



大会

Distr.
GENERAL

A/C.5/49/5
21 October 1994
CHINESE
ORIGINAL: ENGLISH

第四十九届会议
第五委员会
议程项目107和113(a)

1994-1995两年期方案预算

人力资源管理

联合国人力资源管理战略

第25C和28款和收入第1款订正概算

秘书长的报告

目录

	<u>段次</u>	<u>页次</u>
供行政首长参阅的概览	1 - 20	3
一、导言	21 - 24	6
二、人力资源管理战略	25 - 123	7
A. 人力资源管理的规划和政策	28 - 31	8

94-41189 (c) 281094 281094 311094

目录(续)

	<u>段次</u>	<u>页次</u>
B. 征聘人力资源	32 - 56	9
C. 发展和维持人力资源	57 - 106	13
D. 人力资源的职离	107 - 117	22
E. 若干其他改革方式	118 - 123	24
三、第25C款订正概算	124 - 133	25
A. 按全额计算的所需额外经费	125 - 129	25
B. 匀支的可能性	130	27
C. 应急基金	131 - 132	27
D. 所需经费摘要	133	27

附 件

一、选定活动时间表	28
二、人力资源管理厅	30

供行政首长参阅的概览

1. 本报告所概述的战略是为了使联合国整个秘书处的人力资源管理工作做到现代化和恢复活力。该战略是要回应秘书长所提出的目标,即发展和执行一种更符合《联合国宪章》精神和会员国日益变化的期望的人力资源管理制度。该战略是根据《宪章》在秘书处人员配置方面所确定的原则,依据大会1993年4月8日第47/226号决议和秘书长1992年11月6日在第五委员会的发言。¹ 战略包括下列相互关联的内容。

规划、职业和成绩管理能力

2. 报告中指出,为了提高效率,人力资源的规划必须密切结合中期计划、方案预算和联合国各立法机构的各种授权中所体现的本组织的全面战略计划。它要求各项授权改革的成果要落实到人力资源的数量和所需的技能。

3. 规划工作的要素是人力资源管理厅内部适度的新能力,即建立综合管理资料系统能力,以及继续和加强总部方案管理人员和人力资源管理厅之间的合作,更重要的是继续和加强人力资源管理厅和世界各地联合国人事部门之间的合作。

4. 战略概述了借助于综合资料管理系统用来制订人力资源规划的各种工具,如需要评估、技能目录、接替制度、职业途径和指导、全面流动性、革新的征聘制度、成绩管理和加强自然减员/收买。

管理文化/管理技能的发展

5. 报告指出,为改进联合国全秘书处的人力资源管理工作,必须发展一种管理环境和文化,以有助于工作人员发挥最大潜力、效能和效率。这要求秘书处全世界各级主管人员积极和自觉参与最佳管理他所负责的人力资源。

6. 要发展一种联合国最佳的人员管理文化,包括交流、支持、透明度、参与与合作,主管人员的发展与培训至关重要。这一培训过程同大会1993年12月23日第

18/218号决议和秘书长报告(A/C.5/49/1)所提出的责任制的重点是一致的。由人力资源管理厅管理的综合培训方案将在现有资源条件下进行此类培训。

7. 总之,主管人员在管理所托负的人力资源时,必须作到有的放矢,并向秘书长负责作好这项工作。

工作规划和绩效考核管理

8. 1995年将实行的新的考绩制度,是改进人力资源管理战略的另一项要素。它实行工作规划和以工作计划为基础的考绩办法。这种考绩制度可以使主管和工作人员比较容易地共同确定和规定应当完成的工作/产出。此外,这种考绩制度有助于查明工作人员的特长和需酌情弥补的不足之处,提升机会和职业指导。作为有关考绩制度和职业发展的一项新内容,对于未从晋升制度受益的工作人员要进行每3年一次的审查。经过这种交流可以查明问题,并能就工作人员表现、缺乏流动性、士气和职业机会采取适当行动。

分权和授权

9. 按照主管人员有责有权的概念,并出于成本效益和有效利用时间的原因,在人力资源管理方面进一步分权和授权是本战略的中心内容。

10. 这种分权包括将人力资源管理厅的某些职能交给总部和整个秘书处其它机构的方案管理人员。有关征聘的各种职能,包括身体检查、业绩和职业管理以及各项应享权利的管理将要进一步地下放。人力资源管理厅将成为人力资源管理规划和政策的中心部门和秘书长权利的保护者。但是,工作人员日常的管理和行政工作在保障主管人员责任制、人力资源管理厅监测和监督的情况下将会进一步下放。

增加自然减员 提前退休

11. 该战略要求本组织有能力采取各种手段适应其作用的不断变化与发展,其中的一项重要手段是增加资深各级的主任、专业人员和一般事务人员的自然减员。

本组织需要灵活地确定对资深工作人员的需要并保持各种不同的技能比例。全秘书处所面对的改革速度要求一种吸引和鼓励提早退休的办法。这将给失去职业前途、挑战和对工作不满意的工作人员提供一条出路。这种办法是为了鼓励若干工作人员提前退休。但秘书长有权接受或不接受希望提前退休的工作人员的要求。

12. 虽然《联合国工作人员条例》中已有此类安排,但报告提议这些安排的实施和管理要结合人力资源管理厅拟议的规划能力,以便更好地解决全秘书处的人员编制和改革的需要。

人力资源管理的其它内容

13. 拟议的战略还要解决若干非常重要的人力资源管理问题,如仲裁和调解以改进司法制度,改进男女平衡的积极办法,建立征聘名册,加强与会员国合作以确定优秀的人选,利用小组审查征聘中高级人员,以及改善补赏和服务条件。

14. 战略中的另一项重要内容是,以人力资源管理厅内的服务为新重点,并按照总体质量概念简化各项职能和程序。希望人力资源管理厅在执行其职能时具有对顾客的真正服务意识,在时间和内容上加强反应能力,密切交流和对话并提高透明度。人力资源管理厅必须尽可能吸收管理人员和工作人员代表参加其改革和其它活动,并如上文指出,确保在分权后能够改进全世界范围秘书处的人力资源管理工作。

15. 报告还建议考虑到成本效益,由外部人事承包机构担负技术性职能,研究使用物色行政人才的机构和使用各大学和各机构对候选人作出事先甄选。

16. 经过这些改革以后,人力资源管理厅将致力重新部署内部资源,更多侧重于工作人员规划、人力资源政策、绩效管理、主管和实质性培训、医疗和其它服务和职业辅导等方面的工作以及监测和人力资源监督作用。但是,目睹人力资源管理厅最近几年能力下降的许多人指出,该厅只能在其人力和资源允许范围内进行改革和改进工作,联合检查组检查员编写的一份报告(A/49/176,附件)也指出这一点,该报告的题目是:在“人力资源管理”和“责任制”时期提高妇女在联合国秘书处中的

地位：一个新的开端？因此，不能对本报告有过多的期望而不考虑到(a)所设想的改革需要很长的实施时间；和(b)改革的成功取决于在1995年和1996-1997两年期方案预算中有足够的人力和财力资源。

17. 改革需要有的放矢、责任制、谨慎和时间，在人力资源方面的改革尤其如此。附件一说明如大会核准执行某些选定建议需要的最低时间范围。这不包括一些更为基本和无形的问题，如改革管理文化、态度和信任。这些无形的问题需要更多的时间才能解决，随着人力资源管理方面比较有形问题的改进，这些问题就会显露出来。此外，战略要涉及改革的各个方面，但实际上按秘书长设想，这是一次全盘改革，希望大会能够作为一个整体审查战略的各个部分。

18. 附件二按照规划、政策、绩效考核、职业管理、主管人员培训和增加自然减员等战略中的重点内容，列出人力资源管理厅修改的组织图，表明对于向助理秘书长办公室直接报告的这些领域的回应能力。为便利执行，现任工作人员行政和培训司司长还兼任助理秘书长帮办，以加强该司。

19. 秘书长在1992年讲话中指出，在他的继续领导下，行预咨委会和大会第五委员会的支持，及各会员国对改善服务条件的承诺对此战略是至关重要的。此外，战略还要依靠行政和管理事务部新管理工作组的密切合作以及工作人员和管理部门的建设性的关系。

20. 为在1995年开始执行这些改革，需要在1994-1995两年期方案预算25C款中增拨经费879 900美元，详细情况见第2节。需要这笔经费在人力资源管理厅建立真正的规划能力，执行分权的进程和在全世界所有工作地点对约14 000名工作人员实行新的绩效考核制度。

一、导言

21. 本报告打算提请大会注意秘书长关于在联合国全秘书处推动建立一种现代人力资源管理制度的意见。报告提出了今后数年人力资源管理的战略。该战略依

据大会1993年4月8日第47/226号决议和秘书长1992年11月6日在第五委员会上的发言。¹

22. 秘书长在发言中提出了一系列人力资源管理的要素,他认为这些要素对联合国是至关重要的。他特别提请注意需要一种新的管理文化;特别要加强人力资源的管理;严格的竞争性征聘制度;全面的男女平衡;认真的成绩考核;进一步分权;最佳服务条件;更多授权;加强透明度;人力资源管理中的服务意识;加强工作人员流动性;增加培训;简化政策和程序;工作人员安全;增加交流;加强主管人员/工作人员的责任制。大会第47/226号决议完全赞成这些要素和所需要的改革。

23. 但是,虽然联合国的作用及其任务规定有很大发展,但人力资源管理工作并没有实行相应的改革和现代化。因此,人力资源管理工作一直条理不清,官僚作风和不能迅速适应经常变化的要求。此外,联合国工作量的增加使人力资源管理厅只能忙于人力资源管理的行政方面,基本上不能正确行使规划和管理的职能,而这在一种变化的环境中又是极为重要的。这些局限性影响到联合国整体的效率和效益,是外地特派团部署缓慢,人员管理不够,工作人员士气低下和流动性不足的部分原因。因此,联合国早该进行改革以最大程度发挥其人力资源的作用。同时还应承认,如果没有各会员国的密切参与,只靠联合国也不可能解决国际公务员制度的各项需求。

24. 本报告按照上述各项要素,在第一节简要介绍秘书长打算在管理联合国人力资源方面采取哪些行动,以确保整个秘书处能够回应各会员国对联合国提出的强烈和不断变化的要求。第二节概述执行此战略所需要的补充条件。

二、人力资源管理战略

目标

25. 秘书长的目标是为世界范围的联合国秘书处制订和执行一种现代人力资源管理制,该制度要满足《宪章》和不断扩大与日益繁多的任务规定的要求和各会

员国的期望。

目标的达成

26. 秘书长认为人力资源管理厅必须有能力强领导人力资源的规划和绩效管理,制订透明的政策和简化的程序。人力资源管理厅必须指导和协助其它部门的主管人员查明、征聘、发展和保留所需的工作人员。此外,该厅还必须支持专业人员和一般事务工作人员发展所需的技能和取得必要的多种能力,以胜任常设办事处或维持和平特派团的新任务。另一项重要要素是建立和监测一种分散的人力资源管理制度,该制度的基础是向世界所有地点的方案管理人员适当分权。根据这种分权办法,为全秘书处三管人员和工作人员提供及时和有效的人事服务也是同样重要的。这种制度将要求更为负责和以人取向的管理文化和有效的责任制环境。

秘书长战略的内容

27. 本报告讨论人力资源管理的下述方面:人力资源的管理、征聘、发展、保留以及离职的规划和政策。

A. 人力资源管理的规划和政策

28. 必须制定规划才能预见和满足管理和人员配置的需要,以及对秘书长和在世界范围对秘书处提出的不断变化的任务规定。规划是战略实施的重要部分。缺乏人力资源管理的规划能力是目前人力资源管理厅管理薄弱的主要原因。

29. 为规划的目的,建立综合管理资料系统的能力至关重要,因为必须有可靠的人力资源数据,并要有人力资源需要评估、技能目录和要求、长期自然减员率、接替制度、职业途径、整体流动性、革新的征聘方案和收买办法等各种措施。为提高效率,人力资源的规划必须结合中期计划、方案预算和联合国立法机关各种任务规定中体现的本组织全面战略计划。需要在一种提高管理文化、职业发展可能性、工

作规划、成绩管理和培训要求与机会的环境中开展规划工作。要同世界性的秘书处的其它部门和办事处密切交流,并要更多使用信息技术。要求本组织的高级管理部门参与规划程序,参与有关人力资源规划和改革的所有重大决策。

30. 人力资源管理厅的另一项重要作用是制订和执行旨在使本组织迈入下一世纪的现代的人力资源政策。最充分地执行工作规划、职业途径、成绩管理和加强自然减员,是在此方面的固有内容。

31. 各项业绩指标包括:人力资源分析、技能目录、职业途径、流动机会和提高自然减员率等各项管理措施的执行情况;成功地制定和执行新的工作规划和绩效考核制度,包括现代管理的各种派生做法,如主管谈话和职业讨论。

B. 征聘人力资源

32. 秘书长将继续确保按照《联合国宪章》的各项原则征聘工作人员,使秘书处所配备的工作人员达到效率、才干及忠诚之最高标准,并作到可能最广泛的地域分配和男女平衡。

33. 在征聘规划方面,重点是加强人力资源管理厅各部门同秘书处其它机构之间的联系,和更集中地确定和分析各项需要。将在所有区域进行积极和事先的宣传并在校园开展征聘活动,以增加可能人选的名单,缩短填补空缺的间隔时间,同时继续遵守《宪章》的要求。

34. 在选择各级工作人员时,该战略要保持秘书长对品质的承诺,与此同时要尽力确保男女之间的适当平衡。此外,将作出新的努力从没有任职或任职人数不足的会员国国民中征聘更多的工作人员,以使所有这些国家尽快达到其适宜的地域分配幅度。此外,整个征聘程序要接受审查,以便做到精简和分权,并采用其他措施以缩短时间和更好满足人力资源管理厅各种顾客。这项精简措施的有形结果是,至1995年年底,经常预算员额的总空缺率将有所减少。

会员国的作用

35. 尽管使用各种新的征聘手段,各会员国的合作仍是为联合国征聘工作人员战略中的最重要部分。当没有内部候选人可以填补中级和高级空缺时,将继续寻求此种协助。人力资源管理厅将审查加强和利用国家名册的可能性,作为更多征聘没有任职或任职人数不足国家国民的一种机制,但也是有利于任职人数在中点以下的所有会员国。

36. 为更快向各会员国分发有关空缺通告的资料,将使用电子邮件向总部配置有此种设备的常驻代表团发送此类资料。将从1995年开始实行这种办法。

37. 人力资源管理厅在1995年建立人力资源规划能力以后,将会便利和加强与各会员国的更富成果的合作。

38. 业绩指标将包括:在及时填补员额时,使会员国更多参与,并从相互作用中取得更好的结果。

征聘中的男女平衡

39. 秘书长重申要达到在地域分配员额中妇女占35%和在高级员额中妇女占25%的目标。秘书长打算采取各种征聘和配置措施解决全秘书处内仍然存在的男女不平衡情况。为更快提高妇女的地位和达到秘书长在1992年确定的目标,将研究从会员国不作偿付信用人员等项措施,以加强联络办事处同人力资源管理厅工作人员合作的能力。这些措施包括:连网、物色行政人才、建立专门的妇女名册、征聘特派团和加强各会员国的征聘来源。

40. 联络办事处在取得这些亲自实践的能力后,才能明显改进合格妇女的征聘工作。人力资源管理厅请各会员国将妇女候选人列入高级职位空缺的候选人名单中,并作出额外努力通过国家网络和名单以及在国家和区域物色行政人才发现合格和有经验的妇女。

41. 成绩指标还将包括:支持已在世界性秘书处任职的妇女地位的各项措施的

执行情况。建立新的物色制度和使更多妇女在中级和高级职位任职。

为紧急目的征聘人员

42. 就维持和平和人道主义行动的紧急征聘来说,1995年内秘书长打算精简紧急征聘程序,包括把人力厅的某些职责下放,并把权力适当授予维持和平行动部和人道主义事务部。这种精简可能需要会员国协助设立国家名册,据以维持联合国中央名册。它需要有关职责下放和权力授予方面的培训。它还需要人力厅具有强大的支助和监测能力,以及简化的程序和准则。还将进一步探讨是否可能在维持和平和人道主义援助等方面扩大使用联合国志愿人员。

43. 该战略还要求试验新的征聘办法,例如寻找执行人才的机构和人员承包商,特别是由后者提供人员派任有限时间的工作和维持和平与紧急行动的工作。按具体目标寻找人才或是向外界求才,可能是使专家参加联合国工作的比较有效的方法。

44. 业绩指标将包括:更快地填补特派团工作;精简行政和合同支助;为紧急征聘维持有效的名册。技术性职务使用人员承包商将可节省间接费用和薪金。

见习和无需偿还的借贷

45. 建议使目前的见习方案,在一个新的研究金方案下,包括来自无人任职和任职人数不足国家的年轻专业人员。而且,建议扩大这一方案到所有区域委员会,在总部以外地点进行区域见习。1995年要采取的另一概念是使用外交人员交换。根据这一办法,将邀请会员国提供年轻、合格的政府专业人员担任无需偿还费用的有限时间工作。有些外地特派团以及维持和平行动部已经使用了这概念,但是还将考虑其更广泛的适用和所涉行政及经费问题。

46. 业绩指标将包括:使无人任职或任职人数不足国家的年轻专业人员更清楚地知道联合国的工作。它还会增进会员国与秘书处的合作,并带来专门人才而不需

要增加员额。

起职竞争性考试

47. 为了应付国家的数目日益增加,尤其是无人任职和任职人数不足国家的增加,和适用考试的职业类范围扩大,将考虑使用外界人事服务:将候选人资料输入联合国考试数据库;并在联合国监督下按照联合国核定的标准,使用考试机构或大学来进行预先筛选。1995年打算在一两个国家使用这些步骤,取决于举行这些考试的国家是否愿意提供预算外捐款。

48. 还打算采用分区域起职考试,以便目前在全球秘书处任职人数不足的那些国家的国民有更大的机会进入联合国。

49. 业绩指标将包括:从数目更多的候选人、国家和职业类征聘高质量的人员;并减少填补员额所需的时间。另一项指标是降低考试的间接费用,尤其是通过使用预先筛选考试。

小组面谈

50. 大会和秘书长曾多次提到必须征聘质量最佳的人员。小组面谈是提高质量的一个方法。

51. 打算对外界中级和高级候选人(直到并包括D-2职等)进行小组面谈。在世界各地的面谈过程将由人力厅管理,但是在所有固定总部地点将需要高级管理人员参加面谈。征聘的费用,包括管理员参加面谈所花的时间,被认为是符合秘书长目标的一项投资。征聘工作做得不好可能导致给本组织造成很大代价的错误。1995年将开始实施这种有计划的小组面谈,并进行小组面谈方面的培训。

52. 业绩指标将是:吸收经过更充分筛选的工作人员;方案管理员更多地参与挑选过程,以及更大的透明度。设立小组面谈方面的培训课程。

职业归类

53. 只要可行,打算为同职业类的一批职位做广告而不是为个别职位做广告,主要目的是减少广告费用。在请求会员国协助征聘时,也将使用同样的办法。

54. 业绩指标将包括:降低广告费用;和名册上有更多的申请人。

加大流动性

55. 作为应付对联合国的要求的部分方法和为了职业发展而在管理良好的情况下调动人员,这在联合国历史上一直很成问题,尽管其秘书处分散在世界各主要地点。在征聘方面,打算强调有接受调动的义务,使联合国能强调是为整个联合国全球秘书处征聘人员而不是为特定办公室或地点征聘人员。人员调动完全符合联合国灵活配置员额的需要,以及管理发展、累积经验、传经送宝、职业成长和晋升机会的需要。这一概念必须成为个人在加入秘书处时和后来在联合国工作期间考虑职业成长的一个组成部分。

56. 业绩指标将包括:有管理的调派工作;更迅速地满足组织需要;改进经验的积累、通过加大流动性降低某些地点的出缺率;加强总部/外地/总部的队伍建设和工作人员的职业机会。

C. 发展和维持人力资源

57. 无论个人多么热忱献身为联合国服务,本组织仍有义务为所有工作人员提供成长机会,使他们能最充分地发挥潜力。这可以采取几种形式,但包括要有一种管理文化以支持、鼓励和使个人能够为实现本组织的目标而作出贡献。

58. 联合国应当是一个模范雇主,有机会提供个人所需要的那种工作满足感和自尊。本组织必须尽力确保有制度来培育和表扬个人的贡献,以便在他们为联合国工作时最充分地实现潜力。这有助于联合国按照会员国的要求,进行重要和不断改变的工作。

59. 管理员有责任适当管理交给他们督导的人力资源。这包括支持和协助所有各方面的工作和个人的发展。与工作成绩有关的对话和其他对话机会,使人有机会查明训练需要、取得更大的工作满足感、分配职务、表扬成绩和使工作人员能做更多的工作,并对本组织的工作成功发挥巨大作用。

60. 秘书长提高工作人员能力的设想把整个联合国系统视为一个整体,在这方面要求对联合国工作人员的一体感采取新的观点。已经同国际劳工组织合作,开始了这一进程。显然,联合国秘书处将积极参加任何这种发展,这会支持如下战略:增加基本训练机会以满足联合国系统的需要,发展实质领导能力、创造力和展望未来的思想,最适当地管理和协调人力和财力资源。

61. 秘书长的人力资源管理战略涉及联合国全球秘书处所需要的几个方面的环境改变。以下各段提到为维持和培训管理员和其他工作人员所需要的一些实际工具。

管理方面的专展/管理文化

62. 这一战略鼓励支助性的环境,办法是进行管理方面的发展和其他培训,包括在世界各地的秘书处采用业绩和职业管理。改善秘书处内的管理涉及若干内部措施,旨在发展管理技能并使其现代化。

63. 实现这一战略需要如下的管理培训:建立一种新的管理文化,以便使管理员和工作人员更有能力;以扩大技能和职业选择的方式提高所有各级管理员和工作人员的生产能力;使工作人员和管理员遵守《宪章》的精神和《国际公务员行为守则》;加强人员管理技能,使最适度的人员管理成为常规;提供权力下放和分散的技能和机会,使本组织的工作能在适当级别完成,从而提高效能和工作满足感;对所有工作人员和管理员灌输责任感;增加对性别问题的认识和敏感度;通过发展和创造职业机会,有意识地加强一般事务人员的作用;最后,使管理员和工作人员接受基于考绩的管理作为管理技术的先决条件,包括制订目标、规划工作、双向沟通、基

于工作的考核和表扬。

64. 业绩指标将包括：提高工作人员的生产率、加大流动性、改善对长短处的监测、更好地承担责任和管理员更大的责任感。

薪酬和服务条件

65. 为吸引和留住最合格的工作人员，必须注意提供足够的薪酬和福利。联合国的工作人员虽然是受到《宪章》精神的鼓舞而来，仍然必须使联合国的报酬接近市场上其他雇主所提供的报酬。

66. 在世界上许多地方和若干职业领域，联合国系统已经丧失竞争力。行政协调委员会（行政协调会）和大会已多次承认丧失竞争力，尤其矛盾的是，联合国在当今世界上的作用越来越大，活动越来越多，因而对工作人员的要求也越来越多。行政协调会早先说过，“……现行薪酬制度反映迟顿、已经过时，必须全面修订，使其能同双边和其他多边金融和援助机构竞争。”（行政协调会第1989/21号决定）。最近在1994年3月，行政协调会敦促公务员制度委员会，按照第47/216号决议，于1994年向大会提出提高联合国共同制度服务条件的竞争力的建议，在适用诺贝尔梅耶原则时列入与共同制度各组织竞争工作人员的其他国际组织所实施的薪酬。今年6月，秘书长的代表在公务员制度委员会第四十届会议上发言，重申秘书长及其行政协调会内同事在吸引最佳工作人员方面所面临的问题，因为人们仍然怀疑共同制度是否还有竞争力。行政协调会多次向公务员制度委员会和大会表示，基本关切的是：在适用诺贝尔梅耶原则方面要实现重大更新，除其他外，应反映劳力市场的国际化。已经知道其他国际雇主，例如世界银行和各协调组织，所提供的薪酬比共同制度的薪酬更有竞争力。在其中一些组织，同样的职责所得薪酬高出40%以上。

67. 与行政协调会的敦促一样，秘书长相信，大会现在应当重申1992年12月23日第47/216号决议内的要求，指示国际公务员制度委员会（公务员制度委会）完成对适用诺贝尔梅耶原则的所有方面问题的全面审查，以期恢复联合国共同制度的竞争

力。

68. 业绩指标：秘书处和联合国系统吸引和留住最好的人才的能力。

特派团

69. 上述战略是打算用来处理秘书处的员额配置问题和越来越多的特派团员额配置问题。至于维持和平行动的最近经验,将进一步审查各特派团地点的服务条件,包括对不在当地的家属的安排、警卫和安全和关于如何应付压力的辅导。此外,还将处理他们具体职务的保障或是保留相同职等的职位和在离开特派团回任后的概况介绍,包括体检检查等问题。

70. 如上所述,正在作出安排为特派团所需人力资源的所有方面问题简化规则和程序的适用,其中包括管理和实施雇用条件、合同安排和简化的津贴和福利。

71. 业绩指标将包括提高对参加特派团的工作人员和短期雇员的服务和支助的质量。

专业人员、一般事务人员和有关工作人员的职业

72. 职业成长和发展的责任属于两个方面:联合国方面要有管理员提供便利和结构,工作人员方面要作好准备,愿意灵活调动,承担改变所带来的风险,并在全球秘书处所提供的机会的范围内一般地管理他们自己的成长抱负。工作人员不能消极地等待职业成长。

73. 要充分实施职业途径就需要足够的业绩记录(在1997/98年以前不会有这种记录),以及培训管理员承担职业支助和发展方面的职务,培训工作人员的技能并为改变和流动作好准备。这些组成部分尚未完全制定,但目前正在采取准备步骤,以推动进展。此外,正在制定培训方案,以协助工作人员成长到更具挑战性的职位。

74. 1995年将进行权力下放,以便使人事干事和征聘/安插工作人员有更多的

时间来接管职业辅导职务，并就工作人员自己的职业管理提供支助和咨询意见。人力厅目前的员额配置没有提供这一重要的职能，在目前的工作量下也不可能这么做。

75. 为确保有效实施这一改变，就需要进行两类培训：第一，培训总部工作人员和获得授权的海外工作人员，学习进行新职务所需的人员管理、沟通和行政技能；第二，培训世界各地的人事干事，学习职业辅导、向工作人员提供支助和咨询意见等新职务。此外，如第三节订正概算所述，还需要一名职业管理专家来领导和监督这一全球方案。

76. 以下讨论的工作规划和考绩制度要求工作人员与管理层之间的对话。这使管理层有机会就业绩、培训和职业方面问题向工作人员提供意见。大会面前的报告(A/C.5/49/1)指出，秘书长将要管理层负责适当管理交给他们督导的工作人员。考绩制度鼓励工作人员对照联合国的任务来考虑他们自己的职业需要，并要求管理当局作出反应。

77. 总之，职业发展支助将在今后几年成形。1994-1995年训练方案包含针对个别工作人员的活动，促进提升和发展实质技能和知识。全面管理发展方案的目的是，培训管理层和督导员，除其他外，承担职业支助和工作人员发展方面的职务。

78. 业绩指标将包括：管理层更好地了解其职务；各个工作人员知道自己的职业管理需要；提高工作人员的生产率；和提高士气。

工作规划和考绩制度

79. 大会1993年4月8日第47/226号和1993年12月23日第48/218号决议，请秘书长，除其他外，在责任制度内列入按目标和业绩指标对所有官员，包括高级官员进行考绩。

80. 人力资源管理厅已经开始了建立一个新的考绩制度的工作。新考绩制度的基础是，为个别工作人员制定工作计划和业绩标准，并把个人的成绩同整个工作单

位的计划和组织的目标联系起来。根据这个新的建议,在事先协商下,每个工作人员都要在数量上和质量上为其产出和服务负责。

81. 1994年7月至10月期间,在一些选定的组织单位对考绩制度进行了规模很小的试点。1994年余下期间将用来加强、执行和规划在1995年采用考绩制度的工作。

82. 切实经过订正的考绩制度,以及对世界各地所有管理员和工作人员实施一项综合考绩和管理培训方案,都是在整个联合国建立基于业绩的管理文化的工作的一部分。

83. 因此,1995年是过渡执行年;从现行考绩过渡到新的考绩制度。更重要的是,这是过渡到面向业绩和产出文化的一年,那时努力的目标是实现商定的结果,而不是在没有联系目标的工作方案的情况下,从事和管理日常活动。1995年全年,将在整个秘书处逐步采用新的考绩制度,以确保在1996年全面执行。请参考联合检查组题为“争取联合国秘书处一项新的考绩制度:成功执行的要求”的报告中所载建议(A/49/219,附件)。

84. 业绩指标包括:工作规划;每年取得考绩报告;管理员和工作人员提高通盘成绩;提高基于工作计划的生产率和增加工作满意度和表扬成绩,和工作人员与督导员之间的新对话。

工作安排和晋升

85. 联合国最近引进了一个新的工作安排和晋升制度,战略是要在今后几年管理和监测这个方法并且向1996年的大会提出报告。工作安排和晋升制度的效用将由新的成绩评估制度的结果予以加强,根据该制度,可靠的成绩数据将累积起来,以供比较客观的基于成绩的晋升决策之用。该战略要求在空缺管理和选择方面达到最大限度的透明度。

86. 并且也是在晋升方面,在1966年,人力厅将展开对于在这个制度下目前没有

晋升的工作人员的职业状况作三年期审查。这种审查将试图鉴定那些工作人员缺乏职业发展的原因,并且提议纠正的行动。依靠审查长期尚未晋升的工作人员,人们希望增进气并且通过重新训练或者通过秘书处内的内部改调来解决职业“障碍”的问题。

87. 成绩的指数将是:在内部填补员额方面增加透明度;增加在晋升决策方面获得成绩资料的机会;审查没有顺利参与的工作人员。

流动性

88. 本报告提到联合国工作人员的流动性或缺乏流动性。秘书长认为,较大的流动性不只会更好地为联合国服务,而且也能在职业、经验累积和工作满意度方面为个别工作人员服务。

89. 战略要求所有新雇员的流动性。对于编制上的国际征聘人员,将探讨结构的重新调用规划,以便设立一个制度来促进工作人员的管理流动。这些流动将是在全世界的联合国各秘书处之内,更重要的是,在世界各地已设立的地点内。依靠这个方法,联合国能够获得区域内部观念、经验和专门知识交流的益处。此外,总部工作人员将能够更好地了解区域委员会和其他联合国办事处的工作需要,反过来也是如此。一个联合国工作人员的全球队伍的观念将成为一个更大的现实。要促进和鼓励流动,在可能的情况下,将作出努力来协助双职和配偶就业。

90. 在当地征聘的工作人员方面,将把任务所在地内部的轮调/调职设计入一个职业发展系统。并且,联合国也会从工作人员的流动中获得利益,个人也会受到新的工作和种种不同的机会的挑战并且恢复活力。联合国将能够任用对于联合国不断变化的需求,包括定期地维持和平和其他海外的任务机会,能够作出更好地调整的工作人员。

91. 成绩指数将包括:最初重新调用规划和管理的设计;然后是一个恢复活力的全球联合国工作人员队伍,随时准备按秘书长和联合国的需要而提供服务。

性别

92. 所有方案管理人员将分担在性别平衡方面达到秘书长设定目标的责任。作为他们责任的一部分,管理人员将负责改善他们的办公室和部门中的性别平衡,以及为妇女的职业发展提供机会。另一个战略方面的因素是要加强联络中心办公室。除了招聘之外,打算使得联络中心有能力支持人力厅:制订方法来保留妇女,确定具体的训练以增进妇女在联合国的影响,以及鼓励建立辅导;并且建立更好的方法来回应双职的问题,改变一个由男性支配的管理文化,并且为女性管理人员作好担任高级职位的准备,包括继任规划和职业发展。

93. 成绩指数将包括:开始实施面向妇女的训练(例如管理、网络建立和自信心的训练),增加资深妇女管理人员的人数;以及一个对一般妇女比较有利的环境。

保健和福利

94. 战略要求改善医疗服务,包括充分执行一个保健管理信息系统,一些医疗行政工作的分散化,并且提供更多的服务以增进工作人员的身心健康。

95. 若干医疗行政工作的系统性分散化能够通过适当的分派权力、汇报和监测来达成。目标是要加速紧急调派工作人员/军事观察员/民警的医疗检查过程,避免在核可医疗后送方面不必要的耽搁,并且在每一次维持和平任务结束之前解决一切有关保健的赔偿要求。这项权力将分派给各个区域医疗干事、区域委员会的医疗干事、以及大型维持和平行动的国际平民医生。

96. 由于医疗行政活动的分散化,医疗人员将更多地参与通过经常的定期医疗检查加强世界各地工作人员的身心健康有改善;强制性任务后医疗检查,包括所有的基本实验调查和汇报;执行免疫;以及为某些特定的健康危险进行扫描。

97. 对于全球性秘书处,要更加集中注意:保健教育方案,包括减轻体重、戒烟;

作团体和个人的任务前汇报；同总务厅协商，改善工作环境；压力管理，包括严重的事件的心理辅导；对于药物滥用和酗酒的辅导；回应一些问题，例如破坏人类免疫机能病毒、后天免疫缺乏综合症(爱滋病)；旅行到外勤地点根据医疗情况进行就地评估和对工作人员的支助；监测分散化的工作。

98. 成绩指数将包括：较迅速的医疗检查过程；改善的工作人员全面健康和生产力、任务后检查；对全世界管理人员和工作人员的比较积极反应的服务。改善工作人员的健康也将会降低健康保险费用，导致工作人员和联合国的节省。

协调和仲裁制度

99. 多年来联合国内的“司法行政”已被批评为拖延而无效率。考虑到这些批评，已经对制度进行全面审查，秘书长就一个比较有效的制度的概念提出了报告(A/C.5/49/13)。

100. 建议的一个改变是提供机会在最早阶段协调纷争，而非鼓励采取充分规模而费用很大的诉讼。换句话说，在小问题变成大问题之前就加以处理。管理人员和工作人员将受训练，利用一些协调的机制，并且如前所述，将发展一个管理的文化，使得在工作人员行政方面适当反映责任。这个冲突解决方法的一个主要组成部分是任命一个世界性的巡回小组，由一名巡回官在总部作为一个中央协调员。

101. 成绩指数将包括：改善在行政一级的差异的解决、减少诉讼中的案件的数目、减少联合国的费用、以及改善工作人员和管理层之间的信任。

工作人员/管理层关系

102. 在相当大的变化范围内，有实际的需要去改善工作人员/管理层关系，包括促进工作人员管理层协调委员会的工作、联合咨询委员会以及工作人员代表和管理层之间的非正式交流。变化正威胁到许多人，因此必须谨慎确保世界各地的工作人员都充分获知并且参与改变的管理。

103. 秘书长的战略要求尽量分享信息,所有各级的所有管理人员必须主动去应用这个方法。工作人员和管理层之间的更好交流和信任是一个转变的管理文化的一部分,并且也符合作为成绩管理的一部分所需要的对话。

104. 成绩指数将包括更好地交流,改善的工作人员/管理层的信任,秘书处内较少冲突的气氛,以及工作人员士气的改善。

安全

105. 在世界各地服务地点服务的联合国工作人员的安全,在过去三年来已经成为一个主要关切的问题。从1992年1月1日到编写本报告的时候,有47名联合国系统的工作人员已经在执行会员国托付他们的任务时被杀。许多其他人受到攻击、伤害、骚扰和恐吓。秘书长给大会和安全理事会的报告(A/48/349-S/25358)特别指出在联合国现有安全管理系统中的一些疏漏。目前正在整个联合国系统同心协力地加强和改善安全管理系统,并且强调所有工作人员的适当安全训练以及拟订一个严重事件的压力管理制度。

106. 成绩指数将包括更好地准备和支助工作人员在危险地区的服务方面,改善组织上的准备状态,以预其可能的爆发点并且协助工作人员处理危急情况。

D. 人力资源的职离

107. 为了避免徒劳无功的关切和压力,一直到退休的整个过程应该加以规划和管理。所有工作人员应该能够在理想的工作满意和确认状况下完成他们为联合国所做的工作,往往是他们一生的工作。他们应该是在一个环境中,管理人员有更好的准备因而使得工作人员能够丰富地完成他们的职业生涯。

正常的退休过程

108. 退休过程将由简化离职程序和人力厅继续进行一个便利使用者的服务,以及

同卸任国际公务员协会的更好合作。

109. 人力厅的工作人员顾问办公室将继续就一些问题提供咨询,例如回国的规划、家庭责任的处理、以及离职付款的处理。也将在财务上管理即将停止领取薪资和开始领取联合国工作人员共同养恤基金的付款之间的间隔上提供援助,并将继续探讨一些消除和最终弥补这个间隔的方法。

110. 成绩指数将包括减少退休前的压力和紧张,促进最后权利和过程。

解雇

111. 作为战略的一部分,联合国必须继续使用它的能力来解雇经过长时间证明表现不佳的工作人员。对联合国的需求太大,使得联合国不能留任不事生产的工作人员,他们的继续留任破坏了联合国的效用和效率,并且危害到其他致力于工作而表现良好的人的士气和生产力。

112. 成绩指数将包括管理人员的较大责任以及增加表现良好的工作人员的士气。

加强退休递补/提前退休

113. 作为一个管理工具,这个战略需要积极执行付款离职或者议定的离职办法。秘书长认为在某些情况下,例如预算限制或者必须改变秘书处内所能获得的技能配合的情况,认为这是符合联合国利益的。在专业和一般事务的主任、资深等级和其他工作人员职类上的提前退休,能够促成管理文化、技能混合与发展上的改变,以及在全球性秘书处不断改变的需求范围内增进效用和效率。

114. 成绩指数将包括资深等级更多的退休递补、增进工作人员的士气以及打开组织表现、个人成长和成本效益变化方面的机会。

离职谈话/继续参与

115. 那些正要退休的人(以及那些在任何等级辞职的人)对联合国的回馈是秘书处人力发展管理方面的宝贵资料。这种回馈在确认结构、管理、政策和行动上的弱点方面很有用,因为这类人士能够被视为客观的来源。

116. 联合国在其退休的工作人员中,汇集了经验和能力,必要时应该加以利用。这需要一本关于愿意为公益或者在工作人员条例规定的范围内作出贡献而获得微少补偿的有兴趣的现任工作人员名册。在这方面,建议调整大会所制定的当前收入最高限额,以符合一个当前和适当等级每年\$12 000美元的生活费数据。

117. 成绩指数将包括客观评估联合国作为一个雇主的弱点和优点及其管理文化。

E. 若干其他改革方式

118. 除了本报告中所提到的各项因素外,秘书长的人力资源管理战略是否能够得到成功的执行取决于两项前提,即于1995年全面使用综合管理信息系统的第一和第二版软件,和振兴人力厅并为其提供足够的资金和工作人员。

综合管理信息系统

119. 综合管理信息系统(管理系统)的目的是要为人力资源管理和行政工作提供一种全球人力资源数据以及行政和管理行动的处理和报告系统。管理系统为一种在处理人事事项的过程中随时增订记录的联机系统,而不象目前所使用的集中式数据库那样,在处理人事行动后才输入人事数据,从而经常发生人事数据过时的情况。因此,管理系统将随时向总部和外地的人力厅和方案管理人员提供准确的最新资料。管理系统一旦充分实施。将会对规划、监测和报告工作,并对各级工作人员责任制的加强起极大的作用。

120. 业绩指标将包括有关人事行政以及福利金和津贴的管理系统第一和第二版

软件的使用情况;和职业管理、持续规划等方面的人力资源规划工具等。

人力厅服务方针

121. 本报告中所载战略还将要求彻底改革人力资源管理厅的工作方式。

122. 人力厅必须较为着重服务,必须准备向秘书长、管理人员和工作人员--间接地向各会员国--等各种对象提供服务。人力厅必须使其服务较为及时,并在内容上较具针对性。它必须说明规则和程序的适用性,为工作人员简化其程序,并促进向较大的组织提供的服务。人力厅必须较为注意人力资源管理问题和适用方面的联系以及为个别工作人员进行的联系;必须进一步增加透明度,以使所有程序都明确可循而为人所理解。人力厅必须立意促使管理人员和工作人员代表双方参与其工作,特别是改革管理方面的工作;它必须设法进一步授权和分散权力,以便能够向其服务对象提供后者预期可从人力资源管理系统得到的职业支助等服务。

123. 业绩指标将包括使在全球各地设有办事处的人力厅较为有效而较为用户的需要着想;总的说来使其成为整个组织有一个服务中心。

三、 第25C款订正概算

124. 在本报告中所述提议执行过程中,将竭力设法调拨1994-1995两年期方案预算²25C款(人力资源管理厅)下所开列的现有资源。来匀支有关的所需经费。但是1995年将需要增拨一定数额的经费,以供加紧采取所提议的措施。

A. 按全额计算的所需额外经费

规划能力

125. 在第25C款次级方案1(政策规划和分析)下开列了经费,用以执行若干统计和政策分析职责。如秘书长关于管理系统项目的第六次进度报告(A/C.5/48/12/Add.1)所示,执行问题比所预期的要严重得多。实际上这些资源主要用以执行和维持管理系统与人事有关的各方面工作。因此,为求发展人力厅真正的规划能力,并改

善人力资源管理政策各方面的协调,迫切需要加强秘书处这方面的能力。

126. 在这方面,提议设置6名员额(1名D-1、2名P-5、1名P-4和2名一般事务人员(其他职等)员额)。所需有关经费估计为315 300美元。

127. 需要一名人力资源规划和政策专家(D-1)来领导和监督规划和政策,包括执行和职业管理方面的工作。并需要一名职业规划专家(P-5)、一名考绩专家(P-5)和一名规划专家(P-4)。此外还需要两名支助工作人员(一般事务人员(其他职等))。这些规划干事将执行各种职责,包括建立需求估计机制、持续规划、预测数据、查明技能和规划职业道路(包括为专业工作人员编写职业发展手册)。职业规划专家将拟订职业辅导计划,并将协调全秘书处的职业协商工作。一俟1995年中结束初步训练期间,工作组还将负责管理执行工作。

实施考绩制度

128. 如上文所述,秘书长很重视早日成功地实施新的考绩制度。提议在实施阶段向总部和外地各办事处提供18名考绩专家为期共计四周的服务。这些专家将训练管理人员、督导员和全体工作人员,并培训选定的管理人员作为协调中心,促进考绩制度持续而顺利的实施。还将编制训练和执行过程中所需的训练材料,包括为总部和外地办事处建立录象能力和提供自学所需的计算机软磁盘。

129. 在这方面,估计需要额外经费801 600美元,包括顾问费及其旅费(468 800美元)以供考绩专家在执行初期提供训练;一般临时助理人员费用(144 000美元),用以聘用一名考绩制度专家和一名支助工作人员,来指导和管理有关程序并拟订训练人员培训方法;13名训练工作人员的旅费(98 800美元),以供其在试验阶段终了时前往各参加办事处收集意见,以纳入该制度以及训练方法的设计,正在进行的评价和解决棘手问题的办法,并供其在执行阶段终了时参加训练工作人员的联络会议;和包括录象带在内的训练材料的制作和复制费(9万美元)。

B. 匀支的可能性

130. 秘书长关于工作人员培训的报告(A/49/406)中表明,已指定将1994-1995两年期方案预算第25C款下的237 000美元用于同新考绩制度的实施有关的训练。这一数额可部分抵充上述所需额外经费1 116 900美元。

C. 应急基金

131. 应当指出的是,已经按照大会1986年12月19日第41/213号决议所定程序,为每个两年期设置应急基金,用以支付方案概算中没有开列经费但是已得到立法授权的额外费用。根据该程序,如果提议追加的经费超出紧急基金现有资源,那么只能通过从低优先领域调拨资源或改动现有活动的办法来执行有关活动。否则这些追加活动将不得不推迟到下一个两年期。

132. 预期无法经由停止、推迟、削减或更改1994-1995两年期方案预算第25C款(人力资源管理厅)下的方案活动来支付净额879 900美元的所需额外费用。因此,如果无法以应急基金支付这笔所需额外费用,就必须按照大会1987年12月21日第42/211号决议的有关规定,将秘书长的建议推迟到下一个两年期。

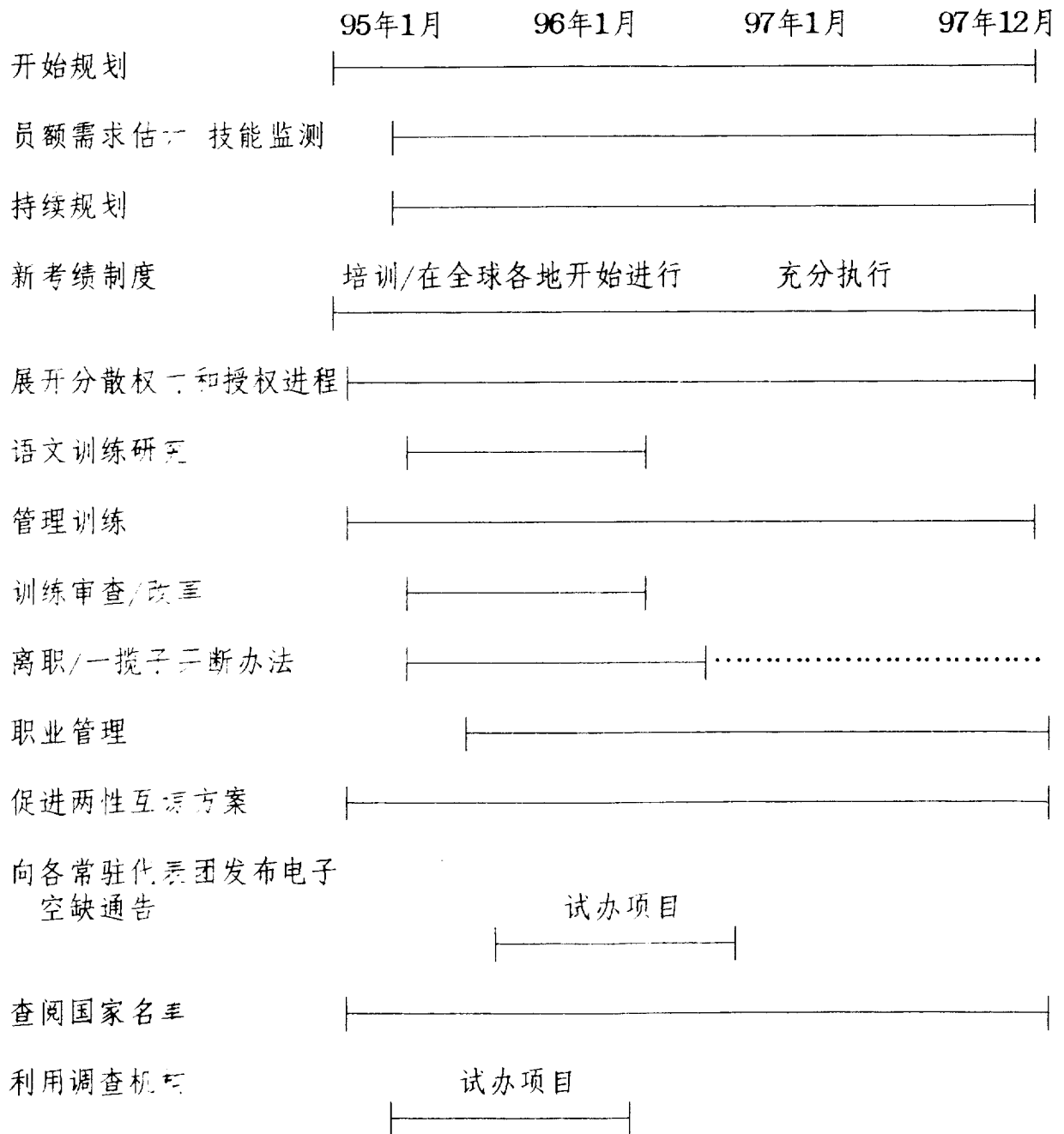
D. 所需经费摘要

133. 如果大会核可秘书长的建议,将需要在第25C款下增拨经费879 900美元。此外还需要在第28款(工作人员薪金税)项下增拨经费83 000美元,但可由收入第一款下的同一数额的增加数予以抵充。

注

¹ 参看《大会正式记录,第四十七届会议,第五委员会》,第21次会议和更正。
² 《同上,第四十八届会议,补编第6号》(A/48/6/Rev.1)。

附件一：选定活动时间表



附件一(续)

	95年1月	96年1月	97年1月	97年12月
应用管理系统	-----			
利用人事包商		-----		
工作人员同管理当局之间的联系	-----			
推广实习制度	-----			
驻外使领人员的交流		试办项目 -----		
国家考试前的审查		试办项目 -----		
从外部提供有关应考者的数据		试办项目 -----		
小组口头审查		-----		
各类职业宣传		试办项目 -----		
外地特派团程序审查 大学校园征聘活动		试办项目 -----		
建立新的“公正”制度			-----	
最后的口头审查	-----			

附件二

人力资源管理厅

