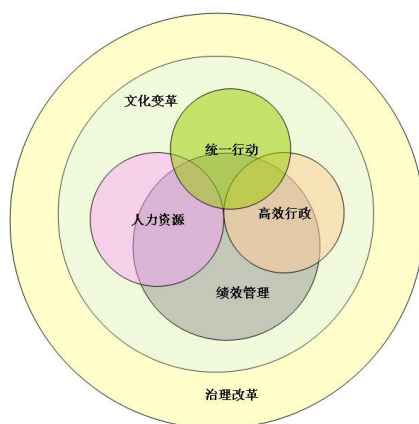


## 导 言

1. 本报告提供了有关 2010 年到 2011 年 4 月之前《近期行动计划》实施进展方面信息，以协助成员国履行其监督和监测的责任。本报告《内容提要》包括大会委员会提交 2011 年大会的报告附录 3，可从以下网站获取：<http://www.fao.org/docrep/meeting/022/mb134E.pdf>。
2. 2010 年，成员国要求采取定量和定性信息均衡的办法，并持续更长的时期，以便了解粮农组织的改革是否正在进行<sup>1</sup>。本报告通过提供 2010 年的定性和定量信息，并以累计的方式介绍《近期行动计划》整个实施期间的情况，提供了所要求的均衡办法。
3. 2010—2011 年两年期粮农组织改革的总体目标是，将本组织转型成为一个进行绩效管理的组织，并由统一运作、人力资源改革、行政和管理层系统改革等关键领域支持。这些活动将由一项文化变革及领导机构改革计划提供支持。下图 1 描述了粮农组织改革的 6 个关键领域。

图 1 - 粮农组织改革内容图



4. 本报告所提供的信息围绕这 6 个正在影响改革后粮农组织的专题领域进行组织。本报告包括 6 小节、4 个附件。
5. 第 1 节**进展的定量分析**突显了 2010 年 12 月 31 日《近期行动计划》进展的定量分析，显示了下列各类行动的数量：2010 年完成的行动、正在开展并将在计划日期前完成的行动、稍有延迟的行动，以及有重大延迟的行动。在 2010 年完成的行动数量中增加了 2009 年完成的行动数量，以便以累计的方式查看《近期行动计划》每项行动的完成情况。

<sup>1</sup> CL 140/REP，第 74 段。

6. 然而，显示出 2010 年《近期行动计划》中的行动完成数量的量化指标只提供了粗略的进展情况，因为《近期行动计划》的行动范围、复杂程度和期限都有很大差异。有些行动相对容易快速完成，而另一些则需要大量财政和人力资源投资，并且极为复杂，实施难度大。成员国可以回顾 2009 年底的统计，即粮农组织管理层完成了近 50% 的《近期行动计划》行动，但只占《近期行动计划》工作量的 20%，这个评论意见的根据是《近期行动计划》行动之间存在巨大差异。
7. 为提供进展的定性评估，第 2 节**关键成果**描述了主要成果，即主要项目迄今所实现的计划中的里程碑。
8. 前两节全面介绍了《近期行动计划》的进展，而第 3 节**改革的益处**突显了迄今在实现《近期行动计划》益处方面获得的进展。该节回答了如下问题，即粮农组织是否正在采取行动，不仅仅是实施《近期行动计划》的行动，更重要的是实现《近期行动计划》所计划实现的切实益处。
9. 如《近期行动计划》这样重大的变革计划必定会有重大风险，第 4 节**风险评估**介绍了管理层在解决 2010 年底风险评估练习中的问题方面的进展。
10. 实现成功而可持续的变革的关键是有效交流，第 5 节**交流和参与**介绍了有利于《近期行动计划》的工作人员交流，并为成员国提供了有关 2011 年 1 月 - 2 月进行的职员调查的最新情况。
11. 《近期行动计划》是从 2009 一直持续到 2013 年的 5 年期计划。要成功实施《近期行动计划》，要求在良好财政监测的框架内取得实质性进展，第 6 节**《近期行动计划》供资**按项目逐一概述了《2010 - 2011 年工作计划和预算》及《近期行动计划》信托基金在 2010 年的支出情况。该节还提供了有关《近期行动计划》2012 - 2013 年拟议计划的信息，《2012 - 13 年工作计划和预算》作了详细介绍<sup>2</sup>。
12. 4 个附件是：
  - 附件 I - 《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析
  - 附件 II - 《近期行动计划》项目一级风险明细表
  - 附件 III - 《近期行动计划》信托基金
  - 附件 IV - 2012 - 2013 年《近期行动计划》计划

---

<sup>2</sup> C 2011/3 《2010 - 13 年中期计划》（已审议）和《2012 - 13 年工作计划和预算》，第 II 部分 A - 实施《近期行动计划》。

## 第 I 节—进展的定量分析

13. 2010—2011 年《近期行动计划》计划包括了 154 项行动<sup>3</sup>。在对进展进行定量分析时，项目领导被要求对截止 2010 年 12 月 31 日每一项《近期行动计划》活动的完成情况进行评级（见图 2），即使用绿色、黄色和红色的评级方法来描述已经取得的进展。在进行此种分析时，又添加了“其他”这一类别。《近期行动计划》每一行动的具体情况分析载于附件 I。

图 2 - 有关 2010 - 2011 年《近期行动计划》的行动  
在 2010 年 12 月 31 日进展方面的评级

类别	行动		类别描述
已完成	25	16%	已完成《近期行动计划》行动的实施工作
正在进行	102	66%	《近期行动计划》行动的实施工作按计划日期推进，预计障碍和风险不会显著影响进展
稍有延迟	15	10%	在按计划日期推进《近期行动计划》行动的实施工作方面遇到困难，但已查明用于克服延迟、障碍和风险的动作
重大延迟	0		在按计划日期推进《近期行动计划》行动的实施工作方面遇到严重困难，出现了预计会显著改变实施工作的障碍和风险
其他	12	8%	持续活动、无法实施的活动或其他情况
合计	154	100%	

14. 在 2010—2011 年计划的 154 个《近期行动计划》行动中，有 25（16%）个行动于 2010 年完成。这表明获得了预期的进展，因为 2010—2011 年计划中的许多《近期行动计划》行动都是大型复杂项目，许多行动显示完成日期可能是 2011 年下半年，或持续到 2012—2013 两年期，并作为下个两年期《近期行动计划》计划的一部分。
15. 项目领导汇报，在所有《近期行动计划》的行动中有 102 项（66%）正在进行，将在预期完成日期前交付，74 项将在 2011 年底前完成。再加上 16% 的完成率，总计有 82% 在 2010 年完成或正在进行。
16. 尽管没有项目领导汇报其《近期行动计划》行动出现了重大延迟，但所有行动中有 15（10%）项较预期完成日期稍有延迟。这一类别中最相关的行动与道德问题委员会、国际公共部门会计标准和 Oracle release12（R12）的实施及企业风险管理项目有关。

<sup>3</sup> 参见于 2010 年 4 月 8 日向大会委员会提交的《近期行动计划实施进展报告》附件 III。

17. 道德问题委员会的职权范围和组成情况在财政委员会第一三五届会议上得到讨论，该会议要求将此问题提交章程及法律事务委员会（章法委），以供财政委员会随后审查。道德问题委员会修订的职权范围提交 2011 年 3 月章程及法律事务委员会审查（CCLM 92/3 rev.1）。财政委员会在 2011 年 3 月举行的第一三八届会议上对于经章法委审查的道德问题委员会修订的职权范围和人员组成做了少量修改之后予以通过，包括关于从 2012 年 1 月开始设立道德问题委员会、为期四年这一提案。<sup>4</sup>这个过程总的来说导致《近期行动计划》行动 3.34、3.35 和 3.36 稍有延迟。
18. 财政委员会在其第一三五届会议上，“支持在执行国际公共部门会计标准项目的同时采取协同增效办法升级至 Oracle R12 版，以便在 2012 年交付符合国际公共部门会计标准的系统，从而能够为 2013 年编制符合国际公共部门会计标准的财务报表”<sup>5</sup>。财政委员会在第一三八届会议上支持《2012—13 年工作计划和预算》建议中高度优先重视协同增效的 R12/国际公共部门会计标准项目。<sup>6</sup>采取协同增效办法意味着会在国际公共部门会计标准项目和 R12 项目以及与其完成紧密相关的项目上稍有延迟。这一点体现在附件 I 中，该附件显示《近期行动计划》的行动 3.42、7.24、7.25、7.2 和 7.7 稍有延迟。
19. 《近期行动计划》的行动 3.51 和 3.52 显示，在企业风险管理项目上稍有延迟，需要进行进一步磋商以最终确定企业风险管理的业务案例，因而致使在完成行动 3.51 时预计会有 3 个月的延迟，而测试企业风险管理框架的试点（行动 3.52）已延期一个季度到 2011 年 9 月完成。

### “其他”类别

20. 为开展定量分析，要求项目领导根据计划的起始日期和结束日期评价每项行动的实施进展。在审查回应的过程中，管理层认识到，需要添加一个类别以便汇报由于不同原因而在实施期限内开展的行动。这一额外类别下有 12 项《近期行动计划》行动(占有回应的 8%)，这些行动在下文中按分类别进行详述。
21. 5 项行动被认为有“持续”性，而没有具体的起始日期和结束日期：
  - 行动 2.22 “理事会报告将包括结论、决定和建议”；
  - 行动 7.1 “确定需要改进的领域，界定促进基于结果的管理的行动”；
  - 行动 6.2 “5%的预算交给副总干事用于跨学科性工作”；

---

<sup>4</sup> CL 141/9 第 58 段。

<sup>5</sup> CL 140/21 第 45 段。

<sup>6</sup> CL 141/9 第 52 段。

- 行动 3.15 “c) 积极建立新的伙伴关系，包括私人基金会”；以及
  - 行动 3.76 “计划和财政委员会将支持理事会对权力下放活动的各个方面进行政策监督，尤其包括《近期行动计划》的实施”。
22. 3 项行动没有实施，因为没有在成员国之间达成共识；
- 行动 2.100 “粮农组织大会将于 2009 年审批大会委员会确定的总干事职位的理想资格”。
  - 行动 4.4 “理事会成员的数量和区域代表性方面需要的任何变动，并根据章法委的建议向 2009 年大会会议提出对《基本文件》的任何必要修改”；该议题已于近期重新讨论，成员国正对其进行谈判。
  - 行动 3.84 “明确区分成熟的办事处和任何增加新办事处的计划，合理规划国家办事处的覆盖范围……”。此项目的讨论有进展，并为成员国之间的对话编制了《权力下放办事处网络的结构和运作愿景》供领导机构审议。
23. 管理层将 2 项行动安排到“2013 年之后”：
- 行动 3.11 “除资本帐户和技术合作计划之外，还规定在两个两年期之间延迟分摊预算中 5% 的付款，以平衡收入和支出，从而减少低效浪费的交易”已搁置，等待国际公共部门会计标准的实施，而该标准将实现所要求的对可得备选方案进行准确评价；
  - 行动 2.78 “评价预算：正常计划评价预算将增至占正常计划预算总额的 0.8%（两个两年期）”。2010—2011 年实现了增加后的目标的三分之一，管理层建议在 2012—2013 年不再进一步增加评价预算，而是把进一步增加推迟到此后两年期进行。2011 年 3 月计划和财政两委员会联席会议重申《近期行动计划》关于评价的预算应占预算净拨款 0.8% 这一指标，并建议 2012—13 两年度评价预算指标为净拨款的 0.7%，比管理层在《2012—13 年工作计划和预算》中提出的评价预算增长大约 100 万美元。这已在 2011 年 4 月得到理事会批准<sup>7</sup>。
24. 2 项行动拟议在成员国批准后删除：
- 行动 3.71 呼吁对 P5/D1 和 D1/D2 的职位引进双重评级，这个概念在联合国的共同制度下不可行；
  - 行动 3.48 “实施行动计划”。该专题涵盖在《全面彻底审查后续行动》的标题下，继《全面彻底审查》发布后，则不需要这一通用行动，因为所有全面彻底审查行动都已纳入《近期行动计划》计划。

---

<sup>7</sup> CL 141/REP 第 7-b 段

### 累计评估

25. 为获得对《近期行动计划》在实施两年后的总体进展的深入认识，将 2009 年完成的行动（118）增加到 2010 年完成的行动（25）中，以得到一个总体看法（见图 3）。在《近期行动计划》的所有 272 项行动中，排除归入“其他”类的 12 项，因而总计 260 项行动。在完成的 143（55%）项行动中，102（39%）项正在进行，15（6%）项稍有延迟，没有行动显示重大延迟。所有《近期行动计划》行动的最新情况载于附件 I。

图 3 - 有关所有《近期行动计划》的行动在 2009 - 2010 年期间进展方面的评级

类别	行动		类别描述
已完成	143	55%	已完成《近期行动计划》行动的实施工作
正在进行	102	39%	《近期行动计划》行动的实施工作按计划日期推进，预计障碍和风险不会显著影响进展
稍有延迟	15	6%	在按计划日期推进《近期行动计划》行动的实施工作方面遇到困难，但查明行动克服了延迟、障碍和风险
重大延迟	0		在按计划日期推进《近期行动计划》行动的实施工作方面遇到严重困难，出现了预计会显著改变实施工作的障碍和风险
其他	12		排除
合计 (其他除外)	260	100%	

## 第 II 节 - 《近期行动计划》关键成果

26. 本节按专题领域重点介绍了 2010 年的关键成果，第 III 节则介绍改革的益处。

### 绩效管理

27. 绩效管理是改革的总体目标，在 2010 - 11 年取得了良好进展。组织活动以基于结果的规划和监测及优先排序为核心进行。在规划方面，所有组织单位均完成了其 2010 - 2011 年的执行工作计划，为实施、监测和汇报奠定了基础，并完成了监测和汇报框架。启动了国家办事处工作规划试点。2010 年 10 月的计划委员会和财政委员会联席会议批准了监测和汇报框架的三大要点，管理层首次编制了 2010 年《中期审查综述报告》，该报告经财政和计划两委员会在 2011 年 3 月审议。2011 年 4 月理事会“欢迎《2010 年中期审查综述报告》，批准关于改进今后的报告结构和格式的建议”<sup>8</sup>。理事会还“要求秘书

<sup>8</sup> CL 141/REP 第 10 段。

处考虑第一个中期审查过程中吸取的经验教训，以便改进下一个中期审查综述报告的格式和内容”<sup>9</sup>。

28. 管理层还支持计划委员会和理事会对本组织技术工作的优先排序展开讨论，而计划委员会和理事会批准了一系列进程措施，以确保区域会议和技术委员会对优先重点提供条理分明的建议。因此，理事会独立主席能够就如何在区域优先重点行动领域提供明确建议方面向五个区域会议提供建议。管理层还就 2010 年举行的所有技术委员会优先事项编制了支持文件。管理层根据在整个 2010 年和 2011 年初得到的指示，编制了《2010—13 年中期计划》（经审议）/《2012—13 年工作计划和预算》，该文件由计划和财政两委员会及理事会在 2011 年 3 月—4 月审议，为 2011 年 6 月—7 月的大会作准备。
29. 2010—11 年在技术工作优先排序方面取得了进展。鉴于新的治理安排和精确率的基于结果的框架，管理层和成员同意 2010—11 年（对 2012—13 两年度）的重点确定周期为过渡性周期。还同意强调吸取经验教训的重要性，从而为随后两年度确定系统、同步的优先排序方法。理事会在 2011 年 4 月“认识到确定优先重点的过程是仍在进行中的一项工作，要求为下一个规划周期实现进一步的改进，包括有关战略目标和职能目标内部及相互之间资源划拨的更多情况”<sup>10</sup>。
30. 资源筹集项目正制定全组织《资源筹集和管理战略》，由自愿捐款补充分摊捐款，以支持战略目标框架下商定的优先重点和组织结果，以期得到更多和更可预测的自愿捐款。
31. 管理层在不同的领导机构会议上介绍了《资源筹集和管理战略》提纲。2010 年 10 月的联席会议认识到在五个要点方面制定战略所取得的进展 a) 管理综合预算；b) 影响重点领域；c) 国家中期重点框架；d) 与合作伙伴磋商；以及 e) 交流战略。2011 年 3 月联席会议对于该战略的全组织性质表示赞赏，强调伙伴关系和切合实际的资源用途确定办法，以及采用沟通交流办法将“影响重点领域”作为一个资源筹集工具。联席会议注意到，该项战略与《中期计划》中基于结果的框架和核心职能有着紧密的联系，重点放在通过国别规划框架符合国家层面的优先重点。理事会<sup>11</sup>在 2011 年 4 月欢迎《资源筹集和管理战略》提纲。

---

<sup>9</sup> CL 141/REP 第 16 段。

<sup>10</sup> CL 141/REP 第 10 段。

<sup>11</sup> CL 141/REP 第 9 段。

32. 企业风险管理项目旨在提供一个框架，从而对本组织的所有各种风险予以积极的确定、优先性排序、管理和监测，无论是战略、财务、业务方面的风险还是声誉方面的风险。财政委员会于 2010 年 10 月审议了拟议的企业风险管理框架及其实施路线图。委员会赞扬了秘书处目前将企业风险管理纳入基于结果的管理的方向，理事会也表达了同样的看法<sup>12</sup>。在 2011 年 3 月向财政委员会介绍了第二份进展报告，财政委员会感到满意的是，企业风险管理框架将包含实现粮农组织的目标所面临的所有各种风险。<sup>13</sup>
33. 在主管运作的副总干事的主持下，设立了全组织风险委员会，该委员会具体负责：监督企业风险管理政策的制定工作；确保粮农组织面临的各种风险处于可接受限度内；监测粮农组织风险程序的总体健康和效果，必要时采取行动。

### 统一运作

34. 权力下放活动支持办公室及相关区域办事处在 2010 年成功将监督粮农组织驻国家代表的技术和实质层面的主要责任转交至区域助理总干事，大大加强了区域办事处的协调作用。
35. 有关权力下放办事处主管修订的能力要求（3.87）和权力下放办事处的基准参照和基于绩效的报告（3.88）这两项行动的工作正在进行之中；而另外两项行动即有关国家覆盖范围（3.84）和近东区域办事处覆盖范围（3.86）仍由成员进行审议。这些《近期行动计划》行动带来的主要变化如下：
- 区域办事处更多地参与了粮农组织的决策、计划和预算。区域代表通过视频会议定期参加高级管理层会议和其他全组织政策会议，并为更好地平衡全球、区域、分区域和国家的关注作出贡献。
  - 区域和分区域技术官员的主要报告途径转到办事处主管，同时促进技术官员与总部相关各部各司之间的有效对话。
  - 粮农组织代表的主要报告途径和粮农组织驻国家代表网络的预算持有权力移交助理总干事/区域代表。2010 年初开始正式移交，区域代表正逐步接管国家办事处的新职责。
  - 精简行政流程，以支持权力下放办事处改善后的运作，将更大的权力移交国家办事处，范围从增加物品和服务采购权力级别到大幅精简所有权力下放办事处的国家人员确认、挑选和招聘流程。
  - 根据不断变化的（分）区域需求和重点，逐步调整区域和分区域办事处技术官员的综合技能和培训。

---

<sup>12</sup> FC 135/13；CL 140/21，第 46 段；CL 140/REP，第 25 段。

<sup>13</sup> FC 138/12；CL 141/9，第 53 和 54 段。



- 升级权力下放办事处的信息和通信技术的基础设施和系统，使其能在全  
球网络上使用与总部一样的全组织工具和设施。
36. 在有关权力下放的《近期行动计划》行动方面的变动正在导致：
- 在制定粮农组织的工作计划时更加重视国家、分区域和区域优先重点。
  - 权力下放办事处的员工与粮农组织其余员工更大程度地整合。粮农组织员  
工轮岗政策的实施将进一步加强总部和权力下放办事处员工的整合。
  - 进行更大程度的权力下放，使权力下放办事处能够更加迅速地采取行动  
应对国家、分区域和区域层面发生的情况。
37. 2010 年还完成了对权力下放办事处在与紧急情况有关的采购活动方面的授权  
修订，作为修订《手册》第 502 节（物品、工作和服务的采购）这一成功举  
措的一部分。考虑到为紧急行动而进行地方采购增长以及授予权力下放办事  
处更大权力，执行了权力下放过程。例如，对粮农组织驻国家代表采购物品  
和服务的授权额翻番，现为 10 万美元。授权额的提高改进了采购工作的及  
时性和效益。向 14 个权力下放办事处派遣了培训特派团（这使权力下放办事  
处的数百名员工得到了培训）并为总部参与采购活动的所有单位举办了培训  
班，这些活动成功地支持了授权过程。还招聘了当地采购官员，将在粮农组  
织为紧急项目进行大量采购的国家新设三名国际采购官员。
38. 在下放技术合作计划管理权的背景下，技术合作部与区域办事处密切磋商，  
招聘区域技术合作计划官员，培训了总部和权力下放办事处的工作人员，并  
明确了获得技术支持和技术合作计划项目批准的流程。结果，权力下放办事  
处现在对从项目设想、制定和审批到实施的整个技术合作计划项目周期负有  
责任、拥有权力及进行问责。粮农组织驻国家代表负责国家项目，分区域协  
调员负责分区域项目，区域代表负责区域项目。区域代表还负责对区域技术  
合作计划的分配。
39. 开展了大量培训工作以支持上述活动。就技术合作计划标准及新的权力下放  
制定和审批过程详情为权力下放办事处员工组织了电子学习课程和面对面的  
培训班。还通过发行技术合作计划手册和其他工具提供指导。
40. 令人比较关注的《近期行动计划》行动之一是有关国家办事处网络的覆盖范  
围（《近期行动计划》3.84）。在 2009 年，秘书处对于应用《近期行动计  
划》3.84 所列的各项标准进行了分析，但成员未能达成一致。在这种情况  
下，大会委员会要求并经 2009 年大会同意，制定有关权力下放办事处网络  
的结构和运作的中长期愿景供领导机构审议，同时考虑到 2010 年各区域会议的

意见。考虑到各区域会议意见的“愿景”最后版本已提交大会委员会 2011 年 2 月 23 日会议和 3 月 30 日会议，并提交 3 月 23 日计划和财政两委员会联席会议。

41. 管理层提交的愿景是：

“粮农组织统一运作，把权力下放办事处作为其不可分割的组成部分，在全世界范围内提供粮食及农业方面的高质量政策咨询、信息、能力发展支持和技术服务”。

该战略建议通过以下活动实现这一愿景：

“一个以国家办事处为中心的、强大而应对及时的网络，通过利用分区域、区域和总部各单位及合作伙伴及成员国自身的技术专门知识，为各成员国提供及时而有效的支持”。

该文件阐明，实施这一愿景及战略需要在四个主要领域采取行动：结构，人员配备，执行活动和供资。

42. 大会委员会在 2011 年的会议上讨论了该文件（而理事会在 2011 年 4 月第一四一届会议上讨论了该文件）<sup>14</sup>，并且就今后的步骤提供了进一步指导，这些步骤须经大会确认。

43. 在紧急计划方面，驻罗马机构正加紧就全球粮食安全组群开展工作，并已取得进展。一个成功范例是海地的联合工作队和联合紧急救援行动，以及中长期恢复计划。三个驻罗马机构密切配合支持集水区管理方面的劳动集约型活动，为海地重建行动计划提供业务支持，宣传粮食安全优先重点。

44. 经过一个全面的磋商过程，在 2011 年 1 月批准了一项临时的全组织伙伴关系战略。通过制定关于以下领域的伙伴关系具体战略而对全组织伙伴关系战略予以补充：(i) 加强粮农组织在联合国系统中的协作；(ii) 促进粮农组织与其他驻罗马机构的合作；(iii) 促进与非政府组织和民间社会组织的协作；(iv) 促进与私营部门的协作。2011 年 4 月理事会特别赞赏后面的这项战略<sup>15</sup>。

## 人力资源改革

45. 2010 年的许多《近期行动计划》成果都在人力资源领域，该领域在“人力资源战略框架和行动计划”的背景下取得了重大成果，为人力资源职能制定了战略目标和愿景，作为实施《近期行动计划》的行动计划。

---

<sup>14</sup> CL 141/REP，第 33—35 段；大会委员会提交大会的报告，C 2011/7，第 84 和 85 段。

<sup>15</sup> CL 141/REP，第 9 段。

46. 最重要的成果之一是，在全组织成功引进新的绩效评价及管理系统。在 2010 年，粮农组织的几乎所有工作人员都在绩效评价及管理系统方面得到了培训，参加了于 2011 年 2 月 18 日结束的 2010 年绩效评价及管理系统周期的三个阶段，最后阶段为“年终评价”阶段。关于 2011 周期，大约有 3 000 名工作人员已完成 2011 年绩效评价及管理系统的规划阶段。绩效规划阶段召开了工作人员和主管会议，讨论并商定了来年的工作计划。该计划载于绩效评价及管理系统协定中。协定由三个章节组成：工作计划、能力和发展目标。在年中审查时，工作人员和主管可交流反馈，并审查实现预期目标的进展以及在绩效评价及管理系统协定中确定的能力。对成功、挑战和限制因素的认识都有讨论。年终审查为交流反馈和认识已开展的工作提供了机遇，也提供了讨论优势和确定待改善领域的机遇。这由一份 360 度全方位的进程组成，在该进程中可从有关目标和能力的多个来源中收到反馈。工作人员开展自我评估，主管完成最终评估。所有这些阶段都可以在 2010 年初及时成功启动的全组织 Oracle 系统中的一个在线绩效评价及管理系统成分中进行，使整个员工评价流程无纸，与每个员工的人力资源记录相联系，能够大大改进报告和结果分析。
47. 管理层将 2010 和 2011 这两年作为对全体员工采用全面绩效评价及管理系统的试点年。对这些试点结果进行分析之后，将建立一个奖励及认可框架，该框架将反映出国际公务员制度委员会在 2011 年夏季会议上对联合国所有机构所使用的机制进行审议和确定基准之后提出的建议；并将建立一个框架处理产出和专业精通程度没有达到要求的绩效问题。分析结果将用于加强绩效评价及管理系统，以便该系统在 2012 年全面实施并用于行政目的。
48. 目前正在最后确定全面流动政策<sup>16</sup>，但已于 2010 年 12 月在整个粮农组织中制定并推出了临时准则，以促进和推广自愿流动。为此，建立了空缺流动分配的职位纲要以及对此类分配感兴趣的工作人员花名册。流动协调员正与所有利益攸关方展开磋商，以确保工作人员档案与空缺职位相匹配。至今，专业人员职类中的 40 多个职位和一般服务人员职类中的 25 个职位已纳入了流动纲要，40 名工作人员已表示他们对流动分配感兴趣，包括一名 D-1 职等的人员、14 名专业人员和 25 名一般服务工作人员。

---

<sup>16</sup> 由于所要求的磋商进程拖延太久，该进程比预期耗时长。

49. 初级专业官员计划<sup>17</sup>继广泛磋商后制定，于 2010 年 5 月核准并于 2010 年 6 月实施。从整个粮农组织收到 3,000 多份申请，其中 80 份表示有意举办初级专业官员计划。根据初级专业官员计划建立的标准筛选申请和向举办区域匹配候选人后，筛选工作已经完成，初批 18 名初级专业官员将在 2011 年中加入粮农组织，其中 5 名被分配到总部，13 名被分配到下放办事处。
50. 在制定有关性别平衡的人力资源战略行动计划草案方面也取得了重大进展，已根据 2010 年末新批准的 50% 的联合国目标进行了修订。计划提议一套措施，以增加粮农组织中女性在专业和更高级职位占的百分比。此外，已联合公布 2011 年部门/办事处地理和性别目标，以满足《中期计划》的整体目标。
51. 上述举措的结果是，在《工作计划和预算》所列专业人员职位中任职人数过多国家的任职人员百分比从 2004 年 12 月的 38% 降至 2011 年 3 月的 25%。同一时期，专业人员、司处长和高级管理人员职位中女性的比例从 2004 年的 27% 增至 2011 年 3 月的 34%。到 2011 年 3 月，《中期计划》中关于到 2011 年 12 月 31 日女性在《工作计划和预算》的专业人员、司处长和更高职等职位中分别占 36% 和 18% 的指标已经实现。
52. 此外还采取了具体措施缩短粮农组织员工聘用时限。这些措施包括：(i) 对外空缺职位通知书的公布时间从两个月缩短到一个月；(ii) 临时增加专业人员遴选委员会成员任命四名副主席，从而能够举行专业人员遴选委员会的更多会议；(iii) 设立招聘支持组，由 20 多名顾问和退休人员组成，这些人员可以在招聘管理人员和筛选申请、组织面谈和准备专业人员遴选委员会的意见方面作出贡献；(iv) 采用专业人员遴选委员会的简化表；(v) 实行空缺职位通知结束后四个月内招聘单位向专业人员遴选委员会提出建议这一目标时限。
53. 工作人员发展活动在该年继续进行，特别是两次参与人数众多的管理和组织成效论坛以及参与人数不断增加的管理发展中心，该机构间中心旨在帮助管理人员确定其优势和能继续发展其管理技能的领域。迄今总共有 100 多名管理人员参加了管理发展中心的课程。
54. 在内部人力资源管理方面，设立了一个高级别人力资源委员会，以确保粮农组织能适当地投资、调集和赋能人力资本，从而支持已确定计划、目标和战略的有效交付。

---

<sup>17</sup> 初级专业官员根据明确的标准选出，这些标准特别要求候选人在 2012 年 12 月 31 日不得超过 32 岁，拥有粮农组织工作相关领域的大学高级学位（硕士、博士或同等学位），最好在粮农组织工作相关领域至少有一年的经验，掌握粮农组织正式语言之一（英文、法文、西班牙文、阿拉伯文、俄文或中文）的工作所需的程度，再掌握另一种语言的少量知识。专业人员遴选委员会对初级专业官员的挑选进行评议，对这些候选人的技术知识以及分析、写作、规划和组织及陈述技能进行评估。

55. 在向管理人员提供高质量的人力资源信息方面，已对总部和权力下放办事处的人力资源数据管理人员和用户开展了在线人力资源管理信息系统试点。该系统将一系列不同交易系统的数据整合到人力资源信息单独的信息库，以改善汇报并促进高级管理人员通过自助服务获得准确的员工信息和数据。在三个月的时间内对基于网络的工具进行了试点，在此期间收集了一系列的反馈和改善建议，并根据这些建议在 2010 年 10 月向终端用户发布前在以下两方面取得了重大改进：用户的系统使用；在人力资源数据分析核心领域提高了集中性和准确性。
56. 总部机构改革项目也取得了很大进展，因为这一领域的许多建议已经实施。高级主管领导小组（高管小组）已于 2010 年 1 月设立，在 2010 年举行了 27 次会议。人力资源委员会已经建立，六个内部委员会被撤销，另有七个内部委员会进行了重组，关于减少内部信息技术委员会的工作已进入后期。

### 行政和管理系统的改革

57. 管理层正采用与 Oracle 12 版实施项目协同增效方法，这样国际公共部门会计准则项目就能从 Oracle 最新发布的版本职能的改善中得到益处。2010 年 10 月举行的财政委员会会议支持协同增效办法，指出可于 2012 年交付国际公共部门会计准则兼容系统，现在可开始为 2013 年 12 月 31 日终了的年份编制第一套国际公共部门会计准则兼容财务报表<sup>18</sup>。用户要求阶段已于 2010 年完成，整体设计阶段现在正在开展。近年来实地支付的范围不断扩展（2010 年为 5.81 亿美元，比 2004 年增加 190%），而且作为国际公共部门会计准则项目的一部分，已制定了一个新的实地模式，该模式将取代权力下放办事处的陈旧系统。
58. 该年的信息技术成就包括 56 个国家办事处的主要网络能力升级，以及改善权力下放办事处获取全组织系统和工具的途径。2010 年已为所有区域和次区域办事处提供了高清视频会议设备，以提高办事处间的交流。现在 50 多个国家都已有视频会议设备。
59. 2010 年为修订后的信息技术治理安排确定了提议，并将于 2011 年初进行审查和实施。2010 年还制定了一份当前至 2019 年的新的信息技术战略，该战略也将于 2011 年进行审查和引进。经济管理项目正按计划进行，编制了一个具体的商业案例以精简记录管理工作，招聘了项目小组人员，启动了流程技术的重新设计和政策的重新制定。

---

<sup>18</sup> FC 135/12。

60. 这一领域的相关成就是，粮农组织、粮食计划署和农发基金为总部的所有采购设立了联合采购小组，这三个机构于 2010 年 6 月为此签署了一个章程。2010 年联合采购小组发布了 18 份标书，总价值达 2 300 万美元。其中 16 份标书通过电子系统（In-Tend）发布，每个机构采用该电子系统协调“电子招标”工具。
61. 驻罗马的这些机构决定在 2011 年对联合采购小组的职责进行更新，管理部门认为这个试点项目朝着实现协同增效节支以及加强整合迈出了重要的一步，从而在旅行等其他领域产生类似结果及开展联合工作。

### 文化变革

62. 2009 年这一领域的工作是制定了粮农组织内部愿景，这为粮农组织开辟了新天地。2010 年《近期行动计划》的许多相关活动的显著特点是文化变革。可以从更多地采用参与性工作规划和决策过程、更多地促进活动、信息和知识分享程度的提高及进一步努力改进内部沟通交流这些方面看到这一点。这方面的例子如下：
- 4 月 20 日举行了“工作人员日”，500 多名工作人员齐聚总部，来自曼谷、布达佩斯、阿克拉、开罗和安卡拉的许多同仁也通过视频连接参加了这次活动；
  - 在基于结果的新框架项下参与编制两年度工作计划的员工之间的互动得到了部/办公室层面的研讨会、战略小组会议和同行评审过程的支持—这清楚地表明思路转向增加包容性以及在管理人员和工作人员之间的共同责任感以及对结果的问责；
  - 两名副总干事要求为主管人员举办讲习班以确定技术合作部与其他技术部门之间开展协作的战略切入点。这是粮农组织首次为主管人员举办此类讲习班—这是转向加强协作和多学科工作的文化变革的又一个指标；
  - 在权力下放办事处和总部都设立了由当地推动的变革小组。例如经济及社会部设立了一个‘指导小组’不仅注重工作人员做了什么（有助于组织结果的单位结果），而且还注重他们如何一道工作以实现这些结果。经社部还根据本部的情况制定其‘经社部的使命、愿景和价值’职能以指导经社部对于实现粮农组织更广泛的目标作出贡献；
  - 粮农组织的《内部愿景声明》发布之后，新的网络流技术改变了总部组织活动的方式，尽可能使权力下放办事处也参与整个粮农组织的活动。

63. 上述例子还着重表明在落实粮农组织独立外部评价关于文化变革的五项具体建议方面取得了重大进展<sup>19</sup>。
64. 从 2011 年 1 月开始制定了在粮农组织实施文化变革的一个框架，强调必须与《近期行动计划》所有项目完全一致以及这些项目之间完全一致；粮农组织主管人员作为变革的主办人充分参与；制定以证据为基础的指标以便定期衡量在实施新的理想的组织文化方面取得的进展。

### 治理改革和监督

65. 这一领域的主要成就之一是将区域会议纳为粮农组织领导机构不可或缺的组成部分。其他成就包括阐明和通过计划委员委、财政委员会和理事会的《多年工作计划》。
66. 在监督方面，领导机构去年的各届会议审议了若干份评价报告，这些报告是在《近期行动计划》下评价职能的预算增加的情况下而编制的。此外，监察长办公室已开始实施 2010—2011 年《基于风险的审计计划》，职业道德官员在全组织内开始履行她的职责。财政委员会和章法委将在其 2011 年 3 月的会议上进一步审查道德问题委员会的职权范围和人员组成。这些职权范围和人员组成然后由理事会在 4 月批准<sup>20</sup>。

---

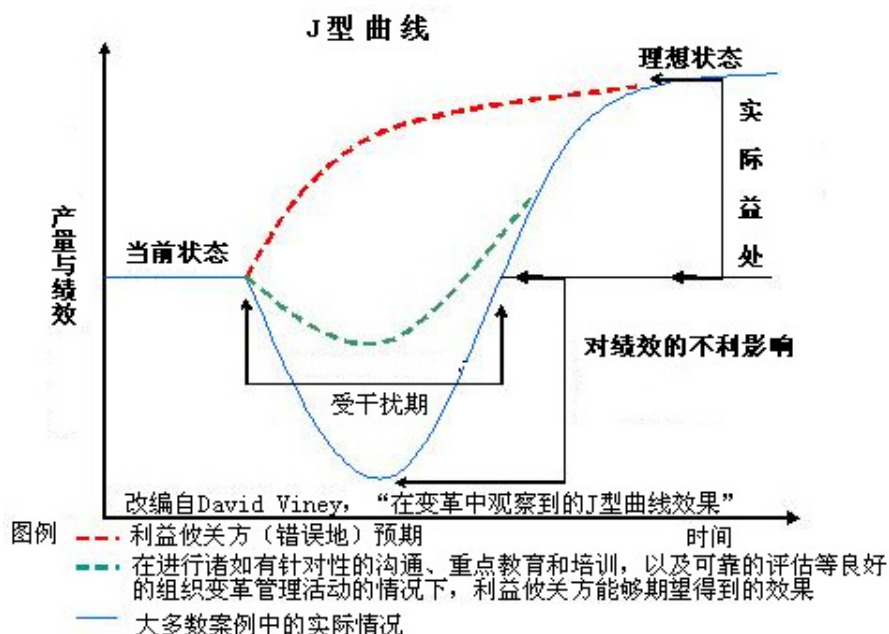
<sup>19</sup> C 2007/7A.1，第 939—947 段。

<sup>20</sup> CL 141/REP，第 16 和 24 段。

### 第 III 节—改革的益处

67. 2010 年是实施《近期行动计划》五年计划的第二年。向大会委员会提交的 2009 年年度进展报告明确指出，“……尚未完成的《近期行动计划》计划包括很多庞大而复杂的项目，实施过程耗时且颇具挑战性。”<sup>21</sup>
68. 管理层在 2010 年 6 月 23 日向大会委员会所作的介绍中，向所有成员国说明了总体变革管理的进展和其中的挑战。下图 4 表明了与总体组织绩效相关的典型变革周期。尽管为了突出效果，夸大了主要变革计划对组织绩效的影响，但与利益攸关方对组织绩效应立即改进的程度的期望相比，短期的负面影响是很多主要变革计划失去赞助者支持的主要原因之一。

图 4 - 主要变革计划组织绩效的效果和挑战



69. 粮农组织革新图变进程包括一系列主要举措，每项举措都有自己的“J 型曲线”，有不同的起点和终点，风险和利益水平不同。上图所示线条包含《近期行动计划》每项主要行动的 J 型曲线综合图。这些行动的实例包括：
- 对技术合作计划进行权力下放的项目，技术合作计划刚刚走出干扰期低谷开始上升；
  - 国际公共部门会计标准项目，该项目尚未到达潜在干扰期，因为只有在 2012 年底新系统启动之后才能实现；

<sup>21</sup> 在大会委员会 2010 年 4 月 8 日会议上提交的进展报告，第 42 段。



- 基于结果的管理项目，该项目将在全面实施一个或两个两年度之后才开始提供充分利益—对于基于结果的复杂框架进行应用、监测、评估和报告一般需要一个或两个两年度；
  - 三个驻罗马机构的联合采购小组，该小组没有产生不利影响，已经提供了预计的部分货币利益；
  - 因加强全组织的电信联系而开展的行动，已经使 56 个下放办事处能够尽快地获取全组织应用程序和广泛的新一代应用程序，如视频会议及使用知识共享和协作工具。
70. 主要的挑战是要尽可能地缩短受干扰期，降低对绩效的短期负面影响，并确保粮农组织不仅能完成《近期行动计划》的所有活动，而且还能实现《近期行动计划》计划中规定应实现的切实益处（见图 4）。在大会委员会 2010 年 10 月 20 日的会议上，管理层介绍了其认为在《近期行动计划》的实施中可以取得切实益处<sup>22</sup>的各个领域。
71. 在提到《近期行动计划》已经实现或将要实现切实益处的主要行动时介绍了这些结果。《近期行动计划》许多行动的互补性和整合意味着可在多个主题领域获得益处，这一点酌情在相关段落中做了强调。在介绍这一分析时，管理层强调了《近期行动计划》实施工作五年的时间跨度，以及需要考虑到主要变革计划的很多益处只有在成功完成上文提到的庞大、复杂的项目后才能实现。分析按专题领域分类组织，不仅仅在 2010 年，而是从改革过程开始起就涉及益处实现的内容。

**绩效管理**—通过基于结果的规划制定、监测、汇报及资源筹集等措施，注重成员国的需求

72. 绩效管理项下的目标益处是对粮农组织产品和服务受益人产生清晰、可衡量的影响。必须本着基于结果的管理原则，对利用各种来源的资金而开展的粮农组织工作进行系统的规划、实施、衡量和监测，包括将工作人员计划与组织结果结合起来。
73. 尽管 2010—2013 年《中期计划》下的各项工作正在进行，将全面落实规划和优先次序安排进程，但是很多益处只有等基于结果的框架在四年期的《中期计划》期间成形后才能实现，因为届时才能监测和汇报商定的成就指标。

---

<sup>22</sup> 益处分析内容包括在大会委员会 2010 年 10 月 20 日会议上提交的进展报告中的第 32 至 46 段，以及文件 CL 140/14 附件 I 中相应的图表。

74. 在实现这一总体益处的过程中，完成全组织 2010 年工作计划为改进监测和汇报奠定了一个坚实的基础，从而有助于更好地管理粮农组织基于结果的活动。技术委员会和区域会议提供的指导意见可帮助成员国改进全组织的重点事项方面的工作方向，其中包括进一步强调区域重点事项。
75. 全组织资源筹集和管理战略是改善从粮农组织的合作伙伴筹集粮农组织资源、将这些资源分配给商定的重点事项，并报告其使用情况的第一步。

**统一运作**—使各个不同的结构、作用和职责都与结果框架保持一致

76. 统一运作项下的目标益处是本组织在所有地域的所有资源都能协同运作、相互补充，推动实现组织结果，同时确保这些结果在（分）区域和国家各级对成员国的重点事项作出最佳贡献。在比较优势的基础上，还与外部伙伴实现了协同增效。
77. 迄今为止取得的益处之一是通过加强区域会议的作用，使区域会议更多地参与了本组织的决策进程。这一益处将有助于突出重点，更好地在全球、区域、次区域和国家关切之间取得平衡和协同增效。
78. 关于对下放办事处的授权，现在由区域办事处负责对国家办事处的财政资源的规划和分配以及进行预算监测。这使区域办事处能够在区域层面更加清楚地了解各个层级，改进下放办事处网络的一致性。区域办事处的总体监测职能因成为国家层面审计报告联络点而得到了加强。区域办事处由于离国家办事处更近（一般在同一时区），现在能够就日常办公室管理事务向粮农组织驻国家代表及时提供支持。
79. 权力下放/授权过程通过以下方面在采购领域获得了巨大利益：i) 增强能力建设，ii) 采购活动更具战略性。通过就新的《手册》第 502 节进行广泛培训取得了最初成果，不久之后将就新的政策文件《采购、采购规划中共谋欺诈简要准则》和《供应市场分析准则》提供进一步培训，这两个文件旨在增强当地工作人员对不断增加的当地采购量进行管理的能力。通过制定旨在报告下放办事处采购数据和行动的一项数据获取举措满足了更具战略性采购办法的需要。这方面信息将用于分析实地采购活动，促进更具战略性的采购思路。为了取得更大的战略和业务成果，增加了旨在实现价格和流程费用节约的框架和长期协议数量。
80. 权力下放预计带来的两项主要利益是：对应人员与项目制定者之间密切互动，从而与国家优先重点更好地相结合；缩短项目申请提交与批准的间隔期。虽然间隔期从平均六个月减至不到四个月，但是对于更好地与国家优先重点相结合方面的影响进行评价为时尚早。

81. 对各驻罗马机构之间协作情况的评估工作已于 2010 年成功开展，并将在 2011 年继续。通过《近期行动计划》中改进信息和通讯技术通信设施的行动，权力下放办事处现在可以更快、更稳定地获取粮农组织的广泛应用程序，并且除其他外，还可以获取已经开发的商业智能工具，因而提高了其知识共享能力。
82. 在管理层面，各区域代表通过视频会议已经开始定期参加高级管理层会议和其他重要的全组织政策会议。

### **人力资源改革** - 通过人力资源政策、做法及文化变革来优化人力资源

83. 人力资源项下的目标益处是打造一支有能力、有效率、有积极性的员工队伍，更好地实现粮农组织使命。在此领域实现效益意味着必须确保粮农组织的工作人员在人口统计、国籍和性别方面实现平衡，同时必须深化其知识和经验，使之更有针对性，以实现商定的组织结果。
84. 采用绩效评价及管理系统将支持改进粮农组织问责机制和绩效这一目标，因为这使管理人员和工作人员对能力框架中界定的结果和绩效标准负责。绩效评价及管理系统的实施表明全组织工作方式发生了一次切实转变，因为它不仅关注管理人员和工作人员日常工作的目标，也通过将发展计划正式纳入进程中而突出对工作人员成长和持续学习的关注。强调提出和吸取反馈意见以及工作人员与监督人员之间定期沟通的重要性是管理工作最佳做法中的一个重要部分。
85. 绩效评价及管理系统的采用已加强了工作计划、个人绩效、粮农组织总体结果之间的联系，而且让管理人员和工作人员对个人贡献与组织工作的关联性有了更好的了解。这在组织结果和工作人员个人绩效中产生了“问责制联系”，这是一个不可逆转的进程，也是对绩效管理主题领域产生影响的一项重大益处。
86. 虽然这一目标尚未实现，但已通过初级专业官员计划下开展的工作完成了改善人口组成的筹备工作。通过从未派出代表或代表不足的发展中国家招聘年轻的专业人员，重点解决性别不平衡问题，将让粮农组织的工作队伍焕发出新的活力。
87. 新的人力资源管理信息系统已经完成，并可供总部和权力下放办事处的管理人员和人力资源工作人员使用。人力资源管理信息汇报系统的一大好处是，它能够及时、准确地宣传人力资源信息，并且能在一个包含准确人力资源数据的储存库中进行相关的自助分析。在全组织层面，此系统提供的工具可帮助粮农组织随时监测实现人力资源战略目标的进展，并有效地计划，以将工作人员和非工作人员人力资源能力与全组织战略相结合。

88. 改进知识和经验项下的益处在于将资源分配给工作人员培训（尤其是管理层培训）中逐渐增加。将通过以下措施来加强这一培训：完成能力框架的制定；改进招聘流程；采用强有力的绩效管理流程和系统；以及加强粮农组织各办公室和职能之间的职员流动。

#### **行政和管理系统的改革—确保成员国的会费得到高效利用**

89. “行政和管理系统改革”的目标益处是，通过面向客户和精简行政程序、提高财务和其他资源信息的价值和相关性及新型行政服务提供方案，确保更好地提供粮农组织技术服务。
90. 这一专题领域汇集了最大、最复杂的项目。这些项目目前进展顺利，2012 和 2013 年期间将大量涌现重大的效率益处。此专题领域项下已经实现的益处包括联合采购小组成功投标合同，使驻罗马各机构标准化及协调一致，从而还对统一运作这一组织领域产生影响。此外，驻罗马各机构在这个领域的活动还实现了增效节支。关于粮农组织给予的 13 份合同，据估计可能节约 90 万美元，将通过 2011 年管理层对该项试点举措正在进行的评估来确定确切的节约额。此外，综合服务部最近设立的业务改进组更加侧重面向客户的精简行政服务。
91. 记录管理现代化项目在所提供的资源和时限内按期实现其目标。已确认通过减少登记人员职位可以实现《近期行动计划》的节约目标。原则上已经与有关部/办公室商定，通过协议解约、自然减员来削减登记人员职位。该项目还将大大改进记录管理服务的提供，可作为“应用文化变革”的一个案例研究。该项目促进工作人员态度和行为的变化并依赖这种变化。该项目对整个粮农组织职工队伍带来了新的活力。最后，该项目促进学习、知识共享和团队精神，包括权力下放办事处改进获取信息的手段。

#### **文化变革—对粮农组织改革的成败至关重要**

92. 文化变革领域的组织目标益处是“打造一个有利、包容的工作环境，让本组织更好地履行职责，优化工作人员素质”<sup>23</sup>。目前变革仍在持续，在《近期行动计划》实施工作接近尾声的时候能够实现这一进程的切实益处。
93. 文化变革正在为变革创造条件，变革体现在地方文化变革团队的不断创立，以及部门内和跨部门知识共享显著增加。通过这些新的机制，工作人员有机会表达自己的想法和意见，并影响其本地的变革，从而提高各级的决策参与水平，推动创立更具活力的工作环境。

---

<sup>23</sup> CL 140/14，第 23 段。

**治理改革和监督**，以更好地反映成员国的需求

94. 粮农组织改革要想获得全面成功，就必须加强治理，支持粮农组织的改革进程；而治理改革的目标益处是建立包容度、公开度、信任度更高的成员国治理体制，以保证内部治理能实现更有效的监督，包括通过评价进行学习和问责，以更好地提高绩效，加强资源管理。
95. 就实现这一目标益处的进展而言，2010 年，各区域会议就本组织的技术工作优先次序安排、有关权力下放办事处的结构和运作愿景以及全球共享服务中心的提案提供了投入，从而行使了它们的新职责。益处也通过让无发言权的观察员出席财政委员会、计划委员会以及章法委的会议，实现了更开放和透明的治理过程得以实现。

## 第 IV 节 - 风险评估

96. 确保变革管理得以成功的主要因素是认识到这一计划中的风险，并据此采取行动。如图 4 所示，一项全面的组织变革管理进程能够减少主要改革带来的不利绩效影响，有效的风险管理亦是该进程的一部分。管理层已向 2010 年 10 月<sup>24</sup>和 2011 年 2 月大会委员会会议递交了于 2010 年 9 月结束的《近期行动计划》计划外部风险评估审查<sup>25</sup>的成果。开展这些活动是为了确定这一重大变革计划带来的风险以及确定风险减少措施。
97. 审查结果已纳入提交财政委员会第一三八届会议的监察长办公室 2010 年度活动报告。虽然风险评估表明了“管理层在改革进程中监管措施的主要缺口”，监察长的报告指出<sup>26</sup>，“监察长办公室认为管理人员找到了强有力的解决办法来防止这些威胁的出现”，结论是，“管理层积极迅速回应了该报告中所提出的建议”。财政委员会“欢迎管理层在这方面的回应”<sup>27</sup>。
98. 风险评估按照风险发生可能带来的影响以及风险发生的概率对风险进行评级。综合一系列因素后，将各种风险从红色至绿色进行标示。下表 1 将风险评估报告中的重点风险进行了简要明细分类，从计划一级、项目一级、《近期行动计划》各项目间的依赖性或对其他粮农组织职能的依赖性这几方面，查明了《近期行动计划》的风险。

表 1 - 风险评估报告中所列的《近期行动计划》方案中的风险数量

	红色	黄色	绿色	合计
计划一级	7	2	1	<b>10</b>
项目一级	49	112	46	<b>207</b>
<b>合计</b>	<b>56</b>	<b>114</b>	<b>47</b>	<b>217</b>
补充				
依赖性	27	37	4	<b>68</b>

99. 本部分将介绍了自 2010 年 10 月起管理层采取的旨在解决风险评估报告所提出问题的办法以及进展情况。2010 年 10 月递交大会委员会的报告中预见了一些行动，管理层承诺将就项目风险和管理行动的审查情况进行反馈。

<sup>24</sup> 2010 年 10 月 20 日向大会委员会会议递交的进展报告第 47-53 段

([http://typo3.fao.org/fileadmin/user\\_upload/iee/ipa\\_progress\\_rep\\_cociee3\\_20oct2010\\_e.pdf](http://typo3.fao.org/fileadmin/user_upload/iee/ipa_progress_rep_cociee3_20oct2010_e.pdf))。

<sup>25</sup> 《执行摘要》参见 2010 年 10 月递交大会委员会的进展报告附件，可在该网页获取：

[http://typo3.fao.org/fileadmin/user\\_upload/IEE/CoC\\_IEE3\\_IPA\\_Annexes\\_20Oct2010\\_E.pdf](http://typo3.fao.org/fileadmin/user_upload/IEE/CoC_IEE3_IPA_Annexes_20Oct2010_E.pdf)。

<sup>26</sup> FC 138/17，第 55-57 段。

<sup>27</sup> CL 141/9，第 73 段。

## 采取的办法

100. 为明确工作的优先顺序，管理层重点关注具有不利于圆满完成《近期行动计划》实施的最严重的风险的领域，尤其关注以下标记为“红色”的风险：

- 计划一级的风险；
- 项目一级的风险，此类项目通常决定了其他项目的成败（因为此类项目若有任何闪失，则会对《近期行动计划》方案的许多领域产生不利的连锁影响）；
- 具有许多评级为“红色”风险的项目一级的风险；
- 其他项目风险（这是正在展开的风险记录维护进程的一部分）。

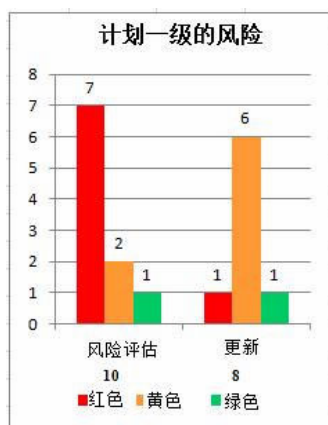
## 计划一级的风险

101. 汇报了计划一级的七个红色风险，分别于下列领域有关：(i) 有效的《近期行动计划》治理，(ii) 通过建立一个计划管理组，确保恰当的管理流程，(iii) 计划管理组的人员充分配置，(iv) 改善员工交流并提高其参与计划的程度，(v) 清楚地说明《近期行动计划》实施战略，(vi) 确保合适的计划管理标准，以及 (vii) 管理人员长期承担过重的《近期行动计划》责任带来的风险。

102. 总干事于 2010 年 11 月理事会大会汇报<sup>28</sup>，已就这些红色风险立即采取了行动，以提高《近期行动计划》方案内部治理的有效性。这些措施包括建立《近期行动计划》计划委员会（以下简称“计划委员会”），由新设立的计划管理组负责计划管理，联络及对外关系办公室负责《近期行动计划》的交流。

103. 这些减缓行动已解决风险(i)至(iv)。风险(v)至(vii)正由计划委员会处理，委员会已开始审议当前《近期行动计划》的各项行动与 16 个项目的融合情况，以确定进一步明细分类是否合适。这将为改善的项目标准应用以及项目管理工作量提供依据。上述行动对管理计划一级的风险的影响总结如下图 6 所示。

图 6 - 计划一级的风险：风险评估报告后实现的进展



<sup>28</sup> CL 140/14，第 35-37 段。

### 具有多种依赖性的项目的风险

104. 风险评估报告指出三个决定许多其他项目成败的领域，因此这些领域对《近期行动计划》实施具有广泛和跨部门的影响。这三个领域是 Oracle release 12 (R12) 的实施（《近期行动计划》行动 7.25），旨在提高本组织电信连接能力的倡议（《近期行动计划》行动 3.90），以及权力下放办事处的能力，尤其是驻国家办事处，在没有额外支助和支持的条件下发挥更大的作用。
105. Oracle R12 及时的成功交付（行动 7.25）是所有其他依赖企业资源规划项目的关键，包括国际公共部门会计准则（行动 7.24），新的实地会计制度（行动 3.42），新的规划和预算模式（行动 7.2），采购积极供应商管理倡议（行动 7.7），以及新的差旅制度（行动 7.15）。
106. 有关 Oracle R12 行动的主要红色风险与该问题有关，即业务组在许多其他变革活动中没有向项目提供足够的测试和用户接受度支持。
107. 为 Oracle R12 和国际公共部门会计准则项目制定的协同增效办法<sup>29</sup>已减缓了上文汇报的风险，因为新项目显著扩大了范围，且该办法在测试和用户接受度支持阶段将带来的协同增效和效率，在该支持阶段管理层还将更好地使用自动测试工具。这个新办法还将通过一个更为协调一致的管理和内部治理办法减少风险的总体级别。
108. 旨在提高电信连接能力的《近期行动计划》活动（行动 3.90）是成功交付一系列《近期行动计划》活动的关键，包括国际公共部门会计准则（行动 7.24），新的实地会计制度（行动 3.42），新的规划和预算模式（行动 7.2），采购积极供应商管理倡议（行动 7.7），以及新的差旅制度（行动 7.15）和许多其他权力下放活动，这将要求及时获得并有效使用电信连接。
109. 旨在提高电信连接的行动在风险评估中共有四个红色风险。一个风险随后得到了解决，其他风险包括确保相关增加的运作成本有足够的供资，没有界定业务程序且应用配置未曾有效使用粮农组织的带宽，以及带宽资源的不合理分配和使用。管理层已将供资需求纳入 2012—2013 年《近期行动计划》方案制定以及《工作计划和预算》的充分审查中，管理层还通过登记和认证等措施管理其他风险，以提高使用网络的业务应用知识以及带宽控制和管理措施的实施。
110. 许多《近期行动计划》活动涉及总部将之前采取的决定和进程授权权力下放办事处。在《近期行动计划》方案中展开并支持总体权力下放的这些活动不

---

<sup>29</sup> 协同增效办法已于 2010 年 10 月递交财政委员会大会（FC 135/12）。



仅依赖上文所述的提高连接能力，还依赖权力下放办事处足够的人员和资源水平。查明的权力下放进程中的风险包括权力下放办事处能力不足，和粮农组织偏离有效的统一运作，造成五个区域独立于总部之外各自为政的情况；以及区域和次区域办事处的技术官员与本组织的全球知识库脱钩。

111. 在制定“有关权力下放办事处网络的结构与运作的愿景”时，已审查了这些风险，该愿景建议交付“一个粮农组织”服务，并创新使用预算外资源，将驻国家办事处的资源与项目交付联系起来。

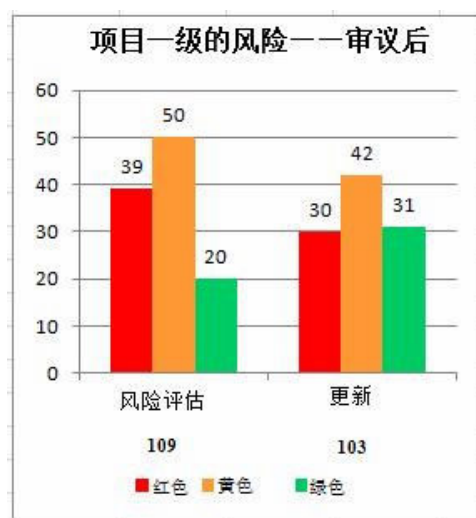
### **具有多个红色风险的项目一级的风险**

112. 在审查了具有高度依赖性的项目之后，管理层还审查了具有最多红色风险的项目。审查的项目包括信息技术项目（11b）、国际公共部门会计准则（11a）、文化变革（13）和技术合作项目（5），这些项目共占有所有单个项目风险的约 50%。在此阶段，计划管理组共审查了 39 个红色风险和 50 个黄色风险。
113. 信息技术项目不包括与 Oracle R12 和改良电信设备有关的行动，该项目有 4 个红色风险。其中，与完成信息技术治理有关的 2 个风险已经解决，这归功于管理层自风险评估之日起便采取的行动。其余风险主要与首席信息官吸收源自《近期行动计划》实施成果的大量工作量的能力以及确保客户提供明确的业务需求有关。
114. 管理层已准备了若干减缓措施以解决这些风险，包括明确信息技术活动的优先顺序、反馈活动、让利益攸关方进一步参与要求规格的周期，以确保有关时间需求的相互理解，以及在项目和首席信息官两级采取治理措施。
115. 评估评估的结果显示，国际公共部门会计准则项目含有 3 个红色风险，包括确保项目周期内的足够资源。国际公共部门会计准则小组将通过一份招募名册管理这一风险，这将有助于满足该项目的人员需求。
116. 在风险评估期间，文化变革项目的首个小组已完成其任务，正由一支新的小组替代。同时，领导层也有所变动，副总干事（知识）离职，任命了助理总干事（西班牙）。这些因素导致文化变革项目被查明具有 9 个红色风险，所有风险均与新的文化变革实施计划的完成具有重要关系。一旦批准，该计划将对减少项目的多数红色风险具有重要作用。
117. 在风险评估期间，查明了技术合作计划具有 3 个红色风险和 6 个黄色风险。包括技术批准的授权和责任的立足点不确定，以及已批准的技术合作计划要求不满足批准所需的 10 项标准。通过颁布明晰的准则和对技术部门联络人就其在技术合作计划批准进程中的作用进行培训，第一个风险已得到管理。这

些措施已将该风险的等级降为黄色。通过有关阐明和应用技术合作计划标准的活动以及技术合作计划同行审议机制等措施，正在管理第二个风险。技术合作计划小组还审议了对 5 个黄色风险的评估，并将其降级为绿色。

118. 项目领导人的讨论及其和管理层引入的减缓措施的成果是，风险数量与风险评估相比已有所减少，且风险的严重程度也得以降低，图 7 列出了有关红色、黄色和绿色风险概况的变化。

图 7 - 项目一级的风险：风险评估报告后实现的进展

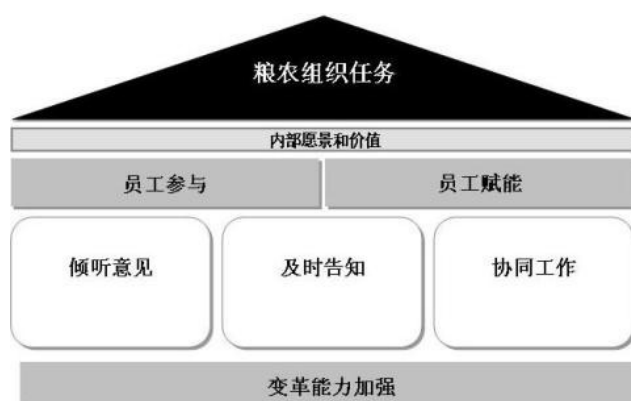


119. 综上所述，管理层通过关注对《近期行动计划》方案的成功实施具有极大影响的重要领域，已解决了这一连续进程。附件 II 载有各项目风险的详情，比较了风险评估报告中强调的风险数量和审议后的风险数量。
120. 计划管理组将在 2011 年通过一个不间断进程继续监测《近期行动计划》项目的风险，在该进程中将审议所有的风险记录，项目领导人的任务规定无法做出决定的最终红色风险将提交计划委员会审查。计划管理组还将继续审查影响《近期行动计划》方案的最重要的依赖因素，以使全组织达成一致观点，加强对依赖性的理解，以确定成功实施《近期行动计划》的关键“重要途径”。

## 第 V 节—交流和参与

121. 员工交流和参与是《近期行动计划》管理方面的一项重要内容。本组织在 2010 年已根据粮农组织新的基于结果的管理框架制定了一个交流计划，以帮助员工与改革后的粮农组织紧密结合。
122. 交流计划的目标是向所有员工说明改革的目的，描绘改革后粮农组织的蓝图，列出有关为实现这一目标需要采取的行动按部就班的计划，并确保每位员工明确其对改革后粮农组织的作用，详情如下图 8 所示。

图 8 - 交流和参与框架

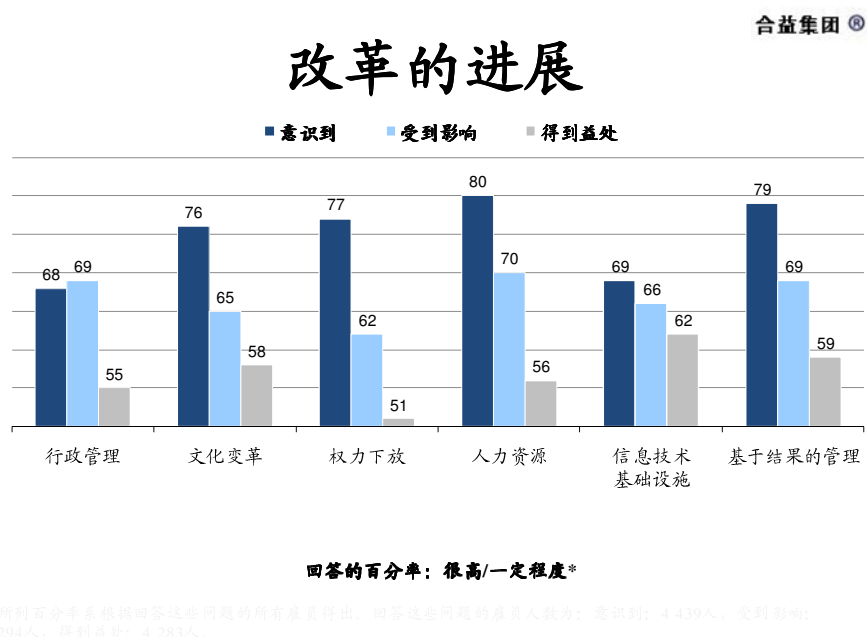


123. 如向大会委员会的汇报所述<sup>30</sup>，该计划分为三个主要领域：(i) 倾听意见，包括旨在帮助员工理解不断变化的知识和观点，为变革做好准备的活动的；(ii) 及时告知，通过有针对性的交流与员工接触，而不是被动地将资料置于网站；以及(iii) 协同工作，重点将本组织内的对话和合作解决问题作为持久性组织变革的途径。
124. 该计划第一个要素“倾听意见”的主要活动是，就粮农组织革新图变这一问题，发起首次针对粮农组织所有员工的调查，通过关键《近期行动计划》项目领域（尤其是人力资源和文化变革）间的磋商，革新突变计划已于 2010 年制定。
125. 该调查由总干事于 2011 年 1 月 18 日发起，为今后几年监测《近期行动计划》进展情况提供内部和外部基准，作为基于结果的框架的一部分。由合益集团进行该调查，以确保独立性和答复者的完全保密性。该调查针对全体雇员，使用粮农组织的所有语言。所涉主题包括雇员对改革的了解和支持，雇员认为受改革的影响程度有多大以及从改革获得了多少益处。该项调查还对改革时期的雇员沟通交流需求及雇员对粮农组织的总体意见进行了评估。

<sup>30</sup> 2010 年 10 月 20 日递交大会委员会会议的进展报告，第 54—56 段。

126. 参加率很高，有 4 700（即 77%）多名职员和顾问答复。他们涉及粮农组织的各个部门，反映出雇员对改革真得感兴趣并且参与改革。
127. 2011 年 4 月，管理层得到了‘高水平’结果，并与雇员分享了这些结果。‘高水平’结果表明，粮农组织与私营部门和‘非盈利’部门的其他组织相一致，虽然粮农组织努力成为‘高绩效’组织。自 2006 年独立外部评价调查以来可以看到取得了重大进展，特别是围绕管理层致力于改革方面的进展，雇员表明他们看到‘身边的文化变革迹象’，不过仍有工作要做。
128. 粮农组织的革新图变仍在进行之中，但雇员已经开始意识到《近期行动计划》主要行动，受到这些行动的影响，看到这些行动的益处（见图 1）。迄今雇员获得的最大益处是信息技术基础设施的改进、基于结果的新管理框架和文化变革。但是迫切需要加强关于粮农组织革新图变方面的交流沟通，特别是在权力下放办事处，最好是通过面对面的互动进行，一些雇员对于改革会带来什么结果不清楚。

图 9 - 改革的进展



129. 结果表明，粮农组织雇员中有 88% “认为粮农组织的改革进程很有必要”，非常希望改革，但有超过一半的雇员认为粮农组织的改革速度过慢。结果还表明，大约有四分之三的职员对改革持肯定态度，认为改革将“帮助粮农组织取得更好的成果，为粮农组织成员国提供更好的服务”，“帮助粮农组织成为一个更好的工作地点”。

130. 结果显示，粮农组织在使雇员参与和赋能方面按外部标准达到了健康水平。83%的雇员‘为粮农组织工作感到骄傲’，73%的雇员愿意‘向他人建议粮农组织作为一个工作地点’。雇员非常适合他们的工作，78%的雇员认为他们的工作很有意思以及有挑战性。但是只有 54%的雇员认为在做好他们的工作的过程中没有障碍。
131. 现阶段（2011 年 5 月—7 月）对调查结果进行更加详细的审议，目的是确定并致力于关键行动以便进一步改进。然后将开始实施行动，重点是与雇员进行交流沟通以及使雇员参与，以便实现理想的变革。
132. 主管运作的副总干事是该项调查的“主办人”，负责确保调查结果反馈给管理层、员工和成员国。将使员工了解进展情况和结果，以便清楚地了解工作地点所出现的改进及其根源即管理层积极‘听取雇员的意见’。在将来提交领导机构的进展报告中，管理层将更加详细地介绍调查结果和有关后续措施。
133. 支持实施《近期行动计划》项目专题(iii)“协同工作”的交流交流活动包括：于 2010 年 4 月举行年度职工日活动，将本组织的员工聚集到一起，进一步了解彼此的工作；有关本部重组和粮农组织新的组织机构系统的及时明确的信息；促进同行审议研讨会作为基于结果的规划活动；在财务司和权力下放办事处的相关部门内进行有针对性的交流，促使员工关注遵守国际公共部门会计准则后将带来的系统变革；能力建设研讨会，以支持员工和管理人采取新的绩效评价及管理系统；促进与《近期行动计划》项目领导人的研讨会，明确《近期行动计划》项目的关键信息和益处。
134. 2010 年继续与各成员展开交流，每月更新成员情况，采访一些成员以确定相关信息和交流需求，尤其是就粮农组织革新图变与各国政府的交流进展有关的内容。

## 第 VI 节—《近期行动计划》供资

135. 大会在批准 2008 年《近期行动计划》时决定设立一个特别信托基金，以接收实施 2009 年《近期行动计划》的预算外资源。截止 2010 年底，已确认的成员认捐数额总计为 901 万美元，收到 900 万美元捐款，详情见附件 III。截止 2009 年底，该基金的未用结余为 308 万美元。
136. 2010—2011 年的供资由计划委员会管理<sup>31</sup>。2010—2011 年《近期行动计划》的实施由大会<sup>32</sup>给计划委员会的预算拨款，以及 2009 年《近期行动计划》信托基金结转至 2010 年的资金供资。

---

<sup>31</sup> 大会第 1/2008 号决议，第 3 段。

<sup>32</sup> 大会第 3/2009 号决议，第 2 段。

网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 11 年《近期行动计划》实施情况的正式报告

137. 截止 2010 年 12 月底，由计划委员会基金支付的《近期行动计划》开支（已记录的开支和承付）总计为 1 598 万美元。此外，信托基金的未用结余 308 万美元已经全部使用。因此，2010 年《近期行动计划》的开支总额为 1 906 万美元（见表 2）。
138. 2011 年预算拨款可用资金的净余额为 2 362 万美元（3 960 万美元减去 1 598 万美元）。预计将全部用于 2011 年《近期行动计划》活动。财政委员会第一三五届会议确认，2010-2011 年所有与《近期行动计划》有关的资金只能用于《近期行动计划》的活动，2010-2011 年《近期行动计划》基金若有结余，则结转至 2012-2013 年使用。
139. 管理层将在日后的领导机构会议上继续针对《近期行动计划》项目预算的支出和承诺提交定期报告。

表 2 - 2010 年《近期行动计划》总支出

2010 年《近期行动计划》支出 (百万美元)	截至 2010 年 12 月 31 日的 总支出	截至 2010 年 12 月 31 日利用 信托基金的情况	合计
1. 领导机构改革	1.39		1.39
2. 监督	1.03		1.03
3a. 改革计划预算编制和基于结果的管理	0.24	0.2	0.44
3b. 用粮农组织所有语文进行出版	0.20		0.20
4. 资源筹集和管理	0.58		0.58
5. 技术合作计划	0.09		0.09
6. 权力下放	0.37		0.37
7a. 总部结构	0.60		0.60
8. 伙伴关系	0.49	0.03	0.52
9. 行政和管理系统的改革	2.16		2.16
11b. 信息技术	3.88	0.04	3.92
12. 企业风险管理	0.12		0.12
13. 文化变革	0.47		0.47
14. 人力资源	2.66	2.51	5.17
15. 《近期行动计划》领导机构后续工作	0.16	0.30	0.46
16. 《近期行动计划》管理层的后续工作	1.54		1.54
<b>合计</b>	<b>15.98</b>	<b>3.08</b>	<b>19.06</b>

网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 11 年《近期行动计划》实施情况的正式报告

140. 《2012-13 年工作计划和预算》文件<sup>33</sup>中详细介绍了 2012-2013 年的《近期行动计划》计划。该文件中介绍了 2012-2013 年预算的制定办法，并介绍了拟定的 2012-2013 年《近期行动计划》计划。附件 IV 按照专题和项目分类列出了全部的 2012-2013 年《近期行动计划》计划，其中包括 2012-2013 年并未要求供资的《近期行动计划》行动。
141. 监督一（行动 2.78）—评价预算—《近期行动计划》评价预算将增至占正常计划预算总额的 0.8%（两个两年期）”。2010-2011 年实现了增加后的目标的三分之一，管理层建议在 2012-2013 年不再进一步增加评价预算，而是把进一步增加推迟到此后两年期进行。
142. 2011 年 3 月计划和财政两委员会联席会议重申《近期行动计划》关于评价的预算应占预算净拨款 0.8%这一指标，并建议 2012-13 两年度评价预算指标为净拨款的 0.7%，比管理层在《2012-13 年工作计划和预算》中提出的评价预算增长大约 100 万美元。这已在 2011 年 4 月得到理事会批准<sup>34</sup>。

---

<sup>33</sup> C 2011/3 《2010-13 年中期计划》（已审议）和《2012-13 年工作计划和预算》，第 II 部分 A—实施《近期行动计划》。

<sup>34</sup> CL 141/REP，第 7-b 段。

网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 11 年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 I - 截至 2010 年 12 月 31 日《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

图例		概要	
《近期行动计划》行动的实施已于 2009 年完成	于 2009 年完成	118 项《近期行动计划》行动	
《近期行动计划》行动的实施已于 2010 年完成	于 2010 年完成	25 项行动 (16%)	2010 年《近期行动计划》计划  154 项行动
《近期行动计划》行动的实施正按计划日期开展, 而且预计障碍和风险不会对进展造成重大影响	按期进行	102 项行动 (66%)	
在按计划日期推进《近期行动计划》行动的实施工作方面遇到困难, 但已查明用于克服延迟、障碍和风险的行动	稍有延迟	15 项行动 (10%)	
在计划日期内难以成功实施《近期行动计划》行动, 因为预期的障碍或风险会严重影响实施情况	重大延迟	0 项行动 (0%)	
持续活动、无法实施的活动或其他状态	其他	12 项行动 (8%)	

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
<b>1</b>	<b>领导机构改革</b>				
	<b>治理重点</b>				
2.1	全球政策一致性和管理框架: 系统地审议全球状况以确定为加强政策的一致性而需要采取重点活动的那些问题, 研究当前的管理框架以确定需要粮农组织或其他论坛采取早期行动的领域。			于 2009 年完成	
2.2	酌情考虑除粮农组织以外的其他论坛提出的有关粮食和农业的政策问题和文书, 并向这些论坛提出建议	01.06.2010	02.07.2011	按期进行	
2.3	见下文 - 关于各领导机构的作用	01.06.2010	02.07.2011	按期进行	
2.4	执行治理: 增强领导机构的作用并扩大其范围 (见下文)	01.03.2010	02.07.2011	按期进行	
	<b>大会</b>				
2.5	大会每届会议均有一个专题, 该专题一般由大会根据理事会建议商定			于 2009 年完成	
2.6	大会将更加重视全球政策问题和国际框架 (包括条约、公约和法规), 一般根据各技术委员会和区域会议并酌情参考理事会的建议采取行动 (将直接收到各技术委员会和区域会议报告中的相关部分)	01.06.2010	02.07.2011	按期进行	
2.7	大会将在每个两年度第二年 6 月举行会议			于 2009 年完成	



网络版附录3 - 管理层关于2010 - 11年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 I - 截至2010年12月31日《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
2.8	大会将在考虑理事会建议的基础上批准本组织的重点、战略和预算编制（见下文的计划和预算程序）			于2009年完成	
2.9	大会报告将侧重可由起草委员会和“主席之友”酌情确定的结论和决定。逐字记录将提供发言详情并将以粮农组织所有语文公布。	01.04.2011	02.07.2011	按期进行	
2.10	正式全体会议将重点更多地放在与成员最为相关的问题上。			于2009年完成	
2.11	会外活动将作为就发展问题进行非正式交流的论坛。	01.02.2011	02.07.2011	按期进行	
2.12	将进行变革，包括工作方式和统属关系，下面有关各机构对此作详细介绍	01.06.2010	02.07.2011	按期进行	
2.13	对《基本文件》进行修改，涉及职能、统属关系、向大会提交建议的作用等，详情在行动矩阵中作了介绍。			于2009年完成	
<b>理事会</b>					
2.14	《基本文件》将对理事会的职能作必要说明，将包括： i) 在对以下各项进行定义和提出建议方面发挥主要作用： •理事会自身的工作规划和绩效措施； •理事会自身和除大会外的其他领导机构的工作规划和绩效措施； •此类措施绩效的监测和汇报； •粮农组织的战略、重点和预算； •整体的工作计划； •重要的组织变革，无需大会更改《基本文件》； •向大会建议会议议程；			于2009年完成	
2.15	ii) 监督治理决定的实施；			于2009年完成	
2.16	iii) 进行监督，确保： •粮农组织在其财政和法律框架内运作； •开展透明、独立且专业的审计； •对组织的绩效开展透明、专业且独立的评价，以为预期成果和影响作出贡献； •有运作良好的基于结果的预算编制和管理系统； •人力资源、信息和通信技术、合同和购买等政策及系统应运作良好，并能满足			于2009年完成	

网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 11 年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 I - 截至 2010 年 12 月 31 日《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
	需求； •预算外资源能有效地帮助实现组织的重点目标；以及				
2.17	iv) 根据既定的绩效指标监督管理绩效。	11.04.2011	25.11.2011	按期进行	
2.18	理事会应就计划和预算决议向大会提出明确建议	11.04.2011	02.07.2011	按期进行	
2.19	理事会将根据要求灵活举行会议，会期视议程情况变动（每两年度一般至少举行五次次会议）—C 部分图 1 计划和预算规划及审查周期：	17.05.2010	25.11.2011	按期进行	
2.20	i) 还将举行短期会议或非正式会议。	03.05.2010	31.10.2011	按期进行	
2.21	理事会的大会筹备会议应至少在大会前二个月举行，以便考虑各项建议，包括向大会提出大会议程供其敲定。			于 2009 年完成	
2.22	理事会报告将由结论、决定和建议组成（作逐字记录以便提供详情以及以所有语文公布）。	17.05.2010	25.11.2011	继续	持续改善理事会报告
2.23	将不再讨论全球政策和管理问题，除非有紧急理由讨论此类问题（由技术委员会和大会处理）			于 2009 年完成	
2.24	将改变理事会的做法，包括工作方式和统属关系（见下面其他机构）			于 2009 年完成	
2.25	在《基本文件》中修改职能、统属关系等			于 2009 年完成	
<b>理事会独立主席</b>					
2.26	修订《基本文件》，清楚地说明理事会独立主席积极促进粮农组织治理的作用，消除与总干事的管理作用出现冲突的可能性，除了主持理事会会议之外还包括：			于 2009 年完成	
2.27	a) 作为成员之间就有争议的问题达成一致的诚实中间人；			于 2009 年完成	
2.28	b) 就工作计划与计划委员会、财政委员会和章法委员会的主席联络，酌情与各技术委员会和区域会议的主席联络，一般出席计划委员会和财政委员会会议及区域会议；			于 2009 年完成	
2.29	c) 在理事会独立主席认为有益时，他/她可随时就筹备和举行会议的行政和组织事项，召集区域小组代表磋商；			于 2009 年完成	
2.30	d) 就成员通过理事会及其计划和财政两委员会及区域会议表明关注，与粮农组织高级管理层联络；			于 2009 年完成	

网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 11 年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 I - 截至 2010 年 12 月 31 日《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
2.31	e) 确保理事会掌握对粮农组织的授权极为重要的其他论坛的最新发展情况，酌情与其他领导机构，特别是设在罗马的粮食和农业机构的领导机构保持对话；			于 2009 年完成	
2.32	f) 推动不断改进粮农组织治理的效率、实效和成员的主人翁意识。	02.01.2010	31.12.2011	按期进行	
2.33	g) 《基本文件》还将具体说明：			于 2009 年完成	
2.34	i) 大会委员会根据章法委的建议确定独立主席的理想资质（能力），并由 2009 年大会决定 ii) 独立主席需在罗马出席理事会的所有会议，而且每年需至少在罗马工作六至八个月			于 2009 年完成	
<b>计划委员会和财政委员会</b>					
2.35	关于职能和工作方式的说明将立即采用，随后对《基本文件》进行修改，包括关于职能的说明：			于 2009 年完成	
2.36	i) 计划委员会职能将强调计划重点、战略、预算和评价，包括：审议实地和下放办事处工作；粮农组织在促进全球政策一致性和法规方面的重点；与其他组织建立伙伴关系及进行协调以开展技术工作；	01.02.2010	14.10.2011	按期进行	
2.37	ii) 财政委员会将涉及行政管理、服务和人力资源以及财务工作各个方面，包括这些工作领域的政策和预算—成为财政和行政管理委员会；	01.02.2010	14.10.2011	按期进行	
2.38	iii) 两委员会将更加灵活地举行会议，酌情根据议程以及计划和预算规划及审查周期（见图 1）变动会期—（每两年度一般至少举行四次会议）；	01.02.2010	14.10.2011	按期进行	
2.39	iv) 两委员会将举行更多联席会议。如果议题有重叠或两委员会的讨论互补性很强，那么讨论就将在联席会议进行；	01.02.2010	14.10.2011	按期进行	
2.40	v) 将要求两委员会提出明确建议，更加重视政策、战略和重点活动，改进对理事会的监督工作并提供更加积极的指导；	01.02.2010	14.10.2011	按期进行	
2.41	vi) 财政委员会将同意并批准对世界粮食计划署文件的审查标准。	01.06.2010	15.04.2011	按期进行	
2.42	进行变革，包括工作方式（见下文）			于 2009 年完成	
2.43	在《基本文件》中对两委员会的职能进行修改			于 2009 年完成	
2.44	计划委员会和财政委员会的成员、主席和观察员：—应将改动纳入《基本文			于 2009 年完成	

网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 11 年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 I - 截至 2010 年 12 月 31 日《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
	件》，包括成员的选举。成员是国家而不是个人。但国家在提名其代表时，应提出具有必要技术资格的代表，以及：				
2.45	i) 主席应由理事会根据个人资格选出，将不占有其选举小组的席，亦不代表一个区域或国家（如果主席职位出现空缺，将由委员会选出的该委员会副主席替代，直到理事会选出替补人员）；			于 2009 年完成	
2.46	ii) 除主席外，两委员会的成员数将分别增加到 12 名，非洲、亚洲、拉美加、近东和欧洲每个地区均可拥有最多两名代表，而北美和西南太平洋可由区域分别提名一位代表并由理事会确认（各国可在个别会议或在任期内替换其成员以避免席位空缺）			于 2009 年完成	
2.47	iii) 两委员会，包括联席会议，将向无发言权的观察员开放。	12.04.2010	14.10.2011	于 2010 年完成	
<b>章程及法律事务委员会（章法委）</b>					
2.48	变动将纳入《基本文件》，其中包括成员的选举。成员是国家而不是个人。但国家在提名其代表时，应提出具有必要技术资格的代表，以及：			于 2009 年完成	
2.49	主席将由理事会按个人身份从章法委成员中选出（如果主席职位出现空缺，将由委员会选出的该委员会副主席替代，直到理事会选出替补人员）；			于 2009 年完成	
2.50	委员会将可以有 7 名成员，每个区域有权选出一名并由理事会确认（各国可在个别会议或在任期内替换其成员以避免席位空缺）；			于 2009 年完成	
2.51	章法委将向无发言权的观察员开放			于 2009 年完成	
<b>区域会议</b>					
2.52	将立即在实际操作中改变统属关系、职能和工作方式，然后在《基本文件》中进行修改，包括把区域会议地位变为粮农组织大会下辖委员会：	01.02.2010	30.06.2012	按期进行	
2.53	a) 职能将包括： i) 提出区域政策一致性问题及关于全球政策问题及法规的区域观点一向粮农组织大会报告； ii) 就粮农组织在本区域的计划以及与本区域相关的粮农组织总体计划开展审查并提出建议—通过计委和财委向理事会提交报告	01.02.2010	02.07.2011	按期进行	
2.54	b) 工作方法—区域会议将：i) 一般根据该区域粮农组织成员的决定每两年召开	01.02.2010	02.07.2011	按期进行	

网络版附录3 - 管理层关于2010 - 11年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 I - 截至2010年12月31日《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
	一次，成员之间就会议的议程、形式、日期、会期和需要进行充分磋商；ii) 任命一名报告员；iii) 主席和报告员将在两届会议之间留任，主席，或如果主席不在则由报告员，根据领导机构就计划和预算过程进行的监督和决策的新周期向粮农组织理事会和大会提交区域会议报告（计财两委员会也将酌情对报告进行审议）；iv) 尽可能与农业领域其他区域性政府间机构的会议一起举行；				
2.55	在《基本文件》中修改职能、统属关系等。			于2009年完成	
<b>技术委员会</b>					
2.56	各委员会将向理事会报告粮农组织的预算、各项计划的重点和战略，并直接向粮农组织大会通报总体政策和法规，成为大会的委员会，以及：			于2009年完成	
2.57	a) 闭会期间主席将继续办公，向理事会和大会提交报告；	14.06.2010	31.12.2011	按期进行	
2.58	b) 工作方式 各技术委员会将：i) 根据需要更灵活地确定会期和会议频率，一般每两年至少举行一次会议。会议将讨论新出现的重点问题，可专门为此而举行会议；	14.06.2010	04.02.2011	按期进行	
2.59	ii) 主席将促进就议程、形式和会期与成员充分磋商；	14.06.2010	31.12.2011	按期进行	
2.60	iii) 将更多地利用平行会议和会外活动，注意要让代表团人数较少的国家能够参与（非正式会议将包括非政府组织和私营部门，包括发展中国家的代表）；	14.06.2010	04.02.2011	按期进行	
2.61	iv) 农业委员会（农委）特别应当将畜牧业作为其议程的一部分并留出足够的时间讨论畜牧业；			于2009年完成	
2.62	v) 商品问题委员会（商品委）将加强与贸发会议、世贸组织及商品共同基金的互动；			于2009年完成	
2.63	vi) 世界粮食安全委员会（粮安委）将恢复其监督及促进世界粮食首脑会议和审查世界粮食不安全状况的作用。			于2009年完成	
2.64	进行变革，包括工作方式和统属关系。			于2009年完成	
2.65	在《基本文件》中修改职能、统属关系等。			于2009年完成	
<b>部长级会议</b>					
2.66	若技术层面的问题需政治上通过或需更多可见性，大会或理事会可召集召开部长级会议。	17.05.2010	25.11.2011	按期进行	

网络版附录3 - 管理层关于2010 - 11年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 I - 截至2010年12月31日《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
2.67	部长级会议报告通常将直接提交大会审议。	17.05.2010	25.11.2011	按期进行	
<b>法定机构、公约、条约、食品法典等</b>					
2.68	食品法典和《国际植保公约》等条约、公约和协议(按粮农组织章程登记)的缔约方会议,可通过相关技术委员会报请理事会和大会注意(修改《基本文件》)	17.05.2010	25.11.2011	按期进行	
2.69	进行一次旨在做出任何必要变更的审查,以加强那些希望能够行使财政和行政管理权力的法定机构的能力,并从其成员那里动员更多的资金,但同时保持在粮农组织的框架内并与之保持报告关系。	01.06.2010	31.12.2013	按期进行	
<b>进一步采取行动,提高粮农组织治理实效</b>					
2.70	理事会、计委和财委、章法委、区域会议和技术委员会将分别:	04.01.2010	30.06.2013	按期进行	
2.71	a) 编制至少四年的多年工作计划,每两年编制一次并(根据相应的统属关系)由理事会和/或大会审议;	04.01.2010	30.06.2013	按期进行	
2.72	b) 每两年根据工作计划编写进展报告,同样由理事会和/或大会审议。	04.01.2010	30.06.2013	按期进行	
2.73	最好在《基本文件》中明确领导机构的职责范围			于2009年完成	
2.74	大会将评估治理改革的绩效,包括区域会议的作用和职能运行并将一项独立审查作为该过程的一部分。	04.01.2010	30.06.2013	按期进行	
2.75	为了提高透明度及促进交流,总干事将就以下方面向理事会和计财委联席会议报告并与其进行对话: •《战略框架》和《中期计划》重点事项; •高级管理层为即期进展设立的重点目标; •年度和两年绩效。			于2009年完成	
2.76	对《基本文件》中有关所有领导机构的部分进行修订的费用:由法律办公室和章法委执行对《基本文件》的修订工作			于2009年完成	
<b>总干事任命和任期</b>					
2.95	采用程序以及对《基本文件》进行修改,使粮农组织成员有更多的机会在选举之前对申请总干事职位的候选人进行评议,包括:	15.02.2010	02.07.2011	按期进行	
2.96	a) 申请总干事职位的候选人将在进行选举的大会上发表演讲。成员将有机会向候选人提问(候选人的费用将由粮农组织预算支付);	25.06.2011	02.07.2011	按期进行	

网络版附录3-管理层关于2010-11年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件I-截至2010年12月31日《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
2.97	b) 申请总干事职位的候选人将在比进行选举的大会早至少60天举行的粮农组织理事会会议上发表演讲。在该次会议上，理事会成员及观察员都有机会向候选人提问（与候选人的会议仅为了解情况，不会提出任何建议或得出讨论结论—候选人费用将由粮农组织预算支付）；	11.04.2011	15.04.2011	按期进行	
2.98	c) 成员国政府关于申请总干事职位的候选人提名将在上述理事会会议召开之前至少60天截止。	01.02.2010	31.01.2011	按期进行	
2.99	d) 总干事将要空缺的职位将予以公布，提名时间不得少于12个月，应注意所有提名均由成员国完全负责；			于2009年完成	
2.100	e) 粮农组织大会将于2009年审批大会委员会确定的总干事职位的理想资格。	无数据	无数据	未达成共识	由于成员国之间未能达成共识，行动未能在2009年实施。如果成员国之间能达成决定，可在下个两年期实施。
2.101	在《基本文件》中修改总干事的任期，改为四年，可再连任一个四年任期			于2009年完成	
<b>2. 监督</b>					
<b>评价</b>					
2.77	在粮农组织秘书处结构内设立一个单独的评价办公室，向总干事或副总干事报告工作，并通过计划委员会向理事会报告工作。			于2009年完成	
2.78	评价预算：评价正常计划预算将增至正常计划预算总额的0.8%（两个两年度）；一旦领导机构做出决定，作为《工作计划和预算》批准过程的一部分，预算将全额拨至评价办公室。以2008-09年为基期，资金需求为320万美元。在《工作计划和预算》草案中，原建议2010-11年数字为该数额的一半。为减少第一个两年度的实施风险，《工作计划和预算》草案终稿仅为增量的三分之一提供资金，即2010-11年110万美元。余额在2012-13年《工作计划和预算》中补齐。意见：	01.01.2010	31.12.2013	2013年之后	2010-2011年实现了增加后的目标的三分之一，管理层建议在2012-2013年不再进一步增加评价预算，而是把进一步增加推迟到此后两年期进行。2011年3月计划和财政两委员会联席会议重申《近期行动计划》关于评价的预算应占预算净拨款0.8%这一指标，并建议2012-13两年度评价预算指标为净拨款的0.7%，比管理层在《2012-13年工作计划和预算》中提出的评价预算增长大约100万美元。

网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 11 年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 I - 截至 2010 年 12 月 31 日《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
2.79	评价人员配备：招聘 D2 级评价主任。由总干事代表和领导机构代表以及其他联合国机构的评价专家组成的一个小组将对该职位的职责范围和资格说明进行审查，然后参加一个小组筛选并选出一名适当候选人。评价主任的任期应为 4 年固定期限，最多可延长一个任期，至少一年内不能在粮农组织担任另一个职位或顾问；			于 2009 年完成	
2.80	b) 评价人员配备：招聘 D2 级评价主任。由总干事代表和领导机构代表以及其他联合国机构的评价专家组成的一个小组将对该职位的职责范围和资格说明进行审查，然后参加一个小组筛选并选出一名适当候选人。评价主任的任期应为 4 年固定期限，最多可延长一个任期，至少一年内不能在粮农组织担任另一个职位或顾问；			于 2009 年完成	
2.81	质量保证及继续加强评价职能： a) 加强对主要报告的现行独立同行审查			于 2009 年完成	
2.82	b) 由独立同行组成的一个小组进行两年度审查，使工作与最佳评价方法和标准相一致—连同计划委员会的建议一起向管理层和理事会提交报告			于 2009 年完成	
2.83	c) 每六年对评价职能进行独立评价—连同计划委员会的建议一起向管理层和理事会提交报告	01.01.2016	01.01.2016	按期进行	
2.84	由理事会批准纳入“章程”的综合评价政策，包括以上内容以及 a) 粮农组织内部评价委员会将酌情与计划委员会互动协调；	01.10.2008	31.05.2010	于 2010 年完成	
2.85	b) 滚动式评价计划将继续由领导机构经与内部评价委员会磋商后批准；	01.10.2008	31.05.2010	于 2010 年完成	
2.86	c) 评价的后续工作将完全制度化，包括一个独立的监测系统以及向计划委员会报告；	01.10.2008	31.05.2010	于 2010 年完成	
2.87	d) 所有评价报告、管理层回应和后续报告将继续作为公共文件，向粮农组织所有成员提供。将通过各项评价的磋商小组和研讨会，继续加大力度讨论这些报告并提请领导机构所有有关成员的注意；	01.10.2008	31.05.2010	于 2010 年完成	
2.88	e) 评价办公室将发挥制度化的咨询作用，就基于结果的管理及计划和预算编制工作向管理层提供咨询，加强意见反馈和学习过程；	01.10.2008	31.05.2010	于 2010 年完成	
2.89	f) 评价工作将与联合国系统充分协调，考虑到联合检查组的工作，粮农组织评价办公室将继续与联合国评价小组密切协调。			于 2009 年完成	



网络版附录3 - 管理层关于2010 - 11年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 I - 截至2010年12月31日《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
2.90	g)《章程》中批准的评价条款将在《基本文件》中予以反映	01.10.2008	31.05.2010	于2010年完成	
<b>审计</b>					
2.91	根据现行政策，监察长办公室的工作范围将扩大，包括所有主要组织风险领域，必要时聘请外部专家。	01.01.2010	31.12.2011	按期进行	
2.92	审计委员会： a) 将由总干事任命，其成员由理事会根据总干事和财政委员会的建议批准（总干事），全部为外聘；			于2009年完成	
2.93	b) 通过财政委员会向理事会提交年度报告			于2009年完成	
2.94	除了由监察长进行的正常审查外，外聘审计员将负责对总干事直属办公室的审计。			于2009年完成	
<b>职业道德</b>					
3.33	任命一名职业道德官员，使办公室运作，对职员进行培训	01.01.2010	31.12.2013	按期进行	
3.34	章法委和财政委员会审查道德委员会的职责范围和推荐的成员。	19.02.2009	31.10.2010	稍有延迟	财政委员会在其于2010年秋季举行的会议上进一步审议了道德委员会的职权范围和成员情况，但并未批准这些内容。财政委员会要求审查应转交章法委。财政委员会同意实施财务申报计划的提议。
3.35	任命并启动道德委员会工作	01.01.2011	31.12.2011	稍有延迟	与上文 3.34 有关
3.36	理事会根据章法委和财委的结论和建议审查职业道德委员会的年度或两年度报告。	01.01.2011	31.12.2011	稍有延迟	与上文 3.34 有关
3.36a	任命监查专员	01.01.2011	31.12.2011	按期进行	
<b>3A. 改革计划制定、预算编制及基于结果的监测</b>					
<b>粮农组织战略目标和新的基于结果的框架</b>					
1.1	决定应用新的基于结果的框架			于2009年完成	
1.2	决定愿景和总体目标			于2009年完成	
1.3	原则上决定战略目标、职能目标、核心职能			于2009年完成	
1.4	原则上通过“战略目标和组织结果”的陈述形式			于2009年完成	

网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 11 年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 I - 截至 2010 年 12 月 31 日《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
1.5	确定影响重点领域，对目标进行概述，通过示意性名单为进一步制定工作奠定基础			于 2009 年完成	
1.6	制定基于结果的监测系统	01.04.2009	31.12.2011	按期进行	
1.7	通过应用新模式的完整的《战略框架》、《中期计划》及《工作计划和预算》			于 2009 年完成	
1.8	根据新的基于结果的系统编制出关于 2010-11 年组织绩效的第一次报告	01.12.2011	30.6.2012	按期进行	将于 2011 年 12 月 1 日开始
<b>改革计划制定、预算编制及基于结果的监测</b>					
3.1	采用修订的计划和预算文件，包括以下部分，这些部分可作为一个单独的文件提供以免重复以及提供全面情况（2009 年首次正式批准用于 2010-2011 两年度）：			于 2009 年完成	
3.2	i) 战略框架，时间范围为 10-15 年，每四年审查一次，包括： - 分析粮食、农业和农村发展，以及包括消费者在内的相关人群面临的挑战； • 战略愿景； • 成员国的目标，以及 • 在粮农组织支持下成员国和国际社会要实现的战略目标，包括指示性目标和绩效指标（约 8-12 项）；			于 2009 年完成	
3.3	ii) 《中期计划》，时间范围为四年，每两年度审查一次，包括： • 根据《战略框架》，在粮农组织支持下成员国和国际社会要实现的战略目标； • 组织结果框架（成果）— 最多含 80 项核心职能，帮助成员国和国际社会实现战略目标。每项组织结果都有具体的实现目标和核实指标，表明粮农组织的捐款，并指出来自分摊捐款和预期预算外资源的预算（可根据预算外资源的水平制定目标）。性别问题将充分纳入《战略目标》和《中期计划》，而且不会再有单独的《行动计划》。 • 会结合各项成果、将资源用作交流工具、可调动并改善对关键影响领域预算外资源监管的影响重点领域 • 粮农组织的核心职能，以及 iii) 能确保组织流程和行政工作在基于结果的框架中不断改善的职能目标；			于 2009 年完成	
3.4	iv) 《工作计划和预算》，均涉及一个两年度，预算分为在基于结果的框架中提出的行政预算和计划预算，并提供：组织结果框架（成果），同《中期计划》			于 2009 年完成	

网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 11 年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 I - 截至 2010 年 12 月 31 日《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
	一样，包括实现各项结果的组织责任；量化所有组织结果和义务的成本计算费用增长和打算实现的增效节支；为长期负债、资金不足的义务和储备基金提供准备金；计划和预算决议草案。				
3.5	v) 鉴于在计划制定过程中与领导机构持续互动，将取消《工作计划和预算》概要。			于 2009 年完成	
3.6	采用一个经过修改的执行情况绩效管理监测系统和报告：每个报告都涉及上个两年度，报告有关交付及目标和结果指标以及职能目标的效率指标。本报告将取代当前的计划执行报告。	01.04.2009	31.12.2011	按期进行	
7.1	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。	N/A	N/A	继续	
3.7	采用修改的编制和领导机构决策周期（顺序见下图 1）。从 2011 年开始，粮农组织大会的日期将改为 6 月，所有其他会议的日期也作相应调整（理事会将于 2009 年举行会议，为大会作准备—与新的周期一致）。从 2010 年起，将采用以下周期（会议的预算拨款见 B 治理改革部分）：	01.04.2009	31.12.2011	按期进行	
3.8	i) 两年度第一年（理事会至少两届会议）： <ul style="list-style-type: none"> <li>• 各技术委员会将在各自的职责领域就以下方面进行审议并提出建议：粮农组织依照绩效指标促进实现结果方面的绩效，包括任何相关的评价，以及</li> <li>• 列入《中期计划》的重点和结果，包括全球治理领域的重点和结果以及对下一个两年度提出的调整；</li> <li>• 区域会议将针对自身区域审议并就以下方面提出建议：                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 粮农组织在实现绩效指标成果方面的贡献，包括任何相关的评价；</li> <li>• 《中期计划》下规划的重点和成果，并建议下个两年期开展调整；以及</li> <li>• 在全球一级或通过区域一级采取额外行动解决区域政策问题。</li> </ul> </li> <li>• 理事会、计划委员会和财政委员会将在各自授权领域内对以下方面进行审议及作出决定：                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 上一个两年度的绩效实施报告，包括指标绩效；</li> <li>• 主要的评价；</li> <li>• 下半年的预算和实施绩效；</li> <li>• 商定的《工作计划和预算》中的任何必要调整；</li> <li>• 预先批准各章节之间的必要调整。</li> </ul> </li> </ul>	01.01.2010	31.12.2011	按期进行	

网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 11 年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 I - 截至 2010 年 12 月 31 日《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
3.9	ii) 两年度第二年（理事会至少两届，很可能三届主要会议）： • 计划委员会、财政委员会和理事会将在全年中，就商定的《工作计划和预算》中所必须的任何调整进行审查并作出决定，预先批准章与章之间所要求的任何划拨； • 1 月-3 月：计划委员会、财政委员会和理事会将审议拟议的《中期计划》及《工作计划和预算》。并在每个第二个两年度审议战略框架； • 1 月-3 月：不作为领导机构会议周期的一部分—有关成员和其他可能的预算外资金来源及伙伴关系将举行一次非正式会议，交流预算外供资要求情况，特别是有关影响重点领域； • 3 月/4 月：理事会将就结果框架和预算事项，包括预算水平，向大会提出明确的建议； • 6 月：大会将批准结果框架和预算事项，包括预算水平；以及 • 9 月-11 月：如有必要，计划委员会、财政委员会和理事会将根据大会关于预算水平的决定，审议和批准结果框架和预算拨款方面的任何变动。	01.01.2011	31.12.2011	按期进行	
3.10	在《基本文件》中对计划和预算周期，包括领导机构会议的时间进行必要修改			于 2009 年完成	
3.11	除资本帐户和技术合作计划之外，还规定在两个两年度之间延迟分摊预算中 5% 的付款，以平衡收入和支出，从而减少低效浪费的交易。	01.10.2008	31.12.2013	2013 年之后	行动搁置，国际公共部门会计标准的实施和备选方案的审查待定。
<b>设计新的的规划和预算编制模式</b>					
7.2	设计新的规划和预算编制模式，确定《工作计划和预算》的新架构，搭建出为“项目”预算编制的新的、优化的标准逻辑框架并提出新出台的标准化报告系统的要求。	23.11.2009	31.12.2013	稍有延迟	取决于国际公共部门会计标准和 Oracle R12 的实施情况
<b>跨学科性</b>					
6.2	5% 的预算交给副总干事用于跨学科性工作	N/A	N/A	继续	
<b>3B. 用粮农组织所有语文出版</b>					
<b>用粮农组织所有语文进行出版</b>					
3.55	将为粮农组织各语文的技术出版（印刷和网络）留出预算。各语文技术文件用户小组将决定翻译基金的使用（不包括在主要会议文件现有预算之内）	01.01.2010	31.12.2011	按期进行	

网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 11 年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 I - 截至 2010 年 12 月 31 日《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
3.56	将向最不发达国家提供更多数量的技术文件印刷本，由同一小组决定文件的优先重点	01.01.2010	31.12.2011	按期进行	
3.57	将为阿拉伯文和中文开发单独的粮农组织万维网站的镜像网站	01.01.2010	31.12.2011	按期进行	
<b>4. 资源筹集和管理战略</b>					
<b>资源筹集和管理战略</b>					
3.12	为补充分摊会费，预期的预算外资源纳入计划制定和预算编制过程，包括确定影响重点领域，同时认识到预算外资源无法充分预测（另见第 8 段和 33 段）：	01.01.2010	31.12.2011	按期进行	支持将项目整合至新的粮农组织规划模式；加强在线服务供应商和技术合作在资源筹集战略制定方面的合作。通过协调 PIREs 系统和其他粮农组织系统，加强将自愿供资项目数据纳入《工作计划和预算》。制定资源分配机制供粮农组织内部使用，提高资源伙伴使用资源以及粮农组织分配非专用资金的透明度。
3.13	a) 理事会根据计划委员会和财政委员会的结论和建议在一个综合框架内审议预算外资源的计划及其应用和结果，确保为支持本组织商定的优先重点筹集资源；			于 2009 年完成	
3.14	b) 建立预算外资源和分摊会费的管理结构，把资源筹集的总体战略、政策、管理和协调工作，包括与捐助者的政策关系，交给一个战略、计划制定和资源管理中央办公室负责，并在协调一致的资源筹集框架内把责任下放到各级，尤其是区域和国家一级，包括在粮农组织处理技术合作的部内设立一个小单位，支持下放办事处和执行活动单位与捐助者的联络；	01.01.2010	31.12.2011	按期进行	资源筹集能力评价报告；资源筹集参考资料；资源筹集实用指南；资源筹集培训；课程；资源筹集作用和责任；资源筹集指导方针；资源伙伴制图工具（ADAM 和资源伙伴矩阵）；影响重点领域沟通战略；RMMS 大纲文件；制定资源分配机制；资源筹集内网平台；资源筹集全组织网站；2011 年 3 月 1 日相关成员国就自愿供资来源和伙伴关系举行非正式会议。
3.15	c) 大力发展新的伙伴关系，包括与私人基金会的伙伴关系；	无数据	无数据	继续	
3.16	d) 不断审查增效措施和利用预算外资金供资的工作的支持服务成本，以确保不同资金来源之间无交叉补贴。			于 2009 年完成	

网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 11 年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 I - 截至 2010 年 12 月 31 日《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
3.17	审查根据粮农组织章程第 VI、第 XIV 和第 XV 条签订的条约、公约、协定及类似的机构和文书，以便提高向成员自筹资金的程度（另见行动 2.69）。向理事会提交报告和向协定各方提交报告。	1/1/2010	31/12/2011	按期进行	将于 2011 年 10 月向财政委员会提交首份报告
3.18	采取措施，鼓励及时交款，避免拖欠会费，管理资源可获得性，考虑财政委员会的建议，包括：			于 2009 年完成	
3.19	a) 理事会根据财政委员会关于晚交款和拖欠会费状况及其对本组织流动资金的影响的报告进行年度审查；			于 2009 年完成	
3.20	b) 在粮农组织主要公共网站上突出报导及时缴纳会费、推迟付款和国家拖欠会费的状况；			于 2009 年完成	
3.21	c) 继续应用目前负责任的借款政策以平衡现金流动			于 2009 年完成	
<b>5. 技术合作计划</b>					
<b>技术合作计划</b>					
3.22	技术合作计划资源将分配给各区域，由区域代表主管，但 15% 仍然由负责技术合作的部门管理，用于紧急情况，3% 用于区域间项目。	01.01.10	31.12.11	按期进行	
3.23	各区域示意性拨款商定如下，由理事会按照中期计划的制定周期每四年审查一次：非洲 40%；亚洲及太平洋 24%；拉丁美洲及加勒比 18%；欧洲 10%；近东 8%。发达国家有资格开展技术合作计划，但资金须全额偿还。			于 2009 年完成	
3.24	技术合作计划项目周期和技术合作计划审批则在 2009 年审查，重申对最不发达国家、低收入缺粮国、小岛国和内陆国的优先重视，进一步明确理事会已批准的现有准则，并具体说明：			于 2009 年完成	
3.25	a) 审批标准，包括使国家需要与本组织的商定战略目标和组织结果一致；			于 2009 年完成	
3.26	b) 规定国家为审议申请提供所需的起码信息；			于 2009 年完成	
3.27	c) 明确项目周期一界定进程各个阶段的批准步骤和责任，简化步骤数量，并尽可能向最低一级的权力下放办事处授权；			于 2009 年完成	
3.28	d) 明确说明过程各阶段的时间安排，从而能够要求管理人员承担责任；			于 2009 年完成	
3.29	对投入区域和分区域项目的技术合作计划资金的比例将不规定统一标准，因为区域间存在差异。			于 2009 年完成	

网络版附录3-管理层关于2010-11年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件I-截至2010年12月31日《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
<b>6. 权力下放</b>					
<b>权力下放</b>					
3.76	计划和财政委员会将支持理事会对权力下放活动的各个方面进行政策监督，尤其包括《近期行动计划》的实施。	30.09.2009	31.12.2013	继续	2010年10月计划委员会/财政委员会的联席会议审查了权力下放的进展情况。2011年3月的联席会议和2011年4月的理事会会议还将进一步讨论这一问题。
3.77	组织高级管理层会议，使助理总干事/区域代表可以通过视频联系参加会议			于2009年完成	
3.78	区域办事处下放的技术官员主要向区域代表（助理总干事）或更合适时分区域职员向分区域协调员报告			于2009年完成	
3.79	使助理总干事/区域代表充分参与计划制定和预算编制（另见上文 3.14）			于2009年完成	
3.80	区域办事处的技术官员的预算和计划责任转到区域代表（助理总干事）			于2009年完成	
3.81	将监督粮农组织驻国家代表处的主要技术、实质性和技术方面的责任交给区域代表（助理总干事），适当时，通过分区域协调员向该助理总干事报告。负责执行活动的办公室内的一个单位将负责总体协调、区域间的联络等。	01.01.2009	31.03.2010	于2010年完成	
3.82	对权力下放办事处的所有授权和监管程序进行修改（参见上文）	31.10.2009	31.12.2013	于2010年完成	已向权力下放办事处委派采购和招聘等方面的负责人。
3.83	停止分区域办事处的所有行政和管理责任，使它们能够作为分区域各国的技术支持单位充分运作			于2009年完成	
3.84	继根据既定标准开展的审查结果，考虑到现有的和潜在的地点、效率、预测的费用节约及成本/效益分析，明确区分早已建成的办事处与任何增设办事处的计划，使国家办事处的范围合理化。审查结果的实施将确保通过采用替代性国家一级存在方式，起码消除国家代表处（粮农组织驻国家代表处）的结构性赤字，最好进一步降低费用，为改进下放办事处的运作腾出资源。采用的标准是：a) 粮农组织计划的规模（计划 1.3 示意性办事处费用与规模比例）；b) 对与粮农组织一起制定的国家中期重点框架的承诺；c) 依赖农业的人口数量和贫困水平；d) 优先重视最不发达国家；e) 农业经济增长潜力；f) 便于另一国家提供服务；g) 与联合国系统共享或完全联合代表的可能性，尤其是与其他驻罗马机构	01.01.2009	31.12.2010	未达成共识	大会委员会讨论后，编制了《权力下放办事处网络的结构和运作愿景》。成员国就该议题开展了对话。

网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 11 年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 I - 截至 2010 年 12 月 31 日《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
	及酌情与其他区域组织联合代表的可能性；以及 h) 政府愿意承担粮农组织在该国存在的费用。				
3.85	按照优先需要重新确定分区域和区域办事处人员构成，并根据联合国系统办事处的情况审查			于 2009 年完成	
3.86	明确近东区域办事处的范围	16.04.2009	31.03.2010	于 2010 年完成	要求的资料已于 2009 年 4 月 17 日提交大会委员会，补充资料已于 2009 年 5 月提交区域小组。大会委员会指出其日后可能再次提出这一问题。粮农组织近东区域和次区域办事处的评价中也提到了这一问题，计划委员会将于 2011 年 3 月进行审查。
3.87	重新确定区域助理总干事、分区域协调员和粮农组织驻国家代表的岗位说明、能力要求（包括政策能力）、招聘和绩效考核程序（公开竞争）（参见 3.66）	01.07.2009	31.12.2011	按期进行	已编写粮农组织驻国家代表、区域代表和分区域协调员的最新职位说明，并已反映在最近的空缺职位招聘启事中。正在开展能力发展方面的工作。
3.88	对权力下放办事处采用基准和以绩效为基础的报告和监测系统。	01.01.2010	31.12.2013	按期进行	权力下放办事处基准系统的概念说明，支持开展基于绩效的汇报和监测，并将结果提交高级管理层审查。
3.95	将协调及权力下放活动办公室的职能转移到区域/分区域办事处和执行活动主管办公室内的一个协调组	01.01.2009	31.12.2013	于 2010 年完成	
<b>7a. 总部结构</b>					
<b>总部结构</b>					
3.91	a) 建立以下办公室： i) 战略、规划及资源管理			于 2009 年完成	
3.92	ii) 评价			于 2009 年完成	
3.93	iii) 法律和道德问题			于 2009 年完成	
3.94	b) 为组织交流、伙伴关系和机构间事务研究最适当的组织职能和结构；			于 2009 年完成	



网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 11 年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 I - 截至 2010 年 12 月 31 日《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
3.96	e) 精简 D 级职位 (2010-2011 两年度取消 27 个)			于 2009 年完成	
3.97	原则上批准总部各部门的高层结构和高级行政管理小组, 以便在 2010 年实施 (见以下插文 5), 但须根据以下职能分析做出调整			于 2009 年完成	
3.98	完成对总部各部门工作的职能分析, 并最后确定重组和详细任务规划的计划 · 技术部门根据《中期计划》开展 · 执行职能根据《中期计划》和全面彻底审查开展 · 支持服务、行政和人力资源服务根据全面彻底审查开展			于 2009 年完成	
3.99	大会批准《2010-11 年工作计划和预算》中经过调整的总部结构			于 2009 年完成	
3.100	任命高级行政管理小组, 包括两位副总干事			于 2009 年完成	
3.101	采用新的总部组织结构	1.10.2009	21.12.2010	于 2010 年完成	已实施新的组织结构, 并开展了相关的行政行动。
3.102	重新安排高级管理层的责任, 包括对战略目标和核心职能的责任	01.07.2009	31.03.2010	于 2010 年完成	根据修订后的组织结构分配了修订后的职责。
3.103	审查重组活动, 以便进一步改进工作	01.07.2010	01.07.2011	按期进行	正在监测试点部门/司的新的基于团队的结构, 并将于 2011 年开展评估。
<b>总干事办公室的作用</b>					
7.3	重新界定总干事办公室在行政活动方面的作用。	1.1.2009	31.12.2011	按期进行	安永公司的审查于 2010 年完成, 正在采取后续行动
<b>7b. 内部治理</b>					
<b>内部各委员会</b>					
7.5	审查内部各委员会的作用, 力图减少数量。作为工作流程的部分活动予以完成。第 2 阶段强化了该建议。	1.1.2010	31.12.2011	按期进行	27 家内部委员会中, 已审查了 22 家
<b>8. 伙伴关系</b>					
<b>伙伴关系</b>					
3.104	最后确定并宣传关于伙伴关系的全组织指导原则作为一个开放性文件, 包括以下内容:	01.09.2009	31.12.2011	按期进行	

网络版附录3 - 管理层关于2010 - 11年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 I - 截至2010年12月31日《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
3.105	a) 伙伴关系本身并非目的，而是在支持国际农业和农业发展治理、努力实现本组织战略框架优先重点和目标方面提高效率的一个手段。因此一种伙伴关系是否可取，取决于在实现共同目标方面相互增值和互利，这种增值和互利以结果表示，根据伙伴的费用和对效益的不利影响权衡；	01.09.2009	31.12.2011	按期进行	这些行动为指导伙伴关系战略的制定和实施提供了说明或标准。
3.106	b) 以伙伴的比较优势为基础，旨在实现粮农组织与伙伴的共同目标；以及	01.09.2009	31.12.2011	按期进行	
3.107	c) 通常以按期进行的合作活动为基础。	01.09.2009	31.12.2011	按期进行	
3.108	粮农组织作用的性质将因不同的伙伴关系而异，粮农组织在某些伙伴关系中可能发挥领导作用或起到促进的作用，而在另外一些伙伴关系中可能只是一个参加者。粮农组织在任何时候都必须保持中立和公正，以透明方式开展活动，在涉及利害冲突的情况下避免建立伙伴关系。	01.09.2009	31.12.2011	按期进行	
3.109	操作和实施更新的与民间社会的伙伴关系战略，以及与私营部门的伙伴关系战略。评估并总结伙伴关系的现状，包括与私营部门和民间社会进一步发展伙伴关系的潜力。发展新的或更新已有的伙伴关系，以求进一步与私营部门和民间社会组织开展联合活动和签署合作协定。	01.01.2010	31.12.2013	按期进行	民间社会战略完整草案目前处于内部批准阶段。私营部门战略草案有待修订。
3.110	根据粮农组织的《战略框架》操作和实施全组织伙伴关系战略。进一步加强联合国系统内的合作，包括与驻罗马联合国机构的合作。针对全部全组织伙伴关系制定和开展培训活动。编制并分发交流材料。	01.01.2010	31.12.2013	按期进行	
3.111	进一步建立与驻罗马联合国机构的伙伴关系，以便发挥协同作用，既提高效率，又增加效益，充分利用这三个组织在各自授权领域内的比较优势，尤其涉及：	01.01.2010	31.12.2013	按期进行	
3.112	a) 规范性工作和发展性工作两方面的技术计划联系和重叠领域；	01.01.2010	31.12.2013	按期进行	
3.113	b) 共同的行政和服务（注意到全面彻底审查的成果）；	01.01.2010	31.12.2013	按期进行	
3.114	c) 联合监督职能，包括评价。	01.01.2010	31.12.2013	按期进行	
3.115	这三个组织的管理层定期举行联席会议，由全体成员审查工作进程	01.01.2010	31.12.2013	按期进行	
3.116	由理事会根据计划和财政委员会的建议或结论每年对进展和提议进行审查	01.01.2010	31.12.2013	按期进行	
3.117	确保反馈及不断改进伙伴关系合作和粮农组织战略	01.09.2010	31.12.2013	按期进行	由于全组织伙伴关系战略获得批准较迟，因此设立监管机制的活动被延期。但是，这不会对按预期实施和完成活动产生重大影响。

网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 11 年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 I - 截至 2010 年 12 月 31 日《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
3.118	确定伙伴关系联络点责任			于 2009 年完成	
<b>与国际原子能机构的联合工作</b>					
6.4	粮农组织/国际原子能机构联司	N/A	N/A	于 2010 年完成	
6.5	协同增效和伙伴关系	N/A	N/A	于 2010 年完成	
<b>9. 行政和管理系统的改革</b>					
<b>采购</b>					
3.38	向司一级和权力下放办事处授予采购授权和协议书审批权	01.01.2010	31.12.2011	按期进行	提议修订《协议书》。
3.40	为应急活动进行当地采购；	01.01.2010	01.06.2011	于 2010 年完成	在 MS502 内为应急实施和紧急情况制定具体的采购管理条款。招聘额外的采购官员，增加实地采购能力的目标已完成。
3.41	实地开设临时业务现金帐户；			于 2009 年完成	
7.6	采用新型采购模式，对采购行动初期工作进行管理	01.01.2010	31.12.2011	按期进行	最后确定市场分析准则和草拟采购规划准则。采购处也正在最后确定《采购中共谋行为准则》。
7.7	从注册的供应商管理向积极的供应方管理发展（伙伴关系原则）	01.06.2009	01.06.2011	稍有延迟	《近期行动计划》行动依赖于 Oracle 系统升级的完成。
7.8	向负责地方采购的区域和当地官员赋权	01.03.2010	31.12.2012	按期进行	正在最终确定额外国际采购官员的招聘。已大致完成在实地进行关于经修订的 MS 502 和高级采购问题的培训。采购处正制定一项计划以使实地办事处的能力发展主流化。
<b>行政服务模式</b>					
7.9	交易活动移交共享服务中心	01.09.2009	02.02.2011	按期进行	该项工作按期进行，共享服务中心的罗马核心已关闭，并于 2010 年 11 月任命布达佩斯共享服务中心的新主席。

网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 11 年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 I - 截至 2010 年 12 月 31 日《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
7.10	使支持职能的目标与本组织战略目标协调一致，确定主要效益指标和服务级协议（SLA）（承诺模式）。使之转化为价值启动器之一，推动改革发展。	15.09.2010	31.12.2012	按期进行	正在制定国家统计局处的清单并纳入到服务级协议中，其中共确定了 90 项服务。已签署 28 项服务级协议，并准备实施。其中 23 项服务级协议正在开展绩效汇报。
<b>驻罗马各机构 - 联合采购计划</b>					
7.14	与联合国其他机构落实采购行动伙伴关系的运作模式	01.09.2009	31.12.2011	按期进行	
7.15	联合采购计划的其他活动一差旅	01.01.2010	31.12.2013	稍有延迟	该举措的进展取决于 2011 年旅行系统替换项目的完整供资。该项目的供资预计于 2011 年获得批准。
<b>收发办公室</b>					
7.16	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	01.10.2009	31.12.2012	按期进行	一个全面的项目检查站于 2010 年 12 月实行，这表示尽管仍存在部分风险因素，但要在计划结束日期之前完成仍然是可行的。但 2011 年上半年是关键时期。
<b>使用粮农组织所有语言进行印刷和出版</b>					
7.17	建议组成新的印刷与分发部门，合并原来的外部印刷、内部印刷和分发部门。改变印刷和分发程序。	01.01.2010	30.06.2011	按期进行	正在完成用于认证文件和邮件系统的新系统，并将于 2011 年第一季度投入应用。减少库存政策将于 2 月前实施
<b>“全面彻底审查”后续行动</b>					
3.44	开展全面彻底审查			于 2009 年完成	
3.45	管理层、理事会和财政委员会审查最后报告			于 2009 年完成	
3.46	制定后续行动计划			于 2009 年完成	
3.47	领导机构审查后续行动计划			于 2009 年完成	
3.48	实施行动计划			拟删除	全面彻底审查建议反映在整个《近期行动计划》计划中，并将作为一系列《近期行动计划》行动予以实施，而非在一个“总括”行动下实施

网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 11 年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 I - 截至 2010 年 12 月 31 日《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
<b>翻译</b>					
3.58	继“全面彻底审查”得出结论之后，将实行改进，以确保翻译工作的质量和及时性，同时如有可能降低成本。	01.01.2010	31.12.2010	于 2010 年完成	财政委员会（第一三五届会议）和理事会（第一四〇届会议）批准用于改善语言服务和新供货模式的拟议措施，并将于 2012—2013 年实施。
7.18	改变翻译服务模式。加强词汇术语工作和外部翻译人员名册管理。	01.03.2010	30.11.2010	于 2010 年完成	
7.19	改变翻译服务模式。翻译服务工作由正常计划出资。	01.03.2010	30.11.2010	于 2010 年完成	
7.20	审查翻译服务模式。	01.03.2010	30.11.2010	于 2010 年完成	
<b>旅行</b>					
7.21	审查差旅批准流程			于 2009 年完成	
<b>10. 粮农组织手册</b>					
<b>粮农组织手册</b>					
7.22	对粮农组织手册进行彻底修订，审议并出版简化框架，使各地员工都能理解并遵守粮农组织的规程制度。	01.01.2010	31.12.2013	稍有延迟	已调整该项目的结束日期，以通过新方式和内容来实现理想的成果和影响。先前的临时最后期限是在 2011 年底之前实施一项技术框架，而该工作按期进行。2012—2013 年间，该项目将开展简化手册的工作，以方便职员理解并遵守行政政策和条例
7.23	创建业务改进组，包括优化和程序改进、粮农组织手册的修订（见上文）以及其他业务改进措施。	01.01.2010	31.12.2011	于 2010 年完成	已成立业务改进组并按期进行进一步招聘。正在展开精简和流程改善活动，部分改进已成功完成。
<b>为便利授权对《基本文件》进行修改</b>					
3.43	修订《基本文件》，以便规定按照向最低适当层面授权的商定原则，总干事可将具体工作和行动领域的最终权力和责任授予指定官员，此类授权将在粮农组织手册和公布的职位说明中得到反映。			于 2009 年完成	

网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 11 年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 I - 截至 2010 年 12 月 31 日《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
<b>11a</b>	<b>国际公共部门会计标准</b>				
<b>国际公共部门会计标准</b>					
3.42	落实新的或更新后的程序，支持权力下放办事处财务交易的登记、会计核算、管控和报告。方法包括政策、程序和系统开发，共同应对业务需求，支持权力下放办事处财务交易处理。说明：	1.1.2007	31.12.2013	稍有延迟	正在实施国际公共部门会计标准，并同时进行 Oracle R12 升级，作为协同增效企业资源规划升级项目的一部分。将于 2012 年开发符合国际公共部门会计标准的系统，并为 2013 年编制国际公共部门会计标准投诉官方账号。国际公共部门会计标准的实施和支持该标准的新的/已升级的程序和系统如今取决于总体企业资源规划升级项目的时间表。协同增效 R12/国际公共部门会计标准项目需要在 2012-2013 年两年期的资本支出供资中获得最高优先次序。
7.24	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。	1.5.2009	31.12.2013	稍有延迟	
<b>11b</b>	<b>信息技术</b>				
<b>信息技术</b>					
3.90	升级信息通讯技术基础设施和信息系统功能支持权力下放办事处。	1.7.2009	31.12.2013	按期进行	
7.0	加强信息技术治理。所有职能都必须遵照正式程序，例如项目/变动申请程序，项目管理和发展过程。	1.2.2010	31.12.2013	稍有延迟	新的信息技术治理提议的最后确定在 2010 年有所延迟，试图以综合和全面的方式纳入知识管理治理。然而，通过组织磋商制定的最后提议已完成，并预计于 2011 年初获得通过。
7.4	信息技术的责任和职能都应归并到首席信息官负责的部门。	23.11.2009	31.12.2011	按期进行	
7.11	研究减少多功能打印机的数量	01.01.2010	31.12.2011	按期进行	
7.12	扩大信息技术司设在曼谷的离岸外包中心所提供的支持服务和软件开发范围。	23.11.2009	31.12.2011	按期进行	
7.13	首席信息官员司必须提供资金并落实针对权力下放办事处信息技术官员/信息技术服务官员的适当入门和维护培训计划；该计划必须包括定期到访总部以便权	01.01.2011	31.12.2012	按期进行	

网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 11 年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 I - 截至 2010 年 12 月 31 日《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
	力下放信息官员司的职员与同事建立并维持工作关系，作为对信息交流和解决问题正式系统的补充。				
7.25	强化 Oracle 系统中与企业资源处理相关的功能，满足《近期行动计划》的需求。意见：	01.10.2010	31.12.2012	稍有延迟	该行动如今与粮农组织的总体国际公共部门会计标准/企业资源规划升级工作计划有关，并取决于该举措的成功实施。综合工作计划的最后确定有所延迟，这影响了行动时间表。已确定减缓行动，以根据各个确定的范围和时间表进行交付。
7.26	设计管理信息系统	23.11.2009	31.12.2013	按期进行	
<b>12. 企业风险管理</b>					
<b>企业风险管理框架</b>					
3.49	财政委员会同意关于一项全面企业风险管理研究的职责范围，该项研究涉及所有风险形式，包括但不限于财务风险			于 2009 年完成	
3.50	制定项目架构，落实内部主导的全组织企业风险管理，如：组建项目团队并编写职责范围；获取必要的培训和所需要的外部指导；编制工作计划等。说明：	01.04.2010	30.09.2010	于 2010 年完成	
3.51	在外部风险管理顾问的支持下，设计适当的企业风险管理模式，开发对本组织具有针对性的企业风险管理框架。企业风险管理框架应包括若干主要组成部分，涉及目标、战略、组织、风险过程、监测和报告。	01.04.2010	31.12.2010	稍有延迟	由财政委员会于 2010 年 10 月审议的企业风险管理框架详细介绍了业务案例和工作计划。关于最后确定业务案例的进一步磋商可以稍作延迟（截止日期为 2011 年 3 月）。
3.52	大规模落实企业风险管理框架前，启动试点工作进行测试。	01.07.2010	30.06.2011	稍有延迟	按照工作计划，试点将延期至 2011 年 9 月
3.53	基于试点工作结果，制定综合计划，在全组织全面落实企业风险管理。	01.01.2011	30.09.2011	按期进行	
3.54	全面实施企业风险管理结构和系统（企业风险管理制度化）	01.07.2011	31.12.2013	按期进行	于 2011 年第四季度开始
<b>13. 文化变革</b>					
<b>机构文化变革</b>					
3.30	确定职责范围，任命外部促进者和变革小组			于 2009 年完成	

网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 11 年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 I - 截至 2010 年 12 月 31 日《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
3.31	提出内部愿景			于 2009 年完成	
3.32	实现愿景目标	23.11.2009	31.12.2013	按期进行	
<b>14. 人力资源</b>					
<b>人力资源政策和方法</b>					
3.37	管理层早期行动概要，包括： 总干事办公室下放人力资源行动授权；	01.01.2009	31.12.2010	于 2010 年完成	已完成 - 授权的新系列于 2011 年 1 月 1 日生效 (ref App D MS 119)
3.59	维持根据实际能力挑选工作人员和顾问的首要标准，实施务实的地理和性别代表性政策，尤其涉及发展中国家	01.04.2010	31.12.2011	按期进行	目标设置和机制监测方面的工作进展顺利。经修订的关于支持地理和性别代表性的准则也于 2010 年采用。要制定政策以使以上工作正式化，并采用新机制来支持 2011 年的全组织目标。已发送由人力资源委员会和 SRB 审议的《人力资源战略性别行动计划》修订版本，供 2010 年 12 月进行进一步内部磋商。2010 年 10 月在各机构启动了一个数据库，针对没有代表或代表性不足的女性候选人。初级专业官员计划强调招聘没有代表或代表性不足的女性候选人，该计划于 2010 年发起。
3.60	采用提高职员培训，包括管理培训的软件包	23.11.2009	31.12.2011	按期进行	理和领导计划发展方案按期进行。已挑选 P3-D2 计划的供应商；正在设计 2011 年的试点和交付计划。此外，继续支持补充计划，包括管理发展中心和行政人员辅导。还有，将采用谈判和冲突管理计划。每两个月出版管理新闻通讯 Cedar。管理和领导计划正与能力框架项目（《近期行动计划》行动 3.66）紧密合作，以确保在 P3-D2 计划中纳入所需



网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 11 年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 I - 截至 2010 年 12 月 31 日《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
					的能力。此外，管理和领导计划与绩效评价及管理系统（《近期行动计划》行动 3.70）合作，以确保各项新计划和行政人员辅导能持续应对绩效管理。
3.89	加强职工培训	01.06.2009	31.12.2011	按期进行	.如上所述。此外，基于结果的管理培训及绩效评价与管理系统培训在全组织内进行交付。正在可用资源范围内制定新的培训计划，包括全球统计培训计划。
3.61	制定在总部以及总部与下放办事之间标准明确的基于刺激机制的轮岗政策	23.11.2009	31.12.2010	稍有延迟	由于需要进一步进行内部磋商并且组织内部存在不同意见，因此有所延迟。同时，于 2010 年 12 月发布了临时准则，以促进自愿流动性。人力资源管理司已落实监测和支持机制。部门间工作组将审议关于流动性长期全组织政策的提议，并考虑到人力资源委员会的意见。
3.62	建立一个尤其是从发展中国家招聘和培养年轻专业人员的联合、一致系统。包括实习计划	23.11.2009	31.12.2011	按期进行	已落实实习和初级专业官员计划政策和服务。第一批初级专业官员计划将于 2011 年第一季度进行招聘。第一批共 18 项初级专业官员计划的重点领域已确定。初级专业官员计划预筛选超过 2,500 名候选人，并于 2010 年完成；面试以及向专业人员选拔委员会提交结果按期进行。
3.63	根据明确的政策和需要下放权力和授予决策权，包括从总干事办公室和高级管理层进一步下放权力	01.01.2010	31.12.2010	于 2010 年完成	已完成一授权的新系列于 2011 年 1 月 1 日生效（ref App D MS 119）
3.64	更广泛地公布粮农组织的空缺职位	01.01.2010	31.12.2011	按期进行	以下工作进展顺利：(i) 已制定一个数据库，以更广泛地发布空缺；正逐步分析和实施技术改进。将于 2011 年第一季度停止分发关于空缺信息的印刷品。(ii) 在

网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 11 年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 I - 截至 2010 年 12 月 31 日《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
					没有代表和代表不足的国家开展一项新闻活动，以引起对招聘行动计划框架中发布的空缺的注意。进一步活动包括与新闻和招聘机构联系。
3.65	制定、公布和实施程序，确保所有高级职员和粮农组织驻国家代表的招聘工作充分透明	01.01.2010	30.04.2010	于 2010 年完成	程序公布于粮农组织网站。
3.66	修订区域代表、分区协调员和粮农组织驻国家代表的能力要求，包括管理和政策支持方面的能力	01.05.2010	30.09.2011	按期进行	粮农组织能力框架项目已制定了一项详细的项目计划，旨在帮助所有粮农组织工作人员建设能力，包括这些类别的实地工作人员。在这一领域拥有联合国经验的专家顾问公司致力于协助框架的制定。该项目的第一阶段和第二阶段按期进行，将于 2011 年 9 月完成。
3.67	采用关于顾问招聘的透明和竞争性政策，采取措施确保重视地理和性别平衡			于 2009 年完成	
3.68	粮农组织退休人员的使用实现合理化，从粮农退休后六个月内不能雇用			于 2009 年完成	
3.69	顾问，包括粮农退休人员，不应作为一项节约措施，用于长期填补空缺			于 2009 年完成	
3.70	采用一个以切合实际的绩效指标和客观的考核标准为基础的，使职工的绩效与组织目标相联系的客观的职工考核系统	23.11.2009	31.12.2011	按期进行	绩效评价及管理系统项目按期进行，该系统的 2010 年工作人员完整周期将于 2011 年 2 月完成，包括年末审查阶段。2011 年绩效评价及管理系统周期将于 1 月开始，包括规划阶段。正在开展培训活动，作为绩效评价及管理系统学习过程的一部分。2009—2010 年，关于绩效评价及管理系统流程的全部三个阶段已向粮农组织工作人员交付。此外，工作人员还接受了关于“作出反馈和接收反馈”以及“管理者作为辅导员”等“软技能”培训。2011 年绩效评价及管理系统培训

网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 11 年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 I - 截至 2010 年 12 月 31 日《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
					计划将注重帮助工作人员和管理者获得参与绩效评价及管理系统流程并更有效地从中获益的关键技能。
3.71	对 P5/D1 和 D1/D2 职位采用双重职位等级	23.11.2009	31.12.2010	建议删除	.联合国共同制度不接受双重等级这一概念。人力资源管理司曾在多个场合重复表示应删除这一指称。
3.72	对 Oracle 系统进行升级, 以便 i)改进提取数据的方便程度和数据分析, ii)支持实质性职员管理, 而不是纯粹的交易处理	23.11.2009	30.04.2011	按期进行	人力资源管理和劳资关系项目的第一阶段已完成一试点获得了成功, 并向各部门和区域办事处的高级管理者公开, 他们现在可以直接从各自的工作站获得人力资源报告。该项目的第二阶段涵盖制定更为成熟和全面的人力资源汇报制度, 并将被纳入总体全组织管理信息系统项目。
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			于 2009 年完成	
3.74	通过财政委员会加强对人力资源政策各个方面进行治理监督, 包括对顾问的使用情况			于 2009 年完成	
3.75	为确保联合国共同制度级别的变更的领导机构行动和管理层行动 a) 制定共同制度变更提议 b) 向联合国介绍变更	01.01.2010	31.12.2013	稍有延迟	人力资源发展已被确定为粮农组织的第一优先事项, 并于 2010—2011 年两年期发起数项新举措。具有影响力的人力资源发展通过普通人力资源网络和国际公务员制度委员会论坛正在联合国共同制度内进行, 同时要实现更显著的影响, 需要在此领域投入更多的时间和资源, 但目前尚未从内部人力资源计划交付中获得足够的时间和资源。
<b>人力资源的作用</b>					
7.27	为人力资源职能确定新的作用并审议人力资源能力框架和问责制框架	01.01.2010	31.12.2011	按期进行	已制定新职能并落实工作人员/非工作人员资源, 以供人力资源交流、人力资源

网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 11 年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 I - 截至 2010 年 12 月 31 日《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
					战略、工作人员配置以及政策使用。正在制定职业发展职能。正在展开相关选拔流程。
<b>15. 《近期行动计划》 - 领导机构后续工作</b>					
<b>实施《近期行动计划》的后续安排</b>					
4.0	实施《近期行动计划》的后续安排			于 2009 年完成	
<b>领导机构的后续工作</b>					
4.1	理事会将监测《近期行动计划》落实进展情况，并向大会第三十六届会议（2009 年）和第三十七届会议（2011 年）提交报告。该工作将得到计划和财政两委员会的支持以及管理层报告的支持。	01.01.2009	31.12.2011	按期进行	
4.2	将根据粮农组织宪章第 6 条，成立一个设有时限的（仅针对 2009 年）大会委员会，以完成《近期行动计划》中尚未完成的工作（下文）。委员会将向 2009 年 11 月召开的粮农组织大会第三十六届会议提交报告。委员会成员将共同决定委员会的最终建议，并尽最大的努力通过协商一致的方式做出各项决定。大会委员会将在各工作组直接支持下开展工作，并酌情由计划和财政直接向工作组提供专家意见和理事会提供咨询意见。粮农组织管理层预计积极支持该委员会并参加其会议及其各工作组的会议。该委员会的职能如下，这些职能不会影响理事会及其常设委员会的法定职能： 向粮农组织大会第三十六届会议（2009 年）建议			于 2009 年完成	
4.3	• 由管理层提出新的《战略框架》、《2010-13 年中期计划》和《2010-11 年工作计划和预算》，以及一个新的基于结果的综合框架。这些建议将由大会委员会拟定，并将在大会委员会的一个工作组的支持下执行这些建议，计划委员会和财政委员会将对该工作组提供直接专家投入，管理层将加以支持，理事会也会酌情提出的咨询意见；			于 2009 年完成	
4.4	• 提出对理事会成员数量和区域代表性方面的任何理想变动，以及根据章法委建议向 2009 年大会会议提出对《基本文件》的任何必要修改；			没有达成共识	由于成员之间缺乏共识，该行动未能于 2009 年完成。谈判在 2010 年继续展开，并可能将于 2011 年大会期间得出结论。

网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 11 年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 I - 截至 2010 年 12 月 31 日《近期行动计划》行动状态的量化进展和综合分析

	综合的《近期行动计划》行动	计划启动日期	计划结束日期	进展状态	备注
4.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 进一步的系统改革、文化变革及组织结构调整，包括：</li> <li>• 全面彻底审查最后报告的后续行动（2009 年 4 月 17 日）</li> <li>• 发起和审查关于研究《组织风险评估和管理框架》的报告；</li> <li>• 提高权力下放办事处效力和精简的计划；</li> <li>• 调整总部结构的计划；</li> <li>• 加强财政管理的详细提议；以及</li> <li>• 加强人力资源管理的详细提议。</li> </ul>			于 2009 年完成	
4.6	ii) 根据《近期行动计划》中提出的变革，对《基本文件》的修订过程进行政策监督和指导（并提出针对《大会报告》的必要改动）。该项工作将根据章程及法律事务委员会的建议和理事会的酌情审查进行。			于 2009 年完成	
4.6a	2010-11 年期间每年举行三次大会委员会会议	01.01.2010	31.12.2011	按期进行	
<b>为 2009 年后续行动的执行工作供资</b>					
4.10	建立信托基金并确定 2009 年执行工作的费用			于 2009 年完成	
4.11	向信托基金捐款			于 2009 年完成	
<b>16. 管理层对《近期行动计划》的后续工作</b>					
<b>粮农组织对独立外部评价的管理安排</b>					
4.7	确定内部管理安排，包括：			于 2009 年完成	
4.8	i) 一个改革支持组			于 2009 年完成	
4.9	ii) 专家工作组，包括“全面彻底审查”工作组和由粮农组织各级各部门（下放办事处和总部）组成的变革小组；	01.01.2010	31.12.2011	按期进行	
7.28	挑选举措和排列正在执行的举措优先次序			于 2009 年完成	

网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 2011 年《近期行动计划》实施的正式报告

附件 II - 《近期行动计划》项目一级风险明细表

	风险评估				已更新 (根据管理层的审查)			
	绿色	黄色	红色	合计	绿色	黄色	红色	合计
<b>计划层面风险</b>	1	2	7	10	1	6	1	8
<b>已审查的项目风险</b>								
《近期行动计划》项目	绿色	黄色	红色	合计	绿色	黄色	红色	合计
4) 资源筹集	1	6	3	10	1	6	3	10
5) 技术合作计划	0	6	3	9	5	2	1	8
6) 权力下放	1	3	2	6	4	0	2	6
9c) 行政改革—翻译和印刷	1	2	5	8	2	3	3	8
11a) 国际公共部门会计准则/ 实地会计系统	2	6	3	11	2	5	2	9
11b) 信息技术	5	9	9	23	7	7	6	20
13) 文化变革	2	2	9	13	2	3	8	13
14a) 人力资源—业绩评价及 管理系统	2	3	1	6	2	3	1	6
14b) 人力资源—能力框架	1	3	0	4	1	3	0	4
14c) 人力资源—流动性	1	8	4	13	1	8	4	13
14d) 人力资源—其他人力资源 行动	4	2	0	6	4	2	0	6
<b>已审查的项目风险合计</b>	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>39</b>	<b>109</b>	<b>31</b>	<b>42</b>	<b>30</b>	<b>103</b>
<b>尚未审查的项目风险</b>								
1) 粮农组织对领导机构改革的支持	3	4	0	7	3	4	0	7
2a) 监督—审计	0	0	2	2	0	0	2	2
2b) 监督—评价	2	2	1	5	2	2	1	5
3a) 计划制定、预算制定和基于结 果的管理	4	9	0	13	4	9	0	13
3b) 出版	1	3	2	6	1	3	2	6
7a) 总部结构	1	5	1	7	1	5	1	7
7b) 内部治理	2	5	0	7	2	5	0	7
8) 伙伴关系	1	4	2	7	1	4	2	7
9a) 行政改革—采购	3	5	1	9	3	5	1	9
9b) 行政改革—差旅	2	2	1	5	2	2	1	5
9d) 行政改革—登记改革	3	8	0	11	3	8	0	11
10) 粮农组织手册	3	11	0	14	3	11	0	14
12) 企业风险管理	1	4	0	5	1	4	0	5
<b>尚未审查的项目风险合计</b>	<b>26</b>	<b>62</b>	<b>10</b>	<b>98</b>	<b>26</b>	<b>62</b>	<b>10</b>	<b>98</b>
<b>项目风险合计</b>	<b>46</b>	<b>112</b>	<b>49</b>	<b>207</b>	<b>57</b>	<b>104</b>	<b>40</b>	<b>201</b>

网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 2011 年《近期行动计划》实施的正式报告

附件 III - 《近期行动计划》信托基金

截至 2010 年 12 月 23 日向《近期行动计划》信托基金的认捐额 (美元)			
国家	认捐类型	认捐额	已收到
奥地利	08 年 12 月 12 日签署的备忘录	65,933	65,933
澳大利亚	09 年 4 月 7 日签署的备忘录	111,900	111,900
巴西	大会第三十五届会议声明	100,000	100,000
比利时	09 年 3 月 26 日签署的备忘录	250,000	250,000
喀麦隆	09 年 11 月 9 日签署的备忘录	23,579	23,579
智利	09 年 9 月 23 日签署的备忘录	15,000	15,000
中国	2010 年 5 月 18 日的理事会宣言	200,000	200,000
塞浦路斯	捐款	9,186	9,186
爱沙尼亚	08 年 12 月 31 日签署的备忘录	4,000	4,000
欧洲共同体	09 年 8 月 6 日签署的协议	1,388,889	1,380,814
厄瓜多尔	09 年 9 月 8 日发送的备忘录西班牙语版本		3,202
埃及	8 月 14 日发送的备忘录, LET/Noori/06/08/09	20,273	20,273
芬兰	09 年 5 月 26 日签署的备忘录	557,880	557,880
法国	Let/ADG-AFD/17/02/09	900,000	900,000
加蓬	大会第三十五届会议声明		
德国	08 年 12 月 5 日签署的备忘录	906,736	906,736
希腊	大会第三十五届会议声明外加 4,757 美元转账	91,095	91,095
印度尼西亚		24,705	24,705
意大利	09 年 2 月 11 日收到的照会	1,200,000	1,200,000
爱尔兰	Let/ODG/29/12/08	142,638	142,638
日本	大会第三十五届会议声明		
肯尼亚	09 年 8 月 27 日的付款	1,616	1,616
立陶宛	09 年 10 月 22 日编制的备忘录	5,000	5,000
毛里求斯	09 年 8 月 26 日签署的备忘录	5,000	5,000
莫桑比克	09 年 1 月 22 日收到的照会	1,680	1,680
荷兰	09 年 6 月 19 日签署的备忘录	400,000	400,000
尼日利亚	09 年 6 月 4 日签署的备忘录	25,000	25,000
新西兰	09 年 2 月 16 日签署的备忘录	70,000	70,000
斯洛伐克	捐款	44,000	44,000
南非	大会第三十五届会议声明, 2010 年 4 月 9 日的付款	144,777	144,777
西班牙	LET/DG/28/09/09	650,888	650,888
瑞典	09 年 9 月 4 日签署的备忘录	164,090	164,090
瑞士	09 年 1 月 28 日签署的两项备忘录	301,434	301,434
泰国	09 年 9 月 16 日签署的备忘录	50,000	50,000
土耳其	09 年 11 月 17 日收到的捐款	60,000	60,000
坦桑尼亚联合共和国	09 年 3 月 25 日签署的备忘录	19,975	19,975
联合王国	09 年 9 月 22 日签署的备忘录	541,480	541,480
美国	Let Glover/Nelson 24/08/09	500,000	500,000
越南	09 年 5 月 8 日收到的照会, 5 月 21 日发送的备忘录	5,000	
赞比亚	09 年 9 月 16 日的付款	10,000	10,000
独立外部评价信托基金转入		774	774
<b>合计</b>	<b>36 项认捐</b>	<b>9,012,528</b>	<b>9,002,655</b>

网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 11 年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 IV - 2012 - 13 年《近期行动计划》计划

2012 - 13 年《近期行动计划》计划 百万美元		投资费用	经常		合计
			费用	节约	
专题领域 - 项目和行动					
<b>《近期行动计划》计划合计</b>		<b>16.61</b>	<b>31.78</b>	<b>-10.55</b>	<b>37.84</b>
<b>基于结果管理</b>		<b>1.40</b>	<b>2.14</b>		<b>3.54</b>
项目 3a - 计划制定、预算编制和基于结果管理的改革		1.40			1.40
	行动 1.8 - 根据新的基于结果的系统提出关于 2010-2011 年组织绩效的第一次报告 (2012 年)				
	行动 3.11 - 除资本帐户和技术合作计划之外, 还规定在两个两年期之间延迟分摊预算中 5% 的付款, 以平衡收入和支出, 从而减少低效浪费的交易。				
	行动 7.2 - 设计新的计划制定和预算编制模型, 确定《工作计划和预算》的新结构, 概述“各项目”预算所需的精简合理框架新标准以及对新汇报系统规范化的要求。	1.40			1.40
	行动 6.2 - 5% 的预算交给副总干事用于跨学科性工作				
项目 4 - 资源筹集和管理			1.34		1.34
	行动 3.12 - 为补充分摊会费, 预期的预算外资源纳入计划制定和预算编制过程, 包括确定影响重点领域, 同时认识到预算外资源无法充分预测 (另见第 8 段和 33 段), 以及:		0.32		0.32
	行动 3.14 - b) 建立预算外资源和分摊会费的管理结构, 把资源筹集的总体战略、政策、管理和协调工作, 包括与捐助者的政策关系, 交给一个战略、计划制定和资源管理中央办公室负责, 并在协调一致的资源筹集框架内把责任下放到各级, 尤其是区域和国家一级, 包括在粮农组织处理技术合作的部内设立一个小单位, 支持下放办事处和执行活动单位与捐助者的联络		1.02		1.02
项目 12 - 企业风险管理			0.80		0.80
	行动 3.54 - 全面实施企业风险管理和系统 (企业风险管理制度化)		0.80		0.80
<b>人力资源</b>		<b>1.90</b>	<b>14.50</b>	<b>-1.12</b>	<b>15.28</b>
项目 14 - 人力资源		1.90	14.50	-1.12	15.28
	行动 3.59 - 维持根据业绩进行工作人员和顾问选拔的主要标准, 实施有效的地域和性别代表性政策, 尤其是虑及发展中国家的代表性		0.28		0.28
	行动 3.60 - 采用一揽子措施, 改善包括管理在内的职工培训		1.60		1.60
	行动 3.61 - 制定在总部以及总部与下放办事之间标准明确的基于刺激机制的轮岗政策		2.80		2.80
	行动 3.62 - 建立一个尤其是从发展中国家招聘和培养年轻专业人员的联合、一致系统。包括实习计划		5.30		5.30
	行动 3.64 - 更广泛地发布粮农组织的空缺情况		0.40		0.40
	行动 3.66 - 修订区域代表、分区域协调员和粮农组织驻国家代表的能力要求, 包括管理和政策支持方面的能力	1.90			1.90



网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 11 年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 IV - 2012 - 13 年《近期行动计划》计划

2012 - 13 年《近期行动计划》计划 百万美元		投资费用	经常		合计
专题领域 - 项目和行动			费用	节约	
行动 3.70 - 采用一个以切合实际的绩效指标和客观的考核标准为基础的, 使职工的绩效与组织目标相联系的客观的职工考核系统			1.40		1.40
行动 3.75 - 为确保联合国共同制度层面的变更的领导机构行动和管理层行动 a) 制定共同制定变更提议 b) 向联合国介绍变更					
行动 7.27 - 为人力资源职能确定新的作用并审议人力资源能力框架和问责制框架			2.72	-1.12	1.60
<b>文化变革</b>		<b>2.30</b>			<b>2.30</b>
项目 13 - 文化变革		2.30			2.30
行动 3.32 - 实施愿景		2.30			2.30
<b>权力下放和伙伴关系 (统一运作)</b>		<b>1.14</b>	<b>1.72</b>		<b>2.86</b>
项目 5 - 技术合作计划					
行动 3.22 - 技术合作计划资源将分配给各区域, 由区域代表主管, 但 15% 仍然由负责技术合作计划的部管理, 用于紧急情况, 3% 用于区域间项目					
项目 6 - 权力下放		0.74			0.74
行动 3.76 - 计划和财政委员会将支持理事会对权力下放活动的各个方面进行政策监督, 尤其包括《近期行动计划》的实施					
行动 3.81 - 将监督粮农组织驻国家代表的主要技术、实质性和技术方面的责任交给区域代表 (助理总干事), 适当时, 通过分区域协调员向该助理总干事报告。负责执行活动的办公室内的一个单位将处理总体协调、区域间的联络等。					
行动 3.82 - 对下放办事处的所有授权和监管程度进行修改 (参见上文)					
行动 3.88 - 为权力下放办事处采用基于基准和绩效的汇报和监测系统		0.74			0.74
行动 3.95 - 将协调及权力下放活动办公室的职能转移到区域/分区域办事处和执行活动主管办公室内的一个协调组					
项目 8 - 伙伴关系		0.40	1.72		2.12
行动 3.109 - 运行和实施与民间社会伙伴关系的革新战略以及与私营部门伙伴关系的战略。开展伙伴关系的评估和总结, 包括扩大与民间社会和私营部门的伙伴关系的潜力。发起新的或革新的伙伴关系, 寻求进一步与私营部门和民间社会组织展开联合活动和合作安排的可能性。		0.40	1.20		1.60
行动 3.110 - 根据粮农组织战略框架运作和实施全组织伙伴关系战略。进一步加强联合国系统内部的合作, 保护联合国驻罗马机构之间的合作。为所有全组织伙伴关系制定和实施培训活动。编制和传播交流资料。			0.48		0.48

网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 11 年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 IV - 2012 - 13 年《近期行动计划》计划

2012 - 13 年《近期行动计划》计划 百万美元		投资费用	经常		合计
专题领域 - 项目和行动			费用	节约	
行动 3.111 - 进一步建立与驻罗马联合国机构的伙伴关系，以便发挥协同作用，既提高效率，又增加效益，充分利用这三个组织在各自授权领域内的比较优势，尤其涉及：					
行动 3.112-a) 规范性工作和发展性工作两方面的技术计划联系和重叠领域；					
行动 3.113-b) 共享的行政和服务（注意到全面彻底审查的结论）					
行动 3.114-c) 联合监督职能，包括评估。					
行动 3.115 - 这三个组织的管理层定期举行联席会议，由全体成员审查工作进程					
行动 3.116 - 由理事会根据计划和财政委员会的建议或结论每年对进展和建议进行审查					
行动 3.117 - 建立一个监测机制，以确保反馈及不断改进伙伴关系合作和粮农组织战略			0.04		0.04
<b>加强行政和管理系统</b>		<b>6.49</b>	<b>7.78</b>	<b>-9.43</b>	<b>4.84</b>
项目 3b - 用粮农组织所有语文进行出版					
行动 3.57 - 根据粮农组织网站单独开发阿拉伯文和中文的镜像网站					
项目 9 - 行政和管理系统改革		2.33	2.18	-8.29	-3.78
行动 3.48 - 实施行动计划					
行动 7.6 - 采用新型采购模式，对采购行动初期工作进行管理		0.33	1.40	-0.03	1.70
行动 7.7 - 从注册的供应商管理向积极的供应方管理发展（伙伴关系原则）					
行动 7.8 - 向负责地方采购的区域和当地官员赋权		0.90		-0.01	0.89
行动 7.9 - 交易活动移交共享服务中心				-0.27	-0.27
行动 7.10 - 使支持职能的目标与本组织战略目标协调一致，确定主要效益指标和服务级协议（SLA）（承诺模式）。使之转化为价值启动器之一，推动改革发展。					
行动 7.14 - 与联合国其他机构落实采购行动伙伴关系的运作模式		0.10	0.30	-2.95	-2.55
行动 7.15 - 联合采购计划的其他活动 - 差旅			0.30	-1.97	-1.67
行动 7.16 - 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		1.00		-2.46	-1.46
行动 7.17 - 建议组成新的印刷与分发部门，合并原来的外部印刷、内部印刷和分发部门。改变印刷和分发程序			0.18	-0.60	-0.42
项目 11a - 国际公共部门会计标准				-2.28	
行动 3.42 - 落实新的或更新后的程序，支持权力下放办事处财务交易的登记、会计核算、管控和报告。方法包括政策、程序和系统开发，共同应对业务需求，支持权力下放办事处财务交易处理。					

网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 11 年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 IV - 2012 - 13 年《近期行动计划》计划

2012 - 13 年《近期行动计划》计划 百万美元		投资费用	经常		合计
专题领域 - 项目和行动			费用	节约	
行动 7.24 - 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。					
<b>项目 11b - 信息技术</b>		<b>4.16</b>	<b>5.60</b>	<b>-1.14</b>	<b>8.62</b>
行动 3.90 - 升级信息通讯技术基础设施和信息系统功能支持权力下放办事处			5.00		5.00
行动 7.0 - 加强信息技术治理。所有职能都必须遵照正式程序，例如项目/变动申请程序，项目管理和发展过程			0.36	-0.76	-0.40
行动 7.11 - 研究减少多功能打印机的数量				-0.38	-0.38
行动 7.13 - 首席信息官员司必须提供资金并落实针对权力下放办事处信息技术官员/信息技术服务官员的适当入门和维护培训计划；该计划必须包括定期到访总部以便权力下放信息官员司的职员与同事建立并维持工作关系，作为对信息交流和解决问题正式系统的补充。			0.24		0.24
行动 7.25 - 强化 Oracle 系统中与企业资源处理相关的功能，满足《近期行动计划》的需求。		3.16			3.16
行动 7.26 - 设计管理信息系统		1.00			1.00
<b>有效治理及监督</b>		<b>0.20</b>	<b>5.64</b>		<b>5.84</b>
<b>项目 1 - 领导机构改革</b>		<b>0.20</b>	<b>2.32</b>		<b>2.52</b>
行动 2.19 - 理事会将更灵活地根据议程举行长度不同的会议（通常来说每两年期至少举行五次次会议） - 《计划和预算》第 C 部分表 1 的规划和审查周期			0.50		0.50
行动 2.20 - i) 将举行额外短期会议或非正式会议。			0.40		0.40
行动 2.22 - 理事会报告包括结论、决定和建议（逐字记录以提供细节并用所有粮农组织语文出版）					
行动 2.32 - f) 持续提高粮农组织治理的效率、效力和成员拥有量。			0.50		0.50
行动 2.47 - iii) 包括联席会议在内的各委员会将向不发言观察员开放			0.12		0.12
行动 2.52 - 将立即在实际操作中改变报告途径、职能和工作方式，然后在《基本文件》中进行修改，包括把区域会议地位变为粮农组织大会下辖委员会：			0.40		0.40
行动 2.57 - a) 闭会期间主席将继续办公，向理事会和大会提交报告；			0.30		0.30
行动 2.66 - 当在技术层面发展的问题需要政治批准或更高可见度时，会议或理事会可以召集部长级会议			0.10		0.10
行动 2.69 - 进行一次旨在做出任何必要变更的审查，以加强那些希望能够行使财政和行政管理权力的法定机构的能力，并从其成员那里动员更多的资金，但同时保持在粮农组织的框架内并与其保持报告关系。					
行动 2.70 - 理事会、计委和财委、章法委、区域会议和技术委员会将分别：					

网络版附录 3 - 管理层关于 2010 - 11 年《近期行动计划》实施情况的正式报告

附件 IV - 2012 - 13 年《近期行动计划》计划

2012 - 13 年《近期行动计划》计划 百万美元		投资费用	经常		合计
专题领域 - 项目和行动			费用	节约	
	行动 2.71-a) 编制至少四年的多年工作计划，每两年编制一次并（根据相应的报告途径）由理事会和/或大会审议；				
	行动 2.72-b) 每两年根据工作计划编写进展报告，同样由理事会和/或大会审议。				
	行动 2.74 - 大会将评估治理改革的绩效，包括区域会议的作用和职能运行并将一项独立审查作为该过程的一部分。	0.20			0.20
	行动 2.95 - 采用程序以及对《基本文件》进行修改，使粮农组织成员有更多的机会在选举之前对申请总干事职位的候选人进行评议，包括：				
	行动 2.100-e) 粮农组织大会将于 2009 年审批大会委员会确定的总干事职位的理想资格。				
<b>项目 2 - 监督</b>			3.32		3.32
	行动 2.78 - 评价预算：评价正常计划预算将增至正常计划预算总额的 0.8%（两个两年度）；一旦领导机构做出决定，作为工作计划和预算批准过程的一部分，预算将全额拨至评价办公室。以 2008-09 年为基期，资金需求为 320 万美元。在工作计划和预算草案中，原建议 2010-11 年数字为该数额的一半。为减少第一个两年度的实施风险，工作计划和预算草案终稿仅为增量的三分之一提供资金，即 2010-11 年 110 万美元。余额在 2012-13 年工作计划和预算中补齐。		1.10		1.10
	行动 2.91 - 根据现行政策，监察长办公室的工作范围将扩大，包括所有主要组织风险领域，必要时聘请外部专家		0.30		0.30
	行动 3.33 - 任命一名伦理官员，使办公室运作，对职员进行培训		0.96		0.96
	行动 3.36a - 任命监查专员		0.96		0.96
<b>项目 7b - 内部治理</b>					
	行动 7.5 - 审查内部各委员会的作用，力图减少数量。作为工作流程的部分活动予以完成。第 2 阶段强化了该建议。				
<b>项目 10 - 粮农组织手册</b>					
	行动 7.22 - 对粮农组织手册进行彻底修订，审查并出版简化框架，使各地员工都能理解并遵守粮农组织的规章制度。				
	行动 7.23 - 设立“业务改进组”，包括优化和流程改进、对粮农组织《手册》进行修订（见上文）以及其他业务改进举措。				
<b>管理支持</b>		<b>3.18</b>			<b>3.18</b>
<b>项目 16 - 《近期行动计划》计划管理</b>		2.35			2.35
	行动 4.9 - 《近期行动计划》计划和项目支持组	2.35			2.35
<b>项目 17 - 《近期行动计划》交流</b>		0.83			0.83
	行动 4.9a - 《近期行动计划》职员交流	0.72			0.72
	行动 4.9b - 《近期行动计划》成员交流	0.11			0.11