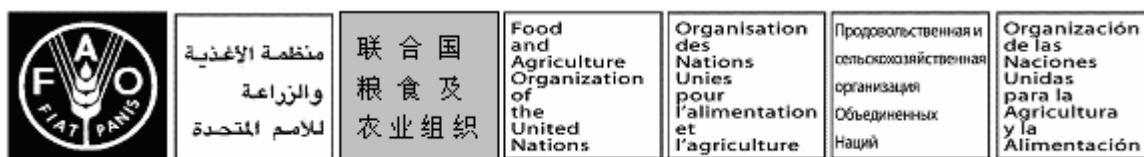


2010年9月



联席会议

计划委员会第一〇四届会议和
财政委员会第一三五届会议
联席会议

2010年10月27日，罗马

基于结果的工作规划、监测和报告系统

对本文件实质性内容如有疑问，请联系：

战略、规划及资源管理办公室主任

Boyd Haight 先生

电话：+3906 5705 5324

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。

内容提要

➤ 在 2010-11 年期间，粮农组织正在开展一系列行动，旨在改革计划制定、预算编制和基于结果的监测工作。于 2010 年 4 月召开的计划委员会第 103 届会议和财政委员会第 132 届会议联席会议强调，在通告和调整执行情况以及前瞻性规划过程中，绩效监测和评估的重要作用。

➤ 在粮农组织基于结果的新框架下，监测和报告安排包含三个主要方面：i) 工作计划监测；ii) 中期审查；iii) 两年度末评估（在《计划执行报告》中公布）。这些内容将为两年度内计划执行的调整和下一个两年度内业务计划的制定，以及《中期计划》/《工作计划和预算》中结果框架的调整提供依据。

➤ 工作计划监测是各地部门主管承担的一项持续性内部工作，旨在促进改善计划的执行，提供关于计划执行的定量和定性信息资料，从而推动在两年度第一年底（中期）就实现部门结果的进展情况进行的总体评估。

➤ 中期审查在两年度的第一年底进行。这是管理层进行的定性自我评估，在此过程中，每个部门将：评估在实现部门结果方面的进展；明确两年度第二年内障碍、风险和所需采取的行动，使之成为一种风险评估和管理工具，提醒管理人员注意那些可能需要特别关注或整改行动的部门结果。《中期审查》综合报告使计财委以及理事会了解到已批准工作计划执行方面的管理进展情况，促进领导机构就各章之间的资源变动建议做出决策，从而实现既定的两年度结果。《中期审查》综合报告的草拟注释提纲见附件 I。

➤ 两年度末评估旨在提供与中期时相比更为全面的《工作计划和预算》成果分析。该评估分析两年度内的主要成果、成功因素、不利因素、经验教训和所需行动，以提高下一周期的绩效；为下一个两年度工作计划的调整和下一个《工作计划和预算》议案的制定提供管理信息，并促成两年度《计划执行报告》的编写。

➤ 《计划执行报告》是向成员报告《工作计划和预算》执行情况的主要问责文件。该文件将全面报告针对战略和职能目标下已批准的组织成果取得的成果，主要通过《中期计划》/《工作计划和预算》中规定的指标和相关目标来衡量这些成果。该文件还将报告财政和预算绩效；向领导机构提供信息，用于就《中期计划》/《工作计划和预算》的内容和重点提出指导意见。两年度《计划执行报告》的草拟注释提纲见附件 II。

征求计财委指导意见

➤ 请计财委就拟议的《中期审查综合报告》格式和内容，以及基于结果的新规划框架下的《计划执行报告》注释目录提出意见。

背景

1. 《粮农组织革新图变近期行动计划》将基于结果的框架引入粮农组织的所有工作，为改革计划制定、预算编制和基于结果的监测开展了一系列行动¹。基于结果的框架在 2009 年 11 月召开的大会上通过批准新的《2010-2019 年战略框架》、《2012-13 年中期计划》和《2010-11 年工作计划和预算》得到进一步细化和批准。
2. 在 2010-11 年期间，粮农组织为改革计划制定、预算编制和基于结果的监测开展一系列行动。于 2010 年 4 月召开的计划委员会第 103 届会议和财政委员会第 132 届会议联席会议审议了此项改革两个主要方面的进展情况：工作规划系统；执行监测和报告安排²。
3. 计财委强调在通告和调整执行情况以及前瞻性规划过程中，绩效监测和评估的重要作用。计财委认识到，每个两年度将根据《中期计划》/《工作计划和预算》对执行进展情况进行两次评估，在两年度第一年底对照工作计划进行评估，在两年度末对照组织结果指标的两年度目标在《计划执行报告》中进行评估。
4. 应计财委的要求，本文件提出以下内容征求评价和指导意见：
 - 拟定采取的简要报告格式，介绍两年度第一年后执行进展情况，以便计财委向理事会提出任何需要对工作计划进行调整的意见；
 - 两年度《计划执行报告》拟定采取的格式。

工作规划、监测和报告系统

5. 执行监测和评估对有效的基于结果的管理非常重要。这项工作促使管理人员和成员关注实现结果面临的潜在风险、问题和障碍，鼓励将来自评价及其他方面的经验教训融入正在进行的管理决策过程。监测和评估工具为证明技术和管理政策及战略的正确性提供依据，并构成向领导机构进行总体报告的基础。这项工作有益于计划执行的改善和组织结果的实现。
6. 粮农组织基于结果的新框架下的监测和报告安排将包括三个主要方面：i) 工作计划监测；ii) 中期审查；iii) 两年度末评估（在《计划执行报告》中公布）。这将为以下工作提供依据：
 - a) 两年度内计划执行的调整和下一个两年度业务计划的制定；

¹ C 2008/4 第 1-19 段和第 33 段。

² JM 2010.1/3。

- b) 《中期计划》和《工作计划和预算》结果框架的调整，即组织结果的制定（指标、目标、主要工具、核心职能的运用）和影响重点领域。

7. 由工作规划、监测和报告过程中产生的益处，即计划执行的改进和组织结果的实现，需要根据管理层和成员在这些进程中所付出的时间和精力来加以衡量。正在不遗余力地制定和实施那些简单而又能创造附加值的举措，同时确保针对实现本组织所有层面结果的问责制。粮农组织基于结果的监测和报告的三个主要内容见下文。

A. 工作计划监测

8. 通过工作规划，每个组织部门将根据组织结果框架在《中期计划》/《工作计划和预算》中规划的内容转变为实际行动。其中涉及制定“部门结果”，说明组织部门为实现总体组织结果所需做出的并为此负责的具体贡献。制定部门工作计划是为了灵活地应对工作重点的变化，包括未规划的工作。部门工作计划为制定具体的人员绩效管理协议³，以及两年度内的监测和报告提供依据。

9. 工作计划监测是由各地部门主管承担的一项持续性内部工作，同时也在年中定期进行的一项工作。其目的是通过以下方面促进计划执行的改进：i) 针对问题、延迟及与规划的偏差确定近期的整改行动；ii) 重新安排、修订或取消产品/服务和活动；iii) 在工作计划内及其之间重新分配财政和人力资源。这项工作使得管理人员能够建立关于计划执行的定量和定性信息库，从而推动在两年度第一年底（中期）就实现部门结果的进展情况进行的总体评估。

B. 中期审查

10. 中期审查在两年度第一年底执行，是由管理层进行的定性自我评估，以配合持续的工作计划监测，在此过程中每个部门将：

- 评估实现其部门结果的进展情况；
- 明确两年度第二年内的障碍、风险和所需采取的行动，使之成为一种风险评估和管理工具，提醒管理人员注意可能需要特别关注或整改行动的部门结果，以便在两年度内剩余时间内完全实现部门结果。

11. 根据说明进展和风险情况的风险分级系统，每个办事处表明其部门结果是否：

- “进展顺利” – 实现部门结果的进展情况符合预见，障碍和风险预期不会严重影响进展情况；

³ 依据“绩效评价及管理系统”（PEMS）

- “需要关注” – 实现部门结果的进展情况需要关注，以便克服延迟、障碍和风险等问题；
- “情况危急” – 部门结果的实现由于可能严重改变进展情况的障碍或风险而处于危急情况当中。

12. 这三个分级类别分别得到一定的分值，从而为每项组织结果评估总体进展分级。每个部门的进展分级也可通过类似的方式进行衡量。

13. 中期审查过程向管理层提供实现组织结果的总体进展情况。该过程也提供管理信息，以便就两年度剩余时间内的执行调整、计划修订和资源分配，以及下一个两年度业务计划的制定做出知情决策。《中期审查综合报告》使计财委以及理事会了解到已批准工作计划执行方面的管理进展情况，促进领导机构就各章之间的资源变动建议作出决策，从而实现既定的两年度结果。

14. 将向计财委提供的《中期审查综合报告》草拟注释提纲见附件 I。该文件将提供两年度第一年后执行进展情况的简要报告。作为一种定性的风险评估和管理工具，中期审查不会对照指标和目标报告取得的成果；这是两年度《计划执行报告》中的内容。《中期审查综合报告》将包括以下主要内容：

- a) 中期审查过程的简要说明；
- b) 执行进展情况和相应的根据《工作计划和预算》章节衡量的年度财政绩效相关信息的概述，包括需要作出的变动和可用资源；
- c) 对每项战略和职能目标，针对实现组织结果取得的进展情况进行的总体评估；
- d) 对每项组织结果，关于取得的重要成果，明确的风险和障碍，以及两年度剩余时间内计划采取的补救行动的总结。

C. 两年度末评估和《计划执行报告》

15. 两年度末评估旨在提供与中期时相比更为全面的《工作计划和预算》成果分析。该评估分析两年度内的主要成果、成功因素、不利因素、经验教训和所需行动，以提高下一周期的绩效；为下一个两年度工作计划的调整和下一个《工作计划和预算》议案的制定提供管理信息；将成为确保基于结果的新框架下向成员们对结果负责的关键步骤，并促成两年度《计划执行报告》的编写。

16. 《计划执行报告》是向成员报告《工作计划和预算》执行情况的主要问责文件。该文件将全面报告针对战略和职能目标下已批准的组织成果而取得的成果，主要通过《中期计划》/《工作计划和预算》中规定的指标和相关目标来衡量这些成

果。该文件还将报告财政和预算绩效；向领导机构提供信息，用于就《中期计划》/《工作计划和预算》的内容和重点提出指导意见。

17. 两年度《计划执行报告》的草拟注释提纲见附件 II。《2010-11 年计划执行报告》将包括以下内容：

- a) 两年度末评估过程的简要说明；
- b) 对每项战略和职能目标实现程度的总结；关于两年度财政绩效的相应信息，包括《工作计划和预算》预算章节之间所需的最终变动；
- c) 对总部和各区域部门结果实现程度的总结，以及关于两年度财政绩效的相应信息；
- d) 其他《工作计划和预算》章节两年度财政绩效信息（即粮农组织驻国家代表处、资本支出、安保支出以及技术合作计划，包括对两年度之间在资本支出、安保和技术合作计划方面变动的说明）；
- e) 对财务问题的总结，包括那些与资源筹集相关的问题；
- f) 对每项战略和职能目标，关于两年度进展、问题和趋势的概述；
- g) 对战略和职能目标下的各项组织结果：i)关于成果、经验教训和 2012-13 年拟采取行动的总结；ii)说明指标、2009 年基线、2011 年目标和 2011 年实际成果的表格；iii)关于两年度财政绩效的相应信息；
- h) 对区域计划执行情况的总结。

18. 鉴于《计划执行报告》的全面性，《2010-11 年计划执行报告》还将包括其他一些内容，以提供更为完整的两年度组织绩效情况：

- a) 对实地计划支持费用的简要论述；
- b) 对增效节支举措和成果的简要论述；
- c) 关于粮农组织驻国家代表处计划、技术合作计划、资本支出和安保支出的专门章节，总结主要成果、问题和拟采取的行动，同时提供相应的财务信息；
- d) 关于《近期行动计划》的章节，总结成果、主要问题和拟采取的行动，同时提供相应的财务信息；
- e) 关于资源筹集的章节，概述已收会费的情况和主要挑战；总结各战略目标和影响重点领域的预算外绩效；

f) 关于粮农组织语言政策、地理代表性和性别平衡方面绩效的附件。

征求计财委指导意见

19. 请计财委就拟定的《中期审查综合报告》格式和内容，以及基于结果的新规划框架下的《计划执行报告》注释目录提出意见。

附件 I

中期审查综合报告⁴ 草拟注释提纲（约 35 页）

I. **中期审查过程**，说明中期审查主要目的，对过程和评分系统进行简要概述——最长半页。

II. **中期执行情况概述**

1. **对照结果的进展情况**

- 简要概述，并提供图表说明：根据战略和职能目标在全组织内对组织结果的分级，以及被评价为“进展顺利”、“需要关注”和“情况危急”的总比例。

2. **财务绩效**

- 简要概述，并提供图表说明：
 - i) 按照净拨款和预计预算外资源，列出战略和职能目标已批准的《工作计划和预算》预算、可用资金以及财务执行情况；
 - ii) 截至 2010 年 12 月 31 日在粮农组织驻国家代表处计划、资本支出、安保支出和技术合作计划方面已批准的预算、可用资金以及财务执行情况。
- 简要论述，并提供表格说明《工作计划和预算》预算章节之间的拟定变动，从而为实现既定结果对执行做出必要调整。
- 总结论述财政和行政问题，财政执行比率和资源筹集出现问题的原因，以及为解决这些问题而确定的行动。

III. **执行审查总结**

战略目标[名称]

每项战略和职能目标都将有此章节。

⁴ 《中期审查报告》预期为一份长度不超过 20-30 页的总结性文件。

A. 概述

总结评估促进实现战略目标的组织结果情况，并提供图表说明在为组织结果实现部门结果方面取得的进展，指出部门结果是否“进展顺利”、“需要关注”或“情况危急”。

B. 组织结果：主要成果、风险和障碍以及所需行动

1. 组织目标[名称]

- 利用彩图（椭圆形）说明组织结果是否“进展顺利”（绿色）、“需要关注”（黄色）或“情况危急”（红色）。
- 简要论述在执行组织结果时遇到的障碍和预见的风险。
- 简要论述为克服障碍，使风险最小化，以有效执行组织结果而需要开展的行动。

附件 II

2010-11 年计划执行报告**草拟注释提纲****A. 总干事序言****B. 内容提要****C. 成果总结****1. 两年度末评估过程**

简要说明用以评估战略和职能目标计划绩效的两年度末审查过程。

2. 计划绩效概述

- 简要总结，说明“全面实现”、“部分实现”和“未实现”的组织结果的总比例并提供图表，按战略目标说明组织结果的实现情况。
- 进行总结(按总部和区域)，说明已实现部门结果的总数和比例。

3. 财务绩效

对整体资源的评价(如《2008-09 年计划执行计划》第 II.A 节)，兼有简短说明。

a) 整体资源和财务绩效概述

- 简要概述整体资源和财务绩效，并提供图表说明：截至 2011 年 12 月 31 日按战略和职能目标批准的预算和支出(净拨款和预算外)；为实现既定结果进行必要执行调整时所需的最终章节间变动。
- 总结说明截至 2011 年 12 月 31 日按区域和总部，在战略和职能目标方面已批准的预算和支出(净拨款和预算外)。
- 简要概述，并提供图表说明按粮农组织驻国家代表处计划、技术合作计划、应急、资本支出和安保支出批准的预算和

支出（净拨款和预算外）。

- 简要论述财政和行政问题，关于不利执行比率的意见及其原因、资源筹集以及为解决这些问题而确定的行动。

b) 实地计划支持费用

简要论述技术支持服务（TSS）的费用和地理分布，包括在各粮农组织驻国家代表处、区域办事处和分区域办事处，专业人员对不同区域实地计划投入的时间；行政及业务支持服务（AOS）的费用。

c) 增效节支

简要论述两年度内在增效节支领域的主要举措和成果。

D. 计划执行

1.-13. 战略/职能目标[名称]

每项战略和职能目标都将包括此章节。

提供图表说明截至 2011 年 12 月 31 日按组织结果批准的预算和支出（净拨款和预算外）。

a) 概述

简要概述 2010-2011 两年度内的主要问题和趋势，在战略目标下为应对这些方面而采取的一系列行动，以及已经实现的重要成果。总结的基础是《工作计划和预算》中的战略目标问题和挑战章节，该文件不断得到更新，以反映两年度内产生的其他问题。

b) 组织结果：成果、经验教训及挑战

组织结果[名称]

每项组织结果都包括此章节。

- 总结在执行组织结果方面的主要成果和经验教训，以及 2012-2013 年两年度拟采取的行动，从而进一步支持组织结果的实现。

- 提供关于组织结果的表格,说明指标、2009年的基线、2011年的目标、以及2011年底的实现情况。

14. 粮农组织驻国家代表处计划

a) 概述

简要概述 2010-2011 两年度内的主要问题和趋势,为应对这些方面而采取的一系列行动,以及已经实现的重要成果,包括规划和推广计划方面试点工作的结果。

b) 财务执行情况

提供图表说明截至 2011 年 12 月 31 日按区域批准的预算和支出。

15. 技术合作计划

各区域的项目审批/已批准技术合作计划资源的分配;各项目类别的技术合作计划执行情况;各战略目标下的技术合作计划执行情况。

16. 资本支出

a) 概述

简要概述 2010-2011 两年度内的主要问题和趋势,为应对这些方面而采取的一系列行动,以及已经实现的重要资本支出。

b) 财务执行情况

提供图表说明截至 2011 年 12 月 31 日按资本支出项目批准的预算和支出。

17. 安保支出

a) 概述

简要概述 2010-2011 两年度内的主要问题和趋势,为应对这些方面而采取的一系列行动,以及已经实现的重要安保支出。

b) 财务执行情况

提供图表说明截至 2011 年 12 月 31 日按区域和总部批准的预算和支出。

18. 《近期行动计划》项目**a) 《近期行动计划》各项目****i) 概述**

简要概述 2010-2011 两年度内的主要问题和趋势，为应对这些方面而采取的一系列行动，以及已经实现的《近期行动计划》项目重要成果。

ii) 财务执行情况

总结说明已批准的资金和支出数额。

19. 区域计划执行情况

总结每个区域在重点行动领域的重要成果，并提供表格说明各个战略目标/职能目标下，已实现部门结果的总数和比例。

E. 资源筹集**1. 概述**

总结说明两年度内出现的主要资源筹集难题，并提供表格说明不同来源的预算外捐款，类似于《2008-2009 年计划执行报告》中的表 4 和表 5。

2. 影响重点领域 (IFA)**a) 每个影响重点领域**

进行总结，并提供图表说明截至 2011 年 12 月 31 日各组织结果的《工作计划和预算》预算外概算和执行情况，类似于向七个影响重点领域分别提供的估算数字和图表。

3. 未得到影响重点领域支持的其他组织结果

进行总结，并提供图表说明截至 2011 年 12 月 31 日各个组织结果的《工作计划和预算》预算外概算和执行情况。

附 件

1. **粮农组织语言政策** 简要说明粮农组织语言政策并总结该政策在粮农组织会议中的应用，说明以各种官方语言召开的已批准会议的比例；语言政策在粮农组织官方出版物方面的应用；以及语言政策在粮农组织电子资料中的应用，包括世界农业信息中和粮农组织因特网站。
2. **专业人员的地理代表性和性别平衡**
 - a) **专业人员的地理代表性** 简要总结/说明粮农组织的地理代表性原则，并提供表格说明：(i)截至 2011 年 12 月 31 日超过代表范围、代表性不足或未有代表的国家；(ii)截至 2011 年 12 月 31 日不同国籍和级别的需遵循地理分布政策的专业和更高职类的工作人员。
 - b) **专业人员的性别平衡** 简要总结/说明粮农组织的性别平衡政策，提供表格和文本说明截至 2011 年 12 月 31 日各级别和地理区域的男女工作人员的变化和比例。