



www.fao.org

革新图变、预算和职工

职工

粮农组织的工作人员是其最重要的资源。在2008年，本组织通过了一项符合目前改革计划的人力资源战略，其目的是创造一个有利的环境，吸引和激励高层次的工作人员。人力资源规划努力实现性别平衡（包括妇女担任高级领导职位），同时解决其他重要问题，如工作队伍老龄化和对技能、知识和专长的需要。

到加强的人力资源政策包括：

- 一项工作人员流动计划，以扩大就业机会和促进充满活力的工作环境；
- 弹性工作安排，包括远程工作、压缩工作时间、轮岗和分阶段退休；
- 一项初级专业官员计划，以促进继任规划和使现有职工队伍年轻化；
- 一项实习计划，以利用与大学等机构已经建立起的伙伴关系；
- 一种特殊的办法来协调在非常艰苦或不安全地点任职的人员的工作条件。

粮农组织革新图变近期行动计划

在2005年底，粮农组织的领导机构授权一个高级专家组对本组织开展一项全面的独立外部评价。评价结论的中心思想是“改革增长”。粮农组织大会2007年11月的会议对这项结论进行了审议。大会决定对评价结果进行广泛的分析并在2008年期间针对评价的结果开展政府间讨论。它最终在2008年11月召开的大会第三十五届（特别）会议上以第1/2008号决议获得通过。成员国一致同意从2009-2011年实施一项为期三年的粮农组织革新图变的《近期行动计划》。

计划内容

《近期行动计划》的一个重要组成部分是改进后的基于结果的规划和预算编制框架，其主要特点论述如下。

《近期行动计划》包括对领导机构会议的功能和时间所作重大调整，尤其是为了：

- 在粮农组织授权领域内促进全球和区域政策和管理的一致性，更加有系统地解决新问题；
- 加强全体成员参与有关本组织工作的政策制定与监督过程；
- 明确领导机构的责任并使区域会议成为治理结构的一部分；
- 改进向成员提供的用于决定总干事选举的信息；
- 促进更加有效的评价和审计。

该计划涉及通过一系列措施改善绩效，包括：

- 计划和预算编制采取的充分磋商和无缝衔接的过程，以及涵盖所有来源的资源的管理；
- 经调整的行政和管理系统，包括进一步下放权力和提高行政职能的生产率；
- 人力资源政策和做法旨在尽可能使各级的招聘和晋升具有透明性、专业性和竞争性；
- 调整总部和权力下放办事处的结构，并减少管理构架中的职位层级，包括重新部署资源以用于重点技术工作；
- 强调文化变革和伙伴关系，以及改善本组织内部的横向和纵向交流。



粮农组织总部，罗马

粮农组织改进后基于结果的框架

一个新的基于结果的框架将为确定优先重点、制定计划和使用资源（整合分摊会费和自愿捐款、预算外资金）提供指导。与过去做法相比，工作重点发生重大转变，从本组织产出的内容转向其所有活动的影响和在国家和全球一级给各国带来的预期利益。该框架为“改革增长”奠定了坚实的基础。

新的《战略框架》和《中期计划》论述了基于结果的计划的主要内容：

- 粮农组织的远景和三大“总体目

标”是成员国努力在粮农组织授权领域内取得的长期成果；

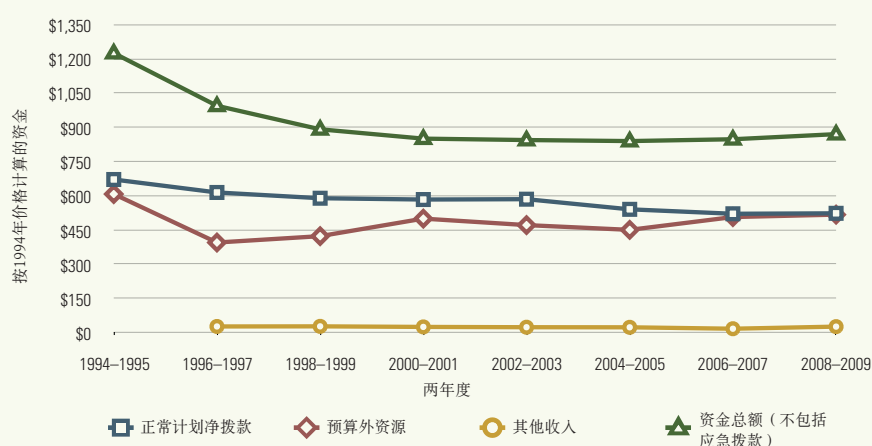
- “战略目标”促进实现“总体目标”，并阐明了在全球范围和国家和区域内部，成员通过粮农组织的支持，预期在十年时间里取得的成果；
- “组织结果”确定了在国家和伙伴使用粮农组织产品和服务来实现各项“战略目标”情况下预期获得的产出；
- “核心职能”是粮农组织依据本

组织的比较优势，用于取得成效的关键手段；

- 目标和指标支持对进展情况的监测，并通过评价工作提供影响评估方面的情况。

基于结果的框架的另一个目的是提高透明度和促进监督。所有（分摊和自愿）资源的使用应符合商定的优先事项，而且在各级应确保成员受益的资源使用效益，实现上述目标的坚实基础是粮农组织在规划、实施和评估其工作方面采取的新的业务方法。

粮农组织资源的趋势（美元）



由大会决议批准的正常计划，根据支出预测纳入《工作计划和预算》（2008-09年的数字）的预算外资源。

资料来源：粮农组织

资源

自1994年以来粮农组织可用资源总额（即通过大会批准的两年度净拨款和追加预算外资源）一直低于1994年的不变价格水平（摘自外部独立评价的图7.1，并根据2008-09数据更新）。从1994年到2008-09年，正常预算资源减少了22%，而资源总额（不包括与紧急援助有关的资金）实际下降了29%。随着2008-09两年度“维持预算”的获准，正常预算资源的下降趋势宣告结束。

注重成本效益

自1994年以来，粮农组织一直积极致力于有效地使用资金。通过减少职工人数实现了大量节约。此外还向实地转移人员，使他们更接近项目的执行活动。这样做不仅降低了成本，而且可以更好地应对各国的需求。

更笼统地说，与1994年相比，经常性开支的减少估计使两年度的节约款额超过1.2亿美元。节约的途径包括：

- 减少管理层和酌情加大权力下放力度；

- 将工作外包到成本较低的地方；
- 缩短会期并在可能的情况下采用电子形式分发信息材料；
- 简化行政和财务活动；
- 采用创新方式聘用退休人员或从项目执行国家聘请国家专家；
- 利用快速发展和尖端的办公技术；
- 减少旅行费用；
- 受益于廉价的电话费率。

在2008-09两年度里采取并将加快推行类似的节约措施。

