



大 会

Distr.
GENERAL

A/52/439
1 October 1997
CHINESE
ORIGINAL: ENGLISH

第五十二届会议
议程项目121

联合国共同制度

考绩奖或奖金制度

秘书长的报告

导言

1. 大会1996年12月18日第51/216号决议请联合国秘书长至迟于1997年10月1日对是否可能在考绩制度内实行一个颁发考绩奖或奖金给数目有限的一些工作人员,以表彰他们在某一特定年中出色表现和具体成就的制度提出可供执行的建议,供大会第五十二届会议审议。

2. 大会又请联合国共同制度各组织行政首长作为优先事项对是否可能实行一个颁发考绩奖或奖金给数目有限的一些工作人员,以表彰他们在某一特定年中出色表现和具体成就的制度制定并向有关政府间机构提出建议,并尽可能使这些建议与秘书长拟定的建议协调。

3. 大会还请国际公务员制度委员会(公务员制度委员会)就考绩奖和奖金的概念向大会第五十二届会议提出一般性评论。

4. 秘书长在他意图把一种基于业绩面向效果的组织文化引进秘书处的整体努

力的范围内考虑了大会的要求。实行业绩管理,是秘书长的人力资源管理战略的一个关键部分,并已得到大会赞同。新的考绩制度是这个过程中的一个重要工具。它的目的是增强所有各级的责任制和负责制,让工作人员更多地参与工作的规划、进行和评价,以及加强本组织各个部门共同采用的价值观和标准。它的总目标,是使个人和整个组织都取得更好的表现。所以,表彰优秀表现--以及连带地对表现不佳问题加以管理--的机制,是不能脱离旨在改进所有各级业绩的这些整体努力来考虑的。

5. 还有,秘书长希望强调,不应该把奖励和表彰方案视为可以取代对所有工作人员的整个薪酬和雇用条件的改善。国际公务员制度委员会也认识到,最终影响到本组织能不能吸引和留住最优秀的工作人员并且调动他们积极性的,是所有这些因素的总和。因此,在拟定关于考绩奖或奖金制度的建议时,不应该分散了为确保有一个适当的、具有竞争力的报酬制度而正在持续作出的努力。

一般原则

6. 秘书长研究这个问题的时候,是以公务员制度委员会就这个问题正在进行的工作,包括在它最近举行的第四十六届会议上进行的工作作为指导。¹ 秘书长赞同该委员会着重提出的几项基本假设:

(a) 业绩管理是一个旨在尽量提高所有各级--即个人、小组和整个组织各级业绩的过程;

(b) 一个有生命力的业绩管理方案,必须同本组织的人力资源管理战略结合起来,并且要配合本组织的整个战略方向;

(c) 不管以什么方式来表彰优秀表现(无论是现金奖还是非现金奖),都不能脱离所有各级业绩的持续不断改进来看待。最重要的是,要建立一个鼓励取得成就和培养学习、革新和创造精神的环境;

(d) 考绩制度应该是决定得奖人的主要手段,以确保客观性和透明性。

7. 秘书长也欢迎该委员会的结论,就是由于共同制度的多面性以及各个组织的业绩管理制度在成熟性和健全性方面的差别,也许应该采取一种灵活的做法。他也认为,实际的机制应该配合具体的组织战略和文化,同时,以现金奖和非现金奖两种方式来表彰和奖励表现出色的个人和小组都应当受到考虑。

联合国的考绩工作

8. 如上面所述,在联合国以内实行业绩管理,是秘书长整个人力资源管理战略的核心内容,目的是改进本组织的整体业绩。业绩管理的实行是综合一体地进行的。一个重要的构成部分,是新的考绩制度,它所依据的是公务员制度委员会对联合国共同制度建议的业绩管理原则。实行这个新制度的第一个完整年度已在最近结束。开始实行之前,在1995和1996年,对全球大约11 000名工作人员进行了关于新制度的基本原则和程序的培训,并且展开了与此相辅相成的方案,培养管理人员和主管人员的技能以及促进态度上的改变。从旧制度过渡到新制度预期会需要时间,并且在初期将需要根据经验作出调整。在考绩制度实施满一年之后,根据从整个秘书处的管理人员和工作人员协会提供的反馈,向大会提交了报告。²

9. 如该报告所说明的,考绩制度是引进到一个困难的组织环境,这个环境的特点是财政拮据、结构改革和领导层变化。人们广泛认识到这个制度的总的基本概念和原则--就是商定对业绩的期望,制定工作计划和定下优先次序,主管人员和工作人员更多地进行沟通,更明确地授予权力,和对取得成果负起更大的责任--所具有的价值,但还是遇到不小的障碍,包括表格过于复杂,对各种程序了解不够,和对这个制度存在误解。尽管有着种种障碍,但是,实践经验把注意力集中到业绩管理和个人及管理人员负责制的原则上面,并且促进了这方面的讨论。已经获得了可贵的经验,目前正在基于这个制度所依据的正确的基本原则,进一步改进和完善这个制度。

管理人员的作用

10. 什么考绩制度,都不能取代表管理人员的良好业绩管理。考绩制度是一个评估或者衡量所分配的任务进行情况的过程。如果一个部门或者工作单位不能面向业绩明确它的任务,并且在所有各级采取行动加强这个信息,考绩制度就不能很好发挥作用。秘书长的人力资源管理战略认识到,考绩制度只是一整套综合一体的措施(包括组织结构或设计、人力资源规划和工作人员发展)之中的一个构成部分,要依靠整套措施才能实现所期望的全面业绩改进。

11. 本组织的目标是发展这样一种文化,就是管理人员负起责任,尽量充分地运用他们最大的资源--工作人员,并把用在管理工作方面时间看作是一种必要的投资来建立和维持本组织的人力资源能力。主管人员和管理人员将会得到进一步的培训,加强他们为了做好业绩管理而需要的各种技能,包括建立小组、制定工作计划、提供和接受反馈以及进行客观的评价。

12. 在这个背景上,秘书长提议采取一种按部就班的做法来实行考绩奖或奖金制度。虽然很明显,不同的业绩表现应该引起不同的后果,而且主管人员和工作人员都要明白这一点,但是作为第一步必须优先做的,是在整个秘书处全面实施考绩制度,和进一步确立它作为一种业绩管理和工作人员发展工具的可信性。联合国意识到,这个新的考绩制度目前正在根据实施了一年所获得的经验加以修订,还没有足够地确定下来,不足以支持一个奖金制度。等到经过修订的制度于1998年年初实施起来,就准备同工作人员协商,拟定同考绩制度联系起来提供鼓励和奖励的具体建议。第一步将会考虑的,是制定非金钱的奖励来表彰个人或小组的优秀表现以及有效的管理工作。

13. 国际公务员制度委员会所建议的非金钱奖励例子包括颁发证书、正式嘉奖状和表扬信;提供额外的专业发展机会;让总部工作人员到外地访问,或者让外地工作人员到总部访问;提供公休假、额外的进修假、旅行奖等等。可以让管理人员自

由地决定他们自己的表彰办法,最好的做法可以相互交流,以期进一步调动表现优良的人的积极性,和鼓励提高总的业绩。到了第二阶段,将会考虑实行奖金制度的可能性。

表现不佳的问题

14. 秘书长也意识到,有必要以一种有效的方式来处理表现不佳的问题。管理人员要更多地事先采取主动行动,应该要求他们把表现不佳的情况记录下来,并同工作人员一起拟订改进业绩的计划,其中可以包括培训、指导、辅导和分配有助于提高能力的工作。持续地表现不佳应该受到适当的制裁。

结论

15. 对于大会的要求,必须强调的是,虽然很有必要对个人的优良表现和特别成就加以表彰,但是追求和表彰全面提高的业绩,包括管理方面的业绩、效率,和调动全体工作人员的积极性,仍然应该列在首位。

16. 为了尽量提高整个组织和每个人在所有各级的业绩,必须建立一个有效的业绩管理制度。应该把这看成是一个长期的努力,需要改变整个组织的文化,也需要工作人员和管理人员都形成新的思维方式。新的考绩制度的实施,是朝着这个方向迈出的具有重要意义的一步,最终将为任何表彰和奖励制度提供一个基础。但是,新的考绩制度仍然处于初期阶段,还不能用来支持一个奖金制度。

17. 因此,建议采取一种按部就班的做法,并且要同工作人员充分协商。在致力于使考绩制度变成制度化固定下来的同时,建议本组织开始对个人和小组实施国际公务员制度委员会所建议的各种非金钱奖励。对良好表现的表彰可以采取考绩奖的形式,表彰在一段特定时间始终表现优良的工作人员,或者采取优秀奖的形式,表彰某一件优秀的成就。秘书长还认识到,除了奖励良好的表现之外,也必须采取步骤,系统地有效地、处理表现不佳的问题。

18. 最后,很重要的一点是,发展一个考绩奖和奖金制度,不应该视为可以取代公平和适当的报酬和薪金水平,因为后者才能确保具有竞争力的服务条件,使联合国能够吸引和留住具有最高才能的工作人员。

注

¹ 《大会正式记录,第五十二届会议,补编第30号》(A/52/30),第167-219段。

² A/C.5/51/55。