

## 主席的备忘录

### 大会委员会第一工作组第十次会议

2008年4月21日，星期一，09:30 - 17:30

主席 Vic Heard

1) **审议战略说明草案（继续）**：各成员继续讨论由管理部门准备的战略说明草案。根据会议，这个草案将不在工作组内进一步审议，将由管理部门将其整理、完善，以此作为拟议的战略框架和中期计划的内容基础：

- a) 宣传和交流（附件1）；
- b) 能力建设（附件2）；
- c) 知识管理（附件3）；
- d) 畜牧业（附件4）

2) 说明还是质量不错的，但要指出，所使用的格式和体例还有些不一致。因而要求以后的说明应该统一（有要求希望给段落加编号，而非使用黑点，这能便于各成员援引文件内容）。同时还要求，说明应包括粮农组织的弱点或弱势，而非仅仅是比较优势。意思是说明不能让人看上去似乎粮农组织所处环境优越，而应确实反映本组织当前处境。

3) 关于宣传、能力建设、知识管理领域的跨部门战略，应该强调内部组织安排，包括问责制和职工激励措施的重要性。粮农组织作为伙伴、促进者以及行为人在这些战略中都特别关键。对本组织跨部门重点，包括能力建设，应该进行成果监测，通过《计划执行报告》公布情况，并定期评估。

4) **宣传和交流**：成员普遍欢迎这一战略说明，并将重点置于向各国和国际社会宣传粮农组织政策并且展示粮农组织。设在罗马的各机构应该携手宣传粮食和农业的主要政策，世界粮食日等等。需要更多考虑制定共同战略。粮农组织各成员的作用也应肯定，这涉及各机构间的共同治理。这方面战略须经管理机构审议，并加强对粮农组织宣传和交流工作的监督。该战略应该触及粮农组织“怎样”宣传和交流，包括怎样确定和细化宣传内容，但不应企图界定有可能产生变化的内容。宣传和交流同时应该：

- a) 发布粮农组织成果，特别是成功之处；
- b) 进一步强调粮农组织规范工作与技术合作联手使各成员受益的作用；
- c) 显示粮农组织与其他机构合作在全球治理方面的作用；
- d) 扩展政策宣传内容，粮农组织需要超越战略说明的有限范围；
- e) 更好区分目的和目标群体；
- f) 区分内部和外部交流（内部交流可归属另一项战略，如文化变革战略。重要的是所有职工都应对粮农组织和粮农组织使命有全面的理解，而不仅仅是各自工作领域）；

- g) 世界粮食日、电视粮食集资活动、亲善大使、战胜饥饿国际联盟以及其他活动应该和谐统一，最好应由设在罗马各机构共同操办（一些成员指出，工作组先前曾讨论过，应将电视粮食集资活动交给非政府组织和国家委员会办理，还建议亲善大使要突出选择性）。

5) **能力建设：**各成员已经将能力建设定为跨部门的重中之重。各成员欢迎战略说明，强调该战略应由所有技术部共同制定。各成员同意该说明出发点应侧重需求。要强调粮农组织具有比较优势的领域，提供粮农组织规范工作的力量，提供便利和建立伙伴关系，包括促进南南、北南合作。能力建设应该具有长期观念，工作要有计划并确保可持续成果。由于能力建设是达到目的的一种手段，因而要避免采取单一干预。同时：

- a) 国家能力建设战略应该成为国家中期重点框架一部分，不应割裂；
- b) 各成员对于单独培训和职工流失所带来的影响表示关切；
- c) 能力建设应该充分考虑性别；并且
- d) 还指出，先前关于将重点置于高等教育的讨论结论是要取决于额外资源是否到位。

6) **知识管理：**各成员已经得出结论，知识管理是粮农组织总体工作的中心，粮农组织需要了解知识来源和怎样获得。说明可进一步针对：

- a) 分析知识需求并确定知识的目标用户；
- b) 下放办事处的作用；
- c) 与其他组织，包括私营部门结成伙伴；
- d) 获得知识的政策问题；
- e) 为特定目标群体提供特定知识，粮农组织应该提供便利；
- f) 粮农组织具有产生、综合、交流以及促进知识的作用；并且
- g) 使用适当的交流语言，管理层指出，这已经在与其他组织的某些合作中得到采用了。

7) **畜牧业：**各成员欢迎这一战略说明。他们强调，畜牧业应该走综合发展道路，没有理由单独成立一个畜牧业部。因而该部门战略需要采纳粮农组织各方面意见以充分整合，从而形成部门总体战略目标。在把畜牧业作为生产体系一部分以及各部门互动时，也需要考虑作物和森林的战略说明。该战略也应看到：

- a) 需要进一步确定该构架以及和其他机构之间的分工，特别是世界动物卫生组织、国际畜牧研究所、国际粮食政策研究所。需要阐明伙伴关系中有问题的领域；
- b) 与农发基金在试验投资项目中结为伙伴的潜力对畜牧业可以象其他部门同样重要；
- c) 畜牧业对改善生计尤其是在非洲的重要性；
- d) 有必要区分对象群体间的差异，区分粮农组织产出物直接用户和终端受益者的差异。

8) **战略目标 - 恢复初步讨论和审议主席的备选方案文件：**主席文件（附件 5A）为制定战略目标和确定其具体作用提供了有益基础。管理部门的说明表明标明了手段一目的层次构架以及有用的定义（附件 5B）。文件中的图表和演示说明了从结果到战略目标到成员国三大目标的过程，以及与重点主题和内部成效目标的关系。成员希望管理部门在 5 月 5 日第一工作组和第三工作组联席会议上介绍注重结果的层次架构的一个详细实例。

9) 会议普遍认为，现在迫切需要由上而下的进一步发展这一层次构架以便补充各战略说明的自下而上做法。简约对于各成员和秘书处内的理解、以及划分责任和问责很重要。因而多数成员认为，战略目标应该按种植业、畜牧业、渔业、林业、以及跨部门领域确定（如：粮食和营养，包括食品安全；自然资源管理的跨部门领域；还有生计，包括紧急情况恢复生计）。一些成员强调如 1999 年战略框架中跨部门战略目标的重要性，但多数人认为大多数战略目标应该在部门内作为达到目的的手段来考虑。这样将使战略目标的~~理解~~理解更为简单，还能促进责任制和问责制。各成员还：

- a) 对层次构架内审查和修改的时限达成广泛一致，从最高层次起将战略目标固定 10 至 15 年，以此作为战略框架的部分。但要在中期计划中定期进行审查；
- b) 重申战略目标数量应该加以限制；
- c) 同意“结果”必须要有目标、时限、并且可以衡量。但对于怎样制定目标或怎样在战略目标层次系统评估进展还存在不同观点，因为粮农组织对于实现国家、区域和全球目标贡献甚小。一些成员认为，应该对粮农组织实现战略目标的进展进行评价，但另一些成员认为，这样做未必能有效利用稀少的资源。

10) 工作组要求管理层提出一套示意性但全面可行的战略目标，使用手段一目的层次构架并充分考虑工作组至今所给予的指导。为便于对话和必要的反复过程，起初可以将这些目标以摘要方式提出，如有可能提交给 5 月 9 日召开的工作组会议。会议请大会委员会主席将此要求转告总干事。

11) 一些成员也忆及，讨论时尽管对内容达成广泛一致，但没有就成员国三大目标的最终措辞达成一致。

## 附件 1：宣传和交流战略说明草案

### 1. 对需要和粮农组织比较优势的分析

正如粮农组织章程予以明确和独立外部评价报告承认的那样，交流和宣传是粮农组织作为一个知识型组织的职能核心。为使本组织能够开展以下活动，需要一项全组织交流战略：

- 通过有效宣传，争取对农业和农村基础设施的投资，对实现世界粮食首脑会议目标和千年发展目标，尤其是千年发展目标 1 和 7 作出贡献；
- 代表全世界长期饥饿和营养不良人口，宣传以世界级技术研究为依据的观点；
- 把粮农组织建设成为与农业、林业、渔业、畜牧业和农村发展问题有关的全球讨论的参照点；
- 深入认识粮农组织对发展过程作出的独特贡献及其灾后救济恢复和向发展过渡的工作，从而增加对粮农组织的支持；
- 提高对于提供预算外资金的成员国的可视度，展示粮农组织执行项目和计划的成效；
- 与总部和各下放办事处工作人员进行有效交流，使其参与文化变革进程。

粮农组织在满足这些交流需要方面的比较优势是：

- 粮农组织作为其授权领域的卓越技术中心得到的全球认同；
- 粮农组织对复杂而敏感的辩论作出平衡而以科学为依据的贡献所享有的声誉；
- 粮农组织受到人们尊重的作为一个商签国际协定的中立论坛的职能；
- 其技术人员的素质和能力，他们可能成为广大媒体、非政府组织和民间社会可信赖的信息来源。

### 2. 总体远景和主要目标：

粮农组织战略交流的远景是：

促使全球充分认识粮农组织对发展过程的贡献、其比较优势及作为知识型组织和卓越中心向其成员提供实惠的作用。

战略交流的主要目标是：

- 决策者加深对惠及农业和农村部门发展政策的必要性的认识，促使为该部门筹措更多的资源；
- 增强粮农组织尤其是在重点主题活动领域中的作用和贡献，加深决策者和对决策者产生影响的人们，包括广大公众对此作用和贡献的认识；
- 为粮农组织迎接重新振兴的挑战提供支持。
- 实现这些目标将需要：
- 提高对粮农组织创造的国家一级的利益相关者可获取的丰富技术信息和知识的认识；
- 向成员国和民间社会利益相关者提供与粮农组织授权有关的政策事项的公共信息和咨询；

- 宣传支持有利于对农业和农村基础设施进行投资，解决长期饥饿和营养不良问题的政策；
- 主要通过媒体，增强所有利益相关者对粮农组织比较优势的认识，从而增加全体成员和广大公众对本组织的支持；
- 旨在促使员工参与改革过程的内部交流。

### **3. 预期的主要结果**

主要结果包括：

- 展示粮农组织的工作如何大大增加发展进程的价值，提供灾后救济，开展灾后恢复工作，帮助成员努力实现千年发展目标；
- 增强成员对本组织履行其使命的总体绩效的信心；
- 向成员国证明其捐款使用得当，从而鼓励不断提供预算外资源；
- 提高粮农组织的可视度，增强对粮农组织工作的意识和认识，从而有助于为粮农组织争取更多的支持；
- 为交流文化在粮农组织深深扎根，实现独立外部评价主张的普遍文化变革作出贡献。

### **4. 实施问题**

实施过程将包括：

- 为粮农组织的交流活动确定重点对象受众；
- 确保交流重点与重点技术主题一致；
- 阐明与成员国战略目标一致的总体信息，承认涉及重点主题的信息将逐年在年度全组织交流计划中确定；
- 为粮农组织与其确定的对象受众交流和宣传，确定适当的传统和多媒体手段及渠道；
- 依据一项共同的宣传交流战略与设在罗马的各机构密切合作，并通过战胜饥饿国际联盟及其他安排与其他民间社会伙伴密切合作；
- 发展世界粮食日、电视粮食集资和形象大使计划,支持涉及广泛对象的宣传工作；
- 通过拓展通畅的互动式内部交流渠道，支持本组织内部的文化变革进程；
- 在“联合国协调一致”的改革进程中，指导粮农组织在国家一级的交流和宣传方针。

## 附件 2：能力建设战略说明草案

### 1. 对需要和比较优势的分析

能力的定义是“人、组织和社会作为一个整体圆满处理其事务的能力”。能力开发/建设是“释放、加强和保持这种能力的过程”（经合发组织/发展援助委员会）。能力建设是粮农组织的一项主要职能，发展中国家和发达国家均对粮农组织在能力建设包括培训方面的作用给予高度重视（独立外部评价：第 269 段）。全组织能力建设战略将解决成员国在以下方面的需要：

- 支持制定和实施国家能力建设战略，包括设计、监测和评价实现国家发展目标的框架；
- 成员国全面的能力建设方针，目的是实现技术干预与充分重视政策环境程度相结合；作为一个综合整体开展能力建设活动，由粮农组织发挥促进者和提供者的作用（独立外部评价：第 16、27 段）；
- 确保能力建设工作的可持续性的战略方针，与国家人员对话，由其充分参与能力建设干预行动，克服技术合作计划在能力建设方面的局限性（独立外部评价：第 13、342、350、570—575、599 段）；
- 改革、合理实施和提升培训和高等教育，增加机会，弥补农业方面受过专门训练的人员的严重不足，尽可能扩大伙伴关系和网络，同时考虑到利用信息和交流技术的能力建设举措，必须适应地方需要才能增强效果（独立外部评价：第 665 段）；
- 加强粮农组织开展能力建设活动的业务能力，包括在国家、分区域和区域一级（尤其是在最不发达国家中）适当确定活动对象的能力，建立伙伴关系（包括与私营活动者的伙伴关系），内部大力开展组织学习（独立外部评价：第 502、576—577、662 段）。

粮农组织在能力建设方面的比较优势包括：

- 政策制定经验，强调其作为农业和农村发展专业论坛组织者的相对中立性；
- 广泛和直接接洽广大能力建设活动者的手段，使粮农组织处于以真正一体化方式，开展对个人、机构和政策层面产生影响的能力建设活动的有利地位。
- 农业和农村发展方面广泛的技术/专业知识及其语言覆盖范围，这些都得到用户高度评价；
- 知识创造、传播和交流职能，这是粮农组织能力建设活动计划的一个组成部分。

### 2. 总体远景和主要重点

人们认识到，加强国家能力不仅是加强粮食安全和农业部门绩效的一种手段，而且其本身也是《援助实效巴黎宣言》中所承认的一项目标（经合发组织/发展援助委员会）。

远景：粮农组织旨在成为一位有效的能力建设行动者，支持成员国形成确定和实现本身在农业和农村发展领域的目标的可持续能力，使他们能够实现粮农组织的所有三项全球目标。这一远景与联合国大会第 59/250 号决议和 2004 年、2007 年

《三年期全面政策审查》中表明的国际社会推进更加一体化的、由国家拉动的能力建设活动的新方针一致。

主要目标：粮农组织将为实现其远景与成员国携手努力开展以下活动：

- 国家和区域能力建设计划采用新的能力建设方针，实现可持续性、战略性、一致性、方法合理性和一体化，从而能够满足政策环境需要以及机构和个人的需要；
- 农业培训和高等教育机构实行适当改革、合理化和提升，政府、粮农组织及其他活动者予以推动；
- 国家能力建设计划利用适当供资方式，与所有相关的区域和国际活动者合作实施；
- 新的能力建设方针在粮农组织发挥能力建设促进者和实施者作用的背景下，在粮农组织总部和下放办事处的工作中得到充分体现。

### 3. 预期的结果和受益者

主要结果和受益者包括：

- 各国政府在国家计划和战略中，根据对政策环境中的能力空白和需要以及对机构和个人需要的全面评估，合理确定能力建设优先重点；
- 在改进方法和手段的基础上，确定适当的对象和采用合适的方法，改进能力建设综合干预行动的制定；
- 增加和加强政府活动者与相关国际和非政府活动者之间的能力建设伙伴关系；
- 改进对能力建设活动的监测和评价，以便确定和适当推广成功的方法；
- 了解国家明确的优先重点，围绕整合粮农组织比较优势和最佳做法、减少粮农组织能力建设活动零散程度的一整套全组织能力建设战略核心职能，加强粮农组织能力建设计划的一致性。

### 4. 实施问题

能力建设战略要想取得成效和坚定有力，其制定和实施工作将需要考虑独立外部评价（建议 3.24）和粮农组织本身所确定的以下活动：

- 在制定工作的各个阶段与国家协商，对能力需要和空白进行深入评估；
- 与伙伴组织协商，更加精确地阐明有助于能力建设的潜在伙伴关系；
- 发展中国家、捐助者和伙伴参与这项战略的制定，以确保广泛的主人翁意识；
- 制定一个实施框架，界定粮农组织的作用和责任；
- 制定一项有关实施这一战略的交流计划。

这项战略将依托和鼓舞外部和内部进程，如：

- 国家发展框架、联合国改革、“联合国协调一致”、以及新颖援助方式（如 UNDAF<sup>1</sup>、国家中期重点框架、联合援助战略及全部门方针）；
- 把联合国的能力建设讨论纳入三年期全面政策审查的主流活动；
- 能力建设各个方面现有的和正在形成的原则和佳法；
- 努力把跨部门重点事项如男女平等纳入主流活动；
- 粮农组织的其它改革问题，如权力下放、提高职工能力；
- 新的《粮农组织战略框架》中制定的其它战略，尤其是知识管理战略。

---

<sup>1</sup> 联合国发展援助框架

## 附件 3: 知识管理战略说明草案

### 1. 对需要和粮农组织比较优势的分析

知识管理是制定良好政策和作出适当决定的基础。粮农组织的主要目标是，确保向需要的人们在他们需要时以他们可获取和利用的形式提供世界粮食和农业知识（独立外部评价报告：第601段）。在所有各级，从田间农民到国际谈判一级都需要相关知识。

虽然最近在通过加强主题知识网络促进知识共享方面取得了进展，但粮农组织仍然主要由一些‘知识孤岛’组成，可被视为在职能和地理上‘孤立地’运作。此外，还应当认识到，粮农组织本身仅产生对粮食和农业部门进行良好管理及履行其职责和满足其成员和所有利益相关方需要所需的小部分知识。粮农组织需要知道从哪里找到所需的这种知识以及如何获取和利用这种知识（独立外部评价报告：第873段）。

粮农组织在知识管理方面的比较优势有：

- 其“具备高水平技术专长的能干职员，他们认真致力于履行该组织的使命”（独立外部评价报告：第30段）；
- 其作为有关以下方面的世界农业知识机构的作用：政策制定、能力建设、技术合作、应对农业紧急情况、收集和传播全球信息、制定和实施重要国际条约和协定；
- 其在国家和（分）区域一级广泛存在，从而促进跨界知识共享和交换。然而，为了有效进行知识交换和学习，粮农组织将需要以更加协调的方式利用新出现的内部和外部合作文化。

粮农组织已经实施了许多知识管理手段如粮农组织知识论坛（询问粮农组织、最佳做法、主题知识网络）和世界农业信息中心，以分享其大量信息和知识。

### 2. 总体远景和主要目标

**远景：**粮农组织将努力成为促进知识获取和交换的一个机构。粮农组织将协助其成员生成、获取和利用实现其单独和集体发展目标及粮食安全目标所需的粮食和农业知识。

**使命：**通过一项“全球知识政策”，使信息和知识成为所有成员，特别是最不发达国家可获取的一种真正的公共产品。<sup>2</sup>

**目标：**粮农组织的知识管理主流化有助于实现以下目标：

---

<sup>2</sup> 独立外部评价报告：第603段，备忘录一大会委员会第一工作组第三次会议，2008年2月11日星期一



- 向需要者在他们需要时以他们可获取和利用的形式提供知识、公共产品和服务。
- 通过加强知识共享和获取来改进成员国的决策。
- 通过在粮农组织总部和各下放办事处的工作中充分体现加强和协调的信息和知识管理方法，向成员更有效地提供跨学科服务。

### 3. 预期主要结果和受益者

主要结果包括：

- 加强与成员国和伙伴组织的伙伴关系。
- 在国家和（分）区域一级发展能力，以改进信息和知识交流，帮助成员国最佳利用现有资源及促进共同学习和信息交流。
- 通过向其成员和利益相关方提供规范、定义、方法、工具和基础设施，改进国家和区域一级的知识管理。
- 通过包括鼓励措施和回报在内的支持性人力资源政策以及改进总部职员与下放办事处职员的联系，在粮农组织建立知识共享文化。

### 4. 实施问题

独立外部评价建议制定战略远景,注重特定知识获取领域的发展。可特别注意：

- 版权问题和最贫穷国家的需要；
- 为粮农组织与其伙伴一起有效开展工作提供适当工具和基础设施；
- 适当语言范围；
- 对材料的价值和与搜索引擎提供者在简化质量信息地点方面的合作进行评估；
- 鉴于没有普遍了解粮农组织的知识管理，确定和实施“速赢方法”以展示信息和知识管理的益处；
- 处理没有正式承认每个人的作用所包含的粮农组织知识管理是一项具体责任这一实情；
- 将知识管理和共享纳入粮农组织的活动和过程并使其主流化；
- 与新的《粮农组织战略框架》，特别是性别活动主流化跨部门领域和《能力建设战略》项下制定的其他战略密切协调。

除了独立外部评价报告中明确提及的以外，《知识管理战略》如果想要产生效果，还应当充分涉及与加强粮农组织内知识共享有关的内部文化问题，并且在开始注重获取隐性知识的情况下，涉及显性知识（如世界农业信息中心、粮农组织技术出版物、技术数据库等）将继续发挥的重要作用。

## 附件 4：畜牧业战略说明草案

### 1. 对需要和粮农组织比较优势的分析：

过去 30 年全球畜产品的生产和消费迅速扩大，这个过程有时被称为畜牧业革命。畜牧业目前提供全球农业产值的 43%。传统畜牧业系统对 70% 的世界农村穷人的生计作出贡献，而新出现的日益增长的大型活动采用先进技术，以国际上提供的动物基因为基础，迎合迅速增长的肉类、奶类和蛋类市场。“中间阶层”即中等规模的市场型家庭农场虽然在许多地方仍然越来越重要，但逐渐被挤出市场，特别易受动物疾病冲击的影响。这种日益增长的系统两面性越来越成为该部门的特点，需要公共部门认真治理。

强劲的畜牧业增长及其伴随的结构变动带来各种重大挑战和机遇，需要国际社会综合治理。这些挑战和机遇同全球畜牧业在以下方面的作用相关：粮食安全和营养、经济发展和农村扶贫；影响动物和人类的疾病更快地（再）发生；影响环境、气候和用于动物生产，包括动物遗传多样性的自然资源方面。该部门声称全球作物土地的三分之一用于饲料谷物生产，该部门影响谷物价格增长但也受谷物价格增长的影响；此外，对土地的竞争越来越激烈，价格，不仅饲料谷物价格，而且还有水、能源和劳力的价格，都在增长，广泛牧场畜牧生产（占全球无冰地面的 26%）正受到异常气候变化和社会经济压力的挑战。

粮农组织处理这些挑战和机遇的比较优势：

- 在评估和管理畜牧业对社会、公共卫生、经济和环境产生的影响方面的知识和中立性[独立外部评价报告第 453 段：“粮农组织关于穷人和环境的政策工作影响了这些领域的全球思路”]
- 粮农组织作为一个政府间平台在预防和控制跨界动物疾病方面发挥独特作用（例如高致病性禽流感/H5N1；全球根除牛瘟计划），
- 在更好地利用和保存动物遗传资源方面公认的（粮食和农业遗传资源委员会/生物多样性公约）全球领导作用，
- 跨部门处理畜牧业问题，包括畜牧与土地的其他用途（作物生产、林业、渔业、野生动物）相结合方面的专业知识，
- 下放办事处促进向成员国提供直接支持方面的专业知识，
- 国际标准制定机构（例如食典）、各委员会（例如欧洲口蹄疫防治委员会、亚洲及太平洋区域畜牧生产和卫生委员会、拉丁美洲及加勒比畜牧发展委员会）和支持全球畜牧业的各项计划（如跨界动植物病虫害紧急预防系统、全球根除牛瘟计划、防治非洲锥虫病计划）的秘书处。

### 2. 总体远景和主要目标

根据粮农组织的三项全球目标，粮农组织畜牧计划的远景是支持政府建立畜牧业，通过提供安全、健康和优质食品对粮食安全和公众健康作出贡献，并对扶贫和

普遍经济发展作出贡献，同时保护环境可持续性和农业生物多样性。粮农组织畜牧计划的目标是，(i) 在准确的信息和分析及所有各级利益相关方参与的基础上作出畜牧业管理决策，(ii) 通过加强政治上重视、能力建设和针对性投资来增加畜牧业对国家发展的贡献，(iii) 在畜牧生产方面根据可持续资源管理标准利用土地、水、生物资源和空气。

### 3. 预期的主要结果（和受益者）

粮农组织的畜牧部门战略旨在取得四项综合结果，这些结果得到跨学科方法的支持，因结构层次减少的一个统一的计划而得到促进，利用与联合国和非联合国（世界动物卫生组织、国际农研磋商小组）及公共和私营部门伙伴的合作安排。在正式商定（2004年）的所有区域（非洲、美洲、亚洲、近东、欧洲）正在实施的逐步控制跨界动物疾病全球框架内，根据独立外部评价的建议使动物卫生活动与世界动物卫生组织切实结合，由区域和全球秘书处及指导委员会分别管理和监督联合计划的实施。

结 果	有助于实现结果的产出
1. 政府利用不断扩大的畜牧业作为农村经济发展和扶贫的增长动力	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 与畜牧有关的穷人生计在除当地需求之外没有什么市场发展机遇的地区受到保护（社会保护计划、社区畜牧服务、应急计划）</li> <li>• 在某种程度上可进入市场的地区创造畜牧部门增长条件（市场、服务、机构和投资政策、人们参与）</li> <li>• 在市场迅速发展的地区管理畜牧增长（综合发展计划，包括社会、健康和环境/自然资源管理）。</li> </ul>
2. 政府通过国际合作成功地管理动物疾病和与动物有关的人类健康威胁	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 改进关于动物疾病加快发生及其演变的知识，大大加强疾病预防和预警；</li> <li>• 在为国家动物卫生系统增加投资、配备必要技术和动物卫生政策手段及有技能的人力资源的基础上，政府通过区域和国际合作加强疾病控制和管理；</li> <li>• 在国家动物卫生和兽医公共卫生政策中充分考虑到社会经济、文化、结构和发展方面。</li> </ul>
3. 政府为畜牧生产而保护和加强对自然资源 and 环境的利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 为可持续利用和保存动物遗传资源，在国家和区域两级实施动物遗传资源全球行动计划；</li> <li>• 通过采用适合可持续性和效益标准及支持性投资的技术和政策措施，减少畜牧部门的环境足迹。</li> </ul>
4. 建立和保持更强大的国家畜牧部门发展能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 国家根据多个目标需要评估（社会经济/性别、健康、自然资源）；为畜牧业发展提供投资</li> <li>• 根据现有和得到政府支持的预防和防备计划进行动物疾病紧急情况管理和涉及畜牧业的自然和人为灾害管理；</li> <li>• 粮农组织处理主题畜牧业问题的<b>备选方案和影响文件及最佳做法</b>作为畜牧业人员能力建设方面提供和使用的信息来源。</li> </ul>

## 目标对象

粮农组织的畜牧计划涉及政府决策者、私营部门、非政府组织和捐助机构；学术、研究和发展方面及私营部门的专业人员；动物产品的生产者、加工者和消费者。

## **4. 实施问题（计划交付特征）**

知识和信息的提供及宣传：粮农组织的畜牧计划提供畜牧生产、动物卫生、畜牧与土地使用、畜牧生物多样性等相关方面的信息并对这些方面进行分析。该计划评估畜牧趋势和问题，注意技术、政策和机构。

政策支持和能力建设：粮农组织的畜牧计划帮助成员国和畜牧社区作出关于畜牧业管理的知情决定。信息、部门分析和决策支持是畜牧计划对目标畜牧社区内能力建设的主要贡献。

为标准制定和国际计划提供中立论坛和支持：畜牧业各个方面，例如疾病、食品安全、动物生物多样性、畜牧资源使用和环境保护等方面需要进行国际谈判，要求采取政府间行动，粮农组织的畜牧计划为此提供咨询建议和指导。

对成员国和紧急活动的支持：通过已经建立的粮农组织下放办事处网络向成员国提供援助，国家中期政策框架和不断发展的一个联合国计划据此确定重点活动。在发生重大动物疾病时向成员国提供直接支持。

成员指导：粮农组织的畜牧业计划得到处理畜牧业问题的政府间论坛（农委、粮食和农业遗传资源委员会、各区域委员会）的支持和指导。

## 附件 5A：主席的备选方案文件：关于制定战略目标及其在注重结果的手段目的层次构架（逻辑框架）中的关系的思考

1) **文件的背景：**工作组 4 月 10 日的会议同意将根据第一工作组主席的一份文件进一步讨论战略目标的制定问题，该文件将提出关于制定战略目标及其与结果的关系的思考。讨论将使工作组能够改进向管理层提出的一项要求，制定其向大会独立外部评价委员会提交的关于战略目标和重点主题的建议。

2) **战略目标的宗旨：**建议为履行本组织授权而制定的新的粮农组织战略框架，即以中期计划结果为基础的（手段目的）层次构架，目的应是：

- a) 奠定规划和分析基础，向所有各方（成员、秘书处和其它利益相关者）澄清本组织打算对共同福祉作出的有益贡献和实现这一目的的方式；
- b) 为粮农组织开展的活动提供内部和外部交流手段；
- c) 突出粮农组织产生的影响；
- d) 确定责任分工（由谁负责完成哪些工作？）和如何抓总；
- e) 明确所有各级管理人员和领导机构的责任路径，从而能够根据成效而不是开展的活动对本组织及其各个项目和计划进行评价，这些活动无论技术上有多合理，执行力度有多大，既可能产生效益，也可能产生不了效益。

3) **可能采取的方法：**使成员国受益的这一战略框架——即成效和影响层次构架的顶峰，由工作组原则上同意的成员国以下三项目标组成：“

- a) 所有人在任何时候都获得足够的、营养充分和安全的食物，确保在 2015 年之前把长期食物不足人数减少一半；
- b) 可持续农业和农村发展，包括渔业和林业，对经济、社会进步和所有人的福祉作出持续贡献；
- c) 保存、改良和可持续利用自然资源，包括土地、水、森林、渔业及粮食和农业遗传资源。”

除目标 a) 之外，既无时限，又无指标。

4) 在这一层次构架中，三大目标的下一层级是战略目标。战略目标将体现成员国较长期的优先重点，将指引方向，指明 10—15 年（例如，目前至 2020 年）的主要影响领域。然而，鉴于正在不断发生的变化，每四年将按照中期计划对战略目标进行一次审查，通常还将在总干事的任期开始时进行审查。

5) 战略目标将对实现成员国三项目标中的一项或几项目标作出明确贡献，形成直接的因果关系。战略目标还将以可取得的结果表示，就时间、数量和质量而言有一定的精确度，并提供一种核查进展的手段。然而，这仍然主要是由成员国和国际社会取得的结果，粮农组织对促进因果关系作出贡献。这就提出了如果其成败并非主要因为粮农组织，那么到底为何要以目标形式来规定这些战略目标的问题。这些战

略目标是成员们一致认为他们希望利用粮农组织的援助来实现的目标，如果不能取得进展，就提出了首先是所做的事情是否适当，其次是粮农组织提供促进贡献的方式是否为最佳方式的问题（是需要加倍努力，调整努力方向还是终止努力？）。对精选的几项指标进行监测和开展深入评价，均是这一层面的重要评估手段。

6) 层次构架中战略目标之下的一个层面是“结果”。这些结果是粮农组织所开展的活动的实际结果。粮农组织对结果无法控制，结果应产生于成员国和国际社会对粮农组织工作的直接利用。在这一层面上，需要有明确的指标、时间界限和核查正在取得的结果的手段。正是在这一层面，必须建立以结果为基础的最强大的内部框架，设想“结果”应比目前的“计划实体”数量大大减少，使“计划”更加集中、一致。

7) 战略目标层面的利益基本上分为两类：

a) **部门利益**（如：森林和树木为改善给人们的近期和较长期利益作出更大贡献，尤其通过：

- i) 提供收入、粮食、燃料和放牧环境—特别重视林区贫困人口和农村贫困者的需要；
- ii) 通过碳截存和可再生能源减缓气候变化；
- iii) 为农业和城市用途保持水土；
- iv) 预防水灾和海洋破坏，直接拯救人类生命和维持生计）。

b) **跨部门机构利益**：（如成员国为其人民创造利益的机构能力，关系到农业，得到加强的框架或例如得到加强的全球治理框架，以便实现政策一致性和制定农业、林业和渔业领域的国际文书）。

8) 其它令人关注的跨部门领域：还有一些令人关注的跨部门领域可能或应当定为目标，这些目标促进战略目标，但作为一个单独的重点领域，又未达到战略目标的层面。这些领域包括性别和儿童及老人的权利等。

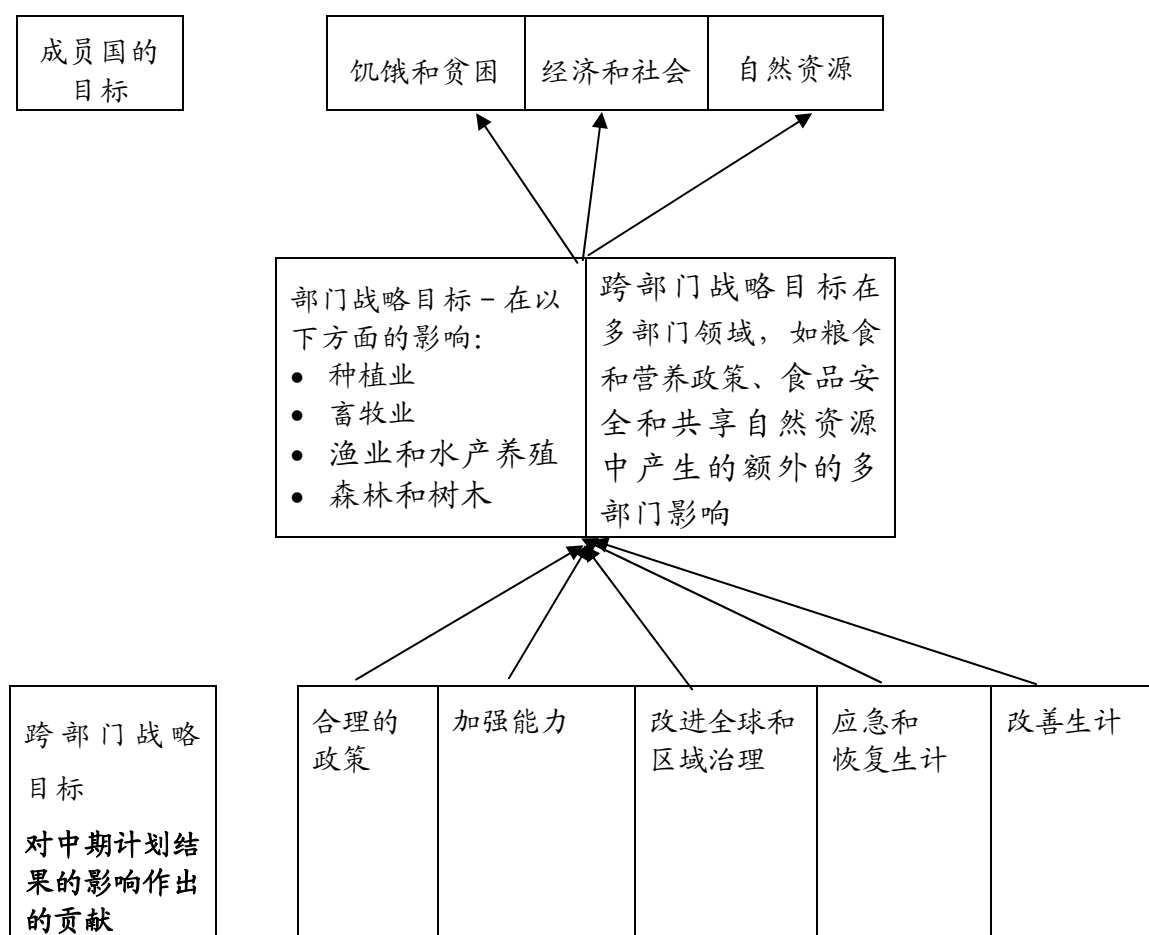
9) 内部成效目标：最后但不同的一类重要目标不属于战略层面，也不直接对成员的目标作出贡献。这些目标涉及增强粮农组织自身的能力和改进工作方法，以便取得“结果”，从而实现战略目标。这些目标涉及以下等领域：加强伙伴关系，加强跨学科性，综合管理知识以确保向用户提供知识。

10) 为了满足上文第 2 段中关于重点的标准，必须限制战略目标的数量（《1999 年战略框架》有 12 项战略目标）。战略目标还必须明确各种责任关系。“形式服从职能”。因此，正如管理层和成员所强调的，战略目标与组织结构关系密切。显然，这一点对独立外部评价来说是重要的，独立外部评价在其有关组织模式的建议

中保留了部门技术结构，同时基于跨越组织结构界限的矩阵工作机制，明确界定了能力建设、知识管理、发展政策以及交流宣传的责任。

11) 鉴于粮农组织利益相关者的构成及其技术委员会的结构，很难有正当理由提出或设想一种不反映本组织的部门，而又能使成员了解粮农组织正在开展的活动（如在林业方面的活动）的战略目标结构，实际上，这可能正是《1999年战略框架》缺乏实际应用的原因之一。部门性结构将仍然是粮农组织提供其利益的关键所在。因此，可能形成的是既反映各部门情况又反映跨部门目标的战略目标。这将意味着按照以下条块提出的一个结构，将总共提出大约十项战略目标（四个部门，或如果跨部门粮食也作为一个部门的话，五个部门），加上最终商定的跨部门战略目标。

12) 应当指出，在这一结构中，虽然为了清楚起见，部门战略目标列于跨部门战略目标之上，但实际上在层次构架中处于同一层面。所有的部门能力建设活动都将对能力建设战略目标作出贡献，正如跨部门战略中的许多工作都将对部门战略目标作出贡献一样。



13) **战略目标与重点主题的关系**：战略目标的时限设想为 10—15 年，指引总的方向。重点主题将在这一范围内突出重点，促进实现战略目标，正如原先在工作组中讨论的那样：

- a) 是“旗舰”，提供有关鲜明、重要工作的一个交流和宣传手段，使本组织能够更好地吸引预算外资源来补充正常计划资源；
- b) 促使按照《巴黎宣言》减少预算外资源僵硬的捆绑条件和集合程度，同时促进领导机构按照商定的优先重点监督这些资源的使用；
- c) 往往是跨部门主题，但并非都是如此，例如，生计主题是跨部门主题，但负责任渔业行为守则涉及具体领域；
- d) 限制数量，以便实现其作为突出资源重点、筹措资源和宣传资源用途的手段的目标，尽管独立外部评价建议关于 6 项主题的指导可能限制性太强，还将需要为其它目的筹集部分预算外资源；
- e) 与中期计划一致，对其期限进行限制，但可延长或修改，将确定明确的目标和指标。

14) 因此，他们将整合几组结果，在较短的时限范围内，近期内在高度重点领域产生影响，如当前的重点领域：

- a) 气候变化；
- b) 商品价格；
- c) 消除国家饥饿和粮食不安全；
- d) 农业用水；
- e) 决策数据库包括统计资料的提升；
- f) 促进投资。

15) **可能的跨部门战略目标：**部门战略目标可由牵头部门根据对战略说明的讨论提议制定。根据工作组迄今开展的讨论和独立外部评价可能提出的跨部门战略目标如下。中期计划中可能按各项战略目标确定的“结果”举例说明如下。为避免重复部门战略目标，或重复位于顶峰的成员国的三项目标作出了努力。然而，下文例举的可能的战略目标并不相互排斥，可能会有大量重叠。

16) 在粮农组织授权领域中,关于成员国商定的三项目标,尤其重视贫困者和饥饿者:

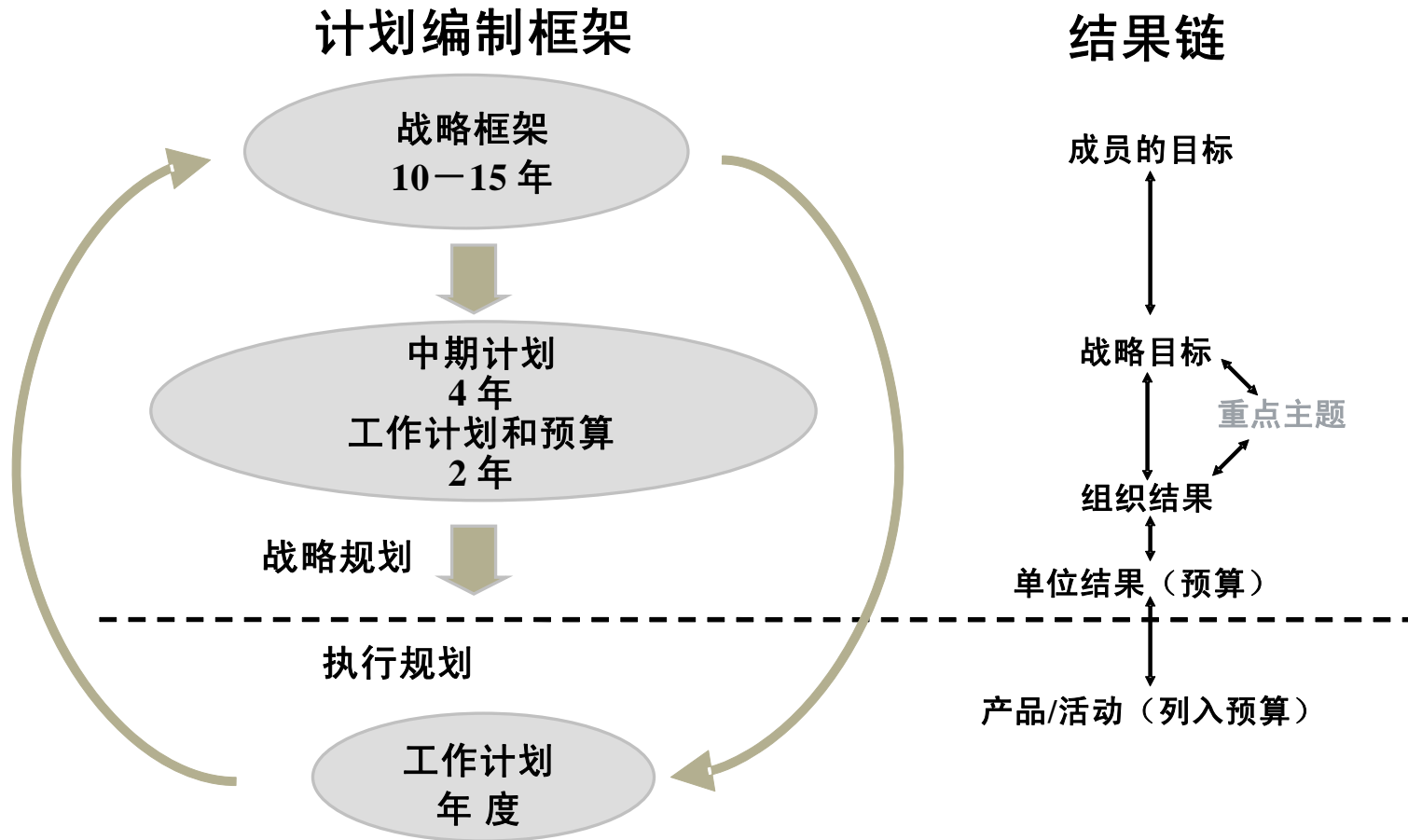
- a) 加强成员国、区域和全球机构向其人民提供利益的能力，与农业有关，包括中期计划中可能涉及以下方面的能力结果：
  - i) 建立有利的政策和法律框架；
  - ii) 确保获得生产和增值、销售等所有方面的知识，包括研究，推广和培训；
  - iii) 确保获取生产资料和市场准入等必要的基础设施和机构；
  - iv) 平等而活跃的国内和国际贸易；
  - v) 对消费者的保护；
  - vi) 实施法律法规；
  - vii) 平等和可持续地利用自然资源基础；
  - viii) 数据和统计资料；
  - ix) 植物和动物卫生。



- b) 加强、改进政策和立法，使国家、区域和全球各级的人民受益，包括中期计划中可能在以下方面取得的结果：
- i) 增加投资和资金；
  - ii) 改进自然资源的持有制度和利用手段；
  - iii) 粮食和营养；
  - iv) 对贫困者和营养不良者的保护；
  - v) 机构；
  - vi) 基础设施；
  - vii) 国内和国际贸易；
  - viii) 对消费者的保护；
  - ix) 植物和动物健康。
- c) 为了饥饿者和营养不良者，为了农村和其它依靠农业的人口，加强和改进全球、区域和分区域各级发现新问题、开展有关这些问题的宣传工作，实现政策一致性和制定法律文书，包括中期计划中可能在以下方面取得的结果：
- i) 自然资源包括渔业和共享水资源的持有、获取和使用；
  - ii) 粮食监视和供应；
  - iii) 气候变化和农业；
  - iv) 应急行动；
  - v) 国际贸易；
  - vi) 消费者保护和食品标准；
  - vii) 遗传资源；
  - viii) 植物和动物健康。
- d) 改善贫困者和营养不良者的生计，尤其是在最不发达国家中，包括中期计划中可能在以下方面取得的结果：
- i) 增加粮食生产；
  - ii) 在农场上、渔业和林业中以及相关的涉农企业中创造就业和创造收入；
  - iii) 可承受得起的食品价格；
  - iv) 建立食品安全网。
- e) 加强和改进对粮食、农业和农村紧急情况的预防、防备和恢复反应，以便保护、恢复，如有可能，加强受害者和遇到紧急风险的那些人员的生计，包括中期计划中可能在以下方面取得的结果：
- i) 粮食预警；
  - ii) 植物和牲畜疫病监控；
  - iii) 应急防备规划
  - iv) 国家应急能力
  - v) 对农业方面的生计恢复作出协调一致而充分的反应
  - vi) 对植物和牲畜疫病作出协调一致而充分的反应。

附件 5B: 管理层关于手段目的层次构架的说明和定义

手段目的层次构架 - 粮农组织计划的编制模式



## 定义:

- **远景**说明本组织希望今后达到的境界。它是对本组织未来最乐观的看法。远景声明既表达本组织的宗旨，又表明本组织的价值。对雇员来说，远景指示期望他们如何表现，激励他们作出最佳贡献。对成员来说，远景使它们认识如何和为何与本组织一道努力。
- **战略目标**是规定时限（如 10—15 年）内预期成员国机构、国际社会或发展伙伴实现的利益或变革。就逻辑框架而言，这些利益是初级用户依靠相关“组织结果”（见下文），在因果链中采用粮农组织的产品和服务取得的直接结果之后的几个步骤。因此，战略目标不是由粮农组织本身来实现，而是由成员在粮农组织提供的附加值的基础上实现，并考虑到确定的依赖性和其他发展假设。
- **重点主题**帮助突出中期（四年）内的优先重点，对实现战略目标作出贡献。这些主题往往但并非都是跨部门的，突出粮农组织准备帮助成员借助与已选重点领域相关的组织结果（见下文），在所选领域中实现的利益。主题通过为高度关注的工作提供交流和宣传手段，帮助促进预算外资源的筹措，用以补充正常计划资源。重要的是，其目的也在于促进预算外资源减少僵硬的捆绑条件和集合程度，促进领导机构按照商定的优先重点监督这些资源的使用。
- **组织结果**：这些结果是粮农组织致力于在四年时限内向成员国和国际社会提供的产品和服务，以及用户采纳和使用这些产品和服务所取得的成果，以便促进战略目标的实现。组织结果通常将由一个或一小组组织单位负责。组织结果是因果链中粮农组织产出之后的第一级结果，即需要初级用户小组采纳和利用，并以预期这些初级用户取得的应用结果表示。为了能够衡量和报告取得的组织结果，制定了与规定时限相关的指标、核查手段、基准线和目标。