



大会

Distr.: General  
7 August 2014  
Chinese  
Original: English

## 第六十九届会议

临时议程\* 项目 136

人力资源管理

## 人力资源管理改革概览：业绩管理

## 秘书长的报告

增编

## 摘要

本报告是根据大会第 [68/252](#) 号决议提交的，大会在该决议中请秘书长向大会提出修订业绩管理制度的提议，供其第六十九届会议审议。

根据广泛研究和与会员国、本组织工作人员(包括工作人员和管理当局委员会专为这一问题设立的工作组)、管理人员和高级领导层协商，秘书长认为，联合国秘书处的业绩管理制度总体上符合最佳做法，但在一些关键领域需要做出有针对性的改变。因此，针对本组织工作人员、管理人员和领导层以及会员国提出的关切问题，本报告阐述了对业绩管理制度的拟议修订，其宗旨是对关键领域进行改革。

本提议的目的是解决秘书处业绩管理制度面临的关键挑战。提议包括以下关键要素：(a) 加强问责；(b) 简化政策和评价程序；(c) 改进管理文化；(d) 更有效地处理业绩不佳问题。

\* [A/69/150](#)。



## 一. 背景

1. 大会第 [65/247](#) 号决议第 41 段强调一个有公信力、公平、充分运行的考绩制度对有效的人力资源管理至关重要，请秘书长确保予以严格执行。大会在同一决议第 42 段请秘书长继续拟定和执行加强考绩制度的措施，尤其是对业绩优异的工作人员给予奖励，对表现不佳的工作人员实行处罚，并加强业绩与职务升迁之间的联系，特别是针对位居管理职位的工作人员。
2. 秘书长在提交大会第六十七届会议的报告([A/67/324](#))中，向大会介绍了第 [65/247](#) 号决议通过以来取得的进展，即(a) 通过设立全面联合监测小组和地方联合监测小组，加强对业绩管理和发展制度的监督；(b) 实施强制性管理人员业绩管理学习方案，并计划为所有工作人员制定一项电子学习业绩管理方案；(c) 推行一个工作人员和管理当局奖励和表彰框架草案；(d) 澄清业绩管理和发展制度([ST/AI/2010/5](#) 和 Corr.1)中关于对业绩不佳者采取适当制裁和行动的规定，并改善有关业绩不佳问题的数据；(e) 加强业绩管理制度与职业发展之间的联系，为此要求进行征聘考绩，并发布在线能力发展指南；(f) 根据 Inspira 电子业绩工具初步试点方案的结果，进一步加强该工具。
3. 大会在第 [68/252](#) 号决议第一节欢迎秘书长持续努力为本组织制订一个完善的业绩管理框架，并请秘书长向大会提交一个包含所有必要模式和建议的综合业绩管理提议，供其第六十九届会议审议。大会强调该提议的首要目标应是以有公信力的方式有效地衡量业绩和奖优罚劣，并强调该提议应易于为工作人员和管理层所理解。此外，大会强调指出，就业绩不佳的情况实行处罚对于确保切实有效地执行任务至关重要，并敦促秘书长铭记从内部司法系统的判例中吸取的经验教训，澄清和简化有关业绩不佳问题的政策和程序。
4. 在同一决议中，大会请秘书长至迟于大会第六十八届会议续会第二期会议结束时举行情况通报，报告在拟订综合业绩管理提议方面的进展。2014 年 5 月 6 日向大会第五委员会作了情况通报。

## 二. 业绩管理提议

### A. 引言

5. 上述大会各项决议和秘书处在这方面的努力表明，一直以来人们都认识到，一个公正、有公信力和运作良好的业绩管理制度对于工作人员取得最佳业绩和有效执行方案至关重要。业绩管理是秘书长改革议程中的关键一步，也是人才管理的一个重要支柱。在工作人员甄选和升级方面，人才管理工作认识到必须对业绩优秀的工作人员给予奖励，为其提供职业机会；就学习和职业支助而言，人才管

理工作必须支持和发展所有工作人员。业绩管理也与连续任用和(或)缩编及裁员等其他重要持续性活动有联系。<sup>1</sup> 因此,本组织一直在不断加强业绩管理制度。

6. 2010年,秘书处颁布了一项新的政策和工具(*Inspira* 电子考绩制度)。这些变化得到好评,因为它们更强调管理人员在业绩管理方面的作用,引入了一项更强大的全面监测制度,改变了有关听取抗辩小组的程序,并推出了一套处理业绩不佳问题的程序(及配套准则)。实践证明,这套程序有助于为管理人员处理业绩不佳情况提供一些指导(而以前却没有)。

7. 四年后,工作人员、管理人员和会员国都认为,有必要在已有改进的基础上再向前推进。仍然存在的重大挑战主要在文化、行为和官僚体制方面,涉及到作用、责任和问责、过于复杂的政策和工具程序以及业绩不佳等问题。为确定如何以最佳方式解决这些遗留挑战,人力资源管理厅(人力厅)对联合国各方案和基金、专门机构、其他国际组织、会员国和私营部门的业绩管理制度进行了广泛研究。人力厅还咨询了人力资源专业协会和学术界,并与会员国和本组织的工作人员(包括工作人员和管理当局委员会专为这一问题设立的工作组)、<sup>2</sup> 管理人员和高级领导层进行了协商。这些研究和讨论得出的结论是,联合国面临的挑战与其他组织和私营部门的挑战基本相同,特别是需要高级管理人员的更多参与、加强管理问责、建立一个公平和有公信力的制度、有效处理业绩不佳问题以及使工具和政策简单易行以确保得到遵守。

8. 研究和讨论还表明,秘书处的业绩管理制度基本符合最佳做法,体现在该制度(a) 包括一个规划阶段,在此阶段,工作人员与其管理者根据本组织的优先事项,共同确定个人目标;(b) 全年监测进展情况;(c) 进行年终评估。尽管各个制度之间存在差异(例如,在评分等级、评价周期、评价形式和其他特征方面),而且工作领域或文化不同的一些组织采用的制度大不相同,但总体而言,在业绩管理方针和理念方面没有多少根本差异。因此,对业绩管理制度的拟议修订并不是要改革整个结构,而是清楚地认识到,目前需要的是在一些关键领域进行有针对性的改变。因此,本报告所述提议的宗旨是,根据本组织工作人员、管理人员和领导层以及会员国提出的关切,对关键领域进行改革。

9. 不过,本提议是综合性的,涉及到业绩管理制度的所有重要方面,并力求在这些方面取得改进,其中包括政策、工具、所需培训和指导以及文化和问责。具

<sup>1</sup> 只有业绩评级令人满意的工作人员才有资格获得连续任用,对“超出预期”的评级给予额外加分;在外地行动中,比较审查小组在进行缩编和(或)裁员工作时会考虑业绩评级。

<sup>2</sup> 2009年成立了工作人员和管理当局业绩管理与发展问题工作组,负责拟订业绩管理制度改革提议。2013年6月,工作组向工作人员和管理当局委员会提出了主要调查结果。调查结果考虑了全面联合监测小组的建议,该小组也是一个工作人员和管理当局机构。在2014年6月举行的工作人员和管理当局委员会会议上,与工作人员代表讨论了拟议政策变动,与会者广泛支持拟议的变动。

体而言，提议包括四个主要方面：(a) 加强对业绩管理的问责，特别是在管理层和领导层；(b) 简化业绩管理政策(ST/AI/2010/5 和 Corr.1)和 Inspira 电子业绩工具；(c) 改进管理文化；(d) 澄清如何有效处理业绩不佳问题。

## B. 加强问责，特别是在管理层和领导层

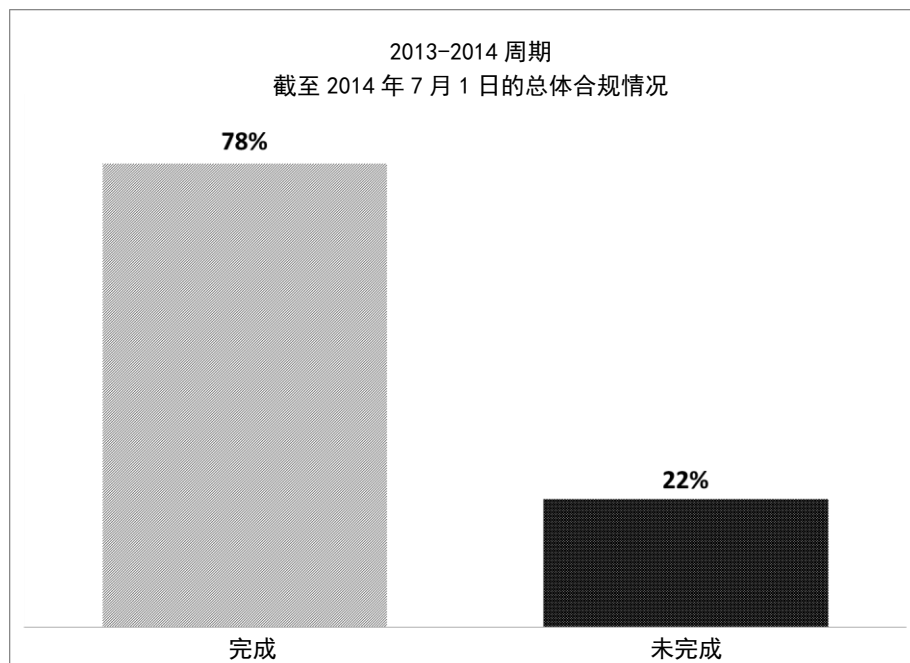
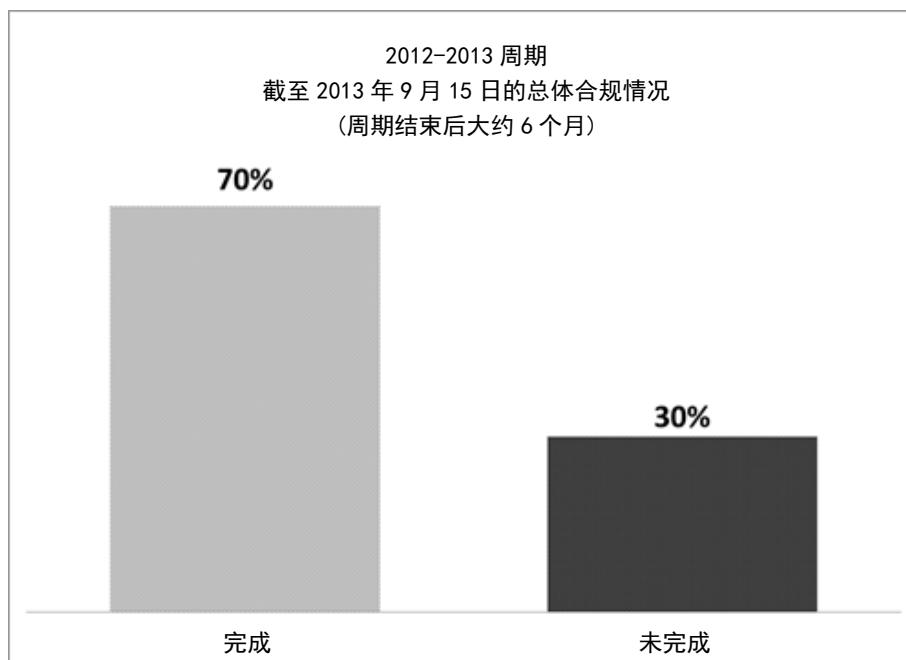
10. 从工作人员和参加强制性业绩管理培训的管理人员一再提出的反馈意见看，人们认为，高级管理人员并不主动将业绩管理视为优先事项，即使管理者对其下属工作人员管理不善，也不会被问责。通常情况下，在工作人员评价程序和最后期限要求没有得到遵守时，并不对高级领导者和管理人员问责。下文阐述将采取哪些措施，以加强本组织的业绩管理问责制。

### 高级领导层

11. 研究结果清楚表明，如果没有高层领导的积极支持，业绩管理制度就不会有效运作。因此，提议要求各部、厅或特派团的负责人在业绩管理中发挥更积极的作用。在实际工作中，这就要求他们监督执行政策、特别是遵守最后期限的情况。这一监测职能也有助于发现在部、厅或特派团中评级分布不一致或不公平问题。高级管理小组每年应至少开会一次，监测在履行业绩管理责任方面取得的进展，并根据监测情况，就合规和评级分布问题向管理者提供指导。

12. 为加强部、厅或特派团负责人的这一监督作用，2014 年高级管理人员契约将业绩管理合规列为其中一项内容。此外，管理委员会每年将审查整个秘书处的合规和评级分布情况，并且每年在本组织的内联网平台 iSeek 上公布各部、厅和特派团的合规率和评级分布情况(见图一)。

图一  
总体合规情况



13. 这些措施旨在确保高级管理层确定正确的基调，高级管理人员也执行重要的监督职能。根据行政指示 [ST/AI/2010/5](#) 和 [Corr.1](#)，由全面联合监测小组和将在 2011 年成立的工作人员——管理当局联合监测小组对业绩管理进行监督和监测，这些小组负责监测业绩管理政策在所有工作地点是否得到适当执行。不过，在大多数工作地点尚未建立地方联合监测小组。<sup>3</sup> 尽管努力推动各部、厅和特派团设立监测组，但它们报告称，没有能力或资源来以有意义的方式履行这一重要的监督职能。

14. 其结果是，未能始终记录和分析业绩管理数据。值得注意的是，已经建立的地方联合监测小组提出的一项主要建议是，各部、厅和特派团高级管理层和领导层应发挥更大作用，确保遵守业绩管理制度。

15. 因此，拟议高级领导层的监督和监测作用将比全面联合监测小组和地方联合监测小组目前的作用和能力更强大。

16. 此外，人力资源管理厅将增强 [Inspira](#) 工具的数据收集能力，并向高级管理层、工作人员和管理当局委员会以及地方工作人员代表提供有关合规情况、评级和重要趋势的年度最新数据。这些经过改进的数据将使工作人员和管理层都能比现在更准确和更快地分析业绩管理方面的进展和遇到的障碍。

## 管理层

17. 最高领导层确定正确的基调将会给本组织带来迫切需要的文化转变。但是，需要澄清和加强第一级和第二级考绩人的作用和责任，以确保在所有各级实行问责。在这方面，本组织的工作人员、管理层和高级领导以及会员国都对第二级考绩人的作用薄弱表示关切。

18. 为解决这一问题，将要求第二级考绩人在业绩管理中发挥更积极作用。在工作人员评价方面，要求第二级考绩人就所有评价内容，包括评价意见和评级，都要与第一级考绩人协商。只有在第一级考绩人和第二级考绩人达成一致意见后，第一级考绩人才与其下属工作人员进行周期终了讨论。第二级考绩人发挥更积极的作用将确保所做评价更加公平和一致，长期来讲，可望帮助解决秘书处存在的倾向于给予工作人员过高评级的文化问题。如下文 E 节所述，还将要求第二级考绩人在发现和处理业绩不佳问题方面发挥更大作用。

19. 为确保第一级和第二级考绩人相互协作并遵守和认真执行业绩管理制度，还将采取另一项措施，这就是，要求在评价所有管理人员自己的业绩时，具体评估他们履行管理或监督职责的情况。

<sup>3</sup> 全面联合监测小组 2010-2011 年业绩周期报告是向工作人员和管理当局委员会提交的第一份此类报告。只有 23 个地方联合监测小组提交了报告，约占预期提交报告总数的 37%。2011-2012 年周期，有 21 个地方小组向全面联合监测小组提交了报告。在 2011-2012 年报告中，全面联合监测小组认为，未能建立地方联合监测小组和(或)这些小组未能提交报告的原因包括，各组织有其他优先事项和工作人员的差旅日程繁重。

## 工作人员一级

20. 将要求工作人员积极主动地实现其工作目标。拟议政策将使工作人员在与管理人员就预期工作成果进行对话时起更大作用；与此同时，将要求第一级考绩人在这方面向工作人员提供必要反馈和指导。同样，拟议政策明确要求，在发现业绩不佳问题时，工作人员必须配合第一级和(或)第二级考绩人为改善其业绩而作出的努力。

21. 这些措施的宗旨是，使工作人员能对自己的业绩成果承担更大的自主管理责任，并使工作人员与第一级考绩人能进行更加坦诚的双向沟通。

## C. 简化政策和 Inspira 电子业绩工具

22. 工作人员、管理人员、高级领导层和会员国表达的另一项主要关切是，目前的业绩管理程序太复杂。这损害了业绩管理制度的本质，即促进工作人员与其管理者建立富有成效的关系，以确保实现组织成果。这种复杂性也造成延误，导致出现合规问题和法律责任。因此，秘书长提议简化业绩管理政策和 Inspira 电子业绩工具，确保其易于为所有利益攸关方所理解。

23. 将简化业绩管理政策，只侧重于工作计划和业绩评估的关键步骤，并明确规定工作人员、第一级考绩人、第二级考绩人及人力资源部门和执行办公室的作用和责任。下文说明拟议的具体步骤。

### 简化工作规划流程

24. 不再在业绩周期开始时编写冗长的工作计划，而是在每份工作计划中确定年度内的三至五个主要目标。这些目标应来自工作人员的关键总体责任和个人工作计划，而个人工作计划又应与所属部、厅或特派团的总体工作计划和优先事项挂钩。在编列主要目标方面做出这一改变将带来两大好处。第一，将使工作人员和第一级考绩人专注于业绩周期的最重要目标。第二，将确保工作人员和第一级考绩人不会遇到目前在业绩周期的工作规划阶段因需要向 Inspira 电子业绩工具输入太多信息而常出现的延误。这一办法也符合最佳做法，根据最佳做法，工作规划是一个动态过程，并非起始和终止于一年当中的某一时点。实际上，一份详细的工作计划需要在年内不断修改，以保持准确性，但整套总体目标却不需要。

25. 在 Inspira 电子业绩工具中也将去除个人发展计划。<sup>4</sup> 经验表明，将工作人员个人发展作为该工具的一项内容，导致其没有得到一致使用或充分利用，从而减弱了它的重要性，并在业绩管理过程中造成混乱和拖延。为了加强对本组织仍至关重要的工作人员的个人发展，将努力培训管理人员，使其能够适当发展工作人

<sup>4</sup> 个人发展计划是工作人员制定的一个学习计划，其中阐述他希望加强哪些能力以及他在专业发展方面的职业愿望。个人发展计划有别于业绩改进计划，后者是在出现业绩不佳问题时由管理人员制定的。

员的能力，并为工作人员提供各种工具(通过职业支助订正办法)，通过一系列学习和职业支助活动，帮助他们追求自己的职业志向。新的学习和职业支助战略将在这方面提供支持，该战略的主要目标之一是加强职业支助。为了支持实现人员流动这一组织目标，提升工作人员的职业发展愿望，该战略致力于向工作人员提供职业支助和技能建设工具，使他们将来能够调任到另一个职位，并在本组织不同部门获得更广泛的经验。将向秘书处所有工作人员提供这些工具，其中许多是通过人力资源门户<sup>5</sup> 和企业学习管理系统来提供。

### 持续对话

26. 将大力强调的一项关键要求是，在整个业绩周期中，工作人员和第一级考绩人必须进行持续对话。资料显示，本应在业绩周期进展到一半时进行的中期审查在实践中很少进行。关于中期审查的一个关切问题是，最佳实践表明，在业绩周期中间进行一次对话不能取代持续的意见反馈；因此，许多组织已经取消中期审查。不管是否有中期审查，优先事项应是确保在业绩周期内不断进行对话，并就如何提出和接收反馈意见，向管理者和工作人员提供具体培训、准则和其他工具。

### 简化评价流程

27. 对工作人员在整个周期内的业绩表现进行评价是很重要的，因此仍要评价其胜任能力。不过，不再要求管理人员对每一项能力进行单独评级，因为发现这一做法不会给评价带来增值。现在要求管理人员重点强调工作人员表现特别突出的能力以及仍有发展余地的那些能力。这样一来，Inspira 电子业绩评价表将缩短为两个部分(对管理人员是三个部分)和一个总评级，从而减少评价的重复性和工作量。这一变化也将确保管理者以重点比较明确的方式评价工作人员，且更强调有实际意义的说明。在拟订综合评价准则后，评价流程将进一步简化(见第 30 段)。

## D. 改进管理文化

28. 工作人员、管理人员、高级领导层和会员国提出的另一个主要关切问题是，本组织需要有一个强有力的管理文化。虽然文化转变需要时间，但改变业绩管理政策和电子绩效工具将在某种程度上满足这项要求。重要的例子是高级领导层明确参与，并通过加强培训和指导，使管理人员能够进行更系统的评价。

### 为管理人员提供更多支助

29. 要实现这一变化，必须为管理人员提供支助。本组织充分意识到，有必要为管理人员提供全面支助，以提高他们的管理技能、知识和业绩。新的学习和职业支助战略将改善管理和领导定为联合国秘书处 2014-2016 年期间的一个主要机构优先事项。为此，人力资源管理厅将查明关键技能差距和其他差距，相应改进其

<sup>5</sup> 新的人力资源信息网站于 2014 年第三季度启用。



管理和领导能力方案。这将包括就有效管理工作人员所必须的日常管理技能提供指导(例如,如何进行适当的工作规划、如何在多元文化背景下提供意见反馈、如何进行困难的谈话、如何举行有成效的会议、如何保持和谐的工作环境和记录严重业绩不佳问题)。如果资源允许,这类培训和指导最终还将扩展到工作人员管理以外的其他重要管理领域,比如财务、预算和采购管理。

### **更好地指导管理人员公平评价工作人员**

30. 将为管理人员印发全面导则,指导他们以公平和连贯一致的方式评价工作人员和给予评级。例如,这些导则将明确规定,只在极少数情况下,即当工作人员的表现极为出色、远远超出预期时,才会给予“超出业绩预期”的评级。一些管理人员认为,高评级是他们奖励业绩优良者的唯一手段。但导则说明,有必要利用评价栏和(或)叙述性的评论来达到这一目的,并将说明如何操作。

### **建立表彰文化**

31. 工作人员评价准则还将提供样例,说明管理人员可以多种方式表彰工作人员。一些成效不错的组织的广泛经验表明,对工作人员的表彰即使不能通过薪资和晋级的形式来体现(在联合国就是如此),但仍可提高工作人员的积极性、参与度和忠诚度。

32. 此外,工作人员和管理当局委员会业绩管理与发展工作组起草了一个奖励和表彰框架,作为对为本组织的目标和任务作出特别贡献的工作人员进行奖励和表示感谢的一种手段。<sup>6</sup> 这一框架的主要目的是在本组织内营造一种赞赏文化,并为管理人员提供切实可行的建议,使他们了解在没有绩效薪资政策或其他可量化奖励的情况下,如何通过表达认可和感谢,在其主管部门建立这种文化。该框架还提供了在各部、厅和特派团颁发年度奖项的简单易行的程序。业绩管理制度的目的是培育优秀业绩文化,奖励和表彰框架作为一项额外工具,对个人或集体为本组织的目标和价值做出的非凡贡献予以表彰。联合国全球 21 世纪奖方案还将提出一项奖励和表彰框架,一旦目前的业绩管理改革建议得到执行,将在所有工作地点适用该框架。这一方法的重点是营造一种表彰和赞赏文化,并就如何在各部、厅和特派团建立这种文化提出切实可行的建议,比如表示赞赏和赞扬、举行庆祝活动等等。其他组织的实践证明,在没有绩效薪资制度的情况下,这种办法在一定程度上能提高工作人员的积极性、参与度和忠诚度。

## **E. 明确规定如何有效处理业绩不佳问题**

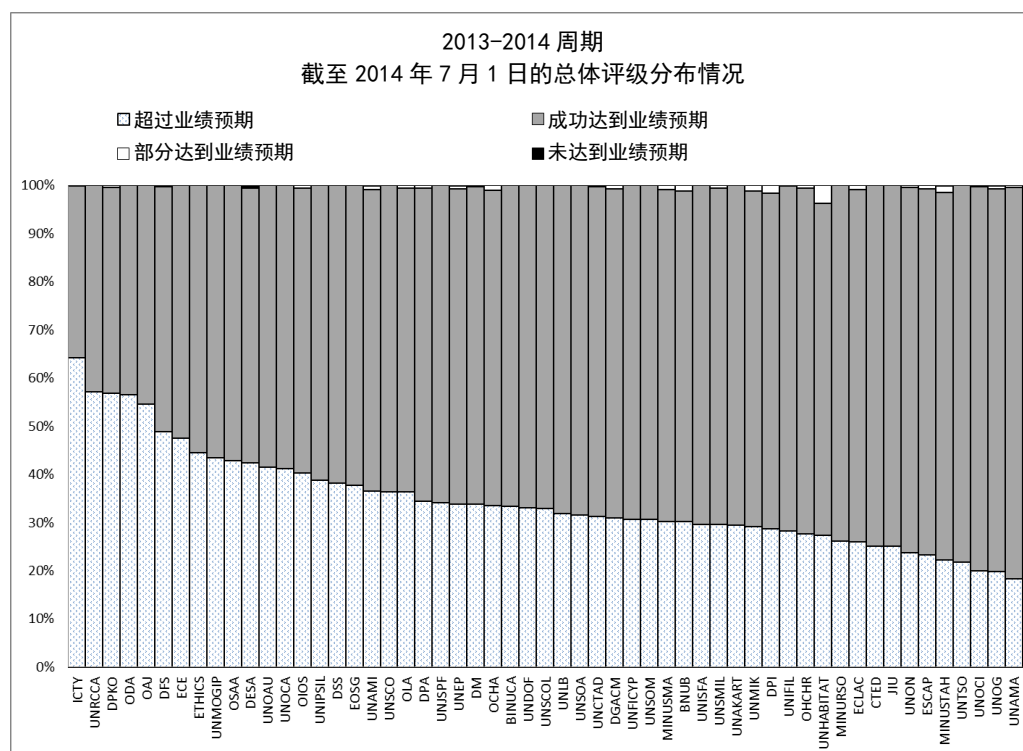
33. 本组织目前业绩管理制度最严重的缺陷之一是不能有效处理业绩不佳问题。许多管理人员害怕投诉、调查、听取抗辩小组和司法系统。管理人员还发现,在实际应用中,现行政策规定无法帮助他们应对工作人员业绩不合格的情况。例如,

<sup>6</sup> 奖项的形式通常是奖牌、奖章和证书等,而奖励往往是金钱形式的。

在处理业绩不佳问题时，没有明确的步骤顺序规定，当管理人员真正采取步骤时就会发现，这些步骤很难与业绩周期的时间要求保持一致。一些第一级考绩人还认为，他们在设法解决业绩不佳问题时，得不到第二级考绩人和(或)高级管理人员的支持。例如，数据显示，在最近的业绩周期中，只有 1% 的工作人员得到的评级是“部分达到业绩预期”或“未达到业绩预期”(见图二)。

图二

截至 2014 年 7 月 1 日的总体评级分布情况



图中缩写依次是：

前南问题国际法庭，中亚预防外交中心，维和部，裁军厅，内部司法办公室，外勤部，欧洲经委会，道德操守办公室，印巴观察组，非洲顾问办，经社部，联非办，联阿协调处，监督厅，联塞建和办，安保部，秘书长办公厅，联伊援助团，被占领土协调员办事处，法律厅，政治部，养恤基金，环境署，管理部，人道协调厅，中非建和办，观察员部队，联黎协调办，后勤基地，非索特派团支助办，贸发会议，大会部，联塞部队，联索援助团，马里稳定团，联布办事处，联阿安全部队，联利支助团，援审工作，科索沃特派团，新闻部，联黎部队，人权高专办，人居署，西撒特派团，拉加经委会，反恐执行局，联检组，内罗毕办事处，亚太经社会，联海稳定团，停战监督组织，联科行动，日内瓦办事处，联阿援助团

简称：中非建和办，联合国中非共和国建设和平支助办事处；联布办事处，联合国布隆迪办事处；反恐执行局，反恐怖主义委员会执行局；经社部，经济和社会事务部；外勤部，外勤支助部；大会部，大会和会议管理部；管理部，管理事务部；政治部，政治事务部；DPI，新闻部；维和部，维持和平行动部；安保部，安全和安保部；欧洲经委会，欧洲经济委员会；拉加经委

会，拉丁美洲和加勒比经济委员会；EOSG，秘书长办公厅；亚太经社会，亚洲及太平洋经济社会委员会；Ethics，道德操守办公室；前南问题国际法庭，前南斯拉夫问题国际刑事法庭；联检组，联合检查组；西撒特派团，联合国西撒哈拉全民投票特派团；马里稳定团，联合国马里多层面综合稳定团中非稳定团；联海稳定团，联合国海地稳定特派团；OAJ，内部司法厅；人道协调厅，人道主义事务协调厅；人权高专办，联合国人权事务高级专员办事处；裁军厅，裁军事务厅；监督厅，内部监督事务厅；法律厅，法律事务厅；非洲顾问办，非洲问题特别顾问办公室；援审工作，联合国援助审判红色高棉；联阿援助团，联合国阿富汗援助团；联伊援助团，联合国伊拉克援助团；贸发会议，联合国贸易和发展会议；观察员部队，联合国脱离接触观察员部队；环境署，联合国环境规划署；联塞部队，联合国驻塞浦路斯维持和平部队；人居署；联合国人类住区规划署；联黎部队，联合国驻黎巴嫩临时部队；联塞建和办，联合国塞拉利昂建设和平综合办事处；联阿安全部队，联合国阿卜耶伊临时安全部队；养恤基金，联合国合办工作人员养恤基金；后勤基地，意大利布林迪西联合国后勤基地；科索沃特派团，联合国科索沃临时行政当局；印巴观察组，联合国驻印度和巴基斯坦军事观察组；联非办，联合国驻非洲联盟办事处；中部非洲区域办，联合国中部非洲区域办事处；联科行动，联合国科特迪瓦行动；内瓦办事处，联合国日内瓦办事处；内罗毕办事处，联合国内罗毕办事处；中亚预防外交中心，联合国中亚地区预防外交中心；中东和平进程协调员办事处，联合国中东和平进程特别协调员办事处；联黎协调办，联合国黎巴嫩问题特别协调员办事处；联利支助团，联合国利比亚支助团；非索特派团支助办，联合国非洲联盟索马里特派团支助办事处；联索援助团，联合国索马里援助团停战监督组织，联合国停战监督组织。

34. 必须说明的是，本组织大多数工作人员表现良好。因此，并不想针对少数业绩不佳者建立一个制度。与此同时，目前在这方面的程序复杂，认真工作的管理人员难以处理业绩不佳问题。

35. 因此，建议修订现有政策和程序，特别是第二级考绩人和人力资源和(或)执行办公室的角色和责任，以使处理业绩不佳问题的程序更加明确，并在这方面给管理人员提供更多支持。

### 更明确的政策

36. 拟议政策将强调在整个业绩周期内，管理人员必须定期向工作人员提供反馈，必须毫不拖延地处理业绩不佳问题。该政策还将阐明在处理业绩不佳问题时可采用一系列有序步骤；依具体情况不同，这些步骤可能会有所不同。这些步骤是为了确保管理人员能够在早期阶段尽可能多提供支助，以帮助工作人员改善业绩。

37. 如果采取这些措施后业绩仍无改善，下一步就是执行业绩改进计划。如果还不能带来必要的业绩改善，在经第二级考绩人核可后，管理人员可对业绩不佳问题采取行政行动。这种行动可包括因工作人员不称职而不批准例常加薪和(或)不延长任用或终止任用。

38. 为配合这些订正规定，将拟订一套关于处理业绩不佳问题的最新准则，其中将包括一个业绩改进计划模板以及关于如何进行困难的谈话等专题的支助措施。这套准则将取代人力资源管理厅 2011 年发布的处理和解决业绩不佳问题的准则。最重要的是，新准则还将纳入从内部司法系统中吸取的经验教训。

### 加强第二级考绩人的作用

39. 根据拟议政策的规定，针对所有业绩不佳问题，第一级考绩人都应与第二级考绩人进行协商。这项要求是基于三个原因。第一，第二级考绩人的参与是为了加强对业绩不佳问题的管理，确保第一级考绩人和工作人员遵守相关程序，在业绩评估中专注于客观标准。第二，它可以确保熟悉本部、厅或特派团工作的一个第三方来支持整个程序，确保第一级考绩人和工作人员对业绩预期有共同认识。第三，加强对级别较高管理人员的问责；这是拟议政策的一个关键目标，符合本组织的等级结构，在这一结构下，级别越高，责任越大，问责范围越广。

### 加强人力资源支助

40. 关于最佳做法的研究表明，在整个业绩评价过程中，如果人力资源办公室以顾问身份行事，可以最有效地处理业绩不佳问题。为此，将要求本组织人力资源和行政办公室发挥更积极的作用，在出现业绩不佳问题时，向有关工作人员和管理人员提供咨询建议。在工作人员的第二级考绩人不在职而且没有其他管理人员担任第二级考绩人的特殊情况下，这种作法尤其有效。虽然为此需要加强对人力资源和执行办公室工作人员的培训和指导，使其能更好地发挥这种咨询作用，但它对新政策取得成功至关重要。

### 简化抗辩程序

41. 行政指示 [ST/AI/2010/5](#) 和 Corr.1 对抗辩程序做了一定程度的精简，但经验表明，该程序是导致目前管理业绩不佳问题时出现拖延的一个主要原因，因此，需要对其进行调整。将在三个重要方面改进这一程序。

42. 第一，出现拖延的一个主要原因是，要求听取抗辩小组所有成员的级别都与第一级考绩人的级别相同。这就造成了在寻找适当级别的听取抗辩小组成员和建立小组的过程中出现重大延误。一个变化将是只要求一名小组成员的级别与所做评价受到抗辩的第一级考绩人的级别相同。这一变化将大大减少延误。

43. 第二，在听取抗辩小组成员就任前加强对他们的培训和(或)指导。由于大多数工作人员从未担任过听取抗辩小组成员，以后可能也不会再担任，这种培训和指导将使他们能够迅速了解如何执行抗辩程序，从而使所有各方都得到公正听讯，并确保适当程序得到遵守。它还将确保不管是哪个地点的听取抗辩小组都能以连贯一致的方式，根据政策开展工作。

44. 第三，如果听取抗辩小组决定推翻总体评级，它将有权从评价中删去与该评级有关的第一级考绩人的某些或全部评价意见。现行政策没有此项规定，这意味着如果评级被推翻，与此相关的一些评价意见不再有意义。这一改变将确保最后的评价更加公平和一致。

45. 所有这些措施都旨在确保在早期阶段解决业绩问题，并大大精简和简化处理业绩不佳问题的步骤。

### 三. 所涉经费问题

46. 2014 年底或 2015 年初需要对 Inspira 电子考绩工具进行调整，使其符合政策变化的要求。这些技术变化在改革所需费用中占很大一部分，将调整目前资源的优先顺序，并在此基础上在现有资源内提供这方面的资金。

### 四. 时限

47. 该政策草案将在与工作人员代表协商之后最后确定，以便在实施前能够作出必要的技术改变，并测试 Inspira 电子考绩工具。目标是使修订后的政策和工具变化能最迟于 2015 年 4 月生效，以便在 2015-2016 业绩周期采用。

### 五. 结论

48. 改革本组织的业绩管理制度是管理层、工作人员和会员国都真正共同追求的一个目标；没有人对目前的制度完全满意。业绩管理是人才管理框架的一个组成部分。业绩最佳的工作人员应该得到新的机会。与此同时，在学习和发展方面，改善后的业绩管理制度应该能增进对话和协作，更容易为业绩不佳者提供支持和发展他们的能力，并在较早阶段进行干预。反过来，成功简化业绩管理制度将对人才管理的其他支柱产生积极影响。

49. 归根结底，任何制度，即便是进行了改善，也只有在工作人员和管理人员真正接受和参与的情况下才能取得成功。从长远来讲，这些改进可望使该制度更加透明和一致，提高评价程序的合规率和质量，并向工作人员和管理人员表明联合国重视业绩管理。

### 六. 有待大会采取的行动

50. 请大会核准本报告提出的订正业绩管理制度。