



## 大会 — 第 39 届会议

### 执行委员会

议程项目 27：增强国际民航组织的效率和有效性

#### 增强国际民航组织的效率和有效性

(由国际民航组织理事会提交)

#### 执行摘要

本工作文件报告了理事机构及秘书处在增强本组织效率和有效性方面取得的成就和进展情况。文件还介绍了正在开展的行动、国际民航组织的保证框架、国际民航组织的业务计划、基于成果的预算以及机构绩效管理，并查明了 2017 年—2018 年—2019 年三年期开展进一步改进的各项措施。

**行动：**请大会注意到在提高本组织效率和有效性方面取得的进展，并核准2017年—2018年—2019年三年期开展进一步改进的各项措施。

战略目标：	本工作文件涉及所有战略目标。
财务影响：	本文件所述旨在提高本组织效率和有效性的活动，将视2017-2019年经常方案预算的可用资源和/或预算外捐助的情况开展。
参考文件：	A39-WP/22号文件：解决成员国对国际民航组织国家级信件答复率低的问题的建议 A39-WP/79号文件：理事会异地战略会议作为提高国际民航组织效率和有效性的机制 A39-WP/46号文件：本组织2017年、2018年和2019年预算草案提案 Doc 10022号文件：《大会有效决议》（截至2013年10月4日）

## 1. 引言

1.1 在本三年期整个过程中，本组织开展了各种举措来提高效率和有效性，以满足本组织不断演变的需求，以支助成员国及航空业。本文件虑及大会A31-2号决议和A32-1号决议，报告了迄今为止，包括国际民航组织保证框架以及机构绩效管理在内取得的进展。同时，文件还查明了2017年—2018年—2019年三年期开展进一步改进的各种举措。

## 2. 本组织的有效性

2.1 除其他事项外，国际民航组织正在集中精力实现以下方面的效率和有效性。

### 2.2 理事机构的有效性

2.2.1 理事会通过审查其自身及其附属机构的工作方案草案，不断提高其自身及其附属机构工作方式的效率和有效性，并通过查明可以进行合并的题目、推迟尚不成熟不适合进行讨论的题目以及删除不再需要审议的题目，提高国际民航组织会议计划的效率和有效性。理事会通过其治理和效率工作组(WGGE)，审议了本组织多个方面的机构政策和治理问题。尤其是作出了努力，审查国际民航组织的政策制定流程，并通过政策细化匹配做法开展工作。此外，关于实施和援助事项(包括不让任何国家掉队的举措、地区办事处的报告、航空培训和资源调集活动等)的工作文件，现在先交由实施、战略和规划组(ISPG)审查，然后再提交理事会审议。

2.2.2 同时，理事会还审查了各种办法，以解决对国际民航组织国家级信件答复率低的问题，并同意提交一份大会决议，呼吁完整和及时地做出答复并向大会定期提交状况报告(参阅A39-WP/22号文件)。此外，理事会向大会提交报告，介绍对于经批准的由理事会异地战略会议提出的各项建议的实施进展情况(参阅A39-WP/79号文件)。

2.2.3 根据大会第38届会议的要求，在审议改进大会筹备工作总体结构的方式时，理事会根据治理和效率工作组的建议，规定了进一步的措施以实施向大会第39届会议提交工作文件的规定截止日期。理事会在其第207届会议第三次会议上决定，将制定各种措施以加强高级别会议的有效性，并为今后举行的大会届会修改大会决议的格式。

2.2.4 根据理事会的批准，将在大会第39届会议期间再次使用电子表决系统进行理事会选举，这将能够在选举过程中节省大量时间。

### 2.3 通过广泛传播信息加强与成员国的通信

2.3.1 为加强和便利与国际民航组织成员国及其相互之间的通信工作，现已完成了对国际民航组织面向内部和外部的网络平台，例如内联网和加密网站等，以及若干主要网基项目的重大升级。这些主要项目包括冲突区信息库(CZIR)，已批准运行一年，并将在此后由理事会审查；一个网基文件管理平台；以及最近启动的危机和快速响应通信系统(CRRCS)。做出了巨大的努力以使公共信息更有用处和更易查阅，并在国际民航组织的各网基平台一致地使用本组织的机构品牌。目前，正在通过实施一

项无纸化国家级信件系统，利用电子邮件送发国际民航组织国家级信件，这将节省费用，同时还能够对正式答复进行追踪和报告。

2.3.2 根据向成员国提供能力建设援助，以及开发具有不同地理背景的下一代国际民用航空专业人才的总体目标，国际民航组织通过与成员国进行通信并通过航空部门内的伙伴关系，持续开展了能力建设及外联活动。在上述所有举措中，通过向年轻专业人才提供获取监管经验的机会，国际民航组织发挥了平台的作用。

2.3.3 国际民航组织的品牌继续得到了正式确定。目前，已将其载于本组织的机构和营销通信、出版物封面以及对外办公用品当中。在过去两年里，不断提高了国际民航组织在推特网(Twitter)和脸书(Facebook)上的曝光率，以加强与成员国及航空利害攸关方的外联，并且在推特网上的关注人数增加了两倍(已达46,000多人)。

## 2.4 通过自动化和信息技术工具支助改进的工作方式和程序

2.4.1 现已完成对机构资源规划(ERP)系统的升级。该工具被用来管理包括财务、人力资源和采购在内的主要进程，并支助对本组织的行政过程实行简化和现代化。根据统计数据和元数据交换(SDMX)协议，于2015年开展了与联合国其他机构的数据交换服务，通过扩展对优质统计数据的访问，并通过提供相关平台的可互用性，使国际民航组织及联合国的参与机构受益。

2.4.2 在“一个国际民航组织”的信息技术基础设施背景下，实施了多项举措以便利在总部及地区办事处(RO)工作人员当中开展通信及加强协作，例如：统一通信服务，为工作人员提供各种工具以改进协作并减少对会议旅行的需求；以及互联网协议(IP)电话服务，减少了对电话系统提供持续支助和维修的费用以及对地区办事处的长途话费。在秘书处引入了一个新的客户关系管理(CRM)应用，以便管理与出版物、参展商及赞助人有关的国际民航组织会议及活动的注册。这一新系统消除了注册过程中的冗余程序，并使本组织得以更好地支助其客户，同时便利成员国注册出席国际民航组织的会议活动。

2.4.3 通过对计算机辅助翻译和术语工具进行升级，提高了语文和出版服务的效率及质量，其中提供了新的功能以及经改进的文本和术语库，以便利语文专业人员开展工作。目前，正在实施语音识别软件，减少打字需求并缓解文字处理的工作强度。通过引入一项时段安排系统，帮助将需求与能力相匹配，进一步改进了国际民航组织的电子文件和查询网络(EDEN)；并改进了信息总汇，以便查看、计划和分派工作，并生成统计数据。引入了一项先进的桌面出版软件，得以在内部制作专业水准的封面和文件排版工作。目前，正在敲定新的文件管理系统(DMS)，将提供国际民航组织所有会议文件，且均可供检索。

2.4.4 在人力资源管理方面，通过对各种程序进行澄清、实行标准化及编制文件进行了强化，从而提高了运行效率以及与方案有关的效率。通过启用一个新的人力资源门户网以及对业务进程实行自动化，加强了客户服务，帮助消除了冗余。在政策层面，对人力资源管理的主要支柱进行了修改，从而为满足日益变化的要求提高了工作的就绪水平。为高级别员额引入了征聘时间表，并调整了评估和遴选过程，这促成了一个更加缜密的过程，从而协助本组织为适当岗位遴选适当人员。在继任规划方面，特别是有关空缺风险管理和离职工作人员的机构知识传承方面，加强了国际民航组织工作队伍的

规划工作。通过加强学习和发展机会，帮助进行了工作人员专业开发，同时确保了向本组织提供完成其各项工作方案所需的知识、技能和胜任能力。

2.4.5 在航空安全及空中航行能力和效率方面，制定了一个符合全球计划(全球空中航行计划和全球航空安全计划)的专项工作方案。进一步的举措包括对航委会各专家组的结构实行现代化，并因此建立了矩阵结构，以便更加有效地处理航空日益增强的多学科性质；解散现有专家组或对其进行重新定位；以及建立了一个“航委会所有专家组”的网站，以支持专家组之内和跨专家组的高效的工作做法。审查和更新了航委会程序和做法(P&P)以及航行局秘书处指令(ANSI)，以改进工作方法。

2.4.6 在航空安保方面，大会第37届会议(参阅A37-17号决议附录E)要求秘书处评估针对航空安保采用持续监测做法(CMA)的可行性；此后，理事会在其第197届会议上正式批准了普遍安保监督审计计划持续监测做法(USAP-CMA)及过渡计划，这项决定随后经大会第38届会议核准。在过渡期之后，于2015年1月1日起开始全面实施普遍安保监督审计计划持续监测做法。

2.4.7 在2014年启动了业务流程管理办法(BPMS)的开发工作，以使技术合作局(TCB)的流程实现自动化和最优化。这将便利对所有在建项目进行监测和报告，通过减少电子邮件和纸质文件的流动而提高效率，并将提供文件管理能力和审计记录，并与现有应用、尤其是国际民航组织机构资源规划(ERP)系统(Agresso)连网。

## 2.5 保证框架

2.5.1 理事会同意了审查保证框架，并审议目前从评价和内部审计办公室(EAO)、外部审计员以及联合检查组(JIU)获得的总体保证是否足够国际民航组织妥善管理其各种风险。在2016年3月1日举行关于机构风险登记册和保证框架及机构主要效绩指标讲习班之后，已请理事会制定一项综合保证框架，(i)以便查明在保证方面存在的所有差距或重叠，和(ii)审议保证水平是否适当。

## 2.6 国际民航组织业务计划、基于成果的预算和机构效绩管理

2.6.1 根据理事会第207届会议期间提交的国际民航组织2017年—2018年—2019年业务计划，制定了各项战略和优先事项，以引导本组织开展活动，使各国得以实现安全、可靠、高效、经济可行且环境负责的航空运输，并强调了十项主要优先事项，以便按照运作计划所述的工作方案，推进实现本组织五项战略目标所引发的十五项预期成果。国际民航组织2017年—2018年—2019年业务计划草案，虑及了本组织负责开展的全部工作，并构成了资源调配的基础。在其他资金来源的辅助下，经批准的经常方案预算担当了实现所需成果以遵守国际民航组织业务计划的主要方式。

2.6.2 基于成果的预算以及国际民航组织2017年—2018年—2019年业务计划，遵循了基于成果的管理(RBM)做法；综合了战略、资源、进程和衡量，以改进决策、提高透明度并加强问责制。这种做法侧重于通过一项由国际民航组织业务计划所有部份组成的机构效绩管理框架，包括运作计划、机构主要效绩指标和风险登记册来实现各项成果，国际民航组织将以此持续监测并加强其与实施大会指示有关的问责制和效绩，从而增强国际民航组织的效率和有效性。

### 3. 2017 年—2018 年—2019 年三年期内拟开展的活动

3.1 在即将到来的三年期内，将继续在多个方面努力增强本组织的效率和有效性。国际民用航空不断演进的性质将要求国际民航组织适应影响成员国和航空业的各种挑战和突发情况，尤其是在预算紧张的情况下，这将通过一系列的措施加以处理。

3.2 查明了一系列重点领域，以提高国际民航组织工作的效率、有效性和影响力，达到本组织 2017 年-2018 年和 2019 年预算草案(A39-WP/46 号文件)所报告的预期成果，其中包括加强国际民航组织在各地影响力、改进国际民航组织标准和建议措施及政策的制定、强化与国际和地区组织的伙伴关系、增强国际民航组织的治理、改善机构业绩和风险管理，并高效地回应航空紧急情况。

3.3 理事会将力求进一步改善理事会及其附属机构工作方法的效率和成效，并将通过治理和效率工作组继续审查本组织在各领域的机构政策和治理事宜。还将继续努力审查各种办法和措施，以增强高级别会议的成效，改善大会筹备工作的总体结构，以回应大会第 38 届会议的要求，并将为大会的今后届会制定一份修改大会决议格式的提案。

3.4 将继续加强信息的电子分发工作，以改进与成员国的通信，并便利对国际民航组织信息的更广泛获取。将继续利用基于网络的通信渠道，使成员国参与推进本组织的战略目标。主要通过促进可以展示调查、研究和/或数据库成果的主要项目及活动，可以完成这些通信工作。

3.5 由于相关群体和工具已变得更加适合国际民航组织相关内容的数据库，因此将继续探索利用社交网络平台。同时，还将通过若干协议和举措，注重提高国际民航组织的曝光率以及当地和国际上对国际民航组织的认可。将进一步调整国际民航组织的机构和媒体通信，使国际民航组织传递信息的机会得以充分利用，使其更加适合 21 世纪的工具、新闻环境和关注度。

3.6 在空中航行方面，开展了一系列具体举措，以提高国际民航组织标准和建议措施的效率与成效，包括为标准和措施及空中航行服务程序(所谓“标准的标准”)的起草工作制定一项指南，以确保标准和措施及空中航行服务程序的文字风格的统一性和一致性，并在标准制定过程中引入影响评估和实施工作列表等，以促进对于国际民航组织在航空安全及空中航行能力和效率方面的各项规定的实施。为了减轻对于各国的监管负担并维持国际民航组织标准和建议措施以及国家规章的稳定性，对标准和措施及空中航行服务程序的修订将基于风险评估并局限于具有重要意义修订，编辑性修订则仅在关系重大时进行(参阅大会 A38-11 号决议)。同时，还在考虑一项提议，今后在大会之前 12 至 18 个月举办一次高级别的空中航行或安全会议，以便能将各国为国际民航组织查明的工作包括在为大会做准备而进行的预算讨论之中。

3.7 在航空安保方面，将继续使用以风险为基础的做法，规划和排定普遍安保监督审计计划持续监测做法审计的时间表，以使国际民航组织将精力集中在那些最能受益于航空安保审计或查明存在特定关切的地区。这将促进航空安保审计效率的提高。

3.8 使技合局实现自动化和最优化的业务流程管理办法，预期将于 2017 年在外勤科使用，并于 2018 年在技合局各科室全面使用。

3.9 国际民航组织的业务计划是一项必须不断调整以满足各国及全球航空业不断变化需求的活文件。为此，将根据必要情况，包括通过审查正在出现的航空问题、评估及减缓内部和外部风险因素，对业务计划的相关要素进行修改。

3.10 预计在 2017 年—2018 年—2019 年三年期开始之前，将制定一项机构绩效管理框架。该框架将包含战略目标和辅助战略层面，以及主要活动/项目层面的机构主要绩效指标。机构绩效管理框架将为管理层和理事会提供关于本组织绩效的总体情况。

#### 4. 结论

4.1 理事会核准了一系列建议，并且秘书处在本三年期整个过程中采取了增强本组织效率和有效性的适当行动。现已为 2017 年—2018 年—2019 年三年期制定了通过对各种程序和进程实行现代化，进而提高效率的进一步的措施。

—完—