

## 总部组织结构 – 进展报告

### 执行摘要

《当前行动计划》要求对粮农组织总部的组织结构进行全面调整，在2009年启动，于2010年完成。本文件概述了准备遵循的进程以及拟议的结构，管理层欢迎各有关工作组提供的指导。

高级管理工作组通过协调总部结构的职能分析，提出了有关各项建议。由于根据《当前行动计划》正在开展两项相互联系的工作，这项工作应当被看作为进行中的工作，可对本组织结构产生影响：《全面彻底审议》，其最后报告应于4月份早些时候完成；在《2010–2013年中期计划》和《2010–2011年工作计划和预算》的范畴内，目前正在对组织结果进行的详尽阐述。

这些建议完全符合2008年大会针对最高层结构以及最高层以下结构的临时性建议所给予的指导，如《当前行动计划》第3.91段和第3.96段所概述的。拟议的总部组织结构图见附件I，该图是以《当前行动计划》插文5所示结构为基础的。

拟议的总部结构反映出与《2008-09年工作计划和预算》相比，总共取消40个D级职位（即总部D级职位将减少三分之一）。《当前行动计划》表明这将可使本组织在一个两年度对技术计划永久性再投资1740万美元。

准备于2010年新设的最高层结构，将会减少直接向总干事报告的路线。由总干事率领的新管理层队伍，包括两名副总干事在内，将使改进后的工作得以跨越组织的界限。

已就道德操守官员的聘用以及2009年设立道德操守办公室的设立，采取早期行动。关于评价，评价办公室的修改章程草案已准备就绪，有关该办公室主任一职的面谈正在进行。

最高层以下的各部都受到变动很大影响。去层次是一个强大的推动力。有几个部正在试行由计划和团队引导的工作方式，以改进其计划的交付。同时，跨部战略组将以明确的行动框架来促进跨部门的管理。这些重大的调整对于组织结构图的简单呈现来说，并不是清晰可见的。新设的机构服务及财务部将由《全面彻底审议》予以告知。

## 引言

1. 《当前行动计划》要求在2009年启动粮农组织总部的全面结构调整，于2001年完成<sup>1</sup>。要求对总部各部门工作的职能进行分析，对目前正在进行《中期计划》以及《全面彻底审议》的制定工作给予考虑。在2008年9月9日提交独立外部评价大会委员会工作组 I 和工作组 III 的文件中，预先考虑到了大部分这项工作的先后顺序<sup>2</sup>。
2. 当前的这份文件报告了“最新的工作进展情况”。本报告寻求各有关工作组的指导，以便告知这项工作以后的步骤，包括《2010–2013 年中期计划》和《2010–2011 工作计划和预算》的制定工作。

## 进展

3. 高级管理组/当前行动计划被赋予的任务是协调职能分析。具体地说，其工作是通过职能分析：界定结构最高一层新部门的作用与责任，包括两名副总干事；界定各部范围内的作用与司级结构；界定和分析各部门合作及跨部门合作的协同作用与机会。
4. 高级管理组/当前行动计划受结构调整原则的指导，如《当前行动计划》的46段所述。简言之，这些原则包括：通过基于结果的框架的有效工作；部门的合并，筒仓的减少；在高级管理决策工作方面，各权力下放办事处的整合与代表；去层次的灵活结构；人力资源的有效开发与利用；注重结果、委托及问责制的管理；关于地点、与联合国其他机构分享服务及外包工作的兼顾成本效益的决定。
5. 结构调整将以根据《当前行动计划》正在开展的两项相互联系的工作为条件：
  - 《全面彻底审议》的最后报告应于4月份早些时候完成。关于应由新设的机构服务及财政部提供的职能与服务的建议，将包括在这一最终报告中。这一报告也可能包括对其他办公室，包括将影响本组织最高层那些办公室（如总干事办公室及副总干事办公室的职能）的建议，以及可影响最高层以下各部的建议。尤其是，可能针对开展工作的地点、联合行动、与联合国其他机构的伙伴关系与服务分享、外包工作等提出具体的建议。

已经并将要与全面彻底审议工作组举办一系列讲习班，以便界定当前的进程以及进一步更为简化的进程。整个本组织都普遍参与了这些讲习班，支

---

<sup>1</sup> 第 C2008/4 号文件：总部结构 – 行动矩阵，第 46–48 段。

<sup>2</sup> 关于组织结构工作组的说明，独立外部评价大会委员会工作组 I 和工作组 III，2008 年 9 月 9 日。

持服务提供者和许多学科的 — 总部的和各权力下放办事处的 — 用户也都充分参与了。

- 目前正在制定《战略及职能目标与组织结果》，并将在《2010–2013 年中期计划》和《2010–2011 工作计划和预算》中进一步进行详尽阐述（从 3 月份到 6 月份）。这项制定工作将会具体贯穿在关于结构的进一步思考之中，包括通过灵活的新工作结构在内，以确保注重结果、委托及问责制的管理。
  - 崭新的工作方式目前也在界定之中。涉及到总部和各权力下放办事处工作人员的跨部战略工作组，正在携手共同界定基于结果的新框架范围内的组织结果。于 3 月 11 日举行了粮农组织结果交流会，开启了一项涉及促发展与合作的全新途径，所有的战略组在一次互动的活动中分享其工作并从中学习。
6. 由于这两项进程在很大的程度上贯穿在结构调整进程之中，这一阶段所提出关于总部结构的建议应当被看作为“进行中的工作”，这一建议还取决于年中进一步的变化情况。不过，进展情况能够予以报告，例如通过去层次，早期行动的实施以及多学科新工作方式的开发。

### **去层次 – 一个精简的在更大程度上跨职能的组织**

7. 在去层次方面取得了进一步的进展，这也贯穿在结构调整的工作中。
8. 成员们将忆及，为了实现《2008-09 年工作计划和预算》的效率节余，取消了 13 个 D 级职位。《当前行动计划》明确规定进一步对另外 27 个 D 级职位去层次，以便在 2010-11 年期间实施（行动 3.96），由此每两年度将可节约 1 740 万美元，将返用于本组织的各项计划。因此，组织性目标是在 2010-2011 两年度期间，总部 D 级职位总共 80 个（原为 120 个）。
9. 还有 27 个在 2010-11 年有待去层次的职位已得到各部和办公室的确定。减少得最多的是 D-1 级类别。这是设法减少因服务结构而造成的筒仓式效应，并为采用新的结构模式而创造机会。这样可促进工作组提供更好的结果，并能够进行灵活的变化来应对新的挑战。
10. 一些司级的结构模式正在本组织试行，所有这些模式都是为了促进跨职能工作而设计的。将在 2009 年期间对试行工作进行评估，并将建立模式供本组织采用。在这方面应当指出的是，结构只是促进新工作方式的一种途径，因此即使这种结构得以界定并付诸使用，仍将需要共同的努力。

## 执行管理层 – 最高层结构

11. 根据 2008 年大会给予的指导<sup>3</sup>，考虑到针对整个本组织进行的职能性分析，高级管理组/当前行动计划：
  - 进一步细致入微地改进了为了建立以下各办公室而采取的行动：战略、规划与资源管理办公室；评价办公室；法律及道德操守办公室；
  - 审议了对于机构交流、伙伴关系及机构间事务来说最为适宜的组织职能与结构；
  - 分析了与把协调及权力下放办公室的职能转移到区域/次区域办事处有关的活动；并
  - 详细制定了由总干事任命的两个副总干事的职能及其办公室的职能。
12. 新机构将把向总干事直接报告的线路数目减少为 7 个。新的执行管理班子将由作为首席执行官的总干事率领，该班子包括两名副总干事，体现本组织及其工作业务方面的知识基础。这一班子将更为灵活，将能更好地及时做出决定。这一班子将拥有确保有关本组织所有方面工作的决定可及时有效地付诸实施的责任、权威及职能范围。
13. 副总干事办公室的职能是对机构服务及财政部、技术合作部以及所有权力下放办公室提供战略性指导和进行监督，以确保提供本组织的结果所要求的环境，包括对企业风险管理责任。就这项工作的某些领域而言，副总干事办公室的工作得到支持权力下放办公室的支持。
14. 副总干事的知识职能是对本组织各业务部提供战略性指导和进行监督。副总干事将促进技术知识的整合，确保各业务部有效运转的适宜环境，分享信息，提供跨部工作的奖励、减少筒仓式的做法。在这方面的的工作，副总干事的知识职能得到知识交流、研究及推广办公室的支持，其中包括知识交流及能力建设办公室、电子出版政策及支持科以及研究及推广处。
15. 两位副总干事将携手共事，确保通过战略与职能目标及核心职能办公室，并通过关于最高层以下跨组织事项的决议，以协调一致的联合方式去实现组织结果。

---

<sup>3</sup> 《当前行动计划》，3.91–3.96 段。

16. 与《当前行动计划》提出的最高层组织结构相比，为了更好地体现其使命，机构交流、伙伴关系及政府间与机构间事务办公室改为机构交流与外部关系办公室。
17. 已就法律及道德操守办公室的道德操守职能以及评价办公室的设立，采取早期行动：
  - 正在招聘一名道德操守官员，视获得入选候补人的情况而定，预计将于2009年就任。将向章程及法律事务委员会和财政委员会提交道德操守委员会的成员资格和职责范围。
  - 关于评价办公室的修改章程草案已准备就绪，将提交给五月份开会的计划委员会。根据《当前行动计划》确立的程序，评价办公室主任的遴选工作正在进行之中，目的是在2009年年中设立该办公室。
18. 关于高级工作组/当前行动计划的结果，见附件 I 组织结构图。关于最高层办公室职能的进一步详细情况见附件 II。

### 各部 – 最高层以下

19. 在界定最高层的职能之后，高级工作组/当前行动计划准备了关于最高层以下结构的临时性建议（见附件 I 组织结构图）。该建议考虑了至今为止进行的所有职能分析，但仍需目前正在进行的《全面彻底审议》提供进一步的信息，以及《中期计划》和《工作计划和预算》的详尽阐述。
20. 为各部撰写的职能及主要变动概况的说明见附件 III。拟议的新结构规定要减少6个司（从30个减少为24个，取决于《全面彻底审议》对于机构服务及财政部的组织安排提供的进一步意见）和1个部（从8个减少为7个）。去层次的结果（见下文）已纳入组织结构。
21. 拟议的部级结构变化与目前组织安排相比较的情况，概述如下：
  - a) 现有的知识及交流部和人力、财政及自然资源部将要被取消。
  - b) 将要新设机构服务及财政部，根据《全面彻底审议》的建议，可能包括：人力、财政及自然资源部的全部或几乎全部；计划及预算处的部分，特别是与财务预测以及预算开支情况有关的职能；信息及技术司的全部或几乎全部；大会、理事会及礼宾事务司的大部分；以及可能由《全面彻底审议》确定的其他部分，这些部分服务提供的协同或合

作方式将提供得到改进的结果（例如，其他信息技术的统一；文印服务）。

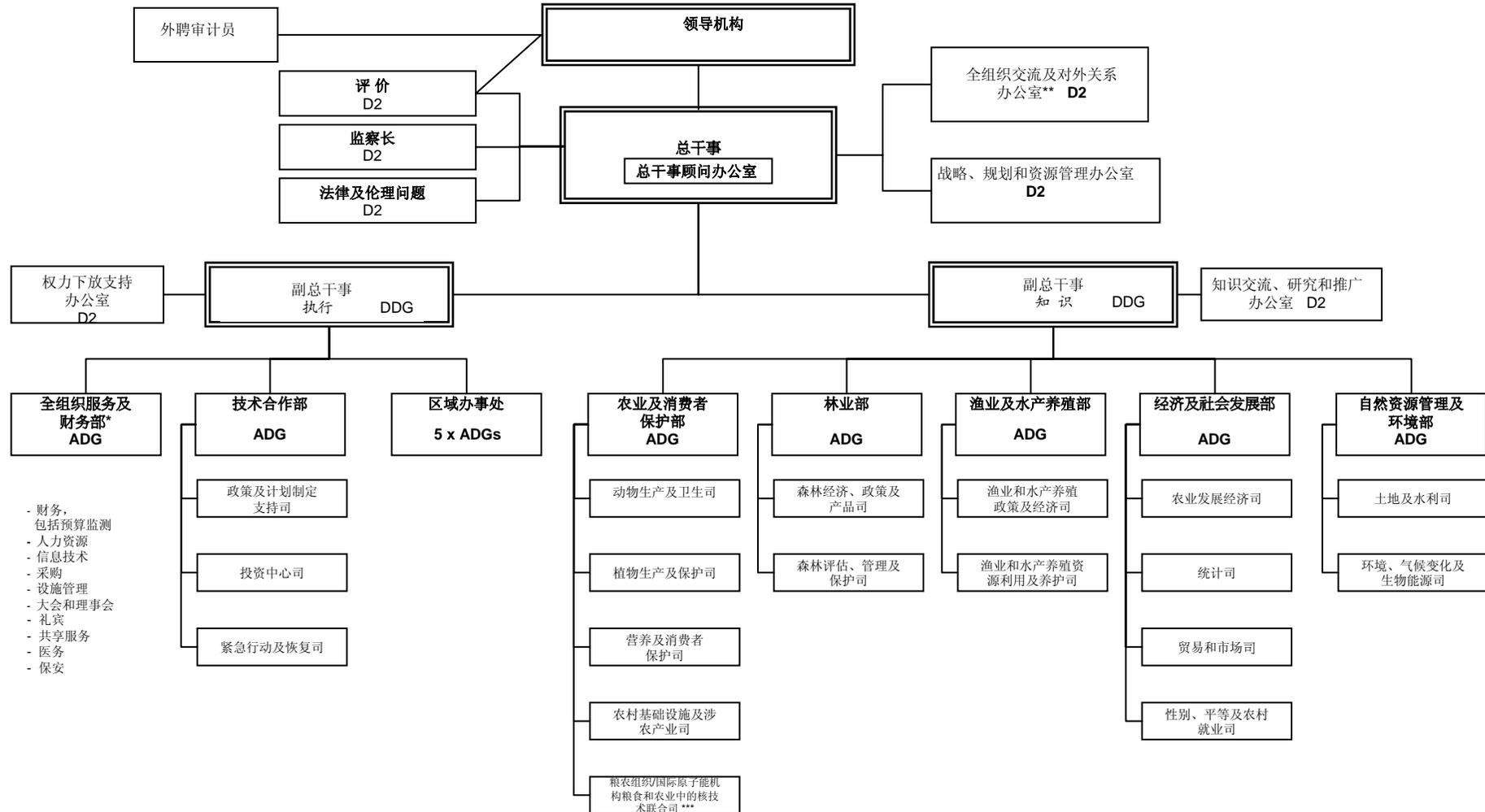
- c) 技术合作部将取消实地执行司。建议把该司的一些活动并入新设的实地活动监督及协调组，附属于助理总干事办公室。其他的活动将由新设的政策及计划支持司承担（取代原有的政策援助及资源筹集司）。
- d) 自然资源管理及环境部的工作重点是自然资源的可持续利用、粮食和农业遗传资源的协调及环境挑战，包括气候变化和生物能源的挑战与机会。该部将取消研究及推广司，将其职能转入知识交流、研究及推广办公室。
- e) 农业及消费者保护部和经济及社会发展部在保留其现有的司级结构的同时，准备对司级以下的结构做出重大变动。已分别取消 5 个和 6 个 D1 级的职位，正在试行由计划和团队引导的工作方式，以促进其计划的交付。
- f) 渔业及水产养殖部将把其 3 个司减少为 2 个。渔产品及工业司承担的职能将被并入余下的两个司。
- g) 林业部将把其 3 个司减少为 2 个。森林产品及工业司承担的职能将被并入余下的两个司。

### **所要求给予的指导**

22. 管理层欢迎各工作组就目前的进程以及拟议的结构给予进一步的指导，尽管有《全面彻底审议》的结果以及《中期计划》和《工作计划和预算》的进一步制定。

# 拟议的总部组织结构

附件 I



\* 全球组织服务及财政部的结构和职能取决于“全面彻底审查”的结果。

\*\* 根据职能分析进一步调整名称。

\*\*\* 粮农组织/国际原子能机构联合司的正常计划拨款中粮农组织所占比例为14.3%。

## 组织机构职能与主要调整

## 附件 II

### 总干事

1. 粮农组织基本文件指出，总干事是本组织的执行官，享有指导本组织工作的权利，并隶属于大会和理事会的总监管。

### 总干事内阁

2. 内阁支持总干事对本组织的工作进行全面的监督，监督作为本组织执行官的总干事执行由大会和理事会做出的决定，为卓有成效的管理、监督和汇报开展的相关活动，向总干事提供战略性咨询，协助总干事与成员国、联合国机构和基金、非政府组织、民间组织和其他利益攸关方开展代表粮农组织的活动。内阁负责监督总干事活动的筹备工作，并代表总干事履行相关任务和联络工作。
3. 根据第一阶段开展的完全彻底审查提出的建议，内阁已经转向对总干事开展的活动提供战略性支持，较少地参与行政和支持性方面的工作。这一点又得到总干事分别在 2007 年和 2008 年签署生效有关权利大幅度下放的促进，这极大地减少了在本组织最高层做出行政决定的数量。内阁作用的重组也将导致 2009 年减少一个专业人员的职位。

### 评价办公室

#### 职能

4. 评价办公室全权负责开展对粮农组织的评价工作（自动评价不包括在内）；通过跟踪每一个评价活动和为更加广泛的应用沟通信息方面协助反馈意见；确保及时地报告采纳评价建议的执行情况，发挥基于管理和计划及预算的机构性咨询作用；通过积极参与联合国评价小组（UNEG）和粮农组织优势领域的机构间评价，为提升联合国系统的评价做出贡献；与联合国系统协调其工作计划，考虑联合检查组的工作（JIU）；以及针对人力资源管理司评价中关于职员培训要求提出的建议。

#### 主要调整

5. 曾经作为计划、预算和评价办公室一部分，评价办公室是作为一个独立的组而建立的，并向总干事和理事会报告（通过计划委员会）。其业务范围由宪章管

理，将在2009年召开的理事会上通过。

### **监察长办公室**

#### **职能**

6. 监察长办公室的使命被界定为履行独立的职能，向总干事，并通过总干事向粮农组织领导机构确保本组织的活动是考虑了有关经济、效率和效果的情况下进行的。而且，监察长办公室通过内部审计、调查和咨询服务对本组织的计划和执行进行监督。
7. 监察长办公室有责任监督和评估本组织的内部控制、财务管理和资产使用系统是否恰当和有效。该办公室向总干事和得到审计的职能和计划提供独立客观的保证和咨询服务，其目的是增加附加值和改进本组织的执行。它采用一种系统的、严谨的方式，加强风险管理、控制内部管理流程的有效性，从而帮助本组织实现其目标。
8. 赋予监察长办公室开展调查的权力。对本组织计划和活动的执行中的不规行为进行调查。该办公室向总干事和高层管理人员通报所汲取的教训，并促进旨在加强粮农组织执行能力的相应政策和活动。

#### **主要调整**

9. 成立于2003年的审计委员会的主要工作是向总干事提供建议并向他确保监察长办公室。运行是高效和有效的。该委员会于2008年调整为包括所有外部成员。

### **法律和道德办公室**

#### **职能**

10. 法律办公室向领导和法定机构、总干事、技术和行政部以及权力下放办公室提供法律咨询，确保粮农组织的活动符合宪章和其他基本文本；向寻求确认其本国粮食、农业和自然资源管理方面的法律符合国际准则和趋势的成员提供法律方面建议；通过包括粮食和农业立法数据库（FAOLEX）在内的出版物和数据库搜集和散发法律信息；执行与各条约有关的保管职能；在联合国系统内的法庭中代表粮农组织并监管粮农组织在所有其他司法和仲裁程序中的代表性；

协助起草与粮食和农业相关的条约、行为准则和其他全球或地区性法律文书，以及与粮农组织的执行活动和合作伙伴关系相关的协议，并协助进行谈判和后续工作；处理涉及粮农组织的地位和豁免权的问题，包括与东道国政府及其他国际组织关系的法律层面的问题；为章程及法律事务委员会（CCLM）及领导和法定机构的秘书处提供服务；批准由粮农组织签发的法律文件。

### **主要调整**

11. 法律和道德办公室就道德问题向总干事提出建议；推动整个组织遵守粮农组织的规则、政策和程序；在本组织范围内营造道德、透明和问责的文化；协助维护和提升本组织对成员国、职工和全球合作伙伴的道德形象；管理和跟踪本组织的利益声明和财务披露政策，以及就这方向职工提供必要的指导；带领并协调组织内部道德计划的制定；就道德问题（包括利益冲突、财务披露和良好的商业行为）向职工提供保密方面的建议和指导；带领建设和管理道德热线服务电话；适当的时候与人力资源管理司和其他办公室协调，编写道德和诚信方面的标准、培训和教育材料；协调为所有员工开设年度道德培训课；参加相关的联合国机构间论坛，并在可能时与联合国系统的其他机构一道推动统一的道德建设方式。

## **全组织联络及对外关系办公室**

### **职能**

12. 全组织联络及对外关系办公室支持本组织加强和提高与联合国其他机构、民间社会和非政府组织、私营部门及国家联盟之间的联系与合作。它向它们提供了一个接触粮农组织的入口。它制定战略性沟通计划，支持、引导和承担对外的宣传和联络，并在适当时执行内部联络及就此提出建议。它推动合作伙伴关系及联盟的形成并提供战略支持。它是负责与民间组织/非政府组织和私营部门之间合作伙伴关系的归口单位。它对联合国系统的协作和政策制定提供支持，也对常驻罗马的机构之间的协作提供支持。

### **主要调整**

13. 新设立的办公室将为加强与外部利益攸关方的关系而做出贡献，改进宣传和联络，加强对成员国目标的认可和支持。它的职能来自交流司（KCI）和战胜饥饿国际联盟秘书处（KCDA），二者此前都属于知识及交流部、联合国协调及千年发展目标后续行动办公室（UNC）和战略规划办公室（ODGS），所有这些部门都将被取消。

## 战略、规划及资源管理办公室

### 职能

14. 战略、规划及资源管理办公室就与本组织的目标、基于成果的计划、为各种资金来源所做的预算和资源筹集相关的战略和政策事务向总干事提出建议；带领制定基于成果的管理方面的政策和程序；协调准备本组织的战略、计划和预算；开发和跟踪全组织整体资源筹集和管理资源配置；对全组织项目的实施进行跟踪和报告，以有助于实现有效和高效的成果。

### 主要调整

15. 解散了计划、预算和评估办公室（PBE），取而代之的是两个独立办公室：评估办公室（见另外单独的职能描述）和战略、规划和资源管理办公室（OSP）。与计划、预算和评估办公室的计划和预算职能相比较，战略、规划和资源管理办公室保留的职能有：就本组织的战略、计划和预算计划的准备提出建议并进行协调；以及对实施情况进行跟踪和报告，但它更注重成果；这一职能还被扩大到覆盖所有的资金来源（分摊和自愿），它们都被囊括到经近期行动计划批准的统一的工作计划项下。在这样的条件下，战略、规划和资源管理办公室承担了基于成果的管理政策和程序方面的职能。它还承担了一项新的职能，即在托管理事会的密切合作下制定全组织整体资源筹集战略和政策并跟踪其实施，以及管理总体的资源要求（分摊和自愿）。最后，此前由计划、预算和评估办公室执行的财务管理的一些方面（财务趋势和估计，支出情况）将被转移到全组织服务和财务部（取决于全面彻底审查的结果）。

## 副总干事执行办公室

### 职能

16. 副总干事执行办公室对全组织服务和财务部、技术合作部及所有权力下放办公室提供战略指导并监督旨在创造执行本组织核心职能和实现其成果所必需的环境。他/她就与全组织服务、财务和技术合作以及权力下放，包括总部和权力下放办公室之间的职能关系等问题的所有方面向总干事提出建议。
17. 副总干事执行办公室负责全组织风险管理，并确保粮农组织的全组织服务和技合作活动提供最为有效的支持，以及按照战略框架对成员国的优先需求做出实用的、跨整个组织的反应。他/她以担任粮农组织总部和实地安全高级经理以及粮农组织的风险管理经理身份，主持风险管理小组工作。

18. 副总干事执行办公室得到支持权力下放办公室的协助。

### **主要调整**

19. 这是一项新的职能。

## **支持权力下放的办公室**

### **职能**

20. 支持权力下放的办公室协助副总干事监督、指导并支持权力下放办公室的网络运行，确保该办公室内部以及与总部各部门和办公室间的协调合作。
21. 该办公室协助副总干事/执行办公室确保网络的高效运行，包括对政策和其他实际性事务提出建议，如国家的覆盖范围，办公室模型，设立新办公室，东道国协议的谈判/再谈判，以及与相关部门和区域办公室协商，管理权力下放办公室主任的甄选和任命程序。

### **主要调整**

22. 以下活动将转交给区域办事处：(i)所有预算事务，包括粮农组织驻国家代表处的财务计划和资金分配，对预算的执行情况进行监督和评估；(ii)管理支持，包括对粮农组织驻国家代表处的监督和评估；对办事处管理的支持和检查、出访；简要介绍区域级的粮农组织代表处；对粮农组织驻国家代表处和分区域协调员的初期、年度和末期报告进行修订和监督；为覆盖本区域国家办事处的网络管理工作准备报告；向联合国国家工作队提供相关支持；向粮农组织驻国家代表处提供安全事务方面的支持；为审计工作提供联络功能；向粮农组织驻国家代表处提供信息产业方面的支持；(iii)所有职员事务，包括粮农组织驻国家代表处职位的计划与管理；国家专业技术人员的任命；工作人员的发展和培训；以及其他各杂项，如争议、欺诈、偷窃、事故和弃权等。
23. 此外，区域办事处还将全权负责区域大会的组织和管理。

## **副总干事智囊团**

### **职能**

24. 副总干事智囊团协助总干事负责粮农组织所有的技术工作事务；为粮农组织技术部门提供战略导向并进行监督；支持将本组织的技术知识与三个相互关联目标的整合；努力为各个技术部门在粮农组织内外均能以高效和有效的、联合

的、跨学科的方式开展工作创造良好环境。

25. 副总干事智囊团就实现粮农组织全球目标，以及技术部门负责的执行战略目标向总干事提供咨询。确定在粮农组织使命范围内的挑战及其发展趋势，向技术工作提供领导和战略指导；加强与包括国际农业研究磋商小组在内的科研机构的战略联盟关系。作为粮农组织的知识管理者，提供领导和战略指导，加强粮农组织作为知识组织的作用。
26. 副总干事智囊团直接得到知识交换、研究和推广办公室的协助。

### **主要调整**

27. 这是一项新职能。

## **知识交换、研究和推广办公室**

### **职能**

28. 知识交换、研究和推广办公室协助副总干事智囊团负责知识交换、研究和推广方面的事务；就改善知识共享、交换和转让提供咨询；就与研究单位改善合作关系提供指导，尤其是与国际农业研究磋商小组等，并协助制定旨在实现粮农组织全球目标的合作计划；加强能力建设和机构建设；在知识库中存储粮农组织机构组成方面的技术信息，并以包括出版物在内的方式在成员国中进行宣传；确保粮农组织在传递知识信息过程中的跨学科性、整体性和凝聚力。

### **主要调整**

29. 这个新成立的办公室整合了知识交换与能力建设司、电子出版政策和支持处以及研究与推广司的职能。

## 上层结构之下的职能和主要变化

## 附件 III

### 全组织服务和财务部

1. 下文描述了粮农组织在全面彻底审查结束前就新设的组织服务及财务部的结构及职能的部分初步构想。

#### 设立组织服务及财务部的理由

2. 独立外部评价及全面彻底审查的第一阶段均认为，将财务、行政和组织服务统一合并到一个部门中具有以下好处：
  - 在配有适当的赋权、授权和问责制度后，合并将由于规模经营而为客户提供更好的服务；
  - 合并还将有利于保证粮农组织的行政政策在制定、宣传和执行过程中能够有更好的连贯性，更好地明确全组织财务管理的具体职责。
3. 《近期工作计划》中提出的指示性部门结构中包含了组织服务及财务部，将在2009年做进一步考虑。

#### 组织服务及财务工作的范围

4. 目前，人力、财政及物质资源部（AF）负责通过健全的行政、财务政策和措施为粮农组织的各项计划提供有效的支持，包括财务、人力资源管理、采购、设施管理、一般性行政服务（如：档案、邮件和分发）、医疗服务、保安服务及共享帐务往来处理服务。为了支持粮农组织的工作，该部门还受托起着确保行政和财务管理正常运作的作用。
5. 目前，计划及预算处（PBEP）负责为《工作计划和预算》提供财务预测，并定期根据预算来监测支出情况并就此向有关部门作财务报告。此外，它还负责制定和监督某些财务政策，如为预算外项目确定支持费用的报销比率。
6. 知识及交流部（KC）的一些职能也可以被认为是支持及服务性质的，特别是信息技术及大会、理事会和礼宾事务。

#### 新设部门结构的初步设想

7. 在全面彻底审查的最终结果公布之前，初步设想组织服务及财务部的职能应该包括以下内容：

- 人力、财政及物质资源部（AF）的所有或几乎所有职能；
- 计划及预算处（PBEP）目前承担的与财务政策制定、财务预测和根据预算监测开支相关的职能；
- 信息技术司（KCT）的所有或几乎所有职能；
- 大会及理事会事务司（KCC）的主要职责；
- 全面彻底审查可能提出的其他领域（如：其他信息技术工作；印刷服务），如能合并进来将有利于提高服务成效。

### 下一步工作

8. 以上各单位是总部机构改革过程中受影响最大的部门。但组织服务部门的重组工作只有等到2009年4月底全面彻底审查结果出来之后才能开始，并从2010年开始执行。

## 技术合作部

### 职能及结构

9. 该部门总体负责实地活动，并在其他部门及单位的支持下在《战略框架》范围内应对成员国的优先需求。技术合作部助理总干事被授权负责粮农组织实地计划的审批及技术合作计划的管理。该部门将下设一个科和三个司。

### 主要变化

10. 考虑到技术合作计划要实现权力下放，确保各项实地活动之间有更好的连贯性，并更好地将目前特别计划监测及协调处（TCOS）的活动与其他政策及计划开发活动结合起来，建议撤消实地执行司（TCO），成立一个职能范围更广、向技术合作部助理总干事报告的监测科，来取代原有的实地计划监测和协调处（TCOM）。
11. 建议新设一个政策及计划支持司（TCS），来取代政策援助及资源筹措司（TCA），吸收特别计划监测及协调处（TCOS）的职能，并承担起总部对技术合作计划的各项管理职能。其资源筹措职能将被调整为在总部和下放办事处协调和协助粮农组织的整体工作，并和规划、战略和资源管理办公室紧密合作与捐赠方保持联络。它将协调、监测和支持各国、各分区域和各区域制定各自的“优先领域中期框架”，并加强粮农组织对国家和区域粮食安全计划的支持，包括通过南南合作的途径提供支持。

12. 紧急行动及恢复司（TCE）将负责授权给下放办事处完成执行工作，并协助它们完成相关的能力建设，同时继续负责超出下放办事处权限的全球性及大规模行动。

### 农业及消费者保护部

13. 农业及消费者保护部全方位负责食物链所涵盖的一系列问题。它负责粮农组织所有的作物、畜牧生产、管理和保护工作和植物病虫害及跨界动物疾病工作，并推动既营养又安全的食物的生产、加工、销售及消费。农业委员会(COAG)秘书处就设在该部内，另外该部还负责食物链危机管理中心（CMC-FC）。该部还为世界贸易组织/卫生和植检措施协定的三大标准制定机构中其中两个（国际植物保护公约和食品法典委员会）提供秘书处服务，另外，粮食和农业植物遗传资源国际条约（IT-PGRFA）、鹿特丹公（RC）和沙漠蝗虫防治委员会(DLCC)的秘书处也设在该部。

### 主要变化

14. 按照以结果为主的规划过程，对该部现有结构进行了几处重要调整。助理总干事办公室中的食物链危机管理中心将得到加强，以便更好地协调三个司中的负责跨界动物疾病、植物病虫害和食品污染的与跨界动植物病虫害紧急预防系统相关的三个科的工作。应用核技术联合司（AGE）将不再有单独、独立的规划过程，其计划/项目将纳入到粮农组织的总体战略框架中去。另外，农村基础设施及农业工业司（AGS）的活动（上游和下游生产）对各项战略目标都能作出贡献，因此必要时该司的服务对象可以超出本部。已在该部取消 5 个 D1 职位，而且植物生产及保护司正在试行新的由计划引导的工作方式，以便使计划得到更好的交付。
15. 将重点转向注重团队合作后，这些变化涉及到结构和过程各方面。以上变化意味着要在内部组织架构上进行重大变革，而这一点在用各个相互分离的方框代表各司的传统组织结构图上很难让人看得到。

### 林业部

#### 职能及结构

16. 林业部努力通过林业技术和政策指导，推动成员国对森林及林木实行可持续管理；推动知识共享和能力建设；并为森林相关问题的讨论提供中立的场所。助理总干事办公室为粮农组织总部和下放办事处的林业计划提供领导和战略指

导。该部将下设两个司。

### **主要变化**

17. 该部目前下设的三个司将被重组为两个。林产品及工业司的工作将归入保留下来的两个司中。

## **渔业及水产养殖部**

### **职能及结构**

18. 该部负责领导和指导粮农组织所有渔业及水产养殖计划和活动，包括推动和支持《负责任渔业行为守则》及相关法规的执行。它还负责与渔业及水产养殖相关的监测和评估、信息和统计数据的编制、国际性法规的制定、咨询和技术支持、能力建设、养护、产后利用及渔业技术开发等工作。
19. 该部为区域性渔业机构提供支持，协调与渔业及水产养殖、水生环境及资源利用和养护相关的国际性政府间和非政府组织的活动，并和它们建立伙伴关系。

### **主要变化**

20. 该部现有的三个司将被重组为两个。鱼产品及加工司的职能将归入保留下来的两个司中。

## **经济及社会发展部**

### **职能及结构**

21. 该部负责分析与粮食和农业相关的趋势及政策。它通过促进对话、科研和分析、提高能力、提供政策建议等途径，及时向成员国通报粮食和农业领域的最新经济、社会发展情况及其对政策的影响，提供与粮食和农业相关的统计数据库，包括营养不足状况，并承担国别和跨国界分析。该部将下设四个司。

### **主要变化**

22. 该部内部结构的主要变化都和6个D-1职位的减少后取消了各个“处”有关。将试行由一个D-2和一个D-1职位组成各司的管理层，由注重结果的工作组提供支持，并根据经验做必要调整。
23. 司管理层将负责总体工作计划和人力资源的管理，特别要：

- 努力推动司级总体战略的制定，明确本司的优先领域，并指导单个工作计划的制定；
- 为各工作组划拨正常计划和预算外资金；
- 确定工作内容和产出；
- 负责员工培训、指导、培养和评估；
- 引入充分的质量保障机制。

将主要由具有灵活性、注重结果的工作组负责计划的交付。

- 将根据明确规定的产出组建各工作组。他们将负责管理划拨的资金，并对结果负责。
  - 各工作组和他们的人员组成应该随不断变化的优先领域和预计产出而调整。
  - 职员应该有能力在不止一个工作组中发挥作用，使自己能够更多地接触本司和本部的工作计划。
24. 将重点转向注重团队合作后，这些变化涉及到结构和过程各方面。以上变化意味着要在内部组织架构上进行重大变革，而这一点在用各个相互分离的方框代表各司的传统组织结构图上很难让人看得到。

## 自然资源管理及环境部

### 职能及结构

25. 该部负责领导地球自然资源（土地、水、遗传资源和生物多样性）可持续利用方面的活动，并提供技术和政策建议以及相关知识，更好地应对影响粮食和农业的全球性环境挑战，如气候变化和土地退化，以及生物能源带来的挑战及机遇。它还可为可持续的土地管理提供政策及技术建议，加强各国开发和利用土壤、土地和土地利用数据的能力，并协调全球一级的评估工作。它还帮助各国处理农业水资源短缺问题，提高水的生产率，解决水质、水量的长期可持续性问题。它努力促进对土地和其他自然资源的获得和稳定使用权进行负责任的管理。它内设粮食和农业遗传资源委员会秘书处，并协调与生物多样性及粮食和农业遗传资源相关的事务，包括公平分享遗传资源带来的好处。它还负责推动和协调粮农组织在减轻气候变化影响方面的活动，开发农业、渔业和林业应对气候变化的适应能力，并支持政府间采取的一些活动，确保在相关国际法规中关注粮食和农业问题，包括与金融机制相关的法规。它还支持和促进可持续生物能源开发相关的国际对话，创建、管理和宣传与自然资源及其可持续利用相

关的知识，同时还担任与可持续发展（联合国可持续发展委员会）、生物多样性（生物多样性公约）、气候变化（联合国气候变化框架公约）和荒漠化（联合国国际交流合作与协调委员会）相关的国际伙伴关系和法规的牵头单位。

### **主要变化**

26. 该部将下设两个司和一个科，主要关注可持续土地管理、水短缺、水生产率的提高、粮食和农业生物多样性保护和可持续利用、自然资源获得和稳定使用权的负责任管理以及新出现的环境挑战，如气候变化和生物能源以及它们所带来的机遇。技术研究和推广司将被撤消，其职能将被归入知识交流、研究和推广办公室。