



经济及社会理事会

Distr.: General
26 March 2009
Chinese
Original: English

方案和协调委员会

第四十九届会议

组织会议

2009 年 4 月 30 日

实质性会议

2009 年 6 月 8 日至 7 月 2 日

临时议程* 项目 3(b)

方案问题：评价

关于方案和协调委员会第四十六届会议提出的为实现《千年宣言》目标建立知识管理网络进行专题评价建议执行情况的三年期审查报告

内部监督事务厅的报告

摘要

内部监督事务厅(监督厅)的这份报告是根据方案和协调委员会第二十二届会议决定提交的。方案和协调委员会决定在做出评价决定三年后对提交给委员会的建议的执行情况进行审查。三年期审查将确定对为实现《千年宣言》而建立的知识管理网络进行专题评价的建议是否得到实施。委员会直接核可了 6 个评价建议中的 3 个建议，并在核可时提到其他 3 个建议。它还另外提出了自己的 2 个建议。

* E/AC.51/2009/1。



监督厅认定，在监督厅最初提出的 6 个建议中，有 1 个建议和委员会的 2 个建议已经得到执行。但联合国系统或秘书处系统知识管理战略尚未制定。2008 年 12 月，大会核准联合国秘书处的信息和通信技术战略，并设立了信息和通信技术厅。信息和通信技术战略全面概述了知识管理问题，信息和通信技术厅下设一个知识管理处。监督厅认为，这个知识管理处的结构足以胜任秘书处知识管理的专门部门。此外，2008 年 6 月新设立了一个知识管理工作组，工作组计划在 2009 年第二季度结束之前制定秘书处知识管理战略。监督厅注意到，新的工作组成员已经扩大，目前秘书处已有 13 个实体参加。还设立了一个 WikiSeek 工作队，工作队已着手对被成为 WikiSeek 的试验项目进行了可行性研究，评估 wikis 可用于指导业务和工作程序知识的方法。Wiki 是一个网页，任何人都可以存取数据，发表意见，或修改其内容。

监督厅注意到没有提出把知识管理并入秘书处考绩制度的倡议。监督厅还注意到，没有对知识管理问题精心拟定培训计划，但监督厅注意到，在知识管理概念、机制和工具方面，目前已有各种工作人员发展计划，其中包括个人知识管理培训，即达格·哈马舍尔德图书馆 2006 和 2007 年提供的使用信息产品和工具培训。

监督厅着重强调，知识管理不单单是技术。监督厅还鼓励联合国系统行政首长协调理事会和信息和通信技术厅继续开展重要工作，建立一种真正有助于在联合国推动和协助知识管理的文化和工作环境。

一. 引言

1. 2006 年, 方案和协调委员会第四十六届会议审议了内部监督事务厅(监督厅)对为实现《千年宣言》目标设立知识管理网络进行专题评价的报告(E/AC.51/2005/6)。¹ 该报告载有 6 个建议。委员会直接核可 6 个建议中的 3 个建议, 并在赞同中提及其他 3 个建议(见A/61/16 和Corr.1, 第 377 段)。委员会又另外提出自己的 2 个建议。
2. 本报告是对这些建议的三年期审查, 审查这些建议是否和如何实施的。监督厅将在方案协调会的核可框架内分别就各项建议进行报告。
3. 三年期审查以下列 4 种方式进行: (a) 审查和分析经由监督厅问题追踪数据库监测的各项建议现状的双年期进度报告; (b) 对从执行这些建议的联合国实体获得的相关信息、文件和报告进行分析; (c) 与参与执行建议的方案管理人员和工作人员进行谈话; (d) 与其他关键人员进行谈话, 核实和确认执行状况。向相关的厅/部提供了报告草稿供审查, 本报告纳入了他们的评论意见。

二. 结论

4. 总的说来, 监督厅认为, 监督厅最初 6 个建议中的 1 个建议以及方案协调会的 2 个建议都已得到执行。监督厅的其他 5 个建议正在执行之中。

方案和协调委员会建议 1

建议大会请秘书长作为联合国系统行政首长协调理事会(行政首长协调会)主席, 鼓励协调会的新设知识共享工作队充分审议报告第 72 段中的各项建议;

监督厅建议 1(监督厅报告第 72 段)

联合国系统行政首长协调理事会在制定联合国全系统知识管理战略时, (除了阐述《秘书处知识共享任务组职权范围》已提出的各项问题外)应具体阐述下列问题:

- (a) 对知识共享所涉内容和重要性形成共识;
- (b) 对不同类型的知识网络进行明确分类并对每类网络所起的作用进行定位, 鼓励尽可能地转移到更具战略性、突出重点和交叉性的组织网络;

¹ 监督厅对知识管理的定义为“系统地创造、整理、保存和共享知识, 以更好地实现组织目标(E/AC.51/2006/2, 第 2 段)。”

(c) 将知识共享的重点从主要进行信息传播转移到信息、协作和同行互动的综合功能；

(d) 制定将知识共享更充分地纳入工作过程的战略。这一战略应尽可能利用下文建议 4 所述知识共享试点项目的成果。

5. 虽然全系统知识共享总战略尚未制定，监督厅从行政首长协调会秘书处获悉，已经通过多种方式来执行建议的“中心主旨”。² 秘书处主要提及理事会协助各知识和实践社区交流，以及推广全系统共同应对气候变化和就业问题的工具。提供的一个例子是题为“联合国系统关于气候变化工作”的网关，这个网关由新闻部代表联合国气候变化问题宣传小组负责维护。³ 另一个例子是，2006 年编写了高度重视就业和体面工作问题资料，目的是帮助本组织和其他发展合作伙伴，采取切实有效的方式，努力促进提供更多更好的就业机会。监督厅审查了这些倡议并指出，它们都是共享记录资料、促进采取共同办法的最佳论坛，特别是在协调机构和其他多边讨论时先后交流经验的最佳论坛。但就它们本身而言，它们并不能够协助分享没有记载的想法和专门知识，而这都是知识管理的重要部分。

6. 在 2007 年关于知识管理的报告(JIU/REP/2007/6；见 A/63/140)中，联检组提出了类似的建议，建议行政首长协调会制定一个统一的全系统知识管理定义，最低限度提出一套准则，供联合国各实体在制定知识管理战略时使用。在对报告做出的统一答复中，很多组织指出，行政首长协调会没有能力和资源切实有效地提供这些产出，因此应把重点放在协调各实体开展知识管理活动的作用方面(A/63/140/Add. 1，第 4 段)。

7. 在 2005 至 2006 年期间，行政首长协调会知识共享工作队就此议题召开了几次初步会议，还制定了职权范围。但监督厅注意到，工作队最近没有开展任何活动，因此认为该工作队目前没有活动。

8. 监督厅认为这项建议正在执行之中。监督厅注意到上面第 6 段提到的能力限制。监督厅认为，行政首长协调会在知识管理方面发挥了重要的系统协调作用。为了让监督厅认为这项建议已得到执行，行政首长协调会必须显示出，它要把联合国采取的各项知识管理倡议合并在一起，进而使本组织的知识管理更加一致，相辅相成。

² 行政首长协调理事会秘书处对监督厅的答复，2009 年 2 月 13 日。

³ <http://www.un.org/climatechange>。

方案和协调委员会建议 2

建议大会请秘书处知识共享工作队在拥有适当专长的达格·哈马舍尔德图书馆的领导下,继续制定一项秘书处共享知识议程,同时考虑到报告第 73、74、76 和 77 段中的各项建议,以及包括行政首长协调会知识共享工作队、联合国发展集团知识管理工作队、世界银行、联合国开发计划署和联合国人口基金在内的联合国其他实体正在推行的各项知识共享倡议;

监督厅建议 2(监督厅报告第 73 段)

秘书处信息共享任务组应结合行政首长理事会正在拟订的全系统战略并配合改革进程和组织变革倡议,制订整个秘书处的知识战略。这一战略应特别促进知识网络在加强秘书处内部和与外部伙伴进行知识共享方面的作用,制订如何让这些网络发挥最大效能的模式和办法。在此过程中,任务组不妨参照联合国发展集团知识管理工作组正在试行的知识共享模式。监督厅指出,任务组的汇报路线将在根据秘书长关于联合国改革的报告(A/60/692 和 Corr. 1)进行改革的过程中确定。内部监督事务厅相信关于汇报路线的决定会及时作出。

9. 2008 年,对达格·哈马舍尔德图书馆进行了重组,并在 2008 年设立了信息和通信技术厅,由图书馆领导的秘书处知识共享工作组不再存在。取而代之的是一个新机构——知识管理工作队,负责与联合国各基金和方案以及各专门机构合作,制定和执行知识管理战略。监督厅审查了职权范围,并注意到,知识管理工作组由信息和通信技术厅的一位代表主持,由来自秘书处 13 个不同实体的人员组成。⁴ 工作组在 2008 年 6 月召开第一次会议,授权与行政首长协调会知识管理工作组以及大会第 A/61/235 号决议核准的其他知识管理实体密切合作,负责制定联合国知识管理计划,并确定为执行该计划需采取的具体措施和活动。

10. 监督厅指出,根据其工作计划,知识管理工作组每月召开会议,目的是在 2007 年第二季度制定秘书处知识管理战略草案。在 2009 年 1 月会议时,由业务公开社会研究所——一个设在纽约的私人基金会做了“知识管理战略,内联网和协作工具”说明,这也是他们制定战略工作的一部分。工作计划还强调在秘书处各部门指定信息管理专家作为知识管理联络人的重要性,目的是解决管理组织知识的重要问题。监督厅同意这种做法。

⁴ 知识管理工作组的成员有:首席信息技术干事(主席);信息技术事务司、大会和会议管理部、经济和社会事务部、管理事务部、维持和平行动部、政治事务部、新闻部、人道主义事务协调厅、中央支助事务厅、联合国贸易和发展会议、联合国日内瓦办事处、联合国维也纳办事处。

11. 此外，大会在 2008 年 12 月第 63/262 号决议中，核准了秘书处信息和通信技术战略，同时核准设立信息和通信技术厅。⁵ 监督厅审议了这项战略，并指出战略确定知识管理和协作为主要的机构动力，把知识管理定义为包含三个相互关联的主要内容：组织学习、信息管理和信息技术。这项战略将通过一整套战略方案来执行，包括知识管理方案，目标是为联合国人员和利益攸关方提供切实有效的协作环境，“收集、共享和利用拥有与专门知识有关的实质性知识”（A/62/793 和 Corr. 1，第 54 段）。方案计划为知识管理活动提供扶持政策、工作进程、标准和技术工具，这样这些程序、最佳做法和经验教训都可以统一维护和存取。监督厅赞扬这些倡议，认为是在本组织建立知识文化的重要措施。

12. 除了这些最新进展外，在过去三年中，在新闻部的领导下，秘书处通过使用一个共用的门户网站“iSeek”促进知识共享。秘书处各工作地点现在都把 iSeek 作为预设的统一的内联网主页，在世界各地旅行的秘书处工作人员可以随时查询。世界各地 100 多个新的工作地点也都可以上这个网页。目前，正在努力使联合国各基金和方案以及会员国都能够查询 iSeek 的相关内容。已经建立了会员国门户网站 deleGATE，并在 2008 年 9 月开通。⁶ 与“iSeek for Member States”配合，每天都对 deleGATE 进行更新，还增加了链接，可以获得重要的信息资源，以及代表专用的工具。

13. 监督厅认为，这项建议正在执行之中。监督厅指出，全面执行这项建议的责任由信息和通信技术厅领导的知识管理工作组负责。

监督厅建议 3 (监督厅报告第 74 段)

经济和社会事务部作为秘书处经济和社会领域报告的主要撰写单位和经济和社会事务执行委员会的召集单位应开展将知识共享进一步纳入报告编制过程的试点项目，以决定更为有效的知识共享的效用、成本、制约因素和结果。经社部应选择一份或多份具体报告，审查其目前的报告编制过程，确定在哪些重要节点上可以扩大知识共享的范围。试点项目成功后，应制定进一步将知识共享纳入日常工作的办法，以改进报告的质量和编制速度。经社部应该协同行政首长理事会和秘书处知识共享任务组实施这一项目。

14. 方案和协调委员会没有直接核可这项建议，请求秘书处知识共享工作队在制定知识共享议程时，考虑实施这样一个试验项目。监督厅因此没有继续与经济和社会事务部讨论这个建议。

⁵ 信息和通信技术厅业务由首席信息技术干事负责。接受由常务副秘书长领导的信息和通信技术执行委员会的指示，成员为副秘书长一级的高级管理人员。

⁶ http://iseek.un.org/webpgdept1496_45.asp。

15. 知识共享工作组着手开展多项举措，着力解决把知识管理纳入日常工作的课题。设立了WikiSeek工作队，评估和研究如何使用wikis，加强提供业务和程序信息，使工作人员能够为他们的专门知识领域提供宝贵的投入。⁷ Wiki是一个网页或者说是很多网页的集成，设计这种网页是为了使所有人都能够查询网页，为网页内容贡献或者进行修改。在这方面，已经通过一个试验项目wikiSeek进行可行性研究，并通过秘书处礼宾办公室，开发一个中央机构知识存储处，可以随时存储信息，记录如何开展礼宾活动和程序方面的知识。监督厅指出，经济和社会事务部是知识管理工作队的一个成员，认为其《世界经济状况和前景》报告是在报告撰写方面对知识管理的重要贡献。⁸

16. 监督厅认为这项建议正在执行之中。为了使监督厅认为这项建议得到执行，新的知识管理工作组在其战略和工作计划中，必须考虑开展适当的试验项目，把知识管理纳入撰写报告程序或秘书处其他重要活动中。

监督厅建议 5 (监督厅报告第 76 段)

人力资源管理厅应使知识共享成为考绩制度中更明确有力的组成部分。该厅应查明《联合国有效管理人员简介》所述的最相关的知识管理能力并将这些能力纳入全体工作人员的考绩制度。人力资源行动计划、工作人员个人工作计划和绩效评估应更加直截地阐述知识共享问题。

17. 方案和协调委员会没有直接核准这项建议，但提出请求，请求在制订秘书处知识共享议程中，把知识管理纳入考绩制度中。监督厅没有继续与人力资源管理厅讨论这个具体建议。

18. 监督厅确定，联合国秘书处没有开展使知识管理成为考绩制度一部分的活动，也没有在职权范围或在知识共享工作组工作计划中提及此事。此外，工作人员和管理当局协调委员会业绩管理工作组也没有把这个项目列在议程上。虽然人才管理工作组框架负责知识管理，但它目前没有侧重业绩管理。监督厅同意秘书长执行办公室的意见，对知识管理的完整定义尚未被采纳，对管理人员的知识管理能力要求应当列入技能组合中，人才管理项目下所有职位都必须具备这些技能。

19. 监督厅还指出，在 2007 年关于知识管理的报告中，联合检查组提出了类似的建议。联检组建议行政首长协调会把知识管理能力列为工作人员考绩制度中需要评估的一个标准。行政首长协调会管理部门在答复中表示，行政首长协调会欢迎这项建议，认为这是知识管理战略成功的一个重要组成部分，并强调说，需要

⁷ 达格·哈马舍尔德图书馆的幻灯演示：收集、共享和利用拥有与专门知识有关的实质性知识。工作队中有管理事务部、新闻部和信息和通信技术厅的代表。

⁸ 《世界经济形势和展望》是经济和社会事务部、联合国贸易和发展会议 5 个区域委员会的联合报告。报告概述了近期全球经济状况和世界经济短期前景，以及一些重要的全球经济政策和发展问题。

为建设必要能力提供奖励机制和机会，这也是有利于知识管理环境所必需的能力 (A/63/140/Add. 1, 第 9 段)。行政首长协调会还呼吁广泛采取措施，全面解决监督厅报告中提到的那些障碍，例如文化局限性、领导支持不力，以及鼓励知识管理的各种奖励办法(同上)。

20. 监督厅认为，没有就这项建议采取任何行动。监督厅建议知识管理工作组把这个问题纳入其工作计划中。为了能够让监督厅认为这项建议得到执行，工作组应当确定把知识管理并入考绩制度中的方法，并使其成为秘书处知识管理战略的一部分。

监督厅建议 6(监督厅报告第 77 段)

人力资源管理厅应将知识管理作为工作人员发展方案的一个课题更加直接和明确地进行阐述，其中包括提供知识管理概念、机制、工具和做法方面的培训。应该在现有的领导能力、管理和组织发展课程中及团队合作培训计划中引进知识管理内容。

21. 方案协调委员会没有直接核可这项建议，但请秘书处知识共享工作队考虑把知识管理纳入工作人员发展计划中，同时制订秘书处知识管理议程。监督厅因此没有继续与人力资源管理厅讨论这个具体建议。

22. 监督厅注意到，在联合国培训和学习政策框架下开展各种工作人员发展和培训活动。达格·哈马舍尔德图书馆以前的知识共享科和图书馆知识共享中心制订并不断为秘书处工作人员举办信息处理技术培训，这个方案称为“个人知识管理”。“个人知识管理”的定义是“管理和支持个人知识和信息，使人们能够获取对个人有重要意义的信息”。⁹ 2006 年，秘书处有 160 多名工作人员参加培训，2007 年有 200 名工作人员参加培训。

23. 个人知识管理培训的一个产品是 Knowledge pointer 系列。除了个人知识管理一对一的培训外，Knowledge Pointers 主要设计成一个知识相关议题清单。Knowledge pointers 帮助工作人员应付每天潮水般的信息，更迅速快捷地找到相关信息，同时为如何组织信息并与其他同事有效分享信息提供指导。在日内瓦和圣地亚哥启用了个人知识管理计划。Knowledge Pointers 正在被翻译为西班牙文。监督厅赞扬达格·哈马舍尔德图书馆开展这项工作，认为这是在知识管理工具和技能方面帮助工作人员发展的一个积极措施。

24. 2007 年 11 月，联合国系统职员学院为高级别工作人员开设了一个领导能力培训试验课程。共有 47 人参加了这个课程，他们来自联合国各个部门。还设立了一个指导委员会，对职员学院开展的方案进行评估。同时建议重新设计课程，更加侧重联合国改革管理，并特别把“学习与知识分享”内容包括在内。监督厅

⁹ Inside Knowledge, 2004 年 4 月 5 日，第七卷，第 7 期。

鼓励为高级别工作人员开办课程，认为这对高级别领导了解和支持联合国知识管理文化十分重要。

25. 监督厅还注意到，2008 年 7 月，信息和通信技术厅与新闻部联合举办了一个论坛“学习如何管理知识”。参与者有联合国系统负责知识管理的高级管理人员以及著名的知识管理专家。¹⁰ 主要目标是：在联合国系统内分享现有知识管理倡议方面的实际经验教训；了解知识管理如何能够帮助联合国各专门机构完成任务；确定具体措施，成功地在联合国范围内执行知识管理倡议。参与者分小组讨论，确定联合国的优先知识管理倡议，为即将提交给高级管理部门核可的信息和通信技术战略献计献策。

26. 监督厅审议了人力资源管理厅 2008 年工作人员发展计划手册，指出尽管上面第 22 至 25 段中提到了各种积极倡议，但手册中没有列入专门的知识管理课程或项目。监督厅发现，知识共享工作组的职权范围或工作计划中都没有提及知识管理培训。监督厅了解，人力资源管理厅加强协作，把知识共享和知识管理工具纳入其领导、管理和组织发展活动中。监督厅认为，在知识管理方面采取更加系统、计划缜密的培训，将对以前讨论过的各项专门倡议产生更大的影响。

27. 监督厅认为这项建议正在执行之中。为了使监督厅认为这项建议得到实施，知识共享工作组必须在制定秘书处知识管理战略时，考虑对知识管理培训采取更加系统的做法。

方案协调委员会建议 3

建议大会请秘书长考虑指定达格·哈马舍尔德图书馆知识共享科为负责秘书处发展、鼓励、协助和指导秘书处知识共享的牵头单位，同时考虑到报告第 75 段所载建议。

监督厅建议 4(监督厅报告第 75 段)

秘书长应指定一个专门负责秘书处知识共享事务的单位。这一单位的总体职能是鼓励、推动和指导秘书处的知识共享工作，确保秘书处各项工具、活动和机制之间的一致、协调和统一。该单位应具有充分履行新职责的必要资源。该单位应会同秘书处知识共享任务组以及人力资源管理厅和信息技术事务司开展下列工作：

- (a) 设计知识共享共用工具包；
- (b) 向知识网络提供指导和支持；

¹⁰ 参与者来自行政首长协调会、联合国粮食及农业组织、联合国开发计划署、世界旅游组织、联合国训练研究所、联合国儿童基金会、联合国工业发展组织、联合国日内瓦办事处、联合国人口基金和世界银行的工作人员。主旨发言人有来自马萨诸塞州 Babson 学院的 Larry Prusak 教授和 Tom Davenport 教授，以及纽约州立大学的 Sharon Dawes。

(c) 拟订知识共享准则；

(d) 利用较现行方法更系统有效的规程，制定一项战略，系统集纳和利用调离联合国的工作人员的知识；

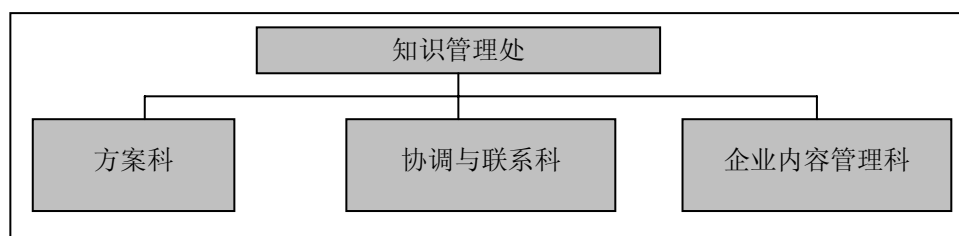
(e) 设计用于获取和传播良好做法和经验教训的通用工具和规程；

(f) 创建并维护载有指南、工具、良好做法和诀窍的秘书处知识共享网站。

内部监督事务厅指出，将在根据秘书长关于联合国改革的报告(A/60/692 和 Corr. 1)进行改革的过程中确定这个单位的办公地点。内部监督事务厅相信关于该单位办公地点的决定将及时作出。

28. 第9段中曾讨论、且秘书长关于“着力提升信息和通信技术”的报告(A/62/793 和 Corr. 1)曾概述过，秘书处知识管理职能主要由信息和通信技术厅负责。大会第 63/263 号决议核准了信通厅的信息和通信技术战略和治理结构。监督厅指出，新的结构包括一个知识管理处(见A/62/793/Add. 1)，管理处由下面三个科组成。¹¹

知识管理处的拟议结构



29. 监督厅从信息和通信技术厅工作人员那里获悉，知识管理处的具体职能是收集、储存、分享和传播知识。知识管理处还将负责重新思考和简化信息处理流程，加强信息管理政策，鼓励采用标准工具进行协调，管理电子存档。上面第9段指出，达格·哈马舍尔德图书馆在2008年进行重组，不再设知识共享科。监督厅认为，信息和通信技术厅知识管理处是秘书处的正规组织结构，是专门负责知识管理的部门。这个处的主管将担任知识管理工作组主席。

30. 监督厅认为这项建议得到执行。但监督厅指出，秘书长仍然需要正式任命知识管理处为秘书处负责知识管理的牵头部门。监督厅还告诫说，把知识管理处放在信息和通信技术厅下面不会造成过分强调技术而忽略知识管理中其他同样重要内容的问题，例如分享和采纳意见、专门知识和经验。

¹¹ 根据2009年1月7日在iSeek发布的消息，这个机构已获批准，并且不再是管理事务部的信息技术服务司的下属部门。

方案协调委员会建议 4

建议大会请秘书长增加秘书处工作队成员，增设实质性办公室

31. 上面第 9 段中指出，由达格·哈马舍尔德图书馆牵头的知识管理工作队不再存在。取而代之的是信息和通信技术厅领导的知识管理工作组，工作组并扩大了成员，增加了很多实质性办公室。

32. 监督厅认为这项建议得到执行。

方案协调委员会建议 5

建议大会请秘书长通过信息委员会向大会第六十二届会议报告进一步发展秘书处知识共享倡议的情况。

33. 在大会第六十二届会议期间，秘书长提交了关于着力提升信息和通信技术的报告(A/62/793 和 Corr. 1)。监督厅审议了该报告，指出报告充分提及需要进一步发展秘书处知识共享的倡议。

34. 监督厅认为这项建议得到了实施。

三. 结论

35. 在过去三年中，在联合国改革和机构调整的背景下，知识管理问题得到更多重视。设立了信息和通信技术厅并得到大会批准，该厅设有专门的知识管理处，制定了秘书处信息和通信技术战略，并把知识管理内容纳入其中，这是在秘书处加强知识管理的重要里程碑。

36. 但是，监督厅强调，知识管理不单单是技术问题，因此监督厅仍然注重 2006 年评价中讨论的其他必要因素，其中包括必须得到高层领导部门的支持，调动工作人员的积极性和给予奖励、培训、指导和工具。监督厅期待着在 2009 年第二季度结束时提交的知识管理战略草案，期望着战略草案能成为建立切实有效知识管理所需机制和工具的第一个重要步骤。监督厅鼓励行政首长协调会和信息和通信技术厅继续开展重要工作，在联合国建立有助于促进和协助知识管理的文化和工作环境。

主管内部监督事务副秘书长

因加-布里特·阿勒纽斯(签名)

2009 年 3 月 25 日