



亚洲及太平洋经济社会委员会

第六十四届会议
2008年4月24—30日
曼谷

管理事项：内部监督事务厅关于亚太经社会 注重成果的管理做法的视察报告

(临时议程项目 3(f))

内部监督事务厅关于亚太经社会注重成果 的管理做法的视察报告^{*}

秘书处的说明

一、导言

1. 本文件提出了内部监督事务厅于2007年3月至6月期间对亚太经社会注重成果的管理做法所作视察的主要结论和重大建议的概述。¹ 本文件附件载有亚太经社会秘书处根据这些建议编写的一份行动计划，以及关于该计划实施情况的说明。

二、目标与方法

2. 本次视察是联合国整个秘书处基于管理的一系列视察中的一次，其目的是确定亚太经社会目前的管理战略、系统和做法是否有利于作为组织治理和管理战略的注重成果管理的假定和目标。

^{*} 由于所涉司在亚太经社会目前结构改革中任务繁重，本文件提交较迟。

¹ 见www.unescap.org/64/documents/Full-Report-on-the-inspection-of%20RBM-practices-ESCAP.PDF。

3. 为作出上述确定，视察中审议了(a) 将任务转变为运营目标的过程；(b) 亚太经社会工作方案业绩指标的可衡量程度；(c) 亚太经社会监测和评估其工作的方式；(d) 根据由此得出信息指导决策的方法；和(e) 促进基于成果管理的伙伴关系和能力发展。

4. 审查涉及到(a) 对数据和其它相关文件的检查；(b) 对职员的调查；(c) 对职员工作计划和业绩评估的审查；以及(d) 与职员、受益人和其他利益攸关者的面谈。

三、重要调查结果

5. 总体而言，视察人员赞扬了亚太经社会为加强秘书处内部注重成果管理的工作，这其中包括为基于成果管理制度化而采用的中央辅助措施。因此，在职员当中对于基于成果管理的概念和程序的意识要高于联合国秘书处职员的总体水平。

6. 就不大积极一面而言，视察人员发现采用专题方法并无助于亚太经社会致力于工作效果，而且在改进内部治理方面成效甚微。他们发现，亚太经社会工作方案的预期成就所涉面过宽，以致无法确切反映出亚太经社会对区域发展所作贡献，而且成就指标对目标监测和评估也不大适用。此外，尽管亚太经社会在满足汇报要求和提出计划成果方面十分的循规蹈矩，但所汇报的成果看来并没有就亚太经社会工作的增值作用提供多少信息。

7. 在注意到基于成果的管理必须是一体化和联贯的以达到有效组织发展的目的，视察人员提出了一些需要改进的领域，他们发现，职员的个人的工作计划与司一级的工作计划不协调，而且筹资活动采取的是一种随机方式，而不是按部就班的方式。他们将注意力转到亚太经社会管理层需要利用基于成果的信息作为决策基础以及亚太经社会需要加强评估的独立性以确保各方对评估建议作出反映并按其行事。

8. 视察人员在其分析中还提出联合国总体基于成果管理方式的一些局限性，而不是亚太经社会在采用这种方式时的一些弊病。就此而言，他们强调有必要为联合国秘书处制订一个整个组织的方案计划，将工作方案的产出的实施与成果质量更为密切地联系起来。

四、亚太经社会行动计划与实施状况

9. 在上述调查基础之上，视察人员为加强亚太经社会基于成果的管理提出了十项建议，其中包括进一步审查其结果框架和以专题群方式相关的作用与责任；改进项目和

方案评估以及业绩审评的内部程序；对信息交流采取更为开放的态度；并加强评估职能。亚太经社会管理层对视察的结果与建议反映良好，这些结果和建议于2007年9月提交给常驻代表和经社会成员指派的其他代表咨询委员会。随后制订了实施这些建议的行动计划，并提交给了内部事务监督厅（监督厅）。

10. 自2007年9月以来，秘书处对注重亚太经社会工作的措施执行作了排序。经与成员国磋商，对专题办法作了审议，并且与其他利益攸关方作了磋商，以确定亚太经社会的相对优势。其它业已完成的后续行动包括为定期评估方案业绩而设立内部机制，增加核准的监测和评估相关标准以及推动信息更大流通措施的实施。

11. 目前实施的后续行动包括将管理数据库与其它联合国机构的数据库相协调，以及加强亚太经社会的评估职能。行动计划实施的今后步骤包括依照基于成果的管理原则，制订经修改的亚太经社会技术合作与筹资战略。

附件

内部监督事务厅的建议：行动计划与实施情况

监督厅的建议 ^a	亚太经社会的后续行动
建议1	实施
亚太经社会应当为明确管理人员的作用和职责重新考虑其专题组合：或将协调职能和问责制赋予组合小组领导人，或恢复将次级方案一级作为授权的单一层次。	• 亚太经社会工作方案专题组合审议的非正式部分是由常驻代表和经社会成员指派的其他代表咨询委员会（咨委会）的一个工作组完成的。工作组商定向2008年经社会第六十四届会议提交一份决议草案供其审议。 • 作为审议的一部分，成员国评估了三个专题领域，“驾驭全球化”、“扶贫”和“新出现的社会问题”，作为亚太经社会工作方案内问题区域政府间对话框架。这一审议是由三个专题委员会在其于2007年9月至12月之间举行的第四次会议上进行的。这些会议的成果已经提交给工作组作为讨论内容。
	进行之中
	• 成员国将审议目前专题结构的效益，经社会将在第六十四届会议上审议关于纳入成员国的需要和优先事项的意见。 • 作为上述审议的一个组成部分，正在重新审议方案和秘书处结构，以确保其依然符合经社会的会议结构。
建议2	已实施
在最近“外部评估”的基础之上，亚太经	• 与成员国的磋商：就建议1后续行动项下

监督厅的建议 ^a	亚太经社会的后续行动
社会应当与各成员国、区域和次区域组织以及其它利益攸关方进行进一步磋商，以评估、明确并确定其相对于联合国系统内部和外部的其它组织目前和今后所拥有的相对优势。在这一审议之后，有必要重新制订次级方案一级的预期成就和成就指标，并加强工作要点，以明确反映出亚太经社会工作的相关成就。	所涉审议，对所有成员国进行了一次调查，以了解其关于如何确保亚太经社会会议与方案结构的相关性和效益，以及有关其相对优势问题的意见。 • 与联合国其它机构的磋商：作为经社会会议结构审议的一个组成部分，与亚洲及太平洋区域的联合国机构进行了磋商，以审视政府间程序在区域一级一体化的问题。磋商是在区域协调机制会议上进行的。 • 根据审议结果编写了亚太经社会2010—2011年战略框架草案，以期制订能够反映出亚太经社会在区域一级增值作用的预期成就。
	进行之中
	• 为协助进一步更为详尽的讨论，执行秘书发起了一项联合国区域机构经济和社会方案的布局绘制活动。
建议3	尚未开始
亚太经社会应当根据基于成果^b 的管理原则评估并修改其技术合作^c 战略，因为其中包括关于目标和具体目标、资源要求确定、责任分配以及实施时间表来明确定义。作为经修订技术合作战略的一部分，应当特别作出努力以增加对预定活动没有划拨的筹资比例。应当考虑将制订筹资战略作为技术合作战略的必要补充。	• 秘书处在采取任何后续行动之前，在等待着上述审议的结果。后续行动将涉及到在联合国范围更广的改革情况下对目前技术合作战略的审议，后续行动包括： ○ 通过秘书处内部工作组审查技术合作战略； ○ 制订筹资战略以扩大捐助群体

监督厅的建议 ^a	亚太经社会的后续行动
	并推动以方案方式争取捐助资金； ○ 与成员国和其它利益攸关方就经修改的技术合作战略进行磋商。 • 根据上述审议，将制订经修改的技术合作战略，其中包括带时间表的实施计划和筹资战略。
建议4	已实施
亚太经社会已进一步探讨将不同业绩管理数据库合并的可能（e-TC、READ^d、IMDIS^e），以增强并避免工作重叠和双重输入。就此而言，亚太经社会应考虑联合国系统内其它机构所建立的体系，例如ECLAC的ProTracks^f、ITC的Portal^g 并与其它委员会和DESA作进一步磋商，以期澄清有待通过预期对ERP整个组织的设计和实 施而解决交流信息管理需求ⁱ。	• 亚太经社会与非洲经济委员会和西非经济和社会委员会共同起草了“e-TC第二阶段的要求”。
	尚未开始 • 要求草案将送交联合国日内瓦办事处、拉丁美洲和加勒比经济委员会、经济和社会事务部以及监察厅/管理部，以期将此纳入新企业资源策划和（或）综合监测和文件信息系统的共同要求。
建议5	已实施
亚太经社会应设立经常定期方案业绩评估的内部机制，借此分析成就和收集有关成果的数据，并由同事作出审议，提出需要改进的领域并讨论对工作方案的调整。就此，亚太经社会不妨考虑用一个项目审查委员会取代预算外资助活动的项目评估委员会，以包容不仅是项目批准程序，而且包括涉及到所有新举措的方案业绩评估作	• 亚太经社会监测和评估系统始于2007年2月27日，其中包括对所有次级方案管理人员和其他相关职员的要求：在两年期的12个月和21个月时与执行秘书碰面，以提交其更新的年度工作计划、成就说明（12个月）/方案业绩评估（21个月）并就实施次级方案过程中所吸取的教训提出报告。根据联合国电子业绩评估系

监督厅的建议 ^a	亚太经社会的后续行动
用，而不论是预算内还是预算外资金^K。 在个人与符合RBM的司级工作方案之间应当有着明确联系^C。	统（e-PAS）的要求，管理人员还必须就如何确保职员参与提出报告。根据这一要求，所有次级方案管理人员于2007年11月通知新秘书会面，讨论了本两年期期间的方案业绩和经验教训，以及今后改进规划和方案实施的备选方案。
	尚未开始
	就目前关于扩大评估和批准机构作用和责任的提议将作进一步内部磋商，以对其职权范围作出修改。
建议6	已实施
为增强透明度和信息交流，亚太经社会应重新审议关于限制内部文件使用的政策和做法。特别是监督厅建议，将管理小组会议的记录、质量保证小组/项目审查委员会¹方案情况审议决定，有关“统筹”做法的批准和决定标准通过置于亚太经社会内部网上而提供给职员。	- 管理小组会议的记录已经置于亚太经社会电子公告版上。 - 质量管理小组和项目审查委员会的项目情况决定结果已放到亚太经社会内部网址（i-Seek）。 - 资源“统筹”做法的标准和结果已放到亚太经社会内部网址（i-Seek）。
建议7	已实施
亚太经社会应努力进一步加强其评估职能，以包括以下措施： a) 明确提出关于进行评估中实际问题更为详尽的指导原则； b) 就针对外部评估明确管理层答复制订规范做法，包括实施建议和对实施进行集中监测的行动计划；	- 亚太经社会的监督和评估系统包括进行评估的各项原则。 - 关于管理层作出回应的安排，包括实施评估建议的行动计划，都是亚太经社会监督和评估系统的一部分。 - 根据监督和评估系统，已将评估报告置于亚太经社会内部网上。外部只派评估

监督厅的建议 ^a	亚太经社会的后续行动
c) 在亚太经社会内部网上发表自我评估报告，并在亚太经社会的公开网址发表外部评估； d) 考虑开始一系列关于整个次级方案的评估，而不是针对个别项目或特定活动的评估； e) 考虑提出一份两年期概要评估报告，其中包括主要结果、所吸取教训、管理层采取的行动以及建议的实施情况。	的结果以至于亚太经社会网址。 - 在一系列次级方案评估活动中的第一次已经安排在2008—2009年两年期。 - 一份简要评估报告将提交给亚太经社会第六十四届会议^m。今后此类报告将在两年期基础上编写。
	进行之中 - 已经制订了详细的评估指导原则，并将于近期公布。 - 在发布评估指导原则之后，将实施关于确定对外部评估的管理层回应的相关规范做法。
建议8	已实施
项目管理司应考虑在定期“统筹做法”之下将一个方案业绩部分纳入分析资源的标准。	2006—2007年两年期的统筹做法于2007年9月举行，解决了在剩余两年期期间将资源分配给规定产出。
	尚未开始 按计划下一次资源统筹活动将于2008—2009年两年期的方案以及预算业绩的评估一同进行。
建议9	已实施
在其现有质量保证和项目评估程序中，亚太经社会应当纳入监督和评估计划，作为批准项目的一个标准。	监督和评估问题已经与质量保证小组的成员进行过讨论，并已纳入评估标准。
	进行之中 对相关项目和预算版式正在进行修改。
建议10	已实施
亚太经社会应当与委员会成员和其他区域	本报告的调查结果在2007年9月24日举

监督厅的建议 ^a	亚太经社会的后续行动
利益攸关方就本报告的调查结果进行交流。	行的咨委会第三百一十四次会议上作了散发和讨论。 • 报告的调查结果将以本文件的形式提交给经社会第六十四届会议。

^a 根据监督厅内部报告逐字转载。

^b TC=基于成果的管理。

^c RBM=技术合作。

^d READ=区域顾问出差报告数据库。

^e IMDIS=综合监测和文件信息系统。

^f ECLAC=联合国拉丁美洲和加勒比经济委员会。

^g ITC=贸发会议国际贸易中心和世界贸易组织。

^h DESA=经济和社会事务部。

ⁱ ERP=企业资源规划。

^j XB=预算外。

^k RB=经常预算。

^l QAT/PAC=质量保证小组/项目审议委员会。

^m E/ESCAP/64/21。

.