



第七十一届会议

临时议程* 项目 139

人力资源管理

人力资源管理改革概览：建设一支全球化、充满活力、适应力强、参与度高的联合国员工队伍

秘书长的报告

摘要

本报告是根据大会第 67/255、68/252、68/265、70/244 和 70/286 号决议提交的。秘书长在报告中介绍了本组织人力资源管理的概况，特别述及大会第六十三届会议以来执行或正在执行的人力资源管理改革。报告着重介绍了秘书长题为“着力加强人力建设”的报告(A/61/255)所载举措以及其有关今后如何建立一支更加全球化、充满活力、适应力强、参与度高的员工队伍的意见所取得的持续进展。

第六十三届会议以来的主要改革举措重点在于以下优先领域：合同框架，包括统一服务条件；人才管理框架，包括员工队伍规划；人员配置和征聘，包括管理下的流动；业绩管理；学习和职业发展；以及最近新的联合国共同制度整套报酬的执行。工作人员健康和福祉领域的重大改革也在进行。

报告最后提出秘书长有关本组织今后如何应对人力资源管理挑战的意见，并表示他打算向大会第七十三届会议提交最新的本组织人力资源管理框架。这一框架将围绕下列三个主题进一步发展：(a) 管理人才；(b) 提供人力资源服务；(c) 支持组织文化的形成。

本报告取代秘书长就人力资源管理问题向大会第六十九七十届会议提交的所有其他报告，特别是题为“人力资源管理改革概览：建立一支全球化、充满活力、

* A/71/150。



适应力强的联合国员工队伍” (A/69/190)及其关于流动的相关报告(A/69/190/Add.1和 A/70/254); 业绩管理(A/69/190/Add.2); 青年专业人员方案(A/69/190/Add.3); 以及适当幅度制度评估(A/69/190/Add.4)。大会决定不审议上述报告, 而是由大会第七十一届会议审议新的和(或)更新的秘书长报告。本报告及其增编更新了前几次报告所载信息和建议以供大会审议。

本报告有两个增编, 即新的人员甄选和管理下流动制度的最新执行情况(A/71/323/Add.1); 适当幅度制度的全面审查(A/71/323/Add.2)。

目录

	页次
一. 导言	4
二. 人力资源管理改革举措	5
三. 人力资源管理改革	7
A. 合同框架举措	7
B. 人才管理框架和举措	11
C. 外地的需要和观点	31
D. 工作人员健康与福祉	34
四. 下一步行动：更加全面的人力资源管理框架.....	39
A. 加强全球秘书处人力资源管理	40
B. 预期惠益、结论和下一步措施	43
五. 有待大会采取的行动	43
六. 为执行大会第 63/250、65/247、67/255、68/252 和 68/265 号决议的要求以及经 大会认可的行政和预算问题咨询委员会的要求和建议而采取的后续行动摘要	44
A. 大会	44
B. 行政和预算问题咨询委员会	46
附件	
制定全面的员工队伍规划制度进展概要.....	48

一. 引言

1. 鉴于全球背景不断变化、任务授权不断发展，本组织出台了若干管理改革举措，以使秘书处提高工作效率和实效并加强问责。就人力资源管理而言，将继续按照秘书长题为“着力加强人力建设”报告(A/61/255)的设想进行人力资源改革，建立一支真正一体化、面向外地和全球化的员工队伍。本报告重点阐述联合国人力资源管理需要进行改革的两个主要领域：合同安排和人才管理框架。

2. 改革议程的第一步是统一不同的合同安排和改善服务条件。这两个方面是工作人员在秘书处内部以及总部和外地工作地点之间流动的主要障碍。其他重要改革举措包括实施人才管理框架(见 A/65/305 和 A/65/305/Add.3)和新的人力资源管理系统——企业资源规划系统(“团结”项目)。拟议的人才管理框架旨在实现员工队伍规划、人员配置和征聘、业绩管理、学习和职业发展的一体化管理，以更加有效地履行联合国任务。后续步骤旨在促进人员流动并把外地人员和总部人员融入一个全球秘书处(见 A/68/358)。

3. 服务条件已经统一，人才管理框架实施取得稳步进展，但许多人力资源管理进程仍未完全融为一体。建立一支充分包容、适应性强、积极参与、能够履行本组织任务，包括全面性别平衡和地域代表性的员工队伍的目标尚未实现。

4. 关于人力资源管理问题的大会任务授权和监督机构的建议，为继续推进和指导改革提供了有效的路线图。最近的各种技术举措，包括实施“团结”项目和改进 Inspira，突出表明联合国要建立一支真正全球化、充满活力、适应性强和积极参与的员工队伍，有必要采取全面、综合和更加全球化的人力资源管理方法。此外，鉴于本组织在日益危险的环境中开展行动和执行任务，必须进一步保证联合国人员的身心健康。

5. 本报告是根据大会第 67/255、68/252、68/265、70/244 和 70/286 号决议提交的。秘书长在报告中介绍了本组织人力资源管理概况，特别述及大会第六十三届会议以来执行或正在执行的人力资源管理改革。报告着重介绍了秘书长题为“着力加强人力建设”的报告(A/61/255)所载举措取得的持续进展，特别是在合同框架，包括统一服务条件；人才管理框架；以及最近执行新的联合国共同制度整套报酬和共同制度职业安全和健康框架等优先领域。

6. 报告最后提出了秘书长有关本组织今后如何应对人力资源管理挑战的意见，并表示他打算向大会第七十三届会议提交最新的本组织人力资源管理框架。这一框架将围绕下列三个主题进一步发展：(a) 管理人才；(b) 提供人力资源服务；(c) 支持组织文化的形成。

7. 本报告取代秘书长就人力资源管理问题向大会第六十九七十届会议提交的所有其他报告，特别是题为“人力资源管理改革概览：建立一支全球化、充满活力、适应力强的联合国员工队伍”(A/69/190)及其关于流动的相关报告(A/69/190/Add.1

和 A/70/254); 业绩管理(A/69/190/Add.2); 青年专业人员方案(A/69/190/Add.3); 以及适当幅度制度评估(A/69/190/Add.4)。大会决定不审议上述报告, 而是由大会第七十一届会议审议新的和(或)更新的秘书长报告。本报告及其增编更新了前几次报告所载信息和建议以供大会审议。

8. 报告有两个增编: 新的人员甄选和管理下的流动制度最新执行情况(A/71/323/Add.1); 适当幅度制度的全面审查(A/71/323/Add.2)。

二. 人力资源管理改革举措

9. 本组织的最大资源是员工队伍。大会第 67/255 号决议请秘书长向大会提交报告, 说明目前人力资源管理改革, 包括大会第 63/250 和 65/247 号决议批准的改革措施的执行进展, 特别要重点说明这些改革是否产生了预期效果及其他增效效益和具体改进。大会第 68/265 号决议请秘书长提交关于流动问题的年度报告, 直至第七十二届会议。

10. 迄今取得的进展和今后的步骤载于下表 1。

表 1
人力资源管理改革执行进展摘要

领域	活动/里程碑	今后步骤
合同改革	对长期任用进行了一次性审查: 截至 2014 年 7 月, 5 908 人中有 4 094 人有资格转为长期任用 2012 年对授予连续合同进行首次审查, 专业人员及以上职类和外勤事务职类有 2 339 人、一般事务人员和有关职类有 560 人获得连续任用	2013 年连续任用授予情况审查正在进行
联合国共同制度薪金和津贴	大会第 70/244 号决议通过后, 开始筹备执行经修改的国际征聘人员整套报酬	新的联合国共同制度薪金和津贴执行情况
员工队伍规划	制定员工队伍规划五步骤办法 一些外地行动采用新方法并结合文职人员审查开展员工队伍规划试点, 截至 2015 年 12 月 31 日已完成项目 14 个	加强实体一级的员工队伍规划 执行以职类为重点的员工队伍规划办法 改善员工队伍规划和外联、征聘、学习和职业发展等其他人才管理进程之间的融合

领域	活动/里程碑	今后步骤
工作人员甄选和征聘	为解决招聘过程中的延误而采取的步骤	
	出台管理和行政职类部分职位空缺申请人无监考网基预选测试试点	把网基预选测试扩大到其他空缺职位，减少征聘管理人对个人简历的人工审查，从而减少征聘时间估计最高达 30 天 待大会作出决定，把非外地具体职位空缺的 60 天标准发布期限减少至专业及以上职类职位的 30 天 秘书长将继续审查总体人员配置和征聘进程，并征求各部门和办事机构的反馈意见，以确定进一步增效
	2016 年 1 月 1 日起，执行新的人员甄选和管理下流动制度，政治、和平和人道主义职类成为向新系统过渡的第一个职类	信息和通信技术职类将于 2017 年 1 月 1 日成为向新系统过渡的下一个职类
	每年实施青年专业人员方案，2011 年 12 月进行第一次考试	按照 A/65/305/Add.4 号文件提出的执行计划执行青年专业人员方案第二阶段的各项内容
	2008 年成立外联股，外联活动得到加强	为确保取得更好结果和影响，将从战略角度把外联举措与组织优先事项和各实体的任务相对接 加强本组织的品牌，以加强人才需求、员工队伍部分和潜在人才来源之间的联系 建立外联活动实效衡量机制
业绩管理	制定战略支持实现两性平等	执行全秘书处性别平等加强战略
	强制性业绩管理培训于 2011 年推出并于 2015 年更新	执行本报告第三.B.3 节所述拟议修改
	2012 年 4 月 Inspira 电子考绩工具开发完成并在整个组织部署 把 100% 遵守业绩管理的目标纳入 2014 年高级主管契约	

领域	活动/里程碑	今后步骤
	经协商提出了业绩管理改革提案，审查 2012 年至 2016 年司法系统最佳做法和所得经验教训	
学习和职业发展	2012 年初推出学习管理系统试点 2014 年制定了新的学习和职业支持战略	在秘书处所有实体继续部署学习管理系统 确保学习管理系统能够记录各项学习活动，包括必修课程、实务内容课程、语文课程和语文考试等 继续按照新的学习和职业支持战略的关键要素审查和修订学习和发展方案
工作/生活问题	2011 年 11 月至 2014 年 12 月推出灵活工作安排修订政策试点。所得经验教训在修订政策中得到采用	执行灵活工作安排修订政策及有关支助工具
下一步行动：不断发展的人力资源管理框架	围绕以下三个主题进一步发展人力资源管理框架：(a) 管理人才；(b) 提供人力资源服务；(c) 支持组织文化的形成。	向大会第七十三届会议提出最新的本组织综合人力资源管理框架

三. 人力资源管理改革

A. 合同框架举措

1. 合同改革

背景、取得的进展和必要措施

11. 如秘书长题为“着力加强人力建设”的报告所述，人力资源管理改革的主要目标之一，是建立一支真正一体化、面向外地的全球化员工队伍。实现这一目标的主要障碍是存在服务条件各不相同的多种合同安排。2009 年 7 月 1 日前，存在三种《工作人员细则》(100 号编、200 号编和 300 号编)和 9 种合同类型。100 号编和 200 号编《工作人员细则》规定的服务条件大致相同，但外地业务中使用的限期任用 300 号编则规定了限制更多的整套报酬，并仅对一个特定的特派团适用。

12. 按照国际公务员制度委员会(公务员制度委员会)通过的合作框架 (A/60/30, 附件四)，秘书长提出了经简化和精简的合同安排(见 A/63/298)，将能更好地满足业务需求，并确保人员待遇的透明度、公平性和一致性。

13. 大会第 63/250 号决议强调，联合国系统采用的合同安排缺乏透明度且复杂得难以管理，应该使之合理化。因此，大会核准了新的合同安排，从 2009 年 7 月 1 日起生效，采用单一的工作人员细则，包含以下三个任用类型：

(a) 临时任用，为期一年以下或可延长一年(特殊情况可延长至 729 天)，以满足外地的激增需求和特别项目的需求；

(b) 定期任用，可以延续，每次延续时间以五年为限；

(c) 连续任用，任用期限没有限制。

临时任用

14. 临时任用使本组织能够灵活应对不断变化的组织需要，包括激增、开办、紧急情况 and 项目所需人力资源而无需承担长期义务。一些部厅认为，364 天限期临时任用在明确期限内从事与外地行动或特别项目无关工作的限制过于严格，希望提供能够满足多于 364 天的某些临时需要的灵活性。

定期任用

15. 根据大会第 63/250 号决议提出的新《工作人员细则》，对 300 号编限期任用人员的合同进行了审查。维持和平行动和政治特派团共有 3 620 名国际征聘人员获得定期任用，但限于具体特派团的服务，直至完成竞争进程并通过中央审查机构的审查。2010 年 4 月人员甄选制度出台后，联合国外地行动的国际征聘人员已经融入全球秘书处人员甄选制度，以确保总部和外地的所有工作人员适用共同的征聘标准。

16. 过去根据 200 号编《工作人员细则》任职的工作人员也根据新的《工作人员细则》改为定期任用。前 200 号编《工作人员细则》人员的定期任用仅限于其任职的部厅和现有职等，直至完成竞争程序并通过中央审查机构的审查。

2. 连续任用审查

背景、取得的进展和必要措施

17. 本组织进行了首次年度审查(2012 年)，从 2013 年 8 月 1 日开始，2014 年 9 月 30 日结束。授予连续合同的有专业及以上职类和外勤事务职类 2 339 人，一般事务及有关职类 560 人。下表 2 开列审查人数、现有连续任用数和授予连续任用的人数。

表 2

第一次连续任用年度审查(2012 年)

职类	审查人数	可授予连续任用数	授予连续任用人数
专业及以上职类和外勤事务职类	2 432	3 342	2 339
一般事务及有关职类	764	558	560

18. 第二次年度审查(2013 年)正在进行，预计到 2016 年 11 月 30 日完成。最多可向专业及以上职类和外勤事务职类 2 339 人以及一般事务及有关职类 560 人授予连续任用合同。下表 3 显示审查情况。

表 3
第二次年度连续任用审查(2013 年)

职类	审查人数	可授予连续任用人数	授予连续任用人数
专业及以上职类和外勤事务职类	3 285	1 660	待定
一般事务及有关职类	1 022	244	待定

3. 统一服务条件

背景、取得的进展和必要措施

19. 在 2011 年统一外地服务条件之前，外地特派团被指定为“常设”(带家属)和“特别”(不带家属)特派团两种。不带家属特派团的指定是基于行政和业务原因，与地点的安全状况无关。对于联合国办事处、机构、基金和方案的其他工作人员，一个工作地点被指定为“带家属”或“不带家属”地点则完全是基于地点的安全等级。有一些工作地点，对联合国机构、基金和方案的人员而言是带家属工作地点，而对秘书处特派团工作人员而言则是不带家属的工作地点，导致出现待遇不同。联合国外地行动中超过 90% 的国际工作人员在不带家属工作地点工作，但没有因为长期与家人分离而必须另外维持住所而得到补偿。而且，特派团工作人员的整套报酬比在同一地点的联合国机构、基金和方案外勤人员低 30 至 40%。国际工作人员的空缺率平均为 26%，专业工作人员 2007 年的年更替率为 29%。

20. 为改善外勤事务职类人员的服务条件，满足本组织因外地工作日益增加而产生的需要，确保工作人员的公平待遇，并吸引和留住外地的高素质人员，秘书长在关于统一服务条件的报告(A/65/305/Add.1, 第二节)中表示支持公务员制度委员会的建议，即统一根据安全评估将特派团工作地点指定为带家属和不带家属工作地点，为在不带家属工作地点任职的工作人员实行额外艰苦条件津贴，并建立休养旅行框架。大会关于联合国共同制度的第 65/248 号决议核准了公务员制度委员会统一外地工作人员服务条件的建议。

21. 大会第 65/248 号决议通过后，自 2011 年 7 月 1 日起，根据安全方面的考虑将特派团工作地点指定为带家属和不带家属两种工作地点，与联合国机构、基金和方案的指定相统一。其结果是，自该日起维和行动和政治特派团 39 个工作地点从不带家属工作地点改变为带家属工作地点，使派任带家属工作地点的特派团工作人员的比例增加到 35%，而 2011 年 7 月前为 10%。公务员制度委员会将工作地点指定为带家属和不带家属工作地点后，在相同工作地点的联合国共同制度工作人员获得了公平待遇。

22. 不带家属工作地点任职的工作人员的额外不带家属艰苦条件津贴也在 2011 年 7 月 1 日实行。额外津贴为在不带家属地点工作的相关额外费用提供补偿，激励工作人员在这种地点工作。这些工作地点国际征聘工作人员的更替率从 2012

年 1 月 1 日至 2012 年 12 月 31 日期间的 9.4% 降到了 2013 年 1 月 1 日至 2013 年 12 月 31 日期间的 8.1%，并在随后几年进一步降低。但这项津贴给一些带家属工作地点提出了挑战。由于仅从安全角度将工作地点确定为带家属或不带家属工作地点，在缺乏适当教育、住房和(或)医疗设施的带家属工作地点任职的一些工作人员选择不将家属带到工作地点。这样的工作人员更希望调到不带家属工作地点，因为他们认为他们事实上是与家属分离并产生两处住所的支出，但却没有不带家属艰苦条件的额外津贴。

23. 根据公务员制度委员会的报告(A/65/30)附件十一所载休养框架，外地特派团的休息和休养指定和周期已经与联合国机构、基金和方案对接，以确保联合国共同制度工作人员周期标准化，并因此实现更大的透明度和公平性。

4. 联合国共同制度薪金和津贴

背景、取得的进展和必要措施

24. 大会第 70/244 号决议核准了联合国共同制度薪金和津贴的若干修改，决议通过后开始为实施国际征聘工作人员整套报酬的修改进行筹备。筹备工作包括就企业资源规划系统“团结”项目所需改动拟定规格提交供应商，并制订、协商和颁布工作人员条例修正案、暂行工作人员细则和行政通知的修订。

25. 经大会第 70/256 号决议核准，对工作人员条例 5.2(缩短周期的回籍假)和工作人员条例附件四(离职回国补助金)进行了修订，并于 2016 年 7 月 1 日颁布。经修订的工作人员细则也暂时颁布，2016 年 7 月 1 日生效，以反映不带家属服务津贴、安置补助金、离职回国补助金、缩短周期的回籍假旅费和搬迁运输、执行新的流动激励措施和中止不搬迁津贴。关于最后两项，如秘书长关于秘书处执行新的共同制度整套报酬的报告(A/70/896)所述，由于技术和业务上的限制，变化的实际执行无法在 2016 年 11 月 1 日之前完成，并将需要采取有追溯效力的行动，酌情补发或追回津贴。

26. 如秘书长的说明(A/70/896, 第 14 段)所述，建议统一基薪/底薪表结构、新的周期职档例常加薪、停止加速职档例常加薪、新的受扶养配偶津贴和单亲津贴推迟至 2017 年 9 月 1 日实施。

27. 虽然拟议实施日期发生变化，已经开始就新一揽子措施的主要内容组织利益攸关方进行培训，包括外地行动和总部以外办事处的人力资源人员。此外，秘书长还采取了针对国际征聘工作人员的全面交流举措，并在 iSeek 上开辟专页刊登有关新的薪金和津贴共同制度的所有可用资源，包括执行时间表和公务员制度委员会福利计算的链接。

5. 结论：合同框架举措

28. 在实施精简合同安排和统一服务条件之前，带有不同服务条件的三个不同号编的《工作人员细则》造成了工作人员报酬和工作任期方面的不平等，以及工作人员对其任用类型和服务条件差异的混淆不清。单一《工作人员细则》下的新合同安排

和服务条件的统一为所有工作人员提供了清晰度、透明度和公平性，也提高了本组织吸引和留住外地工作人员的能力。这反映在维和行动和政治特派团中需进行国际征聘的员额的空缺率从2008年6月30日的32.5%减少到2016年6月30日的21.1%。

29. 有共同服务条件的单套《工作人员细则》进一步简化了合同管理，提高了适用《工作人员细则》和行政通知的一致性。单套《工作人员细则》的出台在开发和实施“团结”项目的背景下尤为重要，因为不必再为以往所用三个不同号编《工作人员细则》下各种不同的细则、任用类型、津贴及福利开发单独的流程。此外，合同安排的精简和外地服务条件的统一消除了工作人员在总部和外地之间调动的主要障碍。这些都是有助于促进人员流动和实现将外地和总部整合成一个全球秘书处的目标的基本要素。

30. 目前，秘书长没有提出对合同安排的任何修改。但是，取决于公务员制度委员会对其合同框架的审查，可能会在未来根据经验教训提出调整。此外，在实施新的联合国共同制度整套报酬并由公务员制度委员会对其作出审查后，可能会对外地工作人员的服务条件提出调整。

B. 人才管理框架和举措

31. 秘书长题为“着力加强人力建设”的报告(A/61/255)提出了联合国制定的人才管理框架，着重整合以下四个核心领域：员工队伍规划；人员配置和征聘；业绩管理；学习和职业发展。通过将这四个领域全面、更加协调地整合在一起，本组织可以更好地吸引并管理一个充满活力、适应性强、参与度高的全球员工队伍，从而履行本组织不断发展的任务规定。

1. 员工队伍规划

背景、进展和必要措施

32. 员工队伍规划是一项管理流程，涉及对需求作出预测并确保尽可能迅速地提供适当的人才供应，以实现联合国的授权任务。员工队伍规划是将人才管理的许多要素统合在一起的连续、动态的活动，必须与战略规划和预算编制进程联系在一起，并由方案管理人牵头，在人力资源职能部门的积极配合下作为一项共同的职责加以执行。

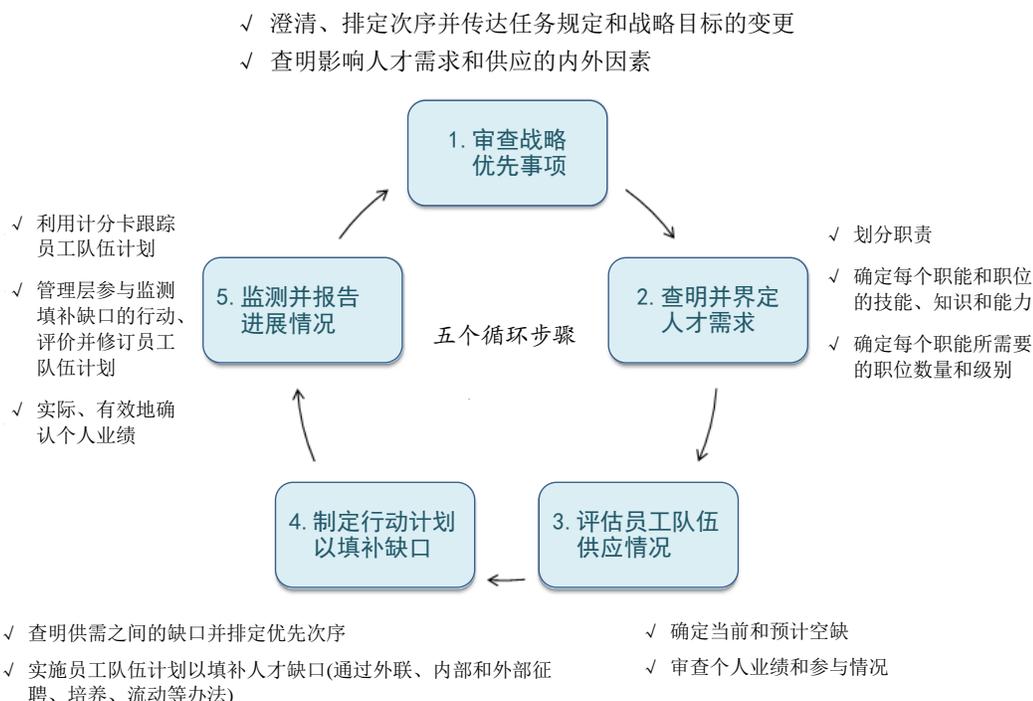
33. 在大会第 68/252 号决议通过后，通过采取一种分阶段的办法，在制定全面、健全的员工队伍规划制度方面已取得了许多进展，本报告附件概述了这些进展。

34. 2014 年，秘书长成立了员工队伍规划咨询小组，其中包括各部厅的代表。制定了一个“五步法”(如下图一所示)，随后在人力资源管理厅医务司进行了试验。2015 年，为执行“五步法”提供支助，制作了一份含有详细指南、核对表和工作簿模板的《员工队伍规划用户指南》，并在外地行动试行(如 A/70/749 附件九第 27 段所述)。外勤支助部还启动了一个员工队伍规划在线培训课程，作为“外地人力资源基本知识”认证课程的一部分，以建立实施新方法的能力。联合国驻黎巴嫩临时部队(联黎部队)和乌干达恩德培区域服务中心等一些外地行动，采用新

方法并结合文职人员配置审查结果实施了员工队伍规划试点项目，截至 2015 年 12 月 31 日，其中 14 个项目已经完成。该方法已证明灵活度高、适应性强，因为过去两年实施的项目产生了许多宝贵的洞见和收益。可兹证明的例子有：将组织的规模调整到适当水平，按照文职人员配置审查关于将职位本国化的建议转变工作人员配置组合，以及确定哪些领域应着重投入稀缺的学习和发展资源。

图一

员工队伍规划五步法



35. 在制定员工队伍规划方法后，下一阶段的主要目标是：(a) 加强实体一级的员工队伍规划；(b) 实行一种注重职类的员工队伍规划办法；(c) 加强员工队伍规划与外联、征聘和职业发展等其他人才管理流程之间的整合。人力资源管理厅将与所有人力资源部门合作，提供指导、培训以及分析和监督方面的支持，以推动制定和实施员工队伍计划。正在编写各种人力资源报告，为实体一级和职类层面的员工队伍规划提供支持。

2. 工作人员甄选和征聘

背景、大会第 68/265 号决议通过以来取得的进展及必要措施

36. 本组织在改进工作人员甄选和征聘方面取得了进展，其做法包括：实施新的工作人员甄选和管理下流动制度；改进青年专业人员方案；制定一个到 2030 年实现性别平等的全秘书处通盘战略；推行新的评估办法，大大缩短征聘时限；确定一个促进一般事务及有关职类工作人员职业发展的机制。

(a) 招聘时限和评估

37. 按照现有的工作人员甄选制度(ST/AI/2010/3), 2015年在Inspira中公告60天的职位(如表2所示), 从开始发布职位空缺到选定候选人, 非外地工作地点招聘过程所用时间平均为239天。招聘时间如此之长, 主要是因为需要115天(总天数的48%)来筛查、评估和推荐候选人, 这项工作由招聘管理人完成。这一阶段出现延误, 是因为自2010年4月启用Inspira以来, 职位空缺的申请人数不断增加。在招聘过程中, 申请数量的增加给招聘管理人带来了沉重的负担, 他们需要对每位申请人提交的所有Inspira申请进行人工审查, 然后通过书面评估和面试确定候选人长名单和短名单。平均而言, 对于所发布的每个非外地职位空缺而言, P-3职等的职位, 招聘管理人要审查200至400份申请, P-4职等的职位最多要审查800份。

38. 2015-2016年支助账户预算期间, 外地行动“从名册招聘”和“具体职位”空缺招聘所用时间分别平均为69天和189天。同样, 对于非外地实体, 大约有45%的时间专门用于招聘管理人筛选和评估候选人。

表4
人员配置时间表(包括名册和非名册甄选)

步骤	(天)			
	目标	2013年	2014年	2015年
1. 批准职位招聘请求	2	4	4	5
2. 批准职位发布请求	2	2	2	2
3. 完成职位空缺的建立	8	11	8	12
4. 批准职位空缺细节	2	7	7	7
5. 预发布职位	9	6	6	6
6. 发布职位	60	52	50	49
7. 初步人力资源资格评估	5	13	10	7
8. 推荐候选人	40	108	108	115
9. 身份审查	3	6	6	6
10. 中央审查理事会核可	7	22	22	30
11. 部厅主管甄选	5	17	15	14
在高级管理人员契约143天的总目标内各项行动的总持续时间	143	239	227	239
在大会授权的120天目标内各项行动的总持续时间(行动7至11)	120	157	150	158

注: 本表含P-3至D-2各个职等的职位空缺, 包括总部以外各办事处和各区域委员会(所有工作地点), 不包括各法庭。关于与步骤有关的计算: 对于每个步骤, 将执行该步骤的每个职位空缺所用天数加总(分子), 然后除以执行该步骤的职位空缺数(分母)。没有执行某一特定步骤的职位空缺未计算在内。因此, 每年的总持续时间并不是按照每个步骤所需天数的总和计算。

39. 为了缩短征聘时间，特别是征聘管理人推荐候选人所用时间，秘书长实施了一个试验性的集中管理的评估项目。该项目对管理和行政职类某些特定职位空缺的合格候选人进行基于互联网的无人监考的预选考试。作为试点项目的一部分，由 Inspira 按照资格要求筛选后的候选人受邀参加预选考试。征聘管理人对通过预选考试的候选人进行筛选，确定是否适合。通过适配性筛选的候选人再由征聘管理人通过实务知识考试和(或)胜任能力面试进行进一步评估。通过这一办法，征聘管理人在确定候选人长名单和短名单之前必须审查的申请人数量减少了 50%，推荐候选人所花费的时间(表 2 步骤 8)也因而大大缩短。此外，该办法还对整个征聘时限产生了积极的影响。

40. 根据征聘管理人提供的反馈意见，推行预选考试与人工审查申请人通过 Inspira 提交的个人简历相比，将评价大量申请人所需要的时间缩减了大约 50%。近三分之二的应试者也通过考试后的调查提供了反馈意见，表示考试是公正的，切合其申请的职位。

41. 秘书长计划扩大基于互联网的预选考试的使用范围，因为这些考试业已证明在应用于申请人数较多的职位空缺时最行之有效。这一评估办法目前适用于第 ST/AI/2016/1 号行政指示所规定的新的工作人员甄选和管理下流动制度范围内的职位空缺。随着新的工作人员甄选和管理下流动制度下更多职类的推出，这一评估办法将成为这些职类的标准做法。对于仍按照 ST/AI/2010/3 号行政指示的规定处理的职类，人力资源管理厅应征聘管理人的要求，协助将这一办法用于申请人数较多的职位空缺。在这方面，对于仍按照 ST/AI/2010/3 号行政指示的规定处理的职类，秘书长计划探讨是否有可能扩大征聘人的作用，使他们更多地参与筛选和评估申请人。秘书长预计，扩大使用预选考试可以将征聘时间缩短约 30 天。

42. 秘书长还采取了其他步骤解决征聘流程的延误问题，包括深入审查业务流程，分析人力资源管理计分卡所列征聘时限数据，每月与客户部厅执行办公室举行会议讨论与征聘有关的问题和延误，以及每月与征聘管理人举行关于征聘流程的工作会议等。

43. 为了进一步缩减征聘所需时间，秘书长请大会将专业及以上职类具体职位空缺的标准发布时间从 60 天减为 30 天。如表 2 所示，通过将缩短后的发布时间应用于 2015 年征聘时限，总时限从 239 天缩短到了 209 天(约缩减 8%)。目前，外地特派团具体职位空缺只发布 30 天，这并未妨碍吸引合适的候选人。因此，较短的发布期不大可能影响潜在候选人在联合国寻找职业机会并申请工作的能力，因为申请人无论身在何处，均可查阅通过 Inspira 发布的职位空缺，Inspira 会按照申请人的优先选择(通过通知机制)自动发送职位提醒。申请人可以在发布期内选择一个方便的时间提交申请。自 2010 年启用 Inspira 以来收集的数据表明，无论发布期多长，大部分申请人会选择在发布期期初或者发布期期末提交申请，发布期前半段的申请人数多于后半段。缩短发布期，加上上文第 40 段所述缩短推荐候选人的时间，预计将使整个征聘时限缩短至少 25%(60 天)，这将使时限大大接近目标。

44. 此外,为提高一般事务及有关职类征聘流程的效率和效力以及评估的公平性、一致性和有效性,秘书长还推出了全球一般事务人员测试,用于这些职类的职位征聘。这一测试基于计算机进行,评估认知和社交能力,同时避免性别或文化偏见。这是本组织所有一般事务及有关职类一致的测试方法。

(b) **新的工作人员甄选和管理下流动制度**

45. 依照大会关于流动和职业发展框架的第 68/265 号决议(其中大会表示注意到秘书长题为“建设一支全球化、有活力和适应性强的员工队伍:流动”的报告(A/68/358)),秘书处从 2016 年 1 月 1 日开始分阶段对政治、和平和人道主义职类实施新的工作人员甄选和管理下流动制度。关于新人事制度实施情况的最新详细资料载于本报告增编(A/71/323/Add.1)。

(c) **青年专业人员方案**

背景、大会第 65/247 号决议通过以来取得的进展及必要措施

46. 大会在其第 65/247 号决议中核准了一项新的青年专业人员方案,旨在促进具有顺应二十一世纪需要的新鲜想法的各种青年才俊加入。另外,这将使本组织得以建立一个充满活力、适应性强、多种多样、参与度高并且愿意充分发挥自己潜力的青年专业人员人才库,这反过来又将在中长期加强中级和高级管理层。

47. 秘书长在 A/65/305/Add.4 号报告中,概述了一项分阶段实施青年专业人员方案的计划。方案实施计划第一阶段设想的青年专业人员方案考试已制订完毕并实施。按照计划,人力资源管理厅目前正在实施第二阶段,需要对方案考试作出如下修改。

48. 根据大会关于人力资源管理的第 67/255 号决议的要求,秘书长对青年专业人员方案考试的方法和样式进行了全面审查,提出了若干修改意见,以确保考试以最有效率、最有效力和最公平的方式进行,这将在实现地域和性别平衡以及重振秘书处员工队伍方面取得进一步的进展。

49. 青年专业人员方案自 2011 年启动以来取得了重大进展,特别是在申请、筛选和考试过程、职业支助以及外联方面。通过 Inspira,该方案录取的申请人大大增加,并可在较短时间内加以有效处理。专门考试委员会成员接受关于如何基于行业标准拟订考试的培训,以确保考试内容切实有效且符合每一个职系的需要。所有面试都通过视频会议或电话会议远程进行,因此减少了旅行费用。

50. 应聘成功的候选人入职后,即可参加为期一周的上岗培训课程,并有机会参加指导计划。利用网基沟通和社交媒体工具开展有针对性的外联活动,有助于接触潜在的申请人,从而增加了该方案的申请人数。

51. 在青年专业人员方案所取得的这些进步和改进的基础上,秘书长现已开始实施 A/65/305/Add.4 号文件所载实施计划第二阶段的各项内容。

52. 2017 年方案的计划改进旨在提高考试的便利性，进一步缩短考试周期，并最大限度地提高成功候选人入补 P-1/P-2 职位空缺的可能性。将先在 2017 年即将举行的某些青年专业人员方案考试中中小范围实施这些改动，以评估效果，然后再扩大至所有与考试有关的领域。计划的改进包括：

(a) 从政治、和平和人道主义职类开始，按照职类而不是具体职系设计考试，以便给应聘成功的申请人提供更广泛的机会和更多的职业灵活性；

(b) 通过可从任何地点访问的在线测试平台提供考试的书面部分，使符合条件的申请人更加方便地参加考试。

(c) 更新书面考试部分，以关于认知和社交能力的一般测试为普通试卷，以关于具体职类相关主题的实务知识测试为专业试卷；

(d) 考虑到设立青年专业人员方案所投入的资源，将方案成功录取的候选人在名册上的保留时间从两年延长至三年；

(e) (拟)将遗留名册上保留时间超过 7 年的候选人删除，这样到 2018 年 12 月将可完全取消这些名册。在这方面，按照国家竞争性征聘考试制度，名册无限期开放，截至 2016 年 8 月 1 日，在这些考试的遗留名册上，总共仍有 74 名候选人——19 个职系，代表 34 个会员国，包括名册成员资格被暂时搁置的 8 位候选人——未安排职位。秘书处将通过为候选人安排职位以及在候选人表示无意再保留在名册上之后将其从名册上删除两者相结合的做法，继续努力减少遗留名册上的有效候选人数，直到 2018 年为止；

(f) 提高灵活性，为较小的职系提供按需举行的青年专业人员方案考试。目前，人力资源管理厅和各实务部厅按照同一周期为每个特定职系举行全面的青年专业人员方案考试，而不考虑某个职系现有多少职位。然而，有些职系，例如提供制图、摄影、地理信息系统、建筑、护理和无线电节目制作(特定语文)这类工作机会的职系，在青年专业人员方案下提供的 P-2 职等职位极少，这些职位只能由具有特定技能和知识的候选人填补。这类职系的青年专业人员方案考试与较大职系的考试周期联动，往往导致所产生的成功候选人名单上的人数大大超过需要填补的现有职位数。因此，对于这些预期空缺很少的职系，秘书长计划以更加灵活、按需举行的方式举办竞争性考试，独立于总的青年专业人员方案考试进程和时间表。这些考试可以更快地举行，并可确保候选人甄选结果更加灵活。

(d) **一般事务及有关职类工作人员的职业机会**

背景和必要措施

53. 根据大会 1978 年 12 月 20 日第 33/143 号决议，工作人员从一般事务及有关职类转到专业职类是按照秘书长制订的通常被称为一般事务转专业职类考试的竞争性甄选办法实现的。这为一般事务及有关职类的工作人员提供了有限的职业

进步和发展机会，最初的上限是不超过可任用职位总数的 30%，最近几年根据大会规定减少到了 10%。

54. 由于认识到这些挑战，工作人员和管理当局委员会成立了一个由工作人员代表和管理当局代表组成的一般事务及有关职类职业发展问题工作组，负责查明和审视与联合国秘书处一般事务及有关职类工作人员职业发展有关的问题，并通过工作人员和管理当局委员会向秘书长提出关于职业机会和工作人员发展的建议。工作组在结束为期一年的审查后提出了具体建议，于 2016 年 4 月在维也纳提交给委员会。委员会核可了建议，但指出有些建议需要大会核准。秘书长同意通过在其关于人力资源管理改革概览的报告中纳入这些建议而将它们提交给大会，并着重强调工作组的结论。

55. 工作组进行的一项调查表明，参加调查的一般事务及有关职类工作人员 74% 达到了进入专业职类的学历要求。不考虑一般事务及有关职类工作人员的个人资历和业绩而限制征聘，继续对这些工作人员的积极性产生消极影响。联合国基金、方案和机构没有类似的限制，这让秘书处在进行竞争以吸引和留住这些职类的合格工作人员时处于不利位置。因此，秘书长认为有必要重新审视现有的限制性条款，使本组织能充分利用一般事务及有关职类工作人员的技能 and 潜力，保持他们的工作效率和积极性。

56. 关于在一般事务转专业职类机制之外进入专业职类的资格和征聘一般事务及有关职类工作人员进入这些职类的现有规定，不符合联合国工作人员甄选制度平等对待这一根本性的长期原则，大会最近在第 68/265 号决议第 10 段中重申了这一原则。大会在该决议中请秘书长在考虑空缺职位申请人时平等对待内部和外部候选人。秘书长认为，如不修改一般事务及有关职类工作人员转专业职类的有关规定，平等对待的原则就无法充分实现。在(依据最低学术、语言和经验要求)审查内部和外部申请人的资格时，秘书长严格确保所有申请人符合职位规定的基本要求，但同时又要根据身份删除任何目前在一般事务及有关职类任职的申请人。秘书长认为，竞争性甄选方法应通过评估是否适合而不是是否有资格的审查和评估机制来实施。应当指出的是，已对外地行动申请本国专业干事职位的一般事务及有关职类当地征聘工作人员取消了这一限制。因此，实施这一措施也可确保秘书处内部的一致性和标准化。

57. 在根据特定职位空缺的具体情况评估适当性和确保采取一致方法评估每位申请人方面，采用竞争性标准化评估和集中式甄选决策流程已开始产生实实在在的成果，类似于本组织在管理青年专业人员方案考试和其他竞争性测试时所获得的成果。展望未来，秘书长提议，一旦确定某一一般事务或有关职类工作人员的资格，就依照大会第 68/265 号决议第 10 段所要求的平等对待原则，在与所有其他申请人平等的基础上按照实际成绩对其进行评价和评估。如其成功通过竞争性标准化评估过程并被选定填补专业职类的职位空缺，则将被聘入专业职类，同时

适当考虑性别和地域分配以及按照青年专业人员方案选拔的候选人。秘书长认为，这一措施将可增加高素质的一般事务及有关职类工作人员的职业机会，促进包容性和多样性，提高生产力并激励工作人员，同时鼓励不断学习和长期职业发展。

58. 如大会核可关于一般事务及有关职类工作人员申请专业职类职位的建议，秘书长请大会进一步核可删除青年专业人员方案中一般事务转专业职类的内容，以便使指定用于该方案的职位完全由无人任职或任职人数偏低的会员国的成功候选人担任。秘书长将每年向大会报告征聘一般事务及有关职类工作人员担任专业职类职位这一工作的发展趋势。

(e) 外联

背景、进展和必要措施

59. 本组织继续通过 2008 年在人力资源管理厅设立的专门股，对无人任职和任职人数偏低的国家开展大量外联工作。关于地域分配的资料载于秘书长题为“秘书处的组成：工作人员统计数据”的报告(A/71/360)。对于外地特派团，继续针对部队和警察派遣国开展外联工作。

60. 2013-2016 年期间，外联工作包括向一些国家特别是无人任职和任职人数偏低的会员国派遣访问团，其中既有发达会员国，也有发展中会员国。外联访问团的任务是：举办面向大学生等潜在候选人的联合国就业机会简报会，举办关于如何准备联合国职位空缺申请的研讨会和指导胜任能力面试，以及会见各国政府、大学和非政府组织的官员。这些外联访问团往往与联合国其他组织共同实施。

61. 其他外联工作有联合国参加招聘会，包括虚拟招聘会；运用联合国职业门户网；利用社交媒体工具；以及在专业工作网站上做广告。提供关于就业和秘书处所有职位空缺全面资料的职业门户网业已证明是本组织主要的外联工具。2014-2015 年期间，门户网共记录了 1 800 万次以上的访问，其中超过 800 万次(45%)来自发展中国家。访问次数最多的发展中国家(依次)是：肯尼亚、印度、巴西、印度尼西亚、中国、巴基斯坦、科特迪瓦、乌干达、南非、尼日利亚、埃及、菲律宾、墨西哥、土耳其、黎巴嫩、大韩民国、埃塞俄比亚、泰国和哥伦比亚。如上所述，还利用社交媒体和虚拟招聘会对发展中国家的国民开展宣传。访问本组织社交媒体网站次数最多的发展中国家有阿富汗、孟加拉国、巴西、柬埔寨、哥伦比亚、埃及、埃塞俄比亚、加纳、印度、印度尼西亚、伊拉克、约旦、肯尼亚、黎巴嫩、墨西哥、缅甸、尼泊尔、尼日利亚、巴基斯坦、菲律宾、大韩民国、南非、泰国、突尼斯、土耳其、乌干达、阿拉伯联合酋长国和赞比亚。这些外联工作是与外勤支助部等其他部厅，以及会员国、大学、专业组织和非政府组织合作开展的。

62. 为衡量外联工作的效果，Inspira 系统收集了因外联工作而申请职位者的数据。2014 年和 2015 年表示因联合国外联工作而申请职位者总数分别为 25 318 人(申请总数的 7.7%)和 26 274 人(申请总数的 8.0%)，每年另有 4.6% 的申请者表示，他

们是由于政府或非政府来源或者提供必要信息的专业协会等开展的间接外联而申请的。

63. 未来，为确保更有力的成果和影响，将从战略角度使外联举措与组织优先事项和实体任务进行对接。在这方面，人力资源管理厅将与各部厅密切合作，制订实现其人才需求的战略，尤其注重无人任职和任职人数偏低问题以及性别平等问题，包括发展中国家的代表性问题。通过加强战略指导和参与，外联工作将需要与这些实体以及会员国、大学、专业组织和非政府组织等其他合作伙伴进行更密切合作，以确定各职能领域潜在人才的网络和来源。将通过积极主动的研究和寻购，对现有的各项人才外联工具包括提供合作伙伴联系方式和其他增益功能的数据库进行扩展，尤其侧重于接触并吸引无人任职和任职人数偏低会员国的高素质候选人以及合格的女性候选人。外联工作将侧重于跟踪从相关网络或其他潜在来源获得的可能的人才线索。预期征聘人员将加深其对潜在和现有人才概况的了解，从而积极主动地支持各实体满足人才需求。这一有针对性的办法将有助于对外联工作成果进行更有效的监测和跟踪。

64. 雇主品牌建设可能是宣传联合国是一个有吸引力的用人单位并吸引满足具体需求的适当人才的关键。尽管职业门户网为加强联合国的雇主品牌做出了贡献，但本组织还需要加强这一品牌建设，以便在人才需求、员工队伍的各个部分以及潜在人才来源之间建立更密切的联系。

65. 本组织将不断监测并评估各项外联举措和工具的成效。将在吸取经验教训、内部和外部合作伙伴反馈以及最佳实践的基础上酌情改进并加强外联举措，以确保其效果和与具体情况的相关性。

(f) 实现性别平等的努力

背景、大会第 65/247 号和第 67/255 号决议通过以来取得的进展及必要措施

66. 大会在第 65/247 号决议中请秘书长加大努力，实现秘书处内部尤其是高级别人员中男女人数均等的目标，监测其落实情况，并为此确保妇女，特别是来自发展中国家的妇女在秘书处内有适当的任职人数。大会在第 67/255 号决议中表示严重关切在实现联合国系统男女工作人员各占半数的目标方面进展仍然可望而不可即，再次请秘书长加大力度，实现秘书处内男女人数均等的目标，并监测目标执行情况。

67. 总体而言，性别均衡在联合国秘书处仅得到微幅提升，自 2005 年以来每年提高不足 0.5%。截至 2015 年 6 月 30 日，女性工作人员比例为 34.4%，妇女在专业及以上职类工作人员中占 41.3%。虽然 P-2 职等(56%)、P-3 职等(44%)和 P-4 职等(38%)已实现或接近性别均衡，但高级领导层仍然存在巨大差距，妇女在 D-2 职等所占比例仅为 27%，D-1 职等 32%，P-5 职等 33%。2014 年 1 月 1 日至 2015 年 12 月 31 日期间，高级职位(P-5 至 D-2)女性申请人仅占 25%。然而，在选定的

候选人中，妇女占 38%，这说明增加女性申请人数量有可能对妇女在员工队伍中的代表性产生积极的影响。

68. 秘书处继续与联合国促进性别平等和增强妇女权能署(妇女署)及外勤支助部合作，制定一项全秘书处的性别平等战略，重点是更多地征聘和留用妇女，加强职业发展，并促进一种更具包容性的组织文化。外勤支助部外勤人事司在开展外联活动时，重点加强维和及政治特派团职位对妇女特别是部队和警察派遣国妇女的吸引力。

69. 尽管做出了这些努力，但进展缓慢。因此，秘书长正在提出一项全面的全秘书处战略，争取到 2030 年在所有专业职等实现性别平等。大会在第 70/1 号决议中通过《2030 年可持续发展议程》，其中规定了各项可持续发展目标，包括目标 5(“实现性别平等，增强所有妇女和女童的权能”)。根据这一议程，联合国秘书处现在必须发挥领导作用，建设一个能从体制上反映其寻求在全世界实现的那种性别平等的员工队伍。在内部体现多样和包容性是向全世界交付性别平等任务成果的一项关键要求。

70. 目前正在实施几个分散但较为重要的举措，以加强整个秘书处的性别均衡。在成立专门小组巩固、协调和监测执行工作并在适当考虑地域分配的情况下，本组织实现性别目标的能力将得到加强。一个使管理人员可以获得为征聘活动和职业发展工作提供参考所必需的关于性别情况的实际数据、从而支持性别平等工作的更全面的人才管理办法，将可加强实现性别平等目标的努力。此外，预计这些措施中有许多将会在总体上对地域平衡等其他与多样性有关的目标产生积极的溢出效应，从而在形成工作场所总体上的多样性和包容性方面发挥主导作用。这一战略的关键内容已得到管理委员会的核可，并已成立一个初步工作队，开始落实各个关键领域的措施。

(g) 聘用退休工作人员

71. 大会 1996 年 11 月 4 日第 51/408 号决定决定，退休并领取养恤金的前工作人员的允许收入应限制在 22 000 美元，但语文工作人员不在此限，其限额为 40 000 美元。按照这一规定，退休工作人员可重新加入秘书处工作队伍，但因收入在这些上限以下，所以无需作为缴费人重新加入养恤基金。在同一决定(f)段中，大会请秘书长每两年向大会提出一次报告，说明聘用退休的前工作人员所有方面的情况，包括修订收入限额的可能性。

72. 大会在第 57/305 号决议第六部分第 1 段中，赞同行政和预算问题咨询委员会报告(A/57/469)第 10 段所载建议，其中行预咨委会建议核准秘书长关于聘用退休的前工作人员的报告(A/57/413)所载提议，把聘用退休语文工作人员的最高期限设定为每年 125 个工作日，并指出如此将来就不必因每日费率按生活费用调整而频繁审议修订最高限度。

73. 1996 年，大会为退休的前工作人员(不包括前语文事务工作人员)设定的限额是最多六个月的累计服务和每年 22 000 美元中的较小数，设定的依据是最多六个

月的专业及以上职类人员(如 P-4 职等第六职档)薪金毛额中点值。2006 年, 对前语文事务工作人员的现行限额做出调整, 调整为按个人离职时薪等每个历年最多 125 个工作日计算的金额, 大约为每年 251 个工作日(不包括 104 个周末和 10 个正式假日)的一半, 而 40 000 美元的统一金额上限则被完全取消。

74. 退休的前工作人员(不包括前语文事务工作人员)的现行限额为 22 000 美元, 这一限额 20 多年未进行调整, 跟不上通货膨胀的速度, 因此限制了约聘退休前工作人员的可能性。在 P-4 职等第六职档, 22 000 美元已缩减为相当于 2.6 个月的薪金毛额, 不到大会 1996 年核准的最多六个月的一半。对于在更高职等(从 P-5 到 D-2 职等)离职的退休前工作人员, 现行限额对其在特定历年可能受聘的期限的限制更大, 例如, 在 D-2 职等第六职档, 目前的上限仅相当于 1.6 个月的薪金毛额, 约为大会 1996 年核准的最多六个月的四分之一。

75. 本组织如能约聘退休的前工作人员来满足临时需求, 可产生种种效益, 但是当前的收入限额对本组织造成了很大限制。对于开办、激增和紧急人道主义危机时期的外地行动, 对于特定的专门项目, 或在亟需可快速部署的高技能专门知识以弥补短期缺口的时候, 特别需要具有灵活性, 能够快速聘用高技能人员, 他们有相关的专门知识, 对本组织的流程、系统和任务有必要的了解, 并随时能够快速部署。这种灵活性也将使本组织能够在突发或意外情况(如长期病假)下确保重要职能得到覆盖。本组织的经验不断表明, 退休的前工作人员是满足这些特定临时需求的合适人选, 他们是一支随时可用的高素质劳动力队伍, 并愿意承担此类短期任务。此外, 为满足临时需求在有限时期内征聘退休人员不会影响正式工作人员的职业发展, 也不会影响征聘进程, 因为所有现有职位必须通过既定的正式征聘程序填补。

76. 有鉴于此, 秘书长建议大会核准, 把领取养恤金的退休工作人员的收入限额设定为按个人离职时的薪等每个历年最多 125 个工作日计算的金额。因此, 收入限额不再是统一的具体金额限度, 而是固定为相当于按退休的前工作人员离开本组织时职等和职档计算的 125 个工作日的薪金毛额。对所有退休的前工作人员设定统一上限并不考虑他们离开本组织时的职等和职级, 限制了他们所提供的服务。相比之下, 拟议办法做出的安排更加公平, 同时如上所述这种安排为本组织在利用可随时使用和部署的合格应聘人员库方面提供了必要的灵活性。就 2006 年为前语文事务工作人员设定的收入限额而言, 这种做法还将使退休前工作人员和前语文事务工作人员在待遇方面实现统一。最后, 如行预咨委会 2006 年指出, 今后将无须频繁审议修订最高限度。

3. 业绩管理

背景、大会第 67/255 和 68/252 号决议通过以来取得的进展和必要措施

77. 大会第 65/247 号决议第 41 段强调一个可信、公平、充分运行的考绩制度对有效的人力资源管理至关重要, 并请秘书长予以严格执行。大会分别在第

67/255 号决议第 15 和 16 段中，请秘书长加倍努力，确保严格执行业绩管理制度，并请秘书长针对第二考绩人对绩效考核质量和及时性应承担的责任采取纠正措施。

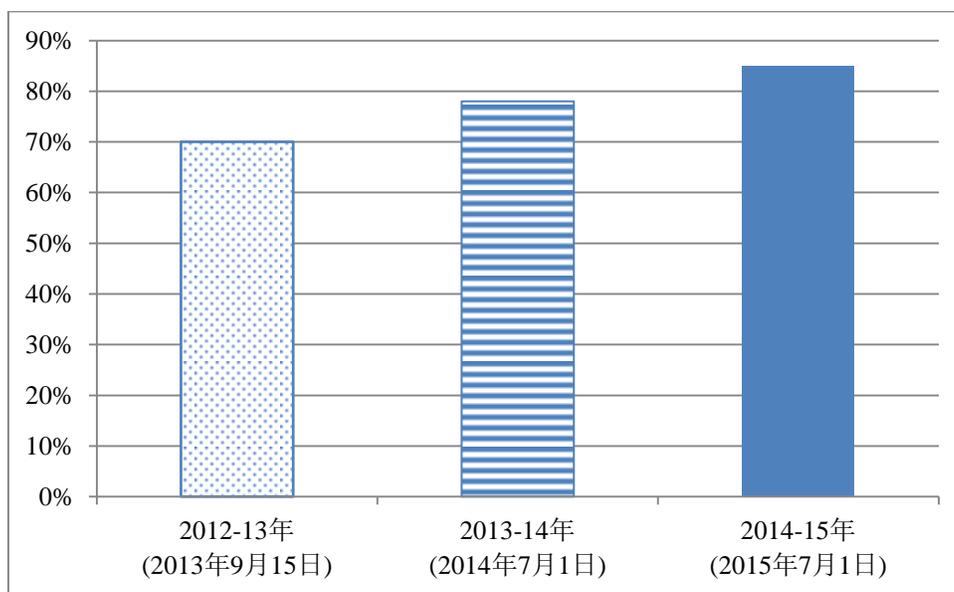
78. 秘书长依照这些决议，继续改进并完善业绩管理制度，同时拟订大会第 68/252 号决议要求的改革提议。大会在第 68/252 号决议中，强调业绩管理提议的首要目标应是可信和有效地衡量业绩和奖优罚劣，并强调提议应易于为工作人员和管理层所理解(第 7 段)；强调指出就业绩不佳的情况实行处罚对于确保切实有效地执行任务至关重要，并敦促秘书长澄清和简化有关业绩不佳情况的政策和程序，同时铭记从内部司法系统的判例中吸取的经验教训(第 8 段)；请秘书长至迟于大会第六十八届会议续会第二期会议结束时举行情况通报，报告在拟订提议方面的进展(第 6 段)。2014 年 5 月 6 日，向第五委员会通报了情况。自 2014 年以来，秘书长继续完善业绩管理方法，同时考虑到持续改进措施和司法系统的经验教训以及联合国系统行政首长协调理事会人力资源网的研究。本节概述秘书长业绩管理提议的形成过程。

79. 从 2012 年起，秘书长广泛研究了联合国基金、方案、专门机构、其他国际组织、会员国以及私营部门的业绩管理制度，咨询了专业人力资源协会和学术界，并同会员国、本组织工作人员(包括工作人员和管理当局委员会专门工作组)、管理人员以及高级领导层进行了协商。研究和讨论表明，秘书处的业绩管理制度基本符合最佳做法，理由是制度(a) 设有规划阶段，由工作人员与其主管根据本组织的优先事项制订个人目标；(b) 全年监测进展情况；(c) 进行年终评估。虽然制度之间存在差异(如在绩效等级、周期、评价形式和其他内容方面)，一些工作领域或文化极为不同的组织采用独特的制度，但总体而言，在方法和基本理念方面几乎没有根本差异。

80. 因此，研究表明，秘书处采用的业绩管理流程不是造成我们当前挑战的根本问题。相反，要改进秘书处的业绩管理，需要改变本组织的相关文化和行为，这不仅涉及周期结束时如何对工作人员进行评价，还包括如何对工作人员进行日常监督和管理这一更广泛的问题。

81. 略显繁琐的电子考绩工具常常因为不能完成考绩文件而受到指责，但是 2014 年以来，完成率不断提高，道出了不同的原因——需要从行为上加以改变。2014 年，为努力确保所有工作人员在周期结束时得到考绩评价，把 100% 遵守业绩管理流程列为高级管理人员契约的一个目标。通过这一做法，提高了对这一问题的重视，并使高级管理人员对各自部厅完成考绩文件负责。如下图二所示，自 2014 年把业绩管理作为指标纳入契约以来，总体合规率大幅提高。在 2014-2015 年周期结束时，65 个秘书处实体中，9 个实体的业绩管理制度遵守率达到了 100%，而在往年没有任何实体能够做到全面遵守。

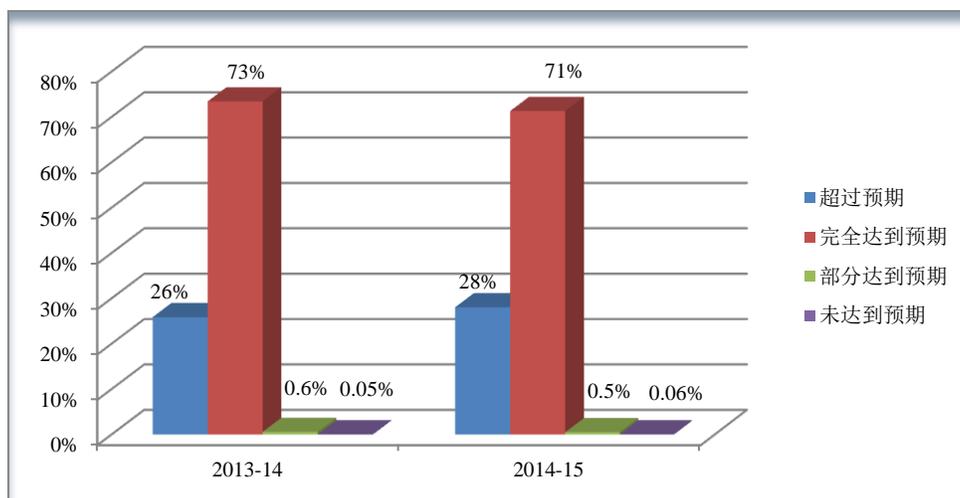
图二
业绩管理合规的改善：2012-2015 年



82. 周期结束时的完成率不断提高固然是一个积极发展，但司法系统的经验以及通过最近在“HR Insight”中启动业绩管理看板改进的监测能力表明，流程中的每一个步骤不一定是在该步骤规定的恰当时限内完成的。即便在周期终了期限前完成了考绩文件，但如何在全年、乃至在最终评价中对业绩进行管理的难题依然存在。在协商中获得的反馈意见表明，有人认为高级管理人员不是全年都积极地把业绩管理放在优先位置，管理人员若对工作人员的业绩管理不善，也不会被追究责任。

83. 此外，还有人最终评价的质量提出关切。阅读业绩评价的工作人员和征聘管理人可能常常感到，评价没有准确反映出工作人员的业绩，或者没有同酌情源自战略框架和相关规划文件的成果的交付充分挂钩。人们真正关切并认为存在这样的关切，即评级没有一致、客观地对应工作人员的业绩，评价中的评语有时与评级不符或根本不存在。许多管理人员表示，他们不愿意卷入骚扰的投诉或指控、调查、听取抗辩小组和司法体系，这可能导致他们在评价中避免触及业绩不佳问题。如下图三所示，关于业绩不佳评级数量(不到 1%的工作人员得到不佳评级)和抗辩数量(2013-2014 年提出 20 起抗辩，2014-2015 年提出 24 起抗辩)的数据，似乎更准确地反映出对处理业绩不佳问题的回避情绪，而不是秘书处业绩不佳的实际情况。

图三
2013-2014 年周期和 2014-2015 年周期秘书处的评级分布



84. 上述种种挑战指出，必须改变本组织的文化。其他联合国机构、基金和方案的经验表明，在合同转换、流动、征聘和升级等各项人才管理流程间建立明确的联系，可对本组织的业绩管理产生积极影响。减员和重组(特别是在外地)以及连续任用的经验表明，由于同合同安排挂钩，管理人员和工作人员开始更加认真地对待业绩管理。进一步加强业绩同人才管理各方面的联系仍有空间，同时需要考虑到业绩与合同状况挂钩方面的经验教训。尽管如此，经验教训也表明，在工作人员和管理人员对业绩评价的准确性与可靠性树立更大信心之前，本组织应谨慎地推动加强业绩同人才管理的联系。例如，监察员指出，有人认为一些裁员活动使用的业绩评价和评级不公平或不准确，有时不同小组的评级可能出现不一致的情况，对于这种情况管理人员和工作人员都曾提出过关切(见 A/67/172, 第 115-116 段)。因此，加强业绩和职业进展的整合应循序渐进，必须做好充分准备，提高评价的准确性与公信力，然后再据此对工作人员的晋升或平级流动作出决定。

85. 因此，秘书长提议分两阶段进行业绩管理改革：首先，加强业绩评价的公信力与可靠性；其次，使业绩成为决定工作人员和管理人员职业进展的明确标准。第一阶段预计在 2017 年至 2019 年间实施，秘书长提议重点关注三个领域，以求提高业绩评价的准确性与公信力。

(a) 提高管理人员的业绩管理能力

86. 提高管理人员的业绩管理能力的主要手段现在和将来都是提供有效、动态、便利的学习方案和及时指导，确保依照政策及最后期限开展流程的每个步骤。目标是培养更好的管理人员，使他们不仅遵守业绩管理时间表，而且能够更好地对工作人员进行日常管理。这意味着，管理人员能够清晰阐明对工作人员的期望，能够全年持续不断地提供反馈意见，并在 Inspira 中做出平衡和理由充分的最终评价。作为这一整体方法的一部分，正在把业绩管理全面纳入正在开发的组织领导模式(见下文第 114 段)。

87. 2015 年在人力资源门户网站上推出了“管理员工具箱”，至今已有 3 000 多名管理人员完成了管理人员和主管简化强制培训，还将推出偏远工作地点管理人员更易于使用的交互式在线培训方案。此外，还将印发内容更加详细的业绩管理手册，并将参照内部司法系统的经验教训定期更新手册。在当前 2016-2017 年周期，正在推出重点关注角色和职责以及业绩流程的自定进度在线方案，正在将该方案纳入全球上岗培训平台，以确保新管理人员迅速了解业绩管理职责。

88. 此外，为使管理人员重点关注工作人员的日常管理并开展互动协作，秘书长将力求简化一些目前涉及业绩管理的较为官僚的程序。秘书长将努力继续简化 Inspira 中的电子考绩模块，缩短管理人员完成模块所需要的时间，从而使管理人员能够专注于同工作人员的持续对话。例如，将要求第二级考绩人仅在 Inspira 中核准评级，而无需提供书面意见。另一方面，将要求第二级考绩人通过支持第一考绩人及时执行业绩制度的每个步骤，化解第一考绩人同工作人员的潜在纠纷，确保评级的一致性，使业绩管理成为全年工作中的优先事项。此外，为打消管理人员对抗辩的顾虑，将努力减少抗辩程序的拖延，完善听取抗辩小组的人员组成，并加强在整个过程中为听取抗辩小组提供的培训和指导。

(b) 增加人力资源专门知识和支助

89. 来自管理人员的反馈表明，他们感到在处理难题时得不到充分支持。经验表明，在遇到潜在的业绩不佳案件时，如果对情况有适当专门知识和了解的当地人力资源人员能够及时提供支持，就能够在案件早期阶段采取纠正措施。如果情况得不到解决，在案件开始进入司法系统审议阶段时，可能有数个行政当局部门参与案件。各方可能进行有效协作，但在当事管理人员看来，进程似乎依然存在支离破碎的情况。

90. 为应对上述挑战，秘书长将制定方案，以加强人力资源部门在全系统以及业绩流程各个阶段尽早连贯一致地解决业绩管理问题和关切的能力。将出台以下能力建设举措：建设并推出“诊所”，解决人力资源专业人员和管理人员面临的突出问题；组织人力资源工作人员进行行为科学干预措施使用培训，推动就业绩问题更好地互动协作；向全秘书处当地人力资源工作人员提供有针对性的业绩管理政策和最佳做法虚拟培训方案，包括如何处理业绩不佳问题以及可能影响业绩的健康问题。具备业绩管理专门知识的人力资源工作者加大参与以及培训工作的加强，评级将变得更加客观一致，可能造成不佳评级增多。不佳评级增多可能相应导致司法系统出现更多的抗辩、处分和诉讼。

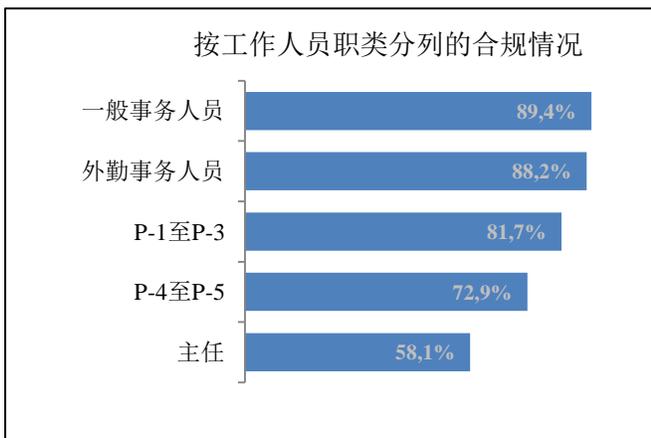
(c) 提高业绩管理制度的客观性、透明度和一致性

91. 为解决业绩管理制度中实际存在和人们感知的不一致情况，特别是在评级方面，有必要在整个秘书处提高业绩管理制度的客观性、透明度和一致性，使管理人员和工作人员受益。为此，秘书长提议应重点关注评价的确定，关注高级管理当局如何指导第一考绩人、特别是第二级考绩人调整或协调评级，以确保团队之间的一致性，同时还需要在整个秘书处分享更多的业绩管理信息和数据。

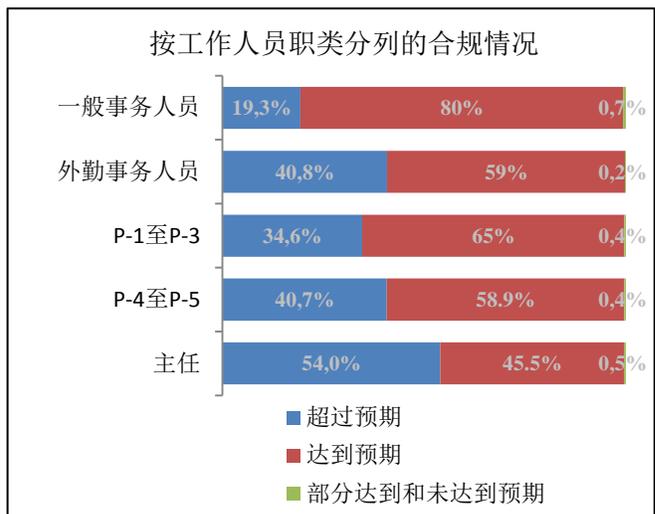
92. 在现行电子考绩最终评价表中，管理人员就所涉人员的胜任能力(管理人员可能包括管理能力)给予评级并做出评论。评级和评论侧重于发展计划，提出全面的最后评论意见和评级。有时管理人员会利用评级和评论意见之间极有可能出现的不一致情况，他们可能想提出负面评论意见，但又不愿作出可能遇到抗辩的最终负面评级。由于评价各个部分不尽相同，形成的工作人员长处和弱点的画面支离破碎；目前，这些破碎的信息无法有机整合，不能使组织深入了解工作人员的业绩与技能，形成可用来为员工队伍规划和学习提供依据的有益信息。因此，最终评价表将被简化，将纳入单一的叙述性评价，包括有关工作人员在整个周期内的核心胜任能力的表现以及需要改进的领域的评论意见。对承担管理职责的人员，需要完成单一的叙述性评价，说明履行管理职责的情况以及所有管理能力的表现。关于对第一考绩人的叙述性评价做出补充的问题，秘书长将探讨拟订相关管理和实质性业绩指标的可能性，目标是在业绩评价中增加量化业绩指标，以加强第一考绩人叙述性评价的客观性。

93. 在组织层面，秘书长将与当地人力资源干事和高级管理小组合作，确保秘书处每个实体举行高级管理层业绩问题年度会议，重点调整部厅之间和部厅内部的评级，确保不同部门和工作地点公平一致地对工作人员进行评级。每年将在 iSeek 上发布全秘书处周期终了报告，着重介绍完成率的模式与趋势、评级分布和管理培训参加情况。下图四和图五开列了 2014-2015 年周期结束时发布的报告试行版所载数据集，以说明报告拟解决各类问题。每年在全球一级发布此类数据，将有助于逐步提高对秘书处内部业绩管理问题的理解并消除误解。工作人员和管理人员有机会获得第一手数据，亲历制度日益均衡、评价日益准确的过程。此外，每年将在全球一级在工作人员和管理当局委员会上讨论工作人员代表的报告和关切问题。该平台将取代地方联合监测小组，监测小组无法获得全球一级的数据，还常常难以召集到足够的成员开会并完成当地报告。

图四
按工作人员职类分列的 2014-2015 年业绩管理合规情况



图五
按工作人员职类分列的 2014-2015 年评级分布



94. 随着时间的推移，预计在第一阶段三管齐下办法中采取的各项举措将互为补充，相互加强，最终能够更加准确地评价工作人员的业绩，用更多的篇幅阐述工作人员的技能、能力和经验。预计这种做法还将使部厅之间的评级分布更加一致，使四个不同评级水平的分布更加均衡。¹ 其结果是，管理人员和工作人员将更加信任业绩管理制度，将通过工作人员参与情况调查对此进行跟踪(详见下文第 113 段)。

95. 秘书长的目标是到 2018 年底全面实施上述举措。第一步是提高评价的准确性和公信力，这将为大会在对国际公务员制度委员会提交大会第七十二届会议的研究报告进行审查后可能提出的业绩激励建议提供支持(见大会第 70/244 号决议，第 23-24 段)。秘书长欢迎采用业绩激励的呼吁，这将进一步加强业绩管理与人才管理之间的联系。2019 年将进入业绩改革的第二阶段，将修订业绩管理、工作人员甄选及相关领域的政策，以明确把业绩作为衡量工作人员在管理下流动的平级安排和晋升以及大会建议的业绩激励的关键标准。其目的是，让征聘管理人能够采用工作人员和管理人员业绩的叙述性说明，在考虑空缺或平级流动甄选时，更好地确定最佳人选，即使内外部候选人需要采用不同的流程。在这个阶段，业绩评价也将成为员工队伍规划流程中更加系统化的投入，帮助流程对选用内部技能与可能增加外部人员的相对关系进行评估。

4. 学习和职业发展

背景、大会第 67/255 号决议通过以来取得的进展和必要措施

96. 目前，学习和职业发展尚未与业绩管理以及人才管理的其他方面充分挂钩。学习和职业发展是一个实践领域，设有增强工作人员有效履行职能以及规划和加强职业发展能力的战略、方案、工具与活动。目前提供一系列中央协调的方案和工具，支持工作人员加强跨领域技能。此外，还有一系列职业支助方案和工具，旨在帮助工作人员应对职业选择和决定。今后，这些产品和服务应加强与业绩管理流程和架构的对接，以使工作人员能够了解业绩工作计划目标与所提供的学习方案之间的清晰联系。

97. 大会在第 67/255 号决议第 20 段中，欢迎秘书长努力以具有成本效益的方式满足学习和发展需要，鼓励他在这方面采取进一步措施，包括提供相关培训，并请他在提交大会第六十九届会议的下一期概览报告中说明有关情况。在该决议第 21 段中，大会请秘书长推动电子学习，以便为工作人员提供平等的培训机会，同时考虑到电子学习是提供某些类型的学习的一种灵活有效的方式。所取得的相关进展阐述如下。

¹ 四个评级为“超过预期”、“达到预期”、“部分达到预期”和“未达到预期”。在按工作人员职类分列的评级分布的图五中，最后两类评级被合并在一起。

98. 2012 年，秘书长开始探索学习和职业支助新方法，以在财政紧张时期更有效地利用资源。查明了一些障碍，包括需要设立监督机构来核实跨领域学习与职业支助的优先事项，并确定强制性方案。同样明确的是，学习方案和工具应更便于使用，特别是便于外地行动工作人员使用，并需要建立机制使学习办公室共享信息和相互协作，以改进提供的相关学习产品。

99. 为应对这些挑战，秘书处制定了新的学习和职业支助战略。战略于 2014 年 6 月获得管理委员会核准，其主要目的是，把管理委员会作为监督机构，并通过建立全秘书处学习和职业支助小组，确保加强支助学习的办公室之间的协调，增加全球秘书处工作人员获得学习和职业支助的机会，包括采用新的学习技术，以及改进学习和职业支助选择。

100. 除确保提高协调实效外，现在秘书处还提供在线学习咨询服务，作为经修订的信息技术学习组合的一部分。咨询服务为各部厅使用电子学习技术、教学设计、方案、平台和供应商提供指导，缩短了学习办公室制作具体实质性专题或技术专题的工具和方案的时间。2014 年初，秘书长设立了在线学习咨询事务股，协助各办公室编制涉及维持和平、道德操守、预防腐败、人权和应急准备等领域的方案。

101. 为支持进一步普及学习方案，现在秘书处通过 Inspira 中的学习管理系统模块管理所有核心学习方案。现在，这一中央协调方案和“团结”系统学习方案的登记和托管平台已在总部以外所有办事处部署，到 2016 年底还将在外地工作地点部署，从而能够更好地跟踪学习方案的参与情况。

102. 通过学习和职业支助战略，确定了以下三个优先学习领域：管理和领导；涉及所有工作人员所需胜任能力的核心学习；与组织变革有关的学习。

(a) **管理和领导**

103. 在管理和领导方案方面，秘书长通过更多地使用在线技术，不断扩大方案的利用。例如，这需要修订管理发展方案和督导技能方案，使之从现场讲习转变为在线和现场混合方案，从而大幅增加每年的参与人数，减少每个参与者的总成本。业绩管理培训已得到精简和完善。此外，在网上管理员工工具箱的支持下，管理人员和领导者可获得一系列专题的及时资源，如操作规范和政策以及关于沟通和有效领导技能的指导等。最后，新领导模式将为工作人员提供沟通与学习的框架，将把组织对管理人员的期望与支助管理人员的学习工具和对其进行问责的手段联系起来。

(b) **核心学习**

104. 在核心学习方面，现在大部分方案依赖在线会议技术或预先录制的自定进度学习方案进行。这增加了便利性，使主要工作地点和偏远外地地点的工作人员都能够参与核心学习方案。由于取消了差旅费，一些方案的总体成本降低。此外，现在通过 Skype 提供职业咨询，使所有工作地点的工作人员能够得到关于申请、

面试技巧和其他一般职业相关事宜的个性化辅导。2015年，人力厅还同在线图书馆网站(Lynda.com)开展了试点活动，该网站提供数千个覆盖各种组织需求的视频和电子学习课程。全世界的工作人员都可以访问网站，虽然仍处于早期阶段，但使用量前景远大。正在探索长期使用该网站或类似服务的可能性。

105. 秘书长还按照大会第 67/255 号决议第 20 段的要求，审查了各项方案，以查明如何以具有成本效益的方式使方案更好地满足工作人员的需求。例如，研修假方案审查显示，参与者最看重的是有机会就能够使本组织受益的主题开展专门研究，同时自己的技能和知识得到加强，而提供津贴和差旅费用远非那么重要。因此，2015 年对研修假方案和政策进行了修订，取消了津贴和支付的差旅费。其结果是，现在方案每年吸收的最多人数从过去的 15 名增加到了 30 名。

106. 鉴于各工作地点向新工作人员提供不一致的信息，工作人员上岗指导被确认为需要改进的关键核心学习领域。因此，2015 年推出了上岗培训全球平台，² 使新工作人员和调动的工作人员能够获得亟需的角色和职能信息。平台提供量身打造的菜单，说明工作人员根据各自的职级、角色和工作地点应该参与的活动、学习计划和任务。截至 2016 年 6 月，平台已有 622 个全球注册用户，共访问平台 5 937 次。随着与 Inspira 聘用书自动处理模块的整合，预计使用量将显著上升；Inspira 将提供通往平台的自动直接链接，作为入职流程的一部分。

107. 同样作为核心学习一部分的语文和交流方案继续扩大服务。在线会议技术的使用稳步增长，使更多偏远工作地点的工作人员能够提高语言和交流技能。虽然网络平台的用途是支持单个语言组，但有必要提供中央和全面的资源，并将进行采购。

108. 2015 年推出了新的语文学习咨询服务，由纽约的语文教师协助其他工作地点的学习干事开办或加强语文方案。咨询服务还提供了课程设置、软件和方案运作方面的指导。

109. 2016 年 5 月，纽约工作地点开始启用新的学习中心。中心有超过 22 间教室，为每学期数千名学习语言的工作人员提供更好的学习环境。此外，现在针对语文工作人员中笔译和口译的培训得到了改进。

(c) 组织变革

110. 秘书长认为学习需求关系到组织变革，特别是新的工作人员甄选和管理下流动制度以及“团结”项目。在新的工作人员甄选和管理下流动制度方面，人力厅为政治、和平与安全职类第一批调任活动参与人员举办了多场在线情况介绍会，进行现场演示和问答交流。人力资源管理厅还专门为政治、和平与安全职类工作人员提供在线职业咨询，确保以个性化方式解决他们对流动和职业发展的关切。

² 见 <https://uninduction.parseapp.com/>。

111. 2015 年，开通了对标准化工作地点指南的全球访问，确保工作人员能够在进行流动或申请职位前研究这些工作地点。还发布了联合国工作人员配偶就业指南，为工作人员及其配偶的今后调动提供支助。人力资源管理厅将继续制订计划，满足陆续在各个职类展开过程中出现的学习和沟通需求。

112. 关于“团结”项目，如关于企业资源规划项目的第八次进度报告所述，秘书处为工作人员提供现场培训和在线学习选择。把“团结”系统职责从项目团队向核心流程(包括人力资源)“业务所有人”转移的计划已开始执行。在这方面，“团结”项目和人力资源管理厅正在制订“团结”系统学习主流计划。计划将分阶段进行，与其他部门主流计划对接，并重点实现工作人员娴熟使用系统以支持建立更高效组织的目标。

113. 2017 年，秘书长将继续改进并更新学习与职业支助方案和工具组合，以进一步加强在人才管理相关领域向人力资源工作人员提供的全面支持，并使世界各地工作人员能够更加便利地使用方案和工具。关键举措将特别包括：

(a) 通过新领导模式，在组织期望、可利用的学习与发展选择以及问责措施方面为管理人员和领导者提供指导；

(b) 通过使用新的在线学习平台以及选择范围更广的在线中央协调方案，进一步强调工作人员更加便利地利用学习工具，强调降低学习成本；

(c) 提供学习机会，帮助工作人员应对组织变革，以支持流动和职业发展框架以及“团结”系统的实施；

(d) 开展工作人员参与调查，以监测工作人员的参与情况，确定通过变革举措所要应对的挑战。

(d) 弹性工作安排

背景、取得的进展和今后的步骤

114. 弹性工作安排涉及调整正常工作时间和工作地点，为管理人员和工作人员以最具成效和效率的方式完成自身工作提供了灵活性。2003 年起，本组织支持采用弹性工作安排，这不仅有助于工作人员在工作需要和办公室外的生活之间保持平衡，而且也可应对挑战，寻找新的和更好的方式来管理时间、办公空间和工作量。大会在第 67/255 号决议中回顾曾请秘书长加强秘书处中工作与生活平衡的原则(第 30 段)，并强调有必要促进管理人员更好地理解酌情批准远程工作、关爱家庭的政策和更灵活的工作安排所具有的好处，以及此类安排能带来的更有效的工作做法。

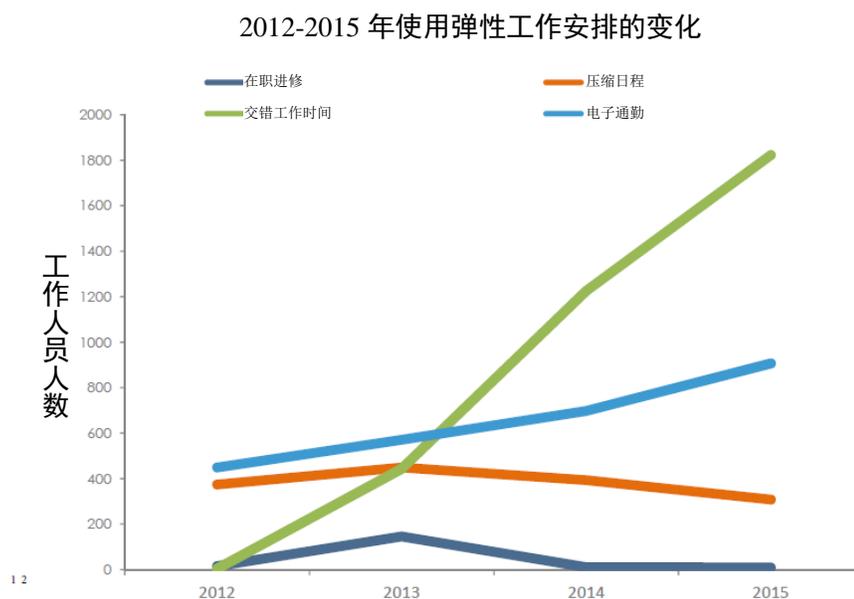
115. 2011 年至 2014 年，秘书长试行了弹性工作安排的新办法。经验教训表明，虽然总体而言管理人员和工作人员对于最初政策中提出的四种备选方案(见 ST/SGB/2003/4)表示满意，但执行这四种备选方案需要采取更为灵活的做法。同样，工作人员和管理人员都需要更多的指导，了解如何利用弹性工作安排，以确保公平

性并对机会和局限性具有共同理解。因此，人力资源管理厅在内联网上发布了一系列执行指南，还将最新情况纳入秘书长公报，反映执行弹性工作安排具有更大的灵活性。经修订的政策预计将在 2016 年年底前颁布。秘书处同时正在与“团结”项目合作，以确保出于问责和报告的目的，以一致的方式对弹性工作安排进行记录。

116. 在所有形式的弹性工作安排以一致的方式在“团结”项目中得到记录以前，秘书长将在弹性工作安排协调中心和各部厅行政办公室或人力资源办公室的支持下，继续以提交执行办公室或人力资源办公室的表格为基础，用手工方式搜集关于使用弹性工作安排情况的数据。数据显示，虽然采用弹性工作安排初期进展缓慢，但秘书长加大努力推广这些安排，为管理人员和工作人员提供指导并试行更灵活的备选方案，正在产生积极影响。2015 年，共有 3 045 名工作人员采用了弹性工作安排，比 2014 年增加 31%。正如图六所示，自 2013 年以来，电子通勤和交错工作时间的使用在稳步增加。新的秘书长公报述及管理人员对压缩工作时间的关切。随着该公报的颁布，这些数据很可能也将得到改善。在所有四个备选方案中，使用弹性安排的女性多于男性。因此，促进更多地使用弹性工作安排是性别平等战略的一项要素。

图六

2012-2015 年使用弹性工作安排的变化



C. 外地的需要和观点

背景、取得的进展和必要措施

117. 在向大会和安全理事会提交题为“集中力量，促进和平：政治、伙伴关系和人民”(A/70/95-S/2015/446)的和平行动问题高级别独立小组报告之后，秘书长与秘书处设在外地的各实体进行了充分的协商，以确保外地的需要和观点在人力

资源管理政策中得到适当反映。目前正在审查一些政策和程序的改进措施，以便更好地应对外地的需求。

118. 大会在其关于共有问题的第 70/286 号决议中，请秘书长在下一关于人力资源管理的报告中，对秘书长关于维持和平行动经费筹措概览的报告(A/70/749)中提出措施的所涉经费问题和理由提供详细的分析。这些措施将临时派任的最长期限延长至六个月，以满足与特派团开办或由于危急局势而扩大规模直接相关的需求。

119. 临时派任是从外地行动、总部、总部以外办事处或区域委员会把工作人员临时借调给另一个联合国实体的模式，目的是迅速为接收实体提供高度合格和有经验的工作人员，满足紧急、有时限的激增能力需求。

120. 临时派任是至关重要的工具，使本组织能紧急快速地部署内部的专业人员，满足迅速、关键和紧迫的业务需求。在动态且快节奏的外地行动中，可利用这一工具至关重要，特别是在特派团的开办、扩大规模或激增和特派团清理结束，以及在履行其他紧急、有时限的支助要求之时，例如在通常不稳定的安全局势下填补应急差距，以及对实质性的任务变化与诸如海地地震所造成的紧急情况 and 突发事件快速做出反应。

121. 将工作人员在外地行动中差旅状况的最长期限从三个月延长至六个月，这一灵活性至关重要。做出这一安排的基础是，一项分析表明外地特派团差旅状况的三个月限制通常可能太短。在开办阶段，在危机中或后危机局势中运作的特派团从获得授权的第一天就将开展行动，履行任务。在这种情况下，包括工作人员部署在内的所有方面通常都没有现有能力。这一能力需要从零开始建立，特别是在业务活动方面。在这一早期阶段，有些必要活动至关重要，有助于建立基础设施并为开展和维持一个正常运作并最终成功、以执行特派团任务为目的的行动奠定基础。因此，新开办的特派团需要依赖有极其丰富经验的工作人员，他们有足够的技能，能在极短的时间内进行部署，以完成特派团关键任务。将临时派任期限延长至六个月将提供更大的灵活性，可以在一个特派团或危机局势重要的初期，在所需资源获得核准前使用关键的内部专业人员，同时可以通过既定程序定期填补职位。

122. 临时派任时限延长将确保在特派团开办阶段被如此派任的工作人员所建立的机构知识的连续性，也将确保与诸如政府官员、供应商和联合国国家工作队成员等相关利益攸关方建立融洽和良好关系的那些工作人员的连贯性。从开办联合国哥伦比亚特派团中所汲取的经验表明，缺乏连续性有可能阻碍加快设立特派团行动的努力。该特派团开办的另一个经验教训是，由于人员不断更替，采用期限三个月的临时派任的做法在行政上很繁琐；还有一个教训是，由于每次轮换都需要额外的差旅费用，在这种情况下履行相同职能的费用高出许多。同样，在极端紧急情况下，诸如在包括部署联合国埃博拉应急特派团等抗击埃博拉病毒背景下，临时派任是唯一能实现极为快速部署的模式，因为要在 90 天的时限内同时做到满足开办要求、达到临界质量并让业务连续性保持某种可接受程度的迫切需求是几乎不可能的。

123. 在特派团激增或扩大规模期间，通常是在授权部署更多人员的任务变化之后，临时派任是一个同样重要的工具，确保了在常规征聘过程完成之前，称职的补充工作人员在接到通知后短时间内履行新的或经调整的职能。在这种情况下，临时派任最多三个月的部署期限可能使特派团无法在任务变化的初期确保业务连续性，并且可能危及任务的有效完成。最后，在清理结束阶段，将结束的特派团经常有工作人员离开寻找其他机会。然而，他们此时无法吸引希望部署到将结束的特派团的候选人。此时特派团必须依靠有非常丰富经验的工作人员在清理结束过程中提供支助，而这一期限可能超过三个月。

124. 秘书长分析了 2014/15 年度预算周期期间下列特派团使用临时派任的情况：联合国组织刚果民主共和国稳定特派团(联刚稳定团)、联合国中非共和国多层次综合稳定团(中非稳定团)、联合国南苏丹特派团(南苏丹特派团)、非洲联盟-联合国达尔富尔混合行动(达尔富尔混合行动)、联合国阿卜耶伊临时安全部队(联阿安全部队)、联合国索马里支助办公室(联索支助办)、联合国索马里援助团(联索援助团)和在该区域的小型政治特派团。在使用临时派任的职能和所部署的工作人员类别方面都具有多样性：部署执行临时任务的工作人员中有 72% 在特派团支助的各职能领域提供支助，15% 提供实务领域支助，14% 提供安全支助。部署执行临时任务的工作人员中 35% 是本国工作人员，47% 是外勤事务人员职类，18% 是专业职类。

125. 在临时派任所涉经费问题方面，在 2014-2015 年财政期间，中非稳定团在一次激增中获得了 90 名执行这类任务的工作人员，为临时派任的工作人员支出差旅费用和每日生活津贴 1 193 284 美元，而同期放人特派团支出薪金毛额 1 440 083 美元。达尔富尔混合行动为其部署至联合国其他行动执行临时任务的工作人员支出工作人员费用约 100 万美元。达尔富尔混合行动的这些支出反映出本组织明智使用临时派任模式的努力，因为达尔富尔混合行动的许多临时派任资源含有部署到其他特派团执行临时任务的达尔富尔混合行动的工作人员。他们正在等待居留签证的签发或重新签发，以便能够在苏丹工作。然而，应当指出的是，同期接收特派团在正常情况下征聘人员履行职责将会产生的费用部分抵消了临时派任的相关费用。

126. 除了让特派团在开办或扩大规模期间有效完成任务，将临时派任的最长时限延长至六个月也将与秘书处的差旅政策保持一致。目前，工作人员细则 4.8(a) 规定，工作人员在外地特派团以外工作地点的差旅状态的最长时限为六个月。

127. 在人员配置方面，与外地实体的协商表明，需要放宽对临时任用的工作人员的管理限制，使本组织能够应对和平、安全和人道主义危机。大会在 1997 年 4 月 3 日第 51/226 号决议第三 B 节第 26 段中决定，填补经常预算员额或为期一年或一年以上的预算外员额的短期任用人员，不得在其现时任职期间结束后六个月内申请或被任命担任现职。根据该决议，临时任用工作人员申请和被任命担任现职的能力目前受到限制。

128. 鉴于二十年来本组织的和平和外地行动出现了前所未有的指数式增长，本组织难以吸引最合格的人才，特别是在条件最为艰苦的工作地点。在这一背景下，秘书长请大会允许目前或曾经以临时任用方式占据某职位的工作人员通过正常的工作人员甄选制度申请和被任命担任同一职位，但该职位应该是不在 H 类工作地点的外地行动，或者在 H 类工作地点的政治特派团，包括在纽约总部的行动或政治特派团。秘书长还请求豁免对政治、和平和人道主义职类临时任用的工作人员适用第 51/226 号决议第三 B 节第 26 段。该职类专门为外地维持和平特派团或政治特派团提供实质性支助。对先前决议作出的这一修改只是将允许临时任用者参与正常的工作人员甄选进程，以证明他们具有与其他所有申请人同等的资格。

D. 工作人员健康与福祉

背景、大会第 67/255 号决议通过以来取得的进展和必要措施

129. 根据定义，一支全球化、充满活力、适应性强且参与度高的员工队伍必定是一支身体健康的员工队伍。如果其员工因健康状况不能胜任其职，或者由于缺乏在紧急条件下获得适当医疗保健的机会或其慢性病症没有得到医疗监督而导致其员工无法在高风险环境中工作，本组织就不能完成任务。

130. 人力资源议程下与健康有关的核心职能载于秘书长公报 [ST/SGB/2011/4](#)。这些职能包括工作人员的健康管理，以及与健康工作、管理工作场所风险、为联合国在世界各地的卫生保健设施提供医疗咨询和就医疗行政问题给秘书长提供咨询意见相关的事务。

131. 本组织通过内部保健服务、健康保险、医疗后送和病假以及残疾应享福利，对工作人员的健康进行了巨大投资。尽管如此，由于健康状况不佳而导致的缺勤，以及更为隐性的假性出勤(工作人员在工作岗位出勤但业绩受到疾病影响)，对本组织执行任务的能力构成重大(且越来越大的)挑战。

132. 为在可用资源有限的情况下实现最大效果，职业健康活动需要针对潜在影响最大的领域。在 EarthMed(联合国电子健康记录)实施之前，指导此类决定的可用数据非常少。现在，只有一个维持和平特派团和一个总部以外办事处没有使用 EarthMed。最近，其使用范围已扩大到联合国开发计划署(开发署)运作的诊所(以前称为医务室)。规模的扩大以及一些旨在影响“团结”项目(以及各机构、基金和方案中的其他企业资源规划系统)实施情况的改进措施，使得形成关键健康挑战概念的能力已有提升。

1. 确定采取干预措施的优先事项

133. 对 2012-2015 年这四年期间的数据进行的分析表明，造成工作日损失的三大原因是肌肉骨骼疾病(占 18%)、心理健康疾病(17%)和心理创伤或受伤(12%)。

养恤基金的数据显示,在这些病症中,心理健康疾病预后最差,在新的伤残索赔中占 43%。健康保险数据显示,支出最大的病症是恶性肿瘤、心血管疾病、肌肉骨骼疾病和糖尿病,在今后几十年还将继续产生离职后健康保险费用。

134. 目前 Earthmed 病假数据反映的情况并不完整。工作人员共有 27 天病假(7 天无证明病假和 20 天有证明病假),然后才有向医务处提交信息的要求。如 Earthmed 改变政策,要求工作人员将证明直接上传至 Earthmed 的记录中,医务处将能收集和更容易地审查 20 天有证明病假之后的数据。

135. 随着 Earthmed 的推出,现在可以通过实际就诊记录,从流行病学的角度分析影响工作人员的疾病。通过审查临床诊断对两个外地特派团数据进行了试点分析。可预防的传染病(如疟疾和肠胃炎,包括伤寒和皮肤感染)和可预防的非传染性疾病(如肌肉骨骼疾病)在数据中占主导地位。

136. 人口健康(也称为公共卫生)是最具成本效益的保健干预措施,这一事实得到了世界卫生组织(世卫组织)和世界各地卫生系统的认可。利用现在开始收集的数据,本组织将执行疟疾(和其他媒介传播的疾病)、肠胃炎和肌肉骨骼疾病防治方案。例如,最近寨卡病毒的出现促使全系统进行灭蚊状况审查,发现世卫组织指导方针的执行程度非常之低。2016 年的工作重点是确保必要用品的采购,以及与各工作地点合作,制定和执行病媒控制方案。这项努力如果成功,将不仅对寨卡病毒,而且对疟疾、基孔肯雅热病毒和登革热产生效果。

137. 秘书长将更系统和更全面地执行工作场所以证据为基础的促进健康干预措施,以预防心脏病、中风、高血压、糖尿病和包括有害饮酒、吸烟和久坐不动的生活方式等危险行为。

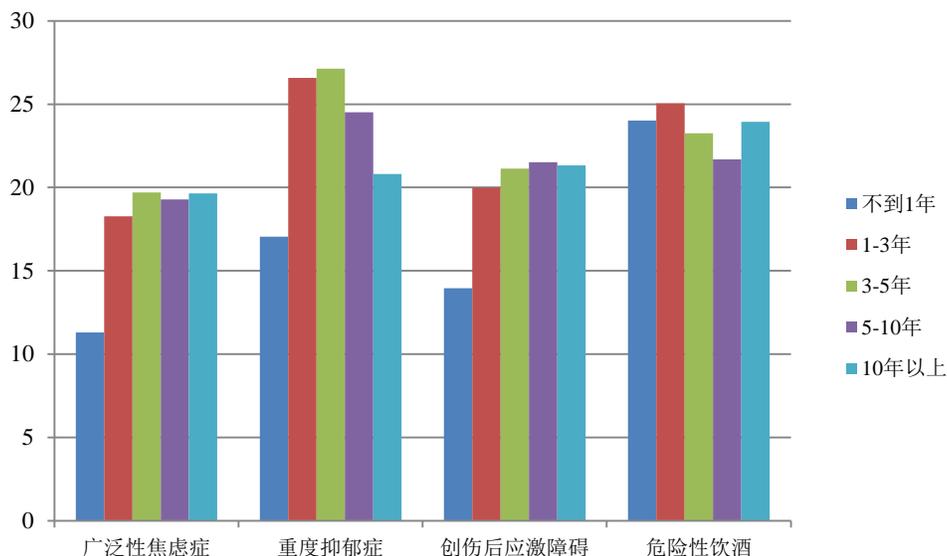
138. 根据病假、保险索赔和诊所数据,只有被诊断的病症能够得到报告。未诊断和未治疗的疾病构成了重大的组织风险。考虑到由于心理健康疾病导致的病假和伤残索赔的数量,对假性出勤情况进行估计的首次尝试侧重于心理健康。2015 年期间,对近 2 万名联合国系统工作人员进行了一项调查,通过筛查衡量与联合国工作人员心理健康有关的症状的负荷。

139. 迄今从分析中所得到的数据表明,心理症状的比例很高。根据以下比例,完成调查的工作人员报告了足够数量的症状,在筛查工具中被标志为正相关:

心理症状	标志为正相关的百分比
广泛性焦虑症	18
重度抑郁症	22
创伤后应激障碍	19
有害饮酒	23

140. 这些比率高于这一人群的预期比率。^{3,4,5} 此外,刚刚开始为本组织工作的个人和服务时间超过一年的个人所报告的症状存在明显不同,如下图七所示。根本性的导致因素还需进一步分析,并将为制定一项精神健康战略提供参考。

图七
所报告心理症状的发生率与就业年限的比较



141. 成立一个多学科、多组织工作组,任务是审议精神健康调查的结果以及焦点小组进行的后续调查所得出的更多结果。工作组成员包括来自人力资源、咨询和医疗领域以及来自监察员办公室的工作人员专家。工作组将与工作人员代表合作,制定旨在提高我们员工队伍心理社会福祉的建议。预防、诊断、获得护理和尽可能维持工作能力将是关键的重点领域。减少耻辱感和工作人员教育将是维持或恢复工作能力的一个核心部分,这些工作已在艾滋病毒领域成功开展。

³ 焦虑症: 世卫组织在 60 个国家进行的心理健康调查: 12 个月患病率估计: 任何焦虑症的平均值为 8.3%。见 R.C. Kessler and others, “The global burden of mental disorders: an update from the WHO World Mental health (WMH) surveys”, *Epidemiol Psychiatr Soc.*, vol. 18, No. 1 (January-March 2009), pp. 23-33。

⁴ 抑郁症: 世卫组织在 60 个国家进行的世界健康调查: 12 个月患病率: 没有同时伴有生理疾病的参与者平均值为 3.2%, 有慢性疾病的参与者平均值为 9.3-23%。见 Ronald C. Kessler and Evelyn J. Bromet, “The epidemiology of depression across cultures”, *Annual Review of Public Health*, vol. 34 (2013), pp. 119-138。

⁵ 创伤后应激障碍: DSM-5 创伤后应激障碍: 3%; 阈下创伤后应激障碍: 另有 3.6%。见 Katie A. McLaughlin and others, “Subthreshold posttraumatic stress disorder in the World Health Organization World Mental Health Surveys”, *Biological Psychiatry*, vol. 77, No. 4 (15 February 2015), pp. 375-384。

2. 全系统职业安全和健康方案

142. 七十年来，联合国没有总体性的职业安全和健康方案。2015年，联合国系统行政首长协调理事会同意在全系统范围内执行职业安全和健康框架，包括职业健康和政策、监督、风险分析、事件管理以及标准和遵守方案。本组织将利用目前电子健康记录系统的未用能力，支助该方案的执行。

143. 目前最大的职业健康挑战之一是缺乏系统的事件报告。最近新增的外地职业安全方案受欢迎，但这一方案的事件报告目前没有与缺勤数据挂钩，从而损害了本组织生成与受伤相关的成本数据的能力。通过加入安全模块加强 EarthMed，能够在与 EarthMed 上工作人员健康记录直接相关的门户网站上报告工伤，并将使医务司搜集更广泛的职业事故数据，并量化出在工作场所受伤或染上疾病所损失的时间。

144. 上述的安全和健康框架还需要能力建设。受雇于联合国的医务人员中很少人拥有正规的职业健康资质。2016年，医务司获得国际公认的职业安全和健康培训体系——职业安全和卫生国家考试委员会的认证，成为经认证的培训机构。在编写本报告时，已有41名联合国系统的医务人员完成了国家考试委员会认证的培训。除了医疗能力，从根本上讲职业安全和健康是各级的管理责任。在创造安全、健康和富有成效的工作环境的努力中，医务司工作人员应仅仅起到专家顾问的作用，而每个工作人员和管理人员则应具有必要的认识和发挥各自作用的能力。框架将在全体联合国员工进行教育之后全面执行。

3. 管理病假

145. 长期离岗的管理是一项艰巨的挑战，特别是工作人员患病而不能在某个特定工作地点工作(但除此之外可以胜任工作)，或者医生的治疗方法不赞成其恢复工作，即使大多数医疗证据显示情况并非如此。在最常见的两个诊断类别(心理健康和肌肉骨骼疾病)中，早日返回工作岗位对结果有积极影响，而长期休假则会导致预后较差。

146. 本组织正在开发具体的工具和技术，以协助确定哪些工作人员最有可能早日返岗，哪些人长期离岗风险最大。这些方法，加上“团结”项目提供的更迅速的缺勤记录，将能够进行更加及时和有效的干预，以便防止造成长期休假、长期缺勤以及最终出现残疾的恶性循环。

147. 长期缺勤不仅对工作人员个人，而且对其组织单位都有灾难性的影响。大多数病假产生的空缺没有得到填补，致使团队人手紧张，工作严重超时又导致他们执行力可能变差，甚至染病。一旦产生这一恶性循环，团队会迅速失去完成任务的能力。规模较小的办事处消化缺勤团队成员工作的能力更小，因而最为脆弱。由于这一原因，应该把制定一个以减少缺勤时间和增加返岗人数为目标的综合管理方案作为高度优先事项。

4. 医疗保健的安全和质量

148. 除直接管理工作人员健康外，本组织还发挥作用，通过对全系统医务工作人员的技术监督，包括对 437 个医疗保健设施的技术监督，确保联合国工作人员获得适当的医疗保健服务。医保设施的技术监督通过总部以外(7)、维和(390)和开发署(40)的办事处进行。在维持和平行动中，有 77 个联合国运营的(民用)1 级或 1+级诊所和两个联合国运营的 2 级医院。有 293 个部队派遣国运营的 1 级或 1+级诊所，23 个部队派遣国运营的 2 级医院和两个部队派遣国运营的 3 级医院。

149. 从历史上看，医务司在技术监督方面发挥的作用非常不正式且定义不清，但考虑到医疗保健职能的重要性(在日益危险的行动环境中重要性更大)、与业绩不佳有关的风险和与运营众多医疗保健相关的费用数额，应像任何类似的医疗保健系统一样进行适当程度的治理。

150. 目前，没有制订业绩基准，没有收集到感染率、不良反应和占有率的数据，也没有其他普通医疗保健系统概览的数据。设备和人员都已明确，但保健服务进程和管理质量几乎任由设施经营方自行其是，不论是联合国工作人员、承包商、供应商还是部队派遣国。即使是世卫组织手术安全清单和世卫组织手部卫生标准这类简单明了、容易接受的质量举措也没有得到明确、一贯的执行。整个系统内服务标准差异极大。和平行动问题高级别独立小组意识到了这一问题，因此建议包括标准在内的医疗保健服务管理系统应得到落实。

151. 为确保向依赖联合国运营的诊所和医院的联合国工作人员提供适当、安全和及时的医疗保健，秘书长正启动一项工作方案，以改善医疗保健服务的监督和治理。这项工作将包括加强对征聘或借调至联合国医疗保健设施工作的人员的资质和经验审查，并为保健工作制订标准和核证计划。已与国际医疗保健标准和认证机构达成协议，使用该机构的标准作为制订和调整联合国标准的基准，并在联合国运营的各级医疗保健服务中采用。标准制订和执行项目将于 2016 年下半年开始实施。

152. 秘书长为维和行动制定了一种方法，并实施了一项评估和咨询访问方案。方案访问有助于评估已表示有兴趣贡献医疗保健设施的会员国的能力，并能在部署医疗保健设施之前进行必要的咨询服务。该方案减少了部署准备和装备不足的医院和诊所而无法在联合国具有挑战性的环境中完成任务的可能性。

153. 联合国行动的复杂环境为员工队伍保持健康、卫生和参与度带来许多挑战。为应对这些挑战，本组织必须利用通过落实数据系统和重新部署资源而获得的效率，执行有针对性的举措，以期改善健康状况、降低成本、提高工作人员的满意度。

四. 下一步行动：更加全面的人力资源管理框架

导言

154. 不断变化的全球背景和不断发展的任务已导致本组织采取一系列管理改革举措，目的是使秘书处提高工作成效和效力并加强问责。目前的人力资源管理方法在很大程度上是基于 10 年前提出的一项以综合人才管理为重点的新战略的建议(见题为“着力加强人力建设”的秘书长报告(A/61/255))。虽然人力资源战略已经发生变化，人才管理领域也取得了稳步进展，但是许多人力资源流程目前仍未完全实现一体化。人力资源在交付组织任务过程中，也有机会与其他行政职能领域的对口人员、方案管理人员和工作人员建立更紧密的伙伴关系。

155. 虽然近年来许多关于人力资源管理的大会任务和监督机构建议对继续人力资源改革提供了有用的指导，但是最近的各种举措则强调需要采取更加全球化、更加全面和综合的方法。下列因素使得人力资源框架更具必要性并为这种需要提供了依据：

(a) 作为企业风险管理方案一部分的企业风险分析表明，缺乏一项全面的人力资源战略是一个重大的组织风险；

(b) 新的工作人员甄选和管理下流动制度要求人力资源调整人才管理进程满足职类需要，采取新办法促进工作人员流动和职类一级的员工队伍规划；

(c) 大会通过了《2030 年可持续发展议程》，确定了新的可持续发展目标，包括关于性别平等的全球目标 5，以此强调需要更加关注多样性和包容性；

(d) Inspira 和“团结”项目是重要的技术变革平台，它们的实施带来了新的、全球标准化的工作方式和提高效率的机会；

(e) 根据全球外勤支助战略的经验教训提出的关于新的全球服务提供模式的建议，是要解决如何最好地组织所有行政职能的问题；

(f) 和平行动问题高级别独立小组在报告中表示，需要更加注重外地的人力资源政策以便加强危机情况下的人才准备，并强调有效征聘、入职和离职至关重要；

(g) 从各种人力资源利益攸关方收到的关于优势和改进机会的非正式反馈意见(由人力资源管理厅征集)强调，人力资源必须提供更有效的服务，应该提高灵活性、更加注重解决办法和提高合作性。

虽然可以认为本组织目前正在进行多项行政改革，但是人力资源管理框架必须不断发展，以便把稀缺资源集中于推动最重要的人力资源改革上。

156. 本组织即将建立一个更高效和更有效的人力资源管理框架，但有一些挑战需要克服。这些挑战包括但不限于人力资源组织过于分散；人力资源流程繁琐且未实现标准化；政策复杂；人力资源信息系统流程和数据缺乏一体化；实现性别平等和其他多样性目标方面进展缓慢。

1. 人才管理

159. 虽然秘书长继续制定和执行全面综合的人才管理框架，但还需要进一步努力，简化人才管理四大支柱的程序并使之实现标准化和对接。应在职类层次更加全面地对待人才管理，而不是在单个实体或征聘管理人层次。这样，本组织将能够在全球人才需求方面做到完全透明，以在所有人才管理进程中作出更好的决策。

人才管理的目标是：

(a) **推进员工队伍规划并使之制度化。**必须在上文第 35 段所述今后步骤的基础上，把员工队伍规划的需要纳入管理进程主流，进程由各实体主导，同实体的任务、战略和预算紧密相接，并由人力资源部门协调进程；

(b) **形成征聘和评估全球整体方法。**人员配置应遵循员工队伍规划确定的需求，并通过系统学习、职业发展和有效的业绩管理，利用本组织的现有人才提供解决办法。将由秘书长牵头，利用总部以外的人力资源干事进行人员配置，以此作为人才管理的一个组成部分，而人才管理将随着工作人员甄选和管理下流动制度的实行而扩展；

(c) **进一步将学习和职业发展同战略需要对接。**秘书长将发挥领导作用，确保所有部厅的学习和职业支助的战略目标在全球范围内保持一致，进行全系统执行任务所涉学习的需求分析，加强学习和员工队伍规划分析之间的联系，提供学习和发展的强化平台，开创产品和工具帮助工作人员应对组织变革，并提高学习方案和质量，改善利用学习方案和质量的机会，特别是管理和领导才能发展机会；

(d) **加强业绩与职业发展之间的联系。**秘书长还将为管理人员提供更多的人力资源专门知识和支助，提高业绩管理制度的一致性和透明度；

(e) **加强举措的整合，提高进程的效率和效力。**进一步整合人才管理举措将能及时部署人才，完成本组织的任务。此外，还应根据主要业绩指标和目标以及通过客户满意度调查，监测和评价人力资源过程的效率和效力。进程内的服务提供者和利益攸关方应负责作出改进，达到本组织为这一责任领域制定的服务标准。

2. 提供人力资源服务

160. 改进后的人力资源管理框架的第二个主题是提供人力资源服务，重点在于提供服务的组成部分：人员、流程和技术，以及作为其基础的监测和管理机制。这将完全按照全球服务提供模式办理。

161. 提供人力资源服务的目标是：

(a) **简化人力资源政策框架和加强问责。**经过简化和加强的人力资源政策框架将加强管理人员和工作人员的权能，并使人力资源管理厅成为完成任务方面一个更具战略性的合作伙伴；

(b) **界定人力资源业务和服务的提供模式。**在全球服务提供模式的结构内，人力资源管理厅应发挥牵头作用，为提供人力资源管理服务和提供人力资源服务全球治理安排的工作人员界定职能和责任；需要重组全球人力资源管理，包括全面审查权力下放和上下级关系；

(c) **加强业务分析和强化人力资源信息平台。**在利用准确和及时的数据和信息方面，人力资源管理需要加强业务分析，以此作为核心职能，支持决策、机构改革和政策执行。此外，信息管理平台必须继续强化，以满足人力资源不断变化的需求；

(d) **实现人力资源管理职能专业化。**为确保提供高质量的服务，即在力求客户满意的同时做到服务及时和成本合理，秘书长将制定共同标准，以加强全球人力资源管理工作人员的专业化和一致性，协调能力发展，促进组织间的流动，为人力资源工作人员创造更多的职业发展机会。

3. 支持形成组织文化

162. 该框架的第三大主题是支持形成组织文化。人力资源是高级管理层的战略业务伙伴，今后将为支持形成文化解决战略挑战发挥积极作用。

163. 支持形成组织文化的目标是：

(a) **培养领导和管理方面的能力。**领导能力是形成组织文化的关键，有助于取得优异业绩和实现组织目标。因此，秘书长将继续推行领导和管理模式，强调公开交流，及时支持管理和领导人员，将业绩计量更好地与组织要求和职业发展所需技能进行对接；

(b) **建立一个多样化和具有包容性的工作环境。**秘书长将在整个组织的各种促进多样性和包容性的举措中，继续努力改善地域代表性和性别平等。这包括加强尊重多样性和包容性行为所需要的问责制度和政策；

(c) **更加注重成果和问责。**秘书长将继续努力创造一种注重成果的环境，同时确保管理人员和工作人员对自己的业绩负责；

(d) **执行工作人员参与调查进程。**为获得涉及工作人员问题的反馈并衡量工作人员的参与，秘书长将推出工作人员参与年度调查，调查结果将指导人力资源部门制定处理文化和结构因素的专项战略；

(e) **增进工作人员健康和福祉。**秘书长将提供技术咨询和专门知识，支持高级管理层执行联合国系统行政首长协调理事会的职业安全和健康框架，牵头制定全系统心理卫生和 health 战略，实施专项方案应对工作人员中的传染性疾疾病和非传染性疾疾病。将改进和执行临床保健服务管理专业化制度。

B. 预期惠益、结论和下一步措施

164. 不断发展的人力资源管理框架将主要带来以下惠益：(a) 提高个人和组织的业绩；(b) 提高员工队伍的参与度和进取心；(c) 提高政策咨询和战略支助的质量；(d) 提高资源的使用效率；(e) 提高服务交付的一致性；(f) 加快反应速度。

165. 秘书长正在拟定执行人力资源管理框架的详细计划和路线图，并愿意向大会第七十三届会议提出更详细的建议。

166. 评价客户需求和愿望是继续改革的必需，因此人力资源管理厅将寻求利益攸关方更多的投入，以确保下文提出的框架正确地汇集各种优先事项。

五. 有待大会采取的行动

167. 请大会注意到本报告，并请秘书长向大会第七十三届会议就不断变化的人力资源框架提交一份详细的提议。

168. 秘书长请大会核准：

(a) 关于允许一般事务和有关职类人员申请未指定用于青年专业人员方案的 P-1、P-2 和 P-3 职等职位的提议；

(b) 取消青年专业人员方案中一般事务职类转升专业职类的做法，使 P-1 和 P-2 职等受制于适当幅度制度的职位完全由无人任职或任职人数偏低的会员国的成功候选人填补；

(c) 把青年专业人员方案成功候选人列入名册的期限从两年延长至三年；

(d) 到 2018 年 12 月逐步废止旧制竞争性考试通过者名册；

(e) 关于允许目前或曾经以临时任用占据职位的工作人员通过正常的工作人员甄选制度申请派任该职位的建议，但该职位应属非 H 类工作地点的外地行动或政治特派团，且不属 H 类工作地点，包括在纽约总部的行动或政治特派团；

(f) 领取养恤金福利的退休工作人员的收入上限定为每日历年相当于本人离职时职等 125 个工作日的薪额；

(g) 工作人员从总部、总部以外办事处和区域委员会工作地点派往外地行动的差旅状态的最长时间从三个月延长至六个月的灵活措施；

(h) 将政治、和平和人道主义职类专门为外地维持和平特派团或政治特派团提供实质性支助的临时任用工作人员作为第 51/226 号决议第三 B 节第 26 段规定的例外处理。

(i) 把专业及以上职类具体职位空缺的标准发布时间从 60 天减少到 30 天。

六. 为执行大会第 63/250、65/247、67/255、68/252 和 68/265 号决议的要求以及经大会认可的行政和预算问题咨询委员会的要求和建议而采取的后续行动摘要

A. 大会

决议参考段落	为执行要求而采取的行动
第 63/250 号决议	人力资源管理
第二节	合同安排和统一服务条件
第 13 段	上文第三.A 节介绍了实施人力资源改革的最新情况
第 65/247 号决议	人力资源管理
第六节	合同安排
第 58 段	已完成: 见关于定期任用管理问题的行政指示 ST/AI/2013/1 和 Corr.1
第 67/255 号决议	人力资源管理
第一节	人力资源管理改革
第 9 段	见上文关于人力资源管理改革执行情况的第三 A 节
第 13 段	人力资源管理计分卡是一种工具, 用以衡量性别和地域代表性等人员配置关键要素方面的进展情况。根据《联合国宪章》第一百零一条, 才干仍然是甄选决定的主要标准。另见上文关于工作人员甄选和征聘的第三.B 节
第 16 段	见上文关于业绩管理的第三.B.3 节
第 20 段	见上文关于学习和职业发展的第三.B.4 节
第 21 段	见上文关于学习和职业发展的第三.B.4 节
第 24 和 25 段	见上文关于连续任用审查的第三.A.2 节
第二节	征聘和人员编制
第 34 段	见上文关于征聘时间和评估的第三.B.2(a)节
第 38、39、41 和 42 段	见上文关于青年专业人员方案的第三.B.2(c)节
第 43 段	见上文关于实现性别平等的努力的第三.B.2(f)节
第三节	对地域代表性制度的全面评估
第 46 段	见秘书长关于审查适当幅度制度的报告(A/71/323/Add.2)

第五节**秘书处的组成**

第 61 段

见秘书长题为“秘书处的组成：工作人员统计数据”的报告(A/71/360)

第 63 段

主管管理事务副秘书长颁布了关于咨询人和个体订约人的行政指示 ST/AI/2013/4，其中载有一项规定，即可向志愿无偿为联合国提供服务并代表本组织进行差旅的拥有特定专门知识的个人发放象征性付费(比如每年 1 美元)的个人合同，但须由主管人力资源管理助理秘书长逐案核准。目前正在编写关于批准程序和条件的附加准则

第 64 段

见秘书长题为“秘书处的组成：工作人员统计数据”的报告(A/71/360)

第 65 段

秘书长题为“联合国维持和平行动经费筹措概览：2012 年 7 月 1 日至 2013 年 6 月 30 日期间的预算执行情况 and 2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日期间的预算”的报告(A/68/731,第 166 至 168 段)

第 66 段

见上文关于实现性别平等的努力的第三.B.2(f)节

第六节**咨询人**

第 67 段

2013 年 12 月 19 日印发了关于咨询人和个体订约人的订正行政指示(ST/AI/2013/4)，其中详细说明了咨询人的甄选程序，并规定应尽一切努力，从尽可能广泛的地域范围内选定至少三名候选人列入短名单。指示还规定了聘用咨询人的条件，包括仅在缺乏专门知识和(或)专长或能力而在秘书处现有工作人员资源范围内无法提供所需服务时才可聘用咨询人。方案主管须在补充表格中核证咨询人的服务无法由内部能力提供，并注明考虑征聘的咨询候选人的国籍和性别

另见秘书长关于免费提供的人员、退休人员和咨询人以及个体订约人的报告(A/69/292/Add.1)

第 68 段

按照行政指示 ST/AI/2013/4 规定的条件，咨询人的派任必须是临时性的，其任务必须能在有限的规定期间内进行和完成。如果临时雇用个体订约人所履行的任务和职能与工作人员的类似，则应制定明确战略，通过长期配置正式工作人员加以解决

决议参考段落	为执行要求而采取的行动
第 69 段	见秘书长关于免费提供的人员、退休人员 and 咨询人以及个体订约人的报告(A/69/292/Add.1)
第七节	工作人员和管理当局关系
第 71 段	对关于工作人员和管理当局委员会的秘书长公报(ST/SGB/2011/6/Rev.1)进行了修订, 并印发了新的关于工作人员和管理当局关系的行政指示(ST/AI/2014/3)
第十节	其他事项
第 77 段	见秘书长关于 2015 年 7 月 1 日至 2016 年 6 月 30 日期间处理纪律事项和可能犯罪行为案件的做法的报告(A/71/186)
第 68/252 号决议	人力资源管理
第一节	人力资源管理改革
第 5 段	见上文关于业绩管理的第三.B.3 节
第 6 段	已完成: 2014 年 5 月 6 日与第五委员会举行了信息通报会
第二节	秘书处的组成
第 13 段	见秘书长题为“秘书处的组成: 工作人员统计数据”的报告(A/71/360)
第 16 段	见上文关于员工队伍规划的第三.B.1 节
第 17 段	见秘书长题为“秘书处的组成: 工作人员统计数据”的报告(A/71/360)
第 18 段	见上文关于青年专业人员方案的第三 B2(c)节
第三节	秘书长处理纪律事项和可能犯罪行为的做法
第 21 和 23 段	见秘书长关于 2015 年 7 月 1 日至 2016 年 6 月 30 日期间处理纪律事项和可能犯罪行为的做法的报告(A/71/186)
第 68/265 号决议	流动框架

B. 行政和预算问题咨询委员会

行预咨委会报告参考段落	为执行要求/建议而采取的行动
A/67/545 文件中行政和预算问题咨询委员会的建议	
工作人员甄选制度	
第 13 段	见上文关于员工队伍规划的第三.B.1 节

行预咨委会报告参考段落	为执行要求/建议而采取的行动
第 33 和 36 段	见上文关于学习和职业发展的第三.B.4 节
第 44 段	见上文关于青年专业人员方案的第三.B.2(c)节
第 49 段	见上文关于外联活动的第三.B.2(e)节
第 58 段	见上文关于实现性别平等努力的第三.B.2(f)节
第 138、145 和 146 段	见秘书长题为“秘书处的组成：工作人员统计数据”的报告(A/71/360)
第 157 段	已完成：见秘书长关于工作人员细则修正案的报告(A/71/258)
A/68/523 号文件中行政和预算问题咨询委员会的建议	
第 5 和 10 段	见秘书长题为“秘书处的组成：工作人员统计数据”的报告(A/71/360)
第 18 段	见秘书长关于 2015 年 7 月 1 日至 2016 年 6 月 30 日期间处理纪律事项和可能犯罪行为案件的做法的报告(A/71/186)
A/68/580 号文件中行政和预算问题咨询委员会的建议	
第 5 和 7 段	秘书长设立了一个部门间工作组，负责处理有关帮助恶意行为、自然灾害和其他紧急事件中受害工作人员和家庭的所有问题。向管理委员会提出了 17 项建议，所有建议均获赞同，其中 16 项已获执行，包括修订《联合国工作人员条例和工作人员细则》附录 D，并已提交大会核可(A/71/258)。一个未决问题是实行紧急情况全薪特别假

附件

制定全面的员工队伍规划制度进展概要

类别	活动	大会第 68/252 号决议通过以来的进展
基于实体的办法	医疗服务试点项目	<ul style="list-style-type: none"> • 员工队伍战略规划方法实用案例(员工队伍规划咨询小组 2014 年制订)获得核证并供采用 • 查明并填补了实现改善职业卫生与安全并减少病假缺勤战略方面的能力差距
	工作人员退休	<ul style="list-style-type: none"> • 通过在线“人力资源深入观察”向会员国报告所涉国家职员的退休预测； • 向各实体提供了监测和报告工具，以便预测和及时替补达到法定离职年龄的工作人员 • 分析了退休人员替补率，查明抽查样本中只有 25% 的退休替补情况未曾出现工作间断 • 对政策进行了修改，要求至少在达到法定离职年龄 12 个月前公布空缺(ST/AI/2016/1)
	外地特派团/涉及全球外勤支助战略	<ul style="list-style-type: none"> • 在外地实体进行了员工队伍规划试点项目，截至 2015 年 12 月 31 日完成了 14 项文职人员配置审查，提出了裁撤 1 818 个职位和 597 个职位本国化的建议 • 与人力资源管理厅协调制定了 2015 年外地行动员工队伍规划使用指南，并在两个特派团进行试点(见 A/70/749，附件九，第 27 段) • 在“外地人力资源基础”认证方案下开发了员工队伍规划在线培训课程，已有 98 名工作人员完成该项课程
基于职类的办法	青年专业人员方案	<ul style="list-style-type: none"> • 继续发布青年专业人员方案人员配置需求预测，确保名册中有足够两年使用的候选人，以满足今后的需求 • 自 2011 年以来，有 416 人列入名册，其中 202 人(49%)已被选用，名册上仍有 130 人(31%)，48 人(12%)已经退出或拒任一次，36 人(9%)期满失效(截至 2016 年 4 月)

类别	活动	大会第 68/252 号决议通过以来的进展
	语文名册	<ul style="list-style-type: none"> 继续与大会和会议管理部合作，进行规划填补语文名册，协助将合格候选人列入名册，监督语文职位候选人的聘用
	外地名册	<ul style="list-style-type: none"> 使用名册填补了外地行动所有 2 611 个职位中的 2 410 个(92%)，并在对 201 个从名册征聘未果实例进行分析之后，查明了不易填补职位，数量占 2014 年以来征聘总数的 8% 分析了所有外地特派团职业名册中的人员配置需求和职位空缺差距，利用通用职位空缺扩充名册 93 次，2014 年以来有 4 744 人列入名册
	职位代码标准化和预算调整	<ul style="list-style-type: none"> 制订了职位代码作为将所有职位按职能分类的统一标准，2 528 个职位代码分为 47 个职系 9 个职类，为实施流动和职业发展框架作好准备 实施了“团结”项目中 28 000 多个职位的代码标准化(UE-1)，解决了以前综合管理信息系统(综管信息系统)中 88% 的职位没有职务名称的问题 开始实施“团结”项目，重点是确保预算拟设的所有职位按照职位代码标准清单分类(UE-2)
	政治、和平与安全职类：员工队伍流动规划	<ul style="list-style-type: none"> 发布了政治、和平和人道主义职类五年退休预测，并确定：(a) 274 个职位(每年约 55 个)应列入今后五年的空缺跟踪简编；(b) 基于退休人数和填补职位所需时间的历史数据，应就 11 个职位代码开展外联