



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
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

财政委员会

第二〇二届会议

2024 年 11 月 11-15 日，罗马

粮农组织效率：最新情况和未来计划

对本文件实质性内容如有疑问，请联系：

副总干事

毛里齐奥·马丁纳先生

电子邮箱：DDG-Martina@fao.org

战略、计划及预算办公室主任

贝丝·克劳福德女士

电子邮箱：OSP-Director@fao.org

内容提要

- 本文件进一步介绍效率提升情况，包括成本削减、成本规避和时间节约，
- 概述行政、财务、人力资源、信息管理和技术、物流、采购和项目周期缩短等领域的质量提升。
- 本文件提供了拟议报告格式，概述所产生效率，并建议进一步整合规划举措，未来进行报告。

征求财政委员会指导意见

- 提请财政委员会成员注意所产生效率相关信息和拟议报告格式，并酌情提出指导意见。

建议草案

财委：

- 注意到提供的效率提升相关信息，并对报告实现了成本和时间显著节约表示欢迎；
- 赞赏行政、财务、人力资源、信息管理和技术、物流、采购和项目周期缩短等领域的质量提升，这些均有助于实现本组织目标；
- 欢迎拟议未来举措和报告格式。

引言

1. 粮农组织运作中优先考虑成本效益和效率，并在《工作计划和预算》以及《计划执行报告》中向成员国介绍该领域关键措施和结果。2023 年 7 月大会要求管理层制定一项更长期的财务计划以提高效率¹，管理层口头汇报最新情况后，财政委员会 2024 年 5 月期待收到有关增效节支举措的业务计划和路线图的更多信息，包括应计和预期效率及节余的计划报告形式。
2. 本文件提出了一种结构化报告格式，包括概述 2023 年各领域所实现效率，并概述今后纳入规划效率举措相关信息的方式。

实现效率报告

3. 根据秘书长联合国改革及其效率议程提出的定义，粮农组织就三种主要形式的效率进行报告：
 - a) 成本节约—降低为实现特定成果而投入的财务资源水平。包括 (i) 成本削减，旨在降低当前支出，以及 (ii) 成本规避，即避免未来价格或成本增加。
 - b) 时间节约—减少完成特定任务的总体工作量，为其他富有成效的活动腾出时间。
 - c) 效果改善—带来质量改进的举措，例如降低风险或提高服务质量。
4. 为进一步了解 2023 年已实现效率并测试报告方法，向粮农组织相关单位提供了结构化报告模板和成本估算方法来收集上述效率领域信息。
5. 共报告 87 项举措，范围涵盖多项流程和横跨多种支持性服务的单项活动，包括行政、财务、人力资源、信息管理和技术、物流、采购和项目周期流程。
6. 2023 年报告效率共折合 1380 万美元，其中包括成本削减 110 万美元、成本规避 530 万美元和时间节约 740 万美元。87 项报告举措中，52 项为粮农组织内部举措，其余 35 项由联合国协作产生，属于《联合国效率议程》内容。
7. 2023 年数据收集过程为拟议报告、测试方法以及将经验教训纳入未来报告奠定了坚实基础。

¹ C 2023/REP, 第 60 段

拟议报告格式

8. 拟议报告格式可显示上述各类别，即成本削减、成本规避和时间节约方面产生效率的美元价值总额，并指出相应举措所需一次性投资的成本。应注意，该投资包括效果改善的成本，而效果改善本身未产生财务方面直接可衡量的影响。

9. 表 1 概述了 2023 年成本和时间节约情况，带来质量改进的效果节余情况将在下文进一步说明。

表 1：2023 年成本和时间节约情况（千美元）

服务项目	成本节约		时间节约	一次性投资
	削减成本	规避成本		
行政（含公用设施/房地）	50	200	235	565
财务	135	210	4 900	665
人力资源	690	105	440	180
信息管理和技术	80			230
采购	140		80	315
项目周期缩短 （包括技术合作计划）		4 745	1 765	0
合计	1 095	5 260	7 420	1 955

10. **成本削减**最显著的服务项目是人力资源，通过更改病假报销程序和转移人力资源职能至共享服务中心创造 70 万美元。因财务和行政管理流程自动化节省 20 万美元。其余 20 万美元实现方式包括长期协议或“借助”其他联合国实体的合同，以及为地理信息系统解决方案达成的协议。

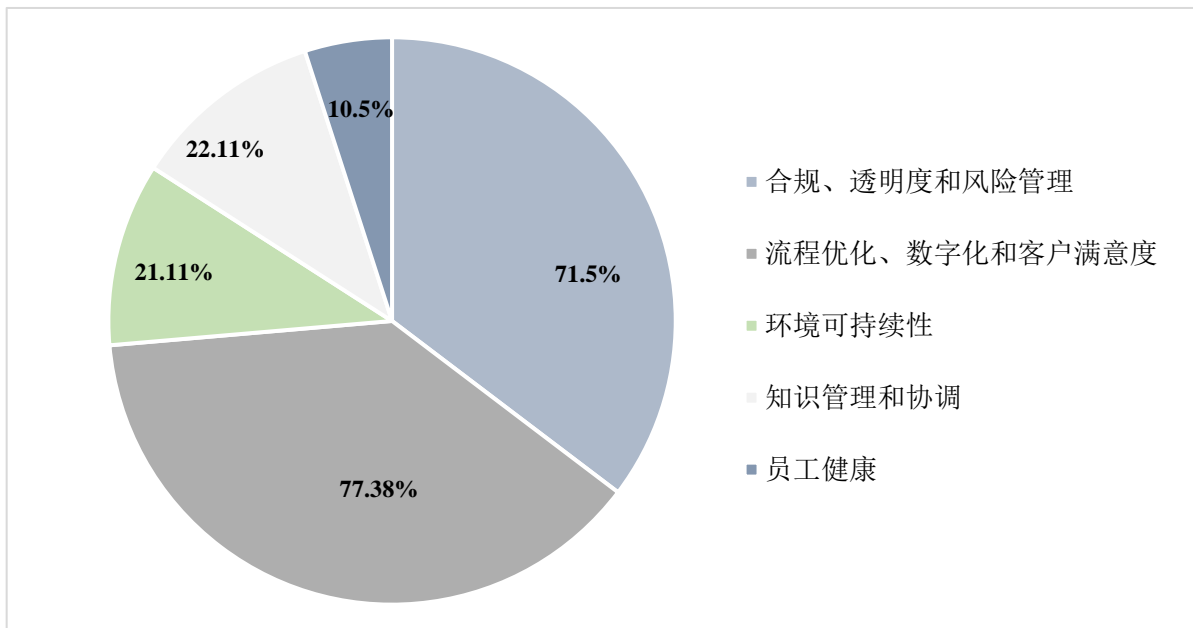
11. 实现**成本规避**的主要举措在于缩短项目周期，在受益人赠款和代金券计划方面执行新政策、工具和程序，取代效率十分低下和风险较高的临时方法。新流程显著降低了制定和协商临时安排涉及的员工和管理层成本，减少了相关项目启动延迟的现象，产生了正面的经济影响，并提高了资源伙伴和实施伙伴的信任度。预计 2023 年规避成本总额将超过 470 万美元。

12. **时间节约**的主要举措涉及财务管理，其中采用数字银行工具提高了支付和对账流程的效率，大大节省了权力下放办事处的员工时间（价值约为 490 万美元），降低了财务风险并改善了职责分离。技术合作计划（TCP）的审批和管理要求简化节省了权力下放办事处的员工时间，进一步节省 180 万美元。

定性改进

13. 如前所述，节约成本或时间带来的定量效益十分显著。与此同时，所采取的许多效率提升举措均具有针对性定性效益，旨在以相同成本获得更好的结果。定性改进分为五类，其中许多举措横跨多个类别，包括：（i）合规、透明度和风险管理；（ii）流程优化、数字化和客户满意度；（iii）环境可持续性；（iv）知识管理和协调；（v）员工健康，如图 1 所示。

图 1：2023 年定性改进（按类型划分）



14. 多数定性改进属于流程优化领域，其中精简和现代化改善了结果和效率。其他多项定性效益涉及加强控制和完善风险管理（两者对支持实现目标同等重要），以及通过执行较高受托标准与利益相关方建立信任。

主要举措的亮点

15. 本组织所有地点和各个业务领域均实施增效举措。近年来，三个领域效率提升显著，分别是**粮农组织共享服务中心**，该范例表明粮农组织有能力在不增加资源的前提下通过实施各种增效战略应对不断攀升的业务量；**实施数字支付解决方案**，精心设计的战略通过流程自动化和权力下放提高效率；以及**国家层面举措**，通过权力下放办事处能力建设和效率估算的质量保证支持参与联合国效率议程。

粮农组织共享服务中心

16. 粮农组织布达佩斯共享服务中心成立于 2008 年，在曼谷和圣地亚哥设有分中心，主要目标是将行政业务转移到成本较低的地点并改善客户服务。自 2008 年以来，共享服务中心拓展了人力资源、差旅、财务和系统支持方面服务，将基于商定和成文规则及标准程序、常规性、战略意义低、无关地点且业务量较大的业务活动予以转移。

17. 共享服务中心的执行工作需要不断适应以克服在竞争环境中提高服务质量和留住人员并不断革新以更好支持粮农组织的挑战。2018 年，粮农组织将共享服务中心两个分中心与布达佩斯办事处合并为全球统一的虚拟团队，旨在确保业务处理效率、支持和一致性。2017 至 2019 年期间，薪资和资产管理等新职能被转移，进一步整合服务。

18. 成立以来，共享服务中心在 Oracle 人力资源管理系统和全球资源管理系统实施与维护方面也发挥了关键作用。2019 年，共享服务中心成立“持续改进部门”以推动系统和流程改进，包括薪资和财务流程等领域自动化。尽管工作量比 2018 年增加 56%，但共享服务中心通过流程自动化和采用机器人等新技术提高了客户满意度并保持了效率。

19. 共享服务中心还牵头“职责分离”项目，在关键性采购和财务流程中完善内控，重要成果之一是为驻国家代表处制定“采购到支付”计划。2023 和 2024 年，共享服务中心在全球扩大培训规模，并加强与农发基金等其他联合国机构合作，进而提升效率和精简运作流程。

20. 服务质量和按时交付是共享服务中心的根本，该中心有 24 项流程获得 ISO 9001 认证，为持续改进提供保障。为维持高服务标准和客户满意度，采取了服务水平协议和客户反馈机制等举措，有助于服务匹配客户需求，客户满意度不断提高，2024 年达 98%。

21. 2008-09 年至 2022-23 年的八个两年期内，共享服务中心实施工作累计节省劳动力成本约为 9500 万美元。相当于每两年期平均节约 1180 万美元左右，超出了每两年期经常性节余（成本削减）800 至 1000 万美元的最初预测²。该数字不包括本组织因流程自动化和精简而节省的费用，例如，财务和联络中心实施的机器人流程自动化估计每年可节省 13.5 万美元，具备良好监测的服务管理高效工具 ServiceNow 平台将各流程人工干预减少 25%至 50%，并将服务关闭的平均请求时间缩短了 20%到 30%。此外，危险津贴/危险工作地点补贴自动化简化了全球每年 18600 张发票的处理过程，大大减少了 3 级（L3）紧急国家的工作量。

² 根据罗马和布达佩斯员工标准费率差估算。联合国指南指出，持续提高效率的举措最长报告期为 10 年，因此该数字未列入上文表 1 的 2023 年效率。

实施数字支付解决方案：数字支付/自动银行对账举措

22. 此前几年一直努力实现支付流程数字化，2022 年在此基础上启动了数字支付和银行对账项目。现已在 70 多个国家成功实施，在全球范围内实现了支付和对账自动化。成功标准是超过 90% 的支付通过电子转账进行，95% 的交易实现自动对账。粮农组织全组织银行的一项服务将数字支付的覆盖范围从单个银行账户扩展到多个本地清算系统，进一步加速了自动化。定期通过专门一览表跟踪数字化指标。一项新的成功指标为是否在共享服务中心内部通过纵向一体化整合支付和对账流程，实现驻国家办事处自动化。

23. 该项目节省了大量成本，估计每年可节省 600 万美元。计算该数字考虑了各职能节省的 10% 到 20% 的劳动力，根据区域费率进行调整，并考虑相应驻国家办事处的电子转账和自动银行对账费率。粮农组织支付一览表新推出的综合管理信息系统³将监测电子转账和自动银行对账费率，对整体节约情况提供动态估算。

24. 该举措还带来多项定性改进，包括：（i）降低财务风险，原因是电子转账和移动钱包支付数据直接从全球资源管理系统传到银行，无需人工干预，增强了安全性；（ii）加强内部控制，原因是自动银行对账简化了银行对账，通过 SWIFT（环球银行金融电信协会）报告服务将每日电子银行对账单整合进全球资源管理系统，从而确保财务控制更可靠；（iii）业务连续性，原因是通过数字化可以远程支付，无需人工干预；（iv）金融普惠，原因是采用现金交付和移动钱包支付使粮农组织能够更好地为无银行账户人群提供服务。

权力下放办事处案例：联合国效率举措

25. 本组织参与联合国效率举措是提高效率的关键领域之一。粮农组织签署了《互认声明》（2019 年）、《成本核算和定价原则》（2020 年）和《客户满意度原则》（2020 年），推动简化联合国业务运作。这些协议主要有利于采购流程以及国家层面共同服务，使粮农组织能够依托机构间合作，通过规模经济和成本规避实现大幅节约。实施共同/联合举措预计会在国家或区域层面产生影响：（i）业务运营战略，（ii）本地共享服务中心/公用后台，（iii）公用房地。粮农组织预估/实际成本增效/成本规避直接上报联合国信息门户⁴在线平台⁵，未体现在上文表 1。

³ 综合管理信息系统(iMIS)

⁴ 联合国信息门户是在线规划、监测和报告平台，旨在实现联合国国家工作队结果框架（发展援助框架或可持续发展合作框架）数字化。

⁵ 信息未体现在本文件表 1 中。

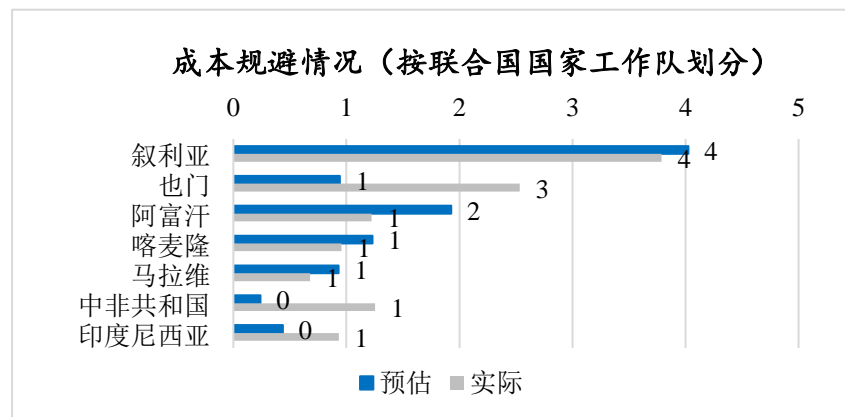
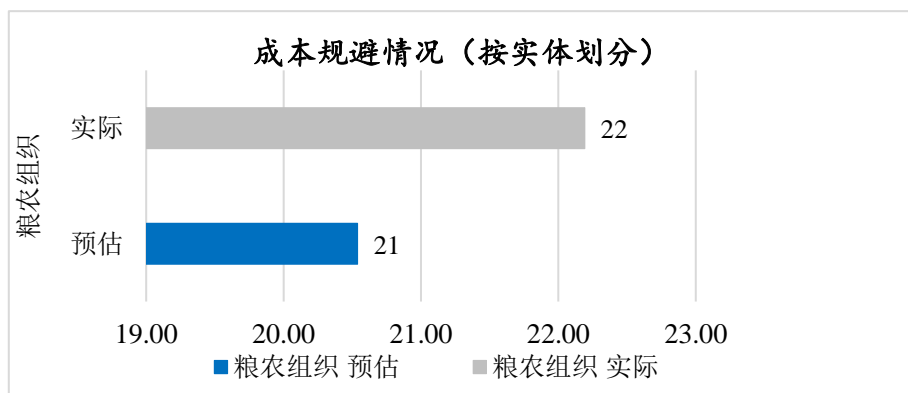
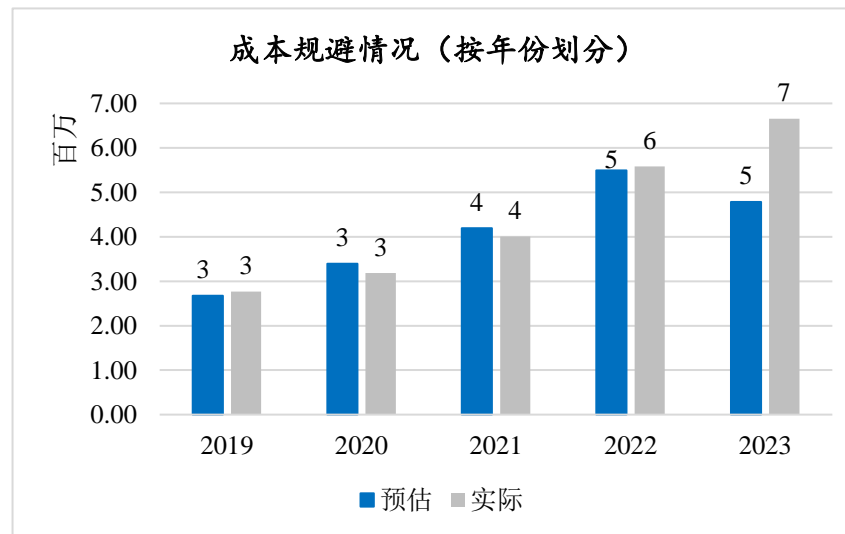
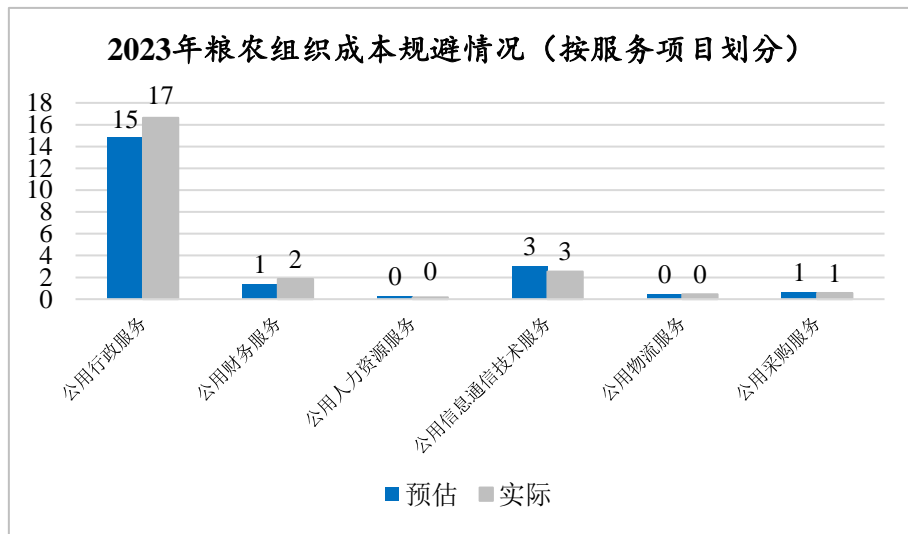
26. 多年来，粮农组织持续协调推进相关工作以提高权力下放办事处能力，真正参与联合国效率举措。国家层面，粮农组织目前参与了128个联合国业务运营战略，2023年共实现700万美元的成本效率/成本规避。2019年以来，粮农组织五年共实现增效2200万美元，主要来自采购、信息技术、人力资源、物流、行政和财务各项业务的成本规避。

27. 图2展示了[联合国信息门户](#)在线规划、监测和报告平台中的信息。首行显示粮农组织参与的业务运营战略的数量和状态，以及成本/效益分析审查状态。图表按服务项目、年份、总成本和国别成本依重要性排序展示粮农组织成本规避情况（预估或实际）。

图 2：截至 2023 年 12 月 31 日 [联合国信息门户](#) 中的粮农组织数据

预估效益
(2050 万美元)

实际效益
(2220 万美元)



28. 2023 年，粮农组织业务运作网络（包括总部和权力下放办事处的粮农组织员工）专注于提高预估收益/效益的准确性。实现方式是强化成本/效益分析方法以及粮农组织对联合国信息门户平台上传信息的质量保证。

29. 公用后台是国家层面的共享服务中心，旨在消除重复工作，利用集体议价能力，并根据地点提高服务速度和质量。目前，粮农组织正在巴西、肯尼亚、坦桑尼亚和越南开展四个公用后台试点项目，重点是提供办公用品、设备租赁、活动管理、通关、翻译、医疗服务和安保等服务。位于肯尼亚的最先进的公用后台试点经验表明，运作大为简化，例如肯尼亚政府不再需要就东道国事务与 50 多个实体接触。

30. 虽然公用房地举措可能有助于提高整个联合国的成本效率，但粮农组织的情况并非普遍如此，原因是本组织经常根据东道国协定条款享受政府为其权力下放办事处提供的房地。截至 2023 年底，粮农组织共有 18%（按占地面积百分比计算）的办公室采用公用房地安排，其中大部分位于非洲区域。

规划举措和报告格式

治理与监测

31. 2024 年 6 月，改组后的粮农组织效率委员会成立，范围扩大到联合国效率议程以外的所有粮农组织效率领域，委员由所有相关单位代表和粮农组织区域代表轮流担任。该委员会将发挥关键作用，确保协调各效率领域举措并推进其实施。

32. 2023 年报告的许多举措将于下一个两年期继续提高各支持性服务的效率，包括：行政、财务、人力资源、信息管理和技术、物流、采购、技术合作计划/项目周期流程以及共享服务中心服务整合。规划举措将继续强调自动化、流程优化以及各项服务之间、总部和权力下放办事处之间的协调。

33. 本文件使用的报告格式将适用于这些举措的未来报告，突出成本削减、成本规避和时间节约等领域实现的效率价值，以及质量改进措施。