

## 主席的备忘录

### 大会独立外部评价后续行动委员会(大会委员会)第四次次会议

2008年5月15日，星期四

主席 Mohammad Saeid Noori-Naeini

#### 主席提交的进展报告（见附件1）

1) 成员们对于主席提交的进展报告普遍感到满意，成员们注意到该报告既不是大会委员会的报告也不是其工作组的报告。成员们在各工作组讨论《近期行动计划》草案部分时和审议大会委员会的报告时，包括审议提交大会特别会议的《近期行动计划》草案时，将有机会审议所有结论。成员们就该报告发表了广泛意见，这些意见概要见附件2。要点有：

- a) **成员国的目标**（进展报告第15段）原则上仍然有效，但许多成员认为报告中的措辞需要进一步讨论，特别是根据不断变化的现实情况，包括粮价上涨和气候变化情况以及需要反映出优先重视解决饥饿和贫困问题与生计之间的相互关系。
- b) **重点主题**：一些成员认为重点主题这一名称误导为商定的“旗舰”。该组织的重点将在《战略目标》中反映出来，这些重点需要有稳定的资助，在正常计划中得到保证；
- c) **比较优势**：会议注意到，比较优势一词由于来自经济学而并非始终被充分理解，严格来说不适用于各组织。许多成员认为，该报告没有清楚地传达粮农组织需要将工作集中在其具有比较优势的领域，而其他许多成员认为，虽然比较优势不应当忽视，但该组织的职责应得到强调，重点活动首先应根据成员国的需要确定；
- d) **全面彻底审查和秘书处的文化变革**：成员们满意地注意到，关于全面彻底审查和秘书处的文化变革方面的工作现在已经开始。

#### 大会委员会提交大会特别会议的报告 – 包括《近期行动计划》（见附件3）

2) 会议商定了提交大会特别会议的大会委员会报告拟议格式，包括《近期行动计划》，对格式作了调整以便按照大会第5/2007号决议所述主要领域对各项进行重新组合。成员们强调，《近期行动计划》不应当涉及过大的范围。会议同意，秘书处将与管理层（负责若干主要部分的草案）密切合作在6月底之前拟定《近期行动计划》草案第一稿。该草案将首先由各工作组审议。该草案将包括分歧的意见，在某些情况下可能包括未达成一致的领域的备选领域。

## 关于完成大会委员会工作的路线图

3) 会议注意到，大会委员会路线图中设想的完成工作的时间表不再有效，部分原因是因为关于“世界粮食安全：气候变化和生物能源的挑战”的高级别会议。修订的路线图将由工作组主席和主席团审议，然后再公布。成员们欢迎管理层保证根据要求促进突出的两个主要领域的工作：

- a) 《战略框架》和《中期计划》的成分，包括战略目标和结果框架；
- b) 组织结构。

# 附件 1 主席向大会独立外部评价后续行动委员会 (大会委员会) 提交的进展报告

2008 年 5 月

## 目 录

主席的前言 - 我们面临的挑战 .....	3
引 言.....	4
迄今总的进展情况 .....	5
今后的步骤 .....	6
在得出结论方面的进展.....	7
《战略框架》和《中期计划》的成分 .....	7
审议各项战略和计划 .....	9
供领导机构审议的计划和预算结构及过程.....	10
资源筹集 .....	10
拖欠会费和晚交款 .....	11
组织机构改革 .....	11
伙伴关系 .....	15
秘书处的文化变革, 包括风险观念 .....	15
行政、支持服务、人力资源和财务 .....	16
监督和组织学习 .....	18
粮食和农业的全球治理 .....	19
领导机构的职能和组织结构 .....	20
领导机构的效率和效益以及理事会独立主席的作用 .....	22
任命总干事 .....	24

### 主席的前言 - 我们面临的挑战

我们, 粮农组织成员, 为了改进粮农组织、服务于所有成员这一共同目标, 对粮农组织进行了独立外部评价。我们始终坚持这一目标, 奋力向前, 在许多方面保持显著的势头。然而, 我们所定的目标很高, 致力于在 2008 年 11 月 17 日大会特别会议之前拟定关于“粮农组织复兴”的一项行动计划的主要成分。这意味着我们必须 在 9 月完成工作。

只有我们全体成员加倍努力，并要求管理层与我们联手共同推进这项工作，才能实现这一目标。这是世界粮食和农业面临巨大挑战的时候。粮农组织必须发挥关键作用，解决当前粮食危机，为消除饥饿立即采取所需行动，应对气候变化及农村人民、粮食和农业面临的其他许多威胁，把握机遇。早期行动需要粮农组织，但将来持久有效行动则需要一个更强大的粮农组织。想要应对不断的挑战，我们必须在采取近期行动的同时，大力推进独立外部评价后续行动。

感谢大家迄今努力积极参加各工作组在各位主席、副主席卓越领导和主席团、秘书处的协助下开展的活动。

我们现在正从认识独立外部评价、完成自我分析走向决策。大会委员会需要开始作出严格的决定。为此，需要大家愿意继续进行建设性对话，具有向前迈进的意愿。2009年大会将就《战略框架》、《中期计划》及《工作计划和预算》作出最后决定，但即将举行的大会特别会议将决定《近期行动计划》。为此，需要管理层和我们大家作出重大贡献。

## 引言

1) 理事会在2004年11月其第一二七届会议上，同意进行粮农组织独立外部评价。粮农组织成员在一个闭会期间工作组进行准备工作之后，2005年粮农组织大会完全赞同理事会决定尽快开始独立外部评价。独立外部评价提交了其报告，在一个主席之友过程中审议了该报告，为2007年11月理事会和大会做准备。大会“一致欢迎对粮农组织独立外部评价的报告。它赞同理事会的评估，即这次评价是对一个联合国组织进行的最全面、最广泛和最前瞻性的评价。它认为独立外部评价完全符合其职责范围。这次评价采用了一种合理的方法，听取主要利益相关者的意见。……大会欢迎管理层的“原则性”回应。尤其是，大会赞赏管理层向大会表达的支持实施独立外部评价“改革增长”的立场，以及管理层按照独立外部评价的建议立即启动属于总干事实际权限而又不产生增加费用影响的改革和改进的决心。”(关于正常计划预算)。

2) 大会还一致通过了第5/2007号决议——对粮农组织独立外部评价的后续行动(见附件II)，该项决议确定了大会委员会的职责，指出“在不影响理事会各常设委员会法定职能的情况下，委员会的职能如下：

- a) 向大会提出《近期行动计划》的建议；
- b) 不断审查总干事在其职权内就独立外部评价后续行动采取的所有行动的实施情况，尤其包括速赢行动，并提供反馈意见，承认有些行动需要提供必要的预算资源。

3) 为了保持必要的势头，就粮农组织改革增长的近期行动计划达成一致意见，要求大会委员会在 2007 年 12 月开始其工作，并在 2008 年 1 月底以前制定其工作安排、示意性工作方案和可执行措施的时间表。考虑到粮农组织大会特别会议应不迟于 2008 年 11 月举行，大会要求该委员会在 2008 年 5 月 1 日以前提交一份进展报告并在 2008 年 9 月底以前提交其最后报告，并尽早注意：

- a) 详细审查独立外部评价报告，包括独立外部评价的每一项建议，以便得出初步结论，指导委员会进一步工作；
- b) 确定决策的信息需要，包括需要秘书处协助领导机构就下面提到的每一个领域得出结论；
- c) 为以下方面提供指导：草拟需要章程及法律事务委员会审议的任何商定的治理改革；可能需要的深入分析；2009 年期间工作和预算计划等方面的任何拟议的近期调整、行政、人力资源和组织结构；
- d) 就战略框架和中期计划的主要内容草案达成一致意见；对 2009 年期间及以后开展的进一步后续行动提出建议；进一步制定和实施一项粮农组织革新计划所需的领导机构的任何特别安排。”

4) 关于制定《近期行动计划》，该项决议还指出，“行动计划将阐述：

- a) 粮农组织的远景和计划重点：
  - i) 2009 - 2011 年期间的工作重点和计划调整；
  - ii) 长期战略框架要点草案和中期计划草案；
- b) 治理改革；
- c) 系统改革、文化变革和组织结构调整：
  - i) 机构文化变革以及行政和管理制度改革；
  - ii) 进行结构调整，以提高效率和效益。”

### 迄今总的进展情况

5) 根据该项决议，大会委员会于 2007 年 12 月 14 日星期五举行了第一次会议。设立了三个工作组（见附件 III）：

- a) 大会委员会第一工作组—粮农组织的远景、计划和重点；
- b) 大会委员会第二工作组—治理改革；

- c) 大会委员会第三工作组—粮农组织的系统改革、组织机构调整和文化变革。
- 6) 总干事还任命了他在大会委员会的总代表和在每个工作组的代表（附件 IV）。
- 7) 各工作组在 1 月举行了各自的最初会议，确定了可执行措施的时间表，大会委员会于 1 月 23 日批准了这些时间表作为其对各工作组最初报告的审议工作的一部分。这些工作计划基本得到执行，关于大会委员会其余工作的总的示意性滚动路线图已经制定，作为附件 V 附后。
- 8) 管理层还拟定了关于总干事权限内可执行措施的早期实施的路线图。第三工作组正在定期审议这方面的进展。
- 9) 根据该项决议，各工作组在 2008 年 1 月举行了各自的第一次会议。各工作组基本完成了对大会委员会建议的初步审查，其初步结论见本报告随后的各个部分，大家都清楚地认识到，大会委员会的结论在经全体委员会审议之前不是最后的结论。
- 10) 工作组的讨论结果可从粮农组织主页的一个专门网站（[www.fao.org/iee-follow-up-committee/home-iee.html](http://www.fao.org/iee-follow-up-committee/home-iee.html)）获取。

### 今后的步骤

- 11) 示意性路线图（附件 V）具体说明了余下工作的时间安排。需要进一步深入审议的重大领域包括：
- a) 战略目标；
  - b) 示意性《中期计划》的预期结果框架；
  - c) 总部和下放办事处的组织结构；
  - d) 评价职能；
  - e) 人力资源政策；
  - f) 秘书处的文化变革；
  - g) 理事会、计划委员会和财政委员会的职能及成员。
- 12) 管理层将对在许多领域拟定建议负有主要责任，这些建议供大会委员会各工作组审议。这些建议包括：
- a) 示意性战略目标，计划结果框架，全球治理重点和示意性资源需要，包括重点主题（《战略框架》和《中期计划》的成分）；

- b) 组织结构调整（下放办事处和总部）；
- c) 资源筹集战略；
- d) 伙伴关系；
- e) 秘书处内的文化变革；
- f) 人力资源政策。

13) 管理层还正在推进对所有以下方面的全面彻底审查：行政服务，签订采购合同，财务管理和系统，人力资源，信息技术和通信系统，以及在后期进行的一项全组织风险评估。

14) 一项优先任务是与管理层密切磋商就大会委员会的所有建议拟定行动和实施时限。这将成为拟议提交大会特别会议的《近期行动计划》的一部分。

### 在得出结论方面的进展

#### 《战略框架》和《中期计划》的成分

15) **成员国的目标：**成员们认为，1999 年《战略框架》中提出的成员国的三个目标仍然有效。这些目标经受了时间的考验，曾经过认真协商和平衡。这些目标构成粮农组织目标层次构架的顶端，有助于手段 – 目的关系。这些目标将得到进一步审查，但大多数成员认为不需要进行重大变动。在《战略框架》中将介绍这些目标的来龙去脉，但是认为没有必要专门进行预先陈述。1999 年《战略框架》中阐明的三项目标是：

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

16) **战略目标：**战略目标是目标层次构架中低于成员国目标的下一层级，成为《战略框架》的一部分。战略目标将体现成员国的长期优先重点，指引方向，说明 10-15 年时间范围内产生效果的主要领域（例如目前至 2020 年）。这些目标有着直接的因果关系，显然有助于实现成员国三项目标中的一项或一项以上目标。因此第一工作组多数成员认为应当具体说明种植业、畜牧业、渔业和林业以及不同的多部门领域

（如：粮食和营养，包括食品安全；跨部门自然资源管理领域；畜牧业，包括发生紧急情况之后的畜牧业恢复）的战略目标。绝大多数成员认为，其中大多数目标最好被视为这些部门内实现目的的手段。这还将更容易全面了解战略目标，便于负责和问责。第一工作组成员还：

- a) 普遍赞同在层次构架内审查和修改的时限，每 10-15 年确定战略目标作为《战略框架》的一部分，按《中期计划》定期审查（结果有四年时间范围，但每两年进行审查以作为《中期计划》的一部分）；
- b) 重申应当限制战略目标的数量；
- c) 认为“结果”必须要有目标、时限并且可以衡量，但是对于怎样制定目标或怎样在战略目标层次系统地评估进展还存在不同观点，因为粮农组织对于实现国家、区域和全球目标所作贡献很小。一些成员认为应当评价粮农组织对每项战略目标的进展所作的贡献，但另外一些成员认为这样做未必能有效利用稀少的资源。

17) 工作组要求管理层现在提出一套示意性但全面可行的战略目标供其讨论，使用手段一目的层次构架并充分考虑到工作组迄今所给予的指导。工作组的战略目标建议预期在 5 月最后确定。

18) **结果**的定义是，粮农组织为有助于实现战略目标而利用其比较优势承诺并负责在中期（四年）内取得的结果。这些结果往往但并非总是由一个组织单位实现。这些结果是手段 – 目的的因果链中粮农组织产出之后的第一级结果，即需要直接用户群体采纳和利用，并以预期这些第一级用户取得的应用结果表示。为了能够衡量和报告取得的组织结果，制定了与规定时限相关的指标、核查手段、基准和目标。

结果是《中期计划》的一部分，预期由管理层拟定结果说明作为其《中期计划》成分建议的一部分。

19) **重点主题** 重点主题将在战略目标范围内突出重点，促进实现战略目标。因此，他们将整合几组结果，在较短时间范围内在近期高度重点领域产生影响，从而可以灵活地决策及确定优先顺序以反映出新出现的挑战，并且：

- a) 是“旗舰”，提供有关鲜明、重要工作的一个交流和宣传手段，使本组织能够更好地吸引预算外资源来补充正常计划资源；
- b) 促使按照《巴黎宣言》减少预算外资源僵硬的捆绑条件和集合程度，同时促进领导机构按照商定的优先重点监督这些资源的使用；

- c) 往往是跨部门主题，但并非都是如此，例如，生计主题是跨部门主题，但负责任渔业行为守则涉及具体领域；
- d) 限制数量，以便实现其作为突出资源重点、筹措资源和宣传资源用途的手段的目标，尽管独立外部评价建议关于六项主题的指导可能限制性太强，还将需要为其它目的筹集部分预算外资源；
- e) 与《中期计划》一致，对其期限进行限制，但可延长或修改，将确定明确的目标和指标。

20) 重点主题成为《中期计划》的一部分，预期由管理层拟定结果说明以作为其《中期计划》成分建议的一部分，预期第一工作组在 5 月完成重点主题的讨论。

### **审议各项战略和计划**

21) **总体重点:** 第一工作组将在讨论战略目标和重点主题时就重点活动向大会委员会提出具体咨询意见。在迄今为止的讨论中，所确认的重点领域是种植业、渔业、林业和畜牧业以及粮食和营养政策。还高度重视政策支持和能力建设，包括采用增产技术。对畜牧业需要特别注意，以反映出其相对重要性。还强调了基本数据和统计资料；环境和自然资源管理；紧急情况与恢复。工作组注意到，知识管理、性别问题主流化和赋予妇女权力是粮农组织总体计划的组成部分。

22) **审议各项战略:** 工作组正在审议以下领域的战略说明，以便在管理层制定供工作组进一步审议的重点建议及战略目标和中期计划成分方面，向管理层提供咨询意见。在主席的备忘录中记录了所表示的意见汇总，该项审议预期在 5 月 8 日完成：

- a) 宣传和交流（已完成）
- b) 能力建设（已完成）
- c) 知识管理（已完成）
- d) 紧急情况和恢复（已完成）
- e) 投资支持（已完成）
- f) 渔业（已完成）
- g) 林业（已完成）
- h) 畜牧业（已完成）

#### 尚待完成

- i) 种植业
- j) 对政策和战略及经济、社会 and 粮食及营养政策的援助

- k) 性别问题主流化及赋予妇女权力
- l) 基本数据和统计资料
- m) 环境、气候变化和自然资源管理
- n) 伙伴关系

23) 还进行了中期审查及提出了总体意见以帮助管理层制定关于以下方面的《中期计划》建议成分：对农业发展的机构支持，包括高等教育和研究；农业企业；土地和土壤；水和灌溉；种植业和病虫害综合治理；法律服务；与国际原子能机构的联合工作。

24) 尚未处理的具体问题包括国际稻米委员会的未来和将来与国际原子能机构的联合工作。讨论时特别强调的领域有伙伴关系和要实现的目标的明确性，即说明成员国将得到的利益。

### **供领导机构审议的计划和预算结构及过程**

25) 工作组就修订的计划和预算周期及计划模式与管理层达成了接近最终的结论。详细情况将在一份草案中总结归纳，以便纳入《近期行动计划》。

### **资源筹集**

26) 成员们普遍赞同独立外部评价关于资源筹集的建议。正常计划资源和预算外资源应相互结合，并支持商定的重点。商定的国家中期重点框架、具体区域重点和重点主题必须为资源筹集奠定综合基础，由中央总体协调但权力下放，特别是为了在国家一级筹集资源。

27) 在重点主题中，预算外资金应支持专门用于重点主题的正常预算资源，而不是相反，集合供资比项目供资具有明显优势。重点主题将有利于筹集资源，使正常计划预算与吸引预算外资源相结合，并促进更加开放性和集合的预算外资源及领导机构的监督。主题应当联合规范力量和技术力量以支持成员国，结合所有供资来源。制定工作应通过秘书处与成员之间密切互动进行，并考虑相关捐助者的意见。而且：

- a) 资源整合将有助于增加透明度和问责制；
- b) 在接纳预算外资源的方面应由领导机构进行监督并且应当透明，在紧急情况等领域有必要的灵活性；
- c) 预算外资源整合对于处理重点主题和国家中期重点框架至关重要；
- d) 集合供资是可取的，但需要通过建立信任和管理机制逐步进行。

28) 关于建立一个粮农组织基金，许多成员原则上支持该项建议，不过注意到关于可能的费用所持的保留意见。然而，成员们认为建立这样一个基金并非眼前的重点，需要进一步考虑，部分地借鉴电视粮食集资的经验。

29) 成员们一致认为，各方应向公约、协定、条约和类似文书更加直接地提供资金，其他国际机构就是这样做的，这种做法还促使各方负起更大责任和更大程度地自我管理。这种变化是渐进的，粮农组织正常计划应当继续提供一定的支持。

### **拖欠会费和晚交款**

30) 成员们不同意职员任命或者技术合作计划资金的获取应以一个国家会费状况为条件。第三工作组希望财政委员会进一步讨论这个问题，大多数成员同意：

- a) 在粮农组织网站上明示成员国交款状况；
- b) 关于拖欠会费成员的表决权和理事会成员资格，更严格地采用现有规定；
- c) 拖欠会费造成的借款利息用本组织的利息收入支付不可取，因为这些利息收入用于为承付离职后负债增加资金；
- d) 可以进一步探讨对晚交款收取利息；
- e) 需要确保无法收回的债务不要无限地在平衡表上结转；
- f) 应当进一步探讨积极鼓励交款的措施，这可以包括：
  - i) 旨在稳定收入和减少借款的付款计划；
  - ii) 允许以当地货币交款；
  - iii) 审议拖欠会费坏帐。

### **组织机构改革**

31) 成员们同意形式应当按照职能确定，职能现日渐清楚，便于讨论的推进。许多成员还强调，虽然总体组织结构及其所依据的原则应由领导机构确定，但是更加具体的组织机构安排如总部各司机构及驻国家办事处的分布则是管理层的一项责任，需征求领导机构的意见但不需要领导机构批准。

32) **粮农组织的下放结构**：成员们表示普遍同意独立外部评价的建议，其基础是原先对粮农组织权力下放活动进行的评价提出的建议，强调需要进一步下放授权。工作组强调，粮农组织下放大量人力，向全体成员灵活地提供服务，作为一个知识型组织，形成有效信息交流等十分重要。人力下放应当具体适应各国和各地区的需要。然而，成员们强调，没有相应的预算资源，不应进一步进行下放权力，不应影响总

部的能力。有效的权力下放取决于获得适当资源的办事处，结构性赤字不应继续存在。全体成员认为，目前用于确保国家办事处连续人员配备的预算不足的状况难以维持。一些成员认为，由于通讯得到不断改进，在所有国家中建立完整的粮农组织驻国家代表处的必要性下降，多重委任的可能性在增加。一些成员还认为，除了决定是否需要设立办事处的技术标准之外，还需要考虑区域和政策方面。因此，成员们欢迎管理层对各办事处进行一项全面审查的意图，期待对这项审查的结果进行讨论，并将其纳入《近期行动计划》。

33) 成员们欢迎管理层决定区域办事处的技术官员主要向区域代表报告。管理层认为这一改变对计划模式和预算拨款产生影响，因为技术部将不再对预算负主要责任。这项预算拨款将使各区域办事处能够更好地开展其增加的规划和执行责任。

34) 成员们注意到，管理层表明它同意独立外部评价的大多数建议，并叙述了 2005 年以来在一些领域取得的进展。因此，成员们强调充分应用辅助原则，向区域、分区域和国家各级有效授权：

- a) 强调了将各下放办事处充分纳入粮农组织决策过程的重要性；
- b) 欢迎管理层同意与设在罗马的其他机构进一步探讨，酌情在联合国驻地协调员系统和与美洲农业合作研究所或其他区域组织等共同派驻代表处，强调充分联合派驻代表的潜力，注意到这将不仅仅是一个费用问题，而且是可能提高成效的一项措施；
- c) 强调尽最大可能利用国家专业力量。在这一方面，管理层指出，除了粮农组织国家代表之外，国家办事处全部配备了所在国国民，以降低成本和利用国家专业力量和知识。同时还注意到许多国家向粮农组织驻国家代表处提供支持，包括办公用房和工作人员；
- d) 关于分区域办事处，注意到成员们指出这些办事处旨在发挥专业知识技术中心的职能，而不是一个管理层面。来自拉丁美洲及加勒比的成员不赞成关闭国家办事处，或利用增加的分区域办事处取而代之。在亚洲，成员们认为应当加强现有的区域办事处的运作，而不是在该区域中增设分区域办事处。中东地区的代表指出其区域办事处应当加强，并澄清其覆盖范围；
- e) 强调区域办事处为区域会议提供有效的秘书处、与成员国进行磋商以及落实会议结果的重要性。

35) 成员们支持粮农组织驻国家代表主要向助理总干事一级报告，很可能应当是向区域代表报告。成员们注意到，粮农组织驻国家代表过去就其工作的不同方面，呈

矩阵形式向技术合作部和各技术部等报告，但这不应与其首要报告责任相混淆（向其负有执行责任的高级职员报告）。管理层的回应对这一意见表示保留，认为应继续通过协调单位向总干事报告。

36) 成员们强调，粮农组织驻国家代表的任命和考绩应当专业化、透明，与其他工作人员的方式相同，粮农组织驻国家代表是国家与本组织之间的主要互动联络点。招聘遴选标准应当明确，过程完全透明。粮农组织驻国家代表必须十分了解粮农组织及其所服务的国家的情况。必须为粮农组织驻国家代表建立以结果为基础的评价系统和全面评价下放办事处绩效的基准。认为需要进行协调，以确保粮农组织驻国家代表和国家办事处工作人员的任命、考核和调动均应用相同的标准，但若干成员指出，实际上对粮农组织所有职员都是如此，并非仅仅针对粮农组织驻国家代表。（管理层澄清，粮农组织驻国家代表的任命和调动应由总干事负责。）

37) **总部组织结构**：在初步讨论中，大多数成员同意独立外部评价为加强粮农组织的组织结构提出的主要原则，包括：

- a) 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) 整合各级部门，减轻零散程度，降低高级职位的费用，减轻粮农组织在孤立“筒仓”中工作的倾向；
- c) 为高级管理层便于开展跨单位和跨部门工作进行预算拨款；
- d) 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；
- e) 根据职能和规模增加部门结构的灵活性；
- f) 减少层级—减少高级职位，包括 D1 和 D2 级别的职位，采用职位双等级制度，包括 D1/D2 和 P5/D1 级别的职位（管理层指出，通过减少 D1 级的某些职位，已在实施逐步减少层级的某些措施，有可能象联合国其他一些组织那样采用职位双等级制度）；
- g) 通过明确的行动框架以及在这些框架和政策方针范围内的管理授权和问责，促进注重结果的管理（管理层澄清，即使并非所有各部都采用司级结构，但仍可坚持权力下放原则）；
- h) 实现费用节约；

- i) 普遍同意设立一个合并的战略、资源和规划办公室，以便整合总的战略发展、计划制定和资源筹集工作；
- j) 将信息技术功能合并到一个司，以提高效率和响应能力。成员们同意管理层的看法，即只要合并后的服务能够满足部一级的信息技术需要，向每个部派一名信息技术官员将不是对资源进行有效利用的方式；
- k) 更加重视畜牧业。虽然不应当单独设立一个畜牧部，但必须保证有关司和部之间在畜牧业方面开展足够的工作；
- l) 几个成员小组支持增设两位副总干事的建议，使总干事腾出时间，把精力集中在政策和战略事项以及传递政策信息上。这将确保工作更加一体化，权力下放办事处得到更加充分的代表。助理总干事数量的减少将抵消这样做的费用影响。另外几个成员小组支持增设一位副总干事，主管把跨部门事项纳入主流活动和各技术部的协调。他们认为一位副总干事可负责为下放办事处进行总部联络和协调，同时负责为实地发展提供支持服务的技术合作部。这也将避免在总部设立一位职权高于应获得权力的各位区域助理总干事的协调员（另外一些成员认为目前的副总干事职位能够更好地发挥为其提供支持的作用）。一些成员还对增加一个层面和形成两大领域、增设两位副总干事表示关注。所有成员都认为如果增设副总干事，挑选标准首先应当是能力，同时在任命时对地理平衡给予充分考虑；
- m) 普遍赞同副总干事为首席运营官，监督和协调该组织的日常工作；
- n) 大力陈述意见的成员支持把跨部门事项进一步纳入主流活动、设立较小的协调单位并给予活动资金的理念。因此他们支持独立外部评价设立四个主要技术部，不单独设立一个处理自然资源和气候变化的部的概念。同样，他们不支持单独设立一个知识管理或能力建设司的理念。他们强调，粮农组织的力量在于集中所有技术学科，动员所有部门的力量，这不能从设立单独的司或部加强各自单独的能力中得到促进。同样，单独的部门不能使各种问题与农业和农村人口有效联系，而这正是粮农组织的职责。管理层的意见是，独立外部评价的建议似乎与粮农组织内部把跨部门事项纳入主流活动的实际程度和粮农组织可能给予的优先重视不一致，把一些跨部门事项交给向副总干事报告的小规模协调单位负责（如能力建设和知识管理及环境），其他领域由各技术部中的司处理，在执行其他计划（如气候和性别问题）的同时履行这项职能。

38) 第三工作组将继续讨论。

## 伙伴关系

39) 第一和第三工作组普遍支持独立外部评价关于伙伴关系的建议。伙伴关系本身并非目的，但必须成为粮农组织更普遍采用的一种方式。成员强调：

- a) 设在罗马的各机构之间合作的重要性，注意到在若干技术领域与农发基金开展了合作，但强调在与粮食计划署和农发基金共享服务方面应当取得更大进展。成员们认为，所有这三个组织的领导机构需要更加积极保证在技术计划、服务及宣传和驻国家代表处等领域的合作方面取得更大进展；
- b) 在区域和国家一级建立伙伴关系的重要性，强调与联合国大家庭和区域组织在国家一级的合作；
- c) 欢迎与私营部门的伙伴关系，一些成员强调认真选择这种伙伴关系以保证粮农组织的公正声誉，另外一些成员认为粮农组织过于规避风险。

## 秘书处的文化变革，包括风险观念

40) 成员们普遍同意管理层根据一家咨询公司关于文化变革观念的报告提出的建议。许多成员强调了确保能见度和交流的关键作用的重要性。尤其是，指出管理层与粮农组织职工之间需要改进有关改革过程的沟通。一些成员强调除了改进以万维网为基础的手段之外，需要进行面对面的沟通。总干事和高级管理层的其他成员需要承诺带头示范文化变革，这一点以及必须进行监测以评估文化变革程度和职工观念都得到强调。成员们要求了解实行文化变革过程所需的资源（强调不应挪用技术和发展计划的正常计划资源来为这项活动提供资金）。成员们指出：

- a) 财务风险属于专家领域，尽管需要避免理论性分析和评估方法；
- b) 甚至在全面彻底审查完成之前也有可能取得快速进展，简化的事前控制，加强事后控制，从基于规则的方法转向基于政策的方法，经过必要培训，下放授权；
- c) 必须在完成的业务模式和方法的改革基础上建立一种文化和系统，从而确保今后继续应用最佳方法；
- d) 成员们同意在由副总干事领导的一个进程中成立一个改革小组的建议。他们还认为：需要外部协助；改革小组成员应有足够的时间；下放办事处职员充分参加这一小组。促请管理层迅速启动文化变革过程。与此同时，认识到这是一个以参与和改进横向、纵向沟通为基础的长期过程，并与人力资源政策和一种责任、问责制和激励机制的文化密切相关。

41) 成员们一致认为有必要建立一个全组织的**企业风险管理框架**,注意到组织内部没有专业力量,将需要预算外资源。会议注意到管理层计划视资金情况而定,在2009年进行一项研究。

42) **道德**:成员们欢迎任命一位道德官员和随后成立一个道德委员会的建议。

### **行政、支持服务、人力资源和财务**

43) **全面彻底审查**:作为近期行动的一部分,管理层正在与外部顾问签约进行一项全面彻底审查,这项审查将涵盖行政服务、合同采购、财务管理和系统、人力资源、信息技术及通信系统等各个方面。第三工作组将于5月份与该小组进行第一次交流。

44) 除了全面彻底审查之外,第三工作组强调与以下方面具体相关的早期行动:

- a) 总干事办公室下放人力资源行动授权;
- b) 采用职位双重等级方法;
- c) 向司一级和下放办事处授予采购授权和协议书审批权;
- d) 精简旅行程序;
- e) 发生紧急情况时进行地方采购;
- f) 实地开设临时业务现金帐户。

45) **人力资源政策和方法**:成员们强调了粮农组织人力资源的价值。他们欢迎管理层提出的战略以及职工机构参加讨论和作出的贡献。这项战略展示了远景,现需要将其变成一项具体的行动计划。虽然全面彻底审查的结果将进一步改进这项计划,但应立即着手改进,与这项审查平行展开。现在需要为这项行动计划确定费用,提出如何满足增加的费用建议。在制定这项行动计划时,还应进一步强调:

- a) 务实的地理和性别代表性政策,尤其涉及发展中国家,但不应降低根据实际能力挑选的首要标准;
- b) 增加职工培训,包括管理培训;
- c) 制定标准明确的轮岗政策(注意到管理层建议这应当是一项基于激励机制的政策);
- d) 建立一个尤其是从发展中国家招聘和培养年轻专业人员的联合、一致的系統。这应当包括实习计划和所需的充足资源;
- e) 根据明确的政策和需要下放权力和授予决策权;

- f) 从总干事办公室和高级管理层进一步下放权力(最近在这一方面取得的进展受到欢迎,但同时敦促进一步取得进展);
- g) 广泛公布粮农组织的空缺职位;
- h) 高级职员和粮农组织驻国家代表的招聘工作更加透明;
- i) 顾问的招聘应当透明和制定竞争性政策,采取措施确保重视地理和性别平衡;
- j) 粮农组织退休人员的使用实现合理化,不应作为一项节约措施使用退休人员长期占居空缺职位。对使用粮农组织退休人员作为高级顾问的做法也表示关切;
- k) 及早引进一个以切合实际的绩效指标和客观的考核标准为基础的,使职工的绩效与组织目标相联系的客观的职工考核系统;
- l) 通过双重职位等级增加招聘的灵活性;
- m) 对 Oracle 系统进行升级,以便 i)改进提取数据的方便程度和数据分析, ii)支持实质性职工管理,而不是纯粹的交易处理;
- n) 领导机构需要通过财政委员会更多地参与对人力资源政策的监督;
- o) 领导机构和管理层同样需要为争取联合国共同系统一级实现变革采取行动。

46) 管理层应当通过财政委员会定期向领导机构报告人力资源计划的制定和实施状况。

47) **信息技术和通信系统:** 成员们对管理层同意独立外部评价的建议表示欢迎,其中包括:

- a) 确保计算机系统的协调和兼容;
- b) 近期内部署适合粮农组织驻国家代表处需要的一个 Oracle 实地版本;
- c) 将信息技术功能合并到一个司,以提高效率和响应能力。成员们同意管理层的看法,即只要合并后的服务能够满足部一级的信息技术需要,向每个部派一名信息技术官员将不是对资源进行有效利用的方式;
- d) 加强设在罗马的各机构之间的协调和可取性,认识到各组织信息技术系统之间的差异需要较长期的规划才能发生根本的变化。

48) **财务**：成员们赞赏管理层基本按照独立外部评价的建议已在采取的行动。他们赞赏管理层认为中期内将有可能实行欧元和美元的正常计划预算编制和会计，对预算外资源实行多种货币合算。

### **监督和组织学习**

49) **评价**：成员们同意独立外部评价的意见，即强有力的评价对于领导机构和高级管理层均不可或缺，评价工作必须针对这两者，但在业务上不受这两者的影响。粮农组织内进行的评价已达到较高标准，为进一步的工作提供了坚实的基础。评价的学习和问责职能对于领导机构和管理层以及对评价职能的信心都很有必要。在机构安排方面透明度和清晰度很重要。该组织的评价政策、战略和机构安排应纳入一个“宪章”，该宪章应经领导机构批准。在基本赞同管理层意见的基础上，成员们还认为：

- a) 评价办公室应作为一个单独的办公室设在粮农组织秘书处结构内，通过计划委员会向总干事或其代表以及向领导机构报告工作。副总干事应继续主持内部评价委员会以便向总干事提出建议，该委员会有时还应与计划委员会互动；
- b) 与目前的做法一样，滚动性评价计划应由领导机构经与内部评价委员会协商后批准；
- c) 应当确立正常计划评价预算以作为正常计划预算的一部分，一旦领导机构决定评价预算作为工作计划和预算批准过程的一部分，则评价预算应充分受到保护并拨给评价办公室。评价预算在正常预算中所占的比例应比当前0.5%的比例增长，许多成员认为这一比例应逐步上升到独立外部评价提出的1.0%。成员们还强调，所有捐助者都应尊重理事会的决定，即所有预算外资金的至少1%应拨给评价工作；
- d) 评价主任职位应当是D2级，与设在罗马的机构的其他评价办公室和粮农组织监察长的职位同级。选拔和任命过程应当专业和透明，在整个过程中应与领导机构充分协商。评价主任的任期应为固定期限，最多可延长一个任期，在粮农组织内不能立即担任另一个职位；
- e) 对于评价职员和顾问的所有任命都应当采用透明和专业的程序，首要标准是技术能力，然后再考虑区域和性别平衡。应由评价主任主要负责评价职员的任命，并完全由他负责顾问的任命（管理层告诉成员，评价职员和顾问的任命应同其他部门职员一样考虑到地理和性别等因素，授权系统已经

将职员和顾问任命的责任转到助理总干事和自主办公室主任。因此，管理层认为不需要对评价采取特别程序)；

- f) 质量保证极为重要，应当建立一个同行评价机制对评价职能进行定期审查；
- g) 应当进一步加强评价的后续工作；
- h) 所有评价报告、管理层应对措施和后续报告都应当继续作为公共文件，全部向粮农组织所有成员提供。讨论这些报告并使领导机构所有有关成员注意这些报告的努力也应当继续加强；
- i) 正如独立外部评价所建议的，评价办公室应当在注重结果的管理、计划和预算方面对管理层发挥体制性咨询作用，加强反馈和学习循环；
- j) 评价应当在联合国系统内进行适当协调，考虑到联合检查组的工作，以及粮农组织评价办公室应当继续与联合国评价组密切配合；
- k) 评价办公室应当继续与监察长办公室及酌情与外聘审计员密切配合，成员们认为这两个办公室不宜合并。

50) **审计：**成员对旨在确保有效审计功能而采取的措施表示欢迎，而且管理层普遍赞同独立外部评价的建议。他们注意到，粮农组织较高的审计标准，支持联合国系统内部继续实施事后监控和提高透明度及一致性，并在预算和人员安置方面实行独立自主审计。领导机构应当审核内部审计工作计划，管理层则应继续终止粮农组织内部各决策委员会中的审计成员资格，从而减少潜在的利益冲突。成员们强调了领导机构收到审计委员会报告以及能够与审计委员会交流的重要性。

### **粮食和农业的全球治理**

51) 成员一致认为，粮农组织必须加强其作为发起者、促进者和参考来源，在全球政策协调以及守则、公约和协议等方面的作用。本组织必须拥有能够代表农村人民、贫困人口和农业收益者的权威声音。成员认识到有必要：

- a) 进一步重视全球政策的统一，确保所有人能够获得充足的粮食和营养，而不仅仅是管理文书；
- b) 开展对粮食和农业现行管理框架的研究，同时全盘了解涉及其他机构的各种职责、重叠情况和相互作用；
- c) 在研究成果出来之前，尽快制定一份初步政策议程。

52) 大部分成员支持粮农组织领导机构和秘书处参与审查非粮农组织机构开展的有关治理问题的讨论和编制的文书。它们可能会对饥饿人口、可持续农业和粮食产生重大影响，并构成本组织全球治理方法的一个明显特点。所开展的这类讨论也应该共同引起各国政府的注意，使他们认识到这些发展情况的更广泛的含义。一些成员认为他们的政府已经认真考虑了国家的立场，而且认为粮农组织不应在其他全球论坛上涉及这些讨论，以避免可能导致的重复劳动。

### **领导机构的职能和组织结构**

53) **大会和理事会的职能：**治理改革工作组再次强调了理事会的执行作用。与此同时，工作组强调了大会代表粮农组织利益相关方（营养不良、以农业为生的人口和粮食消费者），在世界粮食和农业形势全球审查和发展的全球政策一致性和治理方面的作用<sup>1</sup>。工作组认为，理事会的职能已经集中在粮农组织秘书处、其预算和计划的执行监督方面。对于曾在各技术委员会和区域会议上讨论的全球治理问题，大会应被作为其审议和作决定的主要地点。

54) 理事会和大会之间的不同作用应得到进一步加强，以减少重复讨论。理事会将继续审查各技术委员会和区域会议提出的有关本组织工作重点、政策和战略的建议。大会将继续制定本组织的总体目标、战略和预算。成员提请特别注意，有必要更加重视大会本身，避免其议程负担过重，使其更能吸引部长和高级官员与会。

55) **计划委员会和财政委员会：**成员一致认为，计划和财政委员会应当为理事会的行政治理职能提供更有力的支持。各委员会应当提出明确的建议并更加注重政策、战略和优先重点。成员同意，成员资格应当确保区域平衡。而且

- a) 各委员会应当向不发言的观察员开放；
- b) 应当以个人身份参选主席一职，而不应当占其选举小组的席位；
- c) 如果成员是国家而不是个人，应当适当重视参选成员的技术资格；
- d) 根据目前的实际做法，如果其成员在任期结束之前无法继续任职，各国应当能够替换其成员；
- e) 如果成员无法出席会议，他或她可由本选举小组其他成员替代，从而避免会议期间该席位的空缺。

---

<sup>1</sup> 成员们注意到，大会各委员会的专家人数远远超过理事会的情况，而且同由专家组成的各技术委员会一样，大会可完全代表全体成员。

成员们认为：

- f) 计划和财政两委员会应当在《基本文件》中阐明其职能；关于计划委员会，这包括审议实地和下放工作、全球治理重点和为技术工作与其他组织建立的伙伴关系和进行的协调。除财务方面外，财政委员会还应当包括行政、服务和人力资源的所有方面；
- g) 在《基本文件》中应当要求两委员会就提交他们的事项向理事会提出建议；
- h) 两委员会不应当采取表决，而应当继续寻求达成一致；
- i) 两委员会不应当合并；
- j) 两委员会应举行更多联席会议，联席会议一般由理事会独立主席主持，独立主席一般也应当参加两委员会的会议；
- k) 主席应当以个人资格独立选出，在两委员会不代表一个区域或国家；
- l) 两委员会的成员除主席外应均增至非洲、亚洲、拉丁美洲及加勒比、近东的八名代表及欧洲、北美洲和西南太平洋的四名代表（1+8+4）。

56) **区域会议：**成员表示，区域会议在治理方面的重要作用包括：本区域政策的一致性；全球治理中与本区域相关的重点的讨论；以及确定粮农组织的优先重点。各区域在这方面所发挥的作用不尽相同。粮农组织驻国家代表以及相关区域和总部的工作人员应当参加区域会议。区域会议应当：

- a) 成为治理结构的一个完整部分，附属于大会和理事会。这就要求修改《基本文件》；
- b) 为采取一致的区域政策而提出问题；
- c) 在本区域实施的粮农组织计划中履行监督职能；
- d) 在可能的情况下，与农业领域的其他区域性政府间机构（如拉丁美洲及加勒比区域的美洲国家农业合作研究所）举行会议；
- e) 由各区域成员召集，对会议的议程、形式和时间期限进行进一步磋商；
- f) 设立主席或酌情任命报告员，他们将在届会期间留任并向粮农组织理事会和大会提交区域会议报告。

57) 一些成员进一步认识到，根据独立外部评价的报告，六年后应当对区域会议的有效性进行一次绩效评估。

58) **技术委员会和部长级会议**: 成员强调, 技术委员会对于粮农组织的工作至关重要。大多数成员认为:

- a) 各委员会应当向理事会报告粮农组织实施的计划以及这些计划的重点和战略, 并直接向粮农组织大会通报全球政策和法规;
- b) 各委员会主席应当在届会期间留任;
- c) 应当更多地利用非正式会议和会外活动, 确保发展中国家和小国有足够的代表参与;
- d) 与非政府组织和私营部门代表召开的非正式会议是有益的, 但应注意吸收发展中国家的代表参加;
- e) 诸如食品法典和国际植保公约等条约、公约和协议的缔约方会议应当通过技术委员会, 向领导机构报告工作;
- f) 农业委员会应当将畜牧部门作为其议程的一部分并留出足够的讨论时间;
- g) 商品问题委员会应当加强与联合国贸发会议和世贸组织之间的互动;
- h) 世界粮食安全委员会应当每两年召开一次会议。此外, 有必要重新恢复它在监测和推动实现世界粮食首脑会议目标和审查世界粮食不安全状况方面的作用。

59) **部长级会议**的作用体现在技术层面的事项需要在得到政治上的认可或需要提高可见度时。然而, 它们不应重复大会或技术委员会的工作。

### **领导机构的效率和效益以及理事会独立主席的作用**

60) **领导机构的效率和效益**: 已经就改善效率和效益的重要性和成员对治理过程的积极参与形成共识。应当为所有领导机构制定一项具有监测机制的滚动式工作计划。或许可以在后期采用效率指标。治理工作组进一步指出:

- a) 应当减少理事会和大会之间的重复性讨论。成员认为理事会仍需要筹备大会的工作, 但这并不意味着必须在大会前召开会议或预先讨论全球治理问题;
- b) 理事会、计划委员会和财政委员会以及各技术委员会应当以更频繁和更灵活的方式召开会议, 届会的长短可根据需要进行调整, 但通常要比现在的会期短;

- c) 起草委员会应当减少对正式报告的磋商（决定中反映出的对会议讨论的逐行磋商效率不高）。可以采用联合国其他组织的办法，即制定更为正式的决定和建议草案。这将使实际决定更加明确。这些决定将需要起草委员会或主席之友在理事会会议上最终确定，但是一些成员进一步建议编制一份主席备忘录或逐字记录，作为讨论的适当记录，因为它关系到重要的决定；
- d) 目前理事会在履行其执行职能方面所遇到的限制因素是计划和财政委员会未能就本组织工作的政策、战略和确立优先重点等问题提出足够的明确建议和选择方案，供其审议；
- e) 区域会议和技术委员会的主席或其代表应当向理事会和大会提交各自会议的报告，如计划和财政委员会目前的作法；
- f) 最好能够作出获得一致通过的决定，但仍保留目前采用的投票表决的办法；
- g) 尽管不能完全取代为来自各国首都的代表举行的情况介绍会，但会前向驻罗马的国家代表处进行非正式情况通报的做法非常有用；
- h) 成员们认为理事会应当更加集中注意决策和建议。许多成员支持这样一项建议，即取消理事会正式报告的起草工作，集中起草决定，从而使决定更加明确。他们认为，象主席的备忘录或逐字记录这类文件可作为对讨论的记录，不需要为此设立一个起草小组，很可能需要为决定设立一个起草小组；
- i) 大多数成员认为，理事会应当就拟议的工作计划和预算向大会提出一套明确的建议，包括预算水平，并认为应由理事会向大会转交建议。这一程序应当在《基本文件》中阐明。他们认为这将鼓励理事会在大会之前进行认真准备的谈判，可减少大会用于预算决定的时间从而不用减少讨论全球农业问题的时间，同时不会以任何方式影响大会作出最后决定的职责。一名成员对该项建议持保留立场；
- j) 成员们认为理事会和大会应当在作出决定时继续寻求达成一致，表决仅应作为一项最后手段。关于理事会，如果不能就大会特权范围内的决定达成一致，有大量少数人意见，这些少数人意见一般将连同多数人意见一起转交大会。

61) **理事会独立主席的作用**：所有成员认为独立主席应当更好地发挥促进作用，使理事会享有更大的权力，改善其在治理和监督方面的作用，而这将需要他/她延长驻罗马的时间。成员认为：

- a) 应当在《基本文件》中对独立主席的作用作出具体说明；
- b) 独立主席应当继续由全体成员在大会上选出；
- c) 应明确强调独立主席与总干事的行政职能不应重叠；
- d) 为使独立主席工作有效，将需要有限的秘书处支持，但在所需支持力度和费用问题上存在不同意见。

### **任命总干事**

62) 关于任命总干事问题，成员一致认为成员国提出的候选人建议和选举程序仍应当按照《基本文件》的规定实施，而且：

- a) 一致同意，应当广泛宣传即将来临的总干事职位的选举，而且应当提供该职位的职责说明和理想的资格；
- b) 确认任期限制的必要性，许多成员赞成四年加四年的任期形式在逻辑上是一致的；
- c) 同意总干事的候选人应当在理事会和/或大会上发言，作为选举过程的一部分；
- d) 认为对总干事不应采用绩效评价系统，因为第二任期的任何选举的结果都将构成一项成员评估。

## **附件 2：单个成员和成员小组就主席提交大会委员会的 进展报告的实质性内容提出的具体意见**

本附件概述了单个代表团或几个代表团一起提出的意见。

提供本附件是为了便于回忆说了些什么但绝不意味着  
绝大多数成员接受所提出的意见。

### **1) 战略框架和中期计划的成分**

- a) 战略目标的数量应当有限，应有一定程度的灵活性确保可以取消不再相关的目标以及确立关于新出现的问题的新目标。
- b) 该组织计划取得的结果应分成完全依靠粮农组织取得的结果和并非完全由该组织负责的结果。关于第一组结果，应制定指标，而为了监测并非完全由粮农组织负责的结果实现情况，应建立一个与其他利益相关方协商和合作的系统。
- c) 粮农组织应负责提供世界粮食安全数据，并应当对有关世界粮食安全的政策和指令产生影响。
- d) 应在该组织的总体重点范围内确定区域重点。
- e) 在确定重点主题时应考虑到高级别会议的结果。

### **2) 审议各项战略和计划**

- a) 在报告中应充分反映出食物权方法和农村生计的重要性。
- b) 应着重说明粮农组织在管理知识并向成员国提供知识的职责领域的重要作用。
- c) 作物应当是该组织的一项重点。在这一领域，粮农组织不仅应支持政策事项，而且还应确保传授专门知识以提高发展中国家的农业生产力。

### **3) 供领导机构审议的计划和预算过程**

- a) 将由大会批准的预算水平应作为一份简要文件的一部分，该简要文件将说明拟议的预算水平的理由以及提出预计的预算外资源估计额。行政预算和技术预算应当分开，技术预算应按战略目标提出。
- b) 大会应注重各项计划，避免讨论预算详情（各工作组认为管理层提供的中期计划结果实例的详细程度适宜）。

- 4) **拖欠会费和晚缴款：**考虑给予及时缴纳分摊会费的成员国更高的折扣率（财政委员会正在审议这一事项，大会委员会等待讨论结果）。
- 5) **机构改革**
- a) 大会特别会议早日作出关于机构改革的决定极为重要。
  - b) 认为粮农组织的机构改革可能需要大量费用，领导机构的作用不应当超过就改革方针提出意见。
  - c) 应当更加深入讨论独立外部评价关于驻国家办事处标准的建议。
  - d) 粮农组织驻国家代表应向区域代表报告，在工作组中就此达成一致。
  - e) 高级管理人员应发挥为重要的跨部门问题（如气候变化和性别问题）提供支持的作用，而不是为这些问题单独设立单位。
  - f) 总干事的权力应尽可能下放，该组织的结构应作相应调整。
  - g) 在决定适当数量之前，应进一步明确拟议的副总干事的职能。
  - h) 应建立一个机制以确保在整个机构精简过程中保持该组织的工作质量。
- 6) **全球治理**
- a) 应当对全球治理这一术语更好地进行定义。该术语的含义是各国政府的国际政策一致性及全球和区域管理（文书）。
  - b) 应当更加重视政策的一致性和发展规范。
- 7) **领导机构的职能和结构：**认为计划委员会和财政委员会的职能和结构需要进一步讨论的那些成员提出建议，包括：
- a) 应当说明成员国在计划委员会和财政委员会的代表应完全根据其技术能力选出。
  - b) 计划委员会和财政委员会的成员代表国家，因此不能按其技术能力任命。
  - c) 计划委员会和财政委员会的主席不应当以个人身份选出，而应作为国家选出。
- 8) **领导机构的效率和效益及理事会独立主席的作用：**应进一步讨论理事会独立主席的作用。
- 9) **任命总干事：**如果总干事的绩效考核系统没有得到批准，应寻求确保问责的其他途径，如总干事向理事会提交年度报告等。每四年或六年的选举并不是一个足够的问责手段。

**附件 3：大会委员会提交大会特别会议的报告示意性提纲草案**  
(包括近期行动计划，该计划包括战略框架和中期计划成分)

(总干事可向特别会议单独提供一份报告或在大会委员会报告的引言部分插入一项说明。大会委员会主席可为报告撰写前言)

**1) 引言**

- a) 独立外部评价 – 非常简短的历史和涉及的范围
- b) 大会委员会的授权
- c) 工作组的组织结构和采用的方法。

**2) 大会特别会议决议草案**

**3) 对未来的建议 – 近期行动计划<sup>2</sup>**

**a) 粮农组织的远景和计划重点**

- i) **本组织的优先重点和计划** – 长期战略框架及中期计划的主要成分  
(根据管理层的草案)
  - (1) 战略远景成分 (战略框架)
  - (2) 成员国目标 (战略框架)
  - (3) 战略目标 (战略框架和中期计划)
  - (4) 结果框架和重点主题 (中期计划)
- ii) **近期重点和计划调整 (2009-2011)** – (根据管理层的草案)
- iii) **计划制定和预算编制改革** 以及基于结果的监督，包括筹资战略 (根据管理层的草案)

**b) 治理改革**

- i) 领导机构的改革 (根据大会委员会秘书处的草案)
- ii) 监督和组织学习 (以大会委员会秘书处与管理层充分磋商编制的草案为基础)
  - (1) 评价
  - (2) 审计

---

<sup>2</sup> 除了关于伙伴关系的部分之外，文件中其他部分也将酌情提及伙伴关系。

- c) **系统改革、文化变革和组织机构改革**
- i) **机构文化变革及行政和管理系统改革**（以管理层编制的草案为基础并参考全面彻底审查及管理研究）
- (1) 秘书处的文化变革，包括风险方法
  - (2) 人力资源政策；
  - (3) 采购、签约等；
  - (4) 信息和通信技术；
  - (5) 财务
- ii) **为提高效率和效益进行结构改革**（根据管理层的回应并以大会委员会秘书处与管理层充分合作编制的草案为基础(管理层将提供费用和节约成分)）
- (1) 粮农组织的组织结构
    - (a) 国家一级代表情况
    - (b) 区域和分区域办事处
    - (c) 总部
  - (2) 伙伴关系
- d) **近期和中期可执行措施安排 - 示意性**（以粮农组织管理层与大会委员会秘书处磋商编制的草案为基础）
- i) 可执行措施时间表和里程碑及完成指标
  - ii) 责任和实施安排
  - iii) 费用和节约安排以及是属于正常计划还是预算外来源的说明