



第五十四届会议

议程项目 102

训练和研究

## 意大利都灵联合国职员学院院长的进度报告

### 秘书长的说明

经济及社会理事会 1999 年 7 月 28 日第 1999/271 号决定,除其他外,请大会第五十四届会议就联合国职员学院的活动情况,包括体制、行政和财政各方面,进行讨论,以便根据秘书长关于该学院试办阶段于 2000 年 12 月结束之后今后的地位和活动的建议,在第五十五届会议大会上对该问题作出进一步审议。

为支持关于在大会本届会议进行讨论的提议,秘书长附上职员学院院长关于该学院宗旨和目前各项活动的报告。

根据经济及社会理事会的决定并考虑到大会本届会议的讨论结果,秘书长与行政协调委员会进行协商,打算拟订各项安排,这将使职员学院能在 2000 年 12 月初步项目阶段结束以后有一个更安全和稳定的基础,并就此向大会第五十五届会议提出报告。

## 训练和学习: 联合国职员学院的项目

### 职员学院院长进度报告

#### 执行摘要

1. 联合国职员学院成立于 1996 年 1 月,它为整个联合国系统内的国际公务员提供训练。其基本理由为加强系统内在包括传统组织责任领域的合作。其目的为发展对未来的共同构想和提高业务效率、促进与各会员国和非政府组织的合作和建立一个比较融合的联合国全系统管理文化。
2. 职员学院最初是设立作为联合国的一个项目,时限为五年,责成都灵劳工组织国际训练中心在秘书长的全盘指导下予以执行。
3. 职员学院是设想作为一个全球培训中心、学术机构和专业机构的网络,并设在都灵这个网络的中心。由于同联合国大学、训研所和其他训练和研究机构密切合作,因此该学院将提供具有全系统观点的多学科性和跨部门性的训练,以补充现有能力的不足。
4. 主要的训练领域包括:
  - ◆ 国际和平与安全、人权和人道主义紧急管理;
  - ◆ 协调训练;
  - ◆ 经济和社会发展;和
  - ◆ 在联合国系统内的管理发证和组织改革。
5. 联合国各会员国和联合国各组织对职员学院提供自愿资助。其 1998 年的总收入为 400 万美元。1999 年估计为约 700 万美元。2000 年的目标为 1,000 万美元。
6. 在它成立的三年半内已有 3,500 多名联合国中级和高级工作人员参与其各项方案,并特别注意那些负责发展支助和各有关领域的主要机构间职位,例如驻地协调员和联合国国家小组。
7. 1998 年 10 月,该学院进行了主要的审查工作和对训练方面的需要进行了全面的分析。其后它便与联合国系统各伙伴制定了一项未来的新战略,以供设计和执行各项训练和学习活动,着重于联合国,特别是在外地一级的变动和改革进程。该学院将其战略方针重新限定为四个产出领域,目前正在制定有关的方案和活动:
  - ◆ 讨论全球问题的执行/学习论坛
  - ◆ 若干领域的学习和训练实习班
  - ◆ 专家服务
  - ◆ 提供具体资助服务的联网/信息中心。
8. 职员学院与其联合国系统各伙伴拟订的新战略方针和第 21 段内所指的行政协调会的结论以及系统内日益意识到改革和变动是需要持续进行学习的,这便证实了

一种看法,即在今后几年内需要,而且也继续需要,有一个独立和有效的联合国职员学院。为满足这个需要便应当抓住 2000 年 12 月该学院的试办阶段将结束的机会来集中注意作出各项最适当的安排,使职员学院的地位和财政地位有一个安全和稳定的基础,以便能继续作为一个独立的全系统训练和学习机构,着重于促使整个联合国系统有一个融合的学习文化。

### 设立联合国职员学院

9. 根据进行的一项可行性研究和机构间的协商,前任秘书长于 1996 年 1 月宣布设立一个联合国职员学院,为整个系统的国际公务员提供训练。各项方案旨在加强系统内在包括传统组织责任领域的合作,以发展对未来的共同构想和提高业务效率;促进与各会员国和非政府组织的合作和建立一个更为融合的全系统管理文化。

10. 职员学院的各项活动着重于国际和平与安全;协调;经济和社会发展和管理促进组织的改革。

11. 职员学院的初步构想是作为联合国的一个项目,时限为五年,责成都灵劳工组织国际训练中心在秘书长的全盘指导下予以执行。所作设想是在不制定重大的新体制安排的情况下,采取逐步办法和依赖现有的专门知识和设施。职员学院将不是一个单一的机构,而是一个训练中心、学术机构和和专业机构的一个全球性网络,并在都灵的网络中心设立一个小的管理小组。

12. 职员学院不仅将从劳工组织国际训练中心的现有体制能力得到益处并将依赖于其经验和基础结构,而且也打算与联合国大学、训研所和系统外的其他研究和训练机构密切合作。职员学院可以使其各项活动开放给作为联合国系统活动的伙伴的各政府组织和非政府组织参加。最重要的是,职员学院将不重复或取代系统各组织所进行的各项方案,而是补充现有能力的不足,即根据全系统的观点提供多学科和跨部门的训练。

13. 职员学院有约 15 名工作人员,包括从若干联合国组织借调的专业人员。资金来源有两个:学费及会员国、都灵行政当局和少数私人部门的援助的自愿捐款。

14. 设立一个由联合国系统、学术界和公私组织内知名人士组成的咨询委员会,以提供有实质性的领导以及就方案发展、网络设计和资源调动问题提供咨询意见。

### 迄今的经验

15. 自成立以来已有 3,500 多名联合国中级和高级职员参与该学院的各项方案,并特别注意到那些负责发展支助和各有领域的主要机构间职位,例如驻地协调员和联合国国家小组。

16. 在联合国各组织和在都灵进行了各项实地活动。参与者主要为联合国高级职员;但是,对执行联合国系统各项活动极为重要的政府、私人部门、民间社会和其他国际组织的主要伙伴也参与职员学院的各项方案。各项训练活动的期限各有不同,这些活动包括政策问题实习班、着重过程的面向协作的实习班、开放的实习班和训练材料的设计和制定。约 80 % 的活动是应客户的请求而作出的直接响应,其余的活动则由职员学院在各主要领域,特别是秘书长各次改革和全球会议提出的领域。

17. 制定的职员学院训练和学习方案如下:

**经济和社会发展**

这些领域的各项活动使联合国系统的职员接触到新的思想、办法、概念和管理工具,通常是强调各次全球会议的主要实质性专题。例子就是联合国/商业界合作、性别与经济政策改革实习班。在管理促进发展过程的领域的训练着重于各种概念和工具,例如方案和项目周期管理、监测和评价、政策分析和战略规划,包括方案和业务问题协商委员会(方案业务协商会)开展的关于在发展管理方面的国家能力加强的训练方案。

**协调训练**

此项方案通过其协调训练方案,再次包括方案业务协商会开展的一系列管理外地协调工作的实习班,设法促进目标的一致和联合国各管理人员(驻地协调员和高级联合国外地代表)的合作。同时,该方案也为起职联合国职员(例如初级专业人员和协理专家)提供指导和简介。

**国际和平与安全、人权和人道主义紧急管理**

职员学院结合进行关于危机环境的主要问题领域(特别是国际和平与安全的跨部门和多学科的方面)的联合训练和学习。各项活动包括人权报告实习班、军事和民警训练员培训班和最近一个旨在加强联合国系统在预警和预防措施领域的能力的试办项目。

**联合国系统的管理发展和组织改革**

此领域目的为在组织转化范围内加强管理的能力,使参与者熟悉最佳做法。目前正在采用新的训练技术,包括远距离学习的办法,以帮助扩大与全球联合国系统的联系。就促进合作和其他管理技术问题也举办各个实习班。

18. 关于这些活动的进一步细则载于附件。在这些领域的训练和学习试图加强和促进各种技能和特征,例如合作、协调和协同工作、跨部门和多学科的观点和办法、业务效率和效用和在整体联合国系统的能力提高知识的取得和技术。

**重新确定战略方针**

19. 不断寻求充分满足联合国系统各种变化中的需要的效率、关联性和活动导致职员学院在 1998 年对其组织、管理和方案进行全面审查。因此便着手进行全球系统协商,包括 1998 年 10 月职员学院与广泛的联合国伙伴在都灵对联合国训练需要进行分析。

20. 对职员学院及其任务进行的此种详细审查证实学院的最初任务仍是正确的。同时,该审查也确认有需要明确了解今后的战略方针和有需要制定一项推进该项战略的行动计划。因此便制定了下列主要战略准则:

- ◆ 通过对人力资源发展进行共同学习和采取革新办法加紧强调各种旨在训练联合国职员与改革有关的活动。促进全系统的训练和制定各种有助于使联合国机构更为融合、统一、协调和更合作的共同标准。全盘目标为提高联合国的绩效和效率。

- ◆ 更加强学院作为联合国主要网络或信息中心的作用,促进和开始发展学院任务领域的最佳做法。成为一个拥有数据基的英才中心,研究联合国内外的产品发展情况。作为全球学习机构网络的中心,通过对系统各项训练措施提供支助服务的办法在这些领域对联合国系统提供服务。学院的倡导作用被视为一个重要的组成部分。
- ◆ 职员学院应当作一些事情,但要做得好,以确保使其各项服务是由需求带动的、具有高质量和具有成本效率。相对优势和合适的地位是极为重要的。其目的应当为促进共同学习,即在主要交叉领域制订最新学习/训练模块(改革的第一和第二个方面所确定的领域),以供在联合国各主要中心和各发展中国家区域和分区域一级上适用。
- ◆ 确保以新的战略发展学院的现有远距离学习能力,因为若并入商业计划,便着重于:将远距离学习方法并入学院各项方案,以作为提供训练/学习的一个工具、鉴定和传播远距离学习最佳做法(信息中心的职务)和应联合国各机构请求进行项目发展工作。
- ◆ 职员学院应当特别注意到秘书长优先领域内的各项训练活动,例如维持和平、驻地协调员制度和通信。

21. 在批准其持续性任务和深入审议学院新战略方针的主要部分后,1998年10月的联合国需要分析会议也建议使行政协调会注意到这些重要的结论。因此,1998年10月30日和31日行政协调会会议的筹备工作便考虑到职员学院在改变中的联合国的下列作用:

“系统各组织对在迅速变化的国际环境作出的相应必须同时采取各种步骤来发展一个全系统的文化、配合改革和对变革情况进行管理,和促进系统的集体处理国际社会所面对各种跨部门性挑战的能力。职员学院是一个特别适合促进这些目标的机构间工具。”

22. 从上诉新的战略方针制订了一项行动计划以供执行下列优先活动:

- ◆ 试图促使联合国系统广泛参与和支助职员学院的各项训练和学习活动;
- ◆ 特别是在广泛的体制改革过程范围内对各项训练的需要作出准确和全面的评价;
- ◆ 提高训练材料的质量;
- ◆ 审查选择顾问的政策;
- ◆ 加强关于内容和方法的内部专门知识;
- ◆ 及时进行方案评价和后续行动;
- ◆ 根据情况管理和控制价格和成本;
- ◆ 制订1999-2000年的整体计划;
- ◆ 制订新的职员调动战略;
- ◆ 制订新的对外关系战略。

23. 这些活动进行得很顺利,特别是 1999-2000 年的整体计划业已制订。同时,学院的任务也重新确定如下:

“职员学院正在促进战略改革,支持不断演变的新的联合国构想和利用其所有其职员的才能”。

学院执行此项任务的目标和战略可以摘列为:

目标	战略
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 帮助提高联合国的绩效;</li> <li>◆ 促进共同的联合国管理文化;</li> <li>◆ 满足跨机构的训练和学习需要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 在联合国内建立合作关系;</li> <li>◆ 制订革新性的学习方法和进行合作;</li> <li>◆ 共用现有的知识和最佳做法;</li> <li>◆ 与民间社会、私人部门和国家对应人员联网。</li> </ul>

#### 今后的产出领域

24. 如以往一样,职员学院的各项训练和学习活动将继续满足联合国系统内的需求及其各项优先事项。但是,这并不表示联合国系统的所有训练和学习需要都可以或将由职员学院予以满足。重点将为各项旨在满足联合国系统各项独特需要的活动,而其他公私、国家或国际的训练和学习机构将不能或不可以满足这些需要。

25. 这些需要载于各项战略目标和下列四个产出领域,对这整个产出领域进行的活动现已组合起来并以联合国训练需要分析的结果为根据。

- ◆ 行政/学习论坛:与作为调解人的顾问交换和分享对当前重要问题的经验。
- ◆ 学习和训练实习班:参与者使用成人学习的原则通过各种不同学习方法取得关于过程和内容的能力和知识。
- ◆ 专家服务:按规格改制,根据客户的请求采取具体措施,范围有限并作为广泛过程的一部分。
- ◆ 网络/信息中心:共用关于学习和训练的服务和增值信息,例如将训练/学习活动、材料和专门知识编入目录。

26. 目前正在制定一系列新的方案,这些方案是根据上述产出领域制订的和通过去年与联合国系统作进一步广泛协商确定的。主要的构成部分包括管理组织方面的改革;组织的能力;对联合国系统提供训练和学习方面的支助;加强驻地协调员制度;和平、安全和人权;和简介/指导训练。

27. 同时,该方案也包括若干新的试办项目,具有许多培训员的训练部分和旨在加强联合国系统在发展领域的的能力。例如预警和预防措施、远距离学习与人口和联合国合作伙伴,最初集中于建立联合国与商业界的伙伴关系。在这些项目中有些项目已从联合国各会员国和联合国基金得到大量资助。所有这些活动的重点是外地一级、建立全系统的的关联性和支助改变中的联合国文化。

## 今后的资源

28. 在过去十二个月以来,职员学院进行的各项资源调动努力使财政资源和人力资源有所增加。从1998年的约400万美元的收入预计将在1999年增加到超过700万美元,这使由于新捐助者,包括联合国基金,的捐款大量增加和会员国数量的增加。如果维持下去,这种加强对职员学院的支助表示年收入可以进一步增加。因此,职员学院制定到2000年年底的指标为1,000万美元。虽然学院的方案继续根据收回全部费用的办法继续经营下去;但是,所得到的收入尚不足以支助学院的年度业务费用。因此,学院将继续依赖于自愿性的一般资助,直到其方案和筹资基础足以满足其业务费用为止。长期目标是通过结合采用收费和为具体方案筹资的办法达到可持续性的财政活力。

29. 对此增进中的资源地位极为重要的是联合国各组织增加对职员学院的投资。除目前开发计划署和人口基金提供实物捐助外,诸如教科文组织、工发组织和儿童基金会的其他组织同意借调工作人员。这些捐助使学院的人力资源基础能扩大到共约25名工作人员和充实其技能和经验,包括具有私人部门经验的新工作人员。此外,现在联合国各组织也多参与学院的方案拟订和执行。同时,该学院也通过与联合国各组织负责进修的主管人员协商拟订一项计划,根据此项计划,这些组织每年将对学院提供的服务认缴经费。若干机构已同意参与此项计划。

## 联合国的伙伴关系

30. 这些事态发展象征联合国系统与职员学院之间合作的加强。此项过程的组成部分就是要明确了解联合国其他训练机构,特别是训研所和职员学院,之间的分工。由于它们具有不同的任务,指导原则就是职员学院着重于培训联合国系统的官员,而训研所则着重于各会员国。同时,有些领域需要联合培训联合国官员和合作者,在一些领域这两方面则可以合作建立其各自的实力。

31. 目前正在参与进行有关的训练活动,并正在审查各种新的合作方法。训研所和联合国大学的官员都参与学院的预警和预防措施试办项目。同时也正在促使训研所工作人员参与拟订学院的有关活动。与联合国大学也有若干可能的合作领域,例如最近国际领导才能学院院长到都灵进行访问后职员学院院长便将在今年稍后期间到约旦访问该学院。

32. 同时,由于与其他伙伴,例如世界银行,进行合作,因此目前也正在与各学术机构、非政府组织和私人部门进行合作。与若干学术机构已签订了各项协定。例如,目前正在恢复与米兰波可尼大学签订的实习方案,与训研所也正在探讨新的实习机会。

33. 同时,职员学院也继续本着同样的精神与都灵劳工组织国际训练中心密切合作。在联合进行的活动中有职员学院和该中心拟订的一个供在联合国采购领域使用的全系统训练模块。

34. 最后,职员学院加紧参与各主要机构间机构的工作,例如方案业务协商会、行政协商会和联合国发展集团办公室(联发办)及其各训练分组的工作。此种关系有助于促进联合国全系统协商、政策拟订和监督职员学院及其为系统进行的各项训练和学习活动的过程。

### 2000 年以后

35. 职员学院正在作出重大努力寻找杰出人才,特别是通过不断与客户协商和得到反馈的过程。其新的监测和评价机制不仅对实现其战略目标是十分重要的,而且对拟订和执行每一项活动也是十分重要的。

36. 职员学院同其联合国系统伙伴拟订的新战略方针和第 21 段内所指的行政协调会的结论以及在系统内日益认识到改革和变更需要继续进行学习,这便证实了一种看法,即今后几年内需要,而且将继续需要有一个独立和有效的联合国职员学院。为满足这个需要便应当抓住在 2000 年 12 月该学院试办阶段将结束的这个机会来集中注意作出各项最适当的安排,使职员学院的地位和财政地位站在一个安全和稳定基础上,以使它能继续作为一个独立的全系统训练和学习机构,着重于促使整个联合国系统有一个融合的学习文化。

联合国职员学院

1999 年 9 月,都灵



## 共同学习,团结各国

## 活动概览

		活动数量	参与者人数
经济和社会发展	96	21	211
	97	26	337
	98	27	518
	共计	74	1 066
活动例子: 1. 商业界/联合国合作促进发展——联合行动方案; 2. 关于性别问题的专家实习班; 3. 关于蒙古治理和民主化问题的国内实习班; 4. 发展中国的经济政策改革和国际机构的作用; 5. 关于方案办法的国家间实习班(博茨瓦纳,塞拉里昂)。			
协调	96	11	379
	97	16	385
	98	8	160
	共计	35	924
活动例子: 1. 驻地协调员制度和有关机制的运作的最佳做法; 2. 为联合国系统高级代表和有关后续实习班举办 3 个年度外地协调实习班; 3. 为意大利初级专业人员/协理专家提供简介和指导。			
国际和平与安全	96	6	123
	97	12	247
	98	6	108
	共计	24	473
活动例子: 1. 战略框架:危机国家的应用训练措施。向阿富汗派遣国内应用训练团; 2. 人权报告:国家能力加强; 3. 联合国军事训练员和民警训练员培训班:维持和平、人权和人道主义援助; 4. 民主化、人权和治理:为乌兹别克斯坦举办训练班。			

		活动数量	参与者人数
组织改革的管理和远距离学习	96	8	297
	97	9	191
	98	14	185
	共计	31	673
活动例子: 1. 指导建立伙伴关系:新联合国的驻地协调员能力; 2. 为联合国负责进修的主管人员举办实习班; 3. 为贸发会议职员提供管理训练和促进合作; 4. 时间管理规划。			
	1996	46	1 010
	1997	63	1 160
	1998	55	971
	总计	164	3 141