

第 一 六 二 届 会 议

162 EX /6

巴 黎 ， 2001年8月23日

原 件 ： 英 文

临时议程项目 3.1.3

总干事关于改进计划与预算执行情况的报告（C/3）和  
总干事关于本组织2000-- 2001年活动  
的报告（32 C/3）的结构建议

概 要

执行局在其第一六一届会议上研究了可以改进总干事关于本组织上一个双年度的活动的报告的几种方法，并要求总干事向执行局提交改进的建议。

根据执行局在决定161 EX/3.1.3中提出的要求，总干事审查了目前 C/3文件的内容和编写方法，并据此提出为使 C/3成为更有效的运作与管理工具而应采取的措施。

需作决定之事项：第28段

## 第一部分 引言

1. 执行局在其第一六一届会议上满意地注意到，总干事关于本组织活动的报告（31 C/3）有了很大改进。但是，执行局希望能对此作进一步改进以使这一重要的管理工具更为有力，建议总干事提出进一步改进此报告的措施。

2. 执行局同时还要求总干事确保未来的工作报告于双年度结束后六个月之内提交，以使报告总结的“经验教训”可在制定未来的计划和起草下一个双年度的计划与预算文件（C/5）时作为参考。另外，当大会根据文件 31 C/4<sup>1</sup> 提出的滚动式规划方法认为需要提出修正时，这些“经验教训”也会有所帮助。

3. 本文件就落实执行局的要求提出建议。文件第II部分提出了为改进 C/3可逐步采取的一些措施。有些建议（如报告应在双年度结束后六个月之内提交）可以在起草32 C/3文件时采纳。但应当认识到，32 C/3只是一份过渡性文件。大部分建议的措施只能在以后的C/3文件的起草过程中加以采用<sup>2</sup>。本文件第III部分在第II部分提出的一些措施的基础上，对文件32 C/3的结构提出了建议。

4. 要请执行局注意的是，总干事建议的“新”C/3报告与双年度最后一次届会上向执行局提交的“18个月”报告是有区别的，C/3报告涵盖整个双年度的活动。本文件第II部分还有一些东西也反映出这两份报告之间的一些不同之处。

## 第II部分 改进报告的建议

5. C/3应当有三个主要目标：

- a) 帮助管理层督促检查计划的实施及运作状况，用已获得的有价值的经验改善政策与计划的制定，从而改善教科文组织的战略规划工作；
- b) 指明未预见到的，但可能影响获得预期结果的危险，帮助拟定可以应付这些风险的行动方案；
- c) 成为总干事在本组织计划实施和管理方面向理事机构负责的机制之一。

<sup>1</sup> 将由大会第三十一届会议审议、定稿及通过的文件。

<sup>2</sup> 如获通过，本文件所提出的各项措施可望被文件33 C/3全部采用。

6. 为达到这些目标，需采取下列建议的措施：

建议1.

尽早完成 C/3 报告，使其有可能用于中期战略的修订及拟定本组织的双年度计划与预算（C/5）。

7. 以往C/3文件中的“经验教训”未能充分用于随后的C/4和C/5文件的拟定工作中，部分原因是各种文件提交的时间不一使这一点无法做到。因此，必须在更短的时间内完成C/3文件为反馈留出时间。为此总干事建议在30 C/5的双年度一结束就开始起草32 C/3，并提交2002年秋季执行局第一六五届会议审议其内容。

8. 在同一届会上审议32 C/3和对32 C/5的初步建议，可以使后一份文件将32 C/3中的“经验教训”体现在新的计划与预算文件中。

建议2.

加强 C/3文件和 C/4及 C/5文件之间的联系。

9. 从33 C/3起，总干事的关于本组织活动的报告在衡量活动的开展情况时，将评估C/5文件中规定的预期结果和C/4文件中陈述的活动结果在多大程度上得到了实现。

10. 此外，C/3文件还应当明确指出在实施相应的C/5文件的过程中所发现的有可能影响计划目标和结果的实现的所有障碍与风险。C/3文件还应当对如何对付这些风险，采取什么样的行动提出建议，哪些建议可以纳入C/4和未来的C/5文件。同样，C/3文件也应当明确哪些是教科文组织活动范围之外但其参与可以成为“附加值”的领域。

11. 最后，C/3文件将有单独的一章，总结与分析各计划部门提交的自我评估，指出潜在的风险和机会，并提出建议供滚动式修订的C/4文件和随后的C/5文件参考。（见附件）

建议3.

提出应取得的成果和预设衡量的标准，然后由内部监督办公室（IOS）在抽样的基础上加以核准。

12. 在31C/3中各计划部门列举了各自认为已经取得的“结果”。它们还介绍了它们认为“特别成功/不成功的活动”，并评估了各项计划为实现教科文组织的目标所起的作用。然而，各部门之间缺乏统一的衡量业绩的定义或标准（业绩指标），相关的数据也没有得到认证。这样，对“成果”的定义和确定“特别成功/不成功的活动”的标准在各部门都不相同。这就降低了报告在信息比较方面的可信度。

13. 因此，需要在编制计划和预算时就提出明确的衡量的业绩标准/指标。这样的标准/指标应当是各计划部门，战略规划编制局（BSP）和内部监督办公室（IOS）之间协商研究的结果，而且应当成为各部门的工作规划（计划文件）的组成部分。这样，在编制计划时的预期结果是否达到，就可以用这些标准/指标来衡量，从而使由战略规划编制局使用战略、任务和结果评估信息系统（SISTER）常年进行的计划活动的检查与报告工作变得更为便利。

14. 执行局第一六一届会议建议，有必要对C/3文件中的数据的可信度以及对这些数据进行的分析进行系统的确证。为达此目的，需要认真考虑各种因素，其中包括：

- a) 信息来源：质量（信息源是否可靠）；性质（信息是否从不同的来源中平衡采集）；收集方法（直接/间接）；以及数量（收集的信息是否充分）；
- b) 收集的信息的处理：所收集的信息是否在质和量方面经过适当处理；
- c) 分析方法：是否对数据进行了恰当的和合乎逻辑的分析，以及
- d) 衡量标准：这样的标准是否运用得恰当和前后一致。

15. 确证的任务应当由内部监督办公室在与战略规划编制局紧密合作的情况下承担。确证应在抽样基础上进行，并与各部门保持磋商。内部监督办公室在使用方法问题上也会利用外部审计员的专业知识与经验。外部审计员也会将他们的意见反馈给执行局。

**建议4.**

各计划部门在报告活动情况时应包括预算外资金资助的活动。

16. 过去，C/3文件在报告由预算外资金资助的活动时，一般只报告与正常预算计划活动有联系的那些活动。这么做忽视了这样的事实，即预算外资金占用于计划实施的总预算拨款的很大一部分，以及由预算外资金资助的活动在实现本组织的目标中起着重要的作用。

17. 如果C/3文件要提供关于本组织活动的全面情况 and 对此的综合分析，这一文件必须和31 C/4 和C/5文件一样，在这方面加以改进。为此，建议未来的C/3文件的报告范围应包括所有由预算外资金资助的活动，并说明这些活动对正常计划活动起着什么样的补充作用。

建议5.

专章提供有关审计结果的综述。

18. 目前，C/3报告并不涉及与计划实施相关的（内部和外部）审计的结果。但要尽可能增加报告的透明度和可信度，显然必须谈到审计结果。因此建议未来的C/3报告应包括相关的（内部和外部）审计报告的结果综述<sup>3</sup>，并加以评论。这一内容将在C/3报告关于本组织的的那一部分以专章形式出现。

19. 另外，内部监督办公室主任将提供办公室活动的年度报告，必要时与C/3报告中的评论互相参照。这样的综述报告将在2002年秋季的执行局第一六五届会议上首次提交。

建议6.

通过提高信息的质量加强报告中关于本组织的管理的部分。

20. 教科文组织的管理是否有效与计划取得的成果有多大直接有关。例如，人力资源能力方面的不足能影响到计划结果的实现。目前，报告的这一部分只是叙述性的，未能参照事先定下的标准对所做的工作和取得的结果进行全面评估。

---

<sup>3</sup> 应指出的是，结果综述将以外部审计员的报告草案为依据，因为最终报告要到C/3报告出版后才能出来。

21. 建议为这样的衡量工作制定必要的标准，并用它来提高报告的质量。另外，将特别重视对人力资源管理部门工作人员的业绩与能力的评估，以保证不从这里产生人力资源方面的缺憾。

建议7.

各部门在为C/3提供材料时，应加入由全国委员会提交的计划活动结果报告中的相关部分。

22. 一些计划活动是由全国委员会以及/或在全国委员会的帮助下实施的。全委会要提供有关活动的进展报告，以及各个项目结果的最终报告<sup>4</sup>。

23. 由于在实施计划活动以实现教科文组织的目标中，全国委员会起着重要作用，C/3报告显然可以从全国委员会评价结果的报告中得到有益的启示。因此建议，鼓励各计划部门在准备各自的C/3报告的部分时，考虑全国委员会提交的报告。

建议8.

各部门向 C/3提供的材料中，应反映在双年度期间开展的外部评估的结果。

24. 每年都要对教科文组织的计划活动进行数次外部评估，总干事对此的评论意见也都向执行局提交，评估报告的全文则送达各会员国。尽管接受此种评估的项目都是各部门计划活动的一个内在部分，但这种评估的结果在多大程度上反映在各计划部门自己的评估结果中还不甚清楚。

25. 建议未来的C/3报告要指明所有接受了外部评估的项目，并要求各部门在准备报告相应部分时反映出这样的评估所强调的“经验教训”。

建议9.

最后一章要归纳报告中提到的重要的有共性的问题。

<sup>4</sup> 执行局决定161 EX/8.4要求总干事采取措施落实这些建议。

26. 建议未来的C/3报告应有简短一章：

- a) 归纳报告中提到的关键问题（成功与不太成功的活动之间的比例，计划活动对实现目标所起的作用等）；
- b) 说明“经验教训”如何反映在后来的计划编制中（见上述第7、8段）；
- c) 指出任何可能影响进行中的计划的结果的有共性的风险，并就今后如何防止这些风险提出建议；
- d) 指出任何可能成为本组织未来行动契机的共同机会；
- e) 提出建议以进一步改进C/3报告的形式。

### 第III部分 报告的结构（32 C/3）

27. 根据执行局的决定100 EX/5.1.1中有关C/3指导原则的第I.1(b)段<sup>5</sup>，同时考虑到上述第II部分提出的建议，对32 C/3报告的结构和主要标题建议如下：

#### 总干事引言

#### 第I部分 计划实施报告

##### I. 计划的实施

##### I. A 重大计划

##### 重大计划I 全民终身教育

##### I.1 全民基础教育

##### I.2 从全民终身教育的角度改革教育

#### 教科文组织教育机构

教科文组织国际教育局(IBE)

教科文组织国际教育规划研究所(IIEP)

教科文组织教育研究所(UIE)

---

<sup>5</sup> I.1 (b)提出“报告的结构应当在总体上与批准的计划与预算保持一致”。

## 重大计划 II 科学为发展服务

- II.1 科学知识的发展、转让和交流
- II.2 科学、环境和社会经济发展
- II.3 哲学、伦理学和人文科学

## 重大计划 III 文化发展：遗产与创造

- III.1 文化和自然遗产的保存与利用
- III.2 促进活的文化

## 重大计划 IV 走向全民传播与信息社会

- IV.1 思想的自由传播
- IV.2 消除传播和信息方面的差距

## 跨学科项目

- 和平文化
- 教育为和平文化服务
- 从文化间关系到文化多元化

## 横向活动

- 教科文组织统计研究所
- 预测与面向未来的研究
- 研究金、采购服务和相关的计划支助
- 优先群体活动的协调
- 和平文化活动的协调

## 参与计划

- I.B 信息和传播业务
- II. 本组织的管理



## 第II部分 总结与结束语

- I. 关键问题综述
- II. 对计划编制的作用
- III. 防止已经指出的风险
- IV. 对以后的C/3报告的改进建议

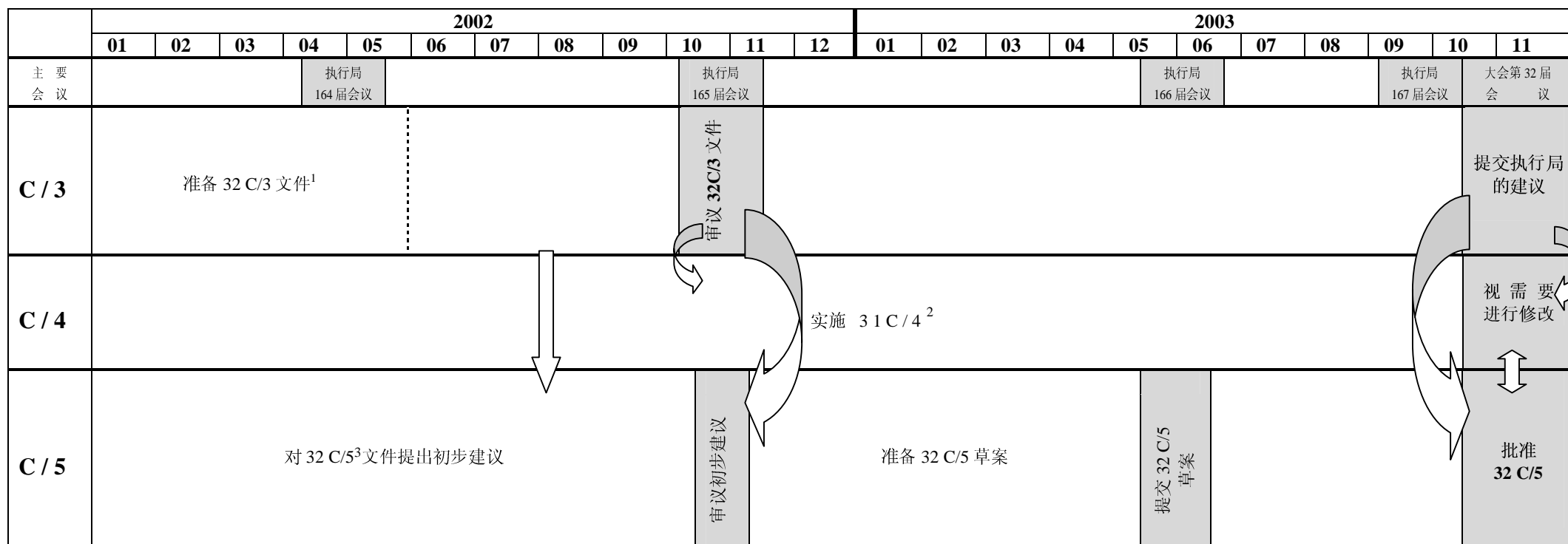
28. 根据以上所述，请执行局考虑如下决定草案。

执行局，

1. 忆及其决定161 EX/3 .1 .3；
2. 审议了文件162 EX/6；
3. 批准总干事关于加强C/3报告的措施的建议，并请他落实这些措施，以加强总干事关于本组织活动的工作报告（C/3）；
4. 还请他按《2000--2001年计划与预算》（30 C/5）的结构准备文件 32 C/3，同时吸收在31 C/4和C/5文件中已有的改进，并提交执行局第一六五届会议供审议。

## 附 件

### C/3, C/4 和 C/5 (2002-2003 年)文件建议的准备周期



<sup>1</sup> 32 C/3 涵盖 2000-2001 双年度.

<sup>2</sup> 31 C/4 涵盖 2002-2007 年度.

<sup>3</sup> 32 C/5 涵盖 2004-2005 双年度.