



第七十四届会议

议程项目 141

联合检查组

联合国系统各组织变革管理审查

秘书长的说明

增编

秘书长谨向大会成员转递他和联合国系统行政首长协调理事会联合检查组题为“联合国系统各组织变革管理审查”的报告(JIU/REP/2019/4)的评论。



摘要

联合检查组在其题为“联合国系统各组织变革管理审查”的报告(JIU/REP/2019/4)中,审视了过去十年来变革管理在整个联合国系统组织改革中的作用和实践。

本说明反映了联合国系统各组织对该报告所载建议的看法。这些意见是在联合国系统行政首长协调理事会成员组织提供的投入的基础上汇总的,成员组织欢迎该报告,并部分支持报告结论。

一. 引言

1. 联合检查组在其题为“联合国系统各组织变革管理审查”的报告(JIU/REP/2019/4)中, 审视了过去十年来变革管理在整个联合国系统组织改革中的作用和实践。联合检查组在报告中, 审查了变革管理的内容、变革管理是否是改革取得成果的重要因素以及它在联合国系统各组织中的实践。该报告借鉴了 2010 年至 2018 年联合国系统 26 个组织开展的 47 项组织改革的变革管理实践数据, 提供了用以指导联合国系统各组织正在进行和即将进行的改革的证据、经验教训和建议。

二. 一般性评论

2. 联合国系统各组织欢迎该报告及其调查结果, 并欢迎报告为审查和学习整个联合国系统改革管理的良好做法提供了机会。

3. 各组织认为该报告具有相关性, 因为变革管理在确保改革举措和大规模组织变革取得成功方面发挥着不可或缺的作用。

4. 各组织承认高层定调对于促进变革至关重要。管理层日益重视变革管理, 确保专项资源落实到位, 并为此改进标准化工具和方法, 是提高整个联合国系统改革和转型努力的适应性和有效性的重要因素。

5. 各组织还认识到, 各级工作人员是任何改革进程的组成部分, 并强调工作人员是取得成果的驱动力, 必须让他们参与其中。

6. 在一段时间内并在特定的环境中灵活采取变革管理做法, 才能取得最大成效。许多组织强调变革管理在更广泛的组织变革和转型工作中发挥的重要作用, 并指出, 向其理事机构提交任何强制性报告都不应损害变革管理的这种动态性和重大方面。

7. 秘书处指出, 正如秘书长关于转变联合国的管理模式: 实施新的管理架构以提高效力和加强问责制的报告(A/72/492/Add.2) 所详述, 该报告是为支持变革管理而发展一个强大知识管理系统的持续努力的重要资源。

8. 各组织指出, 希望继续对联合国内部及其他国际和跨国实体的员额和薪酬结构以及绩效管理结构等相关因素进行深入分析。

9. 各组织部分支持拟议的建议。

三. 对具体建议的评论

建议 1

鼓励理事/立法机构确保行政首长将变革管理办法和方法纳入其组织改革, 并报告取得的成果。

10. 各组织指出, 这项建议是针对立法和理事机构提出的。

11. 一些组织表示，已在实施拟议的办法，而一些组织则认为，变革管理更多地取决于理事机构和高级管理层的决心，而不是纳入各种办法和提供专门的变革管理资源。还有几个组织注意到，拟议的强制报告可能会限制管理层不断调整其变革管理方法的自由。

建议 2

行政首长应在其当前和未来的组织改革中嵌入结构化和全面的变革管理方法，并就此向其理事/立法机构报告。

12. 各组织支持这一建议，强调行政首长应保留与其理事机构协商决定如何报告这种变革管理做法的自由。一些组织证实已在采取这种做法。

建议 3

行政首长应通过联合国系统行政首长协调理事会支持整个联合国系统组织工作人员调查的发展和标准化。

13. 各组织强调，除其他外，每个组织的任务、规则、条例和供资限制各不相同，为了支持拟议的建议，应更明确地提及特定类型的调查。

14. 许多组织认为采用共同标准可以提高可比性，但也有组织提到在这一领域的经常性努力，表明这种努力是否能够取得成功与其根据具体问题进行具体调查的能力有关。

15. 虽然一些标准化有助于跟踪一段时间的趋势，但许多组织认为，全系统标准化有可能降低行政首长生成特定情况下所需要的特定数据的能力。

建议 4

行政首长应确保变革管理资源用途明确，并对预期成果进行衡量、跟踪和评估。

16. 各组织部分支持这项建议。大多数组织赞成拟议的内容，因为内容涉及变革管理的衡量、跟踪和评价，但其他组织对为此目的划拨资源表示关切，认为所划拨的资源会因为每个实体的治理结构而不同。

17. 一些组织表示，变革管理是项目和举措的组成部分，项目预算已经包括变革管理活动的资源，因此不能也不应与业务/组织变革的实质性实施分离。

建议 5

行政首长应更加重视战略性人力资源管理职能在组织变革管理中的作用。这将包括促进个人态度和行为的改变，建立加强这些改变的机制，建立所有人员之间交流反馈的渠道。

18. 各组织支持这项建议。他们认为，为提高联合国系统的灵活性和适应性，人力资源职能应具有战略性，要从事务性转向资产管理。为此，需要进一步投资人力资源，包括为建议中概述的目的将变革管理专门知识纳入人力资源职能。

19. 有组织指出，变革管理举措不仅具有重组性质，而且往往与方案和业务活动相联系，因此变革管理举措之间需要适当的协调和协同作用。

20. 最后，其他组织强调，鉴于组织改革的多样性和各组织运作模式的差异，组织改革应根据各组织的要求，具体确定组织内变革管理专业知识的定位。

建议 6

行政首长应在联合国系统行政首长协调理事会管理问题高级别委员会下一次会议的议程中列入一个项目，审议如何支持联合国组织变革和知识实验室在联合国系统改革中发挥更大作用。

21. 各组织部分支持这项建议。各组织认识到，许多组织面临着共同的挑战，需要共同的变革管理实践和专业知识，但同时认为，报告没有充分阐述这项建议的成本与效益，并指出，需要进一步的经验和联合国组织变革和知识实验室的影响力证据来认可这一作用。

22. 他们还指出，每个组织的改革需求各不相同，因为改革需求是基于其理事机构的期望。按照目前的做法，改革应由各自的成员进行指导，并考虑到联合检查组积累和传播的其他组织的经验。