

世界知识产权组织成员国大会
第四十八届系列会议

2010年9月20日至29日，日内瓦

内部审计与监督司(IAOD)
关于 2008/09 年计划效绩报告的
审定报告

秘书处编拟

1. 本文件载有内部审计与监督司(IAOD)关于 2008/09 年计划效绩报告的审定报告(文件 WO/PBC/15/5)，该报表将提交给 WIPO 计划和预算委员会(PBC)的第十五届会议(2010 年 9 月 1 日至 3 日)。

2. PBC 关于上述文件的建议将收入“计划和预算委员会在 2010 年 9 月 1 日至 3 日举行的第十五届会议上所提建议的摘要”(文件 A/48/24)。

3. *请 WIPO 成员国大会和 WIPO 管理的各联盟的大会各自就其所涉事宜，批准文件 A/48/24 中所记录的计划和预算委员会关于文件 WO/PBC/15/5 的建议。*

[后接附件]



WO/PBC/15/5
原文: 英文
日期: 2010年6月22日

计划和预算委员会 第十五届会议

2010年9月1日至3日, 日内瓦

内部审计与监督司(IAOD) 关于 2008/09 年计划效绩报告的 审定报告

秘书处编拟的文件

1. 内部审计与监督司编拟了《关于计划效绩报告的审定报告》, 为确保《WIPO 2008/09 年计划效绩报告》(文件 WO/PBC/15/4)的可靠性和真实性提供支持。审定报告包含了内部审计与监督司的主要调查结果、结论, 以及根据审定工作提出的建议。

2. *请计划和预算委员会建议 WIPO 成员国大会注意本文件的内容。*

[后接附录]



内部审计与监督司

评估报告

对 2008/2009 年计划效绩报告的审定

IAOD/EVAL/2010/1

2010 年 6 月 4 日

目 录

	页码
导言.....	4
一、背景.....	8
二、方法.....	10
三、调查结果.....	13
总体调查结果.....	13
对各标准具体调查结果的说明.....	15
审定程序.....	20
四、结论.....	20
五、建议.....	24
附录.....	26
一、审定方法文件	
二、审定工作职责范围	
三、会议及参会代表清单	
四、调查结果总结表	
五、计划效绩报告审定方法一常见问题文件	

本文件使用的略缩语清单

ERs	预期成果
IAOD	内部审计与监督司
MTSP	中期战略计划
P&B	计划和预算
PD	效绩数据
PIs	效绩指标
PMPS	计划管理与效绩科
PMSDS	效绩管理和工作人员发展系统
PPR	计划效绩报告
RBM	注重成果的管理
SMT	高层管理团队
SRP	战略调整计划
TLS	红绿灯系统标识
ToRs	职责范围
WIPO	世界知识产权组织

导 言

1. 此为针对《2008/09 年计划效绩报告》所开展的第二次审定工作。审定的目的在于，为向成员国提供的信息的可靠性和真实性提供一个独立的认证，根据 WIPO 注重成果的管理 (RBM) 方法，帮助提高所报告的效绩数据的质量。

2. 去年在两年期的中段，曾进行过一次“试验”审定，主要是为了学习经验，仅涉及了一半计划。与首次审定不同，今年就全部 29 项计划进行了预期成果抽样，并对每一项计划均出具调查结果。根据针对本次审定所确定的《审定方法》和《职责范围》，利用八项标准对效绩措施和报告数据的质量进行评定：相关和有价值；充分；数据可及性；一致性；准确和可验证；及时报告；清楚；以及红绿灯系统标识的准确性。此外，为获得关键信息，还提出了两个问题，即对效绩措施的掌控度，以及内部监督工作中对效绩数据的使用程度。

3. 本次审定中，部分与效绩措施相关的调查结果(主要是 2007 年采纳的)已因形势变化而不再有效。在本次审定启动前批准通过的《2010/11 年计划和预算》对成果和指标的选择和设计，以及适当的目标和基数的确定，进行了大幅改进。此外，自首次审定以来所进行的许多组织结构调整亦对注重成果的管理(RMB)方法的完善，以及规划、监控和报告标准的提高，产生了积极作用。本报告所提出的调查结果和结论应被视为对那些业已生效的与效绩管理和措施相关的决定和指令的补充和强化，旨在为 2012—2013 年计划和预算的规划、有效的效绩评价体系的进一步改进，以及中期战略计划(MTSP)的制定，提供实用的支持。

4. 在定稿前，负责各分报告的管理者们以及计划管理与效绩科(PMPS)帮助进行了审核，从而得以按时对所有的计划效绩报告进行了全面审定。由于在审定工作完成前，完整的计划效绩报告仍未做出，因此未能对其进行全部的审核。

主要调查结果

5. 审定结果表明，表现最为突出的是效绩数据的准确性和可验证性。其他方面虽表现良好，但受到了一些因素的严重限制：报告数据的充分性和全面性；数据的可及性及其收集的有效性；利用红绿灯系统标识进行工作成果自我评价的准确性；以及报告的清楚性。

6. 近三分之二的审定结果显示，更严重的数据限制出现在指标和相关数据的相关性和价值。与这一审定结果密切相关的是，收到的反馈显示，近三分之二的受访管理者感觉，自己在很大程度上并不“掌控”效绩措施，这些措施主要传承自前任，或由上级决定的。关于掌控缺乏以及相关性和价值的审定结果，在很多程度上决定了主要结论和未来工作建议。

7. 与其余两项标准相关的审定结果，未对本报告的结论和建议产生重大影响。首先，我们可以从积极的角度来看待在较长的时间段内缺乏指标和数据的一致性和可比性这一现象，因为这种情况是由于较弱指标已不再继续使用，或已被替换，或已被改进所造成的。其次，虽然报告的及时性这一项标准的达标值最高，但是这几乎完全是因为，除部分对财务将

产生重要影响或意义重大的计划和成果外，对定期内部效绩报告的需求较低。主要进行的是及时的外部效绩报告，以满足计划和预算委员会及其他委员会的要求。

8. 审定发现，计划和预算中所包含的效绩措施主要通过效绩报告用于向成员国说明。最终调查结果显示，仅约五分之一的受访者表示，在内部业务管理和监控工作中使用效绩指标和数据，这更证明了前述发现。

结 论

9. 根据上述审定结果，可得出主要结论如下：如高层和其他管理者能在内部业务管理和监控工作中，更为定期地利用两年期计划和预算中所包含的目标、成果和指标，则数据质量将得到大幅提升。

10. 如前文所述，自 2007 年制定《2008/09 年计划和预算》以来，效绩措施的质量得到了大幅提升。随着本组织下列规划和效绩项目的继续开展，效绩措施毫无疑问也将得到改进：9 项战略目标；战略调整计划(SRP)第二阶段；即将开展的中期战略计划(MTSP)和未来可能改进的中期财务规划；效绩管理和工作人员发展系统；与计划和预算的指标和成果相关的季报和工作规划要求；以及贯穿计划效绩报告过程的一对一培训和支持，而这已被列为下一次计划和预算制定的重点工作。

11. 其他更为明确的结论主要针对五个领域：规划、监控、报告、组织支持和审定工作本身。具体如下：

规 划：

- 把成员国、客户和利益攸关方的特定期望(即他们希望在两年期内取得哪些进展和成果)纳入考量范围，将有利于制定更有力的目标、成果和指标。效绩框架需进一步简化和精缩。可考虑在本组织内部推行一种“平衡记分卡”方法；
- 立足协作，使计划团队更深入地参与效绩措施制定过程，这将确保实现可持续性更强的“掌控”度，即使其后在管理层出现了变化；
- 规划过程中假定和预测风险时，可考虑设定更具挑战性、更宏大的目的、成果和目标。对于那些可能阻碍九项战略目标实现的重大风险，这尤为重要。之后，一旦规划成果未能实现，可合理的追溯到这些原因；
- (效绩指标)往往在很大程度上受到记录和报告机制缺乏的限制，而这种机制可使相关数据更容易获取并更有效的、最好是“实时”的收集。

监 控：

- 每季度就预期成果(Ers)和效绩指标的进展进行汇报，有助于提高和完善效绩措施，因为这样就能越来越明确哪些措施对于定期内部监控工作具有意义和价值。鉴于目前效绩框架的复杂性，这可能会产生一些实际问题；
- 同样，由于更定期地使用成果和指标，可以更加明确地对这些成果和指标加以区别，以应用于不同层级的监控工作：总干事和高层管理团队(SMT)监控战略目标，成员国通过计划效绩报告监控更高层面的战略目标；
- 有时更侧重于根据结果和成果报告工作进展，而非根据投入和活动。在季报中加入一套简单的分析监控工具，在特定情况下，根据具体目标对工作进展进行“截取”，这可对上述工作重点的转移提供有力支持。

报 告：

- 需注意的是，(内部审计与监督司在 2006-2007 年计划效绩报告中引入的)红绿灯系统标识并未过度强调对计划效绩报告“放行”，因此未对规划和报告工作产生不当或不可预测的影响。结果是，以更迫切的目的和目标为衡量基准，更为重视较低的“软”目标全面实现水平，而非部分实现水平，虽然后者有时更有价值。

组织支持：

- 由于本组织进入一个更为稳定的阶段，计划和人员的延续性提高，而且在两年期财政年度即将结束之际，负责选择计划目标并预测可实现成果和目标的管理者更多地需要为其所负责的成果承担责任，注重成果的管理(RBM)框架及高质量数据的报告工作均有所改进；
- 根据战略调整计划(SRP)关于客户服务的承诺，通过跨计划协调、委托问卷调查以及其他机制，更好地为那些希望利用客户反馈以评价服务质量的计划提供了支持。由于缺乏收集各分计划数据的系统和资源，与反馈相关的措施往往未得到有力贯彻。

未来审定工作：

- 目前所采用的筛选程序将较差的效绩措施过滤不计，本次无法对这种筛选程序进行审定。对于下一个两年期计划效绩报告的审定工作，预期成果的随机抽样与这种筛选程序相比，将耗时更短并更能代表报告数据的质量；

- 制定一个明确的、一致认同的完成计划效绩报告的时间表，将可确保两项工作依次而非同时进行，并在未来可以对完整的、最终的计划效绩报告进行审议。

建 议

12. 鉴于目前 WIPO 正在实施许多重要项目，那些已在实施或正考虑实施的架构和系统(例如中期战略计划)将对效绩措施、数据和报告的质量产生重大影响并对其大幅强化，因此，有关建议将控制在最小数量。

- a. 利用计划和预算的效绩措施，就工作进展进行清楚准确的报告，这一工作应被纳入向高层管理团队(SMT)每季度提交的定期报告中。但是，考虑到现行效绩制度的复杂性，要在目前的情况下实现可能存在困难。可优先考虑在本两年期对上述措施的质量和适当性进行深入评估，为下一个两年期确定数量更少但意义更大的目的、指标和目标。对于中期战略计划(MTSP)而言，实施“平衡记分卡”方法可能是有益的；*(对高层管理团队而言)*
- b. 在规划 2012/13 年计划和预算的过程中：
 - (i) 为鼓励采取更有活力、更富挑战的效绩措施，在制定具体目的、指标和目标时，还应一并明确哪些假定和风险会影响成果的实现；*(针对计划管理与效绩科)*
 - (ii) 只有当已建立了支持数据收集的足够的系统时，方将客户反馈作为有用的质量效绩措施加以利用，且最好由一个中心部门进行协调。*(针对计划管理与效绩科和高层管理团队中负责客户服务的成员)*
- c. 关于未来审定工作：
 - (i) 由于管理者们业已获得更多的审定经验，而对预期成果进行审定的实际可能性亦有所提高，应随机而非筛选抽取预期成果样本，以使报告质量更具代表性；*(针对内部审计与监督司)*
 - (ii) 应设定完成各分计划效绩报告和总计划效绩报告的具体时间表*(针对计划管理与效绩科)*
 - (iii) 不建议对 2010-2011 年计划和预算中的 2010 年中期计划效绩报告进行审定。效绩框架目前是按照进行两年期效绩评估而设计，因此，对中期成果的审定可能不完全有用。如果详细的预算和效绩框架变成年度的，则可对此政策进行修改。*(针对内部审计与监督司)*

一、背景

13. 附件 2 的《职责范围》(ToRs)在 WIPO 注重成果的管理(RBM)方法的框架下,对审定的缘由、目标和范围进行了具体说明。简言之,审定的目的在于,对提交成员国审议的计划绩效报告中所包含的绩效数据的真实性和可靠性进行独立评价。

首次审定工作—2009 年

14. 首次“试验”审定于 2009 年 3 月至 4 月间开展,于两年期中段对 2008 年计划绩效报告进行审定。审定的重点并非问责,而是经验积累,力图最大程度地开发可以藉以有效实施注重成果的管理(RBM)方法的关键技巧。由于预料之外的评价科人手不足的原因,该审定仅涉及 15 个计划。

15. 首次审定在调查结果和结论基础上,提出了以下主要建议:

- a. 作为下一个两年期计划和中期战略计划(MTSP)的规划工作的一部分,高层管理团队应考虑在何种程度上对现行的监控系统进行强化,以更全面地将注重成果的管理(RBM)方法纳入定期的、日常的管理职能。
- b. 如果负责为执行管理者提供监控指导的监督管理者可以更深入地参与,则报告数据的质量将得到极大的提高。应特别重视,在选取成果、指标及其与更高战略目标的联系方面给予指导,并定期对工作进展进行积极监控。
- c. 本组织将继续为执行管理者提供良好的实际支持,帮助他们理解和重视注重成果的管理(RBM)方法,这既包括提高他们认知工作进展和成果并就此与不同利益攸关方交流的能力,也包括改进他们日常管理的技能。
- d. 还应考虑在以下领域提供其他实际支持:
 - (i) 为数据收集、分析和报告自动化工具的开发提供更多技术支持;
 - (ii) 协调与多个项目相关的用户反馈的整理工作;
 - (iii) 继续在确定和制定适当的目的、成果、指标和目标、基数、基准、里程碑、风险和预测等方面,提供一对一培训和支持;
 - (iv) 制定一套监控工具,以收集选定指标的进展相关数据,定期向高层管理者和利益攸关方汇报。

第二次审定—2010 年

16. 第二次审定时间的确定,是为了能够对 2008-2009 年两年期计划绩效报告的最终版本的真实性和可靠性进行评估。与第一次审定相比,主要的区别可归纳为以下几点:

- a. 涵盖了全部 29 项计划。
- b. 预期成果的选择是根据第一次审定时与执行计划的管理者共同选定的目标标准而进行的，以保证能最大限度的积累经验。
- c. 与高层管理团队成员召开了数次预备会议，汇报审定工作情况，并了解他们认为哪些成果对于他们而言最为实用。
- d. 工作重点更多地从经验积累转变为问责，并对每一个分计划单独出具调查结果(见附件 4)。

组织架构

17. 本次审定是旨在加强 WIPO 注重成果的管理(RBM)方法的若干计划中的一项。自首次审定以来，报告质量以及效绩措施的选择质量均有明显的大幅改进。对计划层面以及其他方面的重大影响包括：

- a. 努力将各层面的工作计划与计划和预算的具体目标、成果和效绩措施挂钩。
- b. 最近规定的季报要求，提供了一个定期对工作进度进行监控和评价的机会，也使高层管理团队能更深入地参与计划效绩管理工作。
- c. 现行的计划和预算格式强调设定基数和目标的需要，努力鼓励管理者采取更多那些用以体现成果的进展而非投入产出的具体措施。
- d. 《效绩管理和工作人员发展系统》的开发，该系统以注重成果的管理(RBM)模块为关键内容，旨在将各项效绩评估工作整合到总体计划和制度目标中。
- e. 《自评估和独立评估指南》的制定，该指南支持和补充了注重成果的管理(RBM)的开发以及 WIPO 各项效绩管理举措。
- f. 计划实施《中期战略计划》，该计划围绕九项战略目标和相关战略成果而制定，使本组织在制定更短的两年期计划时，能考虑得更长远、更富战略性，从而能更好地对WIPO所提供服务的影晌进行监控和评价。
- g. 最近发布的战略调整计划第二阶段路线图，将“成果问责制”列为四大核心价值之一。
- h. 在最高层面上，确定了九项战略目标，并着手明确与之相伴随的、相关的本组织总体指标，这些总体指标使本组织能够对工作进展进行衡量，并在最具战略意义的层面上宣传成果。

二、方法

18. 2010 年 1 月 6 日发布的《审定方法》文件(详见附件一)和《职责范围》(详见附件 2)详细说明了本次审定的目的、范围和程序。

提前发布的信息

19. 在审定启动前，已分发或发布了下列信息：

- 负责行政和管理的助理总干事孙达拉姆先生分发给各计划管理者及其他人员的《2009 年 12 月 21 日备忘录》。
- 内部审计与监督司司长 Treen 先生分发给各计划管理者及其他人员的《2010 年 1 月 27 日备忘录》。
- 2010 年 1 月 26 日发布的《计划效绩报告独立审定的方法》。
- 2010 年 1 月发布的《计划效绩报告审定方法常见问题文件》。
- 分发给各计划管理者和其他人员的《2010 年 3 月 10 日备忘录》，宣布启动审定工作。
- 2010 年 3 月 18 日，评价科就 2008/09 年计划效绩报告所做的演示。

20. 审定小组与高层管理团队的成员召开了一系列的会议，由此启动了审定工作。会议旨在向高层管理团队介绍审定工作相关情况，探寻是否可能在高层管理团队的工作中利用审定。

21. 为那些可能会希望参与审定会议的人举行与外部审定员的单独演示会。这一工作主要针对那些既未参与第一次审定也无法参加演示会的人员。有一位管理者参加了该演示会。

成果样本的选取

22. 与首次审定不同，第二次审定涉及全部计划项目，自每一个计划项目抽取一个预期成果(ER)。

23. 在全部 140 个预期成果中，29 个亦即 20%多的预期成果可被选用于审定。在全部 259 项效绩指标中，66 项亦即 25%多的效绩指标可被选用于审定。

24. 《审定方法》这一文件确定，成果选取工作包括以下阶段：

- a. 根据相关、具贡献、定义准确、及时、可靠、可比较以及可验证等“优良效绩措施”的七项标准，对 2008/09 年计划效绩报告中的所有预期成果进行审核。

- b. 根据上述标准对所有预期成果进行评估，将每一预期成果分别归入下列三种不同分类：完全达到优良效绩标准、部分达到优良效绩标准，以及未达到优良效绩标准。
 - c. 所有完全达到或部分达到上述七项优良效绩标准的预期成果，均有资格进入第二轮筛选。
 - d. 在第二轮筛选中，选取一项被标注为“带来最大变化”的预期成果。
 - e. 将被选定的预期成果及其相应的效绩指标提前通报所有项目工作人员。
25. 实际操作证明，这些筛选步骤很不实用，原因如下：
- a. “优良效绩措施”更适用于效绩指标，而非预期成果，且系统地将这一措施适用到全部 259 项效绩措施将耗费大量时间，不具可行性。
 - b. 在审定工作启动前，难以适用部分标准，如及时性、可靠性以及可验证性。
 - c. 无法确定或适用客观的标准来评估哪些预期成果可能会带来最大变化。
26. 实际操作中使用了一套更实际的方法，这一方法基于下列评判：
- a. 那些难以或不可能审定的依赖于效绩措施的预期成果和效绩指标被筛除，而计划效绩报告的其他成果和指标予以保留。例如：
 - (i) 对于支持数据，在缺乏具体数据或系统来记录、收集或分析反馈时，将反馈用作常规措施
 - (ii) 对于使用了“澄清”、“理解”、“认知”、“更有效率”、“有效性”、“重大进展”等词汇的效绩指标，上述词汇需要人们进行解释，而且更适用于成果，而非这些成果的具体指标
 - (iii) 在效绩数据中缺乏基数或量化证据的情况下，建立在“增加”、“减少”、“加强”、“及时”、“进展程度”等基础上的预期成果和效绩指标。
 - b. 在现行两年期计划和预算中得到实质性保留的预期成果和效绩指标被给予了更积极的考虑。
 - c. 一年前开展的首次审定与本次审定同属一个两年期财政年度，在首次审定时曾被采用过的预期成果此次未被选用，因为有其他的途径介绍这些预期成果。
 - d. 对选取工作的最后的一个影响是，确定那些与计划中其他预期成果相比能产生最大影响的预期成果。最后，如果没有明显证据支持这一假设，层级排序较高的预期成果被视为更适合选取，最接近“带来最大变化”标准。
27. 这一实际方法可能产生的影响如下：

- a. 审定中更愿意使用那些更加量化的效绩指标，因为这些指标能产生更有意义的审定。但是，这对上述指标的实用性带来一些问题。
- b. 由于某些更为复杂和无确实根据的效绩指标被视为不适于审定工作，在某些情形下，审定工作更为简单、适应性更强。
- c. 将来应考虑完全随机地选取预期成果，不考虑在适用标准时的时耗；随机选取能保证样本更能代表报告的总体水平。随着计划效绩报告工作的进一步完善以及更好的效绩措施的使用，随机取样更为适合。

通报已选定的预期成果

28. 已选定的预期成果以及审定会议上需获得的信息类型被通报给了在备忘录和初步信息发送名单上的计划管理者及其他人员。在审定过程中，不断建议各计划无需花费过多时间在会前筹备文件的收集工作。由于追求完备，也许加上一些焦虑，人们往往会花过多的时间，寻找与审定主题不一定相关的文件，或反复核对，然而，审定本身仅是基于抽样而已。

29. 有悖于预定的初步工作程序的是，计划管理者在计划效绩报告大部分内容完成前已被告知所选定的预期成果。理想状态下，应在计划效绩报告的所有阶段完成后方才启动审定工作，从而防止出现因预先了解哪个预期成果将被抽样而导致报告或调查结果失真的问题。很难排除有人利用提前通报这一时间差的可能性，因为计划效绩报告的定稿会出现延误，如果审定要等待计划管理与效绩科最终确认所有计划效绩报告质量过关后才启动，则几乎没有时间来完成审定工作。将来，内部审计与监督司(IAOD)以及计划管理与效绩科应明确商定一个现实而正式的时间表，既保证计划效绩报告能完成所有程序，同时也保证审定小组能对向成员国提交的数据的真实性和可靠性进行评估。

30. 在计划效绩报告完稿前筛除一些较弱的措施并通报预期成果有一个好处，即能向成员国确保，审定所提出的调查结果、结论和建议更不容易被放弃或被排斥，因为审定中很少选用不牢靠的效绩指标和效绩数据。

召开审定会议

31. 利用备忘录来记录会议要点，其后打成定稿，为总结报告所提出的结论提供更全面的证据和依据。在适用具体标准前，提出了一系列先决问题。提出这些先决问题的目的在于，确认受访者是否曾经负责过预期成果和效绩指标的制定、这些成果和指标是否仍适用、是否仍有价值，以及负责执行与负责指导的管理者和计划团队对这些成果和指标的使用情况。

32. 备忘录记录了一些与标准相关的信息，这些信息虽然不是《审定方法》所直接需要的，但却有助于支持注重成果的管理(RBM)的开发和完善。这些信息包括：

- a. 充分性和全面性：确定效绩数据是否提供了足够的信息，能够根据效绩指标的要求对工作进度进行评判。
- b. 有效性和可及性：在所收集的信息的价值与报告所需耗费之资源(通常是成本和时间)之间寻求平衡；在很多情况下发现，目前尚缺乏合适的、可保证信息能够随时获取并据此轻松进行报告的信息记录系统
- c. “红绿灯系统标识”的准确性：核查效绩数据是否能支持全部实现(100%)、部分实现(50%以上)和有限实现(50%以下)的评估工作。

33. 利用备忘录，为分计划总结报告(见附件 4)的调查结果提供信息。将总结报告草稿发与参与该项工作的高级管理者，邀请他们指正不符合事实之处，或对“调查结果”提出异议，或其他“不同观点”。除六位管理者外，所有管理者均对征求意见函进行了反馈。反馈指出了一些不符合事实之处，并据此对报告进行了修改。对这些报告的其他内容则无重大异议或“不同观点”。

审定方法的调整

34. 对《审定方法》文件(参见附录 1)中的指南所做的调整主要包括以下方面：
 - a. 由于适用 7 项标准具有一定困难，所采用的从每一个计划选取一项预期成果的筛选程序更加实际
 - b. 在大部分计划效绩报告定稿并进行质量核查前，将选定的预期成果通报给各项目管理者及其他人员
 - c. 针对效绩数据使用了额外的标准，以总结经验教训，并应用于开发注重成果的管理(RBM)。

审定工作的时间表

35. 自 2010 年 3 月 8 日起，举行了为期两周的筹备会议和演示。2010 年 3 月 29 日至 4 月 30 日期间召开了为期五周的审定会议。报告草案终稿于 2010 年 5 月 12 日提交。

36. 附件 3 提供了有关所有会议日期及参会者姓名的清单。

三、调查结果

总体调查结果

37. 为了就数据相较于标准的局限性进行一个简单的审议，总结报告使用了两个标准：充分满足标准和部分满足标准。每一个总结报告(见附件 4)均为评估意见提供了解释和理

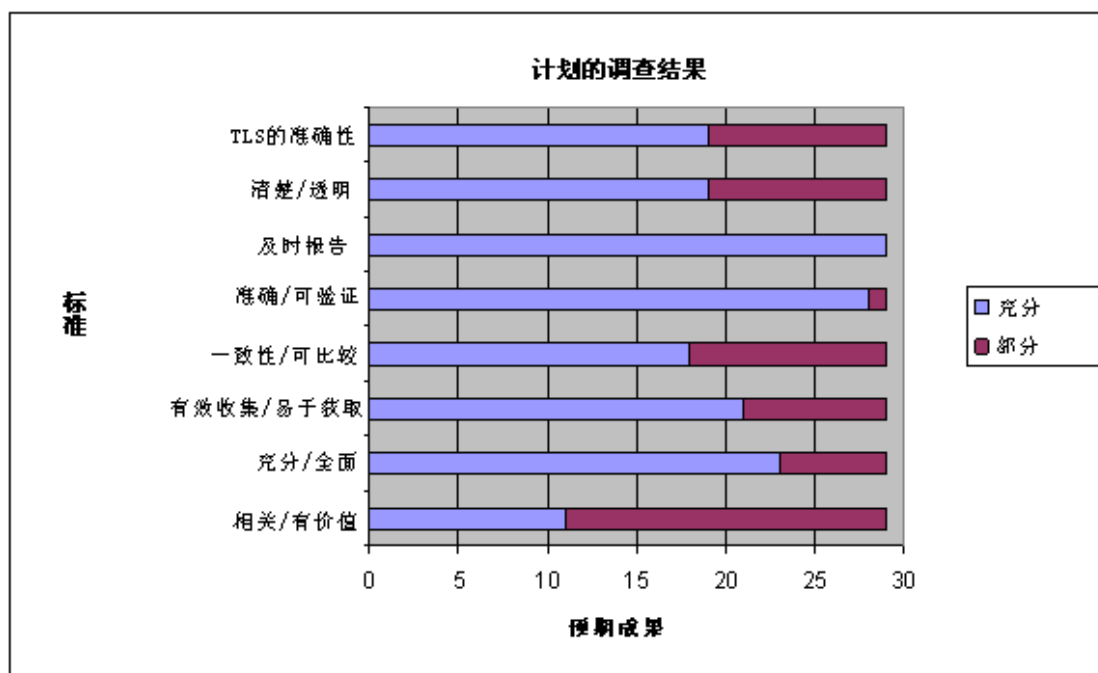
由。这些总结报告已经提供给所有参与审定的人员，并邀请他们提出评价和反馈，包括就事实准确性的评价和反馈。

38. 应当铭记的是，所选取的成果反映出在很大程度上符合优良效绩措施，这首先因为所使用的筛选程序，其次因为所选取的用于审定的特定预期成果在所有的计划效绩报告最终完成前已经通报相关方面。还应当记住的是，这一审定工作是在 2007 年同意采取的效绩措施基础上进行的，且自那以后的各项举措和努力使现行计划和预算(P&B)中的这些措施的质量得到显著提高。

39. 下列表格总结了各计划与九项标准和两个问题相关的调查结果。应当注意如何解读这些统计数字所蕴含的意义，并应当考虑下面评价部分以及附件 4 所列之详细的计划总结报告中提出的几个要点。

数据局限性表 - 计划的调查结果

标准	充分	部分
1 相关/有价值	11	18
2 充分/全面	23	6
3 有效收集/易于获取	21	8
4 一致性/可比较	18	11
5 准确/可验证	28	1
6 及时报告	29	0
7 清楚/透明	19	10
8 红绿灯系统标识(TLS)的准确性	19	10
其他	是	否
9 受访者掌控的效绩措施	10	19
10 内部监督使用的效绩指标和数据	6	23



对各标准具体调查结果的说明

相关/有价值(11个充分满足/18个部分满足)

40. 在实践中，这一标准旨在确定效绩指标与评价预期成果的相关性，以及其对评价有意义的进展及所期望的成功有何价值。

所发现的局限性的示例：

- 所评价的是活动数量而非成果；
- 预期成果需要有关得到提高、改进或强化等方面的证据，但是却没有基准或目标用以进行比较；
- 用于评价的措词取决于对其如何进行诠释(例如：“保持最小化”、“性质简单”、“有效政策”)，这样才能确定取得进展的客观证据；
- 缺乏提供支持证据的系统；这在需要寻求反馈，例如“引用数量”的时候尤其明显；
- 这些措施不能区分什么重要，什么不重要(例如“讨论的次数”、“文件的数量”)；
- 缺乏充分的归因；有关归因的标准本身可以成为一个单独的、具有价值的标准。

充分/全面 (23 个充分满足, 6 个部分满足)

41. 此问题涵盖了在效绩数据栏中是否有充分的信息来显示效绩措施取得的进展, 以及效绩数据是否包含了作出评价所需要的所有信息。

所发现的局限性的示例:

- 并未包含支持效绩指标的信息;
- 没有就中止使用效绩指标提供充足的理由;
- 所作陈述缺乏确实证据(例如: 在效绩数据栏中所述的“积压减少”没有引用任何证据来支持这一观点);
- 在效绩数据栏中的信息过于模糊和笼统而无法支持效绩指标。

有效收集/易于获取 (21 个充分满足, 8 个部分满足)

42. 如果没有适当的系统来记录、获取、报告和分析所需要的数据, 就不可能按照既定目的来使用信息。如果基于内部监督目的而要求更广泛地进行定期报告, 则很可能数据的局限性要大的多。当要求报告时, 在这里使用了“部分实现”这一评估, 即便是年度报告, 用于获取信息的时间与信息的使用也不成比例。

所发现的局限性的示例:

- 数据局限性最常见的情况是, 反馈成为了一项质量措施, 但却没有建立一个定期收集、整理和报告这些反馈的系统; 一个专门提供培训服务的计划显得非常突出, 因为该计划拥有一个有效的、组织良好的系统, 利用反馈来评价所提供服务的质量;
- 一项计划依赖于获得有关事件的通知, 但却没有一个有效的系统来确定这些事件何时发生或者是否要求获得通知, 那么, 就很有可能出现报告不足的情况;
- 有可用的信息并存储于文件或数据库中, 但收集或有效整合这些信息太花费时间。如果基于内部监督目的定期需要信息, 那么很可能已设计出一个简单的记录和跟踪系统。

一致性/可比较 (18 个充分满足, 11 个部分满足)

43. 此标准是指, 所报告的数据应当具有充分的一致性, 从而能够在较长的一段时间里对效绩进行评价和比较。另外, 如果不同的计划有类似的目标, 则有可能对不同计划团队的效绩进行比较。

44. 实际上，在开发注重成果的管理(RBM)框架的现阶段，从一个两年期到下一个两年期的过程中，预期成果和效绩指标的变化很可能反应了一个不断完善和改进的过程，因此，这个期间出现的不一致和缺乏可比较性可被视为一种强化而非一种局限性。就 WIPO 而言，这些变化往往总是导致措施的改进，如果只看表面价值，那么数据局限性的标准可能引起误导。

所发现的局限性的示例：

- 在几乎所有情况下均可以发现，从一个两年期到下一个两年期的过程中，效绩指标已发生实质性改变、被中止使用或者被排除；
- 当报告是描述性的并采用陈述的方式，也没有反映任何量化的措施时，要进行比较往往很困难。

准确/可验证(28 个充分满足, 1 个部分满足)

45. 在《审定方法》文件中，这些标准被列为独立标准。这里采用的观点是，如果效绩数据无法得到验证，则很难保证其准确性。因此，为实用之目的，对这些标准进行了合并。仅有一个针对这些原则的局限性被记录下来，涉及到两年期开始前所发生的一个重要事件。

46. 尽管原本可能期望审定工作可以暴露更多的不准确，但事实上本标题下只有一个计划的数据局限性被记录下来，其原因在于：

- 各计划缺乏任何压力或动力去夸大、歪曲和误导，至今几乎没有出现所预想的计划未能实现目标的后果，但是，这种情况随着单独的效绩与计划效绩联系更紧密而可能有所改变；
- 几乎所有计划均基于抽样的方式开展了对证据的交叉核对和验证；考虑到讨论效绩措施和数据的优缺点所需的时间，用于对数据进行交叉核对和验证的时间就更少了，特别是当获取数据很困难并需要耗费大量时间的情况。

及时报告(29 个充分满足, 0 个部分满足)

47. 这一标准旨在使信息保持定期生成以跟踪进展，并使其生成的速度足够快以确保信息的有用性。在没有要求大多数计划就效绩指标的进展定期或例行报告的情况下，发现报告不及时的证据这种情况没有出现过。一些计划被要求向委员会或者监督管理者进行报告，但是，这当中几乎没有哪个计划被要求就计划效绩报告所包含的成果和措施进行报告。作为例行要求引入季报后，及时并快速获取有关信息可能成为更加重要的问题。

清楚/透明(19 个充分满足, 10 个部分满足)

48. 这些标准旨在确保报告对于阅读者来说清晰而易懂。信息应当是开放、清楚、真实、中立和一致的。

所发现的局限性的示例：

- 效绩指标需要一些可量化的证据，但是所提供的证据不充分；
- 效绩数据中使用的语言不能与效绩指标中使用的措词充分兼容；
- 效绩数据中所使用的语言不够精确或没有准确定义；
- 效绩数据的简明扼要导致需要进一步的信息来诠释所报告的证据；
- 效绩指标需要体现区别，但无法得到效绩数据的支持。

红绿灯系统标识(TLS)的准确性

49. 这是纳入审定工作的一个附加标准。它本可以包含在上述“准确/可验证”中，但是红绿灯系统标识(TLS)有一个单独功能，严格说并非效绩数据的一部分。对于准确性的评估是基于，是否可以根据效绩数据所提供的或在特殊情况下由审定会议提供的信息来证明评级的合理。

50. 在各计划中评估单独的效绩指标的成果没有什么一致性可言。如存在两个或更多效绩指标，一些计划选择就预期成果进行一揽子评估。当一个计划选择涉及资源时，就意味着要对整个计划的成果进行一揽子评估。另一个计划是对总体目标进行评估，因此，特定预期成果和效绩指标的全部实现可能更有说服力。

所发现的局限性的示例：

- 效绩指标不足以用于报告有意义的成功(例如，未包含基数或目标，且仅有一个活动能够满足效绩指标的一般特性—例如“活动的数量”);
- 缺乏记录和报告的系统意味着无法产生支持证据来反映成果；
- 效绩数据中缺乏在要求的范围内体现成果的证据；
- 效绩指标已经中止使用；
- 把成果归功于计划的努力受到质疑；
- 对整体目标而非对预期成果或效绩指标进行评估。

对绩效措施的掌控感(参与 10 , 传承 19)

51. 这是向受访的高级管理者额外提出的一个问题，旨在确定他/她或者其团队所设计的绩效措施的范围，并了解他们为实现绩效措施的相应成果所做的个人投入。这个问题与后续有关这些措施恰当性的问题相关联，并在上述“相关/有价值”项下的结果中有所反映。在 19 个“传承”下来的措施中，其中 3 个有这些高级管理者所做的一些贡献，但是他们并不觉得在很大程度上“掌控”了这些措施。

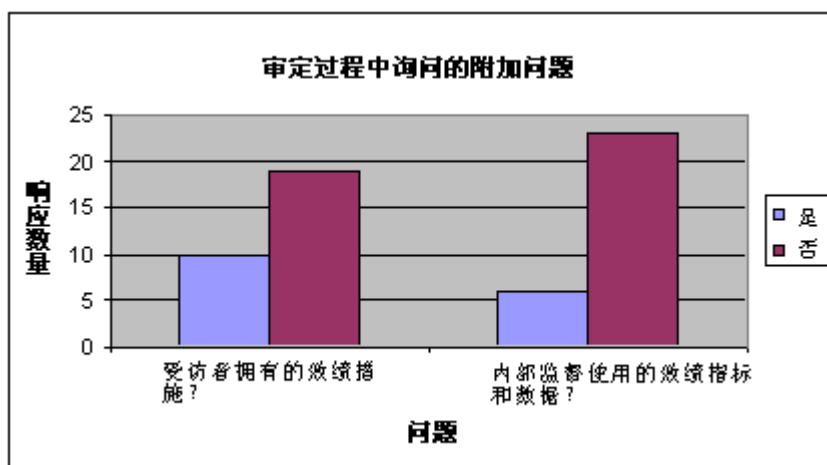
报告用于内部监督

52. 就计划绩效报告所包含的绩效数据是否与选定的预期成果一起用于日常内部监督的目的进一步提出了问题。仅有 6 名受访者(略多于五分之一)确认就绩效指标进行了定期报告，而一半人表示将把这些报告定期纳入到新的季报系统。这些预期成果影响较大，或与财务有关，且高级管理层对其有特殊兴趣。

53. 在其余的 23 个措施中，就常规报告中未纳入相关数据提出了各种理由：

- 并未要求该信息；
- 绩效指标水平过高，无法满足一年一次以上的报告要求；
- 报告仅提供给各委员会；
- 定期报告了其他更有价值的信息；
- 绩效指标并非优良措施。

54. 这里的结果与“内部审计与监督司独立评估指南调查结果：总结”中所报告的反馈相一致，报告说“虽然在报告形式方面取得了一些进展，但计划绩效报告在实施 12 年之后，仍不被看作一个关键的报告文件:仅有 20%的回复者利用计划绩效报告作为跟踪其成果进展的工具”。



审定程序

55. 《方法文件》、《职责范围》(ToRs)、《常见问题》(FAQs)以及所做演示都反映并描述了开展这项审定工作的清晰框架。这一程序的好处包含如下内容：

- 与计划管理与效绩科保持有效合作，确保所有最终的计划效绩报告能够及时审定，使报告草案能够按计划提交；
- 这一审定工作与所有其他用于加强成果问责的绩效管理措施之间存在着相互依靠、互补的特性；
- 来自高级管理团队、审计委员会及计划和预算委员会的兴趣和支持得到加强；
- 尽管很多人在本组织工作面临压力，但是负责实现计划目标的管理者和员工应该对获得反馈并创造性地思考提高数据质量和数据支持系统的方法保持开放的、积极的态度。

四、结论

数据用于常规内部监督目的

56. 从这项审定工作中得出的主要结论是，当通过计划效绩报告向成员国(MS)报告的效绩数据与为常规内部监督之目的而使用的数据相一致时，数据质量将得到显著提高。在2008/09 两年期内，从预期成果采集的样本证据可以看出，几乎没有哪个计划使用效绩指标或效绩数据来监控预期成果的进展。同样，几乎没有哪个计划被要求报告效绩指标的进展。

57. 新高级管理团队的任命以及今年年初引入季度报告，为定期监控并评估计划和预算(P&B)的成果和指标提供了机会。这得益于计划管理与效绩科(PMPS)为增加反映成果而非产出和活动的效绩措施的数量所做的努力。

58. 把针对预期成果和目标的定期、清楚的进展评估纳入季度报告将有助于替换不当的成果和指标。一些效绩指标不适用于季度报告，原因要么是它们被设计为主要监控计划内的日常进展，要么它们层次太高，与较长时间段而非两年期更加相关。理想状态下，计划和预算(P&B)中的效绩指标应当反映两年期的预期成果，在这段时间内，有必要就目标的进展定期报告，以便在一定范围内采取可能的行动来确保最终的成功：例如，为了向外部介绍所取得的成果，为了在取得进展方面出现问题时做出决定，以及为了可选资源的配置和为了积累经验教训。

把一个简单的监控工具纳入季度报告

59. 可以考虑采用一种简单的、“仪表盘”式的监控工具来突出预期成果进展报告的重要性。该工具使用了量化措施和目标并已纳入季度报告。该工具可能包含下列特征，其评估等级有：实现、正常、有问题及中止(或许可以通过颜色编码来提供一种简单的进度“快照”)。两个虚构的图表如下：

预期成果 (缩写)	绩效指标 (缩写)	参考值	目标	基准	上季度	本季度	状态
加速修订 国际分类	减少请求与公 布之间的时间 间隔	2/4/1	24 个月	32 个月	30	27	正常
更多使用 在线课程	注册总数	9/3/1	55,000	45,000	52,000	56,000	实现
	保持完成率	9/3/2	67%	67%	64%	55%	有问题

* *计划/预期成果/绩效(需要在计划和预算中纳入一个简单的参考系统)*

60. 由于在目前的计划和预算(P&B)中约有 136 个预期成果和 291 个绩效指标，因此，刚开始时仅在“特殊”情况下，即进展出现问题或者不正常时，使用该监控工具可能是有用的。预期成果和绩效指标栏仅提供一个简要总结，因为可以咨询计划和预算(P&B)来获取更多细节。如果发现这样的工具有所帮助，则可以对其进一步完善以支持对“程序”指标的监控。这种情况下，成果比产出更难预测，而且可以确定“里程碑”来替代量化目标。

61. 该工具另一优势是，在适当的时候需要采集基数数据。在目前的计划和预算(P&B)中，很多基数尚未确定，且除非积极填补差距，否则这些基数将可能被遗忘或被忽略。如上所述，一个分析监督过程可能对确保获得所需监控信息很有帮助。

62. 建议的这个监控机制应该在对季度报告进一步完善的适当时机加以考虑。关于季度报告的举措还处于早期阶段，过快引入太多的变化可能会产生反作用。正如所指出的，还应注意，过多的绩效指标尚不适用于这种详细的监控或者不能充分量化，最好一直等到注重成果的管理(RBM)方法达到一个更成熟的阶段。

自上次审定工作以来在选择措施和数据质量方面的进展

63. 通过一年来努力实施有效的注重成果的管理(RBM)框架的合理原则和做法，数据质量确实得到提高。在审定工作过程中给予特别注意的有：

- 在适当情况下，在 2010/11 年计划和预算(P&B) 中纳入对确定基数的要求；
- 在当前的计划和预算(P&B)中强调要确定目标，这些目标是有意义的且基于现实的预测；
- 用更加有力的效绩措施取代不够充分的效绩指标；
- 在绩效管理与工作人员发展系统(PMSDS)课程中加入 RBM 模块；
- 增加来自计划管理与效绩科(PMPS)和内部审计与监督司(IAOD)评价科的一对一支持和指导；
- 在完成计划效绩报告之前，计划管理与效绩科继续应用质量保证程序。

当前的组织规划和监控动议作出的贡献

64. 随着 WIPO 战略调整计划中已经纳入或者正在考虑的新动议的落实，数据质量毫无疑问将得到提高。战略目标的确定、中期战略计划的批准、绩效管理 and 工作人员发展系统(PMSDS)的实施、季度报告的引入以及将工作计划与具体成果及指标相联系，都将帮助加强注重成果的管理(RBM)方法。鉴于自第一次审定工作以来发生的所有的组织变化，本报告提出各项建议的目的是，尽可能将这些建议与现有动议相协调，预计仅对现有想法和决定作出细微的修改。

加强计划效绩报告规划程序的因素

65. 数据质量很大程度上受到在预测预期成果及适当的指标和目标时所展现的深思熟虑和想象力的影响。就优化计划和预算规划中效绩措施的相关性、意义和价值而言，下列因素已被证实有利于提高注重成果的管理(RBM)方法的质量和效果：

- a. 利益攸关者包括成员国参与确定它们希望在两年期内取得哪些成功。
- b. 计划团队对于选定措施的贡献和掌控，特别是在组织不稳定和变化的时期，负责制定效绩措施的管理者在提出报告时可能无法继续负责。
- c. 鉴于各项措施通常会随着时间变化得到逐步完善和改进，因此，暂时会接受不够理想的指标以及“我们能做到的最好情况”，而且各指标就其定义而言，应该是“预示性的”而非“最终确定的”。
- d. 措施的选定能够得到易于获取、可以有效收集并且最好能“实时”获得的数据的支持。如果这无法实现，则需要引入新的系统来记录和报告数据，或者由于定期收集数据所耗费的时间和资源过多使该指标被视为不适当。

- e. 可以获得计划管理与效绩科提供的一对一的很实用的支持和指导，并建议将这样的支持和指导延续至 2012/13 年计划和预算的规划。
- f. 清楚地说明预期成果背后存在的风险和假设情况，将帮助管理者争取实现具有挑战性的、积极的成果和目标，并有机会通过追溯这些已确定的风险和假设情况来说明为什么他们未能实现所希望和预期的成果。
- g. 最后的因素是，规划团队所具备的能力：设想两年期结束时预期变化是什么，“预见”的成功是什么，想到有哪些信息能够标志或定义该成果并说明什么样的里程碑或目标将体现进展。

加强计划效绩报告监控程序的因素

66. 除高级管理团队积极、定期地监控和评估进展，从而形成主要结论外，其他步骤也会对良好的监控习惯提供支持，包括：

- a. 定期监控各计划的进展，例如，按月监控，而不是监控那些对日常管理决策和运行效率有用的指标。
- b. 开发更好的数据收集系统来支持更为定期的报告和监控，特别是在电子程序能使数据收集和报告更容易进行、更易于获取的情况下。可以很容易地引入简易数据记录系统，例如“Word 表格”(Word tables) 或“Excel 表格”(Excel spreadsheets) 来采集定期报告日渐需要的数据。
- c. 在使用红绿灯系统标识(TLS)时应当注意不能鼓励“不正当”行为，例如，选择容易的或“软”目标，或者偏好无法量化或没有附加目标的指标。一个成熟的注重成果的管理(RBM)框架将认识到，“部分实现”具有挑战的指标或目标，比较轻易地实现一个较弱的或者不充分的指标更具价值和意义。在审定工作中观察到的一个令人印象深刻的有关成果报告和评估的例子是，一个计划由于两年期内的成果未能实现原来的希望或预期而选择将自己评级为“部分实现”(橙色)，但是，有足够的证据来证明它可以被评为“全部实现”，因为该指标没有确定任何的目标数据。如果 RBM 系统旨在鼓励一种富有活力且积极主动的效绩评估方式，则敢于冒险、接受挑战的这种意愿将使计划和预算以及计划效绩报告对本组织及利益攸关者更有价值。

在组织层面协调反馈

67. 正如 WIPO 战略调整计划中所设想的，客户满意度在体现成功和成就方面至关重要。很多计划以前均包括了反馈措施，其中的几个计划延续了这种做法，但却没有资源或系统来加以利用。几乎不存在要求、记录、整理、分析并报告对服务质量看法的系统，但个别

计划除外，例如 WIPO 世界学院，培训是其所提供服务的主要内容。如果重视客户反馈的所有计划都按照逐个计划来实施反馈措施，那么成员国和常规客户将很快厌倦对他们提出的要求。

68. 当更多的质量措施能够依赖可获取的反馈，而且在战略调整计划所确定的客户服务价值取向框架下建立了相关机制来协调和实施时，这将对绩效评估和数据质量的提升做出重大贡献。

审定工作

- a. 为审定下一个两年期的计划绩效报告，预期成果的随机抽样将比使用筛选程序来筛除较差的绩效措施更加节约时间并更能代表报告数据的质量。
- b. 制定一个明确的、一致认同的完成计划绩效报告并对其进行审定的时间表，将可确保两项工作程序获得充足的时间依次而非同时进行。

五、建 议

69. 鉴于目前 WIPO 正在实施许多重要项目，将把有关建议控制在最小数量，以期那些已在实施或正考虑实施的架构和系统(例如中期战略计划)对绩效措施、数据和报告的质量产生重大影响并使之加强。

- a. 利用计划和预算的绩效措施，就工作进展进行清楚准确的报告，这一工作应被纳入向高层管理团队(SMT)每季度提交的定期报告中。但是，考虑到现行绩效制度的复杂性，要在目前的情况下实现可能存在困难。可优先考虑在本两年期对上述措施的质量和适当性进行深入评估，并为下一个两年期确定数量更少但意义更大的目的、指标和目标。就中期战略计划(MTSP)而言，实施“平衡记分卡”方法可能是有益的；(对高层管理团队而言)
- b. 在规划 2012/13 年计划和预算的过程中：
 - (i) 为鼓励采取更有活力、更富挑战的绩效措施，在制定具体目的、指标和目标时，还应一并明确哪些假设情况和风险会影响成果的实现；*(针对计划管理与绩效科)*
 - (ii) 只有当已建立了支持数据收集的足够的系统时，方将客户反馈作为有用的质量绩效措施加以利用，且最好由一个中心部门进行协调。*(针对计划管理与绩效科以及高层管理团队中负责客户服务的成员)*
- c. 关于未来审定工作：

- (i) 由于管理者们业已获得更多的审定经验，而对预期成果进行审定的实际可能性亦有所提高，应随机而非筛选抽取预期成果样本，以使报告质量更具代表性；*(针对内部审计与监督司)*
- (ii) 应设定完成各分计划效绩报告和总计划效绩报告的具体时间表*(针对计划管理与效绩科)*
- (iii) 不建议对 2010-2011 年计划和预算中的 2010 年中期计划效绩报告进行审定。效绩框架目前是按照两年期效绩评估而设计，因此，对中期成果的审定可能不完全有用。如果详细的预算和效绩框架变成年度的，则可对此政策进行修改。*(针对内部审计与监督司)*

附 录

- 一、 审定方法文件
- 二、 审定工作职责范围
- 三、 会议及参会代表清单
- 四、 调查结果总结

[后接附录一]

审定方法文件

**World Intellectual Property
Organization**

Internal Memorandum



**Organisation Mondiale de la Propriété
Intellectuelle**

Mémoire interne

内部审计与监督司

评估报告

计划绩效报告独立审定方法

2010年1月26日

目 录

导言	3
目标	3
范围	3
内部审计与监督司的职能	4
审定小组适用的附加原则	4
审定的定义和程序	5
第一步：预期成果抽样	6
<i>第一次筛选程序</i>	6
<i>第二次筛选程序</i>	7
第二步：抽样公布和请求信息	7
第三步：抽样的审定	7
<i>向计划人员提出的主要问题示例</i>	8
第四步：报告	8
第五步：审定报告的分发及获得的经验教训	9
<i>附件A：审定计划执行相关信息的标准的定义</i>	10
<i>附件B：各绩效措施的标准</i>	12
B. 审定目标	2
16. 下列文件将向咨询者提供：	3
G. 审定程序	4
I. 可交付的成果	5

导 言

1. WIPO 每年根据已通过的效绩框架来评估年度效绩。为此目的，本组织将完整且实际的(而不是设计的)效绩信息用于几乎所有的效绩措施。

2. 如果效绩措施要有效地用于提高服务质量和问责制，那么高质量的信息至关重要。这些信息应有助于本组织：a)管理优先事项的落实；b)可靠地报告取得的成果；以及c)评估 WIPO 是否需要修订政策和计划。

3. 根据已采用的注重成果的管理方法，本组织的目标之一是提供可靠、及时和准确的信息，以跟踪较长期间的效绩情况，确定为实现预期成果而采取任何补救行动的需要，并向利益攸关者清楚地报告效绩情况。因此，为了审定计划执行相关信息的真实性和可靠性，本组织引入了一种对所有计划效绩报告进行审定的方法。

4. 为促进独立审定工作的开展，内部审计与监督司(IAOD)评价科编拟了方法文件，该文件将在审定过程中指导审定小组的工作并为计划人员提供参考。

目 标

5. 审定的目的在于通过第三方(审定小组)就计划执行进展相关信息的真实性和可靠性进行独立的评估，以加强 WIPO 的问责制并增进利益攸关者的信任度。审定小组将评估各分计划效绩报告使用的信息是否：相关、及时、准确、一致、可验证和透明，以及信息是否有连续性。有关上述标准的详细定义可参见方法文件附件一。审定工作最终将由审定小组形成一个结论，即用于报告预期成果的信息是否符合上述定义的审定标准。

6. 审定小组的评估将包括：

- a. 评估对特定的关键效绩指标、预期成果以及相关战略目标作出贡献的证据；
- b. 确保已获通过的效绩框架正得到使用(文件WO/PBC/13/4)；
- c. 应用上述标准对计划执行相关信息进行评估。关于审定标准的进一步详细内容可参见方法文件附件一。

范 围

7. 审定工作只对从每个计划选定的一个预期成果进行审定。方法文件第 7 页对预期成果抽样过程进行了详细说明。审定小组将审定计划执行相关信息的真实性和可靠性。审定小组要求的信息依计划不同而不同，并取决于已报告的内容。可能要求的一些信息

包括，例如：监控数据、统计数据、研讨会文件、任务报告、审议、研究、谅解备忘录、记录等。

8. 计划管理者应保留在计划执行期间用于报告效绩的信息记录。

9. 为了进行审定，计划管理者将应要求提供所有作为计划效绩报告一部分而进行报告的相关信息。审定小组可能会要求澄清，包括审定特定文件。

10. 基于保密的考虑，应向审定小组出示原始文件以便开展审定工作。如有需要，可要求提供原始文件副本。

11. 应当注意的是，审定工作将仅评估向成员国报告的可以强化效绩框架的信息的质量。审定小组将不审定预期成果和指标的质量，也不提供有关所有预期成果准确性的结论，而是对所有预期成果的一个代表性样本进行审定。

内部审计与监督司的职能

12. 正如审计委员会(文件 WO/AC/11/2 第 10 页，议程第 4 项)所指出的并根据财政、预算与计划管理司计划管理与效绩科编拟效绩报告的职能(参见第 16 段(b) (i) 段)，内部审计与监督司的职能是审定计划执行相关信息的真实性和可靠性。

13. 审定工作在总干事根据《WIPO 财务细则和条例》第 2.14 条的规定而编拟的计划效绩报告公布之前就开始了。计划效绩报告是一种对计划效绩进行自我评价的活动，评价基于计划和预算所包含的计划结构、成果框架、基准、效绩指标、预期成果和目标，并根据成员国通过的有关其参与本组织计划和预算的制定及后续过程的机制而开展。

14. 总体而言，内部审计与监督司将：

- a. 定义一个审定工作样本(详细说明参见方法文件第7页)；
- b. 审定计划和预算文件定义的所有预期成果中的一个样本；
- c. 编拟一个包含调查结果、结论和建议的审定报告。

审定小组适用的附加原则

15. 审定工作将适用以下原则，这些原则将用于指导准备与审定相关的文件。

- a. 公正与独立：审定小组应保持审定工作的独立性，不偏颇，并没有实际的或潜在的利益冲突。审定小组应保持审定过程的客观性，以确保调查结果和结论是基于审定过程中产生的客观证据，并且不受其他利益或者有关方面的影响；

- b. 道德行为：审定小组应在整个审定过程中通过保持公平、独立、完整、保密和谨慎来展现良好的道德行为；
- c. 公允反映：审定小组应在审定报告中真实、准确地反映审定活动、调查结果和结论；
- d. 保密：审定小组应确保审定活动中获取或者产生的保密信息的安全并防止不正当披露。

审定的定义和程序

审定的定义

16. 根据经济合作组织(OECD)统计术语表¹，“审定”是指定期评估源数据的方法和程序以及如何监控评估结果并使其用于指导程序。源数据包括监控数据、抽样调查和行政管理记录。

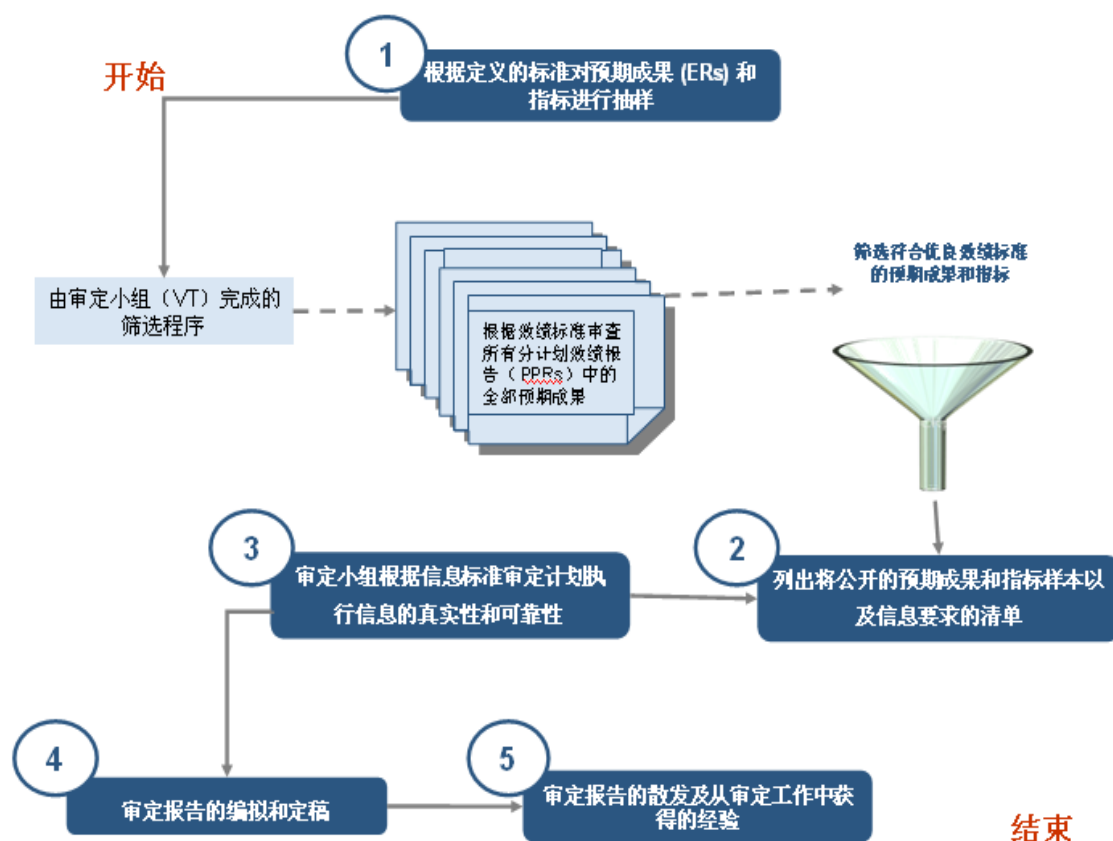
17. 它还指如何根据获得的其他信息对中间结果进行审定，如何评估和调查中间数据的差异，如何审查产出或成果中的差异和其他潜在指标或问题。审定程序还包括了对将公开或已公开信息的质量所进行的所有控制。

18. 审定还包括研究的成果及如何利用这些成果为审定程序提供信息。就此而言，可分为两个方向：

- (i) 分计划效绩报告公布前的审定，以及
- (ii) 分计划效绩报告公布后的审定。

19. 总体上，拟议的审定程序将包括下图所描述的五个步骤：

¹ <http://stats.oecd.org/glossary>



第一步：预期成果抽样

20. 审定小组将审定计划执行相关信息的真实性和可靠性。但是，考虑到用于准备审定报告的时间有限且用于报告的信息量巨大，因此，只要求对抽样进行审定。样本将由从每个计划选定的预期成果和指标组成，目的是提供关于用于报告的信息是否一致和准确的信息。

21. 在抽样审定时，所有的预期成果将经过两个阶段的筛选：

第一次筛选程序

22. 审定小组将根据英国国家审计署规定的“优良效绩指标”²的标准审核所有预期成果：相关、归因、及时、可靠、可比较和可验证。关于“优良效绩指标”的标准的详细信息可在方法文件附件 2 中获得。

23. 在抽样审定中，审定小组将使用分层抽样，所有预期成果都将被归入一些不同的分类。例如：a)完全达到优良效绩标准的预期成果；b)部分达到优良效绩标准的预期

² 选择正确的架构-效绩信息的框架，Cabinet Office & HM Treasury, 2001 年 3 月。

结果；以及 c)未达到优良效绩标准的预期结果。可以通过把这些类别纳入单独的组来形成这一架构。

24. 使用分层抽样的两个主要原因是 a)确保计划中特定的预期成果在样本中得到充分体现，以及 b)通过更好地控制样本的组成来提高效率。通过减少审定抽样，内部审计与监督司将能够减少审定工作的成本，并减少报告的时间。

25. 所有预期成果将根据定义好的标准进行分级并被分为三组：a)达到优良效绩标准的预期成果；b)部分达到优良效绩标准的预期成果；以及 c)未达到优良效绩标准的预期成果。

26. 第一次筛选程序将考虑计划和预算文件中定义的全部预期成果，但是第二次筛选程序将仅考虑部分或者完全达到优良效绩标准的预期成果。

第二次筛选程序

27. 作为第二次筛选程序的一部分，将从头两组中进行抽样，即 a)达到“优良效绩标准”的预期成果和 b)部分达到“优良效绩标准”的预期成果。

28. 审定小组将从每个计划中选取一个标注为“带来最大变化”的预期成果和指标。

29. 在审定工作中，审定小组将确定对哪些预期成果进行审定，也即考虑从每个计划中选取一个预期成果进行审定。

第二步：抽样公布和请求信息

30. 将审定的预期成果的最后清单会事先送达所有计划人员。除预期成果和指标的抽样清单外，还包括说明审定所需信息的清单。所有计划需要及时向审定小组提供其要求的信息。

第三步：抽样的审定

31. 抽样工作完成后，审定小组将审定用于报告所选定的预期成果和各自相应指标的信息的真实性和可靠性，主要是衡量信息的质量。为此，将用到以下标准：相关、及时、准确、一致性、连续性、可验证及透明。上述每个标准的定义请参见附件一。

32. 审定小组还将利用标准的审定技巧来确保信息的正确，尤其包括：

a) 文件审查：

(i) 审查数据及信息以确保所提交信息的正确。

(ii) 计划文件中的信息与独立背景下获得的信息之间的交叉核对。

- b) 后续访谈(会面、通过电话和/或电子邮件)仅向计划人员提出一些关键问题(如下):
 - (i) 访谈应当包括有关的利益攸关者, 负责计划制定和落实的人员, 以及在可能的情况下, 其他利益攸关者。
 - (ii) 对受访者提供的信息进行合理的交叉核对, 也即进行来源检查或者其他访谈, 以确保有关的利益攸关者可能获得的物证不会在评估中被遗漏。
- c) 如有必要, 对相似或者有可比特征的各计划进行比较;
- d) 审查关键公式和计算的正确性。

向计划人员提出的主要问题示例

- 33. 审定小组向计划人员提出的有关其信息系统的主要问题如下:
 - a. 是否考虑了用以跟踪目标进展的信息的质量(相关、及时、一致性等)?
 - b. 绩效评估定义是否清楚易懂?
 - c. 是否对确保数据质量的任务进行了分配?
 - d. 是否评估了数据质量的风险?
 - e. 信息使用者是否知道报告数据中的任何缺点?

第四步: 报告

34. 审定小组将起草一份审定报告, 描述审定工作的目的、性质和范围, 为结论及在可能的情况下, 为随后提出的建议提供适当的基础。这种方法应当使报告的阅读者能够理解所完成的工作以及调查结果、结论和建议之间的逻辑关系。在计划人员没有提供原始文件的情况下, 审定小组需要考虑这将在多大程度上影响审定工作就问责制的适当性进行报告的目标。

35. 审定报告应当就计划满足相关信息质量要求的程度给出最终的结论。审定报告可以提出需要后续解决的问题。

36. 审定报告应当对审定小组开展的审定活动作一个概述, 以做出最终的审定结论。此外, 最后报告中还应包括审定小组收集的有关细节的一般性讨论以及与项目要求有关的结论。

37. 审定报告至少要提供以下信息:

- a. 审定程序的总结及其结论；
- b. 审定小组构成；
- c. 内部质量控制；
- d. 受访人员名单；
- e. 审查文件清单；
- f. 关于数据质量的所有调查结果和结论。

第五步：审定报告的分发及获得的经验教训

38. 将向本组织所有利益攸关者提供审定报告，并且要总结从审定过程中获得的经验教训。

附件A：审定执行相关信息的标准的定义

1. 为便于审定工作，审定小组将使用经修订的英国国家审计署规定的“数据系统优良实践标准”³。用于报告计划执行的相关信息应当是：

- a. **相关**——与本组织要实现的目标相关。量化及报告应当涵盖预期成果和指标所表述的效绩所有重要方面的信息。数据收集方法、标准和假设不应该被误导。对审定意见没有影响的数据和假设不会包括在内。
- b. **及时**——使信息**定期**生成以跟踪进展，并使其生成的速度足够快以确保信息的有用性；
- c. **准确**——对信息的使用足够准确，且对变化反应灵敏。准确原则要求减少偏颇及不确定性，但只要实用就行。与审定相关的准确性被分为两个层次。
 - 其一与量化数据和信息的准确性有关；
 - 其二与非量化信息的准确性有关。
- d. **一致性**——信息将专注于可进行**比较**的且有助于实现有意义比较的关键指标。一致性原则不会阻止使用更为精确的程序或方法，当这些程序或方法可用时。但是，程序和方法的任何变化都应当清楚地加以记录和诠释。以下方式可以满足一致性：
 - 在不同时期适用对方法的各项要求；
 - 在具有相似特性的项目和计划中适用相似的指导和知识，例如方法的适用，技术的使用，时间阶段和区域的相似性等；
 - 测试和假设同等地适用于潜在的基础性前景；
 - 确保对内部或外部专家的判断、不同的时期以及在各项目和计划之间均同等地适用各项原则。
- e. **信息的连续性**——是指以往时期或者别处的类似计划间信息的连续性。评估的连续性之所以重要有几个原因。首先，实现计划效绩的改进可能会涉及重大的、结构性的改变，而这种改变是无法在短期内达成的。这些改变通常会经过一段时间才发挥作用并开始影响结果。其次，改变计划效绩的评估方式会导致员工的混淆并失去焦点，并使他们对工作方向产生不确定感。第三，为了对本组织正在开展的工作进行评判，拥有可比较的信息是有用的。如果计划改变了正在评估的内容，那将难以进行逐年的比较；和

³ 参见脚注 2。

- f. **透明**—是为了披露信息以允许使用者理解并有合理的信心作出决定。透明与基于书面证据所报告的信息的公开、清楚、真实、中立和一致的程度有关。信息应该以一种能够使内部审计者和外部使用者证实其可信度的方式进行记录、编辑和分析。透明还要求：
- 清楚、明确地陈述和记载所有假设；
 - 清楚地使用背景资料；
 - 陈述所有的计算、方法和所有使用的信息；
 - 清楚地确定文件中的全部改变；
 - 以一种使独立审定得以实行的方式编辑和记载信息；
 - 记载解释和/或理由说明(例如，程序的选择、方法、参数、信息来源、关键因素、抽样标准等)；
 - 记载选定标准的理由说明(例如，附加决定的理由)；
 - 记载假设、参考和方法，这样其他人可以复制报告信息；
 - 记载任何可能影响使用者决定的项目外部因素。
- g. **可验证**—基于清楚的文献记载，可以审定形成绩措施的过程。
2. 对信息质量的评估使本组织可以提供清楚的、透明的和全面的计划绩效报告。

附件B：各效绩措施的标准

各效绩措施的标准

效绩措施应当：

- a) **相关**——与本组织正在努力达到的目标有关；
- b) **作出贡献**——评估的效绩活动必须能够受到对本组织的发展作出贡献的行动的影响，而且应当很清楚问责制在何处；
- c) **定义明确**——具有清楚、明确的定义，可以使数据收集保持一致性，并且效绩措施易于理解和使用；
- d) **及时**——使数据定期生成以跟踪进展，并使其生成的速度足够快以确保数据的有用性；
- e) **可靠**——对效绩措施的既定使用足够准确，且对变化反应灵敏
- f) **可比较**——可与以往时期或者别处的类似计划进行比较；和
- g) **可验证**——基于清楚的文献记载，可以审定形成效绩措施的过程。

[后接附录二]

审定工作职责范围

**World Intellectual Property
Organization**



**Organisation Mondiale de la Propriété
Intellectuelle**

Internal Memorandum

Mémoire interne

职责范围

对 2008-2009 年计划绩效报告的审定

活动类型:	审定
国家:	N/A
审定年限:	2008-2009 年
评估管理者:	朱丽叶·弗劳瑞斯·玛菲坦夫人
科:	评价科
司:	内部审计与监督司
审定小组:	马丁·皮尔斯先生
审定开始日期:	2010 年 3 月 8 日
审定完成日期:	2010 年 5 月 15 日

A. 背景

1. WIPO 每年根据已获批准的效绩框架来评估年度效绩。为此，本组织将完整而且实际的(不是设计的)效绩信息用于几乎所有的效绩指标。

2. 如果效绩措施要有效地用于提高服务质量和问责制，那么高质量的信息至关重要。这些信息应有助于本组织：a)管理优先事项的落实；b)可靠地报告取得的成果；以及c)评估 WIPO 是否需要修订政策和计划。

3. 根据已采用的注重成果的管理方法，本组织的目标之一是提供可靠、及时和准确的信息，以跟踪较长期间的效绩情况，确定为实现预期成果而采取任何补救行动的需要，并向利益攸关者清楚地报告效绩情况。因此，本组织于 2008 年引入了一种对所有计划效绩报告进行审定的方法，以确保这些报告中的信息符合特定质量标准，这些标准专门用于评估计划效绩报告(PPR)中使用的信息的真实性和可靠性。

4. 由于 WIPO 于 2008 年才首次引入审定方法，该项工作仅是试验性质，并且其重点在于学习经验而不是问责。评估处采取这种方式，其目的是向计划人员提供一个机会来理解审定背后的方法，并在员工中形成共识。

5. 为促进审定工作，内部审计与监督司评价科于 2008 年编拟了一份审定方法文件，在审定过程中向外聘专家提供指导并向计划人员提供参考。

B. 审定目标

6. 审定 2008-2009 年计划效绩报告的目的在于，通过外聘专家就计划执行进展的相关信息的真实性和可靠性进行一个完全独立的评估，以加强本组织的问责制并增进利益攸关者的信任度。

7. 专家将帮助内部审计与监督司评估各分计划效绩报告中使用的信息是否符合所有已确定的和适用的标准。审定最终将由外聘专家形成一个结论，即用于报告预期成果的信息的质量是否符合上述定义的标准(详见附件一)。专家还将向本组织提出改进的建议。

8. 专家的评估将包括：

- a. 评估对特定的关键效绩指标、预期成果以及相关战略目标作出贡献的证据；
- b. 确保已获通过的效绩框架正得到使用(文件 WO/PBC/13/4)；
- c. 应用以下标准对计划执行相关信息进行评估：相关、及时、准确、一致性、连续性、透明和可验证。关于审定标准的进一步详细内容请详见附件一。

C. 范围

9. 审定工作只对从每个计划中选定的一个预期成果进行审定。方法文件第 7 页第二步对预期成果抽样过程进行了详细说明。抽样比例为所有预期成果的 10%。专家将审定计划执行相关信息的真实性和可靠性。外聘专家要求的信息依计划不同而不同，并取决于已报告的内容。可能要求的一些信息包括：监控数据、统计数据、研讨会文件、任务报告、审议、研究、谅解备忘录、记录等。

10. 计划管理者应保留在计划执行期间用于报告效绩的信息记录。

11. 为了进行审定，计划管理者将应要求提供所有作为计划效绩报告一部分而进行报告的相关信息。外聘专家可能会要求澄清，包括审定特定文件。

12. 基于保密的考虑，应向外聘专家出示原始文件以便开展审定工作。如有需要，可要求提供原始文件副本。

13. 应当注意的是，审定工作将仅评估向成员国报告的可以强化效绩框架的信息的质量。外聘专家将不审定预期成果和指标的质量，也不提供有关所有预期成果准确性的结论，而是对所有预期成果中 10% 的代表性样本进行审定。

D. 受众

14. 审定主要面向 WIPO 的高级管理者及其成员国，但也将通报 WIPO 员工。审定是成员国通过计划和预算委员会以及成员国大会所提要求的结果，其目的是提高 WIPO 的问责水平。

15. 本组织的所有利益攸关者都将获得报告的最终结果。报告还将提交至审计委员会、计划和预算委员会以及成员国大会。

E. 背景文件

16. 下列文件将向咨询者提供：

- 经修订的 2008/09 年计划和预算文件；
- 2008-2009 年分计划效绩报告；
- 2008 年计划效绩报告；
- 审定方法文件；
- 关于 2008 年计划效绩报告的审定；
- 上次审定报告提出的建议清单。

17. 除上述文件外，计划管理者应向咨询者提供其可能要求的所有的必要信息，以开展审定工作。

F. 问责与职责

18. 专家将与在本组织内为其提供指导的高级评估员进行联系并报告。

19. 高级评估员负责向外聘专家提供所有必要的支持和要求的文件，以使其能承担这项任务。

20. 外聘专家被要求在 WIPO 日内瓦总部完成他/她的大部分工作，并负责与 WIPO 高级评估员协作，在同意的时间内实现上述目标和任务。

G. 审定程序

21. 总的来说，拟议的审定程序将包括以下五个步骤：

第一步：预期成果抽样；

第二步：抽样的公布与请求信息；

第三步：抽样的审定；

第四步：报告；

第五步：审定报告的分发及获得的经验教训。

H. 外聘专家的任务

22. 外聘专家将承担以下任务：

a. 同意抽样方法；

b. 审定信息，确定调查结果、结论并在必要时提出改进的建议。外聘专家将：

i. 审定用于报告预期成果和指标的信息的可靠性和真实性；

ii. 与计划人员进行后续访谈；

iii. 对相似或有可比特征的各个计划的信息进行比较；

iv. 审定关键公式和计算的正确性。

c. 促进审定工作的顺利开展；

d. 与高级评估员协作编拟审定报告。

I. 可交付的成果

23. 将与高级评估员协作编拟审定报告的草案和最后定稿。报告应当提供逐个计划的信息是否真实和可靠的分析。

J. 时 间

24. 审定工作拟于 2010 年 3 月 8 日开始，并于 2010 年 5 月 15 日完成。

K. 管理安排

25. 在内部审计与监督司司长的监督下，该项工作将由朱丽叶·弗劳瑞斯(内部审计与监督司高级评估员)负责管理。

26. 内部审计与监督司将向签约专家提供临时办公场所。

[后接附录三]

2010年审定工作会议清单

日期	参会代表	计划/处(计划编号)
推介会		
08.03	JULIA FLORES	内部审计与监督司(IAOD)
09.03	NICHOLAS TREEN	内部审计和监督司(IAOD)
10.03	JOE BRADLEY	计划管理与绩效科
15.03	JAMES POOLEY	副总干事, 负责专利
	GEOFFREY ONYEAMA	副总干事, 负责发展
17.03	YOSHIYUKI TAKAGI	助理总干事, 负责全球基础设施
	AMBI SUNDARAM CHITRA NARAYANASWAMY	助理总干事, 负责行政和管理
	TREVOR CLARKE	助理总干事, 负责版权
18.03	推介演示	
29.03	CARSTEN FINK	推介会(16)
审定会议		
30.03	MARCUS HOPPERGER	商标、工业品外观设计和地理标志(2)
30.03	CARSTEN FINK BRUNO LE FEUVRE	经济研究、统计和分析(16)
31.03	RICHARD OWENS	版权及相关权(3)
01.04	JANICE COOK ROBBINS	财政、预算和计划管理(22)
09.04	IRFAN BALOCH ESTEBAN BURRONE PAUL REGIS	发展议程协调(8)
09.04	CHRISTOPHE MAZENC	Patentscope 和相关的专利服务(14)
12.04	SARAH NEYROUD	知识产权局的现代化(15)
12.04 (19.04)	NICK TREEN TUNCAY EFENDIOGLU	内部审计与监督司(26)
13.04	ANTONIOS FARASSOPOULOS	国际分类和知识产权标准(12 和 13)
13.04	MATTHEW BRYAN	PCT 体系(5)
14.04	高航	WIPO 世界学院(11)
14.04	MARTIN BEATTIE	人力资源管理司(23)
15.04	ISABELLE BOUTILLON	新建筑项目(29)
20.04	PHILIPPE BAECHTOLD	专利、创新促进和技术转让(1)
20.04	SAMAR SHAMOON CATHY JEWELL	交流(19)
21.04	WEI LEI GABOR KARETKA JOHANN MAURISSEN	信息技术(25)

22.04	ROWENA PAGUIO	非洲、阿拉伯、亚洲和太平洋地区、拉丁美洲和加勒比地区国家、最不发达国家(9)
22.04	JAN VAN HECKE DREW DONOVAN	安全(28)
23.04	WEND WENDLAND	传统知识、传统文化表现形式和遗传资源(4)
23.04	ERIK WILBERS BRIAN BECKHAM FRANCISCO RIOS	仲裁、调解及域名(7)
26.04	LOUISE VAN GREUNAN VUAGNAT	树立尊重知识产权的风尚(17)
27.04	NUNO PIRES DE CARVALHO	知识产权和全球挑战(18)
28.04	CARLOS MAZAL	驻外办事处和对外联系(20)
28.04	CARLOTTA GRAFFIGNA JANICE DRISCOLL DONAYRE NIKOLAY KHLESTOV	会议及语言服务(27)
29.04	COLIN BUFFAM GIORGIO FRATERNALE	行政支助服务(24)
29.04	JUAN ANTONIO TOLEDO	马德里、海牙和里斯本各注册体系(6)
30.04	CHRISTINE HUBLIN	执行管理(21)
30.04	ILYA GRIBKOV	与欧洲和亚洲部分国家的合作(10)
审定后会议		
05.05	MAYA BACHNER	计划管理与绩效科
	AMBI SUNDARAM CHITRA NARAYANASWAMY	助理总干事，负责行政和管理
07.05	初步调查结果演示	

[后接附录四]

调查结果总结表

评级:



充分达到标准



部分达到标准

计划 1

预期成果 : 2

	绩效数据标准		评论/数据局限性
	相关/有价值		尽管绩效数据确定了一些对预期成果有影响的相关统计, 但是, 仍应按照绩效指标的要求, 设计建立各系统来监控和衡量“反馈”、“接受”和“认知”。正在努力通过专门的监控机制来弥补这些差距, 但即使如此, 这些机制也不可能影响对现行的计划和预算进行报告, 该计划和预算已经引入了新指标。
	充分/全面		在缺少数据收集支持系统的情况下, 提供的信息已尽可能全面。
	有效收集/易于获取		由于上文 a 项中提及的原因, 在缺少系统性反馈机制的情况下, 无法充分获取用于支持绩效指标的信息。已讨论了多种选择来应对挑战, 以期在一个希望对态度和行为施加影响的领域里监控进展, 并应把计划采取的方法引入到下一个两年期。
	一致性/可比较		一些报告数据可用来与过去和未来两年期的进展进行比较。然而, 在缺少基数的情况下, 无法评估用户对各种服务的认知增长程度, 并且, 由于现行计划和预算正在引入一套新指标, 至少在本两年期内报告的一致性会受到限制。
	准确/可验证		优先对现有措施的限制和可用选择的范围进行讨论, 其结果是分配给核查报告数据准确性的时间有所减少。但是, 所提供数据已经是可以验证的, 同时, 鉴于绩效数据不直接与绩效指标相关, 且自身评价主要是部分实现, 因此, 没有理由去质疑报告数字的准确性。
	及时报告		定期向副总干事提供活动报告。
	清楚/透明		提供的信息纳入了几项相关活动的细节, 符合这些指标。
	红绿灯系统标识的准确性		由于绩效指标难以捉摸的特性, 以及对其进行实际评估的难度, 总的评估为部分实现(即“橙色”)是可以接受和务实的。

计划 2

预期成果 : 3

	绩效数据标准		评论/数据局限性
a.	相关/有价值		绩效数据明显与绩效指标和预期成果相关, 并被认为在确定进展和成果方面体现了真正的价值。
b.	充分/全面		绩效数据具有相关性、简明并易于验证。
c.	有效收集/易于获取		信息众所周知, 处于公知领域
d.	一致性/可比较		不要求绩效数据定期提供—这些批准众所周知, 并“按需”进行报告。
e.	准确/可验证		与本两年期选择的绩效指标相一致。
f.	及时报告		与 WIPO 网站上的信息进行交叉核对, 并独立地通过其他网站进行验证。
g.	清楚/透明		在计划层面开展监控和分析; 按需报告而非定期报告。
h.	红绿灯系统标识的准确性		是的, 数据简单、有重点并清楚。
i.	相关/有价值		16 项的批准超过了目标(目标: 至少 10 项)。

计划 3

预期成果 : 3

	绩效数据标准		评论/数据限制
j.	相关/有价值		绩效数据明显与绩效指标和预期成果相关, 并被认为在确定进展和成果方面体现了真正的价值。
k.	充分/全面		绩效数据具有相关性、简明并易于验证。

l.	有效收集/易于获取		信息众所周知，处于公知领域
m.	一致性/可比较		不要求绩效数据定期提供—这些批准众所周知，并仅“按需”进行报告。
n.	准确/可验证		与本两年期选择的绩效指标相一致。
o.	及时报告		与 WIPO 网站上的信息进行交叉核对，并独立地通过其他网站进行验证。
p.	清楚/透明		在计划层面开展监控和分析；按需报告而非定期报告。
q.	红绿灯系统标识的准确性		是的，数据简单、有重点并清楚。
r.	相关/有价值		16 项的批准超过了目标(目标：至少 10 项)。

计划 4

预期成果 : 2

	绩效数据标准		评论/数据局限性
	相关/有价值		所报告的绩效数据提供了与绩效指标的要求直接相关的证据，并与整体预期成果相关联，特别是正在进行的新“进程”得到确定，提供了合作和协调得到加强的证据。由于伙伴组织尚未表现出“认可”，在第一个绩效指标的绩效数据中纳入“获邀”一词加强了价值。亦参见下文 g 项。
	充分/全面		所提供的信息“符合目标”，因为其直接并充分地支持绩效指标。如果预期成果未来能够得到保持，那么，按现行计划和预算的要求纳入基数，将有助于显示在合作和协调方面所要求的的增长情况。
	有效收集/易于获取		计划采取的行动的的信息记录在一个活动表格中，该表格业已提供一种易于使用的方法来监控预期成果和指标的进展。
	一致性/可比较		绩效指标已经实质性地转移到当前的计划和预算中，其目标也经过修订。基于下文“g”项针对“进程”定义的评论，对不同时期进行比较是有潜在可能的。
	准确/可验证		绩效数据栏中的信息可以很容易地与活动日志中的记载进行交叉核对，后者提供了参与人员、预算代码、地点和日期、相关预期成果和最不发达国家是否参与等各方面的细节。
	及时报告		如其他大多数计划一样，报告是在“按需”基础上完成的。根据 2009 年 10 月成员国通过的更新后的授权，本计划主要的优先报告事项与第一项预期成果相关，而非随后的两项。
	清楚/透明		有关本预期成果的信息的报告可通过确定基数得以加强，从而证实“更大的合作和协调”，特别是通过没有包含“新”出版物或活动要求的第二项绩效指标。此外，由于绩效指标已包含目标数字，绩效数据就可以更加注重已认可或要求“支持和投入”的那些进程的实际数量，以此显示本两年期所取得的进展和成果的真正程度。最后，对使用“进程”来衡量绩效和成果的意义和重要性进行解释，将有助于阅读者把为这些活动所提供的支持和投入的价值与活动日志中列出的许多其他活动区分开来。
	红绿灯系统标识的准确性		鉴于提供了非常明确的目标数字、绩效指标的要求以及相关的证据，全部实现的评估可以被证明是合理的。

来自计划的反馈:

未来可以更清楚的构建预期成果和绩效指标，并把审定员的评论考虑进去。绩效数据的报告完全透明，但“进程”广泛地涉及其他国际组织以政策制订、规则制定和/或技术支持及能力建设为目标的各种各样的活动。这些活动在与预期成果相关的绩效数据中进行了报告。也许未来可以使用一个不同的词语。

计划 5

预期成果 : 7

	绩效数据标准		评论/数据局限性
	相关/有价值		虽然预期成果和绩效指标在反映 PCT 法律司所取得的有意义的进展及成果方面的用处和价值有限，但它们仍被报告为“符合目标”。在缺少与第一项绩效指标相关的目标或基数的情况下，绩效数据被设计为反映开展活动的数量，而不是用来开展第二组绩效数据中所包含的那种比较。

	绩效数据标准		评论/数据局限性
	充分/全面		提供的信息足以满足绩效指标的要求。关于预期成果，“增强”可以简单地由活动和订户的数量来反映。
	有效收集/易于获取		提供了活动和订户的完整清单来支持绩效数据。一般不要求为内部监控之目的提供这些信息，但尽管如此，仍迅速地获取了信息并进行了报告。
	一致性/可比较		目前的绩效数据不能够与以前年份相比较，在很大程度上，也无法与整合到现行计划和预算中的绩效措施相比较，后者集中关注的是更为特定的活动。
	准确/可验证		这些数字能够很容易地通过已产生的支持证据加以验证。
	及时报告		如前所述，绩效数据是在“按需”基础上收集和报告的，主要是为了计划绩效报告。被认为对日常监控更加有用的信息则更为定期的进行报告。
	清楚/透明		报告的清晰和透明符合简单明了的绩效指标的要求。所提供的信息比为支持绩效指标而严格要求提供的信息要多，但这些详细信息是基于其对成员国有用才提供的。
	红绿灯系统标识的准确性		如果仅仅因为所报告的2008/09两年期内订户的增长幅度，就能够更容易地证明针对第二项绩效指标的“全部实现”的记录合理性，那么，针对第一项绩效指标的成果评估要更难一些，原因是该绩效指标对报告有意义的进展或成果尚不充分。

计划6

预期成果：4

	绩效数据标准		评论/数据局限性
	相关/有价值		虽然选定的和继承下来的绩效指标被认为具有一些优点，但仍存在一些限制，对现行计划和预算取得进展有影响：首先，绩效指标选择使用的措词有一些不准确，例如“保持最小量”和“简单特性”，这使其很难被衡量；其次，关于第四项绩效指标，虽然意图很明显并具有说服力，但仍没有引入足够的系统来严密地衡量绩效以使绩效指标得到充分利用。
	充分/全面		绩效数据已扩大到提供更完整的解释来说明尽管已取得显著进展，但仍没有全部实现的理由。支持第三项绩效指标的信息简明扼要。
	有效收集/易于获取		支持前两项指标的数据尚不可得。支持第四项指标的数据亦由于缺少支持系统和对“简单”一词含义的分类而无法提供。
	一致性/可比较		虽然绩效指标为现行计划和预算做了改变并可能在下一个两年期得到改进，四项绩效指标中的二或三项指标所需的基础数据将继续相互关联、其生成具有一致性并可比较。
	准确/可验证		尽管由于以上原因第四项绩效指标的可验证性存在问题，但绩效数据是准确的，并且当系统开始建立并运行时，可验证性不应该成为问题。
	及时报告		并不要求定期报告或为内部监控之目的进行报告，但有可能进行改进，特别是与第二和第四项绩效指标相关的内容。
	清楚/透明		没有提交两项绩效数据发生改变的最终计划绩效报告
	红绿灯系统标识的准确性		对第三项绩效指标的评估为全部实现，这很容易说明理由。此外，尽管有所拖延但仍有显著进展，因此，对第一项和第二项绩效指标的评估为部分实现是合理的。对第四项绩效指标的评估为全部实现，这在缺少提供证据的系统以及“简单”一词含义不明确的情况下，成为一个问题。

计划7

预期成果：2

	绩效数据标准		评论/数据局限性
--	--------	--	----------

	绩效数据标准		评论/数据局限性
	相关/有价值		为设定成果选择的两项绩效指标因为其利用对比的方式衡量“有效的知识产权保护”而值得注意：第一项指标是一个很具体的、量化的衡量方式，它通过处理案例的数量来反映影响；第二项指标利用落实 WIPO 建议的证据作为衡量进展和绩效的方法，尽管成功或失败并不完全归因于计划。对第一项指标的监控可基于其先进的数据库系统所记录的硬数据；对第二项绩效指标的进展进行评估取决于如何解读，这种方法若得以客观应用，如在此处，则能够成为一个很真实且强大的成果衡量方法，即使“100%成功”几乎总是那么难以定义。
	充分/全面		提供的第一项绩效指标的信息远比满足绩效指标所要求的信息为多。为实现更为清晰的目的，对所采用措辞的含义进行解释可能是有用的(例如，“解决的”案例而非解决的“争端”或“现行计划和预算中管理的”案例)。空间限制使简洁地报告第二项绩效指标变得更为困难，特别是当报告还包括对绩效指标背后的含义进行解释的情况下。有关进展的关键信息出现在最后一句，因为其确定，互联网域名和数字地址分配公司(ICANN)正在执行或至少在部分执行两项政策建议(与授权前相关以及与授权后相关)。
	有效收集/易于获取		第一项绩效指标的绩效数据可以很容易、很高效地从数据库获取。第二项绩效指标的数据不需要从系统获取。
	一致性/可比较		绩效指标已经转移到现行计划和预算中，仅在措辞上有微小改变，但仍然基本上保持一致并能够对不同时期进行比较。
	准确/可验证		与第一项绩效指标相关的绩效数据得到了报告的支持，该报告包含大量支持标题数字的细节。提供了实施两项主要政策建议的证据。
	及时报告		关于第一项绩效指标的报告能够按需提供。
	清楚/透明		报告大部分是清楚和简明的。在现行的计划和预算中已经把“解决的案例”这一措词调整为“管理的案例”，后者的描述更不具歧义。最初不清楚绩效数据中提及的两项 WIPO 政策建议是否是衡量进展和成果的主要依据，但这个问题在会议上已经澄清了。
	红绿灯系统标识的准确性		如果已解决的案例计入两年期内管理的或处理的案例数量，那么，报告数字和支持证据可以证明，第一项绩效指标的目标被评级为全部实现是合理的。在第二项绩效指标缺少目标和更为准确的措词的情况下，一个狭义的解释可以允许做出“全部实现”的评估，即使只有一项政策建议得到实施。然而，计划通过对为了实现计划的目的而实施政策建议的程度进行评估，从而选择了遵守目标和红绿灯系统标识的意义和价值。在这方面，部分实现这一评估看来是一种现实的、可信，它确认了 WIPO 可以影响结果的程度以及希望和预期尚未实现的程度。

计划 8

预期成果 : 1

	绩效数据标准		评论/数据局限性
	相关/有价值		绩效指标在衡量与“具体有效的项目和活动”(预期成果中的用语)相关的价值方面有所局限，这是因为绩效指标仅衡量讨论、批准或实施的项目的“数量”方面的进展。在本两年期内引入了“成功”标准，为进行更为相关和更有价值的报告提供了机会，如果可以对特定的成功标准进行报告的话。
	充分/全面		根据更加清晰地报告第二项绩效指标(参见下文)的需要，所提供的信息简明扼要并适合描述绩效指标的进展。
	有效收集/易于获取		绩效数据与高度优先、高“可见度”的信息相关，这些信息可即时获取并定期报告。
	一致性/可比较		绩效指标已经被现行计划和预算中可能更具价值和更相关的绩效指标所代替，增加了“成功”标准—就此而言，现行的绩效数据将无法直接与 2008/09 年绩效数据相比较。
	准确/可验证		绩效数据反映了基本的和公知的信息，这些信息是向发展与知识产权委员会(CDIP)定期报告的主题。
	及时报告		绩效数据是定期向发展与知识产权委员会(CPID)报告的主题。

	效绩数据标准		评论/数据局限性
	清楚/透明		本计划的进展报告特别面向需求和挑战，这是因为计划效绩报告中的效绩数据栏的空间有限。在此情况下，由于要求增加解释来支持在建议、项目、活动和原则等方面所用的数字，在“揭示”有关第二项效绩指标的报告的意义上花费了一些时间和精力。
	红绿灯系统标识的准确性		在效绩数据中没有证据显示目标尚没有全部实现，效绩指标本身还不能用于评估什么是 100% 成功。在缺少诸如目标、基准或及时性等成功标准，且这些标准对这样一个新项目而言还难以达到的情况下，对红绿灯系统标识的使用必然是主观的。

计划 9

预期成果：3

	效绩数据标准		评论/数据局限性
	相关/有价值		所报告的效绩数据直接支持效绩指标的要求，后者确认了已经对其知识产权法律法规进行更新的国家的目标范围。2008/09 年计划效绩报告清楚地代表了在完善目标和指标以确保其相关性和价值的进程中的一个重要阶段。2010/11 年计划和预算通过将目标“区域化”和纳入更具识别力的效绩指标，以及通过地区局更多的参与磋商和进行掌控，进一步推进了该进程。在 2008/09 两年期，有一个效绩指标对其价值提出了以下问题：目标数字似乎是继承下来的而非非计划团队成员自己“拥有”的数字；法律/法规的更新对计划的贡献程度这一点还有所质疑；指标由于过多关注已更新法律/法规的数量而非质量或范围，可能产生“不当”的影响。这些考虑影响了现行计划和预算中预期成果和效绩指标的发展。
	充分/全面		信息很全面，记录了相关国家名称等特定的细节。这使得效绩数据栏变得很冗长，但基于这些信息对成员国(MS)的重要性，这种情况也是合理的。
	有效收集/易于获取		有时候收集信息很费时间，这是因为缺乏系统的报告要求，来支持各国家局或其他计划通报相关进展。由于立法和法律咨询司即将中止运作并将其职责转移至相关部门，现在的情况仍在变化中。
	一致性/可比较		本效绩指标并没有被各地区局一致地或普遍地在现行计划和预算中采纳，虽然这一特别衡量方法(正在更新法律/法规的国家数量)已用于另一个计划(计划 10)并能够与以往年份和未来的成果进行比较。
	准确/可验证		效绩数据提供了满足效绩指标要求的相关成果的详细证据。有些证据基于抽样进行验证，并且在报告期间，相关团队在立法时间上找到了一个小错误。如果依此严格计算，将会把国家的总数减少至少 13 个。然而，报告数据的准确性和可验证性实质上已充分满足要求。
	及时报告		对本效绩指标的进展进行定期报告的需求几乎没有。然而，信息可以在“按需”基础上获取，例如报告、演示文档等。
	清楚/透明		所提供的数据明确、清晰、详细，并在最后提供了很有用的总结。
	红绿灯系统标识的准确性		虽然差一点就达到效绩指标所要求的最低国家数，本计划仍准确利用了评级体系的严格参数。

计划 10

预期成果：4

	效绩数据标准		评论/数据局限性
	相关/有价值		尽管把一个目标数据包含进来的价值和意义被认为是有限的，但考虑到准确预测有多少国家将在接下来的两年期间更新立法的难度，本指标被视为衡量进展的一个重要而有价值的标准，
	充分/全面		效绩数据栏提供的数据被认为是有限的，在 2008/09 两年期内更多的国家已更新了至少一部法律—吉尔吉斯斯坦和俄罗斯两个国家在会议期间得到确认。
	有效收集/易于获取		由于信息收集涉及向各计划人员要求提供数据或从文档中查找数据，因此可能会耗费时间。然而，该进程“符合目标”，因为它并非定期要求获取数据，而主要是为计划效绩报告

	绩效数据标准		评论/数据局限性
			之目的来获取数据。已同意如果未来需定期获取数据,例如为内部报告或季报之目的,则可以制作一个简单的表格,在首次确认更新后,把有关更新法律的任何细节记录在表格中。
	一致性/可比较		在现行计划和预算中包含了同样的绩效指标,该信息能够很容易地在一段较长的时间用于比较。
	准确/可验证		绩效数据包含的实际信息可通过原始记录和新法律法规的通知来进行验证,而且,按照现有情况,考虑到上文 b 栏中针对充分性的评论,清单看来是准确的。
	及时报告		几乎没有定期报告该信息的需求,目前的报告水平看来是及时和充分的。
	清楚/透明		与清楚有关的主要问题在于,绩效数据栏中那些已经对其国家法律修改的国家和计划对其国家法律修改的国家之间缺乏区别。绩效指标要求确认已经更新了国家法律法规的国家,而且严格地讲,只有那些确实对其法律进行修改的国家才应该包括在内。审定会议保证有 25 个国家事实上已经更新了至少一部法律,但这一点并没有得到清楚的反映。如果数据报告坚持使用指标的准确措词(例如,“更新”和“法律和法规”),那么这将在未来对避免质疑的产生有所助益。现行计划和预算中的指标已经进行了调整,以清楚表明只有“新国家”才能被考虑。
	红绿灯系统标识的准确性		很难在“100%”成功的评估与提供的绩效数据之间进行调和。已经做了口头保证,即事实上已达成全部实现,但是报告中的不一致仍然存在。

计划 11

预期成果 : 3

	绩效数据标准		评论/数据局限性
	相关/有价值		所提供的绩效数据完全与绩效指标的要求相关,并完全针对绩效指标的要求。有一些信息并非是指标所严格要求的,但仍被包括在内,因为它们被认为有价值(参见下文 g 栏)。
	充分/全面		绩效数据对其支持的绩效指标而言是充分的。绩效数据可通过与之前若干两年期的数据进行比较来有效地进行扩充,因为预期成果要求提供“更广泛地使用远程学习”的证据。但是,可以合理地期望绩效指标中的目标数字能够表明更广泛的使用,如果它们是相符合的,或者在此情况下,有所超过的话。
	有效收集/易于获取		本计划显示了一个高效、有力的自动化系统,该系统用于报告对内部监控有用的、范围非常宽泛的数据。目前正在引入一个用以应对注册和语言大量增长的新系统。本计划是少数几个能够收集有意义的用户反馈并从而能够把更多的定性措施纳入绩效报告的计划之一。
	一致性/可比较		绩效指标的特性以及提供证据支持绩效指标的系统使本计划能够在计划内进行绩效比较并与之前的成果进行比较。并非所有的绩效指标都已纳入现行计划和预算中,但是这将不会排除未来继续开展比较。
	准确/可验证		得益于信息技术部门的支持,数字已经可以得到验证。通过与那些进入 OPINIO 系统的数据进行核对,来验证这些数字。
	及时报告		报告“按需”进行,当要求或需要数据时,可很容易地获取信息。
	清楚/透明		如上所述,绩效数据的报告存在一些限制。如果提供的数据并非绩效数据所严格要求的(满意度水平、知识产权专业项目的参加人数、暑期班项目)情况下,可提供一份解释这些数据被包括进来的原因。同样地,与之前若干个两年期进行比较对于理解预期成果的完成(更广泛的使用)也有所帮助。
	红绿灯系统标识的准确性		红绿灯系统标识栏中的评级对计划绩效报告而言是非常准确的。鉴于已经宣布注册量有所增长,实现率比目标数据低 1% 的事实不应该影响所做出的全部实现的评估。

来自计划的反馈 :

Re. g 栏中,关于“提供的数据并非绩效数据所严格要求的”,我认为,尽管信息未包含在绩效数据中,但这是对成员国很重要的计划,并且也被用作计划预算的一部分。也许这些信息应该反映在未来的绩效数据中。

下面是与之前若干两年期数据的对比,以表明远程学习课程被更广泛的使用:

两年期 参加人数

2008-2009 71,500; 2006-2007 47,500; 2004-2005 24,226; 2002-2003 13,431; 2000-2001 5,571

计划 12

预期成果 : 2

	绩效数据标准		评论/数据局限性
a.	相关/有价值		尽管绩效指标所要求的信息本身就是有价值的，但是不认为信息对评估计划绩效有用，因为成果通常并不是直接归因于计划团队或直接由其控制。第三项绩效指标业已中止。
b.	充分/全面		如果对第三项绩效指标无法衡量且业已中止的原因有更多的解释记录在案，这将会有所帮助。(参见下文解释)
c.	有效收集/易于获取		信息业已在互联网及别的地方提供。
d.	一致性/可比较		尽管为现行计划和预算之目的，本计划已与之前的计划 13 合并，但指标实质上已相应转移。
e.	准确/可验证		信息很容易得到验证。在检查《尼斯协定》缔约方详细信息时发现了一个错误，即在 2008/09 两年期时间表内只列入了两个缔约方，而目标数字应为三个。
f.	及时报告		报告“按需”提供，大部分用于计划绩效报告。由于信息简明易懂且公布于局域网，几乎没有更频繁报告的要求。
g.	清楚/透明		绩效数据的报告非常简明扼要。
h.	红绿灯系统标识的准确性		尽管发现只列出了两个《尼斯协定》缔约方而非三个，但是第一项绩效指标已实现 50%。对于第二项绩效指标，其成果要大于预期。第三项指标的评估为业已中止。
<p>来自计划的反馈: “关于计划 12 中的第二项绩效指标，我与目前为本计划工作的一位同事和之前曾为本计划工作(2008 年以前)的另一位同事进行过讨论。似乎过去曾有过一个采用尼斯、维也纳或洛加诺分类的各局列表，并通过几个来源收集信息对该列表进行或多或少的定期更新，例如去某局执行培训任务时直接从该局收集信息，或使用各局提交的年度技术报告收集信息。但是，该列表的更新在 2008 年前业已中止。”</p>			

计划 13

预期成果 : 1

	绩效数据标准		评论/数据局限性
	相关/有价值		绩效指标在反映“IPC 新修订程序得到有效运作”时的价值有限。除修订数目之外的其他证据被提出来，以表明其更高的效率，并且这在现行计划和预算中相关绩效指标的变化中有所体现。
	充分/全面		提供的信息详细而简要。提供稍多一些的信息将有助于确认新版本的时间要求。
	有效收集/易于获取		与修订数目相关的信息很容易获取并已公布于局域网。
	一致性/可比较		绩效数据中的修订数目与前几年的数量进行了比较。随着两个计划合二为一，目前的绩效指标已经被替代，而且将不会与 2010/11 年计划绩效报告进行比较。
	准确/可验证		各项修订均在局域网上详细提供，并能够通过接入局域网进行验证。
	及时报告		报告“按需”进行，并主要用于计划绩效报告。但是，可随时方便地获取有关修订的信息。
	清楚/透明		清楚简洁地报告绩效数据。
	红绿灯系统标识的准确性		绩效数据支持预期指标全部实现的评级。

计划 14

预期成果 : 1

	绩效数据标准		评论/数据局限性
	相关/有价值		一般而言，绩效指标和提供支持的绩效数据是相关的并具有价值，即使其中一些仅能间接地归因于本计划的作用和职能。与先前的几项绩效指标不同，最后一项绩效指标，在缺乏

			任何目标或基准的情况下其价值较低。
	充分/全面		所报告的绩效数据简明扼要，并与其目的相符。
	有效收集/易于获取		PATENTSCOPE 系统的变化以及引入一个简单的记录和监控工具以确认订户和订阅数，使得信息收集和获取更加便利。
	一致性/可比较		本两年期所反映的进展与 2008/09 两年期进行比较的程度是有限的，这是由于 PATENTSCOPE 系统有所变化，一些绩效指标要么没有转移(例如，订阅)，要么业已中止(用户反馈)。
	准确/可验证		绩效数据很容易获取，尤其是通过新 PATENTSCOPE 系统以及引入监控订阅情况的工具。订阅和收集的数量的准确性与支持证据进行了交叉核对。由于没有对用户反馈进行确认、收集和分析的系统，反馈作为一项指标业已中止。除非引入可生成所需信息的系统，否则，用户反馈需求也同样可能对现行计划和预算中提供绩效数据带来挑战(参见第三项绩效指标)。
	及时报告		本计划有能力收集绩效数据并“按需”报告。季度报告将进一步为及时报告提供支持，尤其是当绩效指标的进展定期纳入这些报告的情况下。
	清楚/透明		第一项绩效指标的报告信息的用处由于“至多”一词的采用而受到限制，这个词在进行比较时不够准确，也就是说，相当于按一个“平均”数进行报告。进一步说明为何第三项绩效指标的信息不可用，以及表明该绩效指标是否业已中止，也将是有所助益的。
	红绿灯系统标识的准确性		当可根据目标、基准和/或基数进行报告时，红绿灯系统标识是最有效的。前四项绩效指标有助于对成果进行准确评估(第四项绩效指标缺少绿色栏)。第五项绩效指标则无法进行这样的评估，因为无法确认与 11 个国家达成的合作协议是否代表全部实现。

计划 15

预期成果 : 1

	绩效数据标准		评论/数据局限性
	相关/有价值		与当前两个相对简单直接的绩效指标相比，绩效数据是适当的并与绩效指标本身的措词非常符合。在现行计划和预算中，引入了对“效率”的评估。正如所建议的，将来绩效指标对成果和影响进行评估，而不对投入和产出进行评估，这样的绩效指标能体现更多的价值。
	充分/全面		如果能够提供平均数来反映开展评估的各局减少积压和提高效率的进展程度，则绩效数据的质量能够得到改进。
	有效收集/易于获取		已开发了有效的、易于获取信息的系统来记录和报告所要求的绩效数据。
	一致性/可比较		2008/09 年绩效数据与现行计划和预算进行比较的程度是有限的：集体管理组织(CMO)的职责已被转移至另一个计划，并且还引入一种新的衡量“效率”的方法，该方法依赖于正在获得同意的清楚的标准。
	准确/可验证		所提供的数字很容易就与数据库中的条目进行交叉核对。这些数据还公布于局域网，并将于短期内公布于互联网上。准确预测可获得支持的知识产权局数量的这种能力已经通过过去十年来所积累的丰富经验得到了加强。
	及时报告		这些数据被用于年度报告和两年期报告，当有所需要时，可很容易地获取，包括通过局域网。
	清楚/透明		根据上文 b 栏关于对被评估的知识产权局的效率增长进行量化的有用性这一观点，所提供的信息是很清楚的。通过说明减少积压和增加透明度被证明是由于引入了自动化系统的缘故，可以增加一些透明度，从而无需提供具体的绩效数据来证实这些主张。
	红绿灯系统标识的准确性		第一项绩效指标包含的目标显然已经被超越了。与集体管理组织(CMOs)相关的第二个目标已经完成了预期目标总数的一半以上，尽管新近得到支持的各局的比例要远低于 50%。

	绩效数据标准		评论/数据局限性
来自计划的反馈：			
<p>我们理解对可量化数据的需求和公布平均数的建议(参见上述表格中的“充分/全面”栏)。</p> <p>但是，每一个我们提供协助的知识产权局都有各自独特的情况，因此，平均数将无法反映在任何特定局能够实现的成果。相反，各局中的样本局的成果作为指示性数字进行公布，而不公开具体的局，这种做法将更有意义 - 也许可以反映出一些列从带来最大影响到带来最少影响的成果。</p>			

计划 16

预期成果：2

	绩效数据标准		评论/数据局限性
	相关/有价值		绩效数据强点击和下载数量，尽管与选定的绩效指标相关性较小，但与选定的预期成果显著相关。选定的绩效指标存在局限性，因为“反馈”和“引用”措施没有得到可获取证据的充分支持，并且绩效数据中没有提及这些局限性。绩效数据栏中承认了在估计利用 WIPO 统计出版物的数量时存在的困难。
	充分/全面		绩效数据不足以支持选定的绩效指标，尽管它们足以提供选定的预期成果的进展证据。
	有效收集/易于获取		尽管与“算法”和使用“关键词”有关的非一致性造成一些准确性方面的限制，但总体而言，绩效数据很容易通过 Urchin 软件和使用 Google 获取。Urchin 看来提供了一种有效的、易于获取的方式，来生成与统计出版物利用有关的有价值的信息。
	一致性/可比较		成果和支持指标被部分地包含在现行计划和预算中。尽管各系统存在波动和一些不一致，但对点击和下载数量进行比较还是应当比较容易的。
	正确/可验证		由于缺少历史数据，难以验证 Google 的使用。通过 Urchin 获得的数字被交叉核对以确保数据的准确性。
	及时报告		根据按需报告的原则，没有要求更多的一致性报告。这种情况可能会随着要求提交季度报告而改变。
	清楚/透明		报告简明、清楚，并明确地承认在获取信息方面的困难。
	红绿灯系统标识的准确性		对 WIPO 统计出版物的使用已经有所增加这一点有信心。但是，由于缺少基数，并且考虑到选定指标的弱点，很难用确凿的证据来支持对该特定预期结果所取得的进展和成就的程度进行评估。

计划 17

预期成果：1

	绩效数据标准		评论/数据局限性
	相关/有价值		绩效数据的价值和相关性受到所选定绩效指标的影响。在此情况下，第一项绩效指标被认为是一个很有用的绩效衡量标准，特别是考虑到在什么是“战略”方面达成了一致认同的理解。尽管用以支持立法框架的支持服务是以一种与预期成果保持一致的方式提供的，第二项绩效指标，基于它的措词，被认为是不适用的。该结论的得出是基于这一事实，即计划对如何执行援助几乎没有控制，使得产生的原因过于牵强并且秘而不宣。其结果是，能够报告的内容的相关性和价值，对于支持第二项绩效指标而言，是有限的。
	充分/全面		提供的信息足以满足所需目的——即，显示所选定目标的成果。然而，提供的第一项绩效指标的数据可以扩展到包括在两年期内制定的所有战略，而不仅仅是可以满足目标的最小数量的数据。在此情况下，有关真正成功和进展的报告可能不完整。
	有效收集/易于获取		用以支持两项绩效指标的信息易于获取，并可以通过相关事件产生的文件加以验证。
	一致性/可比较		由于绩效指标的局限性，绩效数据在未来几年仍无法进行比较，这是因为绩效指标已经被调整和改进，而且它们不再作为衡量标准在现行计划和预算中采用。
	准确/可验证		所提供的第一项绩效指标的信息很容易进行交叉核对并通过可获取的文件进行验证。
	及时报告		每年向执法咨询委员会(ACE)会议提供全面的信息。
	清楚/透明		绩效数据简明、清楚。

	绩效数据标准		评论/数据局限性
	红绿灯系统标识的准确性		第一项绩效指标全部实现的评估可以得到所产生的证据的支持和证实。对于较弱的第二项绩效指标，其全部实现的评估不恰当，因为该指标被认为不适用于绩效评估。尽管这样的评估可以用以说明所提供的建议和援助的质量，然而，在这种情况下，一个更为准确的评估应该是在清楚/透明栏做出，但其前提是，是指标不适用或不恰当而不是所完成的工作。

计划 18

预期成果 : 1

	绩效数据标准		评论/数据局限性
a.	相关/有价值		绩效指标的局限性必然对所报告的绩效数据的价值产生影响。第一项和第三项绩效指标被认为有潜力评估有意义的进展和成就。然而，如果绩效指标能够确定具有真正重要性的进展和需求，并能够鼓励在重视数量的同时重视质量，那么，它们将得到极大的加强。关于第一项绩效指标，三个能反映真实成就的进程被挑选出来，其中两个被认为在两年期结束时取得了成功。第二项绩效指标由于缺乏连贯地记录和整理反馈的系统而被削弱。
b.	充分/全面		由于缺少要求突出更有意义的进程或需求，以及缺少获取反馈和需求总数量的系统，报告的信息是充分的。
c.	有效收集/易于获取		用于支持第二项和第三项绩效指标的特定信息无法轻易获取或有效收集。用于支持第一项绩效指标的所需数据，为所要求的报告之目的，更容易、更适于获取，其主要与计划绩效报告的需求有关。
d.	一致性/可比较		对现行计划和预算中的绩效指标所做的改进和变化意味着，包含在 2008/09 年计划和预算中的绩效数据不再是可以参考的内容，或者不再与正在进行的绩效评估相关。
e.	准确/可验证		所报告的绩效数据可通过本计划所拥有的一系列文献进行验证，并且，尽管没有进行广泛的交叉核对，但红绿灯系统标识评估的性质以及绩效数据本身并不会引起任何对报告准确性的关切。
f.	及时报告		在没有要求比计划绩效报告所要求的更频繁报告的情况下，目前的报告机制满足目标。
g.	清楚/透明		基于上文对数据局限性的评论，绩效数据栏中的实际报告以及后续审定会议的实际报告，已足够清楚和透明。
h.	红绿灯系统标识的准确性		本计划中所有绩效指标均有“部分实现”的评级，主要是由于本计划可用的资源不足，特别是缺乏领导力、监督和有经验的人员。对选定的预期成果进行评估的准确性得到以下事实的支持：确认了三项重大进程中只有两项被判定为取得成功，并且，第二项和第三项指标缺乏目标和系统，无助于实现一个更高的评估。

计划 19

预期成果 : 3

	绩效数据标准		评论/数据局限性
a.	相关/有价值		绩效数据、绩效指标和预期成果之间的联系清楚而直接。基于“符合目标”，选定了绩效指标，并特别考虑了以下标准：可衡量、一致性、数据可及性、以及涉及该部门广泛职能的一个重要方面的价值。
b.	充分/全面		绩效数据简明，并与绩效指标的要求直接相关。实际数量可能已被包括进去，但只要要求了百分比数字，并且，详细数字单独列出，以支持百分比计算。
c.	有效收集/易于获取		绩效数据记录在三项绩效指标所对应的每一个单独的系统中。源数据易于获取，但需要一些额外时间来整理信息，也即，合并两年期的数据和计算百分比。如果需要更频繁的获取数据，也许可以考虑建立能更迅速地整理信息的系统。但是，目前认为报告绩效数据的系统是适用的。
d.	一致性/可比较		通过使用简单但可靠的参数进行检索和记录数据，绩效数据与前几年产生的数据保持一致，而绩效指标被设计为生成一致的信息。只有一项绩效指标被包括在现行计划和预算中(全球媒体的报道文章数量)
e.	准确/可验证		百分比计算得到所提供的实际数字的支持。这些实际数字可由记录的原始数据进行验证。

	绩效数据标准		评论/数据局限性
			列表处于“活动”状态，例如：联络信息被替换和删除，而不光是增加，检索参数在过去几年中则一直保持连贯的使用。
f.	及时报告		除为了计划和预算目的之外，这些绩效数据的报告都是“按需”而非定期完成的。绩效数据没有明确地包含在当前的季度报告中，并且，除非专门要求，它们也没有在其它报告中使用。可能需要进一步考虑的是这个问题：如果绩效数据和绩效指标没有被要求包括在内部监督报告(例如，通过季度报告)中，那么，它们的价值被认为有多大，以及从长远看，高层管理者是否希望看到为此目的使用其它的指标。
g.	清楚/透明		绩效数据简单、清楚和直接，符合为本部分所选定的绩效指标和预期成果的清晰性要求。讨论的一个方面是，当第二项绩效指标在使用“常规性”标准时，在准确性和一致性方面所面临的挑战。
h.	红绿灯系统标识的准确性		由于有证据表明全部目标显然都被超越了，关于经核准的绩效指标全部实现的评估可以完全被证明是合理的。

计划 20

预期成果 : 1

	绩效数据标准		评论/数据局限性
a.	相关/有价值		虽然绩效指标有一些优点，但它在一个主要方面存在局限：它无法识别本计划为国际论坛所做投入的特别意义和价值是什么。会议期间有人指出，在两年期内，实现了两项特别突出的成就—WIPO 在讨论气候变化影响的主流中的新定位；以及 WIPO 近来成功参与世界卫生组织(WHO)获得健康的进程。如果绩效指标能够被设计为更容易反映投入的价值，而不是仅依靠所提供文件的数量，那么它未来将变得更为有用。
b.	充分/全面		也许由于绩效指标的缺陷所导致的后果，绩效数据无法充分显示绩效指标的完成程度。绩效数据中没有清楚的指出，积极参与 30 个会议导致提交了至少 8 份文件。此外，在后续讨论中指出，WIPO 组织了 4 场会外活动，产生了 8 份指南文件，向 45 个代表团提出了建议，并且 WIPO 的名字在 8 个文件或谈判的最后报告中提及，这使 WIPO 在两项进程中都成为主要的利益攸关者。
c.	有效收集/易于获取		鉴于所需信息的性质，在获取信息和在按要求报告信息方面不可能有任何困难。
d.	一致性/可比较		绩效指标显然没有被转移至现行计划和预算中，因此，在一致性和可比较性方面的价值有限。
e.	准确/可验证		绩效指标本身的要求不高，并且报告绩效数据的方法也比较通用，但是，提供的信息易于验证，尽管由于缺少时间没有进行任何实际的交叉核对。
f.	及时报告		绩效指标的报告信息主要用于计划绩效报告，而且也不要要求更加常规或定期的报告。因此，可以说它是“符合目标”的。
g.	清楚/透明		绩效数据栏没有清楚地反映出在两年期内有多少文件和国际会议的报告反映了 WIPO 的投入。由于没有进一步的解释，也就不清楚是否绩效指标要求提供会议报告中 8 份文件的证据，或者反映 WIPO 投入的 8 份文件或会议报告是否能符合相关要求。后续信息澄清了有关情况。
h.	红绿灯系统标识的准确性		计划作为一个整体，在其使用成果评级系统中，一直在进行辨别分析，这有助于增加成果区域中全部实现的评估的可信度。基于已提供的至少 8 份文件以及 WIPO 的投入，该预期成果采用了“全部实现”的评级。从提交的绩效数据中还不清楚目标是否已经实现，但后续的信息证实了该评级。

计划 21

预期成果 : 4

	绩效数据标准		评论/数据局限性
a.	相关/有价值		该预期成果中单一绩效指标既有优势又有局限：它直接、清楚、容易衡量、有能力采集一些质量和时效性的要素。更差的质量处理有可能花费更多时间。另一方面，不是造成目标延期和失败的所有责任都能归咎于法律顾问办公厅(OLC)，而且，绩效指标衡量服务质量更

			重要的意义和价值的的能力有限。就此而言，该绩效指标可以得到一个重点关注质量其他方面（例如，清楚和准确）的衡量标准的补充。对其它选项也进行了讨论，例如：记录不满意度，把获得客户反馈作为一种更广的、得到协调的组织措施来记录客户的满意度，或者一个简单的质量标准核对表，在通知定稿时，能迅速地完成这个表格。
b.	充分/全面		更多的信息包括在绩效数据栏中，用以支持绩效指标，这比严格要求提供的信息为多，因为这些信息被视为与预期成果相关的、有价值的信息。更准确地报告所耗费的实际平均时间而不是确认已经实现目标，应该是更可取的并在下面的 c 项中予以考虑。但是，这种信息已经充分满足了绩效指标。
c.	有效收集/易于获取		基本数据的记录和获取可以通过文档系统进行。目前，并不时常要求及时性信息。当需要信息的情况下，提取信息所需的时间被认为是适当的。但考虑到指标已经纳入到现行计划和预算，而且目标数字压缩成三天，为此建议：能够使用平均时间，并更加容易地跟踪进展和成功，是很有用的。如果指标继续被认为是有价值的，那么，保持这个监控系统的简单但不断更新就很重要了。
d.	一致性/可比较		及时性信息显然能够在几年时间内进行比较，且该指标实质上已被保留在本两年期。
e.	准确/可验证		如上文 c 项所述，信息是可验证的，主要通过从文件中提取信息来进行。信息还具备这样的性质，即标准时间段的例外无需查阅统计数据就可能为人所知。
f.	及时报告		如前所述，到目前为止，除年度报告和计划绩效报告外，并没有要求日常或定期报告绩效数据。
g.	清楚/透明		由于上述限制，以及希望绩效数据栏提供精确的平均数字，否则，绩效数据就足够满足这些标准。
h.	红绿灯系统标识的准确性		尽管缺乏准确数字以及易于获取的支持信息，但是，没有理由怀疑目标数字已经完全实现。如果有更详细的支持证据，那么，全部实现的评估被证明是适当的将会容易得多。

计划 22

预期成果：1

	绩效数据标准		评论/数据局限性
a.	相关/有价值		为确保所有的绩效数据有用，应该紧缩关于支付的指标。达成的共识是：将来可以通过考虑计划控制之外的因素和障碍，更加现实地评估满足时间标准的支付百分比，这将帮助计划反映真正的进展和成果。
b.	充分/全面		提供的信息适用于支持绩效指标。第二项指标所包含的对“相关性”的要求已经转移到现行计划和预算中，而且可能需要进一步思考是否很容易确定衡量此方面进展的支持证据。
c.	有效收集/易于获取		在会议期间达成共识：开发“日志”或其它简单监视工具，这样，在很容易地获取支持证据方面，特别是在确定报告和支付及时性方面，可能会节省时间。
d.	一致性/可比较		预期成果和绩效指标已实质性地转移到下一个两年期，因此，在两个两年期内，可以进行一些比较。由于有了更实际和精确的及时支付目标，比较将得到改进。
e.	准确/可验证		是的，尽管时间限制会阻止更全面地验证所有绩效指标的绩效数据。
f.	及时报告		许多信息都被要求在定期或日常的基础上进行报告，而且要定期获得这些信息。其它信息，尤其与支付有关的信息，并不要求定期获取，而是“按需”获取。
g.	清楚/透明		绩效数据几乎完全满足清楚、透明的标准。在透明度方面要做的一个小改进是，提供一个解释，说明为什么当已确认的是“各项基准”时，最后一个绩效指标只报告了一个基准。
h.	红绿灯系统标识的准确性		计划在评估取得的成果方面看来是现实的。要指出的是，考虑到使用了单个基准这一情况，最后一个绩效指标不可能不全部实现。

计划 23

预期成果：2

	绩效数据标准		评论/数据局限性
a.	相关/有价值		对 2008~2009 两年期的特定环境以及改进评估系统(预期成果)这一总体目标而言，绩效指标和提供支持的绩效数据被认为是相关的，尽管在未来，它们不一定会再次这样。
b.	充分/全面		根据下文 g 项的评论，所提供的绩效数据就报告绩效指标而言是充分和全面的。
c.	有效收集/易于获取		通过已开发的数据库，可以很容易地获取支持绩效指标的信息。

d.	一致性/可比较		虽然这些同样的绩效指标并没有在现行计划和预算中得到实质性反映，但是，绩效数据栏所包含的数字，或者其他存在于绩效数据背后的数字(例如，已完成的评估的准确数字)，可以很容易地与未来的类似数据进行比较。
e.	准确/可验证		绩效数据背后的数字可以通过数据库中的原始条目进行验证，这些数字是关于已实际完成的评估以及被培训员工的数量
f.	及时报告		并不经常要求定期报告，但是，关于评估和员工受训状态的报告由技术协调处进行编拟和提交。
g.	清楚/透明		通过下面的方式，可以在报告中反映出更大程度的清楚性和透明度：例如，把第一项绩效指标的实际数字包含进去，即使在 99% 多的情况下，它们与使用“全部”并无重要差异；可以更好地定义第二项绩效指标，以避免使其仅陈述事实而已，而使其成为一个有关进展和成果指标；第三项绩效指标，如果不与一个规划的数字相关联，或者不与能够反映成果的某些衡量标准相关联的话，就几乎没有内在价值。
h.	红绿灯系统标识的准确性		在其它的计划绩效报告中，红绿灯系统标识的评级通常更适用于单个绩效指标，而不适用于作为一个整体的预期成果。在这种情况下，对第一项和第二项绩效指标的评级可以被证明是合理的，因为在绩效管理 and 工作人员发展系统(PMSDS)的框架内所完成的全部评估，以及在所有培训中采用注重成果的管理(RBM)模块，应该被视为反映了绩效目标的所有成果。由于缺乏任何具体目标或目的，第三项绩效指标被评级为全部实现是难以站得住脚的。

计划 24

预期成果 : 1

	绩效数据标准		评论/数据局限性
	相关/有价值		计划通过绩效数据显示真实、有意义的进展的能力受到传承下来的绩效指标的局限。在现行计划和预算中，这些能力得到了加强，并且正在考虑几个选择，以提高计划衡量有意义的进展的能力。2008/2009 年计划绩效报告中发现的局限性包括：第一项绩效指标可以被视为与衡量工作量而非绩效更有关，并且可以对其进行完善，如果扭曲的变量和外部因素被整合进衡量措施和计算中的话；第二项绩效指标的改进可通过以下方式：替代“巩固”一词，以及适用可以确认节余的标准，这种节余与衡量绩效最有关。
	充分/全面		绩效数据栏提供的数据充分、有针对性且有关联。绩效指标所要求的投标和采购订单数量的减少可以更清楚地被最后的百分比所证实，或者被更容易揭示和比较减少程度的等同数字所证实。
	有效收集/易于获取		基本数据被采集到数据库并能很容易地获取。第一项绩效指标要求一些时间来确定最后的数字，而且第二项绩效指标需要更多的时间来确定节余。随着新的企业资源规划系统(ERP)系统的使用，获取和收集数据应该得到极大的改进。
	一致性/可比较		为现行计划和预算而改进绩效指标，以及正在考虑的下一个两年期的有关选择意味着，2008/09 两年期的绩效指标不能直接有助于未来的比较，尽管与投标、POs、采购价值和节余有关的基础数据将能与过去和未来几年进行比较。
	准确/可验证		用于实现最后计算的数字可以很容易地进行验证，并且是定期的内部和外部审计的主题。
	及时报告		向合同审查委员会(CRC)每年提供信息，而且，如果信息很重要，还将纳入季度报告中。
	清楚/透明		提供的信息是详细的、清楚的，并符合绩效指标的要求。
	红绿灯系统标识的准确性		如果没有强大的绩效指标和特定的目标，那么，试图评估成果的百分比数字的价值有限。但是，全部实现这一评估可以通过以下方式说明其合理性：关于第一项绩效指标，投标/POs 总价值的减少表明成本效益得到加强；关于第二项绩效指标，通过实际节余远远超过目标来表明成本效益的加强。

计划 25

预期成果 : 3

	绩效数据标准		评论/数据局限性
a.	相关/有价值		计划团队认为，这两个绩效指标——用于衡量所获得的外部信息技术服务的效率、成本效益和质量，在反映进展和成果方面价值有限。尤其是第一项绩效指标，它本可以通过参考服务水平协议(SLA)的大小和范围，或确认其它和更具体的衡量措施而不是 SLAs 的数量，来进行完善。由于缺乏预定目标，从而削弱了这些绩效指标的真正价值，尤其是在第二项绩效指标

			中，“最低”一词的使用非常含糊不清。
b.	充分/全面		提供的绩效数据简明扼要。考虑到绩效指标的性质，而且指标没有附加目标，不可能期望更多了。
c.	有效收集/易于获取		要求报告的信息的性质，使其可以很容易地通过记录和报告有关事件数量的电子系统来获取。
d.	一致性/可比较		第一项绩效指标已经实质性地纳入到现行计划和预算中(提到了两个 SLAs 基数),尽管服务水平协议(SLA)事件的数量似乎没有包括在内。
e.	准确/可验证		事件数量可以通过查阅联合国国际计算中心(UNICC)的数据记录系统很容易地进行验证。在 2008/09 两年期，没有违反服务水平协议(SLA)有关要求。
f.	及时报告		事件报告作为 SLA 的一部分定期向联合国国际计算中心(UNICC)提供。否则，绩效数据不会包括在向 WIPO 内部提供的定期报告中。
g.	清楚/透明		报告的清楚性可以两个方式进行改进：首先，要更清楚地说明绩效数据和绩效指标如何支持提供的服务更有效、更具成本效益、有更好的质量(预期成果的要求)；其次，通过更准确、更明确地描述“事件”的含义(本次会议上，对服务水平协议有关规定的“违反”或“违背”被视为就是该含义)。
h.	红绿灯系统标识的准确性		在服务水平协议(SLA)缺乏有关数量或者大小/范围的具体目标的情况下，尽管认为 SLA 很具体，也很成功，并且也有理由做出预期结果全部实现的评估，但是，很难对第一项绩效指标在两年期内所期望实现的成果做出有意义的评估。对第二项绩效指标的评估，尽管缺乏绩效指标的特异性，但是显然可以证明其合理性。

计划 26

预期成果 : 1

	绩效数据标准		评论/数据局限性
a.	相关/有价值		绩效指标和绩效数据的相关性和价值受到两个因素的制约：首先，缺乏易于获取的基数数字来支持有关改进实施的报告；其次，绩效指标的适当性。该指标旨在评估实施及时性的绩效，而实施的及时性实质上在本部分的控制之外。总干事接受的内部审计建议的数量，也许是一种与本部分绩效更加密切相关的衡量标准。
b.	充分/全面		基于 a 项和 g 项的限制，详细水平和响应范围充分满足标准。
c.	有效收集/易于获取		对大多数绩效指标提供支持的绩效数据很容易获取。关于第一项绩效指标，新数据库的开发和运行，特别是其跟踪建议实施的“成熟度”和及时性的能力，带来了更高的效率和数据可及性。
d.	一致性/可比较		预期成果和绩效指标已经实质性地转移到现行计划和预算中，能够在较长时期内进行比较。有了新的自动化数据库，就第一项绩效指标比较本组织的绩效就更容易进行了。
e.	准确/可验证		基于上文 a 项有关缺乏硬数据的评论，以及确定“改进”的难度，生成了支持证据，以确定其它绩效指标的准确性和可验证性。
f.	及时报告		每六个月定期报告有关建议的状态，并且为回应获取信息的要求，更经常地进行报告。这部分的标准规划和报告，每年进行一次。
g.	清楚/透明度		这是一个所选定的绩效指标和所提供的绩效数据的质量可以在某些范围进行改进的领域：首先，“橙色”评级背后的理由，可以更清楚地显示出来；其次，第二项绩效指标似乎比较含糊，因为不清楚是否审计所有的高风险领域，还是只有高风险领域才进行审计，也不清楚通过增加“关键”一词，到底增加了什么意义和价值。
h.	红绿灯系统标识的准确性		考虑到第一项绩效指标的“橙色”等级，并且允许第二项绩效指标的含糊，对绩效指标的成果所进行的评估似乎是合理的。

计划 27

预期成果 : 2

	绩效数据标准		评论/数据局限性
	相关/有价值		绩效数据的相关性和价值受限于绩效指标的弱点，尽管绩效指标作为衡量进展的一种手段有其优点，但该指标要求过高，缺乏改进和价值，尤其是没有考虑一些显而易见的变量，例如需要邮寄的文件量。同样的绩效指标实质上已复制到现行计划和预算中(降低了目标)。新的

	绩效数据标准		评论/数据局限性
			管理团队有机会改进下一个两年期计划和预算的绩效指标，使其对监控和衡量带来重要成果的进展和成功方面更有意义和更加实际。
	充分/全面		考虑到绩效指标的要求，绩效数据栏中的支持信息是全面、相关和简明扼要的。
	有效收集/易于获取		主要是由于支持绩效指标的信息所拥有的部分价值和有用性，数据并没有被要求定期提供，也没有被要求进行报告的频率大于向计划绩效报告所做的报告。虽然已经建立了记录邮寄、文件和事件详细情况的系统，但是，有关绩效指标的报告，需要花很多时间把信息高效地整合在一起。既然指标进行了改进，就有必要开发相应的系统，使获取绩效数据更加容易。
	一致性/可比较		由于绩效指标已经转移到现行计划和预算中，这样就有一种在较长时间内对预期成果进行比较的能力和一致性。
	准确/可验证		用以支持百分比计算的数字，很容易根据相关数据库中的条目进行验证。部分由于报告中的透明性，尽管没有对数据库记录的准确性或所使用的基数数字的准确性进行过检查，但几乎没有任何可以引起对所使用数字的有效性担忧的因素。
	及时报告		由于到目前为止，仅仅是为了计划绩效报告之目的才要求报告该信息，因此，它应该被认为“符合目标”，尽管一个更有用的绩效指标将有助于为内部监控之目的更加常规、更加定期地进行信息的整理和报告。
	清楚/透明度		绩效数据在绩效指标的限制范围内，是一个清楚和透明的典范。
	红绿灯系统标识的准确性		所提供的绩效数据可以完全证明部分实现的评估是合理的。但是，这是一个好例子，即评级为部分实现的一个具有挑战性或者有问题的绩效指标，与一个评级为“全部实现”的既没有基数又没有目标的不准确的指标相比，它能反映更多的进展和成果。

计划 28

预期成果 : 3

	绩效数据标准		评论/数据局限性
a.	相关/有价值		绩效数据确定了三个领域可以就选定的预期成果提供取得成果的证据：伤亡的减少、提供火灾风险评估报告以及聘用安全官员。如果能够在绩效指标栏中纳入具体的绩效措施，来代替基本上是预期成果的另一形式的措词，那么，就可以加强这种报告。在缺乏具体绩效措施的情况下，对两年期开始时所做的规划或打算进行进展评估，将更加难以实施。但是，已经为现行计划和预算确定了更多具体的指标。
b.	充分/全面		在没有确定绩效措施的情况下，提供的信息是充分和全面的。
c.	有效收集/易于获取		通过作为联合国安全管理系统(UNSMS)一部分的事故报告数据库，就很容易获取伤亡报告的证据。
d.	一致性/可比较		本计划是为 2008/09 两年期新设立的。与将来年份的比较以及一致性问题应该主要与工伤数字有关，这是现行计划和预算中一项绩效指标的主题。
e.	准确/可验证		所报告的唯一完成的活动与减少伤亡/医疗救助的数量有关，而且，报告的数字与数据库中的详细条目进行了交叉核对。
f.	及时报告		根据联合国安全管理系统(UNSMS)的要求进行定期报告。与本预期结果有关的数据供内部使用，并被纳入到新的季度报告要求中。
g.	清楚/透明度		绩效数据写得很清楚，第一段的具体细节显示伤亡减少了。已经提供的医疗救助的情况也包括在绩效数据中，尽管不很清楚这些援助是否归因于伤亡风险的减少，这是预期结果确定的目标。第二项和第三项(风险评估和聘用安全官员)在 2009 年底之前不会完成，但在 2010 年前 4 个月已经实现(也即，风险评估报告已经签署，安全官员已经招聘)。
h.	红绿灯系统标识的准确性		对选定的实际指标的评估是部分实现，这是合适的。如果有一个关于工伤数字减少的单独指标，那么，一个单独的“全部实现”的评估给了这个目标，是可以被证明是合理的。

计划 29

预期成果 : 1

	绩效数据标准		评论/数据局限性

	绩效数据标准		评论/数据局限性
a.	相关/有价值		绩效数据是直接针对绩效指标进行报告，而绩效指标反过来与预期结果密切相关。本计划总体目标中的日期是在两年期之前以及在经修订的时间表和预算经过同意并随后批准之前确立的。
b.	充分/全面		绩效数据栏中提供的总结信息对支持绩效指标绰绰有余。更多的详细情况可以在提交给成员国大会、计划和预算委员会以及审计委员会的各种报告中找到，也可从外部审计报告中找到。
c.	有效收集/易于获取		本计划如此之重要、能见度如此之高，因此，其时间信息和财务信息很容易获取。
d.	一致性/可比较		绩效指标本身在现行计划和预算中复制，尽管对可以进行多少有用的比较存在限制，但符合及时性和预算范围除外。
e.	准确/可验证		提供的信息与两年中每一年提交给计划和预算委员会的报告进行交叉核对。这些绩效数据定期通过各种方式进行外部核实。
f.	及时报告		报告的要求必须严格，定期报告发送给一些机构(见上文 b 节)。
g.	清楚/透明度		绩效数据表述简洁、清楚，与其它地方的报告保持一致。
h.	红绿灯系统标识的准确性		与数据质量有关的唯一主要的限制是，使用红绿灯系统标识所存在的一些不一致和不确定的证据。正如为审定之目的所预计的，如果绩效数据的主要目的是提供证据支持对绩效指标的进展和成果进行评估，那么，在这种情况下，把“全部实现”的评级给予两项绩效指标看来是合理的。这样的评级将是基于合同中同意的以及后来成员国批准的时间表和预算已经完全得到了“遵守”，因此，评级是合理的。但是，如果绩效数据应用于总体目标所特别确定的以前的、“最重要的”的目标，那么，两项绩效指标都被评级为“部分实现”就会产生争议，因为在两年期开始前就已确定的最初时间和预算限制，在后来并没有得到遵守。

[后接附录五]

计划绩效报告审定方法

常见问题文件

如果绩效措施被有效地利用于改进服务的提供和问责制，那么，高质量的信息就将至关重要。这样的信息应该帮助本组织实现：

a)管理优先事项的落实；b)可靠地报告成果；以及c)评估WIPO是否需要修订政策和计划。

第 1 页

问题 1：什么是审定？

根据经济合作与发展组织(OECD)，“审定”是指定期评估源数据(包括监控数据、抽样调查和行政管理记录)的方法和程序以及如何监控评估结果并使其用于指导程序。

它还指如何根据可用的其他信息对中间结果进行审定以及如何评估中间数据中的差异。

问题 2：为什么我们需要审定？

- 由第三方(审定小组)就计划执行进展的相关信息的真实性和可靠性进行完全独立的评估。
- 向 WIPO 成员国和其它利益攸关方表明我们提供高质量的信息以有效改进服务的提供和问责制的承诺。

关键问题

- 问题 1 什么是审定？
- 问题 2 我们为什么需要审定？
- 问题 3 我作为计划管理者如何对审定过程作出贡献？
- 问题 4 审定的标准是什么？
- 问题 5 内部审计与监督司如何为审定过程提供帮助？
- 问题 6 采取哪些步骤？

下转第 2 页

评估分计划绩效报告中使用的信息是否：相关、及时、准确、一致、可验证及透明。

问题 3：我如何对审定过程作出贡献？

计划管理者应当：

- 及时向内部审计与监督司评价科提交他们的分计划效绩报告。
- 保留在他们的计划执行期间用于报告效绩的信息记录。
- 按要求提供所有作为计划效绩报告一部分而进行报告的相关信息。审定小组可以要求澄清，包括审定特定文件。

问题 4：审定的标准是什么？

相关
及时
准确
一致性
信息的连续性
透明
可验证

问题 5：内部审计与监督司如何在审定过程中提供帮助？

- 在审定过程中提供指导并向 WIPO 通报。
- 尽可能使审定过程可参与。
- 提供作为审定报告一部分的调查结果、结论和建议，以改进目前的效绩评估体系。
- 就各分计划效绩报告所用信息的真实性和可靠性提供一个全面、独立的评估。

问题 6：采取哪些步骤？

- 1、 内部审计与监督司对预期成果抽样。
- 2、 内部审计与监督司和计划管理者共享预期成果抽样清单并要求计划管理者提供审定所需信息。
- 3、 内部审计与监督司审定信息的真实性和可靠性，而计划管理者提供信息。
- 4、 内部审计与监督司编拟审定报告。
- 5、 内部审计与监督司分发审定报告及从审定工作中学习到的经验教训。