

# 向大会委员会作出的关于《近期行动计划》 实施进展情况的说明

2009年1月21日

## 引言

1. 大会在2008年11月18—20日其第三十五届会议上，批准了《粮农组织革新图变近期行动计划》，设立了有时限的大会委员会继续执行粮农组织独立外部评价的后续行动，一致认为《近期行动计划》2009年的实施将需要依靠预算外捐款提供资金，而2010—2011年的资金将在《工作计划和预算》中处理。

## 行动的排序和优先重点

2. 为了有效一致管理实施工作，《近期行动计划》行动<sup>1</sup>分成14个主要项目，项目按其相似和联系情况分成五个主题小组（见附件1）。每个项目都有一名该领域专家职员主持，而主题小组将酌情由服务使用者主持以确保从客户角度考虑，并将包括下放办事处的代表。

3. 实施安排根据以下要求作出，即需要确保良好的职员磋商、有效项目执行、综合项目监测和交流、有效决策和及时与成员沟通。

4. 附件2表明这些因素如何纳入拟议的管理安排以确保有效实施、监督、监测、交流和报告。管理层指定了高级职员在改革支持组、主题小组和项目中担任主要管理职位。

5. 项目主持人员的最初任务之一是制定具体项目计划，说明有关具体费用，对最初提出的估计数进行核实或修改并提交财政委员会在3月审议。有了这些计划之后，能够对项目的次序和相互依赖性进行具体分析。

6. 管理层高度优先重视《近期行动计划》行动矩阵表，即“粮农组织《战略框架》和《新的基于结果的框架》”及“计划制定和预算编制的改革及基于结果的监测”，将其视为改革过程的核心工作，并在2008年12月中发起了相关的基于结果的管理<sup>2</sup>项目。还高度优先重视组织结构调整，必须在4月之前确定组织结构调整以便纳入基于结果的管理项目。

7. 大会同意采用一种标准形式在《中期计划》和《工作计划和预算》中提出战略和职能目标及其组织结果，这种形式是管理层正在制定的结果框架的基础。《中期计划》和《工作计划和预算》的计划过程注重为每项战略和职能目标完成及最终确

---

<sup>1</sup> 包括全面彻底审查和总干事早期行动中未完成的事项。

<sup>2</sup> RBM

定结果形式，同时确保有关职员和单位之间的充分磋商。新的《战略框架》、《2010—13 年中期计划》和《2010—11 年工作计划和预算》将在一份计划文件中提出，该文件将在 2009 年 7 月底之前定稿提交领导机构审议。这个过程的总体时限见附件 3<sup>3</sup>。

8. 基于结果的管理项目虽然发起较早，但仍然取决于有联系的其他一些行动，如果这些行动不能及时完成，该项目无法全面实施。这些行动除了组织结构调整之外还包括绩效管理系统和其他人力资源改革。

9. 除了基于结果的管理项目和有关行动之外，管理层还确定了其他高度优先领域。这些领域包括权力下放的改革，人力资源、行政和管理系统的改革以及文化变革。这些领域高度相互关联，不能孤立地考虑，因为需要采用综合方法才能成功实施这些领域。

10. 与此同时，管理层在尽可能多的其他低成本领域取得进展。这方面实例包括但不限于以下领域：

- **文化变革**，文化变革小组组织了焦点小组讨论，在总部和权力下放办事处组织了开放性随意参加的会议，完成了一项交流战略，创立了一个网页；
- **人力资源**：绩效评价和管理系统试点在1月底完成，将在2009年2月予以评价；在2009年将根据评价结果对该系统进行调整以便在整个组织推广并对职员进行培训，从而在2010/11两年度全面实施；正在完成轮岗和流动、年轻专业人员计划、退休人员的使用、顾问的招聘和人力资源性别政策；
- **修改《基本文件》**：正在制定一些文件，主要有关粮农组织的《章程》和《总规则》，以便提交章法委；
- **权力下放**：正在修订关于关系和责任的通函以便将权力下放技术办事处的主要报告责任转移到助理总干事/区域代表；助理总干事/区域代表现在通过视频联系参加所有高级管理层会议，区域办事处现在也经常参与应对粮价飞涨计划<sup>4</sup>、危机管理中心和改革支持小组<sup>5</sup>等重点活动有关的高层政策会议；
- **技术合作计划的权力下放**：去年11月公布了一项《实施计划》草案；
- **伙伴关系**：正在制定私营部门、民间社会、联合国系统和设在罗马的各机构的战略；

---

<sup>3</sup> 管理层的投入以正常字体表示，而有关管理审查的步骤以斜体字表示。

<sup>4</sup> ISFP

<sup>5</sup> RSG

- **精简行政管理:**正在执行一些行动。

将向大会委员会下次会议提交关于《近期行动计划》实施进展的全面状况报告。

### **资金提供情况**

11. 管理层作出了安排，以确保有效和协调一致地执行《近期行动计划》。管理层确定了主要优先领域，在可能的情况下开展了行动。管理层指定了高级管理人员担任负责的职位，将采取行动核实最初的费用估计数。管理层积极主动，已经开始基于结果的管理项目，在一些低成本领域取得了进展。只要获得财政资源，管理层现在已充分做好准备全面实施《近期行动计划》。

12. 大会促请所有成员国向为此目的设立的一个特别信托基金提供预算外资源，为2009年提供2180万美元的初步估计数。到1月中，资金认捐总额大约为420万美元，而收到的款额总共为120万美元。

## 附件 1 - 《近期行动计划》、全面彻底审查建议和总干事早期行动中未完成的事项 分成项目、主题小组和行动矩阵<sup>6</sup>

### 主题小组 1 - 通过有效治理和监督更明确阐述成员需要

#### 项目 1 - 领导机构改革

- 治理重点 ( IPA 2.1 - 2.4 )
- 大会 ( IPA 2.5 - 2.13 )
- 理事会 ( IPA 2.14 - 2.25 )
- 理事会独立主席 ( IPA 2.26 - 2.34 )
- 计划委员会和财政委员会 ( IPA 2.35 - 2.47 )
- 章程及法律事务委员会 ( IPA 2.48 - 2.51 )
- 区域会议 ( IPA 2.52 - 2.55 )
- 技术委员会 ( IPA 2.56 - 2.65 )
- 部长级会议 ( IPA 2.66 - 2.67 )
- 法定机构、公约、条约、法典等 ( IPA 2.68 - 2.69 )
- 进一步采取行动以提高粮农组织治理效益 ( IPA 2.70 - 2.76 )
- 总干事的任命和任期 ( IPA 2.95 - 2.101 )

#### 项目 2 - 监督

- 评价 ( IPA 2.77 - 2.90 )
- 审计 ( IPA 2.91 - 2.94 )

### 主题小组 2 - 通过基于结果的计划、监测、报告和资源筹集来注重成员需要

#### 项目 3 - 计划制定和预算编制的改革及基于结果的监测

- 粮农组织战略目标和新的基于结果的框架 ( IPA 1.1 - 1.8 )
- 计划制定和预算编制的改革及基于结果的监测 ( IPA 3.1 - 3.11 )
- 以粮农组织的所有语言出版 ( IPA 3.55 - 3.58 )
- 为管理正常计划资金和预算外资金制定新的计划和预算编制模式 ( RBR - 11 )
- 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 ( RBR - 12 )
- 跨学科性 ( DG - EA )

<sup>6</sup> 括号内的数字：IPA 一系指《近期行动计划》，RBR 一系指全面彻底审查执行概要，DG-EA 一系指总干事早期行动。

## **项目 4 - 资源筹集和管理**

资源筹集和管理战略 (IPA 3.12 - 3.21)

### **主题小组 3 - 组织结构、作用和责任与结果框架保持一致作为一个组织整体运作**

#### **项目 5 - 技术合作计划**

技术合作计划 (IPA 3.22 - 3.29)

#### **项目 6 - 权力下放**

权力下放 (IPA 3.76 - 3.90, 3.95)

#### **项目 7 - 总部结构**

总部结构 (IPA 3.91 - 3.94, 3.96 - 3.103)

审查内部委员会的作用, 减少其数量 (RBR - 7)

加强信息技术管理 (RBR - 13)

#### **项目 8 - 伙伴关系**

伙伴关系 (IPA 3.104 - 3.118)

与国际原子能机构的联合工作 (DG - EA)

### **主题小组 4 - 通过改革行政管理系统有效利用成员会费**

#### **项目 9 - 行政和管理系统改革**

行政和管理系统改革 (IPA 3.37 - 3.42)

修改《基本文件》 (IPA 3.43)

全面彻底审查的后续行动 (IPA 3.44 - 3.48)

使支持职能的目标与粮农组织战略目标协调一致, 确定主要效益指标和服务级协议 (RBR - 2)

重新界定总干事办公室关于行政活动的作用 (RBR - 5)

把增值小的日常业务活动转移到共享服务中心及考虑对当前的管理进行一项评价 (RBR - 8)

确定和开展与联合国其他机构的协作, 联合采购共同产品/服务 (总部采购), 合并设施管理服务 (RBR - 18)

使采购处参与采购行动 (为项目进行采购) 的最初阶段和活动 (RBR - 19)

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）（RBR - 20）  
后勤和交付过程合理化（RBR - 21）  
在管理当地采购方面赋予区域和地方官员更大权力（RBR - 22）  
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（RBR - 23）  
制定交流方式和文件管理方法，以减少印刷和储藏需要（RBR - 24）

#### **项目 10 - 粮农组织手册**

实现粮农组织一系列组织政策和程序的合理化（手册）（RBR - 3）  
应成立一个管理小组（RBR - 4）

#### **项目 11 - 国际公共部门会计标准与 Oracle**

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（RBR - 9）  
对 **Oracle** 进行升级以改进实地办事处职员管理和信息技术基础设施（RBR - 14）  
设计管理信息系统（RBR - 15）

#### **项目 12 - 企业风险管理**

企业风险管理框架（IPA 3.49 - 3.54）  
实施企业风险管理（RBR - 10）

### **主题小组 5 - 通过人力资源政策、方法和文化变革优化人力资源**

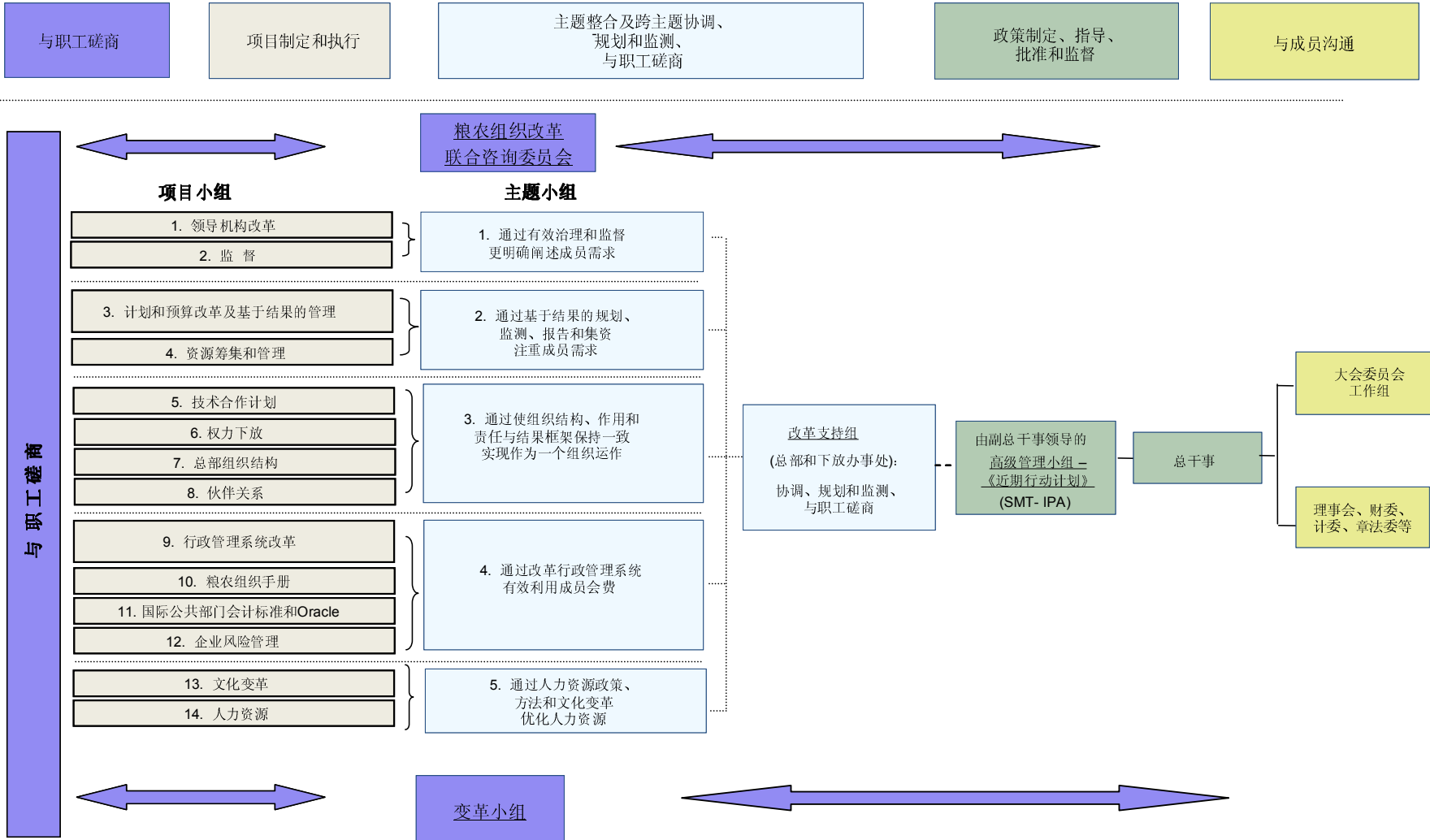
#### **项目 13 - 文化变革**

机构文化变革（IPA 3.30 - 3.32）  
道德（IPA 3.33 - 3.36）

#### **项目 14 - 人力资源**

人类资源政策和方法（IPA 3.59 - 3.77）  
界定人力资源职能的新作用（RBR - 6）  
建成“能力框架”（RBR - 16）  
审查人力资源管理司与粮农组织其他实体（其他部、下放办事处和共享服务中心）的人力资源过程的问责框架（RBR - 17）

附件 2 - 实施《近期行动计划》拟议管理安排



**《近期行动计划》实施工作高级管理小组**（高级管理小组）将在 2009—11 年总体负责实施《近期行动计划》。该小组将提供政策指导、仲裁和监督，动员实施《近期行动计划》所需的职员/专业力量，从所有来源（分摊会费和自愿捐款）筹集实施《近期行动计划》所需的财务资源并确保这些资源的使用，协助总干事向领导机构报告实施进展情况。

**改革支持组**将支持高级管理小组，促进实施《近期行动计划》。成员为每个部和办公室的一名高级职员。支持组将规划、监测和报告《近期行动计划》的实施进展情况，确保工作的协调一致、适当优先重点和排序；确定重点活动，根据高级管理小组的总体指导将为实施《近期行动计划》所提供的资金分配给各个项目；帮助项目和主题小组协调一致，通过促进跨主题/项目的协调和信息流量消除阻碍有效实施的因素；通过一项明确的交流和磋商计划使全组织广泛接受，促进整个组织的团队合作，在实施《近期行动计划》方面提供反馈，与总部和实地的职员进行磋商和交流，定期与文化变革小组和粮农组织改革联合咨询委员会联络。

改革支持组主席是一名成员，不担任小组或主题小组组长。他/她将监督从事《近期行动计划》实施的各个小组的工作。主席将定期召集会议和讨论会，就具体分歧努力进行仲裁，与文化变革小组组长和粮农组织改革联合咨询委员会主席进行必要的互动，作为与高级管理小组的重要联系人定期提供口头和书面报告。在 2009 年，改革支持组主席是实施《粮农组织革新图变近期行动计划》的信托基金的预算持有人。

**项目小组**实施《近期行动计划》中所确定的行动组合。它们包括“服务提供者”和“客户”，并在必要时将使用外部人员。来自下放办事处的职员将参加相关项目小组。他们将准备和保持其项目计划，明确重大事件和可执行措施、时间表、费用和 risk；编写或协助编写所有实质性文件，如政策文件、通函、指导说明、手册的章节和《基本文件》修改，以实施《近期行动计划》；对用于具体项目的资金进行管理和报告；与客户和其他相关职员进行磋商以获得创新思维和解决办法，与职员定期交流。

项目小组组长将由在有关领域具有具体专业知识的高级技术专家职员（P5、D1 或 D2）担任。担任项目小组组长的职员必要时可以不履行其正常职责。项目小组组长将监督所有实质性文件的编写，为这些文件的审议及最终提交有关机构批准作出安排。

项目小组组长预期将相互之间以及与其主题小组组长经常互动，以确保协调一致、适当排序和有效实施。



附件3 - 制定《战略框架》、《2010 - 13年中期计划》和《2010 - 11年工作计划和预算》的总体时限

步骤	过程	时间	行动
1	建立战略小组（包括总部和下放办事处的职员）	08年12月底之前	负责战略和职能目标的助理总干事
2	制定战略和职能目标、组织结果和指标，包括采用核心职能，以及影响重点领域	08年12月 - 09年3月	战略小组
3	技术委员会审议结果矩阵表草案（应计划委员会要求）	09年3月 - 4月	技术委员会和负责战略目标的助理总干事
4	大会委员会工作组审查结果矩阵表草案，应用核心职能	09年3月 - 4月	大会委员会工作组及负责战略和职能目标的助理总干事
5	确定各单位对组织结果的贡献（需要新的组织结构草案）	09年4月 - 5月	战略小组和有关单位，包括下放办事处
6	按组织结果规划资源（综合分摊会费和自愿捐款）	09年4月 - 5月	战略小组、总部和下放办事处
7	大会委员会工作组审查《战略框架》和《中期计划》的成分草案	09年5月	大会工作组和相关助理总干事
8	计划委员会/财政委员会/理事会对结果矩阵表草案、核心职能、影响重点领域和总体资源框架进行初步审查	09年5月 - 6月	计划委员会/财政委员会/理事会；副总干事和助理总干事
9	在《中期计划》/《工作计划和预算》文件草案中对结果矩阵表和资源、核心职能和影响重点领域进行审查、质量保证和改进	09年6月 - 7月	与总部各单位和下放办事处联合建立战略小组
10	大会委员会工作组审查详细制定的《中期计划》/《工作计划和预算》结果矩阵表以及资源、基准和指标	09年7月	大会委员会工作组和相关助理总干事
11	计划委员会/财政委员会审查详细制定的《中期计划》/《工作计划和预算》结果矩阵表及《工作计划和预算》成分草案，包括预算水平	09年6月 - 7月	计划委员会/财政委员会；总干事、副总干事和助理总干事
12	理事会和大会委员会审查及提出《战略框架》、《中期计划》和《工作计划和预算》	09年9月	理事会和大会委员会；总干事、副总干事和助理总干事
13	为大会最后改进	09年10月	计划、预算和评价办公室与相关各方磋商
14	由大会最后批准	09年11月	大会；总干事、副总干事和助理总干事