

引言

1. 本进展报告是 2010 年期间计划就《近期行动计划》实施情况提交的五份系列进展报告中的第一份。这些报告将分别提交给定于 4 月 8 日、6 月 23 日及 10 月 20 日召开的大会委员会会议，以及 5 月 17—21 日及 11 月 29 日—12 月 3 日召开的理事会会议。
2. 成员国曾提出要求，希望对各项计划及取得的成绩定期进行报告，并就改革的实质性成果及影响提供相关信息，进展报告的格式就是根据这些要求制定的。
3. 作为 2010 年的首份进展报告，本报告篇幅要大大超过今后的几份报告。它包括主报告及一个对 2009 年做总结的附件，还包括全面介绍 2010/11 年度《近期工作计划》情况的另两份附件，内容涉及项目层面已列入计划的活动、目标日期、预算拨款、重要事件及风险。附件还将目前报告涵盖的时间段内所取得的成果与列入计划的活动进行比较，并介绍下一份报告所涵盖的时间段内列入计划的活动。
4. 未来几份进展报告虽然篇幅要短很多，但将包括一些不可能纳入首份报告中的信息。
5. 2009 年 9 月召开的理事会第一三七届会议提到了大会委员会和理事会不断变化的作用，特别是“成员国的职责将从亲力亲为转为监督及监测，要特别注意《近期行动计划》实施过程中的风险因素”。为支持这方面的工作，将于 2010 年上半年对《近期行动计划》进行全面**风险评估**，未来几份进展报告将就《近期行动计划》中的风险和管理层为降低风险采取的措施向成员国提供信息。
6. 确保员工自始至终参与是粮农组织改革的一项关键内容，将在 2010 年进行一次**员工普查**，以获取足够的实证经验，协助设计出员工沟通及变革管理计划。普查结果及变革管理和员工沟通计划和活动将通过未来的几份进展报告向大会委员会汇报。
7. 2010/11 年度《近期行动计划》行动共有 154 项，对每项行动都进行定期详细报告，而不突出主要行动，可能并不是最好的一种汇报方法，不利于成员国履行自己的监督职责。在 2010 年第二季度，项目主管人员将对所有《近期行动计划》行动进行审核，确定哪些行动对粮农组织改革做出的贡献最大。要对这些行动的相互依赖关系进行分析，并将其进行时间排序，在未来几份进展报告中要特别突出介绍这些行动取得的进展，以便集中介绍对粮农组织改革贡献最大的《近期行动计划》中的关键性行动所取得的进展。

8. 《近期行动计划》是粮农组织一项主要举措，其两年度预算拨款为 3 961 万美元。2010 年的预算已经拨给项目主任，未来将向大会委员会提交的报告将对每个项目的预算支出情况进行总结。
9. 本进展报告分两部分，带有 3 个附件：

“第 1 部分 - 2009 年《近期行动计划》取得的成绩”介绍 2009 年《近期行动计划》取得的成绩。还按照各个资金来源对 2009 年《近期行动计划》各项目的支出情况进行总结（关于 2009 年《近期行动计划》的完整财务报告将于 4 月提交给财政委员会会议）。

“第 2 部分 - 2010 - 11 年《近期行动计划》”对 2010/11 两年度的《近期行动计划》活动及预期成果进行介绍。还介绍为《近期行动计划》的实施提供支持而做出的管理性安排以及为各项目提供的预算拨款情况。

“附件 I - 2009 年完成的《近期行动计划》行动”是为项目主任对 2009 年完成的所有《近期行动计划》各项行动的介绍。为方便查阅，这方面资料按照大会第 1/2008 号决议的具体规定以行动矩阵表的形式表示。2009 年完成的《近期行动计划》各项行动只是项目主任在 2009 年完成工作中的一部分，因为很多在 2009 年取得进展的行动按照时间安排并不是要在 2009 年完成的，而是要在 2010/11 年度完成。因此附件 I 也包括项目主任对 2009 年取得巨大进展但尚未完成的工作所做的介绍。附件最后部分介绍项目主任对本两年度首份进展报告所涵盖的时间段，即 2010 年 1 月至 3 月，所做的各项计划。

“附件 II - 2010/11 年度《近期行动计划》”包括的内容是各项目主任对每个项目在 2010/11 年度要执行的《近期行动计划》行动进行介绍。各项目主任还对 2010 年 1 月至 3 月这一本报告涵盖的时间段内自己取得的成绩进行评估，并介绍在 2010 年 4 月至 6 月下一个报告涵盖的时间段内每个项目下已经列入计划的活动，同时还列出了项目层面的重要事件及风险。

“附件 III - 2010/11 年度《近期行动计划》活动清单及预算”按顺序列出 2010/11 年度所有《近期行动计划》行动，同时还列出该两年度中每项《近期行动计划》行动在第一年的计划起始日期、结束日期和预算拨款情况。

第一部分 - 2009 年《近期行动计划》取得的成绩

引言

10. 2009 年取得良好进展，有大量《近期行动计划》行动得以完成。2009 年大会在第 4/2009 号决议中赞赏地指出，2009 年在实施《近期行动计划》行动方面

取得了巨大进展，同时也在落实针对行政过程进行的“全面彻底审查”中提出的相关建议方面取得巨大进展。

11. 即将离任的理事会主席 Noori Naeini 教授特别指出了一系列值得注意的成绩，包括基于结果的管理得以确立，向注重结果的文化的转变已经开始，权力下放正在不断推进，授权及组织结构调整和精简工作也在不断推进，人力资源管理的改善工作正在得到更多关注，更有效的治理正在引入。
12. 他还提到了这一年中取得的其它突出成绩，包括粮农组织“内部远景声明”的启用，标志着员工“为粮农组织工作而骄傲”。他指出，取得如此令人瞩目的进展离不开粮农组织成员国与管理层之间在共同推动粮农组织改革的过程中表现出来的相互信任精神和更紧密的合作。
13. 在 2009 年 10 月的理事会会议上，领导机构收到了一份 2009 年进展报告（CL 137/8），报告对年底将完成的成果进行了预测。现在 2009 年已经过去，我们对已经完成的行动进行近况介绍，并全面回顾取得的成绩。

2009 年的主要成绩

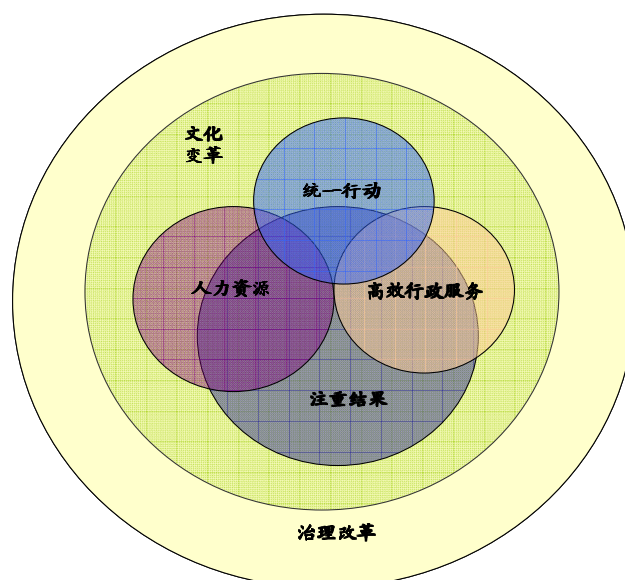
14. 粮农组织改革的最主要目标是将自身打造成一个**注重结果**的组织。这就要求圆满地完成两项工作——明确成员国目标，以及在此目标框架内取得可衡量、有明显影响的结果。
15. 粮农组织在 2009 年已在这一点上迈出大步。成员国及管理层已经制定出新的结果框架，包含粮农组织的远景、成员国的 3 项全球目标及相关的 11 项战略目标，同时还提出了 2 项职能目标及 8 项核心职能作为行动手段。《2010—13 年度中期计划》及《2010—11 年度工作计划和预算》都依照这一结果框架编制，并在 2009 年 11 月由粮农组织第三十六届大会通过，将分摊会费及估算自愿捐款两项资源进行了整合。新的结果框架已成为 2009 年 12 月公布的 2010 年财务开支授权以及相关业务规划活动的基础。这表明结果框架已经被转化成了有形的可交付产品，是 2009 年改革的一项重要结果（C 2009/15）。新框架也是 12 月公布的资金拨付情况的基础，同时也构成大会之后不久就已启动的工作规划的基础。
16. 想获得可衡量的结果，关键要粮农组织具备**统一行动**的能力，这是我们取得成果的第二个关键领域。统一行动分几个方面：(i) 根据不断演化的已定结果框架，调整总部及下放办事处的组织结构、职责及员工流动性；(ii) 管理层与成员国之间就远景更好地达成共识；(iii) 和设在罗马的组织和其它伙伴组织合作。归根结底，统一行动意味着要将各个目标统一起来，侧重本组织战略目标能在全球、区域和国家各级对成员国的优先重点做出最大贡献的那些领域。

17. 在总部及下放办事处员工统一行动这一点上，区域代表要在决策中起更大作用。通过视频会议，区域代表已经成为高层管理会议及其它重要组织决策会议的常规参与者，这有助于更好地平衡全球、区域、分区域和国家层面所关注的问题。区域代表在和其它下放办事处协商后，在为本办事处及整个区域编制 2010—11 年度预算提案时起到了主导作用。根据决定，区域代表将全面负责本区域技术官员的预算及计划工作，并负责监督粮农组织驻国家代表处的技术及实质性工作。
18. 拥有更多同时具备总部和实地工作经验的员工是全组织知识分享和统一行动的另一项重要内容。《近期行动计划》呼吁制定一项在总部和下放办事处之间实行以激励措施为基础的轮岗政策，并予以有效执行。为此已制定了两项人力资源政策。第一项政策涉及组织内部员工流动，希望能促进员工在各个不同职能和/或不同任职地点之间进行为期超过一年的流动。预期将分阶段实施这一政策，目标是在本年度中每年完成 50 次有序流动。第二项政策涉及特殊任务或临时岗位，提倡调派员工进行不超过 11 个月的流动。这两项政策都着眼于支持员工的事业发展，加强粮农组织不同职能和不同科室之间的合作，培养出一支更灵活、能流动、多功能的员工队伍。这两项政策的执行将大大有助于提高粮农组织的员工流动性，从而推动各地员工之间的知识和经验交流，促进统一行动。有关这两项政策的内部磋商从 2009 年 8 月开始，目前仍在进行。
19. 在 2009 年开始的总部结构全面调整过程中，对粮农组织驻国家代表的汇报途径进行了调整，以便明确并改善国家办事处和所在区域之间的关系。
20. 技术合作计划权力下放是 2009 年落实的一项关键工作，下放办事处的员工已得到培训，以便在 2010 年负起技术合作计划的责任。
21. 关于管理层与成员国实现统一行动，2009 年的改革进程已加深了成员国和管理层之间的相互理解，双方对粮农组织的未来战略方向有了更大的决心和主人翁精神。2009 年 11 月的大会对粮农组织成员国和管理层之间在共同推动改革进程时表现出来的这种合作和信任精神表示赞赏，同时还感谢成员国的全面积极参与、总干事的不懈支持，以及职工代表机构及全体员工的全力支持。
22. 关于粮农组织与其它伙伴组织实现统一行动，由粮农组织、粮食计划署和农发基金共同编写的文件“设在罗马各机构间的合作方向”已经得到三家机构领导人的批准，并经过 2009 年 7 月计财委联席会议的讨论。该文件已于 2009 年 9 月提交给农发基金执行局，于 2009 年 11 月提交给粮食计划署执行局。
23. 在注重结果的环境下统一行动的一个主要内容是优化利用**人力资源**，这是 2009 年取得成果的第三个领域。为未来人力资源活动提供指导的“人力资源管理战

- 略及政策框架”业已制定完毕，并在 2009 年 7 月财委第一三七届会议上得到批准。
24. 涉及 500 多名员工的“绩效评价及管理系统（PEMS）试点项目”于 2009 年完成。该系统在战略框架、组织结果、单位结果及员工个人绩效之间建立了关键的责任联系，是注重结果的框架中的一项重要内容。
 25. 《近期行动计划》强调有必要提高管理能力，对三机构（粮农组织、粮食计划署和农发基金）管理发展中心进行了改组，着重强调通过“绩效评价及管理系统”评估的管理能力，同时开设员工发展课程以支持绩效管理。
 26. 2009 年还在工作环境支持和员工年龄结构平衡方面取得了成果。引入了员工弹性工作安排，并制定计划推动年轻专业人员的录用和培养（实习和初级专业人员计划）。对高年龄段，制定了合理使用退休人员的政策。
 27. 2009 年取得成果的第四个领域就是**提高行政服务效率**方面。在行政服务效率方面，2009 年完成了“全面彻底审查”工作。审查提出的建议为 2010 年的主要行政变动定下了调子，而且还被纳入到《近期行动计划》原有活动清单中，成为一份一揽子《近期行动计划》。
 28. 作为精简层级的结果，本组织司长级别的职位削减了三分之一，节省下来的大量经费重新划拨到粮农组织各技术计划，同时实现了更为精简、层级更少的管理结构。精简层级的做法也与技术和管理工作方式的调整相关联。其中一项调整就发生在经济和社会发展部（经社部）。经社部正在进行试点，取消处级设置，由各司设立以结果为导向的工作组来落实具体任务。
 29. 虽然粮农组织有效改革的首要指标和基础就是《近期行动计划》的完成，但靠“简单地完成”《近期行动计划》各项活动是不可能实现真正、持续改革的。成功的改革取决于在有效实施《近期行动计划》过程中得到粮农组织员工的全力参与和支持，同时还要在全组织范围内实现文化变革。
 30. 2009 年，文化变革工作组积极动员了总部和下放办事处员工的广泛参与，运用各种参与式技巧在全组织内和 1 000 多位员工进行了商谈。该项工作在 2009 年取得了突出成果，制定出一份“内部远景声明”以及就员工事业发展、嘉奖表彰提出提案，并提出要培育包容性工作环境。
 31. 《近期行动计划》行动在四大关键领域的成功实施以及文化变革方面的进展都是在治理改革的大框架下取得的，它将给粮农组织的全面改革画上圆满的句号。在这方面取得的巨大成果就是根据《近期行动计划》实施工作的需要，通过章法委对粮农组织《基本文件》进行了多处修订，最后于 2009 年大会上得以通过。

32. 图 1 显示出粮农组织改革的四大关键领域，并由文化变革支持，由内外部治理改革支撑。

图 1 - 粮农组织改革的各项内容



33. 附件 1 对 2009 年成绩进行了总结。列出了一份 2009 年完成的所有《近期行动计划》活动清单，并指出取得的成果及 2009 年尚未完成但取得实质性进展的一些工作。附件还列出了项目主任在本两年度首份进展报告涵盖的时间段（2010 年 1 月至 3 月）内列入计划的活动。

2009 年《近期行动计划》供资及支出情况

34. 2008—09 年度执行的很多《近期行动计划》活动都没有在获批的 2008—09 年度正常计划预算基础上提出追加资金的要求。2007 年大会预计需要在“2008—09 正常计划预算”中追加 400 万美元，用于落实“关于独立外部评价后续行动的决议”，包括大会委员会的费用以及新战略框架的初步筹备费用。
35. 2009 年用于《近期行动计划》的追加资金来自三个渠道—正常计划预算中用于独立外部评价后续行动的 400 万美元中的未支出款项（84 万美元）；西班牙捐款（238 万美元）以及《近期行动计划》信托基金（863 万美元）。成员国向信托基金的捐款要征收 7% 的项目支持费用，扣除项目支持费用之后的总收入为 807 万美元。因此，来自各种渠道的资金在 2009 年为《近期行动计划》共投入了 1 129 万美元（238 万美元+84 万美元+807 万美元）。
36. 2009 年《近期行动计划》各项目利用这些追加资金的总支出为 821 万美元，尚有 308 万美元余款（见表 1）。

表 1 - 2009 年《近期行动计划》资金来源及支出情况

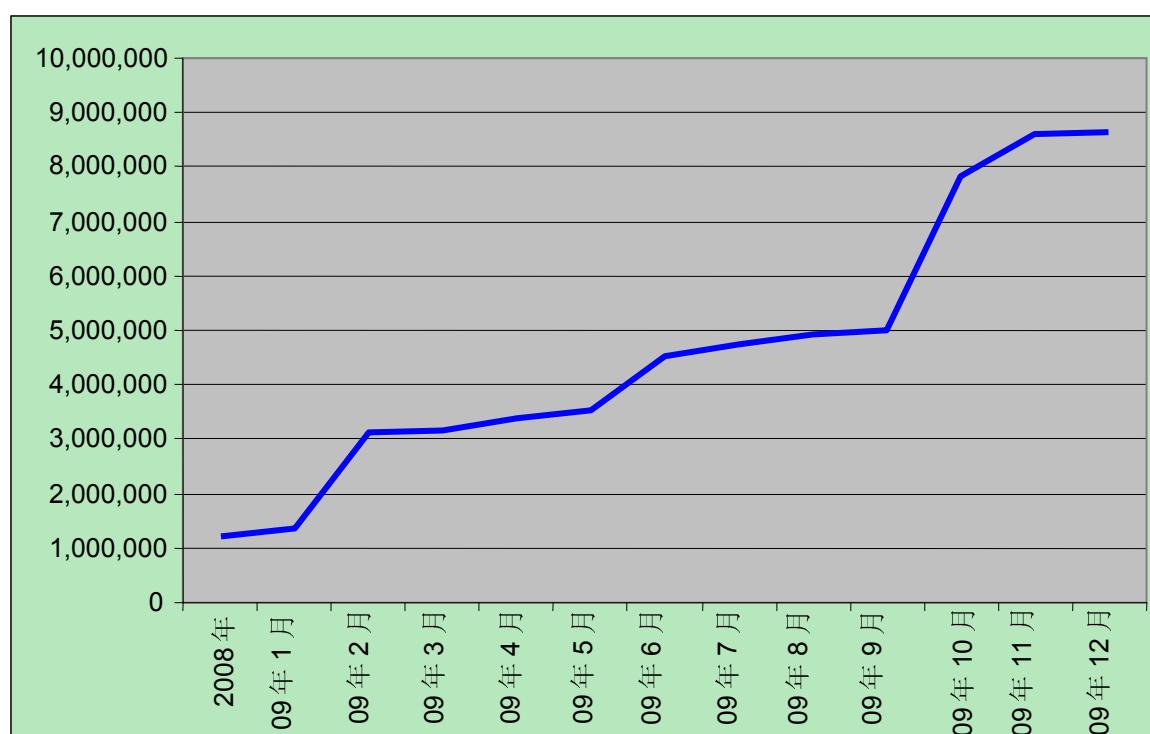
资金来源	百万美元		
	可用资金	已用资金	余额
西班牙捐款	2.38	2.38	0
大会 CR 3/2007 号决议向 PE1AA01 划拨	0.84	0.84	0
2009 年《近期行动计划》信托基金	8.07	4.99	3.08
总计	11.29	8.21	3.08

《近期行动计划》信托基金

37. 从表 1 可以看出，西班牙的捐款及大会 CR 3/2007 号决议决定用于 2008/09 年度独立外部评价后续行动的资金截止到 2009 年底已全部用完。主要是因为资金到位和《近期行动计划》活动的具体执行之间留有较多间隔时间。2009 年底剩余的 308 万美元¹全部都是《近期行动计划》信托基金的资金。
38. 忆及在 2009 年，粮农组织是不允许在没有收到相关资金的情况下出现预算外支出的。图 2 显示的是《近期行动计划》信托基金的资金到账情况，可以看出很大一部分资金在年末到账。实际上，截止到 2009 年 9 月底，只收到 501 万美元，约等于 3 个月后信托基金支出的总款额。
39. 信托基金资金到位较晚的问题使很多《近期行动计划》项目的项目主任难以在 2009 年对支出做出承诺安排。但回过头看，这种情况倒也没有给《近期行动计划》的进展造成过多困难。这些信托基金资金余额在 2010—11 年度需要全部用于《近期行动计划》活动，管理层将和相关捐赠方联络，以便对这笔资金进行结转。
40. 《近期行动计划》资金来源过于分散对计划资金的透明管理造成了一定难度。2010—11 年度《近期行动计划》全部由分摊会费供资的做法将大大有利于将《近期行动计划》的管理和财务汇报工作与粮农组织其它计划工作结合进行。

¹ 近期行动计划信托基金的支出包括实际支出及到 2009 年底已经安排的承付款项，不包括项目支持费用。

图 2 - 《近期行动计划》信托基金 2009 年的资金到账情况



第二部分 - 2010 - 11 年《近期行动计划》

引言

41. 本部分侧重于 2010/11 两年度《近期行动计划》的主要活动，将介绍在本年度的第一年—2010 年中针对《近期行动计划》做出的管理安排及预算分配情况。
42. 2009 年管理层从数量上看完成了原有《近期行动计划》中 50%以上的活动。然而，这意味着粮农组织改革计划只完成了约 20%，因为尚未完成的活动中包括很多大型的复杂项目，执行起来既费时又费力。对行政服务“全面彻底审查”的建议也被纳入 2009 年的改革计划中，其中很多建议执行起来也是复杂而具挑战性的。
43. 20%的估计值在时间和资金上也可以反映出来。《近期行动计划》是一个跨度为 5 年的计划，从 2009 年延续至 2013 年，现在已经完成了其中一年的任务。从资金上看，2010/11 年度的预算（3 960 万美元）是 2009 年资金的三倍多，而 2012/13 年度的预算尚未确定。

2010 - 11 年度的《近期行动计划》活动

44. 在本两年度中，粮农组织改革的首要目标仍然是将本组织打造成为注重结果的组织。和 2009 年一样，其中的关键领域就是统一行动、人力资源改革和提高

行政服务的效率。这些活动将由文化变革及领导机构改革提供支持。下文将介绍 2010/11 年度每个领域中的关键活动。

注重结果 – 通过以结果为基础的规划、监测、报告及资源筹措等措施，注重成员国的需求：

- 开发和安装监测和报告系统；
- 在全组织推出员工考评制度（绩效评价及管理系统），在粮农组织战略目标和员工个人绩效之间建立“责任关联”；
- 为粮农组织技术工作的优先排序工作提供支持；
- 进一步制定资源筹措和管理战略；

统一行动 – 使各不同机构、角色和职责都和结果框架保持一致：

- 对关键基础设施进行投资，使下放办事处的员工能和总部的同事一样利用组织工具及设施；
- 总部和下放办事处之间的员工轮岗人数翻一番；
- 为下放办事处的结构及运作制定一项中长期远景；
- 通过与设在罗马的各机构及联合国系统、私营部门及民间社会组织进一步采取联合行动及合作，来加强粮农组织的伙伴关系。

人力资源 – 通过人力资源政策、实践及文化变革来优化人力资源：

- 录用并培养年轻专业人员；
- 投资培养人力资源管理司中更多的专业人员，使他们成为粮农组织的战略业务伙伴；
- 制定一项以激励措施为基础的轮岗政策；
- 引入一项客观的员工考核制度。

行政及管理系统改革 – 确保成员国的会费得到高效利用：

- 进行内部审查，强化共享服务中心的运作情况，并就设立单一全球共享服务中心枢纽做出决定；
- 对注册登记职能进行审议，并使之进一步自动化；
- 新设印刷和分发科；
- 改进总部及实地的采购流程；
- 对总干事办公室行政活动的外部审议工作做出回应；

- 和设在罗马的其它联合国机构联手进行采购活动。

文化变革 – 对粮农组织改革的成败至关重要：

- 鼓励将组织文化中内在的价值观纳入《近期行动计划》下的每个项目，并对此实施监测；
- 将文化变革纳入总体改革进程；
- 对与事业发展、嘉奖表彰及建立包容性工作环境相关的提案评价工作进行监测并提供支持。

有效的治理及监督，以更好地反映成员国的需求：

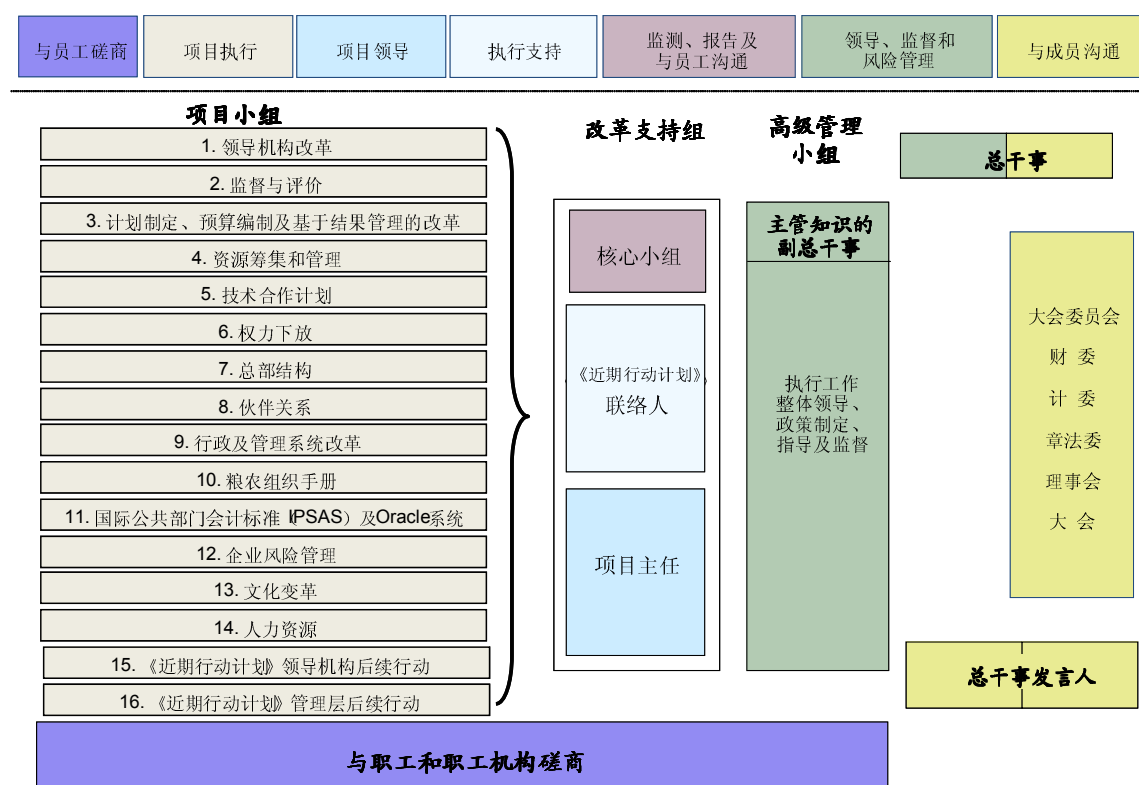
- 进一步加强评价职能；
- 在以结果为基础的管理框架内在全组织统一进行企业风险管理；
- 为理事会、理事会各委员会及区域会议确定和编制多年工作计划。

45. 本报告的附件 II 将列出每名项目主任对本两年度列入计划的活动的详细介绍，并突出关键的重要事件及风险。每名项目主任还将介绍 2010 年 1 月至 3 月这个首份报告所涵盖的时间段内取得的进展及成绩，并介绍 2010 年 4 月至 6 月这个第二份报告所涵盖的时间段内已列入计划的活动。
46. 附件 III 列出了完整的 2010/11 年度《近期行动计划》的工作计划，包括每项活动的起始日期及结束日期，并更加具体地从活动层面介绍《近期行动计划》每个项目的预算拨款情况。

《近期行动计划》的管理安排

47. 2010/11 年度的粮农组织改革计划包含 154 项《近期行动计划》活动，分在 16 个《近期行动计划》项目中，每个项目都配有一名项目主任。
48. 出于对实施工作的高度重视，2010/11 年度排在最前面的任务之一就是《近期行动计划》的实施工作纳入粮农组织各司各部的工作规划，并确认或调整管理层在项目的支持及监督方面的安排（见图 3）。

图 3 - 粮农组织改革的整体管理安排



49. 总干事对改革的成败负最终责任，提供总体政策指导意见，并在粮农组织改革发言人（综合服务部助理总干事）的帮助下，就改革事务与成员国保持沟通。
50. 主管知识的副总干事已获得总干事授权负责粮农组织改革的领导管理工作，确保成功实施《近期行动计划》，并负责《近期行动计划》管理工作的监督、风险管理，以及与员工沟通及变革管理工作。和《近期行动计划》实施相关事务的决策权都由主管知识的副总干事掌握，除非涉及纯政策性质的决策，在这种情况下就需要征求总干事的意见。主管知识的副总干事是《近期行动计划》的预算掌控人。
51. 主管知识的副总干事在这方面的的工作由其本人担任组长的高级管理小组（SMT-IPA）协助。高级管理小组由总部及区域办事处的助理总干事及各独立办公室负责人组成，他们为副总干事提供《近期行动计划》管理监督及风险管理方面的支持。
52. 为主管知识的副总干事提供支持的还有一个由 Benfield 担任组长的改革支持组，由三部分组成：
- 核心小组，负责协调各项目主任提供的信息，供监测及报告用。小组为项目主任提供《近期行动计划》相关的计划制定方面的支持。它还负责寻找与《近期行动计划》总体计划相关的风险并对此进行监测，并负责与员工沟通。

- 联络人为项目主任提供实际支持，特别是在后勤、培训课程和员工反馈等方面。他们还负责就改革行动提供客户端的看法，并辅助本部/司的粮农组织改革计划获得组织认可。
- 项目主任负责有效及时地交付自己负责的《近期行动计划》项目。他们是这些项目的预算掌控人，应在必要时就自己负责的《近期行动计划》项目中取得的实质性进展、财务进展以及项目交付情况向大会委员会、财委、计委及章法委报告。

53. 图 4 显示的是粮农组织内部对《近期行动计划》各项目交付的责任分配情况，并列出了已指派的项目主任。如图 4 所示，虽然项目主任要为分派给自己的《近期行动计划》项目负责，但他们仍要直接向助理总干事和独立办公室负责人汇报，这些助理总干事和独立办公室负责人同时也是高级管理小组的成员。这就是将《近期行动计划》各项目更深入地纳入各司各部总体工作计划的结果。

图 4 - 《近期行动计划》的实施 - 项目责任分配

项 目	项目主任	主管的高级管理小组成员
1. 领导机构改革	A. Mekouar	M. Juneja
2. 监督与评价	A. Tavares	L. Williams
3. 计划制定、预算编制及基于结果管理的改革	B. Haight	B. Haight
4. 资源筹集和管理	Dowlatchahi/Samanez	B. Haight
5. 技术合作计划	Y. Shoji	J. Sumpsi
6. 权力下放	D. Khan	B. Ali
7a. 总部结构 7b. 内部治理	T. Alonzi/J. Butler	M. Juneja/J. Butler
8. 伙伴关系	M. Ahmed	A. Soder
9. 行政及管理系统改革	T. Panuccio	M. Juneja
10. 粮农组织手册	B. Crawford	M. Juneja
11a. 国际公共部门会计准则 (IPSAS) 11b. 信息技术	N. Nelson/ Y. Hanaoka	M. Juneja/D. Benfield
12. 企业风险管理	B. Haight	B. Haight
13. 文化变革	J. Butler	J. Butler
14. 人力资源	T. Alonzi	M. Juneja
15. 《近期行动计划》领导机构后续行动	A. Mekouar	M. Juneja
16. 《近期行动计划》管理层后续行动	D. Benfield	J. Butler

改革支持组			高级管理小组
核心小组	联络人	项目主任	组长 J. Butler

2010 年预算分配情况

54. 2010—11 年度一揽子《近期行动计划》的费用总估算额为 3 960 万美元（3 860 万美元加上 100 万美元费用增长），其中已减去 2010/11 年度《近期行动计划》实施中估计能够节省的 531 万美元。²

² 据回忆，该数字是在管理层假设 2009 年支持所有已得到指定资金及已排序《近期行动计划》的行动的总计 983 万美元资金（不包括项目支持费用）能够全部收到的基础上计算出来的（文件 CL 137/8 第 29 段）。

55. 在 2010 年初，对《近期行动计划》的行动在各项目之间进行了调整移动，使各项行动更好地和各部各司的职能范围相融合。最后的结果是《近期行动计划》预算也要在各项目之间重新调配，但计划的整体预算不变。
56. 表 2 显示了在保持 2010/11 年度《工作计划和预算》（参见文件 C 2009/15—表 3）中提出的 3 861 万美元《近期行动计划》总预算不变的情况下对各项目预算分配情况所做的调整。
57. 在本两年度初，管理层也已将 2010 年《近期行动计划》项目预算分配到了项目主任手中，总计拨付额为 2198 万美元。
58. 从 2010 年 6 月的第二份报告开始，管理层将就这些调整后的《近期行动计划》项目预算的已承诺支出情况定期进行报告。

表 2 - 《近期行动计划》2010/11 年度预算及 2010 年拨付情况

《近期行动计划》项目	百万美元		
	2010 - 11 年度 预 算	2010 年 拨 付	2010 - 11 年度 节 支
项目 1 - 领导机构改革	3.82	1.96	
项目 2 - 监督	2.40	1.10	
项目 3 - 计划制定和预算编制的改革及 基于结果的监测	1.00	0.60	
项目 4 - 资源筹集和管理	1.40	0.717	
项目 5 - 技术合作计划	-0.62	0.28	-0.90
项目 6 - 权力下放	0.40	0.60	
项目 7a - 总部结构	0.25	0.075	
项目 7b - 内部治理	0.00	0.00	
项目 8 - 伙伴关系	1.18	0.59	
项目 9 - 行政及管理系统改革	1.31	2.25	-3.19
项目 10 - 粮农组织手册	0.00	0.00	
项目 11a - 国际公共部门会计标准（IPSAS）	0.00	0.00	
项目 11b - 信息技术	9.24	4.75	-0.66
项目 12 - 企业风险管理：	1.30	0.50	
项目 13 - 文化变革	2.30	1.15	
项目 14 - 人力资源	11.47	5.68	-0.56
项目 15 - 《近期行动计划》领导机构后续行动	0.00	0.15	
项目 16 - 《近期行动计划》管理层后续行动	3.16	1.58	
合计	38.61	21.98	-5.31

59. 附件 III 为《近期行动计划》各项行动的具体项目拨付情况。

2009 年完成的《近期行动计划》行动

已完成的《近期行动计划》行动

附件 I 以表格的方式，列出了所有已经完成的《近期行动计划》行动。表格中的行动严格按照大会第 1/2008 号决议内容归类。表格后面的文本框中，列出每个项目主任提供的信息，如主要成就、对改革的影响、正在开展的工作以及 2010 年第一季度的计划活动。

粮农组织战略目标和新的基于结果的框架 - 行动矩阵表

编号	行动
1.1	决定应用新的基于结果的框架
1.2	决定粮农组织远景和全球目标
1.3	原则上决定战略目标、职能目标和核心职能
1.4	原则上通过战略目标和组织结果的陈述
1.5	确定影响重点领域，对目标进行概述，通过示意性清单为进一步制定工作奠定基础
1.7	应用新模式，制定并通过完整的《战略框架》、《中期计划》及《工作计划和预算》

完成的项目

2009 年完成了行动 1.1—1.4 以及行动 1.7，即大会批准了《2010—19 年战略框架》以及相关的《2010—13 年中期计划》和《2010—11 年工作计划和预算》。

正在开展的工作

大会在《2010—13 年中期计划》中批准了七个影响重点领域，作为 2011 年工作计划和资源调动的一部分，目前正详细编制该文件。将在 2010 年 4 月至 2011 年 3 月编制下一个《中期计划》及《工作计划和预算》，以便在 2011 年 3—6 月，提交计划和财政委员会、理事会以及大会审议。

2010 年第一季度的计划

在工作规划期间，将影响重点领域的制定工作与组织结果联系起来。

2009 年完成的《近期行动计划》行动

治理改革**治理重点 - 行动矩阵表**

编号	行动
2.1	全球政策一致性和管理框架： 系统地审查全球状况以确定为加强政策的一致性而需要采取重点活动的那些问题，研究当前的管理框架以确定需要粮农组织或其他论坛尽早采取行动的领域。

完成的项目

大会于 2009 年 11 月通过了第 7/2009 号决议，在《基本文件》中对行动 2.1 的实施做出了规定。

正在开展的工作

各技术委员会、区域会议以及粮农组织大会将在管理层的支持下，在本两年度实施行动 2.1 以及行动 2.2。

2010 年第一季度的计划

各技术委员会和区域会议主席和秘书确保及时提议本事项，供各届会议讨论。

2009 年完成的《近期行动计划》行动

大会 - 行动矩阵表

编号	行动
2.5	大会每届会议有一个主题，该主题一般由大会根据理事会建议商定
2.7	大会将在每个两年度第二年 6 月举行会议
2.8	大会将在考虑理事会建议的基础上批准本组织的重点、战略和预算的编制（见下文计划和预算程序）
2.10	正式全体会议将重点更多地放在与成员最为相关的问题上
2.13	对《基本文件》进行修改，涉及职能、汇报关系、向大会提交建议的作用等，详情见行动矩阵

完成的项目

行动 2.5 在大会第三十六届会议（2009 年 11 月）上得到了实施，在全体会议的一般辩论期间讨论的主题为：“提高能力，防备和应对粮食及农业方面的威胁和紧急情况”。

按照行动 2.7，2009 年大会决定，下届会议定于 2011 年 6 月 25 日至 7 月 2 日举行，理事会于 2009 年 11 月通过的领导机构会议时间表中也反映了这一安排。

2009 年大会按照行动 2.8 批准了《2010—19 年战略框架》、《2010—13 年中期计划》以及《2010—11 年工作计划和预算》，这些文件于 2009 年得到了理事会审议和建议。

按照行动 2.13 的预期，大会于 2009 年 11 月通过了实施这些行动所需的所有《基本文件》修正案，特别是第 6/2009 号决议和第 7/2009 号决议。

正在开展的工作

本两年度将继续实施行动 2.5 至 2.10，尤其通过制定《中期计划》和《工作计划和预算》来予以实施。

2010 年第一季度的计划

将于 2010 年第二季度启动实施上述行动的筹备工作。

2009 年完成的《近期行动计划》行动

理事会 - 行动矩阵表

编号	行动
	《基本文件》将对理事会的职能作必要说明，包括：
2.14	在确定以下各项内容和提出建议方面发挥主要作用： 理事会本身和除大会外其他领导机构的工作规划和绩效措施； 按这些措施对绩效进行监测和报告； 本组织的战略、重点和预算； 总体工作计划； 不需要大会修改《基本文件》的重大组织改革； 向大会建议大会议程；
2.15	i) 监测治理决定的实施；
2.16	ii) 进行监督，确保： • 本组织在财务和法律框架内运作； • 进行透明、独立和专业的审计及职业道德监督； • 对本组织在促进既定结果和影响方面的绩效进行透明、专业且独立的评价； • 建立有效的基于结果的预算编制和管理系统； • 人力资源、信息和通讯技术、缔约和采购等的政策和系统, 既实用又适用； • 预算外资金可以有效地用于该组织的重点目的；以及
2.21	理事会的大会筹备会议应至少在大会前二个月举行，以便考虑各项建议，包括向大会提出大会议程供其最终批准。
2.23	理事会将不再讨论全球政策和管理问题，除非有紧急理由讨论此类问题（由各技术委员会和大会处理）
2.24	将改变理事会的做法，包括工作方式和汇报关系（见下文涉及其他机构的内容）
2.25	在《基本文件》中修改职能、汇报关系等

完成的项目

2009 年大会阐明了行动 2.14、2.15、2.16 以及 2.23 所述的理事会职能；大会根据行动 2.25，尤其是通过第 5/2009 号、第 6/2009 号、第 8/2009 号和第 10/2009 号决议，采纳了需要对《基本文件》作出的变更。

理事会按照行动 2.21，在 2009 年 11 月大会举行的两个月前，即 2009 年 9 月，举行了会议，为大会提供了所需的建议投入。

2009 年完成的《近期行动计划》行动

2009 年，在理事会的各届会议上提出了对工作方式和汇报关系的变更，包括代表的发言应简明扼要，起草委员会应减少冗长的会议，报告应该缩短篇幅并旨在做出决定，从而按照行动 2.24 的要求，提高理事会议事程序的效率。

正在开展的工作

在本两年度，将继续在理事会各届会议上实施行动 2.14、2.15、2.16、2.21、2.23 以及 2.24。

2010 年第一季度的计划

将于 2010 年第二季度启动实施上述行动的筹备工作。

2009 年完成的《近期行动计划》行动

理事会独立主席 - 行动矩阵表

编号	行动
2.26	修订《基本文件》，明确规定理事会独立主席积极促进粮农组织治理的作用，消除与总干事的管理作用出现冲突的可能性，除主持理事会会议之外还包括：
2.27	a) 作为成员之间就有争议的问题达成一致的诚实中间人；
2.28	b) 就工作计划与计划委员会、财政委员会和章法委的主席联络，酌情与各技术委员会和区域会议的主席联络，一般出席计划委员会和财政委员会会议及区域会议；
2.29	c) 在理事会独立主席认为有必要时，可随时就筹备和举行会议的行政和组织事项，召集区域小组代表磋商；
2.30	d) 就成员通过理事会及其计划委员会和财政委员会及区域会议表明关切，与粮农组织高级管理层联络；
2.31	e) 确保理事会掌握对粮农组织的职责极为重要的其他论坛的最新发展情况，酌情与其他领导机构,特别是设在罗马的粮食和农业机构的领导机构保持对话；
2.33	f) 《基本文件》还将具体说明：
2.34	i) 由大会委员会在听取章法委建议后确定独立主席的理想资格（能力）并提交 2009 年大会决定； ii) 独立主席需要在罗马参加理事会的所有会议，而且一般每年应在罗马居住至少 6 至 8 个月。

完成的项目

2009 年大会通过的第 9/2009 号决议在《基本文件》中增加了新的条款，如本行动矩阵所规定的那样，阐明了理事会独立主席的作用和职能。

正在开展的工作

理事会独立主席正按照上述行动，通过与成员开展协商等方式，在管理层的支持下，积极履行自己的职责。为此，理事会独立主席与各区域小组的主席，以及本组织的高级管理人员定期举行非正式会议。

2010 年第一季度的计划

为确保大会委员会、理事会和各技术委员会之间工作的协调和互补性，理事会独立主席将与大会委员会副主席以及财政委员会、计划委员会和章程及法律事务委员会的主席举行协调会议，并邀请这些委员会的秘书以及其他高级管理人员参加。

2009 年完成的《近期行动计划》行动

根据行动 2.31，将“对粮农组织的职责极为重要的其他论坛的最新发展情况”列入理事会下一届会议的议程。

2009 年完成的《近期行动计划》行动

计划委员会和财政委员会 - 行动矩阵表

编号	行动
2.35	关于职能和工作方式的说明 将立即在实践中采用，随后对《基本文件》进行修改，包括关于职能的说明：
2.42	改变实际操作，包括工作方式（见下文）
2.43	在《基本文件》中对两委员会的职能进行修改
2.44	计划委员会和财政委员会的成员、主席和观察员：一应将变更纳入《基本文件》，包括成员的选举。成员是国家而不是个人；但国家在提名其代表时，应提名具有必要技术资格的代表，以及：
2.45	i) 主席应由理事会根据个人资格选出，将不占有其选举小组的席位，亦不代表一个区域或国家（如果主席职位出现空缺，将由委员会选出的该委员会副主席替代，直到理事会选出替补人员）；
2.46	ii) 除主席外，两委员会的成员数都将增加到 12 名，非洲、亚洲、拉美加、近东和欧洲每个区域均可拥有最多两名代表，而北美和西南太平洋可由区域分别提名一位代表并由理事会确认（各国可在个别会议或在任期内替换其成员以避免席位空缺）

完成的项目

2009 年大会通过了第 6/2009 号决议，为阐明计划和财政委员会的职能、成员组成、选举程序以及工作方式提供了所需的《基本文件》修正。

2009 年 11 月，理事会按照修订后的《基本文件》规则，选出了计划和财政委员会的新成员。

2009 年，计划和财政委员会的各届会议以及联席会议向无发言权的观察员开放。

正在开展的工作

在本两年度，将继续在计划和财政委员会的各届会议上实施上述行动。

2010 年第一季度的计划

已经启动实施上述行动的筹备工作。

2009 年完成的《近期行动计划》行动

章程及法律事务委员会 - 行动矩阵表

编号	行动
2.48	变更将纳入《基本文件》，其中包括成员的选举。成员是国家而不是个人。但国家在提名其代表时，应提名具有必要技术资格的代表，以及：
2.49	主席将由理事会按个人能力从章法委成员中选出（如果主席职位出现空缺，将由委员会选出的该委员会副主席替代，直到理事会选出替补人员）；
2.50	委员会将可以有 7 名成员，每个区域有权选出一名并由理事会确认（各国可在个别会议或在任期内替换其成员以避免席位空缺）；
2.51	章法委将向无发言权的观察员开放

完成的项目

2009 年通过的第 6/2009 号决议为章法委的成员组成、选举程序以及主席的角色提供了所需的《基本文件》修正。

2009 年 11 月，理事会按照修订后的《基本文件》规则，选出了章法委新成员。

2009 年，章法委各届会议向无发言权的观察员开放。

正在开展的工作

在本两年度，将继续在章法委的各届会议上实施上述行动。

2010 年第一季度的计划

已经启动了实施上述行动的筹备工作，包括制定章法委的《议事规则》。

2009 年完成的《近期行动计划》行动

区域会议 - 行动矩阵表

编号	行动
2.55	在《基本文件》中变更职能、汇报关系等

完成的项目

2009 年大会上通过了第 5/2009 和第 6/2009 号决议，从而采纳了《基本文件》的一些修正案，这些修正案向区域会议授予了新的职责，使其成为本组织领导机构不可或缺的组成部分，规定了各项职能、工作方式以及向理事会和大会汇报的职责安排。

正在开展的工作

区域会议将渐进地执行各项修订的职能，因为一些职能将在 2010 年下半年公布；因此也许无法及时向理事会提供相关区域就计划重点方面提供的投入。

2010 年第一季度的计划

确保区域会议议程包括与《近期行动计划》相关的项目。

2009 年完成的《近期行动计划》行动

各技术委员会 - 行动矩阵表

编号	行动
2.56	各委员会将向理事会报告粮农组织的预算、各项计划的重点和战略，并成为从属于大会的委员会，直接向粮农组织大会通报全球政策和法规，以及：
2.61	i) 农业委员会（农委）应特别将畜牧业作为其议程的一部分并留出足够的时间讨论畜牧业；
2.62	ii) 商品问题委员会（商品委）将加强与联合国贸发会议、世贸组织以及商品共同基金的互动；
2.63	iii) 世界粮食安全委员会（粮安委）将加强其监督及促进世界粮食首脑会议和审查世界粮食不安全状况的作用。
2.64	改变实际操作方式，包括工作方式和汇报关系
2.65	在《基本文件》中变更职能、汇报关系等。

完成的项目

2009 年大会上通过了第 5/2009、6/2009、13/2009 以及 14/2009 号决议，从而采纳了《基本文件》的一些修正案，这些修正案规定了向理事会和大会汇报的新关系（行动 2.56、2.64 和 2.65）

农委 2009 年会议的一项议程项目为“畜牧业政策和减贫的体制变革”（行动 2.61）。

商品委 2009 年会议的其中两项议程项目分别为：“世贸组织多边贸易谈判”和“与商品共同基金的合作”（行动 2.62）。

粮安委 2009 年会议批准了对粮安委的改革；2009 年大会随后通过了第 13/2009 号以及第 14/2009 号决议，采纳了这项改革（行动 2.63）。

正在开展的工作

在本两年度，将继续在技术委员会的各届会议上实施上述行动。

2010 年第一季度的计划

启动实施上述行动的筹备工作，包括制定商品委、农委、渔委和林委的《议事规则》。

2009 年完成的《近期行动计划》行动

进一步采取行动以提高粮农组织治理的成效 - 行动矩阵表

编号	行动
2.73	将确定领导机构的定义，最好在《基本文件》中加以明确
2.75	为提高透明度及促进交流，总干事将就下列问题向理事会和计财委联席会议报告并与之进行对话： • 战略框架和《中期计划》重点； • 高级管理层确定应立即取得进展的重点目标； • 年度和两年度绩效。
2.76	对《基本文件》中有关所有领导机构的部分进行修订的费用：由法律办公室和章法委执行对《基本文件》的修订工作

完成的项目

2009 年，章法委建议明确各领导机构的职责范围，该建议得到了理事会的赞同，并得到了大会的批准（行动 2.73）。

2009 年，总干事就有关《战略框架》、《中期计划》以及《工作计划和预算》的事项，定期向理事会以及计财委联席会议做了报告（行动 2.75）。

在 2009 年举行的六届会议上，章法委讨论并建议了为实施《近期行动计划》而对《基本文件》做出的拟议修正案（行动 2.76）。

正在开展的工作

总干事应该在本两年度，就战略问题和计划重点，继续与理事会以及计财委联席会议开展互动。

章法委将按照要求，为实施《近期行动计划》而进一步制定相应的《基本文件》修正案。

2010 年第一季度的计划

启动实施上述行动的筹备工作，包括章法委关于《基本文件》变更的工作。

2009 年完成的《近期行动计划》行动

评价、审计和组织学习

评价 - 行动矩阵表

编号	行动
2.77	在粮农组织秘书处结构内 设立一个独立运作的评价办公室 ，向总干事并通过计划委员会向理事会报告工作。
2.79	评价人员配备： a) 招聘 D2 级评价主任。由总干事代表和领导机构代表以及其他联合国机构的评价专家组成的一个小组将对该职位的职责范围和资格说明进行审查，然后参加一个小组筛选并选出一名适当候选人。评价主任的任期应为四年固定期限，最多可延长一个任期，至少一年内不能在粮农组织担任其他职位或顾问；
2.80	b) 对于评价职员和顾问的所有任命都应当采用透明和专业的程序，首要标准是技术能力，但同时也考虑区域和性别平衡。按照粮农组织程序，应由评价主任主要负责评价职员的任命及负责顾问的任命。
2.81	质量保证及继续加强评价职能： a) 加强对主要报告的现行独立同行审查
2.82	b) 由独立同行组成的一个小组进行两年度审查，使工作与最佳评价方法和标准相一致—连同计划委员会的建议一起向管理层和理事会提交报告
2.89	f) 评价工作将与联合国系统充分协调，考虑到联合检查组的工作，粮农组织评价办公室将继续与联合国评价小组密切协调。

完成的项目

评价主任于 2009 年 1 月 9 日获任命。

正在开展的工作

加强独立的同行审查工作将成为新的、全面的《粮农组织评价准则》的一部分，该《准则》目前还在编制中，将在 2010 年定稿。

2010 年第一季度的计划

继续编制新的《准则》。

2009 年完成的《近期行动计划》行动

审计 - 行动矩阵表

编号	行动
2.92	审计委员会： a) 将由总干事任命，其成员由理事会根据总干事和财政委员会的建议批准，全部为外聘；
2.93	b) 将通过财政委员会向理事会提交年度报告
2.94	除了由监察长进行的常规审计外，外聘审计员将负责对总干事直属办公室进行审计

完成的项目

2.92 2008 年成立了一个完全外聘的审计委员会，该委员会在 2009 年举行了三次会议

2.93 2009 年，审计委员会向财政委员会提交了 2008 年报告

正在开展的工作

2.92 和 2.93—没有开展与《近期行动计划》有关的工作。审计委员会继续按其会议周期举行会议，并履行其职权。目前，正编制 2009 年审计委员会年度报告。

2010 年第一季度的计划

2.92 和 2.93—没有与《近期行动计划》有关的计划。审计委员会下次会议计划于 2010 年 3 月 18—19 日举行，并在该会议上完成 2009 年度报告的定稿。

2009 年完成的《近期行动计划》行动

总干事的任命和任期 - 行动矩阵表

编号	行动
2.99	总干事职位即将空缺时，会公布职位空缺信息，提名时间不得少于 12 个月，应注意所有提名均由成员国完全负责；
2.101	修改《基本文件》中有关总干事的任期，改为四年，可连任一个四年任期

完成的项目

理事会于 2009 年 11 月决定，将 2010 年 2 月 1 日—2011 年 1 月 31 日设定为总干事职位的提名受理期；之后，理事会又于 2009 年 12 月，向粮农组织各成员国寄送了有关该期限的正式通知，并提醒各成员国，将于 2011 年举行大会第三十七届会议，任命总干事，任期从 2012 年 1 月 1 日至 2015 年 7 月 31 日（行动 2.99）。

2009 年大会通过第 5/2009 号决议，批准将总干事的任期改为四年，并可连任一个四年任期（行动 2.101）。

正在开展的工作

在规定的截止日期 2011 年 1 月 31 日前收到的总干事职位提名，将以通函以及在常驻代表网站上公布的形式在该日期一周后向各成员国通报。

2010 年第一季度的计划

在 2011 年 2 月初前不要求开展进一步行动。

2009 年完成的《近期行动计划》行动

各系统、计划与预算编制、文化变革和 组织重组方面的改革

计划制定、预算编制及注重结果的监测工作改革 - 行动矩阵表

编号	行动
3.1	采用修订的计划和预算文件 ，包括以下部分，这些部分可作为单独的文件提供，以免重复并提供全面情况（2009 年首次正式批准用于 2010—11 两年度）：
3.2	i) 战略框架，期限为 10—15 年，每四年审查一次，包括： • 对粮食、农业和农村发展及包括消费者在内的受赡养人民面临的挑战进行分析， • 战略远景， • 成员国的目标，及 成员国和国际社会在粮农组织支持下实现的战略目标，包括成就的示意性目标和指标（大约 8—12 年）；
3.3	ii) 《中期计划》，期限为四年，每两年审查一次，包括： • 根据战略框架，成员国和国际社会在粮农组织支持下实现的战略目标； • 组织结果框架（成果）—最多 80 项，包括核心职能，有助于成员国和国际社会实现战略目标。每项组织结果都将包含可验证的具体完成目标和指标，表明粮农组织的贡献，并表明预算是由分摊会费提供还是由估计的预算外资源提供（目标可能视预算外资源水平而定）。性别问题将充分纳入《战略框架和中期计划》，不再制定单独的行动计划； • 影响重点领域，与结果相结合，注重资源作为一个宣传工具，有利于动员和改进在主要影响领域对预算外资源的监督， • 粮农组织的核心职能，以及 iii) 职能目标，确保在基于结果的框架中为努力改进工作而开展组织进程和行政工作；

完成的项目

行动 3.1—3.3 已于 2009 年完成，大会批准了《2010—19 年战略框架》及相关的《2010—13 年中期计划》。

持续的工作

大会在《2010—13 年中期计划》中批准了七个影响重点领域，这些重点领域作为 2011 年的工作计划和资源筹集的一部分，正在详细制定之中。将在 2010 年 4 月

2009 年完成的《近期行动计划》行动

—2011 年 3 月期间编制下一期《中期计划》和《工作计划和预算》，供计划和财政委员会、理事会和大会在 2011 年 3 月—6 月期间审议。

2010 年第一季度的计划

在工作规划期间，将影响重点领域的制定工作与组织结果联系起来。

2009 年完成的《近期行动计划》行动

计划制定、预算编制及注重结果的监测工作改革 - 行动矩阵表

编号	行动
3.4	iv) 工作计划和预算 ，均涉及一个两年度，预算分为在基于结果的框架中提出的行政预算和计划预算，并提供： • 依照《中期计划》提出的组织结果框架（成果），包括每项结果的组织职责； • 量化所有组织结果和义务的成本； • 计算费用增长和打算实现的增效节支； • 为长期负债、资金不足的义务和储备基金提供准备金； • 计划和预算决议草案。
3.5	v) 鉴于在计划制定过程中与领导机构持续互动，将取消工作计划和预算概要。
3.10	在《基本文件》中对计划和预算周期，包括领导机构会议的时间进行必要的修改

完成的项目

行动 3.4 于 2009 年完成，并得到 2010—2011 年工作计划和预算会议的核准。
行动 3.5 于 2008 年完成，并通过了大会第 1/2008 号决议。行动 3.10 于 2009 年完成，并通过了有关《近期行动计划》实施工作的大会决议。

持续的工作

将根据新的计划和预算周期，在 2010 年 4 月—2011 年 3 月期间编制下一期《中期计划》和《工作计划和预算》，供计划和财政委员会、理事会和大会在 2011 年 3 月—6 月期间审议。

2010 年第一季度的计划

无评述

2009 年完成的《近期行动计划》行动

资源筹集和管理战略**资源筹集和管理战略 - 行动矩阵表**

编号	行动
3.13	a) 理事会根据计划委员会和财政委员会的结论和建议，在一个综合框架内审查预算外资源的计划及其应用和结果，确保为支持本组织商定的优先重点筹集资源；
3.16	d) 不断审查增效措施和利用预算外资金供资的工作的支持服务成本，以确保不同资金来源之间无交叉补贴。
3.18	采取措施，鼓励及时交款，避免拖欠会费，管理资源的可获得性，考虑财政委员会的建议，包括：
3.19	a) 理事会根据财政委员会关于晚交款和拖欠会费状况及其对本组织流动资金的影响的报告进行年度审查；
3.20	b) 在粮农组织主要公共网站上突出通报及时缴纳会费、推迟付款和国家拖欠会费的状况
3.21	c) 继续应用目前负责任的借款政策以平衡现金流动

完成的项目

行动 3.12 在战略计划方面的工作已于 2009 年完成，并得到 2010—2013 年中期计划会议的批准，影响重点领域和《2010—2011 年工作计划和预算》提议，根据新的基于结果的框架，利用分摊会费和自愿付费相结合的方式为两年度工作计划供资。

如此前的报告中所记录，行动 3.18、3.19、3.20 和 3.21 已经完成。根据任务规定，正进行汇报工作。

持续的工作

关于行动 3.13，将在两年度内与各成员磋商，界定资源分配机制，并决定《工作计划和预算》的内容和报告形式，以确保筹集自愿捐款，以支持本组织的商定优先事项。行动 3.14 要求权力下放办公室为资源筹集制定一个与培训和系统支持有关的问责框架。行动 3.16 要求向将于 2010 年 10 月举行的财政委员会会议提交一份新的支助费用政策草案，并根据预算拨款会议第 CR/2009/3 号决议明确增效节支。目前正在工作计划的范围内进行这项工作，并将在 2010—2011 两年度内实施。

2009 年完成的《近期行动计划》行动

2010 年第一季度的计划

制定工作计划，以便在本组织的实施工作监测框架内充分纳入自愿捐款；权力下放办公室评估与资源筹集有关的需求；与捐助方一起通过影响重点领域和特别基金试行资源筹集办法。

2009 年完成的《近期行动计划》行动

技术合作计划**技术合作计划 - 行动矩阵表**

编号	行动
3.23	各区域示意性拨款商定如下，由理事会按照《中期计划》的制定周期每四年审查一次：非洲 40%；亚洲及太平洋 24%；拉丁美洲及加勒比 18%；欧洲 10%；近东 8%。发达国家有资格开展技术合作计划，但资金须全额偿还。
3.24	技术合作计划项目周期和技术合作计划审批准则在 2009 年审查，重申对最不发达国家、低收入缺粮国、小岛屿发展中国家和内陆发展中国家的优先重视，进一步澄清理事会已批准的现有准则，并具体说明：
3.25	a) 审批标准，包括使国家需求与本组织的商定战略目标和组织结果一致；
3.26	b) 规定国家为审议申请提供所需的起码信息；
3.27	c) 澄清项目周期一明确说明步骤和进程各阶段的审批责任，简化步骤，并把权力下放到尽可能最低层级的权力下放办公室；
3.28	明确说明进程各阶段的时间安排，从而能够要求管理人员承担责任；
3.29	对投入区域和次区域项目的技术合作计划资金的比例将不规定统一标准，因为存在区域间差异。

完成的项目

正在根据权力下放模式管理技术合作计划项目，该模式经领导机构讨论并批准，反映在 2010 年 1 月发布的修订过的技术合作计划准则中。在 2009 年下半年对权力下放办公室的职员进行了培训。已在《2010—11 年工作计划和预算》的框架内将技术合作计划的资源分配至各区域。

正在开展的工作

在行动 3.22 下，技术合作计划的权力下放管理工作正得到紧密监督，并通过服务台职能和支持代表团获得了总部的一个缩小规模的技术合作计划小组的支持。

2010 年第一季度的计划

确定了区域办事处的职位，以支持助理总干事管理技术合作计划的拨款。将在第一季度开始并在第二季度完成所有区域办事处 P4 官员的选拔工作，其中亚洲和太平洋区域办事处的职位已于 2010 年 1 月填补完毕。

正在精简一些此前由总部发起的程序，以促进由权力下放办公室实施这些程序。第一季度将注重编制技术合作计划预算，并管理与提交请求有关的资料，这两项工作都开始在粮农组织实地计划管理信息系统中操作。

2009 年完成的《近期行动计划》行动

机构文化变革**粮农组织秘书处文化变革 - 行动矩阵表**

编号	行动
3.30	确定职责范围，任命外部促进者和变革小组
3.31	提出内部远景

完成的项目

于 2008 年任命的文化变革小组发挥着促进作用：该小组由一位外部促进者领导，形成了对（目前和理想的）文化的基线理解，创造了职员广泛参与和互动的进程，制定了沟通和外联战略，并与职员面对面交流。该小组收集了大量有关变革的提案，正由各部门的利益相关方审议。制定了新的内部远景，概述了期望粮农组织所有工作人员实现的价值、行为和行动，并在一次针对世界各地的工作人员的网络播报中推出了这个远景。该小组还实地访问了一些权力下放办公室，邀请它们参与这个进程。还协助在实地建立变革小组，开发了一个组织变革工具箱，以便在这个进程中帮助指导工作人员。

正在开展的工作

实施内部远景是该项目在本两年度内的重点。

2010 年第一季度的计划

成立一个新的具有不同技能的变革小组，以应对在远景实施阶段中改革进程的具体要求。新的小组将支持《近期行动计划》，以将文化变革纳入每个项目中。还将加强联络实地，与员工进行沟通，支持在本组织全范围内建立和发展变革小组，支持和监督提案的讨论情况，并确保各级人员主导变革。

2009 年完成的《近期行动计划》行动

行政和管理系统的改革**行政和管理系统改革 - 行动矩阵表**

编号	行动
3.39	精简差旅程序；
3.41	实地开设临时业务现金账户；
3.43	修订《基本文件》，以便规定按照向最低适当层面授权的商定原则，总干事可将具体工作和行动领域的最终权力和责任授予指定官员，此类授权将在粮农组织手册和公布的职位说明中得到反映。
3.44	开展“全面彻底审查”
3.45	管理层、理事会和财政委员会审查最终报告
3.46	制定后续行动计划
3.47	领导机构审查后续行动计划
3.49	财政委员会同意关于一项全面企业风险管理研究的职责范围，该项研究涉及所有风险形式，包括但不限于财务风险

完成的项目

2009 年，本组织完成了“全面彻底审查”，并将其纳入了整体的《近期行动计划》，随后提交领导机构并获得了批准。

其他于 2009 年完成的计划还有在实地开设临时现金账户，用于精简差旅程序。这包括下列行动：引进电子差旅费用报销，在所有分区域和华盛顿的联络办事处启用差旅系统（Atlas 系统）。

关于企业风险评估，监察长办公室和德勤将其企业风险评估结果提交 2009 年 7 月 27—31 日举行的财政委员会第一二八届会议。企业风险评估建议，本组织采用内部推动的办法，将更可持续、更具成本效益。该办法已由财政委员会批准。

在企业风险评估的基础上，监察长办公室与风险管理研究所操作风险特别兴趣小组的创始人兼主席开展合作，就什么样的内部引导办法最适合本组织向管理层提供更多的建议。企业风险评估项目小组建议了一种办法，即利用粮农组织现有的操作流程并略加修改，以非介入的方式把企业风险管理嵌入、特别是移植到逻辑框架中。这将使一种通用的风险管理语言和办法在项目周期内以及《2012—2013 年中期计划》/《工作计划和预算》的制定过程中得到采纳，《2012—2013 年中期计划》/

2009 年完成的《近期行动计划》行动

《工作计划和预算》定于 2010 年第 3 或第 4 季度开始制定。2009 年 10 月/11 月，企业风险管理项目小组和风险管理顾问向高级管理层提交了新的企业风险管理办法，高级管理层普遍支持这一新办法。

正在开展的工作

对于实施项目 9 下各项举措的组织单位，2010 年将是富有挑战性的一年：这些举措全部列于本文附件中，但大多数都与粮农组织的物品和服务采购有关，并与下述事项尤其相关——精简程序，提高采购流程的战略性和战略性，加强对非总部地点的权力下放（也涉及到关于权力下放的项目 6），改进对供应商的管理，继续离岸外包的流程，并与总部驻罗马的联合国机构进行联合采购。

《粮农组织手册》的框架经过修订和简化后，将在本两年度内确定。该框架一经确定和同意，包括权力下放在内的所有相关信息都将纳入新框架中。

此外，项目 9 下的其他举措包括登记改革，精简印刷和分发流程，以及进一步改进差旅服务。

就企业风险管理而言，高级管理层正在考虑将管理和实施企业风险项目以及任命一名项目经理的责任分配给粮农组织内哪个单位。

2010 年第一季度的计划

2010 年 1 月，三个驻罗马机构成立了共同采购小组，就共同采购的物品和服务在其罗马总部的所在地进行联合招标。采取该举措之前，在过去几年里已做出了一系列协作努力，但更重要的是，该举措是《近期行动计划》9 下的重大举措之一。该举措将首先试行一年，明年年初将评估其结果。如果获得成功，该举措将成为三个机构在总部采购共同的物品、工作和服务的标准流程。粮农组织正在担任这个小组的牵头机构，粮农组织的采购准则（新《手册》502 节）也正在得到采用，小组正在借鉴三个机构的最佳做法，努力实现协调一致并取得最优结果。

目前正在所有区域和分区域办事处开展新《手册》某一节提及的采购培训，从而确保粮农组织各代表及其下属职员和紧急情况协调员都受到适当的培训，使采购事宜方面的权力下放相应地得到加强。

在企业风险管理方面，本组织将决定粮农组织内哪个单位来负责项目 12 下的企业风险管理，并任命一名企业风险管理项目经理。做出决定后，企业风险管理项目小组将在监察长办公室的支持下，确定企业风险管理方法和实施计划，并在 2010 年第二季段开始实施企业风险管理。

2009 年完成的《近期行动计划》行动

人力资源政策和方法**人力资源政策和方法 - 行动矩阵表**

编号	行动
3.67	采用关于顾问招聘的透明和竞争性政策，采取措施确保重视地理和性别平衡
3.68	粮农组织退休人员的使用实现合理化，从粮农组织退休后六个月内不能聘用
3.69	顾问，包括粮农退休人员，不应作为一项节约措施用于长期填补空缺
3.73	设立一项职员重新安置基金，最初由预算外资源供资，随后由职工费用供资
3.74	通过财政委员会加强对人力资源政策各个方面进行治理监督，包括对顾问的使用情况

完成的项目

2009 年取得的一项主要成就是制定并随后批准了全组织人力资源战略框架，该框架为本组织内经过重组的人力资源管理司确定了愿景和战略目标。该框架既提供了一项监督关键的人力资源改革举措的机制，又是一项基于结果的行动计划，涵盖了支持上述举措的所有人力资源活动。在此方面，正如《近期行动计划》行动 3.74 所呼吁的那样，该框架帮助财政委员会加强了对人力资源政策各个方面的治理监督。

另一项主要成就是批准了一项按照《近期行动计划》（3.68 和 3.69）所设想的行动使用退休人员的更正政策，该政策旨在简化招聘退休人员的流程，并使聘用退休人员作为非职工人力资源实现合理化。根据推动粮农组织成为开展最佳实践的用人单位的目标，经修订的政策特意在退休日期和重新聘用退休人员的日期之间设定了六个月间隔期，避免使用退休人员填补长期空缺，以便进行更有效的继任规划。

正在开展的工作

2009 年发起了几项关键举措，作为粮农组织人力资源管理司雄心勃勃的改革和现代化计划的一部分，这些举措正在开展过程中，将于 2010 年继续实施。值得一提的是，其中包括绩效管理系统的实施，有效的人力资源管理信息汇报系统的建立，新的人力资源政策的制定，以及一套管理发展计划的实施。

在此方面，值得一提的是，上述领域都取得了进展。绩效管理系统（《近期行动计划》行动 3.70）于 2009 年得到成功试行，试行阶段有 500 多名职工参与；2010 年该系统正在面向本组织全体员工全面推行，在总部和各权力下放办事处广泛提供了必需的培训。此外，开展了实质性的工作，建立了一个人力资源管理信息汇

2009 年完成的《近期行动计划》行动

报系统（《近期行动计划》行动 3.72）。人力资源管理信息汇报项目已进行到第三阶段，从各个不同交换系统获得的数据得到了整合，以期建立一个单一的人力资源信息储存库；同时还创造了一个原型。目前正在调整全组织商业智能平台，以有效支持客户能够自行获取人力资源信息。在人力资源政策方面，2009 年引进了使用退休人员（见上文）和弹性工作安排等新政策，同时去年一年中还制定了其他政策，预计将于 2010 年实施这些政策。这些政策包括实习政策、青年专业人员计划（目的是使粮农组织的职工队伍年轻化—《近期行动计划》行动 3.62）以及流动性政策（《近期行动计划》行动 3.61）。另外，实施了一项全面的管理和领导力计划，该计划涉及驻罗马组织的联合管理发展中心、一项高管辅导计划和一系列领导能力发展课程（根据《近期行动计划》行动 3.60）。这一新计划的开展过程中，各顶级机构的学者在 2010 年 1 月于总部举行的“管理和组织成效论坛”上，用两天的时间向职工分享他们的专门知识，并通过网络向各权力下放办事处进行分享（《近期行动计划》行动 3.60 和 3.89）。

2010 年第一季度的计划

如下文所述，2010 年第一季度末具有里程碑的意义，标志着上一节所述正在开展的举措中，有一些已实施或完成了实质性的部分。我们有望在 2010 年 4 月以前，完成在各权力下放办事处开展绩效管理系统培训的工作，以及在全组织开展该系统第一周期的工作。关于实习和使用退休人员的新政策将在本季度向全组织公布。同样，2010 年 4 月之前，当本组织高级管理层批准关于流动性的指导原则时，还将制定相关的政策框架，以便今后符合已确立的内部批准流程。预计人力资源管理信息汇报系统及其面板也将在今年本季度末首次试点公布。此外，正在按照“全面彻底审查”的建议（包括通信、人员安排等）开展新的人力资源流程，并已启用新的网络招聘模块。“全面彻底审查”所建议的相关人力资源职位已经利用新的网络招聘模块开始宣传招聘，申请这些职位的截止时间为 2010 年 3 月。

2009 年完成的《近期行动计划》行动

进行结构调整以提高效率和效益

权力下放 - 行动矩阵表	
编号	行动
3.77	组织高级管理层会议，使助理总干事/区域代表可以通过视频参加会议
3.78	区域办事处下放的技术官员主要向区域代表（助理总干事）报告，在更合适时或由分区域职员向分区域协调员报告
3.79	使助理总干事/区域代表充分参与计划制定和预算编制（另见上文 3.14）
3.80	区域办事处的技术官员的预算和计划责任转移到区域代表（助理总干事）
3.83	停止分区域办事处的所有行政和管理责任，使它们能够作为分区域各国的技术支持单位充分运作
3.85	按照优先需要重新确定分区域和区域办事处的人员构成，并根据联合国系统办事处的情况进行审查

完成的项目

项目 6 下完成的行动的影响将显著改变本组织的决策流程，因为各区域代表现在已系统地参与进来。这将使本组织更加了解各区域的特殊性。加上把权力下放技术官员的基本汇报职责转移到相关权力下放办事处的负责人，这将使粮农组织更有针对性地推进权力下放重点事项。

正在开展的工作

3.81 计划在 3 月 31 日以前完成权力下放办公室监督驻国家办事处网络的职责的正式转移。直到本年度末，权力下放活动支持办公室将承担这些责任，继续支持各区域办事处。

3.82 已经修订了关于采购和《协议书》的授权，正在开展培训。进一步的授权工作处于筹备阶段。

3.84/3.90 领导机构将继续审查驻国家办事处工作范围的合理化情况，但预计这种合理化情况将取决于成员对权力下放办事处网络结构和功能的中长期愿景的讨论结果，即将举行的区域会议也将讨论上述内容。

3.86 大会委员会 2009 年收到了一份有关近东区域范围的文件，大会委员会随即要求近东区域小组审查这一问题。

3.87 已编写粮农组织驻国家代表、区域代表和分区域协调员的最新职位说明，

2009 年完成的《近期行动计划》行动

并已反映在最近的空缺职位招聘启事中。人力资源司和权力下放活动支持办公室将进一步对能力进行审查。

3.88 现有高级顾问病重，无法继续推动就权力下放办公室的绩效层面及其监测达成一致意见，因此有关制订标准和基于绩效的汇报工作遇到了困难。目前正在招聘新顾问。

3.89 正在编制新的培训战略。

2010 年第一季度的计划

在下个季度，工作重心将主要集中在确保正式并有效地将协调及权力下放办公室的职能转移至区域办公室。其次，需要集中精力将针对权力下放办公室的标准制订工作和基于绩效的汇报和监测系统的设计工作纳入正轨。行政服务司将继续其权力下放工作。第三，还需努力于 4 月 8 日召开的后续行动大会委员会会议和即将举行的权力下放区域会议准备资料（虽然严格地说，这不属于项目六的行动项目内容）。在策划有关整顿国家办事处的后续步骤前，需先获得高级管理层、独立外部评估后续行动大会委员会和各区域会议的反馈。在采取任何进一步的行动以确定近东区域办公室的区域范围前，需先获得近东区域集团的反馈和即将举行的近东区域会议的结果。权力下放活动支持办公室和人力资源司将开展合作，进一步制订针对权力下放办公室的培训战略。

2009 年完成的《近期行动计划》行动

总部结构**总部结构 - 行动矩阵表**

编号	行动
3.91	a) 建立以下办公室： i) 战略、规划及资源管理
3.92	ii) 评价
3.93	ii) 法律和道德问题
3.94	b) 为全组织交流、伙伴关系和机构间事务研究最适当的组织职能和结构；
3.96	d) 精简 D 级职位（2010—11 两年度取消 27 个）
3.97	原则上批准总部各部门的高层结构和高级行政管理小组，以便在 2010 年实施（见以下插文 5），但须根据以下职能分析做出调整
3.98	完成对总部各部门工作的职能分析，最终确定其重组计划和具体任务 • 各技术部，依据《中期计划》 • 执行职能，依据《中期计划》和“全面彻底审查” • 支持服务、行政和人力资源，依据“全面彻底审查”
3.99	大会批准《2010—11 年工作计划和预算》中经调整的总部结构
3.100	任命高级行政管理小组，包括两位副总干事

完成的项目

本组织已在司一级完成了总部结构的重组，在服务及更低级别正在进行重组。还需在某些司的内部开展工作，以便将员工纳入新的小组结构。已成立了新的办公室：战略、规划和资源管理办公室、评价办公室及法律和职业道德办公室。精简了 27 个 D 级职位，并向这些职位的所有在职者提供了解决办法。

正在开展的工作

新的总部结构已经可以运行，接下去的几个个月只需要处理一些后勤问题，包括调职、办公室的安排、邮件和通信更新、公告板和书信更新。此外，还需要更新本组织综合系统中的某些计划数据。预计将在该两年度内调整内部各司的结构，特别参照从作物生产及保护司和经济及社会发展部的试行小组结构中所吸取的经验进行调整。

2009 年完成的《近期行动计划》行动

2010 年第一季度的计划

安永公司的顾问完成了针对总部结构的审查（审查工作始于 2009 年秋），因此，有关本组织高层结构的报告应于 2010 年初公布。本组织将根据该报告中批准的各项建议和行动，制订一项实施计划。

2009 年完成的《近期行动计划》行动

伙伴关系**伙伴关系 - 行动矩阵表**

编号	行动
3.118	确定伙伴关系的联络人责任

完成的项目

成立了联络及对外关系办公室，除其他事项外，负责推动全组织伙伴关系，包括与下列组织机构开展合作：驻罗马的其他机构、粮食计划署、农发基金及联合国其他机构、政府间组织、民间社会和私营部门。

编制了四份有关与联合国系统建立伙伴关系的战略说明；在驻罗马各机构之间开展合作；与民间社会和非政府组织建立伙伴关系；与经粮农组织高级管理层批准的私营部门建立伙伴关系。

粮农组织、农发基金和粮食计划署这三大组织的领导机构批准了名为《有关在驻罗马各机构之间开展合作的指南》的联合文件。该联合文件制定了五个主题领域：1) 为包括农村发展战略在内的政府和国家发展计划提供分析和政策支持；2) 粮食危机和实施综合行动框架；3) 气候变化及其与自然资源管理的联系；4) “千年发展目标”非洲倡议—“千年发展目标”农业和粮食安全非洲专题小组；以及 5) 从救济转向发展。提出这些共同合作的主题领域后，各机构同意试行三项行动计划：(i) 设计一个联合沟通和宣传平台；(ii) 针对早期预警开展合作，以便为粮食安全战略制定一个联合信息系统；(iii) 从救济转向发展。2009 年 11 月 4 日召开了高级管理层协商会议，三大组织的主管在会议上重申，他们将共同努力，并请求今后能定期召开合作会议。

粮农组织和粮食计划署在 2009 年对粮食安全信息系统进行了联合评价，此次评价产生了很多针对共同管理回应的建议。粮农组织和粮食计划署正根据这些建议及其自身的比较优势，制定一项针对粮食安全信息系统的联合战略。

针对亚洲和太平洋区域的民间社会区域协商会议于 2010 年 2 月 27 日闭幕。在于马尼拉举行的为期两天（2010 年 2 月 23—25 日）的协商会议的组织过程中，联络及对外关系办公室与亚洲和太平洋区域办事处对亚洲偏远地区人力资源发展亚洲伙伴关系这一亚洲非政府组织给予了支持。下列代表出席了会议：25 位来自区域民间组织/非政府组织的代表，以及亚洲开发银行和粮农组织的代表（来自亚洲和太平

2009 年完成的《近期行动计划》行动

洋区域办事处和联络及对外关系办公室的代表)。在与非正式部门间私营部门联络人的合作下,发起了有关建立私营部门伙伴全组织数据库的工作。

正在开展的工作

最终完成和分发有关伙伴关系的全组织指导原则。

正在编写交流材料,以推进粮农组织在伙伴关系方面采用的全组织办法。这包括开发一个针对全组织范围内的伙伴关系的网站,并编制有关下列内容的网页:与联合国系统,包括与驻罗马各机构建立伙伴关系;民间社会;私营部门,以及编制有关粮农组织伙伴关系的宣传册。正在重新设计和更新有关私营部门和民间社会组织的网页。

监督各项旨在促进驻罗马各机构合作的行动计划所取得的进展。

正在拉丁美洲和加勒比区域及非洲区域开展民间社会组织协商。

2010 年第一季度的计划

将《近期行动计划》中有关 2010—11 年伙伴关系的计划纳入联络及对外关系办公室的工作计划。

编制交流材料,以推动粮农组织在伙伴关系方面采用的全组织办法,包括开发网站和编制宣传册。

与粮农组织员工发展小组密切合作,开展针对高级管理者的伙伴关系培训计划。

监督各项旨在促进驻罗马各机构合作的行动计划所取得的进展。

将于粮农组织区域会议召开前,在拉丁美洲和加勒比区域及非洲区域开展民间社会组织协商会议,会议将于 2010 年 5 月 30 日前闭幕。

将于 2010 年第二季度完成并上载有关私营部门伙伴的全组织数据库。将于 2010 年第二季度完成新的网站。

2009 年完成的《近期行动计划》行动

实施《近期行动计划》的后续安排**领导机构的后续工作 - 行动矩阵**

编号	行动
4.2	将根据粮农组织宪章第 6 条，成立一个设有时限的（仅针对 2009 年） 大会委员会 ，以完成《近期行动计划》中尚未完成的工作（下文）。委员会将向 2009 年 11 月召开的粮农组织大会第三十六届会议提交报告。委员会成员将共同决定委员会的最终建议，并尽最大的努力通过协商一致的方式做出各项决定。大会委员会将在各工作组直接支持下开展工作，并酌情由计划委员会和财政委员会直接向工作组提供专家意见及由理事会提供咨询意见。粮农组织管理层将积极支持该委员会并参加其会议及其各工作组的会议。该委员会的职能如下，这些职能不会影响理事会及其常设委员会的法定职能： i) 向粮农组织大会第三十六届会议（2009 年）提供建议
4.3	由管理层提出新的《战略框架》、《2010—13 年中期计划》和《2010—11 年工作计划和预算》，以及一个新的基于结果的综合框架。这些建议将由大会委员会拟定，并将在大会委员会的一个工作组的支持下执行这些建议，计划委员会和财政委员会将对该工作组提供直接专家投入，管理层将加以支持，理事会也会酌情提出的咨询意见；
4.5	- 进一步的系统改革、文化变革及组织结构调整，包括： ◆ 针对“全面彻底审查”最终报告的后续行动（2009 年 4 月 17 日）； ◆ 启动对组织风险评估和管理框架的研究并审查其报告， ◆ 制定提高下放办公室效率和精简该办公室的计划； ◆ 制定各项总部重组计划； ◆ 制定各项加强财务管理的详细提案；以及 ◆ 制定各项加强人力资源管理的详细提案。
4.6	ii) 根据《近期行动计划》中提出的变革，对《基本文件》的修订过程进行政策监督和指导（并提出针对《大会报告》的必要改动）。该项工作将酌情根据章程及法律事务委员会的建议和理事会的审查进行。

完成的项目

根据行动 4.2 至 4.6 的要求，提交 2009 年大会的大会委员会报告概述了《战略框架》、《2010—13 年中期计划》和《2010—11 年工作计划和预算》，上述文件都是根据《近期行动计划》中有关建立基于结果的新框架的要求而编制的。该报告还涵盖了治理改革这一领域，并列出在系统改革、文化变革和组织重组等领域的成就。

除理事会成员组成这一问题外，有关治理的《基本文件》已修订完毕。

2009 年完成的《近期行动计划》行动

正在开展的工作

2009 年召开的大会决定，在本两年度内成立一个开放性工作组，以建议各项旨在提高包括代表性在内的领导机构效率的措施。

2010 年第一季度的计划

筹备成立开放性工作组。

2009 年完成的《近期行动计划》行动

独立外部评价后续行动执行工作的管理安排

粮农组织独立外部评价后续行动执行工作的管理安排 - 行动矩阵

编号	行动
4.7	确定内部管理安排，包括：
4.8	i) 成立一个改革支持小组；

完成的项目

2009 年，《近期行动计划》分列入 16 个项目。每个项目均配备了一位项目主任。项目行动已排列好顺序，《近期行动计划》信托基金为每项行动都划拨了预算。2009 年完成了《近期行动计划》中的很多行动，取得了良好的进展。

成立了《近期行动计划》管理小组、改革支持小组和高级管理层小组，以便向《近期行动计划》提供支持、指导和监督。

正在开展的工作

重组《近期行动计划》改革支持小组和高级管理层小组，并更改其职责范围

在 2010 年将重心从计划转移至实施，由项目主任负责实施工作。

审查《近期行动计划》项目主任名单，并在必要时提出更改意见

2010 年第一季度的计划

完成《近期行动计划》预算划拨，所有项目都得到预算资金

在必要时指派/确认新的《近期行动计划》项目主任

实施针对改革支持小组/高级管理层小组的新的结构和职责范围

向大会委员会和财政委员会说明并汇报情况

制定员工交流计划

开始制订风险管理框架

《近期行动计划》2010/11 年方案

项目 1. 领导机构改革

《近期行动计划》2010/11 年计划

治理重点（行动 2.2 至 2.4）

各技术委员会、区域会议（主要是在 2010 年）以及粮农组织大会（在 2011 年）应在其各自会议上酌情考虑粮农组织以外其它论坛提出的关于粮食和农业的政策问题和工具，并向这些论坛提出建议。

鉴于粮农组织外部提出的政策问题和工具的广泛性，以及这项行动的新颖性，本两年度在这一领域取得的进展可能有限。

大会（行动 2.6、2.9、2.11、2.12）

大会在 2011 年会议上，应依据各技术委员会和区域会议所提建议，更加关注全球政策问题和国际框架。

2011 年大会报告应更加注重结论和决定。为此，大会的工作方法应做出改进，以提高效率。

理事会（行动 2.17、2.18、2.19、2.20、2.22）

理事会应对照既定的绩效目标，监测管理绩效。为此，理事会应审查这类绩效目标（行动 2.17）。

在其 2011 年 4 月会议上，理事会应就计划和预算决议向大会提出明确建议（行动 2.18）。

理事会的工作方法应进一步改进，以提高会议进程的效率（行动 2.19、2.20 和 2.22）

理事会独立主席（行动 2.32）

理事会独立主席应在整个两年度期间继续推动粮农组织治理进一步趋于完善。

计划委员会和财政委员会（行动 2.36 至 2.41 以及 2.47）

计划委员会应确保按照行动 2.36 履行其各项职能。

财政委员会应确保其工作涵盖行动 2.37 描述的所有职能。

《近期行动计划》2010/11 年方案

这两个委员会应举行更多联席会议，以避免重复讨论，并实现更强的互补性（行动 2.39）。

这两个委员会应更加关注政策、战略和优先事项，为理事会提供更有力的指导（行动 2.40）。

财政委员会应批准对世界粮食计划署文件的审查标准（行动 2.41）。

这两个委员会，包括其联席会议，应继续向无发言权的观察员开放（行动 2.47）。

区域会议（行动 2.52 至 2.54）

2010 年，五个区域会议应作为粮农组织治理结构的组成部分行使其修改后的职能。应根据新的工作方式举行会议，并应向理事会报告计划事项，向大会报告政策事项。

由于 2010 年下半年将举行两个区域会议，它们对计划重点的指导可能无法得到理事会及时审议。

技术委员会（行动 2.57 至 2.60）

正如这些行动所述，技术委员会应处理新出现的重点问题。各委员会主席在休会期间应继续留任，以便与成员协商，特别是协商议程，并向理事会和大会提交各自的报告。

部长级会议（行动 2.66 和 2.67）

根据 2009 年大会通过的第 11/2009 号决议，当技术层面提出的事项需要政治上认可或提高可见度时，经理事会或大会决定，可以在技术委员会会议的同时召集部长级会议。

法定机构、公约、条约等（行动 2.68 和 2.69）

2009 年章法委筹备并审议了对法定机构、公约、条约等的一项初步研究结果，以期在粮农组织框架内促进其财政和行政权力，建议有关法定机构和领导机构在整个两年度继续审查这个问题。

进一步采取行动以提高粮农组织的治理实效（行动 2.70、2.71、2.72、2.74）

《近期行动计划》2010/11 年方案

理事会、计划委员会和财政委员会、章法委、各区域会议和技术委员会应编制多年工作计划和工作计划进展报告，由理事会和/或大会根据相应的报告途径进行审议（行动 2.70 至 2.72）。

此外，在其 2011 年会议上，大会应结合独立审查意见，评估治理改革的绩效（行动 2.74）。

总干事的任命和任期（行动 2.95 至 2.98）

在 2011 年 4 月理事会会议之前 60 天提名的总干事职位候选人应在上述理事会会议以及 2011 年第 37 届大会上演讲。将针对候选人的演讲以及向候选人提问确定一个程序。

本报告期（2010 年 1 月至 3 月）

治理重点（行动 2.2 至 2.4）

技术委员会和区域会议启动初步工作，在其 2010 年（渔业委员会是在 2011 年）即将召开的会议上审议政策问题和工具。

大会（行动 2.6、2.9、2.11、2.12）

实施这些行动的筹备工作将在 2010 年第二季度启动。

理事会（行动 2.17、2.18、2.19、2.20、2.22）

实施这些行动的筹备工作将在 2010 年第二季度启动。

理事会独立主席（行动 2.32）

理事会独立主席与各区域小组主席和本组织几位高管进行了几次会晤。他还召集了与大会委员会副主席和财政委员会、计划委员会和章法委主席一起举行的协调会议，以确保独立外部评价后续行动大会委员会、理事会和各委员会工作具有互补性。

计划委员会和财政委员会（行动 2.36 至 2.41，以及 2.47）

启动了实施这些行动的筹备工作，其途径包括财政委员会和计划委员会成员参与的非正式会议。

区域会议（行动 2.52 至 2.54）

各区域会议议程中已包括关于《近期行动计划》的议题。

《近期行动计划》2010/11 年方案

技术委员会（行动 2.57 至 2.60）

启动了实施这些行动的筹备工作，其途径包括各技术委员会秘书之间的协商。

部长级会议（行动 2.66 和 2.67）

若经理事会决定，将在本两年度组织若干部长级会议。

法定机构、公约、条约等（行动 2.68 和 2.69）

实施这些行动的筹备工作将在 2010 年第二季度启动。

进一步采取行动以提高粮农组织的治理实效（行动 2.70、2.71、2.72、2.74）

启动了实施行动 2.70 和 2.71 的筹备工作，其途径包括计划委员会成员的非正式会议。

总干事的任命和任期（行动 2.95 至 2.98）

这些行动启动实施，包括通知粮农组织成员，理事会将 2010 年 2 月 1 日至 2011 年 1 月 31 日定为接受总干事职位提名的时期。

下一个报告期（2010 年 4 月至 6 月）

治理重点（行动 2.2 至 2.4）

拉丁美洲及加勒比区域会议（4 月）、非洲区域会议和欧洲区域会议（5 月）、商品问题委员会和农业委员会（6 月）应审议政策问题和工具。

大会（行动 2.6、2.9、2.11、2.12）

将启动实施这些行动的筹备工作。

理事会（行动 2.17、2.18、2.19、2.20、2.22）

将启动实施这些行动的筹备工作。

理事会独立主席（行动 2.32）

理事会独立主席应继续推动成员之间的磋商和对话。在此方面，独立主席应出席财政委员会和计划委员会、商品问题委员会、农业委员会和各区域会议的会议。

《近期行动计划》2010/11 年方案

计划委员会和财政委员会（行动 2.36 至 2.41，以及 2.47）

行动 2.36 至 2.40 的实施工作应在计划委员会和财政委员会 4 月份会议上启动。

这两个委员会，包括其联席会议，应继续向无发言权的观察员开放（行动 2.47）。

区域会议（行动 2.52 至 2.54）

这些行动的实施工作应当在 4 月份和 5 月份举行的区域会议上启动。

技术委员会（行动 2.57 至 2.60）

这些行动的实施工作应当在 6 月份举行的技术委员会会议上启动。

部长级会议（行动 2.66 和 2.67）

若经 5 月份理事会决定，可以启动部长级会议的筹备工作。

法定机构、公约、条约等（行动 2.68 和 2.69）

将启动实施这些行动的筹备工作。

进一步采取行动以提高粮农组织的治理实效（行动 2.70、2.71、2.72、2.74）

行动 2.70 和 2.71 的实施工作应当在计划委员会 4 月份会议和理事会 5 月份会议上启动。

总干事的任命和任期（行动 2.95 至 2.98）

在其 4 月份会议上，章法委应考虑总干事职位候选人在理事会和大会上演讲的问题，并就此向理事会 5 月份会议提出建议。

项目 2. 监督

《近期行动计划》2010/11 年方案

2.75 正常计划评价预算将增至占正常计划预算总额的 0.8.8%(两个两年度)。评价办公室已收到《近期行动计划》中预期的拨款，并已启动其活动。

2.91 （监察长办公室的工作范围将扩大，包括所有主要组织风险领域） – 审计委员会制定并审议了一项基于风险的 2010-2011 年审计工作计划，并启

《近期行动计划》2010/11 年方案

动了该计划中的任务。这项计划是在监察长办公室与管理层一起进行的 2009 年风险评估的结果基础上制定的。

3.33 职业道德官员已在 2009 年 12 月获得任命并已开始工作。

本报告期（2010 年 1 月至 3 月）

同上

下一个报告期（2010 年 4 月至 6 月）

2.91 – 2010-2011 年审计工作计划的 2010 年部分审计任务正在进行，到 2010 年 6 月应当大致完成计划的 25%。

3.33 – 职业道德官员将与人力资源管理司（CSH）和首席信息官员司（CIO）合作，通过互联网监督职业道德培训的初步进展，这也是为了在这方面培训工作人员，并采取措施落实财务披露。此外，职业道德官员将继续就职业道德问题向工作人员提供保密的咨询和指导，包括利益冲突、财务披露和良好的业务规范。

3.34. – 财政委员会将在其 2010 年 4 月会议上审查道德委员会的职权范围和拟议成员资格。两者已由章法委批准通过。

项目 3. 计划制定、预算编制改革及基于结果的监测**《近期行动计划》2010/11 年方案**

本两年度有五个主要工作领域，全部贯穿全组织并支持基于结果的管理。

(1) 采用一个修改后的基于结果的执行绩效管理监测系统（行动 1.6、7.1）。这项工作正在按照几个连续的步骤开展，有以下可交付成果：

- 工作规划系统（2010 年 1 月-3 月）
- 监测和报告系统（2010 年 4 月-10 月）
- 国家级规划试点（2010 年 7 月-12 月）
- 第一年度绩效报告（2011 年 3 月）
- 新的计划实施报告（2012 年 6 月）

《近期行动计划》2010/11 年方案

工作包括系统设计、测试和编写文档；分配责任和义务；培训工作人员；以边做边学方式进行系统的使用、反馈和修改；以及编写提交给管理层和领导机构的报告。

(2) 多学科团队工作以及下放办事处的参与（行动 6.2 并连接到上面第一个领域）。整个两年度内将通过落实制度措施和协商进程、培训以及资源配置推进这项工作。具体可交付成果是：

- 将战略小组在计划规划（2010 年 3 月）、监测和报告（2010 年 12 月）周期各个环节的职责制度化；
- 将下放办事处官员严格纳入战略小组和周期中落实的其它过程（例如 2010 年 3 月的同行审查）；
- 为这些目的设立和分配多学科基金（2010 年 1 月-4 月）。

(3) 在领导机构新的决策周期中调整《中期计划》及《工作计划和预算》（行动 3.7、3.8、3.9）。这是一系列复杂的行动，需要与理事会独立主席、计划委员会和财政委员会主席以及技术委员会和区域会议办公署密切互动。在 2010-11 年期间，行动将侧重于：

- 为执行绩效监测和报告系统的设计提供意见（2010 年 4 月和 2011 年 3 月）；
- 通过领导机构确定本组织技术工作优先次序的办法（2010 年 4 月至 2011 年 6 月）；
- 审议总干事的下一个两年度《中期计划》及《工作计划和预算》，以及基于大会决定对结果框架和资源配置的任何必要调整（2011 年 3 月至 2011 年 12 月）。

(4) 重新设计计划和预算模型和《工作计划和预算》的结构（行动 7.2）。这项行动源于“全面彻底审查”，并将基于有关方面的建议以及从编制和实施《2010-11 年工作计划和预算》的经历中获取的经验教训。由于重点放在上面三个工作领域，2010-11 年预期可交付成果是按照目标编制预算的一个概念模型。

(5) 粮农组织所有语言的出版（行动 3.55、3.56、3.57）

《近期行动计划》2010/11 年方案

- 行动 3.35 要求为粮农组织各种语言的技术出版（印刷和网络）留出预算。将通过改善“语言政策执行工作专项拨款”的管理以及促进旨在确保在计划阶段确定和适当编制预算的出版物和网站满足适当语言要求的协商进程，实现这个目的。计划在 2010 日历年为信息产品开发一个综合规划系统。
- 行动 3.56 要求向最不发达国家提供更多数量的技术文件印刷本。技术原创者将在确定分发名单方面获得指导，以确保增加提供给最不发达国家的技术文件印刷本，从而在一本本书的基础上产生直接、积极的影响。
- 行动3.57要求为阿拉伯文和中文建立粮农组织网站的独立镜像网站。考虑到保持内容同步的复杂性和这种体系结构在服务器、网络 and 带宽方面的高额成本，不建议设立单独的网站。相反，将通过以下努力改善粮农组织网站的阿拉伯文和中文内容及其访问：
 - 使用标准的 AGROVOC 叙词表来扩大阿拉伯文和中文文件搜索的查询字符串；
 - 使用标准的 AGROVOC 叙词表来扩大阿拉伯文和中文的网上查询字符串；这将在用阿拉伯文或中文来寻找网站时增加 Google 检索到的网页数。
 - 将进行一个试点项目，测试对粮农组织网页的自动翻译。

重要指标:

- 工作规划系统的开发和发布（2010 年 1 月-3 月）；
- 监测和报告系统的开发和发布（2010 年 4 月-10 月）和领导机构的意见（2010 年 4 月和 2011 年 3 月）；
- 国家级工作规划试点（2010 年 7 月-12 月）；
- 第一年度《工作计划和预算》绩效报告（2011 年 3 月）；
- 新的两年度计划实施报告（2012 年 6 月）；
- 在计划规划（2010 年 3 月）、监测和报告（2010 年 12 月）周期中制度化的战略小组职责；
- 下放官员纳入战略小组（2010 年 3 月）；

《近期行动计划》2010/11 年方案

- 设立多学科基金并分配资源（2010 年 1 月-4 月）；
- 通过领导机构确定本组织技术工作优先次序的办法（2010 年 4 月至 2011 年 6 月）；
- 审议总干事的下一个两年度《中期计划》及《工作计划和预算》，以及基于大会决定对结果框架和资源配置的任何必要调整（2011 年 3 月至 2011 年 12 月）；
- 针对信息产品的综合规划系统（2010 年 12 月）；
- 指导技术人员确定分发名单，以确保增加提供给最不发达国家的技术文件印刷本（2010 年第二季度）；
- 改善对粮农组织基于网络的阿拉伯文和中文资料的访问（2010 年 4 月-2011 年 12 月）。

风险：

管理人员和工作人员改变他们工作方式的能力。针对性的缓解措施包括：将愿望转化成能力、反复练习和边干边学以及各层面沟通。

管理人员和工作人员从事跨学科工作的意愿和权力下放改革的步伐。缓解措施是工作人员培训和沟通。

促进领导机构及时审议和反馈的文档编制工作。缓解措施包括与理事会和委员会主席之间的非正式互动以及明确但灵活的路线图。

本报告期（2010 年 1 月至 3 月）

1. 工作规划系统已经就绪，正在由各部门/办事处和战略小组使用，并且制定了 2010-11 年行动计划。培训了 500 多名工作人员。
2. 战略小组已经重新启动。开展了针对 2010-11 年行动计划每个战略和功能目标的区域和总部多学科同行审查。
3. 与理事会独立主席和计划委员会主席举行了非正式会晤。向所有成员提供了非正式汇报（2 月 3 日），计划委员会举行了两次为期半天的非正式研讨会（2 月 4 日和 3 月 4 日），以编制其多年工作计划。

下一个报告期（2010 年 4 月至 6 月）

1. 监测和报告系统的设计和国家级试点的设计。

《近期行动计划》2010/11 年方案

2. 多学科基金颁奖。商定责任和义务框架。
 3. 支持计划委员会、三个区域会议和两个技术委员会会议上关于为下一个两年度确定优先次序和重点的讨论。
 4. 向技术文件撰写人提供确定分发名单方面的指导，以确保增加对最不发达国家的技术文件印刷本。
-

项目 4. 资源筹集和管理

《近期行动计划》2010/11 年方案

本两年度主要工作领域如下：

- 确定资源分配机制以及报告《工作计划和预算》执行情况的内容和格式，以确保自愿捐款的筹集，用以支持粮农组织商定的优先事项（行动 3.13）。在本两年度期间，将在粮农组织内部落实与成员之间的协商进程。
- 围绕影响重点领域制定一项沟通战略，支持新的战略框架和组织结果及各国国家中期重点框架。
- 预计为下放办事处的资源筹集、相关培训和系统支持制定一个问责制框架（行动 3.14）。
- 将向 2010 年 10 月财政委员会会议提交一份新的支持费用政策草案（行动 3.16），根据第 CR/2009/3 号“大会预算拨款决议”确定增效节支额。这项工作目前在工作计划范围内进行，将在 2010-11 两年度实施。
- 正在与某些选定的捐助方试行新的资源筹集办法。此外，正在积极努力寻找新的捐助方，以扩大捐助渠道。

重要指标：

活动 3.13 – 批准了新的计划执行报告（PIR）格式，编写了第一份《中期审查报告》。

活动 3.14 – 制定了问责制框架；设计了培训。

活动 3.16 – 本两年度实现了《2010-11 年工作计划和预算》的增效节支目标；向财政委员会提交了修订的政策。

《近期行动计划》2010/11 年方案

本报告期（2010 年 1 月至 3 月）

在 3 月底到 4 月中旬之前完成在本组织执行情况监测框架中全面纳入自愿捐款的工作计划。

下一个报告期（2010 年 4 月至 6 月）

对下放办事处在资源筹集方面的需求评估可能延续到 4 月底。与捐助方试行新办法（继续）。

项目 5. 技术合作计划**《近期行动计划》2010/11 年方案**

- 遴选专职技术合作计划工作人员，并部署到区域办事处
- 针对与权力下放的技术合作计划管理相关的主要问题，确定培训需求并设计和开展培训活动
- 修订指导方针（《技术合作计划手册》），以反映汲取的经验教训
- 开发和推出“实地计划管理信息系统”（FPMIS）工具，辅之以对用户友好的说明
- 建立事后监测机制并编写标准报告，以促进对技术合作项目资源使用情况和项目影响的监测

重要指标：

到 2010 年 8 月底之前，所有区域办事处都至少配备一名专职技术合作计划人员；到 2011 年底之前修订《技术合作计划手册》；到 2011 年底之前，基于 FPMIS 系统的工具全面应用到下放办事处技术合作计划信息管理中。确定所有下放的技术合作计划工作人员，并进行部署；技术合作计划基金和技术合作计划项目的预算修改模块在 FPMIS 系统中可用。

风险：

伴随着总部支持下放办事处的能力降低，对区域办事处技术合作计划工作人员的遴选程序或部署延迟；与下放办事处之间的连通性问题限制了用户使用基于 FPMIS 系统的工具，并降低了信息可靠性。区域办事处工作人员遴选程序延迟；下放办事处对使用建议的工具的认同度低。

《近期行动计划》2010/11 年方案

本报告期（2010 年 1 月至 3 月）

- 到 2010 年 3 月底之前结束对区域办事处技术合作计划工作人员的访谈
- 预算模块和申请模块预计将在本季度末准备完毕

下一个报告期（2010 年 4 月至 6 月）

- 完成区域办事处工作人员的遴选工作
- 为区域办事处新聘工作人员设计并在可能范围内提供培训
- 为实地和总部涉及技术合作计划的其他工作人员（包括应急人员）设计并提供培训
- 进一步制定精简和简化的技术合作计划程序和流程
- 完成并发布通过 FPMIS 系统进行技术合作计划信息管理的分步说明

项目 6. 权力下放**《近期行动计划》2010/11 年方案**

2010-2011 年应在将行政责任下放给国家办事处以及将原协调及权力下放办公室的监督职能有效整合到区域办事处工作流程两方面取得重大进展。区域办事处将承担对区域中下放办事处的监督职能以及这些办事处工作的计划制定/预算编制。区域办事处的监督职能将被融入针对下放办事处的以基准和绩效为基础的全组织报告系统。

随着区域会议在确定优先重点方面发挥更大的作用，地方一级规划（包括全组织《工作计划和预算》/《中期计划》进程中的国家一级规划在内）的作用将得到加强。

重要指标：

区域会议审议下放办事处在结构和运行方面的中长期远景。

针对下放办事处以基准和绩效为基础的报告系统的商定设计准备完毕。

到 3 月 31 日之前，原协调及权力下放办公室的监督职责正式移交给区域办事处。

《近期行动计划》2010/11 年方案

为针对下放办事处的以基准和绩效为基础的报告和监测系统招聘一名新顾问。

到 5 月底之前完成粮农组织下放办事处在结构和运行方面的中长期远景前三个区域会议的会议文件归档工作。

风险：

主要风险是成员对权力下放远景缺乏共识，如过去曾发生的情况，这可能阻碍有关国家办事处合理化的探讨。

区域办事处必须承担大量新职能，这将对职工和管理层构成一种负担。

针对下放办事处的以基准和绩效为基础的报告和监测系统的开发也可能受制于下放办事处的变革能力。

成员缺乏关于权力下放远景的共识。

本报告期（2010 年 1 月至 3 月）

2010 年第一季度大部分努力的重点是原协调及权力下放办公室的职能向区域办事处有效转移。其次，原先聘请来协助设计针对下放办事处的以基准和绩效为基础的报告和监测系统的顾问不幸患重病，导致相当一部分工作努力受损。行政服务司继续其权力下放方面的工作。第三，投入许多努力，为 4 月 8 日的大会委员会会议和即将召开的关于权力下放的区域会议准备文档。

下一个报告期（2010 年 4 月至 6 月）

在下一个报告期，所有悬而未决事项方面的工作将继续与国家办事处合理化一起推进，其进展视成员在权力下放远景方面不断变化的共识而定。预计在粮农组织驻区域办事处代表绩效评估权力下放方面会有显著进展（3.87）。有必要做出更大努力，弥补以基准和绩效为基础的报告系统设计工作损失的时间。大部分努力将侧重于 3.81、3.95（原协调及权力下放办公室对粮农组织代表的监督职责向区域办事处转移）。

《近期行动计划》2010/11 年方案

项目 7a. 总部结构**《近期行动计划》2010/11 年方案**

2010/11 年总部结构调整的主要重点，将是完善正在植物生产及保护司（AGP）和经济及社会发展部（ES）试行的新结构模式。这两项试点是精简层级工作的一个结果，并反映了围绕固定而灵活的团队结构建立的新运行模式。将提供外部支持，以便确定这两项试点中的详细工作安排。一旦试点得到充分验证，这些概念就可以推广到总部的其它部/司。

本报告期（2010 年 1 月至 3 月）

植物生产及保护司和经济及社会发展部的试点工作正在向较低的具体工作层面延伸。一名组织设计专家已作为外部顾问签约，为植物生产及保护司和经济及社会发展部的管理人员和工作人员提供一系列讲座，内容涉及这两项试点的工作设计。

下一个报告期（2010 年 4 月至 6 月）

针对植物生产及保护司和经济及社会发展部管理人员和工作人员的工作设计讲座将持续到 2010 年 5 月。将在 2010 年下半年提交一份关于新组织结构成果的报告。

项目 7b. 内部治理**《近期行动计划》2010/11 年方案**

行动7.5 “查内部委员会的作用，减少其数量。作为工作流的部分活动已完成。第2阶段强化该建议。”

在总干事办公室审查结果出来之后，项目将研究在精简职能方面对具体的内部委员会进行可能的审查。这项行动没有相关联的费用，视内部委员会审查的具体情况而定。

本报告期（2010年1月至3月）

同上

下一个报告期（2010年4月至6月）

审议对总干事办公室职能审查的结果，并确定后续步骤。

《近期行动计划》2010/11 年方案

项目 8. 伙伴关系

《近期行动计划》2010/11 年方案

新成立的交流及对外关系办公室（OCE）除其它事务外已受托专门负责伙伴关系，因此也全面负责实施全组织伙伴关系战略。交流及对外关系办公室将促进和倡导伙伴关系的作用，是粮农组织在各个层面应用的八个核心职能之一，也是实现成果的一个重要手段。除其它事务外，交流及对外关系办公室将促进和支持对伙伴关系的参与，作为全组织相关知识和粮农组织在伙伴关系方面经验教训的智囊，分享关于伙伴关系的知识并支持有关交流。它另外还直接负责各种具体的合作伙伴和伙伴关系，例如：联合国系统，包括设在罗马的机构、民间社会和私营部门。

以分散而灵活的合作方式为特征的粮农组织现行制度确保每个伙伴关系所需的技术能力可以直接参与其中。不过，如果那些负责建立和管理伙伴关系的单位获得交流及对外关系办公室对伙伴关系的集中支持（这将补充而不是取代现行制度），那么它们将得到极大的帮助。每个负责特定伙伴关系的粮农组织单位都将继续作为主要的决策者，但是可以从交流及对外关系办公室获得规划伙伴关系的指导和援助、更多的政策支持和技术咨询。交流及对外关系办公室的最终目标是加强组织伙伴关系与对粮农组织战略目标和重点的追求之间的统一协调。

关于伙伴关系的项目 8 的《近期行动计划》2010/11 年计划将侧重于以下内容：

将关于伙伴关系的《近期行动计划》2010/11 年计划纳入交流及对外关系办公室的工作计划。

开展一项**行动议程**，以促进和实施全组织伙伴关系战略。还将对与设在罗马的机构和联合国系统其余机构、民间社会和私营部门合作的具体全组织伙伴关系战略实施具体的行动计划。实施全组织伙伴关系战略的行动议程将涉及以下行动：

- **战略实施** – 主要指标包括：关于伙伴关系的指导原则的传播，关于伙伴关系和全组织伙伴关系战略的《近期行动计划》行动与《粮农组织 2010-19 年战略框架》的协调，全组织伙伴关系战略与正在进行的粮农组织改革措施的协调，与负责特定伙伴关系的其它粮农组织单位对话的适当机制的建立（参考编号 3.104、3.109、3.110）

《近期行动计划》2010/11 年方案

- **评价伙伴关系** – 主要指标包括：对伙伴关系制度形式的处理，伙伴关系成本和效益的评估指导，监测和评估（参考编号 3.109、3.110、3.117）
- **启动新的或延续的伙伴关系** – 主要指标包括：确定关键伙伴关系的一份名册，审查和发展关键的伙伴关系（参考编号 3.109、3.110、3.117）
- **伙伴关系培训** – 主要指标包括：与粮农组织职工发展小组密切合作，开发合适的培训模块；组织伙伴关系管理和运作培训活动（参考编号 3.110）

将审议并实施与联合国系统伙伴关系战略（参考编号 3.104、3.109、3.110、3.117）

将实施常驻罗马机构之间合作的行动计划，基于联合战略文件《常驻罗马机构间合作方向》中确定的五个主题领域。（参考编号 3.111、3.115、3.116）

对于与民间社会和私营部门之间的伙伴关系，将开展下列行动：

参考编号 3.109:

在 4 月（拉丁美洲及加勒比）、5 月（非洲）和 9 月（亚洲）开始的区域会议期间，民间社会组织/非政府组织的区域/分散协商过程将被制度化。

目前保持的民间社会和私营部门合作伙伴将被记录作为单位基线。

在“一个联合国”进程的背景下，将通过联合国非政府联络处(UN NGLS)在国家一级加强与民间社会的合作。

参考编号 3.110:

将向总部和下放办事处提供工具和培训，与民间社会和私营部门合作进行区域工作人员能力建设。培训将采用培训者培训原则的形式，以确保可复制性、培训模块的开发和培训本身的开展。将评估在粮农组织和国际非政府组织/民间社会组织粮食主权规划委员会（IPC）有正式地位的国际非政府组织。区域民间社会组织/非政府组织、粮农组织区域办事处和总部之间将制定联合工作计划。将根据能力选择部分国家试行制定联合工作计划。将完成关于民间社会和私营部门的网站子网页。

《近期行动计划》2010/11 年方案

参考编号 3.117:

将在 2010 年第二季度之前完成利用实地计划管理信息系统（FPMIS）开发粮农组织与民间社会和私营部门关系数据库的工作。将建立基线数据，包括以前的文档和粮农组织与民间社会关系的最佳做法。

重要指标: 参见上文“行动议程”下描述的重要指标。日期待审议。

风险: 及时完成伙伴关系战略。全组织对指导原则的认同和对伙伴关系战略下提出的推动和促进对全组织伙伴关系参与的方针的认同（例如关于合作安排的内部政策和程序）。

本报告期（2010 年 1 月至 3 月）

关于伙伴关系的《近期行动计划》2010/11 年计划正在纳入内部交流及对外关系办公室的工作计划。将根据以下行动议程实施关于伙伴关系的《近期行动计划》行动：

- 战略实施，包括关于伙伴关系的指导原则的传播（参考编号 3.104 和 3.109）
- 评价伙伴关系，包括监测和评估（参考编号 3.109 和 3.117）
- 启动新的或延长的伙伴关系（参考编号 3.109、3.110、3.117）
- 伙伴关系培训（参考编号 3.109）

总干事已成立两个新的管理委员会：伙伴关系委员会和行政首长协调委员会。成立伙伴关系委员会的目的是为协调、监测和发展与包括民间社会和私营部门在内的非政府实体之间的关系提供高级别的监督和指导，以更好地沟通粮农组织的活动，并与全球和区域一级广泛的利益相关者打交道。行政首长协调委员会将确保粮农组织在高级别机构间和政府间决策论坛上为联合国系统之间农业和粮食安全政策的一致性和协调性做出系统而积极的贡献。交流及对外关系办公室担任这两个委员会的秘书处。

正在制作沟通材料，以宣传粮农组织的全组织伙伴关系方针，包括制作网站和宣传册。

通过与粮农组织工作人员培养组的密切合作，针对高级管理人员的伙伴关系培训计划将在 3 月份开始。

《近期行动计划》2010/11 年方案

常驻罗马机构间的合作 – 2010 年 2 月 12 日举行了一次高层主管会议。根据从救济向发展转变的行动计划，粮农组织、农发基金和世界粮食计划署的行政首长成立了海地联合特别工作组。该特别工作组将侧重于提供强有力的协调反应，以帮助海地政府重建粮食安全，包括满足迫切需求，并实现中长期的粮食生产重建、农业的恢复和重建。这三个机构在机构间协调委员会的支持下，在 2 月份启动了一个共同采购小组，在试点基础上对共同采购的总部商品、工程和服务进行联合招标。这三个机构正在继续研究扩大其它领域共同的行政和管理服务，使其更具成本效益和更高效。

世界粮食计划署执行局在其 2010 年 2 月的第一届例会上讨论了对联合评估粮食安全信息系统（ISFS）的回应。执行局对世界粮食计划署和粮农组织进行联合评估和管理层联合回应表示赞赏，并欢迎迄今为止的结果。粮农组织和世界粮食计划署举行高层定期会议，以凭借其各自优势，确定粮食安全信息系统联合战略的大纲和内容。在此过程中，世界粮食计划署执行局提出的考虑因素将得到解决。这个问题的进展报告将于 2010 年 4 月提交给粮农组织计划委员会。

拉丁美洲及加勒比区域和非洲区域的民间社会组织协商将在粮农组织区域会议之前进行，预计在 2010 年 5 月 30 日结束。

开发一个全组织私营部门伙伴数据库。

下一个报告期（2010 年 4 月至 6 月）

传播交流及对外关系办公室（OCE）伙伴关系支持职能的相关信息，包括使命宣言、人员结构和责任。

确定和建立与负责特定伙伴关系的其它粮农组织单位对话的适当机制。

审议并落实与联合国系统伙伴关系战略。

监测常驻罗马机构间合作进展，包括试点的行动计划。

拉丁美洲及加勒比区域和非洲区域的民间社会组织协商将在粮农组织区域会议之前进行，预计到 2010 年 5 月 30 日结束。

将完成并上载全组织私营部门伙伴数据库。将完成网站的修改工作。

完成利用实地计划管理信息系统（FPMIS）开发粮农组织与民间社会和私营部门关系数据库的工作。

《近期行动计划》2010/11 年方案

项目 9. 行政和管理系统改革

本报告期和下一个报告期的《近期行动计划》2010/11 年方案

采购相关建议

参考编号：3.38 向司一级和下放办事处授予采购授权和协议书审批权 – 根据独立外部评价的建议和授权下放办事处以支持粮农组织任务的《近期行动计划》，《手册》第 502 节“商品、工程和劳务的采购”于 2010 年 1 月 1 日生效。对《手册》的这一节进行了修订，以整合最佳采购做法，加强实地权力下放，并处理确定的差距。修订工作是在总部采购委员会的支持和指导下进行的，包括了利益相关者的广泛意见。

在修订《手册》第502节的同时，编写了培训材料并开展面对面培训，以支持实地能力，并确保工作人员能够应用《手册》第502节，并预见增加的授权。希望区域和分区域办事处的有关工作人员、粮农组织代表和粮农组织助理代表、行政人员以及紧急协调员和其他工作人员大多数（如果不是全部）都能在2010年10月之前接受关于修订后《手册》第502节的培训。目前正在通过区域和分区域办事处的培训班开展《手册》第502节培训，这始于2009年，并将持续到整个2010年。培训班由采购培训小组工作人员组织，该小组正在与权力下放支持办公室（OSD）、紧急行动及恢复司（TCE）和相关区域和分区域办事处密切合作，组织这些培训班。（参见下面参考编号7.8）

此外，《手册》第 507 节“协议书”正在进行一项重大修订。修订草案还考虑了《审计报告》（AUD 1609 和 AUD 1709）和《近期行动计划》中提出的建议，以及 2004 年 12 月报告的协议书工作组的大多数建议。目前协议书被用来处理一系列的活动和情况，对此监察长办公室认为它们并不“符合用途”。行政服务司修订《手册》第 507 节的工作注意到粮农组织的迫切需求是建立一个进程，实时确定本组织不断变化的业务需求（其中许多目前都是通过协议书处理的）。应当指出，不同运作方案并不互相排斥（例如伙伴关系可能导致一个联合规划并提供资源的项目由某个非政府组织实施国家执行）。

建议的主要变化是更明确界定授权官员并

- 加强的直接财政授权水平
- 审查和清理例外和价值较高的协议书的程序

《近期行动计划》2010/11 年方案

在这项修订中处理的主要政策问题是：

- 确定和负责制定其它更适合新的/不断发展的运作模式的合同文书、协议和格式（见下一节）。
- 快速通道和应急程序
- 呈递协议书委员会
- 直接授权水平

参考编号：3.39 发生紧急情况时进行地方采购

这项建议正在上文“行动 3.38”和下文“行动 7.8”处理，《手册》关于采购的新章节明确有一节涉及如何处理紧急情况，并且正在向所有下放办事处推广培训。

重要指标：

- 修订后的《手册》第 507 节在 2010 年第三季度实施。
- 准备在 2010 年第四季度进行协议书培训。

参考编号：7.6 管理初期采购活动的新采购模式

粮农组织采购服务部将开发一个新的采购模式，以根据全面彻底审查提出的建议并遵照最近紧急行动评估的建议优化其紧急项目的运作。近期紧急形势的增加已推动采购进入粮农组织全组织战略的最前线，紧急项目越来越大的采购量要求采取一个更具有战略性的采购模式，确保采购活动完全遵循本组织的规则和条例，同时能够以符合成本效益并且及时的方式执行，向受益者提供农业投入。

新采购模式的核心组成部分基于：

采购规划

遵循评估以及全面彻底审查提出的建议，粮农组织采购服务部(CSAP)和紧急行动及恢复司（TCE）应在所有下放办事处实行采购规划。规划将成为下放办事处应急小组的一项日常职能。粮农组织采购服务部将通过培训和发布指导方针来提供指导。学习材料将强调需要彻底的市场分析和信息收集工作，旨在处理影响（或可能影响）采购过程结果的外部风险因素和情况（供

《近期行动计划》2010/11 年方案

应商违约、进口限制、价格上涨等）。再次强调规划将使粮农组织采购服务部能够实现效率，节约成本，并提高交货的及时性。

粮农组织采购服务部新的咨询职能

持续的权力下放进程（参见 3.38 和 7.8）将赋予下放办事处更多责任来开展地方采购以及管理和报告采购活动。这种变化要求粮农组织采购服务部将其职能从控制转变为建议和支持下放办事处，将其努力侧重于规范性指导（参见 3.38《手册》第 502 节的修订）、关键信息的收集和传播以及战略的制定。粮农组织采购服务部正在/将收集和传播相关信息，以确保涉及实地采购业务工作人员获取。

为了能够有效地发挥咨询作用，粮农组织采购服务部将努力开发一个信息系统，以改善实地采购交易的记录、核算和报告。

参考编号：7.7 从注册的卖方管理向积极的供应方管理发展（伙伴关系原则）

供应商管理项目的目标是通过采取策略改进粮农组织采购服务部（CSAP）的供应商管理业务流程。这项战略还会处理内部审计和紧急行动评估提出的建议。

下面的供应商管理业务流程已被确定为改进和简化的兴趣点。目前有几项手工流程，用于填补系统支持上的缺陷。

- 供应商登记注册
- 供应商资格预审/预选
- 供应商评估/评价/审批
- 供应商选择
- 供应商履约
- 供应商沟通
- 供应商管理战略报告

这个供应商管理项目的目标是利用粮农组织目前内部具备的系统，整合对供应商管理业务流程的改进之处。联合国全球市场一体化也将成为关注的焦点。目前的买方管理项目已推出了联合国全球市场的注册和预选功能。已

《近期行动计划》2010/11 年方案

经写下对供应商进行评估/评价/审批的程序，由采购工作人员遵照执行。最后，目前正在全力实施对包含 18,000 个供应商的粮农组织 ERP 数据库的清理。这一进程应贯穿 2010 年始终。

对于 2010 年剩余时间，计划通过获取招标方法及投标响应类型改善供应商选择过程，并将其纳入供应商选择过程中使用的供应商报告。针对主要项目类别创建了资格预审模板，将在招标时使用。最后也正在对当前供应商履约情况报告的审查，以更好地改进过程和相关信息。

重要指标:

第 1 阶段任务 – 供应商数据库的清理、整合和标准化

- 实施和促进联合国全球市场 – 2010 年 2 月
- 实施和促进预选 – 2010 年 3 月
- 供应商管理政策和程序 – 2010 年 10 月
- 清理 Oracle 数据库中的供应商数据 – 2010 年 12 月
- 实施和促进资格预审 – 2010 年 12 月
- 供应商选择 – 2010 年 12 月
- 供应商履约（短期解决方案） – 2010 年 12 月

参考编号: 7.8 授权区域和当地官员管理当地采购

随着新的《手册》章节和采购程序（其中包括对下放办事处更高的授权）的实施，在所有区域和分区域办事处为所有粮农组织代表和紧急协调员以及当地办事处负责处理采购事务的所有工作人员持续举办内容翔实的培训班。培训包括两个部分，是一个为期一周的活动。为期一周的课程被分成两次不同的面对面培训，针对以下各方面情况有所不同的受众：

修订后的《手册》第502节培训。培训的前两天致力于修订后《手册》章节中体现的基本原则、新的概念和责任，这将成为该《手册》的问责制基础。该培训提供了较多有关粮农组织采购的一般知识，尤其是根据修订后《手册》任命为授权官员的粮农组织代表，应当特别注意和重视这些内容。还有那些负责采购职能程序环节的粮农组织助理代表-行政人员、紧急协调员和作为招标方的项目经理，也应要求他们参加这些培训。

《近期行动计划》2010/11 年方案

高级采购讲习班。这项为期三天的高级采购问题讲习班尤其针对那些直接涉及采购职能的工作人员（作为招标方、买方或授权官员），因此粮农组织代表、粮农组织助理代表-行政人员以及紧急行动及恢复司紧急协调员和项目经理都应该参加。

重要指标:

- 到2010年底之前，涉及采购的总部紧急行动及恢复司工作人员中90%接受了关于修订后《手册》第502节的培训。
- 到2010年底之前，30名紧急行动及恢复司工作人员接受了高级采购培训。
- 80%的实地办事处至少有一名工作人员接受培训。

行政服务模式

参考编号：7.9 把交易活动转给共享服务中心 – 根据“全面彻底审查”的建议，2010 年期间将开展一项分析，研究后勤办公室采购相关职能是否可以外包给共享服务中心。

重要指标:

- 到 2011 年 2 月相关职位外包

参考编号：7.10 使支持职能的目标与本组织战略目标协调一致，确定主要效益指标和服务级协议（SLA）（承诺模式）。转化为价值驱动者之一来促进改革；

参考编号：7.14 采购活动中与联合国其他机构形成伙伴关系的业务模式；常驻罗马机构 – 联合采购举措

参考编号：7.15 联合采购举措的其他活动 – 差旅

在其 2009 年 12 月 1 日会议上，由粮农组织、粮食计划署和农发基金助理总干事组成的机构间协调委员会（IICC）通过了共同采购小组的概念，按照三个常驻罗马机构共同采购的总部商品、工程和服务进行联合招标的标准规则和程序运作。机构间协调委员会还商定开展为期一年的试行，从 2010 年 1 月开始。

《近期行动计划》2010/11 年方案

机构间协调委员会通过了共同采购小组的运作原则：

- 该小组将由参与机构之一提供物理场所，在轮换基础上每两年选择一次；
- 该小组将侧重于总部联合采购，目前估计为每年 1 亿美元；
- 将通过关键绩效指标监测效益和节约；
- 将从三个常驻罗马机构的采购小组中抽调必要的工作人员；
- 产生的一部分节约额将再投资于采购的统一协调。

机构间协调委员会批准试行的共同采购小组作为一个由专业同行和辅助人员组成的内部协调小组，由粮农组织提供办公场所，利用农发基金和粮农组织的电子招标系统，借鉴所有三个机构的最佳做法，并努力进行协调和优化。共同采购小组通过合同招标的流程将遵循修订后《粮农组织手册》第 502 节列出的粮农组织政策和程序。对于共同采购小组产生的合同，粮农组织总部采购委员会（HQPC）将以可比较的代表水平增加来自农发基金和粮食计划署的成员。

在 2009 年 12 月 15 日前，农发基金和粮农组织各抽调了一名采购人员到共同采购小组，而粮食计划署提供了启动阶段的整体关系经理，现在作为其年度调动工作的一部分正在遴选一名采购人员。

试行的共同采购小组于 2010 年 1 月 5 日在粮农组织开始运行，并于 1 月份全面投入运作。该小组与 3 个常驻罗马机构各自的客户单位会晤，以计划以下项目的联合招标：信息技术咨询服务、汽油券、移动通信、清洁和多种服务。2010 年 1 月 13 日，粮农组织向来自世界粮食计划署和农发基金的采购、法律、审计、信息技术和基金管理部门的受邀代表提供了关于《采购手册》第 502 节的培训；农发基金于 2010 年 1 月 15 日提供了关于电子招标合同模块的培训。

2010 年 2 月 4 日，共同采购小组搬进了在粮农组织采购服务部（CSAP）办公区为他们重新设置的一间普通办公室。2010 年 2 月 5 日通过联合国全球市场以电子方式发布了第一份共同采购意向书。随后的招标已在准备之中，包括：共同金库服务研究（代表高级别管理委员会的财务和预算网络）、再邮寄服务、电脑、打印机、IT 接入和公用事业（电力和天然气）、多种服务（清洁服务）。

《近期行动计划》2010/11 年方案

机构间协调委员会主要参与方于 2010 年 1 月 28 日签署了一项联合公告（附录），并于 2010 年 2 月 3 日-4 日向工作人员公布。已经拟定一份章程文件，目前正处在最后的清理阶段，之后将提交给机构间协调委员会主要参与方签署。共同采购小组将向管理层、客户单位和工作人员发布双月通讯，详细说明在关键绩效指标方面取得的进展，目前正在最后敲定这些指标，将提交给下一次机构间协调委员会会议。

登记

参考编号：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 – 这项重要的全组织举措将在 2010 年开始，将包括以下一些行动：

- 记录现行登记流程。现状分析将基于 CSAI 登记组 2008 年已经开展的工作，以及分区登记处向部级单位的持续整合。分析将包括：
 - 行政、业务和实质性文件，并将涉及综合服务部（CS）、技术合作部（TC）、权力下放支持办公室（OSD）、技术部门、下放办事处和首席信息官员司（CIO）的用户和主题专家；
 - 将包括在首席信息官员司指导下分析最新技术问题；
 - 它还将在知识交流、研究及推广办公室（OEK）的指导下涵盖知识管理和传播问题；
 - 分析将扩大到档案文件管理，包括对现有粮农组织档案文件和粮农组织图书馆的概述。
- 关于改进文档相关流程和存储/检索的建议，特别是：
 - 简化和自动化工作流程；
 - 查明重复和重叠的领域；
 - 就新技术的使用特别是在企业内容管理领域的使用提出建议；
 - 评估向电子存储的全面迁移，包括现有的档案文件；
 - 涵盖真实性问题，并就使用电子签名提出建议；
 - 就搜索和传播办法提出建议。
- 记录目标登记流程

《近期行动计划》2010/11 年方案

- 记录其它目标系统要求（技术兼容性、与其它粮农组织的接口、通讯基础设施要求等）
- 分析其它联合国机构在用的现行解决方案，评估是否适合粮农组织采用

重要指标:

到 2010 年 6 月底前，上述调查和分析将产生业务案例和项目启动文件，由项目的治理结构进行审议。这些文件将规定项目其余部分的范围、产出和方法。

粮农组织所有语言的出版

7.17 提议设立一个新的印刷和分发部门，包括外部印刷、内部印刷和分发。改变印刷和分发程序。

会议规划及文件处内部已设立了印刷和分发组。已采取行动重新设计分发邮件列表系统，并将其转移到一个更为强大和稳定的环境之中。内部印刷车间和部署现代预检工具的外部供应商之间工作流程的简化将在 2010 年实施。

翻译

3.58 在“全面彻底审查”得出结论之后，将实行改进，以确保翻译质量和及时性，如有可能降低成本

粮农组织（知识交流、研究及推广办公室）正在为信息产品开发一个综合规划系统，将有助于在信息产品概念化的过程中确定和量化翻译要求。该系统预计将于 2010 年底开始运作。投入运作后，将允许预计翻译需求，从而促使出版物得到及时和高质量的翻译，并实现潜在的成本节约。

7.18 改变笔译服务模式。加强词汇以及外翻人员名册管理；

参见对行动 7.20 的回应

7.19 改变笔译服务模式。笔译服务由正常计划出资；

参见对行动 7.20 的回应

7.20 审议笔译服务模式。

在 3 月至 11 月之间将进行一项研究。研究目的是评估允许粮农组织实行多语种制度的条件，以便向不同的目标受众提供更好的信息渠道，并维持和

《近期行动计划》2010/11 年方案

改善本组织所需的多语种服务内容。这项研究还将确定为语言服务筹资和以粮农组织语言进行技术出版（印刷版和电子版）的最佳方式。

将为财政委员会 2010 年 10 月会议和理事会 2010 年 11 月会议期间的讨论制定一份文件，其中：

- 就如何改善多语种制度提出建议，以便向利益相关者提供最好的服务，并有助于实现结果。
 - 确定为语言服务筹资和以粮农组织语言进行技术出版（印刷版和电子版）的可能新方式。这将包括评估当前和拟议新方式对促进粮农组织多语种制度的影响，以及对翻译质量、及时性和粮农组织总体成本的影响。
-

项目 10. 粮农组织手册

《近期行动计划》2010/11 年方案

2010-11 年，《粮农组织手册》将开始进行重大修订。将进行一项审查，以确定利用最新技术和工具发布手册的简化框架。一旦商定框架，将当前粮农组织手册转入修订后框架的进程就会开始。目标是拥有一个对用户友好的简化框架，使各地职工都能够理解并遵守粮农组织的规则和条例。

重要指标：

到 2010 年底之前，应当确定并商定简化框架。

风险：

风险包括 1)在框架设计中关键参与者能否参加；和 2)所需技术不能及时落实。

本报告期（2010 年 1 月至 3 月）

在 2010 年第一季度，已完成对当前《粮农组织手册》的清查，其中包括出版模式（在线或印刷本）、最后一次更新和现有语言版本。

下一个报告期（2010 年 4 月至 6 月）

在下一个报告期，将基于最佳做法，征求对简化框架的建议。

《近期行动计划》2010/11 年方案

项目 11a. 国际公共部门会计标准

《近期行动计划》2010/11 年方案

根据项目计划，完成用户需求、设计、开发、归档和测试。开始培训和部署，将持续到 2012 年。在整个期间继续沟通和变革管理。

重要指标：

根据项目计划完成上述关键项目阶段。

风险：

项目团队和用户能否按时参加，项目缺乏资金，关键规划设想的变化，项目产生的或因受项目影响导致的组织变革的冲击，下放办事处的技术和能力限制。

本报告期（2010 年 1 月至 3 月）

正在收集和验证用户需求

决定新的实地解决方案的技术架构

下一个报告期（2010 年 4 月至 6 月）

任务：完成大多数用户需求；进行差距分析；确定技术架构；开始设计规范

项目 11b. 信息技术

《近期行动计划》2010/11 年方案

本项目涵盖信息技术领域的行动，以支持粮农组织的改革，并落实“全面彻底审查”中提出的建议。本项目的主要行动议题有：

3.90 为下放办事处升级信息通讯技术基础设施和信息系统职能支持。这项行动是为了使下放办事处能够有效使用粮农组织一系列广泛的应用。有四个主要的“活动流”：1)增强粮农组织代表的网络能力；2)在区域和分区域办事处部署高清视频会议；3)建立全球信息和通信技术（ICT）支持体系，提供实时覆盖，并改善对所有下放办事处的语言支持；以及 4)协助下放办事处有效使用粮农组织的各项应用。第一个活动流包括改善广域网（WAN）连通

《近期行动计划》2010/11 年方案

性，这将根据个别办公室的需求和新的全组织应用的部署计划分阶段实施。目前正在与下放办事处使用的粮农组织全组织应用的所有者进行协商。

7.0 – 加强信息技术管理，这将确保信息技术投资与本组织战略协调一致；通过减少重复和信息系统的分割实现增效节支；为重大信息技术举措提供尽职调查并简化管理流程。

7.25 – 强化Oracle ERP相关功能，满足《近期行动计划》要求。Oracle电子商务套件软件是本组织企业资源规划（ERP）系统的主要组成部分，并支撑着财务、人力资源和采购领域的几项行政和业务流程。为了满足“独立外部评价”和“全面彻底审查”的若干建议的要求，该软件必须升级。

7.26 – 设计管理信息系统。“独立外部评价”和“全面彻底审查”都提到需要一个综合管理信息系统来支持业务、决策和战略目标。实现这项目标的途径是建立一个坚实的管理信息系统框架，为相关数据管理建立一个坚实基础，扩展全组织数据仓库，并开发商务智能（BI）软件，以满足本组织利用和分析信息的各种需求。

重要指标：

3.90 – 区域和分区域办事处将在 2010 年内利用高清视频会议沟通。在 2011 年底，所有下放办事处，只要当地条件许可，都将拥有增强的网络能力。

7.0 – 到2010年底之前将落实关于新的信息技术治理结构的最新提案，并根据2011年的第一年经验加以完善。

7.25 – 相关行动议题包括一个重大的指标，也就是Oracle电子商务套件第12版部署投入使用，包括本组织当前使用的所有功能。只要与这一行动议题相关的项目在2010年4月按计划开始，那么到2011年10月中旬应该就能实现这个重要指标。

7.26 – 这项行动议题的重要关键指标包括：1)所有的数据仓库报告迁移到新的商务智能平台，从而使两个报告系统（管理信息报告、采购商务智能解决方案）退役，并且到2010年12月31日之前停止用Oracle Discoverer作为全组织报告解决方案；2)扩展数据仓库，包括绝大多数的行政数据，并在人力资源、财务、采购和预算领域推出通过迭代方法开发的一系列新的商务智能应用，在2011年12月31日之前分阶段交付。

《近期行动计划》2010/11 年方案

风险:

3.90 – 一些开发中的粮农组织应用有一些不确定的特点，在部署后可能改变它们在广域网上的行为。另一个风险是在某些情况下广域网的部署可能会由于不可预见的局部因素而受到负面影响。

7.25 – 迄今为止确定的最关键的相关风险与项目时间表以及项目与针对 2010/11 年计划的其它 ERP 相关举措之间的相互依赖性有关，包括国际公共部门会计标准和虚拟学院。若要及时完成工作，并且不影响其它项目的时间表，那么对于该项目是否能按计划进行，应当在 2010 年第一季度末之前达成最后决定。如果由于本组织其它优先事项而决定将这项行动议题推迟到 2012/13 年，那么它的开始日期将不得不延迟，直到针对 2010/11 年计划的与粮农组织 ERP 相关的所有其它工作完成。相关风险是推迟实施国际公共部门会计标准或其它 ERP 相关项目将增加无法在 2013 年底前完成升级工作的风险。这将意味着支持本组织行政业务的主要全组织系统之一将基于过时的软件和硬件，并且没有适当的厂商支持。

7.26 – 与这项行动相关的主要风险是缺乏适当的数据管理。这是这类工作的一个共同风险，因为商务智能应用软件总是要依靠一致而相关的数据来产生准确的输出。因此对这项行动议题的成功来说势在必行的一点是通过结构化管理在整个信息管理系统流程中涉及大量持续的业务参与，以确保数据得到适当分类、建模和适当传播。

一个与本项目有关的影响所有项目议题的风险是其它同等重要的粮农组织举措可能给关键资源带来额外负荷。

本报告期（2010 年 1 月至 3 月）

3.90 – 已完成粮农组织代表（十个国家）第一阶段的网络能力升级。第二阶段已经开始，包括另外十个国家。高清视频会议设备已分发到所有区域办事处和 60% 的分区域办事处。正在确定全球信息和通信技术支持中心的工作流程和支持机制。

7.0 – 规划阶段结束

7.25 – 分析当前粮农组织 ERP 环境，并根据本组织优先事项决定升级时间表（2010/11 年对 2012/13 年）。

《近期行动计划》2010/11 年方案

7.26 – 分析粮农组织目前使用的各种当前数据源和报告源，以确定使用模式和使用量，从而促进综合管理信息系统迁移映射。这包括确定一项到 2010 年底淘汰当前全组织报告解决方案的计划；以及新购商务智能平台的使用培训（包括功能资源和技术资源）。

下一个报告期（2010 年 4 月至 6 月）

3.90 – 将完成第一阶段的网络能力升级，从而总共有 20 个国家升级。将继续确定未来的全组织应用需求。将完成其余的高清视频会议设备的分发工作。所有区域办事处和一般分区域办事处将有完全可用的高清视频会议系统。为全球信息和通信技术支持体系建立区域中心的工作取得进展。

7.0 – 改善信息技术治理结构的新建议

7.25 – 启动升级项目（取决于粮农组织是否决定在本两年度向前推进）

7.26 – 开始将所有数据仓库报告迁移到新的商务智能平台。开始起草数据管理准则，与业务单位讨论。

项目 12. 企业风险管理

《近期行动计划》2010/11 年方案

粮农组织将实施一项内部主导的全组织企业风险管理方法，嵌入基于结果的管理框架之中。时间表比大会委员会报告中公布的推迟三个月。行动包括：

- o 制定一个项目结构（2010 年第二季度）
- o 设计企业风险管理模式（2010 年第二季度）
- o 进行试点（2010 年第三季度至 2011 年第一季度）
- o 制定一项全面实施企业风险管理的综合计划（2011 年上半年）
- o 全面实施企业风险管理（从 2011 年下半年起）

重要指标：

- o 制定一个项目结构（2010 年第二季度）
- o 设计企业风险管理模式（2010 年第二季度）

《近期行动计划》2010/11 年方案

- o 进行试点（2010 年第三季度至 2011 年第一季度）
- o 制定一项全面实施企业风险管理的综合计划（2011 年上半年）
- o 全面实施企业风险管理（从 2011 年下半年起）

风险：

鉴于正在进行的改革的范围，及时实施企业风险管理的组织能力可能有限。被实际的规划与基于结果的管理行动的联系削弱，特别是在项目 3 下。

本报告期（2010 年 1 月至 3 月）

无

下一个报告期（2010 年 4 月至 6 月）

制定项目结构和企业风险管理模式。

项目 13. 文化变革**《近期行动计划》2010/11 年方案**

新小组 3 月底任命后将制定工作计划。

风险：

工作人员由于改革疲劳症缺乏主人翁精神，变革进展缓慢，以及超负荷工作。

本报告期（2010 年 1 月至 3 月）

新的文化变革小组正在成立过程之中。正在选择外部变革管理专家协助变革活动。现有的小组制定了加强实地宣传与沟通的计划。总部和地方向新的变革小组提供了支持。针对提交的建议的后续行动和监测工作正在进行。

下一个报告期（2010 年 4 月至 6 月）

将制定一项将文化变革嵌入粮农组织的行动计划，以明确的目标、成功因素、活动和措施来评估文化的转变。

《近期行动计划》2010/11 年方案

项目 14. 人力资源**《近期行动计划》2010/11 年方案**

《近期行动计划》衍生的人力资源举措，构成了人力资源司 2010-11 年工作计划的一个组成部分。因此，开展《近期行动计划》活动已全面纳入本两年度的全组织人力资源战略框架和其中包含的 2011-11 年相关行动计划。后一个计划是根据本组织新的基于结果的方法制定的，因此，其包含了必不可少的度量指标，除其它外，包括迄今取得的进展、未完成的活动、关键事件、指标和影响陈述。

重要指标：

参见人力资源战略框架文件。

风险：

本两年度该计划资金充裕。但应该指出，这项《近期行动计划》计划带有相当比例的改革方案中设想的任务。鉴于委托给人力资源职能部门的举措的数量和质量，并考虑到这方面目前的现有能力，由此产生的风险可能源于对实施举措和活动的过高期望。

本报告期

《近期行动计划》举措和活动的实施总体上正在按日程和设想的时间表推进。如下文所述，2010 年第一季度末应实现的重要指标，是上一节所述的一些持续举措的实质性部分得以实施或完成。我们正在完成下放办事处关于绩效评价及管理系统的培训，并将在 2010 年 4 月之前在全组织应用系统的第一个周期。本季度期间将在全组织公布关于实习和聘用退休人员的新政策。同样，粮农组织管理高层通过的关于人才流动的指导原则将辅之以 2010 年 4 月前相关政策框架的发展，之后将遵循既定的内部审批程序。另外还设想在本年度本季度末进行人力资源管理信息报告系统及其控制面板的初步试发布。此外，正在根据“全面彻底审查”的建议启动新的人力资源流程（包括通讯、人员配置等），已经启动了新的电子招聘（iRecruitment）模块。根据“全面彻底审查”的建议，已经利用新的电子招聘模块对相关人力资源职位进行了广告宣传，申请截止日期在 2010 年 3 月。

下一个报告期（2010 年 4 月至 6 月）

对于将在下一个报告期（即 2010 年 4 月至 6 月）开展的举措和任务，包含在上文第一节提到的全组织人力资源战略框架之中。

《近期行动计划》2010/11 年方案

项目 15. 领导机构后续工作**《近期行动计划》2010/11 年方案****领导机构后续工作**（行动 4.1、4.4、4.6a）

理事会将在大会第三十七届会议（2011 年）上向其报告实施《近期行动计划》的进展情况，结合计划委员会和财政委员会以及管理层的意见。

应当通过一个将在本两年度期间设立的开放性工作组进一步检查理事会成员组成问题，以推荐旨在提高包括代表性在内领导机构效率的相关措施。

在本两年度中，大会委员会每年应举行三次会议。

本报告期（2010 年 1 月至 3 月）**领导机构后续工作**（行动 4.1、4.4、4.6a）

启动了设立不开放性工作组的筹备工作，该工作组应推荐旨在提高包括代表性在内领导机构效率的相关措施。

筹备大会委员会第一次会议。

下一个报告期（2010 年 4 月至 6 月）**领导机构后续工作**（行动 4.1、4.4、4.6a）

应设立开放性工作组，该工作组的任务是为旨在提高包括代表性在内领导机构效率的相关措施提供建议。

应在 4 月份举行大会委员会第一次会议，第二次会议可能在 6 月底进行举行。

项目 16. 管理层后续工作**《近期行动计划》2010/11 年方案**

2010/11 年的改革支持安排将得到修订，其中将考虑到关键改革活动（从强调规划转变到强调全面实施的）现实变化，并且考虑必须保证领导能力的有效、员工沟通的增强、成员关系的持续改善以及粮农组织改革的可持续性。改革活动从规划到实施的不断变化，要求《近期行动计划》管理层支持的重点从与监测和报告相结合的政策文件审议工作转变为对《近期行动计划》实施工作的积极支持。

《近期行动计划》2010/11 年方案

重要指标:

在 2010/11 年期间，将推行一项工作，针对《近期行动计划》计划风险制定一个全面的风险管理框架和监测机制 – 目标日期为 2010 年年中。

将制定一项全面的工作人员沟通计划，并于 2010/11 年实施 – 目标日期为 2010 年年中。

在 2010 年第二季度之前分发工作人员调查，收集有关《近期行动计划》改革和沟通的反馈。

为大会委员会和财政委员会会议编写报告 — 进行中

风险:

2010/11 年有限的大会委员会会议次数可能削弱 2009 年建立的与成员之间良好的沟通与合作。

由于改革进程漫长以及超负荷工作而导致工作人员改革疲劳症的风险

本报告期（2010 年 1 月至 3 月）

为所有《近期行动计划》项目分配了 2010 年《近期行动计划》预算

创建了重组改革支持组/高级管理小组及相关职权范围的计划书

修改了《近期行动计划》项目负责人名单

为《近期行动计划》提供了支持，支持《近期行动计划》项目负责人成功开展《近期行动计划》行动，向《近期行动计划》高级管理小组报告，并在必要时为大会委员会和其它会议提供监测和报告资料

下一个报告期（2010 年 4 月至 6 月）

完成改革支持组/高级管理小组重组，并确定小组的组成和职责

在改革支持组下设立《近期行动计划》核心小组

协助项目负责人对《近期行动计划》活动排序并确定优先重点

向大会委员会和财政委员会提交文件并报告

制定一项职工沟通计划

开始制定风险管理框架

一揽子《近期行动计划》2010/11 年方案

一揽子《近期行动计划》2010-2011 年方案		计划启动日期	计划结束日期	2010 年 预算拨款
合 计				21.98
1. 领导机构改革— Ali Mekouar				1.96
治理重点				0.00
2.2	酌情考虑除粮农组织以外其他论坛提出的有关粮食和农业的政策问题和文书并向这些论坛提出建议	01.06.2010	02.07.2011	0.00
2.3	见下文—关于不同领导机构的作用	01.06.2010	02.07.2011	0.00
2.4	执行治理：增强领导机构的作用并扩大其范围（见下文）	01.03.2010	02.07.2011	0.00
大会				0.00
2.6	大会将更加重视全球政策问题和国际框架（包括条约、公约和法规），一般根据各技术委员会和区域会议并酌情参考理事会的建议采取行动（将直接收到各技术委员会和区域会议报告中的相关部分）	01.06.2010	02.07.2011	0.00
2.9	大会报告将侧重可由起草委员会和“主席之友”酌情确定的结论和决定。逐字记录将提供发言详情并将以粮农组织所有语言公布。	01.04.2011	02.07.2011	0.00
2.11	会外活动将作为就发展问题进行非正式交流的论坛。	01.02.2011	02.07.2011	0.00
2.12	将对做法进行改革，包括工作方式和报告途径，各机构详情见下文。	01.06.2010	02.07.2011	0.00
理事会				0.95
2.17	iv) 根据既定的绩效指标监督管理绩效。	11.04.2011	25.11.2011	0.00
2.18	理事会应就计划和预算决议向大会提出明确建议	11.04.2011	02.07.2011	0.00
2.19	理事会将根据要求灵活举行会议，会期视议程情况变动（每两年度一般至少举行五次会议）—C 部分图 1 计划和预算规划及审查周期：	17.05.2010	25.11.2011	0.40
2.20	i) 将在计划委员会和财政委员会每届会议之后举行简短会议（至少两天）。	03.05.2010	31.10.2011	0.30
2.22	理事会报告将由结论、决定和建议组成（作逐字记录以便提供详情以及以所有语言公布）	17.05.2010	25.11.2011	0.25

一揽子《近期行动计划》2010/11 年方案

一揽子《近期行动计划》2010-2011 年方案		计划启动日期	计划结束日期	2010 年 预算拨款
理事会独立主席				0.00
2.32	f) 推动不断改进粮农组织治理的效率、实效和成员的主人翁意识。	02.01.2010	31.12.2011	0.00
计划委员会和财政委员会				0.06
2.36	i) 计划委员会职能将强调计划重点、战略、预算和评价，包括：审议实地和下放办事处工作；粮农组织在促进全球政策一致性和法规方面的重点；与其他组织建立伙伴关系及进行协调以开展技术工作；	01.02.2010	14.10.2011	0.00
2.37	ii) 财政委员会将涉及行政管理、服务和人力资源以及财务工作各个方面，包括这些工作领域的政策和预算 – 成为财政和行政管理委员会；	01.02.2010	14.10.2011	0.00
2.38	iii) 两委员会将更加灵活地举行会议，酌情根据议程以及计划和预算规划及审查周期（见图 1）变动会期 – （每两年度一般至少举行四次会议）；	01.02.2010	14.10.2011	0.00
2.39	iv) 两委员会将举行更多联席会议。只要议题有重叠或两委员会的讨论互补性很强，那么讨论就将在联席会议进行；	01.02.2010	14.10.2011	0.00
2.40	v) 将要求两委员会提出明确建议，更加重视政策、战略和重点活动，改进对理事会的监督工作并提供更加积极的指导；	01.02.2010	14.10.2011	0.00
2.41	vi) 财政委员会将同意并批准对世界粮食计划署文件的审查标准。	01.06.2010	31.12.2010	0.00
2.47	两委员会，包括联席会议，将向无发言权的观察员开放。	12.04.2010	14.10.2011	0.06
区域会议				0.40
2.52	将立即在实际操作中改变报告途径、职能和工作方式，然后在《基本文件》中进行修改，包括把区域会议地位变为粮农组织大会下辖委员会；	01.02.2010	02.07.2011	0.40
2.53	a) 职能包括： ii) 提出区域政策一致性问题及关于全球政策问题及法规的区域观点 – 向粮农组织大会报告； ii) 就粮农组织在本区域的计划以及与本区域相关的粮农组织总体计划开展审查并提出建议 – 通过计委和财委向理事会提交报告	01.02.2010	02.07.2011	0.00

一揽子《近期行动计划》2010/11 年方案

一揽子《近期行动计划》2010-2011 年方案		计划启动日期	计划结束日期	2010 年 预算拨款
2.54	b) 工作方法 – 区域会议将：i) 一般根据该区域粮农组织成员的决定每两年召开一次，成员之间就会议的议程、形式、日期、会期和需要进行充分磋商；ii) 任命一名报告员；iii) 主席和报告员将在两届会议之间留任，主席，或如果主席不在则由报告员，根据领导机构就计划和预算过程进行的监督和决策的新周期向粮农组织理事会和大会提交区域会议报告（计财两委员会也将酌情对报告进行审议）；iv) 尽可能与农业领域其他区域性政府间机构的会议一起举行；	01.02.2010	02.07.2011	0.00
技术委员会				0.00
2.57	a) 闭会期间主席将继续办公，向理事会和大会提交报告；	14.06.2010	31.12.2011	0.00
2.58	b) 工作方式——各技术委员会将：i) 根据需要更灵活地确定会期和会议频率，一般每两年至少举行一次会议。会议将讨论新出现的重点问题，可专门为此而举行会议；	14.06.2010	04.02.2011	0.00
2.59	ii) 主席将促进就议程、形式和会期与成员充分磋商。	14.06.2010	31.12.2011	0.00
2.60	iii) 将更多地利用平行会议和会外活动，注意要让代表团人数较少的国家能够参与（非正式会议将包括非政府组织和私营部门，包括发展中国家的代表）；	14.06.2010	04.02.2011	0.00
部长级会议				0.05
2.66	对《基本文件》进行修改，具体说明当技术层面的事项需要政治上认可或需要提高受重视程度时，大会或理事会可以召集部长级会议。	17.05.2010	25.11.2011	0.05
2.67	部长级会议报告通常将直接提交大会审议。	17.05.2010	25.11.2011	0.00
法定机构、公约、条约、食品法典等				0.050
2.68	食品法典和《国际植保公约》等条约、公约和协议（按粮农组织章程登记）的缔约方会议，可通过相关技术委员会报请理事会和大会注意（修改《基本文件》）	17.05.2010	25.11.2011	0.000
2.69	进行一次旨在做出任何必要变更的审查，以加强那些希望能够行使财政和行政管理权力的法定机构的能力，并从其成员那里动员更多的资金，但同时保持在粮农组织的框架内并与之保持报告关系。	01.06.2010	31.12.2011	0.050
进一步采取行动以提高粮农组织治理实效				0.45
2.70	理事会、计委和财委、章法委、区域会议和技术委员会将分别：	04.01.2010	25.11.2011	0.00

一揽子《近期行动计划》2010/11 年方案

一揽子《近期行动计划》2010-2011 年方案		计划启动日期	计划结束日期	2010 年 预算拨款
2.71	a) 编制至少四年的多年工作计划，每两年编制一次并（根据相应的报告途径）由理事会和/或大会审议；	04.01.2010	25.11.2011	0.05
2.72	b) 每两年根据工作计划编写进展报告，同样由理事会和/或大会审议。	04.01.2010	25.11.2011	0.00
2.74	大会将评估治理改革的绩效，包括区域会议的作用和职能运行并将一项独立审查作为该过程的一部分。	04.01.2010	02.07.2011	0.40
总干事任命和任期				0.00
2.95	采用程序以及对《基本文件》进行修改，使粮农组织成员有更多的机会在选举之前对申请总干事职位的候选人进行评议，包括：	15.02.2010	03.12.2010	0.00
2.96	a) 申请总干事职位的候选人将在进行选举的大会上发表演讲。成员将有机会向候选人提问（候选人费用将由粮农组织预算支付）；	25.06.2011	02.07.2011	0.00
2.97	b) 申请总干事职位的候选人将在比进行选举的大会早至少 60 天举行的粮农组织理事会会议上发表演讲。在该次会议上，理事会成员及观察员都有机会向候选人提问（与候选人的会议仅为了解情况，不会提出任何建议或得出讨论结论 – 候选人费用将由粮农组织预算支付）；	11.04.2011	15.04.2011	0.00
2.98	c) 成员国政府关于申请总干事职位的候选人提名将在上述理事会会议召开之前至少 60 天截止。	01.02.2010	31.01.2011	0.00
2.100	e) 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。	N/A	N/A	0.00
2. 监督—Antonio Tavares				1.10
评 价				0.55
2.78	评价预算：评价正常计划预算将增至正常计划预算总额的 0.8%（两个两年度）；一旦领导机构做出决定，作为工作计划和预算批准过程的一部分，预算将全额拨至评价办公室。以 2008-09 年为基期，资金需求为 320 万美元。在工作计划和预算草案中，原建议 2010-11 年数字为该数额的一半。为减少第一个两年度的实施风险，工作计划和预算草案终稿仅为增量的三分之一提供资金，即 2010-11 年 110 万美元。余额在 2012-13 年工作计划和预算中补齐。意见：第 1/2008 号决议中对《近期行动计划》行动 2.78 的说明在 09 年 10 月由计划、预算和评价办公室改写。原文为：评价预算：评价正常计划预算将增至占正常计划预算总额的 0.8-1.0%（两个两年度），一旦领导机构决定评价预算作为工作计划和预算批准过程的一部分，则应全额拨给评价办公室。预算外资金的所有资金将遵守理事会的决定，即至少 1% 的预算外资金应拨给评价工作。	01.01.201	31.12.2011	0.55

一揽子《近期行动计划》2010/11 年方案

一揽子《近期行动计划》2010-2011 年方案		计划启动日期	计划结束日期	2010 年 预算拨款
2.83	c) 每六年对评价职能进行独立评价 – 连同计划委员会的建议一起向管理层和理事会提交报告			0.00
2.84	由理事会批准纳入“章程”的综合评价政策，包括以上内容以及 a) 粮农组织内部评价委员会将酌情与计划委员会互动协调；	01.10.2008	21.11.2010	0.00
2.85	b) 滚动式评价计划将继续由领导机构经与内部评价委员会磋商后批准；	01.10.2008	21.11.2010	0.00
2.86	c) 评价的后续工作将完全制度化，包括一个独立的监测系统以及向计划委员会报告；	01.10.2008	31.12.2010	0.00
2.87	d) 所有评价报告、管理层回应和后续报告将继续作为公共文件，向粮农组织所有成员提供。将通过各项评价的磋商小组和研讨会，继续加大力度讨论这些报告并提请领导机构所有有关成员的注意；	01.10.2008	31.12.2010	0.00
2.88	e) 评价办公室将发挥制度化的咨询作用，就基于结果的管理及计划和预算编制工作向管理层提供咨询，加强意见反馈和学习过程；	01.10.2008	31.12.2010	0.00
2.90	g) 《章程》中批准的评价条款将在《基本文件》中予以反映	01.10.2008	21.11.2010	0.00
审计				0.15
2.91	根据现行政策，监察长办公室的工作范围将扩大，包括所有主要组织风险领域，必要时聘请外部专家。	01.01.2010	31.12.2011	0.15
职业道德				0.40
3.33	任命一名职业道德官员，使办公室开始运作，对职员进行培训	01.01.2010	31.12.2011	0.40
3.34	章法委和财政委员会审查道德委员会的职责范围和推荐的成员组成	19.02.2009	30.06.2010	0.00
3.35	任命道德委员会并启动工作	01.12.2009	30.06.2010	0.00
3.36	理事会根据章法委和财委的结论和建议审议道德委员会的年度或两年度报告。	01.04.2009	30.06.2010	0.00
3.36a	任命监督专员	01.01.2011	31.12.2011	0.00
3. 规划、预算编制改革及基于结果的监测—Boyd Haight				0.60
粮农组织战略目标和新的基于结果的框架				0.20
1.6	制定基于结果的监测系统	01.04.2009	31.12.2010	0.20
1.8	根据新的基于结果的系统提出关于 2010-11 两年度组织绩效的首份报告（2012 年）	01.12.2011	30.6.2012	0.00

一揽子《近期行动计划》2010/11 年方案

一揽子《近期行动计划》2010-2011 年方案		计划启动日期	计划结束日期	2010 年 预算拨款
规划、预算编制改革及基于结果的监测				0.00
3.6	采用一个经过修改的执行情况绩效管理监测系统和报告：每个报告都涉及上个两年度，报告有关交付及目标和结果指标以及职能目标的效率指标。本报告将取代当前的计划执行报告。	01.04.2009	31.12.2011	0.00
7.1	确定需要改进的领域并具体说明促进“基于结果的管理”的行动。	N/A	N/A	0.00
3.7	采用修改的编制和领导机构决策周期（顺序见下图 1）。从 2011 年开始，粮农组织大会日期将改为 6 月，所有其他会议日期也作相应调整（理事会将于 2009 年 9 月举行会议，为大会做准备—与新的周期一致）。从 2010 年起，将采用以下完整周期（会议的预算拨款见 B 治理改革）：	01.04.2009	31.12.2011	0.00
3.8	i) 两年度第一年（理事会至少两届会议）： 各技术委员会将在各自的职责领域就以下方面进行审议并提出建议：粮农组织依照绩效指标促进实现结果方面的绩效，包括任何相关评价，以及 • 列入《中期计划》的重点和结果，包括全球治理领域的重点和结果以及对下一个两年度提出的调整； • 区域会议将针对自身区域审议并就以下方面提出建议： • 粮农组织依照绩效指标促进实现结果方面的绩效，包括任何相关评价； • 列入《中期计划》的重点和结果，以及对下一个两年度提出的调整； • 在全球层面考虑的区域政策问题或通过区域层面落实的其他行动。 • 理事会、计划和财政委员会将在各自授权领域内对以下方面进行审议并做出决定： • 上个两年度的执行情况报告，包括对照指标的执行情况； • 主要评价工作； • 下半年的预算和执行情况； • 对既定工作计划和预算的任何必要调整； • 预先批准所要求的章间转拨。	01.01.2010	31.12.2011	0.00

一揽子《近期行动计划》2010/11 年方案

一揽子《近期行动计划》2010-2011 年方案		计划启动日期	计划结束日期	2010 年 预算拨款
3.9	ii) 两年度第二年（理事会至少两届，可能三届会议）：•计委、财委和理事会将在全年中，就既定工作计划和预算中所必须的任何调整进行审查并作出决定，预先批准章与章之间所要求的任何划拨； •1 月-3 月：计委、财委和理事会将审议拟议的中期计划及工作计划和预算。并在每个第二个两年度审议战略框架； •1 月-3 月：-不作为领导机构会议周期的一部分—有关成员和其他可能的预算外资金来源及伙伴关系将举行一次非正式会议，交流预算外供资要求情况，特别是有关影响重点领域； •3 月/4 月：理事会将就结果框架和预算事项，包括预算水平，向大会提出明确建议； •6 月：大会将批准结果框架和预算事项，包括预算水平； •9 月–11 月：计委、财委和理事会将根据大会关于预算水平的决定，酌情审议批准对结果框架和预算拨款所做出的调整。	01.01.2011	31.12.2011	0.00
3.10	在《基本文件》中对计划和预算周期，包括领导机构会议的时间进行必要修改	N/A	N/A	0.00
3.11	除资本帐户和技术合作计划之外，还规定在两个两年度之间延迟分摊预算中 5%的付款，以平衡收入和支出，从而减少低效浪费的交易。	01.10.2008	30.6.2011	0.00
设计新的规划和预算编制模式				0.20
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。	23.11.2009	31.12.2011	0.20
运用粮农组织所有语言进行出版				0.20
3.55	将为粮农组织各语言的技术出版（印刷和网络）留出预算。各语言技术文件用户小组将决定翻译基金的使用（不包括在主要会议文件现有预算之内）	01.01.2010	30.06.2010	0.00
3.56	将向最不发达国家提供更多数量的技术文件印刷本，由同一小组决定文件的优先重点	01.01.2010	31.12.2010	0.00
3.57	将单独为阿拉伯文和中文建立粮农组织万维网站的镜像网站	01.01.2010	31.12.2010	0.20
跨学科性				0.00
6.2	5%的预算交给副总干事用于跨学科性工作	N/A	N/A	0.00
4. 资源筹集和管理—Mina Dowlatchahi				0.717
资源筹集和管理战略				0.717
3.12	为补充分摊会费，预期的预算外资源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）：	N/A	N/A	0.359

一揽子《近期行动计划》2010/11 年方案

一揽子《近期行动计划》2010-2011 年方案		计划启动日期	计划结束日期	2010 年 预算拨款
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，包括与捐助者的政策关系，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，包括在粮农组织负责技术合作的部内设立一个小单位，支持下放办事处和执行活动单位与捐助者的联络；	01.01.2010	31.12.2011	0.358
3.15	c) 大力建设新的伙伴关系，包括与私人基金会的伙伴关系；	N/A	N/A	0.00
3.17	审查根据粮农组织章程第 VI、第 XIV 和第 XV 条签订的条约、公约、协定及类似的机构和文书，以便提高向成员自筹资金的程度（另行动 2.69）。向理事会并向协定各方提交报告。	N/A	N/A	0.00
5. 技术合作计划—Yuriko Shoji				0.28
技术合作计划				0.28
3.22	技术合作计划资源将分配给各区域，由区域代表主管，但 15% 仍然由负责技术合作的部门管理，用于紧急情况，3% 用于区域间项目。	01.01.10	31.12.10	0.28
6. 权利下放—Daud Khan				0.60
权力下放				0.60
3.76	计划和财政委员会将支持理事会对权力下放活动的各个方面进行政策监督，尤其包括《近期行动计划》的实施。	30.09.2009	31.12.2009	0.00
3.81	将监督粮农组织驻国家代表处的主要技术、实质性和技术方面的责任交给区域代表（助理总干事），适当时，通过分区域协调员向该助理总干事报告。负责执行活动的办公室内的一个单位将负责总体协调、区域间的联络等。	01.01.2009	31.03.2010	0.40
3.82	对下放办事处的所有授权和监管程度进行修改（参见上文）	31.10.2009	30.06.2010	0.00

一揽子《近期行动计划》2010/11 年方案

一揽子《近期行动计划》2010-2011 年方案		计划启动日期	计划结束日期	2010 年 预算拨款
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。审查结果的实施将确保通过采用替代性国家一级存在方式，至少消除国家代表处（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。采用的标准包括： a) 粮农组织计划的规模（办事处费用和计划规模之间示意性比例为 1:3）； b) 对与粮农组织一起制定的国家中期重点框架的承诺； c) 依赖农业人口的规模和贫困程度； d) 优先重视最不发达国家； e) 农业经济增长潜力； f) 便于另一国家提供服务； g) 与联合国系统，特别是驻罗马其他机构并酌情与其他区域组织，部分或全面派驻代表处的潜力； h) 政府承担粮农组织机构费用的意愿。	01.01.2009	31.12.2010	0.00
3.86	明确近东区域办事处的范围	16.04.2009	31.03.2010	0.00
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）	01.07.2009	31.12.2010	0.00
3.88	对下放办事处采用基准和以绩效为基础的报告和监测系统	01.01.2010	31.12.2010	0.20
3.95	将协调及权力下放活动办公室的职能转移到区域/分区域办事处和执行活动主管办公室内的一个协调组	01.01.2009	31.03.2010	0.00
7a. 总部结构—Tony Alonzi				0.075
总部结构				0.075
3.101	采用新的总部组织结构	1.10.2009	21.12.2010	0.075
3.102	重新安排高级管理层的责任，包括对战略目标和核心职能的责任	N/A	N/A	0.00
3.103	审查重组活动，以便进一步改进工作（2012 年）	01.04.2011	01.07.2011	0.00
7b. 内部治理—Jim Butler				0.00
内部各委员会				0.00
7.5	审查内部各委员会的作用，力图减少数量。作为工作流程的部分活动予以完成。第 2 阶段强化了该建议。	N/A	N/A	0.00
8. 伙伴关系—Mariam Ahmed				0.59
伙伴关系				0.59

一揽子《近期行动计划》2010/11 年方案

一揽子《近期行动计划》2010-2011 年方案		计划启动日期	计划结束日期	2010 年 预算拨款
3.104	最后确定并宣传关于伙伴关系的全组织指导原则作为一个开放性文件，包括以下内容：	01.09.2009	31.05.2010	0.00
3.105	a) 伙伴关系本身并非目的，而是在支持国际农业和农业发展治理、努力实现本组织战略框架优先重点和目标方面提高效益的一个手段。因此一种伙伴关系是否可取，取决于在实现共同目标方面相互增值和互利，这种增值和互利以结果表示，根据伙伴的费用和对效益的不利影响权衡；	N/A	N/A	0.00
3.106	b) 以伙伴的比较优势为基础，旨在实现粮农组织与伙伴的共同目标；	N/A	N/A	0.00
3.107	c) 通常以正在进行的合作活动为基础。	N/A	N/A	0.00
3.108	粮农组织作用的性质将因不同的伙伴关系而异，粮农组织在某些伙伴关系中可能发挥领导作用或起到促进的作用，而在另外一些伙伴关系中可能只是一个参加者。粮农组织在任何时候都必须保持中立和公正，以透明方式开展活动，在涉及利害冲突的情况下避免建立伙伴关系。说明：行动 3.105 至 3.108 是标准和资格，是 3.104 中所阐述的指导原则的基础，本身并不是行动。	N/A	N/A	0.00
3.109	盘点伙伴关系，包括扩大与私营部门伙伴关系的潜力。开展评估，建立新的伙伴关系或重振伙伴关系，进一步研究与以下机构开展联合活动和做出合作安排的可能性： · 私营部门 · 民间社会组织	01.01.2010	31.12.2011	0.21
3.110	编制能够产生结果和产出的短期活动议程（12 个月），根据《中期计划》编写一个中期行动计划（4 年），包括制定和实施一项培训计划	01.01.2010	31.12.2010	0.30
3.111	进一步建立与驻罗马联合国机构的伙伴关系，以便发挥协同作用，既提高效率，又增加效益，充分利用这三个组织在各自授权领域内的比较优势，尤其涉及：	01.01.2010	31.12.2010	0.00
3.112	a) 规范性工作和发展性工作两方面的技术计划联系和重叠领域；	01.01.2010	31.12.2010	0.00
3.113	b) 共同的行政和服务（注意到“全面彻底审查”的结论）；	01.01.2010	31.12.2010	0.00
3.114	c) 联合监督职能，包括评价。	01.01.2010	31.12.2010	0.00
3.115	这三个组织的管理层定期举行联席会议，由全体成员审查工作进程	01.01.2010	31.12.2010	0.00
3.116	由理事会根据计划和财政委员会的建议或结论每年对进展和建议进行审查	01.01.2010	31.12.2010	0.00
3.117	建立一个监测机制，以确保反馈及不断改进伙伴关系合作和粮农组织战略	01.09.2010	31.12.2010	0.08

一揽子《近期行动计划》2010/11 年方案

一揽子《近期行动计划》2010-2011 年方案		计划启动日期	计划结束日期	2010 年 预算拨款
与国际原子能机构的联合工作				0
6.4	粮农组织/国际原子能机构联委会	N/A	N/A	0
6.5	协同作用和伙伴关系	N/A	N/A	0
9. 行政和管理系统的改革—Theresa Panuccio				2.250
采 购				0.50
3.38	向司一级和下放办事处授予采购授权和协议书审批权；	01.01.2010	01.01.2011	0.05
3.40	为应急活动进行当地采购；	01.01.2010	01.06.2011	0.00
7.6	采用新型采购模式，对采购行动初期工作进行管理	01.01.2010	31.12.2011	0.20
7.7	从注册的卖方管理向积极的供应方管理发展（伙伴关系原则）	01.06.2009	2.2.2010	0.25
7.8	向负责地方采购的区域和当地官员赋权	01.03.2010	31.12.2010	0.00
行政服务模式				0.200
7.9	交易活动移交共享服务中心	01.09.2009	2.2.2011	0.200
7.10	使支持职能的目标与本组织战略目标协调一致，确定主要效益指标和服务级协议（SLA）（承诺模式）。使之转化为价值启动器之一，推动改革发展。	N/A	N/A	0.00
驻罗马各机构—联合采购计划				0.250
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	01.09.2009	31.12.2011	0.000
7.15	联合采购计划的其他活动 – 差旅	01.01.2010	31.12.2011	0.25
登 记				1.20
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	01.10.2009	31.12.2012	1.20
使用粮农组织所有语言进行印刷和出版				0.10
7.17	建议组成新的印刷与分发部门，合并原来的外部印刷、内部印刷和分发部门。改变印刷和分发程序。	01.01.2010	30.06.2011	0.100
“全面彻底审查”后续行动				0.00
3.48	实施行动计划			0.00

一揽子《近期行动计划》2010/11 年方案

一揽子《近期行动计划》2010-2011 年方案		计划启动日期	计划结束日期	2010 年 预算拨款
翻 译				0.00
3.58	继“全面彻底审查”得出结论之后，将实行改进，以确保翻译工作的质量和及时性，同时如有可能降低成本。	01.01.2010	31.12.2010	0.00
7.18	改变翻译服务模式。加强词汇术语工作和外部翻译人员名册管理。	01.03.2010	30.11.2010	0.00
7.19	改变翻译服务模式。翻译服务工作由正常计划出资。	01.03.2010	30.11.2010	0.00
7.20	研究翻译服务模式。	01.03.2010	30.11.2010	0.00
10. 粮农组织手册—Beth Crawford				0.00
粮农组织手册				0.00
7.22	对粮农组织手册进行彻底修订，审议并出版简化框架，使各地员工都能理解并遵守粮农组织的规程制度。 说明： 安永公司提出的“全面彻底审查”第一阶段建议行动 7.22 为：实现粮农组织一系列政策和程序（手册）的合理化并已如上文所述进行了修订	01.01.2010	31.12.2011	0.00
7.23	创建业务改进组，包括优化和程序改进、粮农组织手册的修订（见上文）以及其他业务改进措施。 说明： 安永公司提出的“全面彻底审查”第一阶段建议行动 7.23 为 – 应设立一个管理小组；已按照上文进行了修订	01.01.2010	31.12.2011	0.00
为便利授权对《基本文件》进行修改				0.00
3.43	修订《基本文件》，以便规定按照向最低适当层面授权的商定原则，总干事可将具体工作和行动领域的最终权力和责任授予指定官员，此类授权将在粮农组织手册和公布的职位说明中得到反映。	N/A	N/A	0.00
11a. 国际公共部门会计标准—Nick Nelson				0.00
国际公共部门会计标准				0.00
3.42	落实新的或更新后的方法，支持权利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，共同应对业务需求，支持权利下放办事处财务交易处理。 说明： 实地会计系统替换项目已纳入《国际公共部门会计标准》项目，将满足权力下放办事处在财务交易登记、会计核算和报告方面的需求。2010-11 年工作计划和预算中实地会计系统的供资需求，作为《国际公共部门会计标准》项目的一部分，列入第 8 章的提案中（组织结果 805）。第 1/2008 号决议说明《近期行动计划》行动 3.42 为：开发并采用适合粮农组织驻国家代表处需求的一个 Oracle 实地	N/A	N/A	0.00

一揽子《近期行动计划》2010/11 年方案

一揽子《近期行动计划》2010-2011 年方案		计划启动日期	计划结束日期	2010 年 预算拨款
	版本。注：某些早期行动将在大会特别会议之前完成；将在大会会议之后产生费用的其他主要行动在下文列出（如“全面彻底审查”和绩效管理）并已如上文所述进行了修订。			
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计划予以实施。 说明： 《国际公共部门会计标准》项目估算费用为 1390 万美元，未包括在《近期行动计划》估算费用内。《国际公共部门会计标准》2008-09 年项目费用包含在第 8 章款项中，对其余费用的供资建议包括在 2010-11 年工作计划和预算草案的第 8 章。	N/A	N/A	0.00
11b. 信息技术—Yasuko Hanaoka				4.750
3.90	升级信息通讯技术基础设施和信息系统功能支持权利下放办事处。 说明： 第 1/2008 号决议说明《近期行动计划》行动 3.90 为：采用支持系统（包括关于信息技术系统的培训和升级）并已如上文所述进行了修订。	1.7.2009	31.12.2011	1.90
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。	1.2.2010	31.12.2011	0.05
7.4	信息技术的责任和职能都应归并到首席信息官负责的部门。	23.11.2009	31.12.2011	0.00
7.11	研究减少多功能打印机的数量	01.01.2010	30.11.2010	0.00
7.12	扩大信息技术司设在曼谷的离岸外包中心所提供的支持服务和软件开发范围。	23.11.2009	31.12.2011	0.00
7.13	首席信息官员司必须提供资金并落实针对权利下放办事处信息技术官员/信息技术服务官员的适当入门和维护培训计划；该计划必须包括定期到访总部以便权利下放信息官员司的职员与同事建立并维持工作关系，作为对信息交流和解决问题正式系统的补充。	1.3.2010	31.12.2011	0.00
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。 说明： 安永公司“全面彻底审查”提出的第一阶段建议说明行动 7.25 为：对 Oracle 系统进行升级，改进权利下放办事处的人员管理和信息技术基础设施并已如上文所述进行了修订。	1.4.2010	31.10.2011	1.175
7.26	设计管理信息系统	23.11.2009	31.12.2011	1.625
12. 企业风险管理—Boyd Haight				0.50
企业风险管理框架				0.50
3.50	制定项目架构，落实内部主导的全组织企业风险管理，如：组建项目团队并编写职责范围；获取必要的培训和所需要的外部指导；编制工作计划等。 说明： 第 1/2008 号决议说明《近期行动计划》行动 3.50 为：为该项研究签发外部合同并已如上文所述进行了修订。	01.04.2010	30.06.2010	0.30

一揽子《近期行动计划》2010/11 年方案

一揽子《近期行动计划》2010-2011 年方案		计划启动日期	计划结束日期	2010 年 预算拨款
3.51	在外部风险管理顾问的支持下，设计适当的企业风险管理模式，开发对本组织具有针对性的企业风险管理框架。企业风险管理框架应包括若干主要组成部分，涉及目标、战略、组织、风险过程、监测和报告。 说明： 第 1/2008 号决议说明《近期行动计划》行动 3.51 为：管理层、理事会和财政委员会审议最终报告并已如上文所述进行了修订。	01.04.2010	30.06.2010	0.00
3.52	大规模落实企业风险管理框架前，启动试点工作进行测试。 说明： 第 1/2008 号决议说明《近期行动计划》行动 3.52 为：制定后续行动计划并已如上文所述进行了修订。	01.07.2010	31.03.2011	0.00
3.53	基于试点工作结果，制定综合计划，在全组织全面落实企业风险管理。 说明： 第 1/2008 号决议说明《近期行动计划》行动 3.53 为：理事会和财政委员会审议后续行动计划并已如上文所述进行了修订。	01.01.2011	30.06.2011	0.00
3.54	全面实施企业风险管理结构和系统（企业风险管理制度化）	01.07.2011	31.12.2011	0.20
13. 文化变革—Jim Butler				1.15
机构文化变革				1.15
3.32	实现远景目标	23.11.2009	31.12.2011	1.15
14. 人力资源—Tony Alonzi				5.675
人力资源政策和做法				4.66
3.37	管理层早期行动概要，包括： 总干事办公室下放人力资源行动授权；	01.01.2009	30.06.2011	0.00
3.59	维持根据实际能力挑选工作人员和顾问的首要标准，实施务实的地理和性别代表性政策，尤其涉及发展中国家	01.04.2010	31.12.2011	0.15
3.60	采用提高职员培训，包括管理培训的软件包	23.11.2009	31.12.2011	1.00
3.89	加强职工培训	01.06.2009	31.12.2011	0.00
3.61	制定在总部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	23.11.2009	31.12.2010	1.40
3.62	建立一个尤其是从发展中国家招聘和培养年轻专业人员的联合、一致系统。包括实习计划	23.11.2009	31.12.2011	0.66

一揽子《近期行动计划》2010/11 年方案

一揽子《近期行动计划》2010-2011 年方案		计划启动日期	计划结束日期	2010 年 预算拨款
3.63	根据明确的政策和需要下放权力和授予决策权，包括从总干事办公室和高级管理层进一步下放权力	01.01.2010	31.12.2011	0.00
3.64	更广泛地公布粮农组织的空缺职位	01.01.2010	31.12.2011	0.10
3.65	制定、公布和实施程序，确保所有高级职员和粮农组织驻国家代表的招聘工作充分透明	01.01.2010	30.04.2010	0.00
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	01.05.2010	30.09.2010	0.05
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，使职工的绩效与组织目标相联系的客观的职工考核系统	23.11.2009	31.12.2010	0.70
3.71	对 P5/D1 和 D1/D2 职位采用双重职位等级	23.11.2009	31.12.2011	0.00
3.72	对 Oracle 系统进行升级，以便 i) 改进提取数据的方便程度和数据分析，ii) 支持实质性职员管理，而不是纯粹的交易处理	23.11.2009	30.04.2011	0.60
3.75	领导机构和管理层采取行动，确保在联合国共同系统层面开展变革 a) 对共同系统变革提出建议 b) 向联合国介绍变革情况	01.01.2010	31.12.2011	0.00
人力资源的作用				1.02
7.27	为人力资源职能确定新的作用并审议人力资源能力框架和问责制框架。	01.01.2010	31.12.2011	1.015
15. 《近期行动计划》- 领导机构后续工作—Ali Mekouar				0.150
领导机构后续工作				0.15
4.1	理事会将监测《近期行动计划》落实进展情况，并向大会第三十六届会议（2009 年）和第三十七届会议（2011 年）提交报告。该工作将得到计划和财政两委员会的支持以及管理层报告的支持。	01.01.2009	31.12.2011	0.00
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；	01.01.2009	31.12.2011	0.00
4.6a	2010-11 年期间每年举行三次大会委员会会议	01.01.2010	31.12.2011	0.15
16. 《近期行动计划》- 管理层后续工作- David Benfield				1.58
粮农组织对独立外部评价后续行动的管理安排				1.58
4.9	ii) 专家工作组，包括“全面彻底审查”工作组和由粮农组织各级各部门（下放办事处和总部）组成的变革小组；	01.01.2010	31.12.2011	1.58