



大 会

Distr.
GENERAL

A/49/959
31 August 1995
CHINESE
ORIGINAL: ENGLISH

第四十九届会议

议程项目105

审查联合国行政和财政业务效率

秘书长的说明

根据大会1994年7月29日第48/218B号决议,秘书长谨递交主管内部监督事务副秘书长提交给他所附维持和平行动部外地行政和后勤司审查报告,以供大会注意。秘书长同意报告所载建议。关于授权采购维持和平行动通讯器材,秘书长要求进一步研究这个问题。

附 件

维持和平行动部外地行政和后勤司的审查

内部监督事务厅的报告

目 录

	<u>段 次</u>	<u>页 数</u>
一、 供行政首长参阅的摘要	1 - 8	4
二、 发现和结论	9 - 37	5
A. 总的结论	38 - 44	16
B. 关于外勤司每一处的具体调查结果.....	45 - 47	19
三、 建议	48 - 49	25

附件

附件一、外地和后勤同员额编摘要	29
附件二、外地和后勤司的员额搭配和组成	32

一. 供行政首长参阅的摘要

1. 根据大会1994年12月23日第49/233号决议,请内部监督事务厅对“秘书处负责维持和平行动和其他外地行动的后勤、业务和行政安排的单位进行检查,以期查明问题及建议对更有效率地使用资源的措施提出建议。”内部监督事务厅响应这项要求,制订审查的职权范围,指定维持和平行动部规划和支助厅内部的外地行政和后勤司为这项努力的主要目标,并指出,应斟酌情况注意影响到该司业务活动内部及其间各种联系和依赖。

2. 近年来主管外地和维持和平行动支持有关活动的组织单位已迁到本组织内部若干组织实体。迄1993年9月1日止,它是设在维持和平行动部,并遵守秘书长1995年3月22日公报(ST/SGB/Organization)。如其所述,这整个司的任务是“提供本组织维持和平行动和其他外地特派团的行政和后勤支持”,并在这方面,“与特派团规划处,查明外地特派团的行政和后勤需要,其中包括行政支助、员额编制表、办公房地、运输、通讯、设备和物品。”

3. 为了充分了解必须解决的问题性质,该司内各部门和单位所进行的活动都从工作流动和控制的观点来审查”。因此,对各级工作人员进行广泛的访问,并对已有文件也进行彻底审查。发现揭露了许多单位共有问题,有助于查明若干容易出错的领域。

4. 一般说来,工作队注意到,虽然该司有许多努力工作和忠心耿耿的工作人员,但是它不是在(a)有利于业务效率,(b)有利于有效内部控制,或(c)有利于有效资源管理的环境中运作。虽然其中一部分显然是该司内部原因,其中一部分也是由于限制业务能力的外在因素。关于人员,发现提示该司工作人员补充不适宜混合,而且在一些方面,也是人数不足。它们也提示一些业务责任不完全明确,而且一些组织联系也掩饰经管责任,妨碍效率。最后,从财政的观点看,工作队发现组织(a)在未记录责任方面面临了潜在风险;(b)可能浪费巨额金钱,主要原因是缺乏充分资产控制;和(c)面临第三者责任的潜在风险,原因是部队按照协助通知书部署/轮调时的保险范围不确定。

5. 有鉴于此,工作队最后不得不认为,该司不能在管理或组织方面充分履行1995年3月22日ST/SGB/Organization交付的责任。除非解决一些基本问题,减轻这种能力问题的可能性是很小的。

6. 应该强调,该司的素质和财政的能力问题是同等的。这表示虽然有些方面还需要追加资源,但是仅提供这些资源还不能对秘书长与维持和平行动得到确实行政和后勤支助的各立法机构提供充分合理保证。鉴于近年来所发展的维持和平活动步伐,应立即实施妥善措施,以(a)确保适当管理资源;和(b)在本组织面临大量新或扩大维持和平行动时提供所需大量档案资料库资料。

7. 所以,工作组的主要建议之一就是该部/司的管理当局采取适宜步骤,以解决本报告所指出的业务、组织和控制弱点,尤其是涉及(a)工作人员的责任和经管责任;(b)特派团规划和筹备;(c)系统发展和支持;和(d)资产管理和控制。此外,决定本组织关于出兵国可能要求的财政义务范围和解决适宜保险总额方面也应采取立即步骤。关于资产控制和不宜/不足保险总额问题,工作组认为可能需要第二次审查,以调查这些问题的范围并评价保护本组织资源所用的措施是否完善。

8. 从资源的观点看,工作组建议该部/司管理当局应重新评价该司的管理结构,以期查明履行明确规定责任所需工作人员的补充不足和混合。它也建议,大会从支助帐户后来追加资源,以解决联合国财务风险可能最大的领域。最后,工作组建议,秘书处和成员国对计算支助帐户核可资源数额的方法学进行认真审查,以评价本组织维持和平行动作用加大后目前单纯百分比的方式是否得出有关工作量的适宜结果。

二. 发现和结论

9. 发现和结论分为四大类问题:组织、管理、控制和立法。这些问题摘列于表1。紧接其后为各类问题的详细讨论及总结论。

表1. 四大类问题

类别	发现	结论
(a) 组织问题	(1) 该司工作人员的混合影响到短期和军事人员的不成比例的人数。 (2) 许多该司员额都没有正式叙级。 (3) 大批工作人员没有书面的职务说明。 (4) 该司的一些职务太过分门别类和支离破碎。 (5) 该司受到一些联合国财务条例和细则和部门间程序限制,因而妨碍效率。	该司组织结构无助于业务效率和功效,有些方面也受制于组织联系。
(b) 管理问题	(1) 该司一些工作人员不知对谁和为何负责。 (2) 该司一些工作人员已承担了实际的自主权,因为拥有“自决”权力。 (3) 该司计算机系统有关发展措施缺乏充分监督。	该司管理当局对经管责任、责任、执行情况的衡量和有效业务措施没有提供充分指导。
(c) 控制问题	(1) 未指定还债专款的飞机使用和特遣队拥有设备存在索赔问题。 (2) 该司没有全世界盘查资产,因此无法有效地将资产所有权与采购决定联系起来。	该司控制环境没有对控制资源提供保障,因此本组织还需承担巨大财务风险。
(d) 立法问题	(1) 该司资源使用百分比“规定最高限额”,而不顾军队的任何波动。	现在用于计算支助帐户资源的方法学是不适宜的。

组织问题

10. 附件一和二所载一系列表格阐释有关工作人员问题的分析,并说明该司内部员额混合和补充及其稍嫌分门别类过细的机构为什么无助于有效管理。但是,在审查整个员额问题时,应铭记着维持和平的支助行动是经常变化的,而且时间是一个关键因素,与本组织内部的更“稳定”行动是绝对无法相比的。这种步伐及其它对工作人员造成的压力,在拟订其中所载结论和建议时已加以考虑。

11. 在实际员额方面,附件一的数字显示大多数人(177名工作人员中的157名,占89%)是支助帐户资助的员额(137名是支助帐户资助,20名员额是支助帐户内部的一般临时助理人员资助的)。其中103名是固定或短期合同,其中50名,占49%是为期不到11个月的合同。关于会员国借调过来的军官,这些人约占全司工作人员的19%,而且大部分人是在后勤和通讯处。典型军人“服役”期间是各不相同的,军官任职一、二年甚或三年,视会员国和个别情况而定。

12. 但是有趣的是,虽然该司的军事人员没有联合国的合同,也非多余员额,该部的其他部门有23名军官得到定期任命。这些情况使工作队理解到该部高级管理当局决定哪些员额需要这种军事任命,从而通过各常驻代表团内部的渠道征求。军官一旦选定之后,他/她就暂时向他/她的政府辞职,到该部服务两年期间,一般最初是一年定期合同,接着除非表现不好循例都会再延第二年。这方面应该强调,军官与该司的文职合同工作人员不同,他们收到的联合国定期任命绝对不会少于一年。

13. 既然目前实施混合制,工作队认为该司工作人员补充是相当不均衡的。与这种混合有关的其中一些问题包括缺少档案资料库,需要经常培训和再指导新工作人员,不能留住合格人员以及工作不稳定。该司本身在拟议候选人不插手技术审查和口试,也无法拒收借调官员,而且由于应有资格的差距,经常还可能特别需要特别长的学习曲线。更重要的还有采取行动经管责任范围的不确定问题和管理联合国工作人员权力的误放。审查期间所收集资料显示所有这些都是真实问题。解决办法隐含迅速改为补充工作人员,因为有限期间的定期和短期人员太少,而呈现出一种选择和安

置政府借调军官的合理制度。

14. 从该司这些业务的观点看,其中最严重的问题或许就是目前的征聘措施,合同可能性和有关的筹资限制根本无助于吸引合格的个人,也不一定能够征选过去有特派团经验的人--因为按照实际上每一个在外地工作过的人,都应该有担任这种职位的优先资格。”从工作量的观点看最大的缺点或许就是必须培训新的人员,因为“短期工作人员”已经离职。员额编制如有适宜安排,有关编制大量短期合同的文书工作显然就是可以避免的工作量。一个可能性是依据1994年颁布的《工作人员细则》允许三年任命的300号编下有限期间任命,批准二至三年的合同,并附60天的取消条款。虽然国际公务员制度委员会迄今限制新的号编只适用于一些外地特派团,任命有效任命可以当作是按照支助帐户员额的所安置的员额。

15. 一个有关的问题是职位叙级和职务说明。秘书长关于维持和平行动支助帐户的报告(A/45/493)制订标准,供“制订由支助帐户支付所有临时职位时遵守”。(报告第16(e)段所载)一个标准“所有职位都在核可之前正式提请人力资源管理厅叙级”。报告进一步指出“实施这些标准时应极为小心谨慎,并特别强调(e)”。这里所提及的特别强调事实上是“核可之前的叙级”的概念。

16. 工作队在这方面的发现暗示该司内部临时职位的叙级没有“极为小心谨慎”进行。因此,所有的支助帐户只有40%的职员(一般临时助理人员一般临时助理人员资助的员额除外)都已经叙级,如考虑该司所有的员额,则为42%。该部采取立即行动迅速补充未填补的职务说明,并将其提请人力资源管理厅叙级审查。该部及时完成这项工作对批准该部该司可能提议的任何未来员额重新部署/新员额的请求基线是具有关键性的。此外,迄今为止该司还不能集中地提供员额表。预算工作组必须编辑本报告所包括的员额表数据。鉴于寻求的资料是取自各种不同的来源,其中大部分都不完备,也不及时,所以这项工作是很单调的。

17. 尽管叙级工作有些缺点,但是准备和修订职务说明方面已进行努力,以期叙级这些职务。在这方面,工作组收集了142个职务说明,包括较低一般事务人员的一

般性的“基准”型的职务说明。这占该司所有工作人员的75%，其中包括该部其他单位或外地借调来的工作人员。军事人员中约60%有履行职务具体书面职务说明。虽然其余的人可能在普通照会列有详细规定，工作组不认为这些是业务/组织意义上的职务说明。在这方面，应该指出，所有临时职位叙级之前，不公布空缺，这就进一步限制了本组织吸引合格人员的能力。

18. 工作组关于分门别类和支离破碎的发现已在表2列明。表中数据显示该司的组织结构有许多地方包括的小股员数额为一至五个工作人员。由于工作量的不同或某一工作人员的熟悉另一个股的需要，小股有时也共用工作人员。一般说来，小股的激增也用于分散经管责任，而且证明在业务上经常是效率不彰的。此外，组织小集团为具有股长的正式股需要仔细考虑有关“老板”的地位和发展成“小”官僚制度的可能性。

表2. 列明小股的外地行政和后勤司组织结构

外地行政和后勤司事务	股/处名称	联合国工作人员	军人	共计
财务管理和支助事务处	资料管理股	-	1	1
	业务审查股	2	-	2
	非洲股一	3	-	3
	非洲股二	4	1	5
	资源规划股	3	2	5
人事管理和支助事务处	记录管理股	1	1	2
	员额编制股	4	-	4
	政策、规划和审查股/处	5	1	6
后勤和通讯事务	海运股	1	2	3
	空运股	1	3	4
	空中安全股	3	1	4
	医疗顾问处	-	2	2

19. 从有关这些小股的具体发现看,各处一两个股的电子数据处理人员经发现散在该司各处。由于其中一些工作人员是从会员国借调(即军官)过来,系统发展和支助可能有无法以非常明确的前后一致方式进行的风险,而且也可能无法保障遵守与本组织长期政策一致的方法学和/或措施。这一点已局部得到辅证,即该司事务随着“本身”系统发展进行,而且联合国采购和发展的应用没有前后一致用于各特派团。

20. 从组织联系方面看,审查显示若干难局和部门间的依赖。请有些虽然已为人所知,但还是值得从业务的角度讨论。其中首要的是涉及人事管理和支助事务处。虽然由于新授权,与人力资源管理厅的日常业务联系已予取消,但是工作组还是关怀人事管理和支助事务处对履行有关职务的准备情况(参看下文第41和42段)。

21. 解决该司与行政和管理部电子事务司之间重要组织联系也有需要的。这种需要来自电子事务司对该司代表特派团的所有电子数据处理和通讯有关采购保留否决权,否决权一旦实施,可能会引起严重延迟。这种情况的延迟是来自汇报工作人员的具体特派团的通讯网,使他们作出知悉内情的决定。因此,根据收集的资料,与维持和平特派团的电讯网业务有关的该司任务的通讯方面似乎应进一步加强,而且自主权也应得到保障,以期提供取消与通讯有关采购方面的否决权所需任何保证。但是,完成这项目标意味着该司必须能够提供技术持续性、可靠性和组织经验/知识以及档案资料库,使大家信任其能力。这种安排应予以审查,而且定期再详细审查,以确保实现本组织的统一全球电讯网的总目标,和遵守电子事务司所订目标。

22. 另一个组织联系或遭遇到的可能障碍涉及《联合国财务条例和细则》对维持和平行动适用性。具体地说,维持和平行动与预算周期之间经常会出现显著差异。虽然,大会第49/233号决议将许多特派团的财务周期改为一年期间(现在是从7月1日至6月30日),但是它仍然还取决于这样做能否在任何预算周期中充分减轻业务需要与已有资金配合的问题而定。所遇到的重大困难是不能按照现在的采购程序在财务期间将结束时规定资金专用于还债,这样做由于花费时间太长,在提出订单之间

就已拖到下一个预算周期。有人指出,在这种情况下,(行政和管理部)采购和运输处在只剩下不满30天时,将经常尽量不采用这种程序,原因是资金不确定。如果延长财务期间(及其提供工作人员的延长规划时间)在这方面没有助益的话,可能需要如经常预算的情况那样,公开这些帐户三个月,甚或在出现采购的迫切需要时,审查规定资金专用于还债的其他规则。1995年初起已经有效的财务主任和主管维持和平行动副秘书长商定关于按照特派团未来财务权开始合同义务的程序指明所有有关各方确认在财务期间将结束时规定资金专用于还债是一个必须解决的问题。

23. 最后,关于该司与行政和管理部采购和运输处的关系或联系,工作组注意到已在进行各种研究,而且根据其本身审查的发现,强调必须迅速解决合同领域。在这方面,工作组已认识到该司意图扩大使用系统合同或其他方式的“事先核可”安排,以利适合这种安排的所有采购方式维持最少所需时间。会议和支助事务厅采购和运输处和法律事务厅也参与以最适当的方式使用支持安排。

管理问题

24. 在整个审查中,工作队有机会审查了各种管理和业务问题,这些是与外地行政和后勤司的工作人员就他们任期间或由于搜集、分析和核对了资料后碰到的问题进行面对面讨论后所提出的。这些问题如下:

(a) 并非所有工作人员都了解到对谁负责和对什么负责。这点显然部分是因为一种事故带动的责任的气氛,在这种气氛下,有些情形是只要不出差错,就假定工作人员工作“妥当”。工作人员不断轮换使这种情况进一步恶化。要即将离职前,工作人员没有明确的责任感,对采取的行动可能更加漠不关心。在其他情况下,该司的一些单位对某些行动承担责任或行使属于该司职权范围但不明确、或在其职权范围外的某些任务。

(一) 关于属于该司职权范围内的、但职责较不明确的职司,一再出现调查

团参与的问题。得出的共同调查结果是：由于时间配合问题和/或资金限制以及负责规划这些特派团的个人显然没有(或没有权力)邀请知情的该司工作人员，构成维持和平行动规划和预算编制基础的这些特派团配备的工作人员很少。在该司事实上调查特派团参与的职权的情况下，这种情况变得更为严重。没有从该司内部派出充分的代表作为这些特派团的工作人员的后果可以表现在对于调查团事后提交的计划和预算信心有限以及表现在完成最后文件时推卸责任或“所有权”。在第一种情况下，这样可能对该司的领导能力造成疑问，而在第二种情况下，这样可能损害经管责任制。

(二) 关于在该司职权范围以外、但仍由该司履行的任务，其中一种情况是额外的战争风险保险评价问题。该司显然有实际的责任管理承包商要求额外的战争风险保险偿还的索偿要求，而在行政和管理部的方案规划、预算和帐务厅内的保险科有权商定和最后确定保险安排。这项职责应体现在该司的职权范围上。在这方面，工作队关于额外的战争风险保险索偿资料的分析引起了严重的关切，即目前按每一飞机承包商偿付保费的目前作法比通过看来可行的备选安排（即对长时期的固定价格的承包）处理这项保险可能要使本组织多花数百万美元。外地行政和后勤司/维持和平部与方案规划、预算和帐务厅/行政和管理部之间讨论了该问题，还有法律事务厅的参与；然而，不清楚为什么没有采取一项备选作法。由于这种可能的财政漏洞严重，肯定需要尽速对所有的备选安排作出一项最后评价；

(b) 无条理的拼凑的计算机系统发展、支助和维修的可能存在。如第19段指出，发展和支助管理信息系统的职责散布于整个司。虽然在审查期间注意到了一些合理的系统设计办法，可是总部或外地都没有程序确保软件应用的一致发展、使用和保养。因此，看到某些单位或特派团对于使用某一系

统毫无承诺感就不足为奇了;这样破坏了任何统一的意义,也增加了工作人员从一个环境换到另一个环境所需的学习过程。

- (c) 该司对于以维持和平特派团为基础的审查进行的监测职司至今是有限的。负责这项职司的单位除其他事项外,还忙于有关审计的职务,包括在审计前阶段与组织单位、特派团和审计员联络以及在发表审计报告后作为处理/应对审计结果/建议的联络中心。由于对审计报告作出及时反应很重要(当局常常要求这样做)以及特派团审查的性质,确保适当执行这些职司的责任目前看来有点失当,因此不属于财务管理和支助事务处的职司。将这项职司放在处长办公室较合逻辑。

监督问题

25. 该司的监督环境没有提供充分的保障保护资源,结果,本组织仍然面临很大的财务风险。本报告中的一些重大关注领域包括(a)可能的未记录的负债;(b)资产监督不足;(c)对保险的承保范围不确定。

26. 关于可能的负债问题,工作队发现对特遣队自备的设备和飞机的使用可能有更多以前未记录的索偿要求,但尚未知道其确切的美元数额。在这方面,应当注意到协助通知书一般是用作商业上不能得到的某些货物劳务的承诺机制。如该司所承认,提供设备或劳务的部队派遣国没有这些文件是这个过程的一项重大弱点。在制订和充分遵守处理特遣队自备设备的复杂问题的可靠程序之前,财务不稳定将继续使本组织蒙受风险。

27. 关于资产的监督问题,审计结果认为本组织没有一个自动化的、最新的、以总部为基础的世界性资产清单。这点所涉的经费问题可能很重要,并可以清楚地看到有挪用的可能以及购买特派团清理结束和新的特派团建立时可能已有的设备这种可能。缺乏充分的资产监督无异玩忽职守,已告知内部监督事务厅该司已了解到

该问题,而且该司已拟订了两份报告提交给大会。最近已发表了关于维持和平资产的管理:剩余资产储藏设施和特派团开办装备包的报告(A/49/936)供大会审议,而关于维持和平资产的管理:政策、技巧和会计问题的报告正由行政和管理部讨论中。另一个内部监督问题是该司最近对一些维持和平行动基本服务供应合同的经验。这些经验强调需要发展能力监测和评估大型合同履约情况的某些方面,包括审查和分析进度报告。根据这项要求,让工作队了解到该司已拟订了一项行动计划,建立能力管理向维持和平行动提供服务的商业合同。

28. 关于监督的第三项重要的审计结果表明,本组织一方面对额外的战争风险保险可能付款太多(如上文第24段(a)(二)指出),另一方面在部队派遣国与民间航空公司订约的情况下在第三方责任方面可能投保不足,在飞机事故情况下没有提供联合国受到第三方行动的保险证明。在后一种情况中,没有核查程序保证与部队派遣国订约的民航公司持有充分的保险保护联合国的第三方赔偿责任。虽然部队派遣国可以通过协助通知书监督他们将决定那一辆飞机运载他们的部队,可是这点不应妨碍联合国参与适当注意/优质保险的进程。

D. 立法问题

29. 工作队审查了计算维持和平支助费用的方法以及究竟根据支助帐户核准的资源是否符合总的需要。虽然在所有特派团一律公平分配方面可能简单和明朗,可是与实际工作量及有关资源需要方面的关系显然有疑问。

30. 关于这点,应当指出的是,用来计算维持和平支助帐户的方法是在1990年5月制订,并定为薪酬、一般人事费和维持和平特派团文职部分的旅费8.5%这个一律费率。秘书长的报告(A/45/493)列出了这方面的原因,其中他解释该百分率体现了对于五个特点不同的维持和平特派团适用的现有经验,而且这点是作为初步措施提出,需要在两年经验后进行审查。

31. 虽然秘书长在他1993年10月22日关于维持和平行动支助帐户的报告(A/48/

470) 中重申支持一律8.5%的费率,他也强调必须向这些实际支助维持和平行动的单位提供充分的资源。在他1994年5月27日的报告(A/48/470/Add.1)中,他阐明了一项建议,即确定“持续的”和“灵活的”员额的适当比例,以区别持续性的所需经费和那些随着新的维持和平特派团开办和完成的特派团清理结束而可能扩大(或缩小)的所需经费。

32. 工作队认为一律8.5%的方式不再有效,因为它是以当时一系列的情况,包括军职人员和文职人员的一定比例作根据。在这方面,工作队注意到1990年约有10 000名军职人员和5 000名文职人员,而在1994年已增至75 000名中军职人员和13 000名文职人员。在军职方面,这个数字增加了7.5倍,在文职方面,数字增加了1.6倍。在比例方面,1990年军职人员与文职人员比例是二比一,而这个比例在1994年几乎增至七比一。

33. 通过使8.5%方式更加注重文职部分,基本忽略了与军事部分有关的支助工作量。因此,用来计算一律费率的方法看来不再适合用来计算这些已大幅度改变的维持和平人员比例的支助资源。这个论据是根据很多因素,但主要根据的事实是:军事部队的支助有关的工作量是实际的,而在审查期间搜集的资料也支持这点。关于军事工作量最显而易见的和对现有资源没有作出“自动”调整的例子是在特遣队自备的设备、部队和货物运输、供应需要和协助通知书方面。

34. 关于特遣队自备的设备,自1993年12月31日截止积压的登记的索偿数达3.2亿美元。自1994年12月31日截止,未付差额增至5.8亿美元。虽然这点有一部分是因为资金限制,可是处理日益增加的索偿数额的能力与在该领域提供充分的员额直接相关。工作队认为除非提供资源协助清理积压以及防止将来再次发生这种情形,不然差额会继续增加。1994年11月28日的秘书长报告(A/49/717)表明也许管理当局可能不了解到这些需要或军事部队有关的工作量,因为在该报告中,当时为财务管理和支助事务处要求的唯一员额是一个副处长的员额。

35. 对这个一律百分比的有效性提出一些疑问的另一个因素是它假定支助费用

大部分是可变的,而且支助部分可以累计得出一个适用于某些预算项目的单独百分比。本文不讨论太多的细节,可是维持和平支助费用性质上显然是半可变性的,这意味到支助所需经费将因一系列的因素而改变,据此在一个水平(或在一个幅度内),所需经费是一个数额,然后保持稳定,直接达到下一个幅度或水平止,余此类推。然而,关于维持和平行动支助的情况,按可变性费用的办法必须连同一个起码的固定或基准的支助数额实行。

36. 秘书长在他关于该问题的最近一些报告中(A/48/470/Add.1和A/49/717)承认这点,其中他建议某些核心员额和职司由经常预算提供资金,其余的所需经费则由支助帐户提供资金。工作队同意外地支助和维持和平业务将常常有一个核心的工作量,其余的业务仍然不是一种纯粹可变的费用情况的业务,因此,采取一律的百分比费率可以得出正确的结果。

37. 应当注意的是,联合国系统以前有分析支助费用安排的经验。一批专家审查联合国开发计划署(开发计划署)支助费用安排进行的工作就是一个例子。^c 虽然绝对不是要将开发计划署与维和行动部的业务比较,开发计划署的行动结果作出一项后继安排取代付给执行机构的一个一律百分比(即13%),对不同的服务类型则采取不同的百分比。这点依据的基本论点是提供一种支助有关的活动水平与另一种的不同。

A. 总的结论

38. 根据工作队的审查得出的总的结论是:该司没有充分履行其职务。应以一种更主动的管理办法、通过连贯一致、可行的政策和程序取代外地业务通行的临时的管理作风,从而为支助维持和平行动增加更可预测和有效的应变能力。人员搭配不适当(包括很多这些人较为短期的订约身份)、不能为所有员额作广告和吸引较长期和资历较好的工作人员、缺少明确的职责、指导和经管责任以及监督环境不够充

分等问题需要立即的矫正行动。

39. 审查确认了三个因工作人员资源不足对本组织造成严重危险的领域。第一个领域是财产管理和支助事务处内的偿金管理股。该领域的所需经费可以分成(a)为清理积压工作和“清理门户”临时所需的;(b)为解决起码的工作量持续所需的;(c)随着新的特派团或清理结束特派团的职司可以作为可扩大/可收缩的需要。由于这种工作量的性质,工作人员的辅助人员也许应包括一个联合国文职工作人员的坚固“基础”,其中有些最好是具备军事背景并根据需要以军官“填满”。

40. 因资源不足而可能危害本组织的第二个领域是在财产的管理和监督方面。建议该司的管理当局作为优先事项处理该问题。在这方面,应当注意到,由于资产管理和监督不足牵涉到重大的经费问题,内部监督事务厅正在考虑对该问题进行一项调查,以确定本组织在以下方面容易受到影响的程度:(a)挪用的可能;(b)因无法使资产所有权与采购决策挂钩而浪费资源。内部监督事务厅也在考虑根据协助通知书调查额外战争风险保险和第三者赔偿责任的问题,对于前者以确定:(a)本组织对于承保可能多付金额多少;(b)为什么在这方面发生组织上的障碍;(c)为什么这点没有获得较高的优先。对于后者,这点应有助于评估本组织有多少权利核查部队派遣国与民航公司订约时保险的承保范围和有关安全的事项是否适当。

41. 需要某些紧急救助的第三个领域是人事管理和支助处内部的员额股。由于人事管理和支助处尚未有能力履行它最近通过人力资源管理厅第二次授权获得的职责,这项需要变得更为紧急。工作队理解到需要和支持授权的原则,可是认为当初较可取的作法是在给予人事和支助处更多的职责之前应协助该处加强其准备状态。现在应采取事后的具体措施保护整个征聘进程的完整性。

42. 为此目的,真的需要一个强硬的管理人员来组织员额职司,以便:(a)最后确定所有人事管理系统和保证他们充分发挥作用并最后符合综合管理信息系统业务的目标;(b)向这些系统输入有关的数据;(c)审查在人力资源管理厅名册中的数据,以确定那些候选人简介(如果有任何的候选人简介)应转移到人事管理和支助处的名册

上;(d)转移这些数据;(e)确定候选人认可和相互作用的程序;(f)最后确定所有新的有关表格和备忘录。在过渡时期,人力资源管理方面应继续对某一部分的工作量提供援助,直到接收(和)指导其最后辅助工作人员。这项过渡时期一旦结束,该司以及行政和管理部应保证该司的人事管理需要并入综合管理信息系统的业务。

43. 尽管通过支助帐户资源可能作出的任何加强,增加资源的任何进一步要求应取决于:(a)司管理当局适当解决本报告中提出的组织和管理关切事项;(b)满意地审查计算支助帐户资源使用的方法,以设法正确地反映支助业务需要与资源需要之间的关系。

44. 最后,报告审计结果认为很有必要从外勤的角度来审查业务支助所需经费。这一种以外地为基础的审查结果一定有助于阐明关于影响维持和平业务效率的问题的情况。

B. 关于外勤司每一处的具体调查结果

1. 财务管理和支助事务处

调查摘要

类 别	科			调查结果
	FP	FM	FR/C	
能力/连续性	✓	✓	✓	(1) 资源规划股主管是一位军官。前面已指出, 安排在管理职位 (因为连续性和对机构的经验很重要) 的个人如属短期或轮调, 从长远来说, 对本组织不利。 (2) 赔偿股因为缺少有能力处理部队派遣国提出的赔偿的工作人员而受到牵制。如果赔偿裁定要精确, 如果要避免积压, 就必须有足够的、资格够的工作人员。 (3) 业务审查股尽管有两名工作人员和针对审计事项的任务、核证人和签字人名单、内部管制和维和财务政策, 但是就目前来说, 似乎不太够。
积压/瓶颈			✓	财务管理和支助事务处同方案规划、预算和帐务厅之间出现业务上的瓶颈, 即资金有效性结束之前未先处理应付的赔偿款项。
潜在的责任			✓	赔偿责任是外勤司采用“协助通知书”进程之前采取的行动而产生的。虽然确切数字不详, 但是本组织收到了(而且很可能会继续收到)部队调集国在自备装备方面的索赔, 这是因为没有承付款项的记录。
权力范围	✓		✓	(1) 资源规划股有时走访调查, 但没有后勤和通讯处或人事管理和支助事务处参加。无论需要采取这类行动的情况有多么紧急, 但是作出这类决

行政/财务 程序/指导 方针		✓	✓	定的权力远超出了该处的范围。 (2) 业务审查股目前全部负责, 确保外勤司跟踪所有审计方面的事务。但是, 如果所提的建议可能影响本组织的任何一级, 那么向该处或任何一处授予这类权力是不妥当的。 (1) 本处深深地了解到特派团活动和预算周期之间可能存在的差距。联大第49/233号决议将许多特派团的周期延长一年, 可是不一定能减轻活动配合现有资金的问题(即可能有资金, 但“不可能”)在周期结尾之前就指定用途)。外勤司和方案规划、预算和帐务厅应定期跟踪, 以确定例如帐户开立一段时间, 等变通规则或措施, 能否减轻问题。 (2) 赔偿股又因为缺少处理某类自备装备索赔和其它同派遣部队有关的书面指导而更受影响。即使从最好的角度去看问题, 信息管理股的组织结构仍然不清楚。唯一“固定”的是一名军官(他对开发许多战略性的数据库有功劳), 而如果他能在其它外勤司管理下担任电子数据处理顾问工作, 可能发挥更有效的能力。
有问题的 做法	✓			

FP = 财务规划科, FM = 财务管理科, FR/C = 财务审查/赔偿科

结论摘要

45. 按照上述调查结果, 财务管理和支助事务处(a) 还没有适当的能力来承担赔偿管理的责任, (b) 缺乏处理某些赔偿问题的明确指导, (c) 负有调查团和业务审查活动方面不应有的权力, (d) 跟外勤司一样, 本处分散成小单位, 需要重新调整或移交(即分别同业务审查股和信息管理股的情况一样)。

2. 人事管理和支助事务处

调查摘要

类 别	科			调查结果
	PP/R	A&R	SS	
能力/连续性			✓	员额股按现有活动量来说,缺少管理和支助人 员尚未指定一名高级官员来担任科长职位,因此,还没有准备好承担新委托的权力。事实上,还需要彻底接上和测试所有新设计的电脑系统,审查人力资源管理厅现有的应征名单,将有关应征数据转到本股的名册上和完成目前所有的有关组织/业务变动。
积压 /瓶颈		✓	✓	(1) 还需要解决工资表记录新到工作人员的瓶颈问题,虽然有了进展,但是行政和记录科仍需要一到四个月的时间来获得和记录新派特派团工作人员的所有员额号码、指数号码和应享权利的 数据。 (2) 增订工作人员数据(即员额表、空缺比率等)的工作有积压,而且可能因为员额股的工作人员短缺而继续下去,从而无法和有效地跟踪个别的特派团。 (3) 特派团工作人员、军事观察员和警察的伤亡或个人物品的损失等赔偿工作有积压。
责任问题			✓	基于新委托的权力(即征聘、挑选、指派特派团外派人员和定级别等工作),财务管理和支助事务处则需要划定和执行适当措施,以确保挑选委员会今后所有的做法健全和透明。
做法欠佳		✓		(1) 现行的行政报告形式日益累赘,而且可能失去了其作为外勤司和外地简明交流信息的用途。

有问题的做法		✓	✓	行政报告虽然应当包括人事、财务和采购方面的主题，但是如果能把跨部门的信息分类一下或直接交(即电子通讯或其它办法)给有关办公室，也许可以更好地加以处理。 (2) 虽然新近才开始采用联合国综合管理资料系统的人事模数，但是行政管理和记录科的工作人员不仅担心现行的检验有效性和数据输入的 效率，而且也担心现行编排能力的逻辑和反应。 (1) 目前拨给记录管理股的资源并没有按当初的设想使用，事实上如果利用外勤司管理下其它地方的电子数据处理工作人员，则可以由行政管理和记录科科长更加有效地管理。 (2) 人事管理和支助事务处(为新设的或扩大特派团) 提出批准的员额表的成功率目前是零。结果向来不负期望，因此，大家继续担忧方案规划、预算和帐务厅、行预咨委会和联大对人事管理和支助事务厅的信任。 政策规划和审查股/科目前为“过渡”目的(即规划和监督所有新委任的权力/责任)而发挥的作用总有一天会结束，并需要重新划定/重新调整 该“机关”。
其它做法	✓			

PP/R = 政策规划和审查股/科，A&R = 行政管理和记录科，SS = 员额支助科

结论摘要

46. 按照上述调查结果，人事管理和支助事务处(1) 还没有准备足够，尚无法切实有效地承担其新委托的指派权力，而且在某些情况下(2) 被分散为组织“机关”，但如果重新调整或移交(即彻底实行新权力之后，交给记录管理股和政策规划和审查股/科)，就可以更有建设性地使用。

3. 后勤和通讯处

调查摘要

类 别							调查结果
	MA	LO	ENG	ESS	TRN	SPP	
能力/连续性	✓	✓		✓	✓	✓	后勤和通讯处的许多股, 占权力职位的军官人数(借调一年到两年)过高, 而对这种职位来说, 连续不断的机构经验十分重要, 因此, 从长远来说, 可能不利于本组织。
积压/瓶颈		✓		✓			(1) 委托给外地的各种权力(即当地采购、合同委员会、调查组等等) 和/或开始修改低限的步调, 对工作量有直接影响并继续给后勤和通讯处各股的工作造成积压。除非委托了有关权力, 否则各股负有所有责任。
潜在的责任					✓		(2) 行政管理司内的通讯股和电子司之间产生了业务上的瓶颈, 其中部分原至少是电子服务司对电子服务科的采购决定具有否决权。如果得到某些保证, 则很可能不需要这类审查/权力。
资产管制		✓	✓	✓	✓	✓	航空安全股继续发现部队派遣国过去使用飞机的情况, 但是在许多情况下, 仍然无法找出授权使用的协议。由于费用庞大, 潜在的赔偿责任大。
							后勤和通讯处至今尚未有自动更新的全世界维和资产清单。其中部分原因是缺少现有资源, 另一部分原因是外勤司系统的管理目前还在决策过程中(制作、买、或在现实系统投资大的情况

权力范围			✓	✓		下、修改现有的软件)。 事实上,空运股负责“管理”战争险,而电子数据处理股愈来愈负责“管理”外勤司系统和联网方面的任务。对两者来说,现有任务都不包括这方面的责任。
行政/财务 程序/指导 方针	✓		✓	✓	✓	后勤和通讯处的各股都没有足够的书面指导,说明工作人员每天应如何行事。鉴于目前实施的自然裁减速度快,而且新的工作人员(和军官)的学习弧线极低,因此,业务要健全,就需要书面程序。
责任问题			✓	✓		各个电子服务和运输股的工作人员对他们(和他们的军方对象)对谁和对什么应负责感到疑问,并强调需要更有意义的“基准”来测量考绩。尽管这方面不清楚,但是在许多情况下,主要的技术责任只是(而且仍旧)由一、两位专业人员承担。
做法欠佳			✓			外勤司和联合国其它司的工作人员还没有有效综合/运行本组织现有的采购系统(“现实”)。因此,对各部间来说,工作重叠(采购和运输厅)而对外地来说,特派团间缺乏统一标准。
有问题的 做法	✓			✓		各运输股的工作人员还没有参加技术调查团。由于他们务必参加编制预算和日常的支助事务,他们应能变通,从事规划和管理工作的。

MA = 医疗咨询科, LO = 后勤事务科, ENG = 工程科, ESS = 电子服务科,
TRN = 运输科, SPP = 供应科

结论摘要

47. 按照上述调查结果,后勤和通讯处(a) 军事人员和联合国工作人员之间 比率不合理,无法照顾到长期的业务稳定,(b) 缺乏足够的指导有能力来承担其资产管理/控制责任,(c) 就象其它外勤司一样,后勤和通讯处分散为小股/科,应当重新调整或增加工作人员。

三、 建议

48. 按照前一节作出的全盘和具体的调查结果和结论提出了下列建议:

需要外勤司/维和部采取行动的建議

(a) 审查外勤司的员额编制情况,并提出建议以使员额有适当的组成。这种组成应当使短期人员更为减少,并将军事官员的职位限制为从事纯属技术咨询的工作。应当避免的习惯做法就是指派军事官员担任有权力的职位或指派他们担任他们一旦离职时大量档案资料库便将丧失的职位。此外,外勤司行政当局应当坚持有权利在安置军事官员以前对他们进行彻底审查;

(b) 采取各种体制措施和程序以确保使所有工作人员,包括那些从成员国借调来的工作人员,都了解到对他们的要求和他们要向谁负责,而他们的责任又是什么;

(c) 为外勤司内的所有职位,包括所有临时员额以及从成员国借调来的军事官员所担任的职位,编制职务说明;

(d) 大会1995年7月20日第49/250号决议,作为例外并有条件地,决定核可秘书长的长期未决的要求,即将61个一般临时助理人员资助的支助帐户职位改为临时员额的职位,专门用于秘书长在其报告(A/48/470/Add.1)中所提议的目的/职务。这将使外勤司在广告和雇佣短期合同工作人员方面的压力得以立即减轻。但是,如果外勤司/维和部要利用这种正面的发展情况以及遵照大会关于使员额与职务挂钩的规

定,外勤司必须立即采取行动,将所有未完成的职务说明编制出来,并将支助帐户资助的所有“可分类”的员额提交人力资源管理厅,以供立即分类;

(e) 对所指行政政策和程序没有书面指导的方面进行审查,并加以整理;

(f) 考虑将电子数据处理人员合并在同一部门里,以确保使整个计算机系统的发展和维修过程取得协调,而同时又继续支助外勤司的所有事务处。因此,其他外勤司事务处的电子数据处理人员应当并入单独一个科,从而不必在这些事务处设立个别的单位(即财政管理和支助事务处内的资料管理和人事管理和支助事务处内的记录管理)。与电子数据处理申购程序有关的所有工作将仍归于这个科,而如下面(m)段所述的,不需要有一个单独的处理单位;

(g) 审查如何使所有特派团有一个标准的计算机系统,并考虑如何加以改善,以使电子数据处理科更获得加强和协调;

(h) 考虑加强通信股,即(在现有资源范围内)向它提供必要的资源和将已在通信股工作的电子数据处理股一般事务人员重新部署。应当提出理由证明可以从电子服务司/行政和管理事务部得到更多权力并将在外勤司作出一切必要保证的情况下,购买维持和平行动所需要的有关通信设备,并考虑到联合国关于要有一个统一的全球电信网络的全盘目标和认识到电子服务司/行政和管理事务部的决策和标准制定的任务;

(i) 将业务审查和与审计有关的所有事项的责任转交给主任办公室。在这样做时,财政管理和支助事务处内便较不需要有一个单独的业务审查股,而其余的责任便可以并入该事务处处长的办公室;

(j) 为确保使各个有管辖权的股/科有适当的代表性而将指派调查团成员的责任转交给外勤司主任办公室并从而使这些特派团的成果得到较大的信任;

(k) 将外勤司内负责非洲各特派团工作的两个不同的股合并为一个。同样地也将空中安全股和空运股合并起来;

(l) 由于在医疗咨询科和海运股的工作领域需要有专门知识和额外工作人

员, 因此, 应当保持该两部门的组织地位;

(m) 制定一项行动计划, 以便管理/控制联合国的资产, 包括申购系统和程序。应当认真考虑到(a) 制定一个独特的编码系统, 以使对具有同样性质的存货有同样的世界性编码, 和(b) 寻找目前所有可供使用的、以供维持资产控制系统的软件。由于明知的办法是不要将资产管理和控制工作给予单独一个单位和有鉴于上面第(f)段内关于将电子数据处理人员合并和将一些资源从电子数据处理股转给通信股的建议, 因此便建议将电子数据处理股所剩下的单位加以解散并将数据输入/处理工作所需要的任何剩下的工作人员按需要分配到其他后勤和通信事务处的各个部门;

(n) 要求在索赔和人员领域增拨资源。在人员方面, 人事管理和支助事务处应当为该年的剩余时间制定一项行动计划, 列举主要指标、日期和所需应付的期限以及有秩序地进行转变和使对其管理的效率进行的监测具有透明性所需要的资源;

需要行政和管理事务部采取行动的建议

(o) 内部监督事务厅认为人力资源管理厅向外勤司授予权力是改善维持和平行动的管理编制的的一个步骤, 因为其基本原则是那些要对方案直接负责的机构必须拥有最大的业务权力才能完成其任务。但是, 内部监督事务厅对外勤司/维和部在最近的将来有效履行所产生的额外责任的能力表示关心。因此, 各有关方面, 特别是人力资源管理厅, 应当(在第一年期间)对该情况进行仔细检查, 而人力资源管理厅应当在建立外勤司/维和部的人事管理支助事务处的能力方面, 特别是在员额编制政策、确定技能的需要、训练和管理应享权利和福利金的能力方面, 向该事务处提供指导。

(p) 考虑用什么方法来扩大在行政和管理领域的训练有素工作人员的人数和确保使有这种资格和经验的工作人员轮流在外勤司和外地服务。在这方面, 工作队便日益注意到在支助维持和平行动方面有需要外勤领域的知识和经验;

(q) 由于第24(a)(二)段提到目前为承保额外战争险所作的安排涉及大量的经

费问题,因此便应当寻求最有利的替代安排办法;

(r) 考虑用什么办法来使外勤司/维和部与行政和管理事务部的组织关系能在行政和管理事务部的继续监督和必要控制下,更符合迅速支助维持和平行动的需要;

(s) 在审查期间,工作队认为外勤司的工作环境经常过分拥挤。由于这种环境对生产能力有不利影响,因此便应酌情考虑其他的安排办法。

大 会

49. 内部监督事务厅欢迎大会第49/249号决议的决定,即决定维持目前资助支助帐户的方法,即按每个维持和平行动文职工作人员部分估计费用的8.5%计算,并每年予以审查,而第一次审查不迟于1996年春季。大会不妨考虑(a)核可1996-1997两年期方案概算要求为外勤司增拨的资源 and (b)在质量得到改善时,为外勤司每个事务处职务的支助帐户核可额外资源。

注

^a 这项审查由内部监督事务厅的工作人员和外援管理和经管责任研究所的顾问负责。

^b 与该司和方案规划、预算和财务厅的几乎所有高级管理人员讨论,得出的协调一致意见是行政、预算和财务领域的合格外地工作人员的短缺是最严重的。这方面本组织所遭遇的风险可能会加倍,因为总部这些领域的人员也很短缺。

^c 参看开发计划署理事会第90/5号决定;又参看DP/1990/9。

外地和后勤定额编摘要

(1995年4月30日)

表 1.

外勤工作人员相对于核准员额的分配情况															其他工作人员	
经常预算员额															差额	
支助帐户员额															大会核可的员额	
一般临时助理人员															员 额 共 计	
共 计															共 计	
专业人员															借自联合国其他单位/部门 (表2)	
一般事务人员															从政府借用的军官 (表3)	
空 缺																
共 计																
专业人员																
长 期																
定期/短期																
共 计																
一般事务人员																
空 缺																
共 计																
专业人员																
长 期																
定期/短期																
共 计																
一般事务人员																
空 缺																
共 计																
专业人员																
长 期																
定期/短期																
共 计																
一般事务人员																
空 缺																
共 计																
专业人员																
长 期																
定期/短期																
共 计																
一般事务人员																
空 缺																
共 计																
专业人员																
长 期																
定期/短期																
共 计																
一般事务人员																
空 缺																
共 计																
专业人员																
长 期																
定期/短期																
共 计																
一般事务人员																
空 缺																
共 计																
专业人员																
长 期																
定期/短期																
共 计																
一般事务人员																
空 缺																
共 计																
专业人员																
长 期																
定期/短期																
共 计																
一般事务人员																
空 缺																
共 计																
专业人员																
长 期																
定期/短期																
共 计																
一般事务人员																
空 缺																
共 计																
专业人员																
长 期																
定期/短期																
共 计																
一般事务人员																
空 缺																
共 计																
专业人员																
长 期																
定期/短期																
共 计																
一般事务人员																
空 缺																
共 计																
专业人员																
长 期																
定期/短期																
共 计																
一般事务人员																
空 缺																
共 计																
专业人员																
长 期																
定期/短期																
共 计																
一般事务人员																
空 缺																
共 计																
专业人员																
长 期																
定期/短期																
共 计																
一般事务人员																
空 缺																
共 计																
专业人员																
长 期																
定期/短期																
共 计																
一般事务人员																
空 缺																
共 计																
专业人员																
长 期																
定期/短期																
共 计																
一般事务人员																
空 缺																
共 计																
专业人员																
长 期																
定期/短期																
共 计																
一般事务人员																
空 缺																
共 计																
专业人员																
长 期																
定期/短期																
共 计																
一般事务人员																
空 缺																
共 计																
专业人员																
长 期																
定期/短期																
共 计																
一般事务人员																
空 缺																
共 计																
专业人员																
长 期																
定期/短期																

大会为财政管理和支助事务处共核可了48个支助帐户员额(包括一最临时助理人员资助的员额),但按照1994年12月23日关于协调维持和平行动部和行政管理部门的主任

表 2.

外勤司借用工作人员的分配情况						
外勤司 事 务	专 业 人 员		一般事务人员		共 计	人 员 来 源
	长 期	定期/ 短 期	长 期	定期/ 短 期		
主任办公室	-	-	-	-	-	无
财政管理和 支助事务处	1	2	-	-	3	外勤事务干事和维和部一般 助理人员（即非外勤司一般 临时助理人员）
人事管理和 支助事务处	-	2	-	2	4	同 上
后勤通信处	-	5	-	-	5	同 上
共 计	1	9	-	2	12	

表 3.

外勤司借用军事人员分配情况(按区域集团开列) ^b						
外勤司 事 务	西欧和 其 他	东 欧	亚 洲	拉丁美洲 和加勒比	非 洲	共 计
主任办公室	-	-	-	-	-	0
财政管理和 支助事务处	6	1	-	-	-	7
人事管理和 支助事务处	3	-	-	-	-	3
后勤通信处	30	1	1	3	-	35
共 计	39	2	1	3	0	45

^b 隶属外勤司的所有军事官员都是各成员国借用的。因此,他们全部未与联合国签订合同,因此也未立任任何员额。

附件二

外地和后勤司的员额搭配和组成

(1995年4月30日)

表

外勤司事务 处/科	员 额 搭 配				工 作 人 员 共 计		员 额 组 成								平 均 每 月 加 班	职 务 说 明				分 类 分 员			
	军事员额		联合国员额				长期联合国员额				定期/短期联合国员额					联合国员额		军事员额				联合国员额	
数 额	百 分 比	数 额	百 分 比	专业 人员	一般 事务 人员	百 分 比	专业 人员	一般 事务 人员	百 分 比	专业 人员	一般 事务 人员	百 分 比	数 额	百 分 比	数 额	百 分 比	数 额	百 分 比					
主任办公室	-	-	8	100	3	1	50	1	3	50	3	1.1.0	143	-	-	6	75	6	75				
首长办公室	-	-	1	100	-	-	-	1	-	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
空缺席员额	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
共计(办公室) 百分比(办公室) ^a	-	-	9	-	3	1	-	2	3	-	3	1.3:1	143	-	-	67	-	6	67				
财政管理和支助事 务处	-	-	4	100	4	-	-	1	2	75	1	1.1.0	46	-	-	3	75	-	-				
首长办公室	3	50	3	50	6	-	-	3	-	100	2	(3:0)	139	1	33	-	-	-	-				
财政规划	1	4	22	96	23	6	45	5	7	55	2	1.1.4	158	-	-	16	73	13	59				
财政管理	3	20	12	80	15	3	33	4	4	67	4	1.1.4	23	-	-	5	42	3	25				
财政审查/索赔	-	-	5	100	5	-	-	5	-	100	-	-	-	-	-	3	60	1	20				
空缺席员额	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
共计(事务处) 百分比(事务处)	7	-	46	-	53	9	-	18	13	-	9	1.1.1	386	1	-	27	-	17	-				
	13	-	87	-	100	20	-	39	28	-	29	-	-	14	-	59	-	37	-				

^a 数值是根据提交的1995年1月和2月一般事务人员加班报表计算的。

^b 员额搭配百分比(事务处和司)是根据员额总数计算的,职务说明百分比(事务处和司)是根据军事员额和联合国员额的小计计算的;员额组成。

表(续)

外勤司事务 处/科	员 额 搭 配			工 作 人 员 共 计	员 额 组 成						平 均 每 月 加 班 专 业 人 员： 一 般 事 务 人 员	职 务 说 明			分 类			
	军事员额	联合国员额			长期联合国员额	定期/短期联合国员额				军事员额		联合国员额		军事员额	联合国员额			
		数 额	百 分 比			专业 人员	一 般 事 务 人 员	百 分 比	专业 人员			一 般 事 务 人 员	百 分 比		数 额	百 分 比	数 额	百 分 比
人事管理和支助事 务处	-	5	100	5	1	1	3	40	-	60	-	151	-	5	100	4	80	
- 首长办公室	1	5	83	6	-	-	-	-	2	100	2	-	-	4	80	1	20	
- 政策规划和审查	1	29	97	30	12	11	11	59	6	41	6	100	-	26	90	26	90	
- 行政和记录	1	20	95	21	4	14	-	30	3	70	3	263	-	16	80	16	80	
- 人员支助	-	1	100	1	-	-	-	-	-	100	-	-	-	1	100	1	100	
- 空缺员额	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
共计(事务处)	3	60	-	63	17	8	28	-	11	-	1.4.0	514	-	52	-	48	-	
百分比(事务处)	5	95	-	100	28	13	47	-	31	-	(5.0)	-	-	87	-	80	-	
后勤通信处	-	7	100	7	-	-	3	-	3	100	3	57	-	71	100	1	14	
- 首长办公室	2	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	
- 医疗咨询	10	13	57	23	1	1	9	23	1	77	1	92	8	7	54	21	8	
- 后勤业务	4	6	60	10	2	1	1	67	1	33	1	6	4	5	83	1	-	
- 工程	2	22	92	24	5	7	9	27	11	73	11	70	2	19	86	3	14	
- 电子服务	13	15	54	28	2	8	5	13	7	87	7	8	7	13	87	2	13	
- 运输	4	7	64	11	1	3	3	14	4	86	4	41	4	6	86	1	14	
- 用品	-	4	100	4	-	-	-	-	-	100	-	-	-	-	-	-	-	
- 空缺员额	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
共计(事务处)	35	74	-	109	11	5	30	-	27	-	1.1.2	274	26	57	-	8	-	
百分比(事务处)	32	68	-	100	15	7	41	-	47	-	-	-	74	77	-	11	-	
共计(司)	45	189	-	234	38	22	74	-	50	-	1.1.5	1297	27	142	-	79	-	
百分比(司)	19	81	-	100	20	12	39	-	39	-	-	-	60	75	-	42	-	

