



## 第五十一届会议

## 临时议程\* 项目122(a)

人力资源管理：秘书长关于管理本组织人力资源管理  
的战略的执行情况及其他人力资源管理问题秘书长的报告

## 目 录

	<u>段次</u>	<u>页次</u>
一、导言 .....	1 - 4	4
二、改变管理文化和工作环境：发展和保持人力资源 .....	5 - 41	5
A. 考绩制度 .....	6 - 8	5
B. 加强联合国管理和建立领导技术：人员管理训练 方案 .....	9 - 14	5
C. 工作人员发展和职业支助 .....	15 - 31	7
1. 初级专业工作人员：规划未来 .....	17 - 20	8
2. 其他的工作人员发展方案 .....	21 - 28	9
3. 管理调动促进职业成长 .....	29 - 31	11
D. 联合国职员学院 .....	32	11

\* A/51/150。

目录(续)

	<u>段次</u>	<u>页次</u>
E. 服务条件 .....	33 - 35	12
F. 内部司法制度改革 .....	36 - 38	12
G. 工作人员和管理部门的关系 .....	39 - 41	13
三、加强业务支助:人力资源规划、征聘和管理 .....	42 - 67	14
A. 人力资源规划 .....	42	14
B. 简化填补空缺的程序 .....	43 - 44	14
C. 征聘 .....	45 - 54	15
1. 主动征聘:更加重点突出地寻找候选人 .....	46	15
2. 征聘来源:同各会员国加强合作 .....	47 - 53	16
(a) 全国竞争性考试 .....	50	16
(b) 见习方案 .....	51 - 53	17
3. 有条理的口试和电信会议 .....	54	18
D. 提高秘书处内妇女的地位 .....	55 - 58	18
E. 人力资源管理 .....	59 - 60	19
F. 执行大会第50/214号和第50/215号决议:人力资源 管理厅的整体作用和业务支助 .....	61 - 67	19
四、权力下放和授权 .....	68 - 72	22
五、创造一个支助性工作环境:鼓励工作人员的保健和福利 ..	73 - 78	23
A. 保健和福利 .....	74 - 76	23
B. 对付工作地点的HIV/艾滋病 .....	77	24
C. 对付联合国工作地点的骚扰,包括性骚扰 .....	78	25
六、人力资源管理厅不断发展的作用 .....	79	25
七、展望未来 .....	80 - 86	25

## 摘 要

秘书长关于使联合国人力资源管理现代化的战略得到大会第四十九届会议的支持，该战略已成为秘书处致力于建立以绩效为动力、面向服务的文化和支助性工作环境的基础，以鼓励提高管理技术，通过进一步下放权力、加强责任感和责任制来扩大管理责任及功效，并鼓励每个工作人员的最佳绩效，以此来提高联合国的绩效。

由于在执行大会第50/214号和第50/215号决议时遇到裁减预算和工作人员的不稳定环境，联合国改革的挑战已增加一个新层面：在使联合国及其工作人员和管理人员渡过裁减人员和预算的痛苦过程的同时，保持联合国为未来进行积极改革的重点。

本报告反映出过去18个月遇到的各种挑战，以及采取执行1996-1997年方案预算所需人力资源措施的努力，包括因此而延迟执行战略组成部分的领域。本报告强调已取得的成功；需要作出的调整；或许无法采取行动的领域；以及需要会员国加以指导和支持之处。

关于已提到的期望，本报告表明战略的实施如何着重于促进采取行动并鼓励进行改革，办法是施行进一步将人力资源和福利管理权力下放给方案管理员的管理制度；采用或加强人力资源管理制；在诸如规划，人员招聘，安置和行政支助，绩效评估和管理，工作人员发展和职业支助等领域提供支助；以及加强全球秘书处方案管理员的人员管理技术。

最后，本报告介绍了在整个联合国、各部门和各方案管理员一级的人力资源管理所不断变化的作用，寻求会员国的支持和指导，为人力资源管理在未来能不断取得进步确定战略眼光，使其成为在建立一个联合国全球秘书处的管理改革中或许是最为关键的内容。这种全球秘书处具有坚实却又灵活的制度，能使管理人员进行管理，鼓励工作人员作出最佳的贡献，并在为国际社会服务中确定最高的绩效标准。

## 一、导 言

1. 秘书长的联合国人力资源管理战略<sup>1</sup>得到1994年12月23日大会第49/222 A号决议核准,该战略确定了一项建立新的管理文化和工作环境的议程,以鼓励提高联合国的绩效。要做到这一点,则需要采取新的制度和政策,或加强现有的制度和政策,以尽可能提高每个工作人员的绩效,创造效率和其他机会,促进联合国的工作。该战略是基于1993年4月8日大会第47/226号决议,它通过下放权力和相关责任,赋予管理人员在部门一级采取行动的权力,为在全球秘书处一级采取综合行动提供了框架。加强全球秘书处的这种作法旨在不仅对每个部门目标和需求作出反应,而且也建立一个“合营”的组织,以便能更好地以协调的方式对会员国所确定的不断变化的任务和优先事项作出反应。该战略也承认会员国在提供必要指导和支持方面的关键作用。重要的指导体现在大会1995年7月20日第49/222 A号决议、第49/222 B号决议以及随后关于人力资源管理各种问题的决议和决定中。<sup>2</sup>

2. 作为秘书长在该领域进行改革的强有力代理,人力资源管理厅已考虑到会员国的观点,并积极寻求各级管理人员的合作,致力于在联合国各级建立所需的协同作用,以便为使工作人员和联合国产生最佳的绩效,并使联合国沿着机构改革道路向前迈进,而建立所需的管理文化和工作环境。

3. 在一个全球秘书处中建立支助性人力资源管理文化和环境是一项长期(5至10年)的努力,甚至在一个具有稳定财政资源的组织中也是如此。由于联合国过去十二个月所遇到的现金流量和预算危机,人力资源管理厅不得不将大量的注意力,而且将大量原本有限而且在最近进一步减少的人力资源,用于对大会1995年12月23日第50/214号和第50/215号决议的任务规定作出反应,并减缓大量裁减资源对执行方案以及对工作人员士气和生产率所造成的影响,包括工作人员与管理人员之间的沟通和磋商所需的时间。这已推迟执行战略中的若干组成部分。

4. 本报告讨论战略的执行情况,并为进一步执行该战略指明方向,表明所需进行的调整,以便继续在机构改革和人力资源管理现代化的道路上迈进。

## 二、改变管理文化和工作环境:发展和保持人力资源

5. 尽管因1995年年底和1996年的现金流量危机所造成的中断,在绩效管理、人员管理、职业规划和支助等领域中已采用新制度和新程序,另外,也采用了工作人员发展方案,旨在提高各级工作人员的技术,促进他们在态度上的积极变化。

### A. 考绩制度

6. 改善管理文化中的一项重要内容是采用了绩效管理制度,以促进工作规划和确定优先事项、下放权力、沟通、反馈和绩效监测,并培养责任感和促进责任制。新的考绩制度是一项重要绩效管理工具,该制度建立一个每年的工作规划周期,将工作人员的工作计划与其工作单位和部门,以及最终与整个联合国的工作计划联系在一起。根据大会第49/222 A号决议第1节第6段的要求,该制度涵盖所有职类和职等的工作人员,甚至包括副秘书长职等。

7. 在1995年1月至1996年7月期间,所有工作地点约10 500名工作人员参加了考绩制度的密集训练,其余的工作人员将在1996年年底之前得到训练。在远离总部的各办事处中,训练还包括“培训训练人员”的内容,以发展各工作地点继续对新的工作人员进行考绩制度训练和支助的能力。目前正在分发一个供自学的录影带以及详细的准则及参考材料,以加强训练方案。

8. 由于各部门选择的绩效周期要么从1月1日至12月31日,要么从4月1日至3月31日,以便更好地与其工作方案吻合,因此,各部门考绩制度的全面执行开始于1996年1月1日或4月1日。在出现训练延迟的情况下,工作人员受过训练后才开始进行考绩。秘书处全体工作人员在最初训练中的延误及其对考绩制度执行的影响,是直接和联合国过去一年里财政拮据的原因有关。在整个绩效周期结束后,这个新的制度将根据经验加以审查,并酌情加以修订,以确保能有效满足全球秘书处的绩效需求。

### B. 加强联合国管理和建立领导技术:人员管理训练方案

9. 考绩本身当然并非目的,而是一项加强管理人员和工作人员绩效及责任

制的重要管理工具。加强领导技术和管理能力,对于进行真正的组织文化改革来说,同样是关键的。这方面的一项重要主动行动是采用强制性人员管理训练方案。该方案于1995年7月发起,并自D-1和D-2职等的所有工作人员起,系统地加以执行。为促进性别均衡和支助措施,提高妇女在秘书处的地位,每次训练也包括一些具有管理责任的P-5职等女性工作人员。受训练的各个小组包括总部和非总部的工作人员,以鼓励进行协作,并鼓励具有共同的组织目标和特性。截至1996年7月,来自秘书处各工作地点约300名工作人员已参加该方案。

10. 人员管理训练方案是一项为期4天的住宿方案,它是专门为联合国设计的。它是基于被认为在国际公务员环境中进行有效管理必不可少的十项管理能力。作为该方案的组成部分,受训人员需进行自我评估,并由其监督人员、同等地位人员和工作人员进行评估,以了解在这些能力方面人们对他们的看法如何。这项训练旨在使管理人员更加认识到他们自身的长处和短处,并加强有效管理他们所负责的人力资源的能力。因此,这项训练是通过下列办法支持人力资源管理战略的重要内容:发展成功实施新的绩效管理制度所需的技术和态度;加强管理人员在职业支助和工作人员发展方面的关键作用;加强对管理责任制和责任感的认识;并促进对工作场所性别和多样性问题的敏感性。

11. 约在结束训练的六个月之后,进行了为期两天的非住宿后续方案活动,以审查个人行动计划所取得的进展,并评估训练的影响。最常汇报的一些变化包括:作出更多的努力促进工作人员的参与和认识;向工作人员提供更多反馈;帮助和指导那些绩效不足的工作人员;并且更加主动而认真地设法履行管理责任。迄今已举行三次这种后续训练,另有十二次训练已在规划中。

12. 最高级管理人员的明确承诺和支持对于改变联合国管理文化是至关重要的。为此,在1996年7月,秘书长及其办公厅主任以及总部各部门主管参加了一次高级管理人员特别专题讨论会。除采用相同管理评估工具外,该方案也采用在1995年和1996年参加人员管理训练方案的300名主任级工作人员的反馈。这些反馈包括各

职等管理人员如何为注重人员和基于绩效的管理文化取得所希望的变化;使这些管理人员共同了解他们在管理联合国的工作中的战略领导作用;以及加强跨部门合作和协作。在不久将来,打算让总部之外的办事处主管和助理秘书长参加一个类似方案。

13. 1996年秋季,将开始为P-5和P-4职等工作人员系统地执行人员管理训练方案,其目标是到1997年年底再训练大约600名工作人员。

14. 为补充人员管理训练方案,已制订更多方案,这些方案包括为各职等工作人员制订的协作谈判技巧方案以及基本监督技巧训练方案。该监督方案针对高级别一般事务人员和低级别专业职等人员,所涉领域包括规划和确定目标,调动工作人员积极性,提供和接受反馈,权力下放,解决问题和交流等。此外,正为一般事务职类各职等工作人员专门设计一项在工作地点进行有效交流的方案。

#### C. 工作人员发展和职业支助

15. 在加强本组织现任各位管理人员技能的同时,还应更有计划地培训和发展通过国家竞争考试或一般事务转升专业人员考试应聘的P-2和P-3职等的初级专业工作人员,以发展未来的能力。还需要在所有职类的工作人员的整个任职期间内提供更系统的培训和发展机会,以加强个人发展,并确保秘书处保持相应的能力和灵活性,满足本组织不断发展的需求。

16. 正通过人员管理培训方案积极加强管理一级的作用和责任,以支助工作人员的发展和提供职业支助,考绩管理制度的落实也加强了这一工作。新的考绩报告制度为工作人员个人以及上级提供了机遇,以便更有系统地讨论未来的发展需求,包括确定培训需求和职业规划。本组织目前正发展数据库和规划能力,以支助职业和工作连续性规划。人员管理培训方案建立的能力可望能够促使工作人员加强责任感。工作人员发展的关键的一环还包括管理下的派任程序,预计这种程序会鼓励在各工作地点内部和之间的调动。

## 1. 初级专业工作人员：规划未来

17. 从1997年开始,计划为初级专业工作人员提出一项广泛的发展方案,其中包括每隔特定的期间进行职业培训,以及实行管理下的初步派任制度。这些工作人员将参加由中央管理的安置方案,在其前四年或五年的工作任期内,能够至少在两名不同的上级指导下从事两项工作。从P-2升入P-3将取决于是否令人满意地从事这些工作,并对全球秘书处的各种工作要求表现出调动能力和适应能力。

18. 所有起职专业工作人员将参加在总部举办的一个加强指导方案。这项方案对于每名工作人员在其初次分配的工作期间获得的在职培训是一种补充,将使工作人员大致了解本组织的整体工作,以及初步建立在国际公务员机构工作所需要的知识、技能和为全球服务的观念。

19. 为给刚刚起职工作的工作人员提供必要的帮助,为今后的专业增长奠定坚实基础,人力资源管理厅将实行一种工作人员安插中央登记册办法,并将定期支助并监测其进展。各工作地点之间和内部的管理下的派任将在所有部厅的首长参与下集中安排,以确保初级专业工作人员充分获得组织内的经验和发展机遇。

20. 秘书长指出,大会在第49/222 A号决议第一节第11段中请他“为编制预算和管理的目的,合并P-1和P-2及P-3和P-4专业人员员额”,并请他“在1996-1997年两年期方案概算中实验性地实施这些建议”。不过,秘书长还指出,在考虑1996-1997年两年期方案概算的同时,大会审议了秘书长关于用于增设、裁减、改叙、转换和调动员额的程序和标准的报告。<sup>3</sup> 大会第50/214号决议核可了1996-1997年方案预算,并特别核可了行政和预算问题咨询委员会关于1996-1997年两年期方案概算的第一次报告第一章中的意见和建议。<sup>4</sup> 根据咨询委员会的建议,大会通过了秘书长关于采用以下程序的建议:

(a) 如果在大会核准的方案预算内员额分配没有净变化,秘书长可有改叙P-5职等以下员额的灵活性;



(b) 如果秘书长通过对各职等作增减0.5%的改叙而改变员额分配以确保不超过现有拨款,这些改变要提交大会批准。

秘书长将运用大会第50/214号决议授予他的灵活行事权力,通过管理下的工作人员派任制度便利P-1、P-2和P-3工作人员的调动。在这方面,他将确保,每个职等的总额之间的关系能得到维持,并且不超过现有拨款。

## 2. 其他的工作人员发展方案

21. 为所有职类的工作人员提供各种不同的工作人员发展和培训机遇,这种办法是在人力资源发展总体战略的框架内制定的,目的在于加强本组织目前和未来的能力,满足每个工作人员的发展需求和职业愿望。正如人力资源发展战略强调的那样,职业成长和发展的责任是由本组织和每个工作人员共同承担的:本组织的责任是提供管理协助和结构支助;每个工作人员的责任是做好准备并决心促进自行管理、职业成长和适应能力。

22. 所有工作人员的发展和培训方案都着重组织成长和考绩需求方面的优先领域。例如,为帮助骨干工作人员在总部和外地工作中担任高级行政职位,编制了一种全面培训方案,让受训者了解联合国在所有行政工作领域里的管理政策、实践和程序方面的原则和理由,这些领域包括人力资源管理、财政、预算、采购和支助服务等。方案的目的是加强人员能力,确保各工作地点的工作实践正确无误并保持一致。该方案还培训交流方面的技能。

23. 1994年底,设立了一个维持和平行动行政管理特别培训方案,其目标同上。迄今为止,共举办四期培训,约70人接受了外地工作中的行政工作培训。一项新制订的方案将于1997年1月开始,其目的是物色培训可能担任特派团中总行政干事的人员。除去在关键高级行政职位上提供特定技能培训之外,这项12周的方案强调管理和领导技能,特别是在外地工作环境下指导各种各样工作人员的技能。方案包括大量的在职培训。到目前为止,特派团工作动员讲习班共向大约200名从事外地工作的

工作人员提供了特派团日常生活、消除紧张、行政、法律和保健以及基本后勤方面的培训。

24. 另外一个关键的培训领域是信息技术。各培训方案着重发展所有职等的工作人员的核心技能,以应付电脑越来越普及的工作环境,扩大专门技能的基础,设计和操作使工作程序自动化的信息系统,并改善信息质量,以便管理权力下放后的业务。工作人员和管理人员在整个秘书处都可加入配有讲师的自学培训方案,目的在于简化工作进程和信息流动。

25. 大会1995年11月2日第50/11号决议重申多种语文的重要性,应推动学习所有正式语文,确保提供充分的资源,维持六种工作语文的各级教学。因此,1995年,核心语文培训方案开设了六种正式语文课程,共有大约2 000名工作人员和大约500名常驻代表团工作人员参加。

26. 为使语文适应本组织的需求和保持工作人员的语文技能,编制了特别课程,以提高工作所需的交流技能,其中包括:起草信件、备忘录和报告的课程;口头汇报课程;有效安排会议课程以及谈判课程。

27. 另外一种方法是本组织提高实际工作技能的方案,通过该方案,秘书处各部门能够确保维持和提高承担实质性工作的特别能力。该方案不求统一集中,年度培训计划是由各部门按照其工作轻重缓急,以及考绩管理讨论中确定的个人培训需求制订的。该方案特别体现出秘书长的承诺,加深分散管理和各司其职,让管理人员有权确定需求,确保管理人员分得的资源得到最佳利用。培训计划的成功开展直接影响到今后几年分配给每个单位的资金数额。方案通过内部安排的培训或外部学习,为开发工作人员的潜力和补充知识的技能提供了手段。

28. 为最大限度地利用所有当代技术,并在全球性的秘书处提供灵活而具有成本效益的培训,目前正探讨新的培训方法,如更多地利用海外各办事处的远距离学习,以便今后更多地利用。其中一个例子是,语文试验室已转成自学资源中心,工作人员能够租用印刷、录音、录像、电脑和多媒体学习资料,以便自学。

### 3. 管理调动促进职业成长

29. 某些职业团体内将逐渐引进管理下的工作人员派任制度,其中包括人力资源、预算、会议事务、财政、采购和支助事务管理等。这将提供跨学科的机遇,使工作人员能够获得或掌握必要的技能;还将制订一个工作所需的技能和任务分配的框架,包括调离总部和外地工作团的调动能力。这些办法将继续得到按具体情况制订的培训方案的协助,如为行政干事和维持和平行动行政管理人员制订的培训方案(见上文第23和24段)。

30. 还将振兴和加强目前在各不同工作地点之间经管理的调动语文工作人员的做法。在纽约经过初步培训之后,将要求工作人员前往其他工作地点工作,以展示其更加成熟的技能和适应能力。外派工作将在确认工作人员圆满完成总部培训过程时开始。外派将由会议和支助事务厅以及人力资源管理厅共同管理,以满足全球性秘书处各不同工作地点的各种语文和技能需求。工作人员若要获得职业提升,一般须在工作期间内在若干工作地点从事服务。

31. 秘书长坚信,如果与各部厅的首长进行合作并得到细心管理,管理下的派任制度就能够建立一支机动灵活、具有多方面才干的国际公务员骨干力量,使其更好地适应不断发展的任务和需求。这种制度还将加强各工作地点/各部门之间的合作,协助建立一种组织认同和团结意识。

#### D. 联合国职员学院

32. 联合国系统面临着日益复杂和多样化的任务,常常需要采用机构间和跨部门的做法,因此,秘书长认为,联合国职员学院具有很大的潜力,可以创造更多机会,在全系统关心的领域提供综合、相应和具有成本效益的职员训练。联合国职员学院的课程是与共同制度内各组织协商编制的,其目的不仅是增进实质性知识和技能,而且是提出对全系统协调行动目标、战略和机会的看法。联合国职员学院完全由预

算外资源供资,它不会与各种组织能力相重复,而是补充这些能力,从全系统的角度提供多学科和跨部门的训练。为初步课程确定的领域包括维持和平和建立和平、复杂的紧急行动部署、管理发展和促进发展的业务活动。职员学院的活动应着眼于促进在整个系统内确定标准和建立网络,并鼓励一种广泛进行共同管理的文化。因此,职员学院被看作是秘书长进行改革的整体办法的重要组成部分。

#### E. 服务条件

33. 建立一个较强的国际公务员制度的努力必然会提出服务条件问题,特别是与职业等级和补偿有关的问题。对此,秘书长完全赞同联合国组织系统通过行政协调委员会发表的意见,即强调亟需确保公务员制度的竞争条件,使各种组织能够吸引和保留最合格的工作人员。目前大多数组织都处于财政极为拮据和前景不明的状况。许多组织正在开展重大改革和改组的进程。必须将确保服务条件的竞争力作为这一必要的改革进程的组成部分。

34. 在下一阶段,必须采用一种双重做法:继续积极提高效率,改善业绩、包括管理业绩,并开展机构和管理改革;国际公务员制度委员会同样积极采取必要措施,根据诺贝尔梅耶原则,充分确保公务员制度的竞争条件。这两项目标都是大会既定政策的组成部分。必须以相互促进的方式大力争取实现这两项目标。

35. 必须特别提到给予终身任用问题。将根据大会第49/222 A号决议第二节第5段关于“就定期任用应占的比例提出建议”的要求,提交一份单独的报告。该报告将分析目前长期任用和定期任用的比例,并提出建议供大会审议。然而,在任何情况下,秘书长都要强调,必须维持并加强最合格的核心和独立的国际公务员制度,并应有可以维持这种制度的服务条件以及各种管理方案和活动,以便维持其生命力并能适应国际社会的需要。

#### F. 内部司法制度改革

36. 大会第四十九和五十届会议审查了秘书长关于内部司法制度改革的建议。<sup>5</sup>

拟订这些建议时工作人员和管理当局协调委员会经过了长时间艰难的全盘协商,以期在两个方面加强内部司法制度:促使纠纷在变为正式申诉之前尽早予以解决;使申诉和纪律机构实现专业化。拟议改革的总目标是建立一个更加前后一致、公正和透明的制度,并提高其专业性和效率。

37. 大会第五十届会议续会1996年6月7日第50/240号决议决定请第六委员会作为第五十一届会议初期的优先事项,审查关于改革内部司法制度的建议涉及哪些法律问题,并请第五委员会在第五十一届会议上恢复审议该问题。

38. 在大会充分审议提议的改革之前,更加强调应尽早审查具有争议的行政决定,以期解决尽可能较多的争议,并在进行诉讼之前进行调解。

#### G. 工作人员和管理部门的关系

39. 秘书长的战略要求最大限度地与工作人员代表和广大工作人员分享信息,以便加强工作人员和管理部门之间的交流和信任。已在大力争取实现这一目标,尽可能利用《秘书处新闻》等现有的宣传手段,并创建《管理近讯》等新的宣传渠道和电子邮件布告栏《工作人员通讯》;世界各地的秘书处工作人员均可获得这些资料。已经为工作人员调整、调动和过渡方案特别设计了专门的多媒体宣传运动,以便工作人员了解1996年提前离职和工作人员调动方案的各方面情况。在执行该方案时,向所有工作地点分发了专门的人事说明,与总部全体工作人员召开了“市镇会议”,并将执行干事的情况介绍会拍摄成电影,送到所有工作地点,让工作人员及时了解该进程的进展情况。同工作人员代表机构进行了协商,并酌情向它们通告为执行大会第50/214号和第50/215号决议关于裁减工作人员的规定而采取的所有措施。

40. 在报告所涉整个时期,根据《工作人员条例和细则》第八章规定,同当地联合咨询委员会及全球工作人员和管理当局协调委员会开展了工作人员和管理部门之间的协商。在拟订会影响公务员制度条件和工作人员福利的政策和开展此种行动时,都交流了信息,并尽可能充分考虑到工作人员代表的意见。经验表明,工作人员

和管理部门之间的建设性的协商可以支持会员国批准的组织改革。

41. 然而,经验也表明,改变管理文化就需要改变工作人员和管理部门之间协商的方式。执行大会第50/214号和第50/215号决议、采用考绩制度以及拟订改革内部司法制度的提案都说明亟需确保将工作人员和管理部门之间的协商意见作为对秘书长的咨询意见。

### 三、加强业务支助:人力资源规划、征聘和管理

#### A. 人力资源规划

42. 大会核准了秘书长的人力资源管理战略,从而使人力资源管理厅略有能力实行人力资源规划,以预测满足各部门业务需要所需的人力资源,并为及时采取行动训练和培养工作人员或采取征聘行动制订战略。全面、及时地掌握有关全球各地工作人员的可靠数据是最起码的要求,这种数据目前尚不具备,但可通过全球实施综合管理资料系统预测。但是,正在利用目前人力资源管理厅掌握的关于全球各地工作人员的数据,加强该厅的中期人力资源规划作用,以预测每个职业类自然减员的情况,并查明人力资源需要。这些需要最终可通过根据可靠的工作人员技能清单、工作人员发展支助、职业支助结构和重点突出的征聘连续进行规划,特别是通过旨在满足职业需要、改进地域平衡和实现两性均等的全国竞争性考试等办法予以满足。阐明秘书处目前和今后的人力资源概况及其优势和劣势后,人力资源战略规划可提高所需人力资源的可预见性,从而改进有关成本管理。

#### B. 简化填补空缺的程序

43. 秘书长的战略强调根据《联合国宪章》第101条在尽可能广泛的地域分配和性别平衡前提下,以效率才干及忠诚的标准继续安置和征聘工作人员。在本报告所述期间,已努力简化征聘和安置程序,并加强同各会员国和方案管理人员的合作和沟通。为最及时有效地提供各部门所需的工作人员正在简化征聘程序,缩短征聘时

间,并调整其它定性措施。

44. 在分别通过大会第五委员会和全球工作人员和管理当局协调委员会同各会员国和职工代表协商后,并作为秘书处全面效率措施的一部分,填补空缺制度将于1996年秋简化。因此,秘书处填补空缺的预计时间可望缩短。这就需要对空缺进行预先规划,最有效地利用电子通讯手段,并有针对性地寻找候选人。秘书处将一如既往地寻求各会员国的充分合作和支持。人力资源管理厅正在与各方案管理人员合作,尽早预测所需的人力资源,从而避免临时性的、不能令人满意的安排和拖延,并避免出现在空缺公布前候选人已选定的看法。

### C. 征 聘

45. 有效的征聘规划和程序在情况稳定时很重要,而对于一个正在进行重大改革的组织来说则至关重要。征聘规划和程序必须具有前瞻性和高度的能动性,不仅要预测和驾驭影响联合国的各种变革力量,而且要灵活、迅速地顺应变革。征聘规划和程序还必须处理工作人员构成方面的性别不平衡和会员国无任职人员和任职人数不足的情况。有鉴于此,在本报告所述期间,秘书处集中注意了以下几个领域:

#### 1. 主动征聘:更加重点突出地寻找候选人

46. 过去人力资源规划不善,征聘工作消极被动,导致空缺长时间得不到填补。因此,往往在员额已经空缺后才分发空缺通知,而管理人员一般设法通过新的短期任命或延长短期任命来填补空缺,作为继续执行方案的临时措施。在全球范围广泛分发空缺通知往往吸引大量应聘人员。筛选程序耗费时间,方案管理人员倾向于挑选他们所认识的或熟人介绍的应聘人员,从而在甄选过程中造成紧张关系。最近的经验表明,在各部/厅和人力资源管理厅之间加强沟通,在甄选过程的早期进行联合努力,可以避免上述情况。这样,寻找应聘人员的总体参数由各部厅联合制订,为填补空缺而进行的征聘活动分组进行,而不是单独进行。由于目前征聘受到限制,这一办

法的运用范围有限。尽管如此,这一办法已产生可喜的成果,这样就可以为今后可望出现的空缺编制可能应聘的候选人名册。随着人力资源规划势头的增强,综合管理资料系统第一版和第二版(人力资源资料)在各工作地点投入使用,改进预先规划将成为征聘和工作人员安插方案的常规。

## 2. 征聘来源:同各会员国加强合作

47. 会员国目前是、今后仍将是征聘过程的积极参与者。为了消除会员国对不能及时收到硬拷贝的担心,目前正在采用新办法,通过电子形式,包括光盘系统、万维网和互联网分发空缺通知。

48. 为了支持目标比较明确的候选人搜寻办法,秘书处和一些会员国和共同制度各组织的协助下已开始有系统地建立全球征聘来源和联系网络。该网络设计成按区域、国家和职业类分设的一系列数据基地,参与者包括专业协会、组织和个别资料中心。这一网络的主要目的是协助填补高级别空缺,以补充目前采用的分发空缺通知文件及其电子文本和寻找候选人的制度。建立这种联系需要时间,这一系统的成本效率将随着数据基地的进一步发展而提高。这可望逐渐成为发现合格候选人的较好办法,因为经验显示,定期在报纸上分发通知的传统办法往往不能找到最佳的候选人,而且相对来说成本较高,效率较低。

49. 秘书处继续欢迎会员国主动在国家一级编制合格候选人名册,尤其是女性候选人名册。经验显示,具有随时可利用的新名册的会员国最有能力及时提出合格候选人,成功地竞争具体空缺职位。正常征聘恢复后,人力资源管理厅致力于同各会员国密切合作,以便利用其可为联合国服务的最合格的人力资源。

### (a) 全国竞争性考试:

50. 今后将继续通过全国竞争性考试每年、有条理地从无任职人员和任职人数不足的国家征聘工作人员。1995年,在21个会员国进行了12场考试、1996年在19个



会员国进行了16场考试。为了尽量使无任职人员和任职人数不足的会员国候选人有机会参加,并尽量减少业务支出,尽可能地在次区域范围内进行考试。在1995年1月至1996年6月期间,通过P-2全国竞争性考试从24个会员国征聘了51名候选人。在同一时期,通过P-3全国竞争性考试从4个会员国征聘了6名候选人。根据大会第四十九届会议<sup>7</sup>核准的秘书长关于提高秘书处内妇女地位的战略行动计划<sup>8</sup>,考试对符合申请标准的一般事务人员开放。这项工作尚未最后产生结果。

#### (b) 见习方案

51. 由于目前征聘和预算受到限制,校园征聘战略没有实行,但是对见习方案进行了修改和扩展,以鼓励新一代对联合国的工作产生兴趣。在这一年中,大约375名研究生在总部各部门参加了三个为期两个月的不同方案。学生们在工作人员的指导下执行无薪酬的任务,为各参与部门提供了出色的人力资源,并使学员获得了宝贵的学习经验。

52. 为了使参加方案的人员多样化,要求北美各大学物色属于无任职人员和任职人数不足会员国的学生。结果,在参加1996年夏季方案的142名学生中,44名来自下列14个无任职人员和任职人数不足的会员国:安哥拉、亚美尼亚、阿塞拜疆、格鲁吉亚、意大利、日本、吉尔吉斯斯坦、拉脱维亚、挪威、摩尔多瓦共和国、南非、塔吉克斯坦、土库曼斯坦和乌克兰。有迹象表明,如果能找到有限的预算外资源向参加实习的学生提供薪酬,可以为这类会员国进一步扩大实习方案。目前,秘书处既没有权力也没有资金这样做。方案得以改进,是因为一个会员国根据大会第49/222 A号决议第一部分第7段向见习方案的管理部门提供了支助。

53. 在其它工作地点也实行了范围较小的见习方案。这些方案的形式和结构与总部的方案有所不同,反映各办事处的独特需要、各区域的特点以及当地所具备的合格学生的情况。

### 3. 有条理的口试和电信会议

54. 根据秘书长战略的设想,在过去18个月中,人力资源管理厅为候选人设计并进行了有条理的小组口试。这种口试在一般征聘中是常规,但鉴于设计和进行口试需要花费工作人员的时间,因此,有选择性地进行有特殊重点的分组口试。在这类口试中所用的材料,由实际案例或实践中可能出现的案例组成,以测试候选人对在所征聘的工作中极有可能出现的情况作出何种反应。测试领导才能和管理才能等个人素质的分组口试技巧也得到了利用。人力资源管理厅最近开始采用电信会议技术,对一些在其他工作地点和参加全国竞争性考试的候选人进行口试。

#### D. 提高秘书处内妇女的地位

55. 大会第49/222 A决议和1995年12月22日第50/164号决议核准了秘书长关于提高秘书处内妇女地位的战略行动计划。<sup>6</sup>该行动计划提出了若干措施,以便从定量和定性两个方面提高整个秘书处内妇女的地位。

56. 在这些措施中,最主要的是制订战略,以达到秘书长和大会为妇女特别是在政策制订和决策一级担任受地域分配的职位所定的任职人数指标。在这方面向前迈出的重要一步是印发了ST/AI/412号行政指示。这项指示第一次全面阐述了过去几年来秘书长采取的肯定措施。可以将这项措施视为采取实际步骤执行秘书长行动计划的蓝图。鉴于目前联合国的财政和预算情况和有关人力资源管理措施,这些准则还特别注重维护妇女在秘书处任职人数方面取得的成果。

57. 由于采取了这些措施,并且秘书长及其男女平等问题特别顾问、秘书长高级管理小组、提高秘书处内妇女地位指导委员会以及人力管理厅,尤其是人事厅妇女问题协调中心都给予了重视,在增加妇女任职人数方面所取得的进展得到了维持,到1996年6月30日为止妇女任职总人数达到35.1%,特等干事(D-1)及以上职等的妇女占员额的17.9%。虽然这仍未能达到预定的指标,但比1995年6月的34.3%和17.1%略有增加,考虑到裁员的情况,增加幅度是很大的。

58. 作为改善全体工作人员工作环境整体努力的一部分,目前正在采取若干措

施,实行比较灵活的工作时间、分担职位、配偶就业、儿童保育和老人护理。此外,目前已开始采取措施,将性别问题纳入人员管理训练方案,以提高对性别问题的认识,作为新的考绩制度的一项具体目标,并努力在联合国工作场所内创造一个没有任何骚扰的环境,包括性骚扰和基于性别、宗教、族裔或国籍的骚扰。为提高秘书处内妇女地位采取具体行动的详细情况载于秘书长提交大会第五十一届会议的有关这一问题的报告。<sup>8</sup>

#### E. 人力资源管理

59. 1995年和1996年期间,人力资源管理厅重新设计了工作结构和程序,为各用户部门采用了“一次办妥”的概念。在初期阶段,即1995年春季和夏季,人力资源管理厅工作人员接受了福利管理、征聘、工作人员的安插和升级以及职务叙级等方面的跨领域训练,从而由常驻“专家”组成的小组可以为作为其服务对象的各部门提供从工作人员征聘到离职的全套服务。随着工作人员扩大职能,提高了工作的满意程度以及满足用户需要的程度。

60. 除了精简填补空缺的程序,并本着提高效率的精神,对福利管理程序采用了全面质量管理办法。人力资源管理厅为了削减人力资源但保持服务,采取的初步努力包括重新设计教育补助金和住房津贴处理程序,包括在采用电子福利处理办法时编制宏指令。还采取了另一项提高效率和成本效益的措施,重新设计了编制和增订《组织手册》(ST/SGB/Organization)的办法,并在该厅内部重新分配了这项任务。

#### F. 执行大会第50/214号和第50/215号决议:人力资源管理厅的整体作用和业务支助

61. 虽然人力资源管理业务支助的调整和重新设计工作已有进展,但是,根据第50/214号和第50/215号决议规定,必须采取一些特别的人力资源管理措施,以便实现

规定的出缺率并削减费用。为了采取这些措施,人力资源管理厅工作人员、执行办公室以及总部以外办事处的各人力资源管理厅必须作出共同努力。

62. 已向大会第五十届会议续会报告<sup>9</sup>,秘书长将采取一切可能的步骤来减轻对工作人员的负面影响将需要有人尽可能在自愿的基础上离职,以及正在采取措施,避免出现长期不确定的情况,那将影响到秘书处的士气和生产力。为了做到这一点,通过全球工作人员和管理当局协调委员会与世界各地的工作人员代表协商之后,秘书长核可了一项分为三阶段的方案,以期实现工作人员的削减数额,同时保持组织活力和业绩,并最大限度地减轻对国际公务员制度以及工作人员对职业的合理期望的不利影响。

63. 人力资源管理厅正在与全球秘书处各部门的方案管理人员合作,以期在1996年4月至9月的六个月期间完成该三阶段方案。这一紧迫的时间范围是必要的,以便实现削减预算,同时减少对方案执行情况和工作人员士气的不利影响、不确定性和压力。因此,已尽力促使工作人员和管理部门参与工作人员调整、调动和过渡方案,发起和执行这项方案时借助了多层面的沟通方案,与工作人员和方案管理人员交流资料,并争取他们直接参与所有阶段的工作并分担责任。

64. 工作人员调整、调动和过渡方案的第一阶段包括正常的自然减员、扩大1995年的提前离职方案,并于1996年4月执行第二项提前离职方案,其中对1995年方案应用的标准作了修订。如大会第49/222 A号决议第一节第8段所述,1995年提前离职方案是在秘书长的人力资源管理战略<sup>10</sup>所确定的要素范围内执行的。因此,人们认为该方案提供了一个机会,可以改变秘书处内、尤其是最高级别的现有技能的混合比例,并为不再有助于实现联合国的最高利益和期望的工作人员或本人感到不满意的工作人员提供提前离职的机会。后来修订了标准,使其成为尽早解决秘书处预算拮据的的办法的组成部分。1996年提前离职方案从一开始就是根据大会第50/214号和第50/215号决议规定削减费用和实现出缺率的措施的重要组成部分。

65. 1996年5月初完成1996年提前离职方案时,方案管理人员已初步说明哪些员

额将“冻结”，哪些职能可以采用不同的方法来执行，以便实现规定的出缺率并削减费用。在此后几个星期中作出了最后决定，并通知确定将调动的工作人员，其方法是开展个别审查和比较审查程序，以便本组织根据目前和今后的需要进行考虑时，可以顾及工作人员的业绩、职业经历、合同状况和资历。1996年8月至9月间将完成的工作人员调动方案力图在全球秘书处各部门内安排这些工作人员担任其合格的职位，以减少非自愿离职人数。工作安排在该进程完成后的一个月内存效。如有必要，在工作人员调动进程结束后，就立即开始执行该方案的第三阶段，即非自愿离职。

66. 在按规定削减费用和实现所规定出缺率的整个进程中，人力资源管理厅及其在外地各办事处的对应部门都向将离开本组织的人员提供了咨询服务以及在外安排工作的训练和支助。这项工作是在现有资源范围内完成的，其中包括编写个人简历、求职面谈和寻找工作技能等方面的训练支助，并就不同工作地点存在的签证问题和各种限制提供咨询和辅导。这种支助得到极大的欢迎。经验还表明，当工作人员在联合国内外寻求职业过渡时，必须有计划地列入这些问题并提供进一步支助。人力资源管理厅还印发了《管理人员精简机构指南》，其中向管理人员说明职业发生变化或即将失业的工作人员可能对他们作出哪些典型反应，并切实建议应如何处理这些情况，包括如何处理影响到管理人员本身的持续不确定性和各种变化。

67. 在工作人员离任时进行离职面谈，用这种方法评价他们的经历并了解离职的理由(除正常退休外)。进行约一小时有条理的面谈。面谈时请工作人员填写一份《离职工作人员意见问题单》，以评价对下列方面的满意程度：补偿、收到关于组织优先事项和政策的哪些信息、人力资源管理政策和办法、直属主管的管理方法、表彰和合作程度、业绩反馈以及工作满意程度和支助情况。由于该制度最近刚实施，到1997年中期才能提供初步数据。最终将编制离职工作人员的概况(但为参加者的身份保密)，将使用这些数据来确定需进一步开展工作的领域并制订战略，以提高工作人员对工作的满意程度和改进业绩。将与所有工作地点的管理人员交流这些数据和战略。

#### 四、权力下放和授权

68. 自1980年代以来,日内瓦和维也纳总部工作地点、各区域委员会和内罗毕办事处在人力资源管理应享权利的很多方面得到一系列授权。对联合国日内瓦和维也纳办事处以及维持和平行动部的外地特派团来说,在1994年和1995年期间这一授权得到了扩大和加强,包括了在根据公务员制度委员会现行标准进行员额改叙、工作人员福利管理和某些征聘职能等领域的进一步自行决定权。在联合国决议和《工作人员条例和工作人员细则》所规定的、尤其是必须适用全球共有标准的领域这些授权仍受到限制。后者包括的领域有作为维护公平地域分配和性别平衡等原则的一项手段的专业人员以上职类工作人员的任用决定。在授权的每个领域,人力资源管理厅都订有准则、提供培训和支助并监督按季度提供报告的制度,作为监测根据授权采取行动的一个手段。

69. 联合国日内瓦和维也纳办事处及维持和平行动部报告说,这一进一步的权力下放,授予了它们自行管理人力资源和精简行政进程的更大权力。其中的益处包括加强管理责任和所有权,因此可集中管理授予它们的人力资源;通过精简进程,包括协商进程,加速了行动;并改善了管理一级对地方需求的反应,鼓励方案目标的支助。

70. 过去12个月的经验表明,必须认真注意确保在加强授权的同时必须按照大会和秘书长所阐述的规定,对全球性组织的目标采取连贯一致的方法和作出持续的承诺。人力资源管理方面的授权必须配有相应的财政授权。这样,管理人员对所有交由他们管理的资产就有了更大的决策权和直接责任。在强有力的中央领导下,如再进一步发展一个以业务为动力和全球一体化的管理文化以及一个由机动的、训练有素和经验丰富的高级/总行政干事组成的核心班子,在今后二、三年内,就有可能建立一个更加强大的应付地方方案规划需求的“派往外地”的管理支助全球网络,这样一个网络还应符合整体和中央驱动的政策和标准。

71. 进一步加强授权也必须以培养各级优秀管理人员作为支助,这些管理人员认为本身与全球性秘书处息息相关,将自己作为受大会各项决议和秘书处决定制约的一个整体的一部分。必须及时识别和纠正不公平的决策,以避免对工作人员的不公正待遇、渎职或滥用权力或资产。通过系统地培训所有管理人员(见上文第9至第14段)加强人员管理技能和通过除其他以外考绩制度加强管理责任和职责,是战略的两个重要组成部分,使秘书长能够继续扩大授权范围和可有效授予这一权力的部、厅范围。

72. 进一步权力下放和授权所预计的好处很多。最经常提到的是赋予当地管理一级权力和责任,精简程序和更有效地针对方案支助需求提供服务。但是在人力资源管理领域,在一个稳定的财政环境下加强全球性秘书处内部的授权,将更有可能更有效地管理联合国的最大资源-其工作人员。

#### 五、创造一个支助性工作环境:鼓励工作人员的保健和福利

73. 秘书长在战略中强调创造一个鼓励工作人员福利的工作环境的重要性,从而使他们能够为联合国的工作作出最大贡献。在财政不稳和工作人员大幅度削减的情况下,这一方面就变得更加重要。

##### A. 保健和福利

74. 在整个全球性秘书处,已越来越重视加强保健方案,以确保减少因服务而引起的伤残和疾病、全面增进工作人员健康和生产力,从而减少缺勤和能力的丧失。应鼓励工作人员定期进行体格检查,并利用特种职业体检方案。对于需要较高健康标准的特种职业类的工作人员,将强行规定定期进行体检并正在制订药物滥用检查政策。对维持和平和其他特派团的任派,则提供任务前卫生简介和适当的免疫并将强行规定进行任务后体检。在与维持和平行动部的合作下,提供应付压力方面的指导和支助,已制订特别方案来医治精神创伤后压力综合症,不过提供服务方面的资源

则受到严重限制。

75. 联合国医务处为总部和外地工作人员提供临床服务。这些服务的设备和技能不断更新。在总部,所有驻纽约的工作人员,包括儿童基金会,开发计划署和人口基金的工作人员都定期进行体检,目前包括检查热带病,威胁健康的进一步因素和早期查觉某些癌病状况。向联合国、儿童基金会和开发计划署/人口基金外地工作人员及其认可的家属提供的医疗服务是通过全世界范围内最近改善了45个联合国医务所进行的。必要时,将转送外地工作人员,以确保他们获得在其工作地点无法得到的适当医疗。核准转送的权力主要授予外地办事处的主管。在可能的情况下,则对外地工作地点进行现场评估,以评价卫生条件和医疗设施。还对区域医疗转送中心进行定期审查和更新。这些检查的结果也将通过公务员制度委员会/行政问题协商委员会(行政协商会)工作组报告给联合国系统各组织。

76. 还提供团体和保健教育,鼓励工作人员加入戒烟、减轻体重、糖尿病俱乐部、营养和癌症研讨会等增强体质方案。此外,为响应世界卫生大会第WHA.46.8号决议的号召和认识到“消极”吸烟或“二手烟”对工作人员的普遍福利所造成的危害,从1995年10月24日起在联合国总部大楼内进一步限制吸烟。

#### B. 对付工作地点的HIV/艾滋病

77. 在1995和1996年期间,对提高管理一级和工作人员对联合国关于HIV/艾滋病的政策的认识和对受疾病困扰的工作人员可得的支助服务予以特别的重视。1995年11月,将联合国HIV/艾滋病人事政策和世界卫生组织的艾滋病和HIV感染:联合国雇员及其家属须知,连同秘书长的一份特别通报一起重新印发成一本小册子,分发到全世界所有秘书处工作人员的桌上。1996年1月26日,由世界著名的HIV/艾滋病医疗专家、总部和外地医疗专家和在提供咨询支助方面富有经验的工作人员发起了一次圆桌讨论,集中应付联合国工作地点的HIV/艾滋病和确定方法,使联合国能够树立起使其工作人员以现实和实际的态度面对这一疾病的榜样。在与工作人员代表、管理



一级,尤其是联合国医务处的共同努力下,已建立了向工作人员提供咨询和支助的各种正式和非正式渠道,包括保密电话热线。也在继续与艾滋病方案合作,以解决联合国系统各组织共同关心的问题。

### C. 对付联合国工作地点的骚扰,包括性骚扰

78. 秘书处还有目的和深信不移地采取措施,对付联合国工作地点的骚扰,包括性骚扰。一个工作人员和管理当局联合工作队利用预算外资源和咨询支助,编制了一份调查表,以判断所有工作地点的工作人员认为联合国工作地点存在的歧视和骚扰的程度有多严重,在发生这些现象时现有的政策和机制是否足以应付和工作人员希望采取什么样的措施来改进现有的政策和机制。将利用预计于1997年初产生的调查结果使全球性秘书处能够确定与联合国工作环境有关的各种形式的歧视和骚扰并加强现有政策和机制,以应付一旦发生的这类情况。

## 六、人力资源管理厅不断发展的作用

79. 人力资源管理厅将发挥战略所设想的更广泛的、决策和共同支助作用。在人力资源和福利管理等领域逐步增加方案管理人员的授权只要将此授权置于全球政策指导之下,提供充分的培训和职能性支持并系统地加以监督和进行人力资源方面的审计,就将会突出可取得的潜在效率和就地决定的效果。人力资源管理厅为满足这些需求,正逐步使其工作人员更多地发挥监督作用,并履行实施充满活力的人力资源规划、业绩管理和职业发展制度所需--与福利和人力资源管理相对--的管理职能,而这一切在过去是遥不可及的。与此同时,人力资源管理厅代表秘书长继续承担监督联合国人力资源方面日常的有效安置和管理的共同责任。

## 七、展望未来

80. 今天,秘书长战略中为管理联合国人力资源所确定的目标与1994年首次向

大会提出的目标一样有效-即使并非更加有效。制订和执行全球性秘书处的现代人力资源管理制与联合国是否有能力满足会员国为其规定的方案和任务需求密不可分。原因是不言而喻的:人是联合国最大的资产。工作人员费用大约占联合国预算资源的四分之三。他们作为个人和整个集体,使联合国在智力和人力上有能力满足国际社会的需求。

81. 这些人力资源管理的好坏,不仅对执行组织的任务和方案,而且也对联合国在多大程度上能维持目前状况和建立今后的能力产生直接影响。有效的人力资源管理再加上提供竞争性的补偿,可使联合国吸引到和留住最能干的工作人员,鼓励和使他们“发挥作用”并使他们对联合国的工作作出最大贡献。1995年工作人员调查结果表明,这是工作人员的首要动力。

82. 通过一个管理下的任派制度来促进流动性和多种技能、注重工作人员发展和各种工作机会,将使联合国工作人员具有较多的技能并可扩大他们的视野。今后几年,将加强管理结构,以支持一个独立的国际职业公务员制度的概念,其基础是加强业绩管理和增加工作人员-管理一级和管理-管理级别之间的交流,其中纳入个人目标和整体职业规划。全球性秘书处内的现代人力资源管理将努力加强改进的方案和人员管理技能,将每个工作人员都纳入一个结构,使他们的工作,因此也包括业绩,成为履行联合国任务的一个整体和重要的组成部分。

83. 人力资源管理支助将集中于制订和支助征聘和安置制度,该制度继续通过竞争性考试吸收起职一级的人员,对人事支助注入活力,并鼓励在更高级别引进专家和管理支助,以满足联合国不断变化的技能需求,同时又努力做到公平的地域分配和两性均等。为了进一步改善对方案管理人员的服务,将进一步加强人力资源的共同管理政策和服务并酌情进一步扩大授权和管理责任制,并精简程序。

84. 然而从现实来看,预算方面的持续限制和难以预料的幽灵笼罩了这一前景。对工作人员发展和技术增长的投资以及职业流动性和发展机会在一个减缩的年代确实很难维持,而它们对维持联合国业务能力和独立发展又极为关键。新的业绩

管理和职业支助制度将面临挑战,既要使管理当局和工作人员继续集中注意建设未来及鼓励注重业绩,同时也要应付持续削减联合国核心劳动力而产生的影响。

85. 在联合国开始迈入一个世纪的下半叶时,它只能继续努力成为一个模范的雇主,提供最高质量的管理、模范的工作环境、竞争性的服务条件和灵活反应的业务标准。全球性秘书处内的人力资源管理必须继续作出更长期和合理的规划,并形成一种可以提高业务效率的共同的整体看法;在结构上和资源需求方面应予以精简;并表现公平的地域代表性和两性均等。

86. 考虑到这是一项长期的努力,秘书长继续致力于执行在其战略中为管理联合国人力资源而制订的措施。在会员国的继续指导和支持下,他对成功实现使秘书处人力资源管理制度现代化和创造一个尽可能提高工作人员以及联合国业绩的管理文化和工作环境的目标仍旧充满信心。

#### 注

<sup>1</sup> A/C.5/49/5。

<sup>2</sup> 第50/240号决议以及第50/483、50/484和50/485号决定。

<sup>3</sup> A/49/339。

<sup>4</sup> 《大会正式记录,第五十届会议,补编第7号》和更正(A/50/7和Corr.1)。

<sup>5</sup> A/C.5/49/13、A/C.5/49/60和Add.1和2和Add.2/Corr.1、A/C.5/50/2和Add.1。

<sup>6</sup> A/49/587和Corr.1,第四节。

<sup>7</sup> 大会第49/222 A号决议,第三节。

<sup>8</sup> A/51/304。

<sup>9</sup> 参看A/C.5/50/57。

<sup>10</sup> A/C.5/49/5。