



亚洲及太平洋经济社会委员会

第六十六届会议

2010 年 5 月 13 - 19 日

大韩民国仁川

**管理事项：审评工作：汇报亚太经社会于 2008-2009
两年期内开展的各项审评活动以及对亚太信通
技术培训中心和亚太统计所工作的审评结果**

(临时议程项目 4(a))

汇报对亚太统计所工作的审评结果

秘书处的说明

一、背景情况

1. 位于大韩民国仁川市亚洲及太平洋信息通信技术促进发展培训中心系依照经社会 2005 年 5 月 18 日第 61/6 号决议设立。联合国与大韩民国政府于 2006 年 1 月共同签署了《信通技术培训中心总部协定》、以及相关的《行政和财务安排协定》。信通技术培训中心于 2006 年 6 月间正式挂牌运作。

2. 在其第 61/6 号决议中，经社会请亚太经社会秘书处在其 2010 年第六十六届会议举行之前全面审评信通技术培训中心的工作。根据第 61/6 号决议，此次审评工作应可为经社会在 2010 年第六十六届会议上评估信通技术培训中心的业绩提供基本的情况，作为确定该中心应否继续办下去的基础。这一审评工作将考虑此前由信通技术培训中心业绩作出的自我评估。于 2008 年向经社会第六十四届会议提交的该项自我评估¹ 中列有“对其财务可持续性以及其工作对其他有关国际组织的工作互补性和增值性所做贡献的评估”。

¹ E/ESCAP/64/29。

3. 根据上述要求,于 2009-2010 年对信通技术培训中心的工作进行了审评。将在本文件中² 向经社会转交由独立的审评人员撰写的审评结论和建议。

二、宗旨与目的

4. 此次审评工总的宗旨是向经社会提供据以评估信通技术培训中心业绩的基本信息和资料,并确定该中心应否继续办下去。这项审评工作旨在达到下述各项目的:(a) 根据《信通技术培训中心章程》中所阐明的宗旨,评估信通技术培训中心的业绩;(b)确定信通技术培训中心的工作对其他有关国际组织工作的互补性和增值性程度;(c)评估信通技术培训中心的财务可持续性;(d)基于审评结果,制订具体的、侧重实际行动的建议。

5. 为了进行此项审评工作,专门征聘了一名独立的评价员。当开展评价的时候,评价员开展了下述各项活动:(a) 文件审评;(b)对亚太经社会秘书处各主要利益攸关方、信通技术培训中心理事会若干成员、大韩民国政府和仁川市政府的高级代表、若干成员国驻曼谷的常驻代表、以及其他组织的代表进行了不同形式的访谈;(c)对经社会成员和准成员、信通技术培训中心的国家伙伴、理事会成员、以及亚太经社会秘书处各主要利益攸关方进行网上电子调查。

三、结论与建议

6. 列于由独立评价员所撰写的审评报告之中的各项相关结论与建议现已作为附件列于本文件之后。经社会不妨特别注意到其中呼吁它采取行动的 1、13 和 14 条建议。

四、后续跟进行动

7. 亚太经社会管理层对这些审评结果及建议的答复、以及秘书处执行其中所建议的行的具体计划将在本文件的增编中予以公布。

² 审评报告的全文载于网页: <http://www.unescap.org/pmd/evaluation.asp>。

附件

对信通技术培训中心工作的评价：结论与建议

结论

设立作为区域机构的信通技术培训中心体现了亚太经社会与大韩民国政府之间有效的和具有相关性的协作。为了实现此项评价的目的，兹得出下列各项结论：

- 信通技术培训中心正在努力实现其《章程》中所阐明的各项宗旨；
- 通过若干渠道衡量其工作与其他有关国际组织工作互补性和增值性程度；
- 通过大韩民国政府所作出的、关于在今后五年至少以当前水平提供持续财务和实物支助的口头承诺，确保其财务可持续性，并结合从其他成员国等其他渠道筹集额外的自愿性资源的合理可能性。

关于上述第一点，信通技术培训中心已直接向亚太经社会次级方案 7 提供了支持 — 该次级方案从政策方向及战略两方面应对信通技术培训的问题。事实上，信通技术培训中心已从数量和质量两个方面明显超出其培训成果目标。不但应特别关注教程的发展及国家推广，而且还应关注虚拟学院、电子合作枢纽和发展伙伴关系网络、伙伴关系、信通技术培训中心网站的发展、以及向知识管理方面的扩展。

关于上述第二点，可以得出以下各项结论：由于下述原因，最初对信通技术培训相关工作与其他区域组织工作重复的关切可得以缓和：(a)没有发现工作重复的直接证据；(b)即使有明显重复的证据，对信通技术培训的区域需求似乎非常高涨，问题更多地出在服务交付的协调层面，而非教学内容的重复；(c)信通技术培训中心付出超常努力，通过许多伙伴关系安排、区域讲习班和会议及外联举措与其他组织协调工作，从而减少出现重复的可能性。

关于上述第三点，信通技术培训中心的可持续性不能仅靠提供所需财务和人力资源实现。信通技术培训中心的经济可持续性是通过扩展的区域市场和对信通技术培训的需求及相关人力资源开发而实现的，但其条件是：其产品和服务仍然能够做到重点突出、具有相关性、及时的、通行的、高质量的和以实际需求驱动的。信通技术培训中心能否保持其机构可持续性，取决于是否在信通技术培训与相关需求方面达成平衡；另一方面则取决于它是否具备充分的内部能力基础，特别是在其工作人员资源、健全的信通技术政策、以及与亚太经社会秘书处和东道国的机构联系诸方面。

报告^a 在其第 3 节中所列述的许多成果介绍了信通技术培训中心启动情况。这基于通过重点突出的战略和企业管理所执行的初步的长远目标。通过采用健全的国家自主发展原则，从方案方式向需求导向的服务交付、重点、响应性、包容性及基础广泛的参与和协商方式发展，为信通技术培训中心的积极业绩做出贡献。许多利益攸关方和合作伙伴都把信通技术培训中心广泛视作成功案例，将其成绩归功于亚太经社会和大韩民国政府，并且认为其树立了向成员国提供信通技术培训和人力资源能力建设服务的可靠区域枢纽的形象。

综上所述，而且根据许多最了解其业务的人员所提供的支持，可推断出信通技术培训中心取得积极业绩的主要原因如下：

- **愿景：**将信通技术促发展培训的最初愿景转化为信通技术培训中心——该中心作为亚太经社会-大韩民国政府协作的体现，聚合了双方的相对优势并取得了协同增效。
- **战略：**信通技术培训中心的愿景和使命体现在通过健全的需求分析、以需求为驱动的服务交付、重点突出、伙伴关系、参与、以及质量，以灵活的方式实施战略和工作方案。
- **东道国承诺：**这主要是通过通过在松岛所提供的大量财务和实物支助及设施、食宿，并结合信通技术培训中心与大韩民国实体之间有关信通技术实务的持续互动与沟通而体现出来的。
- **协同工作：**一批为数不多、但一心专注的核心工作人员和合同资源展示了高水平的专业素质、士气、投入、专注精神和团队价值观，使信通培训中心得以把其工作重点放在谋求取得实际结果和提高“客户满意度”上。
- **领导作用：**在沟通和“推广”信通技术培训中心的愿景和服务、确定方向和工作重点、激发工作人员的热情、通过榜样进行激励和领导、坚韧不拔、组织、寻求建立伙伴关系和设立反馈/学习回路方面，通过信通技术培训中心主任的企业管理风格进行衡量。

根据上述各项总体结论，应在此指出的是，信通技术培训中心的持续有效性和相关性并不一定仅仅通过以当前水平提供资金来实现。从更加广泛的角度看，对财务可持续性的过多强调可造成对其他可持续性挑战的忽视。在此种情况下，必然得出的结论和所汲取的教训包括以下各项：

- **培训教程：**证实信通技术培训中心业绩的旗舰方案——培训教程取得了真正的成功。但亚太经社会成员提出的有关增加更多单元的额外要求可造成的结果是：由于在过于多样的信通技术问题领域传播其内容，从定期审查、修正和更新其课程表和现有单元的必要方面转移注意力和资源，因而削弱了这些教程的实效。随着更加广泛的

^a 审评报告的全文载于网页：<http://www.unescap.org/pmd/evaluation.asp>。

信通技术部门自身不断地迅速发展和增长，并且以不同的方式在各个成员国之间蓬勃发展，信通技术培训的优先目标及性质将发生转变和改变。教程自身应具有活力和灵活性，即使发展到可以不断设计不同的“教程”以满足各不相同的信通技术培训要求的程度。

- **作为更加广泛的国家能力发展层面的信通技术培训：**在国家社会经济发展一级，信通技术培训只是人力资源能力发展的多个层面之一，而且人力资源只是更加广泛的组织及全系统能力的层面之一(其他层面包括法律和政策框架、财务框架等等)。如果在更加广泛的国家人力资源和机构能力发展举措之外提供信通技术培训和/或与该举措脱节的话，即使当时的与会者认为内容具有相关性，但可面临在更加长远的情况下不具相关性的风险。例如，与信通技术相关的能力建设通常是更大的国家能力建设方案的一部分，因此必须与其他培训和能力建设类型相互协调并相互排序(例如：发展政策框架，施政和服务交付改革等)。尽管信通技术培训中心意识到了这些挑战，但在更加全面的和全系统的能力发展方案背景之下，对信通技术培训交付的定位将有助于确保信通技术培训成果的长期可持续性。在此过程中必须采取正确的行事方法。
- **信通技术培训中心提供的咨询服务：**如上所述，这些服务目前仍在开发之中，迄今与教程等具体的培训/研讨会活动类型更加直接地关联。目前存在的风险是，信通技术培训中心被许多客户国视作和/或将其自身定位为在重点领域以外的培训与人力资源开发方面拥有专业知识。建议更应将信通技术培训中心模式的这一支柱称作(培训)技术或专业支助。必须注意将其自身定位为培训政策顾问或培训技术服务/支助的提供者的做法。归根结蒂，这是管理关于此种支助是什么、以及此种支助可具体交付什么共同预期。
- **亚太经社会秘书处与大韩民国之间的平衡问题：**大韩民国政府向信通技术培训中心提供了关键和显著的支助，双方之间的信通技术政策联系是强健的和相辅相成的。目前没有证据表明，大韩民国政府对信通技术培训中心的项目议程造成任何不当的影响。亚太经社会秘书处已经提供了方案、财务和行政支助。这些支助尽管十分重要，但并不显著。亚太经社会秘书处的联合国与信通技术政策在信通技术培训中心的运作中所发挥的作用也并不显著(例如，根据上一节中所进行的讨论，在联合国发展原则领域)。一个强健的信通技术与减灾司对信通技术培训中心的支助作用、以及双向的沟通对双方均很重要。
- **对信通技术的了解和认识：**充分研究和记录了信通技术在帮助各国实现国家社会经济发展目标及千年发展目标中的重要性。对这一重要性的认识和了解逐渐扩展至政府组织内的技术和专业级别之外，扩展至更高的行政、政治甚至立法级别。然而，由于国家将注意力放在通常更加迫切的关切上(就业、贫穷、财政和货币限制等等)，与信通技术的联系通常从属于与之竞争的优先方面，因此认定这一进程是缓慢的。从亚太经社会秘书处的角度看，若亚太经社会秘书

处不能制订出健全的信通技术政策、方案、资金和机构框架，则信通技术的相关性以及信通技术培训中心的作用便会面临一些风险。

建议

本节介绍基于上一节成果和结论的主要评价建议。首先，制订了一些有关信通技术培训中心的战略性的、但却侧重具体行动的建议。这是本次审评工组的第四个目的。将视情况根据经社会、成员国、亚太经社会秘书处或信通技术培训中心所要求的各种政策和管理决定的逻辑顺序制订。第二，提出一些与信通技术培训中心及其与亚太经社会秘书处关系相关的更具有运作性质的行动建议，没有特定的优先次序。第三，向信通技术培训中心做出一些技术性质的建议，供亚太经社会秘书处进行更加广泛的审议。通过与信通技术培训中心以及为评价而设立的咨商小组之间的讨论和协商提出了建议。

1. 战略性建议

第 1 项：信通技术培训中心继续作为亚太经社会的区域机构发挥作用

基于与信通技术培训中心业绩相关的评价成果和结论，着力建议经社会应决定信通技术培训中心在现有的五年期授权之后继续运作。作为一个持续性机构，信通技术培训中心无疑将加强亚太经社会在实施其区域信通技术促发展政策和战略方面的能力、形象和公信力。

第 2 项：信通技术培训中心制订全面的 5 年期业务战略和计划

为了支持信通技术培训中心继续作为区域机构，建议如在其理事会第四届会议上所建议的那样，制订涉及未来五年运作的全面业务战略和计划。了解到区域信通技术培训市场正在不断增长和发展，业务战略将确定信通技术培训中心的培训方面和可满足的相关需求领域。此外，在优化培训组合及相关产品和服务，发展和交付这些产品和服务所需的内部能力及其所需的财务资源方面，信通技术培训中心的业务战略将更新和确定信通技术培训中心的商业模式。战略和计划将不但涉及信通技术培训中心的短期(1-2 年)和中期(3-5 年)规划期，而且还将寻求作出长期的规划。应每年进行更新并为年度工作方案构建基础。

应制订信通技术培训中心的业务战略和计划，以便向 2010 年底召开的理事会第五届会议提交。该计划还将关注所有法定的、机构的(涉及亚太经社会的秘书处和信通技术培训中心)、施政、协调、信通技术政策及需要符合或贯彻的、考虑当前五年期授权之后优化连续性的其他要求。战略的主要重点是信通技术培训中心应该交付**什么**(即主要支柱和相关的明确目的和优先重点)，继而应该**如何**交付(即形式遵循职能，内部能力)。当然，“如何”的重要构成部分将特别包括融资和人力资源。因此，战略和计划应包括用于融资和其他资源及资金基础多样化的、详细的、常规的**企划案**。

第 3 项：信通技术培训中心为战略发展制订一项行动计划和方法

应制订一项用于业务战略发展的“行动计划”，并应在不晚于 2010 年 5 月的时候启动这项工作，因为考虑到协商和参与型机制所需的充足时间，信通技术培训中心在其初始阶段已开展了大量工作。应调整采取恰当的战略性规划方法，其中大部分可基于上述的“亚太经社会区域机构资源调动指南”。完成的信通技术培训中心业务战略和计划可充任其他区域机构的模式。行动计划将决定所设想战略、审查和核准机制、以及所需资源的进程、范围、主要问题、时间安排和目标设计。

第 4 项：开展对信通技术培训中心五年期全面审查

建议秘书处在每个五年期结束之际，开展对信通技术培训中心业绩的独立、全面评价，应向经社会提交评价的结果，以通报与信通技术培训中心相关总体政策的关键性决定。正如本次评价的情况一样，将由独立外部评价员开展审评工作，并由秘书处进行管理。应划拨适当的预算以开展此项活动。开展这一评价工作并未排除年度或其他定期审查和评价的需要，不论对整个信通技术培训中心而言还是对信通技术培训中心所管理的个别资助项目而言，情况都是如此。可考虑对亚太经社会所有的区域机构采取相类似的政策。

除相关性、有效性和可持续性之外，建议亚太经社会秘书处将“效率”纳入全面评价所应对的第四个层面之中。效率、成本-效益和资金效益是重要的考虑因素，应将其明确纳入信通技术培训中心今后的评价之中。也应该拓展可持续性的概念，使其超越财务可持续性而将经济和机构可持续性纳入其中。

进一步建议亚太经社会秘书处考虑将清晰的预算项目和数额引入年度区域机构方案的财务计划，涵盖与年度、定期或全面评价或审查相关的成本。经社会可进一步考虑引入一项政策，据此各个区域机构将至少每 5 年接受一次全面审评。

2. 与亚太经社会秘书处和信通技术培训中心相关的运作建议

以下建议是与信通技术培训中心的现行运作事项及其与亚太经社会秘书处的关系相互关联的。其中一些建议还将有可能在亚太经社会所有的区域机构中更广泛的加以应用。

第 5 项：制定一套方案拟定的原则

建议亚太经社会秘书处和信通技术培训中心(以及其他区域机构)着手制定一套基于联合国开发系统和联合国系统连贯性与改革的健全的发展和方案拟定原则——正如报告第 3.3.3 节所总体讨论的那样。此外，亦建议首

先通过这些原则推动开发活动，应该以合乎逻辑的方式将其从亚太经社会的工作方案中向区域机构推动。这些原则将加强信通技术培训中心联合国层面、以及其他区域机构的认同感和所具有的相对优势。这些原则，包括信通技术培训中心当前所采纳的那些原则，应该在信通技术培训中心的所有重要文件(例如：章程，战略，计划)中体现出来，同时还应与东道国的发展原则一致并设法与之相辅相成。这些原则的体现和应用应能确保“联合国”亚太经社会-大韩民国协作间的恰当平衡。

第 6 项：保持工作的侧重点

着力建议信通技术培训中心保持其在信通技术培训和人力资源开发方面的侧重点，以期实现国家的经济社会发展，正如当前在其章程和所涉决议中规定的那样。成员国、秘书处或其他实体可施加很大的压力，通过向其“教程”增加更多单元，扩展其咨询服务职能，或者通过其他方式扩大信通技术培训中心的范围。进行合理化的范围扩展并非难事，但最能避免范围改变的方面首先在于法律及清晰明确的战略和计划。

第 7 项：把培训教程保留为产品

为了确保教程继续成为相关的和有效的旗舰产品，未来的成功可建立在这—成功的基础之上，建议教程应不断进行“更新”和模块化发展。此外，为了优化本地化，应将单元的数量保持在最低水平，并符合教程当前的“主题”(即促进领导力的信通技术)。随着对其他相关主题的需求不断出现，可考虑设立其他“教程”。以上所建议的业务战略和计划应特别关注这一方面。

第 8 项：加强亚太经社会秘书处信通技术政策及机构联系

建议应在亚太经社会工作方案中作出更加强健的信通技术政策阐述，并且加强信通技术培训中心与亚太经社会秘书处之间的机构联系。信通技术培训中心应直接参与有关信通技术政策制订的国际电信电话公社活动。由于信通技术培训中心已在实施《战略框架和工作方案》所载的许多现有信通技术战略中开发了大量的知识和经验。可特别关注加强国际电信电话公社向信通技术培训中心的实质性支助，从而更好的将信通技术培训中心纳入亚太经社会信通技术活动的方方面面(即许多其他的讲习班，会议，政策举措等)。

第 9 项：与更加广泛的能力发展方法之间的联系

在将国家信通技术培训活动与成熟的能力发展 / 评估方法和发展主导的战略性规划联系起来方面，建议信通技术培训中心应加强与联合国开发计划署（开发署）、其他联合国发展机构和亚太经社会秘书处其他部分之间

的伙伴关系。^b 这些方法（包括那些本身涉及能力评估的方法）在实践中得到证实，而且从一个全系统和多层面的角度应对能力发展。这将有助于国家伙伴和信通技术培训中心双方更好地了解信通技术培训如何契合更加广泛的组织和全系统能力发展或改革管理方案。

信通技术培训中心或许能够利用开发计划署曼谷区域中心提供的大量专业知识。在这方面，信通技术培训中心还可以有机会与亚太经社会秘书处的其他部分建立伙伴关系。开发计划署和其他联合国发展机构设立了稳固的驻地业务。例如，在施政、能源和环境、减贫及社会经济和人类发展的其他新兴优先部门方面，开发计划署与中央和地方政府建立了长期的驻地关系。可寻求与联合国各机构区域办事处达成协作总协定。

第 10 项：提供临时的过渡期融资

信通技术培训中心正面临着繁重的、日益增长的工作量，当前授权还剩下另外一年半的时间。上述的一些建议表明基于信通技术培训中心业已有限的资源，工作量愈加沉重。因此，建议信通技术培训中心应获得更多的财务和人力资源，成功地完成其当前的任务，并为继续担任亚太经社会的区域机构做好准备。

第 11 项：联合国系统内的协调

与上述建议相类似的是，亚太经社会秘书处应考虑设立机制，据此区域机构活动将与本区域其他联合国发展机构的工作更好地协调，特别将精力集中于那些与具体区域机构的工作更加密切关联的联合国实体。不应只是交由区域机构来承担此种协调工作。

第 12 项：无偿借用安排

尽管无偿借用资源的使用应根据人力资源管理科的现行指导方针，但亚太经社会秘书处可启动与大韩民国政府之间的磋商，以优化来自大韩民国的无偿借用安排。可涉及的领域包括设定技能要求，根据需要提供财务奖励，将工作人员绩效纳入东道国无偿借用职业发展及相关晋升机会之中。应在较长期间（例如 2-3 年）进行无偿借用安排，为各方安排基于业绩的退出条款。

3. 向经社会提出的总体性建议

通过此项审评工作发现，在改善信通技术培训中心运作及与其他实体的关系方面(也可适用于其他区域机构的建议)存在许多机会。在制订信通技术培训中心业务战略和计划的过程中可进行考虑，或将其作为单独的项目：

^b 在最近开展的“亚太经社会能力建设方法”的审评工作中，详尽探讨了此类总体性机会。

第 13 项：区域机构的资金状况

为避免区域机构过于依赖单一资金来源（东道国）的可能性，经社会可在决议或《章程》中引入资源调动的目标，据此可从非东道国来源获得区域机构融资的最低数额(例如：25-50%)。

第 14 项：区域机构的总体业绩。

经社会可采取数项亚太经社会秘书处所倡议的行动，以明确和加强区域机构的总体施政。^c 首先，经社会不妨审查信通技术培训中心理事会(和其他理事会)的作用和授权，旨在明确理事会作用中的“咨询”性质或“施政”性质，或二者兼而有之。可加以考虑的不同层面特别包括：(a) 成员的筛选标准；(b) 成员的任期，以减少人员流动并加强连续性；(c) 理事会成员为区域机构每年自愿捐助的最低资金数额的义务；(d) 审查和/或建议批准区域机构年度工作方案的明确作用；(e) 会议的次数。在发挥批准(并非仅仅建议)区域机构年度工作计划的作用之前，理事会成员有必要充分意识到、并努力建立与区域机构工作之间持续的、深入的关系。

第二，如果开展这一施政审查的话，应在审查经社会整体会议结构（包括经社会、8 个附属委员会（包括信通技术委员会（CICT））和 5 个区域机构）的背景之下进行。在此方面，还将有益于同时审查全部 5 个区域机构的施政结构，包括经社会、委员会和理事会在这方面的作用和授权。可根据经社会所做的决定，相应地改变各区域机构的章程。

第三，注意到区域机构向经社会提交的年报中载有理事会所提出的建议、以及交由经社会审议的问题。但在此建议秘书处采用其他机制，以确保经社会对区域机构进行实际监督（例如，有效地应用当前第 61/6 号决议第 6 款）。可通过向理事会和/或秘书处进行具体授权以监测或跟进各项建议的实际实施情况而达到这一目的。

.

^c 应注意到，此前的区域机构工作方案并非亚太经社会次级方案的一个必要组成部分，因此理事会在此方面发挥了更加明确的作用。