

## 主席向大会独立外部评价后续行动委员会 (大会委员会)提交的进展报告

2008年5月

大会第 5/2007 号决议要求大会独立外部评价后续行动委员会(大会委员会)在 2008 年 5 月 1 日以前提交关于其工作的进展报告。大会委员会将在 4 月 30 日会议上,根据大会委员会主席向该届会议所作的口头报告和工作组主席的报告进行最初的讨论。大会委员会主席的这一进展报告将提供各种语言版本,供 5 月 15 日大会委员会会议进行更加深入的讨论。

### 目 录

主席的前言 - 我们面临的挑战 .....	2
引 言 .....	2
迄今总的进展情况 .....	4
今后的步骤 .....	4
在得出结论方面的进展 .....	5
《战略框架》和《中期计划》的成分 .....	5
审议各项战略和计划 .....	7
供领导机构审议的计划和预算结构及过程 .....	8
资源筹集 .....	9
拖欠会费和晚交款 .....	10
组织机构改革 .....	10
伙伴关系 .....	13
秘书处的文化变革,包括风险观念 .....	13
行政、支持服务、人力资源和财务 .....	14
监督和组织学习 .....	15
粮食和农业的全球治理 .....	16
领导机构的职能和组织结构 .....	16
领导机构的效率和效益以及理事会独立主席的作用 .....	18
任命总干事 .....	19
附 件 .....	21
附件 I: 大会委员会提交大会特别会议的报告示意性提纲草案 (包括近期行动计划、战略框架和中期计划成分) .....	21
附件 II: 第 5/2007 号决议草案对粮农组织独立外部评价的后续行动 .....	22
附件 III: 大会委员会主席团和工作组成员 .....	25
附件 IV: 总干事派往大会委员会的代表 .....	25
附件 V: 大会委员会会议的示意性路线图和时间表 .....	27
附件 VI: 大会委员会预算和开支一览表 .....	33

## 主席的前言 - 我们面临的挑战

我们，粮农组织成员，为了改进粮农组织、服务于所有成员这一共同目标，对粮农组织进行了独立外部评价。我们始终坚持这一目标，奋力向前，在许多方面保持显著的势头。然而，我们所定的目标很高，致力于在 2008 年 11 月 17 日大会特别会议之前拟定关于“粮农组织复兴”的一项行动计划的主要成分。这意味着我们必须在 9 月完成工作。

只有我们全体成员加倍努力，并要求管理层与我们联手共同推进这项工作，才能实现这一目标。这是世界粮食和农业面临巨大挑战的时候。粮农组织必须发挥关键作用，解决当前粮食危机，为消除饥饿立即采取所需行动，应对气候变化及农村人民、粮食和农业面临的其他许多威胁，把握机遇。早期行动需要粮农组织，但将来持久有效行动则需要一个更强大的粮农组织。想要应对不断的挑战，我们必须在采取近期行动的同时，大力推进独立外部评价后续行动。

感谢大家迄今努力积极参加各工作组在各位主席、副主席卓越领导和主席团、秘书处的协助下开展的活动。

我们现在正从认识独立外部评价、完成自我分析走向决策。大会委员会需要开始作出严格的决定。为此，需要大家愿意继续进行建设性对话，具有向前迈进的意愿。2009 年大会将就《战略框架》、《中期计划》及《工作计划和预算》作出最后决定，但即将举行的大会特别会议将决定《近期行动计划》。为此，需要管理层和我们大家作出重大贡献。

## 引言

1) 理事会在 2004 年 11 月其第一二七届会议上，同意进行粮农组织独立外部评价。粮农组织成员在一个闭会期间工作组进行准备工作之后，2005 年粮农组织大会完全赞同理事会决定尽快开始独立外部评价。独立外部评价提交了其报告，在一个主席之友过程中审议了该报告，为 2007 年 11 月理事会和大会做准备。大会“一致欢迎对粮农组织独立外部评价的报告。它赞同理事会的评估，即这次评价是对一个联合国组织进行的最全面、最广泛和最前瞻性的评价。它认为独立外部评价完全符合其职责范围。这次评价采用了一种合理的方法，听取主要利益相关者的意见。……大会欢迎管理层的“原则性”回应。尤其是，大会赞赏管理层向大会表达的支持实施独立外部评价“改革增长”的立场，以及管理层按照独立外部评价的建议立即启动属于总干事实际权限而又不产生增加费用影响的改革和改进的决心。”（关于正常计划预算）。

2) 大会还一致通过了第 5/2007 号决议——对粮农组织独立外部评价的后续行动（见附件 II），该项决议确定了大会委员会的职责，指出“在不影响理事会各常设委员会法定职能的情况下，委员会的职能如下：

- a) 向大会提出《近期行动计划》的建议；
- b) 不断审查总干事在其职权内就独立外部评价后续行动采取的所有行动的实施情况，尤其包括速赢行动，并提供反馈意见，承认有些行动需要提供必要的预算资源。

3) 为了保持必要的势头，就粮农组织改革增长的近期行动计划达成一致意见，**要求**大会委员会在 2007 年 12 月开始其工作，并在 2008 年 1 月底以前制定其工作安排、示意性工作方案和可执行措施的时间表。考虑到粮农组织大会特别会议应不迟于 2008 年 11 月举行，大会**要求**该委员会在 2008 年 5 月 1 日以前提交一份进展报告并在 2008 年 9 月底以前提交其最后报告，并尽早注意：

- a) 详细审查独立外部评价报告，包括独立外部评价的每一项建议，以便得出初步结论，指导委员会进一步工作；
- b) 确定决策的信息需要，包括需要秘书处协助领导机构就下面提到的每一个领域得出结论；
- c) 为以下方面提供指导：草拟需要章程及法律事务委员会审议的任何商定的治理改革；可能需要的深入分析；2009 年期间工作和预算计划等方面的任何拟议的近期调整、行政、人力资源和组织结构；
- d) 就战略框架和中期计划的主要内容草案达成一致意见；对 2009 年期间及以后开展的进一步后续行动提出建议；进一步制定和实施一项粮农组织革新计划所需的领导机构的任何特别安排。”

4) 关于制定《近期行动计划》，该项决议还指出，“行动计划将阐述：

- a) 粮农组织的远景和计划重点：
  - i) 2009 - 2011 年期间的工作重点和计划调整；
  - ii) 长期战略框架要点草案和中期计划草案；
- b) 治理改革；
- c) 系统改革、文化变革和组织结构调整：
  - i) 机构文化变革以及行政和管理制度改革；
  - ii) 进行结构调整，以提高效率和效益。”

### 迄今总的进展情况

- 5) 根据该项决议，大会委员会于 2007 年 12 月 14 日星期五举行了第一次会议。设立了三个工作组（见附件 III）：
- a) 大会委员会第一工作组—粮农组织的远景、计划和重点；
  - b) 大会委员会第二工作组—治理改革
  - c) 大会委员会第三工作组—粮农组织的系统改革、组织机构调整和文化变革。
- 6) 总干事还任命了他在大会委员会的总代表和在每个工作组的代表（附件 IV）。
- 7) 各工作组在 1 月举行了各自的最初会议，确定了可执行措施的时间表，大会委员会于 1 月 23 日批准了这些时间表作为其对各工作组最初报告的审议工作的一部分。这些工作计划基本得到执行，关于大会委员会其余工作的总的示意性滚动路线图已经制定，作为附件 V 附后。
- 8) 管理层还拟定了关于总干事权限内可执行措施的早期实施的路线图。第三工作组正在定期审议这方面的进展。
- 9) 根据该项决议，各工作组在 2008 年 1 月举行了各自的第一次会议。各工作组基本完成了对大会委员会建议的初步审查，其初步结论见本报告随后的各个部分，**大家都清楚地认识到，大会委员会的结论在经全体委员会审议之前不是最后的结论。**
- 10) 工作组的讨论结果可从粮农组织主页的一个专门网站（[www.fao.org/iee-follow-up-committee/home-iee.html](http://www.fao.org/iee-follow-up-committee/home-iee.html)）获取。

### 今后的步骤

- 11) 示意性路线图（附件 V）具体说明了余下工作的时间安排。需要进一步深入审议的重大领域包括：
- a) 战略目标；
  - b) 示意性《中期计划》的预期结果框架；
  - c) 总部和下放办事处的组织结构；
  - d) 评价职能；
  - e) 人力资源政策；
  - f) 秘书处的文化变革；
  - g) 理事会、计划委员会和财政委员会的职能及成员。

12) 管理层将对在许多领域拟定建议负有主要责任，这些建议供大会委员会各工作组审议。这些建议包括：

- a) 示意性战略目标，计划结果框架，全球治理重点和示意性资源需要，包括重点主题（《战略框架》和《中期计划》的成分）；
- b) 组织结构调整（下放办事处和总部）；
- c) 资源筹集战略；
- d) 伙伴关系；
- e) 秘书处内的文化变革；
- f) 人力资源政策。

13) 管理层还正在推进对所有以下方面的全面彻底审查：行政服务，签订采购合同，财务管理和系统，人力资源，信息技术和通信系统，以及在后期进行的一项全组织风险评估。

14) 一项优先任务是与管理层密切磋商就大会委员会的所有建议拟定行动和实施时限。这将成为拟议提交大会特别会议的《近期行动计划》的一部分。

### **在得出结论方面的进展**

#### **《战略框架》和《中期计划》的成分**

15) **成员国的目标**：成员们认为，1999 年《战略框架》中提出的成员国的三个目标仍然有效。这些目标经受了时间的考验，曾经过认真协商和平衡。这些目标构成粮农组织目标层次构架的顶端，有助于手段一目的关系。这些目标将得到进一步审查，但大多数成员认为不需要进行重大变动。在《战略框架》中将介绍这些目标的来龙去脉，但是认为没有必要专门进行预先陈述。1999 年《战略框架》中阐明的三项目标是：

- a) 所有人在任何时候都获得足够的、营养充分和安全的食物，确保在 2015 年之前把长期食物不足人数减少一半；
- b) 可持续农业和农村发展，包括渔业和林业，对经济、社会进步和所有人的福祉作出持续贡献；
- c) 保存、改良和可持续利用自然资源，包括土地、水、森林、渔业及粮食和农业遗传资源。

16) **战略目标**：战略目标是目标层次构架中低于成员国目标的下一层级，成为《战略框架》的一部分。战略目标将体现成员国的长期优先重点，指引方向，说明 10—15 年时间范围内产生效果的主要领域（例如目前至 2020 年）。这些目标有着直接的因果关系，显然有助于实现成员国三项目标中的一项或一项以上目标。因此第一工作组多数成员认为应当具体说明种植业、畜牧业、渔业和林业以及不同的多部门领域（如：粮食和营养，包括食品安全；跨部门自然资源管理领域；畜牧业，包括发生紧急情况之后的畜牧业恢复）的战略目标。绝大多数成员认为，其中大多数目标最好被视为这些部门内实现目的的手段。这还将更容易全面了解战略目标，便于负责和问责。第一工作组成员还：

- a) 普遍赞同在层次构架内审查和修改的时限，每 10—15 年确定战略目标作为《战略框架》的一部分，按《中期计划》定期审查（结果有四年时间范围，但每两年进行审查以作为《中期计划》的一部分）；
- b) 重申应当限制战略目标的数量；
- c) 认为“结果”必须要有目标、时限并且可以衡量，但是对于怎样制定目标或怎样在战略目标层次系统地评估进展还存在不同观点，因为粮农组织对于实现国家、区域和全球目标所作贡献很小。一些成员认为应当评价粮农组织对每项战略目标的进展所作的贡献，但另外一些成员认为这样做未必能有效利用稀少的资源。

17) 工作组要求管理层现在提出一套示意性但全面可行的战略目标供其讨论，使用手段一目的层次构架并充分考虑到工作组迄今所给予的指导。工作组的战略目标建议预期在 5 月最后确定。

18) **结果**的定义是，粮农组织为有助于实现战略目标而利用其比较优势承诺并负责在中期（四年）内取得的结果。这些结果往往但并非总是由一个组织单位实现。这些结果是手段一目的因果链中粮农组织产出之后的第一级结果，即需要直接用户群体采纳和利用，并以预期这些第一级用户取得的应用结果表示。为了能够衡量和报告取得的组织结果，制定了与规定时限相关的指标、核查手段、基准和目标。

结果是《中期计划》的一部分，预期由管理层拟定结果说明作为其《中期计划》成分建议的一部分。

19) **重点主题** 重点主题将在战略目标范围内突出重点，促进实现战略目标。因此，他们将整合几组结果，在较短时间范围内在近期高度重点领域产生影响，从而可以灵活地决策及确定优先顺序以反映出新出现的挑战，并且：

- a) 是“旗舰”，提供有关鲜明、重要工作的一个交流和宣传手段，使本组织能够更好地吸引预算外资源来补充正常计划资源；
- b) 促使按照《巴黎宣言》减少预算外资源僵硬的捆绑条件和集合程度，同时促进领导机构按照商定的优先重点监督这些资源的使用；
- c) 往往是跨部门主题，但并非都是如此，例如，生计主题是跨部门主题，但负责任渔业行为守则涉及具体领域；
- d) 限制数量，以便实现其作为突出资源重点、筹措资源和宣传资源用途的手段的目标，尽管独立外部评价建议关于六项主题的指导可能限制性太强，还将需要为其它目的筹集部分预算外资源；
- e) 与《中期计划》一致，对其期限进行限制，但可延长或修改，将确定明确的目标和指标。

20) 重点主题成为《中期计划》的一部分，预期由管理层拟定结果说明以作为其《中期计划》成分建议的一部分，预期第一工作组在 5 月完成重点主题的讨论。

### **审议各项战略和计划**

21) **总体重点**：第一工作组将在讨论战略目标和重点主题时就重点活动向大会委员会提出具体咨询意见。在迄今为止的讨论中，所确认的重点领域是种植业、渔业、林业和畜牧业以及粮食和营养政策。还高度重视政策支持和能力建设，包括采用增产技术。对畜牧业需要特别注意，以反映出其相对重要性。还强调了基本数据和统计资料；环境和自然资源管理；紧急情况与恢复。工作组注意到，知识管理、性别问题主流化和赋予妇女权力是粮农组织总体计划的组成部分。

22) **审议各项战略**：工作组正在审议以下领域的战略说明，以便在管理层制定供工作组进一步审议的重点建议及战略目标和中期计划成分方面，向管理层提供咨询意见。在主席的备忘录中记录了所表示的意见汇总，该项审议预期在 5 月 8 日完成：

- a) 宣传和交流（已完成）
- b) 能力建设（已完成）
- c) 知识管理（已完成）
- d) 紧急情况和恢复（已完成）
- e) 投资支持（已完成）
- f) 渔业（已完成）

- g) 林业（已完成）
- h) 畜牧业（已完成）  
尚待完成
- i) 种植业
- j) 对政策和战略及经济、社会 and 粮食及营养政策的援助
- k) 性别问题主流化及赋予妇女权力
- l) 基本数据和统计资料
- m) 环境、气候变化和自然资源管理
- n) 伙伴关系

23) 还进行了中期审查及提出了总体意见以帮助管理层制定关于以下方面的《中期计划》建议成分：对农业发展的机构支持，包括高等教育和研究；农业企业；土地和土壤；水和灌溉；种植业和病虫害综合治理；法律服务；与国际原子能机构的联合工作。

24) 尚未处理的具体问题包括国际稻米委员会的未来和将来与国际原子能机构的联合工作。讨论时特别强调的领域有伙伴关系和要实现的目标的明确性，即说明成员国将得到的利益。

### **供领导机构审议的计划和预算结构及过程**

25) 所有三个工作组都审议了供领导机构审议的计划和预算结构及过程的各方面。除了在战略目标、结果和重点主题范围内的上述讨论要点之外，还普遍同意向大会委员会建议：

- a) 从 2011 年开始，粮农组织大会预期挪到两年度第二年 5 月/6 月，领导机构其他会议的时间作相应调整，以便更好地反映各技术委员会和区域会议的建议。大会将就下个两年度的总体预算水平和基本工作计划作出决定，根据批准的预算水平对此作出的计划调整将由理事会在新的两年度开始前夕，在 11 月/12 月的一届会议批准。工作组指出，这个过程应：
  - i) 把区域会议就重点和计划提出的建议提交各技术委员会会议参考，然后由理事会在最后确定提交大会的计划建议时考虑两者的意见；
  - ii) 灵活调整资源分配，由领导机构进行适当监督，以反映不断变化和未可预见的情况。管理层应向两年度第一年末理事会的一届会议报告实



际支出及其用途，该届理事会会议将审议实施的进展情况并且作出任何必要的计划调整；

iii) 在两年度第二年初，举行一次向所有成员和其他感兴趣的捐助者（如主要基金会和世界银行）开放的一次会议，审议支持国家和区域计划及重点主题所需的预算外资源，改进这些资源的筹集工作、与正常计划资源的结合及其可预测性；

iv) 领导机构在每个两年度第一年及早参与重点确定过程；

b) 关于计划和预算文件：

i) 战略框架将采用 10—15 年时间范围，将与《中期计划》相结合，定期审查战略目标；

ii) 关于预算外供资的信息应当切合实际，表明来源和用途；

iii) 结果应当有明确的目标和可验证的指标，在《计划执行报告》中系统地报告进展情况；

c) 一些成员认为应当有单独的行政和计划预算；

d) 关于秘书处制定计划和预算的过程，强调区域代表应全面参与。

26) 管理层将向 5 月 5 日第一和第三工作组联席会议提供修订的计划和预算周期及目标层次构架。

## 资源筹集

27) 成员们普遍赞同独立外部评价关于资源筹集的建议。正常计划资源和预算外资源应相互结合，并支持商定的重点。商定的国家中期重点框架、具体区域重点和重点主题必须为资源筹集奠定综合基础，由中央总体协调但权力下放，特别是为了在国家一级筹集资源。

28) 在重点主题中，预算外资金应支持专门用于重点主题的正常预算资源，而不是相反，集合供资比项目供资具有明显优势。重点主题将有利于筹集资源，使正常计划预算与吸引预算外资源相结合，并促进更加开放性和集合的预算外资源及领导机构的监督。主题应当联合规范力量和技术力量以支持成员国，结合所有供资来源。制定工作应通过秘书处与成员之间密切互动进行，并考虑相关捐助者的意见。而且：

a) 资源整合将有助于增加透明度和问责制；

b) 在接纳预算外资源的方面应由领导机构进行监督并且应当透明，在紧急情况等领域有必要的灵活性；

- c) 预算外资源整合对于处理重点主题和国家中期重点框架至关重要；
- d) 集合供资是可取的，但需要通过建立信任和管理机制逐步进行。

29) 关于建立一个粮农组织基金，许多成员原则上支持该项建议，不过注意到关于可能的费用所持的保留意见。然而，成员们认为建立这样一个基金并非眼前的重点，需要进一步考虑，部分地借鉴电视粮食集资的经验。

30) 成员们一致认为，各方应向公约、协定、条约和类似文书更加直接地提供资金，其他国际机构就是这样做的，这种做法还促使各方负起更大责任和更大程度地自我管理。这种变化是渐进的，粮农组织正常计划应当继续提供一定的支持。

### **拖欠会费和晚交款**

31) 成员们不同意职员任命或者技术合作计划资金的获取应以一个国家会费状况为条件。第三工作组希望财政委员会进一步讨论这个问题，大多数成员同意：

- a) 在粮农组织网站上明示成员国交款状况；
- b) 关于拖欠会费成员的表决权和理事会成员资格，更严格地采用现有规定；
- c) 拖欠会费造成的借款利息用本组织的利息收入支付不可取，因为这些利息收入用于为承付离职后负债增加资金；
- d) 可以进一步探讨对晚交款收取利息；
- e) 需要确保无法收回的债务不要无限地在平衡表上结转；
- f) 应当进一步探讨积极鼓励交款的措施，这可以包括：
  - i) 旨在稳定收入和减少借款的付款计划；
  - ii) 允许以当地货币交款；
  - iii) 审议拖欠会费坏帐。

### **组织机构改革**

32) 成员们同意形式应当按照职能确定，职能现日渐清楚，便于讨论推进。许多成员还强调，虽然总体组织结构及其所依据的原则应由领导机构确定，但是更加具体的组织机构安排如总部各司机构及驻国家办事处的分布则是管理层的一项责任，需征求领导机构的意见但不需要领导机构批准。

33) **粮农组织的下放结构**：在初步讨论中，成员们强调了粮农组织下放办事处的重要性，并强调这些下放办事处应适合具体国家和区域的需要。普遍支持独立外部评

价建议的总体重点，注意到需要进一步下放权力，下放办事处需要更充分地参与粮农组织的决策过程：

- a) 关于通过多重任命合并办事处、与农发基金和美洲农业合作研究所联合设立代表处以及将粮农组织的代表处纳入联合国驻地协调员办公室的优点，普遍支持加强伙伴关系，但拉丁美洲及加勒比区域的代表基本不赞成办事处与美洲农业合作研究所完全合并。特别是非洲区域的一些成员对于下放办事处关闭或降级对计划交付的不利影响表示关注，而其他许多成员强调下放办事处结构需要经济有效，支持独立外部评价提出的在国家范围安排方面作出决定的标准；
- b) 关于分区域办事处，成员们指出这些办事处旨在发挥专业知识技术中心的职能，而不是一个管理层面。来自拉丁美洲及加勒比的成员不赞成关闭驻国家办事处及其为增加的分区域办事处所取代。在亚洲，成员们的初步意见是，应当加强现有区域办事处的职能，而不是在该区域增设分区域办事处；
- c) 关于国家一级代表处，成员们普遍赞同辅助性原则，例如负责电视粮食集资，并增加对预算和行政事务的权力：
  - i) 独立外部评价提出的关于决定国家范围的标准（见下面）得到许多成员的支持：
    - (1) 在联合国系统内以及与美洲农业合作研究所等区域组织结成伙伴的可能性，包括与驻地协调员系统共享办事处以及与农发基金联合设立办事处；
    - (2) 粮农组织计划的规模，其与粮农组织重点的相关性，制定适合国家中期重点框架的一项计划的可能性；
    - (3) 依赖农业的人口规模和贫困水平；
    - (4) 发展水平，重点是最不发达国家；
    - (5) 经济发展方面的农业潜力；
    - (6) 由附近国家为该国方便地提供服务；政府愿意支付粮农组织在国家存在的费用，特别是在中等收入国家和发达国家。
  - ii) 粮农组织驻国家代表是国家与该组织之间的重要联系点。招聘选拔标准应当明确，过程充分透明。粮农组织驻国家代表必须充分了解该组织和他们任职国的问题。必须有一个注重结果的对粮农组织驻国家代表的评估系统和下放办事处业绩的总体评估基准。

34) 许多成员赞成停止从总部向下放办事处进行任何进一步资源净转拨，直到可以保证总部执行的计划工作有充足预算时。所有成员认为，目前没有充足预算确保继续为驻国家办事处配备人员的状况是不可持续的。

35) 第三工作组将在 4 月 30 日和 5 月 6 日进一步审议下放问题。

36) **总部组织结构**：在初步讨论中，大多数成员同意独立外部评价为加强粮农组织的组织结构提出的主要原则，包括：

- a) 向所有各级包括总干事一级各位管理人员提交的报告数量限制在可控范围内；
- b) 整合各级部门，减轻零散程度，降低高级职位的费用，减轻粮农组织在孤立“筒仓”中工作的倾向；
- c) 为高级管理层便于开展跨单位和跨部门工作进行预算拨款；
- d) 改进总部与下放办事处之间的一体化，包括下放办事处参加高级管理层的决策过程；
- e) 根据职能和规模增加部门结构的灵活性；
- f) 减少层级—减少高级职位，包括 D1 和 D2 级别的职位，采用职位双等级制度，包括 D1/D2 和 P5/D1 级别的职位（管理层指出，通过减少 D1 级的某些职位，已在实施逐步减少层级的某些措施，有可能象联合国其他一些组织那样采用职位双等级制度）；
- g) 通过明确的行动框架以及在這些框架和政策方针范围内的管理授权和问责，促进注重结果的管理（管理层澄清，即使并非所有各部都采用司级结构，但仍可坚持权力下放原则）；
- h) 实现费用节约；
- i) 普遍同意设立一个合并的战略、资源和规划办公室，以便整合总的战略发展、计划制定和资源筹集工作；
- j) 将信息技术功能合并到一个司，以提高效率和响应能力。成员们同意管理层的看法，即只要合并后的服务能够满足部一级的信息技术需要，向每个部派一名信息技术官员将不是对资源进行有效利用的方式；
- k) 更加重视畜牧业。虽然不应当单独设立一个畜牧部，但必须保证有关司和部之间在畜牧业方面开展足够的工作；

l) 若干成员小组赞同增设两名副总干事的建议，使总干事腾出更多精力集中解决政策和战略问题，宣传本组织的政策信息。这将确保该组织工作更加一体化，下放办事处更加充分地参与活动。助理总干事的数量减少将抵消费用影响。另外一些成员对于增加一个层级、产生额外费用和形成两个主要筒仓表示关注。如果增设两名副总干事，应当把能力作为首要选拔标准，任命时还应当适当考虑到地理平衡；

m) 普遍赞同副总干事为首席运营官，监督和协调该组织的日常工作。

37) 在 5 月初，第三工作组将继续讨论，并与第一工作组联合讨论。

### **伙伴关系**

38) 第一和第三工作组普遍支持独立外部评价关于伙伴关系的建议。伙伴关系本身并非目的，但必须成为粮农组织更普遍采用的一种方式。成员强调：

a) 设在罗马的各机构之间合作的重要性，注意到在若干技术领域与农发基金开展了合作，但强调在与粮食计划署和农发基金共享服务方面应当取得更大进展。成员们认为，所有这三个组织的领导机构需要更加积极保证在技术计划、服务及宣传和驻国家代表处等领域的合作方面取得更大进展；

b) 在区域和国家一级建立伙伴关系的重要性，强调与联合国大家庭和区域组织在国家一级的合作；

c) 欢迎与私营部门的伙伴关系，一些成员强调认真选择这种伙伴关系以保证粮农组织的公正声誉，另外一些成员认为粮农组织过于规避风险。

39) 各工作组计划在 5 月 21 日审议管理层关于伙伴关系的战略说明。

### **秘书处的文化变革，包括风险观念**

40) 成员们注意到文化变革是以参与和改进横向、纵向交流的一个长期过程。它与人力资源政策和一种责任、问责制和激励机制的文化密切相关。成员们将讨论管理层于 4 月 29 日就这项主题提出的一份文件。成员们普遍同意独立外部评价的分析结论，认为粮农组织过于规避风险。会议就从事前控制转向事后控制的重要性以及控制和授权不足对职工积极性的不利影响达成了一致。成员们指出：

a) 财务风险属于专家领域，尽管需要避免理论性分析和评估方法；

b) 甚至在全面彻底审查完成之前也有可能取得快速进展，简化事前控制，加强事后控制，从基于规则的方法转向基于政策的方法，经过必要培训，下放授权；

- c) 必须在完成的业务模式和方法的改革基础上建立一种文化和系统，从而确保今后继续应用最佳方法。

41) 成员们一致认为有必要建立一个全组织的**企业风险管理框架**，注意到组织内部没有专业力量，将需要预算外资源。会议注意到管理层计划视资金情况而定，在 2009 年进行一项研究。

42) **道德**：成员们欢迎任命一位道德官员和随后成立一个道德委员会的建议。

### **行政、支持服务、人力资源和财务**

43) **全面彻底审查**：作为近期行动的一部分，管理层正在与外部顾问签约进行一项全面彻底审查，这项审查将涵盖行政服务、合同采购、财务管理和系统、人力资源、信息技术及通信系统等各个方面。第三工作组将于 5 月份与该小组进行第一次交流。

44) 除了全面彻底审查之外，第三工作组强调与以下方面具体相关的早期行动：

- a) 总干事办公室下放人力资源行动授权；
- b) 采用职位双重等级方法；
- c) 向司一级和下放办事处授予采购授权和协议书审批权；
- d) 精简旅行程序；
- e) 发生紧急情况时进行地方采购；
- f) 实地开设临时业务现金帐户。

45) **人力资源政策和方法**：成员们强调了粮农组织人力资源的价值。制定一项总体政策是领导机构的一项优先重点，应确保透明度但避免微观管理。成员国在初步讨论中强调：

- a) 证明行之有效的管理技能应成为任命管理人员的重要标准，此外提供适当的管理培训；
- b) 制定职工轮岗标准和系统；
- c) 增加人员培训资源；
- d) 更广泛公布粮农组织的空缺职位；
- e) 改善性别和地理平衡，尤其涉及发展中国家；
- f) 引进一个以切合实际的绩效指标和客观的考核标准为基础的全组织职工考核系统；

- g) 下放和授予决策权，明确政策和要求；
- h) 制定一项以发展中国家为目标的年轻专业官员计划；
- i) 为职工横向调动以获得技能和挖掘职业潜力提供更多的便利和鼓励；
- j) 提高顾问招聘工作的透明度；
- k) 提高高级职员和粮农组织驻国家代表招聘工作的透明度；
- l) 领导机构需要更积极参与对人力资源政策的监督，很可能通过财政委员会进行；
- m) 领导机构的行动和管理层的行动还需要争取在联合国共同系统一级的变革。

46) 第三工作组从 4 月 29 日起将进一步讨论人力资源政策。

47) **信息技术和通信系统：**成员们对管理层同意独立外部评价的建议表示欢迎，其中包括：

- a) 确保计算机系统的协调和兼容；
- b) 近期内部署适合粮农组织驻国家代表处需要的一个 Oracle 实地版本；
- c) 将信息技术功能合并到一个司，以提高效率和响应能力。成员们同意管理层的看法，即只要合并后的服务能够满足部一级的信息技术需要，向每个部派一名信息技术官员将不是对资源进行有效利用的方式；
- d) 加强设在罗马的各机构之间的协调和合作的可取性，认识到各组织信息技术系统之间的差异需要较长期的规划才能发生根本的变化。

48) **财务：**成员们赞赏管理层基本按照独立外部评价的建议已在采取的行动。他们赞赏管理层认为中期内将有可能实行欧元和美元的正常计划预算编制和会计，对预算外资源实行多种货币合算。

## **监督和组织学习**

49) **评价：**在对评价职能进行的初步讨论中，成员们注意到独立外部评价对本组织的有效运作、结果和透明度发挥着关键的作用。取得结果和产生影响以及为改进吸取经验教训的责任，对领导机构和管理层都十分重要。成员们认为评价组应当独立运作，拥有：

- a) 由领导机构决定的一项专用预算，可在工作计划和预算中单独列出；
- b) 挑选评价员的独立性；以及

- c) 一个单独的办公室，具有向领导机构和总干事直接报告的权限，由计划委员会继续充当最适宜的中介。

50) 第一和第三工作组将在 4 月 28 日结束有关该主题的讨论。

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

### **粮食和农业的全球治理**

52) 成员一致认为，粮农组织必须加强其作为发起者、促进者和参考来源，在全球政策协调以及守则、公约和协议等方面的作用。本组织必须拥有能够代表农村人民、贫困人口和农业收益者的权威声音。成员认识到有必要：

- a) 进一步重视全球政策的统一，确保所有人能够获得充足的粮食和营养，而不仅仅是管理文书；
- b) 开展对粮食和农业现行管理框架的研究，同时全盘了解涉及其他机构的各种职责、重叠情况和相互作用；
- c) 在研究成果出来之前，尽快制定一份初步政策议程。

53) 大部分成员支持粮农组织领导机构和秘书处参与审查非粮农组织机构开展的有关治理问题的讨论和编制的文书。它们可能会对饥饿人口、可持续农业和粮食产生重大影响，并构成本组织全球治理方法的一个明显特点。所开展的这类讨论也应该共同引起各国政府的注意，使他们认识到这些发展情况的更广泛的含义。一些成员认为他们的政府已经认真考虑了国家的立场，而且认为粮农组织不应在其他全球论坛上涉及这些讨论，以避免可能导致的重复劳动。

### **领导机构的职能和组织结构**

54) **大会和理事会的职能**：治理改革工作组再次强调了理事会的执行作用。与此同时，工作组强调了大会代表粮农组织利益相关方（营养不良、以农业为生的人口和粮食消费者），在世界粮食和农业形势全球审查和发展的全球政策一致性和治理方面的作用<sup>1</sup>。工作组认为，理事会的职能已经集中在粮农组织秘书处、其预算和计

---

<sup>1</sup> 成员注意到，大会各委员会的专家人数远远超过理事会的情况，而且同由专家组成的各技术委员会一样，大会可完全代表全体成员。



划的执行监督方面。对于曾在各技术委员会和区域会议上讨论的全球治理问题，大会应被作为其审议和作决定的主要地点。

55) 理事会和大会之间的不同作用应得到进一步加强，以减少重复讨论。理事会将继续审查各技术委员会和区域会议提出的有关本组织工作重点、政策和战略的建议。大会将继续制定本组织的总体目标、战略和预算。成员提请特别注意，有必要更加重视大会本身，避免其议程负担过重，使其更能吸引部长和高级官员与会。

56) **计划委员会和财政委员会**：成员一致认为，计划和财政委员会应当为理事会的行政治理职能提供更有力的支持。各委员会应当提出明确的建议并更加注重政策、战略和优先重点。成员同意，成员资格应当确保区域平衡。而且

- a) 各委员会应当向不发言的观察员开放；
- b) 应当以个人身份参选主席一职，而不应当占其选举小组的席位；
- c) 如果成员是国家而不是个人，应当适当重视参选成员的技术资格
- d) 根据目前的实际做法，如果其成员在任期结束之前无法继续任职，各国应当能够替换其成员；
- e) 如果成员无法出席会议，他或她可由本选举小组其他成员替代，从而避免会议期间该席位的空缺。

57) 第二工作组将于 4 月 28 日对共同主席就理事会和计财两委员会职能和构成事项的备选方案文件进行审议，如有必要，5 月 7 日将继续讨论。

58) **区域会议**：成员表示，区域会议在治理方面的重要作用包括：本区域政策的一致性；全球治理中与本区域相关的重点的讨论；以及确定粮农组织的优先重点。各区域在这方面所发挥的作用不尽相同。粮农组织驻国家代表以及相关区域和总部的工作人员应当参加区域会议。区域会议应当：

- a) 成为治理结构的一个完整部分，附属于大会和理事会。这就要求修改《基本文件》；
- b) 为采取一致的区域政策而提出问题；
- c) 在本区域实施的粮农组织计划中履行监督职能；
- d) 在可能的情况下，与农业领域的其他区域性政府间机构（如拉丁美洲及加勒比区域的美洲国家农业合作研究所）举行会议；
- e) 由各区域成员召集，对会议的议程、形式和时间期限进行进一步磋商；

f) 设立主席或酌情任命报告员，他们将在届会期间留任并向粮农组织理事会和大会提交区域会议报告。

59) 一些成员进一步认识到，根据独立外部评价的报告，六年后应当对区域会议的有效性进行一次绩效评估。

60) **技术委员会和部长级会议**：成员强调，技术委员会对于粮农组织的工作至关重要。大多数成员认为：

- a) 各委员会应当向理事会报告粮农组织实施的计划以及这些计划的重点和战略，并直接向粮农组织大会通报全球政策和法规；
- b) 各委员会主席应当在届会期间留任；
- c) 应当更多地利用非正式会议和会外活动，确保发展中国家和小国有足够的代表参与；
- d) 与非政府组织和私营部门代表召开的非正式会议是有益的，但应注意吸收发展中国家的代表参加；
- e) 诸如食品法典和国际植保公约等条约、公约和协议的缔约方会议应当通过技术委员会，向领导机构报告工作；
- f) 农业委员会应当将畜牧部门作为其议程的一部分并留出足够的讨论时间；
- g) 商品问题委员会应当加强与联合国贸发会议和世贸组织之间的互动；
- h) 世界粮食安全委员会应当每两年召开一次会议。此外，有必要重新恢复它在监测和推动实现世界粮食首脑会议目标和审查世界粮食不安全状况方面的作用。

61) **部长级会议**的作用体现在技术层面的事项需要在得到政治上的认可或需要提高可见度时。然而，它们不应重复大会或技术委员会的工作。

### **领导机构的效率和效益以及理事会独立主席的作用**

62) **领导机构的效率和效益**：已经就改善效率和效益的重要性和成员对治理过程的积极参与形成共识。应当为所有领导机构制定一项具有监测机制的滚动式工作计划。或许可以在后期采用效率指标。治理工作组进一步指出：

- a) 应当减少理事会和大会之间的重复性讨论。成员认为理事会仍需要筹备大会的工作，但这并不意味着必须在大会前召开会议或预先讨论全球治理问题；

- b) 理事会、计划委员会和财政委员会以及各技术委员会应当以更频繁和更灵活的方式召开会议，届会的长短可根据需要进行调整，但通常要比现在的会期短；
- c) 起草委员会应当减少对正式报告的磋商（决定中反映出的对会议讨论的逐行磋商效率不高）。可以采用联合国其他组织的办法，即制定更为正式的决定和建议草案。这将使实际决定更加明确。这些决定将需要起草委员会或主席之友在理事会会议上最终确定，但是一些成员进一步建议编制一份主席备忘录或逐字记录，作为讨论的适当记录，因为它关系到重要的决定；
- d) 目前理事会在履行其执行职能方面所遇到的限制因素是计划和财政委员会未能就本组织工作的政策、战略和确立优先重点等问题提出足够的明确建议和选择方案，供其审议；
- e) 区域会议和技术委员会的主席或其代表应当向理事会和大会提交各自会议的报告，如计划和财政委员会目前的作法；
- f) 最好能够作出获得一致通过的决定，但仍保留目前采用的投票表决的办法；
- g) 尽管不能完全取代为来自各国首都的代表举行的情况介绍会，但会前向驻罗马的国家代表处进行非正式情况通报的做法非常有用。

63) **理事会独立主席的作用**：所有成员认为独立主席应当更好地发挥促进作用，使理事会享有更大的权力，改善其在治理和监督方面的作用，而这将需要他/她延长驻罗马的时间。成员认为：

- a) 应当在《基本文件》中对独立主席的作用作出具体说明；
- b) 独立主席应当继续由全体成员在大会上选出；
- c) 应明确强调独立主席与总干事的行政职能不应重叠；
- d) 为使独立主席工作有效，将需要有限的秘书处支持，但在所需支持力度和费用问题上存在不同意见。

## **任命总干事**

64) 关于任命总干事问题，成员一致认为成员国提出的候选人建议和选举程序仍应当按照《基本文件》的规定实施；而且：

- a) 一致同意，应当广泛宣传即将来临的总干事职位的选举，而且应当提供该职位的职责说明和理想的资格；

- b) 确认任期限制的必要性，许多成员赞成四年加四年的任期形式在逻辑上是一致的；
- c) 同意总干事的候选人应当在理事会和/或大会上发言，作为选举过程的一部分；
- d) 认为对总干事不应采用绩效评价系统，因为第二任期的任何选举的结果都将构成一项成员评估。

## 附 件

### 附件 I：大会委员会提交大会特别会议的报告示意性提纲草案（包括近期行动计划、战略框架和中期计划成分）

（总干事可能向特别会议单独提供一份报告或在大会委员会报告的引言部分插入一项说明。大会委员会主席可能为报告撰写前言）

#### 1) 引 言

- a) 独立外部评价—非常简短的历史和涉及的范围
- b) 大会委员会的授权
- c) 工作组的组织结构和采用的方法。

#### 2) 大会特别会议决议草案

##### 3) 对未来的建议 - 近期行动计划和战略框架及中期计划成分

- a) **本组织的优先重点和计划**—战略框架及中期计划成分（根据管理层的草案）
  - i) 战略远景成分
  - ii) 成员国目标 (3)
  - iii) 战略目标
  - iv) 结果框架和重点主题
- b) **计划制定和预算编制改革**以及基于结果的监督，包括筹资战略（根据管理层的草案）
- c) **组织变革**（根据管理层的回应并以大会委员会秘书处与管理层充分合作编制的草案为基础(管理层将提供费用和节约成分)）
  - i) 国家一级代表情况
  - ii) 区域和分区域办事处
  - iii) 总部
- d) **秘书处的文化变革**，包括风险（根据管理层的草案）
- e) **行政管理、支持服务、人力资源和财务**（以管理层编制的草案为基础并参考全面彻底审查和拟议的全组织风险评估及管理研究）
  - i) 人力资源政策
  - ii) 采购、签约等

- iii) 信息和通信技术
- iv) 财务
- f) **监督和组织学习**（以大会委员会秘书处与管理层充分磋商编制的草案为基础）
  - i) 评价
  - ii) 审计
- g) **治理**（大会委员会秘书处编制的草案为基础）

#### 4) 近期和中期可执行措施安排 - 示意性

（以粮农组织管理层与大会委员会秘书处磋商编制的草案为基础）

- a) 可执行措施时间表和里程碑及完成指标
- b) 责任和实施安排
- c) 费用和节约安排以及是属于正常计划还是预算外来源的说明

### 附件 II：第 5/2007 号决议草案<sup>2</sup>

#### 对粮农组织独立外部评价的后续行动

大会，

- **忆及** 2005 年关于对粮农组织进行独立外部评价，以便为粮农组织“绘制前进蓝图”的第 6/2005 号决议。
- **欢迎** 独立外部评价的报告，报告将为全体成员就本组织改革增长一揽子综合计划的决策奠定基础。还**欢迎**总干事的管理层“原则性”回应，“原则性”回应将进一步协助各成员作出决定。
- **重申** 粮农组织在粮食、农业及相关自然资源基础方面的全球职责，**欢迎**再次全面强调农业对所有人目前和今后福祉的重要作用，**强调**《千年宣言》的重要性以及本组织对支持《战略框架》中所述成员国商定的三项目标可作出的重大贡献：
  - 战胜饥饿和营养不良；
  - 农业对可持续经济和社会发展的贡献；
  - 自然资源基础的保护和可持续利用。
- **重申** 其政治意愿和决心，在联合国系统改革的总体框架内，抓住机会，为一项振兴粮农组织的计划早日采取深思熟虑的行动。

---

<sup>2</sup> C 2007/PV/9。

## 大会决定：

在系统审查独立外部评价报告、其结论和建议以及管理层回应后，**制定**一个近期行动计划和战略框架。行动计划将阐述：

- 粮农组织的远景和计划重点：
  - 2009—2011 年期间的工作重点和计划调整；
  - 长期战略框架要点草案和中期计划草案；
- 治理改革；
- 系统改革、文化变革和组织结构调整：
  - 机构文化变革以及行政和管理制度改革；
  - 进行结构调整，以提高效率和效益。

在阐述改革的每项行动时，近期行动计划将具体说明：所涉财务影响；拟实现的目标；实施时间表；2009—2011 年期间的实施步骤。

- 2008 年下半年，在理事会举行短期会议之后，立即**召开**粮农组织大会特别会议。大会特别会议将邀请所有成员参加，共同讨论和决定近期行动计划的建议，并就预算影响作出决定。
- 根据粮农组织章程第 VI 条**建立**一个有时限的大会委员会，负责完成向 2008 年大会特别会议提交近期行动计划建议的工作。该委员会将向本组织所有成员开放，邀请他们充分参加。委员会在工作中将力求透明和团结，并集体决定委员会提交大会的最后建议，尽最大可能通过协商一致作出各项决定。它将以本组织的所有语言进行工作。在不影响理事会各常设委员会法定职能的情况下，大会委员会的职能如下：
  - 向大会提出以上第 5 段所述近期行动计划的建议；
  - 不断审查总干事就根本上属于其职权范围内的独立外部评价后续行动领域正在采取的所有行动的实施情况，尤其包括速赢行动，并提供反馈意见，承认有些行动需要提供必要的预算资源。

为了保持必要的势头，就粮农组织改革增长的近期行动计划达成一致意见，**要求**大会委员会在 2007 年 12 月开始其工作，并在 2008 年 1 月底以前制定其工作安排、示意性工作方案和可执行措施的时间表。考虑到粮农组织大会特别会议应不迟于 2008 年 11 月举行，大会**要求**该委员会在 2008 年 5 月 1 日以前提交一份进展报告并在 2008 年 9 月底以前提交其最后报告，并尽早注意：

- 详细审查独立外部评价报告，包括独立外部评价的每一项建议，以便得出初步结论，指导委员会进一步工作；
- 确定决策的信息需要，包括秘书处协助领导机构就上述第 5 段提到的每一个领域得出结论的需要；

- 为以下方面提供指导：草拟需要章程及法律事务委员会审议的任何商定的治理改革；可能需要的深入分析；2009 年工作和预算计划、行政、人力资源和组织结构等方面任何拟议的近期调整；
- 就战略框架和中期计划的主要内容草案达成一致意见；对 2009 年期间及以后开展的进一步后续行动提出建议；进一步制定和实施一项粮农组织革新计划所需的领导机构的任何特别安排。

**任命** Mohammed Saeid Noori-Naeini 教授为该委员会主席，Agnes van Ardenne van der Hoeven 女士和 Wilfred Joseph Ngirwa 为副主席。委员会将任命其主席团和代表各区域的共同副主席。主席团会议将向无发言权的观察员开放，并将专门讨论行政和组织事项。

### **大会还决定：**

为了提高效率，大会委员会将按需要成立负责具体任务的工作组，提出各自意见供其审议。工作组由每个区域最多三名成员国代表组成。工作组的会议向粮农组织所有成员的观察员开放，以确保透明，并以本组织所有语言进行工作。为保证所有成员可出席工作组和主席团会议，会议不同时同步举行，工作组会议不与主席团会议重叠。委员会主席、主席团和工作组将在每次会议后向粮农组织全体成员提供备忘录。委员会主席将向大会特别会议提交最后报告。

- 粮农组织管理层将根据要求向大会委员会、其主席团和工作组的工作提供全力支持。
- 大会委员会在工作中，将视需要决定要求理事会各委员会就其职责内的改革进程向其提供咨询。
- 大会认为本组织 2008—2009 正常计划预算需要增加 400 万美元，为实施本决议供资，并在第 3/2007 号决议中作出规定。

(2007 年 11 月 23 日通过)



## 附件 III：大会委员会主席团和工作组成员

大会独立外部评价 后续行动委员会 主席团和工作组成员				
	粮农组织的远景和 计划重点	治理改革	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	
<b>主席</b>	Vic Heard (英国)	Lamya Al-Saqqaf 博士 (科威特) 和 Natalie Feistritzer (奥地利)	R. Parasuram (印度)	Noori Naeni 教授
<b>副主席</b>	Horacio Maltez 博士 (巴拿马)		Rita Mannella (意大利)	van Ardenne 大使 (荷兰) Ngirwa 大使 (坦桑尼亚)
<b>非洲</b>	喀麦隆	安哥拉	埃塞俄比亚	厄立特里亚
	马里	刚果共和国	加蓬	
	津巴布韦	尼日利亚	埃及	
<b>亚洲</b>	中国	斯里兰卡	马来西亚	巴基斯坦
	越南	印度尼西亚	泰国	
	日本	巴基斯坦	菲律宾	
<b>欧洲</b>	德国	波兰	比利时	法国
	瑞典	葡萄牙	荷兰	
	瑞士	俄罗斯联邦	芬兰	
<b>拉美加小组</b>	哥伦比亚	阿根廷	巴西	巴西
	古巴	巴西	危地马拉	
	巴拉圭	多米尼加共和国	墨西哥	
<b>近东</b>	埃及	约旦	阿曼	阿富汗
	伊朗	叙利亚	苏丹	
	阿富汗	埃及	利比亚	
<b>北美</b>	加拿大	加拿大	加拿大	美国
	美国	美国	美国	
<b>西南太平洋</b>	澳大利亚	澳大利亚	澳大利亚	澳大利亚
	新西兰			

## 附件 IV：总干事派往大会委员会的代表

总干事派往大会委员会的代表：人力、财政及物质资源部 (AF) 助理总干事 M. Juneja 先生

大会委员会第一工作组—粮农组织的远景和计划重点：计划、预算及评价办公室 (PBE) 主任 B. Haight 先生

大会委员会第二工作组—治理改革：大会、理事会及礼宾事务司（KCC）司长  
A. Mekouar 先生

大会委员会第三工作组—粮农组织系统、组织及文化改革：人力资源管理司  
（AFH）司长 T. Alonzi 先生

## 附件 V：大会委员会会议的示意性路线图和时间表

示意性路线图旨在规划大会委员会及其工作组的活动，包括可执行措施。路线图将不断更新以反映变化的情况，但明显的是，时间表中几乎没有进行调整的空间。

日期	第一工作组	第二工作组	第三工作组	大会委员会	表格注释/独立外部评价建议
<b>4 月</b>					
4 月 10 日, 星期四	<p>主要战略 - 结论*：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 渔业</li> <li>• 林业</li> <li>• 对投资发展的支持</li> <li>• 应急和恢复</li> </ul> <p>编制更多战略文件的格式和方法</p> <p>编制战略目标的方法。<b>战略</b>分为两类，主要战略需要进一步讨论并由管理层作出说明；次要计划一级的战略可以在提交大会委员会报告的计划结果建议中分批处理（<b>战略框架和中期计划成分</b>）见注释。</p>				<p><b>第一工作组</b>的主要战略是：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 宣传和交流(独立外部评价建议3.4和5.10)</li> <li>2. 对政策和战略以及经济、社会 and 粮食营养政策提供支持（独立外部评价建议3.18和3.23）</li> <li>3. 能力建设（独立外部评价建议3.24）</li> <li>4. 知识管理（独立外部评价建议3.3）</li> <li>5. 伙伴关系（独立外部评价建议5.1）</li> <li>6. 将性别问题纳入主流活动和赋予妇女权力（独立外部评价建议3.19）</li> <li>7. 基本数据和统计资料（独立外部评价建议3.5）</li> <li>8. 紧急情况及恢复(独立外部评价建议3.8)</li> <li>9. 投资支持（独立外部评价建议3.7）</li> <li>10. 环境、气候变化和自然资源管理（独立外部评价建议3.20）</li> <li>11. 渔业（独立外部评价建议3.15）</li> <li>12. 林业（独立外部评价建议3.16）</li> <li>13. 畜牧业（独立外部评价建议3.11）</li> <li>14. 作物（独立外部评价建议3.10）</li> </ol> <p>计划结果一级的次要战略包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 食品法典和食品质量</li> <li>• 对农业发展的社会事业支持(独立外部评价建议3.17)</li> <li>• 与国际原子能机构的联合工作（独立外部评价建议3.13）</li> <li>• 土地和土壤（独立外部评价建议3.12）</li> <li>• 对各国的法律支持（独立外部评价建议3.22）</li> <li>• 生产技术转让和试点（独立外部评价建议3.21）</li> <li>• 水和灌溉（独立外部评价建议3.14）</li> </ul>

日期	第一工作组	第二工作组	第三工作组	大会委员会	表格注释/独立外部评价建议
4 月 21 日, 星期一	<ul style="list-style-type: none"> <li>战略草案 - 有关另外 3 - 4 项主要战略的结论 - 见注释</li> <li>战略目标 ( 独立外部评价建议 7.1 )               <ul style="list-style-type: none"> <li>主席的备选方案文件 ;</li> <li>管理层拟定的可行范本</li> </ul> </li> </ul>				<b>第一工作组战略 :</b> 1) 宣传和交流 ( 独立外部评价建议 3.4 和 5.10 ) 2) 能力建设 ( 独立外部评价建议 3.24 ) 3) 知识管理 ( 独立外部评价建议 3.3 ) 4) 畜牧业
4 月 28 日, 星期一 上午	<b>与第二工作组联席会议</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>粮农组织的评价职能 - 结论</li> </ul>	<b>与第一工作组联席会议</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>粮农组织的评价职能 - 结论</li> </ul>		<b>推迟的主席团会议</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>预算和支出报告</li> <li>路线图</li> </ul>	独立外部评价建议 7.10 和 7.11
4 月 28 日, 星期一 下午		<ul style="list-style-type: none"> <li>备选方案文件 - 理事会、计划委员会和财政委员会的职能和成员资格</li> </ul>			独立外部评价建议 4.8 至 4.10
4 月 29 日, 星期二			更新 - 全面彻底审查 <b>完成讨论</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>人力资源政策</li> <li>文化变革政策 ( 职工代表参加讨论 )</li> </ul>		独立外部评价建议 8.1  独立外部评价建议 8.2 至 8.8 独立外部评价建议 6.1 至 6.5
4 月 30 日, 星期三 上午				审议主席的进展报告	
4 月 30 日, 星期三 下午			深入讨论粮农组织的下放结构		独立外部评价建议 6.19 至 6.22
<b>5 月</b>					
5 月 5 日, 星期一	<b>与第三工作组联席会议</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>总部组织结构</li> <li>经过修订的粮农组织计划模式 ( 预算、结果、目标层级 )</li> </ul> <b>第一工作组</b> 如时间允许 - 另两项战略草案的结论		<b>与第一工作组联席会议</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>总部组织结构</li> <li><b>完成讨论 :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>经过修订的粮农组织计划模式 ( 预算、结果、目标层级 )</li> <li>资源筹集战略</li> </ul> </li> </ul>		独立外部评价建议 6.6 至 6.18 独立外部评价建议 7.1 至 7.6 a) 和 c)

日期	第一工作组	第二工作组	第三工作组	大会委员会	表格注释/独立外部评价建议
5月6日, 星期二			<ul style="list-style-type: none"> <li>• 总部和下放组织结构 - 续</li> <li>• 与全面彻底审查小组讨论</li> </ul>		独立外部评价建议 6.6 至 6.18 和 独立外部评价建议 6.19 至 6.22  独立外部评价建议 8.1
5月7日, 星期三		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 如有必要,可继续审议理事会和计财两委员会的职能和成员资格</li> <li>• 根据主席的近期行动计划草案,着手审议提交大会委员会的初步综述报告草案(见注释)</li> </ul>			根据主席的近期行动计划草案编写提交给大会委员会的综述报告 独立外部评价建议 4.8 至 4.10  独立外部评价的所有治理建议
5月8-9 日,星期四 - 星期五	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 最终主要战略的结论(5-6项战略草案)</li> <li>• 战略目标 - 管理文件</li> </ul>				
5月15日, 星期四				完成有关主席草案基础的进展报告 - 包括: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 向大会提交的大会委员会报告的示意性概要</li> </ul>	
5月16日, 星期五 上午	<b>与第三工作组联席会议</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 完成有关技术合作计划安排的讨论</li> <li>• 审议伙伴关系</li> </ul>		<b>与第一工作组联席会议</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 完成有关技术合作计划安排的讨论</li> <li>• 审议伙伴关系</li> </ul>		独立外部评价建议 3.2c)和 7.8 独立外部评价建议 5.1

日期	第一工作组	第二工作组	第三工作组	大会委员会	表格注释/独立外部评价建议
5 月 16 日, 星期五 下午			<p><b>为最后完成而继续</b> - 讨论组织结构</p> <p>如有可能, 开始讨论有关对提交大会委员会初步综述报告草案的审议工作, 以下面几点为根据:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>与管理层磋商编写的主席的草案涉及 i) 组织机构 (独立外部评价建议 6.6 至 6.22); ii) 应对风险的方法; iii) 审计 (独立外部评价建议 7.9); 法定机构的治理和供资 (独立外部评价建议 4.6 和 7.6f); 以及拖欠和迟交会费 (独立外部评价建议 8.16)</li> <li>管理层有关其他方面的草案 - <u>见注释栏</u></li> </ul>		<p><b>第三工作组</b>: 管理层草案将以近期行动计划形式纳入:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>编制计划和预算 (独立外部评价建议 7.1 至 7.6a) 和 c)</li> <li>技术合作计划 (独立外部评价建议 3.2c) 和 7.8)</li> <li>人力资源政策 (独立外部评价建议 8.2 至 8.8)</li> <li>粮农组织秘书处内的文化变革 (独立外部评价建议 6.1 至 6.5)</li> <li>行政服务 (独立外部评价建议 8.9 和 8.10)</li> <li>信息及通信技术 (独立外部评价建议 8.11 和 8.12)</li> <li>开展全面彻底审查的范围和时间表 (独立外部评价建议 8.1)</li> <li>在管理层范围实现“速赢”的进展情况</li> </ul>
5 月 19 日, 星期一	<p>继续:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>战略目标</li> <li>重点主题</li> </ul>				<p>独立外部评价建议 7.1</p> <p>独立外部评价建议 7.2</p>
5 月 20 日, 星期二		继续审议提交大会委员会的初步综述报告草案			
5 月 21 日, 星期三	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>完成:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>战略目标</li> <li>重点主题</li> </ul> </li> <li>根据管理层草案对战略框架和中期计划的草拟部分进行初步讨论 (<u>见注释</u>)</li> </ul>				<p>独立外部评价建议 7.1</p> <p><b>第一工作组</b>的战略框架包括:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>全球目标;</li> <li>战略目标</li> <li>跨部门战略</li> </ul> <p>中期计划:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>计划结果</li> <li>全球治理重点</li> <li>重点主题</li> <li>计划结果的示意性预算要求</li> </ul> <p><b>管理层将就能够最好地向第一工作组介绍各部分内容的顺序作出规划</b></p>

日期	第一工作组	第二工作组	第三工作组	大会委员会	表格注释/独立外部评价建议
<b>6 月</b>					
6 月 6 日， 星期五			继续讨论有关对提交大会委员会初步综述报告草案的审议工作， 以下面几点为根据： • 与管理层磋商，就组织机构问题编写的主席的草案 • 管理层有关其他方面的草案		
6 月日期 待定			<b>完成</b> 关于初步综述报告草案的讨论		
6 月 13 日， 星期五	• 继续根据管理层草案对战略框架和中期计划的草拟部分进行讨论				
6 月 30 日， 星期一		完成审议提交大会委员会的初步综述报告草案			
<b>7 月</b>					
7 月 1 日星期 二至 7 月 3 日星期 四	• 完成根据管理层草案对战略框架和中期计划的草拟部分的讨论 • 就根据主席的草案为大会委员会编写的报告进行初步讨论				将跨部门战略包括在内的战略框架和中期计划 独立外部评价建议 7.1
7 月 4 日， 星期五			完成综述报告的更新		
7 月 14 日 星期一至 7 月 15 日星期 二	• 继续讨论提交大会委员会的报告，其中包括战略框架和中期计划的草拟部分				
7 月 18 日， 星期五				审议报告 - 第三工作组的部分 - 组织和行政	
7 月 21 日， 星期一				<b>完成报告 - 第三工作组的部分 - 组织结构和行政管理</b>	

日期	第一工作组	第二工作组	第三工作组	大会委员会	表格注释/独立外部评价建议
7 月 28 日, 星期一	• 完成提交大会委员会的报告				
7 月 29 日 星期二至 7 月 30 日星 期三				开始审议和完成报告 - 第二 工作组的部分 - 治理	
<b>8 月份无会议</b>					
<b>9 月</b>					
9 月 9 日, 星期二				审议报告 - 第一工作组的部分 - 技术计划	
9 月 15 日 星期一至 9 月 16 日星 期二				完成报告 - 第一工作组的部分 - 技术计划	
9 月 22 日, 星期一				审定提交大会的大会委员会 报告	
9 月 26 日, 星期五				审定供大会审议的决议草案	



**附件 VI：大会委员会预算和开支一览表**

<b>2008年1月至4月估计的预算和开支情况</b>				
340 万美元预算的组成部分(不包括粮农组织管理层为大会特别会议和制定战略框架、中期计划单独管理的 60 万美元)	预 算	至 4 月底的 预期开支	至 4 月底的 实际开支 估计	至 4 月底 超支或结余 百分比
<b>大会委员会主席 ( 旅行和津贴 )</b>	<b>270,000</b>	<b>98,182</b>	<b>81,664</b>	<b>-17%</b>
<b>大会委员会秘书处 ( 工作人员和顾问 )</b>	<b>960,000</b>	<b>349,091</b>	<b>116,347</b>	<b>-67%</b>
高级顾问 ( 秘书 )			18,300	
P5 临时职位 ( 2 个 )			36,304	
P2 临时职位			5,323	
一般服务人员临时职位 ( 1 个 )			23,064	
业务处理			11,000	
大会委员会主席的秘书 (50%的薪金)			17,106	
网站			5,250	
<b>会议和文件费用</b>	<b>2,170,000</b>	<b>948,636</b>	<b>716,701</b>	<b>-24%</b>
口译	1,170,000	585,000	295,000	
会场服务员			1,991	
翻译印刷	1,000,000	363,636	419,710	(+15%)
<b>合 计</b>	<b>3,400,000</b>	<b>1,395,909</b>	<b>914,712</b>	<b>-35%</b>

目前的开支额为预算的 35%。唯一超支的部分是翻译和印刷，为 15%。