

2013 年 2 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 Организации Объединенных Наций	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
---	--	--------------------	---	---	--	--

# 计划和财政委员会

## 计划委员会第一一三届会议和 财政委员会第一四八届会议

2013 年 3 月 18—22 日，罗马

## 2012 年中期审查综述报告 (针对《2012—13 年工作计划和预算》)

### 目录

引言 .....	3
I. 重大政策发展 .....	5
II. 实现变革 .....	7
A. 总体进展情况 .....	7
B. 战略目标和职能目标 .....	10
C. 区域视角 .....	33
III. 管好资源 .....	42
附录 1: 进展情况综述与评级系统 .....	47

对本文件实质性内容如有疑问, 请联系:

战略、规划及资源管理办公室主任  
Boyd Haight先生  
电话: +39 (06) 570-55324

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](http://www.fao.org) 网站获取。

## 内容提要

- 《中期审查综述报告》是向成员国通报经批准的《2012—13 年工作计划和预算》的实施进展情况，重点审查内容是重大政策发展、通过组织结果在实现变革方面取得的进展，以及资源管理。

### 重大政策发展

- 2012 年，粮农组织引入了总干事提出的转型变革，旨在根据职责（应对饥饿、营养不良和粮食不安全）增强粮农组织的影响和交付成果，重点工作体现在四个领域：
- 更加旗帜鲜明地凸显粮农组织的战略方向—“战略思考进程”进一步提升了严格分析在制定本组织未来战略优先重点过程中发挥的作用；
  - 增加成员国和其他利益相关方在设定国家优先重点方面的参与，从而加强粮农组织的权力下放工作；
  - 降低成本—建立持续改进和物有所值的文化；仅在两年度的第一年，这项工作的推行就节约了 2 500 万美元的成本；
  - 开展伙伴合作—2012 年，伙伴关系在粮农组织创造可持续无饥饿世界的战略中进一步向中心地位靠拢。伙伴关系可以四两拨千斤，让粮农组织在世界舞台上发挥更大的影响；可以成为经济有效的方式，以便更好地联系民间社会中的个体行动者；还可以创造新的规模经济。

### 实现变革

- 56 个组织结果中有 52 个（93%）进展顺利，4 个（7%）需要在 2013 年采取整改行动。与前次《中期审查》相较，本次审查结果表明总体绩效略有改进。实现目标的主要挑战是处理利益相关方期望发生变化对当前工作计划产生的影响，人员选聘时间过长对于实地技术技能配置的影响，以及某些情况下优先重点的变化。
- 从区域角度来看，各区域交付组织产出的前景略有不同，近东及北非区域以及亚太区域 90% 的活动都进展顺利。拉美和加勒比区域根据对“国别规划框架”的审查重新调整了组织产出的优先顺序。

### 管好资源

- 截止 2012 年 12 月，正常计划净拨款（10.056 亿美元）已经支出过半，战略和职能目标预算外支出的预测结果与此相当。

## 建议计划和财政委员会采取的行动

### 请两委员会：

- 审议结果实现和财务绩效的进展和挑战，并提出建议；
- 就改进今后《中期审查综述报告》的格式和内容提出指导意见。

## 引言

1. 《2010—13年中期计划》（已审定）以及《2012—13年工作计划和预算》所阐述的粮农组织基于结果的框架具体包括：

**3 个全球目标**，代表了粮农组织在职责所涉领域的根本发展影响，也是各国需要努力实现的目标；

**11 个战略目标**，推动全球目标的实现；

**2 个职能目标**，为粮农组织的工作提供了扶持性环境；

**56 个组织结果**，明确并衡量粮农组织在各项战略目标和职能目标下开展的工作。

2. 粮农组织通过两次内部审查和评估过程，即两年度首年末的中期审查和两年度末的期末评估，让管理层了解需要采取的整改行动并指导未来的工作。根据这两个过程编写的报告旨在让成员国和利益相关方及时了解各项组织结果在达成目标和履行承诺方面的进展与成绩，记录粮农组织对于实现战略目标的贡献。这两个报告是：在两年度的第一年末发布的《中期审查综述报告》和在两年度结束时发布的《计划执行报告》。

3. 《中期审查综述报告》的基础是粮农组织用于计划、监测和报告本组织各资金来源工作的基于结果框架。中期审查：i) 报告粮农组织在向成员国交付《2010—13年中期计划（已审定）》和《2012—13年工作计划和预算》中所列承诺方面取得的进展；ii) 对于面临重大风险，无法全面实现的结果向管理层提出整改行动建议。

4. 报告列举了目前尚未达标的组织结果面临的挑战；“进展顺利”的组织结果所面临的挑战被定性为并不显著，因此未在报告中特别说明。

5. 《中期审查综述报告》包括3项主要内容：

- 1) 重大政策发展综述；
- 2) 实现变革，说明各项战略目标和支持性职能目标的进展情况和未来展望，并简要说明各个区域做出的贡献；
- 3) 管好资源，说明粮农组织为提高内部行政管理效率所采取的措施，包括财务绩效的分析。

附录 1 说明了本报告的组织方式，包括质量保证机制。

---

## 图 1：粮农组织 2010 – 2013 年结果框架的主要内容

---

### **粮农组织的远景**

建设一个远离饥饿和营养不良的世界，粮食和农业在其中当以经济、社会和环境可持续方式提高所有人，特别是最贫困人口的生活水平。

### **成员国的三个全球目标包括：**

- 减少饥饿人口的绝对数量，逐步确保建设一个所有人在任何时候都能获得充足、安全和富有营养的食物，满足其过上积极、健康生活的膳食需要和饮食偏好的世界；
- 增加粮食产量，加强农村发展并改善可持续生计，从而消除贫困，为所有人推动经济和社会进步；
- 对土地、水、空气、气候和遗传资源等自然资源进行可持续管理和利用，造福当代及子孙后代。

### **战略目标**

- A. 实现可持续集约化农作物生产。
- B. 提高可持续畜牧生产。
- C. 可持续管理和利用渔业及水产养殖资源。
- D. 提高食物链各环节的食品质量安全。
- E. 实现森林和树木的可持续管理。
- F. 实现对土地、水和遗传资源的可持续管理，提高能力应对影响粮食和农业的全球环境挑战。
- G. 创造有利市场环境，改善生计并提高农村发展水平。
- H. 提高粮食安全和营养水平。
- I. 提高能力，防备和应对粮食及农业方面的威胁和紧急情况。
- K. 实现农村地区性别平等，共同享有资源、产品、服务和决策权。
- L. 更多更好地利用公共和私营部门对农业及农村发展方面的投资。

### **职能目标**

- X. 与成员国和利益相关者开展有效合作。
  - Y. 实现高效、有效的管理。
-

## I. 重大政策发展

6. 2012年，粮农组织启动并逐步推进转型变革进程，旨在根据职责（应对饥饿、营养不良和粮食不安全）增强粮农组织的影响和交付成果。转型变革计划的核心内容是把粮农组织的规范性工作转为国家层面的切实影响，以及把粮农组织的全球产品转化为政策和实践中看得见摸得着的变革。这些转型变革是粮农组织过去改革倡议的延续，包括4个重点领域：

- 更加旗帜鲜明地突出粮农组织战略方向；
- 加强权力下放办事处网络的能力和构架，使其与总部工作更加整齐划一；
- 机构加强和增强资金使用效果；
- 利用伙伴关系开展工作。

### 更加突出粮农组织战略方向

7. 本组织在转型变革远景下的未来战略方向和优先重点通过总干事在2012年启动的“战略思考进程”予以确定。“战略思考进程”运用了反复、分析性和磋商性的方法，在综合成员国、职工和外部专家意见的基础上，为本组织的未来工作制定了5个跨领域战略目标。“战略思考进程”还：(i) 修订了本组织的核心职能；(ii) 应成员国的建议，推动粮农组织将第一个全球目标由“减少”饥饿升级为“根除”饥饿；(iii) 支持制定了审定后的《战略框架》，新的《2014—17年中期计划》和《2014—15年工作计划和预算》。

8. 调整后的战略方向为改进本组织的工作方式奠定了基础，统一了对于方向和问责的认识，从而让粮农组织的工作更有凝聚力；而在此之前，粮农组织的很多工作往往是各行其道（正常计划和预算外，实地和总部，紧急情况和发展）。作为转型变革的一项举措，理事会同意增加多学科基金的资金额度，重点加强与新战略目标关系紧密领域的《工作计划》和计划性区域举措<sup>1</sup>。这项工作将在《2012—13年计划执行报告》中进行报告。

### 加强权力下放办事处网络

9. 2012年权力下放办事处网络架构和职能的强化旨在确保粮农组织在国家、区域（分区域）和全球层面的工作能够为实现粮农组织的战略目标做出最大贡献。这需要解决四个相关问题：

- a) 加强成员国在确定优先重点方面的参与和自主权。在国家层面，“国别规划框架”的制定需要通过参与式的计划和重点确定过程。在分区域层面，区域经济一体化组织与粮农组织职工一道评估并整合“国别规划

<sup>1</sup> CL 144/3 第 61—65 段，和 CL 145/3 第 27—29 段。

框架”确定的具有共性的国家优先重点。在区域层面，区域会议的准备过程可以对这些具有共性的区域重点进行评估。

- b) 理顺粮农组织工作与其他主要合作伙伴工作的关系。“国别规划框架”的侧重是国内干预措施，主要围绕国家发展目标、联合国发展援助框架重点和粮农组织战略目标能够有机整合，且粮农组织比较优势能够得到最有效发挥的领域。
- c) 明确粮农组织在支持实地活动方面的作用。总部负责创造有利的环境，支持权力下放办事处有效实施“国别规划框架”。区域办事处正在强化作为技术、业务和管理枢纽的作用。国家办事处将通过改进对重点业务流程（例如资源募集、规划与计划、项目管理、宣传和沟通）的内部支持进一步强化自身作用。权力下放办事处负责人的选择目前是择优录用，新的轮岗政策将会确保拥有之前在粮农组织工作的经验成为更多粮农组织代表聘任的必要条件。
- d) 加强实地办事处。粮农组织启动了一系列旨在加强实地办事处应对新挑战能力的举措。例如，新的“全球资源管理系统”将会提供更多可靠一致的最新信息，并成为更加健全的内部控制体系的基础。此外，粮农组织还采取了多种措施拓展技术和专业技能，例如加强职工轮岗，完善技术网络，以及实行更为严格的粮农组织代表遴选程序。

### **机构加强与物有所值**

10. 2012年，粮农组织根据“战略思考进程”中出现的问题采取了机构加强的转型措施。这些措施旨在调整本组织的架构，以期从2014年开始按照新的战略方向实现最佳的成果交付，并支持转型到审定后的《战略框架》。具体而言，2012年引入的此类措施包括：(i) 人力资源管理职能；(ii) 交流与伙伴关系能力；(iii) 安保服务；(iv) 技术合作部，特别是政策援助能力、外部资源筹措、南南合作、紧急与恢复活动；(v) 农业部和经社部，特别是营养、食品安全和标准制定专业知识；(vi) 知识交流，研究和推广能力；(vii) 秘书处对粮农组织治理的支持，以及与成员国和代表处的联系。<sup>2</sup>

11. 另外，提高资金使用价值方面的倡议在2012年6月召开的理事会第一四四届会议上进行了报告。理事会赞赏粮农组织进一步取得了1 930万美元的资金节约成效，这主要得益于行政领域的效率提高。此外，理事会同意在《2012-13年工作计划和预算》中将这部分节约资金调配给权力下放办事处网络、跨学科工作、战略规划和安保服务。

---

<sup>2</sup> CL 144/3 和 CL 145/3

## 伙伴关系

12. 2012年，建立有益伙伴关系的行动在粮农组织持久消除全球饥饿的总体目标中地位进一步提升，成为支持实现本组织战略目标的有效工具。为此，理事会2012年肯定了与私营部门和民间社会组织建立伙伴关系的修订后战略，并将在2013年审核并批准更新后的最终版本。另外，联合国与其他伙伴机构的行政首长于2012年召开了会议，旨在启动此背景下的伙伴关系对话，以期加强交付成果共同实现目标。本年中伙伴关系方面取得的主要成绩包括：

- a) 积极建立伙伴关系，改进组织文化；建立伙伴关系网络，包括私营部门、食品协会、民间团体组织和畜牧业合作伙伴；以及加强各类利益相关方在粮安委工作中的参与；
- b) 应里约+20 可持续发展会议的要求，粮农组织、世界粮食计划署与《生物多样性公约》、高级别任务小组、西班牙政府、哥伦比亚政府和其他的利益相关方共同编写了《粮食和营养安全主题磋商》报告；
- c) 粮农组织牵头实施了联合国“国际合作社年”活动，并与世界粮食计划署、国际农发基金及其他伙伴一道确保“国际合作社年”的重点放在帮助数百万小规模农民和农户改善生计上面；
- d) 粮农组织已争取到让全球粮食安全危机高级别工作组支持粮安委的决定，即设立一个常驻罗马的秘书处，协助高级别工作组支持粮安委决定的结果和落实，特别是涉及多边、联合国组织以及秘书长的“零饥饿挑战”；
- e) 粮农组织正在动员各国伙伴支持《国家粮食安全范围内土地、渔业及森林权属负责任治理自愿准则》，并帮助他们在国家层面实施《准则》。

## II. 实现变革

13. 这节内容评估了2012—13年两年度第一年中各项战略目标和职能目标在实现《2010—13年中期计划》（已审定）和《2012—13年工作计划和预算》设定目标方面的进展情况<sup>3</sup>。与前次《中期审查》相较，本次审查的结果表明总体绩效略有改进<sup>4</sup>。实现目标的主要挑战是处理利益相关方期望发生变化对当前工作计划产生的影响，人员选聘时间过长对于实地技术技能配置的影响，以及某些情况下优先重点的变化。

### A. 总体进展情况

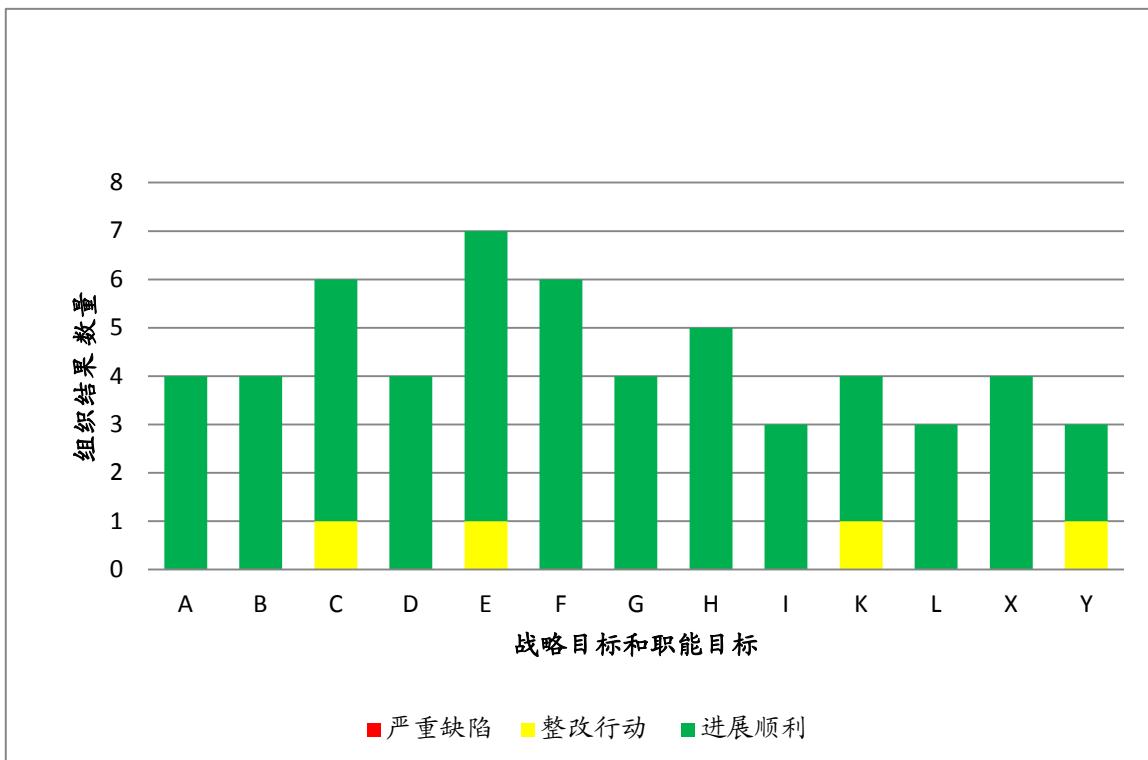
14. 图2简要说明了粮农组织针对各项战略目标和职能目标下设定的组织结果目标的进展情况，这些目标写入了《2010—13年中期计划》（已审定）和《2012—13年工作计划和预算》。在评估过程中，首先由负责职工和管理人员讨论、记录和回

<sup>3</sup> C 2011/3

<sup>4</sup> PC 106/7—FC 138/6

顾组织产出层面预期成效的交付情况。组织产出进展状况分别用红（严重缺陷）、黄（整改行动）、绿（进展顺利）三种颜色标注。根据提供的信息，管理人员再借助类似的程序评估组织结果层面的进展状况。评估进程的具体内容详见附件1。

图 2 – 组织结果进展状况 – 按战略目标和职能目标划分



15. 本组织正在稳步推进工作，并就潜在问题进行监测。根据目前的情况，56个组织结果中有52个（93%）进展顺利，4个（7%）需要在2013年采取整改措施才能确保粮农组织实现既定目标。没有组织结果被评为面临重大风险，无法实现预期目标。此前于2010年开展的中期审查结果表明，56个组织结果中有50个进展顺利；与此相比，2012年的情况略有改进。

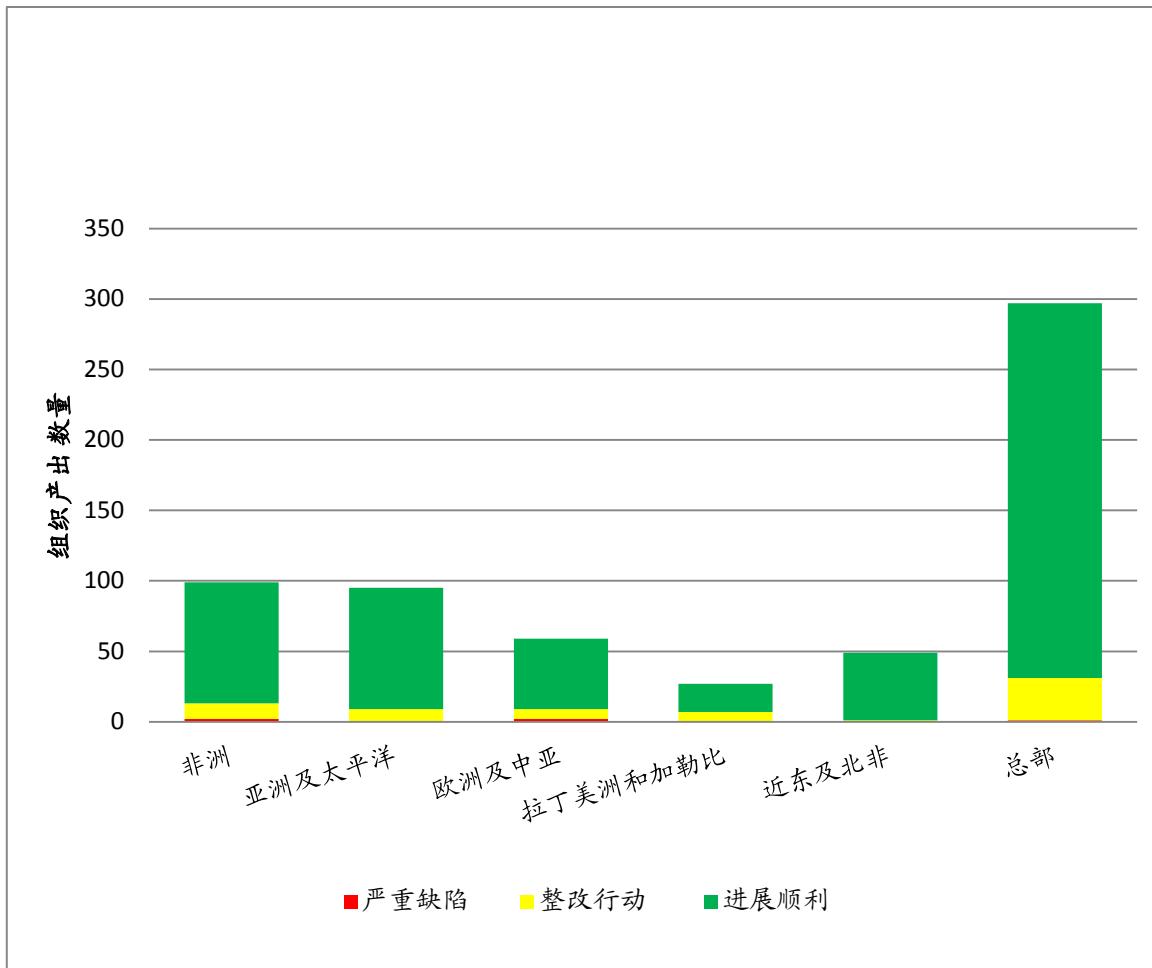
16. 需要采取整改行动的4个组织结果占所有指标的10%。扣除掉7%无法衡量进度的指标，这个比例与《2010–11年计划执行报告》<sup>5</sup>中报告的未达标指标比例（17%）大体相当。现在距《中期计划》（2010–13年）结束还有1年的时间，粮农组织能够实现的组织结果比例仍有一定程度的不确定性。

### 区域层面的绩效

17. 2012–13年工作计划中共有639个组织产出，其中348个（53.5%）是在总部以外的地区执行，主要是非洲和亚太区域。总的来看，11%的组织产出评级为难以实现或需要采取整改行动（见图3），具体情况参考II.C节。

<sup>5</sup> C 2013/8

图 3 - 组织结果进展状况, 按区域划分



18. 总体而言, 总部和整个权力下放网络进展顺利的组织产出比例相当。但是, 各个区域的进展情况参差不齐。5个区域中有2个区域(近东及北非, 亚洲及太平洋)90%以上的组织产出进展顺利。拉丁美洲及加勒比区域组织产出交付比例最低, 这是由于“国别规划框架”全面展开后获得的数据导致部分组织产出已经不再成为优先重点。

#### 遇到的问题

19. 不论是在总部还是在实地, 项目人员提及难以实现组织结果或组织产出预期最常见的原因包括以下几个方面:

- 空缺岗位人员招聘时间较长和技术能力匮乏导致计划延误, 特别是在区域办事处(如组织结果C02);
- 利益相关方的预期不断变化(如组织结果E02), 导致现有承诺要提前兑现, 或催生了新的工作, 因此给预算带来很大压力;
- 内部业务改进项目, 如“全球资源管理系统”, 需要行政管理人员提供比预期高出很多的支持, 造成工作中止或延误(见组织结果K04和Y03)。

## 整改措施

20. 粮农组织采取了循序渐进的行动，特别是结合转型变革倡议来逐步解决这些挑战，例如将部分岗位转移到实地；并在2012年推行了旨在加速招聘程序的各项措施。计划引入的更多措施包括针对实地招聘职工设定时间目标，以及为受到优先重点变更或意外事件影响而处于压力的团队提供有针对性的资源筹措支持。

### B. 战略目标和职能目标

21. 本节内容介绍了各个战略目标和职能目标在实现组织结果方面的进展状况。这些目标的具体内容，包括目标详情和使用工具，详见《2010—13年中期计划》（已审定）第IV节和《2012—13年工作计划和预算》。

22. 针对各个组织结果的描述重点介绍了主要成绩，并以红（严重缺陷）、黄（整改行动）、绿（进展顺利）三个颜色标注了进展状况的评估结果。针对需要采取整改行动或面临严重缺陷的组织结果，文中另附段落说明了遇到的困难和需要采取的整改行动。

#### 战略目标 A - 实现可持续集约化作物生产

##### 摘要

23. 战略目标A包含4个组织结果和15个指标，各方面均进展顺利。迄今为止进展顺利的主要原因是各个国家、区域和国际合作伙伴之间开展了跨部门的通力合作与协作。

##### 实现既定目标的进展情况

进展顺利

A01 - 作物生产可持续集约化和多样化的政策与战略

24. 粮农组织正在着手通过以下方式将“节约与增长”方法纳入作物生产可持续集约化：推出20多个循证的技术和政策指导文件，并举办各类研讨会，支持国家和区域层面的政策、战略与计划。农委评估了进展情况，并重申支持作物生产可持续集约化，以及在生产中引入更加一体化的全行业方针。

25. 粮农组织还开发了粮食损失评估方法，并已将其纳入了针对5个非洲国家粮食损失计划的相关建议。这方面的工作预计将持续到2013年。

26. 南南国家知识共享也是该方法的一个重要组成部分，主要针对该组织目标中城市和城市周边的园艺产业。园艺产业可以改善人民生计，提高人民对于可负担的营养膳食的可及性。粮农组织将非洲在这方面的经验介绍给拉美和加勒比地区，帮助制定区域战略。随之，拉美地区的经验与加勒比国家进行分享。

**进展顺利****A02 - 降低跨界植物病虫害暴发风险**

27. 粮农组织建立的早期预警系统快速有效地应对了利比亚、乍得、马里、毛里塔尼亚和尼日尔的沙漠蝗虫疫情。同年，粮农组织还加强了高加索和中亚地区10个国家的区域合作，提高了这些国家的蝗虫防控能力。预计这项工作在2013年将会继续开展，重点是改进区域内的应急预案计划。

28. 全球暴发跨境病虫害的风险按照商定的目标持续减少。粮农组织在全球75个国家开展了针对监测和应急预案计划的国家能力建设工作，对于取得的进展发挥了重要作用。

29. 粮农组织继续探索相关机制，提高各国有有效参与《国际植物保护公约》标准制定工作的能力。本年度开展的重点工作包括130多个国家出席的7个区域研讨会，以及在线评价系统的进一步完善。

**进展顺利****A03 - 降低农药风险**

30. 粮农组织在降低农药风险方面已经实现中期目标。这项进展主要得益于《国际农药供销与使用行为守则》的修订，以及在33个国家开展实地项目，帮助这些国家应对《守则》修订给实地操作带来的变化（包括有害生物综合治理的变化）。本年内，粮农组织还帮助18个国家建立了满足《鹿特丹公约》有害生物防控标准所需的监管机制。

**进展顺利****A04 - 采取有效政策并提高能力，更好地管理粮食和农业植物遗传资源**

31. 粮食和农业植物遗传资源的管理持续改进。粮农组织协助25个国家制定了植物遗传资源收集和保护国家战略，并启动了行业政策和培训。随着其他工具和措施的推广应用，粮农组织预计这项工作将会进一步完善，特别是：用于监督《第二个全球行动计划》实施进展的指标和报告格式；支持参与机构实施行动计划的工作计划；推出更多的技术和政策指南。

32. 欧洲委员会提供超过700万美元的资金，启动了《粮食和农业植物遗传资源国际条约》利益共享基金的第三轮供资周期。利益共享基金又称为“领先业界”倡议，重点工作是支持有利于脆弱小农户提高粮食安全和加强作物适应气候变化的倡议。

**战略目标 B - 提高可持续畜牧生产****摘要**

33. 战略目标B包含4个组织结果和9个指标，各方面均进展顺利。2012年，粮农组织的工作重点是提供技术和业务援助，帮助成员国：(i) 开发实施各种短期对策，

预防或阻断动物疫病传播；(ii) 优化管理动物遗传资源；(iii) 就动物种群提供及时准确的统计和分析（包括地理坐标）；(iv) 研发动物饲料的替代形式。此项战略高度重视宣传和建立伙伴关系，确保透明协作的工作方式，以及与畜牧业相关的重要国际伙伴和私营部门共同探索或创建共同利益领域。

### 实现既定目标的进展情况

进展顺利

B01 – 畜牧业对粮食安全、减贫和经济发展做出贡献

34. 粮农组织就《良好管理和动物饲养方法》向各国提供了技术援助。在畜牧生产和生产力的技术方面，粮农组织就奶牛、肉牛、小反刍动物、家禽和生猪生产的良好管理和动物饲养方法向成员国提供了更好的支持。可持续动物膳食和饲喂策略也是本组织的工作重点，因为动物的安全饲喂是人类获得安全食物的前提。其他一些领域也取得了令人鼓舞的成绩，包括生物技术在畜牧生产中的应用；动物福利成为负责任畜牧业的一项核心内容；以及保障畜牧生产安全的生物安全措施。

进展顺利

B02 – 降低动物疾病及与人类健康相关的风险

35. 如提交计委的进度报告中所述，粮农组织继续与主要合作伙伴、世界动物卫生组织及世界卫生组织携手开展“同一个健康”全球倡议的国际合作与宣传工作，重点围绕重大动物疾病和相关人类健康风险的防控行动计划<sup>6</sup>。“同一个健康”倡议由特定的部际工作组协调开展工作，对粮农组织的工作（包括总部和实地）都产生了全面的影响。这项工作的重点是支持鼓励畜牧发展相关的私营部门，特别是通过各类会议和研讨会建立网络进行宣传。

进展顺利

B03 – 在畜牧业生产中更好地管理包括动物遗传资源在内的自然资源

36. 在动物遗传资源方面，粮农组织继续开展意识提高活动，并在《全球行动计划》的实施过程中为各国提供支持。45个国家正在制定或已经制定了动物遗传资源国家战略和行动计划，其中一半左右为发展中国家。

37. “家畜多样性信息系统”下开发了一个新的模块，用于记录不同品种动物的地理方位，并描述其生产环境。全球动物品种数据库的改进将支持各国就品种多样性管理做出更加有据可依的决策。

<sup>6</sup> PC 110/2

**进展顺利****B04 - 根据及时可靠信息指导畜牧业政策和实践规范**

38. “支持畜牧业可持续发展全球行动议程”中的政策分析和制定工作进展顺利，这项工作汇集了诸多公立部门和私营部门的利益相关方。该议程着眼于改进畜牧业资源的有效使用，以期支持农民主计、长期粮食安全和经济发展。粮农组织继续为各国提供所有重要物种准确的畜牧统计信息。相关数据通过全球畜牧信息系统和粮农组织的全球信息资源“[data.fao.org](http://data.fao.org)”进行共享，此外还通过互动式区域地图对统计数据进行了重新展示。

### **战略目标 C - 可持续管理和利用渔业及水产养殖资源**

#### **摘要**

39. 战略目标C包含6个组织结果和17个指标，16个指标进展顺利，1个需要采取整改行动。2012年，粮农组织为多个高级别国际会议和会议报告，例如里约+20和联大会议，提供了渔业及水产养殖方面的技术投入。另外，粮农组织召开了第三十届渔业委员会会议，推出了《2012年世界渔业和水产养殖状况》这一旗舰出版物，进一步巩固了粮农组织在渔业和水产养殖领域的主导地位。

#### **实现既定目标的进展情况**

**进展顺利****C01 - 成员国和其他利益相关者改进了政策和标准的制定，有助于推动《负责任渔业行为守则》和其他国际文书的实施以及对新问题的应对。**

40. 粮农组织就海洋和小规模捕捞为多个高级别会议的相关报告提供了素材，例如里约+20成果文件，联合国粮食权特别报告员在联大上所做报告，以及粮农组织—国际劳工组织“良好操作指南”。粮农组织旗舰报告《2012年世界渔业和水产养殖状况》在第三十届渔委会议上进行了介绍，引起了媒体的广泛关注。

41. 粮农组织正在推动一个全球性的磋商进程，积极制定《国际保护小规模渔业准则》。粮农组织还加入了全球小规模渔业研究合作伙伴倡议（“不容忽视”），计划还要开展更多的工作。粮农组织为成员国提供了政策支持，更新《负责任渔业行为守则》。此外，粮农组织还主办了船旗国表现技术磋商的第一部分磋商，计划推出新的治理准则。借助全球环境基金的资源，新的工作将重点关注“国家管辖之外海域”的新出现问题。这项工作在明年还将继续开展。

**整改行动****C02 - 通过建立或加强国家和区域机构，改进渔业和水产养殖的治理水平**

42. 粮农组织加强了与国家和区域机构，以及区域渔业机构、联合国机构和政府间组织的合作。从把性别问题纳入整个渔业价值链的工作来看，粮农组织正在向渔业和水产养殖业实现性别平等的目标稳步前进。

## 挑战与整改行动

43. 支持区域渔业机构建立和能力提高工作进展迟滞，这是因为3个区域办事处负责支持这些机构的项目人员迟迟没有招聘到位，因而也失去了工作制度化以及实施活动计划的良好势头。

44. 在非洲，粮农组织与所有利益相关方计划召开一次联合会议，共同编制《行动计划》，加强渔业和水产养殖机构的能力。在中亚分区域办事处，中亚和高加索区域渔业和水产养殖委员会秘书的空缺将会在近期补上。在近东，区域渔业委员会秘书处将会加大力度，提高区域内各方对于渔业和水产养殖重点问题的认识，以期加强各成员国的资金承诺和积极参与。

进展顺利

C03 - 粮农组织成员国和其他利益相关者对海洋和内陆捕捞渔业实行有效管理，促进了渔业资源、生态系统及其可持续利用状况的改进

45. 作为开发网络解决相关技术问题的一项内容，粮农组织推出了实施渔业生态系统方法的网络支持版工具箱，帮助渔业管理者和其他使用者实施这一方法。

46. 粮农组织使用预算外资金开展渔业生态系统方法的能力建设和实施工作。整合了生态、社会和经济考虑的渔业管理计划在15个非洲国家得以制定，2013年初将由国内相关机构予以正式通过。

进展顺利

C04 - 成员国和其他利益相关者得益于水产养殖可持续扩张和集约化带来的鱼类和水产品产量的提高

47. 粮农组织为各国提供了技术出版物、工具和相关支持，具体涉及确保可持续水产养殖发展的养殖方法和技术的规范与实地项目。另外，各国在制定水产养殖政策、战略、规划和提高社会效益方面也获得了所需的援助。

48. 粮农组织开发的产品和服务包括：引导规划和政策制定的工具，了解各个地区推动或抑制水产养殖发展的因素，了解水产养殖治理中的就业问题。

进展顺利

C05 - 渔业活动（包括渔船和渔具的使用）更加安全，技术和社会经济效率更高，更有利环境且更符合各级法规要求

49. 粮农组织正在稳步推进旨在减少捕捞对环境影响的项目实施。在粮农组织一全球环境基金的支持下，粮农组织为印尼、巴布亚新几内亚、菲律宾、泰国和越南提供了援助，这些项目积累的经验教训正在推广到其他区域。

50. 加强捕捞活动监测与控制方面的工作重点地区为中美洲、阿塞拜疆和阿尔巴尼亚并充分运用了国际网络；这项工作下还发布了粮农组织/国际劳工组织/国际海事组织安全建议，旨在加强海上安全。

51. 此外，粮农组织还针对开发农村基础设施和海啸后重建制定了新的指南，并将这些指南分发给支持农村捕捞社区发展的相关机构。这也为《确保可持续小型渔业发展国际准则》的相关工作提供了支持。

进展顺利

C06 - 成员和其他利益相关者对渔业和水产养殖产品的收获后利用及贸易更加负责任，包括市场准入要求的可预测性和协调性得到提高

52. 粮农组织为成员国、食典委等委员会以及其他组织提供的技术建议侧重标准的制定，产后损失的减少，渔业技术和渔品营销，贸易和市场准入等。

#### 战略目标 D - 提高食物链各环节的食品质量安全

##### 摘要

53. 战略目标D下面4个组织结果和15个指标均进展顺利。该战略目标的重点是政策和标准制定，特别是支持粮农组织/世界卫生组织食品标准联合计划（食品法典委员会）开展工作，以及就食品安全和质量为成员国提供政策和技术指导与支持。在后一方面，粮农组织国家层面的支持主要是加强国家食品管控系统，确保整个价值链的食品安全和质量，预防并应备食品安全紧急情况。

##### 实现既定目标的进展情况

进展顺利

D01 - 食品质量安全方面推出新的或修订后的国际认可的标准，作为国际上对标准进行统一的参照。

54. 食品法典委员会的计划按照战略计划和标准制定计划顺利展开。食典委一如既往地开展工作，保护消费者健康，确保食品贸易中的公平交易。食典委通过了24项新的或修订后的食典标准和相关文本，并就450多种食品添加剂、农药和兽药在食品中的含量设定了上限值。食典网站全新上线，现在可以支持更多的语言版本，并提高了文件和信息分享的效率。

55. 粮农组织/世卫组织联合专家小组就纳米技术以及人类病原体弧菌的检测和计算向各国提供了科学建议，并就世界粮食计划署和联合国儿童基金会供给品的安全问题向其提供了科学建议。在营养科学建议方面，粮农组织完成了蛋白质质量专家报告，为各国制定膳食建议提供指导。2013年国际营养科学联合会会议的筹备工作现已展开。

进展顺利

D02 - 支持食品链一体化方法的食品安全/质量管理机构、政策和法律框架

56. 食品安全计划的政策支持强化工作正在顺利推进。例如，粮农组织为5个国家提供了直接援助，帮助制定国家食品安全政策，以及用于支持循证决策的信息

收集和分析的方法。另外，粮农组织还支持了18个国家修订食品法律，既有国家层面的，也有区域层面的。

进展顺利

D03 - 按照国际规则有效地设计并实施国家/区域食品质量安全的管理控制计划

57. 粮农组织正与27个国家的国家机构合作，旨在提高国内设计实施食品管理计划的技术能力。粮农组织正在开发各类技术指南文件、工具和培训材料，涉及食品管理的方方面面，包括食品构成、标签、食品进口检验、屠宰场检验、风险分析和抽样。

58. 粮农组织启动了总计900万美元的与食品相关的科学咨询基金全球计划，该计划由多个捐赠方出资，旨在满足各国对于食品安全和国际贸易食典标准方面日益增长的科学建议需求。

#### **战略目标E - 实现森林和树木的可持续管理**

##### **摘要**

59. 战略目标E包含6个组织结果和18个绩效指标，各方面均进展顺利。粮农组织继续履行职责，充当林业方面全球政策和讨论的中立平台，开展的活动包括：成功举办了第二十一届林业委员会会议和第三届“世界森林周”。

##### **实现既定目标的进展情况**

进展顺利

E01 - 涉及森林和林业的政策和实践建立在及时可靠的信息之上

60. 本年内，4个国家完成了国家森林监督评价项目，两年度中完成项目的国家达到16个；8个国家启动了或继续推动项目执行；此外，在“减少毁林和森林退化所致排放计划”（REDD）国家联合计划的框架下，还有2个国家完成了项目，13个国家正在推进。

61. 新的《全球森林资源评估长期战略》最终定稿，并已获得林委通过。首次全球森林土地使用变化遥感测绘也已完成。拉美、东非和亚太均建立了区域森林通信员网络。西非也将启动类似的网络。

62. 其他工作主要是运用新技术，包括网络流、社会媒体以及基于网络的信息新产品，向更多的人传达更为及时准确的森林、森林政策和操作的信息，包括新技术运用方面的重大改进。《森林产品年鉴》第六十四版已经发行，另外还在中美洲召开了森林统计能力建设研讨会。2012年，林委第二十一届会议发布了《2012年世界森林状况》，并广泛推广到多个地方。

**整改行动****E02 – 涉及森林和林业的政策和实践通过国际合作和讨论得到加强**

63. 2012年，林委着重加强了与区域林业委员会的联系。林委代表对《2012年世界森林状况》表示了欢迎，报告强调了森林和林业在可持续发展和绿色经济中的重要地位。就重大森林问题（例如推动可持续森林管理，森林融资、监督和评估以及景观复原）加强粮农组织的行动和国际协作也取得了进展，包括在“森林合作伙伴关系”框架下的合作。

**挑战与整改行动**

64. 领导机构时间表的变化要求林委2014年会议比计划时间提前召开。因此，林委会议召开前的一些支持性和准备性工作，例如区域林业委员会，需要从2014年提前到2013年。这些额外的工作需要在战略目标E内重新调配资源，给组织结果的实现带来风险。另外，对于粮农组织在林业方面扮演角色和开展工作的战略评价也重点提及，由于区域会议传统上一直高度重视农业议题，森林问题在区域优先重点确定的过程中存在被边缘化的风险。战略目标E的团队正在评估这些计划之外但又必须开展工作的筹资方案，以期尽量减少对于实现组织结果目标的影响。粮农组织将进一步加强区域林业委员会和区域会议之间的联系，共同解决林业评价提出的关切。

**进展顺利****E03 – 加强林业机构和森林利益相关者的决策制定**

65. 粮农组织努力加强森林机构，完善“国家森林计划基金”下面的参与过程，目前二期项目已经结束，三期项目已于2012年启动。项目为70多个国家提供了技术支持，帮助修改完善国内的森林政策和做法。

66. 2012年其他方面的主要成绩包括：完成了“森林法实施和管理与贸易支持计划”（ACP-FLEGT），启动了面向全球的“欧盟—粮农组织森林法实施和管理与贸易支持计划”，另外还启动了两个前瞻性研究：一个着眼于北美，另一个针对俄罗斯。

**进展顺利****E04 – 对森林和树木的可持续管理得到更加广泛地实施**

67. 新技术的出现推动了各个国家在森林健康保护方面引入了更多好的做法，特别是互动式远程学习课程，此类课程开发出来后便在非洲和南美的多个区域研讨会上进行了推广。国际杨树委员会第二十四届会议由设在粮农组织的国际杨树委员会秘书处成功组织举办。面向政策制定者的农林规范性准则已经定稿，在

“全球森林资源评估”框架下还编写了一份新的主题报告，对森林以外树木进行了评估。另外，还与16个国家合作编写了农林案例研究。

68. 在全球范围内，造成重大损失的火灾（超级大火）发生频率不断增加，即便是最完善、最有力的防火管理计划都在接受挑战。粮农组织正在推行智能防火综合计划—在气候变化背景下管理环境和预防火灾。这是一个为期5年、总值3 000万美元的全球计划，旨在加强各国实施综合防火管理的能力，减少火灾对生计、地貌和全球气候的负面影响，以及解决超级大火的根源性问题。

69. 粮农组织在北非和中东提供了区域林火研究培训，并组建了新的地中海林业问题委员会城市林业工作组。粮农组织与芬兰共同在秘鲁实施的项目为合作伙伴提供了社区森林管理方面的支持。

进展顺利

E05 – 加强森林和树木的社会和经济价值及生计利益

70. 2012年，粮农组织继续牵头加强林业可持续投资回报的工作，启动了可供各国和社区使用的新的准则。墨西哥、加纳和巴尔干地区的可持续木材产业向前发展。在欧洲发布了《森林产品市场年度评估》，侧重点为碳交易市场。

71. 伙伴关系方面的工作侧重是加强森林管理方面的本地伙伴关系，启动中小森林企业发展项目，以及加强粮农组织与私营部门组织的伙伴关系。在这方面，粮农组织与巴西制浆造纸协会合作在里约+20会议上举办了一场大型活动，宣传森林在绿色经济中的重要地位；在欧洲，粮农组织与欧洲林地所有者大会的伙伴关系在支持东南欧私营部门发展方面成效显著。

进展顺利

E06 – 森林和树木的环境价值得到更好地实现

72. 针对粮农组织对主要环境问题的贡献，新设立的粮农组织野生生物顾问小组得到了各国有力的支持，重点关注野生生物管理。《世界森林遗传资源状况》的编写过程中收到并分析了70份国别报告，这份报告将于两年度晚些时候最终定稿。撒哈拉和萨赫勒地区的旱地保护，特别是“绿色长城”的建设，成绩斐然。一个新的全球森林和水行动计划也已经启动。粮农组织继续承担山地合作伙伴组织的秘书处工作。地中海林业问题委员会于2012年2月在土耳其安塔利亚举行了第二十一届会议。《地中海林业状况》已经编写完成，并将于2013年初在阿尔及利亚举办的第三届“地中海森林周”上与《地中海森林战略框架》一同报告。5个国家采用了粮农组织关于把气候变化纳入国家森林政策的准则。25个国家正在通过REDD+计划大力宣传森林的价值，并同时推广减少毁林的措施。70个国家为《世界森林遗传资源状况》的编写提供了报告。

## 战略目标 F - 实现对土地、水和遗传资源的可持续管理，提高能力 应对影响粮食和农业的全球环境挑战

### 摘要

73. 战略目标F包含6个组织结果和14个绩效指标，各方面均进展顺利。粮农组织继续履行职责，充当自然资源管理方面全球政策和讨论的中立平台，特别是土地权属、水资源短缺、气候变化和研究与推广中的知识。

### 实现既定目标的进展情况

进展顺利

F01 - 各国促进和开展可持续土地管理

74. 粮农组织在可持续土地管理方面的工作主要是能力建设、技术援助，以及与合作伙伴共同提高对于土地、水与气候变化适应相互交织关系的认识，推动在土地资源数据库、地理空间基础设施，以及国家土地使用战略、计划和法律方面采用粮农组织的标准和准则。粮农组织在可持续土地管理/流域管理、领地开发、土地覆盖变化绘图、土地退化评估等方面为成员国提供了直接的技术援助。

75. 伙伴关系是这一组织结果下实施战略的核心内容。2012年，粮农组织与全球农业观测组织秘书处启动了“全球土壤伙伴计划”。另外，粮农组织还拓展了全球重要农业遗产系统的计划，并与《联合国防治荒漠化公约》进行了合作。

进展顺利

F02 - 各国解决农业用水稀缺问题并改善水资源生产力

76. 这项目标下，项目团队的工作方法一方面是不断提高全球关于水资源匮乏全球脆弱性的认识，另一方面在国家层面开展能力建设活动。为此，项目团队发布了《作物单产对于水资源的响应》，其中包括了工具，AquaCrop软件，《南亚和东亚灌溉系统图表》，以及《应对水资源短缺》。配合这项工作，全球水和农业信息系统得以更新，每月访问量已达预期。粮农组织还组织了区域培训研讨会，介绍小农户投资的规划方法。

进展顺利

F03 - 加强生物多样性政策和计划，分享遗传资源的使用收益

77. 粮食和农业遗传资源委员会第十四届会议的工作如期推进。项目团队为动物和植物遗传资源技术工作组以及获取和利益分享技术工作组编写的会前文件引发了卓有成效的讨论，并得出了多个建议，可能会对该领域的全球行动产生深远影响。其他活动包括：支持水生遗传资源的工作，《世界森林遗传资源状况》，以及生物多样性部际工作组在各种国际场合针对生物多样性新出现国际政策和做法的贡献。

**进展顺利****F04 - 制定土地权属国际框架，并在各国实施**

78. 这项组织结果的绩效目标已经实现。《国家粮食安全范围内土地、渔业及森林权属负责任治理自愿准则》已于2012年5月11日获得粮安委正式批准，得到了全球的认可。粮农组织在《自愿准则》的实施方面发挥重要作用：启动了大型的资金筹措计划，希望筹集2 000万美元的资源将这些准则转化为扎实的行动。很多捐赠方都已经表达了捐资意愿。目前正在开展工作－在国际会议上、网站上进行介绍，通过出版物和宣传材料，以及借助国家层面的研讨会宣传，旨在推动各国采纳《准则》。

**进展顺利****F05 - 各国应对气候变化和生物能源等新出现的环境挑战的能力得到加强**

79. 粮农组织在加强各国应对气候变化能力方面的工作主要是：就“减少森林砍伐和森林退化带来的温室气体排放计划（REDD+）”提高对各国的直接支持水平，开发建立联合国－REDD计划国家森林监测系统框架以及相关的工具、方法和出版物，完成“全球生物能源伙伴计划”指标的测试，以及为青年农民田间学校计划制定气候变化教育计划。这项工作得到了全球层面工作的支持，特别是为《联合国气候变化框架公约》的相关活动提交报告和意见，出版气候智能型农业的参考书，以及在粮农组织实质统计数据共用数据库下新建一个关于温室气体排放的数据库。

**进展顺利****F06 - 改善自然资源管理知识的获取渠道和共享**

80. 粮农组织就农业创新系统为25个国家提供了支持和建议，包括推广、研究和沟通。为此建立了各种交付机制，例如：粮农组织开发了热带农业平台；维护并拓展了小农生产者技术与实践平台；敲定了《虚拟推广、研究和沟通网络指南》；促进农民通过国际农业科技系统获得农业创新方面的科技信息；支持继续拓展农业计划中对于全球在线研究的获得。

81. 2012年，粮农组织还参与了国际农业研究磋商组织研究计划的评估工作，并完成了国际农业研究磋商组织在罗马设立独立评价安排办事处的东道国安排。粮农组织支持了“全球农村咨询服务论坛”；此外，全球农业研究论坛成功组织了2012年全球农业研究促进发展会议。

### **战略目标 G - 创造有利市场环境，改善生计并提高农村发展水平**

#### **摘要**

82. 4个组织结果均进展顺利。各项优先重点的分析工作和实地应用都成绩斐然，包括小农户生产率，市场准入，价格波动和政策响应，外国直接投资，以及“农

产品市场信息系统”。仅在运行的第一年，“农产品市场信息系统”的数据和分析就已经帮助平抑了国际价格波动，扭转了市场不稳定的发展趋势，使粮农组织作为全球公共资源的信誉得以巩固。

进展顺利

#### G01 - 针对小规模生产者的分析、政策和服务

83. 在价格波动、小农户生产率、农村就业政策和农业企业开发等方面，各国对粮农组织技术建议的需求依然非常强劲。粮农组织在提供农产品市场信息和分析方面大有超出预期之势，进一步巩固了作为全球公共资源的信誉。仅在运行的第一年，“农产品市场信息系统”就已经对抑制国际价格波动做出了重要贡献。

“农产品市场信息系统”的数据和分析清晰地描述了全球粮食市场的状况，支持各国做出更为有据可依的政策决策，避免了市场不稳定的进一步发展。“农产品市场信息系统”的用户包括政府（主要是20国集团的成员）、金融机构和国际媒体。此外，该系统也在努力提高各成员国的市场信息能力，因此信息的质量和时效性有望进一步改善。

84. 粮农组织在价格波动以及可持续提高小农户生产率政策方面的工作在诸如20国集团的国际场合同影响很大。小农户生产率和市场准入方面的工作为2012年向20国集团提交的《机构间报告》提供了重要的基础。其他主要的国际宣传工作包括2012年10月召开的“粮价波动部长级会议”。

进展顺利

#### G02 - 将农村就业、土地获得和收入多样化纳入政策开发

85. 农村就业方面的工作在国家层面产生了重要的影响。针对把农村就业问题纳入农业发展战略、政策和计划，粮农组织为很多国家提供了政策和技术支持。

进展顺利

#### G03 - 提高各国对国际贸易、政策和贸易规则的分析能力

86. 在外国直接投资领域，着眼于不同投资形式（土地征购和包容性更强的替代商业模式）产生影响的国别案例研究填补了决策者的知识空白，这些研究也将成为建议在粮安委开展的负责任农业投资准则磋商的必要证据基础。

进展顺利

#### G04 - 强化农业企业和涉农工业的影响

87. 针对各个国家和区域的农业企业发展战略制定和机构强化，以及生产者组织支持，粮农组织都提供了大量的支持。很多工作都得益于与各种相关组织建立的卓有成效的伙伴关系，加强伙伴关系已经成为各项组织结果下开展工作的一个亮点。

## 战略目标 H - 提高粮食安全和营养水平

### 摘要

88. 战略目标H的跨领域团队在国家、区域和全球层面实现5个组织结果和16个指标方面进展顺利。粮农组织与区域和国家对口机构合作开发政策对话、知识交流和学习的平台，加强制定实施相关政策和计划的能力，解决粮食不安全和营养不良的根源问题。这方面的亮点工作是除了全球信息和早期预警系统发布的报告外，又发布了新的《全球统计年鉴》，《粮食和农业状况》以及《世界粮食不安全状况》。有证据表明，这些报告对全球的政策讨论产生了重要影响。

### 实现既定目标的进展情况

进展顺利

H01 - 着眼于饥饿、粮食不安全和营养不良根源性问题的政策和计划

89. 这个组织结果进展顺利。粮农组织为所有国家提供了粮食安全和营养的政策和计划支持，并支持了很多区域组织。顺延2011年的工作，针对粮价高涨和波动的政策磋商在12个区域和分区域，以及在很多国家继续开展，包括亚太地区5个国家和2个非洲国家。这些磋商都是与相关的区域经济一体化组织和区域发展银行共同举办的。针对监督和影响评估方面的政策和计划，包括国家层面的政策和计划，粮农组织进一步设计推广了新的能力建设工具、方法和创新模式。

进展顺利

H02 - 成员国强化对粮食安全的治理

90. 粮安委加强了全球层面的粮食安全和营养治理，此外逐步实现粮食权计划也在区域、国家和本地层面加强了治理机制。粮安委开发了新的治理材料，包括“全球粮食安全和营养战略框架”。粮农组织就粮食安全和营养治理向很多国家提供了法律和顾问援助，加强这些国家的自然资源管理法律框架。

进展顺利

H03 - 国家层面解决粮食和农业方面具体营养问题的能力

91. 粮农组织在实现H03既定目标方面进展顺利。计委通过了粮农组织的营养战略，为将营养问题纳入粮农组织的总体工作，特别是纳入农业领域的干预行动中，提供了指南。营养目标已经纳入粮农组织针对目标国家的“国别规划框架”，旨在提高解决营养问题的能力。粮农组织编写的技术文件、宣传和政策简报更加清晰地说明了营养、粮食、农业和教育之间的联系。这些文件加上技术准则为成员国和其他利益相关者将营养目标纳入发展框架、政策、战略、规划和计划奠定了更为坚实的基础。

**进展顺利**

H04 – 国家层面生成更好的数据和统计信息，以提高粮食安全和营养水平

92. 粮农组织在这一组织结果方面进展顺利，帮助并培训各国的国家统计系统根据粮农组织的方法和标准收集推广粮食安全信息。为了支持这项工作，粮农组织在2012年组织了农业统计工作组首次会议，并启动了“农业和农村统计工作全球战略”。针对这个总值8 300万美元的项目，各类私营部门和政府资源伙伴已经做出4 100万美元的供资承诺。该战略旨在提高发展中国家编制和使用农业农村统计信息的能力，以期更加有效地制定粮食安全、可持续农业和农村发展政策。粮农组织还发布了测算营养不良流行率的修订方法，并在《2012年粮食不安全状况》中公布了新的测算数据。最后，粮农组织还出版了各种其他统计资料，特别是新的《全球统计年鉴》、《世界粮食和农业状况》以及《世界粮食不安全状况》。

**进展顺利**

H05 – 粮农组织关于粮食安全、农业和营养的分析与信息产品知识共享

93. H05的各项活动进展顺利，主要涉及网络访问量、旗舰报告的出版，以及使用信息或知识管理工具或服务的机构数量。取得的主要成绩是发布了年度旗舰出版物（《粮食和农业状况》和《世界粮食不安全状况》），吸引了全球各国的高度关注，并频繁被学术、政策和其他期刊引用。全球展望研究团队加强了建模能力，旨在进一步完善编写《2050年农业状况》报告所需的情境分析。全球信息和早期预警系统定期发布粮食安全监测报告，并发布了四期《作物前景和粮食状况》和“国别简报”，受到多个媒体关注。粮农组织网站每月访问量达到500万的两年度目标已在2012年11月顺利实现。

**战略目标 I- 提高能力，防备和应对粮食及  
农业方面的威胁和紧急情况**

**摘要**

94. 战略目标I下面3个组织结果和9个指标涉及的承诺均已兑现。粮农组织在60多个国家开展了紧急响应和风险管理工作，交付项目总值超过3.65亿美元。自愿捐款最大的受益方是索马里计划，不同筹资渠道供给1.009亿美元的资金刚刚获得批准。这些资金主要用于帮助受到旱灾影响的农户恢复农业和畜牧生产。通过能力建设和发展战略的沟通，粮农组织加强了灾害风险削减规划和实施的制度与技术能力。粮农组织把风险削减和危机管理方面当前的工作与新的“战略思考进程”联系起来，针对萨赫勒粮食和营养安全危机开发了创新性的人道主义与战略计划方法，主要是加强应对冲击和危机的适应力。在新的一体化应急与发展业务模式下，大部分紧急情况的应急工作都移交给了国家办事处，总部负责最复杂、最严

重灾害的人道主义协调，政策，预警和管理。粮农组织通过权力下放办事处的能力建设来支持转型过程的计划，以便更好地将风险和灾害管理优先重点纳入“国别规划框架”。

### 实现既定目标的进展情况

进展顺利

I01 - 将备灾和风险预防与缓解更好地融入政策、计划和干预措施中

95. 粮农组织运用了能力建设和发展战略沟通的方法来加强灾害风险削减规划和实施方面的制度与技术能力。另外，粮农组织还更新整合了技术准则与标准（例如，畜牧应急准则与标准，旱灾管理，灾害风险管理与适应力良好操作），并在22个国家提供了相关培训。

96. 《生机勃勃的生计》一书介绍了粮农组织针对粮食和营养安全的灾害风险削减框架计划。动物卫生、食品安全和植物保护三个方面的紧急情况预防系统合而为一，形成了“同一个健康”的方针。这是一个宽泛的跨领域方针，最初在动物卫生领域提出，现在已经拓展到作物、食品安全、社会经济、生计、自然资源以及其他领域。与11个全球伙伴的合作进一步加强了早期预警系统。

进展顺利

I02 - 通过粮食和农业方面的干预措施有效应对危机和紧急情况

97. 为了提高粮食和农业干预措施应对灾害和危机的效果，粮农组织开发了新的紧急情况与发展综合模型，由国家办事处牵头负责项目管理，区域办事处提供立即响应和业务支持。总部将继续发挥支持性作用，确保粮食安全组群的协调、联系和人道主义政策，早期预警危机管理，宣传以及能力建设。

98. 粮农组织应急计划在60多个国家继续开展了大量的工作，交付项目总值超过3.5亿美元。粮农组织通过全球粮食安全组群和食物链危机管理框架为30多个国家提供了支持。粮农组织建立了专门的跨学科团队，通过国家、区域和全球规划与行动为萨赫勒（包括沙漠蝗虫疫情）和叙利亚提供协调一致的响应支持。

99. 为顺利实现权力下放，粮农组织正在加强能力建设，并开始着手建设一个针对灾害风险管理的全组织知识管理系统。有关种子事宜、现金转移和代金券的技术准则，以及性别和影响方面的先进做法均已进行了推广。2013年引入粮食和营养安全灾害风险管理门户网站后，这些文件和做法将会得到进一步推广。

进展顺利

I03 - 改进紧急情况、恢复和发展之间的过渡和联系

100. 粮农组织梳理了良好做法和经验教训，重点介绍了粮农组织在转型期工作（从危机到发展）以及粮食和营养安全优良做法方面的比较优势，。基于这一研

究，项目团队编写了转型计划指导说明，并为联合发展组织人道主义事务执委会在尽早恢复和转型方面的机构间协作提供了支持，帮助执委会应对转型局面，以及支持粮农组织参与“支持脆弱国家新协议”。该团队目前正在酝酿计划，打算把这些良好的做法在目标国家推广。

### 战略目标 K - 实现农村地区性别平等，共同享有 资源、产品、服务和决策权

#### 摘要

101. 战略目标K包含4个组织结果和7个指标。除组织结果K04下的2个指标外，其余指标均进展顺利。针对这两个指标，开发监测系统的工作已经暂停，等待新的战略框架下问责和报告安排最终确定之后才能复工。在审批《2012-13年工作计划和预算》时，大会要求增加对战略目标K（性别）的预算拨付，加强粮农组织在性别平等方面开展的工作<sup>7</sup>。在《2012-13年工作计划和预算》<sup>8</sup>的进一步调整中，通过所有部门和办事处对于恢复各区域和性别、平等及农村就业司性别资源的贡献，战略目标K又获得了270万美元的调配资金。另外，粮农组织鼓励各部门和办事处在2012-13年的工作规划过程中继续为战略目标K下的组织结果安排资源，总计目标为250万美元。

102. 将性别和公平纳入粮农组织主要的出版物（例如《粮食和农业状况》）以及各种能力建设活动使得粮农组织加强了成员国在政策分析和循证决策方面的能力。另外，粮农组织在联合国的政策、平台和联合倡议中都做出了实质性贡献，进一步完善了整个联合国系统对于农村性别平等和农村女性赋权的理解。

#### 实现既定目标的进展情况

进展顺利

K01 - 农村性别平等纳入联合国的粮食安全、农业和农村发展政策  
和联合计划

103. 在帮助各国开发性别敏感的联合国联合计划，并将农村性别问题纳入各自计划方面，粮农组织的进展非常顺利。这主要得益于机构间的合作。粮农组织牵头完成了一份关于农村妇女和千年发展目标的机构间报告，丰富了全球对于重视农村和妇女问题重要性的认识。粮农组织的干预措施直接推动了“联合国加速农村妇女经济赋权进展联合计划”的建立。这项为期五年、总值3 500万美元的计划借助于4个联合国机构（联合国妇女署与常驻罗马三机构）的联合行动形成综合全面的联合国系统响应措施，支持农村妇女获得赋权。

<sup>7</sup> C 2011/REP 第 96 b)段。

<sup>8</sup> CL 143/3 第 18-20 段。

104. 粮农组织成功的宣传和联络工作进一步推动《消除对妇女一切形式歧视公约》作出决定，就建立推动妇女权利的机制进行广泛磋商，并要求各国政府负责解决农村妇女面临的主要问题。

进展顺利

K02 - 性别、农业、粮食安全和农村发展方面的能力建设

105. 粮农组织评估了性别平等方面的能力建设方法和材料，并制定了内部战略来评价客户需求、交付选择和机制、可行性以及费用影响。粮农组织根据性别和土地治理方面的经验教训开发了培训材料，帮助成员国实施《国家粮食安全范围内土地、渔业及森林权属负责任治理自愿准则》中涉及性别的工作。

106. 粮农组织就性别统计与成员国机构共同开展了能力建设活动，包括有中亚和欧洲以及11个东亚和东南亚国家的国家统计办公室参加的研讨会。粮农组织还出版了一系列能力建设材料，提高政府对于性别平等和妇女赋权的分析质量，例如水资源管理中性别问题的袖珍指南，以及领土方法中性别平等的工具包。

进展顺利

K03 - 农业和农村发展方面对性别敏感、包容性和参与式政策

107. 性别视角已经纳入粮农组织的知识产品和政策支持材料，例如《2012年粮食和农业状况》和《2012年粮食不安全状况》。粮农组织加强了7个成员国和2个主要区域在以下方面的能力：缩小农村就业中的性别差异，改善女性农业工人工作条件；解决涉地农业投资中的性别不平等问题；推动农业中性别相关统计资料的编辑和使用。

整改行动

K04 - 粮农组织管理层和职工处理性别层面问题时表现出对这一问题的重视和能力

108. 粮农组织性别平等政策为问责、规划、监督和报告提供了准则与机制，从而加强了本组织在农业和农村发展领域性别平等方面的工作。性别联络点网络日益融入粮农组织的工作方式，目前粮农组织中有43%的部门都就性别相关活动进行报告，而为2013年制定的目标为50%。9个司局和办公室完成了旨在提高认识、加强能力和确立基线的性别盘点活动。转型变革进程结束后，各个部门的使命和职责也将随之明朗化，届时可以制定性别行动计划，帮助各个部门按照新的战略目标的要求开展性别平等活动。为了满足整个联合国系统对于性别平等和妇女赋权的要求，以及性别平等政策的标准，粮农组织在转型变革进程结束后还需建立一个监督机制。

## 挑战与整改行动

109. 受到转型变革进程的影响，部分计划中的活动有所延误，特别是建立监督机制，满足联合国系统农业计划和粮农组织性别平等政策的要求。

110. 各个司局的使命和职责明确下来以后，粮农组织将为这些办公室和部门提供技术支持，帮助制定各自的性别行动计划，并建立监督机制。针对全领域农业方法，粮农组织将会就预期产出、指标和目标进行重新谈判。

### 战略目标 L - 更多更好地利用公共和私人对农业及农村发展方面的投资

#### 摘要

111. 各项组织结果在更多更好地利用公共和私人对农业及农村发展投资方面进展顺利。2012年粮农组织支持的投资数量激增，投资组合产生可观价值，这表明各成员国、国际金融机构以及其他合作伙伴对粮农组织服务的需求日益增长。粮农组织支持成员国与国际金融机构和其他捐赠方（包括全球环境基金）合作，在40多个国家加大了粮食和可持续农业农村发展方面的投资力度，投资总额近28亿美元。总体而言，能力建设和国内专家的利用如期取得进展。

#### 实现既定目标的进展情况

进展顺利

L01 - 进一步将粮食和可持续农业及农村发展纳入投资战略、政策，以及国家和区域发展计划及框架

112. 粮农组织正在稳步推进这方面的工作，让粮食和可持续农业与农村发展投资战略和政策更好地反映在国家及区域的发展计划中。2012年，粮农组织旗舰出版物—《粮食和农业状况》的主题就是农业投资。书中提出农民（大多数都是小规模生产者）仍将作为农业投资的主要力量，并建议要转变粮农组织以及全球在粮食和可持续农业农村发展方面的投资策略。

113. 在超过86个国家，粮农组织提供了政策建议；开展了行业研究和可行性分析；支持制定了国家投资战略与计划，主要是支持“非洲农业发展综合项目”和投资友好型的法律。这项工作带动了世界银行和国际农发基金在55个国家进行投资（超额完成了4年《中期计划》的目标）。另外，作为粮食和农业发展投资的全球风向标，农业占官方发展援助的比重在2010年达到8.3%，而设定的目标仅为7.5%（4年《中期计划》中的目标）。最后，粮农组织全面改版了粮农组织统计域名下关于国别投资情况的版面，纳入了5个投资数据库—官方发展援助，政府农业支出，资本存量测算，外国直接投资和农业银行信贷。

**进展顺利****L02 – 加强公共和私营部门促进粮食和农业及农村发展投资业务可持续性的能力**

114. 在国内顾问比例和满意度方面，这一组织结果的活动进展顺利甚至快于预期。粮农组织围绕重点投资主题（从行业整体方法到本地投资评估）开发更新了相应的工具和指导材料，并通过区域伙伴关系提供了相关的培训。远程学习方法越来越多地得到应用。农业企业和涉农产业方面的知识产品和指导材料也获得了国家层面的支持。开发指导材料的过程中引入了跨行业的专业知识，以期改善特定领域的投资，例如营养、社会保障和气候变化。粮农组织继续就粮食安全和营养战略与计划，以及南南合作计划提供国内的能力建设支持。粮农组织充分利用与国际金融机构的合作，共同开展了在岗培训和同行之间的相互学习。作为补充，还针对亚洲和非洲的投资项目进行了综合培训，即通过各种响应能力评估的模式提供针对性支持。

**进展顺利****L03 – 具有质量保障的公共/私营部门投资计划**

115. 受粮农组织影响较大的投资四年滚动均值现已达到38亿美元/年，比《2010 – 13年中期计划》中37亿美元的四年目标高出3%。这种多元化的投资组合重点是自然资源管理、农业生产力和价值链开发，特别是易受干旱和多发自然危害影响国家的适应力强化活动，例如非洲之角和萨赫勒。

116. 全球环境基金的投资组合保持稳步增长态势，目前正在实施的有38个项目，项目资金中有1.12亿美元来自全球环境基金，2.4亿美元是地方政府与合作伙伴的配套资金，例如双边捐赠方、国际金融机构、其他联合国机构、区域/次区域组织、非政府组织和私营部门。除此之外，还有25个项目处于立项阶段，预计项目资金将有9 900万美元来自全球环境基金，4.82亿美元为配套资金。这些项目遍及所有区域，涵盖了全球环境基金的所有重点领域—生物多样性，气候变化/适应/减缓，化学品管理/持续有机污染物，土地退化，以及国际水务。

117. 粮农组织还就项目设计给各国和国际金融机构提出了建议，旨在提高投资质量，加强协调和开发的效果。在这方面，粮农组织特别重视在投资项目中纳入社会和性别视角。

### **职能目标 X – 与成员国和利益相关方开展有效合作**

#### **摘要**

118. 职能目标X包含4个组织结果和28个绩效指标，各方面均进展顺利。这项目标下面涵盖了4套服务，全面保障了粮农组织能够明智地筹措并管理资源，在国家、区域与和国际层面开展协调一致的工作，并交付成员国希望看到的成果。

进展顺利

X01 - 食品安全和质量方面推出新的或修订后的国际认可的标准和建议，作为国际上对标准进行统一的参照。

119. 职能目标FO-X1下面有7个指标，各项指标均进展顺利。粮农组织在有效落实基于结果的管理方面稳步推进。“战略思考进程”把战略目标的数量缩减到5个，重点更为突出。为此，还组建了基于结果的管理和监测参考小组。在“战略思考进程”的引导下，粮农组织制定了新的《中期计划》/《工作计划和预算》，目前正在快速地将基于结果的管理融入粮农组织的文化。

120. 粮农组织国家办事处“国别规划框架”的全球推广也取得了喜人的进展。这项工作的开展紧密结合了新的《项目周期指南》的启动。该《指南》支持粮农组织制定国别计划的方法，因为项目是“国别规划框架”在国家层面落实的主要途径。《指南》的出台能让粮农组织更好地满足发展成效方面的国际标准，实现项目的战略重点，并支持有效开展国别规划工作，以及更大范围的权力下放进程和更加明晰的问责安排。借助于“有效国别规划—学习计划”，非洲、亚太和拉美区域办事处已经组织了几次能力建设活动，区域、分区域和国家层面很多重点职工都参与了活动。培训的侧重是森林合作伙伴关系组建，资源募集和项目周期，各国的对口单位也参与了培训。

121. 粮农组织驻国家代表的选聘和接任规划工作也制定并实施了新的程序，所有区域办事处都提出了区域优先重点。此外，在开发首个权力下放办事处绩效管理基准系统方面，粮农组织的进展也非常顺利。

122. 资源伙伴对于支持粮农组织计划的意愿仍然十分强劲。从自愿捐款和实物（南南合作计划）的角度来看，粮农组织在筹措必要资源交付工作计划方面进展顺利。部分区域已经制定了区域资源筹措战略。

123. 总部和权力下放办事处对于政策援助的需求数量与计划水平保持一致。

进展顺利

X02 - 在各组织结果中切实有效和协调连贯地发挥粮农组织核心职能和提供支持性服务

124. 这项组织结果下面的5个指标均进展顺利。指标反映的是部际合作成效，以及粮农组织在信息、知识管理和统计、知识与沟通系统以及能力建设方面战略与政策的落实情况。

125. 新《战略框架》下的交付战略建立在矩阵管理原则的基础之上；加之不断强化的问责和内部控制方法，这些原则共同推动了粮农组织加大跨学科跨部门工作力度，减少独立分割工作方式的不良影响。

126. 粮农组织的统计、信息及知识管理工作得到了5项举措的有力支撑：(i) 增设了“首席统计师”的岗位，把统计工作提高到全组织的层面上；(ii) 作为转型

变革计划的部分内容，知识管理的岗位和职责重新调整并理顺关系；(iii) 组建统计工作部际工作组，负责监督粮农组织首个《全组织统计工作计划》和7项新设全组织统计标准的落实；(iv) 渔业及水产养殖部统计数据集和粮农组织实质统计数据共用数据库主要数据集成功纳入全组织的统计数据库；(v) 更新了规划、营销和版权方面的工具、指南和情况介绍。

127. 在信息通信技术方面，主机服务拓展后可以支持重要的新应用，包括满足“全球资源管理系统”的要求，升级全组织数据库，以及通过一个中央数据库管理60多个信息系统。首席信息官员司现在可以为国家办事处提供实时的本地支持，并建立了新的用户支持机制，客户服务得以改进。另外，该部门还改进了72个国家办事处的网络连通情况，为70个办事处增设了视频会议设施。

128. 此外，该部门把核心原则和做法纳入了粮农组织的程序（如“国别规划框架”），并为各国提供培训和国家层面建议，从而让能力建设政策更好地融入了粮农组织的各项工作。9个国家制定了重点突出的高层政策学习计划，支持这些工作的开展，工作结果在专门的网站上公布。

进展顺利

X03 - 推动和补充粮农组织及其伙伴工作的重要伙伴关系和联盟

129. 这项组织结果下的8个具体目标都有望如期实现。

## 伙伴关系

130. 粮农组织评估并修订了建立伙伴关系方面的做法，确保满足新《战略框架》的要求。粮农组织新的伙伴关系建设方法得以顺利推行，包括在政府间和联合国系统的活动中，例如里约+20会议的筹备工作和联合国的全面政策评估。常驻罗马机构之间的合作仍为全组织工作重点，三个组织可以充分发挥各自的比较优势并汇集各类知识专长，共同努力提高全球对于农业、粮食安全和营养问题在可持续发展中关键作用的认识。三个组织共同为里约+20会议、二十国集团峰会，以及目前正在开展的2015后议程讨论贡献了力量。

131. 与联合国机构和其他机构的伙伴关系得到加强。在非洲，粮农组织继续与非盟、区域经济共同体和其他联合国机构开展合作。另外，粮农组织与私营部门、民间团体、高校、基金会和非政府组织也建立了伙伴关系。在亚洲，粮农组织与国际金融机构针对6个重点国家（孟加拉、柬埔寨、中国、印度、老挝和尼泊尔）启动了合作工作和新的项目。

132. 粮农组织联络处继续与区域和国际机构加强工作联系。例如，华盛顿联络处在恢复全球粮食日活动后与9个机构新建了伙伴关系。

## 交流

133. 交流职能，借助传统和社会媒体，支持总干事办公室、技术部门和权力下放办事处向新增和现有的合作伙伴传达粮农组织的重要讯息。粮农组织运用社会媒体渠道来发现、吸引并接触重要的对象群体。粮农组织网站的月访问量平均达到45.31亿次，已经超出两年度的既定目标。“职业足球反饥饿”运动等宣传推广活动也在稳步迈向既定目标。特别值得一提的是，2012年“世界粮食日”的全球宣传一共举行了107场活动，非常有望实现到2013年完成140场活动的目标。2012年，粮农组织在转型变革的大背景下组建了交流及伙伴关系办公室，负责处理网络和内部的沟通交流事务。另外，粮农组织还启动了一个新的内网，为所有职工提供标准一致的资源，新的外网正在建设。目前正在制定一项名为“粮农组织一体化”的宣传战略，旨在向内部和外部受众宣传粮农组织新的战略框架。粮农组织还启动了一个网络战略，以期简化并统一粮农组织的网上信息。

进展顺利

X04 - 通过加强治理和监督对本组织进行切实有效的指导

134. 粮农组织所有的区域会议都如期推进，特别是高级官员出席会议都非常积极。除区域重点外，区域会议还讨论了治理问题。民间团体现已成为区域会议的正式参与方，这是2012年一个新的进展。2012年召开了2次区域会议秘书会议，旨在进一步完善相关程序：

135. 非洲区域办事处的监督协调重点是加强权力下放网络，以及密切监督紧急情况与开发活动的整合。近东及北非区域办事处的管理和行政工作重点是人力资源，包括对于技能组合开展评估，以及填补各个层面的职位空缺。

136. 总监察长办公室在两年度基于风险的审计计划中开展的活动超过2012年计划活动的75%。重点工作包括：(i) 专业人员招聘；(ii) 技术合作计划管理；(iii) 非洲之角计划（重点为索马里）；(iv) 信息技术项目管理；(v) “全球资源管理系统”和《国际公共部门会计标准》的实施；(iv) 紧急行动及恢复司权力下放。总体而言，共计发布了31份审计报告和26份调查报告；88起投诉已经处理完毕。

## 职能目标 Y - 实现有效高效的行政管理

### 摘要

137. 职能目标Y项下的3个组织结果有2个进展顺利，另外一个（Y03）若要在两年度末实现目标还需要采取整改行动。

138. 2012年，由于转型变革的实施，包括对于所有职位的严格审查，以及差旅、档案管理和采购创新等方面带来的效率增益，职能目标Y向其他的全组织重点活

动调配了1 920万美元。新的“全球资源管理系统”在预算范围内按时启动。这个新的系统是粮农组织全组织财务应用和其他控制方面的一项重大变革，尤其是在财务信息的质量和时效性方面。此外，这个系统也是实施《国际公共部门会计标准》方面一个重要的里程碑。

139. 针对进度落后于《中期计划》目标的Y03，目前已经提出了整改措施并正在逐步推进。

进展顺利

Y01 - 全组织行政管理服务

140. 粮农组织继续简化行政管理流程，旨在让资金发挥更大的价值，特别是在削减成本和更好地满足客户需求方面。2012年在6个领域取得了一定的成绩，其中包括：(i) 采购职能进一步权力下放与国家办事处赋权，包括外派额外的采购官员；(ii) 加强常驻罗马机构的联合采购小组，并通过联合采购节约资金；(iii) 与其他常驻罗马机构启动了针对差旅活动的优选旅馆计划，成本控制效果显著；(iv) 通过更加严格地跟踪预付款而改进现金流的状况；(v) 在非洲区域办事处建立了一个双语（英语/法语）培训中心；(vi) 减少邮件和邮袋费用。

141. 2013年重点工作是继续推广服务级协议中的衡量机制，将这一方法的使用限定在最能产生增值效果的职能方面。

进展顺利

Y02 - 企业资源规划和管理信息系统

142. 粮农组织新的“全球资源管理系统”于2012年11月在预算范围内按时上线，目前已经引入各个区域的试点项目。目前实施的支持框架将会进一步拓展，纳入权力下放办事处。新的系统将会通过一系列措施加强财务和业务的控制，包括：改进差旅和非职工人力资源的管理，推行银行往来程序标准化，提供必要的接收和资产职能支持未来《国际公共部门会计标准》合约，扩大预算持有者报告的范围，并针对项目的财务收尾监督引入一个新的工具。关于“全球资源管理系统”更加全面的报告详见FC 148/13号文件。

143. 2012年1月，总干事根据对加快完成改革进程同时确保全面顺利完成改革的承诺，宣布了《近期行动计划》实施的新方向，而粮农组织改革和《近期行动计划》实施成为了总干事最先着眼的工作领域。目前已经启动了成效实现举措，旨在凸出介绍《近期行动计划》实施产生的成效，并评价这些成效对于推动粮农组织变革的影响，以及对粮农组织本身产生的积极显著影响。具体内容详见C 2013/26号文件。

144. 2011年“记录管理现代化项目”一期顺利完成，计划资金和经常性资金节约共计250万美元。

**整改行动****Y03 - 人力资源管理**

145. 人力资源管理的很多方面都在如期实现《中期计划》的目标。例如，性别方面的进展顺利甚至或超出目标；此外，粮农组织实现地理代表性目标方面也超额完成任务，得到公平代表的国家比率由2009年12月的61%提高到2012年12月的71%。

“人力资源管理系统”一期工程也在2011年如期完成，并把费用控制在预算之内。2012年，“绩效评价及管理系统”作为正式的评价框架已向所有职工推广。

146. 在职工发展方面，参与人员对落实计划的满意度平均达到85%，P-5到D-2级别50%的目标职工参加了至少一期的核心管理和领导力课程。最后，2012年7月启动了新的学习平台，面向所有职工提供了协调一致的电子学习课程，无论工作地点在哪里。

147. 尽管取得了如上进展，但2012年人力资源领域其他重点工作却并不尽如人意。2013年需要特别开展整改工作的领域包括：(i) 拓宽网络招聘范围，纳入高级别职位和预算外专业人员职位；(ii) 建立人力资源伙伴关系框架；(iii) 开发一般性职位描述；(iv) 实施能力框架二期项目；(v) 设计职位总数规划框架。

148. 2012年计划开展的人力资源事宜消费者满意度调查未能如期开展。2012年是转型年，经历了重大的结构变革；因此，旨在评估“日常”绩效的“客户满意度”调查无法准确地反映出客户满意水平，故推迟到2013年两年度末再行开展。具体信息详见FC 148/12号文件。

**挑战与整改行动**

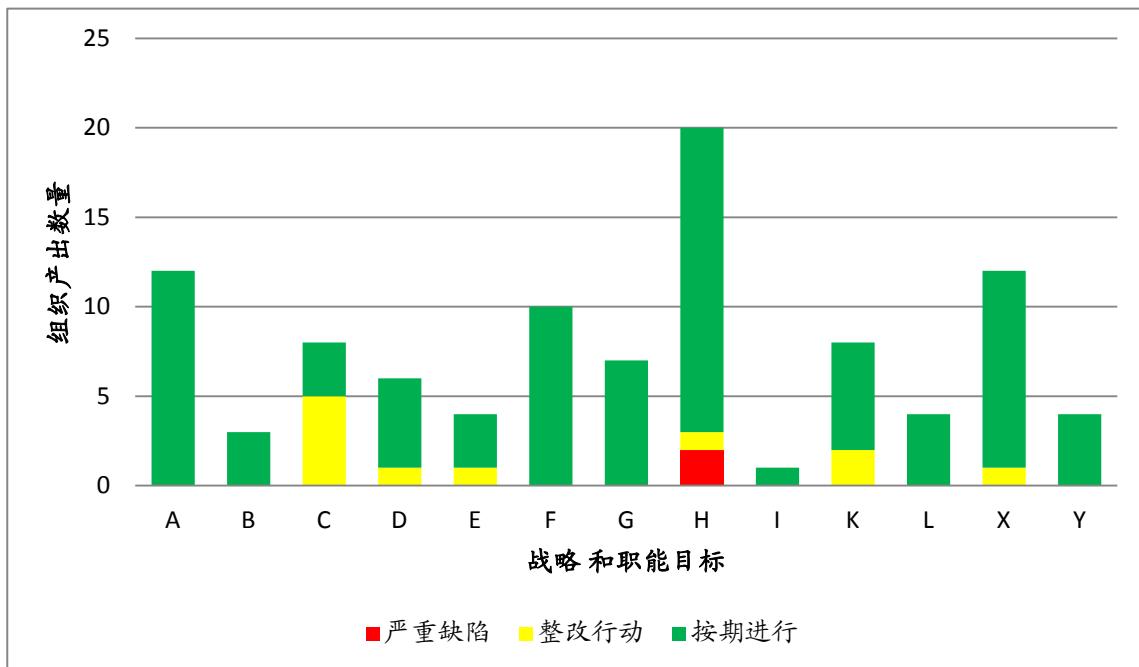
149. 实现既定目标的阻力主要受到3个因素的影响：(i) “全球资源管理系统”的实施需要全组织服务部门和权力下放办事处提供比预期更多的支持；(ii) 部分变革倡议的技术和行政复杂性有所低估；(iii) 人力资源职能重新配置到2个部门—人力资源办公室（侧重人力资源策略、政策和高级职工招聘），以及人力资源支持处，负责操作性的人力资源服务。为了解决服务级协议实施进度不一的问题，要求全组织服务的各个行政管理部门评估所有的服务级协议和反馈机制，定期报告进展情况，开展有针对性的培训，并定期会面交流经验和教训。人力资源工作计划目前正在修订，以期反映结构性变化和问责安排变化，以及责任划分到两个办公室的现状。项目团队通过评估优先重点来支持这些过程，确保实现目标，资源得到适当配置。

**C. 区域视角**

150. 2012年，权力下放以及权力下放办事处网络的绩效受到了特别关注。因此，本报告中专设一节来评估非洲、亚太、欧洲及中亚、拉美及加勒比以及近东的区域绩效。

## 非洲

图 4 - 组织产出进展情况，非洲



## 摘要

151. 2012年非洲区域办事处和分区域办事处绩效上佳。总体而言，103个组织结果中有86个（83%）进展顺利。人员聘用的延误和资源限制导致11个产出评级结果为需要采取整改行动，另外2个产出的评级结果是存在严重缺陷。

## 进展

152. 2012年，非洲区域办事处在3个主要领域取得了扎实的进展：森林管理，气候变化和植物遗传资源。

### 森林管理

153. 2012年，粮农组织支持成员国和区域经济委员会就森林管理制定并实施了更加完善的战略、政策和法律。取得的主要成绩包括：

- a) 帮助西非国家经济共同体制定了《趋同计划》草案，旨在进一步完善林业领域的法律法规；
- b) 编写了面向8个国家（布基纳法索、乍得、吉布提、埃塞俄比亚、马里、尼日尔、尼日利亚和冈比亚）的“撒哈拉和萨赫勒地区绿色长城”倡议全球战略与实施计划；
- c) 编写并出版了英法两种文本的《关于非洲撒哈拉以南地区社区森林管理制度化和实施工作的指南》；
- d) 加强东部非洲森林管理及森林执法治理和贸易的技术能力，应对南部非洲国家森林外来物种入侵的问题；

- e) 提高马达加斯加的林业管理和治理能力，包括针对非法伐木提供有的放矢的政策建议。

#### 土地和用水管理

154. 土地管理是东非开展工作的一个主要领域。在这个领域，粮农组织帮助制定了可持续土地管理战略投资框架，并更新了地理空间数据库，制作了4份自然资源地图。该区域还建设了覆盖整个非洲的可持续土地管理网络与平台。

155. 野生生物的可持续有效管理是非洲区域土地管理方针和其他重点工作的一项内容。例如，2012年，区域团队针对津巴布韦的社区狩猎活动编写了可行性研究。目前捐赠方正在考虑为这一创新性的项目提供预算外资金。该区域还在南部非洲开发并成功推行了一套减缓人类与野生生物冲突的工具包，以及一个一线安全最低标准的报告监督制度。

#### 气候变化

156. 气候变化领域的工作有效突出了四个优先重点：(i) 把气候变化和适应战略纳入农业和粮食安全政策与战略；(ii) 设立全球水和适应行动联盟秘书处；(iii) 整理出版缺水管理的最佳做法和政策选择；(iv) 制定覆盖南部非洲的《水资源综合开发战略行动计划》。

#### 其他活动

157. 非洲区域在2012年的其他重要成绩包括：

- a) 分析推广了南部非洲粮食和农业植物遗传资源以及种子问题的最佳做法；
- b) 通过西南印度洋渔业委员会科学委员会为过渡捕捞渔业资源的恢复提出了建议并总结了经验教训；
- c) 针对中部非洲充足粮食权主流化的问题发布了工具包。

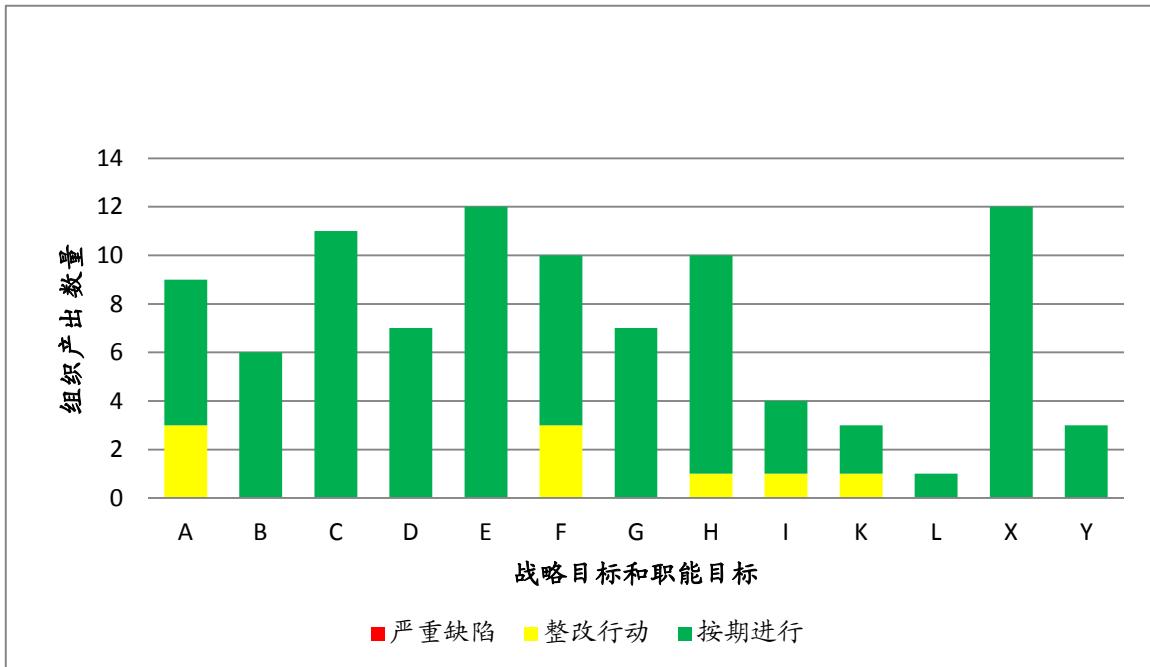
#### 挑战与整改行动

158. 83%的组织结果进展顺利，表明非洲区域的总体绩效令人满意。2012年组织结果层面交付结果慢于预期的主要原因是捐赠方对于部分活动的供资意愿低于预期，以及人员招聘方面出现了意料外的延误，特别是在渔业和水产养殖方面。

159. 非洲区域正在与总部密切合作，加快人员招聘进程；此外，还与粮农组织代表处一道推动政府代表和其他利益相关方积极参与粮农组织的计划。资源筹措是其核心内容。

## 亚洲及太平洋

图 5 - 组织产出进展情况，亚太



### 摘要

160. 2012年亚太区域办事处和分区域办事处绩效上佳。总体而言，96个组织结果中有86个（90%）进展顺利。一些技术职务人员聘用的延误导致9个产出被评价为需要进一步关注。

### 进展

161. 尽管亚太区域在各个区域中经济增速最快，但却仍然居住着全球62%的营养不足人口（5.36亿）。而城市化进程带来的人口激增，收入差距和不平等现象日益扩大，可耕地面积无法拓展，水资源日渐稀缺，以及农业投资不足等问题让应对这一挑战变得更加棘手。面对诸多不确定因素，例如原油价格、粮价波动、气候变化和自然灾害的影响，并响应2012年区域会议的建议，亚太区域和分区域办事处重新调整了2012–13年的工作计划。

162. 2012年取得的主要成绩包括：

- 编写了17个“国别规划框架”。14个“国别规划框架”于2012年正式通过并签署，另外3个将于近期签署，还有4个自从上一个两年度以来就一直在开展工作；
- 2012年，本区域的实地计划交付超过1.5亿美元；
- 总共召开了97个技术会议、研讨会和培训班；
- 以印刷和电子的方式出版了28个出版物；

e) 技术援助和项目支持活动仍为区域和分区域办事处工作的一项重要内容。

### 挑战与整改行动

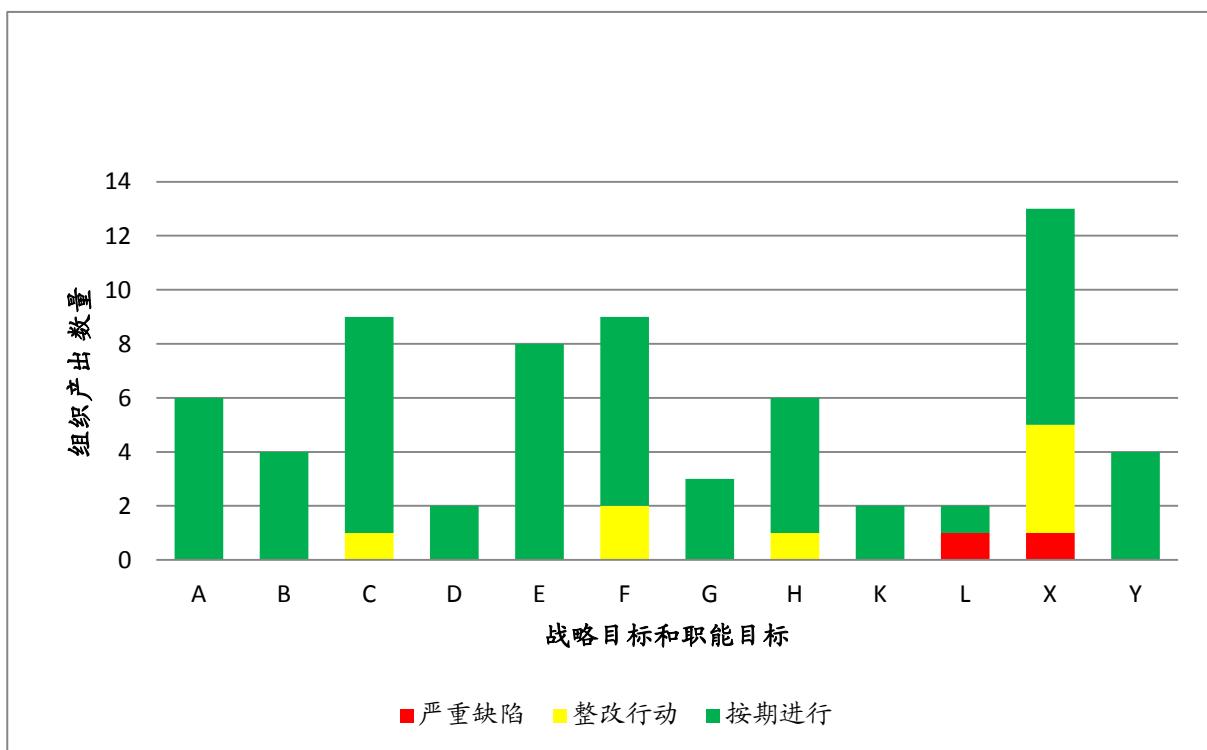
163. 2012年亚太区域会议高度重视加强区域内的水稻生产能力。这需要与总部和外部伙伴配合，进一步拓展区域计划的范围和专业知识。

164. 受到职位空缺和缺少技术官员/专家回应成员国需求的影响，土地权属、城市化与食物获得、紧急情况与性别等方面进展滞后。特别需要指出的是，性别岗位已经空缺很长时间。

165. 当前重点是在总部相关部门的协助和配合下，尽快填补专业岗位的空缺，这些岗位自上一个两年度就一直处于缺位状态。亚太区域办事处将定期评估其组织结果下的设计和相关优先重点，更为有效地解决上述问题和挑战，更好地响应成员国的援助请求。

### 欧洲及中亚

图 6 - 组织产出进展情况，欧洲及中亚



### 摘要

166. 2012年欧洲和中亚区域办事处和分区域办事处绩效上佳。总体而言，68个组织结果中有58个（85%）进展顺利，将会如期在两年度结束的时候完成。由人员招聘意外延误以及退休造成的人手短缺导致2个产出的评估结果是情况堪忧，其他9个产出的评估结果是需要采取整改行动。

## 进展

167. 2012年欧洲区域会议通过了区域内需要粮农组织援助的6个重点领域。2012年的工作主要是围绕着这些重点领域，以及政策建议和机构加强。

### 政策支持

168. 面对粮价高企波动，欧洲区域更加重视粮食和营养安全，并制定了应对粮食不安全恐慌的战略。吉尔吉斯斯坦、乌克兰、俄罗斯和哈萨克斯坦获得了粮农组织就政策开发提供的建议和援助，在确保粮食安全的同时避免可能带来不利影响的市场干预措施，例如出口禁令。特别值得一提的是，粮农组织为政府官员和私营部门伙伴提供了相关准则和程序方面的能力建设支持，确保这些国家拥有更加有效的食品安全系统并采用更高的动植物卫生标准。粮农组织在独联体国家召开了多个研讨会，共同商讨转型建立一个现代化的基于风险的食品安全体系，补充现行的标准。

### 自然资源管理和气候变化

169. 欧洲区域办事处为俄罗斯、乌克兰、塞尔维亚和科索沃提供了公有和私营森林管理的政策建议。通过为里约+20联合国报告欧洲部分的内容提供素材，让区域内的农业以及农业对可持续发展的贡献获得了更多的关注。粮农组织与国际农业研究磋商组织合作开展了以中亚国家为重点的气候变化能力建设活动，另外，由全球环境基金出资的项目在哈萨克斯坦和土耳其已经立项，流域综合管理工作的资源募集活动也已顺利完成。另外，成员国对于水产养殖作为替代创收来源的兴趣日渐浓厚，这方面的意识提高工作也已顺利完成。

### 动物和植物卫生 - 动植物生产

170. 种植和养殖方面的举措包括就作物和牲畜育种向政府提供政策建议，这方面的工作通常都是与国际农业研究磋商组织合作开展。粮农组织开发了布鲁氏杆菌病应对策略并已在塔吉克斯坦实施，这项策略后来成为了世界银行一个更大范围倡议的基础。应对非洲猪瘟的意识提高和培训工作在白俄罗斯、乌克兰和俄罗斯顺利开展。农药残留管理能力建设是一个欧盟出资大型项目重点关注，包括涉及《植物卫生措施国际标准》的评估。

### 其他领域

171. 在支持成员国融入区域和全球贸易、参与标准制定和加入政治经济组织这一重点领域，工作重点是帮助西巴尔干地区国家实现加入欧盟的目标。粮农组织还帮助巴尔干地区国家（塞尔维亚、波黑和黑山）编写了行业研究，评估入盟前资金如何能够得到效果最好的使用。俄罗斯在筹划加入世贸组织的过程中也获得了能力建设援助。

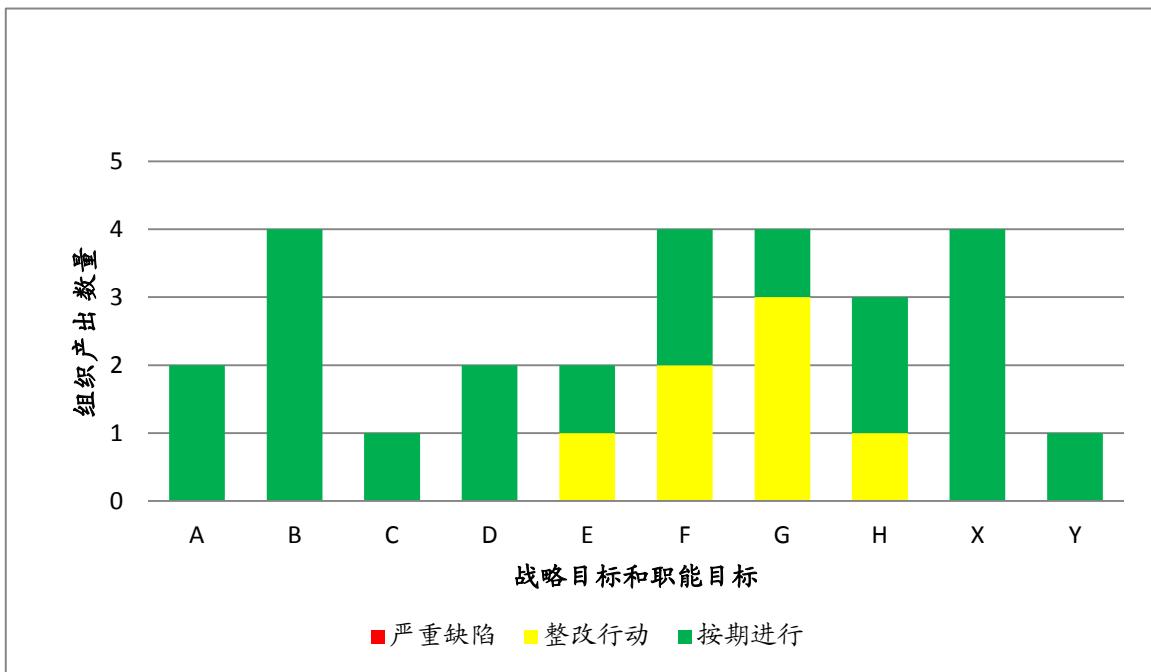
## 挑战与整改行动

172. 欧洲及中亚区域在实现组织产出目标方面的进展情况令人满意。该区域面临的主要问题是主要技术领域（渔业、林业、投资、伙伴关系和交流）存在岗位空缺。由于该区域粮农组织代表处数量较少，因此“国别规划框架”的推广也比预期更加复杂。

173. 欧洲及中亚区域办事处特别配置了资源，确保空缺职位能够尽快填补。区域办事处的官员也被指定为“代理粮农组织代表”，以期推动“国别规划框架”的顺利实施。

## 拉丁美洲及加勒比

图 7 - 组织产出进展情况，拉丁美洲及加勒比



## 摘要

174. 2012年拉丁美洲及加勒比区域办事处和分区域办事处总体绩效上佳。27个组织结果中有20个（74%）评估结果为进展顺利，另外7个需要特别关注。

## 进展

175. 2012年，拉美及加勒比区域办事处针对各战略目标开展了相应工作；取得成绩尤为突出的领域是影响政策，帮助农民和农户，以及促进可持续发展。

## 影响应对饥饿和贫困的政策

176. 粮食安全和减贫是本区域的关注重点。粮农组织深入调研分析了农村劳动力市场、农村贫困和土地产权，并据此编写了一系列报告。根据这些报告被媒体、

会议和其他出版物援引的频次可以看出，这些报告正在有力地引导着政府部门、区域非政府组织以及大众传媒的政策讨论。“粮食权”计划在2013年及以后成为一个需要开展特别工作的领域，发行一份出版物并在区域内推动这一问题预计将会在目标交付日期之前完成。

177. 在线出版物和公告涉及到方方面面的主题，从“区域粮食安全状况”季报，到农业农村发展新趋势的情况介绍。各国也充分利用了区域办事处网站上的信息和知识材料，目前的访问量远高于启动之初的水平。

#### 帮助农民和农户

178. 区域国家政策评估是区域内首份此类文件，对象是资源匮乏的水产养殖者。评估结果为将水产养殖业纳入国家家庭农业政策提供了翔实的证据，计划还要开展进一步工作。粮农组织提倡设立专门负责家庭农业和农村发展问题的国家机构，并为此提供了技术援助。除了意识提高研讨会外，粮农组织还组建了一个从业者团体，旨在将家庭农业问题纳入国家农业政策。这个小组包括64名政府代表（来自19个国家）、38名农民组织代表（15个国家）和47名粮农组织的专业人员。另外，为完善畜牧和家庭生产系统，粮农组织为国家兽医部门提供了支持。

#### 推动可持续发展

179. 粮农组织就作物生产可持续集约化和多样化的政策与战略为成员国提供了建议。此外，粮农组织还在加勒比地区支持了“可持续土地管理伙伴倡议”，并为中美洲国家提供了“土地使用规划”能力建设，将其作为气候变化适应和减缓的一个工具。配合这项倡议，粮农组织根据阿根廷和乌拉圭技术合作计划项目的经验发布了“土地使用规划”指南。

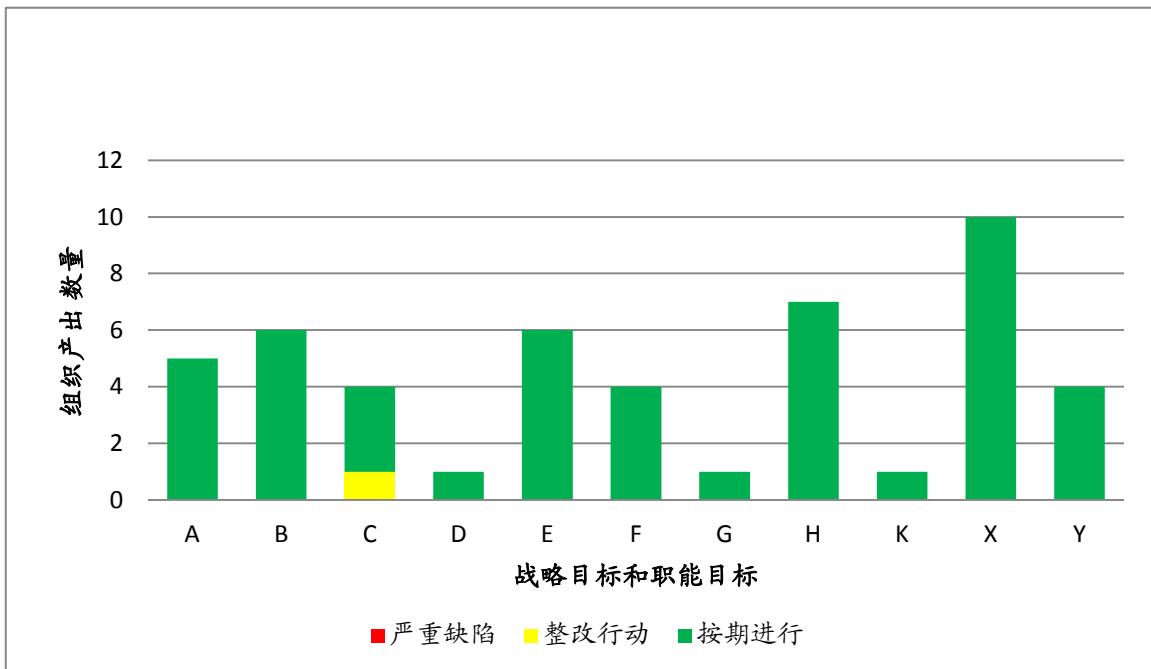
#### 挑战与整改行动

180. 需要采取整改行动的7个组织结果受到以下方面问题的困扰：(i) 部分顾问表现欠佳，重点领域（例如贸易和市场）难以配置必要的技能；(ii) 2012年，该区域在推广“国别规划框架”方面进展顺利，但是在结果分析中，部分组织产出已经不再被列为优先重点；(iii) 捐赠方优先重点的变化影响了“国家森林计划”的实施；(iv) 与其他优先重点比较，受援国政府对联合行动给予的支持水平不足。

181. 该区域将会进一步采取措施寻找并动员捐赠方，并加强国家和民间团体在粮农组织计划中的参与，特别是林业和统计方面。要进一步采取措施与成员国开展合作，特别是通过粮农组织代表处开展工作，以及与业界进行合作。

## 近东及北非

图 8 - 组织产出进展情况，近东及北非



## 摘要

182. 2012年，近东及北非区域办事处和分区域办事处绩效上佳。总体而言，49个组织产出中有48个（98%）进展顺利。有1个组织产出实现目标存在困难，主要是因为该区域的地缘政治不稳定，使渔业区域委员会的工作受到影响，空缺的1个渔业岗位也无法及时补位。

## 进展

### 紧急情况

183. 该区域的地缘政治发展事态使得对粮农组织的援助需求日益增加。通过为利比亚进行紧急呼吁，粮农组织在利比亚及其邻国埃及协调开展了粮食安全、粮食系统监测以及投入品分配和培训等方面的应急干预措施。粮农组织还与人道主义组织一起在叙利亚和也门开展了紧急行动，包括交流、捐赠方联络和资源募集。

184. 2012年，近东及北非地区爆发动物疫病，让家庭粮食安全、农村生计和牲畜贸易雪上加霜。该地区超过2.5亿头牲畜受到口蹄疫、小反刍兽疫、裂谷热和高致病性禽流感等疾病风险的威胁。粮农组织应对疫病爆发的战略包含四个方面内容：(i) 支持成员国制定区域口蹄疫防控战略和路线图；(ii) 建立卫生和兽医部门的联系机制，共享流行病学数据；(iii) 培训政府工作人员通过更好的监测和应备来防控爆发，特别是北非分区域的小反刍兽疫和其他小反刍动物疾病；(iv) 提供技术和资金支持，帮助完善监测、发现、预防和控制方面的基础设施（例如实验室培训和免疫项目）。

### 粮食安全及营养

185. 2012年，近东及北非区域办事处向成员国机构、区域机构、民间团体和联合国系统提供了涵盖领域较广的技术援助、政策建议和知识资源。例如：(i) 粮食安全和营养方面的能力建设研讨会、机构间对话，以及政策制定支持；(ii) 牵头开展联合国粮食安全主题工作组的工作；(iii) 提供了多个信息产品和知识资源，包括《近东区域农业统计年鉴》，以及与本区域其他联合国机构合作编写的联合国出版物；(iv) 为成员国开展区域能力建设工作，加强人口问题和农业普查之间的联系，强化粮食安全信息系统，完善统计系统，包括本区域为粮农组织新的改进农业农村发展统计全球战略做出的贡献。

### 畜牧

186. 粮农组织出版了一份关于气候变化对本区域畜牧业生产影响的评估报告，并就适应和减缓措施提出了建议。粮农组织还就畜牧业旱灾综合应备和管理，本地畜种，以及动物鉴定、记录和追溯组织了区域研讨会和培训。粮农组织为北非地区本地畜种和产品的推广营销提供了支持。

187. 畜牧业领域预算外资源支持开展的活动以乳品业为重点，在其他两个可能获得资金的国家通过改进技术、制度安排、能力建设、推广服务和市场准入等措施提高小规模奶牛场的生产效率；此外，粮农组织还支持黎巴嫩重振乳品业，重点是改善女性户主家庭和残疾人的生计。

### 林业

188. 北非及近东区域办事处2012年发布的林业主题研究对以下方面进行了评估：(i) 采用一体化方针管理森林和牧场；(ii) 非木材森林产品为农村生计提供安全网的潜力；(iii) 提高野生生物和保护地保护与可持续发展方面技术能力的各种选择；(iv) 建立用于监测和管理野生生物和保护地的全球信息系统。

### 挑战

189. 尽管区域政治不稳定干扰了部分地区的项目执行，该区域在所有计划中仍然取得了喜人的进展。

## III. 管好资源

190. 大会第5/2011号决议批准了总额为10.056亿美元的2012—13年预算拨款和工作计划，可以根据大会提供的指导意见进行调整。在两年度的第一年，秘书处共制定了三套调整方案，均得到理事会批准。

- a) 2011年12月，理事会批准了大会要求的预算调整方案，即增加评价和战略目标K（性别）的预算，维持共享服务中心的现状，以及尽量减少

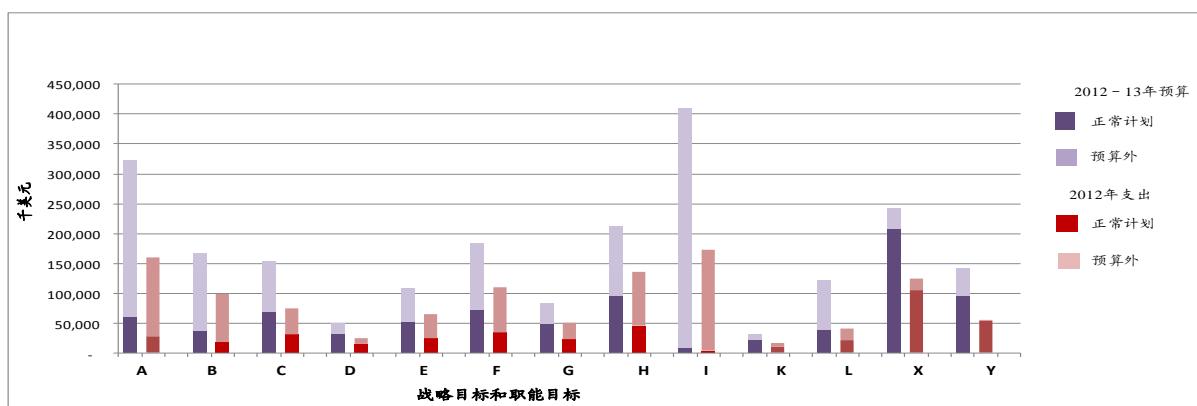
岗位增设的数量，效率增益和 2010–11 年结转资金总计 2 800 万美元，此外还要进一步产生 650 万美元的资金节约；<sup>9</sup>

- b) 2012 年 6 月，理事会批准了以下方面的进一步调整方案：(i) 两年度初业务工作规划的结果以及各章节预算拨款的相应调整；(ii) 完成岗位严格审查后，对节支要求（650 万美元）和进一步节支（1 930 万美元）的量化结果；(iii) 为实现机构精简和强化做出的初步机构调整；(iv) 为提高粮农组织的影响对节余资金的重新分配；(v) 对于《工作计划和预算》中预算内岗位和预算章节拨款的总体净影响；<sup>10</sup>
- c) 2012 年 12 月，理事会批准了结构性变革相关的转型变革。各预算章节净拨款修订案详见 CL 145/3 号文件—《2012–13 两年度转型变革》。<sup>11</sup>

191. 粮农组织的工作计划是通过一体化预算安排执行的，既包括净拨款，也包括预算外捐资。在净拨款配置的修订方案中，5.349亿美元（53%）在战略目标项下列支，4.707亿美元（47%）的列支项目包括职能目标、技术合作计划、资本支出、安保支出和应急预案。据测算，推动实施战略目标和职能目标基于结果工作计划所需的预算外自愿捐款总额为13.929亿美元，其中13.109亿美元（94%）用于战略目标，8200万美元（6%）用于职能目标和安保章节。

192. 图9对比了2012–13年预算资源与截至2012年12月的支出情况。

**图 9 – 2012 – 13 年预算与 2012 年支出情况，按战略目标和职能目标划分**  
(单位：千美元)



193. 就正常计划净拨款来看：

- a) 2012 – 13 年预算数字为理事会第一四五届会议<sup>12</sup>批准并写入 CL 145/3 号报告的数字，反映的是正常计划净拨款，以及节支增效、机构强化和改进项目交付修订意见的批准调整；

<sup>9</sup> CL 143/3

<sup>10</sup> CL 144/3

<sup>11</sup> CL 145/REP, 第 13 c)段。

<sup>12</sup> CL 145/REP, 第 13 c)段。

b) 2012 年支出为截至 2012 年 12 月的数据，即《2012—13 年工作计划和预算》首年活动实施后的数据。具体数字基于粮农组织未经审计的账户。

194. 从预算外资源（即自愿捐款）来看：

- a) 2012—13 年预算数字反映的是该报告中对预算外资源进行测算的数据 (CL 2011/3)；
- b) 2012 年支出为截至 2012 年 12 月的数据，即两年度的首年过后。具体数字基于粮农组织未经审计的账户。

195. 2012 年，战略目标和职能目标净拨款资源的支出占到经批准两年度预算近 50%；预计到两年度结束时，2012—13 年战略目标和职能目标净拨款能够全部完成支出。同样，预算外支出为《2012—13 年工作计划和预算》中预算外资源测算水平的一半以上 (51%)。

### 战略和职能目标视角

196. 2012—13 年两年度预算执行情况和预算转拨年度报告<sup>13</sup>在本届财委会议上进行了报告。报告简要说明了两年度预测支出情况，以及 2012—13 年工作计划执行所产生的预期预算转拨。根据目前情况预测，各个预算章节之间不会出现重大的计划性调整。

197. 报告忆及，管理层于 2011 年 10 月向财委提出建议并随后于 2011 年 12 月得到理事会批准<sup>14</sup>。该建议简述了用于改进可变费用类别费用回收的措施，此前这类费用大多数都不在粮农组织的支持费用政策之列。从 2012 年 4 月起，已经开始通过改进费用回收工作来回收这些费用，即在不改变当前项目管理费上限和类别的前提下提高项目人员标准费用和项目咨询专家费用。截止 2012 年 12 月，这项措施的推行使得正常计划对预算外活动的交叉补贴水平降低了 560 万美元。

198. 总体而言，预算外支出符合两年度预测水平；但是，从预算外计划活动较多的 3 个战略目标（战略目标 E、G 和 H）来看，预算外支出可能会高于《工作计划和预算》的测算水平。支出水平较高的原因简述如下：

- 战略目标 E：改进森林管理、减少砍伐森林，以及自然资源管理方面计划活动增加；
- 战略目标 G：索马里计划中涉及改善城市和城周脆弱家庭生计的内容，以及支持非洲之角弱势牧民进入市场的区域倡议；
- 战略目标 H：2012—2015 年欧盟/粮农组织减少饥饿治理改进计划，以及孟加拉粮食安全和政策能力建设项目。

<sup>13</sup> FC 148/10

<sup>14</sup> CL 143/REP，第 27 段。

199. 2012年，紧急情况计划的预算外支出符合两年度预测水平。紧急情况活动主要涉及战略目标A、B和I。这三个战略目标下的两年度预算和2012年紧急情况实际交付占到整个紧急情况计划的87%。三个战略目标的实际交付情况也各有不同，战略目标A和B的交付水平较高，战略目标I的交付水平较低。

### 技术合作计划

200. 2012年，在2012—13年拨款中批准了总值为5910万美元的242个技术合作计划项目，占项目可用拨款总额（1.109亿美元）的53%。其中，72.9%的资金用于发展支持，17.8%用于技术合作计划基金，8.5%用于紧急情况援助，剩余的专门用于支持独立事后评估。2012年，技术合作计划援助的5个重点领域包括：战略目标A（批准总额的20%）、战略目标H（14%）、战略目标E（11%）、战略目标—I（10%）和战略目标B（9%）。

201. 2012年，“实地计划管理信息系统”引入了一套新的标准报告，帮助技术合作计划协调员对拨款进行有效监督和管理。根据“战略思考进程”和“国别规划框架”加强技术合作计划的建议已于2012年得到理事会批准。<sup>15</sup>

### 资本与安保支出

202. 《工作计划和预算》下的正常计划资金中有一部分用于资本支出和安保支出。2012年，资本支出净拨款和安保支出净拨款的比例分别为65%和51%，符合计划要求。

### 区域视角

203. 图10和图11分别描绘了各个区域和总部战略目标和职能目标以及技术合作计划的批准预算水平与实施情况。3个区域（非洲、亚太、近东及北非）两年度首年的支出水平超过了《工作计划和预算》针对整个两年度所做的预测水平。主要是受到预算外资源供资活动增加的影响。拉丁美洲及加勒比区域的支出水平与预测水平相当。欧洲及中亚的支出进度较慢，主要是受到正常计划人员缺位的影响。

204. 总体而言，支出水平受到了预算外活动增加的影响，主要是两个因素作用的结果：首先，需求的变化导致全球性和区域内活动中预算外资金所占的比重低于预期。其次，作为加强权力下放办事处的一项措施，很大一部分预算外资源的管理职责都从总部移交给了权力下放地区。

---

<sup>15</sup> CL 145/REP，第21段。

图 10 – 2012 – 13 年批准预算与截止 2012 年 12 月的支出情况，按区域划分

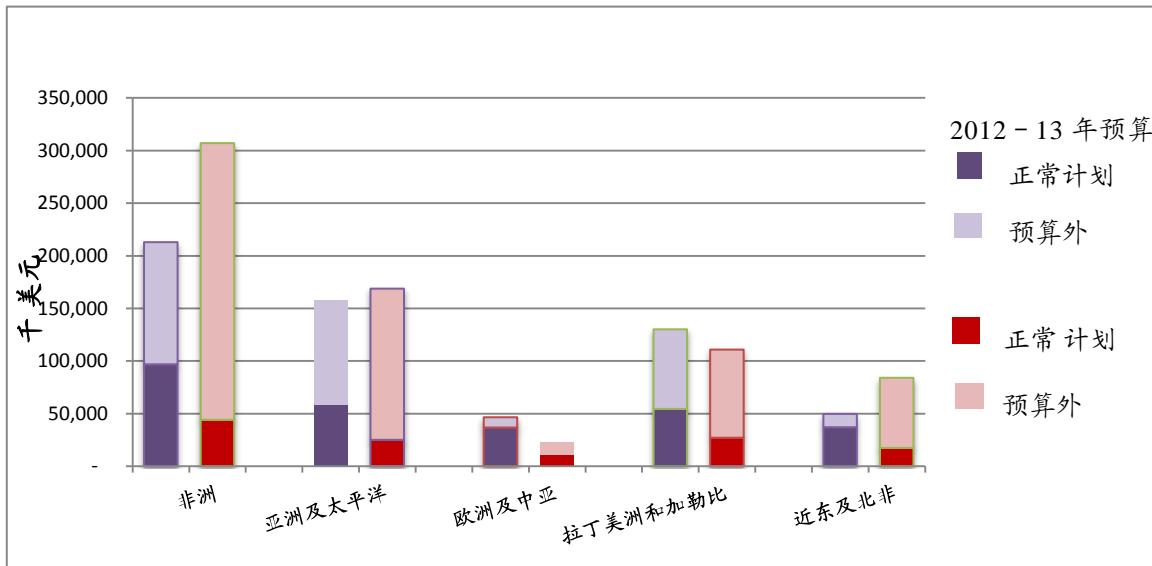
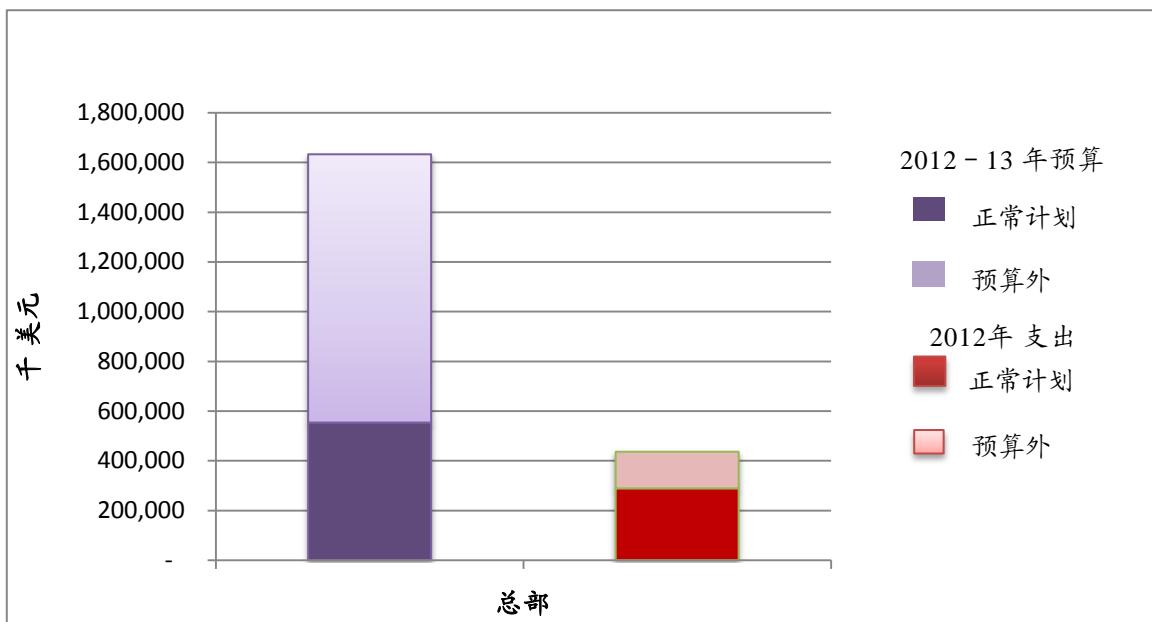


图 11 – 批准预算与截止 2012 年 12 月的支出情况，总部



---

## 附件1：进展情况综述与评级系统

---

本报告中整理的信息采用了异常情况报告方法。在战略框架的各个层面，管理者对各自目标的进展情况进行记录，把总体进展状况用红色、黄色或绿色进行标注。如果认为目标实现存在风险，就会在表中相应地注明面临的风险和需要采取的整改行动；如果实现目标不存在任何问题，管理者只需记录下进展状况。

---

### 进展状况概要

---

#### 进展顺利

组织产出/组织结果进展顺利，实际或潜在的困难不会影响进展状况。

#### 整改行动

有些问题可能会影响、延误组织产出/组织结果的实现，或给组织产出/组织结果的实现带来风险；需要采取适当的整改行动来解决这些问题。

#### 严重缺陷

组织产出/组织结果的实现存在严重困难或重大风险，需要采取大型整改行动，可能还要借助于该组织目标/组织结果团队以外的力量。

---

具体的组织方式遵循了三步走的过程：

- 第 1 步：评估组织产出的进展情况—管理者评估进展情况并标注评级颜色。
- 第 2 步：审查组织产出，整合各组织产出的进度以说明组织结果的进展情况—组织结果负责人根据各组织产出的提交数据评估组织结果进展情况。
- 第 3.a 步：在战略目标层面评估所有组织结果的进展情况—战略小组负责人及其团队整合并审查各项战略/职能目标下所有组织结果的进展情况，重点说明需要纳入本报告的主要领域和绩效。
- 第 3.b 步：评估区域绩效—区域战略团队以直接负责的组织产出为出发点，审查评价区域内进展情况并提出意见。

在每个阶段，管理者录入的数据都要经过上一级负责人审核。战略、规划及资源管理办公室为整个进程提供了质量保证，负责审查核对拟发布文件中的情况说明，以及战略架构不同层级报告绩效的一致性。