



大会

Distr.: General
1 April 2005
Chinese
Original: English

第六十届会议

暂定项目表* 项目 123

审查联合国行政和财政业务效率

管理改进措施的进展和影响评价

秘书长的报告

摘要

本报告是根据 1999 年 12 月 23 日大会第 54/236 号决议编制的。大会在该决议中赞同方案和协调委员会的建议，即每两年向大会提交一份关于审查联合国行政和财政业务效率问题的进度报告。本报告系统地说明管理改进措施的进展和影响，以及这项工作所遇到的困难。

本报告审查了联合国世界各地秘书处的管理改进措施。在进行分析时使用了本组织的在线管理改革追踪工具——进度和影响报告系统的第二轮量化数据。按照方案和协调委员会关于秘书长就上一份报告（A/58/70）的要求，^a 本报告纳入增强的方法，进一步推进对影响的量化评估。

* A/60/50 和 Corr. 1。

^a 见《大会正式记录，第五十八届会议，补编第 16 号》（A/58/16）。



一. 引言

A. 进展和影响报告的演变

1. 本报告评价行政和财政管理范围内管理改进措施的进展和影响，并扩大了上一份报告 A/58/70 开始的对量化的重视。本报告参照对 A/58/70 的讨论情况扩大了覆盖面，增强了方法，但是保留了该报告以事实为依据的长处，按改革和影响专题排列以显示整个秘书处各部门的努力，特别注意提供进展率的半量化分析和改进措施实施时遇到的障碍类别。

2. A/58/70 本身被认为是一个进步，方案和协调委员会赞赏地注意到该报告；¹然而，委员会讨论（载于委员会的报告²）时要求进一步改进和扩大报告。委员会要求的改进着重以更加量化、包括货币化的方式报告影响。A/58/70 所依据的数据收集进程在影响方面已经要求报告单位把改进措施的主要影响分为以下四类：效率提高、能力建设、知识增强和思维方式的改变。委员会接受这种分析，认为很有意义；因此，本报告将继续收集并讨论这种质量数据以显示改革活动的战略模式，但是委员会表示希望能积累量化数据以便作出更客观的评价。

3. 委员会还要求扩大报告，以列入秘书长 2002 年改革议程（见 A/57/387 和 Corr. 1）内属于行政和财政管理改进范围的行动。为此，数据收集工具设计得也能收集有关权力下放的实施和改进信托基金的管理等措施的数据，以便把这种资料存入数据基并纳入本分析。

B. 新方法

4. 然后，本报告提出对上述要求的回应。在提出数据和解释之前，以下先详细说明方法的演变。

5. 就本报告来说，量化评价可以界定为指派、比较和计算数值，无论是货币、得分、比例和百分比还是其他类型，以推断出关于所考虑事项的一些结果。把这种概念应用到管理改进措施上绝非轻而易举。当然，就每项承诺和拨款，联合国都投资了时间、金钱和无形的人员的精力，期望取得有益的结果。

6. 然而，联合国缺少统一和标准化的成本会计制度，因此难以确定、追踪和评价管理改进措施的成本和效益。而且，秘书处内的项目管理做法，包括估计和追踪项目费用，差异很大。最后，并非所有明显有益的结果都能以货币化方式报告。

7. 以前报告过进展和影响的秘书处各部门代表确认，利用现有的资料来源，包括电子数据，为进度和影响报告系统（PIRS）收集所需的影响评价数据是可行的。但是他们认为，要使这种影响报告健全和有效，本组织必须通过采用新政策、新工具和培训人员而建立成本效益分析和成本会计等方面的能力。他们还表示强烈关切目前这种把同样或相似的资料放进多个报告系统的做法，这给管理人员带来

了不合理的负担。这些代表敦促各系统的主管合作开发一个综合数据, 作为管理报告的单一来源。

C. 寻找正确的分析框架

8. 在这些条件和限制下, 对联合国系统内和更广大世界的公共管理分析进行了研究, 以寻找概念健全而且在秘书处组织发展的现阶段实际可行的分析方法。建立改进的进度和影响报告系统分析框架时利用了范围广泛的各种来源,³ 主要着重下列方面:

- (a) 公共和非营利绩效衡量, 包括“平衡记分卡”方法;
- (b) 公共部门管理改革;
- (c) 成本效益分析;
- (d) 成本会计;
- (e) 业务管理。

9. 这次审查各种可能性的结果发现, 联合国管理环境不适合采用“一刀切”的评价模式, 完全照搬外界来源的做法, 而是必须制定符合本组织实际和需要的办法。最后, 在特制的报告管理改进措施的影响的框架内放进了 5 个方法要素。这个平衡的框架纳入了以下要素:

- (a) **节省时间**——减少服务对象原先等待对其方案成功起重要作用的服务的时间;
- (b) **提高质量**——调查结果显示该文件提高了服务对象对服务质量或交易效率的满意度;
- (c) **创造价值**——提供能力或选择作为一项改进的可衡量的副产品;
- (d) **减少费用**——以较少的费用取得同样的产出;
- (e) 成本方面, 管理的改进需要**投入成本**。

10. 当然, 所有管理改进都有成本, 本报告将显示, 上述前四项(有益)影响要素对某一管理改进措施的适用性随改进类别及有关其影响的数据而不同。例如, 提供服务的效率改进可能节省服务对象等待时间(以营业日计), 但并不比以往做法减少费用; 此外, 在报告所述期间也许没有质量调查可以引述来显示记录在案的服务对象反应。分析使用的是现有的适用的数据。换句话说, 影响框架是否适合某一特定改进将决定可以适用一项、两项还是更多项要素, 在总结各改革领域的的数据时将反映这个基本方法。

D. 报告的结构

11. 本报告分为五节。导言部分说明报告演变的背景，以及用来收集和分析关于管理改进措施的资料的方法。第二节审查用 PIRS 报告工具收集的整套管理工具措施，从战略观点看这些措施在各改革领域的分布情况，以及按管理改进类别⁴实现改革的手段。第三节着重说明各部门以质量方式报告的使管理改进成为主流方面的进展、妨碍进展的障碍和改进所造成的影响。（第二和第三节采用类似 A/58/70 的分析办法。）第四节反映增强的方法，第一次完全用数量方式评价影响。从第二至第四节将举实际改革项目为例，使讨论不那么抽象。最后第五节讨论这些数据所显示的整个改革情况，并就如何进一步加强这类结果报告提供意见。

二. 按改革领域划分的措施概览

A. 2004 年报告的措施

12. 在 2004 报告期间，本组织各部厅报告了 74 项管理改进措施，其中 54 项来自总部，20 项来自总部以外部门。这些措施，经系统地收集和评价，可以说明联合国管理人员在 2004 年对改进财政和行政管理的持续努力所作贡献。2001、2003 和现在 2005 年这一系列报告所载举措，清楚表明改革思维和改进方法已经在秘书处的管理文化中生根。

13. 本报告将分两层提出和讨论这些措施。在向管理事务部提交数据时，⁵并非所有汇报部门都能满足增强的分析办法对数据的要求。因此讨论时将数据分为两层，第一层是整套 74 项措施，提出与 A/58/70 同样的数据，第二层是其中的 38 项措施，这一组提出了比较完全的数据，足以支持增强的影响分析。这种区分是由于严格适用资料的质量、完全和可核查标准。

14. 总的来说，管理改进措施反映源自秘书长改革方案的七个改革领域。⁶

15. 改革领域内的进展是从两个角度分析的，将分成两组讨论。第一组是职能（或实质性）领域，反映一项措施是“什么”。这些领域为：

- (a) 建立电子联合国；
- (b) 建设扩大和增强的共同服务平台；
- (c) 加强人力资源；
- (d) 加强财务管理和采用成果预算编制法。⁷

16. 第二组是管理改进类别，又称为跨部门领域，着重一项措施“如何”或“用什么手段”执行。如名称所示，这些领域独立于职能，可以适用于本组织的任何职能或部门：

- (a) 促进权力下放和问责制；

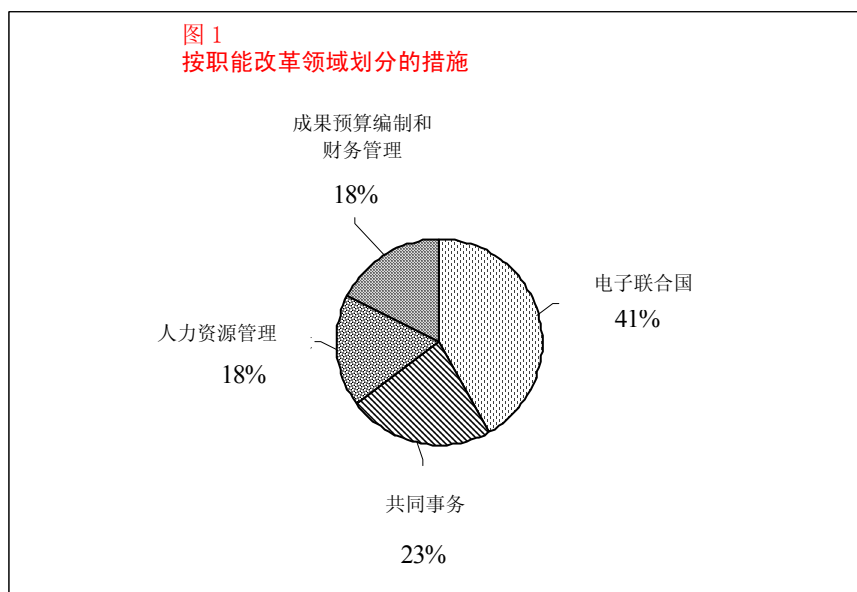
(b) 提高生产率；

(c) 简化流程和规则。

17. 职能组和管理改进类别组是从不同的角度看改进措施。因为它们透过两个不同的镜片来看这些措施，相关的分析将包含一种“双重计算”。例如，联合国总部的一项措施“开发和部署网上联合国采购市场”，既属于“共同服务”职能领域，又是一种“简化流程和规则”的管理改进类别。

B. 从战略观点看数据

18. 在整套 74 项措施中，最大的一批是专为实现“电子联合国”远景的（2004 年占 41%，如图 1 所示）；这反映追求技术机会以分享知识和利用网络。其他主要领域分布相当均匀，只有“扩大和增强共同服务”稍多一些。

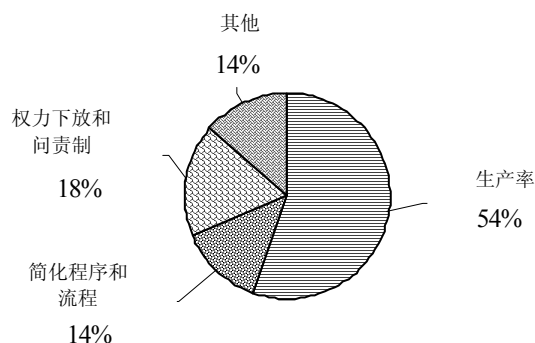


19. 强调“电子联合国”是因为会员国的立法强烈聚焦于信息和通信技术的杠杆作用（见第 54/249 号和第 56/239 号决议）。在“共同事务”方面，以前报告过的共同事务工作队 2001 和 2002 年在总部提出的倡议成为榜样，影响到联合国内罗毕办事处、西亚经济社会委员会（西亚经社会）和别处最近的努力。附件详细和完全地列出每个改革领域内执行的措施。

20. 总的说来，2004 年的数据趋势显示倡议的扩散，新闻部和裁军事务部等职能部门首次作出汇报，联合国内罗毕办事处、联合国日内瓦办事处、亚洲太平洋经济社会委员会（亚太经社会）和西亚经社会出现了成组创新活动。

21. 分析管理改进类别可以洞悉管理改进措施是如何在各个部门和各个职能取得成果的。2004 年有一半以上的措施是着重生产率的（见图 2）。

图 2
按管理改进类别划分的措施



22. 这种情况表明秘书处继续应会员国的要求“多做事少花钱”。生产率方法通过管理事务部的《生产率手册》得到宣传，各部门的生产率革新通过 21 世纪的联合国奖方案得到表扬。

三. 进展率

23. 秘书长的 A/58/70 号报告提供了管理改进措施进展情况的资料，所以各政府间机构只要用以下两个方法审查其资料就可以评估总的执行措施进展率：一个着重走向主流化的步骤，另一个着重目标的实现。这个办法对取得全面的了解仍然很有价值，所以本报告予以保留。

A. 第一种方法：走向主流化的步骤

24. 这个汇报方法使用下列进展步骤：

- (a) 进行中；
- (b) 已完成；
- (c) 已完成，其实施已主流化；
- (d) 已完成，其实施已主流化，以往做法已取消；
- (e) 已停止。

（主流化的评估依据是措施完成的程度和这些措施所提倡的做法纳入日常工作流程、取代以往办事方法的程度。）

25. 以下分析的重点是有足够数据支持增强的影响分析的 38 项措施。表 1 显示进展步骤的分布情况：

表 1

管理改进措施的进展情况

改革领域	进行中	已完成	已完成，其 实施已主流化	已完成已实施， 以往做法已取消	已停止	共计
电子联合国	11	2	1	4	—	18
扩大和增强共同服务	5	—	—	—	—	5
成果预算编制和财务管理	3	2	1	—	1	7
加强人力资源	2	—	—	2	—	4
其他 ^a	4	—	—	—	—	4
						38

^a 指的是人道事务协调厅的“战略规划程序”之类影响到所有职能领域的措施。

B. 第二种方法：指标和目标

26. 大多数部厅的项目管理都包括制定目的或目标。这种汇报方法收集和跟踪该部厅制定的目标，以及它们挑选的决定是否达成目标的指标。如 A/58/70 所承诺，现在已能总结各项报告的措施达成目标的程度，见表 2。

表 2

2004 年措施达成目标的情况

改革领域	目标是否达成？				共计
	是	否	不适用	未答复	
电子联合国	12	2	2	2	18
扩大和增强共同服务	4		1		5
成果预算编制和财务管理	5		2		7
加强人力资源	1		1		2
其他	2		1	3	6
共计	24	2	7	5	38

27. 一大部分项目报告说，项目实现了目标。“不适用”是指：措施在报告期间的后期才开始，有关部厅界定了指标，但是还不能就目标是否达成作出答复。

C. 障碍

28. 作出汇报的各部厅把实施管理改进活动时遇到的障碍归入以下五类之一：

(a) **其他部厅和（或）组织不合作**：一项措施的成功取决于在主管部厅正式权力之外的其他部厅；

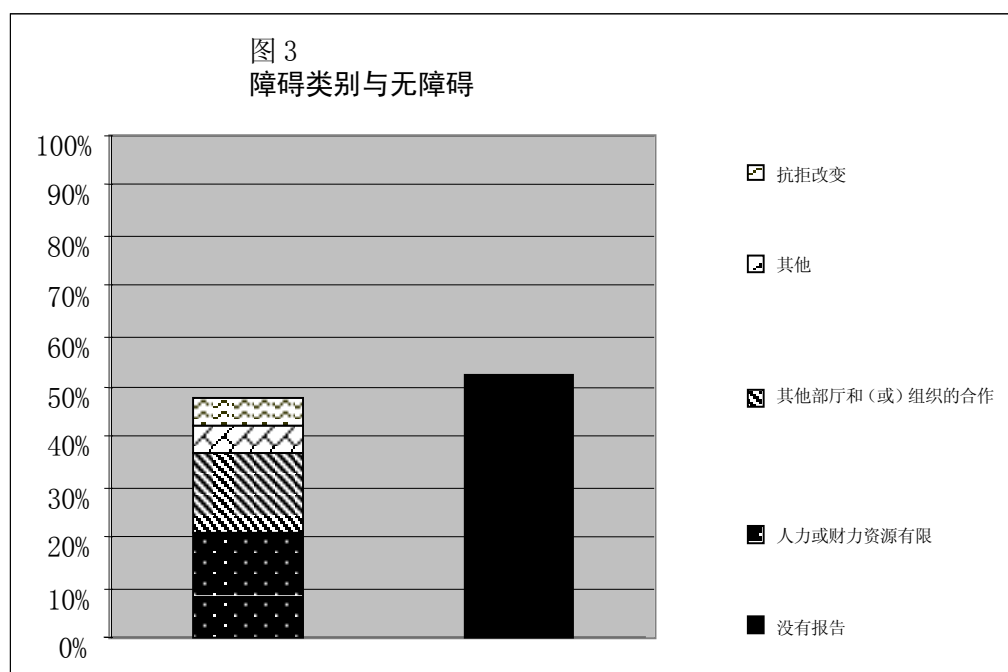
(b) **人力/财力资源有限**：这种限制可能发生在缺乏经费或人员时，或是资源的分配或持续不可预测时；

(c) **抗拒改变**：管理人员和（或）工作人员不愿实施改进措施；

(d) **结构上的障碍**：因为管理改进措施与传统结构或程序不相容而产生的障碍（没有报告这种情况）；

(e) **保护责任领域**：各部厅因改革活动使其职能可能转移或停止而引起的机构抗拒（没有报告这种情况）。

29. 一半以上的部厅（53%）没有报告执行措施过程中遇到障碍（见图 3）。



30. 这显示各部厅之间相当合作，资源管理得更好，对改变的接受度提高。总的说来，本次报告期间影响管理改进措施进展的最突出障碍是资源有限，其次是难以取得其他部厅的合作。

D. 影响的类别

31. 大型组织的有效战略管理需要一个协调一致的办法来推动改变。管理报告应当让人深入了解改革方案是否公正一贯地进行。我们承接以前报告的办法，要求作出汇报的部厅将其管理改进活动的影响分成以下四类：

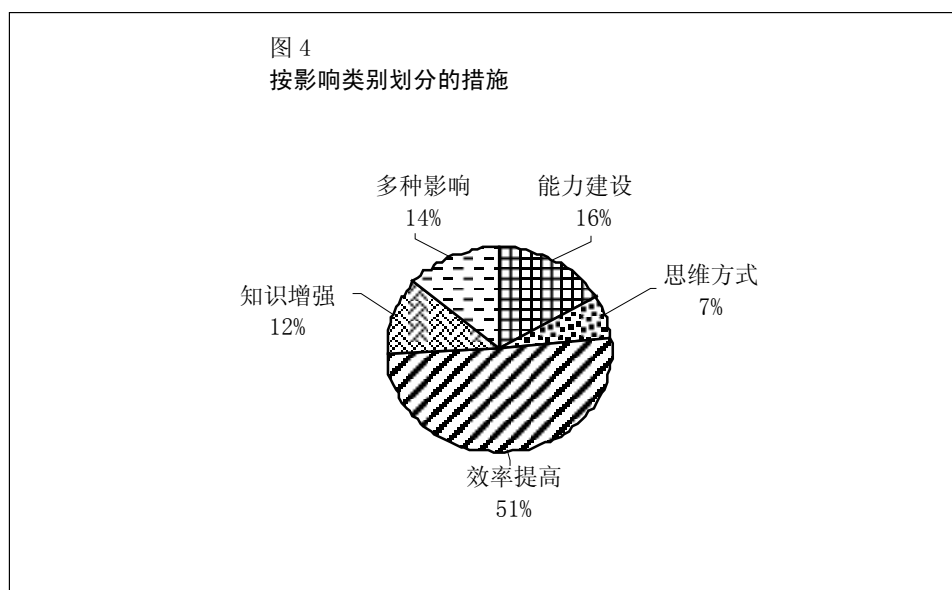
(a) **能力建设**: 有关措施加强了本组织的能力, 使其能够提供新型服务和(或)更高水平的现有服务;

(b) **思维方式的改变**: 有关措施改变了人的态度, 并促进了完成规定目标的创新方法;

(c) **效率提高**: 有关措施所采用的做法能更快或更经济合算地取得结果;

(d) **知识增强**: 有关措施产生和(或)分享能支持更好决策的资料以及能使工作人员更有效的新技能。

32. 如图 4 所示, 管理改进措施产生的影响多半集中在“效率提高”方面, 反映出本组织持续努力及时向其服务对象提供更多的价值。



33. 各类所占百分比与上次报告(A/58/70)所载 2002 年的数字很相近。一个不同是, 2004 年所有造成“思维方式改变”的措施都是总部以外地点报来的, 而 2002 年大多数“思维方式改变”的努力是人力资源管理厅作出的。这再次显示对共同管理问题的关注已传播到整个秘书处的各个部分。

34. 下一节介绍基于影响的数量的报告方法, 包含下列要素: 服务对象节省等待时间、质量调查得分、创造价值、减少费用和投资成本的分析框架内讨论报告的措施。

四. 影响分析

A. 影响要素 1: 节省等待时间

讨论

35. 联合国秘书处可以视为一个独立服务对象和服务提供者关系网。管理改进措施的一项关键目标是，减少服务对象为得到其方案活动成功所需的服务，诸如征聘工作人员或购买软件，而必须等待的时间。

36. 这里分析的 38 项措施中有 4 项报告说，节省了完成流程或提供服务对象要求的服务所需周转时间（只有收集了 2004 年和 2003 年可比数据的部厅才能声称这种影响）。共计节省了 13 108 个营业日，换句话说，服务对象在开展各项方案活动之前必须等待的时间减少了 13 000 天以上。

37. 这些节省是自上一年以来执行管理改进措施的直接结果。只有在尽量减少服务对象等待时间明显有利于本组织的情况下，也就是说，完成流程或提供服务是在服务对象（即方案管理人员）实现方案目标的关键路线上，才能声称节省。

38. 表 3 按主要改革领域分列节省的等待时间：

表 3

2004 年，节省的等待时间

改革领域	部门	2004 年节省的天数
电子联合国	新闻部	776
	内罗毕办事处（项目 A）	12 000
	内罗毕办事处（项目 B）	180
成果预算编制和财务管理	西亚经社会	152
共计		13 108

39. 举例说，西亚经社会开发了一个报告次级系统，扩大和延伸了综合管理信息系统的功能，以满足其当地报告和信息需要，其中包括共同事务发票、供应商名册和机密医疗资料等，产生了 160 份报告。除了方便取得资料和提高数据质量之类无形的益处之外，这个措施据计算还节省了内部服务对象 152 营业日的时间，分配为专业工作人员占 30%，一般事务人员占 70%。

40. 另一个例子是，新闻部的新闻监测股对编码和储存来自世界各地的简明新闻和报刊剪辑的工作实施了新的技术办法，从而在因特网上提供了可搜寻的档案

室。结果，该股每天平均能为三倍的用户提供服务，而且每年提供服务所需时间减少了 776 个营业日。

B. 影响要素 2：质量调查得分

讨论

41. 在秘书处内，负责行政和财政管理的部门越来越多地使用服务对象调查来衡量对流程效率和相关服务质量的满意度。这种趋势使我们可以把质量调查结果纳入我们的影响框架。有些调查直接询问服务对象对管理改进措施的满意程度，因此我们可以报告得分（正分、中立、负分）并总结出与改革议程有关的措施取得的质量和存在的缺点。各种调查的计分表确有不同，但是大多数结果可以简化和编辑来支持表 4 所示的分析。

42. 表 4 按四大改革领域的三个和按 2004 年汇报的部厅分列现有的质量调查得分。

表 4

2004 年，质量调查得分

改革领域	报告调查结果的部门	得分		
		正分	中立	负分 ^a
电子联合国	新闻部 (+1)			
	监督厅 (-1)	2	—	2
	内罗毕办事处 (-1, +1)			
成果预算编制和财务管理	西亚经社会 (+1)	3	—	—
	管理部 (+2)			
加强人力资源	内罗毕办事处 (-1)	1	—	1
	管理部 (+1)			
共计		6	0	3

^a 有些部门报告得到负分，附带说明服务对象的这种反馈促使它们加强努力改进服务。

质量调查的方法和问题实例

43. 2004 年 1 月，管理事务部向全球秘书处的 384 名管理人员进行了一次调查，以查明服务对象对其服务的满意度。答卷人都是非常熟悉管理事务部服务的人，从科长到副秘书长都有。问题单用电子管理，通过一家外部咨询公司的专门知识和技术保证匿名。有一个问题要答卷人从下列几方面给“征聘工作人员”的服务职能评分：(a) 符合需要，(b) 及时，(c) 质量良好，(d) 执行灵活。(a) 和 (c) 项的得分有利，这两项是最一般性和总结性的，但是 (b) 和 (d) 项得分不利。人力资源管理厅在报告这次调查结果时认为净得分是正分。这种说法经过评价得到接受，表 4 将此项调查结果列为“+1”。

44. 这个例子表明使用调查得分必须谨慎，在评价数据的收集和筛选时保证质量至关重要。

C. 影响要素 3：创造价值

讨论

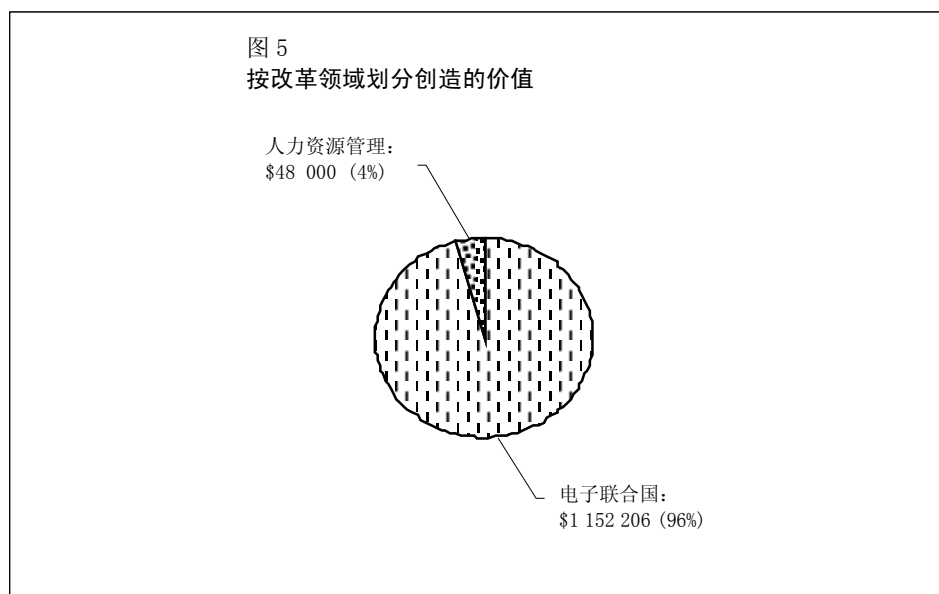
45. 大多数情况下，这个影响要素答复的问题是“如果用老办法办事，要取得与管理改进措施相当的效益需要多少成本？”创造的价值可以表示为：

(a) 可以在开放市场评估的价值。例如，如果改进旅行购票做法导致旅馆向联合国工作人员提供免费使用旅馆会议室开会之类优惠商业服务，所创造的价值就是通常租用同样会议室的费用；

(b) 从以往做法外延推算的费用。例如，如果信息技术系统提高了登记加入健康保险程序的生产率而工作人员人数不变，则创造的价值可从原先手工操作系统需要多少工作人员（和相应的间接费用）才能取得同样产出计算出来；

46. 在有些情况下，价值可以直接衡量，例如，本组织的财政储备因改进财务管理做法而得到额外利息收入。必须指出，创造价值与减少费用不同之处在于，它衡量除了削减开支以外产生的效益。

47. 联合国 2004 年管理改进活动创造的价值共计为 1 201 006 美元。2004 年创造的价值大多在电子联合国领域，如图 5 所示。



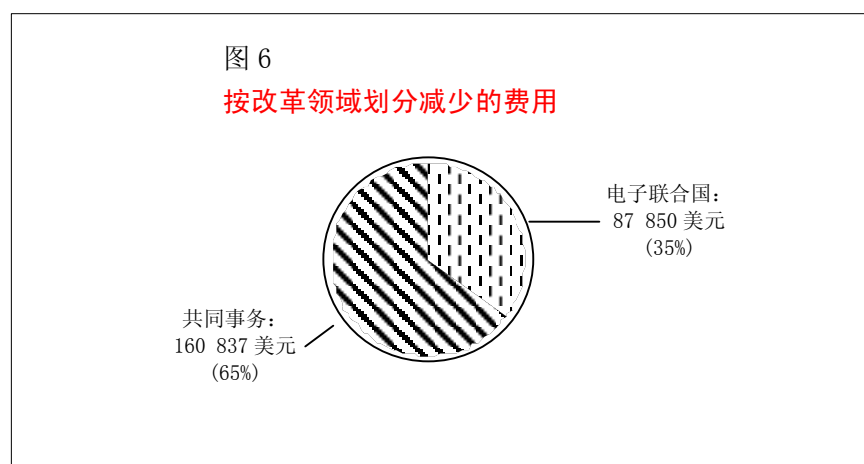
48. 举一个实例，联合国日内瓦办事处通过实施自动化的综合财务系统，提高处理财务事项及相关银行往来调节控制程序的准确性和速度，结果创造了 683 200 美元的价值。创造的价值反映出，如果维持以往的手工操作系统，要取得同样结果就需要多雇佣 8 个 G-5 员额。

D. 影响要素 4：减少费用

讨论

49. 许多管理改进措施的一项重要目的是重新设计流程以提高资源效率。“减少费用”这个影响要素衡量的是通过实施管理改进措施而避免或尽量减少的费用。实现费用减少是通过改变工作流程或系统，以比预计少的费用或比以往方法少的费用取得基本相同的结果。减少费用可以是一次性的，也可以是经常性的。联合国 2004 年管理改进活动减少的费用共计为 248 687 美元。

50. 2004 年避免或减少的费用是在“共同事务”和“电子联合国”两个改革领域，如图 6 所示。



51. 如何减少费用的一个实例：拉丁美洲和加勒比经济委员会利用现有的信息技术基础结构以视频会议约谈不在当地的工作人员职位候选人。这消除了旅费，结果每年减少这种约谈开支 25 500 美元至 4 500 美元。联合国日内瓦办事处以一项节省能源倡议控制电力消耗，从 2003 年至 2004 年减少费用 160 837 美元。

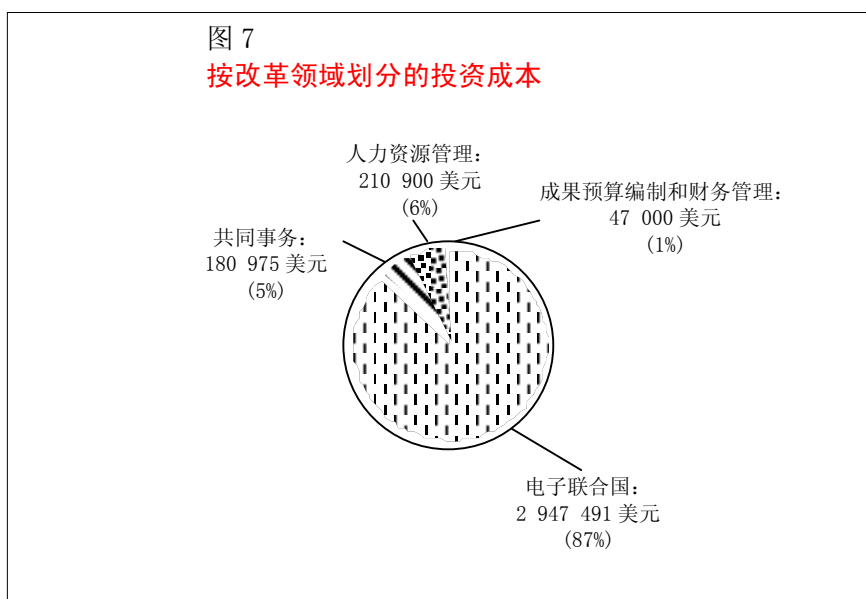
E. 影响要素 5：投资成本

讨论

52. 投资成本是指在报告所述年度为执行管理改进措施投入的资源。此数是用标准费用会计方法记录的，这种方法计算并总结管理改进措施的直接费用（诸如咨询服务）和间接费用（诸如用电）。

53. 投资成本与其他影响要素（节省等待时间、创造价值等等）的意义不同，因为它不是本组织得到的效益。但是，它是整个影响框架的一个必要成分，为计算净影响提供投入。换句话说，它答复如下问题：“如果这项管理改进措施产生 50 美元价值，取得这一成果的成本是 10 美元还是 100 美元？”

54. 2004 年管理改革措施的投资共计为 3 386 366 美元。在 2004 年的数据中，大部分投资集中在“电子联合国”领域，但其他领域也有一些投资，如图 7 所示。



55. 以下是两个实例，说明如何从试验性实施数据计算投资成本：

(a) 亚太经社会在报告所述年度投资 100 000 美元建立一个成果监测和评价系统。这涉及新程序、工作人员培训（270 工作人员-日）和教员培训。成本主要是咨询费和培训费；

(b) 联合国日内瓦办事处报告在报告所述年度综合财务系统投资成本共计为 52 000 美元，计算如下：

- (一) 一名 P-3 薪金的 30%，供信息技术维护 = 30 000 美元；
- (二) 15 000 美元直接维护费；
- (三) 一名 G-7 薪金的 10%，供维持生产 = 7 000 美元。

F. 综合分析：比较成本和效益

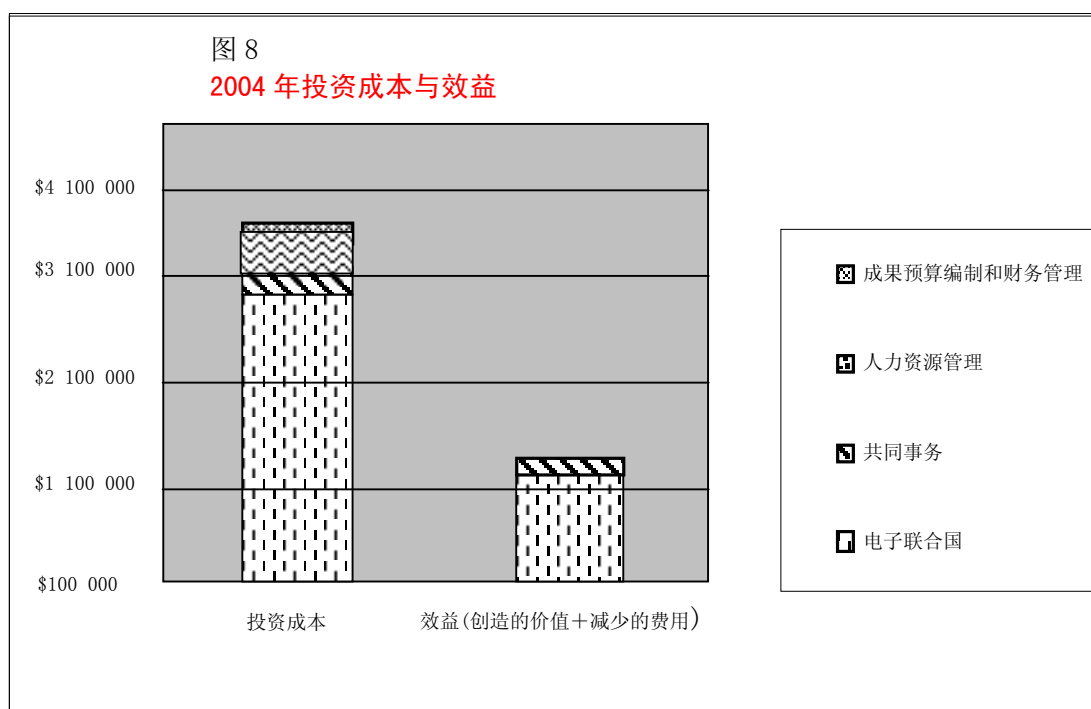
56. 因为影响框架包括效益和成本，所以有可能计算改革措施产生的投资收益。妨碍这种计算的两大因素是：(a) 影响框架并非所有要素都以共同衡量单位（例

如美元)表示;(b) 投资收益反映的是一个项目整个生命周期的共计成本和效益(表示为按适当贴现率计算的现值)。由于在项目早期阶段成本往往超过效益,要到后期才会扭转这一趋势,因此从单独一年的数据不能看出净效益的全貌。而且,PIRS 的设计就是一次专注一年。因此,要经过几个报告周期,PIRS 影响数据才开始纳入足够的时间系列资料,可以进行投资收益计算。

57. 但是,依据现有资料还是可以:

(a) 将以美元表示的影响要素(即创造的价值和减少的费用)的数字加总,以便算出以美元计的效益总额;

(b) 与投资成本并排比较这些数字,以取得这些要素之间关系的快照(同时要记得这不代表有效的投资收益,而只是把一个报告年度的效益与同时段的投资放在一起)。这显示在图 8 中。



五. 结论

59. 本报告采用增强的办法来评价管理改进措施在整个秘书处的影响。从我们分析的这批数据可以明显看到改革努力已经散布到更多部门，其成果首次以具体、

可核查的单位，诸如美元和营业日来表示。全球交流良好做法和新想法的风气已经形成，这种风气的滋长得益于：管理事务部行政首长务虚会（已于 2004 年制度化）之类的面对面交流、管理事务部的每月管理人员论坛之类全秘书处视频会议、以及在 21 世纪的联合国奖提名中表现出的争取最佳的同侪竞争。

60. 至于本组织通过象本报告这样的报告更全面地了解进展和影响的能力，则既有限制因素又有令人鼓舞的迹象。限制因素已在导言一节说过。秘书处没有标准化的成本会计制度，在项目管理方面缺乏估计和追踪项目费用的知识和一贯性，把同样或相似的资料放进多个报告系统构成负担——都妨碍为影响评价提供必要数据。在积极方面，目前正在取得专家资源以便对本组织采用成本会计制度进行可行性研究，此事将在大会第六十届会议上报告。现正提供项目管理，包括费用估计和追踪的教室和联机课程。高级别业务卷宗方法就信息技术投资向信息和通信技术委员会提出主张并说明理由，产生的数据非常适合影响报告，以及向管理人员灌输已接受的投资回报计算方法。

61. 本文件是走向全新类型的联合国报告的初步努力，因此是爬上陡峭学习曲线的第一步。将来的报告将争取不断改进方法和进一步扩大数据覆盖面。本报告分析了 2004 年积极开展的 74 项管理改进措施，其中 38 项用增强的影响评价方法加以分析。这里分析的措施产生在组织学习的基础上，出于管理人员持续改进流程的努力，将会提高秘书处的效率和生产率。

62. 根据这里报告的资料，方案和协调委员会不妨注意到为实施秘书长的管理改革方案而正在进行的工作。

注

¹ 见《大会正式记录，第五十八届会议，补编第 16 号》(A/58/16)，第 30 段。

² 同上，第 17 至 29 段。

³ 查考的来源包括：来自公共部门改革倡议的政府和行业出版物；联合国和联合国机构管理改革倡议的出版物；学术参考书和刊物文章；联合国和联合国机构的内部文件；联合国秘书处工作人员在影响评价讲习班的投入；同联合国/联合国机构工作人员磋商；同代表磋商。

⁴ 在 A/58/70 中称为“跨部门改革领域”。

⁵ 管理事务部副秘书长办公室的管理改进和监督支助厅主持数据的收集和分析工作。

⁶ 六个领域直接取自 A/51/950 中原来的改革提议，第七个领域，即生产率，则源自 2000 年 2 月改革和管理指导委员会通过的长期生产率战略。

⁷ 按以前的惯例，我们继续称之为“采用成果预算编制法”，但 2004 年在此领域的活动范围可以更准确地说成“完成采用成果预算编制法的工作并实现其全部潜力”。

附件

按改革领域内的次级领域分列的措施

电子联合国

次级领域	措施数目
电子服务	13
信息和通信技术（信通技术）预算编制程序	1
信通技术基础结构加强	4
信通技术采购	1
信通技术安保	2
信通技术标准和方法	3
秘书处内部和外部分享知识	4
其他	3
共计	31

共同事务

次级领域	措施数目
档案和记录管理	1
信通技术采购	1
人事事务	4
采购	4
运输业务	2
其他	4
共计	16

成果预算编制和财务管理

次级领域	措施数目
分析	4
电子服务	1
采用逻辑框架	1
支持实施成果预算编制的机制	5
其他	2
共计	13

人力资源

次级领域	措施数目
职业发展	1
工作能力和持续学习	2
服务条件	3
人力资源信息技术战略	1
人力资源规划	2
调动	1
征聘、职业安排和升级	4
共计	14