



大会

Distr.: General
11 August 2004
Chinese
Original: English

第五十九届会议

临时议程* 项目 109 和 120

审查联合国行政和财政业务效率

秘书长关于内部监督事务厅活动的报告

检查贸发会议/世贸组织国际贸易中心的方案管理和行政做法

秘书长的说明

1. 按照大会 1994 年 7 月 29 日第 48/218 B 号和 1999 年 12 月 23 日第 54/244 号决议，秘书长谨转交所附报告，提请大会注意。该报告由负责内部监督事务的副秘书长提交，涉及对贸发会议/世贸组织国际贸易中心（贸易中心）方案管理和行政做法的检查。
2. 秘书长注意到报告的调查结果，并同意报告的建议。

* A/59/150。



检查贸发会议/世贸组织国际贸易中心的方案管理和行政做法

摘要

检查注意到贸发会议/世贸组织国际贸易中心对贸易发展的贡献日益得到会员国的承认，包括在世界贸易组织第四次部长级会议《多哈宣言》和发展筹资问题国际会议的《蒙特雷共识》中。检查强调全球信托基金、项目门户和高级管理委员会等最佳做法以及信息技术的广泛有效使用。国际贸易中心已将成果要素纳入规划和监测系统，但仍需予以简化和进一步整合。

内部监督事务厅已查明，中心在产品 and 市场开发、贸易支助服务、信息和宣传领域中的产品和服务符合用户需要，公认质量高。在项目开发与执行方面改善横向交流并加强司际和部门间合作，将进一步增加中心的活动对发展中经济体和转型经济体的价值。

国际贸易中心为其一般来说十分称职、专业和积极的工作人员提供支持性工作环境。建议改善业绩管理和培训，将进一步提高生产率和工作满意程度。

中心在扩大和加紧与贸易有关的专业技术援助方面经历了成功的振兴。内部监督事务厅建议进一步提高方案业绩监测和报告的效力，增强内部连贯性并加强人力资源管理。

目录

	段次	页次
一. 导言	1-4	4
二. 方案规划、监测和报告	5-18	4
A. 方案规划	5-11	4
B. 监测	12-16	6
C. 报告	17-18	7
三. 管理问题	19-47	8
A. 通讯	19-20	8
B. 贸易中心内的协调	21-25	8
C. 同负责机构的关系	26-27	9
D. 同其它实体的合作	28-29	10
E. 评估和经验教训	30-31	10
F. 受益国共同供资和收回费用	32-33	10
G. 信息技术	34-36	11
H. 财务安排	37	11
I. 人力资源管理	38-47	12
四. 结论	48-51	14
五. 建议	52-63	14

一. 引言

1. 这次检查对贸发会议/世贸组织国际贸易中心方案管理和行政做法侧重于中心的业务效率和效力的评价，其中包括审查方案规划和交付、方案执行情况的监测和评价安排以及财务和人力资源管理。除了审查有关文件外，向贸易中心管理人员和专业人员、一组选定的利益有关者，包括 2001 年和 2002 年期间与贸易中心合作的机构，以及受益国和捐助国的代表发出了问题单。与管理人员、工作人员和利益有关者进行了面谈，同时审查了贸易中心设置的因特网和内联网网站。
2. 报告草稿已征求管理人员的评论，适当反映于最后文本。内部监督事务厅（监督厅）十分赞赏贸易中心工作人员和管理人员的合作。
3. 贸易中心是关税及贸易总协定（总协定）于 1964 年设立的，其业务与世界贸易组织（世贸组织）和联合国贸易和发展会议（贸发会议）的业务密切协调，经常相结合。贸易中心是联合国所有促进贸易技术合作活动的协调中心，其任务是通过技术合作，支持发展中经济体和转型经济体，特别是其商业部门，努力充分实现其发展出口和改善进口业务的潜力，最终目的是实现可持续发展。中心专门处理贸易促进和出口发展的业务问题。其活动侧重于产品和服务开发、贸易支助服务开发、贸易信息、人力资源开发、国际采购和供应管理、需要评估和贸易促进方案设计，特别注重最不发达国家。贸易中心的工作每年由贸发会议/总协定国际贸易中心问题联合咨询组审查。联合咨询组是中心的主要政府间政策论坛。世贸组织总理事会和贸发会议贸易和发展理事会每年审议联合咨询组的报告。
4. 中心在促进贸易领域中的贡献日益得到承认。2001 年 11 月 9 日至 14 日在多哈举行的世贸组织第四次部长级会议宣言，重申对贸易中心的宝贵工作的支持，并呼吁予以加强。发展筹资问题国际会议的《蒙特雷共识》¹ 确认会员国致力于贸易促进作为发展动力，并强调应除其他事务外通过贸易中心的活动给予最不发达国家和非洲发展特别考虑。宣言和共识强调贸易相关技术援助和能力建设都对发展具有战略意义。

二. 方案规划、监测和报告

A. 方案规划

5. 贸易中心的规划和供资比较复杂，其经常预算资金由联合国和世贸组织平均分摊。2003 年以前，联合国使用以美元显示的两年期方案预算，而世贸组织则每

¹ 《发展筹资问题国际会议的报告，2002 年 3 月 18 日至 22 日，墨西哥蒙特雷》，（联合国出版物，出售品编号 E.02.II.A.7），第一章，决议 1。

年以瑞士法郎编制预算。自 2004-2005 两年期起，世贸组织改为两年期预算。两个组织使用的预算项目组合差异很大，预算文件格式也十分不同。在 2002 年 12 月 20 日第 57/572 号决定中，大会赞同秘书长关于同贸易中心和世贸组织联合审查贸易中心预算编制的行政安排的建议。监督厅注意到已经进行了协商，目前正在编写一份报告，说明可能减少预算文件数量和简化目前批准贸易中心方案预算的过程的建议。

6. 经常预算（2002-2003 年支出 4 190 万美元）支助贸易促进与出口发展方面的应用研发，其中一部分导致出版研究报告，提供市场信息和统计服务。经常预算还支付该组织总的行政费费用。中心在发展中国家和转型经济国家的技术合作活动经费来自会员国、联合国开发计划署（开发计划署）及其他组织的自愿捐款（2002-2003 年支出 4 020 万美元）。预算外技术合作支出在中心总支出中的份额从 2000 年的 38% 增至 2003 年的 44%。因此，同期项目交付增长了 850 万美元（73%），达 2 010 万美元，交付率从 2000 年的 77% 升至 2003 年的 94%。监督厅认为，这种趋势表明贸易中心对利益有关者的价值增加了。

7. 为业务目的，中心每年用方案交付三轨方法编制一项三年滚动业务计划。第一轨是应用提高竞争力的工具，如最佳做法指南、各种方法和基准，主要通过与国家对应机构开展电子合作，并通过因特网提供技术支助。总部的研究越来越面向设计和测试此种工具和简化实地适应程序。第二轨是与其他专门技术援助组织合作设计和提供多机构、多国项目，如关于向最不发达国家提供贸易相关技术援助的综合框架以及为选定的非洲国家实施的综合技术援助联合方案（综合技援方案），以便最大程度地利用技术合作机构间可能存在的协同效益。第三轨是通过结合信息、训练和咨询服务，在国家和区域项目下提供专门的技术援助。

8. 贸易中心的预算外资金越来越多地由 1995 年为资助多捐助者、多国和多年项目而设立的全球信托基金提供。这一份额已从 2000 年的 32% 增至 2003 年的 41%（或 880 万美元），表明全球信托基金日趋重要。对于许多没有特制国家项目的国家来说，基金是为贸易中心援助提供资金的唯一来源。一个由贸易中心执行主任主持和有 18 名来自受援国和捐助国的成员的协商委员会，提供关于基金利用的咨询意见，并确保基金的透明度。

9. 全球信托基金通过两个“窗口”提供资金。基金窗口一下的未指定用途捐款集中用于最紧迫的需要，由贸易中心秘书处定期分配，适当考虑到协商委员会制定的参数。窗口一捐款主要用于资助联合咨询组所商定的优先领域中的技术专长、工具开发和方案拟定活动，以及某些针对具体国家的活动——主要是制定特制方案，这种活动无法从经常预算及其他来源获得充分资源。该窗口还资助支持贸易中心技术合作活动的活动，如贸易中心工作人员出差、专家会议和独立评价。

10. 对全球信托基金窗口二的捐款资助具体的多年全球方案。2003 年，在窗口二下资助了六个方案：商业信息服务的能力建设和联网、世界贸易网（商业发展与

《多哈发展议程》); 提高中小型企业竞争力方案; 促进南南贸易; 中小型企业电子贸易沟通方案(电子辅助贸易能力开发方案)和出口带动的减贫方案。这些方案帮助世界各地越来越多的企业和贸易支助机构处理了一些重大需要。

11. 全球信托基金窗口一和二下的资源和活动相互结合并相互支持, 使贸易中心能够有效地回应伙伴国家的集体要求。监督厅相信, 基金是一个有效力和有效率的机制, 在使用技术合作资源方面可以确保适当的业务灵活性, 同时保持受援国和捐助国对资源使用参数的控制。特别是, 窗口一使贸易中心得以确保提供关键的高级专家人员, 从而扩大中心可以提供的补充贸易相关功能的范围。监督厅认为, 与几个更小的信托基金为类似活动筹资的替代办法相比, 全球信托基金的运作更具成本效益。应当考虑将其作为最佳做法在整个秘书处推广。

B. 监测

12. 监督厅在成果管理制执行情况的范围内审查了贸易中心的监测做法。可以用两个联机系统监测贸易中心的活动。技术合作项目由处长和司长等管理人员通过项目门户监测。执行主任办公室通过综合监测和文件信息系统(监文信息系统), 从各实务司索取必要资料, 监测联合国两年期方案预算中规划的预期成绩实现情况与产出执行情况。各司在技术合作项目方面的纪律性、献身精神和自我监测令人满意, 但非项目活动的自我监测并非如此。司长和科长目前既 not 通过监文信息系统监测他们受托交付的产出, 他们也不跟踪其预期成绩的进展, 这种进展通过贸易中心工作方案中核可的绩效指标衡量。2002-2003 两年期方案预算列出的各司处执行产出的责任都没有在监文信息系统中说明。

13. 2002-2004 年及 2003-2005 年贸易中心业务计划中界定的五项共同目标和 2002-2003 两年期方案预算中制定的各项预期成绩一样。此外, 业务计划指明了七项技术方案的预期成绩、绩效指标和产出。每一项预期成绩(共同目标)由不同数目的技术方案促进实现。监督厅观察到, 无法看清共同层级预期成绩/绩效指标与技术方案一级预期成绩/绩效指标之间的关系, 联合国两年期方案预算中只有前者, 业务计划另外指出后者。

14. 监文信息系统记录了共同层级的绩效指标的收集机制和数据来源, 但好象不与工作或司一级的数据收集和分析挂钩。没有电子系统来收集监测技术方案实现预期成绩所需的数据。各位司长不用逻辑框架中拟定的业绩标准评价其工作对实现共同目标的贡献。约谈的四位司长都不知道用什么方法来跟踪逻辑框架组成部分的进展。当被问及评价方案业绩所使用的方法时, 大多提到项目门户中财务信息所跟踪的交付率。监督厅坚信, 要使成果管理制得以在任何组织扎根, 管理员必须参与和致力于它的执行。在贸易中心的情况下, 收集绩效指标数据、后来的分析和评价必须在各级进行, 以确保成功地过渡和适当地使用成果管理制。

2004-2005 两年期方案预算及 2006-2007 年期间拟议战略框架更准确地界定绩效指标，应便利收集和分析成果信息。

15. 项目门户是一个联机数据库，为所有技术合作项目提供综合管理信息系统（综管系统）产生的财务信息、季度规划估计数及有关执行、监测和绩效的其他详情。2003 年，项目门户涵盖了中心使用的总资源的 44%。随着综管系统财务单元于 2003 年 4 月引进，每天更新项目相关财务信息成为可能。以前这种信息至少拖延一个月才能获得。门户大大改善了整个贸易中心的管理透明度和进行中项目信息的获取。监督厅认为，门户是一个联合国其他实体应该学习的良好做法，并注意到其中几个实体已表示兴趣，贸易中心也愿意分享软件。

16. 项目门户是中心改善项目监测和评价的最新倡议。监督厅认识到，为了改进规划和监测，贸易中心在联合国秘书处引进成果预算制以前就开发了滚动业务计划及其他工具，如年度行动计划。为了保持这种势头，监督厅认为，贸易中心执行成果管理制可以得益于监文信息系统与项目门户的互补。监督厅注意到中心努力提升项目门户，以包括成果管理制组成部分和与其他系统的联接。与项目活动和实现项目目标进展有关的质量信息栏域已被逐渐填满。目前门户自动产生年度《技术合作项目汇总审查》。还启动了一项监测工具，使执行主任办公室能够核查数据的全面性。

C. 报告

17. 监督厅了解，未协调的业绩报告要求通过不同渠道扩散会给方案管理员带来沉重负担。避免这种情况的办法是，将业绩信息汇集于一个单一来源，以满足不同的报告要求。监督厅认为，如果业绩信息是连贯编制、有结构、在管理员容易使用的一个共同来源汇集和取用的，报告要求便可以简化。监文信息系统和项目门户应是这一来源的核心。

18. 贸易中心给联合咨询组的年度报告旨在回应利益有关者索要中心信息的许多不同的要求。从成果的角度看，《2003 年度报告》根据各项法人目标跟踪业绩。产出执行情况在增编中报告。不过，《报告》没有象 2003-2005 年业务计划所作的那样，充分处理产出、绩效指标和预期成绩之间的联系。原因之一是，技术方案和共同两级预期成绩与绩效指标之间的关系尚未有系统地确定。报告载有关于过程和活动的分析性和质量性信息，很少有关于绩效指标的数据，仍较注重产出。监督厅认为，只有将逻辑框架信息作为年度业绩报告的基础，才能进一步取得进展。而这将使年度报告的重心放在实现中心的各项共同目标上（预期成绩）。每一项共同目标都有一个题为“2003 年影响评价和进展方式”的方框，这无疑向前迈出了一步。简短的质量说明可以得益于具体数量信息的证实。监督厅确认难以衡量最终可以描述为贸易中心在持续改善出口业绩方面的影响。但是，监督厅认

为，在共同和技术方案两级有系统地衡量成果对于指导方案执行和规划至关重要。

三. 管理问题

A. 通讯

19. 高级管理委员会在指导贸易中心活动方面发挥中心作用。在探讨同工作有关的主题时，会邀请各级工作人员参加。委员会每周开会，会议记录在内联网上公开，广为讨论。会议记录是要起到抛砖引玉的作用，让工作人员向与会者更详细地了解他们关注的问题。高级管理委员会作为项目核准委员会，并在考绩制度进程中作为管理审查委员会。监督厅认为，高级管理委员会的作法提高了贸易中心决策的透明度，是一种良好作法。

20. 执行主任每年两次同所有工作人员见面，回答提出的任何问题。他还实行一种门户开放政策。在 2000 年工作人员发展和改革管理进程中，关于远景规划、公司管理文化、通讯和合作、及管理行政进程的 4 个组织改革小组提出了若干提议，并转发给所有工作人员，以筹备召开为期一天的贸易中心全体工作人员会议，动员他们参加改革进程。监督厅发出了问卷，开展了访谈，从中得知，这一机会受到高度评价，并认为给工作环境带来了积极影响。不过，问卷的答复还显示，后续工作没有持续进行，有些情况下也没有维持进展。还调查了有关实质性问题的领导情况，结果表明，工作人员特别期望贸易中心更加积极地处理国际贸易环境的新发展带来的问题。

B. 贸易中心内的协调

21. 贸易中心内的协调活动有其既定准则。例如，项目发展要求产品和市场发展司和贸易支助事务司这两个技术司，同技术合作协调司之间进行交流。技术合作协调司主持并协调需求评估和方案设计，主要负责同受益国联系，协调中心的外地活动。不过，工作人员强烈表示，协调是特定情况，而且主要是以个人接触为主。项目提议一旦经高级管理委员会审议，委员会会议记录便是所有方面的一种资料来源，项目门户则有所有现行项目的信息；不过，能够献计献策的所有工作人员在项目发展的早期阶段就需要进行信息交流。工作人员的普遍看法是，信息交流已经有所改进，但仍有很强烈的级别色彩。监督厅注意到，项目级别的工作人员常常没有注意到，或是没有纳入贸易中心在同一区域，或就同一主题进行的活动，因为交流是在上级进行。

22. 监督厅还指出，各科在技术专长层次上还可以开展更多的合作，取得更多成果。监督厅注意到，一名新任科长拜访了其他科室，探讨开展合作的可能性，得到了良好反应。定期召开全体工作人员参加的会议，介绍讨论共同关心的专业主题，这应加强科际的实质性合作。

23. 监督厅指出，项目管理责任分布很广：2003 年，有 62 人被指定为项目管理干事，占有所有专业工作人员的 70%。不过，管理责任的级别相差很大。2003 年，有 7 名管理干事（其中四人为科长）负责经费超过 100 万美元的项目；这些项目的经费占 2003 年贸易中心项目资金的 38%，而其他 55 名管理干事负责项目的经费平均为 25 万美元，其中包括 11 名管理干事负责经费不足 10 万美元的项目。

24. 监督厅注意到，项目门户上公布有为每名管理干事和组织单位提供的项目执行信息。这可能促成了某种竞争精神，但也必须确保，注重执行并不妨碍项目的质量。在项目门户上，项目的执行完全归功于管理干事，虽然不同科室的若干工作人员也都参与了执行。项目执行是业绩考核的重要因素，但这一情况似乎无助于贸易中心内的有效协调和集体合作。在工作人员既是一些项目的管理干事，又是另一些项目的协作人员这一多重任务的情况下，工作人员自己的关注重点很可能不成比例地放在自己负责的项目上（这可能有碍于参加其他项目），因为在这些项目上，其所负的责任一目了然。

25. 监督厅还注意到，某些专题分配给直接向司长汇报的 4 个较小的专门单位：技术合作协调司的南南贸易促进股和最不发达国家股、² 产品市场发展司的服务贸易股³ 和贸易支助事务司的电子贸易发展股。成立这些股的原因包括突出某些活动，或加强中心各个具体领域内的协调职能，监督厅认为这些原因都有依据。不过，应力求避免贸易中心组织机构内的实体不断衍生，因为这可能削弱科际的协调，造成任务分散。

C. 同负责机构的关系

26. 贸发会议和世贸组织都赞赏同贸易中心保持合作关系，这些关系有的是通过综合框架和综合技术援助联合方案等既定结构保持，有的是通过特定活动保持，如针对 2003 年 9 月 10 日至 14 日在坎昆举行的第五届世贸组织部长级会议而召开的区域“坎昆议程”会议。2003 年 10 月，贸发会议秘书长会晤了贸易中心管理人员和工作人员，讨论合作筹备贸发会议第十一届会议事项。贸发会议、世贸组织和贸易中心负责人每年至少会晤两次，在非正式场合讨论共同关心的问题。监督厅注意到，这样的非正式会晤比先前有议程和会议记录的正式会议要更有成果。最高级别上的合作被认为十分密切。不过，在较低级别上，工作人员有时没有注意到其他组织开展的有关活动，监督厅指出，这一情况应加以改进。

27. 在最近对联合国技术合作进行的审查（A/58/382）中，有关贸易问题上，几乎没有发现任何明显重叠现象。从某种方式看，联合国系统内的贸易活动被认为是一种成功的模式，尽管有若干方面参与，却在任务和能力具体分工的基础上求得了统一和谐。审查尤其指出（附件，附录 C）：

² 自 2004 年 7 月 1 日起，两个单位已并入技术合作协调司内的区域间项目办公室。

³ 自 2004 年 4 月 1 日起，该股已成为产品市场发展司内的服务贸易科。

“贸发会议、世贸组织及其联合方案，国际贸易中心在日内瓦建立起非常良好的工作关系。[……]贸发组织和世贸组织与各国政府联系密切，贸易中心则几乎把重点全部放在协助私营部门上，并把主要重点放在最不发达国家。”

D. 同其它实体的合作

28. 贸易中心同开发计划署、工发组织、劳工组织、布雷顿森林机构和全球、区域和国家各级上各种各样的政府和非政府组织开展合作。在发展中国家，积极寻求合作伙伴，让贸易中心制定的工具既符合具体国情，也能从其他情况下能发挥效益的产出中获得益处。

29. 监督厅向最近同贸易中心开展合作的机构发出了问卷，反馈十分积极。中心六个核心领域活动对于利益有关者工作的意义，和人们对服务的满意程度，都得到了高于平均的评定。人们还认为，出版物和贸易中心网址标准很高，看上去十分专业，而且很有益处或非常有益。还指出，贸易中心出版物和网址上的信息还以印刷、电子或研讨会等形式转发给各公司。被认为很有益处的贸易中心的其他服务是市场研究和统计分析，这些都提供了贸易统计数字，让人们了解到影响管理商业活动的问题。利益有关者认为，贸易中心及时详细地探讨新问题和新兴问题。人们认为，在贸易中心总体下召开的大小会议都组织得很好。有若干领域被认为是工作典范，其中贸易中心发挥了巨大影响。没有任何答复者认为同其他执行机构出现了重叠。

E. 评估和经验教训

30. 考虑到各国情况大不相同，业务部门同国际贸易环境交往的程度也各不相同，因此必须有一个妥善的反馈系统，协助贸易中心判断不同产品和服务对客户用途。监督厅注意到，贸易中心已经朝此方向采取积极步骤。例如，在买卖方会议上，要求参加者填写反馈表格。还征求“坎昆议程”与会者给予详细反馈。

31. 监督厅发现，贸易中心拥有十分妥善的项目方案评估制度。有外部专家给予合作，按既定计划在项目文件中评估项目。每年至少评估贸易中心的一个方案。为了确保管理部门思考评估结果，每次评估都要求有“管理部门的答复”。可推广到中心其他活动的评估结果，通过内联网公布交流。为此目的，评估干事编写了《评估新闻》、项目周期管理简介，公布在内联网上，有系统地介绍了项目周期，其中包括项目设计和报告表格。1975 年以来的所有评估都已存入数据库，监督厅确认，自 2004 年年初以来，内联网上已经公布了各别报告和管理部门答复的全部内容，协助人们查阅。

F. 受益国共同供资和收回费用

32. 在某些情况下，贸易中心要求受益国支付服务费用。例如，参加买卖方会议的商业人员都自行支付交通食宿费用。在利用出口扶贫方案中，参加国根据贸易

中心制定的准则，自行开展机遇研究，评估计划项目是否可行（最不发达国家除外，贸易中心在经费许可下，为这些国家作出安排）。监督厅认为，这是一个良好的做法，因为共同供资和收回费用是一个可靠的指标，可以说明各国对贸易中心服务的兴趣，以及贸易中心向受益国提供服务的价值，增强受益国的“入伙”和承诺。监督厅还注意到贸易中心的另一个良好做法，这就是按照受益国的支付能力，制定不同的服务收费比率。

33. 近些年来，循环基金在贸易中心供资结构中的作用越来越大，这说明中心开发了客户认为很有用途、而且愿意支付费用的产品和服务。循环基金自行承担行政费用，受益国的供资至少能收回产品或服务费用，因此从 2001 年的 678 000 美元，增加到 2003 年的 130 万美元。

G. 信息技术

34. 贸易中心的因特网和内联网网址内容充实，容易查询。因特网网址上有十分有益的信息，介绍商家可以利用的工具、最新的贸易发展情况、现有的服务和产品、中心负责执行的项目的发展情况等。监督厅赞扬通过这一媒体传播的资料程度深、质量高。

35. 中心的内联网网址介绍了各部、司、科和项目的情况，向工作人员和管理人员提供了有关中心现行活动、任务、准则、有关报告、应用、工具等方面的详细多样的介绍。丰富的信息有助于决策，也成为关于大多数经常活动和应遵守的程序的资源。监督厅认为，内联网上的信息价值很高，而且很全面。信息技术工具若要有有效，就必须通过有效率的机制持续不断地更新补充，确保网址上的信息不过时，没有疏漏。

36. 监督厅指出，2002 年为支助中心业务计划制定的信息技术事务科战略和计划，是一种良好做法。同其他计划一样，这一计划已经有部分落实，有些部分推迟，另有一些部分已没有用途。随后的年度报告汇报了这一方案和其他方案支助活动的进展情况。不过，信息技术事务科战略和计划作为一份内部、具体、详细的单独文件，并没有更新补充。该文件作为规划手段和自行评估基础，若要进一步协助该科（并协助贸易中心）的工作，就需要经常更新补充，加以调整，回应新出现的实质性问题，吸收技术进展成果。

H. 财务安排

37. 2003 年 4 月，贸易中心落实了财务模式，完全建立了综合管理信息系统(综管系统)，为理顺工作流程和精简程序提供了机会。监督厅注意到，同联合国系统其他部门相比较，系统的建立十分顺畅。财务模式落实后，在项目门户中列入了最新的财务信息，这极大地加强了贸易中心的财务管理。到目前为止，工作人员仍在学习如何掌握综管系统及其复杂的内容，因为这一系统建立后，许多工作

人员的职责都出现了变化。监督厅注意到，为了简化综管系统的工作，逐渐制定，并广泛应用了财务案头程序。2004 年年初，方案支助司制定了贸易中心财务预算程序综合全面准则，并在网上公布，其中含有参考文件联系。

I. 人力资源管理

38. 贸易中心享有充分授权，根据工作人员细则所有号编，征聘和晋升一直到 D-1 级的工作人员。征聘是限于在贸易中心服务，中心有自己的征聘和晋升机构。它也有一个甄选小组，就 200 号编的工作人员和顾问的甄选和征聘问题、甄选和聘用国家顾问以及指定和委派 100 号编的工作人员从事为期超过六个月的 200 号编职务等问题，向执行主任提供咨询。有一个由副执行主任主持的检查小组，就工作人员细则 100 号编下的工作人员的甄选征聘的适用细则和程序问题提供咨询，并对候选人进行审查。

39. 监督厅指出，虽然贸易中心的员额并不受制于地域分配，征聘机构的目的在于维持一个广泛的地域代表性。2003 年，100 号编中的 67 个专业工作人员中，有 34 个不同的国籍，在 200 号编的 36 个工作人员中，有 21 个不同国籍。来自发展中国家和经济转型期国家的顾问，占了贸易中心技术合作项目的顾问所提供的月工作量的 52%。

40. 关于性别平衡，在主任级和以上的 5 个员额中，没有女性工作人员；在 100 号编的专业员额中，女性员额占 36%，在 200 号编的员额中，女性员额占 22%。技术合作项目所有工作人员执行的工作月总额中，女性专家执行的工作月所占比例，从 1997 年的 19% 增加到 2003 年的 34%。监督厅赞扬贸易中心在征聘妇女工作人员方面的进展，同时强调显然需要更加努力，以便达成秘书长定下的性别平等目标，特别是在高级别和项目员额。

41. 贸易中心的人力资源科依照一个来自三年期的贸易中心业务计划的面向任务的年度业务计划。监督厅获知，目前正在拟订一项全面的人力资源战略，但是，尚未见到 2003-2005 年业务计划的方案支助一节所载内容以外的任何文件。监督厅指出，已经在业务计划的若干绩效指标内采取了行动，但是仍然有指标未顾及的一些重要领域，例如征聘和业绩考核。

42. 除了一些极端情况之外，人力资源科 2002 年的统计资料显示，贸易中心在专业类别的经常预算员额平均都有 210 天。一般事务类别平均有 140 天。注意到在大多数情况，空缺的申请截止日期和作出甄选决定日期之间多半有延迟。监督厅注意到该科设法精简征聘过程，特别是约谈的过程，减少了约谈小组成员的人数，目前是每个司一名代表。

43. 监督厅欢迎在引进一些新概念方面正在进行的工作以及在联合国秘书处实行的新工作人员甄选制度所规定的做法，例如利用一些含有联合国基本价值和一

些重要条件的预先核可的评估标准，来审查具有资格的候选人。但注意到，这些价值和/或条件尚未正式作为员额的必要条件的一部分，并入空缺通知内。

44. 监督厅发现，新的工作人员甄选制度的一个主要目标，亦即赋予管理人员作出征聘甄选决定的权利，尚未成为贸易中心征聘过程的一部分。审查小组仍然负责审查申请人并且编制一份合格候选人名单，以便由司际小组约谈。同一个审查小组审查约谈的结果并且编写征聘建议，以供各自的征聘和晋升机构审议，该机构向执行主任提出征聘建议。监督厅很高兴见到人力资源科作出了努力，使得中心的征聘工作和程序能够配合联合国秘书处所应用的新的工作人员甄选制度。

45. 贸易中心非常有效地利用因特网来提供有关人力资源管理的全面信息和指导。监督厅发现有关旅行、采购、征聘顾问、特别服务协调和图书馆的工作量汇总特别有用。这些资料也向新来者提供关于贸易中心的信息，包括关于住房和当地情况的全面介绍。同时，工作人员向监督厅表示，对信息技术的依赖应与个人的互动保持平衡，特别是在新工作人员就职期间，最近为新工作人员量身裁制的综合信息管理系统就职训练，是回应这些关切的一个良好步骤，关于贸易中心工作的午餐时间解说和 2004 年年初开始向工作人员提供的设施也是如此。人力资源科也可能愿意考虑为新工作人员实施一套强制性的熟悉情况方案，目的是要提供对贸易中心的一种更大的归属感并且加速适应多元文化的工作环境。此外，这种熟悉情况方案将让新的工作人员有机会发展伙伴关系和建立专业网络。这将帮助他们的日常工作和职业发展。

46. 工作人员对监督厅问题单的答复显示出必须有更多的技术和实务训练以及有兴趣更加了解其他各司的工作。人力资源科已经制定了工作人员培训、发展和学习战略，在检查时正在修订，随后由执行主任最后核定。监督厅虽然承认小型机构固有的一些具体困难，但认为应该探讨便利工作人员在贸易中心各司之间移动的途径，以便促进流动，开启更多的职业发展机会，并且扩大多种技能人员的干部。

47. 目前正在贸易中心实施订正版的考绩制度。监督厅注意到在实施考绩制度方面有重大延迟，并且注意到联合监测委员会的作用是交托给联合咨询委员会，但并未充分运作。在检查期间，2002 年关于考绩制度遵守情况和比例分配的报告尚未编写。人力资源科已在 2003 年 4 月 30 日向联合监测委员会主席报告，遵守 2001 年考绩制度进程的全面水平是 92%，有 59% 的工作人员充分符合业绩期望。监督厅指出，这 92% 并不包括 D-1 级和以上的所有工作人员，并没有编写对于他们的任何正式业绩考核。

四. 结论

48. 近年来贸易中心成功地建立了它的地位，并加强它在增进发展中国家和经济转型期国家的商业团体，特别是中小企业，成功地参与国际贸易的能力方面的比较优势。它对受惠者的服务是切合实际和高质量的。会员国日益确认了中心的作用。

49. 在项目制定和执行方面加强横向联系以及强化司际和科际的合作，能够增加贸易中心的效用。此外，改善有关项目的财务情况的信息提供，使得贸易中心能够进一步制定在质量上评估项目进展的工具，并将其同各系统联系起来，监测在产出提供方面的进展，并达成两年期方案预算中所确认的预期成果，以促进其以成果为基础的管理。管理和报告机制，例如项目门户和监文信息系统、年度业务计划和考绩制度应该加以精简以加强相辅相成，减少重叠。

50. 贸易中心通过其在产品市场发展上的网络方法以及有效利用因特网内联网来散播信息，能够成功地联系各种不同的贸易支助机构和企业团体。鉴别和传播最佳作法能够通过对它们的更大实质性支助和信息技术的支助来加以扩大。

51. 贸易中心提供有利的工作环境给它的一般来说素质良好且积极进取的专业工作人员。监督厅认为，更加系统化地吸收新的工作人员，将使他们能够更早地成为具有充分生产力的贸易中心团队成员，并且增加工作人员之间的亲和力。考绩制度的应用也可以做些改善，特别是关于及时执行种种步骤。把考绩制度执行的全面成果提供给所有工作人员，将增加透明度。

五. 建议

52. 应该使各级的方案管理人员更加清楚负责，并且对成果管理制的实施负责。基于可靠方法的方案业绩信息的收集，应该成为系统化，以便评价是否实现了预计的成果。这类评价也应该得益于所有其他相关的生产力和效用的证据（第 12 至 14 段）（SP-03-002-001）。

53. 管理层应该更好地利用项目门户和监文信息系统的比较优势，并且建立它们之间的适当联系，以便进一步促进成果管理制的实施（第 15 和 16 段）（SP-03-002-002）。

54. 应该在实质上更加依赖合理的框架，包括绩效指标，在年度报告中进一步扩大对于以成果为基础的方案质量业绩的考核（第 17 和 18 段）（SP-03-002-003）。

55. 贸易中心管理层应该以参与的方式来观察 2000 年推展的改革进程的进展情况，说明所得到的经验教训并且用一种有系统的参与方式来处理中心所面临新的和新兴的挑战（第 20 段）（SP-03-002-004）。

56. 贸易中心管理层应该加强项目制定和执行以及知识分享方面的司际和科际机制，包括斟酌情况，同来自不同司和科的成员组成项目工作组（第 21 和 22 段）（SP-03-002-005）。

57. 为了加强中心内的全面合作，贸易中心应该进一步制定项目门户，以便能够清楚确认不同部门和工作人员对于每个项目的贡献。应该在个人的考绩中反映团队工作投入的适当功绩（第 24 段）（SP-03-002-006）。

58. 第一，信息技术事务科应该增补和继续不断维持其战略和计划，并且反映内联网作为一个学习经验教训和评价其目标的实现的内部工具，在执行和调整方面的进展。第二，为确保内联网站的高质量，该科应该视需要予以加强，并且随时增补信息。应该制定每个司的联络人员，为该科提供必要的增补。应该举行定期会议，审议情况和协调必要的行动（第 35 和 36 段）（SP-03-002-007）。

59. 贸易中心管理层应该审查由于综合信息管理系统的执行所造成的工作进程上的调整，并且制定行动计划，充分利用在效率上的可能增长（第 37 段）（SP-03-002-008）。

60. 人力资源科的年度业务计划应该更国着重于目标而非着重于任务，重点放在能够每年掌握的征聘、性别代表性、业绩管理和工作人员发展等领域的各项具体挑战和年度目标。这种基于成果的计划将为该科内的个别考绩制度工作计划提供基础（第 38-41 段）（SP-03-002-009）。

61. 为了精简征聘程序并且把更多权力分派给方案管理人员，审查小组应该停止作业，其职能分配给人力资源科、方案管理人员和现有的征聘机构（第 44 段）（SP-03-002-010）。

62. 训练战略应该迅速加以最后核定，并且应该处理更多的扩大实质性培训以及全组织分享专业性知识的需要（第 45 和 46 段）（SP-03-002-011）。

63. 应该加强现有的监测机制，确保考绩制度的及时实施。为加强其相关性，考绩制度应该延伸到主任一级的工作人员（第 47 段）（SP-03-002-012）。

主管内部监督事务厅副秘书长

迪利普·奈尔（签名）

附件

2004 年 7 月 1 日贸发会议/世贸组织国际贸易中心组织图

