



经济及社会理事会

Distr.: General
17 March 2022
Chinese
Original: English

方案和协调委员会

第六十二届会议

组织会议，2022 年 4 月 21 日

实质性会议，2022 年 5 月 31 日至 7 月 1 日*

临时议程** 项目 3(b)

方案问题：评价

方案和协调委员会第五十九届会议关于对人力资源管理厅进行评价的建议执行情况的三年度审查

内部监督事务厅的报告

摘要

本报告系根据方案和协调委员会第二十二届会议关于在委员会决定认可内部监督事务厅(监督厅)各项建议的三年之后审查这些建议执行情况的决定提交(见 [A/37/38](#)，第 362 段)。进行三年度审查的目的是评估监督厅对管理事务部-人力资源管理厅的方案评价所提七项建议([E/AC.51/2019/3](#))中六项建议的执行情况。鉴于 2019 年 1 月 1 日生效的授权方面的变动，监督厅在评价之后不久审结了关于授权的建议 3。

监督厅的评价完成于 2019 年 1 月 1 日实施联合国管理改革之前不久，此次改革新设了两个部门，即管理战略、政策和合规部与业务支助部。监督厅在评价中支持题为“2019-2021 年全球人力资源战略：建设一个更有效、透明和负责的联合国”的秘书长报告([A/73/372](#))所提议的改革措施，秘书长关于转变联合国的管理模式：对管理改革实施进展情况的审查的报告([A/75/201](#))具体提到了评价产生的数据和分析。

* 实质性会议日期为暂定日期。

** [E/AC.51/2022/1](#)。



此次三年度审查通过以下方式进行：(a) 审查和分析关于监督厅各项建议状况的两年度进度报告；(b) 分析相关信息、文件和报告；(c) 与管理战略、政策和合规部及业务支助部的工作人员进行访谈。

监督厅认定，审查的所有六项建议都已得到执行。

根据建议 1，管理战略、政策和合规部应简化和精简人力资源政策。2020 年 5 月，管理战略部人力资源厅在其关于重新设定政策的提案中阐述了确定战略政策优先事项的办法，该提案的重点包括确定优先事项和简化政策，并设立了管理与客户委员会，以优先处理政策制定工作计划，为秘书处各实体反馈政策和业务要求提供平台。管理与客户委员会为管理战略部关于政策制定和通知的决定提供指导和信息。

根据建议 2，管理战略、政策和合规部应加强发布新的或经修订的行政通知的程序。2019 年 7 月，管理战略部推出了第一个政策通知中央数据库 (policy.un.org)，秘书处所有工作人员都可以访问。该数据库在继续不断接受审查和更新，并已与新的“知识网关”在线平台整合，知识网关是业务支助部开发的内部知识管理工具，于 2020 年推出，用于向工作人员发布业务和行政指导。

根据建议 4，管理战略、政策和合规部应加强员工队伍规划。为此，于 2020 年 8 月完成了员工队伍规划指南，并通过宣传运动向各部厅进行了介绍，该指南是在监督厅评价完成之前启动的，但这项建议为其定稿提供了必要的支持。还通过知识网关在线平台向所有工作人员发布了该指南，并于 2020 年 10 月在 iSeek 内联网上发表的一篇文章中进行了公布。

根据建议 5，管理战略、政策和合规部应加强甄选和招聘政策，使其符合良好的人力资源做法。向大会第七十三届会议提交了秘书长关于评估人力资源良好做法和修订人力资源流动政策的报告(A/73/372/Add.1 和 A/73/372/Add.2)。之后，接受访谈的管理战略部工作人员指出，题为“工作人员流动新办法：为工作人员提供在职学习和技能发展机会，打造一个灵活的本组织”的报告(A/75/540/Add.1)反映了从以往流动和高级审查理事会审议中总结的所有最佳做法和经验教训。

根据建议 6，管理战略、政策和合规部应为人力资源工作者设立认证方案。人力资源合作伙伴电子认证方案由业务支助部设计和开发，于 2020 年设立，截至 2021 年 12 月，所有 11 个模块均已到位。认证方案向以下人员开放：(a) 需要完成强制性培训以申请“团结”系统人力资源合作伙伴角色的认证类学员；(b) 希望更新知识和学习新技能的持续发展类学员。截至 2021 年 12 月，已有 400 名承担人力资源职责的工作人员接受了培训和部分认证，26 人获得了全面认证。

根据建议 7，管理战略、政策和合规部应加强以客户为导向的总体情况。2019 和 2021 年，管理战略部恢复实施双年度客户满意度调查，作为其常规人力资源管理程序的组成部分。调查结果为确定政策优先次序的进程提供了工作人员反馈，也为人力资源政策方面的培训提供了投入。

一. 引言

1. 方案和协调委员会第五十九届会议审议了内部监督事务厅(监督厅)关于评价当时的管理事务部-人力资源管理厅的报告(E/AC.51/2019/3)。
2. 委员会欢迎该报告,并建议大会核可第 62 至 68 段所载的七项建议(A/74/16, 第 584 和 585 段)。
3. 监督厅的评价完成于 2019 年 1 月 1 日实施联合国管理改革之前不久,此次改革新设了两个部门,即管理战略、政策和合规部与业务支助部。监督厅在评价中支持题为“2019-2021 年全球人力资源战略:建设一个更有效、透明和负责的联合国”的秘书长报告(A/73/372)所提议的改革措施,秘书长关于转变联合国的管理模式:对管理改革实施进展情况的审查的报告(A/75/201)具体提到了评价产生的数据和分析。
4. 在此次三年度审查中,监督厅审查了其评价报告所载七项建议中六项建议的执行情况。作为管理改革的一部分,授权方面的变动于 2019 年 1 月 1 日生效,鉴于此,监督厅在评价之后不久审结了关于确定授权的第 7 项建议(报告中的建议 3)。其余 6 项建议均已执行。
5. 此次三年度审查的方法包括:
 - (a) 审查关于监督厅检查和评价司所监测的建议状况的进度报告工作;
 - (b) 分析从管理战略、政策和合规部获得的相关信息、文件和报告;
 - (c) 与管理战略、政策和合规部及业务支助部的工作人员进行访谈。
6. 在起草报告期间,纳入了从管理战略、政策和合规部及业务支助部收到的意见。最后报告已分发给这两个部门以征求意见(见附件)。监督厅感谢这两个部门在本报告编写过程中给予的合作和协助。

二. 建议

建议 1

简化和精简政策

7. 建议 1 内容如下:

管理事务部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

8. 管理战略、政策和合规部简化和精简了现有的人力资源政策框架。这包括：对政策差距和优先事项进行基线评估；启动政策精简和简化进程；确定 2020 年实施新人力资源政策框架的预算需要。

9. 2020 年 5 月，管理战略、政策和合规部人力资源厅在其关于重新设定政策的提案中阐述了确定战略政策优先事项的办法。¹ 这项提案系根据联合国管理改革、秘书长后来提出的全球人力资源战略(载于 [A/73/372](#))和 2018 年底完成的持续政策精简和简化项目制定。关于重新设定政策的提案中采用了以下内容：

(a) 重点放在战略优先事项和实质性简化上，而非更新和修订行政通知；

(b) 在 2020 年设立和利用管理与客户委员会，以优先处理政策制定工作计划，并为秘书处各实体反馈政策和业务需求提供平台([A/75/201](#)，第 18 段)；

(c) 与秘书长办公厅和业务支助部的战略和业务伙伴进行积极协商，以精简流程；

(d) 在制定或修订关键政策的过程中，同管理与客户委员会的利益攸关方实体成员进行积极协商；

(e) 精简与高级管理委员会的协商，用透明的在线协商取代电子邮件协商，并有针对性地利用有时限的工作组处理高度敏感的政策。

10. 迄今，管理与客户委员会在确定政策优先次序的过程中发挥了关键作用。2020 年，管理战略、政策和合规部向管理与客户委员会提供了一份包含 323 项行政通知的清单，以便委员会就其中的优先事项提供指导。委员会建议强调其中的 151 项，其中与受改革影响实体有关的 29 项被认为是 2020 和 2021 年的优先事项。接受访谈的工作人员证实，委员会的指导为主管管理战略、政策和合规事务副秘书长关于政策制定和通知的决定提供了参考，管理战略、政策和合规部和业务支助部 2020 和 2021 年的年度预算反映了相关所需资源。

11. 鉴于上述情况，监督厅认为这项建议已得到执行。

建议 2

加强发布新的或经修订的行政通知的程序

12. 建议 2 内容如下：

管理事务部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；

¹ 人力资源厅，“人力资源政策优先事项”，管理与客户委员会，管理战略、政策和合规部备忘录，2020 年 5 月 19 日。

(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通知的程序，将本段(a)-(d)项所述内容纳入其中

13. 除了上文所述关于建议 1 的活动外，管理战略、政策和合规部还于 2019 年 7 月推出了第一个政策通知中央数据库(policy.un.org)，秘书处所有工作人员都可以使用。该数据库在继续不断接受审查和更新，并已与新的知识网关在线平台整合，知识网关是业务支助部开发的供所有联合国工作人员使用的内部知识管理工具，于 2020 年 4 月推出，用于向工作人员发布业务和行政指导(A/75/201，第 17 段)。这两个工具现为工作人员提供最新的人力资源政策以及业务和行政指导。

14. 鉴于上述情况，监督厅认为这项建议已得到执行。

建议 4

加强员工队伍规划

15. 建议 4 内容如下：

管理事务部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

16. 员工队伍规划指南的制定工作启动于监督厅评价完成之前，因此，这项建议有助于支持和确保完成这项工作，并强调有力的员工队伍规划的重要性。该指南是由业务支助部支助业务厅人力资源事务司与管理战略、政策和合规部人力资源厅于 2020 年 8 月合作编制。该指南提供了支持各实体开展员工队伍规划工作的五步方法和最佳做法。为进一步协助各实体进行员工队伍规划，业务支助部还于 2020 年 5 月编制了组织设计清单、员额配置审查工具包和其他补充文件。

17. 2020 年 8 月，向所有人力资源主管发送了员工队伍规划指南，并开始了向秘书处介绍该指南的宣传运动。还通过知识网关在线平台向工作人员提供了该指南，并在 2020 年 10 月 iSeek 内联网的一篇文章中进行了公布。²

18. 上文所述员工队伍规划指导以及相关学习和传播战略的重点是为本组织确定和留用合适的工作人员，以确保本组织胜任使命。据接受访谈的管理战略、政策和合规部工作人员称，知识网关有助于实施更有活力的人力资源做法，包括互动式人力资源政策传播、学习和同业交流群。

19. 鉴于上述情况，监督厅认为这项建议已得到执行。

² 见 <https://iseek.un.org/article/achieve-operational-workforce-planning-goals-five-steps>(限制访问)。

建议 5**加强甄选和招聘政策****20. 建议 5 内容如下：**

在大会现有任务范围内，管理事务部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

21. 在 A/75/201 号文件所载的 2020 年管理改革实施进展情况审查中，秘书长在题为“延揽合适的员工”一节中介绍了加强甄选和招聘政策方面的进展(第 24 至 28 段)。如该报告所述，并经管理战略、政策和合规部工作人员访谈证实，秘书处为人力资源客户制定了制定员工队伍计划的工具和指南。此外，还制定了一项行动计划，以解决网络安全等关键领域的能力差距。管理战略、政策和合规部还启动了地域多样性战略和更有针对性的通用职位空缺。接受访谈的工作人员报告说，工作人员流动政策方面的工作也在继续，因为这项工作也是会员国的一个优先事项。

22. 向大会第七十三届会议提交了秘书长关于评估人力资源良好做法和修订人力资源流动政策的报告(A/73/372/Add.1 和 A/73/372/Add.2)。之后，接受访谈的管理战略、政策和合规部工作人员指出，题为“工作人员流动新办法”的报告(A/75/540/Add.1)反映了从以往流动和高级审查理事会审议中总结的所有最佳做法和经验教训。2021 年 11 月 22 日，更新了动态在线指导手册，在其中纳入了工作人员甄选良好做法。³

23. 鉴于上述情况，监督厅认为这项建议已得到执行。

建议 6**设立认证培训方案****24. 建议 6 内容如下：**

管理事务部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

25. 2020 年设立了人力资源工作者认证方案。目前，该方案的所有 11 个模块都已经到位。人力资源合作伙伴电子认证方案向两类学员开放：

³ 见 <https://www.manula.com/manuals/united-nation-dos-cdots/staff-selection-system/1/en/topic/what-039-s-new>(限制访问)。

(a) 需要完成强制性培训以申请“团结”系统人力资源合作伙伴角色的认证类学员。

(b) 希望更新自身知识和现有技能或希望学习新技能的持续发展类学员。

26. 截至 2021 年 12 月，已有 400 名承担人力资源职责的工作人员接受了培训和部分认证，26 名工作人员在培训认证方案之后获得了全面认证。

27. 据接受访谈的管理战略、政策和合规部和业务支助部工作人员称，新的人力资源合作伙伴电子认证方案是秘书长关于创建现代、高效和有效的人力资源部门、为所有联合国工作人员及其日常学习需要服务的愿景的关键部分。该认证方案源自于《2021-2025 年人才战略》所载的执行路线图。⁴

28. 接受访谈的工作人员报告说，管理战略、政策和合规部与业务支助部密切合作，以在整个组织创建和支持一个全球性、分散化的人力资源同业交流群。在管理战略、政策和合规部内，人力资源厅下属的组织发展科牵头开展了联合国工作人员学习需求分析，该分析于 2020 年完成，确定了 1 200 多名承担人力资源相关职能的秘书处工作人员。⁵ 之后，组织发展科与业务支助部能力发展和业务培训处密切合作，监督制定了《联合国学习战略》。⁶ 同年，人力资源厅推出了《联合国价值观和行为框架》，⁷ 将为员工队伍规划、征聘、学习和业绩管理等各种人力资源流程提供依据。

29. 最后，接受访谈的工作人员指出，管理战略、政策和合规部人力资源厅和业务支助部正在践行知识管理原则，推出了基于需求的人力资源学习产品和服务。由 11 个模块组成的人力资源合作伙伴电子认证方案的设计者采用了工作人员辅导和同行学习办法，可在知识网关平台上进行，以在人力资源工作者交流群内进行问答和讨论。

30. 鉴于上述情况，监督厅认为这项建议已得到执行。

建议 7

加强以客户为导向的总体情况

31. 建议 7 内容如下：

管理事务部应采取具体措施，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。

⁴ 秘书处的《人才战略》于 2021 年启动。秘书处旨在以此推进落实拟议的全球人力资源战略。见 <https://iseek.un.org/article/people-strategy-2021-2025-our-road-map-future> (限制访问)。拟议的全球人力资源战略迄今尚未得到会员国的核可。

⁵ 2020 年推出的《联合国秘书处全球学习》，第一阶段，学习需求评估。见 https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/Draft_v8_LNA_Report_2020_LT_1.pdf。

⁶ 2021 年 8 月推出了《2021-2025 年联合国秘书处学习战略》。

⁷ 2020 年 10 月推出的《联合国价值观和行为框架》。

绩效指标：采取以客户为导向的战略

32. 从 2019 年开始，管理战略、政策和合规部恢复实施双年度客户满意度调查，作为其常规人力资源管理进程的组成部分。调查结果确定政策优先次序的进程定期提供工作人员反馈，也为人力资源政策方面的培训提供投入。接受访谈的管理战略部高级管理人员报告说，2021 年调查的秘书处人员对能有机会为人力资源政策流程提供反馈表示感谢，而采纳工作人员的观点有利于开展基于需求的、有针对性的人力资源政策和学习方案。

33. 鉴于上述情况，监督厅认为这项建议已得到执行。

三. 执行各项建议的初步成果

34. 据接受访谈的管理战略、政策和合规部工作人员报告和(或)在审查的文件中确定的执行各项建议的初步积极成果包括：

(a) 根据管理与客户委员会协商确定的客户需求，创建了更有成效的人力资源框架和政策制定进程，促成了优先次序更加合理、更为精简的联合国人力资源政策；

(b) 制定了一套更为精简的政策和确定人力资源政策优先次序的动态新进程，包括政策培训需求和预算决定；

(c) 加强了政策制定与人力资源工作人员业务和行政学习之间的联系。例如，通过 2019 年 7 月启动的门户网站(policy.un.org)和 2020 年新启动的工作人员业务和行政学习和分享门户网站(知识网)，改善了知识管理和修订政策的传播；

(d) 在员工队伍规划指南等相关指导和工具的支持下，员工队伍规划工作更加协调一致；

(e) 新的人力资源培训和学习方案，提高了秘书处人力资源同业交流群的能力。

附件*

从主管管理战略、政策和合规事务副秘书长收到的评论意见

感谢你的备忘录，并感谢你与我们分享内部监督事务厅(监督厅)关于对人力资源管理厅的评价所提建议执行情况的三年度审查的正式报告草稿。

我高兴地看到，监督厅的审查注意到了我们的努力，并认为所有建议都已得到执行。我们欢迎报告着重介绍了我们为执行评价建议而采取的关键行动。

正如你的报告所提到的，管理战略、政策和合规部对早先的一份非正式报告草稿提出了评论意见。我们同意审查的主要结果，对这份正式报告没有进一步评论意见。

我借此机会感谢监督厅检查和评价司，特别是在这项工作上与人力资源厅密切合作的审查小组。

* 本附件载有内部监督事务厅从管理战略、政策和合规部收到的评论意见。这一做法系按照大会第 64/263 号决议，根据独立审计咨询委员会的建议实施。