

2008 年 10 月



منظمة الأغذية  
والزراعة  
للامم المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food  
and  
Agriculture  
Organization  
of  
the  
United  
Nations

Organisation  
des  
Nations  
Unies  
pour  
l'alimentation  
et  
l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones  
Unidas  
para la  
Agricultura  
y la  
Alimentación

# 大 会

## 第三十五届（特别）会议

2008 年 11 月 18—22 日，罗马

**粮农组织独立外部评价  
后续行动大会委员会（大会委员会）的报告  
《近期行动计划》**

为尽量减轻粮农组织工作过程对环境的影响，促进实现对气候变化零影响，  
本文件印数有限。谨请各位代表、观察员携带文件与会，勿再索取副本。

粮农组织大多数会议文件可从互联网 [www.fao.org](http://www.fao.org) 网站获取。



# 大 会

第三十五届（特别）会议

2008年11月18—22日，罗马

粮农组织独立外部评价  
后续行动大会委员会（大会委员会）的报告  
《近期行动计划》



## 目录

	页次
主席的前言 .....	1
总干事的致辞 .....	3
粮农组织革新图变《近期行动计划》主席的执行概要 .....	6
引言 .....	13
《近期行动计划》 .....	15
A. 粮农组织的优先重点和计划 .....	15
在粮农组织所有工作中采用基于结果的框架 .....	15
组织结果 .....	17
核心职能 .....	20
职能目标 .....	20
管理责任 .....	20
B. 治理改革 .....	22
领导机构 .....	22
治理重点 .....	22
粮农组织大会、理事会、计划委员会和财政委员会 .....	22
各区域会议 .....	27
各技术委员会和部长级会议 .....	28
法定机构、公约等 .....	29
进一步采取行动以提高粮农组织治理的效益 .....	30
评价、审计和组织学习 .....	31
总干事的任命和任期 .....	32
C. 系统、计划制定和预算编制改革文化变革及组织结构调整 .....	34
计划制定、预算编制及注重结果的监测工作改革 .....	34
资源筹集和管理战略 .....	38
技术合作计划 .....	39
机构文化变革 .....	40
职业道德 .....	40
行政和管理系统的改革 .....	41
粮农组织所有语言的出版 .....	42
人力资源政策和方法 .....	43
进行结构调整以提高效率和效益 .....	44
作为一个组织运作 .....	44
下放办事处和在国家一级的存在 .....	44
总部结构 .....	46
伙伴关系 .....	48
D. 关于实施《近期行动计划》的后续行动安排 .....	50
领导机构后续行动 .....	50
关于独立外部评价后续行动实施工作的管理安排 .....	51

为实施《近期行动计划》提供资金 .....	51
《近期行动计划》附件 - 费用、节约和资源需求概况及实施时间表 .....	53
大会委员会报告附件 .....	65
附件 1：《战略框架》和《中期计划》成分（粮农组织管理层的文件） .....	65
附件 2：修改《基本文件》：涉及修改《基本文件》的《近期行动计划》成分示意性名单 .....	102
附件 3：2008 年关于独立外部评价后续行动的管理层早期行动状况报告（粮农组织管理层的文件） .....	110
附件 4：第 5/2007 号决议：粮农组织独立外部评价的后续行动 .....	117
附件 5：大会独立外部评价后续行动委员会主席团和工作组成员 .....	120

## 缩略语

ADG	助理总干事
APEC	亚太经合组织
AQUASTAT	全球水和农业信息系统
ARD	农业和农村发展
CBD (or UN-CBD)	联合国生物多样性公约
CCLM	章程及法律事务委员会
CCP	商品问题委员会
CCRF	负责任渔业行为守则
CDM	清洁发展机制
CFS	世界粮食安全委员会
CGRFA	粮食和农业遗传资源委员会
CITES	濒危野生动植物种国际贸易公约
COAG	农业委员会
COFI	渔业委员会
CPF	森林合作伙伴关系
DG	总干事
DDG	副总干事
FAO	联合国粮食及农业组织
FAOR	粮农组织驻国家代表
FFS	农民田间学校
GAD PoA	性别与发展行动计划
GEF	全球环境基金
GHG	温室气体
GPA	全球行动计划
IAEA	国际原子能机构
ICR	执行工作完成报告
IEE	粮农组织独立外部评价
IFAs	影响重点领域
IFI	国际供资机构
IMO	国际海事组织
IPM	有害生物综合防治
IPPC	国际植物保护公约
IPSAS	国际公共部门会计标准
ISPM	国际植物检疫措施标准
IT-PGRFA	粮食和农业植物遗传资源国际条约
IUU	非法、不报告和不管制
JECFA	粮农组织/世界卫生组织食品添加剂专家联合委员会
JEMRA	粮农组织/世界卫生组织微生物风险评估专家联席会议

---

JIU	联合检查组
JMPR	农药残留问题联席会议
JMPR	粮农组织/世界卫生组织农药残留问题联席会议
LDC	最不发达国家
MASSCOTE	运河操作方法绘图系统和服务
MTP	中期计划
NMTPF	国家中期重点框架
NPFS	国家粮食安全计划
ODA	官方发展援助
OECD	经济合作与发展组织
OR	组织结果
PCE	植物检疫能力评价
PCR	项目终结报告
PGRFA	粮食和农业植物遗传资源
PoA	行动计划
Prog	计划
PRSP	扶贫战略文件
PWB	工作计划和预算
RBM	基于结果的管理
RBR	全面彻底审查
REDD	减少森林砍伐和森林退化
Res Mob Strat	资源筹集战略
RFMO	区域渔业管理组织
RPFS	区域粮食安全计划
SEAGA	社会经济及性别分析
SF	战略框架
SO	战略目标
SOCO	农业商品市场状况
SOFA	粮食和农业状况
SOFI	世界粮食不安全状况
SPS	世贸组织卫生和植物检疫措施协定
SSC	共享服务中心
TBT	世贸组织贸易的技术性壁垒
UN-CSD	联合国可持续发展委员会
UNCTAD	联合国贸易与发展会议
UNEG	联合国评价组
UNEP	联合国环境规划署
UNFCCC	联合国气候变化框架公约
UNGA	联合国大会
WHO	世界卫生组织
WIEWS	世界粮食和农业植物遗传资源信息及预警系统
WTO	世界贸易组织

## 主席的前言

- 1) 独立外部评价认为世界需要粮农组织，一个经过改革的粮农组织来应对地球面临的挑战。挑战和机遇均在增加，因为认识到我们面临的高粮价既给农业带来了潜力，又对所有消费者获得充足食物造成威胁。只有粮农组织才能提供全球粮食和农业论坛，综合所有技术学科，统筹技术和政策措施，应对 21 世纪的农业挑战，也就是可持续地为到 2050 年将增加 50%的世界人口提供买得起的食物，使小农和农业劳动者摆脱贫困。
- 2) 粮农组织大会在 2007 年 11 月第三十四会议上为我们提出了一项艰巨的任务。独立外部评价的主要结论简而言之就是“改革增长”。在不到一年的时间内，我们将根据该评价报告确定粮农组织未来的征途，即粮农组织革新图变的征途，成员、粮农组织管理层和职员都将在这一征途中彰显主人意识。
- 3) 我认为我们对这项挑战作出了回应，回应的结果就在提交给诸位的这份报告中。成员和管理层密切合作提出的，可能是一个联合国主要机构所曾设想的意义最深远的改革。我感谢成员对我的信任，让我主持这项工作，感谢成员对我们工作各个方面作出持续而宝贵的贡献。我特别感谢独立外部评价后续行动大会委员会各位副主席，各工作组主席、副主席、发言人和成员，主席团成员，大会委员会秘书处和粮农组织高级管理层。如果没有所有各方的大力支持和辛勤努力，就没有这项全面的《近期行动计划》。
- 4) 现在必须实施我们的《近期行动计划》，需要注重实效，可能时作出必要和进一步的调整。在这一征途上，我们必须意识到和防范风险，既要保持乐观，又要面对现实：
  - a) 要想把握契机，实现预期的改进，就必须为迅速启动这一进程提供资源。2009 年需要主要通过预算外自愿捐款获得资金。如果得不到自愿捐款，或者自愿捐款提供得晚，改革就可能推迟起步，行动次序就会被打乱，成员、管理层以及职工就可能失去信心；
  - b) 执行工作操之过急，也可能欲速不达。提出的要求可能过高，执行工作在所有方面同时铺开，使负荷超过粮农组织秘书处和领导机构的制定、执行和监督能力；
  - c) 世界面临众多重大挑战，那些对贫困和饥饿者直接产生影响的挑战同样重要。全体成员和管理层在努力应对这些挑战过程中，可能会分散对粮农组织革新图变议程—即《近期行动计划》实施工作的注意力。

5) 现通过本报告将我们《2009—11 年近期行动计划》提交大会特别会议审批。我们为正在展开的改革进程确定了框架，以应对粮农组织为粮食、农业和供养整个世界作出贡献方面不断出现的挑战。报告为这一征途头几步提出了一份明确的时间表。实施工作现已真正开始。这需要各级管理人员继续集中精力，粮农组织领导机构作出一致承诺，并与其他方面建立伙伴关系，不仅仅是来自粮农组织的单向伙伴关系。多边系统迫切需要一个经过改革、有效而务实的伙伴，即我们的粮农组织，帮助世界走向更好的未来。正如上文所强调的，我们必须为实施《近期行动计划》找到资源，提高粮农组织在所有活动领域中的有效影响。我们不能分散精力。作为这一过程的主持人，我呼吁所有各位“为实现粮农组织的振兴而努力”。

大会独立外部评价后续行动委员会  
(大会委员会) 主席  
Mohammad Saeid Noori-Naeini

## 总干事的致辞

- 1) 成员国、粮农组织管理层和职工共同的远景是一个无饥饿和无营养不良的世界，在这个世界上，粮食和农业为提高所有人，尤其是最贫困者的生活水准作出贡献。当今世界受到深刻的金融危机和高粮价的震荡，趋势正朝着不利的方向发展。饥饿者队伍越来越长，人数已达难以令人接受的9.23亿，2015年之前实现世界饥饿者人数减半的重大目标，如今看来希望渺茫。迎接未来的挑战，如实现粮食生产翻番，为预计将从今天的60亿增加到本世纪中大约90亿的世界人口提供食物，并为解决新出现的问题如气候变化采取所需行动，确实需要一个改革振兴的组织，在国际上全面的重大应对活动中发挥其应有的伙伴作用。
- 2) 因此，很高兴看到粮农组织从其对治理安排、计划和重点以及系统、行政管理和组织结构进行彻底的独立审查中获益。60年来，发展情况发生了明显的变化，但本组织的主要宗旨一如既往，仍然十分重要。正如独立外部评价所指出的，世界面临“不断出现的新挑战，只有一个拥有粮农组织职责和经验的全球组织才能合理、权威地予以应对。”
- 3) 我们大家，包括全体成员、管理层和职工，都希望粮农组织能够在多边系统中作为一个受到高度评价的伙伴，开展有效、务实的活动，着力满足成员的需要，依托自身的比较优势来实现成效。我十分赞赏成员对本组织的未来作出的承诺，10个月的热烈审议过程展现了这种承诺。这使人们认识到拥有如此广泛而多元全球职责的这样一个组织的复杂性。详细的讨论加深了我们对成员的关注和总体优先重点的认识，为制定新颖《战略框架》和《中期计划》的成分作出了贡献。管理层高兴地应邀参与了这一过程，既作为主要利益相关者，又作为专家咨询来源，在其中发挥了积极主动的作用。共同努力的结果是提出了这项全面的《近期行动计划》—我们实现粮农组织革新图变的宏伟路线图。
- 4) 实现革新图变首先要商定一项可行的计划。这一过程将历时三年，2009年还有许多细节要敲定。无疑仍将需要发扬折衷精神，应对复杂挑战不会有单一的办法。然而我确信，只要全体成员通过大会将批准的治理结构不断努力，管理层责无旁贷地参与，这一征途将通往成功。
- 5) 成功的一项关键因素将是管理层致力于革新图变。2007年年底以来，在大会批准《近期行动计划》之前，在我授权范围内开展了117项早期行动，我们在2008年期间为独立外部评价后续行动过程提供了支持，这些都切实表明了我们迄今作出的努力。我们还响应2007年大会的号召，立即采取行动，在2008—09年进一步实现2 210万美元的增效节支。在我们为未来艰巨的任务制定计划时，我向全

体成员保证将不会缺少这项关键的成功要素。我个人和管理层均承诺将竭尽全力，确保全面及时实施《近期行动计划》。我们将采取一切必要行动，实现《近期行动计划》中确定的可能产生的节约，并将其重新投入本组织的计划之中。我还将为指导和监督《近期行动计划》的实施，加强管理和决策支持结构。

6) 2009年期间，我们必须共同努力，利用《近期行动计划》中提出的成分草案，最终制定《战略框架》和《中期计划》。《近期行动计划》为进一步明确我们的目标，更加突出粮农组织的核心职能和优先重点奠定了基础。与此同时，成员的监督管理将得到改进，我们将着手加强总部与区域管理机构之间的协调一致。我们还将实行彻底的行政系统改革和组织改革，大大提高我们的绩效。任务繁重，但能够也必须完成。

7) 修订后的战略和预算框架，为我们利用所有资金来源包括分摊会费和自愿捐款开展实质性工作，提供了一个注重结果的新焦点，奠定了“改革增长”的基础。分析成员的需要和依托核心职能中所体现的本组织的优势，将成为确定优先重点，制定结果、目标、指标的指南。这将使我们能够对绩效进行密切监督和加强评价，使管理层和全体成员都能受益。焦点的改进可能包括使我们现有《工作计划和预算》中计划实体数量预计减少三分之二之多。我们必须履行在职责的各个方面促进行动的责任，同时也必须向成员显示，我们考虑了在相同或相关领域中开展活动的伙伴组织的能力。我们还必须确保在预算中把行政与业务费用分开，尤其是坚持对明显改进管理和行政负责的原则。

8) 这次独立外部评价的过程不同于粮农组织以往的审查，它对治理工作以及成员和秘书处的作用、责任给予了明确的重视。我相信，治理领域提出的建议，将如期明确领导机构的作用，精简其运作，建立信任，加强全体成员与管理层之间的伙伴关系。我对此表示衷心的欢迎。

9) 改进粮农组织的业务方式对这一改革至关重要，我欢迎开展全面彻底审查的顾问就本组织人力和财政资源的管理和行政的各个方面提出的第一份报告。该报告指出，粮农组织的行政费用与多边机构是可比的，但认为还有改进服务文化的可能。我们能够也将采取更多的行动，取消多余的行政过程，精简日常工作和决策。显然，我们拥有改革行政工作，实现业务方式现代化，以反映联合国系统之外在行政交易处理、决策支持系统、人力资源管理等领域的最佳方法的基础。我们将成立一个专门的内部小组，实施全面彻底审查将在2009年提出的行动计划。

10) 人力资源管理领域的改革，对粮农组织这样一个知识型组织尤为重要。我们在这一领域已经取得了良好的开端，制定了一项新的人力资源战略，并得到全体成员的支持。我们正在试行一个新的基于结果的绩效管理系统，其目的是通过

按照切合实际的指标和规定的能力要求进行考核，加强职工发展和责任感。这一系统将与360度绩效评估相结合，同样适用于高级管理人员。精简招聘工作和提高其透明度方面也取得了切实的进展。人力资源改革将仍然是一项高度优先重点，我完全支持领导机构从2009年起加强对我们的行动进行监管的意图。

11) 毫无疑问，成功实施《近期行动计划》和全面彻底审查的建议，将需要全体职工包括总部和下放办事处的所有职工的积极参与。正是本着这一精神，我于9月份成立了变革小组，其中包括来自总部和各下放办事处的成员，该变革小组已经开始工作。我相信业将证明它能够发挥孕育和促进变革的作用，进行全组织开放性对话，指导我们在全体职工之间形成一种不同的互动作风。改革从来都不会迅速见效，但我们将立即着手实现一些切实的变化，努力树立对这一过程的信心。实施《近期行动计划》的一个重要特征将是职工的有效参与，为了有意义的磋商和参与，将需要留出足够的时间和确定切合实际的完成日期。

12) 调整粮农组织结构，进一步明确总部与各下放办事处之间的关系和报告途径方面也取得了良好的进展。《近期行动计划》明确提出了指导原则和总部新的高层组织结构，使本组织为采纳一个新的高级管理决策模式做好了准备。2009年，我们将为下一个两年度实行总部结构调整开展所需的详细准备工作。其中将包括为减少总部管理层级，从2010年起取消三分之一的主管（D-级）职位，成立一个人数不多的高级主管小组做好计划。这一改革将涉及向所有各级管理人员赋权并增加其责任。我们还将审查国家办事处的覆盖范围标准，以期提高效率和满足成员的需要。

13) 独立外部评价提醒我们注意成功实现改革道路上的障碍，指出易犯的一个主要错误“往往是可获得的资源与过分远大的目标不相匹配”。《近期行动计划》目标的确远大，强调有必要为2009年提供暂定额度为2 180万美元的预算外自愿捐款。如今的挑战是大会特别会议一旦批准这项计划，要不失时机，立即着手实施。我确信全体成员将表现出确保革新图变获得所需自愿捐款的政治意愿，因为谁也不会质疑今后这项任务的艰巨性。我们将继续在批准的预算范围内执行目前的工作计划，同时我们将改造我们的组织，使其真正适应21世纪。

14) 我们决心在我的指导下实现我们共同的愿望，三年后我将交给我的接任者的粮农组织，将完全能够满足其成员不断变化的需要和期望。因此，我向大会特别会议提出这项《近期行动计划》。我还想再次强调，管理层将继续致力于推动这一进程，我期待在我们进入执行阶段时得到全体成员的继续支持。

## 粮农组织革新图变《近期行动计划》 主席的执行概要

- 1) 对粮农组织的独立外部评价发现“世界需要粮农组织，但需要的是一个更为相关和切实有效的粮农组织，以及更加明确的优先重点”。评价提出了 100 多项建议，为成员决定粮农组织革新图变的一揽子措施奠定了基础。大会 2007 年会议欢迎独立外部评价的结果和总干事的管理层回应。会议上成立了一个对本组织所有成员开放的大会委员会，并要求在一年时间里就《近期行动计划》提出建议，其中包括粮农组织新的《战略框架》和《中期计划》的成分，以便实施改革。大会委员会的报告对此要求做出响应。
- 2) 大会委员会紧张地工作了 10 个月，在粮农组织管理层的支持下，通过三个工作组开展工作。大会委员会对独立外部评价的结果和管理层的回应进行详细分析，然后拟定了自己的一套建议，现将其提交粮农组织大会的特别会议。这些建议是粮农组织革新图变的必要组成部分，获得了成员的一致同意并得到粮农组织管理层的充分支持。

**《近期行动计划》**详细列出了粮农组织**改革增长**所需采取的行动，提出了时间指标，说明了费用和节约方面的资源影响。

《近期行动计划》分为四个主要部分和一个附件：

- **粮农组织的优先重点和计划**：本部分详细论述了新提出的基于结果的框架，用于制定粮农组织所有计划，包括粮农组织的远景和总体目标、战略目标以及优先重点确定和资源管理方法。结果是，粮农组织的重点将从其具体工作转为更加注重其活动在国家和全球一级对成员国的影响；
- **治理改革**：本部分涉及效率、效益和成员主人意识。建议采取措施，加强粮农组织领导机构在确保总体政策和管理一致性方面的独特作用，以及他们在尊重领导机构和管理层不同作用的同时行使执行监督的职能；
- **系统、计划和预算改革及文化变革和组织结构调整**：本部分就计划制定和预算编制周期改革和将自愿捐款的筹措作为一项联合计划提出了一系列详细的措施，由成员国明确规定优先重点。它还建议采取措施：赋予责任并实行问责制；加强人力资源；精简行政管理；和提高总部和下放办事处的成效，同时腾出资源用于技术工作；
- 实施《近期行动计划》，包括治理和管理后续行动安排；以及
- 附件：费用、节约、资源需求概况和 2009 - 2011 年实施工作时间表

### **基于结果的规划和实施工作**

- 3) 《近期行动计划》的一个基本成分就是关于粮农组织的工作的基于结果的新框架。它将为“**改革增长**”提供基础，根据成员需求确定优先次序和工作重点，明确手段—目的关系，粮农组织将以此对成员国内部和为成员国取得商定的

影响作出贡献。它将把全组织的注意力从利用分摊会费开展的工作，转向通过综合应用分摊会费和自愿提供的预算外捐款而预期取得的成果，增加透明度，为监测奠定更好的基础。

4) 新的战略框架、《中期计划》和《工作计划和预算》将采用一体化的以结果为基础的层级结构，其中：

- a) **粮农组织的远景和三大总体目标**是成员国希望在粮农组织授权领域内产生的根本的发展影响；
- b) **战略目标**对总体目标作出贡献，阐明成员国利用粮农组织的贡献，预期在10年时限内在国家、区域和全球各级产生的影响；
- c) **组织结果**界定成员国和伙伴预期通过使用粮农组织的产品和服务，在争取实现各项战略目标过程中取得的结果；
- d) **核心职能**是粮农组织依据本组织的比较优势，用于实现结果的关键手段。

## **本组织的优先重点和计划**

5) **确定组织结果的优先次序和突出重点**：基于结果的框架有助于确定粮农组织工作的优先次序、特性并突出重点，这对于粮农组织各方面的工作都十分重要，尤其是在组织结果层面至关重要，以便提高效率，有效地向成员和其他利益相关方提供服务。粮农组织必须履行促进其授权各个方面的行动的责任，同时为明显促进实现战略目标的组织结果分配资源。在这一前提下，将绝对优先重视成员的需要，应对新出现的挑战。组织结果的实现将整合应用分摊会费和预算外自愿捐款取得的结果。

6) 正是在“结果”层面，在以下重大领域确定了粮农组织工作的主要结果，如“食物权”，以及为增加粮食生产创造有利环境和最需要粮食者获得粮食的手段和其他重要食品安全领域等相关问题，其中包括支持制定必要的政策框架和建设国家机构能力。

7) 粮农组织对其工作的计划、实施和评估进行的重要创新将反馈到管理层的决策工作中，促进领导机构的监督，既按照商定重点监督所有资源的利用，又从各成员国和全社会获得的利益角度对资源效益进行监督。正在为组织结果制定目标和指标以便评价进展情况，并将建立一个基于结果的监督系统。同一系统和数据还将通过评价工作，促进在目标层面的影响评估。

8) 将成立一个新的大会委员会，在2009年期间继续开展独立外部评价的后续工作。该委员会将与管理层密切合作，进一步确定《2010—13年中期计划》和《2010—11年工作计划和预算》的优先重点。对成员需要的分析将与“核心职能”中所含本组织比较优势的应用潜力的评估相结合，每项核心职能的基础是一项战略，这项战略将有助于确保协调一致，组织部门之间开展合作，相互学习和争取卓越。该项分析将包括下述考虑：各项工作领域中原先的组织绩效；现有技术能力，包括跨学科性；以及整合宣传、规范工作和技术合作方面的优势等因素。该项分析将确认在有些领域中，粮农组织需要加强其提供成员所需服务的能力。

力，并认识到鉴于粮农组织授权广泛而资源有限，还将考虑成员国能否获得服务或产品的替代性供应来源以及粮农组织的比较优势。避免重复和携手合作至关重要，尤其是与联合国系统的其他组织，同时与非联合国的实体，包括公共和私营部门的实体合作。

**粮农组织的远景和总体目标：**粮农组织的远景是建设一个无饥饿、无营养不良的世界。在这个世界中，粮食和农业<sup>1</sup>以经济、社会和环境可持续方式，为提高所有人，特别最贫困人口的生活水准作出贡献。为了便于实现这一远景和千年发展目标，粮农组织将促进粮食和可持续农业对实现三大总体目标不断作出贡献：

- 减少遭受饥饿的绝对人数，逐步确保建设一个所有人在任何时候都能获得充足、安全和富有营养的食物，满足其过上积极、健康生活的膳食需要和食物喜爱的世界；
- 通过增加粮食产量、加强农村发展及改善可持续生计，消除贫困，为所有人推动经济和社会进步；
- 为了当代和子孙后代的利益，可持续管理和利用自然资源，包括土地、水、空气、气候和遗传资源。

### **粮农组织的战略目标：**

- 实现作物生产的可持续集约化；
- 增加可持续畜牧生产；
- 可持续管理和利用渔业及水产养殖资源；
- 可持续管理森林和树木；
- 可持续管理土地、水和遗传资源，提高对影响粮食和农业的全球环境挑战的应对能力；
- 提高食物链各个环节的食品质量和安全性；
- 为改善生计创造有利市场环境；
- 加强粮食安全和改善营养；
- 提高对粮食和农业的威胁和紧急情况的防备和有效应对能力；
- 农村地区在享有资源、产品、服务和决策权方面实现性别平等；
- 增加公共、私人对农业和农村发展的投资并提高投资效率。

### **核心职能**

- 监测和评估中长期趋势和前景；
- 收集和提供信息、知识和统计资料；
- 制定国际政策、规范和标准；
- 政策和立法备选方案及建议；
- 为获取技术知识和能力建设提供技术支持；
- 宣传和交流
- 跨学科和新颖方法
- 通过伙伴关系和联盟开展工作

<sup>1</sup> 农业包括种植业、畜牧业、林业和渔业的各个方面。

9) 重新制定工作将按照以下主要指导原则进行，以确保实施《近期行动计划》需要重新制定粮农组织许多计划：

- a) 支持各国在可能促进粮食生产可持续发展、粮食安全和扶贫经济增长的领域中制定政策和加强行动能力；
- b) 通过协调政策和管理及提供信息，推动全球和区域发展条件的进步，为国家发展奠定基础；
- c) 帮助全球社会和各成员国解决新出现的问题，如气候变化和高粮价问题。

10) 将为制定组织结果和战略标提供资讯的其他重要手段包括：

- a) 与各国政府制定国家中期重点框架，把粮农组织活动的注意力集中在国家需要上；
- b) 制定分区域和区域重点行动领域。

11) **影响重点领域：**《近期行动计划》还确定了一系列影响重点领域，有助于实现战略目标及其组织结果。这些领域将：

- a) 帮助为可能从增加资金中受益的重点结果分组筹集资源，发挥“旗舰”作用，注重交流和宣传以便更好地吸引自愿提供的预算外资源，建立伙伴关系以补充分摊会费；
- b) 逐步促使以集合方式提供预算外自愿捐款，减少僵硬的附带条件；
- c) 主要解决发展中国家优先重视的问题，注重能力建设，恢复政策管理框架；
- d) 促进领导机构按照商定重点监督预算外资源的使用。

12) **职能目标：**为确保在基于结果的框架内确定粮农组织各方面的工作，包括行政管理和过程，制定了两项职能目标。这两项职能目标将为取得结果规定具体目标和指标，帮助本组织不仅不断提高其技术执行工作的相关性和影响，而且不断提高其效率和对实现战略目标的贡献。这些目标将有助于将行政职能和技术工作分开，以提高透明度，使管理层和成员能够更加密切地监测。这些职能目标：

- a) 与成员国和其他利益相关方，如研究、专业和民间社会组织开展有效合作（伙伴关系和交流）；
- b) 有效务实的行政管理。

## 加强治理和监督

- 13) 《近期行动计划》详述了粮农组织领导机构的运作方面的重大改革，以便：
- a) 更加注重促进全球和区域政策及管理的一致性，处理解决新问题；
  - b) 使全体成员更多地参与本组织的政策制定和工作监督，包括加强对自身议程的主人意识；
  - c) 尽量减少大会、理事会和各委员会之间的重复，明确责任和分工，包括使区域会议成为治理结构的一部分；
  - d) 实现更加灵活的工作方法和提高应对能力；
  - e) 改进向成员提供的用于决定总干事选举的信息；
  - f) 促进更加有效的评价和审计。
- 14) **大会**作为本组织的最终决策机构，履行双重治理职能。大会处理全球粮食和农业问题，对粮农组织本身行使权力。人们认为，在过去几年中，大会的精力集中于本组织的管理之上，牺牲了对重大政策问题的处理。今后，大会将收到两个更好界定的治理部门不断提供的投入。在更加重视促进全球、区域政策问题和管理框架方面，它将主要根据各技术委员会和区域会议提出的建议采取行动。为了履行其治理粮农组织的职能，它将收到理事会提出的明确的、注重行动的建议。大会将不再象至今所做的安排那样，在两年度第二年的 11 月举行会议，而是将在 6 月份举行会议，以便能够对粮农组织的计划和预算过程进行更加有序的规划和监督。
- 15) **理事会**：在充分尊重管理层和领导机构之间责任分工的同时，理事会将根据计划和财政委员会的具体建议确定其本身的执行治理作用。理事会将灵活举行会议，会期长短不一，包括根据大会、计划和财政委员会的安排，更加有效地安排理事会的会议。理事会将对预算外资源和人力资源实行更加有效的监督和监测。理事会本身也将需要向大会提出更加具体的建议，尤其涉及粮农组织的《工作计划和预算》。
- 16) **总干事的选举**：总干事的任期将改为四年，只能连任一次。选举过程将得到加强，以便各政府注意潜在的候选人，使参加理事会和大会会议的成员在选举之前有更多机会对候选人进行评价。
- 17) **评价和审计**：也提出了有关措施，以确保评价和审计职能的更加独立和透明，加强领导机构对这两项工作的作用。

## 提高绩效

- 18) **计划和预算过程及资源管理**：管理机构的会议周期将进行调整，以确保形成一个充分磋商和无缝衔接的过程，使全体成员能够就预算、重点和预期的组织结果作出明确、及时的决定。将采用一个更加一体化的方法，对不同来源的资金进行管理，鼓励自愿捐款，用于处理主要优先重点和补充分摊会费，并确保对这些资金的治理监督。
- 19) **行政和管理系统**：普遍认为事前控制过严，授权不足，对效率和职工积极性都产生了不利影响。已经通过授权实现了一些立即的改进，管理层正在就属于总干事授权范围内的一系列其他建议采取初步行动。一个主要管理咨询公司将于2009年结束的一项全面彻底审查，预期将为行政职能方面进一步提高效率和生产率奠定基础。
- 20) **人力资源政策和方法**：《近期行动计划》中提出的改革认为本组织的职工是其根本资产，建立了一项旨在提高所有各级招聘和晋升的透明度、职业水准和竞争的改革计划，包括最高级职员和顾问。采取的措施还处理了人员配置中的性别和地理平衡问题，包括鼓励总部与下放办事处之间的职工流动和轮岗。还处理了职工问责制和调动积极性的根本问题，并制定了根据与组织结果相联系的切合实际的指标、职位资格和客观评价标准考核绩效的政策。
- 21) **总部和下放办事处的结构调整**：组织改革将提高下放权力的实效和满足成员需要的能力。将调整粮农组织驻国家代表的报告途径，将于2009年进行一项审查，以便使国家办事处覆盖范围更加有效。至少可能将两个主要部分合并和进一步整合总部组织部门，这将有助于打破“筒仓”封闭结构，增加跨部门工作的潜力。将专门为这项工作划拨资源。通过合并部门和减少管理构架中的职位层级，重新部署资源以用于重点技术工作，加强技术层面的专业力量，预期产生大量节约。
- 22) **文化变革和伙伴关系**：文化变革对粮农组织的成功改革至关重要，为实现文化变革而开展的一个进程，将需要粮农组织内部大量参与并改进横向和纵向沟通。《近期行动计划》欢迎管理层成立一个由副总干事领导的文化变革小组，并计划任命一位职业道德官员和成立一个职业道德委员会。文化变革一个必要的内容是更加开放地与其他组织合作，既尽量提高向成员提供服务的成本效益，又通过共享服务提高业务效率。领导机构以及管理层将努力探讨与其他组织，尤其是与设在罗马的粮食和农业组织即农发基金和粮食计划署建立伙伴关系的可能性。粮农组织将在联合国系统的总体改革中发挥合作伙伴的作用。

## **《近期行动计划》的落实和执行**

23) 《近期行动计划》建议成立一个大会委员会，与理事会及计划、财政、章程及法律事务等委员会密切合作，完成《近期行动计划》中尚待开展的工作。这将包括最终制定《战略框架》和《中期计划》，在各个行政方面落实全面彻底审查的结果。

24) 理事会将监测《近期行动计划》实施工作的进展，并负全部责任。

25) 管理层正在为实施《近期行动计划》建立一个管理和决策支持结构，成立了一个内部小组来实施对粮农组织业务模式、行政财务事项进行全面彻底审查可能提出的最终行动计划。

26) 改革十分迫切，但也要认真确定次序，以便在保持本组织执行能力的同时，尽快提高绩效和确保效率增长。第一年（2009 年）将启动本组织内部的结构调整，实行人力资源和行政系统改革。将编制修订的《战略框架》、《2010—13 年中期计划》和《2010—2011 年工作计划和预算》，首次整合分摊会费和预期的自愿捐款。2009 年期间，还将对本组织的基本法律文件作出必要的修改，由全体成员在 2009 年 11 月的大会上审批。新的治理周期，包括大会两年度会议从 11 月提前到 6 月，并相应调整所有其他领导机构会议的日期等，将从 2010—11 两年度实行。

27) 总之，多边系统中需要一个经过改革、有效务实的粮农组织作为伙伴，但没有资源就无法进行《近期行动计划》中详述和上文概述的改革。本着改革增长的精神，一致认为改革产生的节约将重新投入本组织的计划。启动这一进程需要额外的资源，这些资源将产生高额投资回报，尤其是通过确保成员从加强战略目标的执行工作中和从组织、行政改革的迅速进展中获得初步利益。

大会独立外部评价后续行动委员会

（大会委员会）主席

Mohammad Saeid Noori-Naeini

## 引 言

在向大会提交报告时，大会独立外部评价后续行动委员会希望对粮农组织管理层和总干事在整个过程中给予的大力支持表示感谢。委员会还希望对其主席 Mohammad Saeid Noori Naeni 教授和各位副主席，以及对各工作组和主席团的主席和成员表示感谢，他们不懈努力，使大会委员会的工作得以圆满完成。

1) **背景**：在 2005 年 11 月的第一二九届会议上，粮农组织理事会作出一项决定，后经 11 月下旬大会第三十三届会议批准，确定了粮农组织独立外部评价的最终安排，包括商定了评价的职责范围和为独立外部评价成立理事会委员会。独立外部评价的报告于 2007 年 11 月提交理事会第一三三届会议和大会第三十四届会议。

2) 大会第三十四届会议批准了**第 5/2007 号决议 - 粮农组织独立外部评价后续行动**（全文见本报告附件 4）。这项决议欢迎“独立外部评价的报告，该报告将为全体成员就本组织改革增长的一揽子综合计划的决策奠定基础”。决议还欢迎“总干事的管理层的“原则性”回应，“原则性”回应将进一步协助各成员作出决定。”大会决定：“在系统审查独立外部评价报告、其结论和建议以及管理层的回应之后，为粮农组织革新图变制定一项近期行动计划和战略框架。该行动计划将阐述：

- a) 粮农组织的远景和计划重点：i) 2009 - 2011 年的优先重点和计划调整；和 ii) 长期战略框架的主要成分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) 机构文化变革和行政管理系统改革；和 ii) 结构调整，提高实效和效率。

在阐述改革的每项行动时，近期行动计划将具体说明：所涉财务影响；拟实现的目标；实施时间表；以及 2009 - 2011 年期间的实施步骤。”

3) 为了制定近期行动计划，该决议根据“粮农组织章程第 VI 条建立了一个确定时限的大会委员会，负责及时完成向 2008 年大会特别会议提出近期行动计划建议的工作。该委员会将向本组织全体成员开放，请他们充分参与。”委员会的职能定义为“：

- a) 向大会提出近期行动计划建议；
- 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。”

4) 大会独立外部评价后续行动委员会（大会委员会）于 2007 年 11 月举行了第一次会议，并成立了以下三个工作组：

- a) 第一工作组：粮农组织的远景和计划重点；
- b) 第二工作组：治理改革；
- c) 第三工作组：系统改革、文化变革及组织结构调整。

除了这些工作组之外，大会委员会还成立了一个主席团（关于大会委员会、各工作组和主席团成员和官员的详细情况见本报告附件5）。

5) 各工作组于 1 月份举行了第一次会议，并拟定了各自的工作计划，首先是对独立外部评价的各项建议进行审查。下面的《近期行动计划》提出了大会委员会在粮农组织管理层支持下取得的工作成果。

6) 《**近期行动计划**》阐述在大会特别会议之后的三年（2009—11 年）内将为“**粮农组织革新图变**”开展的行动，其中部分工作已经开始。近期行动计划构成大会委员会提交大会特别会议的“第 1/2008 号决议草案—通过粮农组织革新图变近期行动计划”的执行附件。其中包含以下主要章节：

- a) 本组织的重点和计划—《战略框架》和《中期计划》成分概要；
- b) 治理改革；
- c) 系统、计划制定和预算编制改革、文化变革和组织结构调整；
- d) 实施近期行动计划的后续安排；以及
- e) 费用、节约、资源需要概况和实施时间表。

## 《近期行动计划》

### A. 粮农组织的优先重点和计划

#### 《战略框架》和《中期计划》成分概要<sup>2</sup>

- 1) 为了使粮农组织的工作更好地满足成员的需要，**大会**批准将粮农组织的远景和总体目标（插文 1）纳入新的《战略框架》。大会还批准应用下述新的基于结果的计划制定框架。《战略框架》和《中期计划》的下述成分，即战略目标、核心职能、职能目标，以及基于结果的计划文件的陈述形式，原则上也得到批准。影响重点领域概念得到批准，影响重点领域示意性名单已经商定以作为进一步审议的基础。这种基于结果的总体计划将为进一步详细制定正式的基于结果的计划，包括组织结果和指标，以便纳入《2010—13 年中期计划》奠定基础。这项工作的经费已经纳入委员会关于 2009 年后续行动的机构和治理安排建议之中，其中新的大会委员会的一个工作组将集中力量开展向 2009 年大会提出新《战略框架》和《中期计划》正式建议的工作。本概要中介绍的成分将进一步充实，尤其涉及作为大会委员会报告附件 1 所提供的粮农组织管理层的一份文件中提出的可能的结果和指标。
- 2) 计划和预算编制过程的改革以及治理意见和监督安排，将在近期行动计划的“第三部分：计划改革、预算编制和基于结果的监督”中论述。

#### **在粮农组织所有工作中采用基于结果的框架**

- 3) 新的《战略框架》和《中期计划》成分将采用基于结果的一体化构架。该构架将为**“改革增长”**奠定坚实的基础，根据成员国的需要确定优先重点工作，澄清手段—目的关系，粮农组织将以此对成员国内部和为成员国取得商定的影响作出贡献。《中期计划》显然将介绍这一内容，为粮农组织把全组织的注意力从预期利用分摊会费开展的工作，转向通过应用分摊会费和预算外资源取得的成果提供一个框架。以结果为基础加强规划工作的方式结构如下：

- a) **三大总体目标**：这三大目标是成员国希望在粮农组织授权领域内产生的根本的发展影响（见插文 1）；
- b) **战略目标**：战略目标对总体目标作出贡献，表明在国家、区域和全球各级，成员国利用粮农组织作出的贡献，预期在 10 年时限内产生的影响（见插文 2）；
- c) **组织结果**：组织结果界定成员国和伙伴预期通过使用粮农组织的产品和服务，在争取实现各项战略目标过程中取得的结果；

---

<sup>2</sup> 在2007年的会议上，粮农组织大会要求大会委员会提出粮农组织新的《战略框架》和《中期计划》的成分（决议第5/2007号）。《战略框架》和《中期计划》应与《2010—11年工作计划和预算》一起最终制定，提交2009年大会决定。

- d) **核心职能**：核心职能是粮农组织依靠本组织的比较优势，用于实现结果的关键行动手段。

### **插文 1：**

**粮农组织的远景和总体目标**：粮农组织的远景是建设一个无饥饿、无营养不良的世界。在这个世界中，粮食和农业<sup>3</sup>以经济、社会和环境可持续方式，为提高所有人，特别最贫困人口的生活水准作出贡献。为了便于实现这一远景和千年发展目标，粮农组织将促进粮食和可持续农业对实现三大总体目标不断作出贡献：

- 减少遭受饥饿的绝对人数，逐步确保建设一个所有人在任何时候都能获得充足、安全和富有营养的食物，满足其过上积极、健康生活的膳食需要和食物喜爱的世界；
- 通过增加粮食产量、加强农村发展及改善可持续生计，消除贫困，为所有人推动经济和社会进步；
- 为了当代和子孙后代的利益，可持续管理和利用自然资源，包括土地、水、空气、气候和遗传资源。

### **粮农组织的战略目标：**

- 实现作物生产的可持续集约化；
- 增加可持续畜牧生产；
- 可持续管理和利用渔业及水产养殖资源；
- 可持续管理森林和树木；
- 可持续管理土地、水和遗传资源，提高对影响粮食和农业的全球环境挑战的应对能力；
- 提高食物链各个环节的食品质量和安全性；
- 为改善生计创造有利市场环境；
- 加强粮食安全和改善营养；
- 提高对粮食和农业的威胁和紧急情况的防备和有效应对能力；
- 农村地区在享有资源、产品、服务和决策权方面实现性别平等；
- 增加公共、私人对农业和农村发展的投资并提高投资效率。

- 4) 正在为组织结果制定目标和指标，以便评估进展情况，目的是在 2010—11 年期间予以落实。为了便于其应用，将建立一个基于结果的监督系统。对组织结果指标的监督，将为 2012 年向全体成员提出一份有关本组织 2010—11 年绩效的两年度报告奠定基础。同一系统和数据还将通过评价工作，促进在战略目标层面

<sup>3</sup> 农业包括种植业、畜牧业、林业和渔业的各个方面。

的影响评估。粮农组织规划、执行和评价其工作的方法实行的重大革新，将反馈到管理层的决策工作中，促进领导机构的监督，既按照商定重点监督所有资源的利用，又从各成员国和全社会获得的利益角度对资源效益进行监督。

5) 因此，工作计划将通过一整套规划文件提出，其中包括：《战略框架》，时限为 10—15 年（每四年审查一次）；《中期计划》，提出组织结果，涵盖四年时期，但每两年度进行审查和调整；《工作计划和预算》，安排每两年度为促进实现组织结果所需的资源（见《近期行动计划》C 部分）。

## **组织结果**

6) 在确定组织结果方面的进展：组织结果整合了粮农组织在国家、区域和全球各级的行动结果。在确定这些结果及其目标和指标方面取得了重大进展（见大会委员会报告附件 1—粮农组织管理层的文件）。这项工作将及时完成，以便 2009 年大会最终审议《战略框架》、《2010—2013 年中期计划》和《2010—11 年工作计划和预算》。

7) 正是在结果层面，在以下重大领域确定了粮农组织工作的主要结果，如“食物权”，以及为增加粮食生产创造有利环境和需要粮食者获得粮食的手段等相关问题，其中包括支持制定必要的政策框架和建设国家机构能力。同样在这一层面，考虑了粮农组织在食品安全等重要管理领域的工作的特性。在性别、投资和自然资源等领域进一步制定跨部门战略目标的结果，将有助于确保其制定过程主要反映出其余部门性更强的战略目标中的工作，便于全面重视这些重要的工作领域并将其纳入主流活动。

8) 组织结果的完成，将整合应用分摊会费和预算外资源取得的结果。因此将制定结果的目标和指标，以检验应用分摊会费所取得的结果，并考虑到这些结果在多大程度上依靠除分摊预算之外提供的自愿捐款实现。

9) 战略目标的陈述形式及其在中期计划内的组织结果：已经提出了组织结果的一种陈述方式，并在大会委员会报告附件 1 粮农组织管理层的文件中得到部分利用，而且原则上同意在制定中期计划时加以应用。插文 2 对这种形式作了总结。

<b>插文 2：战略目标及其组织结果的陈述形式</b>	
<b>战略目标名称：</b>	
<b>问题和挑战：</b>	
<b>假设和风险：</b>	
<b>组织结果</b>	
<b>结果 1 名称</b>	
<b>实现结果的主要手段</b>	<b>目标和指标</b>

<b>结果 2 名称</b>	
<b>实现结果的主要手段</b>	<b>目标和指标</b>
<b>结果 3 名称</b>	
<b>实现结果的主要手段</b>	<b>目标和指标</b>
<b>对每项组织结果</b>	
<b>为实现战略目标应用组织核心职能的核查清单</b>	
<b>按组织结果（和按分摊会费和预算外资源，按区域）对战略目标预算分类</b>	

10) **排列优先次序和突出工作重点：**排列粮农组织工作的优先次序和突出重点，在基于结果的框架的各个层面都十分重要，尤其是在组织结果层面至关重要，以便提高效率和有效地向成员和其他利益相关方提供服务。粮农组织必须履行促进其授权各个方面的行动的责任，必须为明显促进实现战略目标的组织结果分配资源。在这一前提下，需要绝对优先重视成员的需要，应对新出现的挑战。

11) 在 2009 年进一步确定《中期计划》和《工作计划和预算》的重点活动时，大会委员会将与管理层密切合作，对成员的需要进行分析。对这些需要的分析将与“核心职能”（见插文 4）中所体现的本组织的比较优势的应用潜力分析相结合，并将包括下述考虑：各项工作领域中原先的组织绩效；现有技术能力，包括跨学科性；以及整合宣传、规范工作和技术合作方面的优势等因素。该项分析将认识到在有些需要领域中，粮农组织需要加强其提供服务的能力，并认识到鉴于粮农组织授权广泛而资源有限，成员国能否获得服务或产品的替代性供应来源以及粮农组织的比较优势是重要的考虑因素。避免重复和携手合作至关重要，尤其是与联合国系统的其他组织，同时与非联合国的实体，包括公共和私营部门的实体合作。

12) 考虑到这一点，重新制定粮农组织计划时所应用的指导原则将落实到：

- a) 支持各国在可能促进粮食生产可持续发展、粮食安全和扶贫经济增长的领域中制定政策和加强行动能力；
- b) 通过协调政策和管理及提供信息，推动全球和区域发展条件的进步，为国家发展奠定基础；
- c) 帮助全球社会和各成员国解决新出现的问题，如气候变化和高粮价问题。

13) 因此，成员将要求证明组织结果的制定充分考虑了这些因素，基于结果的监督系统和评价将有利于保证做到这一点。为制定组织结果和战略目标提供资讯的其他重要手段包括：

- a) 与各国政府一起制定国家中期重点框架，把粮农组织活动的注意力集中在国家需要上；
- b) 以磋商方式系统地制定分区域和区域重点行动领域，并使区域会议参与磋商；

c) 在全球一级，确定数量有限的影响重点领域（见下文）。

14) **影响重点领域对战略目标及其商定的组织结果作出贡献**，构成其内部或相互之间的一个焦点，而且：

- a) 帮助为可能从增加资金中受益的重点结果分组筹集资源，发挥“旗舰”作用，为更好地吸引自愿提供的预算外资源和伙伴关系以补充分摊会费提供一种交流和宣传手段；
- b) 逐步促使以集合方式提供预算外自愿捐款，减少僵硬的附带条件；
- c) 主要解决发展中国家优先重视的问题，注重能力建设，恢复正常的政治管理框架；
- d) 促进领导机构按照商定重点监督预算外资源的使用。

15) 影响重点领域的期限约为四年，其基础是一项战略和结果指标，每两年度将作为中期规划过程的一部分进行一次审查，可根据新出现的需要和结果予以终止、调整或添加。

**插文 3：影响重点领域的示意性初步清单：**

- **在当前粮食危机和气候变化背景下为实现全球粮食安全采取行动**：在联合国系统关于应对全球粮食危机的全面行动框架内采取短期、中期和长期行动，形成较长期的抵御能力，促进全球粮食安全，方法是支持发展中国家尤其是小农的粮食生产可持续增长，包括通过应对粮价飞涨计划（近期需要）和支持国家、区域粮食安全计划。
- **防止和减轻跨界动植物病虫害和食品安全事件的不利影响**（对经济、社会、健康的不利影响）。
- **为可持续森林管理加强信息基础**：加强各国依靠及时可靠的信息管理森林和树木的能力。
- **实施《负责任渔业行为守则》**（渔业守则 - 全球负责任渔业伙伴关系）以确保可持续渔业和水产养殖成为国家、区域、全球各级粮食生产和资源管理系统的组成部分，尤其是通过能力建设。
- **应对土地和水资源短缺**：提高改进土地和水资源治理、获取和管理的能力，包括考虑气候变化，并以非洲为重点
- **信息及统计**：加强国家、区域和全球生成可靠信息和统计数据的能力，从而改善国家和全球一级有关农业和与战胜饥饿作斗争方面的决策。
- **标准制定和管理**：提高国家和全球制定和实施条例和标准的能力，特别注重发展中国家的能力和参与（植物保护、食品安全、遗传资源）。

## 核心职能

16) 粮农组织的八项核心职能界定利用本组织比较优势实现这些结果的行动手段和重要方式。每项核心职能的基础是一项战略，这项战略将有助于确保采用协调一致的方法，组织部门之间开展合作，相互学习和争取做到最好。

### 插文 4：粮农组织的核心职能

- 指明**长期前景**，引领对粮食安全、农业、渔业和林业**趋势的监测和评估**；
- 促进**收集、传播和应用信息及知识**，包括**统计资料**；
- 商签国际文书，制定规范、标准和自愿准则，支持制定国家法律文书，并促进其实施；
- 阐明**政策和战略备选方案及建议**；
- 对以下方面提供**技术支持**：
  - 促进技术转让，
  - 促进变革，
  - 提高特别是农村机构的能力，
- 开展**宣传和交流**，形成政治意愿，促进全世界认识粮农组织授权领域中所需的行动；
- 采用一体化**跨学科和创新的方法**处理粮农组织的技术工作和支持服务；
- 在需要采取联合行动的领域通过建立强有力的**伙伴关系和联盟**开展工作。

## 职能目标

17) 为了确保在基于结果的框架内确定粮农组织各方面的工作，包括行政管理和过程，阐明了两项职能目标：

- a) 与成员国和利益相关方开展有效合作（伙伴关系和交流）；以及
- b) 有效务实的行政管理。

18) 还将为这些目标结果确定指标和示意数，帮助粮农组织在不断加强其技术执行工作的相关性和影响的同时提高其效率和对实现战略目标的贡献。

## 管理责任

19) 将为各项战略目标、组织结果、影响重点领域、核心职能和职能目标规定在制定、实施和评价整个周期内的明确管理责任。管理人员将承担不仅在提供产品和服务方面，而且在这些产品和服务取得的结果方面取得进展的责任。

**粮农组织战略目标和新的基于结果的计划模式 - 行动矩阵表**

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 ( 百万 )	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
1.1	7.5	决定应用新的基于结果的框架	大会	2008	( 见第三工作组 - 人力资源培训 )	( 见第三工作组 - 人力资源培训 )
1.2	7.1	决定粮农组织的远景和总体目标	大会	2008	0	0
1.3	7.1	原则上决定战略目标、职能目标和核心职能	大会	2008	0	0
1.4	7.1	原则上通过战略目标和组织结果的陈述	2008 年大会	2008	0	0
1.5	7.2	确定影响重点领域，对目标进行概述，通过示意性名单为进一步制定工作奠定基础	2008 年大会	2008 - 2009	0	0
1.6	7.5	建立基于结果的监测系统	管理层	2009	( 见第三部分 - 计划改革、预算编制和基于结果的管理；资源筹措战略 )	( 见第三部分 - 计划改革、预算编制和基于结果的管理；资源筹措战略 )
1.7	7.1	制定和通过应用新模式的完整的《战略框架》、《中期计划》及《工作计划和预算》	大会委员会 / 理事会 / 大会	2009	同上	同上
1.8	7.5	根据新的基于结果的系统提出关于 2010 - 11 年组织绩效的第一次报告	理事会 / 大会	2012	同上	同上

## B. 治理改革

### 领导机构

#### 治理重点

20) 粮农组织领导机构有两项主要不同职能<sup>4</sup>:

- a) 对世界粮食和农业形势进行审议及寻求政府之间关于国际主要粮食和农业问题，包括其国家影响的全球和区域政策的一致性，制定或修改国际文书，包括条约、公约和法规；
- b) 粮农组织作为“一个组织”的执行决策和监督，包括其计划和预算。

#### 治理重点 - 行动矩阵表

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约美元(百万)	
编号	独立外部评价建议编号	行动			投资	每两年度经常性
2.1	4.4 和 4.5	<b>总体政策一致性和管理框架</b> ：系统地审议全球状况以确定为加强政策的一致性而需要采取重点活动的那些问题，研究当前的管理框架以确定需要粮农组织或其他论坛采取早期行动的领域。	大会技术委员会各区域会议管理层	2009 - 持续	0	0 (正常计划重点)
2.2		酌情考虑除粮农组织以外的其他论坛提出的有关粮食和农业问题，并向这些论坛提出建议	大会技术委员会区域会议管理层	2010 - 11 两年度持续性	0	0 (正常计划重点)
2.3		见下面 - 关于各领导机构的作用	领导机构	(见下面 - 关于各个领导机构)		
2.4		<b>执行治理</b> ：增强领导机构的作用及扩大领导机构的范围(见下面)	领导机构	(见下面 - 关于各个领导机构)		

#### 粮农组织大会、理事会、计划委员会和财政委员会

21) **粮农组织大会**：大会仍然是粮农组织的最终决策机构，确定总体政策和战略。大会的不同职能将进一步得到强调，减少与理事会的重复讨论。商定了一系列措施使大会更加面向行动，重点更为突出，更能吸引部长和高级官员参加。大会将：

- a) 一般在各技术委员会和区域会议讨论全球粮食和农业问题及管理文书要求并收到这些技术委员会和区域会议的建议之后，是就全球治理问题进行讨论和作决定的最后场所；

<sup>4</sup> 为本项“近期行动计划”目的而审议的方面将包括：理事会、计划和财政委员会、章法委员会、区域会议和理事会的各技术委员会。

- b) 在收到理事会的建议之后就粮农组织的目标、战略和预算作出最后决定  
(见下面的计划和预算过程)

### 大会 - 行动矩阵表

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 ( 百万 )	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
2.5	4.7a	大会每届会议有一个主题，该主题一般由大会根据理事会建议商定	大会/ 理事会	2009 - 持续	0	0
2.6	4.7a	大会将更加重视总体政策问题和国际框架（包括条约、公约和法规），一般根据技术委员会和区域会议及必要时理事会的建议采取行动（它将直接收到技术委员会报告和区域会议报告中的相关部分）	大会	2009 - 持续	0	见 2.12
2.7	4.7c 和 7.3	大会将在每个两年度第二年 6 月举行会议	大会	2011 - 持续	0	0
2.8	4.7c	大会将在考虑理事会建议的基础上批准本组织的重点、战略和预算的编制（见下面的计划和预算程序）	大会	2009 - 持续	0	0
2.9	4.15c	大会报告将注重结论和决定，它们可由起草委员会和“主席之友”酌情确定。逐字记录将提供发言的详情并将以粮农组织所有语言公布。	大会	2009 - 持续	0	见 2.12
2.10	4.7a	正式全体会议将重点更多地放在与成员最为相关的问题上。	大会	2009 - 持续	0	0
2.11		会外活动将作为就发展问题进行非正式交流的论坛。		2009 - 持续	0	0
2.12	4.15	将对做法进行改革，包括工作方式和报告途径，下面有关各机构对此作详细介绍。	大会	2008 - 持续	0	0.4
2.13	4.15	对基本文件进行修改，涉及职能、报告途径、向大会提交建议的作用等，详情在行动矩阵中作了介绍。	大会	2009	0	0

22) **粮农组织理事会：** 理事会的执行治理作用将进一步发展，重视作出明确的决定。将根据议程的需要更为灵活地确定会议的召开时间和会期的长短。理事会将根据计划和财政两委员会的建议，在制定计划和预算方面发挥更加积极的作用，并将扩大其监督和监测职能，特别是关于预算外资源筹集和利用及人力资源开发和利用。

## 理事会 - 行动矩阵表

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 ( 百万 )	
编号	独立外部评价建议编号	行动			投资	每两年度经常性
	2.14	<p>基本文件将对理事会的职能作必要说明，将包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) 在对以下各项进行定义和提出建议方面发挥主要作用：           <ul style="list-style-type: none"> <li>• 理事会本身和除大会外其他领导机构的工作规划和绩效措施；</li> <li>• 按这些措施对绩效进行监测和报告；以及</li> <li>• 该组织的战略、重点和预算；</li> <li>• 总体工作计划；</li> <li>• 不需要大会修改《基本文件》的重大组织改革；</li> <li>• 向大会建议大会议程；</li> </ul> </li> <li>ii) 监督治理决定的实施；</li> <li>iii) 进行监督，确保：           <ul style="list-style-type: none"> <li>• 粮农组织在财务和法律框架内运作；</li> <li>• 进行透明、独立和专业的审计及伦理监督；</li> <li>• 对该组织在促进计划的结果和影响方面的绩效进行透明且独立的评价；</li> <li>• 建立有效的基于结果的预算编制和管理系统；</li> <li>• 人力资源、信息和通讯技术、缔约和采购等的政策和系统，既实用又适用；</li> <li>• 预算外资金能够有效地促进实现该组织的重点目标。</li> </ul> </li> <li>iv) 根据既定的绩效指标监督管理绩效。</li> </ul>	大会	2008 年作决定 2009 年起实施	0	0
2.15	2.16	理事会应就计划和预算决议，包括预算水平，向大会提出明确建议	理事会	2009 - 持续	0	0
2.17	2.18	理事会将根据成员的要求灵活举行会议，会期视议程情况变动（每两年度一般至少举行五次会议）- C 部分图 1 计划和预算规划及审查周期：	理事会	2010 - 持续	0	1.4
2.19	2.20	<ul style="list-style-type: none"> <li>i) 将在计划委员会和财政委员会每次会议之后举行简短会议（至少两天）。</li> <li>ii) 理事会的大会筹备会议应至少在大会前二个月举行，以便考虑各项建议，包括向大会提出大会议程供其敲定。</li> </ul>	理事会	2009 - 持续	0	1.7
2.21	2.22	理事会报告将由决议、决定和建议组成（作逐字记录以便提供详情以及以所有语言公布）	理事会	2009 - 持续	0	0
2.23	4.8	将不再讨论总体政策和管理问题，除非有紧急理由讨论此类问题（由技术委员会和大会处理）	大会	2009 - 持续	0	0
2.24	4.15	将改变理事会的做法，包括工作方式和报告途径（见下面其他机构）	大会 / 理事会	2009 年起	0	0
2.25	4.15	在《基本文件》中修改职能、报告途径等	大会	2009	0	0

## 理事会独立主席

23) 理事会独立主席将发挥更大的促进作用，有助于进一步赋予理事会更好发挥其治理和监督作用的权力。独立主席的这些职能将在《基本文件》中具体说明，将包括为筹备理事会会议与区域小组积极磋商

**理事会独立主席 - 行动矩阵表**

编号	独立外部评价 建议编号	行动	负责最后 决定	开始 - 结束年份		费用或节约 美元 ( 百万 )
				投资	每两年度 经常性	
2.26	4.10a	修订《基本文件》，明确规定理事会独立主席积极促进粮农组织治理的作用，消除与总干事的管理作用出现冲突的可能性，除了主持理事会会议之外还包括： a) 作为成员之间就有争议的问题达成一致的诚实中间人； b) 就工作计划与计划委员会、财政委员会和章法委员会的主席联络，酌情与各技术委员会和区域会议的主席联络，一般出席计划委员会和财政委员会会议及区域会议； c) 在理事会独立主席认为有益时，他/她可随时就筹备和举行会议的行政和组织事项，召集区域小组代表磋商； d) 就成员通过理事会及其计划和财政两委员会及区域会议表明的关注，与粮农组织高级管理层联络； e) 确保理事会掌握对粮农组织的职责极为重要的其他论坛的最新发展情况，酌情与其他领导机构，特别是设在罗马的粮食和农业机构的领导机构保持对话； f) 推动不断改进粮农组织治理的效益、效率和成员的主人意识。 g) 《基本文件》还将具体说明： i) 由大会委员会在听取章法委建议后确定独立主席的理想资格（能力）并提交2009年大会决定； ii) 独立主席需要在罗马参加理事会的所有会议，而且一般每年应在罗马居住至少6至8个月。	大会委员会/ 章法委/ 大会	2009	0	0
2.27						
2.28						
2.29						
2.30						
2.31						
2.32						
2.33						
2.34						

24) **计划委员会和财政委员会**将加强对理事会的咨询作用，增加透明度。计划和财政两委员会及理事会将对议程负起更大责任。两委员会将更加灵活地举行会议，酌情根据议程以及计划和预算规划及审查周期（见 C 部分图 1）变动会期及增加联席会议。将要求两委员会提出明确建议及更加注意政策、战略和重点活动，以便对理事会进行更好的监督和更加积极的指导。

## 计划和财政委员会 - 行动矩阵表

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 ( 百万 )	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
2.35	4.9 和 4.17	<b>关于职能和工作方式的说明</b> 将立即采用，随后对《基本文件》进行修改，包括关于职能的说明：	大会	2009 - 持续	0	0
2.36		i) 计划委员会的职能将强调计划重点、战略和预算，并将包括：审议实地和下放办事处工作；粮农组织在促进总体政策一致性和法规方面的重点；与其他组织建立伙伴关系及进行协调以开展技术工作；				
2.37		ii) 财政委员会将涉及行政管理、服务和人力资源以及财务的所有方面，包括这些工作领域的政策和预算；				
2.38		iii) 两委员会将根据理事会和成员的要求更加灵活地举行会议，酌情根据议程以及计划和预算规划及审查周期（见图 1）变动会期 - （每两年度一般至少举行四次会议）；				
2.39		iv) 两委员会将举行更多联席会议。讨论将在联席会议进行，只要讨论或两委员会有重叠，将产生很大互补作用；				
2.40		v) 将要求两委员会提出明确的建议，更加注意政策、战略和重点活动，以便对理事会进行更好的监督和更加积极的指导；				
2.41		vi) 财政委员会将同意和批准对世界粮食计划署文件的审查标准。				
2.42	4.15	进行变革，包括工作方式（见下面）	大会/ 理事会	2009	0	0
2.43	4.15	在《基本文件》中对两委员会的职能进行修改	大会	2009 - 2011	0	0
2.44	4.9 和 4.17	<b>计划委员会和财政委员会成员、主席和观察员</b> ： - 应将改动纳入《基本文件》，包括成员的选举。成员是国家而不是个人。但国家在提名其代表时，应提出具有必要技术资格的代表，以及：	大会/ 理事会	2009 - 持续	0	0.1
2.45		i) 主席应由理事会根据个人资格选出，将不占有其选举小组的席，亦不代表一个区域或国家（如果主席职位出现空缺，将由委员会选出的该委员会副主席替代，直到理事会选出替补人员）；				
2.46		ii) 除主席外，两委员会的成员数将分别增加到 12 名，非洲、亚洲、拉美加、近东和欧洲每个地区均可拥有最多两名代表，而北美和西南太平洋可由区域分别提名一位代表并由理事会确认（各国可在个别会议或在任期内替换其成员以避免席位空缺）				
2.47		iii) 两委员会，包括联席会议，将向无发言权的观察员开放；				

## 章程及法律事务委员会 - 行动矩阵表

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 ( 百万 )	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
2.48		变动将纳入《基本文件》，其中包括成员的选举。成员是国家而不是个人。但国家在提名其代表时，应提出具有必要技术资格的代表，以及：	大会/ 理事会	2009 - 持续	0	0
2.49		主席将由理事会按个人能力从章法委成员中选出（如果主席职位出现空缺，将由委员会选出的该委员会副主席替代，直到理事会选出替补人员）；			0	0
2.50		委员会将可以由 7 名成员，每个区域有权选出一名并由理事会确认（各国可在个别会议或在任期内替换其成员以避免席位空缺）；			0	0
2.51		各委员会应当向不发言的观察员开放；	理事会	2009 - 持续	0	0

## 各区域会议

25) 区域会议将在以下活动的治理方面发挥重大作用：本区域发展政策的协调一致；讨论与本区域相关的全球重点活动；就粮农组织的重点活动向理事会和大会提出建议，讨论区域内贸易和投资等问题。各区域在这方面所发挥的作用不尽相同。成为治理结构的一个完整部分，附属于大会和理事会。

## 区域会议 - 行动矩阵表

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 ( 百万 )	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
2.52	4.13	将立即改变报告途径、职能和工作方式，然后在《基本文件》中进行修改，包括区域会议的地位变成粮农组织大会委员会：	大会	2008 - 持续	0	0.4 <sup>5</sup>
2.53		a) 职能将包括： i) 提出区域政策一致性问题和关于总体政策问题及法规的区域方面 - 向粮农组织大会报告 ii) 就粮农组织在本区域的计划以及与本区域相关的粮农组织总体计划开展审查并提出建议 - 向理事会提交报告			0	0

<sup>5</sup> 2010年开始

### 区域会议 - 行动矩阵表

2.54		b) 工作方式 - 区域会议将： i) 一般根据该区域粮农组织成员的决定每两年召开，成员之间就会议的议程、形式、日期、会期和必要性进行充分磋商 ii) 任命一名报告员 iii) 主席和报告员将在会议之间留任，而且主席，或如果报告员不在，将根据领导机构就计划和预算过程进行的监督和决策的新周期向粮农组织理事会和大会提交区域会议报告（计财两委员会也将酌情对报告进行审议） iv) 在可能的情况下，与农业领域的其他区域性政府间机构的会议一起举行 v) 区域会议的文件将以可实施建议为重点。			0	0
2.55		在《基本文件》中修改职能、报告途径等	大会	2009	0	0

### 各技术委员会和部长级会议

26) **技术委员会：**技术委员会对于粮农组织的工作至关重要。它们是全体成员委员会，具有不同的作用：首先是在其权限领域进行全球信息交流，制定一致的政策和文书；其次就粮农组织的战略和计划向领导机构提供指导。技术委员会作为全体成员委员会处理世界性问题和粮农组织的计划，将就全球性问题直接向粮农组织大会报告，就粮农组织计划重点和绩效向理事会报告。

### 技术委员会 - 行动矩阵表

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 ( 百万 )	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
2.56	4.11	各委员会将向理事会报告粮农组织的预算、各项计划的重点和战略，并直接向粮农组织大会通报总体政策和法规，成为大会的委员会，以及：	大会	2009 - 持续	0	0
2.57		a) 闭会期间主席将继续办公，向理事会和大会提交报告；				
2.58		b) 工作方式 - 各技术委员会将：				
2.59		i) 根据需要更灵活地确定会期和会议频率，一般每两年至少举行一次会议。他们将讨论新出现的重点问题，可专门为此目的举行会议；				
2.60		ii) 主席将促进就议程、形式和会期与成员充分磋商 iii) 将更多地利用平行会议和会外活动，确保发展中国家和小国有足够的代表参与（非正式会议将包括非政府组织和私营部门，包括发展中国家的代表）；				

### 技术委员会 - 行动矩阵表

2.61		iv)农业委员会(农委)特别应当将畜牧业作为其议程的一部分并留出足够的时间讨论畜牧业;				
2.62		v)商品问题委员会(商品委)将加强与联合国贸发会议和世贸组织的互动;				
2.63		vi)世界粮食安全委员会将恢复其监督及促进世界粮食首脑会议和审查世界粮食不安全状况的作用。				
2.64		进行变革,包括工作方式和报告途径	大会	2009	0	0
2.65		在《基本文件》中修改职能、报告途径等	大会	2009 - 持续	0	0

27) **部长级会议**可在事项涉及技术层面时由大会和理事会召集,这些事项通常出现在技术委员会上并需要获得政治认可和更高的能见度。部长会议的报告通常由粮农组织大会直接审议,并就粮农组织的任何计划问题向理事会咨询。

### 部长级会议 - 行动矩阵表

编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
2.66	4.12	对《基本文件》进行修改,具体说明当技术层面的事项需要政治上认可或需要提高可见度时,大会或理事会可以召集部长级会议。	大会/ 理事会	2009	0	0.1
2.67		部长级会议报告将直接提交大会审议。	大会	2009 年起	0	0

### 法定机构、公约等

28) 法定机构和公约将得到加强,在粮农组织框架内享有更多行政和财务授权和更大程度地自我筹资。它们将能够直接与相关的粮农组织技术委员会接触。它们将向粮农组织理事会和大会报告由粮农组织分摊会费提供资源的那部分资金的使用情况。

### 法定机构、公约、条约、食品法典等 - 行动矩阵表

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 ( 百万 )	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
2.68	4.11g	食品法典和国际植保公约等条约、公约和协议（按粮农组织章程登记）的缔约方会议可通过相关技术委员会，使领导机构引起对问题的重视 - 修改《基本文件》	大会/ 理事会	2009 - 持续	0	0
2.69	4.6	进行一次旨在作出任何必要变更的审查，以加强那些希望通过这样做能够行使财政和行政权力的法定机构的能力，并从其成员那里动员更多的资金，但同时保持在粮农组织的框架内并与之保持报告关系。	管理层/ 理事会/ 大会	2010 - 12	0.3 <sup>6</sup>	0

### 进一步采取行动以提高粮农组织治理的效益

29) 计划采取一系列支持行动，加强关于确保领导机构的独立性、透明度和效益方面的粮农组织治理以及与高级管理层的对话。

### 进一步采取行动以提高粮农组织治理的效益 - 行动矩阵表

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 ( 百万 )	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
2.70	4.4a	理事会、计财委、章法委、区域会议和技术委员会将各自：	理事会	2009 - 持续	0	0.2
2.71		a) 编制至少四年的多年工作计划，每两年编制一次并（根据相应的报告途径）由理事会和/或大会审议；				
2.72		b) 每两年根据工作计划编写进展报告，同样由理事会和/或大会审议。				
2.73		将明确领导机构的职责范围，最好在《基本文件中》	大会	2009		
2.74	4.1c	大会将评估治理改革的绩效，包括区域会议的作用和职能并将一项独立审查作为该过程的一部分。	大会/ 理事会	两年度， 以 2015 年 之前完成 为目标	0.8	0
2.75	8.6b	为了提高透明度及促进交流，总干事将就以下方面向理事会和计财委联席会议报告并与他们进行对话：	理事会	2009 - 持续	0	0
		• 战略框架和中期计划重点； • 高级管理层确定的立即取得进展的重点目标； • 年度和两年度绩效。				
2.76		对《基本文件》中有关所有领导机构的部分进行修订的费用：由法律办公室和章法委执行对《基本文件》的修订工作	管理层	2009	0.2	0

<sup>6</sup> 在2010年

## 评价、审计和组织学习

30) **评价：**一个强有力的学习和问责职能是粮农组织领导机构和高级管理层所必不可少的工具，而且对于两者来说，开展的评估必须同时具有适应性和可行性。粮农组织的评价已经达到较高的水准，为进一步开展工作奠定了扎实的基础。机构安排的透明度和清晰度都很重要。粮农组织的评价政策、战略和机构安排应当综合纳入需经理事会批准的“宪章”。

### 评估 - 行动矩阵表

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 ( 百万 )	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
<b>评价</b>						
2.77	7.10a	在粮农组织秘书处结构内设立一个单独的评价办公室，向总干事或副总干事报告工作，并通过计划委员会向理事会报告工作。	管理层/ 理事会	2009 年 1 月	0	0
2.78	7.11	<b>评价预算：</b> 正常计划评价预算将增至占正常计划预算总额的 0.8 - 1.0% ( 两个两年度 )，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，则评价预算应受到充分保护并拨给评价办公室。 <b>预算外资金的所有供资者将遵守理事会的决定，即至少有 1% 的预算外资金应被用于评估。</b>	大会	2010 - 2013	0	4.5
2.79	7.10d	<b>评价人员配备：</b> a) 招聘 D2 级评价主任。由总干事代表和领导机构代表以及其他联合国机构的评价专家组成的一个小组将对该职位的职责范围和资格说明进行审查，然后参加一个小组筛选并选出一名适当候选人。评价主任的任期应为 4 年固定期限，最多可延长一个任期，至少一年内不能在粮农组织担任另一个职位或顾问； b) 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。按照粮农组织程序，应由评价主任主要负责评价职员的任命及负责顾问的任命。	管理层/ 计划 委员会	2008	0	0 D1 和 D2 之间的差 别将由上述 预算增加款 支付
2.80		<b>质量保证及继续加强评价职能：</b> a) 加强对主要报告的现行独立同行审查 b) 由独立同行组成的一个小组进行两年度审查，使工作与最佳评价方法和标准相一致 - 连同计划委员会的建议一起向管理层和理事会提交报告 c) 每六年对评价职能进行独立评价 - 连同计划委员会的建议一起向管理层和理事会提交报告	评价主任	2009 年 首次平级 评审 2010 年	0	0 上述增加 款项的一 部分为评 价预算
2.81 2.82	7.10b					
2.83	7.10b		评价主任 计划委员 会和管理 层	2013 年 首次评价		0 上述评价 预算增长 的一部分

2.84	7.10c	<b>由理事会批准纳入“章程”的综合评价政策</b> ，包括以上各项以及 <ul style="list-style-type: none"> <li>a) 粮农组织内部评价委员会将酌情与计划委员会协调；</li> <li>b) 滚动式评价计划将继续由领导机构经与内部评价委员会磋商后批准；</li> <li>c) 评价的后续工作将完全制度化，包括一个独立的监测系统以及向计划委员会报告；</li> <li>d) 所有评价报告、管理层回应和后续报告将继续作为公共文件，向粮农组织所有成员提供。关于讨论这些报告以及提请领导机构所有有关成员注意这些报告的努力，也将通过关于各项评价的磋商小组和研讨会进一步加强；</li> <li>e) 评价办公室将发挥制度化的咨询作用，就基于结果的管理及计划和预算编制工作向管理层提供咨询，加强意见反馈和学习过程；</li> <li>f) 评价工作将与联合国系统充分协调，考虑到联合检查组的工作，粮农组织评价办公室将继续与联合国评价小组密切协调。</li> </ul>	理事会	2009	0	0
2.85						
2.86						
2.87						
2.88						
2.89						
2.90						

31) **审计：**必须保持较高的审计标准。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，以减少潜在的利益冲突。审计委员会应通过财政委员会向理事会提交报告，应酌情与理事会磋商。

<b>审计 - 行动矩阵表</b>						
2.91	7.9a	根据现行政策，监察长办公室的工作范围将扩大，包括所有主要组织风险领域，必要时聘请外部专家。	管理层	2008 年起	0	0.3
2.92	7.9b	审计委员会： <ul style="list-style-type: none"> <li>a) 将由总干事任命，其成员由理事会根据总干事和财政委员会的建议批准（总干事），全部为外聘；</li> <li>b) 将通过财政委员会向理事会提交年度报告</li> </ul>	管理层/ 理事会	2009 年起	0	0
2.93						
2.94	7.9f	除了由监察长进行的正常审查外，外聘审计员将负责对总干事直属办公室的审计。	理事会	2008 年起	0	0

### **总干事的任命和任期**

32) 总干事的职位将在选举前尽早公布（截至目前，候选人只由成员国推荐）。将加强措施，要求候选人在选举之前向理事会和大会作正式陈述并回答问题。任职期限将改为四年一期，可能只允许再连任一个四年任期。

## 总干事的任命和任期 - 行动矩阵表

编号	独立外部评价 建议编号	行动	负责最后 决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 ( 百万 )	
					投资	每两年度 经常性
2.95	4.20	采用程序以及对《基本文件》进行修改，使粮农组织成员有更多的机会在选举之前对申请总干事职位的候选人进行评议，包括： a) 申请总干事职位的候选人将在进行选举的大会上演讲。成员将有机会向候选人提问（候选人的费用将由粮农组织预算支付）； b) 申请总干事职位的候选人将在至少比进行选举的大会早 60 天举行的粮农组织理事会的一次会议上演讲。在该次会议上，理事会成员及观察员都有机会向候选人提问（与候选人的会议仅为了了解情况，不会提出任何建议或得出讨论结论）； c) 成员国政府关于申请总干事职位的候选人的提名将在上述理事会会议之前至少 60 天截止。 d) 总干事将要空缺的职位将予以公布，提名时间不得少于 12 个月，应注意所有提名均由成员国完全负责；	大会	2009 年起	0	0.1 每两个 两年度一次
2.96		e) 粮农组织大会将于 2009 年审批大会委员会确定的总干事职位的理想资格。	大会委员会/ 大会	2009	0	0
2.97						
2.98						
2.99						
2.100						
2.101	4.20	在《基本文件》中修改总干事的任期，改为四年，可再连任一个四年任期	大会	2009	0	0

## C. 系统、计划制定和预算编制改革 文化变革及组织结构调整

### 计划制定、预算编制及注重结果的监测工作改革

33) 为了改进粮农组织工作的优先排序、效益、作用和监督，建议对计划制定和预算编制进行重大改革，包括领导机构的作用方面。对于分摊会费和预算外资源将在统一的工作计划中进行管理，进行同样的规划和监督，鼓励预算外资金提供者减少指定资金的用途，增加集合供资。将拟定计划制定和预算编制文件，反映出注重结果的层次构架，这种构架将对结果进行监测和评价。理事会将向大会提议工作计划和分摊预算额度，并对预算外资金作出估计（预算数据将区分行政预算和计划预算，与新的组织结构对应）。粮农组织大会日期将改为每个两年度第二年 6 月，以利于领导机构早日决定分摊会费的最后预算及有序地制定和监督最后工作计划。

#### 计划制定、预算编制及注重结果的监测工作改革 - 行动矩阵表

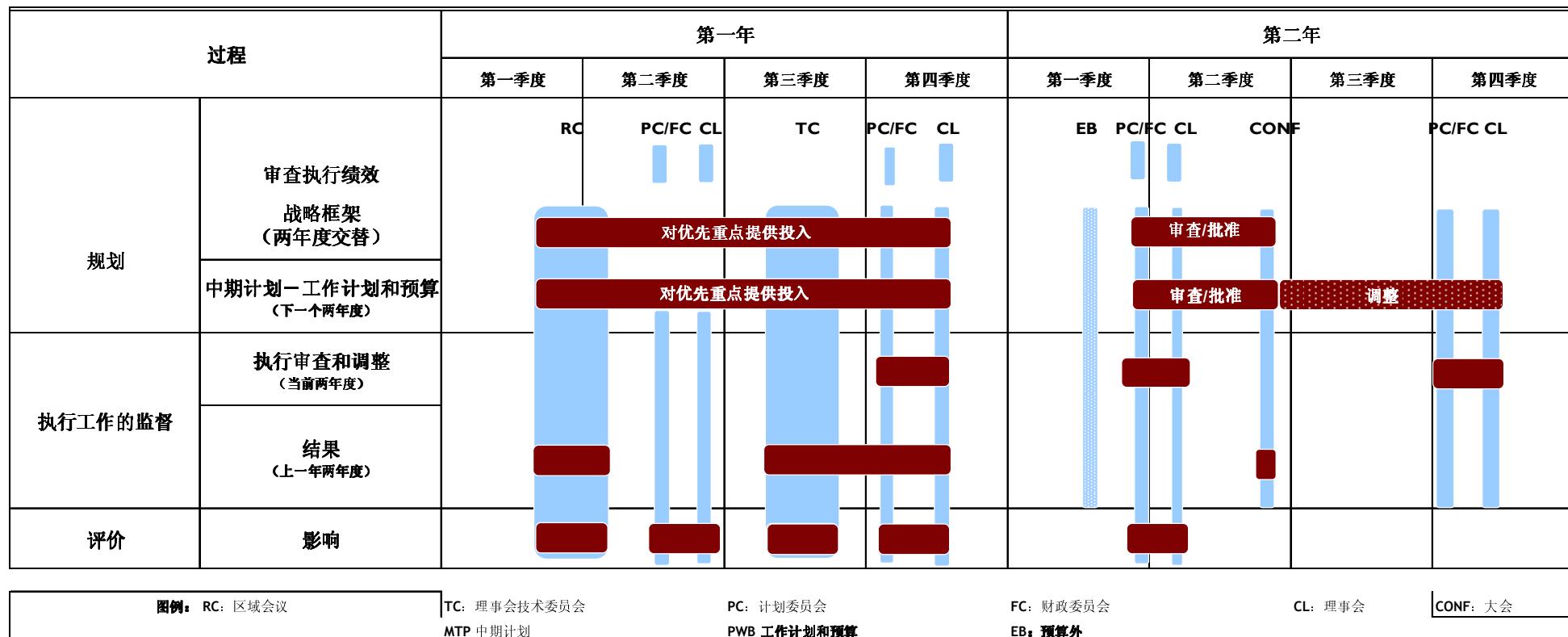
编号	独立外部评价 建议编号	行动	负责最后 决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 ( 百万 )	
					投资	每两年度 经常性
3.1	7.1、7.2 和 3.19	采用修订的计划和预算文件，包括以下部分，这些部分可作为一个单独的文件提供以免重复以及提供全面情况（2009 年首次正式批准用于 2010 - 2011 两年度）：	大会	2009 年起，第一个周期为 2010 - 2011 年	0.2	0.8
		i) 战略框架，时间范围为 10 - 15 年，每四年审查，包括： • 对粮食、农业和农村发展及包括消费者在内的受赡养人民面临的挑战进行分析， • 战略远景， • 成员国的目标，及 成员国和国际社会在粮农组织支持下实现的战略目标，包括成就的示意性目标和指标（大约 8 - 12 年）；				
		ii) 中期计划，时间范围为四年，每两年度审查一次，包括： • 同战略框架的情况一样，成员国和国际社会在粮农组织支持下实现的战略目标； • 组织结果框架（成果）- 最多 80 项，包括核心职能，有助于成员国和国际社会实现战略目标。每项组织结果都将包含可验证的具体完成目标和指标，表明粮农组织的贡献，并表明预算是否由分摊会费提供还是由估计的预算外资源提供（目标可能视预算外资源水平而定）。 性别问题将充分纳入战略框架和工作计划，不再制定单独的行动计划，				

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 ( 百万 )	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 影响重点领域，与结果相结合，注重资源作为一个宣传工具，有利于动员和改进在主要影响领域对预算外资源的监督，</li> <li>• 粮农组织的核心职能，</li> </ul> <p>iii) 职能目标，确保在基于结果的框架中为努力改进工作而开展组织过程和行政工作；</p> <p>iv) <b>工作计划和预算</b>，均涉及一个两年度，预算分为在基于结果的框架中提出的行政预算和计划预算，并提供：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 组织结果框架（成果），同中期计划一样，包括实现各项结果的组织责任；</li> <li>• 量化所有组织结果和义务的成本；</li> <li>• 计算费用增长和打算实现的增效节支；</li> <li>• 为长期负债、资金不足的义务和储备基金提供准备金；</li> <li>• 计划和预算决议草案。</li> </ul> <p>v) 鉴于在计划制定过程中与领导机构持续互动，将取消工作计划和预算概要。</p>				
3.4						
3.5						
3.6	7.5	<p><b>采用一个修改的执行情况监测系统和报告</b>：每个报告都将涉及上个两年度，报告交付及结果目标和指标以及功能性目标的效益指标。本报告将取代当前的计划执行报告。</p> <p><b>采用修改的编制和领导机构决策周期（顺序见下图 1）</b>。从 2011 年开始，<b>粮农组织大会的日期将改为 6 月</b>，所有其他会议的日期也作相应调整。将采用以下周期（会议的预算拨款见 B 治理改革）：</p> <p>i) <u>两年度第一年</u>（理事会至少两届会议）：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 各技术委员会将在各自的职责领域就以下方面进行审议并提出建议：按绩效指标粮农组织在帮助取得结果方面的绩效，包括任何相关评价，<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 中期计划中计划的重点和结果，包括全球治理领域，提出对下个两年度进行调整的建议；</li> </ul></li> <li>• 区域会议将就各自区域内的以下事项进行审议并提出建议： <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 粮农组织依照绩效指标促进实现结果方面的绩效，包括任何相关的评价；</li> <li>◆ 中期计划中列入计划的重点和结果，并为下一个两年度提出调整建议；</li> <li>◆ 需在全球一级审议或通过区域一级额外的行动处理的区域政策问题。</li> </ul></li> </ul>	理事会	<p>第一份报告 2012 年， 随后每 两年度提交</p>	0.4	0
3.7	7.3		大会	<p>2009 年 决定， 第一个周期 为 2010 - 11 年， 然后为随后 的两年度</p>	0	0
3.8						

编号	独立外部评价 建议编号	行动	负责最后 决定	开始 - 结束年份		费用或节约 美元 ( 百万 )	
						投资	每两年度 经常性
3.9		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 理事会、计划委员会和财政委员会将在各自授权领域内对以下方面进行审议及作出决定：           <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 上个两年度的执行情况报告，包括对照指标的执行情况；</li> <li>◆ 主要评价；</li> <li>◆ 下半年的预算和执行情况；</li> <li>◆ 商定的工作计划和预算所必须的任何调整；</li> <li>◆ 预先批准所要求的章与章之间的划拨。</li> </ul> </li> <li>ii) <u>两年度第二年</u> ( 理事会至少两届，很可能三届主要会议 ) :           <ul style="list-style-type: none"> <li>• 计划委员会、财政委员会和理事会将在全年中，就商定的工作计划和预算中所必须的任何调整进行审查并作出决定，预先批准章与章之间所要求的任何划拨；</li> <li>• 1月 - 3月：计划委员会、财政委员会和理事会将审议拟议的中期计划及工作计划和预算。并在每个第二个两年度审议战略框架；</li> <li>• 1月 - 3月：不作为领导机构会议周期的一部分 - 有关成员和其他可能的预算外资金来源及伙伴关系将举行一次非正式会议，交流预算外筹资要求情况，特别是有关影响重点领域；</li> <li>• 3月/4月：理事会将就结果框架和预算事项，包括预算水平，向大会提出明确的建议；</li> <li>• 6月：大会将批准结果框架和预算事项，包括预算水平；</li> <li>• 9月 - 11月：如有必要，计划委员会、财政委员会和理事会将根据大会关于预算水平的决定，审议和批准结果框架和预算拨款方面的任何变动。</li> </ul> </li> </ul>					
3.10	7.3	在《基本文件》中对计划和预算周期，包括领导机构会议的时间进行必要的修改	大会	2009	0	0	
3.11	8.17	除了资本帐户和技术合作计划之外，还规定在两个两年度之间延迟分摊预算中 5% 的付款，以平衡收入和支出，从而减少低效浪费的交易	大会	2009	0	0	

图 1

## 领导机构在改革计划制定、预算编制和基于结果的监督系统中提供投入和进行监督的时间表



## 资源筹集和管理战略

34) 分摊会费将在一体化的资源筹集和管理战略中得到预算外捐款的补充，以支持战略目标中商定的优先重点。这将既促进领导机构的监督，又突出重点和增加影响，同时认识到预算外捐款得不到充分保障（另见第 8 段）。该战略将通过增加集合和计划供资（不同于项目供资），增加预算外资源的可预测性，并将降低交易成本。该战略的重要组成部分将包括：

- a) 领导机构选定的领域，作为中期计划制定过程的一个整体部分，提出预算外资源的重点：
  - 影响重点领域
  - 国家中期重点框架中所确定的国家发展重点
  - 区域和分区域计划
- b) 改进分摊会费管理的一系列措施<sup>7</sup>

**资源筹集和管理战略 - 行动矩阵表**

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 ( 百万 )	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
3.12	7.6	为了补充分摊会费，预期的预算外资源纳入计划制定和预算编制过程，包括确定影响重点领域，同时认识到预算外资源无法充分预测（另见第 8 段和 33 段）：	大会特别会议	2009 年决定，然后持续进行	0.7	0.7
3.13		a) 理事会根据计划委员会和财政委员会的结论和建议在一个综合框架内审议预算外资源的计划及其应用和结果，确保为支持本组织商定的优先重点筹集资源；				
3.14		b) 建立预算外资源和分摊会费的管理结构，把资源筹集的总体战略、政策、管理和协调工作，包括与捐助者的政策关系，交给一个战略、计划制定和资源管理中央办公室负责，并在协调一致的资源筹集框架内把责任下放到各级，尤其是区域和国家一级，包括在粮农组织处理技术合作的部内设立一个小单位，支持下放办事处和执行活动单位与捐助者的联络； <sup>8</sup>				
3.15		c) 大力建设新的伙伴关系，包括与私人基金会的伙伴关系；				

<sup>7</sup> 执行方式将由管理层在2009年通过后续行动大会委员会进一步制定，包括酌情由计划和财政委员会提出建议和意见。

<sup>8</sup> 将在审议全面彻底审查的报告并酌情听取财政委员会的建议之后进一步确定方式。

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 ( 百万 )	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
3.16		d) 不断审查增效措施和利用预算外资金供资的工作的支持服务成本，以确保不同资金来源之间无交叉补贴。			0	0
3.17	4.6	审查根据粮农组织章程第 VI、第 XIV 和第 XV 条签订的条约、公约、协定及类似的机构和文书，以便提高向成员自筹资金的程度（另行动 2.69），向理事会提交报告和向协定各方提交报告。	理事会和 协定各方	2010 - 2012	0	0
3.18	8.16	采取措施，鼓励及时交款，避免拖欠会费，管理资源可获得性，考虑财政委员会的建议，包括：	大会/ 理事会	2008 年 决定 2009 年 开始 持续采用	0	0
3.19		理事会根据财政委员会关于晚交款和拖欠会费状况及其对本组织流动资金的影响的报告进行年度审查				
3.20		a) 在粮农组织主要公共网站上突出报导及时缴纳会费、推迟付款和国家拖欠会费的状况				
3.21		b) 继续应用目前负责任的借款政策以平衡现金流动				

## 技术合作计划

35) 技术合作计划是粮农组织的一项重要计划，使粮农组织能够向发展中国家成员提供催化性技术投入。因此，成员重申承诺增加用于技术合作计划的资源额及其占粮农组织分摊会费资源总额的比例，但须进行事后审计和评价。技术合作计划拨款的责任将交给区域代表，在国家一级分配给粮农组织驻国家代表。

### 技术合作计划 - 行动矩阵表

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 ( 百万 )	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
3.22	3.2c 和 7.8	技术合作计划资源将分配给各区域，由区域代表主管，但 15% 仍然由负责技术合作的部管理，用于紧急情况，3% 用于区域间项目。	大会	2008 年 决定  从 2010 - 11 两年度起 开始 全面实施  2009 年 或 2010 年	0  0  0.7	0  0  (0.9)
3.23		各区域示意性拨款商定如下，由理事会按照中期计划的制定周期每四年审查一次：非洲 40%；亚洲及太平洋 24%；拉丁美洲及加勒比 18%；欧洲 10%；近东 8%。发达国家有资格开展技术合作计划，但资金须全额偿还。				
3.24		技术合作计划项目周期和技术合作计划审批准则在 2009 年审查，重申对最不发达国家、你收入缺粮国、小岛国和内陆国的优先重视，进一步澄清理事会已批准的现有准则，并具体说明：	计划委员会 /理事会			

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 ( 百万 )	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
3.25		a) 审批标准，包括使国家需要与本组织的商定战略目标和组织结果一致；			0	0
3.26		b) 规定国家为审议申请提供所需的起码信息；				
3.27		c) 澄清项目周期 - 明确说明步骤和过程各阶段的审批责任，明确步骤数量，并把权力下放到尽可能最低层级的下放办事处；				
3.28		d) 明确说明过程各阶段的时间安排，从而能够要求管理人员承担责任；				
3.29		对投入区域和分区域项目的技术合作计划资金的比例将不规定统一标准，因为存在区域间差异。				

## 机构文化变革

36) 文化变革是粮农组织成功改革的根本，是需要高度参与和改进横向、纵向交流的一个长期过程。它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。大会委员会欢迎管理层设立一个文化变革小组，由副总干事率领。

### 粮农组织秘书处文化变革 - 行动矩阵表

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 ( 百万 )	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
3.30	6.2	确定职责范围，任命外部促进者和变革小组	管理层	2008 - 09	1.0	0
3.31	6.1 和 6.2	提出内部远景	管理层	2008 - 09	0.5	0
3.32	6.1 和 6.2	实现远景	管理层	2009 年起	?	?

## 职业道德

37) 大会委员会欢迎任命一位职业道德官员和随后成立一个职业道德委员会。

### 伦理 - 行动矩阵表

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 ( 百万 )	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
3.33	7.9g	任命一名职业道德官员，使办公室运作，对职员进行培训	管理层	2009	0.2	0.8
3.34	7.9g	章法委和财政委员会审查职业道德委员会的职责范围和建议的成员	财委和 章法委	2009	0	0
3.35	7.9g	任命及职业道德委员会开始工作	管理层	2009	0	0
3.36	7.9g	理事会根据章法委和财委的结论和建议审查伦理委员会的年度或两年度报告。	理事会	2010 年起	0	0

### 行政和管理系统的改革

38) **风险观念：**就从事先监管转向事后监管以及监管和缺乏授权对职员积极性产生不利影响方面取得了一致意见。应从 2009 年开始进行一项风险评估和管理研究，大会委员会促请管理层迅速取得进展，不仅在行政管理方面，而且在授权、程序简化和增加灵活性等其他领域，并促请管理层在早期行动中采取这些措施。

39) **全面彻底审查及其他行政和财务改进：**管理层已与安永顾问公司签约进行全面彻底审查，该项审查涵盖行政服务、合同采购、财务管理及系统、人力资源、信息技术及通信系统等各个方面。

40) 除了全面彻底审查之外，还必须在完成的业务模式和方法改革的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。已与管理层商定早期行动以便立即开始实施。

### 行政和管理系统改革 - 行动矩阵表

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 ( 百万 )	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
<b>管理层早期行动概要，包括：</b>						
3.37	8.4	总干事办公室下放人力资源行动授权；	管理层	2008 - 2009	0	0
3.38	8.3 和 8.10	向司一级和下放办事处授予采购授权和协议书审批权；		0	0	0
3.39	8.10	精简旅行程序；		0	0	0
3.40		发生紧急情况时进行地方采购；		0	0	0
3.41	8.10	实地开设临时业务现金帐户；		0	0	0
3.42		开发和采用适合粮农组织驻国家代表处需要的一个 Oracle 实地版本。说明：某些早期行动将在大会特别会议之前完成；将在大会会议之后产生费用的其他主要行动在下面列出（如全面彻底审查和绩效管理）。		0	0	0

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 ( 百万 )		
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性	
<b>为便利授权对《基本文件》进行修改</b>							
3.43	8.1	修订《基本文件》，以便规定按照向最低适当层面授权的商定原则，总干事可将具体工作和行动领域的最终权力和责任授予指定官员，此类授权将在粮农组织手册和公布的职位说明中得到反映。	理事会/大会	2009 年	0	0	
<b>全面彻底审查的后续行动：</b>							
3.44	8.1	开展全面彻底审查	管理层	2008 - 09	2.4	0	
3.45		管理层、理事会和财政委员会审查最后报告	管理层/ 理事会	2009	0	0	
3.46		制定后续行动计划	管理层	2009	0	0	
3.47		领导机构审查后续行动计划	理事会	2009	0	0	
3.48		实施行动计划	管理层	2010 年起	0	0	
<b>与设在罗马的联合国机构的共享服务 ( 见下文伙伴关系 )</b>							
<b>企业风险管理框架：</b>							
3.49	8.15	财政委员会同意关于一项全面企业风险管理研究的职责范围，该项研究涉及所有风险形式，包括但不限于财务风险	管理层/ 财政委员会	2009	0	0	
3.50		关于研究的外部合同问题	管理层	2009 - 2010	1.2	0	
3.51		管理层、理事会和财政委员会	管理层/ 理事会	2010	0	0	
3.52		制定后续行动计划	管理层	2010	1.2	0	
3.53		理事会和财政委员会审查后续行动计划	理事会	2010	0	0	
3.54		全面实施企业风险管理结构	管理层	2011 年起	?	?	

### **粮农组织所有语言的出版**

41) 粮农组织必须改善向用户提供其出版物的情况，包括不同语言群体。粮农组织还必须确保按尽可能最低的成本提供良好的翻译。

#### **粮农组织所有语言的出版 - 行动矩阵表**

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 ( 百万 )	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
3.55	3.6	将为粮农组织各种语言的技术出版 ( 印刷和网络 ) 留出一项预算。各语言技术文件用户小组将决定翻译基金的使用 ( 这不包括在主要会议文件现有预算之内 )	管理层	2010 年起	0	0
3.56	3.6	将向最不发达国家提供更多数量的技术文件印刷本，由相同的小组决定文件的优先重点	管理层	2010 年起	0	0
3.57		将为阿拉伯文和中文建立粮农组织万维网站的单独镜像网站	管理层	2010 年起	0.2	0.1
3.58		在全面彻底审查得出结论之后，将实行改进，以确保翻译质量和及时性，如有可能降低成本	管理层	2010 年起	0	0

## 人力资源政策和方法

42) 粮农组织人力资源是粮农组织的主要资产，是向成员国提供技术支持的根本。管理层制定的战略展示了远景，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具体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。理事会在财政委员会支持下将积极审查人力资源政策和方法。

**人力资源政策和方法 - 行动矩阵表**

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约美元 ( 百万 )	
编号	独立外部评价建议编号	行动			投资	每两年度经常性
3.59	8.5	维持根据实际能力挑选工作人员和顾问的主要标准，实施务实的地理和性别代表性政策，尤其涉及发展中国家	管理层/财政委员会	2009 年 - 持续	0.1	0.1
3.60	8.8	采用增加职员培训，包括管理培训的软件包	管理层	2009 年 - 持续	1.7	1.8
3.61	8.2	制定在总部以及总部与下放办事处之间标准明确的基于刺激机制的轮岗政策	管理层/财政委员会	2009 年 - 持续	0	8.8
3.62	8.2	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、一致的系统。这将包括实习计划	管理层/财政委员会	2010 年 - 持续	0	2.0
3.63	8.4	根据明确的政策和需要下放权力和授予决策权，包括从总干事办公室和高级管理层进一步下放权力	管理层	2008 年 - 持续	0	0
3.64	8.4	更广泛地公布粮农组织的空缺职位	管理层	2009 年 - 持续	0	0.2
3.65	8.4	制定、公布和执行程序，以便使所有高级职员和粮农组织驻国家代表的招聘工作充分透明	管理层/财政委员会	2009 年 - 持续	0	0
3.66	8.4	修订区域代表、分区域协调员和粮农组织驻国家代表的能力要求，包括管理和政策支持方面的能力	管理层/财政委员会	2009 年 - 持续	0.1	0
3.67	8.3	采用关于顾问招聘的透明和竞争性政策，采取措施确保重视地理和性别平衡	管理层/财政委员会	2009	0	0.1
3.68	8.3	粮农组织退休人员的使用实现合理化，从粮农退休后六个月内不能雇用	管理层	2009	0	2.0
3.69	8.3	顾问，包括粮农退休人员，不应作为一项节约措施，用于长期填补空缺	管理层	2009	0	0
3.70	8.7	采用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	管理层 财政委员会	2009	1.7	0.7
3.71	6.15 和 8.3	对 P5/D1 和 D1/D2 职位采用双重职位等级	管理层	2009	0	0
3.72	8.2	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) 支持实质性职员管理，而不是纯粹的交易处理	管理层	2010	1.3	0
3.73	8.3 c	设立一项职员重新安置基金，最初由预算外资源供资，随后由职员费用供资	理事会	2009	12.4	5.0

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约美元 ( 百万 )	
编号	独立外部评价建议编号	行动			投资	每两年度经常性
3.74	4.8 e	通过财政委员会加强对人力资源政策各个方面进行治理监督，包括对顾问的使用情况	理事会/财政委员会	2009	包括在治理工作中	
3.75	8.3d	领导机构和管理层为争取联合国共同系统一级实现变革采取行动 a) 为共同系统改革提出建议 b) 向联合国提出改革	理事会和管理层	2010 - 2011	0	0

## 进行结构调整以提高效率和效益

### 作为一个组织运作

43) 下放办事处和总部将作为一个有效一体化组织开展工作，通过下放权力、建立网络和下放办事处充分参与粮农组织的总体决策实现。同样，总部的单位将减少，采用更加综合的计划方法，责任更加明确。这种文化变革是下面讨论的许多行动和变革的基础。

### 下放办事处和在国家一级的存在

44) 粮农组织拥有大量下放力量，对促进基于结果的框架内实现其战略目标极为重要。这样一种力量对灵活地向成员提供服务，是一个知识组织建立有效的信息流所必需的。权力下放的同时需要赋予责任并实行问责制。与整个粮农组织一样，将对下放办事处和工作人员进行基于结果的绩效评价。

45) 权力的有效下放取决于行政费用与计划开支，总部与实地办事处以及从战略角度选择的地点之间的适当平衡。目前，确保驻国家办事处连续配备人员的预算不足，这种情况难以维持，结构性短缺不能任其继续。办事处将根据明确的资源分配标准和国家一级的发展影响进行具体调整，以满足各国和各区域的需要并实现合理覆盖。因此，将在确保下放办事处和总部能力获得适当资源，又不削弱总部力量的条件下，实现下放服务的改进和合理化。

权力下放 - 行动矩阵表						
行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约美元 ( 百万 )	
编号	独立外部评价建议编号	行动			投资	每两年度经常性
3.76		计划和财政委员会将支持理事会为权力下放活动的各个方面进行政策监督，尤其包括《近期行动计划》的实施	理事会、计划和财政委员会	2009 年起	0	0
3.77		组织高级管理层会议，使助理总干事/区域代表可以通过视频联系参加会议	管理层	2008 年起	0	0

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 ( 百万 )	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
3.78	6.20	区域办事处下放的技术官员主要向区域代表 ( 助理总干事 ) 或更合适时分区域职员向分区域协调员报告	管理层	2009 年起	0	0
3.79	6.19	使助理总干事 / 区域代表充分参与计划制定和预算编制 ( 另见上文 3.14 )	管理层	2009 年起	0	0
3.80	6.20	区域办事处的技术官员的预算和计划责任转到区域代表 ( 助理总干事 )	管理层	2010 年起	0	0
3.81	6.20	将监督粮农组织驻国家代表的主要技术、实质性和技术方面的责任交给区域代表 ( 助理总干事 ) , 适当时 , 通过分区域协调员向该助理总干事报告。负责执行活动的办公室内的一个单位将处理总体协调、区域间的联络等。	管理层	2009 年起	0	0
3.82	6.19	对下放办事处的所有授权和监管程度进行修改 ( 参见上面 )	管理层	2009 - 2011 年完成	0	0
3.83	6.21	停止分区域办事处的所有行政和管理责任 , 使它们能够作为分区域各国的技术支持单位充分运作	管理层	2009 - 2010 年完成	0	0
3.84	6.22	根据审查结果 , 明确区分早已建成的办事处与任何增设办事处的计划 , 使国家办事处的范围合理化 , 采用商定的标准 , 考虑到现有的和潜在的地点、效率、预测的费用节约及成本 / 效益分析。审查结果的实施将确保通过采用替代性国家一级存在方式 , 起码消除国家代表处 ( 粮农组织驻国家代表处 ) 的结构性赤字 , 最好进一步降低费用 , 为改进下放办事处的运作腾出资源。将应用的标准是 : a) 粮农组织计划的规模 ( 计划 1.3 示意性办事处费用与规模比例 ) ; b) 对与粮农组织一起制定的国家中期重点框架的承诺 ; c) 依赖农业的人口的数量和贫困水平 ; d) 优先重视最不发达国家 ; e) 农业经济增长潜力 ; f) 便于另一国家提供服务 ; g) 与联合国系统 , 特别是与设在罗马的其他机构 , 并酌情与其他区域组织等部分或全面联合派驻代表处的潜力 ; h) 政府愿意承担粮农组织在该国存在的费用。	管理层 ( 向理事会提交年度报告并表明节约 )	2009-12 年 ( 由理事会进行年度审查 , 并于 2012 年进行全面审查 )	0	0
3.85	6.20 和 6.21	按照优先需要重新确定分区域和区域办事处人员构成 , 并根据联合国系统办事处的情况审查	管理层	2009 - 12	0	0
3.86		明确近东区域办事处的范围	管理层	2010	0	0
3.87	8.4	重新确定区域助理总干事、分区域协调员和粮农组织驻国家代表的职务说明、能力要求 ( 包括政策能力 ) 、招聘和绩效考核程序 ( 公开竞争 ) ( 参见 3.66 )	管理层	2009	0.1	0
3.88	8.6	对下放办事处采用基准和以绩效为基础的监测系统	管理层	2010	0.2	0.6

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约美元 ( 百万 )	
编号	独立外部评价建议编号	行动			投资	每两年度经常性
3.89	8.8	加强职员培训 ( 参见 3.60 )	管理层	2009	包括在上文人力资源部分中	
3.90		采用支持系统 ( 包括关于信息技术系统的培训及其升级 )	管理层	2009	1.3	3.4

## 总部结构

46) 2009 年将开始执行一项全面的总部结构调整计划，于 2012 年之前完成。通过结构调整，重新部署粮农组织的技术工作，将产生经常性节约。结构调整时将应用以下原则：

- a) 促进本组织开展有效工作，按照基于结果的框架实现组织结果和对战略目标作出贡献；
- b) 把向各级管理人员，包括向总干事提交的报告数量控制在可加以管理的范围之内；
- c) 整合各级部门，以减少零散化和降低高级职位的费用，避免粮农组织在孤立封闭状态下工作的倾向；
- d) 更好地整合总部和下放办事处，使下放办事处参与高级管理决策过程；
- e) 根据职能实行灵活的部门结构；
- f) 减少层级，采用包括 D1/D2 和 P5/D1 的双重等级，减少包括 D1 和 D2 级别在内的高级职位，以便加强技术能力，并充分重视改进地理和性别平衡；
- g) 促进有效开发和利用人力资源，包括把人力资源的管理、培训和促进作为改造总部结构的一个重要内容；
- h) 促进注重结果的管理，明确行动框架，并在这些框架内和政策准则范围内赋予权力并核查管理责任；
- i) 在最具成本效益的位置开展工作；
- j) 探讨在联合国系统伙伴框架内以及设在罗马的联合国机构之间共享服务和采取联合行动的可能性（见《近期行动计划》行动矩阵表 3.109—3.113）；
- k) 探讨具有成本效益和有效的外包工作的可能性；
- l) 保持灵活性，满足全世界不断变化的需要。

47) 高层组织结构的调整目的是对全面彻底审查在高级业务模型中提出的事项作出充分的回应，将随着下层从属结构职能的进一步制定，在 2009 年期间灵活调整并在 2010—11 年实施。全面彻底审查的各项建议预期将对全组织服务的职能组织产生特定影响，而《战略框架》和《中期计划》的进一步制定将对各技术部职

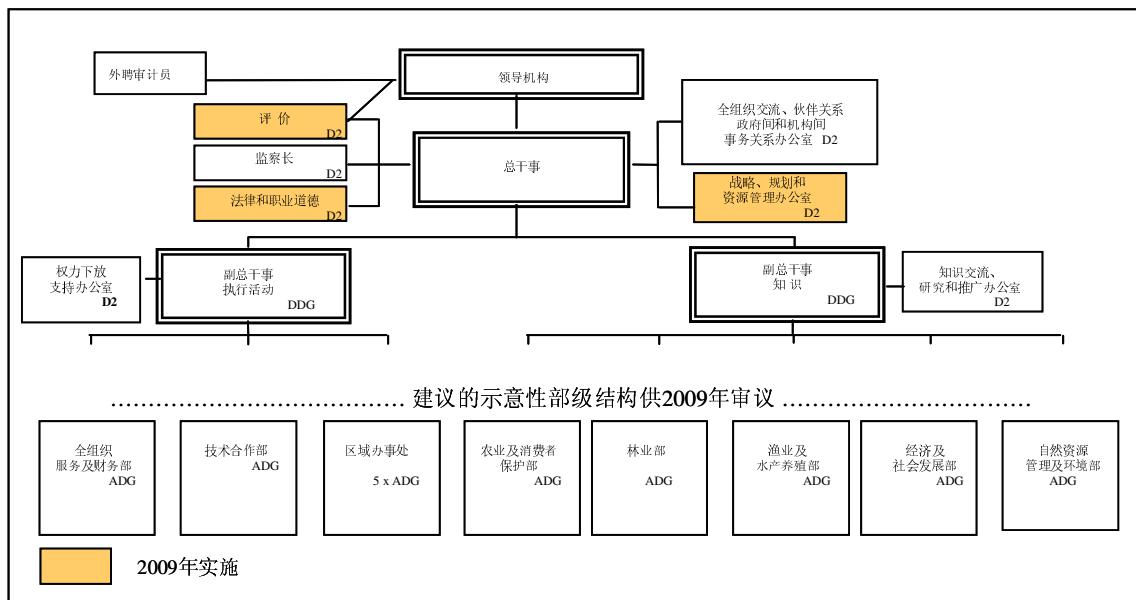
能结构的灵活制定工作产生影响。《中期计划》和“全面彻底审查”均可能对执行职能产生影响。高级管理层结构（见插图 5）原则上得到批准，并且在 2009 年全面职能分析所带来的任何调整之后，将在 2010 年实施。在该项分析之后，还将最终确定部一级的结构和职责以便在 2010 年实施。

48) 对组织结构同样重要的是确定职能关系、决策和交流，以及人力资源的基础开发。

### 总部结构 - 行动矩阵表

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 ( 百万 )	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
3.91	6.7 和 6.15	a) 建立以下办公室： i) 战略、规划及资源管理 ii) 评价 iii) 法律和职业道德 b) 为组织交流、伙伴关系和机构间事务研究最适当的组织职能和结构； c) 将协调及权力下放活动办公室的职能转移到区域/分区域办事处和执行活动主管办公室内的一个协调组 d) 精简 D 级职位(2010 - 11 两年度取消 27 个)	大会 ( 2008 )	2009  2009  2010 - 11  2010 - 11	0    (17.4)	0    
3.97	6.6 6.7 6.8	原则上批准总部各部和高级行政管理高层结构（见以下插图 5）以便在 2010 年实施，但须根据以下职能分析作出调整	2008 年 大会	2010 - 11	0	0
3.98		完成对总部各部工作的职能分析，最终确定其重组计划和具体职责 • 各技术部，依据《中期计划》 • 执行职能，依据《中期计划》和全面彻底审查 • 支持服务、行政和人力资源，依据全面彻底审查	管理层/ 大会委员会/ 2009 年 大会	2009	0	0
3.99		大会批准《2010 - 11 年工作计划和预算》中经过调整的总部结构	大会	2009	0	0
3.100		任命高级行政管理小组的成员，包括两位副总干事	总干事	2010	0	0
3.101		实施新的总部结构	管理层	2010 - 11	0.5	17.4
3.102		重新安排高级管理层的责任，包括对战略目标和核心职能的责任	总干事	2009 - 10	0	0
3.103		审查重组活动，以便进一步改进工作	理事会/ 大会	2012	0	0

## 插图 5：组织结构（高层）



## 伙伴关系

49) 关于发展粮农组织帮助成员通过伙伴关系和强有力的联盟实现其总体目标的能力的一项战略得到全力支持。关于在联合国系统协调一致和给成员带来效益的情况下，在联合国系统内国家和总部一级的技术和行政职能及在国家一级的伙伴关系方面，特别强调与设在罗马的机构建立伙伴关系的重要性。在区域和分区域一级，重视与区域经济组织和合作，并强调全球伙伴关系必须处理区域和国家问题以及全球问题。需要为与私营部门建立伙伴关系制定新的方法。

### 伙伴关系 - 行动矩阵表

编号	独立外部评价 建议编号	行动	负责最后 决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 ( 百万 )	
					投资	每两年度 经常性
3.104	5.1	最后确定并宣传关于伙伴关系的全组织指导原则以作为一个活文件，包括：	管理层	2008 - 2009	0	0
3.105		a) 伙伴关系本身并非目的，而是在支持国际农业和农业发展治理、努力实现粮农组织战略框架目标方面提高效益的一个手段。因此一种伙伴关系是否可取，取决于在实现共同目标方面相互增值和互利，这种增值和互利以结果表示，根据伙伴的费用和对效益的不利影响权衡；				s
3.106		b) 伙伴关系以伙伴的比较优势为基础，旨在实现粮农组织与伙伴的共同目标；				
3.107		c) 伙伴关系利用仍在进行的合作。				

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 ( 百万 )	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
3.108		粮农组织作用的性质将因不同的伙伴关系而异，粮农组织在某些伙伴关系中可能发挥领导作用或起到促进的作用，而在另外一些伙伴关系中可能只是一个参加者。粮农组织在任何时候都必须保持其中立和公正的作用，以透明方式开展活动，在涉及利害冲突的情况下避免建立伙伴关系。				
3.109	5.1	盘点伙伴关系，包括扩大与私营部门伙伴关系的潜力。进行评估，建立新的伙伴关系或恢复伙伴关系，进一步研究与以下机构开展联合活动和做出合作安排的可能性： ➢ 联合国系统，着重国家一级的伙伴关系； ➢ 国际农业研究磋商小组和世界动物卫生组织 ➢ 国际原子能机构 ➢ 私营部门 ➢ 民间社会组织	管理层/ 计委/财委 和理事会	2009 - 2010	0	0.2
3.110	5.1	拟定产生结果和产出的短期活动议程（12个月），根据《中期计划》编写一个中期行动计划（四年），包括制定和实施一项培训计划	管理层	2009	0.2	0.1
3.111	5.4	进一步建立与设在罗马的联合国机构的伙伴关系，以便发挥协同作用，既提高效率，又增加效益，充分利用这三个组织在各自授权领域内的比较优势，尤其涉及： a) 规范和发展工作两方面的技术计划联系和重叠领域；	管理层/ 计委/财委 和理事会	2009 年起 持续进行	0	0
3.112		b) 共同的行政和服务（注意到全面彻底审查的结论）；				
3.113		c) 联合监督职能，包括评价。 这三个组织的管理层定期举行联席会议，由全体成员审查工作过程				
3.114						
3.115						
3.116		由理事会根据计划和财政两委员会的结论建议每年对进展和建议进行审查。		2009 年起 持续进行	0	0
3.117	5.1	建立一个监测机制，以确保反馈及不断改进伙伴关系合作和粮农组织战略	管理层	2009 - 10	0.3	0
3.118	5.1	确定伙伴关系联络点责任	管理层和 理事会	2009 - 10	0	0

## D. 关于实施《近期行动计划》的后续行动安排

### 领导机构后续行动

50) 综合利用现有理事会和有时限的大会委员会将确保实施大会特别会议有关执行《近期行动计划》的决定，包括最终确定《战略框架》和《中期计划》及审议全面彻底审查的主要建议。将提供经费以保持大会委员会后续工作的持续性，并加强领导机构通过理事会及计划和财政两委员会继续参与。

**领导机构后续行动 - 行动矩阵表**

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 ( 百万 )	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
4.1		<b>理事会</b> 将监测《近期行动计划》的实施进展情况，并向大会第三十六届会议（2009年）和第三十七届会议（2011年）提交报告。该项工作将得到计划和财政两委员会的支持以及管理层报告的支持。	大会	2009 - 11	0	0
4.2		<p>按照粮农组织《章程》第 VI 条，将在 2009 年设立一个有时限的<b>大会委员会</b>，以完成《近期行动计划》中尚未完成的工作（见下面）。大会委员会将向 2009 年 11 月粮农组织大会第三十六届会议提交报告。该委员会将集体决定其提交大会的最终建议，尽可能通过协商一致做出决定。大会委员会将在各工作组直接支持下开展工作，并由计划和财政两委员会直接向工作组提供专家意见和理事会酌情提供咨询意见。粮农组织管理层预计积极支持该委员会并参加其会议及其各工作组的会议。</p> <p>该委员会的职能如下，这些职能不会影响理事会及其常设委员会的法定职能：</p> <p>i) 向粮农组织大会第三十六届会议（2009 年）建议：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 管理层提出新的《战略框架》，《2010 - 13 年中期计划》和《2010 - 11 年工作计划和预算》以及基于结果的综合新框架。这些建议将由大会委员会拟定，在大会委员会的一个工作组的直接支持下，根据计划和财政两委员会对该工作组提供的直接专家投入以及理事会酌情提出的意见执行；</li> <li>• 理事会成员的规模和区域代表性方面理想的任何变动，并根据章法委的建议向 2009 年大会会议提出对《基本文件》的任何必要修改；</li> </ul>	大会	2008 - 09	1.6	0
4.3					0	0
4.4						

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 ( 百万 )	
编号	独立外部评价 建议编号	行动			投资	每两年度 经常性
4.5		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 关于系统、文化变革和组织结构的进一步改革，包括：           <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 对全面彻底审查最终报告的后续行动（2009 年 4 月 17 日）；</li> <li>◆ 着手对组织风险评估和管理框架进行研究以及审查该项研究的报告；</li> <li>◆ 关于提高下放办事处效益及精简下放办事处的计划；</li> <li>◆ 关于总部机构改革的计划；</li> <li>◆ 关于加强财务管理的具体建议；</li> <li>◆ 关于加强人力资源管理的具体建议。</li> </ul> </li> </ul>				
4.6		ii) 根据《近期行动计划》中提出的变革，对《基本文件》的修订过程进行政策监督和指导（并提出对大会报告进行必要变动）。该项工作将根据章程及法律事务委员会的建议和理事会的酌情审查进行。				

### 关于独立外部评价后续行动实施工作的管理安排

51) 总干事确定了内部管理安排。高层管理会议正在监督这些安排，高层管理会议得到一个高级职员改革小组的支持，并就特定问题设立了一些工作组。目前正在审议这些安排以便于将来开展活动，还可能专门指定一名协调员。

#### 粮农组织关于独立外部评价后续行动实施工作的管理安排 - 行动矩阵表

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	费用或节约 美元 ( 百万 )	
编号	独立外部评价 建议编号				投资	每两年度 经常性
4.7		确定内部管理安排，包括：	总干事	2008 - 11	2.0	0
4.8		i) 一个改革支持组；				
4.9		ii) 专家工作组，包括全面彻底审查工作组和由粮农组织各级各部门（下放办事处和总部）组成的改革小组				

### 为实施《近期行动计划》提供资金

52) 关于 2009 年，为了确保启动实施工作，包括治理方面的后续安排，需要通过预算外自愿捐款提供资金。此类供资还应便于立即实施全面彻底审查，确保全面实施《2008-09 年工作计划和预算》。从 2010-11 年起，《近期行动计划》实施工作的供资将在《工作计划和预算》中处理。下文是暂定的 2009 年所需总额为 2 180 万美元的费用估计。

<b>2009 年《近期行动计划》和全面彻底审查的供资需要 ( 百万美元 ) ( 暂定估计额 )</b>					
	费用			已确定的资源	2009 年资源需要额
	投资	经常性	合计		
《近期行动计划》	13.1	5.1	18.2		
全面彻底审查	4.5	3.0	7.5		
合计	17.6	8.1	25.7	3.9	21.8

### 为 2009 年实施工作后续活动提供资金 - 行动矩阵表

行动			负责最后决定	开始 - 结束年份	暂定费用或节约美元 ( 百万 )	
编号	独立外部评价建议编号	行动			投资	每两年度经常性
4.10		<b>建立信托基金及确定 2009 年实施工作费用</b>	大会 / 管理层	2008	14.7	7.1
4.11		<b>为信托基金捐款</b>	成员	2008 - 09		

## 《近期行动计划》附件 费用、节约和资源需求概况及实施时间表

### i) 《近期行动计划》的费用、节约和资源需求概况

#### I : 引言

- 1) 以下讨论介绍了有关实施《近期行动计划》和“全面彻底审查”第一阶段工作的费用和节约的初步和暂定估计数及资源需求<sup>9</sup>。如果随着信息的进一步增加导致项目的范围和时间发生变化，和/或如果确定进一步的协同作用<sup>10</sup>，那么费用和节约需求估计数将会有不同。尤其重要的将是联系《近期行动计划》的行动，加深对“全面彻底审查”提出的所有举措的认识。
- 2) 《近期行动计划》中的行动矩阵表列出了每项行动的费用和节约估计数。财政委员会第 123/18 号文件（《近期行动计划》的费用和供资方式）的附件提供了有关费用和节约情况的假定。
- 3) 《近期行动计划》附件中的这节分为四个主要部分：
  - 第二部分着重说明实施《近期行动计划》的总费用和节约（即不包括全面彻底审查的初步结论）。
  - 第三部分介绍全面彻底审查第一阶段结果中所确定的主要举措将产生的费用和节约。
  - 第四部分介绍《近期行动计划》和全面彻底审查初步的费用和节约的总体情况。
  - 第五部分集中说明 2009 年的情况（《近期行动计划》和“全面彻底审查”），提出所有资金需要和确定的供资来源。

#### II : 《近期行动计划》( 2009 - 2011 年 )

- 4) 以下 5 张表格进一步分类介绍了《近期行动计划》第二部分行动矩阵表中显示的费用。这些表格显示分类列出的《近期行动计划》的所有费用，包括投资费用总额和两年度经常性费用总额。2009 年的费用见第五部分。
- 5) 表 1 列出了改进治理和监督方面的费用。虽然投资费用数额不是特别大（130 万美元），但经常性两年度费用相当大，为每两年度 920 万元。在治理方面，理事会的费用增量最大，额外的会议和逐字记录的翻译使费用增加 310 万美元。这一类别中费用大量增加的另一个项目是对评价工作给予重视的结果，评价方面把预算提高到至少占正常计划预算的 0.8%，使两年度费用增加 450 万元。

<sup>9</sup> 财政委员会在2008年10月召开的其第一二三届会议上审查《近期行动计划》的费用和供资方式时“……认为这些数字表明了实施《近期行动计划》和“全面彻底审查”的举措所产生的总体费用和节约的大致范围”。(CL 135/8第66段)

<sup>10</sup> 例如，自本费用信息最终确定以来，另外出现了理事会独立主席与区域小组召开的会议和理事会独立主席的旅行和在罗马停留所需的大约30万美元的费用。

附表 1

		<b>改进治理和监督</b>	
		<b>总投资</b>	<b>两年度经常性</b>
		百万美元	百万美元
<b>理事会</b>		<b>0</b>	<b>3.1</b>
增加的会议			1.4
逐字记录翻译			1.7
<b>其他领导机构</b>		<b>0.8</b>	<b>0.8</b>
对治理改革的独立审查		0.8	
大会逐字记录的翻译（所有语言）			0.4
为介绍区域会议报告所需的旅行			0.4
<b>评价</b>		<b>0</b>	<b>4.5</b>
预算增加到占正常计划总预算的 0.8% - 1%			4.5
<b>其他</b>		<b>0.5</b>	<b>0.8</b>
审计、总干事候选人的评审、对法定机构的审查等		0.5	0.8
<b>改进治理和监督合计</b>		<b>1.3</b>	<b>9.2</b>

6) 表 2 介绍了《近期行动计划》中最大的一类费用的概况，这一类费用专门用于通过改进人力资源政策和做法来提高成效。行动分为三类，即吸引最优秀的职工，培养和考核职工以及职工更新补充。这三个类别中经常性费用最大的一类是实施轮岗政策，该政策假设每年轮换 80 人，结果是每两年度经常性费用为 880 万美元。

附表 2

<b>通过人力资源政策和方法提高成效</b>			
		<b>投资</b>	<b>经常性</b>
		百万美元	百万美元
<b>吸引最优秀的职工</b>		<b>0.2</b>	<b>2.4</b>
年轻专业人员计划			2.0
招聘政策		0.2	0.4
<b>培养和考核职工</b>		<b>4.7</b>	<b>2.5</b>
职工培养计划		1.7	1.8
职工考核系统		1.7	0.7
人力资源管理信息系统		1.3	
<b>职工更新补充</b>		<b>12.4</b>	<b>15.8</b>
轮岗政策			8.8
合理利用退休人员			2.0
职工重新安置基金		12.4	5.0
<b>人力资源政策和方法合计</b>		<b>17.3</b>	<b>20.7</b>

7) 另一个大项目是 1 240 万美元的一次性职工重新安置基金，这是估计在总部实施拟议的减少层级工作的费用。虽然这是一项高额前期费用，但本组织将因此能够永久地将 1 740 万美元重新投资于技术计划（见表 3）。

8) 虽然与组织结构调整和修订计划制定工作有关的费用（表 3）总额较小（410 万美元投资和 460 万美元经常性费用），但这些开支项目的根本改革规模很大。例如，总部结构改革将大大精简和压缩管理结构，并将相关节约重新投资

于技术计划（1 740 万美元）。计划制定工作的改革将便于改进资源筹措，为进行更有效的计划评价奠定基础。技术合作计划的改革一旦全面实施，将因效率提高而产生节约（每两年度 90 万美元）。

附表 3

<b>组织结构调整和修订计划制定工作</b>		
	<b>总投资</b>	<b>两年度经常性</b>
		百万美元
<b>计划和规划改革</b>	<b>2.0</b>	<b>0.6</b>
规划模式和资源筹措工作的改革	1.3	1.5
技术合作计划的计划改革	0.7	(0.9)
<b>权力下放结构</b>	<b>1.6</b>	<b>4.0</b>
权力下放支持和考核系统的部署	1.6	4.0
审查后重新调整驻国家办事处并重新投资（净影响为零）		
<b>总部结构</b>	<b>0.5</b>	<b>0.0</b>
减少层级		(17.4)
对技术领域的重新投资	0.5	17.4
<b>组织结构调整和计划制定合计</b>	<b>4.1</b>	<b>4.6</b>

9) 表 4 中涉及行政、管理和文化改革的项目需要数量较大的投资费用（720 万美元），但预期将使工作方法得到大大改进。

附表 4

<b>行政、管理和文化改革</b>		
	<b>总投资</b>	<b>两年度经常性</b>
		百万美元
文化变革	1.5	0.0
全面彻底审查	2.4	0.0
企业风险管理	2.4	0.0
职业道德办公室	0.2	0.8
其他（伙伴关系和镜像网站）	0.7	0.4
<b>合计</b>	<b>7.2</b>	<b>1.2</b>

10) 最后，表 5 列出了领导机构和管理层支持开展实施工作估计所需的费用。

附表 5

<b>实施工作后续行动</b>		
	<b>总投资</b>	<b>两年度经常性</b>
		百万美元
领导机构	1.6	0.0
粮农组织管理安排	2.0	0.0
<b>合计</b>	<b>3.6</b>	<b>0.0</b>

### III : 全面彻底审查提出的举措

11) 安永公司的顾问在“全面彻底审查”第一阶段结果中提出的费用和节约，

已经在编写本文件时得到临时考虑。应当强调，安永公司提供的数字属于初步和临时的估计，安永和管理层尚未有机会详细确认，这些数字将需要该审查的第二阶段予以核实。在提出这些数额时，安永公司考虑了《近期行动计划》已核算费用的所有项目，以避免任何明显重复计算。安永公司报告中确定的节约估计数仅在本节中显示；未曾试图将这些节约分配到《近期行动计划》中的各项行动，尽管显然会有许多协同作用。

12) 表 6 介绍了全面彻底审查提出的费用和节约估计概况。投资和经常性费用总额估计为大约 1 650 万美元（投资费用为 920 万美元，两年度经常性费用为 730 万美元）。

13) 安永公司估计其主要举措将产生的节约为每年 500 万至 700 万美元。这些节约将在今后两个两年度中分阶段实现，如表中所示在 2012—13 年前产生 1 300 万美元的节约。此外，早期节约（安永公司解释为本组织在作出相关决定之后，6/12 个月内可完成的项目）约为每两年度 300 万美元。他们指出，这些数额便于通过增效节支和生产力增益，在 30 个月内实现平均投资回报。

**附表 6**

<b>主要举措</b>	<b>全面彻底审查</b>			<b>节约总额</b>	
	<b>投资</b>	<b>两年度经常性</b>	<b>合 计</b>	<b>2010-11</b>	<b>2012-13</b>
总体举措	4.7	0.8	5.5	(1.4)	(4.0)
财务	0.0	0.0	0.0	0.0	(1.6)
预算编制	0.3	0.5	0.8	(0.8)	(1.2)
信息技术	0.0	6.0	6.0	0.0	(2.4)
人力资源	1.0	0.0	1.0	(0.4)	(0.6)
采购	1.9	0.0	1.9	(1.0)	(2.2)
行政服务	1.3	0.0	1.3	(0.8)	(1.0)
投资和节约总额	9.2	7.3	16.5	(4.4)	(13.0)
早期节约				(3.0)	(3.0)
<b>全面彻底审查合计</b>	<b>9.2</b>	<b>7.3</b>	<b>16.5</b>	<b>(7.4)</b>	<b>(16.0)</b>

#### **IV : 费用和节约合计<sup>11</sup>**

14) 表 7 介绍了表 1 至表 6 列出的所有费用和节约的概况。《近期行动计划》的数额现单独列出了节约与费用（减少层级产生的节约为 1 740 万美元，技术合作计划改革产生 90 万美元）。今后三年所需总投资估计约为 4 260 万美元。实行改革将需要 6 130 万美元的经常性费用，而逐步实施后将通过 3 430 万美元节约抵消。最终结果将是预算增加 2 700 万美元。这些数额与独立外部评价 6 900 万美元的总投资费用（平均）和 2 250 万美元的预算增长是可比的。

<sup>11</sup> 按照“全面彻底审查”的方法，“节约”包括增产节支和生产力增益。

附表 7

	投资费用、经常性费用和经常性节约合计(百万美元)					
	投资	经常性费用	经常性节约		经常性费用和节约净额	
主要举措	合计	两年度	2010-11	2012-13	2010-11	2012-13
<b>近期行动计划</b>						
治理改革	1.3	9.2	0.0	0.0	9.2	9.2
系统、计划、文化、组织改革	28.6	44.8	(18.3)	(18.3)	26.5	26.5
实施工作后续行动	3.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
近期行动计划合计	33.5	54.0	(18.3)	(18.3)	35.7	35.7
<b>全面彻底审查</b>						
主要举措	9.2	7.3	(4.4)	(13.0)	2.9	(5.7)
早期节约			(3.0)	(3.0)	(3.0)	(3.0)
全面彻底审查合计	9.2	7.3	(7.4)	(16.0)	(0.1)	(8.7)
<b>总计</b>	<b>42.7</b>	<b>61.3</b>	<b>(25.7)</b>	<b>(34.3)</b>	<b>35.6</b>	<b>27.0</b>
独立外部评价数额(供比较)	69.0	93.5		(71.0)		22.5

**V：2009 年的需要和供资**

15) 在估计的 4 260 万美元投资费用总额中，2009 年将需要 1 760 万美元。2009 年的经常性费用预计为 810 万美元，使 2009 年所需资金总额达到 2 570 万美元(见表 8)。

附表 8

	2009 年投资和经常性费用		
	投资	经常性 百万美元	合计
<b>治理改革</b>	<b>0.1</b>	<b>1.4</b>	<b>1.5</b>
理事会和大会逐字记录的翻译		1.1	1.1
其他治理改革	0.1	0.3	0.4
<b>人力资源政策和方法</b>	<b>3.1</b>	<b>2.1</b>	<b>5.2</b>
招聘政策	0.2	0.2	0.4
职工培养计划	1.7	0.9	2.6
职工考核计划	0.7	0.0	0.7
人力资源管理信息系统	0.5	0.0	0.5
合理使用退休人员	0.0	1.0	1.0
<b>行政、管理和文化改革</b>	<b>5.0</b>	<b>0.6</b>	<b>5.6</b>
文化变革	1.5	0.0	1.5
全面彻底审查	2.4	0.0	2.4
企业风险管理	0.6	0.0	0.6
职业道德办公室	0.2	0.4	0.6
伙伴关系	0.3	0.2	0.5
<b>计划和规划改革</b>	<b>1.6</b>	<b>0.0</b>	<b>1.6</b>
规划模式和资源筹措方法的改革	1.1	0.0	1.1
技术合作计划改革	0.5	0.0	0.5
<b>权力下放结构</b>	<b>0.7</b>	<b>1.0</b>	<b>1.7</b>
下放支持和考核系统的部署	0.7	1.0	1.7
审查后重新调整国家办事处和重新投资(净影响为零)			0.0
<b>总部结构</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
减少层级和重新投资的筹备工作	0.0	0.0	0.0
<b>实施工作后续行动</b>	<b>2.6</b>	<b>0.0</b>	<b>2.6</b>
领导机构的安排	1.6	0.0	1.6
粮农组织管理安排	1.0	0.0	1.0
<b>近期行动计划小计</b>	<b>13.1</b>	<b>5.1</b>	<b>18.2</b>
<b>全面彻底审查举措</b>	<b>4.5</b>	<b>3.0</b>	<b>7.5</b>
<b>2009 年总计</b>	<b>17.6</b>	<b>8.1</b>	<b>25.7</b>

16) 表 9 显示了可满足 2009 年部分资金需要的总额为 390 万美元的供资来源。因此, 为满足 2009 年其余资金需要现须提供的自愿捐款在 2180 万美元左右。

附表 9

2009 年的费用和供资			
《近期行动计划》的费用和供资方式 ( FC 123/18 ) , 2008 年 10 月 9 日			
	投资	经常性	总计
	百万美元		
<b>《近期行动计划》项目</b>			
治理改革	0.1	1.4	1.5
人力资源政策和实践	3.1	2.1	5.2
行政、管理和文化改革	5.0	0.6	5.6
计划和规划的变动	1.6	0.0	1.6
权力下放结构	0.7	1.0	1.7
总部结构	0.0	0.0	0.0
系统、计划、文化和机构重组	10.4	3.7	14.1
实施后续行动	2.6	0.0	2.6
<b>《近期行动计划》合计</b>	<b>13.1</b>	<b>5.1</b>	<b>18.2</b>
供资来源 ( 早期节约、西班牙基金、独立外部评价后续行动 供资 )	(2.9)	(1.0)	(3.9)
<b>《近期行动计划》 - 2009 年所需自愿捐款</b>	<b>10.2</b>	<b>4.1</b>	<b>14.3</b>
<b>《全面彻底审查》的举措</b>			
<b>《全面彻底审查》 - 2009 年所需自愿捐款</b>	<b>4.5</b>	<b>3.0</b>	<b>7.5</b>
<b>2009 年所需自愿捐款总额</b>	<b>14.7</b>	<b>7.1</b>	<b>21.8</b>

## ii) 实施时间表

粮农组织2008 - 2011年《近期行动计划》实施时间表（右图按季度分列）													
编号	任务名称	2009				2010				2011			
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
<b>本组织的优先重点和计划</b>													
1.1	决定应用新的基于结果的框架												
1.2	决定远景和总体目标												
1.3	原则上决定战略目标、职能目标、核心职能												
1.4	原则上通过“战略目标和组织结果”的陈述形式												
1.5	制定影响重点领域												
1.6	建立基于结果的监测系统												
1.7	制定完整的《战略框架》、《中期计划》和《工作计划和预算》												
1.8	根据新的基于结果的系统提出关于2010-11两年度组织绩效的首份报告（2012年）												
<b>治理改革</b>													
<b>治理重点</b>													
2.1	系统地审议全球状况以加强政策的一致性并研究管理框架												
2.2	考虑除粮农组织以外其他论坛提出的有关粮食和农业的政策问题和编制的文书，并提出建议												
<b>大会</b>													
2.5	大会每届会议将包括确定由大会商定的一项重大主题												
2.6	大会将更加重视国际框架中的全球政策问题												
2.7	大会将在每个两年度第二年6月举行会议												
2.8	大会将根据理事会的建议批准优先重点、战略和预算												
2.9	大会报告将注重结论和决定												
2.10	正式全体会议将更能够突出重点												
2.11	会外活动将为非正式交流提供论坛												
2.12	实行变革，包括工作方式和报告途径												
2.13	对《基本文件》中职能部分进行修改												
<b>理事会</b>													
2.14	将阐明理事会的职能												
2.18	理事会应就计划和预算决议向大会提出明确建议												
2.19	理事会将灵活举行会议，会期视议程情况变动												
2.22	理事会报告将包括结论、决定和建议												
2.23	理事会将不再就全球政策和管理问题进行讨论												
2.24	将改变理事会的做法，包括工作方式和报告途径												
2.25	对《基本文件》中职能、报告途径部分进行修改												
<b>理事会独立主席</b>													
2.26	修订《基本文件》，明确规定他/她在积极促进粮农组织治理方面的作用												
<b>计划委员会和财政委员会</b>													
2.35	将立即阐明职能和工作方法												
2.36	计划委员会的职能将强调计划重点、战略、预算和评价												
2.37	财政委员会将涉及行政管理、服务和人力资源以及财务的所有方面												
2.38	两委员会将更加灵活地举行会议，会期视议程情况变动												

粮农组织2008 – 2011年《近期行动计划》实施时间表（右图按季度分列）													
编号	任务名称	2009				2010				2011			
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
2.39	两委员会将举行更多联席会议												
2.40	两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												
2.41	财政委员会将商定并采纳对世界粮食计划署文件进行审查的标准												
2.42	改变做法，包括工作方式												
2.43	对《基本文件》中两委员会的职能进行修改												
2.44	计划委员会和财政委员会成员、主席和观察员												
2.45	主席将由理事会根据个人资格选出												
2.46	两委员会成员人数将分别增加												
2.47	两委员会，包括联席会议，将向无发言权的观察员开放												
<b>章程及法律事务委员会</b>													
2.48	将对《基本文件》进行修改，包括成员的选举												
2.49	主席由理事会从章法委成员中选出												
2.50	七名成员由各区域提名，理事会认可												
2.51	章法委将向无发言权的观察员开放												
<b>区域会议 - 改变报告途径、职能和工作方式</b>													
2.52	在修改《基本文件》之前改变做法												
2.55	对《基本文件》中有关地位、职能和报告途径的部分进行修改												
<b>各技术委员会</b>													
2.56	各委员会将开始就全球性政策问题向粮农组织大会报告，就粮农组织预算、优先重点和战略向理事会报告												
2.65	对《基本文件》中职能、报告途径等部分进行修改												
<b>部长级会议</b>													
2.66	对《基本文件》进行修改，规定大会或理事会可以召集部长级会议												
2.67	部长级会议报告通常直接提交大会审议												
<b>法定机构、公约、条约、食品法典等</b>													
2.68	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相关技术委员会，将问题提交领导机构												
2.69	研究如何使法定机构能够行使财政和管理权力并筹集额外资金												
<b>进一步采取行动以提高粮农组织治理的实效</b>													
2.71	理事会和其他所有领导机构将编制为期至少四年的多年工作计划												
2.73	最好在《基本文件》中明确规定领导机构的职责												
2.74	大会将评估治理改革的工作方式*												
2.75	总干事将向理事会和计财委联席会议报告并与他们进行对话												
2.76	对《基本文件》中有关所有领导机构的部分进行修订												
<b>评价、审计和组织学习</b>													
2.77	设立一个单独的评价办公室												
2.78	为评价工作增加正常计划预算												
2.79	评价办公室主任和人员的任命程序												
2.81 & 2.82	提供质量保证及不断加强评价职能												
2.84	由理事会批准纳入“章程”的综合评价政策												

粮农组织2008 – 2011年《近期行动计划》实施时间表（右图按季度分列）													
编号	任务名称	2009				2010				2011			
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
2.90	《章程》中批准的评价条款将在《基本文件》中予以反映												
2.91	将监察长办公室的工作扩大到全组织的主要风险领域												
2.92	审计委员会成员全部为经理理事会根据财政委员会建议批准的外聘成员												
2.93	审计委员会将通过财政委员会向理事会提交年度报告												
2.94	外聘审计员将负责对总干事直属办公室的审计												
<b>总干事的任命和任期</b>													
2.95	修改程序和对《基本文件》，使粮农组织成员有更多的机会对申请总干事职位的候选人进行评议												
2.100	确定理想的总干事职位的资格条件，供大会审议批准												
2.101	修改《基本文件》中有关总干事的任期，改为四年，可连任一个四年任期												
<b>系统、计划和预算改革及文化变革和组织结构调整</b>													
<b>计划、预算改革及基于结果的监测</b>													
3.1	采用修订的计划和预算文件												
3.6	采用一个修改的《全面彻底审查》执行情况监测系统												
<b>监测系统</b>													
<b>提交领导机构的关于2010-11两年度组织绩效的第一次报告 (2012年)</b>													
3.7	采用修改的编制和领导机构决策周期												
理事会将在大会之前二个月召开会议													
新的领导机构会议周期													
3.10	对《基本文件》中计划和预算周期，包括领导机构会议的时间进行必要的修改												
3.11	实施在两个年度之间结转最高5%的分摊预算款的规定												
<b>资源筹集和管理战略</b>													
3.12	预算外资源纳入计划制定和预算编制过程，包括确定影响重点领域												
3.13	理事会将对预算外资源的计划及其应用和结果进行第一次审查												
3.14	建立预算外资源和分摊会费的管理结构												
3.17	审查根据粮农组织章程第VI、第XIV和第XV条签订的条约、公约、协定及类似的机构和文书，并向理事会和各缔约方提交报告												
3.18	采取措施，鼓励及时交款，避免拖欠会费，管理资源可获得性												
3.19	理事会根据财政委员会关于迟交或拖欠会费的报告进行第一次年度审查												
3.20	开始在粮农组织公共网站显著位置报告及时缴纳会费情况												
<b>技术合作计划</b>													
3.22	技术合作计划资源分配给各区域，由区域代表负责												
3.24	审查技术合作计划的项目周期和审批准则												
<b>机构文化变革</b>													
3.30	任命外聘主持人和变革小组												
3.31	提出内部远景												
3.32	开始实现远景												
<b>职业道德</b>													
3.33	任命一名职业道德官员，使办公室开始运作，对职员进行培训												

粮农组织2008 – 2011年《近期行动计划》实施时间表（右图按季度分列）															
编号	任务名称			2009				2010				2011			
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
3.34	章法委和财政委员会审查职业道德委员会的职责范围和建议的成员														
3.35	任命及职业道德委员会开始工作														
3.36	审查职业道德委员会的年度或两年度报告														
<b>行政和管理系统的改革</b>															
管理层早期行动 – 包括:															
3.37	总干事办公室下放人力资源行动授权;														
3.38	向司一级和下放办事处授予采购授权和协议书审批权														
3.39	精简旅行程序														
3.40	为应急行动进行地方采购														
3.41	在实地开设临时业务现金帐户														
3.42	为适合粮农组织驻国家代表处需要开发部署一个Oracle实地版本														
3.43	修改《基本文件》以促进授权														
全面彻底审查的后续行动															
3.44	开展全面彻底审查														
3.45	管理层、理事会和财政委员会审查最终报告														
3.46	制定后续行动计划														
3.47	领导机构审查后续行动计划														
3.48	实施行动计划														
企业风险管理框架															
3.49	财政委员会商定全面企业风险管理研究的职责范围														
3.50	为该项研究签发外部合同														
3.51	管理层、理事会和财政委员会审查最终报告														
3.52	制定后续行动计划														
3.53	理事会和财政委员会审查后续行动计划														
3.54	全面实施企业风险管理结构和系统														
<b>使用粮农组织所有语言出版</b>															
3.55	为粮农组织每种语言的技术出版提供预算拨款														
3.56	增加向最不发达国家分发的技术文件印刷版的数量														
3.57	为阿拉伯文和中文开发单独的粮农组织万维网站的镜像网站														
3.58	如可能，在降低成本的基础上确保翻译质量和及时性														
<b>人力资源政策和方法</b>															
3.59	根据实际能力挑选工作人员和顾问，同时考虑地理和性别代表性														
3.60	采用增加员培训，包括管理培训的软件包														
3.61	制定在总部以及总部与下放办事之间标准明确的基于激励机制的轮岗政策														
3.62	建立一个招聘和培养年轻专业人员的联合、一致的系统														
3.63	进一步下放权力和授予决策权														
3.64	更广泛公布粮农组织的空缺														
3.65	制定、公布和实施程序，确保所有高级职员和粮农组织驻国家代表的招聘工作充分透明														

		粮农组织2008 - 2011年《近期行动计划》实施时间表 (右图按季度分列)												
编号	任务名称	2009				2010				2011				
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
3.66	修订区域代表、分区域协调员和粮农组织驻国家代表的能力要求													
3.67	采用关于顾问招聘的透明和竞争性政策													
3.68	实现粮农组织退休人员使用合理化													
3.69	不应作为一项节约措施使用顾问和退休人员长期占居空缺职位													
3.70	在全组织范围内分阶段采用客观的职工考核系统													
3.71	对P5/D1和D1/D2职位采用双重职位等级													
3.72	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)支持实质性职员管理													
3.73	设立一项职工重新安置基金, 最初使用预算外资源, 随后利用一定比例的职工费用予以补充													
3.74	通过财政委员会加强对人力资源政策进行监管 (持续进行)													
3.75	领导机构和管理层为争取联合国共同系统一级实现变革采取行动													
	就共同系统变革提出建议													
	向联合国介绍变革													
	<b>权力下放</b>													
3.76	计划财两委员会将支持理事会提供政策监督													
3.77	组织高级管理层会议, 使助理总干事/区域代表可以通过视频参加会议													
3.78	区域办事处的技术官员主要向区域代表报告													
3.79	助理总干事/区域代表开始充分参与计划制定和预算编制													
3.80	区域办事处的技术官员的预算和计划责任转给区域代表 (助理总干事)													
3.81	监督粮农组织驻国家代表各个方面的主要责任转给区域代表 (助理总干事)													
3.82	对下放办事处的所有授权和监管程序进行修改													
3.83	停止分区域办事处的行政和管理责任													
3.84	采用商定的标准, 使国家办事处的范围合理化													
	进行审查													
	实现合理化													
3.85	按照优先需要调整分区域和区域办事处人员构成													
	重新确定人员构成													
	进行改革													
3.86	明确近东区域办事处的国家覆盖范围													
3.87	重新确定职务说明、能力要求 (包括政策能力)、招聘和绩效考核程序													
3.88	对下放办事处采用基准和以绩效为基础的报告和监测系统													
3.89	加强职工培训													
3.90	部署支持系统													
	<b>总部结构</b>													
3.91, 3.92 & 3.93	设立战略、规划和资源管理办公室、评价办公室, 以及法律办公室内的职业道德小组													
3.94	为组织交流、伙伴关系和机构间事务研究最适当的组织职能和结构													
3.95	将协调及权力下放活动办公室的职能转移到区域/分区域办事处和执行活动主管办公室内的一个协调组													
3.96	精简D级职位													

粮农组织2008 - 2011年《近期行动计划》实施时间表（右图按季度分列）													
编号	任务名称	2009				2010				2011			
		Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
3.98	完成对总部各部工作的职能分析工作，最终确定其重组计划												
3.99	大会《2010-11年工作计划和预算》中批准经过调整的总部结构												
3.100	任命高级主管，包括两位副总干事												
3.101	采用新的总部组织结构												
3.102	重新安排高级管理层的责任，包括对战略目标和核心职能的责任												
3.103	<b>审查重组活动，以便进一步改进工作（2012年）</b>												
<b>伙伴关系</b>													
3.104	最终确定关于伙伴关系的全组织指导原则												
3.109	盘点伙伴关系												
3.110	拟定短期行动议程												
3.111	进一步建立与设在罗马的联合国机构的伙伴关系												
3.116	理事会根据计划委员会和财政委员会的建议对进展情况和建议进行审查												
3.117	建立一个监测机制，以确保反馈及不断改进合作和粮农组织伙伴战略												
3.118	确定伙伴关系联络点责任												
<b>执行《近期行动计划》的后续安排</b>													
<b>领导机构的后续工作</b>													
4.1	领导机构的监督和后续工作												
4.2	为落实《近期行动计划》成立大会委员会，并提出以下有关建议：												
4.3	新的《战略框架》、《中期计划》及《工作计划和预算》												
4.4	对理事会成员数量和区域代表性作出任何适宜变动和对《基本文件》作任何必要修改												
4.5	进一步开展系统改革、文化变革和组织结构调整												
4.6	修订粮农组织《基本文件》												
<b>独立外部评价后续行动执行工作的管理安排</b>													
4.7	成立内部管理组												
4.8	成立改革支持组												
4.9	成立专家组												
<b>为2009年后续行动的执行工作供资</b>													
4.10	建立信托基金并确定2009年执行工作的费用												
4.11	向信托基金捐款												

## 大会委员会报告附件

### 附件1：《战略框架》和《中期计划》成分 ( 粮农组织管理层的文件 )

#### 目 录

- I. 粮农组织的远景和总体目标
- II. 基于结果的新的计划制定框架
- III. 战略目标和组织结果
- IV. 职能目标和组织结果
- V. 影响重点领域

#### **I . 粮农组织的远景和总体目标**

1. 粮农组织的远景是建设一个无饥饿、无营养不良的世界。在这个世界中，粮食和农业<sup>12</sup>以经济、社会和环境可持续方式，为提高所有人，特别最贫困人口的生活水准作出贡献。为了便于实现这一远景和千年发展目标，粮农组织将促进粮食和可持续农业对实现三大**总体目标**不断作出贡献：

- a) 减少遭受饥饿的绝对人数，确保逐步建设一个所有人在任何时候都能获得充足、安全和富有营养的食物，满足其过上积极、健康生活的膳食需要和食物偏好的世界；
- b) 通过增加粮食产量、加强农村发展及改善可持续生计，消除贫困，为所有人推动经济和社会进步；
- c) 为了当代和子孙后代的利益，可持续管理和利用自然资源，包括土地、水、空气、气候和遗传资源。

#### **II . 基于结果的新的计划制定框架**

##### 原 则

2. 粮农组织将采用更有力的基于结果的计划制定和实施方法，其依据的构架如下：

- i) 总体目标是成员国希望在粮农组织授权领域内产生的根本的发展影响；
- ii) 战略目标对总体目标作出贡献；

---

<sup>12</sup> 农业包括种植业、畜牧业、林业和渔业的所有方面。

- iii) **组织结果**界定粮农组织各项战略目标项下的工作结果;
- iv) **核心职能**是粮农组织依据本组织的授权和比较优势, 用于实现结果的关键行动手段。

3. **战略目标**表明成员预期依靠粮农组织的增值活动, 在长时期内(十年内)在国家、区域和全球各级产生的影响(见第 III 部分)。

4. 更加具体的**组织结果**是预期成员国和伙伴通过采纳和利用粮农组织以**指标**衡量的产品和服务, 在四年时期内实现的结果。在此基础上确定的结果将成为粮农组织四年《中期计划》和两年度《工作计划和预算》的主要成分, 并将成为成员们支持的实质性优先重点的例子(见第 III 部分)。

5. 一组**核心职能**提供利用粮农组织比较优势来实现结果的行动手段和重要方式, 应当在全球、区域和国家各级应用。核心职能需要明确的战略来确保采用一致方法, 组织部门间开展合作, 相互学习和追求卓越。表 1 列出了主要的核心职能。

**表 1 : 粮农组织的核心职能**

- |   |
|---|
| <b>表 1 : 粮农组织的核心职能</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>a. <b>指明长期前景</b>, 引领对粮食安全、农业、渔业和林业<b>趋势的监测和评估</b>;</li> <li>b. 促进<b>收集、传播和应用信息及知识</b>, 包括<b>统计资料</b>;</li> <li>c. <b>商签国际文书</b>, 制定<b>规范、标准和自愿准则</b>, 支持制定<b>国家法律文书</b>, 并促进其实施;</li> <li>d. 阐明<b>政策和战略备选方案及建议</b>;</li> <li>e. 提供<b>技术支持</b>:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• 促进<b>技术转让</b>;</li> <li>• 促进变革;</li> <li>• 建设<b>能力</b>, 尤其是农村机构的能力;</li> </ul> </li> <li>f. 开展<b>宣传和交流</b>, 形成政治意愿, 促进全世界认识粮农组织授权领域中所需的行动;</li> <li>g. 采用一体化<b>跨学科、新颖方法</b>惠及粮农组织的技术工作和支持服务;</li> <li>h. 在需要采取联合行动的领域通过建立强有力<b>伙伴关系和联盟</b>开展工作。</li> </ul> |

6. 为了确保在基于结果的框架内确定粮农组织各方面的工作, 两项**职能目标**将有助于本组织不断提高其技术执行工作的相关性和影响, 而且不断提高其效率和对实现战略目标的贡献(见第 IV 部分)。

7. 自愿捐款的筹措和使用，在国家、分区域、区域和全球各级，都将以此框架为准绳。

## 影响重点领域

8. 基于结果的方法要想产生最大影响，自愿捐款就需要注重实现《中期计划》中商定的结果。在国家一级，资源的筹措主要以国家发展重点为准绳，促进实现与相关政府和其他发展伙伴在国家中期重点框架内商定的结果。更普遍而言，影响重点领域对战略目标作出贡献，形成目标内部或目标之间的一个焦点。**影响重点领域**有助于发挥“旗舰”作用，为重点结果分组筹措资源，为更好地吸引预算外自愿捐款和伙伴关系，补充粮农组织正常计划资源提供一种交流和宣传手段（见第 V 部分）。这些领域将：逐步促使以集合的方式提供预算外自愿捐款，减少僵硬的附带条件；主要处理发展中国家优先重视的问题，重视能力建设和恢复正常政策框架；促进领导机构按照商定的优先重点监督预算外资源的使用。

## 管理层对战略目标的责任

9. 基于结果的框架意味着在制定、执行和评估整个周期内明确分配责任，对完成工作实行问责制。每项目标的总体责任将分配给一名助理总干事。同样，对于粮农组织业务模式进行全面彻底审查的结果出来之后以及进一步确定各部职能之后，每项组织结果将分配给一名主要高级管理人员。该管理人员将负责根据指标对进展进行监测和报告。还将要求高级管理人员负责采用适当战略来实现涉及多项目标的核心职能。副总干事将负责资源、机制和绩效激励措施，以支持跨学科跨部门工作。

## 文件

10. 工作计划将在一套一体化的规划文件内提出，提供如下所示的结果框架的全貌：

- **战略框架**，时间范围为 10—15 年，每四年审查一次，包括对粮食、农业和农村发展面临的挑战的分析；成员国的总体远景和目标；以及战略目标
- **中期计划**，时间范围为四年，每两年度审查调整一次，提出：战略和职能目标；组织结果（产出）框架及具体完成目标和指标以便核查；总预算，表明各项战略目标利用分摊会费和估计的预算外资源的详细情况；影响重点领域，指明导向分组结果的预算外资源的产出；核心职能及其在各项结果之间的应用方式。
- **工作计划和预算**，涵盖一个两年度，为实现《中期计划》规定的组织结果（产出）提出行政预算和计划预算，包括实现各项结果的组织责任；量化所有组织结果和义务的两年度成本；计算费用增长和增效节支，为长期负债、资金不足的义务和储备基金提供准备金；一份预算拨款决议草案。

## 主要成分概览

11. 下表 2 介绍了以基于结果的方式加强粮农组织计划制定工作的主要概念模块概况。目前所确定的战略目标提供了所需的能见度和焦点，2009 年最终制定《战略框架》和《中期计划》时将进一步改进，以加强协调一致和跨学科性，明确与总体目标的联系。

**表 2：主要成分概览**

<p><b>粮农组织的远景</b>是建立一个无饥饿、无营养不良的世界。在这个世界中，粮食和农业以经济、社会和环境可持续方式促进提高所有人，特别是最贫困人口的生活水准。</p> <p>为了便于实现这一远景和千年发展目标，粮农组织将促进粮食和可持续农业对实现<b>三大总体目标</b>不断作出贡献：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 减少遭受饥饿的绝对人数，确保逐步建设一个所有人在任何时候都能获得充足、安全和富有营养的食物，满足其过上积极、健康生活的膳食需要和食物偏好的世界；</li> <li>2. 通过增加粮食产量、加强农村发展及改善可持续生计，消除贫困，为所有人推动经济和社会进步；</li> <li>3. 为了当代和子孙后代的利益，可持续管理和利用自然资源，包括土地、水、空气、气候和遗传资源。</li> </ol>	
<p><b>战略目标</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. 实现作物生产的可持续集约化；</li> <li>B. 增加可持续畜牧生产；</li> <li>C. 可持续管理和利用渔业及水产养殖资源；</li> <li>D. 提高食物链各个环节的食品质量和安全性；</li> <li>E. 可持续管理森林和树木；</li> <li>F. 可持续管理土地、水和遗传资源，提高对影响粮食和农业的全球环境挑战的应对能力；</li> <li>G. 为改善生计创造有利市场环境；</li> <li>H. 加强粮食安全和改善营养；</li> <li>I. 提高对粮食和农业的威胁和紧急情况的防备和有效应对能力；</li> <li>K. 农村地区在享有资源、产品、服务和决策权方面实现性别平等；</li> <li>L. 增加公共、私人对农业和农村发展的投资并提高投资效率。</li> </ul>	<p><b>核心职能</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. 监测和评估中长期趋势和前景；</li> <li>b. 收集和提供信息、知识和统计资料；</li> <li>c. 制定国际政策、规范和标准；</li> <li>d. 政策和立法备选方案及建议；</li> <li>e. 为促进技术转让和能力建设提供技术支持；</li> <li>f. 宣传和交流</li> <li>g. 跨学科性和创新</li> <li>h. 伙伴关系和联盟</li> </ul> <p><b>职能目标</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>X. 与成员国和利益相关者有效合作</li> <li>Y. 有效务实的行政管理。</li> </ul>

### **III. 战略目标和组织结果**

12. 为全面制定基于结果的框架，需要：

- 说明有待处理的问题和挑战
- 确定假设和风险
- 具体说明实现组织结果所需完成的产出，以及粮农组织为完成这项产出将采取的干预方式（主要手段）
- 制定实现组织结果的具体目标和指标
- 明确核心职能在结果层面的应用。

13. 对每项战略目标，战略框架和中期计划现有成分都对这方面作了简要介绍。总共提出了 49 项组织结果。为结果确定可衡量和具有充分代表性的具体目标和指标是一项特别复杂的活动，全组织上下仍在开展这项工作。已经为战略目标 A、F 和 K 提出了结果层面的一整套指标，并在暂定的结果框架表中作了介绍。

14. 组织结果方面进一步开展的工作将包括：严格的逻辑框架分析，包括确定具体的指标、目标和核查手段；进一步细化和规定将应用的那些核心职能；适当整合跨部门工作；以及详细确定合作部门的贡献。

#### **战略目标 A - 实现作物生产的可持续集约化**

##### **问题和挑战**

15. 为了满足粮食和饲料未可预见的增长的需求，全球作物产量将需要在 2050 年之前翻番。由于人口增长、城市化和畜产品消费增长的趋势，如果供应不能跟上，世界作物商品价格可能进一步上涨。供应还可能受到以下因素的影响：产品用途改变（例如用于生物燃料），主要投入物（能源和化肥）的费用，因不利的气候事件而出现作物失收，以及病虫害暴发。视国家情况，一个重大挑战是生产所需数量和品种的粮食、饲料和纤维，以满足资源贫乏农民和消费者的需求并为他们提供机遇，同时维持自然资源基础。应当实现可持续生产集约化以确保长期前景。在该项工作中需要注意三个主要方面：a) 农业技术（例如获取适应当地条件的质量可接受的高产抗逆品种；有效植物育种和种子生产系统；提供专业投入和一般“技术”）；b) 特别是有利于生产的生态系统服务（如农业生物多样性、传粉、水资源保护、土壤健康和虫害防治）；c) 生计，使产量增长的利益可以充分实现，包括良好的收获后和销售方法。

## 假设和风险

- 作物生产可持续集约化原则切实可行和得到确实执行；
- 一些脆弱国家的政治事件可能严重阻碍创新技术的转让和采用；
- 假设投入物（种子、化肥、燃料）成本的任何进一步上升将与农场价格保持一致，而水的费用/供应没有成为集约化的一个重要制约因素。
- 研究机构和其他机构继续开发和提供改良的技术，使农业活动确保所需的年总产量增长 2%以上。

## 组织结果

组织结果	指 标
<p>A1—加强国家和区域作出更加有效和战略性决定的能力以增加作物产量。</p> <p><b>主要手段：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 制定支持政策和计划，以加强粮食安全和便于获取知识、技术和适当投入物的方式改进作物生产和可持续性；</li> <li>• 制定作物多样化战略，包括园艺作物生产；</li> <li>• 设计推广有关工具和共享信息，以评估和管理农业景观和牧场的生态系统功能、服务和利益，包括变异情况，如因气候变化等因素而引起的变异情况。</li> <li>• 支持制定和实施国家粮食安全计划/区域粮食安全计划的作物生产成分。</li> </ul>	<p>A1.1—通过分发和使用适合当地条件的改良种子提高单产，至少在 10 个国家计划中努力增加土壤肥力，酌情包括通过保护性农业实现。</p> <p>A1.2—至少另外 10 个国家将病虫害综合治理纳入作物生产战略，在国家农业预算和计划中得到反映。</p> <p>A1.3—至少在 10 个国家计划中采用复种、轮作和混作技术，充分利用季节性和多样化可能性，以便可持续增加产量。</p> <p>A1.4—至少在 10 个国家计划中实现品种间和品种内多样化，采用适合当地条件的技术来增加产量和创收机会，同时减少风险。</p> <p>A1.5—制定关于以作物生产可持续集约化为基础的生态系统原则的指南加上对指南进行检验的方法，并通过粮农组织实地办事处宣传。</p> <p>A1.6—至少另有 5 个国家增加传粉者提供的生态系统服务利益，如减少农药喷洒及种植伴生作物，以鼓励高价值作物生产。</p> <p>A1.7—至少开始实施含有重大作物生产成分的 18 个新的国家粮食安全项目和 6</p>

<b>组织结果</b>	<b>指 标</b>
	一个新的区域粮食安全项目。
<p>A2—在国家、区域和全球各级可持续减少植物病虫害暴发风险。</p> <p><b>主要手段：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 提供一个中立论坛，促进信息交流和能力建设，以支持实施《国际植保公约》，包括作为全球贸易治理体系的一个主要成分；</li> <li>• 促进关于跨界病虫害应急计划和预警方面的合作，特别是通过跨界动植物病虫害紧急预防系统。</li> </ul>	<p>A2.1—植物检疫措施委员会通过了至少 12 项新的国际植检措施标准。</p> <p>A2.2—又有 10 个国家使用植物检疫能力评价工具来分析问题，说明重点活动及筹集资源。</p> <p>A2.3—至少在另外 15 个国家针对除沙漠蝗之外的特定病虫害威胁，在粮农组织支持下制定应急预案。</p> <p>A2.4—目前的沙漠蝗报告系统扩大到至少另外一种跨界虫害。</p>
<p>A3—在国家、区域和全球各级可持续减少农药风险。</p> <p><b>主要手段：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 促进区域和全球合作，包括在《鹿特丹公约》、《农药供销和使用行为守则》和农药残留联席会议项下；</li> <li>• 支持改进国家管理框架，减轻农药风险；</li> <li>• 支持各项计划，包括以病虫害综合治理技术为基础的农民田间学校。</li> </ul>	<p>A3.1 四个新的化学品列入《鹿特丹公约》和/或农药残留联席会议。</p> <p>A3.2 根据《农药供销和使用行为守则》和/或《鹿特丹公约》和/或农药残留联席会议，至少有一种高度危害农药受到禁止。</p> <p>A3.3—至少又有 10 个地区（国家或地方）将病虫害综合治理纳入农民田间学校课程以减少虫害和/或农药风险。</p>
<p>A4—采用关于保存、多样性和可持续性的国家政策和战略以管理粮食和农业植物遗传资源及加强种子系统。</p> <p><b>主要手段：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 加强粮食和农业植物遗传资源的保存与可持续利用之间的联系，包括在《全球行动计划》和《粮食和农业植物遗传资源国际条约》范围内；</li> <li>• 支持和制定计划及框架以加强在农场保存粮食和农业植物遗传资源及促进农业生态系统的多样性；</li> <li>• 支持可持续利用粮食和农业遗传资源，包括通过包含改良技术的种子系统能力建设；</li> <li>• 提出政策建议，进行宣传及制定计划，以加强正式和非正式种子部门之间的联系，包括通过社区种子生产。</li> </ul>	<p>A4.1 至少 10 个国家制定和应用关于保存和可持续利用粮食和农业植物遗传资源的国家项目、计划和战略，包括用于实施《全球行动计划》和《粮食和农业植物遗传资源国际条约》。</p> <p>A4.2 至少在五项国家计划中试验性制定和执行国家战略以支持在农场保存粮食和农业植物遗传资源，促进当地农业生态系统多样性和社区种子部门。</p> <p>A4.3 至少又有 10 个国家通过使用粮农组织知识产品和关于粮食和农业植物遗传资源及种子系统的改进的信息工具，包括有关世界植物遗传资源信息及预警系统和《全球行动计划》的信息工具，加强其满足集约化需求和应对紧急情况的能力。</p>

## 核心职能在战略目标 A 中的应用

组织 结果	a - 前景、趋势 监测、评估	b - 信息、知识、 统计资料	c - 国际文书	d - 政策建议	e - 技术支持、 能力建设	f - 宣传、交流	g - 跨学科方式	h - 伙伴关系、 联盟
A1	X	X		X	X	X	X	X
A2	X	X	X	X	X	X	X	X
A3	X	X	X	X	X	X		X
A4	X	X	X	X	X	X		X

## 战略目标 B - 增加可持续畜牧生产

### 问题和挑战

16. 在过去 30 年期间，动物产品的生产和消费迅速扩大。畜牧业目前提供全球农业产值的 43%。传统畜牧业系统对 70%的世界农村穷人的生计作出贡献，而新出现的日益增长的大型活动采用先进技术，以国际上提供的饲料和动物基因为基础，迎合迅速增长的肉类、奶类和蛋类市场。“中间阶层”即中等规模的家庭农场虽然在许多地方仍然越来越重要，但逐渐被挤出市场，特别易受动物疾病冲击的影响。强劲的畜牧业增长和伴随的结构变化需要国际社会进行综合治理。畜牧业牧场占地球地面的四分之一，牧场的扩大是导致拉丁美洲森林退化的一个主要因素。据说全球作物土地的三分之一用于饲料谷物生产，畜牧业导致持久的谷物价格上涨，但也因谷物价格上涨而受到影响。由于对土地的竞争越来越激烈，价格，不仅是饲料谷物价格，而且水、能源和劳力的价格也上涨，大量的牧场畜牧生产（占全球无冰陆地的 26%）正面临气候变化无常和社会经济压力的挑战。

17. 全球畜牧业明显地分成两类：(i) 有大量小规模经营者和牧民饲养的畜牧，以支持生计和粮食安全，(ii) 商业性畜牧生产，以支持全球粮食供应系统，为生产者及有关加工、分配、销售和支持服务方面的其他人员提供就业机会。动物疾病的出现和扩散看来与部门结构和生产环境变化有着密切联系。

### 假设和风险

- 风险是，小规模经营者和牧民边缘化和贫穷，从而加快农村人口向外迁移，除非采取有效的技术、机构和政策措施增加小生产者进入扩大的畜产品市场的机会；
- 暖和、潮湿和不断变化的生态环境中牲畜密度增加，人口流动增加，牲畜和畜产品流动大大增加，服务和机构方面公共投资往往不足，所有这些都易导致发生新的疾病以及已知疾病的再次发生；

- 牧场的扩大和使用和饲料粮生产与土地退化、生境和生物多样性的破坏、水资源枯竭以及大量温室气体（二氧化碳、甲烷和一氧化二硫）排放相关；
- 畜牧业是造成养分过载和水污染的一个重要因素，特别是在牲畜密度很高的地区；
- 农场驯养的动物品种是畜牧业发展的核心生物资本；上个世纪全世界畜牧产量增长集中在很少几个品种上，这与现有生物多样性严重丧失有关。

## 组织结果

B1—畜牧业促进粮食安全、生计保护和农村经济发展，途径有：

- 制定技术、政策和机构措施，并支持实施这些措施，
- 支持扶贫战略文件/国家粮食安全计划/区域粮食安全计划，注重资源贫乏家庭的畜牧生产

B2—国家之间开展有效合作来成功地防治动物疾病和与动物有关的人类健康威胁，途径有：

- 支持加强对动物疾病发生和扩散的预警和了解，支持国家、区域和国际各级的早期应对机制；
- 促进区域和国际对疾病防治的协调，使国家动物健康系统具有必要的技术能力和政策手段；
- 食品链危机管理中心全面运作，包括其动物健康成分；
- 制定国家动物健康和兽医公共卫生政策，充分考虑到社会经济、文化、结构和发展方面。

B3—促进可持续利用自然资源以增加畜牧生产，途径有：

- 在所有各级支持实施动物遗传资源全球行动计划；
- 通过技术和政策手段以及通过支持性投资，帮助提高畜牧业的资源利用效率，减少其废弃物和温室气体排放量。
- 支持涉及气候变化、水资源和生物多样性的政府间约定和协定。

B4—建立和保持国家畜牧业发展能力，途径有：

- 帮助采用最佳方法（技术、机构、政策）；
- 根据多目标需要评估提出投资建议；
- 在防灾备灾方案方面提出建议以指导对紧急情况（动物疾病和涉及畜牧的自然和人为灾害）的管理。

## 核心职能在战略目标 B 中的应用

组织 结果	a - 前景、趋势 监测、评估	b - 信息、知识、 统计资料	c - 国际文书	d - 政策建议	e - 技术支持、 能力建设	f - 宣传、交流	g - 跨学科方式	h - 伙伴关系、 联盟
B1	X	X	X	X	X	X	X	X
B2	X	X	X	X	X	X	X	X
B3	X	X	X	X	X	X	X	X
B4				X	X		X	X

## 战略目标 C - 可持续管理和利用渔业及水产养殖资源

### 问题和挑战

18. 鱼和渔业产品将仍然是食物和蛋白的一个重要来源，并且通过生产和贸易是收入的一个重要来源。渔业和水产养殖业将在人体营养、战胜饥饿和贫困及更加广泛的经济发展中继续发挥重要作用。对鱼和鱼产品的需求将继续增长。将迫切需要对渔业和水产养殖资源进行有效管理和养护，同时确保水生生物多样性保护及支持渔业资源和渔业的生态系统的健康和生产力。必须确保在海洋以及江河湖泊遭捕捞的野生资源的可持续利用。由于这些资源已经达到最低限度，预计由水产养殖来填补不能满足需求的部分。因此，在陆地和海洋环境负责任和有序地发展水产养殖将是今后几十年面临的一个复杂的挑战。另一个问题是同捕捞渔业和水产养殖业相关的大规模渔业分部分和小型渔业分部门相结合问题。小型渔业部门包括手工捕捞或小型水产养殖对其粮食安全和生计作出重大贡献的社区。必须制定综合政策来满足这两个分部门的具体需要。渔业和水产养殖业都需要在全球、区域和国家各级采取管理行动，以及需要援助、能力建设和确保采用综合方法。其他重大挑战有：气候变化的影响；不断增长的鱼品价格、燃料依赖性和消费及生产投入物费用；在水产养殖业发生动物疾病；海洋环境和内陆水域的水生生态系统普遍退化。

### 假设和风险

- 各国愿意并有能力在国家和区域两级（例如更有效运作的区域渔业管理组织）通过加强管理和机构框架改进渔业和水产养殖业的治理和管理。做不到这一点将导致过度捕捞、捕捞能力过剩和非法、不报告、不管制捕鱼问题的持续存在；
- 有关获取资源和进入市场的冲突；
- 该部门所固有的这些风险因以下威胁而可能更加严重：气候变化的影响，在内陆和海洋导致污染和水生环境及其生态系统退化的其他部门的影响，缺乏对沿

海和江河沿岸地区以及土地和水资源的管理，影响养殖鱼的疾病的發生，燃料和饲料等投入物价格迅速增长。

## 组织结果

C1—成员国和其他利益相关者通过以下方式，改进了政策和标准的制定工作，从而促进实施《负责任渔业行为守则》、其他国际文书，以及应对新出现的问题：

- 定期报告《负责任渔业行为守则》及相关文书的实施状况；
- 就建立和整合政策框架、平衡发展目标与养护需要提供咨询；
- 为国际讨论提供平台，如渔业委员会；加强对其他国际论坛的贡献和参与，如联合国大会、经合组织、世贸组织、亚太经合会、联合国环境规划署、濒危物种公约、生物多样性公约以及国际海事组织等；
- 制定新的文书，如协定、行动计划或技术准则；
- 在政策制定和国际谈判方面开展能力建设；
- 收集和利用及时而可靠的信息；
- 加强与相关伙伴的合作。

C2—通过建立或加强国家和区域机构，包括区域渔业机构，改进渔业和水产养殖的治理，途径有：

- 就建立新的机构和支持现有机构的方式提供咨询和援助；
- 就机构的治理和管理，包括更加有效而透明的决策工作，开展能力建设；
- 定期报告建立新机构或加强、改进现有机构，包括决策透明度而作出的努力。

C3—成员国和其他利益相关者对海洋和内陆捕捞渔业更加有效的管理，对改进渔业资源、生态系统及其可持续利用的状况作出了贡献，途径有：

- 渔业评估和管理方面的技术咨询和能力建设；
- 支持积极实施生态渔业方法，兼顾捕捞社区的生计需要；
- 定期报告和评估鱼类资源和生态系统状况；
- 推动和促进渔业管理方面的国际合作。

C4—成员国和其他利益相关者从可持续水产养殖增加的鱼和水产品产量中受益，途径有：

- 促进可持续水产养殖；
- 对水产养殖业的全球、区域和主题回顾和评估；
- 为发展负责任水产养殖方法，包括对水生疾病的管理提供援助；
- 为农村生计提供支持，强调一体化农业系统和生态系统方法；
- 促进在应用研究与发展、技术转让和能力建设方面的伙伴关系和网络。

C5—渔业活动，包括渔具的使用，更加安全，技术和社会经济效率更高，对环境友好，在所有各级均符合规则，途径有：

- 促进对监督、控制和监视系统的改进，包括使用卫星船舶监测系统；
- 定期报告监测、控制和监视活动的执行状况及相关挑战；
- 技术咨询和能力建设；
- 支持减少能源消耗和环境影响；
- 建立和维护渔船记录；
- 支持各国通过和实施国家、国际捕鱼安全标准。

C6—成员国和其他利益相关方实现了渔业和水产养殖产品更负责任的收获后利用及贸易，包括加强对市场准入要求的预测和协调，途径有：

- 通过和实施以科学为依据的准则和行为规范；
- 技术建议和能力建设；
- 促进国际贸易的协调一致和等同。

### 核心职能在战略目标 C 中的应用

组织结果	a - 前景、趋势 监测、评估	b - 信息、知识、 统计资料	c - 国际文书	d - 政策建议	e - 技术支持、 能力建设	f - 宣传、交流	g - 跨学科方式	h - 伙伴关系、 联盟
C1	X	X	X	X	X	X		X
C2			X	X	X			
C3	X	X	X	X	X	X	X	X
C4	X	X	X	X	X	X	X	X
C5		X	X	X	X	X	X	X
C6		X	X	X	X	X		X

## **战略目标 D - 在食物链的各个环节提高食品质量和安全性**

### **问题和挑战**

19. 消费者对安全、营养丰富和质量更好的食品的需求及世贸组织《实施动植物卫生检疫措施协议》和《技术性贸易壁垒协议》对国际食品贸易的影响，在国家和全球层面继续对食品安全性、质量问题和相关标准产生浓厚兴趣。发展中国家和发达国家都指望食品法典委员会提供国际性指导来保护消费者健康，同时确保公平食品贸易。重要的是根据各类国家的数据提供关于食品安全性和营养的科学建议，以确保其国际相关性。必须作出巨大努力发展许多国家提供关于食品安全性、质量和营养的可靠数据的能力。

20. 国家食品安全和质量政策还必须与国家其他发展计划相一致或者纳入国家其他发展计划。有效采用食品链食品安全管理方法需要涉及人、动物、植物和环境卫生的机构之间开展合作。政府需要保证为消费者选择健康膳食创造条件，并保证消费者掌握作出这种选择的知识和技能。

### **假设和风险**

- 继续形成强大的政治意愿来制定和实施国家食品安全/质量政策；
- 世贸组织的协议仍然是国际贸易规则的基础，不会因区域经济集团的保护主义政策或国家一级保護政策，或者因私营部门标准越来越大的影响而被削弱；
- 新出现的食品安全问题和更加频繁的食物链危机可能使资源从正常食品管理活动转向其他用途。

### **组织结果**

D1—根据各国和其他利益相关者的广泛意见，制定关于食品安全和质量的新的和修订的食品标准，处理粮食、农业和渔业产品的生产、加工、安全利用和公平交易问题，途径有：

- 支持粮农组织/世卫组织食品法典委员会；
- 在国家和区域层面宣传倡导使用食典文本，在食品标准化方面促进开展区域合作；
- 在食品安全和质量，包括食物成分和营养需要方面提出科学建议（包括食品添加剂专家委员会、农药残留联席会议、微生物风险评估联席会议和特别专家会议提出的建议）；

- 与世卫组织密切合作，宣传和支持提高发展中国家参与食典工作的效益。

D2—各国制定食品安全和质量政策及以科学证据为基础的计划，这些政策和计划反映出公共卫生和贸易重点，包括应急预防工作，得到符合国际上商定原则的法规的支持，途径有：

- 就支持整个食物链食品安全质量政策及其实施战略的制定提出建议；
- 进行能力和机构建设以确保一致的法律框架，进行有效食品质量管理，提供食品安全信息及有效提供技术服务，如检验、认证和实验室服务，及早发现和应对食品安全紧急情况；
- 支持收集、汇编、分析和使用关于食品安全及质量的科学数据，包括有关食品添加剂、化学和微生物污染物、农药和兽药残留、食源性疾病监测、食物成分和营养需要方面的科学数据；
- 为发展国家防备能力及早期发现和应对食品安全紧急情况提供食品安全信息和技术建议；
- 支持国家和区域粮食安全、农业和农村发展及农业食品企业计划。

D3—各国实施有效计划，在食物链各个环节更好地遵照国际上关于良好规范的建议，符合市场对所有食品的需求，途径有：

- 就制定涉及实现食品质量和安全目标的管理和非管理方法的国家战略提出建议，审议经济和贸易问题；
- 就质量计划的制定和实施及产品和过程创新提出建议；
- 促进食物链作业者获取适当技术；
- 进行能力和机构建设以便制定和发布有关良好规范的技术指南；
- 支持关于食品安全、营养和其他食品质量问题的消费者参与和教育的公众认识提高计划。

### 核心职能在战略目标 D 中的应用

组织结果	A - 前景、趋势 监测、评估	B - 信息、知识、 统计资料	C - 国际文书	D - 政策建议	E - 技术支持、 能力建设	F - 宣传、交流	G - 跨学科方式	H - 伙伴关系、 联盟
D1		X	X	X	X	X	X	X
D2	X	X		X	X		X	

D3		X		X	X		X	X
----	--	---	--	---	---	--	---	---

## 战略目标 E - 可持续管理森林和树木

### 问题和挑战

21. 许多国家的森林继续丧失和退化给国际社会带来了严重挑战。农村生计往往依赖生产性森林，这种森林提供就业和收入。在自然灾害和人为灾害之后，需要改进森林管理、植树造林和森林恢复的质量。需要制定一个战略性方法以确保健康的森林能够截存碳，从而减少温室气体排放，帮助减缓气候变化，保护生物多样性，保护野生动物生境，保护集水区。许多国家正在以可持续的方式管理森林；国际社会和粮农组织的挑战是使绝大多数国家也做到这一点。

### 假设和风险

22. 能否成功取决于比较稳定的经济进展。粮农组织能够对国家能力作出重大贡献，通过政策建议、能力建设和技术援助帮助它们克服过去可持续森林管理方面的障碍。然而，人口继续增长、政局不稳和/或经济压力，可能继续导致森林转用于农业、城市或其他土地用途。这些问题是一个严重挑战，在一些关键国家可持续森林管理很可能继续失败。

### 组织结果

#### E1—涉及森林和林业的政策和活动：

- i) 以及时和可靠的信息为基础：

##### 主要手段

- 作为权威性全球森林资料来源；编写和散发定期全球森林资源评估结果及世界森林状况报告；
- 支持国家和区域森林监测和评估，包括通过综合土地使用评估与其他部门相结合；
- 通过及时、高质量使用互联网、网络、出版物和其他媒体，有效分享知识和信息；

- ii) 通过国际合作和讨论得到加强：

##### 主要手段

- 为政府和其他利益相关者讨论政策和新出现的问题提供一个动态论坛，包括部长级会议、林业委员会、世界林业大会；

- 各区域林业委员会、技术小组和其他委员会、专家磋商、全球网络和区域网络；
- 加强国家、区域、全球过程之间的联系，包括通过扩大区域林业委员会的作用；
- 为森林合作伙伴关系提供指导，包括制定联合计划和行动，以及通过包括主办山区伙伴关系在内的其他伙伴关系和通过与私营部门及非政府组织的活跃的伙伴关系。

E2—涉及森林的机构得到加强，决策工作得到改进，包括森林利益相关者参与制定森林政策和法律，从而为林业和森林产业方面的投资提供更加有利的环境：

#### **主要手段**

- 支持森林政策和法律的参与性制定，机构改革和改进治理的努力；
- 对森林机构进行部门研究和比较分析。

E3—将林业更好地纳入国家发展计划和进程，同时考虑森林与其他土地使用相结合：

#### **主要手段**

- 支持有效的国家森林计划，包括能力建设和知识交流；
- 主持及支持国家森林计划基金。

E4—更加广泛地实施可持续森林和树木管理，减少毁林和森林退化，增加森林和树木对改善生计和减缓气候变化的贡献：

#### **主要手段**

- 通过利益相关者的有效磋商过程，制定和采用良好森林规范准则；
- 支持改进林火管理，包括通过社区方法；
- 支持发展及实施国家和国际金融机制以利于可持续森林管理；
- 更多地利用金融机制来促进信息共享和数据库的发展，并进行能力建设，以加强森林管理及减少毁林和森林退化。

E5—加强森林和树木的社会和经济价值及生计利益，森林产品和服务市场有助于使林业成为一项更加经济可行的土地使用选择：

#### **主要手段**

- 了解和分析导致投资增加的社会和经济因素；
- 分析林产品的生产、消费和贸易；

- 为社区森林管理和有利于改善生计、减轻贫困的森林企业提供技术援助和准则。

E6—更好地实现森林和林业的环境价值，有效实施有关保护森林生物多样性、适应气候变化、恢复退化的土地及管理水和野生生物资源的战略：

### 主要手段

- 提供技术和政策援助以支持景观和生态系统方法，注重山区生态系统、干旱地区和牧场、沿海森林和其他脆弱生态系统；
- 支持各国处理森林健康问题，特别注意适应气候变化；
- 支持国家和区域关于保护森林及其生物多样性的计划，加强集水区、野生生物资源和保护区的管理，恢复退化林地及防治荒漠化。

### 核心职能在战略目标 E 中的应用

组织结果	a - 前景、趋势监测、评估	b - 信息、知识、统计资料	c - 国际文书	d - 政策建议	e - 技术支持、能力建设	f - 宣传、交流	g - 跨学科方式	h - 伙伴关系、联盟
E1	X	X	X	X	X	X	X	X
E2	X	X		X	X	X	X	X
E3		X		X	X		X	X
E4	X	X	X	X	X	X	X	X
E5	X	X		X	X	X	X	X
E6	X	X	X		X		X	X

## 战略目标 F - 可持续管理土地、水和遗传资源，提高对影响粮食和农业的全球环境挑战的应对能力

### 问题和挑战

23. 自然资源（土地、水、气候和遗传资源）及其服务对于粮食生产及加强农村发展和可持续生计很有必要。由于对食品、纤维、能源的需求急剧增长以及生产性土地丧失和退化，在许多地区为获取和利用这些资源的冲突和竞争可能更加激烈。这些冲突将因以下因素而更加严重：生长条件发生变化，缺水更为严重，生物多样性丧失，极端气候事件和气候变化的其他影响。为了当代和子孙后代的利益对自然资源进行可持续管理，这要求承认涉及自然资源主要方面及其治理的不同学科以及权衡抉择和可持续管理自然资源所需的多学科方法。面临的挑战是，确保在国家、区域和全球层面，包括为支持制定和使用国际文书，提供有关自然资源的主要数据（包括地理空间数据）、知识和方法，及其在农业、林业和渔业部门传播。

24. 通过可持续农业、林业和渔业政策及活动而改进自然资源的知识和管理，有许多机会可以限制气候变化的不利影响。缓解行动包括直接减少人为排放或增加碳汇。国际融资机制（如清洁发展机制、全球环境基金）支持减缓和适应气候变化、在各部门采用并需要多学科方法的手段。然而，复杂的程序和严格的资格标准往往阻碍为有关农业、林业和渔业的活动提供资金。国际上日益认识到，生物能源的发展为可持续农业和农村发展既提供机遇也带来挑战。需要提供国际和国家数据及信息并进行磋商过程，从而制定可持续生物能源战略和政策。

## 假设和风险

- 各国对可持续自然资源管理、气候变化、生物能源相关机遇和挑战的把握和应对能力，并没有受到人口增长、粮食和能源费用上涨及气候变化的不利影响的打击，而是因经济发展的积极影响而得到促进；
- 粮农组织可以在国际层面对制定相关文书有效作出贡献；
- 国际文书，包括《京都议定书》和 2012 年之后的任何安排、《清洁发展机制》和其他碳市场机制，将为土壤碳截存缴费，促进农民获取此类资金；
- 可以为获取遗传资源及分享因利用这种资源而产生的利益制定国家和国际政策及安排，这种利益充分反映出粮食和农业遗传资源的特殊性质；
- 各国能够确定可实现目标及制定相关政策、计划和活动，以便可持续管理其自然资源及适应和减缓气候变化。

## 组织结果

组织结果	指 标
<p>F1—各国在促进和开展可持续土地管理方面的能力得到加强。</p> <p><b>主要手段</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 提供政策建议、能力建设和技术指导和/或制定关于如何可持续使用土地的准则</li> <li>• 加强各国在国家层面生成和使用土壤、土地和土地使用数据</li> <li>• 评估和监测土地资源、土地使用、土地适宜性、土地退化和土壤/土地管理活动，协调、汇编和传播全球层面评估资料</li> <li>• 支持涉及土地使用、土地使用变化和土地退化的国际公约，支持各国根据这些国际文书履行其报告义务</li> </ul>	<p>F.1.1—至少有 20 个国家表明有能力对土地资源、土地使用、土地管理和土地退化进行系统调查。</p> <p>F.1.2—至少有 10 个国家利用粮农组织的准则进行土地使用规划和可持续管理。</p> <p>F.1.3—至少有 10 个国家有能力满足其国内的土地资源监测、评估和报告要求及履行这方面的国际承诺。</p> <p>F.1.4—扩大及承认粮农组织在联合国可持续发展部、联合国荒漠化防治公约、联合国生物多样性公约和联合国气候变化框架公约中的作用以支持各国实施有关土地资源和土</p>

组织结果	指 标
<ul style="list-style-type: none"> <li>评估土地与气候变化之间的相互影响，包括温室气体排放和分离，为环境服务缴费。</li> </ul>	地使用行动计划。
<p>F2－各国在国家和江河流域层面（包括跨界水资源）应对水资源匮乏和提高农业系统水资源生产力的能力得到加强。</p> <p><b>主要手段</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>加强各国监测和报告国家水资源和水的利用、数量和质量，包括地理空间信息的能力；</li> <li>协调、汇编和传播全球层面的水资源及其利用的评估数据（农村水资源统计系统），就水资源状况和趋势进行全球分析（包括世界水资源发展报告和机构间水资源问题协调－联合国水机制）</li> <li>支持涉及农业水管理、江河流域管理、跨界水资源、有关政策/战略的制定和实施的国家和区域机构</li> <li>加强各国在处理灌溉绩效和现代化（MASCOTTE）及水资源使用效率和生产率提高方面的能力（通过 AQUASTAT）。</li> </ul>	<p>F2.1－至少有 10 个国家增强了关于国家水资源及其利用的监测和报告能力。</p> <p>F2.2－至少有 10 个国家利用由全球水资源信息系统 AQUASTAT 提供的分析和前景研究来制定其政策/战略和实施计划。</p> <p>F2.3－由于提供政策和支持而采取措施的国家或江河流域组织的数量。</p> <p>F2.4－至少有 20 个国家、江河流域或农业系统采用先进的水生产率工具（包括 MASCOTTE、AQUACROP），应对水短缺。</p>
<p>F3－在国家、区域和国际层面加强政策和计划以确保保护和可持续利用粮食和农业生物多样性及公平分享因利用遗传资源而产生的利益</p> <p><b>主要手段</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>通过粮食和农业遗传资源委员会为遗传资源决策提供一个政府间论坛</li> <li>实施粮食和农业遗传资源委员会多年工作计划</li> <li>加强和协调全球机制以促进实施粮农组织粮食和农业遗传资源全球行动计划</li> <li>加强与相关国际组织和文书，包括《生物多样性公约》的合作，确保适当反映出具体农业需要</li> <li>分析遗传资源的利用和交换，促进公平合理地分享因利用遗传资源而产生的利益</li> </ul>	<p>F3.1－粮食和农业遗传资源委员会在其多年工作计划中商定的至少 6 个主要产出和里程碑得到实现。</p> <p>F3.2－实施动物遗传资源全球行动计划和植物遗传资源全球行动计划的至少 15 个国家从粮农组织为支持他们实施全球行动计划而设立的机制受益。</p> <p>F3.3－与《生物多样性公约》秘书处关于粮食和农业生物多样性的一项联合工作计划已经实施，至少使 5 个国家能够从改进的报告要求和环境与农业目标的协调受益。</p>

组织结果	指 标
<p>F4—更加公平地获取自然资源及有保障地使用自然资源，包括妇女、土著人和易受害群体获取和使用自然资源。</p> <p><b>主要手段</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 通过制定及采用适当方法，改进治理、政策、行政管理和利益相关方参与</li> <li>• 通过正式和传统机制公布享有自然资源的权利及其登记</li> <li>• 采用适当定值方法和标准，确保公平征税和补偿及促进有适当保障的出租</li> <li>• 支持参与性土地和有关土地使用管理规划的活动</li> <li>• 通过制定和采用适当方法，管理和解决自然资源(获取和使用)冲突。</li> </ul>	<p>F4.1—通过关于土地和其他自然资源使用的负责任治理的自愿准则。</p> <p>F4.2—10个国家，包括至少两种紧急情况，在治理、决策和行政管理方面使用粮农组织的准则来实施有保障和公平的自然资源使用。</p> <p>F4.3—有10个机构在国家和社区层面在能力建设和法律授权方面使用粮农组织的准则和政策支持。</p> <p>F4.4—至少有10个国家从对土地管理的大量投资受益，粮农组织技术和规范能力通过世行/粮农组织合作计划安排促进的伙伴关系对这种土地管理予以支持。</p>
<p>F5—各国应对气候变化和生物能源等新出现的环境挑战的能力得到加强。</p> <p><b>主要手段</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 支持将气候变化纳入与农业、林业和渔业有关的国家政策、战略和计划的主流活动</li> <li>• 加强国家获取和利用与监测和应对新出现的环境挑战及其影响有关的知识和技术的能力</li> <li>• 加强国家获取与气候变化和其他环境服务缴费有关的金融机制的能力以及从这种机制受益的能力</li> <li>• 促进关于可持续生物能源发展及国家可持续生物能源战略和计划制定方面的国际对话</li> <li>• 对政府间过程进行宣传和提供投入，以确保粮食、农业、林业和渔业问题在应对全球挑战的国际文书的谈判和实施过程中得到反映。</li> </ul>	<p>F5.1—至少有15个国家将有关减缓适应气候变化的粮食和农业问题纳入其国家发展战略和计划。</p> <p>F5.2—对于气候变异和变化的影响进行评估的观察和分析技术至少在20个国家得到更新和应用。</p> <p>F5.3—至少有10个国家表明，对于长期气候变化对农业的影响进行评估以及对于与气候变异和极端事件有关的风险进行管理的能力得到加强。</p> <p>F5.4—为支持国家气候变化适应和生物能源计划而实施的发展战略和计划宣传工作至少在10个国家得到国家机构的确认和采用。</p> <p>F5.5—至少有30个国家从有关气候变化的金融机制受益，并表明支持将土壤碳截存纳入京都会议之后的体系。</p> <p>F5.6—在国际协定中承认并处理了粮食安全、可持续自然资源管理、减贫、适应气候变化之间的联系。</p>

<b>组织结果</b>	<b>指 标</b>
	F5.7—至少有 10 个国家制定了国家可持续生物能源战略或政策。

### 核心职能在战略目标 F 中的应用

组织 结果	a - 前景、趋势 监测、评估	b - 信息、知识、 统计资料	c - 国际文书	d - 政策建议	e - 技术支持、 能力建设	f - 宣传、交流	g - 跨学科方式	h - 伙伴关系、 联盟
F1	X	X		X	X	X	X	X
F2	X	X	X	X	X	X	X	X
F3	X	X	X	X	X	X	X	X
F4	X	X	X	X	X	X	X	X
F5	X	X	X	X	X	X	X	X

### 战略目标 G - 为改善生计创造有利市场环境

#### 问题和挑战

25. 生计以资产为基础，生计的改善往往依赖运作良好的市场。发展中国家需要利用政策和机构变化所提供的市场和贸易机遇，改变其商品战略和政策以满足发展和粮食安全需要。生产者和出口商需要满足产品质量和安全性需求，遵照越来越高的行业标准、迅速城市化和不断变化的食品消费模式。

26. 通过与初级生产有关的涉农产业，增值机会迅速增加。涉农企业和涉农产业的发展可能使国际和国内市场的竞争更加激励，而利益不会自动产生，也不会被所有各方共享。这些变化给小农、挣工资者、商人、加工厂家、批发市场和零售商带来困难。例如，遵照涉农企业的要求可能需要发展规模更大和更加商业性的农场，可能对小农产生不利影响。同样，传统的农民—商人—批发商—零售商链中各方可能很难适应来自超市及其新供应链的挑战。通过发展涉农企业和扩大商业农场而创造的就业需要伴随确保农村地区更加公平和安全的就业条件的政策和服务。

#### 假设和风险

- 假设：非常需要向各国提供援助以确定市场、机构和政策应对手段；各国农业部和其他组织可能不具备适当条件支持发展必要基础设施，制定适当政策，发展良好的适当环境的其他方面；参与生产、加工和销售活动的各方一般需要采用更加商业性的方法以便从有利可图的市场受益；发展中国家的中小型企业需要提高其技术、管理和销售技能。

- 风险：跨国公司的投资潜力和规模经济将给发展中国家小公司的竞争带来严重困难；涉农企业和农场可能没有遵照国际劳动标准，政府可能不具备政策和机构能力或人力对此进行有关管理；农民可能没有充分面向企业，可能缺乏必要管理技能来利用商业机会；高粮价为农村地区的收入和生计带来风险和机遇，取决于资源的获取、涉农企业的竞争力、分配和销售系统的绩效及小农利用新的或扩大的贸易机遇的能力。

## 组织结果

G1—适当的政策和服务使农村和城郊地区小规模经营者能够提高竞争力，开办新的企业，增加附加值和满足市场需求，途径有：

- 市场和价值链分析，包括对价值链发展战略、生产技术和市场机遇进行评价；
- 分析气候变化等新出现的全球挑战、价值不稳定和自然资源缺乏的小规模经营者生产的影响；
- 为价值链的发展提供政策建议和技术援助；
- 为使小规模经营者与商业市场更好地相结合进行能力建设和机构加强。

G2—在农业和农村发展政策、计划和伙伴关系中对农村创造就业问题给予充分考虑，途径有：

- 分析农场和非农场就业的格局和趋势；
- 提出政策建议以扩大农村农业和非农业部门的就业；
- 开展宣传工作及进行能力建设以支持有利于农村就业的政策。

G3—国家和区域政策、法规和机构扶持有竞争力的涉农企业和涉农产业，强化私营部门在农村可持续发展方面的积极作用，途径有：

- 评价挑战、机遇和战略；
- 帮助制定涉农企业和涉农产业政策和计划，涉及为涉农产业发展提供适当有利环境和为涉农企业价值链提供资金等领域；
- 加强机构建设，如支持涉农企业宣传机构等，在技术发展、管理和产品销售等领域加强能力建设。

G4—增强对国际贸易环境和贸易机遇的变化进行分析的能力，为农业生产者和涉农企业创造良好的政策和机构环境，途径有：

- 对于影响发展的农业市场和贸易政策进行分析；
- 在市场信息和分析、政策制定和国际贸易谈判中提出建议及提供培训支持。

G5—加强政府建立适当体制、金融和管理系统的能力，使农业生产者和涉农企业能够更好地获取投入和产出市场及服务，途径有：

- 对市场、服务、机构和管理框架进行分析；
- 就市场纳入、风险管理及公共—私营部门合作提出建议及提供援助；
- 进行机构能力建设。

### 核心职能在战略目标 G 中的应用

组织结果	a - 前景、趋势监测、评估	b - 信息、知识、统计资料	c - 国际文书	d - 政策建议	e - 技术支持、能力建设	f - 宣传、交流	g - 跨学科方式	h - 伙伴关系、联盟
G1	X	X		X	X	X	X	X
G2	X	X		X	X	X	X	X
G3		X		X	X			X
G4	X	X		X	X	X	X	X
G5		X		X	X	X	X	X

### 战略目标 H - 改善粮食安全和营养

#### 问题和挑战

27. 处理导致粮食和营养不安全及贫困的多种因素，需要相关的最新信息和分析，不仅用来确定粮食不安全和营养不足的成因，而且用来确定有效的解决方案。具体需要：a) 进行宣传和提高认识，使粮食安全和营养问题在国家、区域和全球议程中占有更重要的位置；b) 加强各国对粮食和农业营养形势进行评估以及将粮食安全和营养目标纳入政策、战略和计划的能力；c) 促进食物权和有关法律框架；d) 对粮食和营养安全计划进行应用研究并反馈这些计划的经验教训；e) 提供营养教育和信息以确保全体人民获得充足膳食及改善营养。

#### 假设和风险

28. 在家庭层面，有权并且能够获得充足经济资源可以保证免于粮食不安全和饥饿。社会、文化、法律和政治关系对如何确定这些权利产生重大影响。因此能否成功将取决于阻碍实现粮食和营养安全的制约因素被消除的程度和速度。

29. 风险包括：a) 缺乏能够在国际层面监测发展情况或保证政策一致性的国家信息系统；b) 在有关国家各部、国际机构和组织之间缺乏有效合作。

#### 组织结果

H1—成员国、发展伙伴和其他利益相关方能够获得旨在改善粮食安全和营养的信息、分析资料和经验。

### **主要手段**

- 知识交流平台；
- 旗舰出版物（《世界粮食不安全状况》、《粮食及农业状况》、《农产品市场状况》），有关新出现问题的定期报告和主要文件；
- 举行全球、区域和国家会议，讨论目前和新出现的问题；
- 制定和实施方法、工具和准则，促进粮食安全和营养信息的标准化和统一；
- 粮食安全和营养分析及评估的方法和工具，支持制定针对和影响评价工作的粮食安全和营养政策；
- 全球分析、监测和宣传。

H2—各国和相关区域机构制定并采纳一致的政策、计划和干预行动，应对粮食不安全的根本原因和威胁。

### **主要手段**

- 为制定和实施政策、战略和行动计划提供分析方面的支持和开展能力建设；
- 加强粮食安全信息和预警系统；
- 对将营养问题纳入粮食安全政策和计划的方法提供技术咨询；
- 提高认识和制定宣传战略。

H3—各国有能力和信息，将保护和改善消费者膳食和提高营养水平作为其发展计划的努力方向。

### **主要手段**

- 提高通过多种渠道（膳食指南、加贴标签、学校营养教育课程）交流营养信息和膳食指导的能力；
- 提高国家营养知识和实践能力方面的伙伴关系；
- 支持营养方面的机构间合作；
- 编制有关改善营养的食物/膳食方法有效性知识文件。

H4—根据要求扶持有关国家在有关粮食安全和营养福利的活动中实施有关逐步实现食物权的自愿准则，包括善治的原则（透明、参与和问责）。

### **主要手段**

- 采纳及整合《支持在国家粮食安全范围内逐步实现充足食物权的自愿准则》；
- 就基于食物权和人权的方法的应用，积累知识并与国家和国际伙伴进行交流；

- 收集和传播有关落实食物权的最佳规范和经验；
- 对在法律、机构和社会改革范围内基于食物权的进程提供技术和法律咨询；
- 应用与粮食安全和营养框架相关的善治原则（包括透明度和问责制）的能力开发和宣传。

H5—编制和传播作为公共产品的可靠及时的统计数据，以便在各层面对粮食安全和营养分析与决策提供支持。

### 主要手段

- 食物平衡表、普查数据和家庭预算调查方面的能力建设；
- 开发有关粮食安全形势和趋势的全球数据集；
- 开发信息管理系统；
- 修改和制定新的适当统计方法；
- 共享最佳统计规范方面的知识与经验；
- 制定战略以支持可持续国家统计系统。

### 核心职能在战略目标 H 中的应用

组织结果	a - 前景、趋势监测、评估	b - 信息、知识、统计资料	c - 国际文书	d - 政策建议	e - 技术支持、能力建设	f - 宣传、交流	g - 跨学科方式	h - 伙伴关系、联盟
H1		X		X	X	X	X	X
H2	X	X			X		X	
H3	X	X		X	X		X	
H4		X	X	X	X	X	X	
H5	X	X			X		X	

## 战略目标 I - 提高对粮食和农业方面威胁及紧急情况的防备和有效应对能力

### 问题和挑战

30. 农村地区穷人（其中大部分直接或间接依赖农业为生）一般最容易受到紧急情况的影响并且受影响最严重。除了继续发生的或新的冲突之外，气候变化也使自然灾害的频率和严重程度增加。紧急情况的防备和应对措施必须适合小规模经营者、牧民、渔民、森林利用者、无地农场工人及其赡养者等农业人口的具体需要。必须特别重视粮食不安全和营养方面脆弱的群体，包括妇女和儿童。有效支持应涉及灾害风险管理的所有成分，包括预警、应急计划、灾害风险减少、需

要评估和及时应对。与其他部门（如健康、教育、社会事务）和主要伙伴（联合国系统和非政府组织/民间社会组织）的联系必须继续确保全球、区域和国家层面的综合支持。粮农组织开展工作所需的金融和机构环境在发生变化：(1) 有关紧急情况的供资增加并且更加多样化；人道主义行动越来越多地由全球和国家层面的集合资金资助；(2) 参与粮食、营养和农业应急和恢复工作的联合国机构和非政府组织的数量增加，这为协作和合作带来机遇，但是也带来协调方面的挑战；(3) 正在进行的联合国改革过程为粮农组织就全球、区域和国家层面的粮食安全和营养问题进行协调和领导提供机遇；(4) 国家灾害管理机构的能力建设使发生紧急情况的国家政府能够在风险减少和外部援助协调方面发挥新的和更大的作用。

## 假设和风险

- 政府充分优先重视风险分析、预警、应急计划、备灾和紧急情况应对措施协调方面的能力建设，重建更美好；
- 粮农组织将管理食物链紧急情况，采用：“关于预防和应对跨界动物疾病及植物虫害和食品安全紧急情况的危机管理框架”，也称为“食物链危机管理中心”；
- 粮农组织通过在危机管理框架内以及对大规模紧急情况逐步实施应急指挥系统来加强其迅速应对能力；
- 粮农组织各技术司的核心能力应当适合对总的应急和恢复工作提供支持并酌情发挥领导作用的需要；
- 一个重大的潜在风险是，危机的数量和严重程度可能远远超出粮农组织进行有效应对的能力。

## 组织结果

I1—在全球和发展中国家层面，利益相关方采用粮食和农业紧急情况预警系统进行有效应对，途径有：

- 在脆弱农村人口较多的高风险发展中国家，加强生成、监测、分析和管理预警数据的能力。
- 通过适当伙伴关系改进现有地方、国家、区域和全球预警系统。

I2—通过有效的应急规划，使脆弱农村人口较多的高风险发展中国家的政府和有关伙伴能够应对粮食和农业紧急情况，途径有：

- 支持制定针对粮食和农业紧急情况的应急计划；

- 加强当地能力和机构安排，维持和提高营养水平，尤其是穷人和粮食不安全人群的营养水平。

I3—脆弱农村人口较多的高风险发展中国家的政府和有关伙伴应有能力以协调一致、及时和技术上强有力的方式应对粮食和农业紧急情况。途径有：

- 为准备性别敏感需求评估、行动计划和应对措施提出技术建议，确保受影响的农村贫穷家庭和社区迅速恢复，重建恢复能力更强的生计，能够更好地处理将来灾害风险；
- 为筹集所需的资源进行宣传支持；
- 为维持和提高营养水平并把营养和家庭粮食安全考量纳入农业紧急干预活动提供技术建议；
- 对粮农组织工作人员进行应急指挥系统的培训。

I4—脆弱农村人口较多的高风险发展中国家有关潜在紧急情况的政策框架和机构能力得到加强，应当对农业产业进行充分整合，面临风险的农村社区和家庭应改善农业及土地和水资源管理，以降低此类风险，途径有：

- 对在产业政策和计划中整合降低风险的作法和原则提供政策和技术建议。

### 核心职能在战略目标 I 中的应用

组织结果	a - 前景、趋势监测、评估	b - 信息、知识、统计资料	c - 国际文书	d - 政策建议	e - 技术支持、能力建设	f - 宣传、交流	g - 跨学科方式	H - 伙伴关系、联盟
I1	X	X		X	X	X		
I2				X	X	X		X
I3				X	X	X	X	X
I4				X	X	X	X	

## 战略目标 K - 农村地区在享有资源、产品、服务和决策权方面实现性别平等。

### 问题和挑战

31. 农村男女在农业、农村发展及家庭、社区一级的粮食安全中发挥着不同但相互补充的作用，然而，不平等现象普遍，妇女赋权水平低，继续妨碍在战胜饥饿方面取得进展。性别不平等是“一种重大的经济和社会损失，也是一种不公平和对实现家庭、社区粮食安全的制约”。仍然需要帮助各国把性别问题纳入主流计划，加强各自分析和解决与性别有关的发展和人道主义挑战的能力。人们还要求粮农组织在其所有工作中优先重视性别问题。男女得不到同等的机会，妇女没有经济权力，极端贫困和饥饿就无法根除。

## 假设和风险

- 对解决性别平等问题有益于实现发展目标，人们可能仍然普遍缺乏认识；
- 高涨的粮食价格可能对男女产生不同影响；
- 总部和下放办事处两级解决性别平等问题的足够能力。

## 组织结果

组织结果	指 标
<p>K1—农村性别平等问题被纳入联合国粮食安全、农业和农村发展的政策和联合计划。</p> <p><b>主要手段</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 在联合国系统内部并与其他利益相关方建立更多有效的伙伴关系</li> <li>• 优化现有工具和方法并利用研究成果来熟悉联合国系统的通用方法</li> <li>• 提供技术咨询以促进赋予妇女权力和减少农村和城郊地区获得资源、产品、服务、就业和决策权方面存在的性别不平等现象。</li> </ul>	<p>K1.1—粮农组织与至少一个联合国其他机构合作，为在至少三个参与“协调一致”联合计划的国家开展活动制定计划并负责实施。</p> <p>K1.2—至少两个新的联合国系统总体政策文书中包含了粮农组织的职责领域。</p> <p>K1.3—由粮农组织开发的工具和方法至少在三个国家被用来应用和实施“协调一致”联合计划。</p> <p>K1.4—在三个参与“协调一致”联合计划的国家，至少一项粮食安全和/或农业举措以粮农组织技术咨询为基础并促进赋予妇女权力和平等获得资源/决策权。</p>
<p>K2—政府加强了将性别平等问题纳入农业和农村发展计划、项目和政策的能力。</p> <p><b>主要手段</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 制定并支持培训工作以开发政府和利益相关方在研究、参与性决策和计划制定方面的技能</li> <li>• 提高收集、分析和在决策过程中利用性别分类数据的能力</li> <li>• 进行有关新出现问题的研究以开发和更新能力建设工具。</li> </ul>	<p>K2.1—决策和发展人员根据社会经济及性别分析（SEAGA）方法和工具以及在另外六个国家实施的计划，开展社会经济和性别分析。</p> <p>K2.2—至少三个国家的统计人员和农业政策分析人员根据粮农组织的培训，编制、分析和传播性别分类数据。</p> <p>K2.3—由于粮农组织在四个国家提供的培训和技能开发支持而制定的至少一个性别敏感的农业和农村发展政策举措。</p> <p>K2.4—由于粮农组织提供的培训和技能开发支持，四个国家开发用来执行和衡量性别分类政策影响，包括对弱势群体和女性户主家庭的影响的系统。</p> <p>K2.5—更新了所有相关的能力建设材</p>

<b>组织结果</b>	<b>指 标</b>
<p>K3—支持各国政府制定性别敏感性、包容性和参与性的农业和农村发展政策。</p> <p><b>主要手段</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 根据准确的性别分类信息数据和信息，对制定性别敏感的政策提供技术支持和政策咨询</li> <li>• 开展对性别敏感性情况的分析以便就政策行动达成共识</li> <li>• 提供对话、宣传、问责的平台，并在政府和利益相关方之间建立伙伴关系</li> <li>• 开展有关新出现的政策问题的研究以支持决策过程。</li> </ul>	<p>料以包括对新出现问题的性别敏感的研究结果。</p>
<p>K4—粮农组织管理层和职工在处理其工作中的性别问题上表现出敬业精神和能力。</p> <p><b>主要手段</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 由技术部门根据社会经济及性别分析方法，开发和利用性别主流化模块</li> <li>• 利用基于社会经济及性别分析的性别主流化模块，提高粮农组织总部和下放地点职工的性别分析技能</li> <li>• 粮农组织技术部门指定高级官员担任“性别问题联络员”以体现对性别主流化工作的有力承诺</li> <li>• 预算拨款将根据行动计划指标衡量承诺和绩效。</li> </ul>	<p>K3.1—性别分类数据和结果来自对下列问题的研究，即性别和农村发展和包括艾滋病/爱滋病毒在内的健康问题、移民、气候变化和生物能源。在四个国家制定至少一项性别敏感的农业政策时，政府利用这些数据和结果做出政策决定。</p> <p>K3.2—政府和利益相关方在四个国家开展性别敏感情况分析。</p> <p>K3.3—由粮农组织提供支持，到 2011 年底在四个国家开展政府与利益相关的政策对话，以制定最少一项性别敏感的农业和农村发展政策。</p>
	<p>K4.1—在 2010 年年底之前对性别与发展行动计划进行调整以符合新的战略框架，纳入从当前性别与发展行动计划的第一份执行情况报告中汲取的经验。</p> <p>K4.2—粮农组织技术部门执行、监测和报告其与性别相关的目标。</p> <p>K4.3—总部和下放地点的所有专业人员接受性别主流化方面的培训。</p> <p>K4.4—所有性别问题联络员均由较高级别的官员担任。</p>

### 核心职能在战略目标 K 中的应用

<b>组织 结果</b>	<b>a - 前景、趋势 监测、评估</b>	<b>b - 信息、知识、 统计资料</b>	<b>c - 国际文书</b>	<b>d - 政策建议</b>	<b>e - 技术支持、 能力建设</b>	<b>f - 宣传、交流</b>	<b>g - 跨学科方式</b>	<b>h - 伙伴关系、 联盟</b>
K1	X	X		X	X		X	X
K2					X		X	X
K3		X		X	X		X	X

K4				X	X	X	X	X
----	--	--	--	---	---	---	---	---

## **战略目标 L - 增加和更有效地利用农业和农村发展方面的公共和私人投资。**

### **问题和挑战**

32. 过去 20 年中，无论就相对值还是绝对值而言，农业资金均迅速下降。官方发展援助中农业所占比重从 1979 年的 18%，下降至 2004 年的 3.5%，资金从 1984 年的大约 80 亿美元下降到 2004 年的 34 亿美元。要想公共和私人投资对农业和农村发展产生最大影响，需要满足一些条件：包括（尤其为私人投资）创造有利环境的适当政策和战略，以最先进的手段制定公共投资计划和项目，及时全面地监测和评价结果及影响。需要进行分析，确定投资可行性的理由，查明投资备选方案的障碍。

33. 随着无条件捐赠的增加，公共财政管理需要在中期支出框架、公共支出审查及其他框架内得到加强。随着部门整体方针、直接预算支持及一揽子筹资方面的投资额增加，援助实效需要按照《援助实效巴黎宣言》（2005 年）和《阿克拉行动议程》（2008 年）提高。需要改进具体投资业务的设计，完成这一设计过程从国际向国家专业力量的转移。鉴于对农业和农村发展的公共投资有限，必须在核心领域进行投资，以便最大程度地发挥杠杆作用，吸引私营部门的资金。最后，许多国家必须加强影响监测，并加强部委和机构中除项目人员以外的人员的能力。

### **假设和风险**

34. 在更广泛的外部环境中，主要假设（和风险，如果情况相反）是：国家和国际一级当前农业和农村发展的强大势头，在一段时期内得到保持，使认捐（预算资源和官方发展援助作出的认捐均）变成支持粮食安全和减轻贫困的实际投资；发展中国家生产的商品的国际价格不应暴跌，而应稳定在足以激励小生产者和涉农企业投资者增加地方粮食生产和加工、减轻贫困程度的水平之上。经合发组织国家农业补贴和非关税贸易壁垒所造成的市场扭曲今后需要大大减少；发展中国家把握出口机遇的更加果断的政策到位；《援助实效巴黎宣言》和《阿克拉行动议程》（2008 年）得到有效实施，从而确保各种来源协调一致，形成合力，使受援国受益。

35. 在国家层面，主要假设（和风险，如果情况相反）是：政府有能力推动利用公共资金支持私人投资，同时降低私人投资风险和交易成本的经济改革议程；政府拥有有效管理投资项目的能力和激励机制。

36. 在机构层面（粮农组织及其伙伴），主要假设（和风险，如果情况相反）是：资源的利用充分灵活，满足专门的投资需要和国家的要求；能够获得支持国家能力建设活动的资源；本组织能够获得或吸纳支持国家投资相关重点的技能。

## 组织结果

L1—制定实施国家和区域农业、农村发展及粮食安全的部门政策和战略，为国家预算、发展伙伴和私营部门更加有效地对农业进行投资奠定基础，途径有：

- 在制定政府投资框架方面发挥粮农组织的倡导作用并提供粮农组织定向的专业能力和知识产品；
- 粮农组织在涉农产业信息系统、投资气候指数、公私伙伴关系和农村金融体系等方面提供评估、政策咨询和技术支持。

L2—加强在农业和农村发展部门进行可持续投资规划和实施工作的国家能力，途径有：

- 在投资周期管理方面开展由粮农组织牵头的能力建设活动，开发和推广相关的知识产品；
- 各国、各区域和供资机构共享国际供资机构评价工作的经验（执行完成报告、项目执行完成报告）和更多区域/主题评价研究方面的知识。

L3—制定、批准、实施和评价国家对农业和农村发展的有效公共投资活动，途径有：

- 向成员国统筹提供粮农组织的技术和投资周期管理专业知识。

## 核心职能在战略目标 L 中的应用

组织结果	a - 前景、趋势监测、评估	b - 信息、知识、统计资料	c - 国际文书	d - 政策建议	e - 技术支持、能力建设	f - 宣传、交流	g - 跨学科方式	h - 伙伴关系、联盟
L1	X	X		X	X	X	X	X
L2		X			X		X	X
L3	X	X		X	X		X	X

## IV . 职能目标和组织结果

37. 与战略目标很相似，职能目标的整个制定过程要求：

- 详细确定有待应对的问题和挑战

- 确定假设和风险
- 强调根据适用的组织结果提高组织绩效
- 制定完成组织结果的目标和指标

38. 对每项职能目标，上述情况的概要被纳入战略框架/中期计划现有部分。为职能目标 Y 制定并以临时结果矩阵列出了结果层面的一套暂定指标。

## **职能目标 X - 与成员国利益相关者的有效合作**

### **问题和挑战**

39. 领导和法定机构需要得到有效服务，其决定得到迅速、透明的实施。粮农组织的宣传作用，如其基本文件中所体现的那样，取决于健康良好的内部交流文化和有效的外部交流政策和战略。粮农组织还需要在复杂的环境中运作，开展广泛的活动，包括宣传技术知识和执行实地和紧急项目。在广泛的地理网络（总部、区域、分区域、国家办事处和联络处）中开展跨学科工作，需要充分重视行动协调一致，而各级又有足够的自主权和应对能力。

40. 其他主要行动手段需要受益于总体协调一致和不断改进的环境。本组织与许多其他实体，尤其是联合国系统的其他组织建立伙伴关系。这既提供了机遇，又带来了挑战，需要携手努力，既要在联合国合作框架内更加有效地向成员国提供服务，又要共享服务，以便降低行政开支。

41. 粮农组织的计划和活动需要监督，采用系统、规范的方法，评价和提高风险管理、控制和内部治理过程的效果，帮助本组织实现其目标。舞弊、腐败和不良行为，对有效实施本组织的政策和目标产生重大威胁。通过侦查、调查和预防舞弊和不良行为，促进本组织活动的廉正风气；为了加强粮农组织的廉正，需要总结吸取教训，实行程序和政策改革。

### **假设和风险**

- 利益相关方继续对本组织的使命作出承诺，同时在成员国与秘书处之间形成透明和互信的气氛；
- 为管理实地计划伙伴与供资来源之间的关系取得相同程度的互信和透明；
- 虽然粮农组织对预算外捐款的可预测性不足已经习以为常，但这仍然是一个明显的制约因素。

### **组织结果**

X1—加强对粮农组织工作的治理和监督，对粮农组织给予有效的指导

X2—粮农组织利用所有资金来源开展的工作，应以绩效框架为基础，其战略和行动计划应考虑全球、区域、分区域和国家等诸多层面的问题，并吸取以往的经验教训。已经为计划取得的结果和国家中期重点框架筹集了资源。

X3—通过跨学科工作和方法，管理人员适当确定、规划、支持和促进增加价值和发挥合力的机遇。

X4—全组织一级重点突出、行之有效的倡导和宣传方法，把饥饿问题列入国际议程的重要位置，从而增加对农业和农村投资需求的理解，提高对粮农组织比较优势的认识。

X5—在国家、区域和全球各级，与主要利益相关者建立或进一步发展关键的伙伴关系和联盟，包括通过粮农组织对联合国系统的政策统一和协调作出系统的、积极主动的贡献。

X6—粮农组织在国家、分区域和区域各级形成务实有效的力量和执行计划，通过与成员国及其区域组织各自的发展议程和全球承诺一致的、与联合国共同方法协调的共同商定的重点框架等支持能力建设，应对人道主义和发展挑战。

X7—本着支持成员国发展工作的精神，通过兼顾联合国全系统各项进程的部际机制，制定和实施全组织知识管理和能力建设战略。

X8—建立有效的信息技术、信息管理制度，将增值信息技术/信息管理解决方案和服务与粮农组织不断变化的需求相结合。

## **职能目标 Y - 有效务实的行政管理**

### **问题和挑战**

42. 在任何机构中，管理和行政服务必须达到最高的效率和质量标准。需要明确划分授权、职责和责任，在资源及其有效使用决定权日益下放到项目和计划实施地点的情况下尤其如此。作为一个知识型粮农组织还应当能够吸引和留住素质高、积极主动的工作人员。预期正在开展的全面彻底审查将使粮农组织的业务支持结构和系统发生重大变化。

### **假设和风险**

43. 存在以下风险：缺乏过渡资金来承担改进行政服务的费用；立即实现改革的期望可能超越本组织调整适应的能力；成见和官僚堕性对变革的抵触。

### **组织结果**

组织结果	指 标
Y1—为粮农组织与职工有关的离职后负债的记录和供资采取改进财政措施。	<p>Y1.1—从 2009 年 1 月 1 日起，根据外聘年度精算估值，在本组织所有报告同期的财务报表中记录离职后负债。</p> <p>Y1.2—成员国为缩小负债与现有资金之间的缺口承付额外的资金。</p> <p>Y1.3—用于解决负债问题的投资拨款与资产/负债状况一致。</p>
Y2—通过实施国际会计标准，更好地支持决策、财务管理和财务责任，改进财务报告。	<p>Y2.1—粮农组织的财务报表符合国际公共部门会计标准，并由外聘审计核签。</p> <p>Y2.2—向管理人员和预算持有人提供更加经常、及时和相关的财务信息。</p> <p>Y2.3—向领导机构和捐助者报告更精准的财务信息。</p>
Y3—加强内部控制系统，确保行政过程、财务规则和程序具有相关性，支持有效、高效的资源管理。	<p>Y3.1—财务/行政过程和程序有效处理风险，并依据明确的作用和职责制定。</p> <p>Y3.2—预算持有人和辅助人员在其相关财务程序的作用和职责方面得到培训。</p> <p>Y3.3—及时更新财务/行政程序，以反映本组织业务过程的变化。</p>
Y4—为管理人力资源制定和应用基于结果的、由能力推动的战略。	<p>Y4.1—实地和总部工作人员对基于结果的管理的认识和应用百分比提高（当前基准：对各类工作人员进行基于结果的管理的调查）。</p> <p>Y4.2—依据完成的年终审查数量衡量，符合 PEMS 审查周期的工作人员比例。</p> <p>Y4.3—性别行动计划达到较高职等中妇女人数指标及达到招聘指标。</p> <p>Y4.4—实现地理代表性指标。</p> <p>Y4.5—以 PEMS 审查周期衡量，参加领导能力计划和显示管理、领导</p>

<b>组织结果</b>	<b>指 标</b>
	<p>能力得到改进的管理人员比较。</p> <p>Y4.6—根据 PEMS 和职工个人发展需要和/或激励机制，轮换到新的地点或岗位上的职工人数。</p>
<p>Y5—管理和行政支持服务面向用户、及时而具有成本效益。</p>	<p>Y5.1—服务级协议覆盖的服务比例</p> <p>Y5.2—共享服务中心员工数与其服务的雇员总数的比例。</p> <p>Y5.3—客户对通过共享服务中心处理的事务的及时性和准确性的满意度。</p> <p>Y5.4—客户对管理服务部门提供的基础设施和条件的满意度（包括洁净度、维护状况和总体舒适度）。</p> <p>Y5.5—对采购行动要求作出回应的及时性。</p> <p>Y5.6—专业人员及更高职位空缺公告至选任决定的时间周期</p> <p>Y5.7—《手册》中目前需要 2 步以上的交易审查/批准的规定和其他行政记录程序得到修改精减。</p>

## V. 影响重点领域

44. 基于结果的方法要想产生最大影响，自愿捐款就需要注重实现中期重点框架内商定的结果。在国家一级，资源的筹措主要以国家中期重点框架中规定的国家发展重点为准绳，通过信托基金、联合计划、直接预算支持等，支持粮农组织的组织成果（即结果），同时资源筹措还将支持区域计划。

45. 尽管不可能包含所有资源筹集的努力，影响重点领域可促进战略目标及其商定的组织结果，构成其内部或相互之间的一个焦点，它们将：

- a) 帮助为可能从增加资金中受益的重点结果分组筹集资源，发挥“旗舰”作用，为更好地吸引自愿提供的预算外资源和伙伴关系以补充分摊会费提供一种交流和宣传手段；

- b) 逐步促使以集合方式提供预算外自愿捐款，减少僵硬的附带条件；
- c) 主要解决发展中国家优先重视的问题，注重能力建设，恢复政策管理框架；
- d) 促进领导机构按照商定重点监督预算外资源的使用。

46. 影响重点领域的示意性期限约为四年，可根据需要延长。其基础是一项战略和产出指标，每两年度将作为中期规划过程的一部分进行一次审查，可根据新出现的需要和结果予以终止、调整或添加。

47. 为更好地吸引成员和捐助方参与规划过程，将举行一次由相关成员和预算外资金其他可能的提供方参加的非正式两年度会议（不属于领导机构会议周期的一部分），其目的是交流预算外筹资需要，特别是与影响重点领域有关的信息。

### **可能的影响重点领域**

48. 下面的插文提出了七个可能的影响重点领域，以便在完整的中期计划中进一步论述，供 2009 年领导机构审议。这些可能的影响重点领域是根据为取得结果而需要筹措预算外资源的现有或新出现的挑战而确定的。

### **可能的影响重点领域**

- **在当前粮食危机和气候变化背景下为实现全球粮食安全采取行动**：在联合国系统关于应对全球粮食危机的全面行动框架内采取短期、中期和长期行动，形成较长期的抵御能力，促进全球粮食安全，方法是支持发展中国家尤其是小农的粮食生产可持续增长，包括通过应对粮价飞涨计划（近期需要）和支持国家、区域粮食安全计划。
- **防止和减轻跨界动植物病虫害和食品安全事件的不利影响**（对经济、社会、健康的不利影响）。
- **为可持续森林管理加强信息基础**：加强各国依靠及时可靠的信息管理森林和树木的能力。
- **实施《负责任渔业行为守则》**（渔业守则 - 全球负责任渔业伙伴关系）以确保可持续渔业和水产养殖成为国家、区域、全球各级粮食生产和资源管理系统的组成部分，尤其是通过能力建设。
- **应对土地和水资源短缺**：提高改进土地和水资源治理、获取和管理的能力，包括考虑气候变化，特别以非洲为重点
- **信息及统计**：加强国家、区域和全球生成可靠信息和统计数据的能力，从

而改善国家和全球一级有关农业和与战胜饥饿作斗争方面的决策。

- **标准制定和管理：**提高国家和全球制定、实施条例和标准的能力，特别注重发展中国家的能力和参与（植物保护、食品安全、遗传资源）。

## **附件2：修改《基本文件》：涉及修改《基本文件》的 《近期行动计划》成分示意性名单**

本示意性名单供参考用，摘自《近期行动计划》中的矩阵表，必须联系该文件来看。本名单并非无所不包，现阶段可能未能预见需要修改《基本文件》的某些领域。同理，并非所列的所有各点都需要修改《基本文件》。执行《近期行动计划》的各项行动所需的对粮农组织《基本文件》的修正草案预计向大会提出，供大会独立外部评价后续行动委员会在2009年根据章程及法律事务委员会提出的建议和理事会酌情提出的建议批准。

### **领导机构一词**

1) 领导机构一词最好在《基本文件》中进行定义。

### **粮农组织大会**

2) 主要根据各技术委员会、各区域会议的建议采取行动，大会将：

- a) 系统地审议全球状况以确定为加强政策一致性而需要受到优先重视的那些问题，研究当前的管理框架以确定需要粮农组织或其他论坛及早采取行动的领域；
- b) 酌情考虑粮农组织之外的其他论坛提出的有关粮食和农业的政策问题和文书，并向这些论坛提出建议。

3) 大会将直接（不通过理事会）收到各技术委员会、各区域会议以及部长级会议报告涉及全球政策问题和国际框架（包括条约、公约和条例）部分。

4) 大会将在每个两年度第二年6月举行会议。

5) 大会每届会议有一个主题，该主题一般由大会根据理事会建议商定。

6) 大会将直接根据理事会的建议审议其议程。

### **粮农组织理事会**

7) 理事会将在计划委员会和财政委员会支持下，履行以下治理职能：

a) 就以下各项作出决定和提出建议的重大作用：

- i) 理事会本身和除大会外其他领导机构的工作规划和绩效措施；
- ii) 监测和报告这些措施的绩效；

- iii) 粮农组织的战略、重点和预算;
  - iv) 总体工作计划;
  - v) 不需要大会修改《基本文件》的重大组织改革;
  - vi) 就大会主题和议程向大会提出建议。总干事将如同她/他为大会议程所做的那样，向理事会提出此类建议供其审议。
- b) 理事会就计划和预算决议，包括预算水平，向大会提出明确建议；
- c) 监督治理决定的实施；
- d) 进行监督，确保：
- i) 粮农组织在财务和法律框架内运作；
  - ii) 进行透明、独立、专业的审计和职业道德监督；
  - iii) 对粮农组织在促进计划的结果和影响方面的绩效进行透明、专业、独立的评价；
  - iv) 建立有效的基于结果的预算编制和管理系统；
  - v) 人力资源、信息和通讯技术、签约和采购等政策和系统，既实用又适用；
  - vi) 预算外资金可以有效促进粮农组织的重点目标；
- e) 根据既定绩效指标监督管理绩效。
- 8) 理事会将不再讨论全球政策和管理问题，除非有紧急理由讨论此类问题（将由技术委员会和大会处理）。
- 9) 理事会将更加灵活地举行会议，会期长短因议程情况而异（通常每两年度至少举行五届会议）。它将：
- a) 在两年度第二年 11 月举行会议，根据大会决定的分摊预算会费水平和可获得的预算外资源，决定对将要来临的两年度的计划和预算分配需作出的任何调整；
  - b) 在计划委员会和财政委员会每届会议之后举行简短会议（至少两天）；
  - c) 至少比大会提前两个月举行一次会议，为大会作准备，从而使各项建议得到考虑，包括向大会提出大会最终议程供其最终批准。

10) 理事会报告将由结论、决定和建议组成（作逐字记录以便提供详情并以所有语言公布）。

11) 理事会将根据章法委和财政委员会的结论和建议，审议职业道德委员会的年度或两年度报告。

## **理事会独立主席**

12) 清楚地说明理事会独立主席的职能和积极促进粮农组织治理的作用，消除与总干事管理作用出现冲突的可能性，除了主持理事会会议之外还包括：

- a) 作为成员之间就有争议的问题达成一致的诚实中间人；
- b) 就工作计划与计划委员会、财政委员会和章法委的主席联络，酌情与各技术委员会和区域会议的主席联络，一般出席计划委员会和财政委员会会议及区域会议；
- c) 在理事会独立主席认为有益时，他/她可随时就筹备和举行会议的行政和组织事项，召集区域小组代表磋商会议；
- d) 就成员通过理事会及其计划和财政两委员会及区域会议表明的关注，与粮农组织高级管理层联络；
- e) 确保理事会及时了解其他论坛中对粮农组织授权极为重要的最新动态，酌情与其他领导机构，特别是设在罗马的粮食和农业机构的领导机构保持对话；
- f) 推动不断改进粮农组织治理的效益、效率和成员主人意识。

13) 《基本文件》还将具体说明：

- a) 由大会委员会在听取章法委建议后确定独立主席的理想资格（能力）并提交 2009 年大会决定；
- b) 独立主席需要在罗马参加理事会的所有会议，而且一般每年应在罗马居住至少 6 至 8 个月。

## **计划委员会和财政委员会**

14) 计划委员会的职能将强调计划重点、战略、预算和评价，并将包括：对实地和下放办事处工作的审议；粮农组织在促进全球政策一致性和法规方面的重点；与其他组织为技术工作建立的伙伴关系及进行的协调。

15) 财政委员会将涉及行政管理、服务和人力资源以及财务的所有方面，包括这些工作领域的政策和预算—变为财务及行政委员会。

16) 两委员会将更加灵活地举行会议，会期长短因议程情况而异，与计划和预算规划及审查周期一致—（每两年度一般至少举行四次会议）。

17) 两委员会将举行更多联席会议。只要讨论内容重叠或两委员会的贡献将产生很大互补作用，讨论就将在联席会议进行。

18) 两委员会需要提出明确建议及更加注意政策、战略和重点活动，以便对理事会进行更好的监督和更加积极的指导。计划和财政两委员会将提出明确的建议，供理事会在向大会提出其关于预算水平的建议时考虑。

19) 财政委员会将商定并通过其应当审查粮食计划署哪些文件的标准。

20) 两委员会的成员是国家而不是个人。但国家在提名其代表时，应提出具有必要技术资格的代表，以及：

- a) 主席应由理事会根据个人资格选出，将不占有其选举小组的席位，也不代表一个区域或国家（如果主席职位出现空缺，将由委员会选出的该委员会副主席替代，直到理事会选出替补人员）；
- b) 除主席外，两委员会的成员数将分别增加到 12 名，非洲、亚洲、拉美加、近东和欧洲每个地区均有权拥有最多两名代表，而北美和西南太平洋可各有一名代表，代表由区域提名并由理事会确认（各国可在个别会议或在任期内替换其成员以避免席位空缺）；
- c) 两委员会，包括联席会议，将向无发言权的观察员开放。

### **章程及法律事务委员会（章法委）**

21) 成员：

- a) 成员是国家而不是个人。但国家在提名其代表时，应提出具有必要技术资格的代表，以及：
- b) 主席将由理事会按个人能力从章法委成员中选出（如果主席职位出现空缺，将由委员会选出的该委员会副主席替代，直到理事会选出替补人员）；
- c) 委员会将可以有七名成员，每个区域有权拥有一名成员，由该区域提名并经理事会确认（各国可在个别会议或在任期内替换其成员以避免席位空缺）。

22) 章法委将向无发言权的观察员开放。

## **各区域会议：**

- 23) 区域会议将成为粮农组织大会的委员会。
- 24) 职能将包括：
  - a) 就全球政策问题及法规提出区域政策一致性问题和区域方面一向粮农组织大会报告；
  - b) 就粮农组织在本区域的计划以及与本区域相关的粮农组织总体计划进行审议并提出建议一向理事会提交报告。
- 25) 区域会议一般根据该区域粮农组织成员的决定每两年召开一次，成员之间就会议的议程、形式、日期、会期和必要性进行充分磋商。
- 26) 各区域会议任命一名报告员。主席和报告员将在会议之间留任，而且主席，或如果主席缺席，报告员将根据领导机构就计划和预算过程进行的监督和决策的新周期，向粮农组织理事会和大会提交区域会议报告（计财两委员会也将酌情对报告进行审议）。

## **技术委员会**

- 27) 各委员会将向理事会报告粮农组织的预算、各项计划的重点和战略，直接向粮农组织大会通报全球政策和法规，并将成为粮农组织大会的委员会。
- 28) 闭会期间主席将继续留任，向理事会和大会提交报告。
- 29) 技术委员会将根据需要更灵活地确定会期和会议频率，一般每两年举行一次会议。他们将讨论新出现的重点问题，可专门为此目的举行会议。
- 30) 主席将促进就议程、形式和会期与成员充分磋商。
- 31) 农业委员会（农委）特别应当将畜牧业作为其议程的一部分并留出足够的时间讨论畜牧业。

## **部长级会议**

- 32) 当技术层面的事项需要政治上认可或需要提高可见度时，大会或理事会可以召集部长级会议。部长级会议的报告一般直接提交大会审议。

## **法定机构、公约等**

- 33) 食品法典和国际植保公约等条约、公约和协议（按粮农组织章程登记）的缔约方会议可通过相关技术委员会，引起领导机构对有关问题的重视（修改《基本文件》）。

34) 法定机构、公约等将向粮农组织理事会和大会报告由粮农组织分摊会费提供资源的那部分资金的使用情况。

## **提高粮农组织治理的效益**

35) 理事会、计划委员会、财政委员会、章法委、区域会议和技术委员会各自将：

- a) 制定一份多年工作计划，至少为期四年，每两年度制定一次，提交理事会和/或大会审查（按照各自的报告途径）；和
- b) 每两年编写一份参照工作计划衡量其进展的报告，也提交理事会和/或大会审查。

## **评价**

36) 经理事会批准列入章程的评价规定将在《基本文件》中予以反映。

## **审计**

37) 审计委员会将由总干事任命，其成员全部为理事会根据财政委员会的建议同意的外部成员（总干事）。审计委员会将通过财政委员会向理事会提交年度报告。

38) 除了监察长进行的定期审计之外，外聘审计员将承担对总干事直属办公室的审计责任。

## **总干事**

39) 为了提高透明度和促进交流，总干事将就以下方面向理事会和计财委联席会议报告并与他们进行对话：

- a) 战略框架和中期计划重点；
- b) 高级管理层确定的立即取得进展的重点目标；
- c) 年度和两年度绩效。

40) 《基本文件》将规定，按照向最低适当层面授权的商定原则，总干事可将特定工作和行动领域中的最终权力和责任授予指定官员，此类授权将在粮农组织手册和公布的职位说明中得到反映。

41) 申请总干事职位的候选人将：

- a) 在进行选举的大会上演讲。成员将有机会向候选人提问（候选人的费用将由粮农组织预算支付）；

- b) 在至少比将进行选举的大会提前 60 天举行的粮农组织理事会的一届会议上演讲。在该次会议上，理事会成员及观察员都有机会向候选人提问（与候选人见面仅为了解情况，不会提出任何建议或得出讨论结论—候选人的费用将由粮农组织预算支付）。

42) 成员国政府关于申请总干事职位的候选人的提名将在上述理事会会议之前至少 60 天截止。

43) 将要空缺的总干事职位应予以公布，提名时间不得少于 12 个月，应注意所有提名仍然完全属于成员国的责任。

44) 粮农组织大会将于 2009 年审批大会独立外部评价委员会拟定的总干事职位的理想资格。

45) 总干事的任期将改为四年，可再连任一个四年任期。

## **计划制定、预算编制及资源筹集**

46) 可以提交的计划和预算文件：

- a) 战略框架，时间范围为 10—15 年，每四年审查；
- b) 中期计划，时间范围为四年，每两年度审查一次；
- c) 工作计划和预算，涵盖一个两年度，每两年度审查一次；
- d) 基于执行绩效的管理报告，为前一个两年度编写，每两年度审查一次。

47) 各领导机构的作用：

- a) 大会在每两年度第二年 6 月举行会议，就即将来临的两年度的预算水平和计划（结果框架）作出最终决定；
- b) 理事会：
  - i) 至少比大会提前两个月举行会议，就即将来临的两年度的预算水平和计划向大会提出明确建议供其审议；
  - ii) 在两年度第二年 11 月举行会议，根据大会决定的分摊预算会费水平和可获得的预算外资源，决定即将来临的两年度的计划和预算分配所需作出的任何调整；
- c) 计划和财政两委员会将提出明确的建议，供理事会在向大会提出其关于预算水平的建议时考虑。

- 48) 鉴于领导机构在计划制定过程中不断互动，将取消工作计划和预算概要。
- 49) 涉及本组织技术计划的章节间划拨，将需要计划委员会和财政委员会提出建议，通常将由理事会审批，理事会今后将在计划和财政两委员会之后举行简短的会议。
- 50) 除了资本帐户和技术合作计划现行展期规定之外，允许两年度之间结转高达 5% 的分摊预算。
- 51) 晚缴款和拖欠会费：
- a) 理事会每年根据财政委员会提交的一份报告审查晚缴款和拖欠会费的状况；
  - b) 在粮农组织网站的显著位置报告各国及时缴款、迟缴款和拖欠会费的情况。

### **附件3：2008年关于独立外部评价后续行动的 管理层早期行动状况报告 (粮农组织管理层的文件)**

1) “早期行动”是总干事有权在领导机构对《近期行动计划》草案进行全面审查之前开展的活动。管理层对所有有助于推动独立外部评价后续行动的早期行动给予了积极的重视。早期行动需要沟通协商、树立信心，促使所有工作组、职工机构和广大职工参与。有些活动还要求修改程序、计算机系统重新编程、聘用专家顾问、职工培训、新过程试用和示范。尽管存在这些制约因素，117项早期行动中有80%要么已经完成(27%)，要么正在按照其预期完成日期正常进行(53%)，但由于缺乏资金或其他原因，20%的早期行动执行工作出现延误或暂缓执行。2008年大会之前未完成的任何早期行动将与管理层根据全面彻底审查提出的行动一起纳入《近期行动计划》。早期行动状况总结如下：

2) 独立外部评价所强调的行政管理改进工作包括总干事可开始进行的活动。第一项重大活动是着手对行政和支持服务进行全面彻底审查。为此，于2008年5月挑选了一家咨询公司开展这项审查。第一阶段审查可交付的结果是本组织总部和下放办事处完成产出所需的一个高级业务模型。这项结果于2008年9月底交付。管理层和领导机构对这一模型进行审议之后，该咨询公司将进行第二阶段的工作，进一步制定该模型，提供有关组织影响的更详细情况，为实施必要改革制定项目，并提出更详细的费用和节约评估。

<b>行动</b>	<b>状况</b>
全面彻底审查(两个阶段)	第一阶段(高级业务模型) — 已按期完成， 管理层正在审议。
	第二阶段(详细的模型制作) — 定于10月中开始，2009年4月份完成

3) 在人力资源领域，独立外部评价建议本组织协调招聘、职工培养和晋升标准，纳入一个一致的人力资源政策框架。2008年4月，向工作组提交了有关人力资源管理的一项战略和政策，已经或正在采取一系列措施：

- 任命专业和国家官员的权力已经从2008年4月起下放给各部、各区域办事处和独立办公室的负责人；
- 正在试行360度绩效管理方法。这对使职工个人工作计划与全组织目标相联系的基于结果的管理至关重要，并正在从副总干事一级往下推广到全组织；

- 制定了一项人力资源性别行动计划，使女性工作人员的招聘和挽留与工作和生活兼顾的政策相结合；
- 制定了一份执行青年专业人员计划的政策文件，目前正在内部审查；
- 还制定了一项职工轮岗政策，目前正在内部审查；
- 已按照独立外部评价的建议重新分配了培训基金，将培训资源用于加强职工确定、监督产出和结果的技能；
- 粮农组织/农发基金/粮食计划署联合管理开发中心计划将从 2008 年起扩大到涵盖履行管理职责的职工，将该计划扩大到主管级别以下的职工。

行动	状况
专业和国家官员的任命	2008 年 4 月已下放给各部和办事处（办公室）的负责人
360 度绩效管理	2008 年 4 月开始试点—预计于 2009 年中逐步推广到全组织
性别行动计划	与利益相关方初步磋商后，正在审查计划草案
青年专业人员计划	政策已拟定，正在内部审查
职工轮岗政策	政策已拟定，正在内部审查
培训基金的分配	已按照独立外部评价的建议重新分配了培训基金
管理开发中心	该计划已扩大到包括主管级别以下承担管理责任的职工

4) 在财务领域，采用国际公共部门会计标准被视为联合国系统协调和改革业务方法的一项先决条件，将用于提高财务会计、财务管理和发展支持系统的实效。管理层认识到，在全组织大量举措相互竞争的背景下，该项目的时限很大程度上取决于 2008—09 年时期内，粮农组织获得所需内部人力资源的情况。认识到这一风险，国际公共部门会计标准项目委员会现正在考虑能否按原定完成日期于 2010 年开始实施这些标准的事宜。

行动	状况
采用国际公共部门会计标准	正在进行—由于全组织与之竞争性的举措，项目委员会正在审查原定 2010 年的实施日期。
资金展望建议	正在进行—2008 年 10 月财政委员会第一二三届会议原则上支持减少支持费用收入的财务管理风险的一个“结转”机制，要求秘书处提出一项建议供其 5 月会议审议。
继续为长期离职后负债提供资金	正在进行—财政委员会收到了有关本组织与

	职工有关的离职后负债和资金不足的最新报告。财委将在 2009 年 5 月份的会议上审查 2008 年精算估值，并向理事会提出在 2010—11 年为本组织离职后负债提供资金的建议。
--	--

5) 文化变革是一个需要特别重视的领域，已聘请一名顾问就这一过程向本组织提供咨询。外聘顾问已在主持 2008 年 9 月成立的变革小组的工作。

行动	状况
文化变革过程	变革小组于 2008 年 9 月成立，已经开始工作。

6) 与粮农组织远景和计划重点有关的早期行动，为制定一个基于结果的一体化管理框架提供了保证，这一框架使粮农组织的焦点从预期利用分摊会费开展的活动，转向打算通过使用分摊会费和预算外资源取得的成果。该框架为“改革增长”奠定坚实的基础，按照成员的需要确定工作的优先次序和突出重点，澄清手段 - 目的关系，粮农组织将以此通过总体目标、战略目标和组织结果以及核心职能，即粮农组织将用于取得这些结果的关键行动手段的构架内，依托粮农组织的比较优势，促进在成员国内部和为成员国取得商定的影响。

7) 管理层通过编写涉及作物、畜牧、渔业、林业、能力建设、基于结果的管理、资源筹措、伙伴关系、知识管理、宣传交流、基本数据和统计资料、投资支持、应急和恢复、政策和战略援助、经济、社会和粮食及营养政策、性别主流化和妇女赋权、环境、气候变化和自然资源管理等各个方面的简要战略文件草案，积极支持对结果构架实质的审议，从而使大会委员会能够建议批准基于结果的一体化管理框架和三大总体目标，原则上批准 11 项战略目标和两项职能目标及八项核心职能。

8) 现正在制定更全面的战略文件，以便为 2009 年编制正式的《中期计划》奠定基础。关于核心职能，其中包括：一项加强基本数据和统计资料的战略，顾及最近对粮农组织在这一领域中的工作进行的独立评价；一项伙伴关系战略，向粮农组织各部门和伙伴提供指导，注重从现有合作安排中吸取的经验教训和成功要素；本组织内部以及与成员和外部伙伴的一项全组织知识管理战略；以及粮农组织一项新的全组织交流宣传政策及战略。

9) 就制定战略目标及其根本的组织结果而言，渔业和水产养殖的战略规划过程正在按照 2008 年计划进行，而在 2008 年期间，制定了一项经过修订的粮农组织林业战略草案。关于气候变化、环境监测和评估及生物能源的各项跨部门计划

的制定工作于今年开始，并与联合国其他机构结为伙伴。投资支持战略正在制定中，与所有利益相关者进行了磋商，确定了新的工作领域。所有粮食安全特别计划试点项目将在 2008 年期间逐步终止，转向支持更广泛的国家和区域粮食安全计划。性别主流化和妇女赋权的中央资源比例提高。营养工作的重点正在从社区一级转向机构能力建设和把营养政策纳入粮食和农业政策。已经采取初步措施，为与国际原子能机构的联合活动作出新的合作安排。

行动	状况
基于结果的一体化规划框架	该框架原则上得到大会委员会认可，有待 2008 年大会批准。
核心职能	原则上得到大会委员会认可；有待 2008 年大会批准。将为 2009 年大会进一步制定和最终确定。
战略目标和职能目标	原则上得到大会委员会认可；有待 2008 年大会批准。将为 2009 年大会进一步制定和最终确定。
组织结果	在确定结果及其具体目标和指标方面取得了长足进展。将为 2009 年大会进一步制定和最终确定，作为《2010—13 年中期计划》和《2010—11 年工作计划和预算》的一部分。
为与国际原子能机构的联合活动作出新的合作安排	将在 2009 年期间制定和商定正式的《2010—13 年中期计划》和《2010—11 年工作计划和预算》时最终确定。

10) 关于与联合国系统和外部伙伴的协作，正在为联合国伙伴关系和设在罗马的机构之间的协作制定战略草案，将进一步开展的工作包括民间社会和私营部门、世界银行和国际金融机构、国际农业研究磋商小组以及世界动物卫生组织的参与。所有这些都根据全组织伙伴关系战略进行。

行动	状况
联合国伙伴关系	正在编写一份战略。
设在罗马的机构之间的协作	正在编写一份联合战略。

11) 在支持发展中国家方面，更加注意和优先重视非洲最不发达国家的国家中期重点框架。在八个“协调一致”试点国家，国家中期重点框架已经在政府和非政府角色及发展伙伴的积极参与下制定，并已纳入联合国发展援助框架共同进程。对国家中期重点框架的一项评价将在 2009 年完成。关于国家和分区域重点框

架及分区域多学科小组的有关工作计划的制定工作正在进行。根据新的援助环境和国家层面工作方式，正在修订国家中期重点框架的准则和程序，以利于国家中期重点框架的制定、管理、协调和监测；为粮农组织驻国家代表和下放官员举办了培训班；通过制定程序和准则以及开展培训，技术合作计划的管理权下放正在取得进展。

<b>行动</b>	<b>状况</b>
非洲最不发达国家的国家中期重点框架	正在进行；截至 2008 年 9 月，非洲最不发达国家的五个国家中期重点框架已经完成，这一类别另外 12 个国家的准备工作刚刚完成。
制定国家和分区域重点框架	正在向更多国家提供支持。2008 年开始制定国家中期重点框架的国家大约有 25 个。与有关粮农组织驻国家代表进行了合作。太平洋区域国家中期重点框架的制定工作已于 2008 年 6 月开始。
技术合作计划的管理权下放	如果为技术合作计划的区域分配以及这些分配的管理而设计的系统得到 11 月大会批准，区域分配将从《2010—11 年工作计划和预算》开始实行。关于各个项目核准的新安排将在 2009 年逐步实行，同时将制定程序和准则，加强部分权力下放办事处及实施一项培训计划。
“协调一致”试点国家	正在进行。在开展了“协调一致”活动的八个试点国家，国家中期重点框架已经在粮农组织驻国家代表领导之下（阿尔巴尼亚例外，粮农组织在该国没有常设机构，因而是分区域办事处和总部的领导之下）并且在政府、非政府角色和发展伙伴的积极参与下制定，这些框架已纳入共同进程。该项活动在 2008 年联合国发展援助框架战略内继续进行，同时开展培训和联合计划的制定工作。

12) 关于治理和监督，监察长办公室将完成对粮农组织现行风险管理方法的一项全面评估。2008 年审计委员会进行了重组，全部由外部成员组成。对内部审计职能的一项外部同行审查已于 2007 年完成，以后每五年进行该项审查。阐明监察长可直达财政委员会的修订的监察长办公室章程，将在 2008 年 10 月财政委员会审查之后公布。评价办公室章程草案为设立粮农组织业务上独立的单独的评价办公室提出了政策框架和机构安排，由计划委员会在 2008 年 10 月进行了审议，并将进行修订，供计委下届会议进一步研究。将在 2009 年设立一个道德官员职位以作为总部机构改革的一部分，但须经 2008 年大会批准。2006 年以来一直制定滚动性多年评价计划，确保评价符合领导机构和管理层的需要，同时包括所有重要

工作领域和风险最大的领域。总干事将就成员十分关注的主要问题继续举行互动研讨会。

<b>行动</b>	<b>状况</b>
审计委员会	已实施
外部同行审查	已实施
监察长办公室章程	修订的章程草案。2008 年 10 月已提交财政委员会。
评价办公室章程	章程草案。2008 年 10 月已提交计划委员会。修订的草案在 2009 年提交计划委员会进一步审议。
设立道德官员职位	管理层已同意设立道德官员职位，法律办公室和监察长办公室正在拟定该职位的职责范围。
对本组织现行风险管理方法进行全面评估	与风险管理公司的合同处于最后审批阶段。咨询公司应当在 2008 年底之前开始审查。
滚动性多年评价计划	2009—10 年示意滚动性战略和计划评价工作计划已经拟定，2008 年 10 月已提交计划委员会

## **增效节支**

13) 针对 2007 年 11 月大会表决通过的 2008—09 年预算拨款，管理层也迅速采取了行动，该项预算拨款预计在两年度执行工作计划方面需要 2 210 万美元的节约和增效节支（在工作计划和预算中已经作了计划的 1 330 万美元增效额之外）。为了鼓励有创意的建议以及为提出新的好主意提供种子资金，建立了一个创新基金并制定了财务鼓励方案。正如 2008 年 5 月向财政委员会所报告的 (FC 122/12 号文件)，粮农组织各单位提出了创新的方法，在下述五个广泛领域产生 1 810 万美元按两年期计算的节约和增效节支<sup>13</sup>，而为了达到要求的 2 210 万美元，在本两年度将寻求其余的 400 万美元，包括通过全面彻底审查获得。

- **降低投入成本** (590万美元)，包括：通过更为廉价的旅行服务合同降低旅行费用；降低待遇旅行权利的成本；地方审计职能转移；使用新技术降低电信费用；通过一项新的企业许可安排，降低全组织和桌面软件费用；提高电子发布的会议文件和出版物比例；以及通过机构间招标降低电费；
- **精简行政和业务支持过程** (170万美元)，包括：理事会会期缩短一天；减少外部储存费用；

<sup>13</sup> 按两年期计算系指两年期间节约总额，从实施日期开始计算。

- **选择性减少层级**（300万美元），通过当前工作领域的合并与重组，确定了取消或降级的总部13个D级职位；
- **人力资源投入配置**（520万美元），旨在提高执行工作计划所使用的非职员资源比例，在非职员人力资源可以低成本提供相似服务的领域，确定了取消或降级的19个专业人员和一般服务人员职位；
- **增强工作计划和预算的供资基础**（230万美元），通过进一步提供预算外资源实现，包括：收取粮农组织为设在罗马的其他机构办理签证和通行证要求的费用；预算外资源直接对工作计划作出贡献时，共同为相关职位提供资金；按照独立外部评价建议7.7，审查支持费用回收政策，确保回收适当的费用。

## 附件4：第5/2007号决议：粮农组织 独立外部评价的后续行动<sup>14</sup>

**大会，**

1. **忆及** 2005 年关于对粮农组织进行独立外部评价，以便为粮农组织“绘制前进蓝图”的第 6/2005 号决议。
2. **欢迎** 独立外部评价的报告，报告将为全体成员就本组织改革增长一揽子综合计划的决策奠定基础。还欢迎总干事的管理层“原则性”回应，“原则性”回应将进一步协助各成员作出决定。
3. **重申** 粮农组织在粮食、农业及相关自然资源基础方面的全球职责，欢迎再次全面强调农业对所有人目前和今后福祉的重要作用，强调《千年宣言》的重要性以及本组织对支持《战略框架》中所述成员国商定的三项目标可作出的重大贡献：
  - 战胜饥饿和营养不良；
  - 农业对可持续经济和社会发展的贡献；
  - 自然资源基础的保护和可持续利用。
4. **重申** 其政治意愿和决心，在联合国系统改革的总体框架内，抓住机会，为一项振兴粮农组织的计划早日采取深思熟虑的行动。

**大会决定：**

5. 在系统审查独立外部评价报告、其结论和建议以及管理层回应后，**制定**一个近期行动计划和战略框架。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；

---

<sup>14</sup> C 2007/PV/9

- 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。
- 6. 在阐述改革的每项行动时, 近期行动计划将具体说明: 所涉财务影响; 拟实现的目标; 实施时间表; 2009—2011 年期间的实施步骤。
- 7. 2008 年下半年, 在理事会举行短期会议之后, 立即**召开**粮农组织大会特别会议。大会特别会议将邀请所有成员参加, 共同讨论和决定近期行动计划的建议, 并就预算影响作出决定。
- 8. 根据粮农组织章程第 VI 条**建立**一个有时限的大会委员会, 负责完成向 2008 年大会特别会议提交近期行动计划建议的工作。该委员会将向本组织所有成员开放, 邀请他们充分参加。委员会在工作中将力求透明和团结, 并集体决定委员会提交大会的最后建议, 尽最大可能通过协商一致作出各项决定。它将以本组织的所有语言进行工作。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) 向大会提出以上第 5 段所述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。
- 9. 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上述第 5 段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。
10. **任命** Mohammed Saeid Noori-Naeini 教授为委员会主席，Agnes van Ardenne van der Hoeven 女士和 Wilfred Joseph Ngirwa 为副主席。委员会将任命其主席团和代表各区域的共同副主席。主席团会议将向无发言权的观察员开放，将专门讨论行政和组织事项。

#### **大会还决定：**

- 11. 为了提高效率，大会委员会将按需要成立负责具体任务的工作组，提出各自意见供其审议。工作组由每个区域最多三名成员国代表组成。工作组的会议向粮农组织所有成员的观察员开放，以确保透明，并以本组织所有语言进行工作。为保证所有成员可出席工作组和主席团会议，会议不同时同步举行，工作组会议不与主席团会议重叠。委员会主席、主席团和工作组将在每次会议后向粮农组织全体成员提供备忘录。委员会主席将向大会特别会议提交最后报告。
- 12. 粮农组织管理层将根据要求向大会委员会、其主席团和工作组的工作提供全力支持。
- 13. 大会委员会在工作中，将视需要决定要求理事会各委员会就其职责内的改革进程向其提供咨询。
- 14. 大会认为 2008—2009 粮农组织正常计划预算需要增加 400 万美元，为实施本决议供资，并在第 3/2007 号决议中作出规定。

(2007 年 11 月 23 日通过)

**附件5：大会独立外部评价后续行动委员会  
主席团和工作组成员**

**主席：Noori Naeini 教授（理事会独立主席）  
副主席：van Ardenne 大使（荷兰）  
Ngirwa 大使（坦桑尼亚）**

	<b>粮农组织的 远景和计划 重点</b>	<b>治理改革</b>	<b>系统改革、 文化变革和 组织结构</b>	<b>主席团</b>
	<b>第一工作组</b>	<b>第二工作组</b>	<b>第三工作组</b>	
<b>主 席 共同主席</b>	Vic Heard (英国)	Lamy Al-Saqqaf (科威特) Natalie Feistritzer (奥地利)	R. Parasuram (印度)	Noori Naeni 教授
<b>副 主 席</b>	Horacio Maltez (巴拿马)		Rita Mannella (意大利)	van Ardenne 大使 (荷兰) Ngirwa 大使 (坦桑尼亚)
<b>非 洲</b>	喀麦隆	安哥拉	埃塞俄比亚	厄立特里亚
	科特迪瓦	刚果共和国	加蓬	
	津巴布韦	尼日利亚	埃及	
<b>亚 洲</b>	中 国	斯里兰卡	马来西亚	巴基斯 坦
	越 南	印度尼西亚	泰 国	
	日 本	巴基斯坦	菲律宾	
<b>欧 洲</b>	德 国	波 兰	比 利 时	法 国
	瑞 典	葡 萄 牙	荷 兰	
	瑞 士	俄 罗 斯 联邦	芬 兰	
<b>拉丁美洲及加勒比</b>	哥 伦 比 亚	阿 根 廷	巴 西	巴 西
	古 巴	巴 西	危 地 马 拉	
	巴拉圭	多 米 尼 加 共 和 国	墨 西 哥	
<b>近 东</b>	埃 及	约 旦	阿 曼	阿富汗
	伊 朗	叙 利 亚	苏 丹	
	阿富汗	埃 及	利 比 亚	
<b>北 美 洲</b>	加 拿 大	加 拿 大	加 拿 大	
	美 国	美 国	美 国	美 国
<b>西南太平洋</b>	澳 大 利 亚	澳 大 利 亚	澳 大 利 亚	澳 大 利 亚
	新 西 兰			









