

C 2013/3 号文件 – 《2014-17 年中期计划》及 《2014-15 年工作计划和预算》

情况说明之五 – 2013 年 5 月

实施安排 – 矩阵管理

概要：根据理事会的要求，本说明介绍 2014 年起将用于实施工作计划的矩阵管理安排情况。对矩阵安排的三个方面做了说明：内部治理调整，以进行监督和持续审查；矩阵管理原则、过程及相对各项战略目标行动计划、各技术部门和权力下放办事处的责任和问责；以及文化变革方式的调整，以培养管理人员和员工在矩阵管理安排下高效、有效运作的能力。

1. 按照《2014-17 年中期计划》和《2014-15 年工作计划和预算》，¹ 粮农组织将采用一种矩阵结构来执行工作计划，涉及对各项战略目标行动计划和组织部门的管理。在 2013 年 4 月的会议上，理事会“要求秘书处对建议的矩阵管理安排，包括各位战略目标协调员与助理总干事之间的协作做进一步的说明”。²
2. 为了确保用于执行工作计划的矩阵结构准备就绪，从 2014 年 1 月启用，如下所述，2013 年期间，粮农组织管理层正在调整内部治理安排，细化矩阵管理的实施安排，改变《近期行动计划》行动 3.32 项下的文化变革方式，以期培养管理人员和员工的能力。

I. 内部治理安排

3. 强有力的内部治理，良好的组织绩效，积极的组织成果，这三者之间有着直接的因果关系。强有力的内部治理确保高层实行监督，给予政策指导和指引，做到责任明确，决策透明，管理行动有效。

4. 为此，对内部治理安排做了调整，从 2013 年 3 月 1 日起实行，包括：³
 - a) 高层管理团队（总干事、副总干事、经社部助理总干事、办公厅主任）提供全方位政策指导，确保粮农组织的工作在战略和执行上全面一致。
 - b) 高级管理层会议（总干事、副总干事、所有助理总干事、办公厅主任、高管层司长）提供政策、规则和程序指导，审核履行结果、绩效和实效。
 - c) 全组织计划监督委员会（总干事、副总干事、所有助理总干事、办公厅主任、战略目标协调员、战略、规划及资源管理办公室主任）对矩阵式计划执行方式给予监督和持续审查。

¹ C 2013/3 第，196-201 段。

² CL 146/REP，第 9k) 段。

³ 文件 C 2013/2，第 51 段。



- d) 计划和政策咨询委员会（总干事、副总干事、所有助理总干事、办公厅主任、所有司处级人员）为提高效率、实效和绩效，审查政策指导，交流信息，查明管理挑战/解决办法，把握机遇。
 - e) 区域办事处每月视频会议（总干事、副总干事（运作）、助理总干事/区域代表）审查权力下放办事处的计划执行、预算问题和行政支持。
5. 全组织计划监督委员会（CPMB）是一项新的治理安排，集中各位战略目标协调员和（总部各部和区域办事处的）助理总干事，专门处理矩阵管理方式。其第一项任务如下一节所述，是设计和商定实施准则。

II. 实施工作安排

6. 2013年2月至4月期间，经过一系列非正式讨论和两次正式会议，全组织计划监督委员会细化和商定了实施经审查的《战略框架》的指导方针。这些指导方针规定了与矩阵管理相关的原则、过程、责任和问责，如下所述，关系到计划（战略目标行动计划）和组织（各技术部门和权力下放办事处）两个方面。

战略目标行动计划

7. 战略目标行动计划为战略目标协调员、各部和各权力下放办事处在全组织计划监督委员会的监督下，开展规划、实施和监测工作提供了基于结果的框架。战略目标行动计划确定要处理的主要问题，并在基于结果的框架内，规定粮农组织要实现的组织成果和产出，明确可衡量的指标、基准和目标。这些计划还阐明核心职能的应用方式，查明需要建立伙伴关系的领域。

战略目标协调员和战略目标团队

8. 各项战略目标行动计划的总体管理任务分配给一位战略目标协调员，由其负责通过各个团队实现组织成果和完成产出。为每项战略目标设立一个核心团队，由多达10名工作人员组成，包括区域联络员，协助其战略目标协调员构建行动计划及其监测框架，制定工作计划，并就资源分配和实施情况的监测与各技术部门和各权力下放办事处协调。

9. 战略目标行动计划通过产出小组完成。战略目标协调员与相关助理总干事协商后指定产出小组组长，由其组织跨学科项目小组，提供界定产品和服务。产出小组组长为获得授权的预算持有人，负责管理分配给产出小组的资源。产出小组的行政支持由产出小组组长所属部或办公室提供，避免增加任何行政支持费用。每位战略目标协调员与产出小组组长所属部的助理总干事共同监测和评价产出小组所开展的工作的进展和一致性。

技术部门

10. 技术部门为员工所属组织部门。这些部门管理机构事项，对加强本组织的技术能力负有全部责任。

11. 除了实施战略目标行动计划之外，技术部负责：向其产出小组组长提供行政支持和监督；与战略目标协调员商定，指派员工为实施战略目标行动计划做出贡献；支持和监督该部员工的工作质量；与战略目标协调员一起监督和监测所分配产出的交付工作。

12. 技术部还负责管理各技术委员会和条约机构的特定秘书处，组织内部技术网络，参与规范性工作和预算外资源筹集过程。

权力下放办事处

13. 国家办事处编制国别规划框架，确定将由粮农组织处理的主要发展重点。国别规划框架的编制和审批要征求战略目标协调员（或获得授权的区域联络员）的意见，确保技术上与战略目标行动计划保持一致。国别规划框架由助理总干事/区域代表最终审批。

14. 权力下放办事处拥有三大类资源，由助理总干事/区域代表全面监管，处理与战略目标行动计划一致的国别和区域优先重点。这三类资源是：工作计划和预算中分配给区域内各办事处的正常预算（职工和非职工）；按照领导机构既定方案分配给区域的技术合作计划资源；以及预算外资源，逐步与战略目标行动计划一致。战略目标协调员可划拨其直接监管的资源，用于加强与权力下放办事处负责人商定的办事处活动。

跨领域主题（性别和治理）

15. 跨领域主题为纳入所有五项战略目标行动计划主流活动的与性别和治理有关的重要工作领域。在现有组织单位内为每一项主题设立了一个小规模核心员工小组，以便提出概念、方法和数据；支持战略目标行动计划中将开展的实际工作；提高对跨领域主题工作的认识和承诺。

职工和非职工资源管理原则

16. 战略目标协调员与助理总干事和司长协商，确定实施战略目标行动计划的员工需要和所需开展的具体工作。同时，助理总干事和司长制定计划，将全部员工时间的一部分用于开展分配给其部门的工作、建立网络和进行员工培养；负责每位员工时间的总体分配，并对其绩效进行评价，考虑到战略目标协调员的投入。同样，权力下放办事处的员工时间和资源，由助理总干事/区域代表与战略目标协调员协商，为战略目标行动计划的工作进行规划、管理和监督。

17. 战略目标项下的非职工资源由战略目标协调员规划分配，但第 XIV 条机构和其它具体指定由助理总干事或司长管理的活动的资源除外。第六项目标和职能目标涉及的非职工资源，由有关助理总干事和司长负责管理。权力下放办事处的非职工

资源，由助理总干事/区域代表与战略目标协调员协商，为战略目标行动计划的工作进行规划和管理。

III. 文化变革方式

18. 正如《管理层关于<近期行动计划>实施工作和粮农组织改革进程的最终报告》⁴提出的，对《近期行动计划》行动 3.32-文化变革项下 2013 年的工作做了调整，以培养员工和管理人员在经过审查的《战略框架》内更加有效开展工作的能力，包括利用矩阵管理方式和追求绩效。

19. 文化变革活动包括：加强部门变革小组；启动进程和搭建信息技术平台，支持员工分享知识和开展团队协作；开发在线学习工具，扩大员工培养范围；培训全组织计划监督委员会的高级管理人员，支持其履行新的职责。

⁴ C 2013/26, 第 236v) 段和附件 VI。