

2010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

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones  
Unidas  
para la  
Agricultura  
y la  
Alimentación

# 计划委员会和财政委员会

## 计划委员会第一〇三届会议和 财政委员会第一三二届会议

2010年4月12-16日，罗马

### 对粮农组织在紧急情况下业务能力的评价

#### 管理层的回应

#### A. 对评价的整体回应

1. 粮农组织管理层欢迎对其在紧急情况下业务能力所做的评价，这是应粮农组织理事会为回应沙漠蝗虫和海啸计划所汲取的教训之后提出的要求。评价获悉该主题的复杂性、探讨问题和今后可能的方向，并认识到粮农组织相关单位是解决具体程序问题的最佳选择。充分同意这一观点。
2. 粮农组织管理层赞赏评价流程和方法。报告是进行为期两年密集工作的结果；期间，评价小组和相关单位持续开展对话。这一互动使得粮农组织对业务模式引入调整，并对很多建议采取了行动。
3. 评价的时间受到欢迎，因为评价得益于独立外部评价进程和“全面彻底审查”的结论，但该评价也与对粮农组织新的战略框架的评估相吻合（特别在制定新战略目标 I“提高对粮食和农业威胁和紧急情况的防备和有效应对”）。大多数与加强规划和计划相关的、与技术 and 行政有关的建议将由已成立的战略目标 I 小组作出，该小组将支持和协调成功执行粮农组织应对紧急情况的工作，包括防备、应对及从紧急情况转向发展的过渡。

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。

4. 本次评价是在不断变化的环境中进行的。在整个组织中，当前倡议下开展的活动可以体现几项建议，如：《近期行动计划》或国际公共部门会计标准（IPSAS）项目。很多建议都将为战略目标 I 小组执行其工作计划定调。在执行层面，评价流程极大地影响着紧急行动及恢复司(TCE)准备其业务战略，该战略将确定如何在 2010-2013 年期间开展工作。评价报告的总体方向与本文件中确定的重点完全吻合，特别是：

1. 通过加强国家/（分）区域小组力量、精简行政流程和程序，对受益人的需求做出快速反应。
  2. 朝着一个能反映防备、应对和从紧急情况向发展过渡的更具计划性的方法努力。
  3. 加强业务、行政和技术专家与外部合作伙伴之间的内部协作，包括人道主义群集成员、联合国机构、捐赠方和国家机构。
  4. 通过制定适宜的人力资源政策与管理以及鼓励动员所有人员，最大限度地发挥粮农组织人力资源并为参与执行战略目标 I 的人员开展培训。
  5. 促进知识管理与网络化工作，这是知识共享、改进协作并解决共同问题的一个有效手段，以便确保成功地执行战略目标 I 。
5. 评价提出的建议非常雄心勃勃，需要在今后 4 年内采取分阶段措施通过，并与正在进行中的《中期计划》的执行相吻合。因此，对那些很快开展的活动制定重点，同时，为建议预留出进一步分析或有序执行的时间。建议的执行还需要额外的资源，这可能需要领导机构对一些被认为是战略性领域重新分配资源。然而，战略目标 I 还需筹措预算外资金，进一步支持粮农组织有效应对紧急情况。
6. 管理层（完全或部分）接受大多数建议，同时谨记还需作出努力并筹措资源，以便确保得以成功执行。一些建议被否决，因为它们与近期的其他政策措施相矛盾。以下的综合文本是继对标准矩阵格式中的建议进行了详细评论后做出的，包括对那些建议的执行需要额外供资的说明。

紧急情况的可预见性及采用计划性方法对资源实行整合管理

(建议 2.1 - 2.14)

7. 管理层接受本章节中的所有建议。特别是，管理层致力于加强规划和应对机制，该机制是为加强粮农组织更好、更快及以协调一致方式应对危机的能

力。还将为紧急和恢复活动筹划特别基金，确保其功能和范围在支持应对和能力建设活动上体现更多的灵活性。还将确保适宜的机制得到制定并实施，以便包括紧急活动中发生的安保费用和在两年度中的行政和业务支持费用的结转。

粮农组织紧急活动的文化、业务模式以及下放办事处和实地紧急人员的作用

(建议 3.1- 3.2)

8. 接受本章节中的所有建议。新批准的战略目标 I“提高对粮食和农业威胁和紧急情况的防备和有效应对”，以及相关战略小组将作为成功汇集紧急情况于粮农组织范围的引擎，包括应对、回应和从紧急情况到发展的过渡。致力于实施业务模式，并将决策尽可能地传播给受益人。

对紧急行动的技术支持

(建议 4.1 - 4.6)

9. 接受本章节中的所有建议。战略目标 I 小组将引领跨学科进程并确保所需技术材料的审议和编制，支持粮农组织紧急计划的制定和执行。它还将作为一种支持从重点放在项目审批的技术支持转向一个更有计划性措施的机制，提供应对的战略方向。这可能涵盖适宜的技术网络，由技术部门对大规模紧急计划进行技术审批，并为执行动员技术支持。

紧急活动中的电脑化系统与信息支持 (IT)

(建议 5.1 - 5.5)

10. 接受本章节中强调所有建议的一般原则，并提议：根据本组织的工作计划和重点，确定在整个行政和业务系统战略与框架内支持这些建议的特殊解决措施。计划在年底前开展行政与业务系统框架的审议工作，为执行长期综合解决措施奠定基础。有关 IT 管理的建议完全符合目前正在《近期行动计划》下执行的活动。

保证紧急活动所需的人力资源

(建议 6.1 - 6.3)

11. 接受制定提高人力资源规划与管理的适宜机制，并计划通过提高需要全组织的投入和支持的相关行动的协调，建立一个核心紧急人员队伍，确保粮农组织的紧急行动及恢复司的可持续性。不同意有关使用退休人员的建议，因为它不符合近期由粮农组织领导机构批准并修改的政策。而且，不同意有关独立签约人被授予承诺本组织资源的委托

责任-本组织的立场与联合国系统内的做法一致。还认为，现有签约合同的安排范围足以满足本组织的需求，并允许在紧急的情况下展示足够的灵活性。

#### 紧急活动中的采购工作

(建议 7.1 - 7.3)

12. 接受本章节中大多数建议。特别欢迎有关进一步加强粮农组织采购准备工作与规划能力的建议。还计划建立适宜的机制和工具，确保对供应商和他们的绩效开展更好的管理。一些建议被否决，因为它们不符合公共采购的最佳做法，或不能保证适宜的工作职责等级的划分。

#### 加强国内采购的可持续性-发展中国家的机构强化

(建议 8.1- 8.2)

13. 接受本章节中的所有建议。认识到为加强国家发展和当地能力的当地采购政策作为工具的必要性，并积极探讨改进发展中国家采购的解决办法。

## B. 由建议作出的回应

以下矩阵为所有建议提供了管理层的评论及采取的行动，并按顺序逐一进行了讨论。。

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
<b>建议2.1: 考虑国家层面的紧急情况业务安排时, 粮农组织的总体计划(发展和应急)应作为决定因素, 而不能只考虑紧急活动的规模</b>	否	X			此项建议中强调的措施在目前的技术合作调整程序范围内得到认真考虑。根据实地计划委员会文件确立的原则“一项为指定紧急行动及恢复司业务责任的新措施”, 国家环境应设置最佳适应性执行计划。	确定评估国家办事处业务与行政能力的标准并确立最佳适应性业务模式。 为紧急行动及恢复司或粮农组织驻国家代表划分业务责任确立标准	2010年底	助理总干事/技术合作部
<b>建议 2.2: 紧急情况的规划与计划性方法的采用</b>	是	X						
<b>a) 在国家的中期重点框架中, 紧急计划的制定应与制定粮农组织重点和计划密切协调</b>	否	X			紧急行动及恢复司(TCE)和政策及计划制定支持司(TCS) 近几个月来一直密切合作, 将紧急情况内容纳入到国家中期重点框架(NMTPF)。在国家层面, 紧急行动及恢复司促进行动计划(PoAs)的制定, 确定紧急计划的主要内容, 根据战略目标 I, 逐步增加应对和过渡内容, 并与技术司密切合作开展制定工作。这些行动计划将充分并且明确表达粮农组织新战略框架和国家发展重点。	最终敲定行动计划的准则  在一些面临主要或长期紧急情况的国家中, 制定与国家中期重点框架相一致的行动计划  行动计划的系统化	2010年6月 2010-2011 2013	紧急行动及恢复司 紧急行动及恢复司/技术处 下放办事处 紧急行动及恢复司 紧急行动及恢复司

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
<b>b)尽管有更好的规划，但紧急情况的应对仍经常被看成是一系列的项目。改进规划应涉及应对上的规划、近期灾害后的评估与规划，审议并调整目前正在进行的应对</b>	是	X			新战略目标 I 涉及了提出的三个主要观点。在战略目标 I 下得出的单位结果是围绕灾害风险管理三个支柱展开的，如：应对、回应和过渡，紧急行动及恢复司强调应对的规划、灾后评估及监测与汲取教训。	执行新战略框架下的战略目标I	2013	紧急行动及恢复司
<b>建议2.3：粮农组织对紧急情况的支持仍然缺少重点，需要为此建立一个内部工作框架</b>	否	X			此项建议是在战略目标 I 的设计阶段提出。在今后两年内，更进一步的重点将放在那些粮农组织能够做出成就的国家和地区。	最终敲定并执行在新战略目标I下的工作计划，明确制定重点领域/干预措施。	2010 - 2011	紧急行动及恢复司
<b>建议2.4：目前为紧急活动的资源筹措安排，紧急行动及恢复司做了很好的牵头工作，没有必要对其做出改变</b>	否	X			此项建议与建议2.2紧密相连-粮农组织需要更有计划和协调性地为紧急情况进行规划，因为这些比通常假设的更加有预见性。	资源筹措努力应在国家层面联合做出，特别在更加可预见性的、容易发生紧急情况的国家为紧急情况筹措资源时，制定能够促进协调和长期的机制。	2010-2011 2011	紧急行动及恢复司 / 粮农组织驻国家代表 下放办事处 政策及计划制定支持司 / 紧急行动及恢复司

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
<b>建议2.5：国家层面开展规划和筹备工作的资金来源是一个主要问题，特别是新的紧急情况出现时。呼吁粮农组织不仅需要规划自身的行动，而且作为带头人，也要规划其他机构的行动。在国家层面的筹备工作方面，需要大幅度增加紧急和恢复活动特别基金(SFERA)项下资金的保有量和使用量，较大幅度地提高每项干预措施规划和计划制定工作的最高资金限额。</b>	是	X			<p>在人道主义群集框架内，粮农组织有责任为农业领域制定全球紧急应对活动上提供支持。正在全球和国家层面开展讨论，确保捐赠方对这些协调努力的鼎力支持。虽然紧急和恢复活动特别基金可以作为一个机构工具，以加强粮农组织协调应对规划和制定的能力，但捐赠方对紧急和恢复活动特别基金窗口的支持一直非常有限。</p>	<p>促进捐赠方在群集框架内利用紧急和恢复活动特别基金开展规划和制定工作</p> <p>扩大紧急和恢复活动特别基金的范围，反映新的战略目标 I 所包括的范围；并提交领导机构批准。</p>	2010-2011	紧急行动及恢复司
<b>建议2.6：为提高透明度和资金管理水平和，建议：</b> <b>(i) 把紧急和恢复活动特别基金拆分成单项基金，用于现有的两个组成部</b>	否	X			<p>管理层注意到，当紧急行动及恢复司直接执行费用回收账户的资金接近耗竭并不足以支付支出费用时，现有的紧急和恢复活动特别基金规定已经从特别账户调拨资金到以上</p>	<p>财务司（CSF）将与紧急行动及恢复司密切合作，以便执行这些建议。一旦建立，新的设置将向紧急和恢复活动特别基金年度报告中的财政委员会汇报。</p>	2010年底	紧急行动及恢复司/财务司

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
分 i) 为项目和计划预付资金; ii) 在发生紧急情况后立即为评估和规划工作提供资金; (ii) 为了鼓励捐赠方为联合基金/计划提供资金并便于管理, 应采取比当前更为灵活的方式为所有大型紧急干预措施设立多捐赠方项目(紧急和恢复活动特别基金的分基金)					账户(见 FC102/14第9段)。			
<b>建议 2.7: 加强紧急和恢复活动特别基金预付资金部分</b>	是	X			为紧急和恢复活动特别基金预付资金窗口审查现有措施需要与领导机构和捐赠方进行进一步的沟通。	与捐赠方磋商之后, 向领导机构提议, 对紧急和恢复活动特别基金窗口进行审查	2010-2011	紧急行动及恢复司
<b>建议 2.8: 为改进计划, 包括人力资源管理 和采购, 应进一步制定联合供资</b>	否	X				制定关于为实地职位使用紧急行动及恢复司直接执行费用回收账户或紧急和恢复活动特别基金的原则 通过新措施, 为实地职位进行规划和供资。	2010-2011	助理总干事办公室 / 战略规划和资源办公室
<b>建议 2.9: 需要为技术支持服务(TSS)</b>	是	X			技术支持服务需要捐赠方的批准, 而且在新政策评价流程中也将予以	制定新技术支持服务政策供领导机构在2011年底批准。	2011	技术合作 / 战略规划及资源

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
和安保制定明确政策					考虑。	为预算外活动的安保支出供资的方案提交给2010年10月召开的财政委员会。	2010	管理办公室 / 技术司 / 权力下放办事处 技术合作 / 综合服务及财务部 / 战略规划和资源办公室 / 下放办事处
<p><b>建议 2.10: 行政和业务支持收入的分配方法应加以改进, 以避免产生反向激励作用, 同时将考虑定性标准, 应该对定性标准加以明确说明, 避免在不论工作量多寡的情况下盲目增加费用, 造成支出增加。</b></p> <p>a) 应该为有行政和业务支持收入的单位制定增效目标, 并为其实现目标提供激励措施</p> <p>b) 本报告提出了一系</p>	否		X		<p>行政和业务支持收入分配模式应确保资源公平分配给参与交付紧急计划的行政和业务单位。</p> <p>a) 接受-目标将用于接受行政和业务支持收入单位的增效。部分紧急项目服务费 (PSC) 收入可以搁置, 以便提供一种激励或启动资金, 确保取得这些目标, 及/或为工作量制定定性评估标准。</p> <p>b) 不接受 -- 项目服务费率 定为 10% 不能确保作为特殊规划拨款的启动资金用于联合资金。这只能作为余额用两年度末行政和业务支持收入的余额抵消;</p> <p>c) 接受 - 行政和业务支持分配政策以及一项新的建议将得到审议, 用于扩大成本回收政策 (包括一些固</p>	<p>审议行政和业务支持收入分配模式, 包括参与交付粮农组织紧急计划的单位。</p> <p>a) 根据2010年还款分摊机制, 引入增效节支目标;</p> <p>c) 向2010年10月财政委员会提交一项新政策。</p> <p>d) 审议措施到项目的办公场地</p>	2010  2010 / 2011  2010	战略规划和资源办公室/紧急行动及恢复司/综合服务及财务部/战略目标I小组

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
<p>列更深层次的建议，要加以落实就需要启动资金，如扩大紧急和恢复活动特别基金的规划/计划制定基金以及联合供资模式，特别是用于人力资源。建议今后紧急和恢复活动特别基金的资金以及联合基金的启动资金不应作为残额用两年度末行政和业务支持收入的余额抵消，而应该在行政和业务支持费用中为上述目的专门编制拨款计划</p> <p>c) 目前视为两年度期间不变费用的拨款制度应该终止，所有行政和业务支持费用均应依据工作量公式进行拨款</p> <p>d) 管理费用，例如办公场地，应在行政和业务支持中列支，采用用于粮农组织办公</p>					<p>定费用)。</p> <p>d) 部分接受 – 审议收费机制以确保这些服务整体预算连贯性的建议得到接受。但是，管理费用，例如办公场地，应继续作为项目的直接成本回收（这些是普通业务费用的组成部分）。</p>	成本回收，作为直接成本，并审议相关服务的整体预算编制。		

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
室项目的指标（最理想的做法是不论是属于正常计划或预算外均以同样的方式对所有预算项目收取管理费用）。								
<b>建议 2.11: 安保支出必须得到充分保障, 该项支出是项目预算中实行联合供资的重要领域</b>	是	X			见建议 2.9 – 这是关于增加安保费用的一项非常重要的建议。	为预算外活动的安保支出供资方案提交2010年10月的财政委员会。	2010	综合服务及财务部 / 技术合作部
<b>建议 2.12: 行政和业务支持 (AOS)、技术支持服务 (TSS) 及安保资金收入为预算外资金, 应保留在信托基金内用于上述目的。如因故无法实现, 则应为2012-13 两年度建立一个可以在两年度间结转行政和业务支持及技术支持服务收入 (或正或负) 的机制, 这已</b>	否	X			由预算外资源资助并由行政和业务支持、技术支持服务和安保资金偿还的活动的本组织支持能力 (通过项目前期费用产生) 不应受到两年度工作计划与预算界限的影响, 因为已经得到财政委员会原则上的批准 这方面任何改变都需要领导机构明确批准。	政策草案供领导机构考虑。	2010	战略规划和资源办公室 / 财务司

建议	需要进一步供 资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
得到财政委员会的原则批准。								
<b>建议 2.13:</b> 在技术支持服务费用拨款方面, 一个时期以来一直在围绕技术服务应该在何种程度上采用涉及大量交易工作的回冲核销制度以及应该在何种程度上向负责具体组织工作的有关技术单位支付款项的问题进行探讨。这一问题没有标准答案, 但对于一般的技术支持来说, 对每项支出都进行单独核销会涉及大量交易。但确实需要有一个对实际提供服务的情况进行监督的审计制度, 而项目预算中的具体投入(如技术任务)通常可以单独收费。	否	X			本组织致力于简化和削减技术支持服务的交易成本, 技术合作项目已经采取了类似行动。	考虑到紧急项目的执行期较短, 为其制定特殊和简化的技术支持服务申请程序	2011年	战略、规划及资源管理办公室/紧急行动及恢复司/财务司

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
<b>建议 2.14: 非职员合同人员及授权:</b> 粮农组织有关规则应进行修改, 允许持有非职员合同的受雇人员经授权后代表本组织负责财务、行政和技术活动, 在合同中要对其职责进行明确规定, 并提出证明其具备必要能力的要求。	否		X		顾问并未被视作非职员, 因此不包括在本建议内。  非职员包括个人服务协议以及国家项目办的工作人员。管理层计划向国家项目办工作人员授权。  关于与财务相关的活动, 已有规定, 向非职员成员下放必要的责任。	开展成本/收益分析, 评估向非职员授权带来的附加值。	2010年 - 2011年	人力资源管理司
<b>建议 3.1: 与紧急活动相关的文化和机构变革需要被纳入主流</b>	是	X			新制定的战略目标I就是粮农组织内部目前正经历一些变革的一项直接成果, 以便了解/并使粮农组织在紧急行动中的作用制度化。	应通过战略目标I, 将文化和机构变革纳入主流	2010年 - 2013年	副总干事办公室
<b>建议 3.2: 大幅度提高紧急行动及恢复司对其业务的权力下放力度, 但不能一刀切。紧急行动及恢复司必须保持在发生新的重大紧急事件时的灵活应对能力。</b>	是	X			该建议应当与建议2.1相联接。在将紧急管理的权力下放中需要重申, 紧急行动及恢复司在开展粮农组织紧急和恢复计划上负有全面责任, 不论计划位于何处, 因而需要适当的报告渠道。紧急行动及恢复司对人道主义伙伴(包括捐赠方和受益人)的整体责任不应受损。选定的业务模型应当确保能够高质量和及时地应对紧急事件。	执行紧急行动及恢复司业务战略	2010年 - 2013年	副总干事办公室/紧急行动及恢复司/权力下放支持办公室 各权力下放办事处

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
					任何权力下放活动都需要明确审议现有的业务能力。业务模式应当适应国家、区域和分区域不同层面开发的能力。新制定的紧急行动及恢复司业务战略强调了业务模式依赖于逐步推进的权力下放的重要性。			
<b>建议 4.1: 应当有机会为初步呼吁提出一个时间框架很清晰的技术意见, 再在详细的计划文件中随后的各次呼吁中提出完整的技术内容和完成审批工作。</b>	是	X			<p>管理层完全支持这一建议。目前大多数呼吁已经初步完成审批, 可以准备技术性项目建议书的全文。各技术司从一开始就越来越多地参与到应对进程中, 特别是参与需求评价活动, 而初步呼吁正是建立在该评价之上的。</p> <p>利用准则和检查表(例如“牲畜紧急准则和标准”、“种子系统准则”等)可以提高初步呼吁文件的质量, 而准则和检查表为制定计划提供了一个框架。</p>	<p>拟定并执行其它技术司与紧急行动及恢复司达成的程序, 为初步呼吁提供时间框架清晰的技术意见</p> <p>加强参与项目规划人员的能力建设, 确保与紧急活动中的最佳技术操作相一致。</p> <p>在各技术司设立指定岗位, 或编制技术顾问名册, 确保能力提升</p>	2010年 - 2011年	紧急行动及恢复司/各技术司
<b>建议 4.2: 必须认识到紧急行动及恢复司内部的技术能力, 并负责地加以利用。</b>	否	X			<p>接受本建议。紧急行动及恢复司中的一些工作人员具有技术背景, 需要加以认识。但是, 管理层注意到, 提供技术建议仍然是技术部门的职责。</p> <p>如果利用技术专家在各技术司的职权范围之外开展工作, 可能会有损紧急干预行动的质量控制以及管理方法的一致性。若要该体系发挥作</p>	<p>评估紧急行动及恢复司内部工作人员的技术能力, 并将评估结果发送各技术部。</p> <p>关于适当的权力下放范围, 各技术司和紧急行动及恢复司之间达成一致。</p> <p>将技术能力纳入紧急行动及恢复司工作人员的招聘要求。</p>	2010年 - 2011年	紧急行动及恢复司/各技术司

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
					<p>用，则必须由技术司对专家的背景和资质进行评估、审核，说明其专业技能的领域以及认为适当的授权水平。</p> <p>第一步，需要紧急行动及恢复司官员预先审核项目文件，之后再发至各技术司。准则、培训和网络在线学习可以提高紧急行动及恢复司的技术能力。但是这些不应阻碍各技术司从紧急回应的最开始就参与进来。</p>	拟定/整合在关键技术专题上对紧急行动及恢复司工作人员适合的技术指导原则。开发并更新培训模板、网站等。		
<b>建议 4.3: 除了为紧急情况指定联络员外，还要为其他指定技术人员提供培训，并在他们的工作计划中规定在必要时要应对和参与紧急行动。</b>	是	X			<p>由于粮农组织作为一个整体已经越来越多地参与到紧急活动中，需要增加指定和经过培训的工作人员数量。</p>	<p>拟定一份培训计划，支持战略目标I的实施，包括使技术专家对粮农组织紧急和恢复计划更为敏感的模板。</p> <p>在技术人员工作计划中加入支持紧急工作的时间。</p> <p>拟定支持紧急情况的技术人员的备用名单/人才库。</p>	2010年 - 2011年	各技术司、紧急行动及恢复司
<b>建议 4.4: 有必要针对是否需要设立技术准则和数据库进行系统的跨学科论证，并研究紧急行动及恢复司是否有必要为技术准则和</b>	是	X			<p>本建议是在战略目标I小组的领导下提出的。挑战在于需要审议已经开发的技术准则（例如：“牲畜紧急准则和标准”、“种子准则”、“手工工具的采购标准准则”等），确定优先领域和存在的不足，随后再编写缺失的材料。这是下个两年度中的重点领域，而制定战略目标I</p>	战略目标I小组确定需要制定的准则和数据库，确保与合作伙伴及利益攸关方开展适当的磋商。	2010年 - 2011年	战略目标I小组

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
数据库提供优先资金。					的工作计划在一定程度上解决了这个问题。			
<b>建议 4.5: 改进技术支持中的沟通联络工作和业务效率。</b>	否	X			各技术司指定一名紧急行动官员，从一定程度上就是对本建议作出的回应。各技术司与紧急行动及恢复司签署一份标准协议，将是战略目标I小组的优先领域之一。	拟定一份各技术司与紧急行动及恢复司之间旨在改进沟通联络工作和业务效率的标准协议。	2010年-2011年	战略目标I小组
<b>建议 4.6: 重点应该从单项交易审批转向计划支持，这样既能提高有效性，又能减少技术风险。</b>	否		X		<p>本建议与建议4.2和建议4.5相关。本建议的要求应包括在各技术司与紧急行动及恢复司之间签订的协议中。管理层认识到，计划方法能够促进计划交付的效率和有效性，而技术风险水平保持不变。</p> <p>相关技术司应先对所有紧急计划进行评估，随后就计划的制定和实施提出建议，说明可能对项目人员、分区域或区域技术人员授权的水平（基于复杂性、敏感性和可得的专业技能等）。</p> <p>一般性的预审未必总是可行，鉴于各地的偏好因国家不同而异，或因案例不同而异。应当保留对项目文件和投入的技术审批，不过应当简化程序。</p> <p>区域办事处和分区域办事处应当参与某类投入的审批程序。技术风险</p>	<p>各技术司与紧急行动及恢复司签订协议，制定驱动从单项交易审批向计划支持转变的原则。</p> <p>审议项目和计划环境下的技术“风险”，决定最适当的技术支持水平。</p> <p>利用充足的技术人员时间资源，加强技术单位力量，为紧急行动提供足够的计划性支持。</p>	2010年-2011年	战略目标I小组

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
					<p>并没有降低，但是“转移”到不同的执行层面（例如从总部转到国家一级）。若实地官员拥有“一定技术背景”，支持对实地层面的技术审批的授权。实践表明往往并非如此，常常要求总部官员根据获得的最基本信息提供技术支持或建议。因此，实地人员应当具有更深入的技术知识，足以承担地方责任。</p> <p>支持根据当地偏好，选择拥有相关专业技能的当地人员签约。</p> <p>当具有适当的结论或捐赠方时，才能制定计划。由于捐助者不对计划进行资助，因此开展了许多小型项目。因此，也许不太可能一直从事“计划”工作。</p>			
<p><b>建议 5.1: 某些紧迫任务超出信息技术范围，也就是说未来几年内，系统改进必须继续依托现有的软件平台。粮农组织在寻求问题全面解决的同时，不应推迟国际公共部门会计</b></p>	否		X		<p>鉴于本建议与未来改进和整合的进程相关，我们同意本建议。但是，我们不同意系统改进必须依托现有的软件平台。应在整体战略框架，以及为促进实现本组织承诺（包括《近期行动计划》）而为软件平台制定的构架和所作的决策框架内审议系统改造。例如，目前在建的综合管理信息系统，将替代一系列现有平台。</p> <p>对于目前正在进行中的项目，特别</p>	<p>制定由首席信息官领导的管理和业务系统管理计划。</p> <p>全面审议管理和业务系统构架</p>	<p>2010年第三季度</p> <p>2010年第四季度</p>	<p>首席信息官/综合服务、人力资源及财务部/技术合作部/战略、规划及资源管理办公室</p>



建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
<p>动权力下放工作, 以及需要针对实地计划建立一体化、多功能的基于结果的管理系统, 这些都敦促粮农组织应立即着眼考虑总体的系统架构, 特别是实地交易方面。</p>					<p>力和供资中的地位。</p> <p>本建议的另一部分与系统架构相关。2009年间初步开展了一些管理系统构架的工作。这一工作将在2010年重新提起, 此期间是本组织结构调整的转型期, 将独立外部评价和全面彻底审查的建议以及改组后首席信息官司的新角色和新职责一起考虑在内。审议的主要内容是继续/扩大使用Oracle电子商务套件, 利用最佳的卫星系统, 继续扩展全组织数据库, 在总部和权力下放办事处内引进商务智能应用技术, 将交易要求与报告及数据分析需求脱钩。</p> <p>注意到, 鉴于国际公共部门会计标准/实地会计系统项目与实地交易相关, 其宗旨之一就是确保实地办事处选择的解决方案从本质上就是模块化的, 一次可以推广至包括人力资源在内的其它区域以及整体系统构架中的旅行交易处理。新引进的旅行体系项目就采取了类似的方法。在设计和实施人力资源管理系统时就考虑到能够允许未来与主要的企业资源规划系统进行整合。</p>	全面审议行政和业务系统构架		首席信息官司/综合服务、人力资源及财务部/技术合作部/战略、规划及资源管理办公室
<b>建议 5.3: 近期应</b>	是	X				同意本建议, 希望增加一点:	在整体	2010年第四季

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
在信息技术管理构架下建立一个对首席信息官负责的具有较强实地代表性的工作组，研究如何改进现有系统工作，清除冗余功能，探索尚未广为人知的功能，以及为现有系统的管理人员提出有优先排序的要求						该工作组应该是包容性的，确保所有相关的业务单位都能派代表参与。应当明确界定该工作组的职责范围（包括其构成和领导），以确保工作组的工作成果是可操作和可执行的，而且一直处于信息技术管理的构架内。应当在技术合作部和其他部门现有行动的基础上开展活动。	信息技术管理构架内创建一个工作组	度
a) 2011 年推出的首个实地会计系统版本不包含向 Oracle 财务系统（总分类账）以外的其他操作系统输入非财务信息的界面功能，文字栏除外。根据采用的模块结构，这一功能有必要在后期加入；与国际公共部门会计标准项目所需的人员和资金相比，该项工作需要更大范围的团队和	否		X			(a)在实地会计系统替代项目的项目简介中，背景文件已经清楚地说明，鉴于非财务数据不在项目的涵盖范围之内，解决方法从本质上就应该是模块化的，能够进行拓展，以适应未来的业务需求。 (b)认识到，这里所指的功能是近期开发的，且尚未经过全面测试。 (c) 国际公共部门会计标准项目的主要收益在于，向所有交易提供隐含的货币信息。国际公共部门会计标准项目将确保负责向捐赠方报告的单位能够	目前没有采取与本建议各部分相关的任何行动	不详

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
<p>资金，因其涉及实地会计系统项目和所有的操作系统；</p> <p>b) 应确定实地计划管理信息系统向欧盟委员会提供财务报告的功能作为一个过渡性的全组织对策是否令人满意；如果令人满意，这一功能应成为强制性功能，并配有按编码绘制（code mapping）等方面必要的系统文献；</p> <p>c) 由于使用美元以外的其他货币向捐赠方报告是一个财务问题，该问题应立即被纳入国际公共部门会计标准项目；</p> <p>d) 应强制性推广采购处的 Excel 记录系统，从而对可用于当地采购分析</p>					<p>得到最新数据，而且也能让这些单位维持一个不断更新的界面，确保在适当的时候能够定期沟通出现的问题、要求和建议的解决方案。</p> <p>(d) 同意。采购处将制做一个电子数据表，在实地会计系统开发出全组织系统之前，实行手动记录实地采购活动的基本信息。</p> <p>(e) 建议没有考虑如果票据在地方上处理，承诺将如何实现。正如本报告中指出，在国际公共部门会计标准/实地会计系统项目框架内正在对需求进行全面分析。</p> <p>(f 和g): 虽然我们同意有必要标准化和改进预算管理工具，但是未来最恰当的方式是在全面分析需求的基础上，在全组织系统内引入改进。</p>			

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
<p>的信息立即采取临时性的改进措施;</p> <p>e) 国家办事处信息系统的的使用应扩展到紧急预算外项目, 近期国家办事处信息系统的功能升级最好能够涵盖当地采购订单和协议书下的承付款</p> <p>f) 应评估现有的影子预算和支出管理系统, 决定是否可以将其标准化并推广给所有用户, 为用户提供某些系统支持并要求用户使用该系统, 从而扭转用户系统各自为营的局面。这将使得信息交流更加容易, 也更便于官员们交流彼此的工作; 而且</p> <p>g) 应评估现有的实地计划管理信息系统预算管理功</p>								

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
能，以决定这些功能是否可以强制性替代影子系统的部分功能。								
<b>建议 5.4</b> ：未来几年内 (2-3 年)：实地计划管理信息系统 (FPMIS)、Oracle 财务系统和数据仓库应继续用于保存总分类账之外的信息 (实地计划管理信息系统可用于保存属性和工作分解结构及结果链的信息)，旨在逐步撤销国家办事处信息系统的业务应用，并使计划制定、实施报告及评价支持系统 (PIRES) 的开发与长期发展对策整合。	是		X		管理层部分同意该项建议。在信息储存方面，粮农组织的立场是：数据应储存于全组织数据库的结构内。该结构包括专用数据集市和经过整合的数据储存库。这是确保数据一致性以及避免数据重复的唯一办法。正如建议 5.1、5.2 及总体评价所指出的：对特定系统发展方向的决定，如逐步撤销国家办事处信息系统或计划制定、实施报告及评价支持系统中的业务交易等应该在全组织构架下做出，因此，“长期发展对策”与粮农组织整体战略相结合。	全面审议行政和业务系统架构	2010年 第四季 度	首席信息官司/ 技术合作部/全 组织服务及财 务部/权力下放 办公室
5.4 b) 计划制定、实施报告及评价支	是	X			管理层同意此项有关计划制定、实施报告及评价支持系统发展建议的	当框架到位并搜集与国家计划目标及联合国发展援助框架相	2010- 2013	首席信息官司/

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
持系统开发的当务之急是参照粮农组织全组织目标、国家计划目标，以及联合国发展援助框架（UNDAF）等设置规划监测功能，并赋予实地工作人员利用这一更广功能的读写权限。					第二部分，并指出应将其纳入总体工作计划之中，正如在建议 5.1 和 5.2 回应部分所确定的那样。	关数据时，将可能采取行动。将于2010年下半年启动的国家办事处工作规划试点就如何使战略规划及监测纳入国家计划目标上第一次提供了远见卓识。		技术合作部/战略、规划及资源管理办公室
5.4 c) 应着手建立一个项目参考档案，并完全纳入数据仓库，为所有数据同Oracle财务系统的整合奠定基础。	否	X			该建议第三部分提到的项目参考档案早在2004年就存放于全组织数据仓库。强烈支持增添额外数据以及通过开发元数据的进一步整合和数据分发。这项工作将根据业务要求并在整体集成管理信息系统开发框架下开展。这样，数据库将成为通过多种渠道收集的、全面信息储存库。	没有采取行动	不详	不详
5.4 d) 如本报告其他段落所建议的： 1. 针对联网、信息技术设备以及管理/执行人员能力和数量，对粮农组	是	X			1. 管理层同意确定需求和能力的理念，同时设计信息技术方案，以确保各办事处的需求都得到相应的满足。这是特设工作组在建议 5.3 中提出的重要活动之一。建议中信息技术部分将由近期行动计划所涵	此建议覆盖工作范围广泛，从信息技术解决方案到搭建世界范围的权力下放用户支持。这些建议的分项建议是指特殊行动和时效性不能在此项回应中得到简述。	不详	全组织服务及财务部/技术合作部/首席信息官司/权力下放办事处

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
<p>织在各个国家的执行能力和需求开展全面评估；</p> <p>2. 应开发便于用户使用的业务流程文件，包括实地和总部工作人员使用的各种信息技术系统；</p> <p>3. 进一步重视加强对实地管理和业务人员提供与岗位相关的培训；</p> <p>4. 建立单个服务台，针对所有的管理和财务流程以及相关电脑化系统提供一站式服务，并在权力下放地点设置节点，方便不同时区、不同语言的用户获得服务。</p>					<p>盖。</p> <p>2. 管理层同意该建议的这部分内容，但需要指出的是：这需要巨大努力和知识性资源，并需要进行优先排序。</p> <p>3. 管理层同意开展与实地相关培训的有关这部分内容的建议。</p> <p>4. 管理层同意建立服务台这一构想，其设置方式有助于促进权力下放办事处便捷获得服务。</p> <p>我们注意到此建议的一些要素与国际公共部门会计标准项目提出的概念模型一致，满足权力下放办事处行政和系统支持要求。尤其是，此模式预见到一种服务中心方法，该方法使得国家办事处可根据自己的授权水平开展工作，依靠 HQ/SC 后台管理系统功能以最高效的方式支持各办事处，并充分利用全组织企业资源规划系统。</p>	<p>受该建议影响的业务单位采取的一项共同行动是开展可行性研究，以确定与建议相关的具体行动能否在未来 2-3 年内开展以及其相关费用。</p>		

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
<p><b>建议 5.5: 对中期未来(2-5 年):</b> a) 现在的问题是, 无法完全与 Oracle 系统兼容的定制系统, 例如实地计划管理信息系统, 应该使用多久? 目前, 使用定制系统的具体功能检索用户设计的报告已经常常出现困难; 有时用户也很难直接下载信息。定制系统的维护可能也会耗费越来越多的精力 (Oracle 解决方案, 例如 Oracle Projects 或 Grants Accounting, 要在分账层面上处理某些问题; 随着 Discoverer 软件增加商务智能功能, 这一模式可能对粮农组织很有意义)。粮农组织应考虑将所有的实地计划管 (Discoverer, Projects 等) 平台。</p>	是		X		<p>我们同意需要进行系统改造以实现系统更紧密整合, 促进维护和利用额外的功能, 但是, 我们认为, 在具体系统建议方面, 需要对用户需求和技术方案进行进一步分析 (如: 将所有实地计划管理信息系统和计划制定、实施报告及评价支持系统功能转移到Oracle平台)。正如建议5.1和建议5.2 评论所述, 应将可能采取的更紧密整合的评估纳入粮农组织行政和业务系统整体功能和架构评审框架。评审应考虑各种资金来源为所有活动完全执行基于结果管理所需的信息。需要确定并确认用户需求, 以确保提供的解决方案是适宜的。</p>	全面评审行政和业务系统架构	2010年 第4季度	首席信息官司 / 技术合作部 / 全组织服务及财务部 / 战略、规划和资源管理办公室

建议	需要进一步供 资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
<p>理信息系统和计划规划、实施报告及评价支持系统功能都转移到Oracle</p> <p>b) 长期来看, 提出人力资源方面的综合解决方案需要协调, 也需要资源, 这不但涉及到合理使用人力资源中面临的财务和工资问题, 也涉及到数据管理。非职员人力资源的记录可能必须通过采购分系统进行;</p>	是	X			我们同意此项建议。这需要在整体工作计划和优先顺序范畴内予以规划。			全组织服务及财务部 / 技术合作部 / 首席信息官

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
c) 某些粮农组织驻国家代表处常规性的交易很少，只是偶尔承担紧急活动任务。是否应该建立一个地方性管理中心来同时为几个办事处服务，与其保持良好的电话和电子邮件联系，从而通过信息技术系统对其交易进行处理并为各办事处提供管理信息，对于这一提议仍然存在疑问。	是		X		部分同意。审议此项建议具有优势，但最终结果的结论还无法做出，直到单笔交易成本能确定、并确定业务优先重点、办事处能力评估，以及将交易处理转移至各实地地点的措施与地方管理中心或现有的南南合作体制的比较。这种措施需要在整个组织推动权力下放的背景下予以审议。	在2010/11年项目/倡议规划范围内采取行动措施，并在已制定的整体工作计划和管理下予以审议。	2011年末	全组织服务及财务部/技术合作部/首席信息官司
<b>建议 6.1:</b> 也许，在各个计划中以整合的方式进行紧急活动的人力资源管理所面临的最大困难就是：人力资源主要是在实地通过单个项目得到资金支持。这使得规划和留住人力资源，提供较长期合同和降	否	X			管理层认识到有必要对每一次危机更好地规划人力资源。目前，通过特设机制，这个问题得以部分解决，该机制需要整合并制度化。 正如建议2.8所指出，降低交易成本将通过扩大现行紧急行动及恢复司的直接执行费用回收账户的范围以及用于实地职位的紧急和恢复活动特别基金来实现。	确定提供长期合同的方案、降低项目资助活动的交易成本。 为每一次紧急活动准备人力资源计划	2010-2011  2010-2011	人力资源管理司/紧急行动及恢复司  紧急行动及恢复司

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
低频繁交易带来的成本都变得非常困难。								
<b>建议 6.2:</b> 本评价的一项重点建议是粮农组织应当培养一支核心的紧急活动人员队伍，而且除这支队伍外，还应当建立灵活、具有竞争力的人力资源聘用机制，同时，要避免增加自身除了针对核心人员之外的财务、法律或道义责任。	否	X			管理层认为，打造一支紧急活动核心队伍对于确保紧急活动负责部门工作的可持续性 & 增强吸引力非常重要，同时，限定本组织其它部门今后的责任。在这方面，最终解决办法正在敲定之中。	确定人力资源管理司与紧急行动及恢复司在紧急活动核心队伍方面的联合行动。	2010-2011	人力资源管理司 / 紧急行动及恢复司
<b>建议 6.3:</b> 有必要制定针对紧急活动核心和非核心人力资源的政策，其内容应包括：	是							
<b>6.3 a)</b> 核心人员的下放和轮岗	是	X			这一问题正在全组织层面得以解决。机动性政策的指导原则已被高级管理小组批准。粮农组织机动性政策草案不久将发送至职员代表机	敲定机动性政策草案（包括执行局立场），发送至职员代表机构以便磋商。向总干事提交最终建议。	2010年中期	人力资源管理司 人力资源管理司 / 紧急行动

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
					构以征询意见。应特别关注执行局立场，以确保部分立场是针对新建立机制的部分。			及恢复司
<b>6.3 b)</b> 持续数年的紧急活动的人力资源可以获得较长的合同	否		X		<p>再次利用国家项目人员，以满足实地项目和紧急计划的要求，实现实地人员服务的连续性（参见《手册》 375 节）。国家项目人员条款规定，这些人员可能每次招募服务 12 个月，随即续签服务整个项目/紧急计划实施期。此类人员广泛适用于实地项目/支持与专业功能的紧急计划。</p> <p>按照通常做法，其它非核心人力资源（即个人服务协议/顾问合同）承担连续性职责（参见 6.3(g) 建议下的评论），这种做法不太合适。</p> <p>粮农组织规定已允许签署长期的个人服务协议和顾问合同，即在 48 个月的基础上签署 44 个月的合同。</p> <p>关于实地紧急活动职员聘用期限，通过拟议的联合资金机制，签署长期合同的可能性得到支持。（参见建议 6.1）。</p>	建立提议的联合资金机制，签署相关服务协议。	2010-11	紧急行动及恢复司

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
<b>6.3 c) 退休人员的使用</b>	否			X	领导机构关于使用退休人员采纳了一项修改后的政策，政策强调退休人员的使用期有限（12 个月中的 6 个月时间），并限制了可以雇用退休人员的条件。	作为一项一般规定，管理层不赞成促进中长期使用退休人员作为其核心职员使用。人力资源管理司和紧急行动及恢复司将寻求在危机情况下使用退休人员的特殊措施，作为紧急激增能力的一部分，要求立即派遣有经验的人员提供一段时间的服务。	2010-2011	紧急行动及恢复司 / 人力资源管理司
<b>6.3 d) 人力资源开发、培训及能力要求</b>	是	X			此项建议的主要内容是：	能力需求的定义。绩效管理系统（PEMS）的执行及汲取的教训。	2010-2011	人力资源管理司/紧急行动及恢复司
i) 无论是实地还是总部的核心人员都应当具有适应能力发展需要的人员发展计划。	否	X			i) a) 设立一个能力框架，并为参与紧急活动的一般服务人员和专业人员制定能力需求定义是第一步，以便确保满足所有要求。 b) 需要评估培训要求，制定培训计划，这将导致对采购、金融和行政交易的认证。	设立能力框架被视为《近期行动计划》（2010）的组成部分。能力需求的定义和最低要求应包括在修改后的描述中。对能力的评估将在绩效管理系统进行。	2010-2011	人力资源管理司
ii) 有重大紧急情况风险国家中的粮农组织驻国家代表的核心能力应包括在紧急活动方面的能	否	X			ii) 粮农组织驻国家代表的能力与工作需要将在《近期行动计划》中审议。紧急活动方面的能力需要进一步确定，以便纳入经修改的粮农组织驻国家代表能力需求中。	紧急活动方面的能力需要确定并纳入到经修改的能力需求中。	2010	人力资源管理司/权力下放支持办公室

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
力								
iii) 正如下列采购部分所讨论的, 紧急行动及恢复司业务人员, 尤其是实地的工作人员, 具备一定程度的能力, 可以给予他们采购和人力资源合同签订方面的授权。	否		X		iii) 目前还没有设想对预算掌管部门和粮农组织代表进一步授权(见 6.3.f)。但是, 一经建立认证计划, 对额外的行政行动授权将重新评估。	除非现在已具有完整的认证计划, 否则, 现在设想进一步的授权还为时尚早。	2011	技术合作部/人力资源管理司
iv) 同样, 如上所述, 紧急活动相关人员在得到技术单位的批准后并在其支持下, 可以提供指定的技术服务, 承担特定的审批任务	否	X			iv) 见建议 4.2			
v) 实地行政人员, 尤其是粮农组织驻国家代表处之外的工作人员, 很少有机会参加总部的正式课程, 目前也难以改变这种状况。应当有更多的分区培训活动, 有必	是	X			v) 这应得到充分支持并应与 6.3 d i) 相连接 已经在战略目标 I 项下制定了一个完整的学习计划。目前资源正在确定之中(核心与执行局), 以保证制定完整的计划。	将制定网络学习计划, 以支持认证计划并作为粮农组织“虚拟学院”的组成部分。	2010-2012	人力资源管理司/紧急行动及恢复司

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
要将网络学习作为唯一适用于大多数实地人员的未来学习方式加以发展，同时在采购任务期间开展在职培训，等。								
vi) 支持由紧急行动及恢复司建立一个人才库，用来记录所有人力资源的资历档案。但是，人才库的建立过程中也需要有选择性，因为如果条目过多会使其不易使用。人才库应仅包括目前随时可用的人力资源，并且有必要规定在人才库中添加能力和绩效评估资料，但目前并没有这样的规定。	是	X			vi) 为应对紧急情况建立人才库的需求正由人力资源管理司和紧急行动及恢复司准备，根据紧急行动及恢复司和人力资源管理司的联合努力，将制定能力框架并纳入今后的人才库功能之中。 人力资源管理司将管理人才库，可以向紧急行动及恢复司提供人才机动性方面的支持	已经对紧急行动及恢复司人才库的需求进行了讨论、审议并纳入到聘用人才库功能中。人才库正在筹划中，并将得到人力资源管理司和紧急行动及恢复司的检测。	2011-2012	人力资源管理司/ 紧急行动及恢复司/ 首席信息官
<b>6.3 e) 应在合同中规定签约人要对粮农组织的支出和合同等授权内容负</b>	否			X	作为一项原则，不应授予独立签约人以委托性质的权利。按照联合国共同系统内的通常做法，不应允许没有与本组织签订雇佣关系的签约			

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
责, 对必要的系统有访问权限					人代表本组织进行支付。			
6.3 f) 授权	否		X		<p>在过去两年中, 向粮农组织驻国家代表及/或预算掌管部门授权项目服务, 如: 挑选、聘用和推广国家服务协议和国家项目人员。同样的授权也将授予服务于南南合作的合作人员, 目前正在最终敲定准则。</p> <p>有关工作人员服务, 下放办事处的主任有权决定当地支持性工作人员。同样, 为实地项目挑选、任命和推荐当地聘用的一般服务人员是总部或区域办事处业务单位主任的权限。同时, 可以审议进一步授权人力资源行动的可能性, 应强调这方面的进展情况。见6.3(d)(iii)项下的评论。</p>	经与下放办事处磋商, 将进一步审议并提议授予实地办公室额外权力。	2011	人力资源管理司 / 权力下放办事处
6.3 g) 合同文书	否		X		<p>这种观点需要进一步的评估, 因为其用意并不明确。可以说, 最近的行政法庭案例规律认识到, 增加使用合同工具不能保障任期。但是, 法庭总是审查特别的案例, 因此也很难从法院审判规程中得出一般性结论。</p>	本组织将审议联合国公共系统(UNCS)其他组织使用的合同文书, 以便做出决定, 如果这类文书提供更多的灵活性并能作为构建激增/紧急情况人才库来引进。	2011	人力资源管理司 / 紧急行动及恢复司

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
<p><b>更多地采用服务合同</b> (支持及行政费用应</p> <p>i) 对非核心人力资源的考虑。具有竞争力的服务合同(支持及行政费用), 可以使粮农组织成为更有吸引力的雇主, 但与顾问形式相比不会有助于节约成本,<sup>1</sup>只是在灵活性和责任方面带来优势。在这方面, 服务合同与顾问合同不同, 顾问合同明确构成聘用关系, 因此可以在劳工组织法庭提出申诉。当提出申诉时, 非职员合同, 如服务合同不构成聘用关系, 也不提供诉诸行政法庭的权利的条款在仲裁中几乎总是得到支持:</p> <p>1) 如果条款规定明确, 服务合同的期限</p>	否			X	<p>本组织已经严重依靠非人事资源。独立签约人的使用是联合国公共系统普遍的做法, 聘用个人在特定的时间段内履行特殊任务或提供服务-换言之, 他们不能作为执行核心活动的人员使用。联合国大会重申了后一种观点, 并对增加使用非人事资源表示关注。</p> <p>已经寻求联合国公共系统内其他组织的相关信息, 收到来自农发基金, 联合国儿童基金会, 世界卫生组织和世界粮食计划署的反馈。所有组织都执行了合同限制, 粮农组织执行了最高的 12 个月中 11 月的雇用期限。联合国儿童基金会和世界粮食计划署在限制续用顾问最高期限为 4 年的规定上与粮农组织类似。在世界卫生组织, 个人不可能在同样工作计划或项目内从事同样任务超过 2 年。</p> <p>就是这些对任期的限制才保障了非人事资源 (NSHR) 的使用不能是连续性的工作, 而这样的工作由正常工作人员承担更合适。</p>			

<sup>1</sup> 确实构成聘用关系的顾问工作通常是免税的, 而个人服务协议并非如此。而且, 目前粮农组织将个人服务协议为一次付清合同的做法在紧急活动情况下并不合适, 服务的天数和任何差旅活动都需要另做安排。

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
可超过 11 个月，其中没有间隔的要求，不会产生责任					<p>认识了对非人事资源使用的灵活性和益处，以及“聘应”合同的优势。本组织通过为顾问和个人服务协议更多地使用“实际雇佣时间”(WAE)合同时就已经采取了措施。在这方面，关于使用“实际雇佣时间”的规定已经得到审议，以便在执行中有更大的灵活性，例如：如果雇用人没有完成 12 月内的 11 月的工作，合同的服务期不能中断。</p> <p>认为，现有的非职员合同文书，例如：顾问合同，个人服务协议及国家项目人员的服务合同都足以满足所设计的需求。</p> <p>然而，明确需要更好地理解恰当使用问题，以及其他应该考虑的选择，以满足各司的需要，如：当工作/任务具有连续性时，设立临时工作人员职位。</p> <p>我们注意到条款表述的程度“非职员合同条款，如服务合同，没有构成雇佣关系，也不提供诉诸于行政法庭权利的条款在仲裁中几乎总是得到支持”并质疑这样表述的基础。除非提供能证实这种表述的理由，否则它将不能作为建议本组织审查现有做法的基础。</p>			

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
2)服务合同可以说明签约人将在本国或其他国家提供服务，并在同一份合同中具体说明在本国工作时和在 国外工作时不同的待遇条件。这将对国家项目人员新安排的有益补充，新的安排允许对国家项目人员进行更加灵活地调动，主要是通过在其合同中对间隔期做出规定，并且依据有权回归国家项目人员职位的国际条款再次对其进行聘用（同样会造成较高的交易成本）	否		X		粮农组织的服务合同是为国家项目人员和 一个特定国家的工作准备的。但是，可以考虑在国家项目人员合同项下签订个人临时合同，根据不同文书，如作为顾问。这一灵活性作为紧急危机应对的试验而被引入（参考：政策导向 2009/08）	人力资源和紧急行动及恢复司审议的机制是在 2009/08 政策导向项下并经过 2 年试验期而被引入的。	2011	人力资源管理司 – 紧急行动及恢复司
3) 服务合同应当比目前更加明确地说明提供的人力资源服务不构成聘用关系，因此不能诉诸于联合国系统行政法庭。根据良好人力资源规范，服	否		X		该事宜需要进一步的审议。根据现有的粮农组织规定，并在很大程度上反映了联合国系统做法，签订服务合同各方（国家项目人员）是独立签约人。因此他们不属于行政审判庭管辖之下。但是，针对这些合同中特别案例的争端解决采取恰当	法律顾问办公室和人力资源管理司对现有有关国家项目人员服务合同仲裁条款进行审议。	2010	人力资源管理司 – 法律顾问办公室

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
务合同应当规定在发生争端时进行独立仲裁					手段问题应得到进一步的考虑。			
<b>ii) 实地项目专业人员合同:</b> 正如目前的情况, 为留住有能力的国际职员, 可以同样在行政和业务支持费用项下更好地利用实地项目合同(由项目预算资助的有固定岗位的人员-这类人员可以跨项目提供服务, 以及提供行政和业务支持)。这类合同在总部和实地均可利用, 而且行政法庭的先例表明这种合同不会产生长期受聘的权利;	否	X			见建议 6.1			
<b>iii) 国家和区域项目人员:</b> 自 2009 年起, 紧急行动及恢复司聘用的国家项目人员可以在试用的基础上被聘为派驻其他国家的顾问, 聘用时间	否		X		正如在 6.3(g)(i)点所注意到那样, 现有的非职员合同文书, 如顾问合同, 个人服务协议和在国家项目人员情况下的服务合同都足以满足对它们设计的需要。人力资源管理司宁愿支持使用承担临时任务的顾问、国家一般服务人员以及国际专	引入机动性政策, 包括临时机动性。 在政策导向 2009/08 项下引进的机制, 经过两年的试验阶段, 由人力资源和紧急行动及恢复司进行了审议。	2010  2011	人力资源管理司  人力资源管理司 - 紧急行动及恢复司

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
<p>最多为六个月，如国家项目人员的职位能够得到持续的资金保障，则有权在期满后回归原来的职位。这些安排受到了欢迎，应当持续下去。同样，无论是通过利用服务合同还是新类别的合同，也需要按照类似国家项目人员的条件让区域项目人员能够为跨境紧急活动服务。</p>					<p>业人员，应对跨境的紧急情况。此种方法符合本组织引进的机动性政策。</p> <p>在粮农组织政策导向 2009/08 项下引入的、由国家项目人员承担的临时机动性任务的机制也将得到审议。</p>			
<p><b>建议 7.1: 采购准备工作</b>和按期完成可能是需要改进的一个最主要的领域：以下是可能有利于缩短时间的一些建议，如能与本报告中其它部分提出的建议措施结合使用，就可能取得明显效果，但是期望能在不久的将来就明显缩减采购总耗时是不现实的：</p>	是	X						

建议	需要进一步供 资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
<b>7.1 a) 采购准备工作的规划应从项目转向计划层面</b>	否	X				根据其作为一种手段，促进沟通、协调、有效性和效率的共同理解，紧急行动及恢复司和采购处将加强采购规划	2010-2011	采购处，紧急行动及恢复司，技术单位
<b>7.1. b) 对于大型紧急计划，应该让采购专家参与初始规划和随后的规划过程。采购团组已经成为加快初期采购工作的一个重要手段；</b>	是	X			管理层同意此项建议，该建议可以通过派往有着大量紧急采购需求国家的采购团组得到支持，其目的是确认当地的供应商以及建立或更新备选当地供应商名单。执行此项建议需要额外的资源。	采购团组前往有大量紧急支出的国家，以确定合适的当地供应商以及支持更新和维护备选当地供应商名单。	2010-2011	行政服务司/紧急行动及恢复司
<b>7.1 c) 粮农组织不应为了赶上下一个种植季节而仓促行动，因为很可能赶不上.....相反，粮农组织应做好准备工作，以便赶上可能赶上的种植季节，而这通常就是至少 5 个月以后的种植季节；</b>	否		X		经过加强的计划和培训应支持按期完成这方面工作的改进。然而，在紧急情况之下，最终决定应当考虑几方面因素，例如国家和危机的背景，种植季节的数量，投入物的可获得性，捐赠方和受益方的要求。应当竭力确保受益方等能够得到适当而及时的支持。	业务官员更加系统地评估采购的时间框架，同时考虑到业务背景情况和受益方的要求。	2010-2011	紧急行动及恢复司
<b>7.1d) 当交货时间</b>	否	X			这一点已在经修订的《手册》 502节	继续针对经修订的《手册》	2010-	采购处

建议	需要进一步供 资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
很紧(如要赶上下一个种植季节或在病虫害防治活动中)时,应更多地采用供应商之间合同拆分的方法(尽管这可能不利于形成采购规模,但也可以降低风险,避免出现没有物资可用的情况)。					(502.16.4 -“分散中标”)中加以规定,这一做法是将标的分配给不止一家供应商以便降低无法交付的风险。  管理层注意到,在某些情况下,拆分合同可能带来一些好处(例如资金的价值和及时性),而在其他情况下,通过集中可以获取效益。因此,需要加强采购能力建设,从而可以根据具体情况做出合理的判断。经修订的《手册》502节为允许这种灵活性提供了指导。	502节以及采购预付事宜开展培训,以便增强所需判断的能力。	2011	
<b>建议 7.2: 集中采购:</b> 鉴于这已经日益成为现实的情况,各项计划之下的采购应作为一个整体加以管理,而不是作为单个项目。	否	X			如有可能,增加价值。经修订的《手册》502节已经预见并鼓励使用框架合同。它还预见了在可行的情况下利用提前投标。正如报告中所提到的那样,提前投标和框架合同的应用范围受限于所采购的投入物的性质。	继续进行采购培训,重点强调采购计划的重要性。	2010-2011	采购处
<b>建议 7.3: 改进物有所值:</b>								
7.3 a) <b>前瞻性规划和市场研究</b> 在最后确定招标事宜的过程中应发挥更突出的作用;	是	X			管理层同意有必要开展上游市场调研,以便发现潜在的供应商(《手册》502节)及服务提供商(《手册》507节)。	采购处可向有大量紧急支出的国家派出采购团组以便确定合适的当地供应商以及支持更新和维护备选当地供应商名单。		采购处 / 紧急行动及恢复司

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
7.3 b) 在物有所值的标准上应当调节平衡， <b>减少对价格的强调</b> ，这在目前采购的评价标准中所占的权重是80%，并且： i. 更多地考虑到灵活性以应对实际紧急状况的变化，	否	X			经修订的《手册》502节已经规定，根据建议要求，对非价格标准的采购可以给予最高达80%的权重。因此，在价格并非主要标准的情况下，已经有了满足这一建议的工具。管理层建议落实刚刚生效的新制度以便确定该工具是否支持改进后的采购活动。	实施经修订的《手册》502节	2010-2011	行政服务司
7.3. b ii) 认识到并不是总能保证在招标之前丝毫不差地确定明细要求，有时必须做出技术和业务上的判断，				X	此项建议被否决，因为其潜在的假设是不符合公共采购的最佳操作要求的。根据收到要约之后所制定的标准来作出评价是不透明的，与所有良好的公共采购操作方式相违背。经修订的《手册》502节现在允许更大的灵活性并允许明确划定范围，从而在投标时赋予具体权重。			
7.3. b iii) 考虑有必要更加重视有关供应商可靠性的信息	是	X			管理层同意，在确定邀请参加竞标的合适的供应商方面，应当将供应商的可靠性列为一项评价标准。然而，一旦邀请，就不得再事后援引供应商可靠性标准来排除要约，因为这是不透明地使用评价标准。	继续开展采购培训，以便增强职员做出此类判断的能力，并确保适宜的记录和正当的理由。 可靠数据收集目前作为《近期行动计划》项目9的一部分实施。	2010-2011	行政服务司

建议	需要进一步供 资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
7.3.b) iv:能够更加灵活地给予国内供应商相对于国际供应商更大的关照;	否	X			该政策必须在全组织层面制定。	紧急行动及恢复司 和 行政服务司将建立工作组, 制定有关国内优于国际的政策 应制定相应准则	2010-2011	紧急行动及恢复司 / 行政服务司
7.3 c)要正式保存有关 <b>供应商业务记录</b> 的信息, 并在招标和标书评估中将其作为明确的标准(应该将用于评估可靠性的标准告知供应商)	否	X			认识到有必要开展更好的供应商管理信息和业务记录, 并且一个供应商管理项目正在进行中。然而, 一般来说, 供应商业绩是判断供应商是否被邀请参与投标的一个标准而不是收到要约之后进行评价的标准。	继续执行供应商管理的《近期行动计划》项目。	2010-2011	行政服务司
7.3 d) 除了技术和商业评估之外, 应要求将业务标准的正式评估作为全面评估采购是否实现了物有所值的一部分内容;	否	X			管理层同意, 评价标准可以视具体情况, 包括业务方面的内容, 例如库存的保有量、运输和物流能力、服务和维护的提供情况。	实施经修订的《手册》502节	2010-2011	行政服务司 / 紧急行动及恢复司
7.3 e)在上述框架内 <b>增加透明度</b> : 粮农组织应该对超过一定采购值的所有采购活动进行公	是	X			目前还没有实地一级的有关基本采购信息的数据库。此外, 能力有限。	粮农组织已经对与欧盟资助的、价值超过100,000美元以上的采购奖励相关信息进行公示。管理层将考虑通过制定实施程序和准则来落实这一建	2011-2012	行政服务司

建议	需要进一步供 资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
示。						议。将需要额外的、持续的资源来管理这一流程，包括回应供应商就已公布的中标信息和澄清情况的要求。		
<b>建议 7.4:</b> 应 按照全面彻底 审查的建议， 广泛加强粮农 组织在采购工 作中的机构能 力。	是	X			管理层同意有必要： <ul style="list-style-type: none"> <li>根据采购数量和计划，加强部分权力下放办事处的采购活动的机构能力；</li> <li>更多地授权给那些设置有国际采购事务官员并负责向采购处报告的办公室；</li> <li>升级（大部分）权力下放办事处的信息技术能力。</li> </ul>	在提供额外资源的情况下，可于总部以外的地方设立国际采购事务官员，以支持紧急采购活动并相应地扩大授权。	2010-2011	行政服务司 / 紧急行动及恢复司
c) 放权：本报告无意确定最后的授权等级。我们认识到，截止到 2010 年 1 月 1 日，授权等级可能已经超出了一些下放办事处的能力，但也有一些办事处能很好地胜任较高等级的授权：								
c) i) 可以提高对紧急行动及恢复司的授权等级而不是				X	该项涉及总部的紧急行动及恢复司的建议不能被接受，因为这需要紧急行动及恢复司设立一个与现有的			

建议	需要进一步供 资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
为了限制开支，将紧急行动及恢复司与商业采购权限较低的总部其它单位等同对待，同时要认识到紧急情况的特殊性和紧急行动及恢复司独特的业务职能和能力。					综合服务、人力资源及财务部相平行的结构。这不被视为增加流程的总效率。不仅如此，这也不代表最佳操作方式，因为它降低了适当区分“请求者”、“购买者”和“授权官员”所发挥的作用和责任的能力。			
c) ii) 如果能像我们所预见的那样，紧急行动及恢复司要将一些项目官员下放到实地，那他们就可以获得额外的采购技能培训和认证。然后可以给予这些官员采购授权，就像目前已在少数几个设有一名采购事务官员的大型活动中的做法一样。	是		X		在得到粮农组织代表处同意，并且在设有外派采购事务官员职位的地方，可以预期向紧急行动及恢复司下派项目官员授权。  报告中提到的可以通过“在有证人的前提下对所用程序进行记录”提供的额外预防措施并不明确。	紧急行动及恢复司和行政服务司将分析在哪些国家可以设立外派采购事务官员。	2010-2011	行政服务司/紧急行动及恢复司
c) iii) 如上文有关权力下放部分中所述，紧急行动及恢复司和行政服务司	是		X		如前所述，在得到粮农组织代表处同意，并且在设有外派采购事务官员职位的地方，可以预见向紧急行动及恢复司权力下放项目官员授	紧急行动及恢复司和行政服务司将分析在哪些国家可以设立外派采购事务官员。	2010-2011	行政服务司/紧急行动及恢复司

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
可进一步向一些经过筛选的没有采购或项目官员的实地办事处授权，而且这种授权等级应根据粮农组织驻国家代表处和紧急协调办事处的能力来确定，而不是粮农组织驻国家代表个人的能力，					权。 然而，该项建议关于授权等级应当基于粮农组织驻国家代表处（而不是粮农组织驻国家代表个人）的能力的内容被否决。			
c) iii) 采购可以根据其复杂性分为两类。比如，化肥是相对复杂性较低的商品，而信息技术设备却有着较高的复杂性。复杂性较低的商品采购的授权等级可以相对定得高些				X	一项采购活动的复杂性不一定与所采购的商品本身相联系，但经常与采购活动的背景相关。如果可以就某些产品设定框架协议，这样就有可能赋予该框架协议之下的采购无限授权。			
c) iii) 在有些地方，要想分离职责有一定难度，尤其是那些职员人数较少的地方。可以要求这类办事处以及				X	在承认对于某些办事处由于人员不足很难分离职责的同时，将交易输入其他办事处的Oracle系统并不能解决职责分离的问题。			

建议	需要进一步供资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
最近审计中发现问题的办事处将所有交易输入区域办事处或粮农组织总部 / 布达佩斯的 Oracle 系统, 这些部门行使监督职能								
d) 目前, 将实地协议书的总限额设为 2.5 万美元仍然过低, 一般而言, 协议书和采购合同应有类似的授权等级, 除非为国家私营部门制定出新的采购方式 (见下文)。	否	X			管理层根据经修订的《手册》 507 节, 正在审议提高协议书授权等级。	在《近期行动计划》之下, 《手册》 507 节“协议书”部分的修订正在进行中, 并计划于 2010 年完成。		
<b>建议 8.1: 政策:</b> 粮农组织如何在采购的同时, 更好地加强各国的发展亟待规范性工作。粮农组织的确有明确支持非政府组织发展的政策, 同时通过协议书取得服务。要对国内的中	是		X		管理层注意到, 这是一项政策事宜, 并承认需要一项针对当地采购的政策, 作为一个加强国家发展或当地能力的工具。一旦制定出这一政策, 并得到全组织层面的认同, 有关经修订的《手册》 502 节是否需要修改以便将该政策包括进来, 以及是否可以制定其实施的模式决定, 就可以做出了。	制定: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 一项关于粮农组织是否以及如何能够在开展采购活动的同时更好地加强国家发展的政策;</li> <li>• 一种处理购物券、种子交易会等的措施;</li> <li>• 实地计划的新模式</li> </ul> 根据上述政策结果, 可能有必	2010-2011	副总干事和相关部门间工作组

建议	需要进一步供 资(是或否)	管理层的接受程度			对建议的评论	采取行动		
		接受	部分接受	否决		行动	时间	负责单位
<p>小型企业采取类似 的明确优先政策， 但至今为止还没有 发展出具体工具来 增强国内私营部门 的能力，让它们能 够为农民和渔民提 供可持续的服务。 同样也没有对粮农 组织在什么情况下 可能会扰乱和削弱 国家市场的可持续 发展做过分析。这 方面涉及从运输到 仓储、到造船以及 投入物在当地的供 给水平</p>								
<p><b>建议 8.2:</b> 长期来 看，<b>粮农组织可考 虑发展出其他服 务，可以改进发展 中国家的采购工 作。</b>粮农组织需要 将其认定为发展服 务，而不是行政管 理费用，并相应划 拨资金：</p>	是		X		<p>管理层同意，粮农组织探讨能够同时改进采购和加强当地私营部门的新方案可能是有益的，但是在探讨这些方案前，尚不能完全同意该建议。</p>	<p>综合服务、人力资源及财务部 及技术合作部将联合探讨改进 发展中国家的采购工作的方 案。</p>	2012	<p>综合服务、人 力资源及财务 部/技术合作部</p>