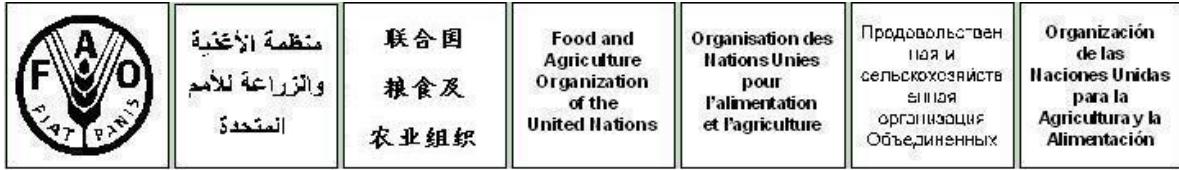


2011年6月



大会

第三十七届会议

2011年6月25日—7月2日，罗马

总干事的讲话

2011年6月27日，星期一，罗马

大会主席先生，
理事会独立主席先生，
尊敬的各位部长，
尊敬的各位大使及常驻代表，
诸位阁下、女士们、先生们：

首先，我谨欢迎各位莅临罗马，尤其是对那些不远万里，从世界各地前来罗马参加粮农组织大会第三十七届会议的与会者表示欢迎。本届大会对我们这个组织的未来极为重要。

过去几年中，粮农组织经历了一些最激动人心的时刻。最近，粮农组织必须面对众多挑战，加强各个方面的活动，肩负着应对紧急情况 and 解决较长期粮食安全问题的双重任务，同时还要开展整个联合国系统历史上最深刻、最全面的改革。然而，粮农组织是否做好了充分准备，尤其是在全球粮食、金融和经济危机的背景下，迅速有效应对所有这些挑战呢？

为尽量减轻粮农组织工作过程对环境的影响，促进实现对气候变化零影响，
本文件印数有限。谨请各位代表、观察员携带文件与会，勿再索取副本。
粮农组织大多数会议文件可从互联网 www.fao.org 网站获取。

因此，今天我在粮农组织大会上的最后一次讲话，重点不是我在以前的会议上所强调的外部环境下的计划和活动，而是在我担任总干事期间，我们同心协力，在本组织内部进行的改革和变革，使粮农组织更加迅速、有效地为其成员服务，不辱使命。

（总干事的远景和1994年的粮农组织）

1994年1月1日，我有幸开始担任粮农组织总干事。我根据本人提议的并于当年6月得到理事会批准的一项计划开展工作。该计划的宗旨是改造这个组织，不仅顺应冷战后时期不断变化的全球形势，而且对其内部工作环境实行改革，以期能够更好地帮助成员国和全球社会实现普遍粮食安全这一重要目标。

粮农组织当时需要克服集中管理的弊端，实现管理方法现代化。我的目标是调整精简组织结构，使其与优先重点保持一致。粮农组织的一大部分工作人员在总部，需要更加贴近实地活动。办公和通讯技术以及人力资源管理方法需要现代化。信息系统分散于不同的平台，没有系统联系的数据库需要整合。而且，两年预算周期和四年中期计划的规划过程要有一个长期的战略远景。

我当时清楚，粮农组织还要面对一种新的环境——政治变革，国际经济体系改造，农业援助流量下降，农产品贸易自由化，自然资源承受的压力不断增加，新的角色登上发展舞台，粮食紧急情况不断增加，以及通信和信息领域出现革命性创新技术等等。

我旋即进行磋商和全面反思，审议优先重点，评估组织结构，评价工作方法，使粮农组织能够履行其职责，成为有助于获取世界范围内知识的一个卓越国际农业中心。

经总部和实地转型两个团队详细审查之后，我们把粮农组织计划和活动的重点又调整到“粮食安全”这一中心主题和预防跨界动植物病虫害的行动上，同时还执行了一项改善内部治理的计划。该计划旨在下放执行活动，精简行政和财务程序，改进规划和预算编制，实现信息和通讯技术现代化，改进审计安排，同时通过降低投入成本、改进工作流程、改善费用回收措施，不断努力增加节约，提高效益。

这些要素构成了所需改革的基石，早就纳入1994年启动的进程，后在2005年得到进一步发展，现已融入对本组织进行独立外部审查之后执行的《粮农组织革新图变近期行动计划》。

（今天的粮农组织）

今天，我们的粮农组织已不同于十八年前的那个组织，如今横向联系加强，结构更加扁平，层级大大减少；组织构架基于结果，与锁定的目标更加一致。总部和下放办事处管理人员的权力和责任增加，问责增强。

总部的组织结构经历了改革，以提高粮农组织各部的一致性，加强知识管理和能力建设等关键领域的多学科工作，同时应对气候变化、生物能源和营养领域的新挑战。分散的部门已经重新组合，以便更加有效划分责任。总部正常计划辅助人员已经减少54%。世界各地的司处级工作人员从261人减少到仅仅118人。新的总部结构已于2010年1月份落实，以期确保控制范围易于管理，减少潜在“孤岛”效应，在较低层面上采用灵活、分级管理方法。

第一个“战略框架”于1999年得到大会批准，为粮农组织的工作指明长期前景，指导本组织的使命和远景及其战略目标。“中期计划”规定了目标和产出，以确保与两年期“工作计划和预算”相一致。

制定《近期行动计划》后，从2010年起搭建了一个基于结果的新的架构，从而能够制定各项计划，采用优先重点确定和资源管理过程。重点不仅放在粮农组织的行动上，还放在其活动的影响之上。新的《2010-2019年战略框架》阐述了本组织的远景和全体成员确定的总体目标。这项活动导致对下一个两年度内的重点或不再作为重点的工作领域作出选择。

今天，粮农组织运用的行政和财务流程更加精简，规划、预算编制和问责方法得到改进。内部老的财务和人力资源管理系统，即计算机化的财务管理系统、人事管理系统以及计划制订系统，已为Oracle企业资源规划软件所替代，使粮农组织的业务方式发生了重大变化，消除了粮农组织在上世纪90年代初所经历的信息系统的局限性和限制性。第一个组成部分涉及财务流程，于1999年得到实施，而第二个组成部分涉及人力资源管理和工资，于2007年投入运行。整合后的这一新系统大大改善了对交易流程的控制，利用新的管理手段加强了本组织的报告能力。因而，业务流程在效率、及时性和成本方面都从中获益。人力资源管理也因此而更加有效，使其与各项组织目标的联系更加密切。

2007年，为了不断努力降低行政费用，实现增效节支，建立了一个共享服务中心，由布达佩斯中心和曼谷及圣地亚哥两个分中心组成。这项举措使本组织能够整合和精简若干“后台”行政交易流程和实现标准化，并下放到成本较低的地点进行，从而节约更多的费用。在这方面，我们认为三者进一步整合，形成一个单一的全球中心十分必要。

2010年实施绩效管理系统之后，粮农组织对职工的绩效评价得到改进，更加全面，全组织上下的责任性和生产率也得到增强。绩效管理系统还建立了组织结果与工作人员个人绩效之间的“责任联系”——这是一项明显的重大实效，对整个组织产生了影响，支持粮农组织实行追求绩效的管理。

今天，粮农组织形成了权力下放结构，行动更加贴近成员国的需要，对地方能力的利用得到改进。1994年，为支持权力下放过程，确保取得预期的成果而成立了一个办公室。最初是建立了五个分区域办事处及其多学科团队，为不同的国家群组服务，权力下放部门专业人员职位的数量因此增加了81.5%。如今，粮农组织总共有13个分区办事处和多学科团队，其技能组合符合服务对象国家的需要。总部与实地的人员配备也因此而更加平衡。1994年至2011年期间，总部正常预算专业人员减少了26%，而下放办事处的人员增加了20%。结果，同期实地与总部的专业人员比例，不包括国家专业官员，从21%提高到34%。

此外，国家办事处也从主要履行联络职能，转向规划和执行本组织在国家层面的各项活动。实地项目执行活动的职责，逐渐移交给权力下放办事处，通过招聘优秀的国家工作人员，当地联系得到加强，而且费用与同等级别的国际人员相比大大下降。

由于成员国提供了额外的资源，权力下放活动总体加快。已经完成的主要行动包括：区域办事处参与政策和计划事项方面的决策；对派驻国家的技术官员和粮农组织代表的监督工作交由各区域办事处负责；技术合作计划非紧急行动资源下放给区域管理；采购和人力资源领域的授权增加。

正在开展的其他行动包括：下放办事处工作人员全面纳入基于结果的管理系统；审查区域和分区域办事处的技能组合，加强人员培训，以便更好地适应新的职能和成员国不断变化的需要；增加对现代信息技术系统的利用。所有这些行动的综合影响正在对粮农组织“统一运作”作出重大贡献，全组织员工队伍更加一致和完整。

权力下放网络发展的一个明显迹象是，这些办事处现每年支付近6亿美元，比2004年增加了190%。由于这些办事处要有必要的工具和登录全组织系统的手段才能有效运作，粮农组织同联合国系统其他组织一样，为实施“国际公共部门会计标准”执行一个重大项目，以确保遵守公认而独立的财务报告标准，符合成员和捐助方要求的最佳做法。我们正在利用国际公共部门会计标准项目，在全组织范围内应用新的业务和财务流程。

现在粮农组织充分配备了现代办公和通信技术，职工能够更加迅速有效地开展工作。早在1999年之前，电子邮件服务就覆盖了所有区域办事处、分区域办事

处、联络处和国家办事处。今天，所有办事处都有全面的互联网服务，50多个国家还安装了视频会议设施。全组织的信息交流因此得到大大推动，办事处之间的联络数量增加、质量提高，使我们处理关键问题所需时间缩短。工作人员的流动性也因此得到加强，使粮农组织能够更好地应对紧急情况，遇到需求高峰时能够迅速调动人员。

今天，我们的组织还实现了妥善的内部治理，内部监督过程的独立性增强。为了更好地反映和加强内部监督职能新的远景，内部审计办公室于1997年成为监察长办公室，其职责得到加强。2000年，制定了《监察长办公室章程》，整合了内部审计体系的各项要素和报表要求，成为本组织内部重要的、最新的、独立的审计手段。

2003年，建立了一个由五名内部成员和两名外部成员组成的审计委员会，为总干事和监察长办公室提供建议。后来又做出了一项决定，从2008年起，该委员会完全由外部成员组成。因此，粮农组织还改进了对落实审计建议的控制。总干事办公室树立了榜样，采用双重签字方式，其所有付款都要由行政财务官员和主管行政财务工作的助理总干事双重签字。1994年以来，监察长办公室对其活动进行了180次审计，总干事办公室财务状况委员会组织了70次会议审议报告。

最后一点也很重要。粮农组织圆满履行了其信托管理责任，掌管了10亿多美元的投资资产，包括由捐助方委托粮农组织管理用于项目的短期资金，以及多年划拨用于为职工离职后相关负债供资的长期资金。2004年，投资组合中的资产战略分配，按资产类别和货币构成做了调整，采用了多项新的基准，以更好地反映谨慎的风险结构。这些举措使本组织比许多平级组织更好地渡过了2008-09年的全球金融危机。在有世界知名机构专家参与的外部投资咨询委员会的指导下，粮农组织根据自愿捐款额增加情况，继续调整其投资任务。粮农组织持有的资产绩效依然良好，我们继续着力确保这些资产的安全。

今天，我们的组织财政状况良好。从上个世纪90年代到2007年，由于成员国没有向正常计划缴纳会费，粮农组织出现资金短缺，不得不向银行贷款1.04亿美元以支付其业务费用。今天，我很高兴向各位报告，粮农组织正常计划资金超过1.8亿美元。由捐助国提供的用于项目支出的预算外资源近9亿美元。

诸位阁下、女士们、先生们：

（地理和性别代表性）

为了实现一个全球性技术组织的远景，粮农组织充分意识到十分需要建立一支员工队伍，既反映地理多样性，又体现性别多元化。因此，已经采取了措施，增加那些在粮农组织中无任职人员即无代表性，或任职人员数量不足即代表性不足的国家的工作人员数量，并提高妇女占专业和更高级别职位的比例。

今天，有41个成员国无人在粮农组织中任职，1994年这样的国家有53个，而同期成员国的数量从169个增加到191个。相反，代表性过高即任职人数过多的国家从64个减少到仅8个。结果，在列入工作计划和预算的专业人员职位中，来自代表性过高的国家的专业人员所占百分比，从1994年1月的51%，下降到2011年5月的18%。同一时期内，在专业、司处级及更高管理职位中，妇女所占百分比从16%提高到34%。

此外，在最终制定关于性别平衡的“人力资源战略行动计划”方面取得了重大进展，该计划已按照最近于2010年底批准的联合国50%的指标做了修订。而且，还确定了各部和各办事处2011年的地理和性别指标，在全组织范围内努力实现中期计划的总体指标。

大会主席先生，
理事会独立主席先生，
尊敬的各位部长、各位大使及常驻代表，
诸位阁下、女士们、先生们：

（节约与增效）

现在我向各位介绍一些数字，更好地说明改革给我们带来的实效和大量利益。我们，即管理层和成员国的共同努力得到独立外部评价的认同，该评价指出（我援引其原话），“正是本组织及其成员认识到，要在粮农组织行政管理和技术计划中实现增效节支，以便使我们不足的预算资源为技术工作发挥最大作用。”相继进行的几轮改革，自1994年以来，每年产生了总额为1.119亿美元的节约，详细情况如下：

- 降低投入成本，每年总额为2 970万美元；
- 精简行政及业务支持过程，每年总额为3 420万美元；

- 减少职位层级，每年约2 020万美元；
- 逐步调整人力资源投入构成，每年合计1 320万美元；
- 改进预算外服务的费用回收，扩大工作计划的资源基础，每年产生1 460万美元。

所有这些数都得到了财政委员会的确认。

这些节约和效率增长是本组织在恶劣的财政环境中实现的。从1994年到2010年，粮农组织的正常计划资源下降了21%，而包括自愿捐款但不包括与紧急援助有关的资源在内的总资源下降了整整26%。这对本组织为所需改革提供资金的能力，以及对本组织的员工队伍产生了重大影响。1994年，粮农组织总共雇用5 560名员工，截至2011年5月，所有资金来源下的雇员人数减少到3 750人，即减少33%。这确实不是一件容易的事情，但我们做到了，我们削减了全组织53%的司处级职位。而且，我们采用了磋商和透明的过程，所有职工协会都参与了这一活动。在进行的三、四次大裁员过程中，为进行必要的精简始终与职工代表机构协商找到了妥善的解决办法，没有任何一个员工在违背其意愿的情况下被迫离开粮农组织。

此外，粮农组织还负责总部员工和驻110多个国家办事处的保安问题。粮农组织每年还要接待数千访客。另外，2005年粮农组织接受了指定负责联合国在意大利事务的官员这一职责，因而需要保护意大利境内的6 400多名联合工作人员及其家庭、顾问/合同人员，以及他们为之工作的27个机构的资产和办公大楼。由于保安任务加重，用于保安的正常计划预算拨款增加以满足需要。

诸位阁下、女生们、先生们：

（2012-13年工作计划和预算）

现在说说预算。

在塑造一个能更加迅速有效向成员交付成果的组织的征途上，我们来到了一个十字路口。本届大会将不仅就实现粮农组织革新图变的前进道路提供指导，而且肩负着决定下一个两年度即《2012-13年工作计划和预算》资源水平的责任。

就在18个月前，大会批准了一个基于结果的新的十年战略框架和四年中期计划，为本组织的工作提供指导。2009年的大会还对本组织确定的方向投了信任票，批准了2010-11年的预算水平，使我们能够全面执行工作计划，包括《近期行

动计划》中的一系列改革。我们的伙伴也对此表示信任，本两年度提供的自愿捐款比我们估计的多出25%，从而加强我们的工作效果，尤其是帮助各国迅速应对粮价波动所产生的影响。

[我们的工作]

我对下一个两年度的提案是循序渐进的，而不是革命性的。该提案完全依托《2010-13年中期计划》中的结果框架，但努力改进提高。例如，我们认真听取了各区域会议和各技术委员会有关本组织工作重点的意见，从而确定了中期计划中我们予以重视和不再作为重点的领域，以便更加突出本组织的工作重点。成员和秘书处都认识到，根据经验我们得知，确定优先重点方面仍有改进余地。首先，我们将努力在实地取得可衡量的结果，使粮农组织的全球使命在国家一级产生成效，尤其通过高质量的政策咨询、信息、能力开发及技术服务。

[我们的运作方式]

我始终清楚，公共支出要实施财政纪律。18年来，我们在持续提高效率，促进增长方面，创造了每两年度找出近2.24亿美元节约的记录，就是最好的说明。增效所腾出的部分资源又投入到本组织的技术工作中，而另外一些资源则用于抵消这几个两年度内预算削减所产生的影响。

在编制下一个两年度的提案时，我个人坚持要响应联合国秘书长关于多办事少花钱的号召，在我们的行政支出方面进一步增效节支。因此，在三个月前提出的拟议的工作计划和预算中，我又在2012-13年正常计划内找出了产生2 650万美元增效节支的领域。增效产生的这些节约，加上恢复的1 040万美元经费即原来的一次性偶然节约，按三种方式重新纳入计划。首先，《近期行动计划》各项行动所产生的1 060万美元的节约，重新分配用于为正在执行的《近期行动计划》项目的经常性开支提供资金。其次，1 040万美元分配用于加强粮农组织以下方面的工作：得到更新的粮食安全委员会和国际植物保护公约等主要机制；解决水、营养和粮食不安全等问题的多学科方法；加强我们与下放办事处之间的信息和通讯技术连通能力等。最后，1 590万美元为技术和业务单位保留，用于加强其计划的执行工作。

然而，增效产生的部分节约，存在消失的风险，对此如若不予强调，将会成为我的过失。把后台交易处理工作集中到布达佩斯全球共享服务中心的提案，将产生近200万美元的经常性增效节支。这项提案经过慎密考虑，而对难以就此达成一致我十分关切。如果不能决定实施这项改革，那么，2012-13年成员国的会费就不得不再增加200万美元。

我还注意到，大会将审议理事会关于为评价办公室增拨100万美元预算的建议。如果这项建议得到核准，也将需要寻找其资金来源。

[预算水平]

在提出执行工作计划所需的预算水平时，我清楚地意识到，在遇到艰难的经济和金融困难的这一时期内，要尽量减轻对成员国分摊会费的影响。因此，拟议的预算净拨款10.469亿美元，反映了各技术委员会和领导机构的指导意见，考虑到两项财政因素后增加了4.6%。

首先，2009年，大会从2010-11年预算中削减了1 040万美元的资源，这是偶然的一次性节约，我现已恢复了这笔资源。这是理事会的一项决定。实际增加的资源要略低于这一数额，因为由净拨款提供全部资金的《近期行动计划》的开支减少了180万美元。

其次，为维持购买力所需增加的费用现估计为3 780万美元，比2月份估计的、3月份在拟议的工作计划和预算中公布的数额减少1 020万美元。新的估计数所依据的是4月底获得的最新信息，主要是因为国际公务员制度委员会所作的决定，预期将产生促使今后人事服务费用下降的影响。有关这一事项已向大会提供了补充说明。

我赞赏全体成员为保护我们的计划作出了努力，我认识到继续实施财政纪律的同时，对计划执行工作要给予一定的灵活性。我努力为2012-13两年度找出更多节约以抵消费用增长对预算水平的影响，同时保护实质性计划不受影响。我找出了可以进一步增效节支的五个领域，即通过：审议从而减少拟议的职位编制；减少公务旅行次数；信息产品的制作合理化；改进与预算外活动相关的费用回收；寻找机会由综合预算支付由核心自愿捐款出资的部分预算内活动费用。全体成员在理事会独立主席精干团队的主持下，由秘书处提供支持，就此展开了建设性讨论，这一情况令人鼓舞，我期待你们的审议取得成果。

我们将第一次有机会在大会之后，对工作计划和预算提案进行调整，以反映各位所做的决定和提供的指导。我期望今后几天与各位一道就预算水平达成一致，使我们能够全部实施拟议的工作计划，并尽一切努力，以最迅速、有效方式执行计划。

(结束语)

诸位阁下、女生们、先生们：

今天，我着重谈了1994年以来实行的改革。改革是一个连续的过程，粮农组织要在这个过程中自我调整，适应其不断变化的外部运作环境。改革必须得到全体员工的充分积极支持才能获得成功，我非常庆幸，在整个改革过程中都得到了员工全力支持。今年早些时候，我进行了一项员工调查，借以衡量我们在世界各地的工作人员对改革的认识和支持。调查使我们听取了员工非常宝贵的反馈意见，员工们指出，50%以上的人正获益于《近期行动计划》的重大改革行动，这一结果令人非常鼓舞。员工还就我们需要改进的领域提出了反馈意见，管理层将与员工携手努力，为解决所有关切采取行动。

为了支持本组织的振兴和现代化，全体员工大力投入，始终如一，我表示十分赞赏和敬仰。员工及其家庭为此做出的牺牲和付出，其程度从来没有量化过，也许永远无人知晓。许多工作人员受到了改革的影响，如此深刻的变革随之产生了不确定性和压力，而他们却始终保持了满腔热情。

到2011年12月我的任期结束时，本组织将已奠定坚实基础，能够更加迅速、有效应对新千年的挑战。1994年以来实行的改革，提出了明确的优先重点，搭建了一个更加灵活的构架，下放执行活动的权力，实现了管理方式的现代化，精简了程序，同时加强了成员国、员工和伙伴之间的纽带。我自己目睹了革新图变的成效。我看到通过下放授权而使决策过程得到精简。最近旅行时，我亲眼见证国家办事处的效率提高，培训增加，技术连通性加强，通过粮农组织上下改进知识共享，与政府机构和发展伙伴建立了战略关系。

这是一个我为之做出多年奉献的组织，即将离去，有时确会感到些许失落，但我要承认也得到了莫大的满足。18年前我树立的远景即将实现。我能看到，我已能够感觉到，因为特别是非洲许多国家现在已在实现粮食安全。今天，我们的组织经过改造，得到重振，已成为一个更加精干、重点更加突出、更加适应21世纪的粮农组织；一个能使全体成员、管理层和员工团结协作，携手努力，为实现从世界上消灭饥饿和极端贫困这一目标而奋斗的粮农组织。

今后18个月内的行动将推进我们的改革过程，我希望并确信我的继任者，也就是各位昨天选举的何塞·格拉齐亚诺·达席尔瓦先生，将能够在我们多年不懈努力、刻苦工作的基础之上，继往开来，为使粮农组织创始人的希望成真而奋斗。我确信，他将继续推动改革进程，圆满实施《近期行动计划》。

最后，我想指出，今天的粮农组织，是我们大家共同努力的结果。我希望感谢所有成员国这些年来给予的信任不断支持，没有它们的支持，我们就不可能有今天的成就。自然，我要对东道国意大利的热情款待表示诚挚的谢意。

最后这一点也很重要。我想谢谢我太太和我的家庭，他们对于我在粮农组织长时间上班、常常去成员国出差保持了极大的耐心。我十分感谢他们在我任职期间所给予的极大支持。

谢谢各位，并预祝各位这一周在审议丰富的议程时取得圆满成功！