



方案和协调委员会

第五十九届会议

组织会议，2019年4月18日

实质性会议，2019年6月3日至28日*

临时议程** 项目3(b)

方案问题：评价

评价人力资源管理厅

内部监督事务厅的报告

摘要

内部监督事务厅(监督厅)评价了由管理事务部在2019年1月1日实施结构调整之前支助的人力资源管理方面的相关性、效率和成效。虽然评价的主要重点是人力资源管理厅，但管理事务部从事人力资源管理活动的其他部门也包括在评价范围内。利用调查、约谈、文件和政策审查、直接观察、二级数据分析和基准审查开展了这次评价。

管理事务部主要通过人力资源管理厅，在复杂、流动和高度规范的环境中，向本组织提供人力资源管理方面的关键支助，这一环境的特点是不断进行组织改革，优先事项不断变化，相互竞争，且资源紧张。这使管理部在人力资源领域提供战略领导和面向客户的能力捉襟见肘。人力资源管理要想充分有效，就需要管理事务部-人力资源管理厅与直接负责管理人力资源活动的方案管理人员建立成功的伙伴关系。

在这一复杂的环境中，人力厅承担着为数量不断增加的泛泛而定的目标和要求而制订人力资源政策这一挑战性任务。目前的政策框架不利于实现本组织的目标，主要是因为该框架过于庞大、分散、过时，有时甚至自相矛盾。新政策的发

* 实质性会议日期为暂定日期。

** E/AC.51/2019/1。



布往往得不到及时通报，也没有任何机制来确保政策变化反应灵敏，并具连贯性。客户和工作人员都认为该框架及其执行工作更注重合规情况，而不是注重结果。

主要是由于授权框架过时、缺乏中央储存库和过分依赖机构记忆，客户不清楚下放给它们的人力资源权力。这导致秘书处各部厅对权力下放的解释不明确和不一致，从而造成效率低下。此外，人力资源管理厅没有系统监测下放权力的使用情况。

秘书处的人才管理框架由工作人员规划、甄选和征聘、业绩管理以及学习和职业发展等四个构成部分组成，在执行方面取得了一些进展。这包括，例如，为工作人员规划制定工具和指南；试行候选人筛选的测试方式；缩小业绩管理方面的知识空白；并提供在线学习的机会。然而，这四个组成部分中的每一个部分仍然存在缺陷，而且它们之间缺乏整合。

监督厅向管理事务部-人力资源管理厅提出七项重要建议：

- 支持正在进行的政策简化和精简项目
- 加强发布新的或经修订的行政通知的程序
- 通过新的框架建立明确的授权
- 进一步加强员工队伍规划
- 加强甄选和征聘政策中的每一构成部分/要求
- 通过设立认证培训方案，承认和加强秘书处人力资源界
- 采取具体措施，加强以客户为导向的总体情况

目录		页次
一. 导言和目标		4
二. 背景		4
A. 任务和作用		4
B. 领导层和结构		5
C. 人力资源管理		5
三. 方法		7
四. 评价结果		8
A. 持续不断的改革和不断变化的优先事项改变了管理事务部-人力资源管理厅的工作重点，使其在人力资源管理方面向本组织提供战略领导和支助的能力捉襟见肘.....		8
B. 人力资源政策框架无助于实现本组织的人力资源目标.....		10
C. 人力资源授权框架不明确，导致效率低下，而且几乎没有监测.....		14
D. 人力资源管理厅在人才管理的一些具体组成部分上取得了进展，但仍有不足之处，缺乏整合		15
五. 结论		21
六. 建议		22
附件		
管理事务部提供的评论意见		24

一. 引言和目标

1. 内部监督事务厅(监督厅)检查和评价司根据意在查明秘书处方案评价优先事项而进行的风险评估,确定了对管理事务部进行评价。方案和协调委员会选定在拟于 2019 年 6 月举行的第五十九届会议上审议对管理事务部的方案评价(见 [A/72/16](#))。大会在第 [72/9](#) 号决议中认可了这一选择。
2. 监督厅的总体参照框架载于大会第 [48/218B](#)、[54/244](#) 和 [59/272](#) 号决议以及 [ST/SGB/273](#) 号秘书长公报,其中授权监督厅发起、实施和报告其认为是履行职责所需的任何行动。《方案规划、预算内方案部分、执行情况监测和评价方法条例和细则》对监督厅的评价工作作了规定。¹
3. 总的评价目标是评价管理事务部支助的人力资源管理的相关性、效率和效力。虽然评价的主要重点是人力资源管理厅,但管理部从事人力资源管理活动的其他部门也包括在评价范围内。评价主题源于评价启动文件所述的方案级风险评估。² 评价是根据联合国系统的评价准则和标准开展的。³
4. 向管理事务部征求了对本报告草稿的意见,并已加以考虑。管理部的正式答复,已列为本文件附件。

二. 背景

A. 任务和作用

5. 管理事务部的任务源自《联合国宪章》、⁴ 大会各项决议、⁵ 《财务和工作人员条例》以及《方案规划、预算内方案部分、执行情况监测和评价方法条例和细则》。管理事务部的目标是确保全面执行法定任务,遵守联合国政策和程序,以便为整个联合国提供有效的管理文化。⁶
6. 管理事务部发挥三项主要作用:
 - (a) **制定和执行政策和程序**,协助秘书长制定大会提出的政策、细则和条例并确保遵守;

¹ [ST/SGB/2016/6](#), 条例 7.1: (a) 按照联合国各项活动的目标,尽可能有系统地、客观地衡量各项活动的恰当性、效率、成效和影响; (b) 使秘书处和会员国能进行有系统的考虑,更改联合国主要方案的内容,必要时审查其目标,以提高其成效。

² 见 IED-17-006, 监督厅检查和评价司初始文件,“管理事务部的方案评价”,2017 年 6 月 5 日。

³ 由联合国评价小组于 2016 年重新发布。

⁴ 具体而言,第八、十七、九十七、一百和一百零一条。

⁵ 大会最近的关于人力资源管理的两项决议是第 [71/263](#) 号和第 [72/254](#) 号决议。

⁶ 2016-2017 两年期拟议方案预算第 29 款([A/70/6\(Sect.29\)](#))。

(b) 行政支助事务，向财务、方案规划、预算编制、监测和报告、信息技术、人力资源和中央支助等领域的各部门提供行政支助服务；⁷

(c) 战略指导和方向，领导秘书处的改革举措。

B. 领导层和结构

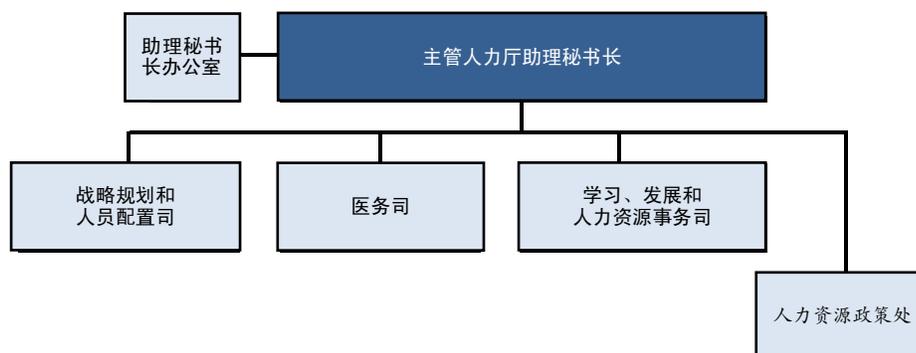
7. 管理事务部由一名副秘书长领导，由负责中央支助事务、人力资源管理、方案规划、预算和账户以及信息和通信技术四名助理秘书长向其提供支助。

C. 人力资源管理

8. 人力资源管理厅是人力资源管理方面的中央主管部门。人力厅负责制定和执行关于工作人员甄选、职业发展、服务条件、业绩管理和工作人员健康的政策和方案程序及支助系统。图一列示了人力厅的结构。

图一

人力资源管理厅组织结构图⁸



资源

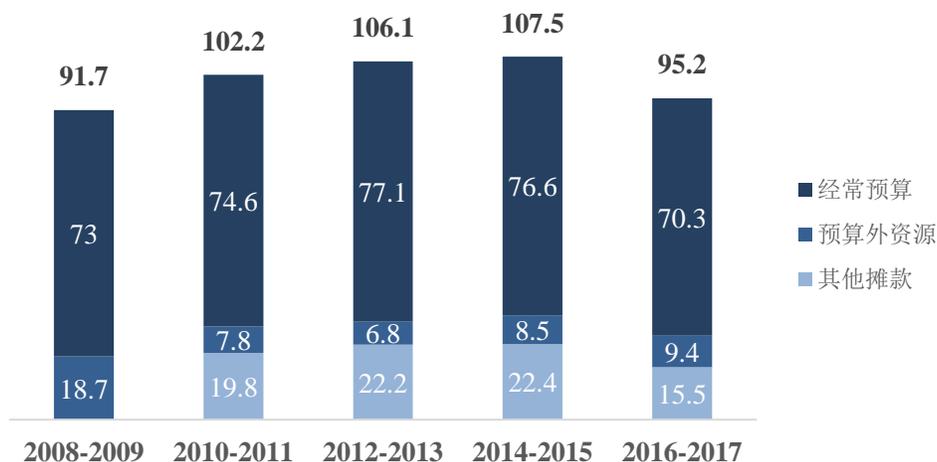
9. 如图二和图三所示，人力资源管理厅的财政和员额资源在 2010-2011 两年期至 2016-2017 两年期保持稳定。2012-2013 至 2016-2017 年的变动涉及分配给 2010-2011 年设立的人力资源信息系统部分的资源；这一部分在 2016-2017 两年期转移至信息和通信技术厅。

⁷ 维持和平特派团和特别政治任务主要由外勤支助部提供支助(ST/SGB/2010/2)。

⁸ 组织结构图列示了各司和人力资源政策处。

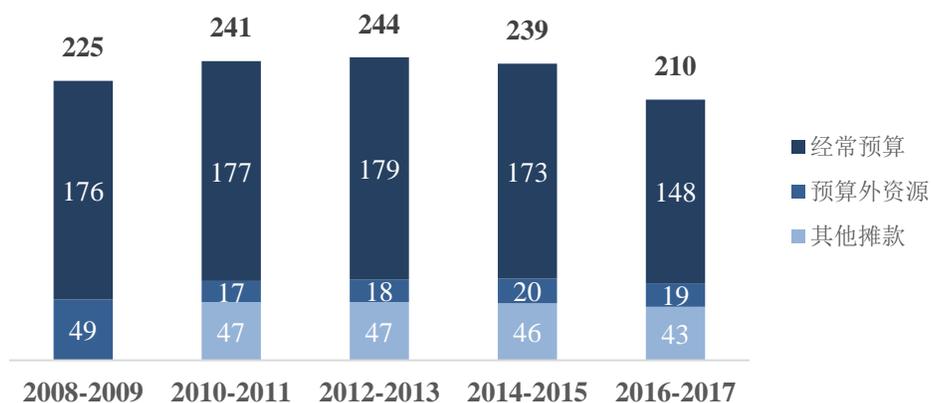
图二
2008-2017 年人力厅的财政资源

(百万美元)



资料来源：人力资源管理厅拟议方案预算(A/64/6(Sect.28C)、A/66/6(Sect.29C)、A/68/6(Sect.29C)、A/70/6(Sect.29C)和 A/72/6(Sect.29C))。

图三
2008-2017 年人力资源管理厅员额资源



资料来源：人力资源管理厅拟议方案预算(A/64/6(Sect.28C)、A/66/6(Sect.29C)、A/68/6(Sect.29C)、A/70/6(Sect.29C)和 A/72/6(Sect.29C))。

10. 2016 年，秘书长介绍了经更新的人力资源管理框架(A/71/323)。

11. 在人才管理方面，该框架旨在整合人力资源的四个要素：员工队伍规划；甄选和征聘；业绩管理；以及学习和职业发展(同上)。

三. 方法

12. 评价的重点是以下四个问题：⁹

(a) 管理事务部在人力资源方面开展的活动在多大程度上符合其总体任务规定？

(b) 目前的结构安排在多大程度上有效地发挥了政策和服务提供者在人力资源领域的作用？

(c) 管理事务部在提供政策和服务，特别是在人力资源领域提供政策和服务方面的效率如何？

(d) 管理事务部在确保本组织拥有实现其目标所需的工作人员方面的效力如何？

13. 评价的范围不包括维持和平特派团和特别政治任务以及管理下流动制度，大会第 68/265 号决议授权对该制度进行单独审查。本评价是在 2019 年 1 月 1 日对管理事务部进行改组之前进行的。

14. 评价采用了以下收集定性和定量数据的方法。所有评价结果都综合了来自多个来源的数据。

(a) 约谈，如表 1 所示，当面或通过电话约谈管理事务部工作人员、客户和其他实体；

表 1
约谈

约谈次数	约谈对象类型
工作人员	
39	管理事务部工作人员
客户	
14	总部以外办事处：联合国日内瓦办事处、联合国维也纳办事处和联合国内罗毕办事处
12	总部秘书处各实体的执行办公室
8	总部以外的秘书处实体和单位
5	区域委员会
其他	
9	非秘书处实体
5	第五委员会主席团的区域组

⁹ 效率的定义是人力资源活动的及时性和成本效益；有效性的定义是在多大程度上实现了目标。

- (b) 2017 年年中进行的**网上调查**:
 - (一) 对秘书处管理人员的非随机抽样(对管理人员的调查);¹⁰
 - (二) 所有 34 个部/厅主管;¹¹
- (c) **派团**前往联合国日内瓦办事处;
- (d) 关于过去联合国改革的学术期刊和以往报告的**文件审查**;
- (e) **分析**人力资源深入观察、“团结”项目和人力资源管理厅提供的其他来源的人力资源数据;
- (f) **直接观察**与管理事务部和纽约各执行办公室举行的三次会议;
- (g) **分析**根据执行办公室、总部以外办事处和区域委员会提供的资料汇编的关于例外情况和酌处行动的数据;
- (h) **分析**截至 2017 年 12 月 31 日仍有效的与人力资源有关的秘书长公报和行政指示,包括深入审查临时任用政策;
- (i) 对过去的评价、审计、预算资料和管理事务部方案执行情况报告进行**二级数据分析**;
- (j) **制定基准**,比较联合国开发计划署(开发署)和世界银行的人才管理框架。¹²

15. 为本评价的目的,约谈的管理事务部人力资源管理厅客户指的是执行办公室、总部以外办事处、区域委员会和秘书处其他实体和单位。接受调查的客户指的是部/厅负责人。

四. 评价结果

A. 持续不断的改革和不断变化的优先事项改变了管理事务部-人力资源管理厅的工作重点,使其在人力资源管理方面向本组织提供战略领导和支助的能力捉襟见肘

连续进行的组织改革和不断变化的任务已转变了人力资源管理厅在不同的两年期内的重点

16. 自 1990 年代后期以来,管理事务部的任务是领导实施持续的组织改革和全秘书处的人力资源管理举措。最近的一些举措包括 Inspira、合同安排和统一服务条件、“团结”项目、管理下流动系统、新的共同制度整套报酬办法以及全系统性别均等战略。2008 年监督厅对人力资源管理厅进行的一次评价发现,持续不断

¹⁰ 这项调查发给了 1 916 名工作人员,这些工作人员自 2013 年以来一直在基于 Inspira 的招聘过程中担任招聘或方案主管,并在 2016-2017 年考绩年度中担任第一考绩人;共有 834 人作了答复,答复率为 44%。

¹¹ 调查发给了 34 个部/厅的主管;共有 19 人作了答复,答复率为 56%。

¹² 制定基准的工作是由人力资源专家顾问进行的。

的改革努力使人力厅负担过重，削弱了其规划和政策制定能力。¹³ 与管理事务部-人力资源管理厅客户和管理事务部工作人员进行的约谈证实，10年后，人力厅仍然被多个优先事项所淹没。人力厅在流动和高度管制的复杂环境中向本组织提供关键的人力资源支助；人力厅还依靠与方案管理人员的有效伙伴关系来开展人力资源活动。

17. 自 2004-2005 两年期以来，除医务司外，人力资源管理厅进行了改组，以支持实施改革举措，重新定位人力厅各部门，落实不断变化的目标和预期成绩。特别是，从 2008-2009 两年期到 2014-2015 两年期，政策、战略规划和人员配置构成部分发生了重大变化。例如，2012-2013 年，多管齐下的目标被单一目标所取代。关于预期成绩方面，2010-2011 两年期增加了上诉处理工作，2012-2013 两年期增加了为自愿流动提供便利以及向政府间机构提供数据和报告的工作。2014-2015 年，放弃将监测人力资源和工作人员规划方面的权力下放情况作为预期成绩。¹⁴

人力资源管理厅的总体资源水平没有随着领导组织改革的工作量的增加而增加

18. 在现有资源范围内实施了一些改革举措，包括管理下流动制度、共同制度整套报酬办法和全系统性别均等战略。在此期间，人力厅的总体资源水平基本保持不变。在接受约谈的 23 名人力厅工作人员中，15 人强调了在不同同时增加资源的情况下处理日益增多的优先事项的挑战。

管理事务部-人力资源管理厅没有提供与各项人力资源举措相匹配的足够战略领导力

19. 虽然如上文所述，开展与组织改革有关的更大工作量时并未伴随相应的资源增加，所以，管理事务部在这些举措中的领导作用并不总是具有足够的战略意义。在接受调查的 19 个部/厅负责人中，只有 6 人将管理事务部在人力资源管理方面的总体战略领导能力评为良好，与执行办公室、总部以外办事处和区域委员会代表的约谈证实了这一点。在需要领导能力来指导重组本组织人力资源管理系统的规模举措时，人力厅经历了严重的内部领导真空。前主管人力资源管理助理秘书长于 2016 年 10 月意外离职，造成约 10 个月的高级别空缺；这也与副秘书长一级的过渡重叠。在接受约谈的 39 名管理事务部工作人员中，有 16 人表示，管理部开展业务时没有总体愿景，无法为其工作提供前后一致性。

20. 管理事务部-人力资源管理厅尚未被人视为充分面向客户。如表 2 所示，在接受调查的 19 个部/厅负责人中，只有 7 人报告对管理部/人力厅提供的总体人力资源管理支助感到满意，接受约谈的执行办公室和区域委员会代表对该部/厅在关键人力资源职能方面提供的支助评价不高。此外，在接受约谈的执行办公室、总部以外办事处和区域委员会的 20 名代表中，有 11 名强调在一些人力资源领域没有以客户为导向，其中 4 人将其归因于与持续改革举措有关的繁重工作量。在接

¹³ 对人力资源管理厅的深入评价(A/63/221)。

¹⁴ 监督厅对人力资源管理厅 2004-2005 至 2016-2017 两年期拟议方案预算的分析。

受约谈的 39 名管理部工作人员中，有 14 人还感到管理部-人力厅的工作没有以客户为重点。

表 2

客户对管理事务部-人力资源管理厅的支助评价不高

人力资源职能	评级		
	差	一般	良好
管理部-人力厅提供的征聘支助	7	3	4
管理部-人力厅对工作人员业绩的支助	2	5	8
管理部-人力厅对工作人员学习和发展的支助	2	6	5

资料来源：监督厅与执行办公室和区域委员会的约谈。

B. 人力资源政策框架无助于实现本组织的人力资源目标

人力资源管理厅一直负责为越来越多泛泛而定的目标和要求制定人力资源政策

21. 大会为秘书处人力资源管理制定了反映会员国不同利益的诸多原则、目标和考虑。这些包括：

- (a) 公平地域分配；¹⁵
- (b) 两种工作语文的平等地位；¹⁶
- (c) 掌握驻在国官方语文；¹⁷
- (d) 平等对待具有同等教育背景的候选人；¹⁸
- (e) 发展中国家妇女有适足任职人数；¹⁹
- (f) 平等对待内部和外部候选人；²⁰
- (g) 发展中国家的任职人数。²¹

22. 大会第 68/252 号决议重申第五委员会的作用是适当地透彻分析并核准人力和财政资源及政策。²² 人力厅的艰巨任务是制定详细的政策建议，供会员国审议和核准，并在获得核准后拟订行政通知，以解释和实施决议的原则和目标。

¹⁵ 大会第 71/263 号决议，第 8 段。

¹⁶ 同上，第 10 段。

¹⁷ 大会第 71/263 号决议，第 11 段。

¹⁸ 大会第 71/263 号决议，第 7 段。

¹⁹ 大会第 71/263 号决议，第 20 段。

²⁰ 大会第 68/265 号决议，第 10 段。

²¹ 大会第 67/255 号决议，第 47 段。

²² 大会第 68/252 号决议，第 4 段。

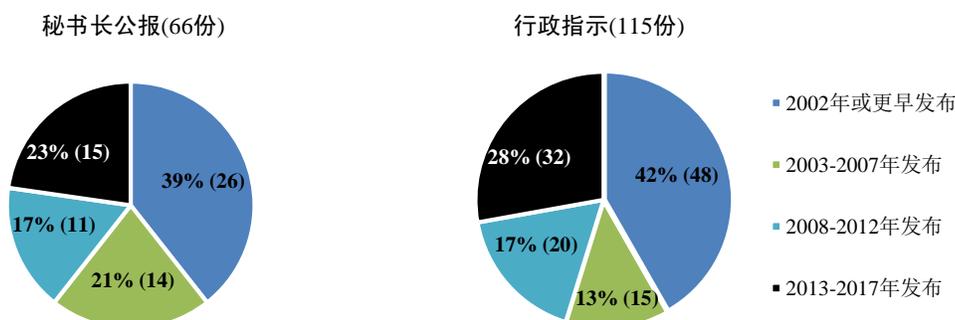
人力资源政策框架庞大、分散、过时且存在漏洞和矛盾之处

23. 人力资源政策框架庞大且分散。截至 2017 年底，共有与人力资源有关的 66 份秘书长公报和 115 份行政指示。²³ 115 项行政指示共计 639 页，平均每份 7 页。秘书长的公报和相应的行政指示涵盖了一些工作人员细则或专题，而其他工作人员细则或专题则只有一种类型的通知涵盖。在其他情况下，多份秘书长公报和(或)行政指示涵盖同一主题。此外，主管管理事务副秘书长和主管人力资源管理助理秘书长发布了几份部门间备忘录，确定了更多的准则，进一步加剧了政策框架的支离破碎。

24. 政策框架也已过时；如图四所示，66 份秘书长公报中的 31%和 115 份行政指示中的 41%至少已有 15 年的历史。许多含有与更近的规则不一致或相互矛盾的规定。例如，1995 年印发并于 2003 年最后一次修订的关于监督厅人事安排的 ST/AI/401 号文件规定，主管监督厅副秘书长有权任命、晋升其工作人员和终止他们的合同。然而，2015 年发布的关于管理《工作人员条例和工作人员细则》方面的权力下放的 ST/SGB/2015/1 号秘书长公报指出，秘书长对 D-2 及以上职等的工作人员拥有这一权力。出现矛盾的原因往往是在新政策出台新的或经修订的规则时，未对现有通知中的规定进行修订。

图四

共有 39%的秘书长公报和 42%的人力资源行政指示是超过 15 年前公布的



资料来源：监督厅对截至2017年12月31日的与人力资源有关的秘书长公报和行政指示的分析。

25. 管理事务部-人力资源管理厅的客户还发现了政策框架中的空白。执行办公室、总部以外办事处和区域委员会发现，在 17 个对其业务至关重要的领域，没有行政指示或指导方针，或者现有的行政指示已经过时。除其他外，其中包括裁员和缩编以及临时派任，这方面的主要政策(1995 年印发的关于派任和从任上返回细节的 ST/AI/404 号文件)已经过时。

²³ 这些文件是秘书长的公报和行政指示，列在行政通知索引的人力资源类别之下。

政策框架需要大量的解释和判断，从而导致行政效率低下和适用不一致

26. 政策框架包含两类非正常行动：酌处行动和《工作人员细则》的例外情况，只有主管人力资源管理助理秘书长才有权这样做。在 2003 年至 2017 年发布的初始和经修订的 41 项行政指示中，28 项(68%)指示中至少包含一项酌处行动。管理事务部的 6 名工作人员主动告知，酌处行动和例外情况太多，有可能使这些不正常的行动成为常态。

27. 管理事务部-人力资源管理厅客户和管理事务部工作人员都认为人力资源政策过于复杂。在接受调查的 19 个部/厅负责人中，仅 7 人认为人力资源管理厅提供了关于人力资源管理方面的明确组织政策和准则，在接受约谈的执行办公室、总部以外办事处和区域委员会代表中，一半以上(20 人中有 11 人)表示，人力资源规则和 policy 复杂、混乱和(或)难以理解。在接受约谈的 39 名管理事务部工作人员中，有 14 人表达了同样的意见，认为这是若干因素造成的，其中包括反映会员国不同利益的政府间决定、与工作人员代表协商的规定、内部司法系统的影响以及人力资源管理厅本身制定了防止滥用权力的措施。

28. 因此，理解和解释这一复杂的政策框架是一项重大挑战。政策解释和酌处行动的行使在很大程度上取决于整个组织人力资源从业人员的知识和个人判断。某些案件被移交给多个主管部门，从执行办公室或当地人力资源办公室到总部以外办事处和(或)人力资源管理厅的一个或多个单位。在人力厅内，政策解释责任是分散的。10 个执行办公室、总部以外办事处和区域委员会的代表以及接受约谈的 8 名管理事务部工作人员表示，对适用例外情况的请求进行政策解释和审查需要相当多的时间和资源。据说这一进程减缓了行动，影响了方案任务的执行。接受调查的 6 个部/厅负责人对政策解释不明确、不一致和(或)相互冲突表示关切；5 个执行办事处、总部以外办事处和区域委员会的代表也指出，酌处行动和例外情况的核准过程缺乏透明度。

客户和工作人员认为，该框架及其执行过程过度强调合规而不是结果，没有充分满足业务需要

29. 管理事务部-人力资源管理厅的客户和接受约访的管理事务部工作人员均表示，人力资源政策框架及其执行过于注重合规。执行办公室、总部以外办事处和区域委员会的半数以上代表(20 人中有 11 人)和管理事务部 39 名工作人员中的 8 人表示，人力厅过分注重程序和严格遵守规则，不利于积极寻找高效率和有成效的方式支持任务的执行。

30. 客户还介绍了缺乏满足业务需要的反应能力的情况。在接受调查的部厅负责人中，有一半以上(19 人中的 10 人)指出，人力资源政策不能满足其具体的业务需要：认为政策框架缺乏足够的灵活性，无法在非常不同的业务环境中支持不同的任务。此外，在接受约谈的执行办公室、总部以外办事处和区域委员会的代表中，近一半(20 人中有 9 人)认为，人力资源管理厅没有充分考虑到他们从执行者的角度对政策制定和修订提供的投入。

没有任何机制用以确保政策变化顺应需求、连贯一致

31. 没有为响应通常做法而作出政策上的改变的任何机制。对临时任用的管理就是一个明显的例子。关于临时任用行政管理的行政指示(ST/AI/2010/4/Rev.1)只允许不足一年的初次任用,即使在特派任务或特别假可能出现长达两年的临时空缺时,但初次任用也可“例外”延长最多一年。从执行办公室、总部以外办事处和区域委员会收集的数据显示,在2016年10月至2017年9月的12个月期间,至少有525项临时任用根据行政指示被例外延长364天以上。至少有15项延长期限超过729天的请求(均来自管理事务部)和至少84项在开始新的临时合同之前缩短中断服务期的请求,作为《工作人员细则》的例外情况获得核准。但是,人力资源管理厅没有监测酌处行动,包括将临时任用延长超过364天的情况,而且从使用酌处行动和例外情况中吸取的经验教训也没有引发政策修订。监督厅2017年的一次审计同样发现,政策的制定和修订不是以证据为基础的。²⁴

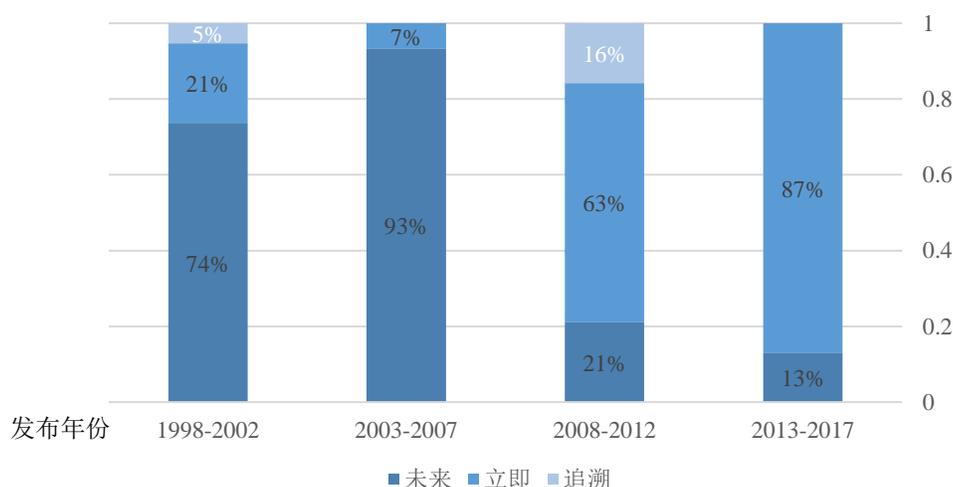
32. 缺乏在人力资源政策框架内查明漏洞和促进一致性的机制;监督厅2017年的审计报告说,没有适当的框架来审查和监测政策和程序方面的漏洞。颁布新的行政通知的过程并没有引发对现有政策的系统审查,以检查是否存在与新政策不一致或不利于其目标的措施。²⁵

人力资源政策和程序越来越多地在执行准备期很短和交流有限的情况下发布

33. 新的或经修订的政策和程序越来越多地在执行这些政策和程序的人或受影响的工作人员没有准备期的情况下颁布(见图五)。

图五

越来越多地发布立即执行的行政指示



资料来源:监督厅对截至2017年12月31日仍有效的有关人力资源的行政指示的分析。

²⁴ 监督厅对联合国秘书处颁布行政通知过程的审计(第2017/064号报告),2017年6月29日。

²⁵ 2017年11月10日,发布人力资源相关行政通知(秘书长公报、行政指示和情况通报)的工作流程,由人力资源政策处政策和服务条件科提供。

34. 人力资源管理厅没有及时向工作人员通报新的或现有的政策和程序。监督厅 2017 年的审计发现,并未一贯使用情况通报向工作人员传达关键规则、政策和程序。iSeek 关于人力资源政策和程序的新闻文章的覆盖面和及时性也不足。2017 年,人力厅在 iSeek 上发布了 29 篇涉及人力资源专题的全球文章和 9 篇针对纽约的文章。其中只有 6 篇专门介绍政策或程序。2017 年 10 月 26 日发布并立即强制执行的不令人满意行为和调查的新行政指示直到 2018 年 1 月 3 日才在 iSeek 上宣布。一些接受约谈的管理事务部-人力资源管理厅客户和管理事务部工作人员也注意到,缺乏对政策理由的充分解释,包括在传达有关酌处行动和例外情况的政策解释和决定方面。

专门用于制定人力资源政策的资源有限

35. 人力资源管理厅内的人力资源政策处由一名向助理秘书长报告的 D-1 级主管领导,这不同于人力厅内的其他三个单位,每个单位都由一名 D-2 级主管领导。政策和服务条件科负责向国际公务员制度委员会和政府间会议提供政策制定、修订、指导、解释和服务,2017 年有 6 个专业员额(1 个 P-5、4 个 P-4 和 1 个 P-2)和 3 个一般事务员额。²⁶ 由于工作人员少,该科忙于执行大会授权的改革和支持改革。

C. 人力资源授权框架不明确,导致效率低下,而且几乎没有监测

授权框架尚未更新

36. 尽管几次努力更新授权框架,但该框架已经过时。其主要行政指示是 1989 年颁布的,此后未进行过重大修订。2005 年开始编写授权指南,但没有完成。2011 年,人力资源管理厅向秘书长办公厅提交了一份全面审查报告,因此在 2015 年颁布了一份秘书长公报,其中仅涉及秘书长保留的权力。

缺乏明确性和连贯性,导致效率低下

37. 管理事务部-人力资源管理厅的客户不清楚下放给它们的人力资源权力。2008 年监督厅对人力资源管理厅的评价也报告了这一结果,这仍是一个令人关切的问题。执行办公室、总部以外办事处和区域委员会有 27 名工作人员在约谈中就这一问题发表了意见,其中有 20 人报告说,他们不清楚下放给他们的权力。缺乏明确性的一些事项包括特别职位津贴、D-2 职等的任命以及对各执行办公室和人力厅在前“团结”系统总部部署小组内的作用的混淆。这一观点也得到了更高级别人员的认同,19 名对调查作出答复的部/厅负责人中有 4 名提到授权框架的缺陷以及进行修订、简化和加强问责制的必要性。监督厅 2017 年的审计报告介绍了情况,人力资源开发干事本身如何对自己的授权并不清楚,也没有得到人力厅高级工作人员的充分指导。

²⁶ 不包括 2016 年 5 月至 2017 年 12 月期间该科临时借调给人力厅其他部门的一个 P-3 和一个一般事务人员员额。

38. 没有关于授权的中央存储库使缺乏明确性的问题进一步加剧。在根据《工作人员条例和细则》作出的 311 项授权决定中，²⁷ 33%是通过备忘录和传真发布的。人力资源管理厅只保留了这些单个备忘录的印本和对具体澄清要求作出回应的大量书面函件，这给快速和便利检索造成了困难。因此，人力厅及其客户需要对过去的信函进行人工搜索，以确认现有授权安排。严重依赖对过去决定的机构记忆加剧了这一挑战；当工作人员离开时，他们掌握的知识有可能丢失，特别是在授权信息保存于个人电邮和档案中而没有转交给新工作人员的情况下。

39. 授权不一致导致效率低下。例如，根据 ST/AI/2013/4 号文件，重新聘用前工作人员或退休工作人员担任咨询人或个体订约人应由人力资源管理厅批准。然而，联合国日内瓦办事处表示，该办事处本身、联合国贸易和发展会议和人道主义事务协调厅外地办事处等几个实体在管理咨询人和个体订约人方面行使了充分授权，日内瓦办事处没有就重新聘用前工作人员或退休工作人员担任顾问或个体订约人事宜请求人力资源管理厅批准。总部设在纽约的实体与总部以外办事处之间授权不一致的另一个例子是对工作人员在外任职或受雇的批准。缺乏明确性使人力资源管理厅与客户之间的行政往来频繁，由于需要很长时间才能达成协议，因此效率低下。接受调查的两个部/厅的负责人也主动表示，授权过于集中。

人力资源管理厅没有系统监测下放权力的使用情况

40. 此外，人力资源管理厅没有充分监测整个联合国范围内行使下放权力的情况，监测权力下放的责任分散在人力厅内部。人力厅仅通过“人力资源深入观察”和人力资源管理记分卡协助各部厅自我监测一套指标。尽管实施了“团结”系统，但关于人力资源的报告有限，也没有提供介绍整个秘书处趋势和比较全秘书处做法以支持监测职能的业务情报报告。2017 年监督厅审计报告还指出，管理事务部-人力资源管理厅缺乏一个能查明未经授权例外情况的监测信息系统。

D. 人力资源管理厅在人才管理的一些具体组成部分上取得了进展，但仍有不足之处，缺乏整合

人力资源管理厅为实施员工队伍规划试点开发了基本工具并提供了支助，但员工队伍规划没有在秘书处内引起重视

41. 人力资源管理厅开发了实施员工队伍规划的工具，包括 2014 年的方法草案和 2017 年的订正规划用户指南。这些工具符合行业标准：它们以直截了当的方式全面介绍流程和信息，并遵循与世界银行等其他国际组织类似的模式。例如，秘书处流程将工作人员的作用分为关键、核心、支助和不协调或需要审查的类别；如果关键职位空缺，方案的有效交付就会面临风险。世界银行同样确定了对方案交付至关重要的“任务关键”职位。为了收集关于运用员工规划良好做法的经验教训，人力厅支持在医务司和 14 个维持和平特派团实施一个试点项目。事实证明，该试点项目有助于确定需要提高技能以使员工队伍符合未来需求的各个领域。

²⁷ 2017 年 11 月 20 日人力资源管理厅提供的截至 2017 年 9 月 10 日的工作文件。

42. 然而，尽管取得了这一进展，秘书处其他部门的认可程度却很低。²⁸ 秘书长表示，希望看到将强有力的员工队伍规划流程纳入联合国各实体的主流，但除了医务司的试点项目以及对作为政治、和平和人道主义职类员工流动一部分的即将退休的工作人员的职位进行了有限的员工队伍规划以外，没有在非外地环境中进行过其他试点。对参与试点的工作人员和管理事务部其他高级工作人员进行的约谈对此提供了四种可能解释：方案主管没有将员工队伍规划视为更广泛战略规划的一个基本要素；负责促进员工队伍规划的人员级别不够高；人力资源管理厅内缺乏专门资源；管理人员最终没有权力执行规划提出的所有建议，例如设立、取消或调动员额或将工作人员调至秘书处其他领域。

招聘和甄选政策、程序和实践没有为本组织聘用最佳人才提供充分支助

43. 招聘时限仍然是一项挑战。本组织远远没有达到 120 天的目标。²⁹ 非名册招聘的总时限从 2014 年的 220 天增至 2016 年的 254 天。³⁰ 在高级管理人员契约中，获得部分授权的部厅完成招聘流程本阶段工作的目标天数是 55 天，而获得完全授权的部厅在权限范围内完成所有步骤的目标天数是 83 天。³¹ 2016 年，没有一个部厅实现各自目标。此外，在 iSeek 上有数据可查的 24 个实体报告说，2015 年至 2016 年，在其权限下完成招聘的天数有所增加。³² 使用名册的招聘实现了 120 天的目标，在对管理人员的调查中，95% 的答复者认为名册有用。然而，大多数招聘仍未使用名册：只有 21% 的答复者说，他们在上次招聘时使用了名册。

44. 管理事务部-人力资源管理厅的客户报告说，冗长的过程对工作的交付和最佳候选人的招聘产生了不利影响。在约谈中，各区域委员会、总部以外办事处和管理事务部的工作人员表示，招聘是一个耗时的过程，最终会损耗他们的实质性工作。在对管理人员的调查中，大多数人(89%)表示，漫长的招聘在某种程度或在很大程度上影响了他们交付工作方案的能力。他们主动表示，漫长的招聘工作使本组织无法招到最好的人选，因为这些候选人往往因招聘延误而接受其他工作。

45. 总体而言，执行办公室和区域委员会认为人力资源管理厅不能有效支持招聘工作；在回答这一问题的 14 名工作人员中，有一半(7 人)给这方面的支持打了差评。为了进一步促进招聘工作，人力厅于 2013 年实施了一个网上预选测试的试

²⁸ 不包括外勤支助部和安全和安保部，前者正在运用员工队伍规划，而后者将员工队伍规划列为 2017 年优先事项。

²⁹ 秘书长在载于 A/55/253 号文件(2000 年 8 月 1 日)和 A/55/253/Corr.1 号文件的报告中，根据旧的甄选制度确定了 120 天的目标。

³⁰ 来自人力资源深入观察的数据。A/71/323 号文件报告的 2015 年招聘用时 239 天。

³¹ 这些目标仅适用于 ST/AI/2010/3 号文件规定的甄选。

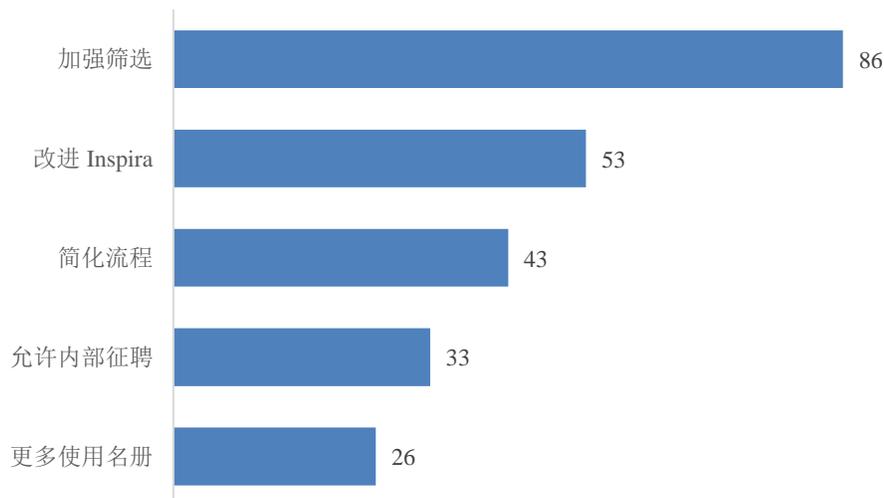
³² 监督厅对 2015-2016 年 iSeek 高级管理人员契约和评估的分析。

点项目，以缩短管理人员权限下的征聘时间表。³³ 一项内部评估得出结论认为，该测试将申请人数减少 89%，征聘时间缩短约 30 天。³⁴

46. 图六列示了接受调查的管理人员对征聘流程的建议。他们报告说，在他们参与的最近一次征聘中，平均收到 100 多份经筛选的个人简历供审查，P-3 职位简历的平均数量为 176 份。³⁵ 在与执行办公室、总部以外办事处和区域委员会代表的约谈中，受访者一致认为，Inspira 系统内的资格筛选机制不管用，他们收到的候选人人数过多。他们指出，人力资源管理厅要求的繁琐程序加重了对候选人作出评估的负担，例如要求提供理由说明为什么不选择每位落选的申请人，即使对明显不符合基本要求的候选人也是如此。³⁶

图六

管理人员就征聘问题自愿提出的各种改进建议(485 名管理人员自愿提出建议的人数)



资料来源：人力厅管理人员调查。

47. 对调查作出答复的管理人员说，他们认为向内部和外部候选人开放所有空缺的规定并不总是最佳的甄选办法。联合检查组的一份基准研究报告 (JIU/REP/2012/4) 发现，除联合国儿童基金会外，秘书处是联合国系统唯一不对内

³³ 2015 年对管理和行政职类的 11 个职位空缺进行了试点；修改后的版本用于政治、和平和人道主义职类工作人员的甄选和管理下流动。

³⁴ 关于在联合国工作人员甄选制度中试行无监考网上能力测试的评估项目报告，2016 年 3 月 15 日。

³⁵ 这一数字低于 A/71/323 号文件所引用的数字：“对 P-3 职等的职位，征聘管理人需要审查 200 至 400 份申请，对 P-4 职等的职位，要审查多达 800 份申请”。

³⁶ 从 2017 年 12 月开始，征聘管理人不再需要在学术、工作经验或语言方面给予评级，也不再需要提供对申请者的评论。

部人才进行初步审查的实体。³⁷ 例如，开发署和联合国难民事务高级专员公署(难民署)首先对内公布初级职等员额以外的所有空缺，并通过内部晋升、调任或改派填补这些空缺，如果没有合适的内部候选人，则在例外情况下为特定类别或技能进行外部征聘。

尽管采取了改善业绩管理的举措，但该制度仍被认为是机械性的，没有意义

48. 人力资源管理厅在弥合与业绩管理有关的知识差距方面取得了长足进展，它在这一领域提供的支助获得的评级最高。执行办公室、总部以外办事处和区域委员会的代表在约谈中肯定了关于如何进行高难度对话的辅导和在线视频的效用。有人在约谈期间提到管理人和主管业绩管理与发展学习方案作为优质培训方案的一个例子，该方案的参与率为 78%。³⁸ 2015 年启动的人力资源门户网站提供了丰富的业绩管理信息。这些数据非常全面并按角色分类，为工作人员、第一考绩人、部厅主管和其他人员提供了专门指导。学习目录提供了设定业绩目标、中期审查和处理业绩问题等业绩管理方面的不同专题以供选择。

49. 整个秘书处电子考绩的遵守率很高，2016-2017 年报告的平均遵守率为 90%。³⁹ 但各实体之间和工作人员职类之间存在差异。2014 年，高级管理人员契约纳入了 100%完成电子考绩的目标；2016 年，在报告了契约情况的 32 个秘书处实体中，15 个实体的完成率在 90%至 100%之间。在对 2016 年高级管理人员契约的评估中，管理事务部的完成率为 60%，是完成率最低的实体之一。⁴⁰ 就职类而言，一般事务人员完成率最高，为 93%，主任级工作人员完成率最低，为 74%。

50. 用户对业绩管理系统本身给了差评。在与秘书处各实体和总部以外单位、总部以外办事处和管理事务部工作人员的约谈中，最常提到的三个关切问题是：业绩管理与人才管理的其他组成部分(如征聘或职业发展)之间缺乏联系，管理人员认为这是一个机械性的系统，因此不予重视，而且极力避免处理业绩不佳的问题。如图七所示，在对管理人员的调查中，答复者对业绩管理制度提出了若干改进建议。包括世界银行在内的其他组织的人力资源实践已经与正式的业绩制度渐行渐远，转而推动一种持续反馈的文化。

³⁷ 以前的工作人员甄选制度(ST/AI/2002/4)规定有 15 天或 30 天的最初期限，用于考虑内部横向流动或晋升。

³⁸ 监督厅对管理人员的调查。

³⁹ 人力资源管理厅，2016-17 年周期业绩管理概览，2017 年 9 月。

⁴⁰ 根据在 2016 年高级管理人员契约评估中提交报告的 32 个部厅的情况。根据“人力资源深入观察”，管理事务部的完成率在 2017 年升至 75%。

图七

方案管理人员自愿提出的改进业绩管理的改革建议(434 名管理人员中自愿提出建议的人数)



资料来源：监督厅对管理人员的调查。

虽然管理事务部采用了具有成本效益的交付办法，但对秘书处工作人员的培训和发展投资一直较少

51. 为员工提供发展和学习机会的责任分散在秘书处各实体。人力资源管理厅负责整体方案和为分散的学习方案划拨资源，但如图八所示，这些资源一直在减少。人力厅还指出，在过去两个两年期内，人力厅的学习预算被用于其他一些优先领域，这直接影响到分配给工作人员发展的资源。半数以上的执行办公室和区域委员会(15个中的8个)认为秘书处在学习和工作人员发展方面的投资不足。在对管理事务部工作人员的约谈中，34个答复者中有15个特别指出用于学习活动的预算太低。

图八

2014年至2017年，除一个机构外，所有总部以外办事处和区域委员会的培训经费均有所减少



简称：非洲经委会：非洲经济委员会；欧洲经委会：欧洲经济委员会；拉加经委会：拉丁美洲和加勒比经济委员会；亚太经社会：亚洲及太平洋经济社会委员会；西亚经社会：西亚经济社会委员会；日内瓦办事处：联合国日内瓦办事处；内罗毕办事处：联合国内罗毕办事处；维也纳办事处：联合国维也纳办事处。

52. 尽管面临着这些预算限制，但人力资源管理厅仍努力加强工作人员的学习。例如，人力厅推出了具有成本效益的学习办法，如 Lynda 在线学习平台可供工作人员免费使用而不受工作地点限制；使用 Lynda 的活跃用户从 2016 年 8 月的 3 700 个增加到 2018 年 1 月的 9 955 个。⁴¹

53. 尽管如此，仍有改进的可能，特别是在管理和人力资源培训方面。2018 年将逐步取消由人力资源管理厅管理的面向中层管理人员的管理发展方案，⁴² 相比之下，在难民署和开发署，管理和领导能力发展在学习议程上占据重要地位，这两个组织都有对 P-3/P-4/P-5 职等工作人员的管理认证方案。关于人力资源，11 名接受约谈的管理事务部工作人员提到，需要承认人力资源是一个独立的职业，因此需要提供认证和(或)学习机会，以确保在这一领域工作的工作人员具备所需胜任能力。例如，开发署为其人力资源从业人员提供了一个结构化的在线方案。

工作人员在描述秘书处的职业道路时感到没有获得支助

54. 管理事务部-人力资源管理厅的客户认为秘书处没有为工作人员提供充分的职业发展机会。职业支助方案向秘书处所有工作人员提供辅导和发展支助。然而，在对各部厅主管的调查中，职业发展是获得评级最低的人力资源职能，19 人中有 9 人认为这项职能差或很差。在这方面特别值得注意的是青年专业人员方案：通过这一制度征聘的工作人员是通过高标准严格程序选拔的，⁴³ 但他们的职业发展并不总能得到支持。管理下调任方案面向通过青年专业人员方案⁴⁴ 征聘的工作人员，其目标是向这一群体提供概况介绍、培训、调动和职业支助，但人力资源管理厅却不与管理人员分享该厅通过管理下调任方案作出的工作人员调动决定的理由。⁴⁵ 此外，2014 年 7 月至 2015 年 6 月期间，143 名 P-2 职等青年专业人员方案工作人员中只有 4 名晋升为 P-3，而在 2015 年 7 月至 2016 年 6 月期间，184 名 P-2 职等青年专业人员方案工作人员中没有一名晋升为 P-3。⁴⁶ 在 2017 年联合国青年倡议全球构想调查中，⁴⁷ 提供更多的职业发展支助被列为人力资源改革中最重要的领域。

55. 在职业发展方面，秘书处比不过其他国际组织和营利性公司。许多这类组织用相当多的时间来发现指定的业绩优异者。⁴⁸ 例如，世界银行和开发署的政策

⁴¹ 2016 年 8 月试点检查点(https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/Pilot_Checkpoint_Lynda_Aug2016.pdf)。2018 年的数据点来自 2017 年 1 月与管理事务部的电子邮件通信。

⁴² 一个尚未最终确定的新模式将取代管理发展方案。

⁴³ 2011 年，共有 34 000 名申请人，其中 96 人通过了笔试和口试。

⁴⁴ 以及国家竞争性考试和一般事务职类晋升专业职类考试。

⁴⁵ ST/AI/2001/7/Rev.2 号文件第 5.3 段规定，管理下调任方案下的职位匹配工作旨在最大限度地增加调任次数，同时考虑到工作人员和征聘管理人表达的偏好以及人力资源组织的优先事项。

⁴⁶ 对“团结”系统数据的分析。

⁴⁷ 这项调查是由在全系统工作的青年专业人员网络“联合国青年变革推动者”设计的。

⁴⁸ 外勤支助部外勤人事司有一个例外，该司 2015 年实施了一个旨在培养富有潜力的候选人的方案。

规定，工作人员有义务进行自我发展，但各组织有责任明确传达职业发展所需的知识、技能、能力和经验。此外，世界银行还确定内部人才并培养业绩优异的个人以备晋升。

人才管理框架的各个组成部分没有整合

56. 尽管有人才管理模式，但上文所述的人才管理框架的四个组成部分并没有很好地联系在一起。员工队伍规划并未用于有针对性的征聘以满足组织需要，征聘和职业发展没有与业绩挂钩，学习在很大程度上是在真空中进行的。例如，接受调查的管理人员中有三分之一以上(38%)承认，他们在最近一次征聘时没有使用先前的考绩，因为他们认为这些信息没有用处，也(或)不知道有这些信息。同样，业绩信息没有用于职业发展，而在考虑工作人员职业进展时通常不对与其培训和发展努力有关的信息进行评估。人力资源管理厅报告说，为了更好地使学习与组织的优先事项挂钩，人力厅在 2017 年进行了一次全面的学习需求评估，旨在更好地确定优先事项和贯穿各领域的需求，从而更具战略性地利用资源开展学习。此外，人力厅表示，它正在制定一种新的管理和领导模式，该模式会将业绩管理预期与支持性学习方案更好地联系起来，也会在征聘过程中有所体现。

五. 结论

57. 人力资源管理要想有效首先必须认识到这一目标不是体现在有力的政策声明中，而是从最高层开始就将它视为组织成功的根本，是一项首要承诺。鉴于人力资源管理工作的复杂性和规模以及它力求实现的目标，这项工作对联合国秘书处尤其重要。联合国在全球许多区域拥有庞大的员工队伍，还有包含规范工作、业务工作和研究工作在内的众多方案，因此需要确保所需的工作人员具备适当技能和必要专业背景。这一点随着《2030 年可持续发展议程》的推出显得更为真切，因为联合国必须确保具备支持会员国实现可持续发展目标所需的才能和能力。

58. 秘书处人力资源管理的特点是身处动态环境之中，在这种环境中，优先事项几经变化，改革也在持续进行。人力资源管理厅在流动和高度管制的复杂环境中向本组织提供关键的人力资源支助。《宪章》第一百零一条规定，[秘书处]办事人员之雇用及其服务条件之决定，应以求达效率、才干、及忠诚之最高标准为首要考虑。该条还要求征聘办事人员时，于可能范围内，应充分注意地域上之普及；随后的组织改革还强调了性别均衡和流动性。

59. 人力资源政策繁多，许多已经过时且难以理解，而且人才管理框架也缺乏凝聚力和方向，这些都使不断变化的优先事项更加复杂。注重合规而牺牲灵活性，而且采取的做法有时缺乏充分协商也未能充分考虑到外地需求，造成了一种人力资源环境，非但不能促使反而阻碍工作人员交付工作方案并取得成果。

60. 秘书长已开始实施一项雄心勃勃的改革议程，通过采用新的人力资源管理范式，力求使人力资源管理更加清晰、重点更加突出，并取得更大成果。本次评价确定的需要注意和采取纠正行动的许多问题正在改革过程中加以应对，包

括更新、精简和简化政策，通过进一步澄清和下放权力来增强管理人员的权能和问责制，并对外地需求给予更多考虑和支助。

61. 会员国在 2017 年底表示普遍赞同改革框架，并强调任何此类改革的主要目的都应是改善本组织的业绩。因此，为加强人力资源管理而采取的任何步骤都必须相互联系且相辅相成，这样才能形成合力，更好地交付本组织的任务。联合国秘书处的工作人员一直是并将永远是本组织最宝贵的资产，要开展本组织的宝贵工作，必须对这一资产予以重视和支助。

六. 建议

建议 1(结果 B, 第 23-25、31、32 和 35 段)

62. 管理事务部-人力资源管理厅应纳入以下组成部分，以支持正在进行的政策简化和精简项目：

- (a) 评估现有政策差距；
- (b) 审查总体政策框架以消除冗余并确保一致性；
- (c) 确定政策制定、审查、修订和交流所需的资源。

绩效指标：建立一套精简的人力资源政策框架，考虑到本段(a)-(c)项所述所有组成部分。

建议 2(结果 B, 第 26-28、33 和 34 段)

63. 管理事务部-人力资源管理厅应采取以下办法加强发布新的或经修订的行政通知的程序：

- (a) 对酌处行动和例外情况的使用进行定期审查，以确定政策制定或修订的需要；
- (b) 审查现行政策，检查是否有与新政策或修订政策不一致的措施；
- (c) 确定必要的执行筹备工作；
- (d) 及时向工作人员发送通知，包括阐明政策理由的通知。

绩效指标：修订颁布新的或经修订的行政通知的程序，将本段(a)-(d)项所述内容纳入其中。

建议 3(结果 C, 第 36-40 段)

64. 管理事务部-人力资源管理厅应通过建立一个包含加强监测和报告的新框架，确立明确授权，从而加强人力资源管理。

绩效指标：建立一个包含监测和报告的授权框架。

建议 4(结果 D, 第 41 和 42 段)

65. 管理事务部-人力资源管理厅应进一步加强员工队伍规划, 为此在人力资源管理厅高级管理人员的领导下开展宣传运动, 向各部厅再次介绍员工队伍规划模式, 包括介绍在进行这种规划时取得的具体效益。

绩效指标: 为员工队伍规划开展宣传运动。

建议 5(结果 D, 第 46 和 47 段)

66. 在大会现有任务范围内, 管理事务部-人力资源管理厅应加强甄选和招聘政策中的构成部分/要求, 使其符合良好的人力资源做法。

绩效指标: 提出关于修改现行甄选和招聘政策的提案, 供大会第七十三届会议期间讨论。

建议 6(结果 D, 第 53 段)

67. 管理事务部-人力资源管理厅除其他外应通过设立认证培训方案, 承认和加强人力资源界, 将其作为一个独立和重要的组织管理方面的专业。培训应最终对所有人力资源从业者进行认证, 培训内容应包括针对秘书处的培训以及更广泛的人力资源理论和实践。

绩效指标: 设立了人力资源培训方案。

建议 7(贯穿各领域和结果 A, 第 16 和 19 段)

68. 管理事务部-人力资源管理厅应采取具体措施, 加强以客户为导向的总体情况, 包括采取更有效确定客户需求的战略, 其中包括定期进行客户满意度调查和有效管理客户期望值。

绩效指标: 采取以客户为导向的战略。

主管内部监督事务副秘书长

海迪·门多萨(签名)

2019 年 3 月

附件*

管理事务部提供的评论意见

继你 2018 年 3 月 6 日关于上述问题的备忘录之后，我确认，人力资源管理厅在遵循我们所提评论意见的前提下，接受报告草稿(IED-18-006)所载建议。我还附上管理层回应——建议行动计划。 **

另见所附经修订的最后文件，其中载有我们对监督厅答复草稿的非正式评论意见。 **

我谨借此机会感谢你和你的工作人员为编写这份报告所做的工作。

* 在本附件中，内部监督事务厅列出了从管理事务部收到的评论意见全文。这一做法是根据按独立审计咨询委员会建议通过的大会第 64/263 号决议而确立的。评论意见接收到的原样转载。

** 已在内部监督事务厅存档。