



第五十一届会议
第五委员会
议程项目120(a)

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

考绩制度的执行情况

秘书长的报告

一、背景

1. 大会1993年4月8日第47/226号决议和1993年12月23日第48/218 A号决议请秘书长特别为所有官员建立一个客观标准的考绩制度，作为全面责任制度的一部分。
2. 按照大会核可的秘书长管理本组织人力资源战略(A/C.5/49/5)，制定了建立新的考绩制度的计划，其中将制定工作计划，将个人的业绩同整个工作单位的计划和组织的目标联系起来。
3. 大会1994年12月23日第49/222 A号决议核可了秘书长实施考绩制度的提议，并请他落实这些提议，确保从1996年4月1日起实施这一制度。
4. 大会1997年4月3日第51/226号决议特别请秘书长汇报考绩制度第一周期审查结果。按照这一请求，本报告回顾了考绩制度第一年全年的实施情况，并提出了根据经验教训改善这一制度的提议。

二、目标

5. 按照秘书长人力资源战略中的各项目标,考绩制度是要作为通盘努力的一环,在整个秘书处建立一个以工作成就为标准的业绩文化,使所有工作人员发挥最大潜力,发挥效益和效率,满足本组织迅速变化的需要。

6. 考绩制度的指导基础是国际公务员制度委员会为联合国共同系统提议的考绩管理原则。考绩制度的最高目标是鼓励工作人员更多地参与工作的规划、执行和评估,增强工作人员和管理人员的责任制,以此改善个人和组织的业绩。在此应强调,考绩本身并非目的,而是整个业绩管理进程中的一环,工作人员和管理人员在其中都应发挥作用。

7. 管理人员要提供业绩管理的框架,为本部厅或工作单位制订工作计划,帮助工作人员制定与工作单位整体计划相联系的目标。管理人员还必须在考绩周期开始时,同工作人员商定优先事项和预计的业绩标准,随后监测业绩情况,不断提供反馈,并根据事先商定的标准评价业绩情况。有效的业绩管理还要求管理人员培养工作人员,改善其业绩情况,认可并奖励其贡献。与此同时,工作人员要参加制定业绩目标,同主管不断讨论业绩情况,努力提高业绩,争取发展机会,并在考绩周期结束时参加符合实际的自我评价。

8. 牢固地建立一个有效的业绩管理制度是一项长期努力,这要求大幅度地改变组织文化,还要求工作人员和管理人员有新的思维方式。为此,以综合方式落实考绩制度,在实行该制度时,也开展新的方案,提供职业支助,发展管理/监督技能,推动态度上的改变。预计向新制度的过渡需要一段时间,而且在初期过渡阶段,需要根据经验进行调整。因此,已要求所有部厅以及工作人员协会就第一年的经验提供反馈。通过这一过程,收集了宝贵的数据,用以改进和简化这一过程。

三、制度制定与培训

9. 考绩制度是与管理人员和工作人员和管理当局协调委员会协商制定的,首先在秘书处七个部厅试点,并根据试点单位的反馈加以修订。重新设计新考绩制度的工作于1995年1月完成。1995年9月18日的行政指示(ST/AI/411和Corr.1)规定了关于考绩制度的程序。

10. 开始实行新考绩制度之前,整个秘书处开展了大规模考绩制度培训方案,目的是提高对该制度及其程序所依据原则的认识。大多数专业人员于1995年接受了培训。本来安排所有主要工作地点在1996年中期以前完成一般事务人员的培训,但由于1995年年末实行了特别财政措施,限制了培训员的旅行和聘用,造成一些考绩制度培训工作推延到1996年第二季度。尽管如此,到1996年中期,各主要工作地点大约11 000名工作人员的培训工作均已完毕。1996年下半年和1997年年初为既有的特派团和多国方案编制和业务中心进行了培训。此外,还制作分发了一盘考绩制度培训录像带,以帮助联合国新闻中心和其他较小办事处的工作人员和可能错过初期培训的工作人员,并用来帮助新征聘工作人员熟悉情况。

11. 考绩制度培训继续由其他关于能力建设的工作人员发展方案给予配合,包括一个广泛的人事管理方案。在过去一年半时间里,整个秘书处大约750名工作人员参加了人事管理方案,包括各工作地点大约95%的D—2和D—1工作人员和秘书处内相当数目的P—4和P—5工作人员。为副秘书长和助理秘书长举办了两次特别讨论会。过去18个月中还设计进行了其他补充方案,包括谈判技巧和解决冲突方面的培训,为一般事务人员晋升为专业人员的人举办特别培养方案,为负有管理职责的高级一般事务人员和初级专业人员进行管理技巧培训,另外还实施了一项关于一般事务功效的方案。

四、执行情况

12. 1996年在整个秘书处22个部厅开始实施考绩制度。一些部厅实施工作推延

是1995年年末财政危机期间实行特别财政措施的直接结果。因此一些工作地点的考绩制度培训推延到了1996年第二季度。目前正在进行的领导人员改组和调整也影响了一些部厅的执行进度。

13. 尽管存在这些障碍,监测报告显示,大多数部厅拟订了工作计划,进行了年中审查,并已经完成或即将完成年终评绩工作。推延实施考绩制度的部厅已得到授权,在1997年期间考绩制度实施之前可以继续使用绩效评价报告。

14. 工作人员和管理部门协商议定的三个监测机构的职权范围业已确定。这三个机构是各部的管理审查委员会、联合监测委员会和全面联合监测委员会。大多数部厅已成立了管理审查委员会和联合监测委员会。管理审查委员会的作用是对实施考绩制度的工作规划和进展不断在各级进行管理监督。联合监测委员会是部厅级工作人员和管理部门的联合机构,负责监测和审查有关部厅实施考绩制度过程是否适时,遵守程序情况和整体成果。全面联合监测委员会是工作人员和管理当局协调委员会的附属机构,作用是审查总体执行情况和研究全面政策问题。目前的意图是,这些工作人员和管理部门联合机构在最初三年发挥职能,支助考绩制度的制度化,三年以后将审查是否有必要保留这些机构。

五、执行整整一年之后得到的反馈

15. 按照原来的设想,在实施考绩制度一整年结束时,要求各级管理人员提供反馈意见,包括得到的教训、具体关切的问题和建议,确保加强考绩制度,使其成为本组织一种切实有效的业绩管理和工作人员培养工具。还请管理人员在答复中列入工作人员的意见。此外,还向整个秘书处的工作人员协会了解对第一年经验的看法。

16. 经济及社会资料和政策分析部、政治事务部、政策协调和可持续发展部、发展支助和管理事务部、法律事务厅、维持和平行动部、新闻部、内部监督事务厅、人力资源管理厅、会议和支助事务厅、联合国日内瓦办事处、联合国维也纳办

事处、联合国国际药物管制规划署、联合国内罗毕办事处、联合国环境规划署、人类住区中心、生境、联合国贸易和发展会议、西亚经济社会委员会、非洲经济委员会、拉丁美洲和加勒比经济委员会和亚洲及太平洋经济社会委员会、以及西亚经济社会委员会、联合国驻塞浦路斯维持和平部队、联合国环境规划署、拉丁美洲和加勒比经济委员会、亚洲及太平洋经济社会委员会、联合国维也纳办事处和联合国日内瓦办事处的工作人员协会都提供了反馈意见。在1997年6月举行的工作人员和管理当局协调委员会第二十一届会议期间，所有的工作人员协会也都提供了进一步的反馈。当时，还就新制度的益处和遇到的障碍广泛地交换了意见。大家同意，应根据所提供的反馈，简化该制度。

17. 总的说来，从管理当局和工作人员那里得到的反馈显示，尽管该制度所依据的总的概念和原则得到普遍认可，但也遇到了巨大障碍，而且常常是与工作程序有关的障碍，人们认为这种程序过于复杂繁琐。很多人还认为，引进这个制度的组织环境对此不表欢迎，因为财政严重拮据、机构正在调整，因此造成领导层和优先次序的变动。

18. 方案管理人员和工作人员代表认为，考绩制度的积极方面包括：

(a) 关于工作规划以及不断进行监测、反馈和考核的总的概念，及其对发展以业绩为依据的管理文化有可能做出贡献；

(b) 使一些工作人员能更好地理解他们的工作表现如何与整个部厅的工作优先次序相联系；

(c) 这种程序提供了委托授权的机制，使工作人员对既定的目标负责；

(d) 考绩制度鼓励管理人员每年至少提供两次有条理的反馈；

(e) 该制度有助于就每个工作人员的发展需要进行讨论；

(f) 年中审查为修订目标和/或计划补救行动提供了一个机会；

(g) 考核是以事先确定的对工作表现的期望为依据，不象过去以事后评价为依据；

(h) 考绩制度要求管理人员拟定计划,给工作人员指导。

19. 另一方面,还指出存在着大量障碍。最常提到的包括:

(a) 表格复杂繁琐,整个过程太耗费时间;

(b) 表格的电子版本不能令人满意,而且不容易使用;

(c) 对使用的某些用语缺乏明确的理解(例如业绩层面、基准等);认为表格和准则中使用的一些语言模糊不清、晦涩难懂;

(d) 一些人在为日常工作(如在服务方面,或在优先次序经常变换的领域)制订工作计划和目标方面遇到困难;

(e) 缺乏与考绩制度直接挂钩的奖惩制度,考绩机制、晋升与职业前途之间的关系不明确;

(f) 一些管理人员显然抵制,不愿把考绩管理作为其主要责任之一,认为管理人员占用了太多的进行实质性工作的时间;

(g) 在工作规划、辅导和提供反馈方面需要有更多的管理技巧;

(h) 在业绩规划与预算规划之间需要有更多的联系;

(i) 部厅的机构调整以及领导优先次序经常变动,造成结构和责任不明确。

20. 应当特别提到人们就考绩制度经常提出的两个问题,因为这两个问题都是基于对该制度普遍持有的错误印象。第一个问题是,考绩制度评分方法意图强制性地造成一种“钟形曲线”。正如考绩制度准则所述,没有预定的评分分布情况。然而,很多类似制度的经验显示,在对工作人员进行诚实和适当地评价时,可以发现绝大多数工作人员都“完全符合期望”。那些一贯超过期望或没有完全符合期望的人当然是少数了。

21. 随着第一个充分实施周期的结束,目前正在收集各部厅的分布情况方面的资料。根据迄今得到的资料,可以看出下列分布趋势:评分第1级占8.2%,第2级占34.4%,第3级占55.9%;第4级占1.4%,第5级占0.1%。目前正在对整个秘书处的评分分布情况进行监测,这并不是为了确保符合预定的分布曲线,而是为了确定整个秘书

处的做法保持一致。

22. 对该制度的第二个错误印象是,认为象考绩制度这样基于目标的制度仅适用于公司商号环境。不过,应当指出,国际公务员制度委员会曾建议,作为健全业绩管理的基础,业绩规划、制订目标和制订相互的业绩要求等原则,以及不断进行监测和提供反馈。基于目标的类似制度已在联合国系统的几个组织,以及在其他公私非营利组织和各国公务员制度内采用。

23. 大家对考绩制度所需花费的时间广泛表示关注。尽管有些管理人员报称,一年当中对每一名工作人员要花多达五、六小时处理有关考绩制度的活动,但随着该程序的简化和较为人熟悉,所需的时间预期将减少。不过,秘书长期望,尽责的管理人员一年当中通常应对每一名工作人员投入这样多时间,从事规划工作,制订目标、讨论进展、辅导和提供反馈,这些都是管理工作人员业绩这项重要程序的基本方面。在建立一种组织文化使管理人员负起责任,尽量利用其最主要资源,即其工作人员,就需要管理人员把花在工作人员管理上的时间视为建设的维持本组织人力资源能力的必要投资。在这方面,面临的一项挑战是,不要把业绩管理视为只是填表,从而填表而填表,并确保建立报告结构,使每一名管理人员有一段合理的管制时间。

24. 尽管在实施的头一年当中遇到障碍,有时候受到挫折,但实施的经验发挥了空前的作用,使人们集中注意和推动认真讨论业绩管理的各项原则和个人及管理责任。得到了宝贵的经验和吸取了重要教训。本程序强调了工作规划的重要性以及让工作人员参与制订目标 and 一开头就确定业绩要求的好处。许多工作人员都欣见有机会参与其单位的工作规划程序、得到有系统的业绩反馈以及以更有系统的方式同主管讨论本身的发展。有些情况下,考绩制度程序促使管理人员正视报告结构的缺陷、目标不够明确、没有明订标准和对工作人员管理不够重视。

六、制度的修订

25. 尽管认识到现在应当大幅度简化和改善该制度,秘书长认为,务需保留该制度所依据的正确原则,并以事实证明为本制度最具效益的几个方面为基础向前推

进。在这方面，秘书长的打算是，经修订和改善的制度将反映下列变动：

(a) 程序的步骤将大幅减少，确保重点不是程序和手续，而是便利实施健全的业绩管理原则；

(b) 考绩制度的表格和准则将使用明白、清楚和简洁的文字，以英文、法文和西班牙文印发。

(c) 将编制便于使用的电子版表格，供所有工作人员取用；

(d) 将编制业绩管理手册，向各职类工作人员提供制订目标的准则；

(e) 规划周期改为两年，以便更密切地配合预算周期；将制订两年计划，但须随工作任务规定和优先次序改变而修订，年中审查将继续每六个月进行；考核将每年进行；

(f) 考核将采用现有的说法——“完全符合期望”，“经常超过期望”——不采用数字评分；

(g) 将按照大会要求提出与考绩制度挂钩的关于奖励和奖金的建议，供大会审议；

(h) 将加强考绩制度、工作人员培养和职业支助机制之间的联系；

(i) 将向主管和管理人员提供进一步培训，以加强有效业绩管理所需的技能，包括组成阶段、工作规划，提供反馈和考核。

七、结论

26. 尽管组织环境大都不表欢迎而且财政拮据，已竭尽全力落实关于开始实施新考绩制度的大会决议的文字和精神。已取得了重大进展。大多数部厅已实施新考绩制度。目前正在监测尚未开始实施考绩制度的少数部厅，以期确保在1997年内全面推行。

27. 秘书长预期，本制度拟议的改进，加上加强提供支助和培训以增进技能和巩

固必要的态度和文化变革,将大有助于推动本组织实现在整个秘书处建立着重效果的业绩文化的长期目标,其中考绩制度可作为业绩管理和工作人员培养的一个有效工具。
