划和全组织技术活动提供卓越的技术支持。

总部的战略规划团队中包括 D 级、P 级和 GS 级人员，多数 P 级以上人员属于核心技术类别。各团队已从粮农组织多个部或司抽调了人员，其中从主管自然资源事务的副总干事下属部门抽调 11 人，从负责运作的副总干事下属部门抽调 6 人，从经济及社会发展部抽调 15 人，从战略、规划及资源管理办公室抽调 3 人。战略规划团队的人员配备总体情况参见下表。

各战略规划团队人员配备

战略规划管理团队	D 级	P 级	GS 级	合计
战略规划 1: 消除饥饿、粮食不安全、营养不良	1	8	2	11
战略规划 2: 可持续农业	2	7	2	11
战略规划 3: 减少农村贫困	1	6	2	9
战略规划 4: 粮食系统	2	5	2	9
战略规划: 抵御能力	1	7	2	10
合计	7	33	10	50

必须注意到，战略规划团队中仅有少数人员（11 人）来自粮农组织主管自然资源事务的副总干事下属部门。农业部从主管动物、土地及水、植物生产的各司共抽调了 6 名人员。渔业部和林业部各抽调了两名人员，自然资源部抽调了一名人员。这些人员将继续发挥核心技术职能，侧重于交付粮农组织的核心战略目标。

增效节支在这一阶段一直持续，主要围绕在《工作计划和预算》中减轻行政负担、提高技术能力这一原则展开。这些对于在维持不变的名义预算下规范性工作以及相关计划的交付至关重要。自 2012 年以来，为减轻粮农组织的行政负担，已引入一系列相关措施，其中包括使管理系统现代化、精简行政和管理流程及程序、重新调整信息技术和交易处理部门（见插文 2.3）。这些措施帮助粮农组织减轻了处理行政事务带来的相关负担，提高了专业人员和司处级（P+级）和一般服务人员（GS 级）职位之间的比率，重要的是，将资源调配给了技术部门。

这些变化就是本次评估的背景。

插文 2.3：减轻行政负担和增效措施

2013 年，全球资源管理系统（GRMS）的启用首次将粮农组织全球各地的所有办事处联系在一起，为实现交易处理的标准化和自动化奠定了基础，大大减少了手工输入和监测方面的工作量。这使得粮农组织大幅提高了效率，节约了工作时间，尤其是节约了原先花费在行政登记上的时间。

同样，粮农组织还在继续努力提高人力资源管理、财务、采购和信息技术等领域行政流程的效率，从而取消或精简了众多流程及程序。

对《2014-15 年工作计划和预算》进行调整后，对信息技术司做了重新调整，其预算被削减了 20%，职位削减了 40%。此后，信息技术司继续提供更加现代化、更高效的信息技术和数据支持及产品。

2016 年，共享服务中采用了新的业务模式，将大量交易处理分层整合，大幅减少了所需的一般服务人员数量，加上大会、理事会及礼宾事务司的类似精简，粮农组织共削减 46 个职位，主要为行政类职位，节约出来的资源将重新调配到重点技术领域。

第 3 章：技术能力 - 人力资源方面

本章讨论本组织技术能力的演化情况，首先回顾 2012-16 年间预算背景及其对粮农组织总体人员配备情况的影响（A 节）。随后几节将按照附件 1 第 1.2 节中列出的粮农组织人力资源架构，就技术能力开展讨论。B 节介绍由普通基金供资的员工和编外人员，将员工情况列在几份表格中，但主要侧重于职位数。C 节介绍由信托基金供资的员工和编外人员。D 节介绍粮农组织技术能力的总体分布地点，包括总部和各权力下放办事处。¹² 一些与能力相关的其他指标，如粮农组织员工的资历、经验和年龄，则在 E 节中讨论。详细数据详见附件 3。

A. “维持不变的” 预算背景

开展转型变革时的大背景是，粮农组织的员工费用不断增加，而名义预算自 2012-13 年度以来一直在 10.056 亿美元的基础上维持不变，按 2010-11 年度不变价格计算实际下降 4.3%。

要在这一预算背景下吸收费用增加部分，就必须相应削减职位总数。如表 3.1a 所示，2012-16 年间，《工作计划和预算》确定供资的职位总数已从 3117 个减为 2945 个，共减少 172 个职位（5.5%）。再考虑到由普通基金供资的预算外职位，减少的职位总数为 76 个（2.2%）。

然而，在总量减少的背景下，粮农组织还在努力增加专业人员职位。D 级（司处长）、P 级（专业人员）和 N 类（国家专业官员）职位总体小幅增加了 0.4%。其中，预算内职位在《工作计划和预算》所有职位中所占比例从 2012 年的 46.7% 升至 2016 年的 50.2%，而 GS 级（一般服务人员）职位所占比例则相应下降。再加上由普通基金供资的预算外职位，D、P 和 N 三类职位所占比例已从 2012 年的 47.1% 升至 2016 年的 48.4%。

¹² 本章中，预算内职位和预算外职位均为 2016 年 12 月底的最新数字。

表 3.1a: 由普通基金供资的各级别员工变动情况 (职位数)

职级	2012 年			2016 年			2012-2016 年变动 (%)
	预算内	预算外	合计	预算内	预算外	合计	合计
D	136	8	144	125	9	134	-10 (-6.9%)
P	1134	143	1277	1147	125	1272	-5 (-0.4%)
D+P 小计	1270	151	1421	1272	134	1406	-15 (-1.1%)
D+P (%)	40.7%	51.5%	41.7%	43.2%	34.4%	42.2%	-
N	186	0	186	207	0	207	21 (11.3%)
D+P+N 小计	1456	151	1607	1479	134	1613	6 (0.4%)
D+P+N (%)	46.7%	51.5%	47.1%	50.2%	34.4%	48.4%	-
GS	1661	142	1803	1466	255	1721	-82 (-4.5%)
合计	3117	293	3410	2945	389	3334	-76 (-2.2%)

从实际在职情况 (在岗人数或总职位数减去空缺数) 看, D+P+N 级人员所占比例在 2012 年至 2016 年间也呈现类似升势 (表 3.1b)。¹³

表 3.1b: 由普通基金供资的各级别员工变动情况 (实际在职数)

职级	2012 年			2016 年			2012-2016 年变动 (%)
	预算内	预算外	合计	预算内	预算外	合计	合计
D	114	8	122	114	9	123	1 (0.8%)
P	894	143	1037	907	125	1032	-5 (-0.5%)
D+P 小计	1008	151	1159	1021	134	1155	-4 (-0.3%)
D+P (%)	38.7%	51.5%	40.0%	42.8%	34.4%	41.6%	-
N ¹⁴	157	0	157	188	0	188	31 (19.7%)
D+P+N 小计	1165	151	1316	1209	134	1343	27 (2.1%)
D+P+N (%)	44.8%	51.5%	45.5%	50.6%	34.4%	48.4%	-
GS	1437	142	1579	1178	255	1433	-146 (-9.2%)
合计	2602	293	2895	2387	389	2776	-119 (-4.1%)

¹³ 职位数计算时间为 2012 年 4 月 1 日和 2016 年 12 月 31 日。

¹⁴ 所有 N 级人员均为预算内职位, 因此加上由普通基金供资的预算外职位后, 不会出现变化。

B. 技术能力 – 普通基金资源

在 D+P 级类别中，粮农组织已本着减轻行政负担的原则，完成了战略性转变，将部分行政类别转为技术类别。如表 3.2a 所示，尽管 D+P 级类别总职位数（由普通基金供资的预算内和预算外职位）在 2012 年至 2016 年间略有减少，但在行政类别职位减少的同时，技术职位数却增加了 2.9%。重要的是，随着辅助性技术类别职位的减少，核心技术类别的职位数增加了 158 个（18.5%）。从实际在职数上也能发现核心技术员工数增加了 139 人（20.0%）（见表 3.2b）。

表 3.2a：从行政和辅助性技术类转为核心技术类的员工变动情况（职位数）

类别	2012 年			2016 年			2012-2016 年变动(%)
	预算内	预算外	合计	预算内	预算外	合计	合计
核心技术类	810	43	853	934	77	1011	158 (18.5%)
辅助性技术类	304	54	358	208	27	235	-123 (-34.4%)
技术类合计	1114	97	1211	1142	104	1246	35 (2.9%)
行政支持类	155	54	209	129	30	159	-50 (-23.9%)
合计	1270	151	1421	1272	134	1405	-16 (-1.1%)

表 3.2b：从行政和辅助性技术类转为核心技术类的员工变动情况（实际在职数）

类别	2012 年			2016 年			2012-2016 年变动(%)
	预算内	预算外	合计	预算内	预算外	合计	合计
核心技术类	653	43	696	758	77	835	139 (20.0%)
辅助性技术类	243	54	297	160	27	187	-110 (-37.0%)
技术类合计	896	97	993	918	104	1022	29 (2.9%)
行政支持类	112	54	166	103	30	133	-33 (19.9%)
合计	1008	151	1159	1021	134	1155	-4 (-0.3%)

专业领域。正如经审查的《战略框架》和《2014-15 年工作计划和预算》所愿，核心技术人员的增加强化了框架中的重点领域（对这些领域的定义详见附件 3 表 3.1.9）。增幅最大的领域是宣传和能力建设、经济和社会发展、经济学、环境、信息和知识管理、营养、技术合作以及技术管理。¹⁵根据经审查的《战略框架》提出的意见，营养和食品安全领域大幅增加了 11 个职位，而土地及水管理、土地权属和畜牧领域各减少了 1-2 个职位。详情参见表 3.3。

¹⁵ “技术合作”是职能的一类，多数职位设在技术合作部和各区域办事处中。“技术管理”指各技术部的主管人员。

表 3.3: 各专业领域核心技术能力的增加情况 (由普通基金供资的预算内和预算外职位数)

专业领域	2012 年		2016 年		2012-2016 年变动 (%)	
	职位数	在职数	职位数	在职数	职位数	在职数
宣传和能力建设	1	1	11	8	10 (1000.0%)	7 (700.0%)
农业	94	82	100	82	6 (6.4%)	0 (0.0%)
发展法	11	8	13	21	2 (18.2%)	13 (162.5%)
经济和社会发展	21	18	27	21	6 (28.6%)	3 (16.7%)
经济学	141	109	162	124	21 (14.9%)	15 (13.8%)
环境、自然资源和气候变化	42	35	58	47	16 (38.1%)	12 (34.3%)
渔业和水产养殖	76	62	86	63	10 (13.2%)	1 (1.6%)
林业	59	52	64	59	5 (8.5%)	7 (13.5%)
信息和知识管理	32	27	53	41	21 (65.6%)	14 (51.9%)
土地和水管理	35	26	34	25	-1 (-2.9%)	-1 (-3.8%)
土地权属	10	10	9	9	-1 (-10.0%)	-1 (-10.0%)
畜牧	46	40	44	32	-2 (-4.3%)	-8 (-20.0%)
营养和食品安全	36	27	47	40	11 (30.6%)	13 (48.1%)
统计	41	35	38	33	-3 (-7.3%)	-2 (-5.7%)
技术合作	67	50	102	81	35 (52.2%)	31 (62.0%)
技术管理	141	114	167	159	26 (18.4%)	45 (39.5%)
合计	853	696	1015	845	162 (19.0%)	149 (21.4%)

编外人员 – 普通基金。粮农组织也利用普通基金资源雇用专业人员级别的编外人员从事技术类工作。此类编外人员包括顾问、个人服务协议签约人、国家项目人员和联合国退休人员（多数为粮农组织退休人员）。

与正式员工相比，对编外人员的监督传统上一直不受重视。自 2014 年对编外人员相关数据开始系统性跟踪以来，情况出现了改变，因此有关编外人员的系统性数据仅在 2014 年后才具备（不具备转型变革起始年份 2012 年的数据）。表 3.4 将 2014 年和 2016 年编外人员的数据与由普通基金供资的预算内/预算外职位数进行对比。由普通基金供资的编外人员在这一阶段有较大幅度的增加（33%），一定程度上反映出空缺职位释放出的资源得到了更加灵活的利用。这使得由普通基金供资的技术职位在 2014 年至 2016 年间增加了 268 个，增幅为 14%。

表 3.4: 由普通基金供资的所有技术类人员

类别	2014 年		2016 年		2014-2016 年变动 (%)	
	职位数	在职数	职位数	在职数	职位数	在职数
技术类员工合计	1211	959	1246	1022	35 (2.9%)	29 (2.9%)
顾问	465	465	724	724	259 (55.7%)	259 (55.7%)
个人服务协议签约人	201	201	181	181	-20 (-10.0%)	-20 (-10.0%)
联合国退休人员	40	40	34	34	-6 (-15.0%)	-6 (-15.0%)
编外人员小计	706	706	939	939	233 (33.0%)	233 (33.0%)
技术类人员合计	1917	1665	2185	1961	268 (14.0%)	296 (17.8%)

C. 技术能力-信托基金资源的影响

除了由普通基金供资的正式员工和编外人员，粮农组织还有由各类信托基金供资的预算外员工和编外人员，以应对相关捐赠方的优先重点。表 3.5 在表 3.1 所列由普通基金供资的总数基础上增加了由信托基金供资的预算外员工。如表所示，增加后每类人员总数均有所上升，而趋势大致与由普通基金供资的人员类似。在总职位数削减 3.9% 的前提下，D+P+N 类职位数总共减少 1.2%。GS 级职位数降幅较大，为 6.8%。

表 3.5: 由普通基金和信托基金供资的各职级员工变动情况 (职位数)¹⁶

职级	2012 年			2016 年			2012-2016 年变动 (%)
	普通基金 供资员工	信托基金 供资 预算外员工	合计	普通基金 供资员工	信托基金 供资 预算外员工	合计	合计
D	144	14	158	134	11	145	-13 (-8.2%)
P	1277	511	1788	1272	482	1754	-34 (-1.9%)
D+P 小计	1421	525	1946	1406	493	1899	-47 (-2.4%)
D+P (%)	41.7%	72.0%	47.0%	42.2%	76.8%	47.8%	-
N ¹⁷	186	0	186	207	0	207	21 (11.3%)
D+P+N 小计	1607	525	2132	1613	493	2106	-26 (-1.2%)
D+P+N (%)	47.1%	72.0%	51.5%	48.4%	76.8%	53.0%	-
GS	1803	204	2007	1721	149	1870	-137 (-6.8%)
合计	3410	729	4139	3334	642	3976	-163 (-3.9%)

在分析中增加由信托基金供资的职位 (表 3.6) 后，上文提及的技术能力演化趋势变得相对平缓。例如，核心技术能力职位的增幅就从 18.5% 降至 10.2%。

¹⁶ 更多有关实际在职人员的数据参见附件 3。

¹⁷ 所有 N 级人员均为预算内职位，因此加上由普通基金供资的预算外职位后，不会出现变化。

表 3.6: 从行政和辅助性技术类转为核心技术类的员工变动情况 (职位数)

类别	2012 年			2016 年			2012-2016 年变动 (%)
	普通基金 供资员工	信托基金 供资 预算外员工	合计	普通基金 供资员工	信托基金 供资 预算外员工	合计	合计
核心技术类	853	398	1251	1011	368	1379	128 (10.2%)
辅助性技术类	358	92	450	235	108	343	-107 (-23.8%)
技术类合计	1211	490	1701	1246	476	1722	21 (1.2%)
行政支持类	209	35	244	159	17	176	-68 (27.9%)
合计	1421	525	1946	1405	493	1898	-48 (-2.4%)

通过对员工专业领域的分析,可以看出与由普通基金供资的员工情况类似,只是绝对数字更大(表 3.7)。如将由普通基金和信托基金供资的职位相加,增幅最大的领域(42 个职位)是营养和食品安全,而农业和畜牧领域则减少 36 个职位。鉴于有人担心这会削弱各技术部的员工实力,插图 3.1 专门对此类变动做了总结。

表 3.7: 各专业领域核心技术能力的增加情况 (普通基金和信托基金)

专业领域	2012 年		2016 年		2012-2016 年变动 (%)	
	职位数	在职数	职位数	在职数	职位数	在职数
宣传与能力建设	1	1	18	15	17 (1700.0%)	14 (1400.0%)
农业	145	133	128	110	-17 (-11.7%)	-23 (-17.3%)
发展法	14	11	14	22	0 (0.0%)	11 (100.0%)
经济和社会发展	31	28	41	35	10 (32.3%)	7 (25.0%)
经济学	177	145	203	165	26 (14.7%)	20 (13.8%)
环境、自然资源和 气候变化	69	62	91	80	22 (31.9%)	18 (29.0%)
渔业和水产养殖	105	91	116	93	11 (10.5%)	2 (2.2%)
林业	103	96	116	111	13 (12.6%)	15 (15.6%)
信息和知识管理	32	27	53	41	21 (65.6%)	14 (51.9%)
土地和水管理	44	35	45	36	1 (2.3%)	1 (2.9%)
土地权属	14	14	11	11	-3 (-21.4%)	-3 (-21.4%)
畜牧	77	71	58	46	-19 (-24.7%)	-25 (-35.2%)
营养和食品安全	48	39	90	83	42 (87.5%)	44 (112.8%)
统计	47	41	54	49	7 (14.9%)	8 (19.5%)
技术合作	183	166	147	126	-36 (-19.7%)	-40 (-24.1%)
技术管理	161	134	198	190	37 (23.0%)	56 (41.8%)
合计	1251	1094	1383	1213	132 (10.6%)	119 (10.9%)

插文 3.1: 各技术部人员配备情况-总部

有人担忧从 2012 年至 2016 年，粮农组织总部各技术部门的员工实力有所下降。除了从各技术部门向各战略计划团队借调人员外，经过粮农组织成员国在各阶段批准的结构调整后，各部预算内技术职位数量也有了较大变动。因此，自 2012 年以来，各技术部门综合技术能力的完整性基本得到保障，但同时某些个别部门的职位数量有所减少。

这些结构变动整合了各领域的专业力量，使之最大限度发挥作用，如政策工作和营养领域。继 2013 年对粮农组织在粮食和农业政策方面的作用和工作开展评价后，已将 27 个与政策工作相关的职位转入经济及社会发展部。同样，根据同年对粮农组织营养相关工作开展评价后提出的建议，农业及消费者保护部原营养司被转入经济及社会发展部，更名为营养及粮食系统司。这使得农业部减少了 30 个职位。然而，这两项变动并未削弱粮农组织在营养或政策工作领域的技术实力。

2012 年以来的转型变革还改善了某些部门的交付工作，如渔业和林业部门，主要是因为打破了政策和技术工作之间的相互分割局面。林业部和渔业部的相关司已于 2014 年合并。其结果是两个部各削减了一个高层 D 级职位，随后在《2016-17 年工作计划和预算》的落实过程中又给这两个部各新设了两个 D 级职位，以加强横向管理能力。

2012 年以来，为改进粮农组织的服务交付工作，还做了其它必要调整，其中包括：
 (i) 2016 年解散了农村基础设施及涉农企业司，相关职位转入经济及社会发展部，使农业部职位减少 24 个；
 (ii) 2016 年在农业部中新设食品安全办公室，设有 17 个职位；
 (iii) 2016 年通过具体能力的调整强化了经济及社会发展部，共增加 20 个职位。

下表显示了各部所有 P 级及以上级别员工的总体情况。

表：部分部门所有 P 级及以上级别员工情况（预算内）

部	职类	2012	2016	变动 (%)
农业部	技术类合计	142	120	-22 (-15%)
自然资源部	技术类合计	48	16	-32 (67%)
经济及社会部	技术类合计	108	157	49 (45%)
渔业部	技术类合计	75	73	-2 (-3%)
林业部	技术类合计	49	46	-3 (-6%)
总计	核心技术类	413	407	-6 (-1%)
	辅助性技术类	9	5	-4 (-44%)
	技术类合计	422	412	-10 (-2%)

由信托基金供资的编外人员。要完成对粮农组织技术类人力资源的全面盘点，最后一项是由信托基金供资的编外人员（表 3.8）。结果表明技术能力有了加强，总职位数增加了 455 个，增幅 8.1%。

表 3.8：所有技术类人力资源

类别	2014 年		2016 年		2014-2016 年变动 (%)	
	职位数	在职数	职位数	在职数	职位数	在职数
技术类员工合计	1688	1436	1773	1489	85 (5.0%)	53 (3.7%)
顾问	1064	1064	1438	1438	374 (35.2%)	374 (35.2%)
个人服务协议签约人	362	362	303	303	-59 (-16.3%)	-59 (-16.3%)
联合国退休人员	62	62	57	57	-5 (-8.1%)	-5 (-8.1%)
国家项目人员	2419	2419	2481	2481	62 (2.6%)	62 (2.6%)
技术类编外人员合计	3907	3907	4279	4279	372 (9.5%)	372 (9.5%)
技术类人力资源合计	5597	5345	6052	5768	455 (8.1%)	423 (7.9%)

D. 技术能力地点分布

2012 年至 2016 年间粮农组织总部和各权力下放办事处技术类员工的相关趋势已列于表 3.9a。期间，总部的核心技术职位增幅为 6.2%，而各权力下放办事处增幅更大（31%）。总部的辅助性技术职位减少 37.4%，而各权力下放办事处则增加 22.2%。变动主要出现在 2012 年至 2014 年间。

表 3.9a：技术类员工的地点分布 - 总部和权力下放办事处

类别及地点	2012 年		2016 年 ¹⁸		2012-2016 年变动 (%)	
	职位数	在职数	职位数	在职数	职位数	在职数
总部						
核心技术类	790	699	839	702	49 (6.2%)	3 (0.4%)
辅助性技术类	369	317	231	183	-138 (-37.4%)	-134 (-42.3%)
技术类员工合计	1159	1016	1070	885	-89 (-7.7%)	-131 (-12.9%)
权力下放办事处						
核心技术类	461	395	604	571	143 (31.0%)	176 (44.6%)
辅助性技术类	81	72	99	33	18 (22.2%)	-39 (-54.2%)
技术类员工合计	542	467	703	604	161 (29.7%)	137 (29.3%)
合计	1701	1483	1773	1489	72 (4.2%)	6 (0.4%)

¹⁸ 本表中各项数据时间为 2016 年 12 月 31 日。

表 3.9b 在技术能力中增加了编外人员。如表所示，总部的整体技术能力在 2014 年至 2016 年间增加了 13.4%，增幅大大高于各权力下放办事处的 5.6%。因此，总部的技术类人员所占比例从 2014 年的 32.5% 升至 2016 年的 34.1%。

表 3.9b：整体技术能力地点分布情况 - 总部和各权力下放办事处

类别及地点	2014 年		2016 年 ¹⁹		2014-2016 年变动 (%)	
	职位数	在职数	职位数	在职数	职位数	在职数
总部						
核心技术类	799	693	839	702	40 (5.0%)	9 (1.3%)
辅助性技术类	257	225	231	183	-26 (-10.1%)	-42 (-18.7%)
技术类员工合计	1056	918	1070	885	14 (1.3%)	-33 (-3.6%)
编外人员	766	766	996	996	230 (30.0%)	230 (30.0%)
小计	1822	1684	2066	1881	244 (13.4%)	197 (11.7%)
权力下放办事处						
核心技术类	538	430	604	571	66 (12.3%)	141 (32.8%)
辅助性技术类	94	88	99	33	5 (5.3%)	-55 (-62.5%)
技术类员工合计	632	518	703	604	71 (11.2%)	86 (16.6%)
编外人员	3141	3141	3283	3283	142 (4.5%)	142 (4.5%)
小计	3773	3659	3986	3887	213 (5.6%)	228 (6.2%)
合计	5595	5343	6052	5768	457 (8.2%)	425 (8.0%)
总部比例	32.5%	31.5%	34.1%	32.6%	-	-

E. 员工及编外人员资历及专业经验

招聘情况。过去几年，粮农组织员工的资历及专业经验已有了普遍提升。新入职人员中，拥有硕士、博士或博士后学历的人员比例有所增加。2010 年，新入职人员中拥有硕士以上学历的人员占比已高达 91%，到 2013 年该比例维持不变，随着转型变革的开展，到 2015 年升至 98%。随着招聘要求甚至进一步严苛到仅招聘博士（及以上）学位持有者，博士以上学位持有者所占比例已从 42% 升至 47%（表 3.10）。

¹⁹ 同上。

表 3.10：各年份粮农组织新入职人员学历及专业经验情况

资历	2010	2013	2015
文科/理科或商科学士	6	4	1
文科/理科或商科硕士	34	20	30
博士	29	22	28
合计	69	46	59
硕士以上比例	91%	91%	98%
博士以上比例	42%	47%	47%
平均专业经验年限	16	20	18

这些新入职人员已对粮农组织当前员工组成结构带来了变化，详情参见表 3.11。在核心技术类中，96%的员工拥有硕士及以上学历，46%拥有博士及以上学历。

专业经验年限。就专业经验年限这一资历指标而言，各类别员工的情况相对一致，三类的平均专业经验年限均为 24 或 25 年，其中 11 至 15 年在粮农组织内，10 至 14 年在粮农组织外（表 3.11）。

表 3.11：粮农组织员工的受教育情况及专业经验-2016 年

类别	拥有学历员工数						自获得首个学历以来平均经验年限			
	文科/理科或文科/理科或 工商管理科 工商管理科 学士 硕士		博士	博士后	合计	硕士以上 占比%	博士以上 占比%	粮农 组织内	粮农 组织外	合计
	核心技术类	25	347	301	20	693	96%	46%	11	14
辅助性技术类	31	117	9	1	158	80%	6%	15	10	25
行政支持类	21	69	5	0	95	78%	5%	12	11	24
合计	77	533	315	21	946	92%	36%	12	13	25

年龄结构。2012 年至 2016 年间，年龄较大员工的比例有所上升，而预算外员工的平均年龄低于预算内员工。下表显示了 2012 年和 2016 年每个年龄段预算内和预算外核心技术类员工的占比情况。预算内员工的比例在这一阶段基本保持不变，2012 年 50 岁以上员工占比为 59.6%，2016 年为 60.1%。而期间预算外员工年龄相对较小，2016 年 50 岁以上人员占比仅 32.2%，但整体年龄有所上升，40 岁以下人员占比从 36.5% 降至 32%（表 3.12）。

表 3.12: 核心技术类员工年龄结构

年龄	2012		2016	
	预算内	预算外	预算内	预算外
29 岁及以下	0.9%	2.8%	0.8%	2.9%
30-39 岁	10.7%	33.7%	11.3%	29.1%
40-49 岁	28.8%	32.9%	27.7%	35.7%
50-61 岁	59.6%	30.3%	59.3%	31.2%
62 岁及以上	0.0%	0.3%	0.8%	1.0%

技术培训。粮农组织员工会参加外部培训来提升个人知识水平，为粮农组织整体技术能力做出贡献。参加外部培训的员工数量 2014 年约为 112 人，2016 年升至 136 人，分别共计 1062 和 1258 个培训日（表 3.13）。从各技术领域（农业、畜牧、渔业、林业、经济学、粮食安全、信息技术和气候变化）相关培训中获益的人员比例从 2014 年的 40% 升至 2016 年的 57%。

表 3.13: 粮农组织的技术培训

参与培训人数和天数	2014	2015	2016	2014-2016 年变动 (%)
所有课程参与人数	112	102	136	24 (21%)
技术课程参与人数	45	51	78	33 (73%)
技术培训参与人数所占比例	40%	50%	57%	-
外部培训天数	1062	1040	1258	196 (18%)
技术课程外部培训天数	489	390	663	174 (36%)
技术课程培训天数所占比例	46%	38%	53%	-

编外人员经验。有人就编外人员的经验以及其能否体现和推动粮农组织的知识积累提出疑问。虽然编外人员经验和资历的数据不如员工的数据那样齐全，但曾向财政委员会第一六四届会议提交过一份详细报告，里面列出了粮农组织顾问及个人服务协议签约人在粮农组织的服务年限。²⁰截至 2016 年 11 月 1 日，共有 2350 名顾问和个人服务协议签约人与粮农组织签约，均衡分布在粮农组织总部和各权力下放办事处。其中半数在粮农组织的服务年限超过三年，三分之一以上超过五年，近 20% 超过 10 年（表 3.14）。此外，表中并未包括作为编外人员返聘的联合国退休人员，这些人员为特定项目提供自身专长。作为退休人员，他们在粮农组织的工作经验十分丰富。

²⁰ 文件 FC 164/7 Add.1 “人力资源管理补充信息”

表 3.14: 顾问和个人服务协议签约人在粮农组织的工作经验

地点	在粮农组织服务年限, 比例				合计
	0-3	4-5	6-9	10+	
总部	52.3	13.2	17.5	16.9	1170
下放办事处	48.6	15.6	14.2	21.6	1180
合计	50.4	14.4	15.9	19.3	2350

第 4 章：技术能力 - 交付方面

A. 产品及服务

秘书处确定的转型变革“在提出重新分配方案时，遵循的原则是完整保留总部在规范、标准和全球性公共产品方面的专业技术能力”。²¹ 有关粮农组织规范性工作及与其与计划交付之间关系的简要介绍则通过一份情况说明²²于 2015 年 11 月提交理事会。具体包括与粮农组织核心职能相关的七个主要类别：标准制定文书；生成的知识、数据和信息；政策对话；能力建设；知识、技术和良好做法；伙伴关系；宣传和交流。对南南合作的支持也是国家层面的一项重要服务。本次评估将这些类别产品及服务的交付及其所推动的各项产出作为衡量技术能力的重要衡量标准。

如附件 4 所列（第 4.1 节），2012 年至 2016 年间产品及服务的交付趋势在不同年份之间存在巨大差异。表 4.1 显示了 2012 年至 2016 年间的变动情况。

表 4.1：部分产品及服务

类别	指标	2012	2013	2014	2015	2016 ²³	2012-16 年变动 (%)
标准制定文书	标准制定文书	78	90	101	138	160	82 (105%)
生成的知识、数据和信息	出版物和小册子	962	996	2172	1083	1923 (实际数)	961 (100%)
	数据网站接入 (千)	154	209	196	165	219	65 (42%)
	已开展统计能力建设的国家数量	52	49	59	51	55	3 (6%)
全球、区域和国家层面的政策对话和能力建设	差旅授权 (千次)	无	12.2	13.2	16.1	15	2.8 (23%) ²⁴
	举办的技术讲习班/会议/研讨会	253	250	275	305	391	138 (55%)
	支持的外部技术平台			保持在 280			无
知识、技术和良好做法	旗舰报告	3	2	5	8	4	1 (33%)
	旗舰评论 (千份)	无	173	1146	590	951 (实际数)	778 (450%) ²⁵
伙伴关系	每年签订的协议	36	51	52	53	30	-6 (-17%)
南南合作	南南合作受益国家数量	44	46	30	30	76	32 (73%)
	签订的附带工作计划的协定数量	27	29	40	28	38	11 (41%)

²¹ CL 144/3 号文件“对《2012-13 年工作计划和预算》的进一步调整”，第 12 页

²² CL 153/3 情况说明之三，“粮农组织规范性工作及与其与计划交付的关系”，2015 年 11 月。

²³ 除非另有说明，2016 年 10 月至年底的数字为推算结果。

²⁴ 从 2013 起开始计算。

²⁵ 从 2013 起开始计算。

	从捐赠方借调的专业人员数量	222	113	138	60	100	-122 (-55%)
	按照南南合作协议接受培训的人员数量	350	350	350	350	350 ²⁶	0
国家、区域和全球层面的宣传和交流	高级别官员在媒体发表文章次数	无	1061	1919	2270	2213 (实际数)	1152 (109%) ²⁸

除每年签订的伙伴关系协议和从捐赠方借调的专业人员外，所有其它产品及服务在此期间均有所增加。

B. 有助于实现战略目标的产出

粮农组织 2014-15 年结果框架中提出的战略目标产出已获得理事会通过。过去三年产出交付情况已汇总列于表 4.2。粮农组织 2014 年至 2016 年间在实现支持战略目标的各项产出目标上取得了进展。2016 年有 86% 的产出目标完成或超额完成，与 2014 年仅完成 82% 的结果相比有了提升。值得注意的是，这一提升是在 2016 年实施了比 2014 年更加严格的“完成/超额完成”评判标准后取得的（2016 年的标准为 100% 完成，2014 年为 75% 完成）。此外，就与技术质量、知识和服务相关的跨部门目标 6 而言，所有具体目标均已完成或超额完成。详情详见附件 4 第 4.2 节。

就改善粮农组织技术质量、知识和服务这一目标而言，接受粮农组织调查的人员中有半数认为已取得进展。2015 年，62% 的受调查者认为粮农组织具备充足的技术能力或超出所预期水平，²⁷ 2016 年这一比例升至 68.5%。²⁸

²⁶ 根据趋势估算，而非推算。

²⁷ 文件 C 2017/8 《2014-15 年计划执行报告》，2016 年 4 月，第 182 段。

²⁸ 文件 PC 121/3 《2016 年中期审查综述报告》，第 25 段。

表 4.2：2014-15 年目标产出交付情况

目标	指标数	2014 年超额完成/ 完成的指标	2015 年超额完成/ 完成的指标	2016 年超额完成/ 完成的指标
战略目标 1：消除饥饿、 粮食不安全和营养不良	8	75%	100%	88%
战略目标 2：可持续增加农业、 林业、渔业产量	13	77%	85%	69%
战略目标 3：减少农村贫困	10	70%	90%	80%
战略目标 4：包容、高效的 农业和粮食系统	10	100%	100%	100%
战略目标 5：抵御威胁和危机	10/9 ²⁹	90%	80%	100%
合计	51/50³⁰	82%	90%	86%
目标 6：技术质量	6	无 2014 年目标	100%	100%

C. 与交付相关的其它内容

评估还审查了与交付相关的两项其它内容。

首先，评估小组审查了评价办公室 2015 年 9 月发布的一份有关出版物的报告。报告通过独立外聘人员，对粮农组织 236 份出版物进行抽查，发现出版物的技术质量“中等”（总分 6 分，平均得分 4.3 分）。就粮农组织对全球和国家层面粮农相关知识所做的贡献而言，审查得出了肯定的结果，报告认为“粮农组织出版物整体符合粮农组织的目标”，“各出版物，尤其是世界状况系列旗舰出版物，被广为传阅”。审查过程中联系到的用户指出，粮农组织出版物在表述和技术内容方面具有高质量。但审查也得出结论，认为“就其它质量标准而言，如将环境和可持续性概念、社会包容和性别问题等纳入出版物，似乎并非尽如人意”。

此次审查发现了一项有趣的现象，那就是低收入和中等收入国家的用户比高收入国家的用户对粮农组织出版物的评价更高。较贫困国家认为粮农组织出版物很具影响力，尽管由于缺乏足够的伙伴关系和资源，它们往往难以实施粮农组织旗舰出版物中提出的关键建议。据接受调查的用户反映，粮农组织出版物的主要作用是提供技术方面的卓越性（97%），提高对关键问题的认识（97%），改进科研、实践和绩效（95%）。此外，74%的用户表示，如果没有粮农组织出版物，自己不可能取得同样的结果，说明粮农组织提供的很多资源对他们的工作十分重要。得分最低的一项是“对性别和人权事务的影响”。

²⁹ 《2014-15 年计划执行报告》和《2016 年中期审查综述报告》发布之间曾对产出目标做过调整，战略目标 5 的指标数减少 1 个，从 10 个减至 9 个。

³⁰ 同上。

同时，报告中还提出了两项关键改进建议。第一，粮农组织需要在出版物编写过程中更好地确定用户需求并将其纳入出版物编写过程。第二，粮农组织应在编写出版物之前更好地开展需求评估。

其次，除评价办公室报告外，评估还考虑到了针对粮农组织开展的几次外部审查。多边组织绩效评估网（MOPAN）³¹ 2011年和2014年对粮农组织开展了两次评估。这两次评估均基于对关键利益相关方的调查、文件审读和与粮农组织员工的访谈。受访人员包括粮农组织的直接伙伴方和多边组织绩效评估网在各国和总部的捐赠方。2014年的调查共涉及6个国家，2011年的调查共涉及8个国家。

2014年的评估发现每项绩效指标均有所改善。在四个领域，即在明确任务的基础上制定全组织战略、在各国注重结果、支持国家计划、促进政策对话，得分已从“不足或不达标”提升至“优秀或超预期”。与2011年评估时发现五个领域（在各国注重结果、援助分配决策、将援助管理与绩效挂钩、人力资源管理、提供绩效信息）存在不足的结果相比，2014年仅发现两项（基于结果的预算编制、人力资源管理）存在不足。专门就技术能力而言，人力资源管理一项得分相对较低说明仍需继续努力，而对粮农组织规范性工作（如支持国家计划、促进政策对话）的积极肯定说明粮农组织在结果交付能力方面已取得成效。有关具体得分等信息详见附件4第4.3节。

德国联邦经济合作与发展部（BMZ）也曾于2015年对粮农组织完成了一次审查³²。该次审查以多边组织绩效评估网2011年和2014年的两次审查、2012年澳大利亚多边评估以及2011年和2013年英国多边评估审查为基础。虽然报告指出部分成员国对技术能力下降有所担忧，但各方普遍对改革表示支持。报告特别指出，粮农组织的权力下放举措已加强了各国在紧急情况下的领导能力。报告还认为，在经审查的《战略框架》指导下改进信息技术设备、建立技术网络、重组技术部门等举措已帮助粮农组织使“监测和报告相关责任划分更加明确”，同时粮农组织“在打破以往因各项工作相互分割而导致重复工作和知识共享不足的局面方面已做出巨大努力”。详情详见附件4第4.4节。

³¹ 多边组织绩效评估网是各国政府组成的一个网络，旨在共同致力于提高多边组织的有效性。

³² 德国联邦经济合作与发展部。《德国联邦经济合作与发展部对参与发展工作的多边组织的摸底调查》，Adelphi咨询公司，2015年1月。

最近一次对粮农组织的评估由英国国际发展部（DFID）于 2016 年完成，称为“多边发展审查”。它对多个多边发展机构的组织有效性进行评价。这次审查的结果与多边组织绩效评估网的评估结果类似，具体结论是粮农组织“敢于面对挑战，并已改善自身绩效。粮农组织目前有着更明确的战略愿景，就所取得的结果提供了更清晰的报告。它已对自身的管理结构进行了现代化改进，2011 年至 2015 年间实现了超过 1 亿美元的节支额”。³³ 报告对粮农组织的领导力、现代化管理结构以及增效节支成效表示肯定。在差、达标、良好、优秀四级评分系统中，粮农组织的总得分为“良好”（附件 4 第 4.5 节）。

D. 结论

从本章可得出以下结论：

- 几类关键产品及服务已有所扩大，而其它几类则保持不变。
- 与战略框架确定的具体目标对比，多数相关产出进展顺利，2016 年 86% 的具体目标已完成或超额完成。
- 到 2015 年，出版物和知识产品的质量和产生的影响力已有所提升。
- 此外，几次外部审查发现，粮农组织的交付工作和所产生的影响在 2012-2016 年间整体已有提升。

总而言之，以上内容表明，粮农组织内部对人员配备和预算的相关调整并未对产品的数量和质量产生不利影响。相反，这些挑战可能有助于提升质量，使粮农组织更高效地实现自身战略目标。

³³ 英国国际发展部。《提升标准：2016 年多边发展审查》，2016 年 12 月。

第 5 章：展望未来

《2018-21 年中期计划》十分重视粮农组织战略方向的连续性以及粮农组织战略目标与可持续发展目标之间的统一一致，预期将为 17 项可持续发展目标中的 15 项做出贡献。还将在执行工作计划过程中继续重视各国的优先重点。总体方向和优先重点是进一步深化上一个《中期计划》已经启动的各项活动，将努力强化几条战线上的计划交付工作。具体而言，将：

- 强化新近引入的各项战略计划领导团队内部管理安排、问责和监督机制。
- 强化总部和各权力下放办事处之间的联系，加强各办事处的覆盖能力。
- 提升对计划交付和结果的监测系统。
- 理顺和简化总部的组织能力，充分考虑《2016-17 年工作计划和预算》中提出的重点和去重点领域，以确保优化利用粮农组织专业力量，同时保持总部整体技术能力的完整性。

应继续关注通过矩阵的实施来强化机构。粮农组织已采用了一种革命性的“学中做”办法，不断调整自身的管理安排，以此提升绩效。矩阵的有效实施是一项挑战，要求继续同时强化计划交付能力和技术能力。最近开展的活动主要侧重于前者，给人的印象是后者因此受到了损害。应采取更多措施来强化战略计划管理团队的有效性，确保能带来更多价值，而不是制造新的官僚主义障碍。虽然这一矩阵已经起到了提高粮农组织应对跨部门事务和协调不同单位之间工作的作用，但它也在报告路径、管理责任和问责等方面带来了新的不确定性。

因此，还需要进一步开展微调，明确总部矩阵内的报告关系（即各技术部和战略计划主管人员之间的关系）以及总部和各权力下放办事处之间、区域、分区域办事处和国家代表处之间以及区域办事处和罗马总部各技术部技术专家之间的报告关系。此外，还要强化专业人员之间的关系并在可能的情况下使之正规化。有效性的提高也需要超越现有安排，明确权力下放办事处的员工和编外人员向相应技术司处的报告关系。

本次评估过程中遇到的数据方面的挑战，让我们看到了在改善监测工作方面仍存在多个机遇。就人力资源而言，粮农组织必须树立将所有类别人力资源当做一盘棋来下的观念，包括预算内员工、预算外员工和各类编外人员。由于编外人员承担着大量工作，必须争取在招聘和培训方面给予他们与正式员工同等的待遇。此外，粮农组织应考虑在内部采用依照两年度工作计划开展员工队伍战略性规划的做法，对技术

能力开展评估。在面向未来规划员工队伍的过程中，粮农组织应特别重视员工、顾问和其它编外人员之间的合理比例，以保持必要的灵活性，满足特定需求和不断变化的优先重点。

就交付而言，有必要对粮农组织全球、区域和国家层面的所有产出、产品及服务开展更有效的监测。在这一点上，粮农组织可考虑引入一种质量跟踪系统，对产品及服务的相关性、有效性及影响以及效率进行跟踪。此类系统如能有效实施，将帮助粮农组织在技术能力评估过程中添加有关质量的内容。重要的是，粮农组织可借此监测质量趋势，并确定采取哪些措施取得持续改进。

有助于对计划交付开展有效管理的另一项因素就是对特定计划中人力资源和业务资源进行规划、配置和监督的能力。在这一点上，粮农组织应考虑引入一种新系统，对员工和编外人员在不同计划和其它活动上花费的时间（以及相关费用）进行跟踪。没有此类系统，就很难监测不同活动的费用，监测其实施效率，长期跟踪产品交付情况和项目实施情况。其它组织的经验表明，尽管引入此类时间记录系统需要一些初始费用，且员工可能对此持有抵触心理，但其潜在益处远远大于在其初始阶段遇到的难度。

就效率而言，粮农组织可重新考虑和农发基金和世界粮食计划署实现行政服务和权力下放办事处合署办公的想法，其目的是降低费用，提高效率。实地办事处合署办公的几处实例在三个机构中均已受到好评。如能系统性扩大这一做法，最终实现服务共享，就能为削减行政开支和提高效率开辟全新的道路。

最后，由于粮农组织在技术能力方面的突出实力，如能在驻罗马各机构间共享服务，由粮农组织负责提供技术专长，其它两个机构更系统化地利用这些专长，就能实现协同合作，提高效率。鉴于粮农组织可能继续面临会费和预算方面的压力，这一做法可成为进一步提升粮农组织技术能力的一个重要途径。

附件

附件 1：路线图及粮农组织人力资源架构

第 1.1 节：评估路线图



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 организации
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الأمم المتحدة
للإغذية والزراعة

C

联席会议

计划委员会第一二〇届会议和
财政委员会第一六四届会议

2016 年 11 月 7 日，罗马

粮农组织技术能力独立评估路线图

对本文件实质性内容如有疑问，请联系：

副总干事（自然资源事务协调员）

Maria Helena Semedo 女士

电话：+39 06570-52060

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。



mr970

A. 引言

1. 2015年12月召开的理事会第一五三届会议“敦促粮农组织秘书处对本组织总部和权力下放办事处技术能力开展独立评估，并向2107年大会提交评估结果”。计划委员会和财政委员会联席会议于2016年5月获得关于该进程的最新情况。联席会议和理事会“注意到对粮农组织技术能力开展评估的复杂性，包括粮农组织宗旨和目标的定义、定位和背景”。¹

2. 正如总干事在2016年6月理事会第一五四届会议上所宣布的，本文件为秘书处正在开展的粮农组织技术能力独立评估提供路线图，包括范围、方法、指标类型和时间表。

3. 请计委和财委注意到路线图。

B. 评估范围

4. 根据理事会的要求，粮农组织秘书处正在开展独立评估。评估将分析2012-2016年期间粮农组织技术能力的演变，其定义为“粮农组织运用必要的知识、技能和专长实现其战略目标、满足成员需求并应对成员优先重点的能力”。

5. 在粮农组织开展其工作所依托的大背景下（其职责和战略重点、核心职能、结构和可用资源），评估工作考虑到通过所有资金来源提供的职工和非职工人力资源的可利用量、质量、机构和任职地点，以及交付的产品和服务。

6. 秘书处得益于总干事向知名外部专家小组征求的意见，制定了评估方法。²于2016年7-10月期间收集了数据和信息。三位独立外部专家组成的小组致力于在2016年底前写出分析报告并诠释结果。

C. 方法

7. 方法涵盖了粮农组织的运作背景、核心职能和工作领域、评估工作信息来源、用于衡量技术能力的指标类型。

背景

8. 评估考虑到随着时间的推移粮农组织在资金流和优先重点方面所面临的趋势。这些趋势影响到粮农组织的绩效和资源的战略分配。

9. 2002年至2016年期间，粮农组织经批准的正常预算（由分摊会费供资）实际减少20%，且自2012年以来维持同一名义水平。这种情况对人力资源产生了

¹ CL 153/REP, 第7m段, CL 154/4, 第6段, CL 154/REP, 第13段。

² 执行工作战略专家小组: Alain de Janvry、Ismahane Elouafi、樊胜根、Gustavo Gordillo、Marion Guillou、Mulu Ketsela、Martin Piñeiro。

影响，由于取消了 558 个一般服务人员职位，预算内职位数量整体减少 15.7%，由 3492 降至 2945。

10. 更加具体而言，2002 年至 2011 年，预算内专业和更高职类人员职位的数量减少 2.3%（34 个职位），总数减至 1434，而在此期间，一般服务人员职位则锐减 19.2%（389 个职位）。自 2012 年以来，粮农组织管理层采取了行动以扭转专业人员职位的下降趋势。2012 年至 2016 年，预算内专业和更高职类人员职位的数量增加了 3.1%（45 个职位），2016 年总数达到 1479，其部分原因在于一般服务人员职位进一步减少 10.3%（169 个职位）。此外，在专业人员类别内，通过行政精简和增效措施，63 个行政职位被转为技术职位。

11. 员工费用是粮农组织正常预算中主要的、不断增长的组成部分。在预算下降的 2002-2016 年期间，员工费用在粮农组织正常预算中的比例由 71% 增至 74%，从而减少了可加以利用的运作资源。向实地计划提供的自愿捐款的增加在一定程度上缓解了这种影响。此类自愿捐款在 2002-03 年间占粮农组织可利用资源总量的 49%，在 2016-17 两年度则增至资源总量的 61%。

12. 2012-13 年期间，开展了对工作进行优先排序的内部进程。2013 年 6 月，粮农组织大会通过了经审查的《战略框架》，这是起始于 2012 年的战略思考进程的成果，该进程旨在指引对粮农组织战略方向的审查。经审查的《战略框架》完善了粮农组织的全球目标，制定了新的五项战略目标、关于技术质量和服务的第六项目标、提供有利环境的四项职能目标，详情参见图 1。具体结果根据为期四年的《2014-17 年中期计划》中规定的目标和指标进行衡量。新的方向考虑到新出现的重点工作领域，如营养、气候变化、南南合作和伙伴关系，这需要调整组织结构以及员工和资源的分配作出调整。

13. 根据既定计划规划进程，2016-2017 年期间将对《战略框架》进行四年一次的审查并制定新的《2018-21 年中期计划》。³

³ CL 155/3 经审查的《战略框架》和《2018-21 年中期计划》纲要

图 1: 粮农组织战略框架

<p>粮农组织的远景</p> <p>建设一个没有饥饿和营养不良的世界，粮食和农业在其中以经济、社会和环境可持续方式促进提高所有人，特别是最贫困人口的生活水平。</p> <p>成员国的三项全球目标</p> <ul style="list-style-type: none"> • 消除饥饿、粮食不安全和营养不良，逐步确保建成一个所有人在任何时候都能获得充足、安全和富有营养的食物，满足其过上积极、健康生活的膳食需求和食物偏好的世界； • 通过增加粮食产量、加强农村发展及改善可持续生计，消除贫困，推动惠及所有人的经济和社会进步； • 为了当代和子孙后代的利益，可持续管理和利用自然资源，包括土地、水、空气、气候和遗传资源。 <p>战略目标</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 努力消除饥饿、粮食不安全和营养不良； 2) 可持续增加并改善农业、林业和渔业的产品及服务； 3) 减少农村贫困； 4) 推动建设更加包容、高效的农业和粮食系统； 5) 增强生计抵御威胁和危机的能力。 <p>其他目标</p> <p>技术质量、知识和服务</p> <p>跨部门主题</p> <ul style="list-style-type: none"> • 性别 • 治理 • 营养 • 气候变化 <p>核心职能</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 推动和支持国家制定并实施规范和标准制定文书，如国际协定、行为准则、技术标准等； 2) 整理、分析和监测粮农组织职能相关领域的数据和信息并改进其获取； 3) 推动、促进和支持全球、区域和国家层面的政策对话； 4) 建议并支持国家和区域层面开展能力建设，制定、实施、监测和评价循证政策、投资及计划； 5) 建议和支持粮农组织职能领域内知识、技术和良好做法的整理、推广和采用； 6) 推动政府、发展伙伴、民间社会和私营部门在粮食安全和营养、农业和农村发展方面的伙伴关系； 7) 在粮农组织职能领域内，开展国家、区域和全球层面的宣传和交流工作。 <p>职能目标</p> <ul style="list-style-type: none"> • 外联活动 • 信息技术 • 粮农组织治理、监督和指导 • 高效和有效的行政管理
--

核心职能和工作领域

14. 粮农组织运用必要的的能力（知识、技能和专长），通过商定的行动方式实现结果（实现其战略目标，满足成员的需求并应对成员的优先重点）。《战略框架》制定了七项核心职能（图 1），以此作为实现结果的关键行动方式：规范和标准、数据和信息、政策对话、能力建设、知识和技术、伙伴关系、宣传和交流。这些职能推动并支持粮农组织的技术工作。

15. 方法考虑到在通过预算内和预算外员工职位、顾问和其他人员服务安排利用的人力资源方面，实现结果需要的三个职能能力类别。

16. 评估中包括的核心技术能力涵盖参与交付高质量产品和服务的所有类别人力资源，通过履行核心职能直接促进实现战略目标和目标 6。提供核心技术能力的部门包括向副总干事（自然资源）报告的所有部和司；经济及社会发展部；技术合作及计划管理部；所有区域办事处、分区域办事处、驻国家办事处和联络处；发展法处；全组织交流办公室和伙伴关系、宣传及能力发展司的一些部门。

17. 评估中包括的辅助性技术能力涵盖参与交付高质量服务的所有类别人力资源，通过履行核心职能间接促进实现战略目标和目标 6。提供辅助性技术能力的部门包括高层部门（战略、规划及资源管理办公室；评价办公室；监察长办公室；全组织交流办公室和法律及职业道德办公室的一些部门）和向副总干事（运作）报告的各司（大会、理事会及礼宾事务司；信息技术司；权力下放办事处支持办公室，伙伴关系、宣传及能力发展司的一些部门）。

18. 不包括在评价工作中的行政能力涵盖一般服务人员类别的所有员工，以及在综合服务部和人力资源办公室提供全组织行政、财务、人力资源管理和安保服务的专业人员类别的员工。

19. 对这三个职能能力类别的说明见附件 1《2016 年组织结构图》。

D. 指标类型

20. 将制定两种类型的技术能力指标：人力资源以及产品和服务。

人力资源

21. 所有员工将按主要工作领域、职类、机构和任职地点分类。将利用现有定量和定性信息制定七项人力资源技术能力指标用于评估。

图 2：技术能力指标-人力资源

指标
按供资类型分列的预算内和预算外职位员工数量（正常预算资金和预算外资金）
按供资类型分列的非员工顾问、访问专家、借调、个人服务协议数量（正常预算资金和预算外资金）
年龄范围——员工和非员工
根据职务分列的员工和非员工专业领域
教育程度——最高学位——针对 2012-2016 年聘用的员工和现有员工
工作经历——员工的专业工作经历年份范围
员工的任职地点

产品和服务

22. 粮农组织的人力和其他资源用以提供与促进实现战略目标和目标 6 的核心职能相关的产品和服务。已制定 19 项指标用于衡量技术产品和服务的交付，这些产品和服务有助于实现《2014-15 年计划执行报告》中所述结果框架的产出。⁴

图 3：技术能力指标-产品和服务（按核心职能分组）

标准制定文书 <ul style="list-style-type: none"> - 国际协定 - 商定的行为准则 - 商定和推广的自愿准则 - 实行的技术标准
生成的知识、数据和信息 <ul style="list-style-type: none"> - 发行的全组织出版物 - 建立和维护的统计系统 - 核心知识管理系统
全球、区域和国家层面的政策对话和能力建设 <ul style="list-style-type: none"> - 派出的技术团组 - 举办的技术讲习班/会议/研讨会 - 支持的外部技术网络/平台
知识、技术和良好做法 <ul style="list-style-type: none"> - 编写和传播分析报告
伙伴关系 <ul style="list-style-type: none"> - 签订的附带工作计划的协定（如协议书、谅解备忘录等）数量（包括项目协定、谅解备忘录、总体协定和协议书等其他合作协议） - 借调至粮农组织的专业人员数量 - 培训活动和参与人员数量
南南合作 <ul style="list-style-type: none"> - 南南合作受益国家数量 - 签订的附带工作计划的协定数量 - 由捐助方借调、可视为对粮农组织技术能力进行补充的专业人员数量 - 作为南南合作协议的组成部分接受培训的人员数量
国家、区域和全球层面的宣传和交流 <ul style="list-style-type: none"> - 交流产品

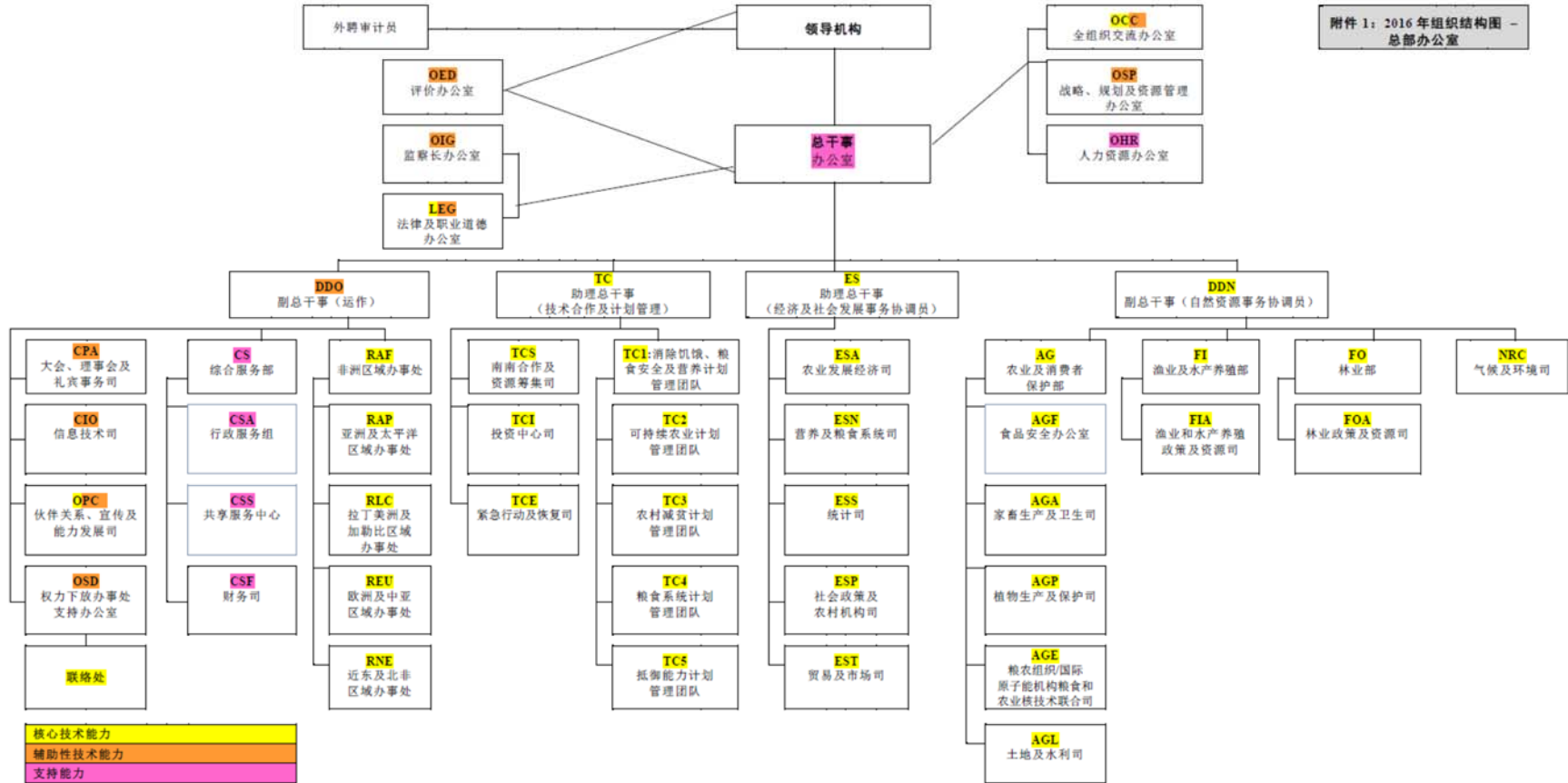
⁴ C 2017-8

E. 时间表

23. 秘书处正在根据下列时间表开展评估。最初四项重要工作已完成，第五项正在进行当中，本文件代表第六项重要工作。

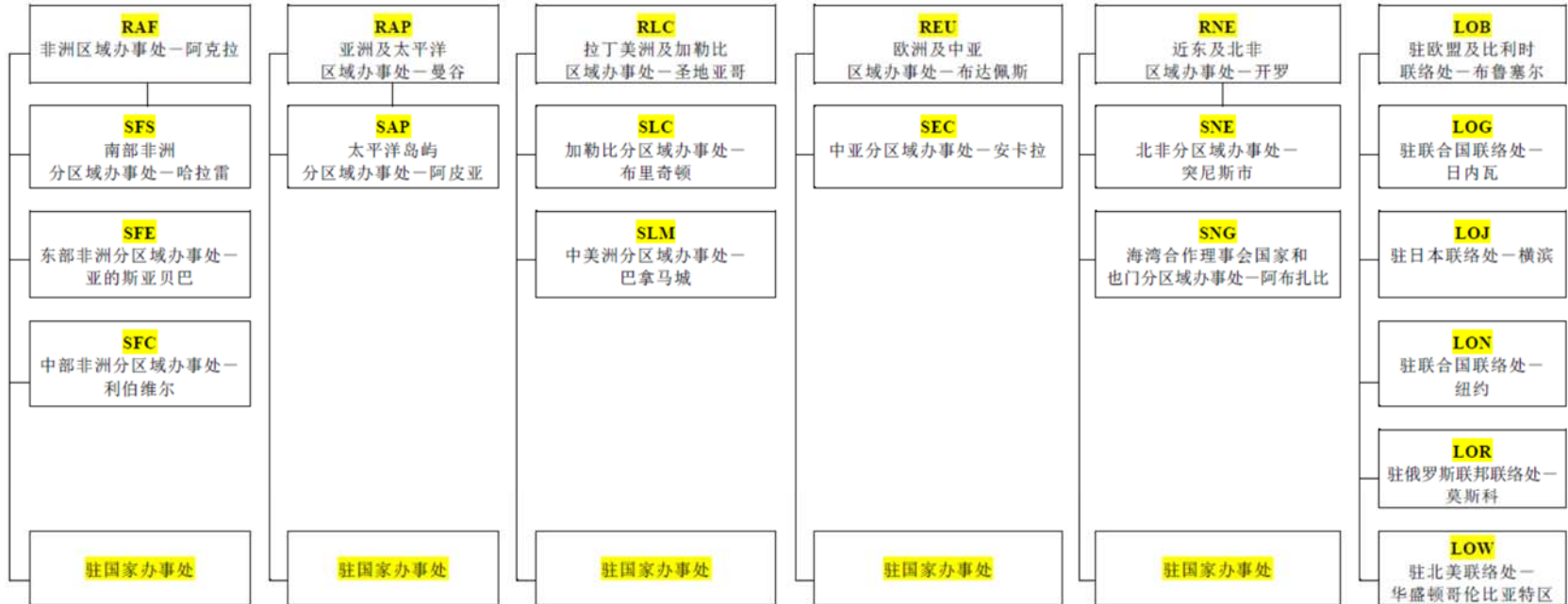
时间阶段	重要工作
2016年7-8月	1. 编制方法
2016年9月	2. 与战略专家小组就方法进行磋商
2016年9月	3. 遴选和聘用独立顾问
2016年8-10月	4. 收集数据和信息
2016年10-12月	5. 独立顾问对信息进行分析
2016年11月	6. 向计划委员会和财政委员会联席会议提交路线图
2017年1-2月	7. 秘书处向成员进行非正式情况通报
2017年3月	8. 向计划委员会和财政委员会联席会议提交评估报告
2017年4月	9. 向理事会提交评估报告
2017年6月	10. 向大会提交评估报告

2016年组织结构图：总部各办公室

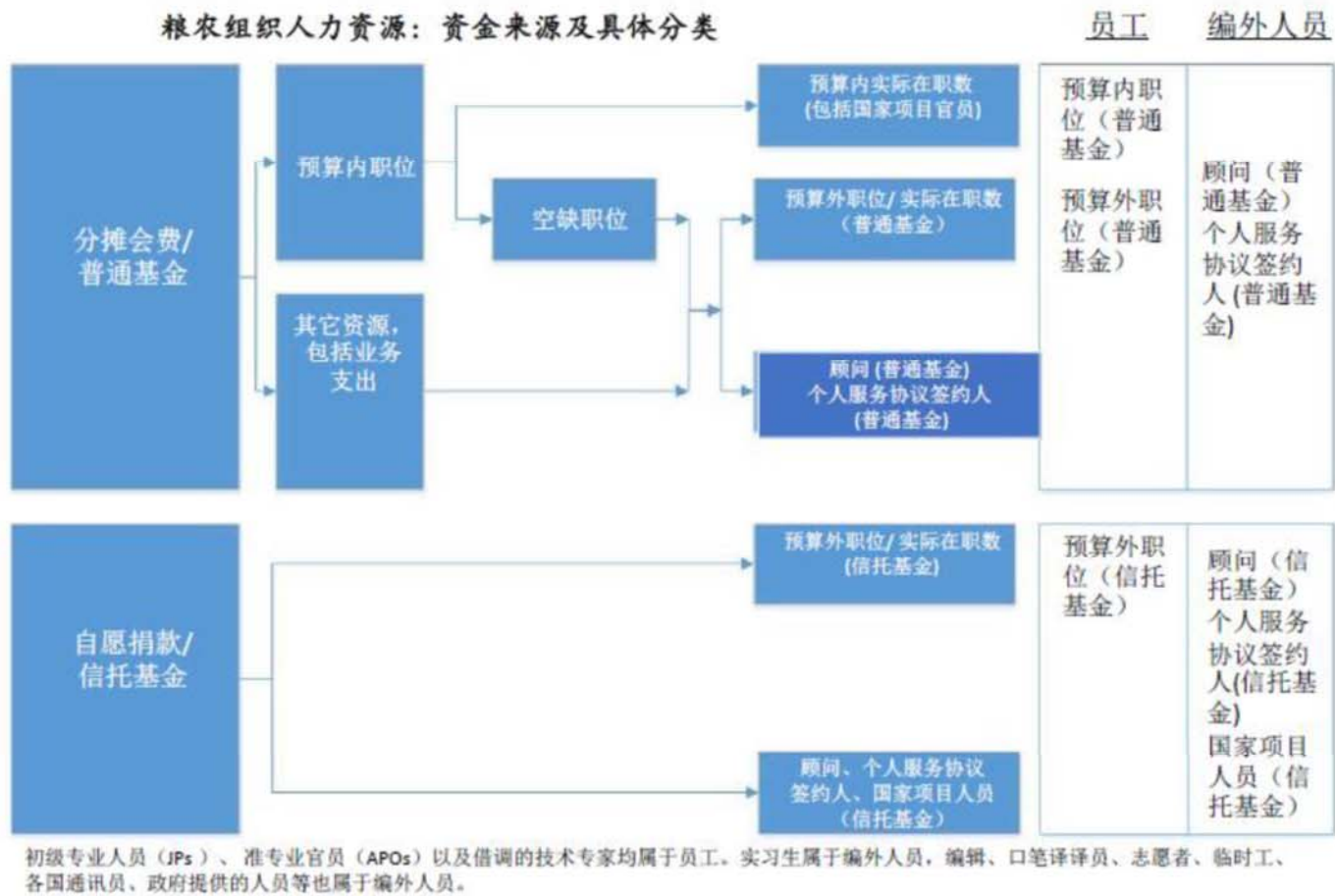


2016年组织结构图：各权力下放办事处结构

附件 1：2016 年组织结构图-权力下放办事处



第 1.2 节：粮农组织人力资源架构



附件 2: 变革大事记

本附件记录了粮农组织转型变革过程中的各项大事件（下文文字及图 2.1）。

下文以粮农组织理事会第 144 届、第 145 届、第 153 届会议以及大会第 38 届、第 39 届会议文件为依据，列出主要里程碑事件，并展示在图 2.1 中。

- 2012 年 1 月新任总干事到任

理事会第 144 届会议，2012 年 6 月 11-15 日

- 启动磋商性战略思考进程，对《2010-19 年战略框架》进行审查和更新，此项工作一直延续至 2012-13 年度。
- 取消 88 个总部职位后，节省下的资金被重新分配到权力下放办事处系统（各权力下放办事处 31 个职位，总部 3 个职位）

理事会第 145 届会议，2012 年 12 月 3-7 日

- 强化技术合作计划，确定《国别规划框架》，由粮农组织驻国家代表负责谈判；由区域代表管理技术合作计划。
- 2012-13 两年度的转型变革 - 在现有职位数不变的前提下，将职位从总部向权力下放办事处、从一般服务人员向专业人员转变；重新调整技术合作部的职能重点，负责为粮农组织各计划、技术部和权力下放办事处提供跨部门支持。

大会第 38 届会议，2013 年 6 月 15-22 日

- 经审查的《战略框架》确定了 5 项新战略目标和有关技术质量、知识和服务的目标 6；技术部负责加强粮农组织技术能力，管理专业事务，应对各地技术员工的需求。
- 《2014-17 年中期计划》和《2014-15 年工作计划和预算》提出了进一步改革粮农组织结构的调整方案，使之更贴合调整后的战略方向。

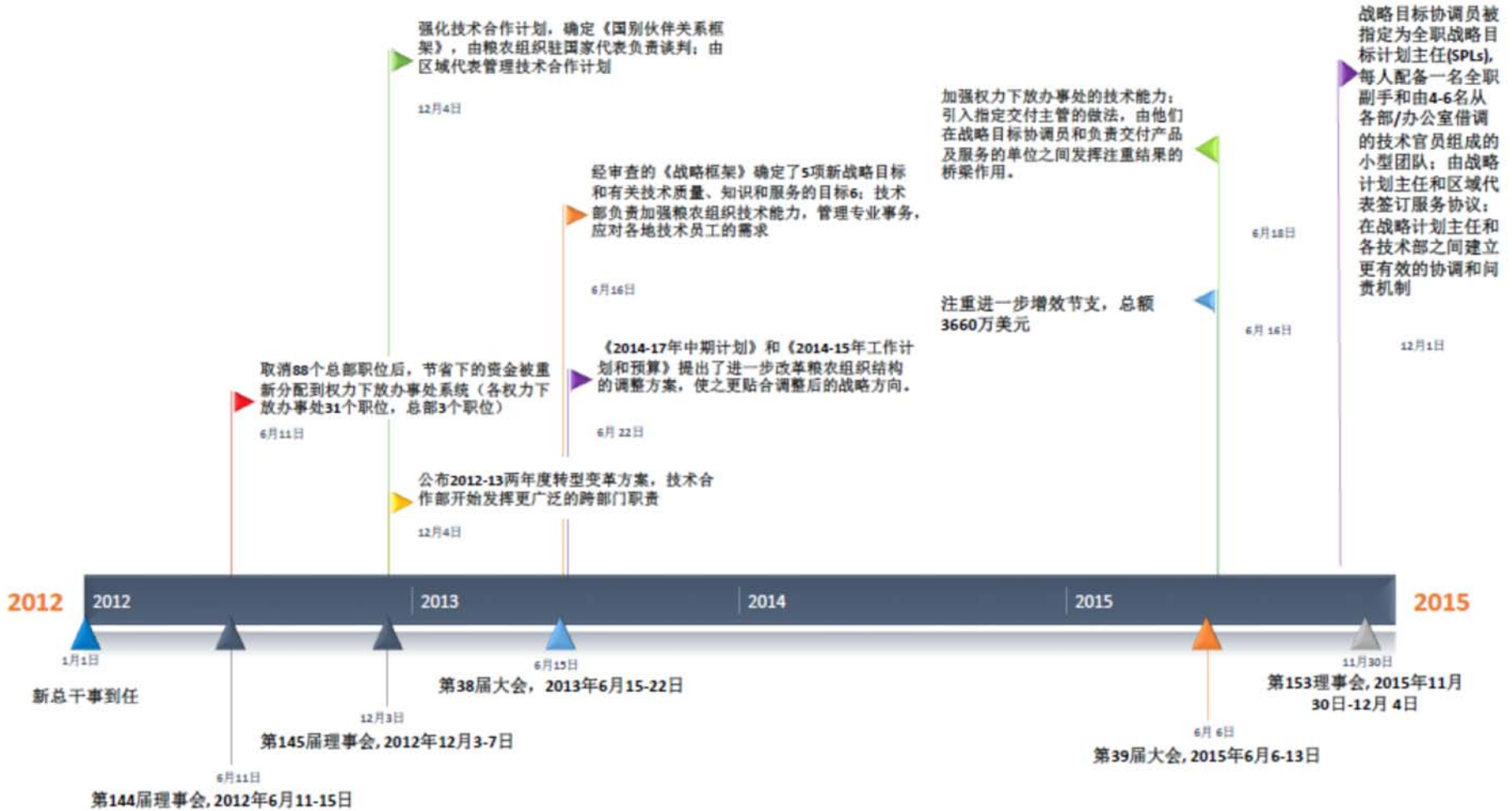
大会第 39 届会议，2015 年 6 月 6-13 日

- 注重进一步增效节支，总额 3660 万美元
- 加强权力下放办事处的技术能力；引入指定交付主管的做法，由他们在战略目标协调员和负责交付产品及服务的单位之间发挥注重结果的桥梁作用。

理事会第 153 届会议，2015 年 11 月 30 日 - 12 月 4 日

- 战略目标协调员被指定为全职战略目标计划主任（SPLs），每人配备一名全职副手和由 4-6 名从各部/办公室借调的技术官员组成的小型团队；由战略计划主任和区域代表签订服务协议；在战略计划主任和各技术部之间建立更有效的协调和问责机制。

图 2.1: 粮农组织变革大事记



附件 3: 人力资源

本附件全面介绍粮农组织在本次评估所涵盖时间段内的人员情况。首先，第 3.1 节介绍人员配备水平。第 3.1 节共包括六份汇总表。表 3.1.1、表 3.1.2 和表 3.1.3 介绍总部、各权力下放办事处的预算内职位数和实际在职数以及汇总数。表 3.1.4、表 3.1.5 和表 3.1.6 则介绍有关预算外职位的同类数据，只不过未区分职位数和实际在职数，因为此项只适用于预算内职位。这三份表格还将预算外资金具体分类为普通基金和信托基金。在六份表格之后是一段简短的介绍性文字和表 3.1.7、表 3.1.8，侧重于介绍关键单位内部的变动情况。最后，表 3.1.9 对第 3 章表 3.3 和表 3.7 中列出的专业领域类别做详细界定。

本附件中每年的人员在职数均为 4 月 1 日测得的数字。在报告正文中，2016 年的数据已经过更新，包含截至 2016 年 12 月 31 日的最新变动。因此更新后的报告正文和各附件之间有时可能出现数据不符的现象。

接下来，第 3.2 节介绍粮农组织人员的年龄、受教育情况和专业经验情况。表 3.2.1 和表 3.2.2 介绍年龄情况，表 3.2.3 介绍招聘情况，表 3.2.4 介绍受教育情况，表 3.2.5 介绍专业经验。

第 3.3 节介绍编外人员情况，其中表 3.3.1、表 3.3.2 和表 3.3.3 介绍总部、各权力下放办事处的编外人员数量和汇总数。

本附件中所有数据均由粮农组织秘书处向顾问提供。

第 3.1 节：技术类员工

表 3.1.1：总部预算内员工情况

级别												
类别	总部								2012-2016 年总部变动情况			
	2012 年 《工作计划和预算》		2012 年变革		2014 年 《工作计划和预算》		2016 年 《工作计划和预算》		数量		比例	
	职位	在职	职位	在职	职位	在职	职位	在职	职位	在职	职位	在职
D	80	67	79	66	72	61	71	58	-9	-9	-11.3%	-13.4%
P	882	689	867	691	841	620	850	563	-32	-126	-3.6%	-18.3%
D 和 P 相加	962	756	946	757	913	681	921	621	-41	-135	-4.3%	-17.9%
外派 D 和 P 以及 共享服务中心	932	756	906	757	836	681	835	621	-97	-135	-10.4%	-17.9%
N	13	0	5	0	1	0	1	0	-12	0	-92.3%	-
D+P+N 小计	975	756	951	757	914	681	922	621	-53	-135	-5.4%	-17.9%
GS	883	677	783	677	728	573	703	496	-180	-181	-20.4%	-26.7%
合计	1858	1433	1734	1434	1642	1254	1625	1117	-233	-316	-12.5%	-22.1%
类别												
类别	总部								2012-2016 年总部变动情况			
	2012 年 《工作计划和预算》		2012 年变革		2014 年 《工作计划和预算》		2016 年 《工作计划和预算》		数量		比例	
	职位	在职	职位	在职	职位	在职	职位	在职	职位	在职	职位	在职
核心技术类	533	442	551	457	550	444	556	408	23	-34	4.3%	-7.7%
辅助性技术类	276	224	245	212	192	160	185	143	-91	-81	-33.0%	-36.2%
核心 + 辅助性技术类	809	666	796	669	742	604	741	551	-68	-115	-8.4%	-17.3%
行政支持类	122	90	109	88	93	77	93	70	-29	-20	-23.8%	-22.2%
合计	932	756	906	757	836	681	835	621	-97	-135	-10.4%	-17.9%
核心技术类												
宣传和能力建设	1	1	2	1	5	3	10	7	9	6	900.0%	600.0%
农业	66	58	68	58	69	51	56	43	-10	-15	-15.2%	-25.9%
发展法	8	5	7	5	7	6	8	6	0	1	0.0%	20.0%

经济和社会发展	19	18	22	20	16	14	19	14	0	-4	0.0%	-22.2%
经济学	102	80	101	79	92	75	96	66	-6	-14	-5.9%	-17.5%
环境、自然资源和 气候变化	26	21	28	23	28	24	25	16	-1	-5	-3.8%	-23.8%
渔业和水产养殖	58	50	60	51	59	44	61	43	3	-7	5.2%	-14.0%
林业	40	36	42	37	42	31	43	37	3	1	7.5%	2.8%
信息和知识管理	24	20	28	25	46	37	46	32	22	12	91.7%	60.0%
土地和水管理	22	18	24	19	23	19	21	17	-1	-1	-4.5%	-5.6%
土地权属	4	4	5	4	4	2	4	4	0	0	0.0%	0.0%
畜牧	27	23	26	23	26	24	23	16	-4	-7	-14.8%	-30.4%
营养和食品安全	28	22	31	24	28	24	34	26	6	4	21.4%	18.2%
统计	30	24	30	24	29	25	29	22	-1	-2	-3.3%	-8.3%
技术合作	31	22	29	23	29	23	37	24	6	2	19.4%	9.1%
技术管理	47	40	48	41	47	42	44	35	-3	-5	-6.4%	-12.5%
合计	533	442	551	457	550	444	556	408	23	-34	4.3%	-7.7%

表 3.1.2: 权力下放办事处预算内员工情况

级别												
类别	权力下放办事处								2012-2016 年权力下放办事处变动情况			
	2012 年 《工作计划和预算》		2012 年变革		2014 年 《工作计划和预算》		2016 年 《工作计划和预算》		数量		比例	
	职位	在职	职位	在职	职位	在职	职位	在职	职位	在职	职位	在职
D	56	47	56	46	54	51	54	51	-2	4	-3.6%	8.5%
P	252	205	290	220	281	236	297	293	45	88	17.9%	42.9%
D 和 P 相加	308	252	346	266	335	287	351	344	43	92	14.0%	36.5%
外派 D 和 P 以及 共享服务中心	338	252	336	266	412	287	437	344	99	92	29.3%	36.5%
N	173	157	189	157	197	174	206	172	33	15	19.1%	9.6%
D+P+N 小计	481	409	535	423	532	461	557	516	76	107	15.8%	26.2%
GS	778	760	781	760	772	735	764	691	-14	-69	-1.8%	-9.1%
合计	1259	1169	1316	1183	1304	1196	1321	1207	62	38	4.9%	3.3%
类别												
类别	权力下放办事处								2012-2016 年权力下放办事处变动情况			
	2012 年 《工作计划和预算》		2012 年变革		2014 年 《工作计划和预算》		2016 年 《工作计划和预算》		数量		比例	
	职位	在职	职位	在职	职位	在职	职位	在职	职位	在职	职位	在职
核心技术类	277	211	321	226	356	248	378	299	101	88	36.5%	41.7%
辅助性技术类	28	19	34	20	21	15	23	20	-5	1	-17.9%	5.3%
核心 + 辅助性技术类	305	230	355	246	377	263	401	319	96	89	31.5%	38.7%
行政支持类	33	22	31	20	35	24	36	25	3	3	9.1%	13.6%
合计	338	252	336	266	412	287	437	344	99	92	29.3%	36.5%
核心技术类												
宣传和能力建设	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	-	-
农业	19	15	19	16	29	21	30	23	11	8	57.9%	53.3%
发展法	0	0	0	0	2	0	3	3	3	3	-	-
经济和社会发展	2	0	2	0	6	2	6	5	4	5	200.0%	-
经济学	25	15	25	15	38	19	48	36	23	21	92.0%	140.0%

环境、自然资源和气候 变化	15	13	17	14	20	13	21	18	6	5	40.0%	38.5%
渔业和水产养殖	17	11	18	12	23	14	23	16	6	5	35.3%	45.5%
林业	19	16	20	17	18	18	19	18	0	2	0.0%	12.5%
信息和知识管理	8	7	10	7	12	8	6	5	-2	-2	-25.0%	-28.6%
土地和水管理	13	8	14	8	13	9	13	9	0	1	0.0%	12.5%
土地权属	3	3	3	3	4	2	4	4	1	1	33.3%	33.3%
畜牧	17	15	17	15	17	12	19	14	2	-1	11.8%	-6.7%
营养和食品安全	7	4	13	6	9	7	12	11	5	7	71.4%	175.0%
统计	5	5	4	4	6	5	8	6	3	1	60.0%	20.0%
技术合作	36	28	57	33	56	28	58	35	22	7	61.1%	25.0%
技术管理	91	71	101	76	103	90	108	96	17	25	18.7%	35.2%
合计	277	211	321	226	356	248	378	299	101	88	36.5%	41.7%

表 3.1.3: 粮农组织预算内员工汇总情况

级别												
类别	汇总								2012-2016 年总体变动			
	2012 年 《工作计划和预算》		2012 年变革		2014 年 《工作计划和预算》		2016 年 《工作计划和预算》		数量		比例	
	职位	在职	职位	在职	职位	在职	职位	在职	职位	在职	职位	在职
D	136	114	135	112	126	112	125	109	-11	-5	-8.1%	-4.4%
P	1134	894	1157	911	1122	856	1147	856	13	-38	1.1%	-4.3%
D 和 P 相加	1270	1008	1292	1023	1248	968	1272	965	2	-43	0.2%	-4.3%
外派 D 和 P 以及 共享服务中心	1270	1008	1242	1023	1248	968	1272	965	2	-43	0.2%	-4.3%
N	186	157	194	157	198	174	207	172	21	15	11.3%	9.6%
D+P+N 小计	1456	1165	1486	1180	1446	1142	1479	1137	23	-28	1.6%	-2.4%
GS	1661	1437	1564	1437	1500	1308	1466	1187	-195	-250	-11.7%	-17.4%
合计	3117	2602	3050	2617	2946	2450	2945	2324	-172	-278	-5.5%	-10.7%
类别												
类别	汇总								2012-2016 年总体变动			
	2012 年 《工作计划和预算》		2012 年变革		2014 年 《工作计划和预算》		2016 年 《工作计划和预算》		数量		比例	
	职位	在职	职位	在职	职位	在职	职位	在职	职位	在职	职位	在职
核心技术类	810	653	872	683	906	692	934	707	124	54	15.3%	8.3%
辅助性技术类	304	243	279	232	213	175	208	163	-96	-80	-31.6%	-32.9%
核心 + 辅助性技术类	1114	896	1151	915	1119	867	1142	870	28	-26	2.5%	-2.9%
行政支持类	155	112	140	108	128	101	129	95	-26	-17	-16.8%	-15.2%
合计	1270	1008	1242	1023	1248	968	1272	965	2	-43	0.2%	-4.3%
核心技术类												
宣传和能力建设	1	1	3	1	5	3	10	7	9	6	900.0%	600.0%
农业	85	73	87	74	98	72	86	66	1	-7	1.2%	-9.6%
发展法	8	5	7	5	9	6	11	9	3	4	37.5%	80.0%
经济和社会发展	21	18	24	20	22	16	25	19	4	1	19.0%	5.6%
经济学	127	95	126	94	130	94	144	102	17	7	13.4%	7.4%

环境、自然资源和气候 变化	41	34	45	37	48	37	46	34	5	0	12.2%	0.0%
渔业和水产养殖	75	61	78	63	82	58	84	59	9	-2	12.0%	-3.3%
林业	59	52	62	54	60	49	62	55	3	3	5.1%	5.8%
信息和知识管理	32	27	38	32	58	45	52	37	20	10	62.5%	37.0%
土地和水管理	35	26	38	27	36	28	34	26	-1	0	-2.9%	0.0%
土地权属	7	7	8	7	8	4	8	8	1	1	14.3%	14.3%
畜牧	44	38	43	38	43	36	42	30	-2	-8	-4.5%	-21.1%
营养和食品安全	35	26	44	30	37	31	46	37	11	11	31.4%	42.3%
统计	35	29	34	28	35	30	37	28	2	-1	5.7%	-3.4%
技术合作	67	50	86	56	85	51	95	59	28	9	41.8%	18.0%
技术管理	138	111	149	117	150	132	152	131	14	20	10.1%	18.0%
合计	810	653	872	683	906	692	934	707	124	54	15.3%	8.3%

表 3.1.4: 总部预算外员工情况

级别																					
类别	总部															2012-2016 年总部变动情况					
	2012			2013			2014			2015			2016			数量			比例		
	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数
D	7	9	16	4	9	13	4	10	14	4	8	12	3	9	12	-4	0	-4	-57%	0%	-25%
P	128	275	403	117	271	388	88	246	334	92	257	349	81	275	356	-47	0	-47	-37%	0%	-12%
D 和 P 级	135	284	419	121	280	401	92	256	348	96	265	361	84	284	368	-51	0	-51	-38%	0%	-12%
GS	92	92	184	99	70	169	89	63	152	82	69	151	72	81	153	-20	-11	-31	-22%	-12%	-17%
合计	227	376	603	220	350	570	181	319	500	178	334	512	156	365	521	-71	-11	-82	-31%	-3%	-14%
类别																					
类别	总部															2012-2016 年总部变动情况					
	2012			2013			2014			2015			2016			数量			比例		
	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数
核心技术类	38	219	257	30	230	260	41	208	249	45	223	268	37	240	277	-1	21	20	-3%	10%	8%
辅助性技术类	45	48	93	45	41	86	25	40	65	28	35	63	28	37	65	-17	-11	-28	-38%	-23%	-30%
核心 + 辅助性技术类	83	267	350	75	271	346	66	248	314	73	258	331	65	277	342	-18	10	-8	-22%	4%	-2%
行政支持类	52	17	69	46	9	55	26	8	34	23	7	30	19	7	26	-33	-10	-43	-63%	-59%	-62%
合计	135	284	419	121	280	401	92	256	348	96	265	361	84	284	368	-51	0	-51	-38%	0%	-12%
核心技术类																					
宣传和能力建设	0	0	0	0	0	0	2	3	5	0	1	1	1	5	6	1	5	6	-	-	-
农业	6	35	41	3	36	39	5	22	27	2	23	25	4	19	23	-2	-16	-18	-33%	-46%	-44%
发展法	3	3	6	5	2	7	6	1	7	5	1	6	0	1	1	-3	-2	-5	-100%	-67%	-83%
经济和社会发展	0	4	4	0	4	4	3	6	9	2	6	8	2	12	14	2	8	10	-	200%	250%
经济学	14	17	31	10	27	37	10	27	37	15	34	49	14	27	41	0	10	10	0%	59%	32%
环境、自然资源和气候变化	1	21	22	0	27	27	1	38	39	3	34	37	5	26	31	4	5	9	400%	24%	41%
渔业和水产养殖	1	16	17	2	18	20	5	16	21	5	14	19	3	20	23	2	4	6	200%	25%	35%
林业	0	32	32	0	35	35	1	27	28	1	34	35	2	32	34	2	0	2	-	0%	6%
信息和知识管理	0	0	0	2	2	4	0	0	0	3	0	3	1	0	1	1	0	1	-	-	-

土地和水管理	0	4	4	0	4	4	0	4	4	1	2	3	0	9	9	0	5	5	-	125%	125%
土地权属	3	4	7	0	5	5	1	5	6	1	7	8	0	0	0	-3	-4	-7	-100%	-100%	-100%
畜牧	2	18	20	2	11	13	1	11	12	0	9	9	1	10	11	-1	-8	-9	-50%	-44%	-45%
营养和 食品安全	0	6	6	1	5	6	2	8	10	2	17	19	1	33	34	1	27	28	-	450%	467%
统计	6	5	11	3	12	15	2	13	15	1	15	16	0	15	15	-6	10	4	-100%	200%	36%
技术合作	0	46	46	0	33	33	0	22	22	0	22	22	0	23	23	0	-23	-23	-	-50%	-50%
技术管理	2	8	10	2	9	11	2	5	7	4	4	8	3	8	11	1	0	1	50%	0%	10%
合计	38	219	257	30	230	260	41	208	249	45	223	268	37	240	277	-1	21	20	-3%	10%	8%

表 3.1.5: 权力下放办事处预算外员工情况

级别																						
类别	权力下放办事处															2012-2016 年权力下放办事处变动情况						
	2012			2013			2014			2015			2016			数量			比例			
	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	
D	1	5	6	1	7	8		5	5		5	5	3	2	5	2	-3	-1	200%	-60%	-17%	
P	15	236	251	23	225	248	32	243	275	50	232	282	56	207	263	41	-29	12	273%	-12%	5%	
D 和 P 级	16	241	257	24	232	256	32	248	280	50	237	287	59	209	268	43	-32	11	269%	-13%	4%	
GS	50	112	162	57	89	146	44	89	133	45	77	122	43	68	111	-7	-44	-51	-14%	-39%	-31%	
合计	66	353	419	81	321	402	76	337	413	95	314	409	102	277	379	36	-76	-40	55%	-22%	-10%	
类别																						
类别	权力下放办事处															2012-2016 年权力下放办事处变动情况						
	2012			2013			2014			2015			2016			数量			比例			
	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	
核心技术类	5	179	184	13	164	177	12	170	182	24	142	166	28	128	156	23	-51	-28	460%	-28%	-15%	
辅助性技术类	9	44	53	7	52	59	14	59	73	16	74	90	18	71	89	9	27	36	100%	61%	68%	
核心 + 辅助性技术类	14	223	237	20	216	236	26	229	255	40	216	256	46	199	245	32	-24	8	229%	-11%	3%	
行政支持类	2	18	20	4	16	20	6	19	25	10	21	31	13	10	23	11	-8	3	550%	-44%	15%	
合计	16	241	257	24	232	256	32	248	280	50	237	287	59	209	268	43	-32	11	269%	-13%	4%	
核心技术类																						
宣传和能力建设	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	2	2	-	-	-	
农业	3	16	19	1	11	12	1	11	12	2	8	10	3	9	12	0	-7	-7	0%	-44%	-37%	
发展法	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	
经济和社会发展	0	6	6	0	5	5	1	3	4	1	2	3	0	2	2	0	-4	-4	-	-67%	-67%	
经济学	0	19	19	2	12	14	1	10	11	2	7	9	2	14	16	2	-5	-3	-	-26%	-16%	
环境、自然资源和气候变化	0	6	6	0	9	9	0	8	8	0	6	6	3	7	10	3	1	4	-	17%	67%	
渔业和水产养殖	0	13	13	0	16	16	0	12	12	0	12	12	1	10	11	1	-3	-2	-	-23%	-15%	
林业	0	12	12	1	9	10	1	17	18	2	17	19	0	20	20	0	8	8	-	67%	67%	
信息和知识管理	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	

土地和水管理	0	5	5	1	4	5	0	4	4	0	6	6	0	2	2	0	-3	-3	-	-60%	-60%
土地权属	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	0	2	2	0	2	2	-	-	-
畜牧	0	13	13	0	9	9	0	6	6	1	5	6	1	4	5	1	-9	-8	-	-69%	-62%
营养和 食品安全	1	6	7	2	11	13	1	15	16	1	13	14	1	10	11	0	4	4	0%	67%	57%
统计	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	3	3	0	1	1	0	0	0	-	0%	0%
技术合作	0	70	70	1	56	57	2	43	45	4	25	29	5	22	27	5	-48	-43	-	-69%	-61%
技术管理	1	12	13	3	22	25	4	40	44	11	34	45	12	23	35	11	11	22	1100%	92%	169%
合计	5	179	184	13	164	177	12	170	182	24	142	166	28	128	156	23	-51	-28	460%	-28%	-15%

表 3.1.6: 预算外员工汇总情况

级别																					
类别	汇总															2012-2016 年变动汇总情况					
	2012			2013			2014			2015			2016			数量			比例		
	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数
D	8	14	22	5	16	21	4	15	19	4	13	17	6	11	19	-2	-3	-3	-25%	-21%	-14%
P	143	511	654	140	496	636	120	489	609	142	489	631	137	482	617	-6	-29	-37	-4%	-6%	-6%
D 和 P 级	151	525	676	145	512	657	124	504	628	146	502	648	143	493	636	-8	-32	-40	-5%	-6%	-6%
GS	142	204	346	156	159	315	133	152	285	127	146	273	115	149	264	-27	-55	-82	-19%	-27%	-24%
合计	293	729	1022	301	671	972	257	656	913	273	648	921	258	642	900	-35	-87	-122	-12%	-12%	-12%
类别																					
类别	汇总															2012-2016 年变动汇总情况					
	2012			2013			2014			2015			2016			数量			比例		
	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数
核心技术类	43	398	441	43	394	437	53	378	431	69	365	434	65	368	433	22	-30	-8	51%	-8%	-2%
辅助性技术类	54	92	146	52	93	145	39	99	138	44	109	153	46	108	154	-8	16	8	-15%	17%	5%
核心 + 辅助性技术类	97	490	587	95	487	582	92	477	569	113	474	587	111	476	587	14	-14	0	14%	-3%	0%
行政支持类	54	35	89	50	25	75	32	27	59	33	28	61	32	17	49	-22	-18	-40	-41%	-51%	-45%
合计	151	525	676	145	512	657	124	504	628	146	502	648	143	493	636	-8	-32	-40	-5%	-6%	-6%
核心技术类																					
宣传和能力建设	0	0	0	0	0	0	2	3	5	0	1	1	1	7	8	1	7	8	-	-	-
农业	9	51	60	4	47	51	6	33	39	4	31	35	7	28	35	-2	-23	-25	-22%	-45%	-42%
发展法	3	3	6	5	2	7	6	1	7	5	1	6	0	1	1	-3	-2	-5	-100%	-67%	-83%
经济和社会发展	0	10	10	0	9	9	4	9	13	3	8	11	2	14	16	2	4	6	-	40%	60%
经济学	14	36	50	12	39	51	11	37	48	17	41	58	16	41	57	2	5	7	14%	14%	14%
环境、自然资源和气候变化	1	27	28	0	36	36	1	46	47	3	40	43	8	33	41	7	6	13	700%	22%	46%
渔业和水产养殖	1	29	30	2	34	36	5	28	33	5	26	31	4	30	34	3	1	4	300%	3%	13%
林业	0	44	44	1	44	45	2	44	46	3	51	54	2	52	54	2	8	10	-	18%	23%
信息和知识管理	0	0	0	3	2	5	0	1	1	3	0	3	1	0	1	1	0	1	-	-	-
土地和水管理	0	9	9	1	8	9	0	8	8	1	8	9	0	11	11	0	2	2	-	22%	22%
土地权属	3	4	7	0	5	5	1	5	6	1	11	12	0	2	2	-3	-2	-5	-100%	-50%	-71%

畜牧	2	31	33	2	20	22	1	17	18	1	14	15	2	14	16	0	-17	-17	0%	-55%	-52%
营养和食品安全	1	12	13	3	16	19	3	23	26	3	30	33	2	43	45	1	31	32	100%	258%	246%
统计	6	6	12	4	12	16	3	13	16	1	18	19	0	16	16	-6	10	4	-100%	167%	33%
技术合作	0	116	116	1	89	90	2	65	67	4	47	51	5	45	50	5	-71	-66	-	-61%	-57%
技术管理	3	20	23	5	31	36	6	45	51	15	38	53	15	31	46	12	11	23	400%	55%	100%
合计	43	398	441	43	394	437	53	378	431	69	365	434	65	368	433	22	-30	-8	51%	-8%	-2%

各技术部。本次评估侧重于技术能力。因此，下文两份表将关注具有技术性质的各部，包括：农业部、自然资源部、经济及社会发展部、渔业部和林业部。第一份表全面介绍各部所有员工，包括司处长（D级）、专业人员（P级）、国家项目官员（N级）及一般服务人员（G级）。第二份表只关注P级及以上员工，并按具体职能将其细分为核心技术类、辅助性技术类和行政支持类。³⁴

³⁴ 由于评价期内出现机构调整，自然资源部的数据不全。

表 3.1.7: 各技术部所有预算内员工情况

		《2012-13 年 工作计划和预算》 (2011 年 6 月大会, C 2011/3)	《2012-13 年 工作计划和预算》 (调整和转型变革, CL 143/3、CL 144/3、 CL 145/3)	《2014-15 年 工作计划和预算》 (C 2013/3、 CL 148/3)	《2016-17 年 工作计划和预算》 (CL 153/3)	变动数	变动比例%
农业部	D	11	9	10	10	-1	-9%
	P	132	117	116	110	-22	-17%
	N	0	0	0	0	0	n/a
	G	83	74	71	72	-11	-13%
	合计	226	200	197	192	-34	-15%
自然资源部	D	6	6	6	4	-2	-33%
	P	42	53	54	21	-21	-50%
	N	0	0	0	0	0	n/a
	G	30	37	36	17	-13	-43%
	合计	78	96	96	42	-36	-46%
农业部及 自然资源部	D	17	15	16	14	-3	-18%
	P	174	170	170	131	-43	-25%
	N	0	0	0	0	0	n/a
	G	113	111	107	89	-24	-21%
	合计	304	296	293	234	-70	-23%
经济及 社会发展部	D	9	12	11	12	3	33%
	P	99	120	119	144	45	45%
	N	0	0	0	0	0	n/a
	G	76	81	85	86	10	13%
	合计	184	213	215	242	58	32%
渔业部	D	6	6	5	4	-2	-33%
	P	69	68	68	69	0	0%
	N	0	0	0	0	0	n/a
	G	54	51	52	51	-3	-6%
	合计	129	125	125	124	-5	-4%
林业部	D	5	5	4	3	-2	-40%
	P	44	43	44	43	-1	-2%
	N	0	0	0	0	0	n/a
	G	25	23	23	23	-2	-8%
	合计	74	71	71	69	-5	-7%
总计	D	37	38	30	33	-4	-11%
	P	386	401	347	387	1	0%
	N	0	0	0	0	0	n/a
	G	268	266	231	249	-19	-7%
	合计	691	705	608	669	-22	-3%

表 3.1.8: 各技术部 D+P 级员工情况

		《2012-13 年 工作计划和预算》 (2011 年 6 月大会, C2011/3)	《2012-13 年 工作计划和预算》 (调整和转型变革, CL 143/3、CL 144/3、 CL 145/3)	《2014-15 年 工作计划和预算》 (CL 148/3)	《2016-17 年 工作计划和预算》 (CL 153/3)	变动数	变动比例 %
农业&自然资源	1. 核心技术类	186	181	124	134	-52	-28%
	2. 辅助性技术类	4	4	2	2	-2	-50%
	3. 行政支持类	1	0	0	0	-1	-100%
	合计	191	185	126	136	-55	-29%
经济及 社会发展部	1. 核心技术类	106	131	128	156	50	47%
	2. 辅助性技术类	2	1	1	1	-1	-50%
	3. 行政支持类					0	n/a
	合计	108	132	129	157	49	45%
渔业部	1. 核心技术类	73	72	72	72	-1	-1%
	2. 辅助性技术类	2	2	1	1	-1	-50%
	3. 行政支持类					0	n/a
	合计	75	74	73	73	-2	-3%
林业部	1. 核心技术类	48	46	47	45	-3	-6%
	2. 辅助性技术类	1	2	1	1	0	0%
	3. 行政支持类					0	n/a
	合计	49	48	48	46	-3	-6%
总计	1. 核心技术类	413	430	371	407	-6	-1%
	2. 辅助性技术类	9	9	5	5	-4	-44%
	3. 行政支持类	1	0	0	0	-1	-100%
	合计	423	439	376	412	-11	-3%

表 3.1.9: 各主要专业的技术领域和职责汇总

就工作的技术领域而言，表 1 将技术类员工按职位名称分类，再按主要工作领域汇总成标准组别。这些汇总类别有助于针对某一类别调配员工，简化分析过程。

主要技术领域或职责	专业（以职位名称为准）
宣传和能力建设	宣传；能力建设；发展交流；伙伴关系
农业	涉农企业；食用农产品系统；农业工程、推广、融资、规划、政策支持、研究；农学；作物评估、生产、保护、灌溉；农作系统；病虫害综合防治；蝗虫；植物生产；植物保护；产后活动
发展法	法律咨询，法律事务
经济和社会发展	性别；规划；政策分析；人口政策；农村信贷、发展、就业、金融、机构、生计、社会学；社会保护；经济社会学
经济学	与涉农企业、农业、食用农产品、农业企业、商品及贸易、环境、粮食安全、粮食系统、基础设施、灌溉相关的经济学；自然资源；企业发展；金融和信贷；投资；营销；市场；政策；价值链
环境、自然资源和气候变化	生物能源；气候变化；环境；自然资源管理
渔业和水产养殖	水产养殖；渔业；渔业联络、企业、规划、内陆和海洋资源；产后活动
林业	林业；森林资源管理、权属、木材
信息和知识管理	传播；文档管理；信息资源；知识管理；出版
土地和水管理	土地及水资源开发；灌溉工程；土地及自然资源权属；土地管理；水资源管理；土壤资源
土地权属	土地管理及权属
畜牧	动物卫生、生产；畜牧发展、企业、政策；兽医；流行病学
营养和食品安全	消费者保护；食品质量、食品安全、粮食安全、食品标准、粮食系统；营养
统计	统计
技术合作	应急行动；紧急情况恢复；人道主义政策；投资；政策支持；抵御能力；伙伴关系；计划协调、制定、监测；项目分析；资源筹措；南南合作
技术管理	副总干事；助理总干事；司处长；副司处长；主管；分区域协调员；粮农组织驻国家代表；粮农组织驻国家副代表、技术顾问、协调员；主管人员；组长

第 3.2 节：员工的年龄、受教育情况和专业经验

表 3.2.1：员工实际年龄

	2012		2013		2014		2015		2016		变动	
	预算内	预算外	预算内	预算外	预算内	预算外	预算内	预算外	预算内	预算外	预算内	预算外
29 岁及以下	6	21	3	15	4	15	9	21	7	20	1	-1
核心技术类	6	16	3	11	4	12	9	17	6	17		
辅助性技术类				3		2		3	1	2		
行政支持类		5		1		1		1		1		
30 至 39 岁	130	227	114	211	104	186	103	185	111	181	-19	-46
核心技术类	73	194	69	181	65	163	69	169	80	169		
辅助性技术类	39	11	32	10	23	9	21	6	19	7		
行政支持类	18	22	13	20	16	14	13	10	12	5		
40 至 49 岁	326	230	304	242	286	227	278	239	299	232	-27	2
核心技术类	197	189	172	201	182	208	177	215	196	207		
辅助性技术类	84	20	82	19	64	6	61	8	64	8		
行政支持类	45	21	50	22	40	13	40	16	39	17		
50 至 61 岁	559	195	576	189	572	200	567	201	541	196	-18	1
核心技术类	407	174	422	172	439	185	434	189	419	181		
辅助性技术类	107	6	109	6	88	5	86	3	78	5		
行政支持类	45	15	45	11	45	10	47	9	44	10		
62 岁及以上	2	3	1		2		4	2	7	7	5	4
核心技术类		2			2		4	2	6	6		
辅助性技术类	2		1						1	1		
行政支持类		1										

表 3.2.2: 员工年龄比例

	2012		2013		2014		2015		2016		变动	
	预算内	预算外	预算内	预算外	预算内	预算外	预算内	预算外	预算内	预算外	预算内	预算外
29岁及以下	0.6%	3.1%	0.3%	2.3%	0.4%	2.4%	0.9%	3.2%	0.7%	3.1%	17%	-4.8%
核心技术类	0.6%	2.4%	0.3%	1.7%	0.4%	1.9%	0.9%	2.6%	0.6%	2.7%		
辅助性技术类	0.0%	0.0%	0.0%	0.5%	0.0%	0.3%	0.0%	0.5%	0.1%	0.3%		
行政支持类	0.0%	0.7%	0.0%	0.2%	0.0%	0.2%	0.0%	0.2%	0.0%	0.2%		
30至39岁	12.7%	33.6%	11.4%	32.1%	10.7%	29.6%	10.7%	28.5%	11.5%	28.5%	-15%	-20.3%
核心技术类	7.1%	28.7%	6.9%	27.5%	6.7%	26.0%	7.2%	26.1%	8.3%	26.6%		
辅助性技术类	3.8%	1.6%	3.2%	1.5%	2.4%	1.4%	2.2%	0.9%	2.0%	1.1%		
行政支持类	1.8%	3.3%	1.3%	3.0%	1.7%	2.2%	1.4%	1.5%	1.2%	0.8%		
40至49岁	31.9%	34.0%	30.5%	36.8%	29.5%	36.1%	28.9%	36.9%	31.0%	36.5%	-8%	0.9%
核心技术类	19.3%	28.0%	17.2%	30.6%	18.8%	33.1%	18.4%	33.2%	20.3%	32.5%		
辅助性技术类	8.2%	3.0%	8.2%	2.9%	6.6%	1.0%	6.3%	1.2%	6.6%	1.3%		
支持类	4.4%	3.1%	5.0%	3.3%	4.1%	2.1%	4.2%	2.5%	4.0%	2.7%		
50至61岁	54.6%	28.8%	57.7%	28.8%	59.1%	31.8%	59.0%	31.0%	56.1%	30.8%	-3%	0.5%
核心技术类	39.8%	25.7%	42.3%	26.2%	45.4%	29.5%	45.2%	29.2%	43.4%	28.5%		
辅助性技术类	10.5%	0.9%	10.9%	0.9%	9.1%	0.8%	8.9%	0.5%	8.1%	0.8%		
行政支持类	4.4%	2.2%	4.5%	1.7%	4.6%	1.6%	4.9%	1.4%	4.6%	1.6%		
62岁及以上	0.2%	0.4%	0.1%	0.0%	0.2%	0.0%	0.4%	0.3%	0.7%	1.1%	250%	133.3%
核心技术类	0.0%	0.3%	0.0%	0.0%	0.2%	0.0%	0.4%	0.3%	0.6%	0.9%		
辅助性技术类	0.2%	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.2%		
行政支持类	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%		

表 3.2.3: 粮农组织各年份新入职人员学历及专业经验情况

资历	2010	2013	2015
文科/理科或商科学士	6	4	1
文科/理科或商科硕士	34	20	30
博士	29	22	28
总计	69	46	59
学士以上所占比例	91%	91%	98%
硕士以上所占比例	42%	47%	47%
平均专业经验年限	16	20	18

表 3.2.4: 粮农组织在职员工受教育情况

类别	文科学士或同等	商科学士或同等	理科学士或同等	文科硕士或同等	商科硕士或同等	理科硕士或同等	博士或同等	博士后或同等	总计
核心技术类	8	1	16	61	20	266	301	20	693
辅助性技术类	18	3	10	39	26	52	9	1	158
行政支持类	11	7	3	21	30	18	5	0	95
总计	37	11	29	121	76	336	315	21	946

表 3.2.5: 粮农组织在职员工专业经验

类别	粮农组织内平均专业经验年限	粮农组织外平均专业经验年限	平均专业经验年限合计
核心技术类	11	14	25
辅助性技术类	15	10	25
行政支持类	12	11	24
总计	12	13	25

第 3.3 节：编外人员情况

除了预算内和预算外员工外，粮农组织还雇用编外人员。编外人员可分为几大类。本次评估仅考虑属于“核心技术类”和“辅助性技术类”的顾问、个人服务协议签约人以及国家项目人员，不包括从事非技术性工作的编外人员，如译员、编辑、志愿者或各国通讯员。在粮农组织各项目中工作的联合国退休人员属于编外人员，顾问或个人服务协议签约人也属于编外人员。但本附件将联合国退休人员归入不同类别，因其资金来源不同（见各表）。

表 3.3.1：总部从事技术工作的编外人员（全职时间当量）

类别	总部									2014-2016 年总部变动情况					
	2014			2015			2016			数量			比例		
	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数
顾问（非退休人员）	308	237	545	418	237	655	512	281	793	204	44	248	66%	19%	46%
A	12	16	28	20	14	34	22	14	36	10	-2	8	83%	-13%	29%
B	82	58	140	131	79	210	145	88	233	63	30	93	77%	52%	66%
C	157	100	257	267	144	411	345	179	524	188	79	267	120%	79%	104%
未分类	57	63	120	0	0	0	0	0	0	-57	-63	-120	-100%	-100%	-100%
个人服务协议签约人（非退休人员）	110	81	191	122	58	180	121	53	174	11	-28	-17	10%	-35%	-9%
A	2	0	2	1	0	1	0	0	0	-2	0	-2	-100%	-	-100%
B	4	3	7	5	0	5	4	1	5	0	-2	-2	0%	-67%	-29%
C	78	59	137	116	57	173	117	52	169	39	-7	32	50%	-12%	23%
未分类	26	19	45	0	1	1	0	0	0	-26	-19	-45	-100%	-100%	-100%
顾问（退休人员）	12	8	20	21	6	27	15	7	22	3	-1	2	25%	-13%	10%
1	2	3	5	8	2	10	5	3	8	3	0	3	150%	0%	60%
2	3	1	4	4	2	6	5	1	6	2	0	2	67%	0%	50%
3	1	1	2	2	1	3	1	1	2	0	0	0	0%	0%	0%
未分类	6	3	9	7	1	8	4	2	6	-2	-1	-3	-33%	-33%	-33%
个人服务协议签约人（退休人员）	6	4	10	6	3	9	4	3	7	-2	-1	-3	-33%	-25%	-30%
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-
2	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	-	-	-
3	3	1	4	4	0	4	3	0	3	0	-1	-1	0%	-100%	-25%
未分类	3	3	6	2	2	4	1	2	3	-2	-1	-3	-67%	-33%	-50%
所有退休人员	18	12	30	27	9	36	19	10	29	1	-2	-1	6%	-17%	-3%
合计	436	330	766	567	304	871	652	344	996	216	14	230	50%	4%	30%

表 3.3.2: 权力下放办事处从事技术工作的编外人员 (全职时间当量)

类别	权力下放办事处									2014-2016 年权力下放办事处变动情况					
	2014			2015			2016			数量			比例		
	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数
顾问 (非退休人员)	157	362	519	195	387	582	212	433	645	55	71	126	35%	20%	24%
A	39	44	83	57	78	135	48	84	132	9	40	49	23%	91%	59%
B	52	142	194	87	212	299	99	228	327	47	86	133	90%	61%	69%
C	33	88	121	49	97	146	65	121	186	32	33	65	97%	38%	54%
未分类	33	88	121	2	0	2	0	0	0	-33	-88	-121	-100%	-100%	-100%
个人服务协议签约人 (非退休人员)	91	80	171	85	80	165	60	69	129	-31	-11	-42	-34%	-14%	-25%
A	8	6	14	5	5	10	2	2	4	-6	-4	-10	-75%	-67%	-71%
B	17	16	33	23	26	49	21	22	43	4	6	10	24%	38%	30%
C	36	36	72	53	45	98	36	42	78	0	6	6	0%	17%	8%
未分类	30	22	52	4	4	8	1	3	4	-29	-19	-48	-97%	-86%	-92%
顾问 (退休人员)	18	8	26	14	11	25	11	13	24	-7	5	-2	-39%	63%	-8%
1	4	1	5	5	4	9	5	4	9	1	3	4	25%	300%	80%
2	2	1	3	2	3	5	2	2	4	0	1	1	0%	100%	33%
3	2	1	3	2	3	5	1	5	6	-1	4	3	-50%	400%	100%
未分类	10	5	15	5	1	6	3	2	5	-7	-3	-10	-70%	-60%	-67%
个人服务协议签约人 (退休人员)	4	2	6	3	2	5	4	0	4	0	-2	-2	0%	-100%	-33%
1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	-1	0	-1	-100%	-	-100%
2	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	-	-	-
3	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0%	-	0%
未分类	2	2	4	2	1	3	2	0	2	0	-2	-2	0%	-100%	-50%
所有退休人员	22	10	32	17	13	30	15	13	28	-7	3	-4	-32%	30%	-13%
国家项目人员	-	2419	2419	-	2428	2428	-	2481	2481	-	62	62	-	3%	3%
合计	270	2871	3141	297	2908	3205	287	2996	3283	17	125	142	6%	4%	5%

表 3.3.3: 从事技术工作的编外人员汇总情况 (全职时间当量)

类别	汇总									2014-2016 年变动汇总情况					
	2014			2015			2016			数量			比例		
	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数	普通基金	信托基金	总数
顾问 (非退休人员)	465	599	1064	613	624	1237	724	714	1438	259	115	374	56%	19%	35%
A	51	60	111	77	92	169	70	98	168	19	38	57	37%	63%	51%
B	134	200	334	218	291	509	244	316	560	110	116	226	82%	58%	68%
C	190	188	378	316	241	557	410	300	710	220	112	332	116%	60%	88%
未分类	90	151	241	2	0	2	0	0	0	-90	-151	-241	-100%	-100%	-100%
个人服务协议签约人 (非退休人员)	201	161	362	207	138	345	181	122	303	-20	-39	-59	-10%	-24%	-16%
A	10	6	16	6	5	11	2	2	4	-8	-4	-12	-80%	-67%	-75%
B	21	19	40	28	26	54	25	23	48	4	4	8	19%	21%	20%
C	114	95	209	169	102	271	153	94	247	39	-1	38	34%	-1%	18%
未分类	56	41	97	4	5	9	1	3	4	-55	-38	-93	-98%	-93%	-96%
顾问 (退休人员)	30	16	46	35	17	52	26	20	46	-4	4	0	-13%	25%	0%
1	6	4	10	13	6	19	10	7	17	4	3	7	67%	75%	70%
2	5	2	7	6	5	11	7	3	10	2	1	3	40%	50%	43%
3	3	2	5	4	4	8	2	6	8	-1	4	3	-33%	200%	60%
未分类	16	8	24	12	2	14	7	4	11	-9	-4	-13	-56%	-50%	-54%
个人服务协议签约人 (退休人员)	10	6	16	9	5	14	8	3	11	-2	-3	-5	-20%	-50%	-31%
1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	-1	0	-1	-100%	-	-100%
2	0	0	0	1	1	2	1	1	2	1	1	2	-	-	-
3	4	1	5	4	0	4	4	0	4	0	-1	-1	0%	-100%	-20%
未分类	5	5	10	4	3	7	3	2	5	-2	-3	-5	-40%	-60%	-50%
所有退休人员	40	22	62	44	22	66	34	23	57	-6	1	-5	-15%	5%	-8%
国家项目人员	0	2419	2419	0	2428	2428	0	2481	2481	0	62	62	-	3%	3%
合计	706	3201	3907	864	3212	4076	939	3340	4279	233	139	372	33%	4%	10%

方法说明：

评估组的数据按年度总人日数和总费用对编外人员进行跟踪记录。在计算上文各份表中的数据时，采用的方法是将总人日数除以 220 后四舍五入取整数，借此估计出全职时间当量。另外，2016 年数据只截止到 10 月 31 日。表中 2016 年的数据通过将实际数字乘以 1.2 推算出全年数字。

有关编外人员类别的进一步说明：

顾问和个人服务协议签约人

顾问和个人服务协议签约人分为三类：A 级、B 级和 C 级。

A 级顾问仅限于特殊专业的高层次专家。他们必须在相关领域提供高层次尖端专长。此类顾问涉及的任务可能涉及大量人力和/或财力资源。A 级顾问通常要完成相当于 P-5 级及以上专业人员完成的工作。A 级顾问能在粮农组织以外产生极大影响力，可应要求影响利益相关方的想法，调动合作伙伴方。

B 级顾问通常要完成相当于 P3-P4 级专业人员完成的工作。B 级顾问要向粮农组织提供粮农组织自身专业人员无法提供的某领域专长。B 级顾问应为具备相关领域全面知识并有能力应新需求调整相关概念的资深专业人员、专业咨询人员或专家。

C 级顾问需要具备的经验要求通常相对较低，例如，毕业后已有 1-4 年相关经验的大学毕业生（相当于 P1-P2 级）。其任务是提供基本专业服务，如描述性或分析性任务、发现问题等，其职责仅停留在分析和描述阶段。C 级顾问通常由经验更丰富的员工或更高级别的顾问负责监督。

不属于以上三类的人被归类为“未分类”。

联合国退休人员

要注意，联合国退休人员也可以作为编外人员受雇于粮农组织。他们属于顾问和个人服务协议签约人类别，但薪酬级别不同。

联合国退休人员级别：

1. D-1 及以上
2. P-1 至 P-5
3. 一般服务人员

不属于以上三类的人被归类为“未分类”。

国家项目人员（NPP）

国家项目人员按照当地聘用条件通过合同安排雇用，为粮农组织实地项目提供专业服务，薪酬参照当地条件确定，用当地货币支付。因此，国家项目人员的费用看起来大大低于顾问和个人服务协议签约人，尽管他们也负责提供专业技术服务。

附件 4: 交付方面

本附件包括五小节。第 4.1 节介绍粮农组织产品及服务交付情况，即粮农组织规范性工作的交付情况。该节包含表 4.1，介绍产品及服务交付情况。第 4.2 节按照战略计划中的产出指标介绍各项产出的交付情况。该节中包含表 4.2.1、表 4.2.2 和表 4.2.3，第一份表对照 2014 年目标指标盘点交付情况，第二份表对照 2015 年指标盘点交付情况，第三份表则将两年的结果放在一起比较。第 4.3 节介绍多边组织绩效评估网（MOPAN）对粮农组织的评估，其中包含一份表格（表 4.3.1），第 4.4 节介绍德国联邦经济合作与发展部开展的审查，第 4.5 节介绍英国国际发展部（DFID）对粮农组织开展的三次评估。

第 4.1 节：粮农组织的产品及服务

粮农组织理事会在第 153 届会议上通过了题为“粮农组织规范性工作及其与计划交付的关系”的一份情况说明。文件强调了粮农组织以下七项核心职能：

- 规范和标准制定文书，诸如国际协议、行为守则、自愿准则等；
- 关于粮食和农业的统计、数据和信息，包括渔业、林业、土地、水资源；
- 全球、区域和国家层面的政策对话；
- 为基于实证的政策、投资和计划进行能力建设；
- 吸收知识、技术和良好规范的建议与支持；
- 协调政府、发展伙伴、民间社会、私营部门间的伙伴关系
- 在粮农组织职权领域内进行宣传沟通。

计划委员会第 120 届会议和财政委员会第 164 届会议于 2016 年 11 月 7 日在罗马召开了联席会议。会上，两委员会批准了“粮农组织技术能力独立评估路线图”，作为本次评估的关键指导文件。该路线图依据七项核心职能（稍作修改）列出了有助于粮农组织实现规范性工作目标的 19 项产品及服务。³⁵下表将这些产品及服务与粮农组织提供的指标数据相互对照，全面盘点 2011 年至 2016 年间粮农组织产品及服务的整体情况。

请注意，在创建本表时，2016 年的多数数据只统计到 9 月 30 日。2016 年的全年数据是乘以 1.25 系数后得出的估计数。对一些类别而言，评估组已获得全年的更新数字，在表中显示为“实际数”。此外还要注意，某些指标的相关数据十分有限。所以表格中会出现“无”。

表 4.1：粮农组织关键产品及服务

类别	指标	2012	2013	2014	2015	2016 估计数
标准制定文书						
国际协定	数据无	无	无	无	无	无
商定的行为守则	数据无	无	无	无	无	无
商定和推广的自愿准则	数据无	无	无	无	无	无
实行的技术标准	数据无	无	无	无	无	无
合计	标准制定文书总数	78	90	101	138	160
生成的知识、数据和信息						
发行的组织出版物	出版物	754	891	1467	676	1120 (实际数)
	小册子	208	105	705	407	803 (实际数)
	合计	962	996	2172	1083	1923 (实际数)
建立和维护的统计系统	数据网站接入（千）	154	209	196	165	219
	已开展统计能力建设的国家数量	52	49	59	51	55
核心知识管理系统	数据无	无	无	无	无	无

³⁵ 参见路线图第 7 页。

类别	指标	2012	2013	2014	2015	2016 估计数
全球、区域和国家层面的政策对话和能力建设						
派出的技术团组	差旅授权（千次）	无	12.2	13.2	16.1	15
举办的技术讲习班/会议/研讨会	举办的活动	253	250	275	305	391
支持的外部技术网络/平台	支持的外部技术平台	无各年份数据。2011-2016年总数 280				
知识、技术和良好做法						
编写和传播的分析报告	旗舰报告数量	3	2	5	8	4
	旗舰评论数量（千份）	无	173	1146	590	951 (实际数)
伙伴关系						
签订的附带工作计划的协定（如协议书、谅解备忘录等）数量（包括项目协议、谅解备忘录、总协定和协议书等其他合作协议）	每年签订的协议份数	36	51	52	53	30
借调至粮农组织的专业人员数量	数据无	无	无	无	无	无
培训活动和参与人员数量	数据无	无	无	无	无	无
南南合作						
南南合作受益国家数量	南南合作受益国家数量	44	46	30	30	76
签订的附带工作计划的协定数量	签订的附带工作计划的协定数量	27	29	40	28	38
由捐助方借调、可视为对粮农组织技术能力进行补充的专业人员数量	由捐助方借调、可视为对粮农组织技术能力进行补充的专业人员数量	222	113	138	60	100
作为南南合作协议的组成部分接受培训的人员数量	粮农组织员工	30	40	40	50	50
	国家人员	200	200	300	300	300
	作为南南合作协议的组成部分接受培训的人员总数	350	350	350	350	350
国家、区域和全球层面的宣传和交流						
交流产品	高级别官员在媒体上发表文章次数	无	1061	1919	2270	2213 (实际数)

第 4.2 节：产出

粮农组织的 2014-17 年结果框架是粮农组织规划和监测各项工作的指导工具。该框架的核心是用于衡量结果链中每个层面进展情况的各项指标，包括：产出、成果和战略目标。该框架是评估和汇报粮农组织如何采取行动为国家、区域和全球层面的变革做出贡献的基础。

粮农组织通过两份文件跟踪自身在完成结果框架中提出的各项产出目标方面所取得的进展，即《2014 年中期审查综述报告》和《2014-15 年计划执行报告》，前者对照 2014 年的目标盘点进展，后者则对照 2015 年的目标盘点进展。下文中的两份表以以上两份报告中的数据为基础，第三份表则对两类数据做排列比较。

必须注意，2014 年仅为五项战略目标设定了产出目标，而 2015 年则为战略目标和职能目标都设定了产出目标。

表 4.2.1：2014 年目标完成情况（PC 117/5 《2014 年中期审查综述报告》）

目标	产出					
	成果编号	结果指标	超额完成或全部完成	部分完成	未完成	% 超额完成或全部完成
战略目标 1： 消除饥饿、 粮食不安全和 营养不良	1.1	4	4	0	0	100%
	1.2	1	0	1	0	0%
	1.3	3	2	1	0	67%
	小计	8	6	2	0	75%
战略目标 2： 可持续增加农业、 林业、渔业产量	2.1	3	2	0	1	67%
	2.2	3	2	1	0	67%
	2.3	3	3	0	0	100%
	2.4	4	3	1	0	75%
	小计	13	10	2	1	77%
战略目标 3： 减少农村贫困	3.1	5	3	1	1	60%
	3.2	3	3	0	0	100%
	3.3	2	1	1	0	50%
	小计	10	7	2	1	70%
战略目标 4： 包容、高效的农业和 粮食系统	4.1	4	4	0	0	100%
	4.2	3	3	0	0	100%
	4.3	3	3	0	0	100%
	小计	10	10	0	0	100%
战略目标 5： 抵御威胁和危机	5.1	2	2	0	0	100%
	5.2	3	2	1	0	67%
	5.3	2	2	0	0	100%
	5.4	3	3	0	0	100%
	小计	10	9	1	0	90%
1-5 合计	合计	51	42	7	2	82%

目标 6: 技术质量、 知识和服务	6.1	无	无 2014 年目标			
	6.2	2				
	6.3	2				
	6.4	2				
第 6 项小计	小计	6	无	无	无	无
第 7 章: 技术合作计划	7.1	1	无 2014 年目标			
职能目标 8: 外联活动	8.1	2	无 2014 年目标			
	8.2	2				
	8.3	2				
职能目标 9: 信息技术	9.1	3	无 2014 年目标			
职能目标 10: 粮农组织治理、 监督和指导	10.1	2	无 2014 年目标			
	10.2	1				
	10.3	1				
职能目标 11: 高效和有效的 行政管理	11.1	4	无 2014 年目标			
	11.2	1				
	11.3	1				
7-11 项小计	小计	20	无	无	无	无
第 12 章: 应急费用	无	无	无	无	无	无
第 13 章: 资本支出	13.1	2	无 2014 年目标			
第 14 章: 安保支出	14.1	1	无 2014 年目标			
	14.2	4				
6-14 项合计	合计	33	无	无	无	无

表 4.2.2: 2015 年目标完成情况 (C 2017/8 《PIR 2014-15 年计划执行报告》)

目标	产出					
	产出编号	结果指标	超额完成 或全部完成	部分 完成	未完成	% 超额完成 或全部完成
战略目标 1: 努力消除饥饿、 粮食不安全和 营养不良	1.1	4	4	0	0	100%
	1.2	1	1	0	0	100%
	1.3	3	3	0	0	100%
	小计	8	8	0	0	100%
战略目标 2: 可持续增加并改善 农业、林业和 渔业的产品及服务	2.1	3	3	0	1	100%
	2.2	3	2	1	0	67%
	2.3	3	3	0	0	100%
	2.4	4	3	1	0	75%
	小计	13	11	2	1	85%
战略目标 3: 减少农村贫困	3.1	5	5	0	0	100%
	3.2	3	2	1	0	67%
	3.3	2	2	0	0	100%
	小计	10	9	1	0	90%
战略目标 4: 更加包容、高效的 农业和粮食系统	4.1	4	4	0	0	100%
	4.2	3	3	0	0	100%
	4.3	3	3	0	0	100%
	小计	10	10	0	0	100%
战略目标 5: 抵御威胁和危机的 能力	5.1	2	2	0	0	100%
	5.2	3	2	1	0	67%
	5.3	2	2	0	0	100%
	5.4	3	2	1	0	67%
	小计	10	8	2	0	80%
1-5 项合计	合计	51	46	5	1	90%
目标 6: 技术质量、知识和服务	6.1	无	0	0	0	n/a
	6.2	2	2	0	0	100%
	6.3	2	2	0	0	100%
	6.4	2	2	0	0	100%
第 6 项小计	小计	6	6	0	0	100%
第 7 章: 技术合作计划	7.1	1	1	0	0	100%
职能目标 8: 外联活动	8.1	2	2	0	0	100%
	8.2	2	2	0	0	100%
	8.3	2	2	0	0	100%

职能目标 9：信息技术	9.1	3	3	0	0	100%
职能目标 10： 粮农组织治理、 监督和指导	10.1	2	1	1	0	50%
	10.2	1	1	0	0	100%
	10.3	1	1	0	0	100%
职能目标 11： 高效和有效的 行政管理	11.1	4	4	0	0	100%
	11.2	1	1	0	0	100%
	11.3	1	0	0	1	0%
7-11 项小计	小计	20	18	1	1	90%
第 12 章：应急费用	无	无	0	无	无	无
第 13 章：资本支出	13.1	2	2	0	0	100%
第 14 章：安保支出	14.1	1	0	0	1	0%
	14.2	4	4	0	0	100%
6-14 项合计	合计	33	30	1	2	91%

表 4.2.3: 2016 年目标实现情况 (PC 121/3 《2016 中期审查综述报告》)

目标	产出					
	产出编号	结果指标	超额完成或全部完成	部分完成	未完成	% 超额完成或全部完成
战略目标 1: 努力消除饥饿、 粮食不安全和 营养不良	1.1	4	4	0	0	100%
	1.2	1	1	0	0	100%
	1.3	3	2	1	0	67%
	小计	8	7	1	0	88%
战略目标 2: 可持续增加并改善 农业、林业和 渔业的产品及服务	2.1	3	0	3	0	0%
	2.2	3	2	1	0	67%
	2.3	3	3	0	0	100%
	2.4	4	4	0	0	100%
	小计	13	9	4	0	69%
战略目标 3: 减少农村贫困	3.1	5	5	0	0	100%
	3.2	3	3	0	0	100%
	3.3	2	0	2	0	0%
	小计	10	8	2	0	80%
战略目标 4: 更加包容、高效的 农业和粮食系统	4.1	4	4	0	0	100%
	4.2	3	3	0	0	100%
	4.3	3	3	0	0	100%
	小计	10	10	0	0	100%
战略目标 5: 抵御威胁和危机的 能力	5.1	2	2	0	0	100%
	5.2	2	2	0	0	100%
	5.3	2	2	0	0	100%
	5.4	3	3	0	0	100%
	小计	9	9	0	0	100%
1-5 项合计	合计	50	43	7	0	86%
目标 6: 技术质量、 知识和服务	6.1	1	1	0	0	100%
	6.2	无	-	-	-	无
	6.3	2	2	0	0	100%
	6.4	2	2	0	0	100%
	6.5	无	-	-	-	无
	6.6	2	2	0	0	100%
第 6 项小计	小计	7	7	0	0	100%
第 7 章: 技术合作计划	7.1	1	1	0	0	100%
职能目标 8: 外联活动	8.1	2	2	0	0	100%
	8.2	2	2	0	0	100%
	8.3	2	2	0	0	100%

职能目标 9: 信息技术	9.1	3	3	0	0	100%
职能目标 10: 粮农组织治理、 监督和指导	10.1	2	1	1	0	50%
	10.2	1	1	0	0	100%
	10.3	无	-	-	-	无
职能目标 11: 高效和有效的 行政管理	11.1	3	3	0	0	100%
	11.2	1	1	0	0	100%
	11.3	无	-	-	-	无
7-11 项小计	小计	17	16	1	0	94%%
第 12 章: 应急费用	无	无	-	-	-	无
第 13 章: 资本支出	13.1	2	2	0	0	100%
第 14 章: 安保支出	14.1	1	0	0	1	0%
	14.2	4	4	0	0	100%
6-14 项合计	合计	31	29	1	1	94%

表 4.2.4: 2014 年和 2015 年比较 (资料来源: PC 117/5 《2015 年中期审查综述报告》; C 2017/8 《2014-15 年计划执行报告》。参见 www.fao.org/pwb)

目标	产出编号	结果指标	超额完成或全部完成		部分完成		未完成		% 超额完成或全部完成	
			2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
战略目标 1	1.1	4	4	4	0	0	0	0	100%	100%
	1.2	1	0	1	1	0	0	0	0%	100%
	1.3	3	2	3	1	0	0	0	67%	100%
	小计	8	6	8	2	0	0	0	75%	100%
战略目标 2	2.1	3	2	3	0	0	1	1	67%	100%
	2.2	3	2	2	1	1	0	0	67%	67%
	2.3	3	3	3	0	0	0	0	100%	100%
	2.4	4	3	3	1	1	0	0	75%	75%
	小计	13	10	11	2	2	1	1	77%	85%
战略目标 3	3.1	5	3	5	1	0	1	0	60%	100%
	3.2	3	3	2	0	1	0	0	100%	67%
	3.3	2	1	2	1	0	0	0	50%	100%
	小计	10	7	9	2	1	1	0	70%	90%
战略目标 4	4.1	4	4	4	0	0	0	0	100%	100%
	4.2	3	3	3	0	0	0	0	100%	100%
	4.3	3	3	3	0	0	0	0	100%	100%
	小计	10	10	10	0	0	0	0	100%	100%
战略目标 5	5.1	2	2	2	0	0	0	0	100%	100%
	5.2	3	2	2	1	1	0	0	67%	67%
	5.3	2	2	2	0	0	0	0	100%	100%
	5.4	3	3	2	0	1	0	0	100%	67%
	小计	10	9	8	1	2	0	0	90%	80%
1-5 项合计	合计	51	42	46	7	5	2	1	82%	90%

表 4.2.5: 2014 年和 2016 年比较 (资料来源: PC 117/5 《2015 年中期审查综述报告》; PC 121/3 《2016 年中期审查综述报告》。参见 www.fao.org/pwb)

目标	产出编号	结果指标	超额完成或全部完成		部分完成		未完成		% 超额完成或全部完成	
			2014	2016	2014	2016	2014	2016	2014	2016
战略目标 1	1.1	4	4	4	0	0	0	0	100%	100%
	1.2	1	0	1	1	0	0	0	0%	100%
	1.3	3	2	2	1	1	0	0	67%	67%
	小计	8	6	7	2	1	0	0	75%	88%
战略目标 2	2.1	3	2	0	0	3	1	0	67%	0%
	2.2	3	2	2	1	1	0	0	67%	67%
	2.3	3	3	3	0	0	0	0	100%	100%
	2.4	4	3	4	1	0	0	0	75%	100%
	小计	13	10	9	2	4	1	0	77%	69%
战略目标 3	3.1	5	3	5	1	0	1	0	60%	100%
	3.2	3	3	3	0	0	0	0	100%	100%
	3.3	2	1	0	1	2	0	0	50%	0%
	小计	10	7	8	2	2	1	0	70%	80%
战略目标 4	4.1	4	4	4	0	0	0	0	100%	100%
	4.2	3	3	3	0	0	0	0	100%	100%
	4.3	3	3	3	0	0	0	0	100%	100%
	小计	10	10	10	0	0	0	0	100%	100%
战略目标 5	5.1	2	2	2	0	0	0	0	100%	100%
	5.2 ³⁶	3 2	2	2	1	0	0	0	67%	100%
	5.3	2	2	2	0	0	0	0	100%	100%
	5.4	3	3	3	0	0	0	0	100%	100%
	小计	10, 9	9	9	1	0	0	0	90%	100%
1-5 项合计	合计	51, 50	42	43	7	7	2	0	82%	86%

³⁶ 《2016 年中期审查综述报告》中成果 5.2 下取消了一项产出。

第 4.3 节：多边组织绩效评估网的评估

多边组织绩效评估网（MOPAN）由各国政府组成，共同致力于深入了解各多边组织的有效性。该网络成员对这些组织开展联合评估，分享信息，并相互交流彼此在监测和评价方面的经验。2016 年，该网络的活跃成员包括：澳大利亚、加拿大、丹麦、芬兰、法国、德国、爱尔兰、日本、卢森堡、荷兰、挪威、韩国、西班牙、瑞典、瑞士、英国和美国。

多边组织绩效评估网曾分别于 2011 年和 2014 年对粮农组织开展过评估，主要通过关键利益相关方的调查、文件审读和对粮农组织员工的访谈搜集相关信息。在此基础上，评估网共提出了 22 项系列指标，涉及战略管理、业务管理、关系管理和知识管理等领域。

2011 年的评估报告指出粮农组织在五个领域存在不足，分别为：在各国注重结果、援助分配、将援助管理与绩效挂钩、人力资源管理和提供绩效信息。在那些评估网认为粮农组织的工作已达标的领域，多数情况也并不尽如人意。在受访人员看来，在评价涵盖的 21 个领域中，仅有一个领域是粮农组织的优势，即遵循人道主义原则。从文件审阅得出的结果比调查结果稍好，共发现粮农组织在几个领域存在优势，其中包括为实现结果提供指导、注重主题重点、财务问责和决策权下放。

2014 年的评估发现每项绩效指标均有所改善。在四个领域，即在明确任务的基础上制定全组织战略、在各国注重结果、支持国家计划、促进政策对话，得分已从“不足或不达标”提升至“优秀或超预期”。

到 2014 年，评估仅发现两个领域存在不足，即基于结果的预算编制和人力资源管理。2014 年的评估得出结论是，粮农组织“已加强了自身的战略重点”，使之与自身的核心职责和比较优势保持一致（2014 年报告第 2 页）。粮农组织已改进了自身基于结果的管理（第 2 页）。“粮农组织已开始实施新的抵御力议程，还加强了自身在紧急情况防备和应对方面的各项措施和系统……”（第 3 页）。“粮农组织已在确定国家层面战略目标方面取得巨大进展，使之与国家发展重点完全保持一致……”（第 4 页）。2014 年的评估指出，自 2013 年起，粮农组织已重新调整了自身的政策工作，在各权力下放办事处设立了与政策相关的职位。评估还指出，目前利益相关方认为粮农组织对结果做出的贡献已总体达标（第 5 页）。

2014 年的评估还发现（第 5 页），“从文件中找到的证据表明，在评估期内，粮农组织各项目总体能有效地交付所规划的活动和产出，但粮农组织并未对自身在国家项目上所做的贡献给予充分的报道，也并未就自身在多大程度上对国家层面的发展重点做出贡献提供结论性证据。”最后，粮农组织“自 2011 年起，已在组织内外共享知识方面取得进展”（第 6 页）。

相关评估结果参见下表。

表 4.3.1: 多边组织绩效评估网评估结果

指标		2011		2014	
		受访人员	文件审读	受访人员	文件审读
战略管理					
指标-1	为实现结果提供指导	3.79	6	3.95	5
指标-2	在明确任务的基础上制定全组织战略	无	无	4.52	6
指标-3	在组织中注重结果	3.66	4	无	5
指标-4	注重跨部门/主题重点	4.16	5	4.35	5
指标-5	在各国注重结果	4.37	3	4.68	4
业务管理					
指标-6	透明、可预见的供资/援助分配决策	3.74	3	3.96	4
指标-7	基于结果的预算编制/将援助管理与绩效挂钩	3.27	4	3.46	4
指标-8	财务问责	3.80	5	4.32	5
指标-9	利用绩效信息	3.74	4	3.93	5
指标-10	人力资源管理	3.39	4	2.96	4
指标-11	以绩效为导向的规划	3.90	4	无	4
指标-12	权力下放	4.19	5	3.78	4
指标-13	紧急情况应对/遵循人道主义原则	4.58	无	4.54	5
关系管理					
指标-14	支持国家计划	4.37	无	4.63	6
指标-15	调整程序	3.74	无	4.09	无
指标-16	利用国家系统	3.89	*	4.31	无
指标-17	促进政策对话	4.34	无	4.51	无
指标-18	统一程序	4.24	4	4.34	5
指标-19	集群管理	3.99	无	4.49	4
知识管理					
指标-20	评价结果/评价外部结果	3.99	4	4.37	5
指标-21	提供绩效信息	3.68	3	3.97	4
指标-22	宣传学到的经验教训	3.68	4	4.21	4
图例					
优秀或超预期		4.50-6.00			
达标		3.50-4.49			
不足或不达标		1.00-3.49			
文件审读数据缺失		*			
未评估		无			

第 4.4 节：德国联邦经济合作与发展部开展的审查

德国联邦经济合作与发展部完成对粮农组织的审查报告，并于 2015 年 1 月将报告转达给粮农组织秘书处。

报告共分三部分：职责与相关性、绩效、德国与粮农组织的关系。前两个部分以针对粮农组织开展的其它审查得出的现有数据为基础，其中包括：

- 多边组织绩效评估网 2011 年和 2014 年对粮农组织开展的两次审查
- 2012 年澳大利亚多边评估
- 2011 年和 2013 年英国多边援助审查

报告第三部分介绍德国的参与情况，不属于本次评估范围。

报告采用五分制为粮农组织各领域绩效评分，最低一档为“差”，最高一档为“优秀”。随后采用三分制来评判各项得分的置信度，利用报告各主要资料来源方的意见是否统一来确定报告结果的置信度。

就战略和绩效管理而言，报告坚信，粮农组织的表现为中等水平。在这一领域，多项结果与技术能力相关。虽然报告注意到不同国家和不同项目间存在差异，但仍对权力下放领域最新进展表示肯定，尤其是强化紧急情况应对方面。

对知识管理领域的总体评分为“中等偏上”，同时伴有较高置信度。建立技术网络和重组技术部门的做法被视为 2012 年以来值得肯定的进步，尤其是“打破以往因各项工作相互分割而导致重复工作和知识共享不足的局面”。

但报告也指出其余一些需要改进的领域，如与农发基金的协同合作、粮农组织改革的制度化、人力资源管理。

第 4.5 节：英国国际发展部（DFID）开展的评估

英国国际发展部对粮农组织开展的评估表明，粮农组织的规范性工作在 2012-2016 年间有了大幅改善，这一期间恰逢粮农组织迎来新领导班子和加强自身问责。

在 2011 年多边援助审查中，粮农组织被认定为一个不能有效实现自身目标的薄弱或表现平平的多边组织。该次审查肯定了粮农组织在消除牛瘟病毒方面做出的成绩，但在多数指标上，包括从透明度和问责到财务管理和对费用的考虑，粮农组织均得分较低或难以令人满意。最重要的是，粮农组织被认定“在利用英国提供的援助时未实现物有所值”，并被归入“特别措施”一类，意思是必须迫切采取改革措施，才能继续获得英国的援助资金。

2013 年，英国国际发展部再次更新评估，发现粮农组织管理层已成功启动改革，但仍需进一步开展工作，尤其在人力资源方面。新的评估指出，“粮农组织已通过在国家层面和自身层面精简战略目标和确立新的结果框架，加大了优先排序力度，更加注重结果……招聘过程已得到改进，并已针对所有员工引入绩效管理系统。但人力资源改革依然是一项优先重点。新领导班子正在加大力度宣传物有所值的理念，已进一步实现大幅节支……”。

最近，英国国际发展部已完成 2016 年多边发展审查。虽然认为粮农组织仍有很多工作要做，但审查发现粮农组织自 2011 年来已取得进展：“粮农组织自 2013 年再审查以来已取得进展，加大了战略重点，强化了内部管控。”报告对粮农组织在领导力、管理结构现代化和增效节支方面所取得的成效表示肯定。审查给予粮农组织的组织优势指数评分是“良好”，在差、达标、良好、优秀四级评分系统中得分排位第二档（图 1）。

图 1：粮农组织的组织优势指数具体构成

