

2010年5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
Agricultura
y la
Alimentación

理事会

第一三九届会议

2010年5月17 - 21日，罗马

近期行动计划实施进展报告

I. 内容提要

1. 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。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》的许多行动方面取得了重大进展，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重大进展。
2. 即将离任的理事会主席 Noori Naeni 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。
3. 2010年第一季度依然取得了良好进展，正如向大会委员会、财政委员会和计划委员会2010年4月会议全面报告的，《近期行动计划》的一系列重大活动又取得成果。
4. 对实施工作的重视，需要调整管理安排，按照2010年基于结果的重点，使《近期行动计划》的活动与各职能司和部的工作计划进一步协调一致和整合。
5. 《近期行动计划》是粮农组织的一项重要举措，拥有3 961万美元两年度预算资金（已批准作为2010—11年部分拨款），还有2009年剩余的308万美元。总额达4 269万美元的预算已分配给2010—11年《近期行动计划》各项目。向最近的财政委员

为尽量减轻粮农组织工作过程对环境的影响，促进实现对气候变化零影响，本文件印数有限。谨请各位代表、观察员携带文件与会，勿再索取副本。粮农组织大多数会议文件可从互联网 www.fao.org 网站获取。

会会议提交的一份报告(2010年4月12-16日, (<http://www.fao.org/docrep/meeting/018/k7660e.pdf>), 提供了2009年的详细开支和2010、11年的计划开支。

II. 引言

6. 最近向理事会提交的报告 (CL 137/8) 涵盖至 2009 年 9 月的《近期行动计划》进展。报告指出, 粮农组织的改革取得了良好的开端, 并着重说明了预期 2010/11 年将遇到的某些挑战, 其间将十分重视实施工作。

7. 向理事会提交的本进展报告肯定至 2009 年年底进展依然顺利, 介绍了 2010/11 年《近期行动计划》情况, 以及管理层将如何应对挑战。

8. 报告还说明了调整后的管理层安排、《近期行动计划》的费用以及 2010 年头几个月《近期行动计划》的重大成就。

III. 2009 年的主要成绩

9. 粮农组织改革的总体目标是**实行绩效管理**, 更加有效地满足成员国的需要。为此, 要圆满完成两项工作: 明确陈述成员的目标, 包括可衡量的结果及明确的影响; 为迅速有效交付成果营造有利环境。

10. 2009 年, 粮农组织为此采取了重大步骤。成员国和管理层搭建了一个新的结果框架, 包括粮农组织远景、成员国的三大总体目标及相关的十一项战略目标, 以及通过应用两项职能目标和八项核心职能采取行动的手段。《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 年改革的一项重要重要结果 (C 2009/15)。

11. 想获得可衡量的结果, 关键要粮农组织具备**统一运作**的能力, 这是我们取得重大进展的第二个关键领域。统一运作分几个方面: (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, 统一运作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。

12. 在总部及下放办事处员工统一运作这一点上, 区域办事处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。

13. 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运作的另一项重要内容。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，对此将起到推动作用。这项政策业已制定，正式的内部磋商过程已于2009年8月启动，目前仍在进行之中。

14. 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。

15. 技术合作计划权力下放是2009年实施的一项主要建议，下放办事处的员工已接受培训，以便在2010年负起技术合作计划的责任。

16. 关于管理层与成员国实现统一运作，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精神和信任表示赞赏，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积极参与。

17. 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。粮农组织、农发基金和粮食计划署行政负责人和高级管理人员于2009年底也举行了第一次联席会议。

18. 在注重结果的环境下统一运作的另一个主要内容是优化利用**人力资源**，这是2009年取得重大进展的第三个领域。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。

19. 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。

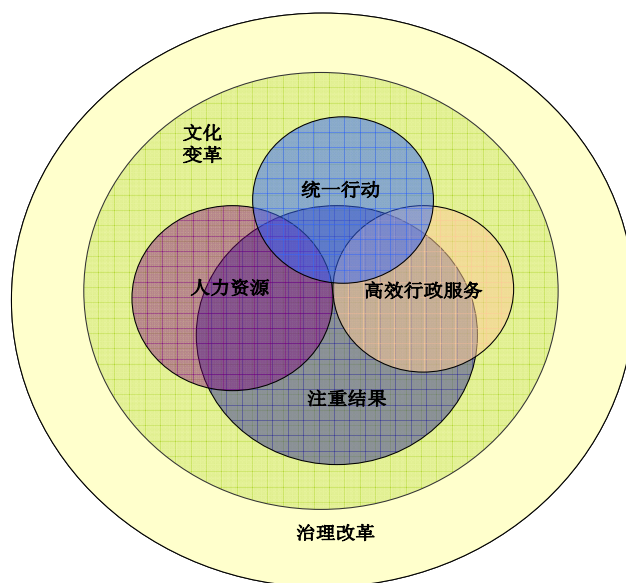
20. 《近期行动计划》强调有必要提高管理能力，对三机构（粮农组织、粮食计划署和农发基金）管理发展中心进行了改组，着重强调通过“绩效评价及管理系统”评估的管理能力，同时开设员工发展课程以支持基于结果的管理。

21. 2009年在营造工作环境、实现人员平衡方面取得的成果，包括为员工作出灵活的工作安排。还为进一步招聘和培养青年专业人员制定了计划（实习和准专业人员计划）。对高年龄段，制定了合理使用退休人员的政策。
22. 2009年取得成果的第四个领域就是**提高行政服务效率**。2009年完成了“全面彻底审查”工作。所提出的建议为2010年的主要行政改革定下了调子，而且还被纳入《近期行动计划》原有活动清单，构成一份一揽子《近期行动计划》。
23. 作为精简层级的结果，本组织司处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提出的技术和管理工作方式调整相关联。其中一项调整就发生在经济和社会发展部（经社部），并于2010年4月向大会委员会做了介绍。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。还有其他值得列举的事例，包括植物生产及保护司内的事例。
24. 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，尤其是属于上述4个关键领域的行动的完成，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。成功的改革取决于一体化实施《近期行动计划》各项活动，并得到粮农组织员工支持和参与，其基础应是在总部和实地推进机构文化变革进程。
25. 2009年，文化变革小组积极动员了总部和下放办事处员工的广泛参与，运用各种参与方式，听取了全组织1 000多位员工的意见。2009年，文化变革小组制定了“内部远景声明”，还就员工事业发展、嘉奖表彰、营造人人参与的工作环境等提出了建议。
26. 《近期行动计划》行动在四大关键领域的成功实施以及机构文化变革方面的进展，都是在治理改革的大框架内取得的，构成粮农组织改革全貌的组成部分。这方面取得的巨大成果之一，就是根据《近期行动计划》实施工作的需要，通过章程及法律事务委员会，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。
27. 2009年成果的全部详情，可见2010年4月8日向大会委员会会议提交的《近期行动计划》进展报告附件1(http://www.fao.org/uploads/media/First%20CoC-IEE%20IPA%20Progress%20Report%20-%20annex%20I_E.pdf)。

IV. 2010/11 年《近期行动计划》工作计划

28. 在当前两年度内，粮农组织改革的总体目标是**实行绩效管理**，更加有效地满足成员国的需要。和 2009 年一样，统一运作、人力资源改革和提高行政服务效率这几个关键领域将有助于实现该总体目标。这些活动将以文化变革和领导机构改革计划为依托。

图 1 - 粮农组织改革内容图



29. 鉴于对实施工作的进一步重视，2009 年大会以来的首要任务之一，是把《近期行动计划》的实施，纳入注重结果的全组织 2010 年工作规划，并修改管理层的支持和监督安排。这些安排在附件 I 中作了说明。

30. 下文叙述了 2010/11 年《近期行动计划》在以下几个关键领域中的主要活动。

绩效管理 - 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：

31. 本组织将开发监测和报告系统，向成员国提供关键绩效信息，进一步加强新的规划和预算模式，全面实施基于结果的管理框架。2010—11 年将在全组织范围内推出绩效评价及管理系统，建立组织结果与职工个人绩效之间的“责任联系”。

32. 将强调支持成员国对本组织的技术工作进行优先排序。这是一项持续的活动，将在 2010—11 年第一个完整的基于结果的规划周期内积极开展，包括加强区域会议和各技术委员会对制定粮农组织优先重点的参与。将部署一项资源筹措及管理战略，包括影响重点领域、国家中期重点框架及区域、分区域重点行动领域，以便确保自愿捐款注重商定的结果框架，改进领导机构的监测和监督。

33. 主要活动有：

- 开发和部署监测和报告系统；
- 全组织范围推出绩效评价及管理系统；
- 为粮农组织技术工作的优先排序提供支持；
- 进一步发展资源筹措和管理战略；

统一运作 - 使各不同机构、角色和职责都与结果框架保持一致：

34. 总部结构将继续改进，本组织将对必要的基础设施进行投资，使下放办事处工作人员能与其总部同事一样，使用相同的组织工具和设施。

35. 本组织将实现总部和（或）下放办事处职工轮岗人数翻番的目标，确保办事处之间的知识和技能流转顺畅，丰富员工的经验和知识。某些部门的职能要进一步明确，确保本组织步调一致，统一运作。

36. 管理层在考虑《近期行动计划》的各项权力下放行动后提出权力下放办事处网络的结构和运作的中长期前景时，将听取区域会议的意见。然后，管理层将拟定和提出提案，由相关领导机构审批实施。整个过程将由大会委员会积极参与并给予指导。

37. 将探讨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建立合作安排的可能性，加强和更新粮农组织的伙伴关系。

38. 主要活动有：

- 对关键基础设施进行投资，使下放办事处的员工能与总部的同事一样，利用相同的组织工具及设施；
- 总部与（或）下放办事处职工轮岗人数实现翻番；
- 提出与权力下放办事处网络的结构和运作有关的中长期远景；
- 通过进一步的联合活动和合作安排，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：

39. 本组织将为青年专业人员的招聘和培养全面开发一个联合、一致的系統，投资培训人力资源管理司更多的专业人员，为其发挥本组织的战略业务伙伴作用提供支持。将实施职工轮岗政策和逐步推行绩效评价及管理系统等重要举措。文化变革活动将注重监测粮农组织内部远景的实施，使机构文化变革贯穿整个改革过程。

40. 主要活动有：

- 录用并培养年轻专业人员；
- 投资培养人力资源管理司更多的专业人员，为其发挥粮农组织的战略业务伙伴作用提供支持；
- 建立一个基于激励机制的轮岗政策；
- 引入一项客观的员工考核制度。

行政与管理系统改革 - 确保有效利用成员的会费：

41. 共享服务中心的运作将得到加强，对注册登记职能进行审查并进一步实行自动化。还将建立一个新的印刷及分发科，对总部和实地采购工作实行一系列改进。

42. 行政程序将继续精简，还将考虑对总干事办公室行政活动的外部审查的结果。将完成一个企业风险管理试点项目，评估粮农组织当前的风险管理结构/框架，找出差距，为搭建一个全组织风险管理框架提供信息，使其包含不断提高本组织风险管理能力所需的必要成分。

43. 主要活动有：

- 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查，以便实现进一步自动化；
- 建立新的印刷及分发科；
- 在基于结果的管理构架内实施全组织企业风险管理方针；
- 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查工作做出回应；
- 与国际农业发展基金会和世界粮食计划署进行联合采购小组试点，包括三个机构总部的所有采购活动。

实行有效治理及监督，更好地反映成员需求：

44. 评价职能将进一步加强，包括加强其对注重绩效的管理、计划制定和预算编制的咨询作用。将为理事会、理事会各委员会及区域会议确定和编制多年工作计划。建议设立的伦理委员会的职能和职责范围，将继续由相关领导机构审查。主要活动有：

- 进一步加强评价职能；

- 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. 2010/11年《近期行动计划》工作计划的详细情况，可见2010年4月8日向大会委员会会议提交的《近期行动计划》进展报告附件

2(http://www.fao.org/uploads/media/First%20CoC-IEE%20IPA%20Progress%20Report%20-%20annex%20II_E.pdf)。

V. 至 2010 年 4 月的进展

46. 2010年迄今取得的重大成就，按《近期行动计划》主要活动领域介绍如下：

绩效管理—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：

47. 就本组织技术工作的优先排序问题而言，已经向4月的计划委员会提交了一份文件（PC 103/4），介绍了迄今为止排列优先次序的活动概况，绘制了《中期计划》和《2012—13年工作计划和预算》的编制、审批和调整工作路线图，并提出了各区域会议、技术委员会、计划和财政委员会按照该路线图就优先重点提出建议的方式。

48. 正如向4月份计划和财政委员会联席会议报告的那样（JM 2010.1/3），2010—11年期间，本组织正在为改革计划制定、预算编制、基于结果的监测采取一系列行动，涉及以下四个主要工作领域：

- 引入一个经过修改的基于结果的绩效监测系统（《近期行动计划》行动1.6、3.6及“全面彻底审查”建议7.1）；
- 多学科团队工作和权力下放办事处的参与（《近期行动计划》行动6.2）；
- 领导机构决策新周期内不断改进中期计划/工作计划和预算（《近期行动计划》行动3.7、3.8和3.9）；
- 重新设计工作计划和预算的规划、预算模式和结构（“全面彻底审查”的建议7.2）。

49. 关于资源筹措和管理战略，已向2010年4月的计财委联席会议提交了一份进展报告（JM 2010.1/4）。涉及的主题包括对整合的预算、影响重点领域、国家中期重点框架、与伙伴的协商以及交流战略的管理。2010年正在执行的三项主要任务是：

- 更新权力下放办事处资源筹措和能力建设的职责和责任框架；对培训需要的评估正在进行，将建立一个以万维网为基础的知识库和信息交换平台；

- 建立一个全组织自愿捐款资源分配机制，起初着重专项用途要求不太严格的那些捐款；
- 通过监测和报告系统报告自愿捐款情况，以改进领导机构的监测和监督。

统一运作—使各不同机构、角色和职责都与结果框架保持一致：

50. 一份阐述管理层提出的与权力下放办事处网络的结构和运作有关的中长期前景的文件业已写成并分发给各区域会议审议。

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：

51. 按照粮农组织基于结果的规划框架，作为结果构架的组成部分制定了人力资源重点举措，说明其作为具体产品和服务，将如何支持取得人力资源单元结果，促进完成粮农组织的组织结果，实现人力资源改革。

52. 为2010/11两年度的关键产品和服务制定了时限明确的目标、里程碑和指标，并向财政委员会作了报告（FC 132/8），将继续定期向财政委员会提交实现这些目标和里程碑的进展报告。

53. 管理层如期在2010年4月之前完成权力下放办事处的绩效评价及管理系统培训，并在全组织启动该系统的第一个周期。

54. 新的实习政策和退休人员使用政策已于2010年第一季度在全组织范围内颁布。

55. 人力资源管理信息报告及其“简明进度表”的最初试行版已于2010年4月完成。

56. 新的人力资源程序已按照全面彻底审查的建议启动，新的iRecruitment模块于2010年第一季度开始试用。人力资源职位的申请截止日期在2010年3月之后的，已使用新的iRecruitment模块公布。

57. 已向财政委员会递交了一份报告（FC 132/13），详细说明了拟议的道德委员会的职责范围。其余文件将提交章法委审查。

行政与管理系统改革 - 确保有效利用成员的会费：

58. 对总干事办公室职能的审查已由外聘顾问安永公司完成并提交4月8日的大会委员会会议(http://www.fao.org/uploads/media/ODG_Review_Exec_Summary_CoC_IEE_E.pdf)。

59. 外聘顾问报告中提出的许多建议已由管理层实施，如建议的高管领导小组于2010年1月成立，行政活动得到精简，其余建议将在2010年期间实施。

60. 就采用国际公共部门会计标准问题向财政委员会提交了一份进展报告(FC 132/4)。该文件叙述了自2009年5月向财政委员会提交上一个报告以来实施国际公共

部门会计标准的进展情况，特别提到了作出的一些关键考虑，以便改变项目范围，从而包括为更好地支持本组织的实地活动开发一个替代系统。

机构文化变革 - 粮农组织成果和可持续改革的根本：

61. 在4月8日的大会委员会会议上，机构文化变革的进展由文化变革小组作了介绍，粮农组织的改革情况由（管理层和职工代表机构）联合咨询委员会作了介绍。目前正在成立一个新的文化变革小组，负责本两年度结束前的一系列文化变革活动，为在《近期行动计划》的每个项目中实现粮农组织的内部远景制定一项行动计划，鼓励和监督各项建议的落实，并改进职工的沟通和参与以及向权力下放办事处的拓展

(http://typo3.fao.org/fileadmin/user_upload/IEE/Aidememoire_CoC_8April_E.pdf)。

62. 4月20日，粮农组织遍布全世界的职工共同庆祝了第一个职工日。总部与许多实地办事处的职工一起，认识职工发挥的作用，交流各自的主要工作成果。职工日对全体员工的努力给予了统一、集体表彰，在不同层面引起了反响，职工加深了相互了解，感到与世界各地同事的联系加强，有机会更多地看一看、听一听整个改革进程的情况，也有机会结识新同事、新朋友，这是文化改革的一个重要方面。

实行有效治理及监督，更好地反映成员需求：

63. 《粮农组织评价办公室章程》（草案）已由计划委员会2008年10月、2009年5月、2009年7月的会议审议。理事会认为，《章程》应在新的评价主任招聘后最终制定，并由其参加制定过程。新任评价主任于2009年9月1日任命，并参与了对“章程”的审议工作。计划委员会于4月同意将《评价办公室章程》（PC 103/5）提交理事会批准。

64. 《近期行动计划》关于公布总干事职位空缺的行动 2.99，已由大会委员会在4月8日的会议上进行讨论。此后，这一事项又由大会委员会主席团成员和各区域小组主席在理事会独立主席召集的一次非正式会议上进行了讨论。按成员商定的意见，用粮农组织所有语文，在粮农组织万维网上公布了总干事职位的空缺通知(<http://www.fao.org/about/62978/zh/>)。

65. 按照《近期行动计划》，理事会、计划委员会、财政委员会、章法委、各区域会议和技术委员会，将各自编制一个为期至少四年的多年工作计划，每个两年度编制一次，按照各自的报告途径提交理事会和（或）大会审查。它们还将编写该计划的进展报告。

66. 计划委员会主席在2月4日和3月4日举行的两次非正式讨论会上与计划委员会成员磋商，编写了《2010—13年计划委员会多年工作计划》草案，主席的提案(PC 103/10)在计划委员会4月的会上讨论并得到批准。财政委员会也于4月审议了其《多年工作计划》草案，并决定在2010年6月1日的一次非正式会议上进一步审议。

VI. 开支

67. 2009年《近期行动计划》各项目总支出为821万美元，经费来自西班牙的捐款、独立外部评价后续行动正常计划资源以及《近期行动计划》信托基金。

68. 西班牙的捐款（238万美元）和独立外部评价后续行动正常计划资源（84万美元）已全部用完。在807万美元（扣除7%项目支持费用）《近期行动计划》信托基金中，已支出499万美元¹，截至2009年底留存308万美元余额。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。

69. 《近期行动计划》是粮农组织的一项重要举措，拥有3961万美元两年度预算资金（已批准作为2010—11年部分拨款），还有2009年剩余的308万美元。总额达4269万美元的预算已分配给2010—11年《近期行动计划》各项目。已向4月份的财政委员会会议做了全面报告 (<http://www.fao.org/docrep/meeting/018/k7660e.pdf>)，提供了2009年的详细开支和2010、11年的计划开支。

VII. 今后的报告

70. 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》中的风险及管理层为降低风险采取的措施向成员国提供信息。

71. 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汇报。

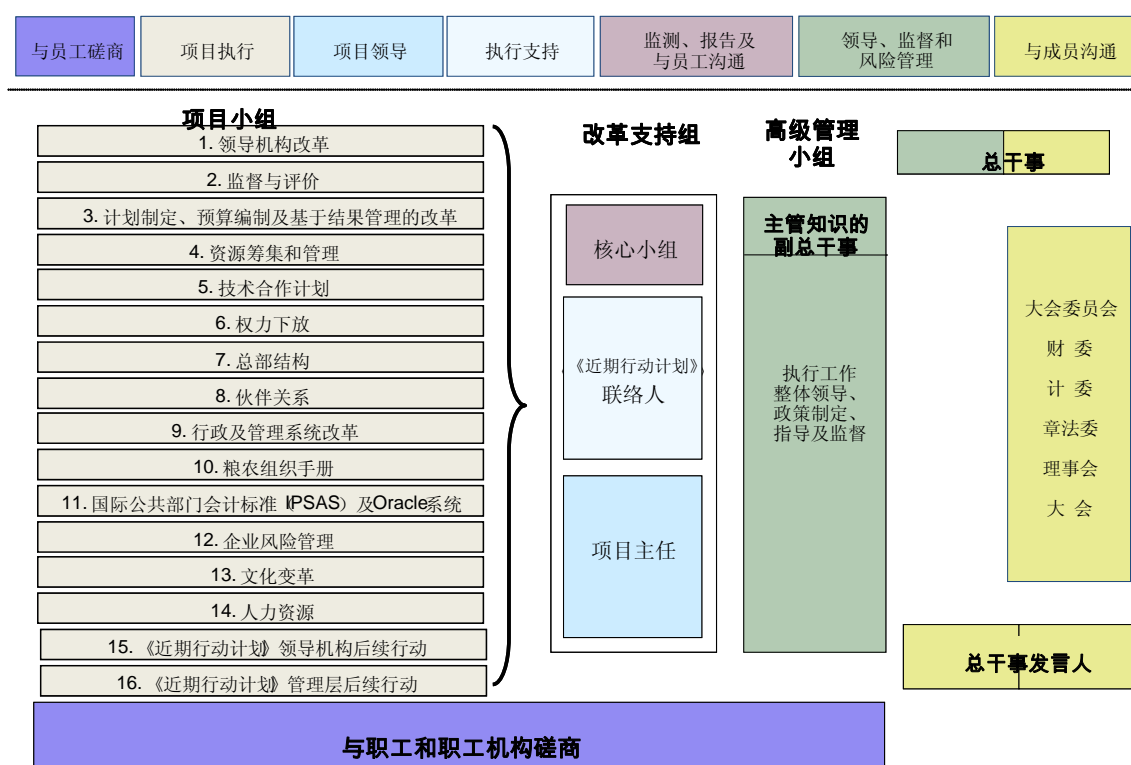
¹ 近期行动计划信托基金的支出包括实际支出及到2009年底已经安排的承付款项，不包括项目支持费用。

附件 I

管理层为 2010—11 年实施《近期行动计划》所作的安排

- 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。
- 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将在《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 2）。

图 2 - 粮农组织改革的整体管理安排



- 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。
- 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。

5. 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。

6. 为主管知识的副总干事提供支持的还有一个改革支持组，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。它查明和监测与总的《近期行动计划》有关的风险，与职工进行沟通；(ii)联络员，为项目主任提供实际支持，尤其是在后勤、培训和职工意见反馈方面。他们还确保从用户角度来看改革行动，促进各部/各办公室在组织上接受粮农组织的改革计划；(iii)项目主任，负责有效及时完成其《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。

7. 图 3 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。虽然项目主任要为分派给其的《近期行动计划》项目负责，但在履行其项目管理责任时，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 3 - 《近期行动计划》的实施 - 项目责任分配

