

粮农组织可能制定的职能目标和组织结果

1. 本文件涉及可能制定的职能目标，由管理层根据收到的第一工作组7月14/15日会议的意见编写。本文目的是通过更加详细地介绍每项职能目标的组织结果，包括指标示例，以及核心职能的完善，有助于成员进一步讨论。工作组忆及，职能目标、核心职能和组织结果为粮农组织有效促进战略目标的实现提供手段。

2. 几项主要原则为管理层修订文中提出的职能目标、组织结果和指标提供了指导：

- 需要区分行政和管理活动（职能目标“Y”）与有关为粮农组织有效开展工作提供必要良好环境的其它合作和协调活动（职能目标“X”）；
- 在使用资源的领域需要确定可衡量的明确结果和指标，特别是为支持职能和对实质性投入或方法进行管理或协调的那些职能；
- 需要提供与战略性一致采用涉及整个粮农组织的核心职能相关的可衡量结果和指标；
- 需要巩固和突出结果，以处理独立外部评价认为需要改进的领域。

I. 核心职能

3. 粮农组织为成员实现战略目标提供的支持，取决于采用粮农组织核心职能的适当组合。这些职能以粮农组织的授权和比较优势为基础，指导其在全球、区域和国家各级的工作。这些核心职能对粮农组织取得成功至关重要，在全组织各级应用，贯穿所有战略目标。下面概述的修订的核心职能考虑到第一工作组7月14/15日的意见。

核心职能	
a.	在粮农组织授权领域 指明长期前景 ，并在 监测和评估 粮食安全和农业、渔业及林业 趋势 方面提供指导，提醒国际社会关注新出现的风险因素。
b.	促进 收集、传播和应用信息及知识 ，包括 统计资料 。
c.	促进商签 国际文书 ，制定 规范、标准和自愿准则 ，支持制定国家法律文书，并促进其实施。
d.	阐明 政策和战略备选方案及建议 。
e.	提供 技术支持 ，促进变革和建立有效而可持续的 机构能力 ，包括采用 新技术 。

- f. 开展**宣传和交流**，促进全世界认识所需的行动及宣传粮农组织授权领域的适当政策。
- g. 采用一体化**跨学科新颖方法**处理粮农组织的工作。
- h. 在需要采取联合行动的领域通过建立**强有力的伙伴关系和联盟**开展工作。

II. 职能目标

4. 拟定的两项职能目标涉及有关为粮农组织有效实现实质性组织结果而提供一个有利环境的必要工作。这些目标要求采用一个结果框架以支持横向工作的职能和重要领域，如独立外部评价指出并且管理层也认识到需要大大改进的全组织核心职能方法。

5. 所确定的两项职能目标涉及：

- **与成员国和利益相关方的有效合作（职能目标 - X）**：该项职能目标涉及有关以下方面的各种问题：内部治理（包括监督），与捐助者的关系，确保一项有效而务实的实地计划及存在，与成员国和其它伙伴在全球、区域、分区域和国家各级合作，促进采用跨学科方法取得结果，确保战略性协调一致的全组织核心职能方法。
- **有效和务实的行政管理（职能目标 - Y）**：该项职能目标涉及向财务、人力资源、行政服务和基础设施服务领域的所有组织单位提供必要支持，并为将来的规划文件中谨慎地确定单独的行政和管理预算拨款奠定基础。

X. 与成员国和利益相关方的有效合作

问题和挑战

粮农组织还需要在一个复杂的环境中开展工作，这个环境要求与各种角色进行有效合作。需要为领导机构提供有效服务，以及时透明的方式实施领导机构的决定。《基本文件》中所阐明的粮农组织的宣传作用依赖强有力的内部交流文化和有效的对外交流政策。粮农组织活动范围广泛，从传播技术知识到实地执行活动和紧急项目。跨学科工作通过涉及各个地点（总部、区域办、分区域办、驻国家办事处和联络处）的一个网络执行，需要注意协调一致的行动，同时所有各级能够充分自主和响应。粮农组织与其它许多实体，特别是联合国系统其它组织建立伙伴关系，为在联合国合作框架中一起开展工作，更加有效地向成员国提

供服务带来机遇和挑战。同样，需要以注重协调一致和不断改进的一个总体战略方式采用核心职能等粮农组织的其它主要行动手段。

假设和风险

利益相关方继续致力于粮农组织的使命，为此提供一个透明及成员国与秘书处之间信任的环境；并提供同等信任和透明度来处理与伙伴和实地计划供资单位的关系。可预测的预算外捐款不足仍然是规划和取得结果的一个制约因素。

组织结果

X1—粮农组织通过加强总部和区域两级的治理提供有效指导，确保成员充分参与和对粮农组织工作的监督。

指标示例

- 基于风险管理评估的审计工作计划。
- 以要求的语言在要求的截止日期以前为每个实质性议题提供文件。
- 与常驻代表经常联络，包括访问常驻代表网站的次数、专题讨论会和情况介绍会的次数。
- 会议口译、笔译和术语的语言范围。

X2—粮农组织在所有供资来源项下的工作以结果框架为基础，有关战略和业务计划考虑到全球、区域、分区域和国家各个层面，吸取经验教训。筹集资源用于支持计划的结果和国家中期重点框架。

指标示例

- 根据战略目标以及通过监测和评价获取的经验教训制定业务计划的司的百分比。
- 筹集的预算外资源中用于支持粮农组织战略目标、影响重点领域或国家中期重点框架的百分比。
- 在基于结果的管理技术方面得到培训的职员比例。
- 计划制定过程与下放办事处的相关性（通过调查）。
- 优先重视全组织层面战略性评价和全面实地计划范围的评价工作计划。

X3—关于通过跨学科工作和方法产生附加值和协作的机遇，由管理人员予以适当确定、规划、提供资源和促进。

指标示例

- 由助理总干事分配用于跨部门活动的资源在部门资源中所占百分比。
- “知识”副总干事用于跨部工作的分配额的百分比。
- 在促进跨学科工作的能力方面得到绩效管理系统好评的管理人员百分比。

X4—在全组织层面采用重点突出的有效宣传和交流方法使饥饿问题列入国际议程的重要位置，以便进一步了解对农业和农村部门提供投资的必要性，提高对粮农组织比较优势的认识。

指标示例

- 在制定全组织交流计划方面积极开展合作的部和地区的百分比。
- 庆祝世界粮食日的国家数。
- 战胜饥饿国家联盟的数量。
- 与设在罗马的各机构联合执行的宣传计划。
- 粮农组织旗舰出版物的媒体报道程度和影响。

X5—与国家、区域和全球各级主要利益相关者建立关键的伙伴关系和联盟，包括通过粮农组织对整个联合国系统的政策一致和协调作出系统和积极主动的贡献。

指标示例

- 根据指导原则执行全组织伙伴关系战略后新建或恢复的伙伴关系数量。
- 就粮食安全和农村发展领域中主要发展挑战与设在罗马的机构、世界粮食计划署和农发基金加强合作的证据。
- 加强参与南南合作计划的活动，以签订的三方协议、派遣的专家和技术人员数量为例。
- 加强与民间社会、非政府组织和私营部门接触的证据。
- 积极参与联合国主要机构间政策协调和决策机制所得到的反馈和作出的贡献。

X6—粮农组织在国家、分区域和区域各级建立有效务实的实地力量和开展计划执行工作，通过共同商定的重点框架，并与成员国及其区域组织各自的发展议程和全球承诺一致，与联合国的共同方法相协调，支持能力建设，应对人道主义和发展挑战。

指标示例

- 国家覆盖（多重任命、完整的办事处等）的方式反映了批准的标准的国家数量。
- 与联合国发展援助框架和其它国别重点框架一致，体现粮农组织干预行动重点的新的国家中期重点框架的百分比（通过调查）。
- 根据商定基准确定的主要利益相关方（政府和（分）区域组织）对粮农组织在国家和（分）区域一级执行情况满意程度（通过调查）
- 粮农组织重点框架和合作计划反映国家和区域优先重点、粮农组织战略框架和成员国全球承诺的程度。
- 能力建设和发展活动占粮农组织实地计划框架的比例。
- 粮农组织支持的项目和计划纳入联合国发展援助框架、联合国支持的联合计划和活动以及联合援助战略并获得其资金的比例，包括紧急及恢复计划，或联合国系统其它联合实地活动。
- 为支持商定的重点框架筹措和提供的资源数额。
- 项目和计划按照协议规定和原先估计费用提供产出和结果的比例（依据对项目抽样的深入评价）。

X7—本着支持成员国发展工作的精神，通过兼顾联合国全系统过程的部门间机制，制定和实施全组织知识管理和能力建设战略。

指标示例

- 应用全组织能力建设和知识管理/交流途径、方法和手段的粮农组织单位数量，包括与建议的文化变革方法有关的内容。
- 粮农组织积极参与联合国全系统制定和监督加强能力建设方法的机制的情况。
- 粮农组织与其它组织为加强协作和知识共享所建立的伙伴关系。

X8—建立有效的信息技术和信息管理系统，其增值解决办法和服务符合粮农组织不断变化的需要。

指标示例

- 在信息技术管理机制中成功建立和监督的支持粮农组织目标和工作计划的信息技术战略和计划。
- 公布的世界农业信息中心准则数量。
- 符合全组织信息管理准则的万维网站数量和百分比。
- 用户对信息技术解决办法的效果及其满足粮农组织需要的满意程度。
- 信息技术服务的服务级协议达到其指标服务水平的百分比。

Y. 有效务实的行政管理

问题和挑战

在任何机构中，管理和行政服务必须达到最高效率和质量标准。需要明确权限范围、责任和职责，在资源及其使用决定日益下放到项目和计划执行地点的情况下尤其如此。就联合国系统专门机构的实际性质而言，粮农组织还应该能够吸引和保留素质好、积极性高的工作人员。正在开展的全面彻底审查的结果预期将使本组织业务支持结构和系统发生重大变化。

假设和风险

存在以下风险：承担改进行政服务系统的成本所需的过渡资金不足；立即实现改革的期望可能超过本组织调整的能力；不易改变的管理态度和官僚惰性产生的改革阻力。

组织结果

Y1—粮农组织帐户应确保对财务信息进行准确及时记载，以客户为中心的方法应努力解决与会计政策和程序有关的所有新问题。

指标示例

- 粮农组织的正式财务报表得到无保留意见的外部审计认证。
- 为提高成员国及时缴纳分摊会费而落实到位的战略。
- 为成员国对粮农组织长期负债提供全额资金而落实到位的战略。

- 粮农组织正式财务报告在 2011 年之前执行国际公共部门会计标准。

Y2—为 人力资源政策和措施营造有利氛围，吸引和留住高素质人才，促进学习和个人发展，对绩效进行管理并鼓励合乎道德伦理的行为方式。

指标示例

- 参加和符合绩效评价管理系统审议周期的员工比例，即上级主管和工作人员讨论目标和绩效指标（以及发展需要）并开展年终评议（包括多方评估反馈）。
- 绩效评价管理系统中将评议的参加领导计划及管理能力和领导能力明显提高的管理人员的比例。
- 专业和更高职类工作人员空缺公布至选任决定的时间周期，特别注重筛选候选人所需的时间。
- 轮岗人员比例及这项政策有效提供职工多方面能力和增加职业发展机会的程度。
- 地理分配中获得公平代表性的国家数量。
- 女性员工在专业职位中的比例。

Y3—按照强调质量和反映能力的服务级协议，向用户提供粮农组织高效履行职能所需的管理和行政支持服务。

指标示例

- 服务级协议覆盖的服务比例。
- 用户对通过共享服务中心处理事务的及时性和准确性的满意程度。
- 共享服务中心员工数量与其服务的雇员总数的比例。
- 用户对管理服务部门所提供的基础设施和条件的满意程度（包括洁净度、维护状况和总体舒适度）。
- 对采购行动要求进行回应的及时性。