



成员最新情况通报

粮农组织革新图变



采购程序进一步简化，集中程度下降

作为推动行政和财务改进过程的一部分，粮农组织的采购程序受到特别重视。目标是提高明晰程度，增强效率，扩大区域、分区域、国家办事处的授权。

第一步是全面改写《粮农组织手册》的采购章节，这一过程历时三年，最终出版了新的专门的采购手册和网页。

采购政策和程序原先很大程度上“以总部为中心”，实地办事处往往不知何时可独立采取采购行动。结果，有时责任分工和决策途径不明确，责任性下降，时而延误决策。

现在，据采购战略及监测官员 Regina Gambino 称，“每个办事处都有一位获得授权的官员，按新设定的限额作出决定”。粮农组织驻国家代表现可核准高达 100 000 美元的采购或服务合同（原为 50 000 美元）；分区域协调员的限额高达 150 000 美元（原为 75 000 美元）；区域代表的限额高达 200 000 美元（原为 150 000 美元）。

在实地计划异常大的国家，粮农组织驻国家代表可能需要更大的采购授权。情形需要并有适当能力时，可提高某一时期或特定用途的授权上限。

从 2009 年 10 月起，为使相关人员熟悉新的采购程序，由三位经验丰富的采购人员组成一个小组，开展了一项全面的培训计划。到今天为止，已分别在阿克拉、亚的斯亚贝巴、内罗毕、约翰内斯堡、布达佩斯和曼谷组织了为期 5 天的培训班。还将在开罗、智利圣地亚哥以及一个讲法语的地点组织培训班。

这项培训需求大，得到的反馈普遍良好。Gambino 解释：“培训涉及的是采购，但也体现了文化变革的基本理念：包容、赋权、责任。”

另外正在开展的工作：粮农组织采购新网站，以供应商和其他外部受众为对象。

新的风险管理方式得到采用

根据独立外部评价的结论及其之后的《近期行动计划》，粮农组织正在采用新的全组织风险管理方式方法。

战略规划及资源办公室主任、《近期行动计划》风险管理项目组组长 Boyd Haight 说，“我们正在现有的风险管理结构基础上拓展。根本是对不确定性的管理。粮农组织的风险可包括任何东西，从恶劣天气到人为失误，从成员国政府的更替，到主要伙伴不可预测的行动。”

风险管理是“基于结果的管理”不可分割的一个部分，而“基于结果的管理”是粮农组织当前改革和革新图变进程的一个关键方面。Haight 说，把风险管理作为“基于结果的管理”的一部分，“我们将风险管理植入我们整个工作计划。我们有序地为每项计划内组织结果确定风险。设定结果时，我们作出某些假设，找出可能影响这些结果的风险”。

例如，“粮农组织提供建议，而建议要产生作用，必须加以实施。实事求是，我们查明风险，例如，一个国家可能因能力不足而无法采纳我们提供的政策或技术建议。这并不是说我们不冒风险，而是寻找减轻风险的措施。”

还有审计员始终关注的传统风险，如资金的浪费、腐败或欺诈以及声誉受损等风险。

刚任命的监察长、内部审计负责人 John Fitzsimon，给粮农组织带了其他机构积累的多年企业风险管理经验。他说，“风险管理涉及系统，同样也涉及文化。重要的是人们要有一个适当的场合，合理谈论为何有些工作或许不能奏效，探讨备选方案，制定一个‘后备计划’，作出某种保险。”

Haight 说，“全组织作为一个整体，从宏观层面来看，可预期粮农组织成员发挥其应有的作用。”风险管理给成员提供了一个议程，帮助他们决定领导机构讨论中要着重注意的事项。

然而，目标并非彻底消除风险。Haight 说，“不冒风险，我们就无法创新，就找不到新的、更好的工作方式。我们必须接受和面对不确定性。企业风险管理将使人们合理、有序地承担风险。”

有何意见和建议，请致函Members-Update@fao.org。