



经济及社会理事会

Distr.
LIMITED

E/ICEF/1996/AB/L.13
19 July 1996
CHINESE
ORIGINAL: ENGLISH

联合国儿童基金会

供采取行动

执行委员会

1996年第三届常会

1996年9月16日至19日

临时议程* 项目7

优良管理进度报告：关于国家、区域和总部
各厅处的任务和管理与各全国委员会
关系的责任的建议

摘要

本报告根据1995年9月执行局在其第三届常会上的要求(E/ICEF/1995/
Rev.1, 第1995/25号决定)和考虑到各代表团在1996年执行局年度会议上提出的评论，更新了对管理审查工作的后续行动作出的进展。

在简短的导言后，第一章说明儿童基金会在以下领域的组织改革方面最新的进展情况：加强责任制，精简总部人事，加强业务系统，改进人力资源管理，加强与联合国各机构的合作。第二章对关于以下的政策讨论提供背景资料：(a) 国家、区域和总部办事处的作用，包括关于它们在国别方案拟订、执行和监测及评价方面的作用和职责拟议的变化的说明性纲要；(b) 管理与儿童基金会全国委员会的关系；第三章载有以建议草案供执行局核准。附件载有因应布兹·艾伦·汉密顿研究目前采取的后续行动的更新概要。

* E/ICEF/1996/18。

目 录

	<u>段 次</u>	<u>页 次</u>
导言	1 - 3	3
一、儿童基金会组织改革方面的最近进展	4 - 16	3
A. 加强责任制	5	3
B. 精简总部人事	6 - 7	4
C. 加强业务系统	8 - 12	5
D. 改善人力资源管理	13 - 14	6
E. 加强同联合国机构合作	15 - 16	6
二、进行政策讨论的背景资料	17 - 48	7
A. 国家、区域和总部办事处的任务	17 - 33	7
B. 处理与各全国委员会的关系	34 - 48	12
三、建议草案	48	17
附件 对布艾汉研究报告采取的后续行动		18

导 言

1. 本报告说明了儿童基金会组织改革方面的最近进展；向执行局提供背景资料讨论儿童基金会国家、区域和总部办事处的作用；建议新的安排管理与儿童基金会全国委员会的关系。报告说明拟议的改变将如何调整目前的作法并使用国别方案进程的例子说明国家、区域和总部地点作用方面的拟议改变将如何阐明责任制、提高效率和加强儿童基金会内部及其与外来合伙人的协调。

2. 执行局在本届会议上关于这些建议的讨论和决定将作为编制预算提案的基础，秘书处将通过行政和预算问题咨询委员会在1997年第一届常会和根据要求在1997年第三届常会把这些提案提交给执行局。

3. 本报告载有因应布兹·艾伦和汉密顿(巴艾汉)研究目前采取的后续行动的更新概要。

一、儿童基金会组织改革方面的最近进展

4. 在儿童基金会的第一份任务声明和工作人员承诺和行动指导原则的框架内，正在逐步拟订提高儿童基金会效率和功效的建议。同时，几个领域的改革已在改进责任制、成本效率、业务系统、人力资源管理和与其他联合国机构的合作。下文介绍了一些初步成果。

A. 加强责任制

5. 加强责任制的改革包括下列：

(a) 成立办事处、区域和全球管理工作队作为综合儿童基金会各地和职司单位工作、加强以全球框架为基础的国家和区域多样化管理的机制。管理工作队必须就未来战略、优先事项的拟订、政策问题和关于人力和财政资源的重大问题提供咨询；

(b) 确定以日内瓦办事处作为管理与各全国委员会关系的联络中心；

(c) 国别代表将对区域主任负责,以增加责任制和监督以及建立更容易处理和切合实际的监督范围;区域主任将向执行主任负责。两名副执行主任将支助执行主任履行执行办事处的职司。此外,副执行主任将负责监督总部的各部门主任,这些部门主任将保留他们对项目管理职司的充分责任;

(d) 审批国别方案建议以提交给执行局的责任将从总部转移到区域。此举将缩短国家方案规划进程,把目前分散于国家办事处、区域办事处和总部的该进程责任、权力和责任统一起来;

(e) 建立质量保证职司列入整个儿童基金会的主流,并设立一个小组确定建立标准的优先事项,从外来做法中汲取经验和拟订一项行动工作计划,包括监测和评价其执行的机制。

B. 精简总部人事

6. 几个总部单位已合并,提供更大效率和功效。这些合并包括:

- (a) 将现称为通讯司的前新闻司内部的方案出版物和生活知识等新闻职司合并;
- (b) 联合国事务处内与全球政府间组织关系的职责合并;
- (c) 方案司内负责与非政府组织全球关系的职司合并;
- (d) 财政管理司内的行动管理处合并;
- (e) 财政管理司内的方案统计处合并。

7. 目前总部减少了27个员额,总部和区域办事处预算削减了1 890万美元,使儿童基金会被能够投入资金拟订新的方案管理系统、联合国综合管理资料系统(综合管理系统)、人力资源模拟和中欧和东欧、独立国家联合体和波罗的海国家区域新办事处,包括为这些国家调拨方案资源。评价政策和规划处的合并为1996-1997年节省了80万美元。

C. 加强业务系统

8. 已采取了后续行动执行巴艾汉关于加强业务系统的机构的建议。举例说，巴艾汉建议儿童基金会消除双重预算(行政预算和方案预算)的存在，因为它需要两重程序和重复工作量，使得透明度模糊和增加成本。通过在执行局第二届常会时提出总部和区域办事处综合预算(E/ICEF/1996/AB/L.5和Corr.1)，1996年4月圆满地执行了区域办事处和总部全球基金的方案和行政预算的合并。正在进行国家办事处的行政和方案预算的合并，而1997年正在提交给执行局的国别方案建议将使用商定的格式包括国家办事处的合并预算。

9. 1996年5月执行了巴艾汉关于将方案司的方案统计科正在执行的方案预算管理职能转移到财政管理司的建议。被转移的方案统计科的职能包括：国家方案建议内的预算资料职责；两年期预算文件的拟订；预算的核准；方案预算和控制和监测；方案预算制度、程序和关于预算进程的培训。

10. 巴艾汉研究发现，外地办事处依靠纽约取得财政资料，因此，建议制订制度让国家办事处在当地取得关于预算和支出的数据，以减少处理方面的拖延和达成更明智的决策。巴艾汉建议这项工作与外地办事处和总部的管理资料系统的改良同时进行。目前采取的后续行动着重综合制订新的资料、财务和供应管理职能系统。着重拟订新的综合管理资料系统、方案管理系统。方案管理系统将与新的中央财政系统和全球供应数据及联接，为关于资源使用和方案执行的组织监测工作提供基础。在1996年底之前将在几个办事处开展方案管理系统，并将在1997年底之前在多数儿童基金会办事处建立此一系统。新的财政系统将通过方案管理系统取得外地办事处的财政数据。该系统的目的是为了改进、简化和精简基本的商业程序；支持综合预算和对财政报告提供更大的透明度；确定财务管理的明确责任制；向整个儿童基金会的管理决策提供最新的资料。

11. 订于执行局本届会议之后举行的全球管理工作队第一次会议将优先注意关

于财政管理、资料和供应系统外聘咨询结果的综合审查。然后将把这次审查结果提交给执行局协商和指导。同时，已采取措施通过采用资料管理和资料技术职能对作为儿童基金会产品的资料作出更重要的使用。根据巴艾汉研究的建议，已制订一项管理程序将资料技术项目和服务优先化，把有限的资源集中于取得最大的收益上。在哥本哈根的供应司正在积极采取措施加强其作用向外地办事处提供关于拟订规格、生产、成本计算和质量保证标准的专门知识。目前又在进行工作增加外地办事处取得关于全球采购选择办法和物有所值的资料。

12. 正在几个国家办事处拟订办公室改进计划以加强业务。这些计划重点是 重新拟订工作办法以增加儿童基金会交易的成本效益和物有所值以及改进人力资源管理。巴西、厄瓜多尔、几内亚、印度尼西亚、墨西哥、摩洛哥、突尼斯、乌干达、越南和扎伊尔的儿童基金会办事处已经有了显著成果。

D. 改善人力资源管理

13. 至今，关于改善儿童基金会人力资源管理工作程序的设计活动已产生下列结果：

- (a) 应享权利、征聘、工作安排和离职的处理过程加快了；
- (b) 以例如360度的评估、工作队评估和自我评估进行新的评价经验；
- (c) 对业绩差的工作人员问题采用新办法，即评价过程要谨慎，并酌情实行离职办法；
- (d) 《人事管理手册》订正工作完毕，使外地办事处能采用最新人事条例和处理办法。

14. 此外，新的综合预算程序有一项好处，即儿童基金会有机制可在拟订国别方案期间和在中期审查后作调整时仔细审查员额问题。

E. 加强同联合国机构合作

15. 最近同联合国机构加强合作的努力有：

- (a) 协调预算方法，并向联合国开发计划署、联合国人口基金和儿童基金会筹备执行局提出在1998年1月之前执行；
- (b) 儿童基金会在1997年6月之前实施联合国综合管理资料系统的人力资源模式；
- (c) 儿童基金会在1996年前半年期间主持共同赞助组织组成的联合国艾滋病委员会；
- (d) 儿童基金会主持人事问题小组委员会下的政策问题联合协商小组；
- (e) 27个儿童基金会的外地办事处合用联合国房地；
- (f) 设立共有房地管理处，由儿童基金会积极参与。

16. 1995年10月，已有27个国家协调了方案周期，1999年将有45个也一样进行，另有24个可能进行，但有8个将不进行。

二、进行政策讨论的背景资料

A. 国家、区域和总部办事处的任务

背景

17. 前几份进度报告已指出，布艾汉研究报告(a)承认儿童基金会在下放权力方面的传统实力，把国别方案作为核心，但指出，大家普遍认为外地活动缺乏透明度和责任制；(b)担心总部确定的全球性目标无法反映国家现实情况；(c)表示在国别规划过程中总部和区域处级给予的支持有限而且不平均，往往把重点放在最后产品上，即放在国别方案建议上；(d)表示总部各单位给外地办事处的信号不协调，有时还相互矛盾，不太了解外地的现实情况；(e)认识到代表的责任问题已解决，但没有指明系统内部应负责任的单位；(f)表示方案评价工作是由国家办事处的工作队或由它们聘用的外部评价员进行；(g)由于评价不客观，质量受影响。

18. 为加强儿童基金会下放权力，和克服责任制和透明度的问题，布艾汉研究报告建议澄清国家、区域和总部各处的任务和职务，并提议对国家办事处的方案和管

理支助办法要一致，确定区域办事处及区域主任在外地担任工作队领导、顾问和质量管制主任的任务。

19. 为了响应上述看法，责任制结构第一阶段项目工作队分析了现有结构、任务和职能，并就儿童基金会的宏观结构向优良管理方案指导委员会提出建议。过渡时期工作队进一步提出建议，特别是在改进监督和责任制、确保下放权力、澄清总部和区域各处的任务及推动集体合作为加强参与和效益的战略等方面潜力。

国别方案的中心地位

20. 如1996年6月优良管理方案进度报告(E/ICEF/1996/AB/L.9)所述，指导委员会在4月会议期间审查了项目工作队关于结构问题的提议，它支持关于国别方案为核心和下放权力结构的概念，明确了总部和区域各处的任务，加强而不是重复国家办事处的前线工作。

区域任务

21. 指导委员会承认区域办事处和区域管理队在确定区域优先次序、使全球目标配合国家和区域现实情况及监测国家办事处的工作等方面的任务。它还确定了区域管理队支持拟订国别方案和确保把区域角度放入通盘的政策制订和战略规划过程中。它澄清区域主任是区域管理队的领导，负责监督和对国家办事处的工作的责任制，担任国家代表的监督，并同区域管理队合作负责审核国别说明和国别方案建议提交执行局。

总部的任务

22. 指导委员会确定总部的任务是提供通盘指导，反映同联合国系统的联系和执行局的政策指导，而且负责管理组织的战略规划，其中包括经费分配、人力资源规划和整个儿童基金会的监督。总部还应当指导拟订儿童基金会的全球工作，结合儿童基金会系统内所有各部分的经验和贡献，确保全球工作照顾到规划、政策制订及

管理和质量保证指导。指导委员会还同意，在纽约执行的方案职能应着重制订标准、对儿童基金会的主要工作领域提供领导和最新知识、指导方案政策制订工作和战略及传播从儿童基金会内外吸取到的教训和最佳经验。

23. 指导委员会在执行局年会之后的6月份会议要求小型工作队(包括两名区域主任和国家办事处和总部的资深人员)审查国别方案过程中的关键问题，包括监督和监测，并明确国家办事处的任务和职能以及各区域和总部的任务、职能和增值情况。有人认为，国别方案的过程最能够说明如何确定和从而加强整个系统内的联系和相互关系的问题和机会。对国别方案过程的分析结果，是下列矩阵展示的更改建议的基础。更改建议可加强国别方案的中心地位并说明确定后的国家办事处区域办事处和总部的任务、责任和责任制，就像布艾汉研究报告建议的更有效地利用现有组织结构，而不是为外地管理建立新的有等级的结构。

对国别方案程序提出的更改

24. 基本前提是：对国别方案过程的更改应在几年中根据能力的提高和系统的改进分阶段进行。区域变化也会影响到执行阶段。此外，对任务和责任提出的更改是根据五大假设：(a)将采用新的财务制度、供应职能和改善信息技术和信息资源的管理；(b)国家代表的责任制度更加明确，权力相等；将不会同区域主任和总部的权力显著重叠；(c)在各地设立办事处管理队，区域管理队和全球管理队将调配新的人力来支援国别方案，并为各方提出进行磋商的责任；(d)国别方案最合乎成本效益的外地支助职能应从每一区域的内部出发，通过区域办事处和区域管理队进行；区域主任将更密切地监督代表，是审核国别方案建议的唯一来源；(e)总部是知识中心，对战略方案规划起建设性的领导作用，并改善技术和程序指导、标准、指数的质量和采用最佳的方案监测和评价方法。

25. 如果简短地比较一下三项方案职能——拟订国别方案、管理和监测国别方案及评价方案——就能说明任务和责任改变后的增值情况。

拟订国别方案

26. 目前拟订国别方案的程序要求代表征得总部的审批，并要求区域办事处参加磋商，即在制订方案战略方面，在采用综合预算和强制规定的国别方案管理计划之后，目前的国别方案拟订程序则要求对方案规划、人员和预算采用更严格和协调一致的方法。

27. 上述更改建议则要求代表负起责任、有相应的权力，同各区政府就：国别方案的范围、种类和周期；拟订方案的工作计划；其他伙伴，例如联合国机构、双边机构和非政府组织的参与范围；以及国家战略、业务总计划、综合预算、国别方案管理计划和国别方案建议等达成协议。区域主任将监测方案拟订过程、确定国家办事处所需要的支助及领导区域管理队进行支持和审核国别方案战略、国别说明、国别方案建议和国别方案管理计划的活动。总部则应当确立一般资源分配、补充资金的标准、最佳方案战略和方案计划、战略和技术组成制订方针、国别方案管理计划、综合预算和监测总业绩，以确定符合质量标准。需要进一步研究的问题包括区域主任审批综合预算的权力应多大。

方案管理和监测

28. 按方案管理和监测的现行做法，代表还负责管理儿童基金会向各国提供的所有形式的援助。代表就下列问题征求总部各单位核可或认可：各项年度方案/项目计划和预算、若干工作人员调配问题、大多数用品请购活动、针对已获批准的补充资金提出项目提案、向捐助者提交关于补充资金资助的活动的报告、建议执行局核可的“独立的”补充资金资助的活动、同政府合作开展的年度方案审查的结果以及年度报告。这个程序有时会导致相互矛盾的指示。

29. 建议的改革可以确保代表的权威与其目前所负责任相符，他们对于在他们界定的职权范围内所作的决定承担全部责任。代表们在管理国别办事处时，必须：(a) 研订公开和参与性的程序，使有助于根据《有关工作人员承诺和履行方式的指导原

则》来落实工作人员个人责任制；(b)发展和领导国别管理工作队(国别管理队)，以便提高决策质量，并且为了办事处考绩建立分担办公室责任的意识。地区管理队就有关各地区监测国别方案执行情况和推广最佳做法等问题向地区主任提供咨询意见。这种改革使总部能够将精力集中在改善全球监测系统以供各国使用，进一步发展方案管理系统，管理新的中央财政系统，采用有关标准和最佳管理办法，培训工作人员，全球监测方案执行情况和支出趋势。

方案评价

30. 现行的方案评价做法是由代表负责计划、组织和利用国家一级的评价结果来改善国别方案。

31. 提议的改革重点在提高国别办事处按现行准则所定标准行事的能力，以便本组织可以在机构间“监测、审查和评价业务活动准则”的范围内，立志达到更高水平的方案监测能力。改革还包括加强国别管理队责任制，以利于将评价做法纳入国别方案，丰富有关儿童问题和方案战略的知识，发展国家能力以保证质量。地区主任负责监测代表并提供咨询意见，确保逐步取得进展，即提高中期审查的质量，并由地区办事处和地区管理队提供技术资源。总部和地区将利用国别评价结果来扩大本组织收集和传播的关于儿童和方案的适用知识，主动开展质量保证审计工作，并将有效的审计结果与战略规划职务相结合。总部和地区将协助外地办事处提高标准，鉴定管理国别方案活动的最佳做法和方法。

国别方案的附加价值

32. 改变总部、地区办事处和国别办事处在本文件所列的三个主要方案职务中所发挥的作用，通过澄清儿童基金会系统各部门的权威参数来提高儿童基金会系统的一致性，从而向各国别办事处提供有效的支助。地区内和跨地区的新的参与性管理程序今后将使全组织未挖掘的工作人员才能最大限度地用于国别方案支助。将国别、地区和总部办事处的各种工作程序予以精简，简化或取消，从而获至更大的效

率。地区主任还将作为针对各位代表的适当监督中心,以确保适当责任制的落实。此外,地区主任将通过说明地区对政策发展的见解而对全球管理队的讨论会作出贡献。总部和全球管理队将重点放在整个儿童基金会系统的监督和督导方面,将有关资源专门用于支助各个国别办事处,如此纽约方案小组才能够通过研订高质量的方案指导方针,根据最佳规划做法事例制订更加适当和有用的标准,对国别方案中确保质量的各个方面进行更加一致的全球监测。

33. 下表简要说明了拟议更改的各国别、地区和总部办事处在国别方案的编制、执行和监测以及评价方面发挥的作用和所负责任。

B. 处理与各全国委员会的关系

背景

34. 全国委员会项目工作队在执行其任务时将案头研究与全球磋商程序相结合,请公认的儿童问题权威来鉴定若干项在21世纪出现一个有效用、能作出反应和有效率的儿童基金会的基本原则。使用这个程序,工作队审查了下列问题:全世界期望儿童基金会在今后15至20年内做些什麼?;对各全国委员会与儿童基金会之间关系作出何种必要改变才能使各全国委员会获至最大的效益?;调集资源的潜力有多大以及如何最佳地予以实现?;儿童基金会以何种形式在某一国家现身最恰当?。

35. 通过一系列磋商会议,同各全国委员会讨论了这些问题及其对儿童基金会和各全国委员会产生的影响。随着工作进展,工作队的进度报告由大家分头编写,最后建议则提交全国委员会年度会议讨论(1996年5月20日至24日)。工作队研究成果产生的主要影响还将在2月和6月提交执行局会议,并在1996年5月和9月的闭会期间会议上予以讨论。

36. 上面提到的会议在讨论后达成的共识是本文件所载关于指导儿童基金会与各全国委员会之间关系以及建立支持这种关系的结构和责任制的原则的各项建议的基础。

任 务	现行做法	未来做法	给儿童基金会带来的好处
编制国别方案			
1. 就国别方案和工作计划的范围、形式和周期作出决定。	国别代表同政府协商，在与地区主任磋商后，经纽约核可。	由代表提出建议，地区主任认可国别报告的范围、形式和周期。 由代表编制工作计划并予以执行。	国别 <ul style="list-style-type: none"> 授权代表对国别需要和优先事项作出更有效和更有创意的反应。 推广改善的责任制、透明度和质量保证。 减少方案规划程序的成本，从而将更多的资源用于执行。 通过简化程序和国别管理队程序提高效率和效益。 更有效更客观地收集知识，改善知识基础以利于宣传和方案战略。 加速发展政府和其他伙伴机构的能力。
方案的执行和监测			
3. 编制方案行动计划并提出争取补充资金的建议。	由代表编拟建议，经总部认可供执行。	由地区主任认可对方案和预算作出超越代表权限的改动。	
4. 方案预算要求提供的现金援助、用品和设备、技术援助和宣传支助。	授权代表以不同程度并在不同的限制条件下履行这些职务，但须经不同总部单位核可/认可。	由代表负责处理方案预算 地区主任负责监督，地区管理队通过各项指标监测国别办事处的执行成绩。 由总部设定管理和质量保证标准，技术资料和指导方针。	区域 <ul style="list-style-type: none"> 在国别方案中反映出区域/分区域见识。 高价值，一贯(均衡)有效地利用区域资源和技术支助来执行国别方案。 由地区主任制订单一阶段监督和认可办法。

任 务	现行做法	未来做法	给儿童基金会带来的好处
5.建立国家一级方案和项目执行情况监测系统。	代表同政府和非政府伙伴机构进行协调，确立现行监测办法。定期审查国家和纽约一级国别方案的执行和支出情况。	由总部建立改进的财政、方案管理和监测系统。纽约管理队、地区管理队和国别管理队提高工作人员利用这些系统的能力。由地区办事处和地区管理队支持、分享和促进最佳做法。地区管理队采用全球标准和准则。代表和国别管理队执行系统。	<ul style="list-style-type: none"> 加强区域办事处关于方案和宣传的知识基础。 改善所有区域和区域主任工作队领导之间的协商程序并由区域管理队分享资源。 将国别和区域见解用于全球政策发展。 <p>纽约</p>
方案评价			<ul style="list-style-type: none"> 以可持续方式大力重视质量保证、收集知识以利政策发展，战略方案以及为国别方案进行组织规划。 更有选择性地切实利用纽约的资源来支助国别和地区宣传和方案规划。 减少纽约支助解决与国别方案取得协调所涉业务问题的成本。 提高分析和推广最佳做法以及对国别方案采取的具有成本效益和现金价值的办法。 为方案和管理制订更高的质量标准和指导。
6.计划和组织方案和项目评价并利用评价结果来改进方案。	虽然有评价准则，但却未以有计划的方式加以均衡一致地利用	代表将评价计划纳入国别方案管理计划。国别管理队负责取得必要的技术专业知识。将资料和分析材料注入地区管理队和总部的儿童基金会知识库。由国别管理队发展地方对口单位/机构的能力。由地区办事处和地区管理队提供地区技术资源。总部利用评价结果来制订政策和进行战略规划。 由地区主任监测的核查国别方案评价程序。总部在政策问题联合协商小组“监测、审查和评价业务活动准则”范围内传播关于提高国别方案质量的方法的评价知识。	

指导儿童基金同儿童基金会全国委员会之间关系的原则

37. 第一条原则是关于全国委员会同儿童基金会的关系。磋商之后肯定了全国委员会希望作为根据各国法律在各国成立的独立非政府组织的现有身分，同儿童基金会加强关系，并对其个别的执行局彻底负责。它们同儿童基金会的关系仍按《承认协定》列明的规定和条件。至于责任，即如何遵守《承认协定》儿童基金会将通过各全国委员会的主席同各执行局联系。因此，全国委员会将继续在《承认协定》的参数范围内在其本国代表儿童基金会。设有儿童基金会办事处及有执行局批准的国别方案的国家将不设儿童基金会全国委员会。

38. 如果国情极需要儿童基金会进行合作业务方案，则儿童基金会将通过其办事处而不是全国委员会行事。执行局批准儿童基金会国别方案的一些国家或许有潜力在当地大量筹募资金。如是这样，儿童基金会办事处可以筹集资金，支付批准的国别方案及支付该办事处的全部或大部分行政费用。儿童基金会的这类办事处叫做儿童基金会自筹经费办事处。

39. 第二项原则是关于权力下放。一般同意，服务和磋商愈靠近全国委员会愈好，因此，有人极力建议所有的全国委员会应当同儿童基金会日内瓦办事处联系，把它当作监督和管理同全国委员会的关系的单位。这并不排除今后在欧洲以外的一些全国委员会愿意同儿童基金会在它们自己区域构架内的区域办事处联系。目前，总共38个全国委员会中有31个在欧洲，就附属机构的原则而言，最好把监督单位放在日内瓦办事处。当然，各委员会还会继续视需要同儿童基金会系统内的其他部分联系，以确保成绩卓越。

40. 商定的第三项原则是关于责任制的重要。最终对儿童基金会的评价还根据它为儿童做出的成绩，而在做出成绩的过程中，儿童基金会工作人员、全国委员会工作人员或志愿人员以儿童基金会名义所采取的一切行动必须达到成绩卓越的标准。

41. 要衡量业绩，全国委员会和儿童基金会必须联合制订业绩指标作为评价业绩的客观基础。标准和业绩的客观基础。标准和业绩指标则必须从全国委员会制订

的战略计划的角度来看待，并由全国委员会自己的执行批准。全国委员会将在拟订战略计划时同日内瓦办事处磋商。全国委员会负责根据商定的标准和业绩指标评价自己的成绩以及在成绩落到标准以下时采取行动。

42. 全国委员会的成绩每年由儿童基金会日内瓦办事处根据商定的业绩指标和标准来评价。如果全国委员会的成绩被评为低于商定的标准或没有遵守《承认协定》的条件和规定，则由儿童基金会日内瓦办事处负责采取适当行动。

43. 有人建议，全国委员会继续由独立的审计公司审计，但必须是在可以对委员会之间进行比较分析的共同框架内审计。而这一框架必须是在儿童基金会日内瓦办事处领导下由儿童基金会和全国委员会代表联合制订的。

44. 第四项原则是关于建立更密切的关系，但不影响全国委员会的自主权。在儿童基金会逐步采用工作队办法作为今后管理人员和完成任务的关键战略时，预计儿童基金会和全国委员会对付相互关注的问题时将会制造机会促使他们个自的人员合作办事。全国委员会将继续保持和发展它们现有的磋商机制，例如常设组和年会，以提高效率和加强协调。

45. 秘书处建议儿童基金会同全国委员会的关系继续以上述原则为基础，它认为，可以增强全国委员会为儿童而努力的效率和克服目前在管理关系方面的弱点。提出的改动对结构的影响很限，但是将会大大改变进行工作的方法。它们建议全国委员会和儿童基金会改变态度和工作过程，加强为儿童福利联合达到杰出成绩的标准。

46. 如果应用上述原则将直接解决布艾汉研究报告提出的主要问题：

“采用更主动管理全国委员会的手段可加强儿童基金会控制其联系。（P. IX-21）。儿童基金会需要对全国委员会发挥不偏不倚的“对外关系”监督职能：确保适当重视信息和筹募资金问题；在贺卡和有关业务方面挤出时间，集中在核心和事业上。儿童基金会在不影响其自主权的情况下向全国

委员会给予更多的指导。(IX-24) ”

47. 儿童基金会认为，上述职能应当按提议的通过一个监督单位发挥，但是，一个比较不集中的办法比较符合全国委员会和整个儿童基金会今后的需要。因此，儿童基金会秘书处赞成监督责任应由日内瓦办事处担当的这一共识。

48. 布艾汉研究报告还对筹集资金的问题提出了详细意见。关于贺卡和产品销售能否赚钱的儿童基金会外部咨询意见将提出更多的建议稍后审议。

三、建议草案

49. 执行主任建议执行局通过下列建议草案：

执行局，

审查了“优良管理进度报告：关于国家、区域和总部各厅处的任务和管理与各全国委员会关系的责任的建议”(E/ICEF/1996/AB/L.13)，

核可：

- (a) 国家、区域和总部办事处的作用应循报告提出的改变方向，
- (b) 儿童基金会全国委员会和全儿童基金会综合战略今后以伙伴关系管理这些关系及必要的结构和责任的作用。

附 件

对布艾汉研究报告采取的后续行动

布艾汉的建议	至今的后续行动
任务和紧急事务	
根据联合国改革要求和 紧急局 势增加的情况， 重新考虑总任务和在任 务范围内的紧急事务。	<ul style="list-style-type: none"> • 执行局1996年1月会议上批准的儿童基金会任务说明。
明确界定儿童基金会在 紧急事务中的作用—备 择办法有确定特定的职 能作用，或使用几年期 间的开支最限额。	<ul style="list-style-type: none"> • 有报告说明执行局1996年1月会议上提出的儿童基金会任务和对付紧急情况的战略。随后向执行局1996年6月提出的报告是关于儿童基金会紧急干预行动的概念框架，接着要向执行局1997年1月会议提出的报告是关于儿童基金会的紧急职务、比较优势、协调观点和其他业务问题，包括如何平衡长期发展和紧急援助问题。同难民专员办事处签署的谅解备忘录及正在同粮食署和卫生组织谈判的其他谅解备忘录。
通过加强防备能力，事 先部署工作人员，更多 支持国家工作人员的发 展，加强对各国的支助 和提高成本效益，提高 紧急事务的业务效率。	<ul style="list-style-type: none"> • 预备活动有：拟订随机规划方案(在东部和南部非洲地区试点)；预警和对脆弱情况的分析(东部和南部非洲地区及中西非洲地区)；正在拟订安全、通信和国别方案的制订的预备工作方针。 • 设立以纽约为基地的业务中心，确保总部同在紧急情况国家的外地办事处保持协调的联络。 • 审查为提高效率和紧急情况下的成本效益而采用的业 务程序(行政、财政、人事、供应)。

布艾汉的建议	至今的后续行动
	<ul style="list-style-type: none">• 为业务职能和在紧急情况下工作，清楚查明概况和能力。为紧急情况成立和培训可以迅速调动的工作队--已在若干情况下调动了队员。在哥本哈根的仓库储存了后备材料。同业务伙伴组织签订后备协定。• 重新设计在紧急情况下发的资金的工作过程和推动方案的结构以便机动行事并又兼顾到责任。
财务制度	
增加儿童基金会价值制度的“透明度”；工作人员成绩标准--不仅是“是否对”，而且要“是否明确？可以理解？容易表示？”。	<ul style="list-style-type: none">• 使质量保证制度成为整个儿童基金会的主流。设立机动工作队咨询如何使质量保证成为每一个办事处职能的一部分、查明制订标准的先后次序、调查外部最好的作法和绘制采取行动的路线图。应制订标准，不仅是针对为儿童争取结果的标准，而且也是针对工作过程和态度的标准。
程序设计和组织变动标准增加透明度和实行责任制，如明确核算责任，现金余额责任等。	<ul style="list-style-type: none">• 财务管理制度研究报告将提出明确的财务管理职能和行动责任，其中包括供全系统采用的综合财政制度。
消除双重预算，综合国家办事处的方案和行政预算；制订更具分析性的预算编制程序。	<ul style="list-style-type: none">• 目前正采取后续行动，是综合预算提案的一部分。为总部和区域办事处编制了综合预算，并采取措施，审查以综合预算格式提交1997年执行局的国别方案建议。即，除了提出方案援助水平以外，还在审查和计划补充性的方案支助、管理和行政结构，作为国别方案的组成部分。这是首次将国别方案预算同行政和方案支助预算在整个国别方案周期内正式联系起来。内部在进一步讨论如何改善过程，今年晚些时候将同执行局成员进行非正式磋商。
向执行局提交多边预算程序有更多透明度。	<ul style="list-style-type: none">• 协调预算方法，由开发计划署、儿童基金会、人口基金向各个执行局提出，在1998年1月执行。

布艾汉的建议	至今的后续行动
改进全球基金预算编制和报告工作。	<ul style="list-style-type: none"> • 已逐步取消一般资源全球资金，只有方针十分明确的紧急方案资金除外。
同信息资源管理合作，更新外地和总部的资料系统，以便利外地数据提供，总部财政结帐等。	<ul style="list-style-type: none"> • 新拟订的中央财务制度：(a)可支持综合预算、在汇报方面的透明度更大、结帐工作更简单迅速；(b)任何地点都可以取用决策用的最新信息及评价资源情况和趋势；(c)可取得外地办事处通过方案管理人制度输入的数据。 • 暂时修改全球外地服务系统，以便协调帐户，自动查明“例外”。 • 信息资源管理努力增强全球联系。如优良管理项目和信息技术研究建议的，联系和使用大面积数据网已成为本组织的战略优先事项。
修改总部组织结构，包括全部核算职能；在财政管理司内进行所有编制工作。	<ul style="list-style-type: none"> • 方案司方案统计科和行政管理司的预算职能已转给财务管理司，现称财务和行政管理处。方案，统计科被转出去的职能有：国家方案建议的预算信息；两年一次的预算文件；预算权；方案预算控制和监督；方案预算系统、程序和预算过程的培训。
建立外地交易处理和监测的能力。	<ul style="list-style-type: none"> • 方案管理人制度的设计重点在于加强交易处理和监督。
执行有关报告现金援助使用情况的政策。	<ul style="list-style-type: none"> • 方案管理人制度的设计包括报道现金援助的使用情况，以便改进监督。

布艾汉的建议	至今的后续行动
信息系统	
制定信息资源管理的战略准则，其中信息资源管理要符合儿童基金会的总任务和目标，包括“建立‘X能力’对儿童基金会的作用”的投资收益概念。	<ul style="list-style-type: none">信息技术研究确定信息为支持儿童基金会任务的关键产品。信息技术战略按照优良管理项目小组建议的结果进行更新。作为信息技术研究的后续行动，正在建立一个优先安排项目和服务的管理程序，以便用有限的资源取得最大的效益。
全面审查信息资源管理的任务和业务程序。	<ul style="list-style-type: none">信息技术研究建议设立与信息技术职能不同但相联系的信息管理职能。为审议这项建议并提出进一步行动的建议成立了司际工作组。
改变方案和组织，以利用改进的机会，如对外购的新评价。	<ul style="list-style-type: none">为加强全球数据的联系，正同开发计划署和人口基金酝酿从商业公司外购的建议。在电信战略范围内评价这些建议的研究工作定于1996年9月开始。1996年下半年将进行另一项研究，制订儿童基金会数据中心的事故补救方式和操作程序。
改变业务程序，以提高服务水平。	<ul style="list-style-type: none">重新安排了支持总部用户的服务台职能并正在确定服务水平。
审查方案管理系统的范围、费用和高级管理帮助。	<ul style="list-style-type: none">对方案管理系统项目进行了风险分析，确定了新项目负责人和小组，重新确定了项目范围，订正了新产品研制和展览的预算，各办公室为新产品展览将在1997年加紧研制工作。
重申评价迁徙项目的费用/价值关系和业务风险。	<ul style="list-style-type: none">对财务管理系统的研究将决定同方案管理系统和人力资源综合管理信息系统相联系的新财务系统。可以制订把剩下的任何系统迁出王安计算机的订正计划。

布艾汉的建议	至今的后续行动
供应	
将供应司更有效地纳入儿童基金会外地业务，而不是作为自筹经费和准商业性的外部业务加以“分出”。	<ul style="list-style-type: none"> • 在关于儿童基金会供应职能的外部研究中提出的初步建议要求：(a) 向外地办事处下放供应事项的决策权和责任；(b) 加强外地办事处物资管理的能力和专门知识；(c) 让外地办事处更多了解全球购买选择和货币价值的信息；(d) 加强哥本哈根关于向外地办事处提供有关规格编写、生产、成本核算、标准和质量保证的专业知识的能力。
进行系统分析和重新设计的投资，以提高生产力，减少交付时间和增加成本效益；信息管理是重要的成分。	<ul style="list-style-type: none"> • 关于存货管理系统的第二份报告中提出存货管理系统的建议/变革，其中包括规划的后勤流动、定单处理、仓储、包装和发货，以便(a)确保方案得到最佳服务；(b)建立存货战略，包括确定对供应司和客户的投资费用；(c)缩短紧急业务和正常业务的反应时间；(d)审查进出物品的后勤规划过程；(e)建立仓库存货标准；(f)审查紧急物品存货量，以确保最佳反应；和(g)建立实绩标准。
制定业务政策，在向外扩大顾客基础之前，提高对儿童基金会紧急事务和国家组织的顾客服务水平。	
加强监测，以不断“研究顾客的满意情况。	

布艾汉的建议	至今的后续行动
结构	
考虑由一名助理执行主任进行最高一级的内部行政领导，保持执行主任职务的外部取向。	<ul style="list-style-type: none">• 1996年6月成立的纽约办事处管理小组由一位副执行主任领导，负责总部工作的有效运作并确保纽约各司间跨职能的协调。执行主任领导的全球管理小组拟于1996年9月成立，负责领导和指导儿童基金会目前进行的全球活动的实施和结合。• 两名副执行主任将协助执行主任发挥执行办公室的职能并监督总部各司长的工作。
建立由外部高级专家组成的战略委员会，提供实质性战略选择的广泛咨询意见。	<ul style="list-style-type: none">• 采用灵活方式从儿童基金会内获得最新知识、才干和经验并对外成为将来完成战略政策发展任务的主要机构。
通过向助理执行主任直接报告人力资源和贺卡业务的情况，提高人力资源和贺卡业务的优先次序和责任制。	<ul style="list-style-type: none">• 明确儿童基金会各机构人力资源管理的作用和责任制的人力资源战略。• 在改变报告结构前等待关于贺卡和其他产品销售盈利情况的外部研究结果。
建立监督组，包括内部审计和“外地监督”，以确保实绩数据报告的统一。	<ul style="list-style-type: none">• 为制订各方面工作的质量保证标准和评价标准执行情况的监督机制，发展保证质量的组织能力。• 执行局1996年4月会议商定，1996-1997两年期增加内部审计处的财政和人力资源。• 由国别代表向区域主任报告，以增强责任制和监督工作以及设立更易管理和符合实际的主管期。

布艾汉的建议	至今的后续行动
把外地管理组织作为一个单独实体，包括国家区域、供应、紧急事务、评价和研究、数据和统计和方案资料。	<ul style="list-style-type: none"> • 建议成立外地管理股，以国别方案为核心并明确规定总部和区域办事处的作用，它将增加国别办事处的价值而不是重复其前线工作，但这同权利下放的组织原则不一致。该建议也同总部职能的合理化不一致，它会在组织中增加一层不必要的官僚机构并有同区域办事处和区域管理工作队（区域工作队）并列的职能和工作量。提议的另一种方式是通过现有外地机构加强外地的管理工作。
依靠各区域担任组长、顾问和外地管理股质量控制员；有权提出国家代表，但不能为他们作决定。	<ul style="list-style-type: none"> • 成立的区域工作队就政策、战略、人力和财政资源分配问题提出咨询意见；监督有关执行和质量保证的事宜；和评价区域获得的成果和教训。各区域负责交割向执行局提出的国别方案建议。国别代表受区域主任的监督。
重新部署地域部门的服务台的职能，由区域和外地管理组领导。	<ul style="list-style-type: none"> • 地域服务台目前支持国别方案直接的职能转交各区域，包括交割向执行局提出的国别方案建议。总部的方案司根据区域多样性和方案的反映维持开发战略地域知识的能力。区域工作队就政策、战略、人力和财政资源分配提出咨询意见；监督有关执行和质量保证的事宜；和评价区域获得的成果和教训。国别代表向区域主任报告并作为区域工作队成员参加工作。
保留总部的方案政策和发展。	<ul style="list-style-type: none"> • 总部履行提供儿童基金会主要业务最新知识的方案职能；指导方案政策的制订和反映同联合国系统的联系和执行局指导工作的战略；和收集并传播从儿童基金会内外获得的全球经验和教训。

布艾汉的建议	至今的后续行动
设立单一的对外关系交流股。	<ul style="list-style-type: none">成立单一通信司,它包括方案出版物股、《生命知识》股和前新闻司。
提高国家委员会管理和非政府组织关系的可见度和优先次序。	<ul style="list-style-type: none">确定日内瓦办事处为管理同国家委员会关系的协调中心。正进行进一步的工作,确定有效管理其关系的具体职能、工作过程和设施。负责管理列入方案司工作的同非政府组织的全球关系。
小组职能更集中后,提高财务和信息系统的成效。	<ul style="list-style-type: none">连同影响和支持儿童基金会政策业务需要的信息技术战略一起,对关于财政和信息管理的外部研究采取后续行动,以便集中开发更有效和透明的财务系统。
责任制和成本效率	
通过领导、示范、培训和加强能力,在儿童基金会形成责任制更加明确并得到认真执行的风气。	<ul style="list-style-type: none">优良管理指导委员会1996年1月通过的《有关工作人员承诺和履行方式指导原则》中确定了个人标准,包括“我们懂得我们受委托作为保护儿童基金会资源并广泛使用这些资源的监护人,因而承诺负责任地使用儿童基金会的资源”。工作人员咨询理事会同人力资源司一起工作,确保这些标准和原则纳入儿童基金会的工作实践。
赋予审计员和监督股监测责任权,但更加依赖于总的“价值制度变革”的影响。	<ul style="list-style-type: none">加强总部的审计职能会监测《有关工作人员承诺和履行方式指导原则》在全组织的执行情况,以便在儿童基金会进行以原则为基础的价值系统的新变革。
责任制原则适用于成本效率。作为儿童资金的管理者,所有工作人员都必须承担谨慎管理这项基金的责任。	<ul style="list-style-type: none">建立工作队就如何让质量保证成为每个办公室职能中不可分割的一部分提出咨询意见,确定建立让工作人员负责的标准的优先事项,寻找外部的最佳做法并编写行动路线图。不仅要建立儿童工作成果的标准,而且要建立工作过程和行为的标准。

布艾汉的建议	至今的后续行动
确保通过考核、晋升和奖励的过程加强责任制原则。区分每一职等不能达标的人员	<ul style="list-style-type: none"> • 人力资源战略中采用有效管理的评价机制和指标，其中包括评价主管及工作队和自我评价。还要采用新方法处理实绩在一般水平以下的工作人员离职问题。
方案拟订	
总部技术顾问集中维持专门知识和拟订政策。	<ul style="list-style-type: none"> • 总部的作用是提供反映同联合国系统的联系和执行局指导工作的全面政策指导，负责整个组织的战略规划和监督工作。总部的方案职能是对提供儿童基金会主要业务的最新知识进行领导，指导方案政策制订工作和战略；和收集并传播从儿童基金会内外获得的经验和教训。
提高国际儿童发展中心的优先性和紧迫性；把它纳入战略规划过程。	<ul style="list-style-type: none"> • 目前正在全面审查总部各机构获得知识的职能项下加以审议。
外地优先事项技术顾问不管理；由外地管理组织负责。	<ul style="list-style-type: none"> • 正在寻求更多的总部技术顾问发挥作用的战略方式，业务重点仍放在国别和总部技术顾问上，更恰当地集中建立和管理本组织的知识并指导政策的应用。
通过外地管理组织，包括区域和监督小组，对国家代表责任制进行更多的检查。包括内部审计。	<ul style="list-style-type: none"> • 由国别代表向区域主任报告，以增强负责制和监督工作以及设立更易管理和符合实际的主管期。 • 由各区负责编写和交割向执行局提出的国别方案建议，这将增强监督和质量保证工作。 • 加强总部的审计和评价职能也会增强对全组织工作的监督。 • 方案管理系统中有一种机制，用来让代表对区域办事处和总部能容易识别的资源分配决定负责。
缩短国家方案拟订进程；减少费用，提高及时性。	<ul style="list-style-type: none"> • 把编写和交割向执行局提出的国别方案建议的责任从总部地域服务台转交给各区域，这将简化并缩短整个进程、减少费用和提高及时性。

布艾汉的建议	至今的后续行动
通过积极利用中期和年度审查提高期中方案的灵活性。	<ul style="list-style-type: none">• 目前正在重新确定国别方案管理规划进程，包括年度管理审查标准。• 国别办事处管理工作队负责正进行的评价国别方案执行工作和国别方案计划和目标的管理工作。区域办事处负责监督国别办事处的工作。
考虑每五年进行一次以上的方案规划。	<ul style="list-style-type: none">• 方案管理系统用作方案/项目规划的管理工具，便利按照国家需要定期订正方案计划。
综合总部所有单位的监测(数据收集)职能。	<ul style="list-style-type: none">• 审查方案小组职能和工作过程再设计工作，包括监测和方案数据活动，以便使监测职能合理化并限制向外地办事处提要求的次数。
制订符合儿童基金会工作复杂性的监测方式，包括政府和非政府组织影响成果的投入。	<ul style="list-style-type: none">• 方案管理系统有方案援助部分，它记录儿童基金会为监测目的向国家政府和非政府组织提供的现金援助。方案管理 系统项目工作计划和报告部分可以列入不由儿童基金会预算提供资金的活动和投入。这包括国家政府和非政府组织对联合方案和项目的投入。
依靠各区域向国家评价过程提供新价值，抑制与平衡。	<ul style="list-style-type: none">• 成立区域工作队评价区域获得的成果和教训。• 由国别代表向区域主任报告，以增强负责制和监督工作以及设立更易管理和符合实际的主管期。
继续建立“经验教训”数据库，增加外地的使用。	<ul style="list-style-type: none">• 评价数据库中包括评价结果和吸取教训的概要，用激光只读存储器向全组织分发。外地办事处负责日常数据输入工作，输入评价和研究工作中所得的教训。评价数据库正考虑并入方案管理系统。把信息管理职能作为儿童基金会所有办事处的一般职能进行加强。

布艾汉的建议	至今的后续行动
全球目标	
采用连续不断合作制订目标的程序；各区域对国家投入加以协调，以便与总部对话。	<ul style="list-style-type: none"> • 国别方案的中心地位是儿童基金会结构的基本原则，目的是保证在全球框架内对不同情况进行管理以及对环境迅速反应。促进制订国别方案优先战略过程的国情分析。
根据技术可能性和现有“最佳案例”，确定指标的高低。	<ul style="list-style-type: none"> • 在全球、区域和国家各级正在成立管理队，对全球和区域的方案指导、目标确定和战略规划提供咨询。
一开始即制订不同的指标水平，以顾及不同国家的出发点，而不是要求特殊的减让过程。	
消除总部工作人员使用全球资金(1990年代目标方案基金)的情况。	<ul style="list-style-type: none"> • 已经取消，因为除紧急方案基金外，一般资源全球资金已逐渐取消。目前正在重新审查现有紧急方案基金，以考虑到(a)在协调、安全、通讯和信息领域为全球紧急需求提供资源的需要并且(b)使支付程序合理化。
拟订明确的原则将全球资金分配给外地办事处，并且在执行中有透明度。	
要求明确汇报分配给各项目标的全球资金的使用情况。 人力资源	

布艾汉的建议	至今的后续行动
人力资源	
集中注意减轻压力，恢复主要人力资源程序的完整性。	<ul style="list-style-type: none">• 对于关键人力资源程序已经进行工作程序重新设计，以便加速权利问题处理、征聘、安置和离职程序的处理。按照人力资源程序必须公平、可预见、全面、与成绩和表现挂钩、有透明度和反应迅速的标准，进行政策审查。• 人力资源战略包括使人事司转变为战略职能部门，并确定儿童基金会各地人力资源管理的作用、交代责任和能力。
尽量减少对员额重新定义的情况。	<ul style="list-style-type: none">• 由于实行新的综合预算程序，可以在国别计划准备期间认真进行员额审查，并在中期审查时进行调整。
修改轮调政策；限制必要的调动；必须调动时，以少数特殊减让方式执行。	<ul style="list-style-type: none">• 新的人力资源战略包括对国际工作人员实行轮调，并对当地征聘工作人员实行某种形式的轮调。在当地管理的项目工作人员不需轮调。
简化国际专业人员征聘过程；尽量减少高层干预。	<ul style="list-style-type: none">• 新的人力资源战略包括重新制订工作人员征聘、安置、晋升、轮调和离职的政策和工作程序。
使奖励与员额晋升分离。	<ul style="list-style-type: none">• 新的人力资源战略包括建议使员额职等与人员的职等脱钩，以便在部署工作人员时确认成绩并有较大的灵活性。
对所有工作人员实行全面评价程序；制订处理不履行职责者的办法。	<ul style="list-style-type: none">• 考绩和审查程序正在取得进展，正在进行新形势评估试验，例如360度评估、小组评估和自我评估。

布艾汉的建议	至今的后续行动
	<ul style="list-style-type: none"> • 正在审查奖惩制度的政策，包括采用新办法，通过评价程序和离职计划处理业绩低于平均水平工作人员的离职问题。
明确说明工作人员的发展机会和获得晋升的途径，特别是一般事务人员。	<ul style="list-style-type: none"> • 实行类似初级专业人员的协理专业人员计划，以鼓励优秀的一般事务人员、国别干事和合适的外部候选人填补专业人员职等员额。
使培训方案与所需工作人员的技能相联系。	<ul style="list-style-type: none"> • 在儿童基金会内实行职业管理制度，包括把培训和工作人员培养与明确的晋升途径和合同身份联系起来。 • 新的人力资源战略包括能力培养、领导方法和手段、方案管理发展、人的技能、工作程序重新设计和协同工作。
增补人事政策手册；评估权利处理要求，必要时重新评价员额配置。	<ul style="list-style-type: none"> • 修订人事政策手册工作现已完成，将保证外地能获得最新的人力资源的规定和程序。 • 通过工作程序重新设计，权利的处理工作已经加速。 • 新的人力资源战略包括确定2000年儿童基金会任务规定所需的人力资源管理、行动和方案的核心能力(技能、知识、经验、个人素质)，以确保通过适当的征聘、培养和评估获得并奖励这些能力。
信息和通讯	
合并活动；在单一组织单位内逐渐集中领导。	<ul style="list-style-type: none"> • 作为BAH后续行动的一部分，方案出版物和《生命知识》股现已并入新闻司，现称通讯司。

布艾汉的建议	至今的后续行动
根据儿童基金会核心任务和目标建立通讯战略准则。	• 一名副执行主任领导的工作组全面审查了儿童基金会审查出版物的程序和成本效率问题。1996/1997年出版物预算反映了审查的结果。此外，现在正采取行动成立出版物审查委员会。
重组资源以促进协调和内部支助和一致性；简化工作程序；加强出版审查过程。	
确保纽约和日内瓦的业务合作和协调。	
有选择地进行外地有效性分析，包括编辑和记者的调查，至少两年一次。	
对有关新闻媒介和编辑支出的决定，实行成本效率标准；监测资金、生产成本、工作人员时间；按读者类别拟订行动计划。	
采用有效的预算制订过程以及合理衡量通讯成果的程序。	
协助开展积极的方案，监督国家委员会的对外关系活动。	• 新闻司与国家委员会开展了意见与市场研究项目，正在拟订建议，以改进读者研究的职能，包括研究评估新闻活动影响的方法。

布艾汉的建议	至今的后续行动
资金筹措	
采用更有效办法，对国家代表前往捐助国首都进行“交通管制”。	<ul style="list-style-type: none"> • 国别代表向区域主任报告，加强责任制和监督，并确定更容易管理和现实的监督时间间隔。现在由区域主任批准所有国别代表工作地点以外的旅行请求。 • 已发出行政指示，请国别代表未经核准不得前往捐助国首都。
通过与捐助者联合制订统一标准，探讨补充捐助程序的可改进之处。	<ul style="list-style-type: none"> • 正在进行努力改进与捐助国关于补充资金的谈判进程。
使贺卡业务股与私营部门筹资股分离；增加各职能的经验和专门技能。	<ul style="list-style-type: none"> • 目前正进行关于贺卡和产品销售获利能力的外部研究。研究结果将作为依据，制定尽可能增加来自贺卡和产品销售收入的业务计划，并提出建议，改进业务作法的销售战略、机构和程序。
致力于贺卡业务的周转，包括集中力量于高销售潜力市场；简化设计选择；改进存货管理；调整促进创造性市场发展的办法。	<ul style="list-style-type: none"> • 贺卡业务新主任具备私营部门销售的必要经验，将于1996年9月1日上任。
在推销和零售专家协助下(避免征税“陷阱”)考虑是否有机会大量扩充产品类别，例如新物品、玩具等。	

布艾汉的建议	至今的后续行动
研究是否有可能减少私营部门的筹资费用；考虑国家委员会佣金和其他费用项目。	<ul style="list-style-type: none">确定日内瓦办事处为管理与国家委员会关系的协调中心。现在正开展进一步工作，以确定有效管理这种关系的具体职能、工作程序和文件。
更积极地通过（新加强的）对外关系管理人员管理国家委员会。	
每隔一段时间调整和管理国家委员会的佣金和费用。	
非政府组织和其他机构	
加强与合作伙伴合作的承诺，以更好地利用儿童基金会的技能和资源。	<ul style="list-style-type: none">在方案司内部，加强全面了解民间社会和与民间社会组织的总体关系的责任。
从本组织最高层促进此优先事项。	<ul style="list-style-type: none">儿童基金会与非政府组织之间新的项目合作示范协定已于1996年1月发表，目前正在拟订选择非政府组织的原则。
在日常国别业务中实行改革，例如请非政府组织参加方案规划过程。	<ul style="list-style-type: none">按照与国别办事处和非政府组织的协商，已经确定进行全球、区域和国别业务改革的战略和优先事项。

布艾汉的建议	至今的后续行动
理政	
有意识地作出决定，发起执行局与秘书处之间支助、合作、透明度和责任制的“新时代”。	<ul style="list-style-type: none"> • 执行主任已经成立了在一名副主任领导下的秘书处工作人员小组，以与执行局成员合作确定为迎接未来挑战进一步加强秘书处与执行局之间合作的途径。
审查并重新确定所起作用；执行局的优先事项是政策、战略和监督；秘书处的优先事项是战略和有效管理。	
制订基本战略计划作为对话的关键。	
利用会议议程为“杠杆”，使执行局集中注意最重要的事项；考虑按年度周期进行议程的规划。	

- - - - -