



联合国
经济及社会理事会



Distr.
LIMITED

E/ICEF/1994/AB/L.12
5 August 1994
CHINESE
ORIGINAL: ENGLISH

联合国儿童基金会
执行局
1994年第三届常会
1994年10月3日至5日

供参考

关于儿童基金会管理审查的临时评估

1. 执行局在确定了于1994年底之前由外聘顾问对儿童基金会进行行政和管理审查之后(E/ICEF/1993/14, 第1993/23号决定), 在1993年10月6日和7日举行的审查执行主任关于总部办公室安排问题的建议的特别会议上, 决定在1994年10月15日之前审查儿童基金会总部工作人员未来人数的预测, 这项审查除其他外, 将根据关于这个问题的报告和关于儿童基金会管理审查的临时评估来进行(E/ICEF/1993/17, 第1993/26号决定)。关于儿童基金会总部工作人员未来人数的预测的报告载于文件E/ICEF/1994/AB/L.11。本报告是对儿童基金会管理审查的临时评估。

2. 管理审查工作是在执行局核准执行主任向执行局1994年2月23日至25日举行的1994年第一届常会(E/ICEF/1994/13(Part I), 第1994/R.1/6号决定)提出的订正建议和职权范围(E/ICEF/1994/AB/L.1/Rev.1)后开始进行的。本文件的附件载列进行这项研究的外聘顾问Booz-Allen 和 Hamilton 公司编制的关于他们的工作的临时审查进度报告。这些顾问必要时将可出席执行局本届会议以澄清一些问题或提供最新资料。

附 件

Booz-Allen和Hamilton公司提出的 管理研究工作进度报告

导 言

这份备忘录的目的是简要地概述迄今为止进行的管理研究工作的进度情况。7月底,我们完成了第一阶段工作,目的是对儿童基金会的目标、任务、方案和业务活动有一个了解,并查明我们在本项研究工作其余时间内可以集中精力对之进行分析的主要问题。这项材料经过顾问组组长Strong女士和Rada女士审查同意。后来在曼谷又同你Grant先生一起审查过,你要求我们着手进行这项工作。

在这项研究工作开始的第一个月里,顾问们在纽约总部工作并访问了阿比让、曼谷、哥本哈根、佛罗伦萨、日内瓦、河内、墨西哥城和拉巴斯,同大约200个人面谈,包括儿童基金会工作人员、执行局成员、国家委员会成员、非政府组织人员、政府官员和其他人士。这类面谈工作将一直进行到研究工作结束为止,主题将从“一般性实况调查”转到有针对性的问题调查。

本备忘录载列一份日历,说明同工作日历相比的进度情况,以及迄今为止同一些人士面谈的情况概要。(还可提供一份详细的清单。)

截至8月2日止的调查结果

- (1) 证据说明儿童基金会过去几年在名声和公共关系方面都达到了新的高度。
- (2) 顾问们研究了这些证据以便确定是什么能力使儿童基金会能够取得这样显著的成果。已查明了若干基本技能,例如(a)聪明的、富有献身精神的、专业上合格的工作人员;(b)授予国家代表的前线权力;(c)独特的筹款效力;以及若干其他因素。

- (3) 儿童基金会虽然成绩突出,但是不能固步自封。四周还有一些令人担忧的力量:
- (a) 一些主要捐助国正在大量减少捐款。
 - (b) 政府捐款总增长额速度慢下来。
 - (c) 政府就人道主义投资的效果问题向联合国机构包括儿童基金会提出尖锐的问题。

“自1960年以来,大约有140亿美元(1988年美元)从富国转移到穷国。但是我们对这个进程所取得的成果毫无所知。它缓解了贫穷吗?它刺激受援国实现增长吗?它对提供这些援助的国家有所帮助吗?随着援助国政府更加努力限制公共开支,这些问题已经变得越来越紧迫了。”。(《经济学家》周刊)

- (d) 非政府组织在争取私营部门资金方面越来越积极。
 - (e) 儿童基金会的优先工作从供应转到需要新技巧的宣传工作。
 - (f) 联合国系统的变革预期会影响到儿童基金会的业务环境和过程,甚至其结构。
- (4) 这些挑战都有助于解释为什么要求Booz-Allen进行新的管理研究。
- (5) 在我们第一阶段的研究期间,出现了七个基本问题:
- (a) 在该组织,从高层(执行局和秘书处之间的关系)开始直至基层,发生一些奇怪的争议和紧张现象。
 - (b) 有证据说明,儿童基金会的任务不是大家都了解,而且整个组织都有这种看法。
 - 这关系到儿童基金会对联合国改革所采取的立场。
 - (c) 全球目标和国家行动计划增之间似乎不够协调。
 - (d) 在一些具体工作和过程方面似乎可以在业务上作出改进:
 - (1) 筹款
 - (2) 国家委员会和贺卡业务

- (3) 预算编制、财务管制、透明度
- (4) 任务完成的责任
- (5) 方案过程
- (6) 人力资源政策和程序
- (7) 供应职务
- (8) 管理信息系统
- (9) 资讯和对外关系
- (e) 组织结构需要改革
- (f) 成本效益可以提高
- (g) 风格和“步伐”问题应予以处理

我们建议在未来几个星期深入审查这些问题。

我们的工作按时进行,并得到儿童基金会工作人员的大力支持。

附录1
 儿童基金会管理研究日历

月份顺序	CE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
月份		四月	五月	六月	七月	八月	九月	十月	十一月	十二月	一月	二月
1. 拟订机会, 优先次序 • 剖析组织 • 进行采访 • 进行关键性调查 • 重大进度审查		■	■	■	■							
		■	■	■	■	■	■					
		■	■	■	■	■	■	■				
		■	■	■	■	■	■	■	■			
2. 深入分析关键问题 • 探讨生产力假想 • 部署工作组 • 进行深入研究 • 以数量表示成本/收益							■	■	■			
							■	■	■			
							■	■	■			
							■	■	■			
3. 作出结论, 建议 • 提出解决办法 • 文件证据 • 详细执行办法 • 获取同意									■	■		
									■	■		
									■	■		
									■	■		
4. 执行, 监测, 追踪 • 任命执行领导人 • 进行改革 • 着手系统执行工作 • 解决“瓶颈”问题 • 加强文化交流											■	■
											■	■
											■	■
											■	■

▲
 Today

附录2

管理研究面谈数：四月至七月

高级管理部门:7

纽约总部:66

 对外关系:9

 方案资金供应:4

 公共事务:4

 资讯:1

 业务:16

 财务:6

 信息资源管理:6

 人事:2

 行政管理处:2

 方案:36

 技术部门:15

 地理部门:8

 紧急业务:2

 评价和以后:3

 其他:8

 联合国总部其他面谈:5

日内瓦:9

纽约和日内瓦贺卡业务:7

哥本哈根供应司:9

佛罗伦萨国际儿童发展中心:7

区域主任和官员:18

国家代表:31

工作人员协会代表/一般事务人员(总部地点):26

纽约:17

日内瓦:9

国家办事处工作人员(包括专业人员和一般事务人员):32

科特迪瓦:7

墨西哥城:10

河内和胡志明城:10

其他外地办事处:5

国家委员会:6

执行局成员/代表团:7

非政府组织、政府和其他对外组织:25

注: 字数反映被采访的个人人数,不是面谈次数。一些个人被采访多次。

- - - - -