

**当选总干事**  
**何塞 格拉齐亚诺 达席尔瓦**  
**在粮农组织理事会第一四三届会议**  
**(2011年11月28日—12月2日，罗马)上的讲话**  
2011年12月1日09:30时

**主席先生、尊敬的理事会各位成员、女士们、先生们：**

首先，我想感谢各位邀请我在本届理事会上讲话。我以当选总干事的身份来参加这次会议，证明我们都想密切合作，携手努力。

今年4月，我作为候选人向大家陈述了我为粮农组织提出的建议。我阐述了我认为应作为我们工作重点的五个支柱，即：消除饥饿；加快向真正可持续粮食消费和生产系统的转变；促进实现更加公正的全球粮食管理；完成商定的改革进程，改善权力下放；扩大粮农组织的南南合作。

回顾所有候选人的竞选纲领时，我们高兴地发现，候选人对粮农组织优先重点的看法有着共性。我们或多或少都谈到了同样的问题这一事实，意义十分重要。这意味着我们受到最初创建粮农组织的宗旨的鼓舞，对本组织的未来有着共同的憧憬。

我们开始共同努力的时刻已经来临。

**尊敬的理事会各位成员：**

在与饥饿和营养不良作斗争的征途上，许多国家面临巨大的困难。如果我们不着力采取具体行动，许多国家甚至无法实现第一个千年发展目标。

对此问题我将从两个行动层面予以特别重视。

在地方层面，我将逐步增加对低收入缺粮国家，尤其是对遇到长期危机的国家提供的支持，保证粮农组织对经过挑选的那些向其提出援助要求，并致力于消除饥饿的国家提供技术资源。

我们还要打破应急干预行动与发展计划之间的传统界限，由粮农组织驻国家代表负责，统一对这些行动和计划的全面管理；确保解决造成人口易受饥饿影响的根本问题，提高人们抵御未来冲击的能力。

为此，我打算建立一些团队，整合本组织在政策咨询、投资规划、资源筹措、应急行动和可持续发展方面的技术力量。我还将采取措施，在国家层面深化我们与那

些已经在这些国家开展工作的联合国其他机构、发展伙伴、区域组织以及民间社会的合作。我还期望与那些和我们有着共同目标的私营部门企业加强联系，并通过南南合作争取更多的支持。

在全球层面，国家战胜饥饿的努力，需要一个更加有效的全球粮食安全治理系统。

得到加强的世界粮食安全委员会，必须成为任何加强全球治理系统的一个关键部门，我期待与粮安委密切合作。请允许我借此机会祝贺 Olaniran Yaya 大使当选粮安委主席，并感谢 De Luna 先生两年来的杰出领导。

本届理事会开幕以来，我倾听了 22 个成员国在听取粮安委报告之后所作的发言。我可以告诉大家，在我们的讨论应突出重点，我们的决策应确立更具体指标的意义上，我完全同意所提出的建议。在这一方面，我认为应由粮农组织、国际农业发展基金和世界粮食计划署的首脑参与，开展新的机构间行政和战略协调行动，承担合作实施粮安委决定的广泛任务。应邀请粮安委主席参加这些协调会议。这一新的机制与粮安委主席团之间要形成一个通畅的对话渠道。

我还认为要及早完成《土地权属、渔业和森林负责任治理资源准则》。我希望这项工作能在 2012 年上半年完成。

### **女士们、先生们：**

正好再过一个月，我就要承担起管理这个组织的责任，对这个组织的需要从来没有象现在这么大，而这个组织又失去了一些成员对其的信任。

缺乏信任的一个迹象是，成员国要花更多的时间去研究众多的细节，而这些细节又不符合领导机构预期的指导作用。

重建信任必须基于共同的认识，即我们，也就是成员国和秘书处，根据章程的明确规定，有着共同的目标和互补的责任。信任需要我们在完全透明的前提下携手努力。

妥善结束粮农组织的改革，是本组织有效履行其使命，重新获得所有成员国的信任所必需的，正如我之前所说，我承诺圆满结束这项改革。

《近期行动计划》赋予我们迅速实现最重要的改革目标，从而使本组织全力改进交付行动，应对挑战的手段。

改革是建立信任、创造效率、取得实效、实行问责的一种手段。然而，我们不能永无休止地改革！

从 2009 年到下一个两年度末，仅仅实施改革这一项工作就将耗资近 9000 万美

元。如再加上职工在这一方面投入的时间，机会成本可能达到这一数额的两倍以上。

仅在此做一个粗略的对比：作为应对非洲之角危机行动的一部分，粮农组织包括了以现金支付工资的计划，非常成功。我们为 6 万多户索马里家庭每年 72 个工作日每天支付 3 美元。我们希望今年年底能增加到 13 万户家庭。所有这些在索马里所需的总投资不足 3000 万美元，即大约为预期的改革开支的三分之一！

不过，财务成本并非我的主要关注：我担心，在某些情况下，改革正在使我们越来越内向，形成新的官僚，工作重复，机构重叠，使粮农组织更加臃肿而不是更加有效。我们真正需要的是根本上改变本组织的文化，使我们放眼世界。激励我们奋斗的不应是我们眼前个人的关注，而应是解决十亿挨饿人口面临的切实问题的义务。

### **女士们、先生们：**

改革已带来了重大的变化，但要做的事情还很多。我要说一说进展严重滞后的一个关键组成部分，即权力下放。

我在区域办事处干了五年半，深知权力下放是改革最为关键、最具战略性的目标之一。我们要按照领导机构的要求，赋予下放办事处权力。

加强粮农组织在全世界的存在，是在技术合作和政策援助方面向各国政府提供更好服务的关键。我同样认为实地工作是规范分析的必要和重要补充。一方面，我们的规范工作应指导实地的干预行动，另一方面，实践学习过程为我们全球的政策讨论提供了宝贵的投入。我们的实地计划与规范分析需要携手并进，相互加强，使粮农组织成为脚踏实地的知识型组织。

我还要强调我们的规划系统采取由下而上方针的重要性，这样才能确保预算中设立的优先重点，符合成员国的真实需要。

这种由下而上的方针，从制定国别规划框架上升至确立分区域及区域重点，将先有区域会议讨论，再由粮农组织大会审批。这将使本组织首次形成一个由需求推动的确立工作重点和编制预算的过程。

我还认为，我们的工作亟需确立优先次序，避免粮农组织无所不做，而是要集中力量，开展其能够真正产生影响，给成员国赋予其管理的资源带来附加值的活动。

我还意识到粮农组织驻国家代表网络要实现合理化。我打算向各区域下一届会议提出一项有关改革进程中的权力下放问题的建议，请成员国讨论代表网络的覆盖面问题。

我还想借此机会请各区域的一些中等收入国家，考虑将其现有的建制全面的粮农组织代表处改为联络处，并增加各国对维持粮农组织在其地区内的工作的支持。这

样就能带来机会，把资源分配给同一区域内最贫困的国家。我还想邀请这些国家的常驻代表就此征求其首都的意见。

请允许我澄清，我不是要求成员国为权力下放或扩大网络覆盖面增加资金，而只是在核准预算范围内争取一定的灵活性。我还将努力增加节约，用于加强我们的下放办事处，尤其是分区域一级的多学科团队，这些团队应成为各国申请粮农组织援助时敲开的第一扇大门。

### **主席先生、各位成员：**

现在让我来谈一下我希望理事会今后的会议审议的一些事项。

最近的总干事选举标志着粮农组织的有关程序和时限的改变，也暴露出一些需要弥补的缺陷。我想我们都认为竞选时期太长，规定不全，造成平稳交接有一定困难。

我还想指出，我就职时要领导的高级管理团队是完全由当前的管理部门建立的。大多数国家和许多国际组织都有管理过渡时期的共同规则，给新的管理层留有余地，组建一个远景和目标相同的高级管理团队。

任何新的主管都需要有挑选其自己的团队成员的机会，尤其是较高级别的职位，如基本上属于政治任命的副总干事和助理总干事。这些改革在联合国内外的所有组织中，以及在象粮农组织那样的所有民主选举过程中，都是很自然的。

许多国家感到在本组织较高层面没有代表性。我们将需要重新平衡目前高级职位的分配，以反映新的国际现实，即越来越多的国家在国际合作中发挥着重要的作用。我打算在 2012 期间，以协商、透明的方式处理这一问题。

为了保持两届领导之间的连续性，我在任期之初将作出的与职工有关的任何调整，都将仅仅涉及我认为十分必要的那些职位，而调整也将作为平稳过程的一个部分，牢记需要避免干扰正常工作。

鉴于以上所述，我希望建议成员国制定一套明确的程序，确保今后实现正式的、更加平稳的过渡，这种平稳过渡将不仅仅取决于在任总干事和新当选总干事的善意和友好关系，就如迪乌夫先生和我之间的情况那样。

### **主席先生、尊敬的各位成员：**

在当前的两年度内，本组织在其工作计划和预算中罗列了大约一万项活动。行动如此广泛，确实难以找出真正的优先重点何在。我们需要精简活动，强调主要关注领域，更好地突出我们的工作重点。

根据财政委员会的要求，我将努力寻找进一步增效节支的领域。我相信我们还

有降低成本的余地，即对妨碍本组织成效的一些官僚结构和过程进行瘦身减肥。

建设一个更加精干、有效的粮农组织对我们大家都是有利的。挖掘资源的最大价值，不仅是捐助国的要求，也是所有成员国的要求。在我看来，粮农组织要改善交付工作，必须提高效率。

### **主席先生：**

我想重申，粮农组织工作人员是这个组织最宝贵的财产，理应受到更多的重视，人力资源系统应大大改善。

我打算亲自过问人力资源问题，包括培训、流动性和绩效评价，为确保实施透明的人力资源政策建立所需的机制和程序。管理层和员工必须更加和谐、一致地携手努力，提升粮农组织各级的绩效。

我也十分重视粮农组织开展的交流宣传活动。我指的是内部和外部的交流宣传活动，这是同一个事物的两个方面。一个组织，如无适当的全组织的交流宣传政策，则将在传递有关其使命和日常工作所产生的影响的确当信息方面遇到困难。

从年初起我打算处理的其他主题，包括重申粮农组织希望与联合国大家庭，尤其是设在罗马的机构（粮食计划署和农发基金）以及国际生物多样性组织，还有其他重要的机构和各个区域经济委员会携手合作。

在粮农组织内部，我打算对各区域会议的筹备和参与给予特别重视。我想重申派高级别代表，尤其是部长参与这些会议的重要性。对此，我已邀请理事会独立主席参加所有区域会议。

我想借此机会告诉成员国，我打算如何将我的工作重点纳入我在 2012 年头几个月的活动议程。

一月份，我已经接受德国农业部长的邀请，参加德国的绿色周活动，将有机会着手研究列入里约+20 会议议程重要位置的可持续性问题。

此后，我将前往达沃斯世界经济论坛，重申我将致力于加强粮农组织与私营部门之间的互动。紧接着，我将参加在阿里格港口举行的世界社会问题论坛，着重阐述我对民间社会作用的重视。

一月底，我将出席非洲联盟峰会，明确陈述非洲依然是粮农组织的重中之重。

最后，请允许我借此机会感谢在任总干事雅克·迪乌夫博士，从 2002 年我筹备发起零饥饿计划起他就一直给了我支持，并深深感谢这 18 年来，他为粮食安全事业作出的宝贵贡献，把战胜饥饿的斗争列入了全球议程的首要位置。我希望今后能得到他的建议。

我还想感谢粮农组织所有成员对我的信任，并提醒它们我只有三年半的任期来实现提出的所有宏伟目标。时间相当短，因此，我期望在今后几年中，本着建设性伙伴关系的精神，与你们大家一道努力奋斗。

最后，请允许我重复今年 4 月份所说过的话：“除非我们能够共同努力，否则我将一事无成”。

谢谢各位。