

## 内容摘要

1. 本份《近期行动计划》进展报告内容涵盖 2010 年 7 月至 9 月的时间段。各项目主任均反映已取得良好进展，详情参见本报告第一部分。
2. 除在各单项行动上已取得进展外，在《近期行动计划》计划层面也已开展大量活动。应各成员国在大会委员会 6 月会议上提出的要求，已对《近期行动计划》进行了简化，并从实际成效的角度对计划进行了定性介绍。这项工作主要从关键成效的角度对计划进行介绍，并将成效与《近期行动计划》的主要行动联系起来。工作的最高成果就是对《近期行动计划》总体计划成效进行了描述，让人们看到，经过改革的粮农组织将实现以下目标：
  - 所有活动均围绕实现在全世界消除饥饿的明确目标，并以可持续的方式提高生活水平。具体手段包括加强治理，确保清楚了解成员国需求，并加强内部管理，更好地满足成员国需求；
  - 确保所有地方的所有资源都能统一调配，并在与外部伙伴合作的情况下得到充分利用，使影响最大化；
  - 员工配备均衡，在一个有利的环境下积极工作，具备必要的知识和经验，能更好地完成自己的职责；
  - 支持性服务部门要以客户为导向，精简高效，能以最低的费用为粮农组织提供及时、可靠的财务及其它资源信息。
3. 这种以成效驱动的做法尚待各成员国批准，详情参见报告第二部分。这将有助于在未来对《近期行动计划》取得成效的情况进行监测与报告。
4. 正如向大会委员会 6 月会议提交的报告中所述，《近期行动计划》里有着风险和挑战。管理层已经全力以赴参与了由一名外聘专家负责的大规模风险评估行动。该项评估对这一大规模改革计划的相关风险进行了分析，并讨论了应对这些风险的措施，以最终实现改革目标。《近期行动计划》风险评估报告的“内容摘要”已作为本进展报告的附件 III。风险评估报告已于 9 月底提交，目前正由管理层审阅。
5. 风险评估报告突出指出了《近期行动计划》中每个项目的相关风险，同时也指出了计划层面的风险。在项目层面，报告提出了一个风险排序机制，并列出了风险日志，还附有各项目主任提出的降低风险措施。管理层及项目主任们将在 2010 年剩余的时间里继续努力，落实这些降低或消除风险的措施，圆满完成《近期行动计划》各项任务。管理层还将与项目主任们合作，在出现新风险时

继续保持记录风险日志的做法，利用降低风险的措施来防止预料中的风险真正发生。

6. 在《近期行动计划》的总体计划层面，报告建议通过一些改革来加强《近期行动计划》的内部治理，包括设立一个近期行动计划委员会，加强计划管理职能，引入更为严格的项目标准，并完成一项依赖性分析。在目前记录风险日志的基础上，还要定期进行风险评估，并将其作为本次规模如此空前的变革行动中的一个规范做法。
7. 在大会委员会 6 月会议上，管理层报告称将进行一次员工调查，并已与一个外部机构签约来承担此项调查工作。但由于初期磋商工作耗时较长，此项工作一直未能启动，现计划于 2010 年 11 月开始网上调查。本报告第二部分将对“《近期行动计划》交流和参与计划”做进一步的全面介绍，管理层将在下届大会委员会会议上汇报员工调查的结果。
8. 在 6 月的大会委员会会议上，各成员国要求对 2012-13 年度《近期行动计划》实施的资金需求进行一次全面估算。这项工作业已完成，各项目主任也已借本次正值两年度中期的机会对 2010 年的支出情况以及 2010/2011 年度预算拨款在各《近期行动计划》项目之间的分配情况进行了回顾。
9. 截止到 2010 年 9 月，《近期行动计划》的实际支出及已承诺款项总计 1001 万美元，各项目主任预计 2010 年总支出将达到 1682 万美元。此外在这 1682 万美元的预计支出基础上，还必须加上 2009 年《近期行动计划》信托基金中 308 美元的结转余额，该余额将在 2010 年内全额用完。这样一来，预计 2010 年《近期行动计划》的总支出额为 1990 万美元。
10. 2012/13 年度《近期行动计划》活动是在考虑到 2009 年的决策之后制定的，这些决策涉及缩小某些《近期行动计划》活动的范围，同时推迟或延长了另外一些活动的时间，目的是按照《工作计划和预算》草案(C2009/15 号文件第 115 段)将 2010/11 年度《近期行动计划》的预计费用从 5980 万美元降低到 3860 万美元。在此基础上，还加上了“全面彻底审查”2012/13 年度的费用和节余。  
《近期行动计划》2012-13 年度的最终两年度费用预计为 1500 万美元。面对这一费用水平，管理层已估计无法使 2009 年被缩减的项目内容得以重新实施。
11. 在 2012/13 年度《近期行动计划》的基础上，还必须加上 2010/11 年度《近期行动计划》的两年度经常性费用（3250 万美元）及经常性节余（800 万美元），即总计 2450 万美元，因为这些都是 2010/11 年度计划的承付款项。

12. 2012-13 年度《近期行动计划》的总费用为 3950 万美元（2450 万美元的两年度费用净额加上 1500 万美元的《近期行动计划》新费用及节余）。这些费用都是估算数，《2012-13 年度工作计划和预算》将对数字做更新。

## 引言

13. 本份《近期行动计划》进展报告涵盖 2010 年 7 月至 9 月的时间段。在此期间，《近期行动计划》各项行动继续保持总体进展良好。除单项行动进展之外，各项目主任还在此期间全力以赴在计划层面取得了进展，详情已在 2010 年 6 月的进展报告中有所介绍：

- a. 各成员国在 6 月的大会委员会会议上曾提出要求，希望各份进展报告在细节上更加注重平衡（这与向领导机构报告时的问责制问题有关），并希望以更简单的格式提供更多的定性分析内容。为此，各项目主任已全面展开工作，对《近期行动计划》进行了简化，从实际成效的角度向成员国做定性介绍；
- b. 正如向 6 月的大会委员会会议提交的报告中所述，大规模改革《近期行动计划》中有着风险和挑战，项目主任们已着手开展一次大规模风险评估工作，讨论《近期行动计划》各项目内部、项目之间以及粮农组织层面存在的风险；
- c. 在 6 月的大会委员会会议上曾提到，管理层将组织一次“员工调查”，并将调查的初步结果向 2010 年 10 月的大会委员会会议汇报。已和一个外部机构签约来完成这次调查，该机构目前正与粮农组织的一个小组合作设计调查问卷。但调查的时间目前定在 11 月，而不是 9 月/10 月，调查结果也只能等下一次大会委员会开会时才能提供；
- d. 成员国曾提出要求，希望对 2012-13 年度《近期行动计划》实施的资金需求做一个全面估算，初步费用估算工作业已完成，最新的数字将在《2012-13 年度工作计划和预算》中列出。项目主任们还利用目前处于两年度中间点的时机对 2010/11 年度的预算情况做了重新审议，并在已定的总预算范围内在各项目之间做了一些调整<sup>1</sup>。

14. 本进展报告的格式已应成员国要求进行了调整，并反映了上文提到的计划层面的各项活动。报告包括四个部分及 5 个附件：

---

<sup>1</sup> 对 2010/11 年度《近期行动计划》预算的分析及 2012/13 年度拟议《近期行动计划》内容都包括在 2010 年 10 月向财委提交的报告中（FC135/7-《近期行动计划》：2010-2011 年财务计划与 2012-2013 年财务概算）。

“第一部分 – 最新进展” 简要介绍在报告期内《近期行动计划》所取得的进展；

“第二部分 I – 《近期行动计划》的管理情况” 介绍应成员国要求对整体计划进行的定性分析、《近期行动计划》风险评估及员工交流战略，包括员工调查；

“第三部分–2010-11 年度《近期行动计划》预算及支出” 对 2010-11 年度各项目的预算及 2010 年的支出情况进行了评估总结；

“第四部分–2012-13 年度《近期行动计划》” 介绍 2012/13 年度《近期行动计划》活动及相关费用。

“附件 I – 本报告期内取得的具体成果” 介绍每个项目在 2010 年 6 月至 9 月的报告期内取得的具体进展情况；

“附件 II – 下一个报告期内已纳入计划的活动” 介绍每个项目在 2010 年 9 月至 12 月的下一个报告期内已纳入计划的活动相关情况；

“附件 III – 风险评估” 包括《近期行动计划风险评估报告》的“内容摘要”；

“附件 IV – 信托基金捐款情况”

“附件 V – 主要变动 – 2010/11 年度《近期行动计划》预算调整情况”。

## 第一部分 – 最新进展

### 主要成果 – 2010 年 7 月至 9 月

15. 下文介绍本时间段内的关键成果。附件 I 是一份详细表格，将 2010 年 7 月至 9 月取得的实际成果与 2010 年 6 月向大会委员会提交的报告中预计的成果作了对比。
16. 本时间段内取得的成果受到了报告期短和夏季项目组人员休假的影响。取得主要成果的领域包括企业风险管理、信息技术、人力资源和计划制定、预算编制以及基于结果的监测。
17. 企业风险管理项目已制定了一份业务方案（对成效、目标、范围、治理、资源需求、工作计划做了介绍），以便使企业风险管理方式和粮农组织基于结果的管理方式相互融合。这是在对联合国各机构最佳规范做法的调查、《近期行动计划》风险评估、专家建议及与内部利益相关方磋商的基础上制定的。该业务方案将提交给 2010 年 10 月财委第 135 届会议讨论。

- 
18. 通过信息技术项目和国际公共部门会计标准项目之间的合作，已经原则上作出决定，在企业风险管理工作计划的总体框架下针对 Oracle 升级项目采用一种全新的协作方法，其中也包含国际公共部门会计标准项目的实施。这种协作方法将使其他已纳入计划的企业风险管理活动，如新的差旅系统，能更有效地与相关的国际公共部门会计标准和实地会计系统的更新相互衔接。信息技术方面的成果还包括又对 13 个国家代表处进行了网络升级，给 4 个国家新配置了高清视频会议设施。
  19. 人力资源项目称，自己在人力资源战略框架下的好几个领域中均取得了良好进展，包括试验推出一览表和报告功能（“人力资源管理信息和报告”行动中的一部分内容），并由新成立的人力资源委员会对拟议的员工流动政策进行了审议。同时还修改了各部聘用员工数量目标的确定方法，实施了新的选拔程序，要求各单位特别注重性别及地理分配比例。已经确定了由哪些部和办公室来接收即将根据计划中的外扩方案从 2000 多名候选人中挑选出来的首批初级专业人员，相关的选拔工作已经开始。
  20. 计划制定、预算编制和基于结果的监测项目已经最终确定了国家层面工作规划试点的准则，调整后的 2010 年分配计划已经按照各单位制定的工作计划下发。秘书处还就各区域会议及技术委员会讨论后提出的优先领域编写了一份综合文件，将提交给 10 月召开的计划委员会会议讨论，秘书处还为向领导机构提交的两份主要监测和实施报告编制了注释大纲。
  21. 技术合作计划项目已全力以赴，在权力下放的环境下澄清技术合作计划各项目的技术支持和审批程序。虽然欧洲、拉美和加勒比以及近东区域办事处的技术合作计划官员已经招聘到位，但官员招聘过程中出现的拖延导致缺乏支持服务和计划中的培训工作进展缓慢，因此实地计划管理信息系统(FPMIS)模块无法按时推出。
  22. 在权力下放方面，事实证明有必要着手修订“职责和关系通报”，以便在新确立的上下级报告途径中保持更好的连贯性。已向高级管理层提交了一份关于下放办事处基准系统的概念书，供其审议，以促进基于绩效的报告和监测工作。
  23. 在行政管理方面，档案管理项目已制定出一份详细的业务方案，完成了项目人员的招聘工作，并启动了技术重新设计和政策的重新制订工作。

---

## 主要目标 – 2010 年 10 月至 12 月

24. 在下一个报告期（2010 年 10 月至 12 月），项目主任们的重点目标有很多，其中最主要的将在下文介绍。附件 II 对此有详细介绍，其中各项目主任都对本阶段最主要的重要事件进行了介绍，并对可能遇到的重大风险做出了评估。
25. 为巩固基于结果的管理，工作重点将放在基于结果的实施监测及报告准则的颁布及系统的推出、国家办事处工作规划试点工作的启动以及为其工作计划的制定提供支持。问责制框架也将最终确定，并与政策框架和《工作计划和预算》编制过程组织指南一起分发。秘书处也将协助尚未召开的各技术委员会会议、区域会议和计委、理事会会议编写优先重点报告，为《2012-13 年度工作计划和预算》的编写工作提供参考。
26. 技术合作计划将侧重对区域办事处员工的培训及调配工作，并为以新的实地计划管理信息系统（FPMIS）为基础的项目管理模块的推出提供优先支持。2010 年 10 月召开的计委会议将讨论非洲能力开发工作和国家规划和基准设定工作的评价结果，这将对权力下放活动产生积极作用。
27. 信息技术项目将再为 7 个国家办事处完成网络升级，并实施调整后的信息技术治理结构和程序。新 Oracle 应用软件(R12)的推出将与拟议的企业资源规划工作计划同时启动，后者包括国际公共部门会计标准。
28. 行政管理系统改革已经设定了一些重要的里程碑式目标，包括将评价和反馈意见纳入修订后的关于“协议书”的《手册》第 507 节，并提交修订后的《手册》第 507 节的最终文本，以获得批准。关于“共同采购组”，预计将在 2010 年的招标计划中开展几次粮农组织/农发基金/粮食计划署的大额联合采购行动（总金额为 2500 万美元），采购时间为 11 月-12 月，2011 年生效。
29. 文化变革小组将针对高级管理层制定一份大型改革中管理层认识的提高计划，并为总部和下放办事处的地方变革小组提供建议及协助。
30. 《近期行动计划》管理支持措施将主要包括按照《近期行动计划》风险评估的建议、“交流和参与”路线图的实施以及员工调查的启动和其调查结果分析来安排相关活动。

## 第二部分 – 《近期行动计划》的管理情况

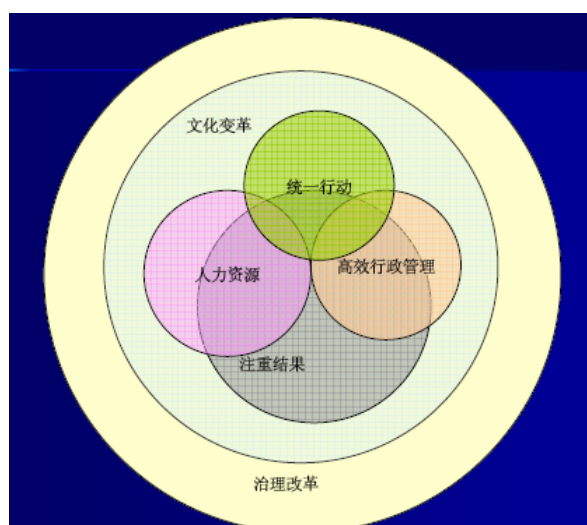
31. 本部分内容介绍《近期行动计划》在计划层面取得巨大进展的三方面活动进展：
  - 《近期行动计划》的成效
  - 《近期行动计划》的风险评估

- 《近期行动计划》的交流和参与计划

### 《近期行动计划》的成效

32. 2010 年 6 月的大会委员会会议要求管理层用更简单的格式对《近期行动计划》内容做一次定性分析。在定性分析过程中，各项目主任采用了以前已向各成员国介绍过的将《近期行动计划》分成 6 大主题领域的高层框架（见图 1）。

图 1 – 粮农组织改革的各大主题领域



33. 对每个主题领域中取得的关键成效都有具体分析，以便从成员国看到的成效角度对《近期行动计划》的关键成效做高层次表述。高层次表述中每项内容都与《近期行动计划》的主要行动相挂钩，确保在完成《近期行动计划》活动后能够取得成效，同时也为成效进展的汇报提供一个框架。

### 对《近期行动计划》改革成效的高层次表述

34. 改革后的粮农组织将实现以下目标：

- 所有活动均围绕实现在全世界消除饥饿的明确目标，并以可持续的方式提高生活水平。具体手段包括改进治理，确保清楚了解成员国需求，并加强内部管理，更好地满足成员国需求；
- 确保所有地方的所有资源都能统一调配，并在与外部伙伴合作的情况下得到充分利用，使影响最大化；
- 员工配备均衡，在一个有利的环境下积极工作，具备必要的知识和经验，能更好地完成自己的职责；

- 支持性服务部门要以客户为导向，精简高效，能以最低的费用为粮农组织提供及时、可靠的财务及其它资源信息。

### 与六大主题领域和《近期行动计划》各项行动的关联

35. 这些关键改革成效可以按照改革的 6 大主题领域和支撑每个主题领域的主要《近期行动计划》行动进行分类，以便在完成《近期行动计划》后就能取得所有成效，同时也为成效进展的汇报提供一个框架<sup>2</sup>。

36. 注重结果（通过基于结果的计划制定、监测、报告及资源筹集，注重成员国需求）

关键成效：明确界定并共同认可粮农组织对各受益方产生的影响，并提出有利于实现目标的可衡量手段。

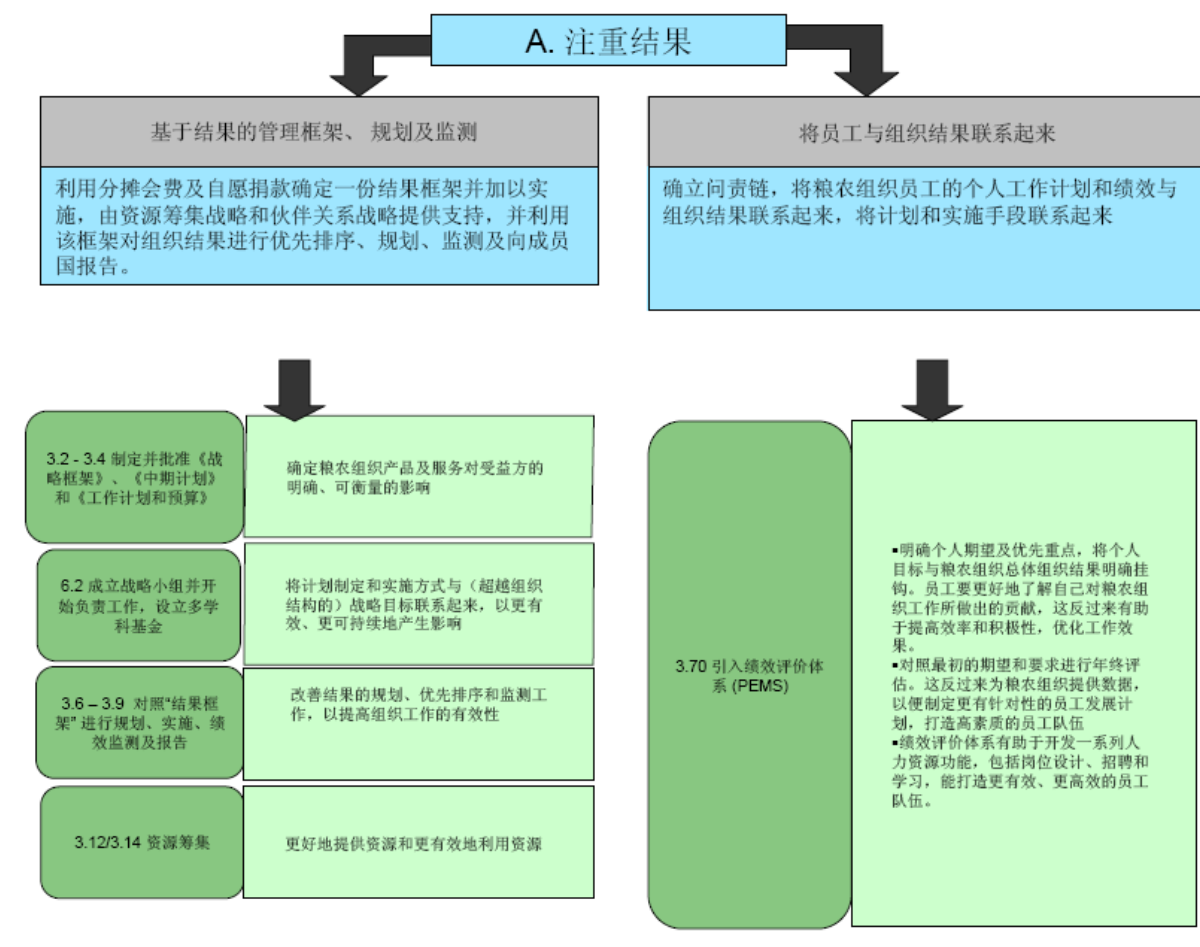
37. 粮农组织改革的首要目标就是将自身打成一个注重结果的组织。这就要求成功完成两项工作：明确成员国目标，并在此目标框架内设计和实现可衡量的、有明显影响的结果。

为了实现这一组织成效，就必须在两个领域取得成功。一是“基于结果的管理框架－规划及监测”，它可以保证建立所需的框架，并对结果进行衡量、监测和报告，二是“将员工与组织结果联系起来”，它可以将计划和实施手段联系起来。

---

<sup>2</sup> 要指出的是，虽然出于简化目的，《近期行动计划》活动的成效是按照主题领域分类介绍的，但实际上有些成效可能同时涉及几个主题领域。例如，国际公共部门会计标准项目的成效主要与“高效行政服务”相关联，但也涉及其他主题领域，特别是“统一行动”。

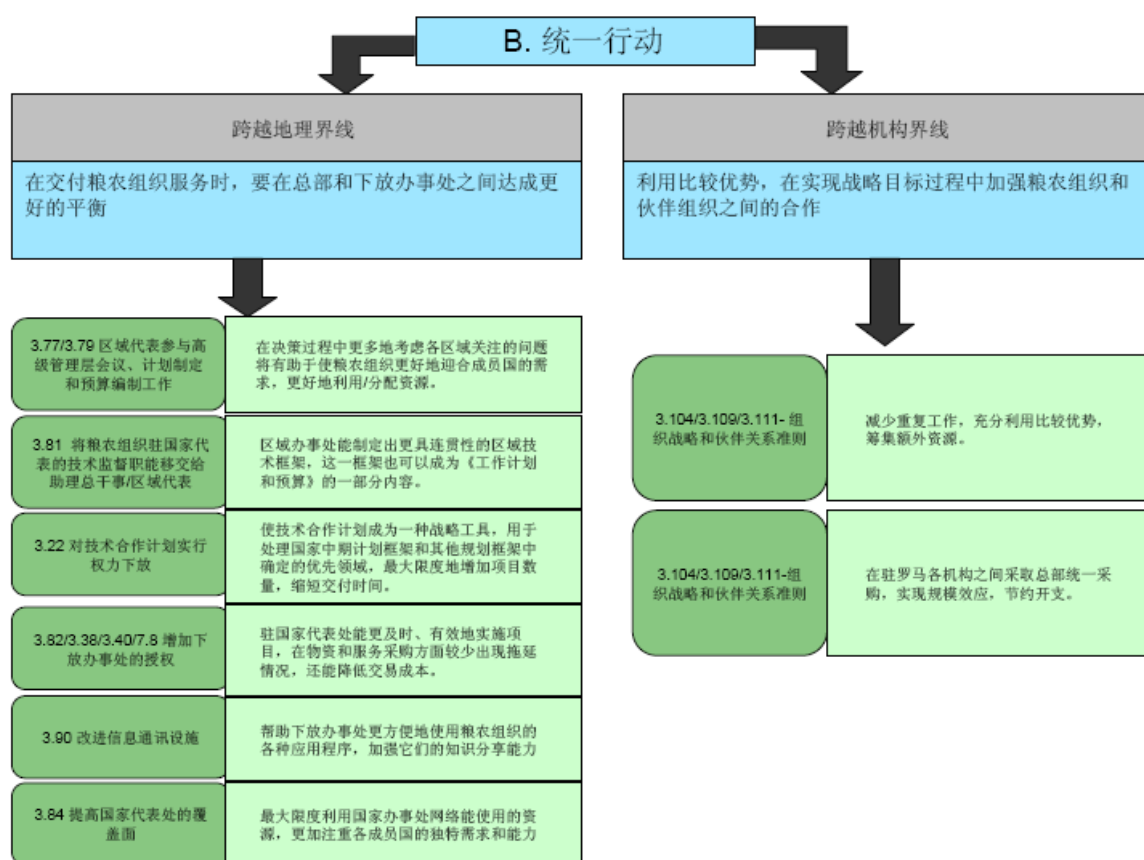




**统一行动**（通过使粮农组织的结构、作用及职责全都和结果框架保持一致，实现全组织统一行动）。

**关键成效：**粮农组织所有各处的所有资源以及合作伙伴都实现合作互补，以便在基于结果的框架内实现组织结果。

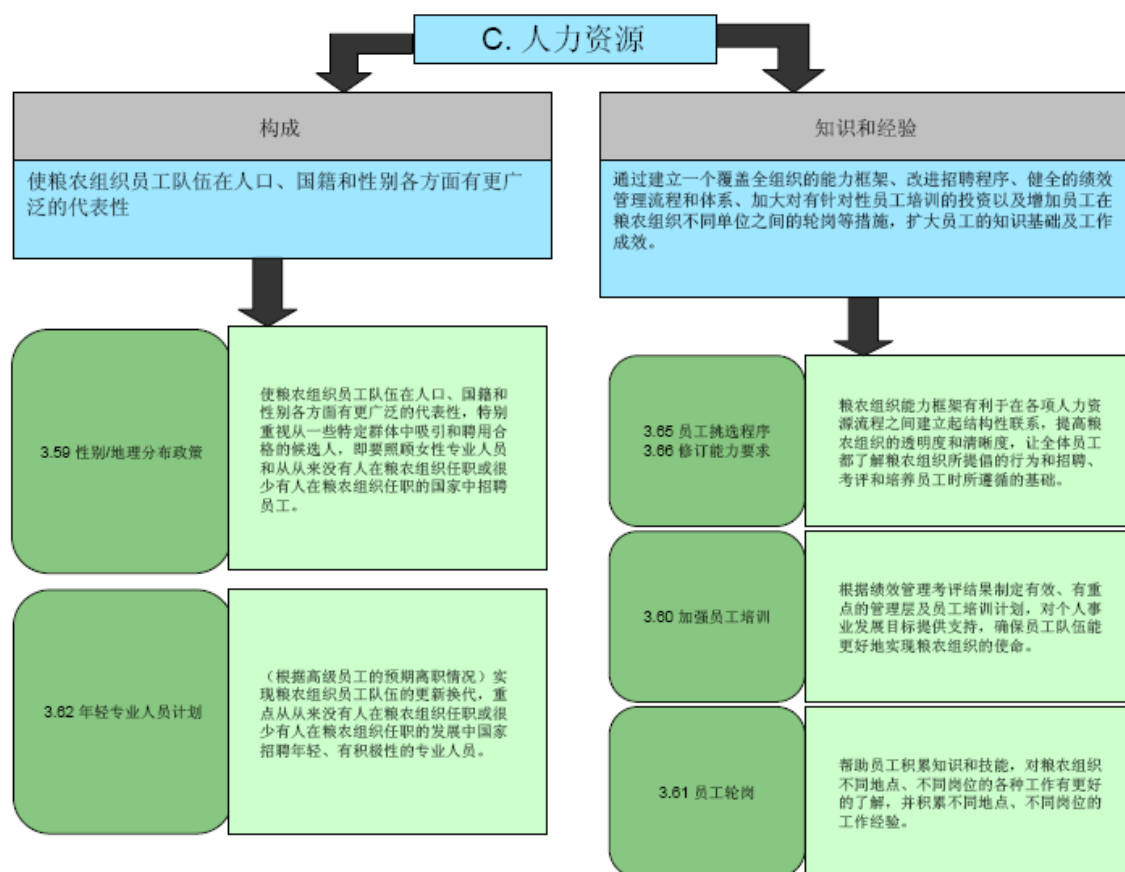
38. 为了统一行动，粮农组织必须让所有资源“跨越地理界线”，实现协同合作，即无论身处何方都要协同合作，同时还要“跨越机构界线”，和伙伴单位共同寻求和实现协同合作，提高效率。



39. 人力资源（为提高服务交付质量而改变人力资源职能，在人力资源管理中采用更具战略眼光的方式，提高在员工发展方面的投资）。

关键成效：打造一支有能力、有效率、有积极性的员工队伍，更好地实现粮农组织的使命。

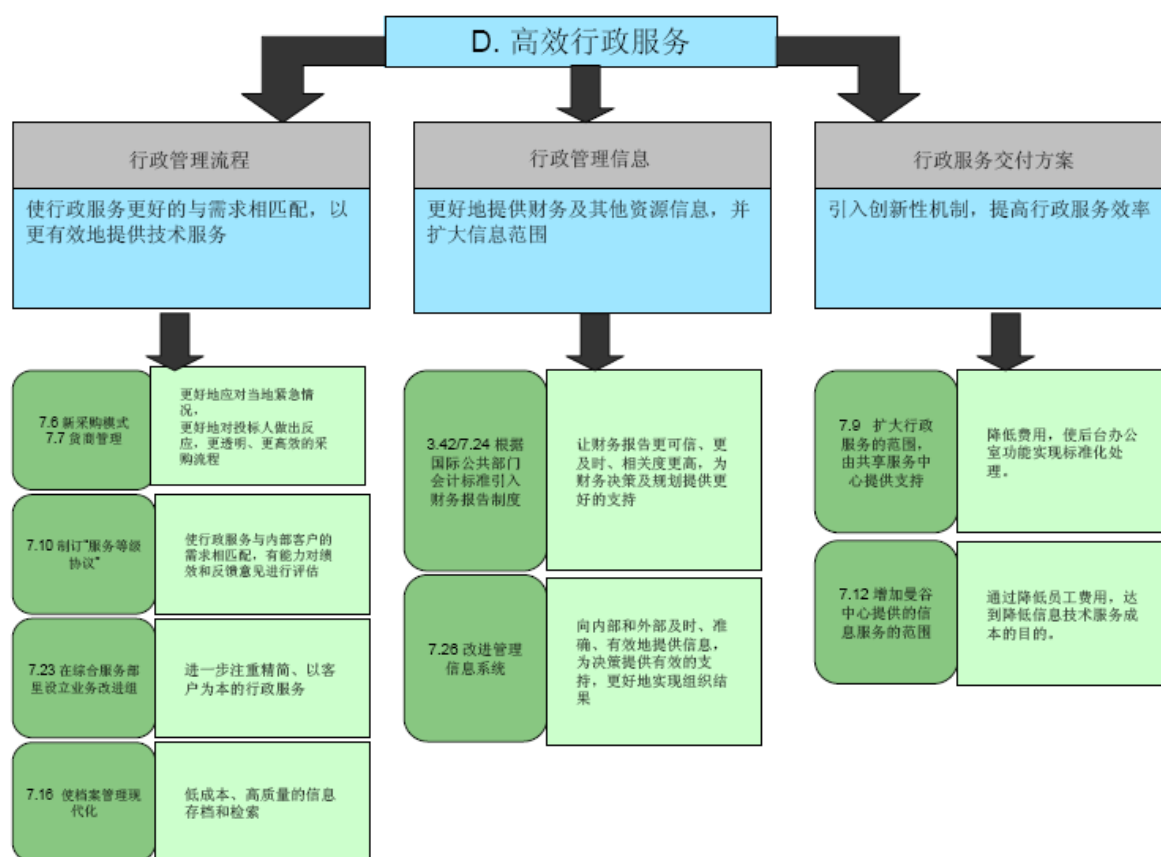
40. 粮农组织的主要资产就是其人力资源，这也是实现组织结果的根本，他们负责为成员国提供全方位技术支持。人力资源的“构成”必须在人口、国籍、性别各方面达到平衡，其“知识和经验”也必须不断拓宽，并以实现已定组织结果为目标。



41. 高效行政服务（通过改革行政及管理系统，高效利用成员国会费）。

关键成效：通过以客户为本、精简行政流程、提高财务及其他资源信息的价值和有效性、采用创新性行政服务交付方案等，更好地提供粮农组织的技术服务。

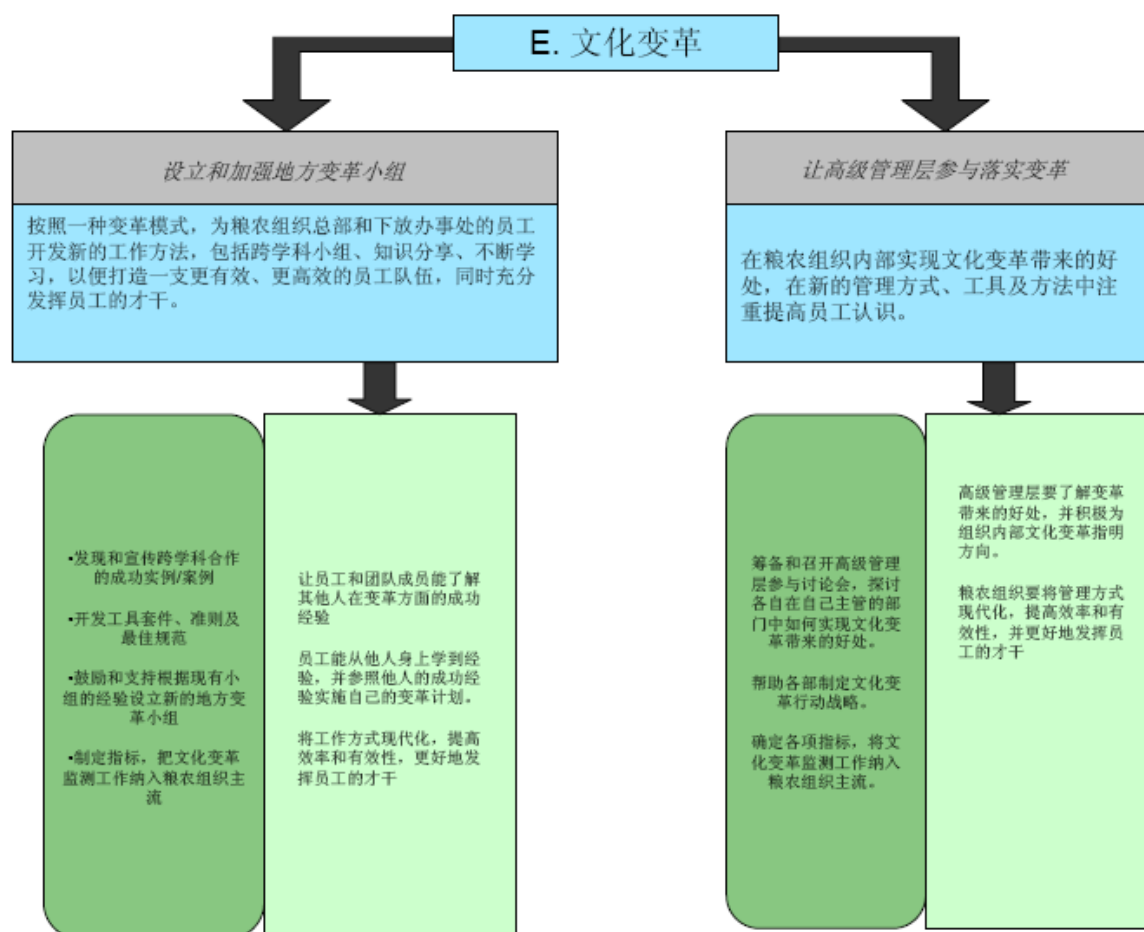
42. 要想实现这一组织成效，就必须在三个领域取得成功。必须有高效率的“行政管理流程”，通过使行政管理服务与需求更好的匹配，实现技术服务更有效的交付，“行政管理信息”必须及时、准确和相关，“行政服务交付方案”必须着眼于提高有效性和效率。



43. 文化变革（打造一个更有效、更有活力、高标准的组织，满足成员国的需求，使员工能充分发挥才能）。

关键成效：依托粮农组织的内部远景和价值观，创造一种有利的、富于包容性的工作环境，使粮农组织能更好实现自己的使命，充分发挥员工的才能。

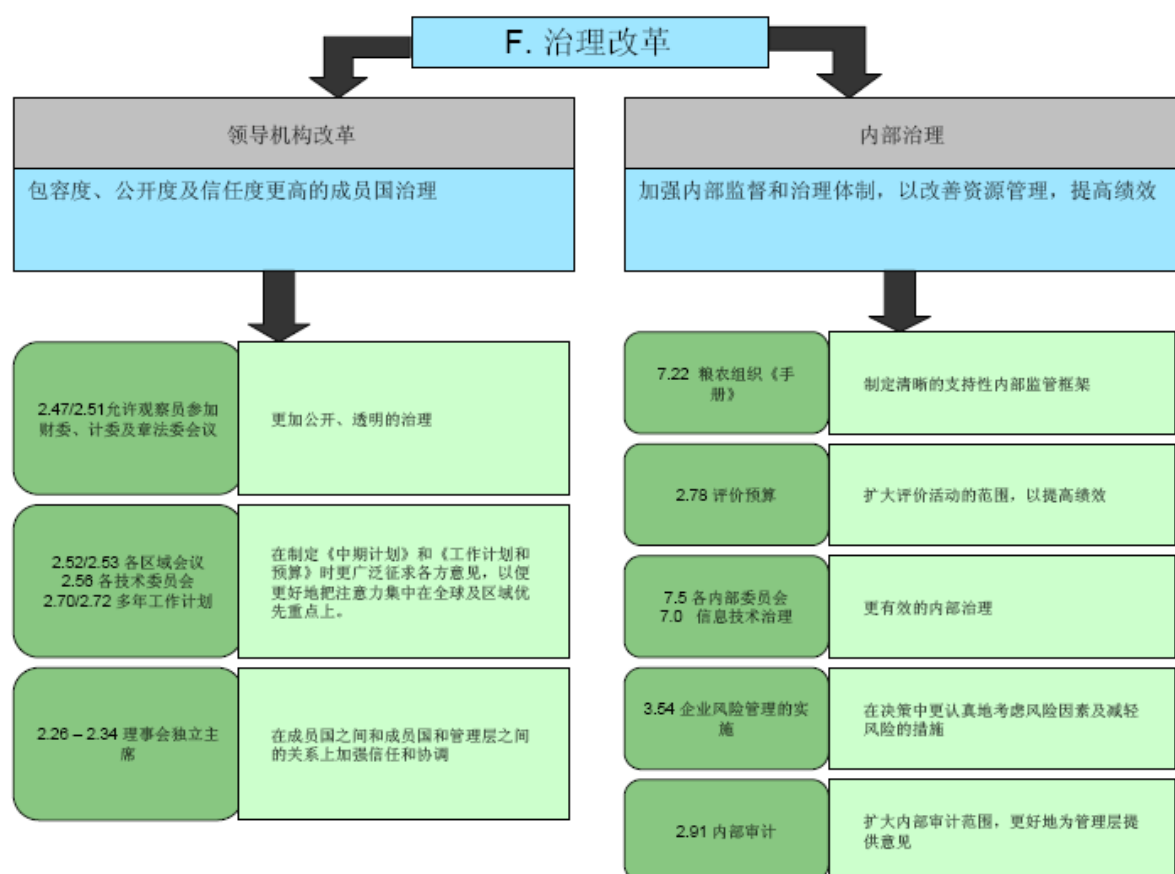
44. “组织是不会改变的。要想改变就要靠人.....否则是不会改变的。”粮农组织各层次各级别员工必须参与和支持粮农组织以文化变革的方式实行改革，通过“设立和加强地方变革小组”，开发新的工作方法，最大限度的发挥粮农组织员工的才干，而通过“让高级管理层参与落实变革”，将有助于开创新的现代化管理措施，最终打造一个更有效更高效的组织。



45. 治理改革（改革领导机构的作用、职能和工作方法）。

关键成效：更好地了解成员国需求，在成员国之间及成员国和管理层之间增加互信和协调，改进内部管理方式，以更好地实现组织结果<sup>3</sup>。

## 46. 粮农组织的改革如想获得完全成功，就必须加强治理，而“领导机构改革”将有利于建立包容度、公开度、信任度更高的成员国治理体制，也有利于保证“内部治理”能实现更有效的监督，以提高整体绩效，更好的管理资源。



<sup>3</sup> 不包括全球粮食和农业治理（如世界粮食安全委员会的改革）。

---

## 《近期行动计划》风险评估

47. 在 2009 年提交给理事会的报告(CL 137REP 号文件第 45 段)中提到,“成员国的职责将从亲力亲为转变为监督及监测,要特别注意《近期行动计划》实施过程中的风险因素”。据此,管理层已对《近期行动计划》进行了全面的风险评估。评估的目的并不是要质疑改革的好处、必要性或理由,也不是质疑它是否能够带来成效,而是要把风险评估当做一种规范管理做法,通过发现和解决目前阻碍工作的问题,及时对《近期行动计划》的实施做出调整,并使各项目主任在未来能更好地管理风险。
48. 应管理层要求,评估工作由监察长办公室主管,由该办公室雇用一名风险分析的外部专家,采用符合最新“风险管理国际标准”的一种方法来完成这项工作。经过初始阶段与总部及下放办事处管理层充分磋商和交流后,已对《近期行动计划》各项行动按 16 个项目下 26 个领域分类进行了深入分析,并记录了详细的风险日志,用于对风险及项目主任们确定的降低风险相关措施进行管理和监测。
49. 在确定风险过程中,主要是要发现三大领域的风险:(i)在预算范围内、在规定时间内完成《近期行动计划》行动所面临的风险;(ii)由于《近期行动计划》的实施而导致粮农组织已定工作计划受到干扰的风险;(iii)实现《近期行动计划》预期成效所面临的风险。确定的风险已按照风险的影响及发生风险的概率进行分级。最后,各项目主任也提出了降低风险的措施,以应对已经确定的主要风险。在《近期行动计划》各项目层面和整体计划层面都完成了这一过程。
50. 管理层对 9 月 29 日收到的报告(附件 III 中的“内容摘要”)表示欢迎,并承诺要进一步关注报告中提出的各项建议。评估中确定的风险和挑战将成为一项重大变革管理行动,正如“风险评估内容摘要”中指出的那样,“其规模和复杂程度都是联合国系统中前所未有的,只有在私有部门企业收购后才能见到”。
51. 管理层将从计划和项目两个层面解决评估中发现的问题,采取措施,加强计划层面的内部治理,确保认真完成提出的计划管理职能。改革支持组也将对《近期行动计划》行动之间的相互依赖关系进行审议,以确定哪些关系将对计划产生整体影响,经确认后再提出能有利于管理这些关系的应对/行动措施。
52. 管理层迫切需要解决的一个重点就是对所有最高级别项目风险进行审议,并在下一份进展报告中就管理层在应对这些风险方面采取的措施进行汇报。改革支持组也将和项目主任们合作解决级别较低的各项风险,并制定风险日志记录程序。此外,要对将《近期行动计划》各项行动纳入各项目的做法进行审议,以

确定目前的 16 个项目是否足够，是否有必要对一些大项目进行进一步的细分。

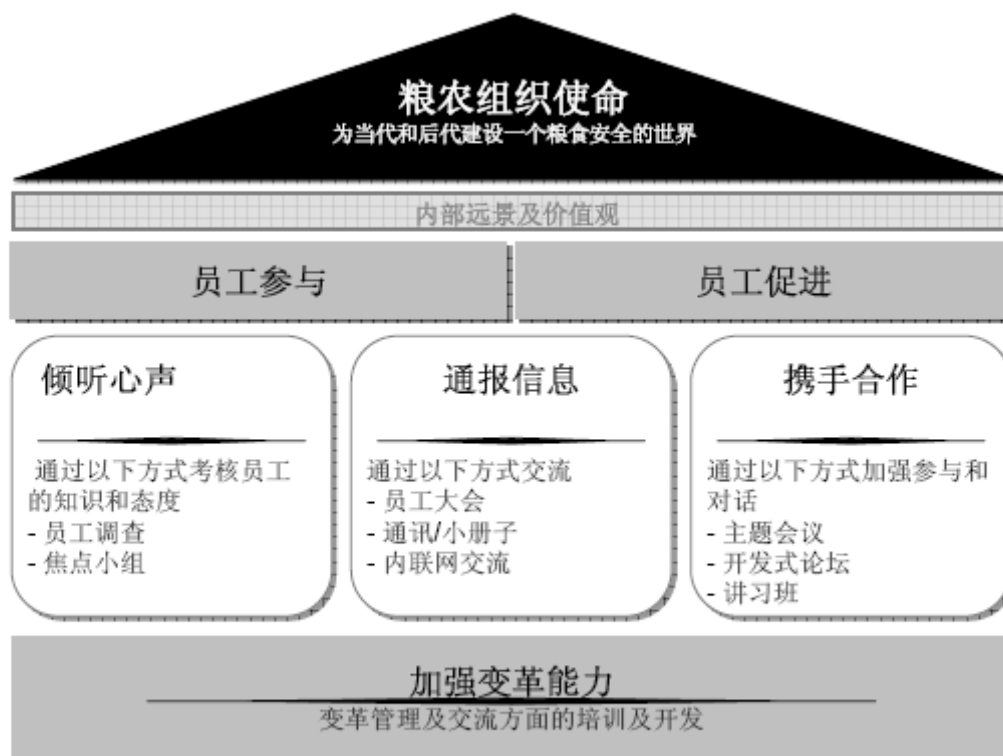
53. 最后，管理层打算做出一些安排，使《近期行动计划》相关风险的监测工作成为常态，包括今后的进展报告应如何编写。管理层这些措施目的是促使《近期行动计划》各项行动能按规定时间、规定预算得以完成，同时又不对粮农组织已定工作计划造成干扰，实现《近期行动计划》的预期成效。今后的进展报告中将包括粮农组织在帮助各成员国履行监督使命方面所提供的支持。

### **《近期行动计划》的交流和参与计划**

54. 员工交流和参与是《近期行动计划》总体管理安排中一项主要内容。管理层认识到，和员工的交流一直是一种挑战，改革支持组已制定出一项交流和参与战略及三年计划。
55. 交流和参与计划参照粮农组织新的基于结果的管理框架，确保员工要遵循粮农组织的使命、全球目标、《战略框架》、《近期行动计划》以及内部远景及价值观。交流和参与计划要保证员工能了解和支持粮农组织的使命，能在有利于自身提高绩效的组织结构、服务和文化环境下工作。交流计划的目标是向员工解释改革的目的，介绍粮农组织在改革后的新面貌，制定逐步计划，说明实现目标需要做哪些工作，使每名员工都能在粮农组织革新图变的过程中发挥自己的作用。为了实现这些目标，已制定了四大重点领域。详情参见下文的图 2。



图 2 – 交流和参与框架



56. 为了推动员工的促进和参与，所有活动设计成四类相互关联的组成部分：

- **倾听心声：** 包括为了解员工不断变化的知识、态度及改革意愿而设计的活动。将通过定期调查来衡量交流计划的成功与否和总体改革计划的落实情况，并在平时通过焦点小组和临时投票的反馈信息进行临时评估。第一项活动就是进行一次全组织范围的员工调查，目前正由全球著名的人力资源及调查专业公司合益集团（Hay Group）负责实施，这家公司曾为其它联合国机构及国际发展机构提供过服务。员工调查是一项前瞻性活动，将了解员工对待改革的思想和态度是如何变化的，并为未来调查活动制定出基准，并就改革过程中交流渠道是否有效获取反馈意见，为未来交流活动的规划提供指导。初步工作已经启动，计划于 2010 年 11 月正式启动网上调查。调查结果的汇报以及根据调查结果提出行动规划的工作按计划将于 2010 年 12 月/2011 年 1 月进行。调查结果将直接反馈给员工，并突出说明员工在改革过程中的参与情况以及粮农组织在哪些方面取得了成绩，在哪些方面尚需改进。调查在今后将定期重复进行，对进展进行评估。让员工了解这些信息并有所参与将有

利于确保《近期行动计划》方面所花费的努力和精力能够真正产生作用，成为粮农组织改革后架构中的一个组成部分。

- **通报信息：**提供有针对性的员工交流渠道（电子通讯、宣传页及小册子），以通俗易懂的方式向员工总结介绍改革的复杂性和深度、使命、远景、价值观及《近期行动计划》活动。其目标是将有针对性的信息传递到员工手中、办公桌上或电子邮箱内，并在办公室里张贴，而不是简单地把信息公布在网站上。一旦员工调查结束就马上启动此项工作。
- **携手合作：**强调在领导层、管理层和员工之间就改革实现面对面对话。要认识到“组织是不会改变的，要想改变就要靠人...否则是不会改变的”，只有通过对话和携手解决问题，《近期行动计划》才能带来持续的组织变革。
- **加强变革能力：**计划的基础是领导层、管理层及变革实施人员的能力建设和技能开发，具体手段包括培训、研讨会、辅导、工具套件及同级人员的相互支持。

### 第三部分 – 2010-11年度《近期行动计划》预算和支出

#### 《近期行动计划》信托基金

57. 《近期行动计划》信托基金继续接受捐款，截止到 2010 年 9 月 17 日已接受捐款 8,802,655 美元以及确认认捐总额 9,012,528 美元。正如提交给财委的报告 (FC 132/12)中所说，截止到 2009 年底尚有未支出余额 308 万美元，将于 2010 年 12 月 31 日前全额承付。附件 IV 介绍了信托基金到 2010 年 9 月 17 日为止收到的捐款情况。
58. 管理层已按照 2010 年 4 月大会委员会和财委的讨论结果与相关捐赠方接洽，希望针对将 2009 年信托基金的未支出余额 308 万美元结转至 2010 年一事签署一份协议。多数捐赠方已表示同意，目前没有反对意见。

#### 《近期行动计划》2010 年项目支出情况

59. 正如向 2010 年 6 月大会委员会会议汇报的那样，管理层一直在继续对 2010 年《近期行动计划》的项目支出情况进行全面监测，并在下文的表 1 中列出了 2010 年《近期行动计划》项目支出情况。截止到 2010 年 9 月底，《近期行动计划》总支出（包括实际支出及承付款项）为 1001 万美元，到 2010 年底预计还将支出 681 万美元，其中包括信息技术、人力资源及领导机构改革几方面在年底预计出现的大额承付款项。

60. 此外，在 2010 年预计 1682 万美元的总支出中，还必须加上 2009 年信托基金结转的 308 万美元余额，该笔款项必须在 2010 年内全额支出。这样一来，2010 年《近期行动计划》总预计支出额为 1990 万美元。

表 1 – 2010 年《近期行动计划》项目支出情况

《近期行动计划》项目 百万美元	截止到 10 年 9 月 30 日的支出	到 10 年 12 月 31 日的预计支出	2010 年总支出
1. 领导机构改革	0.63	0.75	1.38
2. 监督	0.63	0.38	1.01
3a. 计划制定、预算编制及基于结果的 监测改革	0.15	0.09	0.24
3b. 所有语言的出版工作	0.09	0.14	0.23
4. 资源筹集和管理	0.31	0.41	0.72
5. 技术合作计划	0.08	0.01	0.09
6. 权力下放	0.28	0.15	0.43
7a. 总部结构	0.53	0.07	0.60
8. 伙伴关系	0.44	0.15	0.59
9. 行政系统改革	1.89	0.36	2.24
11b. 信息技术	1.41	2.25	3.66
12. 企业风险管理	0.07	0.03	0.10
13. 文化变革	0.33	0.37	0.70
14. 人力资源	1.72	1.45	3.17
15. 《近期行动计划》领导机构后续行动	0.04	0.04	0.08
16. 《近期行动计划》管理层后续行动	1.42	0.16	1.58
<b>合计</b>	<b>10.01</b>	<b>6.81</b>	<b>16.82</b>

## 2010-11 年度《近期行动计划》的预算调整

61. 表 2 第一行中显示，《近期行动计划》两年度的计划预算拨款为 3960 万美元，这是 2010-11 年度拨款(C2009/15 和 CR 3/2009)的一部分。在 2010 年，管理层在继续采取措施，在《近期行动计划》各项目中协调各项《近期行动计划》行动。在 2010 年初，《近期行动计划》各项行动在项目之间进行了调整，使各项行动能更好地符合粮农组织各部门的职能范围，更好地融入各部门的工作。这使得《近期行动计划》的预算在各项目之间也要进行重新调配，但总额要控制在《2010-11 年度工作计划和预算》中批准的《近期行动计划》总预算范围内，就此已在 2010 年 4 月做了汇报(FC 132/12 号文件第 10 段)。
62. 2010 年 8 月，管理层开始按照 2010 年已发生的支出和交付情况对 2010-11 年度《近期行动计划》各项目预算进行评估。整体预算需求及总费用和节余与 2010-11 年度拨款计划(C2009/15)中提到的 3960 万美元相比没有变化，详情参见表 2 第二行。

表 2 – 2010-11 年度《近期行动计划》费用及节余情况 – 包括预算调整

2010-11 年度《近期行动计划》费用及节余（百万美元）					
	一次性	经常性			合计
	投资	费用	节余	净额	合计
第一行：《2010-11 年度工作计划和预算》	21.4	23.5	-5.3	18.2	<b>39.6</b>
第二行：修改后的 2010-11 年度预算	21.9	23.0	-5.3	17.7	<b>39.6</b>

63. 虽然 2010-11 年度 3960 万美元的预算已经得到确认，但在《近期行动计划》各项目之间仍有一些预算调整，详情参见下文表 3。

表 3 – 2010-11 年度《近期行动计划》各项目的预算调整情况

2010/11 年度《近期行动计划》项目 百万美元	原预算	新预算	差 额
1. 领导机构改革	3.67	2.87	-0.80
2. 监督	2.40	2.40	0.00
3a. 计划制定、预算编制及基于结果的监测改革	0.70	0.49	-0.21
3b. 所有语言的出版工作	0.30	0.38	0.08
4. 资源筹集和管理	1.43	1.43	0.00
5. 技术合作计划	-0.62	-0.62	0.00
6. 权力下放	0.80	0.80	0.00
7a. 总部结构	0.63	0.63	0.00
8. 伙伴关系	1.18	1.38	0.20
9. 行政及管理系统改革	1.68	2.89	1.21
11b. 信息技术	9.24	10.40	1.16
12. 企业风险管理	1.30	0.70	-0.60
13. 文化变革	2.30	2.30	0.00
14. 人力资源	11.27	9.91	-1.36
15. 《近期行动计划》领导机构后续行动	0.16	0.48	0.32
16. 《近期行动计划》管理层后续行动	3.16	3.16	0.00
<b>合计</b>	<b>39.60</b>	<b>39.60</b>	<b>0.00</b>

64. 调整幅度较大的各项目如下：

- 项目 1 领导机构改革（减少 80 万美元） – 主要为减少非正式会议次数。
- 项目 9 行政及管理系统改革（增加 121 万美元） – 为区域及地方办事处员工提供更多有关采购的培训，并增加实地采购官员的编制人数。
- 项目 11b 信息技术（增加 116 万美元） – 通过互联网服务供应商升级，改善网络连通性有限的国家中的互联网服务水平，从而提高知识分享、合作和视频会议方面的能力（包括 Skype 的使用）。

- 项目 12 企业风险管理（减少 60 万美元） – 主要是采用了一种新的企业风险管理方式，导致项目范围有所调整。
- 项目 14 人力资源（减少 136 万美元） – 与原有目标相比，员工轮岗在本两年度有所减少，而且人力资源活动的人员配备出现拖延。
- 项目 15 领导机构后续行动（增加 32 万美元） – 增加了向大会委员会会议提交的各种文件费用。

65. 附件 V 对调整后的《近期行动计划》项目预算情况做了详细介绍，从更具体的各项行动层面突出介绍了其中一些重大调整。

#### 第四部分 – 2012-13 年度《近期行动计划》

66. 在 2010 年 6 月的大会委员会会议上，成员国要求对 2012-13 年度《近期行动计划》实施的资金要求进行一次总体估算。为了得出初步估算额，管理层考虑了以下因素：

- 重新审议了为了完成 2120 万美元资金缩减目标由领导机构在 2009 年建议推迟或延长的《近期行动计划》各项目的费用估算额，以及对 2012/13 年度的预计影响<sup>4</sup>；
- 向 2009 年 6 月大会委员会会议报告的“全面彻底审查”2012/13 年度费用和节余情况。

67. 考虑到项目范围缩小、被推后或延长的《近期行动计划》各项目以及 2012/13 年度“全面彻底审查”费用及节余后，2012/13 年度《近期行动计划》的预计净费用为 1500 万美元（参见表 4 第一行）。

表 4 – 2012-13 年度《近期行动计划》预算要求 – 初步估算

2012-13 年度《近期行动计划》费用及节余（百万美元）					
	一次性	经常性			合计
	投资	费用	节余	净额	合计
第一行. 2012-13 年度《近期行动计划》费用	13.6	3.9	-2.5	1.4	15.0
第二行. 2010-11 年度《近期行动计划》总费用	0.0	32.5	-8.0	24.5	24.5
<b>2012-13 年度计划总额</b>	<b>13.6</b>	<b>36.4</b>	<b>-10.5</b>	<b>25.9</b>	<b>39.5</b>

<sup>4</sup> 特别要指出，2009 年 7 月的计委和财委会议上讨论了在向大会提交的《2010-11 年度工作计划和预算》(C2009/15)中取消或缩减《2010-11 年度工作计划和预算》草案(PC 102/3 – FC 128/11 a) Rev. 1) 中提出的总额为 2120 万美元的一些《近期行动计划》行动，以落实管理层提出的缩小范围、延长或推迟启动日期的建议。管理层采取这些行动是为了将 2010-11 年《近期行动计划》的资金从 5980 万美元（2009 年 7 月提出的水平）减少到 3860 万美元（《2010-11 年度工作计划和预算》第 115 段），并降低风险，详情参见 C2009/7 号文件。

68. 为了能把费用控制在 2012/13 年度《近期行动计划》初步估算范围内，管理层做出了几项预测，认为将无法使 2009 年被缩减的项目内容得以重新实施（参见 C2009/15 号文件第 115 段）：
- 项目 1. 领导机构改革 – 《近期行动计划》行动 2.22 – 理事会报告将由结论、决定及建议组成（做逐字记录来提供详情，并用所有语言公布） – 在 2012/13 年度《近期行动计划》中不能恢复实施
  - 项目 12. 企业风险管理 – 《近期行动计划》行动 3.54 – 全面实施企业风险管理机构及体系 – 新的企业风险管理方式 – 2010/13 年不需要资金
  - 项目 14. 人力资源 – 《近期行动计划》行动 3.61 – 制定在总部及在总部与下放办事处之间标准明确的、基于激励机制的轮岗政策 – 决定不按照原来的估计数增加员工的轮岗次数。
  - 项目 14. 人力资源 – 《近期行动计划》行动 3.68 – 合理使用粮农组织退休人员，退休人员从粮农组织退休后至少六个月内不得雇用 – 由各司预算吸收。
  - 项目 14. 人力资源 – 《近期行动计划》行动 3.73 – 设立一项职员重新安置基金，最初由预算外资源供资，随后由职员费用供资 – 《近期行动计划》中不为员工重新安置提供额外资金。
69. 除了上文表 4 第一行里列出的新的《近期行动计划》费用外，也应该预料到 2010-11 年度实施的任何活动继续执行时所需的资金。虽然 2010 年的一次性投资费用在 2012-13 年度不会再有资金需要，但 2010-11 年度的经常性费用净额（经常性费用减去经常性节余）则必须加到 2012/13 年度新的《近期行动计划》工作计划中去，因为这是 2010/11 年度开始启动的《近期行动计划》活动在继续执行过程中需要的支持费用（参见表 4 第二行）。这些费用比表 2 第二行里列出的经常性费用要高，因为这些费用和节余是 2012-13 年度全部 24 个月的总额。
70. 总而言之，如表 4 所示，2012-13 年度《近期行动计划》总费用为 3950 万美元（1500 万美元的新费用加上 2010-11 年度 2450 万美元的经常性费用净额）。这些费用均为初步估算值，最新数字将在《2012-13 年度工作计划和预算》中介绍。