



联合国开发计划署和
联合国人口基金
执行局

Distr.: General
12 January 2004
Chinese
Original: English

2004 年第一届常会

2004 年 1 月 23 日至 30 日，纽约

临时议程项目 3

多年筹资框架

2004-2007 年多年筹资框架的报告建议

目录

章次	页次
一. 导言	3
二. 背景	3
A. 重新概述多年筹资框架的构成部分	4
B. 多年筹资框架作为一个综合性的成果和管理体系	6
三. 报告框架的基本概念	7
A. 报告框架应该实现何种目的?	7
B. 方法问题：归因和集成	8
C. 衡量开发计划署对发展方面的变化的贡献	9
四. 组织效力和发展效力的指标	10
A. 业绩综合指标：重点和重要性	10
B. 服务项目的成果指标	11

* 本文件迟交，是因为需要收集和分析当前的数据，才能向执行局提出最新的资料。



章次	页次
C. 使用发展成效驱动因素的成果指标	11
D. 建设组织能力的成果指标	12
E. 在联合国系统内外加深伙伴关系的成果指标	12
五. 开发计划署向执行局报告 2004-2007 年多年期筹资框架的构架	13
A. 对照多年筹资框架的主要战略目标简要概述业绩	13
B. 按照多年筹资框架目标和服务项目分析实质性成果以及发展成效的 每一个驱动因素	14
C. 对建设组织能力以促进发展成效方面的成果的分析	15
D. 对方案及业务资源和支出情况的分析	15
六. 报告数据的来源和核实	15
七. 结论	16

一. 引言

1. 本文件根据执行局 2003 年 9 月第二届常会作出的第 2003/24 号决定，就开发计划署向执行局报告 2004-2007 年第二个多年筹资框架 (DP/2003/32) 执行情况的框架提出建议。执行局的这项决定除其他外，核可了 2004-2007 年多年筹资框架，并请开发计划署在 2004 年 1 月执行局第一届常会上就报告机制提出建议。

2. 拟议报告框架是在同执行局成员进行了一系列非正式磋商之后制定的，磋商期间收到了关于报告框架宗旨、目标及计划构成部分的宝贵反馈。这种互动是一个自 2002 年初开始的进行中的过程。通过这一过程，开发计划署在最后确定 2004-2007 年多年筹资框架期间同执行局成员定期接触，现在又就与执行框架有关的、开发计划署需要执行局战略或政策指导的问题进行接触。

3. 在内部，本文件中的建议是包括国家办事处和总部单位在内的各级进行广泛而密集讨论的产物。实践知识网络、虚拟讨论和 2003 年 10 月举行的全球驻地代表会议得到了充分利用，以确保参与性的报告框架拟订过程。

4. 应当指出，本文件所提议的报告框架，是争取开展注重成果的组织改革的全面公司努力的一个要素，这一改革是多年筹资框架的核心内容。报告框架十分依靠而且的确产生于一个更广泛的管理信息系统，开发计划署正在实施该系统，以满足其成果规划、监测、执行和监督的内部需要。由于拟议提交执行局的信息在许多方面与本组织的内部公司监督需要相吻合，预期这种信息的产生是进行中的方案执行的副产品，因此不需要为此目的设立单独的系统。

5. 2004-2007 年多年筹资框架是一个综合性的框架，将本组织的发展目标与其人力和财政资源联系起来并加以说明。因此，2004-2007 年多年筹资框架的报告范围将比 2000-2003 年第一个多年筹资框架更广。本文件中的报告建议预见取消一些目前同时提交执行局的报告，包括关于专题信托基金的报告。2004-2007 年多年筹资框架的报告还应被视为对署长年度报告的补充，并为之提供经验性依据。

二. 背景

6. 2004-2007 年多年筹资框架描述了本组织将落实的五项战略目标和 30 个服务项目，并详述了将在该多年筹资框架期间遵循的组织战略。界定服务项目首先依据国家需要，但同样依据对开发计划署比较优势的评估。2004-2007 年多年筹资框架提出的战略方向参照了方案国家在当地作出方案选择所依据的经验性证据，并且与《千年宣言》和千年发展目标所反映的全球协商一致意见相接轨，因此，这种战略方向提出了两者相互交合的共同点。

A. 重新概述多年筹资框架的构成部分

A1. 战略、目标、服务项目和成果

7. 该多年筹资框架所载的战略目标和服务项目是根据开发计划署的整体任务，包括可持续发展问题世界首脑会议和发展筹资问题国际会议最近为其指定的职能审慎选择的。如上所述，服务项目定义的主要依据是国家需要以及对开发计划署提供技术与实务支助的机构能力的评估，以确保方案国家有高质量的方案。

8. 就公司而言，服务项目使人们重视有必要更准确地界定开发计划署想要取得的最终成果。服务项目是开发计划署打算调整其专门知识和资源并更有效地自我管理的实务领域。下表显示出执行局作为 2004-2007 年多年筹资框架一部分核可的 30 个服务项目，供随时参考。

9. 2004-2007 年多年筹资框架实质上是一个在服务项目所指方面加强组织业绩的框架。为此，该多年筹资框架指明了对于开发计划署作为方案国家有效伙伴的能力至关重要的三组组织战略。第一组战略侧重于将影响开发计划署在国家一级成功执行可持续方案的五个‘驱动程序’。这五个驱动程序是：(a) 发展国家能力；(b) 促进国家自主权；(c) 倡导和促进有利的政策环境；(d) 促进两性平等；和(e) 为取得成果而构建伙伴关系。虽然还可以确定其他的发展驱动程序，但鉴于开发计划署的比较优势、专门知识领域、全球规范和发展价值观念，本组织认为这五个驱动程序与其各项方案的关系特别密切。

10. **第二组**战略包括的行动将建设开发计划署的组织能力，包括提供基础广泛的知识性服务和提高内部效率和业绩的倡议。在前一个领域，预计采取行动来增强工作人员参与实践；通过分区域资源中心体系加强提供的政策和实务支助；增加学习和培训；并且提升信息和通信技术促进知识管理。提高效率和改善业绩的办法将是：加强区域支助设施，通过实施企业资源规划制度和重新设计业务程序改善客户服务和生产力，改善人员和人才管理，增加部署人力和财政资源的灵活性，以及加强监督和责任制。

开发计划署服务项目

目标 1. 实现千年发展目标和减少人的贫穷

- 1.1 千年发展目标国家报告和贫穷监测
- 1.2 改革扶贫政策以实现千年发展目标的指标
- 1.3 地方贫穷倡议，包括微额供资
- 1.4 使穷人受益的全球化
- 1.5 私营部门发展
- 1.6 将性别观点纳入主流

- 1.7 扶持民间社会
- 1.8 使信息和通信技术促进发展的工作为穷人服务

目标 2. 促进民主施政

- 2.1 支持民主施政的政策
- 2.2 议会发展
- 2.3 选举制度和进程
- 2.4 司法和人权
- 2.5 电子施政和取得信息
- 2.6 权力下放、地方施政和城乡发展
- 2.7 公共行政改革和反腐败

目标 3. 能源和环境促进可持续发展

- 3.1 可持续发展的框架和战略
- 3.2 有效水事管理
- 3.3 获得可持续能源服务
- 3.4 可持续土地管理以防治荒漠化和土地退化
- 3.5 养护和可持续使用生物多样性
- 3.6 国家/部门政策和规划以控制臭氧消耗物质的排放和持久性有机污染物

目标 4. 危机防止和恢复

- 4.1 防止冲突和建设和平
- 4.2 恢复
- 4.3 小武器裁减、裁军和复员
- 4.4 排雷
- 4.5 减少自然灾害
- 4.6 为转型期国家提出的特别倡议

目标 5. 防治艾滋病毒/艾滋病

- 5.1 发展领导才能和能力以防治艾滋病毒/艾滋病
- 5.2 发展规则、执行和防治艾滋病毒/艾滋病
- 5.3 防治艾滋病毒/艾滋病的倡导和宣传

11. **第三个**方面涉及开发计划署打算深化联合国系统内外的伙伴关系，以促进方案国家的协调一致、有效的发展努力。认识到众多利益有关者必须在各级协作，开发计划署打算加强并深化联合国系统内和同外部对应方的伙伴关系，办法是围绕千年发展目标加强驻地协调员在构建伙伴关系方面的作用，并实施联合国发展集团(发展集团)的简化和协调议程，加强国家一级的集体影响。

B. 多年筹资框架作为一个综合性的成果和管理体系

12. 开发计划署认为 2004-2007 年多年筹资框架是一个综合性的成果和管理体系，可以极大地推动本组织加强业绩。这一看法有三个理由：**第一**，框架通过将所有努力与千年发展目标总体框架联系起来，调整和澄清成果、实践领域、组织能力和资源之间的关系，使概念更加清晰。**第二**，通过减少实质性目标的数目并确定一组减少了的具体服务项目，预期框架将突出开发计划署工作的战略重点和形象。**第三**，通过在一个单一的综合性的框架内将成果与组织资源（人力及财政资源）直接挂钩，框架已协助注重成果的做法在整个开发计划署进入到下一个阶段。

13. 多年框架的综合性质使之成为一个巩固改革的良好工具，以改善开发计划署的业绩，并为从公司到个人的各级的规划、监测和问责制提供清晰依据和起点。开发计划署的发展成果管理可被视为实施一个由以下四步组成的循环：

(a) 界定为行动提供重点的战略目标。多年筹资框架及其目标、服务项目和组织战略是公司成果框架，除其他外，参照国家优先事项、共同国家评估和联合国发展援助框架(联发援框架)过程和国家情况转变为国家一级的成果。

(b) 说明有助于实现这些目标以及调整实现这些目标的方案、伙伴关系和资源的预期和可测量成果。在国家一级，国家方案、方案和项目文件以及一系列业务战略，是可以用于执行成果战略的规划工具。

(c) 持续监测、评估和报告执行情况将汲取的经验纳入今后的规划工作。方案和项目评价、扩大审计、均衡兼顾的记分卡和总部监测访问，是一些用于根据汲取的经验教训不断改善成果规划的主要工具。

(d) 在不断作出反馈的基础上，改善问责制。

14. 过去四年以来，开发计划署一直实施上述程序所指的‘良性循环’并使之内部化。这已导致本组织调整和修订其发展成果管理战略。

15. 因此，多年筹款框架与实务和组织能力有关的目标是很好的基准，用于设计开发计划署拟议向执行局提出报告的报告框架。下一章概述拟议报告安排的基本概念。

三. 报告框架的基本概念

A. 报告框架应该实现何种目的？

16. 由于核准了 2004-2007 年多年筹资框架，期待已提高到新的水平。开发计划署正努力追求更高的组织效力，所以，它请求透过多年筹资框架，对照服务项目和组织战略来评判其业绩。任何报告框架应该反映这一雄心壮志，显示出开发计划署支助重点领域的重要措施，它正在更加突出其开展工作的领域中的重点，它对内进行重组，对外拓展伙伴，以取得最佳发展成果。

17. 所以，在本文件中拟议的向执行局提出的报告应该简明扼要、分析透彻，条理清晰，以便执行局能够就诸如方案重点、方案定位、开发计划署的协调作用以及实现多年筹资框架目标的组织战略等关键战略目标进行监测、评估，并提供指导。

18. 开发计划署认识到，其向执行局提交的报告应尽可能具体和量化。但是，鉴于正如服务项目所反映的那样，开发计划署提供的发展服务范围广泛，种类多，应该按照不同的精确度来编写用于不同目的的报告。向执行局提供的资料包括数量和质量数据，这些数据是为提交报告的目的而使用本文件介绍的多种方法手段汇集的。目前的思维设想了一个广泛的报告领域，以满足开发计划署内部管理的需要以及对外报告，包括向执行局报告的要求。报告的分级系统可反映开发计划署内部对业绩的综合看法，向执行局提交的公司报告将以此为基础，现对该分级系统作以下一般性介绍：¹

(a) 在报告分级系统的顶端将是汇总表格形式呈现的战略性总资料，以便执行局监测较高层次的多年筹资框架目标。这一分析的主要组成部分将包括国家方案在多大程度上实现了符合公司目标的**战略重点**；国家方案的重要性和定位；开发计划署在为实现预定成果的集体努力中发挥**伙伴和协调**作用的效力如何。

(b) 在下一个层面将参照多年筹资框架目标和服务项目对关键成果以及对组织在执行发展成效驱动因素方面的业绩进行更多定性、详细和综合分析。此外，这一层面的分析中还包括在建设组织能力和伙伴关系方面所取得的成果汇总。

(c) 第三层面将是对每个服务项目和核心成果领域进行更加详细及针对具体部门和国家的业绩分析。尽管主要目的是满足内部管理需要，但这将形成上文(b)中所提及的综合分析的基础。

19. 开发计划署向执行局提交的关于多年筹资框架的报告将主要包括上文所述的(a)和(b)。第五章将概要介绍拟议的报告格式。

¹ 正如经济合作与发展组织发展援助委员会组织的对注重成果的做法的审查指出的那样，多数发展机构认可，数量和质量指标可能有用，但选择数量或质量指标应根据援助方案或成果的性质来定。数量指标在诸如计划生育、教育、农业等发展援助领域现已可用。但是，在其他诸如民主和善政、政策改革或机构能力建设等“软性”措施领域，由于成果本身的性质，质量数据和方法更恰当或可行。

B. 方法问题：归因和集成

20. 在 2000-2003 年第一个多年筹资框架期间，开发计划署力图通过加强管理争取发展成果的概念和方法来监测方案成果、重点和定位。开发计划署按照经济合作与发展组织(经合发组织)的发展援助委员会(发援会)的名词界定了成果链的构成要素，包括产出和成果。²

21. 实行注重成果的方法的头几年的教训显示，需要更明确地了解何为结果和产出，开发计划署国家办事处对这些概念的应用要更加统一。

B1. 归因

22. 随着面向成果的经验增多，这方面的实践者继续审议解决衡量发展成果的关键问题的途径。这些问题中较具挑战性的是**归因**。发展方面的变化是许多伙伴共同努力的结果，出现这方面的变化并不一定意味着开发计划署作了积极的贡献。相反，如果开发计划署不能控制的其他重要努力和变量不化为现实的话，开发计划署本身最有效和鼓舞人心的贡献也会影响甚微。所以，需要以更加明确的标准来界定作为开发计划署力图与其他角色合作带来的发展方面变化的预期结果。这就特别意味着：

(a) 在能明确确认开发计划署作为发展服务的提供者和伙伴贡献的协调者两种身份可对结果发挥影响的层面上选择成果；³

(b) 开发计划署在以成果为中心的伙伴关系中起着关键和协调作用，所以，能够在很大程度上影响集体成果；以及

(c) 能够在多年筹资框架期间内对结果所反映的发展方面的变化加以有意义的衡量。

23. 预期通过运用这些标准来确立结果，各办事处能以便于开发计划署最佳行使其在援助关键领域的地位和影响及衡量多年筹资框架期间的进展情况的方式，对预期结果作出战略性选择，从而加强国家一级重点。

B2. 集成

24. 各种成果的**集成和分类**仍然是发展伙伴的一个常年问题。各组织怎样才能将成果汇集在一起以便进行高质量分析和报告？鉴于提供的发展服务的多样性

² 产出是完成一项发展措施内的活动而产生的产品和服务。另一方面，结果则是一项措施的产出的预期或已经实现的中短期效果，往往需要伙伴们的集体努力。结果反映的是完成产出和实现效果之间发生的发展条件的变化。两个用语与发展集团执行委员会成员的使用一致，并符合经合发组织/发援会‘2002年评估和注重成果管理关键词语汇编’。

³ 一些发展机构将这一层面的结果称作‘中间结果’，或机构能直接促成的结果，所以，能够概括为机构能加以控制机构促成的业绩。下文也讨论了这种业绩与组织效力的关系。

以及 130 个国家办事处报告成果的国家背景有着巨大差异，这一问题对开发计划署特别具有挑战性。此外，在第一个多年筹资框架期间，已经证明很难(为分析和报告的目的)以任何有意义的方式来集成和组织在 130 个国家方案中独立形成的根本不同和多样的结果。

25. 最近，开发计划署政策专家借鉴对过去几十年全球发展合作经验中的良好做法和吸取的教训的经验分析，得以为每一服务项目浓缩和阐明了一套**核心成果**。这些核心成果所体现的是在每一服务项目下，各国家方案为促进该地区发展方面的变化而努力争取实现的结果。而且，这些核心成果体现了开发计划署作为发展服务提供者和伙伴贡献协调者的角色的独特性。所以，这些是在战略成果框架结果一级实现的成果，根据以往的经验，这些是开发计划署对伙伴关系有着强有力的影响力的那些发展方面的变化，是在多年筹资框架时间范畴内可取得明显进展的变化。

26. 这样，就对在国家一级要加以实现的成果的界定采取了更加符合惯例的方法，开发计划署认为采用核心成果将有助于按照为实践所证明的良好做法来改善国家方案的重要性和定位。正如上文所提，在第一个多年筹资框架期间，典型的做法是，各国家办事处在没有得到何为理想成果的持续的总体指导的情况下制定了预期成果。尽管各国家办事处将继续根据各国的情况，与本国对应单位进行对话，并通过共同国家评估/联发援框架来制定预期结果，仍鼓励它们这样做，但同时要考虑到所建议的，且在相关服务项目中对开发计划署很重要的核心成果。然而，在各办事处规划某一特别服务项目下的措施时，现期待它们除了它们自身想包括在其中的其他结果外，要选择和报告有关的核心成果。

27. 持续运用核心成果将能集成和聚集相类似的结果，便于更深刻和以更有意义的方式进行分析，以及向执行局和外部伙伴报告。在这一方面，集成不仅能对过去进行量化分析，也能对集成情况进行实质评估。希望通过这一分析得出的数据将带来一些收获，能更加容易和有效地了解政策、程序以及行为变化动机等方面的变化。重要的是，对核心成果的界定能展示每一领域中哪些措施对实现成功和可持续成果是关键性的，从而加强各种做法和知识网络的指导作用。

C. 衡量开发计划署对发展方面的变化的贡献

28. 关于如何衡量和报告多年筹资框架的讨论的核心就是**发展效力与组织(或机构)效力**之间的关键关系。一段时间以来，这些概念一直是开发计划署、其他多边机构和经合发组织/发援会内部讨论的焦点。⁴

⁴ 这一讨论相当多地借鉴了经合发组织/发援会加强管理争取成果合作项目主持下的关于发展和机构效力的更广泛的讨论。

29. 广泛认识到，发展结果的拥有权和责任(因而，发展效力)最终在于各国国家当局。但是，发展效力依赖于本国和外部的许多角色的集体和协调行动。从这一意义上说，发展效力是对其集成影响的一种衡量，顾名思义，只有较长时间才能观察到发展效力(就是说，至少几年)。

30. 判定一个发展组织或机构的效力(称作组织效力)的方法是衡量其能控制，并能直接和明显促进发展效力的那些直接、可问责以及可归因的业绩的状况。就开发计划署而言，如上文 B1 部分所述，明智选择结果可减轻问题。然而，组织效力方面的措施如何可充当一种问责制标准，成为业绩和管理制度的最重要的部分。很明显，除了发展方面的变化这一最终目标外，开发计划署的监测和报告框架必须以管理效力措施为重点。

31. 2004-2007 年多年筹资框架介绍了认为开发计划署的组织效力需包括的内容的概念方法：

(a) 实现构成多年筹资框架的实质性重点领域的 30 个服务项目的每一项目的关键成果。多年筹资框架文件本身细述了每一服务项目下符合开发计划署相对优势及其促进千年发展目标和减少贫穷的公司目标的广泛活动。

(b) 第二章所介绍的发展效力的五个驱动程序。这些驱动因素代表的是开发计划署所有方案活动的交叉目标，实现这些目标就能实现可持续发展结果。

(c) 第二章也介绍过的建立执行国家方案的内部业务能力的管理战略。

32. 除了建立业绩评估和问责制的标准外，本文件所述的拟议报告框架阐述了标志开发计划署对发展方面的变化的积极贡献的上述每一领域的核心公司基准和指标。

四. 组织效力和发展效力的指标

33. 应当认识到，所选择的组织效力措施是为了实现两个宽泛的管理目标：第一，能够对实现有关多年筹资框架目标和服务项目以及发展效力的五个驱动程序的关键成果的情况进行实质性的方案分析；第二，主要通过比较记分卡来对业务表现和能力进行总体评估。这两种不同但又相关的数据使用办法就意味着不同的要求：进行实质性分析所需要的资料必须包括更多的细枝末节；而平衡评分卡则需要有限的一套指标(落后和领先两种指标)，从而使高层管理人员能跟踪方案和业务走向。此类资料可涉及某一特定国家或区域方案的预期成果的平均数目，符合核心成果的程度以及诸如执行规定做法、员工学习和组织效力的方方面面等内部目标的情况等。在通过面向成果的年度报告和多年筹资框架报告向执行局进行的汇报中包括此两类资料，即关于实质性方案业绩和业务表现和能力等两方面的资料。

A. 业绩综合指标：重点和重要性

34. 开发计划署将制定一系列综合整个方案业绩的总指标。这些指标将包括有关方案重点和重要性的指标。所需数据将来自国家的注重成果的年度报告、平衡评

分卡、扩充的审计报告和其他数据来源。提供这些指标将使执行局和开发计划署管理部门能够监测总的执行情况。

B. 服务项目的成果指标

35. 如上一节中概述的，开发计划署的组织成效首先应该由 30 个服务项目取得的成果来衡量，这 30 个服务项目界定了多年期筹资框架的实质性重点领域。如前面所讨论的，目前已经为每个服务项目规定了一系列的核心成果，这些核心成果对突出方案重点和加强方案影响极为重要。每个核心成果的具体指标尚在制定中，今后将传达给国家办事处，作为指导实地工作者的一部分指令性指导。

36. 在对国家一级力争取得的成果采取更为指令性的做法的同时，使用核心成果是刻意作出的努力，目的是为了将开发计划署的资源集中在“有用的”事项上，从而为每个服务项目建立一整套公司基准和指标。这种做法有利于改善对方案拟定进程的指导，使之更为连贯而严格。

C. 使用发展成效驱动因素的成果指标

37. 是否重视落实第 9 段所说的发展成效五个驱动因素将对加强或削弱开发计划署国家方案的质量和持续性至关重要。驱动因素对实现持久成果的重要性贯穿所有的服务项目和方案措施：比如，促进两性平等、增强国家主人翁感和结成有意义的伙伴关系。这些在多年期筹资框架的各个目标和服务项目中具有同等的优先地位。

38. 开发计划署认为，必须通过所有五个驱动因素，监测开发计划署的业绩，并向执行局报告。开发计划署吸收其政策专家的全球性技术专业知识以及从内部评价数据库中总结的经验教训、国家一级在数十年来发展实践中积累的经验以及现行的国家方案中体现的对所有目标和服务项目中的实际方案活动所作的分析。对每一个驱动因素来说，这产生了能够预测圆满落实驱动因素的措施类型，归结起来，就为高效率和持之以恒奠定了良好的基础。

39. **举例来说**，对“促进两性平等”这一驱动因素，开发计划署认为必须要有以下三项措施：

(a) 倡议两性平等首先需要进行分析，以此作为拟定方案实现人类发展目标的先决条件或主要内容；

(b) 帮助妇女参加（或有妇女代表参加）国家和国以下的决策或影响决策的工作以及涉及资源分配的工作；

(c) 通过财政承诺和其他分配资源的形式，促成使妇女获得权利的具体行动。

40. 可以看出，这些言辞都很笼统，政策专家们目前正在根据国家办事处的反馈，制定具体措施，评估开发计划署是否通过每个服务项目中的方案措施，在有效地促进两性平等。

D. 建设组织能力的成果指标

41. 如本文第三章指出的，过去几年来，组织能力的问题一直是开发计划署的首要关切事项。2000-2003 年的署长业务计划 (DP/2000/8) 强调开发计划署必须进行改变和调整，以便始终发挥有效作用，为新世纪出现的发展挑战寻找有效的解决方案。2004-2007 年的多年期筹资框架首次在概念上建立了能力问题与本组织提供有效的发展服务能力这两者之间的相互关系。多年期筹资框架为开发计划署在选定的领域建立和 (或) 加强现有能力提出了明确的战略，这一战略将在 30 个服务项目中保持并推动实现重要成果。这些主要领域是：(a) 提供知识方面的服务，(b) 改善效率和业绩。目前已在这些领域中选择了有针对性的战略主动行动，这些主动行动在多年期筹资框架文件中有详细的说明。

42. 开发计划署在建立组织能力方面的成就将通过每一个战略性主动行动的指标来衡量。这些指标将反映数量方面的趋势，也反映行为方面的可取变化。在知识服务方面，将从四个层次衡量开发计划署的能力：(a) 组织在实践方面做得如何？(b) 分区域资源中心在提供先进政策和实质性支助服务方面的作用；(c) 学习和培训方面的投资；(d) 新的企业资源规划制度的成效。在第二个关键战略领域中，效率和业绩方面的改善将通过定量指标和投票方法 (调查) 进行跟踪，了解新建立的区域支助机制的影响、在面向客户和生产力方面取得的进步、本组织在如何管理其人力资源和财政资源方面的改善。

E. 在联合国系统内外加深伙伴关系的成果指标

43. 最后一套衡量标准涉及与联合国系统和民间社会、私营部门、媒体、发展伙伴和其他利益有关者进行有效合作的组织战略。回顾 2000-2003 年的第一个多年期筹资框架帮助使国家方案面向发展结果，从而突出了管理伙伴关系的重要性。整个 2000-2003 年期间，开发计划署要求国家办事处说明其伙伴关系战略与预期成果之间的联系。这期间，随着本组织对国家一级的伙伴关系战略的考虑逐步加深，各种办法也逐渐形成。在使这一伙伴关系对整个组织各不同用户有用方面只取得适度的进展。的确，原先打算用作战略性管理信息的关于地方和国际利益有关者对共同的优先事项作出哪些贡献的情况往往成了“谁做了什么”这样一种呆板的清单，而并没有多少监测或问责价值。

44. 2004-2007 年多年期筹资框架振兴并提高了伙伴关系在开发计划署工作中的影响。该多年期筹资框架明确承诺要衡量本组织在结成伙伴关系方面的成效，将分两大类来看，即：

- (a) 加强驻地协调员在围绕千年发展目标结成伙伴关系方面的作用；
- (b) 实施简化和协调议程，加强在国家一级的集合影响。

45. 开发计划署十分重视驻地协调员的职能。开发计划署将力求表明，其行动是为了使它带头实现秘书长的承诺，即使联合国在国家一级保持步调一致，从而提

高开发计划署与国家及国际利益有关者的伙伴关系品质。同样，开发计划署带头在联合国国家小组使用的协调实施方案模式中引入明确的成果导向，并将继续大力实现其对联合国发展集团简化和协调进程的承诺，确保当前制定和运用的这些工具完全符合国家的规划框架和优先次序。尽管结成伙伴关系的环境仍在不断的变化，因而对开发计划署提出新的要求，但这两项是开发计划署结成伙伴关系战略的核心，也是衡量其组织效率的基础。开发计划署将报告该战略在这两方面的成就和挑战。

五. 开发计划署向执行局报告 2004-2007 年多年期筹资框架的构架

46. 开发计划署将继续通过注重成果的年度报告，说明 2004 年和 2005 年期间取得的成果，以此向执行局报告实现多年期筹资框架成果的进展。注重成果的年度报告将每年提出，供执行局在新年伊始召开的年会上审议。对 2004 年至 2006 年成果的综合评估将以多年期筹资框架报告的形式，向执行局 2007 年的年会提出。这将使开发计划署有足够的时间得到执行局的反馈和指导，在制定 2008-2011 年的第三个多年期筹资框架时加以考虑。

47. 注重成果的年度报告和多年期筹资框架报告的结构和格式将严格对照多年期投资框架中确定的各项组织成效的内容。注重成果的年度报告采取的方法较为全面，因而将成为综合报告；它为进一步说明提交给执行局的文件提供了机会。总的说来，将提交给执行局的两份报告文件中将分以下几类分析取得的成果：

(a) 对照多年期筹资框架的主要战略目标简要概述业绩（1 页）；

(b) 逐项按照多年期筹资框架的目标和服务项目，分析实质性成果（2-3 页），对每个发展成效的驱动因素，则还要包括有效利用伙伴关系取得成果的内容（每个驱动因素 1 页）；

(c) 分析在建设组织能力以促进发展成效方面的成果（2-3 页）；

(d) 分析方案和综合资源框架中的业务资源和支出（2-3 页）。

48. 以下简要叙述计划对上述各类提出的报告。

A. 对照多年筹资框架的主要战略目标简要概述业绩

49. 如第三章所示，注重成果的年度报告和多年筹资框架报告提供的战略性全面信息将采用一种以数量表示的格式，并辅之以关于主要趋势的简介和结论，以使执行局能够监测下述问题反映出的更高层次的多年筹资框架目标：

(a) 本组织是否成功地实现了多年筹资框架界定的战略重点？

(b) 开发计划署支助的成果对方案国来说有多重要，分配用于支助最重要的成果的资源有多重要？

(c) 开发计划署在促进和协调合作伙伴关系以实现预期成果方面是否有效？

本节的数据大部分将采用以数量表明的格式，辅之以关于主要趋势的简介和结论。

50. 在评估**战略重点**的程度时，报告将列出属于多年筹资框架服务项目界定的那些方面的成果的汇总数字，并附上实现率。这将有助于全面介绍开发计划署在据信本组织最能利用其相对优势、满足国别驱动需求、调动额外资源和完成其授权任务的那些领域的存在和效益。表明多年筹资框架规定的服务项目和核心成果范围以外的那些国家方案成果的数量和性质，将显示本组织的资源分散使用的程度，显示出在哪些领域需要采取行动，以使这些领域的轮廓更加清晰，改善方案定位。从另一方面说，可以看出，要求开发计划署提供支助的很多活动不属于多年筹资框架服务项目和核心成果范围，这可能表明有必要修订或者调整这些服务项目和核心成果，以便更好地反映出不同国家的需要。

51. 即使是从战略角度挑选出的国家办事处正努力在国家方案的范围内实现的那些成果，对方案国来说，其中一些成果也往往比另一些成果的重要程度更高，更关键。如 2000-2003 年多年筹资框架报告所示，通过驻地代表的直接反馈评估**成果重要性**，可使报告反映出随着时间的推移能对发展产生重要影响的那些重要的成就。拟议中的报告机制将在上述方法的基础上发展，对国家一级认为最至关重要的成果进行数量和质量分析。此外，还将附上财政数据，表明与用于实现战略重点领域以外的成果相比，为实现战略重点领域的成果用了多少资源，并表明用于实现至关重要的成果的费用。

52. 第一个多年筹资框架期间的经验显然表明，为了使开发计划署能够为取得预期成果作出实质性贡献，对伙伴关系施加影响是必不可少的。对开发计划署在促进和协调以成果为中心的**伙伴关系**方面发挥的作用进行评估，将使报告能够以简洁、概括的方式说明开发计划署在哪些服务项目、就哪些类型的成果表现出有效的伙伴关系，同时还查明建立伙伴关系方面的经验教训。

B. 按照多年筹资框架目标和服务项目分析实质性成果以及发展成效的每一个驱动因素

53. 该类别下的报告将基于对各组方案结果的分析，方案成果按照将要求国家办事处报告的为每个服务项目界定的核心成果分组。如本文件前文所述，将国家方案结果按照其对总的核心成果的贡献分组，有助于比较、汇总以及达到现行方法所无法达到的分析深度。拟订核心成果是为了反映出开发计划署具有相对强大的影响力的那些成果，因此分析每个方案国家在实现这些成果方面的明显的进展（或者退步），可得出供普遍传播的宝贵的经验教训。在该类别下，将报告如何

有效地利用宣传和“软干预”，以及如何按专题信托基金反映的主题领域进行分析。通过对多年筹资框架目标和服务项目进行更细致、更具实质性的评估，可望提出可在注重成果的年度报告和多年筹资框架报告中向执行局介绍的政策变化方面更好的、更易于采取行动的建议。

54. 将报告开发计划署将五项推动发展成效的驱动因素融入国家方案编制的程度和有效性。将在注重成果的年度报告和多年筹资框架报告中提请执行局注意通过上述分析提出的属于执行局审查范围的任何政策变化建议。

55. 将根据来自平衡评分卡的汇总数据评估开发计划署在有效利用伙伴关系方面的绩效。分析将侧重开发计划署的成就以及在提高围绕千年发展目标的伙伴关系的效益方面面临的挑战；突出革新措施并查明阻碍进一步改进的内部及外部障碍。

C. 对建设组织能力以促进发展成效方面的成果的分析

56. 将利用表明数量和质量的资料报告开发计划署如何成功地实现建设自身能力以提供相关的、需要的发展服务方面的主要预期成果。汇总数据将采取以下几种方法相结合的方式：平衡评分卡，各种年度总调查（全球工作人员调查、总部产品和服务调查以及伙伴关系调查）以及年度总体管理计划，该计划每年凸显那些将得到高级管理班子特别重视的支助多年筹资框架的举措。将在注重成果的年度报告里分析和报告原始数据，所采用的形式将能使执行局明了开发计划署执行情况的趋势，并在了解情况的基础上就可能的纠偏行动作出决定。

D. 对方案及业务资源和支出情况的分析

57. 在该类别下，开发计划署将向执行局提交开发计划署当年使用资源情况综述（就注重成果的年度报告而言），或者 2004-2006 年期间的累计综述（就多年筹资框架而言）。支出情况数据将按目标、服务项目、资金来源（包括经常资源、捐助方联合资助和本国资源）以及资源类别（方案支助、管理和行政，以及联合国业务活动支助）分列。将提供内部业务开支数据汇总表（将通过定期向执行局报告两年预算情况的方式报告这方面更详细的资料，应将其视为注重成果的年度报告和多年筹资框架的相关报告）。

六. 报告数据的来源和核实

58. 第一个多年筹资框架期间用于分析和向执行局提交报告的原始数据来源是各国家办事处每年提交的注重成果的年度报告。将实质性及业务成果并入 2004-2007 年多年筹资框架下的一个单一的框架下；多年筹资框架的所有预期成果的界定更清楚、准确，并且被并入成套的和单独的工作规划工具；将成果目标纳入方案编制、评价和监督文书；重新界定开发计划署的审计职能，以便更加侧

重与成果有关的方案和管理进程——所有这些最近的事态发展都表明正在开发计划署扎根的注重成果的方式的影响日益增强。

59. 报告多年筹资框架情况的另一个重要的数据来源将是近年来在开发计划署建立的各种调查和客户反馈机制。其中包括伙伴关系调查、全球工作人员调查和国家办事处关于总部产品和服务的调查。

60. 因此，在 2004-2007 年多年筹资框架下，开发计划署将利用各种内部报告和数据来源（包括各国注重成果的年度报告、平衡评分卡、监测报告、评价和审计报告、财务报表、各种调查及其他工具）向执行局报告在实现成果方面的进展情况。2004 年年初实行新的企业资源规划应当能够帮助促进本组织内部的信息共享。对不同来源提供的关于同一个主题的信息进行比较，还可帮助查明方法上的问题或者内部监督手段需要作哪些调整。

61. 应当记住，国家办事处在其注重成果的年度报告中提供的信息基本属于自评，因此可能存在并非有意的偏向。同时利用其他公司数据来源，除了丰富正在绘制的成果图，还可有助于确证自报的数据，或者表明哪些领域需要进一步的调查。将通过扩大的审计对每个国家方案在实现成果方面的业绩进行直接核查，至少每个多年筹资框架周期进行一次。不过，预计采用自评和将汲取的经验教训反馈到实践中去的方式，将加强本文件上文所述规划/实施/监测/规划这样的良性循环。

七. 结论

62. 执行局确认多年筹资框架将开发计划署工作的实质性和业务方面并入了一个单一的框架，是开发计划署的主要政策文件和战略资源和管理工具，本文件所介绍的向执行局报告 2004-2007 年多年筹资框架情况的建议就是在上述启发下拟订的。所建议的方式包含了有助于本组织应付归因和集成方面挑战的重要的先进概念和方法，以监测其对发展变革的贡献。该建议包括用以衡量实现成果方面进度的具体指标和基准参数，如果得到执行局批准，可作为正在使用的各种管理和监督进程的形式，从而加强本组织各级问责制，更加注重成果。

63. 署长请求执行局核准本文件所载各项建议。
