



第五十九届会议

临时议程* 项目 116

人力资源管理

人力资源管理改革

秘书长的报告**

摘要

本报告根据大会 2003 年 4 月 15 日关于人力资源管理的第 57/305 号决议和 2002 年 12 月 20 日题为“加强联合国：进一步改革纲领”的第 57/300 号决议提出。

自从秘书长上次提交大会的关于人力资源管理改革的报告 (A/57/293) 以来，考虑到大会的有关决议和决定，巩固和扩大人力资源管理改革方案的工作已取得了很大进展。

请大会注意迄今取得的绩效和成果以及计划的今后活动。请大会就下列两个问题作出决定：加快工作人员甄选过程和增加一般事务职类升专业职类的机会。此外，秘书长将在本报告增编中提出合同安排和改进男女比例的建议，供大会作出决定。

* A/59/150。

** 本报告迟交 4 天，原因是需要在秘书处内进行最后协商和调整。



目录

	段次	页次
一. 导言.....	1-6	3
二. 背景和概览.....	7-20	3
三. 以后各项步骤.....	21-145	7
A. 人力资源规划.....	22-39	8
B. 精简规划和程序.....	40-44	12
C. 征聘、职位安排和升级.....	45-70	13
D. 调动.....	71-93	18
E. 能力和持续学习.....	94-104	23
F. 业绩管理.....	105-110	25
G. 职业发展.....	111-126	26
H. 服务条件.....	127-138	28
I. 合同安排.....	139-144	30
J. 司法行政.....	145	31
四. 跨领域问题.....	146-184	31
A. 一般事务人员晋升至专业人员职类的机会.....	147-160	31
B. 监测.....	161-171	34
C. 高空缺率.....	172-184	36
五. 结论和建议.....	185-190	39
附件		
共同资助的组织工作人员的征聘、甄选和任用.....		41

一. 引言

1. 本报告根据下列大会决议提出：大会 2003 年 4 月 15 日第 57/305 号决议，其中请秘书长“在对秘书处执行秘书长权力范围内的或经大会核准的改革举措的经验掌握足够资料时，向大会第五十九届会议全面报告人力资源管理改革的业绩”；和大会 2002 年 12 月 20 日第 57/300 号决议关于一般事务人员晋升至专业人员职位的问题的第 39 段。

2. 本报告概述了按照秘书长关于“革新联合国：改革方案”的报告（A/51/950）和关于“加强联合国：进一步改革纲领”的报告（A/57/387 及 Corr.1）采取的行动，并说明了这个过程中面临的一些挑战。

3. 为了便于连续讨论各个领域取得的进展，本报告采用了与前几份关于人力资源管理改革的报告（A/57/293、A/55/253 及 Corr.1 和 A/53/414）完全相同的格式，对人力资源管理改革的十大组成部分中每一个部分说明其目标、成绩和今后的活动。

4. 此外，报告有一节专门回应大会第 57/305 号决议和第 57/300 号决议第 39 段所载的其他具体要求。

5. 阅读本报告时应参阅另外根据第 57/305 号决议向大会第五十九届会议提出的其他报告如下：

(a) 秘书长根据决议第二节第 29 段提交的关于改善联合国秘书处公平地域代表性的报告（A/59/264）。

(b) 秘书长根据决议第二节第 41 段提交的关于提高联合国系统妇女地位的报告（A/59/353）。本报告增编中将提出改进男女比例的建议。

(c) 秘书长根据决议第二节第 11 段提交的关于采取措施防止在联合国发生基于国籍、种族、性别、宗教或语言的歧视的报告（A/59/291）。

6. 此外，大会还收到秘书长关于工作人员细则的修正的报告（A/59/213）、关于秘书处的组成的报告（A/59/299）、关于顾问和独立订约人的报告（A/59/217）和关于雇用已退休的前工作人员的报告（A/59/222）。关于 2003 年和 2004 年免费提供人员的报告将向大会第五十九届会议续会提出。

二. 背景和概览

7. 秘书长在 1997 年题为“革新联合国：改革方案”的报告（A/51/950）中说，改革的目的是最大限度地发挥联合国的机构效用，使它的工作能够比要求的做得更好，从而使它能获得信任，作为一个逐步变革的机构为各国及世界人民宣传和承担更大的任务。联合国要依靠工作人员的素质和能力，才能完成任务和改造自己，以迎接下一世纪的挑战。

8. 1998年,秘书长召集了一个由世界各国国营和私营部门专家组成的人力资源管理工作队,就革新和变革的具体措施和行动向秘书长提供咨询意见。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,规划了组织变革的远景及行动方案。报告确认需转变模式,建立一种鼓励权力下放、责任制和问责制及持续学习的新文化。报告并确认人力资源管理基本态度和行为的战略转变对确保改革措施的成功实施有着重大意义。秘书长随后提交大会第五十五届和第五十七届会议的报告进一步阐述了秘书长人力资源管理方案。

9. 秘书长在2002年题为“加强联合国:进一步改革纲领”的报告(A/57/387及Corr.1)中重申促使我们的工作人员表现优异的承诺,这样,工作人员能为联合国组织尽心尽力,同时联合国也能向工作人员提供充实和有回报的职业。联合国只有拥有可以应付全球新时代的挑战的世界级工作人员,才能实现《联合国千年宣言》的理想。

10. 过去6年实施的全面人力资源管理改革方案其用意是建设联合国的人力资源能力并加强其吸引、培养和留住很有才干的工作人员的能力。它的目的是要在一个持续学习、业绩优良和管理出色的文化中建设一个更有成效、更加灵活和面向成果的组织,以便能更好地迎接《千年宣言》提出的挑战。

11. 人力资源管理改革方案得益于会员国通过大会提供的指导、与全联合国的工作人员和管理人员的广泛协商和交流以及信息技术的应用。综合改革方案设想的变革已经取得重大进展。这个方案以下列十大组成部分为基础:人力资源规划;精简规则和程序;征聘、职位安排和升级;调动;能力和持续学习;业绩管理;职业发展;服务条件;合同安排和司法行政。过去两年是这十大组成部分的各项要素巩固、制度化、改进和扩大的时期。在这期间,还对秘书长关于进一步改革纲领的报告中有关人力资源管理改革方案的行动开展了后续活动。其中包括关于外地服务条件的行动25(a);增加一般事务人员机会的行动27;以及关于艾滋病/艾滋病毒的行动33。

12. 迄今取得的重大成绩如下:

(a) **建立一个人力资源规划制度,向联合国提供秘书处和部两级工作人员的概况和趋势。**1999年采用了部内人力资源规划活动,使人力资源管理厅与各部门主管及其管理人员就人力资源管理重大问题定期进行的讨论制度化,从而促使人们更加认识到人员的管理是一项关键的管理职能。在讨论中,对人力资源管理重大问题如空缺管理、地域代表性、男女比例问题和业绩管理,提出了两年期目标。规划活动目前处于第三个周期。人力资源管理与方案管理和财务管理一起列入各部门主管与秘书长制定的年度方案管理计划,从而加强了高级管理人员对下放给他们的权力所负的责任和问责;

(b) **(1997 年开始) 精简政策和规则和 (2001 年启用) 电子版《人力资源手册》**。查明所有重复的行政通知, 然后加以合并或取消, 再精简剩余的文件。《人力资源手册》现已可在线查阅, 有助于工作人员和管理人员更好地取得和了解有关规则和程序。《手册》中的指导方针和任务工具促进了这些规则和程序在应用中的一致性和统一性。《手册》定期更新, 每年大约十次。它的网站很受欢迎, 表明《手册》已真正成为一种实用工具;

(c) **新的工作人员甄选制度**。这项新制度于 2002 年生效, 其中融合了征聘、职位安排、统筹调动和升级等几个方面, 并把甄选决定的责任交给负责实施方案的各部门主管。这项制度辅以电子工具——银河电子员额配置系统, 加快了甄选过程, 同时也提高了甄选过程的效率和透明度。应用这项制度的经验既展示了它的优势, 又暴露了需要注意的方面。借鉴获得的经验和反馈, 正努力进一步改进工作人员甄选制度的政策和运作, 包括改进银河系统;

(d) **组织内调动政策**。这将有助于建设一支能处理多方面问题、具备更多技能和富有更多经验的国际公务员队伍, 并是新的工作人员甄选制度的一个组成部分。从 2002 年起, 所有员额的任职期都有限制。正在借鉴目前自愿调派方案和统筹调派方案的经验, 为实施统筹调动作准备;

(e) **组织核心价值观以及核心能力和管理能力的定义和加强**。1999 年开始研制能力模型, 以促进全秘书处的共有价值观和共同标准。核心价值观和核心能力已逐步纳入所有人力资源系统, 如通用职务说明、征聘和甄选、工作人员发展和业绩管理;

(f) **促进持续学习和加强核心组织能力**。已向所有工作人员通报了联合国的培训和学习政策。加强了旨在提高实质技能和建立管理能力的方案。越来越重视不仅提高个人业绩, 而且提高小组、工作单位和部一级的业绩。按照秘书长的报告 (A/57/387 及 Corr. 1) 行动 27 的要求, 通过与全秘书处工作人员和管理人员协商的过程, 制定了增加一般事务人员机会的计划。该计划除其他外, 要求改进一般事务人员征聘和职业规划的制度, 并且提供机会和给予奖励, 促进跨职能和跨部门调动, 包括参加外地特派团;

(g) **增强的考绩制度**。考绩制度从 1996 年采用以来已根据经验和反馈修改了两次。秘书处所有部门和大多数维持和平特派团现在都采用电子考绩制度, 2003 年实行这项制度的单位占 80% 以上。目前有 21 000 多名工作人员使用这个考绩制度。考绩制度把个人工作计划与工作单位和部门的工作计划联系起来, 促进了工作人员和主管之间的反馈和交流;

(h) **人力资源监测**。大会 (在第 57/305 号决议) 核可秘书长关于全面监测制度的计划之后, 人力资源监测工作得到加强。人力资源监测活动的目的是确保遵守既定的标准、规范和具体规定; 以适当方式行使下放的权力; 遵照条例、细

则、政策和程序；实现业绩目标；需要时提供支持和指导；以及检查、发展和鼓励最佳做法。2003 年开始现场视察。已对维持和平特派团及政治特派团和总部以外办事处进行了 18 次视察。2004 年初开始对纽约的部厅进行现场监测。

(i) **更多关注工作和生活问题**。大多数部厅都作出安排，帮助工作人员更好地平衡他们的专业工作和个人生活，如采用灵活工作时间。结果是积极的，提高了工作人员的士气和工作动力。

13. 制定和执行改革举措带来了巨大挑战，象任何大规模改革进程那样，改革举措必须视为一项进行中的工作。尚未解决的一个关键问题是合同安排问题。秘书长将按照大会要求，在本报告增编中提出合同安排的建议，供大会审议和决定。其总体目标是调整合同安排，使它们更好地为联合国的业务需要服务并加强工作人员之间的公平程度。另一个需要注意的方面是，秘书处工作人员和在外地服务的其他联合国组织工作人员的服务条件继续存在差别。再一个令人关心的问题是一般事务工作人员的职业前景有限，他们占联合国人力资产的一半以上并为联合国发挥效用作出了非常宝贵的贡献。

14. 虽然上述成就本身而言非常重要，但是同样重要的是实施改革举措过程所带来的变化。变革是一种持续改善不断螺旋向上的过程，涉及许多行为者并面临众多挑战。所涉人员都要经历理解、学习和调整的自然周期。对于不同的改革举措，联合国工作人员和管理人员处于这一周期的不同阶段。然而，在每个阶段里至关重要重要的是，高级管理人员和人力厅必须对集体和个人给予支持，以及在改革逐步深入时，愿意并有能力根据工作人员、管理人员和会员国的经验和反馈尽可能评价和修改这些举措。

15. 要进行人力资源管理改革，就必须在基本原则、态度和工作方法方面转变模式。改革举措有时难以调和有关各方，即工作人员、管理人员和会员国的优先事项。例如，要执行振兴秘书处的活力、改善地域代表性和男女比例平衡等重大任务，就需要在各级招聘大批外部候选人。同时，《工作人员条例》第 4.4 条要求填补空缺时，应最充分考虑已在联合国工作的人员，联合国还必须回应现有工作人员的职业发展愿望。

16. 人力资源管理改革还受到许多业务挑战的影响。其中一项挑战是，尽管人力厅扩大了这方面的职能，但是缺少改革所需的专用资源。另一项挑战是在协商机制未能充分运作时难以与职工代表协商。2003 年在纽约，与职工会的协商中断了几个月，以等待职工会进行选举。在全球一级，由于存在一难题，2003 年工作人员——理管当局协调委员会没有举行会议，2004 年也可能开不了会。目前工作人员和管理人员正在努力解决这些难题。

17. 最近世界局势的发展影响到秘书处的工作人员，有时还很深远。2003 年 8 月联合国驻巴格达办事处被炸，触到了联合国的心灵深处，促使联合国不得不重

新审查如何管理工作人员的安全和福利问题，并采取前所未有的行动加强这方面工作。人力厅在攻击事件之后发挥了关键和持续的作用，包括向受影响的工作人员及其家属提供医疗、咨询、行政和其他支助。

18. 对秘书处工作人员的要求提了不少：从政策改变到他们的作用和工作方法的改变。管理人员慢慢地感觉到工作人员的管理是一项关键职能。大多数管理人员参加了现在规定必须参加的管理培训，大多数部门都开展了组织发展工作。工作单位寻求帮助，以提高集体业绩；许多人自愿参加试点项目。数百名高级工作人员自愿担任年轻同事的导师，各级都有许多其他人接受培训，向处于个人危机和发生紧急情况的工作人员提供支助。这些活动都证明对人力资源职能的态度不断变化。虽然人力资源管理一般被视为行政服务职能，但是了解之后就知道它还包包括发展和战略伙伴关系。人力资源管理职能日益被视为所有人的共有责任。在2003年和2004年，秘书长主持的高级管理小组会议和常务副秘书长主持的管理和改革指导委员会会议都讨论了这些问题，表明高级管理人员很关心人力资源管理改革。

19. 人力厅和秘书处工作单位间建立战略伙伴关系，有助于各单位应对变化的环境和情况。例如，帮助维持和平行动部制定关于外地工作人员管理问题的人力资源全面战略。各部门要求制定支持组织发展的方案并收到了特别为它们制定的这类方案。由于各实体地位不断变化，需要人力厅特别注意：例如，伊拉克方案办事处终止活动；2003年在布鲁塞尔建立区域信息中心站，代替欧洲8个信息中心；联合国赔偿委员会的工作量逐渐减少；以及为前南斯拉夫问题国际法庭和卢旺达问题国际法庭结束工作做准备。人力厅在制定各办事处及其工作人员的战略和指导方针方面发挥了关键作用，它既要保护联合国的利益，又要履行联合国作为良好雇主的义务。

20. 在改革进程中，人力资源管理厅作为与人力资源有关事项的中央权力机关的作用已变成多方面的。它是职能专家，通过制定政策和制度、提供咨询意见、监测和行政服务，建立和维持人力资源管理的基础设施。它建立能力来帮助管理人员和工作人员在管理和工作中尽其所能。在与服务条件和安保有关的事项上，包括在诸可工作——生活问题、工作人员发展和职业机会等领域，它是工作人员的支持者。它又是变革的媒介，在同联合国系统有关组织协商下介绍并分享人力资源管理的新思想和良好做法，并补充秘书处的其他举措，以建立优良业绩和持续学习的文化。

三. 以后各项步骤

21. 本组织人力资源管理方案的重点将继续是，确保本组织的人力资源管理政策和做法完全符合业务需求及全世界良好做法标准。尽管迄今为止已进行的改革措施将继续予以巩固和制度化，但在以后几年里，将特别重视实施统筹调动政策；

加强工作人员甄选制度和业绩管理；进一步提高管理能力；加强监测工作，特别是对已下放权力的监测；改善人力厅使客户熟悉情况的工作及其与工作人员的沟通，以及改进人力厅现有的电子工具及采用新工具。大会曾表示，有竞争力的一揽子服务条件是人力资源管理改革方案取得成功的前提条件，因此在制定及加强这些服务条件方面，将继续与共同制度的其他组织及国际公务员制度委员会（公务员制度委员会）密切合作。在开展这些活动过程中，秘书长将牢记大会的要求，即他应该在人力资源管理改革过程中继续加强问责和责任。

A. 人力资源规划

1. 目标

22. 建立中期和长期人力资源综合规划能力和制度，具体确定本组织的目标以及各部厅的其他目标。

2. 迄今取得的成绩

23. 1997 年开始的工作人员规划一直把重点首先放在分析秘书处工作人员几个主要人员特点的长期趋势上，并从那时起每年把这项规划列入秘书长关于秘书处组成情况的报告提交给大会。1999 年，人力厅采用了部门人力资源规划制度，其基础是人力厅每两年协同各部门主管及其管理人员进行一次的规划工作。

24. 规划职能将在不久的将来得到进一步扩大，以便更加关注正在制定的支助方案，为即将于 2007 年 5 月开始的强制性统筹调派活动作做好准备（详细资料参阅下文 D 节）。有关活动包括建立职业网络和自愿统筹调派活动。这项工作除其他外，要求有可靠的数据以便进行预测和继任规划。

(a) 部门规划：现状概览

25. 在开展人力资源规划工作之初，首先在两年规划期开始时召开会议，讨论目前的局面并审查各部门过去在下列八个关键人力资源管理领域的业绩：空缺管理；地域代表性；男女比例问题；振兴本组织；工作人员调动；工作人员发展；考绩；以及工作人员-管理层关系。根据审查结果，为以后两年期制定了载有拟实现的可衡量目标的部门人力资源行动计划，并由部门主管和主管人力资源管理助理秘书长联合签名。通过半年度和周期末审查进行监测，也在该期间持续提供的援助和指导过程中进行监测。行动计划中某些人力资源管理领域已经纳入部门主管与秘书长一起制定的年度方案管理计划。¹

26. 目前已完成两个规划周期，覆盖 1999-2000 年期间和 2001-2002 年期间。第三个规划周期于 2003 年开始，有 26 个部门和厅处参加。这一周期于 2004 年 12 月结束。在第二个周期内采用了更多指标，并制定了监测工具。行动计划中的人力资源目标得到逐步改进，以使部门业务目标与全组织的人力资源目标更加配

合。在第二个规划周期（2001-2002 年）结束时，各部门主管都收到了本部门的趋势分析和成绩单。

27. 在第二个和第三个规划周期共制定了 28 个目标。这些目标的实现率有高有低。在第二个周期结束时（2002 年 12 月），各部厅的业绩显示，1 个部门实现了 90% 目标，4 个部门在 80% 和 90% 之间，11 个部门在 70% 和 80% 之间，6 个部门在 60% 和 70% 之间，3 个部门在 50% 和 60% 之间，一个部门低于 50%。然而，大多数部门在实现目标方面都呈现上升趋势。2003 年的结果前景看好，但预算外员额的空缺率目标则似乎呈下降趋势。

(b) 按管理领域分列的现状

28. 在空缺管理方面，对于经常预算员额，目标是使所有员额的空缺率达到和/或维持在尽可能接近于零的水平和不高于 5%。在第二个周期（2001-2002 年）结束时，17 个部厅（65%）在所有员额方面实现了目标，8 个部门（31%）在专业及专业以上职类员额方面实现了目标。此外，20 个部门（77%）在降低所有员额以及专业及专业以上职类员额的空缺率方面呈现积极趋势。2003 年底所有员额的空缺率从 2002 年底的 8% 降到 6.7%。同样，专业及专业以上职类员额的空缺率也出现下降，从 2002 年底的 11.1% 降到 2003 年底的 9.3%。

29. 对于预算外资源员额，目标是使所有员额的空缺率达到或保持在尽可能接近于零的水平和不高于 6.5%。在第二个周期（2001-2002 年）结束时，有预算外员额的 20 个部门² 中有 11 个（55%）在所有员额以及为专业及专业以上职类员额方面实现了目标。此外，14 个部门（70%）在所有员额方面呈现积极趋势，16 个部门（80%）在专业及专业以上职类员额方面呈现积极趋势。2003 年底所有预算外员额的空缺率从 2002 年底的 18.9% 上升到 23.8%。专业及专业以上职类员额的空缺率也出现上升，从 2002 年底的 22.2% 上升到 2003 年底的 26.7%。

30. 在妇女工作人员代表性方面制定了两个目标：保持男女比例均衡或者增加妇女人数以实现男女比例均衡，以及甄选决定至少有 50% 选择妇女候选人，同时考虑到《宪章》第一百零一条第三项的要求。

31. 在第二个周期，16 个部门（62%）在专业及专业以上职类的妇女比例方面有所改善，五个部门和厅（19%）实现了男女比例均衡。这一局面在 2003 年底保持不变。在主任及主任以上职类方面，12 个部门（46%）的局面有所改善，3 个部门到第二个周期结束时实现了男女比例均衡。这一局面在 2003 年期间保持不变。20 个部门实现了在甄选决定（所有工作人员，所有预算来源）中至少有 50% 选择妇女候选人的目标。

32. 在填补须按地域分配的空缺员额方面，目标是每个部门都要至少征聘一名来自于无任职人员和任职人数不足的会员国的候选人，同时考虑到《宪章》第一百零一条第三项的规定。在第二个周期（2001-2002 年）期间，20 个部门征聘了至

少一名来自于任职人数不足的会员国的候选人。此外，还征聘了两名来自于无任职人员的会员国的候选人。³ 在第三个周期的第一年（2003年），16个部门征聘了至少一名来自于任职人数不足的会员国的候选人，两个部门⁴ 征聘了两名来自于无任职人员的会员国国家竞争性考试合格的候选人。

33. 在调动方面，第二个周期（2001-2002年）的目标是保持部门调动指数⁵ 高于2000年的秘书处平均数10.6%（升级指数为7.5%，调任指数为3.1%）。在第二个周期结束时，16个部门（62%）达到了调动指数目标10.6%。然而整个秘书处的总体调动指数在第二个周期（2001-2002年）结束时下降到8.9%，2003年上升到9.3%。

34. 采用了三个指标以评估在振兴本组织方面的进展情况：工作人员的平均年龄、征聘时的平均年龄以及职等年资为10年或10年以上的工作人员人数。在第二个周期内，平均年龄和征聘时的平均年龄比为该期间制定的目标要好。然而，职等年资为10年或10年以上的工作人员的百分比从21.8%上升到28.8%，各部门的百分比从5%至36%不等。在2003年底，这一比例下降到21.1%。

35. 就业绩管理而言，全秘书处于2002/03年周期逐步实行了电子考绩制度，所有部门和厅处在2003/04年周期都实行了这一制度。管理审查委员会、联合监测委员会和听取抗辩小组在几乎所有部门和厅处开始运作。全秘书处采用考绩制度的单位所占比例从1999/00年周期的68%增加到2002/03年周期的80%以上。

36. 在工作人员发展方面，指标中包括参与发展活动的人次以及下放到部门的培训经费使用率。参与工作人员发展活动的人次从2000年的20 338人次，增加到2001年的22 287人次和2002年的22 839人次。部门培训拨款的使用率从2001年底的90.5%增加到2003年底的95.3%。有18个部门使用了所有培训拨款。

37. 在工作人员和管理层关系方面，为部门管理人员所定的目标是每个季度至少会见所有工作人员和工作人员代表一次。在第二个周期内，有17个部门每季度与工作人员代表举行会议，有18个部门每个季度与所有工作人员举行会议。

38. 下表1是各部门在实现某些管理领域目标方面的执行情况概览。该表对2001-2002年规划周期结束与周期开始时的执行情况进行了比较。

表 1

某些目标的执行情况：2001-2002 年规划周期的绩效

目标	实现目标的部门数目	未实现目标的部门数目
空缺(目标：5%或以下)		
经常预算(所有员额)	17	9
经常预算(专业及专业以上职类)	9	17
男女比例(目标：所有各级都均等)		
所有工作人员 (一般事务职类、专业及专业以上职类)	18	8
专业及专业以上职类	15	11
主任及主任以上	8	18
甄选(目标：所有甄选决定——征聘、升级和 横向调任——有 50%)	23	3
地域分配		
从无任职人员和任职人数不足的会员国征聘 (目标：在规划期间至少征聘一名工作人员)	14	12
从任职人数过多的会员国征聘 (目标：在规划期间不征聘)	9	17
调动		
升级(目标：所有职类工作人员中至少有 7.5% 升级)	18	8
调任(目标：所有职类工作人员中至少有 3.1% 在部门间横向调任)	13	13
总体调动(所有职类工作人员中至少有 10.6% 获得升级和横向调任)	17	9

3. 今后的活动

39. 今后人力资源规划的活动将以下列为重点：

(a) 加强工作人员规划能力(工作人员特点长期趋势分析、继任规划、对人力资源进行预测和制定模型，即进行战略模拟以便作出决定)；

(b) 建立一个数据库，以支持职业网络的开发；

(c) 完成以网络为基础的电子系统，以便在线制定、监测(电子监测和自我监测)及报告人力资源行动计划，包括载有人力资源规划概念、工具、程序和过程的在线指南；

(d) 在第四个规划周期(2005-2006年)采用新的人力资源管理领域和指标,例如工作人员更替、多样性和缺勤等。人力资源行动计划将包括两个部分:一个核心部分,其中载有所有部门共有的人力资源管理领域,以及一个专门为每一个部门编制的部分,其中包括该部门所关切的具体领域;

(e) 在秘书处人力资源执行人员中确定规划协调人,向他们提供基本的人力资源规划培训,以此提高人力资源规划能力;

(f) 与维持和平行动部合作,为一些维持和平特派团制定简化人力资源行动计划,这些计划满足他们的特定需求和优先事项,并建立一个数据库,提供关于可快速部署和到特派团长期服务的待命工作人员的信息。

B. 精简规则和程序

1. 目标

40. 撤销过时和多余的规则和程序,精简涉及现有规则的文件,通过电子方式使文件更易查阅,并提供一致、统一的应用手段。

2. 迄今取得的成绩

41. 1997年至2001年期间,对人事手册所载的所有行政文件进行了一次审查。在审查之后,合并或撤销了经查明的所有多余的秘书长公报、行政指示、情况通报和人事指示,并精简了其余文件。2001年,开发并启用了可通过内联网和因特网取用的电子版《人力资源手册》,使秘书处所有工作人员都能够查阅所有最新的行政规则和程序,包括所有行政通知和通告。电子版《人力资源手册》继续定期更新,同时考虑到对《联合国工作人员条例和细则》的修改以及新的行政通知和情况通报。2002年共完成9次更新,2003年10次,2004年1月至6月期间6次。

42. 内联网参考资料汇总(新的秘书长公报、行政指示和情况通报)以及载有联合国正式表格(例如采购、账务、人事、差旅等)联机数据库的网站,在上一个两年期间都得到不断更新。

43. 2002年至2004年期间,制定了一些关于规则和程序适用问题的指导方针并张贴到电子版《手册》上,以帮助理解新的和/或复杂的问题,同时帮助统一整个秘书处的解释。例如,已经就工作人员甄选制度的各个方面、离职问题的各个方面以及应享待遇的管理等问题发布了指导方针。

3. 今后的活动

44. 将继续通过以下途径精简人力资源规则和程序:

(a) 定期、频繁更新电子版《人力资源手册》和内联网参考资料汇总的内容;

(b) 进一步制定及张贴供人力资源执行人员使用的工具；

(c) 根据在共同制度一级就共同制度应享待遇所做的工作，着手简化及精简工作人员规则和条例的实质性方面。

C. 招聘、职位安排和升级

1. 目标

45. 考虑到本组织的预期需要，建设一支能处理多方面问题、具备更多技能、调动性更强和富有更多经验的国际公务员队伍；根据成绩、已表现出的能力和业绩甄选工作人员；确保管理人员根据客观、与工作相关的标准作出甄选决定；为工作人员提供更多职业机会；采用更透明、更迅速的补缺程序。

2. 迄今取得的成绩

46. 2002年5月1日开始对G-5至G-7和P-3至D-2的职位实施新的工作人员甄选制度，以便把招聘、职位安排、统筹管理调动和升级结合起来，使联合国能更好地满足其当前和今后的员额配置需求。新制度的执行，在员额配置政策和管理人员对工作人员甄选决定须负责任方面，带来若干变化，也带来任何大规模组织改革进程所固有的行为挑战。工作人员甄选制度规定，各部厅主管在根据成绩和能力甄选工作人员方面，以及在其组织实体进行甄选所采取的方式方面，须对秘书长负责。两年来的执行情况以及该制度用户提供的反馈，显示出该制度的长处，也突出了有待进一步调整的某些领域。正在努力处理政策和业务问题，包括改进其支助工具，银河电子员额配置系统。

47. 制订了有关该制度的行政通知和程序准则，包括确定各部厅主管、方案管理人和工作人员、人力厅、执行办公室和地方人事处及中央审查机构成员各自的职责。在争取所有利益有关者接受其职责并作出承诺方面，遇到相当大的挑战。采用该制度之先，为方案管理人、人力资源工作者、中央审查机构成员和一般工作人员开设了协调学习和沟通方案。人力厅继续通过下列途径提供援助和支助：服务台，不断提供咨询意见和指导，尤其是在政策解释方面，银河系统的使用，以及视情况需要提供进修训练。

(a) 中央审查机构

48. 为执行工作人员细则 104.14 之目的，任用和升级机构已经撤销，代之以中央审查机构。秘书长关于中央审查机构的公报（ST/SGB/2002/6）规定：在纽约、日内瓦、维也纳和内罗毕设立中央审查理事会；在纽约、日内瓦、维也纳、内罗毕、亚的斯亚贝巴、曼谷、贝鲁特和圣地亚哥设立中央审查委员会和中央审查小组。理事会就秘书处内工作人员出任和晋升至 P-5 和 D-1 职等事宜发表意见。委员会就专业人员职类直至 P-4 级的工作人员的任用和升级事宜发表意见，而小组

则就一般事务及有关职类工作人员出任及晋升至 G-5、TC-4 和 S-3 及以上职等事宜提出意见。

49. 中央审查机构是工作人员甄选进程中进行监测和追究责任的核心机制。中央审查机制审议各部厅所提的候选人评价标准，确保这些标准客观、同有关职位的职能有关并体现相关能力。评价标准必须得到中央审查机构事先批准，才能开始对候选人进行评价。

50. 中央审查机构还审查各有关部厅所提填补空缺的提议，确保对候选人的评价是按事先批准的评价标准进行的，并遵循了适用程序。在这样做的时候，中央审查机构：

(a) 按照预先核准的评价标准，审议各部厅提议是否有道理？是否客观正当？是否同时附有文件证明各部厅的主管在提出提议时，考虑到了联合国人力资源规划目标，尤其是地域分配和男女比例均衡问题？以及

(b) 审议记录是否显示有事实错误、法律错误或程序错误？是否存在歧视或不当动机？因为这可能会妨碍对候选人必备的资格和经历进行全面、公正的考虑。

51. 当中央审查机构认定评价标准得到适当运用、适用程序也得到遵循，就通知有关部厅主管并建议其核准甄选所提议的候选人或将候选人列入名册。各部厅主管在作出甄选工作人员决定时，必须要证明他们已考虑到其部门行动计划中所体现的联合国人力资源目的和目标。

52. 如中央审查机构对评价标准和(或)适用程序是否适当运用有问题或疑问时，就酌情要求各部厅主管、方案管理人或代表人力资源管理厅或当地人事处的当然成员提供必要的资料。如果问题得到答复，疑问得到消除，且中央审查机构感到满意，该机构就可按上述方式办理。如果中央审查机构在得到补充资料后，认定评价标准并未得到适当实施，而且(或者)适用程序未予遵循，就将其调查结论和建议转递给有权代表秘书长作出决定的下列官员：就 P-5 和 D-1 职位而言，主管管理事务副秘书长；就其他所有职位而言，主管人力资源管理助理秘书长。

(b) 对地域分配和男女比例的影响

53. 在工作人员甄选制度中采取了一些举措，提醒大家注意地域分配和男女比例均等问题。这些举措包括：在人力资源行动计划中确定和监测具体目标；在通过银河系统送交各部门的名单中，标明来自在联合国无人任职或任职人数偏低的国家之申请人、并注明申请人性别；为在联合国无人任职或任职人数偏低的会员国举行特别通报会。虽然很难把地域分配或男女比例均等情况的改善归因于某一个因素，但各部门主管发挥的作用对于这些领域从长期来说获得改善至为重要。

54. 在执行工作人员甄选制度的头两年(2002年5月1日至2004年4月30日), 从在联合国任职人数偏低的会员国征聘的工作人员占按地域分配原则征聘的工作人员的总人数的5%。在此期间, 有利于妇女的甄选决策比例由40%增至42%。妇女在专业人员及以上职类工作人员中所占比例由2002年6月30日的35%增至2004年6月30日的37.4%, 增加了2.4%。

(c) 基于能力的评估和通用职务说明

55. 为确保所选候选人的质量, 新工作人员甄选制度规定要进行针对能力的面谈。这使得管理人员能更好地确定候选人具备胜任某一特定职位所必需的能力、技能、态度和经历。人力厅认识到需要做更多的工作, 以确保所有工作地点在评估候选人能力方面保持高度的一致性; 因此在针对能力的面谈和后续进修课程方面为管理人提供培训。还作出很大的努力来编制通用职务说明; 通用职务说明是标准的职务介绍, 包含了众多相关的职位, 它们都具有类似的职责和责任、教育、工作经历和技术技能要求以及必要的核心能力。迄今所取得的经验显示, 这些职务说明达到了其简化工作分类的目标, 在编制空缺通知和说明职务期望方面有助于提高标准化、效率、速度和透明度。对通用职务说明进行定期审查, 以满足变化中的职务需求。

(d) 候选人名册

56. 工作人员甄选制度规定设立这样的候选人名册, 这些候选人经一个中央审查机构认可有资格出任某一空缺但未被选中, 而且他们表示有意申请今后同一职等、具有类似职能的空缺。目前, 此类候选人有1400多人。名册有效期为一年, 从而使有关部门能在征聘时间安排方面作出进一步改进, 并有可能促进职业发展和调动。银河电子员额配置系统的名册管理模式正在加以最后确定, 以便在2004年年底付诸实施。方案管理人将通过该模式中的一个特定功能, 很方便地识别名册中那些来自在联合国无人任职或任职人数偏低的会员国的候选人。

(e) 支助工具: 银河电子员额配置系统

57. 工作人员甄选制度的目标之一在于建立更快速、更透明的补缺制度。2002年采用了银河电子员额配置工具, 这是技术支助方面的重大突破。有了银河系统后, 秘书处首次可以用电子方式编制空缺通知并在全世界推出广告; 申请表即可在线提出、接收和审查; 跟踪申请状况; 记录甄选进程; 以及编制报告(例如, 关于甄选决定、地域分配、男女比例和申请人人数)。在总结经验教训的基础上, 2004年正在实施好几项强化措施, 2005年也计划这样做。

58. 在缩短补缺所需时间方面也取得了进展, 目前平均费时174天(从开始编制空缺通知至部门主管作出甄选决定之日止)。不过, 该数字不能显示实际操作存在的巨大差异; 例如, 在一起具体的实例中, 一个部门平均费时104天, 而另一部门则用了328天。对甄选进程每一重大步骤平均花费的时间所作的分析显示, 起

草空缺通知占用 18% 的时间；空缺通知的翻译和发布占用 9%；登广告占用 28%；人力资源干事公布申请人资料以及方案管理人评价该资料占用此进程 35% 的时间；甄选过程（部门主管提出建议、中央审查机构进行审查、部门主管进行甄选）用去 10% 的时间。鉴于上述分析，将努力减少管理人评价申请以及人力资源干事确定申请人资格所费的时间。此外，由于绝大多数申请是在空缺通知公布的前 45 天内收到的，大会不妨重新考虑其 2001 年 6 月 14 日的第 55/258 号决议第四节第 3 段的决定，即“提交申请的截止日期应为自发布通知之日起至少两个月”的决定。把登广告天数减至 45 天，将缩短补缺所需时间，同时又不会不利地影响候选人提出申请的机会。因此，秘书长建议大会考虑把登广告天数减至 45 天。

59. 联合国有了银河工具之后，它能够接触到的潜在申请者多了许多：2000 年，所收到的求职申请不到 100 000 件，2003 年则几乎达 400 000 件，来自 189 个国家。如何有效地处理申请人数剧增的情况，成了一项重大挑战。在这方面，采用了一项搜寻工具，按照年龄、性别、国籍和语言，对大量申请进行过滤。也可以搜寻符合某一具体职位之条件的候选人。

60. 这项工具强调申请人的地域情况和性别，进一步帮助部门主管证明他们适当地考虑到了地域和性别目标。该工具使报告能力得到增强，便于制作全秘书处的统计数字，从而有助于人力厅监测工作人员甄选进程，并就高级管理小组以及改革和管理指导委员会所关心的问题，提出统计执行摘要。

61. 人力厅和维和部对银河系统做了改进，从 2004 年 7 月开始，就可以张贴外勤空缺。目前正在进一步开发银河系统，以便能够在用银河系统来管理工作人员细则 200 号编的空缺方面取得进展。联合国一些组织（如粮食计划署、卫生组织、难民专员办事处、公务员制度委员会）已要求定期在银河系统登职位空缺广告，而其他单位则对此制度表示出兴趣。已经做了初步工作，使得银河工具能够进行调整以满足联合国其他用户的需求。

62. 在联合国正式网站，可以用所有六种正式语文查阅有关银河系统的资料。有 18 个常驻代表团表示希望继续收到纸本形式的空缺通知，已向它们提供了硬拷贝。制定了电子公告板，每月介绍全秘书处甄选决定的情况。

(f) 共同资助的组织的甄选政策

63. 大会第 57/305 号决议第二节第 14 段请秘书长向大会第五十九届会议提出报告，说明秘书处工作人员征聘、遴选和任命的政策和程序与共同资助的各组织（如联合国合办工作人员养恤基金、国际公务员制度委员会和联合检查组）的政策和程序之间的差异，具体讨论这些共同资助的组织为确保竞职机会平等、人员配置以业绩为依据以及遴选过程公平和透明而采取的机制。本报告附件列出了上述每一组织的工作人员甄选政策和程序。

(g) 国家竞争性征聘考试

64. 国家竞争性征聘考试是招聘优秀年轻人进入联合国工作、减少在联合国无人任职或任职人数偏低的国家数目的重要途径。大会第 A/57/305 号决议第二节第 44 段请秘书长大大缩短完成国家竞争性考试周期所需时间，目前正在不遗余力地加快此进程。通过行政精简，所需时间（从举行考试到把考试合格的候选人列入名册）稍有缩短，就大多数考试而言，现已缩短到少于一年。对于报考人数较少的职业类而言，考试周期已大为缩短；例如，2003 年科学和技术考试是在书面考试后不到四个月内完成的。现在还在开展工作，开发其他工具，以电子手段接收和获取申请人数据，从而加速此进程。

65. 然而，考试是一项复杂的工作，分好几个阶段，而且报考者众多。该进程开始时根据联合国今后两年征聘需求预测，进行一年一度的职业类挑选，并与会员国磋商，选定参加的会员国。这样，一般每年就能确定七到十个职业类。其后各阶段有：准备考试、筛选申请、考生集合、考试材料运至世界各地的中心、在全世界约 45 个中心同时开考、阅卷、面试以及把考试合格者列入名册。近年来，参与的会员国数目和报考人数剧增，可是资源却没有相应地增加。例如，2003 年和 2004 年，收到 13 000 多份申请。2000 年以来，每一职业类报考的考生人数几乎翻了两番。结果，2004 年的考试是考生最多的一次，有 54 个成员国的 2 854 名考生参加，而 2002 年及 2003 年平均报考人数为 1 639 名。阅卷和面试工作是由志愿在考试委员会任职的工作人员担任；他们除正常上班外，往往要在晚上和周末加班。

3. 今后的活动

66. 2005 年初，将根据执行工作人员甄选制度所获得的经验以及用户和监督机构的反馈，完成对该制度的政策、进程和程序的审查，以期进一步改进该制度，而且将开展必要的磋商进程。衡量成功情况的基准和指数将作进一步改进，并列入人力资源行动计划和定期监测报告；在制订人力资源配置战略方面，还将向各部门提供援助。

67. 将继续向工作人员和管理人员提供培训，提高他们对工作人员甄选制度方面政策的认识，包括为管理人员、中央审查机构成员、人力资源执行者和一般工作人员开设有针对性的方案。

68. 为解决银河系统用户所关注的问题，将进一步作出努力，提高候选人筛选工作的效率，自动对合格者加上标记，便利对申请人进行评价，并加强搜寻功能。正在根据所收到的众多建议，重新设计个人简历。将继续向工作人员和管理人员提供援助，提高他们利用银河系统的能力。

69. 将通过为中央审查机构成员提供定期培训和指导，以及在各工作地点之间交流良好做法，增强中央审查机构的职能。

70. 将努力加快竞争性考试制度的所有阶段工作，为此要进一步精简工作过程，在可能的情况下增加使用技术，并减少在安排候选人职位方面的拖延。

D. 调动

1. 目标

71. 为本组织提供一种手段，以便它能在各种职能、各个部门、各种职业类别、不同工作地点以及联合国系统各组织内调动人员，满足其业务需要；培养具备多种技能、能在多学科环境中开展业务的工作人员；制定更加协调的办法来处理联合国多方面的工作；推动本组织总部和外地相互更好地了解和认识对方的工作；为工作人员提供更多种职业机会。

2. 迄今取得的成绩

72. 现在已经制定了一项适用于所有 G-5 到 D-2 职等的工作人员的调动政策，成为工作人员甄选制度的一个有机部分。本组织的授权任务和职能很多，无法采用轮调政策。调动政策能最有效地满足秘书处工作的各种要求，这一政策给调动作了最宽的定义——即在各部门、各职能、各职业类别、各工作地点及联合国系统各组织内部及之间都可以进行调动。该政策对各职位的任职期作了限制，自 2002 年 5 月 1 日开始，P-5 及以下职等最长五年，P-5 以上的最长六年，并规定在横向调动之后任期最少为 2 年或 1 年。

73. 新政策明确将调动同职业发展挂钩，要求工作人员在晋升 P-5 之前须有两次横向调动。该政策还包括一些激励措施，来鼓励工作人员前往空缺率较高的工作地点，允许在内罗毕或欧洲经委会以外的区域委员会工作过的职员有更快的晋升机会。如果工作人员在上述这些工作地点工作过，那么只需要一次横向调动就可以了。

(a) 为支持调动而实施的方案和采取的举措

74. 通过实施初级专业人员强制性统筹调派方案以及自愿统筹调派方案，积累了调动管理方面的经验。根据行政指示 ST/AI/2001/7 的规定，2000 年 1 月 1 日后征聘的所有 P-2 级工作人员都通过其任用书了解到，他们在前五年的工作中必须履行两个不同的职能。100 多名 P-2 级工作人员在迄今为止进行的两次强制性统筹调派和五次自愿调派中成功获得调动，这些工作人员大约有三分之一获得升级，有些则横向调动，包括跨部门、跨工作地点和跨职业类别的调动。

75. 所有新征聘的低级专业工作人员都持续获得职业发展方面的支持，特别是在调动方面的支持。他们参加了一次为期一周的特别概况介绍方案，其中包括做好调动准备以及指定辅导人等内容。这些工作人员还参加持续开展的后发展方案、职业支持讲习班以及职业咨询活动。

76. 在 P-2 调动方案的经验基础上，还采取了许多举措支持所有工作人员做好调动方面的准备。其中包括如下举措：

(a) 2002 和 2003 年开展了全面深入的培训方案，向所有工作地点的各级工作人员介绍新的工作人员甄选制度和调动政策；

(b) 为工作人员和管理人员举办各种讲习班，讲授职业规划、确定可转让的技能、分析空缺通知、填写申请、填写个人简历材料、编写履历、申请书附信、以及进行和/或参加面试。900 多名工作人员在总部及总部以外的各办事处参加了为期一天的讲习班，其中有 600 多名参加了随后的分组实习活动；

(c) 2002 年 9 月在纽约建立了一个职业资源中心，提供图书、自学录像材料、文章、网站、小组微型讲习班及实习活动，以及讲习班和个人咨询（迄今，使用者已经超过 1 200 人）。现在，其他工作地点也在人力厅帮助下相继建立了职业资源中心，如西亚经社会的职业资源中心于 2004 年启动；

(d) 修改后的电子考绩制度包括一项职业发展目标、一项学习目标、以及“对特派团任务感兴趣”一项。这一新的信息将有助于管理人员和工作人员规划职业调动，并能向全组织提供数据资料，有利于进行继任规划和培训需求评估；

(e) 现在，在网站上可以查阅到大多数专业职位和一般服务职位（G-5 及更高职等）工作的基本介绍材料，这些材料说明了工作要求、增加了透明度、减少了许多职位所需的特殊具体要求及对工作经验年数的要求。

77. 为了建立职业网络，已经开始进行初步工作。这种网络将那些任务或方案密切相关而且有意在人力资源规划、工作人员发展及调动等领域协作的部门和办事处组织在一起。现在正在制定一个试点方案，建立全秘书处履行管理及行政职能的工作人员网络。设想该网络的活动包括：建立一个网络网站，共享战略知识，包括交流知识管理等领域的最佳做法；编制一个关于具有这些领域经验的工作人员的全球数据库；在全网络范围内分析和共享人力资源数据资料（人员分布状况、退休情况、调动情况、目前及长期存在的空缺情况、临时空缺情况等等）；界定晋升管理层所需要的人力资源、财务、预算及信息技术等方面的技能资格；预测今后的需求并讨论人员继任规划方案；以及对网络内工作人员的专业发展需要进行评估。设想网络的最初活动将于 2005 年初开始展开。

78. 在该试点项目经验的基础上，人力厅将协助发展其他网络。这些网络将日益发挥重要作用，帮助工作人员做好准备，准备在本组织各职能内及之间进行调动。

(b) 为执行调动政策进行规划

79. 已经制定了一个执行计划，其覆盖的时间一直持续到 2007 年或 2008 年在第一个职位任职的期限届满为止。按照该计划，将在 2007 年之前开展若干自愿统

筹调派试点活动，从而鼓励更多的横向调动，并积累经验，供执行强制性、统筹调派方案时借鉴。

80. 从 2007 年 5 月开始，将进行强制性统筹调派活动，方便那些在某职位任职期限已满的工作人员进行横向调动。和 P-2 的调动做法一样，同一职等的职位将列入一份简编里，并邀请工作人员对简编所列职位进行申请，最多可申请五个不同的职位。这一过程将是透明的，因为所有任职期限已满的职位都会列出，并开放供所有有关工作人员来竞争。

81. 将进行一切努力，设法使工作人员的利益和本组织利益获得最佳配合。根据 P-2 级做法的经验，应该没有必要强迫工作人员接受职位，因为几乎所有工作人员都将获得满意的职位安排。但还是应当指出，秘书长最终仍然有权按照最符合本组织利益的方式派任工作人员。

82. 由于强制性调动政策在 2007 年 5 月前不会生效，现在可以对潜在的问题和挑战进行预测和规划。挑战将包括改变工作人员和管理人员的观念、为调动工作提供必要的支持，同时一起来消除各种障碍。必须注意到，虽然从 2007 年 5 月开始各职位任期陆续届满，但预计届时还不会出现大批工作人员集中调动的情况。首先，许多工作人员在此前就已经完成必要的调动。第二，调动将分阶段有秩序地进行，并且时间跨度将足够长，以便有计划主动积极地做好这项工作，从而确保连续性。

83. 正如管理人员对工作人员退休日期很清楚而且不应该大惊小怪一样，在某职位任职的最后期限现在也已经明确，并且调动的不同实施阶段也将提前告知所有管理人员。具体调动将分阶段按职等进行，人力厅将同各部门和职业网络合作，一道审查与预计调动有关的数据资料，协助制定实施好人员继任和知识管理计划。

84. 在秘书处引入有系统调动办法，这是一项重大的改革，本组织文化必须作出巨大改变。显然，有些工作人员和管理人员对这种想法明显有抵触，而其他人却满怀热情，这是任何重大的变革都会出现的情况。要改变文化或观念必须假以时日，但对 P-2 级工作人员调动所取得的经验令人鼓舞。尽管一些属于统筹调派方案范围的 2000 年 1 月后征聘的工作人员对此一开始有一些抵触和担心，但他们绝大多数已经在其任职的头三年结束时自行进行了调动。这与 5 年前的情况形成强烈的对比。当时，大多数 P-2 在就职 3 年以后仍然呆在原先的职位上。有证据表明，随着更多的工作人员调动并看到由此而出现的机遇，会有越来越多的工作人员欢迎这种职业进步和学习新技能的机会，但前提是必须做好充分的准备，并获得足够的支持。

85. 有的人是因为对前途茫茫感到恐惧而产生抵触情绪，因此必须确保让工作人员充分了解情况，做好准备。在让工作人员了解情况和对他们进行支持方面，正在采取下列措施：

(a) 于 2004 年早些时候，开始在全秘书处进行一次大规模的调动宣传活动，提供信息资料，向所有工作人员介绍调动政策、其对工作人员的影响以及可以利用的支持机制；

(b) 为所有工作地点的各级工作人员持续开展调动及职业支持讲习班及情况介绍会；

(c) 通过职业资源中心提供的职业咨询；以及

(d) 更多地提供培训机会，帮助工作人员为担任新工作做好准备。

86. 有些管理人员仍然对调动的好处持怀疑态度，不太愿意看到他们的工作人员调走。因此管理发展方案仍然继续强调，工作人员是属于全组织的，而不是属于个人的资源。管理人员最终要为之负责的是，他们是否通过其人力资源行动计划实现了调动目标。尽管如此，管理人员的支持对调动工作的成功实施具有至关重要的作用，因此必须进行特别努力来赢得他们的支持。发展方案连同为新的管理人员举办的概况介绍方案将继续强调，管理人员的一项主要责任就是支持他们的工作人员在职业方面得到发展和提升，使工作人员在指导、传帮带以及在职培训和知识管理方面提高技能。管理人员还必须熟悉情况，常备不懈，并确信工作人员的利益得到照顾和关切的问题得到解决。例如，正如下文所述，如果出现专门知识或机构记忆流失的情况，那就必须认真加以重视。

(c) 知识管理：保存机构记忆

87. 调动多了，必然会引起人们担心，担心难以保持工作连续性、服务质量以及保存机构记忆。实际上，秘书处应当作为优先事项采取一些知识管理办法，这不仅是因为调动增多了以及今后退休的人数也会很多，而且也因为作为本组织关键战略资产的知识必须得到妥善的维护和保管，以供今后使用。

88. 有些部门已经启动了知识管理举措，包括通过派任不同职位来交叉培训工作人员和轮调他们，以便扩大知识基地和广泛分享机构记忆。为了支持和分享那些已经着手制定自己的知识管理办法的部门的经验，该调动宣传活动将包括提供有关知识管理技巧及最佳做法的信息资料。由于适当利用信息技术在知识管理中是一项重要因素，因此正在将知识管理技巧纳入信息技术训练课程，今后还要更加强调这些技巧。

89. 在全组织范围内将较好的知识管理做法体制化，包括进行更多的信息分享，更好的电子数据管理、更有慎重的人员继任规划并更加重视年轻的专业工作人员的培养，这些都要求必须响应秘书长在其关于进一步改革的议程中所作的呼吁，

不断变革全组织的文化。这种变革同其他所有变革一样需要时间，不过，正在通过各种管理发展方案以及部门管理讲习班及管理情况介绍方案，积极提倡这个理想的新的管理文化。还必须通过现有的问责机制，如电子考绩制度以及同秘书长的契约，要求管理人员对知识管理负责。

(d) 解决工作和生活问题

90. 虽然新政策对调动作了最宽的定义，即在各部门、各职能、各职业类别、各工作地点及全系统各组织内部及之间都可以进行调动，但目前正在采取特别的措施，鼓励跨工作地点的调动，并将这种调动作为职业发展的一个重要因素。

91. 调动政策中包括一些激励措施，如职业方面更快的提升，以便鼓励工作人员调到内罗毕及欧洲经委会以外的其他区域委员会。这些激励措施固然重要，但仍然不够，还必须同时在排除调动所遇障碍方面取得进展。本报告另辟篇幅专门讨论了合同安排及职业支持方面的措施。工作人员调查显示，工作人员对安保和医疗设施非常关心，这种关心极大地影响到其就自己及家人调动问题做出决定。或许目前调动工作面临的最重要阻碍是双职工家庭面临的严重困境，即在一个新的工作地点，夫妇有一方无法找到工作。

92. 还在继续采取措施，寻求办法来解决这一问题。例如，已经同 Partnerjob.com（这是有雇员调动的各公司和组织组成的协会，其数据库提供简历以及工作机会方面信息，帮助雇员的配偶和伴侣寻找工作）以及准证基金会（这是一些跨国公司组成的协会，这些公司相互合作，来促进各国政府放松对工作准证的规定，以帮助随任国外的配偶就业）建立了链接。另外，联合国参加了一个由联合国发展集团发起的机构间项目，该项目在各外地工作地点建立随任国外的配偶支持网络。同时，还更加重视消除东道国对配偶就业的限制，因为这仍然是许多工作人员担心的一个问题，也限制了他们的流动性。

3. 今后的活动

93. 今后将开展下列活动；

(a) 职业资源中心将陆续在所有的工作地点成立，并为各级工作人员开展一整套的职业支持讲习班方案；

(b) 人力厅将借鉴管理和行政网络试点工作的经验，协助建立其他职业群体的网络；

(c) 在 2007 年之前的这段时间里将继续开展调动信息和宣传活动，包括召开“员工沟通会”，举办针对一些特定工作人员群体的情况介绍会，以及就调动问题进行网上问答等；

(d) 在 2007 年之前每年为各级工作人员组织统筹调派试点活动；

(e) 有些人力资源数据资料对确定职位任期最后期限以及为管理人员提供及时准确的数据至关重要，因此将继续改善此类数据资料的质量；

(f) 在人力资源行动计划范围内，继续监测每个部门的人员调动指数；

(g) 继续在机构间范围内进行工作，加快联合国系统各组织间的人员调动。2003年10月，联合国系统行政首长协调会通过了一项关于机构间人员调动的声明，确认行政首长们承诺将有效促进机构间的人员调动。一份新的机构间人员调动协议也正在拟订中。

E. 能力和持续学习

1. 目标

94. 界定和鉴定所有工作人员都必须具备的组织核心价值观和核心能力以及管理能力；促进共同的价值观和共同标准并建设组织能力；将各种能力要求纳入所有人力资源制度；并发展一种持续学习的文化。

2. 迄今取得的成绩

95. 联合国的核心价值观、核心能力和核心管理能力是在1999年通过由本组织各部门的各级工作人员，包括常务副秘书长、各部厅主管和六个工作地点数百名工作人员参加的过程界定的。目前这些界定的能力已纳入通用职务说明、征聘、工作人员发展和业绩管理中。

96. 致力于持续学习被确认为所有工作人员的关键能力之一。秘书长继续致力于在秘书处内建设持续学习的文化。本组织的培训与学习政策已传达到所有工作人员，其中强调建设和保持工作人员的专业和管理能力是一个重要优先事项，是一项由本组织、其管理人员和工作人员本人共同承担的责任。所有工作人员都必须在其电子考绩报告中制定一项发展目标，而管理人员则负责确保工作人员可以实现发展目标。

97. 已调整工作人员发展方案，并拟定了新的建设能力方案。优先方案领域包括：领导与管理能力发展、信息技术、提高实务技能、语文与宣传，两性多样性以及人力和财政资源管理。

98. 已加强监督、管理及领导能力建设方案，强制性地对目标工作人员群体实行，并开办了新的方案以提高中级和高级管理人员的技能。扩大在线培训和通过电视会议进行远距离学习，向整个秘书处更多工作人员提供培训。

99. 努力改善团队、工作单位或部门一级的业绩，日益强调组织发展。制定了各种诊断工具，以提供基准来衡量个人、团队和部门的功效。在对具体部门或工作单位的评价的基础上，制定了处理问题的重点方案。这些方案可以包括团队建设、战略规划、冲突解决、过程审查、辅导、客户服务或其他形式的学习与发展。

100. 能力是新的工作人员甄选制度的组成部分。已把能力要求列入所有通用职务说明，成为所有职位评价和甄选的一部分。所有征聘或升级都必须举行能力面试，还大力鼓励在横向调动中也采用能力面试。所有与甄选过程有关的管理人员和工作人员都必须接受使用这种方法的培训。

101. 目前，组织核心价值观、核心能力及管理能力是电子业绩报告的一部分。根据工作人员与主管在工作规划讨论中商定的目标，对他们的核心价值观和关键工作能力进行评价。

3. 今后的活动

102. 今后的活动包括以下内容：

(a) 继续强调组织发展举措，以加强工作单位和部门两级的管理与问责制。使用诸如经修订的 360 供管理人员参考的反馈意见、工作人员调查及重点小组等诊断工具，查明部门的强势和弱点，并使发展方案和活动目标明确，以处理须改进的领域；

(b) 有效部门简介、有效管理人员简介和有效团队简介等基准制定工具正在编制中，并将用来制定标准和评价进展情况，以实现改进目标。这些简介强调正直和尊重多样性等核心价值观；

(c) 将扩大使用指导和辅导等另类学习方法；将在管理发展的范围内提供使用这些方法的特别培训。向特别的工作人员群体，尤其是向那些进入本组织担任最高管理职位的工作人员，如部门主管，提供加强的熟悉情况方案。这些方案将指导管理人员如何实行问责制和适当行使下放的权力。

103. 联合国在发展联合国系统职员学院方面发挥了关键作用，它积极参与学院的治理，并支持学院需要评估过程和方案拟定。该学院执行跨越传统责任界限的方案、加强伙伴关系以及不重复其他组织和机构的方案，有可能对人力资源管理改革作出贡献。联合国强调需要执行一些方案来加强整个系统的管理工作，而且在这方面大力支持正在采取的举措，即为联合国系统高级管理人员开办一个高级领导能力方案。该方案将成为高级管理人员处的基础。目前正在共同制度内发展该处，以便在整个系统内建立共同标准和办法及共同管理文化，促进管理职能专业化，并推动机构间协调与调动。

104. 职员学院可能作出的另一个宝贵贡献是，在制定关于管理问题的交叉方案方面提供某些行政和管理领域的培训和核证。采购领域有了令人充满希望的开端。职员学院还应提供一些基本的机构间服务，如设置一个国际顾问登记册，并作为联合国系统学习和知识管理政策及全球最佳做法的存放处。

F. 业绩管理

1. 目标

105. 为整个秘书处所有工作人员建立一个公正、公平、透明和可计量的业绩管理制度，推行注重成果的文化，表彰和奖励优良业绩，并妥善处理不良业绩。

2. 迄今取得的成绩

106. 1996年，秘书处采用了一种考绩制度，将个人工作计划与工作单位和部门工作计划挂钩，并强调年度工作规划和目标制定、不断反馈及年终考绩。根据经验和反馈对该制度进行了两次修订。第二次修订引入了新的电子考绩制度，这是通过因特网传给全球秘书处所有工作人员的第一个联合国应用软件。电子考绩制度是一种灵活、方便用户的电子格式，提供在线业绩管理支助指导。2002年的修订纳入了联合国核心价值观和能力，以提供更全面的业绩情况；让工作人员进行自我评价和工作人员对其所受监督情况进行评价；加强了业绩管理与职业发展之间的联系，并强化了问责措施。

107. 依照2002年3月20日的行政指示ST/AI/2002/3，秘书处各部厅和大多数外地特派团在2003/2004年考绩制度周期开始使用电子考绩制度，现有21 000多名工作人员登记使用该制度。在该制度逐渐推行期间向其所有用户提供了使用电子考绩制度的培训。此外，设立了一个电子考绩制度服务台，以解决个别工作人员可能遇到的任何问题并收集关于该制度的反馈意见。为支助业绩管理制定了发展方案，包括人员管理、监管技能、冲突解决以及关于提供指导以改善业绩和关于进行成功考绩讨论的讲习班。

108. 为了确保加强整个秘书处业绩管理的一致性，维和部外地特派团用电子考绩制度取代了其考绩制度。2003年，11个维和部外地特派团实施了电子考绩制度。2004年，所有剩下的外地特派团将采用该制度。在引入考绩制度的同时，还推出综合学习方案，并提供给新设立的外地特派团。因此，所有任用期达六个月或以上的工作人员现在都使用同样的工具，即电子考绩制度，而且都适用同样的行政指示（ST/AI/2002/3）和准则。

109. 对考绩制度遵守情况和评级趋势的监测显示，过去两个周期，在全秘书处的范围内遵守考绩制度的单位超过了80%。过去五年以来业绩差距明显改善，本组织有一半工作人员评为“完全达到期望”，10%左右的工作人员得到最高评级。对其工作人员的评级大大超过组织标准的部厅数目继续减少。

3. 今后的活动

110. 在临时报告制度用户提供的反馈的基础上，正在逐步发展一种接口方便用户的电子考绩报告制度，向各部厅提供监测信息。这种报告制度将使有资格的用户（如部门主管、执行干事）能在全世界获得关于其部厅考绩进程各阶段的准确和

及时的信息，并使各部厅有能力监测电子考绩制度工作流动、遵守情况、执行状况及评级分布。此外，它将提供关于目标、业绩期望、能力、工作人员发展的信息及其他职业信息，以协助各部门进行人力资源规划。报告制度还将提供工具，发现以前无法分析的业绩管理新趋势（如男女比例、职等、部门、地点和评级分布之间的相关关系）。

G. 职业发展

1. 目标

111. 建立和维持一支高度胜任、有多种技能和处理多方面问题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。

2. 迄今取得的成绩

112. 本组织制定了一项全面的职业发展政策，强调职业发展是一项共同责任。这项政策基于以下原则，即本组织、管理人员和工作人员共同承担职业成长与发展的责任，同时各自发挥重要作用。该政策要求本组织提供机会框架及必要的支助方案和制度；要求管理人员支持工作人员发展和职业进步，要求工作人员致力于不断提高专业水平。

113. 为了支持执行这项政策，本组织的职业发展制度通过以下方式得到加强和更加系统化：将组织核心能力和管理能力进一步纳入所有人力资源系统，包括征聘、工作人员发展、业绩管理和职业进步；采用新的工作人员甄选制度，强调以工作人员显示出的能力和业绩为职业进步的依据，将调动作为所有工作人员的职业的组成部分；并加强各种发展和职业支助方案，以确保专业人员和一般事务人员的不断提高专业水平。

114. 职业发展制度的一个关键目标是，吸引、发展和留住世界各地最具才干的青年专业人员。所有起职专业人员都是通过竞争性考试甄选的，然后向他们提供发展和支助方案，以协助他们融入本组织，并提供基本的知识、技能和能力基础。

115. 整个秘书处初级专业人员在加入本组织时都参加一个为期一周的熟悉情况方案，这期间为他们指派指导员，以后不断予以职业后续支助。2003年，约有100名新聘初级专业人员在首次派用之日起的头四个月内参加了熟悉情况方案。2002年启动的指导方案使每个青年专业人员都有机会与一名资深工作人员建立指导关系。指导员是资深工作人员，他们自愿花时间支持初级同事，并得到人力厅的培训和不断支助。迄今约有300对指导员-初级同事参加了该方案。初级专业人员还应邀参加各项方案，例如交流与谈判技巧、使客户熟悉情况、提高团队工作和技术意识等方案以获得核心能力。根据2002年1月启动的统筹调任方案，他们现在必须在任职最初五年内在不同主管的领导下获得执行两项不同职能的

经验。因此，他们有机会在人力资源、预算、财务和项目管理等关键领域获得组织知识。

116. 工作人员一担任监督职务，就参加监督技能方案，这些方案是在工作人员整个职业生涯的适当时间间隔里逐步建设领导和管理能力的一系列综合强制性方案的一部分。该系列方案包括：一般事务主管和专业主管的监督技能；为尚未管理他人的 P-4 和 P-5 工作人员设计的中级管理能力发展；为中级和高级人员开展的管理培训以及为司级工作人员开展的特别管理方案。除了规定的方案外，还有辅导、面试、团队建设和资源管理等方面的其他培训。

117. 一般事务人员参加能力发展和资源管理方案，并参加强制性的四个一般事务发展方案系列。正如秘书长的报告 (A/57/387 及 Corr. 1) 中行动 27 所要求的，通过全秘书处工作人员和管理人员的广泛协商进程，发展了一项为一般事务人员增加机会的计划。已开始着手实施该计划的工作，其中包括审查一般事务职能、职责和能力，改进一般事务人员的征聘、就职和职业规划制度，以及提供工作地点和外地特派团内跨职能调动的机会。

118. 迄今采取的行动包括：为一般事务人员开办新的强化职业支助方案；加强管理方案以强调支助一般事务人员的技能发展；最后确定一般事务人员通用职务说明，以反映最新的职务、职责和能力，并促进各工作地点的核心功能的统一；初步审查一般事务人员起职考试，以确保加强工作地点间的一致性。

119. 工作人员甄选制度适用于所有 G-5 至 G-7 和 P-3 至 D-2 的工作人员。在这一制度下，所有空缺通知均列入能力要求，必要的能力连同教育、经验、语文及其他技能构成每个职位的评价标准的重要组成部分。首先考虑谋求横向调动的在职工作人员，其次考虑谋求升级的在职工作人员。甄选决定是根据候选人已表现出的能力和业绩作出的。通用职务说明目前几乎覆盖所有一般事务职位和专业职位，对于每项说明所覆盖的职位，界定这些职位应具有的关键能力和技能，对资格的限制也较松。工作人员可以在网上获取这些说明，作为澄清职务要求和确定发展领域的工具。

120. 虽然职业道路可能有不同的形式，在快速变化的世界中不一定可以预测，但职业网络将帮助工作人员在职能和职业内外调动，并支助更有系统的跨职能培训和调动。职位网络内的自愿调任活动将便利横向调动。职业网络的网站将提供工作人员规划职业所需的信息（技能和能力要求、典型职业道路等等）以及管理人员更有系统地规划继任所需的职员信息。

121. 总部和西亚经社会设立了职业资源中心，以提供职业讲习班、信息会议和职业规划咨询，帮助工作人员查明可转让的技能和能力，分析空缺通知，并为职业行动作准备。这类中心目前正在所有主要工作地点建立，由人力厅提供培训、顾问和材料方面的援助。

122. 考绩制度及其新报告职能正在进一步加强业绩管理与职业发展之间的联系。已订正的制度纳入了能力要求,以提供更全面的业绩情况,并凸现关键的发展领域。它还包括所有工作人员的一项强制性发展目标以及各项职业目标,以促进管理人员及其工作人员一起讨论职业愿望。

123. 新的调动政策规定了在其职位任职的期限,这将极大地改变工作人员职业道路的性质。随着工作人员开始更经常地调动,所有人都会有更广泛的职业选择。职业道路将日益纳入升级前的横向调动,使工作人员得以扩大技能和获得更广泛的经验,从而使他们更加多才多艺,有资格担任种类更多的职务,对本组织更加宝贵。

3. 今后的活动

124. 各主要工作地点的职业资源中心将继续提供职业讲习班、自学资源和咨询服务,以帮助工作人员查明各种潜在的职业道德,并作出战略性职业选择,获得其渴望的职业方向所需的经验和技能。

125. 人们预见到,随着网络管理人员协力预测未来的需要,查明差距,并采取更主动的综合办法来发展工作人员在职业内外调动所需的多学科技能,职业网络将有利于更有系统地发展实务技能。除了组织共同培训外,网络将是一种工具,用于界定潜在的职业道德和实施持续发展的备选办法,包括交叉培训、职务轮调和发展性任用。

126. 将继续实施行动 27 以增加一般事务人员职业机会,并把重点放在进一步加强一般事务人员有系统的发展上,以便利一般事务人员跨职能调动,设法为合格的工作人员加入专业职类开辟更多机会,并进一步审查一般事务人员的征聘、报酬和叙级政策与程序。

H. 服务条件

1. 目标

127. 使工作人员有一个较好的工作和生活环境,并与共同制度内各方协作发展具有竞争力的薪酬制度,以便本组织能吸引和留用很有才干的工作人员。秘书长曾表示,改善服务条件对他的整个人力资源管理改革方案而言是一个至关重要的因素。

2. 迄今取得的成绩

128. 根据秘书长的进一步改革议程(见 A/57/387 及 Corr. 1),人力厅对给予秘书处外地工作人员的合同安排和福利带头进行全面机构间审查,尽量使其与联合国各基金和规划署协调一致。进行审查的工作组成员包括有工作人员驻留外地的各部门代表,其中包括维和部、政治部、人道协调厅和联合国人类住区方案(人

居), 以及联合国各基金和规划署。目前付诸审查的建议的所涉经费和其他问题与下列方面有关: 合约安排、与工作地点有关的待遇、特别行动办法、休养及其他休假条例以及行李运输待遇的一笔总付。其他领域的一些相关问题也正在处理中。例如, 国际公务员制度委员会已讨论了陪产假条例。国际公务员制度委员会报告内关于整个联合国系统采用陪产假的建议将提交大会审议。

129. 联合国正与系统内其他组织一起积极参加由公务员制度委员会主持的对薪资和福利制度进行的全面审查。审查目的是建立一个具有竞争力的制度, 以便各组织均能吸引、发展和留住很有才干的工作人员并按实绩论奖; 此一制度不但便于管理, 而且更具透明度。迄今取得的成绩包括: 开始在少数愿意实施该制度的组织内采用精简及现代职务分类制度, 进行宽带试验性研究和按业绩付薪。审查详情可参阅公务员制度委员会提交大会的年度报告。

130. 支持配偶就业的这个复杂领域是工作人员所关心的主要事项, 在这方面取得了一些进展。在许多工作地点建立了配偶支助网: 例如人力厅在纽约邀请最近来到工作地点的工作人员配偶参加信息会议, 帮助他们更好地适应当地环境, 以及向他们提供在劳动力市场寻职的工具, 并鼓励他们建立自助网。配偶就业问题严重削弱工作人员的调动能力(见上文第 91 和 92 段)。

131. 试点项目结束后, 秘书处从 2003 年 2 月 1 日开始实施灵活的工作安排, 以便工作人员更能灵活地兼顾其专业职务和个人的责任。该方案是基于这样的一项理解, 即联合国的利益是最为重要的。工作人员有 4 个备选方案: 错开上下班时间、压缩工作天数计划(10 天改为 9 天)、定时在职进修和电子通勤。已向各部门主任分发一套简报和准则, 包括分发协定范本。大多数部门都已开始采用其中的一些灵活工作安排。根据许多办公室/部门的报道, 工作人员的士气因此大受鼓舞, 工作积极性得到激发。工作人员参加该项计划后, 他们的加班费和请病假的次数已经减少。主管和管理人指出产量或服务都没有减少, 并对此予以好评。执行办公室/部门认为, 成功的因素往往与一种情况发生联系, 即工作人员和管理人是否愿意使工作安排行之有效: 灵活管理、修改工作的分配、延长工作时间, 或工作人员在工作最忙时自动放弃排定的“假期”。人力厅积极支持各部门执行有关程序和分享最佳做法。

132. 联合国遵照儿童基金会和卫生组织发表的全球建议于 2003 年开始实行工作人员能在工作场所用母乳育婴的措施, 这是为了协助给婴儿喂奶的母亲在工作时能够兼顾她们的私人生活。

133. 过去一年, 联合国人员的安全仍然是受到关注的主要事项。鉴于最近发生的世界事件, 有必要重新审查联合国处理其工作人员安全和福利的方法。人力资源管理厅在工作人员福利这方面特别在危机发生时起着关键作用。它与其他部门和办公室密切合作, 确保在规划、编制和执行工作人员安全方案时考虑到人力资源问题。

134. 已为工作人员和管理人制定新的倡议,其中包括安保和安全意识,以及有关紧急状况的准备工作的训练方案和准则。值得注意的是工作人员外展支助提供者的新的训练方案。这些工作人员来自各个部门和办公室,他们对处于危机或紧急情况同事自动提供协助。在工作人员外展支助方案下,迄今逾 150 名工作人员获得训练,这确实是在纽约提供支助的一个有用的方案,目前其他工作地点正在开始采用。

135. 此外,医务司和工作人员顾问办公室已加倍努力,确保他们已做好准备,在紧急状况下向工作人员提供支助。人力厅已发表了一份题为《紧急状况的准备工作》的小册子,指导工作人员和管理人如何应对在家里和工作场所发生的危机。另外还鼓励其他工作地点编制适用于当地的类似的小册子。

136. 已制定了在发生紧急情况时通知工作人员的系统,包括工作人员信息网站和热线,工作人员可在这些网站和热线查找关于联合国总部情况的紧急通知和最新报道。这些系统还可以作为其他工作地点的模式,因为这些工作地点仍然没有危机发生时与工作人员进行联系的手段。

137. 管理事务部已提出了几项比较大的举措,让工作人员在危机发生时做好准备并获得照顾,包括供全世界秘书处工作人员采用的主要应对方案。但这些举措是否执行取决于资源是否有着落。

3. 未来的活动

138. 未来的活动将包括:

(a) 为了建立一个有竞争力的、精简的薪酬制度以及简化应享待遇,与共同制度内的伙伴继续合作;

(b) 由人力厅领导的工作和生活工作队成员包括联合国各基金和规划署的代表,他们将继续执行与下列问题有关的工作:支持配偶、托儿设施、丧亲、照顾老人和看管者、灵活的工作安排以及工作环境的其他改进。

1. 合同安排

1. 目标

139. 修改合同安排使它能更好地满足联合国的业务需要,并同时考虑到各种不同情况(即稳定、持续的工作方案和项目;工作量和类型(特别是建设和平、维持和平及人道主义行动)突然大增,包括期限固定的任务的增加;季节性波动;以及短期需要)和工作人员之间的待遇更加公平。

2. 迄今取得的成绩

140. 秘书长提交了改善合同安排、使之更为公平、更符合本组织需要的提议。这些提议将简化本组织现有的合同安排,只提供三类任用:短期(最多 6 个月);定期(最多 5 年);连续任用(无限期,有离职福利)。

141. 秘书长在向大会第五十五届会议提交的关于人力资源管理的报告（A/55/253 及 Corr. 1，第 47 段）中提出这些提议。秘书长在同一报告第 50 段中指出，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。他欢迎大会提出意见，特别是关于长期合同问题的意见。

142. 大会第 55/258 号决议第三节请秘书长按照其报告第 50 段所述的步骤，向大会提交关于新合同安排的明确提案，说明现有的和拟议的任用类型之间的差别，供大会审议。大会第 57/305 号决议第 58 段第二节重复该项要求，并进一步请秘书长在此期间按照现有任务规定继续采用现行合同安排。明确提案载于本报告增编。

143. 关于合同安排的提案已提交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、二十五和二十六届会议。2002 年员工和管理当局协调会第二十六届会议在继续任用方面取得相当多的进展。

3. 今后的活动

144. 提案需要更改工作人员条例和细则。拟议修正案已提交工作人员和联合国各基金和规划署，以便他们提出意见。在最后订定秘书长的明确提案时将考虑到这些意见。提案载于本报告增编。

J. 司法行政

145. 司法行政已将在大会议程下作为一个单独的项目审议。

四. 跨领域问题

146. 大会第 57/305 号和 57/300 号决议请秘书长就以下一些具有跨领域性质的问题向大会第五十九届会议提出报告：一般事务人员晋升至专业人员职类的机会；监测；联合国在发展中国家特别是在非洲的各个办事处和区域委员会的高出缺率。

A. 一般事务人员晋升至专业人员职类的机会

147. 大会第 57/300 号决议第 39 段请秘书长提交一份研究报告，其中说明一般事务人员晋升至专业人员职位的途径，分析对无人任职国家和任职人数不足国家的影响，同时确保执行公平地域代表制，并使一般事务人员晋升为专业人员的考试程序和资格要求与国家竞争性征聘考试的程序和资格要求相一致。

1. 背景

148. 一般事务人员占本组织工作人员一半以上，他们构成联合国执行其越来越多的任务所需人力资源的重大部分。在一般事务人员中，逾 60% 是妇女。许多一般事务职类的工作人员自加入联合国以后考取了第一或甚至第二个大学学位。

149. 正如公务员制度委员会就一般事务人员服务条件所指出的,随着管理人的资源日益减少、面临的挑战越来越多,他们已将更多繁杂的任务交给系统内的高级一般事务人员。但由于一般事务职类的员额分配是属尖塔形的(G-7级的人数只有G-5级人数的1/3),因此合格的一般事务人员的晋升机会是有限的。

150. 人数如此多的工作人员缺少职业发展机会显然对他们的积极性、产量和士气造成不利的影晌。秘书长在其进一步改革纲领中指出,一般事务人员是本组织技能和专门知识的特殊来源,并强调为他们创造更多机会的重要性。在这方面,秘书长感到遗憾的是,大会决定授权实行限制性很大的年度配额,限制了一般事务人员晋级到专业人员职等的可能性。他促请会员国重新考虑其立场,以便表现优异的一般事务人员真正有机会晋级。他建议,将留给一般事务人员考试合格的申请者的P-2职位的年度配额从2001年大会所定的10%增加到25%(第55/258号决议第四节第17段)。大会对秘书长的建议作出反应,要求就一般事务人员晋级问题进行研究。

2. 对地域代表性的影响

151. 由于无法预测今后成功候选人的国籍,因此审查过去的趋势或许会说明一些问题。一般事务人员晋升专业人员考试从1979年起就开始实行。目前联合国有332个工作人员是通过考试而获得专业人员职位的。他们是57个国家的国民,人数占秘书处内须按地域分配的2491名工作人员的13%。

152. 由于地区代表性总是在不断变化,因此只能说明某一时刻的情况。下面表2开列截至2004年3月止会员国的任职人数(包括上述332名工作人员),并说明其对代表性的影响。

表2

一般事务人员晋升至专业人员职类对地域代表性的影响

会员国的代表性	包括一般事务人员晋升至专业人员职类	不是从一般事务人员晋升至专业人员职类	一般事务人员晋升至专业人员职类对代表性的影响
任职人数过多	15	7	不利
任职人数在幅度之内	149	150	无影响
任职人数不足	12	18	有利
无人任职	15	16	有利
会员国共计	191	191	

153. 基于这一简要的情况,有必要指出,一般事务人员晋升至专业人员职类考试只是对会员国任职人数产生影响的许多因素之一。其他因素包括:通过国家竞

竞争性考试征聘,其他职等的征聘,退休和其他离职情况。正采取主动积极的措施,设法改善大会面前其他文件所述的总的地域分配情况。应当指出,上述影响分析是根据 25 年来所收集的数据进行的。当时 30%的 P-2 员额是保留给考试及格的候选人,直到大会通过了第 55/258 号决议将此百分数减至 10%为止。鉴于在该期间产生的结果,秘书长建议中的定额 25%不会对任职人数产生很大的影响,但一般事务人员的士气和积极性会大受影响。

3. 增加一般事务人员晋升至专业人员职类竞争性考试的员额数目

154. 在行动 27 的范围内,重点小组的工作包括全秘书处的几百个一般事务人员的情况显示,职业提升前景不佳是使他们感到灰心失望并导致士气低落的主要因素。即使采用定额 25%,有机会晋级的工作人员人数仍然有限,但 25 年来通过竞争性考试从一般事务人员晋升至专业人员职类的可能性却是一个重大的激励因素,也是合格的一般事务人员的奋斗目标,因此既要顾到对这么一大批工作人员的合理职业志向施加限制会对产量和士气产生影响,也要顾到会员国对公平地域代表性的关注。

155. 经过仔细审查后,秘书长请大会把通过一般事务人员晋升至专业人员职类竞争性考试升级的员额数目增加到工作人员人数的 25%,但语文工作人员除外,在过去的一个历年,他们是通过竞争性考试后征聘为初级专业人员(P-1 至 P-2)。

4. 制定一个晋升到非按地域分配的职位的名册

156. 即使将定额提高到 25%,通过考试制度晋升至专业人员职类的工作人员人数仍然很少。但据认为竞争性考试过程仍然是确保提升最合格的优秀候选人的最佳途径,而且似乎是提升工作人员并确保对他们实施适用于外部应聘者的相同标准的最公正和公平的方式。

157. 目前,国家竞争性征聘考试与一般事务人员晋升至专业人员职类考试差不多已趋于一致。候选人必须参加相同的考试,并且必须具备相同的学历(根据 1989 年的一项协定,少数一般事务人员获得豁免)。唯一的差别是,国家考试合格的候选人将被列入一份名册,现有和未来的空缺将按此名册填补,一般事务人员晋升至专业人员职类考试则无此名册制度。因此因大会设限而没有获得职位的成绩优秀的候选人必须在接着的几年内再参加考试,工作人员对此感到沮丧是可以理解的。此外,规定这些候选人再次参加考试或许不是利用资源的最有效率的办法。

158. 据了解,采用完全一样的名册制度使两种考试完全一致是不可能的,因为分配给一般事务人员晋升至专业人员职类考试合格候选人的员额数目是有限的。因此建议为这类候选人采用订正名册制度,这样会为考试合格的候选人开创其他的机会。

159. 根据拟议的制度, 由于员额数目受限制而没有获得职业安排的考试合格的候选人将被列入三年期“证明合格的候选人”名册内。这些候选人没有资格申请按地域分配的职位, 但可以申请秘书处内非按地域分配的专业职位。

160. 不能保证名册上的工作人员一定会获得职位, 但至少他们多了一个目前尚未存在的职业途径。由于名册上的候选人不会申请按地域分配的职位, 这一名册的存在不会对会员国的代表性产生任何影响。

B. 监测

161. 秘书长根据大会第 55/258 号决议概括介绍了一项计划, 其内容是在人力资源管理厅进行能力建设, 以便更加有效地监测秘书处内的所有有关活动, 无论这些活动的资金来源如何(见 A/57/276)。该计划的目标是: 保证使既定的标准、准则和规范得到遵守; 使各项规定、规则、政策和程序得到贯彻; 达到业绩指标; 提供所需要的支持和指导; 检查、发展和宣传最佳做法。大会第 57/305 号决议第四节核可了秘书长概述的加强人力资源管理厅监测能力的办法。此外, 该决议强调人力资源管理厅对政策、准则和做法进行监测的重要性, 并请秘书长确保人力资源管理厅按照 55/258 号决议第四节第 7 段的规定, 在征聘时采用适当筛选办法, 确定最够资格的候选人和继续制定一个全面的监督制度, 并就此向大会第五十九届会议提出报告。

162. 为了加强监测能力, 需要制定一套方法、必要的手段和工具以及一项全面的实施方案, 并需要在人力厅以及各部厅逐步建立专门的能力。2003 至 2004 年期间, 努力的重点是制订和启用一个综合的方法来进行人力资源管理方面的监测。将在 2005 年向各部厅提供更多的手段, 以便增进其自我监测能力。

1. 现状

163. 2003 年之前, 人力厅的监测活动是针对不同的领域进行。随着于 2003 年根据大会第 57/305 号决议建立了综合监测系统和方案, 监测活动扩大了范围, 新列入了针对多种多样的人力资源管理问题进行的现场监测检查。2003 年以来, 已经进行了 18 次现场监测检查: 5 次针对总部以外的办事处; 9 次针对维和部外地特派团; 4 次针对有关维持和平或建设和平的联合国部门(政治部领导的各部门)。2004 年开始对纽约各办公部门进行现场监测, 首先是对维持和平行动部人事管理和支助处(管理事务处)进行了一次审查。

164. 作为正在开展的监测活动的一部分, 人力厅还通过以下方式增加了对各部厅的支持: (a) 在下列各方面提供咨询意见和指导意见: 征聘和新工作人员甄选制度、业绩管理、工作人员发展和培训、应享待遇的管理、叙级、职务说明、人事行政、顾问和退休人员的使用、调动、工作人员和管理部门之间的关系; (b) 解释和澄清政策并提供指导准则; (c) 审批例外情况; (d) 解决冲突; (e) 查明需

要，并通过培训来提高人力资源管理能力，以提供协助；(f) 查明现行规则的趋势、疏漏或被偏离之处并予以纠正，采取措施来避免这些情况的再次发生。

(a) 方法

165. 监测方法是根据总部以外各机构、维和部各外地特派团以及总部各部厅的组织和管理结构专门制订的，在安排上是以监测过程的以下四个阶段为核心：规划和筹备；实施；报告；对建议的实施情况采取后续行动。采用了一些标准化的机制，例如为预警目的对人力资源信息/数据进行在线审查；同管理人员和人力资源工作者、工作人员以及人力资源事务处的客户举行会议，以讨论政策、程序和内部做法的执行问题，并确定需要人力厅提供协助的领域；审查选定的档案和记录。人力厅起草了标准操作程序，其中详细说明了各方应在监测过程的各个阶段采取的行动。

166. 人力资源的监测与人力资源行动计划挂钩；人力厅以及有关各部厅对在实现各项既定人力资源目标方面取得的进展进行跟踪监测，并每六个月进行一次评估。正在为此建立一个网站，将于 2004 年底之前启用。就人力资源行动计划所载各项目标进行的监测是现场监测检查所用各种标准监测模式的一部分。

(b) 监测工具

167. 为了帮助开展人力资源管理监测活动，开发了以下工具：

(a) 一个监测审查模板，其中开列了事先挑选的监测领域、采用的参照标准/准则或基准、信息来源、工具和方法、问题的初步确定以及监测结果、意见和建议。为了补充这个模板，还编制了详细的审查工作表（例如关于教育津贴或征聘的工作表）；

(b) 标准化的报告格式，旨在精简报告过程及其后续行动，其设计是为了反映监测结果的各项要素以及各项建议，并帮助采取后续行动（例如列入关于应享待遇决定的示意图和工作表，以用作人力资源工作者的培训和参考工具，并用于计算应享待遇）；

(c) 一份监测报告执行工作表，用以帮助采取后续行动和确定执行建议的责任和时间安排。

2. 新出现的问题和初步评估

168. 尽管现在评估人力厅的监测活动在秘书处内产生的充分影响还为时过早，但可以通过几个例子来说明这种影响。各部厅已经开始采取行动，以执行就各种在监测审查过程中发现的问题所提出的建议，并已经解决了具体问题。例如，通过培训维和部的人事管理和支助处（人事处）的工作人员，已经减少了在办理工作人员教育补助金申请方面的拖延。通过外地审查，该处在政策指导准则或澄清现行政策方面的具体需要受到一致注意。人力厅和维和部组织了联合工作队，评

估各种需要并制定暂时和长期的解决办法。现场监测特别有助于促使各特派团和各个部敏感地注意到本单位应该负责的领域，包括对《行为守则》的遵守、公平的地域代表性和男女比例均等问题。总的来说，人们正在越来越多地意识到良好的管理做法和问责制的重要性，人力厅作为人力资源管理领域的核心权力机构和指导意见来源的作用已经加强。在总部工作的人力厅工作人员通过接触维持和平特派团和总部以外各办事处面临的现实情况，增进了对客户需要作出反应的灵敏度和能力。

169. 最近的监测考察取得的经验和反馈意见将有助于进一步改进监测工作。人力厅把监测作为一项通过伙伴关系开展的工作，而经验显示，需要进行更多的和持续的努力来与各个部建立信任和伙伴关系。

3. 今后的活动

170. 将继续进行现场监测检查，并加强后续行动以及同各部厅之间的伙伴关系。将完善监测系统的现有要素，例如监测内容、报告格式、标准操作程序和电子工具。将使人力资源规划和人力资源监测活动相互配合得更好。将继续提供培训、技术援助和指导来进行各部厅的监测能力建设。

171. 为了使方案经理和人力资源工作者能够以电子手段获取为决策所必需的信息，并为了帮助监测工作，将于 2004 年底之前推出一个网站。该网站的内容包括：

(a) 一项工具，可提供互动和不断更新的统计报告，帮助对人力资源行动计划进行在线监测；

(b) 一个应用程序，其用途是使人力厅和各部能够跟踪监测在执行监测考察活动产生的各项建议方面取得的进展。这个应用程序最终将包括地方人力资源部门一级的监测工具、模板和调查问卷。

C. 高空缺率

172. 大会第 57/305 号决议第二节第 13 段请秘书长处理导致位于发展中国家，特别是位于非洲的所有受严重影响的联合国办事处和区域委员会空缺率居高不下的问题，并就此向大会第五十九届会议提出报告。本节分析了各个受影响机构（非洲经委会、拉加经委会、亚太经社会、西亚经社会、人居署、环境规划署、内罗毕办事处和卢旺达问题国际法庭）的情况，并介绍了秘书处为缓解这个问题所采取的一系列举措。这项分析的数据和信息来自综合管理信息系统（综管系统），⁶ 以及人力厅于 2004 年对有关联合国办事处和区域委员会⁷ 的行政首长进行的一次调查。

173. 对 1999 至 2003 年期间的综管系统数据进行的分析显示：

(a) 非洲经委会、拉加经委会、亚太经社会、西亚经社会、人居署、环境规划署和内罗毕办事处的空缺率在整个期间内波动幅度很大；

(b) 2003年12月31日，除非洲经委会之外，所有其他机构的空缺率都低于12%。然而，整个秘书处的平均空缺率仅为9.3%。

(c) 环境规划署、内罗毕办事处、人居署和西亚经社会的空缺率波动幅度很大。例如，环境规划署的空缺率从14%（1999年6月30日）开始，以后相继为0%（2000年6月30日）、5%（2001年6月30日）、18%（2002年6月30日）、0%（2003年6月30日）和7.1%（2003年12月31日）；

(d) 非洲经委会在此期间的空缺率尽管仍然很高，但情况已有所改善。该委员会的空缺率已经降低了大约一半，在2000年6月为32%，在2003年12月为17%；

(e) 亚太经社会和拉加经委会的空缺率一直保持在10%左右。

174. 通过分析对人力厅的调查作出的答复，显示在2002年7月1日至2003年6月30日期间内，这八个办事处的离职人员有半数以上（51%）是辞职，即，在全部198个离职者中，有101人是辞职。辞职人数多主要归因于卢旺达问题国际法庭，由于该法庭的工作预计将于2010年结束，那里的很多工作人员当前正向往其他地方寻找工作。如果鉴于法庭的情况特殊，将其排除在分析之外，整个情况将会改观，辞职人数（40人）在离职人数中的比例将变为31.5%。在其他离职者中，35人是退休（27.5%）、30人是合同到期（25.2%），20人是其他原因（15.8%）。⁸

175. 对于设在非洲的其他机构，除卢旺达问题国际刑事法庭之外，仅有一人辞职。⁹从2002年7月1日到2003年6月30日，主要的离职类型是退休（12人）以及转任、派任或借调（11人）。

176. 设在非洲以外的发展中国家的工作地点，离职率高于设在非洲的工作地点。拉加经委会的辞职人数在1999至2003年期间几乎增加了3倍。在2002年7月至2003年6月期间，共有29人辞职，占全部38个离职者的76%，与此相比，从1999年7月至2000年6月共有11人辞职，在该期间的37个离职者中占33%。在亚太经社会，在2002年7月至2003年6月期间，合同期满是最主要的离职原因，在总共30个离职者中，有15人是由于合同期满（其他离职者包括9人退休和5人辞职）。在西亚经社会，最主要的离职类型看来是退休和辞职。离职总人数尽管相对而言不多，但已经增加了一倍，从1999年7月至2000年6月期间的9人增加到2002年7月至2003年6月期间的18人。

177. 卢旺达问题国际法庭由于情况特殊，其工作人员中的辞职人数在1999至2003年期间大大高于其他七个机构，占有八个办事处在此期间的全部辞职人数

的 60%至 85%。¹⁰ 有若干因素促成了这一情况。该法庭准备根据安全理事会第 1503(2003)号决议，在 2010 年完成其工作，其工作人员因此没有长期职业前途。所以，很多工作人员正在争取参加秘书处的其他各部厅，或在其他地方寻求工作机会。促使该法庭工作人员辞职的原因还包括对安全保卫和医疗设施的忧虑。

1. 造成高空缺率的原因

178. 在分析致使这些办事处的空缺率高居不下的原因时，依据来自对人力厅的调查作出的答复。

179. 现采用一个满分为 7 分的影响评分制，将所有八个机构在保留聘用的工作人员方面遇到的共同困难按影响大小降序开列如下：配偶缺乏就业机会（7 分）；工作地点的安全状况（5 分）；艰苦状况和生活条件（4.5 分）；缺乏职业发展机会（4 分）；医疗设施不足（3.5 分）。

180. 调查结果突出表明，家庭关切事项和配偶就业是对吸引新工作人员的可能性影响最大的问题。对于设在非洲的机构而言，这两个问题是造成高空缺率的主要原因。

2. 降低高空缺率的措施

181. 秘书长对进一步降低非洲经委会、拉加经委会、亚太经社会、西亚经社会、环境规划署、人居署、内罗毕办事处和卢旺达问题国际法庭的空缺率非常重视。因此，近年来特别作出努力来解决这个问题。例如，非洲经委会和人力厅通过联合发起征聘运动，在过去三年中帮助填补了 100 多个员额。此外，于 2002 年 5 月 1 日开始实行的工作人员甄选制度列入了奖励措施，以促使人们向空缺率高的工作地点调动。在这方面，工作人员如果曾经在罗内罗或在除了欧洲经委会以外的其他区域委员会任职，在晋升至 P-5 之前需要两次横向调动的规定减至一次。2002 和 2003 年期间，通过为初级专业人员举办的统筹调任方案，有 21 个 P-2 职等的工作人员或是在除了卢旺达问题国际法庭之外的其他七个机构内部调动，或是调出或调入这些机构。在西亚经社会建立了一个职业资源中心，向工作人员提供各种协助，包括关于职业规划的咨询。如上所述，将在其他主要工作地点建立类似中心。

182. 几乎所有机构都指出，配偶就业难是留住和吸引工作人员方面的最主要问题，秘书处继续寻求途径来解决这个问题（见上文第 91 和 92 段）。留住和吸引新工作人员方面的另一个有影响力的因素是工作地点的普遍安全状况。现在正对整个安全问题进行审查，这个问题将在提交大会的一份专门的报告中讨论。

183. 此外还采取了若干其他措施，以解决整个秘书处的空缺率问题。例如，订有具体的降低空缺率目标的空缺管理工作已经作为一项内容，进入各部的人力资源行动计划。行动计划中列入的另一项目标是，各部厅的主管应该在预期的空缺

出现之前六个月发出预期空缺通知。通过发表关于留用超过离职年龄人员和限制聘用退休人员的行政指示（ST/AI/2003/8），使方案主管们有更大的动机来尽早发表预期空缺通知。

184. 此外，这八个机构将受益于今后举办的方案，特别是那些为落实统筹调动政策而作准备的方案（见上文第三.D节）。将继续特别注意受影响的机构，并协助其降低空缺率。

五. 结论和建议

185. 人力资源管理工作的总目标是提高和利用本组织工作人员和管理人员的素质，使联合国成为一个注重效果和表现优异的组织，灵活变通，随时满足各会员国不断变化的需要。

186. 过去六年来的努力集中于制定和执行一项综合方案，用以支持基本态度和行为的转变，并创造一个使所有工作人员都能够贡献自己最大潜力的环境。

187. 变革并非没有遇到挑战。对文化进行的任何大规模改变都需要时间、持续努力和承诺。各部门主管、管理人员和工作人员正在适应自己变化中的角色。必须建立新的伙伴关系。人力资源管理厅现正发挥更大的作用，充当着专家、服务提供者、工作人员代言人、战略伙伴、变革推动者等角色。

188. 在发起和执行改革举措方面已经取得了很大进展。将继续努力对这些举措予以巩固、制度化和推广。无论任何组织，其未来都取决于学习、成长和与时俱进的能力，联合国也不例外。秘书长将监测和评估当前和未来采取的举措对工作人员的优异专业素质和大会规定的任务产生的影响。

189. 秘书长将在改革举措的制定和执行方面继续遵循大会的指导。为此，他在本报告中提出的一些建议涉及工作人员甄选制度，并涉及大会关于确定一些方法来将一般事务人员提升至专业职位的请求。关于工作人员甄选制度，秘书长请大会考虑把登空缺广告时间从当前的60天减为45天，以加快候选人甄选的整个过程。关于一般事务人员晋升至专业人员职类考试问题，秘书长提议把留给考试合格者的P-2员额所占比例增至25%，并建立一个制度来把那些考试分数很高但是尚未安排职位的候选人编入名册，使其能够在不超过三年的期限内申请不按地域分配的职位。此外，秘书长将向大会提交本报告的增编，在其中列入关于合同安排的具体提议。

190. 秘书长请大会核准他的建议，并注意到本报告所述为改革人力资源管理工作的所取得的进展和设想的今后活动。

注

- ¹ 大会在第 57/305 号决议第二部分第 33 段中请有关部门的主管对人力资源行动计划负责，并确保他们在考虑各中央审查机构核可名单以及名册上的候选人时适当顾及公平地域代表性，并每年向大会报告各部门在执行自己的人力资源行动计划方面取得的进展。
- ² 六个部门没有预算外员额。
- ³ 人道协调厅征聘了一名来自于塔吉克斯坦通过国家竞争性考试的候选人，亚太经社会征聘了一名来自于瓦努阿图的工作人员（主任）。
- ⁴ 维也纳办事处和人权高专办分别从乌兹别克斯坦和安道尔征聘了一名通过国家竞争性考试的候选人。
- ⁵ 调动指数是升级指数和调任指数之和。升级指数就是被提升的工作人员人数与所涉期间开始时工作人员总数的比率，以百分比表示。调任指数就是从—个部门横向调至另外一个部门的工作人员人数与所涉期间开始时工作人员总数的比率，以百分比表示。将来，调动指数将包括一个部门内的横向移动。
- ⁶ 这次分析针对的是专业和以上职类的经常预算员额空缺。
- ⁷ 非洲经委会、拉加经委会、亚太经社会、西亚经社会、人居署、环境规划署、内罗毕办事处和卢旺达问题国际刑事法庭。
- ⁸ 其他原因包括协议终止合同、因处分离职、因病离职以及转任/借调。
- ⁹ 在非洲经委会。
- ¹⁰ 卢旺达问题国际法庭在 2002 至 2003 年期间的全部 101 个辞职者中占 61 人（60.5%）；在 2001 至 2002 年期间的全部 99 个辞职者中占 64 人（65%）；在 2000 至 2001 年期间的全部 84 个辞职者中占 60 人（71%）；在 1999 至 2000 年期间的全部 95 个辞职者中占 79 人（85%）。

附件

共同资助的组织工作人员的征聘、甄选和任用

1. 大会 2003 年 4 月 15 日第 57/305 号决议第二节第 14 段请秘书长向大会第五十九届会议报告秘书处工作人员征聘、甄选和任用的政策和程序与共同资助的各组织(如联合国合办工作人员养恤基金、国际公务员制度委员会和联合检查组)的政策和程序之间的差异，具体讨论这些共同资助的组织为确保竞聘机会平等、人员配置以业绩为依据以及甄选过程公平和透明而采取的机制。下文列出这些组织制定的工作人员甄选政策和程序。

国际公务员制度委员会(公务员制度委员会)

2. 《国际公务员制度委员会章程》第 20 条第 2 款规定：

“按照《联合国宪章》第一百零一条第三项的规定甄选的工作人员应由秘书长与委员会主席协商后任用，对于高级工作人员，则应与行政协调委员会（现称为联合国系统行政首长协调理事会）协商后任用。所有工作人员均应经过适当甄选程序后任用。工作人员在履行其职责时应向主席负责，而且只能在同他或她协商后才能将他们撤职。”

3. 工作人员的征聘、甄选和任用的政策和程序均按照秘书长同公务员制度委员会主席协商后制定的人事安排来贯彻执行。

4. 对于高级工作人员（按定义是职等为 P-5 或以上的工作人员），公务员制度委员会公布空缺通知，分发给所有参加联合国共同制度的组织。所有申请均由以公务员制度委员会执行秘书为首的小组予以评价，执行秘书将制订一份供最后甄选的候选人名单，供行政首长理事会主席审议核准，然后将这份名单送交行政首长理事会主席，并请主席同其同僚协商，把协商结果告诉公务员制度委员会主席。公务员制度委员会主席根据收到的评论甄选一名候选人，建议秘书长任用，无须经过一个联合咨询组审查。

5. 对于 P-3 和 P-4 级工作人员，空缺通知将通过公务员制度委员会秘书处向共同制度组织包括联合国的内部候选人公布，同时通过联合国向外部候选人公布。所有报名的候选人均由以执行秘书为首的一个小组予以评价，执行秘书制订一份供最后甄选的候选人名单，供公务员制度委员会主席审查。如果获选的候选人是某参加组织的工作人员，公务员制度委员会主席便建议秘书长予以任用，该候选人将获得联合国任用，但限于在公务员制度委员会工作。如果共同制度组织内的候选人没有一个获选，那么公务员制度委员会主席便审查外部候选人，并按照适用的程序推荐一人给联合国秘书处中央审查委员会（以前的任用和升级分设委员会）。如果该委员会认为甄选过程符合程序，该候选人将获得联合国任用，但限于在公务员制度委员会工作。如果该委员会认为甄选过程不符合程序，但公

务员制度委员会主席认为某候选人对于公务员制度委员会的工作非常重要，主席可直接建议秘书长任用该候选人。这样该候选人将获得联合国任用，但限于在公务员制度委员会工作。

6. 对于P-1和P-2级工作人员，公务员制度委员会主席有两个备选办法：对于共同制度内级等已经是P-1或P-2的候选人，主席可以遵照上文第5段规定的程序，或者他可以请联合国通过竞争性征聘考试物色适当的候选人，在这种情况下，该候选人将获得联合国任用，但在哪个组织工作，没有限制。主席也可以决定提升已经在公务员制度委员会内工作的一名一般事务工作人员，在这种情况下，该工作人员将获得任用，但限于在公务员制度委员会秘书处工作。这种从一般事务职类调到专业职类的做法，联合国是不予承认的。

7. 对过去五年公务员制度委员会秘书处P-3级或以上级等工作人员出缺情况的审查表明，所有空缺都有登广告。在大多数情况下，获得任用的是某参加组织的工作人员；也有一些是从其他国际组织和国家政府聘请的。

8. 获选的候选人如果是联合国共同制度的一个组织的工作人员，他们通常是借调给公务员制度委员会秘书处的。在借调期间，他们获得联合国定期任用，但限于在公务员制度委员会秘书处工作。从某参加组织调来的候选人和从共同制度以外聘请的候选人，情况也是这样。

9. 一般事务职位空缺通知由公务员制度委员会向同一工作地点的参加组织散发以及由联合国散发。如果候选人是按照联合国程序甄选的，该候选人的任用将不限于在公务员制度委员会工作。如果候选人是从某参加组织甄选来的，该候选人的任用将是借调，限于在公务员制度委员会工作。

联合国合办工作人员养恤基金（养恤基金）秘书处

10. 联合国合办工作人员养恤基金是一个组织间机构，它由该基金首席执行官管理，首席执行官直接向联合国工作人员养恤金联合委员会并最终向联合国大会负责。

11. 按照《养恤基金条例》第7(a)条，首席执行官和一名副执行干事由秘书长根据养恤金联合委员会的建议任用。按照第7(b)条，秘书长任用“联合委员会可能还需要的工作人员”。

12. 养恤基金包括投资管理处的工作人员都持有联合国任用书。这些工作人员适用联合国工作人员细则和行政通知。首席行政干事向养恤基金负责并最终向大会负责。基金秘书处包括投资管理处的工作人员的聘请、调任、甄选和任用都须遵守联合国秘书处的正规程序，只要这些程序不与联合委员会的需求和大会核准的基金条例相矛盾。正是基于这些原则，人力资源管理厅和联合国合办工作人员养

恤基金首席执行官于 2000 年签署了关于养恤基金人事政策和程序的谅解备忘录。

13. 根据该谅解备忘录，基金秘书处的 P-2 和 P-3 级员额均用下列办法或人员填补：从联合国国家竞争性征聘考试合格的候选人中甄选；或者一般事务职类晋升至专业职类竞争性考试合格的联合国一般事务工作人员；或者从基金其他成员组织提出申请的候选人中甄选，他们如果是按照有关成员组织适用的正规任用和升级程序甄选出来担任其职位，就视为内部候选人。P-4、P-5 和 D-1 职等的空缺是通过联合国秘书处适用的正规任用和升级程序填补的，但来自养恤基金成员组织的申请者如果是通过该组织适用的正规任用和升级程序任用的，就视为内部候选人。

14. 首席执行官的建议由一个中央审查机构根据既定程序审议。如果该中央审查机构认为甄选过程符合程序，首席执行官将从推荐的候选人中甄选一人。如果该中央审查机构认为甄选过程不符合程序，那么直至 P-4 级的空缺案例将上报主管人力资源管理助理秘书长，而 P-5 和 D-1 级的空缺案例将上报主管管理事务副秘书长。最后决定将在同首席执行官协商后作出。如果不能达成协议，首席执行官可甄选一名候选人，予以任用，但限于在养恤基金工作。在这些条件下任用的工作人员以后可以在养恤基金内升级，而无需求助于审查机构，但必须同人事厅协商。如果这些工作人员申请联合国秘书处的职位，他们将视为外部候选人。

15. 过去数年，首席执行官曾在两个案例中请求按照联合国正规程序以外的程序来处理工作人员升任问题，即在工作人员职位向上改叙后不公布空缺通知就让现任工作人员升任。这样升任的工作人员只限于在养恤基金工作。所有其他空缺都是通过联合国正规程序填补的。

16. 基金秘书处的一般事务工作人员都是通过联合国秘书处正规程序任用和升级的，但来自同一工作地点的成员组织的申请者均视为内部候选人，如果他们是通过该工作地点有关成员组织的正规任用和升级程序任用的。应当回顾，养恤基金在纽约和日内瓦都有办事处。

联合检查组（联检组）秘书处

17. 《联合检查组章程》第 19 条第 2 款规定：

“按照《联合国宪章》第一百零一条第三项甄选的工作人员，由秘书长同联合检查组协商后委任，至于执行秘书，则应同联检组和行政协调委员会协商（现称联合国系统行政首长协调理事会）后委任。联检组秘书处的工作人员为联合国工作人员，适用联合国工作人员条例和工作人员服务细则的规定。”

18. 因此，联检组秘书处的工作人员适用《联合国工作人员条例和细则》。这样，联检组秘书处工作人员的聘请、甄选和任用都是按照联合国秘书处工作人员适用的工作人员甄选制度的规定进行。但是，由于所有参加组织都向联检组预算缴款，为了聘请的目的，这些组织的候选人均视为内部候选人。根据 2002 年联合国采用的制度，如果中央审查机构认为甄选过程不符合程序，那么对于 P-5 和 D-1 级的员额，该案例将提交主管管理事务副秘书长决定，对于其他员额，则提交主管人力资源管理助理秘书长决定。根据《联合检查组章程》，最后决定将在同联检组协商后作出。与养恤基金和公务员制度委员会不同的是，没有具体要求任用的人员限于在联检组工作。但是，在实践上，这一方式目前只是非常有选择性地采用。

19. 联检组执行秘书由秘书长同联检组和执行首长理事会协商后任用。
