

联合国儿童基金会
执行局
2007 年第二届常会
2007 年 9 月 5 日至 7 日
临时议程*项目 5

联合国儿童基金会组织机构评审的最新进展

简介¹

1. 执行局在其 2007 年度会议上批准的第 2007/7 号决议中，要求联合国儿童基金会通过组织机构评审，在 2007 年第二届常会上提交改革建议，以供执行局考虑并做出决定。专家在组织机构评审中的建议在儿童基金会员工中广泛分享，并在各级管理层和员工代表中进行了讨论。本报告概括了秘书处的观点和执行情况。根据执行局的决定，本报告还突出强调了评审对儿童基金会地方办事处的影响、改革建议的理由说明、执行时间框架以及对 2008-2009 年两年期支持性预算的影响。
2. 尽管许多组织开展机构评审是为了应对机构危机或主要外部变化，儿童基金会主动地启动了此次审评，则是为了加强其适应能力，紧紧抓住新的时机并在应用以权利为导向的方案规划的同时，将有利于儿童利益的结果最大化。评审提出的大部分建议认可了儿童基金会为进一步加强机构对结果的重视，特别对实现千年宣言及千年发展目标所取得进展的关注，改进执行效率、精简业务程序等方面所作出的努力。对于评审中的其他主要建议，一经实施，将进一步加强儿童基金会的执行能力。这些建议还将从战略高度将儿童基金会定位于儿童发展的知识和示范中心，并加强其能力使之成为更有效的合作伙伴。
3. 正如本报告所详述的，一些措施目前已在执行中，并且/或为今后两年而提出。更多的工作重心放在了加强机构的分析及长期“横向扫描”的职能上，以便对新机会进行预测并为之作好准备，同时降低可能的风险。简化业务程序仍然是保持机构快捷、灵活、对快速变化的环境做出及时响应的重点。

* E/ICEF/2007/13。

¹ 建议和参考目录参见“联合国儿童基金会组织机构评审，综合报告，发现和建议汇总”，GivingWorks，2007 年 5 月 25 日。该文件已在 2007 年度执行局年会上发放。

4. 与执行评审建议有关的大多数活动将纳入儿童基金会正在进行的已预算的工作中。然而，有一些关键性行动需要额外的资金。本报告强调了这些活动的成本影响，并将在即将提交的两年期支持性预算文件中进行详细阐述。
5. 执行局将通过执行主任年度报告来定期了解执行的有关进展情况。

变化一	突出方案重点、结构和策略
1.	
报告建议	<p>制定简洁的、战略性的国别方案计划程序（第 20 页）。儿童状况分析应成为儿童基金会战略思考和倡导的基础（第 22 页）。</p> <p>主要建议包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 向一个滚动式计划过渡，它强调有效地总结年度经验教训以帮助方案的修改和继续执行，而不是每 3-5 年重新设计国别方案； ● 在使用核心资源（支持性预算和正常资源）时给予更大灵活度，以使儿童基金会在不同国情下的存在和合作更具针对性； ● 鼓励从长远的视角进行规划以获得对新出现的趋势和风险的认知，时刻准备应对随时出现的各种变化； ● 更加注重战略意图和内在原理，而不仅仅是严格遵守程序。 <p>儿童基金会应开发一项国别划分工具，以帮助进行战略思考、方案设计和持续的学习（第 15、16 页）。</p>
理由说明	<p>改善并简化国别方案计划程序有助于儿童基金会员工重点关注有实质意义的儿童发展时间表，这一时间表是为了帮助并支持各国取得有利于儿童发展成果而设计的。通过采用简化的工具和模板，计划程序应该不再繁琐，且更加具有战略性。</p> <p>儿童基金会可以通过在机构分布的各个地区建立强大的统一战略和知识共享越来越多地发挥其机构的全球特性和影响。鉴于在各地区内国家之间存在着不断增长的特异性，儿童基金会的传统地域划分已不再是应为各国之间分享知识提供充分机会的需求。</p> <p>现在需要更多的国与国之间的相互学习、共同的战略思考以及分享知识。需要一个可以识别国家类型，并帮助建立对话的分析工具。这一对话将围绕着如何将一个国家的成功经验应用到有相似背景和挑战的其他国家来开展。切记不可将这样的方式转化成教条的、万能的方法进行项目规划。国家所有权和对一个国家的特殊性给以相应的关注仍然是最重要的原则。</p> <p>这种方法也有助于儿童基金会考虑与中等收入国家的合作。大范围的实践将为围绕儿童基金会在这些国家的角色及增值提供更具创新性的思考。</p>

现状及后续	<p>重新设计国别方案程序是儿童基金会的一个工作重点。儿童基金会正努力设计一个基于实证的、有效的、极少官僚的程序，以激励更大创造力和严谨的分析能力。</p> <p>随着儿童基金会对自身计划程序的改善，它能更好地参与到联合国发展援助框架的整体过程中。正在进行之中的“统一行动”的试点应该为如何改进机构之间的计划程序提供更多依据。</p> <p>为了准备国别方案文本，许多国家办事处已经开始重新启动儿童现状分析，作为其战略思考和倡导的基础。</p> <p>儿童基金会不认同顾问报告第 16 页的图表中所述的具体国家分类。然而，可以看到儿童基金会具有相当的机会在面临相似问题的国家中推广最佳实践的学习和分享。对不同国家的具体问题的相对严重程度进行分析也能够支持重点项目，如 2006-2009 年中期战略计划中水和卫生项目将 60 个国家设为重点。在随后的 2006 年泛非代表会议上，那些面临相似健康问题挑战的儿童基金会国家办事处的代表们发现对各自经验、战略进行比较并分享相互技术专长非常有帮助。这些方法对于帮助中等收入国家儿童也变得越来越重要，对知识共享和能力建设都很有帮助。</p>
对国家和区域办事处的影响	<p>重新修定的国别方案计划程序将鼓励在机构中开展更多的分析和战略性思考，允许各国家办事处员工更好地将工作重点集中在合作方及合作伙伴的执行和能力建设上。重新修定的计划程序还将重点突出以结果为导向的方案规划。儿童基金会希望其各级项目人员发展他们的能力以更好地进行计划 – 并参加到系统的、持续的改革中去。员工在计划和项目执行过程中应具有更多灵活性和分析能力。</p>
时间框架	<p>目前已经取得了一些进展。2008-2009 年度国别方案管理计划指南（CPMP）已作了大量的精简。2008 年下半年一项简化的儿童基金会（为支持国家发展规划以及强化机构间的统一）国别方案程序建议将最终敲定。为了达到协调一致，将与联合国其他机构进行协商咨询 – 并吸取联合国内外最佳实践经验。尽管要大幅修改一些沿用已久的操作方式可能要花费一些时间，2008 年 11 月即将出台的国别方案规划指南将包含一些简化的内容。</p>
对 2008-2009 年度支持性预算的影响	<p>支持性预算提案将包括对方案司、政策实践司，以及区域办事处的额外拨款，以便加强知识功能（参见 2.1 节和 3.1 节）。对计划程序的重新修订没有直接的支持性预算影响。</p>

变化二	重新调整结构及体系以期取得结果
2.1	
报告建议	<p>儿童基金会应重新调整总部围绕成果目标和主要专业领域与方案相关的职能（第 24 页）。其中包括：</p> <p>围绕关键的成果目标，重新调整总部方案的技术领域，包括：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 儿童生存、成长和发展（健康、营养、水和卫生）； 2) 高质量的教育及性别平等（更多地关注教育成果而不仅仅是就学率和完成率）； 3) 儿童保护，以及 4) 作为跨领域的成果目标的艾滋病问题。 <p>建立跨领域政策和实践小组，以具体体现儿童基金会在取得儿童相关问题成果的各战略性干预中的全球专业水平（第 26 页）。</p> <p>加强儿童基金会使用多种手段，如发展数据库(DevInfo)、多指标调查（MICS）、和社区脉冲数据进行数据的战略分析的能力（第 35 页）。</p> <p>为应对政策和程序过程的复杂性和多样性，应建立一个单独的 <i>方案政策和规划指导处</i>，以便对分散地来自总部各个部门对地方办事处的政策和指南在最大程度上给予统一（第 26 页）。</p> <p>加强危机后重建及过渡期的技术能力，将其融入到方案中。在这一重要领域的技术专家应该在紧急事件方案办公室（EMOPS）中得到充实，并与方案小组密切配合与合作（第 27 页）。</p>
理由说明	<p>方案司内的局部快速发展，以及方案司、紧急事件方案办公室和设备供应司之间缺乏联系，已经引起了各方努力的分散和整合不够。方案小组需要解决执行中的一些结构上的缺陷，并减少重复和断链以动员专家力量和有步骤的指导来支持儿童基金会项目现场的工作和与全球/区域合作伙伴的合作。在跨领域专业重新调整实践小组（如儿童权利、倡导、社会经济政策等）将提高儿童基金会的能力，为达到儿童发展预期目标提供完整的方法、政策及方案。</p>
现状及后续	<p>依照建议为加强儿童基金会实现儿童发展目标结果的能力，儿童基金会正在提议设立一个新的项目小组结构框架，围绕方案成果和实践领域组织这一框架。</p> <p>组织机构评审中提出的建议认可了儿童基金会在下列方案领域内一系列正在进行的战略改革：</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ● 到去年为止,总部的一些技术部门已经制定了跨领域和跨职能的工作计划,集中在诸如儿童生存等具体目标中。 ● 在过去的两年中,儿童基金会努力加强一些关键的技术领域,包括行为/社会变革宣传与交流、方案和产品创新以及青少年发展。 ● 更多的重点也放在数据和分析能力上。开展多指标调查的频率已从5年降低为3年。此外,儿童基金会正在探索新的方法,如社区脉冲数据(第35页)。 ● 提出将设立<i>方案政策与规划指导处</i>,作为政策实践司的组成部分。 ● 已有提案建议将现有的重建及降低风险处从方案司移到紧急事件方案办公室,并使用支持性预算增加其专业能力使其得以加强。
对国家及区域办事处的影响	<ul style="list-style-type: none"> ● 更好地将总部、区域和驻各国办事处的项目人员整合起来。 ● 更多的战略成果,从而带来较少的单一干预。 ● 方案小组对国家和区域的指导和支持得以加强 – 从项目现场获得更有效的项目执行的反馈结果。 ● 获得更协调和积极的全球方案合作伙伴关系。 ● 建立起全球专业技术网络,连接更广泛的(国家、区域及总部)员工群体,改善世界范围内员工的知识共享,技术支持和专业发展。 ● 对包含儿童工作方案创新信息的全球知识库的接入渠道得到改进,使得儿童基金会能够帮助各国对干预措施和方案加以复制和推广。
时间框架	建议将修改的组织结构作为提交的支持性预算文件的一部分。
对2008-2009年度支持性预算的影响	建议缩减现有的方案司,增加重新组建的政策实践司的支持性预算。这项在项目司和政策实践司之间进行的重新调整将部分地由总部项目小组预算内的冲抵来支助。此外,建议给予额外的支持性预算投资,加强儿童基金会在下列方面的能力:(a) 数据收集及分析;(b) 儿童生存、成长和发展;(c) 青少年发展和参与;(d) 信息和知识管理;(e) 社会政策和经济分析;(f) 行为和社会变革的宣传与交流;以及(g) 儿童权利和性别主流化。
2.2	
报告建议	设备供应职能应将其工作重点缩小到战略和基本设备供应,并与第三方供货商建立合作协议来采购非标准的、支持性的物品(第28页)。
理由说明	采购目录中列出的采购项目繁多(超过8000多种产品),这使得质量

	<p>控制工作变得很复杂，同时也影响了供应链的效率。很多需要采购的物品可以通过市场或其他途径获得，而且儿童基金会会在这些物品的采购上并不具有任何比较优势。然而，对于一些具有战略意义的关键物品采购（例如，疫苗、艾滋病抗逆转录病毒药品、床用蚊帐以及先进的儿童教育技术设备），儿童基金会的全球网络、已有的技术力量以及供应链为其提供了具有竞争力的相对优势，使儿童基金会在此领域占据独特的位置。</p> <p>儿童基金会具备相关的实力，能够了解并识别将对儿童带来潜在利益的新产品和技术，同时促进这些产品和技术认证和推广。</p>
现状及后续	<p>缩小采购产品范围的建议与 2006 年采购职能评估中提出的建议是一致的。目前，过程评估与产品分类分析已开始进行。</p> <p>改革的进一步工作将在 2008 年制定。</p>
对国家和区域办事处的影响	<ul style="list-style-type: none"> ● 区域办事处的采购规划能力进一步加强，提前计划更为有效。 ● 末端用户影响的监测与评估在国家和区域办事处得以加强。 ● 国家和区域办事处应急准备规划能力得到改进，并在各级机构与采购计划联系起来。
时间框架	在今后两年继续开展。
对 2008-2009 年度支持性预算的影响	设备供应司重新调整的预算将为其提供主要资金，资金只有小幅增长。在这一预算中，设备供应司将确保为儿童提供的新产品得到试用与测试。
2.3	
报告建议	<p>各区域办事处应充分关注监测国家方案文件中战略意图的质量，确保国家办事处能持续取得方案成果进展，并确保通过区域性的倡导与合作实现儿童基金会在儿童发展进程中的战略性代表地位（见第 31 页）。</p> <p>国家办事处和区域办事处要在一些事务性职能方面（“办事处后台管理”）加强合作并分担成本，并将节余的资金重新注入创新性的项目、知识开发与倡导（第 31 页）。</p> <p>对于南亚、东亚和太平洋地区区域办事处，儿童基金会应逐步改编并整合曼谷和加德满都办事处的区域工作重点和机构设置（第 31 页）。</p>

	<p>儿童基金会迫切需要重组并提升其技术援助的能力。儿童基金会应开发出更好的模式以改进为国家办事处提供技术支持的能力，并通过技术支持改善分析判断、利用、反馈和能力建设的机制，使得国家办事处能够获得最优的技术支持，包括最大程度地吸收发展中国家技术力量量的参与（第 29 页）。</p>
理由说明	<p>随着区域办事处的职能与规模逐渐扩大，区域办事处主任的管理压力也在不断增加。在区域办事处相关职能事务的监督和管理上所投入的时间和精力已经削弱了其对国家项目的监测、督导和质量控制。区域办事处需要对实际的问题给与更多的关注与指导，事务性工作的压力应减少。分析性和事务性的工作可以分担或整合以达到更好的产出效率，使得节省的资金可以用于知识倡导与项目干预。</p> <p>儿童基金会区域顾问的能力存在很大差异，这反映了人力资源规划和绩效管理水平的不足，对督导和技术支持未能给以适当的区分。这种支持通常是由区域顾问的“供给资源”来决定的，而不是根据国家办事处的迫切需求来确定。技术支持通常有地域的界限，限制了跨地区信息分享以及在全球范围内获得技术支持。区域顾问和方案之间的联系不清晰，导致向国家办事处提供顾问支持时出现支持不足或重复。</p>
现状及后续	<p>儿童基金会建议区域办事处加强对国家方案提供指导与监督的能力。区域办事处要进一步确保在儿童问题方面向联合国国家机构团提供更为有效的战略指导和支持。区域办事处与合作伙伴小组密切配合以进一步加强与地区和次地区政府间组织的合作。目前正在探索如何整合一些事务性职能并共同分担行政费用开支。</p> <p>正如机构评审中指出，南亚区域办事处与东亚及太平洋地区区域办事处已经制定了一份共同支持性预算提案。这两个区域办事处建议在曼谷设立一个新的共同技术顾问小组，以加强地区间的合作、充分提高效率与影响。南亚区域办事处目前正在招聘新的区域办事处主任。已有的新德里媒体中心也将得到加强。</p> <p>各区域办事处正就今后两年技术援助的不同模式提出相关建议。这将为学习和检验新的技术援助方式提供一个很好的机会。例如，中东欧和独联体区域办事处，以及中东和北非区域办事处建议，共同分享在经济/公共预算分析和合作伙伴建设的技术咨询能力。东南非洲和中西非的区域办事处继泛非代表会议之后采取了进一步举措以扩大儿童生存干预，正在将重点集中在项目的执行与可持续性上。</p>
对国家办和区域办事处的影响	<ul style="list-style-type: none"> ● 区域办事处对国家办事处的战略性支持将提高国家方案的质量和成果。需要对人员的资质能力与人员结构进行适当的评估和调整。

	<ul style="list-style-type: none"> ● 更加系统性的具有战略高度的区域办事处形象将巩固合作伙伴关系，并扩大区域倡导的影响。 ● 应用适当的绩效管理和风险评估工具（即将开发）将促进区域办事处和国家办事处以结果事实为基础的管理。 ● 加强合作、共享项目和运营资源将增强机构的反应能力和有效性。 ● 改进的对国家办事处的技术支持将提高国家方案的质量及儿童基金会促进儿童福祉与发展的成果
时间框架	变化措施将于 2008 年实施。在 2008-2009 年的预算周期中，区域办事处将与方案小组密切合作，继续测试不同的模式以改进对国家办事处技术支持的质量。
对 2008-2009 年度支持性预算的影响	支持性预算提案包括加强区域办事处相关领域的资金需求，如非洲的儿童生存、合作伙伴关系、社会政策与知识管理。
变化三	将联合国儿童基金会定位于全球促进儿童发展的知识领导者
3.1	
报告建议	<p>建立关于儿童问题的全球知识体系，加强多侧面的知识形成、获取、管理、分享与使用（第 32 页）。</p> <p>加强新知识的收集整理、扩大与外部知识中心的联系、提高对知识来源的审查和质量控制、系统地分享并推广最佳实践（第 32 页）。</p> <p>就加强知识职能提出的主要建议：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 通过加强能力建设、增强相关责任，优先发展知识领导能力与知识管理。 ● 应用强大的内部网络和外部专业资源，将技术援助转化为全球性的网络支持。 ● 作为形成全球儿童发展知识领导者的重要战略，在研究职能专业化方面加大投入（见下面 3.2）。 ● 建立关于儿童问题的“实践社区”，促进对新知识和潜在的项目战略和方法的讨论。 ● 开发一个全球性的知识分类系统，作为组织大量各类知识与专业人员和技术的基础。 ● 设计一个全球性的资源数据库，以便使机构内部任何地方的员工都能找到并利用已经筛选的内部和外部的技术力量、最佳实践、相关研究成果、发展数据和其他知识资源。

理由说明	<p>作为一个致力于促进全世界儿童发展的政府间组织，儿童基金会为儿童问题提供最优的知识框架方面具有独特的优势。</p> <p>儿童基金会为其合作伙伴带来的价值将越来越是以知识为导向的。各国都希望获得儿童基金会提供的技术支持与指导，以帮助其设计并实施富有创新性且有效的解决儿童问题的方案措施。为了在与各国合作开展项目的过程中充分利用全球性的知识库，儿童基金会应该将知识形成与管理摆在优先位置，并投入适当资金予以支持。</p>
现状及后续	<p>在过去的两年中，儿童基金会已将加强知识形成与管理能力摆在优先位置，并在组织机构评审中得到了肯定。知识管理正被纳入整个机构。在泛非代表会议之后，非洲的两个区域办事处已经开始进行着手计划医疗卫生设施的分布，并对人力资源能力以及两个区域的差异进行评估。在政策和实践框架下还建议成立专门负责知识管理的部门。</p>
对国家和区域办事处的影响	<ul style="list-style-type: none"> ● 系统地分享并广泛推广最佳实践。 ● 现有知识和新知识的收集整理得到改进。 ● 更加重视地方办事处专业人员之间的相互学习。 ● 在倡导和方案规划中更加注重以事实为基础。 <p>加强与外部知识中心的联系。</p>
时间框架	正在进展中。
对 2008-2009 年度支持性预算的影响	支持性预算提案将包括在今后两年内建立一个知识管理部门。
3.2	
报告建议	<p>作为形成全球儿童发展知识领导者的重要战略，在研究职能专业化方面加大投入（第 32 页）。</p> <p>应建立一个由内部和外部专业领导者组成的全球研究顾问委员会，帮助设计制定研究计划并进行质量控制（见第 34 页）。</p>
理由说明	<p>尽管对儿童基金会发挥知识领导作用的需求仍然存在，目前的研究质量、研究发布和研究利用的水平非常不平衡。整体研究计划未能与机构的战略优先领域充分联系起来，研究成果对项目（儿童基金会与合作伙伴开展的项目）的影响要么不甚明确，要么不能产生影响。</p>
现状及后续	<p>建议纽约总部增加一项研究督导职能，领导研究计划的制定并协助研究成果的发布和应用。这一研究督导部门还将负责加强与儿童基金会全球方案计划的协调配合，并加强与研究机构、发达国家与发展中国家一流研究中心的联系。</p>

	<p>伊诺森蒂研究中心将一直发挥儿童基金会核心研究机构的作用。</p> <p>一旦研究督导职能建立起来，一个全球研究顾问委员会将得以筹建。</p>
对国家和区域办事处的影响	<ul style="list-style-type: none"> ● 研究计划与机构的战略优先问题密切相连。 ● 研究成果对方案规划具有更为明确的影响。
时间框架	2008-2009 年执行。
对 2008-2009 年度支持性预算的影响	支持性预算提案将包括加强研究职能的内容。
3.3	
报告建议	<p>利用儿童基金会的经验、广泛的实地工作以及合作伙伴关系，通过提供产品、技术以及开展项目以推动成本低但影响范围广的针对特定儿童群体的创新性举措。</p> <p>在方案规划方面，儿童基金会在设计和检验创新性的项目方法和模式方面能够发挥重要的作用，尤其是在儿童保护等需要创新性思维以推动进步的领域。在这些领域，儿童基金会发挥着领导作用。（见第 34 和 35 页）。</p>
理由说明	<p>有很多机会可以使儿童基金会利用自身在儿童领域的突出能力与地位（特别是通过产品和供应），重点强调并促进将为儿童带来潜在利益的创新性措施。儿童基金会在设计和检验创新性的项目方法和模式方面有能力发挥重要的作用，尤其是在儿童保护等需要创新性思维以推动进步的领域。在这些领域，儿童基金会是领军人物。</p>
现状及后续	<p>儿童基金会一直有推动创新的传统，包括最近推动在生产和使用方便即食的治疗性食物以解决严重营养不良问题。儿童基金会正积极地开发新的方法调查以便系统地扫描、评估和促进影响广泛的可负担技术的推广。</p> <p>儿童基金会正在制定有关行为转变和社会改变、项目宣传和儿童保护方面的创新性方法和模式。儿童基金会的人员正在设计交互式工具以推动青少年参与。</p>
对国家和区域办事处的影响	创新性产品、技术和项目方法将加强国家办事处的工作。
时间框架	继续关注创新的机会。

对 2008-2009 年度支持性预算的影响	这将包括在设备供应司、方案司以及政策实践司各自的调整预算中。
变化四	为资源和成果加强合作伙伴关系建设
4.1	
报告建议	制定促进实现儿童发展的全球性战略框架，并考虑扩大与联合国系统、民间组织、私营部门、基金会和国际金融机构的合作机会（第 37 页）。
理由说明	儿童基金会在合作伙伴选择方面一贯侧重机会性而非策略性。这样的合作方式由于在选择合作伙伴时缺乏严格分析评估和预期目标不够明确而带来不同的结果。因此，我们需开发出一个有效的合作框架，对每个合作伙伴的全球战略时间表进行概述，并提供选择、设计和管理合作的工具和方法。
现状和后续	儿童基金会建议建立一个“政府、联合国和多边事务”的机构，负责监督已有的执行局秘书处、联合国事务、区域办事处以及国际金融机构的功能，以便采取更加主动姿态帮助儿童，达到更好的协同增效的作用。
对国家和区域办事处的影响	<ul style="list-style-type: none"> • 在多边体系中事务管理方面的机构一致性获得提高。 • 在多边体系中对政治议题的监督得到加强，确保重点关注战略优先领域。
时间框架	2008 年。
对 2008-2009 年度支持性预算的影响	重新调整建立该办公室的费用将来自目前预算额度和其它部门调整。
4.2	
报告建议	<p>应将目前日内瓦区域办事处和私营部门司同时承担支持国家委员会的相关职能进行整合、调整为“一站式服务”模式，支持国家委员会的工作（第39页）。</p> <p>应提高目前私营部门司承担的贺卡等产品业务“非战略性”职能的合理性，使其更具成本效益并通过更广泛的销售渠道提高品牌的市场占有率（第39页）。</p> <p>儿童基金会应在与民间团体开展多方面合作过程中加强自身战略清晰度和一致性，并特别创造多部门合作的机会（包括政府、民间团体和私营部门）（第37页）。</p>

理由说明	<p>由于日内瓦区域办事处和私营部门司在管理和支持方面责任不清,导致儿童基金会及其国家委员会之间缺乏有效协调,对国家委员会的支持频繁出现缺口或重复行动。对日内瓦区域办事处和私营部门司进行整合已获得各国家委员会的支持。</p> <p>贺卡和礼品业务当中的交易和生产环节可以外包,以便节省成本并将管理重点重新放在业务的战略层面。</p> <p>在全球和国家层面,民间团体带来改变的作用日益凸显;因此需要更加主动、系统地同重要民间团体合作,制定出共同的倡导和项目规划方案。</p>
现状和后续	<p>日内瓦区域办事处和私营部门司自2006年中期至今一直由同一位主任负责管理。在支持性预算当中已经提出将这两个职能正式合并,以达到协同增效的目的。</p> <p>对寻求第三方承担贺卡和其它礼品设计、市场测试、采购、后勤、销售和储存的各种可能性进行深入分析。</p> <p>儿童基金会提出任命一位新的合作伙伴关系副主任,负责监督私营部门参与情况、企业社会责任以及民间团体合作事宜。</p>
对国家和区域办事处的影响	良好的协调使整个机构更具有凝聚力。
时间框架	2008年。
对 2008-2009 年度支持性预算的影响	支持性预算提案将包括一个小的附加条款,用于加强伙伴合作和支持儿童相关行动。
4.3	
报告建议	儿童基金会应保留在纽约、东京和布鲁塞尔的办事机构,但应通过对其不同区域办事机构的综合管理,实现更大程度的战略整合。应进一步强化布鲁塞尔办事处的能力,使之与欧盟在倡导和筹款等方面的合作中更具成效(第40页)。
理由说明	将东京和布鲁塞尔办事处同现有的方案资金办公室合并,将会使政府和政府间筹款行动的努力方向和目标更为一致。
现状及后续	建议建立一个报告机制,改善纽约、布鲁塞尔和东京方案资金办公室的战略对应模式。

对国家和区域办事处的影响	通过改善战略协调关系，提高反应灵敏度，确保资源的有效调动及部门间顺利沟通。
时间框架	2008年。
对 2008-2009 年度支持性预算的影响	支持性预算提案将包含有关加强并整合公共联盟和筹资办公室（即原来的方案资金办公室）的条款。
4.4	
报告建议	加强儿童基金会及其国家委员会在捐资国互补作用的协调计划，使两者在战略措施上更加一致（第40页）。
理由说明	儿童基金会在捐资国与民众、民间团体、私营机构和政府部门等单位广泛合作，旨在调动各方资源并实现其宣传倡导的目标。目前，儿童基金会负责协调管理这些关系的几个部门缺乏资源整合，存在业务重复问题。
现状和后续	正在开发有效的工具及措施，加快国家委员会在捐资国的统一规划和合作的进程。
对国家和区域办事处的影响	更具效力的筹款行动和宣传倡导；国家委员会多重能力得到更充分的利用。
时间框架	2008-2009两年期执行。
对 2008-2009 年度支持性预算的影响	无。
4.5	
报告建议	根据一系列重要项目投资和倡导干预，以及最近在专项资金筹集方面取得的成功，开发系列综合筹款包。
理由说明	儿童基金会目前正在经历由项目为中心转变为侧重系统改革的业务模式。因此需要灵活的核心资源支持开展“高端”活动，包括宣传倡导、政策研究、评估设计及能力建设。一系列有效的筹款包能够确保为重点“高端”活动提供充分资源，而这些活动将为更为实际的服务产出奠定基础。
现状和后续	开发有效筹款包已纳入公共联盟和筹资办公室工作计划，并得到项目组和区域办事处的支持。

对国家和区域办事处的影响	为国别方案提供灵活资金保证了在项目、部门和“高端”层面活动的开展。
时间框架	2008-2009两年期。
对 2008-2009 年度支持性预算的影响	无。
变化五	绩效管理
5.1	
报告建议	儿童基金会应成立一个专门的“地方支持处”，作为区域办事处的一个“交流中枢”，负责协调、支持和监督，使总部和各个地方机构间的协作更顺利、具一致性（第41页）。
理由说明	虽然分权管理（或权力下放）具有很多方面的优势，但同时也会带来一些不尽如人意的后果。比如各个区域不作为一个整体运作管理导致组织的全球地位削弱。为确保联合国作为一个整体的“协调一致”，必须确保儿童基金会的整体性。
现状和后续	支持性预算提出成立一个“地方支持协调办公室”，直接由负责管理事务的副执行主任领导。
对国家和区域办事处的影响	<ul style="list-style-type: none"> • 对地方（办事处）更多的支持。； • 跨地区战略实现统一。
时间框架	2008年。
对 2008-2009 年度支持性预算的影响	支持性预算提案将包含有关成立“地方支持协调办公室”的条款。
5.2	
报告建议	儿童基金会应立即就简化业务程序问题研究可选方案，并抓住机会尽快开展行动（第41和42页）。
理由说明	程序繁琐、指导性文件繁杂、报告工作任务繁重以及各种规则遵从要求占用了儿童基金会员工很大一部分工作时间，分散了其对项目工作的注意力。各个国家办事机构都表示应尽快解决业务程序过于复杂等问题。
现状和后续	业务程序评审和简化已列入最优先解决的问题日程，并已开始着手开展相关工作。在机构评审的同时，儿童基金会又单独进行了业务程序评审，并找到了简化一些重要程序的办法，这些程序包括出差、招聘、

	<p>采购、后勤以及同非政府组织在地方开展合作。目前，正在筹划成立由总部、区域和国家等不同级别单位成员组成的专门工作小组；另外还在开发标准运营程序及模板，准备在2008年结合区域研讨会开始实行，以保证在下两年内简化后的业务程序能够顺利实施。</p> <p>例如，人力资源部门通过努力，在改进业务程序上成绩不俗。在人员招聘方面，一个重要任务就是将P1-P3人员聘用下放到区域办事处负责。各区域办设立“统一”负责招聘P1-P3人员的工作也正在规划当中，这将被视为分权管理权力下放的具体体现。其它一些工作还包括在2007年7月30日开通了任命委员会网络虚拟门户，旨在减少面对面开会的频率，目前此设计正处于试运行阶段，并将根据未来几个月中得到的反馈进行相应的完善。计划在适当时候尽快将该网络服务运用到各个区域办事处。</p> <p>2006年，执行委员会通过对费用回收公式进行简化的提案，这一业务程序的简化得到了各国家办事处的坚决支持。</p>
对国家和区域办事处的影响	程序简化将提高项目实施的有效性和效率。
时间框架	目前已经开展，将贯穿2008-2009年。
对2008-2009年度支持性预算的影响	支持性预算提案将包含有关在“变更管理处”的领导下简化业务程序的条款（参考以下5.9节）。
5.3	
报告建议	<p>重新调整人力资源管理职能，解决在人力资源规划、人才选拔、评估和任用方面存在的不足之处。应开发一个坚实的资格评定框架作为这些变革的依据（第43页）。</p> <p>儿童基金会应在聘用和开发青年人才库方面作更多的投入（第45页）。</p>
理由说明	随着儿童基金会的作用和任务越来越具有战略性并向知识密集型转化，因此需要在提高员工能力方面加大投入力度，并制定相应条件和激励政策以便更好利用员工的才能。人力资源战略评审和机构评审分别显示出同样的结论：儿童基金会应在战略人力资源规划、学习、人才选拔和聘用方面加强能力，确保儿童基金会作为儿童事业的全球领导组织，拥有一支技术和经验最佳的员工团队。
现状和后续	新的人力资源框架中有关招聘和人员任用的内容将按地区选拔转变为按职能选拔，并考虑到交接管理和内部跨部门人员流动。这同目前

	<p>开展的程序简化行动和将部分招聘程序下放到区域一级的努力是一致的。</p> <p>目前实施的人员轮换制度将实现同系统职位空缺管理的整合，以便在人员灵活流动和交接管理的基础上确保招聘信息的及时发布和组织规划。下一步计划是加强职位空缺与国别项目周期的联系，以及改进主要领导的顺利交接。</p> <p>儿童基金会代表职位的系统轮换在过去两年中一直在实施。目前，儿基会正在探索职位轮换和国别项目周期内更好的结合点。</p> <p>鉴于儿基会需要投入更多资金用于具有针对性的人才选拔和开发，因此额外资金已经调配，将在2008-2009两年期用于实施“新人才引进计划”，以便选拔并任用一批更高质量的专业人才。目前，人力资源部门正准备通过在试点地区为选拔出来的人才提供发展机会，在2007年第四季度启动“新人才引进计划”。</p> <p>目前，儿童基金会在绩效管理方面也开展了一些工作，以确保绩效评估和员工发展是基于职位所要求的资格和能力，这根据个人特点和儿基会的需要已做出明确划分。具体来说，就是正在更新和调整绩效评估系统，并将其同其它重要人力资源系统（包括在线招聘）相结合。另外，2008年儿童基金会将重新回顾并更新其人才资格框架，使其更适合当前的发展趋势。</p> <p>在过去两年中，儿基会在平衡员工性别方面也取得了显著进步，这一点在2007年执行委员会年会上已有阐述。</p>
对国家和区域办事处的影响	有效地寻求，雇用与发展有资质的雇员将改善机构各个级别的运行。简化雇佣程序并将其委托给区域办事处进行，根据国家办事处的能力和需求有策略地配备职员，这将产生直接有效的影响。
时间框架	很多始于2007年的改进，将在2008-2009期间进一步完善。
对2008-2009年度支持性预算的影响	支持性预算提案将包括用于发现和培养青年人才的额外拨款。
5.4	
报告建议	根据既定目标和对职员的资质要求开发一个综合的、有资金保障的培训与雇员发展策略。
理由说明	见5.3部分。

现状与后续	与人力资源处作为一个战略合作伙伴的角色相适应, 满足新的机构需要, 儿童基金会全球培训课程正在重新修订以更好地发挥职员的能力, 这一能力与机构的优先发展领域密切相关, 以保证完成使命。培训课程分为互相关联的三部分: (a) 为实现中期战略计划目标发展儿童项目的优化规划; (b) 领导能力与发展; (c) 优化管理。
对国家和区域办事处的影响	<ul style="list-style-type: none"> ● 为区域和国家办事处学习与培训项目提供更多的资金。 ● 培训质量得以提高, 以便产生技术、分析与领导能力方面预期的转变。 ● 根据国家办事处的能力需求设计培训课程。
时间框架	很多 2007 年开始改进的方面在 2008-2009 期间将进一步得到改进。
对 2008-2009 年支持性预算的影响	支持性预算提案将包括额外资金用于培训和学习。
5.5	
报告建议	<p>评估人员与审计人员应合并安置以增强两方面的专业职能。更进一步, 审计人员应继续侧重风险管理和确保规范性。评估人员应继续总结方案与职能有效性的经验教训。而这两个专业应利用联合与互补的工具和机制以确保和报告机构的绩效表现 (第 45 页)。</p> <p>建立一个风险管理框架以便报告审计和其他保障职能的风险重点-在不损害儿童基金会的财务完整性和声誉的情况下减少过重的负担(第 45 页)。</p>
理由说明	现在的项目审计与项目评估有很大的重叠和差距, 而不是互相配合。不论是内部审计还是评估都是帮助儿童基金会履行她作为一个公众信托机构的职责。联合工具和机制将加强协调和学习的质量, 同时也会保持每一项功能技术的独特性。
现状与后续	<p>目前两个办事处都在重新明确并系统认定存在的重叠部分和配合机制, 包括设计联合工作方案和分享专业知识。同时正在共同设计并试行一个新的产品 (方案效益评价)。儿童基金会正在评估联合国系统内其他机构的审计和评估功能的结构设计。</p> <p>一个战略风险框架正在被开发。改进内部审计程序的工作也在进行, 并确保审计结果以体现其相关性和价值的方式收集并呈现出来。</p>
对国家和区域办事处的影响	审计与评估协调一致使方案有效性和运作效率得以改善。

时间框架	部分合并已经开始。已经开始共同开发方案效益评价工具，同时进行整合联合计划。
对 2008-2009 年度支持性预算的影响	支持性预算提案将包括额外拨款，以便加强内部审计办公室调查能力并使评估办公室能够强化方案效益评价和高质量的报告。
5.6	
报告建议	儿童基金会应加强全球战略和资源政策职能，以便加强机构管理和预算准备的战略整合使之更具协调性。
理由说明	传统上儿童基金会侧重中短期时间段，缺乏对外部环境中的长期转变进行早期识别的能力。对机构的多种收入来源和使用有一个全面的认识十分重要，这样可以帮助估计战略建议的成本，分析投资损益。
现状与后续	儿童基金会建议在执行主任办事处设置两个首席顾问职位（全球战略和资源政策）。
对国家和区域办事处的影响	从总部到地区办事处都有了更加清晰的战略指导与资源优先分配计划。
时间框架	2008 年
对 2008-2009 年度支持性预算的影响	支持性预算提案将包括这两项职能的资金提案。
5.7	
报告建议	儿童基金会应建立并实施结果管理“界面”用来捕获结果链的各个环节中选定的一组关键指标，包括儿童基金会针对儿童的投入，产出以及中期成果（第 46 页）。
理由说明	基于结果的管理还有待改善。虽然机构对大量的且不断增加的指标进行追踪，但很多指标缺乏清晰的与决策的相关联系，也无法为管理方面的讨论提供基础。对如此大量的指标进行追踪给地方办事处带来很大负担但回报甚微。
现状与后续	2008 年初将建立具有用户友好的管理界面，以便在未来两年实现工具使用的制度化。
对国家和区域办事处的影响	经过改进的结果管理工具将加强国家层面的决策能力，改善适应管理，提高项目效力。

时间框架	2008-2009 年两年期。
对 2008-2009 年度支持性预算的影响	支持性预算提案将包括给政策实践司和变动管理处的部分资金。
5.8	
报告建议	为全球机构定义、宣传和实施修后订的职责框架，以反映修订后的机构战略重点（第 47 页）。
理由说明	当前的职责框架是十年前确立的。它现在需要更新以体现组织机构评审中指出的现状与转变。
现状与后续	组建小组，以便修订当前的职责框架并更新 1998 年执行局文件。
对国家和区域办事处的影响	进一步清晰角色定位，强化国家方案方法和下放式的儿童基金会构架。
时间框架	将在未来两年内开展工作。
对 2008-2009 年度支持性预算的影响	支持性预算提案将包括变动管理处的资金。
5.9	
报告建议	在头 18 个月致力于建立并支助实施/变动管理处的工作（第 47 页）。
理由说明	尽管变动管理小组不应直接对上述战略转变的实施进行管理，但它仍是机构中指挥和协调各种转变工作，监测工作进展并按照要求提出修改建议的关键部门
现状和后续	该部门 2007 年 5 月组建。
对国家和区域办事处的影响	在地区范围内支持、指导并开展实施改革管理建议的后续行动。
时间框架	2007 年 5 月组建。工作正在开展。
对 2008-2009 年度支持性预算的影响	支持性预算将包括 2008-2009 年两年间提供给该处的额外资源。