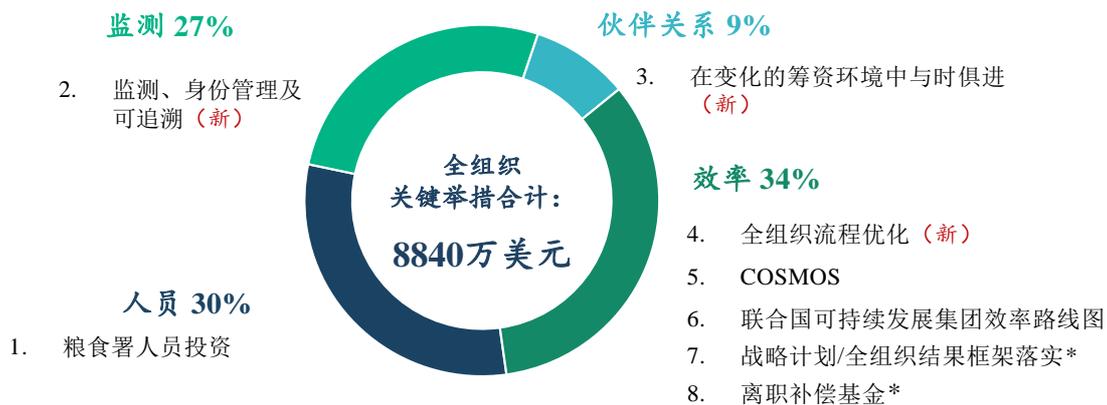


## 附件 III

## 拟议全组织关键举措概念说明

- 2015 年，执行局批准使用计划支持和行政平衡帐户资助全组织关键举措。2015 年前计划支持和行政平衡账户曾用于支持此类活动，但缺少用以确定使用该账户的参数框架。自 2015 年起，粮食署一直使用经执行局批准的全组织关键举措加强本组织系统和员工队伍并最终改进为粮食不安全人口提供的服务。
- 2024 年拟议全组织关键举措，包括预期结果和活动、实施计划、预算和关键绩效指标详见本附件。如图 A.III.1 所示，需要执行局批准的金额代表 2024 年和 2025 年的资金需求。其中包括三项新提议的全组织关键举措。五项现有全组织关键举措将在 2023 年后继续。五项举措中，三项需要额外资金用于最后一年的实施工作，两项无需额外资金。

图 A.III.1：拟议全组织关键举措，2024-2025 年\*（百万美元）



\* 2024-2025 年，离职补偿基金、实施战略计划和全组织结果框架全组织关键举措无需新资金。

## 全组织关键举措概念说明相关链接：

- 粮食署人员投资
- 监测，身份管理及可追溯
- 在变化的筹资环境中与时俱进
- 全组织流程优化
- 国家办事处支持模式优化和简化（COSMOS）
- 联合国可持续发展集团效率路线图
- 实施战略计划和全组织结果框架

8. 离职补偿基金（未纳入概念说明，因无需额外资金且其一项可交付成果没有变化。）

### 全组织关键举措 - 粮食署人员投资（2700 万）

#### 全组织关键举措|概念说明

摘要			
牵头部门	人员和文化协调处	供执行局批准 (2024 年预算)	2700 万美元 (2700 万美元)
参与部门	人员和文化协调处、所有区域局、参与的国家办事处和各司 <sup>1</sup>	全组织关键举措周期	多年举措的最后一年 (2022-2024)
与全组织管理优先事项一致		与管理结果的联系 <sup>2</sup>	
确保关照义务并改进工作场所文化（68%） 加强应急能力（10%） 确保最高效率和问责并高度重视创新（14%）		<b>管理结果 1:</b> 紧急情况下的有效性（3%） <b>管理结果 2:</b> 人员管理（92%） <b>管理结果 5:</b> 实证和学习（3%） <b>管理结果 6:</b> 利用技术（2%）	

#### 概述

3. 《粮食署战略计划（2022-2025）》将“人”作为推动实现本组织宗旨的要素。管理计划的优先重点之一是实现卓越的人员管理并打造尊重和包容的工作场所<sup>3</sup>。
4. 粮食署人员政策明确了粮食署未来员工队伍建设的愿景以及实现四个相关重点工作的框架：“精干和灵活”、“执行和提升”、“多元和包容”以及“关爱和支持”。有效落实各项举措以实现粮食署卓越的人员管理，需要实施长期、持续、协调和逐步的变革管理进程。
5. 全组织关键举措与 2024 年全组织管理优先重点充分衔接，尤其是确保关照义务、员工队伍管理和工作场所文化。此外，该举措对于加强应急能力至关重要，因为，粮食署将于 2024 年在学习和发展方面投资超过 1000 万美元，旨在大幅提升员工队伍在应急方面的专长和能力。各项全组织关键举措活动将推动粮食署减缓员工队伍不匹配相关风险，打造能够有效应对不断变化的全球需要的员工队伍。将员工队伍能力和改进工作场所文化纳入全组织应急

<sup>1</sup> 交流、宣传和营销司；现金补助司；全组织规划和绩效司；全组织财务司；人事司；管理服务司；营养司；伙伴关系和宣传部；人员和文化协调处；计划和政策制定部；计划-人道主义和发展司；校园计划；供应链业务司；安全司；员工健康司；所有六个区域局。

<sup>2</sup> 所列全组织优先重点和管理结果反映截至 2023 年 7 月 20 日各部门在 Tagetik 信息平台中的记录情况。

<sup>3</sup> 《战略计划》（WFP/EB.2/2021/4-A/1/Rev.2）指出投资于“人”是“推动落实《粮食署战略计划（2022-2025）》的基石之一”（第 3 页）。

准备及响应是一项优先重点，需要通过改进监督和风险减缓相关全组织进程及系统，为实地业务提供支持。

6. 为在该为期三年的全组织关键举措的最后一年加速实施相关关键活动及所需文化和行为改变，粮食署将继续加强组织能力，建立、运行和吸收全新或修订的全组织和跨职能进程及活动，实现各项可交付成果的预期成果。为保持连续性，全组织关键举措包括为 2022 年确立的同样的五个可交付成果：结构和职位的积极管理；吸引和留住多元化人才；能力建设；打造尊重和包容的工作场所；员工安全、健康和福祉。
7. 全组织关键举措最后一年的退出规划推动一次性活动主流化或完成，并与《粮食署战略计划（2022-2025）》中规定的持续要求、粮食署人员政策规定的问责、人员配备框架、人力资本管理系统和员工队伍战略性规划的落实保持一致。在规划过程中，所有参与的办公室都分享了各自的退出战略；这些计划将在 2023 年剩余时间内细化并在 2024 年实施。阶段性退出全组织关键举措及优先活动主流化体现为 2024 年由全组织关键举措供资的固定期职位数量减少 50%及 2024 年活动总数较 2023 年减少了 40%。

#### 跨职能全组织关键举措

2024 年，全组织关键举措将涉及至少 22 个粮食署总部和区域局的办公室以及参与的国家办事处，实施 54 项活动。2023 年，超过 38 个国家办事处直接从全组织关键举措活动中获益，预计 2024 年该数字将变化不大。直接涉及的粮食署职能包括：交流、财务、计划、伙伴关系、人力资源、管理服务、绩效规划、安全和健康。

#### 迄今取得的进展

8. 2023 年，粮食署在员工队伍战略性规划的基础上，加倍努力，积极管理员工队伍结构和职位。根据粮食署组织结构、职务和合同模式综合审查结果，在落实粮食署组织变革议程方面取得进展，重点关注吸引和留住多元化人才。区域局加强了人才获取能力，积极支持国家办事处发掘和招募人才，重视推动残疾包容和性别平等。大力投资，加强整个组织管理人员和领导人员的领导和管理技能，确保其具备落实粮食署人员政策的必要技能。
9. 积极推动粮食署在员工队伍多样性、公平性和包容性方面的目标，包括提供医疗保健、心理支持和福利计划，尤其是针对一线岗位的女性。主要成就包括组织关于全球包容性领导力、多样性、公平和包容性的培训并制定反种族主义行动计划。在建立职业安全和健康联络人区域网络方面取得进展，联络人支持职业安全和健康实施计划、实地地点的培训和风险评估，并为区域局和国家办事处提供更多风险评估资源。关于医疗保健，粮食署制定了战略指导，旨在协助国家办事处建立和管理诊所；这有助于改善艰苦工作地点员工

及其家属获得优质医疗保健的机会。例如，在阿富汗新开设了两家诊所并简化了所有诊所的预约流程。安全司通过为妇女提供专门培训，推动促进应急行动中的性别平等。

### 可交付成果

表 A.III.1：粮食署人员投资全组织关键举措 - 预算（百万美元）及按各交付成果分列的员工全时当量-

可交付成果	总部		区域局和国家办事处		合计	
	预算	全时当量	预算	全时当量	预算	全时当量
可交付成果 1：结构和职位的积极管理	2.9	19	2.4	17	5.3	36
可交付成果 2：吸引和留住多元化人才	1.0	12	3.0	15	4.0	28
可交付成果 3：能力建设	4.9	19	5.9	35	10.9	53
可交付成果 4：打造尊重和包容的工作场所	5.0	19	2.7	16	7.7	35
可交付成果 5：员工安全、健康和福祉	1.5	3	3.1	16	4.6	18
<b>合计</b>	<b>15.3</b>	<b>72</b>	<b>17.1</b>	<b>98</b>	<b>32.4</b>	<b>170</b>

10. **可交付成果 1** 关注结构和职位的积极管理，推动员工队伍迅速满足确定的组织需要。活动包括管理通过国别战略计划确定的变革及员工队伍战略性规划、结构和变革与相关员工职位和合同类型相匹配。
11. 该可交付成果的预算为 530 万美元。其中，240 万美元直接投资于由区域局牵头的实地活动。在总部，活动将关注为区域和国家办事处管理人员提供人员管理指导；根据粮食署员工队伍组织结构、职位和合同类型审查结果，相应落实战略和行动；加强区域应急响应和支持，使国家办事处做好准备。
12. **可交付成果 2** 关注吸引和留住多元化人才，培养粮食署优秀的员工队伍，采取更加灵活和创新的员工队伍管理方法。为加强粮食署吸引和留住更多多元化人才的能力，开展的活动包括创新服务提供机制，加强人才获取，实施有效的招聘活动、政策、流程和系统，增强技能；与代表残疾人的组织合作。
13. 2024 年，这项可交付成果的预算为 400 万美元，其中 300 万美元将通过区域局管理，旨在加强粮食署吸引和留住多元化人才的能力。各项活动将帮助粮食署实现人尽其才，加快招聘流程，克服人员配置瓶颈，创新人才获取方法。

14. **可交付成果 3** 关注增强粮食署人员技能和能力，达到既定全组织标准，支持国别战略计划并与各职能战略相匹配。
15. 在这项可交付成果下，正在实施 22 个活动，总预算 1090 万美元；多数活动由区域局管理。在总部，全组织关键举措正在推动人力资源学习和发展团队满足不断变化的组织需要，直接解决各类需要并减少员工队伍不匹配风险。
16. 各项活动汲取了 2022 年全组织风险和防控活动的经验教训，重点关注的两个问题目前仍是全组织的重要事项和挑战：工作场所文化和行为；人才管理和员工队伍规划。各项活动旨在针对全组织优先事项实施相应举措，补齐关键短板，增强员工技能和能力。优先事项包括：残疾及其他形式的包容；领导力、管理和语言技能；为员工提供辅导、指导、技术支持和培训；组织专门的跨职能资源管理技能培训。
17. 在区域局，各类活动包括提供以下领域的培训：国家干事领导力和管理、女性领导力、人员和团队管理、办公室主任和负责人计划以及确定的职能需要。
18. **可交付成果 4** 关注继续打造尊重和包容的工作场所。各类活动包括为本组织提供全组织指导和支持，重点关注实地层面；通过审查粮食署房地，支持打造包容的无障碍环境；制定相关政策和认证程序，涵盖各领域的多元化和包容性，如性别均等、残疾包容、种族平等和反对种族主义。
19. 该可交付成果的预算为 770 万美元，旨在加强本组织包容性。其目标是通过持续实施全球工作人员调查行动计划、全组织政策和改进措施，如“尊重+”和“畅所欲言！”，以及设计和实施无障碍工作场所提议，打造更健康的工作场所文化，尤其是在实地层面。
20. **可交付成果 5** 关注加强员工安全、健康和福祉。活动旨在确保实地行动能够获取有效工具，最大限度地减少对员工造成的可预防伤害，改善粮食署工作环境中的职业安全和健康条件。将在实地层面开展职业安全和健康风险评估，帮助制定整改和预防行动计划。
21. 粮食署将实施各项活动以履行对所有员工的关照义务，包括推动遵守安保和安全标准，加强员工韧性并解决压力和焦虑问题。2024 年可交付成果 5 的预算为 450 万美元，较 2023 年的 560 万美元下降，因为某些区域健康职位并入计划支持和行政预算，成为全组织关键举措退出战略的组成部分。
22. 通过为国家办事处提供战略指导和建议并建立和管理卫生诊所，由全组织关键举措供资的区域活动推动艰苦工作地点的员工和家属获得优质医疗服务。

## 实施计划

23. 正在通过多利益相关方框架实施全组织关键举措，该框架围绕上述五项可交付成果设计且与管理结果 2 下的全组织结果框架关键绩效指标相挂钩。全组织关键举措的所有活动均已纳入参与的办公室的正常工作计划和年度绩效规划进程，工作场所文化部的一个专门小组负责协调和支持工作。

部/区域局	人员费用 (百万美元)	非人员费用 (百万美元)	合计 (百万美元)	职位（员工 全时当量）*
区域局和国家办事处	10.4	6.7	17.1	98
工作场所文化部	3.9	4.1	8.0	50
管理部	1.2	3.6	4.8	16
计划和政策制定部	0.1	1.2	1.2	1
伙伴关系和宣传部	0.4	0.2	0.6	3
业务管理部	-	0.5	0.5	-
执行干事办公室	0.3	-	0.3	2
<b>合计</b>	<b>16.2</b>	<b>16.2</b>	<b>32.4</b>	<b>170</b>

\* 职位包括员工全时当量员工数量，包括顾问，以及来自区域局和国家办事处的内部临时职责安排。

### 在总部实施一次性多年期活动

24. 在总部，投资旨在改进粮食署全球工作场所文化并重点加强区域和国家办事处层面的能力，表明粮食署致力于建立和维持多元化员工队伍和包容性工作场所，包括在当地层面建立新流程和开展新活动。在第一年进展的基础上，16 个部门参与各项活动，支持实现五项可交付成果中的至少一项。
25. 全组织关键举措支持在联合国残疾包容战略方面取得进展，包括就业指标。2022 年，粮食署在该指标方面的评级从“接近”提升至“达到”标准。
26. 为加强部门层面战略能力所需开展的其他活动已纳入全组织关键举措。例如，将支持粮食署全球伙伴关系职能开展战略性人才管理，确保人尽其才。

### 在区域局和国家办事处层面实施一次性多年期活动

27. 所有六个区域局都在落实活动，支持实现所有五项可交付成果；国家办事处将从区域局获得额外帮助，直至其将适当变革纳入国别战略计划。

28. 变革管理进程的影响取决于区域局和国家办事处实施多项举措并采纳新标准和新做法的能力。全组织关键举措推动区域局建立或加强变革管理能力并支持国家办事处，尤其围绕以下两方面：招聘和员工发展活动；职业健康和福祉，包括具体区域活动。
29. 粮食署将通过招聘和员工发展活动，投资改进人才获取方法，采取创新的候选人评估工具，帮助管理人员成为人才获取领军者。重点是为粮食署打造一支面向未来的员工队伍，将本组织作为员工队伍多样化的领导者，包括提供有吸引力的职业发展机会。
30. 职业健康和福祉相关活动将重点围绕执行标准，确保粮食署履行对各区域所有员工的关照义务，包括提供必要的医疗和技术支持。全组织关键举措还将支持粮食署在区域和国家办事处层面为所有员工提供基于实证的医疗病例管理服务。此类服务包括管理健康证明、病假、因医疗原因进行的旅行和撤离、残疾以及为员工及其家属提供个人心理咨询和集体心理支持。
31. 通过的 2022-2024 年自下而上的规划战略将确保全组织关键举措利用不同职能部门和地理区域的人才和能力。该战略确保适当层面的主人翁意识，并利用粮食署全球经验和知识储备，通过区域局与国家办事处合作。
32. 鉴于该计划的复杂性，将继续分阶段实施，加强监督，改进计划绩效报告，在各项可交付成果、利益相关方和活动中实现收益并控制预算。
33. 规划和审查时间表与粮食署全组织周期保持完全一致；每季度向全球预算委员会介绍最新情况，年终审查纳入粮食署年度绩效报告。

## 关键绩效指标

表 A.III.3：关键绩效指标<sup>4</sup>

可交付成果 1：结构和职位的积极管理			
关键绩效指标 <sup>5</sup>	2022 年基线 <sup>6</sup>	2023 年目标 <sup>7</sup>	2024 年目标
制定员工队伍行动计划的职能和国家办事处的百分比	26%	54%	100% <sup>8</sup>
短期合同人员百分比	60%	49%	48%
粮食署各业务部门报告称，粮食署各项业务的结构、员工队伍、语言和技能不匹配可能对业务效率造成影响。预期成果支持粮食署进一步且更迅速地加强协调性。根据人员配备框架确立的标准，粮食署为合同类型的适当使用设定了目标 <sup>9</sup> 。			
可交付成果 2：吸引和留住多元化人才			
关键绩效指标	2022 年基线	2023 年目标	2024 年目标
国际专业职工和国家员工中女性的百分比	42%	44.9%	46.5% <sup>10</sup>
粮食署达到或超过联合国残疾包容战略机构问责框架关于就业的标准	接近	达到	达到
为使粮食署按照其愿景发展员工队伍，需要采取更多元和灵活的方法吸引和留住人才。预期成果支持提供具体政策、进程、体系和技能，精简招聘流程，吸引更多元化人才，重新确定这项活动的重点 <sup>11</sup> 。			

<sup>4</sup> 关键绩效指标已在 2022 年全组织关键举措基础上更新，从而与 2022 年批准的全组织结果框架（2022-2025）保持一致。

<sup>5</sup> 《粮食署全组织结果框架（2022-2025）》（WFP/EB.1/2022/4-A/Rev.1）。

<sup>6</sup> 基线是基于 2021 年 12 月 31 日数据，另有说明的情况除外。

<sup>7</sup> 部分指标为新内容，因为指标体现了年度绩效报告的变化。

<sup>8</sup> 基于 72 个办事处的目标。

<sup>9</sup> 2024 年目标是基于管理结果 2，并以粮食署其他数据库的信息为支撑。

<sup>10</sup> 编写本报告时，全组织目标尚未设定。

<sup>11</sup> 由于缺少历史数据，基线设定为 0。

可交付成果 3：能力建设			
关键绩效指标	2022 年基线	2023 年目标	2024 年目标
实施行动计划将人员管理做法与粮食署人员政策及有利举措保持一致的办事处的百分比	0% <sup>12</sup>	90%	95%
绩效和能力强化达标率	89%	100%	100%
粮食署完成防止性剥削和性虐待以及防止和应对虐待行为（骚扰、性骚扰、滥用职权和歧视）的强制培训的员工百分比	0% <sup>13</sup>	95%	95%
粮食署认为有必要加强员工技能和能力，达到全组织标准，支持国别战略计划并与各职能战略保持一致。预期成果推动粮食署加速开展必要的组织、管理和个人学习。			
可交付成果 4：打造尊重和包容的工作场所			
关键绩效指标	2022 年基线	2023 年目标	2024 年目标
面向员工实施全组织防止虐待行为（骚扰、性骚扰、滥用职权和歧视）及宣传工具的办事处的百分比	50% <sup>14</sup>	90% <sup>15</sup>	90%
粮食署达到或超过联合国残疾包容战略机构问责框架关于无障碍环境的标准	达到	达到	达到
粮食署还致力于秉持最高道德标准，对虐待、性剥削和性虐待、报复、欺诈和腐败行为实行零容忍，营造尊重和包容的工作场所文化。预期成果包括更有力地防止不当行为以及在粮食署工作场所营造更具包容性的无障碍环境 <sup>16</sup> 。			
可交付成果 5：员工安全、健康和福祉			
关键绩效指标	2022 年基线	2023 年目标	2024 年目标
符合粮食署安全管理政策和问责框架的百分比	95%	95%	95%
接受培训且达到公认标准的职业安全与健康实地联络点的百分比	0%	待定	95%
粮食署将关注遵守职业安全责任、安全政策和风险管理及相关流程和程序；减轻和尽量减少对员工造成的可预防伤害；在区域层面加强员工健康规定。			

<sup>12</sup> 2024 年目标是基于管理结果 2，并以粮食署其他数据库的信息为支撑。

<sup>13</sup> 虐待行为新课程推出后，基线为 0%。

<sup>14</sup> 20 个国家办事处中的 90%。

<sup>15</sup> 目标和重点国家办事处中的 90%。

<sup>16</sup> 同上。

## 全组织关键举措 - 监测、身份管理及可追溯（2370 万美元）

### 全组织关键举措|概念说明

摘要			
牵头部门	计划和政策制定部	供执行局批准 (2024/2025 年预算)	2370 万美元 (2090 万美元/ 280 万美元)
参与部门	供应链业务司；研究、评估和 监测司；技术司；计划-人道主义 和发展司、现金补助司	全组织关键举措周期	两年 (2024-2025)
与全组织管理优先事项一致		与管理结果的联系 <sup>17</sup>	
加强应急能力（25%） 确保最高效率和问责并重视创新（70%）		管理结果 1：紧急情况下的有效性（75%） 管理结果 6：利用技术（25%）	

### 概述

34. 粮食署业务环境在复杂性和人道主义需要方面均发生了变化。在适当的报告和监测机制到位的情况下，粮食署有效和高效采购及向受益人发放食物的能力仍然十分重要。通过利用新方法和新技术，粮食署的报告和监测机制将实现现代化，加强问责并减缓风险。
35. 2022 年，粮食署采购了超过 400 万吨粮食（价值 32 亿美元），用以发放给受益人。除采购粮食外，粮食署代表捐助方政府处理和发放了 120 万吨实物粮食捐赠。近期对 2022 年经审计的粮食署年度账目的审计意见、埃塞俄比亚的粮食挪用问题以及来自捐助方的压力均凸显出需要全组织紧急关注商品追踪和追溯问题。为解决这一长期问题并对近期调查结果做出回应，执行干事办公室成立了一个由相关部门和领导组成的跨部门工作组，负责制定行动计划，全面解决反复出现的与监测和身份管理有关的问题。
36. 商品监测和追踪是粮食署业务遇到的最突出问题之一。当前流程分散且涉及若干部门，包括供应链业务司；计划-人道主义和发展司；研究、评估和监测司；非政府组织伙伴关系处。在系统层面，至少有两个不同系统，LESS（物流执行支持系统）和 COMET（国家办事处计划活动有效管理工具），记录不同信息。通过这项投资，粮食署力图简化端对端流程，将技术作为一种促进因素而不是驱动因素，以便为计划监测、修改和报告流程提供关键要素。
37. 不同部门已做出尝试，力求部分解决挑战，但问题依然存在，尤其是在整合方面。更加无缝衔接和一体整合的流程将为供应链、计划、监测和伙伴关系官员赋权，并为国家办事处领导层提供有关商品状况（从采购到“最后一公

<sup>17</sup> 所列全组织优先重点和管理结果反映截至 2023 年 7 月 20 日各部门在 Tagetik 信息平台中的记录情况。

里”交付)的信息,以便更好地为计划设计和实施提供参考,推动粮食采购和供应决策,回应捐助方有关粮食交付状况的问题,并保持商品采购/发货与受益人收货之间畅通的反馈渠道。

38. 针对审计意见,对 LESS 和 COMET 等各类系统进行了调整。但事实证明,调整本身就很繁琐,增加了实地人员的工作负担,且没有解决根本问题;因此,需要根据《粮食署战略计划(2022-2025)》综合施策。以下可交付成果列出了由工作组制定和审查的高级别目标。

### 可交付成果

可交付成果	2024	2025	合计
1. 流程和成果远程监测	6.5	-	6.5
2. 用于计划监测的集成和可互操作生态系统可行性研究	1.2	-	1.2
3. 实物粮食业务最低保证标准,包括完善社区反馈机制	9.1	-	9.1
4. 可追溯路线图及信息流和数据标准化提升(路线图和“最初一公里”阶段)	2.8	1.8	4.6
5. 自动收发扫描技术及完善仓库管理(“中间和最后一公里”阶段)	1.2	1.1	2.3
合计	20.8	2.9	23.7

39. **可交付成果 1: 流程和成果远程监测。** 研究、评估和监测部门将在高风险业务和国家建立并试行远程流程和成果监测系统,加强计划执行情况监测,并针对任何意外情况迅速做出调整。这将提升计划效率和效果,拯救生命,节约资金通过系统性远程调查,受益人将能够在发放后就援助是否充分或可能遇到的任何困难提供反馈,从而避免可能对计划预期成果产生的负面影响。
40. **可交付成果 2: 用于计划监测的集成和可互操作生态系统可行性研究。** 技术司将对系统短板,尤其是对产出监测,开展评估和可行性研究,并就现有系统的集成和互操作性提出建议。将为建议的解决方案开发原型并进行分析,以确定后续步骤。分析将考虑用户反馈、对关键绩效指标的影响、技术可行性和财务等因素。
41. **可交付成果 3: 实物粮食业务最低保证标准,包括完善社区反馈机制。** 现金补助司确立了业务框架,包括现金补助的最低保证标准。现金补助司将运用专长和最佳实践,在部分高风险业务和国家制定和实施实物粮食业务最低保证标准,从而降低援助挪用和欺诈风险。

42. 粮食署必须实现社区反馈机制标准、工具和流程的标准化、集中化和数字化，推动在决策中系统性使用社区数据。社区反馈可通过一系列渠道收集并应酌情加以整合。反馈应加以集中，以便分类和分析，为监督和领导决策提供参考。各职能的社区反馈机制是综合互补的产出和成果监测系统的组成部分，可推动及时发现和减缓对个人、群体和粮食署本身造成的风险，并确保在正确的时间以体面和安全的方式将援助提供给有需要的人。
43. **可交付成果 4：可追溯路线图及信息流和数据标准化提升（路线图和“最初一公里”阶段）。**追踪和追溯项目旨在解决审计意见、业务挑战和工作人员反馈问题。其主要目标是实施加强型和充分自动化系统，管理整个供应链的粮食采购。技术司牵头的数字战略进步和完善的同时，总体目标是不断加强粮食署业务模式。认识到应适应不断发展的数字生态系统，持续创新并采取新技术和新做法，粮食署将继续优化各项业务，更好地履行职责。
44. 关于可追溯路线图，供应链业务司将牵头制定业务层面的详细流程，包括供应链和非供应链相关活动。制定路线图将需要确定利益相关方、问责、依存关系和流程。为确保该方法符合利益相关方预期，供应链业务司将与利益相关方进行验证，确认各项建议详情。为对内部进程加以补充，将与私营部门和外部利益相关方磋商，针对现有解决方案开展市场评估。粮食署结合内部专长和外部意见，旨在建立符合行业标准和最佳实践的稳健和有效的可追溯解决方案。
45. 为加强信息流和数据标准化，供应链业务司将改进现行政策和标准。为开展这项工作，将与内部和外部利益相关方磋商，确保充分考虑所有观点和意见。这项工作的关键内容是与粮食署上游伙伴（包括供应商和货运商）共同确定信息流进程的新定义。该合作将为整个供应链更精简和高效的数据交换奠定基础。制定信息流进程后，供应链业务司将关注自动化，从而进一步提高信息交换效率。通过流程自动化，供应链业务司希望减少人工干预并精简数据管理。
46. 为测试和验证上述改进措施，供应链业务司将启动“最初一公里”（从采购到运输至卸货港）试点项目。该试点将为供应链业务司提供宝贵经验和见解，用以更新追踪和追溯路线图并调整管理计划。该分步骤方法可确保持续优化战略并使粮食署采取最有效和高效的做法，使整个供应链受益。
47. **可交付成果 5：自动收发扫描技术及完善仓库管理。**前几年，通过供应链业务司管理的专项信托基金对关键领域进行投资。然而，鉴于问题庞杂，需要着眼长远，确定优先重点并进行投资，整合供应链业务司和技术司的相关工作流程，提供可对实地业务产生积极影响的解决方案。

48. 针对“中间和最后一公里”供应链业务司计划采取新的扫描技术，如使用二维码大幅提高业务效率。为此，供应链业务司将对照最佳行业实践建立流程，并与专家和业内标杆合作，设计和实施可持续和先进的解决方案。
49. 作为本阶段项目的组成部分，供应链业务司将优先部署现金仓库基础设施，确保满足仓库工作人员的需要。该调整旨在简化流程和优化仓库整体性能，从而使整个供应链的运作更加顺畅和高效。

### 实施计划

部门	人员费用 (百万美元)	非人员费用 (百万美元)	合计 (百万美元)	职位（员工 全时当量）*
计划和政策制定部	5.1	10.5	15.7	53.0
业务管理部	1.3	2.7	3.9	10.4
管理部	-	1.2	1.2	-
<b>合计</b>	<b>6.4</b>	<b>14.4</b>	<b>20.8</b>	<b>63.4</b>

\* 职位包括员工全时当量员工数量，包括顾问，以及来自区域局和国家办事处的内部临时职责安排。

50. 实施工作将与利益相关方（国家办事处、区域局和总部各司）协调和验证。在紧急行动期间，监测和身份管理流程及可追踪往往最为关键，但有时无法获得充分支持。在高风险行动和国家试行这一综合行动计划，将确保应急行动从一开始就实施强有力的控制措施，防止因紧急行动需要迅速扩大而流程无法赶上进度而造成损失。
51. 通过重视高风险行动和国家中可交付成果 1、2 和 3 的前期实施情况，粮食署将提高计划效率和有效性，挽救生命并节约资金。新方法将最终成为“惯例”，费用将由国别战略计划负担，确保这项工作的可持续性。
52. 针对可交付成果 3 和 4，全面和简化的端对端可追溯流程将消除多个人工步骤并实现 LESS 和 COMET 等系统的协调。通过单一来源获取真实信息，将使粮食署能够对捐助方提出的问题提供一致和准确的答复，并有助于更好地掌握粮食采购、调度和交付进程中的延误情况。通过提供更及时的粮食发放情况报告，也可显著改进发放工作和非政府组织伙伴的评价。

53. 该计划的实施将参考评价和内部审计建议。例如，2023年2月提交执行局的管理层对评价的答复<sup>18</sup>包括针对研究、评估和监测司的两项建议：
- 根据本综述中确定的促进因素，为改进国家办事处监测系统提供更有力的支持。
  - 加强监测职能的资源配置和使用，作为计划周期的必要组成部分，支持学习目标。
54. 计划和政策制定部负责的可交付成果将采用“瀑布式方法”进行管理，该线性工作方法鼓励在接近完成某些项目阶段或步骤后再进入后续阶段或步骤。供应链可追溯相关可交付成果将采用“冲刺法”进行管理，该方法将在短时间内将项目分成易于管理的若干部分完成，以便于快速迭代。将根据下列关键绩效指标评估各项可交付成果的工作绩效。

### 关键绩效指标

表 A.III.6：按可交付成果分列的关键绩效指标		
关键绩效指标	2024 年目标	2025 年目标
<b>1. 通过支撑性技术解决方案对流程和成果开展远程监测</b>		
预期成果：提高计划效率和有效性，加强紧急行动中的问责和监督		
开展产出和成果远程监测的高风险行动数量	15	不适用
<b>2. 用于计划监测的集成和可互操作生态系统可行性研究</b>		
预期成果：通过加强系统可互操作性，改进产出和成果监测程序		
研究评估和监测司、全组织规划和绩效司、技术司和区域局完成或签署的用于计划监测的集成和可互操作生态系统可行性研究	批准	不适用
<b>3. 建立社区反馈机制的实物粮食业务的最低保证标准</b>		
预期成果：减缓挪用和欺诈风险，改进社区反馈机制相关标准、工具和进程，在决策中系统性使用社区数据		
实物粮食援助最低保证标准	完成	不适用
执行修订后标准的高风险业务百分比	85%	不适用
粮食署启用执行社区反馈机制保证标准并为建立和维持标准提供综合指导	完成	不适用

<sup>18</sup> 见 WFP/EB.1/2023/5-C/Add.1。

表 A.III.6: 按可交付成果分列的关键绩效指标		
关键绩效指标	2024 年目标	2025 年目标
<b>4. 可追溯路线图及信息流和数据标准化提升 (路线图和“最初一公里”)</b>		
预期成果: 为管理整个供应链的粮食采购, 实施加强型自动化系统		
集成自动化信息流的供应商数量 <sup>19</sup>	不适用	20%的活跃供应商
节约的数据录入人工工时数 <sup>20</sup>	不适用	减少 30%
<b>5. 自动收发扫描技术及完善仓库管理 (“中间和最后一公里”)</b>		
预期成果: 通过使用新的扫描技术提高业务效率		
在整个供应链确认和追踪商品的时间 <sup>21</sup>	不适用	不超过 5 天
为采取扫描技术制定的标准操作程序数量 <sup>22</sup>	不适用	4
加强追踪技术的主要储存地点数量 <sup>23</sup>	不适用	30
仓库空间优化 <sup>24</sup>	不适用	20%

<sup>19</sup> 不到 1%的活跃供应商占采购支出的 50%。测量值将与自动化交易数量保持一致

<sup>20</sup> 测量 3 个月、6 个月和 12 个月期间内各文件类型节约的时间; 基线待确认。

<sup>21</sup> 以往粮食追踪 (如召回事件) 需要 14 天到数月时间。确立 5 天目标将使追溯进程的时间缩短约 90%。扫描技术将根据体量和战略地点分级推广粮食署的目标是在商品收发方面实现 100%扫描, 以便在任何给定时间提供商品近实时数据。

<sup>22</sup> 标签、打印、扫描和装卸标准操作程序。

<sup>23</sup> 每个区域 5 个存储地点, 约涉及 30 个或更少的国家办事处。

<sup>24</sup> 按仓库存储容量\*100 计算的库存立方体总和。作为空间效率衡量标准进行追踪, 即库存占仓库总存储容量的目标百分比。

## 全组织关键举措 - 在变化的筹资环境中与时俱进

加强伙伴关系，扩大资金基础，创新融资解决方案，重点关注气候适应  
(790 万美元)

### 全组织关键举措|概念说明

摘要			
牵头部门	伙伴关系和宣传部	供执行局批准 (2024/2025 年 预算)	790 万美元 (690 万美元/ 100 万美元)
参与部门	公共伙伴关系和资源筹措司；私营伙伴关系和筹资司；交流、宣传和营销司；战略伙伴关系司；全组织财务司；计划-人道主义和发展司；创新和知识管理司；法律办公室	全组织关键举措周期	两年 (2024-2025)
与全组织管理优先事项一致		与管理结果的联系 <sup>25</sup>	
确保关照义务并改进工作场所文化 (16%) 确保最高效率和问责并重视创新 (10%) 建立伙伴关系，包括与私营部门 (55%)		<b>管理结果 1:</b> 紧急情况下的有效性 (13%) <b>管理结果 3:</b> 参与有效的伙伴关系 (48%) <b>管理结果 4:</b> 为零饥饿有效供资 (39%) <b>不适用:</b> (20%)	

### 概述

55. 由于越来越多的国家面临粮食危机，全球人道主义需求空前增长，传统供资来源将不足以满足粮食署消除饥饿的计划需求。尽管需求高速增长，但由于粮食署的长期捐助方经济增长乏力且政治意愿减弱，人道主义资金正在减少。尽管官方发展援助看似增加，实际金额却停滞不前，因为大部分资金增长是经济合作与发展组织发展援助委员会捐助方将国内难民支持计做官方发展援助的结果。此外，乌克兰等少数大规模紧急事件造成可供低收入国家使用的计划类官方发展援助水平下降，而这些国家的脆弱性和需求增长最快。需要投资，推动粮食署的伙伴关系基础与致力于消除饥饿的个人、社区和国家的需要更加一致，粮食署必须采取新的工作方式，提高效率、优化资源并利用新的融资形式。该举措旨在确保粮食署的资源筹措结构和方法契合目的，能够加强资源筹措并推动资源多样化，使粮食署的员工队伍更好地适应快速发展的组织需要以及不断变化的外部伙伴关系和资源配置情况。
56. 该转型需要全组织一次性前期投资，确保一致性和可持续性。该举措旨在实现职能重组；加强战略规划、协调和业务流程；加强人员能力。推动国家办

<sup>25</sup> 所列全组织优先重点和管理结果反映截至 2023 年 7 月 20 日各部门在 Tagetik 信息平台中的记录情况。

事处和区域局牵头各项职能的资源筹措和宣传举措，预计将提高各职能的效率和有效性。此外，该举措还旨在投资以确定新的伙伴关系和资源配置机会，尤其是针对创新融资和气候。

57. 根据伙伴关系和宣传部内部的外部分析和职能审查，并考虑到近期关于捐助协议管理的审计建议，全组织关键举措将实施必要变革，更有效地履行伙伴关系和宣传职责。在创新融资指导委员会（由全组织财务司、计划-人道主义和发展司、战略伙伴关系司共同主持）2020 年至今所开展工作的基础上，需要确保正式化和主流化并为寻求加强或启用创新融资的国家办事处和区域局提供规范指导，从而协商制定创新融资战略，包括国家办事处和区域局大力参与。创新融资通过利用新资金并与新伙伴合作获得更多资金，减轻政府捐助方压力。创新融资还通过减少交付时间和费用，提高资金流动效率，并通过将资金流与可衡量绩效相挂钩，使资金流更加注重结果。除已确定的风险领域外，全组织关键举措提案最终与所有全组织优先事项挂钩，尤其是管理结果 2（人员管理）、管理结果 3（有效的伙伴关系）、管理结果 4（有效供资）。
58. 正如执行主任所说，有效的创新资源筹措和宣传事关每个人。虽然这项工作的重点因部门而异，由关键参与部门代表组成的变革管理小组将确保工作的连贯性和一致性，并努力合作细化和落实在 2022/23 年分析基础上制定的路线图。
- 伙伴关系团队将重点关注以下领域：职能重组，旨在促进创新和协作以及新的工作方式；优化业务流程，旨在有效和高效地精简端对端合作伙伴管理并建立透明和综合流程；采取创新方法，实现粮食署资金基础多元化，支持国家办事处利用气候适应融资和韧性工作等新兴筹资机会，包括在全球、区域和国家层面生成实证并宣传粮食署解决方案。
  - 宣传团队设想在全组织范围内开展综合宣传工作，最大限度地发挥粮食署的影响力，进行更有效和以实证为导向的宣传，动员利益相关方。通过持续学习和能力建设，该举措旨在加强员工队伍并激发创新。该举措还将建立系统，优化国家、区域和全球办事处以及总部各司职能。将以连贯和协调方式推动宣传工作下放，交流、宣传和营销司适当加强能力并提供及时指导和支持。
  - 通过粮食署《2023-2025 年创新融资战略》，财务团队将积极鼓励内部创新，扩大零饥饿融资工具包；设计和促进新的筹资和计划干预措施，注重长期可持续性；与捐助方、东道国政府、国际金融机构、发展融资机构、其他联合国机构和私营部门建立新的伙伴关系。该战略的实施将提高粮食署在国家和区域层面开展创新融资活动的的能力，实施重点创新融资项目，建立可随时在各项业务中应用的机制“清单”。这项工作将通过加强创新融资指导委员会以及由来自财务司、计划-人道主义和发展司、

创新和知识管理司、伙伴关系和资源筹措司、战略伙伴关系司、法律办公室相关专家组成的跨职能团队指导完成。

## 可交付成果

表 A.III.7：2024 年和 2025 年按可交付成果分列的预算（百万美元）			
可交付成果	2024	2025	合计
1. 人员发展和能力（实践社区、研讨会、培训和知识管理）	3.1	-	3.1
2. 技术工具/系统（包括数据库开发）	1.2	-	1.2
3. 职能重组 <sup>26</sup>	1.1	0.7	1.8
4. 其他可交付成果，包括气候融资提案计划及重要创新融资项目	1.5	0.3	1.8
<b>合计</b>	<b>6.9</b>	<b>1.0</b>	<b>7.9</b>

59. **可交付成果 1** 包括建立正规的伙伴关系官员、国家主任和区域主任培训和入门流程，弥补伙伴关系、宣传和创新融资人员在发展和能力方面的系统性不足；加强总部、区域和国家团队与捐助方和伙伴合作的能力；根据区域和国家情况调整全球表述，对内和对外以令人信服的方式宣传粮食署明确的价值主张；整个粮食署参与创新融资解决方案。
60. **可交付成果 2** 包括通过对工具和技术流程改良进行整合、精简和统一管理，实现技术工具和系统的合理化和一体化。
61. **可交付成果 3** 包括在伙伴关系和宣传部内部建立战略协调职能、跨司业务管理团队、跨部门创新融资业务团队，支持采取创新和协作工作方式。这将涉及整合具有凝聚力的职能分组，促进跨职能合作和协调，并支持明确和精简职能、职责和问责。
62. **可交付成果 4** 包括与气候相关的可行供资提案计划，并将在供资机会成熟时提交；中央数据库和协议库（按主题、条款和捐助方分列），以促进谈判和管理。在未来两年实施创新融资战略的支持下，粮食署计划制定可适应具体需求和情况的现有机制清单；确保协调支持并获取相关专门知识，建立新机制；继续探索有前景的机制，作为补充。该清单将以需求为导向且针对具体情况，从而支持国家办事处的计划目标和战略成果。成功的关键是将创新融资纳入地方和全球层面的战略规划，包括新一代国别战略计划及针对具体国家的伙伴关系和宣传计划，并为相关团队提供指导和获取专门知识的机会。

<sup>26</sup> 其中包括协调；与国别战略计划和伙伴关系行动计划进行战略整合；机会发掘研讨会；与区域局和国家办事处磋商；其他可交付成果的实施和监督。

## 实施计划

63. 变革管理进程将由临时多学科变革管理团队牵头，该团队将由各参与司的工作人员组成，旨在保持势头、连贯性、协调性和协同效益。将通过合理安排职责、减少团队内部和团队之间的重叠，优化资源使用。
64. 由总部和实地同事组成的内部指导委员会一直提供指导，确保设计与时俱进。变革管理小组将继续与总部、区域局和国家办事处的利益相关方互动，通过自上而下和自下而上相结合方法实施该项目，实现强有力的内部参与。将推出宣传计划，向工作人员通报变革情况，使其做好准备并为其提供支持。此外，在该框架内，实施计划将特别允许区域局和国家办事处在设计 and 应用粮食署创新融资工具、制定和实施多部门资源筹措战略方面发挥积极作用，包括在区域和国家层面。为实现该目标，并根据具体国家的需要，区域局和国家办事处将有机会获得量身定制的创新融资工具包和技术培训。

表 A.III.8：2024 年按支出内容（包括员工全时当量需求）分列的预算（百万美元）

部门	人员费用 (百万美元)	非人员费用 (百万美元)	合计 (百万美元)	职位（员工 全时当量）*
伙伴关系和宣传部	1.6	3.3	4.9	10
管理部	1.3	0.7	2.0	10
<b>总支出</b>	<b>2.9</b>	<b>4.0</b>	<b>6.9</b>	<b>20</b>

\* 职位包括员工全时当量员工数量，包括顾问，以及来自区域局和国家办事处的内部临时职责安排。

65. 实施工作将以变革管理和业务团队共同制定的路线图为指导并参考分析、审查和 2024-2025 年创新融资战略。

## 关键绩效指标

表 A.III.9：按可交付成果分列的关键绩效指标			
关键绩效指标	基线	2024 年目标	2025 年目标
<b>可交付成果 1 - 人员发展和能力</b>			
预期成果：灵活、与时俱进的伙伴关系和宣传职能			
指标显示国家办事处、区域局和总部对知识的认知较基线数据有所改善			
a) 对新指南及其可获得性感到满意的区域数量	0	6	不适用
b) 提供的最新培训材料包	0	1	不适用
c) 举办的全球培训班/研讨会数量	0	1	不适用
<b>可交付成果 2 - 技术工具和系统</b>			
预期成果：端对端资源伙伴和捐助协议管理			
通过综合数据库管理的捐助百分比	0	100	不适用
<b>可交付成果 3 - 职能重组</b>			
预期成果：新的工作方式（协作）			
在一致的变革管理计划内成立的跨部门团队的数量（目标为三个团队：战略协调、业务管理、创新活动）	0	3	不适用
<b>可交付成果 4 - 即用型气候供资提案和重点创新融资解决方案</b>			
预期成果：组织做好准备，可迅速与资源伙伴就气候和创新融资解决方案开展合作并提出明确价值主张（实际目标，非累积性）			
国家办事处、区域局和总部层面计划内的预审气候解决方案提案数量	0	10	2024： 10
签署的新的创新融资协议（债务置换、混合融资、粮食安全债券）数量	2022： 1 2023： 2	4	不适用 5
推出的新的创新融资工具（改变生活转型基金、共同融资机制、最初 1000 天）数量	2022： 1 2023： 0	2	2
2024-2025 年筹集的新的创新资金数量（百万美元）	2022/23： 27	35	65

## 全组织关键举措 - 全组织流程优化（2100 万美元）

### 全组织关键举措|概念说明

摘要			
牵头部门	执行干事办公室	供执行局批准 (2024/2025 年预算)	<b>2100 万美元</b> (1240 万美元/ 860 万美元)
参与部门	全组织关键举措范围内各职能的责任司（供应链业务司和管理服务司）  辅助团队：创新和知识管理； 工作场所文化；交流、宣传和营销；全组织规划和绩效； 技术；风险管理	全组织关键举措周期	<b>两年</b> (2024-2025)
与全组织管理优先事项一致		与管理结果的联系 <sup>27</sup>	
确保最高效率和问责并重视创新（100%）		<b>管理结果 1：</b> 紧急情况下的有效性（24%） <b>管理结果 2：</b> 人员管理（24%） <b>管理结果 6：</b> 利用技术（32%） <b>管理结果 7：</b> 利用创新（20%）	

### 概述

66. 全组织流程优化举措旨在通过辅助流程的整合、自动化和精简化提高全球效率，进而提高效率和有效性。
67. 该举措还将通过全组织流程的进一步标准化、自动化和整合，加强控制并降低风险。
68. 2023 年第一季度完成了可行性审查，以确定潜在机会短名单。确定了三个优先实施领域：
1. 端对端采购优化
  2. 全球差旅解决方案
  3. 全球服务管理数字化

<sup>27</sup> 所列全组织优先重点和管理结果反映截至 2023 年 7 月 20 日各部门在 Tagetik 信息平台中的记录情况。

## 端对端采购优化

69. 该项目旨在通过采购流程数字化和精简化，实现更快速、更知情采购。尽管粮食署采购金额、数量和复杂性稳步增长，但在该职能数字能力方面投资有限。采购步骤时间紧且需要多项人工干预才能完成既定任务。目前，常规流程涉及一份文件，这份文件需要通过电子邮件由需求者发送至审批者，还包括多个后续讯息。因此，工作人员时间被事务性而不是战略性工作所占用，采购的内部处理时间延长，导致国家办事处收到货物的总体周转时间延长。拟议战略解决方案旨在实现工作步骤精简化和自动化，从而腾出工作人员时间，开展更具战略性的工作，如市场研究、规划以及与其他联合国机构的合作以实现规模经济。
70. 需要投资数字采购能力，从而实现更有效的规划和数字驱动决策，通过利用市场和流程分析，节省时间并提升质量。端对端采购解决方案将利用技术推动流程自动化、数据分析、市场洞察力和人工智能，从而简化流程、提升决策能力、遵守程序并提高效率。
71. 通过获取数据分析和市场信息，粮食署将能够做出更明智的规划和采购，从而节约成本。此外，数字化端对端采购流程将实现自动化，减少人工操作数量，提高劳动生产率。该采购流程将通过人工智能手段标记和管理潜在风险，从而强化整个流程。
72. 通过与联合国全球采购网集成的单一数字系统提高所有采购业务的可视性，粮食署将能够协调其全球采购活动，并与其他联合国机构协作，而不是在粮食署的每个办事处分散采购。这种一致性将减少重复，提高采购效率，实现资金效益。

## 全球差旅解决方案

73. 全球差旅解决方案旨在根据当前市场趋势，修订当前差旅流程，整合现有系统、精简和简化全组织差旅政策、利用数字技术，改善员工体验，减轻行政负担。

## 全球服务管理数字化

74. 全球服务管理数字化是指通过使用创新技术，为设施管理、住宿和出行等领域的部分管理服务请求提供一站式解决方案。该解决方案将改善第一级支持的可及性、用户体验和服务质量，缩短服务时间和促进合规。该解决方案在处理的工作量和服务方面将可以推广。

## 可交付成果

可交付成果	2024	2025	合计
1. 端对端采购优化	9.9	8.6	18.5
2. 全球差旅解决方案	1.1	-	1.1
3. 全球服务管理	0.5	-	0.5
4. 支持实施的促进活动	0.9	-	0.9
<b>合计</b>	<b>12.4</b>	<b>8.6</b>	<b>21.0</b>

## 1. 端对端采购优化

75. 可交付成果 1.1：提升数据和分析能力。粮食署参与各阶段采购的工作人员（需求者、采购、审查者和审批者）都具备分析驱动的业务洞察力，以促进规划、执行决策和提高采购绩效。
76. 可交付成果 1.2：提升业务参与能力。所有使用采购服务的粮食署员工，通过分享其需求和确定发展领域，为制定采购规则和程序做出贡献。
77. 可交付成果 1.3：提高员工队伍工作效率。为参与采购流程的粮食署工作人员配备数字能力、加强与工作和流程相关的技能，增强其洞察力，从而提高生产率，掌握市场知识和激发创造力。
78. 可交付成果 1.4：优化服务提供。开发“一站式”自动化数字平台，引导用户改进在线购物体验（点击式购物体验并提供个性化建议），提供简便下单方式，实现最佳性价比。
79. 可交付成果 1.5：加强生态系统管理。在全球范围内管理与全球市场有关的采购活动和战略，同时协调与当地市场有关的关键类别，以实现规模经济、管理风险并保证提供标准服务。

## 2. 全球差旅解决方案

80. 可交付成果 2：审查端对端差旅服务，确定提高粮食署差旅效率和有效性的机会（包括风险控制和合规），确保加强紧急情况应对。重点领域包括：
- i) 梳理差旅经验和流程领域，以便与其他业务流程（人力资源、健康/医疗、安全、礼宾、联合国预订中心、财务和职业安全与健康）合并（集中/分散）、精简和/或整合。
  - ii) 审查差旅政策，以提高效率，为差旅人员提供更好的服务。
  - iii) 根据已确定的机会，审查差旅流程的角色和职责。

- iv) 确定系统改进路线图，审查差旅系统，以便向差旅管理公司发出招标，支持今后整合。
- 粮食署差旅平台将与差旅管理公司和粮食署其他相关系统（如 WINGS、WeTravel 和联合国预订中心）整合，具体取决于选定的公司。

### 3. 全球服务管理数字化

81. 可交付成果 3：通过创新技术（如自然语言处理、机器人和人工智能）打造变革性和更简洁的用户体验，实现管理服务一站式解决方案（第一级支持）自动化。包括现有文件、对话和数据的索引化和规范化，从而教育人工智能。

### 4. 支持实施的促进活动

82. 可交付成果 4：通过提供总体协调、项目管理、绩效和成绩衡量、变革管理、交流和风险管理等支持实施工作。

表 A.III.11：2024 年按支出内容（包括工作人员需求）分列的预算

部门	人员费用 (百万美元)	非人员费用 (百万美元)	合计 (百万美元)	职位（员工 全时当量）*
供应链业务司	2.2	7.7	9.9	13.0
管理服务司	0.6	1	1.6	7.0
支持司（总体协调；项目管理； 绩效和成绩衡量；工作场所 文化；交流；风险管理）	0.4	0.5	0.9	3.5
<b>合计</b>	<b>3.2</b>	<b>9.2</b>	<b>12.4</b>	<b>23.5</b>

\* 职位包括员工全时当量员工数量，包括顾问，以及来自区域局和国家办事处的内部临时职责安排。

### 实施计划

83. 全组织流程优化举措将由一个小型秘书处团队和一个包括指导委员会在内的现有治理结构协调，以确保采取连贯一致的全组织方法。各项活动将通过供应链业务司和管理服务司管理，以确保全组织对交付工作的明确问责。
84. 该举措将涉及与跨职能资源（统称“辅助职能”）合作，重点关注以下专业领域：
- 绩效和成绩衡量，由全组织规划和绩效司负责
  - 风险管理，由风险管理司负责
  - 变革管理，由工作场所文化部负责

- 交流，由交流、宣传和营销部负责
- 知识管理，由创新和知识管理司负责
- 解决方案技术架构，由技术司负责

85. 该举措将继续与作为变革主要受益方的国家办事处密切合作。区域局和部分国家办事处将继续参与治理机构。

86. 在 2023 年最后四个月，秘书处将在创新和知识管理司业务创新和变革处的支持下，与相关职能部门合作，最终完成成本效益分析和实施计划。

### 关键绩效指标

表 A.III.12：按可交付成果分列的关键绩效指标			
<b>可交付成果 1：采购</b>			
预期成果：改进规划、效率、用户体验和理念，推动合规和风险管理			
关键绩效指标	基线	2024 年目标	2025 年目标
1.1：为粮食署办事处提供五个核心采购分析（管理下的支出、成本节约、合同范围、供应商细分、各类别业务支出）	10%	50%	100%
1.2：全球采购职能可以掌握合同进程的粮食署采购支出的百分比（全球风险和合规分析）	25%	60%	100%
1.3：通过提高支出能见度、获取市场信息和改进供应商准入流程实现成本节约的百分比	不适用	0.5%	占采购总支出的 1.5-2.5%
1.4：粮食署总采购支出中由业务部门（而不是采购职能）通过新的在线用户友好型自助服务系统完成的百分比	25%（当前的微观采购订单值）	40%	65%
1.5：全球管理的“全球”采购类别 <sup>28</sup> 的百分比	14%	60%	80%（2026 年后将达到 100%）
<b>可交付成果 2：全球差旅解决方案</b>			
预期成果：改善差旅人员用户体验；改进合规和风险监控数据并为加强监督和应急能力提高数据准确性；提高旅行社账目核对速度，确保在合同规定时间内快速为供应商付款			
关键绩效指标	基线	2024 年目标	2025 年目标
制定下一个粮食署差旅战略（2024-2028）	不适用	100%	不适用
修订和细化的差旅政策数量	不适用	7	不适用
发起招标，确定新的差旅管理公司	不适用	100%	不适用

<sup>28</sup> “全球采购类别”是指在整个粮食署中有共同采购需求的、由全球或区域市场供应的类似货物或服务。

表 A.III.12：按可交付成果分列的关键绩效指标			
<b>可交付成果 3：全球服务管理数字化</b>			
预期成果：改进活动监督和追踪，加强问责；提升客户服务质量，缩短服务时间；降低合规问题风险；可在各处、各司和各联合国机构之间推广；通过服务创新，打造卓越服务			
关键绩效指标	基线	2024 年目标	2025 年目标
入选开展管理服务支持数字化试点的服务数量	不适用	1	3
<b>可交付成果 4：支持实施的促进活动</b>			
预期成果：通过相关辅助职能有效协调和支持实施工作			
关键绩效指标	基线	2024 年目标	2025 年目标
协调实施工作，包括确定总体里程碑和相互依存关系以及上报和解决问题	-	完全实现	完全实现
确定结果框架并用以衡量解决方案的影响	-	确定框架	完全实现

## 全组织关键举措 - 国家办事处支持模式优化和简化

(300 万美元)

### 全组织关键举措|概念说明

摘要			
牵头部门	执行干事办公室	供执行局批准 (2024 年预算)	300 万美元 (300 万美元)
参与部门	该全组织关键举措范围内各项职能的责任司 辅助团队：创新和知识管理； 工作场所文化；交流、宣传和营销；全组织规划和绩效； 风险管理	全组织关键举措周期	多年举措的 最后一年 (2023-2024)
与全组织管理优先事项一致		与管理结果的联系 <sup>29</sup>	
加强应急能力 (48%) 确保最高效率和问责并重视创新 (52%)		管理结果 5：实证和学习 (96%) 管理结果 7：利用创新 (4%)	

### 概述

87. 国家办事处支持模式优化和简化 (COSMOS) 举措支持以明确和单一问责为基础的协调，以便为国家办事处设计和交付国别战略计划提供有效支持。粮食署计划的范围、规模、复杂性和持续时间的增长以及资金竞争的加剧，要求简化向国家办事处提供的支持。该举措与执行干事的优先事项高度一致，尤其是改善工作场所文化、建立明确的问责关系并确保透明度。
88. 为确定国家办事处获得直接有效的职能支持和服务的更简便方式，该举措采取全球支持小组，直接向国家办事处提供支持。该举措将加强国家办事处计划活动，并通过提供“一站式”单一支持平台，减轻行政负担。

### 实地行动的预期成果和主要效益

89. 总之，COSMOS 举措的预期成果包括：
- 提高问责清晰度，为国家办事处提供更有效（和高效）的支持；
  - 全球支持小组根据国别战略计划的要求，直接提供有效和及时支持；
  - 改善国家办事处和粮食署总部之间的双向交流；
  - 加强规划，支持加强整体问责；

<sup>29</sup> 所列全组织优先重点和管理结果反映截至 2023 年 7 月 20 日各部门在 Tagetik 信息平台中的记录情况。

- 通过具有全球、区域和地方视角的专业人才库，提升职能灵活性和卓越性，适应区域和国家办事处不断变化的需要；
- 有机会进行更细化的规划，加强监督和风险管理，开展更可行的绩效分析。

## 背景

90. 粮食署在改善对国家办事处的职能支持方面进行持续投资并取得进展。此前举措和投资可总结如下：

- **职能审查 1.0：**2019-2021 年，安永会计师事务所开展职能审查，旨在进一步明确总部和区域局的角色和职责。主要可交付成果包括总部和区域局各职能的职责范围以及横向和纵向职责重叠清单。领导小组批准了职责范围，作为进一步讨论的基线，而确定的职责重叠可为自下而上的战略预算编制工作提供参考。
- **职能审查 2.0：**2022 年，粮食署与波士顿咨询公司合作，推动开展新一轮职能审查，提出切实可行的建议，提高有效性和效率。
- **COSMOS 举措（2022）：**成立小型秘书处，审查潜在支持模式，不仅旨在改进对国家办事处的支持，也旨在明确问责。2022 年投资约 39 万美元，支持内部针对全球支持小组模式开展磋商，在粮食署最佳实践和经验教训基础上进行设计（秘书处的参与、试点职能、辅助职能）。
- **中东、北非和东欧区域局优化项目（2021-2022）：**开罗区域局开展优化和转型项目。

91. 在这些举措的结果和成果以及已确定的组织最佳实践的基础上，2023 年启动了全球支持小组，负责审查和测试开罗区域的全球支持小组模式。这项工作由 COSMOS 全组织关键举措提供资金。COSMOS 全组织关键举措的范围还扩大到组织协调方面，以确保全组织连贯一致。

## 2024 年扩大规模方法

92. 假定 2023 年 10 月进行的试点评价结果良好，预计 COSMOS 全球支持小组模式将推广至更多职能和至少两个区域。总体而言，300 万美元将通过该全组织关键举措用于以下工作：

- 在职能部门推广全球支持小组：在三个试点职能部门推广和实施全球支持小组模式，并在另外三个职能部门进行设计和实施；
- 区域组织协调：模式设计定稿并在两个或三个区域局实施；
- 支持治理、一致性解决方案和实施协调。

93. 全组织关键举措资金旨在为实现可交付成果提供基础资金。假定各职能、区域和责任司将发现资源转移的附加值，以确保充分实现效率。
94. 推广全球支持小组模式将采取与试点相同的方法。推广工作将继续由各职能部门主导，并得到相关局和辅助职能的支持。
95. 小型秘书处将继续协调和支持包括指导委员会在内的既定治理结构。秘书处将继续与专门的跨职能资源（统称“辅助职能”）协作，重点关注以下专业领域：
- 绩效和成绩衡量，由全组织规划和绩效司负责
  - 风险管理，由风险管理司负责
  - 变革管理，由工作场所文化部负责
  - 交流，由交流、宣传和营销部负责
  - 知识管理，由创新和知识管理司负责
96. 根据执行干事的优先事项和组织协调的核心原则，即建立明确内容、所有权和问责关系，采取的试点和推广方法是授权各职能和辅助部门推动各自领域的工作并对其专业领域负单一责任。各职能部门将牵头各自全球支持小组的设计定稿、规划和推广工作。辅助职能部门将在其关键专业领域为参与职能部门的相关战略、框架和指导提供支持。该方法可确保举措精简、可持续，因为能力和自主权已纳入相关的专家职能，而基本资金仅在设计和推广的初始阶段提供。

### 迄今取得的进展

97. COSMOS 全球团队模式最初在中东、北非和东欧区域局试点，最初涉及三个职能领域 — 现金补助司、技术司和供应链业务司。2023 年 7 月对试点项目进行中期评估，初步结果较为积极，尤其是关于简化支持结构的作用以及模式中的明确问责。预计 COSMOS 将在试点项目结束时产生积极成果。将于 2023 年第四季度对该试点进行最终审查，为关于继续使用 COSMOS 模型的决定提供参考。

## 可交付成果

表 A.III.13：2024 年按可交付成果分列的预算（百万美元）	
可交付成果	2024
1. 在职能部门推广全球支持小组	0.9
2. 区域局与全球支持小组的组织协调	0.8
3. 绩效和成绩衡量	0.1
4. 变革管理和交流	0.9
5. 治理、一致性解决方案和实施协调（秘书处）	0.3
<b>合计</b>	<b>3.0</b>

### 可交付成果 1：在职能部门推广全球支持小组

#### 1.1 当前试点职能

98. 当前三个试点职能（供应链业务司、技术司和现金补助司）的可交付成果如下：

- **调整试点模式：**最终确定六个区域的全面模式设计，包括能力评估以及全球职能组织问责和协调。
- **推广准备：**更新相关组织结构、完整的支持目录、标准操作程序、服务层面的目标，并参与最终确定跨职能模式。
- **模式实施：**规划和实施职能部门的推广工作。

#### 1.2 其他职能

99. 其他三项职能的可交付成果如下：

- **职能设计：**确定六个区域各项职能的全面模式设计，包括能力评估以及全球职能组织问责和协调。
- **推广准备：**制定相关组织结构、支持目录、标准操作程序、服务层面的目标，并参与跨职能模式设计。
- **模式实施：**规划和实施职能部门的推广工作。

#### 知识管理

100. 与知识管理相关的可交付成果如下：

- 具备必要的专门能力，提供基本的战略和技术指导、工具和资源，在职能和区域内部以及跨职能和跨区域加强知识管理；
- 收集、储存和获取参与的职能部门收集的信息。

101. 秘书处将继续支持各职能部门最终确定和实施模式设计，并确保在各职能部门连贯一致地推广模式。

## 可交付成果 2：区域局组织协调

102. 各区域局将（在相关职能和秘书处的支持下）负责可交付成果的以下内容：

- **准备情况评估：**确定区域局推出拟议模式的准备情况（如结构匹配、资源配置和能力）；确定必要的变革和支持需求；支持各职能部门的实施工作及辅助职能的计划。
- **内部审查和结构协调：**审查和协调内部组织结构，为各职能部门实施全球支持小组提供补充，推动将职能部门问责从区域职能部门调整至全球职能部门。
- **区域推广：**支持各项职能和辅助职能的推广计划，包括制定当前支持的详细基线、梳理今后的关键流程和问责、分析国家办事处的支持要求。

103. 秘书处将协调与区域局和国家办事处的互动和最终实施工作。秘书处将确保变革重点关注加强国家办事处满足业务需求的能力。

## 可交付成果 3：绩效和成绩衡量

104. 全组织规划和绩效司制定了结果框架，并将继续通过从职能部门、区域局和国家办事处不同层面的利益相关方收集定量（如通过调查）和定性数据衡量绩效和成绩。

## 可交付成果 4：变革管理和交流

### 变革管理

105. 工作场所文化部将提供专门知识，与各职能部门、区域局和国家办事处协作，支持将新型业务模式引入本组织。将就组织变革的技术（如政策制定）和战略向各职能部门、区域局和国家办事处提供高级别指导。

### 交流

106. 交流、宣传和营销司将继续推动有效交流和利益相关方参与，使员工为变革做好准备并为员工提供支持。将采取多层次方法，包括继续完善交流战略和计划，开发交流产品和相关活动。

## 可交付成果 5：治理、一致性解决方案和实施协调（秘书处）

### 秘书处支持

107. 成立秘书处，负责在全组织层面开展监督和协调并确保举措的整体一致性，可交付成果如下：

- **治理：**支持建立总体治理结构，以提供指导并解决问题。
- **协调各项举措：**确保职能部门和区域推广工作的一致性和整体协调性，目的是围绕单一问责调整组织结构。
- **促进和指导：**促进协调和规划，为实施职能和区域局提供高级别指导。
- **与现有举措协调：**确保全球支持小组模式的实施与其他正在进行的全组织和职能举措协调一致，如联合国发展系统改革和全球支付解决方案。

表 A.III.14：2024 年按支出内容（包括工作人员需求）分列的预算

部门	人员费用 (百万美元)	非人员费用 (百万美元)	合计 (百万美元)	职位（员工 全时当量）*
职能（技术司、现金 补助司、供应链业务司）	0.7	0.2	0.9	4.0
区域局	0.7	0.1	0.8	3.3
辅助职能和协调（秘书处）	0.8	0.5	1.3	7
<b>合计</b>	<b>2.2</b>	<b>0.8</b>	<b>3.0</b>	<b>14.3</b>

\* 职位包括员工全时当量员工数量，包括顾问，以及来自区域局和国家办事处的内部临时职责安排。

### 关键绩效指标

表 A.III.15 按可交付成果分列的关键绩效指标

可交付成果 1：在职能部门推广全球支持小组			
预期成果：实施支持模式，加强为国家办事处提供的支持，明确问责			
关键绩效指标	基线	2023 年目标*	2024 年目标
推广模式、敲定设计、完成推广准备活动（试点职能）	0	不适用	3
初步设计全球支持小组模式并完成推广准备活动（新职能）	0	不适用	3
落实全球支持小组实施计划的职能数量	0 <sup>30</sup>	不适用	6
制定准则并建立知识库，支持大范围推广（秘书处）	-	不适用	完全实现

<sup>30</sup> 中东、北非和东欧区域局有一个试点实施计划，因此未计入基线，因为该计划需要进一步细化，才能推广该模式。

表 A.III.15 按可交付成果分列的关键绩效指标

可交付成果 2：区域局与全球支持小组进行组织协调			
预期成果：通过推广全球支持小组模式，将职能问责从区域职能调整至全球职能			
关键绩效指标	基线	2023 年目标*	2024 年目标
完成通报和准入的区域局（秘书处）数量	1	不适用	3
落实全球支持小组实施计划（包括准备情况评估）的区域局数量	0 <sup>31</sup>	不适用	3
各区域启动实施全球支持小组模式的国家办事处百分比	0% <sup>32</sup>	不适用	100%
可交付成果 3：绩效和成绩衡量			
预期成果：通过透明报告和监督，实现各职能和各区域无缝实施			
关键绩效指标	基线	2023 年目标*	2024 年目标
更新结果框架	-	不适用	完全实现
追踪和持续报告已确定的关键绩效指标	-	不适用	完全实现
可交付成果 4：变革管理和交流			
预期成果：为参与的各项职能和各区域提供有效指导并进行明确沟通，确保利益相关方充分了解变革及时间表			
关键绩效指标	基线	2023 年目标*	2024 年目标
制定高级别基本变革管理准则和工具并与参与的各项区域和各职能分享	-	不适用	完全实现
制定并与参与的各项区域和各职能分享基本参考宣传材料	-	不适用	完全实现
可交付成果 5：治理、一致性解决方案和实施协调（秘书处）			
预期成果：在全组织层面进行有效监督和协调，确保整个举措的一致性			
关键绩效指标	基线	2023 年目标*	2024 年目标
治理：定期向高级管理层介绍推广进展和结果，推动有效决策	-	不适用	完全实现
实施计划：制定实施计划；追踪和报告关键里程碑和可交付成果	-	不适用	完全实现
一致性：确保职能和区域推广工作的连贯性和一致性（符合组织协调原则）；确定相互依存关系；上报和解决问题	-	不适用	完全实现

\* 2023 年确定的关键绩效指标和目标清单，见《2022-2025 年粮食署管理计划》附件 V。

<sup>31</sup> 中东、北非和东欧区域局有一个试点实施计划，因此未计入基线，因为该计划需要进一步细化，才能推广该模式。

<sup>32</sup> 中东、北非和东欧区域局的所有国家办事处完成试点通报；为实施模式，需要开展额外通报，包括增加新职能。

## 全组织关键举措 - 联合国可持续发展集团效率路线图

(580 万美元)

### 全组织关键举措|概念说明

摘要			
牵头部门	管理服务司	供执行局批准 (2024 年预算)	580 万美元 580 万美元
参与部门	创新和知识管理司、全组织财务司	全组织关键举措周期	多年举措的最后一年 (2023-2024)
与全组织管理优先事项一致		与管理结果的联系 <sup>33</sup>	
确保最高效率和问责并重视创新 (100%)		管理结果 4: 参与有效的伙伴关系 (100%)	

### 概述

108. 联合国业务创新小组正在继续努力实现秘书长在 2017 年确定的总体效率目标，并致力于通过一系列机构间、机构和双边举措实现每年节省 3.1 亿美元的目标。经修订的 2022-2024 年效率路线图与 2021-2024 四年度全面政策审查一致，并有效地将实施联合国发展系统关键改革活动的原定时间期限延长两年至 2024 年。
109. 需提供必要的全组织关键举措资金，从而使管理层能够在延长期内支持秘书长改革举措。拟议投资将确保粮食署有能力准备和应对机构间改革工作，酌情发挥领导作用，确立在改革方面的立场和提议。拟议投资包括与秘书长确立的关键目标相关的活动，从而实现每年 3.1 亿美元的增效节支。
110. 虽然该举措由管理服务司牵头，但全组织财务司和创新和知识管理司也将参与其中，并与人力资源司、供应链业务司、技术司、法律办公室、国家办事处和区域局密切合作，尤其是在全球共享服务和共同后台办公室方面。

### 迄今取得的进展

111. 2023 年，五个国家办事处在实施机构间共同后台办公室计划方面获得支持。粮食署通过设立设施管理基金支持共同房地。为鼓励通过联合国国家工作组采用业务运作战略提高效率，为国家办事处战略“技术倡导者”举办了培训班；截至 2023 年 9 月底，已在粮食署各区域举办了培训班。

<sup>33</sup> 所列全组织优先重点和管理结果反映截至 2023 年 7 月 20 日各部门在 Tagetik 信息平台中的记录情况。

112. 粮食署正在利用最新技术，采用开发署 ServiceNow/UNAII 平台，将其应付账款功能整合至单一地点。这得益于与儿基会和粮农组织合作在布达佩斯启动了全球支付解决方案项目。2023 年，该平台将在五个国家和一个区域推出，并将极大提升国家办事处效率和服务水平。
113. 2023 年，通过联合国预订中心提供出行服务的办事处新增 102 个，从而使联合国预定中心的服务地点总数增加至 811 个，使服务的乘客数量增加至 50 多万。为支持拼车举措，安排了 6 名拼车专家，并进行了 14 次实地考察。仅在 2023 年就签署了六项业务管理小组拼车协议，协议总数量达到 23 项，包括与粮农组织、联合国近东巴勒斯坦难民救济和工程处、联合国内罗毕办事处签署的协议。
114. 2022 年，在粮食署和难民署的合作下，联合国车队投入运行，截至 9 月底，租赁了 333 辆车，并另外申请了 86 辆车。2023 年车辆租赁目标从 250 辆调整至 400 辆，因为对这项服务的需求量超过预期。

### 可交付成果

表 A.III.16：2024 年按可交付成果分列的预算（百万美元）	
可交付成果	2024
1：联合国可持续发展集团活动	2.0
1a. 共同房地	0.2
1b. 业务活动战略	0.5
1c. 共同后台办公室	0.7
1d. 全球共享服务	0.7
2：联合国预定中心	1.8
3：全球支付解决方案	1.3
4：联合国发展业务协调办公室资金分配	0.7
<b>合计</b>	<b>5.8</b>

115. 该全组织关键举措有四项可交付成果，预计将于 2024 年完成：
- **可交付成果 1**，即联合国可持续发展集团活动，涵盖联合国发展系统改革中阐述的具体领域，粮食署承诺为这些领域做出贡献并在某些情况下发挥领导作用。活动包括将更多办公室迁入联合国共同房地，采取业务活动战略，发展当地和全球共享服务。

- 针对**可交付成果 2**，即联合国预订中心，粮食署将通过为整个人道主义界提供拼车服务，在 2024 年及以后进一步提高效率。
- **可交付成果 3**，即全球支付解决方案，旨在将粮食署全球应付账款职能整合至单一地点，以减轻国家办事处、区域局和总部在日常支付方面的工作量。该项目将借鉴儿基会和粮农组织的经验，预计将从 2024 年起加强控制并显著提升粮食署工作效率。
- **可交付成果 4**，联合国发展协调办公室（发展协调办）资金分配，涉及粮食署向发展协调办借调的情况及相关费用，以支持推广联合国改革举措。

表 A.III.17：2024 年按支出内容（包括工作人员需求）分列的预算

部门	人员费用 (百万美元)	非人员费用 (百万美元)	总费用 (百万美元)	职位（员工 全时当量）*
管理部	2.2	2.9	5.1	26.1
计划和政策制定部	0.6	0.1	0.7	6
<b>合计</b>	<b>2.8</b>	<b>3.0</b>	<b>5.8</b>	<b>32.1</b>

\* 职位包括员工全时当量员工数量，包括顾问，以及来自区域局和国家办事处的内部临时职责安排。

## 实施计划

116. 以下是实施全组织关键举措的主要活动和里程碑：

- 评价合署办公的影响以及在更多国家实施的可能性（2024 年底前）；
- 管理联合国信息平台上的国家参与、数据验证和支持；
- 粮食署的定位是与发展协调办协作，牵头实施业务活动战略 2.0，从而提高效率和服务质量，包括影响力较大的共同服务；
- 在采用和运行联合国共同后台结构以及提高国家层面数据报告效率方面，支持联合国改革效率路线图；
- 支持协调开发工作，并在各类论坛上介绍全球共享服务工作流程；
- 加强国家办事处能力，通过联合国预定中心运行乘客出行和拼车服务并推动业务自动化；
- 使用即将从全球支付系统所在地实施的新的客户服务网关解决方案，在国家办事处和区域局推广发票和支付处理工作流程；
- 将目前在总部进行的应付账款任务转移至全球支付解决方案。

## 关键绩效指标

表 A.III.18：按可交付成果分列的关键绩效指标

<b>可交付成果 1a：共同房地</b>			
预期成果：推动粮食署进一步使用共享设施，增进国家办事处工作人员对联合国发展系统改革举措的了解			
关键绩效指标	基线	2023 年目标	2024 年目标
与其他联合国机构共用共同房地的粮食署国家办事处的百分比	48	50	50
获得所需支持的粮食署国家办事处的百分比	-	100	100
接受联合国发展系统改革培训的国家办事处的百分比	50	100	100
实施国际发展评价协会环境工具的国家办事处的百分比	25	50 <sup>34</sup>	50
<b>可交付成果 1b：业务活动战略</b>			
预期成果：通过完善经修订的业务活动战略，加强国家办事处和区域局能力；安装新的采用简化方法的联合国全系统 BOS 报告平台（联合国信息中心）；粮食署担任联合国发展系统改革工作流程 5 牵头机构，致力于在全球范围内提供共同辅助服务			
关键绩效指标	基线	2023 年目标	2024 年目标
为适应新的报告系统而修订和调整的指导材料数量和工具的百分比（从 2023 年制定的指导开始计算）	0 和 0%	1 和 100%	1 和 100%
举办的全球和区域培训活动和网络研讨会的数量	0（区域）	4（区域）	6（区域）
通过业务活动战略年度审查活动审查潜在节约超过或等于 100 万美元的国家办事处的百分比	50	100	100
由粮食署管理实施的共同服务的百分比	30 (2022 年 7 月 4 日)	50	90

<sup>34</sup> 从最初 100% 的目标下调，因为联合国共同房地和设施事务工作组的可用资源减少。

表 A.III.18：按可交付成果分列的关键绩效指标

<b>可交付成果 1c：共同后台办公室</b>			
预期成果：签订全面谅解备忘录和服务层面协议；完成国家层面的业务论证；在肯尼亚和坦桑尼亚联合共和国实施和全面运行后台办公室			
关键绩效指标	基线	2023 年目标	2024 年目标
实施联合国可持续发展集团效率路线图的 国家数量	0 个国家	6 个国家 <sup>35</sup>	50 个国家 <sup>1</sup>
<b>可交付成果 1d：全球共享服务</b>			
预期成果：通过扩大全球共享服务，提高粮食署和联合国伙伴机构的规模和效率			
关键绩效指标	基线	2023 年目标	2024 年目标
扩大并向粮食署外部提供的全球共享服务的数量	1	2	5
<b>可交付成果 2：联合国预定中心</b>			
预期成果：通过加强管理、支持和工具，在实地层面推广拼车安排			
关键绩效指标	基线	2023 年目标	2024 年目标
支持启动拼车安排的任务数量	4（每年）	25	33（每年）
签署拼车协议的粮食署国家办事处数量	15（累计）	25（累计）	35（累计）
<b>可交付成果 3：全球支付解决方案</b>			
预期成果：变革影响分析、政策和程序、培训手册、绩效监测评价报告			
关键绩效指标	基线	2023 年目标	2024 年目标
将应付账款任务从总部转移至全球支付解决方案	总部	50%的职能部门采用全球支付解决方案	全面采用全球支付解决方案
采用全球支付解决方案的办事处数量（实地办事处总和）	0	6	30

<sup>35</sup> 根据发展协调办对路线图的审查，修订目标。

## 全组织关键举措 - 实施战略计划和全组织结果框架

(1280 万美元)

### 全组织关键举措|概念说明

摘要			
牵头部门	全组织规划和绩效司	供执行局批准 (2024 年预算)	0.0 百万美元 <sup>36</sup> 1280 万美元
参与部门	计划-人道主义和发展司；计划和政策制定部；公共伙伴关系和资源筹措司；性别平等办公室；营养司；创新和知识管理司；评价办公室；研究、评估和监测司；非政府组织伙伴关系处；全组织财务司；技术司	全组织关键举措周期	多年举措的最后一年 (2022-2024)
与全组织管理优先事项一致		与管理结果的联系 <sup>37</sup>	
加强应急能力 (19%) 确保最高效率和问责并重视创新 (62%) 建立伙伴关系，包括与私营部门 (13%)		<b>管理结果 1:</b> 紧急情况下的有效性 (2%) <b>管理结果 2:</b> 人员管理 (5%) <b>管理结果 3:</b> 参与有效的伙伴关系 (10%) <b>管理结果 4:</b> 为零饥饿有效供资 (16%) <b>管理结果 5:</b> 实证和学习 (11%) <b>管理结果 6:</b> 利用技术 (49%) <b>管理结果 7:</b> 利用创新 (7%)	

### 概述

117. 执行局在其 2022 年度会议上批准的关于落实战略计划和 2022-2025 年全组织结果框架的三年期全组织关键举措，使粮食署能够集中精力，加强、更新和改进全组织绩效规划、报告系统和流程，同时进一步为国家办事处提供计划支持。
118. 2022 年 12 月 31 日完成的初始阶段侧重于最紧迫的战术调整和变更，以便立即满足 2023 年实施和报告国别战略计划的要求，与全组织结果框架保持一致。从 2023 年起，后续更为系统性的变革将侧重于精简流程和系统，以涵盖端对端从资源到结果的全程分析和报告。该两步走方法确保符合新要求，同时实现粮食署方法和系统的现代化，为实现当前和今后的组织目标铺平道路。围绕计划支持的投资重点关注进一步将《粮食署战略计划 (2022-2025)》的原则和支柱纳入粮食署工作，同时继续强调跨领域优先重点、专题筹资、实证生成、监测和合作伙伴关系管理。

<sup>36</sup> 全组织关键举措不需要额外资金，因为没有使用 2023 年预算，并计划使用 2023 年余额，在 2024 年完成全组织关键举措目标。

<sup>37</sup> 所列全组织优先重点和管理结果反映截至 2023 年 7 月 20 日各部门在 Tagetik 信息平台中的记录情况。

119. 从国别战略计划政策评价、即将开展的战略计划和全组织结果框架中期评价等评价中学习，将为第二阶段设计及变革的实施提供指导。
120. 2024年，将结转2023年批准资金的未支出余额，以继续加强从资源到结果的全程规划和报告，并协调战略计划实施工作，完成2023年启动的工作，交付跨领域优先事项，推动专项筹资，并支持加强实证生成、实地监测和合作伙伴管理的关键举措。

### 迄今取得的进展

121. 2022年，粮食署迅速调整了其全组织报告系统和平台，从而在2023年1月1日前与新的战略计划和全组织结果框架要求无缝对接。将规划、预算编制和报告相关所有数据点整合至中央数据库，从而改善绩效和捐助方报告。
122. 为支持国家办事处落实全组织结果框架，粮食署正在开发模型，为第三代国别战略计划提供综合参考；正在为模型制定试点项目计划。此外，到2023年中，19个第二代国别战略计划从强化计划支持中获益，确保将国家能力强化纳入计划。
123. 为促进将跨领域优先事项纳入粮食署业务主流，开展了若干活动。其中包括成立支持小组，帮助国家办事处发现环境和社会风险并实施相关保障措施；采用关于性别平等和妇女赋权的三项新指标；推出可互操作的有效社区反馈机制数字解决方案工具包。此外，正在推动将营养计划数据与其他系统数据相结合。
124. 制定了加强国家办事处专项筹资能力方针，总部开始支持选定的国家办事处实施该方针。为支持生成实证，启动了创新知识管理试点项目，最终完成了战略计划中期评价职责范围，在20多个国家办事处测试了新指标并已将新指标纳入指标汇编。为加强粮食署流程监测启动了四个试点项目，正在开发原型系统，用于确定、追踪和解决需要整改的问题。通过在14个国家办事处推出合作伙伴连接门户网站，加强国家办事处合作伙伴管理，合作伙伴可通过该门户网站以数字方式近实时记录其援助发放数据。

## 可交付成果

表 A.III.19：2024 年按可交付成果分列的预算（百万美元）	
可交付成果	2024
1.财务和捐助方报告、受益人计数系统和平台对接	1.8
2.所有国家办事处的规划、预算编制和报告完全符合新的战略计划和全组织结果框架	1.5
3.优化实地预算流程，以加强从资源到结果的全程管理	3.0
4.项目支持和变革管理	1.0
5.将跨领域优先事项纳入粮食署活动主流	2.9
6.加强实证生成、实地监测和合作伙伴管理	2.6
<b>合计</b>	<b>12.8</b>
减：2023 年结转	(12.8)
<b>2024 年资金需求</b>	<b>-</b>

125. **可交付成果 1 至 3** 将主要关注改进用于汇总和报告受援助的特定受益人的流程和系统，提高报告频率，并确保粮食署能够有效地向联合国信息数据库报告。2024 年将扩大正在开展的工作，推出新的综合实地规划、预算编制和报告流程，加强资源管理。此外，粮食署将推出自动化解决方案，支持详细的资源规划和利用。
126. **可交付成果 4** 反映正在进行的项目管理，以协调关键利益相关方并推动及时报告。2024 年活动还将包括支持实施员工队伍战略计划，根据《粮食署战略计划（2022-2025）》所述“人”这项促进因素，加强技能建设。
127. 在**可交付成果 5 和 6** 下，将继续推进 2023 年启动的工作，将跨领域优先事项纳入粮食署行动主流，并加强粮食署的实证生成、实地监测、对受影响人口问责以及对合作伙伴的监督和支持工作。2024 年拓宽范围后，这项工作包括通过制定研究议程支持落实社会保护战略，向国家办事处提供有针对性的技术支持，并加强关于粮食署在社会保护方面所产生影响的实证。

部门	人员费用 (百万美元)	非人员费用 (百万美元)	总费用 (百万美元)	职位（员工 全时当量）*
管理部	2	4.6	6.6	16.6
计划和政策制定部	2.2	2.9	5.1	20.5
伙伴关系和宣传部	0.5	0.6	1.2	4.0
<b>合计</b>	<b>4.7</b>	<b>8.1</b>	<b>12.8</b>	<b>41.1</b>

### 关键绩效指标

128. 关键绩效指标清单与 2023 年管理计划中报告的指标一致。在某些情况下，增加了新的绩效指标。2023 年底前未实现的目标将延长或修订，2023 年余额将用于圆满完成全组织关键举措工作计划。

关键绩效指标	2023 年目标	2024 年目标
<b>可交付成果 1：财务和捐助方报告、受益人计数系统和平台对接</b>		
预期成果：重新调整财务、捐助方和全组织报告、受益人计数系统和平台		
与新的战略计划和全组织结果框架保持一致的系统和平台的百分比	100	100
与《联合国可持续发展合作框架》保持一致的国别战略规划制定纲要的百分比（管理结果 3）	100（酌情）	100（酌情）
国际援助透明度倡议援助透明度指数得分（四年度全面政策审查）（管理结果 4）	100	100
粮食署使用联合国信息中心或为其做出贡献的国家数量（管理结果 6）	100（酌情）	100（酌情）
完成选定粮食署系统与联合国信息中心之间互操作性测试的粮食署国家办事处数量	不适用	3
<b>可交付成果 2：所有国家办事处的规划、预算编制和报告完全符合新的战略计划和全组织结果框架</b>		
预期成果：所有国家办事处的规划、预算编制和报告完全符合新的战略计划和全组织结果框架		
国别战略规划数据门户和国家活动管理计划与新的全组织结果框架完全一致，可供执行局成员使用	完全实现	完全实现
符合新的战略计划、全组织结果框架和路径的国别战略规划逻辑框架和国家组合预算的百分比	100	不适用

表 A.III.21: 按可交付成果分列的关键绩效指标

<b>可交付成果 3: 优化实地预算流程, 加强从资源到结果的全程报告</b>		
预期成果: 优化实地预算流程, 加强从资源到结果的全程报告		
采用新的预算编制工具的国家办事处的百分比	25	100
实现从资源到结果全程报告 (包括每个受益人的费用) 的国家办事处的百分比	25	100
截止日期前发布更新计划的国家百分比	80	100
<b>可交付成果 4: 项目支持和变革管理</b>		
预期成果: 有效的项目管理和变革管理		
逐步淘汰的工作流程的百分比	100	不适用
2023 年 1 月 1 日调整并实施的国别战略计划的百分比*	100	不适用
通过实地任务获得量身定制的国家能力强化指导的国家办事处数量	5	不适用
实施的员工队伍战略规划优先行动的数量	不适用	5
<b>可交付成果 5: 将跨领域优先事项纳入粮食署业务主流</b>		
预期成果: 跨领域优先事项纳入粮食署业务主流		
总部和区域局建立的环境和社会保障计划组织结构的百分比	100	100
修订的与性别相关的关键举措的数量	3	不适用
发布的实证研究数量	不适用	3
用于有效利用紧急情况准备和响应社区反馈机制工具箱的百分比	100	不适用
在确定和记录冲突分析和冲突敏感性风险并实施缓解措施方面达到标准的已确定高风险国家办事处的百分比 (新)	不适用	80
制定行动计划并推广分阶段系统调整	100	不适用
总部层面实施的路线图带来短期变化的百分比	85	90

表 A.III.21：按可交付成果分列的关键绩效指标

可交付成果 6：加强实证生成、实地监测和合作伙伴管理		
预期成果：加强实证生成、实地监测和合作伙伴管理		
启动的知识管理试点的数量	1-2	不适用
签订合同的新战略计划中期评价的百分比	100	不适用
纳入代码簿系统的基于新的家庭调查的全组织结果框架指标的百分比	100	100
使用SugarCRM开展流程监测的国家数量	4 <sup>38</sup>	20
确定受影响人口问责和保护学习需求	100	不适用
利用非政府组织伙伴关系处的全组织数字解决方案促进非政府组织伙伴参与的国家百分比	不适用	85
制定“第二代和第三代”国别战略计划和临时国别战略计划的国家办事处数量，用于因地制宜地规划社会保护工作并编制预算	不适用	37

<sup>38</sup> 2023年目标下调至4个试点国家，因为2023年上半年，各国家办事处的系统配置和试点测试时间较预期长。