



大会

Distr.: General
15 April 2003
Chinese
Original: English

第五十八届会议

暂定项目表* 项目 121

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新的在线管理改革追踪工具进度和影响报告系统（PIRS）。

* A/58/50/Rev. 1。



一. 引言

1. 随着改革工作的开展,越来越需要有更好的关于改革措施的进度和影响资料。这种需要主要反映在会员国要求更多的报告和成果评估。因此,本报告对这两项具体任务作出回应。

2. 第一项任务源自 1999 年 12 月 23 日大会第 54/236 号决议。大会在该决议中肯定方案和协调委员会的建议“……每两年通过适当的政府间机构向大会提交审查联合国行政和财政业务效率的进度报告。”¹ 方案和协调委员会在审查秘书长 2001 年关于这个问题的报告(A/56/82)时强调必须“评估改革措施的结果”而不是列示项目。²

3. 第二项任务源自方案和协调委员会对秘书长关于改进管理的高效率和高成效措施报告(E/AC.51/2002/2)的审查报告。³ 方案和协调委员会在其结论第 35 段中建议“……管理改进措施的成果评估……应列为优先事项,使日后的报告会更着重影响分析。”方案和协调委员会在同一段中还建议开展建立进度和影响汇报系统的工作,使其“……既作为监测工具,也作为更严谨地评估改进管理措施的影响的手段。”

4. 根据这两项任务,本报告评估了总部及总部以外办事处的管理改进措施。⁴ 这是在会员国将重点放在结果后改变本组织汇报方式的第一步,也反映了执行方案和协调委员会所规定任务,即建立一个进度和影响汇报系统及促进整个联合国内交流良好做法的初步阶段。最后,本报告是用新方法系统地收集数据的过程所产生的结果,这种方法所收集到的信息型式,适于进行数量分析和用于汇报,与过去常用的叙述型信息不同。

5. 本报告分成六节。在引言之后,第二节说明收集和分析管理改进措施的方法。第三节概要说明各项措施以及它们要在政策改变、服务质量、业务效率、简化流程和建设能力等方面实现的目标。第四节的重点是,在使管理改进措施成为主流措施方面取得的进展、改进所造成的影响和阻止进展的障碍。第五节说明为执行整个秘书处——日后为整个系统——的管理改进汇报战略而采取的步骤及其结果。第六节为结论。

二. 一种新的报告方法

A. 方法

6. 要评估一个工作方案所取得的结果,就需要收集该方案各个部分的信息。因此,秘书处管理事务部管理政策处通过综合性的工作收集了一套关于本组织管理改进措施的标准资料。这项工作所采用的工具是在本组织的 Lotus Notes 信息技术平台上开发的进度和影响报告系统(PIRS)。各项目办事处利用 PIRS 的在线电子表格对本身工作的进度和影响提供自我评估信息。这些信息通过管理政策处的审查和反馈进行质量控制后存入中央数据库。

7. PIRS 数据库内的信息被用来分析不同改革领域的相对进度、新的做法成为日常工作主流做法的情况、这些措施产生何种影响和阻止进展的障碍。第一轮汇报建立了 2002 年的基线数据。其后的汇报将产生时间序列数据，并相应地产生监测和分析年度趋势的能力。

8. PIRS 的影响评估旨在为本组织提供一个成绩单。随着时间的推移，成绩单将显示进步、退步、改变路线和突破。成绩单将以实证的方式显示秘书处是否以及在何种程度上在提供有效服务方面取得进展。

B. 改革框架

9. 在 2002 年汇报期间，本组织各部、厅共报告了 91 项管理改进措施，其中包括总部 71 项，总部以外办事处 20 项。

10. 管理改进措施反映七个源自秘书长改革方案的改革领域。六个领域直接源自原来的改革提议（A/51/950），而第七个领域，即生产率，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。

11. 这些改革领域可分为两大类。第一类为职能（或实质性）领域，其所反映的是一项措施包括些“什么”。这些领域为：

- 建立电子联合国；
- 建立共同服务平台；
- 加强人力资源；
- 加强财务管理和采用成果预算编制法。

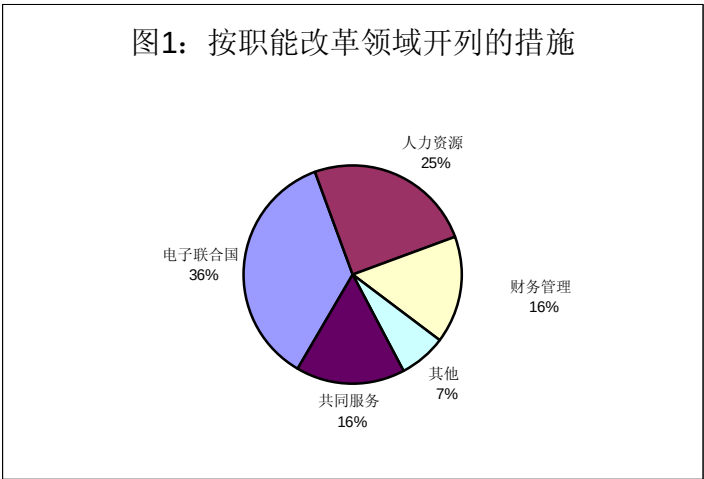
12. 第二类为跨部门领域，其重点放在“如何”执行一项措施。就象“跨部门”一词所反映的那样，这些领域可适用于本组织的任何职能或办事处：

- 促进权力下放和问责制；
- 提高生产率；
- 简化流程和规则。

13. 职能类和跨部门类的改革为同一套管理改进措施的不同方面。例如，“简化信息通信技术采购程序”既属于“电子联合国”职能领域，又属于“简化流程和程序”跨部门领域。

三. 按改革领域开列的措施概览

14. 在 2002 年进行的管理改进措施中，几乎有三分之二属于着重“加强人力资源”和“电子联合国”的改革领域（见图 1）。这种情况反映了会员国在立法上强烈偏重人力资源（第 55/258 号决议）及信息和通信技术（第 54/249 号和第 56/239 号决议）的总战略。



15. 这两个领域的管理改进主要集中在总部。在总部以外的办事处，各个职能领域工作的分布比较均匀。这种情况是因为总部在按照会员国所定的优先事项进行组织调整方面起带头作用。

A. 加强人力资源

16. 就象一般的服务机构那样，工作人员是联合国的主要资产。在 1998 年颁布、并经大会第 55/258 号决议确认的本组织人力资源战略，是由一套涉及本组织工作人员管理各方面问题的构成部分组成的。就各个人力资源构成部分采取的措施数目见表 1。

表 1

人力资源措施

组成部分	措施数目
司法制度	1
职业发展	4
工作能力和持续学习	3
服务条件	4
人力资源规划	2
调动	1
业绩管理	1
征聘、职业安排和升级	3
经简化的规则和程序	2
其他	2
共计	23

17. 在这个领域落实中的 23 项措施预计在 2007 年全部成为主流措施。这些措施落实时间较长，平均约 3 年，其他领域的措施约为 2 年。特别应指出人力资源改革方面的下列情况：

- 有一组措施构成秘书处内有计划的职业发展系统的框架。在过去，工作人员的职业往往取决于临时决定和由过程驱动行政需要。新的人力资源战略将工作人员放在一个明晰的职业道路上。在工作人员第一次加入本组织时，先是让其了解概况、参加发展计划和给予有系统的辅导。这个系统还包括培训计划及与本组织所需的一般工作能力相联的职业网络。这些内容帮助为工作人员的职业成长奠定基础，也有助于为按照新的调动政策进行职业安排打下基础。
- 另一组人力资源改革措施有助于制订中央政策和进行监测。这些措施包括发展新的综合征聘、职业安排和升级制度；通过新的监测和评估管理人员和工作人员的工具加强业绩管理。采取这种办法，必然要将人力资源过程的权力授予方案管理员，同时要提供必要的工具来支助权力下放。银河在线征聘工具和电子业绩评估系统（e-PAS）是应当指出的两个工具。
- 若干人力资源措施已帮助提供了一连串综合的电子信息和分析，后者又为具体的政策和业务措施提供了基础。要产生这些信息和分析，首先是人力资源数据自动化的收集；然后有了数字化的信息，这些信息成为评估秘书处人口和其他人力趋势的人力分析计划的原始资料。此种分析又支助了旨在协调整个组织人力资源管理所有方面的人力资源行动计划。源源不断的综合人力资源信息又与改进工作流程的应用软件配合，而后者所管理的是回籍假、教育补助金，受扶养人数据和培训活动等领域的工作。

B. 电子联合国

18. 本组织的信息和通信技术（信通技术）战略旨在用信通技术来产生、分享和散发知识，以及帮助在以知识为基础的环境中更有效率和更有成效地工作。秘书长所定办法的主要内容为：电子管理、分享知识、向理事机构提供服务、建立活泼的基础结构、系统安全、可靠的外地联接和内部人员能力建设。

19. 这项战略是在一个信息和通信技术委员会指导下及在专门工作队的支助下执行的。

20. 支持这项战略的有 32 项信通技术措施。在电子联合国各次级领域采取的措施见表 2。

表 2
电子联合国方面的措施

次级领域	措施数目
电子服务	9
加强信通技术基础结构	3
信通技术采购	2
信通技术安全	2
信通技术标准和方法	3
秘书处内部和外部分享知识	9
其他	4
共计	32

21. 在这个领域落实中的措施预计在 2005-2006 年期间将充分执行。大部分措施预计落实时间平均为两年，其他领域平均时间接近 3 年。

22. 从上表可以看出，一组着重基础设施、安全和标准化的措施正在强化本组织的技术平台。在电子服务领域，一组措施正在起着杠杆作用，使目前的基础设施能够为业务流程提供强化的支助，例如总部合同委员会工作流程的自动化，以及通过网络联接提供综合管理信息系统的功能。

23. 另一组措施旨在扩大核心系统的功能，使其能够成为全球秘书处的工具。值得注意的是，这一组包括了若干使外勤业务人员能够 24 小时使用综合管理信息系统的措施。

24. 信通技术采购方面的措施使采购过程标准化和简化，以确保信息和通信技术的硬件和软件不会因为产品更新周期短而成为过时产品之后才购进。

25. 在分享知识方面，一组措施的目的是使公众及其他外界伙伴能够知道更多本组织的情况，并与本组织有更多的互动。其中的例子包括开放型正式文件系统和因特网搜索引擎，它们的目的是让公众能够取阅更多的联合国的出版物及其他信息。另一个值得注意的计划是外网项目，该项目谋求促使联合国各组织综合业务流程；作为这项工作的第一步，已实施了一个联合国共同制度高级官员名册系统。

C. 共同事务平台

26. 共同事务领域各项措施的主要目标为将行政支助和后勤职能合并为一个跨越整个联合国系统各组织的综合平台。这个领域的措施由共同事务工作队协调。该工作队由联合国系统八个组织（联合国秘书处、开发计划署、儿童基金会、人口基金、联合国项目事务厅、粮食计划署、难民事务高级专员办事处和近东救济工程处）。工作队得到负责下面表 3 所列次级领域的专题工作组的支助：

表 3

共同事务措施

次级领域	措施数目
档案和记录管理	2
人事事务	3
采购	5
运输业务	3
其他	2
共计	15

27. 在这个领域落实中的 15 项措施预计在 2006 年期间充分运作。大部分措施预计需要较长时间完成，平均为三年，其他领域的平均时间为两年。

28. 共同事务计划试图通过下列各种方法实现其目标：

- 档案和记录管理领域的措施着重从分散的文件库走向电子档案；
- 若干采购措施旨在通过合并各工作地点的报价请求及使用带头机构办法以利用各机构在其各自的专门领域所具备的采购专门知识，增加采购的议价能力；
- 在运输和人事事务领域的一组措施着重通过简化运输家用物品和公务旅行过程，及通过降低与在线采购有关的交易费用的方法提高成本效率。

D. 财务管理和按成果编制预算

29. 财务管理是本组织工作的一个关键部分，对从最初拟订方案到执行、监测和评估的整个方案周期都产生影响。在采取成果预算编制法时，采取了若干措施以简化工作过程。今后，简化预算格式及更灵活地分配预算内资源等方法的改进，将越来越提高业务效率。此种改进是重要的，因为在财务程序未完成之前，核心方案活动往往无法开展。

30. 财务管理领域的措施见表 4：

表 4

财务管理措施

次级领域	措施数目
财务分析	6
采用逻辑框架	4
支持实施成果预算编制法的机制	2
其他	3
共计	15

31. 在这个领域落实中的 15 项措施预期都将在 2007 年成为主流措施。这些措施所需时间较短，平均少于两年。

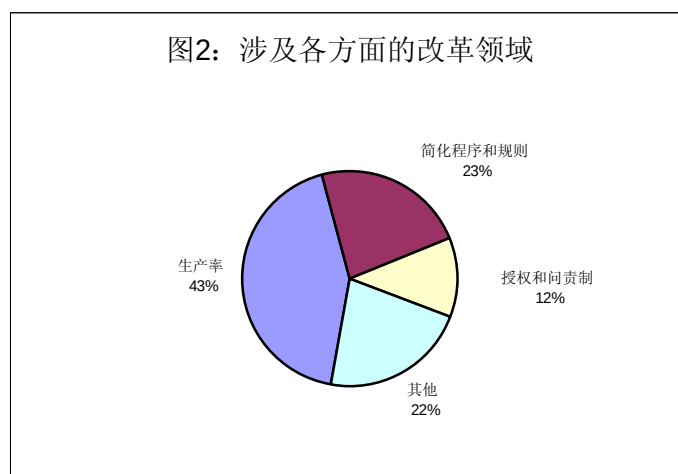
32. 这个领域的措施大部分由实质性部门或总部以外的办事处执行。走向权力下放的措施反映了根据本组织新的财务条例和细则提高方案管理员的行政灵活性的计划。

33. 大部分措施都与发薪、财务报告和发票管理有关。各项措施主要着重通过数字化或技术升级提高生产率，或着重简化规则和程序。

34. 在这个领域，今后还有进行其他活动的余地，例如在行政处理工作方面采取时间标准，或下放更多的财务责任。

E. 跨部门的改革领域

35. 分析跨部门的改革领域可使人了解管理改进措施如何使所有办事处和工作产生结果。目前的措施中，几乎有一半将重点放在生产率（见图 2）。其中四分之三主要是促进信息技术和共同事务的目标。



36. 应当指出的是，生产率是本报告中唯一不是明确源自秘书长原来的改革方案的改革措施。同时，提高生产率反映了秘书长所强调的本组织“多做事少花钱”的概念。根据这项优先规定，改革和管理指导委员会在 2000 年采取了一项提高生产率的长期战略。该战略阐明管理人员和工作人员有责任使提高生产率的做法成为本组织日常工作的主流做法。为了支持这项战略，管理部印发了一本生产率手册，以帮助了解生产率是一项核心的管理职能。

四. 分析：进展、影响和障碍

37. 本报告所用的汇报框架从进展和影响的角度评估管理改进措施的结果。

38. 这一办法通过下列方式获知各项措施的进展：(a) 评估走向主流化的步骤，和 (b) 基于指标的评价。主流化的评估所根据的是措施完成的程度以及使这些措

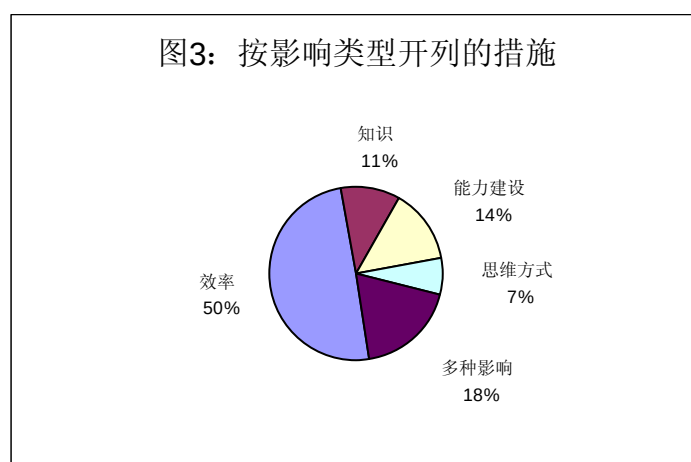
施所促进的做法成为日常工作做法的程度。基于指标的评价涉及为每项措施制定可核查的目标，及证实这些目标得到实现。目前的报告工作为项目办事处下一年试图完成的工作制订一套初步指标；以后的报告将评价这些目标实现的程度。

39. 影响分析列出这些措施为本组织所产生的效益。这项评价所回答的问题是“项目完成了，其所促进的做法已成为主流做法，但又怎样？有什么不一样？”

40. 报告评估了四类影响：

- **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；
- **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；
- **效率提高**：有关措施所采用的做法能以更快或更具有成本效益的方式取得结果；
- **知识增强**：有关措施产生帮助做出更好决策的组织性资料。

图 3 显示按影响类型开列的管理改进措施。有一半的措施将重点放在提高效率，这反映了本组织力图及时向其服务对象提供更多的成果。



41. 一项措施不是反对执行措施的那段时间产生的影响。更多的是，所产生的效益波及更长的时段。在人力资源方面，为工作人员的培训和职业发展所进行的投资，在工作人员的整个职业生涯期间都使本组织获益。对信息技术基础设施进行的投资，随着基础设施被用于提供更多的在线服务，将逐步得到回报，而例如巩固共同事务领域办公室后台工作这类计划将继续不断地为本组织节省费用。

A. 人力资源

进展和影响

42. 总的来说，同其他实质性领域相比，人力资源管理改进措施的进展较大。大约有 60%的措施在落实中，大约 40%已完成或成为主流措施。在所有其他领域，大约 70%的措施在落实中，30%处于各种不同的完成阶段。

43. 在人力资源改革的十个构成部分中，有四个领域（调动政策、业绩管理、职业发展以及征聘和职业安排）的大部分措施已经完成和正在成为主流措施。

44. 在影响方面，有一半的人力资源措施旨在建设能力或改善组织的思维方式，而在其他领域，只有十分之一的措施将重点放在能力建设或改善思维方式。另外有三分之一的人力资源措施将重点放在提高效率。在人力资源管理问题的核心内容方面，管理方面的思维方式有明显的改变，反映了将责任转移给方案管理员。在人力资源过程管理方面，特别着重能力建设。

45. 人力资源领域最重要的计划涉及挑选工作人员的过程和实质内容。前者涉及采用银河系统使征聘过程数字化，后者涉及采用按照工作能力进行征聘的方法。在 2002 年期间，银河系统在公布 600 个出缺员额后收到了 155 000 项申请书，申请人来自 190 个国家，其中 60%为发展中国家。此外，使用了 174 个基于工作能力的通用职位要求为 2 000 多个员额编写了工作说明。这一标准化的做法节省了原本要用于编制和更新数百个工作说明的时间，从而提高了效率。在 2002 年 5 月至 12 月期间，这些措施共同产生的另一项影响是征聘新工作人员所需平均日数减少了 47%（从 275 日减至 147 日）。

46. 还应指出的是，在全球秘书处采用银河系统并不是没有困难的。若干工作地点在进入系统及使该系统与其工作结合方面遇到困难。因此，在这些地方征聘过程落后了。在规划全系统实施类似的应用软件时应汲取这方面的教训。

47. 在人力资源规划方面，自 1999 年以来，新的行动规划机制已作为标准文件成为整个秘书处的主流机制。这项计划，再加上工作队伍分析工具的采用，有助于管理人员进行规划、制定目标和监测进展。采用这些系统的部分结果为地域分配、出缺率和男女平衡方面有所改善。

48. 在工作人员职业发展方面，大部分措施处于不同的完成和主流化阶段，它们将所产生影响的重点放在能力建设。

49. 在业绩管理方面，如期于 2003 年 4 月 1 日在全秘书处采用电子业绩评价系统（ePAS）。与老的基于纸张的过程相比，这个新的实时在线系统在效率方面有了很大的提高。老的方法需要耗费时间的人工制表，影响到信息的及时性和可靠性。

50. 规则和程序的简化和数字化已经完成和完全成为主流措施。电子人力资源手册、在线读取秘书长公报/行政指示/情况通报和网上使用行政表格的采用，免除了印制文件、节省了费用。

51. 在关于调动的次级领域，于 2002 年 5 月底开始实施在岗位之间每五年至少轮调一次的新政策；因此，这项政策的实际影响要到 2007 年才开始显现。在此之前，通过统筹重新分派方案加强调动初级专业人员，导致在 2002 年有 60 名工作人员被轮调到新的岗位。

障碍

52. 正如所有改变管理方式的工作一样，人力资源改革计划尽管取得了进展和产生了影响，但也遇到了问题。在这个领域有三分之一的措施由于抗拒改变而受到阻碍，在其他领域的 68 个措施，这种阻碍只影响到 4 项措施。有另外四分之一的人力资源措施遇到了与此相关的问题，即其他办事处不合作的问题。这种阻力反映了人力资源措施对一些敏感领域，例如既得利益者的权力和工作人员职业发展前景等领域，产生广泛的影响。

53. 其他人力资源措施遇到障碍是因为人力和财力资源不足。这个问题的一项后果是持续学习计划和客户满意程度调查等措施延迟执行。

54. 有一组人力资源措施的及时执行取决于信息技术的支助，这些措施包括银河系统、ePAS、认识数据数字化、工作人员福利处理自动化等计划。这些基于信息和通信技术的计划需要大量经费，因此这些措施今后获得进展和产生影响将取决于在人力资源和信息技术服务方面得到预算支助。

B. 电子联合国

进展和影响

55. 电子联合国措施方面的执行进度不及其他领域的措施；大约 80% 的措施在进展中，其余的则已完成或已成为主流措施。其他的领域方面，大约 60% 的措施在进展中，其余的 40% 已经完成或已成为主流措施。这反映出新信通技术战略下的许多措开展的时间不久：电子联合国措施中，大约三分之二在 2002 年开始执行，而其他领域的大部分措施，在较早时间即已开始执行。本组织的信通技术战略旨在将技术转换成一项主要的促进工作的工具，并明显地改进本组织及其利益有关者使用和分享技术的方式。信通技术战略的优先领域以几种方式支持这些目标。

56. 在电子服务方面，九项措施中有六项是要提高效率，这反映出信通技术的通常用途是加快和简化现有工作方法。例如，“电子发薪通知”措施首次采用了在同一日将数字型发薪单分发给总部设在内罗毕的办事处和机构的 1 500 名工作人员（包括 50% 驻在从日本到巴西的外地办事处的人员）的办法，取代了过去缓慢的、基于纸张的流程。另一个趋势是大部分措施都使用万维网技术。由于使用标

准的浏览器就可使用基于万维网的服务，本组织认识到采用这种措施就可避免在每个电脑安装新软件的昂贵过程，从而节省大量金钱。

57. 在信通技术安全及信通技术标准和方法方面，所产生影响的重点放在能力建设。这方面的例子包括信通技术工作持续性计划（该计划旨在确保本组织最重要的系统在紧急情况下能够持续运行）以及建立全球 LAN（局域网）/WAN（广域网）标准以便各系统在不同地点和工作单位都能操作。

58. 基本设施措施旨在提供一个提供信通技术服务的全球平台，例如综合管理信息系统外地准入计划，该计划旨在将具有综管信息系统能力的外地办事处的比率从 2002 年底的 15% 增加到 2003 年底的 85%。

障碍

59. 建立一个电子联合国的措施所遇到的资源不足问题比其他措施多：大约三分之二的措施受到人力和财力资源不足的影响，而其他改革领域大约只有四分之一的措施受到影响。这反映了大会在 2002 年减少对信通技术的财政支助所产生的影响。

60. 减少财政支助对这个领域的打击特别严重，因为信通技术措施需要很多的资源。另外，本组织的财政过程在时间性方面跟不上迅速的技术发展。例如，在两年预算周期下，在周期开始时决定的项目，可以改变余地的是很有限的，因此无法根据在预算期间出现的技术创新进行调整。最后，这种情况特别令人感到关切的是因为信通技术方面的投资对整个组织的管理改进起杠杆作用；信通技术是人力资源、共同事务和财务管理领域中许多措施的中心内容。

C. 共同事务平台

进展和影响

61. 共同事务措施方面的进展少于其他领域的措施：大约有六分之一的措施已经完成或成为主流措施，而其他领域则有三分之一的措施。这反映出在协调落实涉及多个组织的措施方面有许多困难。

62. 为五个促进共同事务框架的措施制订了数量指标。这些措施旨在使参与框架的组织或工作地点的树木从 2002 年底的平均 7 个增加到 2003 年底的 11 个。

63. 大多数措施将影响重点放在提高效率。在 15 个措施中，有 12 个措施旨在减少行政费用（其中 4 个报告已实现了节省费用）。这与共同事务措施的性质是一致的，因为这些措施一般都要通过特别是在采购方面合并间接费用标准化和规模经济，提高效率。

障碍

64. 影响共同事务计划的最主要障碍是结构上的障碍，即改进管理与现存结构和程序方面的不相容。有 5 个共同事务措施遇到这种障碍，而其他改革领域则只有两个。在其中 4 个措施中，执行办事处将结构上的障碍归咎于监督报告中所提到的对采用新业务程序的保留态度。这个领域中其他明显的障碍为人力和财力资源不足。

D. 财务管理和按成果编制预算

进展和影响

65. 财务管理和按成果编制预算领域方面的措施进度较大；几乎三分之二的措施已经完成或已成为本组织日常工作的主流措施。

66. 大部分措施所产生的影响在于提高效率，其余的措施旨在增强组织知识。所有这些措施都是通过制订新的技术办法来解决综管信息系统的具体问题或补充该系统的功能。

障碍

67. 在这个领域中，大约有一半的措施由于资源不足而遇到困难。今后预计在执行上还会遇到其他的问题，这是因为需要时间将注重投入和规划的财务管理思维改为注重产出和绩效的思维。

四. 采用新管理改进战略的步骤

68. 在过去一年，本组织有意识地采取步骤加强对管理改进措施的报告。如本报告所示，PIRS 的实施使管理事务部首次能够有系统地收集管理改进措施的数据并对其进行数量分析。

69. 这种新的方法使本组织能够获知好的管理做法后加以推广、能够查出妨碍执行的问题以便处理这些问题并且能够确定引以为鉴的经验教训。PIRS 系统还让方案管理员能够对其领域的改革措施有一个综合性的概览，从而能够对有关措施提供战略性的指导和支持。

70. 第一份 PIRS 报告建立今年的基线数据，包括制订进度指标。其后的报告将根据这些预定目标评估所取得的进展，并产生时间序列数据和相应的趋势分析。该系统所涵盖的一套措施还将扩大以包括秘书长 2002 年关于“加强本组织：今后改变的议程”报告（A/57/378）所述的新的改革工作。

71. 最后，这些步骤构成执行秘书长关于“改进管理的高效率和高成效措施”的报告（E/AC.51/2002/2）中所述管理改进战略的初步阶段。该报告建议建立一个数据库以收集和分析涉及整个联合国系统的管理改进措施的信息。方案和协调委

员会赞成这项建议。PIRS 系统的执行，除了有助于分析秘书处内管理改进措施以外，还构成集合整个联合国共同制度的此种工作的第一块基石。然而，这项工作的实施取决于基石获得资源。

五. 结论

72. 本报告概要地说明整个秘书处管理改进措施目前所取得的进展和产生的影响。在今后数年，这里所述的许多措施都将完成和成为主流措施。同时，本组织将继续努力促进这方面的新计划，以求不断的改进。

73. 方案和协调委员会不妨注意为实施秘书长的管理改进方案而正在进行的工作。

注

¹ 《大会正式记录，第五十四届会议，补编第 16 号》(A/54/16)，第 15 段。

² 《同上，第五十六届会议，补编第 16 号》(A/56/16)，第 15 段。

³ 《同上，第五十七届会议，补编第 16 号》(A/57/16)，第 27-35 段。

⁴ 在第 56/253 号决议（第 26-27 段），“管理改进措施”包括“高效率和高成效的管理措施”。