

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

执行局 第二届例会

2005年11月7-11日，罗马

资源、财务及 预算事项

议题 5

供审议



分发：普遍

WFP/EB.2/2005/5-G/1

2005年10月4日

原文：英文

对迪拜支持办公室、 快速信息技术和通讯 紧急情况及支持小组的审查

外聘审计员报告

本文件印数有限。执行局文件可从粮食计划署网站获取。
(<http://www.wfp.org/eb>)

致执行局的说明

本文件提交执行局审议

秘书处请对本文件可能有技术性问题的执行局成员最好在执行局会议之前尽早与粮食计划署的下列主管人员联系。

外聘审计员办公室主任： G. Miller 先生 电话： 0044-207798-7136

英国国家审计署、外聘审计员： R. Clark 先生 电话： 066513-2577

如您对执行局文件分发有任何疑问，请与会务及文件分发组行政助理 C. Panlilio 女士联系（电话： 066513-2645）。



英国国家审计署（NAO）为世界粮食计划署（粮食署）提供外聘审计服务。执行局根据财务条例任命 John Bourn 爵士为外聘审计官。根据财务条例第 XIV 条，他要核证世界粮食计划署的帐户。经授权向执行局报告世界粮食计划署财务程序的效率，一般行政和管理事务。

英国国家审计署向国际组织提供外聘审计服务，以英国最高审计机关的身份完全独立地行使职责。本审计署的工作人员具有献身精神和专业水准，具备丰富的国际组织审计经验。

审计旨在向成员国提供独立的保证；加强世界粮食计划署的财政管理和治理；并支持其工作目标。

世界粮食计划署 – 对迪拜支持办公室、快速信息技术和通讯紧急情况及支持小组的审查 (FITTEST)

内 容

	段 落
内容提要	1-4
前 言	5-12
审查范围	13-16
宗 旨	17-24
风险管理	25-34
钱尽其用	35-46
报告和业绩衡量	47-48

内容提要

本报告这一节的提要为

- **世界粮食计划署迪拜办事处活动的性质。**
- **审查的关键结论。**
- **我们所提建议的意图和目标。**

1. 世界粮食计划署设在迪拜的支持办公室向世界粮食计划署办事处和其他组织提供全世界运输解决方案，非粮食采购，储藏和货物处理设施。从 2002 至 05 年，其业务活动不是有计划的扩展，而是根据需求急速发展。快速信息技术和通讯紧急情况支持小组（FITTEST）也设在迪拜，与支持办公室密切合作并负有迅速建立通讯网络的责任以便在紧急情况时将粮食运达最严重地区。FITTEST 的挑战性目标是在紧急情况发生后 24 小时内就安排设备和人员上路。这两个单位的任务是在全额费用偿还基础上提供服务。两个单位在 2004 年总收入 1 470 万美元，是世界粮食计划署非粮食采购 2.04 亿美元的 7%。
2. 迪拜支持办公室和 FITTEST 在粮食署业务活动方面代表了新型的管理和结构。我的工作根据粮食署战略计划 2004—05 审查了他们的业务。该计划确定了九大管理重点。在我报告中所提的建议旨在根据以下重点提高成绩：加强联合国大家庭和私营部门的伙伴关系（重点 1）；向实地活动提供支持的效果（重点 5）；模式使用的有效性（重点 7），以及在传统捐赠基础上改进融资和资源筹划（重点 9）。
3. 主要审查结果：
 - 迪拜支持办公室活动扩大后使用了新的合同安排，而粮食署面对新增的风险没有先前的经验。这需要谨慎安排并清楚地落实责任。
 - 与其在区域，国家办事处或总部一级扩大技术力量，不如保持一个单独 FITTEST 小组获得灵活性和快速部署给业务带来方便。

- FITTEST 工作人员是在事先无法评估快速采购是否比常规采购更为效益好，是否会带来处理，储藏，维护和可能的废弃损失情况下开展活动。
 - FITTEST 和支持办公室在使用评估和全额费用偿还收费机制方面已获得显著成绩。
4. 我对 FITTEST 和支持办公室活动提出以下八项建议：
- 确认粮食署普遍接受的宗旨能包括由新资源所支持的活动；
 - 在业务指南和责任模式方面纠正已发现的不足；
 - 加强风险管理程序以解决审查中所确定的整个机构和业务中的风险；
 - 加强全额费用偿还责任制；
 - 对迪拜所创建的程序是否体现钱尽其用进行全面评估；
 - 使国家办事处有能力确定主要采购设施以便在粮食署协助执行最低费用采购；以及
 - 提高迪拜活动业绩衡量的准确性和可靠性。

前 言

前言包括：

- **对粮食署以迪拜为基地的活动进行全面回顾。**
- **对粮食署在迪拜开展业务的理由进行评估。**
- **代表粮食署和外部组织对迪拜活动的扩大进行监督。**
- **对2002年以来支持该活动和能力扩展的资金进行分析。**

5. 快速信息技术和通讯紧急情况及支持小组（FITTEST）设在迪拜，可为粮食署率先对紧急情况做出反应。其责任是快速建立通讯网络使粮食能运达情况最危急的地区。FITTEST 的目标是在紧急情况暴发得到通知后在 24 小时内安排好设备和工作人员赶赴现场，这是在资金到位的情况下。在 2004—2005 期间，FITTEST 支持了粮食署的计划，这包括苏丹，海地，伊拉克，阿富汗，乍得，利比里亚和海啸受灾国家。
6. 迪拜支持办公室于 2002 年正式成立，它作为行政管理中心，非粮食采购单位和仓储设施与 FITTEST 业务有密切联系。该办公室由不同专业部门组成，负责采购，后勤保障，与捐赠方联系，以及财政和行政管理。后勤保障部门管理仓储设备并负责为由迪拜发出或经由该国的货物安排空运，海运和陆运。这些部门的职责是为世界粮食计划署提供内部服务，同时在费用全额偿还基础上提供外部服务。
7. 迪拜支持办公室与 FITTEST 在 2004 年采购了价值 1 400 万美元以上的非粮食设备和服务，而粮食计划署总部和其他办事处非粮食采购总数为 2.04 亿美元。虽然在价值上与总部非粮食采购相比相对较小，但办公室对粮食署未来发展很重要。因为这是以新的方式在紧急情况发生时迅速安排设备和专业技术人员。
8. 迪拜支持办公室维持有充足的仓储量可供迅速建立 23 个紧急实地办公室。其意图是避免以前紧急情况发生时采购中出现的延误或避免交付根据长期协议由供应商所保管的设备。FITTEST 的通讯专家为应对紧急情况而随时待命。这些专家

和储藏的粮食使粮食署能在紧急情况一发生就能较快作出反应以满足通讯和设备的不时之需。

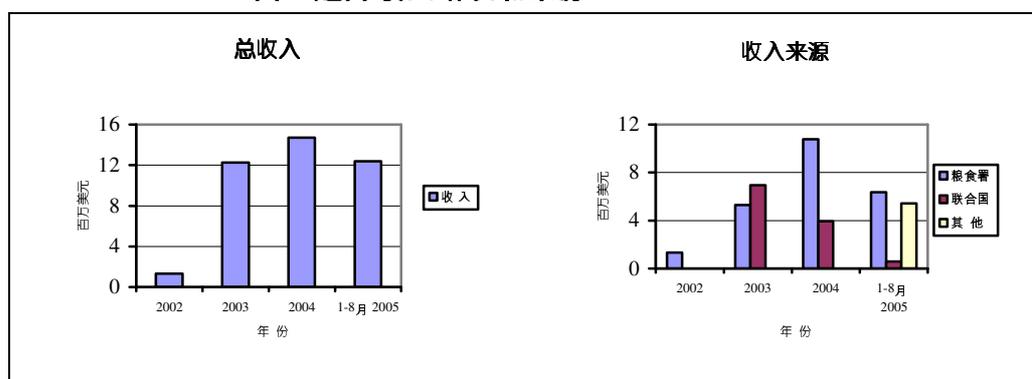
为何设在迪拜？

9. 迪拜办公室于 2001 年为给中亚紧急情况提供支持而成立。在 2002 年初 FITTEST 迁至迪拜，将原先坎帕拉和伊斯兰堡的两个通讯部门合并。迪拜给粮食署提供了世界运输枢纽，邻近粮食署的主要计划和项目，是供货商容易到达的地方，覆盖了西欧，北非和中非，中东和西亚。阿拉伯联合酋长国（UAE）并不有求于粮食署。
10. 2004 年 6 月，该支持办公室搬进了为粮食署所设置的迪拜人道主义城的新办公楼，随后就将仓储能力大大的扩展了 1 万平方米。迪拜办公室除了在世界范围内提供运输方案还计划使用这额外能力为粮食署其他办公室和其他组织提供储藏和货物处理设施。阿联酋在最初五年免费提供这些仓库和办公室；使粮食署每年能节省租金 76 000 美元。

2002 年以后的增长

11. 以迪拜为基地的业务活动在过去四年中在范围和幅度上都有飞快发展，这主要是应对需求而非计划中的扩展。表 1 分析了迪拜的年度总收入和按来源的收入；来自粮食署合同的收入主要取决于紧急情况的严重程度。2004 年的总收入为 1 470 万美元，相当于粮食署非粮食采购的 7%。

图 1 迪拜收入增长和来源 2002 - 2005



来源：迪拜财政记录

12. 截至 2005 年 8 月迪拜工作人员配备为 59，其他通讯技术人员随需求和国家办事处临时调动而变化。为了解决任何紧急情况不给现有人员带来工作和资金问题，迪拜管理部门在粮食署之外为电信专业和采购订约。表 1 显示 2005 年世界银行

对迪拜支持办公室和支持小组的审查

为刚果民主共和国提供资金采购设备的情况，总金额达 540 万美元，迪拜从中收取管理费达 625 000 美元。

我们的审查范围

报告这部分包括：

- **我们审查迪拜活动的理由，审查范围涉及宗旨，风险管理，资金使用效果以及业绩评估。**
- **我们怎样进行审查，我们所提建议和结论的信息依据。**

13. 我们提交给 2004 年 11 月执行局的审计规划文件（WFP/EB.3/2004/INF/8）指出，粮食署在紧急情况出现时相当依赖信息技术通讯，而这个特殊的 FITTEST 小组是用从捐赠方征收的资金配备人员和设备，用于电讯支持，紧急项目和救济活动。我提议将该报告提交执行局是基于通讯对本组织在业务方面和经济方面的价值。
14. 粮食署 2004—2007 战略计划包括五大战略重点（WFP/EB.3/2003/4-A/1）。为了在 2004 年 5 月给实现这些战略计划目标奠定良好基础，执行局根据对本组织弱点的分析批准了九项管理重点。我就迪拜支持办公室和 FITTEST 小组所提交的报告将有助于评估管理重点，特别是支持实地业务（重点 5）以及采用模式的可靠性（重点 7）。
15. 鉴于迪拜支持办公室和 FITTEST 工作密切相关，我们审查双方业务时考虑了：
- 迪拜业务扩大是否符合粮食署的宗旨，是否有清楚界定的可靠模式支持；
 - 以迪拜为基地业务活动的管理风险；
 - 迪拜活动是否给粮食署带来明确的资金使用价值和业务成绩；以及
 - 用成果衡量迪拜活动的业绩。
16. 为了给我们的分析和结论提供有力的支持，我的工作人员到迪拜审查该部门的活动并与高级管理人员和工作人员交谈。此外我们还采访了总部的高级管理人员，

包括采购，后勤和电讯各部门的负责人；并在审查前访问了设在九个国家的办事处和区域办事处以获得反馈；还审查了相关的程序，报告和成果记录。

宗旨

报告的宗旨部分包括：

- **审查迪拜活动扩大是在何种程度上符合粮食署的宗旨。**
- **评估迪拜业务活动模式的可靠性。**
- **深入了解将现行采购准则用于扩大采购灵活性和速度的计划。**

17. 在 2005 年，粮食署为迪拜支持办公室从世界银行获得 1 200 万美元的资助，用于为刚果民主共和国（DRC）采购如服装，帐篷和烹调设备等非粮食设备。根据粮食署和 DRC 之间的合同条件，粮食署先期从世界银行获得全额 1 200 万美元，以便使采购立即进行。该合同所涉及的采购超出了通常粮食署的活动而扩展至通常有联合国其他组织所负责的领域。
18. 这一安排与执行局所批准的战略计划特别是管理重点 1—加强与联合国大家庭的伙伴关系，布列敦森林机构（Breton Wood's institutions），非政府组织和私营部门所一致；管理重点 9—在传统捐赠方之外与其他政府和私营/公司捐赠方改善融资和资源筹集。
19. 该协议代表了一种新的合同安排，然而也使粮食署作为采购单位的未来项目在粮食署几乎没有经验的领域面临更多的风险。我的工作发现秘书处并未从粮食署法律部门获得关于这些合同是否符合粮食署一般宗旨的确认。

建议 1：我建议粮食署从其法律部门就新合同安排特别是在重大领域内的活动是否符合粮食署一般宗旨寻求确认。

20. 在我的工作人员去迪拜考察期间，他们发现办公室已经采购了所有合同设备，其实际费用为 480 万美元。对计划中和协议中的设备费用而言，这样做节省了 570 万美元（54%），还能向世界银行退还未使用的资金。

责任模式：准则和迪拜的权力下放

21. 我的工作发现，以迪拜为基地的活动宗旨，管理层对总部，区域办事处和国家办事处制订的各项责任都已陈旧和缺乏清晰度。缺乏正式确定的组织宗旨和反映 FITTEST 和迪拜当前业务的清晰管理框架，使得哪些是最为恰当的手段变得不确定，就不能很快将迪拜所采用的关键技术和设备广泛整合到粮食署全球业务中去。

22. 我的工作还发现，下放到迪拜的责任怎样对区域办事处和粮食署总部报告并未清晰确定，没有证据说明迪拜是否通过其设在开罗的区域办事处进行报告。同样，我的工作也没找到证据，那些影响单位业务的关键决定是否正式经过粮食署总部批准？FITTEST 管理部门为标准操作程序制定了准则，确定了工作标准；但我发现这些准则缺乏得到上级管理部门接受的证据。

23. 为了有效运作，所有工作人员和利益相关部门需要对各自的责任有共同理解以确保实现预期的组织利益，高效率运作并遵守组织政策。经过审查我认为这里的责任分工需要明确规定。例如：

- 迪拜支持办公室和总部采购部门在给苏丹购买费用约为 70 万美元的 30 辆车时对程序有不同看法。本组织的准则要求“与区域办事处和总部合作”，日期为 2004 年 9 月 14 日的公函要求对这样数额的支出要事先报给总部批准；
- 最初 FITTEST 为便于报告方便是在总部组建信息通讯和技术科，然而该科现在认为 FITTEST 是属于迪拜活动的一部分。两地活动之间没有正规报告制度；
- 迪拜用其仓库储存的货物为驻国家办事处提供设备或执行长期协议。但是没有清楚的程序使国家办事处能将这些装备作为粮食署部门之间的财产转移从而能符合粮食署采购规定和程序；以及，
- 总部的目标是加强采购计划，而不是根据需要建立一个存放轻型车辆对紧急情况能迅速作出反应的单位。开始时总部考虑包括迪拜在内的地点作为潜在仓库。与此同时迪拜循环储备了六辆越野车，以宣传他们能向国家办事处提供这些物资。总部采购部门对此表示关注，这样循环储备势必影响从供货商获得最佳资金价值的的能力。

建议 2：我建议粮食署为迪拜和 FITTEST 明确报告制度和责任模式；更新业务目标的准则，所涉及的过程和活动以及利益相关方的作用。

24. 我认为总部采购准则要进一步整合以反映迪拜以及其他地方所采用的一些做法，从而具备更大灵活性和采购速度，同时又能对联合国采购要求起监督作用。我欢迎审查总部的采购指南，该项工作在我们审查时已在进行，管理部门介绍说其目的是整合具体程序以便在紧急情况下履行责任和快速采购。

风险管理

我对风险管理的评估包括：

- **实现管理重点所面临的组织上和业务上风险。**
- **对适当性和采购监督方面名誉风险的分析。**
- **对人员配备和系统泛滥风险的审查。**

总体和业务风险评估

25. 粮食署管理层正在引进风险管理方法以协助知情管理决策，目的是实现管理重点。作为对完善该过程的贡献，我审查了与迪拜有关活动的组织和业务风险。组织风险若对粮食署本身能产生影响，一般就需要高级管理层采取行动，而业务风险通常则由基层管理部门解决。

26. 我考虑了实现管理重点 7 的具体风险—即提高透明度和问责制—通过评估采购监督实现；和管理重点 5—加强业务支持—通过审查专业人员配备的可靠性和系统过多的风险来实现。

疏忽

27. 迪拜支持办公室有一位专家的支持，他和设在迪拜的提供免费咨询的小组有联系。该小组于 2001 年至 2005 年 8 月期间从粮食署得到近 300 万美元的合同。我们没有发现施加不适当影响的证据，但我认为，就粮食署而言在这些情况下还是存在使名誉受到影响的风险。
28. 为解决采购疏忽中会产生的业务风险，粮食署采购准则要求一个独立委员会为采购合同制定透明而清晰的授权。在特殊情况下这些程序可经适当水平的授权而跳过，可在以后进行追溯性审查。我注意到有些权宜安排会导致设在迪拜公司采购程序缺乏完全透明度。有一笔轮胎采购单价值达 896 000 美元，其采购日期却早于最终格局和价格都能接受的竞争性投标终止时间。采购通知单是基于供货商早些时间报出的价格，从而使所有供货商充分公开竞争的机会减少。

建议 3：我建议秘书处通过适当的管理合同委员会对合同采购安排进行有力度和独立的审查，以继续解决适当性和透明度的风险。

本组织依靠专业工作人员的风险管理

29. 在我审查期间，秘书处正在考虑平衡总部和实地人员配备以加强业务支持。我研究了粮食署在提供电讯和非粮食采购方面所面临的风险。
30. 非粮食署活动的增长如世界银行资助的项目已经对本组织构成更大风险，将重点置于迪拜采购有可能要按资金来源去做，从而在粮食署紧急情况发生时专业人员缺乏必要的的能力去应对。
31. 在考虑扩大基层技术专业人员 and 仓储设施时，秘书处的审查应该确定怎样使重点得到充分重视使基层可以采取行动。

依靠专业人员而产生的业务风险

32. 相对是新建立的迪拜办公室在采取新工作方法已经获得较大自由，这包括更灵活的机动性，采购和维护政策。FITTEST 2004 年业务年度报告介绍了所需技能和实地工作人员的敬业，他们随时待命可按要求被派往世界上任何地方。要求依靠人数相对少而灵活的工作人员并具备必要的技术专长给业务工作带来风险。迪拜

管理层报告，这种在伊拉克紧急情况之后产生的分离疲劳已经在整个粮食署造成难以应付再次产生的紧急情况。FITTEST 更多将重点置于项目和新雇佣的当地人员管理，而不是临时雇佣缺乏经验的业务员直接参与技术工作。

建议 4：我建议秘书处在审查电讯和非粮食采购服务时应该考虑怎样在高级管理层明确制定重点的责任和有关责任。

系统增多

33. 迪拜所使用的盘存系统是在当地开发的，并由接口进入数据库；但不适用于多点作业。办公室负责人认为粮食署在世界各地办事处所使用的 SAP WINGS 软件也不适用，因为它需要远距离连通，无法与粮食署迪拜办公室销售和费用偿还记录连通。迪拜计划在 2005 年引进微软的 Great Planes，当地负责人认为该软件能改善供货链和成果报告。这种做法将能满足 FITTEST 和迪拜当地业务的需要。
34. 然而在粮食署一级，我在 2005 年 6 月提交执行局的 WINGS 软件升级报告中就支持秘书处限制将 WINGS 软件客户化或限制使用将信息从 WINGS 来回传输的外围系统。

建议 5：我建议秘书处考虑 WINGS 的现有功能和连接性能是否能在不需要系统复制条件下满足迪拜的需要。

钱尽其用

我对提高资金效率的审查包括：

- **对 2004 年迪拜业务中 60 万美元赤字的评估。**
- **深入研究在迪拜使用的全额费用偿还机制。**
- **对能促进粮食署采购效率的方法进行分析。**

► **对仓储的增长和建立轻型车队的计划进行评估。**

对钱尽其用的评估

35. FITTEST 工作人员是在事先难以评估的条件下开展业务，无法确定快速采购是否比常规采购，处理，储藏和保管费用更为有效和经济。
36. 我的工作人员对迪拜支持办公室的现行程序进行了评估以确保在业务中资金使用的效率。

迪拜活动的费用偿还

37. 粮食署用于给迪拜活动提供资金的特别帐户准则（FS2001/2005）要求费用全额偿还。当前的业务活动已经不再完全遵守这些准则。在 2004 年，对粮食署客户所收取的管理费标准从 5% 上升到 7.5%，对其他机构则由 11.5% 上升至 13%。尽管有这些增长，截至 2004 年 12 月粮食署迪拜机构还是产生了 60 万美元的赤字。尽管 FITTEST 技术员出差时间比预期要长（为 90%，而以前是 80%），预算还是过高估计了收入。只有通过进一步提高收取管理费才能在 2005 年填补赤字。支持办公室和 FITTEST 已经建立了一个收费机制，要收回提供服务的直接费用再加上一笔管理费。
38. 造成 2004 年赤字的原因是因为提供服务的所有直接费用并没有全额偿还，有些则因为向粮食署收费时没有事先明确规定。例如，一个 FITTEST 外派的技术员直接收费标准从 2004 年的每天 200 美元调高至 2005 年的每天 250 美元。

全额费用偿还收费机制

39. 我认同 FITTEST 和支持办公室在全额费用偿还评估和收费机制方面的重大进展，但有必要进一步努力确保费用确定程序和制定的收费标准。
40. 我的工作人员在审查偿还机制后确定了以下益处：
- 管理部门加深了对费用及其对商业活动和明智决策的理解；
 - 加强了对费用的问责制并具备更多的激励机制以减少费用和确保效率；
 - 内外部客户都认同对所提供的服务要收费，办公室也对此提出理由；
 - 工作人员能更好理解费用全额偿还是团队的目标；以及
 - 管理费的收取可记录在 WINGS。

41. 我对当前做法的主要保留是, 对客户订单价值采用固定收费百分比是否合适? 因为:
- 订单价值不和办公室因此产生的主要费用—即工作人员为该活动所花时间挂钩;
 - 订单价值也许大幅度波动, 因而难以精确预计偿还管理费的收费标准;
 - 订单价值的增加创造了高于费用偿还的价值因而有利于建立储备以弥补某些费用偿还不足。盈余过多会在本组织内带来怨言, 如果和其他支持功能效率不够高做比较的话。盈余还可能在支持功能内对经济效益产生负面影响, 从而使内部顾客感到收费过高; 以及,
 - 这也会减少客户扩大采购订单的积极性, 因为减少给支持办公室的订单数量可提高效率。

建议 6 : 我建议粮食署开发强有力的费用结算模型和收费基础以提高透明度和问责制, 然后再将费用全额偿还原则推广至其他支持功能。

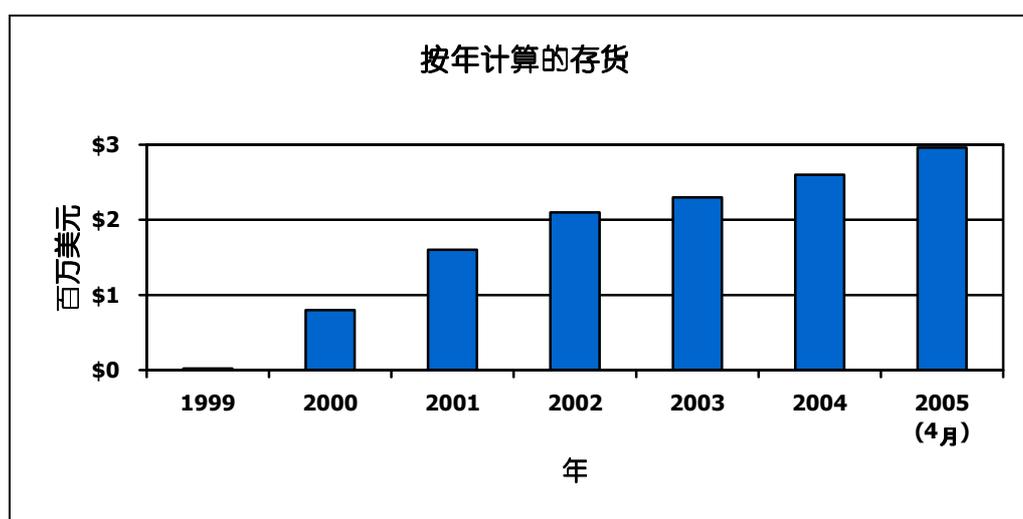
促进粮食署高效益采购

42. 驻国家办事处和项目负责人在使用捐赠资金时有责任提高资金效益。为作出这一判断, 他们必需根据他们所面临的具体情况对一系列因素进行平衡, 特别是质量, 可获得性和费用。为协助他们选择在粮食署范围内的最合适采购路线, 各单位领导需要快速获得可靠信息。这些选择在一项案例中作了介绍, 我的工作对此进行了审查并注意到迪拜在为个国家办事处采购 400 个收音机时提出了 236 000 美元的报价, 而总部估价为 157 000 美元。其中的差别达 50%。该报价中的主要非费用区别是来自迪拜的收音机已组装好随时可以发货, 而其他供货商则需要至少 4 星期的交货时间。
43. 在 2004 年向高级管理层提交的报告中, 为迪拜采购所制定的长期协议是要加到粮食署局域网中, 但直到 2005 年 7 月我们进行审查时此事还未完成。
44. 在 2004 年 11 月至 2005 年 8 月期间, 我的工作考察了 12 个实地办公室。他们发现这些实地办公室不完全了解在本组织内可获得的这种采购服务。例如这些办公室可以直接通过这项与总部商定的长期协议采购该办公室所授权的价值设备, 或者迪拜支持办公室可收取 1.5% 的管理费而非全额 7.5% 将所需设备直接采购并运交国家办公室, 无须在阿拉伯联合酋长国储藏和处理。

对迪拜支持办公室和支持小组的审查

45. 为对数个采购来源进行有效的费用比较就需要对所提供的货物和服务使用标准的规格。秘书处 在 2005 年对总部采购的设备和其他地方包括迪拜采购的同样设备进行比较。这项比较在我的工作人员审查时还未完成，但比较工作因为规格与不同采购组供货单位出入大而受阻。为确保费用数据的可比性，必需要根据机构业务需要的定期评估对标准设备的规格进行定期审查。然后在业务负责人启动采购程序时必需能随时得到这些信息。
46. 在一个采购模式中，如迪拜支持办公室所使用的那种，有必要对仓储水平定期审查使其符合已确定的业务需要。储备货物的费用也需要记入采购的总费用中。图 2 显示迪拜的存货水平是逐年上升，已经足以用于建立 23 个标准的粮食署分区域办公室。

图 2：迪拜存货的年增长



来源：迪拜 2004 年年度报告。2005 年存货按不同月份要求从 2 至 3 百万美元不等。

建议 7：我建议如下

- **粮食署所有主要采购单位都要为基准调查提供采购费用和交货时间，至少对数量大或价值高的设备和根据基层或高层同意的长期协议要这样做；**
- **要将由迪拜直接交货的其他方案或通过总部长期协议直接采购的情况通知国家办事处和区域办事处；**
- **秘书处要根据所确定的业务需要确保对关键设备的规格定期审查。**
- **任何有关进一步扩大通过迪拜支持办公室非粮食采购都要经过严格的费用效益评估。**

报告和业绩衡量

- **迪拜向高级管理层就其五类业务提交月和年度报告 - FITTEST，采购，后勤，客户服务以及内部服务。**
- **报告这部分考虑业绩衡量范围，提出业绩指标，衡量过程和评估技术以便对迪拜业务活动考察业务效果和效益**

业绩衡量

47. 秘书处和 FITTEST 负责人希望在费用，速度和灵活性方面客观评估他们的业绩，明确的目标是制定关键业绩指标和尺度的基础。现在 FITTEST 在紧急情况下成功交货有很好的口碑，但还是需要客观衡量业绩并将结果向管理层和利益相关部门通报。
48. 因而我的工作人员在考虑粮食署怎样才能为迪拜业务活动制定业绩指标以监测成果并致力于减少费用和及时交货；并包括资源的有效利用。

建议 8：我建议粮食署考虑采用以下业绩指标，衡量过程和评估技术：

为评估迪拜的业务效率：

- **由有关负责人将紧急情况分类和制定重点，将此作为重点给通讯和设备交付制定严格时间框架。将按该时间框架交付的百分比作为衡量基础；以及**
- **对不太紧迫的项目，可根据与受益单位和捐赠方事先同意的标准用提供的服务质量衡量业绩。**

考虑效益：

- **迪拜将储藏费用作为其收费程序一部分。为了能对效益进行了解情况的评估，对存货的收费应该报告并在和其他内外部采购单位比较时加大供货费用率；**

为考虑资源的有效利用：

- **衡量工作人员利用情况**
- **了解与粮食署业务有关工作的比例**
- **调查客户满意度（内部和外部）**