

目录

说明	页次
附件 I - 本报告期内取得的具体成果	2 - 14
附件 II - 下一个报告期内已纳入计划的活动	15 - 26
附件 III - 《近期行动计划》风险评估报告内容摘要	27 - 40
附件 IV - 信托基金捐款情况	41
附件 V - 2010/11 年《近期行动计划》计划预算调整主要变动	42 - 44

2010 年 7 - 9 月报告期中取得的具体成果和主要活动

附件 I 把在 4 月 8 日提交大会委员会的进展报告中所陈述的“4 至 6 月期间计划的活动”与同期实际成果进行比较。本表中信息由项目主任直接提供。

项目 1. 领导机构改革

1- 7 至 9 月计划的活动和里程碑	7 至 9 月期间的成果
章法委应在 9 月审议并通过其《议事规则》，并为区域会议编制《议事规则》草案。章法委还应审议并批准其 2010-13 年《多年度工作计划》，审议理事会工作方法说明，并建议理事会批准。	章法委在 9 月：(i) 批准了《议事规则》；(ii) 建议区域小组和区域会议进一步考虑《区域会议议事规则》草案，随后的任何调整均须反馈到章法委，供其在通过之前审议；(iii) 决定推迟考虑理事会工作方法说明；(iv) 决定继续审议其《多年度工作计划》。
2- 本报告期最相关的成果	
章法委通过其《议事规则》。	

项目 2. 监督

1- 7 至 9 月计划的活动和里程碑	7 至 9 月期间的成果
2.78 1- 完成评价粮农组织与巴西的合作的准备阶段。2- 评价粮农组织在社会性别和发展方面的作用和工作准备阶段。3- 评价粮农组织在土地制度方面的作用和工作：评价的初步评估。	1- 完成了准备阶段的报告和职责范围；在林业部门开展影响评价，招聘了评价小组，组织了评价团。2- 完成了集团信息体系分析和从包括下放办事处的粮农组织所有单位收集信息；与社会性别审查办公室协调；准备职责范围草案，确定团员。3- 初步分析粮农组织在土地制度领域的活动的构成。
2.91 展开的审计任务延伸覆盖 2010-2011 年审计工作计划中 2010 年的所有主要组织性工作领域。报告当期的具体活动是完成《近期行动计划》改革的风险评估，如恰当，为《近期行动计划》改革提供咨询服务（比如，企业风险管理）。	《近期行动计划》风险评估结果报告送改革支持组领导层和管理高层。启动了帮助战略、计划及资源管理办公室（OSP）企业风险管理项目第一期的咨询工作。
3.33 - 道德官员于 6 月主持专业机构道德官员网络和联合国道德委员	主持了道德官员网络和联合国道德委员会第三次会议；完成了研讨会

2010 年 7-9 月报告期中取得的具体成果和主要活动

1- 7 至 9 月计划的活动和里程碑	7 至 9 月期间的成果
<p>会第三次会议。道德官员与人力资源管理司合作，审议培训材料。聘请安永公司审议财务披露过程以及道德官员、行政法管理处、调解员和审计委员会的职责范围。道德官员将着手访问区域办事处，提高实地管理层和职员对道德问题的意识。</p>	<p>材料并发送非洲区域办事处（阿克拉）和在总部的社会性别、平等和农村就业司。与人力资源管理司协调，为粮农组织职员开发电子学习。在总部完成了向粮农组织管理层 (D-1 及以上) 的简要汇报。与安永公司以及粮农组织相关司举行研讨会。讨论了作用和活动。安永公司总结了道德委员会和财务披露的结论，并协助道德官员计划工作。</p>
2- 本报告期最相关的成果	
<p>总干事同意《基于风险的审计计划》的覆盖范围。截止到 2010 年 9 月，内部审计启动和/或完成了 2010 年计划审查和审计活动的 75%。完成了《近期行动计划》风险评估。启动的一些原计划在第 3 季度完成的任务将转到第 4 季度，因为审计员仍然空缺，目前预计在第 4 季度而不是最初预计的第 3 季度就任。对道德委员会和财务披露的建议正在定稿，供财政委员会采取行动。</p>	

项目 3a. 计划、预算改革及基于结果的监测

1- 7 至 9 月计划的活动和里程碑	7 至 9 月期间的成果
<p>在最后一轮磋商的基础上，完成问责制框架。设计监测和报告体系以及设计国家层面的试点。完成编制监测指南。安排支持职员培训。启动实施监测和报告体系的设计阶段。启动国别办事处工作计划编制试点。</p>	<p>从战略小组领导收到了对问责制框架的进一步反馈。修订了框架使其与国家办事处工作计划指南中确定的作用和职责协调一致。撰写并审议了实施监测指南第二稿，启动了与利益相关者的磋商。为两个主要领导机构各自的实施报告建议了内容和格式—中期审议和计划执行报告，准备供计财委 10 月联席会议考虑。发出了修改后的 2010 年资金分配，综合了进一步的效率增益和一次性节余。完成了国家层面工作计划编制试点概念文件和指南，选择了试点国家一开始开发相关的培训材料。与世界粮食计划署合作，在基于结果的管理上完成了电子学习模式的开发。</p>
<p>按照工作计划和监测进度，发出多学科基金（MDF）和创新基金奖励资金分配。进一步向实施、监测和报告战略小组赋权。</p>	<p>在计划制定、实施报告和评价支持系统中生成了多领域基金和创新基金单位结果，发出了带定期监测和报告的资金分配。</p>
<p>在商品问题委员会、农业委员会和粮农组织亚太区域会议上支持讨论</p>	<p>准备了技术和区域优先的文件，战略、计划及资源管理司长支持讨</p>

2010 年 7-9 月报告期中取得的具体成果和主要活动

1- 7 至 9 月计划的活动和里程碑	7 至 9 月期间的成果
<p>优先重点。就区域会议和技术委员会讨论优先重点的成果，准备综合文件供计划委员会考虑。启动准备 2012-12 年工作计划和预算。</p>	<p>论。准备了总结区域会议和技术委员会讨论优先的综合文件，供计划委员会 10 月会议考虑。启动了准备 2012-13 工作计划和预算的政策框架和过程，并为区域结构的编制准备了指南说明。</p>
2- 未计划的重要活动/7 至 9 月期间的成果	
<p>对粮农组织国家计划编制战略评价的管理回应，该回应集中在通过几项《近期行动计划》的实施战略。</p>	
3- 本报告期最相关的成果	
<p>完成国家办事处工作计划编制试点的概念文件和工作计划编制指南。为两个领导机构实施报告制定带注释的大纲。为粮农组织国别计划评价管理反应提出意见。根据工作计划重新发出 2010 资金分配，为正在修订的工作计划和资金分配编制政策框架。为区域会议和技术委员会就优先的讨论成果准备综合文件供 10 月计划委员会考虑。与世界粮食计划署合作，完成了基于结果的管理电子学习模块，以及开发基于结果的管理交流材料。</p>	

项目 3b. 运用粮农组织所有语言进行出版

1- 7 至 9 月计划的活动和里程碑	7 至 9 月期间的成果
<p>1. 指导技术文件作者单位确定发送清单，确保发送到最不发达国家的技术文件印刷本数量的增加。只要申请，随时提供指导。</p>	<p>1. 提供了指导</p>
<p>2. 在 2010 日历年内，编制信息产品开发综合计划编制系统。综合系统计划于在 2010 日历年之内完成。正在制订重新构建实施语言政策的特别拨款建议，并将于 2010 年第 3 季度之内提交负责知识的副总干事。</p>	<p>2. 正在进行综合计划编制系统的开发</p>
<p>3. 开发一项计划包括在粮农组织网站的关键点的现有语言管理工具，并广泛评价其改善用其它语言获得粮农组织信息的能力。</p>	<p>3. 基本完成计划和初步评价</p>
2- 未计划的重要活动/7 至 9 月期间的成果	
<p>1. a. 2010 年 7 月启动特别宣传活动，在最不发达国家中增加官方粮农组织资料图书馆的数量。</p>	

2010 年 7-9 月报告期中取得的具体成果和主要活动

项目 4. 资源筹集和管理

1- 7 至 9 月计划的活动和里程碑	7 至 9 月期间的成果
围绕影响重点领域，开始制订交流战略。为资源筹集，编织问责制框架第一草案。需求评价结果，编写资源筹集第一套指南草案。为 2011 年第一季度安排的会议的方式提出建议，就预算外自愿出资要求交流信息。开展研究，制定修订《成本回收政策》草案，向 10 月财政委员会提交指南草案。	编制了《近期行动计划》交流战略的概念文件和路线图，内部磋商安排于 2010 年 9 月开始。总部部门和下方办事处资源筹集能力评估调查于 2010 年 6 月完成—结果摘要纳入呈联合会议的报告。编制了职责和问责制框架草案。下放办事处资源筹集指南第一稿定稿并传阅审议。为感兴趣的成员和其它潜在资金来源和伙伴关系非正式会议的方式编写了建议。开展了支持成本回收的进一步研究，正在考虑改进成本回收的建议。
2- 未计划的重要活动/7 至 9 月期间的成果	
资源筹集调查引起了对即将推出的资源筹集指南和相关培训的极大兴趣，参加资源筹集指南和培训审查小组的自愿者数量比预期多。	
3- 本报告期最相关的成果	
主要成果与 2010 年 5-6 月开展的资源筹集能力评估调查有关，邀请了职员评估他们资源筹集的知识和经验，探讨面临的挑战，对作用和职责发表看法，评论他们可能需要的具体培训。另外，资源筹集集团职责和问责制草案的准备是另一项重要成果，结合为 2011 年第一季度安排的会议的方式的建议，将在计财委联合会议上讨论。	

项目 5. 技术合作计划

1- 7 至 9 月计划的活动和里程碑	7 至 9 月期间的成果
完成并发布实地计划管理信息系统新模块。更新技术合作计划网站。推动实地负责紧急事务职员的进一步培训。为区域办事处选择、培训和部署 TCP 官员。继续培训紧急行动和恢复司总部职员以及技术司 TCP 联络点。	实地计划管理信息系统中的模块已敲定，系统中的最后的错误已得到纠正，已完成使用指南的编写。模块的发布推迟，因为区域办事处选择 TCP 官员推迟，这就降低了支持发布的能力。TCP 网站已更新。粮农组织欧洲及中亚区域办事处、拉美和加勒比区域办事处和近东区域办事处的 TCP 官员已确定。在没有选择或部署 TCP 官员的地方，不能开展培训。在总部或实地没有机会进一步培训紧急行动和恢复司职员。为技术部门的 TCP 联络点举办了一次介绍会。

2010年7-9月报告期中取得的具体成果和主要活动

2- 未计划的重要活动/7至9月期间的成果

起草提供技术支持和审查 TCP 项目编制的修订指南。考虑到区域办事处 TCP 官员的选择和就任推迟，可能需要更多的时间培训当地指派的短期职员。总部职员必须花大量的时间支持权力下放。

3- 本报告期最相关的成果

做出了巨大努力澄清在权力下放的环境中获得 TCP 项目技术支持和审批的过程。这项需要与技术部门和区域/次区域办事处磋商的工作仍在继续。提升基于实地计划管理信息系统的 TCP 管理模块是一项耗时的工作，但预期可以使信息管理更顺利和一致。然而，应用启动需要 TCP 官员到场以支持该过程。

项目 6. 权力下放

1- 7至9月计划的活动和里程碑	7至9月期间的成果
<p>区域办事处招聘职员。继续支持区域办事处管理国别办事处的支持和培训。准备基准的概念文件。</p>	<p>3.81 正在招聘区域办事处职员。支持权利下放办公室（OSD）正帮助选择和培训。3.82 正在修改有关职责和关系的通知，以将技术官员和粮农组织代表的监督职责转到区域办事处的背景下，进一步改善协调和相关性。</p> <p>3.87 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告示中。3.88 下放办事处基准确定系统的概念文件已提交高级管理层审议，该系统将使基于绩效的报告和监测成为可能。3.89 正在编制新的培训战略。</p>
2- 本报告期最相关的成果	
<p>3.88 就下放办事处绩效基准确定，已与联合国机构、总部利益相关者和下放办事处部分职员进行了磋商。初步建议已提交管理高层审议。</p>	

项目 7a. 总部结构

1- 7至9月计划的活动和里程碑	7至9月期间的成果
<p>计划 6 到 9 月的主要活动是完成实施总部调整变革。</p>	<p>8 月份完成了总部新结构的实施。</p>

2010年7-9月报告期中取得的具体成果和主要活动

1- 7至9月计划的活动和里程碑	7至9月期间的成果
2- 本报告期最相关的成果	
2010年8月完成了总部新结构的实施，目前已运行。新结构将使报告生成充分反映新的缩略语和结构。总部调整文件提供了更多的信息并提交了2010年10月大会委员会会议。	

项目 8. 伙伴关系

1- 7至9月计划的活动和里程碑	7至9月期间的成果
与所有单位交流伙伴关系指南。	在全组织伙伴关系战略管理高层预计于2010年10月审批之后，将开始散发指导原则。民间社会组织和私营部门战略指导原则正在修定之中。
所有伙伴关系战略定稿。 启动集团伙伴关系网站，散发其它信息材料。	修订了与联合国系统伙伴关系行动战略和议程，并提交以进行必要的磋商。监测与基于罗马的机构的合作正在进行。开发了粮农组织伙伴关系网站。完成了信息宣传册。
完成私营部门伙伴关系指导原则。 粮农组织职员和成员参与私营部门伙伴关系战略定稿。	私营部门战略一完成了私营部门战略初稿，并散发征求意见和反馈。已着手修订与私营部门合作的原则和指南，并散发了初稿大纲以征求意见。开始盘点与私营部门伙伴关系的现状。私营部门网站已翻新，并纳入了粮农组织伙伴关系新网站。整合了在粮农组织内促进新的私营部门方式路线图。
更新粮农组织与民间社会组织和非政府组织合作的政策和战略。	组成了内部小组审议、更新和起草粮农组织与民间社会组织/非政府组织伙伴关系战略。战略综合性初稿（报告指南原则）的修改目前正在进行内部审议。正在开展的活动：粮农组织区域办事处将民间社会组织磋商机制制度化联合两年工作计划；更新民间社会组织/非政府组织网站，并综合到粮农组织集团伙伴关系新网站之内；为职员起草指南；初步审议可能需要的程序修订以反映新战略措施。
在非洲、亚太、欧洲和拉美和加勒比区域层面，更新民间社会组织磋商机制，包括建立作为区域办事处的对话方的特设民间社会组织委员会。	在3个地区（亚太、拉美和加勒比和欧洲）组成了民间社会组织顾问小组。与区域办事处和利益相关者磋商，预计支持2010年12月举行的近东区域会议多利益相关者活动和民间社会组织论坛。这些活动将补充西班牙项目对非

2010 年 7-9 月报告期中取得的具体成果和主要活动

1- 7 至 9 月计划的活动和里程碑	7 至 9 月期间的成果
	洲、亚太以及拉美和加勒比地区民间社会组织论坛的支持，筹集了资金配合《近期行动计划》活动。
2- 未计划的重要活动/7 至 9 月期间的成果	
在亚太区域磋商取得良好成果的基础上，从区域办事处申请了追加资金，使亚洲开发银行 7 月组织的民间社会组织磋商与修订的原则协调一致。	
3- 本报告期最相关的成果	
修改了与联合国系统伙伴关系的战略和议程，并提交进行必要的磋商。民间社会战略草案定稿，并提交管理层。私营部门战略草案定稿，并散发征求意见和修改。私营部门伙伴关系指南要素定稿，并提交粮农组织私营部门联络人。开发了粮农组织伙伴关系网站。2010 年 9 月 18 日举行第一次伙伴关系委员会。	

项目 9. 行政和管理系统改革

1- 7 至 9 月计划的活动和里程碑	7 至 9 月期间的成果
3.38 <u>总部和实地采购培训正在进行</u> （目标约为 140 名职员）。开发了协议书数据捕获/信息管理系统参数。将意见和反馈纳入修订有关协议书的职员手册 507。定稿获得了批准。2010 年第 3 季度末启动修订职员手册。在采购服务处（CSAP）中建立协议书单位。	实施了培训计划，大约培训了 110 名实地职员和 30 名总部职员。有关采购的新手册章节中，已确定协议书数据捕获的初步参数。已收到对职员手册 507 的反馈，正将其纳入更新的文件。协议书官员招聘已截止，面试候选人短名单已确定。目前，预计 2011 年第一季度启动修订职员手册。
7.6 粮农组织紧急行动中战略性采购计划。就采购共谋和如何防治，为粮农组织负责采购的实地职员编制指南草案。为新的实地核算系统替代系统，编制并审议有关采购业务的要求。	准备了共谋文件初稿，并与审计委员会交流。确定了两个职位，安排国际采购官员。实施了几个采购团，支持实地采购，包括海地、巴基斯坦、布基纳法索、柬埔寨和斯里兰卡。在孟加拉设立了采购官员职位（非《近期行动计划》资金出资），已准备了职位空缺告示。与实地核算系统替代小组密切配合，完成实地采购订单业务要求草案定稿。
7.17 将完成工具咨询工作，将采购新软件的规格提交采购委员会。完	安装了 PDF 认证软件测试版，新邮件系统开发正在进行中。

2010 年 7 - 9 月报告期中取得的具体成果和主要活动

1- 7 至 9 月计划的活动和里程碑	7 至 9 月期间的成果
成了分析新邮件系统。	
7.18-7.19-7.20 研究语言服务和起草了新的出资模式。	完成了研究, 文件准备就绪, 供财政委员会 2010 年 10 月会议上讨论。
Ref. 7.7 卖方管理项目的目标是通过战略, 在粮农组织采购司改善和简化卖方商业管理过程所有阶段。这是正在执行的项目, 2010 年有预见的里程碑, 项目与第一期任务相关—清理、综合和标准化卖方数据库。	完成了联合国一般代码系统与粮农组织项目类别编码的对接。清理工作: 联系了 9 500 个潜在卖方进行重新注册, Oracle 卖方数据库中撤销 4 500 个卖方—建立了程序已确定重复的卖方。建立了卖方绩效政策和程序, 更新了问卷和 workflows。准备了评价/评估/批准卖方的程序, 供负责采购的职员遵循。联合国全球市场与 In-Tend 融合规格已定稿。就融合规格与国际农业发展基金、世界粮食计划署和世界知识产权组织协同工作。招聘并培训了一批实习人员, 处理重新注册, 以及联合国全球契约的新注册。记载了活跃的卖方管理、联合国全球市场注册和撤销卖方的过程, 建立向南南合作计划下放这些任务的能力。
档案管理 (参照 7.16) <ul style="list-style-type: none"> • 完成了项目启动文件(PID), 并与项目委员会审议了该文件。 • 完成了项目组的招聘。 	已完成项目启动文件(PID), 包括详细的业务案例, 与项目委员会审议了该文件。完成了项目组的招聘。负责登记的职员开始参与。启动重新制定政策。启动重新设计过程和技术。
2- 未计划的重要活动/7 至 9 月期间的成果	
3.38. 计划外活动包括明显增加的工作量, 因为巴基斯坦的紧急情况, 以及需要向巴基斯坦派遣两个采购团。	
3- 本报告期最相关的成果 (请提交 2 段)	
7.16. 为档案管理项目编制了紧迫和可实现的业务方案, 其目的是将政策、程序和系统现代化, 并提供支持, 以便以更低的成本提供更好的服务。	

2010 年 7 - 9 月报告期中取得的具体成果和主要活动

项目 10. 粮农组织手册

1- 7 至 9 月计划的活动和里程碑	7 至 9 月期间的成果
举行包括手册章节的职能性所有者和使用者的利益相关者会议，记录主要的需求和问题。启动简化框架招标并征集建议。对于现有的手册，确保所有翻译的手册章节得以出版和标准化并改进格式。	人员配备向前推进，建立项目小组。与利益相关者举行初步会议，收集主要需求和问题（活动仍在进行）。应用更好的导航和更为用户友善的界面和格式，修改现行手册网站。为内部合作和外部交流活动，建立手册项目网站。为维护粮农组织现有手册，修订和简化程序。
2- 本报告期最相关的成果	
应用更好的导航和格式改进现行手册网站解决用户提出的一些问题，同时也是非常有用的尝试，使我们能够向职员展示，我们在向前推进，并得到了有关新手册的反馈和观点。修订和简化的粮农组织现行手册维护程序，将有助于开展现行粮农组织手册定期维护的现行活动，相对于质量控制、翻译和发布的职责，明确界定技术内容的职责。建设手册网站项目的有两个主要目标：作为小组间和参与项目人员之间的内部合作工具，以及诸如项目活动进度报告的外部交流。	

项目 11a. 国际公共部门会计标准

1- 7 至 9 月计划的活动和里程碑	7 至 9 月期间的成果
完成剩余的用户要求和差距分析。开始功能规格和设计规格的工作。	完成了关键用户要求和差距分析。开始功能规格和设计规格的工作。
2- 未计划的重要活动/7 至 9 月期间的成果	
支持 R12 工作小组。R12 平台培训。改变 ERP 平台主要假设。	
3- 本报告期最相关的成果	
应用新的业务智能工具，向下放办事处推出实地预算持有者报告。这项新服务是国际公共部门会计标准项目早期的产出，能及时高效从数据库中收到预算持有者的数据，为管理者和其他人生成报告。设置能够提供战略信息，回应下放办事处对孤立办公室情况下数据的请求，然后可以用于决策和构建解决方案，满足个体下放办事处的需要。报告是以便捷和用户友好方式接受此数据的新方式。	

2010 年 7 - 9 月报告期中取得的具体成果和主要活动

项目 11b. 信息技术

1- 7 至 9 月计划的活动和里程碑	7 至 9 月期间的成果
3.90 - 将完成网络能力升级第 3 期，至少升级另外 10 个国家。将继续确定未来集团的应用要求。将完成升级加纳、巴巴多斯、土耳其和突尼斯的能力，推动高清视频会议。当最近的干扰减少后，开始在亚太区域办事处进行测试。为全球信息通讯技术支持结构建立区域枢纽，开始与区域职员和管理人员讨论。	3.90 - 对 13 个粮农组织国家代表处的网络能力进行了升级。升级了加纳、巴巴多斯、土耳其和突尼斯，使其能进行高清视频会议。结合升级解决方案的测试，继续确定未来集团的应用要求。在亚太区域办事处开始了解决方案升级测试。至于全球支持模式，“信息通讯技术区域枢纽”的设置正在为亚太区域办事处和拉美和加勒比区域代表处的信息通讯技术枢纽确定信息技术职员人力资源。已发布了职位空缺告示，招聘通讯信息官员外派 P4 信息通讯技术官员，分别派往中亚和欧洲区域办事处、亚太区域办事处和近东区域办事处。
7.0 - 向管理高层提交并审议新信息技术治理建议供批准。在管理高层审查的基础上修订建议书，制定实施计划和细节。	新信息技术治理建议书准备就绪，提交管理高层讨论和执行领导小组批准。
7.25 - 启动 Oracle R12 升级项目。	考虑到以文件方式提交财政委员会的企业资源规划系统的整体工作计划（比如国际公共部门会计标准），原则上决定对 Oracle 升级项目采用综合性方式。已确定了新项目的初步范围，其定稿尚取决于对整体工作计划的业务审查。开展了对 Oracle R12 升级的影响的高级评估，结果已提交管理层考虑。将开始正式启动项目（包括项目结构设置）。
7.26 - 按照经批准的项目启动文件全面启动项目执行，并结合已经开始的所有项目工作流（比如，数据库报告迁址和采购商务智能原型迁址）。执行现有数据库和其它发现者报告迁往新的商务智能平台。启动采购商务智能解决方案原型向集团商务智能平台迁移。继续与业务单位合作，却定综合管理信息系统所要求的必要数据管理结构和数据管理程序。	与利益相关者交流了项目启动文件（PID），该文件已定稿并获批准，已经建立了项目管理结构—关键里程碑。为现有报告工具的迁址制定了计划，包括目前采购业务智能原型和现有数据库报告。已着手将采购原型迁移到集团商务智能平台。为实地办事处开发了关键性财务报告，并与财务司密切合作向大多数实地办事处发布。

2010 年 7 - 9 月报告期中取得的具体成果和主要活动

1- 7 至 9 月计划的活动和里程碑	7 至 9 月期间的成果
2- 未计划的重要活动/7 至 9 月期间的成果	
7.25 - 综合服务部/首席信息官员管理外包给一个工作组，就 ERP 升级的综合方式达成一致。生成并提交了报告，管理层批准了方式方法。	
3- 本报告期最相关的成果	
7.0 - 在部间工作组、知识交流、研究和推广办公室和副总干事行动办公室的审查和磋商会议的基础上，完成新的信息技术管理建议书，启动编制实施计划；	
7. 25: 在详细研究的基础上，做出了扩大 Oracle 升级项目的决定. 7.26: 各系统的迁址工作按计划进行。绝大多数下放办事处可以获得关键财务报告，以方便其工作。	

项目 12. 企业风险管理

1- 7 至 9 月计划的活动和里程碑	7 至 9 月期间的成果
1. 项目委员会至少会晤一次。 2. 完成了所需项资源的补充，界定了详细工作计划。 3. 完成了与潜在试点计划的初步磋商。 4. 确定了企业风险管理“工具箱”的要求、介绍材料和教育工具，已展开工作，与项目 3 的工作进行了协调。	1- 与总监察长办公室和其它利益相关者讨论项目的选择方案。2 - a) 项目资源得到补充，提供了追加的咨询支持。b) 起草了业务方案和工作计划，与利益相关者进行了讨论。3 - 启动了与潜在试点计划的初步磋商。4 - 确定了企业风险管理“工具箱”的要求、介绍材料和教育工具正在进行。就企业风险管理，与其它联合国机构（联合国开发计划署、联合国儿童基金）建立了联系，目的是磋商。
2- 本报告期最相关的成果	
筹集的资源和正在进行重要项目活动	
在联合国组织最佳措施调研、《近期行动计划》风险评估经验、专家咨询、与内部利益相关者磋商的基础上，以及在领导高层的指导下，项目为企业风险管理结合粮农组织基于结果的管理方式详细阐述了一项业务计划（效益、目标、范围、管理、资源要求和工作计划说明）。2010 年 10 月举行的财政委员会第 135 届会议将考虑该业务计划。	

2010 年 7 - 9 月报告期中取得的具体成果和主要活动

项目 13. 文化变革

1- 7 至 9 月计划的活动和里程碑	7 至 9 月期间的成果
团队建设和能力开发。制定行动计划实施粮农组织内部新规划。计划编制推广到下放办事处。组织部间变革团队和其他变革成分的知识分享论坛。编制变革管理计划，为所有领导人员和管理人员变开展革的能力建设。	7 月举办了文化变革项目组亦参加的团队建设和能力开发研讨会，以及部间变革小组论坛，讨论他们的经验。关键的里程碑：成功启动了文化变革支持小组；与粮农组织改革联合顾问委员会磋商，完成小组的职责范围定稿。小组行动计划第一稿，并支持了编制南部非洲分区办事处当地文化变革小组。
	<p align="center">2- 未计划的重要活动/7 到 9 月期间的成果</p> 由于 Jim Butler 离开，项目领导发生变化，小组协调角色空缺。Hafez Ghanem 先生指定了项目主任。
<p align="center">3- 本报告期最相关的成果（请提交 2 段）</p>	
新团队妥当就位，开展了小组建设，设计了将成为完整工作计划的初步行动计划。建立了小组管理新结构。成立了 4 个工作小组，覆盖项目的专题工作领域。在一些下放办事处向同事进行了简介，开展了建立新的地方变革团队的初步工作。	

项目 14. 人力资源

1- 7 至 9 月计划的活动和里程碑	7 至 9 月期间的成果
如提交大会委员会和财政委员会的上一个进度报告所提及的集团人力资源战略框架正在开展的活动，里程碑和任务，尤其有关制定人力资源/计划方面(流动性和社会性别)和体系(人力资源报告和培训)。	在人力资源管理信息（HRMIR）项目中，试点推出前台和报告；向人力资源委员会（HRC）提交流动政策，供审议和批准；9 月举行了第 2 次管理和组织有效性论坛。
<p align="center">2- 本报告期最相关的成果</p>	
作为人力资源管理信息和报告（HRMIR）项目的一部分，试点推出了前台和报告；起草了流动政策供审议和批准。9 月在总部举行了第二次出席率很高的管理和组织有效性论坛，作为管理和领导计划的一个关键部分。绩效评价和管理系统（PEMS）的实施继续有效推进，粮农组织 96% 的职员已接受了相关的培训。部门和办事处已经确定接受第一次组青年专业人员，作为对计划的宣传活动的响应，已收到 2000 多申请。9 月开始筛选申请，目的是确保到 2010 年 11 月选择第一组，并在 2011 年 1 月开始工作。	

2010 年 7 - 9 月报告期中取得的具体成果和主要活动

项目 15. 领导机构后续工作

1- 7 至 9 月计划的活动和里程碑	7 至 9 月期间的成果
(行动 4.4 和 4.6)。开放式工作组应在 7 月和 9 月举行两次会议，审议旨在提高领导机构效率的措施。	开放式工作组在 7 月和 9 月举行了两次会议，讨论理事会成员事宜，审议旨在提高领导机构效率的以下措施：(i) 技术委员会治理问题和工作安排；(ii) 改善理事会工作方法的安排；(iii) 准备、开展和报告理事会和委员会会议，包括时间安排和文件的准确性；以及(iv) 领导机构会议和休会期间工作的现代技术。大会委员会主席团在 9 月举行会议，同意 2011 年大会委员会会议时间安排草案。
2- 本报告期最相关的成果	
开放式工作组考虑并建议了旨在提高领导机构效率的一些措施。大会委员会主席团审议并批准了大会委员会 2011 年会议草拟安排。	

详细进展报告 - 下一个报告期

下一个报告期 - 2010 年 10 至 12 月

附件 II 是详细进展报告的第二部分，提供下一个报告期 10 至 12 月的预报摘要。项目主任提供的信息提出了已纳入计划的活动，以及里程碑和风险。

项目 1. 领导机构改革**1- 10 至 12 月计划的活动**

粮农组织亚太区域会议和近东区域会议应该考虑其下放办事处的结构和功能，以及两个地区下两年度重点行动领域（《近期行动计划》行动 2.52 到 2.54）。林业委员会应该审议与林业相关的政策问题和发展（《近期行动计划》行动 2.2 到 2.4），还应该考虑其《程序规则》及其工作方式，以及中期计划和工作计划和预算（《近期行动计划》行动 2.57 到 2.60）的优先和结果；世界粮食安全委员会应该考虑粮食安全和营养全球战略框架（《近期行动计划》行动 2.63）；财政委员会应该审议并通过其《多年度工作计划》；计划委员会应该开展初步审议法律机构（《近期行动计划》行动 2.68 和 2.69）；理事会应审议和可能的话通过其自身的《多年度工作计划》，以及批准财政委员会的《多年度工作计划》（《近期行动计划》行动 2.70 和 2.71）。

2- 10 至 12 月期间计划的最重要成果

通过财政委员会和理事会的《多年度工作计划》；通过理事会工作方法说明。

3- 10 至 12 月期间最相关的风险和关键里程碑

关键里程碑：通过财政委员会和理事会的《多年度工作计划》。

项目 2. 监督**1- 10 至 12 月计划的活动**

2.78 评价粮农组织与巴西的合作 — 在巴西执行多领域评价团；传阅最终报告草案，征求意见和建议；将最终报告草案交巴西的利益相关者；报告定稿。评价粮农组织在社会性别和发展上的作用和工作。— 评价职责范围定稿；招聘小组成员；与社会性别督查办公室协调，在粮农组织总部开始评价。评价粮农组织在土地制度和获得土地方面的作用和工作。对粮农组织在土地制度方面的工作的可评价性进行评估，以及评价计划进一步取得进展。

详细进展报告 - 下一个报告期

2.91 继续开展咨询工作，帮助企业风险管理项目的第一期。基于《近期行动计划》改革风险评估结果，如合适，更新企业资源规划系统。
3.33 与联合国开发计划署、粮农组织知识交流、研究和推广办公室和人力资源管理司合作，联系 Sify 公司分摊电子学习开发的费用。继续在总部和非洲次区域办事处开展研讨会。在 2010 年底，准备年度报告提交总干事。与首席信息官员和一名咨询专家合作，开发道德官员网站。出席 2010 年 12 月在华盛顿举行的联合国道德官员网络会议。
3.34 根据安永公司意见，财政委员会于 10 月审议道德委员会的组成。
2- 10 至 12 月期间计划的最重要成果
在《近期行动计划》风险评估的结果的基础上，更新基于风险的审计计划 2011 年的内容，支持企业风险管理项目以及其它信息源，完成并提交审计委员会和总干事供审阅。
3- 10 至 12 月期间最相关的风险和关键里程碑
最相关的风险： 2.91 有些国家的安全状况推迟国别审查。缺乏人员/缓慢的招聘过程。从管理层收到大量额外审查请求，需要推迟其它原计划的任务。
关键里程碑： 2.91 将不能达到所有权利下放办事处计划的 60%和原计划审计任务的 75%在进行中或完成（见上述第 2 节）的里程碑，如果： a) 第 3 和 4 季度招聘推延比计划在 2010 年初完成时所预计明显过长，以及 b) 内部审计在第 3 和 4 季度收到需要超过基于风险的审计计划预算安排 550 多小时以上的大量额外审查的请求。

项目 3a. 计划、预算改革及基于结果的监测

1- 10 至 12 月计划的活动
支持计划委员会，以及林业委员会、世界粮食安全委员会和近东区域会议讨论 2012-13 年度工作计划和预算的优先。发布 2012-13 年度工作计划和预算指南并由总部和权利下放办事处展开计划过程。实施监测和报告指南定稿，发布指南并为各司提供支持。开始编制中期审查。启动和支持国别办事处工作计划编制试点。完成并发布问责制框架。
2- 10 至 12 月期间计划的最重要成果
有关优先的预备会议文件，以及林业委员会、世界粮食安全委员会、近东区域会议和计划委员会有关 2012-13 年度工作计划和预算优先排序的会议文件。工作计划和预算编制过程的政策框架和集团指导。宣布基于结果的实施监测指南和过程以及系统的推出。启动国别办事处工作计划编制试点过程和系统，支持编制试点国别办事处工作计划。完成并颁布问责制框架。

详细进展报告 - 下一个报告期

3- 10 至 12 月期间最相关的风险和关键里程碑

最相关的风险: 1. 管理者和职员改变其工作方式的能力。缓解措施取决于能力, 采取循序渐进和边学变作的方式, 在各级进行交流。2. 管理者和职员跨领域工作的意愿, 权利下放改革的步伐。缓解措施是职员培训和交流。3. 编制促进领导机构以及及时的方式辩论和采取行动的文件。缓解措施包括明确达成一致但灵活的路线图。

关键里程碑: 启动国别办事处工作计划编制试点和实施监测和报告的过程。接受来自计划委员会、林业委员会、世界粮食安全委员会和近东区域会议有关优先的意见, 供 2012-13 年度工作计划和预算考虑。启动编制和支持 2012-13 年度工作计划和预算的安排。

项目 3b. 运用粮农组织所有语言进行出版

1- 10 至 12 月计划的活动

1. a: 正在指导作者单位增加发送到最不发达国家的印刷本的数量。1.b: 执行粮农组织在最不发达国家增加官方资料图书馆的宣传; 1.c. 向所有最不发达国家特别发送一些出版物各 5 本。2.a: 完成信息产品综合计划系统开发。2.b: 编制建议重新构建为实施语言政策的特别资金安排并提交负责知识的副总干事。3: 将语言工具纳入粮农组织作为获得本组织信息的介质的关键系统, 评价结果并推广项目的成果。

2- 10 至 12 月期间计划的最重要成果

3: 通过应用自动化搜索和搜索结果翻译, 改善在网站上获得粮农组织出版信息的主要领域。

3- 10 至 12 月期间最相关的风险和关键里程碑

最相关的风险: 3: 人类语言专业技能的可用性在本组织处于忙碌的一个季度。

项目 4. 资源筹集和管理

1- 10 至 12 月计划的活动

完成资源筹集指南、参考资料和确定创新性资源伙伴关系工具, 启动建设集团基于网站的资源筹集知识库和信息交流平台。与权利下放办事处, 试点资源筹集草案培训材料和课程安排。进一步开发并开始实施影响重点领域沟通战略。启动全组织就资源筹集集团职责和问责制框架磋商(包括总部和下放办事处)。启动制定本两年度的监测和评估系统集团工作计划, 既包括摊派也包括资源认捐。通过“成员资源筹集最新情况通报”特刊新闻稿, 向粮农组织成员通报资源筹集倡议/结果(在《近期行动计划》项目 4 之内), 以文件形式通报计财委联席会议。

详细进展报告 - 下一个报告期

2- 10至12月期间计划的最重要成果

颁布并传阅各种指南、参考资料和工具，支持总部和下放办事处职员和管理员有效参与资源资源筹集活动。粮农组织资源筹集战略计划于2011年底定稿。

3- 10至12月期间最相关的风险和关键里程碑

最相关的风险：引入新的资源筹集措施漫长的时间。

关键里程碑：为资源筹集颁布作用和职责框架；试点资源筹集培训课程计划；设计集团基于网站的知识库。

项目 5. 技术合作计划**1- 10至12月计划的活动**

如所要求，培训区域办事处 TCP 官员；发出非洲区域办事处 TCP 官员职位空缺告示；支持基于实地计划管理信息系统的管理模块的推出。

2- 10至12月期间计划的最重要成果

向拉美加勒比区域办事处、欧洲及中亚区域办事处和近东区域办事处部署 TCP 官员。

3- 10至12月期间最相关的风险和关键里程碑

最相关的风险：推迟所选 TCP 官员卸掉目前的职责到近东区域办事处任职。与下放办事处应用实地计划管理信息系统为基础的模块相关意想不到的障碍。总部 TCP 小组填补区域办事处 TCP 职员空缺的能力有限。

项目 6. 权力下放**1- 10至12月计划的活动**

进一步开展工作以及必要的简化/促进行政管理下放，将继续开展下放办事处培训战略和设立基准。

将在计划委员会讨论非洲能力开发和国别计划编制的评价。取决与计划委员和/或理事会的反应，在下放层面职责和关系方面的进一步工作可能有必要支持实施这些评价的建议。

2- 10至12月期间计划的最重要成果

最相关的风险：区域会议和其他领导机构指导权利下放和国家办事处网络的规划。在采取任何进一步的行动确定近东区域办事处的区域范

详细进展报告 - 下一个报告期

围前，需先获得近东区域集团的反馈和即将举行的近东区域会议的结果。

关键里程碑： 最终批准下放办事处基准建议。

项目 7a. 总部结构**1- 10 月至 12 月计划的活动**

2010 年 10 到 12 月计划的主要活动是与植物生产与保护司一道设计工作敲定并完成小组模式。

2- 10 至 12 月期间计划的最重要成果

关键里程碑： 关键里程碑如人力资源战略框架和行动计划所报告，并提交财政委员会第 135 届会议。

项目 8. 伙伴关系**1- 10 至 12 月计划的活动**

发出集团伙伴关系指导原则信息材料。启动实施集团伙伴关系战略行动议程。就修订的联合国系统伙伴关系战略，与总部和下放办事处磋商。评估与基于罗马的机构的合作，尤其是试点行动计划方面的合作，并确定进一步合作的领域。启动粮农组织伙伴关系网站。2010 年 10 月在国际农业发展基金举行私营部门论坛。集团交流和外部关系办公室、世界粮食安全委员会秘书处、亚太区域办事处和亚太区域会议秘书处正联合组织在苏丹举行的近东区域会议 12 月会议上联合主办的多利益相关者活动，以及由外部关系办公室、食品质量和安全处、世界粮食安全委员会秘书处和亚太区域办事处结合主要区域民间社会组织网络联合组织的民间社会论坛。

2- 10 至 12 月期间计划的最重要成果

启动粮农组织伙伴关系网站。完成与联合国系统伙伴关系战略。启动实施集团伙伴战略行动议程，包括散发指南。巩固亚太地区的磋商机制。宣传民间社会和私营部门伙伴关系的原则和工作计划。完成有关私营部门战略的严格审查过程的要素。完成私营部门业务计划要素。

3- 10 至 12 月期间最相关的风险和关键里程碑

最相关的风险： 及时完成所有伙伴关系战略并获得必要的审批。集团采纳伙伴关系战略所建议的指导原则和方式，促进和提高参与集团伙伴关系（比如合作安排的内部政策和程序）。

关键里程碑： 所有伙伴关系战略定稿。向所有单位散发伙伴关系指南。启动粮农组织伙伴关系网站。

详细进展报告 - 下一个报告期

项目 9. 行政和管理系统改革**1- 10 至 12 月计划的活动**

3.38 在总部和实地继续开展采购培训。至少在实地还有两次 5 天的培训（一次用法文，另一次用西班牙文）。完成协议书数据收集/信息管理系统参数开发。将意见反馈纳入修订的协议书职员手册 507 之中。提交修订 职员手册 507 的最终版本供批准。完成协议书官员以及采购服务处协议书单位秘书的招聘。

7.7 从注册的卖方管理向积极的供应方管理发展（伙伴关系原则）

2010 年剩余时间，计划通过获得询价方法和投标响应改进卖方选择过程，将这些纳入卖方选择过程中使用的卖方报告。正在制作多数项目类别资格预审模板，供招标时使用。最后，审议目前卖方绩效报告以更好改进过程和相关信息也正在进行中。10 到 12 月报告期的里程碑如下：卖方管理政策和程序—2010 年 10 月；Oracle 数据库中清晰的卖方数据—2010 年 12 月；实施并促进资格预审—2010 年 12 月；卖方选择—2010 年 12 月；卖方绩效（短期解决方案）—2010 年 12 月。

7.6 粮农组织紧急行动战略性采购计划。就采购共谋和如何防治，完成并发行/散发粮农组织负责采购实地职员指南。继续支持实地核算系统替代小组开发和审查有关新实地核算系统替代系统采购的业务要求。为外派巴基斯坦和海地的职位，完成采购官员的招聘，以给予更大的赋权和增强当地能力。编制采购订单生成、审查和合同模板检查表，支持总部和实地能力。

7.14 对于 2010 年共同采购招标计划小组预计 2010 年期间要实施总价值为 2 500 万美元的 12 项招标，可能为所有三家基于罗马的机构带来总计为 75 万美元亦即 3% 的节余。尽管就启动的数量而言是按计划实施，几项价值大的招标目前正在进行，并将在 11—12 月期间授予合同，到 2011 年生效。预计的节余并没有考虑到试点年的职员成本，这部分是作为对共同采购小组可持续性的投资和支持费用（比如，办公室和信息通讯技术基础设施）而预计，粮农组织同意在试点期间提供支持费用。基于下 1—2 年三个基于罗马的机构预计合同截止日期的列表，共同采购小组正在编写其 2011 年工作计划，以使合同周期与三个基于罗马的机构同步。一旦该计划过程完成，预计招标量将明确，可以建立同期节余目标。

7.16: 完成了支持新模式的建议。完成了重新制定的政策草案。完成了过程和技术重新设计。

7.17 向采购委员会提交了申请，为 PDF 文件认证采购新软件。开发新的邮件系统。

7.18-7.19-7.20 新近建议的语言服务供资模式要在财政委员会期间讨论（10 月 25—29 日）。如批准，在 2012—13 工作计划和预算中开始计划实施新的供资模式。

2- 10 至 12 月期间最相关的风险和关键里程碑

最相关的风险: 7.16 仍然存在的问题与供技术应用的资源可用性相关。7.18-7.19-7.20 计划视 10 月财政委员会辩论结果而异。

详细进展报告 - 下一个报告期

项目 10. 粮农组织手册**1- 10 至 12 月计划的活动**

制作并发布粮农组织手册项目的规划。为粮农组织手册项目制定宣传战略。与内容所有者和广大用户进行磋商，收集用户在设计和开发阶段需求更广泛的意见。在用户参与的基础上，开始设计新框架。

2- 10 至 12 月期间计划的最重要成果

实施宣传战略；收集用户需要；确定进一步讨论和审查适宜的框架。

3- 10 至 12 月期间最相关的风险和关键里程碑

最相关的风险：内容所有者和其它利益相关者未给予粮农组织新手册足够的优先，推延完成。

关键里程碑：10月—完成规划和收益说明；11月—收集用户需要；12月—确定框架建议。

项目 11a. 国际公共部门会计标准**1- 10 至 12 月计划的活动**

完成剩余的用户要求和差距分析。继续从事功能规格和设计规格的工作。重新计划 R12 和新的国际公共部门会计标准/实地核算系统和 Oracle 12 版计划管理结构。开始早期产出。R12 培训。

2- 10 至 12 月期间计划的最重要成果

实施采购服务处，接受试点。

3- 10 至 12 月期间最相关的风险和关键里程碑

最相关的风险：对 R12 升级项目和相关计划结构管理国际公共部门会计标准/实地核算系统和 Oracle 12 版本的综合开发的依赖将使审查假设、范围和过程成为必要；获得用户/利益相关者资源可能受到限制，影响完成用户要求文件。在正需要的时候，没有项目小组资源。

关键里程碑：采购服务处接受试点。

详细进展报告 - 下一个报告期

项目 11b. 信息技术**1- 10 至 12 月计划的活动**

3.90 – 完成了网络能力升级第 4 期，所以，又有 7 个国家得到升级。启动测试新级别服务和区域 WAN 结构模式。继续确定和测试未来集团应用的要求。开始计划升级互联网连接。升级泰国、萨摩亚和埃塞俄比亚的能力，促进完成高清视频会议。为欧洲及中亚区域办事处、近东区域办事处和非洲区域办事处首席信息官员枢纽/首席信息官员外派信息通讯技术官员职位的招聘应该完结，并确定非职员人力资源。

7.0 建议定稿，完成实施计划的编制，实施新的信息技术治理结构/程序，落实管理高层讨论和执行领导小组批准。7.25 指定 R12 升级部分的项目经理；准备重新定义范围的项目启动文件，作为综合方式的一部分，新计划考虑新项目的时间表；相关委员会项目文件提交供批准；启动所有项目资源补充（职能性和技术性）。过程在报告期结束前完结。7.26 继续现行报告工具的迁址工作。工作将集中在采购商业智能原型、数据库报告和人力资源管理信息报告系统。招聘业务分析师，与业务单位合作，推动确定和确认业务智能要求，并为管理信息系统框架的设计做出贡献。

2- 10 至 12 月期间计划的最重要成果

7.0 实施新的信息技术治理结构和程序。7.25 启动 Oracle eBS R12 升级项目。

3- 10 至 12 月期间最相关的风险和关键里程碑

最相关的风险：7.0 批准新建议的过程的任何延误。7.25 与这项行动相关的主要风险是可用资源能力，尤其是业务单位，这将严重影响这项活动的成功实施。7.26 对集团综合管理信息系统全面缺乏拥有和实施支持仍然是一个主要风险。在集团层面没有这种承诺的拥有，管理信息系统的开发，在专业化要求的基础上将仅仅在业务单位层面产生结果，但这种“条块分割”方式将不会在管理和战略层面上对粮农组织带来预期的益处。资源的可用性是另一个主要风险。技术部分为本行动的招聘工作正按计划进行，但是这些资源需要结合业务单位具有粮农组织过程和要求知识的职能专家。作为粮农组织 2010/2011 期间及以后改革的一部分，各种计划对这种资源的时间形成了激烈竞争。

关键里程碑：7.0 实施新的信息技术治理结构和程序。7.25 启动项目(2010 年 10 月第一周)。完成项目启动和计划活动(2010 年 12 月 31 日)。

项目 12. 企业风险管理**1- 10 至 12 月计划的活动**

为粮农组织编制初步企业风险管理框架和业务计划。向财政委员会提交企业风险管理业务计划。继续“专业审查”与其它国际组织落实企业风险管理。在粮农组织内磋商（尤其是但不限于实施活动），以获得当前风险管理措施的详细的基线。分析关键问题（比如与粮农组织项目逻辑框架方式整合，与粮农组织内部控制框架、COSO 和 ISO31000 等整合）。

详细进展报告 - 下一个报告期

2- 10 至 12 月期间计划的最重要成果

财政委员会批准建议的企业风险管理方式。

3- 10 至 12 月期间最相关的风险和关键里程碑

最相关的风险： 1. 采纳的企业风险管理方法过于复杂或者官僚以至于不能应用或可能有损于粮农组织。2. 企业风险管理计划重复其它联合国计划的错误，使其不能起到真实改善管理措施的作用，包括：a) 好高骛远 b) 缺乏管理层认可 c) 采纳“创世大爆炸”方式 d) 不能与现有过程融合 e) 由审计牵头。

关键里程碑： 1. 10 月财政委员会批准建议的企业风险管理方式。2. 大规模落实企业风险管理框架前，启动试点工作进行测试。注：决议 1/2008 对《近期行动计划》行动的描述已修订，现在是在《近期行动计划》行动 3.52 下，而不是 3.49.3 下。在企业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。

项目 13. 文化变革

1- 10 至 12 月计划的活动

到 2011 年 12 月完成文化变革支持小组工作计划。为高级管理者编制提高变革管理意识计划。向总部和下放办事处的当地变革小组提供咨询和帮助。让所有职员关注文化变革相关的问题。监测第一个文化变革小组所提建议的进度。完成并实施交流战略。

2- 10 至 12 月期间计划的最重要成果

工作计划定稿；提高变革管理意识计划定稿；第一个文化变革小组待完成建议的进展报告。

3- 10 至 12 月期间最相关的风险和关键里程碑

最相关的风险： 文化变革支持小组的工作计划是对人力资源管理司充分支持的粮农组织改革联合顾问委员会工作的补充。小组有充足的时间；本组织各级职员对文化变革的兴趣没有到达量变引起质变的水平。

项目 14. 人力资源

1- 10 至 12 月计划的活动

如提交大会委员会和财政委员会的上一进度报告所提及的集团人力资源战略框架正在开展的活动，里程碑和任务。

详细进展报告 - 下一个报告期

2- 10至12月期间计划的最重要成果

在 HRMIR 数据库中增加更多人力资源数据。年底开展绩效评价和管理系统培训。通过广泛利益相关者磋商和焦点小组讨论，进一步开发粮农组织能力框架。试点粮农组织虚拟研究院。为先进管理和领导计划发出招标文件。在人力资源改革的框架下，编制人力资源司与内部客户领域的伙伴关系框架。

3- 10至12月期间最相关的风险和关键里程碑

关键里程碑： 关键里程碑如提交财政委员会第一三五届会议的人力资源战略框架和行动计划所报告。

项目 15. 领导机构后续工作**1- 10至12月计划的活动**

在 10 月第三次会议上，大会委员会应讨论和/或就以下问题提供指导：(i) 《近期行动计划》实施进度；(ii) 总部结构；(iii) 下放办事处结构和行使职能的规划；并了解资源筹集和领导机构的《多年度工作计划》。

2- 10至12月期间计划的最重要成果

大会委员会密切监测《近期行动计划》实施进展。

3- 10至12月期间最相关的风险和关键里程碑

关键里程碑： 10月大会委员会第三次会议给予指导。

详细进展报告 - 附件 I 和 II 提及《近期行动计划》活动词汇表

项目号	行动号	说明
1	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措施，并向这些论坛提出建议
“	2.4	执行治理：加强领导机构的作用和覆盖
“	2.52	将立即采纳报告途径、职能和工作方式的变革，然后在《基本文件》中进行修改，包括区域会议的地位变成粮农组织大会的委员会
“	2.54	区域会议的工作方式
“	2.57	技术委员会一闭会期间主席将继续办公，向理事会和大会提交报告
“	2.60	技术委员会一将更多采用平行会议和会外活动，照顾小代表团国家参加
“	2.63	世界粮食安全委员会将恢复其监督及促进世界粮食首脑会承诺落实以及审查世界粮食安全状况的作用。
“	2.68	诸如食品法典和《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》）
“	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。
“	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：
“	2.71	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；
2	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%（两个两年度），一旦领导机构决定评价预算作为工作计划和预算批准过程的一部分，则评价预算应全部拨给评价办公室。
“	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。
“	3.33	任命一名道德官员，使办公室开始运作，对职员进行培训
“	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组成
6	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。
6	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）

详细进展报告 - 附件 I 和 II 提及《近期行动计划》活动词汇表

项目号	行动号	说明
“	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职务说明、能力要求（包括政策能力）、招聘和绩效考核程序（公开竞争）
“	3.88	对下放办事处采用基准和以绩效为基础的报告和监测系统
“	3.89	加强职员培训
9	3.38	向司一级和下放办事处授予采购授权和协议书审批权
“	7.6	采用新型采购模式，对采购行动初期工作进行管理
“	7.7	从注册的卖方管理向积极的供应方管理发展（伙伴关系原则）
“	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
“	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
“	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。
“	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。
“	7.19	改变翻译服务模式。翻译服务工作由正常计划出资。
“	7.20	研究翻译服务模式。
11b	3.90	升级信息通讯技术基础设施和信息系统功能支持权利下放办事处。
“	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。
“	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
“	7.26	设计管理信息系统
12	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
	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。
15	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；
“	4.6	2010—11 年期间每年举行三次大会委员会会议

附件 III

《近期行动计划》风险评估

结果报告

内容摘要

Mark Russell
2009年9月16日

附件 III

内容摘要

1. 《近期行动计划》是一项非常雄心勃勃和相互依赖的组织变革计划。其规模和复杂程度在联合国史无前例，仅仅在私营部门公司并购后方可见。
2. 在《近期行动计划》的头两年，该计划已在诸如治理改革和基于结果的管理、人力资源、放权和下放，以及文化变革领域产生了高调的结果。
3. 考虑到如此大规模推出的改革和《近期行动计划》未来的工作，管理层已认识到需要开展一项重要和系统的风险评估，以促进实施《近期行动计划》的及时调整，通过：
 - 确定和解决《近期行动计划》实施目前的任何威胁，以及
 - 让《近期行动计划》项目主任做好准备，在未来管理其风险。
4. 尽管不必质疑其优点、需要或改革的理论基础，风险评估已揭示出《近期行动计划》管理控制中的缺口，阻止了粮农组织实现其改革的抱负，损害了粮农组织执行其《工作计划和预算》的正常活动。
5. 在风险评估期间，根据良好措施并在详细评估计划和项目层面的威胁的基础上，已确定了有力的解决方案，通过改善计划和项目治理和管理（包括依赖性管理）填补这些缺口。粮农组织还需要重视通过各项目，更重要的是，通过整个《近期行动计划》实现其成果的意愿。
6. 如果这些解决方案不能付诸实施，粮农组织将面临《近期行动计划》项目不能真实改进粮农组织的威胁，《近期行动计划》项目将推迟，《近期行动计划》意想不到的副作用将打乱粮农组织的正常管理和技术活动。
7. 针对这些威胁建议的行动：
 1. 加强《近期行动计划》计划层面管理（包括《近期行动计划》计划委员会）
 2. 设计《近期行动计划》计划管理职能。这将支持更有效的《近期行动计划》项目的项目管理（标准、培训、监测），以及为各项目生成紧密结合的实施战略（带标准内容，具体见第8页）
 3. 通过计划管理职能，控制和监测《近期行动计划》项目间的相互依赖性
 4. 在计划层面，制定综合实施战略，以及
 5. 确保更有效和更专注的《近期行动计划》项目管理层，以更好控制和监测风险评估期间确定的项目风险。

附件 III

这些建议是针对如此规模和复杂程度的计划的标准措施。

8. 假设计划管理职能和项目组人员配备充足，实施这些建议的任务并不繁重，比如，根据我的经验，一名项目经理一般需要花两天到一周时间编制一项项目实施战略（有时称为“项目启动文件”[PID]）。
9. 如果这种管理控制更严格的程度，提出需要回顾《近期行动计划》可能的成本、时间规模或收益的期望值的话，这并不令人惊讶。

i) 《近期行动计划》风险评估的背景

10. 风险评估由管理层作为一项咨询任务外包，由总监察长办公室牵头，总监察长聘用外部风险专家 Mark Ruessell 协助开展这项工作。与粮农管理高层、部门管理层和下放办事处大量人员进行了初步挖掘事实的访谈。
11. 各《近期行动计划》项目主任和其职员按照有结构和严格的自我评估过程，在咨询专家的协助下，构建一个对其项目最重要的 10 到 20 种风险的风险表。
《近期行动计划》的 25 项要素都开展了这项工作：

#	《近期行动计划》管理的要素或项目
0	计划层面风险
1	粮农组织支持领导机构改革
(2)	监督
2a	• 监察长办公室
2b	• 评价
3a	计划、预算和基于结果的监测
3b	出版
4	资源筹集和管理
5	技术合作计划
6	权利下放
7a	总部结构
7b	内部治理
8	伙伴关系

#	《近期行动计划》管理的要素或项目
(9)	行政和管理体系改革
9a	• 采购
9b	• 差旅
9c	• 翻译和印刷
9d	• 登记改革
10	粮农组织手册
11a	国际公共部门会计标准（和实地核算系统替代）
11b	信息技术
12	企业风险管理框架
13	文化变革
(14)	人力资源
14a	• 绩效评价管理系统
14b	• 能力网络
14c	• 流动性
14d	• 其它人力资源行动

12. 各项风险评估有三个主要步骤：

附件 III

a) 确定显著风险

通过探讨 5 个问题，项目小组确定其风险：

- 就收益和成果而言，项目目的是什么？
- 未来什么变化可能成为我们的障碍？
- 过去的什么事件反映出我们可能面临的问题？
- 我们的利益相关者期待什么？以及
- 为使我们的利益相关者满意，我们依赖什么？依赖谁？

b) 风险定级

然后，他们从影响和可能性角度为其风险定级：

- 在管理高层或成员可接受性（两者中取高）方面，如果风险以显著的方式发生，风险可能产生什么影响？
 - 低： 注意不到
 - 中低： 可注意到
 - 中高： 引起灵敏的担忧
 - 高： 不可接受
- 显著发生风险的可能性如何？
 - 低： 根本不可能
 - 中低： 有可能
 - 中高： 显著可能
 - 高： 高度可能

c) 界定控制风险的行动

最后，他们考虑了需要做什么以使其风险得到控制，记载将风险管理到一个可以接受暴露水平所需要采取的行动。

13. 在完成《近期行动计划》所有因素的风险评估之后，改革支持小组主席确认了计划水平风险和控制这些风险的行动。

ii) 为《近期行动计划》的主要威胁建议的解决方案摘要

14. 这一节陈述风险评估的最高层次结果：

- 与《近期行动计划》单独项目有关的实质性风险
- 《近期行动计划》项目之间的相互依赖性
- 使《近期行动计划》成为更有效的计划。

附件 III

与《近期行动计划》单独项目有关的实质性风险

15. 通过强调项目主任确定的一些威胁，下表给出项目层面确定的 250 多种风险性质的特点：

《近期行动计划》项目	需要管理的实施威胁例子
计划、预算和基于结果的监测	由于《近期行动计划》的资源负担，整个粮农组织无力变革。 为了结果而管理的过程过于复杂。 体系不提供所需要的信息。 跨越组织边界开展工作受阻。
4: 资源筹集和管理	发现“影响重点领域”的关键作用令人混淆。 由于实施资源筹集变革时间的延误，失去筹集资源的机会。 为取得项目结果而承诺的职员资源不充分。 国别办事处履行资源筹集的能力不足。
5: 技术合作计划	技术审批权限不清楚 TCP 变革交流不畅。 项目审批时间未能缩短。 TCP 项目建议质量差。
6: 权力下放	下放办事处全面技术知识基础退化。 总部技术部门作为全球技术专长中心的能力削弱。 区域因为与总部以及相互之间分隔，降低了组织的凝聚力。 诸如应用技术规则 and 标准等的跨组织过程脱节。
9c: 翻译印刷	由于语言单位提供的语言服务质量差，引起交流和信誉丧失。 由于部门翻译质量差，引起的交流和信誉丧失。 由于印刷和发行技术落后，引起效率损失。 印刷和发行长期资金不足。
11a: 国际公共部门会计标准和实地核算系统替代	在本组织内，缺乏支持符合国际公共部门会计标准过程的粮农组织业务资源（总部和权利下放办事处）。

附件 III

《近期行动计划》项目	需要管理的实施威胁例子
	因缺乏资源或人员丧失，推迟项目内具体的产出。
	在国际公共部门会计标准/实地核算系统替代项目和其《近期行动计划》项目之间缺乏依赖性管理。
	由于升级 Oracle 12 版的决策，项目延迟。
11b: 信息技术	在《近期行动计划》期间和之后，信息技术职员能力不足。
	业务要求不明确或提出太晚。
	连结性资金不足。
	供测试的业务资源不足。
13: 文化变革	没有明确的产出和收益申明。
	没有可衡量的成功指标。
	缺乏集中，精力过于分散。
	高层缺乏有效支持。

16. 在风险评估期间，项目主任和其团队努力为他们面临的威胁寻求解决方案；现在的挑战就是对这些解决方案采取行动。以下是针对具体项目层面风险而提出的一些行动例子：

项目 3a: 计划、预算和基于结果的监测

风险 10: 管理者和职员发现为结果而管理的周期的过程过于复杂和/或要求不现实的时间承诺，阻碍主流化和削弱对粮农组织带来的收益。行动

- 进一步开展管理和职员培训，实现所需的行为改变。
- 游说管理层，将职员的行为纳入绩效评价和管理系统评估中。
- 进一步评价途径，挑战过程设计，以确保最大程度简化。

项目 4: 资源筹集和管理

风险 13: 在全组织为资源筹集承诺的职员资源不足以产出期望的结果。行动

- 为资源筹集制定明确的任务和职责，包括业务任务。用支持性材料交流。
- 为他们提供资源筹集任务培训，建设能力。
- 与人力资源谈判，确保资源筹集职责在绩效评价和管理系统之内得到承认，并增加到任务概要中。

项目 5: 技术合作计划

风险 3: 秘书处没有将 TCP 计划最近的变革有效传达到成员，使成员继续将 TCP 视为过于复杂和低效的 TCP，迫使他们继续要求更多的变革和改革，以提高有效性。行动

附件 III

- 向成员传达 TCP 变革和其效果（主要是计财委），提供改进的证据。
- 与成员磋商（主要是计财委），简化 TCP 的报告要求。
- 向成员解释，在一个过程中发生变革之后，会不可避免地出现中断，这样，成员将保留对有效性的评判，直到新的过程被接纳。

项目 11a: 国际公共部门会计标准和实地核算系统替代

风险 3: 在未开展接受新的额外工作必要的能力建设之前，国际公共部门会计标准/实地核算系统项目新过程在权利下放办事处实施，致使正常活动中断，造成合规日期或帐目的合格推迟，损害了粮农组织的声誉。行动

- 设计一个概念型模式，应用服务中心减少权利下放办事处额外的工作负担。
- 设计国际公共部门会计标准业务过程，使其依赖服务中心。

《近期行动计划》项目间相互依赖性

17. 《近期行动计划》的另外一个根本性挑战是其部分之间的高度相互依赖性，况且，通常对这些依赖性还没有很好地被理解。
18. 在其风险列表中，项目组提及 31 种项目间相互依赖性，以及《近期行动计划》项目和粮农组织职能之间的 41 种依赖性，一般而言，项目主任注意到这些依赖性，因为他们担心他们可能失败。
19. 提及最多的依赖性是：
 - Oracle 12 版实施（信息技术），
 - 在整个粮农组织提高连结性能力的倡议（信息技术），以及
 - 权利下放办事处在不失控的情况接受更多职责的能力。
20. 依赖性的含义是，如果计划的一个部分被延迟或失败，它将对其它部分产生多米诺效应影响，比如，信息技术项目显著延迟将推延《近期行动计划》的绝大部分。
21. 了解依赖性意味着项目计划将更为现实，管理注意力和资源可以集中在计划脆弱性的关键点上。
22. 作为近期的优先，管理层必须确保通过开展综合性《近期行动计划》依赖性分析，使显著的依赖性得到控制。

使《近期行动计划》成为更有效的计划

23. 《近期行动计划》是同时进行且相互依赖变革的一项大而复杂的计划。

附件 III

24. 《近期行动计划》工作的规模将不可避免地造成《近期行动计划》项目组能力紧张，他们在很多情况下没有充分应用项目管理办法，其项目主任和职员通常是在本职员作没有被填补时接受委任，所以他们明显工作过度。
25. 这种职员安排对项目层面确定的风险可能已产生很大的影响，并且这就强调需要安排追加项目或填补资源。
26. 很多《近期行动计划》风险的另外一个根源是缺乏有力的项目或计划管理层。
27. 《近期行动计划》没有作为一个紧密结合的计划进行构建和管理。一些全计划的过程已到位，包括涉及主要角色的定期非正式管理讨论论坛，高级管理组《近期行动计划》实施定期正式会议，以及涵盖两年度预算周期的正式讨论论坛，（由改革支持小组核心组）向成员提交进度报告。
28. 然而，证明只有这些过程是不够的，《近期行动计划》实施将得益于建立更有效的《近期行动计划》计划层面治理（包括一个《近期行动计划》计划委员会）。
29. 没有给予核心小组计划管理职责，该组目前行使支持项目主任的职能；需要具有管理经验的更多职员，如果该组要承担这些职责的话。
30. 在改革支持单位之内明确的计划管理职能将能够更有效地管理项目（标准、培训、监测），为各《近期行动计划》项目制定紧密结合的实施战略。通过强化计划管理职能，日常控制和监测《近期行动计划》相互依赖性，应该得到改善。
31. 下表（第 8—10 页）用四个部分列出了针对计划和项目管理的建议，使《近期行动计划》成为一个紧密结合和有效管理的计划：
 - 实施战略的明确性和有效性
 - 行政领导的坚定承诺
 - ‘硬件’：组织结构、政策、标准和证实过程
 - ‘软件’：文化、思想和技能的人类因素

附件 III

《近期行动计划》的挑战和建议的解决方案

层面	《近期行动计划》挑战	计划层面解决方案	项目层面解决方案
实施战略 (明确和有效性)	<ul style="list-style-type: none"> • 以明确和令人信服方式展现的实施战略： <ul style="list-style-type: none"> ○ 粮农组织将如何变革（变革之前和之后的情况） ○ 可衡量的收益是什么，这些如何与粮农组织的使命、目的和战略目标相符 ○ 依赖型和障碍 ○ 粮农组织的变革将如何发生（项目计划） ○ 业务领域影响评估 ○ 成本、努力和实践规模（从实施到运行）。 	扩大《近期行动计划》项目单，以反映所有管理的工作单位（比如，将信息技术分散为Oracle、连接性、治理和管理信息系统）。	
		为《近期行动计划》管理的单位确立一个标准的实施战略格式（包括要粮农组织发生的变革、收益、依赖性、影响、终身工作计划以及项目和业务资源）。	
			以标准格式为各项目（管理的单位）编制实施战略。
		挑战各项目计划，以确保已安排了足够的资源(专家和手),包括业务领域职员时间。	
		开展一项所有重要《近期行动计划》和非《近期行动计划》依赖性的全计划分析。	
		在各《近期行动计划》项目计划的基础上，构建综合《近期行动计划》计划。	
		依赖性和障碍应用于《近期行动计划》计划；向项目层面通告任何冲突。	
			修改项目计划以适应依赖性障碍。
			构建项目业务领域影响评估，与粮农组织受到影响的领域进行磋商。
	开展强化业务领域影响评估；与受到影响的领域进行谈判。		

附件 III

层面	《近期行动计划》挑战	计划层面解决方案	项目层面解决方案
		在各《近期行动计划》项目实施战略的基础上，生成《近期行动计划》综合实施战略。	
		通过计划委员会，确保总干事批准综合实施战略	
		将《近期行动计划》实施战略提交成员；就时间规模、资源和范围的变动进行谈判；然后在内部发布。	
行政领导 (力量和重视)	<ul style="list-style-type: none"> 行政高层对计划的《近期行动计划》成效的承诺的重视。 	开发《近期行动计划》计划交流和参与材料，总结实施战略，强调《近期行动计划》收益的积极的行政宣传。	开发简要的交流材料，总结项目实施战略，强调积极的高层行政宣传项目收益。
		开展《近期行动计划》计划交流活动，使管理层和职员明确了解实施战略和行政的承诺水平。	与项目利益相关者交流，使行政承诺水平明确。
		确保《近期行动计划》行政负责人每月向职员提供该月的成果和挑战的更新。	
硬件（组织结构、政策、标准等）	<ul style="list-style-type: none"> 《近期行动计划》治理的强度。 为权利下放的《近期行动计划》决策授权。 项目管理者正式授权。 各《近期行动计划》项目向《近期行动计划》计划的充分报告途径，以及向项目管理者部门负责人报告途径。 	建立《近期行动计划》计划管理职能。	
		重新设计《近期行动计划》计划治理，以确保向《近期行动计划》治理机构适宜地下放决策权，包括计划委员会。	
		确保总干事对治理机构的职责范围授权。	
		确立《近期行动计划》项目治理标准，包括由计划委员会批准的项目委员会职责范围的标准；确保项目遵照执行。	根据标准建立项目治理，保证《近期行动计划》计划委员会批准项目委员会的职责范围。
		在整个粮农组织传达治理安排。	

附件 III

层面	《近期行动计划》挑战	计划层面解决方案	项目层面解决方案
	<ul style="list-style-type: none"> 协调和指导作为密切结合计划的《近期行动计划》的管理过程（包括依赖性、关键途径管理、非项目小组人力资源含义等）。 项目管理标准到位，相关管理原则得以应用。 确保成员期望和职员期望与计划的现实相吻合的机制。 	除了职能报告途径之外，《近期行动计划》项目和《近期行动计划》计划之间充分的报告途径。	
		制定《近期行动计划》全计划的基本项目管理标准，并得到计划委员会的授权（包括设计文件标准，审议和授权）。	为项目的剩余部分（包括每月向计划管理职能报告进度）执行《近期行动计划》项目管理标准。
		监测项目管理措施的有效性，及其与标准的符合情况。	
		建立计划报告周期（项目每月向计划管理职能报告），以管理成员和内部期望。	
		建立风险表更新和报告周期；挑战风险表以确保其完整性、记分现实以及有效完结行动。	保持项目风险表；关闭确定的活动。
			建立持续的项目沟通，确保职员和成员期望得到管理。
		建立有效的跨《近期行动计划》协调过程，包括依赖性和障碍管理。	应用新的跨《近期行动计划》协调构成管理依赖性和跨项目的障碍。
软件（文化、思想、技能）	<ul style="list-style-type: none"> 《近期行动计划》计划对其项目的支持。 日常计划管理职能的需要，配备开展这项工作所需具有技能、知识和经验的职员。 避免项目职员工作过度（协 	确保为计划管理职能安排具有所要求的技能、知识和经验的足够职员。	（以上列出的管理解决方案还可能解决很多项目层面的‘软件’问题）。确保为项目安排具有所要求的技能、知识和经验的足够职员。
		开发并开展《近期行动计划》项目管理标准的基本培训。	确保相关项目职员完成项目管理标准培训。

附件 III

层面	《近期行动计划》挑战	计划层面解决方案	项目层面解决方案
	<p>助职员补位)。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 部署有力的项目管理技能。 • 建设积极的项目团队士气。 • 防止受《近期行动计划》影响领域负担过重。 • 设计的有效性（尽可能避免“边学边做”、充足的技术技能和充分集中于收益和计划的成果。 • 防止在能力建设之前实施。 • 克服条块分割思维方式。 	<p>举行定期项目管理者团队建设会议，灌输适宜的《近期行动计划》文化，解决共同的问题。</p>	<p>定期将项目团队召集起来，灌输适宜的《近期行动计划》计划文化，包括集中于计划的成果和可衡量的效益上。</p>

附件 III**iii) 管理《近期行动计划》风险向前推进**

32. 将保持两个周期的项目风险日志：

- 项目领导将向计划管理职能提交其风险表更新，作为目前定期进度报告的附件；这将展示各种风险目前的状况以及各项计划的行动。
- 计划管理职能将促进四个月与项目领导举行一次会议，以挑战并验证各风险表的内容、定级和行动。这四个月过程的可能实施是：
 - 在 12 月期间（1 月初报告）
 - 在 4 月期间（5 月初报告）
 - 在 8 月期间（9 月初报告）

33. 计划管理职能还将向《近期行动计划》计划委员会提供对《近期行动计划》显著风险的 4 个月评估，以及控制风险所采取措施的有效性，强调需要采取管理行动的问题。

iv) 结论

34. 粮农组织管理层已经采取了要求对《近期行动计划》进行风险评估的重要步骤，以确定并解决《近期行动计划》实施目前任何威胁，使《近期行动计划》项目主任在未来能管理其风险。

35. 风险评估已揭示出《近期行动计划》管理控制中的缺口，阻止粮农组织实现其改革的抱负，并损害了粮农组织执行其《工作计划和预算》的正常活动。

36. 针对这些威胁建议的行动：

1. 加强《近期行动计划》计划层面管理（包括《近期行动计划》计划委员会）
2. 设计《近期行动计划》计划管理职能。这将支持更有效的《近期行动计划》项目的项目管理（标准、培训、监测），以及为各项目编制紧密结合的实施战略（带标准内容，具体见第 6 页）
3. 通过计划管理职能，控制和监测《近期行动计划》项目间依赖性
4. 在计划层面，制定综合实施战略，以及
5. 确保更有效和更专注的《近期行动计划》项目管理层，以更好控制和监测风险评估期间确定的项目风险。

附件 III

37. 如果这种管理控制更严格的程度提出需要回顾《近期行动计划》可能的成本、时间规模或效益期望值的话，这并不令人惊讶。
38. 现在的挑战是快速并有效地执行这些行动。

信托基金捐赠

对《近期行动计划》信托基金的捐赠 (美元) (截至2008年9月17日)				
国家	认捐类型	认捐额	已收到	2010年 延展
奥地利	08年12月12日签署备忘录	65,933	65,933	
澳大利亚	09年4月7日签署备忘录	111,900	111,900	确认
巴西	大会第三十五届会议一声明	100,000	100,000	
比利时	09年03月26日签署备忘录	250,000	250,000	确认
喀麦隆	09年11月0日9签署备忘录	23,579	23,579	
智利	09年09月23日签署备忘录	15,000	15,000	确认
中国	2010年5月18日理事会上申明	200,000		
塞浦路斯	应缴会费	9,186	9,186	
爱沙尼亚	08年12月31日签署备忘录	4,000	4,000	
欧洲委员会	09年8月6日签订协议	1,388,889	1,380,814	确认
厄瓜多尔	09年9月8日发出西班牙文备忘录		3,202	确认
埃及	09年8月6日致函 Noor, 8月14日备忘录发出	20,273	20,273	确认
芬兰	09年5月26日签署备忘录	557,880	557,880	确认
法国	09年2月17日致函农业及渔业部助理总干事	900,000	900,000	确认
加蓬	大会第三十五届会议一声明			
德国	08年12月5日签署备忘录	906,736	906,736	
希腊	大会第三十五届会议一声明+转入4,757美元	91,095	91,095	
印度尼西亚		24,705	24,705	确认
意大利	09年2月11日收到的照会	1,200,000	1,200,000	确认
爱尔兰	08年12月29日致总干事办公室信件	142,638	142,638	
日本	大会第三十五届会议一声明			
肯尼亚	09年8月27日付款	1,616	1,616	
立陶宛	09年10月22日准备备忘录	5,000	5,000	
毛里求斯	09年8月26日签署备忘录	5,000	5,000	确认
莫桑比克	09年1月22日收到照会	1,680	1,680	
荷兰	09年6月19日签署备忘录	400,000	400,000	确认
尼日利亚	09年6月4日签署备忘录	25,000	25,000	
新西兰	09年2月16日签署的备忘录	70,000	70,000	确认
斯洛伐克	应缴会费	44,000	44,000	
南非	大会第三十五届会议一声明, 10年4月9日付款	144,777	144,777	确认
西班牙	09年9月8日致总干事的信函	650,888	650,888	确认
瑞典	09年9月4日签署备忘录	164,090	164,090	确认
瑞士	09年1月28日签署两份备忘录	301,434	301,434	确认
泰国	09年9月16日签署备忘录	50,000	50,000	确认
土耳其	09年11月17日收到应缴会费	60,000	60,000	确认
坦桑尼亚联合共和国	09年3月25日签署备忘录	19,975	19,975	确认
英国	09年9月22日签署备忘录	541,480	541,480	确认
美国	09年8月24日致信 Glover/Nelson	500,000	500,000	
越南	09年5月8日收到照会, 5月21日收到备忘录	5,000		
赞比亚	09年9月16日付款	10,000	10,000	
独立外部评价信托 基金转入		774	774	
合计	36项认捐	9,012,528	8,802,655	

《近期行动计划》2010/11年计划预算修订的主要变化

综合《近期行动计划》		2010 - 11年总预算 百万美元				2010 - 11年修订总预算 百万美元				增减
		投资	经常性支出	节支	2010/2011年合计	投资	经常性支出	节支	2010/2011年合计	
1. 领导机构改革 - Ali Mekouar										
2.20	i) 将在计划委员会和财政委员会每届会议之后举行简短会议 (至少两天)。	0.00	0.60	0.00	0.60	0.00	0.40	0.00	0.40	-0.20
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言公布)	0.00	0.50	0.00	0.50	0.00	0.15	0.00	0.15	-0.35
部长级会议										
2.66	对《基本文件》进行修改, 具体说明当技术层面的事项需要政治上认可或需要提高受重视程度时, 大会或理事会可以召集部长级会议。	0.00	0.10	0.00	0.10	0.00	0.05	0.00	0.05	-0.05
进一步采取行动以提高粮农组织治理实效										
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。	0.80	0.00	0.00	0.80	0.60	0.00	0.00	0.60	-0.20
3A. 计划、预算改革及面向结果的监测——Boyd Haight										
粮农组织战略目标和新的基于结果的框架										
1.6	制定基于结果的监测系统	0.20	0.00	0.00	0.20	0.49	0.00	0.00	0.49	0.29
设计新的计划和预算编制模式										
7.2	设计新的计划和预算编制模式, 确定工作计划和预算的新架构, 为“项目”预算编制新的标准简化逻辑框架, 并提出新出台的标准报告系统的要求。	0.50	0.00	0.00	0.50	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.50
3B. 应用所有语言进行出版 - Steve Dembner										
运用粮农组织所有语言进行出版										
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	0.00	0.00	0.00	0.00	0.08	0.00	0.00	0.08	0.08

《近期行动计划》2010/11年计划预算修订的主要变化

综合《近期行动计划》		2010 - 11年总预算 百万美元				2010 - 11年修订总预算 百万美元				增减
		投资	经常性支出	节支	2010/2011年合计	投资	经常性支出	节支	2010/2011年合计	
8. 伙伴关系 - Mariam Ahmed										
伙伴关系										
3.109	盘点伙伴关系，包括扩大与私营部门伙伴关系的潜力。开展评估，建立新的伙伴关系或重振伙伴关系，进一步研究与以下机构开展联合活动和做出合作安排的可能性： 私营部门 民间社会组织	0.02	0.40	0.00	0.42	0.06	0.67	0.00	0.73	0.31
9. 行政和管理系统的改革 - Theresa Panuccio										
采购										
7.6	采用新型采购模式，对采购行动初期工作进行管理。	0.20	0.20	0.00	0.40	0.40	0.90	0.00	1.30	0.90
7.7	从注册的卖方管理向积极的供应方管理发展（伙伴关系原则）。	0.20	0.30	0.00	0.50	0.20	0.20	0.00	0.40	-0.10
7.8	向负责地方采购的区域和当地官员赋权。	0.42	0.00	0.00	0.42	0.84	0.00	0.00	0.84	0.42
行政服务模式										
7.9	交易活动移交共享服务中心。	0.15	0.25	-0.17	0.23	0.15	0.20	-0.17	0.18	-0.05
11B. 信息技术 - Yasuko Hanaoka										
3.90	升级信息通讯技术基础设施和信息系统功能支持下放办事处。	1.00	3.20	0.00	4.20	0.73	4.42	0.00	5.15	0.95
7.13	首席信息官员司必须提供资金并落实针对权利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，以便权利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。	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.12	0.00	0.12	0.12

《近期行动计划》2010/11年计划预算修订的主要变化

综合《近期行动计划》		2010 - 11年总预算 百万美元				2010 - 11年修订总预算 百万美元				增减
		投资	经常性支出	节支	2010/2011年合计	投资	经常性支出	节支	2010/2011年合计	
12. 企业风险管理 - Boyd Haight										
企业风险管理框架										
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。	0.50	0.00	0.00	0.50	0.30	0.00	0.00	0.30	-0.20
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）。	0.40	0.40	0.00	0.80	0.00	0.40	0.00	0.40	-0.40
14. 人力资源 - Tony Alonzi										
人力资源政策和活动										
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激励机制的轮岗政策	0.00	2.80	0.00	2.80	0.00	1.65	0.00	1.65	-1.15
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和一致的系統，包括实习计划。	0.00	2.00	0.00	2.00	0.00	2.28	0.00	2.28	0.28
人力资源的作用										
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。	0.27	2.27	-0.56	1.98	0.16	1.88	-0.56	1.48	-0.50
15. 领导机构后续工作 - Ali Mekouar										
领导机构后续工作										
4.6a	2010-11年期间每年举行三次大会委员会会议。	0.16	0.00	0.00	0.16	0.48	0.00	0.00	0.48	0.32
总计										0.00