



第六十三届会议

临时议程* 项目 126

人力资源管理

人力资源管理改革

秘书长的报告

摘要

本报告是根据大会第 61/244 号决议提交的。

自秘书长上次向大会提交有关人力资源管理改革和着力加强人力建设的报告后，考虑到大会的各项决议和决定，在整合和扩大人力资源管理改革方案方面已经取得重大进展。

秘书长请大会注意到迄今在执行人力资源管理改革方案方面的成绩以及报告中介绍的规划的未来活动。

* A/63/150 和 Corr. 1。



目录

	页次
一. 导言	3
二. 背景和概览	3
三. 人力资源管理厅的作用	6
四. 迄今取得的主要成绩和未来方针	7
A. 人力资源规划和监测	7
B. 人员征聘和配置	10
C. 国家竞争性考试	17
D. 职业发展和支助	18
E. 加强领导才能和管理能力	23
F. 业绩管理	25
G. 流动	29
H. 合同安排和统一服务条件	29
I. 内部司法	30
J. 内部司法	30
K. 加强问责制	31
L. 联合国的保健服务	33
五. 结论	34

一. 引言

1. 本报告是根据大会第 61/244 号决议提交的，其中请秘书长向大会第六十三届会议报告决议的执行情况。
2. 本报告侧重于为响应这些请求所采取的行动。它还对依照秘书长在下列报告中提出的早期改革举措而采取的行动提出了意见：《加强联合国：进一步改革纲领》(A/57/387 和 Corr. 1)；《大自由：实现人人共享的发展、安全和人权》(A/59/2005)和《着力加强人力建设》(A/61/255)。
3. 本报告的提交形式与之前有关人力资源管理改革的报告(A/61/228 和 Corr. 1, A/59/263, A/57/293, A/55/253 和 Corr. 1, A/53/414)有所不同。之前的报告是基于人力资源管理改革的十个标准组成部分，而本报告则基于秘书长关于着力加强人力建设的报告(A/61/255)中提出的新的人力资源框架所涉及的领域。这些领域包括征聘和人员配置、工作人员流动、职业发展和支助、合同安排和统一外勤人员服务条件以及建立领导和管理能力。本报告还包含了有关人力资源规划和监测、国家竞争性考试、业绩管理、内部司法、人力资源信息技术和加强问责制等问题的部分。大会第 61/244 号决议已请求对其中某些部分采取跟进行动，某些部分自秘书长上次提交有关人力资源管理改革报告(A/61/228 和 Corr. 1)和着力加强人力建设报告(A/61/255)之后已取得重大进展。秘书长正在提交有关人员流动、合同安排和统一服务条件、内部司法的单独报告，因此本报告仅对这些方面的进展进行了概括性描述。
4. 因此，本报告应连同秘书长的下列报告一并阅读：联合国的征聘和人员配置：前进战略(A/63/285)；流动政策的执行情况(A/63/208)；精简联合国合同安排的详细提议：前进之路(A/63/298)；《工作人员条例》修正案(A/63/189)以及内部司法(A/63/132)。
5. 大会还收到了秘书长关于秘书处的组成的报告，其中包括关于使用免费提供人员、顾问和独立订约人以及关于退休工作人员的雇佣的增编(A/63/310 和 Add. 1-3)。

二. 背景和概览

6. 秘书长在有关着力加强人力建设的报告(A/61/255)中介绍了有关人力资源管理改革的构想。他设想未来的秘书处应是一个一体化、面向外地的行动性组织。为有效和高效地实现本组织复杂和相互关联的任务，他强调需要一支多技能、灵活、可流动、能够跨部门工作的职工队伍。他重申本组织将因为其高标准的道德、公正性、透明度和问责制以及继续学习、高业绩、管理卓越和尊重多样性的文化而为人所知。该报告介绍了有关人力资源管理新远景的要素，这些要素基于下列

原则：灵活应对不断变化的组织需要、明确的道德标准、简单性、明确性、透明度、择优征聘和职业发展、符合地域分配和性别平衡原则、管理人员和工作人员的问责制、总部和外勤人员融入全球秘书处以及管理人员和人力资源管理厅之间的强有力伙伴关系。

7. 向大会提出了详细提议供其审议，其中讨论了征聘和人员配置、人员流动、职业发展和支助、合同安排和统一外勤人员服务条件以及培养领导和管理能力等领域。大会注意到这些提议，并请秘书长向第六十三届会议报告这些提议的执行情况。大会还推迟就一系列提议作出决定，其中包括按名册征聘、精简合同安排和统一服务条件等，并请秘书长在以后届会上提供补充资料。

8. 下文介绍了在执行这些提议方面取得的进展。大会要求提供的有关其未批准的提议的补充资料，将通过秘书长给第六十三届会议的上述报告提交：前进战略；流动政策的执行情况；精简联合国合同安排的详细提议：前进之路以及《工作人员条例》修正案。秘书长已经向大会提交了一些补充资料：征聘和人员配置(A/61/822)、流动政策的执行情况(A/62/215)、精简合同安排(A/61/857和A/62/274)和统一服务条件(A/61/861)。

9. 2007年12月，秘书长请常务副秘书长领导一个人力资源管理特别工作组就监察员在征聘和合同安排等相关领域发现的问题提出解决方案。这些问题包括地域和性别平衡以及职业发展(包括流动和培训)。秘书长还请负责大会和会议管理的副秘书长领导一个特别工作组来简化并精简工作流程细则，以便为工作流程引入简化、透明度和问责制，并确定人力资源职能特定类别内的业务瓶颈和限制因素。

10. 每一特别工作组均提出了一些行动建议，已被纳入覆盖九个领域的一套建议中，其中包括职工队伍规划、工作人员甄选制度/空缺管理、专业竞争性考试、管理人员责任和业绩管理、流动、职业发展和培训、工作人员福利支付、养恤金条款以及合同和服务条件。秘书长批准了综合行动建议。尽管某些建议可以在秘书长的职权范围内加以执行，许多建议仍需要与工作人员或联合国系统行政首长协调理事会(行政首长协调会)和联合国工作人员养恤金联合委员会等机构进行协商和(或)得到大会的批准。需要得到大会批准的建议通过A/63/285、A/63/208、A/63/298和A/63/189号文件提出。

11. 需要与工作人员进行协商的建议已经分发给秘书处所有工作地点的工作人员代表。2008年6月在纽约召开的工作人员-管理当局协调委员会第二十九次会议审议了这些建议。该委员会是秘书长根据《工作人员条例和细则》建立的全秘书处范围内的联合机制，以便就工作人员福利、工作条件和全组织其它人事政策的问题向他提供咨询。该委员会对综合行动建议表示支持，并提出了一些有关建

议细节的意见。委员会的提议已被秘书长接受，并已被纳入 A/63/285、A/63/208、A/63/298 和 A/63/189 号文件。

12. 在执行人力资源管理改革方面已取得重大进展，迄今取得的主要成绩如下：

(a) **人力资源规划和监测**。部门人力资源规划活动于 1999 年进行，现正处于第五个周期，已经实现了人力资源管理厅与各部门首长就人力资源管理主要因素定期讨论制度化，并确认人事管理是他们对作为其职责的关键部分。通过讨论建立了有关下列人力资源管理关键领域的两年期目标：空缺管理和甄选、地域代表性、性别平衡、流动、工作人员发展、工作人员-管理当局沟通以及顾问和退休人员的征聘。人力资源管理厅启用了网站来监测部门人力资源行动计划的执行进展情况。各部厅也都能访问网站，以便能够跟踪并随时了解自身的人力资源行动计划进展情况。管理业绩委员会对各部门首长在执行部门计划方面的业绩进行监督。人力资源管理与方案和财务管理一样由高级主管契约复盖，该契约是部门首长与秘书长每年订立的年度方案管理计划。各部门首长(副秘书长级)和各厅首长(助理秘书长级)之间也订立了契约。契约加强了高级主管对于授权的职责和问责制。对于人力资源管理授权的监测通过对各部厅和外地特派团的实地监测进一步得到加强。为了对人力资源管理采取更为战略性、主动积极和有计划的办法，将于 2008-2009 两年期间在全秘书处范围内实行职工队伍规划；

(b) **征聘和人员配置**。现行工作人员甄选制度是 2002 年实行的，其中包含征聘、职位安排、管理下的流动和晋升，并将甄选决定权下放给负责方案交付和成果的部门首长。在银河系统电子人员配置工具的辅助下，该制度与之前纸面上的工作人员甄选制度相比，加快了甄选流程并提高了程序的效率和透明度。认识到有必要建立更为有效和综合的系统，大会已批准开发一个新的电子人员配置系统来取代银河系统。新系统的采购程序已敲定，第一阶段的执行工作预计于 2008 年底完成。已经采取了一系列措施加强地域代表性和性别平衡，其中包括拟订条款强化遵守关于实现地域和性别目标的政策、在高级主管契约中纳入地域代表性和性别平衡要素，并拟订更为主动积极的外联战略和框架。下文第四.B 部分详细介绍了这些措施；

(c) **流动**。组织流动政策于 2002 年作为工作人员甄选制度的一部分实行，以便建立一支更为灵活、多技能和可流动的职工队伍。从 2002 年起，所有员额都设立了任职时间限制。第一轮管理下调任方案于 2007 年 5 月展开，将在 2008 年底完成。流动已经与职业发展联系起来，并已实施了辅助方案；

(d) **职业发展和支助**。本组织实行了一套综合职业发展政策，强调组织、管理和个人层面的问责制。为促进在整个秘书处范围内共通的价值观和通用标准，已将核心价值观以及核心能力和管理能力纳入所有的人力资源系统，包括征聘和甄选、工作人员发展和业绩管理。本组织的学习方案是基于下列原则：培养和保

持工作人员的专业和管理能力是一项重要优先事项；着力加强学习对本组织未来至关重要。该方案拥有两个主要组成部分。中央协调的方案在全秘书处范围内开展，旨在改变本组织的文化，促进对于核心价值观的承诺并建立能力。权力下放的方案已授权给各部厅，旨在提高工作人员的实质性和技术性能力，包括专门信息技术领域的的能力。2002年实行了一套基于最佳做法的电子考绩制度。该制度将个人工作计划与单位和部门工作计划联系起来，促进工作人员和主管之间的反馈和沟通；

(e) **加强领导才能和管理能力**。本组织制定了广泛的学习和组织发展方案，以便系统和逐步地建立管理和领导能力。1996年启动的人事管理方案旨在建立管理职位工作人员的人事管理技能。该方案已发展成为两个方案：面向D-1和D-2级别管理人员的领导才能发展方案和面向P-4和P-5级别工作人员的管理发展方案。为了补充这些面向管理人员个人的方案，还提供了基于部门的管理和组织发展方案，并于2004年启动了妇女领导才能发展方案。

三. 人力资源管理厅的作用

13. 人力资源管理厅在有关人力资源的事项中继续发挥中央权威职能。然而，本组织不断变化的业务需求要求该厅发挥更为积极主动和战略性的作用。

14. 人力资源管理厅在下列领域发挥主要作用：

(a) 帮助本组织调整其人力资源能力，以解决新的挑战并支助新实体的建立；

(b) 通过制定政策并开发信息技术建立并维护人力资源管理基础设施；

(c) 培养能力帮助管理人员和工作人员发挥最大能力并监测其业绩；

(d) 实行并分享人力资源管理方面的新观点和良好做法；

(e) 就服务条件和安保事项，包括工作和生活问题、工作人员发展和职业机会等发挥倡导作用；

(f) 为各部厅、管理人员和广大工作人员提供咨询和管理服务。

15. 大会在第62/236号决议中注意到2008-2009年两年期方案预算中提交的人力资源管理厅的新的组织架构。这一新架构计划由助理秘书长办公室和四个司组成(即政策和战略规划司、征聘和人员配置司、学习和发展司以及医务司)。然而，为征聘和人员配置司设立一个D-2员额请求未获批准。因此，需要对该组织架构进行进一步修改，以便确保与秘书长人力资源改革工作重点相吻合，为其提供最大支助，并确保核准员额之间平等划分问责制和责任。

16. 修改后的人力资源管理厅组织架构将包括助理秘书长办公室、人力资源政策处和战略规划和人员配置司、学习发展和人力资源事务司以及医务司。该厅的组织架构修改后，将使该厅能够对人力资源管理行使通盘权力，实现各司、科和股之间的最大协同效应，以最有效和高效的方式提供更好的客户服务，并实行创新、满足人力资源管理方面新的和不断变化的挑战。资源的必要组织调整情况将在2008-2009 两年期方案预算第一次执行情况报告中予以报告。

17. 人力资源管理厅与全组织内的人力资源执行人员和管理人员密切合作，与所有工作地点的工作人员和工作人员代表进行协商。该厅与共同系统内的其他组织定期协商，并在国际公务员制度委员会会议上代表本组织。

四. 迄今取得的主要成绩和未来方针

18. 人力资源管理改革是一个进程。迄今取得的主要成绩已经帮助本组织克服了重大的挑战。然而，仍然存在许多挑战，而且出现了新的挑战。因此，本组织必须继续加强人力资源管理战略和框架，以便成功实现日益复杂的任务。简化和精简人力资源管理政策和做法、规划并建立一个综合、多技能和可流动的全球职工队伍、改善服务条件、使用现代化的通信和信息技术以及加强问责制，对于本组织实现未来目标至关重要。以下各节探讨人力资源管理改革迄今取得的主要成绩和未来方针。

A. 人力资源规划和监测

19. 人力资源规划和监测领域的总目标是执行一个中期综合职工队伍规划系统并开发辅助工具，帮助在各部厅以及整个秘书处实现本组织的人力资源目标。

1. 迄今取得的成绩

20. 人力资源管理厅改进了秘书处工作人员主要人口指标的监测工作，并继续就有关指标每年向大会提出报告。报告的格式和范围在最近几年有了较大扩充，将本组织雇用的所有工作人员，包括外勤业务的工作人员纳入。

21. 部门在人力资源管理法定任务方面的规划和业绩得到了人力资源行动计划系统的支持。该系统已制度化，最近又加强了有关问责制的内容。由于实行了高级主管和秘书长之间的契约，该系统得到了进一步加强。该契约将各部厅首长包括人力资源管理领域主要目标在内的行政和管理目标与其方案目标协调起来。

22. 这些契约和人力资源行动计划是组织问责制框架的重要组成部分。契约和人力资源行动计划的执行情况由管理部进行监测，并定期向常务副秘书长主持的管理业绩委员会进行报告并由其审查。

23. 所有 26 名部厅首长在与常务副秘书长进行深入个别讨论后均拟订了 2008 年全面契约。管理业绩委员会在 2008 年 6 月对契约执行情况作了初步分析。为了加强透明度和问责制，秘书长将这些契约发布在内联网上。这些契约包括人力资源管理方面四个目标：降低空缺率、实现专业及以上职等男女比例各半的性别平衡、改善工作人员的地域分配并实现百分之百遵守考绩制度。这些目标都得到具体预期成绩和业绩措施的支持。

24. 尽管这些契约目的是解决人力资源管理方面的四个战略问题，人力资源行动计划仍构成了两年期管理框架，用于指导各部厅首长以及方案管理人员履行人力资源管理职责。人力资源管理厅为各部门提供指导和帮助，以实现其既定目标，并提供相关统计资料帮助监测进展情况。

25. 在 2007 年 7 月的会议上，管理业绩委员会审查了部门 2005-2006 年人力资源行动计划执行情况。常务副秘书长向各部厅首长通告了在下一个周期需要加以改进的领域，特别是地域代表性和性别平衡目标。已在秘书长关于秘书处 2006/07 年的组成的报告 (A/62/315) 中向大会报告了有关审查结果。

26. 复盖 2007 年和 2008 年人力资源行动规划第五个周期包括由大会相关任务产生的精简组织人力资源管理的目标。有关行动计划包含一些关键领域内可衡量的目标，例如空缺管理、地域分配、性别平衡、流动、考绩、工作人员发展、工作人员和管理当局的关系、顾问和订约人雇用以及退休人员雇用等。共有 29 个部厅参与了本周期。6 个维持和平行动在 2007 年拟订并实行了试验人力资源行动计划。人力资源管理厅和外勤支助部将审查试验结果，并于 2008 年后期在所有维持和平行动实行行动计划。管理业绩委员会对部门业绩进行了中期审查，并请求各部厅首长采取必要行动，在 2008 年 6 月之前的维持和平周期剩余月份内实现其目标。

27. 2008 年，人力资源管理厅引入了在线仪表版系统，提供了部门实现行动计划目标的每月情况更新和进度评分卡。该系统从综合管理信息系统(综管系统)、银河系统和电子考绩等不同数据库提取数据。这些数据均可在线获得，带来了更高的透明度并帮助方案管理人员实现这些目标。各部厅人力资源行动计划协调人已经接受了使用该系统的培训。

28. 根据大会第 61/244 号决议的请求，已在内联网上发布部门本周期人力资源行动计划。

29. 在 2007 年和 2008 年初，根据大会第 61/244 号决议的请求制定了一个秘书处职工队伍规划框架。由常务副秘书长领导的一支人力资源管理特别工作组已经把职工队伍战略规划确定为各部门关键优先事项。因此，人力资源管理厅已经完成了初步工作，旨在将所有常设员额与相应的职业类联系起来，作为以后规划工作的员额和技能调查依据。

30. 职工队伍规划概念包括部门职工队伍供应分析和未来职工队伍需求等要素，分别基于人力资源管理厅和各部厅所作出的预测。这些分析包括因供应方法定退休年龄和工作人员流失造成的预期人员流动以及需求方按照部门战略框架预期的职工队伍需求。对比需求和供应预测将得出未来四年内的职工队伍缺口预报，该工作将首先在部门一级，之后在秘书处一级进行，得出的分析数据按照职业类和职等分列。人力资源稳定厅开展的缺口分析将提供给各部厅用于制定切实的行动计划，以满足预计的需求。

31. 最近购买的新的电子人员配置人才管理辅助工具将帮助执行全秘书处的战略职工队伍规划。将利用该工具建立一个技能库。2007年2月采取了一份离职工作人员在线离职问卷调查，以便获得以前没有集中获得的有关职工队伍规划的重要资料。有关资料将用于制定工作人员留用、性别平衡和服务条件等领域的政策。

32. 人力资源管理厅不断监测各部厅和外地特派团行使授予它们的人力资源管理权力的方式，此举也为人力资源规划和政策制定提供了重要资料。监测旨在确保既定的条例、细则、政策和程序得到遵守，业绩标准和目标得以实现。它还使该厅能够及时为各部厅提供所需的支助和指导，并确定和传播在人力资源管理方面吸取的经验教训和最佳做法。

33. 人力资源管理厅在2007年和2008年前六个月对3个维持和平行动和3个部厅开展了监测任务，并编写了详细的监测报告。出于安全考虑，对联合国驻黎巴嫩临时部队进行了远程监测。

34. 这些监测任务带来了一些重要好处：为各部厅人力资源工作人员提供了实地培训；提高了方案管理人员对于现有授权内的职责领域以及执行与全球人力资源有关的法定任务，包括工作人员地域分配和性别平衡的认识；使人力资源管理厅工作人员能获得有关各部厅(包括外地办事处和行动)需求的第一手知识。

35. 对审查的反馈以及客户部厅随后采取的后续行动表明，必须帮助加强人力资源管理厅的监测能力。该厅正在设计一个电子系统来集中贮存监测活动和建议，此举可提高透明度、改进对执行工作的后续行动并使各部厅能随时使用最佳做法库。

2. 未来方针

36. 包括技能清单在内的全球职工队伍规划制度的实施将用来支持秘书长的人力资源管理构想。该制度辅之以现代自动化信息收集和分析，作为新的电子人员配置人才管理辅助工具的组成部分，将构成全面改进人力资源管理做法的基础。通过实行职工队伍规划制度，整合秘书处各类人力资源管理要素将成为可能。

37. 新一轮的2009年高级主管契约和2009-2010年人力资源行动计划将在2009年1月推出。

38. 人力资源管理厅的监测职能需要扩大和更加系统化，因为目前只集中于监测那些已获得授权的实体。该厅还在依照秘书处范围更广的问责框架，调整其人力资源管理监测做法。将更加关注在各个方面、从各个层次对各部厅和外勤业务行使授权的工作进行监测，并将监测工作纳入各部厅所有人力资源管理进程。这将增进人力资源管理的透明度，对既定条例、规则和政策的遵守度，以及在整个秘书处加以执行的连贯性。

39. 这一监测框架将使当前所有人力资源办事处和执行人员持续的自我监测从被动变为更加积极主动，从而改变监测的方式。秘书处现有监测工具的选择范围也将扩大。除人力资源事务日常处理过程中的例行控制外，将使用更多自动化的工具，为监测高级主管契约和人力资源行动计划的执行情况，审查监测辅助系统中记录的人力资源数据，以及更加笼统的远程监测提供便利。实地走访将作为一个重要的监测工具继续使用。

40. 人力资源管理厅将设法加强其切实执行这一监测框架的能力。

B. 人员招聘和配置

41. 具备吸引、招聘、甄选和挽留最佳工作人员的能力是本组织取得业绩和成功的关键。联合国需要一项制度，将外地和总部工作人员整合为一个全球秘书处，并按照未来需求重新调整形象。总体目标是建立一支高素质、多技能和肯流动的职工队伍，符合效率、能力和诚信之最高标准，并适当顾及地域代表性和性别均衡。

1. 迄今取得的成绩

42. 秘书处继续努力确保其人力资源得到最佳部署和管理，以应付本组织多重和复杂的任务。在逐步精简和简化秘书处人员配置政策及流程方面已取得重大进展。首要考虑是在努力实现公平地域代表性和性别均衡任务的同时，确保达到效率、能力和诚信之最高标准。

43. 在招聘、职位安排和晋升的多个方面都已有所进展。为了落实 2006 年工作人员-管理当局协调委员会第二十七次会议，加强本组织实现地域和性别均衡任务的措施已从 2007 年 1 月 1 日起生效。

44. 特别工作组在其供采取行动的人力资源管理综合建议中提出了一些人员配置措施，包括基于名册的人员配置和简化资格要求、缩短个案审查时间等。这与秘书长关于着力加强人力建设的报告(A/61/255)中提出的建议相一致。

45. 针对秘书处人力资源管理多个方面的人才管理项目也已取得进展，包括在确定所需条件后购买新的电子人员配置人才管理辅助工具，以及制订将职工队伍规划、人员配置、业绩管理和工作人员发展整合为一的框架等。

2. 确保执行效率、能力和诚信之最高标准的措施

46. 为确保依照《联合国宪章》第一百零一条第三项的规定，在甄选工作人员时对效率、能力和诚信之最高标准进行核查，现已制订几项措施。从尽可能广泛的地域征聘工作人员的措施也已得到进一步加强。

47. 根据大会授权，人事员额的甄选通过竞争进行。对 P-3 及以上职等的员额，工作人员甄选制度规定候选人必须符合所公布的员额要求。作为确保最佳候选人获选的措施之一，空缺通知将说明在经验、学历、语言和技能等方面的要求，以及候选人为了有资格和适合履行所登员额的职能而必须具备的能力。

48. 在推荐候选人之前，必须由一个专门小组进行能力面试。这类面试用于确定合格候选人是否具备成功任职所需的一套行为技能。根据 2006 年工作人员-管理当局协调委员会第二十七次会议达成的协议，ST/AI/2006/3 号行政指示加强了进行能力面试的要求。

49. 在中央审查机构确保过程合乎规定，包括内部和外部候选人在内的所有候选人都对照员额要求作了评估之后，部厅首长负责作出甄选决定。这样做可确保只向部厅首长推荐合格和合适的候选人供甄选。在选择候选人时，部门首长必须充分考虑内部候选人和部门人力资源计划中反映的本组织资源目标，特别是地域和性别均衡方面的目标。

50. 根据 ST/AI/2006/3 号行政指示，工作人员-管理当局协调委员会第二十七次会议商定对工作人员甄选制度作出的变动从 2007 年 1 月 1 日起生效。其中有些变动旨在加强对地域代表性和性别均衡任务的遵守，以及优先满足名册上已成功通过 P-3 职等空缺职位国家竞争性征聘考试的工作人员和候选人。另一变动是允许人力资源管理厅可以从国家竞争性考试名册上安排候选人填补已空缺三个月的 P-2 员额等。

51. 考绩制度是确保工作人员符合效率、能力和诚信之最高标准的另一个重要工具。工作人员必须根据部门和工作单位的工作计划，与主管商定每个报告年度将要实现的目标。工作人员的业绩对照所述目标进行评估。工作人员对本组织核心价值观和相关能力的合规程度也通过考绩制度进行评估。

52. 为实现要求标准化并确保执行统一标准，通用职务说明已作审查和订正。通用职务说明是大部分空缺通知的依据。使用标准化语句（包括指明英文和法文是联合国工作语文）并在此基础上确定空缺通知和评价标准，是为了缩短审查空缺通知和评价标准条文所需的时间，特别是中央审查机构审查个案的时间。

3. 地域代表性和性别均衡

(a) 公平地域分配

53. 为确保在尽可能广泛的地域基础上进行征聘，现已制订几项措施，用于加强遵守关于实现地域和性别均衡目标的政策。

54. 从 2007 年 1 月 1 日起，订正的工作人员甄选制度规定：

(a) 对于按地域分配的专业及以上职类员额，如果部厅首长提议从一个任职人数偏高的会员国选择外部候选人，拟议甄选决定就必须在甄选之前向人力资源管理厅说明理由，并由人力资源管理厅核准；

(b) 对于 P-3 职等的空缺，在甄选外部候选人之前，这项决定必须公开向人力资源管理厅说明理由，并由人力资源管理厅核准。

55. 在根据上述规定审议拟议甄选决定时，人力资源管理厅将考虑获推荐的外部候选人国籍国的地域情况、部门人力资源行动计划确定的地域和性别目标的执行情况、获得合格内部候选人的可能性、以及各部厅的业务需要。

56. 部厅首长与秘书长商定记述报告年度总体目标的高级主管契约。此外，部门人力资源行动计划提供一个工具，用于监测有关部厅是否已达到人力资源目标，包括在实现地域和性别目标方面取得进展。

57. 会员国任职人员情况过去两年有所改善。2006 年 6 月，有 18 个会员国无人任职，19 个会员国任职人数偏低。但在 2008 年 5 月，有 16 个会员国无人任职，17 个会员国任职人数偏低。更多详情可参阅秘书长关于秘书处组成的报告 (A/63/310)。

58. 按照第 61/244 号决议第十节第 12 段的要求，目前仍在继续努力实现公平地域代表性。为此必须与会员国以及非政府组织、民间社会、学术机构和国际组织密切合作，开展有针对性的外联活动。

59. 在继续开展外联活动以达到公平地域代表性的目标方面已经吸取快车道项目积累的经验教训；这个项目是为了改善无人任职国家和任职人数偏低国家的地域代表性状况。拟订了几项改善地域代表性的新措施，其中包括在人力资源管理厅设立一个外联股，其任务之一是查明可帮助本组织实现地域目标的候选人。2008 年早些时候计划对某些无人任职或任职人数偏低的会员国开展外联任务，也可考虑对任职人数低于适当幅度的其他会员国开展。从无人任职和任职人数偏低的会员国吸引候选人的另一项措施是将设在这些会员国的联合国新闻中心网站与“银河”电子人员配置工具连接。国家竞争性考试已经成功地为某些在幅度内的会员国的地域代表性状况带来积极变化，具体情况将在下文阐述。

60. 2008 年，根据内部监督事务厅的建议，人力资源管理厅详细分析了改善秘书处工作人员地域代表性的必要条件，以确定向哪些会员国提供国家竞争性考试。

(b) 性别均衡

61. 大会第 57/305 号、第 59/266 号和第 61/244 号决议请求秘书长加倍努力，达到并监测秘书处内尤其是高级别人员的男女均等目标，并在这方面确保妇女，特别是来自发展中国家和经济转型期国家的妇女在秘书处内有适当的任职人数。

62. 秘书长一贯重视他对秘书处内达到 50/50 性别均衡目标的承诺。由于对实现这个目标的缓慢步伐感到失望，秘书长专门组织了一次关于秘书处内妇女地位的政策委员会会议，会议作出了若干决定，包括决定在常务副秘书长的领导下设计和执行一项强有力的前瞻性战略，明确阐述本组织履行实现性别均衡承诺的最有效途径，包括性别意识、政策执行、进展情况监测和分析、以及确保问责等。

63. 作为这项战略的组成部分，秘书处将为每个部门设立“性别均衡记分卡”，列出性别均衡统计数据、灵活工作安排使用情况资料、性别协调人制度运作情况、从名册上选择妇女的情况和其他相关指标，以及用于支援、征聘、晋升和挽留妇女的创新措施。记分卡每半年一次由管理委员会进行审查，以此评价每个部厅在实现高级主管契约和人力资源行动计划所述性别目标方面取得的业绩和进展。

64. 此外，秘书长还向所有主管和工作人员发出强烈讯息，要求在改善秘书处性别均衡方面作出紧急和实质性推动。为此，各方案主管将使用所有职等特别是 P-5 和 D-1 职等的预期退休来增加妇女的任职人数，包括实行前瞻性职工队伍规划。考虑到他本人在任命更多妇女担任高级职位方面的责任，秘书长请部门首长协助提供可胜任秘书长办公厅 D-2 及以上职等职位的妇女候选人名单。为增加合格妇女候选人的人数，秘书处已建立业务机制，执行秘书长关于着力加强人力建设的报告所阐述的措施，通过系统外联，查明并吸引合格妇女候选人，特别是来自广大联合国共同制度的合格妇女候选人。

65. 工作人员甄选制度中的一项变动是，对于未能达到部门行动计划所述性别目标的部厅，如果其首长提议从列有同等资格女性候选人的推荐候选人名单中选取男性候选人，拟议甄选决定就必须说明理由，并得到人力资源管理厅核准。

66. 2008 年，秘书长将颁布部门妇女问题协调人新的职权范围。有关职权范围将清晰界定协调人在协助部门首长实现性别目标方面的作用和责任。连同人力资源管理厅的重点外联工作以及性别问题和提高妇女地位问题特别顾问办公室的活动，订正的政策目标是确保部门协调人获取必要资料，有能力通过促进透明度和工作人员平等待遇以及方案主管问责制，有效协助提高妇女在秘书处内的地位。

67. 将开展有针对性的外联活动，查明并招揽女性候选人担任性别不够均衡或由于其他原因未能找到合适候选人的职位。

4. 审查工作人员甄选制度

68. 2006 年对工作人员甄选制度的审查结果已在秘书长关于人力资源管理改革的报告(A/61/228 和 Corr. 1)中详细阐述，并通过主管对工作人员甄选制度的问卷调查予以确认有效。当时一个主要审查结果是，工作人员甄选进程所适用的规则和条件过于复杂且难以理解，方案主管普遍认为工作人员甄选制度所适用的政策和程序并不能帮助加快甄选进程。政策复杂加上应聘者众多，在很大程度上造成填补空缺需要时日。此外，用于支持工作人员甄选制度的信息技术不足以处理大量应聘申请，也没有与其他人力资源制度充分整合。

69. 在购买新的电子人员配置人才管理辅助工具和参照秘书长关于着力加强人力建设的报告(A/61/255)所作建议以及特别工作组供采取行动的人力资源管理综合建议审查工作人员甄选制度的框架内，对秘书处甄选工作人员的政策和过程进行了广泛审查。

70. 按照大会第 61/244 号决议的请求，人力资源管理厅于 2008 年 5 月对全球方案主管进行了问卷调查，以获取对当前工作人员甄选制度政策和程序的看法。新开发的电子问卷调查工具已向全秘书处管理人员推出。问卷调查提出的问题旨在评估现行工作人员甄选制度是否有利于客观决策；现行政策是否促进工作人员之间竞争和确保适当考虑在职工作人员；现行制度是否有助于实现大会关于地域代表性和性别均衡问题的授权任务；广大管理人员在作出甄选决定时是否积极考虑地域和性别任务；考虑到所有任务和标准，他们作出甄选决定时有何依据。

71. 根据收到的答复可以确定，对于工作人员甄选政策和程序是否鼓励和促进客观决策，几乎一半管理人员认为工作人员甄选制度的政策和程序是有效的，另一半则不认为有效。对于适当考虑内部候选人的问题，问卷调查明确显示，管理人员认为该制度确实已充分考虑内部候选人的任职问题。此外，大部分管理人员表示，他们的高级主管在甄选决定中强烈支持和鼓励改善地域代表性和性别均衡。

72. 对于该制度如何以及是否提供充足的高素质女性候选人和来自无人任职或任职人数偏低的会员国的候选人问题，答复显示，现行制度并没有吸引适当比例的男女候选人，表明仍需要开展更加有针对性和更加管理有方的征聘和外联活动。

73. 最为重要的是，当问及甄选决定中最重视国籍、性别和绩优中的哪项标准时，绩优被一致认为是方案主管的首要关切。

74. 2007年,专业及以上职类从张贴职位空缺通知到作出甄选决定的平均时间为162天,优于2002-2005年期间的174天和2002年以前实行上一制度时的275天(见A/61/228和Corr.1)。这表明按照现行工作人员甄选制度,填补空缺所需的时间有缩短的趋势。这是本组织继续努力精简工作流程、培训方案主管和中央审查机构成员、并提供更佳客户服务的结果。

5. 中央审查机构

75. 中央审查机构在确保审查和推荐合格及适当候选人方面发挥着重要作用。他们审查有关部厅提出的填补空缺建议,确保按照评价标准评价候选人以及遵守适用的程序,并审议该建议是否按照预先核准的评价标准合理和客观地说明理由,有关记录是否显示存在可能有碍对候选人的必要资格和经验进行全面和公正考虑的事实错误、法律或程序错误、偏见或不恰当动机。

76. 大会第61/244号决议请求秘书长确保本组织各中央审查机构正常运转和切实发挥作用。

77. 根据这项请求,2007年5月,人力资源管理厅设计并实施了针对全组织范围中央审查机构成员共计380名工作人员的问卷调查。在线问卷有37%的答复率。此次问卷的调查结果和建议以及经验教训和总部以外办事处不断发来的反馈意见,为设计和制订针对中央审查机构成员的新培训方案的内容、范围和方法奠定了基础。

78. 这个为期两天的方案涵盖工作人员甄选制度的所有方面,包括政策、指导原则和议事规则。方案采取个案研究办法,并包括一个道德操守单元。

79. 该方案于2007年11月在纽约和日内瓦试行。随后从2007年12月到2008年7月,该方案成功地推广到八个已经开展中央审查机构活动的主要工作地点,即内罗毕、阿鲁沙、曼谷、圣地亚哥、墨西哥城、纽约、维也纳和海牙。在10期培训中,共有230名中央审查机构成员接受了培训。由于安全及其他业务原因,在贝鲁特和亚的斯亚贝巴的培训定于2008年9月进行。

80. 该项目由人力资源管理厅领导,并与日内瓦和维也纳的人力资源办事处协调。在制订方案时,已征求具备各类专长的工作人员的意见,包括道德操守办公室工作人员和纽约中央审查机构成员。为发展机构和地方在不同工作地点维持并不断提供这一方案的能力,还采用了培训训练员办法。总部办事处的四名牵头训练员和总部以外办事处的许多人力资源执行人员已经接受培训,以便在本组织提供持续的支助,并在任何工作地点的当地中央审查机构更换新成员时,按照规定提供培训。

81. 该方案的设计、开发和执行没有给本组织增加任何费用。方案支出主要是牵头训练员的差旅费,已在接待办事处和牵头训练员所在办事处的经常差旅费支出

中列支。但该方案作为对人力资源管理厅工作人员能力的重要投资，其开发和交付确实需要花费工作人员时间。

6. 新的电子辅助工具

82. 用于支持工作人员甄选制度的现行银河系统电子人员配置工具于 2002 年开发，完成了从纸张系统到基于网络的电子系统的过渡。该工具使空缺通知更加透明，申请过程也更容易。但由于申请数量增加，没有适当工具拣选和评估合适程度，增加了方案主管和行政长官的负担。此外，银河系统定制的技术基础设施使灵活性受到限制，而且不允许作出修改以满足不断演变的动态政策和业务需求。考虑到这些限制，大会在其第六十一届会议上核准开发一个新的电子人员配置人才管理辅助工具，以取代银河系统电子人员配置工具及相关资源。

83. 本组织正在组装和应用新的电子人员配置人才管理辅助工具，该工具将支持有效整合各类工作流程，包括职工队伍规划以及招揽、审查、甄选、评估到联合国任职的候选人并向他们提供职业支助等。新的电子人员配置人才管理辅助工具将支持确定和审查来自无人任职或任职人数偏低的会员国的候选人。

7. 未来方针

84. 工作人员-管理当局协调委员会第二十九届会议认可了特别工作组关于人力资源管理的综合行动建议。根据这些建议，将采取若干措施精简和简化规则及程序。

85. 制作和核准空缺通知的程序将予以精简。将根据通用职务说明对空缺通知和评价标准进行标准化，并作为一个文件发布。这种标准化可以取消中央审查机构对评价标准的审查，从而为空缺通知的发布程序节省大量的时间。

86. 为了解决对中央审查机构的会议达到法定人数的关切，将增加该机构可能成员的数目。也将探索举行虚拟会议的可能性。

87. 特别工作组关于人力资源管理的综合行动建议以及工作人员-管理当局协调委员会同意取消复杂的资格规则和 15、30、60 天的标定时间制度。所有候选人都将在空缺申请期限截止后同时得到审查。将确保所有申请空缺的工作人员都得到审查，对他们的评价结果也记录在案，以此继续保障在职工作人员按照《工作人员条例》4.4 得以考虑的利益。这些措施将具有额外的好处，可以将目前用于确定资格的资源用来帮助各部厅找到最合适的人选。

88. 为了改善秘书处的地域分配和性别平衡，吸引来自无人在联合国任职和任职人数偏低会员国的工作人员，将制定外联战略和框架以实现组织目标。第 61/244 号决议核准在人力资源管理厅战略规划和人员配置司外联股设一个 P-5 员额，该股正在设立当中。外联股将与该司的规划部门以及秘书处的所有部厅特别是外勤支助部统筹合作。

89. 外联股将在职工队伍规划分析的基础上贯彻其工作方案，以增加若干职业类别的候选人才库，这些职业类别难以找到愿意加入本组织的合格候选人。外联战略还包括与专业协会、政府实体和非政府组织建立伙伴关系，以发掘可能的人选。

90. 特别工作组关于人力资源管理的综合行动建议包括与外部人选供应机构、专业组织和妇女组织及其他实体建立合作性的安排。还建议在 2008 年对无人任职和任职人数偏低会员国的候选人以及女性候选人进行有针对性的招揽，并将特别注意征聘女性担任高级职位。工作人员-管理当局协调委员会认可了这项建议，条件是以这种方式确定的候选人要经过既定征聘程序的审查。

91. 外联股将与无人任职和任职人数偏低的会员国举行会议，讨论应采取的具体措施，以改变这些国家的代表性状况。也将对选定会员国进行外联任务。

92. 秘书长将通过每年的高级主管契约、两年一次的人力资源行动计划和 ST/AI/2006/3 号行政指示载列的有关规定，继续对秘书处工作人员的公平地域代表性和性别平衡给予特别关注。

93. 将通过简化程序来满足突然激增的意外需求，这可以通过从现有的名册或其他来源甄选实现。意外的短期需求或突然激增的需求，是指秘书处所不具备的工作人员人数或技能上任何额外的、不可预见的、临时性的人手需求，这是由秘书处无法控制的事件造成的(例如，任何需要秘书处立即采取行动的突发性政治、经济、人权、人道主义、行政或技术方面的发展事态)。有关期间通常会从几个星期到 11 个月不等。

94. 按照秘书长着力加强人力建设的报告(A/61/255)所述，为短期紧急或激增的需求征聘的工作人员将会得到临时任用，任期最长为一年，外勤业务最多两年。为临时任用甄选的工作人员以及那些后来拟聘用更长时间的工作人员，必须通过现行竞争程序甄选。

C. 国家竞争性考试

95. 国家竞争性考试是为实现地域和性别目标所作努力的一个重要因素。这项考试仍然是使青年专业人员进入本组织接受终身任用的一个成功手段。

1. 迄今取得的成绩

96. 从国家竞争性考试名册中征聘的人员过去三年来一直在稳定增长。2004 年从名册中征聘了 69 名候选人；2005 年本组织征聘了 87 名候选人；2006 年征聘人数再次上升至 92。2007 年征聘的国家竞争性考试候选人为 96 名。预计 2008 年及以后这一积极趋势将会继续。

97. 自 2002 年以来，从国家竞争性考试名册中甄选的女性每年都比男性多，只有 2004 年例外。2006 年甄选了 52 名女性和 40 名男性，2007 年的数字为 56 名女性和 40 名男性。由于从国家竞争性考试名册中甄选，若干会员国已达到了更公平的代表性状况。

98. 大会第 61/244 号决议认可了秘书长关于人力资源管理改革报告 (A/61/228 和 Corr. 1) 所载的提议，即由人力资源管理厅集中管理成功通过考试的候选人在 P-2 职位上的安排，并要求向大会第六十三届会议提交一份关于结果的全面报告。为了落实这项提议，ST/AI/2006/3 号行政指示第 11.3 节授权人力资源管理助理秘书长根据地域分配情况，安排候选人担任三个月期限结束后仍未能用成功通过竞争性考试的候选人来填补的 P-2 职位。这项措施支持加快安置国家竞争性考试或一般事务人员晋升专业人员考试名册上的成功候选人。

99. 2007 年根据 ST/AI/2006/3 号行政指示第 11.3 节执行了第一次行动。人力资源管理厅从国家竞争性考试名册中挑选了若干人选提交给各个部门，优先考虑无人任职和任职人数偏低的国家的候选人。为填补本次行动所包括的 14 个职位，从名册中甄选了 8 个人。其中 1 人来自 1 个无人任职的会员国，6 人来自 3 个任职人数在幅度之内的会员国，1 人来自任职人数偏高的会员国。

100. 完成国家竞争性考试阅卷工作所需的平均时间由 2006 年的 195 天减至 2007 年的 155 天。但是，155 天仍然太长。人力资源管理厅正在研究如何进一步减少阅卷所用时间，并对考试程序提供行政支助。

101. 2008 年，利用职工队伍规划排定国家竞争性征聘考试与空缺员额相配。这将缩短国家竞争性考试候选人在名册上留名的时间。

2. 未来方针

102. 工作人员-管理当局协调委员会第二十九届会议同意统一用于安排候选人担任 P-2 职位的不同程序，同时遵守关于提供给一般事务人员晋升专业人员候选人的 P-2 员额数目的规定。国家竞争性考试名册上的候选人将被要求表达他们对具体职缺的兴趣。与此同时，无论是已在职的 P-2 级工作人员，还是那些已通过一般事务人员晋升专业人员考试的人，都能对空缺 P-2 员额表达兴趣。这项措施将加速填补这些员额，因为 P-2 职缺一旦出现就会向候选人公布，候选人将能直接表达他们的兴趣。

D. 职业发展和支助

103. 对于联合国秘书处这样一个分布广泛、变化不断的机构来说，一项重要、全面的职业发展策略尤为关键。随着本组织变得更加统筹一体，外地业务增多，并且会员国赋予其更加复杂的全球性任务，它必须能够培养和留住从外地和总部经历中获得了特有技能和能力的领导者、管理人员以及有能力承担一系列复杂任

务的工作人员。一个全面的职业发展政策，也有助于留住人才，培养忠诚度，同时通过不断的自我评估、学习及制定发展目标增强个人的能力。

1. 迄今所取得的成绩

104. 秘书长关于着力加强人力建设的报告(A/61/255)指出，本组织制订了全面的职业发展政策，强调组织、管理和个人各个层次的问责制。核心能力和管理能力已成功纳入从征聘到业绩管理的所有人力资源制度。本组织的职业发展方案帮助工作人员理解和掌握这些能力，以及他们职类的特定技能。

105. 在过去两年中，通过各工作地点职业资源中心提供的职业训练方案继续多样化，并且数量已告增加。增加了协助工作人员评估自己的长处、确定自己专业价值的新的讲习班。从亚的斯亚贝巴到贝鲁特再到曼谷，世界各地都开办了全球培训教练员活动，加强地方和区域执行方案的能力。同时，从修订后的全面职业支助指南到告知工作人员在他们职业发展所有阶段所提供的机会的规划材料，新的书面材料已制作出来并以电子方式共享。

106. 关于准备书面申请表和进行有效访谈的技能建设讲习班特别受欢迎，得到工作人员的高度评价，参与者以非正式的方式报告，他们在工作人员的流动努力中因而获得了成功。

107. 关于维持和平特派团人员征聘和工作人员甄选制度的情况介绍会一向额满，通过提高各级工作人员对人力资源各种制度、政策和程序的认识帮助促进人员流动。

108. 为了支持对管理人员和工作人员的业绩管理和问责制越来越重视的情况，职业资源中心制订并提供了一个午餐时间研讨会的综合选项，讨论一系列相关的议题，如设置具有挑战性的业绩目标、提供和接受反馈意见。

109. 过去两年中，在大多数主要的工作地点，超过 5 600 名联合国工作人员利用了职业资源中心提供的职业发展支助方案。

2. 以学习支助职业发展

110. 总体培训和学习政策根据的是工作人员的发展是重要优先事项的原则，因为它代表着对本组织未来所作的重大投入。工作人员发展的责任是由本组织、管理人员和工作人员共同承担的。在落实这项政策的过程中，本组织为各级工作人员提供广泛的发展和机会。工作人员发展方案通过促进组织的文化变革和建设未来所需的人力资源能力，支持秘书长的改革方案。明确规定的组织核心价值观、核心能力和管理能力，为所有发展活动提供了坚实的能力框架。

111. 组织的工作人员发展政策，既包括建设组织能力和支助组织改革的集中组织方案，也包括权力下放的方案，根据后者，每年用于提升具体实务和技术技能的资源在年度需求评估的基础上直接拨给各部门。

112. 集中组织方案与能力模式保持一致，为建设和保持核心价值观及核心能力和管理能力，以及满足新出现的组织需要，制定了新的方案。一系列范围广泛的方案向全秘书处的工作人员提供，其类别如下：领导、才能管理、监督和组织发展；工作场所的性别与多样性；不同文化间交流；冲突管理和调解技巧；人力和财政资源管理；新员工及青年专业人员上岗指导方案；职业支助方案和职业发展研讨会；提供个别职业咨询的职业资源中心；一般事务工作人员发展方案；基于能力的甄选和面试技巧；工作人员福利活动，包括退休前方案、压力管理方案、艾滋病毒/艾滋病介绍会、配偶支助方案及酗酒和滥用药物讲习班；信息技术方案，包括网上学习。

113. 六种正式语文的语文课程一年三期，每期为时 13 周。除了以语文资格考试为导向的课程外，还提供满足具体工作需要(例如模拟国际会议)的课程，以支持员工的工作。还以特别设计的讲习班解决部门的需求(例如，维持和平行动部和外勤支助部的撰写报告需要)，并设计语文进修课程(例如，阿拉伯语高级研究)帮助工作人员在达到熟练程度后，应对在维持其语言能力方面的持续挑战。

114. 为辅助人员专门制定了各种各样的学习方案，并定期对这些方案进行审查、修订和强化。这些方案的重点是沟通、人际交往技能和工作效率。此外，许多其他现有的方案也对辅助人员开放，包括合作性谈判技巧、项目管理、信息技术以及六种正式语文的语文和交流方案。

3. 初级专业人员

115. 初级专业人员为期五天的强制性指导和培训方案，目前已扩大到每年举行 4 到 5 次。该方案涉及一系列关于人力资源管理问题的课程，包括人力资源改革、业绩管理和职业发展。它教授沟通和谈判技巧，还包括与中高级职业专家举行专题小组讨论会，以提高参与者对本组织工作的了解，并且提供关于联合国职业范围的咨询和信息。2007 年，培训在纽约以外(在日内瓦)成功试行。

116. 辅导方案是初级专业人员职业发展的一个重要组成部分。通过更系统的会议、活动以及提供给辅导者和初级工作人员双方的讲习班加强了辅导方案。迄今，大约有 650 对“师徒”参加了这一方案。辅导方案目前正在接受审查，将在 2009 年以增强、修订后的形式继续推出。

117. 为了鼓励和支持工作调动，已在若干地点发起了联络会议、关于不同工作地点和维和特派团的情况介绍会议，以及一系列其他职业发展议题，获得了大家的欢迎和吸引大家的积极参与。

118. 最后，一个专门针对世界各地初级专业人员的在线联络和信息网站在 2007 年成功开发并推出，以提供信息共享和联络的全球性论坛。人力资源管理厅还利用该网站共享关于热点议题的信息，包括培训、管理下的流动和工作/生活平衡。

4. 未来方针

119. 现有的学习和发展资源，与培养和保留一个多元化、具备多种能力并且反映地域多样性和性别平衡的国际公务员队伍所确定的需求之间，仍存在着巨大的差距。如表 1 所示，在过去三个两年期，拨给培训和工作人员发展活动的经费不到工作人员费用的 1%。

表 1

培训经费占工作人员费用总额的百分比

(百万美元)

两年期	工作人员费用	培训经费	百分比
2002-2003	1 588.3	15.6	0.98
2004-2005	1 858.5	15.1	0.81
2006-2007	2 087.8	20.6	0.99

这个比例不到 1%，少于行政首长理事会认可的 2% 的最低限额，远低于其他联合国基金和方案的水平，离采取最佳做法的组织的平均水平差得更远。需要为工作人员发展和职业支助增加相当多的资源，使本组织可以加强现有的方案，并制定新的方案以满足其不断变化的需要和加强工作人员队伍的要求。

120. 将拟定具有潜在职业晋升途径和过渡点的职业发展模式，以及职业网络和系统的继任规划，以便迅速确定候选人和未来具体领域的人才缺口。不过，这方面的努力尚需更多资源。一个新的电子人员配置人才管理辅助工具将可以支持这种努力。

121. 落实具备潜在职业晋升途径和具体发展要求的职业发展模式，还可以支持和加强征聘工作，因为会更容易找出具有适当技能的高潜力候选人，尤其是考虑到预计未来五年即将到来的退休人员激增的情况。预计这样的模式一旦制订，将加强联合国征聘和留用人才的能力。研究表明，年轻专业人员在选择雇主时越来越看重学习、成长和发展的可能性。

122. 此外，还需要资源支助更多对在线职业发展方案的需求，以便扩大到更广泛的受众，在各工作地点进行更灵活的学习。为了吸引和留住人才，本组织必须向工作人员提供有关的培训和发展、丰富的体验、灵活性、网络和社区以及通过技术工具提供的支助。

123. 学习管理系统将管理学习者的活动，使工作人员能在职业发展方案上登记，这些方案将通过联合国虚拟学院在整个组织内提供。虚拟学院将支持学习者相互合作，并提供自定进度的课程、面对面的讲习班、在线能力以及与若干国际教育机构的合作，如目前正在试行阶段的康乃尔大学人力资源认证方案。该学院将作为本组织网上学习方案的门户，包括现有的关于道德操守和禁止骚扰的必修课程，以及由维持和平行动部和外勤支助部管理的特派团高级行政管理和资源培训方案。

124. 通过与企业资源规划系统和新的电子人员配置人才管理辅助工具的整合，学习管理系统将实现中央合规情况监测，这在目前是不可能的。此外，学习管理系统将跟踪在线、混合型和课堂活动，并生成关于课程进度和完成情况以及技能缺口分析报告。

125. 优先行动包括：

(a) 继续在所有主要工作地点的职业资源中心提供和扩大职业发展讲习班、自学资源和咨询辅导的选项，以帮助工作人员作出战略性职业选择，制订专业发展计划；

(b) 通过制定硬性培训方案、流动要求及考绩报告，将晋升与不断学习和业绩评价挂钩；

(c) 消除合同类型等各种障碍，以便获得更大的人才库，包括更多妇女；

(d) 建立职业网络和晋升途径，以有利于工作调动、人才管理和继任规划；

(e) 在关键职能领域(如财务、人力资源、采购、评价等)引入系统公认的专业认证方案，以便进一步使我们的职工队伍专业化，维持和更新必要的技能和知识；

(f) 加强人力资源管理厅与维持和平行动部和外勤支助部之间在关键职业发展方案方面的协调与合作，例如，高级主管上岗方案及特派团高级行政管理和资源培训方案，并加强与维持和平行动部综合培训处在执行培训战略方面的协调与合作；

(g) 提供更多关于跨职能调动(包括管理/主管级别)的要求和所需技能的具体资料；

(h) 改进培训，建立更先进的潜在导师数据库并增强方案的吸引力，以此扩大可用的导师库(P-4及以上级别)；

(i) 向总部以外的办事处提供连续不断的支助，确保各工作地点都提供一致的培训和职业发展服务；

(j) 在 2008 年完成一项关于在线语文学习需要的调查，以评估工作人员的专业需求；学习方案的内容和形式将据此作相应的调整。正在进行的统一秘书处所有部门语文课程的过程，将继续确保在不同工作地点之间调动的工作人员能够根据同等标准和类似方案继续学习；

(k) 根据参与者的评价加强初级专业人员的就职指导与发展方案，以反映本组织正在进行的改革。此外，在经费增加的情况下，计划于首次指导方案 6 个月后就举办一次后续课程，目的是让初级专业人员跟上本组织的最新发展，跟进自己的职业行动计划，继续在互相之间以及与人力资源管理厅之间保持联系，并解决任何其他有关的职业发展问题。今后，随着虚拟学院通过学习管理系统建立起来，可在网上举办后续课程；

(l) 开发在线学习和职业发展方案，向工作人员提供更多获得培训和发展机会，并且通过让工作人员选择最符合内容的学习形式向其提供更灵活的学习方式；

(m) 在机构间学习和职业支助的举措方面与联合国系统职员学院保持密切协作。

E. 加强领导才能和管理能力

126. 本组织有效应对当前和未来的挑战以及成功推动组织变革，在很大程度上取决于娴熟的领导才能和管理。近年来，联合国全球性业务和任务的复杂性急剧扩增，包括维持和平和建设和平、安全、千年发展目标、人道主义和人权、毒品和犯罪控制、气候变化、粮食以及其他重大全球性问题。本组织不仅日趋强调领导才能和管理能力，还期望助理秘书长或副秘书长级别的高级领导，除发挥日常的管理作用外，还能履行各种实务、政治和代表性的职能。如果本组织要履行其使命，并有效利用其人力和财政资源，成功的领导和有力的管理对处在一个环境通常是艰难困苦的多文化国际职工队伍至关重要。

1. 迄今取得的成绩

127. 为有系统和逐步地建设管理和领导能力，本组织执行了各种学习和组织发展方案。人事管理方案于 1996 年启动，以便发展担任管理职务的工作人员实际人事管理技巧，现在这一方案是强制性的。超过 3 500 名工作人员已经参加了这一方案，其中大多数是 D-1、D-2、P-4 和 P-5 职等的工作人员。对该方案进行了进一步完善，重点突出，从 2005 年下半年开始，该方案已经演变成针对 D-1 和 D-2 管理人员的领导才能发展方案和针对 P-4 和 P-5 职等管理人员的管理发展方案。为了补充针对单个管理人员的领导才能和管理发展方案，还制定了部内管理和组织发展方案，2004 年还为妇女领导才能发展启动了专门的方案。

128. 本组织在管理和领导力发展方面采用一个符合逻辑的、循序渐进的方法，包括：

(a) 针对通过国家竞争性考试和一般事务人员晋升专业人员考试征聘的工作人员的初级专业人员发展方案；

(b) 针对所有P-4职等以上，负有监督责任的工作人员的主管人员发展方案；

(c) P-4和P-5职等，负有监督责任管理人员必须参加的一个5天的住宿强化方案——管理发展方案；

(d) 所有D-1和D-2职等的管理人员必须参加的一个住宿强化方案——领导才能发展方案，其中包括2个5天的单元，在9至12个月内完成。

129. 为加强领导、管理和组织发展方案，人力资源管理厅采用了几个新的工具。“有效部门简介”和“有效管理人员简介”，为何谓个人和部门两级的实效提供共同语言、共同价值观和共同理解。在组织发展框架内，这些简介指导创造了一个在线评估工具，其形式是一个新的在线工作人员调查，即组织实效指标。这一指标向各部门提供了他们认定的效率和实效水平的详细指标。这些指标向部门首长和管理人员提供了行动计划基础，以实现持续改善。这些简介还被用来为领导和管理发展方案开发一个强化在线360度反馈工具。

130. 维持和平行动部和外勤支助部在加强其领导能力的一项重大举措中，继续执行并加强针对秘书长特别代表、副特别代表、部队指挥官、警务专员、特派团支助主管以及特派团其他高级领导的一个特派团高级领导上岗方案。

131. 为倡导本组织的核心价值，还采用了几项关于道德和廉正议题的强制性在线、面对面学习倡议。道德操守办公室的设立，加强了这些方案，并将发展新的方案来满足不断变化的需要。除上述管理、领导和组织发展方案外，还设计了各种相互关联的方案和工具，以加强秘书处的领导和管理能力。这类方案包括：解决冲突、基于能力的面试以及预防骚扰和滥用职权。

132. 2007年8月，秘书长在意大利都灵联合国职员学院召集了一次由联合国系统约50名副秘书长和助理秘书长职等的最高级主管人员参加的务虚会。务虚会的主题是“为建设一个更美好的世界，建设一个更强大的联合国”。秘书长打算每年都举行一个类似的务虚会，以加强并理顺联合国高级领导成员间的协调，进而更好地解决本组织面对的当前和不断变化的挑战。

133. 作为致力于在整个联合国系统加强领导力工作的一部分，秘书处于2007年底参加了机构间高级管理网领导发展方案的试办项目。该方案是行政首长协调会核准的建立高级管理网提议的一个重要组成部分。这一全系统方案由职员学院与本系统的各组织密切协作开发。该方案依据为高级管理网制定的一套核心能力，目的是培养整个系统的管理和领导能力；推动共同的标准和方法以及一个共

同的管理文化；促进实现更加专业化的管理职能；鼓励机构间的协调与调动。职员学院与系统内的各成员协调，正在对试办项目成果进行审查，并为未来方案提出建议。

2. 未来方针

134. 秘书处将继续支持在联合国系统成立一个高级管理网，并支持在职员学院的协调下，修订并执行一个将成为联合国系统领导才能发展培训“旗舰”方案的高级管理网方案。

135. 将审查并强化现有的管理和领导才能发展方案，增加更多特色，提高学习和整体影响(例如，增加指导、规定更多任务和评估)。与此同时，如果能够获得必要的资源，将在更广泛的、系统的基础上向包括维持和平特派团和特别政治任务在内的外地特派团以及其他部厅的外地办事处的管理当局和领导层提供这些方案。

136. 需要着力发现和培养未来的领导人，着力点包括：例如为初级或新提拔的管理人员及 P-2 至 P-4 职等非常具有潜力的专业人员制定一个方案，以便使他们能够为承担管理责任做好充分准备，并通过关注那些在今后数十年内将成为本组织领导人的，加强有效管理文化。

137. 这一过程还顺理成章地包括系统使用评估中心，确保本组织任命、发展并提拔效率最高的高级主管和领导人。评估中心过程将就候选人的关键能力以及他们的个人风格的各个方面提供综合反馈。这将包括决策和解决问题方面的分析能力以及他们与同级、客户、下属以及其他打交道时的风格和效率水平。评估结果将指出总的潜力以及有待发展的优先领域。

F. 业绩管理

138. 考绩制度的目标是确保联合国及其所有部厅、工作队以及工作人员能够进行有效协调，改进大会授权的各方案的执行情况，在加强责任和问责的同时，优化联合国所有级别的业绩，以及在整個秘书处对所有工作人员采用一个公正、公平、透明以及可衡量的电子业绩管理制度，以支持承认并奖励杰出业绩并充分解决业绩不佳的成果制文化。

1. 迄今取得的成绩

139. 1993 年 12 月，大会在第 48/218 A 号决议中坚决呼吁“建立一套透明而有效的问责和责任制度”。大会进一步规定这一制度应包括对所有官员的考绩。大会核准了秘书长执行新考绩制度的提议并请进行努力，确保从 1996 年 4 月 1 日开始执行这一制度。

140. 实行的考绩制度作为本组织的一个关键的管理工具，将所有工作人员的工作与联合国的目标联系起来，并使管理人员能够监督其团队每个成员的表现。通过在期初明确每个人的目标，通过经常的对话，中期审查以及期末的考绩，确保实现绩效，并促进问责和个人的责任。

141. 自实行以来，在 1998 年和 2001 年对考绩制度进行了两次修订。经过第二次修订，开始实行一个电子制度(E-PAS)，在内容和技术上实现了创新，为此该制度 2003 年获得了 21 世纪的联合国奖。在整个联合国逐渐开始实行电子考绩制度，从 2003 年 4 月 1 日开始，开始全面强制性实行。

142. 最近一次修改纳入了联合国的核心价值和能力，将这些与工作目标联系起来，使工作人员和管理人员能够规划对未来发展和文化变化至关重要的发展与学习。还有一个条款供工作人员进行自我评估，工作人员对所获监督的意见，这加强了业绩管理和职业发展之间的联系，并加强了问责措施。

143. 2007 年 6 月成立了一个工作人员-管理当局协调委员会闭会期间工作组，对整个电子考绩制度进行审查，包括反馈机制、持续适用以及认可和奖励超过平均水平业绩的方法。工作人员和管理人员在讨论过程中就若干问题达成了广泛的共识。这些问题包括但不限于：当前评级制度中持续存在问题，造成不同部门之间评级分布的差异；使用电子考绩制度电子工具方面的困难；必须为工作人员和管理层提供充足的、更多强制性培训，以确保更好地使用业绩管理系统；必须使管理人员和工作人员对准确遵守电子考绩制度负责。

144. 经过讨论，工作人员-管理当局协调委员会在第二十九届会议上同意，闭会期间工作组应继续努力，在委员会下次会议上就新的考绩制度提交一份综合提议。与此同时，人力资源管理厅同意采取各项措施，改进电子工具，通过就此发布一个新的行政指示，提高遵守情况并加强问责。

2. 支助业绩管理的工作人员发展方案

145. 作为改变组织文化通盘工作的一部分，人力资源管理厅拟定了一个新的发展方案，以便使管理员和工作人员的技能精益求精，可以更可靠和有效地使用业绩管理系统。这个新发展方案的目标是提高个人和组织的团队业绩，方法是教导一些基本内容，例如确定具体、可衡量、可实现、相关和有时限的目标，以及提供和接受建设性的反馈；列入战略性学习和发展计划，以促进工作人员每一考绩期的事业发展。

146. 拟定了一系列广泛的新颖的学习和组织发展方案，有系统和按部就班地建立业绩管理方面的管理和领导能力。举例说，在 2006-2007 年期间出台的领导人业绩管理方案涉及业绩管理的情况交流会和全天的培训班。这些会议和培训班在总部和总部以外各办事处定期举行和逐步出台。有关概念也列入管理发展方案，

其中包括领导才能和管理发展方案、监督发展系列(6个讲习班)和提高业绩的训练辅导等。

147. 此外,拟定了新的业绩管理系列(9个讲习班),通过午餐时间的讲习班使工作人员与管理员进行创造性和灵活的交流。有关题目包括拟定配合部内工作计划的有用的目标;全年不断进行定期讨论和审查;确定和解决发展需要,并激励工作人员提高业绩。在总部和总部以外的办事处的职业资源中心向小批工作人员提供这些讲习班,也向工作人员和管理人员提供自学材料。最后,还应请求(往往是某部、某小组或某单位)为团体和个人举行电子考绩制度实习培训班。

148. 所有新获聘的工作人员在其概况讲习班上都参加一个单元,这个单元审查个人业绩与价值观和能力的比对。

3. 全秘书处实施考绩制度

149. 根据 ST/AI/2002/3 号行政指示,秘书处所有部厅和大部分外地特派团转用电子考绩制度。对电子考绩制度合规情况和评级及趋势进行的监测表明,总的来说,全秘书处的合规率仍然保持在 80%。表 2 显示了 2004-2007 年期间的合规率和评级分布情况。

表 2

考绩评级和合规统计

时期	评级(百分比) ^a					合规比率 (百分比)	完成考绩工作人员 人数
	1	2	3	4	5		
2004/05	9.00	40.90	49.30	0.80	0.00	83	15 145
2005/06	8.80	40.50	49.80	0.79	0.02	80	18 280
2006/07	8.70	40.80	49.89	0.55	0.05	82	20 862

^a 电子考绩制度评级如下:

1. 一贯突破业绩预期
2. 经常突破业绩预期
3. 完全符合业绩预期
4. 部分符合业绩预期
5. 未达业绩预期

150. 过去五年来业绩差别有了改进,有 50%的工作人员的评级为完全符合业绩预期、约有 10%的工作人员获得最高评级。工作人员的评级显著高于组织标准的部厅继续下降。未达业绩预期的工作人员不到总数的 10%,这点在标准范围之内。

151. 在 2003 年建立的一个电子考绩制度求助服务台继续设法解决个别工作人员可能遭遇的任何问题，并收集有关该制度的反馈，以帮助该制度继续作出改进。反馈办法表明，截至 2008 年 3 月 31 日，2003 年以来解答了 23 500 项询问。人力资源管理厅内的一个半员额辅助电子考绩制度求助服务台。虽然资源有限，求助服务台争取在 24 至 48 小时内答复每一工作人员提出的请求。

4. 监测和报告

152. 通过高级主管契约和人力资源行动计划监测各部对考绩制度的合规情况。向各部厅提供系统的监测、报告和支助，目标是使电子考绩制度及时合规率达到 100%。还向各部厅首长提出总合规情况月报。正在开展工作，向每一部厅提供设施，定期监测本身合规情况。这样使各部厅在工作的每一步中能够更为一贯和及时地遵行电子考绩制度。

5. 未来方针

153. 工作人员-管理当局协调委员会第二十九届会议商定，人力资源管理厅将继续进行旨在改进考绩制度的工作。这些改进将包括便利当地行政部门的使用，让它们能够处理监测报告，使工作人员和管理人员能够根据本组织和个别部厅的培训需要和优先事项，对事业发展计划进行评估；对年终评价进程拟定一项系统的做法，包括阐明和加强部内管理审查委员会的作用。后者将导致工作人员评价、评级和总合规更加一致。此外，通过与工作人员定期沟通，说明每一部厅的目标和优先事项，有关委员会可以确保考绩制度配合方案的工作计划。

154. 工作人员-管理当局协调委员会在 2008 年 6 月达成协议，在这个协议的框架内，也会考虑采取一项“反向考核”制度，使下属能够就得到的监督提出反馈，并使第二考绩人能够在有关改进管理人员业绩的讨论中使用这种反馈。

155. 将考虑到各部厅为改进合规和问责制提出的变动，修改关于考绩制度的 ST/AI/2002/3 号行政指示。

156. 经工作人员-管理当局协调委员会核可，将对主管强制执行业绩管理培训，并应提供充分资金，将培训扩大到总部和总部以外办事处，包括维持和平特派团的所有电子考绩制度用户。

157. 人力资源管理厅将继续帮助管理人员了解他们支持其工作人员发展的作用。如何将学习和培训需要并入每一工作人员的电子考绩制度的有关发展计划，将继续是业绩管理培训的一部分。这项改进将使管理人员和人力资源管理厅能够确定培训需要，规划未来培训要求和监测进展。

158. 人力资源管理厅将继续提升电子考绩制度技术，使有关工具更方便用户，对外勤业务提供更好地支助。电子考绩制度也会并入新的电子人员配置人才管理辅助工具。

159. 将通过契约和人力资源行动计划继续实行部门首长对考绩制度合规的问责制。人力资源管理厅将继续努力，有计划地监测电子考绩制度的合规情况，并注意及时执行情况。

160. 便利各部厅使用报告工具来促进其监测作用，仍然是一项优先事项。经常不断自监测和报告会各部厅能够查出过程中可能出现的瓶颈。因此，就能够采取适当行动，及时达到 100%的合规率。

161. 经工作人员-管理当局协调委员会核可，人力资源管理厅将继续在现有机制的基础上拟定新的创造性的方法来奖励、认可和激励工作人员。预期在本两年期间拟定一项认可制度；这项制度一旦建立，就会立即在全秘书处开展一项宣传和执行战略，帮助确认本组织非常珍惜每一工作人员的贡献和成就。

G. 流动

162. 秘书长加强人力资源管理实效构想的关键内容之一是采取一项综合流动办法，以便建立一支更灵活、多技能和可流动的职工队伍，这支队伍能够满足总部方案的非日常要求和外勤业务的复杂任务。这项办法也是为了提高本组织的实效，加强工作人员的技能 and 能力。大会审查了秘书长在他关于着力加强人力建设的报告(A/61/255)中提出的提议。大会在第 61/244 号决议中鼓励秘书长继续在流动领域取得进展。大会认识到工作量增加，核准了人力资源管理厅内的两个 P-4 级专业人员员额。大会为此请秘书长向大会第六十二届会议主要会期会议提出报告，说明执行人员流动政策的明确指标、基准、工作人员人数、时间表和标准，其中考虑到本组织的需要以及通过内部司法系统保护工作人员权力的办法。秘书长在他关于流动政策执行情况的报告(A/62/215)中向大会作出了答复。

163. 大会在同一决议中又请秘书长向大会第六十三届会议报告人员流动政策已执行阶段的情况、所设想的其余各阶段的预计情况及对相关行政和管理问题的评估。秘书长关于流动政策的执行情况报告(A/63/208)处理了这些问题，并就未来方针提出了意见和建议。

H. 合同安排和统一服务条件

164. 秘书长在他关于着力加强人力建设(A/61/255)报告中，作为提出的新人力资源框架的一部分，提交了一项新合同安排提议。大会审议了该项提议，并在其第 61/244 号决议中请秘书长提出一份关于拟议合同安排的实施问题，包括资格标准问题的路线图。秘书长按照该项请求提出了关于精简联合国的合同安排的报告(A/61/857 和 A/62/274)。大会在第六十二届会议续会上审议了这些提议，并在第 62/248 号决议中决定在其第六十三届会议主要会期继续审议有关提议，包括关于外勤业务的提议，以期在 2009 年 7 月 1 日实行新的安排和条件。在另一份报告(A/63/298)中提供补充资料，以便利大会第六十三届会议对合同安排和服务条件进行审查。

165. 大会第六十一届会议审议了秘书长在他关于着力加强人力建设的报告中提出的统一服务条件提议。大会在第 61/244 号决议中请秘书长就这一问题，包括可能涉及的任何经费问题提交一份综合报告。秘书长依照这项请求，提出了一份关于统一外勤人员服务条件的综合报告(A/61/861)。他在该报告中还讨论了国际公务员制度委员会关于该问题的评论意见(A/61/30/Add. 1)。大会在第 62/248 号决议中决定继续审议有关提议。

166. 大会收到了秘书长关于《工作人员条例》修正案的报告(A/63/189)，这是作为精简合同安排和统一服务条件的一项初步措施而编写的。假如大会在第六十三届会议主要会期期间核准关于精简合同安排和关于《工作人员条例》修正案的提议，秘书长将拟定《工作人员细则》新单一编全文，并于 2009 年 7 月 1 日开始生效。

I. 内部司法

167. 大会在第 61/261 号决议中决定建立一个独立、透明、专业化、资源充足和权力分散的新的内部司法系统。大会在第 62/228 号决议中为该新系统提供了基本框架，包括资源，并决定从 2009 年 1 月 1 日起实施该系统。秘书长向大会提供了补充资料(A/62/748 和 A/62/782)，并在另一份报告(A/63/132)中提供进一步资料供第六十三届会议审议。

J. 人力资源信息技术

168. 大会第 61/244 号决议核准了新的电子人员配置人才管理辅助工具项目，并为 2007 年划拨资源开展该项目。2007 年初开展采购工作。对采购工作进行密集技术和商业评价后，现已与甄选的供应商拟定了合同。将在 2008 年下半年和 2009 年期间分阶段配置和实施新的电子人员配置人才管理辅助工具。第一阶段包括建立关于工作人员甄选系统和业绩管理系统的功能；从银河系统、电子人员配置系统和其他遗留的系统转移数据；开发职业网站。

169. 正如秘书长在关于着力加强人力建设的报告(A/61/255)中提议，一个学习管理系统对于全面管理学习资源和提供机会是必要的。在 2008 年第一季度期间，与总部以外的每一个办事处和纽约的几个部厅的学习管理人员举行了学习与发展方面的一系列业务程序改造讲习班。讲习班的成果之一是发表一份工作报表文件，总结学习管理系统的一些需要；这份文件已敲定，并经过所有利益攸关方的审查。已将该工作报表提交采购处，以便采购软件和服务。将作为联合国虚拟学院的中央技术成分开发学习管理系统。该学院将支援学习人员协作，提供自定进度课程、面对面讲习班、上网能力以及与几个国际教育机构的合作。学院将作为组织经验和最佳做法的中央宝库，并向秘书处所有职业类各级工作人员的职业发展提供学习工具和课程。学习管理系统最终将并入企业资源规划系统和新的电子人员配置人才管理辅助工具。

170. 随着综管系统、银河系统和其他人力资源信息系统等各种人力资源信息系统和服务的全球用户数字不断增长，对一般信息系统求助服务台支助的请求一直在增加。2008年6月，人力资源管理厅实施了一个线上工具(My HR: online)，通过配合呼叫中心业务的一个单独系统管理向求助服务台提出的请求。这个工具使工作人员能够提出和跟进他们关于人力资源信息技术向求助服务台提出的支助请求，并监测这些请求的状况。该系统自动地把有关请求转到适当的协调中心，等待中心将工作任务分配给其各小组。

171. 大会第61/244号决议又核准开发一个新的数据库，并为2007年划拨资源开展该项目。数据库的结构和软件采购工作已告完成。为了增加秘书长、高级主管、立法机构和其他联合国实体所需的信息的可靠性和及时性，计划实施一个人力资源数据库，这个数据库将成为人力资源数据的正式来源。为了发展用户的自助能力和提高管理当局的决策能力，必须建立一个具备优质和完整数据的单独数据库。单独数据库将覆盖所有工作地点和外地特派团的工作人员，使管理人员和行政官能够即时获得桌面大部分的基本人力资源信息。新数据库的开发工作将在2009年第二季度完成。

K. 加强问责制

172. 大会第61/244号决议请秘书长就人力资源政策以及行动计划目标的落实工作提出建议；改进人力资源管理改革以及监测和控制机制及程序方面的问责制和责任制；就此向大会第六十三届会议提出报告。

173. 秘书长在他关于问责制框架、企业风险管理和内部控制框架及成果管理框架的报告(A/62/701)中提议建立全面问责制架构，其中包括机构问责制和个人问责制的三项关键要素：业绩、合规和廉正。这三项要素体现了联合国的承诺，即既争取成果，又遵守其条例、细则和道德标准。新的架构将建立在现有的问责制框架基础上，根据这一构架，秘书长授权他的高级主管执行大会的任务规定和按照规定的资源水平实现预期成果。新的架构还捕捉到透明度与问责制之间的重要关系，因为两者是互相充实的概念，是秘书处得到切实有效和公平管理的先决条件。

174. 如上文第四.A节详细说明，部厅首长与人力资源管理厅首长商定的两年期人力资源行动计划是问责制框架的一个重要成分。这些计划包括与人力资源管理重大领域的法定任务有关的可衡量目标。29个部厅正在参加现行人力资源行动计划第五个周期(2007-2008年)，包括改进的工作方法，精简的衡量进展工作，自动化的衡量标准和监测进展更有效的辅助工具。

175. 2008年，人力资源管理厅和相关部厅使用了一个内联网上的电子工具，提供方便用户的人力资源行动计划目标执行情况监测，从而大大改进了对人力资源行动计划执行情况的监测。一个每月订正的部内记分卡提供人力资源行动计划执

行情况的最新消息。这些最新的发展事态增加了各部厅执行行动计划的透明度，因为这是问责制的一项基本条件。

176. 增加透明度能够改进有关情况的监测工作。在联合国最高一级，由常务副秘书长主持的管理业绩委员会现在定期审查部内人力资源行动计划业绩。根据这些审查结果，常务副秘书长向部厅首长提出改进业绩的适当建议。人力资源行动计划工具现已吸引管理人员一级的视线和关注，这将有助于增加和加快成果。

177. 监测各部厅如何行使授予它们的人力资源管理权，是在问责制框架内对该领域实行内部控制的基础。监测包括对既定规则和程序的合规监督、部内能力评价、拟定改进建议、关于拟定政策的提议和传播最佳做法。监测概念和框架仍在演变，帮助改进监测做法，因此一向得到客户部厅的好评。人力资源管理厅提出并有效实行了监测工作范围标准和监测审查准备工作技巧。

178. 虽然实地监测访问仍然是主要战略，可是人力资源管理厅拟定了远程监测新技巧，并在维持和平行动中顺利测试。虽然远程监测失去监测人员与部主管代表之间必要的个人交流和立即获得有关档案、文件和资料的机会，但是如果安排得当，在某些监测地区的审查质量还是可以接受的。这项备选办法可用于安全有顾虑的情况或需要加强监测的情况，但必须提供适当的资源。

179. 此外，正在测试人力资源管理方面的部内自监测概念和工具，以补充人力资源管理厅的惯常监测活动。全球实行后，自监测将可以更直接和即时审查部内活动，从而帮助能力建设、持续的监测和最终更切实有效地管理联合国人力资源。

180. 未来的优先事项包括拟定和改进有用的衡量标准，协助秘书处的任务和战略目标。秘书长打算：

- (a) 协助建立联合国关于人力资源管理问题的问责制框架；
- (b) 使人力资源管理权与财务授权协调一致；
- (c) 一方面根据对现有人力资源与其可预测的变化之间的差距的评价结果，另一方面根据对部内任务的预测资源所涉问题的评价结果，实行各部和全秘书处职工队伍规划；
- (d) 根据职工队伍行动计划进行部内继任规划；
- (e) 制定部和秘书处职工队伍记分卡，协助对职工队伍规划工作进行有效的审查和监测；
- (f) 确保将职工队伍规划工作并入新的电子员额配置人才管理辅助工具；
- (g) 在2009-2010年的下一个人力资源行动计划周期中进一步精简衡量标准和报告工具；

- (h) 将人力资源监测框架，包括自监测列入一份全面综合的文件；
- (i) 为远程监测人力资源管理授权执行情况拟定技巧、程序和工具。

L. 联合国的保健服务

181. 联合国人力资源管理厅向联合国全系统的工作人员提供全面的职业保健服务，包括健康推广工作、临床治疗和差旅保健服务，并向联合国行政当局及其各基金和方案，特别是向维持和平行动部和外勤支助部提供临床和医疗管理问题方面的咨询。此外，该厅还向联合国全系统医务人员和设施提供医务咨询，协调执行联合国医疗和保健政策。

182. 每年典型的工作量包括 35 500 次体格检查和医疗咨询、6 700 次免疫接种、17 220 次诊断性检验(如化验室、X 射线、心电图和肺功能检验)、46 200 次体检合格(证明)、1 085 次医疗后送、24 300 宗病假案例、800 宗医疗赔偿和残疾案例(索偿事项咨询委员会和联合国合办工作人员养恤基金)、430 项建议(关于残疾儿童抚养津贴和残疾儿童特别教育补助金)。

183. 人力资源管理厅向维持和平特派团的 42 个联合国诊疗所和 54 个医疗设施提供技术监督，并与全世界的 795 名联合国检查医生保持联络。

184. 最近该厅一直在实行一个全面的电子职业保健管理系统，这个系统能够对工作流程进行电算化管理，并向电子医疗记录过渡，取代书面档案。这样可以大大提高管理流动职工队伍的医疗问题的能力，把分散世界各地的医疗设施连接起来。

185. 该厅将继续满足对临床服务和医疗管理服务日益增长的需求，并计划调整战略，把重点放在更为现代化的、推广健康的职业保健服务上。推广健康的现代化职业保健服务包括以下要素：

- (a) 就保健问题向联合国和工作人员提供咨询，确保在职人员能够达到并保持最高的劳动保健和安全标准；

- (b) 确保联合国为工作人员安排和保持的职业环境适合他们的生理构造和心理气质，使工作与人配合和每个人与工作配合；

- (c) 通过定期体格检查和其他手段，评估所有地点所有职业类的所有工作人员的健康风险，保护工作人员免受不利健康因素的风险；

- (d) 推广健康，使人们能够增加对自己健康的监督和增强自己的健康，确保所有雇员的身体、精神和社会享有最大程度的幸福。

186. 将作出努力，把建立保健作为独立的组织和管理优先事项，从而共同实现推广健康的现代化职业保健服务。

187. 外地提供保健现有备选办法和模式的范围将扩大，以便能够更灵活地解决当地的具体需要。

188. 重点将是拟定、推动和实行一个组织保健管理系统，这个系统能够为必要的保健服务提供有效的支助、监督和监测，以支持一支流动的、面向外地的职工队伍。

五. 结论

189. 大会必须采取下列行动：

(a) 注意到本报告说明的为执行人力资源管理改革方案和规划未来方针迄今取得的成绩；

(b) 提请注意秘书长下列报告：联合国的人员征聘和配置：前进的战略 (A/63/285)；流动政策的执行情况 (A/63/208)；关于精简联合国合同安排的详细提议：前进之路 (A/63/298)；《工作人员条例》修正案 (A/63/189) 和内部司法 (A/63/132)。
