



第七十七届会议  
2014年10月7日至10日

EC-77/S/1  
C-19/S/1  
23 April 2014  
CHINESE  
Original: ENGLISH

## 技术秘书处的说明

### 2015年至2019年中期计划

#### 执行概要

1. 本中期计划涵盖了2015年至2019年这段时间，目的是在切记本组织的演进终点尚不明朗的同时，指明高度动态性环境中的战略方向。本计划设定了中期年度方案和预算方向，尽管认识到禁化武组织的决策机构在本中期计划的涵盖期内作出的决定可能会影响到计划的内容。
2. 为了支持本组织实现其使命和理念，即确保世界永无化学武器，以降低各国人民遇到的使用或威胁使用此种武器的风险，中期计划将其重点放在了4大战略驱动因素上，这些一如既往的因素必须得到高效且有效的落实。为了从尽可能好的定位出发应对本组织将面临的挑战，中期计划述及以下各战略驱动因素：基于成果的管理（成果管理）、知识管理、适应能力以及参与。换言之，本计划既论述了预期结果也阐述了驱动方法。
3. 成果的落实将有助于确保《化学武器公约》（下称“《公约》”）得到充分和有效的履行，特别是确保维持一套有效的核查制度并在必要时予以改进；发展对缔约国的情况既有相关性又具针对性的能力，从而向缔约国作出充分保证，使其确信化学武器既不会发展也不会使用；使化学品的和平利用不受阻碍。
4. 为对此有所帮助，技术秘书处（下称“技秘处”）必须具备适当的条件，而且为此将：
  - 通过促进国家履约而开展横向合作，因为国家履约是核查的基础，而且反过来又推动了能力建设，从而防范化学武器卷土重来；
  - 有效利用包括信息技术在内的科学技术的相关成果；
  - 提高适应能力，并努力对一个快速变化的动态世界中的不确定因素加以管理；
  - 在已往经验和现有知识的基础上形成新见解；
  - 在适宜的地方拥有掌握适当技能的合适员工队伍；
  - 擅长使外部角色参与到行动中；及
  - 保持成本意识，并只寻求实现预期成果所需的资金。



5. 预期成果的落实不仅取决于技秘处，也有赖于缔约国和决策机构采取的履行《公约》的行动。
6. 本中期计划共分 4 个部分：(i) 背景；(ii) 2015 年至 2019 年的目标和战略驱动因素，附有对理由（基于本组织的核心目标）的简要说明；(iii) 高度动态性的国际环境中的有关挑战和机遇及其对《公约》的履行所造成的潜在影响；及(iv) 本组织如何确定自己的定位，以便落实有助于实现《公约》的宗旨和目标的成果，同时在既往成绩的基础再接再厉。

## 背景

7. 本中期计划是为 2015 至 2019 年这段时间编制的。其期限延长了两年的原因是为使其与审议大会的周期保持一致。至本中期计划涵盖的时段终结时，下一届审议大会的结果将已明朗。此外，中期计划还考虑了本组织的年度方案和预算编制周期。打算使中期计划延续几年之后才予以修订，除非出现了下述情况而不得不加以修订：外部情况发生了变化；本组织的决策机构作出了决定；或者缔约国大会审查化学武器公约实施情况第四届特别会议提供了战略性指南。本中期计划取代了 2013 至 2015 年中期计划（EC-70/S/1/Rev.1 C-17/S/1/Rev.1，2013 年 7 月 12 日），并指明了年度规划的方向。根据《财务条例》3.8，本中期计划附于禁化武组织 2015 年方案和预算草案，而且如果不修订的话，还将适用于其后各年。
8. 本中期计划支持本组织的总体理念：确保世界永无化学武器。
9. 本组织正在过去 17 年的成就的基础上再接再厉，继续努力履行其使命。在防范化学武器死灰复燃方面，禁化武组织通过以下方式为全球和平与安全作贡献：落实其集中于终极收益 — 全面履行《公约》的所有核心目标方面的成果；并始终保持其适应性、创新性和影响力。
10. 本中期计划的内容溶入了若干要素，其中包括：
  - (a) 缔约国大会审查化学武器公约实施情况第三届特别会议（下称“第三届审议大会”）的建议，载于会议的最后文件（文件 RC-3/3\*，2013 年 4 月 19 日）之中；
  - (b) 缔约国大会第九届会议在禁化武组织 2005 年方案和预算（C-9/DEC.14，2004 年 12 月 2 日）中核准的核心目标；
  - (c) 技秘处的一份补充分析报告，该文档有对今后 10 年的长远地平线作的概览；及
  - (d) 在消除叙利亚化学武器方面做的工作使本组织获得的更高知名度。上述工作不仅使本组织荣获 2013 年诺贝尔和平奖，还使 2013 年成为了本组织历史上的分水岭。

## 目标和战略驱动因素

11. 本组织的 7 个核心目标为：化学非军事化、防扩散、援助和防护、国际合作、普遍性、国家履约和组织效力（见本文附件中的完整案文）。这些核心目标仍将是本组织的根本性指南，需要以协调、平衡和互补的方式加以实现。鉴于拥有国现有的关于化学武器销毁的工作计划，《公约》的核查制度在 2016 年之后将会有重大变化，而且在本中期计划的涵盖期内将可能需要对核心目标的落实作一些重新平衡。
12. 成果管理是本中期计划的涵盖期内的战略驱动因素之一，必须通过协调一致的努力在全组织内逐步充分而有效地予以落实。这种努力的具体方式如下：有系统地使成果在各种不同的成果类别之间实现相互协调；并在成果管理方面同时制订以下核心支柱：规划和预算编制、评估和监测、问责制和伙伴关系、领导和统计<sup>1</sup>。在成果管理首次应用于本组织的 2011 年方案和预算之后，第三届审议大会“鼓励技秘书处进一步改进……成果管理的实施”（文件 RC-3/3\*第 9.155(j) 段）。还在成果管理中加入了经过强化的风险管理的成份。如要将有效的成果管理和风险管理完全纳入本组织的工作，将至少需要一个完整的中期阶段，而且还需要技秘书处、决策机构和缔约国为此联手协作。
13. 将在全技秘书处内发展和部署更有效的知识管理。技秘书处已在 2013 年开始制定有关更系统的知识管理的全面概念，目的是使禁化武组织继续成为化学武器裁军领域以及对不拥有、不使用和销毁化学武器进行核查方面的知识和专业技能的全球性储存库，同时使技秘书处有能力确保其在上述领域的知识基础和专长方面的连续性。第三届审议大会进一步推动了上述倡议的落实（见 RC-3/3\*第 9.14 和 9.155(h) 段）。对科学技术的深刻见解仍将是与《公约》相关的知识的中心点，而且这种见解将继续成为开展核查和能力建设活动的依据。
14. 需要提高本组织的应变和适应能力，尤其是在发生迅速变化之时，同时维持化学裁军和核查方面的所有核心能力。第三届审议大会认识到“与《公约》有关的新挑战持续出现，且如要继续实现《公约》的目标和宗旨并跟上与科学技术的发展，《公约》的履行方式可能需予改进”（文件 RC-3/3\*第 9.9 段）。在第三届审议大会上，缔约国还表示打算“继续向本组织……提供其需要的支持，以……更有效地迎接未来的机遇和挑战”（文件 RC-3/3\*第 9.13 段）。无论是预期的变化还是不可预见的挑战，例如一接到通知便即须进行的对化学武器销毁方案进行核查的要求，均表明需具备适宜的工具和流程，并有解决问题的灵活性。这种灵活性对于能力建设同样必不可少，而能力建设则须具备对受援方需求的针对性，并在很大程度上受需求所驱动。通过评估科技进步而掌握新见解将是至关重要的。足够的适应能力将使本组织能够在不给运行中的核心功能造成负面影响的情况下继续进行各项业务活动。

---

<sup>1</sup> 2007 年 2 月 5 日至 8 日在越南河内举行了第三次国际圆桌会议 — 对发展成果的管理（可在以下网址上找到会议纪要：[http://www.mfdr.org/RT3/SOP/SummaryofProceedings\\_web.pdf](http://www.mfdr.org/RT3/SOP/SummaryofProceedings_web.pdf)）。在此次会议上，在发展的背景下首次对这些支柱进行了深入讨论。

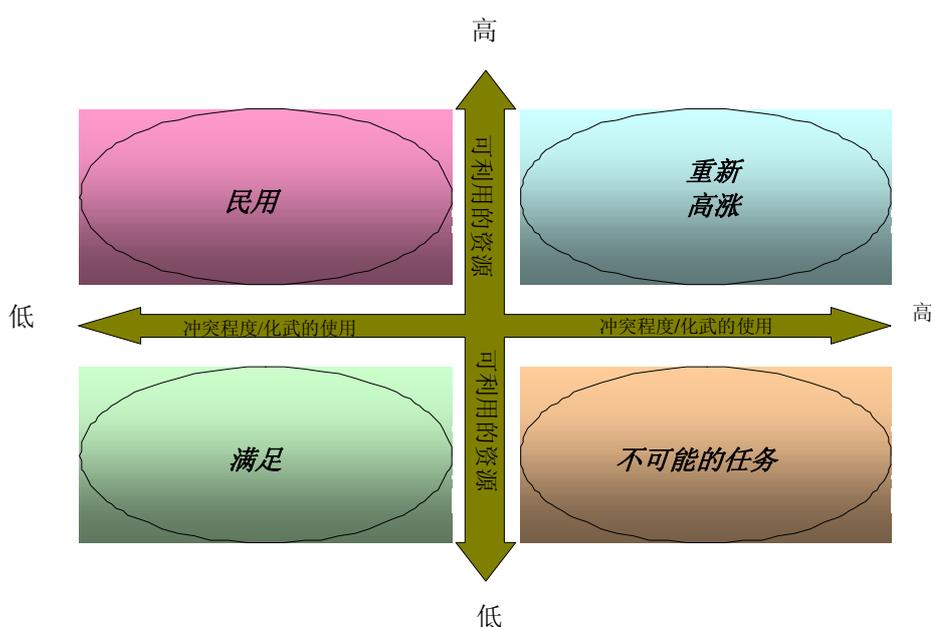
15. 包括全体缔约国在内的本组织需要实行一种更具系统性和可持续性的政策，用以指导与有关外部利益攸关方进行互动。第三届审议大会鼓励着手改进这种互动，其中包括教育和外联以及科技界、学术界和化工界的参与。这样做的目的是进一步推进本组织的核心目标（参见 — 例如 — 文件 RC-3/3\*第 9.79(e)、9.131(l)、9.155(d)和 9.155(n)段）。更广泛和更深入的互动和能力建设将有助于促成对本组织的活动和产出的更显著的影响。
16. 简言之，为 2015 年至 2019 年设定的本组织的 7 个核心目标和 4 项战略驱动因素既述及本组织计划在本中期计划的涵盖期内实现的成果，又论述了本组织打算如何实现这些成果。下文从第 28 段起载有更多详述。

### **不确定环境中的挑战**

17. 本组织的外部运行环境正在不断变化之中，而且这种变化越来越快。各种有关的政治、经济、社会和技术系统的规模正在扩展，并变得日益相互交织。各种不同的行为方群体正在为追求多方面的目标而介入这些动态性系统之中，为此形成了可能难以在其中认定或控制因果关系的复杂环境。最近的全球金融危机和 2013 年的纷乱的化学裁军事件正是此种现象的例证。本部分讨论了一些可能对《公约》的履行产生影响的挑战和不确定因素。
18. 全球政治和安全环境处于持续演变之中，这始终给本组织造成影响。世界的一些地区存在着不稳定和冲突，而鉴于本组织的活动具有全球性覆盖面，这种情况可能影响到其运作。
19. 如同政治领域那样，世界经济力量的均势正在经历着巨变：最大的经济体可能由不同的国家控制，这有异于过去。化工产能在各国间的转移反映了这一趋势，为此，技秘处更加需要为《公约》的充分和有效履行提供更多的支持和协助。
20. 不同环境中的不同行为方会对《公约》的履行造成影响，无论是正面还是负面的。从一方面看，这种行为方可能会给本组织的现场活动制造难题。另一方面，学术界和智库中热心于支持履行《公约》的社会行为方也许能够对本组织的工作作出宝贵贡献。此外，越来越多的社交媒体的全球使用率正在迅速攀升，这既可以使社会核证更加接近现实，也会为破坏性社会行为方助一臂之力。本组织需要时时了解有关方面的情形。
21. 对科学技术的真知灼见是有效履行《公约》的所有操作性条款 — 第二条至第十一条 — 的基础。《公约》本身确认了科学技术与其履行的相关性，例如有常设的科学咨询委员会（科咨委），并指示历届审议大会“审查科学和技术发展”（《公约》第八条第 21 款(h)项）。第三届审议大会承认科学技术在加速发展；鼓励各缔约国和技秘处持续审查各种科学学科的融合一事；并认识到有必要加深各方对《公约》的履行以及对更广泛的利益攸关方对化学的负责任应用的认知（见文件 RC-3/3\*第 9.141 和第 9.155(c)、(d)、(i)和(n)段）。技术的另一个方面还在于：政治、经济和社会范畴的行为方用于相互交流的最显著的技术成果都是信息技术和社交媒体领域的产物，

22. 鉴于环境在转变，而且缺乏对禁化武组织的最终演进状态的清晰展望，下文讨论了 4 种可能性均等的假设情形（载于图 1），目的是触发必要的应变和适应能力。这些假设情形因以下两项关键性不确定因素而彼此有异：(i) 冲突程度和/或化学武器的使用；及(ii) 可利用的资源。

图 1：潜在的中期假设情形



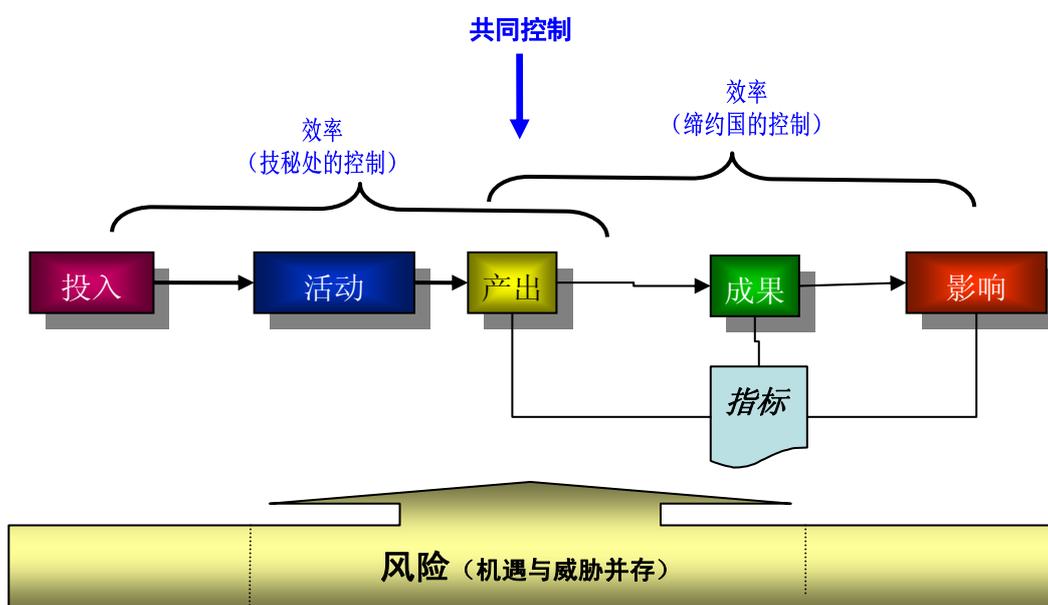
23. 在“重新高涨”的假设情形中，包括使用化学武器的可能性在内的冲突的程度以及可利用的资源均处于高水平上。《公约》缔约国关心的是国家级和亚国家级行为方对化学武器的扩散和/或使用。在进行无论是例行视察还是质疑性视察和指称使用调查方面，组织能力均得到了良好维持，并获得了成员国的充分支持。本组织还在发展援助和防护能力方面付出巨大努力。另一方面，如果将重心放在上述领域，就会减少用于促进化学的和平利用、教育和外联方面的资源。
24. 在“不可能的任务”的假设情景中，同样假定包括使用化学武器的可能性在内的冲突程度处于高水平之上，不过，只有很少可供本组织利用的资源。在针对国际机构的信任危机在恶化的同时，禁化武组织的预算大幅减少，且各国越来越依赖于以多边解决方案为代价的自救机制（包括自愿者联盟），以此来对付新旧两类安全威胁。资金的缺乏还限制了本组织维持可信的核查制度和促进化学的和平利用的能力。
25. 第 3 种假设情形是“满足”，假定国际体系中的冲突程度较低，而且使用和威胁使用化学武器的可能性也不高。化学武器非军事化被视为已获成功，要圆满完成该任务所需的资源要少得多。由于各国间已经有合作关系，维持一套强大的工业核查制度是一项优先程度较低的任务。许多会员国仍然面临的财政压力导致预算缩减，因为本组织的主要目标——即使世界永无化学武器——被视为已基本实现。

26. “民用”的假设情形基于小规模冲突、较低的使用化学武器的可能性以及宽裕的财政状况。这导致用于安全事项的预算减少，而投入到下列领域的资源则增多：国际合作和援助、国家履约、能力建设、借助强有力的工业核查制度来证明的履约。
27. 不应指望这 4 种假设情形的任何一种会一如以上描述而应验。未来的现实情况有可能带有多种情形中的元素，同时同样取决于决策机构所作的决定。利用假设情形的好处在于：确保各种计划和总干事作出的管理决策具有足够的适应能力，在任何情形中均能产生效力。要发展这种适应能力，还需考虑到从一种情形转换到另一种情形的可能性。

### 实现成果

28. 在动态性环境中，充分和有效地落实本组织的核心目标的难度可能会增加。然而，只要更加注重结果而不是投入，改善知识管理，提高本组织的适应能力，并与外部利益攸关方进行更具系统性和可持续性的互动，那么无论未来的情形如何，本组织都将处于实现《公约》的宗旨和目标的绝佳地位。
29. 依照成果管理的标准做法，将成果分成了以下 3 类：产出、成果和影响。投入和活动先于产出。投入和活动（即资源的高效利用）在技秘处的范围内是必不可少的，而成果和影响可能会受到技秘处的影响，但在很大程度上处于缔约国的控制范围之内。产出取决于技秘处与缔约国间的共同努力。必须对存在的不确定因素加以管理，其中要将重点放在活动、产出和结果上。图 2 展示了成果链，包括指出效率和效力概念应处于何种地位，并说明应在何处应用业绩衡量指标。

图 2：从投入到影响的成果链



30. 下文讨论了活动的 4 个交叉领域 — 核查、能力培养、参与和机构治理。进行讨论的依据如下：上述领域与战略驱动因素的关系；与上述 4 种假设情形相关的挑战；要实现的成果。

### **实现核查领域的成果**

31. 在本中期计划的涵盖期内，将对为实现核查领域的成果而开展的活动进行力度最大的调整。虽然这种活动将继续直接为核心目标 1 和 2（见附件）提供支持，但鉴于化学武器销毁活动在 2016 年之后将会大量减少，届时需要在现场核查活动与裁军和防扩散之间进行重新平衡。
32. 第三届审议大会重申：化学武器的彻底销毁和化学武器生产设施的改装或彻底销毁对于实现《公约》的目标和宗旨至关重要。大会还指出禁化武组织已经建立了符合《公约》要求的核查系统；并进一步指出应该根据科技进步的步伐，继续以符合《公约》的方式对核查制度加以改进（文件 RC-3/3\*第 9.46 和第 9.71 段）。
33. 在若干方面，核心目标 1 和 2 的实现与战略驱动因素相关。例如，对化学武器库存的销毁进行核查的活动预计将减少，这会给本组织内部的知识管理 — 一本中期计划的涵盖期内的战略驱动因素之一 — 造成直接影响。第三届审议大会强调了技秘处维持化学武器方面的核查专业知识的重要性，并请决策机构为该目标提供支持（文件 RC-3/3\*第 9.79(c)段）。鉴于技秘处和缔约国的工作人员的更换，改善知识管理是当务之急，特别是在核心目标 1 方面。知识管理的改善也有助于增强适应能力和应变能力，同时由于外部环境会出现始料不及的快速变化，须有更多掌握化学武器领域的知识的专家来满足临时之需。
34. 核查的需要和能力预计在上述 4 种假设情形下会各有不同。在“重新高涨”的假设情形中，不但对核查成果会有高需求，而且实现这些成果的组织能力也是高水平的。相反，在“不可能的任务”的情形中，可能有高需求，但由于资源不足，如何提供核查服务将是一项挑战。在“满足”的情形中，鉴于看不到清晰的需要并为此而削减预算，核查活动可能处于低水平上。而在“民用”的情景之下，也是由于难以清楚预见到化学武器会造成安全威胁，核查活动可能集中在第六条核查上。
35. 核查制度旨在使缔约国树立信心。然而，在本中期计划的涵盖期内，实现该目标的活动的重点会有重大变化。在头两年中，预计销毁化学武器的活动会大幅缩减。此后，核查制度的重心将是防范化学武器卷土重来，特别通过第六、第九和第十条进行；同时，确保本组织继续成为化学武器相关问题方面的知识和专业技能的全球性储存库。在 2014 年进行的第六条视察的次数被认为已足够（告诫：必须完全符合载于 2011 年 10 月 7 日的决定 EC-66/DEC.10 中的政策性指导方针的规定），而且预计不会有大的中期变化。

36. 根据科委及其核查问题临时工作组的意见，技秘处将就所有核查活动对新方式、方法和技术进行研究。
37. 此外，技秘处将继续努力提高核查的效率和效力，尤其是在进行了关于改进视察的进行方式以提高第六条核查制度的连贯性、效率和效力（S/1066/2013，2013年2月11日）的分析之后，应该根据分析结果而进行上述努力。
38. 进一步改善宣布的完整性、及时性和准确性将有助于以高效、有效和连贯的方式履行《公约》。提高宣布的完整性是一个格外重要的目标。信息技术的进步使我们得以以安全的方式及时交换宣布资料，信息的安全交换项目便是例证。而且，还可以借助这种进步解决转让数据差异以及视察报告的传送方面的问题。另外，利用信息技术的成果而进行的信息管理和数据分析将变得更加重要。这将使核查制度以符合《公约》的方式得到改善：对根据第三、第四、第五和第六条宣布的数据进行的分析将提高本组织在进行现场视察之前发现任何异常情况的能力。
39. 预计技秘处将维持应请求迅速进行《公约》第九和第十条规定的指称使用调查或质疑性调查的常备状态，而这是其核心能力的组成部分。为此，技秘处将确保有一个工作人员核心小组可供调用，以执行质疑性调查任务、提供援助和保护并进行指称使用调查，同时为联合国秘书长的调查指称使用化学武器机制提供支持（根据《公约》的《核查附件》第十一部分第27款）。基于汲取的经验教训（例如从2013年的事件和以前的演练中获得者），技秘处将提高第九和第十条规定的的能力。此外，将继续进行针对老和遗弃化学武器的核查活动，并可能通过针对疑似化学武器的技术援助的形式而进行临时性视察。
40. 在本中期计划的涵盖期内，将会对技秘处的例行核查活动进行力度很大的重新平衡。涉及化学武器的任务在2015年至2017年期间将减少，而到2018年和2019年将恢复到稳定的活动水平。在2014年进行的第六条视察的数目预计到2015年至2019年期间将不会有太大的变动，除非决策机构决定调整政策。通过减少第四和第五条例行视察而释放出的资源可用于支持本组织的其他目标，其中包括能力建设、培训（知识管理的组成部分）和发展掌握多种技能的员工队伍。
41. 根据从以往的第四和第五条视察活动中的获取的经验，存在着一些可能影响到化学武器销毁速率的因素，包括始料未及的现场技术难题、设施的保养、销毁的工艺设备和系统、财政压力或环境和安全法规等，与此同时核查活动也在缩减。
42. 通过加强本组织的适应能力，技秘处执行《公约》第九和第十条规定的任务的能力将得到提高。此外，不能排除以下可能性：在本中期计划的涵盖期内，一些或许加入《公约》的国家可能拥有化学武器；或者，会再次需要为联合国秘书长的机制提供支持。这类不测事件并未列入例行视察的规划范畴之中。相反，如果通过——例如——在提到通知后迅速对技秘处前工作人员进行可能的返聘和培训，以加强本组织的适应能力，那么将会妥善应对上述不测事件。

43. 核查制度在各方面的有效落实将以技术变革为依据。这将要求对科技进步进行不间断审查，特别是在检测和分析技术领域。禁化武组织实验室和技秘处的其他单位将与合作伙伴——指定实验室一道，对具有加强本组织能力的潜能的新技术进行研究，与此同时提高资源利用率。

### 实现能力建设领域的成果

44. 要实现《公约》规定的能力建设方面的成果，可以借助与核心目标 2、3、4 和 6 相关的多种多样的活动进行。除其他以外，第三届审议大会支持缔约国和技秘处共同作出进一步努力，为了应对《公约》第十条阐述的化学武器威胁而推动高度常备状态的确立。第三届审议大会还强调：第十一条的全面履行强化了每一个缔约国的能力建设；而且在此过程中，加强了缔约国全面履行《公约》的能力。此外，第三届审议大会强调需有全面的国家履约方法（文件 RC-3/3\* 第 9.100、9.114 和 9.123 段）。
45. 鉴于技秘处和缔约国开展了众多的能力建设活动，在该领域实行有效的知识管理对于汲取教训、避免重复工作并实现成果非常关键。能力建设——尤于援助和保护方面——将提高本组织的适应能力和应变能力。第三届审议大会还认可了教育、外联和提高认识的作用，认为这些活动对于《公约》的国家履行是有意义的（文件 RC-3/3\* 第 9.101 段）。
46. 鉴于“重新高涨”的假设情形设想了相对高于目前状况的使用或威胁化学武器的可能性，手段有限的缔约国在遇到这种情况时，将会就提供援助或设备以应对化学武器的使用而向本组织施加更大的压力。在这种情况下，将需对资源进行大规模重组，同时大幅度调整有关提供此种设备和专业技能的政策性立场。在“不可能的任务”的假设情形中，能力建设活动将在很大程度上变得无关紧要。在“满足”的假设情形中，能力建设所起的作用将是使其成为一种手段，用以确保缔约国以相对较低的成本投入继续着重进行有关《公约》的工作。在上述情景中，这种作用将得到加强。在“民用”的假设情形中，技秘处将发挥的根本性作用在于：为确保缔约国继续积极参与而向其提供协助和服务，从而维持并不断提高对《公约》的兴趣和专注。
47. 援助和防护是《公约》的一个基本方面。技秘处将以多种方式努力提高效率。这将通过在区域和次区域推广战略的基础上为缔约国提供更加规范化的培训和能力建设活动加以实现。通过开发和实施一套标准化的培训和能力建设体系，将使缔约国能够建立起一个汇聚专业知识的核心储存库，并以此为基础进一步加强各国的国家能力。这样的体系将以基础和高级培训课程框架为基础，并由桌面演练和实践训练演习予以完善，所有培训和演练都在一个日历年内完成。技秘处掌握的现有专业培训设施网络将用以为培训师提供专业培训，由此培养出来的培训师则将成为上述区域和次区域培训机制的专业资源。援助和防护制度的另一个基本内容是确定、开发和管理《公约》第十条要求作出的国家承诺，这些承诺也将更多地立足于区域和次区域，从而提高援助提供过程的成本有效性，并简化该过程对后勤提出的要求。这些活动要实现的结果是提高缔约

国以区域为基础开展援助和防护培训的能力，以及发展立足于区域且经过实践检验的援助和防护架构和能力，这样的架构和能力将能够在发生化学事件之时先于国际努力在当地及早地介入，从而有效缓解化学事件的影响。

48. 在国际合作领域，技秘书处将继续寻找机会并开展活动，帮助缔约国发展促进和平利用化学的技术能力。技秘书处还将继续帮助缔约国发展技能和能力，以提高其民用化学设施的安全水平。这些活动将有助于进一步在国家一级发展为和平目的利用化学的能力，并通过在《公约》各专业领域经过培训的技术专家为国家主管部门提供的有力和专门的化学技术支持，加强对能力建设的管理。
49. 《公约》第七条规定的国家履约工作仍将具有至关重要的意义。将部署具有创新特点的方案，以支持在转让制度细节方面为各国海关当局提供的培训，支持在第六条宣布的编制和提交方面为国家主管部门提供的培训，推动国家主管部门的有效管理，支持直接的能力建设活动，并协助国家主管部门之间开展区域合作。此外，还将加强在立法领域提供的支持。这项工作的目的是为建立资源丰富、积极活跃、工作有效的国家主管部门提供支持。为了实现有效的国家履约，必须确保建立持久的资源基础。否则上述目标的实现只能是一种远期的憧憬。
50. 从中期来看，要想取得成果，就必须满足若干资源需求。例如，必须保持适当的设备水平，以便可以训练受训人员实际使用和操作化学武器防护设备，进而充分满足上述新的援助和防护举措的需要。
51. 总体上讲，有效的能力建设要求有充足的人力和财力，并辅之以创新的作法（例如同行审评）和稳健的评估。虽然上述举措中的一部分将以现场活动为基础，但也将努力扩大电子学习工具的使用，以支持在能力建设的所有领域取得成果。

### **实现互动领域的成果**

52. 与外部行为方的互动可为本组织的所有核心目标提供支持。就核心目标 5 而言，第三届审议大会表达了其无条件的承诺，并紧急呼吁所有非缔约国“立即无条件地加入《公约》”（文件 RC-3/3\*第 9.6 段）。此外，第三届审议大会请各缔约国进一步加大对非缔约国的互动力度，以便敦促它们尽早批准或加入《公约》，同时进一步请技秘书处和总干事充分利用一切可以利用的机会和资源，包括各种新的机制，以便在实现《公约》的充分普遍性的目标方面取得成果。
53. 因此，在本中期计划的涵盖期内，实现《公约》的普遍性自始至终仍将是技秘书处的一项优先事项。为此，技秘书处将制定一项以成果为导向的工作计划，在对每个国家逐个做出评估的基础上，积极主动地开展量身定制的项目，以增加《公约》缔约国的数量，并提高新缔约国有效履行《公约》的能力。

54. 以相关利益攸关方为目标开展的外联活动将对《公约》的充分和有效履行起到至关重要的作用。正如第三届审议大会所认可的，化学工业、科学界、学术界以及介入《公约》相关问题的民间团体组织可以为《公约》目标的实现作出重要贡献（文件 RC-3/3\*第 9.144 段）。第三届审议大会还吁请各缔约国和技秘处作为推动《公约》道德规范工作的一部分，鼓励并推动适当的国内和国际专业机构尽力在科技人员的早期培养阶段就向他们灌输一种观念，即用途有益的知识和技术应只用于《公约》不加禁止的目的（文件 RC-3/3\*第 9.155(d)段）。
55. 虽然在实现《公约》普遍性方面取得进展与核心目标 1 和 2 最为相关，但是加强与相关利益攸关方的系统化、可持续的互动，则可以进一步加强能力建设，包括知识管理。如能使外部行为方参与所有方面的工作，将进一步增强本组织的适应能力，并通过建立更加灵活的网络，提高本组织的应变能力。
56. 不久前存在的高度冲突态势，包括使用化学武器的潜在可能性，或许曾经一度令人感到实现普遍性的机率降低了，但是最近的一些事件表明，“重新高涨”的假设情形事实上却可以加快有关国家加入《公约》的步伐。同样，“民用”假设情形给普遍性前景带来了相当大的不确定性。在“满足”和“不可能的任务”这两种假设情形下，加入《公约》的动力减弱，因此可能会给普遍性带来挑战。在所有 4 种假设情形中，“重新高涨”和“民用”的假设情形具备资源充沛，在它们的假定情况下，与相关利益攸关方的互动将更有可持续性，而“不可能的任务”和“满足”假设情形则可能给本组织与相关利益攸关方建立强大网络的能力带来负面影响。
57. 科学技术继续改变着我们周围的世界。因此必须定期审查管理《公约》履行工作的各项政策。保持一个联系紧密、涵盖多种学科的科学技术网络，扩大科咨委的影响，将使禁化武组织能够实时深入观察和评估科学技术进步，并使科咨委能够更加有效地为政策制定提供稳健而切实可行的科学建议。
58. 为了与科学技术界建立强有力的关系，本组织将向这些重要的利益攸关方发出积极的信息，传播通过创新建立更美好世界的观念。当科学家们能够充分了解新技术正在如何得到采纳和利用以推动科学发展和社会应用的时候，他们便也能更好地发现科学何时遭到了误用，进而可以促进负责任的科学实践。通过互动，把创新概念从实验室传播给社会乃至市场，将在科学与安全之间建立积极的联系，使科技促进安全的好处得以发扬光大。通过促进科技合作建立国与国之间的和平关系，已经成为履约工作的一个重要内容（第十一条）。技秘处将更多地利用现代通讯工具，在与现有科技组织的联系基础上，发展和维护一个广泛的科学技术网络。在此方面的主要活动和产出包括：出席会议、举办以科技和安全为主题的研讨会、赞助科技活动、利用科学界的工具和通讯渠道开展外联，以及发挥科咨委成员网络的作用。
59. 为了在与科学界的互动中取得成果，还需要跳出单个学科框架的束缚思考问题。科学的融合不仅仅限于化学与生物学；相反，所有科学和工程学学科之间一直在发生融合，而且这样的融合还将继续下去。因此，与所有相关利益攸关

方的互动还要求我们同时具备科学和政策专长，以便了解所有科技领域之间存在的各种重要却又并非总是显而易见的关系。例如，气候和环境科学项目产生的数据被用于指导政策的制定，而政策决定又会影响到《公约》的一个关键利益攸关方——全球化学工业界，并由此推动工业实践的变革以及技术的发展。在对科技发展及其对《公约》的影响进行任何前瞻性、以成果为导向的评估时，理解技术的不同驱动因素和应用是至关重要的，只有这样，才能确保《公约》的有效履行。

60. 要想在通过教育和外联与外部利益攸关方进行的互动中取得成果，就必须认识到全球的教育格局正在发生翻天覆地的变化。其特点包括：学生（和教师）已经动员起来；发展中国家获得技术和知识的机会得到提升；许多大学之间的区域网络得以建立。因此，技秘书处将在教育和外联问题上转而采取一种统筹兼顾的作法，在此领域的工作将包括一般性的教育和提高意识活动（对象是学生、教师、民间社会、科学家等）、有针对性的外联和培训（对象是国家主管部门工作人员、化学工业界人士、陪同组、技秘书处工作人员、禁化武组织代表），以及公共外交（对象是媒体、评论家、研究机构、其他国际组织等）。
61. 在实施这一互动策略的过程中，工作重点将是继续获取来自科咨委各临时工作组的建议，并与裁军领域的相关外部渠道保持联络。这将有助于将适当的工具、材料和方法植入禁化武组织的培训、讲习班、会议等活动以及各类国家和区域教育和外联举措。
62. 通过与各类教育机构、特别是那些学生人数众多、具有全球或至少是区域影响和声望的教育机构发展伙伴关系，在互动方面的努力将取得更大成果。在此方面，可以对利用在线工具吸引大量受众进行探讨。技秘书处将继续以硬拷贝和在线学习两种模式制作、更新和传播各类与现实相关的创新性教育工具和材料，以供学生和教师使用，并寻求将其翻译成其他语文（如果可行，甚至翻译成禁化武组织六种正式语文以外的语文）。
63. 增加社交媒体乃至更广泛的数字通讯手段的使用，以提高外部世界对《公约》的认识和对本组织观念的理解，将会有助于与相关外部利益攸关方建立可持续的网络。通过支持学习访问和研修等活动扩大本组织总部、包括其在莱兹维克设施的使用，使其成为在《公约》相关问题上与外界互动的场所，可以进一步加强本组织的互动活动。
64. 化学工业界仍是一个重要的利益攸关方，自《公约》谈判以来，它一直做出了至关重要的贡献。第三届审议大会认可了工业界的重要作用，并鼓励技秘书处继续加强它与化学工业界的关系，包括通过各区域和国际化学工业协会来加深这种关系（见文件 RC-3/3\*第 9.79(e)、9.95(h)和 9.155(n)段）。因此，技秘书处计划扩大和加深它与化学工业界的互动。
65. 与化学工业界的互动对提升本组织在培育化学安全文化过程中的形象将发挥至关重要的作用。此外，化工界的贡献将有助于提高第六条核查措施的效率和有效性，从而推动核心目标 2 的实现。技秘书处将继续努力在此领域发现最佳实践

方法、促进国际伙伴关系、推动国家能力建设，从而进一步加强本组织在化学安全领域中的领军者地位。

66. 技秘处在其互动活动中，将加强与联合国等其他国际组织的工作联系，从而为支持本组织的核心目标开展更多的合作。第三届审议大会对此表示了鼓励（见文件 RC-3/3\*第 9.131(1)段）。与包括国际原子能机构和全面禁止核试验条约组织在内的由科技支撑的专门裁军组织的网络式联系将得到加强，借此，将把“负责任的科学”和“产品开发”等概念作为帮助理科学生和教师提高意识和为其提供教育的潜在方法。
67. 扩大与世界卫生组织等其他国际组织的接触可以有助于在核查领域、特别是第九和第十条方面以及在能力建设领域取得成果。扩大与联合国教育、科学及文化组织的接触可以有助于在科学技术领域取得成果，而更广泛的化学、生物、放射和核关切问题则可以与联合国区域间犯罪和司法研究所一道合作解决。
68. 为了对其互动策略作出评估，本组织将关注不同用户群体和利益攸关方使用材料和工具的情况，并积极鼓励他们提供反馈并参与活动。技秘处还将开发用以评估互动活动的影响以及禁化武组织的意识水平提高程度的测量方法。

### **实现机构治理领域的成果**

69. 改善治理，特别是改善技秘处内部的治理，将直接支持核心目标 7 的实现，并可间接支持所有其他核心目标。第三届审议大会重申，第八条的充分、有效和非歧视性的履行对实现《公约》的宗旨和目标具有至关重要的意义。此外，在禁化武组织的治理方面取得成果，可以支持所有核心目标的实现，为此既需要充足的资金，又要求技秘处与缔约国进行高效而有效的互动。机构治理还与本中期计划的涵盖期内的多数战略驱动因素有着密切的关系，其中包括知识管理、成果管理以及本组织适应能力的加强。
70. 视禁化武组织运作所处环境的性质而定，在取得治理成果方面可能遇到的挑战会有很大不同。上述 4 种假设情形中，有两种假设情形会存在非常突出的资源限制问题。在“不可能的任务”和“满足”这两种假设情形中，本组织的治理将承受巨大压力，在信息和通信技术、人力资源与知识管理以及技秘处能够向决策机构提供服务的水平等方面都将出现相应的风险。在本组织可用资源水平相对较高的假设情形中，即在“重新高涨”和“民用”这两种假设情形中，禁化武组织治理工作的不同领域将会受益，并提高对《公约》的充分和有效履行的信心。

### **明确成果**

71. 第三届审议大会鼓励技秘处进一步改进禁化武组织的预算过程以及成果管理的实施。因此，将以系统化、可持续的方式在全组织范围内推行成果管理，以便在产出、成果和影响等所有不同层面把结果统一起来。在展示本组织的现实意义、本组织对确保建立一个无化学武器世界所做的贡献以及本组织在这项事业

中所具有的比较优势等方面，成果管理将发挥日益重要的作用。随着其成果管理能力的不断加强，技秘处从 2015 年的年度方案和预算开始，将能够以一种结构化的方法对本组织各项核心目标执行过程中的进展和成就做出计划、监督和报告。从根本上讲，将成果管理充分、有效地植入本组织的工作当中，离不开缔约国的支持。

### 保留本组织的机构记忆

72. 从禁化武组织目前已经开展的知识管理活动来看，本组织的结构性现实情况，特别是它的任期政策，再加上作为国家武库核心内容的化学武器被消除所导致的各国在此领域训练有素人员的减少，都意味着目前以及今后显然有必要采取积极的措施，不仅要保留现有的知识和专业技能，而且还要一贯地、可持续地发展这些知识和专业技能。技秘处计划从 2015 年起更有系统地开展这项工作，并为此寻求必要的资源。初期，这项工作的重点将放在与化学武器销毁有关的知识上面，但是与研究、培训和对外接触有关的履约工作的其他方面也将逐步纳入进来，同时将努力确保避免重复工作。

### 充分发挥技术的作用

73. 信息技术，以及确保本组织能够利用到最新形式的信息技术，对于在本组织所有活动领域取得成果而言，起到至关重要的作用。必须从战略的角度来发展本组织的信息技术基础设施，只有这样，才能更好地满足它的业务需要，这不仅限于改善传统意义上的实体环境，而且还包括充分利用信息技术虚拟环境所创造的新范式，以便更好地应对通信、传播、交互式接触（包括电子学习）、社交媒体的影响以及网络安全和防护的潜在需求等方面的挑战。
74. 在本中期计划的涵盖期内将需要大量的信息技术投资，其中包括：
- (a) 对核查活动的支持，包括供缔约国使用的信息技术应用程序、安全电子传输以及技秘处内部的综合、强大和开发完备的核查信息系统，后者对执行任务必不可少；
  - (b) 综合企业信息管理系统，最终它将成为禁化武组织所有信息和知识的中央储存库；
  - (c) 通过提供一套以整合和自动化精简业务流程为目标的全新企业资源规划系统，改进和简化内部流程，并最终提高效率；以及
  - (d) 实施一项综合灾难恢复计划，为满足业务连贯性要求和做好应急准备（例如在本组织总部遭受大规模火灾或水灾时）提供支持。

### 在需要的地方有需要的人才

75. 要取得成果，人才是关键。因此，需要对技秘处的人员结构做出调整，以提高敏捷性和抗压能力，从而为《公约》的充分和有效履行提供支持。主要内容包括：
- (a) 对人员需求（包括技能类型和人员数量）取得合理清晰的认识：在不同的假设情形中，技秘处在核查、能力建设、互动和机构治理方面的人事需求会有很大不同。无论如何，在人员录用和人事管理中，对整个技秘处内的多技能要求会越来越高；
  - (b) 录用适当的人才：吸引适当的人才前来一个非终身性组织工作是一项巨大挑战，而且从中期来看，其挑战性还会越来越大。必须从战略的角度开展招聘工作，以确保技秘处拥有具备适当技能和素质的工作人员；
  - (c) 进一步开展在职人才培养：工作人员发展和学习是一项关键内容，并且与在知识管理相关领域取得成果有着密切的关系。为支持实现多技能的员工队伍，培训将得到加强；以及
  - (d) 采取措施，淡化变革过程可能给工作人员带来的负面影响。
76. 禁化武组织在成果管理制、知识管理、信息技术和人力资源管理方面实施的治理举措对本组织实现其各项核心目标至关重要，这些举措将极大地推动本组织适应能力的发展，并进而提高本组织面对新拥有国加入、科学技术突破、质疑性视察或指称使用调查的开展等诸如此类事件的应变能力。完善本组织的治理也将使本组织相对于外部行为方的地位得到加强，并使其在外联努力中获得更高的信誉和更大的灵活性。

### **应对战略风险，力求取得成果**

77. 在实质性业务领域和机构治理领域能否取得成果，有着众多不确定因素，而风险管理则需要围绕本组织的使世界永无化学武器的愿景来进行。正如 4 个提示性的假设情形所突出展示的（见第 23 至第 26 段），就《公约》的履行所处的大环境而言，不存在任何预先设定的世界事件的发生轨迹。
78. 在假设情形矩阵的冲突轴上（见图 1），不确定因素的范围是从高冲突程度，包括威胁使用化学武器，直到完全没有冲突。在高冲突程度期间，与化学武器相关的知识管理以及谨慎的核查规划可以作为降低风险的工具，而低冲突程度则为能力建设取得更大成果以及防止化学武器死灰复燃提供了机会，但与此同时，也不能无视存在带有高冲突程度的假设情形重新出现的可能性。
79. 假设情形矩阵资源轴上的不确定性会影响本组织所有核心目标的实现。某种本组织已大功告成的良好感觉会引发资源短缺，而如果此时恰逢一个化学武器拥有国加入了本组织，或者有质疑性视察和指称使用调查的请求被同时提出，又

或者这两种情形赶在一起出现，那么就会在《公约》强制规定的有关时限方面引发紧张状况。因此，完善的知识管理和增强的适应能力将在本组织的风险应对战略中发挥至关重要的作用，甚至在资源短缺的条件下。

80. 无论实际出现的是哪一种假设情形，有效地管理不确定性（即风险，其中既有威胁，又有机遇）对于取得预期的成果而言有着极其重要的意义。对不确定性的管理将根据成果管理的原则，通过年度方案和预算以及通过年内对所有方案的管理加以实现。

附件：禁化武组织的核心目标

## 附件

### 禁化武组织的核心目标

核心目标 1：在《公约》规定的核查措施的监督下消除化学武器储存和化学武器生产设施。

核心目标 2：通过采取《公约》规定的核查措施和履约措施防止化学武器的扩散，这些措施也用于在缔约国之间建立信心。

核心目标 3：《公约》第十条规定的针对化学武器及其使用或威胁使用的援助和保护。

核心目标 4：根据《公约》第十一条的规定，通过为《公约》不加禁止的目的进行化学活动方面的国际合作，促进经济和技术发展。

核心目标 5：对《公约》的普遍加入。

核心目标 6：各缔约国对《公约》第七条的规定的充分和有效履行。

核心目标 7：禁化武组织对《公约》的所有条款的全面、有效和非歧视性履行。