



供作决定

第一项议程

2008-09 两年期计划和预算草案 预览及其他相关问题

(a) 继续改进国际劳工组织 基于结果的管理战略

目 录

	页 码
国际劳工组织基于结果的管理：概念和方法.....	2
对于未来的经验教训.....	4
经验教训之 1：三方成员为实现结果的贡献应更系统地融入计划框架.....	4
经验教训之 2：劳工局应侧重于优先重点并提出联贯一致的政策解决措施.....	5
经验教训之 3：管理问责制范围应该更大、定义更明确.....	5
经验教训之 4：业绩指标并不是衡量问题的全部解决办法.....	6
经验教训之 5：必须进行更深层次的组织变革.....	6
RBM 路线图.....	7
第一阶段：引入战略预算编制(1999-2001 年).....	8
第二阶段：将战略预算编制与改进业绩融合起来(2002-05 年).....	9
第三阶段：具有明晰时间段和里程碑的路线图(2006—09 年).....	10
一体化管理战略.....	11
业绩和问责制.....	11
改革计划周期.....	12
审议地区结构.....	14
RBM 里程碑.....	16

1. 本报告旨在提出继续并强化在国际劳工组织实施基于结果的管理(RBM)的措施，分为两个部分：
 - (i) 首先，对 RBM 的概念以及国际劳工组织和其他机构获得的经验教训进行审议，并就 RBM 对劳工局的影响以及保证对其继续强化所需的措施提出一些结论。该部分提出 RBM 在国际劳工组织的基本概念和模式，同时也说明 RBM 的一些局限，并建议采取更加系统的评估以及理事会对计划进行审议以应对这些局限。
 - (ii) 第二部分提出在国际劳工组织内实施 RBM 下一阶段的路线图。路线图是一套内在彼此关联统一、具有时限的里程碑，可以对照这些里程碑衡量劳工局在 RBM 方面的进展。所确认的里程碑涉及一体化的管理战略、业绩和问责、改革计划周期和审议地区结构。通过审议到目前为止 RBM 在劳工组织开发的各个阶段并对下一阶段的分析，路线图被置于全景氛围之中。
2. 理事会在国际劳工组织计划周期框架内定期讨论基于结果的管理。除了在 2005 年 11 月¹和 2006 年 3 月²两届理事会在评估战略预算基础上重点讨论外，RBM 还是战略政策框架、计划和预算、计划实施报告、体面劳动国别计划和评估战略等讨论的核心内容。大家达成的明确共识为虽然 RBM 已经取得了很大进展，但仍需通过有计划、可认定的过程予以强化。³
3. 2006 年 3 月关于“基于结果的管理未来工作框架”报告中表示，2008-09 两年期计划和预算草案预览中除了草案的概要之外，还应包含一些 RBM 的内容。为帮助大家讨论，本报告中提出了有关通过长期办法处理 RBM 的内容，⁴而将那些与计划和预算草案相关的内容置于预览之中。
4. 强化 RBM 是建立在 6 年实践经验之上，在现代行政体系方面的投资和技术支持，尤其是综合资源信息系统(IRIS)，也可提供帮助。这也涉及到联合国改革更宽泛的进程。
5. 2008-09 两年期计划和预算将反映理事会就 RBM 的讨论和决定。因此，以下列出的建议和计划具有一定的细节。
6. 这些强化 RBM 的建议在整个劳工局开展大量计划活动的时期发展起来。投入了大量精力来保证通过采用连贯一致的办法对待以下工作：准备计划和预算草案，开发体面劳动国别计划，改进 IRIS 功能，在人力资源、信息技术、知识分享和研究等方面的战略开发，以及地区结构审议。

¹ GB.294/PFA/8/3 号文件。

² GB.295/PFA/4 号文件。

³ GB.295/9/1(Rev.)号文件, 第 38 段。

⁴ 本报告处理联合调查小组对国际劳工组织 RBM 评估的十项建议。参见 GB.295/PFA/4。

国际劳工组织基于结果的管理：概念和方法

7. 这第一部分提出成为国际劳工组织处理 RBM 基础的概念和方法。这是基于在联合国和国家公共行政部分 RBM 发展状况的评估。⁵本部分最后是总结到目前为止所获得的经验教训以及理事会所表达的意见。理事会经常要求对这一概念及所获得的经验教训进行审议。
8. 在最初就澄清 RBM 是一件不断发展的工具，既有局限也有优势这一点非常重要。它并不能捕捉住一个组织所能完成的全部内容，特别是在一些领域至关重要的无形的贡献。它可能导致过于强调可衡量的内容，而不是强调重要的内容，强调短期结果而不是长期业绩。只要理解并考虑到 RBM 的局限性，那么它会对一个组织提高相关性、效力和效率发挥主要作用。
9. 基于结果的管理的中心原则是一个组织必须对照它所实现的真实的成果来管理和衡量其业绩。对于国际劳工组织来说，致力于为所有男女工人实现体面劳动是使其工作计划和预算符合情理的最终目标。RBM 要求认清所寻求的结果是什么，谁负责实现这些结果。最终说明问题的是国际劳工组织为实现体面劳动所做的贡献，这一点应该加以管理和衡量。
10. 强调结果自然要求劳工局应该灵活使用其拥有的方式，在日益变化的社会、经济和政治环境中获得成果。这是行政方法和基于结果的管理方法之间一个根本区别。行政方法集中在投入和产出，所衡量的是预算是否按计划使用在一系列的计划活动和产出方面。基于结果的方法要求管理人员对结果负责，要求他们积极管理其资源，对活动和产出进行调整以获得计划的成果。
11. 以后介绍中，我们使用了简化的 RBM 术语。现有术语带来一些混乱和不必要的复杂性。新的术语集中在要实现的关键结果，称之为成果，尤其是劳工局应负责的成果，称之为即时成果。国际劳工组织从一开始就使用合符逻辑的等级制来确定 RBM 框架。这类等级始于高层面的职责和宗旨声明，往下到在特定时期内要努力实现的具体成果。为简化总体框架，以下提出三层等级：职责与宗旨，三方成员和全球的即时成果，以及作为衡量劳工局业绩基础的即时成果。

⁵ 关于 RBM 的文献很多，而且日益增加。许多政府在其公共网址上描述了其方法。例如，法国政府经验最近的更新情况，参见 http://www.performance-publique.gouv.fr/pdf/home/article_mars2006.pdf。拉丁美洲和加勒比经济和社会计划研究所(ILPES)提供了拉美公共行政管理更新情况，网址为 http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/0/13430/SYC_29.pdf。联合国机构有时提供类似的信息，尤其是在发展援助项目背景下。联合国开发计划署和联合国人口基金会是很好的例子。对国际劳工组织具有特殊意义的是分析 RBM 对那些具有开发政策指导意见和标准并促进政策变革职能的机构的影响。参见 James Uhr 和 Keith Mackay(编辑)的《评估政策建议：英联邦经验教训》，堪培拉：联邦主义研究中心，澳大利亚国立大学，1996年；Annette Binnendijk “发展合作机构中基于结果的管理：经验回顾”，巴黎，OECD 发展援助委员会，2000年；Lawrence Cooley 等“联合国人口基金会基于结果的管理制度化”，华盛顿特区，MSI，2000年；Mark Schacter “花园的价值：公共服务中的业绩测评和政策咨询”，渥太华，Mark Schacter 咨询公司，2006年。更普遍的问题参见，如，Montes, Carlos “波利维亚基于结果的公共管理”伦敦：海外发展学院，2003年；“业绩测评。定义和关系”华盛顿特区：美国政府问责办公室，2005年，以及“实施基于结果的管理。文献经验”渥太华：加拿大总审计署，2000年。

12. 本组织的《章程》确立了其**目标和职责**，其三方结构及其制订和监督国际标准的权威性。本组织的宗旨是体面劳动议程，表现在四个战略目标。全球、地区和国家对这一议程广泛接受，表明劳工局所开展的工作与当今社会经济优先重点直接相关。达到如此高度的共识在国际组织中很不平凡，是国际劳工组织的一项主要优势。
13. **即时成果**是通过有国际劳工组织三方成员以多种方式参与的一个进程而后确立的。优先重点源于体面劳动国别计划，源于区域会议，源于理事会事和国际劳工大会的讨论和决定，以及通过讨论计划实施报告和评估中所发现的经验教训。战略政策框架以及计划和预算都明确说明本组织三方成员在全球、地区和国家层面希望取得的成果，并指出劳工局行动的重点。当然，达到即时成果远远超出劳工局的能力范围。这一点已被明确表明，例如在最近的美洲和亚太地区会议上，这两个区域会议确立了直到 2015 年国家本身所负责的目标。
14. 提出的第三个层面是劳工局的**即时成果**。这些都是实实在在的结果，劳工局的贡献是直接的、可核实的。这一层面还存在衡量的问题，最主要的是劳工局与其他伙伴协同行动，还有劳工局关心的是地方对结果的掌控。不过，确定很具体的成果还是有可能的，这样可以有足够把握来报告业绩。围绕即时成果已经开发出了指标和目标，以衡量为实现这些成果所取得的进展。
15. 劳工局通过其活动和产出来支持实现即时成果，其中包括咨询服务、旨在提高三方成员能力的项目、对开发三方共识的支持，以及标准的制定和监督。针对即时成果，计划和预算提出描绘其背景的战略描述，并正确地解释如何实现预期的结果。
16. 有关即时成果和与相关指标并列的即时成果的范例，可在计划和预算预览中找到。
17. 以上建议旨在简化整个框架，并有助于使国际劳工组织的术语与越来越多地在联合国系统中运用的术语相协调。所得出的框架集中在劳工局业绩可以得以衡量的层面。

修订后的逻辑框架

逻辑框架层面	功 能
宗旨和职责	明确本组织的期望、职责和比较优势
中期成果	本组织三方成员的目标。决定国际劳工组织行动的优先重点
即时成果	说明劳工局干预希望达到的直接结果
指标	说明可用于证实或衡量实现即时成果情况的标准或数据
目标	针对每个指标，说明在特定时间希望达到的水平
战略	提供即时成果的背景并解释如何实现
产出和活动	劳工局及其职员创造的内容
投入	资源，包括人力资源、财务资源和基础设施

18. RBM 的一个关键在于落实报告和评估的作用。落实报告集中在一个确定时期内对照目标所取得的成绩水平。评估考察实施即时成果的效力和效率，同时也处理即时成果是否有效支持三方成员的优先重点这一问题。这一问题在以下“未来经验教训”

(经验教训之 4)中得到进一步处理。加大力度后的评估将使理事会对劳工局行动的效力和相关性更有信心，而发挥指标和目标的职能来对两年期内的业绩进行监督。本报告在总体上建议评估应发挥更大作用。这将允许理事会和大会按照更适合国际劳工组织工作复杂性和有差异的方式来考虑国际劳工组织的业绩。

19. 最后，RBM 对于良治问题有重要意义。它能使决策机构确立必须实现的结果，并责成劳工局在实现这些结果时负责其业绩。理事会可以使得 RBM 更具效力，就是通过强调成果而不是活动，通过审议与成果相关的业绩。同时，RBM 也给管理者在使用资源实现成果的方式方面更多灵活性。

对于未来的经验教训

20. 国际劳工组织在基于结果的管理方面所积累的经验表明必须进一步改进实施 RBM。同时为未来也提供了许多经验教训。

经验教训之 1：三方成员为实现结果的贡献应更系统地融入计划框架

21. 获得实实在在的结果需要国际劳工组织三方成员的参与。劳工局本身不能改变政策，劳工局在准备和实施那些政策方面的支持并不能替代直接参与各方的意愿和资源。在这种意义上，劳工局所寻求的成果很大程度上是三方成员的成绩，通常还得到其他伙伴的支持。
22. 对成果的拥有感是积极性和合法性的一项主要来源，为成功实现和维持成果铺平道路。这是发展行动方面最重要的经验教训之一，对发展援助和联合国改革的方向都有很强的影响。这也是体面劳动国别计划的一个关键要素。
23. 三方成员为实现结果的贡献并不解除劳工局集中于即时成果的责任。通过倡导、知识和服务，劳工局可以在条件适当时在推动政策变革和有效政策实施方面发挥很大作用。劳工局的责任在于集中其有限的资源，用于变革的关键机会。
24. 劳工局一直声称，与三方成员合作及三方性是本组织所有工作的一个基本比较优势。强调根据 RBM 的成果表明这种优势可以进一步得以强化。特别是开发体面劳动国别计划的过程表明，劳工组织在各国的工作可以基于三方成员和其他伙伴对于政策变革和行动的优先重点更明晰的要求。他们的参与更加深入将使重点更突出，并提升影响，这样劳工局有限资源可以集中在可实现的成果方面。
25. 三方成员和联合国伙伴在地方一级的参与对于正在国家一级就发展援助新出现的框架尤为重要。
26. 认识到在 RBM 框架内，三方成员必须更多参与，特别是在国家一级，劳工局就必须要求对体面劳动国别计划获得预算外支持，这是执行技术合作的基础。劳工局最近收到荷兰政府对在选定国家让三方成员参与制订和评估体面劳动国别计划这一项目的批准意见。体面劳动国别计划能力建设——对于三方成员和国际劳工局职员来说，也是新的正在考虑的英国国际发展部——国际劳工组织(DFID-ILO)伙伴关系框架协议(PFA)的一个核心部分。

经验教训之 2：劳工局应侧重于优先重点并提出联贯一致的政策解决措施

27. 计划的实施报告和计划的评估强调国际劳工组织的计划应更加突出重点，切实注重能力、质变点和联贯性问题。
28. 很多情况下，重点是很难实现的。国际劳工组织职责范围很宽泛，有三方成员，具有国家、地区和全球的责任。要求国际劳工组织在大量社会和劳工问题方面提供支持的需求也很广。在力图满足这些大量的要求时，计划管理人员更愿意将资源铺得很广，而不愿使具有切实需要及合理期望的三方成员失望。
29. 零散的活动加大了对提出的政策和计划协调不够甚至彼此冲突的风险。劳工局进行了大量投资，证明政策联贯一致、削减零散计划会提高效力。劳工局引入规划、计划和预算措施来鼓励确立优先重点和合作行动，例如通过体面劳动国别计划。
30. 必须突出重点、提高政策联贯性对地区和总部的计划都具有影响。一个主要问题是将资源用于支持体面劳动国别计划，这方面很可能有较大的影响力。该问题已经通过用 IRIS 支持体面劳动国别计划的规划而得以处理，但需要进一步强化。另外一个问题是对研究和实际产出的规划，以使它们切实回应国家的需要。这在制定 2008-09 两年期计划和预算草案时是一个主要重点，尤其是通过使用地区提供的意见修订指标和战略。最后，整个劳工局的协调正得以加强，以避免零散化和交叉活动，尤其是对于研究、统计和出版物。

经验教训之 3：管理问责制范围应该更大、定义更明确

31. 使用 RBM 包括劳工局对待问责制的方法发生重大调整。管理人员对业绩的责任提高了，但还有改进空间。
32. 创建技术部门、理顺各司结构明确了对于计划和预算中所列成果的管理责任。IRIS 体系支持向所有成果和体面劳动国别计划分配资源，使在总部和地区的管理人员可以确定本部门对协同行动、对支持各国所做的贡献。
33. 计划管理人员对有效使用资源显然负有责任，但必须有更明确的目标和评估标准。资源压力已经导致对差旅和契约性服务更严格的管理。对效率更明确的问责制将有助于更系统地运用这些措施。
34. 管理人员对计划业绩的问责制同样可以加以改进。2008-09 两年期计划和预算中更多可测评的指标将有助于这一点。这些指标更明确集中在劳工局可以产生实际影响的成果，可要求管理人员对此负责。它们应向下分解成各单位和个人的业绩目标和工作计划。
35. 2005 年 11 月通过的人力资源战略呼吁业绩管理体系，强调管理人员的业绩。这将是强化问责制的一个里程碑。

经验教训之 4：业绩指标并不是衡量问题的全部解决办法

36. RBM 要求在业绩报告方面做重大调整。从以前关于投入(预算)、活动和产出(提供的咨询服务、出版的著作、召开的会议)的报告，RBM 要求各组织根据为实现特定成果所做的贡献来调整其业绩。
37. 业绩衡量和有关成果的报告在科学意义上并不准确。国际劳工组织致力经济和社会成果通常需要多年才能实现，它们可能受到多种外部因素的影响(例如，政治稳定、自然灾害、其他机构伙伴采取的行动)，通常也要求不同伙伴共同努力。这就带来了成果归因的问题，即用足够的确定性来判断一项成果，如在一个特定国家或地区童工现象下降，是劳工局行动的结果。而且，在更长时期所实现的结果按两年报告周期也很难捕捉。
38. 各项指标处理这些衡量和报告问题。与具有时限的目标一起，指标旨在就是否实现期望结果给管理人员和决策机构一种比较可靠的意见。不过，劳工局在设计使理事会满意的指标方面存在困难。在准备 2008-09 两年期计划和预算框架内，对国际劳工组织的指标进行了详细考察，找出了这些问题的一些特定原因。简言之，问题主要是想要在指标中加入太多的内容，这样指标不再具有足够的特定性，无法进行明确的报告。这些问题是可以理解的。计划管理人员希望承诺取得似乎重要的业绩，这样可以吸引资源。根据培训、检查清单和其他工具，以及给管理人员的咨询意见，2008-09 两年期的指标应更加接近经常倡导的 SMART 标准。⁶
39. 指标问题的另外一个原因是有关指标可以衡量国际劳工组织的所有业绩、并且可以在两年时间框架内实现这种主观想法。理事会关于需要更高质量的指标的讨论表明必须有处理政策变革过程复杂性的途径，并且在更为现实的时期内对业绩进行评估。只有通过改革计划周期、更加明确区分业绩衡量和评估才能恰当地做到这一点。
40. 区分业绩衡量和评估的一个重要因素是评估包括对成果及其原因的严格考察。相反，业绩衡量的目的是就实现成果的进展进行报告，而不是确立成果是否实现，或者成果在何种程度上归因于一个特定机构的贡献。考虑到劳工局工作的性质，其业绩报告体系应加入业绩衡量和评估两方面的内容。

经验教训之 5：必须进行更深层次的组织变革

41. 在国际劳工组织特定环境下实施 RBM 面临许多风险和限制，应通过对组织变革采取更系统的办法加以处理。
42. 对结果测量采取两年期办法可能使管理人员集中在短期执行方面，而国际劳工组织的目标要求可持续的、深入的努力。这一点在以下讨论计划周期时将进一步阐述。

⁶ SMART 指标一般认为是特定、可衡量、可实现、现实和具有时限。

43. 关于社会和劳工问题联贯的政策要求劳工局不同部门的投入，因此也需要技术部门之间、总部和地区之间采用合作工作方式。尽管有困难，管理体系应嘉奖合作行动和团队工作。
44. 国际劳工局的职员，因为受本组织的目标鼓舞而士气高涨，他们的能力和忠诚，与这些风险和限制形成平衡。
45. 促进组织变革的主要措施目前为止还只是集中在工具和培训方面。IRIS 越来越多地提供改进工作的实质性计划以及监督使用资源的方式。管理和领导才能开发计划现在已经深入到科室管理人员。与 RBM 相关的培训机会也日益增多，如关于指标制定和体面劳动国别计划。这些措施很有价值，应该继续下去并得以强化，但是，仅有这些还不够。没有足够的激励结构，可能会失去培训的效力，会产生沮丧情绪。
46. 理事会关于 RBM 讨论反复出现的一个主题是有必要有一个崇尚结果的文化。这将有助于将劳工局的努力始终集中在实实在在的成果方面，也可以鼓励采取联合努力和责任共享。成果文化的基础多种多样，需要长期努力。仅举一个例子说明所需采取的行动，职业计划应促进在不同部门和不同地区的工作经验，并且与所有三方成员的合作，同时还具有知识的专业化和深度。通过这一点以及其他许多措施，用联贯一致的办法引入结果文化，是国际劳工组织内 RBM 未来的一个主要主题。
47. 在本组织的职责和宗旨内，国际劳工局的官员致力于鼓励对话、建立长期信誉、适应地方现实、将荣誉归于三方成员。应注重这些“软”特征对结果的贡献。应该加以强调的是更加集中在变革的主要机会。这一过程中三方成员的作用不应低估，尤其是在最有效使用劳工局有限资源方面达成一致意见。
48. 对结果文化最关键的短期支持将源于根据人力资源战略引入的新的业绩管理体系。这将使基于结果的工作计划与每日工作具有更大的相关性。
49. 为支持进一步的行动，劳工局成立了组织变革咨询委员会。该委员会向局长报告，包括劳工局所有部门的代表。在计划和管理司任命了一名高级组织变革官员。目前为止主要活动在于获得外部咨询意见以及联合国其他机构和国家行政部门组织变革计划的信息。该领域未来的工作包括审议劳工局内的问责制和权威，以及在外部支援下就加强 RBM 克服障碍方面的深入研究。研究将强调组织文化、用于支持变革的能力以及衡量结果的数据要求。

RBM 路线图

50. 就实施 RBM 下一步措施，理事会要求提供路线图，表明 RBM 不同组成部分之间的关系，以及提供具有时限的里程碑，以对照衡量进展情况。这个章节说明该路线图的成分，然后是注明具有时限的里程碑的图表。
51. 理事会对 RBM 路线图的要求使我们重新审议将我们带到目前状况的各个阶段。这有助于显示已经取得的进步以及还需要采取的行动。对劳工组织内实施 RBM 进行回顾并不是想说明在开始的六年特定的里程碑是事先计划好了的。的确，在 RBM

早期采用僵化的计划将会延缓而不是加快进展。当然有必要针对出现的问题和机会以及理事会所确定的优先重点灵活向前推动。开发体面劳动国别计划是一项重要的创新之举，对进一步推进很重要，但这需要经验来确认。僵化的框架将会阻挠从《摆脱贫困》⁷向非洲首脑会议和后续行动的发展，或从全球化社会问题世界委员会向《公平的全球化：国际劳工组织的作用》⁸的发展。因此，路线图应定期更新，并且灵活地加以实施。

52. 本章节剩余部分说明 RBM 引入国际劳工组织的各个阶段，强调第三阶段，包括在战略政策框架 2006—09 时期所剩的时间内。本章节最后的图表对此作了总结。

第一阶段：引入战略预算编制(1999-2001 年)

53. 二十世纪九十年代的后五年，在国际劳工组织内必须改革这一点已经很明显。正常预算多年来停滞不变，而预算外资源在下降。劳工局所工作的环境竞争更强了。国际劳工组织通常被视为一个向内看的组织，在特定领域很受尊重，但并不处于领导前沿。产业关系、社会保护和发展等方面的国家体系迅速变化，但国际劳工组织很难找准定位来面对不可避免的挑战。在内部，劳工局过于松散，其管理体系需要更新。1998 当选、1999 年任职的局长承诺开展战略改革计划。

54. 上任局长提出在劳工组织内大胆改革计划。局长 2000-01 两年期计划和预算草案，在 1999 年 3 月局长刚开始其职责的头几天发表，开篇即表示：

本预算介绍启动了 1998 年 11 月理事会讨论后的战略预算程序。它从以前基于 39 个主体计划的结构转为一种新的结构，集中在四个战略目标及相关的组织目标。

55. 局长报告《体面劳动》出版并于 1999 年 6 月在国际劳工大会讨论后，关于本组织的实质方向以及必须进行组织变革来支持使劳工局的工作重新焕发活力、重新确定方向等方面，很明显取得了管理部门和最高管理层的共识。这种共识是一大成就。它使内部迅速改革得以展开，并开始在国际舞台上为国际劳工组织重新定位。

56. 以下步骤被迅速采纳：

- 确立高级管理小组从事实质性协调；
- 劳工局按四大战略目标重组；
- 确立了八个国际重点计划来鼓励创新；
- 开发了新的人力资源战略；
- 对特定管理领域进行外部审计；

⁷ 局长报告，第 91 届国际劳工大会，2003 年 6 月。

⁸ 局长报告，第 92 届国际劳工大会，2004 年 6 月。

- 引入规划、预算编制、评估和报告新程序：
 - 从 2000-01 两年期计划和预算开始，所有规划、计划和实施报告文件均使用以结果为导向的计划；
 - 在 2000 年引入 2002-05 年时期的战略政策框架，主题为“巩固体面劳动议程”；
 - 2000 年通过评估战略，要求对战略政策框架时期内所有国际重点计划和战略预算进行评估。

57. 与上述步骤一起，提高效率和节约的措施也被引入，以释放资源用于向三方成员提供更好的服务。其中包括在技术部门引入管理支助单位。这些管理支助单位提供诸如支持计划规划、评估和报告、财务和人力资源管理等服务。在部门一级实施集中化，为改进效率、有效性和协调提供了机会。而且，由于削减部门会议行政支持、参会人员旅费下降，节省了 100 万美元。

58. 当然 RBM 第一阶段存在许多局限。首先，它仅限于战略预算编制，现在可称之为基于结果的预算编制，并不包括全面的 RBM 办法。第二，在确立的业绩指标和业绩报告中有许多衡量和归因问题。第三，战略财务报告严重受到劳工局财务体制的限制。第四，新的战略部门通常在其独立职责下操作，促进政策融合和合作的需求并没有得到解决。

59. 从一开始，外部专家和有经验的国家一级的官员就向劳工局提供咨询意见，说明引入 RBM 要求不断做出努力、不断进行内部审议和改进。战略预算编制的优点在于它使一些特定问题显现出来，并为寻找解决办法提供了激励机制。

第二阶段：将战略预算编制与改进业绩融合起来(2002-05 年)

60. 这一初始阶段之后，体面劳动的概念基础继续得到强化。对国际劳工组织行动的需求在上升，国际上和在国家内都是如此。外部预算资源也在上升，技术合作执行情况也是这样。就像整个体面劳动议程，在 2002-05 年战略政策框架下存在着一个战略预算编制的巩固期。

61. 2002-05 年正巧也是采取重大举措减少行政资源、追求效率和节省费用的时期。2004-05 年，国际劳工组织信息政策的效率，尤其是发行出版物，配以理顺劳工局内的编辑和翻译职能，带来支持服务资源下降 7%(按定价美元)。对决策机构支持资源下降了 3%(按定价美元)，这是通过削减理事会文件数量和长度四分之一后实现的。在其他领域也实现了效率和节省，如差旅费，劳工局的总预算在两年期内降低 16%。任命了负责管理和行政服务的执行主任，以保证该部门更大的合力、更高效率。

62. 这一时期早些时候，劳工局就开始处理以上列出的问题。2004-05 两年期计划和预算包括许多创新内容，也列出了进一步改进的议程。

63. 2004-05 两年期计划和预算一个主要特征是进一步强调地区。地区的特征和优先重点得到更加详细的介绍、用了新的形式。与战略目标的联系更为清晰。做到这一点是

用了改进的计划程序，其中地区的优先重点在开始阶段就得以确定。这些改进措施强化了将资源从总部向地区大量转移的影响。

64. 一个相关的措施涉及将有关预算外的建议更全面地融入计划和预算。这种创新为国家计划做好了准备。发展体面劳动国别计划得以开启，这些后来成为国际劳工组织在国家的主要执行机制。
65. 2006-07 两年期计划和预算继续这一巩固过程。它通过另外一个层面，即成果层面，给结果框架加入了细节。第一次包括了关于每个地区的图表，说明就每一个战略目标正常预算和预算外资源两方面的战略预计支出。同样，在每个战略目标下，也列出了地区分配数额。
66. 1999 年开始执行的节省费用和提高成本效益的做法在各个层面继续执行。除了由于级别结构更为平衡而节省出的大约 200 万美元外，预算中还包括了其他许多直接节省措施。2006—07 两年期预算也吸收了大约 600 万美元的增加费用。
67. 2006-07 两年期计划和预算背后是计划过程的一项主要变革，国际劳工组织新的 IRIS 体系使之得以完成。IRIS 使得过程更为透明，所有国际劳工组织的职员均可看见各个部门所开发的建议，并对这些建议发表评论意见。资源与成果之间构建了战略联系，鼓励几个部门和地区开展联合预算和合作执行计划。这种过程在准备 2008-09 两年期计划和预算草案时得以进一步改进，尤其是通过使用临时的体面劳动国别计划的信息。
68. 另外一项主要措施是 2002 年 11 月通过了国际劳工组织评估框架，其中通过评估国际重点计划和其他活动在方法和实践方面都取得了重大进步。这一工作为理事会 2005 年 11 月通过的更为全面的评估政策和战略框架奠定了基础。
69. RBM 一个重要特征在于它用可确定的方式支持将性别平等主流化于计划和预算的工作。性别审计，是以结果为导向的工具，强化了国际劳工组织工作的性别层面，在更宽的发展领域显示出很大潜能。
70. RBM 的巩固包括旨在提高劳工局整体效力的措施。这包括强化对执行和结果的管理高级管理小组举措，强化跨部门和地区的一体化行动的措施，推进政策一致性，在研究和出版方面开发更有重点的政策。总体进展以许多方式得以显现，从技术合作执行情况上升到实施体面劳动国别计划合作加强等。

第三阶段：具有明晰时间段和里程碑的路线图(2006-09 年)

71. 战略预算编制主要关注的内容在于通过实施基于结果的预算编制和报告技术提高劳工局工作计划的相关性和有效性；主要手段一直是计划和预算及计划实施报告，最近一段时间还有体面劳动国别计划；其重点一直在于以透明的方式确立优先重点、可测评的业绩和预算效率。
72. 为全面实施 RBM，下一阶段包括四个主要领域：对管理战略采用更全面、一体化的办法；对业绩管理和问责制采用更系统的办法；改革计划周期；审议地区结构。

一体化管理战略

73. 劳工局过去有许多制定战略的做法，最近这一趋势加快了，关于人力资源、信息技术、筹措资源、知识共享和评估等方面已经制定或正在制定战略。这些战略包含基于结果框架的内容，尽管并不总是使用 RBM 术语。这些战略之间的关系还没有系统地得到确定和审议，从而保证它们综合起来成为全面、联贯一致的管理计划。这是未来的一大主要挑战。
74. 战略解释了将如何实现特定的结果。因此，战略一开始就确定它们所要达到的结果这一点至关重要，如最近通过的人力资源战略即是如此。然后，可根据所列结果所得到的重视程度，以及为实现这些结果所建议措施的有效性和费用对战略加以审议。
75. RBM 在战略方面的第一个里程碑可以是在拟议的管理战略中包括明确的结果框架，使用共同的办法和术语。
76. 计划制订和预算编制是 RBM 的核心，但人力资源管理、信息和通讯技术以及知识共享的内容提供了最基本的支持。随着劳工局在这每一个领域中进一步开发和实施战略，明确战略之间以及它们对 RBM 所做的贡献之间的联系是非常重要的。
77. 考虑到战略一致性的需要，第二个里程碑可以是明确确定劳工局所有管理战略之间的联系，在战略本身内部及以全面概括的方式。
78. 战略开发的第三个里程碑可以是完成知识共享战略。这方面的工作已经开始。

业绩和问责制

79. 基于结果的管理体系对计划管理人员落实同意达到的成果寄予厚望。因此，提高效率一个关键步骤就是建立一个支持性环境，其中管理人员既有责任落实这些成果，也有足够的办法做到这一点。问责制只有应用于那些有权威采取行动的人身上才有意义。问责制应包括管理业绩措施，这些措施帮助科室管理人员和高级管理人员评估责任和资源使用的有效性。这种制度应旨在抓住并运用最行之有效的经验教训。
80. RBM 具有大量管理方面的灵活性，但是在明确限定的问责制范围内。计划和预算确定了业绩目标。计划实施报告要求针对这些目标进行具体报告。财务规则和条例和职员条例规定了有关财务和人力资源问题权威性的指导意见，内部通告就这些内容和其他话题给出了详细要求。外部和内部审计以及独立评估提供监督。
81. 制度安排，最突出的是高级管理小组、部门和地区的管理小组，集中处理业绩和协调。准备计划和预算等内部程序包括对资源使用和管理结构的审议。IRIS 为管理人员提供了更为详细、更有战略的信息，其潜力才刚开始得以利用。管理和领导才能开发计划以及其他培训计划为管理人员提供了就开发关键能力的一整套资源，包括有关 RBM 的内容。
82. 因此，RBM 的许多基础已经存在，并且对劳工局的管理已经产生影响。RBM 使管理人员不再一心关注有关投入和活动的报告，而是鼓励他们集中在可衡量的实实在在

在的结果。随着工具的改进，管理人员越来越多地可以明白他们计划和行动的战略意义，例如通过将其置于体面劳动国别计划内。同时，管理人员使用基于结果的技术的程序是不一样的。需要更为系统、更全面的 RBM 方法，辅以整个劳工局范围内的业绩管理工具以及组织开发方面的援助。

83. 目前提供给管理人员的指导意见的大部分内容涉及遵守规则，而不是促进理解这些规则背后的意图，或者说为什么不遵守这些规则会干扰执行情况、使劳工局损失时间和金钱。更突出激励措施、更注重结果的办法会更积极地确立劳工局范围内的优先重点，并对计划按时间取得的进展进行评定。这种办法将包括效率目标和更具实质的目标，如知识开发、对体面劳动国别计划的支持，或对跨部门合作的贡献。它还应包括国际劳工组织长期确立的业绩考评制度的一项重大的彻底审查，特别应注意对管理人员的考评。
84. 尽管使用新的业绩考评体系很紧迫，并将给予优先考虑，但在使用这些变革前需要更多经验。因此，我们建议下一步开始审议业绩衡量中好的做法，并在选定的数量有限的计划单位对运用试点进行测试。
85. 引入 IRIS 后，许多行政程序有了大量改变，从而证明应对国际劳工局内部许多指导通告进行修订。同时，有机会可以修订过时的规定、明确所规定的指导意见并使通告结构现代化；这一工作已经启动。大部分落在几个司局内，但应是 2007 年工作的一个优先重点。全面完成修订体系是向 2008 年建议的一个里程碑。
86. 改进管理体制的第二个领域涉及业务单位内的工作计划和跨业务单位的工作计划。工作计划对于有效、高效使用资源很重要，而且对于支持业绩管理体系也很必要。虽然计划在劳工局内所有部门都存在，目前工作计划还没有共同的形式，也没有中央计算机化的支持。劳工局已经开始探索可用于增强 IRIS 的工具，开始是在支持技术合作项目方面。在有关引入劳工局范围工作规划的标准和体系方面也建议了里程碑。
87. 在今后一段时期，体面劳动国别计划将逐渐在大多数成员国中实施。因此，国际劳工组织在体面劳动国别计划中的总支出将会上升。同时，将运用新的质量保证程序来评估体面劳动国别计划建议。体面劳动国别计划也预计会定期进行自我评估和评估。首次此类评估已经列在本委员会的议程上。⁹

改革计划周期

88. 计划周期(战略政策框架、计划和预算准备、实施监督和报告、评估)确定了对国际劳工组织工作进行总体监督和管理的框架。理想的话，计划周期将把目前计划实施和评估的经验教训融入到确定中期行动的计划文件中，然后融入具体的计划和预算建议中。这一周期中主要文件的时间和内容很显然在保证 RBM 成功方面发挥主要作用。

⁹ GB.297/PFA/2/3 号文件。

89. 目前的计划周期是对许多《国际劳工大会议事规则》和《财务条例》的要求所作的回应，尤其是两年期预算编制体系和持续一年的批准过程。因此，准备计划和预算在前一个两年期的第一年就早早开始了，而此时关于目前计划的实施情况的信息极少。即便是受到这种基本限制，还是有许多机会使计划周期减少繁杂、增大意义：
- 国际劳工组织计划的大多数成果显现的时间要长于两年期，但业绩目标是在两年期内设定的。这就削弱了计划实施报告的作用，使两年期中期报告的作用不明显。改革后的战略政策框架将提供一个基础，在更长的时期对所取得的进步进行评估。
 - 每两年期的计划实施报告都因过度集中在短期业绩而受影响。两年期的中期实施报告加剧了这一问题。同时，目前还没有涵盖更长时期的战略业绩的报告。根据改革后的战略政策框架，应可以设计出计划实施报告，这样报告既展示长期的战略角度、也对每个两年期提出实质和财务报告。对可能需要一个新的、更具有评估性的、更为长期的报告的问题可以通过取消两年期中期报告而加以平衡。
 - 各地区每四年在区域会议讨论国际劳工组织计划。与劳工局范围内的计划和预算过程联系日益紧密。最近美洲区域会议通过的“半球体面劳动议程”十年显示在每个地区采用基于结果的、更长期的办法对待计划和报告的更大潜能。最近第十四届亚洲区域会议的结论确定亚洲体面劳动十年旨在为于 2015 年实现体面劳动做贡献，这与大多数千年发展目标所确定的日期相同。这些来自于地区的更长时期计划，与将体面劳动作为全球目标以及千年发展目标等一起，表明有必要实行更长期的国际劳工组织总体计划框架。
90. 在改革计划周期时，一项主要的考虑在于规划、计划和报告给劳工局和理事会带来的工作量。把 RBM 倡议的要求多元化很容易。国际劳工局的各单位目前每四年准备一份战略政策框架、每两年一份计划和预算草案、每年一份计划实施报告。此外，还有体面劳动国别计划报告、技术合作报告、评估和审计、出于管理目的和为理事会各个委员会准备的各种临时报告。在以下建议的所有措施中，理顺简化这些规划、计划和报告要求是一项主要考虑。
91. 改革计划周期的关键在于用新的办法对待战略政策框架，目前已延伸至 2009 年。重新设计战略政策框架将提供审议中期计划的目的、长度和时间的机会。新的办法可以考虑区域会议出现的进展情况，尤其是随着体面劳动国别计划的发展，也可建立在以上列出的 RBM 各个里程碑之上。确立的时间可长于四年，也许于 2015 年结束，与千年发展目标过程一致。
92. 即使在可以重新设计计划周期之前，为以更现实的方式审议和评估国际劳工组织计划奠定基础也还是有可能的，尤其是通过使理事会各委员会与计划审议和评估建立更加密切的联系。目前，大多数评估都提交给计划、财务和行政委员会，尽管其他委员会已明确表示它们也可发挥作用。同时，大量计划和战略审议在其他委员会进行。最近突出的例子有：全球就业议程实施情况，体面劳动国别计划就业战略，实施全球就业战略议程的概念、方法和工具(GB.295/ESP/1/1)；实施情况

(GB.295/ESP/1/2)；在体面劳动国别计划背景下评估全球就业议程建议模式(GB.295/ESP/1/3)；实施全球职业安全与卫生战略进展(GB.291/ESP/4)；人人享有社会保障全球运动：进展报告(GB.289/ESP/5)；审议国际劳工组织体面劳动试点计划(GB.288/ESP/5)；技术合作与体面劳动国别计划(GB.295/TC/1)；主题评估：艾滋病毒/艾滋病和劳动世界(GB.295/TC/2)；国际劳工组织 2004-05 年技术合作计划(GB.294/TC/1)；主题评估报告：技术合作中的性别问题(GB.292/TC/1)；国际劳工组织标准相关活动的改进状况：标准未来战略导向与实施标准相关的政策和程序概况(GB.294/LILS/4)；部门活动计划评估框架(GB.295/STM/4)。此外，国际劳工大会在广泛讨论社会和劳工问题时，也审议了许多计划和战略，如国际劳工组织在技术合作方面的作用(第 95 届大会)；青年：通往体面劳动之路(第 93 届大会)；有关三方性和社会对话的决议(第 90 届大会)。理事会和国际劳工大会通常都包括要求劳工局采取后续行动的清单。

93. 理事会和国际劳工大会对国际劳工组织计划和未来战略的审议集中在更窄小的范围，通常比计财行委员会讨论更有实质深度，计财行委员会涵盖国际劳工组织整个计划。他们对资源分配和未来行动具有切实影响，正如劳工局后续措施报告中所显示的那样。不过，按目前的组织形式，还存在一些缺陷：

- 没有总体计划或日程保证审议会系统覆盖所有国际劳工组织计划。
- 每次审议的结果框架并不总是很明确。
- 审议文件通常完全由负责相关计划的部门进行准备，没有措施来保证其职权范围、报告意见和分析达到最低的评估标准。
- 很少包括或讨论结论的资源影响。因此，劳工局经常面临对普遍加强计划以及具体活动的要求，但并没有估计所必需的资源或指明应在哪找到这些资源或实现怎样的结果。

94. 理事会已经开始讨论各委员会结构可能的改进情况以及一些委员会的作用。以上的考虑有助于这些讨论，希望能迅速推出一种体制，为 RBM 做出很大贡献。这可包括根据即时和中期成果审议所有计划和预算成果的日程，以及满足评估要求的标准和可能的财务影响。

95. 这些考虑可与以下两方面建立逻辑联系，即就国际劳工大会和理事会改革正在进行的讨论，和需要某种形式对体面劳动和国际劳工组织的战略目标进行定期审议。

审议地区结构

96. 局长已经承诺对地区结构进行审议，目的是更有效、更高效地提供服务，在联合国系统内提高可见度、加强一致性。主要问题是在本组织三方成员和伙伴的全面参与下如何强化国际劳工组织对各国体面劳动的业务支持。这与支持体面劳动国别计划密切相关，将其视为把国际劳工组织体面劳动议程转化为国家层面行动的主要工具，并且是在“一个联合国”办法框架下对国家战略计划的主要贡献。

- 国际劳工组织地区结构目前组织是基于三层结构：地区局、次地区局和劳工组织国家局，技术专家组成的多专业工作队集中在次地区局。这三层结构均分布在四个地区(非洲、亚太、美洲以及欧洲和中亚)。在阿拉伯地区，地区局承担与其所服务的国家相关的所有职能。在一些国家，国际劳工组织也按特别安排设有办事机构。
- 最近，在地区尝试了一些不同的创新措施，如扩大使用国家通讯员(中欧和东欧)、派数量有限的技术专家到国际劳工组织较大的国家局(如巴西、墨西哥、尼日利亚)。
- 目前未设国际劳工组织办事处但正在大规模实施体面劳动国别计划的国家，可通过例如国际劳工组织的一名技术官员被派到联合国国家工作队的作法(如目前在莫桑比克的情况)而使国际劳工组织在当地的影响得到加强中受益。
- 对国际劳工组织地区结构考察应始于以下问题：国际劳工组织，利用其资源并考虑其结构和职能的独特性，以及地区、次地区和国家的特征，如何最好规划其地区服务以满足目前的要求和未来的挑战？这种考察应考虑到正在发展的状况，联合国系统地区结构的重组，以及按成本效益和执行计划服务实现更密切联系的空间。

97. 以下四个彼此相关的问题需处理：

- (i) 技术能力和质变点：国际劳工组织服务于三方成员和体面劳动议程的技术专长和能力如何实现质变点是一个重要问题。这需要根据地区和总部的工作方式加以考虑。国际劳工组织的地区办事处应为三方成员提供足够的支持，无论办事处的地理边界如何。
- (ii) 代表性和结构：审议地区结构不能仅审议办事处的实际位置。它不仅应处理办事处置于何处，而且处理办事处在国际劳工组织有限预算内应以资源利用最大化的方式提供的服务。
- (iii) 有效、高效提供服务：应全面考虑有效和高效提供服务的最佳组合。这一点应考虑到地区办事处在参与联合国系统计划和合作以及地方资源筹措方面责任会增大。成本效益措施应包括将一些 IRIS 功能提供给地区办事处，将行政服务“转包”给费用更低的中心，参与联合国体系的共同服务，参与联合国发展小组在共同领域和服务方面的工作，更多使用“国家通讯员”以及参与知识共享网络。
- (iv) 有充分能力建立网络联系和伙伴关系：国际劳工组织地方办事处应具备充分的能力，维持与政府、雇主和工人组织的关系，与联合国系统计划、基金会和机构、其他多/双边伙伴、国际金融机构和公民社会的关系。地区结构应充分认识到国际劳工组织的三方性和它的特定能力，以及本组织特定的决策结构。

98. 为审议地区结构而确立的标准将会对其成果产生决定性影响。以下拟议标准是基于以上分析：

- (i) 分析国际劳工组织地区结构的主要关系、技术和行政职能，并审议目前的模式，目的是寻找最佳解决方案。
- (ii) 对保证在地区和国家为三方成员提供技术支持的质变点进行审查，要考虑技术专家的人数、分布和工作方法；此种分析应包括考察目前总部向地区办事处提供服务的模式，并提出优化合作和工作分配的措施。
- (iii) 考察国际劳工组织地区办事处目前的财务水平，考虑到从正常预算和预算外捐款等不同的融资来源。
- (iv) 全面审议目前国际劳工组织办事处三层结构是否充分，其背景是通过体面劳动国别计划有效、高效向三方成员提供服务，以及联合国地区结构的重组演变。同样应考虑的是联合国主要伙伴的地区办事处与国际劳工组织地区办事处更加一致，以更好实现具有成本效益的服务，还应考虑职员的安全问题以及国际劳工组织在某一国家有效工作必须保证的特权和豁免。
- (v) 在开始出现并得到发展的“一个联合国”安排和“一个联合国国别计划”的背景下，应考虑国际劳工组织支持服务的多种模式。
- (vi) 在目前将一些 IRIS 功能扩展到地区办事处的计划里，应考虑采取措施，满足地区办事处在不同层面对更高效的行政支持功能的需求。

99. 如果理事会同意地区结构的审议标准，将在 2007 年 11 月向理事会提交一份报告。考虑到 2007 年 3 月审议仅在初始阶段，在 2008-09 两年期的计划和预算草案中未做任何假定。

RBM 里程碑

100. 以下的图表总结了以上讨论的里程碑，就所提出的特定里程碑和日期提供了更多细节。

国际劳工组织 RBM 路线图：主要里程碑

第 1 阶段：引入战略预算编制

战略政策框架/ 计划和预算周期	年	RBM 主要里程碑
1998-99 两年期计划和 预算	1999 年	宣布战略预算编制为劳工局政策(第 54 段)。 出版局长报告《体面劳动》，理事会和国际劳工大会就体面劳动和四个战略目标达成一致(第 55 段)。 通过第一个战略计划和预算(2000-2001 两年期)(第 56 段)。 成立高级管理小组(第 56 段)。 对应四个战略目标将劳工局重组为四个部门(第 56 段)。 确立国际重点计划(第 56 段)。 通过第一个人力资源战略(第 56 段)。
	2000-01 两年期计划和 预算	2000 年
	2001 年	通过 2002-03 两年期计划和预算；通过行政节约给总部的技术计划增加 270 万美元。计划和预算形式和方法发生重大变化：引入跨部门活动，如性别平等或体面劳动部门间业务支持(第 56-57 段)。
	2002 年	使用基于结果的方法准备的第一份两年期计划实施报告提交理事会和国际劳工大会(第 56 段)。

第 2 阶段：将战略预算编制与改进业绩融合起来

战略政策框架/ 计划和预算周期	年	RBM 主要里程碑	
2002-2005 年 战略政策 框架	2002-03 两年期计划和 预算	2002 年	同意评估框架；计财行委员会讨论第一份国际重点计划评估(第 56 段)。
		2003 年	通过 2004-05 两年期计划和预算；地区预算增加 680 万美元，宣布开发国家计划(体面劳动国别计划)；预算外资源一体化增加(第 61-63 段)。 强化执行和结果管理举措(第 70 段)。

战略政策框架/ 计划和预算周期	年	RBM 主要里程碑
2004-05 两年期计划 和预算		IRIS 概念设计包括战略框架、国家计划(第 67 段)。
	2004 年	使用 IRIS 开发了 2006-07 两年期计划和预算，更加强调地区：引入了资源的战略联系，透明度增加(第 67 段)。 在实际零增长预算内，通过提高效率释放了基金用于技术计划和地区(减少理事会文件的数量和长度，削减行政支持预算，降低旅行费用，更为平衡的级别结构、国际劳工大会全会辩论《临时记录》采用数字化记录等也带来费用节省(第 61 段)。 任命负责管理和行政服务的执行主任(第 61 段)。
	2004 年	国际劳工局的通告说明体面劳动国别计划的基本原则，并开始开发这些计划(第 64 段)。 2006-09 年战略政策框架引入国际劳工组织计划框架的成果水平，就指标提供更详细内容(第 65 段)。
	2005 年	IRIS “开通”，提供用于交易的战略和国家预算编码(第 67 段)。 开发出第一个体面劳动国别计划。引入 IRIS 体面劳动国别计划功能(第 67 段)。

第 3 阶段：从战略预算编制到 RBM

战略政策框架/ 计划和预算周期	年	RBM 主要里程碑
2006-2009 年 战略政策 框架	2005 年	在 RBM 框架内外部审议劳工局实施战略预算编制(第 3 段)。 理事会 2005 年 11 月同意评估政策和战略框架(第 68 段)。 理事会 2005 年 11 月同意修订的人力资源战略(第 73 段)。 成立计财行委员会信息通讯技术分委员会。 成立组织变化咨询委员会(第 49 段)。
	2006 年 (上半年)	理事会(3 月)同意基于结果管理的未来行动框架。 国际劳工大会(6 月)审议国际劳工组织在技术合作方面的作用，目的是通过地区和国家计划促进体面劳动。
	2006 年 (11 月)	理事会考虑在国际劳工组织内继续改进 RBM 的战略，包括 RBM 路线图，这与 2008-09 两年期计划和预算草案预览一起进行(第 102 段)。 一体化管理战略
	2007 年	通过了针对 2007-09 年基于结果的信息技术战略(第 73 段)。 通过了基于结果的知识分享和研究战略(第 78 段)。

战略政策框架/ 计划和预算周期	年	RBM 主要里程碑
	2008年	通过了开发国际劳工组织所有战略的共同方法和术语(第 74 段)。
	2009年	所有战略得到审议, 使用共同的方法和术语。所有这些都收入到一份明确的结果框架, 同时明确确定劳工局所有战略的联系(第 76 段)。 业绩和问责制
	2007年	体面劳动国别计划在越来越多的成员国内执行。体面劳动国别计划遵守质量保证程序并予以定期评估(第 87 段)。 引入新的业绩管理和衡量体系(第 83 段)。 发布工作计划标准(第 86 段)。
	2008年	体面劳动国别计划在规定数目的成员国内执行(第 87 段)。 业务部门工作计划用共同的计算机化的形式(第 86 段)。 在技术计划、地区和管理和行政部门试点 RBM 业绩衡量做法(第 84 段)。 建立经全面修订的内部行政通告体系(第 55 段)。
	2009年	劳工局业务单位绝大多数都采用工作计划的标准和形式(第 86 段)。 数量越来越多的技术计划、地区以及管理和行政服务部门确立效率目标和实质性目的。 改革计划周期
	2007年	通过修订计划周期, 包括审议中期计划的意图、长度和时间(第 90 和 91 段)。
	2008年	重新设计战略政策框架, 其周期性调整适应于修订的计划周期(第 91 段)。 数量越来越多的技术计划、地区以及管理和行政服务部门确立效率目标和实质性目标(第 83 段)。 审议地区结构
	2006年 (11月)	就将在 2007 年进行的地区结构审议的标准达成一致(第 97 段)。
	2007年	完成地区结构审议, 提交 2007 年 11 月理事会(第 96 和 97 段)。
	2008年	地区结构审议建议实施开始(第 97 段)。

101. RBM 的做法在世界范围内都在发展，其在国际劳工组织的运用也无疑将会继续发展。以上列出的里程碑应定期审议和更新。我们建议从 2008 年 11 月开始，以两年期为基础针对路线图中的里程碑报告进展情况。

102. 计划、财务和行政委员会或许希望请理事会：

- (a) 考虑到讨论本议题时本委员会成员发表的意见后，同意本文件中陈述的国际劳工组织内基于结果管理的战略。
- (b) 要求局长在 2008 年 11 月就战略所确定的里程碑，在下一个战略政策框架背景下，报告所取得的进展。
- (c) 同意为审议国际劳工组织地区结构所建议的标准，要求局长将审议结论于 2007 年 11 月提交给本委员会。

2006 年 10 月 17 日，日内瓦。

待决问题：第 102 段。