



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

Results-Based Management (RBM) Managing and Accounting for Results

BSP/RBM/2008/1.REV.5

巴黎，2011年6月

原文：英文

教科文组织采用的注重结果的计划编制、 管理、监测和报告（RBM）方法

指导原则

战略规划局

索 引

- 1) 前言
 - 2) 历史背景简介
 - 3) 什么是注重结果的管理？
 - 4) 教科文组织管理框架内注重结果的管理方法
 - 5) 教科文组织的成果链
 - 6) 注重结果的管理方法的关键步骤
 - 7) 什么是结果？
 - 8) 投入、干预、产出与结果之间存在什么关系？
 - 9) 监测
 - 10) 报告
 - 11) 评价
- 附件： 注重结果的管理词汇

1) 前言

有人说，如果不知道前进的方向，就只能随波逐流。注重结果的管理（RBM）应当避免这种盲目性。这样就首先要选择一个方向和目的地，确定到达目的地需要经由的路线和沿途站点，根据路线图检查进展情况，按照规定调整路线，以实现预期目标。

在联合国前任秘书长 1997 年提交联合国大会的“改革方案”中，科菲·安南提议大会着力关注其规划、预算和报告结果：“目的是将联合国方案预算从投入会计制转为注重实效的问责制。[...]秘书处将对取得多少具体结果负责并以此接受评判。”¹ 因此，规划、预算、报告和监督的重点从如何开展工作转向完成了哪些工作。此后，注重结果的管理这一概念成为联合国系统内的核心概念和国际组织的全球性趋势，种种新的承诺强化了这一概念。

多年来，国际组织的工作人员一直致力于提供各类服务、活动或项目，力求以最为有效的方式取得结果。重点素来都在于投入和干预的管理，不可能总是能够以可靠的方式展示取得的结果，也无法始终能够让纳税人、捐助方和其他利益攸关方完全满意。他们的关切既直接又合理：他们想要了解自己的资金作何用途，这些资金对人们的生活带来怎样的变化。根据推行结果问责制这一趋势，2005 年《援助实效问题巴黎宣言》特别强调了“结果管理”原则，2008 年《阿克拉行动议程》也重申了这一点，这是以参与式方法开展合作的一部分努力，目的是增强国家能力，促进所有主要利益攸关方在取得结果时担负责任。

人们常说，发展等复杂进程事关社会变革，这样的进程本来就不确定、有难度并且无法完全驾驭，因而无法对其负责。但是，需要由专业团体，尤其是多边组织为这些棘手问题拿出适当对策，从而能够正确地向利益攸关方报告情况、吸取经验、确定良好做法并了解哪些领域需要加以改善。

教科文组织实施的注重结果的管理方法旨在对这些关切做出回应，方法是计划活动和项目确定明确的预期结果，制定监测和评估在取得预期结果方面进展情况的绩效指标和相关标准，加强整个组织及负责人的问责制。这有助于回答“那又怎样”的问题，同时认识到我们无法假定成功实施计划必然意味着发展状况真正有所改观。

¹ A/51/950。联合国大会，1997 年 7 月 14 日，《革新联合国：改革方案》，第 19 页。

这些指导原则的目的是协助教科文组织工作人员了解和运用教科文组织实施的注重结果的管理方法的概念和原则。不论资金来源如何（经常计划与预算外资金），这些概念和原则都适用于本组织的一切行动。

2) 历史背景简介

注重结果的管理这一概念并非全新事物。它起源于 1950 年代。在《管理实践》²一书中，彼得·德鲁克首次介绍了“目标管理”（MBO）这一概念及其原则：

- 逐级制定组织的大小目标，
- 本组织各成员的具体目标，
- 参与决策，
- 期限明确，
- 绩效评估和反馈。

我们今后将会看到，这些原则十分符合注重结果的管理方法。私营部门首先采取了目标管理方法，随后公共部门将其纳入逻辑框架（Logframe）。逻辑框架最初由美国国防部开发，二十世纪 60 年代后期由美国国际发展署采用，它是一种用于规划、监测和评估各项活动和项目的分析工具。其名称的由来是规划人员为使活动或项目达到收支平衡而提出的逻辑联系。

二十世纪 90 年代，面对经济、社会和政治压力，公共部门进行了广泛的变革。公共赤字、结构性问题、不断加剧的竞争和全球化、公众对政府的信心下滑、对更好更有效的服务以及更多问责的不断需求都是推波助澜的因素。在过程之中，许多国家（主要为经济合作与发展组织（OECD）成员国）的公营部门逐渐引入了逻辑框架方法。在这十年当中，作为新公共管理一个方面的注重结果的管理产生了变化，新公共管理一词是用来描述强调以公民或顾客及结果责任需求为中心的管理文化的。

此后，国际组织确立了注重结果的管理。联合国系统的大多数组织正在面临来自会员国的类似挑战和压力，即改革管理体制，使之变得更加有效、透明、负责并注重结果。但

² 彼得·F·德鲁克：管理实践，Harper & Row 出版社，纽约，1954 年。

是，转变到注重结果的文化是一个漫长而复杂的进程，需要采取新的态度和做法，并持续增强工作人员的能力。

教科文组织及其注重结果的管理方法

引入并采用注重结果的管理一直是本组织改革进程的中心内容之一。中期战略（34C/4）强调了这一点，它指出注重结果的管理方法对用预期结果、成果和影响来体现的问责文化极其重要。改革的目的是将重点从大体上与教科文组织任务规定有关的活动、项目和计划转向实现由任务规定产生的明确预期结果。

过去只需要将一个领域细分为次级领域，形成多项倡议、活动或项目即可，现在则要求在许多其他且通常相互竞争的参与者参与的环境下，认真考虑本组织能够实现哪些具体结果，并确定达到此一目的的最适当途径。

若干重大事件标志着在教科文组织引入了注重结果的管理方法，这表明对逐步转而采用注重结果的管理方法的承诺：

表 A – 在教科文组织引入注重结果的管理方法的重大事件

年份	事件
1997年	《教科文组织信息技术总体计划》完成，确定了战略、任务和结果评估信息系统（SISTER）的设计步骤。
1998年	规划和评估局（战略规划局前身）开始制定战略、任务和结果评估信息系统，以配合注重结果的计划编制、管理、监测和报告。
1999年	总干事在上任时正式介绍战略、任务和结果评估信息系统，启动了以注重结果的管理为重要支柱的综合改革计划。
2000年	教科文组织将《2000-2001年计划与预算》（30 C/5）计划编制的所有内容纳入战略、任务和结果评估信息系统。
2000 – 2001年	为300多名专业人员提供关于逻辑框架和结果拟定的实质性培训（由伍尔弗汉普顿大学提供）。教科文组织聘用RTC服务和渥太华大学治理中心，在注重结果的管理框架内评估教科文组织，并提供旨在提高内部能力的工具。
2001 – 2002年	首次系统性地使用战略、任务和结果评估信息系统，编制和批准《2002-2003年计划与预算》（31 C/5）的工作计划，合并预算外项目。

年份	事件
2003 – 2007年	在战略规划局内设立注重结果的管理小组，编制并实施教科文组织范围的结果拟定培训计划，作为有意义的注重结果的管理做法的前提。小组针对各部门、各局和总部外办事处的需求，在总部和总部外开展培训。
2006年起	制定并实施关于教科文组织对共同国家计划编制工作的贡献的培训。
2008年起	拓展结果拟定培训，将教科文组织采用的注重结果的管理方法所有方面都包括在内。为总部、总部外办事处和第I类机构的同事提供培训，并应常驻代表团和全国委员会的请求为其提供培训。

教科文组织的管理系统

为了支持本组织转而采用注重结果的管理方法，根据透明、问责的原则制定了 3 个主要的在线工具、战略、任务和结果评估信息系统、财务与预算系统和改进工作人员服务系统。战略、任务和结果评估信息系统（SISTER）包括了计划与预算（C/5）和工作计划。该系统管理根据结果链的原则制定的工作计划的编制工作。这是本组织对照预期结果交流已有成果进展评估的独特入手点。财务与预算系统（FABS）用于记录财务交易、保留账户以及提供预算和财务报告数据。改进工作人员服务系统（STEPS）包括人力资源管理和工资。这些管理工具巩固了注重结果的管理的关键支柱，即结果、财务和人力资源管理。

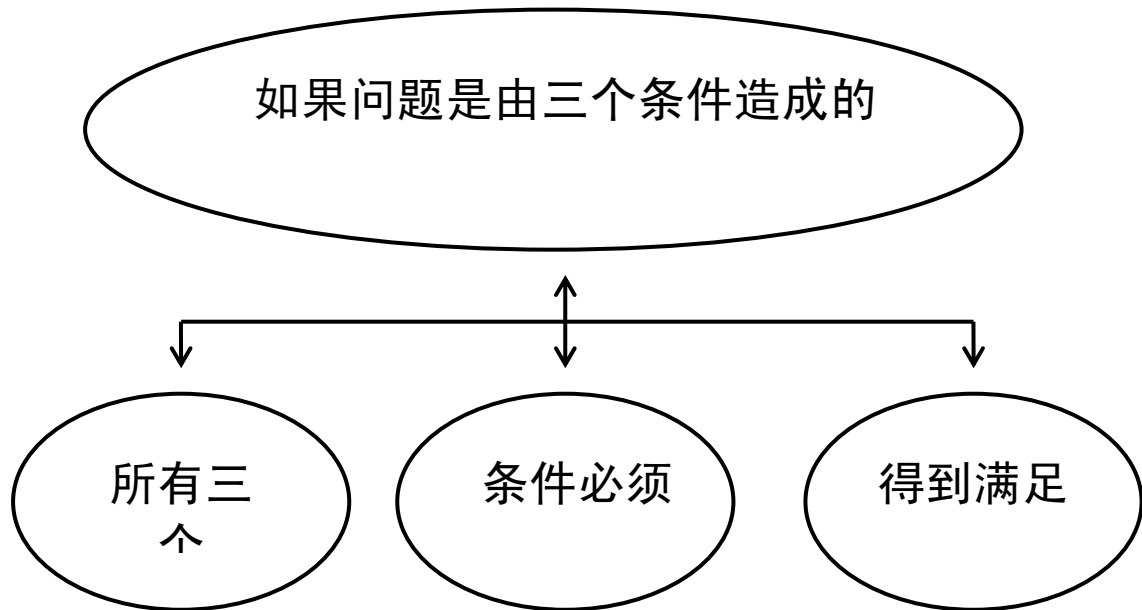
3) 什么是注重结果的管理？

对于不同的人和组织来说，注重结果的管理的含义不同。简言之，注重结果的管理是通过改善业绩、计划重点和实施，旨在改变机构运作方式的一种广泛管理战略。它反映了一个组织应用各种程序和资源，采取干预措施实现共同商定的结果的方式。

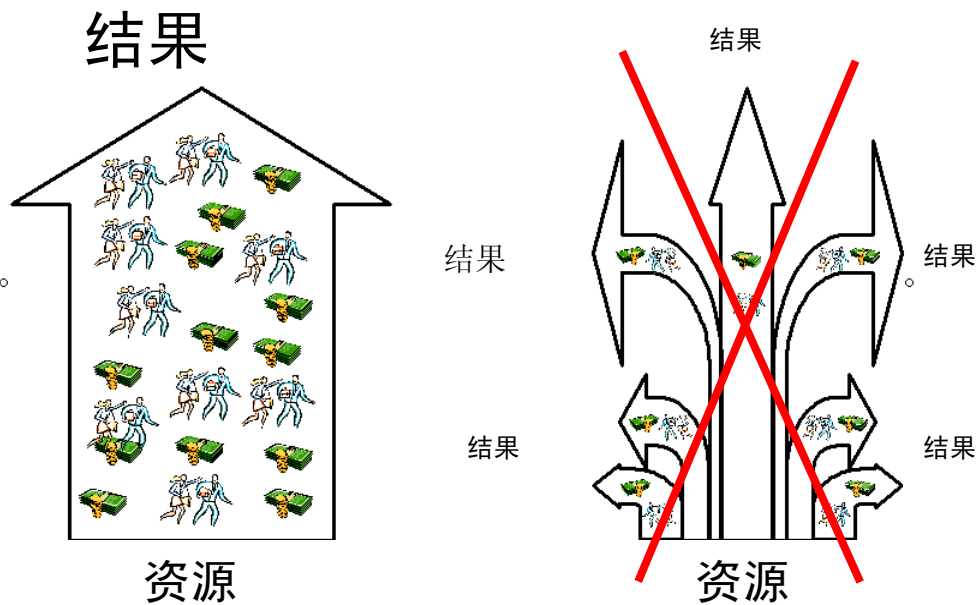
注重结果的管理是一种针对方案规划的团队参与方法，侧重于实现明确的、可计量的结果和效果；旨在改善计划实施，增强管理实性、效率和问责。

注重结果的管理有助于将计划编制、管理和决策重点从投入和程序转移到有待实现的目标上。在计划编制阶段，这种管理方法确保有必要的、足够的干预措施来实现预期结果。

在实施阶段，注重结果的管理方法有助于确保和监测所有可用的财政、人力和机构资源继续支持预期结果。



在计划编制阶段，注重结果的管理方法确保有必要的、足够多的干预措施实现预期结果



在实施阶段，注重结果的管理方法有助于确保投入所有可用资源以实现预期结果

为了最大程度地体现相关性，必须毫无例外地对所有组织机构和计划实施注重结果的管理方法。每项计划都要确定各自工作的预期结果，这就从整体上促进实现整个组织的全部或高水平预期结果，不论涉及的规模、数量及难易程度如何。

注重结果的管理方法试图克服通常所谓的“活动陷进”，即过于关注日常琐碎的任务，而忽视最终目的或目标。这种问题在许多组织普遍存在：活动/项目/计划管理者经常将其活动/项目/计划的预期结果描述为“我们为教育部提供政策建议”，“我们为宣传言论自由对记者进行培训”，“我们在淡水管理方面开展研究”等，更加注重所采取的干预形式，而不是这些干预措施应该带来的与部分受益者有关的最终变化。

注重结果需要的不仅仅是采取新的行政和业务机制，首先必须具有一种注重业绩实效的管理文化，支持并鼓励使用新的管理方法。从机构的角度来说，注重结果的管理方法的主要目的是生成并应用业绩信息，用于向外部利益攸关方提交问责报告及用于决策，首批受益者本身就是管理者。他们将对自己负责的活动或项目具有更强的控制力，能够更好地做出完全知情的决定，能够从成功或失败中获取教训，并且与同事及所有其他利益攸关方交流经验。

教科文组织采用的注重结果的管理方法的核心概念如下：

- **结果链**：结果链的目的是在不同计划阶段的预期结果之间建立逻辑关系，从而确保本组织的所有资源都用于实现大会核准的预期结果。在教科文组织，结果链从中期战略的预期目标开始，到双年度《计划与预算》规定的预期结果，再到各类活动和项目的预期结果，确保各计划阶段之间的顺畅衔接。其基础是结果总和的原则，表示在一个阶段的结果总和应当能够实现下一阶段的预期结果。
- **“具体、可计量、可实现、相关、有时限”结果**：结果是一项活动、项目或计划“存在的理由”。它描述了即将开展的活动或项目所产生的具体、可见和可计量的状况变化。换句话说，应当说明某种具体情况将与当前情况有何不同。因此，应明确说明的是有何不同，而不是要做什么。在许多情况下，预期结果与预定受益者如何使用产出有关。结果将是“具体、可计量、可实现、相关、有时限”的。在拟定预期结果时，使用“具体、可计量、可实现、相关、有时限”的标准有助于衡量其能否实现和是否有意义。这通常有助于将结果范围缩小为预期产生的主要和实际变化。
- **具体**：必须准确、清楚、明晰。用语含混或笼统并非结果。应说明预期变化的性质、受益者和地区等，并应尽可能详细说明，切勿啰嗦。
- **可计量**：必须可以某种方式进行计量，包括质量和/或数量特征。

- **可实现：**必须切合实际，并利用现有人力、体制和财政资源。
- **相关：**必须推动实现更高阶段的结果，在本组织任务范围内应对具体、经确认的需求或挑战。
- **有时限：**必须能够在具体时限内实现。
- **转变过程：**投入 → 干预 → 产出 → 结果。结果是转变过程的最后一步，使用各项投入（人力、财政和机构资源）进行干预（即将采取的行动），产生产出，促进情况按照预期发生变化。

4) 教科文组织管理框架内注重结果的管理方法

本章侧重于如何在具体的教科文组织规划、管理和监测框架内实施注重结果的管理方法。

教科文组织主要有两套机构规划文件：中期战略（C/4 文件）和双年度计划与预算（C/5 文件），两套文件共同组成教科文组织所有行动的计划 and 概念框架。C/5 文件已转化为双年度业务工作计划。

A) 教科文组织中期战略 – C/4（6 年）

中期战略是教科文组织的总体规划文件。这是决定本组织共同战略的 6 年期滚动文件，可视需要由大会予以修订。³⁴ C/4 中期战略围绕教科文组织的下述使命宣言，侧重本组织可通过目的明确的战略性行动在其主管领域发挥作用的³⁵主题与领域。这一使命宣言是：“教科文组织作为联合国的一个专门机构，应通过教育、科学、文化、传播和信息，促进和平建设、消除贫困、可持续发展和文化间对话”。³整个战略确定了两个全球优先事项：优先重视非洲和性别平等问题。帮助非洲的行动尊重非洲各国、非洲联盟（AU），包括通过非洲发展新伙伴关系（NEPAD）计划和其他组织所确定的优先事项。重视性别平等反映了世界各国领导人在 2005 年世界首脑会议上做出的坚定承诺以及随后整个联合国系统在联合国改革背景下提出的各种建议。为支持在教科文组织所有主管领域内实现性别平等，采用了双管齐下的办法，在会员国和本组织内部增强妇女能力和促进性别平等主流化。

在 34 C/4 期间，本组织着力以其核心能力促进实现包括千年发展目标（MDGs）在内的国际商定的发展目标（MDGs）。教科文组织在联合国系统内的比较优势是以跨部门和跨

³ 教科文组织，2008 年，34 C/4，《2008-2013 年中期战略计划》：第 7 页。

学科的方式全面和切实有效地应对当前各种错综复杂的问题。因此，新的《中期战略》是围绕整个组织以计划为导向的五项总体目标而制定的，以应对全球性的具体挑战，这体现了教科文组织在多种体系中的核心能力：

- 实现有质量的全民教育和终身学习的目标；
- 发挥科学知识和科学政策的作用，促进可持续发展；
- 应对新的社会和伦理挑战；
- 促进文化多样性、文化间对话和和平文化；
- 利用信息和传播技术，建设包容性知识社会。

这些总体目标应对教科文组织活动领域的具体全球性挑战，勾勒出联合国系统中教科文组织具有独特影响力和能力的领域，即本组织在国际上具有比较优势的领域。为数不多的战略性计划目标——整个计划共计 14 项——从计划和专题的角度将总体目标具体化。关于每个总体目标和每个战略计划目标，今后 6 年为数有限的预期结果已经确定，从而进一步将本组织活动范围明确化、具体化。因此，《中期战略》说明教科文组织如何着手满足以下双重要求：

- 将本组织的工作集中在少数优先事项领域，确保其行动取得持久成效，有条不紊地在联合国系统的改革中发挥作用；
- 确保符合本组织追求的全球战略和目标。

B) 教科文组织计划与预算 – C/5 (2 年)

《中期战略》文件中提出的路线图转化为三份连续的双年度计划与预算文件 (C/5)。C/5 文件旨在针对《中期战略》文件确定的总体和战略计划目标安排教科文组织的行动，为每个重大计划的少量双年度部门优先事项奠定基础，从而确保教科文组织的中期和双年度计划优先事项之间顺畅衔接，保障具体计划活动或项目与中期目标相一致。C/5 中的双年度部门优先事项列明了一个部门对实现 C/4 文件目标的贡献，确定了部门间和学科间参与和承诺的关键领域。这些双年度部门优先事项转化为为数有限的工作重点；与以往的 C/5 文件相比，自从 34C/5 以来工作重点的总体数量大幅减少，从而将力量与精力集中在教科文组织的核心优势上。

教科文组织的计划分三个阶段：

第 1 阶段： 重大计划

第 2 阶段： 工作重点

第 3 阶段： 活动和预算外项目

教科文组织的计划特别重视跨部门和跨学科的做法。许多优先主题和挑战需要本组织在各计划部门内采取协调一致的综合性行动来应对，C/5 有关“跨部门平台”的单独章节对此作了阐述和总结。本章阐述了每个跨部门平台的战略和预期结果。教科文组织在战略上将不同部门和不同学科的贡献整合在一起的能力将提高其活动的实效和影响。

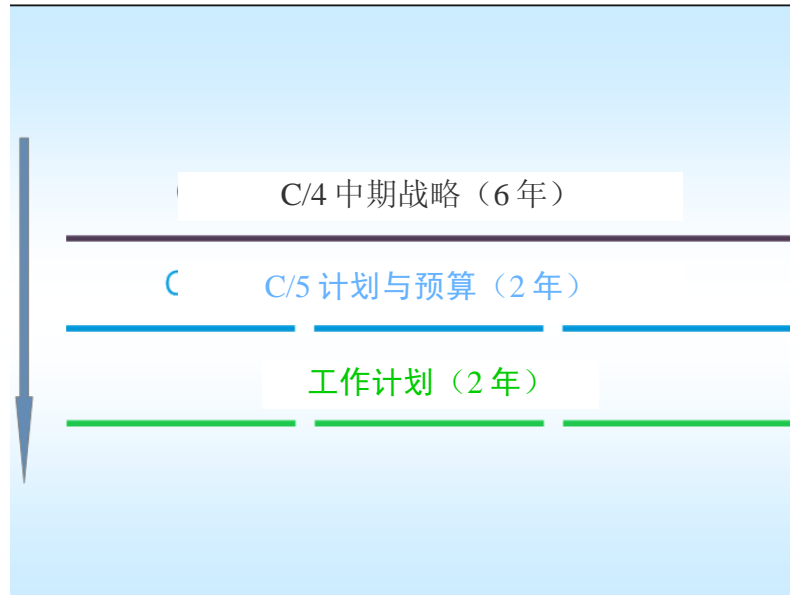
重大计划内容包括双年度部门优先事项，其中特别提到包括千年发展目标在内的国际商定的发展目标（IADGs），以及从相关国际会议和十年通过的行动计划中挑选的为实现战略计划目标所采用的主要战略方法。这些战略方法通过各种工作重点为将要采取的行动提供了基本原理和框架。

应大会请求，计划与预算以注重结果的管理为基础。为每个重大计划提供了各项战略，便于工作重点的实施。另外，在计划阶段，确立了预期结果、绩效指标以及必要情况下的各项基准。在计划执行工作中，教科文组织将继续采用 SMART 方法（具体、可计量、可实现、相关、有时限），促进结果的产生。该方法将在第 7 章进一步阐述。

工作重点 1：重点依靠切实有效地落实《世界遗产公约》，保护和保存不可移动的文化和自然遗产	
预期结果 3：特别通过能力建设和培训活动，改善有利于可持续发展的保护工作	
绩效指标	基准
■ 对濒危名录上的遗产地实施业务保护项目	—4 个保护项目
■ 成功实施改正措施，从而让相关遗产地从濒危名录中删除	—将 4 个遗产地从濒危名录中删除
■ 实施业务保护项目，展现文化与发展之间的联系	—2 个保护和可持续发展的项目
■ 实施业务和保护项目，重点是非洲、处于冲突后和灾后情形下的国家、小岛屿发展中国家以及最不发达国家	—6 个保护项目
■ 举办国际协调委员会（ICCs）会议以及相关的技术专家会议	—最少组织 5 次国际协调委员会会议和 4 次相关专家会议（视安全情况而定）
■ 培训缔约国官员，遗产地管理人员以及有关其他人员	—至少培训 300 人

C) 工作计划

教科文组织的“工作计划”一词系指本组织的各项活动和项目。C/5 文件的工作重点（第 2 阶段）转化为工作计划（第 3 阶段），列明了即将开展的业务活动和项目。



教科文组织计划与结果的顺畅衔接，从中期战略（C/4）到计划与预算（C/5）再到工作计划

5) 教科文组织的结果链

结果链确保各个计划阶段的预期结果相互衔接。每个计划阶段都必须与下一个相连，说明较低阶段的成果如何促使实现更高阶段的成果从而形成结果链。因此，对每个环节的规划方法应当是，使其不仅与本身保持一致，而且符合总体结构。

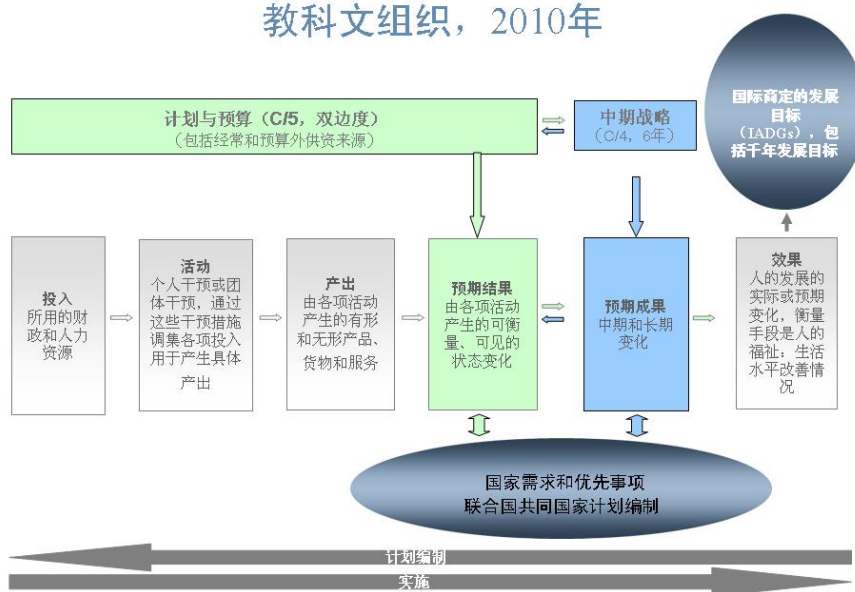
在各个计划阶段，成果的性质、范围和形式也各不相同。为了体现这种差异，中期战略（C/4）和计划与预算（C/5）采用的术语不同。为中期战略的每个总体目标和战略规划目标制定了预期结果，为双年度计划与预算的每个工作重点并为工作计划制定了预期结果。因此，结果系指将在 6 年内实现的中期成果，而预期结果必须在双年度内实现。

在所有阶段，结果都应当表示变化，而不是过程本身。不同阶段两种结果之间应当存在因果关系，即实现一个结果是实现下一阶段结果的必要条件，并且对其起到促进作用。两种结果的因果关系应当是直接的。为了解两种结果间的联系，没有必要推断额外的中间结果。同样，为了从“较低”结果上升到“较高”结果，没有必要接受众多或宽泛的假设。

结果之间的关系不应是明确或确定的；也就是说，低级成果不应只描述相关“高级”成果的组成部分。例如，如果我们考虑“关键生态系统的生物多样性增加”这一预期结果，两种结果说明——“海洋生态系统的生物多样性增加”和“森林生态系统的生物多样性增加”的关系是明确的。与之存在因果关系的结果说明是，例如，“人口对于关键生态系统的压力减小”。

在这方面，教科文组织结果链内关于预期结果的定义是一个自上而下的进程，它来源于 C/4 和 C/5 文件编制期间会员国和总部外办事处自下而上的适当贡献。当筹划一个活动或项目时，必须首先考虑上一级的预期结果并充分“插入”，通过自身成就全面促进取得更广泛的预期结果。

注重结果的管理结果链： 教科文组织，2010年



教科文组织结果链的全面观点，包括提及国际商定的发展目标和国家优先事项（IADGs）

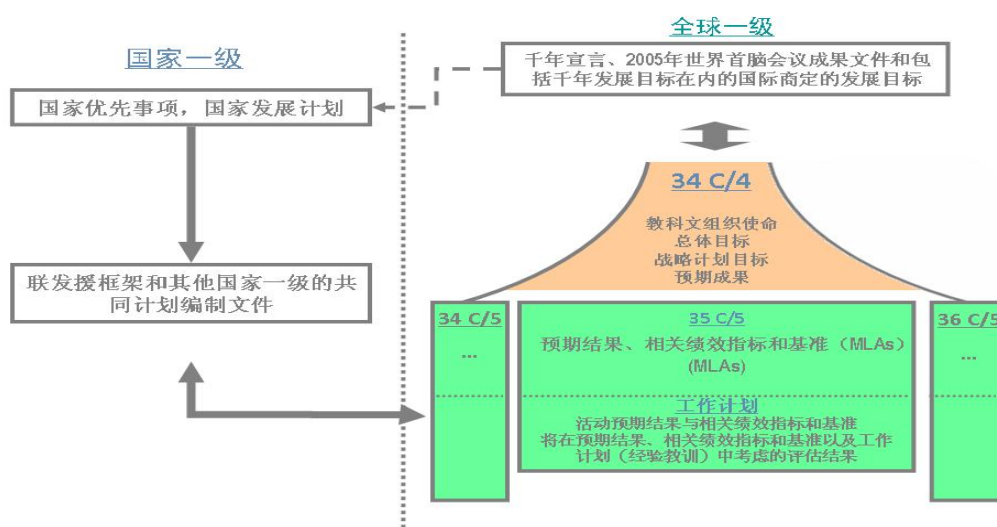
上图和下图显示了从 C/4 文件到 C/5 计划与预算再到工作计划的既定结果链，它也适用于经常和预算外资源。它还通过联合国共同国家计划拟定工具和成果框架正确地理顺实现国家发展计划的关系（例如，联发援框架/一个计划结果矩阵）。

联发援框架即联合国发展援助框架。它具有一个共同结果矩阵，是联合国国家工作队突出共同应对国家发展优先事项的战略计划框架。

国家优先事项指的是国家发展框架中与包括千年发展目标在内的国际商定的发展目标（IADGs）有关的一个或多个优先事项或目标。联发援框架源于国家战略并与之相关。它反映了各个机构的问责和分工。联发援框架成果、机构成果和产出表示结果矩阵的三个不同阶段⁴，而教科文组织的贡献则反映在机构成果项下。

联发援框架和其他国家一级共同计划文件可被视为联合国系统的集体战略结果。在这方面，图片展示了教科文组织如何执行任务，同时在全球和国家一级为更广泛的联合国框架做出贡献。

教科文组织国别计划文件（UCPD）是为其活动与项目提供更好的国家一级观点的新工具。它旨在以简明、以结果为导向的综合方式，在一份文件中记录教科文组织在某个国家的活动和项目，不论其资金是否来源于经常资源或预算外资源。文件的组成部分包括详细回顾在具体国家（情况分析）与教科文组织主管领域有关的相关发展，以及以结果为导向的方式简要描述教科文组织所有正在开展、近期或以往的支持、活动和项目，包括与其他联合国伙伴和外部捐助者的合作。教科文组织国别计划文件是具有特殊价值的计划文件，是在共同国家计划文件中阐明教科文组织的投入与可交付产品的起点，为今后与其他联合国实体的合作与共同计划提供了可能的切入点。它还为以结果为导向的战略方法调集预算外资金奠定了基础。



从全球和国家一级结果间的相互联系的角度出发的教科文组织结果链

⁴ 与两个或更多联合国机构及其伙伴一道，联发援框架成果有助于实现国家优先事项或目标。它依靠在联发援框架之外对伙伴作用的重要假设。联发援框架成果表示为国家或国家以下一级的机构或行为变化。机构成果反映了从机构合作中预期产生的机构或行为变化。产出指的是机构合作带来的具体产品、服务或过程变化。

前两章为教科文组织的计划管理设定了总体框架，阐述了如何在教科文组织采用注重结果的管理方法。后面的章节将侧重于注重结果的管理方法的工具和方法，根据注重结果的管理方法的原则，为计划编制、管理、监测和报告提供例证和技术。

6) 注重结果的管理方法的关键步骤

注重结果的管理方法的核心是从投入转移到产出问责——即如何使用资源，做了哪些工作——并将重点放在为所投入的资源而取得的结果。注重结果的管理方法包括计划、财政和人力资源管理。制定预期结果和执行战略是交互进程的一部分。这两个概念紧密联系，必须通过计划编制过程进行调整，以获得最佳解决方案。在教科文组织，可将注重结果的管理分为七个步骤，其中前四个与以结果为导向的计划有关：

A) 七个步骤

1. 确定对更高阶段成果的作用 以确保在不同计划阶段的结果之间保持一致，从而形成合理、一致的结果链。结果链的目的是确保总体计划连贯一致，所有的资源都用于实现本组织最高阶段的结果。更多信息见第5和第7章。

2. 分析有待解决的问题 并确定其原因和影响。开展情况分析确保深入了解具体情况，以便确定本组织在其任务范围、国家优先事项以及包括千年发展目标在内的国际商定的发展目标的战略优先事项。情况分析的目的是通过全面了解教科文组织在特定情况下的比较优势，确定能够在特定领域内得到解决的众多问题中最为关键的问题。除了确定这些问题之外，情况分析还能在活动或项目执行之前作为普遍情况的基准记录。它便于对执行期间取得的进展进行循证评估。另外，这是动员并使关键利益攸关方：伙伴和受益者参与的机会，以确保他们参与整个过程，包括他们促进确定有待解决的问题，规划干预措施，确定满足其需求的结果，以便通过参与性方式支持所有权和可持续性。作为情况分析的合理趋势，必须在整个进程中对所涉及的受益人和伙伴及其特别作用和贡献具有明确的认识。最后，在制定有待取得的结果时，考虑可用（或者可以调集）的各项资源是必不可少的。资源包括人力、机构和财政资源（经常项目和预算外），同时也指投入。一项活动或项目的总体评估相当于分配给为实现预期结果所需投入的总成本。在计算所需资源时，不仅必须关注执行工作所需的资源，

而且还包括计划编制、管理、监测、报告和评估的资源。这项评估的目的是确定有待取得的结果的范围。

3. 以明确的、可计量的标准制定预期结果。根据情况分析得出的结论，制定预期目标，阐明在采取干预措施之后，与当前情况相比将会发生哪些变化。第 6 章将详细阐述如何制定结果。对于每个预期结果而言，必须确定绩效指标和相关基准，详细说明根据一种程度或范围应衡量的内容。结果指的是干预措施所带来的变化，而绩效指标则提供变化指示。这种指标可用于评估所取得成就的阶段/程度。它是用来衡量与预期结果或其中一部分有关的进展的参数，以评估干预措施的有效性。基准是关于在两年期内将要实现的绩效指标的可实现的指标或措施。它是用于评估绩效的指标，最好附有描述活动或项目执行之前的情况的基准数据。第 9 章将详细阐述绩效指标。

4. 制定一项执行政策，方法是提供概念框架，说明如何从当前情况转向结果说明中所述的情况，确定行动的主要模式。它应当是以行动为导向的，说明将要解决的主要问题和相关基准；将要采取的干预措施的基本原理、将要产生的产出和将要实现的结果；指出相关关键利益攸关方的作用。它应当反映超出教科文组织援助之外的可持续性，反映可能对计划实施的效果产生正面（机会）或负面（挑战）影响的不确定事件（风险），以及预计将克服挑战的措施。在制定执行战略是，必须确保在预计战略、成果、受众（地理范围和关键利益攸关方）及可用资源之间达成平衡。这通常需要调整过程，以拟定一个有力的、均衡的活动/项目。

5. 监测实现预期结果方面的进展，同时利用已取得的实际结果数据进行适当的绩效监测。监测的目的是比较“预期”和“实际”情况，以便记录实现预期结果方面的进展，并在必要时采取改正措施。它还包括负责官员的自我评估，该官员说明情况并对导致产生教训的“预期”和“完成”之间的实际差异做出解释。这又是一个以参与性方式动员并召集伙伴和受益者支持所有权和可持续性的机会，其途径是为了监测的目的要求其收集资料和反馈信息。更多关于监测的信息见第 9 章。

6. 向关键利益攸关方报告取得的进展，并比较计划结果与实际结果、受影响的受益者、所涉伙伴和投入的资源。报告的目的是为关键利益攸关方提供有关绩效的透明的、以结果为导向的信息，从而为决策提供信息并改进今后计划和政策的制定；分析“预期”和“完成”

结果之间的实际差异；以透明、互动的方式传播和讨论成果与经验教训。这方面的内容将在第 10 章进一步阐述。

7. 评估 不仅仅限于评估进展，它力求检验是否能够改善评估对象的相关性、效率、实效、影响和可持续性。通过评估，教科文组织从成功和不成功的活动、项目或计划中吸取经验。这是为实现负责、透明和有效管理的重要工具——其调查结果将为今后的计划制定工作提供依据。这又是一个以参与性方式动员并召集伙伴和受益者支持所有权和可持续性的机会，其手段是请求说明他们对已取得的成果的满意度。更多关于评估的信息见第 11 章。

B) 横向方法

教科文组织致力于开展应用包括性别平等观点在内的注重人权的方法的各项计划。将在注重结果的管理方法的所有步骤中都予以考虑。在计划和执行阶段，将同样考虑分析和风险管理。

注重人权的方法和全球优先事项性别平等

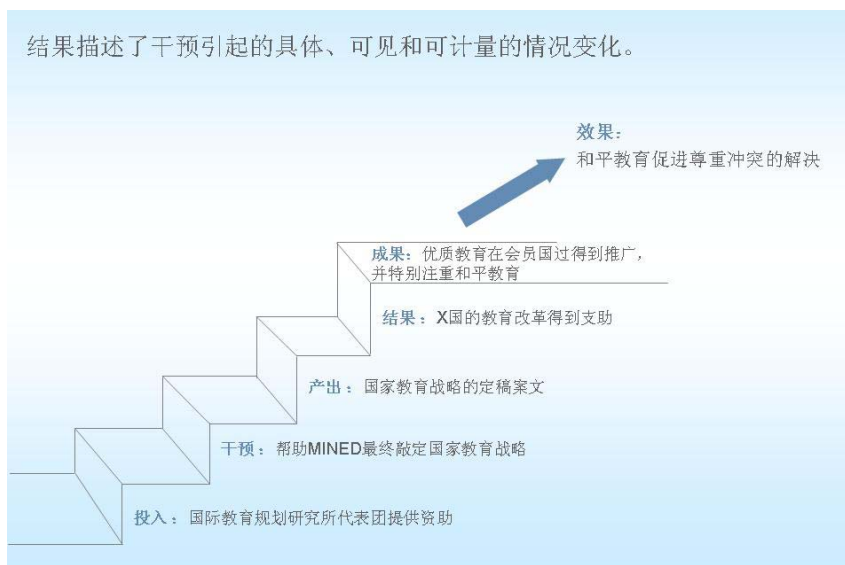
性别平等是一项基本人权，因此，性别分析是该方法的基本前提条件。在情况分析中，必须阐明权利所有者的主张、责任人的相关义务，以及造成权利无法实现的直接、根本和结构性原因。同样，必须确定阻碍实现性别平等的任何差距或能力不足。根据所确定的需求，应评估权利拥有者主张权利，责任人履行义务的能力，从而制定政策以缩小差距、培养必要的能力。这种分析有利于形成结果和绩效指标。结果应反映出为确保权力所有人行使权利，确保男子和妇女、男孩与女孩之间的平等机会所必需的变化。绩效指标能够表示这种变化，同时侧重平等参与、促进性别平等的程度，使用以性别分列的数据来衡量进展等方面。按照同样的方法，应动员权利所有人、男子与妇女、男孩与女孩成为受益者和伙伴。例如，与妇女团体和性别平等倡导者建立伙伴关系，可确保获得与执行国家法律、政策和战略的性别平等规定有关的专业知识。应将人权和性别平等方面的考虑因素的理由和结论作为执行战略的一部分。这些方面应继续在执行、监测和报告时得到反映。

风险管理 (RM)

根据教科文组织采用的企业风险管理 (ERM) 模型, 在整个计划编制和监测过程中均要考虑确定、评估和应对风险。风险是一种不确定的事件, 可能会对计划实施的效果产生正面或负面影响。因此, 它既是机遇, 又是威胁。以有条不紊的方式运用风险管理能够改进计划的制定和执行。风险分析促使人们认识到可能影响执行绩效的风险的原因、可能性和影响, 从而提供决策依据, 促进制定控制和程序等预防措施, 以管理风险并减少负面影响, 同时把握机遇。在确定促进实现更大成果时, 负责官员需要反映阻碍这些成就推动取得更大成果的风险。同样, 在确定干预措施的受益者时, 必须考虑它是否会对社会其他团体而不是预定的团体造成负面影响, 原因是这会妨碍实施活动或项目及取得成果。

7) 什么是结果?

结果是一项活动、项目或计划存在的理由。可将结果界定为因该活动、项目或计划引起的因果关系而发生的可描述和可计量的变化。预期结果是所确定问题的答案, 并侧重于活动、项目和计划预期带来的变化。产出超出干预目的时便取得了结果。它是转变过程的最后一步, 在此阶段将投入 (人力、体制和财政资源) 用于实施干预, 这些干预将带来推动情况发生预期变化的产出。结果可表明具体情况将与现状有何不同。它通常涉及预定受益者使用产出, 因此往往并不在实施小组的全面控制之下。



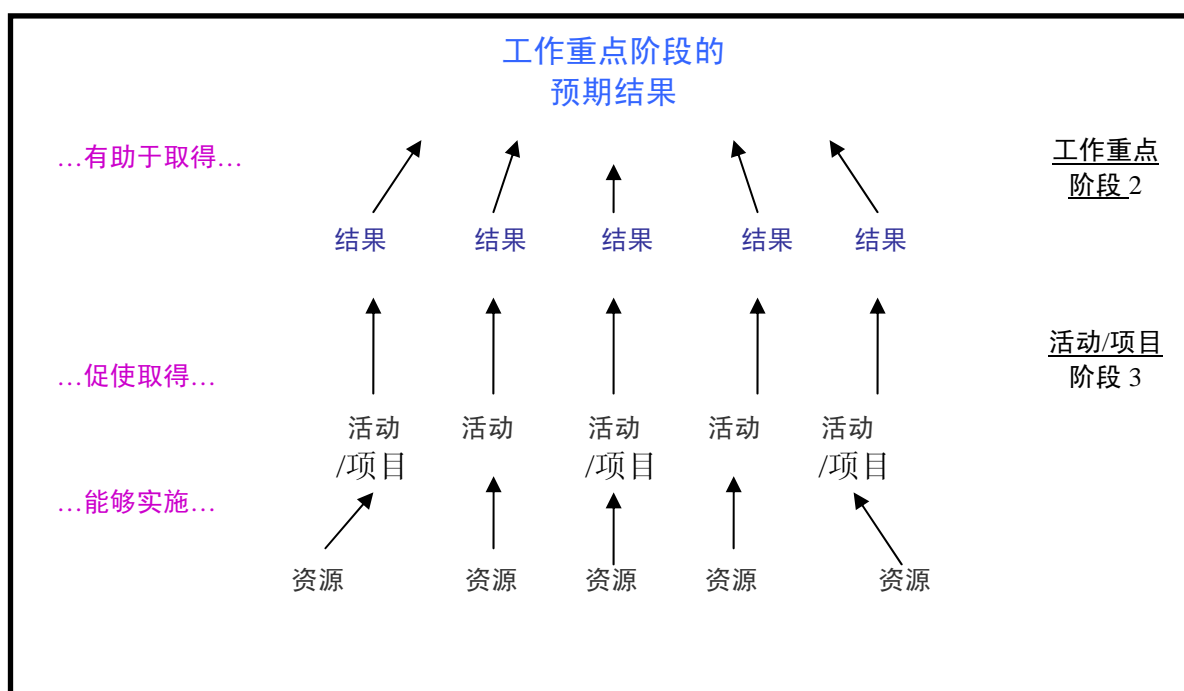
转变过程中的结果链

A) 在教科文组织结果链内界定活动或项目

制定一项活动或项目的入手点是，确定其结果将如何促进教科文组织的结果链。教科文组织正式确定结果链所采用的机制视各级之间的关系而定。上游计划要素的预期结果是构想要素的入手点。上一级的每一项要素必须做出充分的补充，以通过其成就，全面促进取得更广泛的预期结果。

因此，必须在之后的两个级别的负责官员间做出相互商定的安排：为实现其预期结果，依靠下一级结果的上一级负责官员一旦确信总体预期结果使得其所负责的计划要素能够取得预期结果之后，便同意为下游要素提供资助。尽管界定了不同计划级别之间的关系，但必须考虑到会影响其执行业绩及从而对更高一级结果的贡献的风险。风险分析促使认识得到了提高，并有利于开展知情管理，以减轻风险的不利影响。

同一计划要素所附各要素的结果合起来会产生与其相关的上游要素的结果。该机制通过计划目录自下而上贯穿其中，目的是确保各计划阶段之间的一致。必须指出的是，不得将一项要素的结果界定为下游要素的结果之和：如果情况如此，工作重点阶段的结果将只是活动或项目阶段的结果清单。因此，计划要素的结果取决于下游要素的结果，但并非由此而形成。



教科文组织的结果链——工作重点及以下级别

在此过程中面临的挑战：

- 预期结果的性质：各级别“预期结果”的性质、大小和含义显然不尽相同。尽管如此，至关重要是所有这些结果形成了一个实质性成绩链，并缩小了教科文组织任务授权和中期目标与该组织日常业务的实际成果之间的差距。
- 全球层面与地方层面之间的协调一致：注重结果的管理重视结果和更加突出的重点；开展此项工作应无损该组织的全球任务授权，以及其关于进行权力下放和应对国家需求和优先事项的承诺；必须在全球做法与面向总部外的做法之间取得很好的平衡。教科文组织要履行其知识、伦理和规范方面的职能，离不开执行和业务性行动，以确保在理论与实践之间形成有效的反馈循环。
- 应对地方利益攸关方的具体要求：总部外办事处的工作人员经常收到会员国代表关于拟在该国执行的活动和项目方面的请求。必须忆及，教科文组织理事机构决定了本组织的干预领域，并且所有权必须与教科文组织的目标和优先事项相一致。国家一级的具体要求没有使未获得本组织理事机构核准的领域的资源使用合法化。

B) 拟订预期结果

从受益者的角度拟订预期结果将有助于重视预期的改变，而不是计划开展的活动或将要创造的产出。如果教科文组织力争在国家一级响应一个国家的国家发展优先事项，这一点尤为重要。让利益攸关方，包括受益群体和合作伙伴进行参与是从规划到执行再到监测和评价这一过程的关键。参与对于提高干预的质量、效益和可持续性而言至关重要。因此，在界定干预和相关预期结果时，应询问：

- 由谁参与预期结果的界定？
- 关键的活动或项目利益攸关方（受益者和合作伙伴）是否参与界定活动或项目及执行战略的范围？
- 活动或项目利益攸关方能够自主和承诺共同实现确定的预期结果吗？

用“变化”用语替代“行动”用语

预期结果说明应表明状况或情况的具体、可见和可计量的变化，应侧重于不同之处，而不是将开展哪些活动，并应尽可能具体地对此做出说明。已完成活动或项目并不是结果，结果是已完成活动或项目的实际成效或影响。

行动用语	变化用语
<p>……从提供者角度表明结果：</p> <ul style="list-style-type: none"> 通过提供教育和教材，促进扫盲。 <p>……通常能够以多种方式加以解释：</p> <ul style="list-style-type: none"> 促进使用计算机。 <p>……侧重于活动和项目的完成：</p> <ul style="list-style-type: none"> 对教师进行参与性教学方面的培训。 	<p>……从受益者角度介绍变化：</p> <ul style="list-style-type: none"> 幼儿获得教育设施及学习读写的机会。 <p>……设定成功与否的准确标准：</p> <ul style="list-style-type: none"> 用品短缺地区的人口进一步了解如何通过使用计算机受益，并获得了计算机。 <p>……侧重于结果，并提供如何取得这些结果的选择（将在执行战略中阐明取得的方式）：</p> <ul style="list-style-type: none"> 教师知悉如何以参与性方式进行教学，并在其日常工作中运用这些技巧。

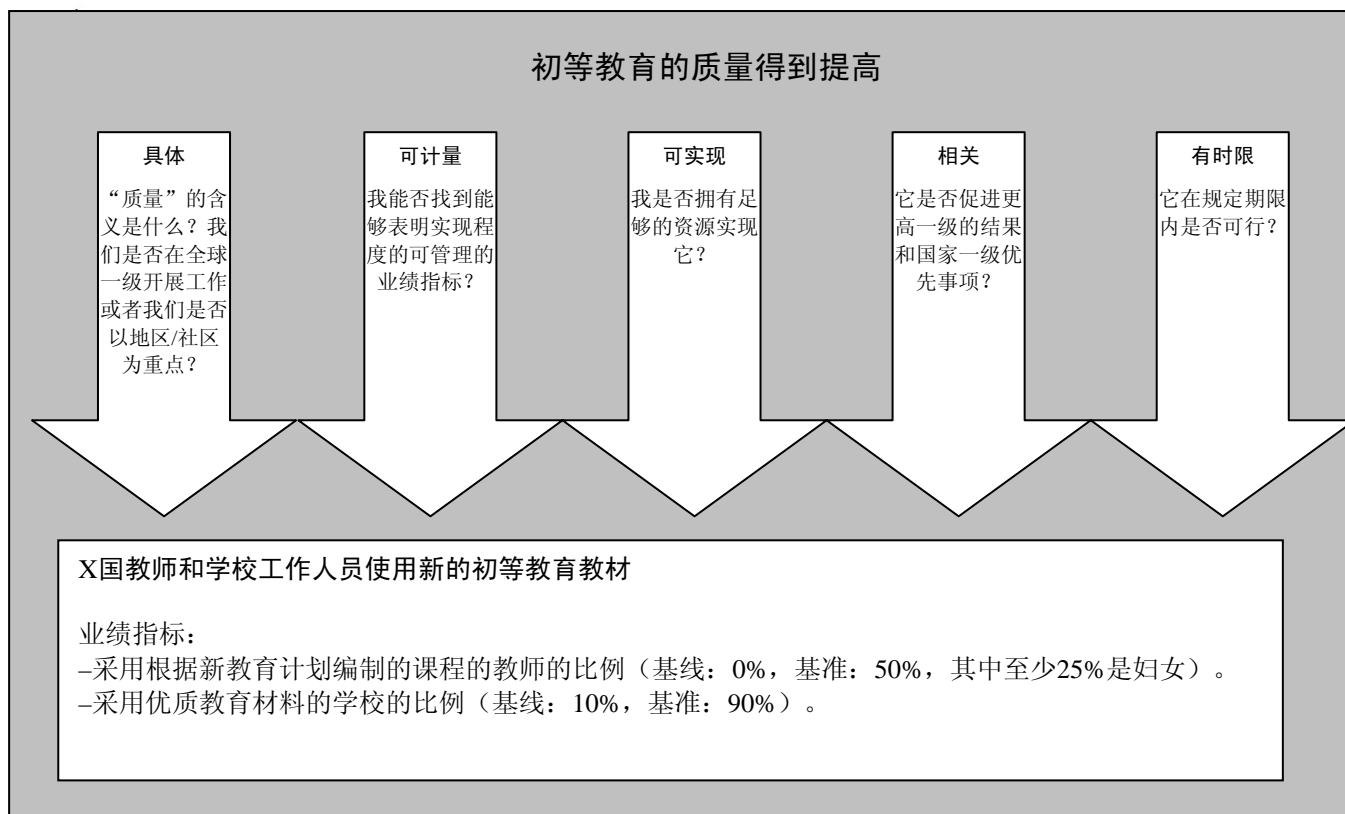
确保预期成果具体、可计量、可实现、相关、有时限

虽然预期结果的性质、范围和意义大不相同，但预期结果应符合以下标准（即“SMART”）：

- **具体：** 必须准确、清楚、明晰。用语含混或笼统并非结果。应说明预期变化的性质、受益者和地区等，并应尽可能详细说明，切勿啰嗦。
- **可计量：** 必须可以某种方式进行计量，包括质量和/或数量特征。
- **可实现：** 必须切合实际，并利用现有人力、体制和财政资源。
- **相关：** 必须推动实现更高阶段的结果，在本组织任务范围内应对具体、经确认的需求或挑战。
- **有时限：** 必须能够在具体时限内实现。

预期结果说明草案一俟拟订，应根据具体、可计量、可实现、相关、有时限标准检验拟订工作。该过程可增进对所取得的成果的了解，并有助于在能否实现和是否有意义方面完善预期结果。

完善结果拟订工作：具体、可计量、可实现、相关、有时限过程



范例：如果我们要审议拟在具体国家开展且载有预期结果说明（“初等教育的质量得到提高”）的工作计划，则可提出具体、可计量、可实现、相关、有时限方面的问题如下：

1. 是否“具体”？

“质量”在这方面的实际含义是什么？初等教育质量“提高”的具体表现是什么？涉及哪些相关利益攸关方？我们是否在全球一级开展工作，或者我们是否以具体地区或国家为重点？

为满足具体需求，可以开展可能的预期成果拟订工作：

“X国教育部（MoE）战略规划部门的国家官员制订了初等教育改革行动计划。”

或

“X国教师和学校工作人员使用新的初等教学材料。”

预期变化的拟订通常取决于执行活动或项目之前特定背景下的情况。

2. 是否“可计量”？

我能否找到能够表明实现程度的可管理的业绩指标？

- 使用根据新的教育计划编制的教学大纲的教师比例（基线：0%，基准：50%，其中至少25%为妇女）。
- 采用有质量的教学材料的学校的比例（基线：10%，基准：90%）。

3. 是否“能够实现”？

我是否拥有足够的资源实现预期结果？我需要审议财政、体制和人力资源。如果答案为否，我必须要么重新审议和调整活动或项目的范围，要么筹集额外资源。

4. 是否“相关”？

预期结果是否与国家/地区需求相一致，是否有助于实现教科文组织结果链内更高一级的结果（例如，共同国家评估/联发援框架、一个规划/一个计划文件、减贫战略文件、地区战略）？它是否对确定的具体需求和挑战做出了应对？

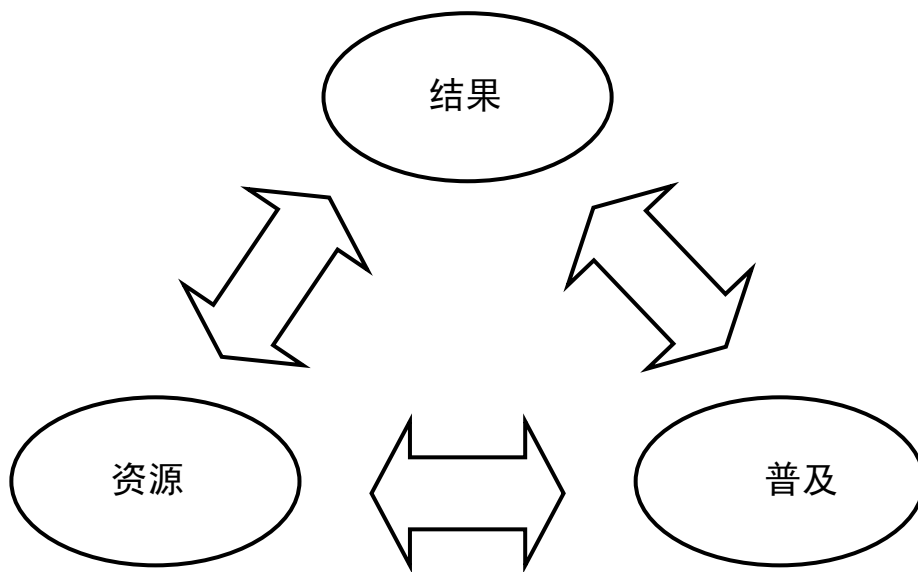
如果答案为否，则应停止活动或项目。

5. 是否有“时限”？

根据《计划和预算》（C/5）的给定时限，教科文组织定期计划活动的规定期限是两年，但预算外项目的期限各不相同。重要的是，预期结果可在规定期限内实现。

在三个 R 之间找到适当的平衡

活动或项目一俟拟订，则能够有助于根据另一个概念核验并完善其制定——即，在三个变量之间保持平衡，结果（因因果关系产生的可描述和可计量的变化）、普及（地域范围和目标、影响广度和深度，以及与利益攸关方（受益者和合作伙伴）的合作），以及资源（直接或间接投资于干预活动的人力、体制和财政资源）。



在三个 R 之间找到适当的平衡

不切实际的活动或项目通常会造成这三个关键变量不相匹配的情况。通常有益的做法是检验活动或项目的设计，具体方法是按照活动或项目的构架反复核查三个 R，以及确保资源、结果和普及之间的逻辑联系。

一下子很难完成注重结果的设计。设计工作通常是一个渐进的综合过程，在此过程中，必须经常仔细地核验各种假设和风险。

C) 界定关于预期结果的业绩指标、相关基准和基线

与预期结果相关的适当业绩指标和基准的界定对于界定结果的范围至关重要。在执行过程中，必须对监测工作加以指导。如果提供了基线数据，这种数据是支持记录所取得进展情况的另一个重要因素（循证）。

选择和拟订业绩指标

监测是采用适当的业绩指标进行的。在构想一项计划/活动/项目及其预期结果的时，负责官员还须确定相关的业绩指标，以期能够跟踪进展情况，评估干预的效力，即，预期结果是否实现。在整个计划编制、执行、管理、监测、报告和评价过程中，各项指标可证明是否取得了成效。

在界定业绩指标和相关基准时，需要评估是否易于收集衡量取得结果与否所必需的数据，以及是否已获得或将获得基线数据。在这面，应提出以下问题：

- 数据来源是什么？换言之，将采用什么核查方法（即，提供数据的个人、组织、文件或报告）？
- 业绩指标是否可靠：这是否是长期以来一贯的计量标准？
- 是否简易：是否易于收集和分析信息？
- 价格是否适中：是否经济实惠，是否在预期预算内？你还需要设想在收集某些数据并对其进行分析时所采用的方式和技巧。
- 业绩指标是否有效：是否进行了预期的计量？你认为收集数据的适当次数是多少？将由谁来收集数据（统计研究所、志愿者、妇女/青年协会、非政府组织、第2类机构）？

指标可能被用于转变过程的任何阶段：投入、干预、产出、结果，但注重结果的监测并不涉及遵守支出率或执行计划（回答问题：“我们是否已执行？”），却涉及真正给受益者带来的实际惠益（回答问题：“我们已执行，结果如何？”）。业绩指标旨在表明干预带来或引起的变化。这一核心目标并不需要尖端的统计工具，但需要可靠的信号，直接或间接表明承诺影响到的真实情况。将在收集所需信息的——时间和金钱——成本与其体现预期变化的能力之间找到公平合理的均衡。尽管进行了缜密筛选，界定明确的指标几乎没有什么用处，除非真正投入使用。对指标的关键性检验是进行监测如何切实可行。考虑到指标是一个方面，实际寻找、记录和提交数据是另一个方面。需将指标作为一项切实的工具，而不应仅将其视为一项概念活动。

业绩指标是变化的指向标。它们使我们得以核查所开展计划/活动/项目力争取得的变化。指标的目的在于支持进行有效的计划规划、管理和报告。指标不仅使得能够展示结果，而且还能够通过为监测、决策、利益攸关方协商和评价提供参照点，帮助取得结果。

然而，我们应铭记指标仅仅意在表明变化，而不是提供关于变化的科学“证据”或详细解释。此外，我们还应避免倾向于将对变化的衡量演变为工作量繁重的重大活动。对变化的衡量不得优先于执行产生将加以衡量的变化的活动/项目。

选择良好指标的关键问题是可信度，而非指标的数量，也并非数据的数量或衡量的准确度。面临的挑战是，通过将有实质性联系的要素与对监测切实可行的要素相结合，有效把握关键的变化。归根结底，就一些重要问题做出大致回答胜过准确回答诸多无关紧要的问题。

选择实质上有效和切实可行的业绩指标预示着对情况和涉及变化的机制有深入的了解。因此，不建议采用预先制定或标准化的业绩指标，因为它们通常不涉及进行干预的情况的具体问题。必须根据干预的宏大目标、其范围及其实施环境，制定业绩指标。

未能制定良好的指标通常意味着，没有明确界定结果，或者结果的范围太广泛。选择指标的过程可有助于确定干预的核心问题，并通常有助于将无形概念转变为更加具体和有形的要素。不应将结果与其业绩指标相混淆。结果是取得的成绩。业绩指标应表明这些成绩。

“软援助”的业绩指标

计划专家经常提及的一个问题是，所谓的能力⁵建设、政策咨询、宣传等“软”领域的支助工作很可能正是教科文组织最大的相对优势，但可能也最难根据这些领域评估结果。一些转用注重结果做法的发展合作机构的经验表明，除非有所预防，否则可能出现国家行动更为明确地侧重于可计量举措的倾向。因此，教科文组织必须防止有碍其侧重于能力建设和宣传工作的任何不利因素的发展，上述两项工作均为复杂的长期工作，较之其他领域，很难根据这些领域评估结果。

数量与质量业绩指标

业绩指标可包括各种类型的“信号”，诸如数量、评级制度或用户核准程度的变化。信号还将基准称作观察的“目标”或“尺度”。例如，“小学毕业的注册学生的比例”这一指标所附的基准是 65%，它表示的是要实现的目标。信号和尺度适用于表示数量和/或质量信息的指标。数量指标用数字表示。根据个别观点，质量指标采用分类类别。

⁵ 本框架内的“能力”一词系指使社会中的组织、团体和个人得以创造利益并实现其各时期目标的能力、技能、认识、态度、价值观、关系、知识、条件和行为。能力还反映了上述行为者满足其设立时所针对的及其所负责的利益攸关方的需要和需求的能力。这些特性涵盖正式的技术和组织能力和结构，还涉及更多使人取得进步的人的和个人特点。

比较数量指标和质量指标的概念是近几年经常讨论的一个主题。人们普遍认为数量指标是用于衡量严峻和确切事实及严格数字的标尺，其有效性、准确性和客观性不容置疑，而认为质量指标具有主观和不可靠性，并且难以核查。没有哪一种指标或观察本身就好于其他指标或观察；其适用与否取决于它如何与其意在描述的结果相关。新的教科文组织指南表明，改变了应采用数量指标而非质量指标的做法。计划专家将选择最适合正在衡量的结果的指标类型。如果确定某个质量指标最为适当，则应明确界定衡量过程采用的每个术语，确保记录所有定义，并找到尽量降低主观性的可能方法（如采用评定尺度）。

例如，如果正在审议的结果涉及改善国家政府的运作，特别是其对满足地方需求的准备，我们可通过衡量最终用户核准（或客户满意）程度的变化，衡量结果的实现程度。

因此，业绩指标可以是：

- 政府意识到满足人民需求的平均比率，比例是1至10（基准：平均为6以上）。
- 认为地方政府管理“参与性强”的居民的比例（基准：比例从40%增长至65%）。这一增长在某种程度上衡量了质变的程度。质量因素的这类数字表示，也可通过采用级别、顺序或分数规定属性类别的评级制度的指标实现。
- 将中央政府满足其个人需求的程度评定为6或更高的居民的比例（基准：60%）。

其他实例见第 29 页至 31 页的表格。

质量指标尤为有用，例如在行动涉及发展提供服务的能力时。最终用户对服务提供的看法直接涉及是否需要服务、服务是否有所帮助，以及是否有效提供了服务的问题。最终用户（客户）的满意度具有一些相对优势。可对结果进行比较，并可按服务类别、地点和时间等分列数据。

该方法并非没有问题。获得这一信息的唯一途径可能是开展调查，但调查费用有可能非常高昂，通常可能很难确定客户，客气对服务的满意度取决于影响，而不是服务本身。

业绩指标的类型

可采用若干种业绩指标，评估实现结果的进展情况：

a) 直接统计业绩指标

直接统计指标显示在易于量化的短期变化方面取得结果的进展情况。例如，如果结果是“增加《世界遗产名录》上目前提名数量偏低或无提名的地区或遗产类别的文化或自然财产的提名”，应该不难获得关于双年度（或更短）期新提名数量的直接可计量数据。必须注意确保结果的时间期限有助于收集供审查使用的此类数据。

b) 代用业绩指标

代用指标通常是数量指标，但与结果并不直接相关。代用指标被用于表明进展情况。在获得全部数据非常耗时，或者完成数据的及时性不能满足审查需要时，应采用该指标。不过，代用指标和结果之间必须存在表面上的联系。例如，如果结果是“公众对数学、物理和化学学科在生命和社会发展中的重要意义的认识得到提高”，良好的代用指标可能会加大媒体对上述问题的报道力度。

c) 叙述性业绩指标

在双年度期间很难衡量结果（态度不断变化，开展能力建设等），以及受众数量不太多的情况下，可设想一项非统计做法，制定“进展情况”指标。叙述性指标主要侧重于“变化的过程”。

在能力建设、培训、会议、网络发展和讲习班属于计划实施的干预的情况下，该方法尤为奏效。然而，如果涉及利益攸关方，则需要注意避免仅侧重于“满意度”。相反，应注重通过干预/参与，会发生什么变化（或至少注重受众计划开展哪些工作）。例如，如果预期结果是“国家的教育规划和管理能力得到增强”，则有效的叙述性指标可能是向参与培训、会议或其他干预活动的个人发放跟踪调查问卷，询问通过教科文组织的活动，他们在本国开展了哪些工作（或计划开展哪些工作）。

叙述性指标使一个组织无须诉诸费用极高的统计调查，便能够着手探究各因素之间错综复杂的相互关系。这样，即使其他因素可能妨碍全面“增强国家能力”，教科文组织也可展示“部分成绩”。

鉴于教科文组织的诸多结果在很大程度上似乎都是无形的，叙述性指标提供了发挥更大效用的前景。然而，不能认为这种指标可普遍替代可在某种程度上加以量化的数据。

确定业绩指标时面临的风险：

在确定和采用业绩指标时存在一些风险。最为常见的风险是：

- 缺乏数据来源，因而妨碍以经济实惠的方式轻松收集必要信息；
- 过度简化和误解了取得发展结果的方式，结果问责制混乱不堪；
- 过分重视易于量化的结果，但忽略了不太明显却同样重要的结果；
- 以未能进行战略思考和采用组织做法的方式，机械地使用用于报告目的的指标。

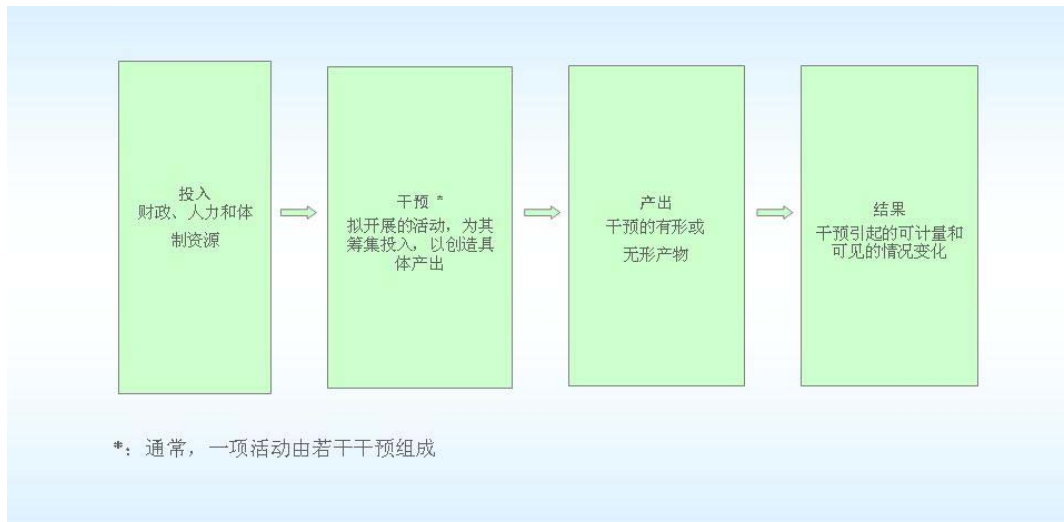
8) 投入、干预、产出与结果之间存在什么关系？

投入、干预、产出和结果往往会遭到误解。投入系指可提供的资源，包括人力、财政和体制资源。干预系指为取得预期变化而开展的活动。干预完成后，才会带来产出。因此，产出是干预产生的第一个影响，这种影响有助于促进取得结果。它是干预的有形或无形产物。总体而言，可将产出视为本组织与相关利益攸关方合作形成和传播的新知识和技能。它促使直接参与新知识发展的利益攸关方相互增强能力。为增加成功发展和使用知识的机会，明确界定所有相关利益攸关方的作用和责任并获得其承诺至关重要。⁶最后，结果是产出给受益者群体带来的影响，即受益者如何利用产出开展通常会引起情况发生变化的不同活动——结果。情况发生变化是转变过程的最后一步。

例如，开展政策拟定能力建设讲习班（干预）将促使培训人员掌握新的知识、技能和能力（产出）。预期结果确定了培训人员的行为变化，例如，这些变化会促使其所在机构的业绩有所改观。后者是干预的终极目标。

⁶

必须注意，还需要界定后续措施，以确保并支持一旦创造产出，受益者群体便可真正利用产出，促使发生预期的变化。



投入、干预、产出和结果之间的关系

如果我们将重点从我们开展哪些工作转向我们希望受益人因干预开展哪些不同活动，我们便会意识到为确保取得预期结果，有必要实施其他类型的干预。

重要的是根据结果而非干预来促进活动/项目的实施。

界定预期结果：

- 不是精密科学；
- 包括对社会经济、政治和文化背景有确切了解；
- 受现有资源、受益者受益程度和潜在风险因素的影响；
- 需要关键利益攸关方（受益者和合作伙伴）参与。

以下实例可能有助于了解干预、产出、结果和业绩指标之间的关系，但不应被视作普遍适用的标准实例，因为每一个计划/活动/项目的性质各不相同。

水资源管理领域促进可持续发展的能力建设

干预：

- 在水资源信息管理领域选择良好做法。
- 制作因特网信息系统/网页和数据库及其他工具（软件、准则、数据库），以传递和分享水资源信息。
- 举行水资源信息首脑会议。
- 组织专家特派团，以提供技术援助。

产出:

- 收集和公布管理水资源信息的良好做法。
- 向相关机构提供水资源管理软件、准则、数据库等。
- 举办水资源信息首脑会议，决策者和相关机构代表出席会议。
- 为提供技术援助提出建议。

结果:

- 有关机构已调整并采用了水资源信息管理良好做法。

业绩指标:

- 出席水资源信息首脑会议的机构的数量和“重要作用”。
- 出席水资源信息首脑会议的代表“简介”。
- 能证明正在采取良好做法的机构的数量。
- (按国家分列的) 访问因特网信息系统/网页和数据库等的情况。
- 正式申请为采取良好做法提供技术援助的机构的数量。

对重建X国教育体制计划的贡献

干预:

- 分析需求和当地情况。
- 举办决策者和专家讲习班，讨论并选择新的教育计划。
- 根据情况分析界定教育计划。
- 组织特派团，提供技术援助。
- 编制教学材料。
- 为教师和学校工作人员举办培训讲习班

产出:

- 完成并提交情况分析报告。
- 举办相关决策者和专家参加的讲习班。
- 制定教育计划。
- 培训教师和学校工作人员。
- 发放教学材料。

结果:

- 相关当局已通过新的教育计划，教师和学校工作人员遵照执行。
- 当地对应方的执行能力得到提高。

业绩指标:

- 通过新的教育计划
- X国执行新教育计划的学校比例
- 执行新教育计划的学校的入学率

教科文组织宣扬宽容奖

干预:

- 甄选评审人员
- 编制小册子和宣传材料。

干预:

- 举办宣传运动。
- 宣传该奖项。
- 发展伙伴关系，以确定候选者名单。
- 举办颁奖仪式。
- 举办新闻发布会。
- 媒体报道进行跟踪和评估。

产出:

- 提名评审人员，并获得主要利益攸关方的同意。
- 制作和传播小册子、传单和视频。
- 开展宣传运动。
- 完成候选者名单，并获得主要利益攸关方的同意。
- 提名获奖者。
- 举办新闻发布会，并由确认的新闻记者出席
- 由媒体报道活动。
- 向新闻记者/媒体简要介绍宽容概念。

结果:

- 在国家/地区/全球范围内，向大众和各机构传播容忍概念。

业绩指标:

- 由媒体报道活动。

推广教科文组织《世界文化多样性宣言》

干预:

- 制定在不同领域适用《宣言》的准则。
- 提供《宣言》相关信息。
- 对政策制定者和关键决策者举办关于《宣言》的讲习班。

产出:

- 编制了在不同领域适用《宣言》的准则。
- 举办了关于《宣言》的讲习班，并向讲习班参与人员发放了关于《宣言》的准则。

结果:

- 决策者开始实施关于在不同领域适用《宣言》的准则。

业绩指标:

- 《宣言》相关讲习班出席人员的简介。
- 正式申请为执行准则提供技术援助的机构的数量。
- 将准则付诸实施的国家（按领域分列）。

通过社区学习中心增加儿童获得有质量的基础教育的机会

干预:

- 与地方利益攸关方进行初步讨论。

- 为地方领袖和社区成员举办提高认识讨论会。
- 在地方社区挑选培训人员。
- 改编培训材料。
- 对人员进行培训。
- 为地方当局编制宣传材料。
- 与地方当局举行会议，以推广此类中心。
- 向地方当局提供技术援助，以在其他社区推广此类中心。

产出:

- 地方当局与社区领袖原则上同意。
- 对X国的社区学习中心开展可行性研究。
- 针对已完成的性别分析编制可行性研究报告，并予以传播。
- 社区领袖原则上同意。
- 完成并向地方当局和社区领袖提交社区学习中心提案。
- 完成并向地方利益攸关方提交社区学习中心提案。
- 在社区范围内确定适当人员。
- 编制社区学习中心课程和培训材料。
- 管理人员和教师具备履行义务所必需的技能。
- 编制并散发小册子和视频材料。
- 向地方领袖和社区领袖提供相关信息，并提高其认识。

结果:

- 社区成员通过中心提高基本教育技能。
- 地方当局已采用在其他社区推广这一举措的步骤。

业绩指标:

- 试点社区学习中心根据编制的课程运作。
- 从中心受益的社区儿童的数量。
- 入学率（按性别分列）。
- 地方当局为在其他社区推广该活动和项目划拨的预算。

对加强与X会员国的关系的贡献

干预:

- 确定使会员国受益的计划活动或项目，并就此编制报告。

产出:

- 向总干事编制了简报，其中涵盖关于会员国的所有信息（政治和计划）。
- 教科文组织与会员国签订合作协定。
- 秘书长对会员国进行正式访问。

结果:

- 为计划部门筹集资源，用于根据会员国的优先事项，执行新的活动或项目。
- 会员国更好地融入教科文组织的运作，并能够参与组织的决策。

推动整体完成行政部门的任务

干预:

- 提供指导和方向。
- 举行会议，以编制战略。

产出:

- 制定涵盖整个部门的总体战略。
- 更新业务过程。

结果:

- 行政部门以更为有效和经济实惠的方式工作。
- 在内部适用行政部门的战略。

业绩指标:

- 已落实的审计建议的数量。

9) 监测

可将监测描述为“一项持续的职能，通过系统收集关于具体指标的数据，为管理层和正在实施[……]干预的主要利益攸关方提供说明进展情况和目标实现情况以及所分配资金使用情况的指标”⁷。

监测实现预期结果的进展情况有双重目的。该过程为 C/5 和工作计划一级的计划执行管理提供依据。它还为向本组织内部管理部门等相关利益攸关方报告实现预期结果的进展情况提供依据。

监测是计划管理的一部分，因此不应将其视为只是为了报告目的的另一项任务。它能够跟踪进展情况，以确保执行工作步入正轨，并在需要时采取纠正措施。此外，它有助于以透明和注重结果的方式向关键利益攸关方和管理部门报告取得的进展，以做出知情决策，并完善今后的政策和计划制定。

监测的职能是对“预期”情况与“实际”情况进行比较，并在需要时做出必要的改变。在此，我们侧重于注重结果的监测。前一章强调，在计划制定过程中必须在结果、普及与资源之间找到适当的平衡。上述3个变量均是监测执行情况的关键要素。因此，在执行期间，负责官员需定期审查关于以下方面基于证据的相关数据和信息：

⁷ 经合组织/发援会术语-2002年。

- 创造的产出，
- 根据界定的业绩指标和基准取得的结果（或部分结果），
- 对利益攸关方（受益者群体和合作伙伴）的评价，以及原定作用和责任的履行情况，
- 所涵盖的地理地区，
- 人力和财政资源的使用情况。

注重结果的监测与活动/计划一级及更高级别均相关。因此，工作重点或重大计划的负责官员需定期审查在活动/项目一级取得的成果是否有效推动实现更高一级的结果，在之后是否有效推动取得确保结果链连贯一致的成果。

让利益攸关方参与有利于自主、能力建设以及结果的可持续性，因此，这种参与必须是一个经常的过程，在进行监测时尤为重要，具体方法是：

- 通过定期审查，跟踪进展情况，
- 在需要时共同确定纠正行动，并确保了解和商定上述行动，
- 确保在审议业务经验时，预期结果或取得的结果仍然相关，
- 相关方之间保持有效的沟通，从而有利于利益攸关方参与、支持和开展活动，并确定新出现的问题。

监测是负责官员的责任，并且必须在预计的预算范围内进行（作为一般的经验法则，应为此用途预留约5%的资源）。

在监测时将询问的关键问题：

- 取得了部分还是全部结果？（按照业绩指标及相关基准和基线表示的成绩）。
- 执行工作是否已步入正轨，或者是否需要采取纠正措施？
- 迄今有哪些产出？是否有效按计划创造了这些产出？它们以何种方式促进结果的取得？
- 合作伙伴的情况如何？是否有计划外合作伙伴参与？是否有合作伙伴没有按计划参与？它们是否按照预期参与了执行？

- 执行期间遇到了哪些挑战和风险？它们对活动的开展产生了哪些影响？可采取哪些措施，应对或解决这些挑战或风险？
- 拟处理的问题是否是实际解决的问题？
- 执行过程的实际受益者是谁？受益者是否与计划相一致？它们是否按照预期参与了执行工作？
- 在收集说明为评估取得的结果的进展情况选用的业绩指标的数据方面，是否遇到了困难？
- 支出是多少？是否与计划的估计数相一致？是否需要更多资源？
- 小组人员是否足以确保执行？是否应雇用其他人员？
- 是否有机会促进执行工作？
- 汲取了哪些经验教训？今后可如何借鉴这些经验教训？
- 取得的结果如何推动实现计划编制期间表明的高一级/非洲总体优先事项/性别平等总体优先事项/跨部门平台的结果？预期结果是否对实现更高一级的结果仍相关和有效。
- 如果相关，活动或项目是否如期成为了共同国家计划编制文件的一部分。
- 如果相关，能否采用其他落实方式，更为有效地取得结果？（经济实惠）。
- 如果相关，实现或保持本组织援助范围之外的计划/活动/项目的惠益，需要哪些条件？（可持续性）。

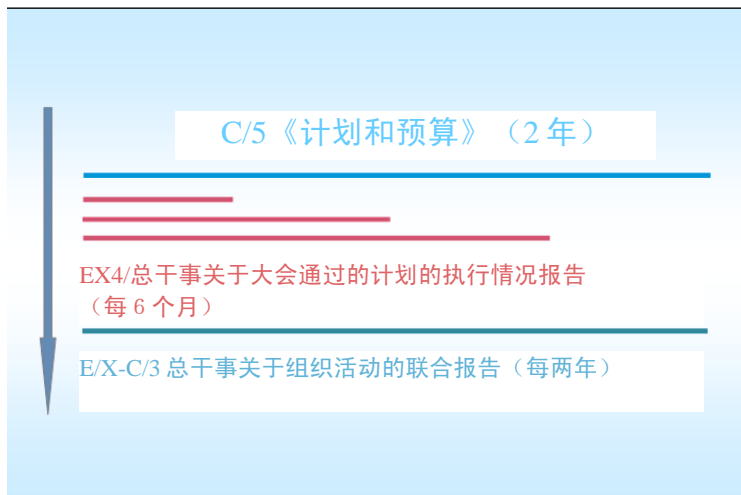
10) 报告

通过监测获得的信息为以透明、负责和注重成果的方式向主要利益攸关方报告取得的进展和所获经验教训，以便为今后的政策和计划制定及决策提供依据。

法定报告

教科文组织秘书处每六个月向其理事机构提供说明进展情况的法定报告。根据《计划和预算》（C/5）文件界定的结果衡量进展情况。向执行局提交了EX/4“总干事关于大会通过的计划和预算的执行情况报告”。EX/4报告强调了实现C/5预期结果进展方面的要点。连

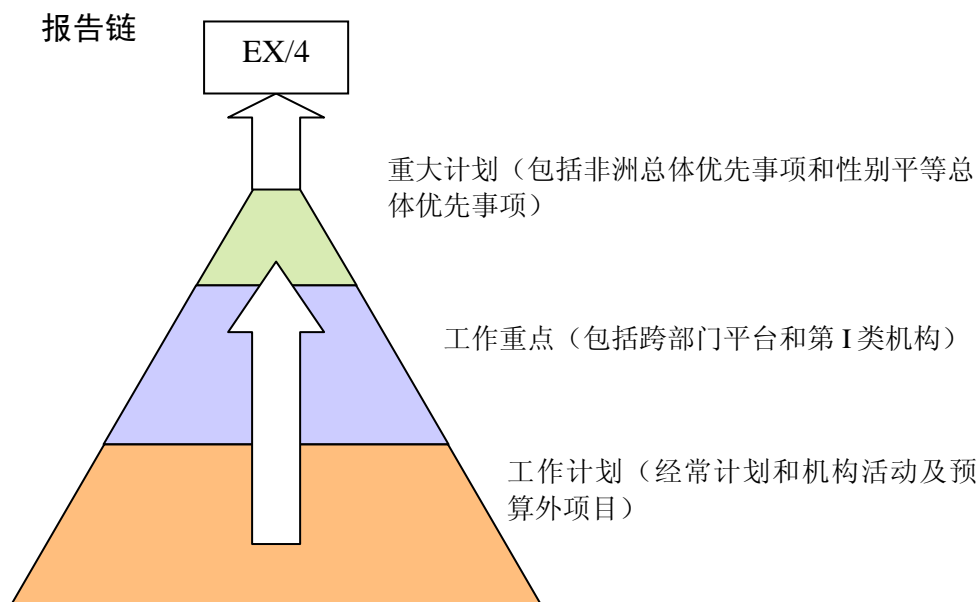
同C/3“总干事关于组织活动的报告”一道编制了最近的四份EX/4文件，构成了（这便是）EX/4-C/3联合报告。除EX/4之外，C/3报告还说明在实现《中期战略》（C/4）的预期成果方面取得的进展情况。向会员国和其他利益攸关方提供所取得的成果的报告是在取得结果方面核算交由本组织的资源的一条途径。它有助于根据所获经验和教训制定随后的《计划和预算》（C/5），以完善管理、政策制定和计划的落实。因此，该报告为教科文组织理事机构、内部管理部门、国家利益攸关方和其他支持者的决策提供了依据。



法定进展情况报告的时限

报告链

法定报告根据第 5 章和第 7 章解释的结果链原则拟定。要组织的工作计划有助于实现《计划和预算》（C/5）界定的结果。同样，《计划和预算》根据《中期战略》（C/4）界定的预期成果拟定。因此，根据下段所述的自下而上的方法进行报告。例如，与具体工作重点相关的各工作计划（经常计划和预算外）的进展情况评估为根据工作重点的结果进行的进展情况评估提供依据。同样，对具体计划部门下工作重点的进展情况评估为拟定关于重大计划的 EX/4 报告提供依据。该机制应确保战略政策一级的进展情况评估包括在全球、地区和国家各级取得的结果，并确保它反映出经常预算和预算外资源的使用情况和影响。



EX/4报告的新格式

根据大会第三十四届会议的建议，会员国敦促总干事“依照第34C/89号决议中的指导方针，继续改进C/3和EX/4报告，确保报告更加连贯和协调一致，特别注意需要报告结果和成本效益以及需要一个有效的计划监测系统从而纳入各有关方面对于教科文组织活动价值的反馈意见”。⁸为落实这一要求，2008年制定了EX/4报告的订正格式，以使注重结果的报告进一步重视以成绩、挑战和所获经验教训、可持续性及其成本效益为重点，进行更有战略性的报告。该报告由两个独立的部分组成：一）在线表格形式，按工作重点和部门列示实现《计划和预算》（C/5）界定的结果方面的进展情况；以及二）书面报告，包括关于五个重大计划中每一计划和统计研究所的简要战略评估，来源是预算局编制的表格报告和预算管理图。

虽然质量和注重结果的问责制得到了加强，但此类报告还意味着每六个月进行一次编制是一项非常繁重和代价高昂的工作。对与这一过程的频次相关的成本效益提出了关切。根据两年来所获经验教训，秘书处于2011年4月建议执行局减轻报告负担，具体方法是在执行局春季届会上提出具有全面分析性的EX/4报告，并在秋季届会上提出更为简明的EX/4报告。因此，将每年拟定一次详细的结果报告，并由其他届会议上更为简洁的报告为之提供补充，以确保会员国仍能定期适当获得所取得的主要进展。此外，在其第一八六届会议上，执

⁸ 执行局第一七九届会议通过的决议（179 EX/Decisions），巴黎，2008年5月16日，第2页。

行局要求在战略、任务和结果评估信息系统以表格形式再次提供说明计划执行情况的更为详细的在线全面报告。

因此，新的 EX/4 号文件包括两份报告：分发给执行局的书面报告，以及关于执行情况的更为详细的在线全面报告。⁹下文概述建议的新的报告形式：

书面简要报告（秋季届会）

简要报告将包括一项涉及实现预期结果的进展情况、主要挑战/所获经验教训的总体战略评估，以及针对五个计划部门中每个部门和统计研究所的成本效益/效率措施的简要说明。

书面全面分析报告（春季届会）

全面报告将由一项总体战略评估组成，包括实现预期结果的进展情况、主要挑战/所获经验教训，针对五个计划部门中每个部门、统计研究所、支助部门和公司服务的成本效益/效率措施的简要说明。

报告将辅以一份增编，其中载有总部外办事处主任/负责人的分析报告。该年度评估将提供关于国家取得主要结果、遇到的挑战和所获经验教训的战略评估，并将按照广泛的部门和部门间领域进行编排，其中包括两个全球优先事项——性别平等和非洲（酌情而定）。它还将载有关于办事处对联合国国家工作队活动和共同国家计划编制行动的贡献的简要评估，其中包括特别是联合方案和具有战略和巨大影响的教科文组织独立活动。

在线表格形式：经常计划和预算外资源的执行情况（所有届会）

在线表格格式应按本组织非洲和性别平等这两个全球优先事项的计划部门分列，审查实现每个工作重点/跨部门平台/章节/第 1 类机构的每个预期结果的进展情况。必须采用相关业绩指标及所涉基准和基线评估进展情况。还应提供 35 C/5 预期结果中每个结果方面的挑战和所获经验教训及每个工作重点/章节的成本效益/效率措施。这些评估必须以总部、总部外

⁹ 请参阅《注重结果的管理的监测和报告指导方针》，见战略规划编制局/注重结果的管理网站：http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=36931&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

办事处和教科文组织第 1 类机构的贡献为依据。将利用关于经常计划和预算外资源的预算和财务信息在工作重点/章节一级完善这些信息。

将通过战略、任务和结果评估信息系统和战略规划局网站直接向会员国提供在线报告。

第 II 部分—计划和计划相关事务
II.A—计划

重大计划 III—社会科学及人文科学

双年度部门优先事项 1: 在人权和哲学基础上, 应对全球重大的社会挑战, 以及建立和平文化及促进文化间对话的迫切需要

03010 段—工作重点 1: 在教科文组织主管领域内促进人权、哲学和有关新的社会和人文问题的哲学对话以及文化间对话

经常预算: 活动 (四舍五入到千美元)		预算外资源: (四舍五入到千美元)	
拨款: 美元	支出: 美元	拨款: 美元	支出: 美元

35 C/5 预期结果	成绩, 包括挑战/所获经验教训
预期结果 1: 制定和传播有实证依据的政策建议, 增强基本人权被剥夺者的能力	成绩 挑战和所获经验教训
预期结果 2: 加强哲学交流, 以应对民主与和平文化面临到新挑战	

本工作重点的成本效益/效率措施

关于工作重点的在线表格格式范例

采用工作重点模板的目的是把《计划和预算》(C/5) 在成绩、挑战和经验教训方面界定的预期结果的进展情况作为重点。还将为每个工作重点/章节拟定成本效益/效率措施和可持续能力需求。

成绩介绍在计划方面取得的重大成绩。它是在特定时间根据业绩指标和基准对取得的结果和(部分结果)进行的评估, 并说明取得的主要成果和这些成果如何有助于取得结果。**挑战和所获经验教训**是对成功因素和执行期间遇到的影响业绩的重大困难的评估。目的是在可行的情况下提出战胜遇到的困难的措施, 介绍所获经验教训, 交流说明本组织可如何从中受益以改进今后计划落实工作的考虑因素。可以将**成本效益/效率**描述为对能否在无损成绩的质量和数量的情况下利用更少的资源进行干预并取得成果, 或者能否通过考虑替代落实办法, 以更低的成本取得相同或(更大)的结果的评估。在以尽可能最低的成本取得成果, 从

而确保通过现有资源在质量上产生最大影响时，政策或计划是行之有效的。目的是介绍为确保以最具成本效益的方式执行方案的理由和采取的措施，并说明今后执行方案时如何才能提高成本效益。**可持续性**如果在本组织的援助之后持续保持行动或项目的收益，则可将行动或项目称为具有可持续性。让受益者和合作伙伴参与计划的制定和执行有利于自主权，也是确保可持续性的一种方式。目的是报告为评估活动或项目在实质性、管理和财务方面的可持续性前景而制定的标准或条件。此外，关于教科文组织退出、过渡或逐步停止战略的介绍有所助益。

国别报告

根据联合国改革进程和促进共同国家计划编制工作的趋势，越来越多的教科文组织会员国要求提供资料，说明每个国家取得的结果。在这方面，会员国可从战略、任务和结果评估信息系统获得关于使具体国家或地区受益的活动或项目的摘要报告。

向结果管理过渡不仅仅涉及教科文组织，而是整个联合国系统关注的事项。教科文组织应促进对其注重结果的管理和评价做法、其信息技术工具与其他机构的信息技术工具（战略、任务和结果评估信息系统、财务与预算系统，以及改进工作人员服务系统）的兼容性，以及尽可能对共同评价做法进行机构间审查。即使各机构根据注重结果的做法制定了不同的过程，但注重结果的管理的原则仍然相同。

目前，教科文组织与联合国系统各基金和方案之间在术语方面依然存在差异：

教科文组织	联合国
干预	活动
基准	目标
第一阶段或短期结果	成果

需要指出的是，可以与联发援框架相同的方式，理解 C/4 拟定的成果一词，因为它表示的是拟在 6 年内取得的中期结果。

联发援框架与教科文组织在结果方面的术语可作如下理解：

教科文组织	联合国
C/4 成果	中期成果
C/5 预期结果	短期成果
工作计划预期结果	产出

11) 评价¹⁰

评价是问责、透明和有效管理的一个重要工具，因此其结果将被纳入结果链，以便从所获经验教训中受益。通过采用定量和定性技术，评价是评估组织管理和实现结果的业绩的重要数据和信息来源。在创建评价文化方面，教科文组织尤其鼓励开展可促进组织学习和支持问责制的评价。

评价是对活动、项目、计划、战略、政策、议题、主题、部门、业务领域或机构的系统和客观评估。作为政策制定过程的一个基本组成部分，评价可及时评估关于活动、项目或计划的相关性、效率、效益、影响和可持续性。从本质上而言，评价涉及我们是否在做应做的工作、我们的工作方式是否正确，以及是否能够采取更好的方式取得结果？

监测和评价的职能经常被误解。评价的职能不只是评估进展情况，同时还力争审查能否根据以下标准完善评价这一主题：

- **相关性：** 活动、项目或计划的结果与《中期战略》及双年度《计划和预算》所述的本组织的计划框架、受益者的需要、国家需求和全球优先事项的一致程度。从以往的情况来看，当考虑到鉴于环境有所变化，活动、项目或计划的结果或其制定是否仍适当时，通常要考虑相关性问题。
- **效率：** 衡量经济投入如何转化为结果。
- **效益：** 活动、项目或计划的结果的实现程度，或预期的实现程度，同时考虑到其相对重要性。在这种情况下，成本效益评估的是活动、项目或计划的成本是否与取得的结果、成果和效果成比例。在计划编制期间，目的是确定可采用哪些成本最低的方法取得预期结果。在监测和评价期间，目的是对照结果及其成本，分析和评估活动、项目或计划的效益。

¹⁰ 本部分的依据是教科文组织的《评价手册》(<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001557/155748E.pdf>)

- **影响：**是活动、项目或计划产生的长期效果，包括主要和次要、积极和负面，以及预期和未预料到的长期效果。
- **可持续性：**主要援助完成后，从活动/项目中受益的持续性。

从管理的角度来讲，监测和评价也存在差异。监测由负责官员根据权力下放和问责制原则进行管理。而评价职能从结构上独立于业务管理和决策职能，以确保开展不受影响的评估，避免出现利益冲突，并从而力争提供客观、独立的评价建议。因此，两项职能的目的、方法和质量根本不同，因此，应视作具有相互补充性。

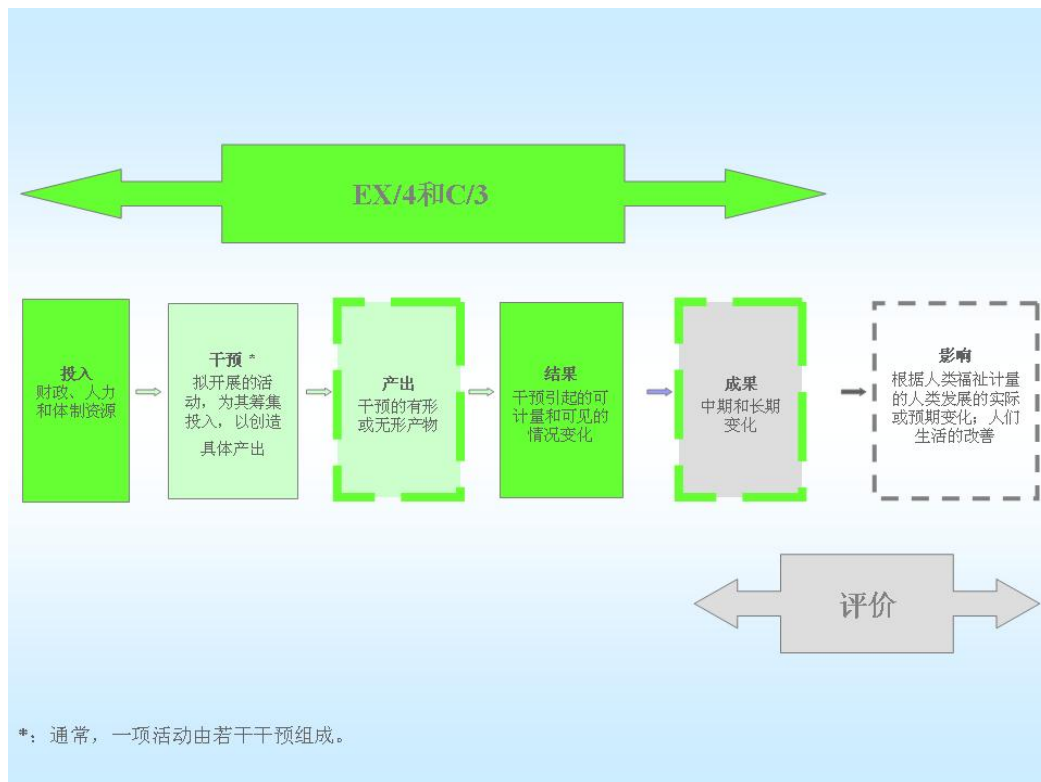
通过评价，教科文组织从成功和不太成功的活动、项目或计划中汲取了经验教训。这对于改善活动、项目或计划的落实至关重要，具体方法不仅包括在必要时采取纠正措施，还包括确保避免今后出现类似错误。将通过评价所获教训及积累的经验和知识用于完善政策制定、决策过程、计划编制、管理，以及提高计划落实的效率。

评价没有具体的时限。然而，根据34 C/4，将在《中期战略》的6年期限内，对全部十四项战略性计划目标（SPOs）进行评价。开展上述评价的方法是对有助于接受评价的战略性计划目标的经常计划活动和预算外项目进行抽样。此外，双年度《计划和预算》（C/5）也计划开展一些评价，总干事或者应本组织理事机构的请求也可能着手进行其他评价。本组织应在《中期战略》期限结束之时评价教科文组织计划的落实情况。这项工作将由内部监督办公室（IOS）开展，以查明冗余、业绩不佳和非优先的计划，并在必要时适用日落条款或退出/过渡战略。根据正式术语，教科文组织提到了3类评价：

- **评价或事先评估：**在做出执行决定前，对提议活动、项目或计划进行的评估。其目的是界定结果，确定取得这些结果的备选方案及其可能的影响和成本，并确保能够开展随后的评估。此类评价与情况分析的原则非常接近。
- **中期评价：**在活动、项目或计划执行中期开展的评价。目的是从开展的执行活动中汲取经验教训，以完善后续制定和落实。由于中期评价是在执行阶段开展的，因此，这是一种初步评价，其目的是提高业绩。
- **事后评价：**是在活动、项目或计划完成后对其进行的评价。此类评价可以是完成后或完成较长时间后直接进行的评价。其目的是确定取得的成绩和遇到的困难，评估结果和影响的可持续性，并得出可为后续活动、项目或计划提供依据的结论。如果是在执

行工作完成后立即进行的评价，则将之称为终期评价。确定预期结果和成果实现程度的事后评价叫作累积性评价。

必须在预计的预算范围之内开展评价（作为一般的经验法则，应为此用途预留约1%的资源）。



注重结果的报告（EX/4 和 C/3）的重点是投入和取得的结果，以及其对各项成果的贡献。在《中期战略》（C/4）的期限内，至少应当对战略性计划目标的所有成果及其影响进行一次评价。

教科文组织注重结果的管理词汇

定义 (按字母顺序排列)
成绩: 介绍在计划方面取得的重大成绩。它是在特定时间根据业绩指标和基准对取得的结果和(部分结果)进行的评估,并说明取得的主要成果和这些成果如何有助于取得结果。
活动或项目: 教科文组织计划架构的第三级也是最低一级,也称作工作计划。
基线数据: 描述活动或项目执行之前的情况的数据,与每一级的每一项结果相关。它是衡量实现预期结果的进展情况的入手点。
基准: 在教科文组织,“基准”一词被用作某一双年度业绩指标方面的可实现目标或应实现的测度。它是评估业绩的基准点或标准,为取得最好结果,还附有描述活动或项目执行之前的基线数据,有利于进行评估或对比。
受益者和目标群体: 从干预中直接或间接受益的个人、群体或组织。(如处境不利和受排斥的群体,以及社会最弱势阶层,包括土著居民)。直接受益者系指组织要素主要面向的对象。间接受益者指的是受要素影响的人群。
双年度部门优先事项: 为确保《中期战略》与双年度《计划和预算》之间的顺利过渡,将C/4的战略性计划目标转化为数量有限的双年度部门优先事项,从而确定每项重大计划的概要计划。
C/3: “总干事关于(前一项)计划和预算的执行情况的报告”。
C/4: 教科文组织中期战略(六年)
C/5: 教科文组织计划和预算(两年)
挑战和所获经验教训: 是对成功因素和执行期间遇到的影响业绩的重大困难的评估。目的是在可行的情况下提出战胜遇到的困难的措施,介绍所获经验教训,分享本组织可如何从中受益,以改进今后落实计划的工作。
成本效益/效率: 可称之为一种评估,评估的内容是能否在不降低成绩的质量和数量的情况下利用更少的资源进行干预并取得成果,或者能否通过考虑替代落实办法,以更低的成本取得相同或(更大)的结果。在以尽可能最低的成本取得成果,从而确保通过现有资源产生最大的质量影响时,政策或计划是行之有效的。目的是介绍为确保以最具成本效益的方式执行方案的理由和采取的措施,并说明如何能够在今后的方案执行工作中提高成本效益。
评价: 按照其制定、执行方法和取得结果的情况,对正在执行的或已完成的活动/项目、计划或政策进行的系统和客观评估。它衡量和评估成果和影响,而非产出的交付情况。其目的是确定结果的相关性和完成情况、效率、效益、影响和可持续性。
EX/4报告: 总干事关于大会通过的计划和预算的执行情况报告。
职能(C/4中教科文组织的职能): 教科组织履行的一系列职能。这些职能包括:思想实验室、标准制定者、信息交流中心、会员国能力培养者,以及国际合作的推动者。
执行战略: 执行战略解释了如何从当前的情况转变到预期结果描述的情况(“结果说明”)。执行战略应注重行动,并具体说明: <ul style="list-style-type: none"> - 有待解决的重大问题和相关基线; - 采取干预措施的理由、干预措施的关键产出,以及有待实现的预期结果和就此采取的后续措施; - 主要受益者、关键合作伙伴及其预期的作用; - 与执行工作相关的风险分析的结论。一项不确定的活动可能会对落实计划的业绩产生积极或消极的影响。应拟定预期的措施,减小威胁的消极影响。

<p>对预计在双年度期限之后继续开展的活动以及长期活动提出了建议，以提供对活动的总体看法。也可酌情具体说明通过预算外项目加强活动。可以忆及，应让受益者和合作伙伴从规划/计划编制阶段开始参与，以支持活动的自主权和可持续性。</p>
<p>投入： 财政（经常计划或预算外资源）、人力（所涉工作人员）和体制资源（现有物质资源，如现有出版物、工具包等...）。</p>
<p>干预： 拟开展的活动，为其筹集投入，以创造具体产出。</p>
<p>核查方式： 用于衡量和分析业绩的数据来源和方法。</p>
<p>监测： 监测职能是根据最初界定的计划内容评估实际情况，并于必要时采取纠正措施。</p>
<p>C/4的总体目标（OO）： 《中期战略》围绕五个总体目标（OO）进行编排，并说明教科文组织具有独特影响力和能力的领域。</p>
<p>产出： 是干预产生的第一个影响，有助于取得结果。它是干预的有形或无形（新知识和技能）产物。</p>
<p>业绩指标： 是一种参数，用于评估和衡量与预期结果或其某个方面相关的进展情况，并确定对受益者/目标群体的普及程度。所有业绩指标相结合抓住了预期结果的实质。</p>
<p>结果： （或“结果说明”）描述因拟开展的活动或项目引起的具体、可见和可计量的变化。它表示因活动或项目执行而引起的变化。换言之，它应说明具体情况将与现状有何不同。为此，它应明确阐明有何不同，而非开展了哪些工作。在许多情况下，预期结果与预期受益者使用产出的情况相关。</p>
<p>结果链： 在某一级取得的总体结果应使得更高一级预期结果得以实现。这一过程构成了结果链。在教科文组织，结果链从上至下为《中期战略》的预期成果、双年度《计划和预算》界定的预期结果，以及活动/项目的预期结果，从而确保各计划级别之间的顺利过渡。在不同计划级别的结果之间确立的关系应确保本组织将其资源集中在实现在最高一级界定的结果。</p>
<p>C/4的战略性计划目标（SPO）： 十四项战略性计划目标从计划和专题的角度将总体目标具体化。每项战略性计划目标在准则方面的任务和业务任务之间建立了联系。</p>
<p>可持续性： 如果在本组织完成援助之后持续保持行动或项目的收益，则可将行动或项目称为具有可持续性。让受益者和合作伙伴参与计划的制定和执行有利于自主权，也是确保可持续性的一个步骤。目的是报告为评估活动或项目在实质性、管理和财务方面的可持续性前景而制定的标准或条件。此外，关于教科文组织退出、过渡或逐步停止战略的说明也有所助益。</p>
<p>教科文组织国家计划编制文件（UCPD）： 旨在在一份文件中以简洁和注重结果的综合方式，记录教科文组织在具体国家的活动/项目，不论是由经常资源还是由预算外资源供资。该文件简要概述教科文组织在特定国家主管领域的相关动态（情况分析），并以注重结果的方式简要介绍教科文组织正在提供的、最近和过去的所有支助和活动/项目，包括与其他联合国伙伴和外部捐助方的合作。</p>