



# 经济及社会理事会

Distr.: General  
27 November 2019  
Chinese  
Original: English

供作决定

联合国儿童基金会

执行局

2020 年第一届常会

2020 年 2 月 11 日至 13 日

临时议程\* 项目 10

## 管理层对儿基会评价报告的回复

### 对儿基会工作中创新做法的评价

#### 摘要

本报告概述了儿基会对 2019 年完成的对儿基会工作中创新做法的评价的回复。本报告概述了儿基会将采取的处理这些建议的行动。

供执行局审议的决定草案要点载于第三节。

\* E/ICEF/2020/1。

说明：本文件全文由儿基会负责处理。



## 一. 概述

1. 对儿基会工作中创新做法的评价力求通过案例研究、组织评估和综合结果来评估儿基会是否"符合目的", 即将创新作为实现 2014-2017 年和 2018-2021 年战略计划确定的成果和目标的重要战略。儿基会的工作人员对评价过程和结果作出了积极反应, 注意到管理层的专业精神, 以及在整个评价过程中的关键时刻与咨商小组和相关利益攸关方的系统性接触。
2. 评价的结论是, 在推动儿基会内部创新所必需的几个重要组成部分取得了重大进展。然而, 评价还发现有大量工作要做, 而且需要进行改革, 尤其是在被确定为妨碍创新的壁垒和障碍领域。
3. 儿基会同意主要评价结果, 包括儿基会有必要(a) 制定总体创新战略; (b) 确定它打算通过该战略实现什么目标; (c) 消除创新面临的主要壁垒和障碍; (d) 加大对创新工作向方案过渡的投资, 以扩大规模, 提升影响; (e) 处理构成障碍的组织文化。
4. 儿基会已接受所有建议, 并开始制定优先行动计划, 以最后确定和执行全球战略, 并对组织架构、人力资本、技术和资源进行必要的改革。

## 二. 主要评价建议和儿基会管理层的回复

行动	负责部门	期望 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
<p>评价建议1</p> <p>制定共同的战略构想和战略方法，直接解决当前方法中的基本限制，并推动整个组织的决策。</p> <p>应赞扬儿基会明确表明把创新作为实现儿童成果的手段意图。然而，儿基会可以通过在共同了解重点挑战的基础上，建立战略构想和战略方法，并为整个组织的决策提供信息，从而实现更大的组织粘性，产生更大的影响。儿基会的战略构想和战略方法必须包括关于人道主义环境中创新的考虑和原则。</p> <p>这种方法需要通过发展整个儿基会在以下问题上的立场，直接解决创新面临的主要壁垒和障碍：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) 缺乏风险偏好是创新的主要障碍；</li> <li>(b) 组织的不同部分如何促进创新；</li> <li>(c) 承诺在专门的创新单位内提高治理/监督和决策作用的透明度；</li> <li>(d) 应根据儿基会各部分已经采用的良好做法，对更多标准化方法和过程加以调整，以便更广泛地使用；</li> <li>(e) 明确对工作人员的中长期要求，使实施创新成为核心战略；及</li> <li>(f) 更加关注学习和吸收，并对此投资。</li> </ul> <p>管理层的回复：同意</p> <p>儿基会同意需要制定全组织的构想和战略，以指导整个儿基会的创新工作。该战略将概述儿基会每个部门在创新(包括内部创新/文化责任，包括风险)方面应发挥的作用，并界定所需的治理结构。创新办公室将汇总儿基会总部、区域和国家办事处工作人员的意见，以制定愿景和战略。</p>				
行动1.1 在儿基会内部制定创新构想和战略。	创新办公室，由 执行办公室提供 支助(外地成果)	2019年11月	正在进行 - 已拟订创新促进影响战略草案。	创新促进影响战略 草案

行动	负责部门	期望 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
	和创新副执行主任)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 创新促进影响战略的具体目标是：               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 加强儿基会在儿童和青年创新方面的方案领导</li> <li>• 重建儿基会作为儿童和青年创新大规模执行者的作用</li> <li>• 将儿基会确立为儿童和青少年创新需求的思想领导者</li> <li>• 让关键利益攸关方与儿童和青年一起为他们自己创新。</li> </ul> </li> <li>- 战略草案的关键组成部分包括创新的构想和定义, 以及儿基会实现这一构想所需的转变：               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 根据儿童和青年面临的最大挑战确定优先次序</li> <li>• 扩大创新规模</li> <li>• 在不存在已知解决方案的地方促成发明</li> <li>• 联系儿基会的不同部门并召集关键利益攸关方解决儿童和青年面临的最紧迫挑战。</li> </ul> </li> <li>- 将通过以下四项措施促进实现上述重要转变：</li> </ul>	

行动	负责部门	期望 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• 组合管理</li> <li>• 创新供资和融资</li> <li>• 快速学习</li> <li>• 建设创新文化与能力。</li> </ul> <p>此外,还将建立一个混合治理机制,让内部和外部专家参与与所审议的解决办法有关的领域。</p>	
<p>行动1.2 实施新的创新促进影响战略。</p>	<p>创新办公室和各级其他办事处 (总部各司、区域和国家办事处)</p>	<p>2019年11月/ 正在进行</p>	<p>正在进行</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 最终确定创新促进影响战略,并在工作人员、合作伙伴和主要利益攸关方中传播。</li> <li>- 通过整个组织的重要活动(例如区域管理团队会议、副代表和业务会议、专题网络会议)推出并实施战略。</li> </ul>	
<p><b>评价建议2</b></p> <p>采取行动进行必要的结构改革,以推进作为实现儿童成果手段的创新。</p> <p>2014-2017年期间,创新架构发生了许多变化。然而,许多工作人员对目前的组织架构感到不满,似乎愿意在儿基会内部进行结构改革,以解决通过评价查明的许多问题。为此,在评价的最后阶段,拟订了供儿基会考虑的备选方案。这些备选方案产生的主要要素包括:</p> <p>儿基会的分散结构具有独特优势,而且在中央一级具有强大的集体能力。需要充分注意地方一级的想法、项目/产品,以便确定优先顺序并考虑如何扩大规模。同时,需要强大的中央单位,通过从各种环境中的失败和成功中学习,并努力实现系统化和可复制的方法,来利用整个组织的力量。作为任何结构调整的一部分,儿基会应平衡这些结构及各自的优势和作用。</p> <p>为了提供明确的战略构想和管理广泛的创新组合,需要副执行主任一级的高级管理人员监督儿基会议程的各个方面。该员额将直接负责创</p>				

行动	负责部门	期望 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
<p>新组合的各个方面，特别是新的创新辅助服务小组，并担任整个儿基会创新能力和资源矩阵管理的协调员。该职位还将负责与内部系统(如预算编制、征聘)的管理人员密切合作，为创新目的开发必要的适应办法。</p> <p>还应设立创新辅助服务小组，负责组合管理和确定优先顺序，以及开发和提供框架、工具和过程、监测、评价、知识共享、学习和反馈。这些小组将支持国家办事处开展一系列活动，例如确定和吸引新的和/或不熟悉的伙伴(例如当地电信公司)、伙伴关系安排(例如共享价值伙伴关系、创新融资)、系统问题和供资机会(例如，确定创新过程不同类型和阶段的资金来源和备选方案)。对于某些创新，国家办事处可能需要支助能力以便审视创新生态系统，并考虑与法律、数据和监管框架问题相关的风险。此单位将负责制定适当的创新人员编制战略并协调该战略的执行。</p> <p>目前，具有创新职权的现有单位的作用和责任对某些人尚不明确，而且可能出现重叠。因此，作为建议的结构改革的一部分，数字化创新的领导应设在信息和通信技术司，该部门还应将目前正在开展数字化创新工作的总部各部门集合起来。应采取适当措施减轻这项建议对信息和通信技术司其他核心职能的任何不利影响。</p> <p>国家办事处，特别是大中型方案以及区域办事处都需要专门从事创新的工作人员。一般而言，区域技术促进发展专家发挥的作用得到广泛认可和赞赏，并应成为榜样。作为确保方案相关性和跨部门参与的手段，创新工作人员最好由副代表领导。这种支助没有“一刀切”的模式，应当根据具体的国家和国家办事处变量量身定制所作努力。儿基会还应确保充分了解正在出现创新的“生态系统”，并应获得所有权，预测规模、移交和退出的要求。</p> <p>管理层的回复：同意</p> <p>儿基会同意需要进行结构改革，以推动创新。结构改革将与新的创新促进影响战略保持一致，因此将考虑期望儿基会每个部门将承担的作用。在对国家办事处的支助、不同类型创新(如产品、技术)的所有权以及任何可能的现有重叠方面，结构改革将确保清晰度。结构改革将解决评价中查明的现有缺点，例如缺乏确保整个组织承诺和协作的司际机制，以及需要与组合管理和知识管理相关的额外资源。</p>				
行动2.1 重组创新办公室。	创新办公室，由外地成果和创新副执行主任提供支助	2019年11月	正在进行 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 创新办公室目前正在改组，以提供战略领导、加强对国家办事处的支助、简化流程和实现全组织问责制。</li> <li>- 新改组的办公室将侧重于在国家一级促进创新，并在优先</li> </ul>	

行动	负责部门	期望 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
			<p>领域进行创新。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 为确保在整个儿基会具有适当的代表性, 将设立一个扩大的创新管理小组, 它将指导创新决策。</li> <li>- 创新办公室的具体职责将包括: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 制定战略创新议程(即整个组织的创新优先事项)</li> <li>• 实施组合管理方法(包括全球创新和门径管理审查流程清单)</li> <li>• 提供技术支助和专门知识(包括指导、咨询服务和资金)</li> <li>• 利用伙伴关系</li> <li>• 利用创新融资方法为创新融资和供资</li> <li>• 能力建设、最佳做法记录和知识管理</li> <li>• 在各司、区域和国家办事处间进行协调</li> </ul> </li> </ul>	
<p>行动2.2 确定所有司、区域和国家办事处的创新职</p>	<p>外地成果和创新 副执行主任/创新 办公室与方案</p>	<p>2019年9月</p>	<p>完成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 创新职能将继续下放到总部、国家和区域办事处。</li> </ul>	<p>创新促进影响战略 草案</p>

行动	负责部门	期望 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
责。	司、供应司、信息和通信技术司以及区域和国家办事处协商		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 已经制定并正在传达全组织的明确作用和责任。</li> <li>- 区域和国家办事处的具体职责是：               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 根据区域和国家一级的问题和挑战支持确定创新优先领域</li> <li>• 确定潜在的创新，以解决新出现的问题和差距</li> <li>• 在国家一级进行前沿创新试点</li> <li>• 实施项目，扩大创新规模</li> <li>• 对创新项目进行监测和评价</li> <li>• 促进其他机构(外部伙伴、私营部门、联合国其他机构等)利用其比较优势与儿基会合作或自行促进影响儿童的创新</li> <li>• 在区域和国家两级促进与公共和私营部门的伙伴关系</li> <li>• 记录和共享区域和国家一级的趋势、见解和经验教训</li> </ul> </li> </ul> <p>已确定了职责，确保不同类型创新的治理和任何潜在的现有重叠清晰明白。</p>	
行动2.3	外地成果和创新副执行主任和创	2019年7月	完成	

行动	负责部门	期望 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
确定负责创新的高级管理层作用。	新办公室		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 在外地成果和创新副执行主任的领导下，开发了一个具有辅助性结构和战略的外地成果和创新圆锥体，以帮助利用能力、资源和举措，加快实现儿童和青年结果。</li> <li>- 创新办公室是这个圆锥体的一部分，它将增强组织领导创新方法的能力，包括倡导和激励创新的文化——使其成为“每个人的事情”。</li> <li>- 截至2019年8月1日，外地成果和创新副执行主任负责监督供应司、信息通信技术司、创新办公室和全球洞察和政策办公室。目前向伙伴关系副执行主任报告的因诺琴蒂研究中心将从2020年1月1日起向外地成果和创新副执行主任报告。</li> </ul>	
<p>评价建议3</p> <p>利用创新的组合管理方法</p> <p>儿基会尚未澄清其独特结构和资源如何以最佳方式用于创新和规模：是侧重于需要扩大的现有、经过试验和测试的技术，还是强调需要从早期阶段发展的技术。儿基会应采用组合管理办法，以确保其资源与其战略优先事项、相对优势和可接受的风险水平充分保持一致。这种方法应有助于减轻或克服项目化或零敲碎打的组织创新方法，资金数量少、资金周期短、工作人员流动率高和知识转让不足在它们中很常见。应采用组合方法对用于创新举措的时间和资源进行权衡。组合管理应通过在整个组织中确定谁在创新中做什么、使用哪些资源以及衡</p>				

行动	负责部门	期望 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
<p>量哪些结果为决策提供信息。</p> <p>管理层的回复：同意</p> <p>儿基会同意有必要对整个组织的各种创新渠道实施组合管理方法。使用组合管理系统捕获和精心安排具有共同定义的创新活动，将帮助儿基会在分权式组织的优势基础上再接再厉，避免重复的创新活动，并将用于具有巨大潜在影响的项目开支最大化。组合管理将是儿基会联系、理解和更好地管理其目前的创新工作及正在全球结构中发展的创新工作的重要工具。全组织组合将有助于提高创新工作的可见性，包括办公室之间的学习和适应。它还将有助于在地方、区域和全球根据创新促进影响战略调整资源并作出战略选择，以期平衡风险和影响。</p>				
<p>行动3.1 开发和执行全组织创新组合管理方法。</p>	<p>创新办公室</p>	<p>2020年1月/ 正在进行</p>	<p>正在进行</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 正在制定全组织范围的创新组合管理方法。</li> <li>- 已设立一个跨司小组，起草组合管理进程(利用从整个组织采用的不同组合方法中吸取的经验教训)，并绘制儿基会各办事处(总部/区域办事处/国家办事处)当前的创新组合图。创新组合将由创新办公室管理，并由方案司和紧急方案办公室指导，以确定方案需求。</li> <li>- 方法将包括有计划的治理；门径管理流程；建议的资源分配平衡；标准作业程序、关键绩效指标等。</li> <li>- 儿基会内部的创新将遵循一个共同的架构(由国际发展创</li> </ul>	<p>创新组合工具草案</p>

行动	负责部门	期望 完成时间	采取的行动和实施阶段： 未开始 正在进行 已完成 取消	支持文件
			<p>新联盟开发)。这一架构将为儿基会的所有创新提供全面指导,以确保它与把创新作为优先事项的伙伴的思维和方法密切配合。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 在行动 2.1 完成后,创新办公室将最终确定和管理项目组合管理方法。</li> </ul>	

### 三. 决定草案

执行局

注意到在 2020 年第一届常会向执行局提交的下列文件：对儿基会工作中创新做法的评价，其执行摘要([E/ICEF/2020/3](#))及管理层对它的回复([E/ICEF/2020/4](#))。

---