

《战略框架》和《中期计划》草案内容讨论稿

职能目标

内容提要

根据第一工作组先前各次会议以及最近结束的计划委员会和财政委员会会议（2009年5月）上提出的意见，兹提交两项既定职能目标（职能目标X和职能目标Y）修改后的制定稿以及对有关依据的更全面说明，供第一工作组研究。

背景

1. 在2009年4月16日会议上，大会委员会第一工作组研究了一份题为“结果框架（战略目标和职能目标）草案讨论稿”的文件，其中包括正在开展的职能目标X（与成员国和利益相关者的有效合作）和Y（高效务实的行政管理）的制定稿。工作组的结论包括，要使成员国更好地理解职能目标的依据并对最终制定稿做出贡献，还需要提供更多信息。此外，成员国特别要求对职能目标Y项下的性别和国别代表目标进行研究。
2. 计划委员会和财政委员会联席会议（2009年5月13日）也审议了该两项职能目标的制定稿草案并寄希望于根据“全面彻底审查”的结论进一步加以改进。
3. 本文件旨在厘清职能目标之目的和范畴，并提交最新制定稿供第一工作组审议。

职能目标之目的和范畴

4. 职能目标涉及粮农组织的工作以何种方式 – 支持性环境和行动手段 – 切实高效地实现本组织致力于向成员国提供的服务内容 – 战略目标的组织结果。职能目标在管理和行政服务中及《近期行动计划》提出的八项核心职能中采用了绩效框架。目的是确保这些职能和服务的执行采用整体方法，同时也为衡量改进情况奠定基础。
5. 管理层在制定职能目标及其相关组织结果和指标时采用了一套指导原则¹，具体如下：

¹ 第一工作组在2008年7月28日会议上审议的题为“粮农组织可行的职能目标和组织结果”的管理层文件。

- 在应用资源方面界定明确、可衡量的结果和指标，特别是对于支持职能和那些对大量投入或方法进行管理或协调的职能；
- 为本组织以战略性和连贯性方式发挥核心职能规定可衡量的结果和指标；
- 在行政管理和其他“一般性”活动（职能目标-Y）与为使本组织营造支持性环境、切实开展工作（职能目标-X）而进行的协作活动之间做出区分；
- 对结果进行整合，突出重点，以便应对独立外部评价认为需要改进的领域。

职能目标 – 综述

6. 根据指导原则，管理层对职能目标中应涵盖哪些内容进行界定的出发点是本组织所有工作，包括支持职能和其他横向领域均应纳入绩效框架这一根本要求。这是由既定战略目标框架下所开展工作的性质所决定的，也是由单独确定行政预算的必要性所决定的。

7. 职能目标 Y 规定了粮农组织开展工作时应具备高效务实的行政管理，设定了在财务、人力资源和行政管理及基础设施服务领域向组织内所有单位提供的服务的预期改进目标。这将改进对行政服务及有关成本的监测和报告水平，不断提升服务水平并查明可能存在的节约和效率增益。职能目标 Y 还将确定《近期行动计划》所要求的行政预算，这项预算可以列入新的工作计划和预算构架中的专门章节。财政委员会将在 2009 年 7 月的会议上对设立新章节和有关拨款决议的可能性进行进一步讨论。

8. 职能目标 X 规定了与成员国和利益相关者的有效合作，涉及四项组织结果的多个职能：

（X1）全球、区域和国家各级应对成员国重点需求的切实有效的计划得到制定并对其做出资源安排及进行监测和报告，方式是：确定粮农组织提供支持的优先领域并在各级将其体现为切实有效的计划；采取增加非专用资金数量和提高对优先领域针对性的筹资策略，确保资金基础稳定；建立具有连贯性的整体框架，确保总部和实地单位作为一体开展工作；在整个粮农组织对绩效作法进行主流化；以及建立质量保障整体框架；

（X2）在各组织结果中切实有效和协调连贯地发挥粮农组织核心职能和提供支持性服务，方式包括：在实现结果方面推动采用跨学科方法；确保在战略目标中应用粮农组织下列核心职能的连贯性：宣传和沟通，信息、知识和统计，技术、政策和法律建议，对能力建设的支持，以及对制定国际约法的支持等。X2所围绕的是针对每一项核心职能的战略及有关方式、工具和方法，例如：

- 将建立有力的政策援助节点，确保政策援助的连贯性、协调性和高质量；

- 本组织将传播有关农业和自然资源管理法律起草方面管理规范的信息；
- 将编制整体统计计划并将实施统计能力建设战略和相关准则；
- 为保证最合理地利用其在相对优势领域的技术专长，粮农组织将实施一项政策，在国家、次区域和区域各级把某些类型的技术顾问服务外包给符合粮农组织技术标准的具有资质的伙伴；
- 加强信息管理及信息生成和传播体系，使内、外部利益相关者均能获取集成信息。

(X3) 推动和补充粮农组织及其伙伴工作的重要伙伴关系和联盟，方式是采用贯穿本组织整体的提高利用系统性的战略，为对伙伴关系筛选、优先排序、培养和管理创造条件。粮农组织将推动和加强与联合国系统的伙伴关系，包括借助联合国改革进程和在“一体行动”的背景下。对与农发基金和世界粮食计划署的伙伴关系予以特别重视。粮农组织将制定和实施与民间社会及区域组织和国际供资机构的协作安排，其中民间社会包括农民和其他民间组织、学术和研究中心。粮农组织还将制定和实施与私营部门的协作安排。

(X4) 通过加强治理和监督对本组织进行切实有效的指导，即为粮农组织各管理和法定机构提供有效服务并以主动和透明的方式落实这些机构的决定；通过系统性分学科的方式对粮农组织各项计划和业务进行监督，评价和改进风险管理、监管和内部治理程序的有效性；通过设立道德伦理职能在本组织整体业务中推进形成诚实廉政的环境。

9. 为提高连贯性并认识到职能目标所涉及的工作领域之间的相互依赖关系，有必要对《近期行动计划》最初提出的组织结果进行大幅度整合。对工作的这种整合必然导致指标数量与各战略目标项下的指标数量相比有所增加 – 尤其是在职能目标 X 方面。根据第一工作组和联席会议提出的意见，管理层对职能目标 X 制定稿做出以下修订：

- i) 在可能的情况下对指标进行了修订，对目标进行了界定；
- ii) 当前的草案版本把指标数量从 28 个削减至 27 个；
- iii) 对组织结果标题和“主要手段”进行了修正；以及
- iv) 对“问题和挑战”文本进行了较大幅度修订，使其与四项组织结果的联系更为紧密。

10. 尽管职能目标 X 作为一个整体并不像其他战略目标和职能目标那样具有机构方面明确的主管单位，但在组织结果层面责任正式赋予了技术合作部助理总干事

(X1)、知识及交流部助理总干事(X2、X4)和联合国协调及千年发展目标后续工作办公室助理总干事(X3)。职能目标 X 的一项重大挑战依然是在以绩效为基础设计内容各异的成套领域时如何实现凝聚力,特别在如何借助组织结果 X2 项下的主要手段和指标充分体现和衡量核心职能方面。

制定过程的下一步举措

11. 鉴于职能目标所涵盖的大量工作体现为对战略目标管理人员的内部支持,因此职能目标的制定将需要战略目标团队的更多投入 – 职能目标 Y 已经开始这一进程。在推进过程中,需要保证通过与战略团队磋商,在改进本组织在战略目标内运用核心职能方面,职能目标 X 内部应具有足够和适当的侧重。

12. 对职能目标 Y 制定的反馈到目前为止基本上是正面的,但根据财政委员会对 FC 126/16 号文件(“人力资源管理实施进展报告”)的讨论结果,提出了改进组织结果 Y3 的标题和指标的建议,以便更好地反映合理的人力资源政策的重要性。

13. 依照上述进程和成员国提出的意见,管理层将继续对职能目标的结构、内容和形式及其相关的组织结果、指标和主要手段进行推敲。

14. 附件为按《近期行动计划》标准格式编制的以绩效为基础的该两项职能目标的制定稿,包括职能目标 Y 项下有关改进性别和国别代表性的指标和目标的细化方案。

职能目标 X— 与成员国和利益相关者的有效合作

问题

本组织工作成果的取得有赖于一系列服务，既包括内部提供的服务，也包括与成员国和外部伙伴合作提供的服务。其中许多服务内容大大超出了纯行政的范畴，而触及到直接关系到战略方向调整、借助和侧重相对优势以及真正对粮农组织业务进行管理和监督的内容。在粮农组织新的结果体系中，这些服务提供了支持性环境，如果不具备这样的支持性环境，战略目标下的组织结果就无法切实实现。

为保证以下工作的开展确定了四类服务，涉及本组织多部门的合作并在粮农组织所有工作层面中予以运用：

- 全球、区域和国家各级应对成员国重点需求的切实有效的计划得到制定并对其做出资源安排及进行监测和报告
- 在各组织结果中切实有效和协调连贯地发挥粮农组织核心职能和提供支持性服务
- 推动和补充粮农组织及其伙伴工作的重要伙伴关系和联盟
- 通过加强治理和监督对本组织进行切实有效的指导

这四类服务被确定为本职能目标的组织结果。

假设和风险

- 假设所有利益相关者和伙伴继续对本组织的使命做出承诺，同时在成员国与秘书处之间形成透明和互信的气氛。
- 假设本组织各部门能够开展高效务实协作。

组织结果 X1 - 全球、区域和国家各级应对成员国重点需求的切实有效的计划得到制定并对其做出资源安排及进行监测和报告

挑战是确保粮农组织能有效利用现有资源（分摊会费和资源捐助）在其职责范围内应对成员国面临的问题。这就要求粮农组织的各项计划要建立在成员国在全球、区域和国家各级的重点工作进行系统性排查的基础之上，同时对粮农组织相对于联合国其他机构和发展伙伴的比较优势和能力进行认真分析。新的绩效挂钩方法为突出本组织干预措施的重点和加大组织学习力度、从而帮助提高其在成员国和其他利益相关者心目中的公信力提供了框架和手段。

指标	目标(4年)
X.1.1 满足政策援助要求的数量	比基线提高 20%
X.1.2 采用绩效挂钩中期优先重点框架国家的数量	50个国家
X.1.3 制定了优先重点行动计划的区域数量	所有五个区域均制定了区域优先重点行动计划并提交区域大会讨论。
X.1.4 筹集的未指定用途预算外资金在总量中所占比例	为影响重点领域募集的预算外资源增加 20% (基线: 0)
X.1.5 粮农组织总体供资趋势与联合国其他专门机构趋势的对比	在预算外资源筹集方面与表现最佳的专门机构的趋势相差不超过5%
X.1.6 基准和绩效衡量系统覆盖的权力下放办公室的百分比	四年内权力下放办公室覆盖面达 75%
X.1.7 符合本组织既定业绩监测和业务规划要求的单位的比例	70%的单位
X.1.8 在实施和收尾阶段符合粮农组织整体质量标准的捐助者资助项目/计划(包括技术合作计划)的比重	80%
主要手段 <ol style="list-style-type: none"> 1. 在所有级别(国家、次区域、区域和全球)提供针对需求的政策援助。 2. 制定绩效挂钩国家中期优先重点框架,使粮农组织的工作侧重各国需求,通报组织结果和战略目标并与其接轨。 3. 在确定次区域和区域一级优先重点行动方面采用结构化和磋商的方式,包括通过区域大会。 4. 通过在全球和权力下放层面实行双轨方法制定资源筹集战略,支持中期重点框架。 5. 根据本组织整体战略和优先重点来分配所有渠道筹集的资源。 6. 为粮农组织实地和总部单位网络做出高效务实的工作安排。 7. 实施绩效挂钩业务规划、监测和报告并培养必要的职工能力予以落实。 8. 整体质量保证框架,包括加强监测和评价及汲取经验教训。 	

组织结果 X2 - 在各组织结果中切实有效和协调连贯地发挥粮农组织核心职能和提供支持性服务

挑战是确保世界上有关粮食和农业的知识能够为确有需要的人在需要的时候并以易于获取和利用的方式所拥有。因此，粮农组织必须要凸显其双重角色，一是作为知识的提供者，二是作为知识在全球社会流动的推动者。要做到这一点，本组织必须在战略目标中有效发挥其核心职能，即体现粮农组织比较优势的关键行动手段。这将要求采用具有连贯性的方法，进行相互学习并力求完美。

根据近期评价工作的要求，本组织需要在统计方面采取具有连贯性的方法，还将需要采取充分措施实现这一目的。沟通和宣传是粮农组织作为一个“知识型组织”职能的核心所在。本组织必须在全球、区域和国家各级以及时的方式开展内部和外部沟通，发挥领导作用并为全球根除饥饿的工作谋求支持。这应将提高政策制定者对发展政策必要性的认识，这些政策将促进农业和农村发展，减少粮食不安全和贫困现象；其中也包括对筹措更多资源必要性的认识。还需要确保政策制定者和影响政策制定者的人（包括大众）认识到粮农组织所发挥的作用和所做出的贡献。通过信息生成和传播系统的强化，使内、外部利益相关者得以获取相关集成信息和掌握全球情况，信息系统和技术必将有助于本组织实现其各项目标。

本组织必须在与各国和国际参与者的伙伴关系中发挥“催化”作用，提供植根于各国、各区域和全球计划中的高质量的综合能力建设/开发支持，把规范性、行动性和动员性活动加以结合。在整体能力建设/开发战略的指导下，粮农组织将推动在成员国和各区域形成粮食安全、农业和农村发展方面的可持续的能力基础。

粮农组织必须有效利用本组织内部及合作伙伴所掌握的知识，对成员国及其区域经济一体化组织给予政策建议、政策制定和实施能力建设、制度建设和结构调整、国别政策情报信息、政策监测及实地计划开发等方面的支持。为确保政策援助的连贯性、协调性和高质量，要求采用整体方法，辅之以提高部门间协作程度的适当机制。立法是实施政策的重要手段 - 本组织认识到需要提高它向管理机构和国际约法提供的法律建议和法律服务的连贯性、连续性和及时性。跨学科工作是在不同地理位置组成的网络中开展的（总部、区域、次区域、国家和联络办公室），要求对协调行动予以充分重视，同时允许各级都拥有足够的自主性和主动性。同样，技术支持由最有效来源提供的，包括根据比较优势的原则借助外包。

指标	目标（4年）
X.2.1 组织范围内资源配置的百分比	待定
X.2.2 技术监督已授权与权力下放办公室的实地项目/计划的比重	30%
X.2.3 向具有资质的合作伙伴进行发包的技术支持和质量保证工作的比重	10%
X.2.4 根据粮农组织整体战略实施的有关信息和知识管理及统计的产出以及相关信息系统的百分比	待定
X.2.5 根据信息技术战略实施的信息技术措施的百分比	80%
X.2.6 www.fao.org 网站的月度/年度访问流量	待定
X.2.7 根据粮农组织整体战略实施的能力建设产出的百分比	待定
X.2.8 根据粮农组织整体战略实施的政策援助产出的百分比	待定
X.2.9 根据整体计划实施的提供法律建议和立法援助的产出的百分比	待定
主要手段 <ol style="list-style-type: none"> 1. 确保采用跨学科方法的规章。 2. 通过对内、外部资源的最优利用进行适当的技术支持。 3. 在信息和知识管理、统计及信息系统和技术领域制定和推动整体方法。 4. 确保沟通和宣传领域采用具有连贯性的方法的战略和手段。 5. 在各级开展连贯有效的沟通和宣传计划。 6. 提高粮农组织对全球、区域和国家各级能力建设支持的整体战略、工具和方法。 7. 向成员国和区域经济一体化组织提供具有连贯协调的政策援助。 8. 在提供法律和立法建议过程中提高协调性和一致性的计划。 9. 收集、维护和传播有关国际约法的起草、管理和使用信息的工具。 	

组织结果 X3 - 推动和补充粮农组织及其伙伴工作的重要伙伴关系和联盟	
<p>挑战是调动世界上最优的知识和能力支持粮农组织在国际农业和农业开发治理领域的领导地位。这种知识和能力不仅存在于粮农组织，需要开展务实合作，把各种相关机构联系起来为共同目标服务。伙伴关系能够提高粮农组织履行自身职责的能力，这种伙伴关系能强化其作为一个知识型组织的公信力，提高在全球论坛的影响力，通过共同努力实现增值。为满足成员国的需求，粮农组织需要了解在全球、区域、国家和地方各级哪里能够发现和评估粮食、农业和营养领域的完备的管理知识。要实现这一目标只能通过架构完善和可持续的战略伙伴关系。伙伴关系还能挖掘费用节约和规模经济的潜力，特别是在当前援助大环境不断变化的情况下。</p>	
指标	目标（4年）
X.3.1 战略目标中利用了伙伴关系的主要手段的数量。	待定
X.3.2 在全球、区域、次区域和国家各级借助了伙伴关系实施的粮农组织计划和项目（单位产出）的比例。	待定
X.3.3 与联合国系统的伙伴关系得到加强，包括提高与驻罗马各机构（世界粮食计划署和农发基金）的合作水平。	待定
X.3.4 参加粮农组织各级工作和活动的非国家利益相关者数量。	待定
<p>主要手段</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 在本组织整体及区域、次区域和国家各级制定和实施的本组织范围内的伙伴关系战略和具体伙伴关系战略。 2. 结合经验教训，制定正式和非正式伙伴关系准则。 3. 在各级致力于提高联合国系统的连贯性，包括在全球决策论坛高层以及在粮农组织在联合国国别团队内制定联合国开发援助框架和在联合计划编制和联合计划中的作用。 4. 题为“罗马各机构合作纲要”的共同文件及相关实施计划。 5. 通过新磋商机制接洽的合作伙伴，包括民间社会和私营部门。 6. 粮农组织对外部会议的参与。 	

组织结果 X4 - 通过加强治理和监督对本组织进行切实有效的指导	
<p>挑战是以主动和透明的方式为粮农组织管理机构和法定机构提供有效服务。粮农组织的计划和业务需要监督，以系统、规范的方法对风险管理、监管和内部治理流程进行评价和改进，这样才能有助于粮农组织实现预期目标。通过发现、调查和预防欺诈和不良行为、总结经验教训及提高粮农组织内部廉正水平所需的程序和政策调整，可以推动营造本组织廉洁的工作环境。</p>	
指标	目标（4年）
X.4.1 根据评价职能确定的本组织预算（正常计划）的百分比	0.8%
X.4.2 在商定的时间要求内得到落实的已认可评价建议的百分比	80%
X.4.3 管理层接受并落实的审计建议的百分比	90%
X.4.4 在既定的时间要求内处理和/或调查的欺诈和不良行为的所有投诉/指控的百分比	80%
X.4.5 根据大会和理事会的决定按时采取的行动的百分比	85%
X.4.6 按法定要求编制的文件的百分比	75%
<p>主要手段</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 粮农组织评价职能的章程。 2. 制定和实施全面的基于风险的审计计划。 3. 及时确定、处理和/或调查本组织计划和业务工作里的所有欺诈和不良行为问题。 4. 制定综合计划为管理机构和法定机构提供满意服务并以透明的方式组织会议。 5. 及时进行对有关管理机构作用的《基本文件》的修订工作。 	

职能目标 Y - 有效务实的行政管理

问题和挑战

独立外部评价认为粮农组织目前是一个庞大且费用高昂的官僚主义机构，其特点是：业务控制环节过于繁琐、高度重叠和重复、授权水平低。它注意到，粮农组织的行政结构过分注重事前控制而未重视权力下放，从而对效率和职工的积极性造成不利影响。粮农组织将通过提高其灵活性和更坚决地进行风险评估来应对所面临的挑战而这将要求改变工作方式。为此，需要对粮农组织的工作方式进行重大改革。管理与行政服务必须在满足高效率和质量标准的同时履行承担的责任。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。作为一个知识型组织，粮农组织必须能够吸引和留住素质高、积极主动的工作人员，营造一个有利于员工发展和提高其专业及和管理技能的环境。

假设和风险

- 《近期行动计划》中与行政管理系统改革相关的项目得到资助和实施。
- 所需资源的不足将阻碍实施工作。
- 粮农组织在以下方面的能力，即落实独立外部评价对所需改革的建议和实现职能目标 Y 将需要对粮农组织的结构和工作方式进行文化变革。期望立竿见影地实现改革可能超出本组织的调整适应能力。
- 在资源制约的情况下，将需要确定各改革进程的优先顺序，还需要认真处理相互之间的依赖性和潜在冲突。
- 封闭式思维、成见、惰性和程序零散可能会影响变革的能力。
- 整体重组将涉及合并原本独立的单位。要最大限度地降低转型成本。
- 缺乏改进行政服务所需的转型资金可能成为一项重大风险。

组织结果 Y1 - 公认粮农组织的支持服务面向用户、高效、务实且管理完善

指标	目标（4年）
Y.1.1 服务级别协议覆盖的整体服务的比例。	40%
Y.1.2 设定了基准的服务的比重。	40%
Y.1.3 进行了简化的流程和程序的百分比。	40%
Y.1.4 采用了正式的内部监督报告制度。	采用了正式的内部监督报告制度
Y.1.5 提高客户满意度。	满意度 75%

主要手段

1. 对所有与外部供应商签署的服务合同实施有效监督。
2. 对所有内部服务实施有效监督。
3. 对工作人员进行服务级别协议的执行、客户调查和基准数据收集方面的培训。

<p>4. 与客户的有效沟通。</p> <p>5. 提供专业知识，协助收集数据，为数据库设定基准。</p> <p>6. 管理用户反馈和汲取经验教训的机制。</p> <p>7. 采用管理规范 and 公认标准对流程进行不断改进。</p> <p>8. 年度客户调查。</p>	
组织结果 Y2 - 粮农组织被公认为提供全面、准确和相关管理信息的提供者	
指 标	目 标 (4 年)
Y.2.1 粮农组织得到无保留意见年度外部审计意见书。	无保留意见年度外部审计意见书。
Y.2.2 越来越多的利益相关组织单位定期利用来自整体行政管理信息系统的信息。	在利益相关单位需要的行政管理信息中，有 80% 通过整体行政管理信息系统提供。
Y.2.3 通过使用标准报告工具，提高编制整体信息最终报告的能力。	削减需要进行临时修订的报告的数量（取决于基准的设定）。
主要手段	
<p>1. 不断为管理人员、成员国和捐助者编制和通报相关和及时的财务运行信息。</p> <p>2. 整体管理信息系统。</p> <p>3. 对反映用户反馈意见的行政管理信息进行管理的程序。</p> <p>4. 根据国际公共部门会计准则的要求制定相关机构财务政策和程序。</p> <p>5. 在粮农组织帐户中对会计和财务信息进行准确、全面和及时记录。</p>	
组织结果 Y3 - 粮农组织被公认为是实施业绩管理规范 and 人事管理的用人单位，致力于职工的发展并借重其员工的多样性	
指 标	目 标 (4 年)
Y.3.1 完成了粮农组织核心管理培训的管理人员的百分比得到提高（P5 以上级别的百分比）。	50%
Y.3.2 能力提高的比例（根据绩效评价管理系统的打分）。	90% 的职工参加了绩效评价管理系统；50% 的职工能力评价打分提高
Y.3.3 职工流动的百分比提高。	过去八年在同级别或同职位的职工人数的百分比：削减至 11%
Y.3.4 提高各级的性别代表性。	各类别妇女比例：一般服务人员：50%；专业人员：35%；D 级人员：20%
Y.3.5 提高具有合理代表性国家的百分比。	70%
Y.3.6 客户对人力资源政策的满意度提高。	75%

主要手段

1. 自任命之日算起 24 个月内，粮农组织所有管理人员将参加核心管理培训计划，其中包括发展、管理、领导和指导计划。
2. 将职工绩效评价系统与工作计划、能力和奖励制度联系起来。
3. 职工和管理人员的沟通战略。
4. 对所有各部/办公室的人员流动进行监测、管理和报告的职能及系统。
5. 有助于采用人事管理规范的人力资源政策。
6. 定期客户调查。

性别和国别代表性指标和目标

在 2009 年 4 月 16 日会议上对职能目标 Y 进行审议时，主席备忘录中记录了以下意见：

- 需要对性别和国别代表性指标进行认真研究和调整。还进一步建议管理机构应决定重新研究原先由大会所确定的 35% 的性别指标。管理层允诺在近期将提供有关这一指标的基线数据，并愿借助预测和外推的方式说明为什么不可能转年就发生大幅变化。

下列段落说明了得出实现上述性别和地域代表性目标需要四年时间的结论所采用的推理和数据。

Y.3.4 提高各级的性别代表性

经大会批准，当前整体性别目标是专业级雇员中妇女占 35%。如图 1 所述，这一目标基本实现。总干事致力于在技术工作和人力资源政策方面均将推动性别平等。要实现这一愿景并使粮农组织与联合国共同系统的其他组织接轨，目前正在制定一项性别计划，新目标定为在本组织各级逐步实现妇女拥有 50% 代表性的性别平衡；将向大会提交该项计划。

图 1

工作计划和预算岗位职工性别、地点和级别情况一览表

包括专业及以上级别工作计划和预算岗位，连续或定期合同，总干事、副总干事和国家项目官员除外

	12月31日															
	1994				2001				2005				2008			
	F	M	T	%F	F	M	T	%F	F	M	T	%F	F	M	T	%F
所有地点	216	991	1207	18%	261	828	1089	24%	314	821	1135	28%	305	696	1001	30%
D-1及以上	6	187	193	3%	20	153	173	12%	24	146	170	14%	23	129	152	15%
专业人员	210	804	1014	21%	241	675	916	26%	290	675	965	30%	282	567	849	33%

虽然女性职工在一般服务级岗位的比例大大高于 50% 的目标²，但在司级和专业级职工方面还需做出较大努力，而伸展目标针对的正是司级和专业级职工。

在司级及以上级别，今后四年中约有 55 个岗位有望腾空，其中至少十位将是妇女。假定每年填补 13 个岗位，根据近期的趋势，约有半数将由外部人选填补。如果本组织把其中 5 个职位空缺由妇女填补，同时考虑到每年约有三名妇女离职，因此这一级别中可以净增加两名妇女，这样可以在两年时间内把妇女总数从当前的 23 人（15%）提高到 27 人（18%），四年时间内提高至 31 人（20%），从而达到指标 Y.3.4 提出的目标。

在专业级类别，预计每年平均填补 60 个岗位，今后四年约有 20 名妇女从本组织离职。最近的趋势是这 60 个岗位中有 30 个由外部人选填补，其中妇女 8 人。如果要把每年聘用的妇女人数提高至至少 15 人（及达到外部聘用上的性别平衡），同时考虑到每年约有 5 名妇女离职，因此这一类别每年将净增加 10 名妇女，这样就可以在两年时间内把妇女总数从当前的 282 人（33%）提高至 302 人（36%），四年时间内提高至 322 人（38%），从而达到指标 Y.3.4 提出的目标。

Y.3.5 提高具有合理代表性国家的比例

在目前无代表性或代表性不足的 68 个成员国中（占总数 191 的约 30%），有近 40 个国家只要有一人任职即可实现合理代表性。如果本组织在每年任命的 30 名外部人选中招聘至少五名来自无代表性和代表性不足国家的人员，同时考虑到约有两个原具有合理代表性的国家的状况可能发生变化，那么每年具有合理代表性类别中每年将净增加三个原本无代表性和代表性不足国家，从而在今后两年内使目前的 118 个（61%）提高至 124 个（64%）。如果调整地域平衡的新计划（扩大职位空缺公告范围；电子招聘和电子名册；把地域平衡目标纳入业务主管的绩效评价管理等）切实付诸实施，预计在今后两年中每年实现合理代表性的国家将净增加五个，今后四年中将增至共 134 个国家（70%），从而达到指标 Y.3.5 提出的目标。

² C 2009/8 《2006-07 年计划执行报告》，第 341 段。