



联合国
经济及社会理事会



Distr
LIMITED

E/ICEF/1994/AB/L.1/Rev.1
7 March 1994
CHINESE
ORIGINAL: ENGLISH

联合国儿童基金会
执行局
1994年第一届常会
1994年2月23日至25日

供参考

关于儿童基金会行政和管理审查的订正建议

提 要

执行局在其第1993/23号决定(E/ICEF/1993/14)中,请执行主任向1994年冬季组织会议提交一份关于儿童基金会行政和管理审查的订正大纲。本报告提供这项订正大纲,其中并包括执行局1993年常会以来的最新发展,以及关于这项审查的目标、范围和框架的讨论,独立外聘顾问的任务规定,审查的组织和执行及其预定的期限和费用。

本报告载有执行局1994年第一届常会核可的儿童基金会行政和管理审查的订正任务规定(E/ICEF/1994/13,第1994/R.1/6号决定)。按第14段的要求,不久将提供载有更具体资料的说明。

一、 导言

1. 执行局在其1993年常会上审议了执行主任提出的建议(E/ICEF/1993/AB/L.8和Corr.1),建议对儿童基金会总部的行政和管理结构进行审查。执行局对这项建议的全盘处理方式和框架表示欢迎,并决定这项审查应与儿童基金会秘书处密切合作,由工业化国家和发展中国家的外聘顾问加以执行(第1993/23号决定)。关于这项审查的结构,执行局还向秘书处提供了具体指导,并要求执行主任向1994年冬季组织会议提交一项订正审查大纲。

2. 执行局要求秘书处参考目前正在进行的关于联合国经济和社会领域改革与恢复活力的讨论,以及儿童基金会多边捐助者评价会议的结果和经验。执行局又强调指出,审查必须集中注意以下各方面的责任:更明确的战略选择,预算和报告的编制更具有透明性,以及管理和行政结构和职责、支助服务和财政和技术程序加强效率。执行局决定这项审查应于1994年底完成,顾问报告届时提交执行局。

二、 进度和发展

3. 鉴于时间非常有限,预计在1994年2月中旬通过这项建议并于同年年底完成整个审查,秘书处已经预先举行协商,并开始其他筹备行动。

4. 具体的说,执行主任已经开展一系列内部的讨论,同儿童基金会总部的三个职务单位(方案、业务和对外关系)的高级工作人员和各区域主任讨论未来的战略选择,以便确定该组织面临的重大问题。

5. 目前正与实地工作人员、工作人员协会(全球工作人员协会和当地协会)及与审查有关的一般从事发展业务的工作人员进行广泛的资料交流和协商。作为这项工作的一部分,邀请全体工作人员就该组织的一般成本效益和效率问题提出可以改善的建议。

6. 执行主任已经向管理科学和行政领域的机构和个人咨商和寻求协助。这些

方面将为他提供最新观念和建议,以便执行这一非常重要的研究,作为管理儿童基金会进入下一世纪的指导。

7. 执行主任指派了一位高级官员作为这项研究的协调员,他已经开始从管理领域的知名公司中初步确定了一些有潜力和适当的顾问,以便再作最后的选择。

8. 大会在1993年12月20日,通过了第48/162号决议,这项决议将对儿童基金会的未来工作发生影响。预计在1994年冬季组织会议期间,执行局将开始审查和决定新的工作程序和措施,对秘书处和执行局之间的工作关系无疑将发生影响。

9. 关于多边捐助者对儿童基金会的评价,已经展开各项后续行动,执行局将在1994年下半年讨论这一问题。评价后续工作和审查之间的关连将列入研究的范围。

三、建议大纲

A. 目标

10. 行政和管理审查的一般目的是要协助执行局向执行主任提供指导,决定儿童基金会的管理工作如何改善,以便该组织在未来10至15年期间更好地执行任务。审查旨在提高儿童基金会的业务能力,以便:

(a) 按照执行局商定的意见,寻求途径,提高儿童基金会的管理能力,以达成任务要求,尤其是优先目标;

(b) 审查儿童基金会的应变能力,并确定革新的障碍;

(c) 审查儿童基金会同各国政府、联合国其他机构和非政府组织的协调与合作,审议改进这些安排的途径;

(d) 审查财政资源和人力资源的利用情况,以尽可能提高儿童基金会活动的效力;

(e) 审议目前员额的配置情况以及进一步促进权力下放的方法;

(f) 审查儿童基金的评价制度,提出建议,说明该制度如何才能明确评价儿童基金会活动的结果以及各方案的成果与影响。

11. 此外,在短期期间,这项审查将协助执行局审查有关1996-1997年行政和方案支助预算的建议。

B. 审查的范围

12. 审查将涉及对儿童基金会业务政策和程序的考察,其中包括该组织在履行其任务方面的经济、效率和效能。这项审查尤其:

(a) 强调该组织各项目标的责任性,以及在实现这些目标方面必须作出的战略选择;

(b) 审查执行局咨商小组和秘书处采取的行动,以确保预算编制和报告方面更大的透明度;

(c) 就管理和行政结构和职能、支助服务和财政和技术程序方面的效率,确定应该改善的领域;

(d) 就管理该组织的成本效益,审查可以改进的领域;

(e) 审查同其他联合国机构、非政府组织和政府间机构的合作,包括儿童基金会的成本效益可能由于全系统的限制和程序而受到阻碍的领域。

C. 框架

13. 这项审查将具有前瞻性,其范围限于执行局所核定的儿童基金会任务及其各项目标的框架之内。在审查过程中将考虑到:

(a) 多边捐助者对儿童基金会的评价,注意到由有关国家组成的不限成员名额的一个工作组目前正在开会,可能会就此问题提出指导和意见;

(b) 目前正在进行的联合国系统内经济和社会领域的改革与恢复活力;

(c) 审计委员会最近的报告。

D. 任务规定

14. 审查将由工业化和发展中国家两方面的外聘顾问执行。审查将探讨以下各

项问题。

1. 业务活动

15. 遵照目前正在进行的关于联合国经济和社会领域改革和恢复活力的讨论，特别是关于大会1992年12月22日第47/199号决议所规定的各专门机构的业务安排，这项审查将探讨在何种程度上可以改进儿童基金会的现行结构，以适应改革带来的变化。在审查过程中还将审议可否改善现有业务结构，以最大限度地加强儿童基金会的工作的影响。

2. 同其他组织的合作

16. 由于儿童基金会的工作涉及范围广泛的伙伴，包括多边和双边组织和非政府组织，这项审查将估计所需要的行动，以便确保与所有方面进行更有效的合作。在审查过程中将考察儿童基金会同其他组织的合作，以确保机构间的有效协调。

3. 过程和程序

17. 这次审查将参照儿童基金会全球范围日益复杂和广泛的工作，审查总部和各区域办事处在支助国别方案方法方面的作用，并将审查员额、用品和设备、财政资源和宣传工具的配置的既定程序，以酌情加强其用途并提高效益。这项审查将审议下放权力的责任制的现行安排，特别参考执行局各项政策决定和大会第47/199号决议。这项审议将审议促进进一步权力下放的途径。此外还将审查总部和各区域办事处的政策、管理和支助职能与国家一级的方案执行工作之间的关系。在审查过程中将注意这些结构的现有作用和新作用以及为进一步改进实行调整的必要性。

4. 业务和管理系统

18. 鉴于儿童基金会业务活动中电子信息和通讯的使用迅速增加，这项审查将

研究现有和计划中的有关方案执行、监测和评价的系统。审查工作将评估这类系统
在支持管理该组织及其资源时的效率和效果。这项审查也将审议儿童基金会和整个
联合国内各系统的兼容配合问题。

5. 责任

19. 这项审查将充分考虑但不局限于最近的儿童基金会评价综合报告中提出的
责任问题,考察儿童基金会是否需要有一个详细的责任框架。关于责任问题的进一
步细节情况(见本报告附件)。

6. 紧急业务

20. 这项审查将涉及儿童基金会有关其任务的紧急工作,联合国其他机构和非
政府组织的工作以及资源的利用,包括工作人员工作时间的利用。

E. 审查的执行

21. 外聘顾问同执行局和秘书处进行初步讨论之后,将确定他们开展工作所需
的文件、实地考察和访谈,其中包括:

- (a) 审查执行局最近关于方案和业务领域的决策和指导;
- (b) 考察近年来执行的行政和业务研究、评价和审查;
- (c) 审查行政和业务政策手册以及必要时,任何其他指示;
- (d) 审查该组织选定部门内及各部门之间的工作方法和工作流程;
- (e) 同不同地点的选定工作人员进行面谈,包括总部、区域办事处、国家/地区
办事处和国家以下一级办事处的工作人员;
- (f) 访问若干规模、地点和职能不同的具有代表性的儿童基金会办事处,并于
必要时访问项目地点,以便具体取得相关资料,从而对行政结构和组织需要进行全面
的评估;

- (g) 同联合国秘书处和联合国其他机构的官员进行有关协助和合作的讨论;
- (h) 同选定的儿童基金会国家委员会和非政府组织进行讨论;
- (i) 同协调员和来自总部和外地的其他秘书处工作人员指导小组和工作小组经常保持联系;
- (j) 同审计委员会讨论, 仔细研究最近的审计报告。

F. 时间表

22. 以下是完成这项审查的重要日期:

- (a) 执行局第一届常会, 1994年2月23日至25日: 执行局审查了建议的大纲、任务规定和预算;
- (b) 执行局第二届常会, 1994年4月25日至29日: 执行局将就这项研究进行非正式协商;
- (c) 执行局第三届常会, 1994年9月21日至23日: 执行局将审议有关总部人员配置的预测, 并就这项研究进行初步审查;
- (d) 1994年11月: 顾问同执行主任讨论报告草稿;
- (e) 1994年12月: 顾问完成报告的定稿并提交儿童基金会。执行主任关于这项研究的评论和建议以及执行摘要将送交行政和预算问题咨询委员会(行预咨委会);
- (f) 1995年3月: 行预咨委会审议报告;
- (g) 1995年年会: 执行局审议这项审查和执行主任的建议。

G. 预算和费用

23. 如上文所说明, 这项行政和管理审查将产生两类费用: (a) 所有关于外聘顾问的费用, 包括收费、旅费和有关开支; 和(b) 有关儿童基金会工作人员的定期或临时协助执行这项审查的儿童基金会工作人员的费用, 包括薪金、旅费、制作和其他开支。

24. 根据秘书处同联合国其他机构、儿童基金会外地办事处和若干管理顾问机

构的初步接触,估计外聘顾问的费用大约在40万至200万美元之间。这项工作的最高费用将定为100万美元,但有一项谅解,如果需要增加经费,秘书处将请执行局拨款。概算如下:

	美 元
外聘顾问	
顾问费	500 000
旅费和有关开支	<u>230 000</u>
小 计	<u>730 000</u>
儿童基金会工作人员费用	
协调员和支助人员	225 000
旅费和生活津贴	25 000
制作费用和其它有关开支	<u>20 000</u>
小 计	<u>270 000</u>
共 计	1 000 000
	=====

25. 除以上所列开支外,高级管理人员用于这项研究的时间所产生的费用则没有计算在内。鉴于秘书处正致力于控制行政费用,并由于1994年估计的一般资源收入短缺,执行主任建议通过预算内多数项目经费的削减,在核定的1994-1995年行政和方案支助预算中支付所有这些费用。

26. 执行主任将在下一届常会之前,尽早向执行局提供一份载有以下资料的说明:

- (a) 考虑进行这项工作的顾问公司的名字;
- (b) 选择过程的说明;
- (c) 确定目前行政和方案支助预算中由于为上述研究提供经费而需实行节约的方面;
- (d) 预算细目。

附件

责任问题

1. 儿童基金会评价综合报告⁴⁴中提出了需探讨的许多责任问题。然而,在审查是否需要订立一个责任框架时,顾问们还将审议有关儿童基金会全盘任务的更广泛问题,以及秘书处和执行局各自的作用及责任。儿童基金会所有各级的责任都将受到审查,包括其战略规划选择、业务活动的成本效益以及监测、评价和行政能力。

2. 需研究的具体责任问题如下:

(a) 儿童基金会是否有明确的最新任务说明,规定其任务和组织目标?

(b) 该任务说明可否作为儿童基金会有一个明确的依据,可否据此接受或拒绝其面临的在计划生育、紧急行动、妇女问题、儿童权利等领域扩大活动的与日俱增的需求,或至少确定相对联合国人口基金(人口基金)、联合国妇女发展基金(妇发基金)、各人权机构等其他有关组织的任务而言儿童基金会在上述领域的最佳作用?如果不能作为这样一个依据,儿童基金会另外需要什么样的文书来帮助确保对这些需求作出控制适当的响应?

(c) 就儿童基金会的任务和目标而言,哪些是优先事项?优先事项是如何确定的?确定新的优先事项时,该组织是如何以这些新的优先事项来取代现有优先事项,同时仍然符合其任务和目标的?

(d) 鉴于方案执行是秘书处的责任,管理是执行局的责任,可采取什么样的步骤更明确地区分方案执行问题和管理问题?

(e) 如何才能调整儿童基金会评价和研究办公室的工作方向,以集中注意影响的评价,并彻底审查方案、产出和影响之间的联系?

(f) 儿童基金会如何才能改进从质量上对国别方案的监测?

(g) 儿童基金会如何才能在国家一级改进其单位费用数据?

(h) 如何才能更有效地将儿童基金会的方案预算同行政和方案支助预算相联系,以提高透明度?

注

“参看《儿童基金会的战略选择:儿童基金会的评价:1992年综合报告》,第(132页图4.3)第三栏。
