



## 经济及社会理事会

Distr.: General  
10 February 2009  
Chinese  
Original: English

## 方案和协调委员会

## 第四十九届会议

组织会议

2009年4月30日

实质性会议

2009年6月8日至7月2日

临时议程\* 项目3(b)

方案问题：评价

## 经验教训的专题评价：规程和做法

## 内部监督事务厅的报告

## “为提高组织效率和效力而总结经验教训的工作很薄弱”

## 摘要

根据方案和协调委员会第四十四届会议上的决定，内部监督事务厅(监督厅)进行了一次专题评价，题目是“经验教训：规程和做法”。本报告是要确定和评估联合国秘书处查明、收集、传播和运用经验教训的制度和机制。

秘书处大多数方案缺乏系统收集和利用经验教训的办法。在很大程度上，总结交流经验教训的工作是零敲碎打。不过，一旦开展了总结经验教训的活动，据报道，这些活动都产生了积极影响，提高了方案效率和效力。

一些对于任何组织总结经验教训都必不可少的促成因素，如管理层的支持和对工作人员的鼓励，在秘书处并非始终都存在。总结经验教训方面的管理层支持

\* E/AC.51/2009/1。



不始终如一，也没有鼓励工作人员参加总结经验教训的活动。用于总结经验教训的资源和时间也少。在总结经验教训方面，各方案的内部和之间的协调有限，联合国主要协调机构在这方面发挥的作用很小。

监督厅向联合国系统行政首长协调理事会、新闻部、秘书长、本次评价所覆盖的秘书处各方案以及人力资源管理厅提出五项建议如下：

- (a) 在目前正拟订的全系统知识管理战略中纳入总结经验教训的内容；
- (b) 在目前正拟订的秘书处知识管理战略中纳入总结经验教训的内容；
- (c) 指定达格·哈马舍尔德图书馆知识共享科作为秘书处负责协助联合国总结经验教训的部门；
- (d) 制定准则，用以总结和运用在行动的规划和实施中总结的经验教训；
- (e) 就总结经验教训的方法和工具开展培训。

## 目录

	页次
一. 导言 .....	4
二. 方法 .....	4
三. 背景 .....	5
四. 评价结果 .....	6
A. 秘书处大多数方案缺乏系统地收集、共享和利用经验教训的方法 .....	6
B. 现有的总结经验教训的工具未得到充分利用 .....	8
C. 据报至今展开的总结经验教训活动对提高业务效率和方案成效产生了积极影响 ...	12
D. 一些障碍妨碍了秘书处内总结经验教训的工作，其中包括缺乏在帮助总结经验教训方面至关重要的管理支助和对工作人员的鼓励 .....	13
E. 用于总结经验教训的资源非常有限 .....	15
F. 方案之间对总结经验教训的协调有限，秘书处现有协调机构在促进方案之间分享经验教训方面只发挥微不足道的作用 .....	17
五. 结论 .....	18
六. 建议 .....	18
附件	
纳入本评价范围的联合国秘书处各方案 .....	23

## 一. 引言

1. 在第四十六届会议上，方案和协调委员会要求内部监督事务厅(监督厅)对“经验教训：规程和做法”进行专题评价(见 A/61/16 和 Corr. 1, 第 370 段)。这一要求得到大会第 61/235 号决议(第 14 段)的赞同。本报告起初应按要求在 2008 年提交委员会第四十八届会议，是在 2008 年编写完成，但当年没有提交给方案和协调委员会，因为委员会采用了新的评价审议周期，据此，委员会应在其第四十九届会议上审议本报告。本报告已作为监督厅内部管理报告在 2008 年 6 月印发，监督厅已经开始落实评价报告中的建议。

2. 本评价总的目标是确定和评估联合国秘书处查明、收集和传播经验教训的制度和机制。<sup>1</sup> 因此，本次评价审查了各方案用来收集和利用经验教训，找到重大差距，确定在何种程度上把经验教训纳入方案业务，以提高业绩的制度和规程。

## 二. 方法

3. 为了探索方案一级和整个秘书处总结经验教训的机制，本研究的范围总共包括联合国的 38 个实体，即秘书处的 32 个方案和 6 个全系统协调机构(见附件)。<sup>2</sup>

4. 为进行评价，监督厅使用了下列 10 个方法：(a) 自行实行、基于网络的秘书处方案调查；<sup>3</sup> (b) 自行实行、基于网络的秘书处次级方案调查；<sup>4</sup> (c) 自行实行、基于网络的秘书处工作人员调查；<sup>5</sup> (d) 三个案例研究，为此共进行 25 次深入访谈和一次焦点小组调查；<sup>6</sup> (e) 对秘书处所有方案的协调员、管理人员和工作人员(不包括案例研究选定的方案)进行了 23 次深入访谈和一次焦点小组调查；(f) 分析联合国综合监测和文件信息系统(监文信息系统)的方案数

<sup>1</sup> 在此评价中，“秘书处方案”是指从联合国秘书处经常预算中得到部分或全部资金的方案，因此属内部监督事务厅监督任务范畴之内。这些方案还包括有实务任务的方案以及有管理和支助服务任务的方案。

<sup>2</sup> 如脚注 1 所界定，监督厅把 32 个方案纳入这次评价的范围。国际法院拒绝参加研究。

<sup>3</sup> 报告中称为“方案调查”。调查是从 2007 年 10 月至 12 月进行。调查涉及 32 个方案，25 个方案给了答复，答复率为 78%。

<sup>4</sup> 报告中称为“次级方案调查”。调查是从 2007 年 11 月至 12 月进行。秘书处 D1 和 D2 级别共有 564 人，随机抽样调查了 230 人。总共收到 70 份答复，答复率 30%。

<sup>5</sup> 报告中称为“工作人员调查”。调查是从 2007 年 11 月至 12 月进行。所有方案的工作人员共计 23 158 人(不包括国际贸易中心和近东救济工程处，因为发出调查时尚未收到工作人员名单)，随机抽样调查了 858 人。共收到 326 份答复，答复率 38%。

<sup>6</sup> 三个个案研究是：维持和平时行动部和外勤支助部(作为一个案例研究)、联合国环境规划署(环境署)和联合国人居署。

据；<sup>7</sup> (g) 分析电子考绩制度工作计划；<sup>8</sup> (h) 分析联合国银河系统的空缺通知；<sup>9</sup> (i) 案头审查联合国正式文件，包括方案预算各分册；(j) 案头审查各方案关于经验教训的内部文件和网上资源。

5. 这种评价方法有若干局限。由于评价范围广泛，不可能对秘书处所有经验教训总结工作进行全面深入的审查。此外，监督厅还认识到，难以评估经验教训总结工作的影响，因为就个人而言，这基本上是一个概念过程，其结果难以量化。此外，评价中确认的一些经验教训总结工作最近才进行，评估其结果还为时尚早。

### 三. 背景

6. 监督厅指出，关于什么构成秘书处方案中的“经验教训”、“最佳做法”或“知识管理”，还没有普遍商定的定义。因此，在这次评价中，“经验教训”被定义为“在方案、次级方案或项目执行过程中产生，将来可能有助于修改和改进方案执行的知识或理解。这种知识是有意收集的，目的是今后加以利用，其中包括正面和反面的经验教训”。各方案通常使用的“最佳做法”和“知识管理”概念同经验教训密切相关。对此评价而言，“最佳做法”的定义是，“通过经验和研究，已证明十分可靠，在特定情况下可产生理想结果、并可适用于其他情况的技巧或方法”。因此，最佳做法也可看作是一种正面经验。就本报告而言，最佳做法包括在经验教训之中。另一方面，“知识管理”是“系统地建立、组织、存储和分享知识，以便更好地实现组织目标”（E/AC.51/2006/2）。知识管理战略除其他外，可包括说明“组织如何从项目中学习，让组织内其他部门的人也能够从中学习”（同上）。因此，确定、收集和传播经验教训往往是一个组织的知识管理工作的重要组成部分。

<sup>7</sup> 截至 2007 年 12 月 31 日审查了 2006-2007 两年期监文信息系统“经验教训”项下的投入。在这一领域有投入的方案中，随机调查了 25 个次级方案，详细分析了其提交的资料。

<sup>8</sup> 在 2004-2005 年考绩周期总共分析了 19 673 个电子考绩制度文件；在 2005-2006 年考绩周期分析了 24 322 个；在 2006-2007 年周期分析了 28 744 个。对于这些文件，人力资源管理厅搜索了“经验教训”、“总结经验教训”、“交流经验教训”、“知识管理”和“最佳做法”等关键词。分析不包括近东救济工程处、贸易中心和联合国难民事务高级专员办事处（难民署）的工作计划，原因是它们的考绩系统不同。

<sup>9</sup> 2007 年 10 月 10 日，银河系统上总共有 690 个空缺通知，涵盖所有层次和职业类别。对此进行了分析。分别按照方案、职业类别和员额级别分析了包括“经验教训”、“总结经验教训”、“交流经验”、“知识管理”和“最佳做法”等关键词的空缺通知。分析不包括近东救济工程处、贸易中心和难民署，原因是它们独自宣布空缺通知。

## 四. 评价结果

### A. 秘书处大多数方案缺乏系统地收集、共享和利用经验教训的方法

7. 访谈和调查数据显示，秘书处各方案总结经验教训的工作不系统。答复方案调查的秘书处 25 个方案中，16 个方案报告说，收集经验教训的工作无规划，另外 9 个方案则是系统地收集经验教训。此外，只有三分之一的秘书处方案主要是通过正式机制收集经验教训；其余则是依靠非正式的机制或结合使用正式和非正式机制。关于收集经验教训的频率，刚刚超过一半的方案是“有时”收集经验教训，三分之一“经常”收集，有几个“很少”收集。关于总结经验教训活动的类型，只有少数几个方案的受访者报告表示采用了正规系统，如评估和最佳做法工具。

8. 按照这一无规划的总结经验教训办法，秘书处只有不到一半的方案报告有一项书面政策或指导准则，规定用统一和系统的方法来收集和利用经验教训。七个方案向监督厅说明了这些准则，其中五个方案介绍了自己的监测和评价政策。只有剩下的两个方案，即维持和平行动部和外勤支助部，制定了一项政策来规定用以确定、收集和分析良好做法和经验教训并将其纳入方案业务的制度，并确定部门内部确保适当地收集和利用经验教训的责任。<sup>10</sup>

9. 通过分析 2006-2007 两年期方案预算各分册，证实了这一结论：总结经验教训的工作不系统，没有成为方案规划、执行和监测工作的一个有机组成部分。像“总结经验教训”和“分享经验教训”这样的词汇很少出现在任何分册的战略框架部分。根据“产出”一节的说明，出版物和专家组会议是为了推广各个专题领域的最佳做法。但是，这些活动用于总结经验教训的情况不连贯。

10. 通过分析 2006-2007 两年期监文信息系统次级方案投入，也可看出缺乏系统化。在 221 个次级方案中，只有不到一半(105 个)对特定领域的经验教训给予某种分析。这些差异在方案一级也存在。虽然在 13 个方案中，大多数次级方案报告了经验教训，但在另外 11 个方案中，大部分次级方案却没有报告任何经验教训。在另外七个方案中，只有一、两个次级方案报告了经验教训。通过分析次级方案提供的经验教训信息，可以看出，一般而言，提供的信息没有说明经验教训将如何影响和加强今后的方案规划。通过随机抽样调查 25 个次级方案，监督厅只在 3 份提交的文件中看到这种分析。而且只有一份文件中有证据表明，在整个次级方案工作方案执行过程中都持续不断地总结经验教训。

<sup>10</sup> “维持和平行动部政策指示”（2006 年 6 月 26 日）。维持和平最佳做法详细说明见秘书长关于维持和平最佳做法的报告（A/62/593 和 Corr. 1）。

11. 调查和访谈中收集的数据说明，必须建立更系统的程序，用以查明、收集、分析和采纳经验教训。受访者认为，加强系统化首先应界定“最佳做法”和“经验教训”。界定这些概念时，应当指明其明确的适用性或范畴，因为经验教训有具体的背景，适用性往往局限于同其产生的情况类似的情况。系统化的下一步应是建立正式机制，用来在方案内收集和分享经验教训，并就使用这些机制提供培训。

12. 答复调查的人和受访者还建议，需要建立一个秘书处总结经验教训的总体框架，同时设立一个办公室或机制，用以协调各方案在这一领域的工作。在这方面，监督厅指出，目前还没有全秘书处的机制负责这一职能。此外，虽然大会第 61/235 号决议赞同方案和协调委员会的建议，由秘书处知识共享工作队在新闻部领导下继续拟订全秘书处知识管理战略，但关于战略的工作仍在初期阶段。

13. 如上文第 6 段所示，总结经验教训可以作为方案知识管理战略的重要组成部分。在过去二十年里，那些密切注意知识共享的组织都拟定了战略，战略中除其他外，规定该机构将如何学习，并使机构其他部门也能了解学习成果（见 E/AC.51/2006/2 号文件第 6 段所载监督厅评价意见）。不过，访谈和方案调查数据显示，目前秘书处只有八个方案订有知识管理战略。此外，在这八个方案中，至少两个方案的战略并没有涉及总结经验教训。

14. 秘书处大多数方案没有正式或经常让工作人员了解如何收集和利用经验教训；三分之一的方案没有开展活动，让工作人员了解总结经验教训的活动。工作人员调查数据表明，工作人员是通过非正式途径了解如何在办公室收集和利用经验教训，其中包括：“其他同事告知”（占受访者 54%），或“边做边学”（占受访者 53%）。参加调查的 19% 的工作人员说，他们首先是不知道办公室如何总结经验教训。

15. 在秘书处总结经验教训，非正式手段的使用要多于正规手段。个人经验和工作人员之间的非正式沟通是两个最常用的手段。访谈资料表明，一些方案认为，多用非正式方法总结经验教训的原因是，绝大部分工作人员在方案内已经工作多年。由于频繁的互动，形成了非正式的网络和联系，此外还加上默认的、非书面的关于部门内“哪些人知道哪些事”的知识。在一个特定专业领域工作多年的工作人员常常有其他同事非正式征求其意见，以了解“不成文的诀窍”。然而，监督厅关切地注意到，无法通过非正式经验交流来充分总结和记录经验。随着工作人员离开、调到另一个职位或退休，宝贵的知识和经验很容易也失去。这让人越来越关注，因为秘书处正在实施新的调动方案，而且本组织大量工作人员很快要退休。关于退休的预测表明，今后五年内，目前工作人员从一些方案退休的比例将高达 42%（大会和会议管理部）、45%（联合国日内瓦办事处）和 48%（人力资源管理局和西亚经济社会委员会（西亚经社会））（见 A/61/257/和 Corr. 1, 第 55 段）。

## B. 现有的总结经验教训的工具未得到充分利用

### 会议

16. 除了上面讨论的非正式手段，确实有一些工具用来收集、共享和存储经验教训。其中之一是临时或定期会议和专题会议，据报告这是秘书处各方案最广泛使用的总结经验教训的机制。这些会议的结构和范围可能大不相同。一种经常使用的总结经验教训的会议是一些方案称作的“事后检讨”。这些会议是在活动结束后举行，目的是审查和讨论“哪些错了，哪些对了”，找出成功和不成功的做法。这样的会议，常常是负责组织政府间会议和向其提供服务的办公室所使用。同样，临时或定期会议用于进行活动规划，让工作人员在一起讨论工作中出现的最佳做法和经验教训。一些方案定期举行的负责人会议是总结经验教训的又一重要场所。次级方案负责人通过这些会议讨论和交流可以帮助其部门更好开展和协调工作的做法。最后，专家小组会议和国际会议让专家们聚会一堂，分享他们在某一领域的知识，对其加以收集和使用，协助规划或开展方案活动。

17. 会议可以促进更有条理的讨论，与会者可在会上交流成功和不成功的做法，但其效用可能大不相同。只有使讨论中指明的经验教训得到充分储存、共享并纳入今后的活动(例如，用其拟定标准或更明确的工作程序)，才将有助于改善方案的执行。监督厅指出，如果不是这样，会议的效用几乎如同工作人员之间非正式交流那样有限：知识得不到存储和记录，很容易丧失。

### 评价

18. 评价，无论是自我评价还是外部评估，都被确定为大多数方案总结经验教训的另一种常用工具。秘书处一半以上的方案设有专门评估职能，其他方案也在创建这一职能。对评价政策和提交给监督厅的报告的审查显示，既定评价职能的目的通常包括：<sup>11</sup> 记录经验教训，根据以往的经验增进机构学习，分享知识，支持方案和次级方案两级<sup>12</sup> 的战略规划和决策。此外，各方案的一些自我评价是收集经验教训<sup>13</sup> 的专门研究。

19. 不过，访谈数据和文件审查结果表明，在实际利用评价，将其作为经验教训来源，以增进组织学习并影响方案、次级方案和项目的设计、规划和执行方面作

<sup>11</sup> “评估联合国秘书处的评价能力和需求”，监督厅报告 IED-2006-006 号(2007 年 8 月 24 日)，第 49 段。

<sup>12</sup> 例如，见人道主义事务协调厅的“人道协调厅的作用”，载于 <http://ochaonline.un.org/ToolsServices/EvaluationandStudies/tabid/1277/Default.aspx> 和亚洲及太平洋经济社会委员会的“亚太经社会的监测和评价系统”(2007 年 9 月 21 日)。

<sup>13</sup> 例如，见联合国难民事务高级专员办事处的“东南亚难民重返社会方案：难民署的经验教训”，(2002 年 4 月)和“坦桑尼亚安全一揽子方案的经验教训”(2001 年 5 月)。

得也很有限。<sup>14</sup> 虽然《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》规定，“所有计划内活动均应在固定时段内给予评价”（第 7.2 条），但整个秘书处利用评价的程度差别很大。例如，2004-2005 两年期，监督厅估计，秘书处只有不足一半的次级方案进行了某种形式的自我评价或外部评价（48%）。<sup>15</sup> 此外，虽然一些办事处定期评价自己的项目和活动，但访谈资料表明，其他办事处则完全依赖外部评价，如监督厅和联合检查组的评价。外部评价可以成为有用的良好做法和经验教训的来源，但并非经常举行，不足以定期和系统地收集经验教训。此外，没有一个系统的办法来控制秘书处内评价活动的质量。<sup>16</sup>

20. 只有在有关调查结果和建议得到传播、讨论和落实的情况下，评价才有助于组织学习。然而，访谈数据显示，次级方案往往不能通过评价工作吸收和实施经验教训。落实经验教训方面的常见障碍包括：缺乏时间和资源；错误地把评价仅作为问责工具，而不是学习工具；各方案对评价结果落实情况的监测不足。通过一次评价所总结的经验教训的准确性和可信性可能常受到质疑，只有经验教训得到有系统的整理和引用，其在人们心目中的影响决策的可靠性和能力才会提高。此外，如果评价后得出的经验教训表明出现系统性弱点，需要高级管理层做出重大决定，则除非高级管理人员承诺有力，根据经验进行改革，否则经验教训往往会被忽视。

### 规划和监测方案业绩

21. 各方案为收集和利用经验教训所采用的另一种机制是规划和监测方案业绩。秘书处的每一个次级方案都按照成果预算制编制自己的战略框架，其中概述总方向，说明预期成绩和绩效指标。在战略框架经核准后，将编制方案预算，由大会在实际执行预算的两年期的前一年的 12 月予以核准。各次级方案需每 6 个月审查实现其各项目标的情况，并通过监文信息系统汇报进展情况，为每一项预期成绩编写一份所取得成绩的说明。该说明将叙述所展开的各种活动和交付的产出、取得的结果、汲取的经验教训以及需改进的方面。监督厅认识到，应按照秘书长关于问责制框架、企业风险管理和内部控制框架及成果管理制框架的报告（A/62/701 和 Corr. 1）中的提议，把总结经验教训列入执行成果管理制的工作。

22. 然而，访谈和调查数据表明，方案业绩规划和监测作为收集和提供经验教训以协助编写和执行方案活动的机制，其作用非常有限。应特别指出的是，监督厅未能获得任何数据表明关于通过监文信息系统收集的经验教训所产生的具体作

<sup>14</sup> 例如，见联合国环境规划署的“评价的经验教训：共享知识的平台”，特别研究报告 2，2007 年 1 月。

<sup>15</sup> “评估联合国秘书处的评价能力和需求”，监督厅报告 IED-2006-006 号（2007 年 8 月 24 日），第 38 段。

<sup>16</sup> 同上，第 76 段。

用。几名受访者均称，秘书处的监测和评价系统仍然很薄弱，并认为各方案和次级方案的战略规划和监测不够系统化。

23. 在总结经验教训方面方案业绩规划和监测的作用之所以有限，有几个原因。首先，进行适当的方案规划至关重要：只有规划贴切的预期成绩和绩效指标，才能切实对方案执行情况进行监测。第二，如监督厅过去的报告中所述，在方案的管理评估和决策中对监文信息系统及其中的执行情况数据的使用没有成为例行做法，只是偶尔为之。<sup>17</sup> 第三，根据目前的报告结构，在规划新的两年期时，只能使用目前两年期前一半时期的调查结果。访谈数据表明，往往还没有内部自我评估的结果和总结的经验教训，或者直到两年期的第二年才会有。在能获得这些资料时，往往已为时太晚，不能将其纳入规划下一个两年期的工作，造成总结经验教训与将其实际纳入战略规划之间出现明显的时间间隔。此外，战略规划通常处理一个管理部门答卷人称为“机构全局”的问题，而不注意收集对于实施具体活动有益的经验教训。最后，尽管鼓励各方案确保工作人员积极参与规划和监测活动，以促进交流经验，但拟定战略框架的工作往往只限于次级方案内少数工作人员，并且对工作人员进行的监文信息系统方面的培训有限。

24. 监督厅确实注意到一些方案已着手采取措施，确保切实把经验教训纳入下一个周期的项目和方案规划。例如，联合国环境规划署(环境署)的全球环境基金协调司正在努力通过年度项目执行情况审查(一种包括讨论经验教训的标准报告格式)，把从实际执行方案获得的反馈和经验教训纳入项目核准制度。在年度审查会议上将对某一专题领域的所有项目执行情况审查报告作出修正，从各项目总结的经验教训是其讨论的一部分。同样，联合国人类住区规划署(人居署)设立了方案审查委员会，其任务包括确保在核准下一期活动之前，把从以前项目总结的经验教训纳入这些活动。

## 文件

25. 各方案采用的另一种总结经验教训的工具是收集良好做法和经验教训的各种报告和其他文件。这些文件在经常性和形式方面差异很大。一些方案根据特殊情况编写关于经验教训的报告。例如，经济和社会事务部在就某个问题举行专家会议后可能产生一份政策文件，其中包括在实地总结的经验教训。其他方案则要求其工作人员更系统地编写这些书面报告。监督厅注意到，维持和平行动部和外勤支助部建立了通过文件收集经验教训的最有组织的系统。其知识共享政策确定了五类报告：(a) 任务结束报告，这是高级工作人员对其任务执行情况作出的评估；(b) 行动后审查报告，这是对个项目或行动进行的讨论，使有关人员能够

<sup>17</sup> 例如见秘书长关于联合国 2004-2005 两年期方案执行情况的报告(A/61/64)，第 95 段：“审查亚太经社会成果管理制做法”，监督厅(2007 年 7 月)和“审查难民署成果管理制做法”，监督厅(2007 年 12 月)。

反思所发生的一切、为什么会发生、总结了哪些经验教训、应采取何种后续行动、以及今后可如何做得更好；(c) 移交说明，是即将离职的工作人员为协助继任者履行职责而编写的说明；(d) 做法调查，关于实际操作人员如何从事某一职能或活动的简短描述；(e) 经验教训研究报告，是关于各种具体活动、专题或职能领域的深入研究报告。<sup>18</sup> 这项政策还提供了模板，用以指导工作人员编写这些报告。这些文件为各部门编写手册和指南提供资料，例如标准作业程序和指导说明。虽然中期审查报告、行动后审查报告和任务结束报告都从某项活动或工作人员的经历收集经验教训，但政策说明、指导原则说明、手册和标准作业程序的性质往往更广泛，汇编了来自多种经历的经验教训。

26. 监督厅指出，编制报告模板，用以在活动完成后或一个工作人员离开职位后收集关于最佳做法和汲取的经验教训的信息，并不需要很多资源；然而，秘书处只有少数几个方案编制这种模板。在这方面，各方案之间有很大的合作空间，监督厅认为其他部门应能获益于维持和平行动部在这方面已进行的工作。此外，在已制定了这些工具的所有方案中，缺乏问责制来确保工作人员完成这些法定报告。

### 其他工具

27. 据报，秘书处内使用得最少的总结经验教训的工具是对信息技术依赖较大的两种工具：数据库和交流圈。<sup>19</sup> 虽然秘书处的一些方案能够把数据库作为十分有用的机制来收集、交流和使用经验教训，但访谈数据表明，数据库方式往往难以实施，主要是因为需不断地维持和更新数据库，因而需要专门资源。交流圈面临同样的问题。一名受访者估计，在秘书处内为一个交流圈提供便利要占用一名工作人员大约 35% 的时间，而诸如联合国开发计划署(开发署)等其他机构往往专门指派一名工作人员全时负责维持工作。尽管经验教训数据库和交流圈需要较多的资源，但如下一节所述，它们对于收集、储存和共享知识极为有益。因此，监督厅认为，分配足够的资源以适当地应用这些工具是一项值得作出的长期投资。

28. 监督厅指出，秘书处目前正在开发的信息技术应用使我们可能记录和交流经验教训。尤其是企业内容管理举措(这是管理事务部开发的内容管理工具)，预计将把联合国的所有数据和进程综合为一个独特的平台，用以协助秘书处有系统、有组织地进行信息的记录、存档、共享、搜索和检索。虽然只有少数几个方案已设想以何种方式利用这一总结经验教训的举措，例如维持和平行动部已拟定了把现有最佳做法资源纳入该平台的战略，但监督厅认为所有方案都可获益于这项举措。

<sup>18</sup> 维持和平行动部政策指示(2006年6月26日)。

<sup>19</sup> 交流圈是以电子方式把有相同关注事项的各领域的实际工作人员联系起来的知识网络。

### C. 据报至今展开的总结经验教训活动对提高业务效率和方案成效产生了积极影响

29. 访谈结果和调查数据表明，秘书处和方案至今展开的总结经验教训活动在个人和组织层面都对方案活动产生了积极影响。在方案一级，对方案调查的答复表明，尽管经验教训是通过非正式方式收集的，但在几乎所有方案中(94%)，这些经验教训都被视为对于指导今后的活动“非常”或“比较”重要。就个人而言，对调查作出答复的工作人员中有 90%的人说经验教训对其工作产生影响。然而，难以衡量非正式的总结经验教训活动所起的作用。此外，个人总结的经验教训除非得到正式和系统的收集、记录和传播，否则不能成为组织上学到的东西。

30. 在方案一级，对调查作出答复的人说，经验教训在以下方面作用最大：促进政策改革和采用新政策、改进方案的形象和声誉、采用新的工作方法和方式、提高各种活动的效率和成效及其提高客户满意度。经验教训在次级方案一级也产生类似影响，这方面的调查数据表明，这些经验教训在帮助规划活动、提高效率 and 成效、改进次级方案的形象和声誉以及提高客户满意度方面影响最大。最后，就个人而言，工作人员调查数据表明，总结经验教训的活动有助于工作人员改善工作环境、增进知识交流、促进团队精神以及提高各项活动的产出和效率。

31. 从访谈和案例研究数据中可看到一些具体例子，表明一些正式的总结经验教训机制在改善工作环境和提高方案成效方面产生积极影响。在管理领域，联合国内罗毕办事处展开的一种总结经验教训活动证明在改善工作环境方面特别成功。在一次内部评价活动突出了不同类别工作人员之间以及管理层同工作人员之间的一些主要问题后，环境署行政部门组织了一系列会议，讨论并确定了管理领域的良好做法。已把通过这种活动确定的最佳做法编入一份题为“最佳做法协约”的文件，并设立了一个由所有各级工作人员组成的小组(协约小组)，以确保实施这些最佳做法。几个受访人强调，最佳做法协约最显著的成果之一是环境署的气氛更和谐，管理层和工作人员之间的关系改善。

32. 在维持和平行动部维持和平最佳做法科和外勤支助部组织的所有总结经验教训活动中，接受访谈者和焦点小组答卷人对实践社区的评价最高。目前在各部内有 10 个不同的交流圈，涉及法制、民事和外地管理等事项，还有 15 项建立更多交流圈的申请。共有 1451 名工作人员参加了这些交流圈，自 2005 年 8 月以来，他们相互交流了 786 项询问和答复(见 A/62/593 和 Corr. 1, 第 30 段)。方案工作人员报告说，这些机制帮助他们感到自己是一个有着共同利益和面临共同挑战的世界集体的一部分，并使他们能够迅速收集与自己工作相关的信息。交流圈还使各特派团能够再次使用其他特派团编制的材料，从而也有助于提高效率。例如，通过交流圈，联合国科特迪瓦行动将其编制的安全驾驶培训单元与他人共享；联合国布隆迪综合办事处和联合国驻印度和巴基斯坦军事观察组随后采用这一单元，从而能够节省为建立新的培训组成部分需划拨的时间和资源。

33. 在组织会议和为会议提供服务方面，大会和会议管理部提供了一些实例，表明通过大会第六十届会议高级别全体会议后的“事后检讨”会议所收集的最佳做法和经验教训如何指导了 2007 年 9 月在纽约举行的气候变化问题高级别活动的组织工作。该部还编写了有关职能和最佳做法简编，用以协助政府间会议秘书处的的工作。该部并与法律事务厅协作，编写了关于解释会议规则的最佳做法手册。该部的工作人员说，这些文件证明是非常有益的，能协助各秘书处展开工作，澄清议事规则并确保以统一方式应用这些规则。

34. 此外还报告了人居署的另一个例子，表明经验教训如何对方案运作产生积极影响。人居署有一个最佳做法数据库，在保存最佳做法和经验教训方面发挥了有益作用。该数据库于 1996 年建立，旨在作为执行人居署任务的一种方式，促进其合作伙伴在人类住区领域的工作。现利用该数据库以案例研究形式收集、分类和显示关于世界各地人类住区最佳做法的信息。收集案例研究是通过每年竞争迪拜市颁发的迪拜改善生活环境最佳做法国际奖的活动进行。最佳做法必须符合某些标准：必须是已展开的证明成功、并产生了显著积极影响的活动，还必须具有参与性和有创意，并必须考虑到两性平等原则。所提交的所有最佳做法都由人居署进行审查，如果达到了确定的标准，就将其列入公共数据库。

35. 据称，人居署数据库在人居署内外都产生了积极影响。在联合国内，该数据库被广泛作为储存了关于今后趋势信息的信息库使用，并为各种报告和会议提供资料，其中许多做法已在诸如两年期世界城市状况报告和全球人类住区报告等出版物上被引用。2003 年在经济和社会事务部支持下组织的第五次政府创新全球论坛上介绍了通过该数据库确定的地方一级善政方面的最佳做法。在联合国以外，该数据库已成为交流成功做法以及促进各种群体之间分散开展合作的工具。例如，2002-2003 年迪拜奖的获奖项目之一——德国的国际母亲中心创立的一个项目——在捷克共和国、肯尼亚和菲律宾等世界其他国家得到成功推广。另一个项目是以边缘化社区的青年为对象，最初在巴西执行，在证明能成功地减少犯罪和加强社区团结后，在拉丁美洲的一些城市推广，也都取得了成功。

#### **D. 一些障碍妨碍了秘书处内总结经验教训的工作，其中包括缺乏在帮助总结经验教训方面至关重要的管理支助和对工作人员的鼓励**

36. 访谈和调查数据证实，在确定管理层应对总结经验教训给予何种支助方面，组织学习基本原则对于各组织有效地总结经验教训至关重要。<sup>20</sup> 监督厅说，凡那些较系统地正式开展总结经验教训活动的秘书处方案，其高级管理层都公开表示相信总结经验教训的重要性，并积极支助建立总结经验教训的制度和发起这方面的活动。高级领导人通过定下“高层的调子”，向方案的管理层和工作人员发出重视总结经验教训的信息，可发挥关键作用。支持总结经验教训的管理层更可能

<sup>20</sup> Alan M. Webber “Will companies ever learn?” *Fast Company*, No. 39, September 2000, pp 274.

为这些活动专门划拨资源。例如，维持和平行动部的高级管理人员多次向工作人员说明学会在该部内更有效地展开活动的重要性，率先努力系统地收集和传播在该部内总结的经验教训。例如，副秘书长在 2005 年向该部的所有工作人员介绍“2010 和平行动”计划时表示，必须总结该部的集体经验，并每次在建立新特派团或执行新任务时利用这些经验。

37. 人力资源管理厅把组织学习确定为一个高效率部门的特点之一，并强调高级管理层和组织领导人有责任创立分享和学习知识的机制，在其方案内发展学习文化。<sup>21</sup> 然而，监督厅注意到，人力资源管理厅并没有在本组织内为总结经验教训提供任何一类支助；尤其是，2008 年工作人员发展方案并没有提供与总结经验教训相关的任何培训。<sup>22</sup> 管理事务部说，任何总结经验教训的培训都应作为一个组成部分纳入关于领导素质、管理和组织发展的组织培训战略。总结经验教训将是根据秘书长的提议（见A/62/701 和Corr. 1, 第 87 段和Add. 1）为加强成果管理制和评价方面的能力而拟议进行的培训的一部分。

38. 监督厅还说，在秘书处各方案内和各方案间，管理部门致力于总结经验教训的程度差别很大。在方案一级，访谈和调查数据表明，高级官员在这方面作出努力的程度各不相同。在几个方案中，其高级管理人员显然正在努力引导方案进行反思，以确定改进工作程序和进程的方式。然而，在其他方案中，总结经验教训似乎并不是高级管理层优先考虑的事项，而是由次级方案经理自行采取行动。许多方案内高级管理层不太重视总结经验教训的一些原因包括：缺乏时间；如果要应用经验教训，就需要作出有关决定来解决方案内各种复杂的系统性问题；需要协调多种利益攸关方。

39. 工作人员对管理层对总结经验教训的支助的评分好坏不一。对调查作出答复的工作人员中有 36% 的人把管理层对总结经验教训的支助评为“好”或“优”，27% 的人评为“一般”，29% 的人评为“差”或“很差”。访谈数据提供了一些例子，清楚地表明一些本可以有助于规划和执行活动的经验教训却被管理人员忽视了，或表明工作人员感兴趣和支持的总结经验教训活动由于得不到管理层的支助而停止进行。例如，环境署的最佳做法和成功故事倡议的目的是协调、统一和传播环境管理方面的成功经验，但因为缺乏资源和管理部门的支持而停了下来。

40. 除了管理层的支助有限，秘书处内总结经验教训的另一障碍是缺乏有关制度来确保在方案拟定和执行中应用这些经验教训。访谈数据表明，是否利用经验教训可由个人酌情处理，没有劝阻或惩罚措施来对管理人员和工作人员不使用可利用的最佳做法和经验教训的情况进行监测和追究责任。联合国秘书处目前正在拟

<sup>21</sup> 人力资源管理厅，“有效管理人员简介”，第 7 段；和“有效部门简介”，第 13 段。

<sup>22</sup> 人力资源管理厅，2008 年工作人员发展方案。

订的新的问责制框架没有明确提及总结经验教训。不过据管理事务部工作人员说，总结经验教训将成为近期内将提出的成果管理制计划的一部分。

41. 尽管从调查数据得出了较积极的结论，但从访谈收集的信息表明，必须进一步加强本组织的学习和交流经验教训的文化。调查数据表明，几乎一半的答卷人(46%)把公开反思和讨论各自方案中过去的错误的文化评为“好”或“优”，21%的人评为“一般”，28%的人评为“差”或“很差”。然而，访谈数据还表明，有时候参与执行工作方案的方案管理人员、工作人员和利益攸关方难以承认错误。技术援助和政策咨询活动都需要预算外供资，因此方案管理人员担心如果承认错误将会使今后的筹资工作更加困难。

42. 对调查和访谈作出答复的一些人提及的秘书处内总结经验教训的另一困难是，各方案开展的工作往往具有政治敏感性。例如如果核心工作方案是进行政治分析、确保政策协调或提供政府间支助，旨在总结经验教训的活动的结果将涉及诸如会员国的主权和政策等问题，因而不适合以透明方式广泛传播。而且有人，例如在国家一级工作的受访者解释说，由于各项目和国家当局的动态各异，每一种情况也各不相同。

43. 对调查作出答复的大多数人还认为，缺乏奖励和鼓励措施是妨碍利用本组织利用经验教训的一大主要障碍。<sup>23</sup> 对方案调查作出答复者中有61%的人认为，现有的对于总结经验教训的奖励和鼓励措施“差”或“很差”，监督厅没有在秘书处内看到任何实例表明采取了奖励和鼓励总结经验教训的措施。不过，联合国系统的其他一些机构已开始实施此种鼓励措施。例如，为了促进工作人员积极参与交流最佳做法和经验，开发署艾滋病病毒网奖励2 000美元的津贴，可用来展开学习活动，例如参加学习或访问另一国家办事处以交流经验。管理事务部说，它怀疑是否有必要专门为促进总结经验教训的工作而拟订鼓励措施。秘书长为鼓励全面注重成果而在更广泛范围内提出了对工作人员和管理层的鼓励措施。……大会在审议文件A/62/701和Corr.1及Add.1时论及监督厅在这一段中所述各种障碍。

44. 秘书处工作人员考绩制度中提及总结经验教训之处有限。对过去三个考绩周期的所有秘书处考绩工作计划进行的分析表明，只有5%的计划提及“总结经验教训”、“知识管理”或“最佳做法”。各方案中，在工作计划内提及总结经验教训的工作人员所占百分比最高的是环境署(20%)及维持和平行动部(14%)。

## E. 用于总结经验教训的资源非常有限

45. 在不知晓本组织总结经验教训没有任何资源基准的情况下，监督厅发现，秘书处内用于总结经验教训的资源非常有限。75%的方案调查回复者认为，他们方案中目前用于总结经验教训的资源是不足的。目前只有三分之一的方案设有专门

<sup>23</sup> 鼓励总结经验教训的措施可包括公开表彰工作人员，通过考绩或发放津贴进行表彰。

负责开展总结经验教训活动的单位或小组。在大多数情况下，负责总结经验教训的单位就是方案内部的评价和监测职能。鉴于开展总结经验教训活动是一项额外任务，而这些单位通常规模较小，这些方案实际可用于总结经验教训的时间非常有限。

46. 而且，25 个方案中只有 2 个方案(维和行动部和外勤支助部)拥有专门开展总结经验教训活动的财政资源。对此，在联合国和平行动专题小组发表报告后，大会同意以维和最佳做法科的形式，为这个经过重新组合的总结经验和制订政策职能提供资源(见 A/62/593 和 Corr. 1, 第 4 段)。分配给最佳做法科的资源包括 6 个全职专业职等员额。此外，有 10 个维和特派团设有最佳做法干事。上述资源用于为这两个由 10 万名外勤人员和 650 名总部工作人员组成的部门制订指导维和政策的整体框架，以及创建、实施和协调最佳做法工具及活动(同上，第 12 段)。联合国贸易和发展会议(贸发会议)指出，部门一级是否拥有开展总结经验教训活动的资源是一个严重问题。维和行动部指出，[实行总结经验教训制度和活动]的提议并非不需要资源，但有助于本组织最终利用所有方案领域证据充足且易于获取的知识，更加有效地履行职能。

47. 如此前所述，总结经验教训的技术资源也同样缺乏。25 个方案中只有 5 个方案拥有开展总结经验教训活动的专门技术支助。监督厅指出，联合国人居署的最佳做法数据库是唯一可维持的数据库，因为方案工作人员能够获取外部利益攸关方和资金捐助方的援助。用于总结经验教训的专门网站或内联网页、经验教训数据库、实践社区和统计软件包是用于获取和传播联合国外部经验教训的最常见技术工具，但在秘书处内非常缺乏。

48. 工作人员开展总结经验教训活动的时间也非常有限。工作人员调查结果显示，对于花多长时间总结经验教训的问题，答复是平均每个工作人员每月九小时，但在时间分配上差别很大，10%的回复者报告每月花 20 至 50 小时总结经验教训，而 58%的工作人员每月只花不到五小时。约谈数据显示，开展总结经验教训活动常常要在本已相当繁重的工作之外作出额外努力。

49. 秘书处工作人员很少有时间总结经验教训的原因之一是，在绝大多数情况下，总结经验教训没有在他们的职位描述中列出。<sup>24</sup> 对联合国银河系统空缺通知的分析显示，诸如“经验教训”、“总结经验教训”、“分享经验教训”、“知识管理”和“最佳做法”一类的词汇只出现在 9%的空缺通知中。方案之间和职业群体之间存在很大差别。非洲经济委员会、西亚经社会和维和行动部等方案的空缺通知有 33%使用了这些词汇，而其他方案在所有空缺中都未提及总结经验教训。<sup>25</sup> 在职

<sup>24</sup> 监督厅承认，“承诺继续学习”是空缺通知中经常列入的一项资格能力。

<sup>25</sup> 但对于由维和行动部管理的外地特派团，只有 9%的员额空缺通知提到这些词汇。

业群体之间，行政、信息系统和技术、方案管理和后勤是最经常提到总结经验教训的职业群体，而在民政、工程设计和信息管理等领域，却没有一个员额这么做。

#### **F. 方案之间对总结经验教训的协调有限，秘书处现有协调机构在促进方案之间分享经验教训方面只发挥微不足道的作用**

50. 监督厅注意到，总体而言，秘书处各方案在总结经验教训领域的协调程度不高。调查和约谈数据显示，大多数方案没有系统地与其他方案分享经验教训。方案调查数据显示，40%的方案与其他联合国实体交流经验教训，27%与联合国外部实体交流经验教训；而约谈数据显示，方案之间分享经验教训通常是临时性质。结果导致每个方案，甚至经常是每个次级方案，都在创造和开展自己的总结经验教训活动。有些次级方案开发了有用的总结经验教训制度和活动，但由于缺乏协调和信息交流，同一方案或其他方案内的其他次级方案无法从这些努力中受益。

51. 被约谈者认为，缺少时间及每个方案和次级方案的不同特性是协调总结经验教训工作的主要挑战。确定哪些内容对在不同领域运作，有时还拥有不同指导原则、工作安排和外部利益攸关方的其他方案或次级方案有用，被视为是一项艰巨的任务。与秘书处以外联合国实体的协作常常被认为甚至更加困难，因为这些实体有着不同的行政制度、方案流程和政策。

52. 监督厅还注意到，在六个接受审查的联合国协调机构中，大多数在全秘书处协调经验教训领域方面发挥的作用非常有限。约谈数据显示，经济和社会事务执行委员会、和平与安全执行委员会和联合国系统行政首长协调理事会(行政首长协调会)可能偶尔会讨论在各种实质性课题中有哪些经验被与会者分享；不过，这些交流很有限，而且并非定期进行。经济和社会事务执行委员会通过专题组群安排工作，组群之间有一些经验教训交流，但由于没有专职的秘书处，这些交流也很有限，而且是临时性质。各执行委员会实体的首长在定期相互协商政策问题、工作方案及其他关切事项时，交流良好做法和经验教训。回复者承认这些协调机构在总结经验教训方面可能有所助益，但也强调各协调机构需克服一些潜在障碍，才能更好地为总结经验教训提供便利。这些障碍包括，必须界定哪些经验教训值得总结，在将经验教训纳入新的活动开展周期时必须确保问责制，各委员会的庞大成员数，以及各委员会向哪一级政府间机制报告等。

53. 人道主义事务执行委员会和政策委员会在总结经验教训领域不开展任何协调活动。回复者表示，授权任务注定了这些委员会不是一个交流经验教训的适当论坛。在人道主义事务执行委员会的情况中，这是因为已有另一个论坛，即机构间常设委员会，将联合国实体和外部伙伴汇聚一起讨论人道主义事务，更好地为这种交流提供便利。政策委员会作为协助秘书长决策的论坛，着重就影响本组织的专题和国别议题作出战略指导和政策决定，而不是业务工作。

54. 相反，联合国发展集团的授权任务有很大不同，在总结经验教训方面发挥的作用也远远更大。在一个人员合理配置的秘书处的支持下，发展集团的主要使命是就如何在国家工作队背景下合力开展工作，以及如何提高联合国系统发展活动的效力提供指导。因此，发展集团以其成员机构共同开展的清点和总结经验教训活动为基础，制定并印发了指导材料。

55. 行政首长协调会作为全系统协调论坛，拥有许多总结经验教训的机制，大多强调分享信息和避免重复。方案首长们定期参加由机构间安全管理网络等几个专业网络提供支持的管理问题高级别委员会以及方案问题高级别委员会，讨论涉及整个联合国系统的管理和方案问题。此外，行政首长协调会主办了五个吸收全系统会员的网络，每个网络均由机构高级工作人员主持。约谈数据显示，在如此高级别分享不成功经验和失败或许很难，但这些网络所提供的知识交流环境有助于机构之间就共同关心的事项建立联系。此外，网络网站还为整个网络分享经验和传播信息提供了平台。

## 五. 结论

56. 为提高组织效率和效力而总结经验教训的工作很薄弱。监督厅发现，秘书处各方案在如何总结经验教训并利用这些经验教训改善各自工作效率和效力方面大多存在重大限制。为利用本组织内部现有知识，并总结错误和成功经验，各方案需制订高效率的系统和工具，获取、记录和分享经验教训，并切实将经验教训重新纳入规划和业务工作。现有用于总结经验教训的工具并非完全适当，本组织还缺少一个连贯一致得到高级管理层支持，并设有工作人员奖励制度的真正的知识共享和经验总结文化。拨出专项资源用于开展总结经验教训活动，秘书处各方案之间增加分享经验教训，也是帮助本组织更好地实现目标所必须的。监督厅注意到，用于消除其中部分障碍的提议已列入秘书长关于秘书处问责制框架、企业风险管理和内部控制框架、以及成果制管理框架的报告(A/62/701 和 Corr. 1)。监督厅的结论是，如果没有获取经验教训的正式机制，经验教训就会永远失去，这是本组织忽视不起的一项资源。

## 六. 建议

57. 为加强联合国在总结经验教训领域的工作，监督厅提出了五项建议。这些建议已发送至联合国现有两个知识共享问题任务组(一个在联合国全系统一级，另一个在秘书处一级)、秘书长、纳入本研究范围的 32 个方案以及管理事务部。<sup>26</sup> 监督厅注意到，管理事务部在其评论意见中表示，秘书长已基本同意这些建议。但该部提议设立一个中央成果制管理能力单位，负责协调总结经验教训活动，作为

<sup>26</sup> 监督厅承认，除总结经验教训外，知识管理战略还包括其他一些需要同等关注的重要内容。

对成果制管理的一项支持，并参与利用经验教训的能力建设和培训，作为成果制管理的组成部分(见A/62/701和Corr.1)。

### 建议 1

#### 联合国系统总结经验教训战略

58. 行政首长协调会应要求其现有全系统知识共享任务组在(按照经大会第61/235号决议第14段认可的E/AC.51/2006/2号文件第72段的建议)制订联合国全系统知识管理战略时论述总结经验教训问题<sup>27</sup>(见第四章，调查结果A)。行政首长协调会任务组尤其应当：

(a) 对“经验教训”和“最佳做法”是什么和为什么重要有一个共同基本了解；

(b) 整体描述联合国系统如何在活动中总结经验并与系统内所有实体分享；

(c) 推动在联合国系统总结经验教训活动的制订、分享、促进和指导方面的机构间协调；

(d) 与秘书处知识共享任务组紧密协作，确保在全秘书处知识管理战略中论述经验教训问题，以保证协调和避免重复努力。

监督厅承认，行政首长协调会任务组的工作将形成一个总体框架，需要在方案一级作出调整，才能符合针对具体方案的需求和目标。

### 建议 2

#### 全秘书处总结经验教训战略

59. 新闻部应要求其现有秘书处知识共享任务组在(按照经大会第61/235号决议第14段认可的E/AC.51/2006/2号文件第72段的建议)制订联合国全秘书处知识管理战略时，由达格·哈马舍尔德图书馆牵头，论述总结经验教训问题<sup>28</sup>(见第四章，调查结果A)。新闻部表示，没有为这些活动和服务专门作出预算拨款。这些活动和服务将包括增加与总部以外办事处的接触以创建协调员网络、使用新的技术应用系统、专门知识、以及工作人员再培训问题。创新和变革离不开投资；应当承认，这项工作无法在新闻部经常预算内进行。秘书处任务组尤其应当：

<sup>27</sup> 这项建议在2009年2月的执行状况是“正在执行”。

<sup>28</sup> 这项建议在2009年2月的执行状况是“正在执行”。

(a) 对“经验教训”和“最佳做法”是什么和为什么重要有一个共同基本了解；

(b) 整体描述联合国秘书处如何在活动中总结经验并与秘书处各方案分享；

(c) 推动联合国系统各实体之间在分享经验教训方面的协调努力；

(d) 与行政首长协调会全系统知识共享任务组紧密协作，确保在全系统知识管理战略中论述经验教训问题，以保证协调和避免重复努力。

监督厅承认，秘书处任务组的工作将形成一个总体框架，需要在方案一级作出调整，才能符合针对具体方案的需求和目标。

### 建议 3

#### 协助总结经验教训的专职秘书处办公室

60. 秘书长在考虑指定达格·哈马舍尔德图书馆知识共享科为负责拟订、鼓励、促进和指导秘书处内知识共享活动的秘书处牵头单位时(按照经大会第61/235号决议第14段认可的E/AC.51/2006/2号文件第72段的建议)，应确保该科也是秘书处内总结经验教训的专职能力建设单位<sup>29</sup>(见第四章，调查结果A)。新闻部表示，没有为这些活动和服务专门作出预算拨款。这些活动和服务将包括增加与总部以外办事处的接触以创建协调员网络、使用新的技术应用系统、专门知识、以及工作人员再培训问题。创新和变革离不开投资；应当承认，这项工作无法在新闻部经常预算内进行。在信息技术服务司的协作下，知识共享科尤其应承担下列任务：

(a) 开发并分享用于获取和传播良好做法及经验教训的通用工具和协议；

(b) 收集并传播奖励管理人员和工作人员总结经验教训、在利用经验教训时确保问责制、以及各方案使用新的企业内容管理系统总结经验教训的例子；

(c) 创建并维护一个用于总结经验教训及酌情其他议题的秘书处网站，列出指南、工具、良好做法和忠告；

(d) 为各方案总结经验教训提供指导和支持。

监督厅承认在处理个别方案需求时要有灵活性，但也认为，知识共享科在酌情促进秘书处用于总结经验教训的各项工具、活动和机制的连贯性、协调性和统一性方面可以发挥重要作用。

<sup>29</sup> 这项建议在2009年2月的执行状况是“正在执行”。

## 建议 4

### 方案一级总结经验教训的指导原则

61. 纳入本评价范围的秘书处各方案应制定总结经验教训的指导原则，建立一个查明、记录和传播最佳做法和经验教训，并在规划和实施方案业务及活动时使用这些经验教训的框架。总结经验教训不必是一个单独的系统，可以纳入现有相关系统中。因此，各方案可通过知识管理和总结经验教训政策以及其他相关制度或程序，例如评价政策等，制定指导原则(见第四章，调查结果 A)。贸发会议对现阶段采用一个“单独的”总结经验教训政策持保留态度，但也认为实施这样一项政策将取决于资源情况。管理事务部表示，这项建议的执行问题将在秘书长提出的有待大会审议的成果制管理框架中进行论述。为方案一级总结经验教训分配资源，应被视为是将资源用于监测和评价的一项内容。

考虑到各方案的具体特征，例如规模、预算和授权任务，总结经验教训的指导原则应顾及以下方面：

- (a) 根据全系统一级和秘书处一级的基本定义，进一步拟订针对具体方案的“经验教训”和“最佳做法”的定义，以及这些定义是否对方案工作适用；
- (b) 各方案用来查明、收集、记录和分享最佳做法和经验教训的工具，包括改善现有工具；
- (c) 将最佳做法和经验教训重新纳入方案业务和活动的程序或机制；
- (d) 整体协调方案内部总结经验教训制度的责任；
- (e) 向方案工作人员提供的关于使用总结经验教训工具的培训；
- (f) 分配用于总结经验教训的资源；
- (g) 向促进收集、传播和使用经验教训的工作人员提供的奖励措施；
- (h) 确保在管理层和工作人员遵行总结经验教训政策概述的程序，以及在规划或实施各项活动时顾及经验教训方面实行问责制的具体措施。

已制定总结经验教训政策的秘书处各方案应确保在这项政策中论述所有上述问题。

## 建议 5

### 培训和能力建设

62. 监督厅注意到，秘书长提议在管理事务部设立一个新的科级单位，负责在秘书处内执行成果制管理及支持监测和评价能力(见 A/62/701 和 Corr. 1)。如果大会核准设立这个新的科级单位，该单位应与管理事务部人力资源管理厅一道，通过在秘书处工作人员发展和培训方案中开展关于总结经验教训做法和工具的培养

训，协助开发秘书处在总结经验教训领域的的能力。如果这个新的科级单位未获核准，人力资源管理厅应开展上述培训(见第四章，调查结果 D)。管理事务部注意到，为执行这项建议，将需要追加资源。

主管内部监督事务副秘书长

因加-布里特·阿勒纽斯(签名)

2009年1月23日

## 附件

### 纳入本评价范围的联合国秘书处各方案

经济和社会事务部  
外勤支助部  
大会和会议管理部  
管理事务部  
政治事务部  
新闻部  
维持和平行动部  
安全和安保部  
非洲经济委员会  
欧洲经济委员会  
拉丁美洲和加勒比经济委员会  
亚洲及太平洋经济和社会委员会  
西亚经济和社会委员会  
秘书长执行办公厅  
国际贸易中心，贸发会议/世贸组织  
人道主义事务协调厅  
裁军事务厅  
联合国人权事务高级专员办事处  
联合国难民事务高级专员办事处  
最不发达国家、内陆发展中国家和小岛屿发展中国家高级代表办事处  
内部监督事务厅  
法律事务厅  
外层空间事务厅

非洲问题特别顾问办公室  
联合国贸易和发展会议  
联合国环境规划署  
联合国人类住区规划署  
联合国毒品和犯罪问题办事处  
联合国近东巴勒斯坦难民救济和工程处  
联合国日内瓦办事处  
联合国内罗毕办事处  
联合国维也纳办事处

**纳入本评价范围的联合国各协调委员会**

经济和社会事务执行委员会  
人道主义事务执行委员会  
和平与安全执行委员会  
政策委员会  
联合国发展集团  
联合国系统行政首长协调理事会

---