


2011年10月

	منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة	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	Продовольствен ная и сельскохозяйств енная организация Объединенных Наций	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
---	--	--------------------	---	---	---	--

理事会

第一四三届会议

2011年11月28日—12月2日，罗马

《近期行动计划》实施进展报告

内容提要

- 本文件就《近期行动计划》2011年下半年的实施进展情况进行报告，在2011年7月提交给粮农组织大会的有关成效、量化进展、变革管理及财务绩效等方面的信息基础上做进一步更新。还将对《近期行动计划》各项主要行动对改革愿景的贡献、这些主要行动涉及的相关风险以及截至到2011年底取得的改革成效等内容进行一次深入的评估，结果将于2012年初提交。
- 认识到本组织即将完成《近期行动计划》实施的第三年，本文件将按照2010年11月提交给理事会的CL 140/14号文件中提出的改革愿景及预计成效对关键成果进行汇报：
 - 所有活动均围绕实现在全世界消除饥饿的明确目标，并以可持续的方式提高生活水平。具体手段包括改进治理，确保清楚了解成员国需求，并加强内部管理，更好地满足成员国需求；
 - 确保所有地方的所有资源都能统一调配，并在与外部伙伴合作的情况下得到充分利用，使影响最大化；
 - 员工配备均衡，在一个有利的环境下积极工作，具备必要的知识和经验，能更好地完成自己的职责；
 - 支持性服务部门要以客户为导向，精简高效，能以最具成本效益的方式为粮农组织提供及时、可靠的财务及其它资源信息。

- 这一愿景中的每项内容都与一个主题领域挂钩，并与相关的《近期行动计划》行动的预计成效挂钩，本报告将提及每项主要行动所取得的进展及成果。
- 《近期行动计划》包括272项行动，其中143项已于2010年底前完成，2011年初尚有129项仍未完成。2011年取得了进一步良好进展，截止到2011年10月底各项行动的量化概况均列于网络附件A（CL 143/10网络附件）中。《近期行动计划》2011年落实情况年度报告中将专门有一节逐项介绍所有《近期行动计划》各项行动的全面详情，并说明哪些已经完成，哪些尚未完成。
- 管理层已确认，估计《近期行动计划》各项行动中约有20%的内容要延期至2012-13年度。但这从精力、时间和费用上来看，相当于40%的比例，因为2010-11年度计划中的很多行动都是大型的复杂行动，将延续到2012-13年度。要想成功交付这些行动，是一项艰巨的管理工作，要考虑到行动的复杂性、面临的挑战以及对其它《近期行动计划》项目的依赖性。而这些行动恰恰也是面临风险最高的，对粮农组织改革愿景及成效可能做出的贡献也最大。目前管理层正在积极监测和跟踪的关键成功要素包括风险、成效的实现及交流。
- 在风险方面，管理层已确定了能对粮农组织改革产生最重要贡献，但同时也面临较大风险的27项关键行动。这27项行动正在接受风险再评估，这一过程不只是为了对现有风险进行简单的更新，还要重新进行一次风险认定过程，以便在确认风险的过程中，也能提出配套的减轻风险措施。结果将在下一份《近期行动计划》进展报告中汇报。
- 在成效实现方面，管理层已在以往报告中对完成一项《近期行动计划》行动（在空格上打钩）和完全实现成效之间进行了区分。已通过监察长办公室委派了一项对组织变革管理进行审查的任务，以便向管理层提出建议，使他们了解应该采取哪些必要步骤使粮农组织改革的成效得以最大化。该项任务于2011年10月启动，按照时间安排将于2011年12月结束。
- 在交流方面，本报告将介绍有史以来首次“员工调查”的结果以及管理层针对调查结果采取的行动。这些结果已经向所有员工汇报，也已经就一系列组织行动达成了共识，在提交本报告时，相关些行动正在各部/各区域办事处层面展开。
- 除了通过电子邮件和粮农组织内联网进行书面交流外，还通过《近期行动计划》计划委员会安排的一系列面对面的“晨间咖啡见面会”活动，与总部及下放办事处的员工进行了非正式交流。这些活动目前仍在进行，参与者普遍反映对革新图变进程有了更好的了解，并对有机会与管理层就变革问题进行直接交流表示感谢。
- 在财务方面，2011年《近期行动计划》的总预算为2893万美元，截止到2011年9月，《近期行动计划》总支出（记录在案的支出及承付款项）为1876万美元，余额1017万美元将在2011年剩余的时间内支出。
- 根据与《近期行动计划》各项目主任的交谈以及对目前工作计划的审议，2011年底预计将有约350万美元的未开支余额，其中包括经常性费用及一次性投资

费用。粮农组织第37届大会已授权将2010-11年度任何未支出的拨款余额用于《近期行动计划》的完全实施，包括在2012-13财政年度的一次性投资费用¹。

- 关于2010年及2011年的一份完整财务报告将包含在《近期行动计划》2011年年度进展报告中，年度报告将于2012年提交给各领导机构。

建议计委、财委和理事会采取的行动

- 提请计委审议有关计划制定和优先领域确定方面的进展（第18、20和21段）以及评价方面的进展（第66段）。
- 提请财委审议以下各方面的进展：企业风险管理（第25段）；人力资源（第31-40段）；行政及管理体系改革（第41-53段）；审计（第65段）；组织变革管理（第74-83段）；以及《近期行动计划》供资及支出情况（第102-109段）。
- 提请计财委联席会议审议以下各方面的进展：成效（第10-13段）；注重结果（第14-25段）；统一行动（第26-30段）；文化变革（第54-59段）和有效治理及监督（第60-68段）；量化进展（第69-73段）；以及交流和参与（第84-101段）。
- 提请理事会注意CL 143/10号文件中的内容和计委、财委的审议意见，必要时就此提出指导意见。

对本文件实质性内容如有疑问，请联系：

《近期行动计划》计划管理科科长

David Benfield

电话：+3906 5705 4508

¹ C 2011/REP – 第 5/2011 号决议“2012-13 年度预算拨款”第 2 项。

I. 引言

1. 本报告介绍《粮农组织革新图变近期行动计划》在 2011 年 6 月至 9 月四个月中实施情况的最新进展，帮助成员国就此行使自己的监督和监测职责。上一份进展报告已以 C 2011/7 号文件的形式提交给 2011 年 6-7 月召开的粮农组织第 37 届大会，内容包括截止到 2011 年 5 月的实施进展情况及领导机构就《近期行动计划》相关事务的讨论意见。

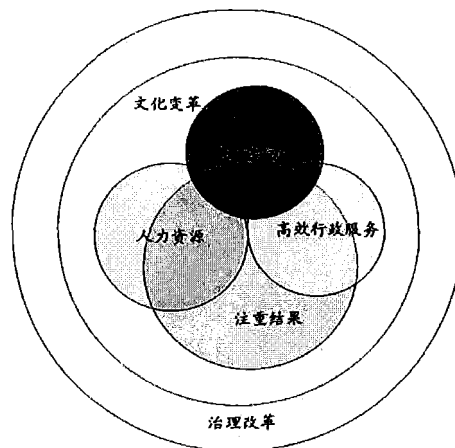
2. 2012 年的首份进展报告将是一份年度报告，内容涵盖 2011 年全年的《近期行动计划》实施进展。应成员国要求，该年度报告将就《近期行动计划》所有各项行动提供详尽的介绍，说明在 2011 年底哪些已经完成，哪些尚未完成。针对那些尚未完成的行动，报告中将说明是否存在拖延现象，如果有，则说明拖延的性质严重与否。年度报告还将就《近期行动计划》截止到 2011 年底的财务情况提供全面信息，就所有财务进展的各方面提供详细内容。

3. 但由于认识到粮农组织即将完成《近期行动计划》实施的第三年，本报告将从改革愿景和预计成效的角度来审查进展，并从《近期行动计划》实施的量化进展及财务状况的角度对 2011 年底的情况进行预测。2012 年的首份《近期行动计划》进展报告将就 2011 年全年的实施进展进行报告，并在必要时对本报告中预测的量化及财务信息进行调整。

4. 本报告是按照大会第 6/2011 号决议的要求作为理事会文件提交的，但同时也提交给财委及计委成员及 2011 年 11 月的计财委联席会议。这样做的目的是让理事会成员能从财委和计委各自提交给理事会第 143 届会议的报告中了解到这两个委员会的技术建议，并就此进行审议。

5. 按照《近期行动计划》进展报告的惯常做法，本报告的内容结构是围绕粮农组织改革的六大主题领域安排的，六大主题领域的详情如图 1 所示。

图 1 - 粮农组织改革内容图示



6. 报告包括五个部分：**第二部分“成效”**从粮农组织改革愿景的角度出发，对四个月的报告期中所取得的进展进行了定性介绍。其内容结构围绕各项主题领域安排，具体介绍《近期行动计划》实施的预期关键成效，以及通过夏季计划中的关键里程碑，已经取得和正在取得的成效。

7. **第三部分“量化进展”**突出量化内容，按照各项目主任的估测，向各成员国介绍截止到 2011 年 10 月已经完成的各项行动，以及按照时间安排将于年底前完成的行动。《近期行动计划》的 2011 年实施年度报告将于 2012 年提交给领导机构，它将介绍各项目主任的最新估测结果，对《近期行动计划》全年的进展情况进行全面介绍。

8. 随着《近期行动计划》的实施进程不断推进，成员国及管理层都更加注重整个计划所面临的挑战及风险，更加注重利益相关方对重大变革行动所带来的立竿见影效果的期望以及从起初的“破坏”期向成熟期过渡所需的时间之间存在的矛盾，而只有到了成熟期才能实现较大、较持久的成效。**第四部分“组织变革管理”**介绍风险管理、交流和参与活动的最新进展，而这些都是对复杂的组织变革计划进行成功管理的基础。该部分还将就“员工调查”的结果以及随后采取的相关后续措施向成员国提供最新情况。

9. 《近期行动计划》是一个从 2009 年到 2013 年跨度 5 年的计划。该计划的成功交付必须在良好财务监督的框架下才能取得实质性进展，而**第五部分“《近期行动计划》供资及支出情况”**则就截止到 2011 年 9 月底《近期行动计划》实施的相关财务内容提供最新情况。

II. 成效

10. 虽然这是粮农组织第 37 届大会以后四个月的最新情况报告，但由于粮农组织即将完成《近期行动计划》实施的第三年，因此本报告将对改革愿景、预期成效以及在实现这些成效方面已经取得和正在取得的进展进行一次回顾。

11. 粮农组织改革的愿景及总体成效已向 2010 年 10 月 20 日召开的大会委员会会议²汇报，并通过 CL 140/14 文件向理事会第 140 届会议（2010 年 11 月-12 月）做了汇报。文件指出，改革后的粮农组织将：

² 主要文件链接：www.fao.org/docrep/meeting/023/K9238c.pdf。

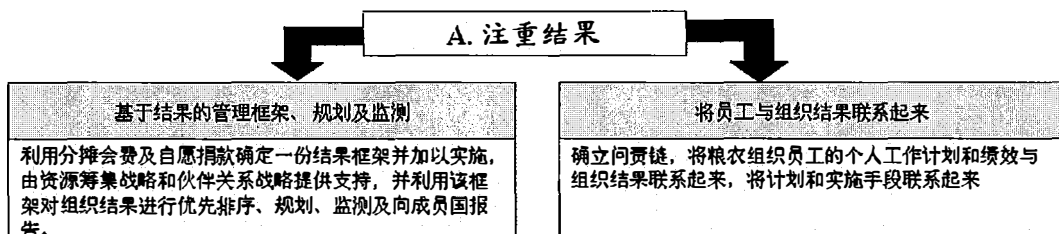
- 所有活动均围绕实现在全世界消除饥饿的明确目标，并以可持续的方式提高生活水平。具体手段包括改进治理，确保清楚了解成员国需求，并加强内部管理，更好地满足成员国需求；
- 确保所有地方的所有资源都能统一调配，并在与外部伙伴合作的情况下得到充分利用，使影响最大化；
- 员工配备均衡，在一个有利的环境下积极工作，具备必要的知识和经验，能更好地完成自己的职责；
- 支持性服务部门要以客户为导向，精简高效，能以最低的费用为粮农组织提供及时、可靠的财务及其它资源信息。

12. 改革愿景中每项内容都与一个主题领域挂钩，同时和《近期行动计划》一些主要行动挂钩。以下各段落将围绕已纳入计划的各项里程碑和相关成果，介绍每个主题领域及相关主要行动方面已经取得和正在取得的进展。本部分还将提供参考信息或相关链接，帮助大家了解已提交给财委、计委及 2011 年 10 月计财委联席会议的、与《近期行动计划》内容相关的实质性文件资料。

13. 2012 年首份《近期行动计划》进展报告将全面介绍截止到 2011 年 12 月底《近期行动计划》实施的进展情况，就各项主要行动对改革愿景做出的贡献、这些行动的相关风险以及实现改革成效方面的进展等内容进行深入评价。

注重结果

14. “注重结果”项下的关键成效是明确界定并共同认可粮农组织对各受益方产生的影响，并提出有利于实现目标的可衡量手段。粮农组织改革的首要目标就是将自身打成一个注重结果的组织。这就要求成功完成两项工作：明确成员国目标，并在此目标框架内设计和实现可衡量的、有明显影响的结果。



15. 为了明确界定并共同认可粮农组织对各受益方产生的影响，并提出有利于实现目标的可衡量手段，粮农组织对利用各种资金来源资助的工作，都必须采用“基于结果的管理框架”及原则进行系统化规划、实施、衡量和监测，其中包括

制定一项战略，对各伙伴方针对已定优先领域提供的资源进行筹措、分配及管理。以下各段落将介绍在该主题领域下三大项目的实施中所取得的最新成效。

16. 目前正处于规划、确定优先重点和资源筹措阶段，很多成效只能在针对《中期计划》中四年的基于结果的框架正式确立后才能得以实现，这样才能对已经确定的成果指标进行监测与汇报。

17. 谈到对计划制定、预算编制及基于结果的管理工作的改革，管理层已根据2010年全年及2011年初收到的各种指导意见，编制了《2010-13年中期计划》（已审议）/《2012-13年工作计划和预算》，已由计委、财委及理事会于2011年3-4月审议，并获得2011年6-7月召开的大会批准。按照计划制定及预算编制的新周期，《2012-13年工作计划和预算》已经按照大会7月做出的决定进行了调整，将提交给2011年11-12月召开的计委、财委及理事会会议审议及批准。

18. 粮农组织各部各办公室都已通过改进后的流程，出台了自己的2012-13年度工作计划，这种新流程能通过引入跨部门的“组织产出”来替代原先的“单位结果”，加强跨学科合作，强化工作计划与组织结果之间的因果联系。

19. 将“绩效评价及管理体系”引入粮农组织的做法符合将“员工与组织结果联系起来”的目标。这一体系有利于实现在粮农组织内部加强问责、提高绩效的目标，因为它使得管理层与员工能更好地对结果负责，达到能力框架里提出的各项绩效标准。这一体系还有利于加强个人工作计划及绩效与粮农组织总体组织结果之间的联系，促成管理层及员工更好地了解个人贡献在粮农组织整体工作中所起的作用。本报告关于“人力资源”的部分将介绍“绩效评价及管理体系”实施过程中取得的最新进展。

20. 2010-11年度在技术工作优先排序方面取得了一些进展，期间管理层为各技术委员会、区域会议、计委及理事会的讨论提供了支持。总体来看，由于采用了新的治理安排和新的基于结果的框架，管理层及成员国均认同，新方式仍“在实施中”，并将在2014-15年度的规划周期中进一步推动各种改进措施。计委及财委将按照新的计划制定与预算编制周期，在2011年11月的联席会议上讨论《战略框架》的审议过程和《2014-17年中期计划》的制定过程。

21. 计委在2011年10月第108届会议上审议了题为“国别规划准则”的一份文件（[PC 108/2](#)），该文件侧重介绍粮农组织国别规划过程中的相关原则及政策以及主要成效，提请关注成员国的参与。计委就此提供的指导意见将提交给理事会第143届会议。

22. 关于资源筹措及管理战略，已推出一个粮农组织资源筹措网站，而同时农业发展援助绘图（ADAM）工具仍在开发过程中，将添加用户友好界面，以配合即将到来的全面推出。该工具的开发使得总部及权力下放办事处能够按照各国的优先重点对资源伙伴进行绘图，以加强资源筹措工作。

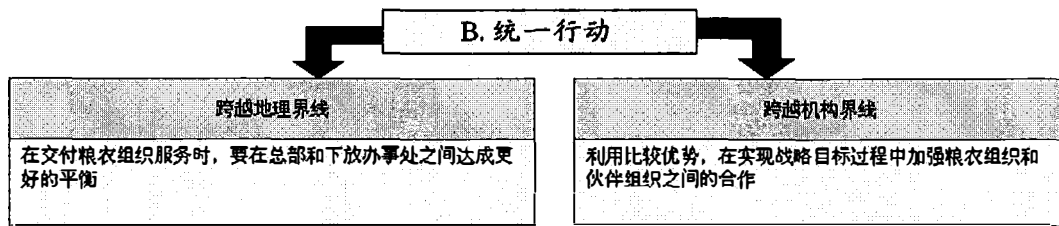
23. 经过与粮农组织上上下下各利益相关方代表的磋商后，《资源筹措及管理战略》及《工作计划》已全面制定完毕，并已以JM 2011.2/4号文件的形式提交给2011年10月召开的计财委联席会议。

24. 关于进一步完善“影响重点领域”的一项交流计划已经完成制定工作。目前正在努力在下放办事处层面提高资源筹措方面的能力建设，各区域及分区域战略正在制定过程中，培训模块也正在下发。已在阿克拉成功进行了一次培训模块试点，该试点是“有效国别规划”综合手段的一部分，目的是对所设计的课程及材料进行测试。参与培训的学员包括粮农组织驻国家代表处助理代表，学员们对课程表示满意，认为培训拓宽了他们对资源筹措规划和实施相关知识的了解。一项自愿捐款分配透明机制的制定工作也即将完成。

25. 由于对粮农组织的职能、组织和战略框架均进行了全面的风险评估，粮农组织内部对风险管理的重要性及好处也有了进一步认识，同时也激发了将这一做法应用到实践中去的积极性。“企业风险管理”项目组已对企业风险管理政策进行了最后的敲定，并推进了风险评估进程。已经对以填表为主（即无需辅助的）评估过程进行了界定，并记录在案，同时正在进行试点，为企业风险管理项目组开展工作提供灵活性。已经着手确立粮农组织风险的起始基线，包括总部及实地，作为今后从全组织层面管理风险的第一步。

统一行动

26. “统一行动”项下的关键成效是粮农组织各地的所有资源均能实现“跨越地理界限”的协作互补，在实现“组织结果”的同时，保证这些结果能在（分）区域及国家层面，对成员国的优先重点产生最大贡献。还要按照比较优势，实现与外部伙伴组织“跨越机构界限”的协同合作。



27. 关于《近期行动计划》各项行动如何“跨越地理界限”，管理层已向 2011 年 10 月召开的计财委联席会议提交了 JM 2011.2/3号文件，介绍了为解决权力下放愿景相关的各种差距、挑战、风险及问题所采取的后续行动。

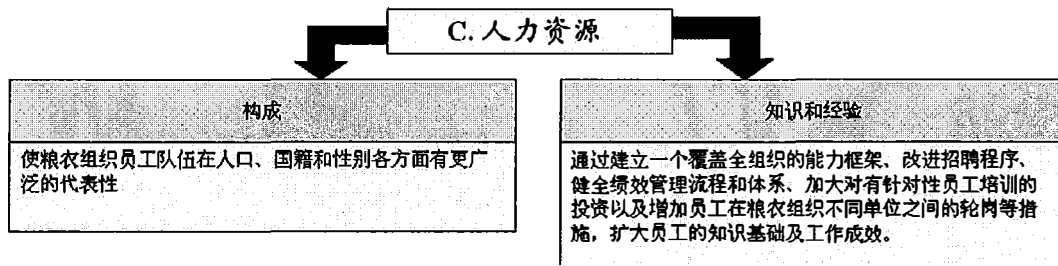
28. 与技术合作计划管理权力下放相关的新程序于 2010 年 1 月启动，目前已被纳入主流，并在粮农组织各下放办事处得到日渐熟练的应用。经过 2010 年初的缓慢启动后，技术合作计划项目的立项和审批工作已经有所加快，从成员国提出援助申请到项目获得批准之间的所需时间已经缩短。

29. 同时，粮农组织驻各国工作人员已更多地参与到立项过程中，这有利于更加直接地与受援机构及其它国内利益相关方进行联络，更加精确地了解他们的援助需求。受援国政府因此能够更加及时地从技术合作计划援助中受益，而项目也能更加准确地迎合他们的发展优先重点。一份关于技术合作计划实施进展的 JM 2011.2/6号文件已提交给 2011 年 10 月召开的计财委联席会议。

30. 关于《近期行动计划》各项行动如何“跨越机构界限”，计委和财委成员已在 2011 年 10 月的联席会议上审议了有关粮农组织与私有部门伙伴关系战略的一份进展报告（JM 2011.2/5）。该战略草案考虑到了成员国的建议、粮农组织内部进行的广泛内部磋商的结果以及由总干事担任主席的伙伴关系委员会的意见。战略草案中的部分内容已经付诸实施，例如在粮农组织审议潜在私有部门伙伴关系的过程中采取尽职调查的做法。《粮农组织私有部门战略》将配有一份《实施计划》以及与私有部门开展多方面合作的行动议程。

人力资源

31. “人力资源”项下的关键成效是确保打造一支有能力、有效率、有积极性的员工队伍，更好地实现粮农组织使命。为了在该领域取得成效，就必须使人力资源的“构成”在人口、国籍、性别各方面达到平衡，同时人力资源的“知识和经验”也必须不断拓宽，并以实现已定组织结果为目标。



32. 初级专业人员计划中已完成的工作有助于实现改善人口构成方面的成效，通过从没有人员在粮农组织任职或任职人数不足的发展中国家聘用年轻的专业人员，同时优先重视性别平衡，将有助于粮农组织员工队伍的年轻化，而且由于新的人员选拔程序的实施，我们已经看到统计数据体现出情况有所改善。

33. 要实现加强“知识和经验”带来的成效，就需要为员工培训分配更多资源，特别是管理培训。此外，还要完成能力框架的制定工作，改进招聘程序，引入良好的绩效管理流程及体系，并加强粮农组织各部门各单位之间的员工轮岗。

34. 人力资源领域包括本报告期内好几项《近期行动计划》关键成果，这些都是通过“人力资源战略框架和行动计划”取得的成果。这份文件为人力资源部门确立了战略目标和愿景，并为《近期行动计划》的实施提供了行动计划。文件 [FC 140/11](#) 已在财委第 140 届会议上做了介绍，其中有一节特别介绍了与《近期行动计划》五个项目³相关的成效以及该主题领域中的相关行动。以下各段落将对这些内容做突出介绍。

35. 在初级专业人员计划下，首批初级专业人员的选拔过程已经结束，这些人员已于 2011 年 7 月进入粮农组织，并在总部接受了始业培训，目前已在各自的司/办公室岗位上开始工作。

36. 本报告期内还在流动性暂行准则的指导下，在员工流动数量方面取得稳定进展。目前约有 80 个正常计划职位列入计划，近 90 名员工已登记在册。从本两年度开始到 2011 年 7 月底，共完成了 91 次跨地域调动，其中 65 次是在正常计划职位之间调动，26 次在项目资助的职位之间调动。已经采取积极措施并开展广泛的宣传活动，提高大家对这一计划的兴趣，确保实现在 2010-2011 年度完成 100 次跨地域流动的目标。

³ 项目 10：总部结构；项目 24：绩效评价及管理体系；项目 25：能力框架；项目 26：流动性和项目 27：其它人力资源事项。

37. 粮农组织的“流动政策”仍预期于 2011 年底推出。草案目前正在常规磋商过程中，就此进行的讨论也仍在进行，特别是与各员工代表机构进行讨论。按照第 37 届大会提出的指导意见，该项政策要对流动性提出更具强制性的要求，注重那些特别需要流动性的特殊类别岗位。

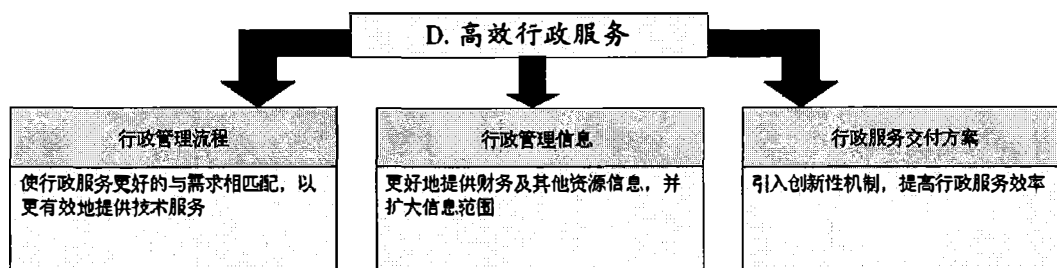
38. 关于 2010 年绩效评价及管理周期以及收到的员工反馈意见的全面分析已经完成，目前已经到了 2011 年绩效评价及管理周期过半的时间，参与率已经达到已定目标。几乎所有员工都在完成个人绩效评定的过程中接受了相关基本培训和个别辅导。

39. “能力框架”项目正在顺利进行，将在 2011 年底前交付。初稿已经完成，并分发给各利益相关方，将在收到的反馈意见基础上进行修改，最终进入审批阶段。

40. 已经开始实施新的选拔程序，注重在选拔最佳人选的同时注重性别及地理代表性。实施了新的程序后，粮农组织已经实现了自身在 2011 年的性别/地理代表性目标：截止到 2011 年 6 月 30 日，女性所占比例在专业人员类别中达到 36%，在 D 级人员中达到 22%。同期，在代表性问题上得到公平待遇的国家所占比例已从 61% 上升为 65%，而代表性超标的国家比例则从 37% 大幅下降至 18%。

行政及管理系统改革 – 高效行政服务

41. “高效行政服务”项下的关键成效是通过以客户为本、精简行政流程、提高财务及其他资源信息的价值和有效性、采用创新性行政服务交付方案等，更好地提供粮农组织的技术服务。



42. 为实现这一组织成效，就必须在三个领域取得成功。必须有高效率的“行政管理流程”，通过使行政管理服务与需求更好的匹配，实现技术服务更有效的交付，“行政管理信息”必须及时提供，并扩大财务及其他资源信息的覆盖面，“行政服务交付方案”必须引入创新交付机制，以提高行政服务的效率。

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

44. 关于国际公共部门会计标准/Orac b R 12 项目，计划的高层设计工作已经完成，编制了一些高层次文件，对计划可以实施的流程及系统解决方案进行了介绍。这些文件将成为确定计划具体范围的一个基础。计划“详细设计”阶段中的规划活动也已完成，并已筹到所需资源。

45. 国际公共部门会计标准/Orac b R 12 项目已在与企业风险管理项目组接触，并已将自己的风险管理方法及做法与企业风险管理框架保持协调一致。还制定了一份应急计划，以应对出现计划风险增加的可能。应急计划中包括对各项活动进行重新规划，以便通过多次推出引入新功能，同时实现在 2012 年引入国际公共部门会计标准合规体系以及在 2013 年完成国际公共部门会计标准合规财务报告的目标。详细介绍该项目的进展报告 [FC 140/12](#) 已提交财委第 140 届会议。

46. 四个月报告期中，在信息技术方面取得的成果包括为 14 个驻国家代表处进行了网络能力升级，力争使各下放办事处能更好地利用粮农组织的各项系统及工具。另外还为 30 个驻国家代表处进行了网络升级，使各下放办事处能加快上网速度，便于利用各类对带宽要求更高的新一代应用程序，如视频会议、知识共享及合作工具等。目前又为 8 个国家配备了视频会议设施，为加强各单位之间的交流沟通提供支持。

47. 正在为粮农组织员工开发一项“信息通讯技术全球支持模型”，使员工在任何地点，任何时区，使用任何语言，都能及时获得信息通讯技术方面的支持。五个区域支持中心中，有三个已经建成并投入全面运营，分别位于拉美及加勒比区域、亚太区域及非洲区域。

48. 随着题为“信息技术及知识管理治理和信息技术战略”的第 2011/40 号“总干事公报”的发布，新的信息技术及知识管理治理措施于 2011 年 7 月正式宣布，目前新的治理结构正在实施过程中。已经制作了提高认识的宣传材料，并于 2011 年 9 月开始召开磋商会议，让大家了解新的信息技术及知识管理治理结构及目标，并使所有涉及该领域活动的利益相关方进一步调整自己的工作流程。

49. 采购项目已取得重要成果，随着关于“协议书”的“手册第 507 节”于 2011 年 7 月 1 日正式实施，标志着《近期行动计划》行动 3.38 的实施圆满完成。这是首次为协议书的制作、质量保证、审批及管理确立了明确的问责框架。新的手册章节将协议书相关授权更多地下放到直接采购同级的各下放办事处，并规定

允许再次授权。将采用“为培训教员提供培训”的方式，向各下放办事处推出一项全面培训计划。此外，关于“从注册的供应商管理向积极的供应方管理发展（伙伴关系原则）”的《近期行动计划》行动 7.7 也已经按照预定的 2011 年 6 月底的期限圆满完成实施，新的流程正在被纳入粮农组织的日常工作，同时也被纳入国际公共部门会计标准项目的实施过程。

50. 在原有的在苏丹、索马里和刚果民主共和国派驻采购官员的基础上，已经向粮农组织应急项目采购量较大的国家增派了三名国际采购官员，分别驻在海地、巴基斯坦和乍得。此外，还为孟加拉国招聘了一位国际采购官员，为粮农组织在该国执行的一个大型世界银行项目提供支持。至此，派驻在实地的国际采购官员人数已经是总部采购官员人数的两倍。

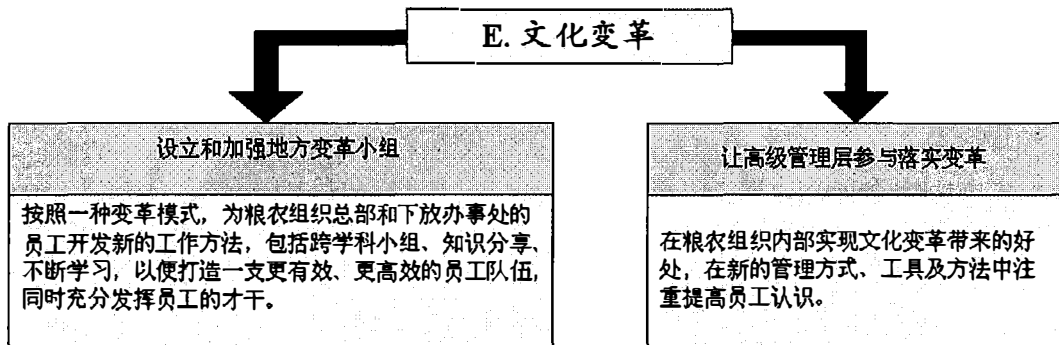
51. 关于“档案管理现代化项目”，已经起草了关于档案管理的新政策，新程序及新技术也已设计完毕，目前正在通过试点进行测试。此外，对负责登记工作的人员调整计划已经获得批准，目前正在实施，其中包括 2010-2011 年度职位削减。

52. 负责改进印刷及分发工作流程及程序的项目（行动 7.17）已圆满完成了将相关各组进行合并的任务（外部和内部印刷及分发部门）。新的邮件系统已经启动，将逐步添加各司接入的新功能。还完成了其他一些活动，以不断改善新程序的实施，更好地确定精简项目。通过这些活动，在 2011 年第二季度节约的资金就接近 2 万美元。

53. 已经为粮农组织手册项目确定了一个项目委员会，并设立了一个顾问小组，为手册新结构的制定提供重要支持。已经对挑选出来的一些章节进行了审阅，并采用更加通俗易懂的语言进行重写。已与联合国其他机构建立了密切联系，使粮农组织确保自己的技术、结构及方法与其他联合国机构保持一致，从而有利于在未来开展协同合作，采用最佳规范做法。

文化变革

54. “文化变革”项下的关键成效是依托粮农组织的内部远景和价值观，创造一种有利的、富于包容性的工作环境，使粮农组织能更好实现自己的使命，充分发挥员工的才能。



55. “让高级管理层参与落实变革”包括提高对新的管理方式、工具及方法的认识，从而开发新的现代化管理措施，最终打造一个更有效更高效的组织。“设立和加强地方变革小组”则通过一种内容包括建立跨学科团组、知识分享及不断学习的变革模式，为粮农组织总部及下放办事处的员工开发新的工作方法。

56. 粮农组织《文化变革战略及行动计划》将为粮农组织的文化变革提供一个框架，目前已获得粮农组织高级管理层的批准，并向由总干事担任主席的计划及政策咨询委员会（PPAB）提交。同样，在粮农组织大会期间，也就此向在罗马参会的粮农组织各区域代表及分区域协调员做了介绍。对关于加强粮农组织内部团队合作的一项框架及行动计划也做了介绍，并已由正式分管文化变革中这一领域的主管知识的副总干事批准。

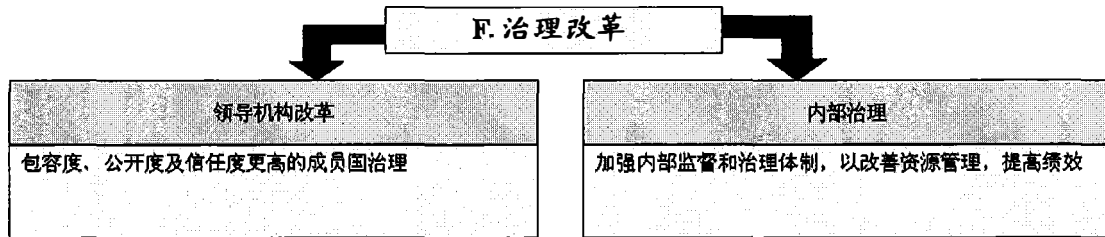
57. 还在总部及实地增设了几个部门变革小组。文化变革支持组已为这些小组之间相互学习做出了努力：22个在全球各地开展工作的地方变革小组成员聚集一堂召开了一次研讨会，使大家有机会相互认识，并交流意见和良好作法。还借助更新后的粮农组织内联网上的文化变革网站创办了一个电子论坛，为这些小组之间的进一步对话及知识交流提供支持，帮助克服由于遥远的地理距离及不同时区带来的障碍。

58. 已经起草了部门文化变革小组、变革代理人及变革发起人等的“职责范围”。还编写了文化变革监测框架草案，目前正由粮农组织管理层审议，由外部监测/评价专家提供意见。在粮农组织员工调查结果的基础上召开了一次研讨会，会议就在粮农组织范围内就员工主要关注的问题采取行动起草了一份建议书。

59. 由于有了这些成果，粮农组织高级管理层和总部及各地所有员工能更好地了解各种信息，开始更明确地了解自身在文化变革中所起的作用，也开始更积极地参与粮农组织的文化变革。

有效治理及监督

60. “有效治理及监督”项下的关键成效是更好地了解成员国需求，在成员国之间及成员国和管理层之间增加互信和协调，改进内部管理方式，以更好地实现组织结果。



61. 粮农组织改革要想获得全面成功，就必须加强治理，而“领导机构改革”将有利于建立包容度、公开度、信任度更高的成员国治理体制，为其提供支持的是各项“内部治理”行动，它们能实现更有效的内部监督和治理，以更好地管理资源，提高绩效。

62. 项目 1 “领导机构改革”在本报告期已被标注为“完成”，这很大程度上归功于 2011 年 6-7 月大会上圆满完成的各项任务。计委在 108 届会议上已经对法定机构进行了初步审议（[PC 108/10](#)），特别关注它们与粮农组织的报告关系。章法委审议了自身的“多年工作计划”（[CCLM 93/4](#)），委员会的讨论结果将向理事会第 143 届会议汇报。同样，粮安委已在第 37 届会议（2011 年 10 月 17-21 日）上审议了自身的“基于结果的框架”，计划制定一份更加详尽的“多年工作计划”，提交给 2012 年召开的粮安委第 38 届会议。

63. 行动 4.4 – “提出对理事会成员数量和区域代表性方面的任何理想变动，以及根据章法委建议向 2009 年大会会议提出对《基本文件》的任何必要修改”项下的工作仍在继续。由于未能达成共识，该项行动未能在 2009 年实施，谈判工作在 2010-11 年度一直延续，但截止到上届大会仍未能达成共识。因此，该事项将在下一个两年度继续审议。

64. 关于“内部治理”，行动 7.25 项下的工作和相关的项目 11 都被视为已经完成，因为已经对所有内部委员会进行了审查，而且在此项下预期不会安排进一步的活动。各内部委员会的职能及构成也经过了审查，目的是通过精简提高效率，确保成员构成及工作方法能反映粮农组织新的组织结构。

65. 监察长办公室编写的首份两年度“基于风险的审计计划”（RBAP）已确认将于 2011 年 12 月 31 日完成。新方法能确保监察长办公室根据粮农组织面临的最

大风险来安排自己的审计活动。至今审计已经涵盖的和预计到 2011 年底将要涵盖的《近期行动计划》相关领域包括：企业风险管理、基于结果的管理内部监控框架、权力下放、企业业务连续性、信息技术治理、信息技术网络安全、专业人员招聘、技术合作计划和采购。此外，既然粮农组织企业风险管理评估的结果已经出台，在对 2012-13 两年度各项计划面临的风险进行信息更新时，将开始参照这些结果。

66. 已向计委第 108 届会议提交了几份评价报告，会议还讨论了评价办公室就执行 2007 年 6 月大会关于将评价条款纳入自愿捐款资助的项目及计划的决定的报告（PC 108/7）。计委就以上事项的讨论情况将向理事会第 143 届会议汇报。

67. 章法委在其第 93 届会议上审议了题为“道德委员会外部成员的任命”的 CCLM 93/3号文件。章法委确定了六条标准，将按照这些标准对道德委员会的提名进行审查。章法委还建议，总干事为三个席位应至少提名 7 位候选人，即从每个粮农组织区域提名一位候选人。最后，章法委还建议，提名应该考虑性别平衡问题。就此，财委第 140 届会议在提交给理事会的报告中也包括了关于三名外部成员任命的建议。

68. 在 FC 140/14号文件中，财委审议了“财务信息披露计划”的进展报告，其中指出粮农组织已经在 2011 年对财务信息披露的做法进行了试点，有 60 位员工已经做出声明，目前正在由一名外部人员审核。

III. 量化进展

69. 《近期行动计划》总共包括 272 项行动，其中 118 项已在 2009 年 12 月 31 日前完成，剩余 154 项归入 2010-11 年度《近期行动计划》项下⁴。2011 年向大会提交的报告中指出⁵，在 154 项行动中，25 项已在 2010 年完成，2011 年初剩余 129 项有待完成。129 项行动中，有 102 项进展顺利，有望在预定完成日期前交付完毕，其中 74 项据汇报将在 2011 年底前完成（见图 2）。

⁴ 参见 2010 年 4 月提交给大会委员会的《近期行动计划实施进展报告》附件 III，详情查阅 <http://www.fao.org/docrep/meeting/023/K7607c.pdf>。

⁵ C 2011/7 号文件，第 13-15 段，网络附录 3。

图2 – 截至2010年12月31日2010-11年度《近期行动计划》各项行动进展评级情况

类别	行动		类别详情
完成	25	16%	已完成《近期行动计划》行动的实施工作
进展顺利	102	66%	《近期行动计划》行动的实施工作按计划日期推进，预计障碍和风险不会对进展造成显著影响
稍有拖延	15	10%	在按计划日期推进《近期行动计划》行动的实施工作方面遇到困难，但已确定克服拖延情况、障碍和风险的行动
严重拖延	0		在按计划日期推进《近期行动计划》行动的实施工作方面遇到严重困难，出现了预计会对实施工作造成严重影响的障碍和风险
其它	12	8%	持续性活动、无法实施的活动或其他情况
合计	154	100%	

70. 按照对《近期行动计划》各项行动的这一分类方法，“稍有拖延”类别与“严重拖延”类别之间的区别在于按计划完成行动遇到困难或严重困难，而不是与计划日期相比预计拖延时间的长短。管理层研究了该问题后做出了相应调整（见图3），将“进展顺利”、“稍有拖延”和“严重拖延”各类全部与计划完成日期挂钩，这样，“稍有拖延”表示调整后的完成日期离原计划完成日期的相差时间在6个月以内，而“严重拖延”则表示相差时间超过6个月。

图3 – 《近期行动计划》各项行动调整后的分类情况

类别	类别详情
进展顺利	《近期行动计划》行动进展顺利，将在计划日期内完成
稍有拖延	《近期行动计划》行动无法按计划日期完成，预计拖延时间在6个月之内
严重拖延	《近期行动计划》行动无法按计划日期完成，预计拖延时间超过6个月

71. “其它”类别是管理层于2010年引入的新类别，用于描述被项目主任认为很难确定完成情况的其中12项行动。这些行动有些属于“连续性”行动，有些是因为成员国之间尚未就此达成共识，有些是因为完成时间“在2013年后”，还有一些行动已经建议取消，有待成员国批准。管理层目前已取消了“其它”类别，

要求项目主任按三个类别分类，再加上一个限定词和项目主任的评价意见，补充说明预计会出现拖延的原因。

72. 项目实施在 2011 年取得进一步良好进展，管理层确认估计约有 20%的《近期行动计划》行动将拖延至 2012-13 年度。从精力、时间及费用角度看，这意味着 40%的任务尚未完成，因为 2010-11 年度的很多行动都是大型复杂项目，需延伸至 2012-13 年度。要想成功交付这些行动，是一项艰巨的管理工作，要充分考虑行动的复杂性、面临的挑战及对其他《近期行动计划》项目的依赖性。而这些行动也恰恰是面临风险最大，最有可能对粮农组织愿景及成效的实现做出贡献的行动。

73. 按照调整后的分类情况，《近期行动计划》各项行动的概况以及在 2011 年 10 月底对项目到 2011 年底所做的定性预期情况都已包括在网络附件 A中。《近期行动计划》实施 2011 年年度报告中将专门有一部分逐项对《近期行动计划》各项行动的量化进展做详细介绍。

IV. 组织变革管理

74. 大会委员会和管理层在向第 37 届大会提交的报告中，强调了组织变革管理过程的作用，指出它有利于在大型变革计划中的组织绩效方面取得成效和解决难题，如粮农组织改革和《近期行动计划》等大型计划。已通过“J 型曲线”和其含义向成员国做了概括说明⁶。

75. 有效的风险管理、员工管理和有效交流都是必需的主要变革管理流程，能最大限度缩短受干扰期，减少短期内对绩效产生的负面影响，实现《近期行动计划》的预期实际成效。在这些领域均已取得成果，并将在以下段落中做详细介绍。

风险管理

76. 《近期行动计划》委员会和计划管理组（PMU）已经将风险管理的工作重点放在那些规模和难度最大、占资金比例较大、将延续至 2012-13 两年度、对粮农组织改革贡献最大的《近期行动计划》计划领域及项目上。

77. 提交给大会的报告⁷指出，《近期行动计划》委员会当时正在审核将《近期行动计划》各项行动合并成 16 个项目是否合理，考虑是否有必要进一步拆分。委员会最后决定，各项目应明确界定各项工作的范围，而不是由一位项目主任管理

⁶ C 2011/7 号文件：第 14-15 段；第 42-56 段，附录 3 及第 67-71 段，网络附录 3。

⁷ C 2011/7 号文件，第 103 段，网络附录 3。

好几个领域。因此，最后项目数被扩大到 29 个（见附件 1），基本上反映出了 2010 年末风险评估工作所采用的结构安排。

78. 在为 2011 年大会编写《近期行动计划》实施进展报告的过程中，《近期行动计划》委员会还把重点放在针对该计划引入充分的项目管理标准。委员会按照重要性（从资金及预期成效看）、风险和时间期限（延续到 2012-13 年的项目）等标准，确定了 27 项关键行动，要求相关项目主任加大关键项目管理信息的汇报频率。

79. 该过程目前已经完成，各项目主任正在与计划管理组联络，定期汇报相关的项目详情，如预期成效、主要活动、里程碑、关键财务信息（预算、支出、节支）和风险。附件 2 列出了上文提及的 27 项行动明细单。

80. 实施战略的清晰度以及对未来的关注也是《近期行动计划》委员会最为重视的问题，已通过监察长办公室委派一项咨询任务，为今后两年度的《近期行动计划》实施战略提供支持。这些任务已委派给 Mannet 咨询公司承担，它与联合国系统有着丰富的变革管理合作经验，并通过以往承担的任务对粮农组织有着充分了解。

81. 这项任务的预期结果是进行一次前瞻性的组织变革管理审查，目的是充分利用在《近期行动计划》实施中业已取得的进展，为高级管理层提出一种积极的工作方式，最大限度实现粮农组织改革的成效。该项任务已于 2011 年 10 月启动，预计将在 2011 年 12 月末形成一份报告。

82. 正如 2011 年大会报告所预料，计划管理组在本报告期内完成了对风险评估报告中突出指出的项目风险的审议，审议结果已向《近期行动计划》委员会汇报。审议结果证实，原先确定的⁸红色风险⁹最多的《近期行动计划》项目的情况属实。在与项目主任们交谈和采取了补救措施后，风险数量和原先风险评估报告中相比已经有所减少，风险程度也有所减低，这体现在红色、黄色和绿色风险相应数量的分布已经出现积极变化。

83. 按照最佳规范标准，《近期行动计划》委员会还决定启动一项风险再评估工作，不仅要更新风险日志，还要对上文提到的需要更加详尽汇报情况的 27 项行动重新进行一次风险确定。这些工作于 2011 年 10 月初开始，计划管理组利用已经采纳的方法和全组织风险评估时已经到位的资金，已经与企业风

⁸ C 2011/7 号文件,第 118-120 段。

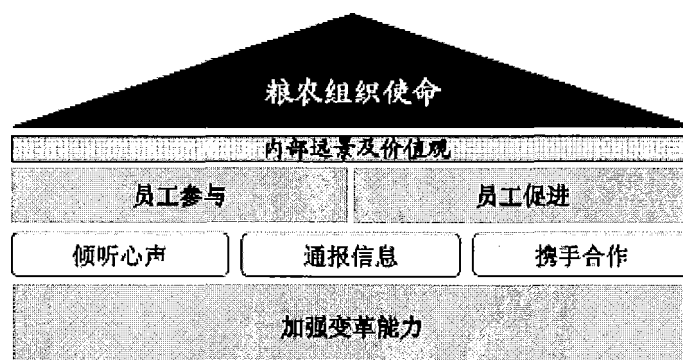
⁹ 风险评估是按风险出现时可能带来的影响和风险发生概率来对各种风险进行分级的。综合考虑这些因素后，将风险从高（红色）到低（绿色）标上不同颜色。

险管理小组联手开展工作。计划管理组参与了各次风险再评估会议，并将采用粮农组织新引入的企业风险管理方法，对各项目主任的风险日志管理及补救措施实施等活动进行监督。《近期行动计划》委员会和计划管理组还将对整体计划风险进行一次评估，并制定出全组织范围的补救措施。管理层预计将在《近期行动计划》实施 2011 年年度报告中对结果进行汇报，在 2012 年提交给领导机构审议。

交流与参与

84. 员工交流与参与是《近期行动计划》组织变革管理工作中的一项主要内容。正如向大会汇报¹⁰时所述，粮农组织已经按照新的基于结果的管理框架，制定了一项交流计划，支持员工更好地适应下文图 4 所示的改革后的粮农组织。

图 4— 交流与参与框架



85. 正如向大会汇报¹¹时所述，该计划分为三个主要领域：(i) 倾听意见，包括旨在帮助员工理解不断变化的知识和观点，为变革做好准备的活动的；(ii) 及时告知，通过有针对性的交流与员工接触，而不是被动地将资料置于网站；以及(iii) 协同合作，重点将本组织内的对话和合作解决问题作为持久性组织变革的途径。

86. 该计划第一项内容“倾听意见”的主要活动是，就粮农组织革新图变这一问题，开展首次针对粮农组织所有员工的调查。正如以往报告中提到的那样，该项调查已由总干事于 2011 年 1 月 18 日启动，为今后几年监测《近期行动计划》进展情况提供内部和外部基准。

¹⁰ C2011/7 号文件，第 121 段，网络附录 3。

¹¹ C2011/7 号文件，第 123-124 段，网络附录 3。

调查结果

87. 调查的参与率为 77%。调查的“高水平”结果最早向大会¹²做过汇报，下文将对此进行进一步介绍。调查侧重了解员工对四个绩效领域的看法：革新图变的进展；革新图变的交流；员工的参与；员工的赋能。

88. 概括来看，就革新图变的进展，调查结果表明，88%的粮农组织员工“认为粮农组织的改革进程很有必要”，约四分之三的员工认为革新图变将“帮助粮农组织更好地为成员国交付结果和提供服务”。粮农组织的革新图变进程目前已经完成一部分，已经有一些员工开始意识到、感觉到和注意到《近期行动计划》主要行动的成效。大家的改革的期望很高，半数以上的员工认为粮农组织的改革步伐过慢。员工表示，对粮农组织革新图变的成果及成效的了解程度较低。

89. 就员工队伍的总体有效性，粮农组织符合外部基准水平，无论是私有部门基准还是“非盈利”部门的基准，虽然粮农组织的期望是成为一个“高绩效”组织。与外部基准相比，粮农组织表现较差的领域就是要确立一种工作文化，鼓励和支持在决策之前倾听员工的意见（此项比外部基准水平低 23 个点）¹³。

90. 结果表明，粮农组织员工的参与程度整体良好：员工能了解和支​​持粮农组织的各项目标、愿景及价值观，83%的人称“为自己能为粮农组织工作感到骄傲”。

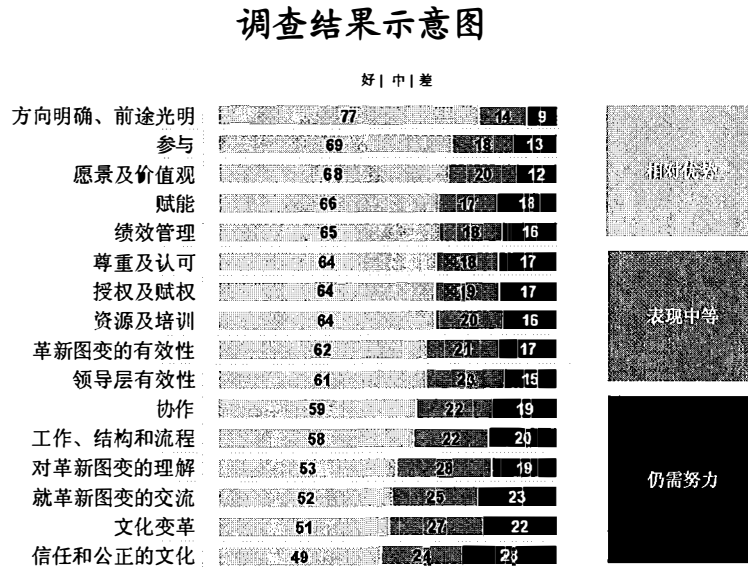
91. 员工赋能方面的结果也较理想，员工们感觉自己能和自己的工作对口，虽然只有 54%的人称“工作中没有遇到任何障碍”。虽然员工们注意到在自己的工作团队中能有良好的团队合作精神，但在跨部门合作和从粮农组织其它部门获得高质量必要支持方面仍有改进余地。

92. 以下示意图显示了粮农组织在 16 项调查主题下的得分比例，按照得分最高到最低排列。

¹² C2011/7 号文件，第 126-127 段，网络附录 3。

¹³ 合益集团，2011 年粮农组织革新图变员工调查中关于“倾听意见”一项的结果报告。

图 5: 2011 年粮农组织革新图变员工调查结果示意图



就调查结果开展的交流

93. 员工调查的调查报告中包含有一份详细的结果分类介绍，这份报告已公布在革新图变网站的一个专门内联网网页上。简略版已制作成英文、法文及西班牙文的小册子形式，通过电子邮件发送给员工，随册发送的还有一封总干事的信。

调查后续行动

94. 针对调查结果，管理层已分析了粮农组织表现出色并应继续努力保持优势的领域，还分析了有待改进的领域。正如图 5 所示，员工关心的问题包括：粮农组织应确立起一种信任和公正的文化、文化变革、革新图变的交流以及对革新图变的理解。

95. 目前正在针对员工调查结果采取两个层面的行动—全组织层面的行动及部门层面的行动。为了确定组织行动，管理层已成立了一个员工代表小组，由各部门员工代表、职工协会代表及人力资源部门代表组成，负责按照员工调查结果来确定组织行动的各种方案，在这些建议的基础上已经就四项组织层面行动达成了一致意见。这些行动已提及给助理总干事，同时还建议在 2011 年 10 月 31 前在各部各办公室层面提出一到两项部门层面行动。组织层面行动的目的是在短期内满足看得见、可实现的要求，衡量成功与否的标准是这些行动是否能对粮农组织员工带来影响，这一点可以在今后的员工调查中进行衡量。

组织行动包括：

- 行动 1：改进交流

员工表示希望更多地参与变革活动，并与负责本部门的助理总干事及各办公室负责人保持更开放、更频繁的交流。因此，助理总干事们在处理每个部的调查行动规划时，需要采取一种参与式方式，并听取《近期行动计划》委员会的指导意见，确保各级员工都能参与。

- 行动 2：组建成功团队

虽然员工们对本单位内部的团队协作情况表示满意，但对与外单位的团队协作就不够满意。针对这一情况，将就团队协作制定基本原则及准则，以一些部/单位现有活动及做法为基础，推广至整个粮农组织。

- 行动 3：避免浪费和重复

当要求员工对粮农组织在避免浪费和重复方面的表现进行评分时，员工的满意度并不高，特别是总部的员工。针对这一情况，将继续开展组织“流程改进举措”，邀请员工提出改进流程的建议，帮助粮农组织实现精简流程的任务。

- 行动 4：人人参与学习

粮农组织在确立信任及公正文化方面的得分最低。从独立工作组那里得到的反馈表明，员工们认为在培训和事业发展方面存在机会不均现象。为了树立信任，展现公平，将引入一个“人人参与学习”的概念，将每两年度参加为期一周（或年均 2.5 个工作日）的学习作为对每个员工的一项要求和良好规范。这项行动将有利于消除员工的担忧，同时为粮农组织保持自身的组织能力及竞争优势提供支持。

96. 在“及时告知”交流框架下，已经代表主管知识的助理总干事向技术部门或粮农组织“知识部门”的员工分发了首份内部通讯。通讯中突出强调了需要员工团队协作的工作以及团队协作对于取得结果的重要性。这份通讯是团队协作框架中的一项交流内容，是变革文化的组成部分。员工们对此做出了积极的反应，大家表示希望了解更多关于如何将团队合作精神应用到自身工作中的相关知识。

97. 已经在粮农组织的员工网络杂志《InTouch》上刊登了 11 篇与革新图变相关的文章或特写。这些文章突出描述了看得见的改革迹象，集中报道了各种实例，如各下放办事处员工获得采购方面的培训，充分利用绩效评价及管理体系，

业务改进组在简化行政程序方面所做的工作以及对正在学习创新性新培训课程的管理人员的访谈等。

98. 《成员国最新情况通报/粮农组织革新图变通讯》已按原有格式最终完成，并分发给各成员国，里面对大会与改革相关的各项决定进行了回顾，并向成员国介绍了粮农组织首次员工调查的最新情况。《近期行动计划》项目委员会已批准对通讯进行改版，增加更多文章、访谈及吸引人的图片，直接发送给常驻代表的电子邮箱。委员会还批准建立一个新的粮农组织革新图变外部网站，内容包括背景材料、更多新闻报道和相关链接。

99. 在“协同合作”交流框架下，就粮农组织革新图变进行的非正式讨论会（“晨间咖啡见面会”）已在总部每月开展一次，由《近期行动计划》委员会成员及项目主任与大家见面。这项推广活动是按照员工调查结果中提出的希望能与管理层进行更加公开、更加直接交流的意愿安排的，特别是总部的员工表示，更愿意通过面对面交流来了解革新图变的相关变革。讨论的主要内容有员工流动性、招聘、绩效评价及管理体系、文化变革及权力下放，员工们提出了各种问题。

100. 还通过视频会议，与亚太、拉美及加勒比、欧洲及中亚以及近东各区域下放办事处的员工召开了“晨间咖啡见面会”。在所有各次见面会上，参与者均表示对革新图变过程有了更好的了解，并对有机会与管理层就正在进行的改革直接对话表示感谢。会后管理层还就会上提出的一些问题做了后续处理，并向相关员工报告处理结果。另外，还在总部召开了一次论坛，讨论粮农组织革新图变过程中文化变革相关活动的进展情况，并让员工提问。

101. 此外，在筹备 2012-13 年度工作规划的过程中，管理层召开了一次全体员工大会来启动基于结果的管理资源包及工具，总部全体员工参加了此次大会，各区域办事处员工通过视频会议参加，会议还通过粮农组织内联网向位于全球各地的各办事处转播，供员工观看。这些让管理层与员工能通过视频及网络相互联系、相互交流的做法正在成为粮农组织新的交流文化的日常组成部分。

V. 《近期行动计划》供资及支出情况

102. 从财务上看，2010-11 年度《近期行动计划》实施的资金来自大会批准的《工作计划和预算》中的预算拨款（总预算 4491 万美元，减去 531 万美元的节支，净预算为 3960 万美元）。在此基础上再加上 2009 年《近期行动计划》信托基金结转至 2010-11 年度的剩余资金（308 万美元），该两年度净预算总额为 4268 万美元（4799 万美元总预算减去 531 万美元节支额）。到 2010 年底，《近

期行动计划》支出总计 1906 万美元，其中包括信托基金中所有未开支的 308 万美元和 4491 万美元《工作计划和预算》总预算拨款中的 1598 万美元。因此，2011 年的总预算额为 2893 万美元。

截至 2011 年 9 月底的 2011 年支出情况

103. 到 2011 年 9 月底，从《工作计划和预算》资金中开支的《近期行动计划》支出总额为 1876 万美元，剩余的 1017 万美元将在 2011 年剩余时间内支出（2893 万美元减去 1876 万美元）。

104. 2011 年 1017 万美元的余额中约有 70% 预计将用于信息技术、人力资源及文化变革等《近期行动计划》相关领域的以下行动，主要包括：

- 行动 3.90（改进与权力下放办事处的通讯联网） – 续签下放办事处联网合同，互联网服务费用，卫星接收器安装、电缆铺设及通讯设备采购等费用，另加人力资源及培训费用。
- 行动 7.26（设计管理信息系统） – 为数据管理和专业数据管理商务情报提供支持的费用，以及与所采纳的技术相关的培训及专家指导费用。
- 行动 3.61（流动性） – 支付超出《近期行动计划》2008/09 年度（44）资金水平的用于员工轮岗的费用。
- 行动 3.62（初级专业人员计划） – 已到岗初级专业人员在 2011 年剩余时间内的月度费用。
- 行动 3.60 和 3.59（其它人力资源事项） – 管理学习计划中与外部公司及顾问签约提供培训的费用。通过代理，在发展中国家、尚无人员在粮农组织任职或任职人数不足的国家中发布招聘广告的费用，目的是支持公平的地域及性别代表性政策。
- 行动 3.32（文化变革愿景的实施） – 关于监测框架及实施计划制定的研讨会，文化变革网站的更新及工具箱开发，为部或司各级的部门文化变革小组提供的支持，为粮农组织-非洲基于结果的管理试点项目提供的支持，在“员工日”上启动粮农组织的“组织战略”同时回补 CCST 成员。就高级领导层培训做出决策的工作已被延期至 2012 年。

2011 年预计余额及对 2012-13 年度预算的影响

105. 经过与《近期行动计划》各项目主任的讨论及对已定工作计划的审阅，预计到 2011 年底约有 350 万美元未开支余额，包括经常性费用及一次性投资费用。

106. 第 37 届粮农组织大会已授权将 2010-11 年度未开支余额全部用于《近期行动计划》的完整实施，包括 2012-13 财务年度的一次性投资费用¹⁴。

107. 《近期行动计划》2010-11 年度的未开支余额结转至 2012-13 年度《近期行动计划》实施的决定将分以下两类由管理层审议：

1) 本应用在 2010-11 年度计划内活动的一次性资金延期至 2012 年使用，将被视为“结转”并入 2012-13 年度《近期行动计划》预算。

2) 与 2010-11 年度经常性费用相关、且 2012-13 年度仍有供资的未开支资金，将一并纳入 2012-13 年度《近期行动计划》一次性费用。

108. 管理层将在 2012 年召开的下届领导机构会议上，就 2010-11 两年度提供一份全面、详细的财务报告。

109. 随着《近期行动计划》的继续实施，管理层期待继续与各成员国保持积极、参与式的伙伴关系，《近期行动计划》在 2011 年及 2012-13 两年度中已被完全纳入改革后的粮农组织中

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

附件 1: 《近期行动计划》项目明细单

1 – 领导机构改革
2 – 审计
3 – 评价
4 – 职业道德
5 – 计划制定、预算编制和基于结果的监测
6 – 以所有语言出版
7 – 资源筹措与管理
8 – 技术合作计划
9 – 权力下放
10 – 总部结构
11 – 内部治理
12 – 伙伴关系
13 – 采购
14 – 差旅
15 – 翻译及印刷
16 – 登记改革
17 – 行政服务模式及粮农组织手册
18 – 国际公共部门会计标准（及实地会计系统更替）
19 – 与权力下放办事处的通讯联网
20 – Oracle Release 12 项目
21 – 其它信息技术相关行动
22 – 企业风险管理框架
23 – 文化变革
24 – 绩效评价及管理体系
25 – 能力框架
26 – 员工流动性
27 – 其它人力资源相关行动
28 – 管理层后续行动
29 – 《近期行动计划》交流

附件 2: 《近期行动计划》 27 项关键行动明细单

主题领域 – 注重结果

项目 5 – 对计划制定、预算编制及基于结果的监测工作的改革

- 3.88 为下放办事处引入基准和基于绩效的报告及监测系统
- 3.6 采用一种经过调整的执行情况绩效管理监测系统和报告：每份报告都涉及上个两年度，就交付、目标和结果指标以及职能目标的效率指标进行报告。该报告将取代当前的《计划执行报告》。
- 7.2 设计新的“规划和预算编制模式”，确定《工作计划和预算》的新架构，搭建出为“项目”预算编制的新的、优化的标准逻辑框架并提出新出台的标准化报告系统的要求。

项目 7 – 资源筹措及管理

- 3.12 为补充分摊会费，预期的预算外资源将被纳入计划制定和预算编制过程，包括确定影响重点领域，同时认识到预算外资源无法充分预测（另见第 8 段和 33 段）；
- 3.14 b) 建立预算外资源和分摊会费的管理结构，把资源筹集的总体战略、政策、管理和协调工作，包括与捐赠者的政策关系，交给一个战略、计划制定和资源管理中央办公室负责，并在协调一致的资源筹集框架内把责任下放到各级，尤其是区域和国家一级，包括在粮农组织处理技术合作的部内设立一个小单位，支持下放办事处和执行单位与捐赠者联络；

项目 22 – 企业风险管理

- 3.54 全面实施企业风险管理结构和系统（使企业风险管理制度化）

主题领域 – 统一行动

项目 9 – 权力下放

- 3.84 按照根据既定标准开展的审查结果，考虑到现有的和潜在的地点、效率、预测的费用节约及成本/效益分析，明确区分早已建成的办事处与任何增设办事处的计划，使国家办事处的范围合理化。审查结果的实施将确保通过采用替代性国家一级办事机构的方式，起码消除国家代表处（粮农组织驻国家代表处）的结构性赤字，最好进一步降低费用，为改进下放办事处的运作腾出资源。采用的标准是：

- a) 粮农组织计划的规模（计划 1.3 示意性办事处费用与规模比例）；
- b) 对与粮农组织一起制定的国家中期重点框架的承诺；
- c) 依赖农业的人口数量和贫困水平；
- d) 优先重视最不发达国家；
- e) 农业在经济增长中的潜力；
- f) 便于从另一国家提供服务；
- g) 与联合国系统共享或完全实现联合代表的可能性，尤其是与其他驻罗马机构及酌情与其他区域组织实现联合代表的可能性；
- h) 政府承担粮农组织在该国办事机构费用的意愿。

项目 12 – 伙伴关系

3.109 运行和实施新的与民间社会的伙伴关系战略以及与私营部门的伙伴关系战略。评估并总结伙伴关系的现况，包括与私营部门和民间社会进一步发展伙伴关系的潜力。发展新的或更新已有的伙伴关系，以求进一步与私营部门和民间社会组织开展联合活动和签署合作协定。

主题领域 – 人力资源改革

项目 24 – 绩效评价及管理体系

3.70 采用一个以切合实际的绩效指标和客观的考核标准为基础的，使员工的绩效与组织目标相联系的客观的员工考核体系

项目 25 – 能力框架

3.66 修订区域代表、分区域协调员和粮农组织驻国家代表的能力要求，包括管理和政策支持方面的能力

3.87 重新确定区域助理总干事、分区域协调员和粮农组织驻国家代表的岗位说明、能力要求（包括政策能力）、招聘和绩效考核程序（公开竞争）（参见 3.66）

项目 26 – 流动性

3.61 制定在总部内以及总部与下放办事之间标准明确的基于激励机制的轮岗政策

项目 27 – 其它人力资源事项

- 3.60 引入一揽子计划，增加员工培训，包括管理培训
- 3.62 建立一个招聘和培养年轻专业人员的联合、连贯体系，尤其是从发展中国家招聘年轻专业人员。其中包括实习计划

主题领域 – 行政及管理系统改革

项目 13 – 采购

- 7.6 采用新型采购模式，对采购行动初期工作进行管理
- 7.14 与联合国其他机构落实采购行动伙伴关系的运作模式

项目 14 – 差旅

- 7.15 联合采购计划的其他活动—差旅

项目 16 – 登记改革

- 7.16 为登记管理制定一项计划，考虑转向资源的电子化管理和外包

项目 18 – 国际公共部门会计标准（及实地会计系统更替）

- 3.42 落实新的或更新后的程序，支持权力下放办事处财务交易的登记、会计核算、管控和报告。方法包括政策、程序和系统开发，以共同应对业务需求，支持权力下放办事处财务交易处理
- 7.24 将国际公共部门会计标准作为财务司和整个粮农组织的重要活动予以实施

项目 19 – 改进与下放办事处的通讯联网

- 3.90 为各下放办事处升级信息通讯技术基础设施及信息系统功能支持

项目 20 – Oracle R12 项目

- 7.25 强化 Oracle 系统中与企业资源处理相关的功能，满足《近期行动计划》的需求

项目 21 – 其它信息技术相关行动

- 7.0 加强信息技术治理。所有职能都必须遵照正式程序，例如项目/变动申请程序、项目管理和发展过程
- 7.26 设计管理信息系统

主题领域 – 文化变革

项目 23 – 文化变革

3.32 愿景的实施

《近期行动计划》管理层后续行动

项目 29 – 《近期行动计划》宣传交流

4.9a 关于《近期行动计划》与员工的交流

4.9b 关于《近期行动计划》与成员国的交流



网络版附件 A

《近期行动计划》各项行动量化进展 截至 2011 年 10 月 30 日

1. 本附件就《近期行动计划》截至2011年10月底的实施进展提供量化信息，包括2011年10月底前已完成的《近期行动计划》的各项行动以及估计2011年12月底将要完成的各项行动。
2. 按照计划，2011年的年度报告将于2012年在领导机构首届会议上提交，报告中将包括一份完整的量化报告，说明截至2011年12月31日已完成的《近期行动计划》行动数量。报告还将对《近期行动计划》各项行动逐项做全面详细介绍，和2010年年度报告的做法相同（C 2011/7号文件以及相关的网络版附录III、附件I）。2011年年度报告还将就《近期行动计划》风险及变革管理等事项向成员国提供最新情况，并包含一份有关2010-2011两年度的详细财务报告。
3. 《近期行动计划》总共包括272项行动，其中118项已于2009年12月31日前完成，剩余154项要在2010-11年度完成¹。2011年6月提交给大会的报告指出²，在154项未完成行动中，有25项已于2010年完成，2011年初剩余129项有待完成；129项中又有102项进展顺利，有望按原计划日期完成，其中74项预期在2011年底前完成。

图1简要列出了截至2010年12月31日《近期行动计划》各项行动的进展情况，这些情况已向各成员国做过汇报。

图1 – 截至2010年12月31日《近期行动计划》各项行动进展情况评级

类别	类别详情	
2009年完成的项目	118	已完成《近期行动计划》行动的实施工作
2020年完成的项目	25	已完成《近期行动计划》行动的实施工作
	102	《近期行动计划》行动的实施工作按计划日期推进，预计障碍和风险不会对进展造成显著影响
稍有拖延	15	在按计划日期推进《近期行动计划》行动的实施工作方面遇到困难，但已确定用于克服延迟、障碍和风险的行动
	0	在按计划日期推进《近期行动计划》行动的实施工作方面遇到严重困难，出现了预计会显著改变实施工作的障碍和风险
其它	12	持续性活动、无法实施的活动或其他情况
合计	272	

¹ 参见 2010 年 4 月提交给大会委员会的《近期行动计划实施进展报告》附件 3，详情查阅 <http://www.fao.org/docrep/meeting/023/K7607c.pdf>

² C 2011/7 号文件, 第 13-15 段, 网络版附录 3。

4. 按照对《近期行动计划》各项行动的这一分类方法，“稍有拖延”类别与“严重拖延”类别之间的区别在于按计划完成行动遇到“困难”或“严重困难”，而不是与计划日期相比预计拖延时间的长短。此外，“其它”类别是管理层于2010年引入的新类别，用于描述被项目主任认为很难确定完成情况的其中12项行动。这些行动有些属于“连续性”行动，有些是因为成员国之间尚未就此达成共识，有些是因为完成时间“在2013年后”，还有一些行动已经建议取消，有待成员国批准。

5. 在对2011年粮农组织改革情况，包括对《近期行动计划》进展状况的报告工作，进行了一次外部审查³后，管理层又研究了《近期行动计划》各项行动的分类方法及分类理由。

6. 如图2所示，管理层已对《近期行动计划》各项行动的完成情况进行了相应的调整，使“已完成”类别的定义更加明确，并将“进展顺利”、“稍有拖延”和“严重拖延”各类别都与计划完成日期联系起来。“稍有拖延”表示调整后的完成日期离原计划完成日期的相差时间在6个月以内，而“严重拖延”则表示相差时间超过6个月。

图2 - 《近期行动计划》各项行动调整后的分类情况

类别	详情
已完成	《近期行动计划》行动的规定内容已经完成
进展顺利	《近期行动计划》行动进展顺利，将在计划日期内完成
稍有拖延	《近期行动计划》行动无法按计划日期完成，预计拖延时间在6个月之内
	《近期行动计划》行动无法按计划日期完成，预计拖延时间超过6个月

7. 管理层还取消了“其它”类别，要求项目主任按三个类别分类。同时，项目主任可以用添加限定词和评论意见的办法，对行动的完成情况进行补充，更好地说明预计会造成拖延的原因，详情参见图3。

图3 - 在描述《近期行动计划》各项行动完成情况时所用的限定词

现状	限定词
已完成	<ul style="list-style-type: none"> 完成年份（2009年、2010年、2011年） 2012-13年度的目前费用情况 不断取得改善的目前进程
	<ul style="list-style-type: none"> 行动预计在2013年后完成
稍有拖延	<ul style="list-style-type: none"> 行动预计在2013年后完成 成员国之间尚未达成共识
	<ul style="list-style-type: none"> 行动预计在2013年后完成 成员国之间尚未达成共识

³ 美国政府问责办公室（GAO）的审查。审查报告（GAO-11-922）于2011年9月29日发布，参见 <http://www.gao.gov/products/GAO-11-922>。

2011年的量化进展

8. 在2011年，由于有效的改革交流极为重要，管理层启动了两项《近期行动计划》新行动，即与员工就改革的交流和与成员国就改革的交流，从而使《近期行动计划》行动总数从272项增加到274项。

9. 2011年间还取得了进一步良好进展。图4列出了截至2011年10月底274项行动的完成情况（E栏），并与2010年底的情况做了对比（A栏）。

10. 在274项行动中，有118项已于2009年完成，25项已于2010年完成，46项已于2011年10月前完成，使已完成的行动总数达到189项。

图 4 – 截至 2011 年 10 月《近期行动计划》的完成情况

	A	B	C	D	E
完成情况	截至 2010年 12月31日	新添的2项 改革交流	对“其他类 别”重新分类	变化	截至 2011年 12月31日 (B+D)
2009年已完成	118	118		-	118
2010年已完成	25	25			25
2011年10月31日前已完成			2	46	46
进展顺利	102	104	5	-31	73
稍有拖延	15	15		-11	4
	0	0	3	6	6
其它	12	12	-12	-12	-
已取消或推迟			2	2	2
合计	272	274	0	0	274

11. 在进展顺利的73项行动中，有33项计划将于2011年12月底前完成，从而使将于2011年12月底前完成的《近期行动计划》行动总数达到222项（81%）。因此，在274项《近期行动计划》行动中，有52项（19%）计划将顺延至2012-13年。

出现“严重拖延”的《近期行动计划》行动

12. 按照调整后对《近期行动计划》各项行动进展的分类方法，有6项行动目前被标为“严重拖延”。管理层指出，其中3项原先曾被归入“其它”类别。这些项目的详细情况列在表1中，表中还对造成拖延的原因做了简要介绍。

表1 - 出现“严重拖延”的《近期行动计划》行动
(即与2011年6月向大会报告的计划完成日期相比, 拖延时间超过6个月)

<p>1. 项目 1 - 领导机构改革 - 行动 2.18 - 理事会应就计划和预算决议, 包括预算水平, 向大会提出明确建议。计划完成日期已改为 <u>2013 年 6 月</u> (在粮农组织大会第 38 届会议后召开的理事会会议上), 此项行动之所以未能在 2011 年完成, 原因是理事会未能向第 37 届大会提出预算水平建议。</p>
<p>2. 项目 1 - 领导机构改革 - 行动 2.100, c) - 粮农组织大会将于 2009 年审批大会委员会确定的总干事职位的理想资格。计划完成日期已改为 <u>2013 年 6 月 30 日</u>。该项行动之所以未能在 2009 年实施, 原因是成员国未能就此达成共识, 而如果成员国同意的话, 可以在下个两年度实施。可以由章法委和理事会在 2012 年就此进行审议, 由大会在 2013 年做出最终决定。此项行动在提交给粮农组织大会第 37 届会议的报告中曾被列入“其它”类别 (未能达成共识)。</p>
<p>3. 项目 1 - 领导机构改革 - 行动 4.4 - 提出对理事会成员数量和区域代表性方面的任何理想变动, 以及根据章法委建议向 2009 年大会会议提出对《基本文件》的任何必要修改。计划完成日期已改为 <u>2013 年 6 月 30 日</u>。此项行动之所以未能在 2009 年实施, 原因是成员国未能就此达成共识。行动在 2010 年延续, 谈判在 2011 年仍在继续, 但在大会第 37 届会议上仍未就此达成共识。将在下个两年度继续审议此事项, 并计划向粮农组织大会第 38 届会议提交一份修订后的建议。此项行动在提交给粮农组织大会第 37 届会议的报告中曾被列入“其它”类别 (未能达成共识)。</p>
<p>4. 项目 4 - 职业道德 - 行动 3.36 - 理事会根据章法委和财委的结论和建议审查职业道德委员会的年度或两年度报告。计划完成日期已改为 <u>2013 年 3 月 30 日</u>。此项行动原计划于 2011 年 12 月前实施, 在向粮农组织大会第 37 届会议提交的报告中被标为“稍有拖延”。职业道德委员会将在 2012 年初启动自身活动, 并在理事会于 2011 年 11 月批准其成员组成后, 于 2013 年 3 月向财委提交首份报告。</p>
<p>5. 项目 9 - 权力下放 - 行动 3.84 - 继根据既定标准开展的审查结果, 考虑到现有的和潜在的地点、效率、预测的费用节约及成本/效益分析, 明确区分早已建成的办事处与任何增设办事处的计划, 使国家办事处的范围合理化……计划完成日期已改为 <u>2013 年 12 月 31 日</u>。与大会委员会商谈后, 已经制定出一份“权力下放办事处网络结构及职能愿景”, 并由各领导机构进行了讨论, 最后讨论此事的是 2011 年 10 月召开的计财委联席会议。此项行动在提交给粮农组织大会第 37 届会议的报告中曾被列入“其它”类别 (未能达成共识)。</p>
<p>6. 项目 26 - 流动性 - 行动 3.61 - 制定在总部以及总部与下放办事处之间标准明确、基于刺激机制的轮岗政策。计划完成日期已改为 <u>2011 年 12 月 31 日</u>。由于要与包括职工代表机构在内的各利益相关方进行广泛磋商, “组织内部岗位流动政策”的最终确定时间有所拖延, 因为大家对这一政策中一些强制性内容持有不同意见。目前已取得进展, 有望在新的计划完成日期前完成。</p>