



## 大会第35届会议

### 执行委员会

#### 议程项目20：提高ICAO的效率

#### 业务规划

(由南非提交)

#### 摘要

外部审计员鼓励ICAO在全组织的基础上制定和实施业务规划，另外，当ICAO的资源已经使用到极限并且为确定另外的筹资机制，在这个时候引进业务发展的概念是有利的。建议理事会审议本组织的核心业务，并安排其优先顺序。

大会的行动在第3段。

#### 参考文件

《外部审计员报告》(DOC9833号文件)  
C-WP/12220号文件  
C-WP/12284号文件  
战略行动计划  
A35-WP/20号文件

### 1. 引言

1.1 在理事会审议三年预算的过程中，有明显的迹象表明，ICAO将更加以象做生意的方式向缔约国提交产品和服务，缔约国既是本组织的股东，又是主要的客户。ICAO的主要目标仍然是安全。相对于制定新的标准和建议措施，更强调加强实施ICAO的规定。这将要求将其作为本组织的主要中心工作并对本组织的优先顺序重新评估，以便及时的并在安排的预算内提供产品和服务，这样做将能确保本组织的长期成功。

1.2 在对实施A31-2、A32-1和A33-3号大会决议 — 增强ICAO的有效性 — 的审议过程中，理事会确定把制定本组织的业务规划作为多阶段进程中的一项主要任务，它将把ICAO的规划和报告周期的主要组成部分联系起来。认识到业务规划能用来详述如何将本组织的战略目标转化为行动，并确保将规

划的活动、组织费用和功能联系起来。在下三年度以及更长的时间内及在现有资源的范围内，它将指导ICAO的方案和行动。

1.3 在载于Doc 9833号文件的外部审计员的报告中，强调指出为每一个地区办事处准备业务计划的想法是由地区活动工作队（task force）开始提出的，并于1996年初具规模。工作队（task force）的职权范围中包括审查核心活动要求的人力资源。最后，外部审计员鼓励ICAO制定业务规划并在全组织的范围内实施，并强调在生气勃勃的全球民航环境中，ICAO的资源已经使用到了极限，讨论预期的结果、威胁和机遇，尤其是在地区一级，将有助于制定更现实的战略和更实际的计划。

## 2. 在本组织内引进象做生意的办法

2.1 作为第一步，需先从总部开始，并为本组织制定和实施业务计划。然后，为地区办事处在规定的框架内制定计划中的有关部分提供必要的指导。第一步将要求对ICAO现在开展的广泛活动进行详细的检查，以确定哪些是属于本组织的核心目标。这将使本组织集中实现确定的目标，并将使ICAO战略行动计划中的战略目标和与三年预算有关的工作计划一致起来。这一行动还将为长期的资源规划和业绩测量提供蓝图。

2.2 更重要的是，业务计划需要确定实现本组织核心目标的资源，并安排其优先顺序，同时在预算框架内执行工作计划时指导决策程序。业务计划还将阐明ICAO和地区民航机构之间的关系和工作安排。另外，它还将指出达到目标的一些障碍，并明确指出每一项业务的工作量。

2.3 在相关发展中，联合国秘书长为与业务界更密的合作制定了广泛的政策框架，并为联合国和非国家伙伴之间更密切的合作与合伙关系提供了全面的理念。重要的是在ICAO制定开展业务的程序，以进一步改善和确定另外的融资机制，并在该领域尤其是对地区办事处提供指导。

2.4 业务发展一词是一个泛指的概念，它超出了销售和市场的范围，包括战略和措施并经受了全球的考验。它将保证我们沿着不仅仅是将常规方案预算的资源转化为杂项收入的道路前进，例如文件的制定包括有关职员的费用是由常规方案开支的，而出自文件的销售收入却纳入到杂项收入预算一栏。本组织必须努力制定新的业务型工作方法，并确保任何成本回收或创收活动都不得改变本组织的主要目的和各国的责任。

## 3. 大会的行动

### 3.1 请大会：

- a) 指示理事会将制定和实施全组织范围的业务规划作为最高优先项目；和
- b) 指示理事会引入业务发展框架，以为本组织确定新的工作方法，同时确保任何成本回收或创收活动都不得改变本组织的主要目标。