



第五十九届会议

暂定项目表* 议程项目 112

方案规划

加强评价结论在方案设计、交付和政策指示中的作用

秘书长的说明**

根据大会 1994 年 7 月 29 日第 48/218 B 号和 1999 年 12 月 23 日第 54/244 号决议，秘书长谨此转递内部监督事务厅关于加强评价结论在方案设计、交付和政策指示中的作用的报告。秘书长同意报告所述的方案监测和评价方法。

* A/59/50 和 Corr. 1。

** 报告迟交，是因为需要与所有部厅进行广泛协商。



内部监督事务厅关于加强评价结论在方案设计、交付和政策指示中的作用的报告

监督厅的报告

摘要

本报告载有对 2002-2003 两年期秘书处评价能力和做法的审查。报告还概述了秘书处在秘书长关于进一步改革纲领的范围内将要开展的行动，并确定必须加强监测和评价制度，以便更好地衡量本组织工作的影响。报告结论做出有关加强审查方案规划、预算编制、监测和评价周期内产生的文件的提议，供方案和协调委员会(方案协调会)审议，并提出供今后深入评价的可选题目。

监督厅的总体结论是，有助于短期内进一步改进的较好的机制安排与评估做法，支撑着秘书处的评估能力。根据大会第 58/269 号决议，这些改进应着重于使 2006-2007 两年期方案预算各款的资源分配更加明确，以提高监测和评价活动的绩效。此外，管理人员需要评估监测和评价需求，重新考虑评价职能在组织中的位置的问题，以便明确其方案中涉及监测和评价活动的安排，并恰当地为这些活动分配资源和时间。此外，需要注意深入评价和自我评价的系统规划。对评价用语进行说明也能确保使用上更加统一。这些行动可以有效地与 2006-2007 两年期方案预算的编制工作同时进行。此外，还提出了经订正的时间表和行动，旨在为 2008-2009 年两年期战略框架的编写工作，加强绩效和评价信息的可用性和使用。

针对在成果预算办法内采用自我评价的试点活动，对强调制定参与性进程及确立更好的组织学习制度的必要性具有指导意义。对两年期期间所编制报告的一份样本进行的审查表明，即使评价的涉及范围并不广泛或者评价的结果没有得到系统的利用，评价在各方面仍是有用的。某些方案和项目已经确立了制度，将学到的经验付诸实践。进一步的评价应该更严格地使用基线数据，不仅要考虑方案的效率和效果，还要评估方案努力是否导致改革或者产生可核查的影响。

本报告说明了秘书处正在开展的五个具体行动，旨在规定监测和评价的作用和责任以及加强秘书处各方案的评价能力。报告还提出建议，改革中央评价职能，使其成为评价工作良好做法与经验的储存库和传播者。报告还包含供方案和协调委员会审议的两份提议，旨在加强对注重成果的监测和评价产品的政府间审查的作用。

目录

章次	段次	页次
一. 导言	1	4
二. 秘书处目前的评价能力和做法	2-31	4
A. 评价的体制安排	3-8	4
B. 评价做法	9-31	6
三. 加强注重成果的监测和评价	32-40	11
A. 秘书处采取的行动	34-38	11
B. 需要政府间机构的支助	39-40	13
四. 未来的深入评价专题	41-44	13
五. 结论和建议	45-49	14
附件		
方案规划、预算编制、监测和评价周期		16

一. 引言

1. 本报告是从 1988 年起根据既定条例¹ 每两年经方案和协调委员会（方案协调会）向大会提交的报告系列中的第八份报告。本报告概述了 2002 年至 2003 年秘书处的评价能力，以及在方案设计、交付和政策指示中采用评价结论的情况。之后报告审查了秘书长题为“加强联合国：进一步改革纲领”² 的行动 21(e) 的执行进展情况。其中构想，通过加强评价和监督制度，将更好地衡量秘书处工作的影响。报告在结论提出有关进一步加强监测和评价的建议，供方案协调会审议，还建议供进一步深入评价的题目。

二. 秘书处目前的评价能力和做法

2. 内部监督厅事务厅（监督厅）为评估秘书处的评价能力和做法，对中期计划的 23 项方案进行了调查，其中 20 项方案做了答复。调查着重于：(a) 现有的体制安排(包括评价职能所有专用资源)；(b) 所开展评价的类型；(c) 自我评价的经验。此外征求了答复者对 2002 年至 2003 年开展的有关着重成果的评价技术培训影响的评估意见以及有关加强评价制度的建议。监督厅根据这项调查结果总结认为，总体而言，尚称健全的体制安排和评价做法支撑着秘书处的评价能力。但是，若干薄弱之处，例如评价资源分配相差悬殊、评价规划协议不统一、评价工具和技术能力不均衡以及评价术语的使用不一致，都表明有进一步改进的必要性。

A. 评价的体制安排

3. 评估不同方案的评价职能的能力与长处有三个标准：是否有负责评价的专职部门并且该部门或负责评估的部门是否有上下级汇报关系；评价所分配到的资源；对评价活动的经常性规划。大多数方案——20 项方案中有 14 项——有专职评价部门。其余 6 项方案没有统一的评价职能管理组织机构，总是按照具体的需求开展具体的活动。在上下级汇报关系方面，7 项方案中的评价职能由主管直接负责(即副秘书长或执行主任)。在其他 13 项方案中，评价职能属于方案规划、政策和发展研究单位，其上下级汇报关系也视具体情况而定。

4. 20 项做出答复的方案中有 16 项提供了具体的人员编制数据。在这 16 项方案中，评估职能总计有 82 名工作人员(63 名专业人员和 19 名一般事务人员)。63 名专业人员中只有 40 人专职从事评价工作。这些专职工作人员中有 31 人属 P-2 至 P-3 职等。有 9 名 P-5 职等人员专职负责评价工作。据称，4 名 D-1 职等员额参与了评价工作，都是兼职。有关负责评价工作的高级人员人手少的问题，有些方案认为，这并非严重关切的问题，特别是当评价部门直接向方案负责人汇报的时候。而其他方案认为，为了使评价结论能够影响决策，负责评价的人应是高级管理团队的成员。监督厅认为后一意见较为可取。的确，对确定战略性和跨部门

的评价问题以及确保高级管理层认真对待评价结论以便在重要的规划决策和评估工作中体现评估成果，评价管理人员位高资深至关重要。

5. 答复者一致确认，要真正加强秘书处的监测和评价活动，在很大程度上取决于最高层管理人员的领导力、承诺、支助和关注。监督厅认为，在目前加强监测和评价制度摆上改革议程的时刻，必须使高级管理人员采取切实措施，评估监测和评价需求、重新考虑监测和评价职能在方案中组织地位的问题，并恰当地为监测和评价活动分配资源和时间。为提高影响力，这项工作应该与 2000 年至 2007 年预算提案的编写工作挂钩。

6. 答复者所汇报的有关非工作人员评价费用的类型和数量的数据并不一致。虽然 13 项作出答复的方案表示它们指定了评估专用款，但是只有 7 项方案能够提供具体的金额。在此方面，研究可比的组织中央评价职能的资源是有意义的。例如，联合国开发计划署的中央评价职能每年分配到 300 万美元，世界银行的中央评价部门每年分配到 2 000 万美元。监督厅的中央评价职能每年分配到 700 000 美元。在其他多数国际组织中，中央评价单位有足够的资源制定评价标准、政策和培训，开展研究并通过学习网络宣传最佳做法。这些组织还利用短期咨询人员帮助管理整套的评价任务，这样可以利用专家的专长在更短的时间内更广泛也更深入地处理许多问题。与之相反，秘书处参与评价工作的部门很少分配短期资金，用于咨询服务、培训，或者培养和共享学到的经验。

7. 上述特征反映了目前在秘书处没有关于评价工作、特别是在经常性预算方面专用资源恰当水平的明确准则。对在成果预算和方案绩效报告范围内加大核查、追算、数据采集与分析的需求，突出表明了制定此类准则的迫切性。这些活动要求管理人员及其工作人员加强逻辑框架分析和指标计量方面的能力。监督厅认为，在将于 2004 年颁布的 2006-2007 年预算指导中制定此类准则，将成为落实大会第 58/269 号决议有关确保为监测和评价职能的绩效明确拟议方案预算各款资源的要求的第一步。

8. 既定规则要求方案管理人员定期编写评价计划。³ 调查要求提供是否为 2002-2003 年编写了评价计划的信息。如果没有编写任何计划，接下来的问题将询问关于方案如何决定评价题目和预定的评价工作的详细情况。在 20 项方案中，8 项订有评价计划(值得指出的是，这 8 项方案中有 7 项设有评价部门)。多数没有评价计划的方案有各种预定评价安排：政府间机构决定年度评价题目；评价工作人员对方案管理人员的意见以及监督机构的建议做出答复；依靠面向成果预算进程的自我评价活动。监督厅认为，对这些不同的预定评价安排办法——既有正式的计划也有临时的做法——应该进行简化和系统化。监督厅计划于 2004 年与 2006-2007 年预算指导一道颁布明确而实用的评价规划和执行准则(见上文第 7 段)。

B. 评价做法

9. 所有方案应进行定期、周期性评价，这是一项规定要求；为此，设想将评价分类分成六个类别，⁴ 即深入评价、内部评价、过程中评价、事后评价、外部评价以及自我评价。内部监督厅调查收到的答卷，提供了关于 2002 至 2003 年进行的 134 项评价的情况。按类别细分为：37 项深入评价；36 项项目评价；61 项“其他”类别的评价。在 61 项“其他”类别的评价中，35 项为项目评价、机构和业务评价或自我评价。

10. 调查答卷说明，各方案在将评价分类时没有一致地使用相同的名称，这说明评价所使用的名词必须加以澄清。评价的类别必须使用统一的名称，而且这项活动的负责方必须有所侧重并进行评价分类。内部监督厅将设立一个由监测股和评价股工作人员组成的联合任务组，来编写一份全面的评价名词汇编，作为整个秘书处的统一标准。

11. 在上一个两年期期间，30% 的评价要求由会员国提出；32% 的要求由方案主管提出；所有要求的 38% 由其他方面提出。就执行工作而言，所有评价的 29% 由方案主管进行；30% 的评价由外来专家承担；6% 的评价由会员国来做；9% 的评价由内部监督厅进行；1% 的评价由联合检查组进行；25% 的评价由其他各方进行。内部监督厅认为，大量行动者参与了评估，这确保了各种专业知识的有益结合以及各种优势，从而丰富了秘书处的评价能力。

12. 为了评估秘书处是如何使用各种评价的，内部监督厅有选择地审查了 39 项可以体现各种评价办法的不同评价。以下摘要说明了联合国环境规划署（环境规划署）、人道主义事务协调厅、联合国贸易和发展会议（贸发会议）、联合国人权事务高级专员办事处、亚洲及太平洋经济社会委员会（亚太经社会）和新闻部成果和进程的摘要和关键特色，根据内部监督厅的评估，这是一些比较好的评价做法。

13. 方案执行情况的全面系统审查方面的一个实例就是 2002 年环境规划署评价报告，该报告侧重于该署的三项主要次级方案，而且包括了项目一级的评价。各报告含有总结经验部分、以及就通过知识管理和分享最佳做法来增强机构学习提出的建议。该报告已提交环境规划署理事会，以便于理事会对于该署已经学到的知识、以及这一知识应如何融入近期和较长期计划进行审议。

14. 人道主义事务协调厅已制定了一项为期三年的评价计划以及评价后续行动的管理方反应信息总库。评价计划树立了一个好榜样，并侧重于在取得成果、记录取得的经验、促进机构学习、以及在资源使用方面实现做事更加负责等方面的效果。管理方反应信息总库包含了评价建议、负责建议执行工作的管理员、以及相关的里程碑和期限。内部监督厅认为，这一做法值得其他部仿效。

15. 贸发会议向贸易和发展理事会提交了2002-2003年方案评估。值得注意的是，在第十届贸发大会和第十一届贸发大会之间，2000-2001年的评估报告被贸发理事会用作中期审查的基本文件。两份报告均采用了两年期预算中规定的逻辑框架。对于贸发会议的利益有关方来说，这些报告被用作这一期间所取得成果的参考资料，而对于秘书处而言，则在运用取得的经验增强任务交付方面起到了指南作用。还提交了若干专题评价或方案评价、以及项目评价摘要，供贸发理事会审议。许多接受评价的项目具有区域性或全球性，而且这些项目的执行工作与贸发会议取得的总体成果有很大的关系。目前，常常是依据开展的活动和创造的产出对项目效果作出评断。监督厅认为，如果在近期和中期更明确地侧重可以反映出这些活动的各种指标，那将是有益的。这一办法在贸易环境与发展的能力建设方案下的方案评价中更加明显，因为该方案使用了一套可客观核查的成果指标，从而为今后的效能和影响分析奠定了基础。

16. 人权事务高级专员办事处提供的评价侧重于项目一级的问题。其中一些评价审议了已完成工作的成本效益，因而提高了评价的质量。材料中还包含了对该办事处技术合作方案的全球审查。这份材料由专题研究和国家研究共同组成。专题研究考察了对若干国家项目的具体领域所采取的不同介入办法，而国家研究则审视了办事处长期以来在具体国家的介入，并谈到了若干项目介入。国家研究和专题研究由不同的评价人员具体执行，而且由一个负责编写综合报告的小组对评价人员进行协调。如果将小组得出的结论转化成“取得的经验”，就会增强这些分析的影响力。该办事处的实例证明了这样一点：在方案、次级方案和项目各级结合进行不同类别的评价，有助于更加全面地评估一项方案的总体效果和影响力，并且最终取得更加广泛、更为相关的经验。

17. 亚太经社会对各种出版物的评价，把重心放在出版物对最终用户的影响方面。根据这些最终用户的反馈，提议采取各种措施，来提高出版物的质量和用途，并改进规划、制作和分发工作。委员会认可了这些提议。在亚太经社会的其他评价材料中，一些报告(比如亚洲公路项目评价)在注重从较长期的角度评估效果和影响力，以期协助管理人员进行未来方案拟订方面有突出的表现。

18. 新闻部提供的各项评价依据最终用户对问卷的回答，主要侧重于评估已交付服务的质量。其中一些评价还旨在摘取并分析有关新闻部活动较长期效果的数据，例如在影响全球公众对联合国的看法方面取得的进展，或加强与民间社会各阶层的联系。内部监督厅认为，其他方案应更广泛地了解这些外部伙伴关系评价，以期评估其宣传工作的效果。

19. 在审查已收到的监督厅问卷答卷时，提出了一些看法。一种看法是，在上一个两年期所作的评价即使覆盖面不全，评价结果也没有得到系统的利用，但在许多方面还是有用的。一些方案和项目受到了灵活的审查，而一些方案则已建立起各种体系，来运用取得的经验。

20. 另一种看法是，已审查的 39 份评价报告大都侧重于执行、资源调动和后续行动等问题。效益评估主要着眼于即期或短期成果，例如对已发行出版物作出积极反应的人数，以及通过后续问卷形式对所受培训表示满意的见习员人数。然而，基线数据没有得到充分利用，而且没有依据既定基准对取得的进展进行评估。尽管这种效益评估具有相关性，而且是进行绩效评估必须迈出的第一步，但若要使评价做得面面俱到，就必须考虑到以下因素：方案和次级方案目标、预期成绩、绩效指标、基线以及具体目标，并应以此作为评估相关性、效益和影响力的标准。

21. 还有一种看法是，所报告的方案执行情况报告⁵中一些方案的成绩与评价结果和这些方案的自我评价之间缺乏一致。监督厅认为，各部厅应更加注重确保方案评价结果与方案执行情况的报告方式两者间密切对应，在监测和评价系统中将两者结合起来。

22. 内部监督厅还注意到，必须根据某一项具体方案所交付的产出、服务和成果的特殊性来拟订评价。一些方案强调宣传，促进全球性规范制订工作，而其他方案则增进在收集、解释和分析社会经济数据方面的国际共通性，还有其他方案主要侧重于支助服务。由于存在着这种多样性，评价办法和技巧必须要灵活，并兼顾各种方案在目标、预期成绩和产出方面的差异。

23. 自我评价是联合国总的评价活动中非常重要的一个环节。在方案主管使用方面，有 20 项方案答复了监督厅的调查，其中 19 项表示在两年前进行了自我评价。进行自我评价的主要障碍是方案主管缺少承诺，缺少时间和资源，需要更多的指导，培训和方案执行的监测。对于自我评价的价值，都认为自我评价十分有益，能够协助方案主管统筹兼顾，改进政策和方案制定；还促进方案主管重新考虑基本的推断，更好地理解客户的需求，促进所有级别的工作人员的参与、承诺和思路清晰。方案主管发现，在制定下一个方案计划的目标时，自我评价的这些方面尤其有益。

24. 关于自我评价，方案协调会要求向监督厅提供更好的自我评价制度，目前两年期报告应介绍进展情况。⁶ 监督厅认为，根据注重成果的范例，审议方案主管报告工作成就，和进行自我评价是两项相互补充的工作。这一方法是监督厅推动自我评价的出发点。下面讨论这方面的关键活动。

25. 自 2002 年 9 月起，监督厅开展工作，补充自我评价理论框架，目的是澄清在成果预算编制制度范畴内，自我评价的作用。机构制定了自我评价的关键标准。这些标准规定，自我评价：(a) 是有计划，有系统的，有明确的范畴和时限；(b) 是支助两年期预算每项次级方案逻辑框架的重要因素；(c) 由管理人员进行，这些人员使用自我评价便能够经常把握和评估方案逻辑框架中的推断；(d) 评估次级方案一级的进展和成果；(e) 借鉴经常监测和不断学习的经验，包括考虑最终用户的所有有关意见和反馈；(f) 照顾到影响次级方案取得成果的外部因素。

2003 年中期，向监测和评价协调中心转发了这些标准，还把这些标准列入了综合监测和文件信息系统支助的业绩报告。

26. 为在实践中检验和证实这些标准，监督厅在 2003 年开办了两个自我评价试验项目，以期利用项目所获的经验教训在 2004-2005 年期间推广自我评价。试验项目的关键目标是显示和记录方案主管如何利用自我评价，对方案效益和影响、效率的提高和定期总结进展情况进行内部评估。第一个试验项目在新闻部进行，显示如何个别制订自我评价，使其适应新闻部的具体需求。第二个试验项目探讨如何把自我评价作为 2003 年下半年整个秘书处培训指导方案主管，协助他们编汇 2002-2003 年方案业绩报告方案成果工作的一环。

27. 试验项目 1. 引进评价文化-协助新闻部进行第一次年度方案影响审查。2002 年，新闻部开展了全面改革方案，其中包括新的任务说明；组织调整(包括理顺联合国新闻中心网络)；在宣传工作中引进战略性方法，把秘书处各部门作为“客户”，开展新的客户规划进程。自我评价是新闻部“新业务模式”的一个组成部分，也是同监督厅开展三年合作项目的基础。

28. 在这一试验项目的第一年，监督厅的作用是支助新闻部首次进行年度方案影响审查，有系统地开始评价其关键产品和活动。年度方案影响审查运用同方案预算相似的注重成果框架，把自我评价纳入方案主管的每日工作之中。监督厅从 2003 年 2 月开始参加，帮助拟定年度方案影响审查的方法框架和行动计划。这项工作是在新闻部的一个司中开始试办，然后推广到整个新闻部。第一次年度方案影响审查于 2004 年 1 月进行。

29. 2004 年 2 月和 3 月，监督厅/新闻部得出了这一试验项目第一年的关键结论，内容如下：

(a) 自我评价可以用来帮助协调各项目标，促进内部评估。通过一系列辅导讨论，方案主管列出并确定了部和司的目标，他们随后利用这一框架列出了关键活动/产品，确定了自我评价活动中使用的指标和尺度。到 2003 年底，新闻部共拟定 170 项业绩指标，编入了供方案主管内部使用的数据库，协助追踪评估他们的工作。此外，到 2004 年 1 月，在年度方案影响审查工作中，方案主管对其中三分之二的指标收集了基准数据。因此奠定了一个基础，能够确保有系统地进行监测，从中得出有利于今后年度自我评价工作的重要资料。

(b) 最好是按各个阶段规划年度方案影响审查进程。这些阶段应包括拟定、内部自我评价讨论、找出经验教训、在高级管理人员论坛上介绍经验教训。新闻部的年度方案影响审查采用了由副秘书长主持的所有新闻部高级工作人员内部会议形式。会议审议了新闻部如何回应伊拉克危机；达格·哈马舍尔德图书馆调

查图书馆服务和培训方案用户意见的结果；新闻部客户规划进程的设计和开办；以及联合国新闻中心工作计划改进等情况介绍。

(c) 在开始使用新形式的自我评估时，总结阶段是一个关键步骤。2003 年年度方案影响审查进程的最后阶段是召开一系列总结会议，会议由监督厅协助，力求总结成功和失败的经验教训。此一工作的结论如下：(一) 全部的工作目标同各司、各科的目标相互协调，有助于在科一级列出关键活动/产品和业绩衡量尺度；(二) 找到“最佳做法”（可推广的成功经验）和需要进一步关注的“汲取的教训”（不大令人满意、而且构成挑战的结果）；(三) 业绩指标数据库汇集了各类资料，很有用处，但也需要详细修订，使其成为监测工具；(四) 年度方案影响审查进程使工作人员有机会回顾一年的活动。2004 年年度方案影响审查的规划工作是 2004 年 4 月开始的，其中借鉴了经验教训，这是监督厅同新闻部合作协定的继续。

(d) 年度方案影响审查应遵照方案规划、预算编制、监测和评价周期的关键内容进行。目前还有余地，可以进一步理顺精简这些进程，确保更加协调统一，节省工作人员时间。

30. 试验项目 2. 作为确定成果的一个方式，补充和使用自我评价。第二个试办活动力求把自我评价概念和做法纳入方案主管提交给 2002-2003 年方案业绩报告的投入之中。为此，强调自我评价是方案主管编写成绩报告和成绩说明时所进行的评估进程的一部分。2003 年后两个季度，在向所有方案主管提供的培训中，介绍了根据所有成果指标，并参照其他评价资料的有关来源，在注重成果的框架中进行自我评价。

31. 这一试办活动的关键结论是：

(a) 监督厅的培训协助方案主管，按照每个次级方案主管和工作人员参与性自我评价会议收集和汇编的数据，协调一致地总结工作成绩，因此加强了自我评价作为注重成果的业绩评估工作组成部分的作用。这些会议的宝贵之处是，会议超越了通常的工作总结，审查了方案逻辑框架中所含的原始推断；按照成就指标评估了工作进展；讨论了两年期的成就，以及今后方案规划工作中可以借鉴的经验教训。

(b) 在编写最新的方案业绩报告时运用“成绩报告”和“成绩说明”，可以增进自我评价中“经验教训”这一方面。以往的经验表明，还有相当大的余地，可以通过自我评价和业绩评估进一步推展组织学习和知识管理能力。看起来，这是一个可以进一步加强的坚实基础：方案主管表明，在掌握注重成果的工作方法方面可以取得长足进展，他们提交的成绩报告不仅仅汇报了完成的产出，而是越

来越侧重根据各项指标、以及可靠一致的数据，列出可以核查、注重质量的工作进展和变动情况说明。

三. 加强注重成果的监测和评价

32. 作为进一步改革纲领的一环，⁷ 秘书长表示需要加强评价监测制度，更好地衡量联合国工作的影响，确保方案业绩和评价给今后的计划和资源分配带来实际影响。随后列出了需要具体关注的领域：⁸ (a) 更及时地报告业绩情况，在方案主管的成果评估同新计划、新预算拟定之间建立更明确的联系；(b) 确保秘书处和政府间机构用更多时间评估取得的成果和评价结果；(c) 确保政府间机构和专家机构加强对评价报告的审议；(d) 确保评价的范围更广，更多样化，解决关联性和影响问题；(e) 确定专用资源，改善自我评价工作，确保更好地利用评价结果。秘书处内改革评价工作的努力是以大会第 57/300 号决议和第 58/269 号决议为准则；前一项决议欢迎秘书长努力加强评价监测制度，后一项决议促请秘书长改进方案执行情况报告和评估报告的格式及提交时间；确保在拟议方案预算各款中明确列出用于履行监测和评估职能的资源。

33. 在执行这项战略时，监督厅同八个部和方案成立了一个工作组。工作组拟定了两套提议：(a) 秘书处为加强监测和评价采取的行动，(b) 需要包括方案协调会在内的政府间机构提供支助的建议。

A. 秘书处采取的行动

34. **行动 1.** 规划中更多地利用方案业绩和评价信息：

(a) 将要求方案主管在 2005 年最后一个季度，制订 2008-2009 两年期战略框架(将于 2005 年 12 月/2006 年 1 月完成)之前，在次级方案一级对本两年期(2004-2005)进行初步业绩评估。监督厅将就这些初步评估提出意见，协助主管考虑取得的成果，以便在制订 2008-2009 两年期战略计划时参照其中的经验教训。2005 年最后一个季度进行的初步业绩评估应反映出方案主管考虑 2004-2005 两年期活动自我评价的情况，还应列入同一时期其他评价工作中的资料、结果和建议。预计将在今后保持这一时间表，并根据第一次实行的经验教训加以适当调整。附件所列图表在总的预算编制周期范畴内，列出了活动的时间安排，以及各项联系。

(b) 将围绕方案主管的要求，制定综合监测和文件信息系统(监文信息系统)的新版本，以加强其在管理和业绩监测中的作用，确保用户界能够指导设计，使其更方便用户。为确保这一点，将利用有效的手段，征求用户反馈，讨论监文信息系统新的特点，还将争取在 2006-2007 两年期预算中拨出足够款项，用于研发监文信息系统。

35. **行动 2.** 为确保高级主管向监测和评价工作提供领导、承诺、支助和给予关注：

(a) 全秘书处应普及年度总结/自我评价进程(按照此前讨论的、新闻部率先试行的年度方案影响审查的做法)，从业绩中学习。自我评价的重点和关键成果应列入提交给秘书长的年度方案管理计划和契约；

(b) P-5 及以上职等方案主管的征聘、遴选和评估应列入监测和评价技能，和使用和利用监测和评价结果和建议的职责方面的要求。所有主管都应确保个人考绩制度的工作计划具体列出监测和评价的目标和活动，并随后接受评价；

(c) 2004 年，人力资源管理厅将在方案规划、预算和账务厅、内部监督事务厅和经济和社会事务部的参与下，分析培训需求，协助制定新的监测和评价技能培训方案。2005 年将发展和开办这种培训，这样，现职人员和新任命的人员就能够掌握/更新他们对逻辑框架及监测和评价概念的了解。将规定，升到 P-5 及以上职等的人员必须完成监测和评价技能培训。

36. **行动 3.** 增进评价资源和规划：

(a) 2006-2007 两年期预算指示将要求主管：介绍其方案内已制订的自我评价制度和上一个两年期开展的自我评价活动；说明如何利用自我评价成果；具体编列将用于 2006-2007 两年期自我评价的资源；

(b) 将要求方案主管制定两年期评价计划，既列入 2006-2007 两年期外部评价活动，也列入该两年期自我评价活动。

37. **行动 4.** 为使评价方法和工作更协调、更明确、更连贯一致，由管理事务部、监督厅和方案评价部门代表组成了一个联合工作队，将在 2004 年秋季之前编制一份建议的共同评价词汇表和评价规划准则，同预算指示一同发布（见上文第 8 段）。2005 年，将编写一本共同评价政策、程序和标准手册，其中还包括各种评价报告格式，目的是满足不同利益有关者的不同需求。

38. **行动 5.** 为根据现行规章，⁹ 加强中央评价能力，要求各部和各厅同有助于促进协力合作的一种更有效的中央机制加强合作。这种中央机制应研拟和刷新各项标准和培训材料；监督、举办和协助培训；作为整个组织评价活动的信息中心，并作为最佳做法的收集中心和传播中心。预计它将具有很强的分析和方法能力，吸取整个秘书处监测和评价领域里的经验教训，并建议采取有关行动。为此目的，预计监督厅 2006-2007 两年期预算将在总的资源增长政策允许幅度内，适当拨出款项，供此中央评价机制支用。

B. 需要政府间机构的支助

39. **建议 1.** 为了把审查过去方案执行情况与评价未来战略框架的工作更好地联系起来，方案协调会不妨考虑：

(a) 以同时审查方案执行情况报告和战略框架为惯例。虽然这没有解决执行情况资料中存在的两年期空白问题(即目前方案执行情况报告涵盖 2002-2003 年，战略框架涵盖 2006-2007 年)，但这种惯例却有其优点，因为计划一般是在战略一级拟定的，每个两年期的预期成绩预计变化不大。方案协调会同时审查的办法也会使方案主管有机会将其成绩与其向方案协调会提交的拟议战略框架联系起来；

(b) 查明从审查这两项文件所产生的重要问题(即方案的总设计、所用指标的优缺点，等等)，以便于 2005 年 6 月更深入地进行审查，使方案协调会能在 2008-2009 年方案编制工作开展之前向秘书处提供指导；

(c) 通过一项决定，要求秘书长把审查问题的任务交托给有关方案主管，以及及时提交 2005 年 6 月下届会议审议。审查的问题是经方案协调会详细查阅方案执行情况报告和战略框架后产生的。

40. **建议 2.** 目前方案协调会的审议没有参考其他立法机构和专门政府间机构就相关实务领域的各项评价报告提出的意见和建议。方案协调会应考虑要求监督实务方案的政府间机构采取下列行动：

(a) 理应审查在其权限内的秘书处各实体的未来目标、预期成绩和成果指标，并向方案协调会提供经过深思熟虑的意见，而不仅是“注意到”有关报告；

(b) 将“方案评估”作为常设项目列入其议程，并审查执行预期的结果和评估进度；

(c) 设立小组委员会(或适应有关实体需要的其他安排)，以便对报告进行更深入的审议。然后，这些小组委员会可将审议结果和建议送交专门政府间委员会。

四. 未来的深入评价专题

41. 自 1990 年代末起，本报告已成为监督厅提出未来深入评价专题的工具。下文说明提出 2006-2007 年各项建议的考虑因素。

42. 自 1994 年起下列方案一直没有成为深入评价的主题：保护难民并向难民提供援助、政治事务、和平利用外层空间、人权、贸易和发展、各地区的经济和社会发展、非洲：发展新议程、最不发达国家、管理和中央支助事务。应当指出，管理和中央支助事务方案的工作过去是由行政和预算问题咨询委员会负责审查的。同样地，和平利用外层空间、人权、贸易和发展方案也是监督厅在过去三年

来进行的全面管理审查对象，保护难民并向难民提供援助方案目前是联合检查组的审查对象。

43. 由于方案协调会先前赞同监督厅关于每年安排一次深入审查的建议，因此对方案协调会 2006 年和 2007 年的审查进行深入评价的计划不妨包括下列备选题目：

- (a) 社会发展和减缓贫穷-全秘书处评价；
- (b) 政治事务；
- (c) 最不发达国家、内陆发展中国家和小岛屿发展中国家；
- (d) 联合国支持非洲发展新伙伴关系；
- (e) 信息和通信技术、基础设施、运输和旅游；区域次级方案。

44. 在另一份报告（E/AC.51/2004/2）中，监督厅为一项试点专题评价提出三个可选的主题，主题将由方案协调会第四十四届会议决定，并供其第四十五届会议审议。

五. 结论和建议

45. 应加强秘书长所设想进行的监测和评价，包括由方案主管处理下列关键问题：(a) 确保再审议每个方案中为评价职务所作的组织职位安排和部署；(b) 确定高级管理顾问部门正在审查的评价结果的做法；(c) 查明 2006-2007 年拟议方案预算各款中执行监测和评价职务的资源；(d) 确保为每个方案编制评价计划，并就 2006-2007 年预算提出建议。为提供这方面的支助，监督厅将在提出 2006-2007 年预算指示时发布有关评价规划的准则，并带头编制一套评价词语汇编，供秘书处统一使用。

46. 为帮助各主管和会员国在就未来各项计划作出决定时对结果和取得的经验进行评估，已制订了一个活动订正时间表，为规划和预算编制加强利用方案和执行情况评价。这涉及各方案主管在两年期期末拟定战略框架之前于两年期最后一个季度编写临时执行情况评价报告。（见上文第 34 段和附件）

47. 方案主管的目的应是模仿下列最佳评价做法：(a) 在进行评价时着重依赖基线、基准（参数）、业绩计量和其他质量指标；(b) 根据评价结果拟定取得的经验；(c) 制订行动计划，就取得的经验采取后续行动，其中规定具体责任和最后期限；(d) 将取得的经验纳入训练活动中；(e) 监测评价建议的执行，并对其实施问责制。

48. 上个两年期将自我评价工作纳入按成果制订的框架中的试验项目已经取得富于启发性的经验。这些经验包括方案主管在规定范围和期限内利用自我评价方

式开展有计划和有系统的活动，以有效支持监测和报告着重效果的例子下的方案执行情况。当主管和工作人员集体审查遇到的问题并确定补救措施时，自我评价的效果就会大大增强。应一致地努力促进一种评价文化，其中强调从正面和负面结果吸取经验，并将这些经验转化为行动。

49. 方案和协调委员会不妨：

- (a) 注意上文第 34 至 38 段所述的秘书处采取的五项行动；
- (b) 核可上文第 39 至 40 段所载的建议；
- (c) 审查上文第 41 至 44 段所载的资料，并建议进行深入评价，以供委员会于 2006 年和 2007 年审议。

主管内部监督事务副秘书长
迪利普·奈尔（签名）

注

¹ 方案规划、预算内方案部分、执行情况监测和评价方法条例和细则条例 7.4（2000 年 4 月 19 日 PPBME-ST/SGB/2000/8）。

² A/27/387。

³ 方案规划、预算内方案部分、执行情况监测和评价方法的条例和细则规则 107.2(b) (三)。

⁴ 分别参见方案规划、预算编制、监测和评价规则 107.2(a) 和方案规划、预算编制、监测和评价规则第 16 页“词语汇编”中对评价类别的定义。

⁵ A/59/69。

⁶ A/57/16，第 253 段。

⁷ 见 A/57/387。

⁸ A/58/395。

⁹ 方案规划、预算内方案部分、执行情况监测和评价方法的条例和细则》(ST/SGB/2000/8)，细则 107.2b(二)和 107.3(a)。

