



---

## 第五十六届会议

议程项目 121 和 130

审查联合国行政和财政业务效率

秘书长关于内部监督事务厅活动的报告

### 审查拉丁美洲和加勒比经济委员会 的方案管理和行政管理办法

#### 秘书长的说明

1. 秘书长按照大会 1994 年 7 月 29 日第 48/218 B 号和 1999 年 12 月 23 日第 54/244 号决议转交所附报告，谨提请大会注意。该报告由负责内部监督事务副秘书长提交，内容涉及审查拉丁美洲和加勒比经济委员会的方案管理和行政管理办法。
2. 秘书长注意到调查结果，同意报告中提出的建议，并指出正在采取措施纠正审查报告中提出的问题。

---

\* 因未预料到需对审查过程中出现的指控进行调查，报告延迟定稿。

## 内部监督事务厅关于审查拉丁美洲和加勒比经济委员会的方案管理和行政管理办法的报告

### 摘要

对拉丁美洲和加勒比经济委员会的审查显示该委员会一如既往地保持着高度的知识水准、有针对性的政策建议和有效的技术协助。其众多产品和服务不仅在本区域被当成某些特定领域的参考标准，而且在世界范围广受认可。其出品以印制和电子方式的散发、公众推广和信息不断改进，内部监督事务厅认为是联合国系统最优秀的之一。

总的来讲，该组织运行顺畅，机构文化健康、工作人员士气良好。近期的现代化进程提高了其主动性、灵活性，加强了多学科的团队工作。然而，只有建立可靠的问责制来补充分权制，它才能取得平衡的。为避免渎职和滥权，赋予中层管理部门的职责必须接受有效监督。另外，正式联络与协调渠道应予适当注意，而不能发生故障。

内部监督事务厅提出 24 条建议，旨在改进方案规划和业绩监测、加强个人问责制、改进委员会内部的协调与合作并处理人力资源管理方面的具体问题。内部监督事务厅认识到处理某些上述问题的措施已经启动。

## 目录

章次	段次	页次
一. 导言 .....	1 - 5	4
二. 方法 .....	6 - 7	4
三. 方案业绩 .....	8 - 38	4
A. 资源与产出 .....	9 - 20	4
B. 产出和服务的质量 .....	21 - 28	6
C. 方案规划问题 .....	29 - 33	7
D. 对方案执行情况的监督 .....	34 - 38	8
四. 管理问题 .....	39 - 76	9
A. 权力下放和问责制 .....	40 - 47	9
B. 交流与协调 .....	48 - 50	10
C. 分区域总部 .....	51 - 63	11
D. 人力资源管理 .....	64 - 68	12
五. 结论 .....	69 - 72	13
六. 建议 .....	73 - 91	13

## 一. 引言

1. 拉丁美洲经济委员会（拉美经委会）由经济及社会理事会 1948 年 2 月 25 日第 106 (VI) 号决议设立，同年开始运作。委员会的工作范围后来扩及加勒比国家；经济理事会 1984 年 7 月 27 日第 1984/67 号决议决定更名为拉丁美洲和加勒比经济委员会（拉加经委会）。委员会总部设在智利圣地亚哥，1951 年 6 月在墨西哥城设立拉加经委会中美洲分区域办事处，1966 年 12 月在特立尼达和多巴哥的西班牙港设立拉加经委会加勒比分区域办事处。拉加经委会的使命为促进拉丁美洲经济及社会发展，协调以此为宗旨的行动，加强本区域国家之间及本区域国家与世界上其它国家之间的经济关系。

2. 成立伊始，拉加经委会因其有创意、有活力的理论思想受到区域和全球的认可而赢得了可靠信誉。它强调以跨学科的观点分析发展问题，积极参与对当今最突出经济与社会问题的辩论，并为切实解决此类问题做出了实际贡献。这些传统形成了其机构的支柱，并在前进中加以保持。<sup>1</sup> 目前关于区域面临的发展挑战的讨论中，委员会提出了明确的意见。它提出的统计、数据和研究被普遍视为可靠的参考，其分析富于启迪和面向行动。

3. 最近两个两年期的工作重点是，加强拉加经委会系统、全面解决区域发展问题的机构特点，分析与行动倡议、咨询服务和训练相结合，同时反映影响区域的全球趋势。委员会的目标是集中于有显著比较优势的活动，利用所得到的资源取得最大价值的相关产出。这个时期拉加经委会的结构改组重点放在精简组织结构和加强各级的责任制和问责制。管理部门下大决心通过节约成本、严格规划、训练和加强工作人员之间的横向与纵向联系，以提高秘书处工作的效果和效率。

4. 2001 年下半年，内部监督事物厅对拉加经委会的方案管理和行政措施进行广泛审查，评估所设想的结构改组、权力下放与加强问责制方面取得的进展，对方案交付效率和效果的影响。内部监督事物厅特别要

力求确定各有关办公室的工作方案是否高效和协调地制定、执行、监测和评估；承担的责任是否受到问责监督；并从最终用户立场评估委员会活动的成效。

5. 原报告草稿中对管理层的评论用斜体标明。内部监督事物厅高度赞赏拉加经委会各级工作人员在审查中给予的合作。

## 二. 方法

6. 现场审查之前，内部监督事物厅向拉加经委会工作人员和管理层发出了 171 份广泛涉及方案、管理和行政问题的调查表，并收到 94 份回答（即占总数的 55%）。除此之外，还向包括成员国、非政府组织和学术机构在内的利益有关者发出了 115 份调查表。收到书面答卷 26 份，通过访谈得到答卷 13 份（共占总数的 34%）。对收到答卷的事前处理使内部监督事物厅可以确定现场审查的优先领域，并相应分配资源。

7. 内部监督事物厅全面研究了有关大会决议、秘书长和拉加经委会执行秘书的报告以及预算文件，考虑到审计委员会报告中的意见和建议，并对拉加经委会的高层管理和工作人员、在纽约和圣地亚哥的成员国代表以及非政府组织和学院代表做了大量访谈。

## 三. 方案业绩

8. 在对拉加经委会方案业绩的审查中，内部监督事物厅首先审查了委员会人力资源与产出之间的关系，然后根据最终用户的评估审查其产品的质量与实质性内容，并审查方案规划方式与方案交付的监督。

### A. 资源与产出

9. 拉加经委会所需各类工作人员总额 1990 年 1 月 1 日达到峰值 855 个职位（比 1984 年多 55 个职位，增加 6.2%），然后逐年递减，直至 2001 年 6 月各类职位 578 个，比十年前减少 32.4%。以此趋势，专业和专家人员从 1990 年 1 月 1 日的 281 人减至 2001 年 6 月的 221 人，减幅为 21.4%。一般事务人员从 1990 年 1 月 1 日的 574 人减至 2001 年 6 月的 357 人，减幅为 37.8%。人员构成相应发生变化：一般事务人员

与专业人员之比从1990年1月1日的2.04降至2001年6月的1.62，降幅为21%。不同职类工作人员下降情况不同。

10. 经常预算员额总额下降17.5%：从1990年1月1日的595个减至2001年6月的491个。专业人员从1990年1月1日最多193人减至1991年1月1日的176人(8.8%)，然后又增至1997年1月1日的190人，到2001年6月则又减至181人，比十年以前减少6.2%。一般事务人员持续下降，从1990年1月1日的402人减至2001年6月的310人(22.7%)。因此，一般事务人员与专业人员之比从1990年1月1日的2.08降至2001年6月的1.71，降幅为18%。

11. 关于各职类预算外工作人员，工作人员总额从1990年1月1日的260人减至2001年6月的87人，减幅为66.5%。专业人员从1990年1月1日的88人减至2001年6月的40人，减幅为54.5%。一般事务人员从1990年1月1日的172人减至2001年6月的47人，减幅72.7%。因此，一般事务人员与专业人员之比从1990年1月1日的1.95降至2001年6月的1.18，降幅为13%。

12. 与此同时，以列入方案的可以用数量表示的产出（这些产出约占其全部工作月的三分之二）衡量，拉加经委会的工作量在本报告所述期间有所增加，详见下表。

两年期	1990 -1991a	1992 -1993b	1994 -1995c	1996 -1997d	1998 -1999e	2000 -2001f
产出	389	353	391	410	438	655
执行率 (百分比)	95	89	81	89	91	90

a A/47/159、b A/49/135、c A/51/128、d A/53/122、e A/55/73、f 综合监测和文件信息系统数据。

13. 综上所述，我们可以得出拉加经委会做到了少投入、高产出的结论：在过去的十年中，其执行产出量即使按保守估计也增长了至少40%，而同期工作人员编制总额减少了大约三分之一。

14. 这种情形在工作人员的答卷中有所反映，当问及其实质说明能否充分反映所履行职责时，绝大多数人说，实际职责超出（经常是远远超出）正式规定的职责。内部监督事务厅的访谈证实这一情况。

15. 但是，应该指出，由于外部专家更广泛地参与执行工作方案，以上提到的人均工作量的增加预计将大为减少。在这方面，委员会通过的拉加经委会秘书处审查近期改革的说明<sup>2</sup>介绍了新的预算方法的信息。新的预算方法将改变内部人员和外包专家或服务的比例，使秘书处的专业知识能更灵活地适应情况的变化。此外，秘书处关于实施试行管理制度的说明<sup>3</sup>表明，永久员额减少后，作为补偿顾问和临时助理人员的外包资金会有增加。总的来说，拉加经委会和方案规划、预算和帐务厅同意在1998-1999两年期取消14个专业员额和30个一般事务人员员额，以用于临时助理人员、技术援助和顾问的220万美元作为部分补偿。预计，使用这些资源的权利将交给司长。<sup>4</sup>

16. 然而，这一安排未能执行，因为财政“补偿”数额由于对重计费用方法的不同理解而大为减少。虽然2001年拨给拉加经委会25万美元的补助费用于支助最紧迫的活动，但预期得到的资源灵活性的好处依然微不足道。

17. 内部监督事务厅注意到，在审查时，拉加经委会的执行秘书和主计长正在检查重计费用的程序，以便根据支出用途对其进行调整。内部监督事务厅注意到正在努力解决这一问题。

18. 鉴于对经常预算的限制依然非常死板，拉加经委会总的资源基础中，可因管理层的进一步关注而受益的领域是动员预算外捐助。以下的表格比较每一两年期规划阶段预期的预算外资源估计数和同一两年期的实际预算外支出。

## 拉加经委会：预计<sup>a</sup>和使用<sup>b</sup>的预算外资源 (千美元)

两年期	P <sup>a</sup>	A <sup>b</sup>	D <sup>c</sup> (百分比)
1992-1993	28 609.6 <sup>d</sup>	18 787.6 <sup>e</sup>	-34.3
1994-1995	20 825.3 <sup>f</sup>	9 808.9 <sup>g</sup>	-52.9
1996-1997	18 592.2 <sup>h</sup>	16 498.0 <sup>i</sup>	-11.3
1998-1999	21 377.2 <sup>j</sup>	17 546.5 <sup>k</sup>	-17.9
2000-2001	16 150.6 <sup>i</sup>	21 898.3 <sup>k</sup>	35.6

<sup>a</sup> P-方案概算中提出的估计数。

<sup>b</sup> A-实际支出。

<sup>c</sup> D-百分比差异； $D = \frac{(A-P)}{P} \times 100$ 。

<sup>d</sup> 《大会正式记录，第四十八届会议，补编第6号》(A/48/6/Rev.1)，表18.1。

<sup>e</sup> 《同上，第五十届会议，补编第6号》(A/50/6/Rev.1)，表18.2。

<sup>f</sup> 同上。

<sup>g</sup> 《同上，第五十二届会议，补编第6号》(A/52/6/Rev.1)，表19.1。

<sup>h</sup> 同上。

<sup>i</sup> 《同上，第五十四届会议，补编第6号》(A/54/6/Rev.1)，表19.1。

<sup>j</sup> 同上。

<sup>k</sup> A/56/6(第19节)，表19.2。

19. 数据表明，预期的和实际的情况不同：从过高估计100%以上到过低估计1/3以上不等。内部监督事务厅明白，联合国预算周期所具有的时间差影响了自愿捐助预告的可靠性。然而，目前预算外资源数额约占经常预算的1/5到1/4，这一事实说明有必要作出努力，更准确地事先估算预算外资源。这强调需建立一个更为长期的框架，提高预算外捐助的可靠性。

20. 内部监督事务厅注意到，大会在2001年12月24日第56/253号决议第120段和第121段中，对预算外资源呈减少趋势深感关切，并要求秘书长向大会提出具体建议，克服这一减少对拉加经委会造成的影

响。内部监督事务厅相信，实施建议2将对满足这一要求作出有益的贡献。

## B. 产出和服务的质量

21. 对利益有关者和拉加经委会产品(上文第6段中提到的)终端用户的调查，以及对拉加经委会在政府间机构进行的工作评估表明，人们普遍对经委会的工作质量感到满意，并对其工作人员的知识、尽职和专业精神给予肯定的评价。强调，拉加经委会始终努力处理最近发生的重要变化和该区域面临的挑战，从而使自己成了拉丁美洲和加勒比的经济智囊团。经委会始终站在前列，对该地区的发展进程、总的经济和社会趋势、具体国家的经济政策和局势进行全面分析，享有研究和分析带头人的盛名。利益有关者一直将拉加经委会视为该地区政策建议的可靠源泉、培训服务的可靠提供者、启迪心智的论坛和交流优良做法的中心。一些会员国强调，委员会为推动解决双边关切的问题(诸如一些会员国之间的自由流动协议、促进军事开支和裁军问题的公开性、难民和环境保护)发挥了有效务实的媒介作用。拉加经委会评估自然灾害影响的活动也得到普遍的积极评价。

22. 经委会的产品增进了对多边和内部贸易管理框架的理解，对该地区实施新的国际一体化形式提供了切实帮助。经委会的研究产品、数据库和政策报告一直是国家政府、区域结构、联合国系统其他机构和出版社的需要产品。经委会的一些软件产品也在世界各地广为使用。对拉加经委会产品日益增长的兴趣反映在2000-2001年两年期间，外部用户从经委会网站下载材料的数量翻了两番。

23. 经委会采用普遍电子散发、新格式和新覆盖率的战略，进一步提高两次年度经济调查的内容针对性和广泛性。与区域出版商和国际出版商联合出版和广泛发行出版物和参加研讨会，扩大了理论和政策讨论的参与面。尤其有效的是促进了与区域机构和高级公务员的密切关系。

24. 内部监督事务厅注意到, 秘书长在关于经济、社会和有关领域的区域合作报告中说, 拉加经委会继续与经济和社会事务部开展水资源的可持续管理方面的合作, 包括在中国和也门合作。<sup>5</sup> 几年来, 拉加经委会扩展了这方面的专门知识, 成为整个系统中水资源管理领域的英才中心。它在该领域取得的成就也得到了其他区域的承认。经委会与其他区域委员会以及经济和社会事务部交流了这一专门知识, 以便根据分摊费用的安排开展区域间合作活动。

25. 许多出版物, 尤其是《社会全景》杂志, 以及其他专门论述人口和发展问题、统计和经济预测的杂志成为该地区重要的参考资料。具体研究项目的结果和建议为制定国家政策提供了很大帮助。项目拟定、评价和监测综合制度的设计及其在国家机构的实施, 帮助提高了执行社会方案的效率。收录拉丁美洲和加勒比比在社会领域机构的电子名册的设计和采用, 已得到私营和公营部门的批准。政府和区域结构积极评价能源和交通领域的研究和国家研究的有益结果, 以及为普埃布拉巴拿马提供的区域技术援助。

26. 拉加经委会的培训部门——拉丁美洲和加勒比经济和社会规划研究所(拉加经社规划所)在2000-2001年两年期期间, 通过组织27个国际、分区域和国家课程, 培训了近1000名学员, 授课近3000小时。学员普遍反映良好。学员对环境和土壤资源可持续性课程也表示非常满意。

27. 内部监督事务厅相信, 保持卓越成就的势头和来之不易的名誉对管理部门应是头等重要的。为了保证这一点, 监督厅必须了解并处理妨碍实现这一目标的问题。其中一个问题是, 虽然高级管理层的意见和想法是一个积极的因素, 但似乎并没有下达到拉加经委会结构的各个层次而被充分采纳。内部监督事务厅发现, 有时中层管理人员和高级专业人员向拉加经委会外部各方传达的关于重要发展问题的想法、意见和政策建议, 不一定符合经委会领导人表达的立场, 有时甚至相反。根本的一个原因是工作人员自己撰写的文件缺乏审查和扎实的同行评审制度。虽然拉加经委会的代表出版物和主要报告均有效地实施了这种制

度, 但为了学术上和重要会议上扬名而由个人编写的出版物, 则相对控制较弱。内部监督事务厅担心, 这种趋势如果任其发展, 会把具有明确界定和一贯性的“拉加经委会思维方式”的概念, 与无明确意见的杂乱无章的各种想法混淆起来。

28. 内部监督事务厅认为, 对学术研究和撰写经济杂志论文的偏爱拉加经委会智能特长悠久传统的倒退。这种学术追求有时被置于经常实施工作方案之上。有一种看法是, 在一本著名杂志上出版一篇文章, 比及时交付预定产出更能提高声望。尽管内部监督事务厅认为不应该削弱机构文化中尊重学术成就的这一重要因素, 但是应该通过强调方案工作、政策性和实际活动的优先地位, 摆正它的位置。

### C. 方案规划问题

29. 1996年4月, 经委会在第二十六届会议上通过关于联合国改革及对拉加经委会影响的第553(XXVI)号决议, 其中决定建立一个不限成员名额的特设工作组, 确定工作方案的优先事项, 并向经委会建议未来活动的战略方向。该决议通过时正值实施秘书长一整套改革计划时。秘书长的改革计划, 除其他内容外, 包括在秘书处削减1000个左右的员额。拉加经委会面临着削减部分员额的任务(44个员额)。在裁减人员的情况下, 特设工作组为执行秘书提出各种削减预算的设想, 并根据预算的实际削减量, 确定最终可以逐步取消的不太重要的工作方案活动。工作组在随后的会议上检查了过去两个两年期和下一个两年期工作方案的内容, 概述了会员国一致认为的工作方案中的优先活动。

30. 内部监督事务厅注意到, 根据当前和下一个两年期方案概算的概览, 概算反映了精心挑选的工作方案, 且经过委员会有关会议的适当协商, 并在特设工作组其后的会议上经过进一步的详细审查和确定优先次序。内部监督事务厅还注意到, 秘书长1998年关于经济、社会和有关领域的区域合作的报告<sup>6</sup>表明, 由于制定了优先次序, 工作方案看来更加重点集中, 更能回应各成员国的期望。鉴于特设工作组的会

议是在委员会的会议之后召开的，这一引语似乎可理解为委员会常常同意重点还不够突出、对其期望反映不够、尚需特设工作组进一步改进的工作方案。还由于特设工作组是无限成员名额的，内部监督事务厅无法肯定工作组的方案建议能否修改委员会在这方面作出的决定。

31. 在特设工作组第四次会议上，秘书处介绍了每一个方案，并说明，制定优先次序并不意味着排到后面的方案就不再执行（因为预算情况允许执行整个方案的所有部分），只不过安排执行的先后次序而已。并没有计划推迟任何原定的活动。还说会员国和秘书处对工作方案评估已基本取得一致；制定优先次序的结果是增加 A 类的产出数量（最多至 70%）和基本取消 C 类。<sup>7</sup> 在特设工作组于 2000 年 8 月 30 日和 31 日在圣地亚哥举行的第六次会议上，提高了 26 项产出的优先次序，降低了 5 项产出的优先次序，再次反映了提高大部分产出的优先次序的趋向（这次处理了总数的 84%）。内部监督事务厅注意到，副秘书长在特设工作组第六次会议上指出，制定优先次序是一项复杂的任务，因为很容易将“优先”与“重视”这两个概念混淆起来。他进一步指出，委员会在划分已计划的活动时使用了“相对优先”这一用语，以此帮助解释不是将某项活动看得比另一项活动更重或更轻的问题。<sup>8</sup>

32. 内部监督事务厅回顾，拉加经委会的工作方案的优先次序问题，在各种法律文书中都曾述及，但主要反映在委员会及其附属机构的决议和决定之中以及大会和经济及社会理事会的决议和决定之中。内部监督事务厅还注意到管理层的看法。管理层认为，参加特设工作组会议的代表团的讨论和审议，对会员国具体的发展需要和利益提出了宝贵的见解，进而帮助了拉加经委会更好地为会员国服务，更好地开展工作方案活动。同时，内部监督事务厅在对这一问题进行彻底审查的基础上推断，特设工作组对优先次序所作的改变，似乎对拨给具体活动和产出的经常预算资源并不产生明显影响，也不对整个工作方案内的具体截止

日期带来重大改变。因此，特设工作组对制定优先次序的影响并不明显。

33. 尽管内部监督事务厅注意到这项工作有助于会员国更熟悉工作方案，但觉得这项工作到现在似乎已可以考虑调整特设工作组的职权范围，可将其重点完全转到方案预算第 21 款下的预算外活动和技术合作活动上。事实上，拉加经委会管理人员和工作人员最有意见的是，对技术援助和咨询服务的要求与满足这种要求的方案预算第 21 款下预算外资源和经费两者之间的差距迟迟无法弥补，有些情况下差距还在扩大。特设工作组可以作为一个有效的政府间手段缓解这一令人不安的问题，倘若无法予以解决的话。

#### D. 对方案执行情况的监督

34. 监督厅满意地注意到拉加经委会在 2000-2001 两年期方案执行情况报告框架内大大加强了提出报告的纪律。自上一个报告所述期间以来，该委员会大大扩充了其利用综合监测和文件信息系统(监文信息系统)提出电子报告的专门知识：该委员会半年期报告无论是数量还是质量部分都在已定的限期内提交，监督厅只需稍作修改。可以说，拉加经委会已经掌握了监文信息系统，从现在起，该系统可成为高层管理定期监督方案执行情况的一个可靠工具。

35. 拉加经委会交付的产出总数从 1998-1999 两年期的 459 个增加到 2000-2001 年期间的 655 个，即增加了 42.7%。监督厅经仔细审查后发现，并非所有增加的产出都具有同等劳动强度。其中有很多是手册、概况介绍、挂图和资料袋。一般来说，印发这些材料所需资源比印发多数经常出版物所需资源要少。其中一个例子是次级方案 4，宏观经济平衡、投资和筹资，该次级方案下的产出从 1998-1999 两年期的 16 个增加到 2000-2001 两年期的 95 个，共增加了六倍。增加的重要因素是增印了原先没有的手册、概况介绍、挂图和资料袋，这几乎占了次级方案产出的 60%（在 95 个中占 61 个）。增加的另一个因素是将拉加经委会国别办事处的产出计算在内。在前一个两年期，它们



的多数产出是被当作总部最终用来生产最后产出的半成品。尽管不能确定所有新的产出在劳动强度方面是否与主流产品相称，但是尤其是考虑到可得资源比1998-1999 两年期减少了3%，该次级方案下的生产率确实大大提高。同样，次级方案7，环境和土地资源可持续性下的生产率也在提高，其产出数目从1998-1999 两年期的32个增加到2000-2001 两年期的102个。

36. 尽管产出数目在增加，拉加经委会的总体执行率却下滑了1%，从1998-1999 两年期的91%下降到2000-2001 两年期的90%。主要原因是所有已获授权的产出的推迟率从1.8%增加到3.2%，终止率从6.8%增加到7.2%。经过更细致分析后发现，这些不足并非那么严重：在21个推迟印发的出版物中，有13个（即60%）的内容已编写完成，只是编辑和印刷推迟到2002年初。在47个终止的产出中，有19个（即40%）是因为预算外资源不足。如果将此因素考虑在内（当然，应该强调这并非是监督厅的标准做法）执行率会增加93%。

37. 尽管拉加经委会加强了提出方案执行情况报告的原则，应当强调的是，多数报告都是在2001年最后几个月提出的，而通过监文信息系统提出的报告本应在整个两年期内发生。对方案执行情况监督不力是因为这一监督是在快要“结算”之前才进入状况，而在两年期的多数时间却是无所事事。已定方案执行情况监督模式，只有在监督变得既全面又可持续从而将其作为机构文化的一部分之后，其潜力才能充分挖掘出来。

38. 应当强调，监文信息系统的现有配置不仅是为了适应两年期方案执行情况报告，而且还带有新的强大的方案管理设施，可以在个别产出的所有阶段对照已定期持续监督，并将其与工作人员负责产出执行的责任联系起来。现在该系统装有一个可以对个别司和处以及工作人员的业绩进行详细内部监督的有效工具，可将管理与考绩制度结合起来。监文信息系统手册载有有效操作其方案管理部分的所有必要指南和指令。

## 四. 管理问题

39. 拉加经委会的结构改革是最近管理方面的主要重点。拉加经委会2000-2001 两年期方案预算<sup>9</sup>第19.12段强调，关于组织和管理问题，在下一个两年期里，结构改革仍将是拉加经委会内非常积极的一个进程，目标旨在建立更加精简的组织结构，并加强各组织单位和每一个工作人员的责任制和问责制。总的来说，拉加经委会秘书处决心继续做出重大努力，通过节省费用措施、严格的方案规划、提供培训、以及改善工作人员之间的横向与纵向交流，建立一个更加行之有效的秘书处。监督厅对此进程是否取得预期进展及其各个部分是否平衡发展进行了审查。

### A. 权力下放和问责制

40. 秘书处关于拉加经委会及其在改革进程<sup>10</sup>中的作用的说明强调，管理现代化进程最显著的方面之一就是扩大司长的决策权，将可用资源用于其负责的次级方案。该项说明进一步解释说，此项进程可望进一步加强问责制，它是建立在利用各项指标衡量个人、机构和团队的业绩基础之上的，并将成为确立分配资源新标准的基础。正如在与拉加经委会管理层面谈时进一步详述的那样，扩大授予拉加经委会各司长的权力加强了他们就管理经常预算和预算外资源做出决定的能力，从而可以确保有效执行工作方案。方案规划和业务司负责密切监督交付各司长管理经常预算的责任。

41. 监督厅发现权力下放在调动资源用于具体任务方面产生了很大程度的灵活性，从而可以摆脱僵硬的组织障碍。各多学科专题小组为执行复杂项目有效统筹调配多学科专门知识，提供了最佳范例。因此，小组的组成视需要处理的工作方案问题而定。其中一个多学科小组负责为即将举行的委员会会议编制主要实质文件。其他例子是，组成各小组以评估特定自然灾害对受影响的拉加经委会成员国所产生的社会经济影响。这些小组的组成取决于自然灾害的性质及受影响最大的部门领域。

42. 监督厅发现，权力下放除了有助于多学科活动之外，还对某些司的工作产生了有利的影响，推动了管理层和工作人员的主观能动性并促进以更加灵活和创造性方法对待方案的交付。但是，只有在勤恳负责的中层管理人员强调权力下放的地方才会看到这种情况发生，他们懂得以有效和参与性的方式履行其扩大的责任。监督厅也遇到过权力下放使管理变得更加糟糕的其他事例。

43. 监督厅审查了拉加经委会各个司的管理和监督状况，没有看到一个统一的模式。有些司，例如环境和人类住区司管理良好，该司定期召开工作人员会议，以参与性方式对待工作规划，以便将专门知识用于机构的优先事项。人口司和妇女参与发展科也同样有着认真扎实的管理和健康向上的精神面貌。但是，某些司的领导实力、对方案交付的管理和工作人员的士气则不尽人意。总的印象是，领导和管理质量完全取决于主管个人的态度和风格，不存在对中层领导人分享和采用最佳管理实践提供指导的系统因素，即使有，其影响也是微乎其微。

44. 监督厅还发现生产、生产力和管理司司长的督导严重失误；这样说并不是在质疑这位工作人员的专业知识和研究敏锐性，而是对他是否愿意、准备和有能力担任高级主管和管理人员提出严重疑问。

45. 人们对统计和经济预测司不正常状况表示的严重关注引起了监督厅的注意。该司司长不能提供实质性领导、不参与解决有关的方案和管理问题、不对该司产出的规划、实施和评估提供指导，这些现象是前所未有的，高层管理不能再视而不见。而该司的工作人员在一年多时间内没有举行一次会议以讨论方法和组织事项的情况下继续按期交付拉加经委会内部和整个区域过去一直高度需求的产出，是应当受到尊敬的。监督厅认为，完全是因为工作人员和专家保持奉献的历史文化，该司才设法在其司长完全隐身从而失去舵手的情况下不偏离航向。

46. 总而言之，监督厅认为，中层管理文化需要有更大的连贯性和专业精神。管理人员埋头搞自己的研究

或从事自己的业务活动而不顾他们所负责的司或单位的管理责任，这种现象并非偶然。临时决策及不爱处理必须迫切解决的管理问题的文化继续存留在秘书处的某些角落。将告诫高层领导优先解决这一问题，向中层施加强有力的管理纪律，视需要提供培训并使管理人员履行自己的管理责任。

47. 监督厅的全面评价是，尽管拉加经委会已在推动权力下放，而且收益颇大，但是还需采取相应的问责措施，以便为扩大的责任提供平衡。为此，监督厅回顾秘书长在其关于问责制和责任制的报告（A/55/270, 2000年8月3日）的第1段中强调，使管理人员具有更大的决策权力和责任是改进方案交付目标的必不可少的条件，但是随着权力和责任的增多，也必须扩大问责范围。因此，问责制是秘书长的改革战略的一项必不可少的基础。拉加经委会问责机制暴露的弱点必须立刻加以纠正。

## B. 交流与协调

48. 监督厅审查了各司之间和每个司内部交流和协调的情况，发现情况大不相同，有的情况很差，有的协作很有效。主要特点是，在成功的情况中，这一进程主要依靠非正式的个人联系。如没有这种联系或是联系很弱，就没有有效的正式结构弥补弱点，无法以有力的纪律，保持交流协调进程的继续。监督厅根本没有低估非正式的专业、学术之间的跨部门的联系对有效配合带来的巨大作用和重要性，但仅仅依靠这一点就会消弱部门内对话进程和集体工作基础。

49. 监督厅认为，因为没有正式结构而且交流经常是间接形式，高级管理方面的指导和反馈便出现问题。出现漏洞的一个关键因素是，应同各司司长进行更系统的交流，把他们当作一个集体，而不应仅仅在个人基础上交流。1998年，拉加经委会召开了六次高级管理人员会议，1999年召开了两次。监督厅得知，2000和2001年的大多数会议是通过电话或电子邮件召开的。没有同所有负责人召开定期会议。据报告，同执行秘书举行的单独会议次数不多（2001年为四次）。所有会议没有会议记录。1998年只有四次会议有会议

记录, 1999年只有一次。监督厅还得知, 自视察以来, 召开了两次会议。监督厅注意到, 2001年因情况需要, 召开了关于重要文件(如委员会会议需要的主题文件)或重要活动(如美洲首脑会议)的筹备会议。监督厅认为, 拉加经委会高级别交流和协调应经常进行。

50. 宣传介绍高级管理人员会议审议情况和所作决定的情况不同。一些部门许多没有决策权的工作人员报告, 他们没有得到关于举行会议或任何决定的信息。其他人员报告, 他们得到了相关信息。有一个司的工作人员报告完全了解情况。若干司的负责人向监督厅指出, 他们希望就影响拉加经委会的问题进行更多讨论, 有更多机会计划和讨论工作方案执行和项目拟订的配合和协调。

### C. 分区域总部

51. 视察中发现的一个问题是需要大力加强对分区域总部的支助, 以及同他们之间的协调。这一方面的努力应提供可靠的体制框架, 在圣地亚哥、墨西哥城和西班牙港口办事处之间继续开展交流。分区域总部和圣地亚哥一些部门处理同一事项的部门, 其工作或者相互重复, 或者各自为政没有相互照应, 这一现象应消除。

52. 在这方面, 监督厅感到鼓舞的是, 墨西哥办事处主任和执行秘书都把这一问题当作重点问题。2001年10月, 墨西哥和中美洲分区域总部任命了新的主任, 加强了管理和领导。新主任就职后, 制订了一个充满活力的日程, 向分区域内各成员国调查情况, 评估中美洲各国新的需求和正在出现的需求, 将其列入办事处工作方案之中。监督厅满意地注意到, 墨西哥办事处工作人员的工作热情正在上涨, 工作人员对新主任振兴工作充满信心。监督厅还注意到, 副主任重新采用不时召开管理会议的办法, 为局势的改进作了重大贡献。

53. 监督厅的评估结果认为, 拉加经委会墨西哥办事处有效开展了工作方案中的主要方面, 及时提供了计划中的产出, 向分区域会员国提供经济、财政、社会

和技术支助方面明智、可靠、高质量的咨询。办事处把有限的资源放在分区域会员国所要关注的方面, 在贸易与一体化、分区域内移民流动、财政政策、能源研究、父亲负起责任方案、贫困现象研究、社会边缘的青年以及评估自然灾害影响等各个不同领域制订项目。监督厅指出, 在开展平时的工作方案时, 墨西哥办事处工作人员还发挥领导作用, 对自然灾害进行评估; 这一活动成为一项重大成果, 应归功于整个拉加经委会。人们对此成果的承认不仅仅反映在为此活动提供的大量预算外资源方面, 还反映在为编写西班牙文灾害评估手册得到的大量资金方面。世界银行已经将该手册翻译成英文和法文, 并以电子方式发送全世界。

54. 监督厅赞扬委员会墨西哥办事处发挥领导作用, 开展自然灾害评估。监督厅对分区域办事处工作人员的热情工作印象很深, 他们牺牲假期, 加班加点, 开展经常工作方案, 完成了这项任务。事实证明, 墨西哥办事处发挥了领导作用, 有效协调主导这一活动, 成为一个协调中心, 这种作用需要得到加强和系统化。

55. 监督厅从分区域办事处角度审查了协调合作问题, 无法找到任何令人信服的证据, 证明拉加经委会总部同墨西哥城分区域办事处和西班牙港分区域办事处之间有任何可靠有效的协调和合作。除大部分是以个人接触为主的零星、非正式交流之外, 监督厅没有发现任何可行的体制机制, 让分区域办事处了解圣地亚哥的最新事态发展, 并促进同各分区域办事处之间的合作。正相反, 圣地亚哥有时不通知分区域办事处, 开展直接有关中美洲区域或加勒比区域的重大举动。监督厅很惊讶地了解到, 在有些情况下, 拉加经委会圣地亚哥总部计划访问中美洲国家, 但却根本不向墨西哥办事处了解情况。监督厅认为, 这种缺少协调的情况造成工作重复, 而没有加强协作。

56. 这种缺少协调的情况造成一种令人遗憾的后果, 就是各分区域办事处大多数工作人员一直觉得远离总部。监督厅希望看到落实某种正规的协调合作机制, 同时也应强调, 监督厅并非倡导微观管理或过多

管制。拉加经委会分区域办事处应在其活动和管理中保留合理的自治权利。

57. 关于拉加经委会加勒比分区域总部，监督厅注意到小岛屿发展中国家可持续发展行动纲领得到有效推动，其中强调把经济、社会和环境方面结合起来，实现可持续发展。会员国十分欢迎若干载有分析内容的文件、说明加勒比小岛屿发展中国家薄弱环节以及他们加入的区域和国际公约所涉影响的政策咨询文件、区域各国经济普查文件（其中概括了区域内科技发展指标，向加勒比发展合作委员会和加勒比科学技术理事会提供有关培训、多方面技术援助项目和秘书处支助）。2000-2001 两年期产出数量比前一两年期几乎增加 50%。其中大多数是小册子、情况介绍和图表；尽管工作人员人数不足，但次级方案执行率仍达到 86%。

58. 监督厅关注的是，十四个专业人员员额中，有四个仍空缺一年至三年。这给方案活动的执行带来不必要的困难。虽然有些资源用于临时助理和顾问服务，但正规工作人员还要审查顾问的工作，开展必要的后续行动。监督厅认为工作人员的看法有道理：过于依赖顾问常常有害于工作人员发展（经常不征求同顾问合作的工作人员的意见便招聘顾问），分配工作中获得的知识属于顾问，不能成为办事处体制知识的一部分。

59. 监督厅发现，在西班牙港办事处，整个决策进程，甚至关于没有重大意义问题的决策都完全由主任作出，而且决定很死板专断，工作人员几乎没有任何有意义的贡献，也没有机会自由交流意见，或是分析评估方案活动。下属工作人员没有足够的权力执行分配的工作。因此，工作人员总体来说没有感到他们是集体的一部分，缺乏统一的方向和目标。其中一个有关问题是，主任不及时介绍具体活动的资源，因此也就无法及时确定调整执行工作的轻重缓急和节奏。监督厅注意到，有工作人员向主任建议，首期预算拨款可以及早向各部门作介绍，以便在两年期内有充足期间进行执行工作的规划，但这一建议从未经过讨论或落实。

60. 西班牙港办事处工作中另一个缺陷是，有大量计划之外的临时工作在很短时间内交给工作人员，而且期限很紧，这还不算已经核可的个人工作方案。这常常使工作人员很难及时完成日常项目。

61. 西班牙港办事处包括五个实质性部门，其中一些部门只有一名或二名工作人员，这样小规模部门很难提供大规模实质性专长，无法从事前沿研究或提供政策咨询。小岛屿发展中国家的可持续发展是该办事处活动的重点，因此有理由认为，把目前负责经济、社会和可持续发展问题的部门合并起来，可以加强其工作和主题综合协调的多学科方面。

62. 监督厅表示关注，向办事处工作人员提供的实质性培训不足。有若干个情况，专业工作人员在过去两三年内没有得到任何培训。监督厅认为，没有任何借口忽视这一提高工作人员专长的基本手段。

63. 监督厅注意到 1998-1999 两年期次级方案自我评估报告，其中除全面审查各项活动之外，还着重审查两项经常出版物：《当前认识简报》和《对外简介说明》。这些自我评估报告曾载有四项建议，监督厅认为很有实际内容，有益于行动。不过，监督厅发现没有就这些建议采取任何后续行动。

#### D. 人力资源管理

64. 监督厅小组发现，拉加经委会工作人员-管理人员总的关系大致正常。不过，许多工作人员认为，一些中层管理人员缺少对联合国条例和细则的了解，因此在有些情况下独断专行，作出影响到工作人员的决定。另外一个关注是缺少职业发展机会，有关职业问题的决策也缺少透明度。监督厅审查了其中一些情况，发现大多数情况中，工作人员对于管理人员待遇不公的看法没有理由，改进情况的方法可以是更连贯透明地向广大工作人员介绍有关具体晋升、安排和员额特别津贴的实质性和程序性问题。

65. 监督厅关切地注意到，有若干员额长期空缺。这不仅有碍于招聘和晋升进程，也可能影响工作方案的执行。监督厅得到了保证：行政部门将根据职权规定

采取果断行动，迅速填补所有空缺。在这方面，注意到人事科要以透明方式在内联网上提供关于空缺的信息。

66. 监督厅关注的是，拉加经委会没有全面一贯地落实考绩制度。截至 2001 年 11 月 10 日，4 月至 3 月周期期限已经超过七个月之后，39% 的专业工作人员和 45% 的一般事务和有关职等工作人员的 2000-2001 考绩仍没有完成。有一个司根本没有完成任何考绩评估，有三个部门（包括执行秘书办公室）只完成不到 10% 的工作人员的考绩。只有四个国家办事处和图书馆司（其中三个只有六名或六名以下工作人员）完成 100% 的考绩工作。总的来说，在这一周期内，只有 57% 的工作人员完成考绩。

67. 工作人员在问卷和访问中的答复也证实了这些统计数字。工作人员表示，所有级别管理人员的普遍态度是不信任或不重视考绩制度。联合监测委员会虽然成立，但不能开展工作，因为很少有考绩报告提交上来。2001 年 10 月，联合监测委员会向拉加经委会工作人员分发了一份普查问卷，以便找出考绩实行、设计和执行方面的问题。监督厅相信，这一普查将不会是一种走过场形式，而将被作为一种吸取经验教训，制订纠正措施的机会。

68. 2001-2002 年周期考绩中工作计划部分也实施不足。自从 2001 年 4 月和 2001 年 11 月周期开始，十二个部门中有八个部门没有提交任何个人考绩计划。而所有国家办事处和三个部门都提交了所有计划。总的来说，截至 2001 年 11 月 10 日为止，大约有一半个人工作计划提交。

## 五. 结论

69. 总而言之，拉加经委会在其成员国中当之无愧地享有良好声誉。它一直处在综合分析发展进程、该区域经济和社会的总体趋势以及特定国家的经济政策和经济情况的前沿。它被公认是研究分析方面的领先者，并一直被其利益有关者视为公正、在行的政策咨询意见的有效来源，培训服务的可靠提供者，给人启

迪的论坛以及有关该区域良好做法的资料交换所。它在知识和政治方面享有的较高度度的独立性，更提高了其意见和建议的价值。促进知识环境、强调多学科方法、较高的专业水准、理论概念与务实的技术援助相结合、密切重视该区域及其各国当前和新出现的关注问题，这些核心价值构成了拉加经委会机构文化的主流。

70. 拉加经委会拥有积极有效的产品分发、对外联系和宣传系统，而且这一系统正得到不断改进和加强。它在该等重要领域中的许多产出所得到的声誉已超出拉丁美洲及加勒比区域的范围，被一些国际组织和其他区域的国家当局公认为最佳做法，且加以采用。

71. 拉加经委会管理改革中的权力下放部分鼓励中层管理阶层采取行动，并加强多学科的协同工作。但是，却没有同样有效的问责制对此予以制衡，而在管理方面不够精进和操守欠佳时，问责制缺如就会任意而为滥用大开方便之门。这是一个应毫不拖延地予以补救的系统性弱点。

72. 内部监督事务厅认为，在拉加经委会的整体管理风格中保持有益程度的非正式性是机构文化的一个积极方面。但是这种非正式性如果取代既定的决策进程和持久的交流和协调安排，就会成为问题。已经注意到各司间的相互联系以及与分区域总部的合作有所减少，而且还存在重叠现象，这要求管理阶层作为优先事项，实行有效、可行的交流和协调机制。这一努力的一个重要部分应该是特别在人力资源管理的决策方面增加透明度。

## 六. 建议

73. 拉丁美洲和加勒比经济委员会应提前充分参与重计费用工作，以确保其所有关注问题得到充分计及（第 9 至 17 段）（SP-01-004-01）\*

\* 本节括号内的文号是内部监督事务厅记录建议用的内部编号。

拉加经委会了解到内部监督事务厅关注并认为重计费用程序对与于 1998-1999 两年期提供给拉加经委会的灵活性资源产生的不利影响，而提供这些资源是裁撤 44 个员额的交换条件。拉加经委会目前感到满意的是，它向审计长陈述意见，导致重计费用程序的修改，自 2002 年 1 月 1 日起生效。预期有关方式将使拉加经委会得以在目前的整个两年期内维持其资源基础。然而，令人遗憾的是，未能恢复 1998-1999 两年期初步拨款的资源数额。

74. 拉加经委会管理阶层应当考虑在与捐助方和其他利益有关者进行密切对话的情况下，设立一个结构健全、透明有效的机制，以便根据对拉加经委会服务的需求，确保预算外捐款具有合理的可预测性（第 18 至 20 段）（SP-01-004-02）。

关于预算外资源，拉加经委会了解到内部监督事务厅看出在编制预算文件时、即在实际执行的两三年前在预测捐款数额方面有困难。虽然拉加经委会发现其捐助方数目在一定程度上不稳定，但它已与传统的和可能的捐助方进行了一轮接触，以期确保能按所协商的那样缴纳捐助和认捐。

75. (a) 拉加经委会的主要出版物须受的严格审查的机制和标准应同样适用于组织等级制度的各级，作为其工作方案一部分的所有产出；

(b) 作者主动发表的出版物和手稿应经过既定的批核程序，重点是要求其内容与拉加经委会的正式立场保持一致；

(c) 工作方案的执行应始终优先于任何外部的学术研究（第 21 至 28 段）（SP-01-004-03）。

拉加经委会认为，内部监督事务厅切实掌握到以下一点：在旨在推动包括与学术机构的交流在内的知识活动的过程中，不免有一些附带的风险，即有些工作人员会优先考虑学术上的声誉，而不是工作方案的适当执行。此外，在推行向方

案管理人员下放决策权时，防止这类风险出现的任务主要落在此类管理人员（司长）肩上，而且确保非主要出版物（“丛书”和文件）质量的任務也是如此。因此，拉加经委会接受建议(a)和(b)，并将订立司级机制，以改进批核程序。关于项目(c)，拉加经委会不仅接受，而且已经作出类似指示，并将利用人事评估工作，适当指导工作人员订出适宜的优先次序，并在其各种活动之间取得平衡。

76. 执行秘书不妨考虑主动修订特设工作组的职权规定，以期提高其效率，把重点从经常预算活动转移到预算外活动，以及方案预算第 21 款下的技术合作活动。工作组对供资不足的优先活动的确定，可作为拉加经委会筹资活动的一项强有力的因素（第 29 至 33 段）（SP-01-004-04）。

特设工作组的任务范围非常宽。迄今的作法一直是分析工作方案的优先次序以及对改革进程的一般看法。下次将于 2002 年 5 月在巴西利亚举行的委员会第二十九届会议以后，执行秘书将建议把工作组任务的重点放在讨论新出现的实质性问题，根据《千年宣言》调整有关活动以及制订用来衡量委员会的活动对成员国所产生影响的办法。虽然此类讨论可能导致该机构寻找预算外资源，但这一进程的动态通常难免会与特设工作组较长的闭会期间相抵触。

77. 管理阶层应在方案执行情况监测方面取得的进展的基础上进一步发展，采取步骤，从本两年期一开始即采用监文信息系统，作为方案管理和执行情况的监测工具，在组织等级制度中自上而下地逐级采用，并采用既定汇报办法遵守情况的内部定期审查制度（第 34 至 38 段）（SP-01-004-05）。

拉加经委会了解到并同意内部监督事务厅关于将监文信息系统用作监测拉加经委会方案执行情况的管理工具的建议。已经采取了一些步骤，以确保及时执行工作方案。已经请管理人员拟订产出一级的执行时间表，向监文信息系统提

供所需的信息，以便从本两年期一开始就不断监测有关活动。已经请内部监督事务厅提供培训，使拉加经委会的一些司得以参与监文信息系统。

78. 执行秘书应审查生产、生产力和管理司司长在监督方面的失误，并决定他是否适于继续履行管理职责（第 44 段）（SP-01-004-06）。

**拉加经委会接受此项建议。执行秘书已经与该名司长进行了内容广泛的谈话，目的是使他完全了解到此事关系重大，并就如何改进他作为管理人员的业绩提供帮助和咨询意见。鉴于此人将于 2002 年底退休，而且过几个星期就要开始分发关于这一员额空缺的通知，除确保及时开展新司长遴选工作外，采取进一步的措施是不现实的。**

79. 内部监督事务厅相信执行秘书会客观地评估统计和经济预测司司长业绩的各个方面，包括实际上已取消了他的领导职责，并在考绩结束后就其工作合同作出决定。在此之前，应采取紧急措施，以便振兴该公司的管理工作（第 45 段）（SP-01-004-07）。

**拉加经委会接受建议。执行秘书目前正亲自深入评估这一情势，以期根据结果确定如何适当处理该名工作人员的工作合同。**

80. 执行秘书应设立有效的监督制度，重点是管理业绩的预定标准以及对标准执行情况的审查。监测和评估各级管理人员职责和权力的行使，应成为执行秘书监督职能的一个必要组成部分。这一评估的结果应酌情反映在个人的考绩和有关的人事行动中（第 46-47 段）（SP-01-004-08）。

**拉加经委会接受这项建议。尽管监测和评估各级管理人员职责的行使已经是执行秘书现有任务的一部分，但还将加强并进一步正式确定现有的程序。**

81. (a) 应定期举行高层管理人员会议，并使议程重点放在拉加经委会关注的一般管理问题、具体的方案问题、以及增进和加强拉加经委会包括分区域总部在内的整个结构中的纵向和横向交流、协调与合作。所

有次级方案管理人员（或其代表）都应参加。每次会议的会议记录都应列明采取的决定、执行职责的分派情况以及有关的截止日期。应本着透明度和问责的精神，通过电子公告栏或任何其他适当方式向全体工作人员公布会议记录。跟踪以前决定的执行情况应成为会议议程中必有的一部分；

(b) 可提高诸如项目委员会等现有机制的影响，办法是在工作方案框架内更积极地执行提出概念和业务上的优先目标的任务。在内联网上向工作人员公布其各项决定，将使每个人都能更好地了解项目活动的总体范围，并强化学科间和司间的合作和协同作用（第 48 至 50 段）（SP-01-004-09）。

**接受这项建议。应澄清的是，执行秘书就具体问题多次与一位司长或多位司长开会。此外，十分接受内部监督事务厅的建议，执行秘书正着手定期召开事先排定的会议，并提前分发表程，会后向全体工作人员分发会议记录。这一作法已于 2002 年初开始采用，并且将随着内联网和因特网的传播信息予以加强。**

82. 拉加经委会应考虑加强“自然灾害区”，使其成为分区域办事处内的一个股，完全负责自然灾害评估、防止和培训（第 53 至 54 段）（SP-01-004-10）。

**拉加经委会同意监督厅的评估意见：需要加强有关自然灾害的活动，办法是使其成为经常工作方案的正式一部分。虽然还不确定是否有足够资源用于成立专门负责这一股，但委员会打算要求在不妨碍这项活动的跨学科性质的情况下如需要支助，将从相应的次级方案调拨其他资源开展这些活动。增设一个经常预算的专业职类协调员员额。**

83. 拉加经委会应着手审查同分区域总部的协调合作安排，以便建立有效机制，确保这些安排有效可行，持续不断，并防止活动重复。审查应导致共同了解到圣地亚哥与各分区域办事处在所有实务部门的分工，包括具体技术合作项目（第 55-56 段）（SP-01-004-11）。

**尽管非常重要这是下放决策权与协调管制之间关系紧张的一个具体问题。拉加经委会接受这项建议，并在圣地亚哥以外各司和办事处负责人最近举行的退思管着手付诸实践（圣地亚哥，2002年4月1至2日）。**

84. (a) 西班牙港办事处同圣地亚哥合作，应采取措施，加快填补今后的空缺。现今的4个空缺应尽快填补；

(b) 西班牙港办事处应以透明竞争方式聘用顾问，让有关工作人员参加甄选进程。顾问咨询应补充，而非取代编入方案的活动（第57-58段）（SP-01-004-12）。

85. (a) 西班牙港办事处主任应自觉努力，使其领导管理风格更透明公开，主工作人员就所有共同关心的事务提出主意，包括预算、方案和行政问题；

(b) 应建立一个透明可行的协商进程，讨论跨学科新发展和新方法，设计评估方案的产出；

(c) 拉加经委会总部应监测这项建议的落实，办法是运用既定问责标准评价主任的管理业绩（第59段）（SP-01-004-13）。

86. 西班牙港办事处主任应审查临时指派任务的作法，并应只在特殊、确有理由的情况才用此办法。凡遇此种情况，应向有关工作人员明确解释指派任务的重要性和紧迫性，还应考虑到其个人工作方案的必要调整（第60段）（SP-01-004-14）。

87. 西班牙港办事处主任应同圣地亚哥总部协商，并考虑到工作人员的意见，不妨回到建立结构的问题，以期加强互补性和多学科增效作用（第61段）（SP-01-004-15）。

88. 西班牙港办事处主任应同圣地亚哥总部协作，并考虑到工作人员的建议，制订本两年期工作人员培训方案（第62段）（SP-01-004-16）。

89. 西班牙港办事处主任应同工作人员一道重审自我评估报告中各项建议的迫切性，制订行动计划以供执行指认关于具体落实行动和订出适当截止日期的责任（第63段）（SP-01-004-17）。

**拉加经委会正在考虑采取适当行动，落实第84至89段中的建议。**

90. (a) 人事科应为中级管理人员举办正确解释和应用《联合国工作人员条例和细则》的培训；

(b) 应向广大工作人员更多地介绍任用和升级委员会、歧视和其他申诉小组以及工作人员和管理当局咨询委员会的工作，消除对处理工作人员关注问题是否公平透明的任何误解（第64至65段）（SP-01-004-18）。

**拉加经委会将按建议行事。**

91. 执行秘书应采取果断有力的措施，确保拉加经委会全面遵守考绩制度既定方法和时间安排。管理人员应提请了解这是其主要职责之一，并对此须负说明之责（第66至68段）（SP-01-004-19）。

**拉加经委会感谢内监厅提出此项建议。**

**执行秘书在前一考绩周期同主任几次交换意见，提醒他们需要遵守这项需求。关于执行秘书遵照要求评估其直接监督的工作人员一事，虽然久在内监厅进行视察之前便已完成，但很遗憾，仍处在递交人事科的过程中（执行秘书不知此事）。执行秘书正在考虑更多亲自过问此事，确保在本季工作中完成考绩周期。人事科将更果断地监测其进展。**

负责内部监督事务副秘书长

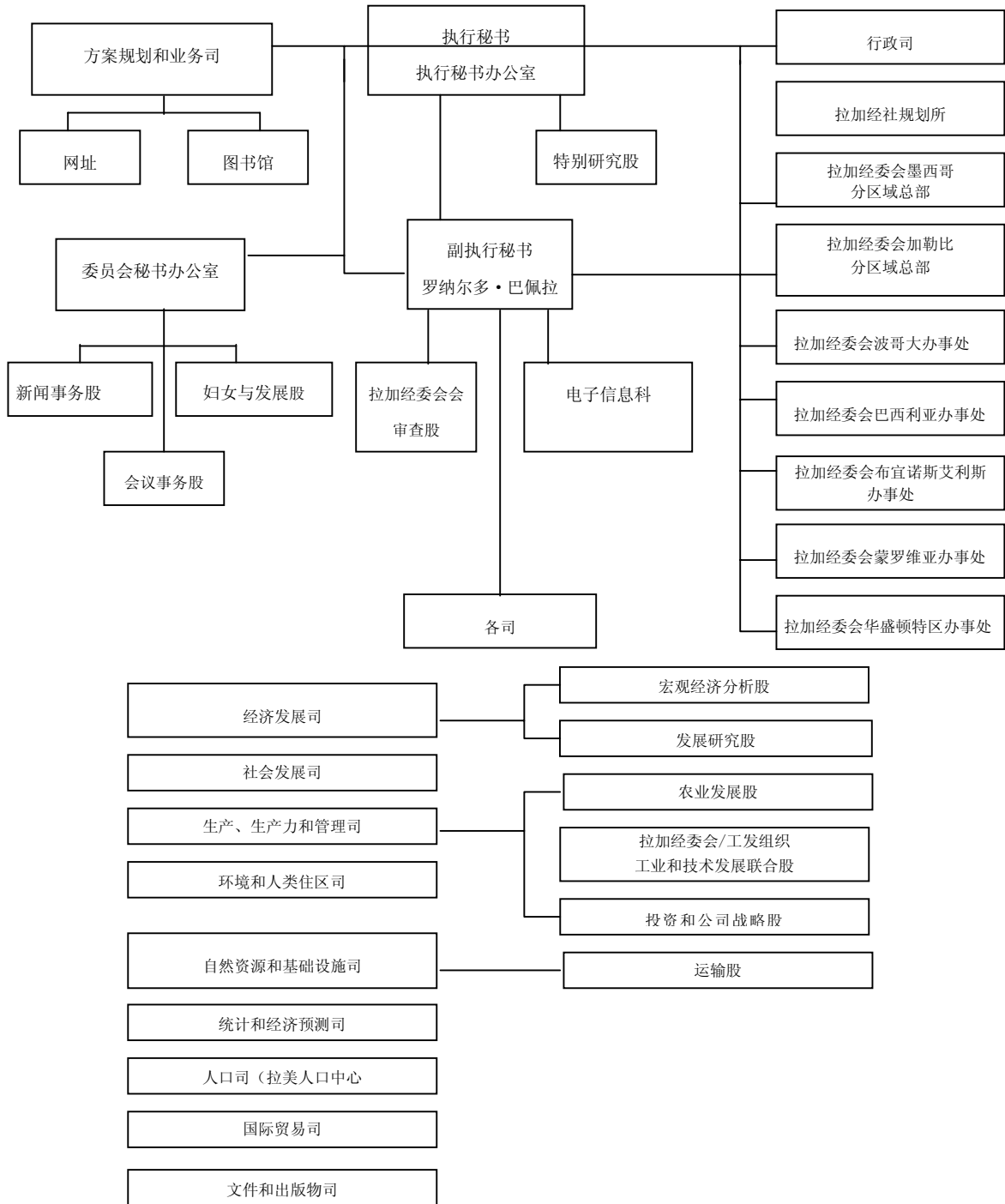
迪利普·奈尔（**签名**）





附件

拉丁美洲和加勒比经济  
委员会组织图



## 注

- <sup>1</sup> 拉加经委会在拉丁美洲和发展中国家思想史上的重要性在Ldslie Bethell 编的《剑桥拉丁美洲史》中有所论述：“第一个与联合国有关联的结构主义。拉丁美洲经济委员会及随后的依赖理论是拉丁美洲为发展理论作出的独特贡献。此外，广大第三世界的理论家和决策者也广为接受这一理论。”（见前引书，1994年，第7卷，第393页）。
- <sup>2</sup> 1997年4月15日，LC/G.1962，第16至20段。
- <sup>3</sup> 1997年10月28日，LC/G.1983，第14至15段。
- <sup>4</sup> 见拉加经委会关于改革管理计划的说明（1998年3月31日，LC/G.2011(SES.27/7)）。
- <sup>5</sup> 2001年5月16日，E/2001/18，第95段。
- <sup>6</sup> 1998年6月11日，E/1998/65/Add.1，第49段。
- <sup>7</sup> 见《1998年5月以来委员会工作报告》，（2000年3月3日，LC/G.2073(SES.28.5)，《第553（XXVI）号决议所设特设工作组报告》，（2000年2月29日，LC/G.2072(SES.28/4)）。
- <sup>8</sup> 2001年3月12日，LC/G.2131(GRT.6/3)。
- <sup>9</sup> 《大会第五十四届会议正式记录，补编第6号》（A/54/6/Rev.1），第19.12段。
- <sup>10</sup> 1999年6月14日，DDR/1号文件。