



2015 年届会

2014 年 7 月 21 日至 2015 年 7 月 22 日

议程项目 20

联合国研究和培训机构

## 联合国系统职员学院

## 秘书长的报告

## 摘要

本报告根据大会第 60/214 号决议和经济及社会理事会第 2013/14 号决议编写。本报告详细阐述了 2013-2014 两年期联合国系统职员学院在其服务的外展和影响、一揽子实质性课程和战略方向方面取得的进展。

在本报告所述期间，职员学院向大约 25 000 名联合国工作人员提供了课程、讲习班和知识产品，使他们具备知识和适当的工具，努力实现使联合国更加协调一致、有效率和有成效的共同目标。这一数字与上一个两年期相比增加了 23%。职员学院利用它与联合国决策机构的密切关系确定优先事项，并制定响应贯穿联合国系统各领域的深远改革议程的课程。职员学院推出了以下方面的新课程和知识产品：发展、性别平等和人权；和平与安全；方案拟订和行动协调一致；管理和沟通；建立“一个联合国”领导文化。与此同时，职员学院加强了系统审查其学习活动的的能力，并取得了非常令人鼓舞的成果：97%的学员表示他们将向同事推荐职员学院的培训方案。此外，根据独立评价结果，职员学院的主要领导能力方案正在实现其目标，并对联合国的整体成效产生积极影响。

职员学院的工作人员人数不到 40 人，却在造成很多挑战的全球金融环境中保持了这些重大成果。职员学院开展了变革管理进程，使其组织结构更精简、更灵活，并使其吸引新客户的能力得到加强。此后，学院的大部分收入(74%)来源仍然是自生收入。这一积极趋势证明，尽管资源不断减少，但对职员学院的服务



的需求很强劲。不过，职员学院认识到还有很多工作要做。为了推广其工作，并为必要数量的工作人员提供方案，以便有效加快联合国改革和满足国际社会不断变化的需求，需要一个可靠的补充供资(核心和催化)基础。

在职员学院 13 年的历史中，其作用从未如此关键。国际社会正在呼吁进行转型，以确保联合国凭借一个能够支持和实施新议程的发展系统，以及一个更能够满足日益增长的需求的人道主义应急系统，胜任应对新的可持续发展议程带来的挑战的使命。在这方面，联合国国际公务员队伍的能力至关重要。联合国工作人员必须具备足够的知识、工具和创新能力，才能在挽救生命和改善生活方面真正有所作为，并在这样做的同时保持该系统的相对优势。

同时，必须实现本组织的文化转变：使系统恢复活力，以合作方式交付成果，其中所有工作人员都对联合国价值观和风险管理等核心问题有共同的理解，工作人员获得支持，在全系统更多地分享知识。为实现这种转变，必须从内部实施变革。本组织在应对未来挑战方面是否成功，不仅取决于即将采取的政策和方案拟订步骤，而且也取决于本组织是否有能力并愿意成为一个真正的学习组织。职员学院随时准备为联合国系统提供协助。

秘书长鼓励会员国和联合国实体为职员学院提供充分的支持，包括必要的财政投资，系统的参与和实质性贡献，从而使职员学院能够巩固其作为对话、知识共享和学习平台发挥的核心作用，加强全系统领导，推动变革管理和建设工作人员的能力，以应对 2015 年后的时代及更远将来的全球挑战。

## 一. 引言

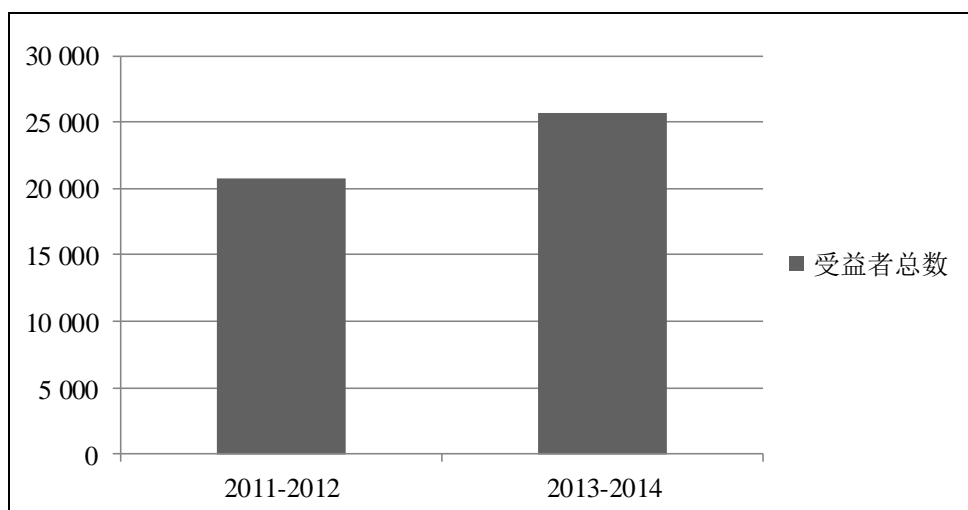
1. 本报告根据经济及社会理事会第 2013/14 号决议编写。经社理事会在该决议中鼓励联合国系统职员学院继续努力，在当前加强联合国全系统一致性、提高系统效力和工作人员在关键领域能力的背景下，巩固其在机构间学习、培训和知识共享方面发挥的核心作用。本报告是根据大会第 60/214 号决议编写的第四次报告，该决议订立了职员学院的简化报告安排。

2. 大会在 2002 年创建了职员学院，其任务是成为全系统知识管理和学习机构，在整个联合国培养一种团结一致的管理文化。因此，职员学院的大多数学习和知识共享服务——不论是公开注册的课程还是“按需”为联合国各伙伴量身定制的方案，都是专为联合国人员提供的。职员学院在意大利都灵的联合国园区提供住校学习课程，并且每年在大约 60 个国家部署流动专家小组提供培训。此外，职员学院提供越来越多的一揽子远程学习课程和知识共享平台。职员学院的方案得益于它与联合国决策机构的密切关系，这使学院得以确定各机构、基金和方案的特殊培训需求，并应对贯穿联合国系统各领域的深远改革议程。职员学院在制定和实施其方案时与知名专家、学术机构和联合国伙伴合作。这样，职员学院将创新思维、学术严谨性和与具体情况的相关性运用到建设工作人员的能力方面，以解决联合国面临的最关键问题。

3. 2013-2014 两年期，职员学院在以下方面取得了显著进展：参加其方案的联合国工作人员人数，伙伴关系的数目和多样性，课程的专题重点，最重要的是服务质量。2013 年，职员学院向 9 000 多名受益者提供了课程、讲习班和知识产品，而 2014 年的受益者总数超过 16 000 人(见图一)。以上两个数字相加之和与 2011-2012 两年期相比增加了 23%，而 2014 年的数字为有史以来的最高数字。<sup>1</sup> 2014 年与联合国各组织签订的伙伴关系合同的价值(56%)和数目(55%)大大高于 2013 年，这突出说明职员学院作为工作人员能力发展方面的可信赖的内部伙伴日益享有盛名。在本报告所述期间，职员学院加强了系统衡量其活动质量和影响的能力，并取得了非常令人鼓舞的成果。学员对该学院培训活动的反应极为积极，有 97%的学员表示他们会向同事推荐职员学院的培训方案。此外，职员学院的主打领导能力方案独立评价结果显示，这些方案正在实现其目标，并对联合国的整体成效产生积极影响。

<sup>1</sup> 为 2011-2012 年和 2013-2014 年报告的数字包括职员学院课程的“直接参与者”，经学院认证的培训师通过外地安保和安全培训课程培训的“间接受益者”，以及网络工具的已登记用户。

图一  
所服务的受益者(直接和间接)人数



4. 职员学院的工作人员不到 40 人，却在造成很多挑战的全球金融环境中取得了这些重大成果。

5. 编写本报告时，适逢职员学院的新战略框架和战略行动计划(2014-2017 年)实施满一年。对职员学院来讲，这一期间的特点是努力促进以前瞻性办法确定战略方向：用投资奠定基础，为 2015 年后的时代及其后开展必要的能力建设活动，同时保护其继续出色地开展持续活动的的能力。

6. 本报告第二节概述职员学院在本报告所述期间开展的主要学习和培训活动以及方案成就。第三节阐述了职员学院的主要机构成就，包括在系统内外加强伙伴关系的行动。第四节阐述了职员学院的财务状况。第五节就职员学院作为联合国构架中的一个主要部分所发挥的关键作用得出结论，必须更加系统地利用这一关键作用来改善统筹协调。该节列有关于会员国和联合国各实体为职员学院提供充分支持的建议。

## 二. 活动概览和主要方案成就

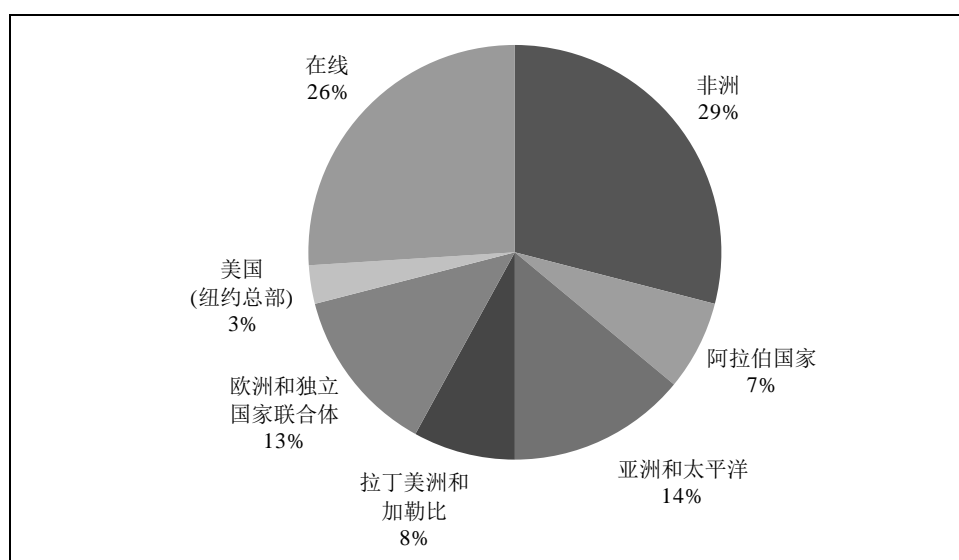
7. 经济及社会理事会在其第 2013/14 号决议中欢迎职员学院在为联合国系统提供高质量学习和培训方面取得的进展，吁请联合国系统各组织充分有效地利用职员学院提供的服务，并鼓励会员国继续支持职员学院。根据该决议的规定，职员学院继续开展特别为联合国人员设计的高质量学习活动。

8. 在本报告所述期间，职员学院为大约 25 000 名联合国人员提供了课程、讲习班和知识产品，使他们具备知识和适当工具，努力实现使联合国更加协调一致、有效率和有成效的共同目标，而不管他们隶属于联合国系统中的哪一个具体机

构。职员学院在世界各地 64 个国家提供学习方案，并应对各种各样的专题和区域需求。经职员学院认证的培训师对另外 24 个国家的学员进行了实地安保和安全培训。不管是培训联合国国家工作队如何为具有催化作用的建设和平活动进行冲突分析，与世界著名学习机构合作开展量身定制的领导能力培训活动，还是建立一个 2015 年后在线学习中心，职员学院都致力于建设工作人员应对联合国所面临最紧迫挑战的能力。在以下领域开发了新的课程和知识产品：建设“一个联合国”领导文化；发展、性别平等和人权；方案拟订和行动协调一致；和平与安全；管理和沟通。

图二

2013-2014 年按地点分列的与受益者外联的情况



注：百分比代表参加直接和间接培训的学员和网络工具注册用户所占份额。

#### A. 建设有效的“一个联合国”领导文化

9. 如联合国全系统一致性问题高级别小组在其题为“一体行动”的报告(见 A/61/583)中建议的那样，职员学院应当有能力为联合国高级管理人员提供行政领导培训。这样就能够更有效地管理各种改革进程，并推动在联合国系统内建立一种共同的管理文化。因此，加强整个系统的领导能力仍是职员学院的主要任务。高级领导人必须具有远见、勇气和有侧重点的技能，才能推动联合国亟需的变革，并有效地克服障碍和阻力。要想顺利开展一体行动，领导人必须有一种归属于一个大于自己所属实体的组织的感受并为这种感觉所激励，能够创造一种环境，使工作人员感到有能力为促进联合国的价值观和原则而冒合理的风险。职员学院致力于支持联合国领导人调整和完善其领导方法和见解，从而实现充分的领导潜力。

10. 一项独立评价的结果显示，职员学院的主打领导能力方案正在实现各自的目标，并对联合国产生全面的积极影响，在这一评价结果的鼓舞下，职员学院扩大和加强了在总部和各区域地点提供的这方面的一揽子课程。为了进一步加强其课程，职员学院与世界知名学术机构、私营部门、各基金会和联合国实体建立了新的伙伴关系。为了促进巩固和应用所学知识，职员学院更多利用并完善了 360 度领导能力评估办法、“一体”方法、辅导机会和个人领导能力行动计划。

11. 职员学院现在提供一个全面的“联合国领导途径”，为中层(P-3 和 P-4)和高层领导级别(副秘书长和助理秘书长)的工作人员开设一揽子课程。职员学院还为刚开始在联合国系统工作的初级人员提供帮助，为初级专业干事和协理专家提供熟悉情况方案，并为年轻专业人员提供类似的方案。通过其领导能力发展工作，职员学院使联合国系统有能力鉴别和培养各级工作人员的领导能力，并促进全系统职业发展。

### 新的领导能力举措

12. 为主任级别参与者开办的主打联合国领导人方案取得了成功，职员学院在此基础上推出了一个新方案，帮助中层管理人员为担任联合国未来的领导人做好准备。利用一系列积极的学习方法，联合国新领导人经验方案致力于释放参与者的领导潜力，培养谈判方面的战略技能，并探讨利用个人认识和领导影响力的办法。2014 年举办了五次方案，2015 年计划在纽约和都灵再举办三次。

13. 此外，为高级领导能力方案毕业生开设的联合国领导论坛于 2014 年顺利启动，这是首个使毕业生有机会深化和丰富其个人领导历程的方案。

14. 联合国各实体对量身定制的领导能力方案的需求有所增加，这是一个明显的趋势。2014 年启动了国际劳工组织(劳工组织)行政领导和战略管理方案。该方案取得了成功，这促使劳工组织要求 2015 年再次举办该方案。此外，2014 年为支持联合国艾滋病病毒/艾滋病联合规划署(艾滋病署)性别平等行动计划推出了一个新的妇女领导能力方案，获得了良好的反馈意见，有意在 2015 年再举办一期方案。另外，还签订了在职员学院的领导能力方案中培训联合国秘书处和联合国粮食及农业组织工作人员的协议，为了与其他联合国实体签订协议而开展的谈判正在进行中。

15. 职员学院的主打领导能力培训课程不断增加，2015 年将在机构间基础上举办两次关于领导、妇女和联合国的新课程，该课程将借鉴为艾滋病署量身定制的课程的成功经验。职员学院坚信，如果联合国要令人信服地领导全球在 2015 年后的时代努力实现社会正义、平等和不歧视，并在全球挑战日益增多和日益复杂之际采取有效对策，联合国系统必须继续努力开发女性工作人员的领导潜力。联合国系统存在女领导人任职人数不足的问题，有人指出，在推动更多妇女担任高级职位方面取得的进展不足，该方案是对此做出的直接回应。这一课程将向全系统

中高级女性工作人员提供宝贵机会，使其培养领导技能，同时建立网络和相互学习经验。

#### **加强领导能力长期培训课程**

16. 职员学院继续开展长期方案，在联合国高级工作人员中促进共同的联合国领导文化，同时提高学院调整方案课程并衡量其影响的能力。

17. 在本报告所述两年期，联合国领导人方案为来自整个联合国系统的近 100 名主任提供了高级培训，该方案在都灵和新加坡举办，首次在南非和纽约举办。通过该方案，参与者与世界知名专家接触，探讨领导力、全球和区域动态以及地缘政治影响之间的联系。2013 年，职员学院与开普敦大学建立了新的伙伴关系，根据非洲大陆的优先事项定制联合国领导人方案。同样，职员学院继续与李光耀公共政策学院合作，在新加坡举办多期方案。为了鼓励横向思考和交流，每个方案都从由专家组成的各种教职人员身上获益，他们来自国际组织、非营利环境、私营部门、学术界以及艺术和文化界等不同部门。该方案继续被评为联合国内部开发和交付的最有效和最富创造性的领导能力发展方案，2013 年，其深远影响得到了投资收益研究所独立评估人的证实。

18. 为了进一步提高联合国驻各国最高级别官员的能力，使其能够负责在国家一级发挥联合国的作用和取得成果，职员学院继续提供受欢迎的联合国国家工作队领导技能课程。2013-2014 年的课程是为驻地协调员和各机构外地代表设计的，世界各地有 170 多名联合国高级工作人员参加了这一课程。这一培训依然是新任命的驻地协调员必须参加的上岗培训方案的一部分，并继续被大力推荐为加强联合国国家工作队领导能力的课程。该课程为联合国发展集团标准作业程序中的“一个领导人”支柱提供直接支持，建设驻地协调员和联合国国家工作队成员的能力，使其作为一个领导采取行动，共同拟订方案和分配资源，并促进为实现共同目的组成由成果驱动的小组。一次独立评价的结果显示，该课程正在实现其目标。

19. 职员学院继续开展副秘书长和助理秘书长级别的高级工作人员学习倡议，即联合国领导人交流。这一学习活动尤其是为新近任命和当选的高级官员提供了一个独特空间，使他们能够探讨联合国的战略作用，发挥和提高集体和个人领导潜力以应对全球专题和问题。该方案的一个独特特点是现场有辅导人员，其中包括公认具有杰出专业成绩和才能的联合国前高级别工作人员。2013 年和 2014 年方案的参加者对该方案给予了高度评价，并建议它应成为联合国高级官员必须参加的学习活动。

#### **其他领导能力举措**

20. 职员学院在本两年期期间继续为本组织的高级管理层举办高级别活动，这表明职员学院在联合国系统享有知名度和良好声誉。2013 年，职员学院主办了管理

问题高级别委员会务虚会，并为联合国妇女代表和高级管理人员举办了一次领导能力发展讲习班。2014年，职员学院主办了人力资源网年会和人力资源主管务虚会，并计划在亚的斯亚贝巴为非洲经委会举办一次高级管理人员务虚会。

21. 为了加强职员学院与地方当局的合作并让当地社区参与工作，2014年7月举办了都灵领导人论坛。这一举措是与都灵市联合举办的，对在地方一级开展倡议并为解决全球问题做出重大贡献的个人进行了表彰。常务副秘书长参加了这次活动，为观众作了主旨发言，并向4名获奖者颁发了2014年都灵领导奖，以表彰他们在保健、教育、可持续纺织制造和农业等不同领域为实现联合国“不让任何人落后”的目标做出贡献。这次活动向公众开放，吸引了约200人，并得到了大量新闻报道。

22. 为了加强联合国系统的效率和成效，对提高管理能力的的需求日益增加，针对这一需求，职员学院已开始与SDA博科尼管理学院和劳工组织国际培训中心合作制定国际组织管理高级硕士课程。该课程将于2015年9月启动，将把学术理论与动态团队工作结合起来，并且将是职员学院首个授予国际承认的学位的方案。

## B. 加强全系统的一致性

23. 联合国为促进发展而进行的改革仍然是联合国发展集团的高度优先事项。职员学院认为，为采取“一体行动”方针的国家启动标准作业程序是向前迈出的激动人心和令人鼓舞的一步。由于预计联合国国家工作队将在适用于每个国家的程度上在国家一级执行标准作业程序，发展业务协调办公室(作为发展集团的秘书处)和国家工作队本身对“一体行动”方针五大支柱(一个方案、共同预算框架/一个基金、一个领导者、一体宣传和一体运作)下的知识和学习的需求增加。职员学院了解到，在执行程序的同时，必须为系统提供更加实质性的指导，特别是鉴于即将制订新的发展议程，因此，职员学院已将其一揽子一致性课程与其一揽子发展、性别平等和人权课程紧密结合。在巩固能力和成果后，职员学院随时与联合国系统一起让工作人员掌握必要的技能、知识和工具，以应对2015年后时代的需求，同时建立自身能力，把“一体行动”概念从一个战略目标转为实践。

### 一个方案

24. 本两年期期间，在发展业务协调办公室赞助下，职员学院为世界各地的联合国国家工作队举办了40多次确定战略优先重点的务虚会，至少有2413人参加了这些务虚会。通过这些务虚会，国家工作队及其对应方确定了需要干预的优先事项，分析了联合国系统的相对优势，并制定注重成果的联合国发展援助框架，其重点放在全系统方案拟订和交付上。

25. 职员学院目前正在集中精力，不仅在战略规划阶段，而且在发展援助框架整个周期和(或)“一个方案”发展进程中，都加强对联合国国家工作队的支助。2014



年，以前题为“联合国有效方案拟订技能和工具”的课程现改称“通过联合拟订方案加强机构间工作”。本两年期举办了三期课程，共有 51 人参加，他们来自 17 个联合国实体和 37 个工作地点。根据需求为国家工作队量身定制了类似课程。此外，2014 年与发展业务协调办公室和联合国发展集团区域小组合作，为区域机构间同行支助小组 70 名成员举办了关于“一个方案”和“共同预算框架/一体基金”这两个支柱的全球讲习班，这些成员陪同国家工作队开展方案制订过程分析工作。

26. 关于把联合国的方案拟订原则纳入国家方案拟订工作的事宜，与联合国促进性别平等和增强妇女权能署(妇女署)合作开展了将性别平等问题纳入联合国国家一级方案拟订工作的培训员培训方案；在内罗毕与联合国发展集团西部和中部非洲以及东部和南部非洲区域小组合作，开展了立足人权的发展方案拟订方针培训员培训方案；在乌兹别克斯坦为联合国国家工作队举办了关于在联合国共同国家方案拟订过程中采取立足人权的方针的培训课程；2014 年在纽约举办了关于立足人权的发展方案拟订方针的全球一级培训课程。本两年期内，职员学院还与联合国毒品和犯罪问题办公室(毒品和犯罪问题办公室)及联合国开发计划署(开发署)合作，在反腐败领域开展了新的工作，包括制作了一套培训教材和一部便利手册，并举办了两次关于将反腐败纳入联合国发展援助框架方案拟订过程的培训员培训课程。

27. 2014 年，职员学院在泰国和土耳其举办了题为“在 2015 年后的世界共同交付成果”的新课程，从而进一步强化了对标准作业程序的了解。该课程加强了 100 多名参与者支持联合国国家工作队推出和在实践中适用程序的能力，包括调整其机构特有的政策和指导。

28. 开展“一体行动”举措的一个关键原则是成果管理制，它在加强联合国全系统一致性和提高战略规划工作的质量方面发挥了重要作用。职员学院利用其衡量有效成果管理制的课程，加强了联合国工作人员收集和分析数据、报告结果以及利用数据管理业绩的能力。该课程有三个在线版和一个面对面的定制版，有 100 人参加了课程。

### 一体运作

29. 职员学院的三个业务运作课程，即业务管理技能、方案业务综合规划以及业务运作规划和领导课程，满足了加强国家一级一致性和效率的需要，这是管理问题高级别委员会和联合国发展集团的优先事项、四年度全面政策审查和秘书长的五年行动议程所要求的。具体而言，这些课程增强联合国工作人员以下方面的技能和知识：提高业务效率，确保各机构做出连贯一致的承诺，精简核心业务做法，采取更具战略性、注重成果的规划，加强管理和协调，以及支持领导作用，以提供更好的方案成果。

30. 最后，在菲律宾试办了关于人道主义危机中的组织防备、应对和恢复的新课程，内容为在紧急情况(自然灾害和冲突)下的“一体行动”。该课程讨论机构复原力管理系统的原则以及全球人道主义议程中的现有优先事项。

### C. 推动发展、性别平等和人权

31. 在世界准备实施一项变革性的新发展议程之际，联合国系统必须做好准备，支持会员国推广联合国系统的目标。职员学院支持联合国工作人员和方案对应方建立个人、机构和社会拟订发展方案、将性别平等观点纳入主流和推动人权的努力。在本报告所述期间，职员学院力求应对联合国工作人员在他们所服务的地点展现的需要，同时与各种各样的联合国机构、大学和其他知识机构加强和建立伙伴关系，以开展 2015 年后学习和知识共享倡议。

32. 这一战略使课程参与者更加多样化，并使尊贵的发言者做出更多贡献。例如，联合国暑期学校在纽约联合国总部举办了 2014 年课程，吸引的参加者代表 13 个不同联合国实体以及公共和私营部门全球伙伴。常务副秘书长和办公厅主任分别宣布暑期学校开幕和闭幕，暑期学校还从主管维持和平行动副秘书长、禁止化学武器组织——联合国消除阿拉伯叙利亚共和国化学武器计划联合特派团特别协调员、人权观察站执行主任和秘书长青年问题特使等人的干预行动中受益。另外还在纽约举办了暑期学院 2013 年关于联合国在迅速变化世界中的作用的课程。由于该课程取得成功，职员学院应邀前往维也纳，与联合国工业发展组织、国际原子能机构以及毒品和犯罪问题办公室一起为来自维也纳的联合国组织、常驻代表团和非政府组织的 100 名参与者共同举办了一次联合国反思论坛。

33. 在与著名学术机构建立伙伴关系的基础上，职员学院正在投资开发新的课程，这些课程结束后与知名大学和知识机构颁发共同证书。此外，2015 年，职员学院将与发展业务协调办公室和 Hertie 治理学院合作，在柏林举办一系列关于中等收入国家发展合作问题的反思活动。

34. 本两年期内，职员学院还推出了一个新的全系统课程，其内容是为联合国方案拟订进行政治经济分析和风险管理。职员学院认识到，尽管取得了巨大的飞跃，但有太多方案继续把重点放在低级业务问题上，而不是放在创造有利的环境上。为了支持会员国为促进积极变革作出知情决定，联合国执行人员需要深入了解他们开展业务所身处的社会、经济、政治和文化环境。为了应对这项需要，职员学院提供综合在线诊断方案拟订工具，将与支持联合国国家工作队的课程一起运行。

35. 职员学院通过提供在线课程扩大了它在这一领域提供的一揽子课程。本两年期内，职员学院的首个全球多样性和多元文化能力在线课程举办了三次。2015 年，职员学院将与国际少数人权利团体合作，启动关于少数群体参与联合国和国家方案拟订过程的在线课程。关于利用技术促进发展和关于数据革命的新的在线

课程目前正在开发中。最后，应联合国人权事务高级专员办事处(人权高专办)请求，职员学院正在参加“权利先行”倡议培训咨询委员会，以制定一个关于人权的强制性在线培训课程。

36. 职员学院还制定了创新性在线工具，以支持联合国工作人员的学习和培训。特别是，2015年后学习中心(post2015.unssc.org)为联合国工作人员提供关于2015年后发展议程的课程、资源和交流一站式服务。除其他特点外，该中心提供了免费在线电子学习图书馆，包括知名人士在主旨会议上阐述2015年后发展议程相关问题的可下载演讲视频。

37. 在联合国发展集团人权主流化机制的主持下，职员学院与人权高专办和开发署一起牵头为驻地协调员制定一项人权学习战略。

38. 在秘书长办公厅同事、道德操守办公室主任、联合国儿童基金会(儿基会)、开发署、联合国基金会、全球契约办公室和若干私营部门伙伴的支持下，本两年期期间，职员学院还两次在纽约举办关于建立伙伴关系以提高发展成效的课程。鉴于今天的问题需要多学科观点和跨部门和努力，该课程探讨通过哪些途径利用南南合作和三角合作机会，加强与布雷顿森林机构和区域实体等其他多边机构的业务伙伴关系，并有效地与民间社会伙伴和私营部门合作。在该课程取得成功的基础上，职员学院还为儿基会筹划并举办了一个量身定制的课程，介绍在2015年后的世界如何为提高发展成效建立伙伴关系。

39. 2014年11月，职员学院与联合国人口基金、艾滋病署、联合国难民事务高级专员公署一起，在Turinin针对如何在发展和人道主义工作中与信仰组织和社区互动接触举办了一次战略学习交流。该课程将联合国工作人员与信仰伙伴聚集在一起，并认识到它们所服务的社区之间的共同点，为相互学习提供了一个机会，并为日益扩大的信仰和发展问题个案研究数据库提供了投入。

40. 最后，职员学院正在与联合国训练和研究所(训研所)合作，为联合国国家工作队和国家行动者筹办国家可持续发展培训讲习班。由高级协调员指导的这项倡议名为“联合国胜任2015年后发展议程的使命”，将与发展业务协调办公室协调、并与2015年后发展规划问题特别顾问协商推出。

#### D. 支持联合国的和平、安全及工作人员安全工作

41. 要实现发展，世界需要和平与安全，但联合国及其伙伴在确保和平与安全方面面临的挑战日益严峻。在世界各地，包括在未受武装冲突直接影响的地区，和平状况不断恶化，暴力增加，这种持续的趋势促使职员学院扩大其和平与安全一揽子课程，并重视冲突分析和预防、权力下放和建设和平、就人权与冲突转化之间的关系开展工作以及防止选举暴力等问题，并扩大了旨在了解新一代非国家武装团体的学习倡议。与此同时，日益需要联合国工作人员有能力在实地暴力加剧的背景下“驻扎和交付成果”，这种需要导致联合国更加重视对联合国文职人员

进行工作人员安全和安保培训。为满足这一需要，职员学院正在扩大与联合国秘书处安全和安保部的伙伴关系。

42. 在过去的两年期，职员学院派流动专家小组在 16 个国家举办了 42 次和平与安全课程。针对工作人员在受冲突影响地区面临的独特挑战，量身定制了上述许多机会，以应对国家特有的需要。职员学院通过在实地开展安保和安全培训师培训方案扩大了其全球足迹。通过这些培训方案，职员学院制造了巨大的倍增效应，因为经职员学院认证的培训师总人数达到前所未有的 12 245 人，他们是来自 41 个国家的联合国工作人员。

#### 冲突预防、冲突分析与建设和平

43. 为了建设防止与选举有关的暴力的能力，职员学院继续提供关于预防选举暴力的培训课程。该课程是利用联合国系统内外的专门知识与联合国秘书处政治事务部合作制定的。该课程是为那些存在系统化、长期和未解决的不满的国家开展工作的工作人员举办的，这些国家的选举有可能造成分裂和不稳定。本两年期期间，举办了四次培训课程。2014 年，政治部承付内部资金，用于维持以前完全由捐助者供资的培训倡议。

44. 此外，职员学院与预防冲突工作队和其他联合国伙伴一起制作了一个新的在线课程，其专题是“处理人权与冲突转化之间的关系”。该课程介绍了冲突转化和人权办法如何相互补充，以及从业人员如何可以在其工作中具体利用这些联系。

45. 为了建设系统在人类安全局势恶化的情况下开展冲突分析的能力，职员学院继续提供关于开展冲突分析促进预防和建设和平的课程，这些课程受人欢迎，既有在线和面对面版本，也有为外地办事处、机构及和平行动量身定制的版本。

46. 鉴于地方治理条款在和平协定和冲突后国家建设和平议程中日益重要，职员学院创建了一个新的分权治理和建设和平问题在线课程。该课程利用不同区域的案例研究来说明地方一级的权力下放改革和建设和平工作如何取得成功。非洲联盟-联合国达尔富尔混合行动(达尔富尔混合行动)有大量工作人员注册了该课程，这突出说明该课程与和平特派团面临的挑战相关。

47. 在本两年期内，职员学院进一步与各和平行动合作，提供有针对性的特派团内部培训课程。例如，职员学院在法希尔为达尔富尔混合行动量身定制和提供冲突分析课程，并应联合国阿富汗援助特派团请求制定了新的分析报告技能课程。分析报告技能课程建设工作人员的能力，以确保特派团报告更好地反映不同部门的趋势和事态发展，说明影响，并提供循证和注重行动的建议。此外，职员学院与建设和平支助办公室和 PeaceNexus 基金会合作，为吉尔吉斯斯坦联合国国家工作队设计和交付量身定制的建设和平方案拟订培训课程。

48. 职员学院从联合国各机构获得和平与安全领域的回头业务。例如，由于 2013 年在巴基斯坦为开发署成功提供了冲突分析工具培训，职员学院应邀于 2014 年回到该国举办冲突分析工具培训师培训课程。该课程提供流动培训小组，这些小组联合开发了巴基斯坦联邦直辖部落地区国家政府对应部门培训手册，从而使作为开发署和冲突地区政府部门联合项目一部分的冲突分析标准化。同样，在纽约举办的分权治理培训课程促使与联合国地方治理和分散提供服务索马里联合方案订立了一项合同，旨在为 57 名索马里学员提供同一课程培训。

49. 职员学院启动了范围界定研究阶段，这是分析实地非国家武装团体(恐怖团体、犯罪网络、青年帮派、毒品卡特尔、民团)的新学习举措的第一步。职员学院成立了一个机构间工作组，以制作培训和学习教材，开发一个知识门户网站，并委托编写学术研究论文和实地说明，以供学习参考。范围界定研究报告被纳入秘书长副特别代表年度系列对话，并从对话中进一步获得资料，2014 年的对话侧重于“了解新一代非国家武装团体”这一主题，汇集了 20 名副特别代表。2013 年和 2014 年，职员学院继续与柏林国际和平行动中心合作举办高级别活动。

50. 职员学院目前正在制定两个新课程，一个是关于冲突分析促进人道主义行动和建设和平的课程(与联合国秘书处人道主义事务协调厅合作)，一个是关于冲突分析促进战略评估的课程(与政治事务部合作)，这些课程将成为该学院今后一揽子课程中的定期专题课程。职员学院还正在与一批伙伴(PeaceNexus 基金会、非洲建设性解决争端中心、美国和平研究所、福尔克·贝纳多特学院和瑞士和平基金会)合作，以开发一个基于网络的建设和平培训课程，使工作人员为在冲突环境中应对建设和平方面的挑战做好准备。

#### 工作人员的安全和安保

51. 职员学院已成为机构间安全培训工作组的积极成员，目前正在与安全 and 安保部合作，设计和举办培训师培训课程，以便对联合机构的培训师进行认证。职员学院还以协理培训师的身份参加了人质事件管理认证工作。目前正在开展讨论，以便与安保部进一步开展联合活动。

### E. 加强管理和沟通技能，并支持知识共享和工作人员发展

52. 职员学院继续为任何联合国组织的各级工作人员提供关于基本技能的广泛课程。职员学院 2013-2014 年一揽子课程中的新增课程包括：主管的领导技能；业绩管理和考绩制度审查；会议主持技能；学习评价和影响评估；知识管理；有效的写作技能；联合国方案协调专家社交媒体；在线课程的学习设计；为非财务人员提供资金；领导和管理工作场所变革；项目管理要素；团队工作。参与者的反馈证实了这种在线辅导课程的价值，虚拟教室里的实时合作证明是替代面对面课程的有效办法。

53. 此外，职员学院响应了联合国各实体对量身定制的管理技能在线学习方案的需求。例如，职员学院为联合国环境规划署(环境署)设计了一个成果管理制远程学习课程。该课程将建设环境署人员设计和执行项目的能力，这些项目对环境产生可持续和可衡量的积极影响，同时促进性别平等。

54. 职员学院通过促进学习管理和工作人员发展方面的最佳做法(例如学习管理人员论坛、联合国学习社区、社区学习顾问数据库)，保持了其作为全系统知识服务提供者的稳固地位。该学院还通过其各个领域专家全球数据库(如联合国发展集团专家名册、妇女署性别问题专家和培训师名册以及外地安全和安保认证培训师名册)，继续帮助接近和发现相关专家。

55. 在 2014 年最后一个季度，职员学院就 2015 年将推出的新课程与专题专家合作，扩大了在沟通技能、决策和管理组织变化方面提供的课程。此外，2015 年将向工作人员推出新的联合国系统在线就职培训。目前正在与联合国秘书处人力资源管理厅合作开发这一产品。

### 三. 主要机构成就

#### A. 在交付成果方面加强效率、成效和问责制

56. 由于职员学院的服务质量及其自身内部管理结构不断改善，联合国系统对职员学院的信任出现了前所未有的增长。前一个两年期的变革管理进程导致建立了新的业务模式和更为精简和更灵活的组织结构，此后，2013 年为巩固该学院在机构间学习、培训和知识共享方面的核心作用取得了重大进展。通过全学院的协商，职员学院制定了首个战略框架(2014-2017 年)。该框架于 2013 年经理事会核准，将继续指导职员学院今后几年的工作。

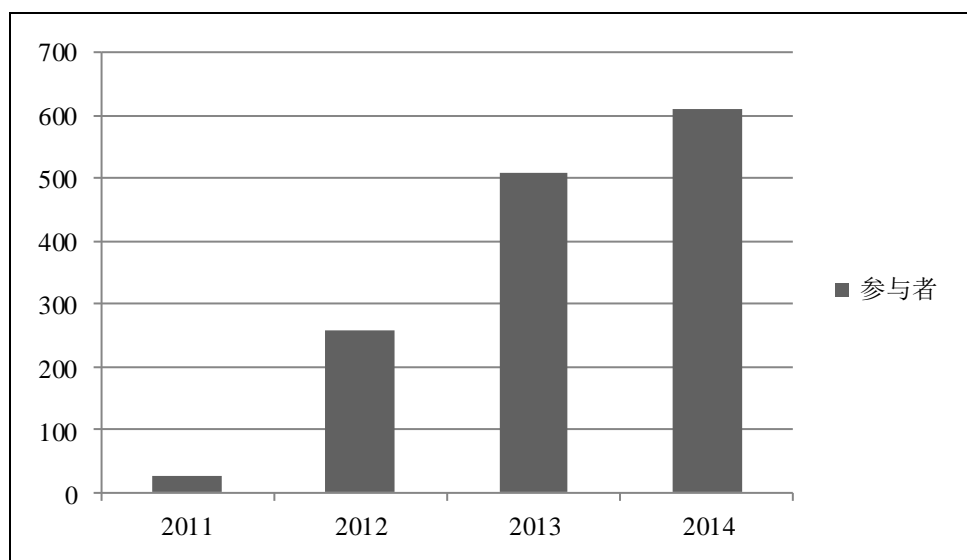
57. 为了使实现该学院愿景的方式与其愿景相匹配，职员学院通过了其首个机构行动计划(2014-2017 年)。该计划确定了旨在实现战略框架中所定目标战略行动、具体活动和主要业绩指标。为了扩大和加强职员学院作为联合国改革议程催化剂的作用以及使工作人员做好准备应付 2015 年后时代挑战的作用，该计划确定了 2015 年将要投资和推出的一揽子战略项目，这些项目将补充该学院现有的一揽子项目。

58. 职员学院通过采用参与者标准评价表和开展系统的独立审查进程，提高了系统衡量其活动的质量和影响的能力。职员学院安排和举办的许多课程和其他倡议得到了优异评价，这证明了该学院学习方案的意义和价值。职员学院还设立了一个在线方案数据库，以便于按活动和方案(如计划中和已完成的活动；参与者人数、性别和地域分布；评分)查阅数据报告。

59. 除了许多宣传其方案的录像和材料外，为了宣传其成果和影响，职员学院还制作了首个机构视频。已制作明确和一致的信息，以表明职员学院经历的好处，并充实其宣传材料。

60. 职员学院开始看到它对在线和技术驱动的培训 and 知识共享活动的投资带来越来越多的红利。在线课程的数目有所增加(从 2012 年年底的 9 个增至 2014 年年底的 26 个)，这表明该学院逐步将该机构从仅提供课堂培训的机构转变为尖端和创新性的学习中心的战略已取得成功，其混合课程和活动不断增加。这一举动提供了机会，可借以为世界各地联合国工作人员中的很大一部分人扩大知识或提高专业技能，否则他们就由于各种原因无法参加该学院的面对面课程。此外，2014 年，建立了联合国知识校园门户网站(portals.unssc.org)，这是一个为联合国系统各组织提供的新的学习管理系统，旨在推动更广泛地利用学习资源，支持各实体通过该系统传播全球举措(比如“绿动联合国”辅导课)。最后，职员学院加强了其开发内部移动应用程序的能力，这将促使该学院首次为 iOS 操作系统推出两种应用程序：“联合国调解人指南”，即推动讲习班和培训课程最佳做法的社区知识共享工具包，以及伴随 2015 年后学习中心的一个新应用程序。

图三  
远程学习的增长



## B. 加强协作和伙伴关系

61. 如今，职员学院是联合国系统行政首长协调理事会、方案问题高级别委员会和管理问题高级别委员会等机构间决策机构的主要盟友。职员学院通过在重要的改革领域开展学习和培训，努力支持这些机构的机构间工作。此外，职员学院参

加了与 2015 年后利益攸关者指导委员会有关的学习和培训小组，该委员会由 2015 年后发展规划特别顾问主持，一直在帮助拟订该学院的战略。

62. 近年来，职员学院与世界知名学者和学术机构以及公共和私营部门之间的合作活动大幅增加。这使职员学院提供的课程深度更大，重点更加突出。2013-2014 年，职员学院与以下机构建立了新的伙伴关系，以便合作开展培训活动：联合国秘书处、训研所、劳工组织国际培训中心、欧洲大学间人权和民主化中心、Hertie 治理学院、达勒姆大学、SDA 博科尼管理学院、开普敦大学和乔治敦大学外交事务学院等。此外，职员学院加入了哈佛大学教育学院的学习创新实验室财团，并与 Deloitte and Alchemy 成长伙伴合作，采用“as one”诊断工具深入了解支持或阻碍联合国系统内部合作的条件。

63. 由于举办了一系列战略知识共享活动和宣传举措，职员学院在联合国系统、捐助界和地方当局中的知名度和良好声誉继续提高。通过确定可在哪些优先干预领域通过全系统能力建设加快和加强联合国组织改革进程，与会员国和高级联合国代表之间的加强型知识共享进一步贯穿于职员学院的愿景中。

64. 2014 年 7 月，职员学院举办了一次联合国改革能力建设讲习班，将 23 名联合国和会员国高级代表汇聚在一起。该方案提请注意，有必要在联合国工作人员间建立知识领导力，以制定和实施一项新的发展框架，使工作人员具备共同的技能和认识基础，以应对围绕联合国三大支柱新出现的挑战，并促进能够采取一致行动评估和实施全系统改革的忠于职守的工作人员网络。在一系列实质性讨论的基础上商定了促进联合国改革的下列能力建设优先事项：

(a) 设立一个非正式的高级别领导人变革论坛，以推动贯穿各领域的转型变革并建立模型；

(b) 制定综合能力建设方案，支持中层管理改革，让不同级别(国家、区域和全球)的合作伙伴参与；

(c) 巩固职员学院作为全系统主要协调人在通过全系统办法推动改革方面发挥的作用。特别是，职员学院旨在：

(一) 充当联合国特有案例和关于实施变革的培训材料的储存库，并促进分享和应用这些案例和资料；

(二) 推动同行辅导，以促进变革；

(三) 为高级和中级管理人员设计和开展培训，并支持学习；

(四) 在联合国改革的优先领域提供技能培训和实质性培训。

65. 为了实现预期和学员认可的成果，职员学院目前正在编制一个路线图，用于制定和实施所建议的学习和培训活动。

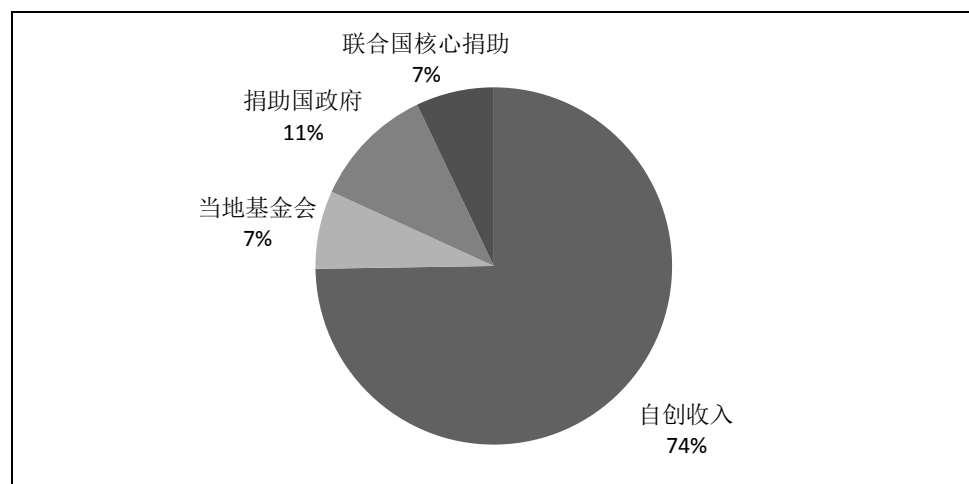


## 四. 职员学院的财务状况

66. 2014 年 12 月 31 日终了年度，收入总额为 739 万美元。职员学院的自创收入是其收入中的主要部分，这一趋势近年一直在持续，2013 年的比例为 65%，2014 年的比例为 74%，这说明，尽管全球金融危机及其对可用于学习和培训活动的资金的直接影响导致联合国各实体的资源减少，但对职员学院服务的需求很强劲。2014 年 12 月 31 日终了年度，来自捐助国政府的收入占收入总额的 11%，来自联合国系统的核心捐款占 7%，地方基金会提供了 7% 的收入(见图四)。目前对职员学院核心预算捐款的捐助国政府为意大利和瑞典政府。

图四

2014 年按来源分列的收入



67. 此外，2013-2014 年两年期，芬兰、法国、德国(通过国际和平行动中心)、卢森堡和瑞士为具体活动提供了专用捐助。

68. 职员学院认识到，为了推广其努力，必须建立可靠的补充资金(核心和催化)基础。捐助国为 2015 年及其后提供支助的迹象，包括东道国(意大利)政府承诺开始为学院预算提供定期捐助，这一迹象使人看到了希望，职员学院也为此感到鼓舞。瑞典政府与设在都灵的圣保罗公司也承诺继续为职员学院提供财政支助。职员学院目前正在与其他潜在捐助方开展认真的讨论，以支持在 2014 年 7 月举行的捐助者会议成果驱动下建议的活动。

## 五. 结论和建议

69. 联合国成立七十周年和即将通过一项新的发展议程提供了一个机会，可借以确认在联合国国际公务员制度全系统能力建设方面已取得的成就，并确定还必须

开展哪些工作。国际社会正在呼吁进行转型，以确保联合国凭借一个能够支持新议程的发展系统，以及一个更能够满足日益增长的需求的人道主义系统，胜任应对新的可持续发展议程带来的挑战的使命。在这方面，联合国国际公务员队伍的能力至关重要。

70. 现在是时候采取协调一致的行动，确保联合国工作人员具备足够的知识、工具和创新能力，以便在挽救生命和改善生活方面真正有所作为，并在这样做的同时保持该系统的相对优势。必须鼓励联合国从业人员本着植根于普遍价值观的独立思想促进集体战略。他们必须做好准备，把全球战略转变为国别方案。由于他们负责监测和报告进展情况，必须总结他们的成功故事和经验教训，供今后在政策、方案拟订和宣传工作中参考。整个系统的工作人员必须具备一种共同的技能和认识基础，将其规范、标准制订和业务层面的工作联系起来。

71. 必须实现本组织的文化转变：使系统恢复活力，以合作方式交付成果，其中所有工作人员都对联合国价值观和风险管理等核心问题有共同的理解，支持和鼓励工作人员在全系统更多地分享知识。为实现这一转变，必须从内部实施变革。本组织在应对未来挑战方面是否成功，不仅取决于即将采取的政策和方案拟订步骤，而且也取决于本组织是否有能力并愿意成为一个真正的“学习组织”。

72. 职员学院完全能够作为对话、知识共享和学习平台发挥催化作用，以加强全系统领导，推动变革管理和在关键领域建设工作人员能力。实际上，职员学院是唯一有能力并获得授权在全系统发挥这一作用的实体。

73. 因此，建议会员国和联合国系统各实体为职员学院的努力提供充分支持，以便为联合国工作人员提供适当的现代和具有前瞻性的各种能力建设措施，这些措施远远超出培训的范围，构成了全系统知识管理工作。具体而言，鼓励会员国与职员学院合作，确保共同拥有变革进程，并支持该学院巩固资源基础，这一基础与下列相互关联的任务相称：

(a) 建立全面的一揽子方案，以加强联合国全系统工作人员的能力，使其能够应对 2015 年后时代的挑战，并有效加快组织变革、转型和适应；

(b) 让必要数量的联合国工作人员参加这些重要方案。

74. 同样，我们鼓励联合国各实体与职员学院协调其学习和培训活动，赞助其工作人员参加该学院的方案，并通过交流它们在实施积极变革方面的经验支持该学院努力促进知识管理，以实现组织转型。