



第六十五届会议

议程项目 143

联合国维持和平行动经费筹措的
行政和预算问题

关于维持和平培训工作进展情况的报告

秘书长的报告

一. 引言

1. 行政和预算问题咨询委员会(行预咨委会)2009年4月29日的报告(A/63/746)建议请秘书长编写一份关于维和培训的全面报告,说明2008年联合国维和培训战略和战略维和培训需求评估的影响,并概述培训活动的费用计算以及培训方案的监测和评价方法,用以确保实现各项方案目标、组织目标和预期成果。大会第64/269号决议表示注意到这一请求。本报告依据该建议提交,阐述为维和行动开展的培训活动。

2. 2008年维和培训战略和战略培训需求评估为维和培训确定了新方向,2009年关于维持和平培训工作进展情况的报告(A/63/680)中对此进行了总结。新方向为政策、评价和培训司综合培训处确定了更具战略性的作用,即着重制定维和培训标准,确保满足优先交叉培训需要,支持维持和平行动部和外勤支助部各单位制定针对具体岗位的技术培训标准,并向会员国和外地行动特派团综合培训中心提供关于实施培训标准的指导、咨询和支持。2008年战略概述的方向已纳入“新地平线”进程提出的更广泛的维和改革框架,该进程启动了一项全面的能力驱动型办法,旨在改善外地的整体业绩。

3. 本报告阐述培训周期所有阶段取得的进展,包括确定培训需求和安排轻重缓急、制定标准、确保高效交付和概述用于监测和评价培训影响的新系统,包括识别培训所致增效的方法。报告阐述了咨询委员会在其2009年的报告(A/63/746)



第 148 段提出的问题以及 2010 年报告 (A/64/660) 第 68 段概述的索取特派团高级行政管理和资源培训方案相关资料的请求。迄今所获成果表明，维和培训是对联合国和国际社会的战略投资，可使派驻人员更有能力迎接联合国维和行动巩固阶段面临的复杂挑战。

二. 确定培训需求，安排轻重缓急

4. 维和培训是会员国、维持和平行动部和外勤支助部以及联合国维和行动共同分担的责任。会员国负责向军警人员提供部署前培训，维持和平行动部和外勤支助部及外地特派团负责提供上岗培训和持续培训以及所有文职人员培训。为确保这些伙伴及其所用资源能有效推动维和培训，2008 年联合国维和培训战略和战略维和培训需求评估都强调，必须制定明确的培训政策，以界定参与维和培训的所有实体的作用和职责，并为明确定义维和培训的优先事项建立治理机制。

5. 经与会员国、外地行动、总部培训协调中心以及人力资源管理厅等关键合作伙伴协商，维持和平行动部和外勤支助部通过了联合国所有维和人员培训政策 (2010 年 5 月) 和军警部署前培训支助政策 (2009 年 10 月)。这两份政策文件概述了政策、评价和培训司综合培训处、特派团综合培训中心、人力资源管理厅、总部培训联络中心、高级管理人员和会员国在确保切实有效满足维和人员优先培训需要方面的作用和责任。这两份政策文件规定了维持和平行动部和外勤支助部工作组的作用，该工作组作为一个由维持和平行动部和外勤支助部所有司长组成、办公厅主任主持的高级管理机构，要在综合培训处牵头的交叉需求评估基础上审批维和培训战略的优先事项。2010 年 7 月，维持和平行动部和外勤支助部工作组核准了根据 2008 年战略维和培训需求评估和“新地平线”进程提出的下列战略和交叉培训优先事项，按人员类别分列：

表 1
确定的维和培训优先事项清单

针对所有维和人员		
法定培训	建议培训	其他
维和专门课程	维和专门课程	即将推出的人力资源管理厅课程
1. 部署前(为文职人员提供文职人员部署前培训,指导维和培训机构开展军警部署前培训)	1. 在特派团提供计算机基本技能标准化培训	1. 国际计算机驾照
2. 上岗		

针对所有维和人员		
法定培训	建议培训	其他
3. 关于性剥削和性虐待以及行为守则的持续培训	即将推出的人力资源管理厅课程	现有电子学习课程 (UN. Skillport)
4. 艾滋病毒/艾滋病情况介绍会	2. 跨文化交流	2. 项目管理
5. 在指定国家开展外地环境安全和安保办法培训	3. 面向客户	3. 批判性思维; 创造性解决问题
	现有电子学习课程 (UN. Skillport)	4. 团队建设; 有效团队沟通; 工作场所纠纷解决
现有电子学习课程	4. 沟通技巧(演讲技巧、谈判技巧、会议和工作组协调和报告撰写)	5. 计算机高级技能(微软办公软件、Lotus Notes 高级课程)
6. 安全和安保(外地安保基本和高级课程)		
7. 工作场所道德操守和诚信(防止工作场所的骚扰、性骚扰和滥用职权)课程		

注: 特派团综合培训中心将开发和提供特派团专门培训课程(如支持特派团保护平民战略)。

针对管理人员/执行人员		
法定培训(视职责而定)	建议培训	特定岗位技术培训
即将推出的人力资源管理厅课程	维和专门课程	1. 人力资源认证
1. 择优甄选和面试技巧方案(面试小组所有成员)	1. 特派团高级行政管理和资源培训(包括管理发展方案)	2. 联合地理信息事务
2. 基于能力的业绩管理	2. 通用维和课程(制定中)	3. 信息和通信技术管理
3. 督导技能	联合国系统的课程	4. 特遣队所属装备管理

针对管理人员/执行人员		
法定培训 (视职责而定)	建议培训	特定岗位技术培训
4. 管理发展方案	3. 维持和平行动部和发展业务协调办公室联合战略规划讲习班(综合战略框架课程)	5. 主管法治和安全机构事务助理秘书长办公室
5. 项目管理		6. 解除武装、复员和重返社会
6. 合作性谈判		7. 司法事务干事
7. 报告撰写和安排他人撰写		8. 两性平等
现有电子学习课程		9. 保护儿童
8. 采购		10. 联合行动中心
9. 国际公共部门会计准则		11. 后勤服务,特别是那些影响健康和安全的领域

注: 将随人才管理和相关继任管理计划和职业学习途径的制定而进一步完善。特派团综合培训中心将开发和提供特派团专门培训课程(如本国工作人员能力建设方案)。

针对高级领导人		针对军事、警务和惩教干事
法定培训	建议培训	以下人员的法定标准培训单元
1. 针对新就职者的高级领导人课程	1. 特派团高级领导人课程	1. 建制警察部队
2. 领导才能发展方案		2. 警务规划人员
		3. 警务干事个人
		4. 惩教干事
		5. 特派军事专家
		6. 军事参谋人员
		7. 步兵营
		8. 医务单位

“随时提供的”小组培训活动

1. 团队建设
 2. 保护平民，其他综合任务(如技术评估团)
 3. 应特派团请求开展指挥所演习和针对假想情况的培训
-

6. 2010年8月，综合培训处向各维和行动传达了战略优先事项，并提出本财政年度的执行工作指南和编制2011/12年度特派团培训预算报告的详细指导。对表1中的优先事项清单作了详细说明，以显示是总部还是外地负有主要执行责任。特派团综合培训中心牵头确保实施的方案优先事项被分为：(a) 法定执行的任务；(b) 要求执行的任务；(c) 酌情执行的任务，以指导特派团综合培训中心对这些优先事项进行财政资源分配。

7. 在特派团一级，联合国所有维和人员培训政策规定，特派团综合培训中心有责任与特派团高级管理层合作，以协调制定全面的特派团培训计划，其中纳入核定战略优先事项以及军事、警务和文职人员的具体培训需求。还需要每位军事和警务部门主管发布年度培训指令。有关特派团培训计划、战略优先事项和现行特派团培训计划实施流程的初始指导都张贴在内部实践社区网站上，以促进知识管理和培训人员共享最佳做法。迄今已有5个特派团(联合国海地稳定特派团(联海稳定团)、联合国组织刚果民主共和国稳定特派团(联刚稳定团)、联合国脱离接触观察员部队(观察员部队)、联合国驻黎巴嫩临时部队(联黎部队)和联合国利比亚特派团(联利特派团))完成了纳入战略和任务优先事项并载列涉及或不涉及预算问题培训内容的特派团培训计划。其余特派团也要求得到特派团培训计划的模板及其格式方面的更详细指导。随着特派团自行开展需求评估和确定特派团特定优先事项，目前特别强调缩编阶段本国工作人员的能力建设。目前，联合国阿富汗援助团(联阿援助团)、联合国利比亚特派团(联利特派团)、联合国苏丹特派团(联苏特派团)和联合国东帝汶综合特派团(联东综合团)都把针对具体任务的本国工作人员培训方案列为优先事项。

8. 依照联合国所有维和人员培训政策的规定，掌握可用资源的维持和平行动部和外勤支助部各单位正在制定评估需求和确定具体岗位技术培训优先事项的程序。2009年，法治和安全机构厅依照2008年7月23日该厅通过的支配性战略，开展了需求评估，并制定了一项培训战略，以解决优先需求，如规划、评估、伙伴关系和关系建设、整合、国家能力建设和体制建设。外勤支助部后勤支助司通过了后勤支助司培训和发展政策，要求各后勤处、科和外地特派团设立培训和职业管理目标，确保满足特定岗位技术培训的优先需求。这些需求评估和战略要在现有资源范围内完成，因此其编制工作可能有所延迟。下文C节指出，许多办事处正在根据以往经验教训和更加详细的需求评估，制定初步培训标准。

9. 优先排序机制使不同的培训实体得以进行更好和更有针对性的规划，并改善了维持和平行动部和外勤支助部内部以及维持和平行动部和外勤支助部与人力资源管理厅之间的协调，从而消除了培训工作的冗余和重复。维持和平行动部和外勤支助部和开发和推出维和人员培训的秘书处其他部厅之间也需要进行类似的协调和优先排序。学习咨询委员会提供了一种潜在机制，可以用来优先满足和协调影响维和行动的培训需求和供资。学习咨询委员会的任务是“最大限度地加强各职业之间的合作，并积极支持为有效开展本组织的学习和发展活动努力寻求所需资源”（ST/SGB/2009/8，第 2.2(b) 段）。

三. 制定标准

10. 为向提供培训的不同合作伙伴提供清晰指导，目前正在为部署前、上岗和持续培训等三个培训阶段中的每个阶段制定联合国维和培训标准。联合国所有维和人员培训政策将联合国维和培训标准定为课程或课目纲要，确定了总体培训目标，指明了必须完成培训的目标受众，并列出了培训期间各培训专题的具体学习成果。这使得教员能够灵活地根据当地情况调整培训材料，同时确保不论是哪位教员、哪个特派团或培训机构讲课，参加者都能获得同一水平的知识或技能。如下文所述，目前正在最后确定交叉和特定岗位技术培训的维和培训标准。

A. 部署前培训

11. 会员国在整个需求评估和“新地平线”进程中强调，必须制定明确的部署前培训标准，以提高能力，妥善培训和部署军事和警务能力。2009 年，维持和平行动部和外勤支助部发布了最新的核心部署前培训资料，该资料提供了基本信息，指导军事和警务人员完成所有部署前培训，并指导文职人员完成综合培训处提供的文职人员部署前培训课程。政策、评价和培训司的维和资源中心网站 (<http://peacekeepingresourcehub.unlb.org>) 以及为会员国培训人员设立的新的实践社区网上都有这些资料的英文、法文和西班牙语版本，还有有关如何使用这些资料的其他指导和最佳做法。核心部署前培训资料旨在依据联合国以及维持和平行动部和外勤支助部的最新政策和指导，促使军事、警务和文职人员就联合国维和行动所适用的基本原则、规则和条例达成共识。2010 年 12 月初，维和资源中心网站上的核心部署前培训资料已被下载 12 894 次。

12. 专门培训资料作为核心部署前培训资料的补充，重点介绍履行联合国具体维和职能所需的技能和知识。2009 年发布了针对警务干事的专门培训资料，从而确定了针对准备部署到联合国维和行动中的所有警务干事的联合国维和和平行动部署前培训标准。截至 2010 年 12 月，该专门培训资料已被下载 5 963 次。制定和测试了针对特派军事专家、惩教人员和建制警察部队部署前培训的暂定专门培训资料，预计将于 2011 年上半年向所有会员国发布。2011 年的预计产出还有：为军事参谋人员、步兵营和医疗单位更新和制订新的联合国维和行动部署前培训

标准，作为能力发展试点项目的一部分。该试点项目旨在设法确定与业绩预期更密切相关的培训标准，以前瞻性和可持续的方式弥补重大能力缺口。

B. 上岗培训

13. 随着部署前培训标准和要求增加，2010年8月，维持和平行动部和外勤支助部向所有特派团发布了最新的针对特定任务的上岗培训标准，该标准消除了这两个阶段之间的重复。上岗培训标准包括针对所有人员的综合要素以及针对军事、警务和文职人员的专门课题，强调通用的部署前培训课程难以解决的特派团特有问题，包括特派团的任务、战略优先事项、任务结构、与联合国国家工作队的合作和特派团一级的政策和标准作业程序。联合国培训人员实践社区网站公布了特派团特有上岗培训标准，并根据维持和平行动部和外勤支助部的政策发展情况定期更新。一旦更新了有关信息、培训标准、指导或材料，实践社区190名成员将收到电子邮件通知。

C. 持续培训

14. 综合培训处为维和人员部署期间交叉问题的持续培训设立了标准。维持和平行动部和外勤支助部各单位与综合培训处协调，设立了履行特定职能所需的特定岗位技术培训标准。后续领域基本上仍在开发之中，在确保所有维和特派团和总部的系统实施工作获得可持续的资源分配方面依然存在挑战。

15. 由维持和平行动部和外勤支助部的办公厅主任主持的维持和平行动部和外勤支助部司级工作组在批准维和培训的战略优先事项时强调指出，必须酌情运用人力资源管理厅的领导能力、管理和沟通培训标准，以确保按照与秘书处其他工作人员一样的标准培训文职人员。第四节概述了人力资源管理厅、综合培训处和特派团综合培训中心为向维和人员开办人力厅标准课程而彼此开展合作的情况。第四和第五节分别介绍了高级领导方案、特派团高级领导人课程和特派团高级行政管理资源和资源培训方案取得的实质性改进。

16. 维持和平行动部和外勤支助部还与合作伙伴合作，开始制定维和通用课程表，该课程表包括基础培训，向P-3及以上职等工作人员强调特派团各部门和合作伙伴的基本角色、功能和相互依存关系，向实质性部门的负责人强调战略规划、方案管理和行政技能。迄今为止，这方面的培训仍存在差距。目前，维持和平行动部和外勤支助部正在试验一种方法，由各特派团针对决策和危机管理以及信息共享过程开展基于假想情况的演习，这一方法经调整后可以满足特派团特有的需求和情况。这一新方法有助于多层面维和特派团克服必然错综复杂的、需要联合国各方在特派团正式结构内外进行集中协调干预的安全和冲突后建设和平挑战。

17. 除了这些交叉培训标准，目前还在制定24组特定岗位技术培训标准，占多层面维和行动中35个实质性和支持部门的68%。例如，在维持和平行动部，法治

和安全机构厅刑法和司法咨询处专门为部署到联合国维和行动中的司法事务干事制定了全面的培训方案，以加强其实质知识和业绩，截至 2010 年 11 月，已开展两次这样的培训。总部的民政协调中心开发了基于假想情况的技能培训课程，以提高民政干事的任务执行能力。最近还完成了关于速效项目的新培训课程试点，该课程也旨在使特派团的民政干事和其他有关人员受益。目前正在为维和行动中的惩教干事制定业务和战略管理课程。还在制定关于调查及预防性暴力和基于性别的暴力的规范化培训，用于培训已经选定或已在外地特派团工作、预计将进行这种调查的警务干事。这一课程着重传授警务干事国内工作经历可能缺乏的复杂冲突后环境中解决这些问题所需的专门技能。外勤支助部的例子包括：最终确定了关于管理特遣队所属装备的培训，以及外勤人事司与 E-Cornell 合作正在制定针对维和行动所有人力资源人员的认证方案。此外，信息和通信技术司也在为争取担任通信和信息技术领域主管的人员制定培训标准，作为其更替规划的一部分。

四. 确保有效开展维和培训

18. 政策、评价和培训司在确定联合国维和行动的培训需求和标准方面发挥主导作用。维和培训的制定和提供过程离不开合作和伙伴关系，会员国要对军事和警务人员进行部署前培训；维持和平行动部和外勤支助部以及联合国秘书处要对文职人员开展交叉培训和针对特定岗位的技术培训；维和特派团一旦实地部署还要开展上岗和持续培训。部队和警察派遣国能力发展倡议的维和培训体系的全面发展、文职人员劳动力发展以及向维和特派团提供直接培训支持，都需要范围更大和内容更广泛的伙伴关系，包括世界各地的维和培训机构以及秘书处和联合国系统的培训实体。

19. 军事和警务人员的部署前培训由会员国的维和培训机构提供。为支持会员国确保这些培训符合联合国维和部署前培训标准，维持和平行动部和外勤支助部开展了培训师培训方案，使培训师熟悉这些标准的内容，派遣了流动培训支助小组向培训机构提供现场援助，还向部级数据库目前列出的 60 个会员国的 106 个维和培训机构的人员提供了指导、最佳做法和建议。

20. 自印发 2009 年关于维持和平培训工作进展情况的报告(A/63/680)以来，为 61 个会员国开展了 6 次培训师培训方案，其中 23%是新的或正出现的部队或警察派遣国。表 2 提供了更多细节。应巴基斯坦和中国常驻联合国代表团的请求，分别派遣了两个流动培训支助小组，以提高教员开展培训的能力，并协助为其军事维和培训机构的高等干事设计专门的领导能力课程。2009 年 3 月，政策、评价和培训司推出了一个名为维和资源中心的更新网站，以便更好地向会员国和合作伙伴提供维和理论、经验教训和培训材料。为了协助建立互动性更强的论坛，实现维和培训机构和维持和平行动部和外勤支助部之间的实时交流，2010 年 10 月

18 日，该部为各会员国的培训师开办了虚拟实践社区。目前，该社区有 147 名培训师，这些成员代表了 37 个不同的维和培训机构。2010 年 11 月期间，63 个不同用户登录了这个社区，查看现有信息，平均每天有 68 个文件下载请求，这说明培训师正在利用这一更好的培训指导渠道。

表 2

维持和平行动部 2009 年和 2010 年开展的培训培训师方案

年份	东道国	涵盖区域	人员类别	参加的会员国数目 (新的或正出现的 部队派遣国/警察 派遣国数目)	受训培训师 人数	可能在未来 12 个月 内接受培训的维和 人员人数 ^a
2009	阿根廷	南美	军事和警务人员	10(6)	22 名军事人员和 7 名警务人员	4 350
	加纳	非洲	警务人员	9(0)	20 名警务人员	3 000
	印度尼西亚	亚洲-太平洋	军事人员	8(1)	20 名军事人员	3 000
	瑞典	欧洲	警务人员	13(0)	20 名警务人员	3 000
	澳大利亚	亚洲-太平洋	警务人员	12(5)	21 名警务人员	2 250
2010	肯尼亚	非洲	军事人员	9(2)	24 名军事人员	3 600
共计				61(14)	66 名军事人员+ 68 名警务人员=134	19 200

^a 根据综合培训处和参与者预测估计可能参加的维和人员人数。

21. 综合培训处继续开展文职人员部署前培训方案，过去三年内未任职于特派团的 2 200 名国际文职人员完成了该培训。在 2009/10 财政年度期间，370 名文职人员完成了该培训方案；其中 75% 被派往非洲维和行动。

22. 维持和平行动部和外勤支助部还改进了特派团高级领导人课程和高级领导方案(其前身为高级领导上岗方案)的内容和教导方法。因此，这些课程的互动性更强，更加注重外地产生的问题，力求找出各特派团出现的共同挑战，如规划、整合、沟通以及特派团高级领导人在解决这些挑战方面能够发挥的作用。由于有了更好的筛选和定位，88 人参加了 2008 年 11 月至 2010 年 6 月开办的过去 4 期特派团高级领导人课程，其中 14 人随后被任命为维和行动高级领导人，其中 4 人是女性。这些变化都非常积极，获得了参加者和辅导员等的高度赞扬。还根据 2009 年的评价，改进了特派团高级行政管理和资源培训方案。第五节更详细地介绍了特派团高级行政管理和资源培训的改进和影响。

23. 目前，直接提供文职人员部署前培训、特派团高级领导人课程、高级领导方案和特派团高级行政管理和资源培训方案的工作大约占用了维和支助账户分配给维持和平行动部和外勤支助部用于培训的非员额资源的三分之一和员额资源

的四分之一。随着越来越多的培训标准得到采纳，以及提供跨部门和岗位培训的要求增多，维持和平行动部和外勤支助部越来越需要依靠合作伙伴提供培训，以应对所有确定的优先事项。如能力驱动方法所述，这将使分配给维持和平行动部和外勤支助部总部的培训资源能够主要用于整个维和培训体系的管理、标准制定以及旨在保证质量的监测和评价，确保培训弥补能力空白，真正最大限度地改善业绩。

24. 针对所有维和人员的培训政策和关于学习和发展政策的秘书长公报(ST/SGB/2009/9)阐明并正式规定了人力资源管理厅和综合培训处之间的分工。综合培训处作为维持和平行动部和外勤支助部以及联合国维和行动的学习协调中心，将负责领导确定维和培训需求和安排轻重缓急的工作，其中包括促进和监测对有关秘书处/人力资源管理厅文职人员培训标准的遵守情况。维持和平行动部和外勤支助部以及人力资源管理厅就资源分配和外地举办人力资源管理厅课程进行了协调，着重建设维和行动的內部能力，以便其直接举办人力资源管理厅课程，实现成本效益最大化。人力资源管理厅坚持确保质量，包括与维持和平行动部和外勤支助部以及秘书处其他部门合作，对培训员进行认证，并改进课程内容和方法。由于实施了这种协调方式，10个由维持和平行动部领导的维和特派团和2个政治特派团的37名以上培训员获得了认证，能在地提供人力厅优先课程(基于能力的面试和甄选技巧、基于能力的绩效管理与督导技巧)。经认证的培训员人数比2009年增加了56%以上，因此，能够完成与秘书处其他工作人员同样的标准管理培训的外地人员人数显著增加，而以前他们无法获得这种培训。

25. 提高特派团的内部培训能力，是推动使用最具成本效益的地点开展培训这一更广泛方针的一部分。被视为维和人员交叉优先事项的课程尽可能通过特派团和(或)同一区域内总部以外有关办事处之间的区域合作直接在特派团内举办，以尽量减少差旅费用。通过在乌干达恩德培建立区域培训和会议中心，大湖区特派团大大增加了在特派团行动区内的有利学习环境下接受培训、举行会议和务虚会的机会。通过汇集需求，特派团能够开展那些各自没有足够资源进行的培训。例如，2010年12月初，恩德培区域服务中心为大湖区特派团主办了一次基于能力的面试和甄选技巧的培训培训员课程，此前11月联合国科特迪瓦行动(联科行动)还为西非区域主办了一次类似的培训培训员课程。在中东，维和行动、政治特派团和区域委员会正在探讨就人力资源管理厅培训课程进行合作的可能性，以便进一步最大限度地利用资源。吸取的经验教训将被纳入维持和平行动部和外勤支助部正在进行的工作，以确定最具有成本效益的地点。

26. 维持和平行动部和外勤支助部还在讨论与联合国系统职员学院和联合国训练研究所(训研所)达成协议，合作开办特派团高级领导人课程，并制定和最终提供上文第15段介绍的通用维和课程和基于假想情况的演习。维持和平行动部和外勤支助部将继续根据确认的优先事项以及联合国维和原则和标准，确定培训目

标和学习成果，职员学院和训研所也将利用他们在教学设计和培训方法方面的比较优势，确保尽量提高课程教学质量、受训机会和成本效益。维持和平行动部和外勤支助部还与非洲联盟合作，加强其提供培训支持的能力。在特定岗位的技术培训领域，维持和平行动部正通过由 17 个成员组成的解除武装、复员和重返社会机构间工作组，协助会员国的培训机构制定和实施解除武装、复员和重返社会培训。在这方面，13 个会员国的培训机构成立了解除武装、复员和重返社会综合培训组，承诺根据联合国解除武装、复员和重返社会综合标准，制定和分享培训材料。

27. 此外，维持和平行动部和外勤支助部还在利用技术通过电子学习途径提高维和人员接受培训的机会。与人力资源管理厅合作，通过联合国 Skillport 向特派团提供了通用电子学习课程。特派团综合培训中心目前负责管理外地注册工作，综合培训处负责向特派团提供指导，并每年向人力资源管理厅捐助 100 000 美元，用于支付维和人员的费用，人力厅则负责管理合同和提供技术支持。自 2009 年 5 月以来，近 2 700 人注册了 UN. Skillport 课程，其中 33% 的人积极利用了所设课程。对迄今结业人数最多的 20 个课程的审查表明，用户最经常完成的课程涉及管理和沟通以及信息技术技能。

28. 维持和平行动部和外勤支助部把总部上岗培训课程改为电子学习模块，以便使维持和平行动部和外勤支助部的所有新工作人员在抵达后立即获得该项培训。维持和平行动部和外勤支助部各单位还越来越多地使用电子学习开展特定岗位的技术培训，包括在指南制定、复员方案、特遣队所属装备管理和人力资源培训等领域。维持和平行动部和外勤支助部和人力厅借鉴了这些举措的经验教训，正在最后确定秘书处所有部厅、总部以外办事处和外地行动设计和实施电子学习项目的最低标准指南，以确保维和行动和秘书处其他部厅的人员都可平等地获得联合国的全部在线培训。

五. 培训监测和评价

29. 综合培训处负责监测维持和平行动部和外勤支助部各单位和维和行动制定和实施维和培训计划，确保这些计划符合核定的优先事项和标准。政策、评价和培训司综合培训处与特派团综合培训中心协作，实施了一项评价方法，以确定每项培训计划是否符合认可的培训标准，并评估其对任务执行工作的影响，并在可能的情况下，通过比较包括增效在内的货币收益和方案成本，评估投资回报。该监测和评价制度的目的是提供定性和定量信息，说明培训就是对维和工作进行具有成本效益的战略投资。

30. 2010 年联合国所有维和人员培训政策规定，维持和平行动部领导的维和行动必须制定一项全面的特派团培训计划，确定可能涉及或不涉及预算问题的军事、警务和文职人员战略性培训和特派任务培训优先事项。2010 年 4 月 12 日，维持

和平行动部和外勤支助部评价小组着手评价现有的特派团综合培训中心是否有能力履行义务、与特派团高级管理人员协调确定特派团培训计划并确保其实施。评价报告指出，特派团综合培训中心作用能否扩大、培训周期能否得到有效管理，取决于培训政策确定的三个关键因素：

(a) 特派团高级领导参与确定执行任务方面培训需求的优先次序；

(b) 执行任务方面的优先次序与特派团培训计划直接挂钩；

(c) 特派团综合培训中心更有能力开展与任务有关的需求评估，设计和提供相应的培训教材，并进行培训评估。

31. 评价小组指出，维持和平行动部和外勤支助部特别是综合培训处的参与同样重要，不仅要参与提供政策实施和补充指导，还要确保已有的、正在制定的或新举措包含的各种培训方案彼此协调一致、统筹连贯并获得供资，可为特派团发挥作用。特派团综合培训中心对特派团所有培训的监督还需要与各部门保持协调一致，并从制度上树立特派团综合培训中心主任对分配到该中心所有人员的权威。这需要重新定位特派团综合培训中心的现有人力资源。

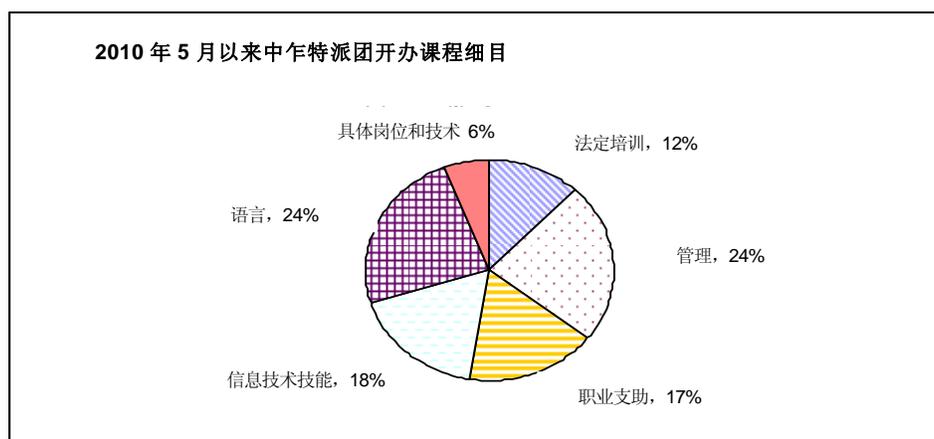
32. 以往阻碍对维和培训进行有效监测和评价的主要制约因素一直是缺乏基本输出数据，如开办课程的数量和类型或受训人员的人数和类别，以及无法收集全系统参与者提供的评价数据，在中央资料库中加以汇总和分析。因此，采用任何评价方法的第一步都是在特派团一级建立可供综合培训处和特派团综合培训中心使用的全面数据收集工具。因此，维持和平行动部和外勤支助部开发了一个电子培训管理系统，并于2010年在维持和平行动部领导的11个维和行动和2个特别政治特派团推出，作为信息技术应用程序外地支助套件的一部分。电子培训管理系统是一个基于网络的应用程序，可以使一个特派团的所有维和人员都报名参加课程，并保留个人培训记录。当他们从一个特派团调到另一个特派团时，该电子数据也能随之转移。有了电子培训管理系统，主管人员和培训中心人员还能监测个人培训情况，提供各种实时信息，包括所设课程、受训人员、要求培训人员的类别和分类。除了收集基本输出数据，该系统还包括一份自动评价表，以收集参与者对课程的直接反馈，并进行结果汇总，供培训师参考。特派团综合培训中心能够查阅和管理本特派团的所有数据，政策、评价和培训司综合培训处也能够利用一个集中报告功能，获得各特派团的数据，以便全面分析请求和提供培训情况和受训人员。

33. 维持和平行动部和外勤支助部正与人力资源管理厅协调，以推出 Inspira，确保电子培训管理系统的数据库顺利纳入企业资源管理系统。有了电子培训管理系统和最终的企业学习管理系统，就能实时监测特派团和总部培训计划的执行情况，确保维和人员能够依照联合国的标准、接受并完成所有核定优先领域的培训。例如，据最充分应用电子培训管理系统的联合国中非共和国和乍得特派团(中乍

特派团) 报告, 自 2010 年 5 月以来, 安排了 84 个培训课程, 完成人数达 648 人, 占 1 000 名培训申请人员的 65%。几乎一半的课程是职业支助和管理课程, 从而促进了工作人员留用。截至 2010 年 11 月, 中乍特派团 34% 的工作人员被调任或入选到其他特派团任职。下文图 1 显示了这些课程的全部细目。因此, 电子培训管理系统是一项重要创新, 有助于综合培训处履行监督职能, 以确保完成培训优先事项, 并为实施第 35 段介绍的评价方法奠定基础。

电子培训管理系统中关于 2010 年 5 月以来在中乍特派团开办课程的数据

(百分比)



34. 目前, 只有联合国系统内部用户能够使用电子培训管理系统, 因此, 该系统不能用于监测会员国开展的部署前培训。维持和平行动部和外勤支助部通过培训认证这一机制, 审查各会员国对军事和警务人员进行部署前培训的情况, 以确认指定课程是否符合要求遵守的联合国维和行动部署前培训标准。截至 2010 年 12 月, 维持和平行动部和外勤支助部收到了 23 份申请, 要求对参加联合国维和行动的军事和警务人员的部署前培训课程进行培训认证。迄今为止, 已认证了 17 个课程。鉴于资源有限, 认证申请根据课程对维和行动的影响(参加课程的本国和国际人员人数、部署到联合国维和行动的参与者的比例、课程频率)和地域平衡等标准区分轻重缓急。其余 6 项培训认证申请将待所需资源到位时, 再行处理。对会员国在培训认证期间收到的咨询意见进行了分析, 显示各国非常愿意遵守联合国维和行动部署前培训标准, 但维和培训机构在分配足够培训时间、确保各单元授课教员具备适当的能力和技巧以及开展课程评价方面, 仍面临着多方面挑战。

35. 维持和平行动部和外勤支助部正在努力实施“投资收益”方法(该方法获得联合国系统职员学院认可, 人力资源管理厅也采用这一方法开展学习评价和影响评估), 以评价培训对改善业绩的影响, 并酌情对方案的量化收益和成本进行比

较。投资收益方法在学习和培训四级评价的传统模式(柯克帕特里克模式)基础上,增加了成本效益分析。因此,投资收益方法的评价内容有:

- (a) 参与者对方案的满意程度(反馈);
- (b) 参与者的知识、技能和态度的变化(学习);
- (c) 参与者在行为的变化(知识和技能的应用);
- (d) 参与者应用技能所产生的组织成果的变化(影响);
- (e) 方案的货币收益和成本之间的差异(投资收益)。

36. 综合培训处对其方案进行了一次内部审查,以评估如何应用投资收益评价方法。对方案目标和现有效果数据进行了评估,以确定是否可以评估在职行为变化或组织成果变化,并随后与现有的成本信息相对比。审查表明,在大多数情况下,需要进一步完善培训目标,并将其与各部门的战略目标明确挂钩,以便进行可量化的效果计量。制定和执行成本方面的综合数据往往无法获得,特别是在合作伙伴提供实物捐助的情况下。这个信息尚没有列入旨在最终确定年度成果预算编制报告和执行情况报告的内部财务跟踪流程。为制定更好的程序来处理这些问题,维持和平行动部和外勤支助部分别开展了两项五级评价案例研究:一是精益六西格玛培训方案,作为业务改进流程能力建设倡议的一部分;二是特派团高级行政管理和资源培训方案。

37. 精益六西格玛培训评价的目的是确定培训在何种程度上促进了整体增效和完成精益六西格玛项目带来的过程改进。正在最后敲定整体效果和投资收益数据,但初步结果显示,工作场所的高层学习和技能应用呈正相关。在填写评价调查表的 22 个学员中,只有一人表示他们能够在未经培训的情况下完成精益六西格玛项目。大部分答卷者表示,他们经常运用从精益六西格玛项目培训中获得的项目管理、沟通和领导技能从事工作场所的其他任务。评价结果还表明,把培训同工作场所项目实施挂钩有助于技能的应用,从而获得积极的组织效果。

特派团高级行政管理和资源培训的效果

38. 特派团高级行政管理和资源培训方案最初是于 2006 年根据内部监督事务厅(监督厅)对维和特派团的全面审计结论设立的。该审计报告指出,维和行动缺乏适当监督,对规则、条例、准则和过程认识不足,还提出了问责和诚信问题,建议改变组织结构,加强监督机制,提供额外培训。在此基础上,设计了特派团高级行政管理和资源培训方案,以便运用电子学习和面对面讲习班的综合方法提供这种培训。电子学习部分包含 8 个电子模块,涵盖联合国基础知识、人力资源、财务管理和内部控制、行政控制机制、业务支助(物流和综合支助)和采购。2008 年,97%的参与者完成了所有的电子学习模块,2009 年达 100%。完成电子学习模块是参加面对面研讨会的先决条件。一年内举办了三期面对面讲习班,由外部培

训顾问和联合国工作人员现场施教。教员和辅导员通过互动环节，指导学员运用电子学习模块所授知识。这些辅导员协助开办全体参加的课程，领导分组讨论，并就如何克服日常挑战和职业发展提出建议。目前，该方案为每期有 40 名学员参加的讲习班配备 6 名辅导员。

39. 该方案(2006/08 年)初始费用的大部分用于开发电子学习模块。将来根据政策发展更新模块将是一项相当大的经常性费用。维持和平行动部和外勤支助部正在探索变通办法，以便进行技术编程更新并把模块纳入 Inspira 中的电子学习平台，尽量减少这些费用。为了减少今后开办讲习班的费用，特派团高级行政管理和资源培训方案还将降低对外部顾问提供培训课程的依赖程度，帮助从事这些职能的联合国工作人员进行教学。这可能包括向联合国工作人员提供培训师培训课程，以接管辅助和教学职能。

40. 2010 年初，对特派团高级行政管理和资源培训开展了一次综合评价，以衡量该方案是否改善了参与培训的管理人员的业绩。对参与者及其主管进行了调查，并与辅导员和促进者进行了访谈。由于评价时间较早(推出仅一年后)，实地效果还需要一些时间才能显示出来。对参与者和主管的调查表明，60%的主管认为，该课程改进了管理和信托责任，约 67%的主管认为，特派团高级行政管理和资源培训有助于推动工作人员提高责任心和增加晋升机会。多数管理人员一致认为，参与者能学以致用，55%的管理人员一致认为，特派团高级行政管理和资源培训正在改善参与者的整体工作态度。参与者一致认为，该方案实现了其目标；辅导工作提高了方案成效；该方案切合工作实际；他们在工作中使用了所学到的知识。

41. 评价结论是，该方案一般来说应保持目前的形式、次数和时间，还应制定和实施投资收益评估战略，以收集更多可靠数据，不断监测方案成效。建议包括将 P4 和 P5 职等参与者作为目标；纳入人力资源管理厅经管的管理发展方案和道德操守课程等现有的其他标准课程；制定新的规划、风险管理、项目管理和国际会计标准模块；进一步明确说明辅导员的作用。截至 2010 年 7 月，建议措施得到了实施，并获得了由外勤支助事务副秘书长主持的特派团高级行政管理和资源培训咨询委员会的批准。初步反馈表明，修改后的方案满足了参与者的需求。虽然第一期讲习班聘请了外部顾问，但与会者表示强烈希望今后由联合国工作人员讲授这些课程。在接下来的两期讲习班上，具备适当实质知识和主持技能的联合国工作人员将逐步接管讲课职能。

42. 与投资收益研究所合作进行的投资收益评价旨在衡量特派团高级行政管理和资源培训、电子学习以及面对面讲习班的长期(三年以上)成果。目的是评价参与者是否获得相应的知识和技能而具备履行行政支助职能的合格能力，并改善外地管理和信托责任和问责制的落实情况。目前正在收集数据，首先是对参与者及其主管进行调查。最后，将在维和特派团组织支助活动的投资收益与可能的财务收益进行比较衡量。这些收益包括就以前监督厅报告指出的问题作出的具体可

衡量的改进，如减少浪费和资源损失、改善财务问责制、通过改进监督大幅度减少欺诈事件和滥用权力行为以及更好地规划资源用途。

43. 成果计量工作要求不仅对参与者和主管人员进行调查。还要对审计报告、特派团支助事务主任的报告和监督厅的报告进行研究，并向采购、财务、人力资源和后勤等部门发出问卷，以确定特派团高级行政管理和资源培训方案是否给这些领域的管理带来了可量化的改善。特派团高级行政管理和资源培训的每个周期结束后将编写中期评价报告。在未来两年内，预计评估数据将显示，参与者的技能学习和应用情况会有所改善。预计技能应用的影响需要较长时期，大约两至三年后才会显现。届时应利用特派团高级行政管理和资源培训评价、精益六西格玛评价和全面实施电子培训管理系统的成果和获得的经验教训，在维和培训领域建立一套强有力的监测和评价体系。

六. 资源

44. 学习咨询委员会通过的《学习和发展战略》强调，必须为包括维和培训在内的整个联合国系统的培训工作，进行协调一致的资源分配。2010/11 年，分配给学习和发展的经常预算资源占工作人员费用的 1.12% 左右。维和支助账户用于培训的拨款约占总部工作人员费用的 1.29%。两者相加后的总额占工作人员费用的 1.18%，远远低于既定最佳做法要求的至少占工作人员费用 2% 的水平。这个 2% 的最低指标已在 2003 年经代表行政首长理事会(行政首长理事会)的人力资源网正式认可。

45. 对 2008/10 年支出的一项分析表明，正在把越来越多的财政资源用于共同针对各类人员的培训干预。这表明更加重视培训管理和评价活动以及努力对 2008 年战略维和培训需求评估采取对策，评估结论，认为特派团各部门之间的整合或协调是一个薄弱环节，应通过培训加以解决。2009/10 年度，维和支助账户培训部分的 16% 用于对所有维和人员的干预措施，而 2008/09 年度仅为 6%。分配给军警人员培训活动的资源保持稳定，分别为 24% 和 23%。由于维持和平行动部和外勤支助部通过文职人员部署前培训和特派团高级行政管理和资源培训方案等方式，负有直接向文职人员提供培训的主要责任，因此大部分财务资源被分配用于文职人员活动，占 2008/09 年度培训预算的 70% 和 2009/10 年度的 61%。

46. 在编写本报告之时，68% 的维和支助账户支出分配用于交叉优先事项，32% 用于特定岗位技术培训等非优先活动。鉴于新的重点是处理确定的培训优先事项，今后将集中对既定优先事项的经费分配情况进行资金分配和支出分析。

47. 如第 45 段所述，维和支助账户的大多数培训经费往往被分配用于文职人员培训。这是由于维和培训的责任由秘书处和会员国分担：部署前军警人员培训是会员国的责任，而文职人员培训是秘书处的责任。但是，对分配给培训的人力资

源的分析表明，总部大部分培训员额都专门用于军事和警察培训。综合培训处在纽约和意大利布林迪西得到 34 个员额：其中 10 个文职专业人员，7 个一般事务人员、3 个警务人员和 14 个军事人员。因此，综合培训处工作人员的 41% 是处理军事培训问题的军事人员，9% 是处理警务培训问题的警务人员。军警人员的比率反映了其在支持会员国开展培训工作方面的重要作用。综合培训处文职人员的工作重点是处理培训管理和行政问题，以支持针对各类人员（即军事、警务和文职人员）的培训。外地人力资源统计资料表明，其军事和警务人员比例不同于总部，维持和平常行动部领导的维和行动有 233 名培训人员，其中 56% 是文职人员，27% 是警务人员，17% 是军事人员，表明因军警人员轮调周期短而对他们优先开展部署前培训而非随团训练。

48. 维持和平常行动部和外勤支助部目前正在探索以何种机制更加一致地分配维和培训经费。如上所述，目前正在实施伙伴关系战略，其中维持和平常行动部和外勤支助部将继续控制培训标准和内容，同时利用具有比较优势的合作伙伴以合算的方式开展培训。与此同时，还通过在综合培训处内设立培训费用中心，尽力把特派团高级行政管理和资源培训等针对外地工作人员的方案的实施费用转移到外地。如果有效，这种机制还将用于支付其他针对外地人员的交叉和特定岗位技术方案的实施费用，从而确保提供可预见和可持续的资金，确保所有目标受众都能及时获得这一培训。这还将使规模较小的特派团能够参加目前因资金限制尚无法参加的中央协调方案。联合国驻巴勒斯坦停战监督组织和联合国驻印度和巴基斯坦军事观察组由经常预算提供经费，但目前它们只获得人力资源管理厅提供的用于提升实务技能和技术技能的培训经费。鉴于这些地点的文职人员人数，人力资源管理厅一般没有能力在这些地点举办集中培训课程。即使对有分摊经费的较小特派团而言，也无法开展如管理发展方案等方案，因为每批 25 人的培训费用高达 106 000 美元。目前正在与特派团一起努力探索可减少 40% 费用的培训方式。

49. 此外，维持和平常行动部和外勤支助部还设立了若干机制，以提高现有培训支出的成本效益。B 节所述优先机制可以改进资源协调和监测，以确保资源用于满足最重要的培训需求。政策、评价和培训司综合培训处审查了维持和平常行动部和外勤支助部各单位要求维和支助账户供资的培训申请，以确保 2011/12 年度报告满足优先需要，消除包括人力资源管理厅中央协调培训方案在内的各交叉培训方案之间的重叠。此外，还制定了下列成本效益标准，并参照这些标准审查了所有培训预算报告：

- 符合核定培训重点
- 没有其他不涉及费用问题的可用培训机会
- 方案设计符合现行规则和条例，特别是关于咨询人的规则和条例

- 消除了培训申请的重复
- 培训地点或场所适当
- 考虑了参加培训的替代差旅办法(如开办电子学习、网络研讨会或视频会议)
- 有制定或提供培训的内部专家可供使用并适宜使用(或考虑通过培训员培训、认证和电子学习等方法建立内部专门知识)
- 如果使用外部供应者,有机会利用规模经济优势,特别是签订系统合同。

50. 此外,为进一步改善培训支出监测,维持和平行动部和外勤支助部工作组还要求综合培训处每季度向方案主管和总部培训联络中心印发培训活动和支出情况报告。

七. 结论

51. 正如报告所述,维和培训架构已经建立起来。总体战略和政策文件已经就参与维和培训的所有利益攸关方和实体的作用和责任达成共识。目前正在制定处理交叉和特定岗位技术优先事项的培训标准,经维持和平行动部和外勤支助部、会员国和外勤业务之间加强协调后,正在全系统推出。信息和知识管理正在改善培训数据的提供渠道和质量,从而使培训可以得到更好的协调,并使培训决策可以得到改善。目前正在制定和实施监测和评价机制,这将有助于确保执行商定的培训标准,并让维持和平行动部和外勤支助部能够更好地支持会员国开展维和培训工作。

52. 在这种情况下,维持和平行动部和外勤支助部重申致力于开展维和培训,将之作为一项战略性投资,用于提高能力,满足日益复杂的维和需求。随着有大量更全面和更优质的数据显示培训的积极影响,应当相应为维和培训提供更一致和可预测的资源。维持和平行动部和外勤支助部期待加强与会员国及其培训机构的接触,并鼓励会员国进一步加强本国的维和培训能力和机构。