



第五十五届会议

临时议程*项目 61 和 125

联合国的改革：措施和提议

人力资源管理

人力资源管理改革

秘书长的报告**

摘要

本报告提出综合全面的人力资源管理执行方案，阐明每一问题的具体目标，说明秘书长在其权限内继续拟订的各项倡议，并提请大会注意供其审议和批准的若干提议和规定。秘书长请大会采取具体行动，支持其关于征聘、安置、升级和调动的改革倡议，特别是附件十中列出的《工作人员细则》改动。本报告概述了在下列 10 个领域实行人力资源改革的现况：人力资源规划；精简规则和程序；征聘、安置和升级；调动；合同安排；司法行政；能力和持续学习；业绩管理；职业发展；服务条件。本报告论述了问责制问题，和支持人力资源管理方面授权的必要机制，同时阐明了人力资源管理厅不断变化的作用。此外，本报告还对大会 1999 年 4 月 7 日第 53/221 号决议中关于提供人力资源管理及其改革领域的各种问题的资料和（或）就这些问题采取行动的要求作出回应。

* A/55/150 和 Corr. 1。

** 因为需要完成与工作人员和管理当局就人力资源管理改革问题进行的协商，本报告是逾期提交的。

目录

章次	段次	页次
一. 导言	1-8	3
二. 下一阶段的人力资源管理改革	9-75	3
A. 人力资源规划	20-25	5
B. 精简规则和程序	26-32	6
C. 征聘、安置和升级	33-37	6
D. 调动	38-44	7
E. 合同安排	45-50	7
F. 司法行政	51-55	8
G. 能力和持续学习	56-60	9
H. 业绩管理	61-65	9
I. 职业发展	66-70	10
J. 服务条件	71-75	10
三. 人力资源管理厅的作用	76-79	11
四. 建议	80-82	11
附件		
一. 人力资源规划		12
二. 征聘、安置和升级		14
三. 调动		18
四. 合同安排		24
五. 司法行政		26
六. 能力和持续学习		28
七. 业绩管理		30
八. 职业和发展		32
九. 服务条件		34
十. 工作人员细则 104.14 的拟议修正		35

一. 引言

1. 秘书长于 1994 和 1996 年提出并获得大会核可了联合国人力资源管理战略（见 A/C.5/49/5 和 A/C.5/51/34）。1997 年，秘书长提出改革方案，其中包括加强联合国管理系统的倡议（A/51/950 和 Add. 1-7；尤其见第 224、228 至 233 和 236 至 239 段，以及第 18 至 20 和 23 至 25 项行动）。秘书长的战略改革倡议之一，是有必要对人力资源管理进行彻底审查，以便改进工作人员的质量和业绩，提高人力资源管理的效率，以及加强国际公务员制度。大会 1997 年 11 月 12 日第 52/12 A 号决议呼吁就管理变革构想的各个方面采取行动。

2. 1998 年初，秘书长召集了一个人力资源管理工作队，由世界各地公营和私营部门的专家组成，就革新和变革的具体措施和行动向秘书长提供咨询。秘书长随后提交大会的报告（A/53/414）广泛借鉴了工作队的建议，把重点放在人力资源管理改革的方向、正在进行的工作和未来行动上。大会在其 1999 年 4 月 7 日第 53/221 号决议第二节第 3 段中注意到秘书长在其报告中阐述的意图，期待着他打算提交大会审议的建议（另见 A/53/691，第 17 至 20 段）。

3. 在 1999 年和 2000 年年初，在以下人力资源管理关键领域进行的改革取得了重大进展：人力资源规划；精简规则和程序；征聘、安置和升级；调动；合同安排；司法行政；能力和持续学习；业绩管理；职业发展；服务条件。

4. 管理当局和工作人员之间的对话是一件优先事项。为了答复问题和征求各种想法和反馈意见，作出了大量努力来促进管理人员和一般工作人员之间的沟通，包括群众问答会、焦点小组、简报、公报、电视会议等形式。工作人员和管理当局协调委员会举行了三届会议，包括 1999 年 9 月举行的特别会议，所有这些会议都是以改革倡议为重点。改革和管理指导委员会及其由常务副秘书长领导的人力资源管理分组详细审查了在具体领域采取行动的项建议。

5. 本报告阐述了人力资源管理改革进程的下一步骤，说明秘书长根据自己作为本组织行政首长的权力

继续拟订的各项倡议，提请大会注意供大会审议和批准的若干提议和规定，并对大会在第 53/221 号和 1999 年 12 月 23 日第 54/248C 号决议中提出的具体要求和提议作出回应。

6. 本报告提出了一系列人力资源管理改革的组成部分，必须将其视为全面改进联合国工作努力的整体部分。这些具体提议体现了逐步发展的过程，目的是改进、精简和简化或补充现有的机制。秘书长将问责机制、监测进程和控制程序视为他提出的各项倡议的整体部分。

7. 秘书长关于问责制和责任制问题的另一份报告（A/55/270）阐述了作为改革进程的一部分正在实施的各种总体参数和具体机制。秘书长关于给联合国带来财政损失的管理方面违规行为的报告（A/54/793）也指出了最近为建立更有效的问责机制和改进内部控制而采取的措施，秘书长认为这些措施会很有助于防止管理方面违规行为的发生。但鉴于各方（会员国、秘书长及其管理队伍和工作人员）都非常重视有必要制订健全的问责机制（例如见第 53/221 号决议，第四节，和第 53/342 号决议，第三节）及必要的内部监测和控制程序，本报告每一节都载有与人力资源管理有关的问责制具体内容。

8. 第二节阐述在人力资源改革每一组成部分下取得的工作进展，强调已经采取或不久将实施的具体行动，并列正在处理的主要问题、每个领域的目标、对迄今取得的进展的评估，和要求大会作出的任何具体决定。本报告各附件详细阐明了秘书长在几个变革领域（即人力资源规划；征聘、安置和升级；调动；司法行政；能力和持续学习；业绩管理和职业发展）中正在采取或打算采取的行动。第三节总结了人力资源管理厅的作用及其作为改革进程一部分的不断变化的职能，第四节提出请大会注意和(或)采取行动的结论和建议。

二. 下一阶段的人力资源管理改革

9. 今年年初，秘书长在阐述联合国在二十一世纪的作用时表示，我们必须把人民置于一切工作的核心；更注重人民的联合国必须是更注重效果的组织，无论是在人员配置方面还是在资源分配方面。秘书长的改

革纲领中设想要避免工作重叠并产生更大影响的精简机构；拥有权力和负责任的工作人员和管理人员；规模缩小但更有效率的联合国秘书处；鼓励优良管理并负责实现会员国确定的各项成果的组织。第二年，他呼吁创造一种反应灵活和着重效果的组织文化，奖励开创和革新，提倡持续学习、取得优秀业绩和进行优良管理。

10. 根据秘书长的设想，已经实行了一些改革。同时鉴于联合国的运作环境不断变化，必须依靠联合国工作人员作为一支全球队伍共同行动，才能将秘书长的理想变为现实。所以还拟订了另外几项提议。

我们的挑战：不断变化的联合国

11. 在过去 50 年中，联合国运作的内外环境发生了巨大变化。举例说：

(a) 联合国从以总部为基础的组织发展为具有强大外地存在的组织。目前，联合国三分之二的工作人员从事外地活动。联合国的资金来源也发生了变化。在每一美元中，一半以上来自非分摊的自愿捐款和维持和平摊款；

(b) 作为各国国内形势的反映，会员国更坚持要求钱要花得更有所值，并要求改进实际执行工作，更有效地利用资源；

(c) 大官僚机构内对待人力资源管理的态度也发生了变化。人事管理等于行政工作的日子已经结束。人力资源管理是所有管理人员共同承担的责任，

并得到人力资源处提供的业务支助。改进人力资源管理是使联合国回应和切合其环境的关键所在；

(d) 内部实际情况提供了机会。空缺数目空前多（500 个经常预算员额和 2 400 个预算外员额）。此外，今后五年，联合国有史以来第一次每年至多有 400 名工作人员退休。这一轮换为振兴联合国带来了机遇。现在应该估量、审查、规划和制订吸引、保留和激励各级最高水平工作人员的必要条件，建立一支能够在各种情况下迅速行动，有效地履行职责的队伍。

12. 秘书处必须采取灵活地作出回应，在其资源能力范围内，满足其成员各种各样不断变化、有时相互冲突的要求，同时又必须高效率、有效和负责任地予以执行。

13. 为在优良业绩和持续学习的理想文化中改进已获授权方案的执行工作，我们要根据联合国的基本原则和价值观，实行各种政策、构架、制度和措施，以确保工作人员能够竭尽所能地工作，并使管理人员能够负责任和有效地管理和培养工作人员。

我们的做法：一系列综合一体的组成部分

14. 改进人力资源管理是有效取得优质方案成果的基础。若要实现这一目标，管理人员必须有实权、负责任地管理工作人员并接受问责；工作人员必须有技能、有胜任能力而且有积极性。为此，以简明、透明和及时作为贯穿人力资源管理改革各组成部分的共同点（见下图）。



问责制

15. 鉴于问责机制对成功地实行人力资源管理改革至关重要，本节论述问责制问题，以及问责制如何影响本组织、管理人员和工作人员。改善人力资源管理的途径是确保实行问责制，负责任地使用资源，尽量为联合国及为之服务的工作人员的利益着想。若要在这一方面取得进展，就必须建立确保各级问责制的有效机制，其目标有二：要求管理人员和工作人员在履行各自责任方面接受问责，包括其行为和不行为，以及为实现这一目标建立适当的机制，和根据业绩进行奖励、补救和惩罚的辅助制度。

16. 这个制度旨在确保：(a) 明确人力资源事项中的管理责任和权力；(b) 管理人员接受适当的指导和支助；(c) 建立监测和评价管理人员行使权力及履行责任的机制，并让管理人员事先了解这些机制；(d) 管理部门将会采取的行动，无论是表彰、纠正措施或惩罚，都得到明确理解。

17. 联合国已拥有若干旨在确保问责制的文书，还有几个对联合国的活动起着监督、调查和报告作用的机构（内部监督事务厅、外聘审计员和联合检查组）。此外，在工作人员个人一级实行的考绩制度为工作规划、确定目标和考绩报告提供了更精确的工具。

18. 但目前仍存在模糊个人责任的多级权力和决策制度。因此，向来还缺少的一个要素，特别是对管理人员而言，是要阐明为实现明确的目标而赋予他们的权力和责任。此外，还有必要加强高级管理人员可以运用的各种机制，以监测下属采取的行动，从而确保他们接受问责。

19. 为满足这些要求，已经采取或正在采取下列措施：

(a) 业绩管理计划：这是最高级管理人员的业绩契约制，包括每年向秘书长承诺实现各种可衡量的方案目标和管理目标，特别是在人力资源规划方面。通过每年审查，秘书长就过去一年的成绩和制定下一年的新目标提供指导和反馈；

(b) 改进监测工作：由管理事务部监测各个部的财务和人力资源活动的业绩，包括查明问题领域，并提议补救行动。每年一次，或按需要更经常地向秘书长报告此项监测工作的结果；

(c) 问责小组：问责小组由常务副秘书长担任组长，就管理事务部的监测报告和各监督机构的建议采取后续行动，特别关注对管理人员的问责；

(d) 在人力资源改革进程中加强问责机制：以下各节阐述的每一个改革进程，都包含了问责机制。

秘书长还向大会提交了另一份报告，内容涉及问责制问题的所有方面(A/55/270)。

A. 人力资源规划

问题

20. 直到最近，联合国的人力资源总体目标都是整体地确定的，但联合国的员额配置目标却是在部/厅一级进行管理，而在这一级，既不具备综合规划能力，又不明确联合国的目标如何适用于每个部门。这往往导致整体目标与目标的实际执行之间存在差距。

目标

21. 目标是建立中期和长期人力资源综合规划制度，确立个别部和厅一级的总体目标和其它目标。

迄今取得的进展

22. 现已建立并正在进一步完善全秘书处的人力资源管理信息系统。

23. 目前正在利用最近开发的人力资源信息管理系统，在部/厅一级进行中期规划，包括：

(a) 由方案管理人员编制每个部的每年人力资源行动计划，包括与人力资源管理厅讨论并共同商定的为各个部的首长制定的组织目标。这些可计量的目标涉及人力资源管理的许多方面，包括继任计划、减少出缺、地域和性别代表性、调动、考绩、工作人员发展等；

(b) 人力资源管理厅定期监测取得的进展，编写年度监测报告，以供秘书长与最高级管理人员讨论业绩契约时使用。

24. 附件一更详细地阐述了人力资源行动计划、与各部首长举行人力资源规划会议、技能调查项目及具体监测和问责机制。

下一步

25. 在人力资源规划方面的进一步进展将包括：

(a) 技能调查：由人力资源管理厅编制全体现有工作人员的技能调查，这将使联合国和每个部和厅全面了解整个工作人员队伍的技能、趋势和需要。该项目计划在 2000 年期间执行和完成；

(b) 较长期的规划：人力资源管理厅将继续为综合规划系统发展进行人力资源预测和模拟的能力，以便更好地评估联合国较长期的人力资源需要。

B. 精简规则和程序

问题

26. 对于施行良好的管理并落实所有有关人员的问责制而言，随时可以查阅明确的规则是必不可少的。规则和程序仍然散载于许多不同的文件内，往往不容易查找或理解。一些文件已经过时或变得多余。

目标

27. 因此，这方面的目标，是撤销涉及过时和多余的规则和程序的文件，精简余下的文件，通过电子方式使文件更容易查阅，和提供一致和划一的应用手段。

迄今取得的进展

28. 已审查所有关于现行规则和程序的文件，以查明和废止已过时和（或）多余的文件（见 ST/SGB/1997/1 和 ST/SGB/1997/2）。从 1999 年 1 月 1 日至 2000 年 3 月 1 日，已废止 127 份文件，在 2000 年其余时间将废止更多的文件。

29. 根据大会第 53/221 号决议第六节第 9 段，已审查和精简现有人事手册所载的现行规则，加以增订，并

在可能时将其合并，作为单一文件印发，每个文件处理一个特定题目。这样做是落实法律顾问所倡议并在 ST/SGB/1997/1 和 2 号文件中颁布的秘书长规则改革。

30. 预期人事手册将由一本新的人力资源手册取代，后者将于 2000 年底在线提供，通过电子检索可以立即调阅所有现行规则。

下一步

31. 在手册发出后，将开发一系列“任务工具”，在线提供，以协助管理和行政人员正确应用各种规则。

32. 将开展工作，精简规则本身的实质内容。（另见下面服务条件¹¹）。

C. 征聘、安置和升级

问题

33. 填补职位的现行程序十分复杂。规划往往不够充分，决策权分散，以致难以对管理人员实行个人问责。此外，这个过程得不到工作人员充分信任，管理人员则认为所需的文件太多。

目标

34. 目标是实施一个新的制度，要求：以通过有效的人力资源规划确定的预期所需员额为基础；具有及时性，即员额在至多 120 天内获得填补；管理人员要对自己根据客观的、与工作有关的准则作出的遴选决定接受问责；有助于整个秘书处内的调动；根据工作成绩给予工作人员安置和升级的机会；以及遵从联合国根据工作成绩作出任命的政策，适当顾及地域分配和性别平衡；

迄今取得的进展

35. 根据下列基本要素，提议了一个新程序：

(a) 通过设立一个全球职位电子数据库，在预期出现空缺的日期之前一早就展开征聘；

(b) 由管理方面和工作人员各自指派数目相等的成员组成中央审查机构，继续监督这个过程在每个工作地点的实行情况；

(c) 方案管理人员负责在其工作方案中取得实质性成果，并为此接受问责，也负责为完成这些工作方案，就遴选填补员额的工作人员作出最后的决定。审查机构将核查评价标准和空缺通知是否准确反映有关员额的要求；

(d) 管理人员的决定付诸执行前，须由中央审查机构确定遴选过程是遵照议定程序进行的，有关的管理人员提出的是有理有据的决定，并且应用了事先核可的遴选标准；

(e) 假如中央审查机构发现在遵循程序方面有问题，而这些问题未能获得妥善解决时，便将该案提交主管人力资源管理助理秘书长或主管管理事务副秘书长，视所涉的职类和职等而定。人力资源管理厅或管理事务部有权中止案件，或在案情需要时要求采取行动纠正。

36. 附件二列举各项背景问题，说明所提议的招聘、安置和升级制度，包括比较现行的和提议的制度，以及关于问责机制如何纳入这一制度的具体细节。

下一步

37. 执行秘书长的提议无需改动《工作人员条例》。不过，**请大会注意附件十所载对工作人员细则 104.14 的修订。**

D. 调动

问题

38. 联合国的活动范围广阔、情况复杂，需要一支具有多方面能力、多种技能和富有经验的国际公务员队伍。除会议活动外，活动范围已扩充至维持和平、建设和平和支助人道主义事务等领域的许多实地活动。不过，工作人员调动的管理仍然处于被动，工作人员的实际调动都是临时性和自愿性质的，基本上是在联合国仍处于较静态的时代作出的安排。

目标

39. 目标是确保联合国能够在各种职能、各个部、各种职业类别和工作地点之间调动人员，以配合业务需

要；使工作人员能够在多学科环境中进行业务，使联合国多方面的工作有一个更统一的方式，促进外地和总部的工作人员的融合，和向工作人员提供多方面的职业机会。

迄今取得的进展

40. 已发布一项调动政策并制订了实施机制。政策原则包括调动从自愿方式转为管理下的方式，并从广义诠释调动，即将调动理解为下列各方面之内和之间的移动：各种职能、各个部、各种职类、各工作地点、联合国系统各组织，和其他方面。

促进调动的机制

41. 促进调动的机制包括(a) 在任务密切相关和(或)对利用各种职能之间的自然类同具有共同利益的部之间建立职类网；(b) 实行限时的员额填补；(c) 通过下列方式鼓励横向调动：所有发布的职位空缺简编首先考虑横向调动，通常要有一次横向调动之后才能升级；(d) 扩大候选人名单，以鼓励总部和外地工作人员进一步融合；(e) 鼓励和提供便利让工作人员和管理人员参加特派团工作；和(f) 注意工作/生活方面的问题。

42. 已制订一个在管理之下调派初级专业人员的制度将适用于从 2000 年 1 月 1 日起被征聘或任用至专业职类的人员。对于在编人员则实行自愿制。

43. 附件三载列的新政策和机制将分阶段实行，以提高整个秘书处的调动。附件三还叙述 2000 年开始实施的在管理之下调动初级专业人员的制度，并说明在共同制度范围内正在实施的调动倡议。

下一步

44. 秘书长只要稍为改动《工作人员细则》就可以执行他的提议。**上文所述对工作人员细则 104.14 的修订也适用。**

E. 合同安排

问题

45. 目前的任用方式和条件过于复杂和僵化，在行政上过于繁重，不符合现在联合国的需要。此外，任用

类别基本上取决于该工作人员是怎样进入联合国的。这种安排也造成不大公平的情况，越来越多的定期合同工作人员虽然工作了很长时期，但当不获得续约时享受不到离职福利。

目标

46. 目标是修改今后的合同安排，以便更好满足联合国的业务需要，同时顾及各种不同的情况：稳定、持续进行的方案和项目；工作量和类型（特别是建立和平、维持和平和人道主义行动），包括固定期限的任务忽然大大增加；季节性波动和短期需要。

迄今取得的进展

47. 已制订一些具有下列主要特点的提议：

(a) 今后对所有各种职能、各个部、各工作地点或外地特派团只提供三类任用：

(一) 短期：最多 6 个月，从事季节性和短期需要的工作，以及做短暂工作的实际受聘合同；不改变目前安排；

(二) 定期：加上续约至多共计 5 年（包括限期任用）；

(三) 连续任用：无限期；没有规定终止日期；只要工作人员的经验、技能和能力符合联合国的要求，并且业绩满意，就连续任用。如联合国提出终止合同，工作人员可获得离职福利；

(b) 所有新任职联合国的工作人员开始时都以定期任用合同聘用，规定期限至长为 5 年（不算临时需要的短期任用时期）。这段开始期间为“试用期”。

(c) 最少经两年后（但不超过 5 年的定期任用），工作人员的合同经考虑可改为持续任用，或不获续约；不过，他们可以在联合国内申请其他空缺职位；

(d) 通过国家竞争性考试任用的工作人员和语文工作人员不再获得试用和其后的长期任用；

(e) 目前的长期任用工作人员将保持目前的合同地位。

48. 附件四载有在 2000 年 4 月和 5 月举行的工作人员和管理当局协调委员会（员工和管理当局协调会）第二十四届会议期间与工作人员代表讨论过的提议的细节。附件详述联合国现有的问题和需要，以及关于双轨职业制度的特别问题和有关问责制问题。

下一步

49. 在员工和管理当局协调会会议期间，工作人员方面虽然表示对连续任用的概念感兴趣，但反对取消新工作人员的长期任用，认为这牵涉到国际公务员的独立性和职业保障。在过去，一些会员国也曾对国际公务员的独立性表示关注。在这方面，必须注意到目前超过 50% 的在职工作人员没有长期任用合同。没有证据显示联合国的国际公务员的独立性因而受到损害或减弱。此外，许多其他组织没有长期任用，但看来也没有理由质疑它们的工作人员的忠诚和独立性。

50. 秘书长认为，从简化行政和平等对待方面，这一提议有很大的好处，也不减损国际公务员的独立性。不过，鉴于员工和管理当局协调会会议的讨论以及各代表表示的广泛意见，他想进一步审查与任用期限和类别有关的问题，并在向大会提出具体建议之前继续与工作人员进行对话。在此时，他欢迎大会提出意见，特别是关于长期合同问题的意见。

F. 司法行政

问题

51. 目前虽然有一个全面的司法制度，但其非常形式化的性质，使诉讼旷日持久，对司法和工作人员或管理当局都没有好处。目前，作出受人质疑的行政决定的决策者极少直接参与辩护，造成被人认为这个制度维护管理人员，使他们免于对其决定接受问责。

目标

52. 目标是通过下列方式提高这个制度的效益：精简程序，确保迅速处理案件、加强非正式机制，确保申诉在较早阶段得以解决向这个制度内的所有主要角色提供训练，包括吸取经验；提供法律支助，向工作人员提供咨询和向法律顾问小组提供指导。

迄今取得的进展

53. 在员工和管理当局协调会第二十三届会议举行后，所有工作地点都被要求在当地联合咨询委员会的主持下设立工作组，非正式地探讨它们希望员工和管理当局协调会工作组解决哪些具体问题。一些工作地点提供了投入。工作人员也编写了一些关于这个题目的文件。同时，联合检查组审查了这个问题，并编写了一个关于这个题目的报告。管理当局向员工和管理当局协调会第二十四届会议提出了一些改善这个制度的提议。

54. 附件五叙述目前的情况，并就提请进一步加以讨论的提议作出阐述。

下一步

55. 不久将设立员工和管理当局协调会工作组，根据管理当局在第二十四届会议上提出的提议和工作人员的提议，对这个问题进行审查，同时考虑到共同制度组织的经验，为改善行政司法制订提议。

G. 能力和持续学习

问题

56. 为了日后建设人力资源能力，必须确定所有工作人员所需的核心能力，即联合国工作人员应具备的技能、个人特性和表现的总和。这种共同了解将有助于建设和维持工作人员的能力和促进新的组织文化。

目标

57. 目标是界定和鉴定组织和管理方面的核心能力，促进共同的价值观和共同标准，并建设组织能力，将各种能力纳入所有人力资源制度之中，并发展一种持续学习的文化。

迄今取得的进展

58. 根据访谈的联合国内各级工作人员和管理人员的结果，已发展了一个能力模型，其中包括三种核心价值、8种核心能力和6种管理能力，即：

(a) 核心价值：忠诚、专业、精神和尊重多元化；

(b) 核心能力：沟通；协同工作、规划和组织、问责制、创造性、面向用户、持续学习精神和和技术意识；

(c) 管理能力：领导、远见、赋予他人权力、建立信任、管理表现和判断/决策。

秘书长已将能力模型通报工作人员。已重新调整工作人员和发展方案和实施了一些新方案和工具，以协助工作人员发展他们的能力和规划其职业发展。

59. 附件六就下列方面提供了进一步细节：能力模型的发展、提议的能力应用及其与在联合国内创建一种持续学习的文化的关联。

下一步

60. 将能力纳入征聘、工作人员发展、职业规划和业绩管理之中，其方法是：在职务说明和空缺通知中加上能力资料；进行以能力为主题的访谈；制订针对性的工作人员发展方案，包括加强管理发展方案；提供职业规划工具；和增强考积制度，纳入能力因素。

H. 业绩管理

问题

61. 秘书长的目的在于尽量提高联合国所有各级的业绩，加强责任制和问责制，及改进对业绩、成就和学习的表彰。

目标

62. 目标是为整个秘书处的所有工作人员建立一个公正、公平、透明和可计度的业绩管理制度，推行着重成果的文化，对优良业绩给予表彰和奖励并对不良业绩作出适当处理。

迄今取得的进展

63. 考绩制度现在已在整个秘书处内实施。已审查并修订这个过程、表格和材料，以简化这个制度，加强管理人员问责制，并改善与工作人员发展的联系。已实施一些监测机制，包括联合监测委员会，以确保问责、遵守和一贯性，分述如下：

(a) 已为各级工作人员实施一系列培训方案，以改进绩效管理。其中之一是为联合国所有管理人员举办人员管理训练方案；

(b) 为了把业绩管理制度搞完全，最近开始对最高级的管理人员实施考绩制度。这一业绩契约包括每年向秘书长承诺实现一些可计量的目标。通过年度审查，秘书长将就上一一年度的目标的实现情况，包括对工作人员的管理情况，向每一个管理人员提供指导和反馈。管理人员随则提出拟在下一年度实施的目标；

(c) 作为秘书长年度审查的一部分，问责制度包括由人力资源管理厅定期确定各个部的人力资源管理业绩目标并加以监测。

64. 附件七说明秘书处考绩制度现时的实施情况、联合国考绩制度的各种监测机制、关于表彰业绩的细节，和有关问责制的问题。

下一步

65. 将根据经验，并考虑到工作人员和管理人员的反馈，审查和修订考绩制度，包括加入关于各种能力的内容。

1. 职业发展

目标

66. 秘书处内职业发展的目标，在于建立和维持一支非常胜任、有多种技能和多方面能力的国际公务员队伍，这支队伍有能力满足联合国目前和日后的需要，并同时满足工作人员个人的发展需要和职业抱负。

全面职业发展制度

67. 人力资源改革方案各个组成部分包含了按照大会的第 53/221 号决议第六节第 5 和第 6 段要求建立的全面系统职业发展制度的构成部分。目前正在陆续建立和加强这些构成部分，从而既支持工作人员的职业发展，又使工作人员的需要与联合国的需要互相配合。

68. 职业发展是一个在互利基础上尽量使每个工作人员在每个阶段的职业需要与联合国的需要相配合的系统过程。为此，秘书长在其人力管理改革方案中，从联合国、管理当局和工作人员之间的伙伴关系着眼制定联合国的职业发展政策（见 A/53/414，第 32(a) 段）

69. 这项政策的基础原则是由下列各方分担职业成长和发展的责任：联合国要提供结构性支助和机会框架；管理人员要支助工作人员的发展和职业进展；工作人员要致力于不断追求专业成长。

70. 附件八载述全面职业发展制度的组成部分。

J. 服务条件

问题

71. 秘书长曾指出，加强服务条件对他的整个人力资源管理改革方案而言是一个极其重要的因素。联合国要提供具竞争力的薪酬待遇，才能吸引和挽留高素质的工作人员和维持一个良好的工作环境。

目标

72. 目标是使工作人员有一个较好的工作/生活环境，以及与联合国共同制度内的伙伴机构和国际公务员制度委员会协同努力，确定更灵活、更具竞争力和简化的薪酬待遇，并简化应享福利的管理工作。

迄今取得的进展

73. 目前正在审查实行不同工作时间表、便利配偶就业和提供足够的托儿服务等几个问题，并拟订一些提议。附件九载述目前进行中的工作/生活调查，和目前妨碍工作人员调动的一些有关问题。

下一步

74. 将审查秘书处所有工作场所内工作人员的健康、安全和福利问题，以便采取适当的措施。

75. 与共同制度内的组织和国际公务员制度委员会审查薪酬和福利制度，以便就改善服务条件，包括提供简化的具有竞争力的薪酬待遇，以及简化应享福利的管理。

三. 人力资源管理厅的作用

76. 上面各节所述的改进, 将大大改变人力资源管理厅今后的作用和职能, 以及方案管理人员及其行政办公室的作用和职能。原则上, 所有日常人事行政管理工作人员今后将由各个部负责。在许多情况下, 这只是说该厅不再重复其他办公室目前正在做的工作, 而且这样不会增加任何一方的工作量。以电子处理取代手作系统, 也将缩短这种过程所需的时间, 并提高该厅监测和报告的能力。

77. 该厅以后不再进行往来处理, 而集中于:

- (a) 制订人力资源政策;
- (b) 应要求就困难或复杂的人力资源问题向方案管理人员提供指导;
- (c) 监测人力资源规则 and 政策的遵守情况;
- (d) 协助管理人员和工作人员发展能力。

78. 该厅将提供更多专业人力资源服务, 包括:

- (a) 重点放在制订人力资源政策;
- (b) 监测各个部门的人力资源行动计划及各种规则和政策的执行情况;
- (c) 提供管理工具, 例如在线人事手册、服务台咨询服务、电子人事档案、技能调查和职位库;
- (d) 自动化办理应享福利;
- (e) 拟定种种上能力并将其纳入人力资源制度;
- (f) 给所有工作人员提供更多的发展和职业支助方案, 特别强调建立管理能力;
- (g) 监测征聘和升级制度;
- (h) 管理组织调动计划;
- (i) 在内部司法制度中集中注意咨询、调解和解决;
- (j) 制订和执行共同制度一级的政策;

(k) 在工作/生活问题上提出新的政策倡议。

79. 该厅将减少较少行政处理工作, 从而:

- (a) 免除了大部分往来处理工作;
- (b) 停止重复初步筛选候选人的工作;
- (c) 停止遴选工作的个案核准工作;
- (d) 将个人福利的处理工作自动化或下放;
- (e) 消除人力资源管理厅和帐务厅或执行办公室之间对福利的重复审查;
- (f) 停用纸张档案;
- (g) 除法律问题外, 在上诉程序中由管理人员自己为其行政决定辩护。

四. 建议

80. 大会或可注意到下列各领域正在进行的工作和已采取或设想采取的行动:

- (a) 人力资源规划 (见第 20—25 段及附件一);
- (b) 精简规则和程序 (见第 26—32 段);
- (c) 合同安排 (见第 45—50 段及附件四);
- (d) 司法行政 (见第 51—55 段及附件五);
- (e) 能力和持续学习 (见第 56—60 段及附件六);
- (f) 业绩管理 (见第 61—65 段及附件七);
- (g) 职业发展 (见第 66—70 段及附件八);
- (h) 服务条件 (见第 71—75 段及附件九)。

81. 大会还可注意到作为秘书长提议的改革和革新的整体部分的具体问责机制及监测和控制程序。

82. 秘书长请大会采取具体行动, 支持他在下列方面的改革倡议: 征聘、安置和升级 (见第 33—37 段及附件二) 以及调动 (见第 38—44 段及附件三), 特别是本报告附件十所载对《工作人员细则》的修改。

附件一

人力资源规划

1. 人力资源行动计划列出了一个具体时间期限内的关键目标。早日确定可以预料的空缺(通过退休、横向调动、调职或自然减员)是继任规划工作一个不可缺少的组成部分。对人力资源管理厅来说,人力资源行动计划既是一个监测工具,也是一个问责机制,可以确保符合本组织的总体人力资源目标。对方案管理人员来说,他们的人力资源行动计划为他们的具体人力资源管理目标提供了一个背景和框架。

人力资源行动计划

2. 秘书长已经确定了以部/厅人力资源行动计划作为主要的规划工具。人力资源行动计划审查九个关键的管理要素:现有的空缺、预计出现的空缺、地域分配、性别平衡、工作人员的调动、考绩、职业发展、培训,和工作人员与管理当局之间的关系。主管人力资源管理的助理秘书长会见每个部和厅的首长,商定未来 12 个月期间内每个要素的具体目标,并审查前 12 个月期间的成绩和(或)不足。第一次通过行动计划进行的全面评估已经于 1999 年和 2000 年年初进行。人力资源行动计划是秘书长同每个方案管理人员讨论的管理目标的一个关键要素,并记录在其业绩管理计划中。业绩管理计划的完整说明载于秘书长关于问责制的报告(A/55/270)。

管理信息

3. 为了补充和支持人力资源行动计划,正在继续开发一个全球人力资源管理信息系统。该系统广泛吸取了将综合管理信息系统(综管信息系统)应用于人力资源部门的经验,能够在可比的基础上汇集全球的数据。在过去,各地使用不同的数据库,运行不同的软件和操作系统,因此无法汇集各地工作人员的数据,而这对于规划工作至关重要。人力资源管理厅正在确定共用的格式、软件和报告要求,以便能够通盘评估本组织的需求;这是人力厅在发布标准和准则方面所能发挥的作用的一部分。这种共

用性对于监测工作以及向立法机关提交报告来说也是必不可少的。

4. 同时,关于秘书处的组成的年度报告自 1997 年以来扩大了内容,纳入对工作人员构成变化趋势所作的分析。一系列标准的人力资源统计资料提供了秘书处工作人员结构及其变化方面的综合情况。

规划制度

5. 大会在其第 53/221 号决议第三节第 4 段中,强调人力资源规划制度的重要性,其中包括要综合一体地对待征聘政策、职务分类和合同政策。秘书长打算通过人力资源管理厅,继续发展中央人力资源规划工具,以便能够及时、全面地确定本组织未来的人员需求。人力资源管理厅与其他部和厅在商定具体行动目标方面的伙伴关系,将继续成为秘书长与其高级管理人员制定的方案管理计划的一部分,也是一个直接的问责机制。随着更多关于工作人员的数据纳入综管信息系统的范围,例如随着职务分类和人事记录的自动化,更多的要素将纳入该厅的监测和规划报告。

技能调查

6. 1999 年,秘书长就人力资源管理厅完成所有工作人员技能调查第一阶段工作一事提交了报告(见 A/54/279 和 Corr. 1, 第 59-68 段)。调查的目的,是利用一个综合电子数据库,编纂关于工作人员的技能、经验、背景和职业志向的资料。这项调查是一个管理下的调动方案的前提条件,帮助在秘书处内改变职能的工作人员掌握新技能,特别是从技术性职能进到本组织的管理层。迄今为止,所收集到的资料为评估工作人员的现有技能提供了客观基础;这些资料反过来又可以配合各个部的要求,帮助评价人力资源方面的差距,并帮助评估空缺、调职、培训和专门任务的候选人。对该厅来说,调查让它全面了解工作人员

的技能、趋势和需求。对每个部和厅来说，调查表明了在工作人员技能的现有组合中，有哪些地方需要补充或提高，才能应付新的任务的要求。

7. 迄今为止，大约有 5200 名工作人员参加了调查。在第二阶段，用一个新的软件包对技能调查项目进行了修改，以便利工作人员作出回应。该阶段计划于 2000 年完成，并将包括外地特派团的工作人员。一旦数据收集阶段完成，2001 年即可实施一个试点项目，对一些继任计划格式进行测试。

监测

8. 人力资源管理厅已经建立了监测能力，与综管信息系统密切结合，可以跟踪整个秘书处遵守人力资源政策、准则和做法的情况。在开发的各种机制中，有一种电脑化征聘跟踪系统，可以快速提供空缺员额征聘工作各个阶段的情况概要。另外一个机制是在综合管理信息系统(综管信息系统)内采用一种自动的时间和出勤记录程序。目前，工作的重点是纠正系统中与各种工作人员权益(即扶养津贴、教育补助金、补贴租金以及调动和艰苦条件津贴)有关的数据。做这项工作是为在年底之前运行综合管理信息系统(综管信息系统)4.0 版作准备。人力资源数据然后将直接用于发放薪金，而不必通过帐务司。

人力资源规划中的问责制

9. 人力资源行动计划是人力资源规划领域一个强有力的问责机制。该机制明确界定了具体的管理责任、关注领域，以及每个部或厅应该达到的目标。在

每六个月或中期对进展情况进行审查时，要监测年度计划的目标是否已经实现。关键的是管理人员所作的方案和业务承诺要与管理承诺相符。从人力资源的角度来说，这意味着方案管理人员要直接对秘书长负责其领导的部或厅的工作，各级管理人员直接对方案管理人员负责，工作人员则个人直接对各级管理人员负责。问责小组还负责监测与控制工作，该小组的作用与职能在秘书长关于问责制的报告中有充分的说明(A/54/270, 第 41-43 段)。小组将跟踪与人力资源管理有关的系统问题，并在必要时进行干预。高级管理层将定期审查这些结果，了解遵守情况，并在必要时提出补救办法。这样，人力资源行动计划起到了三种作用：它是对承诺的表述，又是一个监测框架，也是对各级人力资源管理中的关键内容进行控制的一种手段。

10. 人力资源管理厅就部和厅一级出现的各种人力资源行政管理问题，不管是在总部还是在总部以外各办事处，提供日常咨询和插手干预。该厅通过这种方法，确保遵守征聘、安置和升级程序、工作人员发展政策和程序、业绩管理政策、报酬政策、叙级准则以及各种应享有权利行政管理程序。在一些职责已经下放的部门，例如外地特派团的征聘(维持和平行动部)或工作最忙期间的短期征聘(大会和会议事务部)，定期的正式报告是审查人事行动的依据。目的是尽可能地预料问题，而不是让人力资源管理厅起一种事后批评的角色。例外情况记录是一种问责机制，记录那些批准不符合既定规则、做法和程序的例外情况的所有决定，以及作为例外的理由和予以批准的官员。

附件二

招聘、安置和升级

目标

1. 填补空缺程序(招聘、安置和升级活动)的改革目标是制定一个制度,该制度要以通过人力资源规划而预料到的人员编制需求为基础;使管理人员能够根据客观的、与工作有关的、有竞争性的标准,作出甄选决定;便利整个秘书处内部的横向调动(安置)和纵向调动(升级);根据表现向工作人员提供安置机会;遵守本组织根据表现加以任用的政策,同时适当顾及地域分配和性别平衡;并且要及时。

背景问题

2. 秘书长在给大会的关于人力资源管理改革的报告中(见 A/53/414, 第 20-24 段),提出了招聘、安置和升级管理工作的改革设想和目标。大会在其第 53/221 号决议第五节第 13 段中请秘书长继续改进现有的招聘和安置程序,以便使这些程序更简便、更透明、更及时。

3. 据 1998 年的报告已经采取了一些具体措施,加快填补空缺的程序,结果使所需要的平均时间在两年里缩短了 40%。1999 年初,一个工作组拟订了一份综合全面的提案,以彻底革新招聘、安置和升级制度。工作人员和管理当局协调委员会召开了三届会议来专门同工作人员代表审查提案,包括于 1999 年 10 月召开了一届特别会议,专门讨论这一主题。考虑到工作人员和管理人员表示关切的一些问题,对提案进行了修改。

4. 提案的一个关键因素,是使方案管理人员在甄选候选人时有最终的决定权。关于方案管理人员在招聘、安置和升级领域的拟议职责引起相当关切。秘书长同意这种关切,并且同意在授予这种权力之前,关键要实行一个精心设计的问责机制,其中包括必要的内部监测和控制程序,以及培训。见 A/C.5/53/34 和 Corr.1, 第 29-39 段,和第 53/221 号决议,第四节,第 2 段和第 8 段。他认为,重要的是不仅要实行一个

综合、全面的问责制和责任制(如 A/55/270 所述),而且为招聘、安置和升级程序专门设计的问责机制也很关键。

5. 大会自己也作出了一些决定,直接影响到秘书长在这个领域的改革提议。例如,秘书长原来提出,空缺通知的发布时间应为 30 天,而大会决定发布时间应为 60 天。目前,秘书长因此将及时填补空缺的整体目标从 90 天调整为 120 天。据内部监督事务厅说,目前的平均时间为 275 天。秘书长打算继续与会员国密切合作,将 60 天的发布期限减到可行的最短时间,例如可以通过一些具体机制,早日发出空缺通知,和(或)编列候选人名册。

演进性做法

6. 招聘、安置和升级制度的拟议变革并不激进,性质上更近于将现有的方法合理化和精简。其依据是一个根本原则,即方案管理人员既然负责在工作方案中拿出实质成果,那么对于甄选工作人员来完成工作方案,也必须负责作出最后决定。但目前不是这种情况。现有的程序麻烦而缓慢,决定权分散在下列几方:方案管理人员、工作人员代表、各个任用和升级机构以及管理事务部。目前的制度偏向于年资,只对有限的候选人公开,而不是采用公开竞争,而且文书工作量很大。

7. 新的程序应该与关于调动问题的附件三中所提出的提议结合起来看;这些提议对本组织的内部安置程序,尤其是对那些支持在正式填补空缺之前实行工作人员横向移动或安置的程序,有直接的影响。

拟议制度的好处

8. 新的制度有四个特点应该强调。第一,招聘活动在空缺实际出现之前很早就会启动,这主要是由于建立了全球电子职位库。第二,就如目前各个任用和升级机构包括管理层和工作人员两方代表一样,工作人员代表参与审查整个程序的原则将得到保证。工作人

员将不再参与对候选人的实际甄选。第三，中央审查机构本身是处在这个程序的中心的问责机制。第四，如果审查机构发现在遵守程序方面有无法解决的问题，方案管理人员就要把该个案提交主管人力资源管理的助理秘书长或主管管理事务的副秘书长决定。

A 节

通过征聘或升级填补空缺

9. 按照所设计的程序，最终决定由方案管理人员作出；对实施程序的监测由中央审查机构负责。

第 1 步

启动程序并确定甄选标准：30 至 60 天

10. 部人力资源计划首先确定下一个两年期内需要填补的大部分空缺及其优先次序。填补一个意料之外空缺员额的程序的规划工作，在各级管理人员一知道将出现空缺之时就应立即开始。例如，因退休而出缺的日期提前很多时间就已知晓；如果适宜进行内部横向移动（例如出于职业发展的目的），相关日期也可以提前规划。应该为职业网络内的类似职务拟订通用格式，然后根据需要进行修改，以反应具体的职务需求。对于可以预料到的空缺，空缺通知应在出缺之前六个月公布。

11. 各级管理人员在拟订职务说明和空缺通知的同时，将起草评价表格。这些表格将包括一些关键条件，以供把没有资格或不合格的候选人从开始就筛选掉。表格含有供划钩的方格，用来显示申请人是否符合条件。表格还将列出一些与职务有关的标准和全组织的标准，用来对有资格及合格的候选人进行评估。这些标准包括每个关键要素的加权评分办法，根据证明文件和面试表现进行评估，还有用来回答地域分配和性别平衡等组织方面标准的划钩方格。表格还将根据这些标准，对有资格和合格的候选人评出总分，并据此列出他们的相对名次。

12. 评价表将送往中央审查机构，对这些标准是否适当进行独立确认。针对具体候选人制订空缺通知的做法将因此终止。各级管理人员在最后敲定评价表时将

考虑审查机构的评论意见。程序中的这一阶段应在收到申请表的截止日期之前完成，对内部竞争是 30 天，对公开竞争是 60 天。

第二步

甄选：20 至 30 天

13. 收到申请表之后，由各级管理人员在执行办公室或行政办公室的协助下，用中央审查机构核可的标准，首先筛选掉没有资格及不合格的候选人。

14. 各级管理人员然后将审查剩下的候选人，根据评价表上商定的甄选标准对候选人进行打分，再据此列出名次。之后，再由各该级管理人员同最有希望的候选人面谈，决定是否由哪些人应列入最后名单。管理人员最多可将五名候选人列入最后名单。得分最高的候选人将被推荐予以选聘，剩下的其他最多四名候选人仍可能列入最后名单，作为：

(a) 内部候选人可以列在供征聘担任不需要发出空缺通知的其它类似职位的名册上；

(b) 外部候选人可以列在可考虑征聘担任对外公布的其它类似职位的名册上。

15. 如果候选人的实质性优点相等，各级管理人员应推荐最符合该部整体人力资源目标和指标的候选人。

16. 每个征聘职位将设立一个单独的卷宗，存放所有申请表和评估单，供以后需要时进行审查和审计。

17. 各级管理人员的建议，以及初步筛选和甄选工作的摘要单，将随后送往中央审查机构。如果是内部甄选，这一步程序应在 20 天之内完成，如果涉及外部候选人，则应在 30 天之内完成。

第三步

中央审查机构审查：5 天

18. 中央审查机构将考虑：

(a) 甄选工作是否遵守商定的程序，各级管理人员是否依照商定的预定标准作出推荐；

(b) 各级管理人员作出的推荐是否有理有据；

(c) 所作的推荐是否理由充分，是否每项事实附有证明，是否没有事实被误报，是否没有法律上的错误，是否没有偏见或不正当的动机。

19. 如果中央审查机构对这些事情有什么疑问，将邀请该级管理人员提供解释。然而，它不会对个别候选人的实质优点采取立场，因为它的作用是监测遵守程序是否得到遵守，确保没有不相干因素的干扰，而不是猜测该级管理人员的实质性判断。审查机构的审查工作应在 5 天之内完成。

第四步

方案管理人员的最后决定：5 至 15 天

20. 各级管理人员的推荐以及审查机构就遵守程序的情况提出的评论意见，将随后送交方案管理人员作最后决定。方案管理人员应考虑所作的推荐和评论意见，并作出决定。方案管理人员应核准各级管理人员推荐的人选，除非：

(a) 对各级管理人员对候选人的实质性优点的评估不满意；

(b) 根据审查机构的评论意见，对各级管理人员遵守程序的情况不满意。

21. 如果方案管理人员有其中一种不满意情况，将请各级管理人员重新评估其作为的推荐，并再次通过中

B 节

现有的和拟议的空缺填补程序比较

现有程序

职务说明得到确认/审定叙级；由该部拟订空缺通知；由人力资源管理厅发布空缺通知；职务说明和空缺通知经常出现不一致情况；没有商定的评价标准。

60-90 天

央审查机构提交上来。这种再评估将只一次，然后由方案管理人员作出最后决定。

22. 对于内部候选人，一旦作出最后决定，候选人所在部门的方案管理人员应尽快让该候选人脱离现有职务，在任何情况下都不得超过 60 天。

23. 中央审查机构将每年就其工作向人力资源管理厅和秘书长提交报告，从而提供机会对每个方案管理人员的决定进行中央监督。这些报告将在人力资源年度规划工作中进行审议。

第五步

提请管理事务部裁决：5 至 10 天

24. 如果一件个案再次提交给中央审查机构时仍然有不遵守程序的问题，方案管理人员就要把此个案送交管理事务部，附上自己的评论意见及中央审查的评论意见，供其作出最后决定。

问责制

25. 关于征聘、安置和升级的倡议对于问责机制及监测和控制程序有直接的影响。这些倡议的关键，是清楚确立了所有管理人员在为他们的组织实体征聘工作人员时，应该对所作出的实质性选择接受问责。同时，中央审查机构是整个程序的问责制的最后监护者。人力资源管理厅、管理事务部和中央审查负有监测责任：审查机构要确保实行有效的审查程序，而在方案管理人员和审查机构之间出现分歧时，则由人力资源管理厅和管理事务部作最后决定。

拟议程序

1. 员额出现空缺

行动计划提前制定指标，确定可预见到的空缺；附有空缺通知和评价标准的职务说明经中央审查机构同意后，送交人力资源管理厅发布空缺通知；该厅维持在线职位库。

在出缺之前

2. 发布空缺通知

(没有变化: 30-60 天)

3. 在截止日期之前提出候选人;

人力厅根据总体标准进行筛选

把有资格的候选人送到各该部。

候选人直接送交相关的部。

10 天

不适用

4. 部内审查

各级管理人员由管理当局和工作人员代表小组协助; 面试不是必须进行; 没有选上的合格候选人不列入类似职位名册; 卷宗繁复, 文件繁多; 由部内就候选人作出实质性决定。

用商定的标准将没有资格/不合格的候选人筛选掉; 用商定的标准排出候选人的名次; 对候选人进行面试, 制定最后名单; 推荐名次最高的候选人; 将最后名单上的候选人列入名册; 由该级管理人员向中央审查机构作出推荐。

90-120 天

20-30 天

5. 任用和升级机构进行审查

由方案管理人员推荐候选人, 可能不同于由部内小组推荐的人选:

中央审查机构审查程序是否得到遵守; 不就候选人本人作出决定; 审查机构可以请该级管理人员作出解释; 审查机构提出评论意见。

(a) 任用和升级机构开会/可能将个案送回该部; 可能与管理人员面谈;

(b) 任用和升级机构就推荐的候选人作出决定; 管理人员可以进一步提供意见。

20-30 天

5 天

6. 主管人力资源管理的助理秘书长

或主管管理事务的副秘书长代表

秘书长作出决定

方案管理人员根据该级管理人员的推荐人选和中央审查机构的评论意见作出最后决定; 可能要求重新评估候选人的实质优点或程序是否得到遵守。如果中央审查机构报告有不遵守程序的情况, 方案管理人员应将个案较交管理事务部或人力资源管理厅作决定。

10-20 天

5-15 天

共计: 220-330 天

共计: 60-110 天

附件三

调动

1. 秘书长致力于建立一支具有更多方面能力、多种技能和经验丰富的国际公务员，以便能完成各种复杂的任务。他设想建立一种组织文化，鼓励、重视和奖赏调动。下文阐述的政策概念和实际执行机制，旨在协助联合国增强灵活性和回应能力，办法是使工作人员能在多学科环境中工作；通过解决长期存在的具体空缺问题加强方案执行能力；针对联合国工作的许多方面制定一项更加综合一体的办法，并促进外地与总部的工作人员之间更加一体化；加速向外地特派团调派人员；以及为工作人员提供更多职业发展机会。

2. 在过去 30 年里，联合国秘书处的活动已大量扩大，包括技术合作、维持和平、建设和平和支助人道主义行动等许多外地活动。然而，尽管联合国在全球的活动范围不断扩大，工作人员的调动却几乎没有增加；调动一直是临时和自愿性的，基于在联合国相对稳定时期制定的安排。因此，总的目标是鼓励调动，作为职业服务的一项必要组成部分，这样，联合国将能确保由有经验和有技能的工作人员填补员额，无论这些员额在何处。

3. 大会已强调所有国际征聘的工作人员可予调动的规定。根据工作人员条例 1.2 (C)，秘书长可指派工作人员到联合国的任何办事处担任任何工作。就人力资源规划来说，在一些区域委员会和工作地点始终存在较高的空缺率，阻碍了方案和项目的执行。大会已请秘书长确保工作人员在所有区域委员会和工作地点之间作适当调动，以纠正这种情况。它已请秘书长制定朝着加强跨职能、跨部门和跨工作地点调动的方向发展的机制，执行相关政策，并鼓励他通过行政协调委员会探讨是否可能加强联合国系统各组织之间的调动。

4. 新政策和执行该政策的机制将分阶段实行，以便在整个秘书处加强调动。在一个工作组向改革指导委

员会提交了报告之后，于 2000 年 4 月和 5 月举行的第二十四届工作人员和管理当局协调委员会（员工和管理当局协调会）会议上进行了工作人员与管理当局之间的协商。

政策

5. 在象联合国这样一个复杂的组织里，没有一种能够加强调动的简单方法；联合国工作的多样性排除了采取一种直截了当的轮调办法，这种办法比较适合于以实地工作为主的组织。联合国需要从自愿调动转变成管理下的调动，并根据以下原则确定一项明确的政策：

(a) 调动本身并非目的，而是能使联合国更有效地满足业务需求的一项工具；

(b) 调动形式将视职务和地点的要求而变化；

(c) 调动是由联合国、管理人员与工作人员共同承担的责任，所有三方均必须发挥积极作用；

(d) 调动将是职业发展模式的组成部分，升级将部分取决于是否曾经调动。

6. 工作人员在一个部以内和不同部之间进行职类以内的横向调动，应成为联合国人力资源管理机制的一项积极和基本的组成部分。同时，内部任用的做法不应影响到联合国对获得新技能的真正需求，也不应允许根据功劳和能力之外的条件填补员额。因此，秘书长提议今后以以下方式对横向调动进行管理。

7. 方案管理人员应继续根据工作需要和每个工作人员的职业发展需要，在部以内横向调动工作人员。

8. 下文第 27 至 29 段概述的每季发布职位机会简编的过程，将提供一项机制，鼓励工作人员在个别部之外以及在职业网络之内和之间进行更为广泛的

调动。它不仅将能让工作人员表明为了扩大他们的经验而进行调动的兴趣，而且也将使方案管理人员能够在填补职位空缺时从一批更为广泛的人员中审查候选人。

9. 只要所涉及的工作相似，方案管理人员也应能够从其他方案管理人员进行的征聘和升级竞争中产生的最后候选人名单上挑选内部工作人员予以任用。人力资源管理厅设立中央候选人名册的做法在该过程中又是一个关键的因素。

10. 在这个新的征聘、安置和升级新制度之下，方案管理人员会有强烈的激励通过横向安置填补空缺员额。横向安置反过来又会提供另一个机会。只有当这些也是为了大力鼓励工作人员调动而进行的横向调动完成之后，才正式宣布空缺。因此，绝大部分的工作机会将在 120 天的指标时限内得到填补。

11. 调动是指工作人员在联合国共同制度的各种职能、各个部、各种职业、工作地点和组织之内和之间调换职位的能力。调动政策的基础是：(a) 国际服务要求从自愿和被动的办法转变成积极管理下的办法；(b) 工作人员不“拥有”特定的员额；和(c) 管理人员在工作人员的职业发展过程中不“拥有”特定的工作人员。

12. 这项政策是基于四项原则：

- 调动是为了满足联合国的业务需要和优先考虑；尤其是，调动是为了解决一些工作地点长期持续存在的空缺问题，确保做好继任规划，并配备外地特派团的人员；
- 调动是一个共同承担的责任。人力资源管理厅负责制定框架和各种机制来支助一个总体方案，监测其运作，并对其运作情况提出报告。管理人员须对人力资源计划接受问责，这些计划利用调动来满足方案需求，发展工作人员的能力、技能和经验，并能迅速放出工作人员参加紧急行动。工作人员则负

责利用调动机会作为他们本身职业发展的一部分；

- 调动是职业发展的整体部分。工作人员将在他们为联合国服务期间担任各种不同的职务，并在不同的工作地点工作。职业发展在一定程度上取决于工作人员是否愿意调动，以及这种调动的机会。升级标准将反映出不同类型调动的范围和价值。调动对于工作人员本身、对管理人员和对联合国来说在不同时候具有不同的价值；
- 工作人员调动的形式将各不相同。例如，工作人员的调动将取决于任务的紧迫性、所需技能和经验的结合、所需专业化程度、进行工作的地点、不同地点的工作和生活条件，以及工作人员的职业抱负和决定。

限制因素

13. 现有的调动机制是支离破碎和脆弱的。尽管为初级专业人员制定的管理下的外派新制度（见第 37 段）将能确保刚加入联合国的工作人员在最初五年的工作中至少需要担任两种不同的职务，但对于较高级别的专业工作人员，或对于某个工作地点中的一般事务工作人员来说，却没有任何相同的安排。

14. 虽然部一级的管理人员有权在其部内横向调动工作人员，但一般事务工作人员和 P-3 职等及以上的专业工作人员在不同的部、职能和职类之间的所有调动均需经过冗长繁琐的填补空缺过程。

15. 共约 300 人的外勤人员，是唯一真正能随时调动的联合国工作人员职类。这类工作人员的调动做得很好，但仅限于某些具体类别的工作，而且限于外地特派团。

16. 调动的财务奖励办法由国际公务员制度委员会的调动和艰苦条件津贴计划加以规定，根据各工作地点和外地特派团的生活和工作条件的不同艰苦程度以及工作人员调动的次数作出补偿。然而，财务安排要在调动是被接受的服务条件，或有很可观的奖励的

情况下，才能有效。在其他情况下，单靠财务安排不足以构成调动的动机。

17. 除了缺乏能支持调动的政策工具和机制之外，还存在其他障碍。管理人员不愿意鼓励调动，因为替换工作人员需要较长时间。暂时填补员额的迅速和简单机制并不存在：分派工作人员填补空缺员额的特别职位津贴安排既繁琐又有时间限制，重点是放在“公平性”的问题上，而非放在满足业务需求。管理人员不愿意放走有经验的工作人员，因为他们在甄选工作人员的过程中没有决定权，无法确定能否得到一位具有相同能力的替补人员。冻结派往外地的工作人员员额的做法，也对调动产生消极影响，因为它使得某个员额可能长达两年不能填补，只能用临时人员。对于因组织单位改组、方案结束、经费减少而暂时多出来的工作人员，或因在外地特派团时间太久以致丧失重回“原本”单位的权利的工作人员，管理人员也很难安置。因此，需要有一个更加积极的管理下的办法来应付这些情况。

18. 一些工作人员不是把调动视为一种好处：调到另一个工作地点或特派团，意味着在考虑提升时，会出现“看不到便想不到”的现象。工作人员不愿意调到不太有吸引力的工作地点，因为很难有可能再调走，他们更倾向于留在他们认为最有可能找到“内线”升级机会的部或地点。对职业保障的担忧通常会使得工作人员不愿意调到被认为较无保障的职位、职务或地点。许多工作人员认为，外地特派团的任务较为艰巨，责任多了，并影响到个人生活，但却没有得到实际的报偿。工作人员对于申请其他部或地点的职位也有顾虑，因为他们认为不会得到与来自那些部或地点的候选人相同的考虑机会，而申请调动又可能被自己原本的部视为“不忠诚”。

19. 调动在组织方面存在的障碍包括工作人员各种不同的合同安排，其中许多安排不仅限制他们的服务期限，而且也限制他们所能从事的工作类型，有时甚至是限制他们能够服务的部、办事处或地点。通过正式任用和升级过程征聘的工作人员，大部分是填补总部和常设工作地点的经常预算员额，而通过其他办法

征聘的工作人员，则主要是受聘担任外地职位。这种情况在“外地”与“总部”工作人员之间造成一种很难跨越的分界。

20. 同样，死板的员额叙级，和过分具体规定学术和技术资格及经验的倾向，限制了从多学科角度来便利某些职类之内和之间的调动。没有什么有效的机制来确认调动对联合国的价值。虽然鼓励升级机构考虑到调动因素，然而这还不是一项强制性标准，资历经常受到更大的重视。目前没有任何制度将特派团服务或在一个具有挑战性的工作地点的服务确认为特别贡献，工作人员为了扩大技能、经验和能力而转变职务或职业也没有受到确认。

21. 缺乏关于各种机会的信息是调动的一项障碍。工作人员如果不知道其他部或工作地点存在什么具体机会、其他职务涉及什么工作性质、职业发展情况如何，便无法对调到另一个职位或地点作出知情的选择。关于整个联合国目前和未来的空缺以及它们所需的技能和经验的可靠、最新和易于获得的资料，对职业规划是不可或缺的，而这对扩大调动又是至关重要的。

提议的机制

22. 面对这些问题，无法对扩大调动采取任何单一和简单的办法。与联合国开发计划署、联合国儿童基金会、联合国难民事务高级专员办事处等以外地活动为主的组织不同，简单的轮调办法无法满足联合国的需要。然而，一些实际措施能够增进灵活性、回应能力和多方面技能。秘书长提议下列新的机制。

职业网络

23. 这个概念与所提议的征聘、安置和升级新安排是互相联系的。每个职业网络包含若干个部/厅，它们的任务和方案密切相关，而且在合作交换工作人员方面具有共同利益，这种人员交换因而又会扩大他们的技能、经验和能力。职业网络将建立在不同职务之间的密切关系，打破部之间的“围墙”，并鼓励采取多学科的做法。职业网络的管理人员将定期举行会议，以便：(a) 协调人力资源计划；(b) 讨论网络中的工

作人员的继任方案；(c) 处理全网络的空缺；(d) 编写通用的、整个职业类别的职务说明，以消除目前调动存在的障碍；(e) 规划工作人员的调动，以扩大技能和经验；(f) 规划向/从外地和特派团调配人员；(g) 进行联合培训和学习方案；和(h) 与外部组织发展联系，并促进寻找合格的外部候选人。

24. 可能建立的职业网络包括：

- 和平与安全、人道主义事务、人权（政治事务部、维持和平行动部、人道主义事务协调厅、联合国人权事务高级专员办事处、裁军事务部）；
- 经济和社会发展（经济和社会事务部、各区域委员会、联合国贸易和发展会议、联合国药物管制和预防犯罪办事处、联合国环境规划署、生境）；
- 资源管理（方案规划、预算和帐务厅、人力资源管理厅、中央支助事务厅（包括信息技术事务司），以及总部之外的执行办公室和行政办公室）

其他职业（新闻、法律事务和会议事务）也可参与几个网络。根据具体的专门经验和技能，工作人员可放入几个职业网络供考虑。

25. 职业网络将便利横向填补空缺，为工作人员获得经验和新技能提供更广泛的机会，并让管理人员从更大群的工作人员中挑选人员填补空缺。工作人员需求的短期和长期规划的协调将得到加强。

占有员额的时限

26. 工作人员占有一个特定员额的时间将是有限的。工作人员获得任用时，管理人员与工作人员都将会知道该工作人员占有该员额多长时间就要调走。这不同于目前“拥有员额”的做法，即只有当工作人员的个人合同没有延长，或是他们成功地申请到另一个员额，或退休、辞职或解职，才退还那个员额。占有某员额的期限长短，将反映业务需求，某在职人员的“学习曲线”的长度，以及那种职业的继任计划。职业网

络的管理人员将与人力资源管理厅协商，给每个员额或每组员额的占有最短/最长年数确定一个正常范围（通常为两年至五年），该资料将包括在空缺通知中。

管理横向调动：简编过程

27. 虽然升级仍然是鼓励调动的一个因素，但扩大调动的主要方式仍是通过横向调动，即在同一职等的安置。实行横向调动的主要机制，是由人力资源管理厅根据各部/厅的投入，每季度通过电子方式发布一份职位机会简编。该简编将载有随后 12 个月里会出现的所有职位机会，按照主要职业分类编排。它将包括一般事务职类所有职等的职位机会、专业以上职类中 P-3 至 D-2 职等的机会、因工作人员暂时在外地升级而出现的职位机会，以及 FS-6 和 FS-7 职等的合资格外勤事务工作人员转成专业职类而出现的职位机会。

28. 人力资源管理厅将每三个月以电子形式在整个秘书处分发简编，然后请工作人员表明意愿，选择不超过三个在同一职等的职位，以供未来派任或安置。工作人员将在其自身职业发展的框架内作出选择。人力资源管理厅将设立一个服务台，协助工作人员从职业规划着眼作出选择。如果一个工作人员没有表明任何意愿，或当他们占有目前员额的时限已届满却仍未成功地安置到一个新的职位时，管理人员将同人力资源管理厅协商，安排重新分派职务。该厅将向各职业网络的方案管理人员分发工作人员所选择的安置职位综合清单，并与网络管理人员合作，安置那些被认为具有潜力调到新职业类别的工作人员。方案管理人员和职业网络中各部/厅的各级管理人员将负责根据工作人员的选择找出相配的职位机会。人力资源管理厅将保持一份横向安置的记录，以便全面掌握所有调动的情况。

29. 一旦横向安置的机会已全部利用，公布空缺的正常程序便开始，在新提出的征聘、安置和升级程序之后甄选候选人。今后，升级将以各种职能、职业、各个部和工作地点之间的调动为根据。

升级：提高调动的价值

30. 今后，工作人员至少需要有一次横向调动，才有资格升级。在一些情况中，可对某些特定职等设定最低要求，即须在一个规定数目的职务、部或工作地点服务过，才能升到下一个职等。在各种职能、职业、各个部和工作地点之内和之间调动所具有的价值，将依照业务要求、所要做的工作的性质以及工作人员发展的机会而各不相同。

31. 按照目前的做法，在考虑空缺员额的候选人时，通常优先考虑“内部”申请者，其中包括正规工作人员（原先根据细则 104.14 和 104.15 征聘的工作人员），以及在联合国共同制度某个组织中受到任用的所有妇女。为促进调动，并鼓励总部与外地的工作人员更加一体化，“内部”申请者的范围应予扩大，把有资格转为专业职类的 FS-6 和 FS-7 职等外勤事务职类工作人员以及在外地暂时被提升的正规工作人员（他们应能申请横向调动到他们已经晋升到的职等的职位）包括在内。就通过任用和升级程序填补的空缺员额来说，“内部”候选人应包括已在所公布员额的职等上工作一年以上的那些工作人员和特派团任用人员。其他特派团任用人员如已达到现行的资历要求，也有资格申请。这样扩大“内部”候选人的范围，是将来进一步扩大候选人范围的第一步。

鼓励参加特派团服务

32. 外地特派团是联合国工作的一个关键方面。协助它们配备人员，应该是所有方案管理人员的责任之一。所提议的新安排将确保能迅速配备外地特派团的人员，而不会过度影响正在进行的方案。负责组建特派团的部级首长将拟订一些模板，以供确定具体特派团所需的各种技能，并将这些模板分到整个秘书处的管理人员和工作人员。每年，这些部级首长和各职业网络的管理人员将拟出被指定为可在特定时间内调去提供外勤服务的工作人员名单，这些人员分两类：

(a) 能在一个星期内放出来部署到外地 3 至 6 个月的待命工作人员；(b) 能在 1 个月内放出来部署到外地一至两年的较长期特派团工作人员。放出具体的工作人员的承诺将记录在方案管理人员的年度人力资源行动计划中。

33. 通过预先确定特派团工作人员，管理人员将能够及时作出替换安排，有关的工作人员也能进行任务前训练。可能被迅速部署到特派团的待命工作人员，有一段 12 个月的待召唤期，之后将另行指定其他工作人员。派往外地特派团不到一年的工作人员将返回到原先的职位。离开原职长达两年之久的工作人员则有保障在出现适合的职位时，返回同一个职业网络和工作地点。能立即安置在职业网络中的一个常设员额的工作人员，将通过对空缺的集中管理予以容纳。

各工作地点的生活和工作条件

34. 一些工作地点始终存在高空缺率，原因很多，包括生活和工作条件，以及工作人员不愿意在自愿调去之后“流落”在那里。为了争取工作人员向那些工作地点调动，提议将员额占有期定得短于秘书处的正常期限，从而以加快职业发展作为鼓励。

35. 是否能获得优良教育、医疗服务和其他生活福利设施，那里的一般安全状况，及配偶的就业机会等因素，都可能限制了许多工作人员进行调动的意愿和能力，尤其是对那些负有家庭义务的人而言。改善工作/生活条件，能有助于加强工作地点之间的调动。因此，秘书长提议彻底审查整个联合国的工作/生活条件，以确定各种需求，考虑可能的补救办法，并制订附有费用估计的切实提议。

36. 预先规划对于使方案管理人员能够支持扩大调动是不可或缺的。今后，各个部/厅的人力资源行动计划将包括在随后 12 个月里参与横向调动的工作人员人数和职等的指标，这些指标将具体化为每个司调进和调出的工作人员具体人数。年度行动计划也将指定待命迅速部署到外地特派团的工作人员、需要部署到较长期特派团的工作人员，以及作出接纳从特派团任务返回的工作人员的承诺。

管理下的调派

37. 如秘书长关于人力资源管理改革的报告(A/53/414, 第 40 段)所指出，首先，重点应放在如何加强专业职类起职等工作人员的调动。自 2000 年 1 月 1

日起，通过国家竞争性考试征聘或通过 G 转 P 考试晋升的 P-2 职等工作人员（不包括需要特殊语言技能的员额，这类工作人员受 ST/AI/2000/1 号行政指示的管理），需要在他们头五年的服务期间受管理下的调派制度的支配。在任用意向书和任用书中，候选人将被告知，当接受联合国的职位时，他们要估计到可能在他们派任的第一个职位工作两年或三年之后，会调到相同或不同的部或工作地点的另一个职位，在新的主管之下担任新职务。

38. 调派到第二个合适的 P-2 职等职位，将在工作人员职业发展的过程中进行。每年年初，将向已完成两年服务的有资格的初级专业人员分发一份职位简编。简编将包括这些初级专业人员目前担任的职位和空缺的 P-2 职位。人力资源管理厅将考虑到管理人员确定的标准、组织的需要和工作人员的资格及选择，进行中央调配的工作。

39. 为了支持在职 P-2 职等工作人员的职业发展，人力资源管理厅正在推动已在联合国服务至少两年的 P-2 职等工作人员进行自愿横向调动。空缺 P-2 员额简编已分发给有资格的 P-2 职等工作人员，请他们对感兴趣的职位提出申请，并由该厅在方案管理人员审查申请之后进行调配。管理下的调派属于初级专业人员总体职业支助方案的一部分，该方案包括在加入联合国之后不久，进行为期一周的概况介绍方案，此外还有在头五年期间的强化培训、调动和职业支助。这些措施旨在帮助他们顺利进入联合国，并加快他们的学习和调整时期，早日获得做出成果的职业满足感。

调动和共同制度

40. 关于在联合国秘书处和联合国共同制度的其他实体之间进行调动的问题，基本的机制仍然是采用联合国薪金和津贴共同制度的各组织之间工作人员调职、借调或借用的组织间协定。行政协调会行政问题协商委员会正在审议一项提议，即在借调或借用期间得到的晋升应在返回原组织时得到承认，而且各组织应作出对等安排，平等处理所有职位申请人。此外，

联合国发展集团一直在考虑各种相互承认在参与组织的服务以鼓励调动的提议。已开始实施的一个具体机制是参与机构调动系统，该系统是一个中央网站，每个工作人员均可将本人及其配偶的经验/技能记录在内，以供所有组织用来填补空缺。秘书长致力于继续寻找各种办法，将共同制度中的各种就业机会联系在一起，作为调动政策的一部分。

问责制

41. 就调动方面的问责机制、监测和控制程序而言，秘书长的人力资源改革提议的前提是，人力资源管理厅应发挥强大的中央作用，在各个职业网络的方案管理人员合作下，编制职位机会简编，协助调配适当的候选人填补这些职位，以及限制职位的占有时间。职位机会简编将是一项综合的监测工具，也是一种信息交换所机制，通过向工作人员提供所有空缺的资料扩大透明度，并在空缺与技能之间进行调配。在所提议的新征聘制度中，中央审查委员会将是征聘过程中的问责制的最终监护者，人力资源管理厅/管理事务部则在方案管理人员与该委员会出现不同意见时解决分歧。强调横向调动，对于那些长期和始终存在空缺问题的工作地点的方案管理人员，以及对那些希望调到他们目前所在组织实体之外的工作人员来说，特别具有意义。

42. 方案管理人员将要对其人力资源行动计划接受问责，看看是否达到调动指标，和履行向特派团派人的承诺。他们也将负责重新接纳派到特派团执行任务后返回的工作人员。各部/厅首长则通过考绩制度，对管理人员是否促进了工作人员的调动实行问责。工作人员本身将通过考绩制度接受问责，考查他们有没有寻找和利用横向调动的机会，作为他们自身职业发展的一部分。人力资源管理厅将编制职位机会简编以供进行横向安置，确保调动是升级的先决条件，就人员配备的优先次序与外地部门合作，将调动作为人力资源行动计划的一个中心内容，并监测根据新提议进行的所有工作人员调动。

附件四

合同安排

目标

1. 改革的目标是要修改合同安排，使之更好地为联合国组织的业务需要服务，认识到：稳定、持续的工作方案与项目；工作量与工作种类的突然大幅增加（特别是建立和平、维持和平与人道主义行动），其中包括时间有限的任务；以及季节性波动和短期的需要。此外，目标是要保证工作人员之间的平等，并制订出能考虑到已经较长期地为联合国服务但未获得长期任用的工作人员的机制。

2. 工作人员的就业条款和条件，包括离职的条件，是根据向其提供的任用方式而定的。现有的任用方式，以及选择某一方式而不选择另一方式的理由依据，几十年都没有改变，尽管联合国在过去 30 年内的活动发生了重大变化。秘书长在其人力资源管理改革方案中纳入了就业条款和条件合理化的内容。这将使联合国更容易满足其业务要求，并吸引和保留最高才能的工作人员。此外，本附件所载的各项建议将便利上面所述关于新的征聘、安置和升级以及调动方面的各项提议得到执行。

目前的问题

3. 现有的制度已变得过于复杂、僵硬、行政上负担过重，与今天对于调动和多种技能的组织需要脱节。多年来，任用的方式有赖于作出决定时工作人员刚好被安置的员额。近年来，根据大会第 51/226 号决议第三.B 节第 19 段和第五节第 2 段的规定，长期任用只提供给经过竞争性考试征聘的专业职类工作人员。这种杂乱无章的安排导致了大批工作人员长时期停留在定期任用状况。在根据《工作人员细则》100 号编下任用的大约 13 000 工作人员（即除了项目工作

人员和短期或限期任用工作人员以外的所有工作人员）之中，一半是定期任用，如果其任用不得到延长，就没有任何离职福利，而不管其服务的时间多长。另外一半工作人员获得长期任用，如果其任用被终止，就有权得到解雇赔偿金。这就引起了一个基本问题，即某人在某一时刻被派任某一职务这一偶然因素，或者征聘的方式，是否应当成为予以长期任用的理由。

新的需要

4. 今天的联合国是具有总部和外地两方面的组织。工作人员回应这一最新现实的灵活性，已经比资历或地位更为重要。任用的条款必须满足以下的需要：(a) 稳定持续的工作方案与项目；(b) 工作量和工作种类（即维持和平、建立和平与人道主义行动）的突然大幅增加；(c) 为期有限的任务；(d) 工作量的季节性波动和短期需要。同时，要让工作人员确实相信他们的任用类别想方式是在合理的而不是任意的基础上选定的，并且知道所有工作人员得到同样对待。而对于方案管理人员来说，他们力图争取任期能够灵活地配合业务的需要，并符合预算的限制，即应由适当的人员在适当的期限内担任适当的职位。对于持续性职务，提供较长期任用或无限期任用的可能性则可帮助管理人员吸引高度合格的候选人。

原则

5. 支持这一提议的四项原则是：

(a) 力图满足联合国的业务需要，横跨各种不同职能、职业类别和工作地点，为不同的职务、不同的期限聘用和分派人员；

(b) 根据联合国的需要，并根据对工作人员的经验、技能与能力的持续需求以及他们的业绩，向所有工作人员提供长期职业的可能性；

(c) 联合国能够作为很好的雇主并具有竞争力，利用其所提供的任用方式吸收和保持对各种职位而言最优秀的工作人员；

(d) 这项提议将能加强并完全合并到其他努力与提议中，而大大改善征聘、安置与升级过程、调动、业绩管理和离职。

提议的简化任用方式

6. 根据提议，对秘书处的各种职能、各个部、工作地点和外地特派团，都只使用三种任用方式：

- 短期：最长达 6 个月，满足季节性高峰期工作量和短期需要，以及零星工作的“实际受聘”任用（与目前安排没有变化）；
- 定期：从 6 个月到最长 5 年；
- 连续：没有明确离职日期的无限期任用。只要其经验、技能、能力和业绩符合联合国组织的需要，服务就可持续下去。如果联合国组织提出结束任用，将付其一笔赔偿金。

7. 目前拥有长期任用合同的工作人员地位不会受到影响。以后将不再提供新的长期任用合同。

8. 根据这项提议，需要对其服务的时间超过 6 个月的工作人员，将首先以定期任用方式加入联合国。这一最初任用期最多不超过 5 年，作为试用期。在至少 2 年但不超过 5 年的定期服务之后，该工作人员或者接受审查转为连续任用，或被停止聘用而离职。通过国家竞争性考试受聘的和从事语言工作的新征聘工作人员将包括在这种制度内。

双轨制

9. 大会在第 53/221 号决议第五节第 25 段中注意到秘书长打算提出关于终身任用和非终身任用双轨制的详细建议。秘书长认为，目前提议的对任用条款和方式作出的调整已考虑到以前关于终身和非终身任用的讨论。基本上来说，连续任用就是终身制，但并不保证终身就业；短期和定期任用属于非终身制。

问责制

10. 所提议的简化任用方式将会影响到问责制，监测与控制程序。它将根据职能是否具有不断变化的性质（例如在信息技术部门），或者是否属于联合国的核心职能，而在任用方式和职能之间建立直接的职能联系。联合国作为一个好雇主，对于确定其人员编制需要、对于在某些情况下必须作出有明确时限的任用，以及对于向其终身工作人员提供进一步保障，都必须接受问责。这项提议要求对延续或不延续定期任用以及对将定期转为连续任用作出有理有据的决定。这就回应了工作人员担心方案管理人员作出任意武断的决定的顾虑。

附件五

司法行政

目前的状况

1. 大会 1997 年 4 月 7 日第 53/221 号决议第四节第 2 段和第六节第 9 段要求秘书长审查内部司法制度，以保证司法的及时、公正与有效性。
2. 秘书长注意到，事实上已经有一个全面的制度。工作人员提出了为数不多的行政审查请求（1999 年有 221 项此类请求）。关于纪律处分案例，在 1999 年，管理局仅提出了 32 项。另外，在 1999 年，向联合申诉委员会仅提出了 101 件新的申诉。联合国行政法庭每年从联合国秘书处工作人员收到大约 30 个案件。但是，尽管这些数量很小，在司法行政制度方面还是可以作出改进。
3. 目前的非正式调解程序被认为还不足够。关于歧视问题的小组和其他申诉小组出于一些原因没有得到工作人员充分利用，这些原因包括小组的成员没有受过调解方面的训练，以及其调解结果常常没有证据支持，因此管理人员不愿意与其合作。正如在联合国儿童基金会或联合国开发计划署等组织的情况一样，提议以一个监察员机制来取代这些小组，以便加强非正式的调解程序。监察员可以专职履行调解职能，并能独立于管理部门与工作人员，而同时又受到双方信任。他（她）应当具备法律和（或）行政方面的经验，具备优秀的调解、沟通和人际关系技巧，其级别应当高到足以受到广泛尊重。
4. 行政审查为管理局评价有争议的决定提供了主要机会，以便避免没有必要的上诉，并使决策人（管理人员）能够根据这一评价重新考虑其决定。行政审查是由人力资源管理厅的行政法股进行的。目前，审查阶段对案件的早期审查和（或）解决由于行政法股资源有限，时限过紧，管理人员的意见提出过迟和（或）解释不够充分，以及繁琐冗长的解决程序而受到阻碍。只要增拨给行政法股多一点资源，解决程序就可以提高效率，方式有二：一是给予该股解决适当

案件的权力；二是由财务主任事先授权该股在规定的上限以内支付解决款项。

5. 针对特定对象的培训，包括总结经验，预计将在秘书处各级传播关于申诉程序和行政政策与惯例的资料。具体地说，应用管理人员、人事干事、执行干事和行政人员简述关于申诉案件的结果和行政法庭的判决：总结经验的机制能够有助于防止管理层重犯错误。应当向联合申诉委员会、联合纪律委员会和法律顾问小组成员提供有关行政法原则、适用的规则、证据规则以及其他适当法律程序的基本要求等方面的培训。
6. 关于加强法律顾问小组，目前对行政决定提出申诉的工作人员可以得到该小组的自愿人员的帮助。任何在职或退休的工作人员均可以成为该小组成员，而不管其教育背景、法律训练或经验如何。许多自愿人员对联合国的政策、程序或先例并没有亲自经历的知识。因此，工作人员的法律代表与代表秘书长的专业律师相比十分悬殊，有人对此感到关切。所以，提议向法律顾问小组提供一名法律干事，最初为期一年，该干事将 (a) 就工作人员案件的是非曲直及如何进行提供咨询；(b) 向被提交纪律处分程序的工作人员提供咨询；及 (c) 向法律顾问小组人员提供指导。并提议允许不处理人事事务并没有利益冲突的法律事务厅法律干事志愿法律顾问小组成员。

问责制

7. 关于问责机制、监测与控制程序，上文所述的各项倡议可加强现有的制度。管理人员要对其决定负责，而不只是将答辩责任转交给人力资源管理厅。该厅将维持其在法律问题上的咨询作用。案件监测制度的组成部分存在于行政法股、行政法庭、联合申诉委员会秘书处以及法律顾问小组协调员办公室。最根本的是，在司法行政程序中，“控制”程序变得更倾向于非正式调解、早期解决问题以及由潜在申诉人在知情情况下作出决定。

8. 在 1999 年工作人员和管理当局协调委员会（员工和管理当局协调会）第二十三届会议之后，所有工作地点被要求提出改革司法行政制度的提议，指出引起关切的问题。已收到一些工作人员的文件。联合检查组也就这一问题编写了一份报告。2000 年 4 月，管理当局向员工和管理当局协调会第二十四届会议提交了上述提议，将组成一个员工和管理当局协调会工作组，联合拟订进一步改进司法行政工作的提议。在这些提议提出以前，秘书长打算先执行他的初步提议。

9. 目前，内部司法制度的高度形式化性质会造成程序耗时过长，这既不利于司法，也不利于管理当局或工作人员。作出引起争议的行政决定的人自己很少直

接参与为他们所引起的案件辩护。这种情况使人感觉到，司法制度庇护管理人员，使他们不用为其决定负责。大会已经一再强调其关切，即对于可被证明为对工作人员管理不当、故意疏忽或不顾既定规则及程序的情况，必须加以处罚，而同时又要保障所有工作人员，包括管理人员对适当法律程序的权利（第 53/221 号决议，第四节第 10 段）。为实现这些目标，秘书长认为，管理人员必须直接对其决定负责。为此，正如以前所报告的那样（A/53/414，第 30 段），人力资源管理厅将不再在申诉机构面前为管理人员的决定辩护，而是要求管理人员为其所作决定的事实依据辩护，而在法律问题上由人力资源管理厅行政法股加以支持。

附件六

能力和持续学习

新的组织文化

1. 秘书长的改革方案设想建立一种得到称职的、多技能的和多面化的工作人员支持下更侧重成果的联合国新的组织文化。其他私营和公共部门的组织，包括许多国家的公务员制度和联合国系统的其他实体的经验都表明，如果要在今后建立人力资源的能力，就必须明确界定对所有工作人员所要求的核心能力，以及对管理人员进一步要求的能力。“能力”一词系指与顺利完成工作直接有关的技能、个人素质和行为的组合。

能力模型

2. 根据人力资源管理工作队的建议，开展了一个涉及联合国组织各级工作人员和管理人员的面谈和专题访问小组的参与性进程，以界定全组织所需的能力，从面谈和专题访问小组得到的资料便用来编制工作能力模型，其中包括三种核心价值，八种核心能力和六种管理能力：

- 核心价值：忠诚、专业精神，尊重多样性；
- 核心能力：沟通、协同工作、规划和组织、问责、创造性、面向服务对象、持续学习、技术知识；
- 管理能力：领导能力、远见、赋予他人权力、建立信任、管理成绩、判断力/决策能力。

3. 核心价值反映了 1998 年大会在得到管理当局和工作人员对行为准则达成一致意见以后以 9 月 8 日第 52/252 号决议批准的《工作人员条例》第一条。能力模型于 1999 年 5 月提交给了人力资源管理改革小组委员会，并于 1999 年 6 月提交给工作人员和管理当局协调委员会（员工和管理当局协调会）第二十三届会议。员工和管理当局协调会欢迎这一模型，并指出，这些能力将提供“胶水”把各种人力资源制度结合起来。

4. 作为旨在向工作人员和管理人员宣传这些能力及其应用的宣传战略一部分，秘书长于 1999 年 10 月 13 日分发了一份题为“未来的组织能力”的公报（ST/SGB/1999/15）。已经向所有工作人员分发了一份能力手册，并且在整个秘书处举办了能力讲习班和简报会。

5. 这些能力在征聘、工作人员发展、职业支助和业绩管理方面的应用于 2000 年初开始。已经展开的项目包括：(a) 在职务说明和空缺通知中列入能力要求；(b) 培训如何进行以基于能力的面谈；(c) 旨在建立能力的有特定对象的工作人员发展方案，包括加强的管理人员发展方案；(d) 职业规划工具，包括一本能力发展指南；(e) 旨在将能力纳入考绩制度的协商进程。

6. 根据联合国的工作人员发展政策，工作人员的发展需求是通过一组中央协调的方案来处理的，这些方案的目标是要在整个秘书处建立核心能力并促进共同的文化和价值观念，并对实质性和技术技能的提高提供分散到各部门的经费。个人和组织两级的持续学习，得到了对各项需求的系统评估、制订发展计划以及执行和监测工作人员发展活动各方面的支持。个人的发展需要在考绩制度的范畴内确定，其中要求所有工作人员在其年度工作计划中至少列入一项专业发展目标。根据考绩制度中所反映的个人要求，以及对为满足新的和演变中的任务而进行的对小组或整个部的培训需求评估，所有的部都要编制年度培训计划，定下个人和整个部在能力建设方面的优先次序。各个部的年度培训目标构成了其人力资源行动计划的重要内容，由人力资源管理厅加以监测，并按需要提供援助和采取后续行动。

为解决优先需要执行目标明确的方案

7. 为了满足联合国组织已经确定的优先需要，并促进组织文化的改变，各种工作人员发展与学习方案已

予加强，调整了重点，同时为整个秘书处所有职级的工作人员实行了新的目标明确的方案。优先方案领域包括管理人员发展、信息技术、人力和财政资源管理、实质性和技术性技能的提升，以及旨在促进多语言并提高对性别和多样性认识的语言和沟通方案。旨在建立具体能力的新方案包括：辅导改进业绩、工作规划、决策、管理人员与信息技术，以及基于能力的面谈和甄选。方案把重点放在支持各种改革努力，即加强业绩管理，促进组织变革，和建立一种日益侧重成果的文化，并加强向下授权和问责制。

8. 鉴于管理人员和主管人员在实施组织变革并在改革过程中作为领导的关键作用，发展监管和管理能力特别受到重视。目前已经对从 P-4 到 D-2 各级所有主管和管理人员中的大多数提供了必须参加的人事管理培训。在秘书处的多数部和厅里都已经对这一培训采取了后续行动。后续方案让每个部或厅的首长与其高级管理人员聚在一起，审议在第一阶段制订的行动计划执行进展，并着重讨论该部的具体问题，包括工作规划、队伍的建立以及内部沟通。管理人员的持续发展将包括专门设计的方案，目的是要在个人和部两级建立管理能力并加强问责制。

9. 今天快速和不断变化的工作环境，使得持续学习对所有各级、所有职务的工作人员都非常重要。有见

及此，已日益注意扩大所提供的学习机会的范围，包括自学方案、在职培训、辅导和分派具有发展作用的任务，一方面以改进目前的业绩，一方面为负起新的或不同的责任作准备。

问责制

10. 如秘书长在“建设未来”(ST/SGB1998/6)中所提出的政策及其关于人力管理改革的报告(A/53/414)中所指出的，工作人员的发展是由联合国、其管理人员和工作人员自己共同负起的责任。联合国负责提供机会，提供掌握新技能、能力与经验的途径。在人力资源规划会议上商定的行动计划，把重点放在与增进工作人员能力和技能有关的目标，作为方案管理计划的一个组成部分记录下来。人力资源管理厅评估需求，提供中央协调的方案以满足整个联合国的需求，就提升实质性和技术性具体技能的分权方案向各个部提供指导，监测方案的执行，进行后续活动和评价，以保证各种优先需求已经以高效率 and 符合成本效益的方式得到了满足。管理人员要在支持和帮助其工作人员的发展接受问责，问责方式是考绩制度中必须列入的一个目标。工作人员要利用向其提供的机会，不断致力于自己的发展。考绩制度要求所有工作人员在其年度工作计划中至少列入一项专业发展目标。

附件七

业绩管理

政策

1. 人力资源改革的一个主要目标，是建立一个公平、合理、透明和可计量的业绩管理制度，引进一种以业绩为基础的管理文化，以表彰和奖励优秀业绩，一并适当地处理表现不佳的问题。考绩制度是在联合国内将这种文化制度化的战略的一个构成部分。大会曾请秘书长确保考绩制度应用于所有工作人员，并且一致地应用于整个秘书处。

目前状况

2. 秘书处内所有各个部和厅都已在 1999-2000 年业绩周期中实施了考绩制度（预期卢旺达和前南斯拉夫问题国际法庭不久就会开始执行）。

3. 1999 年开始实施方案管理计划，这是为高级管理人员增添的一个业绩管理过程。该计划是各个部的首长和秘书长之间的一项契约。这一契约确定人力和财政资源管理和方案执行方面的目标（见 A/55/270）。方案管理计划加强了最高一级的业绩管理制度。如果要着重业绩的文化制度化，高级管理人员的领导作用是极其重要的。

4. 已实施一些监测机制，包括由工作人员和管理人员的代表组成的联合监测委员会（联监委）、管理审查委员会（管审委）和全面联合监测委员会（全监委），以确保问责和遵守，以及评估执行方面的一致性（A/53/266，第 14-18 段）。早期的监测工作集中于注意遵守的程度，但这项职能已演变为更深入监测考绩制度的所有阶段：工作规划、年中审查、工作人员发展和年终评价。

5. 每个部/厅实施考绩制度的情况，都列入每个方案管理人员每年的人力资源行动计划之中。人力资源管理厅不断就规划会议上提出的有关考绩制度的事项支助各个部/厅。该厅通过人力资源行动计划的机制，即各个部的联监委和全监委，监测考绩制度的实

施情况，并在每个业绩时期终了时向秘书长提出报告。秘书长和各部首长之间的方案管理计划的业绩指标之一，是考绩制度在实施上的一致性，它在这一方面提供了一个有效的问责机制。

6. 由常务副秘书长担任主席的改革指导委员会，每年审查联合国实施考绩制度的状况，以便经常不断地处理不一致情况的问题，进行审查后，常务副秘书长会致函所有管理人员，指出他们在业绩管理方面的作用的重要性，并请他们处理执行考绩制度中出现的的不一致问题。为了提高执行的一致性，另一个步骤是向任用和升级机构提供各个部的评级分布数据。秘书长在转递全监委的报告时，会提请各部/厅首长注意，为了成功执行考绩制度，他们的领导和支助是极其重要的。

7. 在 1996 年 12 月 18 日第 51/216 号决议中，大会要求秘书长在考绩制度范围内，拟订考绩奖或奖金制度的提议。秘书长依照这一要求，提出了一份报告（A/52/439），其中表示确有必要对优秀表现给予奖励和对表现不佳者作出有效处理，但指出新的考绩制度仍然没有深入扎根，还不足以支持一个奖金制度。因此，秘书长同工作人员协商后，建议采取一种按部就班的做法，开始时给予非金钱表彰。秘书长强调，系统地 and 有效地处理表现不佳的问题和奖励优秀表现是很重要的。大会 1999 年 4 月 7 日第 53/221 号决议核可秘书长按部就班地表彰优秀表现，并要求注意表现不佳的问题。

8. 如秘书长最近一次提交大会的关于关于业绩管理的报告（A/53/266，第 28 段）所述秘书长与工作人员和管理人员协商并考虑到国际公务员制度委员会的建议之后，提出下列表彰优良表现的原则：

- 尽量提高各级（个人、小组和组织）的业绩；
- 加强各级的责任制和问责制，促进工作人员参与规划、进行和评价各项工作，并增强整个组织的共同价值和标准；

- 表彰优良表现、成就和学习，并设立机制确保管理人员问责制；
- 确保不会过分强调个人的贡献以致损及集体的协同努力；
- 适当表彰充分令人满意的表现；
- 表彰优良表现的制度要透明；
- 在全联合国一致地执行考绩制度。

9. 已采取具体步骤实现一种坚持这些原则的管理文化，包括：在整个秘书处内实施考绩制度和采取措施提高实施上的一致性；确定各种核心价值、管理能力和核心能力，从而有一个界定优秀表现和不佳表现的共同标准；加强各种管理发展方案；和实行以协作为基础的工作人员发展方案。

10. 鼓励各个部和厅在考绩制度的范围内，试行采取非金钱的奖励和表彰措施以及采取措施处理表现不佳的问题。已要求各个部和厅的首长和各联合监测委员会的主席就这种措施提出报告。据人力资源管理厅收到的反馈，各个部正在实行种种措施。已有几个部已开始正式实施表彰优秀表现的办法。大多数部根据工作人员的考绩评级来表彰杰出的表现。有些部给予表现良好的工作人员额外的培训、发展或出差机会，或分派其他令人感兴趣的特别任务。另一些部在工作人员的档案中加上表扬信，或在部内颁发奖状。人力资源管理厅将同所有部、厅交流各个部的最佳做法，确保秘书处内表彰优秀表现的措施的一致性。

11. 对于表现不佳的问题，已应大会要求（第 53/221 号决议第 4 段）修订关于考绩制度的行政指示（ST/AI/1999/14），以协助管理人员更有系统地处理表现不佳

的问题。对于工作人员没有完全符合业绩预期的情况，可给予“部分达到”或“没有达到”业绩预期的评级。“部分达到”的评级，特别是连续第二年的同一评级，可以作为冻结等内加薪的理由。“没有达到”业绩预期的评级，可以导致若干行政行动，例如冻结等内加薪、不延长定期任用合约或因服务不合格而终止任用。

12. 此外，考绩制度准则规定了部、厅、单位和个人在工作规划在订立业绩目标中的作用，并附有指标，说明如何确定成功与否。对于表现不佳者，管理人员要记录表现不佳的情况，并与该工作人员制订一个改进业绩的计划。这一发展计划将成为工作人员的考绩报告的一项目标，并由上一级主管加以监测和评价。在有些情况下，会给工作人员指派一名辅导人，或将其送去培训班。在另一些情况下，会设法评估表现不佳者的技能和能力，并找寻一些较适合其技能的工作。一些部已开始发出训斥信，放入工作人员的个人档案中。有些部已实行冻结等内加薪。

问责制

13. 考绩制度是联合国问责制的一个关键性构成部分。这是对各级工作人员的业绩进行问责的手段。人力资源管理厅在支助秘书处全面、一致地实施考绩制度方面发挥中心作用。该厅通过下列方式监测实施情况：各个部的人力资源行动计划机制；向常务副秘书长和改革指导委员会提交年度报告；和各个部的联监委提交年度状况报告。此外，考绩制度在实施上的一致性秘书长和各部首长之间的方案管理计划的业绩指标之一，可以作为最高一级的有效问责机制。

附件八

职业和发展

1. 根据联合国的职业发展政策，联合国要提供一个机会框架，包括必要的支助方案和制度；管理人员要支助工作人员的发展和职业进展；工作人员则应致力于自己的专业成长。整个政策框架包括能力模型、人力资源规划能力、技能资料库、职业支助方案。学习和发展机会，和考绩制度。所有这些构成部分都是职业发展制度的组成部分。此外，秘书长制订的有关调动的具体提议，为更多的工作人员提供了安置机会。加上下列几个构成部分，各级工作人员的职业发展机会得到扩大，变得更丰富。秘书处职业发展政策和制度的新增组成部分包括：

- 加强的人力资源规划能力，包括设立一个技能资料库，以协助工作人员和管理人员对未来的工作机会作好计划和准备，并查明技能空白点；
- 部一级的年度人力资源行动计划，提供一个详细讨论下列方面的机会：从事特定职业的工作人员职业道路或前景、职业发展需要，以及由人力资源管理厅和各个部/厅自己作为专门设计的工作人员发展综合办法的一部分组织的培训；
- 确定全组织的核心能力和管理能力，以明确对工作人员和管理人员拟订个人发展计划和职业规划战略所需的技能和素质的要求；
- 更有效率和透明的征聘、甄选、安插和升级制度，包括多些使用通用的职务说明；使各种职务类别的资格条件更具透明度，并使工作人员可以得到关于职务要求的资料；
- 业绩管理制度要求管理人员必须订出有关工作人员的发展的具体目标，对规划和支助其工作人员的发展接受问责，并要求每个人负责制订和实现专业发展目标；
- 加强所有工作人员的培训方案和增加其发展机会，与加强能力联系起来，使工作人员能够提升其技能和获得新的技能；
- 特别集中注意初级专业人员，包括为所有新的初级专业人员举办为期一周的指导和发展方案，以加强他们对联合国的认识以及他们的人际沟通、谈判和起草文件的技能，并发展一个包括联合国所有领域的同事网络。与这些年青的专业人员保持联系，并在所有工作地点举办后续讲习班和会议；
- 在主管和管理人员发展方案中强调管理人员在管理工作人员的业绩和支助其发展和职业进展方面的关键作用；

- 所有各级工作人员的职业支助方案，包括职业发展讲习班，以加强职业规划技能，提供关于各种组织制度、工作机会和要求的资料，鼓励对话，和促进对工作人员、管理人员和联合国在职业规划和发展的作用和责任的了解。已印发一本《职业支助指南》就联合国的职业发展政策向管理人员和工作人员提供资料和指导；
- 管理下的调动制度与新的招聘、安置和升级制度密切结合，提供一条新途径来满足联合国业务的需要，同时给工作人员提供有意义的职业机会。调动制度的目标在于提供全面的经验，确保工作人员对各种各样的职能和情况获得实践经验；培养全面、多种技能的工作人员，使他们能够在多学科环境中工作；和加强联合国提供更多职业机会以吸引和保留最优秀工作人员的能力；
- 为新的初级专业人员实行一个管理下的调派方案，借此促进调动，提供在职学习经验，并支助工作人员职业发展。这一方案还将作为一个增进所有各级的横向调动的样板；
- 解决影响到工作人员职业选择的工作/生活问题的措施。目前在整个秘书处对引起关切的工作/生活问题进行审查，包括配偶就业机会、上学、托儿、医疗设施和安全问题，以查明各种需要，为处理这些问题的实际措施提供基础。

问责制

2. 如秘书长所述，职业发展是共同的责任，要从三个方面实行问责。高级管理人员制定远景和目标；人力资源管理厅提供支助和指导，监测效果和制订战略和制度。方案/各级管理人员在继任和资源规划以及提供资料、支助、辅导和教导方面接受问责。工作人员个人要负责作出职业决定，制订个人发展计划和掌握新技能。此外，人力资源行动计划等新机制、各部首长与秘书长之间的方案管理计划以及考绩制度的规定，都为建立问责制和监测这方面的进展情况提供了手段。

附件九

服务条件

1. 为了查明工作人员关注的主要问题，目前在世界各地就影响工作人员的工作和调动决定的工作/生活问题进行调查。这一调查将对工作人员所关注的事项及其在各个工作地点之间的不同提供一个概览，以帮助秘书长制订处理这些事项的政策。据 1999 年从联合国辞职的工作人员所述，配偶缺乏工作机会是辞职的一个主要原因，这一结果符合双职工家庭增加的趋势。联合国各办事处和计划署的东道国对配偶就业的限制不利于工作人员的调动，在现代社会，其所依据的“单工资”家庭是不切实际的。已请求联合国办事处和计划署的东道国政府寻求办法准许和协助联合国工作人员的配偶寻找工作。这种政策还将有助于调动政策的执行。

2. 大会 1999 年 12 月 17 日第 54/139 号决议（第 15 段）请秘书长继续努力，以现有资源创造一个性别敏感的工作环境，顾及男女工作人员的需要。秘书长已于 1995 年 8 月 1 日实行弹性工作时间（ST/AI/ 408），并在 1999 年 11 月 8 日将无证明病假扩大适用于紧急家事用途，并在产假福利之下实施陪产假（ST/AI/ 1999/12）。通过建立一种照顾到个人需要和要求的环境，联合国将继续促进所有工作人员做出最优良的业绩。

附件十

工作人员细则 104.14 的似议修正

细则 104.14

中央审查机构

设置

- (a) 秘书长应设置下列中央审查机构：
- (一) 在总部和指定的工作地点设置中央高级审查委员会，就 P-5 和 D-1 等工作人员的任用及工作人员晋升到 P-5 和 D-1 职等的问题提供意见；
 - (二) 在总部和指定的工作地点设置中央审查委员会，就 P-4 级及以下专业人员工作人员的任用、升级和审查提供意见，但顺利通过竞争性考试的候选人的任用和升级，则由考试委员会按照细则 104.15 提供意见；
 - (三) 在总部和指定的工作地点设置中央审查小组，根据秘书长定出的规定和条件，就一般事务人员和有关职类工作人员的任用、升级和审查提供意见；
 - (四) 可根据需要设置附属小组。

(b) 秘书长授予任用和升级职能的联合国方案、基金或附属机关的执行首长可设置咨询机构就应聘专为这些方案、基金或附属机关工作的工作人员的任用和升级问题提供意见。此种咨询机构的组成和职能应大体与秘书长设置的中央审查机构相同。

中央高级审查委员会的成员

- (c) 各中央高级审查委员会应由 D-1 职等及以上工作人员以下列方式组成：
- (一) 秘书长选出的三名委员和适当数目的修补委员；
 - (二) 秘书长从适当工作人员代表机构提名的人员中任命的三名委员和数目与第(一)项相等的候补委员；
 - (三) 主管人力资源管理厅助理秘书长或经其授权的代表担任无表决权的当然委员。
- (d) 委员和候补委员有固定任期，通常为一年，可以连任。
- (e) 各中央高级审查委员应自行选举主席和制定议事规则。

中央审查委员会的成员

(f) 各中央审查委员会的组成方式应与中央高级审查委员会相似，但其成员职等应为 P-4 职等以及上。总部以外办事处无表决权的当然委员应由有关办事处的首长指定。

中央审查小组及附属小组的成员

(g) 各中央审查小组的组成方式应与中央高级审查委员会相似，但其成员应为专业人员职类或工作人员级别不低于考虑的任用或晋升所涉员额的职等的一般事务人员及有关职类工作人员。

中央审查机构的职能

(h) 任用和升级

- (一) 各中央审查机构应就所有一年或一年以上的任用和工作人员在此种任用后的晋升向秘书长提供意见，但下列情况除外：
 - a 应聘专为从事特派任务的人员的任用；
 - b 业已顺利通过竞争性考试的候选人按照细则 104.15 规定的任用或升级；
 - c 业已顺利通过甄别测试或考试的候选人，依照秘书长定出的条件，在一般事务人员和有关职类起叙一级的任用或在一般事务人员和有关职类范围内的升级。
- (二) 中央审查机构应确定适用于所有经公布的出缺职位的候选人的评价标准均属有效。在评价后，中央审查机构应确定所作的建议均根据预先核可的选择标准并符合适用的程序。

(i) 审查

- (一) 中央审查机构应审查试用的工作人员是否适合长期任用，以确保这些人员充分证明其适合担任国际公务员，并显示其达到《联合国宪章》规定的效率、才干和忠诚的高标准。中央审查机构可建议，将任期改为长期任用将试用期延长一年或离职。
- (二) 中央审查机构还应按照秘书长制定的程序，审查根据工作人员条例 9.1(a) 的规定，以不称职为理由终止长期任用的提议。