

## **资金全部到位情况下管理层实施《近期行动计划》 行动的优先重点和先后次序**

### **引言**

1. 在独立外部评价后续行动大会委员会（大会委员会）2009年1月21日的会议上，成员们赞赏管理层为实施《近期行动计划》作出的安排，并要求管理层为2月27日的下一次会议提供明确表明优先重点、次序、时限和费用的文件。
2. 为了便于大会委员会和财政委员会的工作相互补充，本文件说明了《近期行动计划》的优先重点、先后次序及时限。管理层将向财政委员会3月9/10日的会议提供有关经过修订的费用估计的详细情况。

### **确定优先重点**

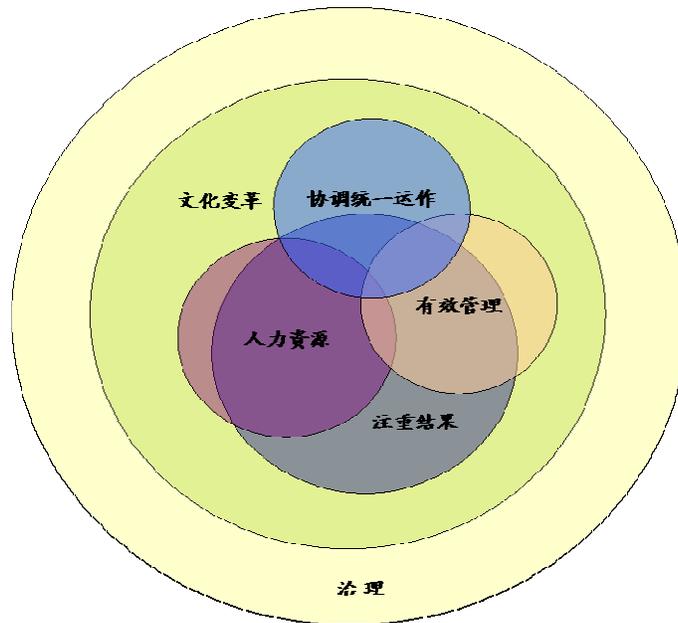
3. 独立外部评价报告指出，粮农组织革新图变将需要采取一系列广泛的相关行动。因此，《近期行动计划》范围非常广泛，涉及在治理改革、本组织的优先重点和计划，系统、计划制定和预算编制的改革，文化变革以及组织结构调整等领域中实现变革。联合国其他组织的改革一般不包括如此广泛的措施。实施《近期行动计划》中的所有行动，对粮农组织革新图变是必要的，该计划包括需要在今后三年内全面实施的一系列目标远大的行动。
4. 把这些相关行动联系在一起的是统领全局的绩效管理方针，粮农组织以此阐明成员的需要，全组织协调统一，把满足成员需要作为其计划和活动的重点，优化人力资源的使用，有效实现预期成效，明确而准确地向成员报告所取得的实际成效。
5. 塑造一种绩效管理文化是一个长期的重复过程，涉及采取一整套行动，包括一个新的基于结果的规划、监测、报告和资源筹措框架；全面彻底审查；企业风险管理；人力资源政策和实践；权力下放；总部结构调整；伙伴关系；以及治理改革（见图1）。

### **组织和排列先后次序**

6. 这些领域的行动需要井然有序地开展才能取得务实效果。管理层按主题把《近期行动计划》的行动和全面彻底审查（第一阶段）的建议分为一系列14个主要项目组，从而确立了有效的实施结构和一种有意义的报告安排。1月21日的会议还要求管理层提供项目组长和主题小组组长名单，有关结构和组长姓名见附件1。

## 资金全部到位情况下管理层实施《近期行动计划》 行动的优先重点和先后次序

图1



7. 管理层可更快地采取能够在2009年批准的工作计划范围内实施，因而不需要额外外部成本的那些行动。这些行动占总数的50%以上。此外，在那些确实产生外部成本的行动中，管理层希望最优先重视为建立和实施我们的“绩效管理”方针所需采取的最迫切而必要的行动。
8. 附件2提供了这些行动的甘特图表及时限。计划的行动日期为大会批准的原始《近期行动计划》中的日期，但带星号（\*）的行动除外，这些行动日期已由相关项目组长修订。
9. 2009年无额外外部成本的行动归属“N”类并以绿色标示；2009年虽产生外部成本但构成“绩效管理”方针一部分的那些行动，归属“R”类并以蓝色标示。
10. 管理层将在2009年着手开展所有“无额外成本”的行动和虽产生外部成本但属于“绩效管理”一部分的所有行动。
11. 2009年产生外部成本而又不属于“绩效管理”必要组成部分的那些行动，将在资金允许的情况下开展，这些行动归属“O”类并以红色标示。其中尤其包括全面彻底审查第一阶段报告中提出的建议，建议把这项工作推迟到2009年4月份，因为4月份将提出更详细的第二阶段建议，可能取代或修改第一阶段的建议。O类这些行动的计划日期可能发生变化，取决于可获得的资金情况。

## **资金全部到位情况下管理层实施《近期行动计划》 行动的优先重点和先后次序**

12. 2009年开展与“绩效管理”相关的所有行动的估计费用约为1 600万美元，而需要等待获得资金后再执行的那些项目的估计总费用约为600万美元。
13. 这是《近期行动计划》实施计划的第一次重复制订，随着实施工作的全面铺开，将对这项计划作出修改，并更多地考虑行动之间的相互依赖性。

### **进展**

14. 管理层于2008年12月启动了“绩效管理”相关项目，但全面实施的工作取决于下文所述的2009年和2010—11年将开展的《近期行动计划》各项行动的先后次序。

#### **2008年完成的行动**

2008年11月大会通过第2008/1号决议批准《近期行动计划》时作出了六项实质性决定，使管理层能够着手为建立新的基于结果的框架采取初步措施。大会决定应用基于结果的框架（1.1），远景和总体目标（1.2）、原则性战略目标、职能目标和核心职能（1.3）、战略目标和组织结果的陈述方式（1.4）、各技术委员会直接向大会报告全球政策和管理事项并向理事会报告计划和预算事项的要求（2.56）、取消《工作计划和预算概要》（3.5），以及总部各部和高级行政管理层的原则性上层构架（3.97）。

#### **2009年将采取的行动**

2009年正在采取的主要行动涉及编制经过修订的计划和预算文件（包括《战略框架》、《中期计划》和《工作计划和预算》），设计和制定基于结果的监测系统，以及出台职工考核系统（绩效评价管理系统）。除了这些行动的相互依赖性之外，它们也取决于全面彻底审查相关建议的提出和采纳，基于结果的管理工作的职工培训的启动，总部结构的设计和决定，以及所有各地的职责和责任的分配。

#### **2010—11年将采取的行动**

2010—11两年度将首次全面应用新的编制和领导机构决策周期，以及基于结果的监测和报告系统。2009年开始的涉及“绩效管理”的行动，包括职责和责任、培训、基于结果的监测、职工考核、企业风险管理以及全面彻底审查的后续行动等等，都是相互依赖的，将继续展开。起点将取决于2009年取得的进展。

## 资金全部到位情况下管理层实施《近期行动计划》 行动的优先重点和先后次序

### 可执行措施

15. 管理层将按照大会委员会和其他领导机构会议商定的工作计划提供《近期行动计划》的产出。这些产出包括对《基本文件》的修订（从2月份起）、人力资源管理战略（3月）、结果矩阵草案——战略目标（3月—6月）、组织改革（3月—6月）、影响重点领域（4月）、对权力下放办事处人员编制、地点和范围的审查（4月—9月）、全面彻底审查——落实最终报告（5月）、人力资源改革（5月）、评价办公室章程（5月）、战略框架草案——《2010—13年中期计划》和《2010—11年工作计划和预算》（5月—9月）。

### 成本

16. 项目组长根据其对可能产生的增量外部成本进行的评估，“由下而上”修订了原先的成本估计。结果是《近期行动计划》的估计实施成本总额与原始估计大致相同，2009年估计额略有下降，2010—11年的估计成本非常接近。这些经过修订的详细估计将于3月份提交财政委员会。这些估计数也将随着更多的项目启动和估计数得到确认或修改而进一步调整。管理层将定期向成员报告，提供估计数修改情况，在项目完成时对估计费用和实际费用进行比较。

### 风险

17. 如上所述，有效《近期行动计划》实施，需要及时获得全额资金。然而，本组织现已到了2009年自愿捐款所涉执行时期的第二个月的月底，但在制定《近期行动计划》时估计的2 180万美元的供资额中，仅得到550万美元的认捐，其中300万美元已经收到。
18. 信托基金的状况将由3月份财政委员会进一步详细讨论，但资金的短缺开始产生问题，因为管理层启动尚未获得资金的行动将是不明智的。此外，因资金的不确定性而采取时停时行的措施，将造成效率大大下降。
19. 管理层希望强调其致力于革新图变和全面实施《近期行动计划》，并为此做了管理安排，对职工进行了动员，确定了《近期行动计划》项目的优先重点及其依赖因素。
20. 管理层将向大会委员会3月份的会议提出2009年今后的供资需要，着重说明全面实施拟在2009年开展的《近期行动计划》行动的资金困难。

## 资金全部到位情况下管理层实施《近期行动计划》 行动的优先重点和先后次序

### 附件 1 - 主题小组组长和项目组长

近期行动计划	主题小组	项目
近期行动计划 (200多项行动)	<b>1. 通过有效治理监督阐明成员的需要</b>  主题小组组长: Jean-François Pulvéris	<b>1. 领导机构改革</b> 项目组长: Ali Mekouar
	<b>2. 通过基于结果的规划、监测、报告及资源筹措注重成员的需要</b>  主题小组组长: Jutta Krause	<b>2. 监督</b> 项目组长: Jim Butler
		<b>3. 计划制定、预算编制及基于结果的管理的改革</b> 项目组长: Boyd Haight
	<b>3. 根据结果框架调整我们的结构、作用和责任, 实现全组织协调统一运作</b>  主题小组组长: Shivaji Pandey	<b>4. 资源筹措及管理</b> 项目组长: Mina Dowlatchai/ Roberto Samanez
		<b>5. 技术合作计划</b> 项目组长: André Hupin
<b>6. 权力下放</b> 项目组长: Daud Khan/ Deodoro Roca		
加	<b>4. 通过改革行政和管理系统有效使用成员会费</b>  主题小组组长: Fernanda Guerrieri	<b>7. 总部结构</b> 项目组长: Jim Butler
		<b>8. 伙伴关系</b> 项目组长: Mariam Ahmed
		<b>9. 行政和管理系统改革</b> 项目组长: Theresa Panuccio
		<b>10. 粮农组织手册</b> 项目组长: Serge Nakouzi
加	<b>5. 通过人力资源政策、实践和文化变革优化人力资源</b>  主题小组组长: Laurent Thomas	<b>11. 国际公共部门会计标准和Oracle系统</b> 项目组长: Nick Nelson/Yasuko Hanaoka
		<b>12. 企业风险管理</b> 项目组长: Jim Butler/ Amalia Lo Faso
尚待完成的总干事的早期行动		<b>13. 文化变革</b> 项目组长: Liliane Kambrigi/Egle de Angelis
		<b>14. 人力资源</b> 项目组长: Tony Alonzi

编号	类别	任务名称	2009				2010				2011			
			Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
		<b>1. 通过有效治理监督，阐明成员的需要：</b>												
		<b>1. 领导机构改革</b>												
		<b>治理重点</b>												
2.1	N	*系统地审议全球状况以加强政策的一致性并研究管理框架												
2.2	N	*考虑除粮农组织以外其他论坛提出的有关粮食和农业的政策问题和编制的文书，并提出建议												
		<b>大会</b>												
2.5	N	*大会每届会议将包括确定由大会商定的一项重大主题												
2.6	N	*大会将更加重视国际框架中的全球政策问题												
2.7	N	*大会将在每个两年度第二年6月举行会议												
2.8	N	*大会将根据理事会的建议批准优先重点、战略和预算												
2.9	N	*大会报告将注重结论和决定												
2.10	N	*正式全体会议将更能够突出重点												
2.11	N	*会外活动将为非正式交流提供论坛												
2.12	R	*实行变革，包括工作方式和报告途径												
2.13	N	*对《基本文件》中职能部分进行修改												
		<b>理事会</b>												
2.14	N	*将阐明理事会的职能												
2.18	N	*理事会应就计划和预算决议向大会提出明确建议												
2.19	N	*理事会将灵活举行会议，会期视议程情况变动												
2.20	N	*i) 计划和财政委员会每届会议之后将召开一次简短的会议（至少两天）。												
2.21	N	*ii) 理事会的大会筹备会议将至少在大会前两个月举行，以便考虑各项建议，包括向大会提出大会议程供其敲定。												
2.22	N	*理事会报告将包括结论、决定和建议												
2.23	N	*理事会将不再就全球政策和管理问题进行讨论												
2.24	N	*将改变理事会的做法，包括工作方式和报告途径												
2.25	N	*对《基本文件》中职能、报告途径部分进行修改												
	N	<b>理事会独立主席</b>												
2.26	N	*修订《基本文件》，明确规定他/她在积极促进粮农组织治理方面的作用												
	N	<b>计划委员会和财政委员会</b>												
2.35	N	*将立即阐明职能和工作方法												
2.36	N	*计划委员会的职能将强调计划重点、战略、预算和评价												
2.37	N	*财政委员会将涉及行政管理、服务和人力资源以及财务的所有方面												
2.38	N	*两委员会将更加灵活地举行会议，会期视议程情况变动												
2.39	N	*两委员会将举行更多联席会议												
2.40	N	*两委员会应当提出明确的建议并更加注重政策、战略和优先重点												
2.41	N	财政委员会将商定并采纳对世界粮食计划署文件进行审查的标准												

N类—绿色 = 2009年零成本

R类—蓝色 = 2009年产生成本—“绩效管理”的一部分

O类—红色 = 2009年产生成本—其他

编号	类别	任务名称	2009				2010				2011					
			Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
2.42	N	*改变做法，包括工作方式														
2.43	N	*对《基本文件》中两委员会的职能进行修改														
2.44	R	计划委员会和财政委员会成员、主席和观察员														
2.45		*主席将由理事会根据个人资格选出														
2.46		*两委员会成员人数将分别增加														
2.47		*两委员会，包括联席会议，将向无发言权的观察员开放														
	N	<b>章程及法律事务委员会（章法委）</b>														
2.48	N	*将对《基本文件》进行修改，包括成员的选举														
2.49	N	*主席由理事会从章法委成员中选出														
2.50	N	*七名成员由各区域提名，理事会认可														
2.51	N	*章法委将向无发言权的观察员开放														
	N	<b>区域会议—改变报告途径、职能和工作方式</b>														
2.52	N	*在修改《基本文件》之前改变做法														
2.55	N	*对《基本文件》中有关地位、职能和报告途径的部分进行修改														
		<b>各技术委员会</b>														
2.56	N	*各委员会将开始就全球性政策问题向粮农组织大会报告，就粮农组织预算、优先重点和战略向理事会报告														
2.64	N	*对《基本文件》中职能、报告途径等部分进行修改														
2.65	N	*对《基本文件》中职能、报告途径等部分进行修改														
		<b>部长级会议</b>														
2.66	R	*对《基本文件》进行修改，规定大会或理事会可以召集部长级会议														
2.67	N	*部长级会议报告通常直接提交大会审议														
		<b>法定机构、公约、条约、食品法典等</b>														
2.68	N	*诸如食品法典和国际植保公约等条约、公约和协议的缔约方会议应当通过相关技术委员会，将问题提交领导机构														
2.69	N	*研究如何使法定机构能够行使财政和管理权力并筹集额外资金														
		<b>进一步采取行动以提高粮农组织治理的实效</b>														
2.71	R	*理事会和其他所有领导机构将编制为期至少四年的多年工作计划 a) 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；														
2.73	N	*最好在《基本文件》中明确规定领导机构的职责														
2.74	N	*大会将评估治理改革的工作方式														
2.75	N	*总干事将向理事会和计财委联席会议报告并与其进行对话														
2.76	R	*对《基本文件》中有关所有领导机构的部分进行修订														
		<b>总干事的任命和任期</b>														
2.95	N	*修改程序和对《基本文件》，使粮农组织成员有更多的机会对申请总干事职位的候选人进行评议														
2.100	N	*确定理想的总干事职位的资格条件，供大会审议批准														
2.101	N	*修改《基本文件》中有关总干事的任期，改为四年，可连任一个四年任期														

N类—绿色 =2009年零成本

R类—蓝色 =2009年产生成本—“绩效管理”的一部分

O类—红色 =2009年产生成本—其他



编号	类别	任务名称	2009				2010				2011				
			Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
		<b>使用粮农组织所有语言出版</b>													
3.55	N	*为粮农组织每种语言的技术出版提供预算拨款													
3.56	N	*增加向最不发达国家分发的技术文件印刷版的数量													
3.57	N	*为阿拉伯文和中文开发单独的粮农组织万维网站的镜像网站													
3.58	N	如可能，在降低成本的基础上确保翻译质量和及时性													
5.31		<b>11. 为管理正常计划和预算外资金制定新的计划和预算编制模式</b>													
5.32	R	*管理层将注重完善《战略框架》、《中期计划》和《2010—2011年工作计划和预算》的成分草案，简化规划过程，包括整合自愿捐款。													
5.33		<b>12. 确定需要改进的领域，具体说明促进“基于结果的管理”的行动</b>													
5.34	R	*管理层将注重完善《战略框架》、《中期计划》和《2010—2011年工作计划和预算》的成分草案，简化规划过程，包括整合自愿捐款。													
6.1		<b>6.16 跨学科性</b>													
6.2	N	5%的预算交给副总干事用于跨学科性工作													
		<b>4. 资源筹措和管理</b>													
		<b>资源筹集和管理战略</b>													
3.12	N	预算外资源纳入计划制定和预算编制过程，包括确定影响重点领域													
3.13	N	*理事会对预算外资源的计划及其应用和结果进行第一次审查													
3.14	N	*建立预算外资源和分摊会费的管理结构													
3.17	N	*审查根据粮农组织章程第VI、第XIV和第XV条签订的条约、公约、协定及类似的机构和文书，并向理事会和各缔约方提交报告													
3.18	N	采取措施，鼓励及时交款，避免拖欠会费，管理资源可获得性													
3.19	N	理事会根据财政委员会关于迟交或拖欠会费的报告进行第一次年度审查													
3.20	N	开始在粮农组织公共网站显著位置报告及时缴纳会费情况													
		<b>3. 根据结果框架调整我们的结构、作用和责任以便全组织协调统一运作；</b>													
		<b>5. 技术合作计划</b>													
		<b>技术合作计划</b>													
3.22	O	*技术合作计划资源分配给各区域，由区域代表负责													
3.24	N	*审查技术合作计划的项目周期和审批准则													
		<b>6. 权力下放</b>													
		<b>权力下放</b>													
3.76	N	计财两委员会将支持理事会提供政策监督													
3.77	N	*组织高级管理层会议，使助理总干事/区域代表可以通过视频参加会议													
3.78	N	*区域办事处的技术官员主要向区域代表报告													
3.79	N	助理总干事/区域代表开始充分参与计划制定和预算编制													
3.80	N	区域办事处的技术官员的预算和计划责任转给区域代表（助理总干事）													
3.81	N	监督粮农组织驻国家代表各个方面的主要责任转给区域代表（助理总干事）													
3.82	N	对下放办事处的所有授权和监管程序进行修改													

N类—绿色 = 2009年零成本

R类—蓝色 = 2009年产生成本—“绩效管理”的一部分

O类—红色 = 2009年产生成本—其他

编号	类别	任务名称	2009				2010				2011				
			Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
3.83	N	停止分区域办事处的行政和管理责任													
3.84	N	*采用商定的标准，使国家办事处的范围合理化													
		进行审查													
		实现合理化													
3.85	N	按照优先需要调整分区域和区域办事处人员构成													
		重新确定人员构成													
		进行改革													
3.86	N	明确近东区域办事处的国家覆盖范围													
3.87	R	重新确定职务说明、能力要求（包括政策能力）、招聘和绩效考核程序													
3.88	R	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	N	*加强职工培训													
3.90	R	*部署支持系统													
3.95	N	将协调及权力下放活动办公室的职能转移到区域/分区域办事处和执行活动主管办公室内的一个协调组													
		<b>7. 总部结构</b>													
		总部结构													
3.91, 3.92 & 3.93	N	*设立战略、规划和资源管理办公室、评价办公室，以及法律办公室内的职业道德小组													
3.94	N	*为组织交流、伙伴关系和机构间事务研究最适当的组织职能和结构													
3.96	N	*精简D级职位													
3.98	R	*完成对总部各部工作的职能分析工作，最终确定其重组计划													
3.99	N	*大会《2010—11年工作计划和预算》中批准经过调整的总部结构													
3.100	N	*任命高级主管，包括两位副总干事													
3.101	N	*采用新的总部组织结构													
3.102	N	*重新安排高级管理层的责任，包括对战略目标和核心职能的责任													
3.103	N	<b>审查重组活动，以便进一步改进工作（2012年）</b>													
5.18		<b>7. 审查内部委员会的作用，减少其数量</b>													
5.19	O	*分析如何实现内部委员会现有数量合理化													
5.20	N	*管理层将在2009年对内部委员会和以增加主管人员授权的方式来取代这些委员会的备选方法进行审查。将酌情修改有关主管人员的职责范围。													
5.35		<b>13. 加强信息技术管理。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</b>													
5.36	O	计划在2009年采取必要人员配备行动来整合信息技术管理，以作为对《2010—11年工作计划和预算》的投入													
		<b>8. 伙伴关系</b>													
		伙伴关系													
3.104	N	*最终确定关于伙伴关系的全组织指导原则													
3.108	N	*粮农组织作用的性质将因不同的伙伴关系而异，粮农组织在某些伙伴关系中可能发挥领导作用或起到促进的作用，而在另外一些伙伴关系中可能只是一个参加者。													

N类—绿色 = 2009年零成本

R类—蓝色 = 2009年产生成本—“绩效管理”的一部分

O类—红色 = 2009年产生成本—其他

编号	类别	任务名称	2009				2010				2011				
			Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
3.109	R	*盘点伙伴关系													
3.110	R	*拟定短期行动议程													
3.111	N	*进一步建立与设在罗马的联合国机构的伙伴关系													
3.116	N	*理事会根据计划委员会和财政委员会的建议对进展情况和建议进行审查													
3.117	R	*建立一个监测机制，以确保反馈及不断改进合作和粮农组织伙伴战略													
3.118	N	*确定伙伴关系联络点责任													
6.3		<b>3.13 与国际原子能机构的联合工作</b>													
6.4	N	粮农组织/国际原子能机构联合司													
6.5	N	协同作用和伙伴关系													
		<b>4. 通过改革行政和管理系统，有效使用成员的会费；</b>													
		<b>9. 行政和管理系统的改革</b>													
		<b>行政和管理系统的改革</b>													
		管理层早期行动—包括：													
3.37	N	*总干事办公室下放人力资源行动授权													
3.38	N	*向司一级和下放办事处授予采购授权和协议书审批权													
3.39	N	*精简旅行程序													
3.40	N	*为应急行动进行地方采购													
3.41	N	*在实地开设临时业务现金帐户													
3.42	N	*为适合粮农组织驻国家代表处需要开发部署一个Oracle实地版本													
		<b>为便利授权对《基本文件》进行修改</b>													
3.43	N	修改《基本文件》以促进授权													
		<b>全面彻底审查的后续行动</b>													
3.44	R	开展全面彻底审查													
3.45	N	*管理层、理事会和财政委员会审查最终报告													
3.46	N	*制定后续行动计划													
3.47	N	*领导机构审查后续行动计划													
3.48	N	*实施行动计划													
5.4		<b>2. 使支持职能的目标与本组织战略目标协调一致，确定主要效益指标和服务及协议（SLA）（承诺模式）。</b>													
5.5	O	*对所有目标进行严格的综合审查，确定服务级协议和进度监督牌													
5.6	N	*管理层将以2009年4月的全面彻底审查第二阶段报告的结果为指南，按照基于结果的管理原则对需要进行评估，采用正式的服务级协议，定期进行建立内部用户反馈机制。													
5.13		<b>5. 重新界定总干事办公室关于行政活动的作用</b>													
5.14	R	*确定总干事办公室的作用将成为编制《2010—11年工作计划和预算》之前进行组织改革的一部分。													
5.21		<b>8. 把增值小的日常业务活动转移到共享服务中心及考虑对当前的管理进行一项评价</b>													
5.22	O	*对当前模式进行评估													

N类—绿色 =2009年零成本

R类—蓝色 =2009年产生成本—“绩效管理”的一部分

O类—红色 =2009年产生成本—其他

编号	类别	任务名称	2009				2010				2011					
			Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
5.23	N	*评估后完成向共享服务中心的转移														
5.24	N	*管理层将在2009年对共享服务中心的管理安排进行一项审查，继续转移与采购有关的活动，其他转移等收到第二阶段报告之后进行。														
5.47		<b>18. 确定和开展与联合国其他机构的协作，联合采购共同产品/服务（总部采购），合并设施管理服务</b>														
5.48	O	*管理层将以2009年4月的全面彻底审查第二阶段报告的结果为指南，将从2009年起，为替代性服务供应来源（离岸外包、共享服务中心、外包、伙伴关系等）探析业务案例														
5.49		<b>19. 使采购处参与采购行动（为项目进行采购）的最初阶段和活动</b>														
5.50	N	*在2009年实施，对项目模式和过程进行修订/重新设计。														
5.51		<b>20. 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）</b>														
	O	*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）														
5.52		<b>21. 后勤和交付过程合理化</b>														
	O	*后勤和交付过程合理化														
5.53		<b>22. 在管理当地采购方面赋予区域和地方官员更大权力</b>														
	O	*在管理当地采购方面赋予区域和地方官员更大权力														
5.54		<b>23. 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</b>														
5.55	O	*管理层将以2009年4月的全面彻底审查第二阶段报告的结果为指南，将从2009年起，为替代性服务供应来源（离岸外包、共享服务中心、外包、伙伴关系等）探析业务案例														
5.56		<b>24. 制定交流方式和文件管理方法，以减少印刷和储藏需要</b>														
5.57	O	*管理层将以2009年4月的全面彻底审查第二阶段报告的结果为指南，将从2009年起，为替代性服务供应来源（离岸外包、共享服务中心、外包、伙伴关系等）探析业务案例														
		<b>10. 粮农组织手册</b>														
5.7	N	<b>3. 实现粮农组织一系列组织政策和程序的合理化（手册）</b>														
5.8	N	*审查和精简政策和程序														
5.9	N	*管理层将在制定《2010—11年工作计划和预算》过程中包括成立一个违规小组。该违规小组的主要目的将是精简和简化本组织的手册，以积极主动的方式确保职工遵守规定。														
5.10	N	<b>4. 应成立一个管理小组</b>														
5.11	N	*设计和实施新的违规职能的作用和责任														
5.12	N	*管理层将在制定《2010—11年工作计划和预算》过程中包括成立一个违规小组。该违规小组的主要目的将是精简和简化本组织的手册，以积极主动的方式确保职工遵守规定。														
		<b>11. 国际公共部门会计标准和Oracle系统</b>														
5.25	N	<b>9. 将国际公共部门会计标准作为财务司和整个粮农组织的重要计划予以实施。</b>														
5.26	N	*国际公共部门会计标准是其他许多举措和系统改革的先决条件，因此迅速实施是进一步精简和改进过程的关键。														
5.27	N	*管理层指出，项目结构已经准备就绪并获得了2008—09年的资金，而且确认国际公共部门会计标准的活动将根据已批准的计划予以实施。该标准将在四年内完成。														
5.37	N	<b>14. 对Oracle进行升级以改进实地办事处职员管理和信息技术基础设施</b>														
5.38	N	*正如《近期行动计划》所述，使Oracle和下放办事处的电信设施升级。														
5.39	N	<b>15. 设计管理信息系统</b>														
5.40	O	*该项目的初始阶段（确定需要）将在2009年开始。														
		<b>12. 企业风险管理</b>														
		<b>企业风险管理框架</b>														

N类—绿色 =2009年零成本

R类—蓝色 =2009年产生成本—“绩效管理”的一部分

O类—红色 =2009年产生成本—其他

编号	类别	任务名称	2009				2010				2011					
			Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
3.49	N	* <i>财政委员会商定全面企业风险管理研究的职责范围</i>														
3.50	R	* <i>为该项研究签发外部合同</i>														
3.51	N	* <i>管理层、理事会和财政委员会审查最终报告</i>														
3.52	N	* <i>制定后续行动计划</i>														
3.53	N	* <i>理事会和财政委员会审查后续行动计划</i>														
3.54	N	* <i>全面实施企业风险管理结构和系统</i>														
5.28	N	<b>10. 实施企业风险管理</b>														
5.29	N	* <i>企业风险管理的主要实施者在风险成本和防控费用之间找到适当的平衡</i>														
5.30	N	* <i>授权在2009年进行企业风险管理研究。</i>														
		<b>5. 通过人力资源政策、实践和文化变革，优化人力资源。</b>														
		<b>13. 文化变革</b>														
		<b>机构文化变革</b>														
3.30	R	* <i>任命外聘主持人和变革小组</i>														
3.31	R	* <i>提出内部远景</i>														
3.32	R	* <i>开始实现远景</i>														
		<b>职业道德</b>														
3.33	O	* <i>任命一名职业道德官员，使办公室开始运作，对职员进行培训</i>														
3.34	N	* <i>章法委和财政委员会审查职业道德委员会的职责范围和建议的成员</i>														
3.35	N	* <i>任命及职业道德委员会开始工作</i>														
3.36	N	* <i>审查职业道德委员会的年度或两年度报告</i>														
		<b>14. 人力资源政策和方法</b>														
		<b>人力资源政策和方法</b>														
3.59	R	* <i>根据实际能力挑选工作人员和顾问，同时考虑地理和性别代表性</i>														
3.60	R	* <i>采用增加职员培训，包括管理培训的软件包</i>														
3.61	N	* <i>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</i>														
3.62	N	* <i>建立一个招聘和培养年轻专业人员的联合、一致的系统</i>														
3.63	N	* <i>进一步下放权力和授予决策权</i>														
3.64	R	* <i>更广泛公布粮农组织的空缺</i>														
3.65	N	* <i>制定、公布和实施程序，确保所有高级职员和粮农组织驻国家代表的招聘工作充分透明</i>														
3.66	R	* <i>修订区域代表、分区域协调员和粮农组织驻国家代表的能力要求</i>														
3.67	R	* <i>采用关于顾问招聘的透明和竞争性政策</i>														
3.68	N	* <i>实现粮农组织退休人员使用合理化</i>														
3.69	N	* <i>不应作为一项节约措施使用顾问和退休人员长期占居空缺职位</i>														
3.70	R	* <i>在全组织范围内分阶段采用客观的职工考核系统</i>														

N类—绿色 =2009年零成本

R类—蓝色 =2009年产生成本—“绩效管理”的一部分

O类—红色 =2009年产生成本—其他

编号	类别	任务名称	2009				2010				2011					
			Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
3.71	N	*对P5/D1和D1/D2职位采用双重职位等级														
3.72	O	*对Oracle系统进行升级，以便i) 改进提取数据的方便程度和数据分析，ii) 支持实质性职员管理														
3.73	N	*设立一项职工重新安置基金，最初使用预算外资源，随后利用一定比例的职工费用予以补充														
3.74	N	*通过财政委员会加强对人力资源政策进行监管（持续进行）														
3.75	N	领导机构和管理层为争取联合国共同系统一级实现变革采取行动														
		<i>就共同系统变革提出建议</i>														
		<i>向联合国介绍变革</i>														
5.15		<b>6. 界定人力资源职能的新作用</b>														
5.16	O	*修订和重新设计人力资源作用，提供适当的技能组合和适当的辅助手段。														
5.17	N	*管理层将于2009年审查人力资源专业人员的能力和要求的，作为《2010—11年工作计划和预算》规划工作的一部分。														
5.41		<b>16. 建成能力框架</b>														
5.42	O	*管理层将于2009年审查人力资源专业人员的能力和要求的，作为《2010—11年工作计划和预算》规划工作的一部分。														
5.43	N	*管理层将于2009年审查人力资源专业人员的能力和要求的，作为《2010—11年工作计划和预算》规划工作的一部分。														
5.44		<b>17. 审查责任框架和人力资源管理司及其他部门（其他部、下放办事处、共享服务中心）人力资源各项工作责任分工模糊的问题</b>														
5.45	O	*管理层将于2009年审查人力资源专业人员的能力和要求的，作为《2010—11年工作计划和预算》规划工作的一部分。														
5.46	N	*管理层将于2009年审查人力资源专业人员的能力和要求的，作为《2010—11年工作计划和预算》规划工作的一部分。														

N类—绿色 = 2009年零成本

R类—蓝色 = 2009年产生成本—“绩效管理”的一部分

O类—红色 = 2009年产生成本—其他