



国际电联 2016-2019年 战略规划

15  1865
2015



目录

国际电联秘书长的前言	3
1. 国际电联基于结果的管理框架和《战略规划》的结构	4
2. 国际电联的愿景、使命和价值观	5
2.1 愿景	5
2.2 使命	5
2.3 价值观	5
3. 国际电联的总体战略目标和具体目标	6
3.1 总体战略目标	6
3.1.1 总体目标1：增长 – 促成并推进电信/ICT的获取与普及	6
3.1.2 总体目标2：包容性 – 弥合数字鸿沟，让人人用上宽带	6
3.1.3 总体目标3：可持续性 – 管理电信/ICT发展带来的挑战	7
3.1.4 总体目标4：创新和伙伴关系 – 领导、完善并适应不断变化的电信/ICT环境	7
3.2 国际电联的具体目标	7
3.2.1 有关全球电信/ICT具体目标的原则	7
3.2.2 全球电信/ICT具体目标	7
3.3 战略风险的管理与缓解	9
4. 部门目标和跨部门目标、成果和输出成果	11
4.1 部门目标和跨部门目标	11
4.2 部门目标、成果和输出成果	14
4.3 驱动力	24
5. 落实与评估	26
5.1 战略规划、运作规划和财务规划之间的联系	26
5.2 实施标准	27
5.3 国际电联基于结果的管理框架内的监测、评估和风险管理	28
将资源划拨给部门目标和总体战略目标	29
国际电联2016-2019年战略规划术语表	30

国际电联秘书长的前言

国际电联成员在韩国釜山召开的2014年全权代表大会（PP-14）上通过的国际电联2016-2019年战略规划，按照国际电联的基本文件，指导着国际电联的各项活动。战略规划确定了本组织的愿景、使命和价值观，整个国际电联均需落实的总体战略目标和具体目标，以及在今后四年期中有待实现的国际电联部门目标和跨部门目标以及成果。

全权代表大会还通过了“全球电信/ICT发展的连通目标2020议程”，成员国在国际电联战略规划的鼓舞下，在议程中做出承诺，到2020年，成员国与信息通信技术（ICT）生态系统内的所有利益攸关方开展协作，实现共同愿景、总体目标和具体目标。

在制定规划的过程中，国际电联进行了有关键利益攸关方广泛参与的公开磋商。这是联合国机构首次公开就其未来战略向公众咨询。

在落实战略的过程中，愿景、行动与和谐是三个关键词。成员在PP-14上确定了工作重点，愿景将体现出我们处理这些工作重点的方式。行动反映出我们积极落实这些工作重点，为实现愿景和令成员满意而做出的不懈努力。和谐则是方法、手段，在当今瞬息万变、发展迅速的ICT行业，需要在和谐的氛围下与日益增多的各方开展协作。

规划包括四项总体战略目标 – 增长、包容性、可持续性、创新和推进合作伙伴关系，目的在于帮助国际电联继续应对挑战、拥抱新机遇。

在ICT获取的增长方面，国际电联成员致力于加强ICT应用，对社会经济发展产生积极影响。通过包容性，使ICT惠及所有人 – 弥合数字鸿沟，使被边缘化的人们和弱势群体均能受益。将ICT带来的巨大裨益持续下去是关键，因为增长还会带来挑战和风险，需要进行管控。通过创新和推进合作伙伴关系，不断沿革的ICT生态环境才能适应瞬息万变的技术和社会环境。

必须以更高的效率开展所有规划活动，同时向成员提供最高质量的服务，我们一直采用的基于结果的管理方式是实现目标的关键。在我们的员工和成员所拥有的丰富知识和专业力量的大力支持下，充分利用我们150多年在适应、改革和创新以应对市场需求方面所具备的能力，国际电联战略规划必将得以实施。

我高兴地向各位呈交国际电联2016-2019年战略规划。



赵厚麟
国际电联秘书长
2015年3月

第71号决议附件2 (2014年，釜山，修订版)

根据国际电联《组织法》和《公约》，本四年期的战略为国际电联2016-2019年的活动提供指导。

如以下第1节所示，国际电联2016-2019年《战略规划》遵循了国际电联基于结果的管理(RBM)框架结构。第2节明确了愿景、使命和价值观，第3节确定了国际电联的总体战略目标和具体目标，第4节定义部门目标和跨部门目标、成果和国际电联总体战略目标与部门目标的驱动力，以便在国际电联的战略规划与运作规划、部门与跨部门输出成果之间建立联系。第5节通过设定有关优先次序的执行标准，绘制了从战略到实施的路线图。运作规划程序详细定义了活

动和输出成果，从而确保战略和运作规划之间实现紧密联系。(见5.1段的介绍)。

1. 国际电联基于结果的管理框架和《战略规划》的结构

以下介绍的基于结果的管理(RBM)框架描述了国际电联各种活动之间的关系、活动产生的输出成果和为国际电联使命和愿景贡献力量之本组织的总体目标和战略目标。

国际电联的结果链分为五个层面：活动、输出成果、部门目标和成果、总体战略目标和具体目标，以及愿景和使命。国际电联的价值观体现了推动其重点工作、包罗万象的共享、共同信念。

表1：国际电联的RBM框架（见国际电联战略规划和运作规划中的介绍）

← RBM 规划	↑ 实施	愿景和使命 (第2节)	愿景是国际电联希望看到的更美好世界。 使命是《国际电联基本文件》规定的国际电联的总体目标。	价值观： 推动国际电联开展优先工作并引导其所有决策进程的国际电联的共享、共同信念(第2节)
		总体战略目标和具体目标 (第3节)	总体战略目标 是指部门目标直接或间接为之做出贡献的国际电联高层目标，是关乎整个国际电联的目标。 具体战略目标 是战略规划期中的预期结果；这些目标显示一总体目标是否正在实现。由于可能属国际电联掌控之外的原因，具体目标不一定总能实现。	
		部门目标和成果 (第4节)	部门目标 是指一特定阶段相关部门的具体目的和跨部门活动。 成果 显示一目标是否正在得到实现。成果通常只是部分、而不是全部在本组织掌控之中。	
		输出成果 (第4节)	输出成果 是指国际电联落实《运作规划》过程中取得的最终有形结果、交付成果、产品和服务。	
		活动	活动 系指将资源(投入)转化为输出成果的各种行动/服务。活动可合并为程序。	

以上每个层面代表了国际电联RBM框架因果逻辑中的不同步骤。最下面两个层面（活动和输出成果）涉及怎样为了将国际电联的不同职能、计划和举措付诸实施，而利用成员和国际电联其他来源的财务捐款进行投资的问题。最上面三层涉及实际的变化和国际电联预计的影响，即，国际电联工作的长期经济、社会文化、制度、环境、技术或其他影响。

2. 国际电联的愿景、使命和价值观

2.1 愿景

“将一个由互连世界赋能的信息社会，在此社会中电信/信息通信技术促成并加速可由人人共享的社会、经济和在环境方面具有可持续性的增长和发展”

国际电联致力于促成实现连通世界。在这个连通世界中，信息通信技术（ICT）在社会、经济和环境可持续发展中发挥重要的终极驱动作用，惠及我们星球上的每一个人。ICT重新定义了实现发展目标的方法。向全球居民提供价格可承受的电信/ICT网络、服务和应用，是推动发展的关键。

2.2 使命

“推动、推进并促进对电信/信息通信技术网络、服务和应用的价格可承受的普遍接入，并将其用于社会、经济和在环境方面具有可持续性的增长和发展。”

2.3 价值观

推进国际电联重点工作和机构决策进程的原则和共同信念，是国际电联的核心价值观。

以人为本，面向服务并注重结果

以人为本，国际电联重点提供对所有人均有意义的结果。面向服务，国际电联致力于进一步提供高质量服务并最大限度提高受益方和利益攸关方的满意度。以结果为依据，国际电联力争出实效，尽量扩大其工作的影响。

包容性

国际电联认识到包容性是普世价值，因此，致力于确保电信/ICT公平惠及每个人，包括发展中国家^{1*}、有独特需求的以及边缘和弱势群体，其中包括青年、原住民、老年人、残疾人、收入水平具有差异、农村和偏远地区的居民，以及确保电信/信息通信技术中的性别平等。包容性具有双重意义：每个人既受益于也投身于国际电联的工作。

普遍性和中立性

作为联合国专门机构，国际电联通达、覆盖和代表了世界所有地区。在其基本法律文件规定的范畴内，国际电联的工作和活动明确体现了其成员的意愿。国际电联也意识到人权高于一切的重要地位。人权包括主张和言论自由；其中涉及通过任何媒介和不论国界寻求、接受和传递消息和思想的自由和隐私不受任意干涉的权利。

^{1*} 这些国家包括最不发达国家、小岛屿发展中国家、内陆发展中国家和经济转型国家。

通过协作形成合力

多家组织为电信/ICT的发展贡献力量。国际电联作为这一多样化环境中的重要一员，相信协作是促进完成使命的最佳途径。

创新性

创新是电信/ICT环境变革的关键。为在其工作领域取得成功，国际电联认识到，必须不懈确立这一日新月异的电信/ICT环境的方向并迅速加以适应。

增效

增效受到电信/ICT环境中各利益攸关方的关注。国际电联致力于提供物有所值的服务，集中精力开展重点工作并避免相互冲突的工作和活动。

不断进取

既然对于瞬息万变的环境没有一劳永逸的解决方案，国际电联坚持根据需要调整重点并提高绩效和质量标准的方法，持续完善其产品、服务和流程。

透明度

作为以上多种价值观驱动力的透明度，能够使决定、行动和结果责任制落到实处。信守透明度的国际电联宣传并展示在实现目标中取得的进展。

3 国际电联的总体战略目标和具体目标

3.1 总体战略目标

理事会作为国际电联两届全权代表大会之间的管理机构以及国际电联

的所有三个部门，即国际电联无线电通信部门（ITU-R）、国际电联电信标准化部门（ITU-T）和国际电联电信发展部门（ITU-D），将为实现整个国际电联的这些总体目标而开展合作。这些部门及其三个局和总秘书处之间的成功协调与协作，将为国际电联实现这些目标奠定基础。

在2016-2019年间，国际电联将努力通过以下四项总体目标完成其使命：

3.1.1 总体目标1：增长 – 促成并推进电信/ICT的获取与普及

鉴于电信/ICT在社会、经济和环境可持续发展中发挥着重要推动作用，国际电联将努力促成和推进电信/ICT的获取并加大使用。更多采用电信/ICT会对短期和长期的社会经济发展产生积极影响。国际电联及其成员致力于与电信/ICT环境中所有利益有关方协同合作，实现这一目标。

3.1.2 总体目标2：包容性 – 弥合数字鸿沟，让人人用上宽带

努力确保人们无一例外受益于电信/ICT的国际电联，将努力缩小数字差距并实现面向全民的宽带提供。缩小数字差距工作的重点是实现全球电信/ICT包容性、在所有国家和地区以及包括妇女、儿童不同收入水平的人们、原住民、老人和残疾人等边缘和弱势群体在内的所有人当中提高电信/ICT接入、无障碍获取、价格可承受性和使用率。国际电联将继续为促成向全民提供宽带以使所有人都能从中受益而努力。

3.1.3 总体目标3：可持续性 – 管理电信/ICT发展带来的挑战

为推广电信/ICT的有益使用，国际电联认为有必要管理电信/ICT高速发展带来的挑战，强调与所有组织和实体密切合作，使电信/ICT的使用更可持续和安全。因此，国际电联将致力于最大限度地减少网络安全威胁等有害伴生物重点对儿童等社会最脆弱群体可能造成的伤害，以及电子废弃物对环境的负面影响。

3.1.4 总体目标4：创新和伙伴关系 – 领导、完善并适应不断变化的电信/ICT环境

2016-2019年国际电联战略的第四个总体目标是创新：强化创新生态系统并适应不断变化的电信/ICT环境。国际电联针对快速变化的环境确定的总体目标是，推动建设足以推动创新的环境，使新技术的进步和战略伙伴关系成为2015年以后发展议程的主要驱动力。国际电联意识到在全球不断调整适应系统和做法的必要性，因为技术创新正在改变电信/ICT的环境。国际电联认识到，在实现上述目标的过程中，有必要加强与其他实体和组织的接触和合作。

3.2 国际电联的具体目标

具体目标是国际电联工作的实效和长期影响的体现，显示了实现总体战略目标的进展。国际电联将与世界各地致力于推进电信/ICT使用的其他组织和实体广泛开展协作。这些具体目标旨在向国际电联指示其主要关注领域，并实现国际电联四年期《战略规划》确定的连网世界的愿景。

3.2.1 有关全球电信/ICT具体目标的原则

遵循制定具体目标的最佳做法，全球电信/ICT具体目标按照以下标准制定：

- **具体：**说明国际电联希望看到通过其努力产生的有形影响：寻求实现国际电联工作能够产生长期的经济、社会-文化、制度、环境、技术或其他方面影响，而这些影响在很大程度上无法由国际电联直接掌控。
- **可衡量：**利用国际电联的专业知识并根据现有统计指标制定出易于衡量且具有既定基准的具体目标。
- **以行动为导向：**以国际电联的战略和运作规划指导具体工作的目标。
- **现实且适用：**具体目标既远大又现实，与国际电联的总体战略目标挂钩。
- **期限明确且可跟踪：**具体目标与到2020年的国际电联四年期战略规划期限相吻合。

3.2.2 全球电信/ICT具体目标

表2逐一介绍了国际电联总体战略目标的全球电信/ICT具体目标。

表2：全球电信/ICT具体目标

总体目标1：增长 – 促成并推进电信/ICT的获取与普及
– 具体目标1.1：全球55%的家庭将在2020年享有互联网接入 – 具体目标1.2：全球60%的人口将于2020年用上互联网 – 具体目标1.3：全球电信/ICT可承受性将于2020年提高40%⁴¹
总体目标2：包容性 – 弥合数字鸿沟，让人人用上宽带
– 具体目标2.1.A：到2020年，发展中国家50%的家庭将接入互联网 – 具体目标2.1.B：到2020年，最不发达国家（LDC）15%的家庭将接入互联网 – 具体目标2.2.A：到2020年，发展中国家50%的个人应使用互联网 – 具体目标2.2.B：到2020年，最不发达国家（LDC）20%的个人将使用互联网 – 具体目标2.3.A：价格可承受性方面发达国家和发展中国家之间的差距将于2020年下降40%⁴² – 具体目标2.3.B：到2020年，发展中国家的宽带服务成本将不超过月平均收入的5% – 具体目标2.4：到2020年，宽带业务应覆盖全球90%的农村人口⁴³ – 具体目标2.5.A：将于2020年实现互联网用户性别平等 – 具体目标2.5.B：到2020年，应在各国形成确保残疾人获取电信/ICT的有利环境
总体目标3：可持续性 – 管理电信/ICT发展带来的挑战
– 具体目标3.1：网络安全就绪水平将于2020年提高40% – 具体目标3.2：过剩电子废弃物总量将于2020年减少50%⁴⁴ – 具体目标3.3：到2020年，电信/ICT部门每个设备的温室气体排放将减少30%⁴⁵
总体目标4：创新和伙伴关系 – 领导、完善并适应不断变化的电信/ICT环境
– 具体目标4.1：有利于创新的电信/ICT环境⁴⁶ – 具体目标4.2：电信/ICT环境中利益攸关方有效的伙伴关系⁴⁷

⁴¹ ICT服务的费用将为2012年数值的60%。

⁴² ICT服务费用与2012年数值的对比。

⁴³ 由于数据有限，目前在确定该目标时考虑的是移动宽带信号覆盖。

3.3 战略风险的管理与缓解

考虑到战略规划期间对国际电联活动最具潜在影响的现行挑战、演进和变革，我们确定、分析和评估了表4所列的以下一系列最高级别战略风险，并在规划2016-2019年战略的过程中考虑到这些风险，还酌情确定了相应的缓解措施。需强调指出的是，战略风险并不意味着国际电联的运作缺陷，它们体现了在战略规划期间可能影响国际电联实现使命的未来不确定因素。

国际电联确定、分析和评估了这些战略风险。除通过战略规划进程设置缓解这些风险的总体框架外，国际电联还将通过运作规划程序确定和落实可行的缓解措施。

⁴⁴ 作为具体目标框架内的例外情况，此项具体目标需在ITU-T第5研究组内研究。

⁴⁵ 作为具体目标框架内的例外情况，这项具体目标需在相关国际电联研究组内研究。

⁴⁶ 具体目标4.1是一项质化具体目标。

⁴⁷ 具体目标4.2是一项质化具体目标。

表3：战略风险和缓解措施

风险	战略缓解措施	体现在
不断下降的适用性和展示明确增值的能力 体现了与其他相关组织和机构的工作冲突、前后脱节和竞争的风险，以及误解国际电联职责范围、使命和作用的风险。	1) 确定并重点开展具有独特附加值的活动	— 愿景、使命、战略目标和部门目标/成果、优先重点的标准
过于分散 体现了冲淡使命并忽视机构核心职责的风险。	2) 确保工作重点的凝聚力和重心	— 优先重点的标准
虽仍提供高品质的工作成果，但不能迅速应对新生需求和创新不足 体现了应对不力，导致成员和其他利益攸关方离心倾向的风险。	3) 行动迅速、敏捷、积极回应和努力创新 4) 主动引导利益攸关方的参与	— 目标4：创新国际电联的价值观 — 愿景、使命、价值观、战略目标和部门目标/成果、优先重点的标准
实施战略、工具、方法和进程的调整不充分，跟不上最佳做法和不断变化的需求 体现了研究组结构、方法和工具正变得不完善，实施工具和方法愈发不可靠，无法确保最高效能，也不适用于部门间的合作的风险。	5) 根据最佳做法，持续完善战略、工具、方法和进程	— 价值观、实施标准 — 监督实施和调整战略规划的程序
资金不足 体现了成员所缴会费减少的风险。	6) 提高效率，抓住重点 7) 确保有效的财务规划	— 实施标准

4. 部门目标和跨部门目标、成果和输出成果

国际电联将通过在此期间达到的部门目标落实国际电联2016-2019年总体战略目标。各部门将通过在各自具体的职责范围内落实其具体目标和关系全局的跨部门目标，推动国际电联总体目标的实现。理事会将确保对该项工作进行高效协调和监督。

4.1 部门目标和跨部门目标

以秘书处实现国际电联总体目标和部门目标的驱动力为后盾，部门目标和跨部门目标将推动实现以下表⁴⁴⁸列出的总体战略目标。

⁴⁸ 方框和对勾表示与总体目标的主要和次要联系。

表4：部门和跨部门目标与国际电联总体战略目标的联系

		总体 目标1： 发展	总体 目标2： 包容性	总体 目标3： 可持续性	总体 目标4： 创新
	ITU-R部门目标				
	R.1 以合理、平等、高效经济的方式及时满足国际电联成员对无线电频谱和卫星轨道资源的需求，同时避免有害干扰。	☑	✓	✓	✓
	R.2 提供全球连通性和互操作性，提高服务性能、质量价格可承受性和及时性以及无线电通信业务中的总体系统经济性，包括通过制定国际标准实现。	☑	✓	✓	✓
	R.3 促进无线电通信知识和技能的获取和共享		☑		
	ITU-T部门目标				
	T.1 及时制定非歧视性国际标准（ITU-T建议书），拓展互操作性并提高设备、网络、服务和应用的性能	☑	✓	✓	✓
	T.2 促进成员、特别是发展中国家积极参与制定和通过非歧视性国际标准（ITU-T建议书）以缩小标准化工作差距		☑		
	T.3 确保按照ITU-T建议书和程序有效分配和管理国际电信编号、命名、寻址和识别资源	☑	✓	✓	✓
	T.4 促进有关ITU-T标准化活动的知识和技能的获取和共享	✓	☑	✓	✓
	T.5 扩大并促进与国际区域性和国家标准化机构的合作	✓	✓	✓	☑

		总体 目标1: 发展	总体 目标2: 包容性	总体 目标3: 可持续性	总体 目标4: 创新
	ITU-D部门目标				
	D.1 促进有关电信/ICT发展问题的国际合作		☑		
	D.2 推进创造ICT发展的有利环境并促进电信/ICT网络及相 关应用和服务的发展,包括缩小标准化工作差距	☑			
	D.3 树立使用电信/ICT服务和应用的信心并提高安全性,同时推出相关应用和服务			☑	
	D.4 提高人员和机构能力,提供数据和统计数字,加强数字 包容性并为有特殊需要国家提供集中帮助		☑		
	D.5 通过电信/ICT加强环境保护、气候变化适应和缓解及灾害管理工作	☑			
	跨部门目标				
	I.1 加强利益攸关方的国际对话	✓	✓	✓	☑
	I.2 增进电信/ICT环境内的合作伙伴关系与合作	✓	✓	✓	☑
	I.3 确保对电信/ICT环境的新兴趋势加以确定和分析	✓	✓	✓	☑
	I.4 增加/促进人们对电信/ICT作为社会、经济和环境可持续发展主要驱动力(重要性)的认识		☑	☑	
	I.5 促进残疾人和有具体需求人群对电信/ICT的获取		☑		
驱动	确保人力资源、财务资源和资金资源的高效和有效使用;有利于工作的开展、安全且健康的工作环境 确保大会、会议、文件、出版物和信息基础设施的高效和方便提供 确保高效处理成员相关问题,高效提供礼宾、宣传及资源调配服务 确保国际电联的战略规划和运作规划能够得到高效制定、协调与执行 确保国际电联的有效和高效管理(内部与外部)				

表5：部门目标、成果和输出成果

部门目标	成果	输出成果
ITU-R 部门目标		
R.1 以合理、平等、高效、经济方式及时满足国际电联成员对无线电频谱和卫星轨道资源的需求, 同时避免有害干扰	R.1-1: 拥有在国际频率登记总表 (MIFR) 中登记的卫星网络和地球站的国家越来越多 R.1-2: 越来越多的国家拥有在 MIFR 登记的地面频率指配 R.1-3: MIFR 中已登记指配的审查结论合格百分比越来越大 R.1-4: 已完成向数字地面电视广播过渡的国家的百分比越来越大 R.1-5: 将频谱指配给无有害干扰卫星网络的百分比越来越大	- 世界无线电通信大会《最后文件》、经更新的《无线电规则》 - 区域性无线电通信大会最后文件、区域性协议 - 无线电规则委员会 (RRB) 通过的程序规则 - 空间通知处理和其他相关活动的结果
	R.1-6: 在频率登记总表 (MIFR) 中登记的不受有害干扰地面业务指配的百分比越来越大	- 地面通知处理和其他相关活动的结果 - 《程序规则》以外的无线电规则委员会的决定 - ITU-R 软件的改进

将通过下表所列输出成果的落实工作取得的相关成果实现部门目标和跨部门目标：.

部门目标	成果	输出成果
R.2 在无线电通信领域,实现全球连通性和互操作性,提高性能,改善服务质量价格可承受性和及时性以及系统的整体经济效益,包括通过制定国际标准实现	R.2-1: 更多移动宽带接入,包括国际移动通信 (IMT) 确定的频段 R.2-2: 移动宽带价格指数149在人均国民总收入 (GNI) 中的比例下降 R.2-3: 固定链路数不断增加,固定业务处理的业务量 (Tbit/s) 不断加大 R.2-4: 可接收数字地面电视的住户数量 R.2-5: 运行的卫星转发器的数量 (等同于 36 MHz) 和对应容量 (Tbit/s)。VSAT终端数量、可接收卫星电视的住户数量	- 无线电通信全会的决定、ITU-R决议 - ITU-R建议书、报告 (包括 CPM报告) 和手册 - 无线电通信顾问组的建议和意见
	R.2-6: 越来越多的设备可接收卫星无线电导航信号 R.2-7: 运行的地球探索卫星的数量,传输图像的对应数量和清晰度以及下载的数据量 (Tbytes)	
R.3 促进无线电通信知识和专业技术的获取和分享	R.3-1: 增加有关《无线电规则》、《程序规则》、区域性协议、建议书的知识和专业技术以及相关频谱使用的最佳做法 R.3-2: (尤其是发展中国家) 增加了对ITU-R活动 (包括通过远程与会开展的活动) 的参与	- ITU-R出版物 - 向成员,尤其是发展中国家和最不发达国家提供援助 - 联系/支持发展活动 - 研讨会、讲习班和其他活动

⁴⁹ 成果系指国际电联信息技术 (ICT) 综合价格指数 (IPB) 中的移动宽带分指数。欲了解更多信息,请参阅国际电联 (2013年): 衡量信息社会2013年报告,下列网站提供: http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/mis2013/MIS2013_without_Annex_4.pdf

部门目标	成果	输出成果
ITU-T部门目标		
T.1 及时制定非歧视性国际标准 (ITU-T建议书), 拓展互操作性并提高设备、网络、服务、服务和应用的性能	T.1-1: 越来越多的国家采用ITU-T建议书 T.1-2: 提高ITU-T建议书的一致性 T.1-3: 增强有关新技术和业务的标准	- 世界无线电标准化全会 (WTSA) 的决议、建议和意见 - WTSA区域磋商会 - 电信标准化顾问组 (TSAG) 的意见和建议 - ITU-T建议书及ITU-T研究组相关成果 - ITU-T的一般性援助与合作 - 合规性数据库 - 互操作性测试中心和活动 - 开发测试套件
T.2 促进成员, 特别是发展中国家积极参与和制定非歧视性国际标准 (ITU-T建议书) 以缩小标准化工作差距	T.2-1: ITU-T标准化进程的参与程度不断提高, 其中包括出席会议、提交文稿、担任领导职务并主办会议/研讨会, 尤其是发展中国家的参与 T.2-2: 增加包括部门成员、部门准成员和学术成员在内的ITU-T成员数量	- 缩小标准化工作差距 (如, 远程与会、与会补贴、成立区域研究组) - 包括离线和在线培训活动在内的讲习班和研讨会 - 宣传推广成果
T.3 按照ITU-T建议书和程序, 确保有效分配和管理国际电信编号、命名、寻址和识别资源	T.3-1: 根据相关建议书的规定及时准确地分配国际电信编号、命名、寻址和识别资源	- 电信标准化局相关数据库 - 根据ITU-T建议书和程序分配和管理国际电信编号、命名、寻址和识别资源

部门目标	成果	输出成果
T.4 推动获取和分享有关ITU-T标准化活动的知识和专业技术	T.4-1: 增进对ITU-T标准和有关执行ITU-T标准最佳做法的了解 T.4-2: 增加对ITU-T标准化活动的参与并提高对ITU-T相关标准的认知 T.4-3: 提高部门知名度	- ITU-T出版物 - 数据库出版物 - 宣传推广 - ITU《操作公报》
T.5 扩大并促进与国际区域性和国家标准化机构的合作	T.5-1: 增加与其他标准化组织之间的沟通 T.5-2: 减少相互冲突的标准数量 T.5-3: 增加与其他组织的签订的谅解备忘录/协议数量 T.5-4: 增加符合ITU-T A.4、A.5和A.6标准的组织数量 T.5-5: 增加与其他组织联合主办的讲习班/活动数量	- 谅解备忘录 (MoU) 及合作协议 - ITU-T A.4/A.5/A.6资格 - 联合主办讲习班/活动

部门目标	成果	输出成果
ITU-D 部门目标 ⁵⁰		
D.1 促进有关电信/ICT 发展问题的国际合作	D.1-1: ITU-D 2016-2019年《战略规划》 D.1-2: WTDC《宣言》 D.1-3: WTDC《行动计划》 D.1-4: 决议和建议 D.1-5: 新的和经修订的研究组课题 D.1-6: 重点领域的共识度得到提高 D.1-7: 评估《行动计划》(WTDC) 和信通社会世界峰会 (WSIS)《行动计划》的落实工作 D.1-8: 确定区域性举措 D.1-9: 有关《行动计划》(WTDC) 的文稿和提案数量增长 D.1-10: 对重点工作、计划、行动、财务问题和战略的更好研究 D.1-11: 工作计划 D.1-12: 就工作计划的落实起草提交电信发展局主任的全面进展报告 D.1-13: 成员国和部门成员(包括部门准成员和学术成员)就新兴电信/ICT促进可持续发展问题进一步开展知识共享和对话 D.1-14: 加强成员制定和落实ICT战略和政策并确定发展和部署基础设施及应用的方法和途径的能力	— 世界电信发展大会 (WTDC) — 区域性筹备会议 (RPM) — 电信发展顾问组 (TDAG) — 研究组

⁵⁰ ITU-D的输出成果和落实框架进一步详述于2014年世界电信发展大会批准的《迪拜行动计划》中。

部门目标	成果	输出成果
D.2 推进创造ICT发展的有利环境并促进电信/ICT网络及相关应用和服务的发展，包括缩小标准化工作差距	D.2-1: 就重大政策、法律和监管问题强化国家监管机构、决策机构及其它电信/ICT利益攸关方之间的对话与合作，以帮助各国实现其建设更富包容性信息社会的目标 D.2-2: 改进的政策和监管问题决策和有利于ICT行业的政策、法律和监管环境	- 政策和监管环境框架 - 电信/ICT宽带网络，包括一致性和互操作性及缩小标准化差距 - 创新和伙伴关系
	D.2-3: 加强各国的认知和能力，以促进规划、部署、运行和维护可持续、无障碍和适应力强的ICT网络和服务，包括宽带基础设施，并增进对全球现有宽带传输基础设施的了解 D.2-4: 根据国际电联建议书，在国家、区域和次区域层面酌情通过促进制定相互认可安排（MRA）和/或建立测试实验室，提高各国对参与和促进国际电联建议书的制定与发布并部署就位可持续和适用的合规性和互操作性计划的认知和能力 D.2-5: 加强各国对在频率规划和指配、频谱管理和无线电监测领域有效利用工具管理频谱并测量和监管人体电磁场暴露（EMF）的认知和能力	

部门目标	成果	输出成果
	D.2-6: 加强各国对从模拟向数字广播过渡和在过渡行动后落实既定导则的有效性的认知和能力 D.2-7: 加强成员将电信/ICT创新融入国家发展议程的能力 D.2-8: 更强大的公共私营伙伴关系, 促进电信/ICT的发展	
D.3. 树立使用电信/ICT服务和应用的信心并提高安全性, 同时推出相关应用和服务	D.3-1: 提高成员国将网络安全政策和战略纳入国家ICT规划及相关立法并付诸实施的能力 D.3-2: 增强成员国对网络威胁的及时反应能力 D.3-3: 加强成员国与相关方的合作、信息交流和技术转让	- 树立使用ICT的信心并提高安全性 - ICT应用和服务
	D.3-4: 提高各国通过制定部门信息通信战略规划营造提升ICT应用有利环境的能力 D.3-5: 提高各国利用ICT/移动应用改善高优先领域(如卫生、治理、教育、支付等)的增值服务提供, 并通过公共和私营合作作为可持续发展中出现的各种挑战提供有效解决方案 D.3-6: 强化国家机构的创新和利用ICT及宽带发展的知识与技能	
D.4 提高人员和机构能力, 提供数据和统计数字, 加强数字包容性并为有特殊需要国家提供集中帮助	D.4-1: 增加成员的国际互联网管理能力建设工作 D.4-2: 提高国际电联成员在电信/ICT使用方面的知识和技能 D.4-3: 增强对人力和机构能力建设在电信/ICT和国际电联成员发展方面的作用的认识	- 能力建设 - 电信/ICT统计数据 - 有具体需求群体的数字包容性 - 重点向最不发达国家(LDC)、小岛屿发展中国家(SIDS)和内陆发展中国家(LLDC)提供援助

部门目标	成果	输出成果
	D.4-4: 在高质量且具有国际可比性的电信/ICT统计数据和数据分析基础上, 增强政策制定机构和其他利益攸关方在当前电信/ICT发展趋势和发展情况方面的信息和知识 D.4-5: 加强电信/ICT数据生产者和使用者之间的对话, 并增强电信/ICT统计数据生产者按照国际标准和方法在国家层面进行数据收集的能力和技能 D.4-6: 增强成员国在制定和实施数字包容政策、战略和指导原则方面的能力, 以确保有具体需求351的群体对电信/ICT的无障碍获取及使用电信/ICT来实现对有具体需求的群体的社会和经济赋能 D.4-7: 改善成员国向有具体需求的群体提供数字扫盲培训及使用电信/ICT促进社会经济发展的培训的能力 D.4-8: 提高成员国使用电信/ICT来实现对有具体需求的群体的社会和经济赋能的能力, 包括促进青年就业和自主创业能力的电信/ICT计划 D.4-9: 改善发展[最不发达国家、内陆发展中国家、小岛屿发展中国家以及经济转型型国家的ICT获取和使用水平 D.4-10: 提高LDC、SIDS、LLDC和经济转型型国家的电信/ICT发展能力	

⁵¹ 有具体需求的群体指原住民和残疾人, 其中包括因年龄致残的残疾人、青年、女性和年轻女性。

部门目标	成果	输出成果
D.5 通过电信/ICT加强环境保护、气候变化适应和缓解及灾害管理工作	D.5-1: 改善为成员国提供的有关气候变化缓解和适应的信息和解决方案 D.5-2: 成员国在气候变化缓解和适应方面的政策和监管框架能力得到提升 D.5-3: 制定有关电子废弃物的政策 D.5-4: 制定基于标准的、与国家和地区性网络相连的监测和早期预警系统 D.5-5: 通过协作促进提升应急救援反应能力 D.5-6: 与负责使用电信/ICT系统进行备灾、灾害预测、灾害发现和缓解相关的组织建立的伙伴关系 D.5-7: 在区域和国际层面加强合作意识,以便更方便地获取和分享有关将电信/ICT用于应急情况的信息	- ICT与气候变化适应和缓解 - 应急通信

部门目标	成果	输出成果
跨部门目标		
I.1 加强利益攸关方的国际对话	I.1-1: 加强相关利益攸关方的协作, 提高电信/ICT环境的效率	跨部门世界大会、论坛、活动和高层磋商平台 (如国际电信世界大会 (WCIT)、世界电信/ICT政策论坛 (WTPF)、信息社会世界峰会 (WSIS) 452、世界电信和信息社会日 (WTISD)、国际电联电信展)
I.2 加强电信/ICT环境中的合作伙伴关系与合作	I.2-1: 提升电信/ICT合作伙伴关系的合力	- 知识共享、交流及合作伙伴关系 - 谅解备忘录 (MoU)
I.3 更好地明确电信/ICT环境中新出现的趋势并为之加以分析	I.3-1: 及时发现和分析电信/ICT新兴趋势, 并确定与趋势相关活动的新领域	跨部门举措、有关新兴电信/ICT趋势的报告和其它类似举措 (包括《国际电联新闻月刊》)
I.4 增强/促进人们对电信/ICT作为社会、经济和环境可持续发展的主要驱动力 (重要性) 的认识	I.4-1: 根据联合国Rio+20可持续发展大会成果文件所述, 提高了对电信/ICT作为可持续发展全部三个支柱 (经济增长、社会包容和环境平衡) 总体驱动力并支持联合国和平、安全和人权使命的多边和政府间认知	向联合国机构间、多边和政府间进程提交报告和其它输入文件

⁵² 有待联合国做出延续该举措的决定。

部门目标	成果	输出成果
I.5 促进残疾人和具有独特需求的人群对电信/IC的获取	I.5-1 利用通用设计原则提高了电信/ICT设备、服务和应用的可用性和合规性 I.5-2 在国际电联的工作中扩大了与残疾人和具体需求人群组织的接触 I.5-3 提高包括多边和国际组织在内的各方对加强残疾人和具有具体需求人群无障碍获取电信/ICT的必要性的认识	- 与无障碍获取电信/ICT相关的报告、指导原则和核对清单 - 通过促进残疾人 and 具有具体需求人群更多参加国际和区域性会议筹集资源和技术力量 - 进一步制定和实施国际电联无障碍获取政策和相关规划 - 在联合国范围内以及区域和国家层面开展宣传
国际电联管理机构的以下活动产生的输出成果有助于国际电联所有目标的落实工作：		- 全权代表大会的决定、决议、建议和其它成果 - 理事会的决定和决议以及理事会工作组的成果

4.3 驱动力

国际电联总体战略目标和部门目标的驱动力旨在支持国际电联实现部门目标和总体战略目标的活动。下表介绍支持进程对战略目标驱动力的推动作用：

表6：支持进程对驱动力的帮助

战略目标的驱动力 支持进程	确保人力资源、财务资源 和资金资源的高效和有效 使用；有利于开展工作的、 安全且健康的工作环境	确保对大会、会议、文 件、出版物和信息基础 设施高效和方便的利用	确保高效处理成 员相关问题，高效 提供礼宾、宣传及 资源调配服务	确保国际电联的战略规 划和运作规划能够得到 高效制定、协调与执行	确保国际电联的 有效和高效管理 (内部与外部)
国际电联的管理	X			X	X
大会、全会、研讨会和讲习班 的举办(包括笔译和口译)		X			
出版服务		X			
IT服务		X			
人力资源管理	X				
财务资源管理	X				
法律服务					X
内部审计	X				X
与成员和外部利益攸关方 (包括联合国)的关系			X		
宣传服务(音频/视频服务、 新闻发布服务、社交媒体、 网络管理、品牌化、拟稿、 信息通信技术展示馆)			X		
礼宾服务			X		
方便管理机构(全权代表大会、 理事会、理事会工作组)的工作					X
安保服务	X				
胸牌制作与分发		X			
资源调动服务			X		
机构战略管理和规划				X	X

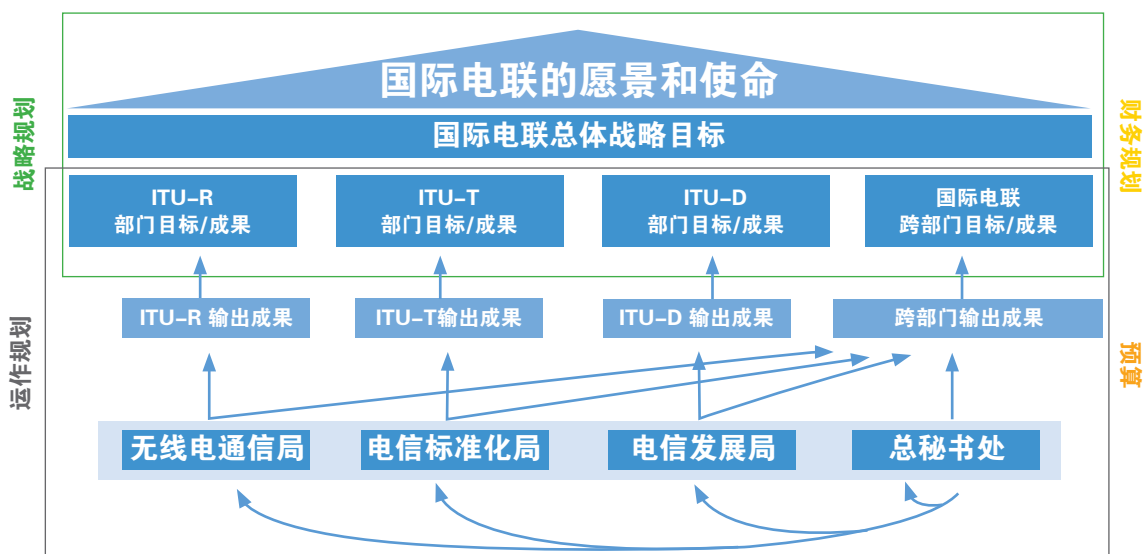
5 落实与评估

5.1 战略规划、运作规划和财务规划之间的联系

国际电联根据第71、72和151号决议（2014年，釜山，修订版）实施国际电联基于结果的管理（RBM）框架，确保其战略规划、运作规划和财务规划之间紧密且统一的联系，依据的结构如下：

- 四年期的《**战略规划**》为国际电联确定了四年期的总体战略目标以及部门和跨部门的目标/成果，并规定了需要运作规划和预算制定程序考虑的**实施标准**。战略规划应在全权代表大会确定的财务限制范围内落实。
- 全权代表大会第5号决定（2014年，釜山，修订版）确立的四年期《**财务规划**》以完全符合《战略规划》的方式，对四年期的收支做出预测并确定落实工作所需的资源。
- 理事会批准的双年度**预算**根据《财务规划》规定，实施基于结果的预算制定（RBB）机制。
- 理事会批准的四年期滚动式《**运作规划**》是遵循《战略规划》的原则并根据《财务规划》及双年度预算制定的。《运作规划》确定了为实现国际电联部门目标和成果而产生的部门和跨部门输出成果，并介绍了各局和总秘书处的相关活动。各局的活动或是直接推动了跨部门输出成果（通过跨部门活动）的形成，或是通过以下方式向各局和跨部门活动提供支持服务：

图3：战略国画、运作规划和财务规划间的联系



5.2 实施标准

实施标准确定了正确识别国际电联相关活动的框架，使国际电联能够最有效和有力地实现部门目标、成果和总体战略目标。它们确定了在国际电联双年度预算期间为资源分配程序确定重点的标准。

为国际电联2016-2019年战略确定的实施标准为：

- **恪守国际电联价值观：**国际电联的核心价值观将把重点工作推向前进，并提供决策依据。
- **遵循基于结果的管理原则，包括：**
 - **业绩监测与评估：**将根据理事会批准的《运作规划》，对照总体目标/部门目标的完成情况监测和评估业绩，并确定改进机会，以便向决策程序提供支持。
 - **风险的确定、评估和处理：**为强化知情决策，设置管理可能影响部门目标和总体目标实现的不确定事件的综合程序。
 - **基于结果的预算制定原则：**预算制定程序将根据《战略规划》确定实现的总体目标和部门目标分配资源。
 - **面向影响的报告制度：**应明确报告实现国际电联战略目标的进展，并以国际电联活动的影响为重点。
- **有效实施：**节约已成为国际电联一项贯穿全局的要务。国际电联需根据现有资源（物有所值），评估利益攸关方是否从国际电联提供的服务中最大限度受益。
- **旨在将联合国建议纳入主要工作并采用协调统一的业务做法，**因为作为联合国专门机构的国际电联是联合国系统的一部分。

- **本着“同一个国际电联”的精神工作：**应同心协力落实《战略规划》。秘书处需支持经协调的运作规划，避免工作的重叠与重复并最大限度地各部门、各局和总秘书处之间形成合力。
- **本组织的长期发展目标是实现可持续的业绩并保持专业技术的相关性：**受到求知机构概念的感召，国际电联将继续以互连互通的方式运行，并为使职员能够持续做出高价值工作投入更多资金。
- **抓重点：**有必要确定具体标准，在国际电联希望承担的不同活动和举措中确定工作重点。需考虑以下因素：

— 增加价值：

- 根据国际电联独特的价值贡献方式确定工作重点（无法以其它方式实现的成果）
- 在国际电联最能扩大其价值的地方和程度上参与工作
- 不将其他利益有关方可以承担的工作列为重点
- 根据国际电联现有的实施技能确定工作重点。

— 影响和焦点：

- 在考虑包容性的同时致力于向更广大支持者施加最大限度的影响
- 举办次数较少但影响较大的活动，而非大量影响平平的活动
- 统一步调并按照国际电联战略框架确定的内容，承办显然有利于总体形式的活动
- 优先开展可产生有形成果的活动。

— 成员需求:

- 遵循客户至上的原则确定成员的重点需求
- 优先开展成员国在无国际电联支持的情况下无法落实的活动。

5.3 国际电联基于结果的管理框架内的监测、评估和风险管理

成果是国际电联RBM框架的战略、规划和预算制定工作的焦点。业绩监测和评估以及风险管理将确保战略、运作和财务规划程序以知情决策和适当资源分配为依据。

国际电联将根据2016-2019年《战略规划》介绍的战略框架进一步完善国际电联业绩监测和评估框架，以衡量实现本《战略规划》确定的国际电联部门目标和成果、总体战略目标和具体目标的进展，并评估业绩和发展需要解决的问题。

国际电联风险管理框架将进一步得到完善，以确保对国际电联2016-2019年《战略规划》制定的国际电联基于结果的管理框架采用综合措施。

第71号决议附件3（2014年，釜山，修订版）

将资源划拨给部门目标和总体战略目标

千端郎	国际电联的部门战略目标	成本	in %				千端郎
			总体目标 1 增长	总体目标 2 包容性	总体目标 3 可持续性	总体目标 4 创新和伙伴关系	
R1	ITU-R 部门目标 1	149 257	50%	30%	10%	10%	74 629
R2	ITU-R 部门目标 2	41 323	50%	30%	10%	10%	20 661
R3	ITU-R 部门目标 3	63 554		100%			-
T1	ITU-T 部门目标 1	55 388	40%	30%	10%	20%	22 155
T2	ITU-T 部门目标 2	21 087		100%			-
T3	ITU-T 部门目标 3	1 570	50%	30%	10%	10%	785
T4	ITU-T 部门目标 4	27 097	30%	50%	10%	10%	8 129
T5	ITU-T 部门目标 5	2 078	30%	20%	10%	40%	623
D1	ITU-D 部门目标 1	47 755		100%			-
D2	ITU-D 部门目标 2	75 957	100%				75 957
D3	ITU-D 部门目标 3	34 587			100%		-
D4	ITU-D 部门目标 4	59 118		100%			-
D5	ITU-D 部门目标 5	19 990	100%				19 990
I1	跨部门目标 1	7 454	15%	15%	15%	55%	1 118
I2	跨部门目标 2	7 850	15%	15%	15%	55%	1 177
I3	跨部门目标 3	11 701	10%	10%	10%	70%	1 170
I4	跨部门目标 4	9 202	0%	50%	50%	0%	-
I5	跨部门目标 5	738	0%	100%	0%	0%	-
成本合计		635 704					226 395
							36%
							288 543
							45%
							70 325
							11%
							50 441
							8%

第71号决议附件4（2014年，釜山，修订版）

国际电联2016–2019年战略规划术语表

术语	工作版本
活动	活动系指将资源（投入）转化为输出成果的各种行动/服务。
财务规划	财务规划涵括一个四年的时间段，并为双年度预算的制定奠定财务基础。 财务规划在第5号决定（国际电联的收入与支出）的范围内制定，反映出全权代表大会批准的会费单位数额。 财务规划应与战略规划协调一致。
投入	投入系指各项活动使用的、用以产生输出成果的财务、人力、物质和技术资源之类的资源。
使命	使命系《国际电联基本文件》规定的国际电联总体宗旨。
部门目标	部门目标系指一特定阶段相关部门的具体目的和跨部门活动。
运作规划	各局和总秘书处每年根据战略规划和财务规划制定运作规划，各局与相关顾问组磋商制定。此规划含有各局和总秘书处下一年的详尽规划和之后三年的预测。由理事会审议和批准四年期滚动式运作规划。
成果	成果显示一目标是否正在实现的迹象。成果通常只是部分、而不是全部在本组织掌控之中。
输出成果	输出成果是国际电联在落实运作规划中所取得的最终有形结果、实际成果、产品或服务。输出成果可为各部门的产品和服务或跨部门产品和服务。输出成果是成本对象，在适用的成本核算系统中以内部订单表示。
绩效指标	业绩指标是用于衡量实现输出成果或成果的标准。这些指标可以质化或量化。
进程	进程系为实现预计部门目标/总体目标而一贯开展的活动。
基于结果的预算制定（RBB）	基于结果的预算制定是项目的预算过程，在此过程中，(a) 项目为满足一系列预先确定的目标与成果而设立；(b) 预期结果证实了资源需求，而资源需求项目既源自为实现成果而产生的输出成果又与其相关联；(c) 利用成果指标来衡量实现成果的实际业绩。
基于结果的管理（RBM）	基于结果的管理是指导组织性流程、资源、产品和服务、以实现可衡量结果的一种管理方式。这种管理为战略规划、风险管理、业绩监控与评估以及基于目标结果的财务活动提供了管理框架和工具。

术语	工作版本
结果框架	结果框架是RBM方法中用来规划、监督、评估和报告的战略管理手段。它为实现所期待的结果（结果链）提供了必不可少的程序步骤 – 从部门层面和部门间目标的投入开始，经过各项活动和输出成果到成果，再到对国际电联层面战略目标和具体目标的影响。该框架解释了结果的实现过程，包括因果关系以及可能的假设和风险。结果框架反映的是整个组织的战略设想。
总体战略目标	总体战略目标系指部门目标直接或间接为之做出贡献的国际电联高层目标，是关乎整个国际电联的目标。
战略规划	战略规划定义国际电联为完成其使命在一个四年期阶段中的战略。此规划确定战略性总体目标和具体目标并代表国际电联在该阶段内的规划。是体现国际电联战略愿景的主要手段。 战略规划应在全权代表大会确定的财务限制内予以落实。
战略风险	战略风险系指影响一组织的战略和战略实施的不确定情况和未开发机会。
战略风险管理（SRM）	战略风险管理是一种确定影响一组织实现其使命能力的不确定情况与未开发机会并就此采取行动的管理做法。
具体战略目标	具体战略目标是战略规划期中的预期结果；这些目标显示一总体目标是否正在实现的迹象。由于可能属国际电联掌控之外的原因，具体目标不一定总能实现。
价值观	推动国际电联开展优先工作并引导其所有决策进程的国际电联的共同信念。
愿景	国际电联希望看到的更美好世界。

国际电信联盟
Place des Nations
CH-1211 Geneva 20
Switzerland