



经济及社会理事会

Distr.: General
15 February 2017
Chinese
Original: English

2017 年届会

2016 年 7 月 28 日至 2017 年 7 月 27 日

议程项目 20

联合国研究和培训机构

联合国系统职员学院

秘书长的报告

摘要

本报告根据大会第 60/214 号决议编写。报告详细阐述了 2015-2016 两年期联合国系统职员学院在其服务的外展和影响、一揽子实质性课程和战略方向方面取得的进展。

在本报告所述期间，职员学院向 30 000 多名受益人提供了课程、服务和产品，使他们具备必要的知识和工具，努力实现使联合国更加协调一致、有效率和有成效的共同目标。这一数字与上一个两年期相比增加了 29%。

在本报告所述期间，职员学院用自身的学习方案和服务引领联合国工作人员的学习和知识分享，以支持《2030 年可持续发展议程》。学院利用其作为唯一一个受权在系统内提供机构间学习、培训和知识共享的联合国组织的独特地位，努力增强自身充当整个联合国系统变革推动者的潜能。

职员学院制定了一个双重支助方案，协调和连接整个联合国系统为《2030 年议程》开展的能力建设活动。首先，自《2030 年议程》成为指导整个联合国系统工作的总括框架以来，职员学院一直致力于充当可持续发展的知识和学习的卓越中心。新设立的德国波恩可持续发展知识中心是学院在这方面的努力成果。知识中心还是意大利都灵校区以外的第二个职员学院校园，靠近众多联合国工作人员，成为提供职员学院其他常规课程的具有成本效益的地点。



其次，鉴于工作人员在管理工作变革方面的决心和能力对于联合国能否根据《2030 年议程》作出调整至关重要，职员学院努力将自己定位为通过学习课程将变革和创新纳入联合国工作和实践主流的卓越中心。为此，除了将《2030 年议程》的各项概念纳入所有课程之外，学院还通过联合国组织变革和知识实验室制定专门的学习措施，促进变革和创新。实验室针对联合国系统内多层面的不同受众提供多样化举措。这些举措包括就变革和创新等相关问题向联合国各实体提供咨询服务，协助它们实施组织转型；向联合国各实体的参与变革流程的工作人员提供机会，帮助他们相互学习和支持，创建联合国系统的共同创新文化；向各级工作人员提供学习机会，提高他们的管理和领导能力。

一. 导言

1. 本报告根据大会第 60/214 号决议编写。大会在该决议中特别重申职员学院是为联合国系统工作人员开设的全系统知识管理、培训和不断学习的学校，尤其是在经济与社会发展、和平与安全和内部管理领域。报告介绍了在经济及社会理事会第 2015/9 号决议方面取得的进展。理事会在决议中欢迎职员学院作为联合国系统内组织变革和转型的催化剂发挥更大的作用。
2. 大会在 2002 年创办了职员学院，学院在意大利都灵和德国波恩提供住校学习课程，并且每年在 50 多个国家部署流动专家团队提供培训。此外，学院提供越来越多的一揽子远程学习课程和知识共享平台。学院的方案得益于它与联合国决策机构的密切关系，这种关系使学院得以确定各机构、基金和方案的具体培训需求，并适应贯穿联合国系统的深远改革议程。学院在制定和实施课程时与知名专家、学术机构和联合国伙伴开展合作。这使学院能够将创新思维、学术严谨性和情景相关性运用到工作人员能力建设方面，以解决联合国面临的最关键问题。
3. 本报告第二节重点指出了在可持续发展框架内开展机构间学习的增加值，以及职员学院作为整个联合国系统的变革推动者可发挥的关键作用。第三节概述了学院在 2015-2016 两年期的主要方案成绩，第四节则强调联合国系统各实体和会员国均应将学院视为支持实现《2030 年可持续发展议程》所载宏伟目标的战略参与者。该节载有一项关于会员国和联合国各实体应继续充分支持职员学院的建议。

二. 机构间学习：实施《2030 年议程》的关键途径

4. 联合国在支持各国政府履行《2030 年议程》的承诺方面发挥着至关重要的作用。为了有效协助会员国努力实现这一变革性的总体议程，联合国需要有远见的领导人以及出色的技术和管理人员。为此，必须改革联合国系统，确保它拥有一支具备适当技能和思维模式的员工队伍，以便真正在系统一级交付成果。
5. 正如秘书长在联合国系统发展四年度全面政策审查报告(A/71/292/Rev.1)中强调，在可持续发展方面取得进展需要进行统筹思维，超越单个任务和结构并探索不同专题问题间的联系。这包括建立新的伙伴关系以确定关键问题和机遇；采用各种实施方法并推动联合行动，以确保取得进展并实现最大成果。此外，执行可持续发展目标必须采取系统和综合办法，因为不应将任何一个目标视为任何特定实体的专属任务，而且每个目标都与所有实体的工作相关。如果要为会员国努力执行《2030 年议程》提供充分支持，就需要在联合国系统内部达成共识，即机构间和全系统的合作与协调是成功的先决条件。
6. 目前，联合国系统缺乏一种共同的内部组织文化，以使全球一级的工作更具明确性和凝聚力，或培养对联合国系统的作用、价值和使命有共同认识的坚实领导人和精干管理者。相反，联合国的每个实体都有自身的组织文化，而这一文化通常会替代“一个联合国”文化。

7. 缺乏共同的领导技能和管理文化转而促生了一个脱节的联合国系统，它鼓励系统的众多实体开展竞争而非协作，并加剧了全球一些人眼中的功能失调。
8. 能力建设方案及其相关的创新学习战略可影响工作人员的思维和行为。学习环境提供了一个安全、非政治化和无威胁的空间，使工作人员得以优先考虑协作而非竞争，并有助于转变联合国工作人员的思维，转而作为一个有凝聚力的综合系统进行思考和交付成果。
9. 与其他组织的同事在课堂环境中的相处可帮助员工了解他人面临的工作困难，培养对领导和管理挑战的理解，并寻求一体行动的途径。另外，员工可利用在线学习机会分享专业经验、教训、良好的领导和管理实践，寻找共同问题的联合解决方案，并与来自不同专业背景和组织归属的同行建立联系，这些都对更广泛的系统有利。
10. 在本报告所述期间，学院用自身的学习方案和服务引领联合国工作人员的学习和知识分享，以支持《2030 年议程》。学院利用其作为唯一一个受权在系统内提供机构间学习、培训和知识共享的联合国组织的独特地位，努力利用学习的力量推动整个联合国系统的变革和转型。

三. 活动概览和主要方案成绩

11. 在本报告所述期间，职员学院向整个联合国系统的 30 000 多名受益人提供了课程、服务和产品，使他们具备必要的知识和工具，努力实现使联合国更加协调一致、有效率和有成效的共同目标。
12. 作为主要的工作推动因素，职员学院制定了一个双重支助方案，协调和连接整个联合国系统为《2030 年议程》开展的能力建设活动。职员学院与联合国组织变革和知识实验室一道，通过可持续发展知识中心提供了第一个用于实现可持续发展目标所需的工作人员技术、管理和领导能力建设的联合国工具。知识中心主要关注可持续发展学习的“内容”（实质和技术知识），实验室则通过关注促进提高效率的组织变革和创新来优先考虑组织“方式”。技术能力对满足关于联合国为执行《2030 年议程》作出实质性贡献的期望而言至关重要。然而，如果没有能够促进变革和创新以及激发联合国系统在新环境下所需的大刀阔斧的组织和系统转型的领导技能和管理素养，上述技术能力的成效将被削弱。
13. 职员学院将涉及《2030 年议程》（特别是目标 16）的内容纳入了现有一揽子课程中的和平与安全课程。此外，学院继续投资于技术强化学习，将其作为惠及大量工作人员的具有成本效益的手段。

A. 建立关于《2030 年议程》的实质性知识：可持续发展知识中心

14. 2015 年，在德国政府的慷慨支助下，职员学院构想并设立了波恩可持续发展知识中心。该中心已正式落成，并于 2016 年 3 月全面投入运作。中心的使命是满足联合国工作人员和合作伙伴在《2030 年可持续发展议程》和《联合国气候变化框架公约》下的《巴黎协定》方面的学习、培训和知识管理需求。

15. 新中心的一揽子课程不仅基于学院的现有专门知识，而且利用了驻波恩的联合国实体、学术机构和智库在可持续发展方面的广博知识。中心是第一所在都灵校区以外的学院校园，是提供其他常规课程的具有成本效益的新地点。

16. 2016 年，知识中心举办了 30 多次学习活动。主要交付成果包括有 240 多人参加的《2030 年可持续发展议程》基础课程；关于发展合作、政策咨询和中等收入国家的联合国“反思系列”；关于通过利益攸关方参与和建立共识促进可持续发展的课程。此外，中心推出了两个试点课程，内容分别涉及联合国为努力执行《2030 年议程》的南南和三方合作提供的具有促进作用的支持以及利用大数据促进可持续发展。职员学院应邀在纽约高级别政治论坛期间组织了一次关于利用能力实现《2030 年议程》的会外活动，受到与会者的好评。2016 年试行的学习机会将得到系统性推广，以增强对整个联合国系统的学习影响。

17. 知识中心仍将《2030 年议程》的多利益攸关方办法作为学习和培训工作的核心，并与来自政府、民间社会、工商界和学术界的组织和机构等一系列伙伴开展实质性合作，以此扩大伙伴关系基础。这些伙伴包括可持续发展解决方案网络及其学院；建立共识研究所；Data-Pop 联盟；贡献 2030；Simpleshow 基金会；可持续消费和生产合作中心；德国联邦外交部外交学院。知识中心与这些伙伴机构合作，设计和开发关于可持续发展目标和更广泛的《2030 年议程》的多样化学习产品。根据同样的原则，联合国工作人员、政府官员以及学术界、私营部门和民间社会代表等各种参与者参加了学院课程。

B. 改变联合国系统的工作文化：联合国组织变革和知识实验室

18. 成立于 2015 年的联合国组织变革和知识实验室提供一套全面的学习措施和咨询服务，目的是在整个联合国系统促进变革和创新文化。实验室提供的服务旨在转变联合国系统工作人员的学习、思考和工作的方式，为致力于按照《2030 年议程》的新协作精神有效交付成果的新一代工作人员开展能力建设。

19. 这一举措是在职员学院 2014 年举办联合国改革能力建设讲习班期间构想的，并得到了联合国各机构、基金和方案的高级代表以及有关会员国的积极参与。实验室获得了德国、意大利、瑞士和美利坚合众国政府的定期捐款。

学习

20. 职员学院通过实验室提供丰富的一揽子学习课程，从领导和管理发展到创新和变革管理。学习措施超越等级制度和机构边界，推动在整个联合国系统建立变革和创新文化。在本报告所述期间设计和交付的主要的新学习活动包括：为副秘书长和助理秘书长级别的联合国高级官员举办日内瓦领导才能交流会、变革管理问题同行交流会、领导人创新方案及变革管理者方案。职员学院还与谷歌促进创新的创意技能实验室的创新和创意主管合作，为新的联合课程设计和测试内容。学院和谷歌创新和创意主管联合为联合国工作人员举办了第一次谷歌创新培训员培训速成课程。此类活动力求增强内部能力，促进联合国流程和活动的创意和创新。

21. 自 2011 年以来，职员学院为从初级到高级管理级别的专业工作人员举办了领导和管理发展课程。学院的课程汇集了总部和外地地点的工作人员，他们与来

自不同专业和联合国实体的同行平均相处五天，以期打破各自为政的“筒仓式”心态。他们交流经验，学习最新的领导和管理发展趋势，并制定共同的联合国领导文化。参与者接触到对有效领导和管理至关重要的公共和私营部门理论和实践。收到的反馈和各种评估表明，职员学院的领导和管理发展学习产品被认为十分有效，与联合国的现实状况高度相关。

22. 2015 年的一项重要成绩是与联合国秘书处签署了一项协议，确定学院的联合国领导人课程是秘书处所有司长级别工作人员的唯一领导才能发展课程。同样在 2015 年，学院推出了关于领导才能、妇女和联合国的新课程，为整个系统的中高级女性工作人员提供宝贵机会，帮助她们培养领导技能，同时建立网络和相互学习经验。

23. 为了进一步建设联合国驻各国最高级别官员的能力，使他们在国家一级发挥联合国的作用和取得成果，学院继续提供专门为驻地协调员和各机构外地代表设计的广受欢迎的联合国国家工作队领导才能课程。这一培训仍是新任命的驻地协调员上岗培训方案的强制性部分，并继续被强烈推荐用来加强国家工作队领导能力。该课程为联合国发展集团标准作业程序的“一个领导”支柱提供直接支持，提高驻地协调员和国家工作队成员的能力，帮助他们开展一体行动，共同拟订方案和分配资源，并促进围绕共同目的组建重视成果的团队。

24. 培养整个联合国系统的管理能力也是实验室举措的核心。2016 年，职员学院开发了一个面向中级管理层的新的行政管理发展课程。这一创新的行政管理教育课程包括三个相关且互补的内容：一个在线远程学习部分(16 周)、一个为期 5 天的住校学习部分以及指导个人学习转移计划的个性化辅导。这一课程首先作为面向近 100 名安全和安保部工作人员的行政管理发展方案的组成部分提供，并将从 2017 年起成为学院一揽子课程的常规内容。

25. 已经努力设计新的学习产品，使学院的传统课程多样化。在这方面，与意大利米兰的博科尼大学以及国际劳工组织国际培训中心合作开发了国际组织管理高级硕士项目，这是学院首次推出可获顶级大学的认证研究生学位的课程。高级硕士项目于 2015 年 9 月推出，共有 22 名学生，其中 19 人在联合国系统的 16 个不同工作地点的 11 个不同实体工作，其中包括联合国开发计划署、联合国人口基金、联合国难民事务高级专员公署、世界知识产权组织和联合国近东巴勒斯坦难民救济和工程处。学院目前正在与非洲和亚洲的机构探讨建立新的学术伙伴关系，以推广和扩大这一项目。

咨询服务和案例研究

26. 除学习课程外，实验室还向联合国团队、部门和组织提供关于变革管理的咨询服务，并维持整个联合国系统内的变革推动者同业交流群。这些活动的总体意图是在联合国系统的不同层面发展、协调和培育变革推动者网络，使这些网络达到以最具成本效益的方式推动机构转型所需的必要数量。

27. 为了鼓励在整个系统内进行更好的协调，职员学院与联合国开发计划署的管理咨询小组建立了一个联盟，向联合国系统提供内部变革管理咨询服务。预计该联盟将会扩大，纳入联合国其他实体。

28. 在这一框架内，实验室在 2016 年为一些联合国伙伴提供了咨询服务，包括就战略愿景和规划为大会和会议管理部提供服务；就管理审查为联合国志愿人员方案提供服务；为联合国南南合作办公室以及联合国促进性别平等和增强妇女权能署(妇女署)提供服务。

29. 职员学院编写了关于变革管理的案例研究，以期通过可在整个系统中复制的各种相关的机构改革举措来传播经验教训。实验室将维持一个关于系统的变革流程和其他良好做法的案例研究库，并作为全系统资源开放。在 2016 年下半年编写的三个案例研究中，第一个案例载有对“一体行动”调查结果的分析，为关于联合国领导风格和文化的讨论提供了数据驱动的起点。关于创新的第二个案例提请注意在联合国改革和变革方面尚未利用的创新办法和技巧的潜能。第三个案例的重点是在联合国实施企业资源规划和变革。

30. 实验室团队计划在今后加速编写案例研究，进一步帮助联合国系统思考如何最好地实现积极变革，以提高成效和效率。

C. 维持和平和加强工作人员安全

31. 在世界各地，包括在未受武装冲突直接影响的地区，继续存在和平状况不断恶化且暴力日益增加的趋势，这促使职员学院扩大了关注冲突分析和预防、权力下放和建设和平、防止选举暴力等问题的和平与安全方案，以及旨在了解新一代非国家武装团体的学习举措。

32. 与人的安全股合作设计了一个关于为《2030 年议程》采用人的安全应对方法的新课程，预计将于 2017 年推出。

33. 加强工作人员在和平行动中的能力也是一个优先事项：与秘书长办公厅的分析和规划小组合作设计了新的培训，以解决和平行动在战略规划能力方面的差距。目前还在与德国政府讨论为一整套学习措施提供支助，目的是提高联合国系统预防冲突和维持和平的能力。根据 2015 年联合国和平行动审查结果(见 [A/70/95-S/2015/446](#))并依照《2030 年议程》的精神，学院将重点提高联合国工作人员的能力，帮助他们理解联合国所面临挑战的多维度和多学科性质，同时提高以更统筹兼顾的方式开展工作的能力，将系统工作的发展、人道主义以及和平与安全支柱结合起来。特别是，将为此提高联合国和平行动和联合国国家工作队进行联合战略规划的能力。

34. 2016 年，在都灵、纽约、日内瓦、华盛顿特区以及包括巴马科、内罗毕、伊斯坦布尔(土耳其)、亚的斯亚贝巴、波哥大、安曼、恩德培(乌干达)、达喀尔和突尼斯在内的一些其他地点以英文和法文提供了 6 个在线辅导课程和 24 个面授课程。支持了为联合国人口基金举办的三次处理性别暴力培训课程，一名学院代表还共同主持了机构间安保培训工作组年度会议。

35. 此外，向驻利比亚的联合国实体提供了学习和培训援助，包括就冲突分析、知识管理、行政技能、信息管理和沟通技巧提供辅导服务和一整套当地专题课程，以及提供学院关于可持续发展目标的基础课程。

36. 联合国工作人员日益需要掌握在当地暴力行为加剧的情况下“驻扎和交付”的能力，这促使联合国更加重视向联合国文职人员提供工作人员安全和安保培训。学院是机构间安保培训工作组的积极成员，因此在各种联合认证强制性培训课程中扩大了与安全和安保部的伙伴关系。

37. 知识创造和分享工作促成在 2016 年出版了冲突分析手册，这是关于冲突评估的外地和总部指南。这本小册子在一年内编制完成，借鉴了学院进行冲突分析的经验并使用了多轨方法。手册包括广泛文献综述、冲突分析工具清单、研究部分、文件工作流程和工作人员调查。

38. 通过开发一个网络建设和平培训游戏进一步促进了创新，以帮助专业人员准备应对在复杂建设和平环境中可能遇到的挑战。玩家在游戏中学习进行持续冲突分析；确定和分析其他各方的观点、目标、利益和制约因素；通过对话建立信任；接触当地行为体并调整变革理论。培训游戏是由一个联盟开发的，其中包括职员学院、PeaceNexus、非洲建设性解决争端中心、美国和平研究所、日内瓦安全政策中心和联合国训练研究所。游戏 β 版将于 2017 年推出。

39. 此外，在制定一项新的学习举措方面走出了第一步，力求在概略研究阶段对外地一级的非国家武装团体(如恐怖主义团体、犯罪网络、青年帮派、毒品卡特尔和民团)进行分析。成立了一个机构间工作组，负责制作培训和学习教材、建设知识门户网站并委托编写特定学术研究论文和实地说明，以进一步引导上述举措的学习议程。概略研究报告补充了 2016 年版秘书长副特别代表对话系列的成果文件，其重点是了解新一代非国家武装团体。目前进入第六年的这一年度活动是与柏林国际和平行动中心联合开展的，得到了德国政府的支助。

D. 通过电子方式向广泛的联合国工作人员提供相关的优质学习机会

40. 在本报告所述期间，职员学院在推动有效利用网络技术创建具有成本效益的创新学习解决方案方面发挥了关键作用。因此，在培训和工作人员发展领域的可用财政资源稀缺明显拉高了网络学习需求之际，学院能以对学习者和学院而言的较低成本惠及更多的工作人员。创新的教学设计方法、更好的连通性以及更多的获得学习机会极大促进了学院教师和学习者加大采用技术支持的学习措施。

41. 除了不断增加的 20 多个一揽子在线辅导课程，学院的学习实验室还负责开发和维护一系列网络平台和工具，以推动利用同行协作提供和传播知识。这包括管理许多虚拟环境、学习门户网站、网站和移动应用程序。

42. 2015 年，职员学院发布了“联合国调解人指南”，这是其推向商业市场的第一个移动学习应用程序。为联合国工作人员推出的名为“Portals@UNkampus”的免费开放学习平台对增进知识可得性尤为重要。该平台已向 5 000 多名工作人员提供了学习内容。

43. 此外，学习实验室在本报告所述期间将电子学习课程打造为一揽子学习方案的支柱，其中在线辅导课程占其收费课程的 85% 以上。在线课程的教学设计成功地整合了广泛的同步和异步学习活动、演练和作业、最佳实践汇编、案例研究以

及网播研讨会及虚拟教室环境中的讨论。实验室的在线课程的重点是加强员工的核心技能和管理素养。

44. 凭借日益增长的声誉，学院提高了充当向联合国系统各实体提供定制电子学习解决方案的可信供应方的能力，这些实体在向工作人员提供此类学习机会方面表现出了更大的兴趣。在本报告所述期间，学习实验室提供了从教学设计和定制电子学习模块开发到定制电子学习平台开发等各项服务。例如，实验室通过联合国环境规划署(环境署)的专门电子学习门户网站发布了若干个成果管理制和性别平等主流化教学模块，力求建设环境署人员设计和交付项目的能力，从而对环境产生可持续和可衡量的积极影响，同时促进性别平等。

45. 学习实验室继续发挥作用，使学院得以通过面授和混合流程满足不断增加的定制支助需求，特别是在管理和战略规划领域的需求。例如，为以下课程提供了此类支助：在亚的斯亚贝巴的非洲经济委员会连续举办的两个高级管理人员课程；在波恩为联合国志愿人员方案举办的一个协作学习课程；在都灵为设在欧洲的环境署性别平等性别问题协调人举办的一个讲习班。学习实验室还为联合国学习专业人员举办了年度学习主管论坛，并为初级专业干事举办了概况介绍课程。学习主管论坛仍是加强学习和培训领域的机构间合作和联网的战略工具。

四. 结论和建议

46. 随着《2030 年可持续发展议程》的通过，联合国比以往任何时候都需要领导人、管理人员和专业人员，这些人员应当对联合国在支持执行《2030 年议程》所载承诺的全球努力方面可以作出的宝贵战略性贡献有共同理解。

47. 建设联合国员工队伍学习和适应新工作方式的能力应是努力进一步提高工作人员能力和素养的当务之急。担任领导职务的人员不应再努力维护狭隘的组织利益，而应根据整个联合国系统的最佳利益开展工作。《2030 年议程》要求联合国领导层采用远超出具体机构视角的“一体行动”构想。学院通过其一揽子学习课程向工作人员传达这一信息，并确保联合国管理人员和专家得到相应的培训。

48. 对于有意制定将统筹思维和变革作为核心目标的能力建设举措的会员国和联合国系统各实体而言，职员学院完全可以成为一个战略盟友。

49. 因此，建议联合国各实体与职员学院协调开展学习和培训活动，鼓励工作人员参加学院课程，并支持学院努力促进组织转型，包括为此分享在实施积极变革和转变组织文化以提高成效、效率和创新方面的经验。

50. 鼓励会员国确认学习特别是全系统学习的关键作用，将其作为落实《2030 年议程》所载承诺的主要支柱之一。