

2006年8月



理事会

第一三一届会议

2006年11月20-25日，罗马

实施大会的决定和总干事的建议

目 录

	页次
内容提要	2
I. 引言	6
II. 背景情况	8
A. 现行改革过程的主要特征	8
B. 总干事的改革、联合国的改革和独立外部评价三者之间的关系	11
C. 澄清粮农组织计划设计的重要方面	13
III. 实施大会的决定	15
A. 截至06年1月1日的总部结构	15
B. 下放办事处	15
C. 全面筹建共享服务中心	18
D. 下放办事处新的业务模式	24

为了节约起见，本文件印数有限。敬请各位代表及观察员携带文件与会，如无绝对必要，望勿索取。粮农组织大多数会议文件可从因特网 www.fao.org 网站获取。

E. 遵守大会通过的三年期全面政策审查决议	32
F. 过渡费用	34
IV. 总干事授权采取的措施	38
A. 授权	38
B. 过程及系统改进	39
C. 紧急计划	40
D. 其他精简和增效措施	40
E. 与联合国系统伙伴的联合行动	41
F. 激励机制	42
V. 总干事的进一步建议	42
A. 对计财委意见的反应	42
B. 对区域会议上所表明意见的反应	43
C. 结构安排合理化和更大程度地协调一致	45
D. 下放办事处概述	52
VI. 计划及预算影响	54
A. 章和计划一级的拨款和影响	54
B. 职位变动	62
C. 与进一步机构改革有关的过渡费用估计额	65
D. 预算外资源, 包括捐助者特别感兴趣的领域	66
E. 行政管理费用	69
F. 改革第一阶段和进一步建议所产生的节约和利益	70
附件:	
<i>附件 1: 大会第 6/2005 号决议 - 本组织的改革</i>	74
<i>附件 2: 粮农组织计划设计的重要方面</i>	76
<i>附件 3: 粮农组织总部单位和下放办事处在新的运作模式下的责任及关系</i>	94
<i>附件 4: 粮农组织总部结构及粮农组织下放办事处结构</i>	103
<i>附件 5: 计划实体一级的拨款</i>	105
<i>附件 6: 按组织单位列出的拨款</i>	113
<i>附件 7: 按职类和组织单位列出的职位编制</i>	117
<i>缩略语表</i>	123

理事会

第一三一届会议

2006年11月20-25日，罗马

实施大会的决定和总干事的建议

内容提要

背景情况

1. 2005年，总干事在《2006-07年工作计划和预算》中提出了全面的改革建议。粮农组织大会通过了赞同第一阶段改革的一项决议（6/2005），授权：

- 逐步改革总部的组织结构；
- 作为第一步，在一个区域和另一个分区域办事处实施总干事关于加强权力下放的建议；以及
- 建立一个共享服务中心。

2. 大会还批准了要求通过进一步增效节支和削减计划而实际削减3 900万美元（5.2%）的预算水平。2006年5月，计划和财政委员会一致批准了修订的2006-07年工作计划，从而也实施了第一阶段的改革。

实施大会的决定

3. 截至2006年1月1日，已对部结构进行了调整，包括将营养及消费者保护司转移到农业及消费者保护部，重组行政及财务部中所有的保安职能，以及把各种宣传活动合并到一个单一的部门。

4. 关于权力下放结构，批准的非洲第一阶段改革需要在新的地点，即亚的亚贝巴和利伯维尔建立两个分区域办事处及多学科小组（和与非洲区域办事处设在同一地点、在阿克拉运作的一个分区域办事处小组，以及规模比过去小的设在哈拉雷以覆盖南部非洲区域的一个分区域办事处）。关于中亚分区域，将在安卡拉设立一个新的办事处。已经与有关的东道国政府谈妥有利的条件，其中包括：i)对一次性费用作贡献，如提供符合联合国最低工作安全标准的办公用房和供应办公设备；ii)帮助承担运作费用；以及iii)提供年轻技术官员和辅助人员，每两年度价值约为600万美元。秘书处内部已经完成了关于多学科小组人员配备简况的磋商，更普遍而言，完成了关于旨在改善总部与各下放部门之间的协调的责任和关系的磋商。预计2006年年底前所有办事处将开始运作。

5. 为了全面实施与共享服务中心有关的大会决定，本组织建议把人力资源、旅行、财务和采购等领域中，工作量大的例行的行政业务处理职能转移到费用较低的地点。首选方法需要主要从总部向共享服务中心设在区域办事处（曼谷、布达佩斯和圣地亚哥）的三个“分中心”重新分配职能。这三个分中心的时区与处理交易的

大多数工作人员所在时区相近，并将由设在罗马的一个协调中心管理。这三个“分中心”中的一个分中心（布达佩斯）的东道国正在考虑提供特别有利的条件，其筹建必须从头开始。2007年至2009年期间分阶段筹建共享服务中心，由于增效节支和总部与其他地点之间有利的职工费用差异，每两年度将产生800万美元的实际节约（而预先向2005年大会提出的指标是700万美元）。

6. 在总干事授权范围内实现增效节支的具体行动包括增加灵活性和授权；改进过程和系统，包括改进紧急计划的过程和系统；与联合国系统伙伴采取联合行动；以及确保各下放办事处获得更大的自主权。

7. 实施大会已经批准的改革的一次性费用，显然是对实现节约和提高组织效率的一项必要投资。一次性费用总额估计为1 500万美元，与原先报告的一样，属于三大行动领域：

- 在总部和各下放办事处建立所批准的结构将产生640万美元的费用；
- 作为本组织持续努力提高效率的一部分，筹建共享服务中心（340万美元）和精简管理过程（330万美元）应支出670万美元；
- 大约200万美元为执行大会关于核准预算水平的决定，在全世界取消的一般服务人员职位的解聘费用。

8. 2006-07年将承担的一次性费用总共1 400万美元。在成员进一步考虑提供自愿捐款之前，这些费用将通过以下几种方法的组合提供资金：

- 外部资金，总额为310万美元，包括：有关东道国政府提供的200万美元，用于提供完全符合最低工作安全标准的新的分区域办公用房以及车辆和办公设备；预期匈牙利政府将提供的总额为110万美元的捐款，为建立共享服务中心布达佩斯分中心提供所需的办公用房、设备、家具和专业人员异地调动费用；
- 内部储备金，将向离职付款基金支付总额为440万美元的职工离职费用，但不影响2006-07年工作计划；
- 来自正常计划的内部资金，利用：调整后的培训预算拨款，以承担一次性培训费用（320万美元）；资本支出基金中未列入计划的否则将结转到2008-09年的资金（120万美元）；以及全组织职位空缺所产生的和各下放办事处非职工预算产生的节余。

总干事的建议

9. 粮农组织的组织改革并非一次性努力，而是对外部事件、包括不断变化的援助协调议程持续调整的过程。这强调了在2005年大会批准的第一阶段之后继续进行结构改革的理由，认识到今后可能作进一步的计划和结构调整。应当保持势头，根据粮农组织审查和独立外部评价提出的各项建议和管理部门的回应，适应联合国全系统正在发生的变化，包括《联合国系统发展执行活动三年期全面政策审查（2004年）》中所体现的发展变化和国家一级的改革。

10. 因此，按照大会上述第6/2005号决议第5执行段落，总干事提出了进一步的建议，通过计划和财政委员会提交理事会最终审批。这些建议考虑到全体成员表达的看法，包括2006年上半年在粮农组织各区域会议上表达的看法和2006年5月份计划和财政委员会给予的指导，以及秘书处内部的磋商和分析结果。这些建议努力改进粮农组织内部的组织机制和反应能力，同时尊重领导机构已经认可的实质性优先重点。建议的总部和下放结构努力确保在一致的群组中配备适当的专业力量组合，并从最具成本效益的地点获得所需投入，以实现领导机构已经批准的各项计划实体中所确定的目标。

11. 独立外部评价的广泛工作仅刚刚开始，其结论将提交2007年11月份的粮农组织大会，而实施联合国改革的时间表尚未确定。因此，总干事的建议、独立外部评价和联合国改革具有不同的时限和范围，结果是一项举措可能有助于加强另一项举措。

- 总部

12. 2006年初以来总部拥有的结构需要调整，以缩小各部规模的相对差异，反映解决密切相关问题的工作人员更有效的组合。还有必要使这一结构更多地反映正在进行的改革过程固有的新的重要方面，尤其是加强粮农组织作为一个知识组织的作用。最后，总部结构应更好地支持管理和保存自然资源、确保社会利益与经济增长相符的整体方法。

13. 按照大会的指示，附件4中的组织机构图所反映的建议的总部结构，保持了数量与目前相同的总共8个部。主要变化包括：

- 把一般事务及新闻部改组成一个新的知识及交流部，并从行政及财务部调入了信息技术司，把世界粮食首脑会议后续行动及联盟办公室的主要活动重新纳入交流司，主要出于预算原因，建议撤销该办公室；

- 成立一个新的自然资源管理及环境部，接替原有的可持续发展部，前者将设立一个土地及水利司，还包括一个新的环境、气候变化及生物能源司；
- 在农业及消费者保护部中保留农业工业及农村基础设施职能，从而充分体现“从农场到餐桌”的方针，建立一个危机管理中心，处理动物和植物跨界病虫害和粮食安全危机 – 后者将使粮农组织能够更好地防备和更迅速地应对影响整个食物链的危机；
- 在经济及社会部中设立一个处理性别、平等及农村就业的司，以加强该部一体化处理发展的社会经济方面的能力。该部还将接手原先的世界粮食首脑会议后续行动及联盟办公室促进联盟的工作。

14. 涉及林业和渔业的两个部将作一些调整，以便更加一致地处理其计划。后一个部新的名称 – 渔业及水产养殖部 – 将更好地反映这些计划对水产养殖的更多优先重视。行政及财务部将改名为人力、财务及物质资源部，而技术合作部将保持基本不变。

- 下放办事处

15. 如附件4所示，拉丁美洲及加勒比区域和近东区域会议关于为中美洲和海湾分区域建立两个新的分区域办事处的要求，在目前的这些建议中已得到考虑。实际上，这些仅仅构成了在大会已经批准的那些办事处之外，在区域或分区域一级增设的主要的独立的新办事处。预期有关东道国政府将提供符合最低工作安全标准的办公用房、办公室设备、对运作费用的现金和实物捐献，以及提供青年技术官员和辅助人员。调整圣地亚哥、曼谷和开罗的人员编制，以便在这些区域办事处中包括多学科小组，将为建议的或现有的分区域办事处尚未覆盖的那些国家提供服务。建议把欧洲区域办事处搬迁到布达佩斯（此后称为欧洲及中亚区域办事处），将通过与该地现有分区域结构设在同一地点，尽量产生合力和节约费用。

16. 此外，自俄罗斯决定于2006年初加入本组织以来，正在与该国积极联络以便在莫斯科设立一个联络处。

计划和预算影响

17. 利用结构调整措施所产生的节余，调整收入以考虑到紧急和规范项目支持费用偿还额的增加，以及东道国对新的分区域办事处的贡献，这些建议为高度优先重点领域调配了资源。所有多学科小组的非职工人力资源经费将增加，以满足各地区对小组现有专业力量以外的需求。根据计划和财政委员会提供的指导，每两年度从计

划3J 交流及宣传向粮食和农业植物遗传资源国际条约秘书处（计划实体2AP03）和国际植保公约（计划实体2CP01）调拨了100万美元的非职工资源，而且，为了确保适当运作的内部控制系统，自《修订的2006-07年工作计划和预算》以来每两年度增加了近240万美元，以恢复对适当层面的地方审计计划的供资，并向财务司和监察长办公室进一步提供了资源。

18. 自2004-05年以来建议实际削减的职位总数仍然与《修订的2006-07年工作计划和预算》中的相同，为122个，与此同时，各下放地点的专业人员职位将从占总数的34%提高到37%（比2004-05年工作计划和预算中的30%提高）。不妨指出，总部与各地职工费用的差异意味着就多学科小组和辅助人员而言，与总部相比，每个小组的职工费用节约在50万至120万美元之间。

19. 增设的分区域办事处的人员配备和共享服务中心一大部分职能从罗马转移到布达佩斯的建议，将导致与《修订的2006-07年工作计划和预算》相比，下放地点的职位净增加99个，总部则相应减少。总部减少的大多数职位是由于共享服务中心取消的职位，占72个。与《修订的2006-07年工作计划和预算》相比，本组织专业人员的总体技术能力将增加。

20. 实施进一步的建议所产生的一次性过渡费用估计为270万美元，将通过内部和外部资源的组合来提供资金。具体而言，120万美元可能由东道国为建立新分区域办事处提供的捐款承担；50万美元的解聘费用可由离职付款基金支付；50万美元的一次性培训费用将由正常计划培训预算提供，其余的50万美元将依靠其他内部资源承担。

I. 引言

21. 总干事联系《2006-07 两年度工作计划和预算》提出了全面的改革建议。粮农组织大会在 2005 年 11 月的会议上，随同强制性两年度预算拨款建议一起通过了批准第一阶段改革的一项决议。这项决议的副本见 *附件 1*，它授权：

- 逐步改革总部组织结构；
- 作为第一步，在一个区域和另一个分区域办事处实施总干事加强权力下放的建议；以及
- 建立一个共享服务中心。

22. 按照 2005 年大会改革决议，计划和财政两委员会在 2006 年 5 月份的届会上审议了《修订的 2006-07 年工作计划和预算》¹，并处理了实施第一阶段的工作。《修

¹ PC 95/3 – FC 113/14

订的 2006-07 年工作计划和预算》提出了一项两年度工作计划，反映了已得到 2005 年大会批准的改革，并根据批准的 7.657 亿美元的预算水平作了调整。这一预算水平名义上比 2004-05 年预算增加 1 680 万美元，大部分名义增长的指定用途是满足保障本组织职工和财产安全的不断增长的需要。因此，批准的 2006-07 年预算没有提供与 2004-05 年相比保持购买力所需的足够资金，因而，需要通过进一步增效节支和削减计划来实际削减 3 900 万美元(5.2%)。两委员会一致批准了详细到计划实体一级的修订的 2006-07 年工作计划（参阅提交理事会的两委员会联席会议报告²第 6 段），并就 2006-07 年实施这些计划提供了指导。

23. 实施大会批准的改革的全面详细情况提供在 *第 III 部分* 中，包括关于全面建立共享服务中心的情况。 *第 IV 部分* 涉及属于总干事授权范围内的增效措施。

24. 认识到这项决议仅批准了总部和下放结构的第一阶段的改革，大会请总干事与成员和领导机构就可能需要在 2006 年 6、7 月召开理事会的一次特别会议，以决定进一步实施总干事的建议的事宜进行协商。经 2005 年 12 月份讨论之后，决定进一步的建议将提交 2006 年 11 月份的理事会例会，以便有足够时间启动第一阶段的改革，并就实施进一步的建议在成员之间进行磋商。

25. 因此，2006 年上半年利用粮农组织各区域会议原定的会议，就总干事可能提出的建议进行了磋商。这些建议见分发给所有区域会议的 RC/2006/1 号文件。参加区域会议的大多数代表团支持领导机构这一时刻处理进一步的建议，但一些代表团赞成在今后的某个时间进行这种审议，考虑到正在进行的对粮农组织的独立外部评论。另外一些代表团表示，如果向下届理事会提交进一步的改革建议，以及关于实施大会已经批准的各项决定及额外措施的成本/效益的重要数量信息（如 *第 VI.F 概述*），它们随时愿意进行审议。在《修订的 2006-07 年工作计划和预算》文件中也向计划和财政委员会提供了初步示意情况。两委员会注意到初步示意情况，并认识到在收到本文件中所包含的具体的全面建议之前，它们无法对进一步的改革进行实质性的讨论。

26. 粮农组织管理部门与职工之间也进行了磋商，包括通过：正常的管理机构，如高层管理部门会议和计划及政策咨询委员会；2005 年为促进改革的筹备和实施而成立的各个部级工作组；与下放办事处召开的视频和语音会议；以及通过粮农组织改革问题联合咨询委员会与职工机构定期举行的会议。

² CL 131/13

27. 第 V 部分和第 VI 部分详细提出了进一步的建议。这些建议考虑到大会关于总部保留现有的总共八个部的指示。这些建议经过调整已考虑到管理机构、成员国和粮农组织官员过去几个月提出的意见，当然，这不可能与 2006-07 年预算水平相分离，预算水平影响着任何组织改革的步伐和效益。

28. 总干事仍然坚信，在总部和下放办事处实施 2005 年大会所批准的第一阶段之后需要继续改革，刻不容缓地落实理事会于 2005 年 6 月赞同的行动，即“需要实现组织文化的重大转变”。全体成员对粮农组织开展全球活动和促进实现千年发展目标的迫切需求没有放松，要求本组织作出充分响应。此外，应当根据独立审查和评价提出的各项建议及管理部门的回应，保持配合联合国系统正在进行的尤其是国家一级改革的势头，其中一些审查和评价已经过两委员会审议和/或赞同。

29. 因此，除了进一步改进总部结构，使其更加平衡和充分地反应改革过程所固有的新的方面之外，总干事认为必须考虑各区域会议上所表达的看法，极早在所有地理区域建立一致的实地办事处系统和安排。

30. 本文第 II 部分综述了正在进行的改革过程的主要特征，澄清了总干事的改革、联合国的改革和独立外部评价三者之间的关系。第 III 部分提供了在实施批准的第一阶段改革方面取得的最新进展情况，而第 IV 部分总结了实现精简和增效节支的各项计划（基本上属于总干事的授权），以便减轻总的预算制约因素的不利影响。按照附件 I 中所复制的大会决议的第 5 执行段落，在第 V 部分中说明了总干事提出的进一步的改革建议，并在第 VI 部分中提出了这些建议对计划、预算和人员配备的影响，以便通过计划和财政委员会提交理事会最终批准。第 VI 部分末尾对第一阶段和进一步的建议产生的节约和利益作了总结。正如其报告中所反映的那样，计划和财政委员会审查《修订的工作计划和预算》的实质内容时要求作出澄清和提供了指导，本文全文处理了这些问题。

II. 背景情况

A. 现行改革过程的主要特征

31. 2004 年底，联合国组织所有首长都出席的联合国行政首长委员会的会议讨论主要挑战和如何处理实现千年发展目标的问题时，粮农组织采取果断行动的紧迫性已显而易见。2005 年初，粮农组织根据千年发展目标和联合国正在进行的改革过程重新审议了其所有的计划。粮农组织的大量工作已经直接或间接地对实现千年发展目标，尤其是千年发展目标 1 – 根除极端贫困和饥饿作出贡献，但还有许多事情要做，尤其涉及宣传、更好地锁定粮农组织计划的对象、战略联盟和伙伴关系以及与

联合国系统伙伴在国家一级的合作。许多审查和评价的结论也可用于指导所需的改革。因此，各国的迫切需要要求粮农组织加强实质性贡献和建立更加有效的结构，作为联合国集体行动的一部分。

32. 从 2005 年夏季开始，利用向粮农组织的一些政府间活动提交的广泛材料，与全体成员讨论并向他们解释了改革的理由和范围。此外，与常驻罗马的代表和各国国家当局进行了多次磋商。与职工也进行了磋商。从附件 1 中可见，2005 年大会欢迎提出改革建议的主动行动，并表示普遍支持这些建议所依据的理由和指导原则，作为进一步审议和实施粮农组织改革的基础。为了客观审视作为本文主要重点的进一步的建议，下文概述了总干事对挑战和机遇的评估及改革所依据的指导原则的最主要特征。

主要挑战的背景

33. 一些主要挑战被视为与粮农组织特别相关，影响了改革的制定。这些挑战包括确定粮农组织对消除贫困和饥饿的贡献（千年发展目标的一部分），提高生产和分配系统的可持续性，保护土壤、水和森林等自然资源，保存农业生物多样性和养护鱼类资源。

34. 与此同时，需要随着通讯技术的迅速发展，把握为农业利用知识的新机遇，并促进知识交流。重点需要更多地转向确保消费者和生产者，尤其最平困的社会成员获得城市化、全球化和粮食系统迅速转变所产生的利益。在与粮农组织授权相关的领域中，已经形成新的机构，发展中国家的机构能力和技能增加，这要求粮农组织大大改变其方法，以满足成员国不同的需要和要求。对农村部门投资的重新承诺，打开了减轻贫困和经济增长的新渠道。还将需要加倍努力，应对熟悉的和新形式的自然和人为灾难，加强应急能力。

指导原则

35. 为此，总结提出了以下一系列指导原则：

- a) **保持成员的优先重点**，即充分突出关于国际管理框架、自然资源保存和战胜植物有害生物和动物疾病的工作；重视技术和政策援助，包括在执行活动和紧急情况中传授最佳方法。
- b) **加强粮农组织作为一个知识组织的作用**，利用迅速发展的信息和通讯技术，尤其确保最佳方法和主题知识网络的传播和促进。
- c) **更加注重能力建设**，发展区域和国家一级的个人和机构能力。

- d) **加强跨学科性**，应对各国在其粮食和农业发展中所面临的日益复杂的问题和新的威胁。
- e) **与联合国伙伴携手努力**，包括通过联合计划和积极参加联合国系统国别小组，根据粮农组织授权支持国家政策或规划活动。
- f) **加强与民间社会和人民组织的联盟**，在国家和国际两级，尤其是为了更好地帮助成员实现千年发展目标。
- g) **筹措资源支持成员**，不仅仅为粮农组织实施的计划，而且更重要的是发挥催化作用，筹措成员所需要的投资，支持其国内的农业和粮食安全。
- h) **深化与成员组织的合作**，承认区域经济一体化组织越来越多地参与农业和粮食安全问题的处理。
- i) **更加有效的国别重点**，尤其是通过制定商定的长期战略（2015年）和国家中期重点框架，以加强粮农组织在国家一级的援助的一致性，这将得到分区域一级多学科能力的支持。
- j) **为成员服务的普遍性和保持资源分配的选择性**，意味着对最贫困国家群体的特别重视。
- k) **调整组织结构，改进管理过程**，即在粮农组织的计划和结构中进行适当组合的改革，尽量增强合力和提高成本效益。
- l) **更加灵活的行动方式**，为非职工资源相对职工资源而言在总预算中的比例和各下放地点专业人员职位的百分比确定更高的指标。

新的方面

36. 作为上述原则之一，改革的一个主要方面是使粮农组织作为一个知识组织更加有效，包括互动信息传播服务（如“Ask FAO”即“问粮农组织”）和更广泛地使用主题知识网络，集中专家解决具体问题，以及在国家和区域之间交流经验。结果是将特别重视能力建设和传播最佳方法，以帮助各国、其决策者和技术专家及其机构发展自身的能力，更多地受益于粮农组织的工作。

37. 这一过程还涉及更加有效的工作方法：例如，如《修订的2006-07年工作计划和预算》中所反映的那样，增加灵活性和授权，实现总部组织结构的精简，包括司处级职位的精简；确保各下放办事处尤其是分区域和国家办事处获得更大的自主权。

38. 如《修订的 2006-07 年工作计划和预算》所通过的那样，采取多种结构措施（在总部和各下放地点）和更好地整合跨学科行动重点领域，加强多学科方法。

下放地点结构的全面重组

39. 改革体现了一个更加有效的实地办事处网络，包括：

- 更加能够为需要援助的国家服务、其工作重点更加突出的粮农组织驻国家办事处；
- 配备多学科小组并部署在战略地点的分区域办事处，而且多学科小组与区域办事处设在同一地点；
- 重点更加突出的处理区域问题的区域办事处。

B. 总干事的改革、联合国的改革和独立外部评价三者之间的关系

40. 在查明改革的若干主要挑战和确立指导原则时，总干事认识到，不断变化的外部环境是各组织保持相关性所必需适应和应对的一个现实。因此，有必要使粮农组织做好准备迎接新的方向，包括步调与联合国系统其他组织更加一致，尽管联合国改革的一些方面仍然有待讨论或决定。

41. 秘书处认为联合国和粮农组织的改革举措需要相互呼应，并为此采取了一些步骤，包括参加与联合国秘书长关于联合国系统一致性的高级别小组成员的磋商，以及与驻纽约的联合国会员国代表的磋商。最近（2006 年 6 月）粮农组织参加了联合国经济及社会理事会执行活动部分的讨论，提出了有关如何加强联合国发展系统的看法。这些活动无疑丰富了粮农组织本身的改革过程。

42. 粮农组织还参加了联合国发展集团关于改革问题和如何联合开展改革的讨论。最近，粮农组织通过联合国发展集团千年发展目标工作组对制定一项行动计划（2006-08 年）作出贡献，将千年发展目标纳入脱贫战略文件和其他国家计划。粮农组织带头与世界粮食计划署和国际农业发展基金会一起，在该拟议的行动计划挑战 2：*通过扩大规模和定向投资维持进展中*，为粮食安全、减轻饥饿和农村发展开展了一系列工作。粮农组织是联合国发展集团关于援助实效、联合计划、多捐助者信托基金和以结果为基础的管理、非驻地机构、驻地协调员问题和国别支持等工作组的一名积极成员。粮农组织支持加强联合国发展集团与行政首长委员会的协调一致和分工。开展活动时充分利用它们的比较优势和相关结构。

43. 粮农组织努力为解决联合国系统援助的重复、零散化、资源竞争及随之而来的高额交易成本问题作出贡献，援助应当主要以受援国的需要、优先重点和能力为基

础。这还可能尽量帮助改善发展合作环境和援助结构。粮农组织关于加强联合国发展系统的远见在《关于援助实效的巴黎声明》中产生了特别的反响。各国必须领导其本身的发展过程，并为此协调外部援助。国家自主的发展战略（无论是脱贫战略还是国家发展计划）、与各部门咨询小组的联合援助战略以及全部门方针都坚持这一方向。预算支持和政府系统（而不是平行的管理系统）的使用，也转向由国家更多地承担对外部资金的管理、分配和利用责任。联合国系统，实际上所有来源的援助，都必须支持由国家来领导这些新的手段和方法，但这将需要新的业务方式。

44. 从粮农组织的角度来看，对加强发展系统至关重要的一项是：

- *驻地协调员成为激励的、公正的领导人*：粮农组织支持联合国国别小组的“一位领导人”原则，领导人从联合国系统的所有机构库中挑选，以平等授权的方式发挥作用。粮农组织驻国家代表已在其任命书中得到支持驻地协调员的系统指示，承认后者*同级居首*的作用，从而确保粮食安全和农村发展的各个方面在联合国整个系统在国家一级开展的活动中得到充分反映；
- *重点突出的联合国战略性计划框架*：粮农组织正在积极支持此类框架的粮食和农业方面，逐步采用国家中期重点框架，并通过这些框架制定政府/粮农组织合作的联合重点，同时与联合国发展援助框架相联系；
- *联合的实质性行动和管理*：包括当联合国系统在国家一级的共同服务比单独的安排更具成本效益、更有可能加强实施和产生影响时，参加一系列这样的共同服务。还支持简化和协调援助系统、程序和方式，可能和相关时，依靠国家系统和程序，从而避免平行的管理系统。

45. 粮农组织和世界粮食计划署相信，实地一级的实质性协调可通过一种与主题或任务相关的方法得到大大促进，具有相关能力的联合国实体以此方式处理具体任务或问题。目前正在人道主义援助方面尝试类似的分组方式。粮农组织和世界粮食计划署正在国家一级开展有关*粮食安全主题小组*的工作，以联合国农村发展和粮食安全网络的成果和国家一级其他相关主题小组为基础。联合国其他实体，尤其是联合国儿童基金会、世界卫生组织和国际农业发展基金会的参与、与国家重点/战略的协调一致、与政府和捐助者的对话以及纳入联合国发展援助框架等将都是重要的。联合国系统设在罗马的三个实体最近已任命高级别工作人员研究实地一级的具体合作形式。

46. 联合国的改革进程中可能出现进一步的改革，这将有助于塑造一个更加强大的粮农组织。总干事强调，粮农组织正在进行的改革过程与领导机构同意进行的外部

独立评价的结果需要相互补充。他指示秘书处与独立外部评价小组开展全面透明的合作。独立外部评价的实质性工作仅刚刚开始，结论将提交 2007 年 11 月份的粮农组织大会。总干事迄今建议的改革力图改进粮农组织应对公认挑战的能力，同时普遍尊重领导机构已经认可的实质性重点和“联合国系统发展执行活动三年期全面政策审查（2004 年）”中所体现的联合国改革，这是粮农组织大会第 13/2005 号决议要求粮农组织实施的活动（下文第 III 部分将进一步论述）。

47. 总的来说，粮农组织的组织改造并非一次性活动，而是针对外部事件如联合国的决定和不断变化的援助协调议程持续调整的活动。总干事的改革和独立外部评价有不同的时限和范围，但它们是互补的。预期今后将作出调整。

C. 澄清粮农组织计划设计的重要方面

48. 秘书处与代表团之间的讨论强调了澄清与粮农组织正在进行的改革特别相关的粮农组织计划设计的某些方面。附件 2 比较详细地说明了这一点，下文对主要方面作一概述。

49. 附件 2 在忆及《修订的 2006-07 年工作计划和预算》中所使用的、得到计划和财政委员会赞同的新的章和计划结构之后，描述了计划制定和执行中所应用的以结果为基础的预算编制原则，强调《修订的 2006-07 年工作计划和预算》中所提出的计划实体是粮农组织工作计划的组成部件。因此，计划实体是陈述实质性重点并向全体成员宣传的主要方式。

50. 附件 2 还具体而切合实际地说明了“规范”与“执行”活动之间的相互依赖性，这是粮农组织的一大比较优势，同时还指出或偏重“规范”工作或偏重“执行”工作都削弱了这些有益的关系。使用这种分类方式表达对实质性重点的优先考虑时产生的无意识偏向，增加了成员之间的分歧，因此总干事努力强调粮农组织作为一个知识组织，将其作为正在进行的改革过程的一部分。

51. 附件 2 说明粮农组织的工作计划如何跨越资源界限（例如，促进规范和执行工作统一体的预算外资源），工作计划的执行跨越地理界限，因为管理人员考虑到反应能力（如更加接近粮农组织产品和服务的受益者）和效率（如最经济的交付机制）。鉴于经常使用“临界质量”的表达方式，附件澄清临界质量应涉及实施领导机构所批准的计划实体的资源。“临界质量”不应与职工和投入物的地理位置相联系。执行工作应当利用实现计划成果的最佳交付机制，抓住信息和通讯新技术带来的巨大机遇。针对计划和财政委员会在这一方面表达的关注，附件 2 还提供了关于各地点费用差异的更多信息，并在下文作了概述。

52. 表 1 举例概括了就一个多学科小组及其辅助人员而言，总部与各地点之间的职工费用差异。每年节约额为 49 万美元至 139.1 万美元。

表 1. 两年度职工费用比较（地方和总部的费用水平，千美元）

地点	地方费用			总部费用			差异		
	专业人员	一般 服务人员	合计	专业人员	一般 服务人员	合计	专业人员	一般 服务人员	合计
SFW 加纳	2,937	176	3,113	2,975	706	3,681	(38)	(530)	(568)
SAA 泰国	4,286	393	4,679	4,821	816	5,637	(535)	(423)	(958)
SLN 智利	3,258	464	3,722	3,475	737	4,212	(217)	(273)	(490)
SNO 埃及	1,923	210	2,133	2,187	713	2,900	(264)	(503)	(767)
SEC 土耳其	3,201	544	3,745	3,502	848	4,350	(301)	(304)	(605)
SEU* 匈牙利	2,926	527	3,453	3,103	1,560	4,663	(178)	(1,033)	(1,210)
SFC** 加蓬	3,169	754	3,923	3,291	1,639	4,929	(122)	(885)	(1,006)
SFE** 埃塞俄比亚	3,507	371	3,878	3,455	1,639	5,094	52	(1,268)	(1,216)

* 标准费率待定

53. 关于建议在费用较低的地点（布达佩斯、曼谷和圣地亚哥）建立共享服务中心的三个“分中心”，如下文第III C部分解释的那样，总部与这三个地点之间的两年度费用差异在下文表 2 中作了说明。它比较了这些地点三个分中心的费用与假如设在总部时相同工作人员所需的费用。差额为 920 多万美元。然而，鉴于曼谷和圣地亚哥现行工作人员将并入各自的分中心，与现有编制相比，责任的地理再分配将产生的实际利益是有利的费用差异，每两年度将产生 121.6 万美元的节约³。

表 2. 共享服务中心各分中心（布达佩斯、曼谷和圣地亚哥）与总部之间的职工费用差异（按两年度计算，千美元）

	地方费用				总部费用	差异
	布达佩斯	曼谷	圣地亚哥	合计		
专业人员	1,909	1,161	977	4,047	4,373	(326)
一般服务人员	2,554	2,562	1,909	7,026	15,913	(8,888)
合计	4,463	3,724	2,886	11,073	20,287	(9,214)

³ 与全面筹建共享服务中心有关的职位调动在表 4 中作了总结。

III. 实施大会的决定

54. 这一部分涉及大会已经作出的所有决定。它酌情忆及了《修订的 2006-07 年工作计划和预算》中所反映的一系列行动，并提供了该修订的工作计划和预算于 2006 年 5 月得到两委员会赞同之后的最新实施状况。此外，计划委员会还在 2006 年 5 月份的届会上比较详细地讨论了各下放办事处按照新的执行模式开展工作的问題，作为批准的第一阶段改革的一部分，现正在非洲和中亚应用这一模式⁴。因此，这一部分及辅助的附件 3 进一步澄清了这些办事处的运作。

A. 截至 06 年 1 月 1 日的总部结构

55. 大会授权在不增加部的数量的前提下逐步实施总干事关于改革总部组织结构的建议。按照指令(如附件 1 所规定)，截至 2006 年 1 月 1 日已经对总部结构作出调整。

56. 各种宣传活动，包括电视粮食集资、亲善大使及战胜饥饿国际联盟已归入广义的总干事办公室中一个单一的部门（世界粮食首脑会议后续行动及联盟办公室 - OFA）。

57. 营养及消费者保护司（原名为粮食及营养司）现已归入农业部，而后者现已改名为农业及消费者保护部。

58. 保安职能现已归入直接隶属于行政及财务部助理总干事授权范围的一个部门。

59. 建立共享服务中心的第一步是于 2006 年 1 月 1 日将规范、执行和下放活动协调办公室(OCD)所开展的行政工作与原先的管理支持处(MSS)合并，组成了一个向财务部助理总干事报告的部门。

60. 鉴于按照 8 个部而不是向大会提议的 10 个部对总部结构进行所需的调整，总干事认为不宜实行决议中提出的两项改革。这就是把国别政策援助职能纳入经济及社会部和把投资中心也转到该经济及社会部，因为这两项措施将使技术合作部无法独立生存，限制经社部进一步调整的范围。因此，技术合作部的结构保持基本不变。

B. 下放办事处

61. 在非洲和中亚实施批准的第一阶段改革，有必要在新的地点建立三个分区域办事处。正如下文所解释的那样，虽然不是一项事先的决定因素，但结论是一个分区

⁴ CL 131/11，第 23 至 27 段

域办事处将取代现有的一个办事处，另一个将与区域办事处设在同一地点。非洲的四个分区域办事处和中亚的一个分区域办事处的国家范围提供在下文表 3 中。新的或重组的办事处的改组过程已经开展了一段时间，预期将于 2006 年底结束。

表 3. 分区域办事处的范围

分区域	国家
西部非洲，15 个国家	贝宁、布基纳法索、佛得角、科特迪瓦、冈比亚、加纳、几内亚、几内亚比绍、利比里亚、马里、尼日尔、尼日利亚、塞内加尔、塞拉利昂和多哥
中部非洲，8 个国家	喀麦隆、中非共和国、乍得、刚果、刚果民主共和国、赤道几内亚、加蓬、圣多美和普林西比
东部非洲，9 个国家	布隆迪、吉布提、厄立特里亚、埃塞俄比亚、肯尼亚、卢旺达、索马里、苏丹和乌干达
南部非洲，15 个国家	安哥拉、博茨瓦纳、科摩罗、莱索托、马达加斯加、马拉维、毛里求斯、莫桑比克、纳米比亚、塞舌尔、南非、斯威士兰、坦桑尼亚、赞比亚和津巴布韦
中亚，7 个国家	阿塞拜疆、哈萨克斯坦、吉尔吉斯斯坦、塔吉克斯坦、土耳其、土库曼斯坦和乌兹别克斯坦 ⁵

62. 物色分区域办事处可能的所在地，有必要根据一系列因素对相应的分区域中的不同地点进行一项评估。进行这项评估目的是确保所挑选的地点为设立该分区域办事处提供尽可能最好的条件，包括可持续性、保安安排以及与各组织、伙伴和捐助者联络方便等保障。评估还考虑了多学科小组成员按最低费用能产生的效益和流动性等因素，包括航线连接。

63. 考虑的主要因素有：

- a) 粮农组织现有的存在；
- b) 航线连接以及向该分区域其他国家的平均交通费用；
- c) 后勤设施（如电信设施和因特网连接）；
- d) 东道国政府提供适当的基础设施（如可能的一次性捐款），即：
 - 适当的办公楼
 - 家具和办公设备
 - 符合标准的保安措施

⁵ 不妨忆及，布达佩斯的分区域办事处（SEU）覆盖以下国家：阿尔巴尼亚、亚美尼亚、白俄罗斯、波斯尼亚和黑塞哥维那、保加利亚、克罗地亚、捷克共和国、爱沙尼亚、格鲁吉亚、匈牙利、拉脱维亚、立陶宛、摩尔多瓦、波兰、罗马尼亚、塞尔维亚和黑山、斯洛伐克、斯洛文尼亚、前南斯拉夫马其顿共和国以及乌克兰。

e) 东道国政府对业务费用的贡献，例如：

- 专业（国家）工作人员
- 其他辅助人员
- 对办公室运作所需的一般业务费用的贡献

64. 分区域内部经过磋商之后，由一个高级委员会对感兴趣的成员国的提案进行评价，并向高级管理部门提出建议供作决定。向这些国家派遣了实地工作组以商谈最有利的条件，并筹备及时开设新的办事处所需的所有措施。得到的反应非常积极。截至 2006 年 8 月的进展情况总结如下。

中部非洲

65. 为设立新的中部非洲分区域办事处所挑选的地点是加蓬首都利伯维尔。就有待提供的各种投入进行谈判之后，于 2006 年 5 月份签署了一项协议。按照这项协议，加蓬政府将通过提供以下投入支持设立该办事处：首都中心三幢经翻修符合联合国最低工作安全标准的小楼，以及 20 万美元的设备（如计算机和复印机）；三辆车；七名年轻专业人员和十名辅助人员；以及每年 15 万美元作为对该办事处一般业务费用的贡献。

66. 这些小楼的翻新预期即将完成。分区域协调员已经确定，多学科小组的其他成员也已经选定。工作人员计划于 2006 年 8 月至 9 月期间前往利伯维尔。预期该办事处将于 2006 年 10 月份开始运作。

东部非洲

67. 设想东部非洲分区域办事处将设在埃塞俄比亚首都亚的斯亚贝巴。在谈判并计划于 8 月份签署的一项协议中，该政府考虑提供所需的办公空间，并同意提供设备和家具（包括保安设备）、几名年轻技术官员和辅助人员。还可能考虑每年对该办事处的业务费用作贡献。

68. 分区域协调员和该小组的其他成员预期在 8 月底之前选定，随后前往亚的斯亚贝巴，使该办事处能够在 2006 年 10 月份开始运作。

南部非洲

69. 南部非洲分区域办事处将仍然设在津巴布韦哈拉雷。在谈判中，该政府承诺继续提供所需的办公空间。在 2006 年签署的最终协议中，该政府还承诺通过提供以下投入支持该办事处的运作：补充现有的家具和办公室技术设备；最低工作安全标准

所需的投入；七名年轻专业人员和八名辅助人员；以及每年 20 万美元作为对一般业务费用的贡献。分区域协调员和新的小组应在 2006 年 10 月份前开始工作。

西部非洲

70. 西部非洲分区域办事处将设立在已经设有区域办事处的加纳阿克拉。东道国政府在 2006 年 8 月签署的一项协议中同意在靠近区域办事处附近提供符合最低工作安全标准的所需办公空间。设在同一地点将提供提高效率的可能，促进两组工作人员之间的协同作用。该政府还同意提供设备和家具（包括保安设备），以及七名年轻专业官员和八名辅助人员。每年将为该办事处的业务费用捐献 20 万美元。

71. 分区域协调员已经选定，该小组其余成员预期 9 月份到位。预计该办事处将在 2006 年 10 月份之前开展工作。

中亚

72. 为设立新的中亚分区域办事处挑选的地点是土耳其安卡拉。在 2006 年 7 月底与该政府签署的一项协议中，政府已经承诺提供：全部翻新装备达到符合联合国最低工作安全标准的办公楼；七名年轻专业官员和八名辅助人员；以及每年为该办事处的一般业务费用捐献 30 万美元。不妨指出，该政府已经批准为一个项目提供资金，五年内每年提供 200 万美元，项目的目的是支持中亚分区域的农村发展和粮食安全。

73. 办公楼的翻修预期到 9 月底完成。分区域协调员已经选定，小组成员正在挑选中。工作人员计划在 2006 年 10 月份至 11 月份期间前往安卡拉，该办事处预期到 2006 年 12 月投入运行。

C. 全面筹建共享服务中心

74. 本部分说明全面实施大会关于共享服务中心的决定，在不降低服务质量的前提下，实现每年节约 400 万美元预算的预期指标所需采取的步骤。这一节约额高于向上届大会提出的每年 350 万美元的临时估计数。

新的共享服务中心将包括的服务

75. 共享服务中心的理念与人力资源管理模式一致。该模式建立在新的人力资源管理系统在不同于作出相关决定的地点提供交易服务的能力的项目之上。这对新的信息系统支持的其他行政职能（即财务服务）来说也是如此。因此，设想共享服务中心将处理符合以下标准的行政事务：

- a) 工作量大；
- b) 例行性质；
- c) 以商定和记录的规则及标准程序为基础；
- d) 战略重要性低；
- e) 不受地点约束。

76. 这些标准适用于人力资源、旅行、财务和采购等领域的交易。符合这些标准的具体过程包括人事服务、旅费预支、旅行开支报销、定期刊物、协议书、应付帐款、某些办公采购交易、存货清查过程以及辅助的求助服务设施。这些过程目前由总部的管理支持处、财务司和行政服务司中的单位以及各区域办事处中的管理支持组处理。

确保服务质量的措施

77. 将有必要采取措施，保持服务质量，为服务水平提供充分的透明度和负全部责任，同时提高所提供的服务的效率。为了按照保证的质量水平提供服务，总部将设立一个协调中心，保留确保全世界服务质量的职责。共享服务中心非总部的工作人员将向该核心小组报告。

78. 共享服务中心的各分中心将按照正式的服务水平协议中规定的预定的质量水平向粮农组织各部提供服务。这样，将确保共享服务中心将提供的与服务水平有关的清晰度和透明度。这将通过与主要交易处理过程设在同一地点的求助服务和向这一过程的启动者反馈交易进展情况而得到支持。

79. 因此，认为共享服务中心及其求助服务台有必要设在与其进行大量交易的大多数工作人员相近的时区，求助服务台工作人员熟练掌握其所支持的工作人员的工作语言。在这一基础上，并考虑到把共享服务中心设在一个单一的中心还是几个中心的问题，本组织选择下文解释的一个多中心结构，因为粮农组织的办事处覆盖几个大陆和时区。

共享服务中心服务的分组和地点

80. 鉴于上述要求，本组织建议将以总部为基础开展的工作下放到费用较低的地点，根据时区考虑把工作分配给区域办事处。还考虑或以部门为基础或以职能为基础，在各区域办事处之间分配以总部为基础开展的行政事务处理工作。但这两种方法都不是最佳的解决办法，因为这两种方法都受到重大缺陷的影响，如共享服务中心与主要客户之间的时区差别、无法实现规模经济以及各种过程的处理不统一的风险。

81. 首选的实施方法需要将以总部为基础的行政事务处理工作转移到人事费用较低、时区相近、熟练掌握总部工作语言、设施良好以及信息及通讯技术基础设施可靠的一个区域办事处的地点。鉴于第 V 部分所说明的把欧洲和中亚区域办事处搬到布达佩斯的建议以及匈牙利政府愿意为这种搬迁提供的有利条件，因此，布达佩斯被认为是处理为总部提供服务的行政事务处理工作最适当的地点。一个替代办法将是把这些职能转移到曼谷和圣地亚哥的区域办事处地点，还涉及将共享服务中心的一些专业人员转移到这些地点。

82. 共享服务中心布达佩斯分中心将为总部、非洲和北非以及近东区域提供共享服务职能。它还将直接承担总部的某些工作，如财务司应付帐款部门的工作，以及目前由行政服务司开展的办公采购事务处理和库存清查职能。阿克拉和开罗的区域办事处将仅仅向其工作人员和设在同一地点的分区域办事处提供预算持有人服务。

83. 由于曼谷和圣地亚哥区域办事处处于差异很大的时区，不容易从其他区域向这些办事处提供共享服务中心的职能。根据这些办事处中已有的专门技能，设想可在拉美加区域办和亚太区域办中进一步设立共享服务中心的单位，以便为各自区域包括为粮农组织驻国家代表处和分区域办事处履行共享服务中心的全面职能。

84. 因此，最佳解决办法将是建立一个由设在罗马的一个总部协调中心和设在三个区域办事处的三个主要处理点(布达佩斯、圣地亚哥和曼谷)组成的共享服务中心。

85. 总之，这种方法具有以下优势：

- a) **降低单位成本：**确定新中心的地点时考虑的一个非常重要的因素是粮农组织不同地点的一般服务人员费用的广泛差异。从总部和三个地点即布达佩斯、圣地亚哥和曼谷开展业务工作具有成本效益。
- b) **服务水平：**共享服务中心由总部协调中心和三个分中心组成的方法，为粮农组织的全球业务提供了全面的时区覆盖，需要利用共享服务中心的各种服务的管理人员和职工基本上可在其本身的工作时间内完成。布达佩斯与总部之间没有时区差别，这意味着除了向总部工作人员提供充分协调一致的服务之外，共享服务中心布达佩斯分中心与总部的中心以及财务司的实质性处之间的联络将得到促进。必要时旅行费用也将尽量减少。
- c) **基础设施：**共享服务中心的所有三个分中心都受益于良好的地方通讯和 IT 基础设施服务，这些对奠定粮农组织的电子交易和行政过程基础至关重要。
- d) **分组：**事务处理活动的任何普遍分散都将导致规模不经济，因此，共享服务中心必须把类似的或相关的事务处理职能分组以实现节约。共享服务中心在

布达佩斯的工作人员数量将相当大。人员的这一集中确保现在和将来都能够实现规模经济，减少各地理位置之间的服务零散化，而这种零散化与总部的工作量在众多区域办事处之间的分配有关。

以职位为基础估计的费用削减

86. 此外，Oracle 人力资源管理系统的工作流程和自助服务功能的实施，将精简过程和能够按较低的费用实现所需的产出。按照改革建议区域办事处规模缩小，也将影响辅助服务所需工作人员—司机、档案登记员和花匠等的数量。这一削减超出了共享服务中心的活动范围，因此本处未予考虑。

87. 这项建议涉及的方面包括把相当大一部分工组量大的事务性工作从高费用地点（罗马）转移到低费用地点，布达佩斯、圣地亚哥和曼谷。下文的表 4 概述了全组织的职位变动。

表 4. 与全面筹建共享服务中心有关的职位变动

地点/单位		- 取消的职位/设立的职位		净变化
总部		专业人员	一般服务人员	
	AFD		-51	-51
	AFF	-5	-6	-11
	AFS	-2	-8	-10
区域办事处				
	RAF	-1	-12	-13
	RNE	-1	-6	-7
	RAP		2	2
	RLC		3	3
	REU	8	64	72
净变化		-1	-14	-15

88. 实施这项建议有必要总共削减 14 个一般服务人员职位，总部削减 7 个专业人员 和 64 个一般服务人员职位，非洲区域办减少一个专业人员和 12 个一般服务人员 职位，近东区域办减少一个专业人员和 6 个一般服务人员职位。它将需要在布达佩 斯设立 8 个专业人员和 64 个一般服务人员职位，圣地亚哥 3 个一般服务人员职位和 曼谷 2 个一般服务人员职位。

89. 因此，这项建议每年增效节支 400 万美元。它还允许在人事服务和旅行处理方 面吸收共享服务中心在非洲区域办和近东区域办的工作量，同时在这两个区域办事 处中保留足够的职工资源以履行现有的交易启动/预算持有人责任。

90. 增效节支措施的三项成分可从职位费用节约角度重述如下：

- a) *精简过程* – 总共减少 13 个一般服务人员职位中包括因实施 Oracle 人力资源管理系统的工作流程和自助服务功能而产生的处理效率，人事服务方面的职位净减少 10 个。由于交易流程自动化，本组织目前估计布达佩斯/罗马的人事服务将需要大约 45 个一般服务人员职位，而不是目前的罗马/非洲区域办/近东区域办的 55 个职位；
- b) *类似职能的分组* – 新的共享服务中心保持在一个地点开展总部目前的大部分处理工作，并使这项工作与近东区域办和非洲区域办的工作量结合，确保财务司和行政服务司的新职能也从一个单一的地点提供，以确保充分实现规模经济。
- c) *降低单位成本* – 布达佩斯一般服务人员薪金额的中位数是罗马的 32%，圣地亚哥是罗马的 59%，曼谷为罗马的 43%，开罗为罗马的 24% 和阿克拉为 19%。

91. 总的来说，粮农组织对精简活动和建立共享服务中心的决定作出的反应包括精简过程的各项成分，如引进自助服务功能和电子工作流程；总部共享服务中心和非洲区域办及近东区域办的管理支持组类似的职能集中分组，以实现规模经济；以及通过搬迁到费用较低的地点来减少单位成本，每年实现 400 万美元的预算节约。2007 年实施人力资源管理模式之后，将通过人力资源管理司、共享服务中心和区域管理支持组之间服务交付职能的合理化，带来进一步精简和节约费用的机遇。此外，经验表明，随着新过程的逐步建立，在采用新的系统之后，可以预期今后的几个两年度将产生进一步的效率。例如，自管理支持处五年前成立以来，通过提高效率已经实现进一步的节约，随着新系统、程序和工作流程逐渐稳定，可以预期共享服务中心将出现类似的现象。

分阶段的方法

92. 为了全面建立共享服务中心，有必要在 2007 年、2008 年和 2009 年采用分阶段的方法，其主要理由有三个：

- a) *系统和过程制约因素*：从而电子系统的建立可在 2006 年和 2007 年期间完成；
- b) *基础设施和培训*：从而能够有条不紊地进行，包括提供适当的办公楼和设备、实施前和实施后的培训，以致能够适当地管理风险；以及

c) *对职工的影响*: 从而其实施尽量减少对职工的不利影响。

93. 下文研究了其中每一项考虑。

a) *系统和过程制约因素*

94. 全面实施目前正在开发的电子系统, 是建立一个全面运行的共享服务中心和实现随之而来的节约的一项先决条件。其中最明显的成分如下:

95. 人力资源管理系统 (HRMS) – 正如上文提到的那样, 计划在 2006 年年底采用新的人力资源管理系统, 并将采用许多精简的人力资源业务过程。然而, 如同任何新的重大系统那样, 将需要一个与采用新程序相关的转变和改革时期。在采用以人力资源管理系统程序为基础的一个新模式之前允许有一个“适应期”将是谨慎的, 这将把共享服务中心新的人力资源处理结构的部署推迟到 2007 年下半年。

96. 人力资源管理模式 (HRMM) – 人力资源管理模式的采用取决于人力资源管理系统部署, 该模式的全面实施和部署将在 2007 年逐步进行。因此, 在 2007 年下半年之前不大可能合并目前由共享服务中心、管理支持组和人力资源管理司进行的人力资源行政过程和人力资源支持服务的提供。

97. 电子人事档案 – 当前人事档案和通讯来源主要以纸张为基础。行政事务处理行动与处理申请的来源相分离的能力, 取决于粮农组织内部比目前更多地利用电子文件处理方式。实现这一目的的一个项目已包括在资本支出基金中, 预期到 2007 年年底全面建成改进的设施。

98. 全部电子处理 – 鉴于某些交易涉及许多职能 (如待遇旅行涉及人事、旅行和财务成分), 从提出者直到其中每一项职能的工作流程全部电子化是一项先决条件。此外, 将必须采用新的图像扫描软件, 从而总部的原始文件 (发票和旅行支出) 可通过电子手段传递到远方处理。从提出者直到每一地点执行旅行、人事和财务职能的工作流程实现电子化。

99. 新的旅行系统 – 计划在 2007 年年底实施一个以因特网为基础的新的旅行系统, 采用这一新的系统之后, 本组织能够实施权力进一步下放的旅行处理模式。

100. 除了上述制约因素之外, 必须承认采用人力资源管理系统和工资系统以及人力资源管理模式和旅行系统, 将大大增加财务部的工作量, 而此刻财务部正在面临严重预算制约因素的情况下努力按照其职责提供服务。该部以低风险方式采用新的支持安排, 要求采用的方式是渐变的而不是剧变的。

b) 基础设施和培训

101. 将需要找到适当的办公设施。就把欧洲区域办事处搬到布达佩斯而言，正在与匈牙利政府讨论，并最终确定如果粮农组织因设立一个共享服务中心而大量增加在布达佩斯的活动的话，政府提供额外的办公空间的条件。

102. 显然，将需要开展大量招聘一般服务人员的活动，这将需要得到一个重大的培训计划的支持，并向布达佩斯派遣财务司经验丰富的工作人员以传授知识。本组织将在招聘活动过程中，积极努力按照当地条件重新雇用愿意调到布达佩斯的任何一般服务人员。

103. 将需要为布达佩斯提供电信和技术基础设施，以便能够充分使用自助服务设施和文件管理系统，并保障与行政服务提供者的有效交流。

c) 对职工的影响

104. 尽量减少对共享服务中心现有职工的社会影响的要求，是分阶段筹建共享服务中心的一项关键因素。将尤其通过自然减员来处理这一问题，因为大量工作人员将达到本组织的强制和提前退休年龄，因而人员周转将增加。此外，本组织将努力重新安置职工，在新的区域地点按照当地条件重新雇用一般服务人员，必要时按商定条件终止就业。

105. 这项建议涉及重新安置总部大量的一般服务人员，主要是管理支持处的，但也有财务司和行政服务司的。预期在今后三年内，本组织一般服务人员的自然减员将增加。随着达到强制退休年龄或由于已知的辞职，2007-2009年时期总部将有82位一般服务人员离开本组织，建议的分阶段方法将有助于实现平稳的重新安置过程。在过去许多情形下，各技术司挑选了共享服务中心的职工来填补其非技术性工作的空缺职位。随着总部出现空缺，预期这项工作将继续。所涉工作人员的重新分配将得到一项积极的再培训计划的支持。

106. 分阶段筹建共享服务中心还将减轻筹建的一次性费用。

D. 下放办事处新的业务模式

责任和关系

107. *改革中的总部和下放办事处的责任与关系*⁶和一份说明已提交2006年5月份的计划委员会。计划委员会希望进一步澄清关系结构，尤其是报告关系。下文对此

⁶ PC 95/INF/7

作了概述，*附件 3* 作了更充分的说明。这些说明以秘书处内部的广泛磋商为基础，目的是更加具体地规定和说明组织结构各个层面的责任及相互之间的关系。

108. 总部与各下放结构（国家、分区域和区域结构）之间的责任分工，严格地以各结构层面所确定的优先重点为基础，并预见各部门或官员之间的两种联系：

- 传统的上下级关系；以及
- 提供（而在另一端为遵从）职能指导，从而为有效应用全组织政策和程序确保技术质量、一致性和支持。

109. 下放地点新的业务模式涉及响应能力更强的一个实地办事处网络，包括：1) 区域办事处，其技术官员在其总部上级司指挥下工作，注重对区域优先重点作出反应；2) 在战略地点设立的分区域办事处，通过由分区域技术官员和粮农组织驻国家代表组成的多学科工作组开展活动，而且多学科工作组与区域办事处设在同一地点。分区域技术官员的时间将分配于对实质性计划实体作贡献（50%左右）和为国家或其政府间组织提供技术援助（50%左右），粮农组织驻国家代表有 30% 的时间将作为多学科小组成员工作，由分区域协调员指挥，总部相关部门给予职能指导；3) 驻国家办事处，注重通过联合国发展援助框架和国家中期重点框架过程与该国政府和联合国国别小组商定的优先重点，粮农组织驻国家代表将其平均多达 30% 的时间用于多学科小组的活动。

110. 因此，新的业务模式将：i) 突出下放结构所有层面的优先重点；ii) 澄清上下级关系及职能指导和责任；iii) 改进各层面之间的协调，更加重视下放的优先重点、知识管理以及确保全世界计划和项目的技术质量的机制。这些改革得到促进合作和团队精神的适当的预算和人力资源管理举措的支持。

111. 协调安排的一些事例提供在*附件 3* 中。所建议的机制之一是区域管理小组，由区域代表当组长，包括该区域的各分区域协调员（必要时通过视频或语音会议参与），该小组将定期举行会议，审议迫切的计划和管理工作。鉴于分区域办事处为区域办事处的一部分，区域代表是与粮农组织区域结构有关的主要角色，区域管理小组最重要的任务之一是使在该区域活动的各下放办事处之间尽可能产生协同作用。

多学科小组的人员配备

112. 对大会批准的第一阶段的改革所涉及的五个分区域办事处来说，《修订的 2006-07 年工作计划和预算》包括了关于其最终人员配备的假设，即使用七个（实质性）国际专业人员职位的标准模式作为起点，涉及：动物卫生/生产、植物生产/保

护、渔业、林业、土地和水、政策及投资。然而，有正当理由时需要考虑到各地特定的情形作进一步调整。计划委员会强调需要进一步澄清 2006 年期间将建立的多学科小组的技能组合。

113. 两委员会 2006 年 5 月份届会之后，建立五个办事处的工作进入最后阶段，除了如上文报告的与东道国的可靠协议和获得适当的办公设施之外，填补多学科小组中的这些职位需要更确切的参数，即数量、职等和职责范围。

114. 为此与有关技术部和区域办事处进行了广泛的磋商。鉴于预算制约因素不允许设立单独的分区域协调员职位，其职能将由多学科小组的一名成员在其技术工作之外承担。虽然这种情况并不理想，但该分区域办事处的非职工经费增加，将允许该分区域协调员既履行技术职责又履行管理和代表职能。

115. 对上述标准模式作出的一项调整涉及根据各分区域覆盖的国家数量的差异（参阅上文表 3），调整了各多学科小组中实质性专业人员的职位数量。因此，虽然中部非洲和中亚分区域办事处因其覆盖面积较小而保持原有的七个职位（包括协调员）的分配，其他分区域的办事处获得了较高的定员（多达九名）。

116. 鉴于无论地理位置如何，政策性投资支持工作的要素比较一致，五个多学科小组中相应职位的职责范围比较相似。然而，考虑到南部和西部非洲的需求可能较大，为相关的多学科小组分配了两个政策职位。

117. 其他的实质性职位对某些方面的重视程度可能不同：即处理动物卫生如锥虫病和野生动物（林业管理除外）的工作在中部非洲具有重要性；东部非洲对畜牧生产、尤其是小牧民的畜牧生产和内陆渔业更加重视；南部非洲土地与水的职位主要侧重水的方面和林业职位侧重保存方面等等。鉴于南部非洲粮食危机普遍，该分区域的多学科小组通过一名粮食和营养官员得到加强。

118. 得到强调的是，所有多学科小组（已经批准的和建议今后成立的多学科工作组 – 参阅下文第 V 部分）的一项共同特征是获得高于一般情况的非职工人力资源经费，目的是给这些小组提供获取其常设人员中不具备的专业力量的适当灵活性。

各层面对工作计划的实质性贡献

119. 这一结构的所有地理层面（包括总部）都是向成员提供直接服务，或通常在所谓的技术服务实体中向实地计划提供支持。然而，计划委员会认为需要进一步澄清，使全体成员明白可预期区域办事处中的技术人员和分区域办事处的多学科小组（就其而言平均多达 50% 的时间）是在总部相关部或司的领导下促进实施相关的计划实体。

120. 因此，下文列举了所批准的第一阶段改革情形下的两个具体事例：即阿克拉的非洲区域办事处和加蓬利伯维尔正在设立的中部非洲分区域办事处。

121. 关于实质性贡献的这项信息必须联系特定的计划和实体来看（以《修订的2006-07年工作计划和预算》中的结构和计划内容为基础，粮农组织万维网站WWW.FAO.ORG/PWB/2007/提供的计划实体详细制定情况中作了充分说明）。然而，为了更加具体地说明各层面之间的必要整合，下文按总部主要“上级”部（以现行结构为基础）作了陈述。

122. 按照既定程序，总部各部和各司对这些实体履行全面的“规划”责任，即也酌情考虑到各下放地点工作人员的时间分配因素。区域办事处实质性工作人员的时间分配结构与总部的结构和多学科小组平均50%的结构非常相似。

非洲区域办事处

123. 重组后的非洲区域办事处包括处理以下学科的实质性职位：粮食和营养、水资源开发、农业工业和基础设施、作物保护和动物健康（由农业部外派）；渔业和水产养殖（渔业部）；林业（林业部）；经济学、粮食系统 – 粮食不安全和易受害信息及绘图系统⁷和统计（经社部）；性别和发展（可持续发展部）以及政策 – 两个职位（技术合作部）。这与上文提到的设在同一地点并将开展活动的西部非洲分区域办事处明显不同。下文说明了在各部领导下开展的活动。

a) 农业部

124. 动物卫生方面的工作将主要是支持非洲锥虫病防治计划，包括该计划咨询小组协调员的会议以及关于采采蝇和锥虫病的37名国家联络官员的会议。与会活动将通过国际锥虫病研究和防治科学理事会⁸执行委员会的年度会议得到保证。2000年非洲联盟发起泛非采采蝇和锥虫病根除运动以来，非洲区域办持续发挥了向西部非洲这一运动提供技术支持的通道的作用。将对与跨界动物疾病有关的区域发展变化，尤其是对正在出现的人畜共患的、具有食品安全影响的疾病进行定期监测。上述投入主要与计划实体2CP05：跨界动植物病虫害紧急预防系统⁹和2DA01：动物产品的食品安全有关。

⁷ FIVIMS

⁸ ISTRC

⁹ EMPRES

125. 植物生产及保护司¹⁰外派的处理作物保护问题的官员将首先处理《国际植保公约》和相关国际植物检疫措施标准的实施及其对管理植物和植物产品流动的影响（实体 2CP01）。将向成员提供关于病虫害综合防治（2CP04）和农药管理、尤其是与《鹿特丹公约》有关的农药管理（2CP02）的技术咨询。将与涉及植物保护、检疫事项以及植保研究和培训的区域组织保持密切联络，以便促进对标准、准则及确定对象的植物保护计划的有效利用。

126. 与营养和食品控制有关的投入将包括：筹备和组织技术和政策会议，包括粮农组织/世界卫生组织非洲食典协调委员会的会议；与世界卫生组织的区域结构合作实施粮农组织/世卫组织非洲区域食品标准会议（2005 年 10 月）的各项建议，如启动和协调区域食品污染监测监视计划及应用食典标准、准则和建议。非洲区域办职工将支持制定一项全面的非洲区域营养战略（例如出席 2006 年 9 月份的西非国家经济共同体¹¹的会议）。此外，满足援助要求的工作将通过定期更新国家粮食和营养安全行动计划而得到促进。

127. 土地及水利司¹²外派的官员将对实体 2KA01：*农业水的利用效率、质量和保护*中的以下活动作贡献；交流与水和机构改革有关的经验；通过适当的网络传播有关跨界水道系统管理和相关法律/机构框架的最佳方法；为高级官员制作有关制定和实施跨界流域和蓄水层农用水政策的培训模块；促进农用水利用效率、质量和保护的材料。在 2KA06：*一体化土地、水和生产系统政策、规划及管理*中，投入将处理湿地的规划和可持续管理、土地利用管理和化肥的使用、特定区域条件下改进旱地雨水管理系统的政策方面，以及更普遍的与退化土地资源综合管理和恢复有关的战略和决策。在 2KP02：*土地和水知识管理、信息系统、数据库和统计资料*中，投入将涉及定期更新关于土地和水问题的知识；定期报告该区域的土地和水资源状况，以及确保与联合国主要公约相联系的区域计划的联系。

128. 在计划 2M 中，农业支持系统司¹³外派的职工将开展与农业工业、农业企业和销售发展及其必要的基础设施要求方面的工作。这将涉及：1) 不断评估能力建设需要并支持信息传递，特别重视农业销售、农村金融、小农收入和生计、农业企业发展、质量和安全管理及保障系统、业务联系和价值链、增值技术以及机械

¹⁰ AGP

¹¹ ECOWAS

¹² AGL

¹³ AGS

化；2)（与总部一起）联合编写技术文件、培训材料和信息材料，以及对实地项目提供技术支持；3)与从事农业企业、农业工业、农村基础设施以及交流信息、经验教训和良好规范的非正式网络等工作的其他组织、协会和私营部门公司保持联络。一大部分职工时间用于向成员提供技术服务，将配置适当的非职工资源，以确保这些服务的水平令人满意。

b) 林业部

129. 担任非洲林业和野生动物委员会秘书的林业专家将特别对以下实体作出贡献：实体 2EP03：*林业知识及交流中心*，通过协调该区域的所有林业网络和编写国别林业概况；2EP05：*为森林管理和保护加强政策、机构和参与能力*，主要是为制定和执行国家林业计划提供咨询；还涉及对该地区产生影响的国际林业进程（2EP06）。将确保对涉及非洲林业的众多技术、机构和管理问题的会议的支持。预期将对成员提供技术支持服务，尤其是在非洲发展新伙伴关系¹⁴方面。

c) 渔业部

130. 渔业投入将归属以下实体：2HP01：*提供渔业信息及统计资料*，协助收集和汇编有关渔业和水产养殖的统计信息；2HP04：*全球社会经济分析*，需要时包括区域方面；2HS02：*促进和加强区域渔业和水产养殖机构*，通过向区域渔业机构提供秘书处服务和确定这些论坛上将解决的问题；2JA02：*实施监测、控制和监视*¹⁵，通过改进国家、分区域和区域监测、控制和监督促进打击非法捕鱼的有效政策；以及在全面实施《负责任渔业行为守则》方面（2HA02）。

131. 对水产养殖将提供类似的投入，在处理非洲区域水产养殖发展的具体方面向各国提供技术支持和向实地活动提供支持需要成为的一个重大成分。任职者将担任非洲内陆渔业委员会秘书。

d) 技术合作部

132. 技术合作部通过两个正式职位出现在非洲区域办（由政策援助司¹⁶派遣）。任职者将对工作计划和预算的计划 3B中由技术援助司领导的几项计划实体作出贡献，尤其是：向区域经济一体化组织提供政策性支持；持续监测和分析区域农业发展；

¹⁴ NEPAD

¹⁵ MCS

¹⁶ TCA

吸取该区域的经验教训并传播良好规范；确定政策事项方面的区域重点以及需要时为制定国家中期重点框架提供概念支持。

133. 在非洲的情形下，这些政策官员将充分突出重大的区域举措，如非洲发展新伙伴关系的非洲农业全面发展计划，包括确定、制定、评估和支持区域合作计划和项目，以及制定粮农组织本身在该区域的实地计划。

e) 经济及社会部

134. 经社部将监督非洲区域办中的三个职位。一位经济学家（由商品及贸易司¹⁷派遣）将对商品及贸易司以下全面工作作出贡献：收集商品和市场信息；确定贸易和销售方面的区域重点和关注；支持各种项目，主要是正在执行的西非认证项目；以及组织和筹备会议和研讨会，包括与贸易有关的能力建设。这些投入将在由商品及贸易司在计划 3C 中领导的大多数实体中提供，即 3CA02（多边贸易谈判）、3CP06（市场分析和评估）以及 3CP07（与农业市场有关的全球化和贸易问题）。在实体 3HP05 中，将确保设在罗马的全球信息及预警系统与有关分区域协调员和粮农组织驻国家办事处之间的有效联系（与提供关键的粮食安全监测和预警信息的机构互动）。

135. 粮食不安全和易受害信息及绘图系统官员将保持与该系统实体（3BA01）相关的六个司及技术合作部驻该区域的工作人员密切联络。除其他任务之外，该官员将协助国家当局加深对粮食不安全问题的规模、发生率和根源的认识，鼓励对粮食安全和营养数据及信息的跨部门分析。在计划 3D 中，区域统计员将尤其：i) 向非洲农业统计委员会提供秘书处服务；ii) 促进国别统计数据库的外延范围，以便改进粮农组织实质性统计数据共用数据库中的数据范围和质量；以及 iii) 支持与调查和普查有关的能力建设。

f) 可持续发展部

136. 在计划 3F 中，性别及发展官员将处理人体疾病对农业生产率和家庭粮食安全的影响（考虑到艾滋病毒/艾滋病问题对该区域的重要性）以及性别平等和社会平等问题。将向成员提供政策咨询、技术援助、能力建设和培训服务等方面的投入，尤其是将性别和社会平等方面纳入政策、计划和项目的主流活动。将开展对艾滋病毒/艾滋病和其他人体疾病对农业生产产生的制约因素的分析。

¹⁷ ESC

中部非洲分区域办事处

137. 多学科小组将包括七名官员，其中一名兼任分区域协调员。预期他们将对总部领导的实体作出的贡献（一般多达 50% 的时间）可说明如下。

138. 处理动物卫生和生产的官员将主要涉及实体 2BA02：*可持续畜牧生产和 2BA03：动物遗传资源的管理*，尤其是协助：设计国家和分区域畜牧发展计划，包括与改进动物遗传资源的使用和保存有关的计划；防治/根除限制了畜群生产率的动物疾病的措施；动物生产和牲畜健康领域的技术会议、专家磋商会、座谈会和培训班；报告该分区域的重点畜牧业问题。

139. 土地和水资源官员将提供反映了上述非洲区域办对应官员区域一级的那些活动的投入，即注重实体 2KA01：*农用水利用效率、质量及保护和 2KA06：一体化土地、水和生产系统政策、规划及管理*。这些投入将主要涉及：关于农场水管理的培训材料、准则和讲习班；湿地规划和可持续管理技术及方法；农村集水区资源用户分享利益和分摊成本的手段和机制；以及关于该分区域采用和改进保护性农业方法的讲习班。

140. 除了为成员和实地计划提供直接支持的技术服务实体之外，预计作物生产及保护官员将主要对植物生产及保护司领导的三项实体作出贡献，即 2AA06：*作物生物系统 - 可持续集约化、多样化和生物多样性*、2CP02：*降低农药风险*和 2CP04：*跨界动植物病虫害紧急预防系统*。该官员将支持关于植物保护问题和跨界植物有害生物问题的国家专家分区域主题知识网络。将为组织会议和研讨会、定期审查和评估分区域当前的植物生产和保护计划提供投入。

141. 关于林业，应当指出，该分区域的资源特别丰富。因此，林业官员将注重向各国提供关于评价和可持续管理这些资源的咨询，并包括预防非法采伐和偷猎野生动物。将分析能力建设需要和实施国家林业计划的绩效，尤其考虑到中部非洲一些林业举措的影响，如中部非洲林业委员会、中部非洲林业生态系统会议¹⁸和刚果河流域伙伴关系的影响。

142. 关于渔业活动，该职位的任职者还将担任分区域协调员和行使管理职能，同时预计将提供与实体 2HA02（实施《行为守则》）、2HP01（渔业信息及统计资料）和 2HP04（关于渔业和水产养殖的全球社会经济分析）有关的技术投入。

¹⁸ COMIFAC; CEFDAC

143. 与政策和投资支持有关的两个职位将提供其余的分区域服务。政策官员将从分区域角度支持政策援助司职工在总部和非洲区域办的工作，即突出：向分区域经济一体化组织如中部非洲经济及货币共同体提供与政策有关的支持；监测和分析分区域和国家信息；以及协助该分区域各国的国家中期重点框架。投资官员将代表由投资中心领导的全球实体提供服务的国际供资机构，即世界银行（3AS01）、设在罗马的联合国其他机构（世界粮食计划署、国际农业发展基金会）（3AS12）、非洲开发银行以及其他银行和双边组织（3AS14）等，领导和/或参加投资计划的制定、监督和审查小组。他/她还将协助投资规划和计划方面国家一级的能力建设活动（3AS16）。

E. 遵守大会通过的三年期全面政策审查决议

144. 虽然粮农组织正在进行的改革与联合国系统更广泛的改革举措之间的关系已在上文第II部分中论述，但值得忆及粮农组织大会还在其上届会议上批准了第 13/2005 号决议。实际上，大会要求总干事为实施联合国大会第 59/250 号决议（关于*联合国系统发展执行活动的三年期全面政策审查*）¹⁹采取适当的行动，并向第三十四届大会提交一份关于其实施情况的临时报告。在向大会提交最后一份报告之前，两委员会和理事会了解以下简要情况可能是有益的。

145. 为指导后续行动和编写将向 2007 年粮农组织大会提交的这份报告成立了一个助理总干事一级的监督委员会和高级官员一级的部际工作组。该部际工作组已经（2006 年 6 月份）完成了本组织与第 13/2005 号决议中提出的要求有关的执行情况 and 状况的第一次审查。虽然三年期全面政策审查的大多数规定并非直接向专门机构而是向联合国的基金和计划提出，但经适当变通，该审查的规定已适用于粮农组织的情况。

146. 通过参加联合国发展集团，粮农组织与联合国系统开展的涉及实施三年期全面政策审查的全部活动相联系。在国家一级，不妨指出，粮农组织与联合国系统的合作是按照以下方式组织的：

- a) 指示粮农组织驻国家代表积极参加由联合国驻地协调员领导的联合国国别小组。虽然粮农组织没有制定国家级多年计划的资源（象联合国某些

¹⁹ 联大第 59/250 号决议包括以下章节：关于为联合国系统发展业务活动提供资金的第 II 章；关于能力建设的第 III 章；关于交易成本和效率的第 IV 章；关于发展业务活动的一致性、实效和相关性的第 V 章；关于联合国系统国家一级的能力的第 VI 章；关于对发展业务活动的评价的第 VII 章；关于区域方面的第 VIII 章；关于南南合作和发展国家能力的第 IX 章；关于性别的第 X 章；关于从救济向发展过渡的第 XI 章以及关于后续行动的第 XII 章。

基金可能做的那样），但粮农组织驻国家代表对筹备共同国别评估²⁰和联合国发展援助框架作出贡献。在某些情形下，他们在与农业/农村发展和粮食安全有关的主题小组中发挥了领导作用，并由总部的各技术部提供支持。粮农组织驻国家代表在驻地协调员缺席时可代理驻地协调员。国家中期重点框架将逐步与相关的国家规划过程联系，2005年以来已经在若干国家中进行试点。这些框架体现了与有关政府在制定争取粮农组织支持的优先重点和明确重点方面的共同努力。在制定联合国发展援助框架中，这些国家中期重点框架将从粮农组织使命的角度，奠定联合国国别小组与东道国对话的基础。

- b) 通过粮农组织在分区域一级的多学科小组，联合国国别小组将增加获得与粮食和农业部门有关的技术专业力量的手段，这也将因粮农组织驻国家代表可获得的非职工人力资源增加和借助于技术合作计划基金而得到促进，该基金授权驻国家代表处审批高达 20 万美元的技术合作计划基金，特别用于对共同国别评估、联合国发展援助框架和/或脱贫战略文件相关过程和活动的投入。
- c) 当共同服务安排比单独的安排成本效益高、更可能加强计划执行和一般行政管理时，粮农组织努力参加这些安排。如同其他许多专门机构一样，粮农组织往往受益于政府免费提供的、主要位于农业部内的办公用房，这特别有助于对应人员和机构的能力建设。粮农组织关于国家办事处设施的政策仍然以成本效益考虑为准绳，目前本组织参加 21 个国家中的共同办公用房安排。

147. 三年期全面政策审查所涉及的其他问题，如能力建设、性别、南南合作、区域方法和从救济向发展的过渡，在粮农组织内部都享有受高度优先重视的地位，或通过专门的司（性别及人口司²¹或紧急行动及恢复司）、特定计划（如计划 3A）或粮食安全特别计划框架内的南南合作等举措加以处理。

148. 设想今后在后续行动中采取的步骤将是密切监督粮农组织对联合国国别小组的参加和参与、粮农组织对共同国别评估/联合国发展援助框架活动的贡献以及向联合国系统资源筹集活动提供的投入。参加联合办事处或共同用房的事项，将根据若干国家的最终试点活动，以取得的进展为条件。

²⁰ CCA

²¹ SDW

F. 过渡费用

149. 实施第一阶段的改革(即大会所批准的那些改革)所产生的一次性过渡费用,在《修订的 2006-07 年工作计划和预算》中估计为 1 500 万美元。这项估计已根据下文所描述的粮农组织三大行动领域,即精简和增效节支、现行结构改革以及接近名义零增长的两年度预算的影响中的主要成因分析得到更新和确认。在成员采取提供预算外支持的进一步行动之前,下文也概述了承担这些费用的内部和外部供资来源。

精简和增效节支

a) 建立共享服务中心

150. 《修订的 2006-07 年工作计划和预算》预期将考虑采取额外的措施,降低与建立共享服务中心有关的费用。如第 III.C 部分所述,正在多个地点筹建共享服务中心。首选的方法需要在布达佩斯建立一个新的处理中心(或分中心),并重组圣地亚哥和曼谷的处理中心。这三个分中心将由设在总部的一个协调中心管理。阿克拉和开罗将继续保留行政结构,但规模比目前的小。

151. 全面筹建共享服务中心将产生一次性费用,相关时将包括适当的办公用房、电信和技术基础设施的提供;职工异地调动或终止服务;以及地方人员的招聘和培训,后者将通过借调罗马经验丰富的或共享服务中心现有职工而得到支持。在布达佩斯建立一个分中心的首选方法还具有进一步的财政优势,即专业人员调动费用较低(否则按照筹建共享服务中心的一个替代方案,这些人员将调到曼谷或圣地亚哥),而且匈牙利政府愿意承担这些费用。

152. 至 2009 年需要承担的一次性费用为 340 万美元,其中培训需要 160 万美元。2006-07 两年度将需要承担 220 万美元。虽然有待通过内部审批程序以实施正在商讨的计划于 2006 年 10 月份签署的一项协议,但匈牙利政府正在考虑提供或承担建立共享服务中心的以下一次性费用:所需办公空间;必要的设备(包括信息技术和计算机)和家具;以及如上所述,国际工作人员的异地调动费用,总额高达 110 万美元。此外,它原则上同意分担共享服务中心的年度运作费用。

b) 精简和加强管理过程

153. 与精简和加强管理过程包括权力下放有关的一次性费用现估计为 150 万美元,用于承担更新本组织的行政和业务手册、落实新的银行安排、开发改进的管理模式和与通讯有关的软件。这将基本上依靠第 8 章:资本支出的经费承担(该章的经费比向 2005 年大会提交的经费增加 450 万美元),利用未列入计划的否则将结转到

2008-09 两年度的资金。另外的 130 万美元与管理过程的改变而引起的职工离职、异地调动和培训相关（其中 50 万美元用于培训）。

154. 同样与此有关的是《修订的工作计划和预算》中总共实际减少 21 个司处级以上职位，目的是在总部形成一个“更加扁平”（即减少层面）的管理结构。其中许多职位因刻意的管理行动已经空缺，几乎所有的在任者都已确认重新安排其他任务。这项行动使两年度费用减少 910 万美元（包括辅助工作人员的相关职位），《修订的 2006-07 年工作计划和预算》中重新调整了这笔经费的用途。这项活动的一次性离职费用估计为 50 万美元。

现行结构改革

a) 总部结构

155. 与批准的总部组织结构的改革有关的一次性费用可忽略不计。所涉人员的进修或技能重新培养的一次性费用估计为 40 万美元。

b) 下放地点（见上文第 III.B 部分）

156. 估计提供驻国家办事处所需的物质基础设施包括信息技术系统将需要 80 万美元。新的驻国家办事处和肩负多重任务的新办事处达到最低工作安全标准的保安要求所需一次费用将达到 60 万美元。驻国家办事处中职位因结构调整而被取消的职工的离职费用估计为 40 万美元，包括由国家专业官员履行行政职能所产生的那些费用²²。

157. 若干不同类别的职工 – 尤其是粮农组织驻各地的国家代表和将部署到非洲和中亚分区域多学科小组的工作人员 – 需要一次性强化再培训。已经制定了有关农业和农村发展政策战略、农业投资以及粮农组织驻国家代表能力培养的培训模块。预计也将对所有新的国家专业和行政官员进行培训。估计两年度一次性培训费用总额如下：粮农组织驻国家代表处为 130 万美元，分区域办事处为 30 万美元。

158. 在新的地点（中部非洲、东部非洲和中亚）建立三个分区域办事处，产生 60 万美元的一次性专业人员异地调动费用。为新办事处配备车辆、办公设备、家具和为达到最低工作安全标准的保安要求而改善设施所需的物质投资相当于 200 万美元，将由东道国承担。

²² 值得指出，使用国家专业官员履行与下放办事处的动作有关的行政职能，是完全符合国际公务员制度委员会关于使用此类职员的指导的。

接近名义零增长预算的影响

159. 一次性费用额显然受到批准的预算水平的影响，因为连续几个两年度实际削减要求使本组织必须取消职员职位。根据粮农组织手册的规定，因批准的 2006-07 年预算削减水平而取消的全世界一般服务人员职位的解职费用估计为 210 万美元一次性离职费用。

160. 下面表 5 概述了起因、一次性费用、本组织因实施《工作计划和预算修订稿》方面所采取的行动而获取的利益。并说明外部财政支持来源。

表 5. 已批准的改革的一次性费用、利益和财政支持概要

起因	一次性费用估计额 (百万美元)	因行动[和外部财政支持]而带来的利益
共享服务中心	3.4	根据领导机构的指示，每年节约 400 万美元（而 2005 年大会预计的每年节约指标则为 350 万美元），更加有效地交付服务。[其中 110 万美元将由匈牙利政府负担，用于所需的办公空间、必要设备（包括信息技术和电脑），办公用具和国际职员的安置费用。此外，原则上同意分担共享服务中心的每年经常性费用。]
精简及加强管理过程	3.3	行政上精简使资源用于实质性工作，有助于实现一种赋予权力的文化。在《工作计划和预算修订稿》中，由于取消 21 个 D 级和有关秘书职位而节约 910 万美元。管理层的减少大大改进决策程序。
总部机构改革	0.4	改进专业知识组合，促进计划实施合力。
粮农组织代表处改组	3.1	加强满足国家需要和在整个组织统一目标和行动的能力。
区域办/分区域办改革	2.9	加强在国家、分区域和区域各级支持行动的能力。在本组织全面联网方面取得更大进展。[洽谈的东道国协议包括办公用具、信息技术、符合最低工作保安标准的办公楼等实物捐助，相当于 200 万美元。实际上，这些东道国政府还将提供初级技术官员和辅助人员，每两年度价值大约 600 万美元，并承诺为经常费用提供现金和实物支持，每两年度相当于 180 万美元。]
因接近名义零增长预算而削减	2.1	遵照大会关于批准的预算水平的决定而产生的一次性机构精简费用。
合计	15.2	

为一次性过渡费用提供资金

161. 在整个联合国系统、公共部门和私营部门过去进行及仍在进行的机构改革产生了一次性费用。对一个联合国专门机构而言，主要通过内部资源和储备金或者外部供资解决。

162. 内部解决一次性过渡费用的能力因预算水平而减少，例如因为利用现有职位重新安置职员的机会减少。正如《工作计划和预算修订稿》中所预计的，正采取针对改革的影响以及特别是接近名义零增长预算制约的预防措施。正尽一切努力利用本组织现有空缺职位和认真管理外部招聘来重新安置职员。

163. 离职费用由离职付款基金支付，从而避免对实施 2006—07 年工作计划产生不利影响。虽然可为此目的提供资金，但由于缺乏补充而使本组织的总体财政状况恶化。

164. 本组织吸收一次性费用的总体能力最终还取决于其成员的慷慨之举。与有关东道国政府商谈了有利条件，包括为提供符合联合国最低工作保安标准的办公楼和办公室设备等一次性费用提供捐助。实际上，这些东道国政府还承诺为经常性费用提供现金和实物援助，每两年度相当于 180 万美元。此外，他们还提供初级技术官员和辅助人员，每两年度价值大约 600 万美元。

165. 一些成员表示愿意响应总干事关于帮助正在进行的改革过程的号召，改革建议经 2006 年 9 月计划和财政两委员会审议后将提交 11 月理事会。

166. 表 6 概述了解决这些费用的供资来源，需要成员进一步采取行动提供预算外支持。

表 6: 与大会批准的改革有联系的一次性费用供资概述

说明	供资额 (百万美元)
东道国为符合最低工作保安标准的办公楼、设备、车辆和其他费用提供捐助 (外部供资)	3.1
由解职付款基金(储备金)支付离职费用	4.4
由正常计划培训预算, 包括支持费用收益为培训费用提供资金(内部资金来源)	3.2
由第 8 章: 资本支出为精简和加强管理过程的一次性费用提供资金(内部资金来源)	1.2
由全组织职位空缺所产生的节约及区域和分区域办事处非职工经费提供资金 (内部资金来源)	3.3
合计	15.2

167. 虽然上面表 6 包含一项有保证的供资计划以支付实施大会已批准的改革的一次性费用，但成员为支付其中部分费用而提供预算外捐助将大大有助于这一进程及加强重点领域。

IV. 总干事授权采取的措施

168. 正如附件 1 所述，大会第三十三届会议：“支持旨在进一步增效节支和加强人力资源政策和管理的行政和财务精简程序。”本节在修订的 2006—07 年工作计划和预算中提出的增效框架内介绍有关成就和计划，该框架包括五项主要原则：

- **无所不包：**应包括所有活动；
- **赋予权力和问责制：**管理人员应确定自身的目标，为交付和报告结果承担责任；
- **授权：**确定授权和内部管理的适当层次；
- **费用分摊：**更好地计算费用及更大程度地进行跨学科合作的有效内部定价政策；
- **自我评价：**采用共同标准和程序，对所有计划进行自我评价。

169. 寻找精简行政程序，包括授权的机会及实施确定的措施，是本组织过去好几个两年度以及本两年度的高度优先任务。财政委员会在 2006 年 5 月的会议上审议这一事项时，欢迎为最大程度地增效节支和提高生产率所作的努力以及减少费用的其它措施，注意到 1994 年以来各司总的职员大量减少：财务司减少 32%，人力资源管理司减少 55%，行政服务司减少 49%。

170. 正如修订的工作计划和预算中所报告的，行政程序精简和授权部际工作组于 2005 年下半年设立，以确定进一步提高效率，这加快了进度。部际工作组分析并确认了许多程序精简举措。下面对其中一些举措作了说明。下面提及的大部分措施集中在行政及财务部的工作，但认识到提高效益及精简举措应无所不包，因此本组织的所有活动都包括在内。总干事指示部际工作组继续开展工作及提出关于精简和授权的补充建议。部际工作组继续对建议进行汇总和审查，将与各技术部及许多行政程序的使用者更加密切地合作，在本组织更加深入地寻找增效节支和提高生产率的机会。

A. 授权

171. 在 2006 年 5 月，总干事 2006/19 号公告说明了总干事办公室对助理总干事和各司司长的 31 项授权详情。

172. 还进行了进一步授权，包括关于技术合作计划基金项下承诺方面对粮农组织代表的授权，增加了区域和分区域办事处及需要更大采购权并具有行政能力的那些粮农组织代表的采购权。还增加了各部部长批准《协议书》的权利及预算持有者通过低价值订单购买设备和服务的权力。授予分区域协调员和粮农组织代表根据具体准则招聘当地一般服务人员的权力。还增加了信息系统及技术司司长批准购买非标准信息技术硬件和软件的权力。

173. 在 2006 年 4 月，要求各部和独立办公室领导将预算监测及随后的支出批准权下放到管理链，从部领导下放到其他管理人员，以精简采购、《协议书》、非职工人力资源招聘和旅行等领域的内部批准机制。

B. 过程及系统改进

174. 精简和授权部际工作组还提出了关于精简行政程序机会的 55 项建议，有的已经实施，有的正在讨论。已经实施的建议包括：i)关于雇用国家项目人员的修订规则；ii)继续使用当地订单；iii)采用长期采购协议；iv)在没有银行设施的地点采用业务现金帐户以支持活动；v)采用标准系统功能处理大会工作人员和日工的付款业务；vi)采用修订的费用分摊规则和职工内部定价。还采用了有关项目服务费用收入的内部分配修订方法。

175. 目前正在处理的其它精简建议包括采用电子付款申请表，总部付款方法合理化，简化教育津贴等与福利有关的业务的处理程序，修订关于《协议书》的规则。

176. 许多建议正作为实施以下三个重大行政系统加强项目的一部分予以处理：

a) 人力资源管理系统项目

177. 奥拉克尔人力资源管理系统和工资单应用软件计划在 2006 年底发放。使他们与现有奥拉克尔财务应用系统相结合，将大大改变当前的工作方法及关于与职工有关的所有业务，包括招聘、任命、福利、职员培训和培养、休假管理和工资单业务的程序和过程。26 项精简建议的实施同成功地采用新的奥拉克尔人力资源管理系统直接相关。预计在发放日期将有 17 项建议得到充分实施，6 项建议部分地得到实施，3 项建议需要在实施后阶段开展工作。

b) 实地会计系统替换项目

178. 新的实地会计系统将符合粮农组织代表和项目办公室全世界网络的业务发展需要和财务管理职能。实地会计系统打算在 2007 年第一季度采用。有关实地批准程序和当地盘点记录改进的两项精简建议将作为实地会计系统实施工作的一部分处理。

c) 旅行系统替换项目

179. 现行旅行系统不是以因特网为基础的，因此授予旅行权力的许多国家办事处无法采用。目前这些办事处需要要求总部或区域办事处代表他们来处理旅行。在 2007 年，本组织打算发展以因特网为基础的新的旅行系统，从而大大改进业务处

理，包括旅费预支和回收及旅行开支报销等领域。有关旅行计划和批准及预支和报销的处理效益的四项精简建议的实施，同该系统的采用直接相关。

180. 两项建议需要进一步研究（处理预算外项目的预算分类帐和信托基金项目协议中财务条款的标准化），有三项建议需要充足供资（文件追踪和存档，以万维网为基础的《协议书》数据库，提交采购委员会的材料数据库）。

C. 紧急计划

181. 在 2006 年 3 月，设立了紧急计划行政管理工作组以审议紧急项目所采用的行政管理程序，提出改变现行程序的建议，为紧急项目提供更加有效的行政支持。

182. 工作组的一个主要目标是查明如何能够在不影响适当内部控制水平的情况下修改现有行政程序，更好地符合紧急项目的特殊需要，例如及时行动。

183. 提出了有关采购、人力资源管理和现金管理的十项建议，为紧急项目提供更好的行政支持。其中五项建议已经批准/实施，将为其他建议制定准则草案。

D. 其他精简和增效措施

184. 其他改进例子包括财务司的一个两年项目，以改进最近完成的有关 15 000 个粮农组织卖方的银行信息的质量。这导致通过银行系统自动处理而不需要人工操作（直接处理）的付款数急剧增加。这使粮农组织每年的银行费用减少 8 万多美元。将于 2006 年完成的改进工资单银行信息质量的一个类似项目将增加有关工资单电子资金划拨付款的直接处理率，进一步减少银行费用。

185. 另一项改进是发票和付款的处理时间方面生产力大大提高，由于实施一系列其它改进举措、业务量分析、监测手段和分析审查，处理时间急剧降至标准的两天周转时间。

186. 关于总部采用新的银行结构的另外一个项目正在执行，以提高效益，增加安全，进一步减少银行服务的业务费用（预计在 2007 年全面实施）。预计该项目通过将业务交给一家银行，增加银行自动处理及逐步淘汰人工付款方法，产生费用节约。由于奥拉克尔财务系统和工资单业务软件支持所有银行业务的开展，将采用全组织和零星银行服务的新银行合同以作为该项活动的一部分。区域办事处银行结构合理化的一个类似项目在 2004 年由于预算紧缩而停止，如果能够找到资源将在两年度后期恢复。

187. 关于下放办事处，向采用实地会计系统的粮农组织代表处和实地项目提供了一项设施，以便向该系统直接输入数据，从而不需要人工输入项目预付款收益数据。目前有 15 个大项目和 24 个最大的粮农组织代表处采用这种设施，85%的实地业务在 36 个小时内上载到奥拉克尔系统。此外，现行实地会计系统扩大到 17 个大项目点，使粮农组织代表/粮农组织总部办公室不需要处理项目业务数据。此外，粮农组织代表处向奥拉克尔系统传送数据的过程已经自动化，从而不需要先前的人工操作。这导致生产率大大提高，加强了信息的及时性，在预付款帐户管理方面提供了资源节约，在过去四年使财务司下放会计组的一般服务人员职位削减 75%。

188. 本组织还正在审议一次性付款权利旅行以考虑到航空旅行行业的重大发展情况，对其一次性付款额进行调整，使本组织得到更加有利的条件。

189. 继续评价和实施其他建议，如改进管理系统的进入，旅费预支与报销脱钩，一次性付款教育津贴，顾问的批准。此外，共享服务中心将能够利用奥拉克尔系统中使用自我服务设施所提供的改进机会，充分利用电子工作流程及采用电子文件管理。

E. 与联合国系统伙伴的联合行动

190. 粮农组织还通过高级管理委员会同联合国系统积极合作，以实现规则和程序的简化和协调统一，特别是在保安、信息技术、电信、旅行、银行、行政和财务程序领域，包括费用回收政策。系统和程序的协调一致具有成本效益更高地交付的潜力，因此粮农组织全面参与在越南试点的联合办公室举措。

191. 在采购领域，粮农组织是机构间采购工作组的一名积极的成员，机构间采购工作组在 2006 年 6 月举行的会议上讨论了联合国共同认证计划、联合国共同供应商数据、车辆采购以及机构间采购工作组作为向高级管理委员会报告的一个机构的作用等问题。随着竞争性合同的签署，粮农组织、农发基金、世界粮食计划署关于在意大利自由化市场购买电力供应的联合行动于 2005 年完成。预计从 2006 年开始每年节约 27.5 万美元。

192. 主机系统的计算机环境在 2004 年 1 月中旬外包给位于日内瓦的联合国国际计算中心，从 2006 年开始每年节约大约 6 万美元，该中心的资源目前与联合国其他机构共享。

F. 激励机制

193. 正如 2006-07 年的规划文件中所提到的²³，本组织希望在所有各部采用激励机制，这种机制有助于确定和实现每年效益和生产力提高 1.0%—1.5% 的指标。管理人员将需要一个稳定的财务环境及明确的原则和激励措施，通过重新设计而不是微型调整，积极主动地重新研究核心业务过程，包括跨部门过程。

194. 由于按照实际零增长要求预算短缺 3 860 万美元，各部正在严格审查其工作领域，以确保能够利用其拨款额交付各项计划。这种环境很难实施激励机制，因为激励机制设想进一步截留资金，尽管是短期截留。确定的 2007 年可能实施的机制包括：

- 效益税收：各部的预算截留 1%，但允许管理人员根据实现的可持续效益挣回部分或全部截留资金；
- 创新基金：比如将正常计划预算的 1% 放入一项中央管理的基金，为提高本组织的效率或生产率的新型方式提供资金。

V. 总干事的进一步建议

195. 正如第 III 部分中所说明的，2005 年底以来，关于逐步改革总部结构以及作为第一步在一个区域和一个分区域实施大会批准的下放结构方面取得了重大进展。第 III 部分还说明了实施共享服务中心及其逐步执行的建议，充分考虑到精简及实现行政费用节约。

196. 总干事在制定进一步建议时，考虑到计财委在审议《2006-07 年工作计划和预算修订稿》时所提出的意见，2006 年上半年粮农组织区域会议上所表明意见，成员关于结构安排合理化和协调一致的普遍期望。在理事会 2006 年 11 月会议之前，预计与成员进一步对话，包括通过情况介绍会和专题讨论会，以利于在区域小组内和成员之间实现知情的立场。

A. 对计财委意见的反应

197. 忆及计财委一致批准了在计划实体一级提出的 2006-07 年预算水平的工作计划。现有 186 个实体是粮农组织工作计划的组成部分—通过注重结果的预算原则提出每个实体的目标和预计成就，从而提出本组织实质性重点的手段。因此，计财委已批准的计划实体重点没有改变。

²³ C 2005/3 第 109 段及 PC 95/3 和 FC 114/14 第 33 段

198. 然而，正如第 V 部分 C 节进一步说明的，在计划 3E：战胜饥饿和贫困的联盟及宣传举措项下拟议取消世界粮食首脑会议后续行动及联盟办公室以及在计划 3J：交流及公共信息项下的预算削减，将产生大量节约。按照计划委员会的要求，这些节约将特别用于《国际植保公约》和《粮食和农业植物遗传资源国际条约》等重点领域。

199. 财政委员会强调，内部财务控制不应当削弱。实际上每个内部控制系统都需要有所有人，高级管理部门担任这种所有人，负责确保建立内部控制系统保证行政和会计过程的适当运作，包括业务批准、差错的预防和检查、业务的适当记录和报告、资产保护等。《基本文件》要求总干事建立和维持有效内部控制系统。

200. 总干事认识到财务司、监察长办公室和地方审计计划在内部控制系统适当运作方面的根本作用，这种系统对于确保授权和问责的适当框架不可或缺。改革建议为以下方面提供资源：1)加强实地办事处的行政支持，自 2004-05 年工作计划和预算以来实地办事处有 24 个一般服务人员职位转为国家专业人员职位；2)每两年度为当地审计计划恢复近 100 万美元；3)自《2006-07 年工作计划和预算修订稿》以来向监察长办公室进一步提供 34 万美元，为支持财务司的进一步内部控制机制提供 110 万美元。

201. 计划实体一级的拨款见附件 5。

B. 对区域会议上所表明的意见的反应

202. 在 2006 年上半年，根据散发给所有区域会议的文件，通过粮农组织区域会议的原定会议就进一步改革建议举行了磋商会。还与区域小组和单个成员进行了讨论。

203. 虽然非洲区域会议对于该区域正在进行的第一阶段改革表示满意，但拉丁美洲及加勒比区域会议和近东区域会议对于在各自的区域加强粮农组织实地办事处的存在很感兴趣。

204. 根据这种兴趣，拟议的行动说明如下。

新的中美洲分区域办事处

205. 将设立一个新的分区域办事处及其多学科小组，以满足中美洲国家的需要，地点将与这些国家协商确定。中美洲分区域长期以来一直期望能够从粮农组织更加强有力的存在受益，同加勒比分区域的安排一样，加勒比分区域自 90 年代中期以来作出了这种安排（通过巴巴多斯的分区域办事处）。

206. 这些国家的经济普遍高度依赖农业和农业商品贸易，其农村地区仍然面临大量贫困，需要大量政策和技术援助以及获得信息和最佳方法。遗憾的是，同其加勒比邻国一样，他们往往也受到自然灾害的影响，更加难以实现迅速发展和减贫的目标。由于远离区域办事处所在地而区域工作人员执行国家任务时花费较高，因此在该分区域设立一个多学科小组将大大有助于获取本组织的专业知识。

新的海湾国家分区域办事处

207. 将设立一个新的分区域办事处，涉及海湾合作理事会成员国。对于在该分区域内如此加强粮农组织的存在很感兴趣，有迹象表明在支付有关该办事处的一次性和经常性费用方面可以洽谈非常有利的条件。

208. 注意到这一新的分区域办事处、涉及北非国家的设在突尼斯的现有分区域办事处以及为满足该区域其他国家要求而设在粮农组织区域办事处所在地开罗的一个多学科小组相结合，使近东区域同非洲区域作为第一阶段的一部分已经批准和正在采用的结构一样。所带来的粮农组织在该区域存在的加强，还将促进资源筹措工作（包括这些国家之间的援助）以及与在粮农组织职责领域开展活动的各种区域机构的合作。

现有区域办事处的改组

209. 将对圣地亚哥、曼谷和开罗的人员配备作重新安排。实际上，关于拉丁美洲和加勒比区域其余国家，部分地由于预算考虑，安第斯分区域和南方共同市场内开展合作的国家将得到扩大的多学科小组的服务，多学科小组将设在区域办事处所在地圣地亚哥。多学科小组将向该区域内巴巴多斯分区域办事处以及中美洲拟议建立的新办事处所没有包括的那些国家提供同样种类服务。这还将能够利用圣地亚哥现有基础设施，尽量减少对工作人员的影响。在开罗区域办事处，一个多学科小组将以同样方式为近东国家提供服务。

210. 同样，虽然涉及 15 亿人们的南亚分区域国家的一个分区域办事处的最初概念具有优点，但是区域会议上的一些反应和初步接触表明，现阶段该项建议的时机尚未成熟。设在萨摩亚阿皮亚的现有分区域办事处当然将继续为南太平洋地区国家服务。因此，同设想的圣地亚哥的情况一样，将在曼谷设立一个多学科小组，涉及与东南亚国家联盟和南亚区域合作联盟开展合作的国家，视有关国家考虑在该区域增加分区域办事处可能性的最终协议进展情况。

C. 结构安排合理化和更大程度地协调一致

211. 拟议总部结构努力确保功能小组中的适当专业知识组合，有助于实现共同目标及提供所需服务，使从事共同或密切相关的问题的工作人员联合起来。

212. 因此，进一步改革的主要重点是改进内部组织机制以交付本组织的工作。根据联合国的最终决定以及由于粮农组织大会根据独立外部评价有关本组织长期方针调查结果而提出的指导，预计进行进一步计划和组织调整。

213. 2006 年开始以来现有结构需要部分调整，以便在各部之间实现更好平衡及增强合力。根据大会关于逐步实施改革的决定以及《2006-07 年工作计划和预算修订稿》的批准情况，下面表 7 表明了目前各部之间有关正常计划人员编制的差异。

表 7. 《2006-07 年工作计划和预算修订稿》 - 总部各部人员编制

	司处长以上	专业人员	国际职员 总数	国家 专业官员	一般 服务人员	合计
农业部	19	136	155	0	86	241
渔业部	10	64	74	0	54	128
林业部	10	36	46	0	29	75
可持续发展部	9	57	66	0	37	103
经社部	13	78	91	0	72	163
技术合作部	19	119	138	0	92	230
一般事务及新闻部	6	103	109	0	109	218
行政及财务部	15	138	153	4	323	480

说明：上述职位数包括外派专业人员职位：2 名技术官员（农业部和林业部），4 名媒体关系/宣传官员（一般事务及新闻部），4 名国家专业官员（行政及财务部）。

214. 此外，正如上面第 II 部分所概述的，总部结构尚未充分符合正在进行的改革过程及批准的 2006—07 年工作计划所固有的新的重大方面，特别是加强粮农组织作为一个知识组织的作用。它尚未充分支持自然资源管理和保护及确保社会利益与经济收益相一致的主要政策方面整体办法。

215. 根据大会的指示，拟议于 2007 年初实施的总部组织结构如获理事会同意，保持目前的总共 8 个部，如附件 4 的组织机构图所示。

216. 主要变动可概述如下：

- a) 设立新的自然资源管理和环境部，部分地取代了以前的可持续发展部；

- b) 经济及社会发展部，其职责更加真实地反映出其名称（包括处理性别、通信促进发展、农村就业问题的一个综合司），因为经社部以前主要侧重农业发展的经济方面，今后也将包括主要社会方面；
- c) 农业部，该部更加严格地体现“农场到餐桌”办法，包括在该部内保留关于农业工业和农村基础设施的工作，因为许多成员认为这些领域是“农场到餐桌”办法的一个组成部分；
- d) 一般事务及新闻部变成新的知识及交流部，包括世界粮食首脑会议后续行动和联盟办公室的部分活动转到该部。

217. 所有各部和其他单位的拟议改革详情如下。

农业及消费者保护部（农业部）

218. 农业部将不再包括以前的土地及水利司，土地及水利司的大部分将转到新的自然资源部，因为自然资源部将综合处理自然资源管理。然而，植保司将保留以前由土地及水利司执行的土壤管理及肥料活动。根据许多成员的意见，农业工业和农村基础设施保留在该部内以便充分体现“从农场到餐桌”办法。

219. 虽然自改革过程开始以来设想了不同安排，但家畜生产及卫生司和植保司将基本保留其目前的结构和职责。然而，拟议设立一个危机管理中心，设在农业部助理总干事办公室，以处理跨界动植物病虫害以及综合处理食品安全危机。现在配合粮农组织应对禽流感的危机管理中心可作为最初的组成部分提供服务。这一新的机制最终将利用部际合力和跨界动植物病虫害紧急预防系统计划的成就，并将为双边渠道和多边渠道所提供的国家支持提供一个交流中心。

220. 危机管理中心将使粮农组织能够更好地防备及更加迅速地应对影响整个食品链的潜在危机—即包括跨界动植物病虫害和食品安全危机。该中心将制定及定期更新应急计划、后勤安排和业务计划，并将努力加强数据分析和信息服务。在发生危机时，该中心将利用紧急行动及恢复司和家畜生产及卫生司、植保司、营养及消费者保护司的相关单位工作人员。危机管理中心将配合国家当局在国家一级设立的结构趋势，在商定的全球合作框架内与世界动物卫生组织和世界卫生组织等伙伴组织一起开展工作。

221. 因此，农业部将包括分别处理畜牧、作物、营养及消费者保护、农业工业和农村基础设施的家畜生产及卫生司、植保司、营养及消费者保护司、农业支持服务司。同以前一样，设在维也纳的粮农组织/国际原子能机构联合司组织上仍然是该部的一部分。关于除国际原子能机构以外的主要外部联合国伙伴，特别注意到营养及

消费者保护司将确保与世卫组织（食典）继续密切合作，农业支持及服务司与工发组织继续密切合作（农业工业）。

自然资源管理及环境部（自然资源部）

222. 正如上面提到的，新的自然资源部将首先包括主要由前土地及水利司演变而来的土地及水利司。这将使该部总体负责处理农业、林业和渔业所依赖的自然资源基础。土地及水利司还将吸收处理土地占有制的前农村发展司的工作人员，从而有助于增强合力。

223. 自然资源部还将包括环境管理和可持续发展的其他主要方面。因此，自然资源部还将包含环境、气候变化及生物能源司和研究及推广司。在所有这些领域，粮农组织不仅需要开展其自己的全球活动和发挥促进作用，而且还确保与公共和私营部门的各种伙伴保持密切联系，促进可持续发展所需的投资。需要处理的其他跨部门问题与自然资源经济学相关。粮食和农业遗传资源委员会秘书处也将设在自然资源部。

224. 设立自然资源部所涉及的各项活动包括：除了涉及教育和通信的工作人员（以前分别放在可持续发展部助理总干事办公室和推广及培训司）之外，国际农研磋商小组科学理事会秘书处也将纳入新的研究及推广司；前农村发展司的职员放在环境、气候变化及生物能源司，他们为落实《21 世纪议程》许多章节作出重大贡献（包括可持续农业和农村发展，第 14 章）和山区发展（第 13 章），更加广泛地处理自然资源管理，重点是其机构和治理方面及其与可持续生计的结合。

225. 在这方面，自然资源部应当能够加强本组织关于以下方面的工作：

- 实施及协调里约会议后的环境协定；
- 气候变化，包括农业对气候变化的影响及气候变化对农业的影响；
- 可持续自然资源管理，特别是水对安全和生产系统的作用，土壤退化和荒漠化，土地占有制问题和山区发展，其与作物、畜牧、林业和水产养殖生产的互动；
- 研究及推广，包括有关促进国际研究系统及加强国家农业研究和其他相关机构安排问题，以确保对农民和其他最终使用者的有效技术转让。

经济及社会发展部（经社部）

226. 忆及经济及社会发展部已包括贸易及市场司（对前“商品及贸易”名称的改进）、农业发展经济司和统计司。因此，该部负责实施工作计划和预算第 3 章项下的重要计划，并对加强知识产生作出重大贡献。其与政策有关的工作包括通过世界粮食安全委员会进行粮食安全监测和报告及实施两次世界粮食首脑会议，促进关于实现千年发展目标的政策和战略。然而，该部没有实际包括发展的主要社会问题，因此不能整体地处理两方面问题。

227. 因此，涉及性别、平等和农村就业的一个司将巩固本组织关于这些主要问题方面所执行的工作。正如其名称所表明的，该司将注重性别、社会平等和农村就业问题以及这些问题如何影响农业、农村生计和粮食安全。该司将包括处理性别与发展及性别纳入主流活动、人类疾病的影响和人口动态、农村机构和就业的平等问题的单位。再次强调这一扩大的主要优势是加强该部综合处理发展的社会和经济问题的能力，并通过网络和伙伴关系使内部专业知识与其他人才中心的专业知识相结合。除了吸收前性别及人口司的工作人员之外，性别、平等和农村就业司还包括以前放在农村发展司在多方利益相关者伙伴关系中处理农村就业职能、人民参与及可持续农业和农村发展的社会和就业问题的官员。

228. 此外，经社部还将从前世界粮食首脑会议后续行动及联盟办公室接管关于联盟的促进工作，有助于增强合力。经社部助理总干事办公室的一个小规模单位将处理战胜饥饿国际联盟，这意味着不再需要一名司处长从事该项工作。

229. 注意到以前放在经社司助理总干事办公室的全球前景研究组（并负责 *迈向 20xx 年* 等主要研究）将合并到农业发展经济司。关于粮食不安全及易受害信息及绘图系统和食物权的协调工作（以前也放在助理总干事办公室），也将由农业发展经济司负责，这一变动不仅减少向助理总干事报告工作的单位数量，而且还使该部各司之间更加平衡。全球信息及预警系统在组织上仍然属于贸易及市场司。

知识及交流部

230. 本组织整个工作计划更加注重知识交流和能力建设，这需要将先前放在本组织各单位的职能合并到新设立的知识及交流部。这将确保粮农组织采用更加主动积极的办法，在本组织内以及与成员和其他中心一起产生及分享知识和最佳方法。虽然专门活动将仍然在相关计划项下开展，但知识及交流部将规划、协调和促进该项广泛努力以及对结果进行监测、审查和评价。这应当在分享经验、制定方法和信息系统标准化方面带来更大机遇及更加协调一致，从而还支持国家能力。

231. 知识及交流部将包括四个司。知识交换及能力建设司将负责对粮农组织知识的分类和汇总，以便于获取。该司还将促进和支持能力建设计划及帮助国家机构满足其服务对象要求的其他计划。该司还将支持世界农业信息中心作为粮农组织内促进信息处理的知识交换和能力建设的主要机制，包括将世界农业信息中心共用模式成分推广到国家一级。一项主要工作是使所有潜在感兴趣的个人或机构更加直接和及时获取本组织和成员国所收集的大量信息，特别是传播最佳方法。该司还将处理既定的图书馆服务范围，该司主要由目前的图书馆司演变而来。

232. 信息技术司将向获取粮农组织知识和最佳方法并提供给他人的信息系统提供全组织范围的全面服务，从概念到发展及持续支持。该司还将负责支持使粮农组织主题专家与世界各国对应人员相联系的信息技术和通信基础设施。信息技术司主要由目前行政及财务部的信息系统和技术司演变而来，得到区域和分区域办事处信息技术人员的补充，逐步接纳总部各部的信息技术人员，以便直接支持信息系统概念和规划，确保全组织的有效和综合系统发展及支持活动。

233. 交流司将继续执行目前信息司的活动，并负责与国家委员会的联络以及由世界粮食首脑会议后续行动及联盟办公室执行的世界粮食日特别活动和电视粮食集资。在计划 3J 项下通过减少拨给媒体关系官员工作的资源产生节约。大会和理事会事务司吸收前大会、理事会及礼宾事务司，将继续确保大会、理事会和其他领导机构的有效运作。

总部其他各部和总干事办公室各组

234. 林业部和渔业部将进行机构改革，以便更加一致地处理他们在工作计划和预算第 2 章中负责的修订的计划。渔业部的新名称为渔业及水产养殖部，以便更好地反映出这些计划对水产养殖的更大重视。

235. 技术合作部基本不变，包括投资中心、政策援助和资源筹集、实地行动（并管理技术合作计划）和紧急行动及恢复这四个司。将继续优先重视为各国的农村部门筹集资源和提供投资。

236. 行政及财务部将改为人力、财政及物质资源部，包括涉及财务、人力资源管理和行政服务的各司，并忆及其信息技术职责将转到新设立的知识及交流部。除了大会授权的共享服务中心和保安处之外，该部还继续包括医务处。

237. 关于上面提到的总干事办公室各组，世界粮食首脑会议后续行动及联盟办公室将取消，其主要职责转到其他部门，即主要转到知识及交流部和经社部。这也将

有助于对计划 3E 和 3J 项下产生大量节约，从而实现计划和财政两委员会在审议《2006-07 年工作计划和预算修订稿》时所表示的期望。上届大会关于合并各项宣传活动的指示，将在知识及交流部的拟议结构中得到反映。

238. 总干事特别顾问小组将被“联合国协调及千年发展目标后续行动办公室”所取代。总干事特别顾问小组已包括负责协调粮农组织与联合国系统相结合的一个单位，但是需要给予该项职能更高的可视度及优先重视。这样做的一个主要好处是，关于联合国其他机构和各项计划，该单位在讨论总体协调问题时能够与一个明确的单位更直接地进行联系。

239. 注意到联合国协调及千年发展目标后续行动办公室还处理总干事正在设立的千年发展目标委员会。这一高级专家委员会将协助本组织响应联合国系统行政首长委员会关于更加有效地共同应对到 2015 年实现千年发展目标的挑战的承诺。该委员会的主要作用是，就粮农组织帮助各国实现千年发展目标的各项计划和项目向总干事提出咨询意见，特别是关于饥饿和贫困的千年发展目标 1 以及关于可持续利用资源的千年发展目标 7。联合国协调及千年发展目标后续行动办公室将成为有关实施千年发展目标的主要政策起点，而实质性贡献当然将继续由所有有关单位作出。将有一位助理总干事来领导实施千年发展目标的总体工作，这无疑会受到联合国系统的好评。

240. 拟议的总部八个部的编制如下面表 8 所示。

表 8. 调整的总部各部人员编制

总部各部	司处长以上	专业人员	国际职员 总数	国家 专业官员	一般 服务人员	合计
农业及消费者保护部	16	122	138	-	76	214
渔业及水产养殖部	10	64	74	-	54	128
林业部	10	35	45	-	29	74
自然资源管理及环境部	10	56	66	-	42	108
经济及社会发展部	15	88	103	-	78	181
技术合作部	19	109	128	-	90	218
知识及交流部	9	160	169	4	152	325
人力、财政及物质资源部	12	84	96	-	218	314

说明：上述职位数包括外派专业人员职位：2 名技术官员（农业及消费者保护部和林业部），4 名媒体关系/宣传官员和 4 名国家专业官员（知识及交流部）。

241. 上面表 8 如与表 7 所提供的类似信息相比（现有结构），数字上更加平衡。下面表 9 综合这两个表的信息，按现有结构和拟议新结构列出总部各部的职位数

（为简便起见将所有职等的专业人员职位数合并成一个数字）。由于新结构是不同单位组合的结果，需要认真说明这些数据。然而，各部之间的正常计划相关职员编制差异缩小。

表 9. 总部各部 - 专业人员

各部 (当前)		各部 (建议)	
农业部	155	农业及消费者保护部	138
渔业部	74	渔业及水产养殖部	74
林业部	46	林业部	45
可持续发展部	66	自然资源管理及环境部	66
经社部	91	经社部	103
技术合作部	138	技术合作部	128
一般事务及新闻部	109	知识及交流部	173
行政及财务部	157	人力、财政及物质资源部	96
合计	836	合计	823

总部职位数包括外派专业人员职位：2名技术官员（农业部和林业部），4名媒体关系/宣传官员（一般事务及新闻部/知识及交流部）和4名国家专业官员（行政及财务部/知识及交流部）。

242. 下面表 10 还包括同其各自总部各部有关的下放地点的专业人员。该表表明在总体水平上（即包括各个地点），从目前结构到拟议结构，技术能力不仅保持，而且还增强。这还在更具体一级发生，当可以直接相比时，例如关于渔业和林业专业知识领域，由表中的数字直接表明。

表 10. 总部各部 - 所有地点的专业人员

	2006-07年 工作计划和预算修订稿			各部	改革后各部		
	总部	下放办事处	合计		总部	下放办事处	合计
农业部	155	59	214	农业及消费者保护部	138	66	204
渔业部	74	13	87	渔业及水产养殖部	74	20	94
林业部	46	17	63	林业部	45	21	66
可持续发展部	66	7	73	自然资源管理及环境部	66	-	66
经社部	91	9	100	经社部	103	14	117
技术合作部	138	37	175	技术合作部	128	38	166
一般事务及新闻部	109	10	119	知识及交流部	173	10	183
行政及财务部	157	-	157	人力、财政及物质资源部	96	8	104
合计	836	152	988	合计	823	177	1,000

总部职位数包括外派专业人员职位：2名技术官员（农业部和林业部），4名媒体关系/宣传官员（一般事务及新闻部/知识及交流部）和4名国家专业官员（行政及财务部/知识及交流部）。

欧洲区域及中亚

243. 关于寻求更大程度协调一致及改进粮农组织服务交付机制这一目标还导致建议欧洲区域办事处从罗马转移到布达佩斯，名称改为欧洲及中亚区域办事处。这将影响到 9 个专业人员/处级职位和 6 个一般服务人员职位。布达佩斯已经是为中欧和东欧国家提供服务的一个分区域办事处的所在地。将在东欧国家设一个多学科小组，以满足这些国家的需要，设在区域办事处的所在地，同其他区域的安排一样。新设立的中亚分区域办事处是第一阶段的一部分，是这组办事处的最后一个。

244. 该项方案可以利用在布达佩斯开展工作的两组技术人员的显著合力。这两组技术人员特别为该区域有“转型经济”共同问题的许多国家以及欧盟新成员或希望加入欧盟的那些国家提供服务。

245. 该项建议还考虑到匈牙利政府作为更大规模粮农组织办事处设施的东道国时可提供的非常有利的条件，并铭记设想共享服务中心在布达佩斯也设一个分中心（见前面第 III 部分）。实际上，关于粮农组织区域办事处转移到布达佩斯，希望匈牙利政府会提供所有必要投入，以确保区域办事处及中欧和东欧分区域办事处的顺利转移及最佳运作。这些投入包括所有翻新工程和办公室设备，以确保所提供的设施可以按粮农组织规格容纳大量工作人员；根据粮农组织标准规则和程序，欧洲区域办事处工作人员及其家庭的转移费用；办公楼维修、清洁、绿化和暖气费用；因工作人员增加而增长的所有公用设施费用。

246. 此外，由于俄罗斯联邦决定在 2006 年上半年成为本组织的成员，正与该国频繁联系以便在莫斯科设立一个联络处。本文中的预算估计额考虑到该办事处。

247. 预计在 2006 年 11 月理事会批准之后，本文件中提出的建议的实施情况可能如下：总部机构改革从 2007 年 1 月 1 日起落实；分区域办事处和新换地点的欧洲区域办将在 2007 年落实，视与东道国的谈判情况；正如相关部分所说明的，分阶段落实共享服务中心。

D. 下放办事处概述

248. 提交大会的最初建议设想总共设立 16 个分区域办事处，配备多学科小组，由分区域协调员担任领导，每个分区域办事处是粮农组织五个分区域办事处之一的一部分（关于下放地点新执行模式中不同层次分工的情况说明见附件 3）。

249. 当然，这种配置考虑到先前的五个分区域办事处的最终变化，和许多多学科小组设在粮农组织五个分区域办事处之一的可能性，以便产生最大合力及尽量减少

过渡费用和对工作人员的最终影响。该项建议是总干事响应 2004 年结束的权力下放外部评价建议的一部分。另一个重要方面是在分区域一级这一扩大的网络具有促进与区域经济一体化组织开展合作及密切结合行动的潜力，区域经济一体化组织在粮农组织的职责领域日益活跃。由于就地点没有提出决定性建议，设想区域和分区域办事处可能分布在 17 个不同地点。

250. 根据大会批准的第一阶段和本文件的进一步建议，提供可比较的表 11 概述区域和分区域结构配置可能是有益的。

表 11. 区域和分区域结构概要

	区域结构 (包括设在一起的多学科小组)	其他地点的分区域结构
2004 - 05 年工作计划和 预算	5	5
提交大会上届会议的最初改革建议	5*	12
大会作为第一阶段批准的权力下放	5	8
本文中提出的建议	5**	9
* 最初改革建议中并未具体说明地点，但假设将有 4 个分区域办事处设在现有区域办所在地		
** 包括欧洲区域办转到布达佩斯，因此与分区域办设在一起		

251. 下面表 12 概述了按区域列出的专业人员职位分布（考虑到粮农组织代表作为多学科小组一员提供其同等职位高达 30% 的时间）。

表 12. 区域和分区域结构概要

	2004 - 05 年 工作计划 和 预算	2006 - 07 年 工作计划和 预算 进一步建议	因实施共享 服务中心而 带来的变动	其他 增长变动	变动 合计
非洲					
区域	42	21	(1)	(20)	(21)
分区域/多学科小组	21	45		24	24
粮农组织代表 (多学科小组同等职位)		11		11	11
非洲合计	63	77	(1)	15	14
亚洲/太平洋					
区域	44	23		(21)	(21)
分区域/多学科小组	8	26		18	18
粮农组织代表 (多学科小组同等职位)		4		4	4

	2004 - 05 年 工作计划 和 预算	2006 - 07 年 工作计划和 预算 进一步建议	因实施共享 服务中心而 带来的变动	其他 增长变动	变动 合计
亚太合计	52	53	0	1	1
欧洲及中亚					
区域	10	9		(1)	(1)
分区域/多学科小组	9	30	8	13	21
粮农组织代表 (多学科小组同等职位)		0		0	0
欧洲合计	19	39	8	12	20
拉丁美洲/加勒比					
区域	33	20		(13)	(13)
分区域/多学科小组	11	32		21	21
粮农组织代表 (多学科小组同等职位)		5		5	5
拉丁美洲/加勒比合计	44	57	0	13	13
近东					
区域	29	17	(1)	(11)	(12)
分区域/多学科小组	7	27		20	20
粮农组织代表 (多学科小组同等职位)		2		2	2
近东合计	36	46	(1)	11	10

设立相关多学科小组

252. 同第一阶段的情况一样，为了使成员认识到下放地点结构改革措施第二阶段的预算影响，预见到相应多学科小组的技术学科结构的一般格局（不同人员配备水平），将得到东道国提供的当地工作人员的补充。如果第二阶段得到理事会批准，经与有关总部各部适当协商后，将完善分区域小组工作人员职位说明。忆及所有多学科小组将拥有额外的非职工人力资源经费，因此可以灵活地满足各自地区超出多学科小组现有专业知识之外的要求。

VI. 计划及预算影响

A. 章和计划一级的拨款和影响

253. 忆及财政和计划两委员会在 2006 年 5 月批准的《2006-07 年工作计划和预算修订稿》提出了两年度工作计划，反映出大会已批准的改革，根据 7.657 亿美元的预算水平作了调整。本文件提出的进一步改革建议所产生的章一级的净拨款与《2006-07 年工作计划和预算修订稿》相比的情况如下面表 13 所示。

表 13. 按章列出的拨款

	《2006-07年 工作计划和预算 修订稿》	进一步建议结果	变动
1: 全组织管理	18,109	18,109	-
2: 可持续粮食及农业系统	209,583	225,509	15,926
3: 知识交换、政策及宣传	189,137	188,079	(1,058)
4: 权力下放、联合国合作及计划交付	212,679	202,122	(10,557)
5: 管理及监督服务	110,425	106,115	(4,311)
6: 应急费用	600	600	-
8: 资本支出	4,724	4,724	-
9: 保安支出	20,444	20,444	-
合计	765,700	765,700	-

254. 第 2 章项下资源的大量增加是由于新的下放模式扩大到所有区域:

- 虽然分区域办事处多学科小组和区域办事处技术组的工作人员主要来自现有技术资源的重新分配（来自总部或者在下放地点之间调拨），但是根据提交大会的最初改革文件所概述的原则，第 2 章项下这些办事处的非职工资源大量增长（增长 830 万美元），以确保有足够资源灵活实施各项计划及确保交付成员所需服务的能力。
- 粮农组织的代表 30% 的时间用于各自分区域多学科小组的其专业领域的工作，这导致 370 万美元从第 4 章转拨到第 2 章。

255. 导致第 2 章增长（及第 3 章减少）的另一个因素是直接响应计划委员会的指示，将 100 万美元从计划 3J 转拨到成员高度重视的两个领域：《粮食和农业植物遗传资源国际条约》秘书处（PE 2AP03）和《国际植保公约》（PE 2CP01）。

256. 因此，第 3 章需要重点更加突出地分配资源及重新分配给高度重点领域。在这方面，忆及计划委员会在 2006 年 5 月会议上建议总干事确定各项计划，包括但不限于计划 3E 和 3J 之间的可能节约。通过取消世界粮食首脑会议后续行动及联盟办公室和其活动转到经社部、新闻司和总干事办公室，计划 3E 实现节约。这些资源还转用于支付计划 3E 项下俄罗斯新联络处的费用。转拨到第 2 章的计划 3J 项下的节约主要通过专门用于交流及公共信息的非职工资源减少而实现。由于下放地点政策援助科缩减（总共 5 个职位）而在第 3 章项下进一步削减。下放办事处目前一般仅有 1 至 2 名政策官员，而以前的区域办事处则有 3 至 5 名这种官员，分区域办事处有 1 至 3 名官员。

257. 第 4 章中的部分削减是由于上面提及的粮农组织代表的工作时间重新分配给第 2 章。导致削减的另一个因素是在这一章项下精简行动科。

258. 计划 4E: *技术合作计划*的拨款额为大会要求的 103 550 000 美元。通过调整技术合作计划组, 一个职位已取消, 348 000 美元的节余转拨给技术合作计划项目。

259. 所采取的一些行动影响第 5 章, 导致净额总体下降。正如第 III 部分所详细阐明的, 关于共享服务中心的建议导致这一章项下大量节约, 特别是在计划 5C: *财务服务*、5E: *采购*和 5H: *共享服务*项下。在每个分区域办事处设立行政管理组导致计划 5F: *办公楼管理*和 5H: *共享服务*项下费用增长, 抵销了计划 5H 项下实施共享服务中心方面所产生的部分节约。

260. 收益比《工作计划和预算修订稿》增长 13%, 因为: i) 在第 2 章、第 3 章、第 4 章和第 5 章项下, 紧急和“正常项目”的支持费用偿还额预计增加; ii) 东道国为新分区域办事处提供捐助, 主要在第 5 章项下。章和计划一级, 包括工作计划的详情如下表所示。

表 14. 各章和各项计划的正常计划资源拨款

计划和章	说明	2006 - 07 年修订			计划变动			2006 - 07 年进一步建议		
		工作计划	减去: 收入	拨款	工作计划	减去: 收入	拨款	工作计划	减去: 收入	拨款
1A	领导机构	7,794	0	7,794	0	0	0	7,795	0	7,795
1B	总的指导	9,814	214	9,600	0	0	0	9,814	214	9,600
1X	计划管理	714	0	714	0	0	0	714	0	714
1	全组织管理	18,323	214	18,109	0	0	0	18,323	214	18,109
2A	作物生产系统管理	20,164	323	19,841	1,618	(60)	1,678	21,782	263	21,519
2B	畜牧生产系统管理	8,498	433	8,065	1,228	32	1,196	9,726	465	9,261
2C	动植物病虫害	23,870	423	23,447	3,896	19	3,877	27,766	442	27,324
2D	营养和消费者保护	23,695	1,428	22,267	788	(14)	802	24,484	1,414	23,070
2E	林业信息、统计、经济及政策	11,277	253	11,024	383	97	286	11,660	350	11,310
2F	林业管理、保护及恢复	8,233	82	8,151	2,291	(32)	2,323	10,523	50	10,473
2G	林产品及加工业	8,899	176	8,723	692	285	407	9,591	461	9,130
2H	渔业和水产养殖信息、统计、经济及政策	17,857	623	17,234	2,757	328	2,429	20,614	951	19,663
2I	渔业和水产养殖管理及养护	12,912	482	12,430	1,462	52	1,410	14,374	534	13,840
2J	渔业和水产养殖产品及加工业	9,248	880	8,368	364	0	364	9,612	880	8,732
2K	可持续自然资源管理	28,808	989	27,819	2,478	(36)	2,514	31,285	953	30,332
2L	技术、研究及推广	10,012	4,044	5,968	(326)	47	(373)	9,686	4,091	5,595
2M	农村基础设施及农业工业	15,721	317	15,404	(290)	(8)	(282)	15,430	309	15,121
2X	计划管理	21,003	160	20,843	(528)	176	(704)	20,474	336	20,138
2	可持续粮食及农业系统	220,196	10,613	209,583	16,812	886	15,926	237,008	11,499	225,509
3A	筹集资源和投资	50,829	26,553	24,276	782	256	526	51,612	26,810	24,802
3B	粮食和农业政策	30,295	1,416	28,879	(555)	93	(648)	29,739	1,509	28,230
3C	贸易及销售	11,899	322	11,577	(358)	16	(374)	11,541	338	11,203
3D	农业信息及统计	10,719	136	10,583	232	59	173	10,951	195	10,756
3E	战胜饥饿与贫困的联盟和宣传举措	12,588	941	11,647	257	0	257	12,845	941	11,904

计划和章	说明	2006 - 07 年修订			计划变动			2006 - 07 年进一步建议		
		工作计划	减去: 收入	拨款	工作计划	减去: 收入	拨款	工作计划	减去: 收入	拨款
3F	农村社会性别及平等	9,400	528	8,872	159	(38)	197	9,559	490	9,069
3G	农村生计	4,119	137	3,982	(200)	0	(200)	3,919	137	3,782
3H	知识交流与能力建设	22,251	58	22,193	278	0	278	22,529	58	22,471
3I	信息技术系统	28,952	0	28,952	955	0	955	29,907	0	29,907
3J	交流及公共信息	18,069	0	18,069	(1,152)	0	(1,152)	16,917	0	16,917
3X	计划管理	20,312	204	20,108	(1,071)	0	(1,071)	19,241	204	19,037
3	知识交换、政策及宣传	219,433	30,296	189,137	(672)	386	(1,058)	218,761	30,682	188,079
4A	联合国合作、一体化及监测	13,912	1,048	12,864	(224)	175	(399)	13,688	1,223	12,465
4B	下放服务的协调	20,306	0	20,306	(154)	4	(158)	20,152	4	20,148
4C	粮食安全、扶贫及其它发展合作计划	86,092	22,933	63,159	(1,585)	4,349	(5,933)	84,507	27,281	57,226
4D	紧急情况及危机后管理	15,838	14,875	963	0	0	0	15,838	14,875	963
4E	技术合作计划	103,550	0	103,550	0	0	0	103,550	0	103,550
4X	计划管理	13,898	2,061	11,837	(3,291)	776	(4,067)	10,607	2,837	7,770
4	权力下放、联合国合作及计划交付	253,596	40,917	212,679	(5,253)	5,304	(10,557)	248,342	46,221	202,122
5A	监督	11,260	454	10,806	377	64	313	11,637	518	11,119
5B	计划及预算服务	7,013	822	6,191	0	108	(108)	7,013	931	6,082
5C	财务服务	17,880	6,896	10,984	1,065	1,448	(382)	18,945	8,344	10,601
5D	人力资源管理及职工福利	16,812	2,426	14,386	(390)	169	(559)	16,421	2,595	13,827
5E	采购	8,901	3,240	5,660	(955)	417	(1,371)	7,946	3,657	4,289
5F	办公楼管理	33,454	1,159	32,296	5,301	4,436	865	38,756	5,594	33,161
5G	会议和语言服务及礼宾	7,882	126	7,756	0	0	0	7,882	126	7,756
5H	共享服务	19,641	5,119	14,522	(1,890)	1,245	(3,136)	17,751	6,364	11,386
5X	计划管理	7,865	40	7,825	68	0	68	7,933	40	7,893
5	管理和监督服务	130,708	20,282	110,425	3,577	7,887	(4,311)	134,284	28,169	106,115
6	应急费用	600	0	600	0	0	0	600	0	600

计划和章	说明	2006 - 07 年修订			计划变动			2006 - 07 年进一步建议		
		工作计划	减去: 收入	拨款	工作计划	减去: 收入	拨款	工作计划	减去: 收入	拨款
8	资本支出	13,575	8,851	4,724	0	0	0	13,575	8,851	4,724
9A	总部保安	7,989	0	7,989	0	0	0	7,989	0	7,989
9B	实地保安	12,455	0	12,455	0	0	0	12,455	0	12,455
9	保安支出	20,444	0	20,444	0	0	0	20,444	0	20,444
合计		876,873	111,173	765,700	14,463	14,463	0	891,337	125,636	765,700

261. 附件 5 介绍了计划实体一级的进一步资源详情。

262. 在审议《2006-07 年工作计划和预算修订稿》时，计划委员会还感到关切的是，为表 11 中确定的重点活动和第 123 段第二句中说明的供资不足的重点（即对《国际植保公约》、动植物遗传资源、食品安全、农业用水管理、全球信息及预警系统的支持和对实施《负责任渔业行为守则》的支持），以及共用统计数据库即粮农组织统计数据库不能提供确保充分实施预计结果所必需的资金。附件 5 表明，本组织在提出进一步改革建议时充分保护了这些高度重点领域，实际上在许多情况下增加了在这些领域的资源分配，下面表 15 作了概述。

表 15. 重点领域的处理

计划 实体	名称	《2006-07 年 工作计划修订稿》	计划 变动	工作计划 进一步建议
2AA04	植物遗传资源保存及可持续利用	2,621	6	2,627
2AA05	通过核技术和生物技术持续强化作物保护系统	2,089	0	2,089
2AP01	对《粮食和农业植物遗传资源国际条约》的技术支持	2,875	40	2,915
2AP03	《国际粮食和农业植物遗传资源公约》秘书处	1,124	500	1,624
2BA03	动物遗传资源管理	2,307	54	2,361
2CA02	通过核技术和生物技术持续强化畜牧生产系统	1,726	0	1,726
2CP01	《国际植物保护公约》秘书处	4,656	531	5,187
2CP02	通过农药管理、病虫害综合治理和使用生物农药减少病虫害危险性	3,936	37	3,973
2CP04	跨界动植物病虫害紧急预防系统 - 迁徙和跨界入侵植物有害生物	5,226	125	5,351
2CP05	跨界动植物病虫害紧急预防系统 - 逐步控制跨界动物病害	4,553	635	5,188
2DA01	动物产品食品安全	1,835	329	2,164
2DP01	通过核技术改进食品和环境安全	1,703	0	1,703
2DP03	粮农组织/世界卫生组织联合食品标准计划（食品法典）	6,932	13	6,945
2DP04	整个食品链中保护消费者的食品质量和安全	2,641	116	2,757
2DP05	提供关于食品安全的科学建议	2,779	0	2,779
2E	林业信息、统计、经济及政策	11,277	383	11,660
2F	林业管理、保护及恢复	8,233	2,291	10,523
2G	林产品及加工业	8,899	692	9,591

计划 实体	名称	《2006-07年 工作计划修订稿》	计划 变动	工作计划 进一步建议
2HA02	实施负责任渔业行为守则（包括内陆渔业和水产养殖）及相关文书	3,825	78	3,903
2H	渔业和水产养殖信息、统计、经济及政策	17,857	2,757	20,614
2I	渔业和水产养殖管理及养护	12,912	1,462	14,374
2J	渔业和水产养殖产品及加工业	9,248	364	9,612
2KA01	农业用水效率、质量和保持	4,080	301	4,381
2KA06	综合土地、水和生产系统政策、规划及管理	1,638	33	1,671
2KP01	粮食和农业遗传资源委员会秘书处	2,077	0	2,077
2KP08	脆弱的生态环境	1,144	0	1,144
3BA01	粮食不安全和易受害信息及绘图系统	4,295	40	4,335
3CA02	支持多边贸易谈判和支持实施多边贸易谈判	1,642	51	1,693
3DA01	粮食和农业统计资料多机构能力建设计划	558	138	696
3DP04	粮农组织实质统计数据共用数据库/国别统计数据库及粮农组织统计资料的协调	2,143	140	2,283
3EA01	实施关于在国家粮食安全范围内逐步落实食物权的准则	391	27	418
3FP01	促进性别平等、社会公平、教育和农业发展方面的交流	5,144	45	5,189
3HP05	全球粮食和农业信息及预警系统	6,380	181	6,561
4E	技术合作计划	103,550	0	103,550

263. 向大会提交的最初改革建议强调了提供充足非职工资源以便能够灵活实施各项计划的重要性，这仍然是进一步改革的一个重要方面。下面表 16 按职工和非职工介绍了《2004—05 年工作计划和预算》、《2006—07 年工作计划和预算修订稿》和本文件建议的总体工作计划。非职工资源占工作计划百分比的演变表明，本组织继续努力实现其增加非职工资源、采用更有效实施手段的目标。

表 16. 非职工资源变动情况

	2004 - 05 年 工作计划和预算	2006 - 07 年 工作计划和预算修订稿	进一步建议
职工资源	553,880	566,734	361,998
非职工资源	287,131	310,140	329,339
工作计划合计	841,011	876,874	891,336
非职工资源 %	34%	35%	37%

264. 最后，正如第 V 部分中所说明的，拟议的组织结构不仅包括一个响应能力更强的实地办事处结构发展的第二阶段，而且还结合一些总部改革。组织单位分布情况见附件 6。

B. 职位变动

265. 表 17 忆及从《2004-05 年工作计划和预算》至《2006-07 年工作计划和预算修订稿》的职位变动情况。该表表明总共净削减 122 个职位，在下放地点专业人员职位的百分比从 30% 增至 34%。

表 17. 《工作计划和预算修订稿》 - 职位变动情况：按职等类别和地点列出的职位数

职等类别	2004 - 05 年 工作计划和预算	2006 - 07 年工作计划 和预算修订稿	净变动	变动百分比
总部				
司处长以上	143	122	(21)	(15%)
专业人员	850	797	(53)	(6%)
专业人员以上合计	993	919	(74)	(7%)
一般服务人员	959	872	(87)	(9%)
总部合计	1,952	1,791	(161)	(8%)
下放地点				
司处长以上	54	58	4	7%
国际专业人员	269	242	(27)	(10%)
国家专业人员	106	181	75	71%
专业人员以上合计	429	481	52	12%
一般服务人员	813	800	(13)	(2%)
下放地点合计	1,242	1,281	39	3%
所有地点				
司处长以上	197	180	(17)	(9%)
国际专业人员	1,119	1,039	(80)	(7%)
国家专业人员	106	181	75	71%
专业人员以上合计	1,422	1,400	(22)	(2%)
一般服务人员	1,772	1,672	(100)	(6%)
合计	3,194	3,072	(122)	(4%)
下放地点专业人员职位所占百分比	30%	34%		

下放办事处的职位数包括总部外派的 14 个专业人员职位：监察长办公室外派的 4 个职位，2 名技术官员（农业部和林业部），4 名媒体关系/宣传官员（一般事务及新闻部）和 4 名国家专业官员（行政及财务部）。

266. 表 18 介绍了当前建议中进一步职位演变情况。自 2004-05 年以来撤销的职位总数为 122 个（同《工作计划和预算修订稿》中一样）。该表表明下放地点的专业人员职位在职位总数中所占比例从 34% 增至 37%。忆及在 2004-05 年工作计划和预算中下放办事处的职位占 30%，而提交大会的最初改革建议旨在达到 40%。

267. 增加的分区域办事处的人员配备及建议共享服务中心的职能从罗马转到布达佩斯，导致下放地点增加 99 个职位（17 个国际专业人员，24 个国家专业人员和 58 个一般服务人员）。布达佩斯的共享服务中心占 8 个增加的专业人员职位和 64 个一般服务人员职位。总部削减的职位多数是由于共享服务中心的撤销。在编写本文件时，本组织总共有 219 个空缺职位。预计有些空缺职位是由于规定的退休，有些空缺职位是由于非规定的退休或者其他未可预见的原因。

表 18. 2006 - 07 年进一步建议 - 职位变动情况：按职等类别和地点列出的职位数

职等类别	2006 - 07 年 工作计划和预算 修订稿	2006 - 07 年 进一步建议	净变动	变动百分比
总部				
司处长以上	122	119	(3)	(2%)
专业人员	797	772	(25)	(3%)
专业人员以上合计	919	891	(28)	(3%)
一般服务人员	872	801	(71)	(8%)
总部合计	1,791	1,692	(99)	(6%)
下放地点				
司处长以上	58	62	4	7%
国际专业人员	242	255	13	5%
国家专业人员	181	205	24	13%
专业人员以上合计	481	522	41	9%
一般服务人员	800	858	58	7%
下放地点合计	1,281	1,380	99	8%
所有地点				
司处长以上	180	181	1	1%
国际专业人员	1,039	1,027	(12)	(1%)
国家专业人员	181	205	24	13%
专业人员以上合计	1,400	1,413	13	1%
一般服务人员	1,672	1,659	(13)	(1%)
合计	3,072	3,072	-	-
下放地点专业人员职位所占百分比	34%	37%		

下放办事处的职位数包括总部外派的 14 个专业人员职位：监察长办公室外派的 4 个职位，2 名技术官员（农业部和林业部），4 名媒体关系/宣传官员和 4 名国家专业官员（知识及交流部）。

268. 下面表 19 概述了每个不同组织结构（即总部、区域办事处、分区域办事处、联络处、粮农组织代表处）项下的职位演变情况。由于一些分区域办事处设在区域办所在地，区域办事处总的人员编制变化很小。

表 19. 职位变动情况 - 按地点列出的职位数，考虑到设在区域办所在地的分区域办事处

类别	2004 - 05 年 工作计划和预算	净变动	2006 - 07 年 工作计划和预算 修订稿	净变动	进一步建议
总部:					
专业人员	993	(74)	919	(28)	891
一般服务人员	959	(87)	872	(71)	801
总部合计	1,952	(161)	1,791	(99)	1,692
区域办事处:					
国际专业人员	158	(23)	135	15	150
国家专业人员	0	5	5	11	16
一般服务人员	222	(2)	220	36	256
区域办事处合计	380	(20)	360	62	422
分区域办事处和设在区域办所在地的多学科小组:					
国际专业人员	56	15	71	-	71
国家专业人员	0	12	12	15	27
一般服务人员	49	38	87	21	108
分区域办事处合计	105	65	170	36	206
联络处:					
国际专业人员	17	1	18	2	20
国家专业人员	0	0	0	0	0
一般服务人员	22	0	22	1	23
联络处合计	39	1	40	3	43
粮农组织驻国家代表处:					
国际专业人员	92	(16)	76	0	76
国家专业人员	106	58	164	(2)	162
一般服务人员	520	(49)	471	0	471
粮农组织驻国家代表处合计	718	(7)	711	(1)	709
专业人员（国际/国家）	429	52	481	41	522
一般服务人员	813	(13)	800	58	858
下放总计	1,242	39	1,281	99	1,380
国际专业人员	1,316	(97)	1,219	(11)	1,208
国家专业人员	106	75	181	24	205
一般服务人员	1,772	(100)	1,672	(13)	1,659
所有地点合计	3,194	(122)	3,072	0	3,072

269. 按组织单位和职等类别列出的职位数详情见 *附件 7*。

C. 与进一步机构改革有关的过渡费用估计额

270. 因实施 *第 V 部分* 中提出的进一步改革建议而产生的一次性过渡费用估计为 **270 万美元**。这一估计数是采用与批准的改革所采用的同样方法（参见 *第 III 部分 F 节*）得出的，费用按主要起因分类。根据与东道国政府就设立分区域办事处已经商谈或正在商谈的协定结果，支付这些费用的资金来源结构已经确定并概述如下。

精简及效益提高

a) 实施共享服务中心

271. 共享服务中心实施工作作为改革第一阶段的一部分得到批准。因此与共享服务中心的实施有关的过渡费用在 *第 III 部分 F 节* 中处理。

b) 精简及加强管理过程

272. 根据拟议的总部及下放办事处机构改革，已查明用于支付亚洲、拉丁美洲和近东区域办事处因辅助性支持服务结构改革而带来的工作人员转移和离职费用（如驾驶员、办事员等）为 **60 万美元** 一次性费用。

正在进行的机构改革

a) 总部结构

273. 应 *第 V 部分* 所述建议而进行的总部机构改革预计不需要一次性增长费用。

b) 下放办事处

274. 在新的地点（中美洲、海湾）设立两个分区域办事处，产生专业人员转移的一次性费用 **70 万美元**。为装备新的办事处，提供车辆、办公室设备、办公用品以及为达到最低工作保安标准的安全要求而作的改进，物质投资额估计为 **90 万美元**。

275. 同改革的第一阶段一样，许多不同类别的职工将需要一次性强化再培训。在 2007 年粮农组织代表处的此类费用估计为 **40 万美元**，分区域办事处的费用为 **10 万美元**。

接近名义零增长预算的影响

276. 在改革第一阶段，因批准的预算水平而产生的一次性费用全部得到解决。

为进一步改革所产生的一次性过渡费用提供资金

277. 因实施第 V 部分所述总干事建议而产生的一次性费用将通过外部供资来源、储备金的利用、2006-07 年工作计划内的内部资源解决。

278. 关于设立新的分区域办事处，考虑到迄今积极的谈判结果以及与成员的初步协商，120 万美元的一次性费用可能通过外部东道国自愿捐助解决。此外，50 万美元的解职费用将由解职付款基金支付。粮农组织代表处和分区域办的培训费用为 50 万美元，将通过正常计划培训预算提供资金。其余的 50 万美元将通过全组织空缺职位所提供的节约及分区域和区域办事处增加的非职工资源解决。

279. 关于大会已批准的阶段，东道国政府还可能经常性提供捐助，为这些办事处的经常性费用提供现金捐款以及通过提供国家初级技术人员和辅助人员提供实物捐助。

D. 预算外资源，包括捐助者特别感兴趣的领域

280. 《2006—07 年工作计划和预算》文件象以往那样介绍了关于预算外资源的预计发展情况，在该文件和《工作计划和预算修订稿》中均列出了初步交付预报数。

281. 粮农组织在为其本身的活动筹集预算外资源以及帮助成员为农业发展筹集资源方面面临机遇和挑战。一方面，在过去十年发生了全球性重大活动及出现了相关声明，即千年宣言和千年发展目标，包括世界粮食首脑会议制定的目标；蒙特雷会议和约翰内斯堡会议；2005 年 9 月联合国首脑会议宣言。此外，最近政府的承诺表明，官方发展援助²⁴在今后五年几乎翻番（从 800 亿美元增至 1 300 亿美元）。对非洲的援助流量增长速度预计比其他区域快。与此同时，大多数主要捐助者于 2005 年 3 月通过的《巴黎援助效益宣言》为将来如何进行发展援助定调（参见上面第 II 部分）。整个部门办法和预算支持机制等手段成为援助交付的“规范”，加强捐助者和受援者之间的关系。

282. 另一方面，还面临其他挑战，包括用于农业部门的资源仍然不足，但可能急剧增长，并且如上所述需要适应新的资金来源和开展业务的方式。关于后者，非常需要加强农业部获得国内和外部资源以及适应捐助者协调一致的规划和实施安排的能力。粮农组织还需要探讨加强可预测性、长期安全、充足供资的模式，以满足因联合国发展议程和千年发展目标实施工作而出现的新需求。建立全球环境基金等全球性基金需要有充分的专业知识，使投资行动与加强环境的措施相联系。

²⁴ 特别是 2002 年 3 月《蒙特雷共识》和 2005 年 7 月《格伦依格尔斯公报》。

283. 将推行粮农组织实地计划传统资源基础的多样化。例如，将寻求扩大与双边伙伴的战略伙伴关系协议。这些协议特别旨在支持粮农组织对实现千年发展目标的贡献，寻求与正常工作计划的密切联系，从本组织下放办事处实地实际行动网络受益。与此同时，跨学科行动还可能在更加广泛的发展举措范围内得到促进。所确定的非传统供资来源包括新出现的经济体的来源，例如导致更加广泛地使用单边信托基金，是政府而不是捐助者为在本国与粮农组织的发展合作提供资金。多样化战略还涉及国际供资机构和全球启动基金。在国家一级，忆及制定了程序，使粮农组织驻国家代表能够与当地捐助者商谈和缔结供资协议，这些代表是联合国发展援助框架进程的积极参与者。发展援助框架进程导致粮农组织主管领域的联合援助战略。

284. 为了帮助正在进行的改革进程，涉及一些计划实体组合和重大跨部门问题的许多工作组积极参与提出新的想法及制定建议。后来，由于正常预算供资有限以及根据上面所说明的资源筹措的机遇和挑战，这些小组查明了预算外来源可能感兴趣的领域。下面对他们提出的建议作了概述。这些建议涉及差异很大的财务费用，没有按某种优先顺序列出。这些想法将进一步完善，将来与捐助者接触时将积极推行完善的具体建议。

表 20. 预算外供资可能感兴趣的领域

实质领域	具体活动
作物及畜牧生产	<p>使保护性农业适应非洲大草原的各种生态系统</p> <p>在非洲传播良好农业规范，将谷物和豆科饲草纳入作物/畜牧体系</p> <p>核实耕作制度良好农业规范的田间农民学校</p>
动植物病虫害	<p>加强跨界动植物病虫害紧急预防系统的动物和植物成分</p> <p>进一步支持实施《国际植物保护公约》</p>
渔业及水产养殖	<p>进一步支持《负责任渔业行为守则》的实施、监测和管理，包括内陆渔业和水产养殖</p> <p>改进渔业（小型和工业化渔业）和水产养殖产品的利用、安全和质量，包括捕捞作业及鱼品贸易和销售的安全</p> <p>支持渔业（内陆和海洋渔业）及水产养殖资源的监测、管理和养护，包括生态系统办法、生态和环境变化</p>
林业	<p>支持国家森林（土地使用）评估</p> <p>促进国家一级实施林业守则</p> <p>支持 2010 年全球森林资源评估</p>

实质领域	具体活动
农业工业和农村基础设施	<p>促进增值食品和农业加工产品</p> <p>制定政策及作出机构安排以支持农村基础设施和农业工业的发展</p> <p>组织一次关于农业工业的国际会议</p>
土地、水和自然资源可持续利用	<p>扩大农村水资源统计系统</p> <p>可持续农业和农村发展方面的进一步援助</p> <p>土地占有制方面的援助（政策和机构）</p>
气候变化及灾害危险性减少	<p>在国家落实灾害危险性减少和防备</p> <p>评估减灾与救灾的成本效益</p> <p>进一步发展粮农组织的灾害影响快速评估能力</p>
统计资料	<p>加强粮农组织统计数据库的全球数据库和支持系统</p> <p>更广泛使用国别统计数据库及改进国家统计资料</p> <p>加强统计工作与粮食安全的联系</p>
遗传资源及生物多样性	<p>粮食和农业生物多样性评估和指标</p> <p>促进粮食安全的粮食和农业生物多样性保护和可持续利用的生态系统办法</p> <p>落实与粮食和农业遗传资源委员会的决定有关的承诺</p>
粮食安全、营养和生计	<p>社区可持续生计行动计划</p> <p>生计支持和全球化应对基金</p>
食品质量和安全	<p>更广泛提供食品安全和质量方面的科学建议</p> <p>食品法典翻译成其他语言</p> <p>对食品管理部门进行培训以便就食品安全和质量（包括营养和健康膳食）与公众交流</p>
农业政策分析	<p>关于政策支持的能力建设（包括与人才中心合作）</p> <p>发生复杂紧急情况时粮食系统的适应力：对政策和计划方案的分析</p>
联盟及交流	<p>在区域和国家一级加强战胜饥饿联盟，特别是国家联盟的能力</p> <p>开展有效和充分一体化的多媒体运动，充分利用最新技术</p> <p>进一步发展和传播综合语言资源（术语数据库、专门术语表等），为粮农组织所有活动领域提供所有官方语言</p>

E. 行政管理费用

285. 在 2006 年 5 月的会议上，计划委员会（参见其报告第 18 段²⁵）：“认为，成员能够对与通常被称为“行政管理费用”的总体支出相关的费用范围进行评价是有益的”。委员会：“一致认为重要的是对行政管理费用有一个明确定义，以便帮助建立时序并与其他组织进行比较，而且委员会还认为，这项工作应主要由财政委员会负责监督。”

286. 在财政委员会进一步讨论这一事项之前，注意到《2006-07 年工作计划和预算》中采用的新的章节和计划结构有利于对“行政管理费用”程序的初步意见。现在第 2、3 和 4 章涉及粮农组织的大部分实质性工作，而其他各章（如第 1、6、9 章）则涉及义务职能或本组织能够运作的支出。而第 5 章则同“行政支持工作”最为相关。正如最初提出新的章节的计划结构时所强调的²⁶：“第 5 章：管理及监督服务通过对现在分布在三个不同章节的各项服务进行重新组合，将提高透明度及加强了解。”

287. 然而，并非第 5 章中所有方面都属于行政支持工作概念，即计划 5A：监督，5B：计划和预算服务，5G：会议和语言服务及礼宾。因此，如果这一章的其余支出与整个工作计划相比，表明“行政管理费用”占 12%。

288. 虽然这一数字提供相当直接的代替，但并未反映出以下实际情况：行政管理工作可能在工作计划和预算的其他章节中执行（即作为相关章节中带有 X 字母的计划管理经费的一部分²⁷）。考虑到这些之后，所占的比例将为 17.8%。

289. 计划委员会讨论的另一个问题²⁸是需要对“技术和非技术性”工作进行更加明确的定义。必须阐明，最近的《中期计划》和《工作计划和预算》文件中使用了这一术语以及在本组织整个工作计划范围内可能认识到的两组活动之间的分歧。在这些文件中，这一术语在一定程度上与章和计划结构有联系，但并非根据对主要活动的“技术”内容的认真分析或其他活动提出的。

290. 实际上，忆及上一个《工作计划和预算》结构包括第 2 章，名称为技术和经济计划。根据注重结果的预算原则目前在粮农组织采用的这种计划模式最初应用于这一章，只有在一个连续性阶段才应用于其他各章。因此，为了区分该模式在两个

²⁵ CL 131/11

²⁶ C 2005/3 Sup.1, 第 43 段

²⁷ 参见 PC 95/3 – FC 113/14

²⁸ 参见 CL 131/11, 第 17 段

阶段的应用范围，为方便起见，第 2 章项下的工作称为“技术性”，而其他各章项下的工作称为“非技术性”。然而，这对也在其他各章项下（例如那时的第 3 章：*合作与伙伴关系*，第 4 章：*技术合作计划*项下）开展的实质性重要工作不公平。

291. 这一术语及其相关意义现在基本上被本两年度工作计划和预算中设想的新的章节和计划结构所取代，第 2、3、4 章涉及粮农组织的实质性工作，而正如上面提到的，其他章节要么涉及义务职能种类，要么涉及本组织政府间性质或行政支持工作所需的支出。

292. 秘书处将根据其他可比较机构的经验和成员的意见，继续进一步考虑这一事项。

F. 改革第一阶段和进一步建议所产生的节约和利益

293. 实施总干事的改革（2005 年大会批准的第一阶段和进一步建议）预计产生质量和数量方面的利益。粮农组织的规划文件和前面各部分中对质量利益作了说明。这方面例子包括使粮农组织作为一个知识组织成为更加有效的手段，加强多学科办法，建立一个更有效的下放办事处网络。

294. 提出实质性重点的主要方法是通过计划实体。这些重点是在总体可利用资源减少及因而各部的财政目标减少的情况下提出的，主要关注是确保：

- 这些计划反映出成员的实际需要和表明的相对重点；
- 根据为每个计划实体的预计产出和结果提供的预算资源，这些重点是可行的；
- 结合投入及其地理位置，为这些计划实体选择最有效的交付机制。

295. 本节概述了大会批准的改革第一阶段和总干事的进一步建议所带来的主要财政节约和利益估计额，使秘书处能够加强本组织工作计划的主要方面。然而，在进行数量上综合陈述时有一些制约因素。粮农组织的改革同时影响到所有各项计划和计划实体及其组织结构。因此，确定综合明确审计踪迹或报告资源来源和应用，表明由于哪一项具体行动而节约了多少数额以及为加强其他领域而将这些节约款用于哪些领域，是不实际的。此外，虽然在行政和技术这两个领域正在逐步实现提高生产率，但是这种生产率提高不容易“货币化”。例如，在行政领域，对于平均付款处理时间减少没有进行量化；在技术计划中，尽管工作人员没有增加，但是统计产出急剧上升，也没有进行明确量化。因此这种节约无法具体列明，往往少报。

经常性节约领域

296. 下面表 21 概述了主要经常性财政节约和“货币化”利益，尽管有一些制约因素。两年度工作计划之外预计的一次性外部捐助在第 III 部分 F 节和第 VI 部分 D 节作了说明，但没有列入下表，因为他们属于非经常性捐助。

表 21. 主要经常性节约和“货币化”利益概要

领域/行动	参考文件	两年度数额 (千美元)
增效节支和精简		
分阶段全面落实共享服务中心	本文第 III 部分 C 节, 特别是第 73 段	8,000
总干事授权的精简和增效措施 (如减少银行收费的新的银行结构和自动银行系统, 项目预支数据的自动输入输出, 一次性付款权利旅行安排的预计修改, 联合采购)	本文第 IV 部分 D 节和 第 VI 部分 E 节	3,500
总部司处长级职位和有关一般服务人员职位实际减少 (即减少层次) - 部分结余转拨给同一组织单位	本文第 III 部分 F 节	10,000
预算外项目对普通基金的偿还额增加, 包括为正常计划活动提供直接支持的项目的支持费率拟议增加	FC 115/14 号文件	9,500
技术合作计划组增效节支	本文第 258 段	350
权力下放		
通过在新的地点安排多学科小组 (包括有关辅助人员), 分区域办事处产生人事费用余额, 有助于在下放地点专业人员的总体比例从 2004-05 年工作计划和预算中的 30% 增至 37%)。	本文第 III 部分 B 节和 第 VI 部分 B 节	5,200
东道国政府为分区域办事处的经常性费用提供现金和实物援助的初步估计额, 分区域办事处东道国政府提供初级技术官员和辅助人员的估计额	本文第 III 部分 C 节, 第 III 部分 F 节, 第 VI 部分 D 节	17,300
欧洲区域办事处转移到布达佩斯, 成为欧洲及中亚区域办事处所产生的人事费用余额。关于匈牙利政府为区域办事处和共享服务中心布达佩斯分中心的经常性费用所可能提供的捐助事项正在商谈, 现阶段无法确定捐助额。	本文第 V 部分 C 节	740
区域办事处辅助性服务机构改革 (如司机、办事员、登记人员等)	本文第 268 段	1,000
精简区域办事处的政策和行动组	本文第 256 和 257 段	2,900
总部调整		
拨给计划 3J 项下交流及公共信息活动的非职工资源的调整	本文第 256 段	650
通过取消世界粮食首脑会议后续行动及联盟办公室而实现的净节约额 (由该办公室处理的大部分活动将转到其他单位)	本文第 V 部分 C 节; 第 256 段	350

增强的领域和利益

297. 2005 年大会批准的以及第 V 部分中提出的建议的计划和组织机构改革措施超过了纯粹的财政拨款变化, 下面表 22 概述了具体的资源增长情况。

表 22. 本文件中反映的加强的主要领域

领域/行动	参考本文	两年度数额 (千美元)
区域和分区域地点的非职工资源增加, 使有关办事处能够更灵活地满足成员的要求, 有利于交付实质性计划实体及支付工作计划所产生的一次性培训费用。	第 254 段	10,100
加强部分实质性重点计划领域和实体, 包括增拨给多学科小组的非职工资源款额 (见上个标题) 和内部转拨, 考虑到粮农组织代表的工作时间从第 4 章重新分配给第 2 章和第 3 章, 这是新执行模式所固有的。	第 262 段之后的表 15	11,000
在莫斯科设立一个新联络处	第 V 部分 C 节	1,300
加强对《2006-07 年工作计划和预算修订稿》水平的进一步内部控制, 拨给地方审计计划的资源恢复到更适宜水平, 支持监察长办公室和财务司的资源。	第 200 段	2,440
增加用于技术合作计划拨款项下项目的经费 (在这种情况下, 通过直接使用因技术合作计划组改组而产生的节约)。	第 258 段	350

附件 1: 大会第 6/2005 号决议 - 本组织的改革

大会

欢迎总干事主动向大会提交关于本组织计划、结构和工作方式的改革建议。

注意到总干事强调改革势在必行和非常紧迫，无论预算水平如何，均应实施，他拟为满足部分过渡费用寻求预算外支持。

同意总干事对通过本组织的规范和业务活动，包括通过对公认的挑战，如协助成员、实现千年发展目标及协助发展中国家实施国际农业和食品标准作出具体贡献而加强本组织履行其职责的能力的必要性所进行的评估。

认识到必需对所有相关伙伴对农村投资的再度承诺以及利用知识促进农业的机会不断增加作出回应。

考虑到整个联合国系统正在进行的改革，注意到适应不断变化的环境和新需求过程的必要动态性质，

期待对粮农组织独立外部评价的结果作为提高本组织效率和效益的一种指导，并强调独立外部评价与改革建议应当相互支持。还期待落实对权力下放独立评价的建议和管理部门的回应，

1. 要求理事会委员会提交独立外部评价的结论；
2. 表示普遍支持总干事改革建议的基本理由和指导原则，将其作为进一步讨论和实施粮农组织改革的基础；
3. 支持为进一步增效节支、加强人力资源政策和管理而精简行政和财务过程；并授权建立共享服务中心；
4. 赞同 C 2005/3 Supp.1 号文件及其补充情况中总体上所反映的新的章结构，作为在计划实体一级进一步制定《2006-2007 年工作计划和预算》的基础，供计划和财政两委员会在 2006 年 5 月审议；
5. 承认需要加强本组织下放办事处的结构，并要求首先在一个区域和另一个分区域办事处落实总干事的建议。大会责成理事会及早在适当时就进一步实施总干事的建议作出决定。

6. 除了那些属于他本身授权范围内的改革建议之外，授权总干事通过实施一个最初阶段（见附件），着手对总部组织结构逐步实施其改革建议，但不增加部的数量。

7. 总干事将就 6 月底至 7 月初可能需要召开一届理事会特别会议的事宜，与成员和领导机构协商。

附件

- 将国别政策援助职能纳入经济及社会部；
- 将投资中心纳入经济及社会部；
- 将各种宣传活动，包括电视粮食集资、亲善大使及战胜饥饿国际联盟合并到一个单一的部门中；
- 加强本组织技术和国别援助活动的知识管理和能力建设方面；
- 将营养和消费者保护纳入农业部，确保保持对规范性营养活动的重视；
- 整合保安职能。

（2005 年 11 月 26 日通过）

附件 2：粮农组织计划设计的重要方面

298. 秘书处与各代表团之间的讨论强调需要澄清粮农组织计划设计中与本组织目前改革特别相关的一些特点。因此，本附件 2：

- 回顾了工作计划和预算中使用的新的章和计划结构；
- 说明了计划实体设计中采用的注重结果的预算编制原则，强调了它们在计划编制和执行中的重要性；
- 说明了“规范”与“执行”活动之间的相互依赖关系，这是粮农组织的一个重要比较优势；
- 强调本组织的工作计划超越资源界限，提供了有助于规范和执行工作连续性的预算外资源的例子；
- 还强调工作计划的执行超越地理界限，因为管理人员顾及到回应（如更接近粮农组织产品和服务的受益者）和效率（如更经济的提供机制）的考虑；
- 涉及各种对“临界量”的概念，强调临界量与计划结果的实现相关，并与职员和投入的地点相联；
- 提供关于各地点费用差别的更详细数据。

a) 工作计划和预算新的章和计划结构

299. 工作计划和预算包括将本组织的重点与预期成就相结合的章、计划和计划实体层次。2005 年大会批准了工作计划和预算各章的如下新标题：

- 第 1 章：全组织管理
- 第 2 章：可持续粮食和农业系统
- 第 3 章：知识交换、政策和咨询
- 第 4 章：权力下放、联合国合作和计划执行
- 第 5 章：管理和监督服务
- 第 6 章：应急费用
- 第 8 章：资本支出
- 第 9 章：保安支出

300. 第 2 章包括对可持续粮食和农业系统至关重要的领域，包括林业、渔业和农业。它汇集了本组织与食物链相关的活动—从作物、家畜和粮食生产到基础设施及加工业直至确保消费者保护。它还强调有助于自然资源负责任管理和保护及其可持续利用的计划。

301. 第 3 章确保经济和社会发展计划的协同作用，并强调重视加强本组织在支持知识交换和能力建设方面的活动，这些在计划结构中迄今尚未明确予以承认。它还注意建立联盟和加强农村生计，从而促进粮农组织与国内和国际上广泛的利益相关者对话。

302. 第 4 章首先突出强调要重视加强与联合国其它机构在国际上和国家一级的合作。它为协调和向成员提供粮农组织的服务提供了框架，即其已经确定的技术合作活动、投资的确定和紧急及危机后管理的干预行动。通过下放网络，它旨在与区域和分区域组织建立强大联系。

303. 在章以下一级，计划和财政两委员会在 2006 年 5 月举行的会议上核准了构成计划（从以前结构中的 60 个减为 42 个，不包括计划管理的标准准备付款）这些见以下 *插文 1*。

插文 1. 修订的 2006 - 07 年工作计划和预算的计划结构

第 1 章：全组织管理

1A 领导机构

1B 总的指导

第 2 章：可持续粮食和农业系统

2A 作物生产系统的管理

2B 畜牧生产系统的管理

2C 动植物病虫害

2D 营养和消费者保护

2E 森林信息、统计资料、经济学和政策

2F 森林管理、保护和恢复

2G 森林产品和加工业

2H 渔业和水产养殖业信息、统计资料、经济学和政策

2I 渔业和水产养殖业的管理和养护

2J 渔业和水产养殖业的产品及加工业

2K 可持续自然资源管理

2L 技术、研究和推广

2M 农村基础设施和农产品加工业

第 3 章：知识交流、政策和宣传

3A 恰当使用资源和投资

3B 粮食和农业政策

3C 贸易和销售

3D 农业信息和统计资料

3E 战胜饥饿和贫困的联盟及宣传举措

3F 性别与农村社会平等

3G 农村生计

3H 知识交流和能力建设

3I 系统

3J 交流与公共信息

第 4 章：权力下放、联合国合作和计划交付

4A 联合国合作、整合和监测

4B 权力下放服务的协调

4C 粮食安全、扶贫和其它发展合作计划

4D 紧急情况和危机后管理

4E 技术合作计划

第 5 章：管理及监督服务

5A 监督

5B 计划和预算服务

5C 财务服务

5D 人力资源管理和职工福利

5E 采购

5F 办公大楼的管理

5G 会议和语言服务及礼宾

5H 共享服务

第 6 章：应急费用**第 8 章：资本支出****第 9 章：安全支出**

9A 总部安全

9B 实地安全

b) 计划实体设计中采用的注重结果的预算编制原则

304. 粮农组织大会批准的编制滚动中期计划及两年度工作计划和预算的计划模式要求设计计划实体（见以下插文 2），以便：

- 确定预期的结果和成果、应产生的产出、应开展的活动以及各单位需要的投入，从而能够进行手段一目的分析；
- 明确粮农组织在正在规划的工作、与伙伴机构必要的合作和可能筹集预算外资源方面的比较优势；

- 包括关于向管理层和领导机构报告评估、评价和绩效的安排。

305. 因此，修订的 2006-07 工作计划和预算中确定的计划实体是制定和监测粮农组织工作计划的构件模块。他们是沟通和连接实质重点的手段。

插文 2. 计划实体的制定

2006-11 年中期计划及修订的 2006-07 年工作计划和预算的详细计划实体设计信息登载在本组织的万维网站上，其中具体说明了：

- 基本原理，即阐述了发展问题和对解决问题的贡献，指出了为何粮农组织而非另一个机构或组织在本组织全组织目标方面满足成员所提出的需要是重要的；
- 在粮农组织的工作对用户的预期效益方面努力实现 *目标*；
- 在其用途和相关时限方面说明实际产品和服务及结果的 *主要产出*（以及工作计划和预算的两年度产出），说明将如何实现所指出的目标，并为监测目的提供里程碑；
- 实现预期结果的绩效 *指标*。

对于已规划的重要产出，应由责任单位确定：预期的用户（如政府和有关私营部门机构的技术人员）；最有效的提供机制，即在要求的时间以最低费用提供所需质量的产出；以及外部联系（如与其它项目或活动，与必要的伙伴）。

两年度产出分为如下几类：

1. 国际约定和协定；
2. 信息交流和协调；
3. 信息产品、系统、数据库；
4. 政策和法律咨询服务；
5. 能力建设和培训；
6. 对成员的技术建议和实地计划支持。

c) “规范”和“执行”活动，其供资和执行手段

306. “规范”和“执行”等术语未包含在粮农组织的基本文件中，但在代表团和工作人员之间的讨论中经常出现，因为似乎这些术语是相互排斥和独立的。然而，如上所述，在规范与执行工作之间有连续性，潜在的双重作用是粮农组织的一个重要比较优势。本组织的工作包括“规范”行动，超越资源界限，因为正常预算资源用于规范和执行工作两方面，而预算外资源则对促进规范和执行工作的连续性至关

重要。此外，工作计划的执行还超越地理界限，因为管理人员需要顾及对回应（如更接近受益者）和效率（如最经济的提供系统）的考虑。

307. 通过实例，在插文 4、5 和 6 中从不同的方面：农业、渔业和林业方面提供了高度重点计划实体的三个例子，这些计划：

- 含有“规范”和“执行”方面；
- 相关工作从正常预算以外的其它供资来源获得资源；
- 需要产出超越地理边界的提供系统。

d) “规范”与“执行”活动之间的相互依赖性

308. 向 2006 年 5 月举行的计划委员会会议提供了一份关于本组织“规范”和“执行”工作的情况说明（PC 95/INF/6）。它力求首先提供属于这两类活动的实例。（见以下插文 3）。

插文 3. 规范活动和执行活动的例子

规范工作，包括：

- a) 标准制定工作，即通过一般具有约束力的条约、公约或类似文书，或涉及各缔约方提出的自愿承诺，例如：国际植保公约和植物检疫标准、食品法典、植物遗传资源国际条约、关于事先知情同意的鹿特丹公约、渔业履约协定、食物权自愿准则等。
- b) 一般性活动：
 - 政策和前景研究，例如迈向 20xx 年的农业、林业展望等；
 - “……状况”（例如《粮食和农业状况》、《世界渔业和水产养殖状况》、《世界森林状况》等）和其它状况报告（例如关于动植物遗传资源的状况报告）；
 - 宣传工作及利用召集力量，解决重大伦理问题，如饥饿和营养不良的持久存在，或解决国际上关注的重大问题，如导致各种行为守则、渔业方面的各种国际行动计划、其各技术委员会或专家组达成的协议等；
 - 向其它机构的讨论介绍有关世贸组织贸易谈判、国际森林论坛等对粮食和农业部门的影响；
 - 从粮食和农业角度为讨论介绍情况，将他们的了解扩大到区域和国家一级（例如包括粮农组织驻国家代表参加国家规划活动）；
 - 支持或促进国际合作，例如通过区域渔业机构开展的国际合作，战胜跨界动植物病虫害及促进国际上共享江河流域的合作等；
 - 通过世界农业信息中心框架收集和传播技术信息（如统计、地图和文件）；

- 全球监测或预警系统：如全球信息及预警系统、粮食不安全和易受害信息及绘图系统、处理与粮农组织职责相关的环境或健康风险，包括食品安全问题的那些系统等。
- c) 主要知识管理方面的一般性问题，例如：
 - 传播最佳做法；
 - 知识交换网络；
 - 与粮农组织专家对话（即“询问粮农组织”）；
 - 其它出版物和全球数据库。

执行工作，包括：

- a) 在各国或各区域的具体技术合作项目（根据各种供资安排）；
- b) 制定投资项目（一般根据国际供资机构伙伴的要求）；
- c) 提供物质援助（主要与紧急情况相关）；
- d) 向对应方的主管机构或地方实体提供直接政策或技术建议；
- e) 培训、技术转让和其它形式的能力建设。

309. 除了实际定义以外，计划委员会的说明强调了*规范与执行工作之间连续性的*重要性，指出：

- 规范产出由并必须由执行性质的补充援助予以加强。例如，食品法典的食品标准是根据整个成员面临的具体问题而制定的，但许多国家要求直接援助，以便加强国家和区域机构，使这些标准能够得到有效实施，从而使他们能够充分参加区域和全球进程及交流。对这种理想连续性的另一种看法是规范或建议的方法不能仅仅源自科学分析或经验决定，而必须与实际了解在一个具有各种能力的世界上哪些国家能够遵守协调相一致；
- 许多计划实体的相关性取决于全球分析工作与从具体执行工作中取得的经验之间出现的积极“反馈循环”。例如，在通过执行系统实施和支持的项目及计划中应用综合病虫害治理的原则导致吸取教训，这些教训然后成为成员普遍感兴趣的技术准则的核心。

310. 对“规范”或“执行”工作的歧视有损于上述有益关系。在利用这种分类表示对实质重点的倾向性时，它还无意间产生偏见，即使潜在的双重作用是粮农组织的一个重要比较优势，这也会造成成员之间的分裂。

311. 事实上，作为目前改革进程的一部分，总干事力求强调粮农组织作为一个知识组织，处理、分类、标准化和传播，同时促进最佳做法。他还强调需要改进知识共享机制和跨学科方法，这包括章程序言和第 1 条中表明的粮农组织职责的所有方面。虽然产生和传播信息始终是粮农组织核心工作的一部分，但迅速发展的技术为在这方面变得更加有效和处理广泛成员的大量需要创造了新的机遇。这将包括更深层的互动服务（询问粮农组织）作为农业信息中心的一部分，更系统地利用知识网络（内部和外部两方面）以及加强国家一级的能力建设，以便利用已经试验的知识和最佳做法。

e) 供资来源的互补性

312. 只有审查所有补充资源才能得出粮农组织在某一领域的目标实现情况的全景。这些包括正常预算向计划实体的拨款、粮农组织驻国家代表处提供的援助、技术合作计划项目和预算外供资的项目以及他们本身明确规定的目标和相关结果。它们一般全部与本组织在区域和国家一级力求实现的总体结果错综复杂的联系在一起。

313. 预算外资源对“规范”和“执行”工作连续性的最直接贡献是通过增加捐助方与本组织之间签订的战略伙伴关系协定的数量而作出的，其目的是明确扩大正常计划内重要活动的外延。在国家一级，预计逐步采用国家中期计划框架将有助于与国家主管部门一起确立和制定与本组织公认的实质性重点密切一致的技术合作项目。

314. 不妨指出，在总干事建立的处理本组织的实体类和其它方面工作的若干内部工作组²⁹的主持下开展了重要的分析工作。它们应促进确定额外预算供资支持一些实质领域的机会。该项工作尤其研究那些正在崛起的经济体等非传统捐助方提供资金的可能性，并从国际金融机构、联合国系统其它伙伴和新的全球基金（如处理环境问题的基金）吸引更多资源。下放办事处更多地参与集资也是改革的一个重要特点。

f) 超越地理界限的工作计划

315. 工作计划中包含的大多数实体具有全球意义，并可能有各种类型的预期终端用户（政府主管部门、地方机构、学术界或农业社区等）。在实体设计中预计的多种活动（如数据收集、分析工作、示范干预行动、专家磋商、伙伴的咨询意见）以及强调主要产出将影响产出的选择，因为后者可以通过总部单位或下放办事处生成或产生。

²⁹ 见附录中的清单

316. 例如，全球评估或技术准则也必须反映区域或国家的具体情况，要求在区域或国家一级进行信息收集或个案研究。同样，对国家之间有关跨界性质的动植物病虫害方面合作的一般支持必须考虑位于下放办事处的熟悉各自区域情况、与伙伴机构有联系并能够最好组织地方磋商的具有奉献精神的专家的建议。因此地点是尽量扩大已规划实体和产出的交付系统效率的一个重要考虑，同时牢记促进向终端用户和附近的实际效益外延。

317. 当今在讨论具体计划和项目时往往利用“临界量”的表述，一般指实现理想目标或结果所需要的资源（例如工作人员或其它资源）。人们对“缺乏临界量”表示关切，以部分指出在寻求已规划的结果时资源低于确保效率的最低水平的一种感悟。

318. 很明显，这种性质的关切在预算紧缩时变得更加强烈。1994 年以来正常预算按实际值计算减少 26%，已导致正常计划职位的相应削减，同时职员总数（包括预算外资金内的职员）减少了 31%。计划和财政两委员会在 2006 年 5 月份举行的会议上认识到，尤其由于预算连续削减，在粮农组织职责的一些重要领域内，本组织的临界量受到严重削弱。修订的 2006-07 年工作计划和预算也通过消除重叠、合并和排列重点，使计划实体的总数减少 29%（从 261 减为 186）。但在某一资源水平内，“临界量”应与计划实体和专长以及产生其规定的产出所需要的其它投入相联系。这意味着首先需要明确地确定目标和目的，并与资源需要相吻合。财政和计划两委员会在 2006 年 5 月的会议上批准的实体设计的管理人员力求使其确定的结果与现有资源一致，同时取得计划执行的最佳效率和效益。

319. 最近在粮农组织论坛上的讨论还审查了进一步权力下放是否可取，这导致“临界量”的概念往往与地点相联系，即在总部、在某一单位或在下放办事处的“临界量不足”（一般指某一学科或能够处理分部门问题的职员中的专家数量），事实上，由于英特网、网络电话、网络摄像头、电子邮件、电视会议等现代信息技术提供的机会，某一学科的所有专家，无论其地点如何，都将成为一个实际的共同体。这些专家将保持目标的一致性，确保为实施批准的实体有效交换知识，制定最佳做法并尽可能广泛地向潜在成员传播他们累积的知识。因此他们的地点对终端用户而言成为提交系统的一个成本和效益问题。

g) 各地点的成本差异

320. 领导机构反复强调需要增效节支和更经济的解决办法而又不影响效益，这种要求在现在的预算紧缩时期至关重要。因此，计划实体设计的一个重要成分是将所要求的投入分配到本组织最合适的地点，因为地点之间的投入成本差异很大。在审查进一步权力下放是否可取时，领导机构要求明确指出权力下放可导致的费用节约。

321. 大多数计划实体的主要投入是人力资源。表 23 概述了总部与所有区域办事处和两个新的分区域地点之间专业人员及一般服务人员报酬水平的差别。这种报酬酌情包括付给职员的工资和本组织的职员福利支出，如养恤金，社会保险（包括离职后医疗福利）以及在国外工作的福利（如教育津贴、回国休假旅行）：

- 专业职位的平均费用一般被认为在粮农组织的各主要地点相同。然而，审查这些地点的一个典型的 P-4 级职员的工资和福利显示，粮农组织区域和分区域办事处专业人员的费用一般比总部要低。专业人员费用差异最大的是在开罗，当地的相关费用与总部相比为 88%。
- 所有下放地点一般服务职位的平均费用大大低于总部。根据目前的工资水平（包括最近薪资调查的结果），与总部相比，这些主要下放地点有关报酬水平的范围从安卡拉的 64% 至阿克拉的 25% 或亚的斯亚贝巴的 23%，与总部相比，相应的一般服务人员费用的差异分别 36% 和 75% 或 77%。

表 23. 专业和一般服务职位费用（千美元）

	总 部	非洲区域 办事处	拉丁美洲及 加勒比区域 办事处	亚洲及太 平洋区域 办事处	近东 区域 办事处	中欧及 东欧 分区域 办事处	中部 非洲 分区域 办事处	东部非洲 分区域 办事处	中亚 分区域 办事处
	意大利	加纳	智利	泰国	埃及	匈牙利	加蓬	埃塞俄比亚	土耳其
两年度费用									
P-4, 中间职等	332	328	311	295	292	313	320	337	304
指数 (总部 = 100)	100	99	94	89	88	94	96	102	91
与总部的差额 (费用差异)		(1)	(6)	(11)	(12)	(6)	(4)	2	(9)
G-5, 中间职等	163	41	103	79	48	55	75	37	105
指数	100	25	63	48	29	34	46	23	64
与总部的差额 (费用差异)		(75)	(37)	(52)	(71)	(66)	(54)	(77)	(36)

322. 如表 24 所示，与总部相比，辅助人员比例较大时在下放办事处履行职能可能的节约较多。实际节约对当地货币兑美元的波动敏感。

- 对技术工作而言，如动物生产及卫生；植物生产及保护；营养及消费者保护；土地及水；农村基础设施和农产品加工业；或贸易和销售，专业人员

的平均级别略高于 P-4，每个专业官员编制的预算中有一个一般服务职位 60% 的费用，（即五个专业人员通常有三个一般服务人员辅助）。与总部相比，这样一个工作单位平均总的职员费用差异的范围为 13%（圣地亚哥）至 25%（开罗）。

- 对于要求一般服务支持平均水平较高的实质领域的职能，如统计，平均 5 个专业人员由 6 个一般服务人员辅助。因此所导致的总部与下放办事处之间的职员费用差异将更加明显。
- 如系行政业务处理工作，这种工作平均为将近 6 个一般服务人员对 1 个专业人员，如果这些业务活动在总部以外进行，与总部相比则费用差异可能超过 50%。

表 24. 总部和主要下放地点的有关工作单位费用 (千美元)

		总部	非洲 区域 办事处	拉丁美洲 及加勒比 区域 办事处	亚洲及太 平洋区域 办事处	近东 区域 办事处	中欧及 东欧 分区域 办事处	中部非洲 分区域 办事处	东部非洲 分区域 办事处	中亚 分区域办 事处
		意大利	加纳	智利	泰国	埃及	匈牙利	加蓬	埃塞俄比亚	土耳其
工作单位 - 职位数										
技术										
P-4	5.0	1,660	1,639	1,557	1,476	1,460	1,565	1,599	1,685	1,518
G-5	3.0	489	122	308	236	144	165	225	111	314
合计	8.0	2,150	1,761	1,865	1,712	1,604	1,731	1,824	1,796	1,832
指数 (总部 = 100)		100	82	87	80	75	81	85	84	85
与总部的差额 (费用差异)			(18)	(13)	(20)	(25)	(19)	(15)	(16)	(15)
工作单位 - 统计										
P-4	5.0	1,660	1,639	1,557	1,476	1,460	1,565	1,599	1,685	1,518
G-5	6.0	979	244	617	471	288	331	450	222	628
合计	11.0	2,639	1,883	2,173	1,948	1,749	1,896	2,050	1,907	2,146
指数 (总部 = 100)		100	71	82	74	66	72	78	72	81
与总部的差额 (费用差异)			(29)	(18)	(26)	(34)	(28)	(22)	(28)	(19)
工作单位 - 行政业务处理										
P-4	1.0	332	328	311	295	292	313	320	337	304
G-5	5.6	914	228	576	440	269	309	420	207	586
合计	6.6	1,246	556	887	735	561	622	740	544	889
指数 (总部 = 100)		100	45	71	59	45	50	59	44	71
与总部的差额 (费用差异)			(55)	(29)	(41)	(55)	(50)	(41)	(56)	(29)

323. 2005 年大会关于改革的决议已经批准的下放结构以及完成总干事的改革所建议的结构要有一些不同的技术和非技术职能构成。总干事一直认为, 分散提供投入是执行粮农组织计划的一个经济有效手段, 表 25 量化了新的分区域办事处与总部相当人员配备结构相比的两年度费用节约, 位于埃塞俄比亚的新的分区域办事处两年度费用节约达 120 万美元, 在加蓬和土耳其的另外两个分区域办事处则超过 160 万美元。

表 25. 按地方和总部费用水平对新的分区域办事处职员费用的比较 (千美元)

	按地方费用			按总部费用			差额		
	中部非洲 分区域 办事处	东部非洲 分区域办事处	中亚分区 域办事处	中部非洲 分区域 办事处	东部非洲 分区域 办事处	中亚 分区域 办事处	中部非洲 分区域 办事处	东部非洲 分区域 办事处	中亚 分区域 办事处
	加蓬	埃塞俄比亚	土耳其	加蓬	埃塞俄比亚	土耳其	加蓬	埃塞俄比亚	土耳其
专业人员	3,169	3,507	3,201	3,291	3,455	3,502	(122)	52	(301)
一般 服务人员	754	371	544	1,639	1,639	848	(885)	(1,268)	(304)
合计	3,923	3,878	3,745	4,930	5,094	4,350	(1,007)	(1,216)	(605)

324. 很明显，计划执行的总体费用差异将进一步受到其它因素的影响，其中包括与东道国的协定（如免费提供职员的情况）、需开展的工作的性质（如若与从总部进行的同样工作相比，因为临近而到邻国旅行或更好的取得当地专家的支持可以进一步产生节约），以及事实上现有职员的素质。虽然进一步权力下放的政策并非唯一的推动因素，但费用差异却是实现更有效工作方式的一个主要决定因素。

h) 实体综合设计的例证

插文 4. 计划实体 2CP01: 国际植物保护公约 (国际植保公约) 秘书处

该实体的目标是制定：“适当管理框架和有效的国家及国际植物检疫措施，以防止植物有害生物的扩散和引入”。领导机构一致高度重视国际植保公约，特别是标准制定、信息交流和能力建设等重点活动，这些活动明确分布在连续的规范和执行工作之中，一如修订的 2006-07 年工作计划和预算中所确定的七项主要产出证实的那样：

1. 国际植物检疫措施标准；
2. 有关国际和区域协定及组织之间协调一致的办法；
3. 必须的植物检疫信息交流；
4. 支持国家植物检疫系统；
5. 解决争端；
6. 提供一个有效的行政框架；支持粮农组织区域植物检疫委员会。

主要产出 1、5 和 6 主要涉及总部的工作，而产出 3、4 和 7 主要涉及区域、分区域和国家一级的工作。国际植保公约的工作总共由 16 名专业官员进行，其中 5 名官员在总部的植物保护处专职工作，再加上处长三分之一的时间。此外，在区域和分区域办事处的 10 名专业官员将其 5% 至 40% 的时间用于该计划实体。粮农组织驻国家代表也参加国家一级的外延工作。总部的一名职员通过区域和分区域官员专职支持外延活动。

制定国际标准需要所有成员的投入才能确保标准符合所有成员的要求。通过正常计划和预算外两方面的资源，发展中国家的代表广泛参加标准的起草、评论和通过过程。区域部分由区域植物保护官员处理。外部支持和下放办事处职员参与的其它例子有：利用新西兰的援助，开发了植物检疫能力评价工具，可以对国家能力进行系统评价，以保护作物和野生植物免受引入新的有害生物的危害，同时满足贸易伙伴的植检要求；向区域和分区域植物保护官员提供了关于这一工具、标准和公约本身的大量培训。植物检疫能力评价也在国家技术合作计划项目中广泛采用。作为改进的第一步，在技术合作计划项目中也处理国内的法律框架问题。随着新的公约文本生效，还注意各国履行其信息交流的义务，这通过国际植物检疫门户网站而提供便利条件。预计分区域官员将向该系统提供支持。简而言之，自 2000 年以来，大约执行了 42 个与国际植保公约直接相关的技术合作计划项目。其它信托基金和来自拖欠款的资源对参加标准制定和研讨会提供了帮助。

插图 5.2HA02: 实施负责任渔业行为守则（包括内陆渔业和水产养殖）及相关文书

自 1995 年被粮农组织大会通过以来，负责任渔业行为守则一直是推动渔业部门合理化的一个首要国际文书。有效实施该守则及相关国际行动计划需要适当的监测、传播和培训以及对政策的积极分析和制定。许多捐助方或技术合作计划的资源一直在通过具体的区域和国家项目支持这一实施。

该实体的目标是：*确保国家和国际渔业管理方法、政策和法律更好地反映负责任渔业行为守则的原则和条款，尤其包括性别问题。*

这应通过以下主要产出实现：

1. 促进实施守则和相关文书及监测和报告，即向渔委和联合国大会报告实施的进展情况；
2. 传播该守则、在该守则框架内达成的技术准则、国际行动计划和战略；
3. 支持实施渔业社区可持续生计的方法；
4. 分析、制定和宣传促进负责任渔业及水产养殖的政策、文书和战略；
5. 监测和分析在全球、区域和国家一级对渔业和水产养殖有影响的政策问题，尤其是正在出现的问题；
6. 制定关于渔业和水产养殖的国际文书及准则。

预期用户是国家一级的主要政策制定者、区域渔业管理组织和其它国际政府组织。最终，所有渔业社区均将受益，尤其从产出 3 受益。渔业政策及规划司的少量核心人员支持落实该实体，但通过地方联络员采取的干预行动、分析工作和下放办事处的外派渔业工作人员提供的信息与产出 2、3、4 和 5 特别相关。

外派职员投入的具体例子包括他们参与准备和执行与实施守则相关的技术项目（如最近非洲区域办事处的渔业官员参加一个多学科团组赴利比里亚评估向该国提供的援助）。同样，在区域一级，具体项目需要与适当的区域经济一体化机构的活动进行协调。例如，制定南美洲和中美洲的区域及国家行动计划需要拉丁美洲及加勒比区域办事处的区域渔业官员提供投入，以确保与南太平洋常设委员会、中美洲渔业和水产养殖组织以及拉丁美洲渔业发展组织协调，或区域渔业机构，尤其是粮农组织主持的由区域渔业官员提供秘书处服务的那些区域渔业机构的适当参与。这包括西南印度洋渔业委员会、亚太渔业委员会和西部中大西洋渔业委员会中的渔业官员。为支持国家或区域活动，可在当地建立小组：例如，在柬埔寨洞里萨湖项目框架内；或作为实施可持续渔业促进生计项目的一部分，目前该项目由联合王国国际开发署资助，涉及 25 个西非国家。

插文 6. 2GP02: 关于森林资源产品和机构的评估、监测及报告

这一新的实体涉及林业部的三个司，通过合并以前处理国家一级信息的单独实体促进协同作用。它还寻求减少各国的监测、评估和报告负担。目标是：*确保国际和国家举措、政策、战略和计划基于提高对森林及林业趋势的认识和了解以及支持可持续森林管理和森林产品的可持续利用。*

主要产出在全球和国家两级均有分枝，因为终端用户将包括政府和私营部门处理森林资源保护、管理、投资及可持续利用的决策人员和森林管理人员，以及其它国际机构、一般公众、非政府组织和学术界。

主要产出的标题明确指出了活动和最终用户的范围，下放地点的工作人员对其中的一项产出作出以下贡献：

1. 实施全球森林资源评估进程和定期编写全球报告；
2. 关于森林产品生产、消费和贸易的统计资料；
3. 发展和提供关于国家森林政策及机构的信息；
4. 综合报告过程和国家交流。

该实体要求粮农组织与国家通讯员密切合作，支持区域和分区域通讯员网络，由区域和分区域办事处的职员提供巨大的便利。还通过联合问卷确保与其它森林组织的密切联系，与联合国森林论坛，国际热带木材组织、生物多样性公约、联合国气候变化框架公约和森林合作伙伴关系的其它成员作出努力，精简与森林相关的报告过程。各级职员可协助这些协调工作。

还不妨指出，该实体内的工作得到与以下方面相关的技术合作计划项目的支持：实施国家森林评估（目前在洪都拉斯、孟加拉国、刚果共和国和赞比亚执行的项目）、一个由日本供资的关于*加强对亚洲可持续森林管理的监测、评估和报告*的信托基金项目以及由粮农组织主持的国家森林计划基金。一个由全球环境基金资助的关于生物多样性指标的项目也与该实体内的成就相关，已开始与美国/国家航空航天局进行关于全球遥感评估的讨论，这与第一项主要产出相关。

附 录

部际工作组和计划实体组清单

处理相互交叉问题的部际工作组（13 个主要领域，10 个相关分组）

1. 与联合国实体合作
2. 粮农组织作为一个知识组织：
 - 主题知识网络
 - 最佳做法
 - 知识交换（询问粮农组织）
3. 区域委员会
4. 能力建设：
 - 关于农业政策和战略的培训计划
 - 在能力建设方面培训技术员
 - 农业和农村发展机构建设
 - 进修计划
5. 国际条约和公约
6. 电子印刷
7. 研究和推广
8. 管理信息系统
 - 金融和人力资源信息
 - 计划和项目
 - 技术信息系统和数据库
9. 权力下放办事处的作用及与总部的关系
10. 精简程序和授权
11. 伙伴关系计划
12. 理事会的各技术委员会
13. 实地计划的实施和监测

关于计划实体类的工作组（16个主题）

1. 通过良好农业规范进行作物和畜牧生产
2. 动植物病虫害
3. 渔业和水产养殖
4. 森林管理和保存
5. 农产品加工业和农村基础设施
6. 土地、水和可持续农业及农村发展以及自然资源可持续利用
7. 气候变化
8. 粮食安全、营养和生计
9. 产品和食物链中的食品质量及安全
10. 农业政策分析
11. 全球社会经济分析和市场评估
12. 联盟和交流
13. 农业发展融资和资源筹措
14. 全球信息和前景研究
15. 统计资料
16. 遗传资源和生物多样性

附件 3: 粮农组织总部单位和下放办事处在新的运作模式下的责任及关系

325. 本附件阐述目前改革过程必需的新的运作模式中赋予总部和下放办事处官员及组织单位的责任，以及所导致的各层之间的关系。新的运作模式尤其旨在使粮农组织能够对地方重点进一步作出反应，为联合国的国别小组作出贡献，同时保持目标的统一性和处理全球问题以及实施共同重点的一致性。责任和关系还必须结合粮农组织作为一个知识组织的作用来看待，包括制定和实施国际上接受的标准、方法和政策/法规框架与学习、适应和传播最佳做法之间的协调作用。这要求：(i)地点独立的知识和专长以及制定职员合理轮岗和流动的政策；(ii)对信息系统和知识网络的连续投资；(iii)与其它组织共享知识的积极伙伴关系。应指出，本组织正在制定一项政策，将建议在职业发展方面的轮岗和流动。与某些面向实地的机构所采用的强制性轮岗政策不同，拟议的粮农组织方法将基于采用职业奖励措施，鼓励职务和地点之间的流动。

a) 以重点为基础的责任划分

326. 粮农组织领导机构的一个主要职能是确定全组织重点。在这一框架内，正常和实地计划还需要处理各级，即全球、区域、分区域和国家一级的重点。在这种情况下，总部和下放办事处的主要责任可以象下面表 26 中指出的那样划分。

表 26: 总部和下放办事处的主要责任

官员	领导粮农组织对以下方面的回应:	因此协助其它方面遵守:
助理总干事/独立办公室首长	全组织重点	粮农组织领导机构和高级管理层尤其通过工作计划和预算/中期计划过程所给予的一般指导
助理总干事/司长*	全球重点和技术质量标准	往往在理事会的技术委员会（渔业委员会、农业委员会等）内确定的处理粮食和农业问题的具体学科重点，以及伴随的各级技术质量标准。
区域代表	区域重点	与区域内一些国家或区域组织与粮农组织之间，包括在区域会议建议范围内商定的粮农组织援助的具体区域重点。
分区域协调员	分区域重点	与分区域内一些国家与分区域组织商定的粮农组织援助的具体分区域重点。
粮农组织驻国家代表	国家重点	通过国家中期重点框架/联合国发展援助框架过程商定的政府/粮农组织合作重点。

* 在一些部内，这些（部分）责任也可由助理总干事承担。

327. 虽然各种重点的重要程度可以并必须加以区别，但它们在大多数情况下相互依赖。例如，全球计划（如防治禽流感）也需要在国家一级采取强有力的行动。相反，某些国家重点（如增加农产品出口）可通过取消全球一级的制约因素（例如通过贸易谈判签订协定）予以解决。非洲国家政府通过非洲发展新伙伴关系处理区域一级的共同重点。

b) 主要关系

328. 一个地理上分散的组织其责任和关系从通过传统的层次下放权力开始³⁰：

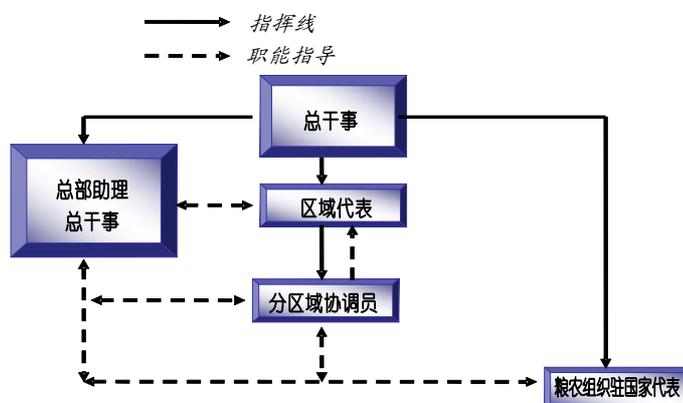
- 章程 VII.4 条规定：“总干事在大会议和理事会总的监督下，应有充分的权力和权威指导本组织的工作”；
- 总干事将责任下放给总部的助理总干事、独立办公室的首长、区域代表和粮农组织驻国家代表；
- 总部的助理总干事将责任下放给司长，最后进一步下放给总部的技术官员（小组或个人）以及技术司的区域外派技术官员；
- 区域代表将责任下放给分区域协调员；
- 分区域协调员将责任下放给分区域技术官员。

329. 即使下放办事处在实施批准的工作计划和执行预算外项目方面不受总部各司和独立办公室的直接指挥，但他们对确保技术质量和实施总部各司在其职责领域规定的共同政策和程序具有重要的职责³¹。同样，粮农组织驻国家代表不受分区域协调员的指挥，但他们将是分区域协调员领导的多学科小组的成员。下面图 1 概述了主要的指挥线和职责。

³⁰ 在关系中：(i)主管人员负有总的责任；(ii)“下级人员对所赋予的责任直接向主管人员负责；(iii)主管人员在为多种职能关系留有余地的同时确定下级人员工作的主要重点。

³¹ 一个负责确定其职责领域内政策、程序、方法、标准和目标的“指导”单位(或官员)与一个预计将遵守所规定的政策、程序、工作方法和标准的官员/单位之间直接指挥线以外的关系所导致的责任。

图 1. 主要关系



330. 因此，粮农组织的问责结构以表 26 和图 1 为基础。助理总干事和独立办公室首长对确保按照粮农组织的全组织重点，同时考虑到其它各级的重点设计工作计划和预算中的计划实体负有总的责任。正常计划资源的规划和分配以及实现计划实体结果的相关责任主要依照指挥线（正常计划资源分配给助理总干事/司长和独立办公室首长、区域代表、分区域协调员和粮农组织驻国家代表）。

331. 技术合作部助理总干事对实地计划及其各组成部分的整个执行情况向总干事负责。技术合作部是申请援助的正式切入点，并负责实地计划和项目的资源筹措。执行预算外项目的责任由技术合作部助理总干事赋予总部和任何实地办事处的预算持有者。因此，与实地计划相关的责任涉及与技术合作部助理总干事的强有力职责关系，助理总干事对所有实地活动的连贯一致、质量、内容和规模以及对确保由预算外来源供资的计划和项目按照粮农组织的全组织政策和捐助者的要求设计及执行负有总的责任。

332. 粮农组织驻国家代表的一个重要职能是与派驻国保持有效的工作关系。因此，他们由总干事指挥，他们一般通过规范、执行及下放活动协调办公室与总干事联系，避免在政策问题上与总干事进行多层交流。粮农组织驻国家代表还向规范、执行及下放活动协调办公室报告有关其办事处管理和总体绩效的问题。同时，在粮农组织驻国家代表处的工作中有许多实际、技术和执行方面的工作，不直接影响本组织的政策问题或全组织看法。这要求与多学科小组及总部相关单位建立毫不含糊的工作关系。在这方面应指出，各技术部将由其分区域技术官员作为多学科小组的代表。

333. 在本附件最后的表 27 中提供了责任和关系的详细情况。

c) 更快反应和有效的实地办事处网络

334. 实地办事处网络新的运作模式要求：

- a) 更加侧重于区域办事处，主要研究区域问题和指导各自的分区域办事处。区域技术官员按照其在总部的上级司的指挥线外派和工作。
- b) 分区域办事处通过粮农组织驻国家代表为成员的一个联网的多学科小组以及与区域办事处位于同一地点的多学科小组开展工作。分区域技术官员的工作在对实质计划实体的贡献（大约 50%）与对各国及其政府间组织的技术援助（大约 50%）之间平均划分。分区域技术官员将与上级技术司和分区域协调员磋商，为其对计划实体的贡献提出建议，同时牢记分区域的需要。各技术部在制定计划实体时将考虑到这些建议。分区域技术官员按照分区域协调员的指挥线工作，并从其上级部获得关于计划实体设计和技术质量问题的重要职能指导。
- c) 驻国家代表处通过联合国发展援助框架和国家中期重点框架进程侧重于与政府和联合国国别小组商定的重点，粮农组织驻国家代表平均用最多 30% 的时间开展多学科小组活动。这可能意味着他们出差到邻国提供建议或他们为分区域的其它国家/组织开展案头工作。对于不属于他们派驻国家的受益者提供的服务，他们将从分区域办事处的预算得到偿还。

d) 协调安排

多学科小组和分区域管理小组

335. 通过国家中期重点框架和联合国发展援助框架进程，粮农组织驻国家代表努力为政府、联合国国别小组和粮农组织之间联合商定的重点达成内部和外部共识，并对这些重点给予支持。国家中期重点框架一旦得到核准，即成为粮农组织所有单位处理有关国家需要的指导文件。

336. 每一分区域多学科小组由分区域协调员、粮农组织驻国家代表（最多用其 30% 的时间）以及分区域技术官员组成。分区域管理小组由多学科小组和本区域的粮农组织驻国家代表组成，由分区域协调员牵头，定期召开会议（至少每月一次会议），管理分区域工作的实施。粮农组织驻国家代表必要时将通过视听会议参与工作。

区域/分区域综合办事处及其区域管理小组

337. 分区域办事处是区域办事处的一部分。因此，区域代表作为分区域协调员的主管人员，是粮农组织在该区域结构的首长，就如何应对区域重点向总部及该区域下放办事处提供指导。区域管理小组由区域代表牵头，包括本区域的分区域协调员（必要时通过视听会议参加），可定期开会，审查紧迫的计划和管理工作。

协调知识管理

338. 知识管理包括针对不断变化的最佳做法为粮农组织的全组织方针制定基本标准，使本组织的技术工作尽可能作到地点独立。关于知识管理的三个部际工作组（主题知识网络、最佳做法、知识交换），在加强本组织内的知识共享文化和为转让知识开发有效的机制方面发挥重要的全组织作用，以便根据用户的需求和需要解决实际问题。目前，图书馆及文献系统司协调知识管理活动。

339. 一方面，总部和各司负责监督属于其领域的各级正常和实地计划的信息和知识管理方面。这些与知识相关的活动将明确纳入实体和工作计划的制定及实地项目。作为其对各自领域计划和项目制定及实施总体责任的一部分，各部和司将为知识交换活动配置适当资源，如围绕实际社区的知识网络和文献记载最佳做法。

340. 另一方面，区域办事处、分区域办事处和粮农组织驻国家代表处确保粮农组织的知识管理反映国家和区域的需要及重点。区域外派技术官员、多学科小组和粮农组织驻国家代表对世界农业信息中心及其组成部分作出贡献，如“询问粮农组织”互动服务、主题知识网络和确定最佳做法，作为与学科相关的知识和信息交换连续过程的一部分。

各技术部在确保技术质量方面的作用

341. 总部各部负责确保全世界计划和项目的技术质量，遵守粮农组织的全组织技术标准、无论其职员在何地点，在其技术学科内协调学科知识管理和人力资源规划。技术质量的总体责任属于总部各技术部的助理总干事。这一责任往往下放给司长。确保技术质量的具体方式由部自行决定，可能取决于学科的具体情况、在该部门工作的下放官员的数量、项目的数量和范围等。

342. 与总部和区域外派技术官员的情况一样，对属于部或司指挥的技术官员，这种领导可更容易行使。对于由下放办事处首长指挥的官员或当一个司为一个项目的技术领导单位而该项目的实施责任又属于一个下放办事处的预算持有者时实行这种领导较为困难。因此，各技术部可成立学科小组，由技术官员、粮农组织驻国家代表和各地点某一学科内的顾问组成，以促进履行这些职能。

全组织安排

343. 目前的协调职能将重新侧重于：

- 促进各层之间共识的形成和联合战略的制定，为确定正常和实地计划的重点奠定坚实的基础；
- 分析正在出现的协调/权力下放问题（可能因以下方面而出现：(i)不断变化的粮食和农业及发展政策议程；(ii)从经验中吸取的教训）；
- 加强机构记忆和支持组织学习，向高级管理层提供咨询意见和为协调及权力下放发展最佳做法和政策；
- 经常审查责任和关系的落实情况，按照高级管理层的指导促进这种落实。

344. 将继续寻求进一步增加区域办事处通过视听会议或其它手段参加总部论坛的机会。在下列情况下应建立一个论坛，即区域代表（酌情由其分区域协调员协助）和总部的助理总干事/司长以及独立办公室首长可参加关于本组织各层之间协调统一战略的结构对话；改进知识共享和交换；监测协调机制的效率；以及就权力下放问题向高级管理层提供咨询意见。

e) 激励措施

345. 为鼓励和奖励各级管理人员和职员，将考虑适当的预算和人力资源管理（包括流动/轮岗）激励措施。开发一个职业发展将以之为基础的改进的业绩评价系统将可因参与知识网络、跨学科活动和技术咨询服务的职员业绩评价中更具体地承认优质绩效。

346. 在正常预算中，尤其是在下放办事处的正常计划中的较大一部分非职员资源将确保职员能够利用 2006 年 5 月确定的大量简化的程序，提供可用分区域办事处预算偿还的服务。

表 27. 主要责任和关系

官员类别	指挥线	主要负责领域	提供的指导	支持来源
助理总干事/独立办公室首长	总干事	制定和促进全组织重点。确保粮农组织在全世界的项目和计划的技术质量。制定和实施与全组织重点相关的计划/项目。	<ul style="list-style-type: none"> - 向司长、区域代表、分区域协调员和粮农组织驻国家代表提供关于将全组织重点纳入全球、区域、分区域和国家计划/项目的指导。 	<ul style="list-style-type: none"> - 司长、区域代表、分区域协调员和粮农组织驻国家代表，关于分别将全球、区域、分区域和国家重点纳入全组织重点； - 技术合作部，关于实地计划发展和执行活动即预算持有者； - 在其职责领域的其它有关技术部； - 总部相关行政单位（如财务司、人力资源管理司、采购处、共享服务中心等），行政政策和服务事项； - 计划、预算及评价办公室，关于计划制定和预算编制事项； - 一般事务及新闻部，关于该部职责的问题； - 规范、执行及下放活动协调办公室，关于权力下放和全组织协调问题。
司长（或某些部的助理总干事）	助理总干事	制定和促进全球重点。确保职责领域内项目和计划的技术质量。制定和实施与全球重点相关的计划/项目。	<ul style="list-style-type: none"> - 向区域代表、分区域协调员和粮农组织驻国家代表提供关于将全球重点纳入区域、分区域和国家计划/项目的指导； - 向技术职员提供关于培训、当前情况介绍、多学科知识管理和学科政策/战略的指导。 	<ul style="list-style-type: none"> - 区域代表、分区域协调员和粮农组织驻国家代表，关于分别将区域、分区域和国家重点纳入全组织和全球重点； - 技术合作部，关于实地计划发展和执行活动及预算持有者的责任； - 在其职责领域的其它有关技术部； - 总部相关的行政单位（如财务司、人力资源管理司、采购处、共享服务中心等），关于行政政策和服务事项； - 计划、预算及评价办公室，关于计划制定和预算编制事项； - 一般事务及新闻部，关于该部职责的问题； - 规范、执行及下放活动协调办公室，关于权力下放和全组织协调问题。
区域代表	总干事（规范、执行及下放活动协调办公室）	制定和促进粮农组织对区域重点的回应。实施与区域重点相关的计划/项目。	<ul style="list-style-type: none"> - 向区域外派技术官员提供关于管理和行政事项及区域重点的指导； 	<ul style="list-style-type: none"> - 技术合作部，关于实地计划发展和执行活动及预算持有者的责任； - 关于分区域办事处和粮农组织驻国家办事处支持实质计划实体活动的有关技术部；

官员类别	指挥线	主要负责领域	提供的指导	支持来源
			<ul style="list-style-type: none"> - 向区域管理小组（包括区域代表、分区域协调员、实地计划高级官员和共享服务中心下属首脑）提供指导。 	<ul style="list-style-type: none"> - 总部相关行政单位（如财务司、人力资源管理司、采购处、共享服务中心等），关于行政政策和服务事项； - 计划、预算及评价办公室，关于计划制定和预算编制事项。 - 一般事务及新闻部，关于该部职责的问题； - 规范、执行及下放活动协调办公室，关于权力下放和全组织协调问题。
区域外派技术官员	司长	处理区域重点。与全球和区域重点联系。	<ul style="list-style-type: none"> - 向本区域同事提供关于遵守技术和政策相关质量标准的指导。 	<ul style="list-style-type: none"> - 区域代表，关于将区域重点和潜在分区域及国家重点纳入工作计划和方案； - 区域代表，关于管理和行政事项； - 项目预算持有者，关于具体项目技术支持任务的事项； - 分区域协调员，关于向分区域办事处和区域经济一体化组织提供技术支持的事项； - 粮农组织驻国家代表，关于向粮农组织驻国家代表处提供非项目技术支持的事项。
分区域协调员	区域代表	发展和促进分区域重点。实施与分区域重点相关的计划/项目。	<ul style="list-style-type: none"> - 向粮农组织的所有单位/官员提供关于分区域重点的指导；向多学科小组（分区域技术官员和粮农组织驻国家代表）提供关于向粮农组织驻国家代表和分区域组织提供技术支持的指导。 	<ul style="list-style-type: none"> - 技术合作部，实地计划发展和执行活动； - 有关的技术部：准备多学科小组官员的工作计划；多学科小组官员所开展工作的技术质量和相关性以及产生的计划结果；分区域办事处和粮农组织驻国家代表处与计划实体相关的活动； - 总部相关行政单位（如财务司、人力资源管理司、采购处、共享服务中心等），关于行政政策和服务事项； - 计划、预算及评价办公室，关于计划制定和预算编制事项； - 一般事务及新闻部，关于该部职责的问题； - 规范、执行及下放活动办公室，关于权力下放和全组织协调问题。

官员类别	指挥线	主要负责领域	提供的指导	支持来源
分区域技术官员	分区域协调员	向粮农组织驻国家代表、区域经济一体化组织和项目提供技术支持（50%）； 实质计划实体的贡献（50%）。	<ul style="list-style-type: none"> - 向多学科小组成员提供各自领域遵守技术标准的指导。 	<ul style="list-style-type: none"> - 总部的“上级”部，关于计划和项目结果一般技术质量和影响的事项以及与分区域内外计划实体相关的工作，准备工作计划和预算/中期计划建议； - 项目预算持有者，关于具体项目支持任务的事项； - 粮农组织驻国家代表，关于粮农组织在该国总的重点，宣传立场和政策的事项。
粮农组织驻国家代表	总干事（规范、执行及下放活动协调办公室）	协助国家重点。实施与国家重点相关的计划和项目。	<ul style="list-style-type: none"> - 向各单位提供关于国家援助重点的指导； - 向粮农组织在该国的所有职员提供关于宣传、政策、保安和一般管理问题的指导。 	<ul style="list-style-type: none"> - 联合国驻地协调员，关于联合国在该国的共同重点及方法； - 技术合作部，关于实地计划发展和执行活动以及预算持有者的责任； - 有关的技术部，关于学科事项和按照技术部的指示支持计划实体的国家活动； - 分区域协调员，关于技术工作（最多30%的时间）作为多学科小组的一部分； - 行政及财务部相关的行政单位，关于执行人事、财务、采购、信息和交流技术及行政事项的授权； - 一般事务及新闻部，关于该部职责的问题； - 规范、执行及下放活动协调办公室，关于权力下放和全组织协调的问题。

附件4：粮农组织总部结构及粮农组织下放办事处结构

拟议的粮农组织总部结构



粮农组织下放办事处结构

 拟议的

 拟议的新地点



附件 5: 计划实体一级的拨款

	计划	修订的 2006 - 07 年 工作计划	计划变动	2006 - 07 年 进一步建议 工作计划
1AP01	大会和理事会会议的组织及领导机构会议的 部际协调	6,473	0	6,473
1AP02	区域会议	1,321	0	1,322
1A	领导机构	7,794	0	7,795
1BP01	总干事办公室	7,296	0	7,296
1BP02	本组织管理所需的法律服务	2,355	0	2,355
1BP03	对章程及法律事务委员会的支持	163	0	163
1B	总的指导	9,814	0	9,814
1XM01	计划管理	714	0	714
1X	计划管理	714	0	714
1	全组织管理	18,323	0	18,323
2AA02	土壤生产力和保持	2,454	(373)	2,081
2AA04	植物遗传资源保存及可持续利用	2,621	6	2,627
2AA05	通过核技术和生物技术持续强化作物保护 系统	2,089	0	2,089
2AA06	作物生产制 - 可持续集约化、多样化和 生物多样性	4,328	(301)	4,027
2AP01	对粮食和农业植物遗传资源国际条约的 技术支持	2,875	40	2,915
2AP03	粮食和农业植物遗传资源国际条约秘书处	1,124	500	1,624
2AS01	农业委员会(农委)	512	0	512
2AS02	伙伴关系发展、咨询和信息加强的技术服务	695	(7)	688
2AS03	对成员和实地计划的技术支持服务	3,467	1,753	5,220
2A	作物生产系统管理	20,164	1,618	21,782
2BA02	可持续畜牧生产	3,043	(89)	2,954
2BA03	动物遗传资源管理	2,307	54	2,361
2BP01	全球畜牧信息和知识系统	1,257	(174)	1,083
2BS01	对成员和实地计划的技术支持服务	1,891	1,437	3,328
2B	畜牧生产系统管理	8,498	1,228	9,726
2CA02	通过核技术和生物技术持续强化家畜生产 系统	1,726	0	1,726
2CP01	国际植物保护公约秘书处	4,656	531	5,187
2CP02	通过农药管理、病虫害综合治理和使用生物 农药减少病虫害风险	3,936	37	3,973
2CP04	跨界动植物病虫害紧急预防系统 - 迁徙和 跨界入侵植物有害生物	5,226	125	5,351
2CP05	跨界动植物病虫害紧急预防系统 - 逐步 控制跨界动物病害	4,553	635	5,188
2CS01	对成员和实地计划的技术支持服务	3,772	2,569	6,341
2C	动植物病虫害	23,870	3,897	27,766

	计划	修订的 2006-07年 工作计划	计划变动	2006-07年 进一步建议 工作计划
2DA01	动物产品食品安全	1,835	329	2,164
2DA05	家庭粮食安全、营养和生计	2,822	(188)	2,634
2DA06	粮食和营养教育及消费者的认识	1,459	(128)	1,331
2DP01	通过核技术改善食品和环境安全	1,703	0	1,703
2DP02	转型食品经济中的养分需求和膳食评估	1,471	45	1,517
2DP03	粮农组织/世界卫生组织联合食品标准计划 (食品法典)	6,932	13	6,945
2DP04	整个食物链中保护消费者的食品质量和 安全	2,641	116	2,757
2DP05	提供关于食品安全的科学建议	2,779	0	2,779
2DS01	对成员和实地计划的技术支持服务	2,054	600	2,654
2D	营养和消费者保护	23,695	788	24,484
2EP03	森林知识和交流中心	3,016	(302)	2,714
2EP04	全球社会经济分析和森林部门研究	1,893	0	1,893
2EP05	加强森林管理和保护的政、机构及参与 能力	2,462	(106)	2,356
2EP06	支持林业委员会、全球和区域林业进程	2,496	(294)	2,202
2ES01	对成员和实地计划的技术支持服务	1,414	1,081	2,495
2E	林业信息、统计、经济和政策	11,277	383	11,660
2FA06	林火管理和森林健康	1,486	(123)	1,363
2FA07	森林和林地生态系统的保护及恢复	2,160	418	2,578
2FP02	森林、林地和林外树木的可持续管理	2,293	520	2,813
2FS01	对成员和实地计划的技术支持服务	2,295	1,475	3,769
2F	林业管理、保护和恢复	8,233	2,291	10,523
2GA01	加强森林产业对农村发展的贡献	1,347	(24)	1,323
2GP01	林产品采集、利用和适宜产业发展的最佳 规范	2,697	(260)	2,437
2GP02	对森林资源的产品和机构进行评估、监测及 报告	3,210	(135)	3,075
2GS01	对成员和实地计划的技术支持服务	1,645	1,111	2,756
2G	林产品及加工业	8,899	692	9,591
2HA01	通过渔业资源监测系统和全球渔业信息系统的 其他伙伴关系支持改进捕捞渔业状况及趋势 信息的战略	1,038	0	1,038
2HA02	实施负责任渔业行为守则(包括内陆渔业和 水产养殖)及相关文书	3,825	78	3,903
2HP01	提供渔业信息和统计资料	4,760	114	4,874
2HP04	对渔业和水产养殖及其对粮食安全、扶贫和 经济增长贡献的全球社会经济分析	1,574	163	1,737
2HS02	促进并加强区域渔业和水产养殖机构及 安排	2,967	574	3,541
2HS03	对成员和实地计划的技术支持服务	2,871	1,937	4,808

	计划	修订的 2006-07年 工作计划	计划变动	2006-07年 进一步建议 工作计划
2HS04	对渔业委员会和相关会议的支持	823	(110)	713
2H	渔业和水产养殖信息、统计、经济及政策	17,857	2,757	20,614
2IA06	促进沿海渔业管理	(1)	1	0
2IP01	渔业资源的监测、管理和养护	5,540	4	5,544
2IP02	促进水产养殖发展的资源监测、管理和养护	3,862	136	3,998
2IS01	向成员和实地计划提供渔业资源领域的技术支持服务	1,793	715	2,507
2IS02	向成员和实地计划提供水产养殖领域的技术支持服务	1,721	604	2,325
2I	渔业和水产养殖管理及养护	12,912	1,462	14,374
2JA02	实施监测、控制和监视	564	(12)	552
2JA03	为水产养殖和小型渔业的发展开展能力建设	1,050	7	1,057
2JP01	渔产品利用、安全和质量。	1,628	(76)	1,552
2JP02	鱼品贸易和销售	2,020	(152)	1,868
2JP03	改善捕捞作业安全	528	(9)	519
2JS01	对成员和实地计划的技术支持服务	3,459	605	4,063
2J	渔业和水产养殖产品及加工业	9,248	364	9,612
2KA01	农业用水效率、质量和保持	4,080	301	4,381
2KA05	土地占有制、土地改革和自然资源的获得	2,684	0	2,684
2KA06	土地、水和生产综合系统政策、规划及管理	1,638	33	1,671
2KA07	森林和水	1,107	(84)	1,023
2KA09	捕鱼对环境的影响	955	(17)	938
2KP01	粮食和农业遗传资源委员会秘书处	2,077	0	2,077
2KP02	土地和水知识管理、信息系统、数据库及统计资料	2,476	(106)	2,371
2KP04	自然资源经济学和环境可持续性	1,479	(67)	1,412
2KP06	环境分析和对可持续农业的支持	1,797	0	1,797
2KP07	适应和减缓气候变化	1,557	0	1,557
2KP08	脆弱生态环境	1,144	0	1,144
2KS01	对成员和实地计划的技术支持服务	7,813	2,417	10,230
2K	可持续自然资源管理	28,808	2,478	31,285
2LA01	加强国家农业研究和推广系统	2,828	(522)	2,306
2LP01	国际农业磋商小组科学委员会秘书处	5,650	0	5,650
2LS01	对成员和实地计划的技术支持服务	1,534	196	1,730
2L	技术、研究和推广	10,012	(326)	9,686
2MA04	促进富有竞争性的农业工业	6,019	(388)	5,631
2MA05	促进小农的收入、就业和生计	2,700	(249)	2,451
2MP02	农村基础设施发展	2,229	(301)	1,928
2MS01	对成员和实地计划的技术支持服务	4,773	647	5,420
2M	农村基础设施和农产品加工业	15,721	(290)	15,430
2XM01	计划管理	21,003	(528)	20,474

	计划	修订的 2006-07年 工作计划	计划变动	2006-07年 进一步建议 工作计划
2X	计划管理	21,003	(528)	20,474
2	可持续粮食和农业系统	220,196	16,812	237,008
3AP02	为粮农组织项目和计划融资	3,351	139	3,490
3AP03	准备和编制国家及区域粮食安全、农业和农村发展计划	3,578	0	3,578
3AS01	世界银行合作计划	32,550	(816)	31,734
3AS08	为成员国筹措资源	593	758	1,351
3AS12	位于罗马的联合国机构	1,061	134	1,195
3AS14	国家、区域和分区域融资机构和双边机构	8,770	681	9,451
3AS16	支持粮农组织的活动	926	(114)	812
3A	筹集资源和投资	50,829	782	51,612
3BA01	粮食不安全和易受害信息及绘图系统	4,295	40	4,335
3BA04	对全球粮食和农业前景问题的社会经济分析	1,332	0	1,332
3BA06	支持制订粮食和农业管理框架	2,126	0	2,126
3BP02	粮食和农业状况	1,458	(64)	1,394
3BP05	粮食安全政策分析和对世界粮食首脑会议目标及千年发展目标的监测	1,873	(173)	1,700
3BP08	实地计划发展	9,094	(693)	8,401
3BP10	法律信息收集和传播	1,276	0	1,276
3BP11	农业在经济和社会发展方面的作用：政策分析和吸取的教训	2,465	(79)	2,386
3BS01	为世界粮食安全委员会服务	1,099	196	1,295
3BS02	对成员和实地计划的技术支持服务	1,203	(5)	1,198
3BS06	农业政策援助	4,075	221	4,296
3B	粮食和农业政策	30,295	(555)	29,739
3CA02	支持多边贸易谈判和支持实施多边贸易谈判	1,642	51	1,693
3CP06	农产品以及对粮食安全影响的全球社会经济分析和市场评估	4,947	(141)	4,806
3CP07	对与农产品市场相关的全球化和贸易问题的分析	2,685	(50)	2,635
3CP08	对商品问题委员会的支持	1,490	(9)	1,481
3CS01	对成员和实地计划的技术支持服务	1,135	(209)	926
3C	贸易和销售	11,899	(358)	11,541
3DA01	粮食和农业统计资料多机构能力建设计划	558	138	696
3DP02	全球粮食和农业统计	4,888	90	4,978
3DP03	调查和国家统计信息系统	2,145	(67)	2,078
3DP04	粮农组织实质统计数据共用数据库/国别统计数据库和粮农组织统计资料的协调	2,143	140	2,283
3DS01	对成员和实地计划的技术支持服务	985	(69)	916
3D	农业信息和统计	10,719	232	10,951
3EA01	实施关于在国家粮食安全范围内逐步落实食物权的准则	391	27	418

	计划	修订的 2006-07年 工作计划	计划变动	2006-07年 进一步建议 工作计划
3EP01	驻国家联络处	4,638	1,248	5,886
3EP02	与民间社会和私营部门建立有效伙伴关系的全组织框架	798	(151)	647
3EP03	协调粮农组织与退休专家、TCDC/TCCT专家、青年专业人员和学术及研究机构的访问专家相关的伙伴计划	887	(472)	415
3EP04	与欧盟的合作	1,978	(189)	1,789
3ES02	世界粮食日、电视粮食集资及相关活动	3,183	9	3,192
3ES03	战胜饥饿国际联盟	713	(215)	498
3E	战胜饥饿与贫困的联盟和宣传举措	12,588	257	12,845
3FA02	减缓疾病对农村社区的影响	1,457	(34)	1,423
3FP01	促进性别平等、社会公平、教育和农业发展方面的交流	5,144	45	5,189
3FS01	对成员和实地计划的技术支持服务	2,799	148	2,947
3F	农村社会的性别和平等	9,400	159	9,559
3GA02	可持续农村生计的参与性过程	3,754	(200)	3,554
3GS02	对成员和实地计划的技术支持服务	365	0	365
3G	农村生计	4,119	(200)	3,919
3HP01	知识管理和信息传播(世界农业信息中心、询问粮农组织)	3,695	(29)	3,666
3HP02	知识管理和信息传播的标准、规范和程序(世界农业信息中心和粮农组织知识论坛,包括询问粮农组织)	1,518	0	1,518
3HP03	能力建设、远程教学和促进获取世界农业信息中心及粮农组织知识论坛,包括询问粮农组织的信息	2,408	(180)	2,228
3HP04	图书馆和虚拟图书馆服务、全球在线农业研究准入系统及其他信息收集品	3,290	311	3,601
3HP05	全球粮食和农业信息及预警系统	6,380	181	6,561
3HP06	在线获取书籍和期刊、农业书籍和期刊数字化的国际计划	1,978	0	1,978
3HP07	内部和外部知识网络	2,128	(6)	2,122
3HS02	包括政策、机构建设方面的进修、实习、高级别培训的能力建设	855	0	855
3H	知识交流和能力建设	22,251	278	22,529
3IP02	信息技术系统概念和发展	6,138	0	6,138
3IP05	信息和通讯技术基础设施服务支持	9,380	0	9,380
3IP06	利用信息技术服务方面的支持	5,079	955	6,034
3IP07	知识管理系统支持	2,578	0	2,578
3IP08	管理信息系统支持	5,777	0	5,777
3I	信息技术系统	28,952	955	29,907
3JP01	扩大语言范围的计划	2,048	0	2,048
3JP03	电子出版政策和支持	4,474	(208)	4,266

	计划	修订的 2006-07年 工作计划	计划变动	2006-07年 进一步建议 工作计划
3JS01	多语种交流、媒体宣传与合作	11,547	(944)	10,603
3J	交流和公共信息	18,069	(1,152)	16,917
3XM01	计划管理	20,312	(1,071)	19,241
3X	计划管理	20,312	(1,071)	19,241
3	知识交换、政策和宣传	219,433	(672)	218,761
4AP04	粮农组织在全组织一级参加与联合国政府间组织的合作	8,748	49	8,797
4AP05	粮农组织在实地一级参加与联合国的合作	5,164	(273)	4,891
4A	联合国合作、一体化和监测	13,912	(224)	13,688
4BP02	协调和权力下放政策	1,920	472	2,392
4BP03	对下放办事处的监督、执行和管理支持	4,867	(312)	4,555
4BS01	粮农组织驻国家代表对知识管理、联网和宣传的支持	13,519	(314)	13,205
4B	下放服务的协调	20,306	(154)	20,152
4CA01	实地计划协调、监测和报告	4,538	0	4,538
4CP01	管理和协调-粮食安全特别计划/国家粮食安全计划/区域粮食安全计划/南南合作/扶贫小型项目	7,816	0	7,816
4CP05	分析国家和区域有关农业发展及其经济、社会和政治方面的信息	4,384	70	4,454
4CP06	区域实地计划活动和监测	3,792	965	4,757
4CS07	粮农组织驻国家代表对国家发展和紧急情况/恢复的支持	65,562	(2,620)	62,942
4C	粮食安全、减贫和其它发展合作计划	86,092	(1,585)	84,507
4DS01	紧急计划的实施	15,228	0	15,228
4DS02	备灾、减灾和对紧急及恢复计划的支持	610	0	610
4D	紧急情况 and 危机后管理	15,838	0	15,838
4EP01	技术合作计划	98,780	348	99,128
4ES01	技术合作计划的计划管理、监测和协调	4,770	(348)	4,422
4E	技术合作计划	103,550	0	103,550
4XM01	计划管理	13,898	(3,291)	10,607
4X	计划管理	13,898	(3,291)	10,607
4	权力下放、联合国合作和计划交付	253,596	(5,253)	248,342
5AP01	外部审计	925	0	925
5AP02	对本组织内部控制和财务管理系统的内部审计、检查和监测	6,654	343	6,997
5AP03	独立评价	3,681	34	3,715
5A	监督	11,260	377	11,637
5BP01	支持注重结果的计划规划、预算编制、实施监测和报告	5,806	0	5,806
5BS02	对多学科行动的支持	1,207	0	1,207
5B	计划和预算服务	7,013	0	7,013

	计划	修订的 2006-07年 工作计划	计划变动	2006-07年 进一步建议 工作计划
5CP01	中央会计和财务报告	7,557	1,799	9,356
5CP02	财务运作和系统	8,749	(734)	8,015
5CP03	金库业务	1,574	0	1,574
5C	财务服务	17,880	1,065	18,945
5DP01	保健和医疗服务	2,837	(63)	2,774
5DP02	人力资源法律服务	1,290	(34)	1,256
5DP03	人力资源的政策、规划和机构间活动	5,028	(41)	4,988
5DP04	组织发展和人员配备	4,069	(60)	4,009
5DP05	职工发展和学习服务	2,085	(133)	1,952
5DP06	提供社会保险服务	1,503	(60)	1,443
5D	人力资源管理和职工福利	16,812	(390)	16,421
5EP01	采 购	8,901	(955)	7,946
5E	采 购	8,901	(955)	7,946
5FP01	提供中央记录服务	7,581	616	8,197
5FP02	设施管理服务	25,874	4,685	30,559
5F	办公楼管理	33,454	5,301	38,756
5GP01	官方通信	1,723	0	1,723
5GP02	总部和实地会议的规划	1,559	0	1,559
5GP03	粮农组织语言服务的提供和监测	1,974	0	1,974
5GP04	礼宾服务和与常驻代表的联络	2,625	0	2,625
5G	会议和语言服务及礼宾	7,882	0	7,882
5HP01	提供管理支持服务	19,641	(1,890)	17,751
5H	共享服务	19,641	(1,890)	17,751
5XM01	计划管理	7,865	68	7,933
5X	计划管理	7,865	68	7,933
5	管理和监督服务	130,708	3,576	134,284
6AP01	应急费用	600	0	600
6A	应急费用	600	0	600
6	应急费用	600	0	600
8AA02	全组织行政应用软件	1,950	0	1,950
8AA03	总部和区域办事处服务器软件和客户准入许可证	500	0	500
8AA04	对会议的信息技术支持	575	0	575
8AA05	人力资源管理系统项目	9,250	0	9,250
8AA06	实地会计系统更换项目	500	0	500
8AA07	电子文件管理系统	800	0	800
8A	资本支出	13,575	0	13,575
8	资本支出	13,575	0	13,575
9AP02	粮农组织总部人员、资产和活动安全保卫	7,989	0	7,989
9A	总部保安	7,989	0	7,989

	计划	修订的 2006 - 07 年 工作计划	计划变动	2006 - 07 年 进一步建议 工作计划
9BP01	实地人员、资产和活动安全保卫及向粮农组织驻国家代表处提供保安设备	7,091	0	7,091
9BP02	向粮农组织驻国家代表处以外的粮农组织下放办事处提供保安设备	727	0	727
9BP03	粮农组织参加联合国系统加强实地保安的联合行动	297	0	297
9BP04	粮农组织对联合国统一保安管理系统的财务捐款	4,340	0	4,340
9B	实地保安	12,455	0	12,455
9	保安支出	20,444	0	20,444
合计		876,873	14,463	891,337

附件6：按组织单位列出的拨款

组织单位/部	说明	修订的 2006-07 年			计划变动			2006-07 年进一步建议		
		工作计划	减去: 收入	拨款	工作计划	减去: 收入	拨款	工作计划	减去: 收入	拨款
ODG	总干事办公室	7,846	0	7,846	1,331	0	1,331	9,177	0	9,177
OFA	世界粮食首脑会议后续行动及联盟办公室	4,481	27	4,454	-4,481	-27	-4,454	0	0	0
UNC	联合国协调及千年发展目标后续行动办公室	2,389	0	2,389	297	0	297	2,686	0	2,686
AUD	监察长办公室	5,508	105	5,403	347	0	347	5,855	105	5,750
LEG	法律办公室	5,887	503	5,384	0	0	0	5,887	503	5,384
PBE	计划、预算及评价办公室	12,966	526	12,440	34	34	0	13,000	560	12,440
OCD	协调及权力下放活动办公室	7,071	0	7,071	0	0	0	7,071	0	7,071
ODG	总干事办公室	46,149	1,161	44,988	-2,472	7	-2,479	43,677	1,168	42,509
AGD	助理总干事办公室	5,479	0	5,479	-679	0	-679	4,800	0	4,800
AGA	动物生产及卫生司	14,107	401	13,706	296	114	182	14,403	515	13,888
AGE	粮农组织/国际原子能机构联合国司	5,518	0	5,518	0	0	0	5,518	0	5,518
AGL	土地及水利开发司	11,877	533	11,344	-11,877	-533	-11,344	0	0	0
AGN	营养及消费者保护司	18,599	1,375	17,224	23	29	-6	18,622	1,404	17,218
AGP	植物生产及保护司	21,898	390	21,508	2,980	100	2,880	24,878	490	24,388
AGS	农业支持系统司	12,731	205	12,526	-195	104	-299	12,536	309	12,227
AG	农业及消费者保护部	90,209	2,904	87,305	-9,453	-186	-9,267	80,757	2,718	78,039
ESD	助理总干事办公室	4,977	145	4,832	-2,577	-145	-2,432	2,400	0	2,400
ESA	农业发展经济司	9,798	567	9,231	2,900	268	2,632	12,698	835	11,863
ESC	商品及贸易	18,577	320	18,257	-18,577	-320	-18,257	0	0	0
ESS	统计司	11,572	60	11,512	-227	0	-227	11,345	60	11,285
EST	贸易及市场	0	0	0	17,770	338	17,432	17,770	338	17,432
ESW	性别、平等及农村就业司	0	0	0	9,002	570	8,432	9,002	570	8,432
ES	经济及社会发展部	44,924	1,092	43,832	8,291	711	7,580	53,215	1,803	51,412
FI	渔业及水产养殖部	38,444	1,874	36,570	164	221	-57	38,608	2,095	36,513

组织单位/部	说明	修订的 2006-07 年			计划变动			2006-07 年进一步建议		
		工作计划	减去: 收入	拨款	工作计划	减去: 收入	拨款	工作计划	减去: 收入	拨款
FO	林业部	25,179	388	24,791	-185	113	-298	24,994	501	24,493
SDD	助理总干事办公室	8,827	4,050	4,777	-8,827	-4,050	-4,777	0	0	0
SDA	乡村发展司	8,177	192	7,985	-8,177	-192	-7,985	0	0	0
SDR	研究、推广及培训司	8,349	480	7,869	-8,349	-480	-7,869	0	0	0
SDW	性别及人口司	8,234	422	7,812	-8,234	-422	-7,812	0	0	0
SD	可持续发展部	33,587	5,144	28,443	-33,587	-5,144	-28,443	0	0	0
TCD	助理总干事办公室	5,533	32	5,501	-646	87	-733	4,887	119	4,768
TCA	政策援助及资源筹措司	11,599	75	11,524	-345	0	-345	11,254	75	11,179
TCI	投资中心司	44,798	25,170	19,628	-2,849	-600	-2,249	41,949	24,570	17,379
TCE	紧急行动及恢复司	16,359	15,536	823	0	0	0	16,359	15,536	823
TCO	实地执行司	21,074	626	20,448	-348	0	-348	20,726	626	20,100
TCP	技术合作计划	98,780	0	98,780	348	0	348	99,128	0	99,128
TC	技术合作部	198,144	41,439	156,705	-3,840	-513	-3,327	194,304	40,926	153,378
AFD	助理总干事办公室	18,690	622	18,068	-7,151	0	-7,151	11,539	622	10,917
AFI	信息系统及技术司	29,483	0	29,483	-29,483	0	-29,483	0	0	0
AFF	财务司	19,089	652	18,437	-826	0	-826	18,263	652	17,611
AFH	人力资源管理司	13,704	1,031	12,673	-253	0	-253	13,451	1,031	12,420
AFS	行政服务司	36,621	1,616	35,005	-3,384	0	-3,384	33,237	1,616	31,621
AF	人力、财务及物质资源部	117,588	3,921	113,667	-41,097	0	-41,097	76,490	3,921	72,569
NRD	助理总干事办公室	0	0	0	2,983	73	2,910	2,983	73	2,910
NRC	可持续农业、气候变化及自然资源管理司	0	0	0	9,290	535	8,755	9,290	535	8,755
NRL	土地及水利司	0	0	0	12,016	587	11,429	12,016	587	11,429
NRR	技术研究及推广司	0	0	0	10,985	4,091	6,894	10,985	4,091	6,894
NR	自然资源、技术及可持续发展部	0	0	0	35,274	5,286	29,988	35,274	5,286	29,988
GID	助理总干事办公室	1,557	0	1,557	-1,557	0	-1,557	0	0	0
GIC	大会、理事会及礼宾事务司	15,115	126	14,989	-15,115	-126	-14,989	0	0	0

组织单位/部	说明	修订的 2006-07 年			计划变动			2006-07 年进一步建议		
		工作计划	减去: 收入	拨款	工作计划	减去: 收入	拨款	工作计划	减去: 收入	拨款
GII	新闻司	16,405	0	16,405	-16,405	0	-16,405	0	0	0
GIL	图书馆及文献系统司	14,586	58	14,528	-14,586	-58	-14,528	0	0	0
GI	一般事务及新闻部	47,663	184	47,479	-47,663	-184	-47,479	0	0	0
FAOR	粮农组织驻国家代表处	88,236	10,149	78,086	1,285	1,458	-173	89,521	11,607	77,914
LO	联络处	12,919	769	12,150	1,292	0	1,292	14,211	769	13,442
KCD	助理总干事办公室	0	0	0	1,608	0	1,608	1,608	0	1,608
KCC	大会及理事会事务司	0	0	0	15,115	126	14,989	15,115	126	14,989
KCE	知识交换及能力建设	0	0	0	14,883	58	14,825	14,883	58	14,825
KCI	交流司	0	0	0	18,747	0	18,747	18,747	0	18,747
KCT	新闻司	0	0	0	30,477	0	30,477	30,477	0	30,477
KC	知识及交流部	0	0	0	80,830	184	80,646	80,830	184	80,646
RAF	非洲区域办事处(阿克拉)	11,279	958	10,321	136	73	63	11,415	1,031	10,384
SFW	西非分区域办事处	4,965	188	4,777	-292	400	-692	4,673	588	4,085
RAP	亚洲及太平洋区域办事处(曼谷)	18,772	1,595	17,177	-4,971	-544	-4,427	13,801	1,051	12,750
SAA	东亚及南亚多学科小组	0	0	0	6,478	488	5,990	6,478	488	5,990
REU	欧洲区域办事处(罗马)	4,522	320	4,202	48	190	-142	4,570	510	4,060
SEU	中欧及东欧分区域办事处 (包括共享服务中心分中心)	0	0	0	10,471	475	9,996	10,471	475	9,996
RLC	拉丁美洲及加勒比区域办事处 (圣地亚哥)	15,608	1,274	14,334	-2,347	441	-2,788	13,261	1,715	11,546
SLS	南美洲多学科小组	0	0	0	5,166	188	4,978	5,166	188	4,978
RNE	近东区域办事处(开罗)	11,440	731	10,709	-1,927	370	-2,297	9,513	1,101	8,412
SNO	近东东部多学科小组	0	0	0	3,395	388	3,007	3,395	388	3,007
RO	区域办事处及位于同一地点的 多学科小组	66,586	5,066	61,520	16,157	2,469	13,688	82,743	7,535	75,208
SFS	南部非洲分区域办事处	6,816	230	6,586	-449	403	-852	6,367	633	5,734
SFC	中部非洲分区域办事处	5,687	165	5,522	-431	300	-731	5,256	465	4,791
SEC	中亚分区域办事处	5,856	165	5,691	-253	600	-853	5,603	765	4,838

组织单位/部	说明	修订的 2006-07 年			计划变动			2006-07 年进一步建议		
		工作计划	减去: 收入	拨款	工作计划	减去: 收入	拨款	工作计划	减去: 收入	拨款
SFE	东非分区域办事处	6,308	175	6,133	-603	300	-903	5,705	475	5,230
SAPA	太平洋岛屿分区域办事处	2,779	33	2,746	-2,779	-33	-2,746	0	0	0
SEUR	中欧及东欧分区域办事处	2,841	0	2,841	-2,841	0	-2,841	0	0	0
SLAC	加勒比分区域办事处	4,437	66	4,371	-4,437	-66	-4,371	0	0	0
SNEA	北非分区域办事处	3,536	25	3,511	-3,536	-25	-3,511	0	0	0
SNN	北非分区域办事处	0	0	0	5,222	475	4,747	5,222	475	4,747
SLC	中亚分区域办事处	0	0	0	5,560	475	5,085	5,560	475	5,085
SNG	海湾分区域办事处	0	0	0	4,198	475	3,723	4,198	475	3,723
SLA	加勒比分区域办事处	0	0	0	5,092	392	4,700	5,092	392	4,700
SAP	太平洋岛屿分区域办事处	0	0	0	4,789	376	4,413	4,789	376	4,413
SO	其它地点的分区域办事处*	38,260	859	37,401	9,532	3,672	5,860	47,792	4,531	43,261
AOS	收入	-5,634	27,372	-33,006	-65	6,369	-6,434	-5,699	33,741	-39,440
CONT	应急费用	600	0	600	0	0	0	600	0	600
8	资本支出	13,575	8,851	4,724	0	0	0	13,575	8,851	4,724
9	保安支出	20,444	0	20,444	0	0	0	20,444	0	20,444
合计		876,873	111,173	765,700	14,463	14,463	0	891,337	125,636	765,700

* 由于在修订的工作计划和预算中使用了 SAPA、SEUR、SLAC 和 SNEA 等缩略语，因此它们保留在本附件和附件 7 中，以便能够与后一个文件相互查找。相应的新缩略语为 SAP、SEU、SLA 和 SNN。

附件 7: 按职类和组织单位列出的职位编制

表 28. 按级别和单位列出的修订的 2006-07 年工作计划和预算编制

司	司长及以上	专业人员	国际职员合计	国家专业官员	一般服务人员	合计
ODG	4.0	9.0	13.0		18.0	31.0
SAD	2.0	2.0	4.0		5.0	9.0
OCD	3.0	10.0	13.0		17.0	30.0
OFA	2.0	7.0	9.0		4.0	13.0
AUD	2.0	13.0	15.0		4.0	19.0
LEG	3.0	9.0	12.0		8.0	20.0
PBE	3.0	19.0	22.0		8.0	30.0
AGD	3.0	3.0	6.0		8.0	14.0
AGA	3.0	23.0	26.0		12.0	38.0
AGE	1.0	5.0	6.0			6.0
AGL	2.0	19.0	21.0		12.0	33.0
AGN	3.0	27.0	30.0		19.0	49.0
AGP	4.0	36.0	40.0		21.0	61.0
AGS	3.0	23.0	26.0		14.0	40.0
ESD	2.0	7.0	9.0		6.0	15.0
ESA	4.0	15.0	19.0		11.0	30.0
ESC	4.0	36.0	40.0		28.0	68.0
ESS	3.0	20.0	23.0		27.0	50.0
FID	2.0	12.0	14.0		23.0	37.0
FII	3.0	16.0	19.0		9.0	28.0
FIP	2.0	15.0	17.0		9.0	26.0
FIR	3.0	21.0	24.0		13.0	37.0
FOD	1.0	1.0	2.0		5.0	7.0
FON	3.0	8.0	11.0		9.0	20.0
FOP	3.0	14.0	17.0		10.0	27.0
FOR	3.0	13.0	16.0		5.0	21.0
SDD	2.0	11.0	13.0		14.0	27.0
SDA	3.0	13.0	16.0		8.0	24.0
SDR	3.0	16.0	19.0		9.0	28.0
SDW	1.0	17.0	18.0		6.0	24.0
TCD	1.0	7.0	8.0		16.0	24.0
TCA	4.0	21.0	25.0		16.0	41.0
TCE	2.0		2.0			2.0
TCI	8.0	64.0	72.0		33.0	105.0
TCO	4.0	27.0	31.0		27.0	58.0
AFD	4.0	19.0	23.0		131.0	154.0

司	司长及以上	专业人员	国际职员合计	国家专业官员	一般服务人员	合计
AFF	3.0	35.0	38.0		37.0	75.0
AFH	3.0	21.0	24.0		35.5	59.5
AFI	3.0	47.0	50.0	4.0	40.5	94.5
AFS	2.0	16.0	18.0		79.0	97.0
GID	1.0	1.0	2.0		3.0	5.0
GIC	2.0	41.0	43.0		59.0	102.0
GII	1.0	27.0	28.0		28.0	56.0
GIL	2.0	34.0	36.0		19.0	55.0
FAOR	37.0	39.0	76.0	164.0	471.0	711.0
LOBR	1.0	2.0	3.0		1.0	4.0
LOGE	1.0	4.0	5.0		4.0	9.0
LONY	1.0	3.0	4.0		5.0	9.0
LOJA	1.0	1.0	2.0		1.0	3.0
LOWA	1.0	3.0	4.0		11.0	15.0
RAF	1.0	19.0	20.0		51.0	71.0
RAP	2.0	38.0	40.0		71.0	111.0
REU	2.0	7.0	9.0		6.0	15.0
RLC	2.0	29.0	31.0		46.0	77.0
RNE	2.0	23.0	25.0		47.0	72.0
SEC	1.0	8.0	9.0	3.0	13.0	25.0
SFC	1.0	8.0	9.0	3.0	13.0	25.0
SFE	1.0	9.0	10.0	3.0	13.0	26.0
SFS	1.0	10.0	11.0	3.0	13.0	27.0
SFW	1.0	8.0	9.0	1.0	5.0	15.0
SAPA	1.0	6.0	7.0		7.0	14.0
SEUR	1.0	6.0	7.0		8.0	15.0
SLAC	1.0	9.0	10.0		9.0	19.0
SNEA	1.0	7.0	8.0		11.0	19.0
合计	180.0	1,039.0	1,219.0	181.0	1,672.0	3,072.0

表 29. 2006-07 年工作计划的进一步建议 (按级别和单位列出的变动)

司	司长及以上	专业人员	国际职员合计	国家专业官员	一般服务人员	合计
ODG	1.0	1.0	2.0		2.0	4.0
UNC (前 SAD)		1.0	1.0			1.0
OFA	(2.0)	(7.0)	(9.0)		(4.0)	(13.0)
AGD	(1.0)		(1.0)		(1.0)	(2.0)
AGA		1.0	1.0			1.0
AGL	(2.0)	(19.0)	(21.0)		(12.0)	(33.0)
AGP		5.0	5.0		3.0	8.0
AGS		(1.0)	(1.0)			(1.0)
ESD	(1.0)	(5.0)	(6.0)		(1.0)	(7.0)
ESA	1.0	5.0	6.0		1.0	7.0
ESC	(4.0)	(36.0)	(40.0)		(28.0)	(68.0)
ESS		(2.0)	(2.0)			(2.0)
EST	4.0	33.0	37.0		28.0	65.0
ESW	2.0	15.0	17.0		6.0	23.0
FID	(1.0)	(11.0)	(12.0)		(17.0)	(29.0)
FIE	3.0	26.0	29.0		26.0	55.0
FIM	3.0	21.0	24.0		13.0	37.0
FIP	(2.0)	(15.0)	(17.0)		(9.0)	(26.0)
FIR	(3.0)	(21.0)	(24.0)		(13.0)	(37.0)
FOE	4.0	13.0	17.0		9.0	26.0
FOI	2.0	11.0	13.0		11.0	24.0
FOM	3.0	10.0	13.0		4.0	17.0
FON	(3.0)	(8.0)	(11.0)		(9.0)	(20.0)
FOP	(3.0)	(14.0)	(17.0)		(10.0)	(27.0)
FOR	(3.0)	(13.0)	(16.0)		(5.0)	(21.0)
NRD	1.0	2.0	3.0		9.0	12.0
NRC	3.0	18.0	21.0		10.0	31.0
NRL	3.0	18.0	21.0		12.0	33.0
NRR	3.0	18.0	21.0		11.0	32.0
SDD	(2.0)	(11.0)	(13.0)		(14.0)	(27.0)
SDA	(3.0)	(13.0)	(16.0)		(8.0)	(24.0)
SDR	(3.0)	(16.0)	(19.0)		(9.0)	(28.0)
SDW	(1.0)	(17.0)	(18.0)		(6.0)	(24.0)
TCD		(2.0)	(2.0)		(1.0)	(3.0)
TCA		(1.0)	(1.0)			(1.0)
TCI		(6.0)	(6.0)		(1.0)	(7.0)
TCO		(1.0)	(1.0)			(1.0)

司	司长及以上	专业人员	国际职员合计	国家专业官员	一般服务人员	合计
AFD					(51.0)	(51.0)
AFF		(5.0)	(5.0)		(6.0)	(11.0)
AFI	(3.0)	(47.0)	(50.0)	(4.0)	(40.5)	(94.5)
AFS		(2.0)	(2.0)		(8.0)	(10.0)
GID	(1.0)	(1.0)	(2.0)		(3.0)	(5.0)
GIC	(2.0)	(41.0)	(43.0)		(59.0)	(102.0)
GII	(1.0)	(27.0)	(28.0)		(28.0)	(56.0)
GIL	(2.0)	(34.0)	(36.0)		(19.0)	(55.0)
KCD	1.0	1.0	2.0		3.0	5.0
KCC	2.0	41.0	43.0		59.0	102.0
KCE	2.0	35.0	37.0		19.0	56.0
KCI	1.0	33.0	34.0		31.0	65.0
KCT	3.0	50.0	53.0	4.0	40.5	97.5
FAOR				(2.0)		(2.0)
LORU	1.0	1.0	2.0		1.0	3.0
RAF				1.0	(18.0)	(17.0)
RAP	(1.0)	(17.0)	(18.0)	1.0	(21.0)	(38.0)
REU	(1.0)	1.0			1.0	1.0
RLC	(1.0)	(11.0)	(12.0)	1.0	(3.0)	(14.0)
RNE	(1.0)	(8.0)	(9.0)	1.0	(21.0)	(29.0)
SAA	1.0	13.0	14.0	2.0	5.0	21.0
SAP	1.0	6.0	7.0	3.0	12.0	22.0
SEC		(1.0)	(1.0)		(1.0)	(2.0)
SEU*	1.0	15.0	16.0	3.0	77.0	96.0
SFC		(1.0)	(1.0)		(1.0)	(2.0)
SFE		(1.0)	(1.0)		(1.0)	(2.0)
SFS		(1.0)	(1.0)		(1.0)	(2.0)
SFW		(1.0)	(1.0)			(1.0)
SLA	1.0	6.0	7.0	3.0	12.0	22.0
SLC	1.0	7.0	8.0	3.0	12.0	23.0
SLS	1.0	9.0	10.0	1.0	5.0	16.0
SNG	1.0	5.0	6.0	3.0	12.0	21.0
SNN	1.0	7.0	8.0	3.0	12.0	23.0
SNO	1.0	5.0	6.0	1.0	5.0	12.0
SAPA	(1.0)	(6.0)	(7.0)		(7.0)	(14.0)
SEUR	(1.0)	(6.0)	(7.0)		(8.0)	(15.0)
SLAC	(1.0)	(9.0)	(10.0)		(9.0)	(19.0)
SNEA	(1.0)	(7.0)	(8.0)		(11.0)	(19.0)
合计	1.0	(12.0)	(11.0)	24.0	(13.0)	

表 30. 2006-07 年工作计划和预算的进一步建议 (按级别和单位列出的编制)

司	司长及以上	专业人员	国际职员合计	国家专业官员	一般服务人员	合计
ODG	5.0	10.0	15.0		20.0	35.0
UNC (前 SAD)	2.0	3.0	5.0		5.0	10.0
OCD	3.0	10.0	13.0		17.0	30.0
AUD	2.0	13.0	15.0		4.0	19.0
LEG	3.0	9.0	12.0		8.0	20.0
PBE	3.0	19.0	22.0		8.0	30.0
AGD	2.0	3.0	5.0		7.0	12.0
AGA	3.0	24.0	27.0		12.0	39.0
AGE	1.0	5.0	6.0			6.0
AGN	3.0	27.0	30.0		19.0	49.0
AGP	4.0	41.0	45.0		24.0	69.0
AGS	3.0	22.0	25.0		14.0	39.0
ESD	1.0	2.0	3.0		5.0	8.0
ESA	5.0	20.0	25.0		12.0	37.0
ESS	3.0	18.0	21.0		27.0	48.0
EST	4.0	33.0	37.0		28.0	65.0
ESW	2.0	15.0	17.0		6.0	23.0
FID	1.0	1.0	2.0		6.0	8.0
FIE	3.0	26.0	29.0		26.0	55.0
FII	3.0	16.0	19.0		9.0	28.0
FIM	3.0	21.0	24.0		13.0	37.0
FOD	1.0	1.0	2.0		5.0	7.0
FOE	4.0	13.0	17.0		9.0	26.0
FOI	2.0	11.0	13.0		11.0	24.0
FOM	3.0	10.0	13.0		4.0	17.0
NRD	1.0	2.0	3.0		9.0	12.0
NRC	3.0	18.0	21.0		10.0	31.0
NRL	3.0	18.0	21.0		12.0	33.0
NRR	3.0	18.0	21.0		11.0	32.0
TCD	1.0	5.0	6.0		15.0	21.0
TCA	4.0	20.0	24.0		16.0	40.0
TCE	2.0		2.0			2.0
TCI	8.0	58.0	66.0		32.0	98.0
TCO	4.0	26.0	30.0		27.0	57.0
AFD	4.0	19.0	23.0		80.0	103.0
AFF	3.0	30.0	33.0		31.0	64.0
AFH	3.0	21.0	24.0		35.5	59.5
AFS	2.0	14.0	16.0		71.0	87.0
KCD	1.0	1.0	2.0		3.0	5.0
KCC	2.0	41.0	43.0		59.0	102.0
KCE	2.0	35.0	37.0		19.0	56.0
KCI	1.0	33.0	34.0		31.0	65.0

司	司长及以上	专业人员	国际职员合计	国家专业官员	一般服务人员	合计
KCT	3.0	50.0	53.0	4.0	40.5	97.5
FAOR	37.0	39.0	76.0	162.0	471.0	709.0
LOBR	1.0	2.0	3.0		1.0	4.0
LOGE	1.0	4.0	5.0		4.0	9.0
LONY	1.0	3.0	4.0		5.0	9.0
LOJA	1.0	1.0	2.0		1.0	3.0
LOWA	1.0	3.0	4.0		11.0	15.0
LORU	1.0	1.0	2.0		1.0	3.0
RAF	1.0	19.0	20.0	1.0	33.0	54.0
RAP	1.0	21.0	22.0	1.0	50.0	73.0
REU	1.0	8.0	9.0		7.0	16.0
RLC	1.0	18.0	19.0	1.0	43.0	63.0
RNE	1.0	15.0	16.0	1.0	26.0	43.0
SAA	1.0	13.0	14.0	2.0	5.0	21.0
SAP	1.0	6.0	7.0	3.0	12.0	22.0
SEC	1.0	7.0	8.0	3.0	12.0	23.0
SEU*	1.0	15.0	16.0	3.0	77.0	96.0
SFC	1.0	7.0	8.0	3.0	12.0	23.0
SFE	1.0	8.0	9.0	3.0	12.0	24.0
SFS	1.0	9.0	10.0	3.0	12.0	25.0
SFW	1.0	7.0	8.0	1.0	5.0	14.0
SLA	1.0	6.0	7.0	3.0	12.0	22.0
SLC	1.0	7.0	8.0	3.0	12.0	23.0
SLS	1.0	9.0	10.0	1.0	5.0	16.0
SNG	1.0	5.0	6.0	3.0	12.0	21.0
SNN	1.0	7.0	8.0	3.0	12.0	23.0
SNO	1.0	5.0	6.0	1.0	5.0	12.0
合计	181.0	1,027.0	1,208.0	205.0	1,659.0	3,072.0

* 包括共享服务中心布达佩斯分中心的人员配备。

缩略语表

ADG	助理总干事
AF	行政及财务部
AFCAS	非洲农业统计委员会
AGL	土地及水利司
AGP	植物生产及保护司
AGS	农业支持系统司
ASEAN	东南亚国家联盟
BH	预算持有者
CAADP	非洲综合农业发展计划
CCA	共同国别评估
CEB	联合国系统行政首长协调委员会
CIFA	非洲内陆渔业委员会
DD	司长（总部）
DG	总干事
DO	下放办事处，即区域办事处、分区域办事处、联络处或粮农组织驻国家代表处
ECOSOC	经济及社会理事会(联合国)
ECOWAS	西非国家经济共同体
EMPRES	跨界动植物病虫害紧急预防系统
ES	经济及社会部
FAO Rep	粮农组织驻国家代表
FAOR	粮农组织驻国家代表处
FAOSTAT	实质统计数据共用数据库
FAS	实地会计系统
FIVIMS	粮食不安全和易受害信息及绘图系统
GIEWS	全球粮食和农业信息及预警系统
GS	一般服务人员
HIOs	独立办公室首长
HLCM	高级别管理委员会
HQ	总部
IAAH	战胜饥饿国际联盟
ICC	国际计算中心

IDWG	部际工作组
IEE	对粮农组织的独立外部评价
IFI	国际供资机构
IO	独立办公室（总部）
IPM	有害生物综合管理
IPPC	国际植物保护公约
ISCTR	国际椎虫病研究和控制科学理事会
ISPM	国际植物检疫措施标准
IT	信息技术
MCS	监测、控制和监视
MDG	千年发展目标
MDT	多学科小组
MERCOSUR	南方共同体
MOSS	最低工作安全标准
MTP	中期计划
NEPAD	非洲发展新伙伴关系
NMTPF	国家中期重点框架
OCD	规范、执行及下放活动协调办公室
OIE	世界动物卫生组织
PAAT	非洲锥虫病防治计划
PAIA	跨学科行动重点领域
PATTEC	泛非采采蝇及锥虫病根除运动
PRSP	减贫战略文件
REIO	区域经济一体化组织
RMT	区域管理小组
RO	区域办事处
ROTO	区域外派技术官员
RR	区域代表
SARC	南亚区域合作
SDW	性别及人口司
SSC	共享服务中心
STO	分区域技术官员
SWAp	全部门方针

TC	技术合作部
TCA	政策援助司
TCI	投资中心
UNDAF	联合国发展援助框架
UNDG	联合国发展小组
UNICEF	联合国儿童基金
WFP	世界粮食计划署
WHO	世界卫生组织