

主席的备忘录

大会委员会第一工作组和第三工作组联席会议

2008年4月1日，星期二

第一委员会主席 Vic Heard 和第三委员会主席 Ramalingam Parasuram

1) **总部组织结构**(独立外部评价建议 6.8-6.18) – 独立外部评价的建议见附件 1，现行结构见附件 2：一些成员完全支持独立外部评价的建议，而另外一些成员认为在管理层提出详细建议之前需要进一步考虑（强调组织结构基本上取决于管理职能，由领导机构决定根本原则）。所有成员都同意独立外部评价中为加强粮农组织的组织结构提出的原则，包括：

- a) 确保向所有各级包括总干事一级各位管理人员提交的报告数量限制在可控范围内；
- b) 采取组织措施，减轻粮农组织在孤立“筒仓”中工作的倾向，包括：
 - i) 整合各级部门，减轻零散程度，降低高级职位的费用，
 - ii) 预算由高级管理层持有，以便促进跨单位和跨部门工作；
- c) 改进总部与下放办事处之间的一体化，包括下放办事处参加高级管理层的决策过程；
- d) 根据职能和规模增加部门结构的灵活性；
- e) 减少层级 – 减少高级职位，包括 D-1 和 D-2 级别的职位，采用职位双等级制度；
- f) 根据明确的政策给予必要的授权，进一步明确问责制，促进基于结果的管理（和减少职能重复，包括与总干事顾问办公室的职能重复）。管理层还澄清，即使并非所有各部都采用司级结构，但可仍然坚持权力下放原则；
- g) 实现费用节约。

2) 成员们注意到管理层普遍赞同独立外部评价提出的原则。此外，管理层指出，通过减少 D-1 级的某些职位，已在实施逐步减少层级的某些措施。成员们还指出，在各工作组原先的讨论中，独立外部评价关于合并战略、资源和规划办公室，以便整合整个粮农组织的战略发展、计划制定和资源筹措工作的概念很受欢迎，但成员们对成立一个单独的畜牧业部有保留（会议同意畜牧业理应受到更多的优先和重视，但认为将其与种植业分开，归入另一个部，将增加而不是减少技术筒仓）。

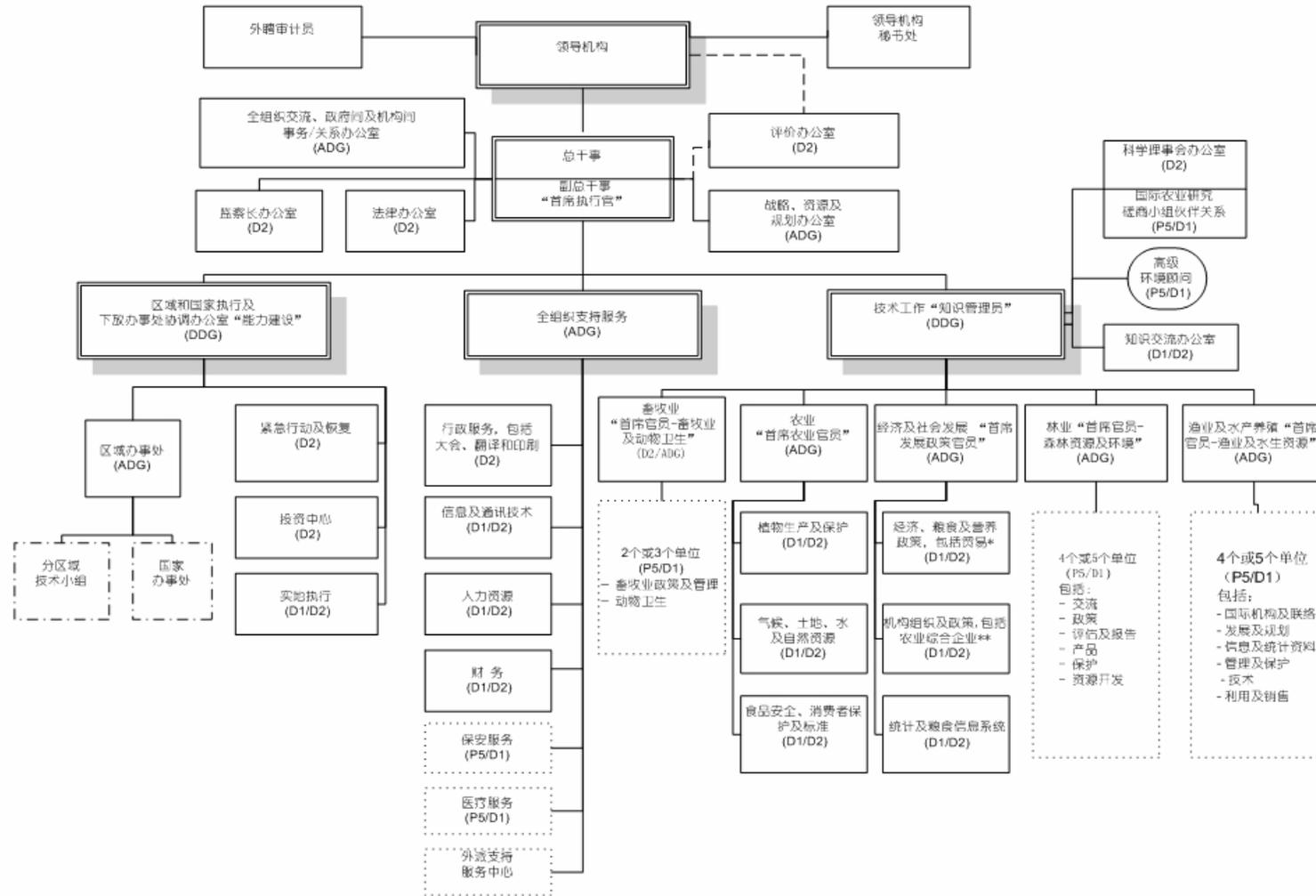
关于独立外部评价的具体建议：

- a) 增设两名副总干事，以确保整合各技术部和各下放办事处的工作和实地工作：几组成员支持独立外部评价的这项建议，指出其费用影响有限，因为费用增加为助理总干事数量的减少所弥补；将使总干事腾出更多的精力集中解决政策和战略问题，宣传本组织的政策信息。在他们看来，这也将确保增强本组织工作的一体化，使各区域办事处在决策过程中得到更充分的反映。另外一些成员担心这将构成一个额外的层级，产生额外的费用。他们认为，这可能形成两个新的主要筒仓，使中央各技术部与下放办事处分离（尽管也指出，如果加强与各技术部的横向交流途径，结果未必如此）。成员们认为，如果增设两名副总干事，并把能力作为最重要的标准，地理平衡应当在任命标准中得到体现；
 - b) 普遍同意明确指定副总干事为首席运营官，监督和协调本组织的日常工作，一些成员指出，为了承担这项责任，应当明确根据能力而不是根据政治标准任命；
 - c) D-2 和 D-1 与 D-1 和 P-5 职位双重等级为人们普遍接受，管理层也认为可行；
 - d) 虽然一些成员赞同成立一个单独的畜牧业部，但会议再次确认原先的讨论结果，即这样一个新的部并不可取；
 - e) 一位成员认为应成立独立外部评价建议的两个合并的办公室（一是战略、资源和规划办公室，二是全组织交流和机构间及非政府关系办公室），但由 D-2 而不是由 ADG（助理总干事）一级的官员负责）。
- 3) 这项议题将在定于 5 月 5 日举行的第一工作组和第三工作组联席会议上进一步审议。在这次会议上要求管理层提供：
- a) 有关 2006-07 两年度启动的最近一次组织改革的成效情况；
 - b) 管理层进一步改革的建议，充分考虑上文同意的独立外部评价的改革原则和独立外部的改革建议；
 - c) 示意性节约和费用，包括单独列出的取决于改革速度的过渡费用。
- 4) **伙伴关系战略**（独立外部评价建议 5.1）：普遍支持针对这一领域提出的独立外部评价建议。成员们支持管理层介绍的方法，期待收到 6 月份管理层将提出的战略纲要。此外，成员们：

- a) 重申加强设在罗马的各机构之间的合作的重要性。虽然赞赏在某些领域取得的进展，如投资中心与农发基金的合作以及与农发基金在农村金融和涉农企业发展方面的合作，但成员们对这三个组织之间未能取得全面进展表示遗憾，包括在共享行政服务方面。会议还认为成员们需要在这三个机构的领导机构中对这一问题采取主动；
 - b) 强调了区域和国家一级建立有效伙伴关系的重要性（独立外部评价认为这是一个薄弱领域），指出独立外部评价强调与联合国大家庭，尤其是与农发基金合作，以及与区域组织如美洲农业合作研究所等在国家一级合作。然而，管理层介绍的方法没有对粮农组织计划如何在国家一级建立伙伴关系作出解释；
 - c) 欢迎与私营部门的伙伴关系，虽然一些成员强调这些关系应当认真选择，保证粮农组织的公正声誉。
- 5) 管理层将在 5 月份的计划委员会和财政委员会联席会议上介绍粮农组织和“一个联合国”的试点。会议还讨论了组成一个“一个联合国之友”小组的可能性。

附件 1 – 独立外部评价建议的组织结构

图6. 5: 粮农组织可能采用的结构



注:
 * : 经济、粮食、营养、贸易政策, 包括总部政策援助司
 ** : 性别、推广、培训、就业、研究、占有制、农业企业 (包括销售) 及农村金融。
 ... : 带虚线的方框代表小组。
 — : 带实线的方框代表司或办公室。

附件 2 – 粮农组织总部现有的组织结构



附件 3 伙伴关系 – 管理层的介绍

粮农组织管理层支持为实施独立外部评价的建议 5.1 采取以下行动：

- a) 制定一项全组织伙伴关系战略；
- b) 加强伙伴关系文化理念；
- c) 弘扬战略性更强、零散程度下降的战略伙伴关系观念

新战略（筹备工作正在进行中）

- 全组织战略将为各级伙伴关系提供总体指导和支持
- 需要解决的一个问题是独立外部评价的结论，即粮农组织在国家一级的伙伴关系特别薄弱

主要成分

- 确定指导原则、目标和范围
- 总结经验教训、成功和制约因素
- 拟定实施行动计划

战略的目标

- 加强粮农组织实现可取成效和在其授权领域中扩大影响的能力
- 对复杂的多部门发展任务采取横向联系、多学科和一体化程度更强的方法

指导原则

- 粮农组织授权的履行，取决于其结成伙伴的能力
- 伙伴关系本身并不是目的，而是提高实效的一种手段
- 粮农组织的伙伴关系理念以结果为基础
- 粮农组织注重其比较优势
- 粮农组织积极主动从其伙伴关系经验中学习

结成伙伴的理由

- 粮农组织为加强其全球治理作用与其他组织结为伙伴
- 伙伴关系增强粮农组织执行工作的技术质量，给粮农组织的工作增添价值
- 伙伴关系增加横向合作（如规划活动、供资和宣传）
- 伙伴关系加强惠及粮农组织服务的最终用户的能力

为何与粮农组织结为伙伴？

- 粮农组织是一个中立的论坛
- 知识分享作用和技术专业力量

如何确保实施工作

- 文化变革

- 激励机制
- 改变政策和方法
- 分析资源影响
- 分配责任
- 报告进展等等

前进的道路

- 2008年6月底完成制定一项新战略的筹备工作
- 需要以“2005年伙伴关系和联盟评价”为基础，进行组织内部的磋商和作出贡献
- 联合国协调及千年发展目标后续行动办公室将依靠粮农组织各个部门提供支持和作出贡献