

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

执行局

第一届常会

2010年2月8-11日，罗马

## 资源、财务和预算事项

### 议程事项 6

供审议

C

分发：一般

**WFP/EB.1/2010/6-E/1**

2010年1月12日

原文：英文

## 外聘审计员关于国际公共部门会计 准则的好处的报告：加强财务管理

本文件印刷数量有限。执行局文件可从粮食计划署网站 (<http://www.wfp.org/cb>) 获取。

## 致执行局的说明

秘书处谨请对本文件可能存有技术性疑问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联络人联系：

外聘审计员办公室主任      D. Brewitt 先生      电话： + (44) 20 7798 7256

外聘审计员      R. Clark 先生      电话： 066513-2577

如对执行局文件分发方面存在任何疑问，请与会务科行政助理 I. Carpitella 女士联系（电话：066513-2645）。





National Audit Office

英国主计长兼审计长负责的国家审计署（NAO）向世界粮食计划署（WFP）提供外部审计服务。

外聘审计员是执行局根据《财务条例》任命的。外聘审计员除根据《财务条例》第 14 条核证粮食计划署的账目外，根据任务规定，他还有权向执行局报告粮食计划署财务程序、会计制度、内部财务控制以及一般行政及管理的效率。

国家审计署旨在向执行局提供独立担保；为世界粮食计划署的财务管理和治理带来增值；并向粮食计划署的目标提供支持。

本报告总结了我们对审查为期 9 个月（2008 年 1-9 月）的期中报表所吸取的教训，有助于世界粮食计划署编制遵守《国际公共部门会计准则》的财务报表。

# 世界粮食计划署

## 国际公共部门会计准则的好处：

### 加强财务管理

目录	段
概要与重大发现	1-5
导言	6-7
背景与范围	8-11
财务管理的重要性	12-15
世界粮食计划署内部的财务管理框架	16-24
执行《国际公共部门会计准则》所产生的好处	25-37
获得《国际公共部门会计准则》的好处- 加强财务管理流程	38-50
致谢	51

## 《国际公共部门会计准则》的好处：加强财务管理

### 概要与重大发现

1. 财务管理对于良好决策至关重要，执行《国际公共部门会计准则》（IPSAS）以及开发诸如 WINGS II 的改进系统巩固了世界粮食计划署内部的财务管理完善进程。这些发展提供了更大的透明度，已经开始促进世界粮食计划署内部的财务文化。它们也提高了关键风险领域的信息质量，如库存控制；收入确认；支出确认与资源消耗点之间的更好结合；以及对雇员受益负债情况的了解。
2. 我们认为，《国际公共部门会计准则》带来的好处，可用于进一步巩固对财务管理及治理的完善，并支持对资源的更好利用。本报告旨在向执行局提供我们对于执行《国际公共部门会计准则》的好处的看法，并确定我们所认为的能够保证进一步执行的领域。
3. 在评估中，我们已经审查了目前向执行干事和高级管理团队提供的财务管理信息，并审查了该信息如何用于开展世界粮食计划署的业务。我们考虑了从《国际公共部门会计准则》的采用中形成的专业知识和目前可以从 WINGS II 获得的信息如何用于进一步加强决策。
4. 我们证实，世界粮食计划署已经在各级管理层进行了财务监测安排。对于高级管理层而言，其重点一直是预算的制定和监测；供资工作方案；以及执行情况报告。我们发现，由 WINGS II 支持的《国际公共部门会计准则》提供了一种单一组织来源的、旨在协助管理业务的可靠业务信息。
5. 作为我们的一项工作成果，我们建议：
  - 组织一级的财务信息应更经常地向执行干事和高级管理团队提供。此类报告应纳入对财务管理风险或利益的关键领域进一步叙述分析，以取得更好的参与和关注。这将支持高级管理团队监测财务执行情况、评估预算趋势，并提供决策信息；
  - 应进一步制定财务风险管理关键领域的各项指标，以便报告并评估财务表现，如库存水平、创收和投资表现；

- 应基于《年度执行情况报告》中所述的目前正在开展的工作，发展资源和战略目标之间的明确关联。资源和成果之间的关联，在绩效管理和整个问责过程中是一项关键内容；以及
- 执行干事和副干事应作为一个高级管理团体，就财务执行情况形成一个共同的组织观点，以确保他们加强对各项行动的监督，并支持符合世界粮食计划署目标的良好决策。

## 导言

6. 世界粮食计划署有一个非常具有挑战性的工作范围，而且近年来面临着新的压力，这些压力来自于全球经济的不确定性；日益增加的粮食供应压力；以及由冲突、环境和人口变化所带来的日益高涨的需求。随着世界粮食计划署在全球行动规模的扩大，有必要进一步注重视明达决策。本组织希望在它所确认的急需领域集中利用资源，这加强了上述认识。财务管理与报告对于支持这一资源分配过程至关重要。
7. 世界粮食计划署在联合国内部一直位于执行《国际公共部门会计准则》的最前列，并致力于更加透明的报告编制。因此，世界粮食计划署已经在财务管理方面获得了其他组织尚未取得的诸多好处。这使世界粮食计划署进入了一个较为先进的财务成熟阶段，并因此形成了更好的确认能力，这有助于在财务管理中进一步获益。

## 背景与范围

8. 2009年2月<sup>1</sup>，在执行局通过《国际公共部门会计准则》执行情况报告标准之后，我们就世界粮食计划署在执行《国际公共部门会计准则》中所取得的进展情况以及支持这一进展的系统升级情况（主要是 WINGS II）提交了报告。我们的 2008 年财务报表证明及相关报告向管理层提供了进一步的保证<sup>2</sup>，即《国际公共部门会计准则》已经成功执行。

---

<sup>1</sup> 参见：WFP/EB.1/2009/6-D/1

<sup>2</sup> 参见：WFP/EB.A/2009/6-A/1

9. 在 2008 年 10 月我们提交给执行局的 2008-2009 年工作方案中<sup>3</sup>，我们承诺随后审查并报告由执行《国际公共部门会计准则》所带来的管理好处，并更广泛地报告财务和管理信息的使用情况。
10. 我们已经在帮助世界粮食计划署执行《国际公共部门会计准则》的经验情况下评估了世界粮食计划署内部的财务管理，并利用了我们自己的财务管理模式，这种模式是我们利用与其他国际组织和英国非营利组织的合作经验开发出来的。我们的报告向执行局提供了对下列事项的评估：
- 财务管理的重要性；
  - 高层次财务管理框架；
  - 执行《国际公共部门会计准则》所带来的好处；以及
  - 世界粮食计划署如何通过进一步加强财务管理，从《国际公共部门会计准则》的好处中进一步获益？
11. 我们的报告范围尚未扩展到对世界粮食计划署内部财务管理的充分性提供全面分析，或者对通过执行 WINGS II 可以获得的好处提供全面表达，这方面的详细情况仍然存在于本组织内部。

### 财务管理的重要性

12. 良好的财务管理和治理通过支持健全的决策、辅助本组织的有效运行推动了工作的执行，从而有助于最大限度地有效利用资源。建立一个健全的财务报告基础，也可以加强对资金及其他资源的管理和问责。世界粮食计划署收集、分析和利用财务管理信息的方式，直接影响到《战略目标》的实施和执行。
13. 因此，恰当使用财务管理信息对于移交来自捐助基金的现金价值至关重要。这包括高级管理人员经常使用的财务数据，以及执行局为使本组织承担责任而对整体结果的审查。上次报告强调了准确、一致和及时的财务信息对于支持关键决策的重要性。为使执行干事有效履行其职责，财务管理信息在其范围、质量和提交方面必须适合其目

---

<sup>3</sup> 参见：WFP/EB.2/2008/5-C

的；并应与目标执行情况明确关联。在这方面，报告框架应在执行干事和执行局一级制定，其重点应放在高级别的组织问题上，更详细的报告下放给其他适当的管理级别。

14. 基于在我们客户群（国际机构和联合国机构、英国政府部门以及非营利组织）内部开展的研究以及对其他地方良好做法的研究，我们已经开发了一个模式<sup>4</sup>，我们认为，这一模式可以捕捉到高级管理层一级的良好财务管理做法的本质，其方式是，解决财务信息充分匹配高级管理层需求的程度问题；它是否被有效利用并进行了适当分析；其质量和可靠性是否充裕；它是否易于理解并与运营背景相关；以及它是否明确参与决策程序并成为过程的一部分。我们认为，这些概念与世界粮食计划署采用的管理框架和价值观大体上是一致的。

15. 我们已经将这些概念用于支持我们对世界粮食计划署目前所用程序的评估。我们的研究包括与高级财务人员、副执行干事及秘书处其他工作人员的面谈，我们也利用了我们现有的知识并吸取了世界粮食计划署的经验。

### 世界粮食计划署内部的财务管理框架

16. 执行干事负责本组织的资源运用，负责资源管理与问责部的副执行干事予以辅助，后者由一个财务小组提供支持。通过具备适当财务资格和世界粮食计划署运营经验的总部及驻地办事处工作人员，这些职能得到了进一步支持。

17. 副执行干事在财务管理中发挥着双重作用。他们负责世界粮食计划署的组织管理，并分别行使其各自部门的职责。我们对世界粮食计划署预算的分析表明，大部分支出基本上都由向首席运营官报告的业务单位负责。其他副执行干事能控制的直接预算较少。不过，随着新政策和新决定的产生和实施，财务影响将会遍及业务活动的方方面面，支出也将涉及到各个业务单位。所有新政策和新决定的财务影响，都需要在获准之前接受组织一级的评估。

18. 多年来，世界粮食计划署利用来自 WINGS II 系统以及 COMPAS（商品跟踪）等其他信息来源的财务信息，进行了各种报告安排和履约交付评估。此类信息用于支持各种报告，以协助高级管理层实现对执行情况的战略监管，并为决策提供信息。

---

<sup>4</sup> 国家审计署向执行局报告的财务管理模式的细节，可见我们的网站：[http://www.nao.org.uk/areas\\_of\\_specialist\\_expertise/financial\\_management/support\\_for\\_boards.aspx](http://www.nao.org.uk/areas_of_specialist_expertise/financial_management/support_for_boards.aspx)

19. 财务和执行情况信息的重要来源应向高级管理层定期提供，包括：

- 两年期管理计划及更新，包括收入预测、基本成本假设的变动，以及交付进展情况；
- 投资委员会关于世界粮食计划署现金与投资管理状况及执行情况的报告。通过引入执行措施和外聘专家，这将在 2010 年得到进一步发展；
- “图表”报告确认了关键的财务信息，包括未交货的采购定单数量和应收款项的笔数（但不是价值）；
- 《世界粮食计划署年度执行情况报告》，据我们了解，报告正在增补，以提供战略目标和资源消耗之间的更多关联；以及
- 经常性解决世界粮食计划署收入状况和供资新需求的特设会议。

20. 目前，每季度都编写向执行干事提交的财务监测报告。该文件就收入、支出状况以及期末财务状况做出总结和评论。这些报告被分发给各位副执行干事及其他高级工作人员。还提供了补充性的财务信息与分析，以应对任何查询。年度财务报表都经过外部审计，以便对财务记录的正确性提供保证。

21. 我们征求了作为财务信息主要组织用户的副执行干事们的意见，他们证实自己对目前报告的信息感到满意。首席运营官熟知世界粮食计划署系统所提供财务信息的详细情况，他确认，WINGS I 在库存食品评估等领域里获得了改进。他确信，《国际公共部门会计准则》和 WINGS II 的实施意味着为开展业务提供的财务及其他信息的质量会有显著改善。副执行干事信任所提供的信息和分析，并认为可以在必要时向财务小组寻求澄清。

22. 有关世界粮食计划署如何利用财务监督来管理其业务的具体范例一直存在，尤其是在 2008 年间，当时本组织面临着粮食和燃料价格上涨的特殊压力。财务部监督有关情况，其应对措施包括编制预算修订案。预算预测表明，2007 年 12 月商定的工作方案交付费用，已经从 29 亿美元预算增至 2008 年 3 月底的 43 亿美元。这意味着，在三个月里几乎增长了 50%。表 1 显示了这一增长的年表。



表 1：2008 年 1-3 月预算修正案时间表

2007 年 12 月	世世界粮食计划署原始工作方案预算费用	29 亿美元
2008 年 2 月	因粮价提高而扩大预算	+ 5 亿美元
2008 年 3 月	因粮价提高及新行动自 2008 年 1 月 1 日获准执行而进一步扩大 预算	+ 9 亿美元
2008 年 3 月底	经修订的方案总预算	43 亿美元

来源：《世界粮食计划署账目外部审计分析》

23. 执行干事、副执行干事及其他高级工作人员审议了财务信息、适合形势的应对级别，以及世界粮食计划署可用来遏止粮食不安全的工具。基于他们的分析，所采取的行动包括编制一份预算修正案供执行局批准，执行干事也领导了一项谋求捐助者提供更多资源的重大行动。
24. 在此情况下，高级管理人员所用的财务管理程序成功应对了财务和业务方面的战略性挑战。世界粮食计划署正处于世界快速变化、粮食不安全日益加剧的时期，这增加了定期审查财务管理程序的适当性的重要程度。无法保证过去曾经很适合世界粮食计划署的那些程序将在今后继续有效。财务管理需要适应业务需求、优先事项和整体运营环境的变化。《国际公共部门会计准则》的执行为促进计划署的业务管理提供了方法和机会。

### 执行《国际公共部门会计准则》所产生的好处

25. 在世界粮食计划署内部执行《国际公共部门会计准则》，为财务报告提供了一个一致性的框架，也提供了更大的透明度和问责能力。我们的审查确认，世界粮食计划署正在利用《国际公共部门会计准则》所提供的机会和业务系统的相关改进。没有《国际公共部门会计准则》提供动力和文化，就不可能实现财务流程的进一步完善。
26. 新框架的好处远远超出了更加准确的财务报表所能带来的好处。执行《国际公共部门会计准则》所提供的专业知识，已经增加了世界粮食计划署的机会，以使管理层及

其他利益相关方参与重大财务问题。应用某种框架来记录本组织的资产和负债，已经使世界粮食计划署获得了决策所需的更准确、更可靠的财务数据。我们的工作已经确定了一些关键领域，本组织已经从中受益于《国际公共部门会计准则》的好处，随着本组织继续发展财务管理，这些领域将会进一步提供获利机会。

### 实际库存资源的管理

27. 2008年12月31日，世界粮食计划署确认它持有超过10亿美元库存项目，这些库存此前从未进行过评估或是清算。为支持《国际公共部门会计准则》会计核算而建立的新系统在库存资产的问责方面推动了重大改进，提供了更多有关粮食计划署资源定位与规模的准确信息。这将使管理层更有效地配置现有资源，并提高对实际库存项目的认识。这为管理层履行其管理职责提供了更好的信息。

28. 通过利用库存信息来确认有关库存利用、持有和库存定位分析的业绩指标，从完善库存信息中获得的好处可以进一步最大化。这将进一步提高世界粮食计划署的能力，更好地确保粮食库存和水平与需求相匹配。对粮食库存的评估也提供了重要信息，使管理层能够更好地了解采取干预措施的费用，并能评估方案预算的充足性。

### 创收

29. 构成世界粮食计划署融资基础的自愿性供资所创造出的环境，使精确的收入衡量成为必然。截止2008年12月31日，该年世界粮食计划署报告的收入为51亿美元。《国际公共部门会计准则》已经为更加精确地确认现金和实物捐赠提供了框架。随着WINGS II的引进，现在管理层拥有了更大能力，可以在更及时、更精确的基础上监测并报告认捐款项、现金收入和实物捐赠。

30. 这些发展提供了完善信息的机会，这些信息涉及认捐款项满足方案需求的速度，以及捐助从应收款项兑现为现金或商品实物的速度。这类信息提供了一个管理基础，以便更好地反映某个报告期内资金的成功获取情况。既然能以更加及时和一致的方式并能以提供更多有意义和分类性数据的方式提供信息，就有能力在管理报告中报告更多此类信息。

## 支出

31. 《国际公共部门会计准则》框架和 WINGS II 的实施显著提高了能力，可以获得某个特定期限内的资源消耗水平准确信息。它还有助于增进一种文化，据悉，这种文化可以使管理决定以及商品和服务的接受时间对其付费期限产生影响，从而更加精确并可问责。通过更经常地报告资源消耗情况，有可能强化这种专业知识，并能使管理人员了解到该年度的预期支出概况。确保预算按月编制、财务报告与预算的基础一致，可以促成此类比较。WINGS II 可能有助于未来的此类分析。尽管我们理解，执行均衡一致的预算是一种管理追求，但我们仍然认为它是保障健全财务框架的一项重要内容。
32. 《国际公共部门会计准则》会计核算中透明度的提高，使利益相关方和捐助者能够更好地理解世界粮食计划署最终运营结果的各种原因，它还巩固了特定期限内的结余或亏损提供了更好的分析。这促进了问责，并为更好衡量本组织业绩提供了机会。2009 年 6 月，执行局展现了在重大财务问题上的更高参与水平，这在治理安排的成熟方面是一个重要发展。

## 现金和投资资产

33. 尽管世界粮食计划署所持有的现金与投资的价值通常受到收入和支出时间的驱动，其所涉金额仍然是需要世界粮食计划署管理的一笔相当可观的资产。2008 年 12 月 31 日，现金和投资资产的总额达到 16 亿美元。在世界粮食计划署的现金和投资组合比较以及利息和投资收入比较中，《国际公共部门会计准则》提高了透明度。例如，这包括在 2008 年 12 月 31 日全球金融危机最危急时刻，由未实现损失造成的投资价值暂时亏损。此外，《执行干事声明》的进一步公开，加深了利益相关方对世界粮食计划署财务风险管理的认识。
34. 《国际公共部门会计准则》制造的透明度提高，使管理层能够关注影响投资业绩的重大问题，并鼓励对市场价格进行更经常的精确评估。这种方法对投资环境和货币波动提供了更多保障。我们认为，管理层在投资委员会的合作下，将会进一步制定可以接受定期监测的关键指标，以评估投资业绩，并为决策提供信息。

## 雇员债务和就业水平

35. 2008年12月31日，由于进行了精确估值，有超过2.4亿美元员工福利得到确认。直到实施《国际公共部门会计准则》，管理层还未对本组织引起的负债和在未来财政期限内的应付款项进行精确和一致的分析。这为确定这些认捐款项的规模及其对本组织整体资源的潜在影响提供了关键信息。因此，管理层和各成员国开始关注这些风险，增进对其实施更好管理的理解，并减轻它们的未来影响。同样，系统改进和《国际公共部门会计准则》的公布也创造了一个环境，鼓励管理层更加精确地确定粮食计划署工作人员的总人数。对于各项行动中的地方员工的就业水平——此前从未精确捕获并报告的——而言，情况尤其如此。

### 《国际公共部门会计准则》的好处

36. 《国际公共部门会计准则》和 WINGS II 的好处已经使世界粮食计划署获得了更为精确的财务信息，以促进业务管理的改进。这是《国际公共部门会计准则》的好处所造成的实际、有形的收益。我们认识到，世界粮食计划署仍在确定如何通过改进报告和治理财务框架，在其“财务框架审查”中更好利用这种经过改进的信息。

37. 为了获得《国际公共部门会计准则》的好处，重要的是不应将报告改进这一好处局限在年末流程中，而要让更广泛的管理人员群体更经常地利用此类信息。这些流程的价值获得，将通过分析更健全的信息并将其用于确定针对已查明风险的适当的管理应对措施来实现。如果《国际公共部门会计准则》所提供的机会被全部利用，则世界粮食计划署将进一步提高其资源利用效率，增加捐助者的信心，并最大程度地实现其目标。《国际公共部门会计准则》和 WINGS II 的问世，为管理层提供了利用管理信息实现这些好处的工具。

### 获得《国际公共部门会计准则》的好处——加强财务管理流程

38. 为了从《国际公共部门会计准则》的执行中获益，世界粮食计划署的管理层需要确保充分利用 WINGS II 系统功能改进的好处。WINGS II 从 2009 年 7 月起开始运行，尽管该系统某些方面的全面执行正在逐步推进中，许多将会改进财务管理和报告的新性能目前已经可用。这些好处包括：

- 整合包括认捐款项和实际捐助在内的资源调动的有关信息；

- 简化项目管理工具，其领域包括捐助预测以及将受益人同用于对其援助的相应商品数量进行匹配；
- 改善其供应链管理，以有利于改善采购管理、按其价值跟踪商品，以及改善库存管理；并
- 强化预算框架。

此外，由于 WINGS II 已经减少了对未与会计模块充分整合的其他业务系统的依赖，它提供了一个具有权威性和一致性的业务信息重要来源。

39. 世界粮食计划署正在改进财务治理框架，以巩固《国际公共部门会计准则》的好处。所采取的行动包括：任命一名副执行干事负责资源管理与问责部；交办一项财务管理审查，以确认可加以改进的领域；以及通过《年度业绩报告》发展业绩报告方式。其目的是，提出详细提案，供执行局批准。

40. 我们同高级管理人员讨论了由 WINGS II 生成的财务与非财务信息可用于加强财务管理的方式问题。我们的讨论重点是国家审计署财务管理模式的标准，并在此基础上形成了我们的意见。

#### **需要加强财务报告的频率和及时性**

41. 目前的 2009 年支出预算大约为 50 亿美元，相当于每季度 12.5 亿美元。执行干事和副干事目前是按季度接受资料。在 2009 年期间，第一份时间涵盖 1 至 3 月的报告于 6 月底提供。第二季度报告于 8 月中旬提供。我们从财务报告主任那里了解到，世界粮食计划署的目标是在每季度结束后两周内制作季度账目。

42. 在世界粮食计划署运营环境的背景下，艰难的经济环境和粮食价格的波动创造了一种环境，在这个环境中，更加频繁的报告将有助于管理风险。在高层一级提交更加频繁和及时的报告，将有助于他们就资源的使用和分配做出更加明达的决定，提高问责能力，并鼓励管理人员参与全年财务问题的讨论。

#### **信息应满足不同用户的需求**

43. 财务报告应满足用户的需要和需求，并以简单易懂的方式交流财务问题。我们对季度资料的审查表明，它包括了极为详细的内容，而且其辅助信息和分析并未完全关注

对关键主题的确认为，对预算执行情况的确认，或者对可能需要高级管理人员进一步关注的领域进行确认。这减少了提供决策辅助信息的好处。负责资源管理与问责部的副执行干事告诉我们，存在一种广泛的共识，即有侧重点的问题分析将会增加决策过程的价值。由于世界粮食计划署着眼于改进其财务框架，重视财务结果分析以及财务数据的变动和风险，将有助于鼓励管理层，并重视高级管理人员的关注。

#### 财务信息应与关键性的执行情况数据更好地整合

44. 一旦与成绩和成果相关联，改进财务报告的好处就会增加。这为捐助者进一步澄清了其资源的分配方式，并通过将资源与本组织的核准目标相匹配，提供了问责可能性。就世界粮食计划署而言，目前，根据《年度执行情况报告》中的《战略目标》和《组织计划》中确认的主题对资源消费情况进行了年度评估。各种行动的复杂性以及许多目标的跨部门性，使管理层难以实现这一关联，而且，目前在全年产出与成果所发生费用的评估方面只有有限的信息。我们此前在《成果管理》报告中曾就加强执行情况监测的必要性做出过评论。

45. 我们认为，要使世界粮食计划署能够将支出与产出和成果定期匹配从而改进管理，目前需要解决三个系统性因素：

- 需要更加充分地制定产出和成果的评估程序，还需要开展工作，促进与资源消耗的结合；
- 尽管《国际公共部门会计准则》不要求将预算和财务报告调整一致，但权责发生制预算将能更好地将全年执行情况和年末状况进行持续性的比较；以及
- 计划结构不直接与战略目标相关：这使根据目标评估资源分配的过程成为必然，这些目标涉及到重要的判断和不确定性。

46. 世界粮食计划署管理层了解这些问题及其背后的复杂性。据我们了解，相关工作正在开展，以完善《年度执行情况报告》，并改进成果和资源消耗之间的关联。不过，管理层仍然要确定财务资源如何与执行结果相关联，并正在制定业绩衡量措施。

47. 其他一些组织发展了预期成果的概念，并重视其成本分配，以此作为证实资源与交付款项相关联的手段。我们将鼓励世界粮食计划署探讨把资源利用同产出或理想中

的战略目标相关联的可能性。将财务和业绩数据反过来与可支付款项或战略目标更加密切地关联，提高了问责能力，并提供了更精确的业绩衡量。

#### **对财务执行情况进行更全面的组织考虑，将促进财务管理和决策**

48. 目前，世界粮食计划署的高级管理人员团队带来了财务和运营经验等广泛的业务技能。为了使这种组织认识的好处最大化，良好的财务做法假定高层管理人员将会思考财务执行情况，将此作为对组织目标的实现进行整体考虑的一部分。这样，财务信息就成了业务管理的一个组成部分。
49. 目前，在其他高层工作人员支持下的执行干事和副干事高级管理层团队并未定期碰头，来对财务执行情况进行审查。此外，目前的季度财务详细资料并没有以充分的分析作为支持，以便呈现明晰的见解。其风险在于，高层管理团队的成员在交办补救行动时将会按照个人的解释行事，而不是在整个组织更加广泛的组织压力下形成深思熟虑的看法。
50. 为了确保对财务执行情况的见解一致，我们认为，高级管理层团队应该更经常碰头，来审查财务执行情况。世界粮食计划署的运营环境变化迅速，需要由高级管理人员团队更经常地编制并讨论财务信息。此类信息应在更高层次上关注和总结，包括与定量分析而不仅仅是财务分析相关联，注意到所有关注的领域。

#### **致谢**

51. 我们希望向审计期间执行干事和粮食计划署总部员工所提供的合作和协助表示感谢。

**建议：**

执行 WINGS II 支持下的 IPSAS，为世界粮食计划署提供了进一步改进业务管理程序的机会，以下行动有助于实现这些好处：

- 财务部应建立一个框架，以便更经常地按月提供财务管理报告，报告的重点放在组织一级；
- 向高级管理人员提交的报告，应通过利用有关趋势或风险的适当指标和定性分析，把重点放在确保高级管理人员将其集体力量集中在查明实现目标的各种风险上；
- 世界粮食计划署为支持《国际公共部门会计准则》披露而整理核对的完善信息，应该用来确定并报告一年之中的重要财务业绩指标，例如：库存水平与损耗，创收与投资业绩；
- 有一个确定的需求，以更清晰地关联更多的资源和战略目标。鉴于这些跨部门目标的难度，管理层可能希望考虑替代性的执行情况报告，例如，确定可以与一个或多个战略目标相关联的预期成果，并将这些成果作为业绩衡量措施提交报告；以及
- 高级管理团队应每月碰头一次，利用定性分析以及从 WINGS II 得出的财务信息，对财务执行情况提供集体性的组织概述。

**Amyas C E Morse**

英国主计长兼审计长

外聘审计员