



2004 年第一届常会

2004 年 9 月 20 日至 24 日，纽约

临时议程项目 4

评估

管理部门对第二个全球合作框架的评价的回应*

摘要

管理部门的这个回应是对开发计划署第二个全球合作框架的独立评价作出的。评价涵盖的期间是 2001-2003 年，虽然第二个全球合作框架延长到 2004 年底。

目录

章次	页次
一. 总的评价结果	2
二. 具体评价结果	3
A. 全球宣传和分析	3
B. 建立知识网络和知识共享	4
C. 政策咨询、支助和协调	5
D. 管理安排	6
三. 结论：向前看	7

* 本文迟交，是因为需要收集数据，才能向执行局提供最新的资料。



一. 总的评价结果

1. 评价小组得出的结论是，第二个全球合作框架为把开发计划署转变为一个更有效的全球联网和知识型的组织，作出了积极的贡献。这一成果的取得有赖于把政策支助能力下放到分区域和国家两级，以及运用知识网络建立实践社区。评价发现，若干实质性和跨部门领域取得积极成果，其中包括国家监测千年发展目标的执行；加强地方环境施政；普及农村能源服务；一系列民主施政措施；多部门领导作出响应，防治艾滋病毒/艾滋病。性别平等、信息通信技术促进发展等跨部门领域也取得成绩。评价小组发现，几乎所有这些领域都建立了重要的合作伙伴关系。
2. 鉴于实际限制因素，评价小组只能在 150 个全球合作框架项目中评估 10 个项目；无法会见更多的合作伙伴和利益有关者。因此，评估报告中没有列出一些关键的成功领域。其中一个领域是争取到了大量更多的财政资源。对于能源和环境小组而言，第二个全球合作框架资源同从外部调集的资源的比例为 1: 8。另外一个领域是引进了较好的方法和做法，协助建立国家响应的新框架。例如，在柬埔寨、埃塞俄比亚、海地和乌克兰，防治艾滋病毒/艾滋病的新方法影响到国家政策文件，调动了社会各个阶层，使社区有能力采取行动。
3. 评价小组还提出了对第二个全球合作框架总体结构的一些普遍关切事项，这似乎包括缺少同意的框架，运行起来象是各种项目、供资机制和其他手段的拼凑组合。此外，对于编制方案的要求，同内部组织目标相互影响，也增加了管理的复杂程度，带来了更多挑战。
4. 这些看法都是恰当的。不过，评价中可能没有足够认识到开发计划署内部意义深远的组织改革给第二个全球合作框架执行工作带来的影响。这些改革给发展政策局带来的影响要超过该组织内的任何其他部门。新的业务计划中强调加强政策咨询能力，因此，发展政策局大量工作人员的职能，随着组织调整而发生了变化。从第二个全球合作框架执行第一年到最后几年，发展政策局只有 200 多名专业工作人员还保留专业职能。100 多名工作人员因员额定义改变，而被替换。
5. 在这一时期内，建立和加强了分区域资源中心网络，同时还建立了三个全球主题中心（分别设在奥斯陆、内罗毕、巴西利亚）。2004 年，一些分区域资源中心合并成更大的区域服务中心。进行这些重大的变革，是要加强开发计划署业务计划的目标，但又不可避免地使发展政策局的工作不能持续连贯。
6. 还有一个调整重点的渐进过程。在全球合作框架早期阶段，开发计划署是按照六个不同的活动领域安排工作的，其中五个领域由发展政策局直接负责。这些活动领域并非同分区域资源中心的六个目标密切吻合，而这六项目标则构成了全球合作框架 2003 年之前的方案规划和报告框架。

二. 具体评价结果

7. 评价中发现了若干较具体的关切领域：

- (a) 全球宣传活动和分析；
- (b) 建立知识网络和知识共享；
- (c) 政策咨询、支助和协调；
- (d) 管理安排。

以下各节分别探讨上述每个领域，介绍开发计划署对评价结果及建议的反馈，以及开发计划署打算或正在开展的后续行动。附件中摘要介绍了开发计划署对建议作出的答复。

A. 全球宣传和分析

8. 评价结果指出，《人类发展报告》和其他报告重申了开发计划署在发展思维方面作为全球领导组织的作用，还突出强调了面临的挑战：即确保政策工作妥当当地纳入开发计划署业务和方案规划之中。

9. 开发计划署同意，需要审查政策工作对业务工作的影响。人类发展报告涉及开发计划署的各个主题领域，如民主施政或千年发展目标，发展政策局的政策顾问一直积极参加这方面内容的咨询。在把报告中全球政策宣传方面的经验教训纳入开发计划署区域和国家两级的政策支助目标也还是大有可为的。新近设想的“人类发展观点”就是要实现这些目标。

10. 2003年题为《让全球贸易为人民谋福利》的报告就是一份报告范例，该报告确定了改善开发计划署就关键贸易问题向方案国家提供实际政策支助的纲领。该报告已经促使为亚洲、非洲和加勒比拟订创新的区域方案。能源和环境小组编写的有关水、能源和生物多样性的全球性重要出版物也发挥了积极作用。在其他活动领域也有相应的范例。

11. 第二个全球合作框架资助的主要研究是应用政策研究，这不同于注重全球宣传的研究。评价结果指出，开发计划署内部研究能力有限，这是正确的；不过，正在通过建立伙伴关系建设这些能力，例如，水的管理、能源和立法改革等领域出版物越来越多，就说明了这一点。还正在加强三个全球主题研究中心的研究工作，奥斯陆中心负责民主施政研究，内罗毕中心负责旱地研究，巴西利亚负责贫穷问题研究。

12. 需要进一步澄清发展政策局全球合作框架的全球职能。第二个全球合作框架是要“把执行局发展政策的优先事项转变为具体的手段、产品和服务，供全球、区域和国家方案使用……”（发展政策局新的执行计划，2000年，第4页）。就是说，第二个全球合作框架支助了有选择地参加全球发展研究和对话，主要是以此

作为手段，在如何为开发计划署政策、方案和实践制定新的战略方向方面，吸取经验教训。在这一范畴内，发展政策局制作的《程序说明》发挥了根本作用，把全球优先事项转为由政策指导的服务。这些说明在应用研究和知识网络基础上，构成全球宣传同提供实际政策支助之间的关键联系，可能要评价小组更深入地加以审查。

B. 建立知识网络和知识共享

13. 评价结果指出，广大利益有关者都赞同“在全球合作框架中加强开发计划署，使其成为以知识为基础、并具备知识网络的组织这一目标”；但还指出，“开发计划署‘知识’产品和服务的质量参差不齐，数量很多，会使该组织出现饱和现象，削弱其开展高质量工作的能力，偏离实际的发展优先事项”（第 10 页）。评价还认为，“产生和共享的知识数量多少直接关系到个人和机构的学习能力”（第 10 页），因此这就要求“加强开发计划署的学习文化”（第 13 页）。

14. 对这一分析开发计划署大都表示同意。知识网络和共享使第二个全球合作框架提供的最成功的服务，最明显的体现是 12 个主题“知识网络”，构成了全球“虚拟”实践社区，可交流经验和最佳做法，对关键的发展问题开展生动活泼的讨论和对话，编撰和保存政策和方案经验教训。在 12 个现有的知识网络中，目前共有 4 000 多名参与者。来自所有区域和各级组织的专业工作人员中有一半以上是订户，联合国系统和其他外部伙伴的 600 多名成员也是订户。每周还有新的成员参加。

15. 2003 年 9 月特别会议期间，执行局曾有机会亲眼目睹这些知识网络带来的产出。当时，执行局成员提出了若干问题，得到了内容充实的答复及全面的报告。一般来说，知识网络上的特定问题和讨论都直接涉及具体的国家关切事项。这些问题在知识网络上引出了许许多多不同的反响，提供了许多国家实际经验中的宝贵范例。这是一项以需求为主导的独特服务，它充分利用了开发计划署广泛的外地存在。知识网络并非是全方位的知识管理系统，但是这方面的经验已经表明，可以利用有限的资源，发展有效的全球学习和交流进程。

16. 评价结果表示，“这些服务给国家办事处带来的影响最大，扩大了国家办事处的内部能力，改善了他们方案规划质量，增加了方案规划数量”（第 5 页）。评价结果正确地强调，应作出更系统的努力，把开发计划署变成一个全方位的学习组织，尤其是在国家办事处一级。

17. 开发计划署需要更多、而非更少的知识。为避免各种产品和服务的扩散造成的“饱和”现象，要更加精简更加紧凑。一段时间来，发展政策局已经开始注重《程序说明》和《人类发展观点》等产品，以协助把知识系统化，在整个组织内加强政策方案的一致性。既然知识网络等交流知识系统已经到位，应更加重视知识的创造、储存和传播。

18. 为更加明确起见，“知识管理”的定义应分为不同的组成职能：(a) 创造，(b) 组织，(c) 利用知识促进发展。知识网络在“组织”知识方面十分成功。《程序说明》和《人类发展观点》的制作，构成了知识的“创造”。政策专家和总部政策顾问正同国家和区域方案工作人员一道“利用”知识，让普遍性的政策经验教训和方案方法，适用于各种不同的发展情况。第二个全球合作框架面临的一项主要挑战将是，在这三个职能之间建立有力的联系和协调关系。

C. 政策咨询、支助和协调

19. 评价结果对试图向方案国家提供“政策咨询服务”的做法提出了若干批评意见。评价结果指出，“太过分重视‘上游政策咨询’”，因为这毫无必要地使人对开发计划署向方案国家提供支助以加强国家发展政策抱有更高的期待。

20. 评价结果表明，“政策专家作为政策‘顾问’所发挥的作用一般不太有效，开发计划署国家办事处或方案国家也没有对‘政策咨询’服务提出多少要求”（第4页）。此外，评估结果还指出，“外派政策专家资源是支持、加强国家办事处，加强社区和（或）实践学习的一个积极举措”，“但派用固定薪金相对较高的政策专家人员提供[高质量政策专长]，并非一概都是最有成本效益的做法”（第4页）。

21. 2000年，署长要求发展政策局成为一个服务局，向最需要的地方——不是在总部，而是在外地提供世界水平的实际政策支助。发展政策局通过积累大量实际经验，一直在更准确地理解其在开发计划署内应发挥的“政策支助”作用。硬是把政策支助同政策咨询区分开来，使人更感困惑可能于事无补。此外，“政策咨询”一词比“政策支助”一词更适合于外部推动的技术援助模式，而不大适合于开发计划署推广的、旨在提高政策设计和执行的“国家自主权”模式。

22. 发展政策局并非单独行事。第二个全球合作框架也协助发展政策局的政策专家和顾问同国家办事处、区域局和开发计划署其他部门协调，向方案国家提供支助。开发计划署力求提供更多的政策选择，协助政府和其他有关国家的利益有关者认真探讨各种选择和备选办法。如果缺少有意义的政策选择，开发计划署将提供直接支助，提供政策选择方案。在开发计划署已经具有战略能力的几个关键重大领域，开发计划署将调动本署顾问和外部专家，直接向政府提供专门技术援助。

23. 因此，发展政策局作为一个服务部门，是通过区域局和国家办事处开展工作，而非自行其事。发展政策局的政策专家目前将常驻区域服务中心，在总的体制结构内向政府提供政策支助，这包括：通过国家办事处开展工作；同能够提供全球最佳实践政策和方案知识的总部政策顾问进行协调；在接到请求时，从区域或全球政策专家网络调集有关的外部专长。

24. 这些专家可能要用大部分时间调集外部专家，并同其一道向政府提供政策支助，协助国家办事处设计最佳实践方案并不断地提供咨询服务。国家办事处对政策专家在这方面的工作普遍表示满意，对这种形式的政策支助的要求也越来越

多。政策支助服务每人——每周数量从 2000 年 1 月至 6 月的 144，增加到 2003 年同一时期的 1 252。

25. 评价结果表示，因为有了第二个全球合作框架，开发计划署借助于实践和实践网络社区，分区资源中心和政策专家的作用，并在发展政策局同区域局之间开展合作，“其各项方案上下联系更密切，加强了国家、区域和全球方案之间的联系”（第 7-8 页）。区域中心的成立将使政策专家能够把全球最佳做法应用到区域方案和国家方案的设计和监测之中。各区域中心还将推动全球合作框架、区域合作框架和国家方案三者之间的联系，并回应评估中提出的另一个问题：确保政策专家得到最好的管理并最贴近需求的来源。

26. 评价质询维持一个政策专家网络的成本效益。这一结论可能是对其作用产生误解造成的。评价不承认政策专家全球职能的重要性：即以“双向传送带”方式，让全球最佳做法适用于国家和区域的情况，同时把国家和区域的最好做法综合起来，向全球推广。先前对第一个全球合作框架所做评价曾强调保持内部政策专家骨干人员的重要性，那一次评价批评开发计划署过于依赖外部顾问，认为这种做法没有加强体制学习、持续不断地创造知识或发展实质能力。这些骨干人员是有效地调集和利用更多外部专长的基础，因此不应同外部专长有所抵触。

D. 管理安排

27. 评价结果认为，第二个全球合作框架最大的弱点在于管理。还指出，第二个全球合作框架项目的执行和监督普遍较弱，报告情况也不平均。

28. 开发计划署承认，项目执行、监督和报告工作存在薄弱环节。部分原因正如此前曾提到，合作框架执行期间，发展政策局的行政和人力资源出现了空前的变动。其他原因还包括业务程序出现大幅度持续改变，包括引进了新的执行模式，如直接执行；引进了新的供资方式，如主题信托基金；还引进了全新的财政系统。

29. 应指出，在第二个全球合作框架期间，在迎接某些管理挑战方面，取得了重大进展。在该进程的早期阶段，认识到迫切需要对方案供资进行重大调整。有数百个正在执行的项目和运作的信托基金，但却没有有效的中央报告机制。其中大部分项目和信托基金在 2001-2002 年关闭结束。发展政策局设立了 6 个专题信托基金以取而代之，由于这些基金同开发计划署的活动领域相对应，因此更紧密兼顾整体上的轻重缓急，也更容易监测。

30. 正在积极解决在执行、监督和报告方面的其余问题。值得一提的是，2004 年。开展了 4 个重大活动：

(a) 正在开展全面方案和财政审计。审计结果将有助于就巩固管理专题信托基金和全球项目作出的决定。尤其重要的是，确定如何更有效地利用专题信托基金和第三个全球合作框架，协助使国家和区域方案规划符合于整体优先顺序；

(b) 正在成立一个人员充足的方案支助股，对全球合作框架保持日常的财政监督，编写经常的进展报告。新的 Atlas 系统的使用将极大地便利这些工作；

(c) 第三，发展政策局已经成功地使其方案规划和报告框架完全符合新的多年筹资框架。与此同时，发展政策局的每一个活动小组正在进行认真的年度工作规划。小组计划将列出具体预算、产出和交付日期，将归纳成综合年度报告。这些努力还将形成年度执行计划。协助定期监测和向执行局提交报告；

(d) 发展政策局正在加强和规范其协商和外部监督机制。正同各区域局、区域中心和国家办事处就方案内容进行更系统的协商。全球合作框架咨询委员会目前进行重组，将就框架的战略方向为开发计划署提供咨询。该委员会将在 2004 年再度开会，此后每年都将召开会议。

31. 预计，所有这些措施都将明显改善执行、监督和管理，从而应妥善地解决评估中提出的问题。

二. 结论：向前看

32. 对第二次全球合作框架进行的评价是宝贵的，突出说明了的框架的长处和短处，尤其是在提供政策咨询服务及执行、监督和报告的领域。开发计划署将利用第三个全球合作框架，继续加强对以下三个主要整体服务的支助：推动全球宣传和分析；建立知识网络和知识共享；政策支助、政策的一贯性和咨询。开发计划署将加紧努力，加强这三项服务之间的联系。将特别关注加强对于执行这些职能必不可少的管理机制。

33. 从 2005 年开始的第三个全球合作框架方案规划周期的主要特点是巩固成果，而非大幅度改革。将力求巩固第二个全球合作框架期间广泛改革取得的成就，并在第二个框架许多成就的基础上，有条不紊地消除大幅度调整变动不可避免带来的不足之处。人们更加尖锐地意识到不断进行调整重组不仅是给开发计划署、也给其工作人员带来的巨大的代价。

34. 第三个全球合作框架制定的战略将比第二个框架的重点更为突出。第三个框架的中央组织框架将是执行局最近批准的多年筹资框架的优先领域和服务项目。千年发展目标提供了总的全球框架，发展政策局关于宣传和分析、政策支助以及知识网络和知识共享的所有工作将围绕着这一框架而进行。

附件

对第二个全球合作框架的评价

主要建议	答复
战略方向	
<ul style="list-style-type: none"> • 第三个全球合作框架应继续对方案国提供双向窗口，一方面受到全球趋势的影响，同时在实现国家优先发展目标和千年发展目标方面受益于全球知识（DP/2004/41, 第 58 段）。 • 开发计划署应继续专注于一个或两个活动领域，再补充以少数几个次级活动、专题活动以及贯穿各部门的活动领域（同上，第 58 段）。 • 为方案制订、设计和资源分配采取的更加正式的协商方法应反映区域、次区域和国家各有不同的需求（同上，第 58 段）。 	<p>同意。这将成为发展局执行整体知识战略的重要优先事项。</p> <p>多年筹资框架规定了开发计划署的重点。根据多年筹资框架，开发计划署打算更多地重视那些能对实现千年发展目标作出最大贡献的服务项目，各方案国对此类项目的需求也最多。</p> <p>将就全球合作框架加强和正式规范与各区域局、区域中心和国家办事处的协商。</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 全球资源的使用标准必须明确且时时适用，与区域或国家一级方案制订之间要有足够的区分（同上，第 59 段）。 • 发展目标必须可以衡量，有基准，容易制订并同多年筹资框架相联系（这也适用于整个全球合作框架）（同上，第 59 段）。 • 应更加注意是通过业务伙伴或同联合国其他组织之间的更密切协作而进行的“合作”（同上，第 59 段）。 	<p>正在与各区域局和国家办事处协商，制定标准以确定全球方案的性质和范围，及其同区域和国家方案的关系。</p> <p>第三个全球合作框架将包括多年筹资框架优先事项中更明确和实际的目标。</p> <p>伙伴关系和机构间协作将继续成为第三个全球合作框架的优先事项。</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 第三个全球合作框架的设计应有充分的灵活性，适应外部和内部环境的巨大变化。对其设计应进行正式审查，并视必要，需要每年加以修改（同上，第 60 段）。 • 国家办事处应有更大的灵活性以便直接获得全球合作框架的核心资源（同上，第 60 段）。 	<p>同意。全球合作框架咨询委员会年度会议将审议全球合作框架的战略方向并提出修改建议。开发计划署战略管理队将担任全球合作框架指导委员会，将向执行工作队提交实施情况定期进度报告。</p> <p>国家办事处已经可以迅速和灵活地获得专题信托基金资源，该资源比全球合作框架大得多。国家办事处将继续获益于全球合作框架的资源，以资助试验性的和创新性的活动。</p>

主要建议	答复
<ul style="list-style-type: none"> 第三个全球合作框架应继续落实在开发计划署的转型进程中，是其成为一个共享知识全球联网的发展机构（同上，第 61 段）。 	<p>同意。第三个全球合作框架的提案将保持这一重点。</p>
<ul style="list-style-type: none"> 应调整政策咨询的定义，以便包括提供政策领域上游和下游两方面的技术援助、专业服务（同上，第 62 段）。 	<p>同意。实际上，政策咨询和政策支助将包括广泛的服务内容，从上游的政治对话到更为下游的技术支柱和支持。</p>
<ul style="list-style-type: none"> 开发计划署应继续利用方案资金延揽政策专家，但应研究各种选择方案，以求实现最合理最讲究费用效益的组合，并最大限度地提高服务的数量和质量（同上，第 63 段）。 	<p>同意。第三个全球合作框架将继续资助政策专家。将通过与联合国系统内外各团体签署的合作伙伴协议，提供额外的政策支助。</p>
改善实质性业绩	
<ul style="list-style-type: none"> 由于次区域资源中心已与新的区域中心合并，应该为与政策相关的各项服务制定一种与知识管理有关的现行战略相联系的“服务样板”（同上，第 64 段）。 	<p>同意。预计附属于区域中心的政策顾问将至少把 40% 的时间用于获取、编纂和分享知识。</p>
<ul style="list-style-type: none"> 在新的区域中心，应该认真考虑在尽可能接近其服务对象之处部署政策专家资源，其数量和活动领域应与区域和分区各级的需求相称（同上，第 65 段）。 	<p>同意。开发计划署打算向总部以外的各中心增派专家。意图是把专家集中在同一地点，以便利多学科之间的交流和学习；拉加区域局最近的经验表明，这种说法比把专家分派到几个国家办事处要好。然而，必须根据各国的需要，从战略的角度确定把专家分配到区域中心的事项。</p>
<ul style="list-style-type: none"> 鉴于各区域中心的职能将成为各区域中心的组成部分，应将其成就加以收集并载入文献（同上，第 66 段）。 	<p>同意。新成立的区域中心将吸取研究报告所归纳的次区域资源中心的经验和好的做法。</p>
<ul style="list-style-type: none"> 在第三个全球合作框架中，应该强调加强开发计划署的学习文化（同上，第 67 段）。 应该继续强调确认并以文件形式记载良好、创新的做法，并促使这些做法适应其他的国家或环境（同上，第 67 段）。 	<p>这将成为第三个全球合作框架的一项明确的优先事项。</p> <p>知识管理制度的中心宗旨是确定、存储和散播好的做法，以便利开展有效的全球范围的学习交流活动。</p>

主要建议	答复
<ul style="list-style-type: none"> 联合国各组织以及伙伴国家的同类国家组织应该享有利用知识网络的机会。开发计划署内部应有一种考虑周到的政策，鼓励共享外部知识（同上，第 67 段）。 	<p>同意。要开展成功的知识分享，就必须建立和支持强有力的和界定明确的同业界，并在成员之间建立信任。已制定了开发计划署知识管理装置，建议加强开发计划署内部单位的工作，并将其支持网络扩大到国内同业界和联合国系统的伙伴单位。</p>
活动和跨部门领域	
<p>贫穷：开发计划署需要找到它在其中具有相对优势之处并能有效利用其财政和专业资源的适当之处（同上，第 68 段）。</p> <p>全球合作框架今后的战略应该是增强千年发展目标的势头，并努力找到各种方式，将高度的关心转变为成本效益高的发展手段（同上，第 68 段）。</p>	<p>同意。将根据具体国家和具体区域的优先事项和情况，在多年筹资框架内进行调整。</p> <p>同意。第三个全球合作框架将把提供实用政策支助以实现千年发展目标作为其主要宗旨。第二个全球合作框架的制定早于根据《千年宣言》而制定的千年发展目标。</p>
<p>能源和环境：应把活动结构纳入整个开发计划署的主流。可通过以下行动，在多年期框架和新的区域中心结构中巩固已经产生的协同作用：</p> <ul style="list-style-type: none"> 通过用于活动领域的综合专题信托基金，扩大资源基础； 更好地吸收知识（通过审查全球基金一揽子项目，吸取利用全球合作框架核心资源在获取/分析数据方面的经验教训）； 为可持续伙伴关系设立一项单独的基金； 澄清发展局在工作人员核心筹资及其对各区域局汇报/问责方面的直线领导权（同上，第 69 段）。 	<p>同意应使活动结构纳入整个开发计划署的主流。发展局将继续加强在能源和环境活动的六个服务范围内对各区域局、区域中心和国家办事处的支助，以确保协调一致。在其他活动中也将进行类似和努力。</p> <p>同意。将设立一个单一的能源和环境专题信托基金。</p> <p>同意。已经在审查全球环境基金一揽子项目，以吸取特别是与能力开发有关的教训和最佳做法。第三个全球合作框架将加强这项努力。</p> <p>开发计划署并没有另外设立一个基金，而是致力于从战略眼光分配专题信托基金和第三个全球合作框架的资金，从而使支助全球伙伴成为开发计划署实现全球发展目标工作的重大推动力。</p> <p>同意。外派政策专家将在区域局和发展局议定的明确报告安排下工作。</p>

主要建议	答复
<p>艾滋病/艾滋病：开发计划署的共同战略和服务项目必须在全球加以推广，并在国内予以加强。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 必须对南部非洲以及高发病率的国家和地区作出特殊回应。 • 应制定新的办法，衡量正在采用的改革型方法的效益。（同上，第 71 段） 	<p>艾滋病/艾滋病小组已在 15 个国家执行了“讲究领导艺术，提高工作效率”的举措，并将在第三个全球合作框架落实期间推广到其他国家。</p> <p>艾滋病/艾滋病小组将继续优先支助南部非洲和受影响最严重的国家。还向卫生组织的“三五计划”提供支助，运用“讲究领导艺术，提高工作效率”的方法，特别强调南部非洲的疫情。</p> <p>已开始制定衡量创新办法和结果的新方法，这项工作第三个全球合作框架下会取得成果。</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 社会性别问题：应对社会性别主流化方面所用的资源作出重大承诺（同上，第 72 段） 	<p>为实现社会性别主流化的目标，在所有全球合作框架方案和资源分配问题上都将考虑到社会性别问题。</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 信息和通信技术促进发展：为开发计划署打开的机会之窗包括： <ul style="list-style-type: none"> • 根据开发计划署广泛的能力建设经验，发展远程学习设施； • 在施政领域中开展工作； • 创造就业机会、赋予妇女权力、保健教育和正规教育； • 电子商务； • 防治艾滋病/艾滋病（同上，第 73 段）。 	<p>同意。开发计划署将探讨这些机会和其他机会，以便支助选定的干预领域。信息和通信技术属于两项活动的服务范围，同时又贯穿一切活动领域。</p>
加强管理	
<p>确定在区域一级提供政策支助和有关服务的全部费用。应该实行各种可获得全额服务费用的制度，然后以此支助分析和报告并编制财务规划和作出预报（同上，第 74 段）。</p>	<p>将充分利用 Atlas 系统，不仅可查询财务报表，也可查询和报告实质性成果。</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 应开展对发展局的全面能力评估（同上，第 75 段）。 	<p>一旦各区域中心充分投入运作，将审查和评估发展局关于提供政策支助的管理和组织安排。</p>

主要建议	答复
<ul style="list-style-type: none"> 在国家办事处工作人员的学习、专业发展方面投入资源，使他们熟悉正在进行的政策辩论、研究、调查和分析。其中一部分工作将是发展共同的承诺、激励因素和手段，用以加强它的各项研究倡议和主流创新活动以及整体政策之间的沟通（同上，第 76 段）。 	<p>同意。开发计划署在组织范围内的学习和知识分享方面正增加投资。正在扩大虚拟发展学院；正在建立虚拟工作空间；正在测试虚拟合作工具，不久将提供采购；再有六个月，就可提供服务终端搜索引擎，可提高知识的检索和分享进程。</p>
<ul style="list-style-type: none"> 建立执行、实施和业绩管理的能力（同上，第 77 段）。 对现有的全球项目、方案和专题信托基金进行有选择的评价，以吸取经验教训和知识（同上，第 77 段）。 	<p>同意。全面的方案和财务审计已在进行之中。正在设立人员编制充分的方案支助股，该股将运用 Atlas 进行注重结果的管理。</p> <p>同意。该准则将用于评价所有这些项目，这些项目集中起来就代表着全球合作框架下现有的大部分可编入方案的资源。</p>
<p>有充分的时间用以分析历史性挑战和机会，并确保在制定第三个全球合作框架时将其适当考虑在内（同上，第 78 段）。</p>	<p>正在与执行局成员和第三个全球合作框架的所有重要的利益有关者进行协商。</p>