



第五十七届会议

议程项目 118 和 122

人力资源管理

秘书长关于内部监督事务厅活动的报告

关于人力资源管理的大会第 55/258 号决议各项规定的执行情况

秘书长的说明^{*}

1. 秘书长遵照大会 1994 年 7 月 29 日第 48/218 B 号决议、1999 年 12 月 23 日第 54/244 号决议和 2001 年 12 月 24 日第 56/253 号决议，谨转送主管内部监督事务副秘书长递交的关于人力资源管理的大会 2001 年 6 月 14 日第 55/258 号决议各项规定的执行情况的报告，请大会注意。
2. 秘书长注意到该报告的调查结果，并赞同其概述进一步发展人力资源管理改革的各项建议。

^{*} 本报告迟交，原因是内部监督事务厅与人力资源管理厅需要进行广泛磋商。

摘要

大会在第 56/253 号决议中要求秘书长通过内部事务监督厅对关于人力资源管理的大会第 55/258 号决议各项规定的执行情况进行评估。本报告不仅论及有关人力资源管理的具体规定的执行情况，而且还为了解人力资源管理改革的总体进展提供了更为宽阔的视角。

监督厅认为，尽管现在评估人力资源管理改革的全面影响为时尚早，但人力资源管理厅(人力厅)在实施若干改革倡议方面已经取得重大进展。

在征聘、甄选，升级和调动、简化规章、实施人力资源行动计划、界定共同价值和共同能力、提供管理发展方案及工作人员各种职业发展手段等方面采取了综合性措施，所有这一切表明，人力厅正从行政管理和监督职能向更具战略性的合作伙伴角色过渡。电子版《人力资源手册》、银河系统、电子考绩制度以及通用职务说明在内联网的启用，证明了人力厅在改革过程中有效地利用了信息技术。

监督厅认为，要使改革再上一个台阶，不仅应该使改革的各个要素之间建立系统的联系，还要使各要素与联合国其他的改革举措建立系统的联系。监督厅认识到，尽管人力厅能够带头提出新的举措，但在组织一级成功地实施这些举措还有赖于联合国不同合作伙伴和机构之间为支持变革文化而进行的相互合作。而且，监督厅认为，假如让人力厅在初期设计阶段就参与那些包含员额配置内容的组织性举措，那么该厅就可以在联合国发挥更具战略性的作用。此外，人力厅若要被视为一种战略性财富，则应加强衡量其活动对联合国业绩的影响的能力，而且在必要时重新确定各举措的重心，使之更符合联合国的业务目标。

本报告就进一步推动人力资源管理改革进程的具体行动提出建议，并将这些行动归纳为四个主题：战略方向、注重成果的评估制度、各种联系以及在最大程度上实现行政人力资源过程的效率。

关键的建议包括：

- (a) 迫切需要建立适当的机制，以应付通过银河系统收到的日益增加的申请；
- (b) 需要更加努力地改善各工作地点的服务条件及简化行政程序，为调动提供支助；
- (c) 需要把电子考绩制度与有形奖励和工作人员对组织目标的贡献紧密挂钩；
- (d) 需要对各种人力资源职能设立不断的客户意见调查和反馈机制，以确保所提供的服务使本组织增值。
- (e) 需要对用于培训、职业发展和知识管理的资源进行调整，以反映在新的调动政策背景下对此类活动的更大需求。

本报告还综述监督厅在支助人力厅评估和完善其主要目标、目前的作用、责任和核心职能并使之与该厅正在进行的改革工作相配合方面采取的新办法。监督厅与人力厅工作人员和管理层合作推动了一系列磋商，从而提出了人力厅的订正任务说明，并拟定了进一步落实变革设想的指导原则。

最后，监督厅通过其协商作用并通过本报告，支持人力厅为全面实现各项改革目标所作的努力。为了取得更大的利益，监督厅提出了进一步推动改革的具体建议，其中一些建议已在人力厅内部实施。

目录

	段次	页次
一. 导言	1-2	5
二. 目标和方法	3-7	5
三. 调查结果和一些看法	8-57	6
A. 人力资源规划	10-16	6
B. 工作人员甄选制度和银河系统	17-26	7
C. 调动	27-34	8
D. 能力、持续学习和职业发展	35-41	9
E. 订正考绩制度（电子考绩制度）	42-49	10
F. 经精简的规则和程序	50-52	12
G. 监测人力资源活动	53-55	12
H. 服务条件	56-57	13
四. 通过伙伴关系取得进展	58-65	13
五. 结论	66-69	14
六. 前进的道路	70	15

附件

关于人力资源管理的第 55/258 号决议各项规定的执行情况	18
--------------------------------------	----

一. 引言

1. 在过去五年里，联合国秘书处的人力资源管理改革一直在稳步地实施。人力资源管理改革借鉴了各个备受尊重的工作队提出的建议及内部进行的诸多辩论。人力资源管理改革启始于 1998 年，¹ 最近将各个单独提出的改革举措结合成为一项通盘战略之后，改革的势头和复杂程度大为增加。这一做法目前是以人力资源管理改革的 10 个综合组成部分为基础，而这些组成部分又以明确界定的原则为依据。² 成员国在大会第 55/258 号决议中对这一战略表示赞同。

2. 在大会要求秘书长通过内部事务监督厅（监督厅）对关于人力资源管理的大会第 55/258 号决议各项规定的执行情况进行评估之后，³ 监督厅将这一授权活动与管理部提出的咨询要求结合起来。采取这一做法的基本理由就是要扩大监督厅工作的影响力。监督厅所提供的管理咨询服务协助人力资源管理厅（人力厅）结合目前的改革举措，评估并完善了其主要目标、目前的作用、责任和核心职能。监督厅还支助人力厅寻求和落实各种解决办法。

二. 目标和方法

3. 本报告不仅论及有关人力资源管理改革的各项具体规定的执行情况，而且还为了解迄今业已取得的总体进展提供了更为宽阔的视角。虽然各项改革举措全面见成效尚需时日，但至关重要，要评估在实现预期结果方面所取得的进展，并对各个策略和行动予以确认。此外，报告还综述了监督厅为支助客户所采取的新办法。关于进一步改革措施的建议中汇总了进展审查的结果以及监督厅提供的咨询服务的结果。

4. 为了评估第 55/258 号决议各项规定的执行情况并分析人力资源管理改革的状况，监督厅收集了秘书处在人力资源管理方面的定量和定性数据，审查了相关文件，并约谈人力厅的高级管理人员和业务干事。除此之外，还利用人力资源基准来了解所选定的国际组织和跨国公司的最佳做法。

5. 为了从客户的角度评估改革，监督厅利用网络对那些负责进行改革的部门主管、执行干事、行政主管、人事主任和各实务司司长进行民意调查。⁴ 监督厅的调查包括了人力资源管理改革的方方面面，并要求对今后的改革倡议提出反馈意见。调查结果纳入了下文第三节所载的分析中。

6. 监督厅在本报告中着重探讨了战略性人力资源管理改革的若干推动力量，而这些推动力量被认为是对实现本组织的总体目标至关重要。报告不仅讨论了如何监测人力资源管理活动、加强服务条件及简化规则和程序，还讨论了人力资源规划、新的工作人员甄选制度、调动、能力、持续学习和职业发展、以及考绩制度（电子考绩制度）。本报告附件包括对第 55/258 号决议各项规定执行情况的详细审查。

7. 已将报告草稿送交管理部审查。该部提出的建议已考虑在内并以斜体字表示。

三. 调查结果和意见

8. 尽管本报告对每一项人力资源管理改革举措都单独进行了分析，但监督厅认为，为使改革再上一个台阶，其要素不仅应彼此有机结合，而且应同联合国其他改革举措有机联系起来。例如，将考绩同注重成果的管理挂钩将会提高这些举措对工作人员的产量的影响。

9. 另一个主题是设想将人力厅从一个专业行政事务处转变为联合国内的一个战略伙伴。由于联合国的许多举措均包含员额配置部分，因此，如在任何改革举措的初期设计阶段即让人力厅参与部门讨论，该厅就能发挥更大的增值作用。此外，为提高人力资源管理的战略作用，人力厅应加强衡量其活动对联合国业绩的影响的能力，并在必要时，重新确定活动重点，使之更符合联合国的业务目标。

A. 人力资源规划

进度审查

10. 人力资源规划是提高联合国实现其目标的能力的关键因素之一。秘书长指出，⁵ 人力资源行动计划是各部门进行人力资源规划的主要工具。这些计划载有可衡量的目标，各部门主管按照其与秘书长之间的契约，对这些目标的实现承担责任。

11. 在整个秘书处一级，人力资源规划所依据的是关于秘书处的组成的报告⁶中对人口统计特点的分析。监督厅注意到，人力厅正在组建一个新的规划、行政和监测处，目的是支持整个秘书处的人力资源规划能力。⁷

12. 监督厅认为，1999 年采用人力资源行动计划是一项重要进展，为部门一级人力资源管理的规划、监测和建立问责制提供了工具。因此，监督厅鼓励人力厅继续作出努力，将更多有助于加强部门一级规划的指标列入行动计划。对监督厅的调查作出答复的部门主管也对行动计划给予积极评价。

仍然存在的挑战

13. 监督厅认为，为了成为更好的规划工具，人力资源行动计划需要进一步完善，使之更符合部门业务目标，并加强同新的工作人员甄选制度的联系。将人力资源规划同部门工作计划的执行直接挂钩的其他目标和指标将增加行动计划作为规划工具的价值。例如，确定今后需要的技术技能，并为通过培训或征聘获取这种技能设定目标。

14. 此外，比照整个秘书处的平均水平设定部门目标并不一定为部门主管提供有用资料，也不一定能确保有效规划。例如，如果象行动计划的调动目标所规定那

样，将调动指数提高到秘书处平均水平之上，可能会增加工作人员的调动，但不一定能提高其业绩。

15. 振兴联合国的目标还应反映增强年轻工作人员能力的需要。衡量各职等平均年龄或获得晋升的工作人员年龄分布的其他指标可能有助于加强联合国实现年轻化的承诺。

16. 监督厅大力鼓励人力厅密切与征聘和训练方案联系，加强整个秘书处一级的人力资源规划能力。

B. 工作人员甄选制度和银河系统

进度审查

17. 监督厅调查的答复者认为，新的工作人员甄选制度及其全球网上工具——银河系统的启动是人力资源管理改革最为成功的举措。新的工作人员甄选制度以综合方式处理征聘、调动和升级方面的诸多问题，并创造性地使用了信息技术。⁸ 为引入新的工作人员甄选制度，人力厅还在整个秘书处展开了通信和学习支助方案。此外还编写并在互联网上公布了大约 174 个一般职务说明。

18. 尽管在技术方面仍存在一些瑕疵，但监督厅注意到，目前正在采取各种举措来改进银河系统的使用，包括：建立并保持个人历史简介，管理空缺并加强甄选程序。人力厅还提供“电子员额配置”服务台和培训方案，包括基于能力的面试，以支持新系统的实施。

19. 银河系统今后的发展将侧重于技术升级、协调征聘程序中不同职司实体间的工作流程、引入新单元（例如电子福利；电子联系；电子聘用通知；电子就职/离职）和侧重于安装有关机制，确保通过网上用户手册不断提供培训。监督厅支持这些举措。

20. 监督厅注意到，自 2002 年 5 月银河系统启动至 2003 年 1 月期间，空缺申请数量大约是前一年同期的两倍：公布了 608 个空缺，收到了来自 198 个国家的 155 000 份网上申请。依此计算，专业人员以上职类的每个空缺通知平均有 238 份申请，一般事务及有关职类人员的每个空缺通知平均有 113 份申请。⁹ 查阅空缺通知的人目前种类更加繁多。

21. 监督厅的调查显示，大多数受访者对新系统大体满意。批评意见主要涉及技术问题，以及综合管理信息系统（综管系统）与内部申请人个人历史简介的数据输入缺少联系、缺少高效率的装置来预先筛选申请、空缺公布工作过于依赖人力资源个案官员和缺少网上用户手册。这种意见是推行任何新系统时都会遇到的。半数以上的答复者，其中大多是面临审查和推荐候选人这一主要任务的司长认为，新的工作人员甄选系统不会加快甄选过程。

22. 监督厅看到，银河系统简化了监测报告的编写，增强了征聘工作所涉各方对征聘过程的跟踪和征聘工作的透明度。关于透明度和监测能力，监督厅的调查得到了明确答复。几乎所有人都认为，新的工作人员甄选制度将提高甄选工作的透明度并加强监测和跟踪能力。

仍然存在的挑战

23. 新工作人员甄选制度取得成功的最终证明是，它有助于及时填补空缺、减少用于纯粹的行政职能的资源、吸引较高素质的工作人员并改善联合国作为公平、透明的雇主的形象。尽管现在对此进程作出评价为时尚早，但监督厅认为应建立有关机制，以衡量实现这些目标的进展情况。

24. 尽管银河系统具有显著优势，但应当指出，该系统的广泛使用的确给实现新工作人员甄选制度的目标带来风险。大量申请给人力资源个案官员及负责审查和推荐候选人的方案主管造成巨大压力，可能会显著推延征聘过程。此外，申请数量太多可能会妨碍最佳征聘决定的作出，对联合国的业绩及其作为寻求最合格人选的雇主形象造成消极影响。

25. 迫切需要引入适当机制，处理通过银河系统提出的日益增多的申请。人力厅需决定该问题能否仅通过银河系统的技术改进得到解决，还是需要对征聘制度本身作出改变。

26. 鉴于信息系统在人力资源方面的使用日益广泛，监督厅大力鼓励人力厅加强人力资源管理和信息系统间的联系，特别是银河系统和综管系统之间的联系，以便通过避免重复输入数据来提高效率，并确保两个系统内的数据彼此一致。例如，将数据从综管系统和电子考绩系统自动转到个人历史简介将便利内部申请人的申请。

C. 调动

进度审查

27. 采用新的调动政策，作为工作人员甄选制度的不可或缺的组成部分，这是联合国的一个重要创新。从自愿方式向统筹方式的转变及几个促进调动的机制的建立将会对联合国产生重大的影响。虽然调动政策中包含有强制性调动的内容，要求工作人员在某一职位工作 5 年或 6 年后便要调动，但它的主要目的是通过几种手段鼓励自愿调动；在甄选程序中促进横向调动；拟订通用职务说明；建立职类网；鼓励参加特派团工作；和提供职业发展咨询。

28. 正在制订进一步的举措，以期通过解决工作/生活问题来促进调动。人力厅正在探索如何改善在外地工作的秘书处工作人员的配偶就业。和调查合同安排及福利，以确保这些方面的待遇与联合国各基金和方案相似或相同。监督厅认为扩

大同其他基金和方案的交流能够丰富工作人员的经验，鼓励人力厅大力推进该项工作。

29. 根据监督厅的调查，促进调动的举措是人力资源管理改革最成功的五个方面之一。大多数答复者对新的工作人员甄选制度中的调动部分颇为了解。

30. 人力厅针对年轻专业人员进行了三个自愿参加统筹调动周期后，最近完成了其针对年轻专业人员的第一个统筹调动方案周期。在五个月的时间里，人力厅对 2000 年 1 月到 8 月间征聘的年轻专业人员进行了统筹调动。相当多的年轻专业人员未诉诸中央统筹调动方案就达到了调动的要求，清楚地表明了他们愿意利用新机会，也预示了调动政策会在更大规模内得以成功实施。共有 60 人通过这两个程序实现了跨职能、跨部门、跨职业类别和跨工作地点的调动。

仍然存在的挑战

31. 增加工作人员调动的最好方法是工作人员对自己的职业负责。这将使他们掌握更大的控制权，还能节省人力厅的资源。因此，提供奖励以促进调动是确保新的调动政策顺利实施的最有效方式。同时还要精简行政程序和过程，支持自愿调动，以期促进工作人员调任并尽快融入新的工作地点。

32. 调动政策虽有 5 年的宽限期，但根据年轻专业人员统筹调动方案的经验，人力厅于 2007 年将很少数的工作人员安置到合适的岗位将需要相当多的资源。监督厅认为，人力厅应将制订 2007 年统筹调动计划当成高度优先事项。

33. 增加调动会给机构记忆带来不利影响，所以必须将知识转移和保持专门知识连续性的机制纳入调动过程。应从股、科和司的微层面开始大力推动知识管理做法的制度化，以辅助促进调动的工作。该做法还能够消除方案主管因不愿失去在方案的交付中发挥重要作用的工作人员而可能予以的抵制。

34. 工作人员的调动要证明其价值，就必须能够丰富工作人员的经验，提高他们对工作的满意度，从而最终改善他们的产量。目前，调动指数是用来衡量某一个部门晋升和调任的水平。因此，这是对活动而非对结果的衡量。指数提高能够说明调动对个人的业绩和对工作满意度的影响及调动对各部门执行工作方案的能力的影响。有意义的标准和各自的措施应能真正反映调动增加所带来的影响，从而为人力厅评估方案成功与否提供帮助。

D. 能力、持续学习和职业发展

进度审查

35. 一个业绩突出的组织的基础是训练有素的工作人员，他们具备明确界定的能力和核心价值观并不断地争取职业发展。在相对较短的时间内，人力厅已执行了几个方案，在联合国内发扬这些特点。

36. 组织能力、管理能力和价值观是通过参与过程培养并在整个组织内有效传播的。这些也已融入征聘过程的各个部分及电子考绩制度。培训方案由组织统一提供，以期在组织范围内建立一种文化，或在适当的时候将该权力下放。有些培训方案在网上提供，同时还制订了计划，扩大远距离学习方案。人力厅每年发表《工作人员发展活动报告》，作为培训活动的监测报告。此外，还向工作人员提供各种职业发展工具（职业支助指南、指导方案、职业资源中心和职业发展讲习班）。

37. 监督厅调查的答复者将“能力和持续学习”以及职业发展评为 2000 年以来人力厅执行的三项最成功的举措之一。他们还进一步指出能力手册对提高工作业绩很有帮助。以下的学习方案被评为有关能力建设的最有价值的五个方案：(a) 信息技术培训，(b) 语言方案，(c) 合作谈判技巧，(d) 初级专业人员的概况介绍方案和(e) 基于能力的面试。

仍然存在的挑战

38. 监督厅认为年度工作人员发展活动报告应更具有战略重点。除收集投入数据外(如，参加培训的工作人员人数)，人力厅似宜利用扩大的方法，系统地评估一些选定的培训方案带来的影响，以此来补充它目前的做法。为了在工作计划、人力资源行动计划和技能发展方案间建立明确的联系，应向联合国提供一项分析，说明各领域业绩改善的哪些方面可以归功于培训。

39. 一个以工作人员调动为主要特征的充满活力的全球性组织依靠持续学习来确保工作人员适应工作环境中不断变化的要求。在持续学习和人力资源规划之间建立起强有力的联系，有助于预测某些类别的培训需求会因调动增加而增加。此外，培训方案必须同知识管理战略相联系，以期提高培训对整个联合国的价值。

40. 尽管人力厅一直在完善其管理培训方案，但专门为最高级管理层提供支持和指导的方案仍然很少。特别是如果这类工作人员是从外面征聘的，这种方案则尤为重要。

41. 对人力厅的培训需求在增长，人力厅提供的方案也在增加，但在过去五年里联合国培训预算增长幅度却不大。¹⁰ 此外，秘书处的培训预算所占比率仍远远低于多数的联合国基金和方案。¹¹

E. 订正考绩制度（电子考绩制度）

进展审查

42. 人力资源管理改革的另一个步骤是启动网上订正考绩制度（电子考绩制度），其中引入几项实质性改进和技术革新。¹² 目前共记录有 3 800 个电子考绩制度登记，计划在 2003 年 4 月 1 日全面执行。

43. 电子考绩制度不仅有可能使填写计划和审查计划的人提高工作效率，而且也便利监督和报告工作。此外，电子考绩制度是一项重要工具，它能提供反馈，促进管理人员同工作人员之间的交流。人力厅正进一步努力。改进反馈机制，使其作为考绩工作的一环。

44. 电子考绩制度的制定是以广泛协商为基础，其中包括重点小组和外部专家的投入。已对执行过程中的“经验教训”进行了一次调查，并设立了一个服务台。电子考绩制度的采用是由在执行过程中依赖高级管理领导的通讯战略推动，这是成功改变管理的一个关键因素。计划把电子考绩制度同综合管理信息系统、银河系统和其他业绩管理工具联系起来。¹³

45. 监督厅的调查结果证实，电子考绩制度的采用倍受欢迎。电子考绩制度被认为是 2000 年以来执行的最为成功的举措之一。人们赞扬的是，通过使用电子考绩制度，工作人员同考绩人之间有机会不断进行对话。不过，受访者大多数都表示，他们不太了解经订正的电子考绩制度及其电子应用情况。这表明，需要进一步开展培训方案。管理部对报告草稿的意见是，**2003 年 4 月，在整个秘书处采用电子考绩制度的同时，还将进行一项密集培训方案。**

仍然存在的挑战

46. 监督厅认为，电子考绩制度的应用仍面临两个重大障碍，它们需要从整个组织的角度加以解决。首先，它并不总是同工作人员对本组织的成果作出多大贡献相联系，也不会产生看得到的结果。各部门和工作单位的目标同个人的工作计划之间的联系是按个人的习性建立的，而不是以与部一级注重成果的管理建立的系统联系为基础。监督厅鼓励今后的举措应加强注重成果的管理同个人对成绩负责之间的联系。第二，电子考绩制度本身并不对良好业绩立即给予奖励。考绩既不会导致升级，也不同薪金和福利相联系。着重改变组织文化的战略性人力资源需要把考绩同具体可见的结果的和奖励联系起来。

47. 不过，如果电子考绩制度的主要目的不仅仅是考绩，而且还是建立交流、协同工作和连贯工作规划文化的方法，就需要进行更多的交流，充分促进整个秘书处内达成这种谅解，或是需要对评级机制的存在本身重新进行审查，因为工作人员和管理人员对电子考绩制度评比方面的注意程度不成比例。

48. 管理人员，特别是管理工作人员方面的管理人员的业绩是实现本组织目标的关键。经订正的考绩制度加入了一项选择，让工作人员能就其主管的管理工作发表意见。监督厅支持这项创新，鼓励制订更详细的向上反馈的机制，协助管理人员负起责任，找出其管理技能中需要改进的方面。

49. 最后，监督厅鼓励人力厅进一步努力，解决在执行电子考绩制度方面的技术问题，评估订正考绩制度是否实现其目标，即提高业绩以及加强管理人员和工作人员之间的交流。如果情况不是这样，就应制订战略，弥补这些缺陷。

F. 精简的规则和程序

进展审查

50. 精简规则和程序是管理厅最近开展的最为显著的举措之一。人事手册的所有行政文件都经过了审查，调整，并输入内联网供查阅。¹⁴ 成立了人力资源政策事务处，加强在整个联合国内部对规则的统一解释和应用。

51. 监督厅调查的答复者认为，精简规则和程序是 2001 年以来执行的最为成功的举措。制订了三个工具，使规则和程序更容易查阅：电子版人力资源手册，网上查阅秘书长指示/行政指示/情况通报和网上的联合国表格。这些工具对于答复者来说十分有用，几乎一致得到最高评价。

仍然存在的挑战

52. 现在虽然可以在网上检索和填写行政表格，但这些表格基本上仍通过纸张机制转交处理，因此还有很大潜力可提高仍未利用的行政程序的效率。监督厅意识到，人力厅已经开始就电子福利开展一项举措，并积极鼓励人力厅同其他部门协调合作，加紧努力制订雇员自我服务自动程序。

G. 监测人力资源活动

进展审查

53. 秘书长在关于人力厅监测能力的报告¹⁵中，介绍了目前的监测活动，并概述了未来前景。监督厅还注意到，人力厅成立了一个新的规划、行政和监测处，目的是除其他外具体支助监测活动。另外，还正在制订全秘书处的战略性人力资源管理监测制度，把遵守规则和战略监测结合起来。

仍然存在的挑战

54. 监督厅支持这一原则：监测应是一种管理支助机制，并能确保规则和程序获得适当应用。根据这项原则，监测工作应是综合的，着重成果的，有重点的并且有效率的。

55. 为了向管理人员提供综合有关的信息，各项监督活动需要加以巩固和统一。这将使各部能够提供综合人力资源信息。虽然监测遵守情况很重要，但战略性监测不应仅仅着重活动本身。也应着重成果。以对联合国十分关键的领域为目标，将可极大地扩大监测的影响，减少因确保“全面”而使监测活动分散的风险。¹⁶ 按照某些事先确定的标准提出例外情况报告，肯定能更有效地监测遵守人力资源政策、准则和实践的情况。在这方面，为监测工作制订风险管理战略会提高其效益。

H. 服务条件

56. 就促进调动来说，改进服务条件，提高薪金和福利以及改善工作和生活条件很重要。这是人力厅面临的下一个挑战。监督厅认识到，改革的头几年并不能解决所有问题，而且（或）也不能执行所有举措，但某些举措比其他举措更优先。

57. 监督厅注意到，人力厅正计划解决影响工作人员的业绩及影响其接受调动作为其工作的中心内容的意愿的若干关切问题，例如，人力厅参加国际公务员制度委员会对薪金和福利的审查。人力厅在全秘书处进行的一项工作——生活普查结果有助于找出了一些紧要的工作/生活问题。在配偶就业、安全和医疗设施、外地合同安排、东道国对工作人员及其家属的限制、灵活工作安排、工作和家庭兼顾以及一般事务工作人员职业前景等方面，需要作出改进。监督厅调查的答复者也列举出了这些问题。

四. 通过伙伴关系取得进展

58. 在四个月期间内，人力厅和监督厅一起推动人力资源管理的改革进程。

目标

59. 应人力厅的要求，监督厅提供了咨询服务，协助人力厅对其首要目标、目前作用、职责和核心职能进行评估和重新界定，并使之配合人力厅正在进行的改革工作，把其目前处理人事事项的作用转变为本组织内一个面向政策和规划的战略伙伴。

方法

60. 监督厅在人力厅的工作人员和管理人员的合作下开展一系列咨询活动，他们全面参与了这项工作。咨询分阶段进行。第一阶段，修订人力厅的任务说明。第二阶段，拟订进一步实现设想的变革的指导原则，并呈交人力厅高级主管。

取得的成果

61. 任务说明书将人力厅的首要目标同人力资源管理总体改革进程结合起来。任务说明书界定了人力厅的职能、价值、核心原则以及人力厅预期向本组织其他部门提供的服务。说明书突出人力资源管理在本组织中的战略作用，并强调人力厅在本组织职权范围内面向结果和面向客户的做法。说明书已得到人力厅内部确认，现正在送交本组织其他部门。

62. 根据任务说明书，重新讨论并统一了人力厅的基本作用。在业务、战略和发展这三项基本职责的基础上，确定了人力厅改革后的具体作用和典型活动，并随后纳入了变革指导原则之中。

63. 监督厅还开展了基准制定工作，以确定其他国际组织和跨国公司如何界定其人力资源职能和分配资源，并学习人力资源管理方面的最佳做法。¹⁷ 这项工作的结果确认了本组织全系统目前和今后的人力资源战略。这项工作还显示，私营公司在人力资源管理的多个领域几乎都已实现高度自动化和雇员自我服务，而达到这一程度的国际组织却为数不多。此外，所有答复者都强调，工作人员技能的持续发展是人力资源管理今后集中注意的主要领域之一。

64. 在最后阶段，为在整个改革进程中进一步实现变革拟订了四项指导原则：

- (a) 集中注意人力厅在建设组织能力和推动本组织文化变化中的战略作用；
- (b) 促进向自动化和雇员自我服务以及新的监测技术的稳步过渡；
- (c) 为人力厅工作人员提供技能的持续建设，以确保他们跟上新的举措；
- (d) 在内部和外部有效宣传人力厅与其他实务部厅之间的伙伴作用。

65. 人力厅高级主管已经批准这些原则，并成为建议采取的以下行动的基础。

五. 结论

66. 监督厅认为，虽然对人力资源改革的全面影响作出评估为时过早，但是人力厅在执行改革举措方面已经取得很大进展。对征聘、甄选和升级过程采取的综合办法，是实现本组织人力资源目标的良好战略。人力厅也正在从行政、监督职能向更具战略性的伙伴作用过渡，并将成为更专业化、面向客户的组织资源。

67. 人力厅致力于充分实现全部改革目标，并认识到还有很多工作尚待完成。监督厅以其咨询作用并通过本报告，支持人力厅的工作。为取得更大利益，监督厅已提出了具体建议，以便使改革再上一个台阶，其中一些建议已在人力厅内部执行。

68. 监督厅认为，为了使人力资源管理改革取得成功，必须将改革纳入本组织的总体改革战略之中。各部的举措在拟订阶段就应让人力厅参加。此外，监督厅认识到，尽管人力厅可率先引入新的举措，但是要在组织一级成功执行这些举措将有赖于本组织各个伙伴和机构之间彼此合作以支持变革文化。

69. 最后值得指出的是，虽然最初的改革在没有增加资源的情况下得到实施，但是人力厅要提供本组织要求的服务，完成加速征聘进程、福利自动化、向工作人员自我服务过渡、扩大管理层培训范围等目标，现有的信息技术和培训资源是不够的。

六. 前进道路

70. 监督厅认为,为进一步推动人力资源管理改革,人力厅和本组织都必须不断承诺采取以下办法和相关行动:

(a) 战略方向 — 应突出强调人力厅客户需要的、并能促进本组织内工作行为的职能和活动;

相关行动:

- 应该使正在为不同人力资源职能开展的客户调查和反馈机制制度化,以确保提供的服务能使本组织增值;
- 行政职责应兼顾探讨主动解决办法、提供指导和战略咨询意见;
- 应建立面向结果的人力资源规划,目的是向管理人员提供战略信息,以确定工作人员为执行工作方案所需的技能和其他关键特点;
- 对人力资源管理活动的监督应该向管理人员提供战略支助。战略性监测一方面要确保适当执行人力资源规则和政策,另一方面需要集中注意结果和活动;
- 交流是有效实现变革的关键。应在过去成功基础上系统建立制度化交流战略,以加强人力资源管理的进一步改革;
- 应对培训、职业发展和知识管理的资源作出调整,以反映在新的调动政策的背景下对这种活动需求的增加;

(b) 评估系统 — 应开展简要评估,集中注意新举措的结果,并展示人力厅对本组织业绩的影响;

相关行动:

- 应定期评估改革举措在实现明确界定的预期结果方面的进展。具体而言,应就新工作人员甄选制度、调动政策、电子考绩制度和职业发展方案制定并采取注重结果的措施;
- 应该确定方法来衡量培训方案对受训人员业绩的影响。

(c) 联系 — 应该加强人力资源管理改革各组成部分之间和更大的组织改革战略的各个部分之间的系统联系;

相关行动:

- 应酌情在银河系统、电子考绩制度、人力资源行动计划、工作人员发展活动报告和诸如注重结果的管理等其他全秘书处举措之间建立更强大的实质联系和技术联系;

- 应该作出更大努力，改善服务条件和行政程序，增强调动的吸引力，支持工作人员自愿提出和实现调动；
- 人力厅应该制定知识转让和知识管理的有效机制，并在部和单位两级加以执行，以防止因调动增加而失去组织记忆；

关于上述各点，管理部的答复是，**知识转让和知识管理适用于各部和各工作单位；因此各部应负责制定进行这种转让的机制。**

- 今后应进行努力，把电子考绩制度与工作人员对组织目标的贡献更密切地联系起来，并使其更具效力。

(d) 效率 — 应该建立尽量减少花在纯行政职能上的资源的机制和程序并开展进程；

相关行动：

- 应该扩大人力资源程序方面的自动化和工作人员自我服务和使用信息技术；
- 应该紧急建立适当机制，以应付通过银河系统收到的日益增加的申请；
- 为随时了解人力资源管理方面的新挑战，并有效提供要求的服务，应加强人力厅工作人员的能力建设和技能发展。

主管内部监督事务副秘书长

迪利普·奈尔（**签名**）

注

- ¹ 见 A/53/414。
- ² 见 A/55/253 和 Corr.1。
- ³ 见第 56/253 号决议，第八部分，第 153 段。
- ⁴ 问题单已在互联网上张贴，可通过网站 http://intranet.un.org/oios/survey/oios_hr_survey.htm 查阅。13 个部/厅和 5 个工作地点的答复者参加了调查。
- ⁵ A/57/293，第 15 段至第 18 段。
- ⁶ 见 A/57/414。
- ⁷ 监督厅以前的审计工作已处理规划能力不足的问题。最新资料见 A/55/397，第 25 段和第 26 段。
- ⁸ 详情见人力厅分发的工作人员甄选制度资料袋。
- ⁹ 人力厅原估计，在 2000-2001 两年期会审查 66 200 份专业职类和一般事务人员职类的空缺申请表（见 A/56/6，[第 27C 款]），但在银河系统启动后，2002 年 5 月至 2003 年 1 月期间共收到 155 000 份申请书。这已比人力厅预测的 2002-2003 两年期申请表数目多了一倍。
- ¹⁰ 培训预算比例（培训预算/人事费）从 1998-1999 两年期概算的 0.87% 增加到 2002-2003 两年期概算的 1.02%。
- ¹¹ 例如，联合国人口基金 2002-2003 两年期的培训预算比例是 2.2%，联合国难民事务高级专员办事处 2001 年的比例是 2%，世界银行 1999 年的比例是 4%。
- ¹² 见 ST/AI/2002/3 和人力厅分发的“使用考绩制度”指南。
- ¹³ 见 A/57/293，第 54(b)段。
- ¹⁴ 见 A/57/293。
- ¹⁵ 见 A/57/276。
- ¹⁶ 见 A/57/276，第 19 段。
- ¹⁷ 已向根据其人力资源管理创新做法挑选的 22 个大型国际组织和公司分送了基准制定问题单。调查答复率为 36%。

附件

关于人力资源管理的第 55/258 号决议各项规定的执行情况

第 55/258 号决议的各项规定	执行情况
重申决议的各项规定：	见 A/55/253 和 A/57/293
第 53/221 号决议，第三节，第 2 段 大会第五十五届会议关于设立一个全秘书处的综合人力资源规划系统的报告	人力厅内部机构改革预计会取得更大进展
第 53/221 号决议，第三节，第 3 段 准备就秘书处工作人员辞职原因进行研究，并向第五十五届会议提出报告	只报告了离职人数。人力厅对所有离开本组织的工作人员进行一项离职问卷调查(见 A/55/427，第 53-56 段)
第 53/221 号决议，第三节，第 5、第 7、第 8 段 见下文关于调动一节	
第 55/258 号决议，第三节，第 2 段 秘书长把关于新合同安排的明确提案提交给大会审议	在 2002 年 10 月工作人员和管理当局协调委员会第二十六届会议商定达成协议之后，经秘书长批准，正在编写一份报告，以便在 2003 年提交给大会
第 55/258 号决议，第四节，第 2 段 确保在雇用工作人员时以最高标准为首要考虑	甄选工作人员时一直这样做，在目前的系统中继续这样做
第 55/258 号决议，第四节，第 3 段 将所有对外出缺通告送交各会员国常驻代表团，并在公告栏和联合国的主页上张贴	出缺通知张贴在因特网上，并让各会员国常驻代表团能够立即查看
第 55/258 号决议，第四节，第 3 段 在发布之日分发出缺通知	张贴在因特网上的日期即发布日期
第 55/258 号决议，第四节，第 3 段 规定对外出缺通知申请截止日期为自发布通知之日起两个月(非计划性空缺 30 日)，并就此问题向大会提出报告	专业及以上职类职位的出缺通知张贴 60 日；一般事务人员职类 G5 及以上职等的职位出缺通知张贴 30 日。这已载入 ST/AI/2002/4 的规定中，并作为一

第 55/258 号决议的各项规定

执行情况

	个标准特点通过银河系统予以执行。从 2001 年 6 月至 2002 年 6 月出现了三个非计划性空缺，已请求把这些空缺作为例外并获得批准
第 55/258 号决议，第四节，第 4 段 将对内出缺通告分发给各常驻代表团	2002 年 5 月 1 日实施的工作人员甄选制度不分对内和对外空缺。所有出缺通知都张贴在因特网上，各常驻代表团都可以上网查看
第 55/258 号决议，第四节，第 5 段 发布电子月报，列出包括维持和平行动在内的联合国内所有专业人员和一般事务人员空缺	出缺通知，包括维持和平行动的一般出缺通知，在张贴期间(自发布之日起至截止期限)，各常驻代表团都可以上网查看
第 55/258 号决议，第四节，第 7 段 人力厅包括采用按照公平地域分配原则和性别平衡目标对候选人进行适当筛选的办法，保持并监督征聘过程	人力厅保持并监督征聘过程。工作人员甄选制度和人力资源规划活动已经提高了人力厅监测实现公平地域分配和性别平衡的能力
第 55/258 号决议，第四节，第 8 段 继续努力减少会员国在联合国内任职人数偏低和无人任职的程度	人力资源行动计划规定了从联合国内无人任职和任职人数偏低的会员国征聘工作人员的可衡量目标。工作人员的地域分配情况每半年由人力厅和各部门审查一次
第 55/258 号决议，第四节，第 8 段 制订方案 and 规定具体目标使联合国内无人任职和任职人数偏低的会员国达到公平地域代表人数，并就此问题向大会第五十七届会议提出报告	人力资源行动计划界定了年度承诺，以实现特别是从联合国内无人任职和任职人数偏低的会员国征聘工作人员的可衡量指标。 工作人员甄选制度考虑了本组织的人力资源目标。各部/厅主任确认，工作人员甄选决定已经考虑了这些目标。确认书将作为各部门主任给中央审查机构的呈件在网上记录在银河系统内 至今从 198 个国家收到申请书，表明出缺通知分发很广

第 55/258 号决议的各项规定

执行情况

	征聘通过国家竞争性考试的候选人的 人数增加了。征聘通过国家竞争性考 试的人的人数继续增加(1996-1997 年 24 人, 2000-2001 年 144 人)
第 55/258 号决议, 第四节, 第 9 段 在填补各语文事务处的空缺职位时, 确 保最佳业务水平	这是惯例
第 55/258 号决议, 第四节, 第 10 段 继续为 P-2 和 P-3 职等举行国家竞争性 考试	这是惯例, 国家竞争性考试年年举行, 参与考试的国家数量有所增加
第 55/258 号决议, 第四节, 第 11 段 继续向通过考试的所有工作人员发出 试用通知, 并考虑将他们转为长期任用	这是惯例, 不过在新合同安排中可以 建议做些变更
第 55/258 号决议, 第四节, 第 12 段 采取具体措施, 从速征聘被选上现有名 册的候选人填补 P-2 空缺职位	已采取措施使名册上的候选人填补空 缺职位。征聘通过国家竞争性考试 的人的人数继续增加 1996-1997 年为 24 人, 2000 年为 144 人
第 55/258 号决议, 第四节, 第 13 段 促请严格遵守只任用通过竞争性考试 的人来担任 P-2 职位和要求具备会议所 需特别语文能力职位的工作的原则	所有任用的 P-2 职等担任要求具备会 议事务所需特别语文能力的职位的人 均通过竞争性考试(见重申这一政策 的 ST/AI/2002/4)
第 55/258 号决议, 第四节, 第 13 段 在今后的报告中提供资料, 说明没有遵 循通过竞争性考试征聘 P-2 工作人员这 项原则的理由	报告说只有国际法庭和外地特派团征 聘 P2 职等工作人员没有遵循原则, 原 因是这些不是终生从事的职业
第 55/258 号决议, 第四节, 第 15 段 确保及时安插通过国家竞争性考试选 出的候选人, 并做出特别努力, 征聘国 家竞争性考试通过者名册上的候选人 填补现有的空缺, 直至名册上的人用完 为止	人力厅继续采取措施安插候选人。如 果名册上有人可用时, 各部门都争聘 通过国家竞争性考试的候选人

第 55/258 号决议的各项规定

执行情况

第 55/258 号决议，第四节，第 19 段 继续更广泛地从政府事务部门借调人员	维持和平行动征聘担任政策与军事职务的人员正促进借调
第 55/258 号决议，第四节，第 22 段 确保一致适用条例和细则	电子版《人力资源手册》促进一致适用条例和细则。已经创建了一个人力资源政策事务处以促进一致适用条例和细则
第 55/258 号决议，第四节，第 23 段 通过监督厅检查在征聘、晋升和安插方面是否存在基于国籍、种族、性别、宗教和语言的歧视问题，并就此提出报告	已经做过检查 (A/57/956)
第 53/221 号决议，第三节，第 5 段 确保工作人员能够在所有区域委员会和工作地点之间正常调动	调动是工作人员甄选制度的一个组成部分
第 53/221 号决议，第三节，第 7 段 在人力资源规划中充分考虑到提高调动性的需要，并在为第五十五届会议规划而编写的关于人力资源管理的报告中，列出加强工作人员调动性方面的任何问题及解决这些问题的可能措施	调动提案已载入了 A/55/253 中，并由 ST/AI/2002/4 予以公布。人力厅将提交进度报告
第 53/221 号决议，第三节，第 8 段 制定走向加强跨职能和工作地点调动性的机制，执行加强跨职能和工作地点调动性的政策	调动政策于 2002 年 5 月 1 日公布
第 55/258 号决议，第三节，第 8 段 探讨是否可能加强联合国系统各组织之间的调动性，并向大会五十五届会议提出报告	国际公务员制度委员会（公务员制度委员会）正在审查权系统调动问题。人力厅参加公务员制度委员会及其附属机构的工作。公务员制度委员会还没有提出报告

第 55/258 号决议的各项规定

执行情况

第 55/258 号决议，第五节，第 1 段 进一步制订调动标准	工作人员甄选制度包括工作地点内和工作地点间的调动标准和晋升 P-5 的标准
第 55/258 号决议，第五节，第 4 段 进一步制订适当的晋升机制，为不同工作地点之间的调动提供适当奖励	见第 53/221 号决议，第三节，第 5 段。为了具有可被考虑晋升 P-5 的资格，工作人员只有曾在内罗毕或在除欧洲经委会外的区域经济委员会担任专业职类工作两年或两年以上，或从另一个工作地点申请这些工作地点的 P-5 职位时，两次平级调动的要求才能减少到一次
第 55/258 号决议，第五节，第 5 段 确保平级调动不会对执行方案所需的服务造成消极影响	防止平级调动产生消极影响的活动包括：制订交流战略，告诉管理人员需要把平级调动的影响纳入人力资源的规划工作
第 55/258 号决议，第五节，第 7 段 提出建议，以解决因工作人员调动增多而产生的问题	该系统是新的，秘书处的经验将向大会及时通报。人力厅目前采取的措施有：旨在改善职业发展的培训和工具；提供资料说明管理人员在工作人员甄选制度中的责任
第 55/258 号决议，第五节，第 8 段 鼓励和表彰工作人员的优良业绩	管理部已设立了 21 世纪的联合国奖
第 55/258 号决议，第七节 在将权力下放给方案主管之前，确保建立问责机制、进行内部监测和管制程序以及训练	部主管可以撤销下放的关于某一具体空缺甄选决定的权力。此外，进一步情况见监测报告 (A/57/276) 和关于问责制和责任制的报告 (A/57/270)
第 55/258 号决议，第七节，第 6 段 加强人力资源管理决定中的管理问责制，同时保障所有工作人员有获得法定程序保护的权利	ST/AI/2002/4 (附件一和二) 具体说明了部主管和方案管理人员在工作人员甄选过程中的责任；设立中央审查机构以确保透明度和问责制

第 55/258 号决议的各项规定

执行情况

第 55/258 号决议，第七节，第 7 段 改进在人力资源管理改革方面的问责制和责任制以及改进监测和管制机制和程序，并向大会第五十七届会议报告有关执行情况	在 A/57/293 第 87 段至第 89 段中作了报告；A/57/270 中详细说明了问责制和责任制，A/57/276 中详细说明了监测活动和秘书长的计划
第 55/258 号决议，第七节，第 8 段 报告在处理主管人员违规方面取得的进展	正如 A/57/276 第 8(-)段所述，正就新的行政指示进行协商
第 55/258 号决议，第七节，第 10 段 向大会报告人力厅的监测能力	报告已经分发 (A/57/276)
第 55/258 号决议，第八节 向大会报告关于去除文件的详情	在完成人力资源精简项目和编写电子版《人力资源手册》后作了报告。将不断审查有关文件，确保现有电子版手册的连续更新 (A/C. 5/56/3)
第 55/258 号决议，第十节，第 1 段 确保不应由一个会员国的国民在担任高职位的本国国民离职时继承该职位，不应由任何国家的国民垄断高级职位	有些高级职位已通过银河系统和对象明确的出版物公开招聘，目的在于确保广大地域的受众获得信息。此外，高级审查小组审查推荐的 D-2 职等人选，同时考虑到地域代表性和性别平衡问题
第 55/258 号决议，第十节，第 2 段 确保在秘书处的高级别和决策级别的职位上各会员国都有公平的任职人数	每年向大会报告各职等的地域任职人数统计资料
第 55/258 号决议，第十节，第 3 段 进一步努力改善秘书处的组成	通过人力资源规划活动、征聘活动和经由国家竞争性考试征聘，不断进行努力。见 A/57/414
第 55/258 号决议，第十节，第 4 段 对改变人口因数比重的影响进行研究	已在关于秘书处组成的报告 (A/57/414) 中列入一章

第 55/258 号决议的各项规定	执行情况
第 55/258 号决议，第十四节，第 2 段 加紧努力实现 50/50 性别分布平衡的目标	各部在人力资源行动计划中的目标；各部主管必须考虑到本组织人力资源的总目标和具体目标，特别是关于地域和性别的目标
第 55/258 号决议，第十一节，第 4 段 提交一份关于工作人员细则和条例的可能修正报告，以审查联合申诉委员会的作用	已在 A/56/800 中作了报告
第 55/258 号决议，第十一节，第 5 段 每年报告联合申诉委员会的工作成果	已在 A/56/800 中作了报告
第 55/258 号决议，第十一节，第 7 段 采取必要措施弥合联合国行政法庭规约和国际劳工组织行政法庭规约之间的差距	秘书长已就该问题提出报告（A/56/800）
第 55/258 号决议，第十一节，第 8 段 明确定出司法行政与问责制之间的关系	秘书长已成立一个工作组，解决内部司法制度问题。此外，已单独分发关于司法行政的报告（A/56/800）
第 55/258 号决议，第十一节，第 9 段 采取措施，追回由于错误行为而对本组织造成的财务损失	根据人力厅、方案规划、预算和帐务厅与法律事务厅之间的协商，已起草一份行政指示，但还没有定稿和最后分发。没有行政指示就不能有根有据地进行任何资金追回工作
第 55/258 号决议，第十一节，第 11 段 向大会第五十六届会议报告司法行政活动的执行情况	已在 A/56/800 中作了报告
第 55/258 号决议，第十二节，第 1 段 把行预咨委会关于一整套服务条件的建议转发公务员制度委员会	如 A/57/293 第 63 段所述，人力厅参加公务员制度委员会主持的薪资和福利制度全面审查工作

第 55/258 号决议的各项规定**执行情况**

第 55/258 号决议，第十二节，第 2 段 已编写了报告 (A/56/701)

研究将工作人员的强制性离职年龄规定改为 62 岁的影响

第 55/258 号决议，第十三节，第 3 段 在 A/57/293 中作了报告

向大会第五十七届会议报告关于业绩管理和职业发展的建议的执行情况
