

2009年10月



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم 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

第三十六届会议

2009年11月18—23日，罗马

大会委员会向粮农组织大会提交的
《粮农组织革新图变近期行动计划》报告

大会委员会向粮农组织大会提交的 《粮农组织革新图变近期行动计划》报告

主席前言	5
总干事致辞	7
引言	8
I. 战略框架、中期计划及工作计划和预算	11
a) 战略框架	11
b) 中期计划	13
c) 工作计划和预算	14
d) 结果框架	15
e) “改革并增长”理念	16
II. 治理改革	18
a) 为实施《近期行动计划》对粮农组织《基本文件》作出的修正	18
b) 粮农组织理事会成员	19
III. 系统改革、文化变革及组织结构调整	20
a) 总部组织结构	20
b) 权力下放结构（权力下放办事处的人员配备、地点和范围）	23
c) 人力资源管理	26
d) 文化变革	27
e) 组织风险评估和管理框架	27
IV. 前进的道路	28
a) 尚待开展工作的领域	28
b) 领导机构后续行动安排	29
附录	31
附录 1—第 1/2008 号决议—通过《粮农组织革新图变近期行动计划》 （2009—11 年）	
附录 2—2009 年大会委员会主席团和工作组成员	
附录 3—关于为实施《近期行动计划》而提出的《基本文件》修正案报告	
附录 4—战略框架	
附录 5—2009 年《近期行动计划》进展报告	

缩略语

ADG	助理总干事
CCLM	章程及法律事务委员会
CFS	世界粮食安全委员会
CGRFA	粮食和农业遗传资源委员会
COAG	农业委员会
COC-IEE	粮农组织独立外部评价后续行动大会委员会
COFI	渔业委员会
DG	总干事
DDG	副总干事
DOs	权力下放办事处
ES	经济及社会发展部
FAO	联合国粮食及农业组织
FAOR	粮农组织驻国家代表
GRO	本组织《总规则》
HR	人力资源
IEE	粮农组织独立外部评价
IFAD	国际农业发展基金会
IFAs	影响重点领域
IPA	《近期行动计划》
IPPC	国际植物保护公约
IPSAS	国际公共部门会计标准
LDC	最不发达国家
MTP	《中期计划》
NMTPF	国家中期重点框架
OCD	协调及权力下放办公室
ODA	官方发展援助
OR	组织结果

PEMS	绩效评价及管理系统
PSC	项目支持费用
PWB	工作计划和预算
RBM	基于结果的管理
RBR	全面彻底审查
ROs	区域办事处
RRs	区域代表
RSG	改革支持组
SF	《战略框架》
SMT-IPA	《近期行动计划》高级管理团队
SO	战略目标
SOFA	粮食和农业状况
SOFI	世界粮食不安全状况
SROs	分区域办事处
SSC	共享服务中心
WFP	世界粮食计划署

主席前言

1. 2008年11月粮农组织大会特别会议批准了《粮农组织革新图变近期行动计划》（《近期行动计划》）；在落实该计划的过程中，得到了来自本委员会、粮农组织管理层和全体工作人员的大力支持。作为大会委员会主席，我谨在此表示感谢。

2. 向大会呈交本报告，我们仍深感遗憾。目前遭受饥饿的人口已逾10亿之众，而他们本应与我们享有同样的权利、怀有同样的抱负，这是令人无法接受的事实。当我们开始踌躇走出金融危机和经济危机的阴影的时候，世界所面临的短期挑战和抉择已出现转机，但中长期前景却依然严峻。随着世界人口从68亿不可避免地增长，预测到2050年将达90亿以上，多数发达国家政府的预算都受到创纪录赤字的掣肘，粮价仍高于近期平均水平，而气候变化对贫困和饥饿人口的生计影响也正变得更为明显。

3. 最近一次八国首脑会议证明，国际社会并未把贫穷饥饿人口的需求抛之脑后，但采取的对策却也并不充分。即将召开的“世界粮食安全首脑会议”将提供一个契机，强化有关承诺并根据实际需要优先重点进行调整。

4. 独立外部评价结论认为，“世界面临层出不穷的挑战，只有肩负粮农组织职责且同时具备其经验的全球性组织才能具有应对这些挑战的正当性和权威”。谨记这一点，我们必须扪心自问，我们是否采取了充分措施，帮助粮农组织在国际社会发挥其不可或缺的作用。《粮农组织革新图变近期行动计划》的通过昭示了成员国在粮农组织管理层的支持下对改革议程的承诺。此刻，我满怀感激、欣慰和骄傲地向粮农组织大会提交本委员会的最终报告。

5. 成就毋庸置疑：

- 绩效管理已经推出，向绩效文化的转变已经开始；
- 权力下放和责任授权正在向前推进；
- 机构精简优化已经启动；
- 对人力资源管理水平的提高得到重视；以及
- 正在开展更有效的治理。

6. 尤其是我们已经在成员国当中以及在成员国与管理层之间达成了相互信任，确定了共同目标。改革不可能是一个静态过程，总干事在各领导机构的监督下牵头改革进程工作。挑战是巨大的，因此对策也必须能与之匹敌。

7. 尽管截至目前已取得了较大进展，但成果本应更为丰硕。用以支持《近期行动计划》信托基金的资源一直存在缺口，因此最初设想的一整套综合性行动不得不按先后顺序逐次展开。这种势头极易消挫，像现在一样，这取决于秘书处和各领导机构两者的文化变革。我们一直全心全意坚持不懈地将粮农组织打造成更为注重实效的组织，致力于解决全球饥饿和贫困问题；为此，我们必须精心呵护这株孱弱的幼苗。我们大家现在都必须加倍努力：保障必要的资金来源；优化领导机构的绩效并对管理层和广大工作人员进行必要的监督和支持，不断推动《近期行动计划》的落实，使粮农组织更卓有成效，从而在全球各国粮食安全的背景下为消除饥饿和实现食物权发挥重要作用。

独立外部评价后续行动大会委员会
主席 Mohammad Saeid Noori-Naeini

总干事致辞

1. 在实施《粮农组织革新图变近期行动计划》第一年，本组织及其成员国坚定地推进改革，为持久的变革奠定坚实基础。粮农组织独立外部评价后续行动大会委员会（简称大会委员会）显示了杰出的领导力，在指导成员和秘书处实施工作方面起到了鼓励作用。粮农组织职员和管理层特别热情、努力和坚定地支持改革工作。对我来说，粮农组织改革和《近期行动计划》的实施是我工作的重中之重，因为世界需要一个更强的粮农组织在战胜饥饿方面发挥作用。
2. 成员和管理层制定的新战略框架为我们今后工作计划提供了基本原则和长期指导。该战略框架借助《近期行动计划》中商定的强化绩效挂钩方法这一坚实理念基础。拟议的《2010—13 年中期计划》和《2010—11 年工作计划和预算》将机构改革之后工作安排有改进的本组织可使用的的所有资源用于实现可衡量结果，明确区分技术工作与行政工作。实际上，《中期计划》和《工作计划和预算》的每个部分本身就是一项改革计划。
3. 大会委员会采用的方法是通过成员主持的工作组对进展进行监测，这一方法新型而富有成效，为成员之间以及与管理层进行有益对话创造条件。使成员了解取得成绩的情况并提供反馈，以便在绩效挂钩管理、人力资源改革、文化变革、行政系统改革和作为一个组织运作等领域制定政策和计划。这种对话大大有助于成员之间以及成员与管理层之间建立伙伴关系，对于进行广泛、深入和持久的改革很有必要。
4. 清楚的是，虽然在第一年完成了《近期行动计划》行动中的 56%，但仍有许多工作要做。为了成功地完成一系列大规模、复杂和相互依赖的计划，我们仍面临许多挑战。请成员放心，我一定不会让《近期行动计划》的势头减弱，粮农组织职员将为实施改革继续奉献及履行其义务。我希望成员国继续参与粮农组织的革新，提供财政支持、鼓励和有效监督。
5. 我感谢 Noori 教授和整个大会委员会指导整个联合国系统最全面的一揽子改革计划，使愿景与实际很好地相结合。

值此向大会提交报告之际，大会委员会谨对粮农组织管理层和总干事始终给予的大力支持表示感谢。大会委员会还要感谢粮农组织工作人员坚持不懈地推进本组织的改革。此外，大会委员会主席 Mohammad Saeid Noori Naeni 教授，副主席 Agnes van Ardenne-van der Hoeven 大使和 Wilfred Joseph Ngirwa 大使，以及各工作组的主席、共同主席、副主席及成员的领导、敬业和努力是大会委员会圆满完成工作的关键因素。

引言

1. 2008 年，大会特别会议通过了在 2009—2011 年间实施的《粮农组织革新图变近期行动计划》（下称《近期行动计划》）。大会还“依照《粮农组织章程》第 VI 条，为 2009 年全年成立了一个设定时限的大会委员会，继续为粮农组织独立外部评价采取后续行动，在《近期行动计划》中未完成尚待开展的工作。”¹
2. 大会委员会的任务是在 2009 年期间向大会建议：
 - “(1) 基于一体化新绩效框架的新的《战略框架》、《2010—13 年中期计划》和《2010—11 年工作计划和预算》；
 - (2) 对理事会成员数量和区域代表性作出任何适宜的变更；
 - (3) 进一步的系统改革、文化变革及组织结构调整，包括：
 - (a) 管理层不断跟进“全面彻底审查”报告，包括采取早期行动；
 - (b) 启动对组织风险评估和管理框架的研究并审议其报告；
 - (c) 提高权力下放办事处效率的计划；
 - (d) 加强人力资源管理的具体建议。”
3. 大会委员会的任务还包括“在 2009 年期间向大会建议按照《近期行动计划》的规定对《基本文件》进行必要的修改”，并与粮农组织领导机构密切磋商，对 2009 年期间《近期行动计划》的实施进行监督。
4. 大会委员会的另一个任务是“分析‘改革并增长’理念，并向 2009 年大会提交建议”。

¹ 第 1/2008 号决议：通过《粮农组织革新图变近期行动计划》。该决议全文见本报告附件 1。

5. 大会委员会及其主席团和工作组的工作安排与 2008 年通过的相似。为反映 2009 年工作的性质，工作组更名如下²：

- 第一工作组：《战略框架》、《中期计划》及《工作计划和预算》；
- 第二工作组：《基本文件》和理事会成员；
- 第三工作组：系统改革、文化变革及组织结构调整。

6. 在 2009 年 1 月 21 日召开的第一次会议上，大会委员会通过了其工作计划。通过仔细规划，力争使大会委员会和管理层的工作计划完全一致，并与 2009 年领导机构会议充分协调。最初计划总共召开 28 次会议，之后增加至 36 次。

7. 此外，就《近期行动计划》事宜组织了多次非正式研讨会。这些研讨会的召开是为了响应成员的要求，因为成员希望相互之间，以及与管理层之间，就特别关注的问题进行非正式的互动式的交流。尽管研讨会不属于正式的讨论，但却被证明有助于促进沟通和理解，从而有助于在以下领域的各种问题方面取得进展：文化变革，总部和权力下放办事处的结构调整，基于结果的管理，行政过程的简化，人力资源管理，职工参与和预期等。

8. **《近期行动计划》的实施：**2009 年期间，粮农组织管理层定期向大会委员会及其工作组和粮农组织理事会报告《近期行动计划》的实施进程。根据第 1/2008 号决议的要求，为实施《近期行动计划》设立了一项信托基金。截至 2009 年 9 月底，31 个成员作出了认捐，总额为 830 万美元，23 个成员已经向信托基金付款，总额为 500 万美元。该决议敦促所有成员为 2009 年暂定的 2 180 万美元（不包括 7%项目支持费用）的资金提供预算外资源。虽然 2009 年的资金需要量随后下调至 1 430 万美元（不包括项目支持费用），其中 980 万美元（包含项目支持费用时为 1 050 万美元）是着手实施相互依赖的各项行动所必需的，但认捐总额未能达到这项指标。

9. 《近期行动计划》的实施在 14 个项目的基础上进行，每个项目集合了多个密切相关的行动，分别由项目领导人员和管理层成立的小组共同负责。尽管很多项目已经取得了成果，但有些重要部分仍未完成，取决于其范围和项目期限。《近期行动计划》的实施是一个较长期的复杂过程，目前实际上仅处于该时期第一年的最后阶段。因此，正如 2009 年的情形，为完成《近期行动计划》而持续开展的行动将成为即将到来的 2010—11 两年期的主要特点。

² 大会委员会及其工作组和主席团的成员和领导人员详情见本报告附件 2。

10. 2009年4月，安永管理咨询公司，在完成独立外部评价建议的主要针对行政过程开展的“全面彻底审查”工作后发布了报告。支撑《近期行动计划》和已接受的“全面彻底审查”建议的是各不相同又常常相互关联的改革措施和行动，为促进对这些措施和行动的理解，经大会委员会和理事会同意采用了整合措施，将“全面彻底审查”相关行动纳入《近期行动计划》相关项目。附件5说明了2009年期间所有《近期行动计划》行动取得的进展，并对2009年至2011年期间及其以后的所有《近期行动计划》行动作了概述。

11. 本报告的结构与“第1/2008号决议”内容一致，反映了大会委员会2009年的主要工作领域。第一部分概述了管理层根据《近期行动计划》提出的建立基于结果的新框架的要求编制的规划文件，还提出了大会委员会对“改革并增长”理念的分析。报告第二部分涉及的是治理改革领域，概述了决定为实施《近期行动计划》拟订《基本文件》修正案的过程，以及有关理事会成员的商讨结果。最后，第三部分介绍了在系统改革、文化变革及组织结构调整方面取得的进展，而第四部分则列出了与《近期行动计划》相关的待完成工作领域，以及2010年期间为确保完成这些工作而计划建立的机制。

I. 战略框架、中期计划及工作计划和预算

12. 本部分概述了新的粮农组织结果框架，提供了计划和预算文件的概况。应 2008 年大会的要求，本部分还探讨了“改革并增长”的理念。规划文件意味着为将手段与目的联系起来，以及根据对实现目标的促进作用和资源要求界定结果而作出的巨大努力。规划文件提出了在结果框架内为所有地点分摊会费和预计自愿捐款制定的统一工作计划，开始了结果和资源分配从供给驱动向需求驱动的转变过程。另外，通过结果框架中的指标，规划文件为管理问责制即对内负责和对成员负责奠定了基础。

13. 正如《近期行动计划》所要求的，为了明确要取得的结果与所需资源的联系，管理层第一次在一份合并文件中提出了《2010—13 年中期计划》与《2010—11 年工作计划和预算》。以《战略框架》为基础，为期四年的《中期计划》对本组织利用所有资金来源开展的工作提出了基于结果的计划方式。《中期计划》中采用的这一方式将有助于突出本组织的工作重点并排列优先次序，这一过程将持续到 2010—11 两年度。

14. 另一方面，《工作计划和预算》则阐明了由分摊会费和自愿捐款提供的资源，在《中期计划》前两年的结果框架中纳入一项统一的工作计划加以管理。制定过程特别复杂，因为《2010—11 年工作计划和预算》实际上是一项全面的一揽子改革和工作计划。

a) 《战略框架》

15. 新的《战略框架》是一份放眼未来十年的前瞻性文件，需每四年审议一次。该文件提出了粮农组织的商定远景和成员的总体目标，概述了在涵盖本组织所有工作的手段一目的构架内，进行基于结果的计划制定、实施、监督及报告的方式（附录 4）。

16. 根据《近期行动计划》（行动 3.2）中规定的模式，《战略框架》包括（见插文）：

- 对粮食、农业及农村发展面临的挑战进行的分析（第一部分）；
- 粮农组织的商定远景和成员的总体目标（第二部分）；
- 在涵盖本组织所有工作的手段一目的构架内进行基于结果的计划制定、实施、监督及报告的方式（第三部分）；
- 成员国将在粮农组织支持下实现的战略目标（第四部分）；
- 《近期行动计划》中提出的涉及各项目标、体现粮农组织比较优势的八项核心职能（第五部分）。

粮农组织基于结果的框架

粮农组织的远景

一个无饥饿、无营养不良的世界。在这样的世界中，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平。

成员的三项总体目标

- 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饮食偏好的世界；
- 增加粮食产量、加强农村发展及改善可持续生计，从而消除贫困，为所有人推动经济和社会进步；
- 对土地、水、空气、气候和遗传资源等自然资源进行可持续管理和利用，造福当代及子孙后代。

战略目标

- A. 实现可持续集约化作物生产。
- B. 提高可持续畜牧生产。
- C. 可持续管理和利用渔业及水产养殖资源。
- D. 提高食物链各环节的食品质量安全。
- E. 实现森林和树木的可持续管理。
- F. 实现对土地、水和遗传资源的可持续管理，提高能力应对影响粮食和农业的全球环境挑战。
- G. 创造有利市场环境，改善生计并提高农村发展水平。
- H. 提高粮食安全和营养水平。
- I. 提高能力，防备和应对粮食和农业方面的威胁和紧急情况。
- K. 实现农村地区性别平等，共同享有资源、产品、服务和决策权。
- 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。

职能目标

- X 与成员国和利益相关者开展有效合作。
- Y 有效高效的行政管理。

核心职能

- a. 监测和评估中长期趋势和前景。
- b. 收集和提供信息、知识和统计资料。
- c. 制定国际文书、规范和标准。
- d. 政策及战略方案和建议。
- e. 提供技术支持，促进技术转让和能力建设。
- f. 宣传倡导和交流。
- g. 跨学科性和创新。
- h. 伙伴关系和联盟。

17. 在应对粮食、农业及农村发展面临的总体趋势和挑战时，粮农组织新的基于结果的方式提供了一种新的机构性手段，使粮农组织能够抓住机遇，利用相对于其他发展合作伙伴的比较优势，在最适合的情况下采取干预活动。这种方式有助于形成受到需求推动的集中干预活动，而这些干预活动直接关系到成员目标和目的的实现。这些干预活动构成了《中期计划》和《工作计划和预算》中提出的粮农组织四年结果框架和两年工作计划的基础。

b) 《中期计划》

18. 《近期行动计划》确立了在《中期计划》中提出战略目标、职能目标和基本组织结果的模式（《近期行动计划》行动 3.3）。

19. 《中期计划》具有四年的时间框架，每两年审议一次，包括：

- a) 依照《战略框架》，成员国和国际社会在粮农组织支持下要实现的战略目标；
- b) 确保在基于结果的框架内改善组织程序及行政管理工作的职能目标；
- c) 组织结果是预期利用所有资金来源在四年内取得的，对战略目标作出贡献的成果。
- d) 粮农组织的核心职能；
- e) 影响重点领域（IFAs），这是一种交流与宣传手段，促使资源的筹措及伙伴关系的建立着眼于重点结果分组。

工作组对《中期计划》表示欢迎，并赞扬与之前计划实体数量（183 个）减少的趋势一致，在新的结果框架中尽量减少了组织结果的数量（56 个）。

20. **指标：**正如《近期行动计划》（行动 3.3）中所预见的，制定具体、可衡量、可实现、实际和有时间限制的（SMART）成果指标，是粮农组织新规划框架的核心内容，也将成为有效实施基于结果的管理系统的重要成功因素之一。在这方面，大会委员会工作组提供了以下指导意见：(i) 指标应当衡量成果而非产出层面的结果；(ii) 应当确保通过基准和数据来源，持续有效确定基准、衡量和监测指标的能力；(iii) 应当努力限制每项成果的指标数量，以便在可预见的资源水平上进行监测。

21. 《近期行动计划》（行动 3.12）要求，本组织在下一个两年期实施一项资源筹措和管理战略。该战略包括影响重点领域、国家中期重点框架及区域和分区域优先行动领域，将成为中期规划过程的组成部分，以确保自愿捐款着眼于结果框架，并改善领导机构的监测和监督。

22. **影响重点领域。**《近期行动计划》（行动 1.5）指出，制定影响重点领域目的是：

- 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，减少用途限制；
- c) 主要解决发展中国家优先重视的问题，注重能力建设，恢复政策框架；
- d) 促进领导机构按照新预算模型中商定的优先重点对预算外资源的使用进行监督。

还认识到对影响重点领域的充分利用，仍然属于进行中的工作，这一事项应由财政委员会和计划委员会在 2010—11 年定期审议。

23. 大会委员会批准了七个影响重点领域，将有助于为战略框架内 49 项组织结果中的 45 项筹措预算外支持。

粮农组织影响重点领域

- a) 支持“综合行动框架”的实施——小农粮食生产及全球信息和监测系统（IFA-CFA）；
- b) 对生产、卫生和环境的跨界威胁（IFA-EMPRES）；
- c) 加强森林可持续管理的基础（IFA-SFM）；
- d) 支持《负责任渔业行为守则》实施的能力建设（IFA-CCRF）；
- e) 应对水和土地资源稀缺（IFA-WALS）；
- f) 为农业、自然资源、粮食安全和扶贫的可持续管理决策加强信息和统计工作方面的能力建设（IFA-CBIS）；
- g) 全球标准制定以及在国家政策和法律中的落实（IFA-SNL）。

c) 工作计划和预算

24. 《近期行动计划》（行动 3.4）规定，《2010—11 工作计划和预算》首次综合介绍执行工作计划所需的全部资源，分摊会费和自愿捐款纳入统一的工作计划处理。按照基于结果的方式，对这些资源将进行同样的规划和监督安排，并鼓励捐款

方减少指定捐款用途，增加自愿捐款的集合供资。正如《近期行动计划》所预见的，在新的规划周期，理事会将向大会提出关于工作计划和分摊预算水平的建议，并提供预算外资金估算额，以便大会进一步审议批准。

25. 大会委员会批准应用《近期行动计划》要求的新的预算模式，注意到综合预算更完整地介绍了本组织可支配的资源，目的在于改善治理监督和按照商定结果框架应用，同时突出自愿捐款的重要作用。委员会注意到，虽然自愿捐款的不确定性和指定用途可能对实现统一工作计划的规划结果产生影响，但自愿捐款的筹措和提供需与战略目标充分协调一致。自愿捐款将由计划委员会和财政委员会定期监督，参照结果框架，并减少限定用途。这项监督工作将通过在 2010—11 年采用基于结果的实施绩效监督报告系统得到推动。

26. “工作计划”是依据实现《中期计划》为“战略目标”和“职能目标”提出的结果框架下两年目标的要求而制定的，同时考虑到对驻国家办事处、技术合作计划、资本支出及安保支出的相关要求。

27. 《工作计划和预算》只涵盖一个两年期，其预算分为行政预算和计划预算两部分，按照基于结果的框架提出，由分摊会费和估计的预算外资金供资，内容包括：

- 组织结果，包括两年度内要实现的每项结果的组织责任；
- 所有组织结果及义务的费用核算；
- 计算增加的费用和规划中的增效节支；
- 为长期负债、资金不足的义务和储备基金提供的准备金；
- 提交大会批准的拨款决议草案。

d) 结果框架

28. 正如《近期行动计划》（行动 3.3）所预见的和大会委员会及理事会所批准的，合并的《中期计划》/《工作计划和预算》完整详细地阐述了针对每个战略目标和职能目标的结果框架和规划的 2010—11 年资源分配，内容包括：

- 目标名称，即各国机构、国际社会或发展合作伙伴在十年的时间框架内预期取得的成果或变化；
- 问题和挑战，即需要解决的问题，包括重要的人口、环境及宏观经济因素和趋势；强调对发展干预的关键需求，重点指出粮农组织有哪些机会通过针对性的组织结果及主要手段实施干预活动；
- 与实现目标相关的假设和风险，其前提是组织结果得以实现。这些假设涉及的是可能影响发展干预活动的进展或成功与否的风险；

- 明细清单，说明实现每项组织结果需要利用的核心职能；
- 组织结果，即通过接受和使用粮农组织产品及服务在四年时间框架内预期取得的成果或效果；
- 指标，即定量或定性因素或变量，可作为简单、可靠的工具来衡量取得的成绩，反映干预活动带来的变化，或有助于评估某个发展行动参与方的绩效；
- 基准，即期初（也就是 2010 年初）确定的指标值；
- 目标，即两年《工作计划和预算》和四年《中期计划》末同一指标的数值，因此反映出这一期间预期取得的成果；
- 2010—11 两年度内本组织为每项组织结果规划的资源（分摊的和自愿的资源）水平。

应当指出，粮农组织驻国家代表计划和技术合作计划目前尚未全部纳入基于结果的框架。认识到这一事项正在处理中，管理层和相关领导机构将在 2010—11 两年度进一步审议，以期尽可能在 2012 年加以实施。

29. 尽管《中期计划》初步试图说明本组织的实质优先重点，但认识到优先排序是一种长期行为，取决于是否从技术委员会和区域会议获得足够的补充信息，这些信息应当于 2010—11 年期间的第一个基于结果的规划的全面周期内予以提供。在这一背景下，区域和分区域重点行动领域的制定工作，预计将提交 2010 年各区域会议审议。

e) “改革并增长”理念

30. 第 1/2008 号决议向大会委员会提出了一项任务，即分析“改革并增长”理念，并向 2009 年大会提交建议。事实上，虽然“改革并增长”理念是独立外部评价的核心信息，但评价人员并没有说明其确切含义。

31. 在与计划委员会及财政委员会磋商的基础上，工作组一致认为，尽管对该理念的含义可能有多种理解，但“改革并增长”理念主要指组织的资源充沛，其总部和权力下放办事处都拥有较强的比较优势，良好的治理及较强的技术、行政及管理能力。主要结论见以下插文。

“改革并增长”³

“计划委员会和财政委员会向大会委员会提交以下关于‘改革并增长’理念的初步因素，以供审议。增长应当是实际的，需考虑以下各点：

- a) 首要考虑是确保有效高效地向成员国提供服务；
- b) 需要确保本组织正在开展的改革具有可持续性；
- c) 必须确保粮农组织拥有高素质的充足的人力资源；
- d) 增长要求不应通过预先确定的数字来界定，而应首先参照领导机构批准的战略目标、职能目标及《中期计划》进行评估；
- e) 预期的正常预算和预算外资源在《中期计划》和《工作计划和预算》中的充分整合。”

32. 成员还强调需要审议对“改革并增长”作长远考虑的备选方案，包括资源的增长要与改革后组织问责制的加强和实效的增加相结合。为进一步说明该理念，特强调以下方面：

- 包括对粮食安全的影响，作为“改革并增长”定义可能包含的一项要素；
- 关注预算外资源的可预测性；
- 维持本组织充足的人力资源；
- 确保对“改革并增长”进程的充分监督。

³ 计划委员会和财政委员会联席会议报告第 17 段（CL 136/10，2009 年 5 月 13 日）。

II. 治理改革

33. 2008 年大会要求在治理的两个领域开展后续工作：(i) 为实施《近期行动计划》对本组织的《基本文件》作出必要的修正；(ii) 解决 2008 年遗留的理事会成员问题。本部分仅简要概括大会委员会对《基本文件》作出的修正建议，其具体内容见附录 3。

a) 为实施《近期行动计划》对粮农组织《基本文件》作出的修正

34. 大会特别会议确定（第 1/2008 号决议）大会委员会应向 2009 年大会建议为实施《近期行动计划》对《基本文件》作出必要的修正，并进一步确定该项工作将根据章程及法律事务委员会（章法委）的建议进行，而且理事会可酌情对其进行审查。

35. 章法委在 2009 年召开了五次会议，全都允许无发言权的观察员参加。章法委对《基本文件》提出了多项修正意见，涉及《近期行动计划》要求的所有领域。

36. 大会委员会第二工作组在 2009 年召开了三次会议，审议本组织《基本文件》修正案。该工作组还就两个具体问题向章法委提供了指导意见，即：(i) 章法委与计划委员会及财政委员会的法律地位协调一致，以便章法委在其七个当选成员之外能够有一人凭借其个人资历被理事会选举为主席，主席不代表任何国家或地区，没有表决权；(ii) 在计划委员会和财政委员会会议期间更换一名代表的可能性及相关程序。

37. 大会委员会在 2009 年 6 月通过了章法委建议的和第二工作组审核过的所有拟议修正意见，因此得以在 2009 年 7 月的最后期限之前将《章程》的拟议修正意见转达给粮农组织成员⁴。大会委员会还指出，章法委应在 2009 年此后的一届会议上，审议进一步对《基本文件》提出的与《近期行动计划》相关的修正意见。

38. 《大会委员会关于为实施近期行动计划对基本文件作出修正的报告》列为本报告的附录 3，其中提出的《基本文件》修改建议涉及以下领域：

- 大会；
- 理事会；
- 理事会独立主席；
- 计划委员会和财政委员会；

⁴ 向全体成员转达《章程》拟议修正的最后期限为对该建议进行表决的大会之前的 120 天（《章程》第 XX 条第 4 款）。

- 章程及法律事务委员会；
- 技术委员会；
- 区域会议；
- 部长级会议；
- 总干事的任命及任期；
- 改革计划制定、预算编制及基于结果的监测；
- 总干事的权力下放。

39. 根据章法委的建议，将对《章程》、本组织《总规则》和《财务条例》作出拟议修正。此外，《近期行动计划》的一些行动将通过大会决议进行处理。所有拟议修正案见本报告附录 3。

b) 粮农组织理事会成员

40. 第 1/2008 号决议规定大会委员会应在 2009 年向大会建议对理事会成员数量和区域代表性作出任何适宜的变更。

41. 第二工作组认为理事会成员的代表基础不均衡，需要重新审议，因此理事会成员问题在 2008 年已经得到了广泛的讨论。注意到有效高效的理事会对所有成员都非常重要，由之前讨论得出的有关理事会成员问题的各种解决方案在 2009 年被提交第二工作组进一步审议。

42. 第二工作组表示：(i) 无法接受重新分配各区域的席位但保持理事会现有规模的方案；(ii) 按执行委员会模式重建理事会并减少成员数量（独立外部评价的建议）现阶段不可行。

43. 第二工作组进一步讨论了保持理事会成员现状，或增加理事会席位数量并在各区域小组间分派增设席位等可选方案，各个区域小组也对此进行了磋商。

44. 截至 2009 年 9 月底，虽然未能就理事会席位数量的可能变化达成一致，但目前仍在努力，最好在大会第三十六届会议之前就此达成一致意见。

III. 系统改革、文化变革及组织结构调整

45. 本部分探讨的是行政、文化变革及组织结构调整领域的问题，另外还涉及根据 2008 年大会要求进行的“全面彻底审查”和组织风险评估及管理框架研究的成果。

a) 总部组织结构

46. 《近期行动计划》提出对粮农组织总部进行全面结构调整，从 2009 年开始，2010—11 年期间执行，2012 年完成（《近期行动计划》行动 3.91—3.103），包括对总部组织结构的暂行调整，原则上对新组织结构的“顶层”特点达成广泛一致的意见。这一结构有待根据成员与管理层之间的磋商进一步细化。大会委员会批准实施对粮农组织总部结构的全面改革（图 1）。如同《近期行动计划》所预期的，组织结构将根据管理层与领导机构之间的磋商在 2012 年之前细化，包括农村发展和粮食安全等跨部门问题与结构之间的协调一致。

47. 管理层向第一和第三工作组联席会议提交了两份综合分析文件，阐述了主要部门的职能，并对成员提出的问题作出了解释。进行这项工作时已认识到整合后的建议将纳入《2010—11 年工作计划和预算》。

48. 这项工作是在《近期行动计划》第 46 段概述的结构调整原则的指导下开展的，即确保管理宽度适当；合并部门和减少“筒仓”分割；各下放办事处纳入和参与高级管理层决策过程；减少层级，建立灵活结构；有效开发和利用人力资源；实行注重结果、下放权力和问责型管理；决定地点时兼顾成本效益，可能时与联合国其他机构共享服务和外包业务。

49. 新结构把直接向总干事报告的途径减少到七个。在新的执行管理团队中，总干事将承担首席执行官的领导职责，另外两名副总干事分别负责本组织的知识基础部门和工作的执行部门。这个团队将更加灵活，其责任、权力及职能范围将确保关于本组织各方面工作的决定能够及时有效地付诸实施。

50. 顶层以下的部门结构考虑到 2009 年开展的职能分析，并将进一步参考正在进行的分析，以及《近期行动计划》各项行动和“全面彻底审查”建议的实施情况。拟议部门结构在现行组织结构基础上的变更可概述如下：

- a) 知识及交流部和人力、财政及物质资源部将被撤消。
- b) 将建立一个新的综合服务、人力资源及财务部，该部将在以下各部门基础上在两年期内逐步建成：人力、财政及物质资源部（AF）的大部分职能；

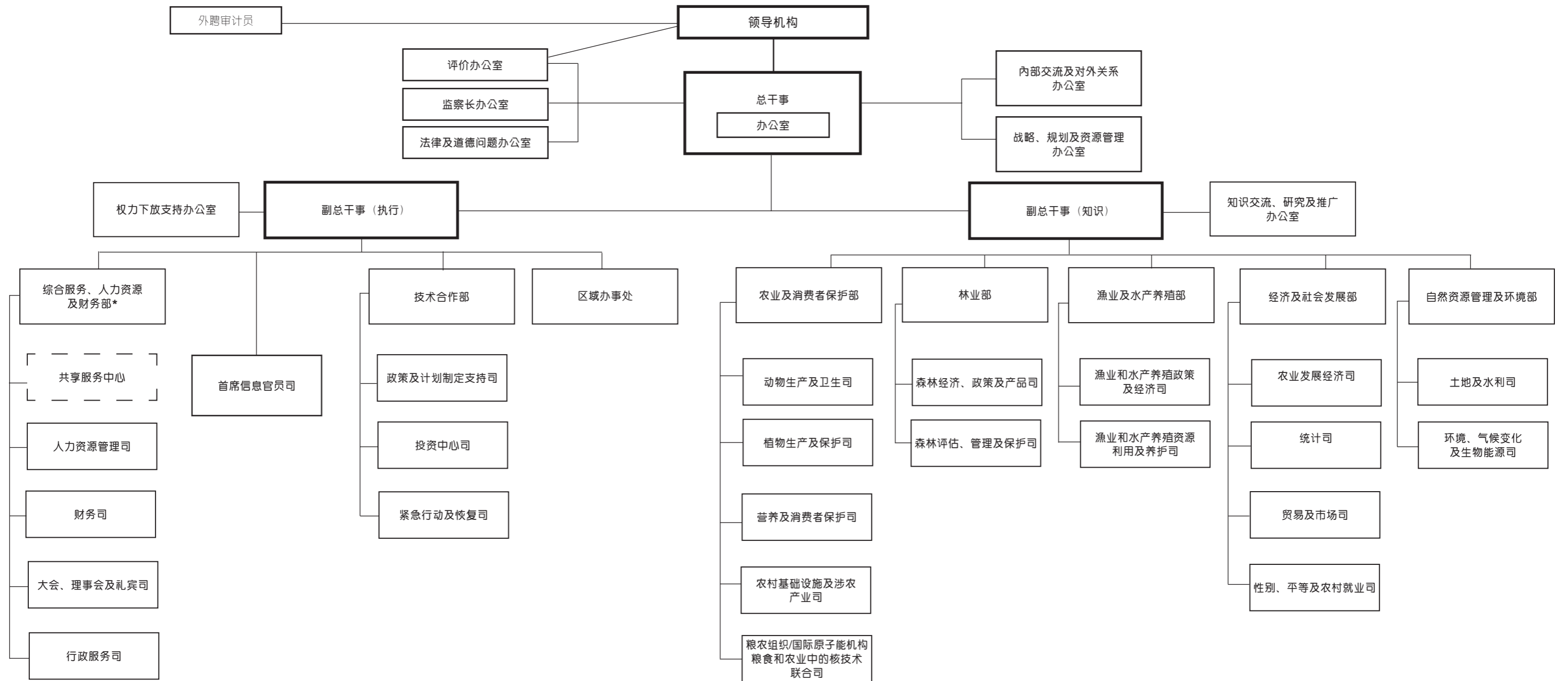
计划及预算处（PBEP）的部分职能，特别是与财务预测和预算的支出情况有关的职能；以及大会、理事会及礼宾事务司（KCC）的主要职能。

- c) 技术合作部将撤消实地执行司（TCO）。该司的部分活动将归入一个新的负责实地活动监督和协调的部门，附属于助理总干事办公室，其他活动将由扩大的政策及计划制定支持司（取代之前的政策援助及资源筹集司）实施。
- d) 自然资源管理及环境部将继续重点关注自然资源的可持续利用，以及粮食和农业遗传资源与环境层面之间的协调，包括气候变化及生物能源的挑战和机遇。研究及推广司将被撤消，其职能将转入知识交流、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将保留现有司级结构，而司级以下的结构将实施重大变更，这将通过采取更灵活的方法并减少层级实现。
- f) 渔业及水产养殖部和林业部的司级部门数量将从三个减至两个，但其现有职责保持不变。
- g) 根据“全面彻底审查”关于降低分割零散和重复程度的建议，将设立一个单独的首席信息官员司，直接向主管执行工作的副总干事报告，负责提供信息系统及信息通讯和技术服务。

51. 此外，根据“全面彻底审查”提出的建议，于2009年7月对总干事办公室与行政活动有关的作用进行一项单独的后续外部审查，审查结果将于10月底提供。

52. 拟议总部结构见图1，各部职位及资源详情可见于《2010—11年工作计划和预算》。

图1：总部组织结构图



* 综合服务、人力资源及财务部的结构及职能尚待进一步调整。

处

b) 权力下放结构（权力下放办事处的人员配备、地点和范围）

53. 大会委员会重申了加强粮农组织权力下放部门的重要性，认识到本组织工作的成功取决于将自身产生的知识推广到实地层面，帮助国家应对挑战的能力。因此作出的决定是在《2010—11 年工作计划和预算》中纳入用于成员考察权力下放办事处的资源。在 2009 年，粮农组织常驻代表的实地考察被证明非常有助于成员和领导机构了解权力下放办事处的工作。这些考察可以使其获得第一手资料，了解有关这些办事处在发展和人道主义工作方面向各国提供支持所面临的挑战，还可以了解这些办事处改善职能水平的方案和问题所在。

54. 《近期行动计划》（行动 3.76—3.90）规定，2010—11 两年期内将特别强调当前权力下放办事处网络的一致性、绩效和一体化，及确保在本组织实现一体行动。

55. 通过酌情与分区域办事处合作，各区域办事处将逐步承担以下新职责并将为此对其实行问责：(i) 对驻国家办事处进行监督，包括对粮农组织代表处网络的资源进行管理；(ii) 管理各自区域的非紧急技术合作计划；(iii) 领导本区域的战略规划、计划和预算编制；(iv) 对区域技术官员进行监督；(v) 负责对强化后的区域会议的组织 and 会务安排；(vi) 在伙伴关系中发挥牵头作用，特别是在与区域性组织的伙伴关系中；以及(vii) 在有关联合国改革事务方面对驻国家办事处提供支持。区域办事处资金必须与其新的职责相符。

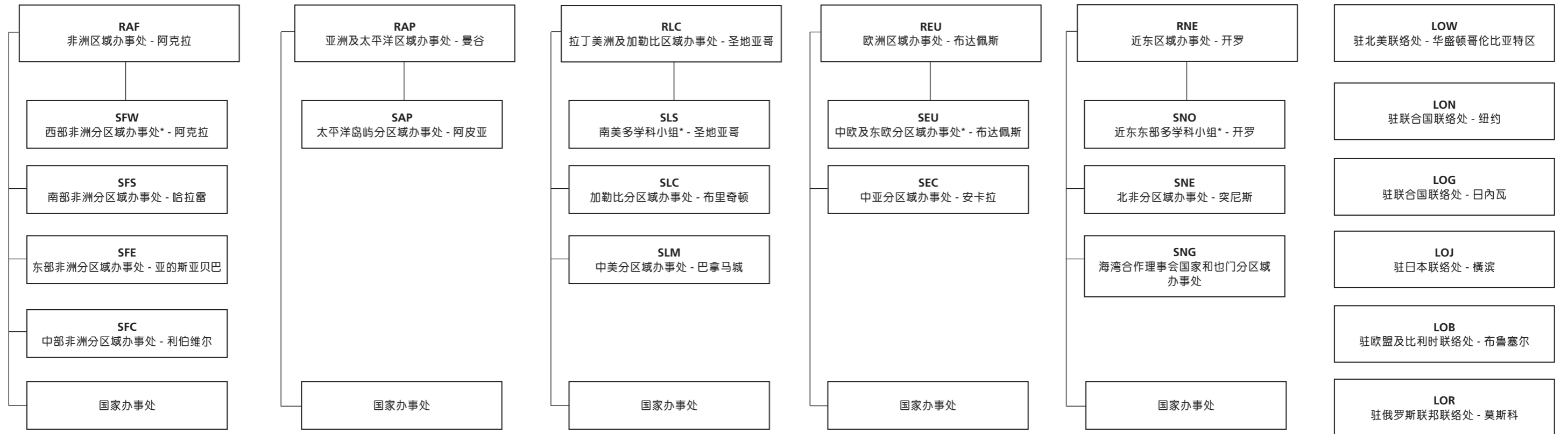
56. 权力下放办事处将在整体和权力下放层面进行战略规划和确定优先重点方面发挥新的作用，将对“国家中期优先重点框架”和（分）区域优先领域的制定给予支持。它们还将积极参与“影响重点领域”的逐步制定和采用，包括落实相关资源筹措战略。将对权力下放办事处的工作人员就基于结果的管理理念及新的执行规划、监督和报告体系进行培训，还将设定基准并予以推广。

57. 大会委员会赞同管理层在总干事授权范围内，为在短期内解决驻国家办事处网络结构性预算不足问题采取的举措。根据独立外部评价的建议，同意取消对粮农组织代表处网络中职位应用延聘系数，从而可向粮农组织代表处预算提供更多资源，减少结构性资源短缺。粮农组织驻国家代表网络 2010—11 年的其余赤字，将通过采取以下临时措施弥补，例如可行时和经有关捐方事先同意，任命紧急协调员为粮农组织驻国家代表处临时主管，逐例考虑由在任的粮农组织驻国家代表填补区域和分区域办事处的空缺职位等。还将努力争取及时全额缴纳政府的对应现金捐款，并兼顾各国的特殊情形。

58. **权力下放活动支持办公室职能和技术合作计划的权力下放。**正如《近期行动计划》所要求的，在新的《工作计划和预算》中，技术合作计划资源被分配给各个地区，归区域代表管理（《近期行动计划》行动 3.22）。此外，权力下放活动支持办公室对驻国家办事处的支持职能被转移给相关的区域和分区域办事处（《近期行动计划》行动 3.95）。《2010—11 年工作计划和预算》中因这些新安排而作出的临时资源分配可能需要在实施期间进行调整。

59. 如表明权力下放结构的图 2 所示，区域办事处将监督各自区域内的国家办事处，区域代表将向副总干事（执行）报告。除非对总干事办公室的外部审查可能提出的任何修正，驻联合国日内瓦和纽约的联络处将向内部交流及对外关系办公室报告，其余联络处将向副总干事（执行）报告。

图2：权力下放部门组织结构图



* 在同一区域办事处

c) 人力资源管理

60. 《近期行动计划》指出“粮农组织的人力资源是本组织的主要财富，是向成员国提供技术支持的根本”，并概述了在人力资源领域将要开展的一系列行动（《近期行动计划》行动 3.59—3.75）。2009 年，大会委员会确认人力资源为决定本组织改革成功与否的一个关键领域，并敦促管理层继续将其作为一项重点。

61. 在与成员磋商之后，管理层制定了人力资源管理战略和政策框架⁵，体现了人力资源领域的三个综合性关键目标，即：

- (a) 培养优秀的高绩效的工作团队；
- (b) 将人力资源作为全组织管理的一个战略合作伙伴；
- (c) 提供有效高效的人力资源服务以支持计划实施。

62. 在这些目标的范围内，制定了六项核心人力资源计划，以促进这些目标的实现。这些计划包括：绩效评价；管理/领导力培训；管理信息报告；新的人力资源政策；对结构调整的支持；以及精简计划。

63. “全面彻底审查”在其最终报告中提出了一系列关于人力资源管理的建议，其中包括：(i) 人力资源职能向“业务合作伙伴”方式的重大转变；(ii) 新的人力资源职能问责制框架；(iii) 精简现有的人力资源程序，从而提高其执行效率；(iv) 制定新的人力资源程序（如人力资源战略，人力资源交流及人力资源人员配备），以加强人力资源职能，将其转变为一种更加具有战略性的职能；(v) 重新调整人力资源职能部门专业人员的技能结构和能力；(vi) 提高管理能力。

64. 大会委员会赞成将同意采纳的“全面彻底审查”建议并入人力资源框架的建议，指出战略框架中的三个人力资源目标符合职能目标 Y（即“有效高效的行政管理”）和相关组织结果。各项基本指标和目标对加强绩效型管理的贡献得到认同。大会委员会还认识到人力资源管理战略框架是一份“活”文件，可在必要时进行修改和更新，以反映新的、正在形成的人力资源计划和改进。

65. 业务合作伙伴方式的预期目的是将人力资源职能转变为更加具有战略性和指导性的职能，因此得到普遍支持，正在为开发支持工具，如人力资源管理信息报告系统而采取的措施同样得到支持。此外，提供简化有效的人力资源服务以提高执行效率和客户满意度的重要性得到了强调。

⁵ 关于实施人力资源管理战略和政策框架的进展报告（FC 128/9）。

66. 鉴于人力资源职能在本组织有效管理及革新图变方面的重要作用，财政委员会在 2009 年 7 月召开的第一二八届会议上呼吁加强与联合国系统内其它组织在制定合理的人力资源管理政策方面的合作，并支持粮农组织积极参与联合国行政首长委员会的人力资源网络。

67. 人力资源职能的现代化将是今后两个两年期内一项深入持续的进程。改革将按照基于结果的详细工作计划分步进行，确定成就指标和目标，便于衡量进度和监督，并将与独立外部评价的其他后续行动领域衔接，包括“全面彻底审查”和本组织的文化变革。还应充分重视确保本组织工作人员在性别和区域代表性方面的平衡。

68. 理事会将通过财政委员会监督进展，而财政委员会认识到人力资源职能在本组织内的重要性，重申对人力资源战略框架实施的审查应当继续成为未来定期会议的常设议题。为了加强对主要人力资源计划实施的监督，财政委员会还要求通过关于每项计划实施的定期进展报告对框架进行补充，并且酌情对已完成活动的影响进行评估。

d) 文化变革

69. 《近期行动计划》强调“文化变革对粮农组织改革的成功至关重要”，并支持在副总干事领导的进程中由管理层建立一个文化变革小组。2009 年间，在这个关键领域取得了重大的进展。大会委员会认识到文化变革小组开展了大量工作，该小组通过粮农组织工作人员的积极参与，按照《近期行动计划》行动 3.31 的要求描绘了内部远景。在 2009 年期间，总部和权力下放办事处都举办了职工参与的研讨会，使文化变革小组得益于来自 1000 多名职工的意见。在表彰和奖励、职业发展及建立一个包容性工作环境的范畴下制定了三十份行动计划。2010 年，文化变革活动着重审批和实施这些建议，寻求与人力资源管理司的密切协调及协同增效。本组织各部门要继续积极开展行动，确保文化变革被纳入整体的改革进程及其长期可持续性。

e) 组织风险评估和管理框架

70. 改善粮农组织风险管理方式的战略由德勤咨询公司的咨询师和监察长办公室提交给了工作组。该拟议方式要求实施一个内部主导的项目，必要时由专门的风险管理咨询师提供支持，而不是《近期行动计划》（行动 3.49—3.54）中提出的由咨询师主导的方式。财政委员会根据独立外部评价和《近期行动计划》的建议特别强调，全组织在财务上保持适当谨慎态度非常重要，并对管理层愿意实施“企业风险管理”表示满意，其中包括在未来的绩效评价系统中将风险管理纳入主流化活动。

IV. 前进的道路

71. 这一节阐述今后的改革步骤，并指出需要进一步开展工作的领域，以及为确保对《近期行动计划》实施工作进行充分监督而考虑建立的后续机制。

a) 尚待开展工作的领域

72. 到 2009 年底，预计将完成第 1/2008 号决议要求的《近期行动计划》项目总数的 56%。在 2010—11 年期间及其以后，将开展一系列非常复杂的项目，目的是采用新的管理方法、新的工作流程、新的行政服务、新的人力资源政策以及新的监督、报告和评价系统，这些都将大大改进本组织的工作方式（见附件 5）。管理层将为继续实施改革议程提出一份经过修订的时间安排。在下一个两年度中，《近期行动计划》的行动主要在以下五个方面：

- 通过**基于结果的规划**、监测、报告和资源筹措，着力满足成员的需要：粮农组织将开发监测和报告系统向成员国提供关键绩效信息，进一步加强新型规划和预算编制模式，尤其是第 22 段、第 25 段和第 28 段提到的有关利用“影响重点领域”和全面实施基于结果的管理框架的活动。职工评估系统（绩效评价及管理系统）将于 2010—11 年在全组织全面展开，来完成粮农组织战略目标和职工个人绩效之间的“问责关联”。将重视排列本组织技术工作的优先次序，这是一项持续活动，需要在 2010—11 年第一个基于结果的规划周期内积极开展。将执行一项资源筹措和管理战略，由影响重点领域、国家中期重点框架、区域和分区域重点行动领域构成，以便确保自愿捐款以商定的结果框架为重点，改善领导机构的监测和监督。
- 根据结果框架调整组织结构、作用和责任，实现**全组织统一运作**：将继续改进总部结构，粮农组织将投资进行必要的基本建设，使权力下放办事处的职工能够与总部职工一样，使用同样的组织工具和设施。本组织还要将总部和权力下放办事处之间职工轮岗数量翻番，确保知识和专长的交流，藉此丰富职工的经验 and 知识。将需要进一步澄清某些部门的职能，确保本组织统一运作。管理层将就权力下放办事处网络的结构和运作提出相关的中长期远景，并考虑《近期行动计划》中的权力下放行动。管理层将在听取各区域会议的意见之后，制定并于 2010 年向相关领导机构提出建议请其审议、批准和执行。整个过程将在大会委员会积极参与和指导下进行。粮农组织的伙伴关系将得到加强和延续，并探讨与设在罗马的各机构和联合国系统，以及与私营部门和民间社会组织进一步开展联合活动和作出合作安排的可能性。

- **通过人力资源政策、实践和文化变革**，优化人力资源：粮农组织将全面建立一个综合、连贯的青年专业人员招聘和培养系统，并投资增加人力资源管理司的专业人员，以支持其发挥本组织战略业务伙伴的作用。将采取实施职工轮岗政策和推广绩效评价及管理系统等重要举措。文化变革活动将着重监测实现内部远景和确保把文化变革纳入全面的改革进程。
- **通过改革行政和管理系统**，有效利用成员会费：将加强共享服务中心的职能，对注册登记职能进行审议和实现进一步自动化。将建立新的印刷及分发组，将对总部和实地采购工作实行一系列改进。行政过程将继续得到精简，并考虑对总干事办公室的行政活动正在进行的外部审查的结果。将完成企业风险管理试点项目，该项目将对粮农组织当前的风险管理结构/框架进行评估，找出差距，为建立全组织企业风险管理框架提供信息，该框架将包含持续提高本组织风险管理能力的必要成分。
- **通过有效的治理和监督**进一步阐明成员的需要：评价职能将得到进一步加强，包括在有关基于结果的管理、规划和预算编制方面的咨询作用。将进一步界定和制定理事会、理事会各委会和各区域会议的多年工作计划。拟建立的道德委员会的职能和职责范围将继续由相关领导机构审议。

b) 领导机构后续行动安排

73. 大会委员会审议了为 2010—11 年后续治理行动提出的两种可能的备选方案，并同意作出以下监督安排，明确的条件是拟建立的 2010—11 年大会委员会将由粮农组织理事会独立主席主持。

74. 将为 2010—11 年成立一个规定时限的大会委员会，该委员会将向 2011 年大会报告，其性质与 2009 年的大会委员会相似。为保持连续性，这样的委员会将使用与现在的大会委员会相同的名称和缩略语（CoC-IEE）。然而，其职责范围和结构不同。其职责将着重于为实施《近期行动计划》提供全面监督和采取后续行动，并为这方面所需的任何改进提供指导。其会议频率将降低（每年多达三次），其结构将更加简单：既不需要为解决具体问题成立不同的工作组，也不需要专门的秘书处为该委员会定期提供服务，而在其他方面将采用以下相似的工作方式开展活动：

- 向全体成员开放供充分参与，使用本组织所有语文开展工作，并尽可能通过协商一致作出确定；
- 其会议安排将兼顾领导机构的相关会议，以确保互补性会议按适当次序举行，且不与设在罗马的联合国组织的主要会议同时举行；

- 将任命一个主席团，由大会委会主席和两位副主席以及每个区域的一名成员国代表组成，专门处理行政和组织事项；
- 将得到管理层积极主动的支持，管理层将为大会委员会的会议提供秘书处服务和所需文件。

75. 与此同时，将利用现有的领导机构，尤其是理事会、财政委员会、计划委员会以及章程及法律事务委员会：

- 理事会将继续监督《近期行动计划》实施工作的全面进展并向 2011 年大会报告，理事会将收到管理层有关《近期行动计划》实施情况的进展报告以便其审查和提供指导；
- 计划委员会、财政委员会、章程及法律事务委员会将酌情在各自授权领域内向理事会提出具体意见；
- 理事会独立主席将按照其得到加强的职能，在履行这项监督职能方面发挥积极主动的促进和协调作用。

附 录

附录 1: 第 1/2008 号决议：通过《粮农组织革新图变近期行动计划》

附录 2: 大会委员会主席团和工作组成员

附录 3: 关于为实施《近期行动计划》而提出的《基本文件》修正案报告

附录 4: 战略框架

附录 5: 2009 年《近期行动计划》进展报告

备 注

- ⇒ 附录 1 和附录 2 提供了补充情况说明。
- ⇒ 附录 3、4 和 5 在此列为参考。附录 5 得到了粮农组织理事会第 137 届会议的审议，而附录 3 和 4 将在 2009 年 11 月召开的粮农组织大会第 36 届会议上在不同议题项下审议。

附录 1

第 1/2008 号决议

通过《粮农组织革新图变近期行动计划》（2009 - 11 年）

大会：

重申粮农组织在粮食和农业方面独一无二的全球性职责和全体成员对实现世界粮食首脑会议目标、千年发展目标作出的持续承诺；

重申粮农组织必须为此和为减轻饥饿和贫困，发展农业和粮食生产，应对高粮价、气候变化、最近的金融危机对农业投资的影响、生物能源的挑战与机遇作出的贡献。

重申粮农组织在这一背景下实现“**改革并增长**”的必要性。

欢迎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，包括《近期行动计划》，该计划将为粮农组织大大加强其全球相关性、效率和成效，服务所有成员奠定稳固而切实的基础。

承认所有成员积极参与这一进程，总干事和管理层始终给予支持，**强调**需要在实施和完成这项改革中继续发扬伙伴精神：

1) **决定批准**实施构成本决议整体一个不可分割部分的《粮农组织革新图变近期行动计划》（2009—11 年），包括其附件，见附录 E。

2) **决定拟订对《基本文件》的修正**，提交 2009 年大会第三十六届会议批准，以便实施《近期行动计划》中的规定，并注意到章程及法律事务委员会第八十三届会议（2008 年 9 月）的报告，还决定在对《基本文件》作出此类修正之前：

a) 理事会各技术委员会将就总体政策和管理事项向大会报告，就计划和预算事项向理事会报告；

b) 将按照《近期行动计划》的规定，制定《战略框架》、《中期计划》和《2010—11 年工作计划和预算》，但无须制定《工作计划和预算概要》。

3) **决定**《近期行动计划》2009 年的实施工作需要依靠预算外捐款提供资金，2010—2011 年的资金将在审议《工作计划和预算》时处理。为此，**促请所有成员国**为 2009 年暂定的 2 180 万美元向为此目的设立的专项信托基金捐献预算外资源。为透明起见，该信托基金帐目将公开，并将由理事会在财政委员会协助下进行监督。

4) **决定**根据粮农组织《章程》第 VI 条，为 2009 年全年**成立**一个确定时限的**大会委员会**，继续为粮农组织独立外部评价采取后续行动，在《近期行动计划》中完成尚待开展的工作。该委员会将在 2009 年 6 月⁶最终编写其关于《基本文件》拟议修正案的报告，2009 年 9 月之前完成其最终报告以提交 2009 年 11 月的大会。

5) 该委员会将向本组织所有成员开放以便其充分参与。委员会的工作将努力做到透明、协调，其提交大会的最终建议将由集体决定，尽最大可能通过协商一致作出决定。大会委员会将在各工作组直接支持下开展工作，并将酌情听取理事会、计划委员会、财政委员会和章程及法律事务委员会的意见，但不影响这些委员会对理事会的报告工作及其法定职能。粮农组织管理层预期将积极主动支持大会委员会的工作，充分参加委员会及其各工作组的会议，及时提出文件供审议。

a) 该委员会的职能，在不影响理事会及其常设委员会法定职能的前提下，将是：

i) 向 2009 年大会建议：

(1) 管理层根据基于结果的一体化新框架提出的新的《战略框架》、《2010—13 年中期计划》和《2010—11 年工作计划和预算》；

(2) 对理事会成员数量和区域代表性作出任何适宜的变更；

(3) 进一步的系统改革、文化变革及组织结构调整，包括：

(a) 管理层针对“全面彻底审查”的几份报告以动态方式采取后续行动，包括早期行动；

(b) 启动对组织风险评估和管理框架的研究并审查其报告；

(c) 提高权力下放办事处实效的计划；

(d) 加强人力资源管理的详细建议。

ii) 向 2009 年大会建议按照《近期行动计划》中的规定对《基本文件》作出必要修改，对《基本文件》修订过程给予政策监督和指导。这项工作将根据章程及法律事务委员会的建议进行，章法委的建议将直接向该委员会提出，并将酌情提交理事会审查。

iii) 分析“改革增长”的理念，并向 2009 年大会提出建议。

b) 大会委员会：

i) 将成立三个工作组，就以下方面提出意见供其审议：

⁶ 以便能够按照《章程》第 XX 条第 4 款规定，在大会前 120 天向全体成员分发《章程》修改建议。

- (1) 《战略框架》、《2010—13 年中期计划》和《2010—11 年工作计划和预算》，
 - (2) 《基本文件》拟作出的修正以及理事会成员数量和区域代表性的任何适宜变更，
 - (3) 系统改革、文化变革和组织结构调整；
- ii) 还可根据需要成立额外的确定时限的工作组；
 - iii) 将任命一个主席团，成员包括大会委员会主席和若干副主席、每个区域一名成员国代表及各工作组主席和副主席，作为拥有发言权的观察员参加。主席团将专门处理行政和组织事项。
- c) 大会委员会的工作方式：各工作组将由大会委员会任命的一名主席和一名副主席（或两名共同主席）组成，将向所有成员开放以便充分参与并拥有发言权。每个区域最多将指定三名成员国代表，作为其区域在各工作组中的发言人。主席团的会议将向来自粮农组织全体成员的无发言权的观察员开放。大会委员会的工作将使用本组织的所有语言。大会委员会、其工作组或主席团不同时举行会议，或不与设在罗马的联合国机构的其他主要会议同时举行，从而便于成员充分参与。大会委员会的主席及其主席团和各工作组主席将确保每次会议之后向成员提交备忘录。
- 6) **决定任命大会委员会官员如下：** Mohammad Saeid Noori-Naeini 教授为主席，Agnes van Ardenne-van der Hoeven 女士和 Wilfred Joseph Ngirwa 为委员会副主席。
- 7) **决定理事会**将监督实施《近期行动计划》后续行动的全面进展，并向 2009 年大会第三十六届会议和 2011 年第三十七届会议报告。理事会将定期收到管理层提交其审议、征求其意见的实施工作季度进展报告。理事会 2009 年期间的监督工作将得到大会委员会的协助。理事会还将收到计划委员会、财政委员会和章程及法律事务委员会在各自授权领域中提出的意见，这些委员会可根据需要灵活召开额外的会议。

（2008 年 11 月 19 日通过）

附录 2

2009年大会委员会主席团和工作组成员

主席：Noori Naeni 教授（理事会独立主席）

副主席：van Ardenne 大使（荷兰）和 Ngirwa 大使（坦桑尼亚）

	《战略框架》、 《中期计划》和 《工作计划和预算》	《基本文件》和 理事会成员	系统改革、文化变革 及组织结构调整	主席团
	第一工作组	第二工作组	第三工作组	
主席 共同主席	Vic Heard（英国）	Lamya Al-Saqqaf （科威特） Natalie Feistritz （奥地利）	Noel de Luna （菲律宾）	Noori Naeni 教授
副主席	Horacio Maltez （巴拿马）		Rita Mannella （意大利）	van Ardenne 大使 Ngirwa 大使
非洲	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	
亚洲	中国	斯里兰卡	马来西亚	巴基斯坦
	印度	印度尼西亚	泰国	
	日本	巴基斯坦	孟加拉国	
欧洲	德国	法国	比利时	瑞典
	波兰	俄罗斯联邦	芬兰	
	瑞士	西班牙	土耳其	
拉丁美洲及 加勒比	哥伦比亚	阿根廷	巴西	巴西
	巴拉圭	巴西	墨西哥	
	委内瑞拉	多米尼加共和国	委内瑞拉	
近东	埃及	约旦	阿曼	阿富汗
	伊朗	叙利亚	苏丹	
	阿富汗	埃及	利比亚	
北美	加拿大	加拿大	加拿大	美国
	美国	美国	美国	
西南太平洋	澳大利亚	澳大利亚	澳大利亚	澳大利亚
	新西兰			

附录 3

**大会委员会关于为实施《近期行动计划》
而提出的《基本文件》修正案报告**

1) 背景	2
2) 建议对《基本文件》作出的修正	2
a) “领导机构”一词的定义	2
b) 大会	3
c) 理事会	3
d) 理事会独立主席	4
e) 计划和财政委员会	4
f) 章程及法律事务委员会	6
g) 区域会议	6
h) 技术委员会	7
i) 部长级会议	7
j) 总干事	8
k) 计划制定、预算编制及基于结果的监测	8
附件 1: 《基本文件》拟议修正简表	10
附件 2: 建议对《基本文件》作出的修正案全文	14
I. 建议对《基本文件》作出的修正	14
A. 对《章程》的修正	14
B. 对本组织《总规则》的修正	16
II. 拟议的大会决议	36
A. 关于实施与大会有关的《近期行动计划》各项行动的大会决议	36
B. 关于粮农组织理事会的大会决议	37
C. 关于理事会独立主席的大会决议	38
D. 关于改革计划制定、预算编制及基于结果的监测的大会决议	40
E. 关于部长级会议的大会决议	42
F. 领导机构的拟议定义	42

1) 背景

1. 2008年，大会特别会议通过第1/2008号决议决定，粮农组织独立外部评价后续行动大会委员会（大会委员会）应按照《近期行动计划》的要求，向2009年大会提出对《基本文件》作必要的修改，为《基本文件》修订过程提供政策监督和指导。大会还决定根据将由章程及法律事务委员会直接提交大会委员会，并酌情由理事会进行审议的建议开展这项工作。

2. 大会于2008年11月批准《近期行动计划》之后章法委举行了五次会议，2009年2月份举行了两次（第八十四届和第八十五届），2009年5月举行了两次（第八十六届和第八十七届）以及9月举行了一次会议（第八十八届会议）。这五次向无发言权的观察员开放。会议专门审查为实施《近期行动计划》而对《基本文件》作出的修正及相关事项。章法委建议对《基本文件》作一系列修正，包括为涉及修改《章程》的《近期行动行动》所有行动作出的修正。

3. 大会委员会第二工作组于2009年上半年举行了三次会议，讨论拟对本组织《基本文件》进行的修正，并向章法委提供了指导。

4. 大会委员会赞同章法委在本报告中所提出的所有建议，指出应在2009年7月中之前向粮农组织成员通报拟对《章程》作出的修正⁷。它还指出，章法委应在2009年下一届会议上审议对《基本文件》作出的与《近期行动计划》有关的补充修订。

5. 本报告下文介绍了建议对《基本文件》作出的修正之处。附件1提供了一张简表，总结对《基本文件》拟作出的所有修正，并使这些修正与其争取处理的《近期行动计划》行动相联系；附件2包括大会委员会向大会提出的《基本文件》修正案的全部措辞。

2) 建议对《基本文件》作出的修正

6. 章法委建议对《章程》、本组织《总规则》、《财务条例》以及各委员会议事规则作下文概述的修正。章法委还建议《近期行动计划》的某些行动应通过大会决议加以处理。

a) “领导机构”一词的定义

7. 章法委注意到，这一事项在大会委员会讨论中受到重视，成员们对“治理”和“领导机构”的概念提出了询问。鉴于联合国系统其他组织的做法，章法委建议

⁷ 向成员通报拟对《章程》作出的修正的截止日期，是将此类提案付诸表决的大会会议前120天，即就下届大会而言，为2009年7月中。

在《基本文件》中添加界定“领导机构”含义的一份适当说明（该说明的内容见本报告附件2）。

b) 大会

8. 章法委赞同本报告附件2所列修订的《总规则》第I条第1款有关大会例会日期的案文。

9. 章法委认为，为了更好地反映与大会有关的《近期行动计划》行动矩阵，宜通过一项大会决议来落实《近期行动计划》的行动2.5、2.6和2.10，并将该决议收入《基本文件》第二编。决议草案见本报告附件2。

10. 章法委认为，关于大会的行动矩阵中提出的其他行动，应通过适当修改现行工作方法加以处理。在这一方面，章法委注意到为大会每届会议编写了一份题为“大会会议安排”的文件。章法委建议秘书处根据将由大会批准的《基本文件》修正案对该文件进行更新，并酌情把工作方法的任何拟议修改纳入该文件。章法委还建议，今后应适当公布这份文件，提请本组织所有相关官员和成员注意。

c) 理事会

11. 章法委注意到，这方面的修正不仅包括有关理事会职能的行动矩阵的实施，而且包括大会新的会议周期对理事会成员和主席的任期的影响，以及采取过渡措施的必要性。章法委还强调需要就计划委员会、财政委员会及章程及法律事务委员会成员的任期采取过渡性措施。

12. 章法委赞同附件 II 所列的对有关理事会选举的《总规则》第 XXII 条第 1 款 c 项和第 2 款的拟议修正。修正的原因是大会将不再于大会年 10 月或 11 月份举行会议，而是于 6 月份举行会议。

13. 章法委注意到，根据《总规则》第 XXII 条，理事会成员当选任期为三年，每年根据大会选举的三组成员对部分成员进行更替。大会在每届会议上选举两组成员，以确保理事会成员部分交错更替。章法委注意到，如果大会于 2009 年 11 月举行一届会议，并于 2011 年 6 月再举行一届会议（即比预期提前大约六个月），将有必要实施过渡性安排。根据这些安排，大会在其 2009 年 11 月的会议上将选举两组成员，任期为两年半；2011 年 6 月大会将选举两组成员，一组任期为两年半，另一组成员任期为三年。经过这步调整之后，成员的更替将按照修订的程序正常进行。章法委强调，按照对任期的修改无追溯效力的原则，任期的缩短将仅仅涉及《总规则》修订后的任命，不影响已经当选的理事会任何成员的任期。

14. 章法委注意到，理事会独立主席由大会选举，鉴于大会将分别于 2009 年 11 月和 2011 年 6 月举行会议，下届会议上任命的独立主席的任期约为一年半，即直至 2011 年 6 月份选出新的主席为止。

15. 章法委还注意到，计划委员会、财政委员会及章法委成员的任期需要采取过渡措施。这些委员会的成员将在大会下届会议后立即举行的理事会会议上选举，任期为两年半左右，直至 2011 年 6 月份大会会议之后举行的理事会会议选出新的成员为止。

16. 章法委赞同这些安排，并强调这些安排将不会产生任何法律问题，因为理事会的潜在成员、理事会独立主席以及各委员会的成员将按照新的制度选举，在任期缩短的选举之前会了解相关情况。

17. 章法委赞同对《总规则》第 XXIV 条第 1 款有关理事会在“世界粮食和农业形势及相关事项”方面的职能的拟议修正，这反映出这样一个事实，即今后这些职能将主要属于各技术委员会和大会管理的事项。拟议的修正见本报告附件 2。

18. 章法委赞同该行动矩阵中其他行动通过作出一项将列入《基本文件》第二编的大会决议来处理的建议。章法委赞同本报告附件 2 所列拟议的相关大会决议。

19. 章法委注意到，许多年来一直向全体成员分发一份“理事会工作方法说明”。章法委建议近期内对该说明进行修改。这项说明将与修订的本组织《总规则》和大会决议一起，阐明理事会新的运作方式。章法委还建议理事会主席系统提请理事会成员注意经过修改的说明。

d) 理事会独立主席

20. 章法委建议大会通过列入本报告附录 2 的关于理事会独立主席的决议，并将其收入《基本文件》第二编。

21. 章法委还建议，为了明确起见和使全体成员能够全面了解与某项特定主题事项有关的所有适用的法律规定，《基本文件》中的主要文书，尤其是本组织《总规则》可添加脚注，提请注意和参阅《基本文件》第二编中列出的相关大会决议。

e) 计划和财政委员会⁸

22. 章法委注意到，《近期行动计划》特别要求成员具有所需资历，主席应由理事会选举，为每个区域分配一定的席位；并注意到这些行动涉及改变成员的选举方

⁸ 本部分仅涉及计划和财政委会的地位和组成。有关其职能的拟议修正，将与对工作计划和预算的修正一起讨论，因此将包括在下文处理“计划制定、预算编制和基于结果的监测”一节中。

式。章法委注意到，这些建议反映了协调成员数目受到限制的理事会委员会地位的愿望。章法委还相当详细地审议了一项建议，即这些委员会的主席应当始终不作为一方行事，因此他们不是委员会的“成员”。

23. 关于成员国为计划和财政委员会主席职务提名的截止日期问题，章法委同意秘书处在与本组织相关部门磋商后提出的建议，即提名应在进行选举的理事会会议开幕之前的20天截止。这一截止日期将同样适用于成员国对委员会成员和主席的提名。

24. 关于本组织《总规则》第XXVI条第8款(b)项，即允许总干事根据本组织五个和五个以上成员国的要求召开计划委员会会议，鉴于本组织现有的成员数量（191个成员国），章法委建议把成员数量从5个增加到15个。因此，修正后的本组织《总规则》第XXVI条第8款(b)项规定，总干事将按照15个或15个以上的成员国向其提出的书面要求召开计划委员会。

25. 章法委研究了当理事会选举的主席不能出席委员会的一届会议，或不能履行其职能时，副主席是否应有表决权，或这是否应在本组织《总规则》修订的第XXVI条中加以反映的问题。委员会注意到，按照新的程序，理事会将先从成员国提名的代表中选举一名主席，主席将根据个人资格选举，不代表区域或国家。按照这项新的安排，主席将不参加表决。然而，预期按地区选举的委员会成员将代表其区域并应有表决权。

26. 章法委注意到各委员会将对其议事规则进行修正，尤其是反映主席将不参加表决的实际情况。届时将可能通过修订议事规则澄清副主席代理主席时将有表决权。章法委注意到，副主席代理主席的情况属于特殊情形，而且，委员会的正常决策方法是协商一致。修订后的委员会会议事规则第IV条可能如下：

“理事会选举的委员会主席应无表决权。

委员会成员国的每位代表，包括代理主席的副主席，应有一票。（... ..）”

27. 章法委批准本报告附件2所列经修订的关于计划和财政委员会的本组织《总规则》第XXVI条和第XXVII条。

28. 大会委员会第二工作组在一次会议期间指出，按照《近期行动计划》，计划委员会、财政委员会和章法委应向无发言权的观察员开放。作为例外，委员会如认为有重要理由，可决定举行闭门会议讨论具体事项。就此进行广泛讨论之后，章法委建议修订后的《总规则》第XXVI条第9款和第XXVII条第9款的措辞如下：

“委员会（酌情为计划或财政委员会）的会议应向无发言权的观察员开放，除非委员会另作决定。这样一项决定的理由应在该会议的报告书中声明。无发言权的观察员不得参加任何辩论”。

29. 2009年5月，第二工作组要求章法委研究两个问题，涉及计划委员会和财政委员会工作中的代表性和参与活动，即：

- 委员会会议期间能否替补成员的问题。章法委建议，在会议开始后意外需要替补代表的情况下，同一成员的一位指定官员应能参加议事活动。因此，章法委建议对各委员会的议事规则作相应修正；
- 成员国有一名以上的代表出席委员会的一次会议时允许那位代表发言的问题。章法委认为不会出现这种情况，因为成员在某个委员会中的代表由理事会专门选举产生，或根据适用程序另行指定，只有指定代表才能参加议事活动。

f) 章程及法律事务委员会

30. 大会委员会讨论并同意章法委在第八十四届会议上审议的建议，即协调章法委与计划和财政委员会的地位，除其7名选举的成员之外，章法委将设一名由理事会根据个人资格选举的主席。主席将不代表国家或区域，将无表决权。因此，章法委向理事会建议对《总规则》第XXXIV条作出如本报告附件2所列的修正。

31. 大会委员会第二工作组在一次会议上指出，按照《粮农组织革新图变近期行动计划》，计划委员会、财政委员会和章法委应向无发言权的观察员开放。作为例外，委员会如认为有重要理由，可决定举行闭门会议讨论具体事项。会议指出，与计划和财政委员会的相反，就章法委而言，因其讨论的问题的性质，可能不宜在报告中声明作出召开特定闭门会议决定的理由。就章法委而言，经过修订的《总规则》第XXXIV条规定将如下：

“委员会的会议应向无发言权的观察员开放，除非委员会另作决定。无发言权的观察员不得参加任何辩论”。

g) 区域会议

32. 章法委注意到，各区域会议的职能和工作方式由大会委员会进行了广泛讨论，鉴于这一事项的重要性，章法委花相当多的时间对拟议的修正案进行了审议。

33. 章法委审议并批准了本报告附件2详述的关于区域会议的《章程》第IV条的拟议修正。

34. 章法委建议通过《总规则》新的第XXXV条（见本报告附件2），以便为本组织的区域会议建立一个共同、统一的法律框架，同时便于各区域会议通过其自身的议事规则和“工作方式”。

h) 各技术委员会

35. 为了实施《近期行动计划》的行动2.56至2.65，章法委赞同本报告附件2中提出的对关于技术委员会的《章程》第V条第6款和第7款的修正草案，修正案将尊重本条的总体结构，反映成员受到限制的委员会与成员开放的技术委员会之间的区别。章法委还批准有关各委员会报告途径的《总规则》第II条第2款和第XXIV条的修正（同样见本报告附件2），并建议理事会要求各技术委员会对其议事规则进行修正。

农业委员会

36. 为实施《近期行动计划》行动2.61，章法委建议对关于把畜牧业纳入委员会议程的《总规则》第XXXII条第6款(b)项的修正。修正后的规则见本报告附件2。

商品问题委员会

37. 为了实施《近期行动计划》的行动2.62，章法委建议对关于联合国贸易与发展会议、世界贸易组织和商品共同基金之间的互动的《总规则》第XXIX条第7款的修正。修正后的规则见本报告附件2。

世界粮食安全委员会

38. 为了实施《近期行动计划》行动2.65，章法委建议对关于委员会修改《世界粮食不安全状况》的《总规则》第XXXIII条第6款(a)项的修正。修正后的规则见本报告附件2。

i) 部长级会议

39. 章法委注意到，迄今为止，根据《章程》第VI条第5款为讨论特定主题召开部长级会议，相关的领导机构通常批准召开此类会议。

40. 章法委还注意到，联合国系统各组织的基本文件通常并未规定成员派特定级别的代表参加会议，原因有两个，一是这主要属由成员国本身考虑的事项，二是必然假设，在政府间会议上，自然预期代表团将代表其政府的立场，无论有关代表官员的级别如何。

41. 章法委向理事会建议，大会应批准附件2中所列的关于召开部长级会议的条件及其报告途径的决议，并将拟议的大会决议收入《基本文件》第二编。

j) 总干事

总干事的任命和任期

42. 章法委审议了总干事的任命和任期问题，并赞同本报告附件2所列的《章程》第VII条第1款和第3款的修订条文。

43. 章法委还赞同修正的《总规则》第XXXVI条第3款，涉及总干事职位意外空缺的处理程序。这项修正虽然没有确定加快程序的实质内容，但要求理事会迅速为选举新的总干事作出所需安排。

44. 关于本组织《总规则》第XXXVI条第2款现行规定，即在总干事职位出现空缺时，或在总干事无力行使职能时，副总干事代理总干事，章法委指出，总干事无力行使职能或总干事职位出现空缺时，应由职务资历较深的副总干事代理总干事。如果两位副总干事均在同一时间任命，则由在本组织中资历较深的副总干事行使职能，或如果资历相同，则由年长的副总干事行使职能。这一点在本报告附件2所列的《总规则》第XXXVI条新的第5款中得到体现。

总干事下放权力

45. 章法委注意到，大会委员会对这一事项进行了广泛讨论，《近期行动计划》行动3.43是对此长期审议的结果。章法委赞同本报告附件2所列的《总规则》第XXXVII条新的第5款。

k) 计划制定、预算编制及基于结果的监测

46. 章法委注意到为实施有关这一事项的行动矩阵所需采取的大多数行动的相互关联性质，赞同秘书处为实施这些行动所提议的方法，与其早些时候有关《基本文件》拟议修正案分布标准的讨论一致，这一方法涉及对《总规则》和《财务条例》的修正，并应由大会通过一项决议，阐明新的规划和预算系统的主要特征。

47. 章法委尤其：

- a) 赞同对关于理事会会议的《总规则》第XXV条的拟议修正。在这一方面，章法委注意到，可能需要对理事会有关大会筹备工作的现行方法和职能作出某些调整；
- b) 赞同对关于大会议程的《总规则》第II条第2款的拟议修正；
- c) 赞同对关于理事会职能的《总规则》第XXIV条第2款的拟议修正；

- d) 赞同对关于计划委员会职能的《总规则》第XXVI条第7款的拟议修正；
- e) 赞同对关于财政委员会职能的《总规则》第XXVII条第7款(a)的拟议修正；
- f) 赞同对关于计划和财政委员会同时召开会议或举行联席会议的第XXVIII条的拟议修正；
- g) 赞同对《财务条例》第3.4条和第3.6条的拟议修正和删除《财务条例》第3.5条。

48. 章法委赞同题为“改革计划制定、预算编制及基于结果的监测”的大会决议草案，并建议将其收入《基本文件》第二编。

49. 章法委所赞同的《总规则》和《财务条例》修正案文及大会决议列于本报告附件2。

附件 1：《基本文件》拟议修正简表

针对《章程》的拟议修正案	针对本组织《总规则》的拟议修正案	建议通过一项大会决议	对《财务条例》的拟议修正案
--------------	------------------	------------	---------------

建议对《基本文件》作出的修改

《近期行动计划》行动

2.7 [大会]大会将在每个两年度第二年 6 月举行会议

2.13 [大会]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，详情见行动矩阵。

2.14 [理事会]理事会的职能将在《基本文件》中作必要的澄清。

2.25 [理事会]在《基本文件》中对职能、报告途径等部分进行修改。

2.26 [理事会独立主席]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。

2.33 至 2.34 [理事会独立主席]《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。

建议的修正

- 对本组织《总规则》第 I 条第 1 款的拟议修正*
1. 建议通过一项大会决议*
2. 建议对《章程》第 V 条第 6 款(b)作出修正*
3. 建议对《总规则》第 II 条第 2 款(c)(xii)和(xiii)及第 XXIV 条第 2 款作出修正*
4. 建议对《总规则》第 XXIV 条第 1 款和第 2 款作出的修正*
- 建议通过一项大会决议*
- 建议通过一项大会决议*
- 建议通过一项大会决议*

建议对《基本文件》作出的修改

《近期行动计划》行动

建议的修正

2.35 [计划委员会和财政委员会]立即澄清职能和工作方式，随后对《基本文件》进行修改。

2.43 [计划委员会和财政委员会]在《基本文件》中对两委员会的职能进行修改

2.44 至 2.47 [计划委员会和财政委员会]计划委员会和财政委员会成员、主席和观察员：将改动纳入《基本文件》，包括成员的选举。将改动纳入《基本文件》，包括成员的选举。

2.48 [章程及法律事务委员会]将变动纳入《基本文件》，包括成员的选举。

2.52 至 2.54 [区域会议]将立即改变报告途径、职能和工作方式，然后再修改《基本文件》。

2.55 [区域会议]在《基本文件》中修改职能、报告途径等

2.56 [技术委员会]各技术委员会将就粮农组织的预算、计划重点和战略向理事会报告，就全球政策和管理直接向粮农组织大会报告

2.65 [技术委会]在《基本文件》中修改职能、报告途径等。

2.61 [农业委员会]在《基本文件》中修改工作方法

- 提出对本组织《总规则》关于计划委员会（计委）职能的第 XXVI 条第 7 款的修正*

- 提出对本组织《总规则》关于财政委员会（财委）职能的第 XXVII 条第 7 款(a)项的修正*

- 提出对本组织《总规则》关于计划委员会和财政委员会同时开会及举行联席会议的第 XXVIII 条的修正*

- 提出对本组织《总规则》第 XXVI 条的修订*

- 提出对本组织《总规则》第 XXVII 条的修订*

- 提出对本组织《总规则》第 XXXIV 条的修订*

- 提出《章程》第 IV 条新的第 6 款*

- 《总规则》新的第 XXXV 条，建立区域会议框架*

- 提出《章程》第 V 条新的第 6 和第 7 款*

- 在本组织《总规则》第 II 条第 2 款(c)项中增加第(xi)和第(xii)点*

- 本组织《总规则》第 XXIV 条第 2 款添加新的(c)和(d)项*

- 提出对本组织《总规则》第 XXXII 条第 6 款的修订*

建议对《基本文件》作出的修改

《近期行动计划》行动

- 2.62 [商品问题委员会]**在《基本文件》中修改工作方式
- 2.63 [世界粮食安全委员会]**在《基本文件》中修改职能、报告途径等
- 2.66 [部长级会议]**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。
- 2.67 [部长级会议]**部长级会议报告将直接提交大会审议。
- 2.73 [提高粮农组织治理效益的行动]**将界定领导机构一词，最好在《基本文件》中。
- 2.95 至 2.100 [总干事的任命和任期]**对程序和《基本文件》进行修改，以便使粮农组织成员有更多的机会在选举之前对总干事职位的候选人进行评议。
- 2.101 [总干事的任命和任期]**在《基本文件》中将总干事的任期修改为四年，可再连任一个四年任期
- 3.10 [计划制定、预算编制和基于结果的监测]**在《基本文件》中对计划和预算周期作必要的修改，包括领导机构会议的时间安排

建议的修正

- 提出对本组织《总规则》第 XXIX 条第 7 款的修订*
- 提出对本组织《总规则》第 XXXIII 条第 6 款的修订*
- 建议通过一项大会决议*
- 在《基本文件》中插入有关领导机构定义的说明*
- 提出对本组织《总规则》第 XXXVI 条的修订*
- 提出对本组织《总规则》第 XXXIX 条第 1 款的修订*
- 提出对《章程》第 VII 条第 1 款和第 3 款的修订*
- 提出对《总规则》关于大会例会的日期的第 I 条第 1 款的修正
- 提出对《总规则》关于大会议程的第 II 条第 2 款(c)项的修正*
- 提出对《总规则》关于理事会例会的第 XXV 条的修正*
- 提出对《总规则》关于理事会职能的第 XXIV 条第 2 款的修正*
- 提出对《总规则》关于计划委员会(计委)职能的第 XXVI 条第 7 款的修正*

建议对《基本文件》作出的修改

《近期行动计划》行动

建议的修正

- 提出对《总规则》关于财政委员会(财委)职能的第 XXVII 条第 7 款(a)项的修正*
- 提出对《总规则》关于计划委员会和财政委员会同时开会及举行联席会议的第 XXVIII 条的修正*
- 提出对《财务条例》第 3.4 和 3.5 款的修正*
- 建议通过一项大会决议*
- 提议在本组织《总规则》第 XXXVII 条中添加新的第 5 款*

3.43 [下放权力]对《基本文件》进行修改，规定按照把权力下放到适当的最低层面的商定原则，总干事可将特定工作领域和行动的最终授权和责任下放给指定的官员，此类权力下放将在粮农组织手册和公布的职位说明中予以反映。

* 详细情况可见附件2。

附件 2：建议对《基本文件》作出的修正案全文

I. 建议对《基本文件》作出的修正

下文所列修正草案案文中，章程及法律事务委员会有关删除的建议使用删除线表示删除的内容，有关插入的建议使用斜体加下划线表示。

A. 对《章程》的修正

第 1/2009号决议

实施《粮农组织革新图变近期行动计划》（2009-11年） 对《章程》的修正

大会：

忆及第1/2008号决议“通过《粮农组织革新图变近期行动计划》（2009-11）”由大会第三十五届（特别）会议通过，要求修改粮农组织《基本文件》，包括修改《章程》；

还忆及章程及法律事务委员会在其第八十四届和八十五届会议上根据粮农组织独立外部评价后续行动大会委员会（简称大会委员会）的指示，提出对《章程》的修正案供大会2009年会议批准；

注意到理事会第一三六届会议批准了章法委提出的修正案内容；

还注意到总干事根据《章程》第XX条第4款向粮农组织成员通报拟议修正案；

审议了理事会第一三六届会议提出的对《章程》的修正案文本；

1. 决定通过对《章程》的以下修正案：

区域会议

《章程》第IV条新的第6款：

“大会的职能

(……)

6. 召开大会可能决定的区域会议。区域会议的地位、职能和报告程序应由大会通过的规则予以规定。”

技术委员会

《章程》第 V 条经修正的第 6 款和新的第 7 款：

“本组织的理事会

(……)

6. 为了履行其职能，理事会应由以下各委员会给予协助：

(a) 计划委员会、财政委员会以及章程及法律事务委员会，这些委员会应向理事会报告；以及

(b) 商品问题委员会、渔业委员会、林业委员会、农业委员会及世界粮食安全委员会，这些委员会应就计划和预算事项向理事会报告，就政策和管理事项向大会报告。

7. 这些委员会应向理事会报告工作，他们的第 6 段所指各委员会的组成和职权范围应由大会通过的规则予以规定。”

总干事

修订的《章程》第 VII 条第 1 款和第 3 款：

“总干事

1. 本组织设总干事一名，由大会任命，任期四六年。总干事仅可连任一次，为期四年。

2. 根据本条任命总干事时，应按照大会确定的程序和条件进行。

3. 如在任期届满前，总干事职位出现空缺，大会应在其下一届例会上或按照本《章程》第 III 条第 6 款召开的特别会议上，按照本条第 1、2 款的规定任命一名总干事。特别会议所任命的总干事的任期，应按照大会确定的总干事任期的次序，在其任命日期之后大会第三二次例会后那年的年底期满。

4. 总干事在大会和理事会的总的监督下，应有充分的权力和权威指导本组织的工作。

5. 总干事或经总干事指定的代表，应参加大会和理事会的一切会议，但无权投票，并应就大会和理事会审议的问题拟出采取适当行动的建议供大会和理事会考虑。”

2. 指示秘书处对《章程》第 V 条第 2 款和第 4 款、第 XIV 条第 7 款作文字上修正，“主席” (Chairman) 改为“主席” (Chairperson)。

B. 对本组织《总规则》和《财务条例》的修正

第 1/2009号决议

实施《粮农组织革新图变近期行动计划》（2009-11年）

对本组织《总规则》和《财务条例》的修正

大会：

忆及第1/2008号决议“通过《粮农组织革新图变近期行动计划》（2009-11）”由大会第三十五届（特别）会议通过，要求修改粮农组织《基本文件》，包括修改本组织《总规则》；

还忆及章程及法律事务委员会在其第八十四届、八十五届、八十六届和八十七届会议上根据粮农组织独立外部评价后续行动大会委员会（简称大会委员会）的指示，提出对本组织《总规则》和《财务条例》的修正案供大会2009年会议批准；

注意到理事会第一三六届会议批准了章法委提出的修正案内容；

审议了理事会第一三六届会议提出的对本组织《总规则》和《财务条例》的修正案文本；

1. 决定通过对本组织《总规则》的以下修正案：

大会于六月份举行会议

修订的《总规则》**第 I 条**第 1 款：

“大会会议

1. 大会的例会于十月或十一月在本组织所在地召开，除非为了实施大会上届会议的决定或理事会在特殊情况下的决定，方可在其他地点或时间召开（……）”

技术委员会的报告途径和大会对中期计划及战略框架的审查

《总规则》**第 II 条**有关大会议程的修订的第 2 款：

“**议程**

例会

1. (……)
2. 例会的临时议程应包括：

(……)

- (c) (……)

(iii) 审议中期计划和酌情审议战略框架；

(其余各点重新编号)

(xii) 按照《章程》第V条第6款，审议商品问题委员会、渔业委员会、林业委员会、农业委员会及世界粮食安全委员会的报告；

(xiii) 按照《章程》第IV条第6款和本规则第XXXV条审议各区域会议的报告。”

理事会成员的任期因大会会议日期的变化而发生的变化

修订的《总规则》**第 XXII 条**第 1 款和第 2 款：

“**理事会的选举**

1. (a) 除本条第 9 款规定的情况外，理事会选出后的任期应为三年。
 - (b) 大会应作出规定，确保在连续两个历年中每年有十六个理事国、在第三个历年中有十七个理事国任期届满。
 - (c) 上述任何一组的理事国的任期，在大会举行例会的一年里应在会议结束时全部期满，而在其他年份则于十二月三十一六月三十日期满。
2. 大会应在每次例会上，并在考虑了总务委员会的任何建议之后，按照上款的规定，填补由于理事国的任期将于会议结束时或下一年年六月底期满而出现的全部空缺席位。

(……) ”

理事会职能和技术委员会报告途径的改变

修订的《总规则》**第 XXIV 条**第 1 款和第 2 款：

“理事会的职能

除《章程》第 V 条第 3 款规定的情况外，理事会应在两届大会之间作为大会的执行机构，代表大会，并就不需要提交大会的事项作出决定。理事会特别应行使下述职能：

1. 世界粮食和农业的形势及有关事项

理事会应该：

~~(a) 经常审议世界粮食和农业的状况，并考虑成员国和准成员的计划；~~

~~(b) 就这些事项向成员国和准成员的政府、政府间商品机构或其他商品当局、以及通过总干事向其他国际专门机构，提供咨询性意见；—~~

~~(a e) 为大会制定一个审议粮食和农业状况的临时议程，提请大会注意特定政策问题（这些政策问题将需要大会审议，或按《章程》第 IV 条第 3 款规定可作为大会一项正式建议的内容），并帮助总干事为大会审议成员国和准成员的计划而准备报告及议程；~~

~~(d) — (i) — 审议拟议中及现有的政府间农业商品安排的当前情况，特别是那些影响下述诸方面的情况：粮食的充分供应，粮食贮备的利用及饥荒救济，生产或价格政策的变化，以及为营养不足的人们所制定的特别粮食计划；—~~

~~(ii) — 在以下几方面，促进国家的和在国际的农业商品政策的一贯性和综合性：(a) 本组织的全面宗旨；(b) 生产、分配和消费之间的相互关系；(c) 农业商品之间的相互关系；—~~

~~(iii) — 组织并授权某些小组，对日趋危急的农业商品形势进行调查，并在必要时根据《章程》第 I 条第 2 款第(f)项提议采取适当的行动；—~~

~~(iv) — 就有关进、出口粮食和农业生产所需物资或设备等问题采取紧急措施事宜，提出咨询意见，以利各国计划的实施；必要时，要求总干事将上述采取行动的意見，提交有关成员国和准成员；—~~

~~(v) 遵照一九四七年三月二十八日经理事会关于国际商品安排的决议，履行上述第(i)、(ii)、(iii)点职能，并与各相应的专门机构和政府间组织普遍保持密切合作。~~

(b) 审议与世界粮食和农业形势及相关事项有关的，或因其而产生的任何问题，尤其是需要大会、各区域会议、《章程》第V条第6款所指各委员会或总干事采取行动的此类紧迫问题，并提出有关建议：

(c) 审议按照大会决定或任何适用安排可能提交理事会的，与世界粮食和农业形势及相关事项有关的，或因其而产生的其他任何问题，并提出有关建议。

2. 本组织当前和未来的活动，包括其战略框架、中期计划及工作计划和预算。

理事会应该：

(a) 审议下列政策问题战略框架、中期计划及工作计划和预算，并就此向大会提出建议：~~(i)总干事为下一个财政周期提出的工作计划和预算的概要和草案以及补充概算；(ii)本组织与联合国开发计划署有关的活动；~~

(b) 就预算水平向大会提出建议；

~~(b)(c)~~ (c) 在已批准的工作计划和预算的范围内，对本组织的技术活动采取任何必要的行动，并就其中需要由大会作出决定的政策问题向大会提出报告。

(d) 决定可能需要根据大会有关预算水平的决定，对工作计划和预算作出的调整。

(e) 按照《章程》第V条第6款，审议商品问题委员会、渔业委员会、林业委员会、农业委员会及世界粮食安全委员会有关计划和预算事项的报告；

(f) 按照《章程》第IV条第6款和本规则第XXXV条，审议区域会议有关计划和预算事项的报告。

(……) ”

修订的计划和预算编制周期与理事会会议周期

修订的《总规则》第 XXV 条

“理事会会议

1. 理事会认为有必要时，或应理事会主席或总干事的要求，或由 十五个或十五个以上 成员国向总干事提出书面请求时，应召开会议。
2. 理事会在任何情况下，都应在大会每两届例会之间 一个两年度内 召开如下 三至五次 会议：
 - (a) 在大会例会后，立即召开一次会议；
 - (b) 在两年度期间的第一年内，~~约在大会两届例会的中间，~~召开 两次 会议；
 - (c) 在大会例会前不少于 一百二十至六十 天，召开一次会议；
 - (d) 两年度第二年年底召开一次会议。
3. 理事会在大会例会后立即召开的会议上，应该：
 - (a) 选举计划委员会、财政委员会和章程及法律事务委员会的主席和成员；
 - (b) 采取由于大会决定而需进行的任何紧急行动。
- ~~4. 理事会在两年期间的第一年内，约在大会两届例会中间召开的会议上，尤其应代表大会审议世界粮食及农业状况，并行使本规则第 XXIV 条第 1 款第 (b) 项规定的职能。~~
- ~~5. 4.~~ 理事会在两年度第二年内，在大会例会前不少于 一百二十至六十 天召开的会议上，特别应行使本规则第 XXIV 条第 1 款 (c) 项和第 2 款 (a) 项 和 (b) 项 规定的职能，并尽可能行使该条第 5 款 (b) 项规定的职能。

(本条其他各款应重新编号)。”

计划委员会

修订的《总规则》第 XXVI 条

“计划委员会

1. 根据《章程》第 V 条第 6 款规定设立的计划委员会，应由本组织 ~~十二~~ 11 个成员国的代表组成。这些成员国应由理事会按本条第 3 款规定的程序选举产生。委员会成员国应任命对本组织的宗旨和活动内容表现出持续的关心，参加过大会或理事会的会议，并对同本组织各方面活动有关的经济、社会和技术问题具有特殊专长和经验的人士作为它们的代表。委员会的成员国应于大会例会后立即举行的理事会会议上选出，任期两年，至理事会选出新的成员后届满，可以连选连任。

2. 寻求当选为委员会成员的本组织成员国应在不迟于举行这一选举的理事会会议开幕 二十 天以前，尽早将其如果当选将任命的代表姓名及他的资格和经历的详细情况通知大会和理事会的秘书长。大会和理事会的秘书长应在举行这一选举的理事会开会之前，将这些情况书面通知各理事国。主席的提名应适用同一程序。

3. 选举委员会 主席和 成员国时应采用下列程序：

(~~a~~) 理事会应首先从竞选本委员会 本组织 成员国 提名 的代表中选出一名主席。主席应根据个人资格选举，不代表区域或国家。

(~~b~~) 成员国应在大会为进行理事会选举而确定的某一具体区域内，提出竞选 本委员会成员 的候选人。

(c) 在上述 (~~b~~) 项提到的选举举行之后，~~理事会应分两个阶段选举委员会的其他以下成员国，并根据主席是哪一个成员国的国民以及该成员国属于哪一区域而作必要的调整：~~

(i) 第一阶段应从下列区域各选举 二 八个成员国：非洲、亚洲及太平洋、~~近东和~~ 欧洲、拉丁美洲及加勒比 及近东；

(ii) 第二阶段应从下列区域各选举 一 三个成员国：~~欧洲、北美和西南太平洋。~~

(d) 除上述 3(~~a~~) 项的规定外，委员会成员国的选举应按本规则第

XII 条第 9 款(b)项和第 13 款的规定进行,举行一次选举来同时填补上述(c)项列出的每个区域的所有空缺席位。

- (e) 本规则第 XII 条中关于表决安排的其他规定,经必要的变通,适用于本委员会成员国的选举。
4. (a) 如果委员会某一成员国的代表预计不能出席委员会的一届会议,或由于失去工作能力、死亡或任何其他原因不能履行他所代表的成员国在当选任期剩余时期内的职责,该成员国应尽早通知总干事和本委员会主席,并可以指派一名具有本条第 1 款所述资格和经历的代表以作代替。这一代替代表的资格和经历应通知理事会。

~~(b) (a)项的规定也适用于委员会的主席,但是在如果理事会选出的主席不能出席委员会的一届会议缺席时,他的其职能应由委员会按照议事规则选出的副主席行使。如果理事会选举的委员会主席因失去工作能力、死亡或任何其他原因不能在其当选任期剩余时间内履行其职责,则其职责应由按照委员会会议事规则选举的副主席行使,直至理事会在出现该空缺后的第一届会议上选出一位新的主席为止。新任主席的任期仅为该空缺任期的剩余时期。~~

5. 当大会或理事会审议计划委员会的报告时,计划委员会主席可以应出席大会或理事会会议。
6. 理事会主席可以出席计划委员会的一切会议。
7. 计划委员会应有以下职能:
- (a) 审议:
- (i) 本组织当前的活动;
- (ii) 本组织的战略框架及长期的计划目标、中期计划及其任何相关调整;
- (iii) 本组织下两年期间的工作计划和预算概要及草案,特别是关于:
- 计划的内容及平衡,其中应注意对现有活动拟议进行多大程度的扩大、缩小或终止;

- 本组织各技术部门之间和本组织与其他国际组织之间在工作上的协调程度；
 - 对现有活动、现有活动的扩大和新的活动应给予何种优先地位；
- (iii) ~~联合国开发计划署与本组织有关的计划方面；~~
- (iv) 根据大会有关预算水平的决定，可能需要对当前的工作计划和预算，或对下一个两年度的工作计划和预算作出的任何调整；
- (b) 研究本规则第 XXVIII 条中所列的事项；
- (c) ~~就本组织的长远计划目标向理事会提出建议；~~
- (~~c~~) 通过和修正委员会的议事规则，但应与本组织的《章程》和《总规则》一致；
- (~~e~~) 研究理事会或总干事交给的任何其他事项；
- (~~f~~) 就委员会研究的事项，视情况向理事会提出报告或向总干事提出建议。
8. 计划委员会应根据其主席或总干事的要求召开会议。~~经常举行必要的会议，可以：~~
- (a) 由其主席主动提议召开，或根据委员会的决定，或根据委员会七名成员向主席提出的书面请求召开；或
- (b) 由总干事主动提议召开，或根据十五个或十五个以上的成员国向其提出的书面请求召开。
- 它在任何情况下，计划委员会每年都应召开二一次会议。
9. 计划委员会的会议应向无发言权的观察员开放，除非委员会另作决定。这样一项决定的理由应在该会议的报告声明。无发言权的观察员不得参加任何辩论。
910. 委员会成员国的代表应按从其任职地点到该委员会开会地点的最直接的往返路线的合理支出报销旅费。还应按照本组织的旅差条例，在他们出席委员会会议期间发给生活津贴。”

财政委员会

修订的《总规则》第 XXVII 条

“财政委员会”

1. 根据《章程》第 V 条第 6 款规定设立的财政委员会，应由本组织 ~~11~~ 十二 个成员国的代表组成。这些成员国应由理事会按照本条第 3 款规定的程序选举产生。委员会的成员国应任命对本组织的宗旨和活动表现出持续关心，参加过大会或理事会的会议，并在行政和财务方面具有特殊专长和经验的人士作为他们的代表。委员会的成员应于大会例会后 ~~立即~~ 举行的理事会会议上选出，任期两年，至理事会选出新的成员时届满，可以连选连任。
2. 寻求当选为委员会成员的本组织成员国应在不迟于举行这一选举的理事会会议开幕 二十 天以前，尽早将其如果当选将任命的代表姓名及他的资格和经历的详细情况通知大会和理事会的秘书长。大会和理事会的秘书长应在举行这一选举的理事会开会之前，将这些情况书面通知各理事国。主席的提名应适用同一程序。
3. 选举委员会 主席和 成员国时应采用下列程序：
 - (~~a~~b) 理事会应首先从竞选 本委员会 本组织 成员国 提名 的代表中选出一名主席。主席应根据个人资格选举，不代表区域/或国家。
 - (~~b~~a) 成员国应在大会为进行理事会选举而确定的某一具体区域内，提出竞选 本委员会成员 的候选人。
 - (c) 在上述 (~~b~~) 项提到的选举举行之后，~~理事会应分两个阶段选举委员会的其他~~ 以下 成员国，并根据主席是哪一个成员国的国民以及该成员国属于哪一区域而作必要的调整：
 - (i) 第一阶段应从下列区域 各选举 二 八个成员国：非洲、亚洲及太平洋、近东和欧洲、拉丁美洲及加勒比 及近东；
 - (ii) 第二阶段应从下列区域 各选举 一 三个成员国：欧洲、北美和西南太平洋。
 - (d) 除上述 3(~~a~~b) 项的规定外，~~委员会成员国的选举应按本规则第 XII 条第 9 款(b)项和第 13 款的规定进行~~，举行一次选举来同时填补上述 (c) 项列出的每个区域的所有空缺席位。

- (e) 本规则第 XII 条中关于表决安排的其他规定，经必要的变通，适用于本委员会成员国的选举。
4. (a) 如果委员会某一成员国的代表预计不能出席委员会的一届会议，或由于失去工作能力、死亡或任何其他原因不能履行他所代表的成员国在当选任期未满期间的职责，该成员国应尽早通知总干事和本委员会主席，并可以指派一名具有本条第 1 款所述资格和经历的代表以作代替。这一代替代表的资格和经历应通知理事会。
- (b) ~~(a)项的规定也适用于委员会的主席，但是在~~ 如果理事会选出的主席 不能出席委员会的一届会议缺席时，他的 其职能应由委员会按照议事规则选出的副主席行使。 如果理事会选举的委员会主席因失去工作能力、死亡或任何其他原因不能在其当选任期剩余时间内履行其职责，则其职责应由按照委员会会议事规则选举的副主席行使，直至理事会在出现空缺后的第一届会议上选出一位新的主席为止。新主席的任期仅为该空缺任期的剩余时期。
5. 当大会或理事会审议财政委员会的报告时，财政委员会主席可以 应出席大会或理事会会议。
6. 理事会主席可以出席财政委员会的一切会议。
7. 财政委员会应（……）有（……）以下职能：
- (a) 审议 战略框架、中期计划、下一个两年度的工作计划和预算以及总干事的预算 其他提案（包括补充概算提案）在财务方面的含义，并就此问题向理事会提出有关重要事项的建议；
- （……）
8. 财政委员会应经常举行必要的会议，可以：
- (a) 由主席主动提议召开，或按照委员会的决定而召开，或由委员会 三 七个成员国向主席提出书面请求而召开；也可以
- (b) 由总干事主动提议召开，或按照 十 五个或 十 五个以上成员国向总干事提出书面请求而召开。

在任何情况下，财政委员会每年应召开 一 二次会议。还可以召开另外的会议，~~以便与大会的有关委员会进行财务方面的磋商。~~

9. 财政委员会的会议应向无发言权的观察员开放，除非委员会另作决定。这样一项决定的理由应在该会议的报告中声明。无发言权的观察员不得参加任何辩论。

910. 委员会成员国的代表应按从其任职地点到该委员会开会地点的最直接的往返路线的合理支出报销旅费。还应按照本组织的旅差条例，在他们出席委员会会议期间发给生活津贴。”

计划和财政委员会有关战略框架、中期计划及工作计划和预算的职能以及取消工作计划和预算概要

修订的《总规则》第 XXVIII 条

“计划委员会和财政委员会同时开会及举行联席会议

1. 在两年周期的第二年，计划委员会和财政委员会应根据需要同时召开会议。在这些会议上，两委员会尤其应分别审议战略框架、中期计划和总干事提出的下两年工作计划及预算概要和草案。计划委员会应研究工作计划概要和草案中的计划问题及有关的财务问题，财政委员会则应研究管理和行政服务的实质性方面与工作计划和预算概要和草案总的财务方面，而不过问计划本身的利弊。

2. 上述同时召开的会议将近结束时期间，两委员会应举行联席会议以酌情研究：

- (a) 工作计划概要和草案中的技术、管理和行政方面所涉及的财务问题；
- (b) 工作计划概要和草案对预算水平的影响；
- (c) 中期计划与工作计划和预算概要和草案所规定的活动在今后几年所涉及的财务问题；
- (d) 战略框架、中期计划及工作计划和预算的概要和草案应采用什么形式才便于审议；
- (e) 两委员会在其职权范围内共同关心的任何其他事项。

3. 计划委员会和财政委员会应就战略框架、中期计划及工作计划和预算概要及草案中它们共同关心的问题，向理事会提交一份统一的报告，说明概要和草案的其主要特点，并强调需要理事会或大会研究的政策性问题。

4. 两年度第二年,计划委员会和财政委员会应根据大会有关预算水平的决定的需要,审议提出对下两年度工作计划和预算的调整。”

商品问题委员会

修订的《总规则》第 XXIX 条第 7 款:

“商品问题委员会

(……)

7. 委员会应充分考虑到世界粮食安全委员会和粮食援助政策和计划委员会世界粮食计划署执行局的职责和活动,以避免工作上的重叠和不必要的重复。在履行其职责时,委员会应酌情努力加强与联合国贸易与发展会议、世界贸易组织和商品共同基金的互动。

(……)”

农业委员会

修订的《总规则》第 XXXII 条第 6 款(b)项

“农业委员会

(……)

6. 委员会应该:

(……)

(b) 就本组织的与农业和畜牧业、粮食和营养有关的中期和长期全面工作计划,向理事会提出咨询意见,其中重点是把与农业发展,以至与农村发展有关的社会、技术、经济、制度和结构等各个方面综合起来;

(……)”

世界粮食安全委员会

修订的《总规则》第 XXXIII 条第 6 款(a)项:

“世界粮食安全委员会

6. 委员会应作为联合国系统审议和落实关于世界粮食安全,包括粮食生产、为粮食安全可持续利用自然资源基础、营养、在物质上和经

济上获得粮食和脱贫过程中与粮食安全有关的其它方面、粮食贸易对世界粮食安全的影响以及其它有关事项的一个论坛，并应特别：

- (a) 研究涉及世界粮食形势的主要问题和事项，包括通过《世界粮食不安全状况》报告，以及各国政府和有关国际组织为解决这些问题拟议或正在采取的措施，同时铭记需要采用综合方法来解决这些问题；

(……) ”

章程及法律事务委员会

修订的《总规则》第 XXXIV 条：

“章程及法律事务委员会

1. 根据《章程》第 V 条第 6 款规定设立的章程及法律事务委员会，应由不超过本组织七个成员国的代表组成。这些成员国应由理事会按本条第 3 款规定的程序选举产生。委员会的成员国应任命对本组织的宗旨和活动表现出持续的关心，参加过大会或理事会的会议，并在行政和财务方面具有特殊专长和经验的人士作为它们的代表。委员会的成员国应于大会例会后立即举行的理事会会议上选出，任期两年。其任期至理事会选出新成员时届满，可连选连任。

2. 委员会任何时候选国的提名，应由一个或一个以上的成员国在理事会主席确定的截止时间以前，书面向大会和理事会的秘书长提出，以便及时在规定举行选举的那天早晨分发。成员国可以提名自己。被提名的成员国应表明：假如当选，它们将愿意参加委员会工作。本规则第 XII 条关于投票安排的规定，经必要的变通后，适用于本委员会成员国的选举。寻求当选为委员会成员的本组织成员国，应在不迟于举行这一选举的理事会会议开幕二十天以前，尽早将如果当选将任命的代表姓名及他的资格和经历的详细情况通知大会和理事会的秘书长。大会和理事会的秘书长应在举行这一选举的理事会开会之前，将这些情况书面通知各理事国。主席的提名应适用同一程序。

3. 选举委员会成员国时应采用下列程序：

- (a) 理事会应首先从成员国提名的代表中选出一名主席。主席将根据个人资历选举，不代表区域或国家。

- (b) 成员国应在大会为进行理事会选举而确定的某一具体区域内提出竞选本委员会成员的候选人。
- (c) 理事会应从以下各区域选举委员会的一名成员：非洲、亚洲及太平洋、欧洲、拉丁美洲及加勒比、近东、北美洲及西南太平洋。
- (d) 选举应按照本规则第 XII 条第 9 款 b 项和第 11 款进行，为填补上文 c 款所指各区域出现的空缺举行一次选举。
- (e) 本规则第 XII 条中关于表决安排的其他规定，**经必要的变通**，适用于本委员会成员国的选举。

4. (a) 如果委员会某一成员国的代表预计不能出席委员会的一届会议，或由于失去工作能力、死亡或任何其他原因不能履行他所代表的成员国在当选任期剩余时期内的职责，该成员国应尽早通知总干事和本委员会主席，并可以指派一名具有本条第 1 款所述资格和经历的代表以作代替。这一代替代表的资格和经历应通知理事会。

(b) 如果委员会选举的主席不能出席委员会的一届会议，其职责应由委员会选举的副主席行使。如果委员会选举的主席的因丧失能力、死亡或任何其他原因，无法在剩余的任期内履行职责，则其职责应由副主席行使，直至理事会在该空缺出现后的第一届会议上选出新的主席为止。新主席的任期仅为该空缺任期的剩余时期。

5. 章程及法律事务委员会主席应出席审议委员会报告的大会或理事会。

6. 理事会主席可出席章程及法律事务委员会的一切会议。

3.7. 委员会应召开会议研究理事会或总干事提交的特定事项，这些事项可能产生于：

- (a) 对《章程》、本规则 and 《财务条例》或其修正案的实施和解释；
- (b) 按《章程》第 XIV 条签订的多边公约和协定的制定、通过、生效和解释；
- (c) 本组织按《章程》第 XIII 条和第 XV 条参加的协定的拟定、通过、生效和解释；
- (d) 有关在本组织的赞助下签订的或本组织参加的公约和协定的任何其他问题；

- (e) 根据《章程》第 VI 条设立各委员会的问题，其中包括它们的成员、职权范围、报告程序及议事规则；
- (f) 有关本组织的成员资格及本组织与各国关系等事宜；
- (g) 是否应根据《章程》第 XVII 条第 2 款或国际劳工组织行政法庭规章的规定，向国际法院征求咨询意见的问题；
- (h) 关于为本组织总部、各区域办事处、各驻国家代表处、各种大会及会议向东道国政府谋求特权及豁免的政策；
- (i) 在确保本组织及其工作人员和资产的豁免权方面遇到的问题；
- (j) 有关选举及提名程序的问题；
- (k) 代表证书和全权证书的标准；
- (l) 本规则第 XXI 条第 5 款规定的关于公约和协定的情况报告；
- (m) 同政府性或非政府性国际组织、国家机构或私人之间的关系所涉及的政策问题。

4.8. 委员会还可能审议由理事会向总干事提交的任何其他事项的法律和《章程》方面的问题。

5.9. 委员会在审议根据第 ~~3、46 和 7~~ 项提交给它的事项时，可酌情提出建议和咨询意见。

6.10. 委员会应从其成员中选出一名主席和一名副主席。

7.11. 委员会的会议应秘密进行向无发言权的观察员开放，除非委员会另作决定。无发言权的观察员不得参加任何辩论。

8.12. 委员会可通过和修改本身的议事规则，但应与《章程》及本规则一致。

13. 委员会主席和成员国的代表应按从其任职地点到该委员会开会地点的最直接的往返路线的合理支出报销旅费。还应按照本组织的旅差条例，在他们出席委员会会议期间发给生活津贴。”

区域会议

《总规则》新的**第 XXXV 条**（其他规则将相应重新编号）：

“区域会议”

1. 应召开非洲、亚洲及太平洋、欧洲、拉丁美洲及加勒比以及近东区域会议，通常每两年度举行一次，在非大会年举行。
2. 区域会议的职能应是：
 - (a) 为协商本区域内与本组织职责有关的所有事项提供一个论坛，包括本区域内成员感兴趣的特别问题；
 - (b) 为确定本组织职责范围内的，或对本组织的职责和活动产生影响的全球政策和管理问题的区域立场提供一个论坛，包括以便促进有关全球政策和管理事项的区域一致性；
 - (c) 查明制定本组织的规划、计划和预算文件时应加以考虑的各区域的特殊问题和重点工作领域并提供咨询，并对这些文件提出修改；
 - (d) 对本组织开展的对本区域产生影响的规划、计划或项目进行审议并提出建议；
 - (e) 参照相关的绩效指标，包括任何相关的评价，对本组织在本区域内促进取得成效的工作表现进行审查并提出建议。
3. 区域会议应通过计划和财政委员会，在各自的授权范围内，就计划和预算事项向理事会报告，就政策和管理事项向大会报告。区域会议的报告应由主席介绍。
4. (a) 在拟议区域会议日期前至少六个月，本组织驻该区域的区域代表处应在与主席磋商之后向区域会议的成员发出通知。该通知应简要说明本组织与区域有关的各项计划及上届区域会议的结果，并请成员对下届区域会议的组织，尤其针对会议的议程提出建议。
 - (b) 总干事应与区域会议主席协商，考虑到上文(a)项提到的过程，拟定一项暂定议程，并在会议前至少六十天发给成员。
 - (c) 区域会议的任何成员可在会议前至少三十天，要求总干事将一项议题加入暂定议程。总干事应在必要时向所有成员分发修订的暂定议程及任何必要的文件。

5. 区域会议将按照《章程》和本规则为其内部工作做出必要的安排，包括任命一位报告员。区域会议亦可通过和修改其本身的议事规则，但应与《章程》和本规则一致。”

总干事的任命

修订的《总规则》第 XXXVI 条

“总干事的任命

1. 按照《章程》第 VII 条第 1 款的规定，应按下列条件任命本组织的总干事：

(a) 总干事任期到期时，任命一位新的总干事，应列入总干事任期期满之前召开的那一届大会例会的议程；如由于其他原因总干事的职位出现空缺或接到该职位即将出缺的通知，任命一位新总干事一事，应列入在出现空缺或收到即将出缺通知至少九十一百二十天以后召开的该届大会的议程。

(b) 总干事任期届满时，理事会应确定成员可为总干事职务提名的日期，提名期应不少于十二个月，应在本款(c)项中所提到的理事会会议开始前的至少六十天截止。提名期应由大会和理事会秘书长通知所有成员和准成员。根据本规则第 XII 条第 5 款所作的有效提名，应按理事会规定的日期通知大会和理事会的秘书长。秘书长应将这些提名，同样按理事会规定的日期，通知各成员国和准成员。如果选举是在大会的例会上进行，理事会确定的这个期限应不迟于按本规则第 ~~XXV~~ 条第 2 本款(c)项规定召开的理事会会议之前三十天。

(c) 根据理事会可能按照本规则作出的目的在于确保候选人公平性的安排，候选人应在至少比进行选举的大会会议早六十天举行的粮农组织理事会的一次会议上演讲，并回答本组织成员国和准成员可能向其提出的问题。会议将不进行辩论，理事会将不从所作的任何讲话或发言中得出任何结论或建议。

(d) 大会开幕后，总务委员会应尽快地确定并宣布选举日期，而在大会例会上任命总干事一事，应于例会开幕后三个工作日之内着手进行并予以完成。按照大会可能根据本规则作出的旨在确保候选人公平性的安排，候选人应在大会上演讲，并回答成员和准成员可能向其提出的问题。

(e) 各位候选人按最直接的路线适当产生的，从其任职地点到本款(c)项和(d)项所提到的理事会和大会会议地点的来回旅行费用，以及每届会议多达五天的生活津贴，应由本组织按照其旅行规定承担。

2.(b) 总干事由所投票的过半数选举产生。应按下述程序进行选举，直至一个候选人得到必需的多数票为止：

(a) 在所有候选人中应进行两次投票；

(b) 在第二次投票中得到最少的候选人应予淘汰；

(c) 此后，应进行连续投票，每次投票中得票最少的候选人应予以淘汰，直到只剩下三个候选人；

(d) 在剩下的三个候选人中再举行两次投票；

(e) 在上述第(d)点中所指的第二次投票中得票最少的候选人，应予以淘汰；

(f) 在剩下的两个候选人中应接着进行投票，必要时可连续投票，直到一个候选人得到必需的多数；

(g) 当两个或两个以上的候选人在上述第(b)、(c)点中所指的一次投票中得同等数量的最少票时，应在这些候选人中另外进行一次投票或必要时进行多次投票，而将其中得票最少的那名候选人淘汰；

(h) 如果上述第(d)点所指的两次投票中的第二次，两个候选人得到同等数量的最少票，或所有三个候选人在该次投票中得票相等，则应在此三名候选人中进行连续投票，直到一个候选人得票最少时为止。随后即进行上述第(f)点所规定的程序。

3. 如果总干事职位在任期结束前出现空缺，理事会应依照本条第1款(a)项规定，迅速为选举一位新的总干事作出必要的安排。

4.(e) 除《章程》第VII条第1至3款的规定外，总干事的任职条件，包括该职务的薪俸及其它报酬，应由大会在考虑总务委员会提出的任何建议后确定，并应载入他和大会主席代表本组织签定的合同中。

52. 当总干事无法履行其职能或总干事的职位出现空缺时，应由职务资历较深的副总干事代理总干事。如果副总干事均在同时任命，则应由在本组织中资历较深的副总干事行使职能，或如果两位资历相等，则由年长的副总干事行使职能。”

总干事下放权力

《总规则》第 XXXVII 条添加新的第 5 款

“总干事的职能

(……)

5. 总干事可根据本项规定，依照向最低适当层面授权的商定原则，将授予他的权力和责任，下放给本组织的其他官员。总干事应仍然按照《章程》第 VII 条第 4 款，就指导本组织的工作向大会和理事会负责。”

副总干事职位的任命

修订的《总规则》第 XXXIX 条第 1 款：

“与职工有关规定

1. 本组织的工作人员应由总干事在注意到《章程》第 VIII 条第 3 款规定的情况下予以任命。挑选和报酬应不分种族，国籍，信仰或性别。任期和任职条件应在总干事和每个工作人员之间所订的合同中加以规定。副总干事的职务由总干事任命，但需经理事会确认。

(……) ”

2. 指示秘书处对本组织《总规则》第 II、III、VI、VII、VIII、IX、X、XI、XII、XIII、XIV、XV、XVI、XVII、XXIII、XXIV、XXV、XXVI、XXVII、XXIX、XXX、XXXI、XXXII、XXXIII 和 XXXIV 条做文字上的修正，“主席” (*Chairman*) 改为“主席” (*Chairperson*)，“几位主席” (*Chairmen*) 改为“几位主席” (*Chairpersons*)，“副主席” (*Vice-Chairman*) 改为“副主席” (*Vice-Chairperson*)，“几位副主席” (*Vice-Chairmen*) 改为“几位副主席” (*Vice-Chairpersons*)。

3. 指示秘书处做文字上修正，对条、款、项重新编号，酌情添加脚注提及大会决议，酌情修改参考条款。

4. 决定通过对《财务条例》的以下修正案：

修订的计划和预算编制周期、领导机构会议周期及取消《工作计划和预算概要》

修订的《财务条例》第 III 条第 4 款至第 6 款：

“**预 算**

(... ...)

3.4 总干事应向大会例会提出下一个财政周期的详细的预算概算。概算应在例会预定开幕日期至少六十~~九十~~天以前送交全体成员国和准成员。

~~3.5 总干事应安排计划委员会和财政委员会在大会年初对预算要点进行审议，并安排理事会在大会例会预定开会日期至少九十天以前对预算概要进行审议。~~

~~3.56 理事会应就总干事提出的概算向大会提出报告。该报告应与概算同时送交全体成员国和准成员。~~

(其余各款须重新编号) ”

II. 拟议的大会决议

章程及法律事务委员会建议大会通过以下各项决议并将其收入《基本文件》第二编。

A. 拟议的关于实施与大会有关的《近期行动计划》 各项行动的大会决议

(《近期行动计划》行动和2.5、2.6至2.10)

“大会决议

实施《粮农组织革新图变近期行动计划》(2009—11年)中
关于粮农组织大会的各项行动

大会：

考虑到大会第1/2008号决议“通过《粮农组织革新图变近期行动计划》(2009—11年)呼吁采取与大会有关的一系列行动；

考虑到按照《近期行动计划》，大会将依然是本组织的最高决策机构，决定其总体政策和战略，就目标、战略及预算作出最终确定，

还考虑到商定了一系列措施，使大会更加注重行动，突出重点，吸引部长和高级官员与会，强调其独特的职能，从而减少理事会中重复的讨论和重叠作用；

注意到虽然这些措施不涉及对《章程》和本组织《总规则》的修订，鉴于确定大会作为本组织最高权力机构的职能的方式，宜在一项大会决议中反映按照《近期行动计划》的精神大会今后将发挥的作用的某些不同特征；

1. 决定在不影响本组织《章程》和《总规则》中所确定的法定职能前提下，大会各届会议通常将确立一项一般根据理事会的建议确定的重大主题；
2. 决定在不影响本组织《章程》和《总规则》中所确定的法定职能前提下，大会将更加重视全球政策问题和国际管理框架，一般应根据各技术委员会和区域会议以及酌情根据理事会的建议行事；
3. 决定大会全体会议应更加注重成员感兴趣的问题。”

B. 拟议的关于粮农组织理事会的大会决议

“大会决议

实施《粮农组织革新图变近期行动计划》（2009—11年）中
有关粮农组织理事会的行动

大会：

考虑到大会第1/2008号决议“通过《粮农组织革新图变近期行动计划（2009—11年）》”要求对理事会实行改革；

还考虑到，按照《近期行动计划》，理事会应酌情听取计划和财政委员会的建议，在计划和预算编制方面发挥更加积极的作用，加强其对实施各项治理决定的监督、监测职能；

注意到，在这一背景下，理事会将在决定关系到计划实施和预算执行的事项并提供有关建议，监测基于结果的新框架内开展的活动，监督各项治理决定的实施和行使对本组织的行政监督等方面发挥重大作用；

还注意到大会为实施《近期行动计划》中有关理事会的各项行动，通过了对本组织《总规则》第XXIV条和XXV条的修正；

认识到宜在上述规定确立的框架范围内，根据《近期行动计划》的精神，阐明理事会在该框架内的新作用；

1. 决定理事会将在以下方面发挥重大作用：
 - (a) 为理事会本身和为除大会以外的其他领导机构制定工作规划和绩效措施；
 - (b) 为理事会本身和为除大会以外的其他领导机构按照绩效指标监督和报告执行情况；
 - (c) 制定本组织的战略、优先重点并确定其预算；
 - (d) 监督新的计划制定、预算编制及基于结果的监测系统的实施；
 - (e) 审批监督无须大会批准的任何重大组织改革；
2. 决定理事会将监督各项治理决定的实施。

3. 决定理事会将在其监督职能范围内确保：
 - (a) 本组织在其法律和财务框架内运作；
 - (b) 进行透明、独立和专业的审计和道德监督；
 - (c) 对本组织的绩效进行透明、专业和独立的评价；
 - (d) 建立有效的基于结果的预算编制和管理系统；
 - (e) 建立适当有效的人力资源管理、信息与交流技术、合同与采购政策和系统；
 - (f) 预算外资源对战略目标和组织结果框架作出有效贡献。
4. 决定理事会将根据既定绩效指标监督本组织的绩效。
5. 决定理事会在履行其职能时，一般应与有关专门机构和政府间机构密切合作”。

C. 拟议的关于理事会独立主席的大会决议

（《近期行动计划》行动2.26至2.34）

“大会决议

理事会独立主席

大会：

注意到按照《章程》V条第2款，理事会独立主席由大会任命，履行该职务固有的或者本组织基本文件中规定的职能；

顾及本组织《总规则》第XXIII条；

注意到根据第1/2008号决议所通过的《粮农组织革新图变近期行动计划》（2009—11年），大会决定理事会独立主席应发挥更强作用，促进理事会行使其治理职能和对本组织行政工作的监督，“推动不断提高治理效率、效益以及本组织全体成员对治理工作的主人意识”；

意识到需要确保理事会独立主席更强的作用，不至于产生与《近期行动计划》所要求的总干事在本组织行政管理方面实施的管理职能形成角色冲突的任何可能；

铭记《近期行动计划》关于理事会独立主席的各项行动，应通过一项决议加以阐明，并本着上述精神加以实施；

决定:

1. 理事会独立主席应在本组织《章程》和《总规则》就其职务的地位和职能所确立的框架内，和对这些职能的普遍性质不产生任何限制的前提下：
 - (a) 必要时采取所需步骤，促进成员国尤其是就重要的或有争议的问题达成共识；
 - (b) 就计划委员会、财政委员会、章程及法律事务委员会的工作计划与这些委员会的主席联络，并酌情与各技术委员会和区域会议的主席联络。理事会独立主席应尽可能出席计划委员会、财政委员会和各区域会议的会议；
 - (c) 根据需要或酌情就筹备和组织理事会会议的行政和组织性问题，与成员国代表召开非正式磋商会或召开非正式的区域磋商会；
 - (d) 就成员通过理事会、计划委员会、财政委员会和各区域会议表达的任何关注，与总干事和本组织其他高级官员联络；
 - (e) 确保理事会始终了解其他论坛中与粮农组织职责相关的发展变化，并酌情与其他领导机构，尤其是设在罗马的涉及粮食和农业的各组织的领导机构保持对话。
2. 在为理事会独立主席职务提名候选人时，成员国应考虑主席应具有的素质，尤其包括能够客观，对政治、社会和文化差异敏感，在与本组织的工作相关的领域有适当的经历。
3. 理事会主席需要在罗马出席理事会的一切会议，预计通常每年至少应在罗马居住6到8个月。”

**D. 拟议的关于改革计划制定、预算编制及
基于结果的监测的大会决议**

（《近期行动计划》行动3.1至3.11）

“大会决议

改革计划制定、预算编制及基于结果的监测系统

大会：

考虑到大会第1/2008号决议“通过《粮农组织革新图变近期行动计划》（2009—11年）”要求实施对计划制定、预算编制及基于结果的监测系统改革；

注意到这项决定涉及对《基本文件》，尤其是对本组织的《总规则》和《财务条例》的修正，以便为战略框架和中期计划作出规定，为修订工作计划和预算编制安排奠定基础；

还注意到最好通过一项大会决议阐明新的计划制定、预算编制及基于结果的监测系统的主要特征，同时允许必要的管理灵活性；

还注意到新的计划制定、预算编制及基于结果的监测系统涉及对本组织领导机构会议周期作重要调整，尤其是按照本组织《总规则》第I条第1款所做的修正对大会会议周期，以及按照本组织《总规则》修正的第XXV条对理事会的会议周期作重要调整；

强调根据上述修正的规则，和根据本组织《总规则》及计划和财政委员会议事规则所确定的框架，各技术委员会和区域会议将需要改变其会议周期，以便在新的计划制定、预算编制及基于结果的监测系统中发挥应有的作用；

1. 决定采用由以下成分组成的经过修订的计划和预算文件，这些成分可酌情纳入一份文件：

- (a) 战略框架，为期10年至15年，每四年审查一次，尤其包括：对粮食、农业、农村发展及其依赖人口包括消费者所面临的挑战的分析；战略远景；成员在粮农组织授权领域内的目标，以及成员和国际社会将在粮农组织支持下实现战略目标，包括成就目标和指标；

- (b) 中期计划，涵盖四年时期，每两年度审查一次，包括：
- (i) 成员和国际社会将在粮农组织支持下按照战略框架实现战略目标；
 - (ii) 促进粮农组织成员和国际社会实现战略目标的组织结果包括具体结果的框架。组织结果将尽可能确定具体的成果目标、绩效指标和相关假设，表明粮农组织的贡献，指明由分摊会费提供的预算拨款和估计的预算外资源，后者可能成为实现目标的条件。性别考虑将充分纳入战略框架和中期计划，将不再制定一项单独的性别和发展行动计划；
 - (iii) “影响重点领域”，作为重点结果组，目的在于筹集预算外资源，改进对主要影响领域的预算外资源的监督，加强由正常计划与预算外资源供资的活动之间的一致性；
 - (iv) 职能目标，目的是确保组织进程和行政工作在基于结果的框架内实现改进。
- (c) 工作计划和预算，涵盖两年时期，明确专门用于行政工作的预算份额，依托基于结果的框架，包括以下成分：
- (i) 按照中期计划确定的组织结果框架（成果），包括各项结果的组织责任；
 - (ii) 量化所有组织结果和相关义务的成本；
 - (iii) 计算费用增长和计划的增效节支；
 - (iv) 为长期负债和储备基金提供准备金；
 - (v) 批准工作计划及其拨款的大会决议草案。
2. 决定采用经过修订的绩效监测系统，以实现预定结果为基础，包括修订的两年度计划执行报告。每份报告将涵盖前一个两年度，提供有关执行工作、目标和结果指标以及职能目标的效率指标的信息。
3. 决定为实施新的计划制定、预算编制及基于结果的监测系统，采用修订后的本组织领导机构会议安排。修订后的会议安排应考虑大会于两年度开始之前那一年6月份举行例会，使领导机构能够参加战

略框架、中期计划及工作计划和预算的制定和调整过程，根据相关绩效指标监督执行情况。领导机构新的会议安排一般将按所附表格确定，但须作必要的调整，以处理意外情形或满足特定需要。”

E. 拟议的关于部长级会议的大会决议

（《近期行动计划》行动2.66和2.67）

“大会决议
部长级会议

大会：

注意到根据《章程》第 V 条第 6 款成立的常设委员会会议之后不定期举行“部长级会议”，

还注意到根据《粮农组织革新图变近期行动计划》（2009—2011 年）的要求，需要澄清今后召开此类“部长级会议”的条件，

忆及《章程》第 V 条第 5 款，

决定：

1. 当技术层面上的事项需要政治上认可或需要提高可见度时，有时可根据大会或理事会的决定，在依照《章程》V 条第 6 款设立的各项技术委员会举行会议时一起召开部长级会议。
2. 取决于大会或理事会的决定，部长级会议不处理在工作计划和预算编制过程中处理的计划和预算事项，也不处理通常由本组织法定机构审议的主要为区域性、技术性 or 科学性的事项。
3. 部长级会议通常应向大会报告，但对计划或预算产生影响的任何相关事项应提交理事会。”

F. 拟议的领导机构定义

（《近期行动计划》行动 2.73）

“粮农组织的领导机构为直接或通过其上级机构间接地，在各自的授权范围内，对以下方面作出贡献的机构：(a) 制定本组织的总体政策和管理框架；(b) 编制战略框架、中期计划及工作计划和预算，以及(c) 实行或促进对本组织行政工作的监督。领导机构由大会、理事会、

计划委员会、财政委员会、章程及法律事务委员会、《章程》第 V 条第 6 款(b)项中提及的各技术委员会及各区域会议（即非洲、亚洲及太平洋、欧洲、拉丁美洲及加勒比以及近东区域会议）。”

附件 4
2010 - 2019 年战略框架

目 录

前 言	I
I. 粮食、农业和农村发展面临的挑战	3
II. 粮农组织的远景与成员国总体目标	16
III. 本组织的绩效管理制度	18
IV. 战略目标与职能目标	20
V. 核心职能	34
附件 1	37
附件 2	38
缩略语	39

前言

1999年11月，在经过内部和外部广泛磋商之后，粮农组织大会通过了粮农组织历史上第一份长期《战略框架》（涵盖2000—15年期间）。但2007年发布的粮农组织“独立外部评价”报告却明确指出，这一《战略框架》“未能发挥预期作用”。为此，独立外部评价要求加大力度，制定本组织《战略框架》并使其更有效地发挥统领一系列重新注入活力的计划性文件的作用，这些计划性文件包括与其相辅相成的《中期计划》和两年度《工作计划和预算》，都是牢固建立在绩效管理原则的基础之上的。

2008年11月大会第三十五届（特别）会议批准的《粮农组织革新图变近期行动计划》再次重申了这一要求。新《战略框架》方面的工作是《近期行动计划》的亮点之一，2009年期间成员国和秘书处均对其加大了工作力度；特别大会上各国政府就其某些要点达成了共识，这一令人鼓舞的进展也使有关工作得到推动。

独立外部评价还希望《战略框架》“志存高远，但……要立足于务实、植根于现实”。当然，这种前瞻性文件必须建立在对成员国在粮农组织职责范围内所面临的趋势和挑战（既包括风险也包括机遇）的透彻评估基础之上。这正是第一节的目的所在，该节的内容还为业已得到批准的“组织远景”和三项“成员国总体目标”（第二节对其进行了回顾）奠定了基础。为巩固其总揽全局和持续性的特点，长期《战略框架》还涵盖了得到强化的绩效管理制度；如第三节所述，成员国和管理层借助《近期行动计划》均对绩效管理制度做出了承诺。

该文件还提出了战略目标和职能目标，这些目标将构成本组织整体活动的主

要基本要素。第四节对此进行了简要阐述，详细内容将在《中期计划》中得到细化。为更好地说明这些目标在更具体体现预期影响方面的作用，还列举了初始阶段2010—13年期间涉及的“组织结果”。

这些高层目标是2009年期间通过多轮政府间磋商和秘书处内部同样热烈的内部讨论、经反复推敲之后最终确定的。如何确保在按行业划分方法与跨学科划分方法之间保持适当平衡是各方关注的一个重点，高层目标应反映了这一方面的考虑。这些目标必然应当体现出各成员国中众多各不相同的期冀之间的合理妥协，特别是在全球及各区域和各国粮食和农业领域发展变化纷繁复杂的关头，在10亿多民众面临饥饿的关头。

最后，第五节对全文进行了总结，简要阐述了《近期行动计划》中确定的八项核心职能，而《中期计划》则对落实这些核心职能所涉及的主要战略选择和取向进行了详尽说明。

《战略框架》的最初目的是作为提交管理机构的一份文件，供管理机构研究批准。它将成为满足更广大受众（包括粮农组织合作伙伴和全世界有关方面）需求的一个宝贵基础信息和参考来源。更为重要的是，它还为本组织今后工作计划的实质性内容提供了基本原则和具体指导。



雅克·迪乌夫

总干事

I. 粮食、农业和农村发展面临的挑战

趋势、风险和机遇

1. 今后十年，根本性趋势将对全球、各国和地方各级的粮食和农业产生影响。总体来说，这些影响在发展中国家的表现将最为显著，特别是由于它们应对挑战的能力较为有限。在短期内，全球金融和经济危机的发展还将使这种影响变得更为复杂。

2. 粮食、农业和农村发展面临的主要挑战是世界上营养不足人口数量巨大且不断增加，最脆弱人群获取粮食方面的不平等和问题有加重的趋势，以及气候变化加剧了自然资源的稀缺。其他主要关注包括：

- a) 世界人口进一步增长，尽管总体增长率放缓，但发展中国家，特别是最不发达国家人口仍将保持高速增长；
- b) 发达国家和较发达的发展中国家人口迅速老龄化以及所有发展中区域城市化进程迅猛。但在非洲撒哈拉以南和南亚的农村地区，特别是在贫困人口当中，青年人口可能仍将占主体；
- c) 粮食生产和消费格局的转变，包括营养不良的“双重负担”加剧，即营养不足和营养过剩并存；
- d) 由于平均寿命延长和营养状况改善，对粮食的需求增加；但同时主要谷物品种，特别是小麦和稻米的单产停滞不前，捕捞渔业增长潜力有限；
- e) 来自国际贸易的长期挑战，例如市场准入壁垒和扭曲性国内补贴，对发达国家和发展中国家的贸易机会和条件都构成影响；
- f) 对食品安全和生物安全问题，包括跨界病虫害的重视和关注程度提高；
- g) 各国在农业和粮食安全领域采取适当政策的必要性，这些政策应致力于以可持续的方式提高生产力；
- h) 诸如土地、水、森林、水生资源和生物多样性等自然资源的压力较大，可能引发潜在的冲突；
- i) 气候变化以及由此造成的与天气有关的因素对粮食生产和粮食安全的影响更为严重和频繁，紧急情况 and 灾害发生的频率和严重程度增加。
- j) 在获取生产性资源和服务方面继续存在性别和社会方面的不平等，特别是农村地区的妇女、青年和原住民，这加剧了他们在粮食不安全和贫困方面的脆弱性；
- k) 对农业的要求不仅是提供粮食和饲料，还包括用于能源和其他用途的农产品；
- l) 能源与农产品价格之间的相互关联以及今后原油价格上涨对农产品价格可能施加的影响；以及
- m) 在所有层面实行善治的重要性。

3. 也存在一些有助于应对这些关注的机遇：
- a) 国家在提供旨在实现可持续发展的政策和管理框架方面的主导作用不断演变；
 - b) 中等收入国家的数量增加, 以及对区域和分区域集团的依赖程度加深；
 - c) 国际和国内资本和劳动力的流动性不断提高；
 - d) 解决所有国家共同问题的全球治理机制, 如粮食不安全、生物多样性丧失（尤其是粮食和农业遗传资源的丧失）、气候变化、毁林、渔业资源减少、土地和水资源退化, 以及病虫害的发生等；
 - e) 在国际贸易方面, 通过世贸组织“多哈发展回合”的成功结束, 继续努力争取实现市场准入的大幅改善, 减少贸易扭曲的国内支持, 减少或取消出口补贴, 使发达国家和发展中国家均从中受益；
 - f) 粮食行业的工业化进程, 粮食、市场和服务的组织和结构迅速变革, 包括现代零售业、价值链协调、专业化采购活动、产品认证和标识及合同订单的重要性不断提高；
 - g) 同时, 治理基础扩大, 私营部门、非政府组织、区域经济组织、区域开发银行和其他机构的作用和利益得到全面承认；
 - h) 广大公众对粮食生产、贸易和消费体系的环境、卫生和发展层面的认识提高, 促使政府、民间社会和私营部门以环境更加友好、更利于人类健康和更倾向于穷人的方式参与各食品供应链条；
 - i) 科学技术进步在解决营养、卫生和环境问题方面呈献的机遇, 加之经济适用的信息和通讯技术迅速推广, 推动全球对信息和知识的共享, 并改善小规模生产者的市场渠道和技能；
 - j) 发展中国家的环境服务补偿稳步增加（如林业方面的“减少森林砍伐和森林退化造成的排放”计划）；
 - k) 在数十年“忽视”之后重新对农业进行投资的新势头；
 - l) 资金和制度环境的发展演变, 特别是在人道主义领域；以及
 - m) 在大范围改革的背景下联合国系统的作用和表现不断发展演变, 以及《巴黎宣言》对援助协调、统筹和可预测性的影响。
4. 此外, 两大外部因素将对粮农组织今后的工作产生重大影响：
- a) 全球范围内对各种形式冲击的脆弱性增加：如粮价突然涨跌、人们为获得更好的生活条件而迁徙、气候格局变化对大面积区域造成影响、粮食生产集中于脆弱地区等；及
 - b) 长期复杂和经常性的危机影响农业生计、粮食安全及农村人口的抵御和应对能力；除突发和渐变式自然灾害对人们的影响外, 这些危机将继续对全球数千万民众造成影响。

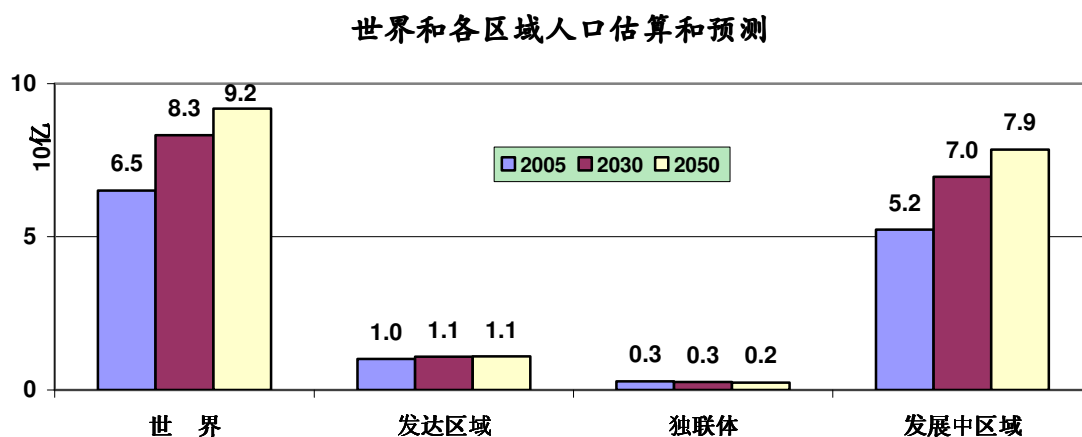
5. 可以通过对一些因素的详细预测来衡量粮食和农业面临的挑战，这些因素包括：人口、城市化、粮食需求和供销系统、渔业和林业、农村发展、贸易、气候变化、紧急情况的发生、千年发展目标的落实以及发展合作环境的演变等。

人口预测

6. 根据当前预测（联合国，2006年），到2050年，世界人口可能将从2005年的约65亿人增至近92亿人。全部增量27亿人均将来自发展中国家，预测发达国家和转型经济体的人口比重将下降（参阅下图1）。

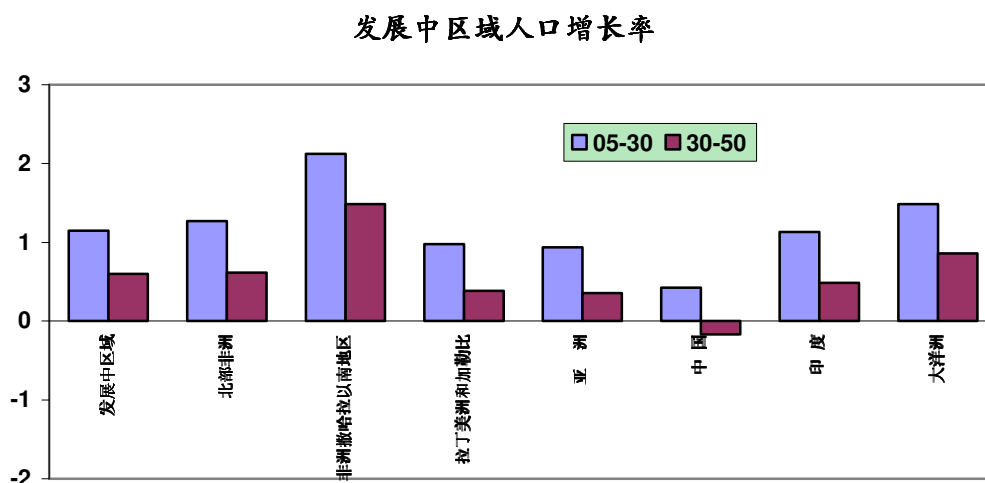
图 1

（资料来源：联合国人口司，《世界人口展望》，2006年修订版）



7. 发展中国家中人口增长也将呈不均一分布。预计非洲撒哈拉以南地区增长率最高，预测到2050年将翻一番。预测亚洲的增长率较低，其中东亚尤其低，到2030年人口增长即可能完全停止，此后出现负增长。

图 2



城市化

8. 在几乎所有发展中国家，人口增长将集中在城镇地区。人口从农村向城镇地区的大量转移将十分明显，到 2030 年城镇地区将需要吸纳近 39 亿人。但农村地区很可能仍将是世界饥饿问题的核心所在，至少到 2015 年，发展中国家人口的大部分仍将生活在农村地区。

9. 迅速城市化的影响因国家不同而各异，既可能对饥饿和贫困发挥积极作用，也可能发生负面影响，这取决于整体政策设置和国民经济结构。预计在较贫穷国家负面影响将更为明显，城市化可能使农村贫困转为城市贫困，使贫民聚居区扩大并对社会服务施加更大压力。

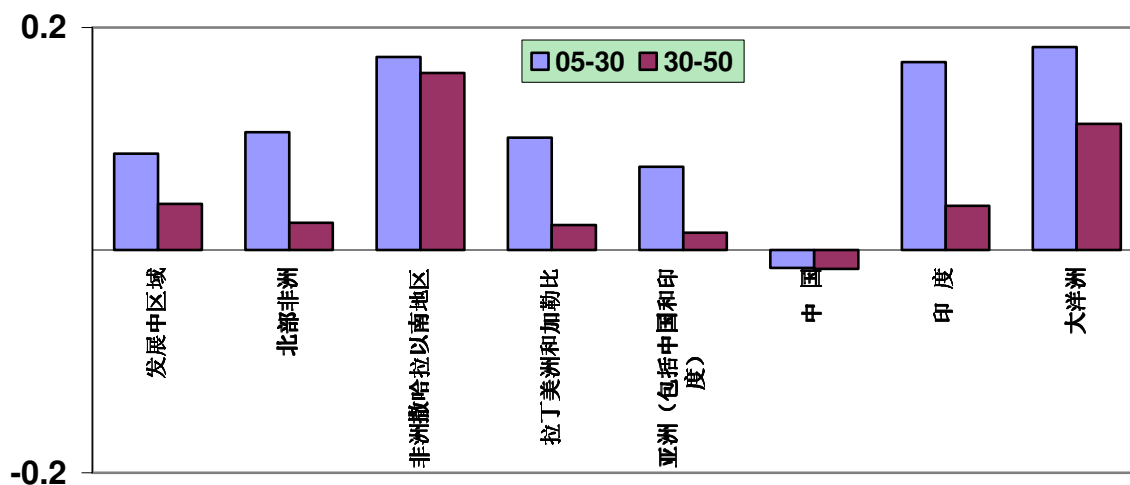
粮食需求和供销体系

10. 人口预计增长(以及许多地区收入提高)将使粮食需求大幅增加，特别是 2030 年之前，此后需求增长将趋缓。人口趋势可能使发展中区域脆弱的粮食安全形势更为加剧，特别是在非洲撒哈拉以南地区。在该区域，预计整个 2005 年至 2050 年期间粮食需求增长都将保持很高的速度。总体上看，粮农组织估计全球农业产量需要增长约 70% 才能满足 2050 年预期人口的粮食需求。但挑战不仅在于在全球范围内增加产量，还在于需要在发展中区域实现增产，以便支持收入增长、经济发展和粮食安全水平的可持续提高。

图 3

(资料来源：粮农组织统计司)

发展中世界和区域粮食需求(热量)增长率估算和预测



11. 人口向城镇地区转移将对粮食生产地域、国内国际贸易量和结构以及粮食销售渠道产生深远影响。为提高运输效率和延长保质期，粮食行业的工业化水平将提高。伴随这种转变，对更优质和更安全食品的需求将增加，这就要求采用更先进和更可持续的生产技术。

12. 粮食物资将需要运输至更遥远的地方，这对基础设施将产生影响（特别是道路、仓储和市场基础设施）。要最大限度减少损失，需要对仓储和收货后处理设施进行大幅度改进。城市化程度的提高还将使半加工和加工食品的需求增加，因此需要有生产加工管理规范。为提高竞争力，生产活动与产后企业之间的一体化程度更为紧密，这就要求增强价值链之间的联系，提高组织和协调水平（尤其是对小规模生产者），以便满足购买者和加工者的要求。如果不能实现一体化，那么大量小规模生产者就将面临边缘化的危险，从而对生计和农村发展造成不利影响。

13. 在不少国家，为不断增长的人口提供粮食还需要增加粮食进口，特别是谷物和畜产品进口。这意味着对粮食营销基础设施进行更有效的规划，包括港口、散货处理和储藏系统及运输手段等。如果能营造具有充足吸引力的环境，在很大程度上私营部门可能为这一转变投入资金。

对粮食生产的要求

14. 未来粮食需求的增长将是人口增长率放缓、许多发展中国家（特别是人口最众多国家）收入持续大幅提高以及较发达国家粮食需求逐步饱和等因素综合作用的结果。人口增长本身将占全球需求年均增长率的 0.8%（最不发达国家将为 1.6%），而预计粮食需求的平均增长率将为 1.2%，明显低于此前几十年的增速。尽管如此，按绝对数量计算，总需求的预计增幅仍然巨大。

15. 根据粮农组织的数据，全球日均热量摄入量有望提高至每人 3050 大卡，比 2003/05 年的水平高 10%。要实现这一目标，全球农业产量共需要提高 70%。人均产量需要增加 22%，高于人均热量摄入量的增幅；人均热量摄入量增加是由于膳食结构发生变化，即向价值较高而热量却往往较低的食品（如蔬菜和水果）和畜产品转变，畜产品意味着牲畜饲料中使用的作物的热量转换率降低。人均肉类消费量将从目前的 37 公斤提高至 2050 年的 52 公斤（发展中国家从 26 公斤提高至 44 公斤）。这意味着（谷物）作物产量增长的很大一部分将用作畜牧业生产的饲料。

16. 发展中国家增长较快，且它们膳食中的蛋白质和较高价值产品的需求量增加，这将加快生产结构的这种转变。对 2050 年供求关系进行预测的多数模型均采用世界银行对经济增长的基线预测。这些预测假设 2005 年至 2050 年期间国内生产总值年均增长 2.9%，其中高收入国家 1.6%，发展中国家 5.2%。因此，默认假设是

国内生产总值将继续增长。但预计在 45 年期间内所有地区的增长率都将逐步降至初始水平的一半。增长率差异的一个重要后果是发展中国家在全球产量中所占比重将从 20% 大幅提高至 55%。因此，两大国家组别之间的收入差距将逐步缩小。

17. 为实现所需的农业生产增长就需要开垦新的土地，还需要在相互竞争的土地和相关水资源用途之间进行协调。更为重要的是，需要通过集约化和提高资源利用效率，进一步提高现有农业资源（土地、水和动植物遗传资源）的生产力。这就要求改良实用技术，创新耕作方法，以便以更可持续的方式利用有限的资源生产出更多粮食，同时充分掌握对自然资源基础的了解。应当建立起一体化程度更高的粮食—能源体系。

土地和水资源利用

18. 全球耕地总面积超过 15 亿公顷（占世界陆地面积的 13%）。2000-02 年，其中 60% 直接用于粮食生产，三分之一用于饲料。估计用于生物燃料原料的耕地约为 2500 万公顷，目前多数位于美国、巴西和欧盟。

19. 虽然目前有 42 亿公顷土地具有用作农耕的潜力，但短时间内耕地面积大幅扩张的可能性不大，一方面是环境原因，另一方面由于预计肉类消费需求增长，对草原进行垦殖的可能性较小。各区域土地保有量存在很大差异，其中东南亚大部分土地已得到利用。

20. 在土地用途方面往往存在相互抵牾之处。为解决社会公平和环境关注问题，不仅需要考虑土地的生产和经济潜力，还要考虑应对所有利益相关者关切的适当的政策和参与式土地利用规划框架。

21. 全球水资源用量的增长速度是人口增长率的两倍以上，不少地区已达可靠水资源供应的上限，特别是在干旱区域。应对水资源稀缺正成为很多地方的重点工作。人口增长、城市面积迅速扩张及经济发展正在对水资源的质量和数量施加前所未有的压力；虽然水资源可以再生，但也不是取之不尽的。对许多地方来说，这种局面将因气候变化的影响而进一步加剧。此外，水资源争夺对许多需要水资源分配却被当作次要用户的生态系统造成了不利影响。

作物集约化

22. 预计作物生产将继续占到世界粮食供应的 80% 以上。作物生产增加量的 70% 以上将需要来自对现有或不断减少的耕地进行集约化经营，同时不影响在中期内进一步增加粮食产量的能力。作物生产集约化战略的可持续性必须高于现有或历史水平：这些战略必须重视和强化生态系统服务，例如土壤养分动态、授粉、害虫种群

防治和水资源保护等。它们还必须吸收其他要素，其中包括病虫害综合治理、保护性农业、植物遗传资源的获取和可持续利用以及提高土壤和其他有关作物的生物多样性的管理水平，同时降低对土壤、空气和水的污染。各国和各区域必须增强对跨界病虫害进行监测、发现和迅速准备做出反应的能力，使这些病虫害不危及其他区域和贸易伙伴。它们还必须对不当集约生产实践可能造成的土地退化情况进行评估和监测。气候变化将使这些挑战变得更为艰巨：病虫害分布格局可能发生变化，生产可能受到农业生态区划变化及极端和灾难性天气事件的影响，发展中国家农村地方社区的抗御能力可能受到掣肘。

畜牧业

23. 畜牧业占农业总产值的 40%并为近 1 亿人提供了生计和粮食安全保障。天然草场和草原也占到世界陆地面积的约 40%，家畜和野生动物在这些草场和草原吃草对于维持这些生态系统和支持生计发挥着不可或缺的作用。过去三十年来，快速的收入增长和城市化，加上人口增长的深层因素，推动了许多发展中国家的肉类和其他畜产品需求。供给方面的因素也在其中发挥了作用，例如饲料供应链的全球化、遗传资源和其他技术等。畜牧业十分复杂，因地点和品种不同而各具特色，但目前出现了一种不断深化的背离现象，即大型工业化生产者服务于高速增长的城市市场，而传统牧民和小规模生产者往往满足的是当地生活和粮食安全需求，他们面临边缘化的危险。

24. 在世界许多地方，这一转型是在缺乏充分治理的情况下发生的，造成了自然资源利用和公共健康方面的疏失。在某些情况下，政府行为导致了市场扭曲。尽管这并不是畜牧业所特有的问题，但制度和政策方面的欠缺却使快速增长带来的机遇付诸东流。下一步的增长必须建立在减少对自然资源和气候压力的基础上，并确保对动物和人畜共患病的防治和管理。

提高小农生产力

25. 预测到 2050 年主要谷物的生产率增幅将从当前的 3—5%降至约 1%。保持较高的增长率将要求开发和应用适用于整个食物链的技术并采用支持性政策和制度框架。对小农生产系统来说，这将要求：加强国家科研和政策开发能力；道路、灌溉、市场和仓储等技术设施投资；培养农民的能力，使他们从自给自足向面向市场型农业转变；以及向价值链参与者提供信贷。在生产层面，将需要加速对植物遗传资源的可持续利用、满足小农需求的种子体系、作物生产的生态系统方法（包括保护性农业和病虫害综合防治）。还将需要在国家层面实施国际上商定的约法，例如《国际植物保护公约》、《鹿特丹公约》和《食品法典》。在提高小农畜牧生产力方面

存在较大潜力，方式包括降低牲畜死亡率、提高终生产量及减少易腐产品腐败的产后损失等。针对小农系统现有一些经过实践检验的成熟技术，但这些技术的更广泛采用还取决于均衡的政策及商品、服务和市场的获取渠道所营造的支持性环境。

26. 各国政府和国际捐助者对农业小额信贷的重视程度不断提高。粮农组织在这一方面的比较优势在于其拥有以下领域的经验：农业企业融资；金融机构与前沿服务提供者的联系；价值链与结构性融资；创新投资基金的采用和管理；对公私伙伴关系的支持；以及其他创新金融机制、产品、工具和服务。这些各异的金融体系必须对经营规模较小的生产者和加工者的需求做出响应，它们也是私营与公共部门对更广泛的农业和农村发展进行投资的重要催化剂。农业产业、市场体系和涉农工业的发育对建立可持续的金融服务十分重要，但它们的成败也往往取决于这些金融服务是否存在。

渔 业

27. 在鱼类和水产品方面，应努力通过提高管理水平，采取法规和制度措施应对过度捕捞、能力过剩及非法、不报告和无管制捕捞等问题，从而保持当前的海水捕捞和内陆捕捞的总体水平，同时确保渔业资源的长期可持续性。鉴于全球野生鱼类资源捕捞量增长潜力有限，因此通过负责任的水产养殖开发对鱼类生产进行可持续发展和集约化也应作为政策制定的一个主要目标。

28. 必须认识到小规模渔业和水产养殖的作用及对这一产业给予必要支持的必要性。必须推动渔业和水产养殖生态系统方法的采用和实施。渔业管理和水产养殖开发必须与旨在强化其可持续性的贸易和销售标准相联系。在风暴、飓风和海啸等自然灾害的威胁下，渔民和水产养殖者及其他沿海居民的生活岌岌可危，而气候变化的影响却可能使他们受害尤深，这些影响包括海平面上升以及海洋和淡水物种分布和生产率发生变化等。需要采取适应措施来提高抵御能力。同时也需要采取缓解措施，例如通过削减捕捞船队的能力来减少碳排放量。

森林和林业

29. 林业已经变得更以人为本，社会对森林的态度也产生了重大变化，对环境、社会和文化层面问题的认识得到提高。与其他行业的互动以及森林和树木在水资源生产、土壤保护、气候变化缓解、生物多样性保护和作为生物能源重要来源方面的重要作用得到广泛认可。森林和树木对可持续生计及根除饥饿和贫困工作的贡献正越来越得到重视。

30. 但森林可持续管理方面取得的进展却仍十分有限，在许多发展中国家，特别是热带林区，森林不断减少和退化构成了一项严峻挑战。食品、纤维和燃料需求的不断提高可能导致对土地用途的盲目改变，包括大规模毁林。为保持或提高森林在

生产木材和非木材产品、缓解气候变化、保护生物多样性、保护野生生物生境及保护土壤和流域方面的能力，就必须提高森林管理、再造林和森林恢复的质量，必须采取整体性方法确保对森林的保护，包括防火和对入侵物种的防治。

农村均衡发展仍不可或缺

31. 需要加大力度，向生活在贫困中、占世界 4.5 亿农业劳动者 60% 的人们提供机遇。这包括改善职业健康和安全、对农民和农业劳动者组织和工会提供支持、确保基本社会保障以及减少收获后加工、运输、销售和涉农工业环节的童工现象，还要确保实现发展所需的自然资源的平等获取和权益。

32. 还必须指导农村经济向较高附加值产业发展并增加非农就业，目前非农就业已占到全球农村贫困人口家庭收入的 30%—45%。在以小买卖为生或补贴家用的人当中，妇女占到半数至四分之三，她们尤其能在从事小买卖和在家兼工方面获得收益；如果能辅之以扶持措施，减轻妇女照顾家人的负担并使男性与妇女更合理分担家务和生产责任，她们就更能发挥这一优势。为农村社区进行可持续生物能源生产也具有通过降低对动物粪便和作物秸秆作为燃料的依赖程度的方式为改善生计做出巨大贡献的潜力。

33. 青年人仍应是农村就业政策的目标之一：在非洲撒哈拉以南地区和亚洲，加入劳动力队伍的青年人总数中有一半是从事农业领域的工作。但在发展中国家，青年人从事的工作中 93% 属于非正规经济范畴，报酬低、工作条件不安全、基本或完全不享受社会保障措施。旨在推动技能培养并在农村地区坚持基本劳动标准的扶持性政策和计划将发挥关键作用。

贸易层面的问题

34. 全球化步伐迅猛及贸易在国民经济中比重的不断提高是农村发展和粮食安全的另两个决定性因素。小农对价值链的更多参与能对减贫和农村发展做出重要贡献。但预测显示发展中国家谷物进口量将从 2000 年的 1 亿吨略强增至 2050 年的约 3 亿吨，增幅接近二倍。对较贫穷国家来说，进口依赖程度的提高可能成为一个严重关切。它们必须提高竞争力，不仅是出口竞争力，还包括国内和区域市场的竞争力。区域间的贸易活动受到一系列问题的制约，在非洲尤为突出；这些问题包括基础设施薄弱、信息不足及国家贸易政策失当等。应更加积极地探索利用需求增长带来的机遇，包括来自“小众”市场的机遇。

35. 形势的快速发展演变要求采取设计周全和妥当的贸易政策和扶持措施，从新的“促贸援助”计划中募集更多资源。贸易政策环境也正在变得更为复杂，原因不仅在于多边贸易协定的影响，也在于众多区域和双边协定的影响。需要加强贸易方面的能力建设，帮助各国制定适当的政策和战略并利用可能出现的新的贸易机遇。“多

哈回合”的结束将增加对此类支持的需求量。人们也越来越认识到，要使贸易政策切实推动增长和减贫，就需要把这些贸易政策在国家发展框架（如《减贫战略》）中进行主流化。

自然资源、气候变化与紧急情况的发生

36. 世界农业将不得不应对自然资源（土地、水和遗传资源）压力加大和气候变化的双重问题。政府间气候变化专业委员会详尽阐述了气候变化可能对农业造成的影响。如果气温提高 2°C 以上，全球粮食生产潜力可能出现严重缩减，全球范围内玉米等主要作物的单产将下滑。其中低纬度区域的下降幅度尤为显著。例如，在非洲、亚洲和拉丁美洲，单产减幅可能高达 20—40%。此外，干旱和洪涝的发生频率可能提高，从而增加作物和牲畜损失，加剧土地和森林退化。面对这些变化，需要制定国家适应规划并增加投资，提高适应能力。此外，农业还必须调整生产方式，力求有助于缓解气候变化的总体影响。缓解方面的努力将进一步提高对投资的要求，从而加重发展中国家的负担。要求各国大量增加详尽调研，对影响及缓解和适应战略进行界定。

37. 气候变化将使原本已脆弱的农民、渔民和依赖森林为生的人们的生活条件更为艰难。虽然农业和森林当前占温室气体年排放总量的约 30%，其中约半数来自森林采伐和森林退化，但它们也具有降低温室气体排放量及其影响的潜力。40%的土地生物质，即生物碳，是由农民、依赖森林为生的人或牧民直接或间接管理的。采用缓解和适应相结合的管理模式和生产系统符合他们的利益。各种有助于缓解气候变化影响的作法包括：提高对生态系统服务的管理水平、减少土地用途的改变和相关的森林采伐、采用更高效的作物品种和化肥用法、提高对野火的防控水平、改善反刍家畜的营养、提高牲畜废物的管理效率、借助保护性农业进行土壤碳管理以及采用农林混合经营系统等。但要广泛采用这些措施将需要各国政府和国际社会给予支持。

38. 生物能源，包括来自生物质的液体燃料，具有为某些国家的农村增加收入的潜力，但也可能造成粮食不安全状况的恶化并造成其他地方环境恶化。因此，在规划生物能源项目时应认真研究这些项目可能造成的短期和长期效应。

39. 资源稀缺和竞争造成的进一步影响是国际和国内各方面对大规模农业投资的兴趣和活动大幅增加。这可以带来许多机遇，但如果当地民众被排除在有关土地配置的决策之外，如果他们的土地权益得不到保护，那么也可能造成巨大危害。

40. 粮食和农业方面的紧急情况，无论是出于自然原因还是人为，都会对贫穷、脆弱和依赖农业的人群的粮食安全和生计造成极为严重的后果。对紧急情况的防备、响应和恢复必须解决以农业为生的人群的具体需要，特别是小规模生产者、牧

民、渔民、森林使用者、无地农工及其家属。重点要放在粮食不安全和营养状况脆弱的群体。灾害风险管理的所有要素，包括灾害风险降低（防备、预防和缓解）、响应、恢复以及从救济到开发的转型，都对各国的规划工作提供了不可或缺的支持。

继续实施“千年发展目标”的必要性以及对 2015 年以后的展望

41. 目前距“千年发展目标”设定的目标期只有短短几年，但在实现减少饥饿和贫困目标方面的进展却喜忧参半。世界部分地区正朝着实现“千年发展目标 1”的方向迈进（东亚）或已基本达到目标（中国），但另一些地区却面临无法如期在 2015 年将饥饿和贫困人口减半的巨大风险（非洲撒哈拉以南地区）。即便是在实现“千年发展目标 1”方面呈现总体推进态势的国家和地区，仍然存在地区性差异。此外，仍普遍存在由于膳食中铁、碘、锌和维生素 A 缺乏而导致的“隐性饥饿”问题。

42. 全球粮食不安全形势出现恶化并继续对人类构成严重威胁。全球饥饿人数并没有减少，有近 8.5 亿人形成了一个饥饿“核心”，国际社会未能使这个核心缩小。近来，高粮价及全球金融和经济危机的共同作用又造成近 1.5 亿人加入了饥饿的队伍。今天，世界上约有 10 亿人处于长期饥饿状态—占世界总人口的 15%。

43. 在实现减少饥饿目标方面进展不力也会阻碍其他“千年发展目标”的实现，特别是减贫目标。发展中国家儿童和孕产妇死亡率居高不下（分别属“千年发展目标 4”和“千年发展目标 5”）以及入学率低（“千年发展目标 2”）也与普遍存在的饥饿和营养不良及与之相关的贫困现象密不可分。饥饿问题长期存在及其对个人健康和生产力的负面影响将继续成为减贫工作的重大障碍，这也是环境进一步退化的一个诱因。必须加大力度，确保环境可持续性（“千年发展目标 7”），如果不能做到这一点就将危及长期发展，包括粮食安全。

44. 农村地区获取经济适用和可持续的能源的渠道不足，这使得实现多数“千年发展目标”的挑战更为复杂，但其中特别是“目标 1”和“目标 7”。

45. 全球金融和经济危机造成收入、汇款、出口收入、投资和开发援助的减少，同时许多发展中国家的粮价仍居高不下且公共和私营部门的响应机制也已捉襟见肘。自 2008 年中期创下高点之后，粮价开始下滑，但在许多发展中国家，粮价仍大大高于国际价格水平，高于价格大涨之前的水平；预测今后十年粮价仍将高于过去十年的水平。如果金融和经济窘境的深化导致就业下降和贫困加重，那么局面可能将继续恶化。这可能对世界和平和安全带来严重后果。

46. 随着 2015 年目标期的临近，所有参与者都需要为实现千年发展目标携起手来。但一定要怀有超越 2015 年的眼光，对长期目标有所展望，激发对根除贫困和

饥饿进行不懈努力的斗志。令人鼓舞的是，最近拉丁美洲国家同意在 2025 年在该地区根除饥饿，这是展现区域层面行动决心的一个实例；粮农组织将对此提供支持。

发展合作环境的演变

47. 粮农组织赖以发挥作用的发展合作和援助格局正在发生重大转变。本组织需要继续对这些转变做出调整，与更大范围内的联合国改革保持一致，包括实地计划中的“协调一致”的工作。重点包括以下几个方面：

- a) 直接预算支持水平提高和更多采用整体性方法的供资新模式，包括政府牵头的“行业整体方法”成为更受欢迎的援助模式，它有替代相互孤立项目方法的趋势；
- b) 预计多边机构在确定和实施国家发展规划方面将做出更有力的贡献；
- c) 对提高各国主导性的进一步推动；
- d) 在援助协调、统一和统筹方面进行步调一致的努力，并与能力建设联系起来；
- e) 来自民间社会、基金会和私营部门的投资新来源和其他援助形式的不断出现；
- f) 对绩效、问责和透明度管理的重视；以及
- g) 对加强联合国系统内外伙伴关系的期望。

官方发展援助

48. 在过去二十年中，农业在官方发展援助中的比重大幅下降，从 1980 年 17% 降至 2004 年的 3.5%。绝对数量也从 1984 年约 80 亿美元（按 2004 年美元计算）的高水平降至 2005 年的 34 亿美元。2004 年，以农业为主体的经济体用于农业的公共开支仅占其农业国内生产总值的 4%，远远低于上世纪 80 年代亚洲农业高速增长期 10% 的开支水平。对农业重视程度的下降在农村贫困不断加深的情况下更显得触目惊心。因此迫切需要扭转这一下滑趋势，保持农业在官方发展援助中 17% 的比重，用于农村基础设施投资、为最脆弱人群建立生产安全网以及提高农业生产率的各项要素。

国家层面的联合国改革

49. 为提高联合国系统在满足各国需求方面的针对性、协调性和效率，一系列联合国改革进程正在推进。2005 年通过的《关于援助有效性的巴黎宣言》为有效援助设定了五项基本原则：各国发挥主导地位；与伙伴国（受援方）战略、体系和程序的统筹；各捐助方行动的协调；对成果的管理以及相互问责。2008 年 9 月在加纳阿克拉召开的第三届“援助有效性高级别论坛”再次确认了国家主导的原则并强调了民间社会、私营部门和联合国各机构共同参与和建立伙伴关系的重要性。

50. 在八个试点国家实施的“协调一致”计划是在国家层面推动联合国改革并落实上述有关援助有效性原则的重要步骤。有相当数量的国家正在参照初期试点中得出的“经验教训”逐渐采纳这一新方法。

51. 粮农组织认识到，随着越来越重视提高协调一致性，从而支持千年发展目标和国际商定的其他发展目标的实现，有必要大力参与联合国系统的改革。

II. 粮农组织的远景与成员国总体目标

52. 2008年11月，粮农组织第35届（特别）大会通过了《粮农组织革新图变近期行动计划》，从而批准了粮农组织的远景和总体目标并纳入《战略框架》。

远 景

53. 粮农组织的远景是建立一个无饥饿、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。

成员国总体目标

54. 为促进这一远景和千年发展目标的实现，粮农组织将促进粮食和可持续农业对实现三个总体目标不断做出贡献：

- a) 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；
- 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，对自然资源进行可持续管理和利用，包括土地、水、空气、气候和遗传资源。

55. 在《近期行动计划》框架内，大会还原则批准了一整套粮农组织战略目标、职能目标和核心职能，这些目标和职能体现了十年内成员国在粮农组织的协助下期望实现的影响以及粮农组织行动的支持性环境和手段。

战略目标

- A. 实现可持续集约化作物生产。
- B. 提高可持续畜牧生产。
- C. 可持续管理和利用渔业及水产养殖资源。
- D. 提高食物链各环节的食品质量安全。
- E. 实现森林和树木的可持续管理。
- F. 实现对土地、水和遗传资源的可持续管理，提高能力应对影响粮食和农业的全球环境挑战。
- G. 创造有利市场环境，改善生计并提高农村发展水平。
- H. 提高粮食安全和营养水平。
- I. 提高能力，防备和应对粮食及农业方面的威胁和紧急情况。
- K. 实现农村地区性别平等，共同享有资源、产品、服务和决策权。
- L. 更多更好地利用公共和私人对农业及农村发展方面的投资。

职能目标

X. 与成员国和利益相关者开展有效合作。

Y. 实现有效高效的行政管理。

核心目标

a) 在监测和评估粮食安全及农业、渔业和林业领域中长期趋势和前景方面发挥远见和领导作用。

b) 促进对信息和知识（包括统计资料）的创生、传播和应用。

c) 制定国际约法，制定规范、标准和资源准则，支持制定国家法律文书并推动其实施。

d) 制定政策和战略方案和建议。

e) 提供技术支持，以便：

- 促进技术转让；
- 推动变革；及
- 能力建设，特别是针对农村机构。

f) 开展宣传倡导和沟通，在粮农组织职责范围内动员政治意愿并推动全球对需要采取的行动的认识。

g) 采用综合性的跨学科和创新方法，促进本组织的技术工作和支持服务。

h) 在需要采取共同行动时借助强有力的伙伴关系和联盟开展工作。

III. 本组织的绩效管理制度

56. 《近期行动计划》为在本组织的计划制定、实施和报告方面采取强化绩效挂钩方法奠定了基础。与之相辅相成的是对优先重点及计划和预算提案的政府间审议过程被注入了新活力且更有包容性。

57. 本《战略框架》遵循粮农组织绩效管理制度的原则和主要内容，其中包括：

- **总体目标**，是成员国希望在粮农组织职责范围内产生的根本性发展影响；
- **战略目标**，有助于实现总体目标；
- **职能目标**，为粮农组织的工作提供有利的环境；
- **组织结果**，目的是界定粮农组织各项战略和职能目标项下的工作成果；及
- **核心职能**，粮农组织用于实现结果的关键行动手段。

58. 战略目标代表的是成员国依据粮农组织的增值干预活动在长期内（十年内）在国家、区域和全球层面产生的影响。为确保粮农组织各方面的工作均建立在绩效挂钩框架内，补充性职能目标将帮助本组织在兼顾效率的同时确保其技术执行工作能够产生实际影响，从而为战略目标的实现做出切实贡献。十一项战略目标和两项职能目标反映了对粮食、农业和农村发展所面临挑战和机遇的评估，也反映了大会通过本《战略框架》时的思路和政府间达成的共识。将根据要求每四年对战略目标和职能目标进行复审并做出相应调整。

59. 在各战略目标之下，更具体的组织结果体现的是在四年期间内通过成员国和伙伴采纳和应用粮农组织的产品和服务而预期实现的成果，这些成果将由粮农组织负责。组织结果的确定也适用于职能目标。第四节对这些目标和结果进行了简要说明并将在《中期计划》中进行细化。

60. 各项组织结果是通过指标衡量的，将构成本组织四年一度的《中期计划》和两年度《工作计划和预算》的主体，体现成员国确定实质性优先重点。如附件 2 所示，在各国政府间就优先重点进行的更具包容性的讨论过程中对这些问题进行了考虑。

61. 八项核心职能依托粮农组织的比较优势，将在全球、区域和国家各层面采纳。需要为这些核心职能设计详细的战略，确保方法的一致性、本组织各部门间的合作、相互学习和精益求精。第五节对这些核心职能进行了总结，而《中期计划》则对其主要战略取向进行详细阐述。

62. 为制定组织结果和战略目标提供信息并有助于实现组织结果和战略目标的其它重要手段包括：

- 与有关国家政府共同制定“国家中期优先框架”，把粮农组织工作的注意力集中在各国界定明确的需求上；
 - 以结构性和磋商的方式制定分区域和区域优先行动领域，包括通过区域大会和各专门区域委员会的机制；以及
 - 在全球层面，确定少量影响重点领域，帮助动员对组织结果中的优先内容给予资源捐助，提供沟通和宣传倡导手段，侧重能力建设和政策框架。
63. 在国家、分区域、区域和全球各级对粮农组织自愿性捐助的筹措和使用都以这一绩效管理制度为指导。
64. 在制定、实施和评估的整个周期内明确各项战略目标和职能目标、组织结果及核心职能的管理责任。各地的管理人员不仅要提供产品和服务方面的进展负责，也要对取得的成效方面的进展负责。
65. 《中期计划》以四年为期，是《战略框架》的补充性文件，其首要目的是在开展政府间讨论时根据逻辑性的框架分析，提供对战略目标和职能目标进行全面阐述和充实的内容（即对有关具体问题的阐述、制定目标的假设条件和风险、既定的指标和目标以及实现组织结果拟采用的主要手段等）。
66. 《工作计划和预算》将设定本两年度内实现《中期计划》中为每个组织结果所规定的两年一度的指标方面所需的资源要求，其中包括分摊资源和自愿性资源。它将提出一个整体预算和一个行政预算、其他财务负债、对成本增长和效率增益的核算、长期负债准备、资金不足负债和准备金以及《预算拨款决议》草案。
67. 将对照各项指标，对组织结果的实现进度进行跟踪和报告。绩效挂钩监测将便于找出哪些问题可能妨碍或阻止粮农组织落实组织结果，包括在落实自愿捐助出资的活动规划方面存在的不确定性所带来的风险，并在实施过程中做出必要调整和对前景规划的变更。
68. 此后，两年度执行报告将侧重考察在实现《中期计划》和《工作计划和预算》中规定的结果、指标和目标方面出现的责任得失情况。

IV. 战略目标与职能目标

69. 战略目标反映了粮农组织的远景和成员国的三项总体目标。这些目标借重本组织最为擅长的领域，协助成员国在应对粮食、农业和农村发展面临的挑战和机遇方面实现持久性影响。

70. 制定这些目标的方法建立在绩效体系逻辑框架之上，对绩效挂钩管理形成支撑。为确保粮农组织的比较优势得到发挥，工作重点和有关资源集中用在刀刃上，推动成员国面临的整体性问题的解决。

71. 十一项战略目标为相互关联的按行业划分的影响与跨行业影响的结合，涉及了作物生产、畜牧业、渔业、食品安全、林业、自然资源、支持性环境、粮食安全、性别、紧急情况和投资等领域。

72. 两项职能目标对十一项战略目标形成补充，目的是确保具备必要的支持性环境，以保障技术交付产生实效，同时适当兼顾效率。

73. 通过这一版本的《战略框架》（要点见下文）就意味着成员国认可了这些相互依存的“战略目标”和“职能目标”。这些高层次目标，以及下一层面的组织结果，将根据需要每四年进行一次审议和调整。

战略目标 A - 实现可持续集约化作物生产

相关性

该目标与粮农组织的职责完全契合,是应对粮食和其他农产品需求预期增长的主要措施之一。它建立在成员国提高作物产量和质量要求的基础之上,依靠以科技为基础的可持续作法,提高资源利用效率,从而有助于实现更广泛的粮食安全、农村发展和改善生计的目标。鉴于未来作物产量增幅的 70%以上必须来自现有耕地,因此重点将放在制定旨在提高产量的作物集约化生产战略,而且其可持续性也应优于目前或以往的战略。应充分重视这些战略对气候变化的适应和对生态系统服务的强化,例如土壤养分动态、授粉、害虫种群防治以及水源涵养等。主要重点领域将包括全国范围内建立偏重小农的种子体系、病虫害综合防治、保护性农业、植物遗传资源的获取和可持续利用以及提高土壤和其他涉及作物的生物多样性的管理,同时降低土壤、空气和水污染。将向各国和各区域提供援助,提高它们监测、发现跨界病虫害并做出迅速响应的能力,防止这些病虫害危及其他区域和贸易伙伴。

组织结果

A1 - 在国家和区域各级实现作物生产可持续集约化的政策和战略

A2 - 在国家、区域和全球各级以可持续方式降低跨界植物病虫害暴发风险

A3 - 在国家、区域和全球各级以可持续方式降低农药风险

A4 - 采取有效政策并提高能力,更好地在国家和区域各级管理粮食和农业植物遗传资源,包括种子系统

战略目标 B - 提高可持续畜牧生产

相关性

该目标旨在增强迅速增长和发展变化的畜牧业对世界粮食安全、扶贫和经济发展的贡献。该产业的特点是小规模经营者与大型商业化运作之间的分野不断深化，它必须满足对动物性食品的快速增长的需求。满足这种需求必须采取安全和卫生的方式，这就需要采取必要的技术、制度、政策和法律措施。该目标对这一进程给予支持并倾力增强该产业发展带来的社会经济效益(偏重贫困者的经济发展)，同时预防和缓解公共健康风险(人畜共患病)并降低畜牧生产对自然资源构成的风险(动物遗传多样性的侵蚀、水污染、温室气体排放)。该目标还将加强作物生产与畜牧生产在土地兼营体系中的合力。

组织结果

- B1 - 畜牧业对粮食安全、减贫和经济发展做出实际和高效的贡献
- B2 - 降低动物疾病及与人类健康相关的风险
- B3 - 提高畜牧业生产中对包括动物遗传资源在内的自然资源的管理水平
- B4 - 畜牧业的指导政策和规范建立在及时可靠信息的基础之上

战略目标 C - 可持续管理和利用渔业及水产养殖资源

相关性

该目标以整体性方式涵盖了《负责任渔业行为守则》所要求的对渔业和水产养殖资源的有效和负责任的管理、酌情扩大和保护。该目标还应对了对重要的渔业行业的经济和社会收益及活力造成影响的已广为公认或新出现的挑战。重点放在提供综合性援助，在国家和国际层面建立具有包容性和强有力的管理框架，以由地方、国家和区域机构（包括区域渔业机构）组成的健全高效的制度框架为坚强后盾。将通过更有效的管理和扩大可持续水产养殖生产的方式对改善野生鱼类资源状况给予支持。还应重视改进渔业作业方式以及水产品收获后利用和贸易。

组织结果

C1 - 成员国和其他利益相关者改进了政策和标准的制定，这些政策和标准有助于推动《负责任渔业行为守则》和其他国际约法的实施以及对新问题的应对

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水平

C3 - 粮农组织成员国和其他利益相关者对海洋和内陆捕捞渔业实行更有效的管理，促进了渔业资源、生态系统及其可持续利用状况的改进

C4 - 成员国和其他利益相关者得益于水产养殖可持续扩张和集约化带来的鱼类和水产品产量的提高

C5 - 各层次渔业活动（包括渔船和渔具的使用）更加安全、技术和社会经济效率更高、更加环境友好且更符合法规要求

C6 - 成员国和其他利益相关者对渔业和水产养殖产品的收获后利用及贸易更加负责任，包括市场准入要求的可预测性和协调性得到提高

战略目标 D - 提高食物链各环节的食品质量安全

相关性

在这个相互联系日益紧密的世界，食品生产和供销系统的复杂性迅速增加，该目标就是受到这一背景的驱动。它特别反映了大环境中所存在的潜在风险和大众不断增加的关切，要求在食物链所有环节都制定有效的食品安全和质量管理控制体系，包括执行这些体系所需的法律框架、标准和能力。食品质量安全事关各国民众的福祉，能够推动食品企业遵守现行国家或市场要求的各项计划可以产生可观的经济和公共卫生效益。该目标的一个主要宗旨是确保制定国际认可的食品质量安全标准和建议，不断提升全球食品体系的水平；并确保向各国政府提供援助，建立能够保障本国食品质量安全政策和法规与国际建议保持一致的机构。

组织结果

D1 - 食品安全和质量方面推出新的或修订后的国际认可的标准和建议，作为国际上对标准进行统一的参照

D2 - 支持食品链一体化方法的食品安全/质量管理机构、政策和法律框架

D3 - 国家/区域当局按照国际规则有效地设计并实施食品安全与质量的管理控制计划

D4 - 国家制定有效的计划，推动食品生产者/企业在食物链所有环节更好地遵守针对食品安全和质量管理规范的国际建议并更好地满足市场要求

战略目标 E - 实现森林和树木的可持续管理

相关性

该目标涉及并力求提高森林和树木对可持续生计及根除饥饿和贫困的巨大贡献。它考虑了林业与农业、能源、水及气候的重要关联。由于许多国家森林采伐和退化问题不断，一项主要宗旨是推动实现森林可持续管理的进展。其中一项重要工作是监测各国、各区域和全球在森林可持续管理方面的进展情况，向各国政策制定者、向涉及森林和大众的国际谈判和安排提供可靠和宝贵信息。应在国际林业对话中发挥领导作用，加大对成员国的支持力度，强化林业制度安排和政策手段，提高所有森林利益相关者的生计水平，特别是对森林资源依赖程度最深的人。将加强与联合国系统内伙伴和一系列国际利益相关者之间的合作，在森林管理、退化土地恢复、生物多样性养护、气候变化缓解和适应、野生生物保护及流域管理方面推动采用新方法和新技术。

组织结果

E1 - 涉及森林和林业的政策和实践建立在及时可靠的信息之上

E2 - 涉及森林和林业的政策和实践通过国际合作和讨论得到加强

E3 - 负责管理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森林政策和法律的制定，从而为林业和森林产业方面的投资提供更加有利的环境。林业与国家发展规划和进程的整合程度提高，考虑了森林与其他土地用途的相互关系

E4 - 对森林和树木的可持续管理得到更加广泛地实施，毁林和森林退化减少，森林和树木对改善生计及缓解和适应气候变化的贡献提高

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用途选项

E6 - 森林、森林以外树木和林业的环境价值得到更好地实现；关于森林生物多样性和遗传资源保护、气候变化缓解和适应、退化土地恢复及水和野生生物管理的战略得到有效实施

战略目标 F - 实现对土地、水和遗传资源的可持续管理，提高能力应对影响粮食和农业的全球环境挑战

相关性

该目标把从粮农组织职责角度出发推动明智的跨行业方法、关键的技术投入和对制定国际约法予以支持方面的工作与对信息和知识基础的强化进行了结合，以便实现对自然资源的可持续管理，惠及当代，造福子孙。自然资源（土地、水、气候和遗传资源）及其服务对粮食生产、农村发展和可持续生计至为重要，通过在农业、林业和渔业政策和实践中提高对自然资源的了解程度和管理水平，有不少机遇可以制约气候变化的不利影响。在农村发展的前提下对自然资源的可持续管理和治理需要应对各不相同的技术学科，也需要采用多学科和多行业方法，以便缓解对自然资源的争夺。

组织结果

F1 - 各国促进和开展可持续土地管理

F2 - 各国解决农业用水稀缺问题并加强其在国家和江河流域层面（包括跨界水系）改善农业系统的水资源生产力的能力

F3 - 在国家、区域和国际层面加强政策和计划，确保对粮食和农业生物多样性的保护和可持续利用以及对遗传资源使用收益的公平分享

F4 - 制定国际框架，加强各国对土地利用渠道和稳定且公平的土地权益及其与其它自然资源互动的负责任治理能力，特别侧重其对农村发展的贡献

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

F6 - 改善自然资源管理知识的获取渠道和共享

战略目标 G - 创造有利市场环境，改善生计并提高农村发展水平

相关性

生计和农村发展受到小规模生产者利用市场机遇程度的影响，而市场和机构在发展变化的环境中更够高效运转。为减少贫困并满足发展和粮食安全需要，政策制定者需要具备确定和实施适当政策的能力，推动私营部门（包括小规模生产者）对市场新需求和新机会做出响应。该目标主要是满足成员国和有关国家部门在技术投入及信息和分析（包括寻找机遇）方面的广泛需求，在市场安排和条件及其对农村发展影响不断演变的形势下为政策制定和决策服务。四项组织结果涵盖了为价值链中四个环节提供这些产出——农业生产层面、包括土地和劳动力在内的投入品市场、农业加工企业以及增值和国际市场。

组织结果

G1 - 适当的分析、政策和服务使小规模生产者能够提高竞争力，经营新事业，增加附加值和满足市场要求

G2 - 将农村就业机会的创造和收入多样化纳入农业和农村发展政策、计划和伙伴关系

G3 - 国家和区域政策、法规和机构强化农业企业和涉农工业的发展和减贫作用

G4 - 各国提高了对国际农产品市场、贸易政策和贸易规则方面发展情况的认识并加强了有关分析能力，寻找贸易机遇并制定适当和有效的有利于贫困人口贸易政策和战略

战略目标 H - 提高粮食安全和营养水平

相关性

该目标是粮农组织的职责核心所在，即追求所有人免于饥饿困扰，同时提高营养水平，提高农业生产力，改善农村民众生计并促进世界经济的发展。要实现这一目标，必须提高对饥饿、粮食不安全和营养不良普遍存在及其根源的认识水平，包括通过更深刻和更具前瞻性的评估和分析。该目标可以满足在政策、方案和干预措施的设计和 implementation 方面提供援助的需求，强化各国、各区域和全球能力，对粮食安全和营养问题进行更有效的治理，包括借助对逐步实现食物权的支持。该目标还力求培养成员国和其他利益相关者在生成、管理、分析和获取数据和统计资料方面的能力，帮助确定粮食不安全和营养不良的根源何在。该目标还支持粮农组织生成和发布有关粮食安全、农业和营养问题的分析、产品和服务，并与成员国和发展伙伴合作，加强它们进行知识交流的能力，为减少饥饿和贫困设计出针对性更强和更适用的措施。

组织结果

H1 - 各国和其它利益相关者增强了制定、实施和监测具有连贯性的政策、战略和计划的能力，这些政策、战略和计划对饥饿、粮食不安全和营养不良的根源做到有的放矢

H2 - 成员国和其他利益相关者通过实施“在国家粮食安全背景下支持逐步实现充足食物权的自愿性准则”和借助改革后的世界粮食安全委员会，强化对粮食安全的治理

H3 - 加强成员国和其它利益相关者解决粮食和农业方面具体营养问题的能力

H4 - 成员国和其它利益相关者在生成、管理、分析和获取改善粮食安全和营养水平数据和资料方面的能力得到加强

H5 - 成员国和其它利益相关者获取粮农组织关于粮食安全、农业和营养的分析与信息产品及服务的渠道得到改善，自身的知识交流能力得到加强

战略目标 I - 提高能力，防备和应对粮食及农业方面的威胁和紧急情况

相关性

国际社会越来越多地要求粮农组织向面临不断增加的紧急情况风险的成员国和脆弱人群提供帮助并强化它们长期应对紧急情况的能力。该目标正是这一承诺的主要体现，推动采用以灾害风险管理三大支柱为基础的综合方法，这三大支柱为：备灾、预防和缓解；应对；以及过渡。每个组织结果即针对其中一个支柱。

组织结果

I1 - 通过将备灾和风险预防与缓解更好地融入政策、计划和干预措施中，降低各国对危机、威胁和紧急情况的脆弱程度

I2 - 各国和合作伙伴通过粮食和农业方面的干预措施更为有效地应对危机和紧急情况

I3 - 各国和合作伙伴改进了紧急情况、恢复和发展之间的过渡和联系

战略目标 K - 实现农村地区性别平等，共同享有资源、产品、服务和决策权**相关性**

该目标解决了采用更具性别和社会包容性的农业和农村发展政策、能力、制度和计划方面存在的重大差距。它还有助于在粮农组织的所有战略目标中将这一方法进行主流化。

组织结果

K1 - 农村性别平等纳入联合国的粮食安全、农业和农村发展政策和联合计划

K2 - 政府利用按性别分类的统计资料及其他相关的信息和资源，加强将性别和社会平等问题纳入农业、农村发展计划、项目和政策的能力

K3 - 政府开始制定农业和农村发展方面对性别敏感、包容性和参与式政策

K4 - 粮农组织管理层和职工在工作中处理性别层面问题时表现出对这一问题的重视和能力

战略目标 I - 更多更好地利用公共和私人对农业及农村发展方面的投资

相关性

该目标反映了成员国扭转对粮食和农业行业投资不足局面的强烈愿望和迫切要求。它涵盖一系列支持性活动，内容包括设计具体和有效的投资计划和业务、在国际层面进行能力建设以及确保有限的公共资金被用于核心领域，带动私营部门投资最大限度地增加对减贫和粮食安全工作的推动力和影响力。通过与成员国合作，重点将放在提高粮食安全、农业和农村发展投资的活力方面，并通过设计适当的政策、战略和机构来确定投资方案的障碍所在。意图是创造支持性环境，以利公共和私人投资、与社会和环境保障措施不悖、公共/私人投资方案和项目的高质量制定以及对结果和影响的及时全面监测和评价。干预措施的设计应能把本国公共和私营部门的参与者培养成为其自身发展的主要推动力，从而提升投资计划的相关性和可持续性。还将努力解决过去 20 年中出现的对粮食安全、农业和农村发展投资减少的问题，这一领域投资的减少对《综合行动框架》的实施和“千年发展目标 1”的实现具有重大影响。

组织结果

L1 - 进一步将粮食和可持续农业及农村发展投资战略和政策纳入国家和区域发展计划及框架

L2 - 加强公共和私营部门计划、实施和促进粮食和农业及农村发展投资业务可持续性的能力

L3 - 制定和资助符合国家优先重点和要求的具有质量保障的公共/私营部门投资计划

职能目标 X - 与成员国和利益相关者开展有效合作

相关性

本组织在实现工作成果方面倚重各种服务，其中既有内部提供的服务，也有与成员国和外部伙伴合作提供的服务。这些服务中有许多超出了纯行政的范畴，触及了与调整战略方向、利用和侧重比较优势以及对粮农组织整体业务进行适当管理和监督直接相关的内容。该职能目标囊括了这些服务并提供了支持性环境，如果没有这些服务和支持性环境，战略目标项下的组织结果就无法得到落实。

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

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

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

X4 - 通过加强治理和监督对本组织进行切实有效的指导

职能目标 Y - 实现有效高效的行政管理

相关性

该职能目标规定粮农组织开展工作需具备有效务实的行政管理。它在财务、人力资源及行政和基础设施服务方面提出了改进向本组织所有部门提供的服务水平的预期要求。这将有助于改进对行政服务和有关成本的监测和报告，不断提高服务水平，并找出节支增效的潜力所在。它还将对行政预算做出限定。

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

Y2 - 粮农组织被公认为全面、准确和相关管理信息的提供者

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

V. 核心职能

74. 八项核心职能借助粮农组织的相对优势并将在全球、区域和国家等所有层面得到采用。还需为其认真设计战略，以确保做到方法统一、本组织各单位之间开展合作、相互学习和精益求精。《中期计划》对下文总结的核心职能及其主要战略取向进行了详细阐述。

核心职能 a) 监测和评估中长期趋势和前景

75. 成员国期望粮农组织能在其职责范围内对各种趋势、问题和挑战进行持续观察并提出解决的政策方案。为此已经并将继续对主要结果进行汇编，作为计划制定者、政策制定者和各伙伴发展机构的参考。该核心职能项下的工作包括：粮农组织的涉及诸多专题的评估和前瞻性研究，这些研究广泛应用于确定国际性政策目标，例如近期的世界粮食首脑会议目标或“千年发展目标 1”；以及粮农组织的前景研究和预测，这些研究和预测为众多技术性评估提供了素材，特别是政府间气候变化专门委员会、世界银行和联合国系统其他组织的技术评估。

核心职能 b) 收集和提供信息、知识和统计资料

76. 收集和提供信息、知识和统计资料属于粮农组织的核心职责，该核心职能项下的工作涉及：如何通过粮农组织自身的计划和与伙伴的合作实现信息和知识共享统筹协调方法的增值；粮农组织作为一个学习型组织的不断完善；以及确保人、流程与技术之间形成合力。它还涉及：向各国提供支持，特别是提高各国在收集、汇编、分析、存储和发布粮食和农业（包括渔业和林业）领域的及时相关统计数据和其他信息的能力；继续努力对本组织整体统计数据库进行升级并在技术信息整体数据储存库框架内开发的统计数据仓库，更好地整合粮农组织内部掌握的统计信息。

核心职能 c) 制定国际约法、规范和标准

77. 《粮农组织章程》（第一条和第十四条）预见本组织将作为成员国商签国际约法的中立论坛发挥重要作用。该核心职能促进和支持各国在区域和国际法律文书制定方面的工作，促进和支持各国履行相应义务方面的工作。它还通过制定规范、标准和自愿性准则，以及在制定和实施国际认可的约法、标准和行动计划方面向成员国提供支持。该核心职能将力求满足在相关国家立法（法律和法规性文件）的起草和随后的颁行方面提供建议的大量需求，同时要考虑公共行政部门与私营部门开展互利互惠合作的需要。

核心职能 d) 政策和战略方案和建议

78. 该核心职能与其他核心职能密切相关。它力求在粮农组织职责范围内满足不断提高的对政策援助的需求。粮农组织将根据在粮食安全及农业、渔业和林业领域的各种趋势方面所掌握的证据和做出的判断制定政策和战略方案。政策援助工作的范围包括：政策和法律咨询、政策制定和实施方面的能力建设、制度强化和调整、国别信息、政策情报和监测以及为有效制定实地计划而确定成员国优先领域等。

核心职能 e) 为促进技术转让和能力建设提供技术支持

79. 该核心职能涉及对三个主要层面的考量：支持性环境、具体机构和个人；有关措施最好能够全部兼顾这三个层面的问题。这里涉及两种类型的能力：技术能力，用于完成以可持续的方式进行集约化生产、对资源进行管理和最终提高粮食安全水平所需的任务；和职能能力，领域包括政策、知识、伙伴合作以及实施/落实。该核心职能对内部流程进行统筹，以便新的能力开发方法在现有体系和程序内全面得到制度化，并提供适当的治理、工具和准则。在粮农组织的计划编制工具中对操作规范进行主流化；具备有效的跟踪和报告机制；人力资源系统考虑了新的整体方法。

核心职能 f) 宣传倡导和沟通

80. 该核心职能有助于实现更广泛的成果，其中包括：本组织推行的以科学为基础的政策长期影响力，有利于对农业和农村发展的投资。此外，它有助于为根除饥饿这一宏伟而具有现实意义的目标在全球范围内形成共识；在全球围绕饥饿救济和其他与农业、林业、渔业、畜牧业和农村发展有关的问题的讨论中，强化粮农组织作为参照点和技术信息的权威来源的地位；以及提高对发展进程以及紧急情况救济、恢复和向发展过渡的实际贡献的认识。

核心职能 g) 跨学科性和创新

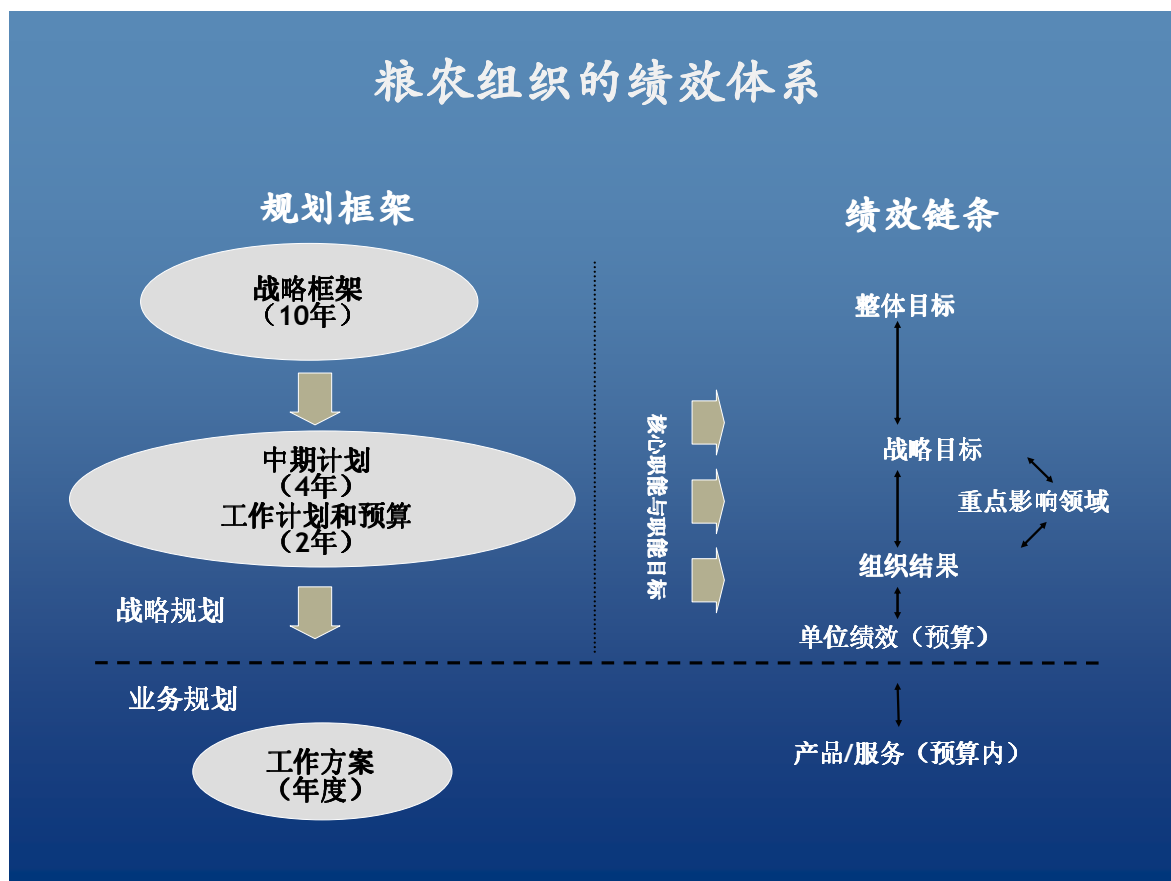
81. 跨学科方法和跨行业计划的设计能产生单个部门独立工作所无法产生的影响或产出。层出不穷的创新，只要经过充分验证并得到最密切相关者的认可，就可能成为任何一个机构不断演变的重要要素。该核心职能对粮农组织新的绩效管理制度形成支持，特别是对战略目标和职能目标及其下一层面的组织结果，这些目标和结果都涉及经常性的互动和跨学科工作。

核心职能 h) 伙伴关系和联盟

82. 粮农组织在国际农业和农业发展事务治理中的领导作用明确要求调动最高水平的相关知识和能力。这些知识和能力不仅存在于粮农组织，因此应与各种机构

建立有效的合作关系，支持共同目标的实现。粮农组织履行职责的能力将受到伙伴关系的极大推动，这些合作伙伴包括联合国系统内的其他组织；研究院所和国际供资机构；政府间组织和区域组织；以及民间组织、非政府组织和私营部门。该核心职能将：加强粮农组织的伙伴和联盟关系，提升技术水平；在战略或业务规划、资金安排或宣传倡导方面建立横向联合；使本组织更好地服务最终用户。

附件 1



改革后的计划、预算编制和绩效管理监测系统下的
管理机构投入和监督计划表

流 程		第 1 年				第 2 年			
		第一季度	第二季度	第三季度	第四季度	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度
计划编制	审查战略框架的 实施和表现 (每隔一个两年度)	RC	PC/FC CL	TC	PC/FC CL	EB PC/FC CL	CONF		PC/FC CL
	MTP-PWB (下两年度)	对优先重点的投入				审议/批准		调整	
执行监测	执行审查和调整 (当前两年度)								
	结 果 (上两年度)								
评 价	影 响								

图例: RC: 区域大会 TC: 理事会各技术委员会 PC: 计划委员会 FC: 财政委员会 CL: 理事会 CONF:大会
 MTP: 中期计划 PWB: 工作计划和预算 EB: 预算外

缩略语表

CCRF	负责任渔业行为守则
DRM	灾害风险管理
FSARD	粮食和可持续农业及农村发展
GDP	国内生产总值
IEE	粮农组织独立外部评价
IPA	粮农组织革新图变近期行动计划
IPCC	政府间气候变化专门委员会
IUU fishing	非法、不报告和不管制捕鱼
LDC	最不发达国家
mdg	千年发展目标
NGO	非政府组织
ODA	官方发展援助
PGRFA	粮食和农业植物遗传资源
REDD	减少毁林和森林退化所致排放量
RFBs	区域渔业机构
RBM	基于结果的管理；绩效管理
WTO	世界贸易组织

附件 5

2009 年《近期行动计划》进展报告

内容摘要

引言

1. 《近期行动计划》极为宏伟，志在全组织上下引发意义深远的改革，是联合国所有组织迄今所开展的最为综合的改革进程之蓝图。
2. 本文件旨在提供一份粮农组织大会第三十五届（特别）会议第 1/2008 号决议授权实施的《近期行动计划》在 2009 年的进展报告。
3. 本报告对到 2009 年底的情况做出筹划并对全年进展提供综合概况。同时还反思 2009 年所取得的成绩，并指出随着步入下一个两年度且在粮农组织改革不断取得进展的背景下，如何往前迈进。

背景

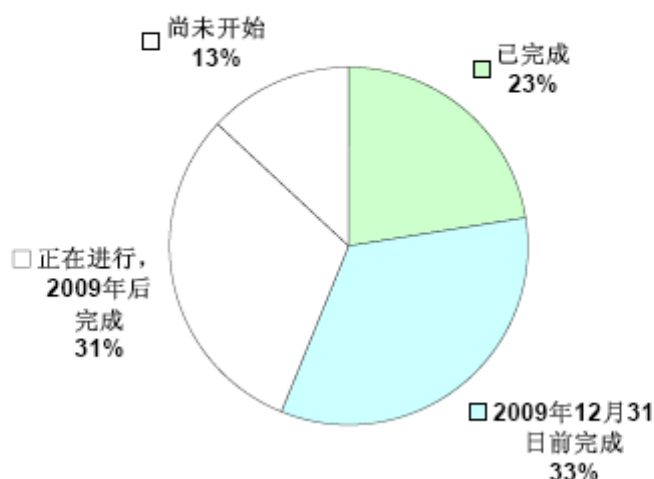
4. 成员国同意，作为对独立外部评价建议的回应，将《近期行动计划》作为粮农组织革新图变的基础；并成立粮农组织大会独立外部评价后续行动委员会（大会委员会）作为监督机构。
5. 《近期行动计划》共有 235 项行动，相互关联、高度依存，需要采取综合措施。将这些行动联系起来，是对粮农组织进行改革并采取绩效管理的总体目标，粮农组织可以藉此明确成员目标；实现可衡量、有影响的结果；在所有工作层面实现一个组织协调运作；优化人力资源的使用；提高服务效率并对成员负责所实现的目标结果。绩效管理框架及其相关行动构成了粮农组织改革核心及主要优先重点。
6. 为致力于变革、注重结果并力争对《近期行动计划》中的许多行动取得快速进展，管理层将所有行动划分整合为 14 个项目，这 14 个项目又进一步集中为 5 个专题，在项目和粮农组织授权之间形成联系并确保项目之间形成合力，同时任命资深专家担任项目主任。
7. 《近期行动计划》中的某些行动需要管理层进行分析和政策考量，因此成立了跨部门改革支持小组，在《近期行动计划》高级管理团队审议政策之前对政策文件进行讨论。高级管理团队是针对《近期行动计划》事项的政策制定小组，由副总干事牵头，在总干事的总体指导下工作。

进展

8. 管理层在落实《近期行动计划》过程中取得了良好进展：截至 2009 年 8 月 31 日，共完成 53 项行动（占《近期行动计划》原定 235 项行动的 23%）；133 项行动，也就是行动总数的 56%（见图 1），预计将于 2009 年底完成。

9. 已完成的《近期行动计划》内容涉及多种举措，其中许多行动清楚明确、简单易行，但还有其他一些耗时长且错综复杂的行动，如基于结果的规划文件（《战略框架》、《中期计划及工作计划和预算》）以及“全面彻底审查”。第 1/2008 号决议所授权实施的每项行动的实际和预期完成详情可参阅附件 1，该附件复制了 C 2008/4 号文件中大会所批准的行动矩阵表。目前所取得的积极进展佐证了秘书处和成员国对实现粮农组织改革目标所表现出的奉献精神。

图1 - 《近期行动计划》各项行动状况(第1/2008号决议)
总计235项



成绩

10. 除了对《近期行动计划》所完成行动数量上的考虑之外，还应考虑行动的实质性内容，这代表着 2009 年在粮农组织改革道路上所取得的成绩。

11. 如上文第 5 段所述，粮农组织改革的总体目标是将本组织打造成为采取绩效管理的组织。这需要圆满完成两部分内容—明确阐述成员国目标以及在此背景下，实现可衡量、有影响的结果。

12. 粮农组织 2009 年已在此道路上迈出了坚实步伐。成员国和管理层制定了新的结果框架，包含粮农组织远景、成员国三大全球总体目标及其相关十一项战略目标

以及通过应用两项职能目标和八项核心职能来予以实现的行动方式。基于该结果框架，已编制完成《2010—13 年中期计划及 2010—11 年工作计划和预算》，将分摊会费和估算的自愿捐款两项资源整合，供 2009 年 11 月召开的粮农组织大会第三十六届会议审议。此项工作本身就明确将结果框架结合运用到可衡量的交付成果中，是 2009 年一项主要改革成果（C 2009/15）。

13. 实现可衡量结果的一项主要内容就是粮农组织一体化运作的的能力，这也是第二项中心重点领域。作为一个组织运作涉及多个层面：总部和权利下放办事处职工、管理层和成员国以及粮农组织和其他伙伴组织。其最主要内容是界定明确、协商一致进行一体化运作，以有助于实现本组织战略目标。为此，在决策过程中对区域办事处赋予了更重要作用。区域代表通过视频会议参加高级管理团队会议及其他重要政策会议，有助于更好地平衡全球、区域、分区域和国家层面所关注的问题。区域代表与其他权利下放办事处磋商，牵头编制其办事处以及整个区域在 2010—11 两年度的预算提案。自 2010 年 1 月 1 日起，区域代表将全面负责其区域技术官员的预算和计划工作。他们还将逐渐监管粮农组织驻国家代表处的技术和实质性工作。分区域办事处的作用和职能也将发生重大变化，新建分区域跨学科小组（粮农组织驻国家代表和分区域技术官员在其中一起工作），成为有实力、重实效的团队。

14. 粮农组织革新图变《近期行动计划》呼吁建立以激励措施为基础的轮岗政策，在总部以及总部和权力下放办事处之间实行轮岗。为此，已出台两项补充性人力资源政策草案作为辅助措施。首先，组织内部职工流动政策草案，力图促进不同职能和/或不同任职地点职工为时超过一年的工作调动。设想是分阶段实施此项拟议政策，目标是在 2010—11 两年度每年实现 50 个有计划调动。第二项政策草案涉及基于特殊任务或临时性职责的工作调动，职工调动以完成不超过十一个月的工作任务。这两项政策旨在支持职工事业发展，强化粮农组织不同职能和办公室之间的合作并打造出一支更具灵活性、机动性、更加多能的职工队伍。这些政策的落实将会大幅提高粮农组织职工队伍的流动性并因此促进各地职工知识和经验的交流。这两项政策的内部正式磋商程序始于 2009 年 8 月，目前尚未结束。

15. 根据《近期行动计划》所列出的原则，总部综合结构调整开始于 2009 年并将于 2012 年完成。在 2009 年，继评价主任的任命之后，建立了评价办公室。已做好准备对粮农组织驻国家代表的汇报途径进行变革，以便明确并改善国家办事处和所在区域之间的关系，同时权利下放办事处职工已得到培训以便在 2010 年担负起技术合作计划的工作责任。

16. 关于治理改革，一项重大成绩是为了落实《近期行动计划》而通过章程及法律事务委员会、大会委员会和理事会批准了对粮农组织《基本文件》为数众多的修正案，并将由 2009 年大会最终审议通过。

17. 大会委员会所召开的大量会议也带来了一个非常受欢迎的意外收获，即强化了管理层和成员国之间的关系。为数众多的正式和非正式会议，使双方对相互关注的问题、局限性和愿望增强了理解，同时营造出富有成果、建设性工作环境。这一成绩与《近期行动计划》各项目所取得进展相比具有同样价值，因为信任 and 良好工作关系能够加强粮农组织改革。实际上，改革进程促进了成员国和管理层之间的理解并使之对粮农组织未来战略方向做出更大承诺、更具主人翁精神。

18. 关于加强粮农组织伙伴关系，大会委员会第一和第三工作组在 2008 年 5 月 16 日联席会议上全面通过了有关“全组织伙伴关系战略”的说明文件，战略的制定工作于 2009 年开始。题为“设在罗马各机构间的合作方向”的文件由粮农组织、粮食计划署和农发基金联合编写并得到三家机构领导人的批准，2009 年 7 月 29 日计划和财政委员会联席会议对该文件进行了讨论。文件还将于 2009 年 9 月和 2009 年 11 月分别提交农发基金执行局和粮食计划署执行局。

19. 在基于结果的环境中作为一个组织运作的主要因素是对人力资源的优化使用。为此，在 2009 年制定“人力资源管理战略和政策框架”并进行“绩效评价及管理系统”试点，涉及职工 500 余人。“绩效评价及管理系统”为战略框架、组织结果、单位结果和职工个人工作绩效之间提供了基本责任联系，并因此成为结果框架的基本内容。

20. 文化变革团队结合了总部和权力下放办事处职工的广泛参与，运用各种参与式技术在全组织内咨询了 1000 多位职工。该项工作在 2009 年取得了坚实的成绩，制定出远景声明以及职业发展提案、嘉奖表彰提案并培育包容性工作环境。此外，职业道德官员也获任命。

21. 关于管理能力，三机构管理发展中心得以全面整顿，着重强调通过“绩效评价及管理系统”评估的管理能力，同时开展职工发展课程以支持绩效管理。

22. 2009 年的成绩还包括对工作环境的支持以及实现职工年龄结构平衡。2009 年推出职工弹性工作时间安排，同时制定计划进一步录用和发展年轻专业人员（实习和初级专业人员计划）。而对于年龄结构的另一端，也出台了政策来理顺对退休人员的聘用问题。

23. 第四项成绩是在技术、管理和行政服务领域提高效率。作为精简层级的结果，本组织司长级别的职位削减了三分之一，节省下来的大量经费重新划拨到粮农组织技术项目，同时实现了更为精简、层级更少的管理结构。

24. 精简层级的做法与技术和管理工作方式所提议发生的变革相关，其中一个拟议变革的例子发生在经济和社会发展部（经社部）。经社部正在进行试点，取消处级设置，各个司则设立以结果为导向的工作组来落实组织结果。

25. 关于行政工作效率，“全面彻底审查”已于 2009 年完成；所提出的建议为 2010 年主要行政变革定出调子，并被纳入《近期行动计划》原有的 235 项行动清单，从而形成总数达 270 项行动的一揽子《近期行动计划》。一揽子《近期行动计划》详见附件 2，同时还列出每项行动在 2010—11 年的估算费用。

2009 年费用

26. 在 2009 年全年，管理层一直关注实施《近期行动计划》的估算费用，力图尽量予以削减。初期工作侧重于完善对所需行动的费用估算，并应用创新性机制来减少 2009 年外部供资需求，方式是只对实际发生的外部费用提供资金从而重新计算职工补收费用；把一些活动时间调整到 2010 年以及从其他渠道获取资金等。上述活动所产生的结果是将《近期行动计划》信托基金的资金需求削减到 1 427 万美元⁹。

27. 做出一项决策来确定《近期行动计划》中哪些行动是支撑整个改革进程的，并为这些行动“专门指定”资金。同时对《近期行动计划》中的一系列其他行动进行“排序”；一旦资金到位，即可有选择性地在 2009 年予以实施。《近期行动计划》中，得到指定资金以及排序在 2009 年开展的行动费用估算为 983 万美元¹⁰。

28. 截至 2009 年 9 月 2 日，信托基金认捐金额总计 830 万美元，实际收到 500 万美元。得到指定资金以及经过排序得以批准进行开支的项目情况见图 2。

29. 管理层做出假设，总计达 983 万美元用以支持《近期行动计划》所有已得到指定资金以及经过排序的行動的资金将于 2009 年收到。对未指定或排序项目的资金安排包括在 2010—11 年《近期行动计划》中。

⁹ 1 527 万美元，含 7% 项目支持费用。

¹⁰ 1 051 万美元，含 7% 项目支持费用。

图2 - 《近期行动计划》各项行动2009年排序情况 (百万美元)

项目	2009年费用	排序	批准
13. 文化变革	0.90	指定资金	批准
15. 领导机构后续行动	1.30	指定资金	批准
16. 管理层后续行动	0.60	指定资金	批准
14. 人力资源 - 绩效评价及管理系统 &相关培训	2.40	1	批准
6. 权力下放	1.20	2	批准
14. 人力资源 - 管理信息系统	0.50	3	
“全面彻底审查” - 管理信息系统设计	0.30	3	
12. 企业风险管理 - 合同	0.50	4	
8. 伙伴关系	0.16	5	
14. 人力资源 - 其他管理培训	1.60	6	
“全面彻底审查” - 人力资源职能的新角色	0.37	7	
指定资金/已排序行动合计	9.83	(1051万美元, 含项目支持费用)	

2010 - 11 年挑战

30. 在 2010-11 年, 粮农组织改革工作将开展一系列规模大、难度高的行动, 会影响到粮农组织在各地的员工。这包括推出新的管理方式 (如绩效管理、企业风险管理、新型规划和实施监测模式等)、新的工作流程 (行政流程的众多变革)、新的行政服务 (登记注册工作的改善、印刷、采购)、新的人力资源政策 (职工轮岗、初级专业人员) 以及新的评价系统和程序 (绩效评价及管理系统)。

31. 要实施这些规模大、难度高的举措, 就有必要在全面调整后的组织结构中同时开展综合工作计划, 与粮农组织正在开展的其他工作齐头并进, 如《国际公共部门会计标准》¹¹。这就增添了处理错综复杂、相互依存关系的难度以及会有风险对管理层和职工用以实施《近期行动计划》的时间进行争夺。管理层已采取了补救措施来缓解上述风险, 通过延长时间安排以及推迟某些平行项目的开始日期等手段, 将 2010-11 年《近期行动计划》的工作安排从 5 980 万美元削减到 3 860 万美元。

32. 到 2009 年底, 预计将完成大会第 1/2008 号决议授权实施的《近期行动计划》全部行动的 56%。在 2010-11 年期间及以后, 将要开展一系列非常复杂的项目, 旨在引入新的管理方法、新的工作流程、新的行政服务、新的人力资源政策以及新

¹¹ 资金安排通过资本支出基金。

的监测、报告和评价体系，这将大幅改变本组织的工作方式。管理层将提交一份经修改的时间计划，继续落实改革议程。在下一个两年度，《近期行动计划》各项行动将主要涉及下列五个领域：

- **通过基于结果的规划、监测、报告和资源筹集，侧重成员国需求：**本组织将开发监测和报告系统，为成员国提供关键的执行情况信息并进一步加强规划和预算编制新模式，特别包括《粮农组织革新图变近期行动计划大会委员会报告》¹²第22、25和28段中提到的各项活动，涉及影响重点领域的应用以及基于结果的管理框架的全面实施。2010—11年将在全组织全面铺开职工评估系统（绩效评价及管理系统），完成粮农组织战略目标与职工个人工作绩效之间的“问责关联”。将着重加强粮农组织技术工作的优先排序，这是尚在开展中的一项工作，需要在2010—11年全面采用基于结果进行规划的完整周期内加以积极推进。将落实一项资源筹集和管理战略，包括影响重点领域、国家中期优先重点框架和区域及分区域优先行动领域，以确保自愿捐款能侧重商定的结果框架并提高领导机构的监测和监督工作。
- **通过把组织结构、作用和职责与结果框架相挂钩，实现作为一个组织运作：**总部结构将继续调整，粮农组织将投资于所必需的基础设施，使权利下放办事处的职工能够与总部职工一样，使用同样的组织工具和设施。本组织还要将总部与权力下放办事处之间职工轮岗数量翻番，确保知识和专长的交流，藉此丰富职工的经验 and 知识。还需要对一些部门的职能进行进一步说明，以确保本组织的一体化运作。管理层将在《近期行动计划》有关权力下放行动的基础上，针对权利下放办事处网络的结构和职能运行编写一份中长期远景。收到区域会议提出的意见和建议后，管理层将制定并提交向相关管理机构提交2010年建议，供审议、批准和实施。整个过程将得到大会委员会的积极参与和指导。粮农组织的伙伴关系将得到加强和改善，继续寻求与设在罗马的机构和联合国系统以及私营部门和民间组织开展联合活动并落实协作安排的可能性。
- **通过人力资源政策、具体实践和文化变革来优化人力资源：**粮农组织将为年轻专业人员的招录和发展全面制定连贯一致的系统，为人力资源管理司增加专业人员，支持其发挥本组织战略业务伙伴的作用。将落实包括职工轮岗政策和全面实行绩效评价及管理系统的在内的重要举措。文化变革活动将注重监测内部远景的落实工作并确保把文化变革纳入总体改革进程。

¹² C 2009/7

- 通过**改革行政管理系统**来有效使用成员国会费：将强化共享服务中心的职能运作，开始对注册登记职能进行审议并进一步提高自动化水平。新设立印刷和分发组并将对总部和实地采购程序展开一系列改进工作。继续优化行政流程，同时要考虑到目前对总干事办公室行政活动正在开展的外部审查结果。企业风险管理试点项目行将结束，该项目对粮农组织当前风险管理架构/框架进行评估，找到缺口并通报制定全组织企业风险管理框架，该框架包含不断改善本组织风险管理能力的必要因素。
- 通过**有效治理和监督**更明确阐明成员需求：将进一步加强评价职能，包括其对绩效管理、规划和预算编制所发挥的咨询作用。要进一步界定并编制理事会、理事会所属各委员会以及区域会议的多年工作计划。拟议的职业道德委员会的职能和职权范围将继续由相关管理机构进行审议。

前进的道路

2009 年取得了良好进展，完成了大量《近期行动计划》活动。管理层和成员国之间改善了关系、增进了理解，有助于在全年将粮农组织改革推向前进。2010 年有望进一步推动《近期行动计划》更多工作的完成，其中有些行动错综复杂，会对职工造成重大影响。活动重点更多转向业务层面，将需要推动支持机制的变革来保持其实效，包括将问责制与基于结果的框架相联接。如内部缺乏必要技能，管理层则会寻求聘用外部专家。支持机制将非常注重内部和外部沟通。管理层和成员国之间的公开对话，无论正式或非正式对话，都将得以保留。

在下一个两年度全面实施这一改革计划，将为改革进程制度化奠定坚实基础，从而得以不断提高粮农组织的高效和实效。

附件 1 - 《近期行动计划》2009 年工作进展

本附件旨在概要介绍 2009 年《近期行动计划》活动所取得的进展。表中所列活动与第 1/2008 号决议内容一致。

(http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/IEE/Resolution_IPAChinese.pdf)

每项活动按下列符号列明当前状况：

状况说明

C—截至 2009 年 8 月 31 日已完成¹³

C09—尚在进行，预计 2009 年内完成¹⁴

IP—尚在进行，预计 2009 年后完成

NS—截至 2009 年 8 月 31 日尚未开始实施

各项行动的规模和复杂性差别很大，但如只考虑行动数量，2009 年工作进展情况如下：

情况总结

C = 53 (23%)

C09 = 80 (33%)

IP = 72 (31%)

NS = 30 (13%)

总计 = 235

需指出，总计有 133 项活动（56%）将于 2009 年内完成。标明“C09”状况的行动中，大部分工作纳入将由 2009 年 11 月大会审议的《工作计划和预算》草案中，也就是说秘书处的工作已完成。

由于本附件内容基于 2008 年通过的《近期行动计划》，因此不包括那些由“全面彻底审查”提出的行动，只包括要开展“全面彻底审查”及制定后续计划的行动。如此前所报告的一样，后续行动包括在一揽子《近期行动计划》中，详见附件 2。一揽子《近期行动计划》共有 270 项行动，成为 2010—2011 年报告的基础。

¹³ 在某些情况下，这表明秘书处行动已完成但尚待领导机构确认，如：对领导机构会议日程安排进行变动的建议。

¹⁴ 本状况下的部分项目系指秘书处行动尚在进行，所产生的提案将由领导机构会议在 2009 年底之前审议。

粮农组织战略目标和基于结果的新框架 - 行动矩阵表

编号	独立 外部 评价 建议 编号	行 动	开始 - 结束年份	状 况	说 明
1.1	7.5	决定应用新的基于结果的框架	2008	C	
1.2	7.1	决定粮农组织的远景和总体目标	2008	C	
1.3	7.1	原则上决定战略目标、职能目标和核心职能	2008	C	
1.4	7.1	原则上通过战略目标和组织结果的陈述架构	2008	C	
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— 2009	C09	
1.6	7.5	建立基于结果的监测系统	2009	IP	
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》	2009	C09	
1.8	7.5	根据新的基于结果的系统提出关于 2010—11 两年度组织绩效的第一次报告	2012	NS	

治理改革

治理重点 - 行动矩阵表

行 动			开始 - 结束年份	状况	说 明
编号	独立 外部 评价 建议 编号	行动			
2.1	4.4 和 4.5	总体政策一致性和管理框架： 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。	2009—持续	C09	
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	2010—11 两年度 持续	IP	
2.3		见下文—关于各领导机构的作用		IP	
2.4		执行治理： 增强领导机构的作用及扩大领导机构的范围（见下文）		IP	

大会 - 行动矩阵表

行 动			开始 - 结束年份	状况	说 明
编号	独立 外部 评价 建议 编号	行动			
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	2009—持续	C	
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（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）	2009—持续	IP	
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	2011—持续	C	
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）	2009—持续	C09	
2.9	4.15c	大会报告将注重结论和决定，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。	2009—持续	IP	
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。	2009—持续	C09	
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	IP	
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。	2008—持续	IP	
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。	2009	C09	

理事会 - 行动矩阵表

行动			开始 - 结束年份	状况	说明
编号	独立外部评价建议编号	行动			
	4.8	《基本文件》将对理事会的职能作必要说明，将包括：	2008 年决定， 2009 年起实施		
2.14	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"> ● 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； ● 按这些措施对绩效进行监测和报告； ● 本组织的战略、重点和预算； ● 总体工作计划； ● 不需要大会修改《基本文件》的重大组织改革； ● 向大会建议大会议程； 	C09			
2.15	ii) 监督治理决定的实施；	C09			
2.16	iii) 进行监督，确保： <ul style="list-style-type: none"> ● 本组织在自身财务和法律框架内运作； ● 进行透明、独立和专业的审计及伦理监督； ● 对本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； ● 建立有效的基于结果的预算编制和管理系统； ● 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； ● 预算外资金可以有效地用于本组织的重点目的； 	C09			
2.17	iv) 根据既定的绩效指标监督管理绩效。	NS			

2.18		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	2009—持续	C09	虽然就本行动所需对《基本文件》的修改已达成一致意见，理事会却未向大会提出具体预算水平建议
2.19	4.8	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：	2010—持续	NS	
2.20		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）。		NS	
2.21		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。		NS	
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并以所有语言公布）	2009—持续	C	
2.23	4.8	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（由技术委员会和大会处理）	2009—持续	C	
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）	2009 年起	C	
2.25	4.15	在《基本文件》中修改职能、报告途径等	2009	C09	

理事会独立主席 - 行动矩阵表

行 动			开始 - 结束年份	状况	说 明
编号	独立外部评价建议编号	行动			
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：	2009	C09	
2.27	a) 作为成员之间就有争议的问题达成一致的诚实中间人；	C			
2.28	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			
2.29	c) 在理事会独立主席认为有益时，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；	C			
2.30	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关注，与粮农组织高级管理层联络；	C			
2.31	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；	C			
2.32	f) 推动不断改进粮农组织治理的效益、效率和成员的主人翁意识。	IP			
2.33	g) 《基本文件》还将具体说明：	C09			
2.34	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。	C09			

计划和财政委员会 - 行动矩阵表

行 动			开始 - 结束年份	状况	说 明
编号	独立外部评价建议编号	行动			
2.35	4.9 和 4.17	关于职能和工作方式的说明 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：	2009—持续	C	
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；	IP			
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，成为财政和行政委员会；	IP			
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）；	IP			
2.39	iv) 两委员会将举行更多联席会议。只要讨论有重叠，或两委员会的讨论有很大互补性时，就在联席会议进行讨论；				
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；	IP			
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。	IP			
2.42	4.15	进行变革，包括工作方式（见下文）	2009	C	
2.43	4.15	在《基本文件》中对两委员会的职能进行修改	2009—2011	C09	
2.44	4.9 和 4.17	计划委员会和财政委员会成员、主席和观察员： — 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：	2009—持续	C09	

计划和财政委员会 - 行动矩阵表 (续)

行动			开始 - 结束年份	状况	说明
编号	独立外部评价建议编号	行动			
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位, 亦不代表某个区域或国家 (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);		C09	
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)		C09	
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。		C	

章程及法律事务委员会 - 行动矩阵表

行动			开始 - 结束年份	状况	说明
编号	独立外部评价建议编号	行动			
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, 应提出具有必要法律资格的代表:	2009—持续	C09	
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);	C09			
2.50	委员会将可有 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);	C09			
2.51		章法委将向无发言权的观察员开放	2009—持续	C	

区域会议 - 行动矩阵表

行动			开始 - 结束年份	状况	说明
编号	独立外部评价建议编号	行动			
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的委员会：	2008—持续	IP	
2.53		a) 职能将包括： <ul style="list-style-type: none"> i) 提出区域政策一致性问题 and 关于总体政策问题及法规的区域方面一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—通过计划和财政委员会向理事会提交报告 		IP	
2.54		b) 工作方式—区域会议将： <ul style="list-style-type: none"> 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) 主席和报告员将在闭会期间留任，而且主席，或如果主席不在，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）； iv) 在可能的情况下，尽量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。 		IP	
2.55		在《基本文件》中修改职能、报告途径等	2009	C09	

技术委员会 - 行动矩阵表

行 动			开始 - 结束年份	状况	说明
编号	独立外部评价建议编号	行动			
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：	2009—持续	C	
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；		IP	
2.58		b) 工作方式—各技术委员会将：		IP	
		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。将讨论新出现的重点问题，可专门为此目的举行会议；			
2.59		ii) 主席将促进就议程、形式和会期与成员充分磋商；		IP	
2.60		iii) 将更多地利用平行会议和会外活动，确保代表团规模小的国家能够参与（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）；		IP	
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；		C	
2.62		v) 商品问题委员会（商品委）将加强与联合国贸发会议、世贸组织和商品共同基金的互动；		C	
2.63		vi) 世界粮食安全委员会将重振其监督及促进世界粮食首脑会议落实承诺和审查世界粮食安全状况的作用。		C	
2.64		进行变革，包括工作方式和报告途径	2009	C	
2.65		在《基本文件》中修改职能、报告途径等	2009—持续	C09	

部长级会议 - 行动矩阵表

行 动			开始 - 结束年份	状况	说 明
编号	独立 外部 评价 建议 编号	行动			
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认知度时，大会或理事会可以召集部长级会议。	2009	C09	
2.67		部长级会议报告将直接提交大会审议。	2009 年起	IP	

法定机构、公约、条约、食品法典等 - 行动矩阵表

行 动			开始 - 结束年份	状况	评 论
编号	独立 外部 评价 建议 编号	行动			
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》）	2009－持续	IP	
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。	2009－10	IP	

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			开始 - 结束年份	状况	说 明
编号	独立外部评价建议编号	行动			
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：	2009—持续	IP	
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；	IP			
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。	IP			
2.73		将明确领导机构的职责范围，最好在《基本文件》中	2009	C09	
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。	两年度，以2015年之前完成为目标	IP	
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其进行对话： <ul style="list-style-type: none"> ● 《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。 	2009—持续	C	
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	2009	C09	

评价、审计和组织学习

评价 - 行动矩阵表

行动		开始 - 结束年份	状况	说明
评价				
编号	独立外部评价建议编号	行动		
2.77	7.10a	在粮农组织秘书处结构内 单独设立并独立运行一个评价办公室 ，向总干事报告工作，并通过计划委员会向理事会报告工作。	2009年 1月	C09
2.78	7.11	评价预算： 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，则评价预算应全额拨付给评价办公室。 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%的预算外资金应用于评价。	2010— 2013	IP
2.79	7.10d	评价人员配备： 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；	2009	C09
2.80		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，但同时也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和顾问的任命。		C09
2.81	7.10b	质量保证及继续加强评价职能： a) 加强对主要报告的现行独立同行评议	2009 年 首次同行 审议 2010 年	C09
2.82		b) 由独立同行组成的小组进行两年度审议，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		NS

评价 - 行动矩阵表 (续)

行动			开始 - 结束年份	状况	说明
编号	独立外部评价建议编号	行动			
2.83	7.10b	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	2013年 首次评价	NS	
2.84	7.10c	由理事会批准纳入“章程”的综合评价政策，包括以上各项以及	2009	C09	评价的作用相对于基于结果的管理新模式尚需进一步确定。自我评价不再是独立评价办公室的职能。
2.85		a) 粮农组织内部评价委员会将酌情与计划委员会协调；		C09	
2.86		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；		C09	
2.87		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；		C09	
2.88		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；		C09	
2.88		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；		NS	
2.89	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。		C09		

行 动			开始 - 结束年份	状况	说 明
编号	独立 外部 评价 建议 编号	行动			
2.90	7.10c	g) 《章程》中批准的评价条款将在《基本文件》中反映出来	2009	IP	根据 CL 137/REP /7 第 3 段： 理事会同 意，在评价 主任能够参 与该进程之 前，不应最 终确定《章 程》草案。

审计 - 行动矩阵表 (Page 25)

行 动			开始 - 结束年份	状况	说 明
编号	独立外部评价建议编号	行动			
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。	2008 年起	IP	每两年度, 监察长办公室编写一份基于风险的审计计划, 包括所有主要组织风险。办公室工作依照计划有序开展。
2.92	7.9b	审计委员会: 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, 全部为外聘;	2009 年起	IP	2008 年生效, 审议委员会全部由外聘人员组成。所有新成员均由总干事和财政委员会建议并提交理事会。
2.93		b) 将通过财政委员会向理事会提交年度报告。		IP	2009 年 7 月 30 日, 审计委员会主席向财政委员会提交了《2008 年度工作报告》(FC 128/18)。该报告将于 2009 年 9 月提交理事会。
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。	2008 年起	C	

总干事的任命和任期 - 行动矩阵表

行 动			开始 - 结束年份	状况	说明
编号	独立外部评价建议编号	行动			
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:	2009年起	C09	
2.96		a) 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(候选人费用将由粮农组织预算支付);		IP	
2.97		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;候选人费用将由粮农组织预算支付);		IP	
2.98		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;		IP	
2.99		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;		IP	
2.100		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任职资格。	2009	C09	
2.101	4.20	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	2009	C09	

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、预算编制改革与基于结果的监测 - 行动矩阵表

行 动			开始 - 结束年份	状况	说明
编号	独立外部评价建议编号	行动			
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):	2009 年起, 第一个周期为 2010-2011 年	C09	文件 C 2009/3
3.2	i) 战略框架 , 时间范围为 10-15 年, 每四年审查, 包括: <ul style="list-style-type: none"> ● 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);	C09			
3.3	ii) 中期计划 , 时间范围为四年, 每两年度审查一次, 包括: <ul style="list-style-type: none"> ● 根据战略框架, 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; ● 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; ● 粮农组织的核心职能; 及 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;	C09		文件 C 2009/15	

计划制定、预算编制改革与基于结果的监测 - 行动矩阵表

行 动			开始 - 结束年份	状况	说 明
编号	独立外部评价建议编号	行动			
3.4		iv) 工作计划和预算 ，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： <ul style="list-style-type: none"> ● 依照《中期计划》提出的组织结果框架（成果），包括每项结果的组织职责； ● 量化所有组织结果和义务的成本； ● 计算费用增长和打算实现的增效节支； ● 为长期负债、资金不足的义务和储备基金提供准备金； ● 计划和预算决议草案。 		C09	文件 C 2009/15
3.5		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。		C	
3.6	7.5	采用一个修改的执行情况绩效管理监测系统 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。本报告将取代当前的计划执行报告。 采用修改的编制和领导机构决策周期(顺序见下图 1) 。从 2011 年开始，粮农组织大会的日期将改为 6 月，所有其他会议的日期也作相应调整（理事会将于 2009 年举行会议，为大会作准备一与新的周期一致）。从 2010 年起，将采用以下周期（会议的预算拨款见 B 治理改革）：	第一份报告 2012 年，随后每两年度提交 2009 年决定，第一个周期为 2010-11 年，然后为随后的两年度	IP	
3.7	7.3				
3.8					

计划制定、预算编制改革与基于结果的监测 - 行动矩阵表 (续)

行动			开始 - 结束年份	状况	说明
编号	独立外部评价建议编号	行动			
		<ul style="list-style-type: none"> ● 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"> ◆ 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； ◆ 商定的工作计划和预算所必须的任何调整； ● 预先批准所要求的章与章之间的划拨。 			
3.9		<p>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）：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 计划委员会、财政委员会和理事会将在<u>全年中</u>，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； ● 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》； ● 1月-3月：不作为领导机构会议周期的一部分一是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，交流预算外供资要求情况，特别是有关影响重点领域； ● 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； ● 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。 		NS	

行 动			开始 - 结束年份	状况	说 明
编号	独立 外部 评价 建议 编号	行动			
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	2009	C09	
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拨备分摊预算 5% 作为延迟付款备付金，以平衡收入和支出，从而减少低效浪费的交易	2009	IP	

资源筹集和管理战略

资源筹集和管理战略 - 行动矩阵表

行动			开始 - 结束年份	状况	说明
编号	独立外部评价建议编号	行动			
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):	2009年决定,然后持续进行	C09	文件 C 2009/15
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;	C09			
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;	IP			
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;	IP			
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。	C		活动尚在进行	
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。	2010-2012	IP	

资源筹集和管理战略 - 行动矩阵表 (续)

行 动			开始 - 结束年份	状况	说明
编号	独立外部评价建议编号	行动			
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:	2008 年 决定; 2009 年 继续应用	C09	
3.19		a) 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;		C	
3.20		b) 在粮农组织主要公共网站上突出报导各国及时缴纳会费、推迟付款和拖欠会费的状况;		C	
3.21		c) 继续应用目前负责任的借款政策以平衡现金流动。		C	

技术合作计划

技术合作计划 - 行动矩阵表

行 动			开始 - 结束年份	状况	说 明
编号	独立外部评价建议编号	行动			
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。	2008 年决定	C09	纳入《2010-11 年工作计划和预算》，由 2009 年大会审议。
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。	从 2010-11 两年度起开始全面实施	C09	纳入《2010-11 年工作计划和预算》，由 2009 年大会审议。
3.24	3.2c 和 7.8	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、低收入缺粮国、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：	2009 年或 2010 年	C	理事会于 2009 年 6 月通过，参见 PC 101/4
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；		C	
3.26		b) 规定国家为审议申请提供所需的最基本信息；		C	
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；		C	
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；		C	
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

粮农组织秘书处文化变革 - 行动矩阵表

行动			开始 - 结束年份	状况	说明
编号	独立外部评价建议编号	行动			
3.30	6.2	确定职责范围，任命外部引导员和变革小组	2008-09	C	
3.31	6.1 和 6.2	制定内部远景	2008-09	C	2009 年底之前正式在粮农组织全系统启动
3.32	6.1 和 6.2	实现远景	2009 年起	IP	已制定包含 35 项行动在内的三项提案，用以支持实现远景

伦理 - 行动矩阵表

行动			开始 - 结束年份	状况	说明
编号	独立外部评价建议编号	行动			
3.33	7.9g	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	2009	C09	预计职业道德官员应于今年年底之前全面展开工作。
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推荐的成员组成	2009	IP	对职业道德委员会职权范围进行审议后，财政委员会（于 2009 年 7 月）和章法委（于 2009 年 9 月）建议，该问题应继续由相关领导机构进行审议。
3.35	7.9g	任命同时职业道德委员会开始工作	2009	NS	
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。	2010 年起	NS	

行政和管理系统改革

行政和管理系统改革 - 行动矩阵表

行动			开始 - 结束年份	状况	说明
编号	独立外部评价建议编号	行动			
管理层早期行动概要，包括：					
3.37	8.4 8.3 &	总干事办公室下放人力资源行动授权；	2008 - 2009	C09	2008年完成第一期优化程序，2010年审议第二期工作
3.38	8.10 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；		IP	
3.39	8.10	精简旅行程序；		IP	
3.40		发生紧急情况时进行地方采购；		NS	
3.41	8.10	实地开设临时业务现金帐户；		C	
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。注：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)。		IP	
为便利授权对《基本文件》进行修改					
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。	2009	C09	
“全面彻底审查”的后续行动：					
3.44	8.1	开展“全面彻底审查”	2008 - 09	C	由“全面彻底审查”提出并且得到管理层同意的行动包含在一揽子《近期行动计划》中(见附件 2)
3.45		管理层、理事会和财政委员会审查最终报告	2009	C	
3.46		制定后续行动计划	2009	C	
3.47		领导机构审查后续行动计划	2009	C09	
3.48		实施行动计划	2010 年起	IP	
与设在罗马的联合国机构共享服务（见下文伙伴关系）					

企业风险管理框架:					
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	2009	C	<p>监察长办公室于2009年5月向财委提交了外聘合同职责范围(FC 126/4),以完成企业风险管理研究。财委将其推迟至7月会议审议,以便职责范围的内容更详实同时也能反映出由德勤公司和监察长办公室联合开展的粮农组织现行风险管理结构审查结果。2009年7月30日,监察长办公室和德勤公司向财政委员会提交了其评估结果(FC 128/8)而非修订的研究职责范围。德勤公司和监察长办公室建议,目前这种顾问牵头在《近期行动计划》框架内实施全系统企业风险管理的做法,应该代之以内部推动的做法,这样就有可能在当前的《近期行动计划》框架内节省出大约250万美元项目费用。财委通过了该提案,并要求向其通报实施企业风险管理过程中的所有发展情况。因此,项目12企业风险管理的现有活动计划要加以调整以反映这一新方法。</p>
3.50		为该项研究签发外部合同	2009—2010	NS	<p>这一活动不再适用,因为目前的《近期行动计划》的企业风险管理项目活动方案要加以修订,反映出德勤公司和监察长办公室所提出并由财委和高级管理层通过的新方法。</p>

3.51		管理层、理事会和财政委员会审议最终报告	2010	NS	参见对3.50的说明
3.52		制定后续行动计划	2010	NS	参见对3.50的说明
3.53		理事会和财政委员会审查后续行动计划	2010	NS	参见对3.50的说明
3.54		全面实施企业风险管理结构和系统	2011年起	NS	参见对3.50的说明

粮农组织所有语言的出版 - 行动矩阵表

行动			开始 - 结束年份	状况	说明
编号	独立外部评价建议编号	行动			
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)	2010年起	NS	
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	2010年起	NS	
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	2010年起	NS	
3.58		在“全面彻底审查”得出结论之后,将实行改进,以确保翻译质量和时间上的保证,如有可能降低成本	2010年起	NS	

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			开始 - 结束年份	状况	说明
编号	独立外部评价建议编号	行动			
3.59	8.5	维持根据实际能力挑选工作人员和顾问的首要标准，实施务实的地理和性别代表性政策，尤其涉及发展中国家	2009—持续	C09	
3.60	8.8	采用增加职员培训，包括管理培训的软件包	2009—持续	C09	
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激励机制的轮岗政策	2009—持续	C09	
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、一致的系統，包括实习计划。	2010—持续	C09	
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	2008—持续	C09	
3.64	8.4	更广泛地公布粮农组织的空缺职位	2009—持续	NS	
3.65	8.4	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	2009—持续	C09	
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	2009—持续	NS	
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	2009	C09	
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	2009	C09	
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	2009	C09	
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	2009	IP	
3.71	6.15和 8.3	对 P5/D1 和 D1/D2 职位采用双重职位等级	2009	C09	
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	2010	IP	该项行动已于2009年启动，早于第 1/2008号决议预期的

行动			开始 - 结束年份	状况	说明
编号	独立外部评价建议编号	行动			
					时间。
3.73	8.3c	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	2009	C09	
3.74	4.8e	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	2009	C09	
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	2010-2011	NS	

进行结构调整以提高效率和效益

权力下放 - 行动矩阵表

行动			开始 - 结束年份	状况	说明
编号	独立外部评价建议编号	行动			
3.76		计划和财政委员会将支持理事会对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	2009 年起	NS	
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	2008 年起	C	
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	2009 年起	C09	
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)	2009 年起	C	另见行动 3.8, 负责与区域会议形成互动。该行动状况为“NS”, 因为区域会议 2010 年前没有做出规划。
3.80	6.20	区域办事处技术官员的预算和计划责任转到区域代表(助理总干事)	2010 年起	C09	
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。	2009 年起	IP	
3.82	6.19	对下放办事处的所有授权和监管程度进行修改(参见上文)	2009 - 2011 年完成	IP	
3.83	6.21	停止分区域办事处的所有行政和管理责任, 使其能够作为分区域各国的技术支持单位充分运作	2009 - 2010 年完成	C	
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	2009 - 12 年(由理事会进行年度审查, 并于 2012 年进行全面审查)	IP	在 2010 - 11 年期间通过临时措施消除结构性预算赤字。各区域小组根据秘书处提供的分析情况审议该问题。

行动			开始 - 结束年份	状况	说明
编号	独立外部评价建议编号	行动			
		<p>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:</p> <p>a) 粮农组织计划的规模(办事处费用与计划规模的示意性比例为 1:3);</p> <p>b) 对与粮农组织一起制定的国家中期重点框架的承诺;</p> <p>c) 依赖农业的人口数量和贫困水平;</p> <p>d) 优先重视最不发达国家;</p> <p>e) 农业经济增长潜力;</p> <p>f) 便于另一国家提供服务;</p> <p>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;</p> <p>h) 政府愿意承担粮农组织在该国实地工作的费用。</p>			
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	2009-12	IP	在《2010-11年工作计划和预算》中初步审议技能配比情况。视预算外资源情况,继续审议工作。
3.86		明确近东区域办事处的范围	2010	IP	近东区域小组正在审议该问题
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)	2009	IP	
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	2010	IP	
3.89	8.8	加强职员培训(参见 3.60)	2009	IP	
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)	2009	IP	

总部结构

总部结构 - 行动矩阵表

行动			开始 - 结束年份	状况	说明
编号	独立外部评价建议编号	行动			
3.91	6.7 和 6.15	a) 建立以下办公室：	2009	C09	纳入《2010—11年工作计划和预算》，由2009年大会审议 评价办公室将于2010年1月1日开始全面展开工作。
3.92		i) 战略、规划及资源管理		C09	
3.93		ii) 评价		C09	
3.94		iii) 法律和职业道德问题	2009	IP	
3.95		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；	2010—11	IP	
3.96		d) 精简D级职位(2010—11两年度取消27个)	2010—11	IP	
3.97	6.6 6.7 和 6.8	原则上批准总部各部高层结构和高级行政管理小组以便在2010年实施(见以下插文5)，但须根据以下职能分析作出调整	2010—11	IP	
3.98		完成对总部和部工作的职能分析，最终确定其重组计划	2009	IP	
		● 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”			
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	2009	C09	
3.100	任命高级执行管理团队，包括两位副总干事	2010	IP		
3.101	实施新的总部结构	2010—11	IP		
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	2009—10	IP		
3.103	审查重组活动，以便进一步改进工作	2012	NS		

伙伴关系

伙伴关系 - 行动矩阵表

行动			开始 - 结束年份	状况	说明
编号	独立外部评价建议编号	行动			
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不断更新的文件, 包括:	2008 - 2009	C09	
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;	C09			
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;	C09			
3.107	c) 伙伴关系利用仍在进行的合作。	C09			
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。	C09			
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: <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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。 	2009 - 2010	IP	
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	2009	NS	
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:	2009 - 实施中	C09	

行动			开始 - 结束年份	状况	说明
编号	独立外部评价建议编号	行动			
3.112		a) 规范和发展工作两方面的技术计划联系和重叠领域；		C09	
3.113		b) 共同的行政和服务（注意到“全面彻底审查”的结论）；		C09	
3.114		c) 联合监督职能，包括评价。		NS	
3.115		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	2010—实施中	C	
3.116		联合监督职能，由理事会根据计划和财政委员会的建议或结论每年对进展和建议进行审查	2009—实施中	C09	
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	2009—10	NS	
3.118	5.1	确定伙伴关系联络点责任	2009—10	C09	

实施《近期行动计划》后续安排

领导机构的后续工作 - 行动矩阵表

行 动			开始 - 结束年份	状况	说 明
编号	独立外部评价建议编号	行动			
4.1		<p>理事会将根据《近期行动计划》监测后续行动总的进展情况，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。</p>	2009-11	C	
4.2		<p>根据粮农组织《章程》第 VI 条 2009 年全年成立具有时限的大会委员会，以便完成《近期行动计划》尚未完成的工作（见下文）。该委员会将于 2009 年 11 月向粮农组织大会第三十六届会议提出报告。该委员会将尽可能通过协商一致集体决定向大会提出的最终建议。大会委员会将在各工作组直接支持下开展工作，并酌情由计划和财政直接向工作组提供专家意见和理事会提供咨询意见。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>	2008-09	C	
4.3		<ul style="list-style-type: none"> ● 在新的基于结果的综合框架中提出新的《战略框架》，《2010-13 年中期计划》和《2010-11 年工作计划和预算》。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； 		C	
4.4		<ul style="list-style-type: none"> ● 理事会成员的数量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； 		IP	
4.5		<ul style="list-style-type: none"> ● 进一步的系统改革、文化变革及组织结构调整，包括： <ul style="list-style-type: none"> ◆ 对“全面彻底审查”最终报告的后续行动（2009 年 4 月 17 日）； ◆ 启动对组织风险评估和管理框架的研究并审查其报告； 		C	

行动			开始 - 结束年份	状况	说明
编号	独立外部评价建议编号	行动			
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ 提高下放办事处效率和实行精简的计划； ◆ 总部机构重组计划； ◆ 强化财务管理详细提案；以及 ◆ 加强人力资源管理的详细建议。 			
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。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。		C	

独立外部评价后续行动执行工作的管理安排

粮农组织独立外部评价后续行动执行工作的管理安排 - 行动矩阵表

行动			开始 - 结束年份	状况	说明
编号	独立外部评价建议编号	行动			
4.7		确定内部管理安排，包括：	2008 - 11	C	
4.8		i) 一个改革支持小组；		C	
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；		IP	

附件2 - 一揽子《近期行动计划》（2009 - 2011年）

本附件旨在提供有关一揽子《近期行动计划》的财务简况和详细的活动清单，即由第1/2008号大会决议通过的《近期行动计划》各项行动以及“全面彻底审查”提出的各项建议所组成的一揽子活动。

一揽子《近期行动计划》按项目分类，每一项行动都予以编号。“全面彻底审查”建议以数字7开始。随着分析工作的深入，某些行动的说明案文与第1/2008号大会决议的内容相比有所改动。在这种情况下，行动说明的新案文列在表中，而原有案文则列在“说明”栏中。

一揽子《近期行动计划》共有270项行动，成为今后报告工作的基础。

每项活动按下列符号列明当前状况：

状况说明

C—截至2009年8月31日已完成¹⁵

C09—尚在进行，预计2009年内完成¹⁶

IP—尚在进行，预计2009年后完成

NS—截至2009年8月31日尚未开始实施

以行动数量为参照，总体进展情况如下：

情况总结

C = 58 (22%)

C09 = 81 (30%)

IP = 93 (34%)

NS = 38 (14%)

总计 = 270

需指出，总计70项行动中，139项行动（52%）有望在2009年内完成。如报告第2部分指出，预计在2010—2011年开展的行动总体而言都比预计在2009年完成的行动要规模大、难度高；因此，该比例低估了剩余工作总量。

¹⁵ 在某些情况下，这表明秘书处行动已完成但尚待领导机构确认，如：对领导机构会议日程安排进行变动的建议。

¹⁶ 本状况下的部分项目系指秘书处行动尚在进行，所产生的提案将由领导机构会议在2009年底之前审议。

一揽子《近期行动计划》		行动状况	2010/11年费用与节支 百万美元				合计
			净拨款	投资	经常性	节约	
合计			19.52	13.13	9.81	-3.85	38.61
1	领导机构改革 - Ali Mekouar		2.16	0.60	1.06	0.00	3.82
治理重点			0	0	0	0	
2.1	总体政策一致性和管理框架：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。	C09	0	0	0	0	
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	IP	0	0	0	0	
2.3	见下文－关于各领导机构的作用	IP	0	0	0	0	
2.4	执行治理：增强领导机构的作用及扩大领导机构的范围（见下文）	IP	0	0	0	0	
大会			0	0	0	0	
2.5	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	C	0	0	0	0	
2.6	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（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）	IP	0	0	0	0	
2.7	大会将在每个两年度第二年6月举行会议	C	0	0	0	0	
2.8	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（见下文计划和预算程序）	C09	0	0	0	0	
2.9	大会报告将注重结论和决定，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。	IP	0	0	0	0	
2.10	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。	C09	0	0	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。	IP	0	0	0	0	
2.12	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。	IP	0	0	0	0	

一揽子《近期行动计划》		行动 状况	2010/11年费用与节支 百万美元				合计
			净拨款	投资	经常性	节约	
2.13	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。	C09	0	0	0	0	
理事会			1.2	0	0.7	0	
2.14	《基本文件》将对理事会的职能作必要说明，将包括：	C09	0	0	0	0	
	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"> ● 理事会本身的工作规划和绩效措施； ● 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； ● 按这些措施对绩效进行监测和报告；以及 ● 该组织的战略、重点和预算； ● 总体工作计划； ● 不需要大会修改《基本文件》的重大组织改革； ● 向大会建议大会议程； 		0	0	0	0	
2.15	ii) 监督治理决定的实施；	C09	0	0	0	0	
2.16	iii) 进行监督，确保： <ul style="list-style-type: none"> ● 本组织在自身财务和法律框架内运作； ● 进行透明、独立和专业的审计及伦理监督； ● 对本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； ● 建立有效的基于结果的预算编制和管理系统； ● 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； ● 预算外资金可以有效地用于本组织的重点目的； 	C09	0	0	0	0	
2.17	iv) 根据既定的绩效指标监督管理绩效。	NS	0	0	0	0	
2.18	理事会应就计划和预算决议向大会提出明确建议	C09	0	0	0	0	
2.19	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：	NS	0.4	0	0.4	0	
2.20	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）。	NS	0.3	0	0.3	0	

一揽子《近期行动计划》			行动 状况	2010/11年费用与节支 百万美元				合计
				净拨款	投资	经常性	节约	
2.21	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。	NS	0	0	0	0		
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并以所有语言公布）	C	0.5	0	0	0		
2.23	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（由技术委员会和大会处理）	C	0	0	0	0		
2.24	将改变理事会的做法，包括工作方式和报告途径（见下文其他机构）	C	0	0	0	0		
2.25	在《基本文件》中修改职能、报告途径等	C09	0	0	0	0		
理事会独立主席			0	0	0	0		
2.26	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：	C09	0	0	0	0		
2.27	a) 作为成员之间就有争议的问题达成一致的诚实中间人；	C	0	0	0	0		
2.28	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	0	0	0	0		
2.29	c) 在理事会独立主席认为有益时，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；	C	0	0	0	0		
2.30	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关注，与粮农组织高级管理层联络；	C	0	0	0	0		
2.31	e) 确保理事会掌握对粮农组织的授权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；	C	0	0	0	0		
2.32	f) 推动不断改进粮农组织治理的效益、效率和成员的主人翁意识。	IP	0	0	0	0		
2.33	g) 《基本文件》还将具体说明：	C09	0	0	0	0		
2.34	i) 大会委员会考虑章法委建议来制定独立主席的理想任职资格（能力），并由2009年大会做出决定； ii) 要求独立主席在罗马参加理事会所有会议，每年通常要在罗马常驻至少6至8个月。	C09	0	0	0	0		

一揽子《近期行动计划》		行动状况	2010/11年费用与节支 百万美元				合计
			净拨款	投资	经常性	节约	
计划委员会和财政委员会			0.06	0	0.06	0	
2.35	关于职能和工作方式的说明将立即采用，随后对《基本文件》进行修改，包括关于职能的说明：	C	0	0	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；	IP	0	0	0	0	
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，成为财政和行政委员会；	IP	0	0	0	0	
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)；	IP	0	0	0	0	
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；	IP	0	0	0	0	
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；	IP	0	0	0	0	
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。	IP	0	0	0	0	
2.42	进行变革，包括工作方式（见下文）	C	0	0	0	0	
2.43	在《基本文件》中对两委员会的职能进行修改	C09	0	0	0	0	
2.44	计划委员会和财政委员会成员、主席和观察员：—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：	C09	0.06	0	0.06	0	
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位，亦不代表某个区域或国家（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）；	C09	0	0	0	0	

一揽子《近期行动计划》			行动 状况	2010/11年费用与节支 百万美元				合计
				净拨款	投资	经常性	节约	
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）	C09	0	0	0	0	
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；	C	0	0	0	0	
章程及法律事务委员会（章法委）				0	0	0	0	
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，应提出具有必要法律资格的代表；	C09	0	0	0	0	
2.49		主席将由理事会按个人身份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）；	C09	0	0	0	0	
2.50		委员会将可有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）；	C09	0	0	0	0	
2.51		章法委将向无发言权的观察员开放	C	0	0	0	0	
区域会议				0.2	0	0.2	0	
2.52		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的大会委员会；	IP	0.2	0	0.2	0	
2.53	a)	职能将包括：	IP	0	0	0	0	
	i)	提出区域政策一致性问题及关于总体政策问题及法规的区域方面一向粮农组织大会报告；		0	0	0	0	
	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—通过计划和财政委员会向理事会提交报告。						
2.54	b)	工作方式—区域会议将：	IP	0	0	0	0	

一揽子《近期行动计划》		行动 状况	2010/11年费用与节支 百万美元				合计
			净拨款	投资	经常性	节约	
	<ul style="list-style-type: none"> 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) 主席和报告员将在闭会期间留任，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，尽量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	0	0	
2.55	在《基本文件》中修改职能、报告途径等	C09	0	0	0	0	
技术委员会			0	0	0	0	
2.56	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：	C	0	0	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；	IP	0	0	0	0	
2.58	b) 工作方式—技术委员会将：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。将讨论新出现的重点问题，可专门为此目的举行会议；	IP	0	0	0	0	
2.59	ii) 主席将促进就议程、形式和会期与成员充分磋商；	IP	0	0	0	0	
2.60	iii) 将更多地利用平行会议和会外活动，确保代表团规模小的国家能够参与（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）；	IP	0	0	0	0	
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；	C	0	0	0	0	
2.62	v) 商品问题委员会（商品委）将加强与联合国贸发会议、世贸组织和商品共同基金的互动；	C	0	0	0	0	
2.63	vi) 世界粮食安全委员会将重振其监督及促进世界粮食首脑会议落实承诺和审查世界粮食安全状况的作用。	C	0	0	0	0	
2.64	进行变革，包括工作方式和报告途径	C	0	0	0	0	

一揽子《近期行动计划》		行动状况	2010/11年费用与节支 百万美元				合计
			净拨款	投资	经常性	节约	
2.65	在《基本文件》中修改职能、报告途径等	C09	0	0	0	0	
部长级会议			0.05	0	0.05	0	
2.66	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认知度时，大会或理事会可以召集部长级会议。	C09	0.05	0	0.05	0	
2.67	部长级会议报告将直接提交大会审议。	IP	0	0	0	0	
法定机构、公约、条约、食品法典等			0.15	0.15	0	0	
2.68	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》	IP	0	0	0	0	
2.69	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。	IP	0.15	0.15	0	0	
进一步采取行动以提高粮农组织治理的效益						0	
2.70	理事会、计财委、章法委、区域会议和技术委员会将各自：	IP	0	0	0	0	
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；	IP	0	0	0	0	
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。	IP	0	0	0	0	
2.73	将明确领导机构的职责范围，最好在《基本文件》中	C09	0	0	0	0	
2.74	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。	IP	0.4	0.4	0	0	
2.75	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其进行对话： <ul style="list-style-type: none"> ● 《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。 	C		0	0	0	
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	C09	0.05	0.05	0	0	

一揽子《近期行动计划》		行动状况	2010/11年费用与节支 百万美元				合计
			净拨款	投资	经常性	节约	
总干事的任命和任期			0.05	0	0.05	0	
2.95	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：	C09	0.05	0	0.05	0	
2.96	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（候选人费用将由粮农组织预算支付）；	IP	0	0	0	0	
2.97	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，候选人费用将由粮农组织预算支付）；	IP	0	0	0	0	
2.98	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；	IP	0	0	0	0	
2.99	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；	IP	0	0	0	0	
2.100	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任职资格。	C09	0	0	0	0	
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	C09	0	0	0	0	
2	监督 - Amalia LoFaso		1.1	0	0.3	0	1.4
评价			1.1	0	0	0	
2.77	在粮农组织秘书处结构内单独设立一个评价办公室，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。	C09	0	0	0	0	
2.78	评价预算：评价的正常计划预算将增至正常计划预算总额（两个两年度）的0.8%，且一旦领导机构做出决定，作为工作计划和预算批准程序的一部分，将全额拨付至评价办公室。以2008-09年为基数，增量需求总额为320万美元。在《工作计划和预算》草案中，曾建议提出在2010-11年拨出该数额的一半。为减少第一个两年度实施工作的风险，《工作计划和预算》最终草案仅提供该增量资金的三分之一，即2010-11年度为110万美元。差额将由《2012-13年工作计划和预算》予以提供。	IP	1.1	0	0	0	

一揽子《近期行动计划》		行动 状况	2010/11年费用与节支 百万美元				合计
			净拨款	投资	经常性	节约	
		<p>说明:</p> <p>计划、预算和评价办公室于2009年10月对第1/2008号决议中有关《近期行动计划》行动2.78的内容进行了修改,原文为——评价预算: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),且一旦领导机构做出决定,作为工作计划和预算批准程序的一部分,评价预算则应全额拨付给评价办公室。预算外资金的所有捐款都将遵守理事会的决定,即至少有1%的预算外资金应用于评价工作。</p>					
2.79	<p>评价人员配备:</p> <p>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;</p>	C09	0	0	0	0	
2.80	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,但同时也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和顾问的任命。	C09	0	0	0	0	
2.81	<p>质量保证及继续加强评价职能:</p> <p>a) 加强对主要报告的现行独立同行评议</p>	C09	0	0	0	0	
2.82	b) 由独立同行组成的小组进行两年度审议,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	NS	0	0	0	0	
2.83	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	NS	0	0	0	0	
2.84	<p>由理事会批准纳入《章程》的综合评价政策,包括以上各项内容,以及</p> <p>a) 粮农组织内部评价委员会将酌情与计划委员会进行协调;</p>	C09	0	0	0	0	
2.85	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;	C09	0	0	0	0	
2.86	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;	C09	0	0	0	0	

一揽子《近期行动计划》			行动状况	2010/11年费用与节支 百万美元				合计
				净拨款	投资	经常性	节约	
2.87	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；	C09	0	0	0	0	
2.88	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；	NS	0	0	0	0	
2.89	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。	C09	0	0	0	0	
2.90	g)	《章程》中批准的评价条款将在《基本文件》中反映出来	IP	0	0	0	0	
审计				0	0	0.3	0	
2.91		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。	IP	0	0	0.3	0	
2.92		审计委员会： 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，全部为外聘；	IP	0	0	0	0	
2.93		b) 通过财政委员会向理事会提交年度报告；	IP	0	0	0	0	
2.94		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。	C	0	0	0	0	
3	计划制定、预算编制改革及基于结果的监测 - Beyd Haight			0.7	0.2	0.1	0	1
粮农组织战略目标和新的基于结果的框架							0	
1.1	决定应用新的基于结果的框架		C	0	0	0	0	
1.2	决定远景和总体目标		C	0	0	0	0	
1.3	原则上决定战略目标、职能目标、核心职能		C	0	0	0	0	
1.4	原则上通过“战略目标和组织结果”的陈述形式		C	0	0	0	0	
1.5	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		C09	0	0	0	0	
1.6	建立基于结果的监测系统		IP	0.2	0	0	0	
1.7	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》		C09	0	0	0	0	

一揽子《近期行动计划》		行动状况	2010/11年费用与节支 百万美元				合计
			净拨款	投资	经常性	节约	
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）	NS	0	0	0	0	
计划制定、预算编制改革及基于结果的监测						0	
3.1	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）：	C09	0	0	0	0	
3.2	<p>i) 战略框架，时间范围为10—15年，每四年审查，包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 <p>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）；</p>	C09	0	0	0	0	
3.3	<p>ii) 《中期计划》，时间范围为四年，每两年度审查一次，包括：根据《战略框架》，成员国和国际社会在粮农组织支持下实现的战略目标；</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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； ● 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； ● 粮农组织的核心职能，及 <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>	C09	0	0	0	0	

一揽子《近期行动计划》			行动 状况	2010/11年费用与节支 百万美元				合计
				净拨款	投资	经常性	节约	
3.4	iv)	《工作计划和预算》，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： <ul style="list-style-type: none"> ● 依照《中期计划》提出的组织结果框架（成果），包括每项结果的组织职责； ● 量化所有组织结果和义务的成本 ● 计算费用增长和打算实现的增效节支； ● 为长期负债、资金不足的义务和储备基金提供准备金； ● 计划和预算决议草案。 	C09	0	0	0	0	
3.5	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。	C	0	0	0	0	
3.6		采用一个修改的执行情况绩效管理监测系统和报告：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。本报告将取代当前的计划执行报告。	IP	0	0	0	0	
7.1		确定需要改进的领域并具体说明促进“基于结果的管理”的行动。	IP	0	0	0	0	
3.7		采用修改的编制和领导机构决策周期（顺序见下图1）。从2011年开始，粮农组织大会的日期将改为6月，所有其他会议的日期也作相应调整（理事会将于2009年9月举行会议，为大会作准备—与新的周期一致）。从2010年起，将采用以下周期（会议的预算拨款见B治理改革）：	IP	0	0	0	0	

一揽子《近期行动计划》		行动 状况	2010/11年费用与节支 百万美元				合计
			净拨款	投资	经常性	节约	
3.8	i) 两年度第一年（理事会至少两届会议）： <ul style="list-style-type: none"> ● 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：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； ● 《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； ● 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： ● 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； ● 《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；及 ● 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。 ● 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： ● 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； ● 商定的工作计划和预算所必须的任何调整； ● 预先批准所要求的章与章之间的划拨。 	NS	0	0	0	0	

一揽子《近期行动计划》		行动状况	2010/11年费用与节支 百万美元				合计
			净拨款	投资	经常性	节约	
3.9	ii) 两年度第二年（理事会至少两届，很可能三届主要会议）： <ul style="list-style-type: none"> ● 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； ● 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》； ● 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，交流预算外供资要求情况，特别是有关影响重点领域； ● 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； ● 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。 	NS	0	0	0	0	
3.10	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	C09	0	0	0	0	
3.11	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拨出分摊预算5%作为延迟付款备付金，以平衡收入和支出，从而减少低效浪费的交易	IP	0	0	0	0	
设计规划和预算编制新模型			0.5	0	0	0	
7.2	设计规划和预算编制新模型，界定《工作计划和预算》新结构，概述为“项目”预算编制的新的、标准优化的逻辑框架以及标准化报告新系统的要求。	IP	0.5	0	0	0	
粮农组织所有语言的出版			0	0.2	0.1	0	
3.56	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	NS	0	0	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	NS	0	0.2	0.1	0	
说明： 行动3.56和3.57从项目9转到项目3。							

一揽子《近期行动计划》			行动状况	2010/11年费用与节支 百万美元				合计
				净拨款	投资	经常性	节约	
跨学科性				0	0	0	0	
6.2	5%的预算交给副总干事用于跨学科性工作		IP	0	0	0	0	
4	资源筹集和管理 - Mina Dowlatchahi			0	0.7	0.7	0	1.4
资源筹集和管理战略				0	0.7	0.7	0	
3.12	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):		C09	0	0.35	0.35	0	
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;		C09	0	0	0	0	
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;		IP	0	0.35	0.35	0	
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;		IP	0	0	0	0	
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。		C	0	0	0	0	
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,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。		IP	0	0	0	0	
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,考虑财政委员会的建议,包括:		C09	0	0	0	0	
3.19	a) 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;		C	0	0	0	0	
3.20	b) 在粮农组织主要公共网站上突出报导各国及时缴纳会费、推迟付款和拖欠会费的状况;		C	0	0	0	0	
3.21	c) 继续应用目前负责任的借款政策以平衡现金流动。		C	0	0	0	0	

一揽子《近期行动计划》		行动状况	2010/11年费用与节支 百万美元				合计
			净拨款	投资	经常性	节约	
5	技术合作计划 - Yuriko Shoji		-0.62	0	0	0	-0.62
技术合作计划			-0.62	0	0	0	
3.22	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。	C09	-0.62	0	0	0	
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。	C09	0	0	0	0	
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、低收入缺粮国、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：	C	0	0	0	0	
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；	C	0	0	0	0	
3.26	b) 规定国家为审议申请提供所需的最基本信息；	C	0	0	0	0	
3.27	c) 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；	C	0	0	0	0	
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；	C	0	0	0	0	
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。	C	0	0	0	0	
6	权力下放 - Daud Khan		4.6	0	0	0	4.6
权力下放			4.6	0	0	0	
3.76	计划和财政委员会将支持理事会对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	NS	0	0	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参加会议	C	0	0	0	0	
3.78	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	C09	0	0	0	0	
3.79	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）	C	0	0	0	0	

一揽子《近期行动计划》			行动状况	2010/11年费用与节支 百万美元				合计
				净拨款	投资	经常性	节约	
3.80	区域办事处技术官员的预算和计划责任转到区域代表（助理总干事）	C09	0	0	0	0		
3.81	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。	IP	0	0	0	0		
3.82	对下放办事处的所有授权和监管程度进行修改（参见上文）	IP	0	0	0	0		
3.83	停止分区域办事处的所有行政和管理责任，使其能够作为分区域各国的技术支持单位充分运作	C	0	0	0	0		
3.84	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（办事处费用与计划规模示意性比例为1:3）； 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实地工作的费用。	IP	0	0	0	0		
3.85	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	IP	0	0	0	0		
3.86	明确近东区域办事处的范围	IP	0	0	0	0		
3.87	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）	IP	0	0	0	0		

一揽子《近期行动计划》			行动 状况	2010/11年费用与节支 百万美元				合计
				净拨款	投资	经常性	节约	
3.88	对下放办事处采用基准和以绩效为基础的监测系统		IP	0.4	0	0	0	
3.90	为权力下放办事处升级信息通信技术基础设施和信息系统职能支持		IP	4.2	0	0	0	
	说明： 第1/2008号决议所描述的《近期行动计划》行动3.90为：采用支持系统（包括培训和信息技术系统升级）；内容现已修改，列入行动一栏。							
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		IP	0	0	0	0	
7a	总部结构 - Jim Butler			0.25	0	0	0	0.25
	总部结构			0.25	0	0	0	
3.91	a) 建立以下办公室： i) 战略、规划及资源管理		C09	0	0	0	0	
3.92	ii) 评价；		C09	0	0	0	0	
3.93	iii) 法律和职业道德问题		C09	0	0	0	0	
3.94	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；		IP	0	0	0	0	
3.96	e) 精简D级职位（2010—11两年度取消27个）		IP	0	0	0	0	
3.97	原则上批准总部各部高层结构和高级行政管理小组以便在2010年实施（见下文），但须根据以下职能分析作出调整		IP	0.1	0	0	0	
3.98	完成对总部各部门的职能分析工作并敲定其重组计划和具体授权职能 <ul style="list-style-type: none"> ● 依据《中期计划》的各技术委员会情况 ● 依据《中期计划》和“全面彻底审查”的业务职能情况 依据“全面彻底审查”的支持服务、行政和人力资源情况							
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		C09	0	0	0	0	
3.100	任命高级执行管理团队，包括两位副总干事		IP	0	0	0	0	
3.101	采用新的总部组织结构		IP	0.15	0	0	0	
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		IP	0	0	0	0	
3.103	审查重组活动，以便进一步改进工作（2012年）		NS	0	0	0	0	

一揽子《近期行动计划》		行动状况	2010/11年费用与节支 百万美元				合计
			净拨款	投资	经常性	节约	
总干事办公室的作用				0	0	0	
7.3	重新界定总干事办公室关于行政活动的作用。尚未开展，这是因为管理层原要侧重“综合服务”，但保留规模，且向管理层大力推荐。	IP	0	0	0	0	
首席信息官员司				0	0	0	
7.4	信息技术责任和职能应整合到一个首席信息官员司中。	IP	0	0	0	0	
7b	内部治理 - Jim Butler		0	0	0.1	-0.5	-0.37
内部委员会			0	0	0	0	
7.5	审查内部委员会的作用，减少其数量。作为工作流的部分活动已完成。第2阶段强化该建议。	IP	0	0	0	0	
信息技术治理			0	0	0.1	-0.47	
7.0	加强信息技术管理。所有职能都必须遵照正式程序，例如项目/变动申请程序，项目管理和发展过程	IP	0	0	0.1	-0.47	
8	伙伴关系 - Mariam Ahmed		0	0.18	1	0	1.18
伙伴关系			0	0.18	1	0	
3.104	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不断更新的文件，包括：	C09	0	0	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、努力实现该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；	C09	0	0	0	0	
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；	C09	0	0	0	0	
3.107	c) 伙伴关系利用仍在进行的合作。	C09	0	0	0	0	
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，在涉及重大利害冲突的情况下避免建立伙伴关系。	C09	0	0	0	0	
说明： 行动3.105至3.108为标准 and 资格，是3.104所述指导原则的基础，而并非行动本身。							

一揽子《近期行动计划》			行动状况	2010/11年费用与节支 百万美元				合计
				净拨款	投资	经常性	节约	
3.109	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： • 私营部门 • 民间社会组织	IP	0	0	0.26	0		
3.110	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	NS	0	0	0.34	0		
3.111	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：	C09	0	0	0	0		
3.112	a) 规范和发展工作两方面的技术计划联系和重叠领域；	C09	0	0	0	0		
3.113	b) 共同的行政和服务（注意到“全面彻底审查”的结论）；	C09	0	0	0	0		
3.114	c) 联合监督职能，包括评价。	NS	0	0	0	0		
3.115	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	C	0	0	0	0		
3.116	联合监督职能，由理事会根据计划和财政委员会的建议或结论每年对进展和建议进行审查	C09	0	0	0	0		
3.117	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	NS	0	0.18	0.4	0		
3.118	确定伙伴关系联络点责任	C09	0	0	0	0		
与国际原子能机构的联合工作			0	0	0	0		
6.4	粮农组织/国际原子能机构联合司	IP	0	0	0	0		
6.5	协同作用和伙伴关系	IP	0	0	0	0		
9	行政和管理系统改革 - Theresa Panuccio		0	2.99	1.51	-3.4	1.12	
行政和管理系统改革			0	0.55	0.85	-0.36		
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；	IP	0	0	0	0		
3.40	发生紧急情况时进行地方采购；	NS	0	0	0	0		
3.41	实地开设临时业务现金帐户；	C	0	0	0	0		
7.6	管理初期采购活动的新采购模式	IP	0	0	0.3	0		
7.7	从注册的卖方管理向积极的供应方管理发展（伙伴关系原则）	IP	0	0.4	0.3	0		

一揽子《近期行动计划》		行动状况	2010/11年费用与节支 百万美元				合计
			净拨款	投资	经常性	节约	
7.8	授权区域和当地官员管理当地采购	NS	0	0	0	0	
7.9	把交易活动转给共享服务中心	IP	0	0.15	0.25	-0.17	
7.10	使支持职能的目标与本组织战略目标协调一致，确定主要效益指标和服务级协议（SLA）（承诺模式）。转化为价值驱动者之一来促进改革	IP	0	0	0	0	
7.11	审议减少多功能打印机数量	IP	0	0	0	-0.19	
7.12	增加信息技术司曼谷海外中心所提供的支持服务和软件开发范围	NS	0	0	0	0	
7.13	首席信息官员司必须为权力下放办事处信息技术官员提供资金并实施适当的入门和维护培训计划，该活动必须包括定期到访总部以便权力下放首席信息官员司职员建立并维持同事关系，为正式系统提供信息流补充，解决相应问题。	NS	0	0	0	0	
设要罗马的机构 - 联合采购举措			0	0	0.5	-1.77	
7.14	采购活动中与联合国其他机构形成伙伴关系的业务模式	IP	0	0	0	-1.17	
7.15	联合采购举措的其他活动 - 差旅	NS	0	0	0.5	-0.6	
收发办公室			0	2.4	0	-0.8	
7.16	为登记管理制定一项计划，考虑转向资源的电子化管理和外包	IP	0	2.4	0	-0.8	
“全面彻底审查”的后续行动			0	0	0	0	
3.44	开展“全面彻底审查”	C	0	0	0	0	
3.45	管理层、理事会和财政委员会审查最终报告	C	0	0	0	0	
3.46	制定后续行动计划	C	0	0	0	0	
3.47	领导机构审查后续行动计划	C09	0	0	0	0	
3.48	实施行动计划	IP	0	0	0	0	
粮农组织所有语言的出版			0	0	0	0	
3.55	将为粮农组织各种语言的技术出版（印刷和网络）留出预算。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）	NS	0	0	0	0	
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	NS	0	0	0	0	
印刷/笔译			0	0.04	0.16	-0.45	
7.17	提议设立新的印刷&分发部分，包括外部印刷、内部印刷和分发。改变印刷和分发程序。	C09	0	0.04	0.16	-0.45	

一揽子《近期行动计划》			行动状况	2010/11年费用与节支 百万美元				合计
				净拨款	投资	经常性	节约	
7.18	改变笔译服务模式。加强词汇以及外翻人员名单管理。	NS	0	0	0	0		
7.19	改变笔译服务模式。笔译服务由正常计划出资。	NS	0	0	0	0		
7.20	审议笔译服务模式。	IP	0	0	0	0		
	说明： 该工作正在内部审议							
旅行			0	0	0	0		
7.21	审议差旅审批程序	C	0	0	0	0		
10	粮农组织《手册》 - Lucy Elliott		0	0	0	0	0	
7.22	对粮农组织《手册》进行全面修订，审阅并出版简化框架，以便各地职工都能理解并遵守粮农组织的规则 and 规定。	NS	0	0	0	0		
	说明： 安永公司第一阶段建议有关“全面彻底审查”行动7.22的内容为：理顺粮农组织的政策和程序（手册）；经修改列入行动栏中。							
7.23	设立“业务改进组”，包括优化和流程改进、对粮农组织《手册》进行修订（见上文）以及其他业务改进举措。	IP	0	0	0	0		
	说明： 安永公司第一阶段建议有关“全面彻底审查”行动7.23的内容为：应建立监管组；经修改，列入行动栏中。							
为便利授权对《基本文件》进行修改			0	0	0	0		
3.43	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。	C09	0	0	0	0		
	说明： 本行动从原来的项目9调整为项目10							
11a	《国际公共部门会计标准》 - Nick Nelson		0	0	0	0	0	
3.42	实施新的或改进的流程来支持权力下放办事处财务交易的登记、会计、管理和报告工作。流程包括用以解决业务需求的政策、程序和系统开发，以支持权力下放办事处的财务交易处理。	IP	0	0	0	0		
	说明： 实地会计系统替换项目已被纳入《国际公共部门会计标准》项目，将满足权力下放办事处在财务交易登记、会计和报告方面的需求。《2010-11年工作计划和预算》中实地会计系统的供资需求作为《国际公共部门会计标准》项目的一部分列入第8章的提案中（组织结果805）。第1/2008号决议中对《近期行动计划》行动3.42的内容为：开发和采用适合粮农组织驻国家代表处需要的Oracle实地版本。注：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文列出（如“全面彻底审查”和绩效管理）并已修订，列入行动栏中。							
7.24	将《国际公共部门会计标准》作为财务司和整个粮农组织的重要计划予以实施。	IP	0	0	0	0		

一揽子《近期行动计划》		行动状况	2010/11年费用与节支 百万美元				合计
			净拨款	投资	经常性	节约	
		说明： 《国际公共部门会计标准》项目估算费用为1390万美元，未纳入《近期行动计划》估算费用内。《国际公共部门会计标准》项目2008-09年费用包含在第8章拨款中，而其余费用的供资建议列在《2010-11年工作计划和预算》草案第8章中。					
11b	Oracle - Yasuko Hanaoka		1.625	3.85	0.125	0	5.6
7.25	强化Oracle ERP相关功能，满足《近期行动计划》要求	NS	0	2.225	0.125	0	
		说明： 安永公司第一阶段建议有关“全面彻底审查”行动7.25的内容为：在权力下放办事处升级Oracle职工管理系统和信息技术基础设施；经修改，列入行动栏中。					
7.26	设计管理信息系统	IP	1.625	1.625	0	0	
12	企业风险管理 - Amalia LoFaso		0	0.9	0.4	0	1.3
	企业风险管理框架：		0	0.9	0.4	0	
3.49	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	C	0	0	0	0	
		说明： 监察长办公室于2009年5月向财委提交了外聘合同职责范围(FC 126/4)，以完成企业风险管理研究。财委将其推迟至7月会议审议，以便职责范围的内容更详实同时也能反映出由德勤公司和监察长办公室联合开展的粮农组织现行风险管理结构审查结果。2009年7月30日，监察长办公室和德勤公司向财政委员会提交了其评估结果(FC 128/8)而非修订的研究职责范围。德勤公司和监察长办公室建议，目前这种顾问牵头在《近期行动计划》框架内实施全系统企业风险管理的做法，应该代之以内部推动的做法，这样就有可能在当前的《近期行动计划》框架内节省出大约250万美元项目费用。财委通过了该提案，并要求向其通报实施企业风险管理过程中的所有发展情况。因此，项目12企业风险管理的现有活动计划要加以调整以反映这一新方法。					
3.50	制定项目结构以实施内部牵头的全系统企业风险管理，如组建项目团队、编写职责范围、进行必要培训和外部指导、编制工作计划等。	NS	0	0.5	0	0	
		说明： 第1/2008号决议有关《近期行动计划》行动3.50的内容为：为该研究签发外聘合同；经修改，列入行动3.49栏中。					
3.51	在外部风险管理顾问的协助下，设计适当的企业风险管理模式来为粮农组织制定有针对性的企业风险管理框架。企业风险管理框架应包括目标、战略、组织、风险进程、监测和报告等关键内容。	NS	0	0	0	0	
		说明： 第1/2008号决议有关《近期行动计划》行动3.51的内容为：管理层、理事会和财政委员会审议最终报告；经修改，列入行动3.49栏中。					
3.52	大规模实施前，启动试点工作来测试企业风险管理框架	NS	0	0	0	0	
		说明： 第1/2008号决议有关《近期行动计划》行动3.52的内容为：制定后续行动计划；经修改，列入行动3.49栏中。					
3.53	在试点结果的基础上，制定综合计划，在整个组织全面落实企业风险管理。	NS	0	0	0	0	

一揽子《近期行动计划》		行动状况	2010/11年费用与节支 百万美元				合计	
			净拨款	投资	经常性	节约		
		说明： 第1/2008号决议有关《近期行动计划》行动3.53的内容为：理事会和财政委员会审议后续行动计划；经修改，列入行动3.49栏中。						
	3.54	全面实施企业风险管理结构和系统	NS	0	0.4	0.4	0	
13	文化变革 - Egle DeAngelis			1.95	1.15	0	0	3.1
	机构文化变革			1.15	1.15	0	0	
	3.30	确定职责范围，任命外部促进者和变革小组	C	0	0	0	0	
	3.31	提出内部远景	C	0	0	0	0	
	3.32	实现远景	IP	1.15	1.15	0	0	
	职业道德			0.8	0	0	0	
	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	C09	0.8	0	0	0	
	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推荐的成员	IP	0	0	0	0	
	3.35	任命及职业道德委员会开始工作	NS	0	0	0	0	
	3.36	理事会根据章法委和财委的结论和建议审查职业道德委员会的年度或两年度报告。	NS	0	0	0	0	
14	人力资源 - Tony Alonzi			6.178	0.98	4.51	0	11.668
	人力资源政策和方法			4.2	0.98	4.51	0	
	3.37	管理层早期行动概要，包括：总干事办公室下放人力资源行动授权；	C09	0	0	0	0	
	说明： 行动3.37从项目9转到项目14。							
	3.59	维持根据实际能力挑选工作人员和顾问的首要标准，实施务实的地理和性别代表性政策，尤其涉及发展中国家	C09	0	0.08	0.21	0	
	3.60	采用增加职员培训，包括管理培训的软件包	C09	0	0	1.8	0	
	3.89	加强职工培训	IP	0	0	0	0	
	说明： 行动3.89从项目6转到项目14。							
	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	C09	2.8	0	0	0	
	3.62	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、一致的系統，包括实习计划。	C09	0	0	2	0	
	3.63	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	C09	0	0	0	0	
	3.64	更广泛地公布粮农组织的空缺职位	NS	0	0	0.3	0	

一揽子《近期行动计划》			行动 状况	2010/11年费用与节支 百万美元				合计
				净拨款	投资	经常性	节约	
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	C09	0	0	0	0		
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，包括管理和政策支持方面的能力	NS	0	0.1	0	0		
3.67	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	C09	0	0	0.2	0		
3.68	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	C09	0	0	0	0		
3.69	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	C09	0	0	0	0		
3.70	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	IP	1.4	0	0	0		
3.71	对P5/D1和D1/D2职位采用双重职位等级	C09	0	0	0	0		
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，而不是纯粹的交易处理	IP	0	0.8	0	0		
说明： 本行动在2009年开始执行，早于第1/2008号决议的预期。								
3.73	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	C09	0	0	0	0		
3.74	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	C09	0	0	0	0		
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	NS	0	0	0	0		
	a) 为共同系统改革提出建议		0	0	0	0		
	b) 向联合国提出改革		0	0	0	0		
人力资源的作用			1.978	0	0	0		
7.27	为人力资源职能设定新角色，并审议人力资源能力框架和问责制框架。	IP	1.978	0	0	0		
15	《近期行动计划》 - 领导机构后续工作		0	0	0	0	0	
执行《近期行动计划》的后续安排			0	0	0	0		
4.0	执行《近期行动计划》的后续安排	C	0	0	0	0		

一揽子《近期行动计划》		行动 状况	2010/11年费用与节支 百万美元				合计
			净拨款	投资	经常性	节约	
领导机构的后续工作			0	0	0	0	
4.1	理事会将根据《近期行动计划》监测后续行动总的进展情况，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。	C	0	0	0	0	
4.2	根据粮农组织《章程》第VI条2009年全年成立具有时限的 大会委员会 ，以便完成《近期行动计划》尚未完成的工作（见下文）。该委员会将于2009年11月向粮农组织大会第三十六届会议提出报告。该委员会将尽可能通过协商一致集体决定向大会提出的最终建议。大会委员会将在各工作组直接支持下开展工作，并酌情由计划和财政直接向工作组提供专家意见和理事会提供咨询意见。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。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： i) 向粮农组织大会第三十六届会议（2009年）提出建议：	C	0	0	0	0	
4.3	● 在新的基于结果的综合框架中提出新的《战略框架》，《2010-13年中期计划》和《2010-11年工作计划和预算》。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；	C		0	0	0	
4.4	● 理事会成员的数量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；	IP	0	0	0	0	
4.5	● 进一步的系统改革、文化变革及组织结构调整，包括： ● 对“全面彻底审查”最终报告的后续行动（2009年4月17日） ● 启动对组织风险评估和管理框架的研究并审查其报告， ● 提高下放办事处效率和实行精简的计划， ● 总部结构调整计划； ● 加强财务管理的详细建议； ● 加强人力资源管理的详细建议。	C	0	0	0	0	

一揽子《近期行动计划》			行动 状况	2010/11年费用与节支 百万美元				合计
				净拨款	投资	经常性	节约	
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（并向大会报告提出必要的变动）。 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。	C	0	0	0	0	
为2009年后续执行的执行工作供资					0	0	0	
4.10		建立信托基金并确定2009年执行工作的费用	C	0	0	0	0	
4.11		向信托基金捐款	IP	0	0	0	0	
16	管理层对《近期行动计划》的后续工作			1.58	1.58	0	0	3.16
粮农组织对实施独立外部评价后续行动的管理安排				1.58	1.58	0	0	
4.7		确定内部管理安排，包括：	C	0	0	0	0	
4.8	i)	一个改革支持组；	C	0	0	0	0	
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；	IP	1.58	1.58	0	0	
7.28		挑选并排列正在执行的举措的优先次序	C	0	0	0	0	