



文件 CWG-SFP-1/5-C  
2021年8月25日  
原文：英文

## 秘书处文稿

从其他项目/报告中得出的与战略和财务规划相关的调研结果和建议

### 概要

本文件介绍了在联盟活动范围内制定的从其他项目/报告中得出的调研结果和建议，供制定国际电联2024-2027年战略规划和财务规划时考虑。

### 需采取的行动

请理事会制定战略规划和财务规划工作组（CWG-SFP）在制定2024-2027年国际电联战略框架时**注意并考虑**本文件。

### 参考文件

[C20/10](#)、[C20/74](#)、[C21/INF-15](#)号文件

# 来自项目和报告的输入意见

## 与战略和财务规划有关的调研结果及建议摘要

理事会制定战略规划和财务规划工作组（CWG-SFP）第一次会议  
2021年9月29-30日

## 供会议审议的报告

- A. 麦肯锡的文化与技能项目报告
- B. 普华永道的国际电联区域代表处审查报告
- C. 关于新楼项目的报告 - 文化变革举措
- D. 关于国际电联世界电信展未来的的报告

麦肯锡公司的报告（2021年6月）

# 国际电联文化与技能项目报告

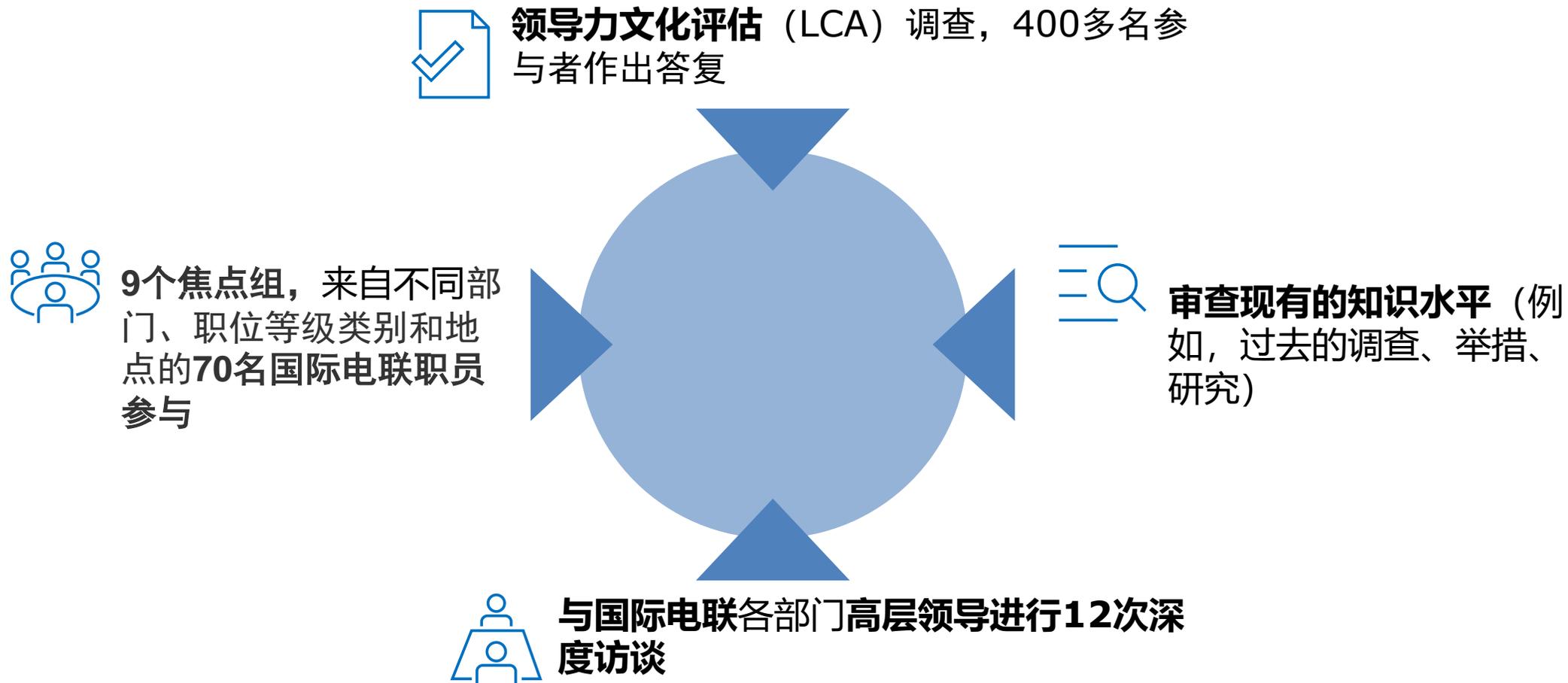
（参考文件：[C21/INF/15](#)）

## 项目的高层目标

 开展**组织文化审查**，使国际电联在考虑当前能力和流程的情况下围绕愿景、战略、文化和价值观进行调整...

 ...以及**组织技能和能力审查**，以确保组织在合适的职位上拥有具备合适技能的合适人员。

## 为了揭示国际电联的文化行为和思维方式，麦肯锡使用了多个数据源



## 麦肯锡确定的9个普遍主题

### 要发挥的优势

#### 致力于实现国际电联的职责，并有所作为

- a. 渴望为实现国际电联的职责做出贡献并为世界带来改变，为此感到自豪（例如，把未连接者连接起来）

#### 专注于为成员国和各界提供服务

- a. 致力于为成员提供服务，包括国家、公司、研究机构
- b. 围绕着为他们服务建立了强有力的专业标准

#### 独一无二的社区和关怀感

- a. 感觉到组织和领导层关心职员，把他们当作“家人”
- b. 有效协作（但更多的是部门团队内部协作，而不是跨部门协作）

### 正在改进的领域

#### 所有权和问责制

- a. 职责不明，责任淡化
- b. 对微观管理和权力下放不足的看法

#### 人才和绩效管理

- a. 绩效和结果（奖励、晋升、制裁）之间的关联性不足
- b. 晋升机会有限，认为存在玻璃天花板

#### 团结和鼓舞人心的领导力

- a. 领导和员工之间的等级关系
- b. 团队文化往往以经常变化的领导层个性为中心

### 需要明显改善的领域

#### 缺乏共同的愿景和跨职能协作

- a. 缺乏共同和明确的跨部门战略
- b. 孤立的心态和有限的跨职能协作

#### 向内聚焦，缺乏创新和实验

- a. 专注于内部，对外部/竞争的洞察力有限，对外部挑战反应迟缓
- b. 主要是自上而下的创新，对自下而上创业的支持有限
- c. 规避风险和害怕犯错

#### 效率低下和官僚主义导致反应迟钝、行动缓慢

- a. 流程效率低下、工作重复以及运行管理/纪律不一致
- b. 对官僚决策和工作方式的看法

## 需要弥补的差距

	从...	... 到
<b>A</b> 共同愿景和跨职能协作 	推动各部门的职责，导致孤岛和重复...	...以跨部门协作作为部门职责的补充，努力实现共同愿景。
<b>B</b> 鼓舞人心的领导力 	领导力大多数来自高层...	...领导者树立榜样，专注于战略思维和授权，以增强团队能力和提升国际电联的影响力。
<b>C</b> 外向专注、创新和实验 	确保我们继续按章办事...	...根据我们的职责，接受缺点以推动进步、创新、实验和冒险。
<b>D</b> 流程效率和敏捷性 	效率低下和官僚作风导致反应迟钝、行动缓慢...	...注重结果和运作规范的运作模式。
<b>E</b> 所有权和问责制 	决策自主权太少，结果问责淡化...	...职责定义明确，对决策下放更多责任以及问责制。
<b>F</b> 人才和绩效管理 	绩效和结果之间的关联有限...	...表彰和奖励我们的最佳贡献者，并对表现不佳或不当行为采取行动。

# 基于九大结构性举措提出的国际电联转型计划



方案（供成员国审议）

- 在2024-27年财务规划中考虑转型计划的资源要求

结构性举措	最初6个月	6-12个月	12-18个月
a 国际电联和各部门职责	启动审查各部门职责的流程，包括外部输入意见	加快努力确定并利用跨部门协同作用	
b 治理和组织结构		审查端到端组织设计，以确保胜任其职并消除低效	开始围绕交叉议题建立敏捷团队
c 目标设定机制		加强目标设定机制的可操作性，确保与战略目标和结果管理挂钩	
d 关键流程再造，包括自动化和数字化	加快落实工作审查的问责制，包括决策流程管理	进行全面的流程再造，以简化主要流程，例如使用精益方法来消除低效（例如，多次审批、返工）	开始引入敏捷做法（与b中成立敏捷团队保持一致）
e 跨职能创新	创建国际电联的创新实验室，包括激励参与的机制（例如，正式时间分配）	建立人们可以分享各种创意和举措并把它们联系在一起的协作平台	
f 工作灵活性和职业发展		加快流动性战略的落实 设计职业发展路径和政策，强调灵活性和择优晋升	探索通过动态人员配置流程和平台来补充流动性的方案 引入高潜力项目 加强灵活的工作安排
g 技能流程和体系	按团队最终确定技能计划	开始在人力资源系统中嵌入新技能（例如，能力框架、职责描述、绩效管理）	
h 人才计划，包括培养和获取	为管理者创建并启动领导力加速器 为所有职员创建职员学院，提供文化和技能诊断确定的核心差距模块	探索将员工重新部署到关键职位的方案 根据重点技能审查处室一级的培训课程 制定并实施有针对性的新人才招聘计划 制定和实施整个国际电联使用顾问的综合程序	
i 绩效管理	简化绩效不佳管理流程，并加强对管理人员的支持	审查绩效管理机制，以更好地识别和激励高绩效（包括360度反馈、“优秀”评级选项、新的和定制化的激励）	

## 麦肯锡建议的行动计划： 与战略规划相关的建议

### 建议的结构性举措

---

- a** 考虑审查国际电联和各部门的职责，并更好地将它们结合起来
  - a.1** - 启动审查国际电联和各部门职责的流程 - 征求外部实体的意见
  - a.2** - 加快努力确定并利用跨部门协同作用

---

- b** 考虑审查国际电联的组织结构和运作模式
  - b.1** - 审查端到端组织设计，以确保其最适合履行职责并消除低效
  - b.2** - 开始围绕交叉议题建立敏捷团队

---

- c** 强化目标设定机制
  - c.1** - 加强目标设定机制的可操作性，确保与战略目标和结果管理相结合

## 麦肯锡报告建议 / 可能的前进方向

### a 考虑审查国际电联和各部门的职责，并更好地将它们结合起来

#### a.1 - 启动审查国际电联和各部门职责的流程 - 征求外部实体的意见

a.1	启动审查国际电联和各部门职责的流程 - 征求外部实体的意见
	评估职责审查的方案空间（在国际电联和部门层面），
a.1.1	并澄清要遵循的程序（谁参与，需要多长时间，如何进行）
a.1.2	战略规划部门开始初步讨论
a.1.3	制定并阐明各部门职责，包括与国际电联愿景的明确关联
a.1.4	在内外部宣传材料中嵌入国际电联的愿景和关联
a.1.5	鼓励在职工沟通会、演讲中强化这些信息，例如，也可以通过说服的方式



#### 方案 A（供成员国审议）

- **CWG-SFP**在制定国际电联2024-2027年战略规划时考虑这些建议
- 新的战略框架旨在将各部门职责与国际电联职责更好地关联起来
- 征求所有利益攸关方的意见（如通过公共磋商）



#### 方案 B（供成员国审议）

- 成员国考虑审查国际电联和各部门职责的任何其它流程，并责成秘书处采取任何进一步行动

## 麦肯锡报告建议 / 可能的前进方向

### a 考虑审查国际电联和各部门的职责，并更好地将它们结合起来

#### a.2 - 加快努力确定并利用跨部门协同作用

a.2	加快努力确定并利用跨部门协同作用
a.2.1	为负责举措的团队定义适当的治理方法
a.2.2	对现有的活动和举措进行分析（与举措a.3同时进行），以确定重复的和低效的活动
a.2.3	与领导层和各自项目团队就重复活动/举措的潜在协作以及取消低效的活动开展讨论，并确定行动
a.2.4	围绕重复活动建立透明度，以确保在启动新的活动/举措前考虑到这些问题，例如，在批准流程中加以考虑
a.2.5	定期更新分析，例如在每个战略规划周期开始阶段



#### 方案（供成员国审议）

- 新的战略框架确定共同的战略重点/主题/工作领域
- 在制定重点/主题时，考虑对主题和工作领域的分析和对照，确定协同作用

## 麦肯锡报告建议 / 可能的前进方向

### b 考虑审查国际电联的组织结构和运作模式

#### b.1 – 审查端到端组织设计，以确保其最适合履行职责并消除低效

b.1	审查端到端组织设计，以确保其最适合履行职责并消除低效
b.1.1	确定治理和组织审查流程和定义高级别范围；设立组织/治理审查团队
b.1.2	确定评审领域（包括领导力）并开始分析，定义变革方案
b.1.3	运行决策流程，最终确定需要进行的变革；如果需要（例如治理的变革），促进成员参与决策
b.1.4	实施商定的变革和任何必要的政策调整



#### 方案 A（供成员国审议）

- **CWG-SFP**在新的战略规划中考虑这些建议并确定拟议变革的方案



#### 方案 B（供成员国审议）

- 成员国考虑专门的治理和组织审查流程（定义高级别范围和组织/治理审查团队）

## 麦肯锡报告建议 / 可能的前进方向

### b 考虑审查国际电联的组织结构和运作模式

#### b.2 – 开始围绕交叉议题建立敏捷团队

b.2	开始围绕交叉议题建立敏捷团队
b.2.1	确定敏捷团队可以推动的交叉议题的简短清单，并选择2-3个团队进行试点
b.2.2	创建2-3个敏捷团队，以敏捷的方式工作（跨职能团队按照敏捷治理和实践方式工作）
b.2.3	培训团队并可能引入内部专家为试点提供支撑
b.2.4	推动试点并进行评估
b.2.5	在试点团队成员的支持下，评估向国际电联更多团队扩展



#### 方案（供成员国审议）

- CWG-SFP确定交叉议题/主题清单
- CWG-SFP考虑在新战略规划制定框架下加强交叉议题的方式

## 麦肯锡报告建议/建议的前进方向

### C 强化目标设定机制

#### c.1 – 加强目标设定机制的可操作性，确保与战略目标和结果管理相结合

- c.1 加强目标设定机制的可操作性，确保与战略目标和结果管理相结合
  - c.1.1 在人力资源管理部（HRDM）和战略规划和成员部（SPM）的支持下，在各局层面设定目标
  - c.1.2 审查战略目标，以确保有足够的颗粒度让更多初级领导者负责
  - c.1.3 向所有员工明确传达部门战略目标（例如，职工沟通会、内网）
  - c.1.4 确保每个EO与直接下属进行一对一的目标设定对话，以确定SMART目标
  - c.1.5 使用电子绩效管理和发展系统（ePMDS），将战略目标层层分解，以设定个体目标，并将其与部门目标联系起来
  - c.1.6 HRMD和各部门对个人和团队的目标进行定期跟踪分析，并可能将其管理协调组（MCG）报告的基础
  - c.1.7 HRMD将通过专门的培训、政策、导则和交流活动，继续为制定SMART目标提供支持和能力建设



#### 方案（供成员国审议）

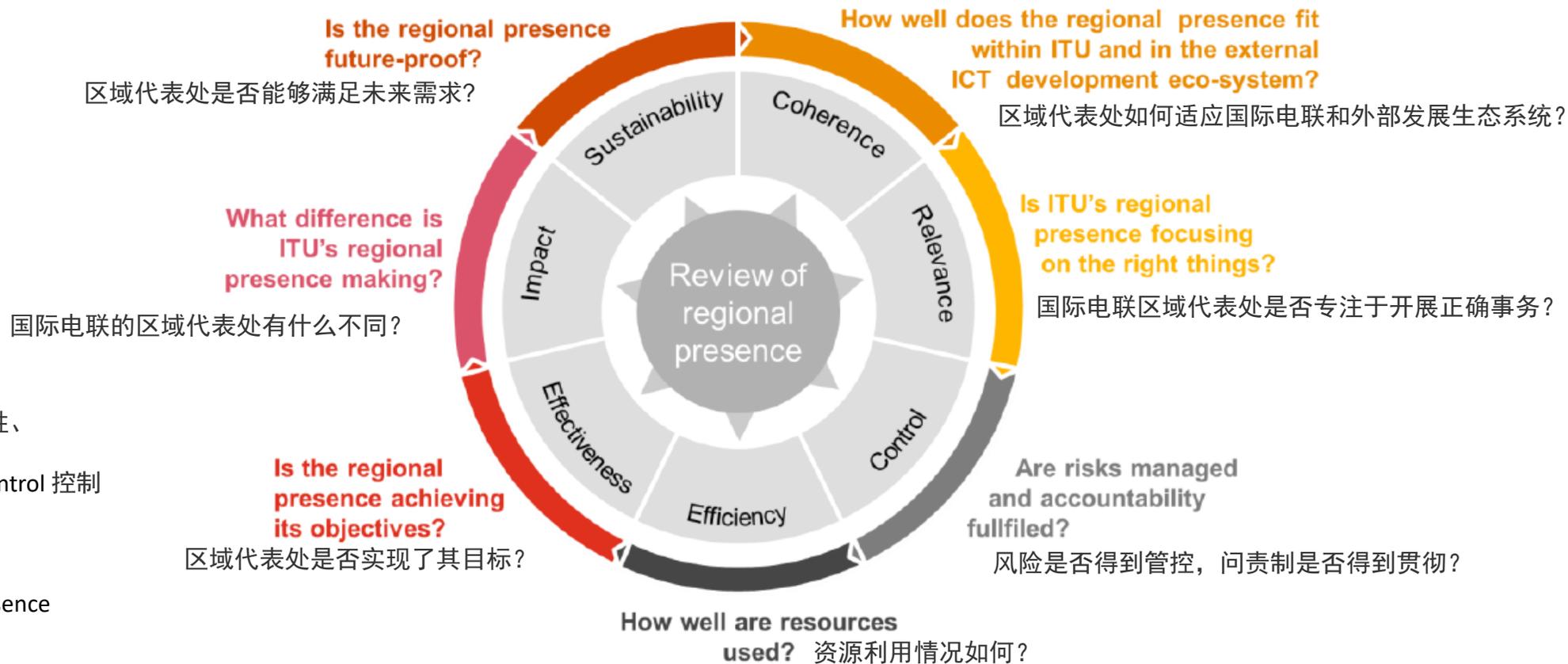
- CWG-SFP考虑简化和澄清新的战略框架，以实现总体战略目标/部门战略目标细化并逐级分解到团队和个人的目标

普华永道的报告（2020年7月）

# 国际电联区域代表处审查

（参考文件：[C20/74](#)）

本报告的文件记载了根据理事会第 616 号决定（2019 年 6 月），对国际电联区域代表处进行审查（2020 年 7 月）的成果。



## 普华永道的审查：

目前，国际电联区域代表处并非处于从这一势头中受益的最佳地位。

1. 就连贯性（即，区域代表处如何适应国际电联内部和外部的 ICT 发展生态系统）而言，国际电联现有的规划工具没有得到充分整合，无法确保区域层面的工作成果在战略上统一并且重点集中。
  - ❖ 国际电联《战略规划》未提及区域代表处的作用。此外，国际电联《战略规划》所包含的全面具体目标并未明确分解，也未与《运作规划》和区域性举措中的绩效指标相关。
  - ❖ 三个部门介入的协调工作正在改善，但区域层面的共同规划和日常协调依然十分有限。

2. 就相关性而言，即，国际电联的区域代表处是否专注于开展正确事务。成员和外部利益攸关方重视区域代表处的中立性、技术信誉及其邻近程度，他们认为区域代表处是值得信赖的合作伙伴。他们还盛赞驻地工作人员的积极参与精神及服务导向。但是，在驻地层面开展活动的广度并未带来职能和主题的集中。
3. 在有效性方面，即，区域代表处是否正在实现其目标。到目前为止，绩效指标基本上是基于活动的完成而不是成果的实现。

目前所做的努力只有在驻地层面实现更大的集中才会提高有效性，这关系到减少每个办事机构所参与主题重点的数量，减少正在交付的活动的数量，并且推动实际实施以确保这些活动的完成和交付。

### 关键优势

国际电联在区域层面发挥召集作用，在关键的电信/ICT优先事项上具有“自下而上开展工作”的能力，但区域代表处/地区办事处并未在区域面战略规划活动的基础上制定其活动组合。

### 与战略规划相关的指导原则：

1. **目的明确**：使区域的授权和职责与国际电联和电信发展局战略议程中所确定的愿景和使命保持一致，为区域代表机构提供有限的一组具体、可衡量、可实现、具有相关性且及时的目标。
2. **“国际电联是一家”**：区域代表处具有代表整个国际电联行事并且在某一区域活动的筹备和协调中发挥主导作用的能力。
3. **联合国大家庭“不可或缺的重要组成部分”**：与志同道合的联合国机构积极协调一致，推进协作并在选定的国家带来有意义的变化。

### 区域代表机构的战略定位：

- ❖ 让整个国际电联的技术力量更接近其成员，从而**通过联合规划与协作**帮助提高三个部门活动的相关性和有效性。
- ❖ 与其他联合国机构的区域和其他相关合作伙伴密切合作，为发展中国家设计和提供技术援助。**这样的援助应符合国际电联的使命**，即，“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”。
- ❖ 利用额外资源同时调动成员的积极性，落实《战略规划》中所列的总体战略目标和具体全球目标。

随着平台、产品和服务在一个以网络为中心的世界中融合，不同部门和行业之间的旧有区别越来越模糊。

### 影响区域层面理解国际电联战略意图的限制因素：

- ❖ 与《战略规划》中描述的和全权代表大会通过的目标（2020-2023年）相比，适用于WTDC目标（2018-2021年）**时间框架不同**。
- ❖ **KPI** 基本上表明该活动已经完成（例如，会议的与会者人数，电信发展局文稿的及时提交，受援国家数量），**但它们没有说明所提供的援助是否确实有所作为**。
- ❖ **国际电联战略框架的相关性**及其在区域层面的重要性，必须对照积极参与这一领域的其他组织的能力和成果进行评估。

## 普华永道在报告中与战略规划制定有关的建议

### 1. 战略定位

#### 1.1. 强化国际电联塑造者/践行者的定位

##### 1.1.1. 阐明区域代表机构的职责范围、作用和预期贡献

- 将区域代表机构的职责范围、作用和目标的定义纳入政策文件

#### 1.2. 突出方案重点

##### 1.2.1. 在整个组织内制定统一的战略框架

- 在WTDC之前审查全球目标--定义：1)属于国际电联，2)可在区域层面分级实现的目标（在WTDC期间验证）将全球目标细分为区域、成果层面的指标
- 将全球目标细分为区域、成果层面的指标
- 更新运作规划，以澄清区域性举措、战略规划和项目组合影响声明（或专题优先事项）之间的联系

##### 1.2.2. 澄清全球层面的方案优先事项

- 在WTDC之前，对电信发展局的比较优势、以往表现和外部环境进行审查，以确定数量有限的全球优先事项。根据全球专题优先事项的核心“菜单”，强化专题项目组合的组织工作
- 审查区域代表机构在现有全球方案（如能力建设方案）中的监督/评估作用以及区域成果框架的可用性编制两到三份跨区域方案文件，作为在全球范围内筹措资源的依据



#### 方案（供成员国审议）

- CWG-SFP在制定2024-2027年战略规划时考虑整合区域代表机构的建议



#### 方案（供成员国审议）

- WG-SPF澄清和简化战略框架，同时在全球和区域层面更好地把总体目标和具体目标以及主题重点关联起来
- 为此，CWG-SFP还将考虑来自WTDC筹备工作与主题重点相关的输入意见

## 1.3. 确定联合国国别小组（UNCT）参与的优先事项

### 1.3.1. 优先考虑与将在未来3年启动共同国家评估的131个UNCT在国家层面互动协作

- 在项目组合层面优先考虑电信发展局将之作为共同国家评估和联合国可持续发展框架目标的关键国家确定应优先采取多类干预措施的国家
- 确认区域层面的国家优先次序
- 向目标国的联合国驻地协调员提供服务目录

### 1.3.2. 在“加速器实验室”举措的背景下，探索与UNDP建立伙伴关系的可能

## 1.4. 充实驻地办事处层面的战略规划

### 1.4.1. 制定与区域举措匹配的成果框架

- 对区域竞争环境进行评估，确定与其他全球/区域行动方合作的机会及互补性
- 建立区域层面的成果框架，作为基于结果的管理（RBM）和落实运作规划的共同参考文件
- 通过区域和跨区域专门论坛验证区域优先事项
- 定义可在驻地监控的有限数量的绩效指标
- 在WTDC期间对区域方案框架（“区域性举措”）进行审查，以确认1)目标的水平和2)在预算上限内实现目标的可能性

### 1.4.3. 在编制下期战略规划时汇总区域目标



## 方案（供成员国审议）

- CWG-SFP在制定2024-2027年战略规划时，考虑区域代表机构代表整个国际电联（“国际电联是一家”）以及联合国大家庭一份子针对主题重点加强伙伴关系的能力



## 方案（供成员国审议）

- CWG-SFP在制定2024-2027年战略规划时考虑区域目标

Drees & Sommer咨询公司的报告（编制中）

# 关于新楼项目的报告 - 文化变革举措

## 《员工工作条件战略和实施计划》

- 国际电联选择了Drees & Sommer（D&S）咨询公司为制定和落实《员工工作条件战略和实施计划》提供支撑。Drees & Sommer着眼于最终用户体验，将为我们新的国际电联总部工作场所实施参与式流程，以获得共识，创造福祉，并保证员工敬业。
- 有关COVID-19大流行病的影响及其对国际电联未来工作环境的影响将得到分析。
- Drees & Sommer将建立一个整合了一系列讲习班的变更管理概念，并将提供一个涉及所有利益攸关方（高层管理人员、中层管理人员、员工和员工代表）的框架。



方案（供成员国审议）

**CWG-SFP**考虑本研究中可能与战略规划制定相关的任何研究结果

Dalberg的报告（2020年6月）（June 2020）

# 关于国际电联世界电信展未来的的报告

（参考文件：[C20/10](#)）

## 部分调研结果 – ICT行业

### ICT行业正在出现四大趋势

<p><b>经济：</b> 私营部门参与者和新兴区域日益推动创新；正在出现新的参与者和商业模式；由于ICT现在对多个行业（如汽车、金融、零售）至关重要，这一行业正在变得垂直化。</p>	<p>这可能意味着，对于世界电信展等ICT展会活动而言，需要进行一场变革，以纳入新的参与者和行业，进一步与私营部门协作，并就该行业正在发生的深刻经济变革展开辩论。</p>
<p><b>政治和监管：</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 公共部门对ICT公司的审查越来越多，国内法规的地理覆盖面很广（超出国内边界）</li><li>• 私营部门更多进行自我监管</li><li>• ICT越来越多地被用于政治目的</li></ul>	<p>可以进一步推动国际电联世界电信展等ICT展会活动，以</p> <ol style="list-style-type: none"><li>i) 支持公共和私营部门就法规和政策进行对话，</li><li>ii) 支持国家和区域之间在ICT法规以及ICT外交方面进行协调，以及</li><li>iii) 就ICT的政治风险和监管最佳做法，在更广泛的群体中推动思考和辩论</li></ol>
<p><b>环境和社会文化：</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ICT越来越多地应用于社会部门，ICT的使用对社会的影响越来越大（例如，数据隐私、包容、仇恨言论）</li></ul>	<p>世界电信展等ICT展会活动可以作为平台，以</p> <ol style="list-style-type: none"><li>i) 展示、推进思考，并促成关于ICT社会应用的辩论，并突出机遇，以及</li><li>ii) 推进对当前ICT使用模式相关社会风险的思考并支持就此采取协调行动</li></ol>
<p><b>技术：</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 新的ICT技术不断得到发展，现有的ICT技术不断得到改进。特别是，发展中国家的公共部门参与者和公司可能跟不上该行业技术创新的步伐。</li></ul>	<p>世界电信展等ICT展会活动可以作为平台，让所有利益攸关方了解当前的技术水平及其更广泛的影响。</p>

## 部分调研结果 – ICT展会活动情况

- ICT展会活动环境拥挤，变化迅速，竞争日益激烈。
- 发展中国家没有专门的平台来支持其ICT发展之旅，专门解决发展中国家特有的问题、需求和愿望。
- 当前的ICT展会活动环境为数字促发展（D4D）行业的主要利益攸关方提供的了解最新趋势、分享学习和经验，并开展联络交流以建立新的伙伴关系和发展计划的机会有限。
- 参与全球可持续发展目标议程的利益攸关方（如政府、公司、非政府组织）需要一个平台来提高对可用技术的认识，讨论趋势和风险，并确定数字造福人类（Digital4Good）利益攸关方（如非政府组织、国际组织、公司、政府）之间的合作和伙伴关系领域，以支持技术的采用和推广（在适当的时候），并应对潜在风险。
- 高层决策者越来越需要就各领域ICT应用的社会影响开展国际合作，以便在全球平台上确定和讨论与ICT技术相关的新兴社会风险，从而鼓励采取协调一致的行动（例如通过监管）。
- 中小企业在发展中国家ICT生态系统中扮演着重要的角色，但无法获得有关其各自行业最新趋势和发展的信息，很少有机会向能够支持它们的其他利益攸关方（例如发展参与者、地方政府）表达其诉求和愿望。

# 主要调研结果 – 国际电联

- **需要实现使命和目标的战略统一**：未来的展会活动应该有一个清明确定的战略基础，突出其在实现国际电联总体战略目标中的作用。应该在内部和外部进行宣传，以便组织者和参与者努力实现共同目标。
- **需要一个具有强大价值主张的独特活动身份**：未来的展会活动应关注目标利益攸关方的需求，与展会活动组成部分有机地结合起来，以打造独特的身份。考虑到竞争，它必须是市场的补充，并建立在国际电联的比较优势基础之上。

### 国际电联的强项和竞争优势包括：

- 有能力将与ICT相关的治理和监管问题、ICT行业的社会风险和影响以及弥合数字鸿沟尚未解决的需求方面的专业力量和知识（内部和通过与外部专家的关系）汇聚在一起；
  - 有能力吸引各种类型的利益攸关方，并通过与地方政府的关系将不同区域的国家代表（和中小企业）汇聚在一起；
  - （通过联合国品牌）作为连接ICT利益攸关方和更广泛的可持续发展目标和社会影响群体之间桥梁的合法性；
  - 处于促进企业与政府/监管机构之间对话，或者为两者之间开展富有成效的对话提供安全和开放空间的有利位置；
  - 被公认为该行业全球监管问题国际讨论和谈判的推进方。
- **需要与国际电联的其他重大活动进行协调，并通过完备的治理加以保障**：未来展会的活动不应试图挤入国际电联繁忙的重大活动议程，这有可能导致相互牵制。在可能的情况下，未来的展会活动应寻求与国际电联的其他重大活动之间的协同效应以及可能的合作。一个（包括各局和秘书处在内的）全国际电联范围内的治理机构将有助于确保这种协调。
  - **需要在影响力和商业可持续性之间做出权衡**：根据所追求的目标，一些活动概念可能在商业上不可持续，需要国际电联预算的补贴。重要的是要意识到影响力与商业可持续性之间的这些矛盾领域，并做出必要的权衡，而不是期望从所有重大活动中获得商业利润，无论其性质和使命如何。

## 建议

- Dalberg 建议考虑设计一个全球性的大型活动，致力于“数字造福人类”，作为国际电联年度全球活动的一部分，同时整合WSIS和/或人工智能惠及人类全球峰会。



### 方案（供成员国审议）

- CWG-SFP在制定新的战略规划时，考虑Dalberg关于ICT行业和ICT展会活动前景趋势的调研结果及其对国际电联和国际电联电信展以外活动的影响
- CWG-SFP在制定新的战略规划时，考虑Dalberg关于国际电联重大活动的调研结果和建议
- 支持实现各项重大活动与国际电联的使命和目标明确统一的新战略框架
- CWG-SFP考虑实现国际电联各项重大活动协同作用的方式

**结论：**我们建议理事会考虑进一步调研第三个方案的机会，通过第二阶段已经考虑设计一个设计一个全球性的“数字化造福人类”重大活动。此阶段应主要包括两方面的决定性工作流程：i) 有三个局和秘书处参与的内部协调工作，就一种战略性展会活动组合及其运作模式（包括展会活动治理）达成一致；ii) 与国际电联一些部门成员共同创建活动，明确界定他们的需求，了解促使他们参与未来的活动并为其做出贡献的因素。