



工业发展理事会
第四十八届会议
2020年11月23日至25日，维也纳

方案预算委员会
第三十六届会议
2020年6月15日至16日，维也纳
临时议程项目3
成果目标管理：2018-2021年中期方案框架
执行情况最新通报

成果目标管理：2018-2021年中期方案框架执行情况最新通报 总干事的报告

本文件提供了关于大会第十七届会议（GC.17/Res.1）通过的 2018-2021 年中期方案框架（IDB.45/8/Add.2 和 IDB.45/8/Add.2/Corr.1）执行情况的最新通报。其中增补了 GC.18/CRP.4 提供的关于综合成果和绩效框架实施情况的信息。根据 GC.18/Dec.14 号决定，本文件介绍了为设计按成果编制方案和预算而采取的初步措施的最新情况。

一. 引言

1. 2018-2021 年中期方案框架介绍了一种组织变革理论，该理论显示了工发组织方法和干预措施的影响力路径。IDB.45/8/Add.2 的图 1 列明了在工发组织内部业务扶助下工发组织的工作产出所形成的影响渠道和影响水平，这些产出支持成员国实现包容及可持续工业发展的成果和实现效益覆盖面成果。包容及可持续工业发展已被充分纳入《2030 年可持续发展议程》，特别是已纳入目标 9，因此，这些成果表明了工发组织对所有可持续发展目标作出的贡献。
2. 对 2018-2021 年中期方案框架的中期审查（IDB.47/10-PBC.35/10）完成了组织变革理论，其中确定了影响工发组织影响力途径的外部因素，包括其

为节约起见，此文件未作印发。敬请各位代表自带文件与会。



所依据的假设和前提条件。审查中还确定了中期方案框架剩余时期内的优先方案领域，并审查了工发组织与联合国发展系统正在进行的改革有关的体制背景。重要的是，审查中提出了明确的组织成果和影响力领域，由此澄清了预期的组织成果，简化了对工发组织经由技术合作干预措施及其他措施所获成就的定量和定性描述。

3. 这些成果领域为工发组织综合成果和绩效框架的最新通报提供了信息，除其他外，进行这一最新通报是为了响应成员国通过 GC.17/Res.1 号决议提出的请求。更新后的综合成果和绩效框架指标和基本定义已在 GC.18/CRP.4 号文件中传达给各成员国。

4. 如本文件所述，本组织在推进落实 2018-2021 年中期方案框架和综合成果和绩效框架方面取得了实质性进展。这反映了本组织为改进其按成果管理制度的工具、做法和政策所做的全面努力，以实现整合及扩大规模的双重管理目标。

二. 成果目标管理框架

中期方案框架的精神：整合和扩大成果

5. 与前几版相比，2018-2021 年中期方案框架引入了重要的创新要素。2018-2021 年中期方案框架不仅列出了本组织整体方案的优先重点，还提出了具体的管理目标，特别是整合和扩大成果的双重目标。根据工发组织关于包容及可持续工业发展的任务授权和《2030 年议程》的规定，侧重扩大成果涉及受援国家需要进行系统性的转型变革。因此，目前的中期方案框架可以通过整合其涉及各核心职能的方案设置和服务，以及涉及包容及可持续工业发展各个方面的发展成果，从而推动本组织产生规模化影响。这种做法引发了对工发组织业务活动的重新思考，使其更加注重成果和影响力，一改按项目计算注重执行量的传统做法。

6. 2018-2021 年中期方案框架的推出启动了一个具有重要管理和业务工作影响的组织文化变革进程。工发组织内部启动的形成这一转型变革基础的种种改革经历长久的酝酿阶段，需要管理层、成员国和捐助方的持续支持。在有些情况下，需要建立扶助框架，包括新的综合成果和绩效框架，采用按成果编制工发组织今后方案和预算的原则，以及重新设计工发组织项目管理周期，嵌入技术合作资源优化工作。

7. 虽然这些和其他管理改革正在进行中，但 2018-2021 年中期方案框架的实施已经产生了工发组织实地工作成果的更多证据。除其他外，通过《2019 年年度报告》而报告的这些证据是两个相辅相成的趋势的结果，其来源于对成果的更加重视和新的综合成果和绩效框架采用共同的成果指标。第一个趋势是工发组织更有能力以综合和结构化的方式展示现有和过去干预措施的成就。第二，由于新的成果框架，工发组织干预措施的设计现在采用了行为变化和影响的强劲模式，这有助于更明确地实现成果的整合和扩大。

8. 这些改进与加强国家伙伴关系方案相匹配，这些方案在数量和深度上都有所增加。例如，在埃塞俄比亚，国家伙伴关系方案试点项目的评价结果极大促进了国家伙伴关系方案其他项目的设计和实施，并加强了新的综合成果和绩效框架的运用。

强化知识和机构：实施第四个战略重点

9. 2018-2021 年中期方案框架指明强化知识和机构作为第四个战略优先重点；确认这是包容及可持续工业发展产生更大影响力的推动因素。加强对知识和机构的重视反映了工发组织对包容及可持续工业发展和可持续发展目标所作贡献的性质。通过实行符合具体实情的干预措施，工发组织的举措针对关键的行动方，从个人和公司到机构、政策制定者和例如联合国实体等全球行动方，目的是提高其认识、知识和技能，并引发对包容及可持续工业发展至关重要且必需的行为改变。这些措施包括改进商业惯例；制定和采用政策、标准和技术；借助投资杠杆作用和实行治理变革。落实这一战略优先重点需要整合工发组织各个职能领域提供的所有服务，包括本组织制定规范的职能和专题领域。

10. 根据 IDB.47/10-PBC.35/10 号文件，作为对上述成果链的支持是综合成果和绩效框架采用了行动方的行为变化模式，在此基础上，阐明了具体结果层面上的成果领域。这些成果领域有助于确定所联系和参与的是哪些微观、中观和宏观层面上的行动方；受到影响的是哪些包容及可持续工业发展的相关认识、知识和技能；以及由于工发组织干预措施的结果引发了哪些行为改变。通过更新后的综合成果和绩效框架，每个成果领域都有一套具体指标作为其支撑。总之，新的成果框架通过加强知识和机构的视角，帮助规划、管理和叙述工发组织的干预措施对包容及可持续工业发展和可持续发展目标所设想的转型变革而作出的贡献。

11. 重要的是，根据中期方案框架的管理目标，落实第四个战略优先重点即在工发组织的服务中嵌入了对体制和知识路径的重视，沿着这一路径可带来发展成果的可持续扩大。一方面，可以确定不同预期成果的组合如何可导致发展干预措施的可持续升级；另一方面，系统的成果监测有助于改进项目和方案设计，其中包括规划推广、扩大和最终的系统变革。最后，强化知识和机构有助于巩固工发组织制定规范的作用，包括从工发组织的干预措施中提取最佳做法和政策建议。

12. 《2019 年年度报告》提供了工发组织对强化知识和机构作出贡献的证据。随着按综合成果和绩效框架系统地设计、监测和评估新的举措，落实第四个战略优先重点和报告相关成果的工作将逐步完善。

将战略目标转化为管理工作的改进

13. 随着中期方案框架而引入的整合和扩大成果的双重目标，受到工发组织高级管理层的充分支持。自 2018 年通过中期方案框架以来，整合和扩大成果一直是管理部门的优先事项。最终目的是提高工发组织的影响力，同时加强成果目标的方案编制和管理，利用协同效应和伙伴关系，并通过创新改善内部管理和业务活动。

14. 在此背景下，工发组织在试行和实施内部管理改进从而优化利用现有资源和能力方面取得了实质性进展。全额费用回收和技术合作资源优化等举措正朝着这一方向取得进展，并包括与中期方案框架以及综合成果和绩效框架的实质性协同作用。

15. 这些举措相互关联，预计将提高业务效率，扩大工发组织的业务活动规模，并培养一种注重成果和影响力的管理文化。特别是通过开发标准化模块方法，技术合作资源优化提高了效率，并确保这些模块与综合成果和绩效框架保持一致，这反过来又提高了效能。因此，技术合作资源优化预期将支持综合成果和绩效框架的主流化，使之纳入工发组织提供服务的模式，按照工发组织质量保证框架中规定的要求，提高技术合作方案的成果和质量，并推动本组织朝着更加一体化和方案程序化的文化和业务方向发展。实施全额费用回收、技术合作资源优化和中期方案框架是相互补充和相辅相成的，其共同目标是改进工发组织的组织绩效和实现其效用最大化。

三. 更新后的综合成果和绩效框架以及使用数据

综合成果和绩效框架的执行情况进展

16. 关于新的综合成果和绩效框架的发展阶段，已经提出过报告，最新的报告是 GC.18/CRP4 号文件。这项工作的突出标记是采用了作为综合成果和绩效框架基础的创新式行动方行为改变模式；全组织协商进程用以制定新的框架；以及仔细选择本组织整体的成果指标，这些指标接着在项目、方案和国家级别成为主流的组成要素。

17. 这些要素始终是组织文化变革的重要驱动力。虽然新的成果框架是实现这一重要转变的前提条件，但其协商性和直观性在本组织的各级产生了强大的主人翁意识，这是有希望进一步改进的基础。自然，管理层、会员国和捐助方始终如一的支持和政策方向是对以上的必要补充，并确保了迄今为止的成功。

18. 自 GC.18/CRP4 号文件印发以来，落实新的综合成果和绩效框架向前迈出了重要的步伐。《2019 年年度报告》的综合成果和绩效框架部分进一步证实这一模式适合讲述有根有据的工发组织绩效和对包容及可持续工业发展和可持续发展目标所作贡献的故事。其中还强调了需要建立和最后确定新的内部流程、软件和模板，以加快和简化数据的收集和分析。

19. 目前正在为项目管理和其他应用程序设计成果软件界面，预计该界面将于今年底投入使用。预计这一工具以及采用标准化模板、准则、对照清单表和辅助材料，将可收到显著的效率增益。

20. 如果不做出重大努力传播知识和建设工作人员能力，将不可能充分实施综合成果和绩效框架。“成果目标管理：工发组织综合成果和绩效框架方法和工具指南”（AI/2020/01）是这方面的一个里程碑。培训和提高认识课程已于 2018 年 4 月开始，将持续到 2020 年及以后。远程学习材料，包括工发组织驻地网络的远程学习材料，正在编写中，并将于 2020 年推出。最后，在本组织各项不同职能（如监测、质量保证、内部审计和评估）之间协调贯彻综合成果和绩效框架，这进一步加强了给予工作人员的统一信息和支持，使其把握进一步整合和扩大成果的方法。

21. 通过 DGB/2019/11 号《总干事公告》介绍工发组织的质量保证框架，是 2018-2021 年中期方案框架各项关联改革的另一个基石。推动这一新政策的，既有成员国和利益关系方对数据质量和透明度的日益重视，也有工发组织不断追求卓越、效率和实效的努力。

为什么要进行衡量？分析数据改进决策

22. 本文件提供了证据，表明综合成果和绩效框架与以前的框架相关联并有所改进。其中还说明了新的综合成果和绩效框架如何受欢迎，被认为是工发组织一项重要的改革。新的综合成果和绩效框架建立在按成果管理制的基础上，得到内外各方的认可，其中包括权威的外部观察员，如工发组织及其服务的审计员和评估员。因此，监测和报告工作被认为通过运用新的综合成果和绩效框架而得到极大的加强。

23. 在所有各级别的组织工作和提供服务中完妥执行规划，对于从综合成果和绩效框架收获最大益处至关重要。成果和绩效的结构化方法可允许以更有意识和深思熟虑的方式实现预期结果，为所有利益关系方指明清晰的路径和明确的作用。综合成果和绩效框架是一套成果目标的规划和管理框架，因此已被充分并入 2018-2021 年中期方案框架。

24. 新的综合成果和绩效框架，其全部附加值在于为各级别的循证决策提供机会。运用新的综合成果和绩效框架将能够改进数据分析和加强证据基础，从而为成员国、管理层和工作人员、接受方、受益方、捐助方、合作伙伴和所有利益关系方提供支持。

25. 新的综合成果和绩效框架内含结构化的各级问责制，为确定工发组织负有完全责任的成果提供了重要指引，并与需要其他利益关系方采取行动的分担责任领域有所区别。因此，新的综合成果和绩效框架为理解和支持工发组织对包容及可持续工业发展和可持续发展目标的贡献提供了一种共同的视角和语汇。

成果报告：《2019 年年度报告》

26. 《2019 年年度报告》是工发组织充分利用更新后的综合成果和绩效框架的第一份年度报告。通过数据和叙述相结合，这份报告提供了对本组织在 2018-2021 年中期方案框架所述成果领域取得成就的全面定量和定性证据。

27. 2018 年和 2019 年为最终确定综合成果和绩效框架指标清单表而开展的全组织参与进程，推动了《2019 年年度报告》的数据收集工作。根据上述进程的结果和在 GC.18/CRP.4 号文件的基础上，向所有工作人员提供了辅助材料，包括综合成果和绩效框架每个指标的详细方法建议。随着 2020 年采用最新的电子报告系统，数据收集流程将进一步制度化和自动化，从而能够在业务活动、项目、方案、国别和组织工作等各个层次上提出协调统一的报告。

28. 由于综合成果和绩效框架的新近特性和将其回溯应用于工发组织技术合作组合项目的内在限制，《2019 年年度报告》在可提供的数据方面存在一些断缺。随着更新后的综合成果和绩效框架运用于本组织的所有新举措，以及在系统、流程和组织文化中逐步吸收所需作出的变革，未来年月中的数据覆盖面和质量将会改善。

29. 考虑到这些限制，《2019 年年度报告》全面介绍了工发组织 2019 年的成果和绩效，并说明了 2018-2021 年中期方案框架的执行情况进展。组织资源、效率和组合项目的管理有效性以综合成果和绩效框架 4 级和 3 级指标作了详细

说明。还列出了工发组织方案干预措施的产出、结果和影响力证据，展示了本组织通过其方案活动和相对于第四个战略优先重点取得的成果，并证实了工发组织对包容及可持续工业发展和可持续发展目标的贡献。在此证据基础上，工发组织不仅能够令人信服地宣称，而且能够最终增加和维持在国家和全球级别达到的成果和影响力。

四. 前行道路

全面实施综合成果和绩效框架：改进的质量、高效的流程和更多的转型变革证据

30. 《2019 年年度报告》显示了新的综合成果和绩效框架的运用情况进展。然而，本组织仍需要大步向前，才能全面升级到综合成果和绩效框架流程和总体上的按成果管理制。虽然对现有项目和方案回溯适用综合成果和绩效框架并不总是可行，但其仍然提供了影响力的结构化证据，可用以展示工发组织的整体成果。在规划阶段实行综合成果和绩效框架可确保从一开始就给予应有的重视，在项目和方案的整个寿命周期始终追踪取得的成果。

31. 为监测和评价而进行适当的规划和作出预算，可确保充分的数据收集和分析。对于工发组织的大多数方案服务而言，这可以大致在项目一级有效进行而不影响工发组织的经常预算。然而，只有当激励措施与综合成果和绩效框架以及中期方案框架的要求保持一致时，实情才可能如此。这就需要扩大上述的文化变革，其前提条件是工发组织与其捐助方之间共同承担责任。只要执行量仍然是衡量业绩的主导标准，成果导向就会受到阻碍。

32. 充分实施综合成果和绩效框架的道路包括采用最新的电子报告界面和最后确定共同模板、准则和流程，并将其纳入工作主流。完成和启动在综合成果和绩效框架基础上的可持续发展目标绘图和相关数据直观化处理即达到了工具箱的完整完备。在内部政策级别，核可指导原则、监测政策和更严格的工作规划机制将极大地支持工发组织按成果管理方法的升级，并使其充分适合下一个战略规划周期。

迈向下一个中期方案框架：支持“行动十年”

33. 成员国和管理层认识到，采用以上概述的框架、流程和政策有助于使工发组织配备所需的工具，在当前和未来的中期方案框架周期内突出本组织干预措施的重点，并加快本组织对包容及可持续工业发展和可持续发展目标作出的贡献。如果本组织继续加强努力，通过综合和方案方法取得大规模成果，那么包容及可持续工业发展今天和明天面临的挑战是可以由工发组织加以克服的。

34. 为了响应联合国秘书长关于实现《2030 年议程》的“行动十年”呼吁（A/RES/74/4），工发组织需要与伙伴机构协调，进一步将其稀缺资源集中用于其可产生最大影响力的活动。按照联合国发展系统改革，这也要求本组织在现有提供服务模式的基础上再接再厉，将之与本组织制定规范的作用和上游政策的支持进一步融合一体。

35. 包容及可持续工业发展的环境迅速变化，这使得工发组织必须实现其在

制度和方法上的现代化，以便能够指导和支持成员国，除其他外，解决第四次工业革命、工业复原力、向循环经济过渡、全球贫困和中等收入陷阱等问题。

迈向更强有力的方案方法和成果预算

36. 目前正在根据 GC.18/Dec.14 号决定规定在按成果编制预算的原则基础上设计一项新的方案和预算。采用新的方案和预算结构将完成中期方案框架与综合成果和绩效框架、方案和预算、年度报告和各部门工作计划之间的相互协调。这一新结构将遵循联合国系统的既定做法，并将是：

- (a) 综合的预算，包括分摊会费和估计的自愿捐款；
- (b) 在综合成果和绩效框架基础上与预期的成果相关联；
- (c) 与工作计划适当挂钩，以确保执行和问责；以及

(d) 具备适当程度的灵活性，以便可根据工发组织的财务规则和条例，对资金进行少量特别再分配。

37. 在上述所计划的改进基础上，成员国将能够依赖一个更加结构化、更高效、更大效能和更强响应力的本组织，而不会削弱其机能灵活性。

秘书处、成员国和捐助方的作用

38. 正如 2018-2021 年中期方案框架所作的承诺那样，管理层和成员国正在通过推进包容及可持续工业发展的更强和更紧密伙伴关系来实现工发组织的转型。因此，秘书处正在改革其做法，以履行其包容及可持续工业发展的任务授权。2018-2021 年中期方案框架继续指导秘书处的改革努力，以及本组织的方案工作。

39. 在中期方案框架和新的综合成果和绩效框架助力下，更加结构化和透明的成果办法突出表明，包容及可持续工业发展进程任务复杂，需要众多不同的行动方同时为此作出贡献。工发组织与其成员国、捐助方及合作伙伴共同设计和实施方案，在现有资源范围内到达影响力最大化。

40. 成员国和工发组织的其他发展伙伴是包容及可持续工业发展成果的重要推动方。分担责任的原则支配着实现成果和发挥影响力。正如《2030 年议程》（A/RES/70/1）所规定的，推动落实和实现可持续发展目标，包括包容及可持续工业发展在内，最终是成员国的责任。充分支持成员国则是工发组织的责任。

41. 成员国和捐助方通过实行领导、给予指导以及提供分摊会费和自愿捐款，为实现工发组织提供的支持作出贡献。本组织能否规模化加强其以成果为基础的制度，关键取决于工发组织与其成员国和捐助方之间相互理解的深刻程度。

五. 需请委员会采取的行动

42. 委员会似宜注意到本文件所载的信息。