

粮农组织改革 ■ 二十一世纪的远景



C 2005/INF/19

粮农组织改革 二十一世纪的远景



序言

值粮农组织成立60周年纪念之际，正是回首反思之时。它给粮农组织提供了一个机会，对照其《章程》序言所声明的远景，即粮农组织应当“促进世界经济的发展并保证人类免于饥饿”，分析取得的结果。周年纪念也正是展望未来、仔细考虑本组织如何才能迎接21世纪新挑战的时刻。

总干事确信，本组织必须认真研讨，确定如何才能在迅速变化的全球环境中加强其相关性和效益，因而，他向2005年11月将举行会议的粮农组织成员国大会提出了开展意义深远的改革过程的各项建议。2005年9月，本组织的计划和财政委员会“赞同总干事的及时举措，提出旨在建设一个更加强大和反应能力更强的组织的全面改革建议。它们强调适应不断变化的形势和新的需求的过程必然具有动态性质。两委员会和总干事均认为拟议的改革与对粮农组织的独立外部评价应当相辅相成，并均适合纳入一项总体改革计划。”

本文简要回顾了粮农组织的诞生和发展，总结了粮农组织的成就，展望了21世纪一系列重大挑战及其对粮农组织的影响。随后，本文在联合国改革及粮农组织创建者的远景这一更广泛的背景之下，陈述了改革的理由，概括了该进程的主要特征并叙述了改革的建议。

目录

序言	iii
概要	vi
粮农组织创建者的远景	viii
I. 粮农组织60年（1945-2005）	1
II. 应对二十一世纪的挑战	5
对消除贫困和饥饿做出贡献	5
提高生产和分配系统的可持续性	6
III. 粮农组织第二个60年：不断变化的优先重点、新的机遇	8
知识应用于农业	8
分享城市化和全球化的利益	9
新机构的出现及发展中国家的能力增强	9
重新承诺对农村投资	10
减少灾害的影响和改进紧急情况的防备	11
IV. 粮农组织改革的理由	13
联合国系统的改革	13
实现《千年发展目标》	14
粮农组织内部的发展变化	15
进程	17
V. 改革的目标和形式	20
目标	20
改革的形式	20
重新调整粮农组织的计划	21
第2章：可持续粮食和农业系统	23
第3章：知识交流、政策和宣传	25
第4章：权力下放、联合国合作和计划交付	27
组织机构	28
总部	28
权力下放办事处	30
作用与关系	31
增效节支	32
预算建议方面	33
加强监测、评价和监督	34
VI. 前瞻	35

附件

附件 1

1994年1月至2005年9月开展的外部审议	37
------------------------	----

附件 2

总干事就改革建议进行的磋商	
第1部分：与成员国代表举行的会议	40
第2部分：与粮农组织职员举行的会议	43

附件 3

拟议的组织机构图 — 粮农组织总部	46
-------------------	----

附件 4

表1a: 职位变化 — 按地点列出的职位数	47
表1b: 职位变化 — 考虑到在区域办事处地点增设分区域办事处后 按地点列出的职位数	48
表2: 示意性比例	49
表3: 按地点列出的预算	50

概要

联合国粮食及农业组织60周年纪念之际，正是回首反思之时，但更重要的，也是重新面对未来挑战的适宜时机。

21世纪来临的标志是制定了《千年发展目标》，其中第一项就是消除极端贫困和饥饿，目标是在2015年之前将饥饿和贫困减少一半。在最近的联合国首脑会议上得到重申的这些目标，已成为包括粮农组织在内的联合国系统在21世纪头些年的驱动力。在该世纪中，粮农组织必需努力永久消除人类饥饿，更加可持续地利用自然资源，使这些资源得到保存，供今后世代代利用。

粮农组织为面对这些挑战而开展改革进程，有着令人信服的理由。在促进消除饥饿和贫困、处理农业与环境的相互作用方面，粮农组织需要加强其应对现实问题的能力，诸如应对消费者对食品安全的关注、跨界动植物病虫害产生的威胁、森林损失和退化、过度捕捞以及自然和人为灾难等问题。与此同时，粮农组织必需同时保持对气候变化、生物多样性侵蚀、城市化和不断改变的消费结构等问题的较长期影响的重视。在这一过程中，它还必需满足其成员的愿望，即粮农组织适应成员不断变化的服务要求，进一步提高其有限资源的使用效率和影响。

总干事确信改革至关重要——不是少量增增减减，而是重新制定本组织的计划和机构，他向2005年11月份将举行的粮农组织成员大会提出了一揽子改革建议。这些建议旨在使粮农组织做好准备，发挥日益有效的作用，在粮农组织职责范围内向其成员提供援助，促进联合国系统为实现各项《千年发展目标》做出更广泛的努力。

拟议的改革将重新确定粮农组织的计划，以更好地反映其工作的三大重点：

可持续粮食及农业系统。锁定粮农组织必需获得或保持卓越能力的活动；这涉及在近期和较长时期内，在作物和畜牧、生物保安、营养和消费者保护、林业、渔业和水产养殖以及自然资源可持续开发等领域，加强最优先领域的活动，放弃他人能做得更好的那些活动。

知识交流、政策及宣传。大力注重这些职能。粮农组织在这些领域具有比较优势是由于其普遍性，其农业信息、政策及贸易方面的号召力、授权和咨询作用，及其促进经济和社会发展的动员能力和与各类——政府和非政府的——赞助者互动的能力。

权力下放、联合国合作及计划交付。在能够最有效实施的层面开展行动，并

与各位伙伴充分合作，尤其是把力量集中在国家一级，以实现《千年发展目标》和危情/危机后管理；在各级加强与联合国组织的关系，并加强与区域和分区域机构的合作。

这些建议涵盖所有计划，涉及以下行动：

- 强调粮农组织作为一个知识、学习和能力建设组织的作用，在确定、传播和促进最佳规范方面发挥重要职能；
- 把资源筹措活动的重点放在增加成员国农村部门的投资上，以提高该部门对发展的重要贡献；
- 加强本组织在应对作物、家畜、鱼类和森林生产与消费所面临的主要威胁方面的协调作用；
- 与目标相似的组织扩大联盟、伙伴关系和联合计划，增强粮农组织的影响；
- 加强响应能力、透明度以及与成员和所有利益相关者的沟通。

为了实施这些改革，需要：

- 改组总部各部门，使其与粮农组织重新制定的计划更加一致，加强管理，促进成效；
- 将粮农组织的工作进一步下放到区域、分区域和国家一级，将权力下放单位正常计划专业职位的比例从目前的30%提高到40%，并将权力下放单位的总体支出，包括信托基金，提高到52%；
- 通过将非职员资源的比例从目前预算的34%增加到40%以上来提供更加灵活的行动手段，从而符合为必要时获取短期专业力量而配置的资源增加；
- 加强知识分享机制和跨学科方法，充分利用信息和通信技术的潜力；
- 精简业务过程，进一步下放权力和明确问责制，注重职员培训和调动积极性；
- 加强对粮农组织所有计划的监测、评价和监督。

正如其创建者所言，粮农组织“诞生于免于匮乏的信念”，这意味着“战胜饥饿和满足享有自尊的生活的正常需要”。回首自1945年10月16日在加拿大魁北克市成立以来的60年，本组织可以合理地声称，它在20世纪下半叶的显著成就——粮食生产跟上了增至三倍的世界人口的增长，而且遭受饥饿之苦的人口比例从1960年的35%下降到2000-02年的13%——中发挥了应有的作用。

但与此同时，创建者免于匮乏的远景尚未实现，这一点得到1996年世界粮食首脑会议的承认，该首脑会议首先确定了在2015年之前将营养不良人数减少一半的目标。粮农组织现在启动改革进程，将表明它致力于继续努力实现其《章程》序言中提出的“确保人类免于饥饿”的目标。



粮农组织创建者的远景

粮食及农业组织产生于免于匮乏的信念…。免于匮乏…意味着战胜饥饿和满足体面而有自尊的生活的正常需要…

我们这一代人不仅确信能够实现免于匮乏，而且相信，为实现免于匮乏而努力已经势在必行…。因此，粮食及农业组织既产生于免于匮乏的需要，也产生于和平的需要。这两者相互依存…。免于匮乏如欲取得进展，和平至关重要…。免于匮乏取得进展对持久和平至关重要…。

如有任何一项基本原则可奠定粮农组织的基础，那就是生产者的福利与消费者的福利归根结底是相同的…。每当其反面貌似真实时，原因就是没有考虑到所有因素，包括社会动乱和战争的危险。生产者与消费者的利益被视为相同的大框架始终存在。争取并强调这一大框架，争取并强调这一全面的观点，为调和差异、实现人人免于匮乏和提高生活水准的进展奠定基础，将成为粮农组织的工作。

为此在世界会议和国际事务中，粮农组织不仅为生产者 — 农民、森林生产者、渔民 — 说话，而且也为消费者说话…。一方面是作为消费者的人们的巨大的、未得到满足的需求；另一方面是提高和增加生产的巨大的、未利用的可能性。粮农组织建立在这样一种信念之上，即需要和生产能力必须尽可能直接协调，两者不断相互结合；如果各国内部和各国之间能够通过单独和集体行动予以实现，则世界上最严重的一些经济弊端，包括人类许许多多人遭受的饥饿和极端贫困，都将走向消亡…



人们能够获得改进生产方法、改进加工和分配、改进食品利用的知识，并能够随时公平地传播这些知识。现在的问题是在必要的规模上实际运用这一知识…。为了克服这些困难，将需要各国自身以及通过粮农组织和其他国际组织采取行动，动员一切智慧和意愿。这不是一项短期的或简单的任务。

…粮农组织向欠发达国家提供援助，其他国家也将同样受益。援助能够发挥重大作用，医治某些长期的社会弊病，创造一个经济上健康的世界，否则，所有国家都将面临不安全的未来。

粮农组织的工作还有更加重要的一面。地球水面以外的那些土地上覆盖着一层薄薄的土壤…。其中许多土壤无法耕种，或因其他原因而无法使用。全世界不断增加的人口…必须从其余的土地上获得除了可从海洋得到的之外的一切生计；即使鱼类也同所有其他生物一样，归根结底也从土壤肥力中获得养分。薄薄的这一层土壤，是一种不断减少的资产，还是得到永久保持并为人类增产，将取决于如何加以使用和管理。没有任何事物比这更加深刻地关系到人和国家的福利。粮农组织致力于以各种方式推动人人妥善利用和管好人类这一最基本的资源。

“粮农组织的工作 — 提交联合国粮食及农业组织第一届大会议的综合报告”节选，由联合国粮食及农业临时委员会编写并于1945年8月出版。

I. 粮农组织 60年（1945-2005）

1

1943年，人们还完全无法预测第二次世界大战的结束，当年，大约44个政府相聚在美国弗吉尼亚温泉城，承诺在粮食和农业领域成立一个国际组织。该组织的作用和宗旨在《粮农组织的工作》中得到描述，可谓意味深长，远见卓识；该报告是由澳大利亚的弗兰克L. 麦克杜格尔主持的一个委员会于1945年6月为联合国粮食和农业临时委员会编写的。正如前页插文中的节选所表明的那样，该文件所陈述的远景在今天与60年前同样具有重要意义。

2

临时委员会的报告和《章程》草案成为在加拿大魁北克市举行的粮农组织第一届大会的主要投入。该会议导致于1945年10月16日成立了粮农组织，作为联合国的一个专门机构。人们认为，从其诞生开始，粮农组织就将是多学科性的，“关系到全世界农业、林业和渔业以及人类对其产品的需要所代表的广大部门。”该报告还强调粮农组织将在更广泛的国际努力背景下开展工作，因为它将与联合国经济与社会理事会相联系，“并将与关注国际劳工、信贷、货币稳定、商贸、卫生、教育以及对国家福利至关重要的其他事项的机构成为工作伙伴……。”

3

此间60年见证了显著的变化，这些变化对粮农组织和联合国系统其他组织产生了深远的影响。在第二次大战后的头几年中，国际努力的中心主要是养活欧洲和日本的饥饿者和营养不足者，重建欧洲破碎的基础设施和城市。在这一背景下，制定了《马歇尔计划》，为带动复苏而对基础设施和企业提供大约130亿美元的投资，创造了大规模提供国际援助的先例，后来这一先例在亚洲和在较次的程度上在拉丁美洲得到成功应用，但在非洲尚未得到成功应用。

4

随着20世纪60年代非殖民化过程的发展，越来越多新独立的国家成为联合国（UN）及其专门机构的成员。随着殖民国家的退出，新的国家掌管其本身的事务，建设其未来经济增长所依据的机构和基础设施，联合国系统开始承担向这些新的国家提供其所争取的财政和技术援助的许多责任。

5

联合国系统，包括粮农组织及最初成立的一批专门机构中的其他组织，如国

际劳工组织（ILO）、世界卫生组织（WHO）以及联合国教育、科学及文化组织（UNESCO）的规模，在20世纪60年代和70年代迅速扩大，以响应这些新的需求。在这一发展的同时，这一系统中，包括在与粮农组织相关的领域中，成立了新的实体，如1963年的世界粮食计划署（WFP）、1965年的联合国开发计划署（UNDP）、1972年的联合国环境规划署（UNEP）和1977年的国际农业发展基金（IFAD），以及与联合国系统联系密切的1971年的国际农业研究磋商小组（CGIAR）。从20世纪60年代起，世界银行和区域开发银行逐步加强了其农业和农村发展业务，双边捐助者开始建立专门的发展合作部。

6

过去30年发生了一些意义最为深远的变化。在这30年中，大多数国家重新界定了国家的作用，从许多活动领域，诸如农产品或农业投入物的销售和农产品加工业的管理，转向集中努力确保必要的服务和基础设施，提供为非国家活动者登上舞台创造机会的法律、机构和政策框架。在这短短的时期内，私营部门已成为国民经济中日益重要的活动者，往往成为技术、投入服务和生产者市场的主要供应方，这一现象要求对私营和公共部门各自在发展中的作用做出新的定义。

7

同样重要的是民间社会机构得到发展，尤其是非政府组织（NGOs），既包括国家非政府组织也包括国际非政府组织。许多组织的成立填补了国营与私营部门之间的空白，满足了个体公民能够在紧急时期对减少人类苦难直接做出贡献的愿望。随着其资源的增加，这些组织的作用扩大到提供发展援助（一些组织在发展中国家的活动比粮农组织的还要多得多），尤其是成为建立一个更加正义和平等的世界的强大倡导者。

8

粮农组织在继续注重其成立之初的宗旨的同时，必须适应全世界正在发生的这些变化并调整其作用。本组织成立时只有42个成员，现已拥有188个成员，预计将于2006年1月1日增加到190个，使本组织真正遍及全球。在此全球范围内，粮农组织召集各国商定了一系列关键的条约、行为守则、公约、标准和自愿准则，以确保更好地管理世界共享资源诸如植物遗传资源和海洋鱼类，减少有害农药贸易的危险，制定统一的食物标准，既保护消费者又促进贸易，或保障人民获得充足、安全食品的权利。

9

在许多场合下，粮农组织利用其号召力，使其成员协力加强解决关键性全球问

题的共同决心。最值得注意的是，粮农组织于1996年召开了国家元首和政府首脑一级的世界粮食首脑会议，并于2002年召开了世界粮食首脑会议：五年之后。1996年的首脑会议第一次确定了减少饥饿的数量目标，号召在2015年之前将全世界营养不良人数减少一半，为人人获得粮食安全绘制了一份以《行动计划》为形式的蓝图。

10

然而，对许多人来说，尤其是对发展中国家和经济转型国家的许多人来说，最明显的是粮农组织的实际发展工作及其在紧急情况下的及时干预行动。在许多国家的土地、水、渔业和林业资源的调查，以及为制定发展政策和战略奠定基础而开展的农业普查中，粮农组织发挥了重要作用。粮农组织为机构建设提供的支持，在许多发展中成员国，往往从其成为独立国家的时刻起，就对其建立农业、林业和渔业部门的国家政府结构起到了重要的作用。

11

推广高产作物品种和建设灌溉工程等奠定绿色革命基础方面发挥了如此重要作用的许多计划，都是在粮农组织的工程师和农艺学家的帮助下规划和执行的。整个发展中世界的手工渔民的生计，因粮农组织的律师起草的管理捕鱼权的立法而得到保障。许多贫困家庭通过社区林业计划获得了管理脆弱森林资源的权力，这些计划提高了环境可持续性，保护水资源和加强家庭生计。千百万小农掌握了种植健康和更加有利可图的作物，而又不过分依赖有害农药的方法；受旱灾、飓风或水灾破坏的农业社区，因及时的救济和恢复干预行动而又重新站了起来。

12

因此，值粮农组织庆祝其60周年之际，本组织可满意地回顾其许多成就。20世纪下半叶最显著的成就之一是全世界作物生产者和牧民、渔民以及依靠林业谋生者，对扩大全球经济、提高生活水准及满足增加了两倍人口的食物、纤维、住房和木质燃料需求所做出的贡献。而且，在这一时期内，平均人均食物摄入量增加了23%；自1960年以来，生活在饥饿中人口的比例从35%下降到13%（2000-02年）。生产的增加使商品价格下跌，降低了消费者的成本。粮农组织可合理地声称，它按照其授权，在取得这些重大成就方面发挥了其作用。

13

与此同时，粮农组织及其成员必须承认在两个极其关键的领域未能实现粮农组织创建者的期望：

- 首先，8亿多人口，即地球上大约每8个人中就有1个人，仍然未能免于饥饿；

- 其次，在满足需求激增时，对全世界自然资源造成了无法估量的破坏，其中一些破坏无法逆转。

因此，随着21世纪的展开，粮农组织必须解决的中心问题是如何与其成员一起提高消除饥饿和贫困的工作效率，如何增加其对满足全球粮食和森林产品需要的贡献，而又不损害使用地球自然资源——其土地、水、生物多样性、森林及渔场——的可持续性。

14

在千年之交，全体国际社会处理了这些关注的问题，并将其纳入范围更为广泛的八项《千年发展目标》（MDGs），这八项目标共同界定了各国和联合国系统在21世纪初的主要现实目标，并规定了2015年之前实现的具体目标。2005年9月13日，国家元首和政府首脑在第60届联大的高级全体会议（2005年世界首脑会议）上大力重申，“决心确保及时和全面实现联合国重大会议和首脑会议商定的发展目标，包括所谓的《千年发展目标》…，这些目标有助于激励为消除贫困作出努力。”各国同意“在2006年之前通过并实施全面的国家发展战略，实现国际商定的发展目标，包括《千年发展目标》。”

II. 应对二十一世纪的挑战

15

世界人口在今后50年预计增长大约一半，增至93亿左右，到21世纪末稳定在100亿左右。在许多国家，农村人口由于向城市迁移，已经停止增长，预计到2006年在全球范围内农村人口与城市人口相等。特别是在人口增长率下降的那些区域和国家，由于生活在极度贫困之中的人数逐步下降，预计人均收入可能增长。然而，在非洲许多国家和南亚部分地区，生活在贫困之中的人口比例将下降，但是如果当前的趋势继续，贫困的绝对人数预计增长，至少在2030年之前如此。

16

由于在通讯和运输系统方面发生了前所未有的技术改进以及国际交易迅速增长，这些变化将在国家之间更大程度相互依赖的情况下发生。这意味着本国的政策越来越可能对其他国家产生影响，从而需要进一步了解相互依赖的性质，特别是在粮食和农业部门。

对消除贫困和饥饿做出贡献

17

由于日益认识到饥饿既是贫困的根源也是贫困的结果，第一个《千年发展目标》要求消除极端贫困和饥饿这一情况对粮农组织具有非常重大的意义。在很大比例的人口仍然长期营养不足的许多发展中国家，减少饥饿发生率将开放加快经济增长的大门，改进减贫前景。

18

消除饥饿这一目标自人类历史以来一直没有实现，但其对粮农组织的宗旨却如此重要，在本世纪无疑完全可以实现这一目标。但是如果采用“按部就班”的方法则无法实现。消除饥饿需要采取周密计划和一致的大规模行动，由政府牵头，并且由整个民间社会充分参与。在采用确保更加公平分配经济增长利益的政策的那些国家，将更快实现减少饥饿人数。在粮食不安全家庭集中在农村地区的国家，解决办法的一个重要部分在于增加小农的农业收入和促进非农业发展。然而，这方面的重点不应当放在促进少数农民的技术大飞跃，而是至少首先应当使数百万农村穷人能够采用他们能够获得以及导致近期改善生计和营养的相当简单的变革。这符合粮农组织创建者的观点，他们指出，“对进展的计算就像对大量行销的计算一样：每个客户少量利润乘以一定数量的客户则产生很大的总利润。”

19

将通过建立安全网加快消除饥饿方面的进展，这种安全网确保一般没有能力生产或购买其粮食需要量的那些家庭有足够粮食，以及有足够粮食但在发生危机时则挨饿的那些家庭不需要在发生危机时处理其有限资产。这种安全网在贫困和粮食不安全集中在城市的那些国家可能更加重要。它们可以采用不同形式，但是一定不能产生依赖性或者扭曲市场，而是认真确定对象，从而使最需要的人们获得大部分利益并且减少费用。

20

消除饥饿从而使最贫穷人民能够参加经济进程，这并不构成福利支出，而是任何渴望可持续高增长率的国家都必需进行的一项投资。穷国和富国均日益认识到，在全球范围内消除饥饿不仅仅是一个人权问题，而且涉及它们的切身利益，因为消除饥饿有利于建立一个更加繁荣和安全的世界。粮农组织创建者的观点是，本组织是因为对和平和免于匮乏的相互依赖需要而建立的：“消除饥饿及实现良好自尊生活的一般需要”必需成为本组织的首要目标。

提高生产和分配系统的可持续性

21

幸运的是对大多数人而言，自粮农组织成立至今整个时期世界对食品和森林产品的需求成功地得到了满足，但这是在产生大量环境和社会费用的情况下而满足的，这些费用在许多情况下既没有计算也没有支付。这对对农业、林业和渔业关系特别重大，因为这些行业严重依赖自然资源使用和世界人口中许多最弱势群体的工作。

22

因此，大片原始森林遭到破坏性砍伐，被放火烧毁，被耕作或者变成低密度放牧地，使生物和文化多样性减少，并使土著人的生境遭受破坏。对数百万公顷曾经肥沃的土地进行灌溉，但没有在排水方面进行必要投资，结果使这些土地盐碱化以及没有生产力。许多国家面临严重缺水，而其他国家的地面和地下水资源日益受到来自化肥的硝酸盐和农药的污染。在动植物育种家成功地选育优良动植物的同时，却导致农业生物多样性丧失，使将来育种计划所依赖的动植物品种减少。海洋鱼类资源由于过度捕捞而减少。水稻田和集约畜牧体系所释放的钾烷气引起气候变化。

23

农业产量迅速增长的其他一个重要结果是，商品价格长期显著下跌。当它们在零售价削减中得到反映时，大量低收入消费者开始受益。但同时，这种长期价格下

跌使生产者、特别是发展中国家生产者的收入减少；这些生产者由于结构和体制方面的原因，无法相应减少生产成本。在全球化市场，用锄头耕种1公顷土地的农民成为个人机械化耕种数百公顷土地的资本集约型农民的直接竞争者，后者往往因补贴和其他价格扭曲措施而受益。同样，一些国家试图保护其生产者不受全球市场发展情况诸如趋势价格下跌和市场不稳定的影响，这意味着增加那些不能采用这种政策的国家和生产者的负担。由此而产生的经济和社会压力给许多农村社会带来极其严重的影响。如果不按照相关国家之间商定的做法对共享资源进行管理，日益依赖性还意味着因寻求快速增长而使许多共享资源遭到过度开发。这种威胁关系到对粮食和农业极为重要的许多资源，包括水、海洋资源、森林和环境资源，也关系到气候。

24

正如粮农组织创建者所认识到的，这些问题对于地球脆弱生态系统的长期可持续性，对于农村地区、特别是土著人的生活条件，从而对人类的未来福利极为重要。这些问题需要粮农组织与联合国系统其他组织、国际研究机构和私营部门共同努力制定真正可持续的生产、加工和分配系统，即在满足全世界人民需要的同时，不再破坏世界自然资源、加快气候变化或者使农村社会的文化和经济方面遭受破坏。

III. 粮农组织第二个60年：不断变化的优先重点、新的机遇

25

如果粮农组织建立时的总目标今天仍然保持不变，本组织运作的环境及其行动重点继续则根据把握新机遇的需要而演变。由于通讯技术迅速发展，利用知识及促进分享知识的可能性在今后几年将继续增加。重点需要转向确保城市化、全球化和食品系统迅速变化为消费者和生产者，特别是社会最贫穷阶层带来更多利益。由于在与粮农组织的职责相关的领域出现新的机构以及发展中国家机构和技能的增强，将需要本组织对其方法作重大改变，以满足成员的不同需要和要求。重新承诺在农村提供投资，这为减贫和经济增长开辟新的途径。然而，需要进一步努力处理熟悉形式和新形式的自然灾害和人为灾害以及加强备灾，才能使脆弱国家所获得的利益不会因可能使多年发展工作成果前功尽弃的冲突和巨变而丧失。

知识应用于农业

26

同大多数人类努力的领域一样，农业领域的进展也是创造性和如何更好地开展工作的知识的传播及应用的结果。这方面最生动的例子是作物品种从原产地传播到世界其他地区并往往成为主粮或者出口收入的重要来源——这一进程在15世纪大探险时期取得势头，但目前仍在继续。

27

粮农组织的创建者认为，本组织的主要职能之一是促进知识分享进程。他们写到，“需要立即建立一个国际组织在全世界加快科学知识进步并将其应用于人类事物的时机已经到来。粮农组织将在粮食和农业的重要领域履行这样一种职能”。粮农组织工作的很大一部分仍然是关于知识分享和使用知识的能力建设。然而，对耕作、捕鱼和林业可能极为重要的许多知识仍然停留在某个地方而没有为他人所利用。

28

信息和通讯技术（ICT）领域的显著发展为大大加快知识交流带来了很好的机遇，能够更加广泛地提供知识并在这一过程中往往使知识更加丰富。粮农组织必需充分利用这些发展，尽可能利用信息和通讯技术来开展工作。粮农组织如果不想在日益相互关联的世界中变得落后，则需要做更多工作，以利用信息和通讯技术的发展为在全球范围运作的一个组织所带来的特别机遇。但是本组织不能仅仅作为一个

知识传播机构，而是必需促进明确了解知识产生的优先重点，特别是对私营部门没有专门利益的那些领域，因为正是这些领域产生最大差距。

分享城市化和全球化的利益

29

虽然相当确切地预报了城市的迅速发展，但全球食品贸易体系变化速度之快使大多数观察家感到吃惊。仅仅在几年时间内，国际商品贸易由少数几个跨国公司占据了主导地位，在食品加工业和农业投入物供应产业企业权力比较集中。超市连锁店作为为发达国家和发展中国家城市人口提供服务的主要食品零售商店的出现则更加迅速。这一变化带来了生产者、中间商、消费者之间新的关系。如果在竞争性市场条件下运作，这些新系统应当减少食物链的交易费用，从而为消费者和生产者均带来大量利益，不过这些新的体系必然给不能迅速适应贸易条件方面的新机遇和调整的那些国家和人民带来短期困难。然而，当自由国际贸易因关税和非总关税壁垒或者因对进口加工产品进行惩罚的措施而受到阻碍时，这些利益必然无法实现。关税和非关税壁垒限制在生产方面具有相对优势的那些国家进入市场，人为地提高消费者的价格。

30

粮农组织的成员日益指望本组织在能力建设方面能够提供帮助，使它们能够有效参与不断变化的日益复杂的国际贸易体系，采用国际交易的农业产品和食品必需日益遵照的质量标准和消费者保护标准。它们将在制定发展政策和调整政策方面需要帮助以确保转变过程不会对穷人产生不利影响，帮助穷人克服长期和临时饥饿及营养不良。它们将需要在新基础设施——公路、港口、储存系统——方面制定计划和投资，以便在国际市场上更具竞争力。在全球一级，制定和执行各种行为守则等其他手段，以作为减少可能不利于公益、阻碍减贫和减轻饥饿进度的那种行为的一个手段，可能变得更加重要。

新机构的出现及发展中国家的能力增强

31

自粮农组织成立以来，在与本组织职责相关的领域出现了新的机构，这些机构的经验和专业技能目前在许多情况下大大超过了本组织本身的能力。其中的某些机构成为国际系统的一部分，其他机构在大学内发展；私营部门对研究与开发方面的投资迅速增加。结果，出现了粮农组织需要改变其方法的一些主题，粮农组织需要从寻求领导作用转向与这些人才中心以及在这些中心之间发展实质性联系，从而符合其作为发展促进机构的作用和相对优势。

32

区域和分区域经济一体化组织的出现也为粮农组织发展伙伴关系、扩大其影响提供进一步机遇。区域和分区域经济一体化组织的政治能见度不断提高；这些组织在许多情况下在农业发展、粮食安全和贸易促进方面日益成为重要角色；它们在处理跨界问题、包括与政策协调一致相关的问题方面具有相对优势。本组织需要调整，特别是通过进一步权力下放进行调整，以扩大与这些组织的合作。

33

前面提到的政府、私营部门和民间社会各自作用的变化，要求粮农组织除了与公共部门传统伙伴的联系之外还扩大和加深与其他方面的联系，并更加有效地与非政府组织、私营部门、议员、农业协会、商会、地方政府机构、专业协会和宗教领袖开展工作。粮农组织 — 与农发基金、世界粮食计划署和国际植物遗传资源研究所（IPGRI）以及国际非政府组织合作 — 成立战胜饥饿国际联盟（IAAH）及其对发展中国家和发达国家战胜饥饿国家联盟的支持，就是朝这方面努力的体现。

34

最后，几乎在所有发展中国家技术能力和机构能力均有很大发展。除了对国际招聘的大规模专家小组的长期技术援助要求减少之外，这还为扩大南南合作计划带来了极好的机遇，并有助于增加跨国培训和合作研究机会。这还改变了各国指望获得粮农组织提供援助的技能结构。

重新承诺对农村投资

35

继多年来发展中国家政府、国际供资机构和捐助方对农业和乡村发展的投资不断减少之后，这种状况看来正有所改变。例如在2003年7月，非洲联盟国家元首在《关于农业和粮食安全的马普托宣言》中承诺其国家拨出“国家预算资源的至少10%”用于执行《非洲发展新伙伴关系（NEPAD）非洲综合农业发展计划（CAADP）》。在其他区域，包括非洲、加勒比海和太平洋国家集团，以及亚洲、拉丁美洲和近东，也在制定计划，以确保发展投资中的更大比例用于农村地区。在国际一级，继2002年3月国际发展供资会议所产生的《蒙特雷共识》之后，2005年7月在8国集团会议结束时所发布的《格伦伊格尔斯公报》记录了许多发达国家 — 包括欧洲联盟25个国家以及日本和加拿大 — 承诺在五年之内将援助增加一倍。国际货币基金组织和世界银行在2005年9月举行的会议中，均同意取消18个发展中国家所欠的债务，类似安排可望扩大到其他许多最贫穷国家。

36

农业、林业和渔业在促进可持续发展方面的作用早就为人们所了解。促进增加对这些部门的投资是过去10年粮农组织宣传的主要重点，例如1995年在魁北克庆祝本组织成立50周年的活动，2002年蒙特雷会议，2003年马普托会议和2005年经社理事会议。由于有迹象表明资源下降的趋势最后得到制止，粮农组织将需要更好地武装自己以帮助其成员筹集和适当使用这些增加的投资和技术合作资源，使其工作更加具体地针对帮助发展中成员国制定战略和政策，以解决其贫困和粮食不安全等最迫切的问题，并筹集内部和外部资源来实施适当规模的计划。

37

粮农组织必需能够更加充分地帮助各国制定充分注重农业部门和粮食安全提高对减贫和经济增长做出重大贡献的《减缓贫困战略》，进行相关政策改革，在实现《千年发展目标》这一更加广泛计划范围内制定《国家粮食安全计划》。这些努力必需伴随粮农组织与多边和双边捐助者关系的改变，重点是围绕为成员国农业和粮食安全筹措更多资金的目标来发展伙伴关系，而不是主要为粮农组织本身的计划寻求预算外资源。

减少灾害的影响和改进紧急情况的防备

38

影响农业和粮食可供量的紧急情况在本世纪似乎日益频繁且规模更大。其部分原因是人为的生态系统退化——例如为集约化养虾或房地产开发而毁坏沿海红树林带，导致沿海社区抗御风暴的能力减弱，或因过度放牧而导致牧场退化，引起荒漠化。许多气候变化观察家断言气象将出现更多的极端情况，天气的长期变化将需要对世界许多地区的耕作制度进行根本的调整。此外，全球化过程，尤其是长距离旅行的人数迅速增加以及货物跨界和跨洋的流动，将加速动植物病虫害及杂草或水母等入侵物种的蔓延，这些物种在无天敌的情况下可十分迅速地繁殖。当人们由于贫困和粮食无保障而缺乏抗御能力时，冲击对人类的影响最大；因此，当自然灾害袭击时，解决易受害根源的投资是用来减少紧急情况规模——以及减少解决紧急情况的巨额费用。

39

应对这些紧急情况将继续需要粮农组织。其最大的比较优势在于改进预测、早期发现以及在可能的情况下进行预防，在处理需要国际解决方案的跨界或全球性威胁时尤其如此。成员国日益认识到，及时的预防行动往往代价较低且对社会的干扰较小，而让粮食短缺、口蹄疫疾病、沙漠蝗虫或禽流感等问题形成规模以后就会威

胁到生命，需要大量昂贵的干预措施，并造成巨大的经济损失。然而，这种承认仍然有待转化为向所需规模的预防措施提供资金。

IV. 粮农组织改革的理由

40

上一节概述的不断变化的优先重点和新的机遇本身将足以表明，粮农组织自身需要不断调整适应，以便今后继续有效地为其成员提供服务。同样明显的是本组织在过去60年中不断作出了调整，而且，它可以在若干年时期内，继续通过一个逐渐改革和改进的进程作出调整，以满足新的和不同的要求。这将是一个“按部就班”方案。

41

相反，联合国系统更广泛范围内的发展变化，以及秘书处内部和主要是2005年期间粮农组织领导机构审议活动中的反思和磋商，均促使总干事提议立即实施一项意义深远的改革。本节研究这些发展变化，并解释迄今就这些建议开展的磋商进程，以便促进领导机构在2005年11月份大会时达成共识。

联合国系统的改革

42

今年发生了与粮农组织十分相关的一系列明显的重大发展变化。联合国2005年世界首脑会议更加突出了为实现国际商定的目标、尤其是为全方位实现《千年发展目标1》而需要采取的行动，该目标明确承认饥饿与贫困之间的相互关系以及减少饥饿和贫困的义务。这一信息是粮农组织在过去10年中召开的两次世界粮食首脑会议的核心：这些全球发展目标在更广泛的范围内得到承认，证明了本组织代表粮食不安全者发挥的倡导作用。然而，虽然阐明这些目标是迈出了关键的一步，但这些目标远未实现，而在帮助各国实现这些目标方面，人们认为联合国组织有着重要的作用。

43

联合国成员的期望是，为了迎接这一挑战，联合国系统自身必需进行改革。在2005年世界首脑会议《结果文件》的一个重要章节中，国家元首和政府首脑保证“加强联合国系统的相关性、效益、效率、责任性和可信度”。作为最早成立的专门机构之一，粮农组织必需认真研究该系统目前的形势，面对这些迫切的改革呼声，以便消除职责的重叠和重复，确保加强全系统的一致性和效益。改革的部分动力源自2005年3月巴黎高级论坛所通过的《关于援助效益的巴黎宣言：主人翁精神、协调一致、成效和相互责任性》中所反映的伙伴关系和协调统一的理念。预计联合国组织将考虑主要多边供资机构和双边捐助方对方法进行的调整，目的是促进

国家对发展战略和计划充分发挥主人翁精神，并由国家承担实现成效的责任。

44

联合国改革的进程始于若干年前。然而，最初注意力集中在加强联合国各项基金和计划在中央和国家一级的一致性之上。预计今后将尤其注重专门机构，正是在这一框架内，需要粮农组织作出积极主动的回应。捐助方最近进行的几项研究认为，在自我调整以适应更广泛的发展合作环境的变化方面，包括粮农组织在内的各机构进展缓慢。这些机构负有全球性部门职责，其性质与联合国基金和计划、国际供资机构（IFIs）或捐助机构很不相同。它们负有在其授权领域内制定规范和提供全球公益的重要责任；在支持国家努力方面，一些人认为这些机构的主要比较优势在于宣传、政策和技术咨询以及能力建设领域，而另外一些人则认为在于开展示范项目，奠定国家一级扩大规模、协调区域和国际计划的基础。

45

总的来说，在保持其全球工作与为各成员国提供服务的需要之间的适当平衡方面，它们面临相似的挑战。然而，它们是其各自主管领域的知识的管理员和保管员，体现了其成员多年来在形成大量的信息、经验、专门技术知识以及分析能力方面所进行的重大投资；该投资使这些机构能够适当地提供有关政策和技术备选方案的以证据为基础的咨询，并促进能力建设和知识转让。因此，专门机构积极主动参与下一阶段的联合国改革至关重要。预期这一改革将找到方式方法，利用该系统内部现有的所有知识和经验，支持成员国的发展。

实现《千年发展目标》

46

在联合国行政首长委员会（CEB）讨论中，粮农组织针对这些关注采取果断行动的迫切需要变得更加明显。在该会议期间，联合国各组织的领导集体讨论了上述发展变化。2005年初，粮农组织根据《千年发展目标》和联合国正在进行的改革进程重新审议了其所有计划。审查发现，粮农组织的许多工作已经直接或间接地对实现《千年发展目标》做出贡献。审查的结论是，在本组织与《千年发展目标》有关的努力中，大约一半是针对《千年发展目标1》— 消除极端贫困和饥饿。它对《千年发展目标7》— 确保环境可持续性 — 以及《千年发展目标3》— 促进性别平等 — 做出了重要的贡献。它还对《千年发展目标4》— 降低儿童死亡率、《千年发展目标5》— 改善母亲健康 — 以及《千年发展目标6》— 战胜艾滋病毒/艾滋病、疟疾和其他疾病做出了重要的间接贡献。粮农组织日益参与联盟和伙伴关系，并开展有关商品及贸易的工作，这是对《千年发展目标8》— 建立全球发展伙伴关系做出回应。

47

然而，审议也认识到，本组织需要“重新严格审查其在该（联合国）系统中的作用，澄清其如何调整才能面对未来的挑战。”审议指出，实现这些目标的努力重点将放在国家一级，在联合国系统全面促进这一进程的范围内，粮农组织需要确定应在这一层面何处和如何最有效地配置其力量。为了加强粮农组织的贡献，即联合国系统应对《千年发展目标》的挑战而采取集体行动的一部分，所拟订的战略有四项主要成分：开展宣传，加强实现目标的势头；更好地锁定粮农组织自身计划的目标；发展战略联盟和伙伴关系；以及在联合国驻地协调员系统框架内、在国家一级开展合作。

48

结论是，粮农组织应当发挥在其主管领域内向各国政府提供咨询的特殊组织的作用，充分参与整个联合国系统的改革，加强在联合国机制内如在行政首长协调委员会及其他有关协调安排中更加密切合作的工作能力。它还应促进国家一级的协调进程，尤其是共同国别评估（CCAs）和联合国发展援助框架（UNDAFs）。本组织必须把这些框架以及减缓贫困战略报告（PRSPs）或其他相关的国家战略作为主要参考点，改进其本身在国家一级的计划的优先重点。

49

审议还指出，利用粮农组织/国际原子能机构（IAEA）粮食和农业中的核技术联公司、与世卫组织的联合食品标准计划以及粮农组织/世界银行合作计划的成功经验，扩大与联合国其他机构的联合计划的范围还有相当大的余地。结论之一是粮农组织可能在今后开展更多的工作，帮助各国实现与儿童死亡率、母亲健康和战胜疾病等有关的《千年发展目标》；在所有这些领域中，充足营养至关重要，在与涉及这些目标群体的其他联合国组织的联合工作的框架内，均应考虑到这一点。

粮农组织内部的发展变化

50

在审议粮农组织对《千年发展目标》的贡献的同时，对粮农组织作为一个连续循环地收集、生成、加工、标准化、传播、转让和应用知识的组织的性质进行了透彻的研究。结论是80%的知识掌握在粮农组织内部和外部个人的大脑中，这产生了深远的影响，导致形成了知识网络的理念。

51

编写关于粮农组织作为一个知识组织的审议报告和粮农组织对《千年发展目标》和联合国改革的审议报告时，适逢对粮农组织权力下放独立评价的结果进行考

量之时。我们对评价提出的各项建议并没有完全感到意外，因为粮农组织已经在努力解决其中的一些问题，但这些建议意义深远。显然，权力下放进程 — 1994年改组的一个主要方面以及随后各两年度中进一步实施的进程 — 尚未产生所预期的全部利益。评价承认，权力下放过程中资源萎缩的情况对粮农组织的效益产生了重大影响。然而，独立外部评价提出的建议涉及对粮农组织权力下放办事处网络的结构和运作进行重大调整。

52

评价强调需要以相关和及时的方式加强本组织满足其成员需要的能力，雇佣熟悉各国情况并拥有所需能力的人员和顾问。为此，评价认为在国家一级与多边伙伴建立伙伴关系，为确定国家优先重点做出灵活安排至关重要，有效下放权力、把工作人员调配到各国附近、尤其是调配到世界上实际通讯困难的那些地区也是如此。同样被认为是重要的是建立一个网络化程度更高的组织，加强总部与各下放办事处之间的交流。实际上，为了实施这些建议和其他建议，需要同时改革粮农组织总部的结构，以便能够实施这些建议和加强实施工作。为实施这些建议而采取措施时，需要同时采取行动，实现理事会所描述的“组织文化的重大转变”，以提高实施工作的灵活性和确保实现成效的责任更加明确。

53

对粮农组织权力下放的独立外部评价只是一系列外部审议和评价中的最后一次评价，有关这些外部审议和评价的报告已提交粮农组织领导机构。这些评价的名单可见附件1。这些评价研究了总干事自1994年采取最初改革措施以来的粮农组织计划和活动的各个方面。虽然已经认真考虑并尽可能采纳它们提出的各项建议，但显然如同权力下放评价的情况那样，对粮农组织的机构和业务方式进行重大调整可能为实施这些审议提出的一些更加重要的结论提供更加肥沃的土壤。

54

在理事会讨论权力下放问题的同时，一些成员对粮农组织的规划和计划制定进程明确表示关注。为了努力满足过去提出的增强透明度的要求，本组织已经极大地实现了其规划、执行、监测和评价过程的现代化和系统化，增加了可向领导机构提供可靠数据和详细信息数量。与此同时，这也可能增加了计划和资源分配零散化的印象。在要求精简和简化时，理事会要求秘书处不仅缩短文件篇幅，而且形成一个计划结构和陈述方式，使成员和秘书处都能够把注意力集中在主要优先重点之上。

进程

55

鉴于为可能大大加强本组织达到其肩负的种种期望的能力而制定建议的前景，总干事要求其高级同僚与其职员协商，坦诚报告有关粮农组织未来管理挑战和计划重点的意见。由此表达了坦率的意见，随后提出了各部的优先重点。总干事的思索和职工的意见得出的结论是改革势在必行，所需的不是少量增增减减，而是对本组织进行重组，包括对其计划和管理结构进行重组。

56

这一内部反思过程的另一个重要方面是得出了以下结论：虽然通过实施新的预算和财务管理系统已经取得了一些效益，而且当这些系统扩大到包括人力资源管理时还将取得更多的效益，但是粮农组织需要超越提高效率的技术方面，将重点放在广泛的业务过程转变之上，取消多余的行动，而不是仅仅精简这些行动。计划和组织调整将加快这一改革过程，并使本组织能够更加一致地迎接实质性挑战和机遇。最后一个重要方面涉及保持“规范”与“执行”活动之间的平衡，“规范”与“执行”是一种有点人为的划分，成员对此始终有持有不同的观点和看法。注重粮农组织作为一个知识组织的核心业务，将为今后制定计划提供一个更加合理的构架。

57

因此，总干事决定向粮农组织大会第三十三届会议提出一致的从2006年开始实施的一揽子建议。第V节简要说明了《2006-07年工作计划和预算》补编（C 2005/3 Sup.1）中提出的改革目标和轮廓，以及根据计划和财政委员在其2005年9月的会议之后提出的要求而提供的补充情况（C 2005/3 Sup.1 Add.1）。

58

在2005年8月首次公布改革建议以来的时期内，总干事与总部、区域和分区域办事处以及粮农组织若干驻国家代表处的粮农组织工作人员进行了情况通报和磋商。这涉及与高级管理部门以及由各部领导、司长和独立办公室主任组成的计划和政策咨询委员会（PPAB）举行了一系列会议，职员协会也参加了这些会议。他还与职员协会代表单独举行了一次会议。他在一系列的司级会议上会见了总部的所有专业人员和一般服务人员。在计划及财政委员会会议之后，他通过远程电信会议与所有区域和分区域办事处进行了磋商。最后，他成立了一系列部际工作组，并与它们举行会议，研究并提出实施这些改革的详细措施。

59

总干事考虑到计划委员会和财政委员会提出的意见、他与职员举行的会议的反馈、2005年世界首脑会议的《结果文件》以及各成员国和成员国小组的建议，修改了在《2006-07年工作计划和预算补编》中提出的初步建议。这些修改提供在作为C 2005/3 Sup.1 Add.1号文件中提交的补充情况中。因此，大会将有若干项选择，相当于“按部就班”的方案和“改革粮农组织”的建议。

60

总干事进一步进行磋商的具体情况见附件2。他在与派驻罗马的成员和成员小组举行会议之后（自这一过程开始以来，成员小组多次举行了会议），已经做出安排促进成员之间的磋商，以便在大会召开之时就这些建议达成共识。在公布其中每一份文件时，都将其登载在粮农组织的万维网站上，并按照既定程序，分发给所有成员国的首都以及所有成员驻罗马的代表。在粮农组织派驻代表的国家中，还安排亲自将文件提交给有关部长。

61

正如计划和财政委员会指出的那样，在大会批准预算水平之后，对这些建议的进一步完善将需要成为秘书处编制一项实施计划的组成部分。无论如何，拟议的改革需要一个妥善规划和执行的调整过程，目的是确保按合理程序实行改革，尽量减少对粮农组织实质性工作的干扰。总干事计划建立一个分阶段改革管理程序，监督改革的详细规划和实施。人力资源委员会将审议目前正在按照拟议的新的组织机构图设置的主要组织部门的职能声明。根据本组织以往的经验，将通过由职员代表参加的几个重新安置工作组确保人员流动管理的透明度。这些工作组将在适配职位和专业能力方面发挥关键作用；这项任务将因已经空缺的职位数量和预计在2005年期间及下一个两年度中法定退休的人数而得到极大的促进。

62

牢记改革建议对社会和人的影响，总干事于2005年8月3日指示冻结专业和一般服务人员的招聘，以便保留空缺，必要时和如有必要，便利重新安置现有职员。结果是，截至2005年10月1日，总部专业和更高职类人员有144个空缺，下放办事处有32个的空缺。就一般服务人员而言，总部有65个空缺职位，下放办事处有68个。在2005年其余时间内和下一个两年度过程中，就专业和更高职类人员而言，总部有74名职员和下放办事处有50名职员将法定退休，出现额外的职位空缺。在同一时期内，一般服务人员类别的法定退休，将使总部出现47个空缺，下放办事处出现31个空缺。总部临时协助人员库和职员自愿离任或退休，将产生重新安置职员的其他可能性。

63

专业人员和一般服务人员类别的空缺将导致出现横向调动的机会；横向调动将在重新安置工作组框架内由职员代表参与审议和讨论。管理机构将在考虑到各部改革的后勤制约因素后，立即就总部的改革做出决定。下放办事处的改革，将随着与各下放办事处东道国谈判的结束而逐步实施。大多数工作人员将不会在2006年7-8月份之前调动，以考虑到有关个人受赡养子女的学年、租房合同及其他相关问题。重新安置工作组将同以往一样，处理按商定条件离职的情况。

64

总之，将由全体成员不仅做出有关改革的决定，而且特别是做出有关预算水平的决定。第V节说明了改革建议的实质，这些建议的实施将受到大会最终商定的预算水平的影响。

V. 改革的目标和形式

目标

65

改革的目的是，使本组织在协助其成员实现消除饥饿以及确保以保护自然资源和世界农村人民文化遗产及多样性的方式为全球生产足够、优质粮食和纤维供应的目标方面，能够发挥更加有效的作用。本组织的所有活动必需有助于该项努力，以实现1996年世界粮食首脑会议和2002年世界粮食首脑会议：五年之后的承诺。

66

第III部分中所概述的不断演变的优先重点和新的机遇要求粮农组织改变其计划和方法，以便更好地满足各国和国际社会将来的需要和期望。此外，正如第IV部分中所指出的，粮农组织需要立即积极响应联合国系统的改革进程以及领导机构、外部评价和内部审议的建议，这些建议总体上要求进行意义深远的改革。

67

这些改革必需在本组织的计划及其组织机构中得到反映。本组织的计划必需更加明确和具体地针对其成员所确定的优先重点，而本组织机构则必需反映打造一个通过更加协调一致和权力下放的结构而统一运作的粮农组织的必要性。需要采取改进粮农组织工作方法的措施，以实现增效节支；这些措施必需伴随着提高资源分配方面的灵活性及加强监测、评价和监督系统。

改革的形式

68

为了实现这些目标，改革建议涉及对本组织的大量重新设计。这些改革建议：

- 重新确定本组织的计划，使它们更好地反映出其主要工作重点，结合相互加强的活动，将资源从优先程度较低的计划转向优先程度较高的计划，取消其他机构可以做得更好的活动。
- 强调粮农组织作为一个知识、学习和能力建设组织的作用，协助各国、其决策者和技术专家及其机构发展自己的能力，从粮农组织的工作获得更大利益，包括通过转让适当技术的试点计划，以便随后扩大到国家和区域一级。
- 将粮农组织的全球政策工作集中在宣传更加优先重视可持续农业和乡村发展及粮食安全上，而将其资源筹措活动集中在提高国内和国际对农村部门的投资水平上。

- 加强粮农组织在支持各国预防和处理对作物、畜牧、鱼和森林生产及消费的重大威胁、从而执行恢复计划及加强生产能力方面的协调作用。
- 首先通过扩大粮农组织与联合国系统内有相同目标的其他机构之间的联盟、伙伴关系和联合活动，扩大本组织的影响。
- 注重使粮农组织成为一个更加透明、易接受、做出反应和外向型组织，向成员提供更多信息，加强与粮农组织各个成员和广大公众的所有形式的交流。

69

为了便于实现这些目标，改革建议：

- 对本组织的总部各部和办公室进行调整，使结构与各项计划更加密切地相结合，在各单位之间实现更好的平衡，采用一种减少层次的结构，在职员安排方面能够有更大的灵活性。
- 重新设计权力下放办事处网络，通过权力进一步下放到分区域办事处、加强国家重点、更好地确定优先重点、与其他角色更大程度的协作以及更多地求助于南南合作，加强满足发展中成员国和区域经济一体化组织的政策和技术支持需要的能力。
- 使机构改革与同时采用改进的业务进程和更大授权相联系，以阐明职责，加强职员的动力，提高职员资源的使用效率及促进跨学科团队工作。
- 通过更加灵活地分配稀少的资源，特别是通过与用于人类资源的资金相比增加业务资金的比例，以及结合人力资源从职员资源转向非职员资源，最大程度地利用稀少的资源潜力。

70

所有这些的目的是在本组织范围内为文化变革创造空间 — 这种变革不会一夜之间实现，但是对于加强本组织对其成员进行回应，作为一个知识组织产生效益以及加强其全球影响极为重要。

重新调整粮农组织的计划

71

为了实现改革的目标，需要重新确定（以及取消一个章节）粮农组织计划的总体结构；拟议的新机构见下面的插文。

72

第1、5、6、8、9章包含履行本组织管理职责所必需的预算经费（由于章的总

拟议的计划结构

第1章：全组织管理

第2章：可持续粮食和农业系统

第3章：知识交流、政策和宣传

第4章：权力下放、联合国合作和计划交付

第5章：管理和监督服务

第6章：应急费用

第8章：资本支出

第9章：安全支出

数减少，以前的第7章即“应急费用”成为第6章，但第8章和第9章编号不变，因为它们与《基本文件》中的第8和第9相对应）。第2、3、4章涉及粮农组织活动的三个主要跨学科重点，这三章的每一章结合几组相关计划。在所有这些计划范围内，已通过不同手段将活动确定为取消、实施或减少资源，以便能够转向更加优先的工作。此外，新的跨计划优先重点 — 利用主题知识网络，确定、综合和传播最佳做法，以及注重个人和机构的能力建设 — 将对所有这三章中活动的选择和执行产生深远影响。

73

粮农组织将促进在两个层面建立知识网络。一个层面是加强不同地点职员之间的知识交流，另一个层面是加强粮农组织与成员国人才中心专家之间的知识交流。粮农组织通过有意识地参与以主题为基础的知识网络，将与全球知识界建立更加密切的联系，从而在全球问题的讨论中产生更大影响力。关于最佳做法，本组织各计划和项目所获得的经验以及各伙伴和成员国的经验，需要综合和更加广泛地提供，并且以适合各种用户的形式 — 不仅以适合秘书处和粮农组织技术合作计划范围内用户的形式，而且还以适合成员国决策者和执行者的形式 — 提供。

74

能力建设主题重点将因时间不同而异，但是根本目标之一是在涉及产生重大意义的主题方面提供培训机会。主要的重点领域包括：

- 奖学金 — 采取积极的办法，为南北两方的研究生和与工作有关的培训确定和提供奖学金机会。
- 制定关于政策方面的学习计划，包括课程、讲习班和专题讨论会，有些将在罗马举行，有些利用远程学习系统，针对高级决策人员和分析人员；

- 向农村人民提供成人教育机会，包括通过农民田间学校计划和其他推广方法；
- 合作社、农民组织、农业商会等的机构建设；
- 为推广人员提供关于农产品的生产、保护、储存和加工的理论 and 实践课程，确保通过对培训员的培训产生乘数效应。

第2章 可持续粮食和农业系统

农业、生物安全、营养和消费者保护

作物生产系统的管理

畜牧生产系统的管理

动植物病虫害

营养和消费者保护

林业

林业信息、统计资料、经济学和政策

森林管理、保护和恢复

森林产品和加工业

渔业和水产养殖业

渔业和水产养殖业信息、统计资料、经济学和政策

渔业和水产养殖业的管理和养护

渔业和水产养殖业的产品及加工业

自然资源、技术和可持续发展

可持续自然资源管理

技术、研究和推广

农村基础设施和农产品加工业

第2章：可持续粮食和农业系统

75

第2章包括为可持续粮食和农业系统（包括林业、渔业和农业）奠定基础的工作领域。该章汇集与食物链有关的本组织大部分活动——从作物、畜牧和粮食生产到基础设施和加工业，再到确保消费者保护。该章还强调了有助于负责任管理和自然资源的保护及其可持续利用的计划。在这一总体领域内，本组织要日益将其资源

集中在因其召集力和多学科职员而能保有优势的工作方面。这将包括特别是通过国际手段促进、制定和加强粮食、农业、林业和渔业的政策及管理框架。

76

在农业、生物安全、营养和消费者保护项下，粮农组织将处理从“农场到餐桌”整个食物链所涉及的各种问题。这个新的重点将有助于实现粮农组织创建者的最初观念，即本组织必需强调更大范围的生产者和消费者利益框架。具体计划将处理：

- 作物和畜牧的生产、管理和保护，包括《粮食和农业植物遗传资源国际条约》的后续行动；
- 预防和消除畜牧和作物的跨界病虫害，包括但不限于沙漠蝗虫和禽流感，并重视《国际植物保护公约》；
- 加强应对与食品质量、生物安全和消费者保护各个方面有关的新出现的挑战的工作，包括粮农组织对服务于食品法典委员会的与世卫组织联合的计划做出的贡献；
- 生物技术的应用，包括粮农组织/国际原子能机构联合司的工作。

77

林业方面的工作将涉及一些内部调整以反映森林经济学及森林管理和保护的重要性。将开展关于森林火灾预防和控制及植树造林方面的跨部门主题工作。在渔业和水产养殖领域，将更加重视水产养殖业，因为水产养殖业在全球鱼类产量和农村生计中越来越重要。跨部门重点活动将包括促进实施《负责任渔业行为守则》，特别是监测渔船和确保渔民安全的措施，以及确保海洋鱼类种群与捕捞量之间实现更好平衡的其他举措。

78

自然资源、技术和可持续发展涉及汇集和加强本组织关于以下方面的工作：

- 气候变化，包括农业对气候变化过程的贡献以及气候变化过程对农业的影响；
- 可持续自然资源管理，特别是水对有保障的生产制度至关重要的作用，土壤退化，土地占有问题及山区发展和生物多样性，以及它们与作物、畜牧、林业和水产养殖生产的相互作用；
- 研究和技术发展及传播，包括与促进国际研究系统有关的问题，以及通过对其职员进行研究生培训和通过有关研究机构的实习活动来加强国家农业研究机构；将通过政策援助及理论知识获取和实际实地经验方面的培训，

- 支持加强国家推广服务；
- 农村基础设施和农产品加工业，认为缺乏对水的控制、农村公路、储存和空调设施、市场、屠宰房、渔港、水产养殖池塘、农产品冷藏链，是限制生产性和竞争性农业发展的部分最主要因素，并认为通过农产品加工业增值是产生就业和收入的根本。

第3章 知识交流、政策和宣传

经济及社会发展

恰当使用资源和投资

粮食和农业政策

贸易和销售

农业信息及统计资料

联盟和农村生计

战胜饥饿和贫困的联盟及宣传举措

性别与农村社会平等

农村生计

知识交换、交流和能力建设

知识交流和能力建设

信息技术系统

交流与公共信息

第3章：知识交流、政策和宣传

79

第3章汇集了粮农组织的经济及社会发展计划，强调了加强粮农组织为支持知识交流和能力建设而开展的活动的的重要性。这些活动是本组织工作的中心，但是迄今尚未在计划中得到明确承认。

80

经济及社会发展领域的各项计划将继续开展支持政策援助所需的分析和统计工作。这些计划将鼓励人才中心之间开展合作，以探讨尖端知识以及农业发展方面的地区历史经验教训和初级部门与宏观经济其他部门之间的相互作用。工作领域还将包括长期前景研究，报告粮食和农业状况及粮食不安全状况，贸易和销售问题，粮食和农业系统经济学，以及统计工作，在所有这些方面基础上提供政策咨询和能力

建设援助。关于通过本组织与国际供资机构的联合计划以及通过与经济合作与发展组织（OECD）和其他专门机构的合作动员投资资金，重点将放在帮助发展中成员国制定国家中期投资计划和解决其最迫切需要的有关投资项目。1996年和2002年世界粮食首脑会议的后续行动将包括世界粮食安全委员会继续提供服务，以及为确保将粮食安全列入国际议程的中心议题和为促进关于实现《千年发展目标》、特别是《千年发展目标1》的政策和战略所做的其它努力。将继续支持和加强成员国参加国际贸易系统，特别是通过能力建设和培训活动。

81

关于联盟和农村生计的一系列计划是针对必需重视与成员国内和国际一级的广泛利益相关者相结合而制定的，以加强本组织的影响，同时认识到能否成功地实现《千年发展目标》将不仅取决于政府的行动，还取决于非政府角色和人民组织的行动。这一标题项下的工作将涉及重视性别问题、农村社会平等、社区和儿童营养以及土著人和遭受疾病的人民的特殊需要。这些重要的活动将与支持农村人民的组织和解决农村就业的问题密切相关。伙伴关系和联合计划在这些领域特别重要，它们涉及各项《千年发展目标》并与联合国一些机构的职责相交织。关于宣传粮食安全和农村发展，粮农组织与设在罗马的联合国其他机构以及来自民间社会、议会、各经济和社会理事会、国家协会和国家权力下放机构的伙伴所开展的合作将纳入一项计划，该项计划还将为战胜饥饿国际联盟及联合国系统农村发展和粮食安全网络提供秘书处。该项计划还将促进通过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》，并将对有关世界粮食日和电视粮食集资的活动进行管理。

82

粮农组织必需采用更加积极的办法在本组织范围内以及与成员国和其他中心产生并分享知识和最佳做法，这一点必需在粮农组织的所有实质性计划中反映出来。虽然在有关计划项下将继续开展专门活动，但是需要通过知识交换、交流和能力建设计划，制定、协调和促进该项努力以及监测、审议和评价其结果。这些必然为交流经验、协调方法和信息系统标准化，从而帮助发展国家机构的能力以及编制向公众宣传的材料提供更大可能性。作为在信息处理方面促进知识交流和能力建设的一个主要手段，关于世界农业信息中心（WAICENT）的工作及相关工具在该项计划中特别重要，包括将世界农业信息中心全组织模式活动推广到国家一级。该项计划还将包括粮农组织的各种图书馆服务及全球信息及预警系统（GIEWS）。另一项重要任务是带头逐步实施相互作用的系统以支持“问粮农组织”服务，使所有可能的有关个人或机构更加直接和及时获取本组织和成员国所收集的大量信息，特别是传播最佳做法。该活动还将有助于本组织的外延计划。

第4章 权力下放、联合国合作和计划交付

协调和权力下放

联合国合作、整合和监测

权力下放服务的协调

外援计划

粮食安全、扶贫和其他发展合作计划

紧急情况 and 危机后管理

技术合作计划

第4章：权力下放、联合国合作和计划交付

83

第4章，在合作与权力下放项下，认识到本组织将优先重视加强与联合国其他机构在国际和国家两级的合作。它应当促进在粮农组织各项技术计划范围内所开展的合作计划以及与联合国其他专门机构、各项基金和方案所开展的合作计划。它还将负责促进和协调与政府间机构、特别是联合国经济及社会理事会间的互动。粮农组织关于提高农业、渔业和林业部门能见度的宣传工作不仅需要在其本身的论坛进行，还需要通过继续参加这些其他机构的会议进行，如果它要向粮农组织传统对应部门特定领域以外的决策者传播有说服力信息的话。这些行动需要在由国家小组和驻地协调员系统推动的联合国系统协调一致办法范围内、通过参与政策对话以及在国家一级提供支持来予以补充。该章还为以下活动提供框架：协调粮农组织权力下放办事处对成员的服务，监测粮农组织对《千年发展目标》的贡献，鼓励和促进在共同关心的各个领域发展与联合国系统其他机构的进一步联合安排，通过权力下放网络与区域和分区域机构建立更加密切的联系。

84

粮农组织的外延计划包括正常技术合作活动及紧急活动和危机后管理活动。通过监督和支持所有技术合作活动和紧急干预的制定和实施，特别是通过支持复杂的《国家和区域粮食安全计划》以及有关《千年发展目标》和《减缓贫困战略》的其他行动，将确保并密切监测这些计划的相关性、一致性、质量、内容、范围和供资。该工作领域还将涉及收集和分析有关本组织重点确定的国家和分区域发展目标及战略方面的信息。技术合作活动具有双重职能，其一是将通过粮农组织的全球标准制定活动而发展的概念和知识变成行动和活动，其二是通过实地经验反馈使全球

工作更加丰富。改革建议的一个重要方面是介绍为加强粮农组织所有技术合作活动的可持续性和影响而制定的一系列措施。这些措施将包括调整各项计划的制定工作，在实施阶段即将结束时做出可持续性安排，以及在计划活动结束后三个月准备一份关于为确保可持续性而采取措施的报告。

85

为实施粮农组织的计划和有关国家计划而筹措资源的工作将包括管理技术合作计划及处理与捐助方和国家供资来源的关系，以确保粮农组织的工作符合国家优先需要并且在国家发展工作框架内执行。由于预算削减，近几年来粮农组织提供的技术援助量下降。本组织试图通过采用退休专家计划、发展中国家和转型国家间技术合作计划以及通过利用与学术机构和研究机构的合作计划项下的科学家，在同样资源的情况下，通过利用更多专家解决这个问题。此外，《粮食安全特别计划》（SPFS）的南南合作活动在多边供资机构和双边捐助者的支持下，能够动员600多名技术员和专家，并且由于发展中国家之间的团结，还可以动员数千名技术员和专家以很低的费用与农民、畜牧和水产养殖生产者、渔民和森林工作者一起开展实地工作。捐助支持对于能够利用发展中国家的年轻专业人员（APOs）也至关重要，如同发达国家的准专业官员计划所做的一样。

组织机构

总部

86

由于通过组织机构来保证计划实施的职责，改革建议涉及对总部各部和办公室进行调整。正如附件中所表明的，拟议的机构包括10个部。监察长办公室、计划、预算及评价办公室和法律办公室继续向总干事报告工作。各部的名称一般反映它们预计要执行的工作的范畴。确定各部职责的目的是，将本组织范围内的相关专业力量集中在处理并负责实现拟议修改的计划结构中主要共同目标的那些实体。这样将汇集从事共同或密切相关问题方面工作的职员，从而有利于计划执行工作更大程度地协调一致。

87

例如，在农业、生物安全、营养及消费者保护部内，涉及作物和畜牧生产、管理和保护的两个司将处理农场内生产系统的所有方面，而关于动植物病虫害的一个新设立的司将汇集国家和国际一级问题方面的工作——政策、标准、预防措施和跨界问题——负责确保本组织协调一致地应对国家和国际危机。营养及消费者保护司也将设在该部内，该司将支持关于食品法典、食品安全评估以及食品质量控制方面的工作，以作为整个食物链即从农场到餐桌办法的一部分。

88

土地及水利司将从以前的农业部转到新设立的自然资源、技术及可持续发展部，认识到由该部负责农业、林业和渔业所依赖的自然资源。由于同样的原因，关于研究、技术及推广的一个司以及负责农村基础设施和农产品加工业的一个司也设在该部内；这两个司都是粮农组织需要开展以下活动的领域：发展其本身的工作以及与公共部门和私营部门的伙伴建立更加密切的联系，促进农业、林业和渔业/水产养殖业部门可持续发展所需的行动和投资。

89

在任何组织机构中，都需要建立有效机制促进部际和司际工作，成功地利用跨学科技术来解决复杂的问题。拟议的机构使若干跨学科行动重点领域（PAIAs）的职能能够变成确定的机构实体范围内的计划，有一个计划框架确保在跨学科活动的规划、计划、资源筹措、监测、评价和调整方面进行事先而不是事后的合作。部门责任将继续由相关技术部承担。对其余跨学科行动重点领域进行协调的正式职责将分配给机构范围内的具体单位，使协调员负有更大责任。

90

由于同样的理由，改革建议还提出在机构范围内为处理横向重点活动的促进单位设立“机构之家”。它们包括加强与成员国人才中心外部专家进行交流的主题网络，全组织关于最佳做法的工作，以及重新强调能力建设。关于这些重点活动，知识交换、交流和能力建设部相关单位将负责综合和维持全组织信息，以及负责规划、就方法提出咨询意见、对活动进行监测和评价以及根据结果调整活动，而各技术部将为开展工作提供必要的知识和科学框架。

91

最后，对一些内部委员会——其作为顾问小组来协助监督或协调超出各单位职责范围工作——的构成和职能进行审议，以便进行改进和加强。将对计划和项目审查委员会（PPRC）进行审议，以确保注重《千年发展目标》，并且对项目和计划建议进行严格评价，不仅评价其各自的优点，而且评价其与本组织和有关国家其它项目和计划的协同作用。该评价将涉及粮农组织开展的所有项目和计划。

92

关于本组织的各个委员会和其他法定机构，将提出建议改进会议程序及帮助突出成员之间讨论的重点，例如通过限制讨论议题数量，其他议题供了解情况。秘书处的介绍将缩短。必要时可以组织会外活动。

权力下放办事处

93

对粮农组织权力下放的独立评价的结果以及粮农组织对于迄今为止其对《千年发展目标》和联合国改革进程所做贡献的内部审议结果，表明必需使粮农组织的权力下放网络更加有效地满足成员的需要，并在这样做的同时确保更有效地利用职员资源。根据将活动安排在能够最有效实施的地区这一原则，改革的主要重点是提高本组织在国家和分区域两级提供服务的能力，目的是帮助成员实现《千年发展目标》，在现有框架内，包括在《减缓贫困战略报告》、共同国家评估和联合国发展援助框架的框架内，确定粮农组织援助的优先重点。

94

将通过向粮农组织代表（FAORs）提供更多技术和管理支持、职员工培训、增设国家专业官员职位以及给予粮农组织驻国家代表更大权力，加强国家一级的能力。虽然普遍性原则意味着粮农组织必需尽一切努力确保所有成员能够参加本组织的生活并从中获得利益，但是资源分配方面的选择性要求优先帮助最贫穷的成员国。因此，粮农组织建议承担在最不发达国家（LDCs）、低收入缺粮国（LIFDCs）、内陆发展中国家（LLDCs）和小岛屿发展中国家（SIDS）的国家代表处的全部费用，目前此类国家共有114个。关于这类国家，将酌情采用多项任命安排。然而，在其他成员国，粮农组织将负担一名专业人员和一名辅助人员的直接费用，其余费用则希望由政府负担。

95

每个国家办事处将能够获得设在16个分区域办事处之一的跨学科政策和技术专家小组的服务。将任命D1级的分区域办事处领导（其中大多数将来自因总部组织机构管理层减少而出现的横向调动），这些领导将负责协调跨学科小组。分区域办事处的工作人员将从总部和下放办事处抽调。粮农组织驻国家代表预计抽出多达30%的时间，在其专业知识领域内用于分区域办事处的计划制定与执行工作，在国家间交流经验。将利用电信技术，为粮农组织代表安排进修课程，并向他们提供其专业领域的最新信息。

96

区域办事处将注重区域活动，包括与区域机构联络、制定区域政策和战略、为区域委员会提供服务和协调或实施区域计划。它们还将继续为区域会议做出安排。根据区域经济一体化组织的协定，粮农组织官员的任命是为了促进与这些组织的合作。还将在部分发达国家设立粮农组织联络点，以加强宣传和认识提高活动。

作用与关系

97

总的来说，粮农组织总部最适宜处理全球性问题和计划，而各下放办事处则拥有针对区域、分区域和国家的需求，确定、提供和作出回应的相对优势。因此，区域代表、分区域协调员和粮农组织驻国家代表有责任以协调互补方式对成员国及区域经济一体化组织要求粮农组织服务和投入做出相关和及时的回应。它们还向总部提供咨询，以便利用最适宜的方式，把区域、分区域和国家关注的事项纳入粮农组织的战略、政策、计划和项目。将建立有效的协调机制和结构，以便在本组织的全球公益职能与向其成员提供援助之间保持目的一致性和产生合力。将尤其通过国家和项目工作组、国家级的国家中期重点框架（NMTPFs）、粮农组织驻国家代表参加分区域办事处多学科工作组、职员流动以及建立知识管理网络，提高协调一致和协同努力。

98

简而言之，主要职责是：

- 粮农组织驻国家代表处主要在分区域办事处的支持下，带领粮农组织对国家援助需求作出回应；
- 分区域协调员及其多学科小组将支持粮农组织驻国家代表处，还将带领粮农组织对分区域的需要、包括对区域经济一体化组织的那些需要作出反应；
- 区域代表将处理区域性问题，并领导对区域组织和机构的支持。

分区域办事处将仍然是区域办事处的一部分，粮农组织代表将继续采用当前的报告安排。将给予分区域办事处权力和资源，以便在粮农组织代表提出要求时为国家提供政策和技术援助，而不需要请示区域办事处或总部。将建立一个适当的财务、行政和业务系统，以确保活动信息、规划、监测和报告得到适当控制和审计。

99

关于下放办事处向总部提交报告的安排将认真确定，同时考虑到总部各部的职能。协调及权力下放部将负责保持总部与各下放办事处之间目的一致性；监测和报告各下放办事处的绩效及影响此类绩效的因素；就协调事项和新出现的问题以及就总部与各级下放机构之间的应用程序和责任分工，向所有单位提供指导。总部各技术部和技术司除了开展关于全球问题方面的工作之外，还将负责粮农组织在任何地点开展的计划和项目的技术合理性和质量，监测其持续的相关性、结果和作用。它们还就最适宜的技术和政策办法及方法向区域办事处、分区域办事处和粮农组织驻国家代表处提供咨询，并根据要求提供专门的技术知识。外延计划部负责包括技术

合作活动和紧急计划在内的本组织外延活动的规模、内容、一致性和质量。因此，该部向下放办事处负责执行此类计划的人员提供咨询、指导和支持。在实地一级执行的所有计划和项目将通过外延部酌情由区域和分区域办事处或者粮农组织代表处执行。

增效节支

100

进一步增效节支要求实施一种新的业务模式，旨在采用一种减少层次的管理结构，与加强问责制以及给予管理人员、特别是下放办事处管理人员更大权力和责任相联系。最为重要的是，这要求从根深蒂固的风险规避机构文化和通过要求多层批准而不鼓励个人主动行动的机构文化转向鼓励和回报创造力并激励职员分享经验和知识的机构文化。新的模式将以决心学习本组织的成功经验及吸取其失败的教训为基础，并且在公布这种学习过程的结果方面实行透明。它要求将关注从报告所执行的活动转向评估本组织工作的作用和可持续性。它将需要建立新的机制，以鼓励在不同单位或地点从事相关主题工作的不同学科的工作人员为发展最佳做法和实现共同的目标一起开展工作。

101

加强权力下放及赋予更大权力如果想要保证提高效率，则意味着需要进行事后监测而不是事先控制。这与转向采用电子形式相结合，将减少业务费用，加快决策和加强管理人员的问责制。处理行政行动的单位 and 地点数量的减少还将削减管理费用，能够节省人事费用，促进全组织交易处理标准化。管理系统方面的这些改进是改革过程的一个必要成分。在两年度期间这些改进将变成以下方面的一系列措施：改进人力资源管理，激励和培训职员（包括总部与实地职位之间职员轮换），在人员配备结构中具有更大的灵活性，采用更强的机制来加强涉及各部、各司、各个地点和学科的优先主题方面的职员合作和知识交流，同时充分利用信息和通讯技术系统的力量来确保优秀及共同了解最佳做法。

102

其他提高效益的措施将能够削减旅行费用，加快权力下放办事处支出的计算，以及与供应商签订关于采购非专门经常需要物品的框架协议。将采用新的文件管理软件，连同减少在罗马印刷出版物的措施，以便以电子形式提供出版物供成员国当地复制。负责提供本组织行政服务的人力、财务及物质资源部将使目前分散在不同地点的人力资源和行政支持职能合并到一个共享服务中心。该中心的部分活动将包给联合国其他机构和布雷顿森林机构，目前正在研究这方面的可行性。

预算建议方面

103

总干事正在提交大会的经过调整的改革建议提出了改进若干主要比例的措施，详情见附件4。

- 有一项措施是人力资源进一步转拨到权力下放网络以转移专业力量，从而向成员最有效地提供技术和咨询服务。表1a概述了每个组织机构（即总部、区域办事处、分区域办事处、联络处和粮农组织代表处）的职位变动情况。然而，为了减少机构改革对现有职员的影响，四个分区域办事处将设在区域办事处所在地，表1b简要介绍了结果。这些表格表明，根据改革建议，正常计划资助的专业人员职位（包括国家专业官员）有40%在下放办事处，而当前两年度这一比例则为30%。
- 附件4表3表明，根据改革建议，正常计划资源的37%将用于下放办事处。然而，关于包括信托基金在内的总体资源，按照改革建议，下放办事处的百分比估计上升到52%。

104

附件4中的表2介绍了其他主要比例：

- 一项重要措施是，有关职员开支中的业务资金增加，以便向职员提供他们有效开展工作所必需的资源。职员资源的百分比将从当前预算的66%降到改革建议中的60%，而非职员资源的比例则从34%上升到40%。
- 其他人力资源（OHR）供资的增加将提供必要时获得专业力量所需的灵活性。其他人力资源占整个工作计划的比例将从当前预算的17%增至改革建议中的21%。
- 如果考虑总体资源，包括信托基金，职员费用将下降到42%，而其他人力资源的供资将增至18%。
- 一般服务人员职位与专业人员职位的比例从2004-05年工作计划和预算的1.25降到改革建议中的1.09。

105

提供更大业务灵活性的其他措施旨在促进其效益在很大程度上取决于它们是否有能力使其他部门工作人员参加执行它们的工作计划的那些单位的工作。将向它们提供手段，以便以可预计的方式通过比较适宜的费用安排得到所需的其他单位的专业力量。粮农组织的预算现在还将包括安全支出基金的单独一章，这一章是在认识到粮农组织和联合国系统所有地点需要加强对安全安排的财务管理的情况下提出

的。为了确保联合国共同系统的应对措施协调一致，粮农组织分别处理总部安全和权力下放办事处安全的两个单位将合并，设在协调及权力下放部内。总干事作为在意大利的联合国各机构的高级代表，最近接受了联合国的邀请，担任在意大利的联合国安全事务指定官员。

加强监测、评价和监督

106

重新设计本组织的计划机构将能够大大加强注重结果的管理框架，其目的是确保本组织的行动以成本-效益的方式取得预期的结果。计划模式将逻辑框架法应用于规划，包括确定理由、目标和产出，并制备了一套供领导机构全面审议计划的可演化的规划和事后报告文件，其重点是问责制、评价和监督。

107

注重结果的预算和监测过程将通过一项强有力的评价职能继续完善，包括所有活动，旨在审议本组织的各项计划，分析成员国实际实现了哪些利益以及如何更加有效地实现这些利益。因此评价工作具有结果方面的问责职能，但重点是组织和计划方面的改进。具有独立职能的评价处因行政管理目的而设在计划、预算及评价办公室内，帮助结果反馈有利于计划和组织方面的改进。评价处还负责评价预算外资助的各项计划，支持秘书处各单位的自我评价。建议为2006-07年的自动评价进一步供资。此外，在改革建议中，外延计划部还包括一个关于监督和监察的新单位。计划委员会对评价体系进行监督，内部评价委员会就评价问题向总干事提供咨询意见。

108

同迄今为止的情况一样，监察长办公室将仍然保持独立，直接向总干事报告工作，由监察长决定是否向财政委员会报告工作。它向总干事和领导机构保证，粮农组织的产出是在充分尊重其规则和条例并且适当注意节约、效率和效益的情况下提供的。于2003年4月建立的内部审计委员会向总干事和监察长办公室介绍内部审计情况。监察长办公室进行全面审计，包括财务、遵照情况和管理或衡工量值审计，并对浪费、滥用职权、舞弊、舞弊嫌疑和不良活动进行调查。该项工作得到实地当地私营审计公司的支持。外部审计是一项独立的监督权力，直接向领导机构报告。财务审计是外部审计的最重要方面；它就本组织财务决算书提出意见。此外，还对若干领域进行业绩审计。

VI. 前瞻

109

如果这些建议在2005年11月大会期间得到本组织成员的完全支持，总干事决心尽早实施，同时认识到实施的速度将受到现有供资水平的重大影响。

110

这些建议旨在加强本组织的能力，以便在一个与1945年极为不同的全球环境中实现其建立者的愿望。改革将加强粮农组织在建设一个更加美好的世界方面继续发挥必要的高度相关作用的能力；希望这些改革将有助于确保本组织具有必要的资源，为满足成员国的需要而履行其职责。然而，全球环境的变化速度很快且难以预测。该进程也将受到联合国更广泛的改革进程以及受粮农组织理事会委托的粮农组织独立外部评价所取得的结果的影响。总干事相信，实施目前的建议将为这两个进程提供一个更加有利的环境，并加强本组织实施战略和实现成员为粮农组织已经确定或今后将要确定的目标的能力。

111

改革是在一个日益相互依存的世界里进行的；在这个世界上，各国及各国人民今后的福利错综复杂地联系在一起。东京、巴黎或纽约的消费者所做的选择最终将影响斯里兰卡高原的茶农、肯尼亚的菜农和尼加拉瓜的咖啡生产者。此外，发展中国家的普遍贫困和饥饿使千百万人极易遭受自然或人为冲击的影响，并为出现政治动乱和冲突提供沃土，扰乱国际市场并引发大量人口到其边境以外寻求更好的生活。现在比以往任何时候都更加明显，世界各国对结束持续影响我们许多同类终生的极端匮乏情况具有共同的兴趣——不仅仅是一种道德义务。

112

事实上，由于这种相互依存，本组织工作的最后影响在很大程度上将由粮农组织以外更广泛的发展环境、尤其是援助和贸易方面的环境决定。消除世界饥饿的速度将对国内资源和国际支持以与其幅度相当的规模日益直接用于解决这一问题的根源十分敏感。希望当发现危机即将来临时，可以通过及时的反应予以解决，而非等待电视上关于濒临饥馑的儿童画面向全世界播送后引发大规模的人道主义援助，造成巨大的后勤代价。如果对跨界动植物病虫害采取同样的预防方法，也可以防止它们失控，造成巨大的损失，破坏最贫困人口的生计。

113

如果将资源用于解决脆弱性根源的这种重新取向也与改变贸易关系、开创一个更加均衡的市场相联系，则实现粮农组织建立者的愿望的进展会快得多。非洲委员会的评论和建议中隐含了这方面的需要，其评论为：“贸易规则的应用混乱”；其建议为“如果要扩大市场准入，改革世界贸易组织的工作方法及其发达成员国的行为也至关重要。”不仅原材料，而且农业制成品大步迈向市场开放将对人民的生计、尤其是对生活在处境最不利国家人民的生计将产生深刻的影响。本组织与《千年发展目标》相关的计划将更多地侧重于这些国家。正如非洲委员会警告的那样，必须避免出现《千年发展目标》退化为扩大差距和“当代贫富之间的最大羁绊目前有可能变为有史以来富人对穷人的最大背叛。”

114

对一个全球机构而言，除了确保全世界所有人在当前和今后享有充足的粮食供应以外，再没有更加重要的使命。1995年在魁北克市庆祝粮农组织成立五十周年时，成员们重申它们在政治上支持本组织履行“其帮助建立一个所有人可以尊严地、对粮食安全充满信心地生活的世界的使命。”2005年世界首脑会议开启了一个进程，在该进程中，所有国家均认为它们在终止贫困和饥饿方面具有共同的利益，并必需为子孙后代留下未受破坏的自然资源。有一种新的意识，即决心参与大规模的实际减贫计划。在进行拟议的改革时，粮农组织将展现其承诺的实力，在其职权范围内开展一切工作，并与联合国系统内外具有相同目标的其他机构结为伙伴关系，在这一重振的全球努力中发挥其适当的作用。

附件 1

1994年1月至2005年9月开展的外部审议

按主题排列

标题	日期	外部要素	领导机构	参考文件
农业				
审议计划2.1.4 — 农业支持系统	1999年 11月	外部同行审议	计委/理事会和大会（在计划评价报告中）	PC 99/4
评价计划2.1.3的家畜保健部分	2002年 5月	外部顾问和外部同行审议	计委/理事会和大会（在计划评价报告中）	PC 87/4 b)
评价粮农组织在作物生产方面的活动	2003年 9月	外部顾问和外部同行审议	计委/理事会和大会（在计划评价报告中）	PC 90/3 a)
评价畜牧生产、政策和信息（计划2.1.3）	2005年 5月	外部顾问，独立同行审议小组	在计委第九十三届会议上讨论	PC 93/5, 93/5-Sup. 1, 93/5-Sup. 2
预算编制和预算外活动				
与联合国系统各组织的预算外活动相关的支持费用	2003年 5月	联合检查组	计委/财委和理事会	CL 124/INF/10
食品法典				
粮农组织/世卫组织对食品法典和粮农组织及世卫组织其他食品标准工作的联合评价	2003年 5月	外部领导的外部顾问和独立专家小组	计委/理事会和大会（在计划评价报告中）但也由食品法典委员会的一次特别会议审议	PC 89/5 a)
交流				
评价关于传递粮农组织信息的全组织战略	2005年 9月	外部领导的外部顾问	在计委第九十四届会议上讨论	PC 94/5, 94/5-Sup.1
权力下放				
对粮农组织权力下放的独立评价	2004年 9月	外部领导的外部顾问	在计委第九十二、九十三和九十四届会议上讨论	PC 92/6 a)
紧急情况				
对跨界动植物病虫害紧急预防系统的计划评价 — 沙漠蝗虫	2002年 5月	外部顾问和外部同行审议	计委/理事会和大会（在计划评价报告中）	PC 87/4 c)
对战略A3的主题评价	2002年 9月	外部顾问和外部同行审议	计委/理事会和大会（在计划评价报告中）	PC 88/5 a)
对国家一级工作的两次评价结果的综合情况（粮农组织对南部非洲持续危机的反应和粮农组织在阿富汗的冲突后计划）	2004年 9月	外部顾问	在计委第九十二届会议上讨论	PC 92/6 b)

标题	日期	外部要素	领导机构	参考文件
渔业				
对粮农组织渔业开发和利用活动的评价 — 计划2.3.3	2004年 5月	外部顾问和外部同行审议	计委文件	PC 91/5
林业				
社区林业发展 (FTTP)	1995年 11月	外部顾问	计委/理事会和大会 (在计划评价报告中)	C 95/4
管理				
审议联合国粮食及农业组织: 粮农组织的管理和行政	2003年 5月	联合检查组	计委和理事会	CL 124/INF/14
政策				
评价粮农组织的政策援助	2001年 5月	外部顾问和外部同行审议	计委/理事会和大会 (在计划评价报告中)	PC 85/4
粮食和农业政策 — 计划2.2.4	2001年 11月	外部同行审议	计委/理事会和大会 (在计划评价报告中)	C 2001/4
出版物				
粮农组织的出版活动	1997年 11月	一个独立机构对出版物的审议	计委/理事会和大会 (在计划评价报告中)	C 97/4
粮食安全特别计划				
对粮食安全特别计划的独立外部评价	2002年 5月	独立外部评价小组	计委/理事会和大会 (在计划评价报告中)	PC 87/4 a)
职员问题				
外聘审计员对采用缓聘系数的研究	1994年 9月	法国审计法院 (外聘审计员)	财委/理事会	FC 79/3 rev. 1
确定本组织适当人员配备水平和人员配备结构的管理审议 — 第一份报告	1996年 9月	关于重点的专家组; 以及对成员国的问卷调查 — 重点调查	计委和财委联席会议以及理事会	FC 85/18和CL 115/12
确定本组织适当人员配备水平和人员配备结构的管理审议 — 第二份报告	1997年 9月	由Coopers和Lybrand对财务及行政司管理的审议以及两名外部顾问对粮农组织分级结构的审议	计委和财委联席会议以及理事会	JM 97/2和CL 113/2
联合国共同系统内计算公平地理分配方法的比较	1997年 4月	联合检查组	计委/财委和理事会	CL 112/INF/13
审议财务司和信息系统及技术司的人员配备水平	2003年 11月	KPMG公司	在2004-05年的工作计划和预算中简要报告	C 2003/2第694段
统计				
评价计划2.2.2 (粮农组织统计数据库中 与农业统计相关的活动)	2003年 5月	外部顾问和外部同行审议	计委/理事会和大会 (在计划评价报告中)	PC 89/5 b)

标题	日期	外部要素	领导机构	参考文件
法定机构				
审议粮农组织的法定机构和专家小组	1996年 10月	由计委成员R. Le Clerc女士 主持的特设小组	计委和财委联席 会议/理事会及 大会	CL 112, CL 113 和 大会第13/97号决议
技术合作计划				
技术合作计划的政策和执行框架：对技 术合作计划的独立审议	2005年 5月	外部领导的外部顾问	在计委第九十 三、九十四届会 议上讨论	PC 93/INF/4
培训				
对粮农组织在1994-99年间开展培训活 动的主题审议	2001年 9月	外部顾问和外部同行审议	计委/理事会和 大会（在计划评 价报告中）	PC 86/3 a)

注意：为评价经济及社会发展部、渔业部、林业部和可持续发展部的活动召开了几次高级别外部独立专家咨询小组会议。这些小组的报告已提交各相关的委员会和/或理事会。理事会还收到了关于《粮食安全特别计划》（SPFS）活动的外部独立专家咨询小组的报告和关于民间社会参与世界粮食首脑会议后续行动咨询小组的报告。

附件 2

总干事就改革建议进行的磋商

第 1 部分：与成员国代表举行的会议

世界粮食安全委员会（第31届会议）— 特别/会外活动 — 千年发展目标

- 5月24日 — 09:30
特别活动：冲突的影响与治理，千年发展目标
- 5月24日 — 15:00
特别活动：绿色革命

粮农组织理事会 — 第128届会议

- 6月21日 — 10:00
特别活动：关于充足食物权的自愿准则
- 6月24日 — 11:00
特别活动：粮食和农业植物遗传资源国际条约

国际会议

- 2005年6月8日，斯德哥尔摩 — 09:30
与北欧农业及发展合作部长的会议
(五个国家出席 — 瑞典、挪威、芬兰、冰岛、丹麦)

与区域小组的会议 (常驻代表)

- 7月22日，星期五
经合发组织小组 (议题：粮农组织作为一个知识组织与粮农组织改革) — 09:00
77国集团 (议题：粮农组织作为一个知识组织与粮农组织改革) — 11:30
- 8月29日，星期一
亚洲及西南太平洋 — 13:30
- 9月1日，星期四
非洲区域小组 — 14:00
近东区域小组 — 15:30
- 9月2日，星期五
欧洲和北美洲区域小组 — 10:00
拉丁美洲及加勒比小组 — 15:00
- 9月19日，星期一
77国集团在财委/计委的成员+财委主席 — 08:30
- 9月20日，星期二
经合发组织国家在财委/计委的成员+计委主席 — 08:00
- 9月21日，星期三
77国集团主席和各区域小组 (非洲、亚洲、拉丁美洲、近东) 主席及副主席以及中华人民共和国 — 16:00

- **9月22日，星期四**
经合发组织主席，欧洲区域小组、北美洲、亚洲及西南太平洋主席和副主席，以及欧盟主席的常驻代表（联合王国） — 16:30
- **10月12日，星期三**
科威特、伊朗、也门、伊拉克和埃及代表 — 12:30

与常驻代表小型小组的会议或双边会议（于粮农组织总部）

- **8月8日，星期一**
沙特阿拉伯 — 14:00
巴基斯坦 — 14:30
埃及 — 15:00
新西兰 — 15:30
哥斯达黎加 — 16:00
澳大利亚 — 16:30
莫桑比克、佛得角 — 17:00
阿拉伯利比亚民众国、苏丹 — 17:30
- **8月9日，星期二**
科特迪瓦、津巴布韦 — 13:30
匈牙利、塞浦路斯、立陶宛 — 14:00
大韩民国、印度、斯里兰卡 — 14:30
多米尼加共和国、智利、巴西 — 15:00
- **8月10日，星期三**
朝鲜民主主义人民共和国、印度尼西亚、孟加拉国 — 12:00
卡塔尔、阿拉伯联合酋长国 — 12:30
联合王国 — 15:00
加拿大/美国 — 15:30
尼日利亚、利比里亚、加纳、喀麦隆 — 16:00
马耳他、土耳其、亚美尼亚 — 16:30
- **8月11日，星期四**
肯尼亚、埃塞俄比亚、厄立特里亚、尼日尔 — 12:30
牙买加、危地马拉 — 15:00
泰国、哈萨克斯坦 — 16:30
印度 — 17:30
斯洛文尼亚、乌克兰 — 18:00
- **8月17日，星期三**
日本 — 11:30
澳大利亚、以色列、罗马尼亚、塞尔维亚和黑山 — 12:00
法国 — 15:30
马来西亚 — 16:00
科威特 — 16:30
墨西哥 — 17:00
- **8月18日，星期四**
危地马拉 — 19:00

- 8月29日，星期一
 - 加拿大 — 15:30
 - 瑞士 — 16:00
 - 阿曼 — 16:30
 - 芬兰 — 17:30
 - 巴西 — 18:00
- 8月31日，星期三
 - 摩洛哥 — 15:00
 - 刚果民主共和国 — 15:30
- 9月1日，星期四
 - 西班牙（经合发组织主席） — 17:30
 - 荷兰 — 18:00
- 9月2日，星期五
 - 德国 — 12:00
 - 智利 — 14:45
- 9月12日，星期一
 - 意大利 — 15:00
 - 丹麦、挪威、芬兰、瑞典 — 15:30
- 9月19日，星期一
 - 美国 — 16:30
- 9月20日，星期二
 - 伊朗 — 16:00
 - 毛里塔尼亚 — 16:30
 - 匈牙利 — 17:00
 - 秘鲁 — 17:30
- 9月21日，星期三
 - 印度 — 10:30
 - 巴拉圭 — 15:00
- 9月23日，星期一
 - 阿尔及利亚 — 16:00
- 9月26日，星期一
 - 中国 — 10:30
 - 印度 — 12:00
 - 沙特阿拉伯 — 15:00
- 10月10日，星期一
 - 苏丹 — 13:30
- 10月12日，星期三
 - 孟加拉国 — 13:00
 - 海地 — 17:00
- 10月19日，星期三
 - 马里 — 17:00
 - 巴西、委内瑞拉共和国 — 18:00

还将举行其它会议

附件 2

总干事就改革建议进行的磋商

第 2 部分：与粮农组织职员举行的会议

高级管理层会议

- 7月29日，星期五 — 16:00
- 9月12日，星期一 — 16:00

计划及政策咨询委员会

- 8月9日，星期二 — 17:00
- 9月12日，星期一（与职员协会的代表）— 17:30

与职员协会的代表举行的会议

- 8月18日，星期四 — 08:30

与总部职员（专业人员和一般服务人员）举行的会议

- 8月17日，星期三
 - 人力资源管理司 — 09:00
 - 食品及营养司 — 10:30
 - 研究、推广及培训司 — 14:00
- 8月18日，星期四
 - 农业部助理总干事办公室、粮食和农业遗传资源委员会秘书处、计划协调组和动物生产及卫生司 — 09:00
 - 植物生产及保护司 — 11:00
 - 技术合作部助理总干事办公室，计划协调组、资源及战略伙伴关系组以及政策援助司 — 12:30
 - 林业部助理总干事办公室、计划协调组和森林资源司 — 14:00
 - 渔业部助理总干事办公室、计划协调组、渔业信息、资料及统计组和渔业资源司 — 15:30
 - 一般事务及新闻部助理总干事办公室、计划协调组、与国家委员会联络组、世界粮食日特别活动及电视粮食集资协调组和新闻司 — 17:00
- 8月19日，星期五
 - 行政及财务部助理总干事办公室、管理支持处、计划协调组、医务处、信用社和财务司 — 08:30
 - 经济及社会部农业及发展经济司 — 10:00
 - 渔业工业司 — 11:30
 - 林业政策及信息司 — 13:00
 - 大会、理事会及礼宾事务司 — 14:30
 - 可持续发展部助理总干事办公室、国际农业研究磋商小组科学理事会秘书处、计划协调组和乡村发展司 — 16:00
- 8月29日，星期一
 - 行政及财务部信息系统及技术司 — 09:00

- **8月30日，星期二**
 - 行政服务司 — 08:30
 - 森林产品及经济司 — 10:00
 - 图书馆及文献系统司 — 11:30
 - 性别及人口司 — 13:00
 - 紧急行动及恢复司 — 14:30
 - 渔业政策及规划司 — 16:00
- **8月31日，星期三**
 - 土地及水利发展司 — 09:00
 - 投资中心司 — 10:30
 - 实地执行司 — 12:00
 - 经济及社会部助理总干事办公室、食物权、计划协调组、全球前景研究组和统计司 — 13:30
 - 商品及贸易司 — 16:00
- **9月1日，星期四**
 - 农业支持系统司 — 09:00
 - 总干事办公室：所有单位（副总干事办公室、总干事直属办公室、总干事办公室、监察长办公室、计划、预算及评价办公室、法律办公室、规范、执行及下放活动协调办公室、总干事特别顾问） — 12:00

区域办事处—电视/电话会议（专业和一般服务人员）

- **10月4日，星期二**
 - 亚洲及太平洋分区域办事处和太平洋岛屿分区域办事处 — 11:00
 - 拉丁美洲及加勒比区域办事处和加勒比分区域办事处 — 15:00
- **10月5日，星期三**
 - 近东区域办事处和北非分区域办事处 — 10:00
 - 欧洲区域办事处（在总部的会议室）和中欧及东欧分区域办事处 — 11:30
 - 非洲区域办事处和南部及东部非洲分区域办事处 — 14:00

部际工作组

- **8月17日，星期三**
能力建设 — 13:30
- **9月20日，星期二**
与联合国实体的合作 — 15:00
- **9月22日，星期四**
粮农组织作为一个知识组织的作用 — 17:30
- **9月23日，星期五**
区域委员会 — 10:30
能力建设及培训 — 16:30
- **9月26日，星期一**
电子印刷 — 14:00
研究及推广 — 15:30

- **9月27日，星期二**
国际条约及公约 — 14:00
- **10月4日，星期二**
作物/畜牧生产及良好农业规范 — 13:00
植物有害生物/动物疾病 — 13:30
渔业/水产养殖 — 17:30
- **10月5日，星期三**
农产品加工及农村基础设施 — 15:30
森林管理及保护 — 16:00
- **10月10日，星期一**
土地、水、可持续农业及农村发展和自然资源可持续利用 — 12:00
气候变化 — 12:30
粮食安全、营养、生计 — 14:00
自然资源可持续利用 — 14:30
食品质量及安全 — 15:30
农业政策分析 — 16:00
- **10月11日，星期二**
全球社会经济分析及市场评估 — 12:30
资源筹措及农业发展供资 — 14:00
战胜饥饿联盟及交流 — 14:30
下放办事处的作用及与总部的关系 — 16:00
- **10月12日，星期三**
管理信息系统 — 14:00
- **10月19日，星期三**
实地计划的实施及监测 — 15:30
精简行政程序及授权 — 16:00
- **10月20日，星期四**
理事会各技术委员会 — 10:00
伙伴关系计划 — 10:30

表1a: 职位变化 — 按地点列出的职位数

类别	2004-05年 工作计划 和预算			2006-07年工作 计划和预算 增长和实际增长 (C 2005/3)			2006-07年工作 计划和预算 名义零增长 (C 2005/3)			2006-07年实际增长 改革建议 (C 2005/3 Sup.1)			2006-07年实际增长 调整后的改革建议 (C 2005/3 Sup.1 Add.1)		
	占所有 类别%	2006-07年工作 计划和预算 增长和实际增长 (C 2005/3)	占所有 类别%	2006-07年工作 计划和预算 名义零增长 (C 2005/3)	占所有 类别%	2006-07年实际增长 改革建议 (C 2005/3 Sup.1)	占所有 类别%	2006-07年实际增长 调整后的改革建议 (C 2005/3 Sup.1 Add.1)							
总部															
专业人员	993	70%	1 011	986	69%	952	67%	883	60%						
一般服务人员	959	54%	964	902	55%	923	56%	859	54%						
总部合计	1 952	61%	1 975	1 888	61%	1 875	61%	1 742	57%						
区域办事处															
国际专业人员	158	11%	157	148	10%	42	3%	98	7%						
国家专业官员	0	0%	0	1	0%	8	1%	9	1%						
一般服务人员	222	13%	231	225	13%	43	3%	69	4%						
区域办事处合计	380	12%	388	374	12%	93	3%	176	6%						
分区办事处															
国际专业人员	56	4%	57	52	4%	127	9%	147	10%						
国家专业官员	0	0%	0	0	0%	45	3%	58	4%						
一般服务人员	49	3%	49	46	3%	200	12%	207	13%						
分区办事处合计	105	3%	106	98	3%	372	12%	412	13%						
联络处															
国际专业人员	17	1%	17	17	1%	23	2%	20	1%						
国家专业官员	0	0%	0	0	0%	0	0%	0	0%						
一般服务人员	22	1%	22	22	1%	31	2%	28	2%						
联络处合计	39	1%	39	39	1%	54	2%	48	2%						
粮农组织驻国家代表处															
国际专业人员	92	6%	80	80	6%	71	5%	83	6%						
国家专业官员	106	7%	139	139	10%	151	11%	170	12%						
一般服务人员	520	29%	501	501	30%	441	27%	441	27%						
粮农组织驻国家代表处合计	718	22%	720	720	23%	663	22%	694	23%						
下放办事处合计															
专业人员 (国际国家)	429	30%	450	437	31%	467	33%	585	40%						
一般服务人员	813	46%	803	794	47%	715	44%	745	46%						
下放办事处合计	1 242	39%	1 253	1 231	39%	1 182	39%	1 330	43%						
所有地点合计															
国际专业人员	1 316	93%	1 322	1 283	90%	1 215	86%	1 231	84%						
国家专业官员	106	7%	139	140	10%	204	14%	237	16%						
一般服务人员	1 772	100%	1 767	1 696	100%	1 638	100%	1 604	100%						
合计	3 194	100%	3 228	3 119	100%	3 057	100%	3 072	100%						

表1b: 职位变化 — 考虑到在区域办事处地点增设分区区域办事处后按地点列出的职位数

类别	2004-05年 工作计划 和预算		2006-07年 工作计划 和预算		2006-07年 工作计划和预算 名义零增长 (C 2005/3)		2006-07年 工作计划和预算 名义零增长 (C 2005/3 Sup. 1)		2006-07年 实际增长 改革建议 (C 2005/3 Sup.1 Add.1)		2006-07年 实际增长 调整后的改革建议 (C 2005/3 Sup.1 Add.1)		2006-07年 实际增长 调整后的改革建议 (C 2005/3 Sup.1 Add.1)	
	占所有 类别%	2006-07年 计划和预算 名义零增长 (C 2005/3)	占所有 类别%	2006-07年 计划和预算 名义零增长 (C 2005/3)	占所有 类别%	2006-07年 计划和预算 名义零增长 (C 2005/3)	占所有 类别%	2006-07年 计划和预算 名义零增长 (C 2005/3)	占所有 类别%	2006-07年 实际增长 改革建议 (C 2005/3 Sup. 1)	占所有 类别%	2006-07年 实际增长 调整后的改革建议 (C 2005/3 Sup.1 Add.1)	占所有 类别%	2006-07年 实际增长 调整后的改革建议 (C 2005/3 Sup.1 Add.1)
总部														
专业人员	993	70%	1 011	69%	986	69%	952	67%	883	60%	883	60%	883	60%
一般服务人员	959	54%	964	55%	902	53%	923	56%	859	54%	859	54%	859	54%
总部合计	1 952	61%	1 975	61%	1 888	61%	1 875	61%	1 742	57%	1 742	57%	1 742	57%
区域办事处														
国际专业人员	158	11%	157	11%	148	10%	78	5%	138	9%	138	9%	138	9%
国家专业官员	0	0%	0	0%	1	0%	17	1%	19	1%	19	1%	19	1%
一般服务人员	222	13%	231	13%	225	13%	90	5%	117	7%	117	7%	117	7%
区域办事处合计	380	12%	388	12%	374	12%	185	6%	274	9%	274	9%	274	9%
分区办事处														
国际专业人员	56	4%	57	4%	52	4%	91	6%	107	7%	107	7%	107	7%
国家专业官员	0	0%	0	0%	0	0%	36	3%	48	3%	48	3%	48	3%
一般服务人员	49	3%	49	3%	46	3%	153	9%	159	10%	159	10%	159	10%
分区办事处合计	105	3%	106	3%	98	3%	280	9%	314	10%	314	10%	314	10%
联络处														
国际专业人员	17	1%	17	1%	17	1%	23	2%	20	1%	20	1%	20	1%
国家专业官员	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
一般服务人员	22	1%	22	1%	22	1%	31	2%	28	2%	28	2%	28	2%
联络处合计	39	1%	39	1%	39	1%	54	2%	48	2%	48	2%	48	2%
粮农组织驻国家代表处														
国际专业人员	92	6%	80	5%	80	6%	71	5%	83	6%	83	6%	83	6%
国家专业官员	106	7%	139	10%	139	10%	151	11%	170	12%	170	12%	170	12%
一般服务人员	520	29%	501	28%	501	30%	441	27%	441	27%	441	27%	441	27%
粮农组织驻国家代表处合计	718	22%	720	22%	720	23%	663	22%	694	23%	694	23%	694	23%
下放办事处合计														
专业人员 (国际/国家)	429	30%	450	31%	437	31%	467	33%	585	40%	585	40%	585	40%
一般服务人员	813	46%	803	45%	794	47%	715	44%	745	46%	745	46%	745	46%
下放办事处合计	1 242	39%	1 253	39%	1 231	39%	1 182	39%	1 330	43%	1 330	43%	1 330	43%
所有地点合计														
国际专业人员	1 316	93%	1 322	90%	1 283	90%	1 215	86%	1 231	84%	1 231	84%	1 231	84%
国家专业官员	106	7%	139	10%	140	10%	204	14%	237	16%	237	16%	237	16%
一般服务人员	1 772	100%	1 767	100%	1 696	100%	1 638	100%	1 604	100%	1 604	100%	1 604	100%
合计	3 194	100%	3 228	100%	3 119	100%	3 057	100%	3 072	100%	3 072	100%	3 072	100%

表 2: 示意性比例

类别	工作计划和预算主要文件 — 工作计划				工作计划和预算补充 — 工作计划		总体资源
	2004-05年工作计划和预算 工作计划	2006-07年工作计划和预算 实际零增长	2006-07年工作计划和预算 增长	2006-07年工作计划和预算 名义零增长	2006-07年实际 增长改革建议 (C 2005/3 Sup.1)	2006-07年实际增长 调整后的改革建议 (C 2005/3 Sup.1 Add.1)	
总部							
职员资源 (专业人员和一般服务人员) %	73%	73%	70%	76%	67%	67%	59%
其他人力资源%	14%	10%	14%	8%	16%	17%	16%
全部人力资源%	87%	83%	84%	84%	83%	83%	75%
其它非职员资源%	13%	17%	16%	16%	17%	17%	25%
合计	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
一般服务人员与专业人员%	0.97	0.95	0.95	0.91	0.97	0.97	
下放的资源							
职员资源 (专业人员和一般服务人员) %	51%	50%	49%	51%	45%	48%	26%
其他人力资源%	24%	24%	26%	24%	30%	29%	20%
全部人力资源%	75%	74%	75%	75%	75%	77%	46%
其它非职员资源%	25%	26%	25%	25%	25%	23%	54%
合计	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
一般服务人员与专业人员%	1.90	1.78	1.78	1.82	1.53	1.27	
粮农组织合计							
职员资源 (专业人员和一般服务人员) %	66%	65%	63%	67%	59%	60%	42%
其他人力资源%	17%	15%	18%	14%	21%	21%	18%
全部人力资源%	83%	80%	81%	81%	80%	81%	60%
其它非职员资源%	17%	20%	19%	19%	20%	19%	40%
合计	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
一般服务人员与专业人员%	1.25	1.21	1.21	1.19	1.15	1.09	

