

联合 国

E



## 经济及社会理事会

Distr.  
LIMITED

E/ICEF/1997/AB/L.1  
11 November 1996  
CHINESE  
ORIGINAL: ENGLISH

联合国儿童基金会

供参考

执行局

1997年第一届常会

1997年1月20日至24日

临时议程\* 项目9

儿童基金会优良管理的实施

### 摘要

本报告是应执行局最早在第1995/25号决定(E/ICEF/1995/9/Rev.1)中促请定期提供关于儿童基金会优良管理方案报告的要求而提出的。报告说明了在执行优良管理方案各项决定方面，尤其是在内部管理领域的最近进展情况，并说明了针对关于信息技术、财务管理和发展业务的外部顾问所采取的行动。附件一载有概述优良管理方案的执行与布兹·艾伦和汉密尔顿研究的联系说明。附件二载有一份组织系统图，说明秘书处目前的组织。

\* E/ICEF/1997/2。

本报告应与1996-1997两年期总部和各区域办事处订正综合预算(E/ICEF/1997/AB/L.5)一并阅读,后者提供了关于总部涉及预算问题的组织变动详情。

## 制订一项内部管理系统

1. 全球管理小组现已运作，在1996年9月23日和24日举行了第一次会议。成员商定了小组的工作方法，以履行其作为指导儿童基金会战略规划和政策拟订机构的作用。该小组也将就组织上主要的优先事项、资源的使用和分配、以及根据商定标准监测和评价组织绩效事宜向执行办公室提供意见。全球管理小组成员也负责带头执行优良管理方案。

2. 虽然全球管理小组通常配合执行局会议定期开会，它也将担负作为执行办公室永久咨询机关的职责，使用电子方式保持不断对话。

3. 全球管理小组现正利用最近为国家办事处、区域办事处和总部重新界定的作用，也就是关于优良管理方案的上次报告(E/ICEF/1996/AB/L.13)中所说的，就管理国别方案进程订正程序，以及就加强全组织人力资源功能提供指导。对人进行有效管理的能力将逐渐成为评价每位儿童基金会主管是否胜任的一个领域。这一问题和其他有关人力资源问题是儿童基金会的重大挑战。因此，全球管理小组的1997年1月会议将侧重一系列人力资源问题，包括重订人力资源司从人事行政到战略性人力资源规划和管理的工作方针，以及处理诸如征聘和安插、培训、申诉和惩戒行动等具体程序。

4. 现已在所有区域设立区域管理小组办公室管理小组也已在许多儿童基金会国别所在地和纽约分部运作。待这些小组的经验累积并经评价后，在随后关于优良管理方案的进度报告中将着重说明不同地点管理小组的工作。

## 优良管理工作组

5. 为落实以团队作为完成特定任务的较佳做法的概念，有几项优良管理方案活动继续由灵活的小组处理。目前有几个小组进行以下工作：(a) 界定与国别方案支援权责下放有关的纽约程序；(b) 纽约各地域性科处改变中的作用；(c) 重组欧洲

日内瓦办事处，作为管理与儿童基金会各国委员会关系的联络中心；(d) 制度一项儿童基金会信息技术战略；(e) 执行新的人事政策。将把执行提案提交全球管理小组审查，并将定期告知执行局。

#### 提高业务系统的效力

6. 全球管理小组审查了因就财务管理、信息技术和供应系统进行外部咨询而采取的后续行动。它已鉴定了向前迈进的重要优先事项，包括需有一项发展工作人员技术的通盘公司培训战略，因为在为这三个领域引进新系统和程序时，这将是必要的。

#### 财务管理系统

7. 关于财务管理的外部研究报告就明确定财务管理职能的责任提出了建议，并指明必需制订一个单一、一致的财务系统，以满足全组织目前和将来的需要。这个系统将于1997年期间制订，旨在支助综合预算、提高报告的透明度，并使结帐更简单省时。儿童基金会所有地点皆可使用这个系统，以取得最新决策信息，并评价现有资源和有关趋势。外地办事处将经由方案管理员制度输入数据。财务和行政管理司目前正在评价是否采用一个新系统，包括联合国综合管理资料系统。这个新系统应于1998年开始运作。

8. 已就关于财务管理的外部研究报告的建议采取的行动包括有：(a) 将以前由财务和行政管理司内总部各司负责的有关预算职责合并起来；(b) 暂时修订现有的财务管理系，使对帐所需的时间减少25%；(c) 执行局1996年第二届常会通过了总部和区域办事处综合预算；(d) 编制1997年外地办事处综合预算。

#### 信息技术

9. 信息技术研究提议建立一个信息管理职能，这项职责与信息技术职责有所

不同,但有联系。已设立了部门间系统协调组,以指导如何建立一个儿童基金会综合管理信息系统,包括方案管理信息、财务管理、供应后勤和人事制度。现正拟订一项制订优先项目和事务的管理程序,以确保将有限资源投资于制订本组织优先需要的系统。

10. 其他最近的进展包括过去一年来儿童基金会各办事处全球电子邮件联系增加了45%,从1995年10月的71个外地办事处增至1996年10月的160个。过去六个月来,电子邮件往来增加了182%,使总部电话费减少47%。

11. 方案管理人制度的初步阶段已近完成,第一次实地试验于1996年11月在秘鲁办事处进行。该办事处将于1997年1月开始全面使用方案管理人制度,土耳其儿童基金会办事处将于1997年2月跟进。在1997年4月以前,每个区域将有一个办事处使用方案管理人制度,这些办事处将分别作为该区域的培训中心。所有办事处将于1997年5月至12月间转移至方案管理人制度。

12. 有个从事外地参与的工作组目前正在制订一项指导如何在往后3至5年期间使用信息技术的战略。这个组将界定技术需要、建议满足所查明需要的战略、以及界定信息技术功能在国家、区域和总部地点的作用和责任。1997年期间将重组信息资源管理处。如果涉及任何预算问题将反映在1998-1999年总部和区域办事处预算内。

### 供应职能

13. 供应司利用外部顾问,着手了一项侧重向国别方案提供优良支助的转变进程。为建立这些转变的广泛基础所有权,这项过程让从事供应职务的所有工作人员和跨部门外地“顾客”都参与进来。这个做法的一项基本指导原则是儿童需要必需的供应品以供生存、得到保护和发展,以及儿童基金会必须关注确保这个渠道的畅通,无论这类供应品是否作为儿童基金会合作方案的一部分而提供。这点意味着儿童基金会的供应职能应发展出能力,就满足儿童的基本供应需要,以及就支助儿童基

金会方案的采购方面，向国家伙伴提供咨询服务。

14. 供应品继续是儿童基金会合作方案的一个重要组成部分，必须更多地结合供应和方案职能。发展和管理这些联系将是1996年底供应司工作人员与方案领域内工作人员之间一次会议的主题。

15. 这项转变过程的另一重点是将供应职能大量下放至国别办事处。这个过程将包括将大量注意力放到培训和工作人员发展上，以确保国别办事处有能力在明确的责任准则内承担新的责任。权力下放也意味着供应司将须成为一个有效的知识中心，有能力向本组织提供关于产品、供应商、价格和质量标准的最新资料。该司在重要商品采购和紧急采购方面也将继续发挥重要作用，并将继续支助没有能力承担更大管理采购职责的国别办事处。

16. 将以重组各部门职司和地域两方面责任的方式确保改善顾客服务。在工作程序方面业已取得改进，特别是在仓库管理上，从减少盘查和员额配置方面获得了很大节余。根据“全盘质量管理”原则重新设计工作程序的几项活动已开始减少了供应周期的时间和费用。盘查费用数额已从高至3 500万美元降至2 700万美元，还继续在下降。仓库工作人员减少了60%，总体节余将达140万美元。用来指导这一重新设计过程的盘查管理研究的结果，将实际对供应链的所有部分，包括对采购和运送产生影响。涉及预算问题的进一步转变将在1998-1999年概算内提出。

#### 秘书处的组织

17. 在所有优良管理方案小组的工作的指导下，秘书处的重组在整个1996年是一个渐进的过程。附件二内的图说明了秘书处目前的组织。它反映出总部各司的数目从19减至15；同意儿童基金会欧洲办事处除了为儿童基金会承担对各国委员会的责任外，还应具有与各区域办事处相同的地位；同意各国别办事处将通过各区域主任向执行主任报告；以及决定使方案组恢复活动，由方案司司长协调，作为一个确保工作密切相关各司之间有效协作的一种机制。

附件一

针对布兹·艾伦和汉密尔顿(BAH)研究的后续行动

BAH建议	迄今的执行情况
任务和紧急业务	
<p>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业务。</p> <p>明确界定儿童基金会在紧急业务中的作用—备选办法包括确定特定的职能作用，或使用几年期间内的开支最高限额。</p> <p>通过加强防备能力，更多支持工作人员的发展，加强对各国的支助和提高成本效益，提高紧急业务的效力。</p>	<p>☆ 执行局1996年1月通过的任务说明强调，儿童基金会的作用是倡导儿童的生存、发展和保护，通过国别合作方案致力于保护儿童、特别是处境最不利的儿童的权利并提供基本服务。</p> <p>☆ 正在提交执行局1997年第一届常会的关于战略优先事项和紧急业务方面的业务问题的文件明确阐述了儿童基金会在紧急业务方面的作用。</p> <p>☆ 儿童基金会同人道部和其他机构协作，共同确定在协调、资源调集、国内流离失所人民、地雷和制裁这些领域的责任。儿童基金会支持IASC旨在促进机构间协作的协调和决策作用，此外还支持经济及社会理事会关于加强联合国紧急人道主义援助的协调的第1995/56号决议的后续行动，向执行局1997年第一届常会提交关于经社理事会该决议后续行动的文件。</p> <p>☆ 同难民专员办事处签署关于紧急业务方面的共同责任和各自责任的谅解备忘录，同劳工组织签署关于童工的备忘录。正同粮食计划署、卫生组织和人权事务高级专员讨论谅解备忘录事宜。</p> <p>☆ 1996年，儿童基金会和难民专员办事处共同为外地工作人员编写了一套训练/管理教材，包括优先行动手册、训练录像、关于失亲儿童的教材和紧急登记册。</p> <p>☆ 1991年以来，有700多名工作人员参加了紧急管理培训班。</p> <p>☆ 儿童基金会参加了复杂紧急情况训练活动，目前正在编写关于人道主义原则和联合国呼吁的两个训练单元，供参与复杂紧急事务的所有联合国机构使用。</p> <p>☆ 在纽约总部设立紧急业务中心。</p>

附件一(续)

财政制度	
<p>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？”</p> <p>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。</p> <p>消除双重预算；综合国别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。</p> <p>向执行局提交多边预算的程序有更多透明度。</p> <p>改进全球基金预算编制和报告工作。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>建立外地处理交易和监测的能力</p> <p>执行有关报告现金援助使用情况的政策。</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>☆ 1996年1月通过《工作人员承诺与品行指导原则》。这些原则以对工作人员的调查为依据，这项答复率为50%的调查显示工作人员致力于建设一个更有效力和效率的儿童基金会。正在建立评估制度。</li><li>☆ 内载儿童基金会最新细则、条例、程序、方针和手册的光盘，已在1996年10月分发各外地办事处。到1998年，许多外地办事处将可联线检索现行细则和条例。</li><li>☆ 执行局1996年4月会议通过了总部和区域办事处的综合预算。</li><li>☆ 将提出1998-1999两年期国别办事处综合预算。</li><li>☆ 将在1998年统一预算编制办法并提交开发计划署、儿童基金会、人口基金各自的执行局。正在向执行局1997年第一届常会提交开发计划署/儿童基金会合编的关于统一预算编制问题的文件。</li><li>☆ 除方针明确的紧急方案基金外，一般资源全球基金将逐步取消。</li><li>☆ 1996年完成了儿童基金会财政管理研究报告，正在制订统一的财政管理制度，以满足儿童基金会当前和今后的需要。财政和行政管理司正在评价各种销售办法，包括联合国综合管理资料系统，以获得适当的系统。</li><li>☆ 现行财政管理系统的临时修改使对帐所需时间减少25%。</li><li>☆ 1996年5月方案司方案统计科和行政管理处同预算有关的职能转移至财政和行政管理司。这些职能包括：国别方案中的预算资料；两年期预算文件；预算的核准；方案预算控制和监测；和方案预算制度、程序和关于预算过程的培训。</li><li>☆ 设计了方案管理人制度，重点是加强交易的处理、监测和报告现金援助的报告，以改进监督。</li></ul>

附件一(续)

信息系统	
<p>制定信息资源管理的战略准则；在信息资源管理符合儿童基金会总任务目标时，包括投资“建立‘X能力’对儿童基金会的作用”的收益概念。</p> <p>全面审查信息资源管理的任务和业务程序。</p> <p>改变方案和组织以利用改进机会，如对外购的新评估。</p> <p>改变业务程序以提高服务水平。</p> <p>审查方案管理人制度的范围、费用和高级管理支助。</p> <p>重申评价迁徙项目的费用/价值关系和业务风险。</p>	<p>☆ 1996年完成了信息技术研究。</p> <p>☆ 旨在确定项目和服务优先次序的施政过程。</p> <p>☆ 工作组目前正在制订一项战略，以指导儿童基金会在今后3至5年使用信息技术。其内容包括：确定需要，满足已查明的需要的战略，在各个国家、区域和总部地点确定信息技术职能的作用和责任。1997年2月将提出提案。1997年将对信息资源管理进行充分的改组，可能会对1998-1999年的概算产生影响。</p> <p>☆ 设立了司际系统协调组，指导发展一种综合管理信息系统，包括方案管理信息、财政管理、供应后勤和人事制度。</p> <p>☆ 在过去一年中，儿童基金会办事处之间的全球电子邮件联接增加了45%（联接的外勤地点1995年10月为71个，1996年10月为160个）。电子邮件量在过去6个月中增加了182%，总部的电话费降低了47%。</p> <p>☆ 为了加强全球数据联接，同开发计划署和人口基金一起提出了关于请商业公司参加的外部采购提案。正在进行一项研究，评估通讯战略方面的提案。1997年将进行另外一项研究，制订儿童基金会数据中心的事故补救办法并制订操作程序。</p> <p>☆ 重新组织了帮助总部用户的服务台功能，使其更符合需要。</p> <p>☆ 对方案管理人制度项目进行了风险分析，确定了新项目领导人和工作组，重新确定了范围，修订了发展和推出新品的预算，方案管理人制度1的制订工作基本完成。1996年11月儿童基金会秘鲁国家办事处进行了第一个现场试验。1997年1月在秘鲁将开始充分采用方案管理人制度，1997年2月儿童基金会土耳其办事处也将充分采用这项制度。1997年4月，每个区域将有一个办事处采用方案管理人制度，作为区域的培训中心。1997年5月至12月，所有办事处都开始采用方案管理人制度。</p> <p>☆ 新财务制度将同方案管理人制度和联合国综合管理资料系统相结合。已制订了关于剩余系统脱离王安电脑的订正计划。</p>

附件一(续)

供 应	
<p>将供应司更有效地纳入儿童基金会外地业务，而不是作为外部、自筹经费和准商业性业务而加以分出。</p> <p>进行系统分析和重新设计以提高生产力，减少交付时间和增加成本效益；管理将是重要的成分。</p> <p>制定业务政策，在对外扩大顾客基础之前，提高对儿童基金会紧急业务和国别组织的顾客服务水平。</p> <p>加强监测以保证经常研究顾客的满意情况。</p>	<p>☆ 1996年完成了儿童基金会供应职能研究报告。</p> <p>☆ 供应司开始了改革和改组的过程。这一过程涉及供应司的工作人员和有代表性的“顾客”。</p> <p>☆ 改革的目标是将很大一部分供应职能分散到国别办事处，让国别办事处拥有适当的授权和责任。</p> <p>☆ 供应司将自己改组为一个知识中心，能够提供关于产品、供应商、目录、价格表、技术简报、质量考虑等方面的最新联机信息。此外，供应司在采购关键商品以及在儿童基金会国别办事处仍需要中央采购服务、特别是紧急情况下的此种服务时，将继续发挥作用。</p> <p>☆ 通过重新设计工作程序，改进哥本哈根的仓库产出和库存水平，减少了供应周期时间和费用。库存从3 500万美元减到2 700万美元。仓库工作人员减少了60%，节约了140万美元。用来指导重新设计过程的关于库存管理的研究，其结果将对包括采购和运输在内的所有供应环节产生影响。</p>

附件一(续)

结构	
设立一个助理执行主任由他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。	☆ 由执行主任领导，于1996年9月设立的全球管小组负责领导和指导儿童基金会全球各地的活动。
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。	☆ 由副执行主任领导、于1996年6月设立的纽约办事处管理小组负责总部业务的切实有效运作和确保纽约各司之间的跨职能协调。两位副执行主任协助执行主任履行执行事务处的职能，负责督导总部的各司司长。
提高人力资源和贺卡业务的优先次序和责任制，使其向助理执行主任报告。	☆ 利用已制度化的灵活性小组，包括外部专家，作为一项有效方式来综合有关解决问题的最新知识、才能和经验，并就战略发展和政策制订提出咨询意见。
建立监督组，包括内部审计和“外地监督”，以确保业绩数据报告的统一。	☆ 将于1996 年12月 完成关于贺卡及产品销售的营利性的外部研究。 在就改革报告关系和结构提出研究建议之前改组卡贺卡业务处。
建立外地管理组织作为一个单独实体，包括国家、区域、供应、紧急业务、评价和研究、数据和统计和方案资料。	☆ 全球管理小组目前着重于加强人力资源司的改造。
依靠各区域为组长、顾问和外地管理股质量控制员；有权任命国别代表，但不能代他们作出决定。	☆ 重申国别方案为儿童基金会的中心力量；在对给国别方案增添价值或为儿童基金会提供规模节支效益的职能进行评价的基础上重新确定各区域办事处和总部各部门的作用。
重新部署地域部门的职能，由区域和外地管理组领导。	☆ 按照1996年4月执行局会议的商定安排，1996-1997两年期内增加财政和人力资源，以加强内部审计处。
	☆ 国别代表向区域主任报告，以增加责任制和加强监督，并订立更加现实的监管范围。

附件一(续)

结构	
<p>保留总部的方案政策和发展</p> <p>设立单一的对外关系交流股</p> <p>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。</p> <p>小组职能更集中后，提高财政和信息制度的成效。</p>	<p>☆ 批准国别方案建议以便提交执行局的责任将从总部转到各区域以缩短方案规划过程和核准过程。编写国别方案管理计划现已成为向执行局提交国别方案建议的前提条件，包括规划如何使用资源、人力、财政、供应/后勤、信息、通讯及其它方案投入。需要一年一度的管理审查来监测资源使用情况。</p> <p>☆ 精简总部机构，通过合并将19个司减为15个司。</p> <p>☆ 通过 1996-1997 两年期行政和方案支助预算零增长（名义价值）。•拉平的高级管理结构，部门经理定为决策人。</p> <p>☆ 设立区域管理小组，就政策、战略、人力和财政资源分配提供咨询意见，监测执行情况，评价区域成果和所获得的经验教训。区域管理小组负责批准国别方案。国别代表向区域主任报告，并作为成员参与区域管理小组工作。</p> <p>☆ 地域部门的职能现正受审查。修订作用的提议将于1997年3月提出。</p> <p>☆ 在总部执行的方案职能为就儿童基金会的主要业务提供最新的知识；指导方案政策制订和战略，反映与联合国系统及执行局的联系；传播所取得的全球经验和教训。</p> <p>☆ 以前由四个总部司（新闻司、公共事务司、贺卡业务处和方案司）所履行的宣传职能于1996年被合并到一个宣传司内。</p> <p>☆ 日内瓦办事处正在被改组，以便负责管理同儿童基金会事务各国委员会的关系。</p> <p>☆ 在方案司中合并负责同各公民社会组织的全面关系的职责。</p> <p>☆ 设立司际系统协调小组，以确保发展一个综合管理信息系统，以包括方案管理人制度，新的财政管理系统，供应系统和联合国综合管理信息系统—人力资源。</p>

附件一(续)

责任制和成本效率	
<p>通过领导、示范、培训和加强能力，将儿童基金会予以重组，使其责任制更加明确并认真执行。</p> <p>赋予审计和监督股以监测责任制的权力，但更加依赖于总的“价值制度改变”的影响。</p> <p>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种信托的责任。</p> <p>确保责任制原则以考核、晋升和奖励的过程来加强。区别每一层级不能信守这种信托的人员。</p>	<p>☆ 1996年1月通过了《工作人员承诺与品行指导准则》，包括以下原则：工作人员知道自己是儿童资源的保管人，因此保证以负责任的方式使用儿童基金会的资源。正在建立评估制度。</p> <p>☆ 工作组目前正在审查现行的考核制度，作为业绩管理制度发展工作的一部分。</p> <p>☆ 正在审查奖惩制度政策，包括采用新的方式通过考核评价过程和离职办法区别业绩低于一般水平的工作人员。</p> <p>☆ 全球管理小组目前的优先目标是加强儿童基金会各单位的人力资源职能。处理申诉和纪律行动将是全球管理小组1997年1月会议的议题。</p>

附件一(续)

方案拟订	
<p>总部技术顾问集中于维持专门知识和拟订政策。</p> <p>提高国际儿童发展中心的优先和紧急性；综合成战略规划过程。</p> <p>技术顾问不管理外地优先事项；由外地管理组织负责。</p> <p>通过外地管理组织，包括区域和监督小组，来对国别代表责任制进行检查，包括进行内部审计。</p> <p>缩短国别方案拟订程序；减少费用和增加及时性。</p> <p>通过积极利用中期和年度审查来提高方案中期的灵活性。</p> <p>考虑每五年不止地一次进行方案规划。</p> <p>综合所有总部单位的监测（数据收集）职能。</p>	<p>☆ 总部提供全面政策指导，其中反映同联合国系统和执行局的关系，并进行战略规划和全组织的全面监督。总部的方案职能包括提供关于儿童基金会主要业务的最新知识、指导方案政策制订和战略、以及传播所取得的全球经验和教训。</p> <p>☆ 1996年重新活动的方案组包括方案司；评价、政策和规划；儿童发展中心；以及紧急业务处。执行局1996年第三届常会核准了儿童发展中心1997-1999年的计划。</p> <p>☆ 正在审查总部技术顾问的作用，以确保总部着重于管理有关儿童基金会的知识和指导政策的应用，而让国别办事处保持业务上的重点。</p> <p>☆ 国别代表向区域主任报告，以增加责任制、监督和切合实际的监管范围。设计出方案管理人制度是为了便于要求各代表对区域办事处和总部能够轻易查明的资源分配决定作出解释和承担责任。</p> <p>☆ 将使各区域负责批准需提交执行局的国别方案建议，这样将增强监督和提高质量，缩短方案规划过程和核准过程。</p> <p>☆ 重新订立国别方案管理计划的程序，包括一年一度的管理计划和审查的指导准则。国别办事处管理小组评价国别方案执行情况。管理国别方案计划和目标。各区域办事处负责监督国别办事处的工作业绩。</p>

附件一(续)

方案拟订	
<p>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。</p> <p>依赖各区域向国家评价过程贡献新价值，“检查与核对”。</p> <p>继续建立“经验教训”数据库，增加外地使用。</p>	<p>☆ 设计的方案管理人制度是为了便于年度规划和按照国家的需要定期修订方案计划。</p> <p>☆ 正在审查方案小组职能和工作程序，包括精简监测职能，将数据要求仅限于外地办事处。</p> <p>☆ 方案管理人制度将记录儿童基金会为监测目的向各区政府和各非政府组织提供的现金援助。政府和非政府组织对联合方案和项目的投入可以列入项目工作规划和方案管理人制度的报告构成内。</p> <p>☆ 由区域管理小组评价区域成果和所取的经验教训。国别代表向区域主任报告，以提高责任制、监督和切合实际的监管范围。</p> <p>☆ 通过光盘在全组织分发评价数据库，包括评价、结果和所取得的经验教训。外地办事处负责不断输入所取得的经验教训数据。正在考虑将评价数据库纳入方案管理人制度。信息管理职能正在作为所有儿童基金会部门的一项一般性职能而予加强。</p>

附件一(续)

全球目标	
<p>采用继续不断合作制订目标的程序；各区域协调国家投入以与总部对话。</p> <p>根据对技术可能性的分析和现有的“最佳案例”得出指标水平。</p> <p>一开始即制订不同的指示水平，以顾及不同国家的起点，而不要求特殊的减让过程。</p> <p>对总部人员不使用全球资金(1990年代各项目标方案资金)</p> <p>制订明确的原则将全球资金分配给外地办事处，并以透明的方式执行。</p> <p>要求明白汇报分配给各项目的全球资金的使用情况。</p>	<p>☆ 设立全球、区域和国别办事处管理小组，以确定管理优先事项，指导制订组织战略和政策，提供监督并评价业绩。</p> <p>☆ 除紧急方案基金(PF)之外逐步废除一般资源全球资金。重新审查现有紧急方案基金准则，以顾及：(a) 必须就协调、安全通讯和新闻领域及其他问题的全球紧急需要筹集资源；(b) 合理化偿还程序。</p>

附件一(续)

人力资源	
着重于减轻压力；恢复主要人力资源进程的完整性。	☆ 全球管理小组目前优先着重加强整个儿童基金会的人力资源职能正在进行改组人力资源司。
尽量减少员额的重新界定。	☆ 加快处理应聘、安插、应享权利和离职程序。减少取得人力资源资料的难度以支援应聘、轮调和职业规划决定。
修订轮调政策；限制必须的调职；如有必要，在执行上只准许少数特殊的优惠。	☆ 新的综合预算程序使得能够在中期审查国别方案编制和调整期间审查员额，这将减少不断重新界定员额。
简化国际专业人员的应聘程序；尽量减少高层的干预。	☆ 工作组目前探讨将员额职等与个人职等脱钩以便确认才干和在工作人员部署上有更大的灵活性。
使奖励与员额晋升程序分离。	☆ 已完成订正工作人员政策手册的工作。简化雇员取得目前制订的人力资源条例、细则和指示。通过外包迅速清理积压的可收回养恤金和人事预支款。
对所有工作人员实施彻底的评价过程；制订对待无业绩者的办法。	
明确制订工作人员的发展机会和晋升“手段”，特别是对一般事务人员。	
将培训方案与必须的工作人员技能联系起来。	
修订工作人员政策手册；评价应享权利处理要求，必要时重新评价员额的配置。	

附件一(续)

资料和通讯	
综合活动；在单一的组织单位内集中领导。	☆ 以前分设于总部四个司（新闻司、公共事务司、贺卡业务和方案司）的通讯和宣传职能于1996年合并成一个通讯司。
根据儿童基金会中心任务和目标制订通讯战略准则。	☆ 执行局关于通讯战略的文件将提交1997年年度会议。
重组资源以促进协调和内部支助及统一；简化程序；加强出版审查程序。	☆ 根据协商过程，通讯司于1996年改组为六个跨职能科，以便更协调一致和合理地部署人力和财务资源。设立了一个由一名副执行主任主持的出版物审查委员会，以制订年度出版方案，并从成本、利用情况和可能的读者的角度审查策划中的出版物。
确保纽约 / 日内瓦的业务合作和协调。	☆ 通讯司进行研究、评价和意见/市场研究项目，评估主要通讯方案及活动的效能与利用情况。通讯司内的研究方案已通过有待执行局核可的员额调动获得了加强。
有选择地进行实地有效分析，包括至少每两年一次对编辑和记者进行调查。	
将成本效益标准运用于传媒和编辑支出决定；监测资金、生产费用、工作人员时间；按读者类别制订行动计划。	
采用有效的预算编制过程和合理衡量通讯成果的程序。	
协助开办积极的方案来监督国家委员会的对外关系活动。	

附件一(续)

资金筹措	
采用更有效的办法对国别代表前往捐助国首都进行“交通管制”。	☆ 国别代表前往工作地点之外的请求目前是由区域主任核可。前往捐助国首都是在区域主任核可后通过方案筹资干事提出请求的。
通过与捐助国联合制订普遍标准来调查是否可能改进补充捐助程序。	☆ 发布行政指示命令各代表未获适当批准不得前往捐助国首都。
将贺卡业务与私人部门资金筹措分开；将合格的经验和专门知识投放到每一职能内。	☆ 贺卡业务处新任主任在私营部门销售方面有专长，于1996年9月1日上任。
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；改进库存管理；修订办法促进创造性的市场发展。	☆ 关于贺卡和产品销售的获利可能性的外部研究 (Coopers & Lybrand) 将于1996年底完成。研究结果将作为商业计划的依据，以尽量扩大贺卡和产品销售的收入，以及制订战略、结构和程序改进贺卡业务。
在销售和零售专家的协助下考虑是否有机会大量扩充产品类别，例如新物品，玩具等（避免课税“陷阱”）。	☆ Coopers & Lybrand 的研究的建议将直接针对扩充业务、贺卡和产品与其他私营部门筹资的关系的战略。
审查是否有机会减少私营部门筹资的费用；考虑国家委员会任务和其他费用项目。	☆ 指定日内瓦办事处为管理与各个国家委员会的关系的联络中心。正进行进一步工作确定日内瓦办事处必要的结构和职权，以有效地履行这一新任务。
通过(新近加强的)对外关系管理人更积极地管理国家委员会。	
修改和管理国家委员会任务和加班费。	

附件一(续)

<b>非政府组织和其他机构</b>	
<p>加强与伙伴合作的承诺，以便更好地利用儿童基金会的技能和资源。</p> <p>从本组织最高阶层促进此一优先事项。</p> <p>在日常国别业务上进行改革，例如让有关非政府组织参与方案规划过程。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☆ 将与公民社会组织的全球关系的责任合并在方案司之内。</li> <li>☆ 1996年1月发布了儿童基金会与非政府组织的新模式项目合作协定，与立足于社区的组织的标准协定函将于1997年初发布。</li> <li>☆ 目前正编写全盘非政府组织合作准则。向非政府组织拨款准则将于1997年初发布。</li> </ul>

<b>管理方法</b>	
<p>作出有意识的决定来启动执行局与秘书处之间支助、合作、透明和责任制的“新时代”。</p> <p>审查和重新界定任务；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。</p> <p>制订基本战略计划，作为对话的关键。</p> <p>利用会议议程作为“杠杆”，使执行局集中注意最重要的问题；考虑以年度周期拟订议程规划。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☆ 执行局成员和秘书处非正式会谈，讨论各自的任务和可以进一步加强合作的途径。</li> <li>☆ 执行局在每年最后一届常会通过年度工作计划，促进最适当分配执行局来年的时间和重点工作。</li> </ul>

附件二

儿童基金会秘书处组织

1997年1月

