CL 145/10 C

2012 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 | Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

理 事 会

第一四五届会议

2012 年 12 月 3－7 日，罗马

《近期行动计划》实施进展报告

内容提要

- 本报告旨在介绍《近期行动计划》2012年实施进展情况。理事会更新了CL144/10号文件提供的有关《近期行动计划》实施新方向的信息，该文件曾提交2012年春季举行的领导机构会议，以及随后于2012年7月18日举行的非正式介绍会。
- 2012年开展的旨在加快改革进程的工作非常成功，2011年年底尚未完成的大部分《近期行动计划》行动目前计划将于2012年完成。本报告提供了有关实施时间将延长至2013年的行动的详情。
- 报告就《近期行动计划》若干行动征求各成员指导意见，管理层将针对上述每项行动向各成员提供有关最佳实施方法的建议。
- 本报告向委员会成员提供了有关实现成效的举措所取得进展的最新信息，并列举了一些已实现的、正在实现的以及未来将实现的成效。另外，本报告提供了成效类别的详细信息，并对为顺利完成该举措今后应采取的措施和流程做了说明。
- 纳入主流活动是粮农组织革新图变的最终目标，本报告详细介绍了将实施时间延期至2013年的《近期行动计划》各项行动纳入主流活动的方法，以及将实现《近期行动计划》成效的举措纳入主流活动的方法。
- 本报告显示，截至2012年8月底，《近期行动计划》支出和承付总额为1648万美元，占2012年预算的58%。1200万美元余额将在2012年剩余时间支出。
- 随着改革进程临近结束阶段，本报告向各成员提供了未来报告安排的最新信息，即将于2013年春季提交领导机构的2012年年度报告将包含所有定量、定性、财政和预算信息，确保遵守大会第6/2011号决议，同时涵盖理事会在2012年6月会议上授权的领域。

建议计划委员会、财政委员会及理事会采取的行动

- 请**财政委员会**审查《近期行动计划》预算和支出方面的进展（V节，第58至61段）。
- 请**计划和财政委员会联席会议**审查本报告其他章节的进展。还请联席会议就第27段表1所述的10项需重新审议的《近期行动计划》行动提供指导。
- 请**理事会**：
  - 就管理层提出的有关未来如何处理10项需重新审议的《近期行动计划》行动的建议**提供指导**（第27段表1概述了这些行动）
  - **注意**CL 145/10号文件中提供的信息，以及财政委员会和计划委员会的审查，并酌情就此提供指导。

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：+39 06570 54508

I. 引 言

1. 本报告提供了《近期行动计划》在2012年1月至9月的实施进展信息。其中更新了CL 144/10号文件中的信息，该文件在2012年5月举行的计划和财政委员会联席会议和2012年6月举行的理事会会议上进行了审议。2012年7月18日举行的非正式介绍会上讨论了实施进展情况，本报告正式介绍7月份讨论的最新情况，同时考虑了各成员提供的反馈。

2. 本报告是依照大会第 6/2011 号决议的要求作为理事会文件提交的，但同时也在 2012 年 11 月举行的财政和计划委员会联席会议上提交计财委成员。这样做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一四五届会议的报告中了解并审议这两个委员会的技术建议。

3. 总干事于 2012 年 1 月宣布了粮农组织革新图变的新方向，其中认识到有必要尽快通过以下三项举措顺利完成革新图变进程：

- 加快改革进程，在 2012 年年底前完成尽可能多的《近期行动计划》行动；
- 顺利结束粮农组织革新图变进程，充分实现各项成效并就其进行汇报；
- 将《近期行动计划》各项行动纳入本组织当前各项工作中。

4. 2012 年 1 月 19 日的第 2012/08 号总干事公报[1]对这些举措做了概述，其中还要求精简《近期行动计划》管理委员会，以便提高《近期行动计划》的管理效率。

5. 在本进展报告的以下章节，管理层向理事会成员提供了有关 2012 年各项举措下所开展的工作的最新情况。本报告包含六个章节和两份附件，具体如下：

- **第 II 节 – *加速实施***，介绍了加速实施举措的结果，指出《近期行动计划》中大部分尚未完成的行动预计将于 2012 年完成，并提供了实施时间延长至 2013 年的行动的详细信息。本节还报告了需与各成员进一步讨论的《近期行动计划》行动，并针对每项行动提出了一项有关如何以最佳方式推动实施工作的建议。
- **第 III 节 – *实现成效***，更新了 CL 144/10 号文件中的信息，以及 7 月 18 日的非正式介绍会上提供的信息。
- **第 IV 节 – *主流化活动***，概述了有关将《近期行动计划》中各项预计实施时间将延长至 2013 年的行动纳入本组织当前工作的方法，以及在

[1] 见文件 CL144/10 附件 II。

2013 年及其后年度将《近期行动计划》的实现成效举措纳入主流活动的方法。

- **第 V 节 – 《近期行动计划》预算和支出情况**，提供了截至 2012 年 8 月底《近期行动计划》预算和支出的最新信息。

- **第 VI 节 – 今后的报告事宜**，提供了有关《近期行动计划》最终报告的信息，该报告将于 2013 年春季由领导机构审议。

6. 本报告包括两份附件：

- **附件 I** 详细描述了《近期行动计划》的成效框架，并提供了该框架四个部分组成要素的信息。

- **附件 II** 列举了《近期行动计划》实现成效的案例。

II. 加速实施

7. 加速实施举措目的是在 2012 年内完成尽可能多的《近期行动计划》行动。根据 2012 年 6 月理事会会议所收到的报告[2]，截至 2011 年 12 月，仍有 53 项《近期行动计划》行动尚未完成。

8. 2012 年 2 月，对《近期行动计划》中所有尚未完成的行动进行了审查，以确定是否有机会加速实施那些计划于 2013 年完成的《近期行动计划》行动，使其提前到 2012 年年底完成，同时充分顾及不得因速度而牺牲质量。

9. 审查非常成功，很多曾计划于 2013 年完成的《近期行动计划》行动将提前到 2012 年实施完毕。然而，《近期行动计划》中有 10 项行动无法在 2012 年完成，这些行动随后将进行整合并纳入本组织的正常工作，其具体情况如下：

i) **行动 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。）根据行动性质，计划于 2012 年年底改革计划完成后启动此项行动，因为它与改革完成后进行的一项评估有关。

ii) **行动 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和第三十七届会议提交报告。该工作将得到计划委员会和财政两委员会的支持以及管理层报告的支持）。此项行动的性质决定了其无法在 2012 年完成。该项行动涉及理事会对《近期行动计划》的实施进

[2] CL 140/10，第 78 段。

展进行监测，内容将包括理事会于 2013 年春季对 2012 年年度报告进行审议，并对将于 2013 年 6 月提交大会的报告进行审议。

iii) **行动 3.42**（开发和采用适合粮农组织驻国家代表处需求的 Oracle 实地版本）。这是一项旨在替代各国家办事处目前正在使用的实地会计系统的《近期行动计划》行动。该项行动是“全球资源管理系统”的组成部分。即将举行的财政委员会会议将讨论“全球资源管理系统”进展报告[3]，根据该报告，计划将于 2012 年 11 月在总部、区域办事处和试点办事处部署“全球资源管理系统”，并于 2013 年 2 月至 5 月逐步在其他权力下放办事处部署这一系统。

iv) **行动 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）。遵守《国际公共部门会计标准》也是“全球资源管理系统”项目的组成部分。上述“全球资源管理系统”进展报告指出，计划于 2013 年 7 月至 10 月首次试点编制符合《国际公共部门会计标准》的财政报表，于 2014 年 7 月至 9 月及 2014 年年底开展第二次试点及对符合《国际公共部门会计标准》的期初余额进行审计，并将于 2015 年 1 月至 3 月编制首份符合《国际公共部门会计标准》的财务报表。

v) **行动 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）。该行动源自一项“全面彻底审查”所提出的建议，即应制定一种新的规划和预算编制模式。但是，审查发现由于各系统间缺乏信息整合，而且无法从系统获取一些关键信息，因此当前的 IT 系统无法支持新的模式。完成“全球资源管理系统”的实施工作后，才能对全组织行政电脑系统作进一步变更；而且，虽然已经开展了一部分规划工作，但是只有“全球资源管理系统”落实后，才能进行新模式和相关电脑系统的开发工作。

vi) **行动 3.54**（全面实施企业风险管理结构和系统）。该重大项目目的是：支持管理层确认、优先排序并管理《中期计划》/《工作计划和预算》的基于结果的管理框架、职能层级、实地项目和业务改进项目中的战略、财务、业务和声誉风险。如 2012 年初向领导机构所报告的那样[4]，该行动于 2012 年 1 月临时暂停，以便根据之前的经验重新评估将企业资源管

[3] 参见 FC147/13。

[4] 文件 FC 143/10 和 CL144/10，第 15 段。

理纳入基于结果的管理框架，并考虑到监察长办公室之前开展审查工作的结果。计划将于 2013 年底完成。

vii) **行动 3.32**（文化变革 – 实现愿景目标）。2012 年，在全组织实现文化变革的方法产生了变化。2012 年之前，方法主要是设立一个中心团队，负责推动文化变革。在项目初期，这种方法很合适，可以与职工互动并制定内部愿景，但是只有包括高级管理层在内的各级职工都充分参与其中，才可能实现持续的文化变革。文化变革活动将以新方法为基础，但是不宜为文化变革设置目标截止日期。相反，重点应转为将文化变革充分纳入全组织正在开展的工作。

viii) **行动 3.88**（在权力下放办事处采用基准和基于绩效的报告和监测系统）。成功实施该行动，可通过权力下放进程加强监测和监督职能（参见 CL 145/3 – 第 II 节，A 部分）。虽然在完善不良业绩的监测工作和良好做法的宣传工作方面已取得不少进展，但该行动仍需一定时间来吸取相关数据收集、系统解决方案和流程方面的经验教训，以便提高参与新基准制定过程的人员的敏感度并为其提供培训。预计完成日期为 2013 年中期。

ix) **行动 3.103**（审查重组活动，以便进一步改进工作）。该行动涉及对 2010 年实施的总部结构变革进行审查。《近期行动计划》中安排于 2012 年开展该行动；根据关键审查结果，总部也于 2012 年进行了结构调整。但是，进一步变革仍在审议中，因此该行动将延长至 2013 年上半年。

x) **行动 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，包括管理方面的能力）。完成该行动取决于粮农组织能力框架的引入情况，预计该工作将于 2012 年 12 月完成。职位说明的制定工作出现了延迟，修订后的截止日期为 2013 年 4 月。已向财政委员会第一四七届会议报告该活动及其他人力资源活动的最新进展[5]。

待与各成员进一步讨论的《近期行动计划》行动

10. 审查尚未最终决定的《近期行动计划》行动时，强调了一些需与各成员进一步讨论的行动。对于这些行动均提供了背景资料，以及管理层向各成员提出的有关如何以最佳方式采取行动的提案。

[5] 文件 FC 147/11。

行动 3.48（落实《全面彻底审查行动计划》）

11. 起初，《近期行动计划》计划要求开展全面彻底审查，以及制定并落实一份《全面彻底审查行动计划》。该行动即与《全面彻底审查行动计划》的落实工作有关。但是，全面彻底审查工作完成后，并未单独制定《全面彻底审查行动计划》；相反，全面彻底审查的 37 项建议被纳入《近期行动计划》计划中，因此《近期行动计划》计划中的行动总数从 235 增加至 272。因此，该行动与纳入《近期行动计划》计划中的全面彻底审查建议完全一致。

管理层建议 – 如各成员同意，管理层提议将《近期行动计划》行动 3.48 视为已完成。

行动 3.71（对 P5/D1 和 D1/D2 职位采用双重职位等级制度）

12. 粮农组织是国际公务员制度委员会的成员，但是该《近期行动计划》行动并未遵守委员会的共同系统规定。

13. 国际公务员制度委员曾对该问题进行过审议。2003 年，国际公务员制度委员会试点开展了“宽带级别模型系统”；据此，联合国雇员的等级将按宽泛的薪金级别分类，而同一级别的最低薪金和最高薪金间将不再进行分类。国际公务员制度委员会确定了三种级别(i)P-1 和 P-2，(ii)P-3、P-4 和 P-5，以及(iii)D-1 和 D-2。农发基金、联合国艾滋病规划署和开发署参加了 2004 年启动的试点项目，项目开展了四年，于 2008 年中止。

14. 2008 年，粮农组织就联合国 D-1 和 D-2 双重职位等级制度方面的最佳做法开展了调查。9 个联合国机构回应了粮农组织的调查，但其均未实行 D-1 和 D-2 双重职位等级制度。联合国共同系统中普遍接受的唯一双等级制度适用于初级的 P1 和 P2 职位。

15. 虽然有提议结束该《近期行动计划》行动，但是管理层有意咨询其他联合国机构，以探索更多机制，使职位等级管理工作更加灵活。

管理层建议 – 取决于各成员商定的结果，同时考虑到将于 2013 年与联合国其他机构开展进一步磋商，管理层提议将《近期行动计划》行动 3.71 视为结束，但未按照《近期行动计划》预计的方式落实。

行动 3.11（除资本账户和技术合作计划之外，在两个两年度之间结转不超过 5%的分摊预算拨付款，以平衡收入和支出，从而减少低效浪费的交易）

16. 人们认为与内部控制和问责制有关的转型变革举措（参见 CL 145/3 第 II.B 节）和有关定期完善预算规划和监测的举措（参见 CL 145/3 第 V 节）将实现这一目标，无需借助一般基金在两年度之间结转 5%的分摊预算。因此，利用一般基金结转 5%的分摊预算无任何益处，当前更具体的资本开支、安保开支和技术合作计划基金将保留不变。

管理层建议 – 取决于各成员商定的结果，管理层提议将《近期行动计划》行动 3.11 视为结束，但未按照《近期行动计划》预计的方式落实。

行动 6.2（5%的预算交由副总干事用于跨学科工作）

17. 跨学科工作的预算资源（多学科基金）在对《2012- B 年工作计划和预算》的进一步调整中从 450 万美元增加至 1130 万美元，约占净拨款的 1.1%，理事会对此表示欢迎。同时，文件 CL 145/4“经审议的《战略框架》和《2014-17 年中期计划》纲要”中提议的战略目标草案是跨学科性质的，与粮农组织的全球目标密切相关。这与独立外部评价建议 3.1 一致，之前其作为“早期行动”6.2 纳入了《近期行动计划》。如文件 CL 145/3“2012-13 年转型变革”（第 II.C 节）所述，2012- B 年期间，多学科基金将用来加强总部和权力下放办事处的工作计划，尤其是在与战略思考进程中新出现的拟议跨领域战略目标和计划性区域举措有关的领域。因此，在日后的《工作计划和预算》中，将具体比例的粮农组织预算分配给跨学科工作不会富有成效。

管理层建议 – 取决于各成员商定的结果，管理层提议将《近期行动计划》行动 6.2 视为结束，但未按照《独立外部评价》预计的方式落实。

行动 7.22（对《粮农组织手册》进行彻底修订，审议并出版简化框架，使各地职工都能理解并遵守粮农组织的规章制度）

18. 关于重新编写《行政手册》以力求简洁的建议，以及可以对实质性规则和程序规则进行区分的观点，理事会法律办公室持保留意见，并指出，由于《手册》中的多项规定均涉及多个机构，且都针对较为复杂的事项，因此任何试图对其进行“重新编写”和简化的举措均应采取慎之又慎的态度。一旦简化版本和参考版本互不一致，将使粮农组织面临重重困难，并为之承担责任。采取谨慎态度的法

律依据是，国际劳工组织行政法庭[6]的案例法规定：规则的编写者需为其内容负责，并为版本不一的情况承担责任。

19. 为使《手册》更易于理解，并促进对粮农组织规程制度的理解和遵守，可采取一些替代方法，包括：使全球范围内的所有粮农组织员工均可以获取更有效的搜索工具，以及提供资源，专用于向工作人员提供关于各项规则含义的信息。上述方法符合联合国系统内其他组织的做法。

管理层建议 – 取决于各成员商定的结果，管理层提议将《近期行动计划》行动 7.22 视为结束，但未按照全面彻底审查提议的方式予以落实。

行动 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，明确区分现有办事处与任何增设办事处的计划，使驻国家办事处的范围合理化……*

20. 2009 年，秘书处在运用《近期行动计划》行动 3.84 所提出的标准的基础上，对国家覆盖范围进行了分析。区域会议对此展开了热烈的讨论，但大会委员会成员并未达成共识。2011 年，管理层编制了《权力下放办事处的结构和运作愿景》，并据此制定了各项行动。2012-13 年期间，将在此文件的基础上进一步讨论权力下放的问题，该文件并不准备对国家覆盖范围开展基于标准的审查，并且 2011 年大会已通过了上文所述的前进方向。此外，根据基于区域需求等制定的新“战略思考进程”，同时考虑到总干事对于权力下放及转型进程的重视程度，鉴于需采取不同方式对各驻国家办事处进行合理化安排，今后在对国家覆盖范围进行合理化安排时，将不再采用特定标准。

管理层建议 – 取决于各成员商定的结果，管理层提议将《近期行动计划》行动 3.84 视为结束，但未得到落实。

---

21. 审查期间还发现，显示已完成的某些《近期行动计划》行动仍需留待后续审查，或相关实施方式不完全符合《近期行动计划》行动所建议的方法。针对各项行动提供了背景信息，以及管理层向成员提出的关于今后最佳工作方法的建议。

[6] 国际劳工组织行政法庭（ILOAT）。

行动 7.23（创建业务改进组，包括简化/程序改进，以及其他业务改进措施）

22. 业务改进组设立于 2010 年底，但已根据“对《2012-13 年工作计划和预算》的调整”（CL 143/3）予以撤销。在起始阶段结束后，由业务改进组确认程序和业务改进机会的做法明显削弱了问责力度，将原应由相关部门承担的责任转加给业务改进组，从而加重了本组织的官僚主义问题，需额外设立职位来履行本应属于人力资源处、财务处和采购处等相关部门的职能。此外，考虑到业务改进组的运作成本，因此决定予以撤销，并采取与墨西哥政府计划[7]中的方法相似的替代方法，加强管理人员的责任，并将以更高效且更经济有效的方式，实现《近期行动计划》所需的程序和业务改进。

管理层建议 – 取决于各成员商定的结果，管理层提议将《近期行动计划》行动 7.23 视为结束，但未按照全面彻底审查提议的方式予以落实。建议同时指出，将采用与墨西哥政府计划中类似的方法（经合组织 2011 年在其公共治理审查期间发布的文件“在墨西哥实现更高效、动态的公共管理”中提及该方法）实现该项《近期行动计划》行动的内容，并将其纳入本组织的工作主流中。

行动 7.19（改变翻译服务模式。翻译服务工作由正常计划出资）

23. 该项行动标记为已完成，管理层制定了新的翻译服务模式，并已在财政委员会第一三五届会议和理事会第一四〇届会议上获得通过。但新模式并未得以完全落实，这主要是因为若干相关活动需要大量预算调拨。原计划在 2012-13 两年度全面落实，但目前需延期至《2014-15 年工作计划和预算》编制完成后才能落实。

管理层建议 – 如各成员同意，管理层提议将《近期行动计划》行动 7.19 视为结束。

行动 3.55（将为粮农组织各语文的技术出版（印刷和网络）留出预算。各语文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））

24. 尽管粮农组织承认，需在长时间内改进对粮农组织所有正式语文的技术信息的提供和获取，但就以往经验而言，为各语文单独设立基金的做法不太可能实现预期成果。此外，管理层认为，加强规划各类文件的语种需求，包括事先确定以相关语文出版特定文件的做法，是一种“物有所值”的方式，有助于扩大技术

[7] “减少规则，提高业绩”，墨西哥公共行政部，2010 年。

出版物的语言覆盖范围。在此方面，开发了一项出版规划工具，以便事先确定所有出版物的语文需求，将于 2013 年第一季度在全组织范围内落实该工具。

管理层建议 – 取决于各成员商定的结果，管理层提议将《近期行动计划》行动 3.55 视为结束，但未按照《近期行动计划》预计的方式予以落实。

行动 3.57（将为阿拉伯文和中文开发单独的粮农组织万维网站的镜像网站）

25. 为落实行动内容，采取了一项可持续方法，以便解决造成语文覆盖面不平衡的根本原因，避免使阿拉伯文和中文读者较难访问粮农组织网站的部分内容。目前，重要的最高级别信息已提供阿拉伯文和中文版。此外，在动态数据库驱动下的信息系统中提供了大量内容，其中还包括网站 www.fao.org 以外的内容，并每天公布大量新内容，这使得创建镜像网站的工作过于复杂，且成本昂贵，留下了许多无限期的承诺。

26. 与之相反，《近期行动计划》工作则关注于探索提供在线自动要点翻译的可能性，这可通过关于搜索和内容的集中服务实现。此外还在审查多语种主题词表的作用。目前正在将自动翻译软件纳入技术数据库的基础设施，并将向网站数据发布者提供。预计粮农组织相关各部门将在机器翻译领域继续开展合作，以便进一步推广这一工作，该工作由《近期行动计划》供资。

管理层建议 – 取决于各成员商定的结果，管理层提议将《近期行动计划》行动 3.57 视为结束，但未按照《近期行动计划》预计的方式予以落实。

---

27. 上述行动及相关管理层建议的概要内容列于表 1：

表 1 – 《近期行动计划》行动及管理层建议

《近期行动计划》行动		管理层建议
3.48	落实《全面彻底审查行动计划》	结束
3.71	对 P5/D1 和 D1/D2 职位采用双重职位等级制度	结束，但未按《近期行动计划》预计的方式予以落实
3.11	除资本账户和技术合作计划之外，还规定在两个两年度之间结转最高不超过 5%的分摊预算拨付款，以平衡收入和支出，从而减少低效浪费的交易	结束，但未按《近期行动计划》预计的方式予以落实
6.2	5%的预算交由副总干事用于跨学科工作	结束，但未按《独立外部评价》预计的方式予以落实

7.22	对《粮农组织手册》进行彻底修订，审议并出版简化框架，使各地职工都能理解并遵守粮农组织的规章制度	结束，但未按照全面彻底审查提出的方式实施
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/效益分析等，明确区分现有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……	结束，但未实施
7.23	创建业务改进组，包括简化/程序改进，以及其他业务改进措施。	结束，但未按照全面彻底审查提出的方式实施
7.19	改变翻译服务模式。翻译服务工作由正常计划出资。	已完成
3.55	将为粮农组织各语文的技术出版(印刷和网络)留出预算。各语文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）	结束，但未按照《近期行动计划》中预计的方式实施
3.57	将为阿拉伯文和中文开发单独的粮农组织万维网站的镜像网站	结束，但未按照《近期行动计划》中预计的方式实施

28. 如成员同意管理层提出的建议，2012 年至 2013 年期间将开展 10 项《近期行动计划》行动。然而，除这 10 项行动外，还有三项行动尚待开展，各成员需予以关注。

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）

29. 该行动的计划完成日期（在粮农组织大会第三十八届会议前召开的理事会会议上）已从 2011 年 6 月改为 2013 年 6 月，此项行动之所以未能在 2011 年完成，原因是理事会未能向大会第三十七届会议提出预算水平建议。理事会在第一四四届会议上敦促于 2013 年 1 月 31 日前向各成员提供《2014-15 年工作计划和预算》草案，2012 年秋季举行的领导机构会议将讨论这一请求的最新情况。

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）

30. 计划完成日期已改为 2013 年 6 月 30 日，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。理事会在第一四四届会议上对此进行了回顾，并要求完成该行动。理事会独立主席正在推动一项进程，各成员将通过该进程制定和审议总干事职位的理想资格。为在粮农组织大会第三十八届会议前成功完成此项行动，应在理事会第一四六届会议上就此达成共识。

行动 4.4（对理事会成员数量和区域代表性做出任何适宜的变更）

31. 计划完成日期已修改为 2013 年 6 月 30 日，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。行动于 2010 年恢复开展，2011 年仍在继续谈判，但大会第三十七届会议上仍未就此达成共识。为在粮农组织大会第三十八届会议前成功完成此项行动，将需要在理事会第一四六届会议上就此达成共识。

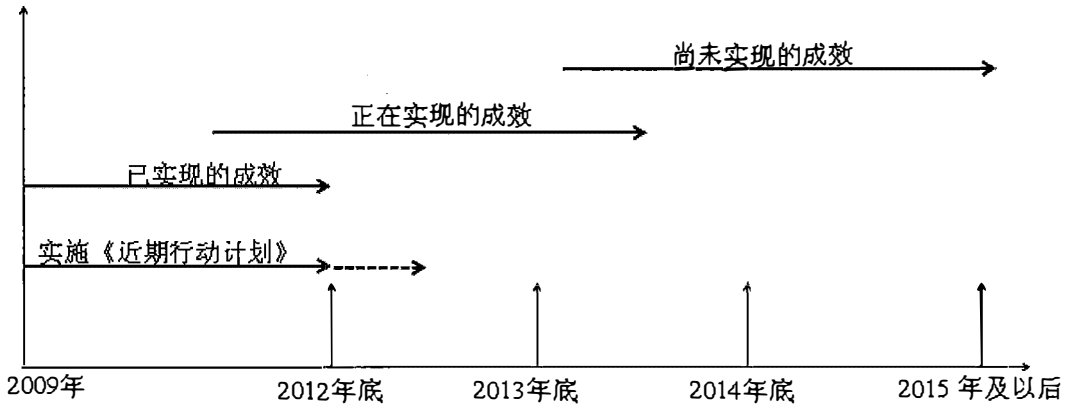
III. 实现成效

32. 若想成功地完成粮农组织革新图变进程，就需要《近期行动计划》带来切实成效，已根据按“自下而上”的顺序确定的已取得或将取得的《近期行动计划》各项成效，于 2012 年初启动了实现《近期行动计划》成效的举措。

33. 已确定的《近期行动计划》成效超过了 300 项。应对主要和次要成效加以区分，并对各项成效进行分类，以促进报告将在受改革影响的粮农组织工作的不同领域（治理、规划、交付和评估）取得的成效，这点至关重要。

34. 还应按时限进行分类，指明已实现、正在实现以及未来将实现的成效，这一点也很重要。通常在有关《近期行动计划》行动结束后，都会实现相应的成效，如图 1 所示，从《近期行动计划》计划完成到实现成效之间存在一定的时间滞后。

图 1 – 《近期行动计划》计划和《近期行动计划》成效间的关系



35. 现已制定一份成效目录草案，并将所有已确定的成效列于一份成效框架中。附件 1 中载列了对粮农组织成效实现框架中各领域的定期审查和描述，可供参考。

36. 成效目录草案将成效分为财政利益和非财政利益，并将非财政利益进一步划分为明确目标、加强支持和改进交付。还进一步将成效划分为三类：促进改善投入的提供、促进改善产出的交付和促进本组织实现积极成果。

37. 在 2012 年剩余月份内，高级管理人员将肩负起职责，确保成效框架中各领域内尚未实现的成效全部实现。该工作将包括为每一项重大成效制定实现计划、评估成功交付的风险，以及跟踪各项可衡量指标以确保实现各项成效。

38. 此工作将最终确定《近期行动计划》成效目录，该目录中将说明与《近期行动计划》计划执行有关的《近期行动计划》成效。

39. 正在实现或将于下一两年度实现的《近期行动计划》成效将纳入粮农组织整体结果，并将通过 2013 年 7 月的全组织进程常规公报进行报告。

40. 下文列举了一些已实现、正在实现或将要实现的《近期行动计划》成效，并在附件 2 中提供了更详细的信息。

《近期行动计划》行动 7.16（确定登记管理计划）本项目旨在促进粮农组织的记录管理工作实现现代化，以便在降低成本的同时提供更好的服务。本项目通过削减登记职位实现了财政利益，并在 2010-11 年实现了 110 万美元增效节支。

《近期行动计划》行动 3.96（精简 D 级职位）。本行动在 2008-09 年两年度期间开展，旨在实现大幅增效节支，并通过消除层级壁垒简化交流工作，同时明确、重新调整和加强技术能力，以实现更加基于结果的管理。在总部一级共削减了 40 个 D 级职位，其中 13 个在 2008-09 年取消，27 个在 2010-11 年取消。

《近期行动计划》行动 3.6（采用一种经过修订的执行情况绩效管理监测系统和报告）。本项目有三个主要目的：(i)向领导机构提供及时的信息，为下一个《中期计划》/《工作计划和预算》中的行政和计划优先重点提供指导；(ii)通过更清楚地解释所取得的成功和面临的挑战，加强外界对粮农组织的信心；以及(iii)通过向管理层提供新的见解，提高业务绩效。粮农组织已经能够更加有效地展示和报告其绩效，赢取了各成员对该组织的信心。规划、优先重点设定和持续的结果监测工作得到了加强，还促进了组织成效的提高。

《近期行动计划》行动 3.90（升级权力下放办事处的信息通讯技术基础设施和信息系统功能支持）。本项目重点关注改善各权力下放办事处的电信连接状况，在区域和分区域办事处提供高清视频会议服务，在粮农组织驻国家代表处提供标清视频会议服务，并为权力下放办事处建设全球信息通讯技术支持机构。已通过本项目改进了所有 86 个权力下放办事处的通讯和网络能力。此外，还对 70 个权力下放办事处的互联网连接进行了升级，以便加强利用一系列广泛的新一代超宽带应用软件，如视频会议、知识分享和协作工具。已为粮农组织各权力下放办事处创造了良好的信息技术环境。各权力下放办事处现已能更有效地获取一系列广泛的粮农组织应用程序，并提高了知识共享能力。办事处间的协作得到了加强，通过减少差旅需求并精简办事处间的交流，提高了粮农组织在全世界的工作效率。

《近期行动计划》行动 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）于 2010 年试行启动的绩效评价及管理系统旨在引入一个客观的职工考核系统。绩效评价及管理系统于 2012 年 1 月开始作为管理所有定期和长期合同职工绩效的正式手段实施，并且一般服务人员现在也须接受绩效考核制度管理。随着绩效评价及管理系统的实施，粮农组织已经实现了一些初步成效，但还将继续实现未来的各项成效。持续实施绩效评价及管理系统的预期中长期影响将职工绩效与全组织和各具体部门的结果相联系，将为新的基于结果的组织文化提供广泛支持。

《近期行动计划》行动 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）以及

《近期行动计划》行动 7.25（强化 Oracle 系统中与企业资源规划相关的功能，满足《近期行动计划》的需求）以及

《近期行动计划》3.42（开发和采用适合粮农组织驻国家代表处需求的 Oracle 实地版本）

已通过一系列现行举措创建了“全球资源管理系统”，这些举措已被整合成为一项单一计划，以便加强协调、共享资源及尽可能降低成本。各项举措的结合使“全球资源管理系统”的切实利益得以增加。这主要得益

于决定在实地采用 Oracle 系统，而不是用独立系统取代实地会计系统及 ATLAS 旅行系统。

“全球资源管理系统”举措产生的主要益处是，粮农组织将第一次拥有一个独立的全组织企业资源规划系统，部署在所有粮农组织地点且适用于其所有运作活动。

另外，将首次对这些运作活动进行记录，并通过符合《国际公共部门会计标准》的模式进行报告，从而提高粮农组织在财务和预算方面的透明度及准确性，以满足粮农组织所有利益相关方的利益。

“全球资源管理系统”还促进了实地权力下放及能力建设过程的改善，并提供有利环境以支持粮农组织现行的若干转型举措。

IV. 主流化活动

41. 《近期行动计划》的大部分行动已经完成并纳入各司和各部的工作。这一进程正在进行中，还将包括所有将于 2012 年 12 月前后完成的《近期行动计划》行动。

42. 剩余的工作包括：将《近期行动计划》中延期至 2013 年完成的大型复杂行动纳入主流活动；以及将 2012 年之后实现成效纳入主流活动，以确保将实现并报告《近期行动计划》今后的成效完全纳入本组织的正常工作。

将《近期行动计划》中延期至 2013 年完成的行动纳入主流活动

43. 在上文第 II 节指出的 10 项将延期至 2013 年的《近期行动计划》行动中，有 5 项涉及大型的复杂项目，需将其纳入本组织 2013 年的主流活动。

44. **将《近期行动计划》行动 3.42**（开发和采用适合粮农组织驻国家代表处需求的 Oracle 实地版本）纳入主流活动涉及于 2013 年上半年在各权力下放办事处部署全球资源管理系统的计划，以及为此持续提供支持的计划。

45. 将在各权力下放办事处分阶段开展实施工作，其中 2013 年 2 月至 5 月将出现三次部署“浪潮”，以便在所有权力下放办事处落实“全球资源管理系统”。部署工作由各区域办事处负责管理。目前正广泛开展培训，以确保各区域办事处在部署完成后还能对其区域内的国家办事处提供持续支持。更多详细情况可从提交至财政委员会 2012 年 11 月会议的“全球资源管理系统”进展报告(FC 147/13)中获得。

46. 将《**近期行动计划》行动 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）纳入主流活动也关系到“全球资源管理系统”，“全球资源管理系统”方案计划中还包括了一份完整的《国际公共部门会计标准》执行计划及活动安排。这包括与程序和模版相关的活动，以确保并最终确定符合《国际公共部门会计标准》的财务报表。有关该问题的进一步资料可查阅文件 FC 147/13。

47. **《近期行动计划》行动 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）要求采用新的规划和预算编制模式，这反映了全面彻底审查的下列建议：i)通过整合所有活动及所有供资来源以提高规划和预算进程的有效性；(ii)让规划和预算活动成为一项基于结果的管理进程，以使组织工作与战略目标保持一致；(iii)加强各成员在利用资源过程中的透明度及问责制；以及(iv)实施财务准则并加强控制。

48. 将报告的上述活动纳入主流活动的方法涉及 2012-13 年介绍的若干转变，包括正在进行的行政管理精简工作（见文件 CL 144/3 及 145/3）。该方法还将纳入《2014-17 年中期计划》及《2014-15 年工作计划和预算》的编制过程（见文件 CL 145/4）。

49. 另外，采用新型规划和预算编制模式将要求加强粮农组织的整套企业资源规划系统（Oracle、实地计划管理信息系统、执行报告及评价支持系统，以及电子预算维护模块等）以及获取某些重要资料（如本地承付款、人力资源工作，以及关键绩效指标）。在进一步改变全组织管理及运作系统之前，有必要完成全球资源管理系统的实施工作，并且将在全球资源管理系统落实后进一步整合各系统内的信息。

50. 关于**《近期行动计划》行动 3.54**（全面实施企业风险管理结构和系统），应忆及其旨在使管理层对本组织在下列四个管理领域中面临的各种风险（包括战略、财务、运作或名誉风险）积极进行确认、确定优先重点、管理和监测：《中期计划》/《工作计划和预算》的基于结果的框架、职能构架、实地项目以及业务改进项目。还将设立企业风险管理小组来提供快速反应服务，以帮助解决出现的各种特殊问题。

51. 截至 2013 年 12 月，上述目标的实现将体现在以下几个方面：建立风险管理机制；将企业风险管理纳入《中期计划》、《工作计划和预算》及项目周期的主要决策点；提供风险管理工具；以及向成员和管理层提交风险报告。

52. 关于**《近期行动计划》行动 3.32**（文化变革 – 实现愿景目标），文化变革方式于 2012 年开始改变，从设立文化变革小组转变为将文化变革活动纳入主流，此工作尚无具体结束日期。上述方式由文化变革项目的前负责人 Hafez Ghanem 提出，并在 Mannet 报告中获得肯定[8]。

53. 在各项系统性举措的推动下，粮农组织文化将不断发展和变化，这些系统性举措已纳入本组织的各项进程和可带来进一步行为转变的改革举措。负责任的领导是创造及保持粮农组织高效文化的推动力，中级和高级管理人员的作用至关重要，可为全世界办事处创造有利环境，促进其不断学习、共享知识并进行多学科团队合作，以便充分利用和共享本组织提供的大批人才和大量知识。同样重要的是，需要将上述事项明确传达至本组织各成员、战略伙伴和职工。

54. 将再次强调在当前变革进程中加强领导问责制和主人翁意识，并将新兴文化完全纳入本组织的结构，包括：

- 加强与总干事的交流 – 总干事采用了若干经过改进的机制以便与高级管理人员、职工和成员进行交流与讨论。机制包括：
  a) 举行互动式的常规高层管理会议，并在高层管理会议各成员间针对全组织的关键政策事项（如战略思考、工作人员流动及轮岗、性别平衡）展开对话；
  b) 总干事每季度与常驻代表举行非正式研讨会，并与各区域集团就各种事项举行介绍性研讨会（内容涉及区域会议、《近期行动计划》、粮价波动及“里约+20 会议”等）。
  c) 扩大计划与政策咨询委员会，包括各权力下放办事处和 D-1 级以上级别的计划管理人员；
  d) 通过《InTouch》加强与职工的交流，以及通过改进的常驻代表网站和新月刊加强与常驻代表的交流。
- 在各级加强结果问责制，包括制定并批准一个合理化的、经过优先排序且简化的战略框架
- 加强团队合作及协作，尤其是加强多学科团队的合作
- 审查粮农组织各政策、系统及程序，以提高组织绩效，并减少不必要的官僚体制

[8] 文件 CL 144/10 网络版附件。

- 将文化变革的管理及相关方法和工具整合并纳入粮农组织各项进程，并酌情纳入正常工作方法
- 将文化变革的监测及评价整合并纳入粮农组织内部系统
- 就粮农组织文化及成就建立外部利益相关者（如各成员国和捐助者）的常规反馈机制。

《近期行动计划》成效主流化

55. 上文第 III 节提及了受《近期行动计划》成效实现情况影响的成效框架及领域，并报告正在实现或未来将实现的成效将被纳入 2013 年粮农组织基于结果的运作及报告整体机制。

56. 将《近期行动计划》成效纳入主流活动的主要机制涉及确定负责任的高级管理人员，这些人员将负责实现并报告成效框架各领域内的成效。

57. 此外，所有主要成效将与经审议的《战略框架》及新的《2014-17 年中期计划》保持一致，同时将成效实现情况的落实及监测纳入本组织基于结果的相关工作领域。将《近期行动计划》成效纳入各工作领域后，相关高级管理人员负责将其纳入粮农组织 2013 年 7 月的全组织报告进程常规公报。

V. 《近期行动计划》预算及支出情况

58. 2012-13 年《近期行动计划》实施工作获批的预算（净值）为 4017 万美元[9]（5072 万美元总成本减去 1055 万美元节支额）。2012 年《近期行动计划》项目的分摊预算（总额）为 2848 万美元。

截至 2012 年 8 月底的 2012 年支出情况

59. 管理层继续监测了 2012 年《近期行动计划》的总支出，并总结了 2012 年的《近期行动计划》项目支出（见表 2）。到 2012 年 8 月底，2012 年《近期行动计划》支出（记录的支出和承付额）总额为 1648 万美元（58%），还有 1200 万美元将在 2012 年剩余时间支出（2848 万美元减去 1648 万美元）。

60. 2012 年，1200 万美元的余额中预计约有 70%将用于领导机构改革，计划制定、预算编制和基于结果的管理的改革，采购，信息技术、文化变革及人力资源项目等《近期行动计划》相关领域的行动。主要包括：

[9] CL 144/10，第 23 页，《2012-13 年近期行动计划预算》。

- 领导机构改革 – 为翻译、口译和管理相关的领导机构会议、非正式研讨会及区域会议提供支持费用。预计这些活动在 2012 年 11-12 月期间会有大量支出。
- 对计划制定、预算编制及基于结果的管理的改革 – **行动 3.88**（在权力下放办事处采用基准和基于绩效的报告和监测系统） – 为国家办事处初步数据集功能设计和审查的基准制定工作提供支持费用，这些数据集用于设定平衡计分卡，以提供可凸显主要业务程序绩效的指标。
- 采购 – **行动 7.8**（向负责地方采购的区域和当地官员赋权） – 资金将用于为区域和地方官员持续提供针对《行政手册》第 507 节“协议书”及第 502 节内容的培训。
- 信息技术 – **行动 3.90**（升级权力下放办事处的信息通讯技术基础设施和信息系统功能支持） – 续签权力下放办事处联网合同，涉及互联网服务费用、卫星接收器安装和通讯设备采购等费用，以及人力资源费用。
- 信息技术 – **行动 7.26**（设计管理信息系统） – 为定义并实施“数据管理框架”提供高级别专家支持，为持续开发商业智能能力提供支持，并支付其他软件许可的费用。
- 文化变革 – **行动 3.32**（文化变革 – 实现愿景目标） – 预计将 2012 年的该笔预算延后至 2013 年全面开展主流行动时使用。
- 人力资源 – **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的、基于刺激机制的轮岗政策） – 若职工轮岗次数超出 2012 年的全组织目标，则超出部分的费用将由《近期行动计划》支出。2012 年职工轮岗次数的组织目标为 50 次（根据通常做法，其中 25 次的费用由职工成本账户支出，超过 25 次的费用将于 2012 年 12 月由《近期行动计划》支出。）
- 人力资源 – **行动计划 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） – 支付 2012 年余下时间内的年轻专业人员的每月费用。

表2 – 《近期行动计划》2012年度项目支出概况（百万美元）

《近期行动计划》项目			
项目 1 领导机构改革	1.410	0.248	1.162
项目 2 审计	0.120	0.058	0.062
项目 3 评价	1.005	0.705	0.300
项目 4 职业道德	0.723	0.333	0.390
项目 5 改革计划制定、预算编制和基于结果的管理	1.245	0.458	0.787
项目 7 资源筹集和管理	0.670	0.400	0.270
项目 12 伙伴关系	1.060	0.282	0.778
项目 13 采购	2.125	0.649	1.476
项目 14 差旅	0.150	0.048	0.102
项目 15 翻译印刷	0.090	0.012	0.078
项目 16 登记	1.300	1.112	0.188
项目 19 改进与权力下放办事处的电信联络	2.500	1.079	1.421
项目 20 Oracle R12	3.160	3.512	-0.352
项目 21 其他信息技术行动	1.403	0.595	0.808
项目 22 企业风险管理	0.400	0.252	0.148
项目 23 文化变革	0.987	0.000	0.987
项目 24 绩效评价及管理系统	0.700	0.380	0.320
项目 25 能力框架	2.068	1.456	0.612
项目 26 流动性	1.400	0.000	1.400
项目 27 其他人力资源行动	3.480	3.190	0.290
项目 28 管理层后续行动	1.989	1.453	0.536
项目 29《近期行动计划》交流	0.496	0.262	0.234
总 计	**28.481**	**16.484**	**11.997**

61. 将在于 2013 年春提交至领导机构的 2012 年《近期行动计划》进展报告中提供 2012 年的完整财务报表。该报告还将包括 2013 年《近期行动计划》活动的预算成本。

VI. 今后的报告事宜

62. 管理层将向粮农组织大会第三十八届会议召开前的 2013 年领导机构会议提交“2012 年《近期行动计划》实施情况年度报告”。

63. 2012 年度报告的内容将确保与大会第 6/2011 号决议[10]一致，并将涵盖理事会在 2012 年 6 月会议上作出的要求[11]，请管理层：

[10] C 2011/REP – 第 6 号决议第 5 点指出：粮农组织大会……“决定通过理事会向 2013 年粮农组织大会第三十八届会议提交一份全面的《近期行动计划》实施进展报告。”

[11] 见文件 CL144 REP，第 10 和第 16 段。

i) 向大会第三十八届会议召开前的理事会会议提交2012年年底未完成的《近期行动计划》行动详细报告；

ii) 提交一份关于“《近期行动计划》实施工作后期安排”主要方面的文件，供计划委员会和财政两委员会及理事会最迟于2013年前审议。

64. 2012 年度报告将回顾《近期行动计划》中开展的工作以及取得的结果和成效。该报告将针对各项具体行动提供完整、详细的量化信息，以便反映《近期行动计划》各项行动的实施成果，同时还将提供各成员国为履行其监督职责所需的具体财务和预算信息。

65. 该报告还将为成员国提供“成效实现举措”的结果，全面说明《近期行动计划》所取得的切实成效。报告将根据 2007 年提交的《独立外部评价》报告的内容，审议上述举措的结果，以便提供信息，帮助成员国确定《近期行动计划》在何种程度上解决了《独立外部评价》中发现的全组织绩效问题。

66. 该报告还将以前瞻视角，描述为充分纳入和促进 2012 年年底尚未完成的主要《近期行动计划》行动的主流化而做出的安排，并说明尚未实现的成效将被纳入粮农组织的常规工作和报告框架内。

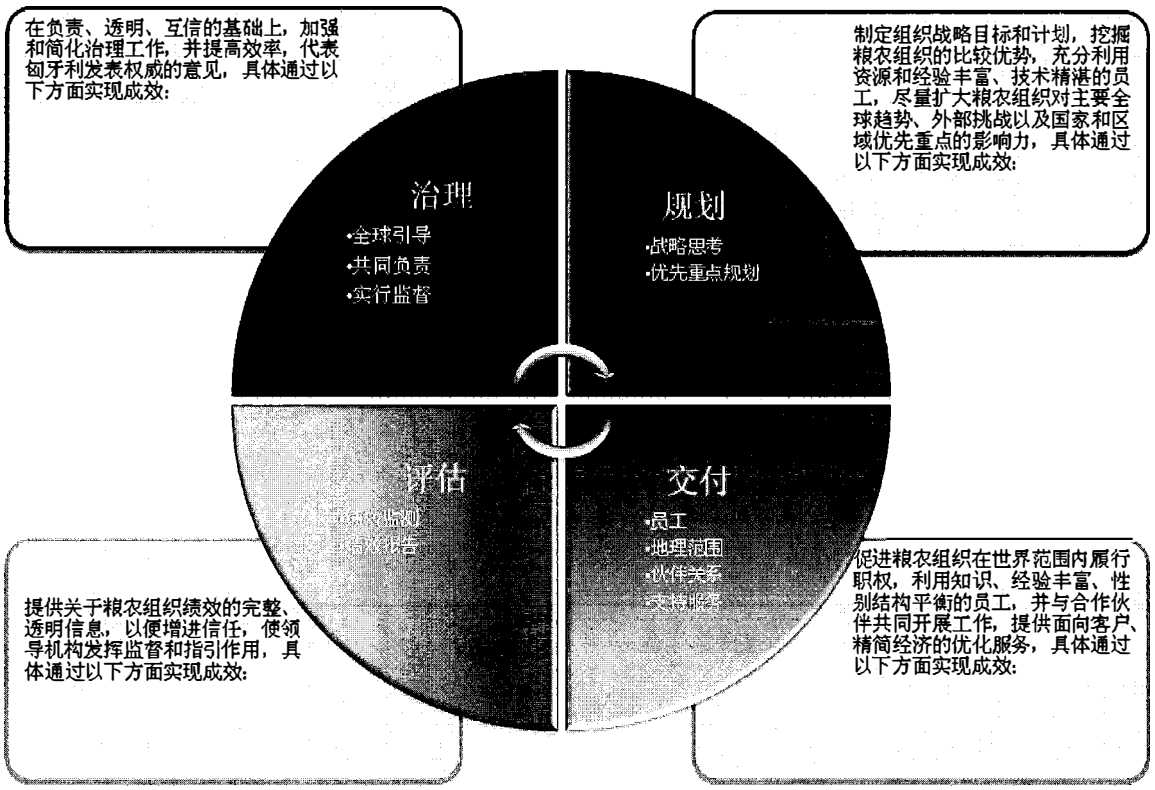
附件 1

《近期行动计划》成效实现框架

1. 目前已确定实现了 300 多项《近期行动计划》成效，必须对这些成效进行分类，以便进行有效的管理、监测和报告。这就是建立成效实现框架的目的。

2. 第一种分类方式是按照受成效影响的粮农组织工作领域分类，共确定了四个关键工作领域 – 治理、规划、交付和评估。如下图所示，这四个组成部分构成了该框架。

《近期行动计划》成效实现框架



3. 正如其中的文本所示，这四个组成部分进一步划分为不同的成效领域。目前正在向这些领域中加入各项《近期行动计划》成效，使各成员国了解《近期行动计划》与粮农组织员工、地理范围或绩效报告等方面有关的成效。本附件的附录提供了关于该框架各组成部分的更多信息。

4. 必须分清主要和次要成效，阐明改革的主要影响[12]。

5. 成员国还希望了解已实现、正在实现或将要实现哪些成效（此外还希望了解交付未来成效的相关风险和时限）。

6. 这些成效还按照它们是否影响粮农组织的投入、产出或成果来进行归类。

7. 虽然粮农组织改革并不主要是一项降低费用的活动，但将各类成效分为财务类和非财务类，可为评估粮农组织投资回报率提供信息。

8. 最后，为便于管理和监测各项成效，必须为关键指标建档，具体地确定该成效于何时实现，这点十分重要。

9. 上述内容都是对《近期行动计划》成效进行归类所依据的成效框架中的要素。该工作将于 2012 年完成，同时还将完成对负责管理人员的人选确认工作，此类管理人员将负责推进目前尚未实现的《近期行动计划》成效的交付及报告工作。

10. 为帮助成员国对已取得的或将取得的《近期行动计划》成效与《近期行动计划》行动中的期望进行比较，并了解其与《独立外部评价》所发现的问题之间的关系，《近期行动计划》2012 年度报告将提供适当的联系。

[12] 有关所有 300 项成效的信息将作为《近期行动计划》2012 年度报告的附件。

附件 1 附录

对成效框架四个组成部分的描述

1. **治理**（改进粮农组织的治理）

治理领域侧重于改进粮农组织的治理，强调应加强引导，提高效益并增加信任。《近期行动计划》在治理领域取得的各项成效对以下一个或多个要素有所助益：

- 提高粮农组织内部及多边组织和合作伙伴之间的政策一致性
- 加强对于战略问题的政治支持
- 加强技术委员会的治理作用
- 加强对话、达成共识，并增加信任、统一目标
- 增加监督的透明度，加强问责力度
- 改进领导机构的报告途径，增加各委员会职责的明晰程度
- 提高粮农组织计划周期的效力和效率。

2. **规划**（战略思考和优先重点规划）

规划领域侧重于粮农组织的战略思考和优先重点规划进程，通过区分优先重点和基于成果的方式，制定各项战略和计划，以便解决全球挑战和满足区域需求。《近期行动计划》在规划领域取得的各项成效对以下一个或多个要素有所助益：

- 根据全球、区域和国家各级按优先次序排列的需求确定的粮农组织战略目标
- 可体现粮农组织以高效、有效和可衡量的方式利用现有资源促进实现战略目标的各项计划。

3. **交付**（加强全组织能力）

交付领域侧重于提高粮农组织的整体能力，其方式为，加强对粮农组织资源和资产的管理，以便改进交付，尽量扩大粮农组织服务的影响力。《近期行动计划》在交付领域取得的各项成效对以下一个或多个要素有所助益：

- 员工在一个有利的环境下积极工作，具备必要的知识和经验，能更好地完成粮农组织的任务
- 通过增加授权改善驻国家办事处的项目实施工作

- 所有粮农组织办事处更好地配备关键的信息工具、程序和技术，以改善交付工作
- 改善粮农组织所有办事处的知识获取渠道
- 加强各驻国家办事处的能力和经验以实现更好地交付
- 将伙伴关系的思考纳入规划和交付工作的各个方面
- 加强与联合国其他机构的合作，增加粮农组织的可见度
- 加强与其他驻罗马的联合国机构的合作
- 对与粮农组织拥有相同远景的伙伴采用更开放的政策
- 加强粮农组织与私营部门、生产者组织及合作社的伙伴关系
- 通过以客户为本的支持服务改善交付工作，以最具成本效益的方式提供优化服务。

4. **评估**（监测和反馈）

评估领域侧重于监测和反馈过程，通过对绩效的监测和报告，对职工进行评估和问责，并提供透明的信息使管理者能行使监督和指导的职责。《近期行动计划》在评估领域的成效对以下一个或多个要素有所助益：

- 通过更有效和优化的内部治理改善绩效
- 加强工具的覆盖范围和可获得性以衡量和监测绩效
- 职工更好地理解各自对粮农组织的贡献和责任
- 通过更及时、可靠、相关的绩效信息改善领导机构的决策
- 改善粮农组织绩效的监测和评估，并使其以风险为驱动。

附件 2

粮农组织实现成效的案例

《近期行动计划》行动 7.16（确定登记管理计划，考虑转向资源的电子化管理和外包）

背景

1. 该项目的目标是使粮农组织的各种记录和档案管理实现现代化，以便用更低的成本提供更好的服务。涵盖范围包括：

- 新的政策，在推动知识分享的同时保护隐私和机密；
- 新的程序，加强信息搜寻并减少归档工作；
- 新的技术，以各项具备更强大搜索功能的先进工具取代现有系统
- 新的支持安排，通过更高效的配置实现节约，同时为登记处职工确立一项增加“附加值”的职责。

实现的财政利益

2. 项目通过减少登记职位实现了财政利益，并于 2010-11 年间实现增效节支 110 万美元。预计 2012-13 年间将节约 246 万美元。

实现的其他成效

3. 该项目还提供了已显著改善的工具，以加强知识共享和团队合作，包括改进了从权力下放办事处获取信息的手段。该行动建立了新的记录管理系统，以便能更加容易地在粮农组织小组组内和组间，特别是跨学科和跨地点地实现信息共享。职工在查找信息及联络能够提供知识和想法的同事方面节约了时间和精力。整个职业小组的成员，即原登记处的职工得到了重新培训，目前已更全面地参与支持各项与计划有关的小组活动。最后，粮农组织记录的数字化减少了空间需求和对专门的记录存储设备的需求。

未来的成效

4. 注：该项目的第二个阶段将于 2012-14 年间执行，将额外节约 100 万美元，并在三个领域改进流程：

- 加强区域和国家各级的记录管理能力，特别是支持项目操作方面的能力；
- 通过将记录管理系统纳入全球资源管理系统项目，精简行政和业务流程的记录保存工作；
- 通过与合作工作空间的整合，进一步强化粮农组织的团队精神。

《近期行动计划》行动 3.96（精简 D 级职位）

背景

5. 减少层级是对管理层级各级的纵向压缩，涉及对粮农组织职工中一层或多层的管理职工或监管职工的精简。

6. 在粮农组织中，减少层级并不一定要消除管理职务中一整个层级，而是要大量减少 D1/D2 级别的职位。该活动开始于 2008-09 两年度，减少了委派为 D1/D2 级别职位提供支持的人员数量。总体而言，该活动旨在(i)实现大幅增效节支，(ii)通过消除层级壁垒简化交流工作，并(iii)明确、重新调整和加强技术能力，以实现更加基于结果的管理。

7. 减少层级的活动着重关注修订 D1、P5 和 P4 各级的责任和职责，并重新分配先前由 D1 级别执行的任务。

实现的财政利益

8. 在总部一级共削减了 40 个“D”级职位，其中 13 个在 2008-09 年取消，27 个在 2010-11 年取消。

实现的其他成效

9. 减少层级的工作为在许多部门中考虑和采用新的组织结构提供了机会。随后，若干司和一个部门制定了新的结构，并在规定的时期内进行了试点。这与《近期行动计划》行动 3.103（审查重组活动，以便进一步改进工作）相联系，总干事在该行动中考虑进一步调整结构，以及相应地取消司处长、专业人员和一般服务人员各级职位。

10. 试点过程中制定了基于团队结构（即团队由 P-5 级别的职工领导）的模型，审议了团队成员应承担的职责，并确保各项职责与新结构保持一致。在 D1、P5 和 P4 各级对职责、责任和报告关系进行了大量的修订。

《近期行动计划》行动 3.6（采用一种经过修订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》。）

背景

11. 《计划执行报告》旨在向各成员通报粮农组织在上一两年度中所开展的工作。作为既定责任文书之一，报告提供了关于列入《工作计划和预算》的本组织

业务和财务绩效的情况。报告涵盖粮农组织大会表决通过的预算拨款及各成员提供的自愿捐款项下的资源和活动。

12. 《2010-11 年计划执行报告》是在基于结果的计划制定、监测和报告新系统下编制的第一份计划执行报告，该系统根据 2009 年的《近期行动计划》建立。该报告记录了根据各项指标和目标衡量的、在实现《2010-11 年工作计划和预算》中列出的 54 个组织结果方面取得的进展。其编制依据为一个分成三个阶段的监测和评价过程，即管理人员定期进行工作计划监测；根据计划产出对工作进展进行中期审查；以及参照各项目标对取得的进展进行两年度末期评价。

13. 《2010-11 年计划执行报告》启用新格式有三个目标：(i)向领导机构提供及时的信息，为下一个《中期计划》/《工作计划和预算》中的行政和计划优先重点提供指导；(ii)通过更清楚地解释所取得的成功和面临的挑战，加强外界对粮农组织的信心；以及(iii)通过向管理层提供新的见解，提高业务绩效。

已实现的成效

14. 实施这些目标使得报告编制过程中实现了若干重要创新，例如：

- 提前 5 个月出版，使管理层和领导机构能更及时地获得信息；
- 更清楚地介绍了面临的挑战，案例研究和总结插文的使用提高了可读性；
- 解释了数据收集工作流程，并纳入了对数据质量的意见；
- 提供了关于目标实现进展的详细绩效数据以及费用信息。

15. 粮农组织已经能够更加有效地展示和报告其绩效，赢取了各成员对该组织的信心。规划、优先重点设定和持续的结果监测工作得到了加强，还促进了组织成效的提高。

16. 将在 2012 年 11 月举行的计划和财政委员会联席会议以及 12 月举行的理事会会议中正式讨论《2010-11 年计划执行报告》，来自各成员的非正式反馈表明该《计划执行报告》内容丰富，很有帮助。

17. 针对内部业务监测系统影响的审查已接近尾声。一些成效可能已经实现，特别是在审查组织结果的数量和定义、加强总部和实地间的交流以及提高职员对更广泛的背景的认识方面。然而，《计划执行报告》指出，进一步的成效只有在粮农组织的结果框架得到加强后才能实现。

《近期行动计划》行动 3.90（升级权力下放办事处的信息通讯技术基础设施和信息系统功能支持）

背景

18. 为了支持权力下放，该行动重点关注改善各权力下放办事处的电信连接状况，在区域和分区域办事处提供高清视频会议服务，在粮农组织驻国家代表处提供标清视频会议服务，并为权力下放办事处建设全球信息通讯技术支持机构。

19. 该项目范围内的所有 86 个权力下放办事处都已进行了电信网络能力升级。

已实现的成效

20. 与权力下放办事处的联络取得重大进步。事实上，使本组织实现有效权力下放的信息技术环境已经落实到位。

21. 目前，权力下放办事处能更有效地获取粮农组织的广泛应用程序（包括新的全球资源管理系统），并提高了知识共享能力。

22. 70 个权力下放办事处对互联网连接进行了升级，加强了对一系列超宽带新一代应用程序的利用，如视频会议、知识共享及合作工具等。5 个区域办事处和 8 个分区域办事处已经启用高清视频会议服务，73 个粮农组织驻国家办事处中已经有 67 个应用了标清视频会议服务。办事处间的协作得到了加强，通过减少差旅需求并精简办事处间的交流，提高了粮农组织在全世界的工作效率。

23. 由于对基础设施和网络功能进行了升级，网络稳定性得到提高，解决网络故障的时间得以减少，从而提高了办事处的工作效率。

24. 区域支持枢纽在 5 个区域已全面投入运行，这些区域的粮农组织职工无论在哪个地方、哪个时区，都能在工作时间以所在办事处使用的语言获得信息及通信技术支持。统计数据表明，权力下放办事处提出的大量支持请求得到了处理，最终用户感到非常满意。

《近期行动计划》行动 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）

背景

25. 于 2010 年试行启动的绩效评价及管理系统旨在引入一个客观的职工考核系统，通过切合实际的绩效指标和客观的考核标准，使职工的绩效与组织目标挂钩。

26. 2012 年 1 月，两年试行期结束，绩效评价及管理系统成为管理所有定期和长期合同职工绩效的正式手段。绩效评价及管理系统取代了目前的绩效流程(评估及成就记录系统)，成为行政决策的基础。

已实现的成效

27. 随着绩效评价及管理系统的实施，本组织已经实现了一些初步成效。30 年来首次采用单一的评估框架评估本组织所有类别工作人员的绩效，而且制定工作计划已经成为一种标准做法。绩效评价及管理系统还促进粮农组织承诺继续开展对话，建立问责制，形成注重绩效而非既定结果的文化。

未来成效

28. 持续实施绩效评价及管理系统产生的中期和长期影响，即将职工绩效与组织结果和特定单位结果相联系，将为新的注重结果的组织文化提供全面支持。

29. 该系统还将促进职工绩效和管理水平的提高以及职责下放和问责制的推广。它为评价职工绩效提供了一个客观的基础，通过详细的工作计划以更经济有效的方式监测个人是否达成既定计划目标。

30. 该系统还确定了绩效管理文化的主要行为特征，包括将经验教训纳入规划和实施阶段，这将为粮农组织向基于结果的文化转变提供支持。

31. 据预计，粮农组织实施绩效评价及管理系统的长期成效包括：

- 增强全组织战略目标、预期交付成果与各工作人员及其所在部门绩效之间的联系（使工作人员对自己在实现粮农组织总体目标中的作用有更深入的认识）
- 提供一个职工发展和职业规划辅助机制
- 在设计人力资源行动和作出行政决定时考虑职工评估系统中的职工绩效记录
- 通过测量结果（绩效指标）、能力和规划阶段界定的明确绩效预期，提供更平衡、全面的评估
- 提高管理人员对其团队的强项和发展需求的了解，使其更清楚认识到何处需要资源弥补缺口，以及何时重新分配资源才能创造更有效的工作环境。

《近期行动计划》行动 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）

《近期行动计划》行动 7.25（强化 Oracle 系统中与企业资源规划相关的功能，满足《近期行动计划》的需求）

《近期行动计划》行动 3.42（开发和采用适合粮农组织驻国家代表处需求的 Oracle 实地版本）

背景

32. 这三项《近期行动计划》行动是“全球资源管理系统”项目的一部分。“全球资源管理系统”是一项重要的长期投资，将通过目前提供的行政支持解决关键问题。问题包括在设定受地方支持的采购、差旅、人力资源、预算和规划职能方面，缺乏一个全组织解决方案；驻国家办事处一级政策和程序框架分散；为业务和决策提供的管理信息不足；以及关键过程的交易后期控制受到限制。

未来成效

33. “全球资源管理系统”举措产生的主要益处是，粮农组织将第一次拥有一个独立的全组织企业资源规划系统，部署在所有粮农组织地点且适用于其所有运作活动。另外，将首次对这些运作活动进行记录，并通过符合《国际公共部门会计标准》的模式进行报告，从而提高粮农组织在财务和预算方面的透明度及准确性，以满足粮农组织所有利益相关方的利益。

34. 除通过预先提供的行政支持解决关键问题外，“全球资源管理系统”的一项重要服务内容是促进在实地开展权力下放和能力建设工作，以便在出现更多需求时，帮助粮农组织提供更优质、更有针对性、更高效的服务。同样，粮农组织当前的许多转型举措只有通过“全球资源管理系统”才能实现。通过提供有利环境，该系统为在 2013 年实现这些转型举措的成效奠定了基础。

其他成效

- 升级粮农组织的技术平台，形成单一信息来源，将提高关键支持程序（采购、差旅、人力资源、预算和规划）的效率
- 符合《国际公共部门会计标准》的全球标准系统和程序将提高各个系统和程序的灵活性，同时提高工作地点的独立性和流动性
- 改进程序自动化将缩短处理交易的周期，减轻处理交易的工作，减少错误数量
- 提高数据完整性和可靠性将缩短查询交易数据的平均时间

- 改善信息的获取途径将缩短撰写报告的平均时间
- 流程重组将删除冗余程序，缩短执行程序的间隔时间，降低运行程序的成本
- 程序变量（例如合同种类）的标准化和合理化将缩短员工调任至不同办事处后所需的学习时间，减少错误数量
- 通过减少对每个实体绩效的监测，加强问责制，从而提高资源利用的效率
- 通过减少负面的审计结果，提高审计合规水平

《近期行动计划》行动 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）

《近期行动计划》行动 3.15（大力建设新的伙伴关系，包括与私人基金会的伙伴关系）

背景

35. 受到有关资源筹措的《近期行动计划》项目的支持，粮农组织的全组织资源筹措和管理战略已经成功增强了本组织对趋势的监测，加强了本组织与各地区伙伴的战略合作，并就资金影响和价值开展更有效的交流。

成效

36. 2012 年前 8 个月已筹措到约 5.38 亿美元来支持粮农组织各项计划，比去年同期增长 28%。

37. 资源筹措和管理战略在以下四个方面取得了显著成果：

- 粮农组织的资源伙伴基础和伙伴关系类型多元化，并不断扩展。已从中等收入国家、基金会、全球环境基金，以及联合计划中筹措到更多资源。此外，南南合作和实物捐助被认为是有效的合作方式。
- 有关资源筹措的宣传活动建立了一个资源筹措网站，并制作了一组“影响力”文件，凸显粮农组织在全球和地方一级的工作成果。在上届理事会会议的一项会外活动上对“影响力”做了介绍，代表们在听取介绍后对粮农组织表示祝贺，并指出“影响力”文件的出现表明“粮农组织在全方位展现当前所有工作方面取得了飞跃性发展”。
- 通过一系列超过 200 人参与的研讨会，非洲、中东和中亚的计划和资源筹措能力得到了提升。目前，农业发展援助监测工具被广泛用于帮助粮农组织国家工作队制定支持国别计划编制框架的资源筹措战略。
- 已通过新的全组织报告程序精简了对筹措到的资源的管理和报告，并建立了一个专门用于记录和利用成功案例的系统。