

2011 年 3 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	Продовольствен- ная и сельскохозяйст- венная организация Объединенных Наций	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
---	--	--------------------	---	---	---	--

理 事 会

第一四一届会议

2011 年 4 月 11—15 日，罗马

《近期行动计划》实施进展报告

内容提要

- 本文件概述了2010年《粮农组织革新图变近期行动计划》（《近期行动计划》）实施进展年度报告，该报告由管理层提交给独立外部评价后续行动大会委员会（大会委员会）于2011年2月举行的会议。报告涵盖实施情况的定量和定性分析，处理变革管理和风险问题，并勾勒了前进的道路。

建议理事会采取的行动

- 请理事会注意文件CL 141/13提供的情况。

对本文件实质性内容如有任何疑问，请联系：

《近期行动计划》计划管理组组长

David Benfield

电话：+3906 5705 4508

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。

I. 已取得的进展概述

1. 理事会于其一四〇届会议上要求就《近期行动计划》的实施进展编写包含定量和定性分析的报告。应此要求，管理层向独立外部评价后续行动大会委员会（大会委员会）于2011年2月举行的会议提交了一份《近期行动计划》2010年度实施进展报告。该年度报告可供各成员国获取¹，本进展报告对其作了简要介绍。

量化进展

2. 2009年底报告的《近期行动计划》实施工作的良好进展在2010年得到了延续。在组成2010—2011年计划的154项《近期行动计划》行动中，25项于2010年完成。这意味着本两年度过去一半时进展达到预期，因为2010—2011年计划的很多《近期行动计划》行动是规模庞大的复杂行动，将于2011年后期完成。

3. 在余下的129项《近期行动计划》行动中，102项（80%）正在如期进行中，并将于预计完成日期前完成，15项行动稍有延迟，没有行动出现重大延迟。由于多种原因，余下的12项行动没有具体的实施时间表，详情载于在2011年2月提交大会委员会的《近期行动计划》进展报告中。

4. 在如期进行并将于预计日期前完成的102项行动中，74项行动预计将于2011年年底前完成，《近期行动计划》项目负责人预计仅有55项行动将在2012—2013年计划中继续进行。虽然这相当于《近期行动计划》综合计划数目（共272项行动）的20%，但同时也代表尚要付出40%的时间和费用，因为这个数字中包括部分规模最大和最复杂的《近期行动计划》行动。

5. 2010年年度报告完整地介绍了这些量化数据，并提供关于2009年以来总体进展的累计评估，以及自2009年《近期行动计划》启动以来所有行动状态的全面清单。然而，这些量化指标只衡量了该年度部分的进展情况，因为《近期行动计划》各项行动的规模、范围和复杂程度均有很大差异。利用该年度的成就和实效收获情况的定性资料补充量化数据，可以更充分和完整地了解《近期行动计划》的进展。

定性评估

6. 《近期行动计划》实施工作延续5年，只有完成了计划中复杂的大型项目后才能实现这一重大变革计划的诸多益处。然而，尽管要充分实现革新图变行动的很多益处还需要很长时间，但部分关键成就和实际利益已开始形成。

7. 这些资料详细载于《近期行动计划》2010年度进展报告，其中主要例子包括：

- 各组织单位完成了2010—2011年业务工作计划，为改善结果的监控和报告打下了坚实的基础，因此有利于更好地管理基于组织结果的活动；

¹ http://typo3.fao.org/fileadmin/user_upload/IEE/CoC_IEE_IPA_Rep_e.pdf

- 五次区域会议提出了关于区域优先重点的结构性建议，技术委员会在其职责范围内就工作重点领域提供了指导；
- 绩效评价及管理系统的成功应用为改善粮农组织的绩效问责制提供了支持，并代表着粮农组织工作方式的一次实际变革，因为粮农组织的所有职工（包括从高级管理人员到副总干事级别）首次将其日常工作目标与组织结果联系在一起；
- 将监督粮农组织驻国家代表的技术和实质工作的责任移交给区域助理总干事，显著加强了区域办事处的协调作用和问责制；
- 提升了 56 个国家办事处的网络能力，从而改善了所有区域办事处和分区域办事处登录全组织系统的手段以及对高度视频会议设施的利用，目前 50 多个国家可以使用视频会议设施，从而改善了办事处间的交流；
- 驻罗马的三大机构设立共同采购小组，实现了财务节约。

变革管理和风险

8. 上述进展令人鼓舞，但 2010 年度报告还描述了一种现象，即利益相关者对直接绩效改善的预期，往往与从早期主要变革措施的“干扰”阶段至能够实现持久重大益处的成熟阶段所通常需要的时间跨度不一致。全面的组织变革管理流程，可在主要改革早期限制任何不利的绩效影响，而有效的风险管理是该流程的一部分。

9. 管理层委托对《近期行动计划》风险评估开展一项外部审查，审查结果于 2010 年 10 月提交大会委员会。该审查研究了《近期行动计划》计划一级的风险以及每一项《近期行动计划》项目的风险。在《近期行动计划》计划一级，强调了《近期行动计划》计划内部治理的风险，为应对这些风险，总干事采取了以下几项近期措施以改善《近期行动计划》的内部治理：

- 成立由粮农组织高级管理人员（包括两名副总干事）组成的《近期行动计划》计划管理委员会，以改善内部监督；
- 向新成立的计划管理组分配《近期行动计划》计划管理方面的职责；
- 向内部交流及对外关系办公室分配《近期行动计划》交流方面的职责；
- 确保粮农组织革新图变成为高级管理层会议议程上的一个常设议题，并举行轮流会议专门讨论革新图变问题；
- 为了继续把《近期行动计划》行动纳入粮农组织的工作计划中，确保高管领导小组（高管小组）定期讨论革新图变问题。

10. 员工有效交流是组织变革管理的一个重要组成部分；为就粮农组织革新图变而开展首次全体职工调查的筹备工作已于 2010 年完成。该调查由总干事于 2011 年 1 月 18 日发起，于 2011 年 2 月 28 日结束。该调查面向全体员工，不考虑其合同类型或工作地点，并以粮农组织所有语文发布。其中涵盖的主题包括员工对粮农组织整个组织的了解和态度、工作环境和关系、员工对很多革新图变领域的认识、理解和支持，以及员工的交流和参与需求。

11. 调查结果显示出非常高的回复率，超过 4,700 名员工提供了投入。受委托开展调查的外部顾问合益集团将分析调查结果，并于 4 月向粮农组织管理层提供反馈意见。调查结果将得出一个实证基准，促进员工交流并有效监测粮农组织员工对《近期行动计划》变革的理解。将界定一个行动规划阶段，以确保管理层能够利用调查得出的深入见解。调查结果和管理层后续行动将在日后的进展报告中向各成员国报告。

II. 前进的道路

12. 2010 年的《近期行动计划》实施工作取得了积极的进展，管理层希望在继续实施《近期行动计划》期间与各成员继续保持积极和参与性伙伴关系，并希望能在 2011 年和 2012—2013 两年度期间把《近期行动计划》完全纳入经改革后的粮农组织。

13. 管理层把圆满实现粮农组织革新图变视为重中之重，并拟议了一份全面反映余下任务的《近期行动计划》2012—2013 年执行计划。管理层有信心获得成员国的全力支持，但同时也认识到很多成员国面临经济和财政上的困难，因而需要在公共开支中执行财政纪律。

14. 总干事坚持应在粮农组织计划开支中寻求进一步节约，这包括重新审查《近期行动计划》计划及余下的 2012—2013 年工作计划可实现的节约。正在《近期行动计划》背景下采用一项进一步提高效率的机制，包括驻罗马的机构开展机构间协作，其中共同采购领域获得的经验更增强了在其他领域增进协作的决心²。

15. 由于这些进一步的考虑，管理层提出将 2012—2013 年节约额估计数上调：《近期行动计划》行动 7.14（共同采购）节约 295 万美元，行动 7.15（差旅）节约 197 万美元。

16. 这些调整和《近期行动计划》主要的活动已反映在《2012—2013 年工作计划和预算》³中。

17. 在《2012—2013 年工作计划和预算》中，通过把拟议的资金需求纳入按战略目标、职能目标、资本支出的预算章节提出的净拨款额，已把《近期行动计划》完全纳入主流活动⁴。

² 文件 C 2011/3 第 193—218 段和文件 FC 138/INF/7 第 10—16 段

³ 文件 C 2011/3 第 114—145 段

⁴ 文件 C 2011/3 表 3