|  |  |
| --- | --- |
| **电信发展顾问组（TDAG）**  **第23次会议，2018年4月9-11日，日内瓦** | P:\SUP\Logos\Post-150th Anniv\ITU-logo-UNblue.jpg |
|  |  |
|  | **文件** **TDAG-18/9-C** |
|  | **2018年4月4日** |
|  | **原文：英文** |
| 电信发展局主任 | |
| 电信发展局管理层务虚会简介 | |
|  | |
| **概要：**  电信发展局（BDT）管理层务虚会于2018年2月5至9日在日内瓦举行。与会者按照世界电信发展大会（WTDC-17）的成果分析了信息通信技术（ICT）行业的现状，并讨论了国际电联电信发展局（BDT）应如何在迅速变化、复杂性与日俱增且挑战性前所未有的环境中履行职责的问题。本报告介绍务虚会讨论的主要领域，这将形成电信发展局旨在应对行业剧变的、经得起考验、且可满足成员期望的战略和行动计划基础。  **需采取的行动：**  请电信发展顾问组（TDAG）注意到本文件。  **参考文件：**  务虚会介绍和说明。 | |

# 1 引言

1.1 电信发展局管理层务虚会于2018年2月5至9日召开，来自总部的和区域代表处以及地区办事处的P4及以上专业职类电信发展局职员参加了本次会议，大家开诚布公地讨论了电信发展局应如何履行世界电信发展大会（2017年，布宜诺斯艾利斯）赋予其的更大职责。

1.2 2017年世界电信发展大会（WTDC-17）通过了今后四年世界范围内电信/ICT发展的三项蓝图：《布宜诺斯艾利斯宣言》；ITU-D提交国际电联2020-2023年战略规划草案的文稿（前者将由2018年举行的全权代表大会通过）；《布宜诺斯艾利斯行动计划》 – 包括项目、区域性举措、新的和经修订的决议和建议以及有待由ITU-D研究组研究的新的和经修订的课题。

# 2 结构和形式

2.1 为期五天的务虚会分为全体会议和分组会。有关主要议题的介绍是在全体会议上进行的。分主题在分组会上讨论并向全体会议做出报告。每场分组会都以介绍开始 – 介绍概要情况并进行形势（优势、劣势、机遇和威胁）分析。每场分组会都由主持人引导进行，以便使讨论有的放矢。

# 3 概况和形势分析

3.1 务虚会一开始即进行了尖锐的“概况和形势分析”，强调说明了当前技术状况、财务和经济环境以及不断变化的本行业的性质。

3.2 会议开宗明义，重申了ITU-D的核心职责：“电信发展部门在其具体的权能范围内，履行国际电联作为联合国专门机构和联合国开发系统或其他筹资安排项目执行机构的双重职责，以便通过提供、组织和协调技术合作和援助活动，促进和加强电信发展。”

3.3 人工智能（AI）、大数据、物联网（IoT）和加密货币时代已经到来，为人类带来诸多挑战和机遇。

3.4 务虚会就ITU-D的关键性主题领域工作做了一系列介绍：区域视角；ICT基础设施、频谱管理和数字广播；政策和监管；网络安全；ICT统计数据和大数据；ICT应用；数字包容性；应急通信、气候变化和电子废弃物；能力建设和创新。

3.5 在集思广益会期间，与会者回答了一系列重点关注下列方面的问题：ITU-D和电信发展局可如何在现有内部和外部环境情况下采用新方式履行职责，同时描绘出组织与参与方之间相同的目标，并反映出电信发展局的重新定位。

3.6 “我们是谁，我们应遵守何种价值观？”这一问题的答复不尽相同，但各方最多的答复是“电信发展局是国际电联负责发展事务的机构，旨在帮助成员将其关于ICT（数字化）的期望转变为行动”。电信发展局的核心价值观被定义为“值得信赖和尊重的合作伙伴，具有业已证明的专业知识、卓越性、透明度、诚信、开放性、丝毫不差的中立性、普遍性，并是以人为本的”。

# 4 运作规划、战略目标和《布宜诺斯艾利斯行动计划》

4.1 务虚会抽出大量时间专门根据WTDC-17的成果（《宣言》、《战略规划》和《行动计划》）讨论了本部门的运作规划。有关这些成果的一份介绍凸显了将国际电联战略、财务和运作规划相联系的重要性。会上强调，电信发展局需要充分将运作规划包含的活动与WTDC赋予该部门的重要职责相统一。

4.2 在以协作方式制定今后四年的运作规划草案模拟中，工作组讨论将WTDC-17批准的四项根本性部门目标作为电信发展局的主要工作领域：

– **部门目标1** – **协调：**促进有关电信/ICT发展问题的国际合作与协议。

– **部门目标2** – **现代化且安全的电信/ICT基础设施：**推动基础设施和服务的发展，包括树立使用电信/ICT的信心并提高安全性。

– **部门目标3** – **有利的环境：**营造有利于电信/ICT持续发展的政策和监管环境。

– **部门目标4** – **包容性数字社会：**促进电信/ICT和应用的发展和使用，为可持续发展而增强人们以及社会的能力。

4.3 与会者根据每项部门目标讨论了如何呈现指标、如何实现总部与区域代表处和地区办事处之间的合力以及国际电联内部 – 各部门之间和电信发展局各处室之间--的协作方法，突出强调了电信发展局与国际电联工作领域之间的联系以及区域性举措的实现机制。

4.4 针对成员不断增长的需求和日益加大的期望，电信发展局将高效和及时地落实《布宜诺斯艾利斯行动计划》（BaAP）。然而，电信发展局的预算非常紧张，而且人力资源的使用也几乎达到再无潜力可挖的程度。面对这一情况，会议讨论了旨在改善运作规划系统（OPS）特性的具体建议和创新想法，以促进BaAP各项行动的落实和报告。

4.5 会议强调，BaAP以基于结果的结构为根本基础，为每项部门目标确定了成果，并为每项输出成果确立了关键绩效指标。基于结果的管理是“指导组织流程、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”。会议提醒与会者这种重点从活动向结果的转变将有助于更加详细地阐明战略目标、部门目标、成果和输出成果，并有助于利用指标和具体目标对其实现情况更好地做出评估。

4.6 与会者就如何在需求不断增加的环境中加强电信发展局资源调动的工作进行了集思广益式的讨论。充分了解这一环境，确定相应利益攸关方并了解这些利益攸关方的行动和发展途径是制定相关战略和路线图的关键所在，这将有助于吸引更多资金，加速落实BaAP。

4.7 有关如何改善项目管理的介绍和讨论确认，国际电联在设计、开发和落实ICT相关项目方面具有长期而丰富的经验。这些项目可以使人们的生活发生改变，并为在世界范围内实现发展目标带来可持续和具有创新性的解决方案。

4.8 针对跨部门和跨行业问题，会议的更多关注点集中于培育电信发展局所应拥有的价值观，同时鼓励思想领先和职员赋能、强化交流沟通、倾听其他人的意见和观点，并保持职员之间的良好关系。

# 5 与选任官员的会晤

5.1 秘书长认为务虚会是一项重要活动，这一活动不仅使电信发展局管理层汇聚一堂展开讨论，而且方便了国际电联区域代表处和地区办事处的管理人员与其总部的同事会面。他很赞赏电信发展局工作人员做出的出色工作，尽管该部门资源有限。

5.2 副秘书长介绍了国际电联电联总部新办公楼项目。通过建筑设计竞标，从74项投标中选定了中标设计和其他三项获奖设计。他还谈到了跨部门协调任务组（ISC-TF）。

5.3 无线电通信局主任（BR）强调了《无线电规则》– 有关无线电频谱和卫星轨道资源使用的国际性条约 – 和世界无线电通信大会（WRC）– 修订和更新这些国际规则的大会 – 的重要性。

5.5 电信标准化局主任（TSB）做了重点关注ICT创新的介绍。移动应用、人工智能和机器学习、比特币、区块链、数字金融、数据和大数据分析、物联网、社区和社交媒体不过是正在使人类社会发生变革的最新发展中的一些技术而已。

# 6 雕琢具有影响力的战略

6.1 为了雕琢出一项具有影响力的战略，与会者向自身提出了若干艰难问题。“在当前环境中我们面临哪些挑战？我们能够重塑自我吗？我们该如何使用大数据、人工智能、区块链、加密货币、物联网？在信息通信技术促进实现可持续发展目标（ICT4SDG）项目方面我们是否正在失利？我们是否在充分挖掘非传统性机遇？我们的成员队伍和伙伴关系是否反映了外部环境、是否具备数字经济思维？我们的内部和外部沟通是否顺畅、我们是否在弥补漏洞？我们拥有交付实际成果的能力吗？我们能够创建出ICT4SDG一览方案并对之加以实现吗？”

6.2 电信发展局完全拥有将技术潜力转化为制度层面影响力的能力。电信发展局也具有帮助各国实现数字变革的专业知识。进行数字变革就需要在一个国家的战略愿景基础上，以结构化和全面性方法对技术投资做出规划，同时需要实现制度和人口层面的影响力。通过在生态系统中对安全、可互操作、可扩大提升和高度可靠的基础设施、政策和规则以及架构做出规划，才可以实现数字变革。

6.3 可在下列领域实现不同行业的大型数字变革项目：应急通信、金融、卫生、教育、农业和智慧政府。

# 7 结论

7.1 电信发展局主任感谢每位参与者在这一周中的积极参与：这是友谊的一周，大家确立了电信发展局的未来方向。在务虚会上讨论的关键领域问题将成为电信发展局面对行业正在出现的巨大挑战而制定经得起考验的战略和行动计划的基础，与此同时，电信发展局将满足成员的巨大期望。本文件**附件**总结对关键领域工作的讨论。

**附件**

**务虚会对关键工作领域的讨论总结**

# 1 全球概况和区域视角

– 领导在能力建设和监管中充分利用大数据和物联网的工作。例如，与领先机构就瘟疫爆发和统计数据结成伙伴关系。落实诸如电信发展局埃博拉等项目。

– 领导在促进开发新数字技能的能力建设工作中充分利用人工智能的工作，以研究解决失业问题，并创建规则和法律框架。

– 充分利用现有伙伴关系。

– 与非传统性实体，例如智慧城市的市长办公室等结成伙伴关系。

– 加强国际电联三个局在可持续智慧城市、物联网、国际移动通信（IMT，5G）、数字金融、人工智能、大数据和云计算等问题方面的协作。这一点十分重要，因为《布宜诺斯艾利斯行动计划》中的一些区域性举措重点关注数字经济、安全、可恢复性、ICT应用和数字基础设施。

– 促进国际电联区域代表处的工作，并培育其作为促进ICT发展中立伙伴的文化。

– 在电信行业内外加强国际电联的声誉和知名度。

# 2 今后五至十年需重点予以关注的可能领域

为了使电信发展局成为国际电联成员和伙伴（现有和潜在伙伴）在各种ICT（数字化）发展工作中的首选机构，务虚会上讨论了下列活动：

– 开发具有吸引力的产品，例如，进行青年赋能、电子卫生、电子农业、5G和物联网及大数据管理。坚持以人为本并保持创新。在项目构思和落实方面采取战略方式。

– 成员和工作人员是两项最重要的有形资产：在涉及成员工作方面，需采用具有人文关怀的方式（给他们打电话、在出差到现场时与之会晤）。

– 积极开展宣传，吸引新成员（具有很大潜力成为新成员以及很高的留住现有成员的概率）。

– 寻找未得到解决的问题以及未得到满足的需求和未得到利用的机遇。

– 坚持核心价值观，宗旨以及通过榜样开展工作的做法。

– 通过社会和职业包容性方式激发工作人员新的热情，例如，表彰和认可成功。

– 工作人员是我们实现变革的最大资产。尽可能以创新思维尝试诸多新机遇，并采取冒险态度。

– 创建沟通框架（宣传、导则和培训）。通过具有人文情怀的实例加强沟通（外部和内部）。

– 重塑ITU-D产品，使其具有现代化“感官”。

– 重塑品牌应与目前正在进行的品牌确立工作相统一，以便形成国际电联是一家的、一目了然的视觉形象。

– 任命作为ITU-D“亲善大使”的发言人。

– 制定伙伴关系战略和价值主张。

– 创建吸引资金的相关案例。采用含有下列意思的箴言（motto）：

**“您的数字变革伙伴”或“建设您的数字未来”或“实现数字变革”**

# 3 加强项目管理

– 开展重点关注主要领域的“成功者”项目宣传，以筹措资金。为涉及区域性举措的项目划拨种子资金。

– 建设项目伙伴关系生态系统。

# 4 利用运作规划系统落实《布宜诺斯艾利斯行动计划》

– 重新审议并精简普遍纳入OPS的内容，使其更是面向结果的。主要使用WTDC-17最后报告中给出的成果指标。必要时可增加更多绩效指标。

– 在OPS中将由实施行动产生的图片和视频将联系，以丰富基于结果的管理报告。

**总部与各区域的作用和职责**

– 加强总部与区域代表处和地区办事处之间的协调、沟通和规划工作，以确保与各国的需求和优先工作充分统一。

– 总部在确定联系和开发核心产品方面应奠定基调，区域代表处和地区办事处应在现场予以落实并提供实际成果。区域代表处应更多地参与总部开展的与其区域相关的活动。

**国际电联的内部协作 – 各部门之间的协作以及电信发展局各处室之间的协作**

– 改善与跨部门协调任务组之间的沟通。重新建立此前的一些涉及具体主题的跨部门任务组。总部应与区域代表处协作开发工具，同时为满足相关区域的需求而为之量身打造所需手段。

**区域性举措的实际实施机制**

– 除进行纵向实施外，以横向方式努力落实共同关心领域工作和区域性举措。在区域性举措方面召集尽可能多的相关利益攸关方，但在起步阶段，应促进实现与参与制定区域性举措的利益攸关方结成伙伴关系。

# 5 资源调动

– 制定明确无误的资源调动战略和行动计划，并对之进行广泛宣传。为17项可持续发展目标确立ICT融资具体目标，制定并广泛宣传每一焦点领域的资金需求，包括在各区域履行这一工作。在关键性领域中将目标放在大规模项目上。确立共同箴言，如：“无人被排斥在外的数字星球”。创建数字中心，并进行路演。发布有关电信发展局主要工作领域的研究报告。整合电信发展局传达的关键性信息，使其更具人文关怀。分享成功案例。

– 鼓励电信发展局全体工作人员参与资源调动工作。

# 6 跨部门问题

**创建电信发展局自身的核心价值观：**

– 通过提醒函和工作人员会议，提高电信发展局工作人员对下述价值观的认识：“值得信赖和尊重的合作伙伴，具有业已证明的专业知识、卓越性、透明度、诚信、开放性、丝毫不差的中立性、普遍性，并是以人为本的”。持续不断表彰在一项或更多项核心价值观方面表现杰出的工作人员。在整个国际电联推进这些价值观，确保价值观在职员就职计划中得到重申。以榜样引导我们的价值观和行为。

**鼓励各层面的思想领先行为：**

– 赋能是实现各层面思想领先的关键所在。从外部而言，重要的是要能够对未来需求做出预测，并通过增强专业知识和技术并开展适应需求的脚踏实地的工作来保持与时俱进。要积极参与关键性活动、向主要专家学习。从内部而言，鼓励培育全方位的各种奇思妙想、就不同主题开展结构化学习（与其他部门一道）并建立知识储备库至关重要。

**鼓励进行工作人员赋能：**

– 要促进工作人员对新的创新想法和方法做出尝试。培育开放性文化、建立研究基金。开发交流项目或将工作人员在一定期限内借调至部门成员那里。开发新人员指导项目。在计划内活动（如信息社会世界峰会、理事会工作组等）期间安排与成员会晤。

**加强与成员和非成员的外部沟通：**

– 重塑倡导和宣传活动，调整欲传达至目标受众的信息。开展（外部）跨行业宣传活动。及时制定宣传资料。在通过社交媒体进行沟通时，采用工作人员社交媒体使用导则。以温情方式讲好故事。

**加强内部沟通：**

– 举行非正式的“务虚式”处室会议。鼓励所有工作人员都进行跨处室、区域和各局（由管理层推动）的横向和纵向讨论。就主题工作领域进行专业工作交谈和对话。举行黄包午餐（brown bag lunch）会议。鼓励进行轮岗，以便使所有工作人员都能够了解其他处室和职能所面临的挑战。

– 实现网站现代化。充分利用ICT4D的图片库和其他储备库。用好2016年务虚会之后出台的《沟通政策手册》。

**倾听他人的观点和意见并保持工作人员之间的良好关系：**

– 倾听的艺术：千万不可低估倾听的力量。倾听是一种技能，也是一种美德。倾听能够带来尊重、倾听也是一种态度。要随时认可并表现出你在倾听。强化倾听文化，同时将倾听作为一种集体思考练习。

**创建更好的工作环境：**

– 方便进行工作轮换。通过将不同人员集中到相关任务组鼓励进行团队工作。组织社交聚会（如社交日、国家美食日、定期文体活动、工作人员聚会、免费提供点心并定期共进午餐）。培育个人之间的诚信和良好关系。在电信发展局内引入“变革推动者”（change agent）理念，并嘉奖积极的变革推动者。

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_