



第六十二届会议

议程项目 140

联合国维持和平行动经费筹措的 行政和预算问题

维持和平的最佳做法

秘书长的报告

摘要

根据大会第 61/276 号决议，本报告概述收集维持和平最佳做法的政策，包括说明在特派团规划中如何使用有关最佳做法的信息以及通过这些努力提高效率 and 效力。本报告述及自 2005 年对这些活动采用新制度以来用于管理维和行动最佳做法的方法和工具。新制度把确认和交流外地最佳做法同编制反映这些经验的指导材料（政策、指导方针和程序）联系起来。这些指导材料构成了一套机构理论，通过培训方案、电子信息管理平台和各特派团的最佳做法干事加以传播。报告中包括了对该制度早期影响的初步评估，其中着重述及由此导致的效率和效力的提高以及特派团规划方面的改进。



一. 知识共享和机构指导的必要性

1. 联合国的维持和平已演变成一个规模空前的全球事业。在多层面行动中开展活动所涉的范围和复杂性，以及快速部署和有效利用资源的必要性，都要求以专业性做法对待各项行动的管理。如 2000 年联合国和平行动问题小组报告所述，交流最佳做法、运用经验教训及借鉴一整套传送已获检验的维和任务执行方法的指导意见，¹ 可使各特派团大大受益（见A/55/305-S/2000/809，第 229 段）。交流和发布最佳做法书面指导意见的目的是提高现代维和行动的效率和效力，其作用是：为来自众多不同文化和专业背景的工作人员和机构伙伴确定一种共同做法；在工作人员更替率高的情形中促进连续性；通过明确机构标准和要求，加强问责制；通过知识共享和培训，传播维和专门知识。² 现已确认在该领域加强对工作人员的支持，是内部改革方案《2010 年和平行动》的一个重要组成部分，此方案的目的是加强维和中的管理和专业精神。

2. 2004 年维持和平行动部（维和部）进行的一项调查结果表明，该领域的工作人员希望得到更好的机构指导。在 594 名答卷人中，50% 的人表示他们“一直都”或“常常”需要重订指导意见（即“全部重来”），46% 的人表示他们在刚开始现有工作时没有获得任何指导材料，也未得到口头指导。只有 28% 的人答复说，他们收到了政策、手册、最佳做法或其他形式的某种类型书面指示。上述调查和联合国和平行动问题小组的调查结果都突出说明有必要改进传授经验制度，供维和人员在开始上岗时借鉴。

二. 把教训变为经验

3. 自 1995 年以来，经验教训股一直在协助维持和平行动部努力根据过去的经验教训，改进维和行动。1995 至 2000 年期间，经验教训股编写了以各特派团成功与失败的经验教训为侧重点的研究材料以及一系列专题报告。这些研究报告多数是总部工作人员起草的，他们前往各特派团，在由高级管理人员和专家共同参加的各种会议基础上进行了分析并起草了报告。然而，这种吸取经验教训的方法显然没有在总部规划一级产生足够影响，也没有对外地产生有效影响。对已结束的特派团进行的大规模事后研究未能轻易地被吸收到快节奏的规划和执行工作中。各特派团间的趋势不易跟踪，如果没有适当的信息管理制度，即使是充满工作热情的工作人员也常常难以查到文件并把经验应用到日常工作中。

¹ “最佳做法”是指用于实现某一目标，但经事实证明可有效应用于另一种情况的一种方法；“经验教训”是指一种观察结论，它可补充关于某个主题的一般性知识，并建议未来应重复或避免某事；“指导意见”是指为执行某项任务所作的指示、提出的咨询或建议。

² 大约 55% 维和人员的维和经验不足两年。

4. 如维持和平行动特别委员会报告（见 A/C.4/55/6，第 42 段）和联合国和平行动问题小组报告（见 A/55/305-S/2000/809，第 229 段）中分别述及的那样，这种方法的一大缺陷是，缺少一个可以将经验转化为政策和程序从而为日后行动提供指导的过程。维持和平行动部没有一个可用于下达和发布长期有效的指令的系统。结果造成可利用的指导材料有限，质量参差不齐，状况常常不明朗，特别是服从指令的相关要求含糊不清。联合国和平行动问题小组的报告发表后，大会于 2001 年同意为主管维持和平行动副秘书长办公室内设立的维持和平最佳做法股这一经重新组合的吸取经验和制订政策职能提供资源。2003 年 3 月，该股在一名 D-1 股长的领导下，以新的形式投入运作，并领导对维持和平行动部的最佳做法确认方法进行了认真的内部重新评价。如下文第 5 至 7 段所述，在这次审查过程中发现了若干重要问题。

5. 如要成功“吸取”，那么所确认的经验必须以标准化指导材料的形式获得全组织的核实和认可，指导意见必须广为公布并得到监督执行。确认经验和良好做法本身并不能导致业绩的改进，而必须同时确立一个寻求改进各项行动的管理和实施方法的过程，这个过程也必须不断地接受监测和重新评价。

6. 吸取经验是一种持续活动，最好应由实地工作人员在总部的指导和支持下进行。由于业务行动环境的流动性大，而且各特派团每天都会出现大量新的经验，因此，应当持续不断地收集和运用经验，而不是等特派团任务结束后才进行。特派团可以通过应用自身的经验，立杆见影地提高成效。在此基础上，绝大多数的吸取经验活动应在总部一个小组的支持下，在外地开展，这个小组的任务是维持支助系统，进行趋势分析以及确定良好做法并将其融入政策和程序中，此外也收集总部一级的经验，确定今后吸取经验的优先重点。

7. 吸取经验也许是一个自然过程，但是在不同特派团之间分享和运用经验则不是。虽然多数工作人员都说他们经常总结经验，但是除非有计划地作出努力，记载和分享这些经验，否则其影响仍局限于各地方小组。鉴于维和工作人员所处地域分散，这方面的努力应包括经验教训模板标准化以及建立交流最佳做法的电子平台。而且，由于各项维和行动的活动节奏很快，外地和总部工作人员极少有充足的时间记载经验、交流最佳做法或分析新出现的政策问题。需要有专门的工作人员来协助保留和交流外地的专家知识，并侧重处理对本组织至关重要的政策问题。

三. 管理维和行动最佳做法的新制度

8. 根据这一新的理解，维持和平行动部力求建立一个总结经验教训制度，便于在吸取经验与改进整体业绩之间确立更紧密的联系。这个新制度是 2005 年在对全世界大约 20 个其他组织的最佳做法和政策发展制度进行评估后建立的。它使该部放弃了固定的事后总结经验模式，转而以更加战略性的方法对待业绩的改

进，把确认和交流最佳做法同制定反映这方面经验的政策、指导方针和程序联系起来。这些指导材料构成一套机构理论，可借以通过培训方案、电子信息管理平台和各特派团最佳做法干事的工作加以传播。新制度包含了业绩改进过程的所有要素：吸取经验、验证、政策颁布和传播、培训、执行和评价。

9. 维持和平行动特别委员会支持建立这一新的吸取经验制度(见 A/61/19(Part II)，第 188-190 段)。2007 年 7 月，为配合维持和平行动部的改组，成立了政策、评价和培训司，将新方法进一步制度化(见 A/C.5/61/L.71)。由此对维持和平最佳做法科(2005 年由维持和平最佳做法股改名而来)、综合培训处和一个新的评价职能进行重组，合编为一个单一的司，专门负责系统地加强联合国维持和平活动。该新设司向维持和平行动部和外勤支助部提供最佳做法，编制指导意见和提供培训服务，以确保这两个部根据一套共同理论开展行动，在维持和平活动的整个领域确认和交流经验和良好做法，以及使联合国及其外部培训伙伴提供的维和培训方案遵循共同的标准。

10. 为根据经验教训改进联合国维持和平行动实施方法而作出的努力反映了私营和公共部门都出现了朝“不断学习的组织”方向发展的更广泛趋势。维持和平行动部和外勤支助部所使用的工具、方法和技术与其他机构相似，只是作了一些调整以反映维和活动的具体性质和多样性以及维和人员遍及全球各地的特点。多数军事部门都为总结经验、订立理论和建立培训能力投入了大量资源。建立内联网门户，提供便利的电邮网络以及设立专门负责改进业绩的单位，这在政府、军事机构和包括联合国系统各伙伴在内的其他国际组织已是日益普遍的现象。事实上，据内部监督事务厅报告，与维持和平行动部和外勤支助部规模类似的组织为总结经验、编制指导意见和开展评价工作而进行的投资，远远超过专门用于在联合国秘书处从事这些活动的资源(见 E/AC.51/2006/2，第 50 段)。

11. 以下各节将更详细说明维持和平行动部和外勤支助部为收集最佳做法和为联合国维和人员编制和散发指导意见而确定的主要行为体、进程和技术。

A. 主要行为体：维持和平最佳做法科和最佳做法干事

维持和平最佳做法科

12. 维持和平最佳做法科负责协调确定和交流经验教训和最佳做法的所有相关活动，为维持和平行动部和外勤支助部编写和散发指导材料。该科的目标是建立一个统一的制度，确立以经验为依据的理论，以进一步加强联合国维持和平的效力，推动向联合国所有维持和平行动传播知识。该科还对新出现的共有问题，例如特派团统筹、平民保护和风险管理等问题，进行分析并提出政策建议。除了核心职能外，该科还具备两性平等和艾滋病毒/艾滋病方面的咨询能力，配有临时人员，负责提供儿童保护方面的指导，此外还设有民政事务协调中心。知识管理和指导的职能由 6 名专业工作人员承担。

13. 总结经验教训和最佳做法的活动由知识管理小组负责协调，该小组主要负责：(a) 协调和指导外地最佳做法干事网络；(b) 开发收集最佳做法及经验教训的标准化工具；(c) 处理和分析最佳做法报告，以查明主要趋势和重大问题，随后提请维持和平行动部/外勤支助部高级管理层给予注意，协助拟定政策规划议程。为了促进维和人员之间的联系，该小组注重开通和支持连接各特派团专家人员的网上知识网络——实践社区。该小组还通过和平行动内联网，协调努力促进和散发最佳做法产品，并且维护维持和平最佳做法科的公共网站。这个公共网站向诸如国家维持和平培训中心等外部合作伙伴提供参考文件。此外，知识管理小组支持两个部的同事参与总部一级总结经验教训活动。

14. 指导小组把最佳做法汇编成政策和程序。该小组负责支持维持和平行动部和外勤支助部的指导意见编制活动，包括帮助起草、核实、批准和公布指导材料。该小组协助两个部的专门单位编制指导意见，并牵头编写关于共有问题的指导材料。该小组还充当这两个部的高级管理扩大小组的秘书处，这个小组是关于维持和平问题的内部政策审议机构。知识管理小组与指导意见小组密切协作确保在外地确定的经验教训反映在这两个部的正式指导材料中，并确保外地经验有助于为总部一级确定优先重点提供有益信息。

15. 为了应付对最佳做法和指导意见的日益需求，知识管理小组和指导意见小组在过去两年中增加了人手，所需资金由自愿捐款提供。

驻外地的最佳做法干事

16. 特派团中如果部署最佳做法干事，则这名干事由办公厅主任办公室内的一名P-4级工作人员担任。最佳做法干事是为联合国特派团所有部分服务的资源，起着双重作用：第一，把有关特派团与两个部的总部（纵向）联系在一起，以及与其他特派团（横向）联系在一起，以使他/她所在的特派团就能够受益于机构记忆以及全系统编制的正式指导意见和最佳做法中所载列的集体经验；第二，收集他/她本人所在特派团的最佳做法，供同一特派团或其他特派团的同事参考，并将这些信息提供给总部政策拟定项目作为参考。这样，各特派团既能受益于、又能借鉴彼此的知识和经验，确保不断演变的维持和平理论能反映外地工作人员总结出来的经验教训。

17. 最佳做法干事直接指导各专门单位，利用下文B节所述各种工具，收集它们的经验教训和最佳做法。经验表明，维持和平行动的临时性、快节奏的性质，以及工作人员的高轮换率，都不利于个人和团队在没有一个专职工作人员协助的情况下记录他们的经验，而专职工作人员可以帮助建立维持和平的机构记忆。最佳做法干事协助学习进程，确保最佳做法记录在册，并确保把可付诸实施的建议转达给特派团领导层以供审核和采取行动，而且也转达给总部，供其他特派团参考并用于今后编写指导材料。

18. 最佳做法干事还负责在特派团一级对这两个部或特派团领导层提出的新的政策问题进行研究，其议题包括特派团统筹或过渡以及撤离战略。这些举措最初可能由总部根据立法决定发起，目的是订立指导意见，或满足某一特定行动的需要。例如，自 2006 年 3 月上任的布隆迪特派团最佳做法干事一直侧重收集战略规划 and 联合国系统统筹等领域的最佳做法，这两个问题对该特派团以及整个维持和平系统具有特殊的重要意义。

19. 最佳做法干事在特派团之间分享最佳做法、确定纳入未来指导意见的经验教训方面，具有举足轻重的作用，这一点已经得到维持和平行动特别委员会的确认。该委员会建议通过酌情初步部署至少一名干事，使这项职能成为维持和平行动的内容之一 (A/61/19 (Part II), 第 190 段)。截至 2007 年 12 月，在所有维和行动中，大约有三分之一设置了一名最佳做法干事。这些特派团是：联合国苏丹特派团 (联苏特派团)、联合国布隆迪综合办事处 (联布综合办)、联合国组织刚果民主共和国特派团 (联刚观察团)、联合国科特迪瓦行动 (联科行动)、联合国阿富汗援助团 (联阿援助团)、联合国塞拉利昂综合办事处 (联塞综合办)、联合国东帝汶综合特派团和联合国驻黎巴嫩临时部队 (联黎部队)。尽管一些干事是去年才部署的，但下文第四节所述的初步结果显示，这种人力安排已经在提高联合国维持和平行动的效率、效力和进一步专业化。

B. 重要进程：把经验教训与指导意见和理论相结合

20. 2005 年 9 月启动了最佳做法工具箱，目的是帮助外地和总部维持和平人员收集最佳做法和经验教训并使此项工作标准化。此工具箱中包括下列四种在很多复杂的大型组织中常用的简易学习方法：(a) 事后审查，这是对个项目或行动的协调审核，使工作人员能够反思和记录所发生的事件、原因、哪些方面顺利，哪些需要改进；(b) 做法调查，这是简短描述实地工作人员如何从事某一职能或活动，例如，特派团如何管理当地工作人员的征聘工作；(c) 任务结束报告，这是对高级工作人员对任务职责履行情况以及本组织推动或妨碍实现规定目标的管理做法的评估；(d) 移交说明，这是即将离职的工作人员为协助继任者履行职责而编写的说明。设计这些工具是为了确保工作人员分享宝贵的机构信息，目的是使其他同事能够以更高的效力和效率做好工作。

21. 工具箱报告由最佳做法干事收集，而且常常也由他们发起和起草。维持和平最佳做法科定期分析有关报告，进行趋势分析，并提交给维持和平行动部和外勤支助部高级管理层审议。分析报告中根据外地的需要，建立一个制定优先秩序政策和拟订指导意见的机制。最佳做法干事和该科对确保在外地吸取的经验教训反映在指导意见和培训材料中至关重要。正是通过发布指导意见和培训材料，经由最佳做法工具箱确定的经验教训得到了本组织的“吸取”。因此，收集最佳做法是有系统改进绩效过程中的第一步。

22. 维持和平行动部和外勤支助部的指导材料已经按标准分为四类文件：政策指示、标准作业程序、指导意见和手册。这些材料的模版和起草指南依循国际标准化组织的模版。高级别和涵盖各领域的指导意见由高级管理扩大小组负责审查，并由主管维持和平行动副秘书长核准。这两个部正在编制越来越多的材料。此外还与诸如人权事务高级专员办事处（人权高专办）、人道主义事务协调厅（人道协调厅）和秘书处政治事务部及其选举援助司等其他厅和部以及联合国系统其他合作伙伴联合编制指导材料，以支持在外地更加统筹高效地运作。一旦政策和指导材料获得批准，有关文件将刊登在和乎行动内联网上，并通过官方电报、通讯、实践社群、最佳做法干事的工作以及其他培训方案加以传播。

C. 有益的技术：和乎行动内联网和实践社群

和乎行动内联网

23. 根据联合国和平行动问题小组报告中的一项建议，2006年11月启动了和乎行动内联网，以协助向维持和平行动部领导的20个外地特派团散发指导意见和最佳做法材料。该内联网是该部和外勤支助部的共享资源，可以向所有维持和平人员提供标准信息，不论其所在地点、级别或任务如何。它可以成为一个易于查询资料的中央数据库，获得正式指导意见以及查询来自其他行动的经验教训。

24. 目前已经进行了特别的努力，在为维持和平特派团保持的独特技术基础结构限度内，确保每一个外地特派团，即使是最偏僻的外地特派团，都有数据库可用。例如，这个数据库可在每一个特派团就地复制，使工作人员可以下载大文档，又不致给特派团互联网宽带造成任何负荷。最佳做法干事一直是各种材料的主要提供者，主要是通过在外地特派团收集的工具箱报告。该数据库将根据从外地得到的回馈不断修订，并被视为活的信息来源。

实践社群

25. 为了辅助工具箱和内联网，维持和平最佳做法科开发和启动了实践社群。实践社群是指各种便易使用的电子邮件网络，它们把专家同其他特派团和总部的对口人员连接在一起，使他们可以索取、分享和收集有助于其工作的信息。其成员可以在网络上提出查询问题，接收传递经验教训和良好做法的回复。各社群的用途通常是在未订立或不需要指导意见、或者内联网上材料有限的领域分享最佳做法。除了最初的法治网络外，在9个专门领域也设立了实践社群，包括行为和纪律、规划、性别、民政事务和财产管理。

四. 衡量影响

26. 虽然自2005年以来一直在制订新的最佳做法制度的构成部分，不过，对实际影响所作的一次早期分析表明，这些努力迄今已经见效。目前已确定若干代理

业绩指标来追踪进展情况。其中包括：(a) 该制度的产出；(b) 根据使用情况实地调查了解到的最终用户认为的指导意见和最佳做法材料实用性；(c) 效率和效益提高的事例。为了回应大会就此制度对特派团规划所产生影响提出的具体要求，本节将在结尾就最佳做法对这个领域的贡献作一评估。

A. 产出

27. 在 2005 年 9 月至 2007 年 11 月期间，总共起草和处理了 78 项事后分析、129 份任务结束报告和 8 项做法调查。同期还向高级管理扩大小组提出了三项趋势分析，作为维持和平行动部和外勤支助部政策规划议程的一部分。

28. 自 2006 年 4 月为这两个部建立指导框架以来，共计就广泛各种业务任务发布了 24 项政策指示、8 项指导意见，14 项做法调查和 4 个手册。此外，该科还拟定了一份题为“联合国维持和平行动原则和指导方针”（亦称为“拱顶石原则”）的重要理论文件，其中制定了规划、管理和从事现代联合国维持和平行动的原则和理念。

29. 和平行动内联网已证明很受外地和总部工作人员的欢迎。自 2006 年 5 月启用以来，该内联网的记录显示，指导意见、最佳做法和特派团文件的下载次数已超过 50 000 多次。例如，《联合国军事观察员手册》被下载了 1 600 多次，而关于联刚特派团对金沙萨武装冲突所作反应的事后分析被查询了 455 次。这个数据库目前收录了 1 700 多份文件，这些文件已被整理为一个有条理的构架，其中包括所有现有的指导意见，经验总结和最佳做法材料以及数百份特派团整理的材料，这些材料可供其他特派团使用，以提高效率。

30. 实践社群也作为部署在不同特派团的专家之间分享知识的一个工具，得到了广泛利用。其成员总数已经超过 1 450 名工作人员，涵盖 10 个专家社群，有近 2 000 份图书馆文件，以及通过查询和答复进行的差不多 700 次直接和间接良好做法交流。维持和平最佳做法科收到了 14 项关于设立新社群的请求，涉及采购、政治事务和翻译等多个领域。对各种社群的需求很大，这部分是由于特派团数目激增，而所部署的许多新工作人员仅具备有限的维持和平经验，而且也没有一个可供与经验丰富的同事进行联系的个人网络。

B. 实地工作人员调查

31. 该科在其 2004 年调查的基础上，又于 2007 年进行了一次调查，以评估在向实地工作人员提供指导意见和最佳做法方面的进展。共有 1 130 人答卷，比 2004 年调查时的答卷人数多了一倍。其中有 85% 的答卷人报告说，他们查阅过指导意见和最佳做法报告，以帮助他们从事工作。在查阅过有关材料的答卷人中，53% 认为这些材料“至关重要”或者“非常有用”，38% 认为这些材料“有一定用处”。在认为这些材料“有一定用处”、“非常有用”或者“至关重要”的工作人员中，60% 表示，这些材料使他们对主题领域有了更多了解，22% 报告说这使他们节省

了时间，19%说这些材料帮助他们更好地分配了资源，30%说这些材料帮助改进了规划，39%报告说这使他们避免重犯以前的错误。³ 报告说在上岗时既没有收到移交说明，也未有过移交培训或书面指导材料的工作人员比例从 2004 年的 46%下降到 2007 年的 32%。

32. 不过，2007 年的全部答卷人中有近 50%仍然说，他们“经常”或“随时”得“全部重来”，这个结果不出预料，因为在制定综合维和理论方面，迄今仅在少数领域取得了进展。此外，有 71%的答卷人说，他们本人“常常”或“随时”会在工作中总结到经验教训，这表明在提高维和行动效率方面，分享最佳做法仍有很大潜力。在全部答卷人中，有 55%表示，“更方便地获取最佳做法材料”会有助于他们工作，这表明有必要作出进一步努力，推广传播工具。

33. 调查结果显示，最佳做法和指导意见制度已成为维和人员的一个重要工具，因为越来越多的工作人员正在使用书面指导意见和经验教训材料。不过，这些结果反映出有必要开展进一步努力，为全部维和职能编制材料，并将学习过程纳入工作人员的日常工作中。

C. 效率和效力的提高

34. 下列事例从质的方面显示 2005 年以来制订的工具如何帮助实地工作人员更有效地履行了职能。

35. 维持和平行动部最近制订了速效项目的政策指示，这是一个例子，说明了最佳做法和指导意见制度各个部分如何有效地协同运作。在 2005 年 11 月启动民政实践社群后，该网络成员首先提出的问题之一是，目前不清楚速效项目的管理和目的。基于民政社群内提出的关切，该科展开了一次做法调查，以收集有关各特派团实施速效项目方面良好做法和经验教训的资料。大会第六十届会议第 60/266 号决议已确定并强调需要制定一项政策。该科根据通过调查确定的最佳做法，拟订了一项政策草案。目前已就政策草案与民政实践社群成员进行了广泛讨论，并据此对草案作了修订。关于速效项目的政策指示已于 2007 年 2 月发布，现已成为关于速效项目范围和管理以及速效项目预算请求应满足的条件的明确指导意见。

36. 有一点可说明指导材料对特派团人员的实际价值。在非盟-联合国达尔富尔混合行动开办阶段参与混合行动规划并在达尔富尔开展工作的管理人员使用了《特派团开办实地指南》草稿，该指南简要说明了在特派团初期阶段需确定的主要构架和需完成的工作。《实地指南》预计将于 2008 年春季出版，它是在以往多层行动开办阶段的经验教训基础上编制的。其中包括新特派团可重复使用的通用文件（表格、模板、职责范围等）数据库，进一步降低了在至关重要的初期阶

³ 答卷人可以选择不只一个答项。

段“全部重来”的必要性。开办阶段标准做法和文件数据库将会节省时间并更妥善注重最初的优先事项，从而产生红利。

37. 一些工具让各特派团对其他特派团编制的、可在特派团之间直接分享的材料进行再利用，因而有助于提高效率。例如，联布综合办和印巴观察组对联科行动编制的、通过实践社群分享的一个安全驾驶培训单元进行了再利用，从而节省了本需用于制定有关方案的时间和资源。另外一个例子是，联黎部队 2007 年 3 月向最佳做法社群提出了一项查询，请其提供有关军事和文职人员公务差旅的行政指示的咨询意见。联合国西撒哈拉全民投票特派团、东帝汶综合团、联合国埃塞俄比亚和厄立特里亚特派团、联布综合办、联苏特派团和印巴观察组分享了特派团事例，使联黎部队能根据其他特派团的最佳做法订立自己的模式。

38. 各特派团可借鉴通过最佳做法干事开展工作而确定的经验教训来改进业绩。例如，联刚特派团参照 2004 年布卡武危机之后开展的吸取经验教训工作，提高了针对 2007 年北基伍动乱进行行动规划的质量。吸取经验教训对于提高规划质量至关重要，尤其是鉴于 2004 年在特派团工作的人员在 2007 年前大多已经离开。此外，从这一危机和其他危机中总结的经验教训正被用来作为草拟联合国维持和平行动指挥与控制政策的参考依据。

39. 特派团内部经验教训总结对于其他特派团也有帮助的例子还有，联苏特派团最佳做法干事就该特派团对一起直升机坠毁事故所作的反应进行了事后总结，使该特派团得以立即修订和改进其危机管理程序。自该总结公布以来，有 59 名其他特派团的工作人员下载了这项总结以供参考。同样，东帝汶综合团在东帝汶 2007 年 4 月、5 月（总统选举）和 6 月（议会选举）这三轮选举间隔期间协助进行了事后总结。由于进行了经验教训总结，第二轮和第三轮选举程序得到了改进，而且由于在第一轮中吸取了经验教训，避免了一些困难。在为选举支助进行规划时，该特派团还得益于布隆迪和阿富汗的选举支助报告。东帝汶综合团编制的事后总结目前对尼泊尔境内的特派团有所帮助，尼泊尔预定将举行选举。对刚果民主共和国 2006 年选举所作的一次总结使这个有关选举支助的知识库又增添了新内容，将有利于进一步订立关于维和行动选举支助的指导意见。

D. 最佳做法对特派团规划工作的贡献

40. 为了支持 2006 年印发的联合国综合特派团规划进程指导说明，有关方面所作的若干努力侧重于为规划活动订立进一步指导意见和最佳做法。具体而言，维持和平行动部正在制订该进程四个领域的执行准则，并于 2007 年主办了为期三天的讲习班，联合国系统总部和实地许多部门的规划人员在讲习班中讨论了如何将他们的经验和最佳做法反映到准则中。讲习班和后来进行的协商旨在确保最终的指导文件能够帮助规划者应对他们在运用综合特派团规划进程方法时所面临

的具体挑战。此外，实地和总部的规划者还通过专门的规划问题实践社群进行日常交流。

41. 目前正在进行《特派团开办实地指南》和《风险管理政策指示》的最后定稿工作，以协助总部和实地的规划人员从事新特派团的部署工作。实地最佳做法干事继续就特派团规划工作收集经验教训，以加强全系统的指导。迄今为止，最佳做法干事已对各种规划活动进行了事后总结，这些规划活动包括：在塞拉利昂进行的战略规划与联合国统筹行动、布隆迪境内综合建设和平战略的拟定、联合国布隆迪行动的部队缩编。同样，维持和平最佳做法科在总部对达尔富尔的规划进程以及联合国与欧洲联盟维持和平部队（欧盟部队）之间在刚果民主共和国境内合作的规划，进行了事后总结，以在战略层面吸取经验教训。目前已将这些总结的结果提供给参与其他规划工作的人员。例如，负责联合国中非共和国和乍得特派团部署规划工作的小组就利用了作为就联合国和欧盟部队在刚果民主共和国境内合作所从事规划工作进行事后总结的后续行动而编制的模板和通用规划文件。

42. 维持和平行动部和外勤支助部各专家部门也继续为各自领域任务执行工作的规划拟订指导材料。例如，维持和平最佳做法科两性平等股正在最终敲定联合国维和行动的两性平等问题顾问和两性平等问题协调中心应遵循的准则，其目的是为多层次特派团和传统特派团的两性平等问题主流化工作提供一个标准的业务框架。此外，两性平等股与行动厅一道，为政治事务干事制订了两性平等主流化准则，与政治事务部一道，制订了关于增强妇女在冲突后选举过程中的作用的作用的共同准则。

43. 同样，联合国解除武装、复员和重返社会综合标准为参与编制、执行和支持解除武装、复员和重返社会方案的人员确立了方针和指导。尽管这些标准是联合国为维和背景下的有关方案编制的，但其中所载的政策和指导意也适用于非维和背景下实施的方案。这些标准综合了 24 个不同领域的知识、经验教训和良好做法，既涉及基本概念、政策和战略以及方案规划、设计、管理、监督和评估，也涉及同妇女、两性平等与解除武装、复员和重返社会方案以及艾滋病毒/艾滋病与解除武装、复员和重返社会方案有关的共有问题等等。这些标准于 2006 年 12 月推出，现已成为解除武装、复员和重返社会领域规划人员和执行人员的主要参考文件。

五. 今后的方向

44. 维持和平行动部和外勤支助部总结经验教训制度的长期目标是为联合国维和和活动制订一套全面、易查询的最新指导意见。这种指导意见应随着实地和总部经验教训的变化而不断修订，而且应通过培训加以传播，并通过各维和特派团的

不断知识交流加以维持。我们必须借鉴由当前部署规模产生的经验，并确保今天的维和人员得到全球各地同事的最有力支持。

45. 即便有了现今的小规模能力，但要把今天的经验教训传给未来，并在各大洲之间分享最佳做法，本质上仍将是一项艰巨任务。某一时间在某一特派团总结的经验教训并非总是可以适用于另一种情势。分享经验教训和提供指导意见的制度在方式上不应僵化或教条。本组织必须有能力运用知识来改进今后的行动，而且必须采用创新、适应性强的办法来继续这样做。维持和平行动部新的评价能力旨在监督特派团在执行任务方面的进展情况，它将确立一种亟需的机制，以供评估指导材料在日常应用中是否有效和实用。同时，在将指导材料转化为个人知识和技能方面，培训发挥着至关重要的作用。因此，政策、评价和培训司加强最佳做法和指导意见制度与评价和培训之间的联系，将成为一个优先事项。

46. 向联合国维持和平第一线提供有效支助，是维持和平行动部和外勤支助部的核心责任。在当今维持和平活动中，支助不再仅仅以及时提供人力、财力和物力来衡量。今天，支助也包含运用机构知识来帮助克服新挑战和避免以往问题再次出现的能力。2008年将有100 000多名人员在联合国各维和行动之间轮调。这些年轻男女——士兵、警察和各行各业文职人员——有许多从未参加过联合国维和行动。他们有着不同的背景，有着合理理由希望把他们部署到艰苦冲突后环境中的机构会为他们提供机会，使他们能够得到从事工作所需的知识和指导。