

# 大会委员会提交 2008 年 11 月粮农组织大会 第三十五届特别会议的第一份报告草案 (整合包含战略框架和 中期计划成分的近期行动计划)

本草案供大会委员会工作组审议，并在提交大会委员会审议之前进行修改。  
大家清楚地认识到，大会委员会的结论在全体委员会作出决定之前不是最后的结论

(总干事可向大会特别会议单独提供一份报告或在大会委员会报告的  
引言部分插入一项说明)

	页次
I. 引言 .....	3
II. 大会特别会议的决议草案 .....	3
III. 对未来的建议 - 近期行动计划 .....	4
A. 粮农组织的远景和计划重点 .....	4
该组织的重点活动和计划 .....	4
(暂缺 - 主要部分和附件) .....	4
近期重点活动和计划调整 (2009-2011) .....	4
(暂缺) .....	4
B. 治理改革 .....	5
领导机构 .....	5
全球治理和执行治理 - 行动矩阵表 .....	5
粮农组织大会、理事会、计划委员会和财政委员会 .....	5
区域会议和技术委员会 .....	6
领导机构的改革 - 行动矩阵表 .....	7
评价、审计和组织学习 .....	13
评价、审计和组织学习 - 行动矩阵表 .....	14
总干事的任命和任期 .....	15
总干事的任命和任期 - 行动矩阵表 .....	16
C. 系统、计划制定和预算编制改革 文化变革及组织机构改革 .....	16
计划制定和预算编制改革及注重结果的监测改革 .....	16
计划制定、预算编制和注重结果的监测改革 - 行动矩阵表 .....	17

资源筹集和管理战略.....	19
(暂缺) 应涉及: .....	19
技术合作计划.....	19
技术合作计划 - 行动矩阵表.....	19
机构文化变革.....	20
伦 理.....	20
行政和管理系统的改革.....	20
行政和管理系统改革 - 行动矩阵表.....	21
人力资源政策和方法.....	22
人力资源政策和方法 - 行动矩阵表.....	22
进行结构调整以提高效率和效益 .....	23
作为一个组织运作 .....	23
下放办事处和在国家一级的存在 .....	23
权力下放 - 行动矩阵表 .....	24
总部结构 .....	25
伙伴关系 .....	25
伙伴关系 - 行动矩阵表 .....	26
D. 实施计划概述 .....	27

主席的前言

暂缺

总干事的意见

暂缺

## **I. 引言**

暂缺

## **II. 大会特别会议的决议草案**

暂缺

### **III. 对未来的建议 – 近期行动计划**

#### **A. 粮农组织的远景和计划重点**

##### **该组织的重点活动和计划**

(暂缺 – 主要部分和附件)

1) 2009-2011 年重点活动和计划调整及长期战略框架和中期计划的主要成分  
(根据管理层拟定的草案)

- 战略远景成分 (战略框架)
- 成员国目标 (战略框架)
- 战略目标 (战略框架和中期计划)
- 结果框架和影响重点领域 (中期计划)

##### **说明**

- o 同意将性别事项纳入总体战略框架和中期计划 – 不再是大会的一个单独的文件

##### **近期重点活动和计划调整 (2009-2011)**

(暂缺)

(根据管理层拟定的草案)

## B. 治理改革

### 领导机构

- 2) 粮农组织领导机构有两项主要不同职能：
- a) 代表粮农组织的利益相关者，对世界粮食和农业状况进行全球审议及寻求政府之间关于国际粮食和农业主要问题的全球和区域政策一致性，以及努力制定或调整国际文书，包括条约、公约和法规（全球治理），值得进一步重视，
  - 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，并需要提高效率 and 效益。

全球治理和执行治理 – 行动矩阵表

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始	投资		经常性费用或节约 每两年度 百万美元	
	无	行动		开始 - 结束年份	费用 美元 (百万)	年份		
<b>治理重点：</b>								
4.4 和 4.5		a) <b>全球治理：</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 管理层	2009	0	-	0 (正常计划重点)	
		b) 酌情审议在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	2010-11 两年度	0	-	0 (正常计划重点)	
		c) 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)				
		d) <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

3) **粮农组织大会：**粮农组织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。大会充分代表全体成员，其各委员会中的专家远远超过理事会各技术委员会，这些技术委员会也由专家组成。理事会已经集中对粮农组织秘书处、其预算和计划进行执行监督，该项监督将进一步加强。大会将：

- a) 在各技术委员会和区域会议讨论全球治理问题和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合；

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

4) 商定了一系列措施使大会更加面向行动、重点更加突出以及更能吸引部长和高级官员参加。

5) **粮农组织理事会**将进一步发展其执行治理作用，更灵活地举行会议和缩短会期，集中作出明确决定。理事会将在制定计划和预算方面发挥更加积极的作用，扩大其监督和监测职能，特别是关于高风险、预算外供资和人力资源领域。

#### **理事会的成员问题尚待在以下场合进行审议**

6) **计划委员会和财政委员会**将加强其对理事会的咨询作用。他们对本身的议程将负有更大责任，更灵活地举行会议和缩短会期，以改进对理事会的监督和更加积极地提供指导，提出明确建议及更加重视政策、战略和重点活动。

7) **理事会独立主席**将发挥更大促进作用，使理事会享有更大权利改善其在治理和监督方面的作用，而这将需要他/她延长驻罗马的时间。独立主席的作用将在《基本文件》中具体说明。

#### **区域会议和技术委员会**

8) **区域会议**将构成治理结构的正式部分，将在以下活动的治理方面发挥重大作用：其区域发展政策的一致性；讨论与本区域相关的全球重点活动；就粮农组织在该区域的重点活动提出建议。各区域在这方面所发挥的作用不尽相同。区域会议将成为治理结构的一个正式部分，附属于大会和理事会。

9) **技术委员会和部长级会议**：技术委员会对于粮农组织的工作至关重要。他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，制定一致的政策及制定文书；其次就该组织的战略和计划向领导机构提供指导。将更系统地利用他们来开展关于全球问题的工作，例如粮食供应和气候变化。当技术层面的事项需要得到政治上的认可或需要提高可见度时并且这一点无法在大会或技术委员会中适当处理时，将举行部长级会议。技术委员会和部长级会议作为全体成员委员会处理世界性问题和粮农组织的计划，将可以与粮农组织大会直接联系。条约和公约缔约方大会、其他法定机构如渔业领域的法定机构以及食品法典委员会等机构，将通过粮农组织领导机构有关技术委员会直接交流。

**领导机构的改革 – 行动矩阵表**

参考独立 外部评价 建议 (见附件)	行动		负责最后 决定	开始 开始- 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	无	行动			费用 美元 (百万)	年份	
大会：商定了一系列措施使大会更有效地促进国际政策的一致性和法规（全球治理）以及就粮农组织的重点活动、战略和预算作出最后决定							
4.7 a)		a) 大会每届会议有一个理事会建议的主题	大会/ 理事会	2010	0	-	0
4.7 a)		b) 大会更加重视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的全球治理职能（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	0	-	(见 g)
4.7 c)和 7.3		c) 大会将在每个两年度第二年 6 月举行会议	大会	2011	0	-	0
4.7 c)		d) 大会将根据理事会的一项建议决定重点活动、战略和预算（见下面计划和预算程序）	大会	2009	0	-	0
4.15 c)		e) 大会报告集中在决定上，特别是决议（作逐字记录以便提供详情以及以所有语言公布）	大会	2009	0	-	0 (见 g)
4.7 a)		f) 将减少正式会议，增加会外活动	大会	2009	0	-	0
4.15		g) 将实行变革，包括工作和报告方式，关于各机构的详情见下面	大会	2008	0	-	0.2
4.15		h) 在《基本文件》中修改职能、报告方式等，详情见行动矩阵表	大会	2009- 2011	0	-	0

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始- 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	无	行动			费用 美元 (百万)	年份	
<b>理事会:</b>							
4.8		<p>a) 将进一步发展其执行治理作用，更灵活地举行会议和缩短会期，集中作出明确决定。将行使以下治理职能，在《基本文件》中将对这些职能作必要说明</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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>◆ 领导机构的战略和绩效措施；</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> </ul> </li> <li>• 批准整个工作计划；</li> <li>• 决定重大的组织变化；</li> <li>• 监督治理决定的实施；</li> <li>• 进行监督，确保： <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 该组织在财务和法律框架内运作；</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及独立的评价；</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>◆ 预算外资金可以有效地用于该组织的重点目的；</li> </ul> </li> </ul> <p>ii) 将根据既定的绩效指标监督管理绩效。</p>	大会	2008年 决定 2009年 之后 执行	0	-	-
			b) 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	0	-
4.8		c) 将更加灵活地举行会期更短的会议，最好是在计划委员会和财政委员会每届会议之后举行一次简短的会议。为大会作准备的理事会会议将至少在大会之前两个月举行，使建议可以得到考虑。	理事会	2010	0	-	2.1
		d) 理事会报告将集中在决议、决定和建议方面（作逐字记录以便提供详情以及以所有语言公布）	理事会	2009	0	-	1.3

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始- 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	无	行动			费用 美元 (百万)	年份	
4.8		e) 将不再讨论全球治理问题，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	0	-	0
4.8		f) 将修改成员任期（任期为两年，而不是目前的三年）	大会	待进一步审议			
4.15		i) 将实行变革，包括工作和报告方式（见下面的其他机构）	理事会	2009-11	0	-	0.2
4.15		j) 在《基本文件》中修改职能、报告方式等	大会	2009-11	0	-	0
<b>计划委员会和财政委员会：</b>							
4.9 和 4.17		<b>计划委员会和财政委员会 - 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。 a) 计划委员会的职能除了计划重点和战略之外还包括：审议实地和下放办事处工作；该组织在促进全球政策一致性和法规方面的重点；为开展技术工作而与其他组织的伙伴关系和协调； b) 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； c) 两委员会将举行更多联席会议，将在联席会议进行讨论，只要讨论有重叠或两委员会的贡献有很大的互补性，将举行联席会议讨论。	大会	2008	0	-	-
4.15		b) 进行变革，包括工作方式（见下面）	大会 / 理事会	2008	0	-	1.5
4.15		c) 在《基本文件》中对两委员会的职能进行修改	大会	2009-11	-	-	0

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始- 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	无	行动			费用 美元 (百万)	年份	
4.9 和 4.17		<p><b>计划委员会和财政委员会成员、主席和观察员：</b> - 对《基本文件》进行修改。成员是国家而不是个人。在提名成员时，要求成员适当注意提出具有必要技术资格的代表，以及：</p> <p>a) 主席将以个人资格由理事会选出，不占其选举小组席位，不代表一个区域或国家；</p> <p>b) 如成员在其任期结束之前无法参加工作，国家仍然能够替换其成员。</p> <p>如果成员无法出席会议，他或她可由本选举小组其他成员替代，从而避免会议期间该席位的空缺；</p> <p>c) 两委员会的成员都将增加，除主席外，增至非洲、亚洲、拉丁美洲及加勒比、近东的八名代表及欧洲、北美和西南太平洋的四名代表(1+8+4)；</p> <p>d) 两委员会将向无发言权的观察员开放；</p>	理事会	2011	0	-	-
<b>理事会独立主席</b>							
		对《基本文件》进行修订，具体说明增强理事会独立主席的促进作用以利于理事会的工作。《基本文件》将清楚地阐明，主席没有执行职能，从而不会与总干事的作用重叠。	大会	2009	-	-	0

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始- 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	无	行动			费用 美元 (百万)	年份	
<b>大会:</b>							
4.13		<p><b>区域会议:</b> 将立即改变报告方式、职能和工作方式, 并在《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:</p> <p>a) 职能将包括:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>提出区域政策一致性问题 and 关于全球政策问题及法规的区域方面 - 向粮农组织大会报告;</li> <li>就粮农组织在本区域执行的计划向理事会提出建议</li> <li>在本区域实施的粮农组织计划中履行监督职能 - 向理事会报告</li> </ul> <p>b) 粮农组织驻国家代表以及相关区域和总部的工作人员应当参加区域会议</p> <p>c) 工作方式 - 区域会议将:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>根据该区域粮农组织成员的要求召集, 成员之间就会议的议程、形式、会期和必要性进行充分磋商</li> <li>任命一名报告员, 一般来自主席的同一国家。在闭会期间主席和报告员仍然办公, 由主席或报告员向粮农组织理事会和大会提交区域会议报告</li> <li>在可能的情况下, 与农业领域的其他区域性政府间机构(如拉丁美洲及加勒比区域的美洲国家农业合作研究所)举行会议</li> </ul>	大会	2008	0	-	-
		实行变革, 包括工作和报告方式, 如行动矩阵表中所述	大会	2008	0	-	1.8
		在《基本文件》中修改职能、报告方式等	大会	2009-2011	-	-	0
		审议区域会议的绩效	理事会	2016	0.3	2016	0

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始- 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	无	行动			费用 美元 (百万)	年份	
<b>技术委员会:</b>							
4.11		<p><b>技术委员会:</b> 各委员会应向理事会报告粮农组织实施的计划以及这些计划的重点和战略, 并直接向粮农组织大会通报全球政策和法规, 以及:</p> <p>a) 闭会期间主席将继续办公, 向理事会和大会提交报告;</p> <p>b) 工作方式 – 各技术委员会:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 根据需要更灵活地确定会期和会议频率。他们将讨论新出现的重点问题, 可专门为此目的举行会议;</li> <li>• 主席将促进就议程、形式和会期与成员进行充分磋商</li> </ul> <p>c) 应当更多地利用非正式会议和会外活动, 确保发展中国家和小国有足够的代表参与(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);</p> <p>d) 农业委员会(农委)应当将畜牧部门作为其议程的一部分并留出足够的讨论时间;</p> <p>e) 商品问题委员会(商品委)应当加强与联合国贸发会议和世贸组织之间的互动;</p> <p>f) 世界粮食安全委员会(粮安委)应当每两年召开一次会议。粮安委应当重新恢复它在监测和推动履行世界粮食首脑会议承诺和审查世界粮食不安全状况方面的作用。</p>	大会	2008	0	-	-
		实行变革, 包括工作和报告方式	大会	2008	0	-	1.0
		在《基本文件》中修改职能、报告方式等	大会	2009-2011	0	-	0
<b>部长级会议</b>							
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在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。部长级会议报告将直接提交大会审议。	大会	2009-2011	0	-	0
<b>修订《基本文件》(费用)</b>							
		对《基本文件》进行重大修订的费用	管理层	2009-11	0.2	2009-11	0

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始- 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	无	行动			费用 美元 (百万)	年份	
<b>所有领导机构</b>							
4.4 a)		包括理事会在内的所有领导机构应当编制和维持一项滚动式四年工作计划供理事会审议，理事会应当每两年根据工作计划审议进展情况	理事会	2009-2010	0	-	0
<b>公约、条约、法典等法定机构（费用）</b>							
4.11 g)		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，引起领导机构对问题的重视 - 修改《基本文件》	大会 / 理事会	2009	0	-	0
4.6		进行一项审查，使粮农组织能够建立高度自我治理和自我筹款而又能留在粮农组织框架内的机构	管理层/ 理事会	2009 - 10	0.3	2009 - 10	0

### 评价、审计和组织学习

10) **评价：**成员和管理层同意独立外部评价的意见，即有效的评价对领导机构和高级管理层都是必不可少的，评价工作必须响应两者的要求，但执行时必须独立。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。评价的学习和问责职能对粮农组织机构和管理层都是必要的，对评价职能得到信任也是必要的。机构安排的透明度和清晰度都很重要。本组织的评价政策、战略和机构安排应当综合纳入需经领导机构批准的一个“章节”。审计委员会应当通过财政委员会向领导机构提交报告，并酌情与领导机构磋商。

11) **审计：**成员对旨在确保有效审计功能而采取的措施以及管理层普遍赞同独立外部评价的建议表示欢迎。他们注意到，粮农组织较高的审计标准，支持联合国系统内部继续实施事后监控和提高透明度及一致性，并在预算和人员安置方面实行独立自主审计。领导机构应当审核内部审计工作计划，管理层则应继续终止粮农组织内部各决策委员会中的审计成员资格，从而减少潜在的利益冲突。审计委员会应通过财政委员会向领导机构提交报告，应酌情与领导机构磋商。

评价、审计和组织学习 – 行动矩阵表

参考独立 外部评价 建议 (见附件)	行动		负责最后 决定	开始 开始 - 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	无	行动			费用 美元 (百万)	年份	
<b>评价</b>							
7.10 a)		在粮农组织秘书处结构内 <b>设立一个单独的评价办公室</b> ，向总干事或副总干事报告工作，并通过计划委员会向领导机构报告工作。	管理层/ 计划委员会	2009 年 1 月	0	-	0
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，则评价预算应充分受到保护并拨给评价办公室。 要求所有捐助者尊重理事会的决定，即所有预算外资金的至少 1% 应拨给评价工作。	大会	2009- 2011	0	-	+4.5
7.10 d)		<b>评价人员配备：</b> a) 招聘 D2 级评价主任，采用商定的专业和透明程序，由领导机构参与。评价主任的任期应为 4 年固定期限，最多可延长一个任期，在粮农组织内不能立即担任另一个职位； 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 年 10 月	0	-	上述预算增长中包含 D1 与 D2 之间的差额
7.10 b)		<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) 两年度独立同行审查 c) 每六年对评价职能进行评价	评价主任	2008 2010 年 进行第 一次同 行审查	0	-	0 上述评价预算增长的一部分

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始 - 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	无	行动			费用 美元 (百万)	年份	
7.10 c)		<p>由理事会批准评价政策和宪章, 包括以上各项以及</p> <p>a) 副总干事将继续主持内部评价委员会以便向总干事提出建议, 内部评价委员会还应当与计划委员会互动;</p> <p>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;</p> <p>c) 将进一步加强评价的后续工作;</p> <p>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, 也将进一步加强;</p> <p>e) 评价办公室将发挥制度化的咨询作用, 就以结果为基础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;</p> <p>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。</p>	理事会	2009	0	-	0
<b>审计</b>							
7.9 a)		审计将扩大到全组织的主要风险领域		2009	0	-	0
7.9 b)		审计委员会将有一名外部成员		2008	0	-	0
7.9 f)		外聘审计员将负责对总干事直属办公室的审计 (由于内部审计员有利益冲突)	待进一步审议				

### 总干事的任命和任期

12) 总干事的作用或他/她的任命预计没有重大变化。大会委员会建议广泛宣传该职位及其职责说明 (同现在一样, 候选人自然仅由成员国提出)。将加强措施, 要求候选人在选举之前在大会上进行正式介绍并回答问题, 还有可能向理事会介绍。任期将改为四年, 有可能再连任一个四年任期, 任期总共可达八年。

**总干事的任命和任期 - 行动矩阵表**

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始 - 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	无	行动			费用 美元 (百万)	年份	
4.20		采用有关宣传该职位和候选人向大会及理事会作介绍的要求的程序	大会	2010	0	-	0
4.20		在《基本文件》中修改总干事的任期	大会	2009	0	-	0

**C. 系统、计划制定和预算编制改革  
文化变革及组织机构改革**

**计划制定和预算编制改革及注重结果的监测改革**

13) 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，以改进优先次序、效益、作用和监督。对于分摊会费和预算外资源将尽可能作为一个统一的预算进行管理，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和联合供资。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。粮农组织大会日期将改为每个两年度第二年 5 月至 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、预算编制和注重结果的监测改革 - 行动矩阵表

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始 - 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	无	行动			费用 美元 (百万)	年份	
7.1、7.2 和 3.19		<p>a) <b>采用修订的计划和预算文件</b>，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）：</p> <p>i) <b>战略框架</b>，时间范围为 10-15 年，每四年审查，包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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，</li> <li>• 战略远景，</li> <li>• 成员国的目标，及</li> <li>• 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）<sup>1</sup>；</li> </ul> <p>ii) <b>中期计划</b>，时间范围为四年，每两年度审查一次，包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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；</li> <li>• 组织结果框架（成果） - 最多 80 项，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，并表明预算是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）；</li> <li>• 重点影响领域<sup>2</sup>，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>• 性别问题将包括在内，不再制定单独的行动计划</li> </ul> <p>iii) <b>工作计划和预算</b>，均涉及一个两年度及提供：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 组织结果框架（成果），同中期计划一样，</li> <li>• 计算费用增长和增效节支，</li> <li>• 提供长期负债、储备基金，</li> </ul> <p>iv) 计划和预算决议草案。</p>	大会	2009	0.4	-	0

<sup>1</sup> 战略目标方面的进展将通过评价来评估，因为不宜对这些目标进行例行成本效益绩效监测。

<sup>2</sup> 重点影响领域与“结果”相结合，更有效地帮助实现战略目标，在 4-6 年内产生影响，可灵活决策和确定优先次序以反映出新出现的挑战。这些领域数量有限，起到“旗舰”作用，提供一种交流和宣传工具，使该组织能够更好地吸引预算外资金及改进伙伴关系以补充分摊会费。他们具有明确的目标和指标，将促进提供无条件的预算外联合资金，促进领导机构根据商定的重点对这些资金的使用进行监督。

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始 - 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	无	行动			费用 美元 (百万)	年份	
7.5		b) <b>采用一个修改的执行情况监测系统</b> 和报告：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。	理事会	2009-2012	0.1	2009-10	-
7.3		c) <b>采用修改的编制期和领导机构决策</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： i) <b>两年度第一年</b> ： • 各技术委员会和区域会议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， • 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； • 计划委员会、财政委员会和理事会将对以下方面进行审议及作出决定： • 上个两年度的执行情况报告，包括对照指标的执行情况， • 主要评价， • 下半年的预算和执行情况； ii) <b>两年度第二年</b> ： • 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（后者可能与总干事任期一致）， • 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讨论预算外供资要求，特别是有关影响重点领域和国家中期重点框架中所表明的国家重点， • 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， • 6月：大会将批准结果框架和预算事项，包括预算水平， d) 9月-11月：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和任何计划调整的决定，审议和批准结果框架和预算拨款方面的任何变动。	大会	2010-11	0	-	(见治理改革)
7.3		e) 在《基本文件》中对计划和预算周期进行必要的修改	大会	2011	0	-	0

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始 - 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	无	行动			费用 美元 (百万)	年份	
8.17		f) 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	理事会 ?	2010-11	0	-	0

### 资源筹集和管理战略

(暂缺) 应涉及:

- o 以下方面的作用:
  - o 影响重点领域 – 以前的“重点主题”
  - o 国家中期重点框架
  - o 区域计划
- o 主管部门及权力下放和集中的责任
- o 电视粮食集资和粮农组织的一个基金会
- o 新的伙伴关系
- o 各缔约方或相关捐助者增加对公约、协定、条约和类似文书的直接供资
- o 公布拖欠会费和晚缴款
- o 经常审查预算外支持费用，以确保效益及避免正常计划与预算外资源之间的交叉补贴问题

### 技术合作计划

14) 技术合作计划是该组织的一项重要计划，使该组织能够向发展中国家成员提供催化性技术投入。该计划将同该组织的任何其他计划一样，不再用于作为缴款不足的一项储备基金。该计划在该组织来自分摊会费的资源总额中所占的比例至少应保持 2006-07 年水平（即 13%）。并且：

- a) 暂缺 7 月 1 日会议之后提供

#### 技术合作计划 – 行动矩阵表

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始 - 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	无	行动			费用 美元 (百万)	年份	

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始 - 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	无	行动			费用 美元 (百万)	年份	

### 机构文化变革

15) 成员们注意到文化变革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。成员们认为，因粮农组织秘书处文化变革而增加的费用将通过预算外资源提供。

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始 - 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	无	行动			费用 美元 (百万)	年份	
<b>粮农组织秘书处的文化变革:</b>							
		任命外部协调员和变革小组		2008-09	1.0		0.1
		提出内部远景		2008-09	0.3		

### 伦理

16) 大会委员会欢迎任命一位伦理官员和随后成立一个伦理委员会。

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始 - 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	无	行动			费用 美元 (百万)	年份	
<b>伦理:</b>							
7.9 g)		任命一名伦理官员，使办公室运作，对职员进行培训	管理层	2008	0.2	-	0.7
7.9 g)		由财政委员会审查伦理委员会的职责范围和成员	管理层	2009	0	-	-
7.9 g)		任命及伦理委员会开始工作	管理层	2009	0	-	-

### 行政和管理系统的改革

17) **风险观念:** 大会委员会认为粮农组织过于规避风险。大会委员会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一致意见。将从 2009 年开始进行一项风险评估和管理研究，视预算外资金提供情况而定。

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。

18) **全面彻底审查及其他行政和财务改进**: 管理层已与 Ernst and Young 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、财务管理和系统、人力资源、信息技术及通信系统等各个方面。

**大会委员会关于全面彻底审查的第一份报告的建议是 2008 年 10 月最后审定的本报告的一个单独附件的主题。**

19) 除了全面彻底审查之外，大会委员会还强调，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**

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始 - 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	无	行动			费用 美元 (百万)	年份	
<b>管理层早期行动概要，包括:</b>							
8.4 8.3 和 6.15 8.10 8.10 8.10		a) 总干事办公室下放人力资源行动授权; b) 采用职位双重等级方法; c) 向司一级和下放办事处授予采购授权和协议书审批权; d) 精简旅行程序; e) 发生紧急情况时进行地方采购; f) 实地开设临时业务现金帐户; g) 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)。	管理层	2008	0	-	???
			管理层	2008	0	-	?
			管理层	2008	0	-	?
<b>全面彻底审查的后续行动:</b>							
8.1		实施全面彻底审查		2008-09	2.2	2009	0
8.1		管理层和领导机构审查最后报告	管理层/ 理事会	2009	?	2009	0
8.1		制定后续行动计划	管理层	2009	-	2009	0

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始 - 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	无	行动			费用 美元 (百万)	年份	
8.1		领导机构审查后续行动计划	理事会	2009	?	2009	0
8.1		实施行动计划	管理层		不详	不详	不详
<b>企业风险管理框架:</b>							
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	2008	0.2	-	0
8.15		关于研究的外部合同问题	管理层	2009	?	2009-10	
8.15		管理层和领导机构审查最后报告	管理层/ 理事会	2010	0	2010	0
8.15		制定后续行动计划	管理层	2010	?	2010	0
8.15		领导机构审查后续行动	理事会	2010	?	2010	0
8.15		全面实施企业风险管理结构	管理层	2009- 2010	2.2	2009- 2010	
8.15		实施后续行动	管理层	2011	不详	不详	不详

### 人力资源政策和方法

20) 大会委员会强调了粮农组织人力资源的价值。他们欢迎管理层制定的战略, 这项战略展示了远景, 现需要将其变成一项具体的行动计划。虽然全面彻底审查的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:

#### 人力资源政策和方法 - 行动矩阵表

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始 - 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	无	行动			费用 美元 (百万)	年份	
8.5		实施务实的地理和性别代表性政策, 尤其涉及发展中国家, 但不降低根据实际能力挑选的首要标准	管理层	2008- 2009	0.1	-	0.1
8.8		采用增加职员培训, 包括管理培训的软件包	管理层	2009	?	2009	2.9
8.2		制定在总部以及总部与下放办事之间标准明确的基于刺激机制的轮岗政策	管理层	2009	0	-	8.8
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	2010	0	-	2.0
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	0	-	等待全面 彻底审查
8.4		更广泛地公布粮农组织的空缺职位	管理层	2009	0	-	0.2

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始 - 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	无	行动			费用 美元 (百万)	年份	
8.4		高级职员和粮农组织驻国家代表的招聘工作更加透明	管理层	2008	0	-	0
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	2009	0	-	0.1
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	2009	0	-	0.2
8.3		粮农组织退休人员的使用实现合理化, 不应作为一项节约措施使用退休人员长期占居空缺职位	管理层	2009	0	-	2.0
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	2009	1.0	2008/9	0.6
6.15 & 8.3		对 P5/D1 和 D1/D2 职位采用双重职位等级	管理层	2009	0	-	-1.0
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	1.2	2009/ 2010	0 (对节约有疑问)
8.3 c)		设立一项职员重新安置基金	理事会	2009	50.0	2009/ 2010	5.0
4.8 e) 4)		通过财政委员会加强对人力资源政策进行治理监督	理事会/ 财政委员会	2009	列入治理项下		
8.3 d)		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	理事会和 管理层	2009	0	0	0

### 进行结构调整以提高效率和效益

#### 作为一个组织运作

21) 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

22) 大会委员会强调, 粮农组织下放大量人力, 向全体成员灵活地提供服务, 作为一个知识型组织, 形成有效信息交流等十分重要。人力下放将具体适合各国和各地区的需要。有效的权力下放取决于获得适当资源的办事处。目前用于确保驻国家

办事处连续人员配备的预算不足的状况难以维持，结构性赤字不能继续存在。因此如果没有伴随预算资源，不会进一步进行权力下放，权力下放如果影响总部的能力则不会准许。权力下放将伴随授予问责的责任。

**权力下放 - 行动矩阵表**

参考独立 外部评价 建议 (见附件)	行动		负责最后 决定	开始 开始 - 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	无	行动			费用 美元 (百万)	年份	
6.20		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	0	-	0
6.20		区域办事处的技术官员主要向区域代 表（助理总干事）报告	管理层	2009	0	-	0
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（参见上面）	管理层	2009	0	-	0
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	2009-10	0	-	0
6.20		粮农组织驻国家代表的各个方面的主要 责任转到区域代表（助理总干事）， 在负责技术合作和实地支持的部内设 立一个小型协调单位	管理层	2009-10	0	-	规范、执行及 下放活动办 公室示意性 费用节约??
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	?	2009	等待彻底 全面审查
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	0	0	0

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始 - 结束 年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	无	行动			费用 美元 (百万)	年份	
6.22		根据审查结果使国家办事处的范围合理化，采用商定的标准： a) 粮农组织计划的规模； b) 致力于粮农组织的一项计划（国家中期重点框架）； c) 依赖农业的人口数量和贫困水平； 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) 在联合国驻地协调员系统和与美洲农业合作研究所或其他区域组织等共同派驻代表处； h) 政府愿意承担粮农组织在该国存在的费用。 <b>大会委员会要求将管理层对粮农组织驻国家代表和国家代表处进行审查的早期结果纳入近期行动计划。</b>	管理层	2010-12	0	-	进行多重任命时每个办公室节约：30 万美元（有助于抵消结构性赤字）
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	管理层	2010-12	0	2010-12	0
		明确近东区域的范围	管理层	2009	0	-	0
8.2 和 8.6		重新确定区域助理总干事和粮农组织驻国家代表的职务说明、能力要求、招聘和绩效考核程序（公开竞争） - 参见上面人力资源	管理层	2009	0.1	-	-
8.6		对下放办事处采用基准和可比较绩效监测系统	管理层	2010	0.2	2009/ 10	0.6
8.8		加强职员培训 - 参见上面人力资源	管理层	2009	列入上面人力资源部分		

## 总部结构

### 23) 暂缺

## 伙伴关系

大会委员会批准了关于发展粮农组织能力的一项战略，协助成员通过伙伴关系和强有力的联盟实现其全球目标。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一级的技术和行政职能及伙伴关系方面，特别强调与设在罗马的机构建立伙伴关系。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。大会委员会强调，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**

参考独立外部评价建议 (见附件)	行动		负责最后决定	开始 开始 - 结束年份	投资		经常性费用 或节约 每两年度 百万美元
	无	行动			费用 美元 (百万)	年份	
5.1		最后确定关于伙伴关系的全组织指导原则以作为一个活文件，包括： 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、努力实现该组织战略框架目标方面提高效率的一个手段。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； 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； c) 伙伴关系利用仍在进行的合作； 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。	管理层	2008	0	-	0
5.1		盘点伙伴关系（进行评估，建立新的伙伴关系或恢复伙伴关系）	管理层	2008- 11	0	2008- 09	0.2
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（4年），包括制定和实施一项培训计划	管理层	2009	0.2	-	0.1
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	2009 - 10	0
5.1		确定伙伴关系联络点责任（见总部结构）	领导机构和 管理层	2008-09	0	-	0

## **D. 实施计划概述**

暂缺

可执行措施时间表和里程碑及完成指标

责任和实施安排

费用和节约安排以及说明属于正常计划还是属于预算外来源