

第 一 六 〇 届 会 议

160 EX /6

Part I

巴 黎 ， 2000年9月1日

原 件 ： 英 文

临时议程项目 3.1.2

总干事关于改革的进程和实施日程安排  
以及有关的财务问题及其对本组织未来预算的影响的报告

第 I 部 分

人 事 政 策

概 要

根据执行局第一五九届会议提出的主要改革目标（文件159 EX/5）及决定159 EX/3.1.2，总干事提交一份行动计划和改革日程安排以及它们对本组织预算的财政影响。

第I部分涉及新人事政策的实施，其中包括该政策的主要内容、日程安排和估计的费用。本文件第IV部分载有一份相关的决定草案。

## 引 言

1. 在决议30 C/72中，大会尤其强调了必须在充分考虑竞争、专业特长、工作效率及普遍性之需要的基础上审查人事政策，并认为有必要强调下列优先目标：各类工作人员比例适当，地理分配和男女比例更加合理以及工作人员年轻化。

2. 在提交给执行局第一五九届会议关于改革进程的报告中，总干事宣布开始实施新的人力资源政策，其主要组成部分如下：前瞻性高质量招聘、注重结果的业绩评估、职业前程、人员流动以及技能更新。

3. 在决定159 EX/3.1.2中，执行局为改革至今所取得的进展感谢总干事，并请他在考虑执行局第一五九届会议的意见的基础上继续工作。执行局强调了以下几个人事政策问题：

- 能力是招聘工作人员时首先要考虑的问题；
- 新的招聘方法；
- 地理分配和男女比例均衡的重要性；
- 组织内部的继续培训；
- 审查晋升制度及为工作人员创造新的职业发展机会的必要性。

4. 执行局也表示支持建立人力资源管理局并敦促总干事向执行局第一六〇届会议提交实施所建议之改革的日程表，并阐述有关的全部财务问题及其对本组织未来预算的影响。

5. 本文件的目的是汇报大会第30届会议以来人力资源问题的进展情况并提供一项实施人事政策未来改革的行动计划。

## 1. 人力资源管理问题的最新进展

### 1.1 招 聘

6. 从1999年11月17日到2000年6月30日，根据决议30 C/72有关空缺职位招聘的原则，总共发出了46个P级和P级以上职位的招聘启事，其中包括4个D-2级和5个ADG职位。2000年3月22日在教科文组织因特网上发布了所有P级和P级以上职位的招聘启事。

7. 除了从全国委员会和会员国中征求候选人外，还在五个主要国际刊物上发布了招聘D-2和ADG职位的启示。为了处理大量的求职申请（每个职位最多有300人申请）并确保挑选过程的客观性和公正性，为每一个职位都成立了两个由高级工作人员组成的遴选小组。第一个小组是预选小组，负责筛选出不符合职位要求的申请人。第二个小组是评估小组，对预选出来的候选人做深入调查，并对总干事列出的短名单上的候选人进行小组面试。名单上的每个候选人还由总干事进行单独面试。总干事在考虑候选人的能力及地理分配和男女比例的基础上做出最后决定。

8. 在因特网上刊登职位招聘启示和实施更加公开的招聘政策使所有职位的申请人数量大幅度增加。为了应付增加的工作量，在等待使用用于人力资源和工资发放的综合计算机系统的同时，正在开发一个特别用于处理应聘申请的系统。

## 1. 2 任 命

9. 从大会第30届会议结束到2000年6月30日共任命了36个P级和P级以上工作人员，其中包括14名协理专家。详细情况列表如下：

级 别	D-2	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1	NPO *	总 数
任 命	1	5	3	6	13	4	4	36

\* 国家专业官员

## 1. 3 青年专业人员计划

10. 为2000年青年专业人员计划招聘人员的工作已于2000年4月结束。共有228名候选人申请加入该计划。经过初步筛选及随后由各部门和各局的工作人员组成的小组的审查，22名候选人被请到总部参加一系列安排好的面试。最后为计划选出11名候选人，其中6名来自未占职位的国家，5名来自低于职位限额的国家。他们将于2000年11月开始任职。

## 1. 4 提前退休计划

11. 一项提前退休计划于2000年3月开始实施。计划有三个目标：

- 缓解头重脚轻的状况，以便有一个合理的高级职位人员比例，使之更加符合本组织的需要；
- 招聘有潜力，有新思想和新观点的更年轻的工作人员，使工作人员年轻化；
- 更新技能和专业知识，使工作人员的技能水平更加符合目前和未来计划目标的要求。

12. 共有127名工作人员申请提前退休。根据提前退休审查委员会和申诉委员会的建议，总干事批准103位工作人员提前退休。各级别提前退休人员详细情况列表如下：

级 别	D-2	P-5	P-4	P-3	P-2	GS	总 数
提前退休人数	1	1	4	7	3	87	103

13. 值得注意的是，该计划主要吸引了一般事务工作人员，因此缓解头重脚轻状况的目的并未达到。但是计划会使教科文组织的工作人员年轻化，并能更新技能和专业知识，这些技能和知识对一个现代的、有活力的组织是不可少的。在长短不等的时间（一般从6个月到1年）会暂时搁置或冻结空出来的职位，然后招聘较低级别的职位。本计划的费用为790万美元，由正常预算（通过职位冻结/降级省下的资金）和预算外资金提供资助。

## 1. 5 分级工作

14. 应该提请注意的是，为了使巴黎与联合国系统其它工作地点相一致，教科文组织制定了一般事务类别分七个职级的分级标准。新标准已于1999年4月得到总干事的批准，并于2000年1月由国际公务员制度委员会主席颁布实施，同时开始实施的还有一般事务工作人员新的薪金标准。

15. 在认真考虑了实施新标准所遇到的困难之后，总干事于1999年11月11日决定2000年1月1日开始实施的新标准是暂时的，在充分考虑本组织的实际需要为标准进行修改的基础上，2000年将实施新的职位分级。人力资源管理局就此问题与各工作人员协会的代表们进行了磋商，确定了对一般事务级标准需要做的具体修改。预计修订的标准在

国际公务员制度委员会进行了充分考虑后，将在2000年的第三季度完成。这一修订的评估工具将用于教科文组织总部的一般事务职位。

## 1. 6 一般事务工作人员的薪金

16. 应当提及的是，大会从文件30 C/42中得知了1999年巴黎一般事务人员及相关类别工作人员工资调查的结果，应教科文组织行政管理部门和工作人员的要求，国际公务员制度委员会（ICSC）决定在2000年夏季届会上研究被调查的雇主根据法国采用每周35小时工作制所作出的工作时间的改变、法国社会保障和税务制度的改变是否对1999年的调查结果有进一步的影响。

17. 委员会在其第五十二届会议上（纽约，2000年7月17日--8月4日）决定在下次工资调查时再把巴黎雇主对工作时间的改变考虑进去。为了计算被调查雇主所支付的净薪，委员会决定不把社会分摊金（CSG）和社会债务偿付捐金（CRDS）考虑在内，因为它们是对社会的贡献。委员会还决定维持依据它对1999年调查的审查所计算的税中的5%的系数。因此，它决定在下次巴黎调查前不采用逐步取消这一系数的规定。

## 1. 7 各地区专业工作人员工资调查

18. 国际公务员制度委员会（ICSC）将于2000年9月在巴黎进行一次生活费用调查。为了对联合国系统每个组织的地点和总部所在地纽约的生活费用进行比较，每隔四五年都要在各个服务地点进行这样的调查，以确保达到服务地点差价调整制度的目的，即所有职级和级等相同的P级和P级以上工作人员在所有服务地点都有同样的购买力。为此，我们统计了一系列具有代表性的物品和住房的价格。除了国际公务员制度委员会秘书处的成员，调查还有教科文组织行政管理部门、工作人员代表以及法国统计服务部门的代表参与。调查之后，国际公务员制度委员会将按既定的方法对数据进行分析和处理，其结果将于2001年2月交由服务地点差价调整问题咨询委员会（ACPAQ）审查。提出的建议将提交2001年国际公务员制度委员会春季会议，新的服务地点差价调整标准应于2001年晚些时候实施，可以理解这对本组织下一个人事预算会产生影响。

## 1. 8 暂时搁置的实例

19. 文件159 EX/5 Add.提供了有关1999年10月1日--11月14日做出的暂时搁置的任命、重新定级和晋升决定方面的信息。根据总干事在2000年2月22日DG/Note/00/3的通知中所概述的决定，人力资源管理局于2000年3月至6月在两名外部顾问的监督下完成了对暂时搁置的重新定级和个人晋升情况的分析。分析结果与总部和总部外各组织单位和职业小组类似工作的级别相符。

20. 从审查的54例中发现有13例工作职责增加了，因而有充分的理由晋升职位。根据当时的工作安排建议重新定级（1999年10月/11月）。因此，根据为这些实例制定的政策，将努力使重新定级的工作符合已获批准的费用上限和职位结构。如果某个人的重新定级不符合职位结构，将要求执行局在文件30 C/5的附件VI中批准进行必要的调整。还有4例正在审查中。

## 11. 人事政策：行动计划

21. 为了支持总干事推动教科文组织改革的努力并使人力资源管理 with 联合国系统的最佳做法相一致，有必要对人事政策进行重大改革。这些改革的重点如下：

- 招 聘；
- 工作人员的业绩、职业前程和流动；
- 工作人员的培训和发展；
- 新的工作安排

### 11. 1 招 聘

22. 在制订一种前瞻性招聘政策方面，将特别注重进行有效的人力资源规划。应与各部门共同制订招聘计划，以便在预期出现空缺职位之前就着手作出安排。在秘书处进行结构调整之后，将从2000年最后一个季度开始与管理层举行定期会议，以便就他们的需要招聘的人，包括将来对青年专业人员的安置等问题作出计划。

23. 现在所有专业人员职位都要在因特网上发布招聘公告，将更多地利用国际杂志和期刊来进行某些高级职位或专家职位的招聘。此外，要加强全国委员会协助招聘工作

的能力。从2000年11月开始，对各全国委员会负责人进行的培训和情况介绍将包括人力资源管理局关于招聘技巧和策略方面的内容。

24. 将特别注意让那些未占名额和名额不足的国家的全国委员会发挥作用，并且在确定了地区优先事项之后，将在2001年开始向各地区派出招聘团。

#### *II. 2. 1 青年专业人员计划*

25. 将加强和扩大青年专业人员计划。从2001年开始，将与大学和其它机构建立联系，以便遴选高素质的候选人。将更加注重培训与培养，发现和加强未来管理人员的潜力。从2002年起，每年接纳的青年专业人员将增加到20人，经过两年系统的安置和培训之后，最优秀的10个人将留在秘书处。

#### *II. 1. 2 评估中心*

26. 上述第7段详细说明了秘书处目前采用的对于高级职位人员的遴选程序。为了提高选用决定的客观性，将采用“评估中心”这种方法，也就是采用模拟练习和实际测试，向候选人提供充分表现的机会，同时让受过培训的评估人员对他们进行观察。通过这种方法，可获得关于候选人的更多信息，有助于提高遴选过程的客观性。根据教科文组织的情况，在进行必要的试验和审查之后，将从2001年第三季度开始实施这种方法。将对教科文组织高级工作人员进行适当的培训。

27. 为提高招聘质量，人力资源管理局将为所有专业人员职位的预选和评估，包括面试，提供进一步的方法和实际支助。有组织的面试将成为一项制度，并在2002年对外部和内部候选人都将另外进行能力测验。将继续核查推荐信和对学位和文凭进行验证。

28. 人力资源管理局将起到对所有招聘，包括对顾问的招聘在内的协调与监督管理作用，以确保本组织的各项政策得到遵守，并且随着最终采用适当的软件，提高向教科文组织理事机构汇报的质量。

## II. 2 工作人员的工作表现、职业发展与调动

### II. 2. 1 注重能力的方针

29. 作为新的考绩制度的组成部分，将建立一种以考评能力为主的框架。根据联合国其它组织的经验，在与本组织各级工作人员和管理人员进行深入交换意见的基础上，将提出教科文组织特需的主要管理能力。这项工作将从2001年1月开始。

30. 同时，将制定一种新的考绩制度。通过对每一个人应达到的目标和实际取得的成果进行对照，并结合新的能力框架，建立一种公平、公正和透明的考绩制度，对业绩突出者给予表彰和奖励，同时对业绩较差者也有适当处理的措施。预计将于2001年5月拿出一套典型例子，从2001年6月至10月在本组织某些单位进行试点。在对试点进行评估和适当修改之后，将从2002年1月开始对所有工作人员进行培训，并将从2002年6月起采用新的考绩制度。

31. 将于2001年开始对高级管理人员进行全面评估的第一项内容。这次评估与加强管理计划密切相关，重点在于加强管理能力，并帮助管理人员认识自己的优势和弱点。将使用外聘顾问来客观地开展这一评估。

### II. 2. 2 职业发展

32. 正如文件159 EX/5中所述，本组织内的职业发展机会长期以来一直被认为是不充分的。这一问题不仅发生在教科文组织，在联合国系统内部，人们日益认为死板的职位制度是这方面的一个主要障碍。行政问题协商委员会（CCAQ）和国际公务员制度委员会（ICSC）最近召开的会议讨论了“宽带”问题（将职位压缩为较小的系列等级），作为克服联合国系统内职位晋升方面的某些问题的一种方法。教科文组织将就这一问题与其它组织密切联络，并主张作为一项共同制度开展试点。

33. 到2002年底，将根据联合国系统内的最佳经验，制定并实施*职业发展政策*，该政策将涉及晋升、平级调动和特殊安排、奖励与表彰制度以及有关的培训。此外，为了确保整个秘书处均衡的业务能力及其行动的一致性，正常的职业发展规划将包括总部和总部外两个组成部分（见以下第37 - 41段）。



### II. 2. 3 晋 升

34. 在教科文组织，目前有四种晋升的途径：

- 任命担任较高级别的职位；
- 仍留在原职位上，但对职位重新定级；
- 择优晋升；和
- 退休前晋升。

35. 根据现代人力资源管理的原则，晋升应是一种竞争，不应过分强调资历和其它与能力无直接关系的标准。从这一点讲，退休前晋升不符合现代组织的观念，因此将考虑废止这种做法。此外，教科文组织的择优晋升制度未能达到预期的目的，因此在根据将于2002年实施的奖励与表彰制度（见以下第42段）进行严格的审查和重新调整之前应中止实施这种择优晋升的制度。将在2001年对整个晋升制度进行全面的审查，将提出具体建议，成为本组织晋升政策的基础。

36. 将探讨一般事务人员进一步晋升的机会。将借鉴联合国其它组织在制定遴选标准和确定哪些职位可从一般事务人员级别升至专业人员级别方面的经验，以便能够在2002年年底前建立起一种制度。

### II. 2. 4 轮 换

37. 为了确保以最有效的方式配备教科文组织秘书处的的工作人员，以便尽可能地使本组织总部和总部外的需求与工作人员的正当愿望相符合，将制定一个轮换方案，作为职业发展政策的组成部分。这项方案将确保工作人员更大的流动性，这不仅有利于教科文组织各项计划的实施，而且有利于工作人员个人的职业发展、专门知识的积累和提高对工作的兴趣。这项新政策旨在实现一种根本的观念改变，要求每一个专业人员一般来说应准备每隔一段时期在总部和总部外轮换工作。

38. 根据新的轮换政策，人力资源管理局将与各部门和机构进行磋商，在本组织结构调整的范围内确定轮换和非轮换的职位。一般来说，总部和总部外的大多数专业职位都是可轮换的。这项工作到2001年将完成。

39. 作为关于非集中化行动计划（见文件160 EX/6，第III部分）的一部分，人力资源管理局将与总部外协调局合作，确定总部外办事处在人员，包括语言和经验方面的要求。这项工作将与明确每个总部外办事处的地位同时进行，并可望在2001年12月前完成。同时，将建立一个能够执行可能出现的总部外任务的合格人才库。

40. 从2002年1月至2006年12月，将建立起确保有效实施轮换政策的必要机制。其中包括设立一个工作人员轮换委员会，来审查所有关于调动的申请、平衡供需关系以及每年进行一次以合理和协调的方式将工作人员调入或调出总部的干部轮换。

41. 虽然一般事务人员的服务条例没有规定在工作地点之间轮换，但到2002年时将制定出鼓励一般事务人员在同一服务地点的一般事务职类范围内进行流动的方案。

#### *II. 2. 5 奖励与表彰*

42. 由于晋升的机会总是有限的，要努力形成这样一种观念，即晋升并非是奖励或职业发展的唯一形式，重要的是应对有突出成绩的工作人员予以表彰和奖励。将在2002年开始实施一项包括对个人和对集体进行奖励和表彰的方案。

#### *II. 2. 6 职业发展指导*

43. 对个人的专业指导是职业发展方案的一个重要内容。在发生重大变革和改革的时候（教科文组织目前正面临着这种变革），尤其需要这样一种功能。计划到2001年底，人力资源管理局将发挥这一功能。

### **II. 3 工作人员培训与发展**

44. 要成为一个更加有效、更有意义和更注重结果的组织，并且将高标准的工作和卓有成效的管理作为追求的目标，还意味着教科文组织必须确保所有工作人员不断加强学习。

#### *II. 3. 1 高级管理研讨会*

45. 正如以上第7段中所述，总干事正在招聘高级管理人员班子。2001年初，班子建立起来后，将组织一个高级管理研讨会，将成为一个确定本组织今后战略方向的重要

论坛。此外，论坛还将增强高级管理人员班子的效力和凝聚力，并就总干事及其高级管理人员将为教科文组织提出的一套领导原则和作法达成共识。研讨会将每年举行一次，希望能在本组织的继续培训方面起带头作用。

### *II. 3. 2 管理人员的培训*

46. 为确保管理人员保持和提高他们的管理能力，将从2001年开始实施一系列培训计划。每项计划都有特定的对象，将对这些计划进行协调，形成一个协调的、全面的培训规划。

47. 将对D-1和以上级别的工作人员以及总部外办事处负责人实施一项提高管理能力的计划。该计划将与上文第31段中所述的全面评估相结合，并向管理人员提供以提高管理能力，包括领导能力、战略规划能力和评估能力为重点的专门培训。预计在2001-2002年期间实施四项此类计划。

48. 对于P-4和P-5级的工作人员，将实施一项新的管理培训计划以帮助他们掌握一种新的、符合本组织目前发生的变化的管理方式。重点将放在提高担任高一级职位所需要的管理技巧上，那些希望晋升到P-5级的P-4级工作人员都必须参加该计划；而P-5级的工作人员也须参加为其开设的进修课程。

49. 将为P-3级及以下级别的工作人员提供管理方面的培训，目的在于提供一种技能和知识框架，以改进对教科文组织工作人员的全面管理和评估。计划每年实施两项这样的计划。

50. 工作中相互配合方面的培训将是在教科文组织内形成一种协调的管理气氛的重要一环。首先将在总部外办事处的工作人员中开展的这项计划旨在提高工作人员对集体协作的重要性的认识，并旨在制定有助于小组成员相互交流和有效地开展工作的方法，涉及到规划和执行过程的各个方面。计划在2000年下半年实施两项这样的培养协作精神的培训计划，在中期计划期间每年将实施三项这样的计划。

### *II. 3. 3 对行政人员和一般事务人员的培训*

51. 还将专门为某些工作性质比较特殊的工作人员，例如行政干部提供培训计划。至于一般事务人员，将扩大现有课程的范围以确保教科文组织的辅助人员掌握现代组织中所必需的高级技能。

### *II. 3. 4 为交流和运用知识进行信息技术方面的培训*

52. 将制定并实施一项关于信息技术的特别培训计划，以便使教科文组织工作人员在信息技术方面的能力水平提高到现代标准。该计划的主要目的是帮助所有工作人员获得开展*知识网络*（见文件160 EX/6，第II部分，第66段）所必需的计算机操作技能并且在本组织内进行有效的知识交流和运用。

### *II. 3. 5 外部学习计划*

53. 虽然许多培训可以由本组织自己提供，但必须承认，有些特定的培训，尤其是非常专门的领域的培训只能由外部提供。为满足这些需要，将制定一项外部学习计划，总的目的是使工作人员的技能达到符合本组织需要的最高水平。将在2001年就培训人选的资格标准和对外部培训提供的各种财政与其他援助的一般做法向联合国其它组织进行咨询，以便能够制定一项政策。预计外部学习计划可在2002年开始实施。

## **II. 4 新的工作安排**

### *II. 4. 1 合同安排*

54. 联合国系统内的合同安排正在发生重大变化。人们认为各种类型的合同太复杂、太死板、行政程序繁琐并且不适合当前的组织需要。考虑到专业人员职类中将更多地使用有限任期的职位，本组织必须作出相应的合同安排。因此，将对联合国全系统正在使用的所有合同安排，包括短期和定期合同、特别服务协议（SSA）、有期限的任命（ALD）和连续合同进行一次调查。这项工作预计到2001年年中完成，并且根据调查的结果，自2002年起采用新的合同安排。目前与秘书处签订了合同的工作人员的合同性质将保持不变。

## II. 4. 2 工作人员/管理人员关系

55. 教科文组织的《工作人员条例》规定了通过正式选举的官员，确保工作人员与总干事不断进行联系的机制。不能低估一个国际组织的工作人员和管理人员之间和谐的关系在顺利发挥其职能方面所起的重要作用，特别是在变革和改革的时候。总干事希望通过确保管理人员与工作人员代表之间更多地进行对话来促进工作人员参与改革进程，并树立一种相互信任与合作的风气。为此，将与工作人员代表合作并在外聘顾问的协助下审查教科文组织的联合机制，以确定能够改进协商机制，确保达成协商一致意见的方法。这项工作将在2001年初进行。

56. 在共同制度方面，行政问题协商委员会（CCAQ）将与联合王国的克兰菲尔德大学合作，为国际组织中越来越需要从战略的角度来进行人力资源管理的工作人员代表举办一次研讨会。研讨会安排在2000年最后一个季度举行，其目的在于增进参加者对人力资源管理最佳方法的最新情况的了解，并增进对各种合作方法的理由以及方法的了解。尽管每个组织只限一名代表参加，将考虑为教科文组织调整这项计划，以便让更多的的工作人员代表能够从这一培训中受益。

## II. 4. 3 人力资源管理局

57. 随着原人事局改为人力资源管理局，总干事决定新局的工作重点将放在人力资源的战略规划与管理上，而不是日常的人事行政管理上，这一责任将转给各个部门和局。将在各部门设立的行政办公室要承担起很大一部分的人事行政管理职能。在不久的将来将确定要转移的职能的详细清单并且要对行政办公室的工作人员进行相应的培训。还要对人力资源管理局本身的人员配备进行评估。

## III. 资源与预算方面的问题

58. 上述人事政策和人力资源管理方面的改革计划可能是雄心勃勃的，但如果教科文组织希望转变成为一个效率高、管理好并拥有训练有素的、有积极性的专家和管理人员的组织，这是最起码的要求。最近任命了新的人力资源管理局局长，这将对该局制定今后的战略方面的工作给予新的推动。此外，将根据需要加强该局自身的人力资源力

量，包括可能聘用外部专家顾问，尤其是那些具有在国际组织中进行变革管理方面经验的专家顾问，以促进某些项目的实施。

59. 然而很明显，根据新的人事政策所设想的活动在文件30 C/5中并未作预算，因此要作出极大的努力为将在本双年度期间开展的那些项目寻求资源，并要在文件31 C/5中为此作出适当的安排。

60. 改革计划中所设想的高质量培训将需要大量的经费。为达到总干事关于将2%至3%的人事费预算用于工作人员的培训与发展这一目标（其它国际组织一般也这么做），提议在文件31 C/5中为此划拨2%的人事费（650万美元）并在本中期战略计划结束时达到3%（970万美元）的指标。

61. 总干事认为确定目前总的人事费的1%（325万美元）用于工作人员培训是可行的。但他认为，为使新的人事政策从一开始就能有效实施，这一数额应加倍，需要增加325万美元。

62. 此外，青年专业人员计划关于将接纳青年专业人员的人数增至20人的目标估计需要150万美元，另需250,000美元用于支付为人事政策改革的不同内容聘用顾问服务的费用和人力资源管理局增加的与改革有关的费用。因此，为在2002-2003年进行人事政策改革所需增加的预算总额达500万美元。<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> 这不包括专业人员的工资可能出现的变化（如以上第20段中所述），在目前阶段不可能对这个问题作出估计。



第 一 六 〇 届 会 议

160 EX /6 Part I Add.

巴 黎 ， 2000年10月16日

原 件 ： 英 文

议 程 项 目 3.1.2

总干事关于改革的进程和实施日程安排  
以及有关的财务问题及其对本组织未来  
预算的影响的报告

增 补 件

第 I 部 分

人 事 政 策

概 要

本增补件的目的是说明为什么文件160 EX/6第I部分提出在2002--2003年进行人事政策改革需增加预算500万美元。

它还就最近的人事变动之后的职位数目和级别的变化情况提供了补充材料。根据决议30 C/70第5段的规定，请执行局授权，对批准的C/5附录VI作必要的调整。



在专家小组审议过程中，对人事政策改革的费用问题提出了一些问题。下文向执行局委员们提供了有关这项改革的补充情况，概括起来可分为培训和重新定级这两个方面。

## 2002--2003年进行人事政策改革 为何需增加预算500万美元

### A. 培训需增加325万美元

1. 总干事在人事政策方面的改革工作的主要特点是重视培训，尤其是管理培训。为了提高管理人员的素质和加强其实际能力，必须为培训和培养工作人员划拨足够的资金，从而为改革教科文组织提供关键支助，使其能够充分和切实有效地发挥其作用。

2. 教科文组织目前的工作人员培训和培养预算占人事费的0.13%（是联合国系统中比率的较低者之一），这是联合检查组在其审查教科文组织管理和行政工作时所承认的一个事实。这些资金不能满足作为改革计划组成部分的重要培训活动的需要。

3. 总干事表示，可以在目前的人事费限额中找出1%的人事费（325万美元），将这笔资金用于扩大和更新现有培训计划以及举办少量的管理培训班，包括高级管理讨论会。尽管这样做具有积极意义，但是并不足以满足本组织目前的培训需求，或解决所建议的整个改革工作的需要。

4. 追加拨款325万美元将使所提供的培训成为一种更加集中、更有生气和范围更广的培训制度，并将使教科文组织的工作人员培训资金更接近其它国际组织的标准。以下是文件160 EX/6第I部分中为2002--2003年双年度建议的培训费分配情况：

#### 管理发展计划（D-1及以上）

包括高级管理讨论会 70万美元

管理培训（P-4和P-5） 80万美元

监督人员培训 40万美元

集体观念的培养 20万美元

新的业务鉴定方法的培训	70万美元
行政干事（AO）培训	30万美元
一般事务人员培训	50万美元
语言培训	10万美元
信息技术方面的培训	130万美元
外部研究计划/特定对象培训	150万美元
<b>共 计</b>	<b>650万美元</b>

5. 鉴于这是改革工作的过度阶段，届时可能需要根据优先事项的发展变化调整上面的概算。对人的有效管理是使各组织兴旺发达的关键，这是一切改革工作所必须遵循的一项根本原则，因此，对高级管理人员来说，重点是对人的管理和领导。利用这些追加资金，还可以大量增加对总部外工作人员的培训，尤其是集体观念的培养、新的行政管理方法和信息技术等领域的培训。可以将这些资金用于外部研究计划，从而有可能在重要的专业学科领域开展高质量的培训和培养计划。追加资金还可提供获得新的培训包、更新培训设备和制定利用因特网和只读光盘技术的内部培训计划的机会，从而为总部和总部外工作人员的远距离教育提供方便。

6. 预期从这一投资中得到的好处如下：

- (a) 增强管理效益，提高计划实施中的生产率。这还将对会员国将从中受益的教科文组织计划的质量和本组织的声誉产生影响。
- (b) 工作人员可以获得其主管领域的更多和更专门的知识，从而有助于实现教科文组织的总体目标；
- (c) 通过扩大工作人员所掌握的技能的范围，提高业务活动的灵活性。
- (d) 提高工作人员对工作的兴趣和责任心，其中主要是要在本组织树立一种人人做好工作的风气。
- (e) 通过向其提供有助于提高其工作能力和增强其技能的学习和发展机会，将高质量的候选人吸引到教科文组织任职。
- (f) 进一步推动改革工作和改变本组织内部的管理。

## B. 为青年专业人员增加150万美元

7. 为青年专业人员计划增加150万美元将为解决在秘书处未占职位和职位数低于限额国家的问题以及使本组织年轻化作出更大贡献。该计划还会更加具有竞争力，从而有利于提高教科文组织作为雇主的声望。

## C. 为使用顾问增加25万美元

8. 使用顾问（25万美元）将使人事政策根据国际组织中最佳和最现代化的人力资源管理作法得到时新的改革。这还将有助于人力资源管理局的工作人员利用具有最高国际水准的顾问和接受他们的培训。

## 与人事费预算有关的重新定级

### 暂时搁置的案例

9. 如文件160 EX/6第I部分第19和第20段所述，经过最后分析，证明54个暂时搁置的案例中有14个有理由提高级别。由于对4个先前尚未审查的个例作了分析，所以有理由提高级别的职位从13个增至14个。将在2000年10月23日举行的秘密会议上介绍有关的详细情况。如果这14个重新定级的职位获批准，其将给预算造成360,800美元的影响，对这笔款额，总干事打算在人事费限额内加以吸收。届时将请执行局对批准的文件30 C/5附录VI作相应调整。

## 有关本双年度内的其它重新定级问题

10. 根据人事管理惯例，特别是根据《工作人员条例》第102.2条，一些职位的职责已发生变化。已从技术上证明42份重新定级申请是有充分理由的，其中34份为升级，8份为降级。人力资源管理局根据已确定的重新定级方法，对这些要求作了处理，有关做法是：在技术上结合其相同的职位对有关档案进行研究，以确定其在有关组织结构中的地位，其中往往与联合国系统其它组织作比较和进行实际审核，以确认职责说明是否与所履行的职责相符；然后是采用联合国系统的有关定级标准，来衡量有关该职位的重要性。迄今为止进行这类重新定级需增加的总金额为543,200美元，总干事建议从批准的30 C/5的人事费预算中提供这笔款额，其中主要是限制使用空缺职位的资金来招聘临时人员。

11. 根据决议30 C/70第5段的规定，特此请执行局授权，对批准的30 C/5附录VI进行因批准一些暂时搁置的案例及其它职位的重新定级而应进行调整。

### 协商离职计划

12. 160 EX/6第I部分第11至第13段已作了汇报，截至2000年6月30日，总共有103位工作人员（D-2级1人，专业人员15人，一般事务工作人员87人）离开了本组织。现在就这项工作对职位结构的影响进行评估为时还太早；因此，有关的职位在一段时间内（一般为6个月）仍将空缺，以便为离职补偿金提供资金，不过，计划有步骤地降低这些空缺职位的级别。还应强调指出的是，总干事已决定将10个空缺的高级一般事务人员职位改为P1/P2级职位，以向青年专业人员提供10个新的职位。

### 减少高级职位

13. 如下所示，2000年10月1日总干事通知DG/Note/00/22的实施将缓解总部秘书处“头重脚轻”（特别是D-1级和D-2级职位）的状况，目前此类职位与2000年10月份之前的结构相比大约减少了50 %。虽然在本双年度结束之前，一些有关工作人员的原有级别仍将维持现状，但是，将要对这些工作人员进行再分配，将他们分到对等的职位或级别更低的职位，也有可能是经过协商离职。

	原有结构	新的总部结构
副总干事	1	1
助理总干事	10	10
D-2级	26	15
D-1级	73	35

) ANNEX )

**RECLASSIFICATION OF POSTS  
AT HEADQUARTERS AND IN THE FIELD  
TO BE SUBMITTED TO THE 160th SESSION OF THE EXECUTIVE BOARD\***

	Posts in the Professional category and above										Posts in the General Service category					Field posts	COSTS/ (SAVINGS)
	DG	DDG	ADG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-1/P-2	Total	GS-6	GS-5	GS-4	GS-2/GS-3	Total		
																	\$
<b>I. Downgradings</b>						-1		1			-1	1					
							-1	1				-1	1				
								-2	2				-2	2			
<b>Savings of eight downgradings</b>	0	0	0	0	0	-1	-1	0	2	0	-1	0	-1	2	0	0	-183 600
<b>II. Upgradings</b>						6	-6										
						1		-1									
							5	-5									
								7	-7		3	-3					
								2	-2		-2	-2					
									2			-2					
									1		-1					-1	
																1	
<b>Cost of 34 upgradings (of which six upgradings of local posts and one conversion from temporary to established post in the field)</b>	0	0	0	0	0	7	-1	4	-4	6	0	-5	0	0	-5	0	726 800
<b>TOTAL</b>	0	0	0	0	0	6	-2	4	-2	6	-1	-5	-1	2	-5	0	543 200

\* Reclassifications suspended in DG/Note/00/3 of 22 February 2000 are not included in this table.

**ANNEXE**

**RECLASSIFICATION DES POSTES AU SIEGE ET HORS SIEGE  
A SOUMETTRE A LA 160e SESSION DU CONSEIL EXECUTIF\***

	Postes de la catégorie du cadre organique et de rang plus élevé										Postes de la catégorie du cadre de service et de bureau					Hors Siège	COUTS/ (ECONOMIES) \$
	DG	DDG	ADG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-1/P-2	Total	GS-6	GS-5	GS-4	GS-2/ GS-3	Total		
<b>I. Déclassements</b>						-1	-1	1	2		-1	1	1	2			
<b>Economies réalisées du fait des huit déclassements</b>	0	0	0	0	0	-1	-1	0	2	0	-1	0	-1	2	0	0	-183.600
<b>II. Reclassements</b>						6	-6	-1	-7								
						1	5	-5	2		3	-3					
								7	2		-2						
									1		-1						
<b>Coût des 34 reclassements (dont 6 concernant des postes locaux et la transformation d'un poste temporaire en un poste permanent hors Siège)</b>	0	0	0	0	0	7	-1	4	-4	6	0	-5	0	0	-5	0	726.800
<b>TOTAL</b>	0	0	0	0	0	6	-2	4	-2	6	-1	-5	-1	2	-5	0	543.200

\* Les reclassifications suspendues dans la DG/Note/00/3 du 22 février 2000 ne figurent pas dans le présent tableau.

第 一 六 〇 届 会 议

160 EX /6

Part II

巴 黎 ， 2000年9月5日

原 件 ： 英 文

临时议程项目 3.1.2

总干事关于改革的进程和实施日程安排  
以及有关的财务问题及其对本组织  
未来预算的影响的报告

第二部分

秘书处的结构和管理体制

概 要

根据向执行局第一五九届会议介绍的主要改革措施（文件159 EX/5）和决定159 EX/3.1.2，总干事提出一份改革的工作规划和日程安排，同时指出改革对本组织预算的财政影响。

第二部分介绍总干事2000年7月3日公布的秘书处的新结构（DG/通知/00/15）及计划对秘书处的管理体制进行的变革。本文件的第IV部分中有一个有关这一问题的决定草案。

## I. 秘书处的结构

### I. 1 调整总部秘书处

#### I. 1. 1 总体框架

1. 在执行局第一五九届会议（2000年5月）上，总干事介绍了合理调整秘书处的结构的原则、工作重点和备选方案，以便消除结构分散现象、减少等级数量，规定明确的权限，明确区分计划职能和非计划职能并将所有实质性工作集中在计划部门，从而提高教科文组织的工作效率。

2. 总干事在制订调整计划时，以理事机构最近做出的一些决定为指导：即决议30 C/72，它请总干事“通过裁减最高级职位（ADG，D-1，D-2）的数量，使秘书处P-1至P-5级与D-1至ADG级之间的专业人员的比例适当”；及决定159 EX/3.1.2，它请总干事“尽快减少高级职位的人员编制数，使职位结构更加平衡”。

3. 总干事考虑了执行局委员的不同意见之后，最终做出了决定，并于2000年7月3日宣布总部秘书处的新组织结构将于2000年10月1日全面生效。不言而喻，总部外的结构改革要在新的非集中化战略的范围内逐一讨论，这将在文件160 EX/6的第III部分中介绍。

4. 下面提出的各项措施并非最后定论，而是根据当前的计划和新出现的优先任务提出的一些重要的结构调整。不言而喻，教科文组织的各项计划是不断发展和变化的，需要在这一总框架范围内作出新的改动。

5. 总部秘书处目前由计划部门和支助部门组成，每个部门由一位助理总干事领导。此外，还包括一些隶属总干事的直属机构。总干事由副总干事和总干事办公室协助工作。（图1）

6. 五个计划部门是：

- 教育部门（ED），
- 自然科学部门（SC），
- 社会科学及人文科学部门（SHS），



- 文化部门 (CLT) ,
  - 传播与信息部门 (CI) 。
7. 有两个支助部门是:
- 对外关系与合作部门 (ERC) ,
  - 行政部门 (ADM) 。
8. 直属机构是:
- 战略规划局 (BSP) ,
  - 预算局 (BB) ,
  - 人力资源管理局 (HRM) ,
  - 总部外协调局 (BFC) ,
  - 公共宣传局 (BPI) ,
  - 内部监督办公室 (IOS) ,
  - 国际准则及法律事务办公室 (LA) ,
  - 大会秘书处 (SCG) ,
  - 执行局秘书处 (SCX) ,
  - 非洲优先部 (AFR) 。

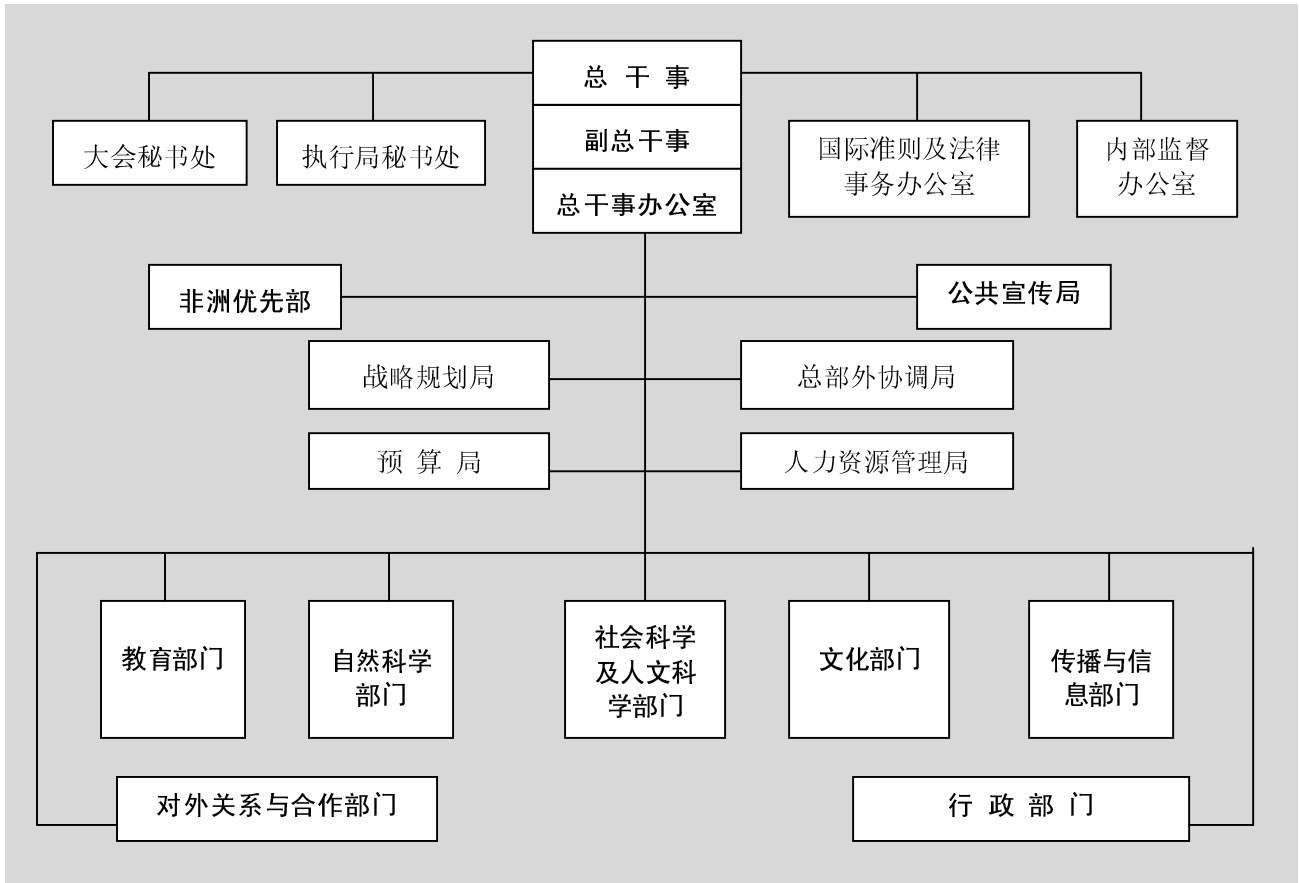


图1： 总部秘书处的新结构

9. 各部门的结构通常分为三级：部门、处及科。每个部门还设有一个隶属助理总干事的行政办公室（EO），统筹安排计划的协调与评估、行政事务和信息服务。

10. 每个部门及政府间海洋学委员会秘书处和非洲优先部都由一名助理总干事（ADG）领导。

11. 各部门的每个处由一位D-1级处长领导。各部门处长中有一人兼任助理总干事的助手，级别为D-2。

12. 各直属机构以及享有一定的职能自主权的实体（世界遗产中心，各个研究所）通常由一名主任（D-2）领导，必要时设一名助手（D-1）协助开展工作。该助手同时承担原单位的具体工作。

### 1. 1. 2 计划部门

13. 计划部门是秘书处的核心，负责实施教科文组织的计划和预算的实质性工作。它们构成教科文组织各主管领域的专业力量的“主力军”，同时又通过部门间的知识交流和项目组为开展真正的跨学科合作奠定基础。

14. 教育部门（ED）由五个处组成（图2）：

- 基础教育处（ED/BAS），
- 中等教育和技术职业教育处（ED/STV），
- 高等教育处（ED/HED），
- 教育政策与战略处（ED/EPS），以及
- 提高教育质量处（ED/PEQ）。

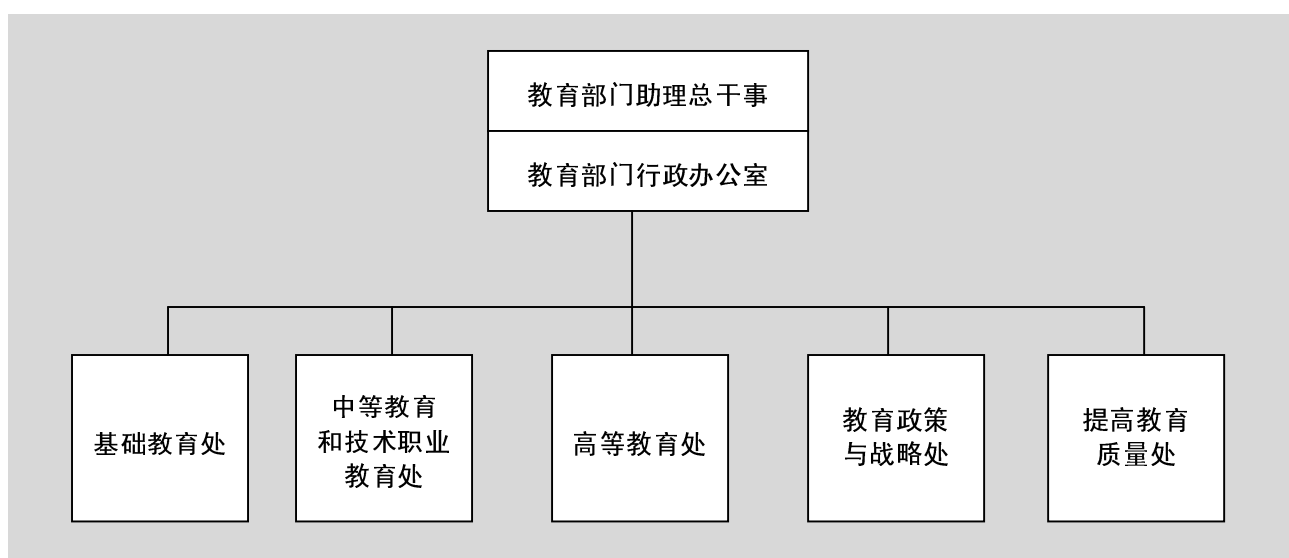


图2： 教育部门的新结构

15. 前三个处（基础教育处、中等教育和技术职业教育处及高等教育处）与教育的三个级别相对应，而第四和第五两个处（教育政策与战略处和提高教育质量处）则具有横向职能。

16. 因此，教育政策与战略处（EPS）负责协助会员国制定教育政策、选择和推广最佳的战略和先进经验，并为教育体制的改革和调整提供帮助。

17. 提高教育质量处（PEQ）负责改进正规教育和非正规教育的内容，特别重视改进与和平文化、人权、环境和人口以及科学技术有关的教育课程、方法和材料，并促进尊重语言多样性的教育。涉及教育的三个级别的三个处可以利用这个处的工作成果。

18. 自然科学部门（SC）由以下五个处和政府间海洋学委员会秘书处组成（图3）：

- 基础科学和工程科学处（SC/BES），
- 地球科学处（SC/GEO），
- 生态科学处（SC/ECO），
- 水科学处（SC/HYD），
- 科学分析与政策处（SC/AP），以及
- 政府间海洋学委员会秘书处（IOC）。

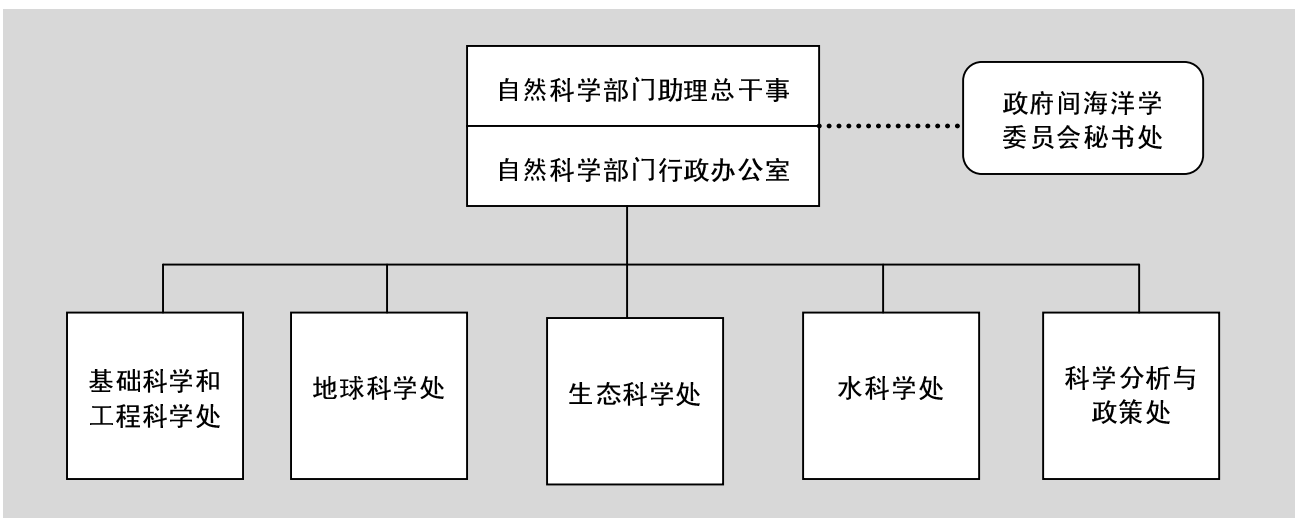


图3： 自然科学部门的新结构

19. 新的基础科学和工程科学处（BES）集中行使原生命科学处、数理化科学处及工程科学和技术处的职能。

20. 地球科学处、生态科学处和水科学处（GEO、ECO及HYD）分别为国际地质对比计划（IGCP）、人与生物圈计划（MAB）及国际水文计划（IHP）配备秘书处。

21. 科学分析与政策处（AP）根据布达佩斯世界科学大会的建议协助各会员国制定科学政策。

22. 由于政府间海洋学委员会（IOC）的特殊性质和特殊地位，其秘书处仍为一独立实体，保持其职能自主权。

23. 社会科学及人文科学部门（SHS）由五个处构成（图4）：

- 社会科学研究与政策处（SHS/SRP），
- 人文科学、哲学及科技伦理处（SHS/HPE），
- 人权、民主、和平与宽容处（SHS/HRS），
- 预期与展望研究处（SHS/APS），以及
- 和平研究合作处（SHS/CRP）。

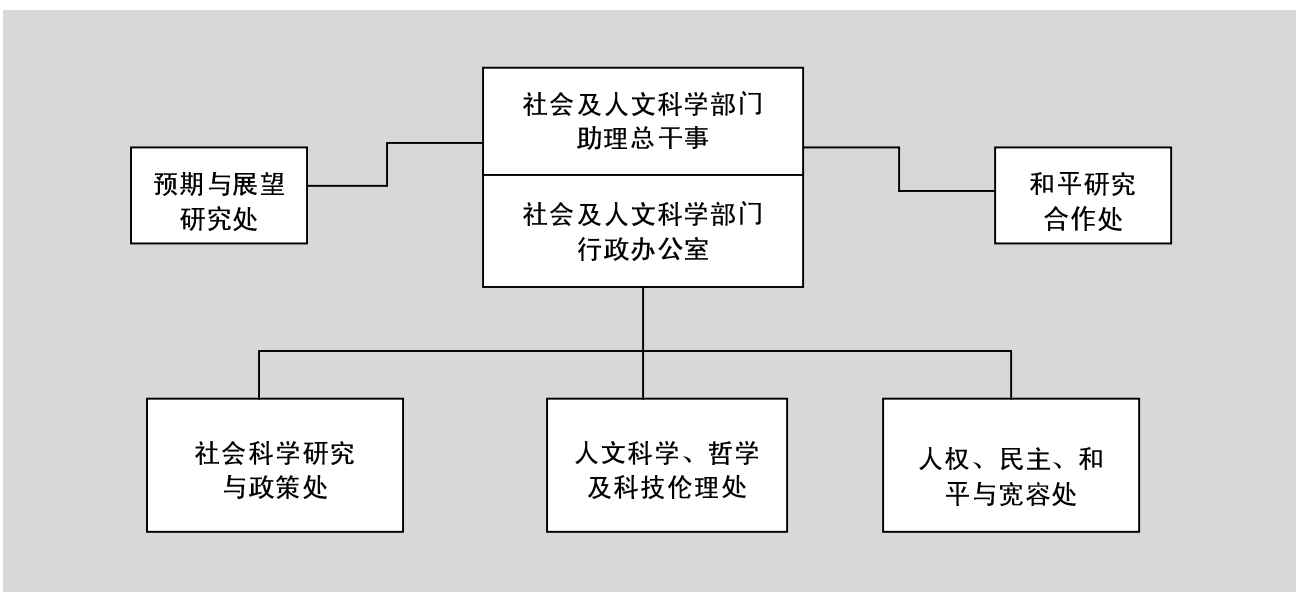


图4： 社会及人文科学部门的新结构

24. 前三个处（社会科学研究与政策处、人文科学、哲学及科技伦理处和人权、民主、和平与宽容处）代表了社会科学及人文科学领域现有计划的三个主要内容。

25. 由于预期与展望研究活动具有横向的特点，因此仍保留为一个独立实体（APS）。

26. 和平研究合作处（CRP）主要负责费利克斯·乌夫埃-布瓦尼争取和平奖秘书处的工作。

27. 文化部门（CLT）由以下单位组成（图5）：

- 文化遗产处（CLT/CH），
- 艺术与文化产业处（CLT/ACE），
- 文化间对话处（CLT/ICD），
- 文化政策处（CLT/CP），以及
- 世界遗产中心（CLT/WHC）。

28. 前三个处（文化遗产处、艺术与文化产业处及文化间对话处）是根据文化计划的三个主要方面：文化遗产、活的文化和文化间对话而设立的。

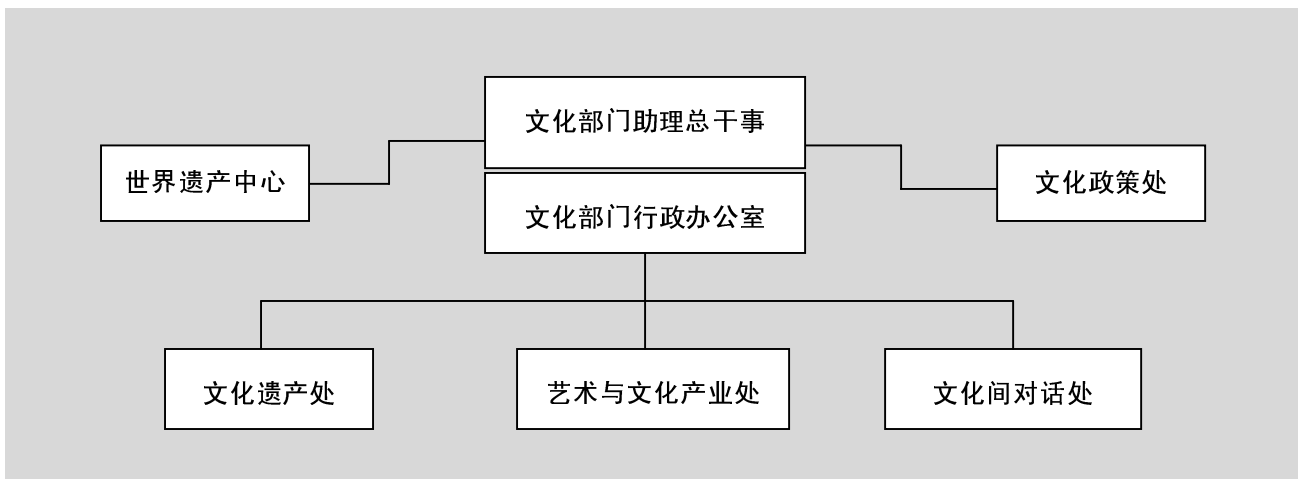


图5：文化部门的新结构

29. 文化政策处（CP）的任务是确保在该领域有一种总体的考虑，涉及文化计划的各个方面，包括与文化多元化有关的各种问题，和作为文化部门智囊团的职责。

30. 由于其独特的地位，世界遗产中心仍在文化部门助理总干事的领导下保留一定程度的职能自主权。助理总干事负责该中心的活动与文化遗产处（CH）的活动相互协调、相互补充，以及与自然科学部门有关自然遗产的工作开展必要的合作。

31. 传播与信息部门（CI）由三个处构成（图6）：

- 表达自由、民主与和平处（CI/FED），
- 发展传播处（CI/COM），
- 信息社会处（CI/INF）。

32. 表达自由、民主与和平处（FED）的设立说明这些问题对教科文组织至关重要及其与传播和信息的密切联系。

33. 后两个处（发展传播处与信息社会处）相对应于两个独立的群体- -一个是传媒专业人士，另一个是图书馆管理者、档案工作者及信息专家等。发展传播处还为国际传播发展计划（IPDC）配备秘书处。信息社会处为新的“全民信息”政府间计划配备秘书处，以保证人力和财政资源的合理使用。

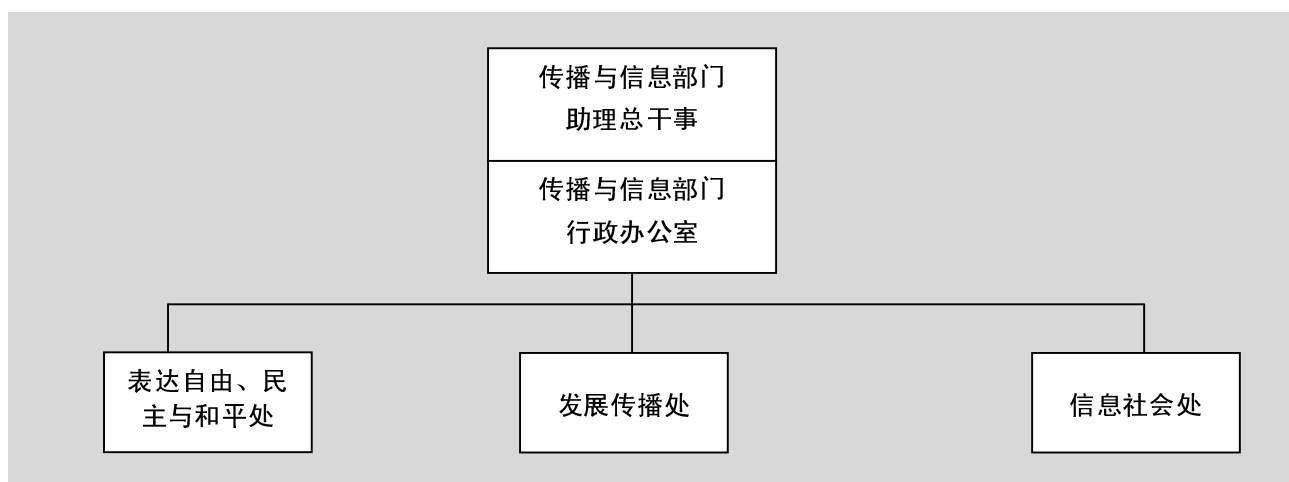


图6: 传播与信息部门的新结构

### 1. 1. 3 支助部门

34. 支助部门保障有效实施教科文组织各项计划所需的必要内部与外部条件。

35. 对外关系与合作部门（ERC）取代了原对外关系局，这一新名称强调了其各项活动必须合作开展的特点，由四个处组成（图7）：

- 会员国关系处（ERC/RMS），
- 全国委员会及新合作伙伴关系处（ERC/NCP），
- 国际组织关系处（ERC/RIO），以及
- 预算外财源合作处（ERC/XBF）。

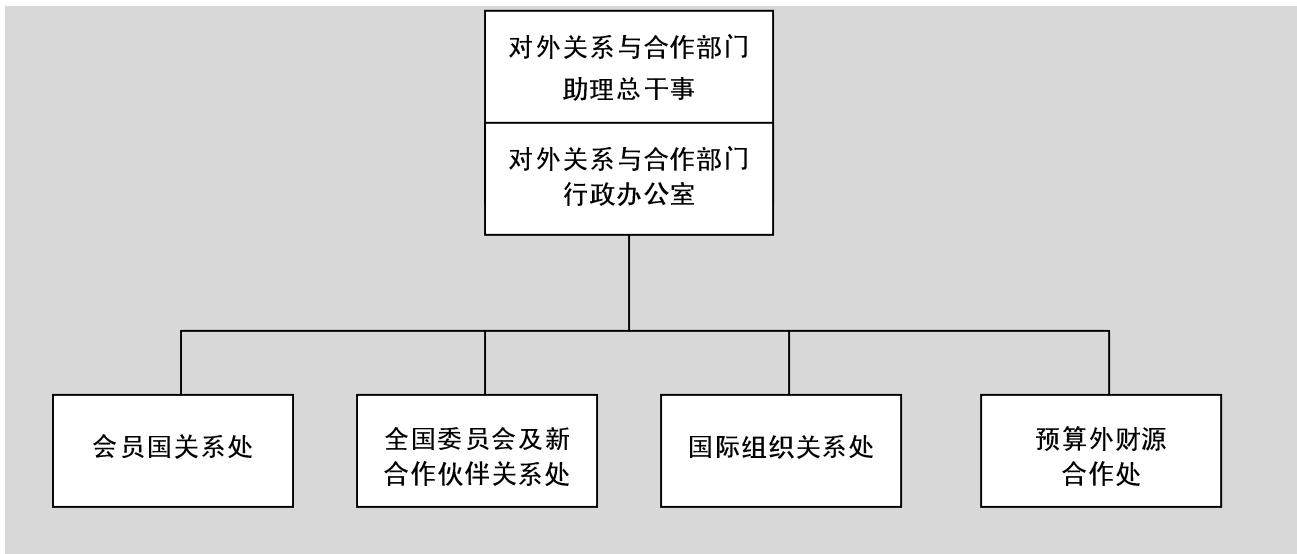


图7： 对外关系与合作部门（ERC）的新结构

36. 会员国关系处（RMS）由五个地区科组成。由于有了非洲优先部，会员国关系处的非洲科就成为主管与非洲会员国礼宾关系的联络中心。该处还负责援助巴勒斯坦人民的各项活动的协调和参与计划及奖学金计划的顺利实施。

37. 原全国委员会关系处增加了与合作伙伴的关系，成为全国委员会及新合作伙伴关系处，因为认识到调动社会各方的合作伙伴（议会、市长、教科文组织俱乐部等）的新方式需要全国委员会的积极参与。

38. “伙伴关系”这一点对国际组织关系处（RIO）来说也非常重要。该处应努力开展和促进与政府间组织和非政府组织的伙伴关系。

39. 预算外财源合作处（XBF，原预算外财源局，从负责管理和行政事务的助理总干事办公室转来）应在寻找与预算外财源合作的机会，特别是在签定长期协议和保障对教科文组织正常计划起到补充作用等方面发挥重要作用。该处要与各计划部门密切合作，为其制定、执行及落实项目提供指导原则、实用信息及具体方法。

40. 行政部门（ADM）取代了原负责管理和行政事务的助理总干事办公室，由五个处组成（图8）：

- 会计处（ADM/DCO），
- 总部事务处（ADM/HQD），



- 采购处（ADM/PRO），
- 会议、语言和文件处（ADM/CLD），
- 信息系统和电信处（ADM/DIT）。

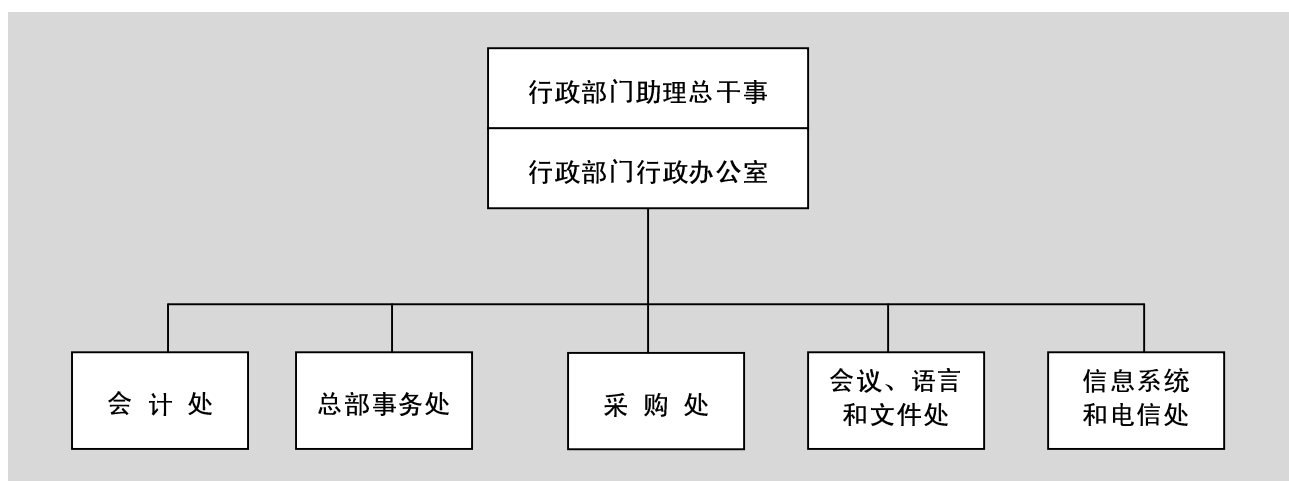


图8: 行政部门的新结构

41. 在这一新部门里，原会计局改名为会计处（DCO）以符合将采用的统一结构，但继续行使其原有的职能。

42. 总部事务处（HQD）负责总部的所有维修、翻新、安全与保卫以及邮政和交通事务。

43. 采购处（PRO）取代了研究金、采购与合同业务及计划支助相关业务处，为教科文组织所有物品及服务的购买提供技术和行政上的支助。

44. 会议、语言和文件处（CLD）继续负责会议服务、口译、笔译、文件的打印和制作等工作。

45. 信息系统和电信处（DIT）除其原有的各项职能外，还负责管理各种记录和档案。

#### 1. 1. 4 直属机构

46. 直属机构主要负责前期工作（制定政策和战略）和后期工作（监督、协调和管理），并为理事机构提供服务。

47. 新设立的**战略规划局（BSP）**即原研究、计划编制和评估局在教科文组织的计划的制定工作中起重要作用，并监督计划的执行，编写计划执行报告保证在计划制定和执行的各个阶段充分考虑由大会及执行局确定的，包括妇女、青年和最不发达国家在内的各项优先事项及为不同的国家组制定的战略。

48. **预算局（BB）**与战略规划局密切配合，继续负责编制教科文组织的财政预算并负责监督预算的执行。而各部门的助理总干事和各局局长办公室主任则负责管理根据《财务条例》在预算各篇分配和实际划拨的资金。

49. **人力资源管理局（ARM）**应侧重人力资源的战略规划和管理，而非工作人员的日常行政管理。日常行政管理工作将逐渐下放给各个部门和局。人力资源管理局还负责工作人员的医疗、养老金及保险事务。

50. **总部外协调局（BFC）**是总部外办公室的联络中心，保证总体上的协调和促进与各部门及直属机构的合作。

51. 新设立的**公共宣传局（BPI）**集中处理一切信息和宣传事务，其中包括与新闻界的关系、出版物及期刊、教科文组织网站、重大活动、接待及为来访者服务。

52. **内部监督办公室（IOS）**在保证责任制方面起着重要作用，它是通过下放权力来进行管理的另一方面。该办公室要向总干事提交报告，并将集中所有的内部监督工作，其中包括内部审计、改善管理、检查和调查以及计划评估。

53. **国际准则及法律事务办公室（LA）**负责本组织所有的法律问题，为总干事和理事机构提供法律咨询。

54. **大会秘书处（SCG）**和**执行局秘书处（SCX）**分别为这两个理事机构及其附属机构提供秘书处方面的服务。

55. **非洲优先部（AFR）**负责确保在计划制定和实施的和各个阶段都确实将以非洲为目标的各项活动列为优先事项，并负责随后的监测和协调工作以及与非洲有关的筹资工作和宣传活动。此外，还负责处理原先由对外关系局处理的与非洲会员国之间的实质性关系。

## 1. 2 实施的计划与程序（见附件）

56. 秘书处的新结构于2000年10月1日起全面生效。鉴于新结构的实施对现有工作人员会产生影响，2001年12月31日前为过渡阶段。

57. 现任局长/处长，若其职位与新结构中的职位的职能和级别一致，则从2000年10月1日起继续担任此职，此后按常规合同办事。

58. 新结构中的其它处/局长级职位（即在现有结构中没有同样职能和/或同等级别的职位）已公开招聘。

59. 所有在职能和/或级别方面与新结构不符的原处/局长级职位于2000年10月1日取消，若有必要，可根据计划的要求和优先事项，降为较低一级的职位。

60. 过渡期内，将与所有受此措施影响的处/局长进行个别协商，以便根据具体情况找出可行的解决方法（如：任命其在总部或总部外空缺的同级职位上任职；将其调派到较低一级的职位上任职；或者离退）。

61. 受此措施影响的D-1和D-2级工作人员将保留其职级，直至其现有定期合同结束。合同在2001年12月31日之前到期的，其合同将按原级别延至双年度底，即最晚延至2001年12月31日，条件是在此之前未找到合适的解决方法。

## 11. 管理体制

### 11. 1 总原则

62. 上文介绍的精简结构为在秘书处建立一种新的管理体制和一种新的工作安排机制奠定了坚实的基础。这一新的管理体制和工作安排机制应遵守权力下放和高效责任制的基本原则。

63. 树立新的管理作风就意味着要在以下几个方面进行变革：

- 组织结构和行政程序，
- 基础技术结构，以及
- 培训和工作作风。

64. 如第1到55段所述，已经实施或发起了组织结构或行政上的变革。如下图所示：

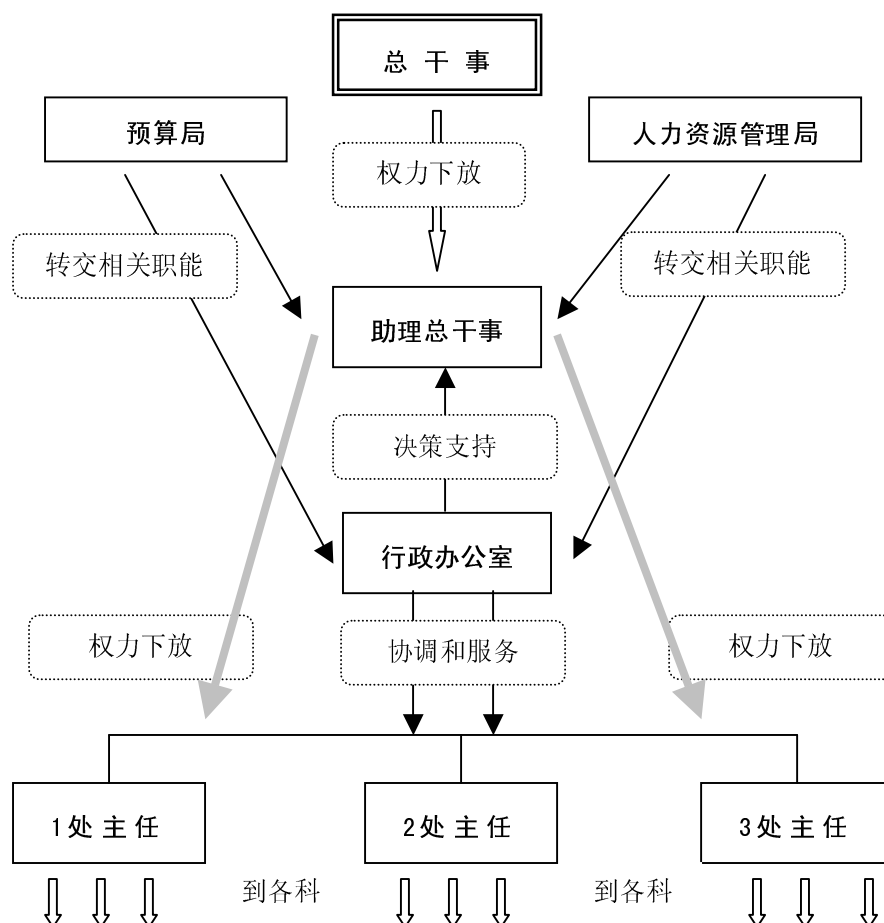


图9：权力下放的行政措施图

65. 各部门、局和总部外办事处的负责人将获得一切必要的行政自主权，管理为实施计划而划拨给各单位的所有资源（预算资金和人力资源），同时还要为他们所做出的决定及工作所获得的结果全面负责。

66. 如上文第13段所述，围绕五个计划部门所建立的纵向精简结构也将为项目小组开展部门间项目奠定基础（见图10）。小组组长将根据明确规定的行政程序受权管理项目资源（见下文第76段）。此外，还将加强贯穿“上下”且集中了教科文组织各主管领域的专家的*知识网*，以协助从跨学科的角度对新挑战进行思考。为此，应特别重视提高工作人员使用信息技术的技能，以保证有效地进行交流和网络（亦参见文件160EX/6，第I部分，第52段）。

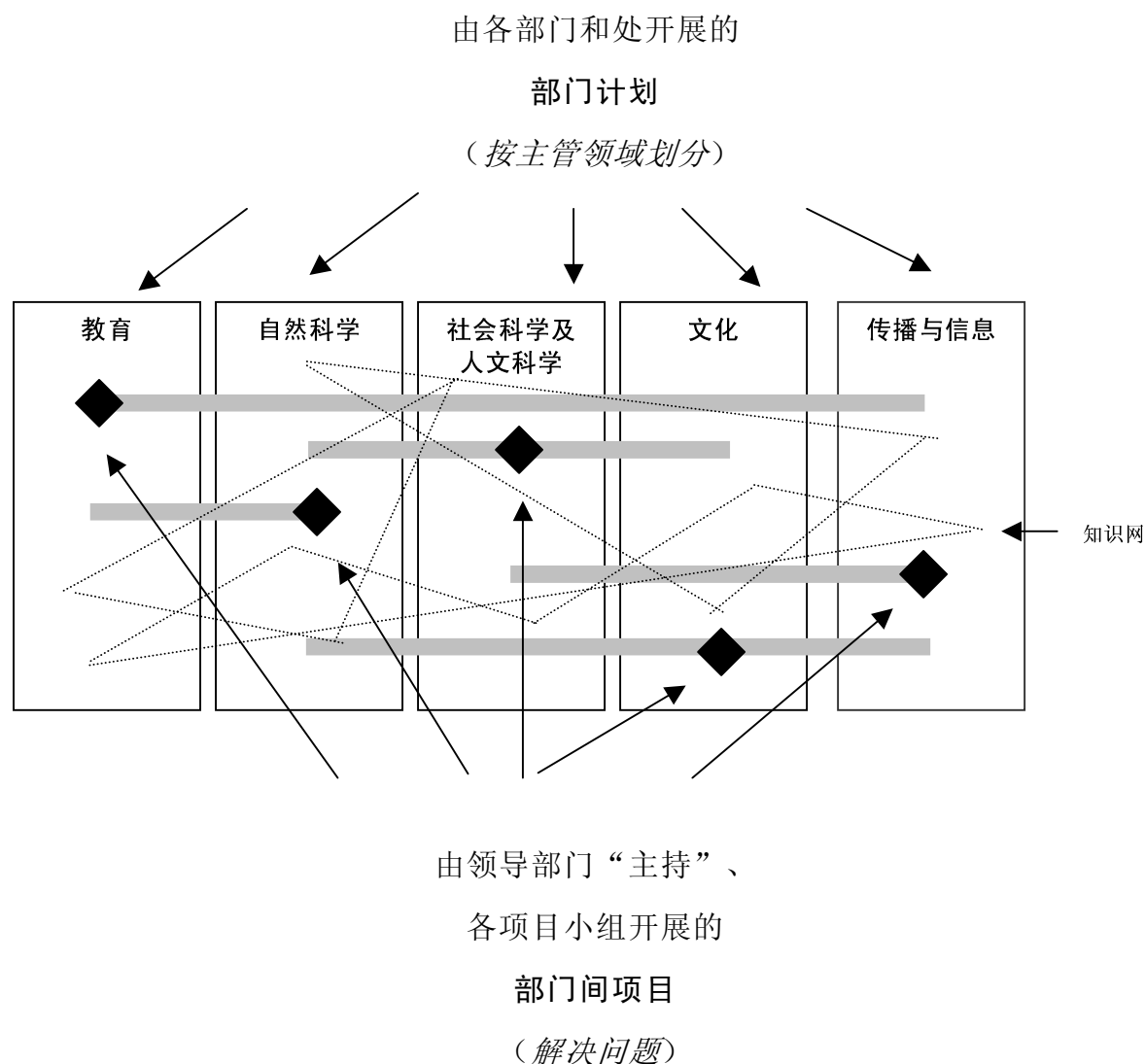


图10: 新的工作模型图

67. 预算局和会计局继续负责总体协调和检查，但各部门可有以下两个方面的灵活性：它们为了最有效地实施计划，可对某一特定活动进行必要的推迟、延期或改变活动的方式；或者也可为本组织寻找一些未曾预见的机会。对资源的这种合理管理将对本组织和作出管理决定的单位大有裨益。因此，需要找出一种评估高级管理人员（助理总干事和主任）业绩的方法，对其成就和失误都要进行必要的评估。

68. 应当指出，现有的预算拨款额似乎与全面实施合理的、灵活的、非集中化的管理不相称。2000-2001年《批准的计划与预算》（30 C/5）中在分计划一级有63个拨款项目，而国际劳工组织和世界卫生组织在计划一级的拨款项目分别为5个和11个。根据有关的预算，国际劳动组织的一个拨款项目管理者可管理9,200万美元，世界卫生组织为8,500

万美元，而教科文组织只有860万美元。（资料来源：JIU/REP/2000/4）这一状况并未理所当然地按比例节省本组织的行政开支，也未能推动管理的地方化。最重要的是，这种状况使得本组织失去了必要的灵活性，无法适应会员国不断变化的需要，也无法最有效地实施计划。

69. 为了保证新管理体制的工作效率，现已找出一些合适的管理手段。为进一步引进涵盖规划、预算、监督和报告等方面工作的战略、任务和结果评估信息系统（SISTER），本组织正在实施一个财务和会计项目。这一项目将同一个人力资源项目一起于2002-2003年完成。所有这些项目一起将构成一个新的综合管理信息系统，为实施权力下放和保障责任制提供有效且有透明度的手段。应指出，实施这样一个综合系统就意味着要进行一项重大投资，而单凭正常预算是无法实现这项投资的。然而，尽管大会号召会员国自愿捐款，迄今为止仍无法筹到所需的全部资金，因而无法完成本系统。<sup>1</sup>

70. 树立新的管理作风仅有行政和基础结构方面的条件是不够的，需要从根本上改变本组织的行政和工作作风，这就意味着不仅要修改行政条例而且还要改变日常的管理工作。为此，要制定和实施一项综合管理培训计划。

## 11. 2 行动计划（见附件）

### *a) 修改条例和程序*

71. 从行政的角度来看，任何组织的运作都是由一系列的基本工作构成的，而大部分工作，鉴于其本质，需要有明确的说明和规定（条例和程序）。

72. 为保证这些工作的连贯和统一，将对现有的各项条例和程序进行全面客观的修改，以改进决策工作，使之更好地评判行动的现实意义和及时性，从而更好地执行计划。若正在招聘的新的主管人员能及时聘用，则修改工作将于2001年下半年开始。

---

<sup>1</sup> 财务和会计项目（2000-2001年）的预算总额达1,070万美元（见决议30 C/84），其中520万美元应通过会员国的自愿捐款来筹集（见文件159 EX/6，第37段）。但迄今为止，仅筹得200万美元。

***b) 全面下放预算管理和人事管理的职责***

73. 总干事的首要职责就是在《组织法》所赋予的职权范围内决定各项政策和战略。他已经开始将管理计划预算的权力和职责下放给了各个助理总干事/主任，同时还特别建立了一种内部监督机制来加强责任制。权力下放工作将于2001年7月结束。届时各助理总干事/主任将全面负责管理各自部门的计划预算和人事费用，同时接受有关中央单位的适当监督和管理。

74. 工作人员和人事费用由各助理总干事/主任根据总干事批准的统一的工作人员编制表和人事费总预算来进行管理。各部门的助理总干事将得到授权，负责招聘P-4级及其以下的工作人员。他们和相关的中央单位共同负责确定招聘折扣率，同时还全面负责用节省下来的人事费来招聘实施计划所需要的专家、顾问、编外人员及付酬合同人员。

75. 各中央单位将要移交的新职能大多集中在新设立的各行政办公室。这些办公室在有效实行权力下放及保证各部门有能力管理已拨资金方面，将起至关重要的作用。行政办公室由一位主任管理，在本部门助理总干事的领导下，向部门提供综合管理服务。

***c) 加强制定和实施计划的责任制***

76. 战略、任务和结果评估信息系统（SISTER）的全面实施将有助于下放制定和实施各级计划的权力。该系统使得工作人员在获得授权的各处主任及部门间项目负责人的领导下积极参与各项工作计划的制定工作。有关助理总干事仍负责管理（预算项目）拨款。目前已经为战略、任务和结果评估信息系统作了一些重要的培训工作，但仍需寻找预算外资金，进一步开展管理方面的培训。此外，还将确定将各部门的权力和资金下放给部门间项目的程序，同时也为各具体领导部门的助理总干事明确管理/报告方式。现在正在开展第一阶段的工作，且在2000年下半年将取得重大进展，其中包括将战略、任务和结果评估信息系统与SBU（财务）系统全面联系起来。

***d) 建立一个综合管理信息系统***

77. 根据战略、任务和结果评估信息系统取得的经验，现正与一个外部合作伙伴合作，以系统汇编程序（SAP）软件包为基础，在秘书处建立一个财务和会计信息系统。2000年7月组建了项目小组，本项目启动，按计划将于2001年12月结束。第三个亦即最后

一个项目涉及人力资源和工资，将于2002-2003年实施并将建成上文第70段所介绍的综合管理信息系统。

#### *e) 管理培训*

78. 为培养一支由大批具有相当管理技能的工作人员组成的管理队伍，将制定和实施一项综合培训计划，其中一些活动将于2001年初开始（见文件160 EX/6，第I部分，第46-50段），但在现有的正常预算内还无法全面实施该计划。

### 11. 3 预算方面的影响

79. 除已在文件160 EX/6第I部分中介绍的管理- -培训项目外，此次管理体制改革在预算方面的其它影响大多与引进综合管理信息系统有关。将于2002-2003年实施的人力资源管理项目的总费用估计为830万美元（见决议30 C/84），预算基数中已经确定划拨550万美元，因此要完成该系统还需280万美元。

80. 应当指出，现已证明从预算外财源筹集这批资金是困难的。大会曾发出呼吁（见决议30 C/84），且总干事个人也做了些工作，鼓励会员国自愿捐款，以便为综合管理信息系统提供资金，但到目前为止，只有一个会员国捐款200万美元（请注意：仅2000-2001年就需要520万美元）。因此，总干事再次呼吁会员国自愿捐款，以及时完成这一财务和会计系统。

81. 由此看来，人力资源管理项目所需的280万美元额外资金似乎是必不可少的。与管理改革有关的其它费用（如程序审核的顾问服务费等）估计为200,000美元，因此，2002-2003年所需的额外资金总额要达300万美元。



附 件

结构和管理改革行动计划和日程安排表 (2004年止)

行 动	2001												2002												2003											
	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月						
<b>I. 秘书处的结构</b>	◆																																			
宣布新结构	▶ 03/07																																			
制定组织机构图、人员编制表和D级职位说明	■																																			
审核和批准主任级职位说明	■																																			
确认新结构中D级职位的现任者	◆ 03/10																																			
取消未纳入新结构的D级职位	◆ 03/10																																			
必要时以P级职位替代D级职位	■																																			
为不适合在新结构中任职的主任找出解决办法	■																																			
完成向新结构的过渡	■																																			
<b>II. 管理体制</b>	◆																																			
修改和调整有关条例及程序	■																																			
将预算的职责全部下放给各部门	◆ 02/07																																			
将聘用P-4级及其以下工作人员的权力下放给各部门	◆ 02/07																																			
加强制定和实施计划的责任 (SISTER)	■																																			
实施预算和财务项目 (SAP)	■																																			
实施人力资源和工资项目 (SAP)	■																																			
实施管理发展项目 (人事政策改革的一部分)	■																																			

## 第 一 六 〇 届 会 议

160 EX /6

Part III

巴 黎 ， 2000年9月7日

原 件 ： 英 文

### 临时议程项目 3.1.2

#### 总干事关于改革的进程和实施日程安排以及 有关的财务问题及其对本组织 未来预算的影响的报告

#### 第III部分 非集中化问题

#### 概 要

根据向执行局第一五九届会议介绍的主要改革措施（文件159 EX/5）和决定159 EX/3.1.2，总干事现提交一份改革的行动计划和日程安排，以及它们对本组织预算的财政影响。

第III部分的内容是实施新的非集中化战略的行动计划，包括三个主要部分：一个合理的总部外办事处网络、一个恰当的中央支助结构和相关的人事政策。相应的决定草案在本文件的第IV部分。

## 引 言

1. 总干事向执行局第一五九届会议介绍了确保合理实施教科文组织的非集中化政策的新战略的主要原则。执行局（决定159 EX/3.1.2）赞成上述原则，特别是其中有关设立“多国办事处”的方案，并要求向执行局第一六〇届会议提交管理改革进程中特别是有关非集中化的最后意见。

2. 在把原则落实于行动的过程中，总干事采取的方法如下：

- (1) 主要靠教科文组织自己进行非集中化改革，同时参考主要由联合国联合检查组（文件160 EX/41，《对联合国教育、科学和文化组织的管理和行政工作的审查》）和外聘审计员（文件160 EX/25，《教科文组织截至1999年12月31日的财务期的财务报告和业经审计的财务报表以及外聘审计员的报告》）提出的意见；及
- (2) 尽早与会员国及其全国委员会进行广泛磋商以保证向执行局第一六〇届会议提交的行动计划能反映它们的意见。

3. 因此，根据执行局在其第一五九届会议上的讨论情况，总干事在2000年5月至7月间与各会员国地区小组进行了广泛的磋商，包括与各会员国在巴黎的常驻代表团的会晤以及在波利维亚、埃及、斯洛文尼亚、纳米比亚和乌兹别克斯坦与全国委员会举行的地区磋商。这一系列磋商主要听取有关教科文组织如何合理地在全世界各地设立总部外办事机构的意见，为目前的行动计划提供了资料。

4. 但是，需要指出的是在本文件起草之时还没有得到地区小组一致的反馈意见。因此，总干事在此提出了几种选择方案，以便在对各会员国的意见和执行局第一六〇届会议提出的意见进行全面考虑之后再做出决定。有关战略实施情况的报告将提交执行局第一六一届会议。

### 1. 非集中化改革的基本原则

5. 教科文组织非集中化系统包括总部外办事处、联络办事处、专门的研究所以及一些与教科文组织保持各种不同关系的中心以及作为教科文组织在各会员国中的法定合作伙伴的全国委员会。非集中化改革的重点首先是改革实施教科文组织计划的总部外办事

处系统。之后再陆续对各联络办公室、研究所和各中心进行改革。但是，应该指出的是总干事已经决定关闭华盛顿联络办事处。

6. 目前这一非集中化行动计划旨在解决总部外在实施本组织的计划中出现的重叠和低效率的问题，办法是改变目前的系统，使之成为一个合理分布在世界各地的“多国办事处”网络，每一个办事处通过跨学科小组，在教科文组织各主管领域的专门地区办事处的支持下为若干个会员国提供服务。这种二级制的多国办事处方案包括在第一级设立的多国办事处和在第二级设立的提供支持的专门地区办事处。为了节省费用，提高管理效率，第二级的地区办事处在正常情况下将设在合适的第一级多国办事处内，但在某些情况下地区办事处可以做为一个网络- -计划专家分散在该地区一个以上的多国办事处内。

7. 这个系统中只有个别的为一个国家服务的办事处。目前的只为一个国家服务的办事处都存在着相当大的成本高效率低的问题：现有的8个这样的办事处总共花费在活动上的资金只占它们预算的17%，其余的资金都用于日常开支。教科文组织负担不起目前的70个办事处。许多办事处没有足够的人力来有效开展工作。教科文组织更不可能在所有会员国都设立国家办事处- -不管这样做有多少好处。因此从总的成本效率来考虑，只有在有明确需要的国家才保留只为该国服务的办事处（见第25段），但这也要定期复审。其它方案可以是专为某国一个“项目组”或根据特定的需要派出一个教科文组织工作组，但不是代表机构而且按“日落法则”在任务完成后即行解散。

8. 第二级的地区办事处除要给予多国办事处一系列专业方面的支持外，还要继续实施和协调地区计划。这些计划通过采纳多国办事处的意见会更加符合会员国的需要。将通过共同为某个地区服务的多国办事处之间的协调行动来考虑该地区会员国的分组情况以及它们之间的政治经济关系。将在地区、分地区和国家这三级尽量建立会员国、非政府组织和秘书处的三角伙伴关系。但是，多国办事处将主要负责与会员国在计划的制定与实施方面的关系问题，以确保顺利的协调和信息的交流，并避免秘书处各部门在这一方面的工作出现重叠。

9. 为了使教科文组织能更好地满足会员国的需要，多国办事处在开始制定计划时就应在与会员国及其全国委员会以及与联合国系统和其它合作伙伴（包括非政府组织）

的磋商中发挥前瞻性作用，以便为分地区、地区和全球的计划的制定提出意见以及为募集预算外资金和与联合国其它机构在各国的计划之间的协调提出办法。在大会批准之后，教科文组织各计划在会员国的实施工作将被下放到多国办事处（以及为数较少的特殊的国家办事处）。磋商和实施工作将通过得到地区办事处支持的多国办事处多学科小组集中进行。为办事处之间的联系而划拨的预算将保证教科文组织的人力资源得到最有效的利用。地区办事处中有一个将负责将所在地区的各个多国办事处对计划编制的意见综合起来纳入全球规划中，并鼓励各多国办事处之间的交流，这将是它的一个“地区职责”。

10. 教科文组织秘书处同做为秘书处在非集中化方面的主要合作伙伴的全国委员会之间的合作将得到加强。多国办事处的多学科技术小组将与会员国的全国委员会进行全面的磋商，以便使教科文组织的计划更加符合国家和分地区的具体优先需要，从而改进其工作。在总部外一级建立与全国委员会的关系是各多国办事处主任的首要工作之一，从而促进全国委员会进一步参与实施其主管领域内的各项活动。各全国委员会将根据总部外办事处主任代表总干事向教科文组织各会员国负责的规定，更加直接地参与对总部外办事处的评估。

11. 最后，非集中化改革战略的基本方案将首先用三年的时间，以一种综合的方法来落实。为此，在教科文组织的办事处、各种力量以及计划和实施工作在世界各地合理分布的同时，还要开展下面三项工作。它们是：

- (1) 在结构方面，为推动非集中化行动计划，将在总部内建立一个负责总部外组织的机构，作为总部外办事处在总部的代言人，与各部门协调工作，以确保总部以部门划分的组织形式与总部外开展的多学科性工作相适应。这一职责将由总部外协调局来承担，总部外协调局是由原来的非集中化和总部外协调处经过加强和重组后演变而来的。
- (2) 将审查行政管理程序，以通过下列方法加强秘书处各部门之间的联系，如新的人员轮换制度，计划实施中的通力合作和明确的领导关系与责任制等，从而确保合理地将权力下放到总部外并确保总部各部门有力的支持。
- (3) 将调整人事政策以支持新的非集中化战略，建立能力标准以确保总部外办事处

主任的质量和挑选工作。人员轮换政策的执行将与个人的事业发展前景结合起来，其中总部外工作的经历将成为一项基本要求和有利条件。将按统一的标准由总部外办事处全面管理当地的工作人员。

12. 所有上述基本原则符合大会以前的有关决议和执行局的有关决定，特别是决议 30 C/83。这些原则虽然说的是建立新的总部外办事处的问题，但有普遍意义，为非集中化改革提供了一个框架。改革的目标是办事处的合理分布，并向它们提供足够的资金和人力以确保它们能更好地为各会员国服务、计划实施的合理分配和充分集中力量去有效地实施各个计划。

## 11. 实施工作

### 11.1 会员国组的选择

13. 非集中化战略的一个主要特点是在教科文组织预算限额内考虑总部外办事处的分布时，既要让办事处靠近它所服务的会员国，又要集中提供高质量的服务所需的人力资源。多国办事处这一设想的主要内容是一支由五六个国际专业人员组成的多学科小组，为由几个会员国组成的会员国组服务。会员国组的大小不等。例如：数量较多的小岛屿国可以组成一个组，每个会员国组的构成都需要逐个研究，并与有关会员国磋商后确定。尽管如此，为了帮助做好建组工作，非集中化特别工作组制定了指导标准，并征求了各会员国及其全国委员会的意见。这些标准是：

- (1) 地理位置上要靠近，要有共性；
- (2) 已有的按政治或社会经济状况划分的地区和分地区组；
- (3) 文化和语言上的共性；
- (4) 教科文组织在该地区已投入的技术力量。

14. 这些标准在不同的地区有不同的主次。在确定可能形成的会员国组时要考虑的另一个要素是不破坏各地区更大的国家集团的完整性，例如：非洲的南部非洲开发共同体（SADC），官方语言为葡萄牙语的非洲国家（PALOP），萨赫勒抗旱常设国家间委员会（CILSS）、东部和南部非洲共同市场（COMESA）、政府间干旱与发展机构（IGAD）、中非经济和货币委员会（CEMAC）和西非国家经济共同体（ECOWAS）；

阿拉伯国家地区的阿拉伯马格里布联合会（AMU）、海湾国家合作理事会（GCC）；亚洲及太平洋地区的经济合作组织（ECO）、南亚地区合作协会（SAARC）、东南亚国家联盟（ASEAN）和太平洋共同体秘书处（SPC）；拉丁美洲和加勒比地区的南部国家共同市场（MERCOSUR）、中美经济一体化秘书处（SIECA）、安第斯共同体、中美洲货币理事会（CAMC）和加勒比共同体（CARICOM）；以及欧洲的独立国家联合体（CIS）。

15. 这一方法已在教科文组织的五个地区中的四个地区使用，即撒哈拉以南非洲地区、阿拉伯国家、亚太地区 and 拉丁美洲及加勒比地区。总干事向上述地区各会员国征求了一致的分组建议。欧洲，特别是西欧是一个例外，因为它主要由巴黎的教科文组织总部提供服务。目前，总干事希望通过现有在东欧的办事处加强教科文组织在该地区的工作，因为当前要把主要的精力放在合理安排教科文组织在其它四个地区的工作。

16. 已从许多会员国收到各国的建议。总干事注意到了这些建议，但在缺乏明确的统一意见的情况下，为世界各地的会员国组提出了几种选择方案，其中有些又根据不同的情况组成更大的分地区组。分组情况列在附件1中的表格中。尽管还在征求对上述方案的一致意见，而且还有修改的可能，但是目前对如何在各地分布本组织的总部外办事处的总体构想在思想上已相当明确。

## **11. 2 第一级的建设：多国办事处的选择和人员配备**

17. 非集中化特别工作组已制定了一些标准，以便从会员国组中选出一个办事处作为多国办事处，并把这些标准作为会员国磋商时的指导性意见。工作组认为一个办事处是否有能力作为一个国际办事处在所在地区开展工作是十分重要的，而它的“能力和工作方式”是可以改变的。基于这种看法，工作组制定的标准首先强调“是否适合开展工作”而不是“是否有足够的支持”和“足够的能力及一定的工作方式”。选择标准包括：

### **(1) 适合性方面的标准**

- (i) 到本组中各会员国及到世界各地的交通是否方便。
- (ii) 电信基础设施的状况以及组中各会员国及其它国家是否能方便使用。

- (iii) 教科文组织在所选地点是否能在不受阻碍及具有安全保障的情况下发挥一个国际机构的作用来实施其计划。

(2) *支助方面的标准*

- (i) 《专门机构特权与豁免权公约》中的各项条款是否适用。
- (ii) 多国办事处所在会员国在基础设施、资金和实物方面的支持是否足够。

(3) *能力与工作方式方面的标准*

- (i) 现有的专业能力：
  - (a) 是否包含教科文组织的主管领域，尤其是会员国组的优先活动，如：小岛屿问题、扫盲工作等。
  - (b) 是否有人力资源（包括国际的和当地的）和实施计划的资金（包括正常预算和预算外资金）。
- (ii) 目前所包括的会员国与建议的会员国组是否一致（因此涉及到以前的交往和计划实施的方式）。
- (iii) 行政管理能力（是否有一个专职的行政管理官员和其它的辅助管理人员等）。
- (iv) 办事处的影响和成本效益。
- (v) 办事处是否确有能力在教科文组织内部以及与外部的全国委员会、其它国际机构和非政府组织开展联络与合作。

18. 多国办事处的地点只有在最后决定了会员国组的构成后才能确定。因此，总干事要在执行局第一六〇届会议之后才做决定。附件2列出了目前每个供选择的会员国组中的办事处，以供参考。

19. 多国办事处将配备一个由五名国际专业人员组成的多学科小组、一个一般情况下是D-1级的主任、一名国际行政管理官员和从当地招聘的一定数量的辅助管理人员。理想的情况是，那些专业人员的背景正好与教科文组织的五个主管领域相符。但是，在考虑多学科性的同时，从实用性出发，办事处的业务能力应调整到与会员国的优先需要相一致。因此，一个多国办事处可以有一个以上的教育专业人员，如果该办事处所实施的教育计划和项目的规模和数量确有这一需要。



20. 将采用实事求是的方法，在目前的体制和本组织现有的人力资源的基础上，建立起多国办事处。将提出一张“多国办事处人力资源图”，作为人员轮换、人员安置和与总部外职位有关的部门间协商等工作中的决策依据。具体步骤如下：

- (1) 首先，建立一个由教育、自然科学以及社会科学和人类科学或文化或传播与信息这三个领域中之名的三名国际专业人员（包括主任）组成的小组。一个多国办事处缺乏的专业知识领域应该在同一地区的其它多国办事处中找到。因此，小组的第三名成员在需要时还应负责为该地区的其它小组提供帮助。
- (2) 在执行行动计划过程中随着一些办事处的关闭，国际专业人员的重新安置工作应首先考虑把他们放在同一地区的多国办事处。
- (3) 将从协理专家计划和联合国志愿服务计划中招收更多的人员，但要充分注意利用这两个计划的培训与经验来填补多国办事处小组中的空白。
- (4) 将开始从总部工作人员中为多国办事处招聘具有所需能力的人，或将他们下放到多国办事处去工作，作为本组织新的人员轮换政策的一部分。

### 11.3 第二级的建设：地区办事处

21. 第二级的地区办事处将由现有的负责教育与科学的地区办事处以及负责社会科学和人文科学、文化以及传播与信息的顾问组成。地区办事处可以是单一领域的办事处，通常与地区的某一个多国办事处--很可能是负责教育与科学的多国办事处--相吻合。另外还有一种可能，即把办事处的项目专家分配到本地区的两个或两个以上的多国办事处，形成一个“虚拟”的网上办事处，但他们同时也为所在的多国办事处服务。地区办事处的主要目的是维持教科文组织在地区一级的“存在”，指导地区计划的执行，为本地区的其他办事处提供专业知识并且支持多领域的多国办事处开展项目。地区办事处一般由一名主任（D-2级）领导。

22. 比较实际的做法是保持和加强现有的地区办事处的力量，而不是建立新的机构，尽管某些办事处可能需要改变工作重点和结构，以便更好地适应第一级的多国办事处或把专家重新分配到本地区的其它办事处。

23. 总干事希望保留在曼谷、贝鲁特、达喀尔和圣地亚哥的地区办事处，作为负责

教育的地区办事处；保留在开罗、雅加达、蒙德维的亚和内罗毕的地区办事处，作为负责科学的地区办事处。至于教科文组织哈瓦那办事处（ORCALC），总干事欢迎这个地区提出能使其作为负责文化的地区办事处有效发挥作用的途径和办法。其它地区办事处在文化领域的力量也将得到加强，社会科学和传播与信息领域的力量也要加强，但主要靠目前的地区顾问这一制度，今后还可以发展成上文第20条所说的那种“虚拟”办事处。

#### 11.4 维持还是改变目前国别办事处的地位

24. 总干事决定了一项政策，即在九个人口众多的国家各设立一个教科文组织办事处，可以是多国办事处，也可以是国别办事处，以确保对教科文组织实现“达喀尔行动纲领”提出的在2015年前消灭文盲的目标给予支持。他还决定关闭教科文组织在魁北克和吉隆坡的办事处。在整体结构确定下来之前，并以此决定各个国别办事处是否有必要之前，不会对维持或关闭其它办事处作出最后决定。

25. 国别办事处是否维持首先看计划是否需要。做出决定时必须遵循两类标准：

(1) 主要标准

- (i) 一个国家的大小和复杂程度应当特别引起注意：正处于冲突后局势的国家与地区或属于联合国优先行动对象的国家与地区；目前活动的规模和成绩必须维持的国家。
- (ii) 因多国办事处的后勤和计划力量不足，必须暂时继续支持该办事处所在的会员国。

(2) 次要标准

- (i) 东道国提供的援助的多少；
- (ii) 按上述第17段中所规定的标准评定的计划执行情况。

26. 保留下来的国别办事处应当有三至四名国际专业人员和三至四名国家专业人员，还应有足够的在当地招聘的行政人员。

27. 在国别办事处将被关闭的情况下，要注意确保教科文组织在这些会员国的继续存在。根据具体情况可有多种办法，其中包括向该国派遣一名工作人员，作为联合国系

统的“天线”；加强全国委员会根据与多国办事处签订的合同在计划实施中的作用；多国办事处特别注意对国家最重要的计划进行多学科的评价和实施。

28. 另外，总干事可能会把办事处变成项目小组，作为多国办事处的分支专门负责一个特定的重要项目。项目完成后，这个小组便解散、转移或回到原来的多国办事处。选用这个方案的标准如下：

- (1) 教科文组织批准的计划与预算中的优先事项；
- (2) 现有的和可能得到的预算外资金（要特别注意“真正有”这笔资金的标准）--作为正在进行的计划继续进行的基础；
- (3) 从提出的支持条件来看东道国和东道国内目前的联合国机构是否能接受教科文组织的项目小组。

29. 如果一个办事处关闭，将采取特殊措施来帮助那些必须离开教科文组织的地方雇员。这些措施主要在重新组织阶段实施，这些措施将不但适用于教科文组织工作人员，同时也适用于根据《特殊服务协议》（SSA）雇佣的工作人员，他们在离职时一般是不享有任何补贴的。地方雇员本来是国家雇员，不能调到另一个国家的岗位上，除非他们变成国际职员。将采取下列措施：

- (1) 帮助把他们重新安排到其它联合国机构或双边外交使团工作；
- (2) 鼓励国家专业人员申请教科文组织内合适的国际职位，特别是同一地区的职位；或者在一些特殊情况下，如对有特长、专业和经验的雇员采取份外措施，由总干事重新分配到其它办事处；
- (3) 为离任的地方雇员增加50%的补助金；为根据《特殊服务协议》雇佣的工作人员支付通常情况下只支符给教科文组织地方雇员的基本补助（但没有另增加的50%）。

## 11.5 组织策略问题

30. 为了使总部外的活动与本组织的整体策略相协调，将建立一个由副总干事领导的总部外政策和策略协调委员会。“总部外协调局”（BFC）将帮助总部外办事处与总部的各个部门和跨部门小组之间的协调，也就是说计划部门仍将主要负责计划制定和执

行之间的关系。总部外协调局还是总部和总部外之间的联络处，负责管理、行政、汇报和责任分工。另外，总部外协调局还将负责总部外各办事处之间的关系，以开展有效的联络和促进分地区和地区的协调。总部外协调局将得到扩大和加强，从而在总干事的非集中化改革过程中起到中心作用。总部外协调局内将建立地区科室，由具有总部外工作经验的高级雇员负责。在总部外协调局工作一段时间之后，他们将回到总部外任职。这些人将是人在总部的“总部外”工作人员。包括总部外协调局局长在内的总干事室在非集中化政策的执行及其策略的制定过程中的作用将得到加强。

31. 经过慎密的准备工作之后，对总部外办事处的管理将于2001年中，从现在的总部主管部门转到总部外协调局。明年要增加人员，到2001年12月补足。

32. 实现计划的目标和建立为多国办事处以及为会员国的需要服务的多领域小组，将拨出一笔用于办事处之间加强联络的专款。

33. 为了支持非集中化的改革，多国办事处和国别办事处的主任将获得更多的自主权，来确定和协调国家和分地区级对计划的投入并成为教科文组织在各国开展的所有活动的中心。总部外办事处将获得更大的权力。计划执行的预算开支与职责将和对财政和对当地工作人员的管理一起逐渐下放到总部外办事处。

34. 非集中化过程中，加强总部外办事处和全国委员会的伙伴关系十分重要，这将是衡量多国和国别办事处主任的工作成绩的重要标准之一。他们必须根据对未来的预测，负责任地进行磋商，采取一切可能的措施促进与全国委员会的真正的“伙伴关系”，主要是为了避免重复活动，也便于在各国委员会的职权范围内开展联合行动。

## 11.6 人事政策问题（参看本报告第I部分）

35. 能力标准：为确保总部外办事处主任的业务水平，将制定能力标准，并且将与联合国其它组织所采用的方法一样，于2001年第三季度试用“评估中心”的方式。总部外办事处主任所必备的能力已经确定下来了。

36. 人员轮换政策：总部和总部外的工作人员以及总部外办事处之间的工作人员的轮换政策旨在加强总部外的能力的同时加强总部和总部外行动的协调一致。主导原则包

括区别总部秘书处轮换和非轮换职位；根据职位的性质（办事处主任、计划专家或行政人员）采取不同的轮换方式；根据不同的服务地点规定不同的任职期限。在短期内，从2000年11月到2001年12月，将通过磋商确定轮换的职位；将对总部外办事处，尤其是多国办事处的需要进行评估；要建立称职人才的储备库，以备派往总部外任职。

37. *职业发展政策*：轮换政策与职业发展计划相结合，是轮换政策得以执行的基本动力。在总部外任职将是正常职业生涯的一部分，而且提升到或被任命为P-5级职位都需要有总部外的工作经验，只有那些只能在总部服务的职位除外。现有的，或者在轮换和职业发展政策相结合过程中自然会有有的奖励和鼓励措施将有助于这一策略的实行。

38. *对地方雇员的非集中化管理*：在本策略的框架内，将提出一些办法保证总部外办事处主任可以全权负责招聘和管理地方雇员，对他们的工作进行考核，延长任期、内部调动、休假、终止工作、出差以及与任命有关的法定权利。要特别注意在地方一级也实行全组织通用的责任制和公平等普通原则。

### III. 实施的费用、策略和时间安排

39. 在决定多少和哪些办事处将起多国办事处的作用和有多少“例外”（国别办事处）之前，不可能计算出所提出的按两级建立多国办事处的方案所需的总的费用。秘书处已经详细列出各开支项目，包括各办事处和国家具体的标准费用。最后决定做出以后，便可以马上做出精确计算。在此之前，大致的开支已经算出（见附录3，费用预测）。

40. 初步的费用预测表明，为保证上述新的教科文组织的总部外工作网络有效地运行，在现有的总部外活动预算的基础上还需要增加大约1800万美元。2000年到2003年，需要增加400万美元，作为支付调遣和离任费用的初步资金。

41. 这一估计额不包括根据《特殊服务协议》招聘的雇员的离任费用，这笔费用只有在知道哪些办事处将被关闭之后才能估算出来。目前，它也不包括除为九个人口众多国家实现政策目标服务的六个办事处以外的其它例外设立的国家办事处的经费，也不包括某些办事处关闭后为确保教科文组织的存在需缴的其它安排的经费。

42. 正如其关于2000-2007年中期策略的初步建议（文件160 EX/5第II部分）所示，总干事认为有必要改变秘书处中总部和总部外人员的比例。因此，预计增加的1800万美元不意味着本组织总的人事费有所增加，而只是职位的内部再分配的结果。

43. 同时，指望在一个双年期内就建立起新的总部外制度是不现实的，主要因为：

- (1) 总部不一定有可转到总部外的专业技术人员；
- (2) 总部自己需要新的人力来满足新的计划的需要；
- (3) 在新老两种制度并行期间，在关闭办事处节省下来的经费可动用之前，行动计划的实施初期还需要更多的经费。

44. 此外，由于必须在关闭办事处之后在会员国保持某种形式的存在，还需要经费在当地的联合国系统内安排起“天线”作用的人，或采取其他支援行动（如增派工作组，与全国委员会签合同等），而这些都不包括在上述估算内。

45. 因此，很清楚，如果不为有效地启动新的总部外办事处制度确定一笔额外的预算拨款，非集中化改革将不会产生能引起大变化的声势。会员国必然要在一段时间以后（两到三个双年期）才能看到非集中化行动计划在总部外工作中引起的重大变化。在目前现有的总部外活动预算范围内启动新的制度甚至可能适得其反，在过渡期的前三年内会使得教科文组织失去其在总部外的效率和影响。

46. 因此，2002-2003年还必须有一笔900万美元左右的启动资金才会显出和产生明显的变化。这笔经费可以大致分成以下几部分：

- 50%用于各种变化所需的费用：离职、调任、建立“工作网络”以及把总部外体系转变为新的具有多学科功能的体系所需的培训和指导。
- 20%用于通过适当的合同招聘最急需的新的专业人员（某些专业人员可以在下个双年度内继续在总部和总部外因自然削减而不断空缺的职位上工作）。
- 30%用于为在逐步关闭办事处的那些会员国内继续保持教科文组织的存在而采取的其它措施。

47. 非集中化行动计划将马上开始实行（见附录4）。不过由于2001年是目前这个双年度的第二年，资金分配早已确定，所以要到2002-2003年才会有较大的进展。

## 附件1：会员国组初选方案\*

地区/分地区/组	会员国组	
	方案 1	方案 2 (3)
非洲 (分布图1)		
1: 南部非洲	<u>第1组:</u> 安哥拉 莱索托 纳米比亚 南非 斯威士兰  <u>第2组:</u> 博茨瓦纳 马拉维 赞比亚 津巴布韦	<u>第1组:</u> 不变      <u>第2组:</u> 博茨瓦纳 马拉维 莫桑比克 赞比亚 津巴布韦
2: 东非	<u>第1组:</u> 布隆迪 刚果民主共和国 肯尼亚 卢旺达 乌干达 坦桑尼亚联合共和国  <u>第2组:</u> 科摩罗 马达加斯加 毛里求斯 莫桑比克** 塞舌尔  <u>第3组:</u> 吉布提 厄立特里亚 埃塞俄比亚 索马里	<u>第1组:</u> 布隆迪 刚果民主共和国 肯尼亚 卢旺达 乌干达  <u>第2组:</u> 科摩罗 马达加斯加 毛里求斯 塞舌尔 坦桑尼亚联合共和国  <u>第3组:</u> 不变
** 若未被列入南部非洲的方案2中		

\* 阅读此表时:

请注意方案1 (第二栏) 的各组合中同一会员国只出现在一个组合中。方案2和方案3为备选方案。有时, 某些会员国可能出现在几个组合中, 这需要根据先选定的方案加以解决。

分布图仅供参考。由于有几个方案, 为避免混淆, 组合方案未在分布图中标明。

地区/分地区/组	会员国组	
	方案 1	方案 2 (3)
非洲 (分布图1)		
3: 中非和西非	<p><u>第1组:</u> 喀麦隆 中非共和国 乍得 刚果 赤道几内亚 加蓬 圣多美和普林西比</p> <p><u>第2组:</u> 贝宁 加纳 尼日利亚 多哥</p> <p><u>第3组:</u> 佛得角 冈比亚 几内亚 几内亚比绍 利比里亚 塞内加尔 塞拉利昂</p> <p><u>第4组:</u> 布基纳法索 科特迪瓦 马里 尼日尔</p>	<p><u>第1组:</u> 喀麦隆 中非共和国 刚果 赤道几内亚 加蓬 圣多美和普林西比</p> <p><u>第2组:</u> 贝宁 加纳 尼日利亚 多哥 科特迪瓦</p> <p><u>第3组:</u> 不变</p> <p><u>第4组:</u> 布基纳法索 马里 尼日尔 乍得</p>



地区/分地区/组	会员国组	
	方案 1	方案 2 (3)
<b>阿拉伯国家 (分布图2)</b>		
1: 马格里布	<u>第1组:</u> 阿尔及利亚 阿拉伯利比亚民众国 毛里塔尼亚 摩洛哥 突尼斯	
2: 红海地区国家	<u>第1组:</u> 埃及 苏丹 也门	
3: 海湾地区国家	<u>第1组:</u> 巴林 科威特 阿曼 卡塔尔 沙特阿拉伯 阿拉伯联合酋长国	
4: 中东国家	<u>第1组:</u> 伊拉克 约旦 黎巴嫩 阿拉伯叙利亚共和国 (巴勒斯坦权力机构)	

地区/分地区/组	会员国组	
	方案 1	方案 2 (3)
亚洲/太平洋 (分布图3-5)		
1: 中亚和西南亚 (分布图3)	<p><u>第1组:</u> 阿富汗 伊朗 (伊斯兰共和国) 巴基斯坦</p> <p><u>第2组:</u> 哈萨克斯坦 吉尔吉斯斯坦 塔吉克斯坦 土库曼斯坦 乌兹别克斯坦</p>	<p><u>第1组:</u> 阿富汗 伊朗 (伊斯兰共和国) 塔吉克斯坦 土库曼斯坦</p> <p><u>第2组:</u> 亚美尼亚* 阿塞拜疆* 格鲁吉亚* 哈萨克斯坦 吉尔吉斯斯坦 乌兹别克斯坦</p>
2: 南亚 (分布图4)	<p><u>第1组:</u> 孟加拉国 不丹 印度 马尔代夫 尼泊尔 斯里兰卡</p>	<p><u>第1组:</u> 孟加拉国 不丹 印度 马尔代夫 尼泊尔 巴基斯坦** 斯里兰卡</p>
3. 东亚和东南亚 (分布图4)	<p><u>第1组:</u> 中国 朝鲜民主主义人民共和国 日本 蒙古 大韩民国</p> <p><u>第1组:</u> 柬埔寨 老挝人民民主共和国 缅甸 泰国 越南</p> <p><u>第2组:</u> 印度尼西亚 马来西亚 菲律宾</p>	
<p>* 若未被列入欧洲地区的方案1中 (见欧洲地区表)</p> <p>** 若未被列入中亚和西南亚地区的方案1中</p>		

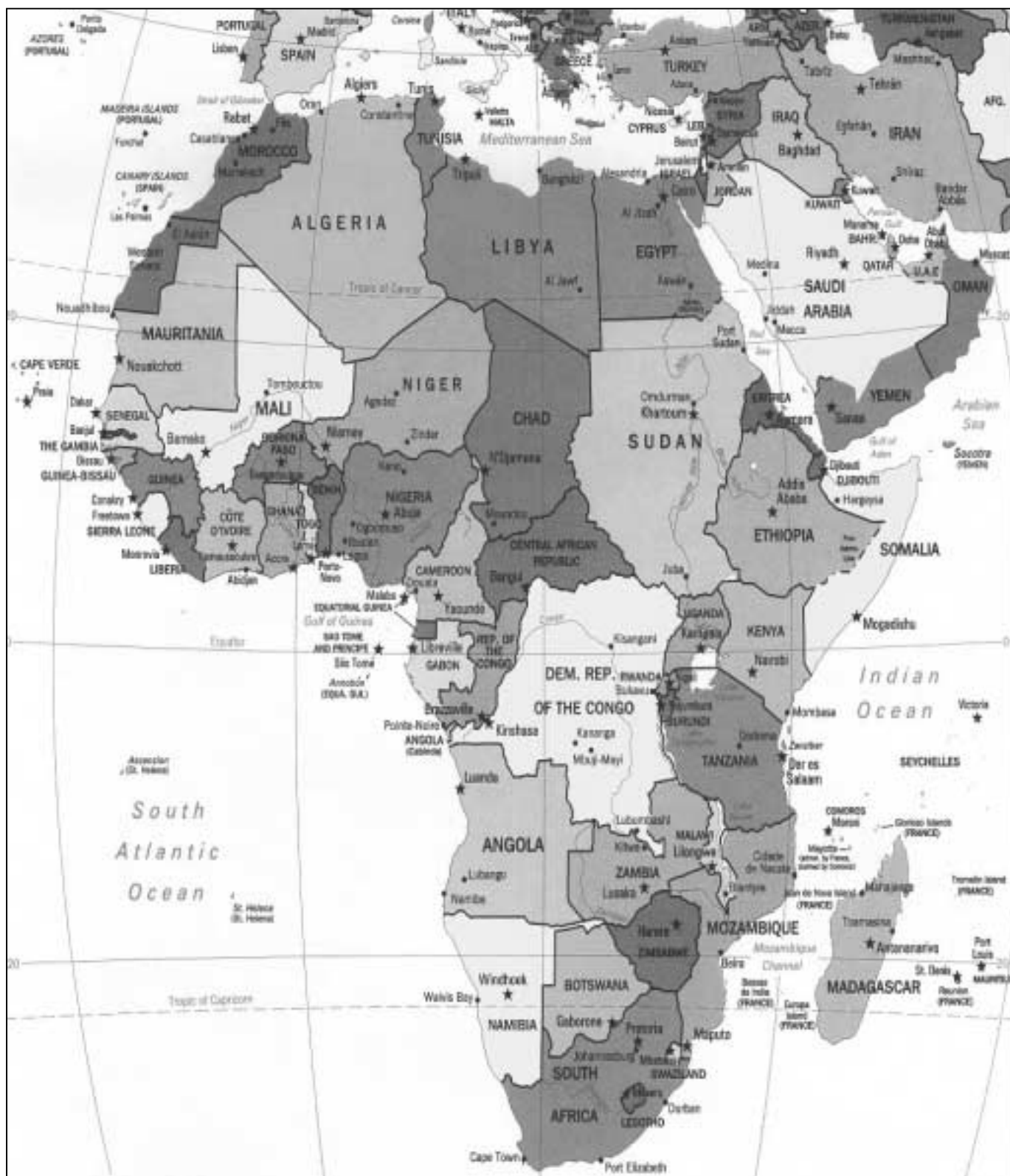
地区/分地区/组	会员国组	
	方案 1	方案 2 (3)
4. 太平洋共同体 (分布图5)	<u>第1 组:</u> 澳大利亚 库克群岛 斐 济 基里巴斯 马绍尔群岛 密克罗尼西亚 (联邦) 瑙 鲁 新西兰 纽 埃 帕 劳 巴布亚新几内亚 萨摩亚 所罗门群岛 汤 加 图瓦卢 瓦努阿图	

地区/分地区/组	会员国组	
	方案 1	方案 2 (3)
拉丁美洲及加勒比 (分布图6-7)		
1: 中美洲 (分布图6)	<u>第1组:</u> 哥斯达黎加 萨尔瓦多 危地马拉 洪都拉斯 墨西哥 尼加拉瓜 巴拿马	
2: 加勒比地区国家 (分布图6)	<u>第1组:</u> 安提瓜和巴布达 巴哈马 巴巴多斯 伯利兹 多米尼加 格林纳达 圭亚那 牙买加 圣克里斯托弗和尼维斯 圣卢西亚 圣文森特和格林纳丁斯 苏里南 特立尼达和多巴哥  <u>第2组:</u> 古巴 多米尼加共和国 海地  <u>准会员组</u> 阿鲁巴、英属维尔京群岛、开曼群岛、荷属安的列斯群岛	<u>第1组:</u> 安提瓜和巴布达 巴哈马 巴巴多斯 伯利兹 古巴 多米尼加 多米尼加共和国 格林纳达 圭亚那 海地 牙买加 圣克里斯托弗和尼维斯 圣卢西亚 圣文森特和格林纳丁斯 苏里南 特立尼达和多巴哥
3. 安第斯国家 (分布图7)	<u>第1组:</u> 玻利维亚 哥伦比亚 厄瓜多尔 秘鲁 委内瑞拉	方案2 <u>第1组:</u> 哥伦比亚 圭亚那* 苏里南* 委内瑞拉  <u>第2组:</u> 厄瓜多尔 秘鲁 玻利维亚
* 若未被列入加勒比地区的任何一组		

地区/分地区/组	会员国组	
	方案 1	方案 2 (3)
		(方案3): <u>第1组:</u> 哥伦比亚 厄瓜多尔 委内瑞拉  <u>第2组:</u> 玻利维亚 智利 秘鲁
4: 南美共同市场+智利 (分布图7)	<u>第1组:</u> 阿根廷 巴西 巴拉圭 乌拉圭 智利**	<u>第2组:</u> 阿根廷 巴西 巴拉圭 乌拉圭
** 若在“安第斯国家”组未与玻利维亚和秘鲁构成一组		

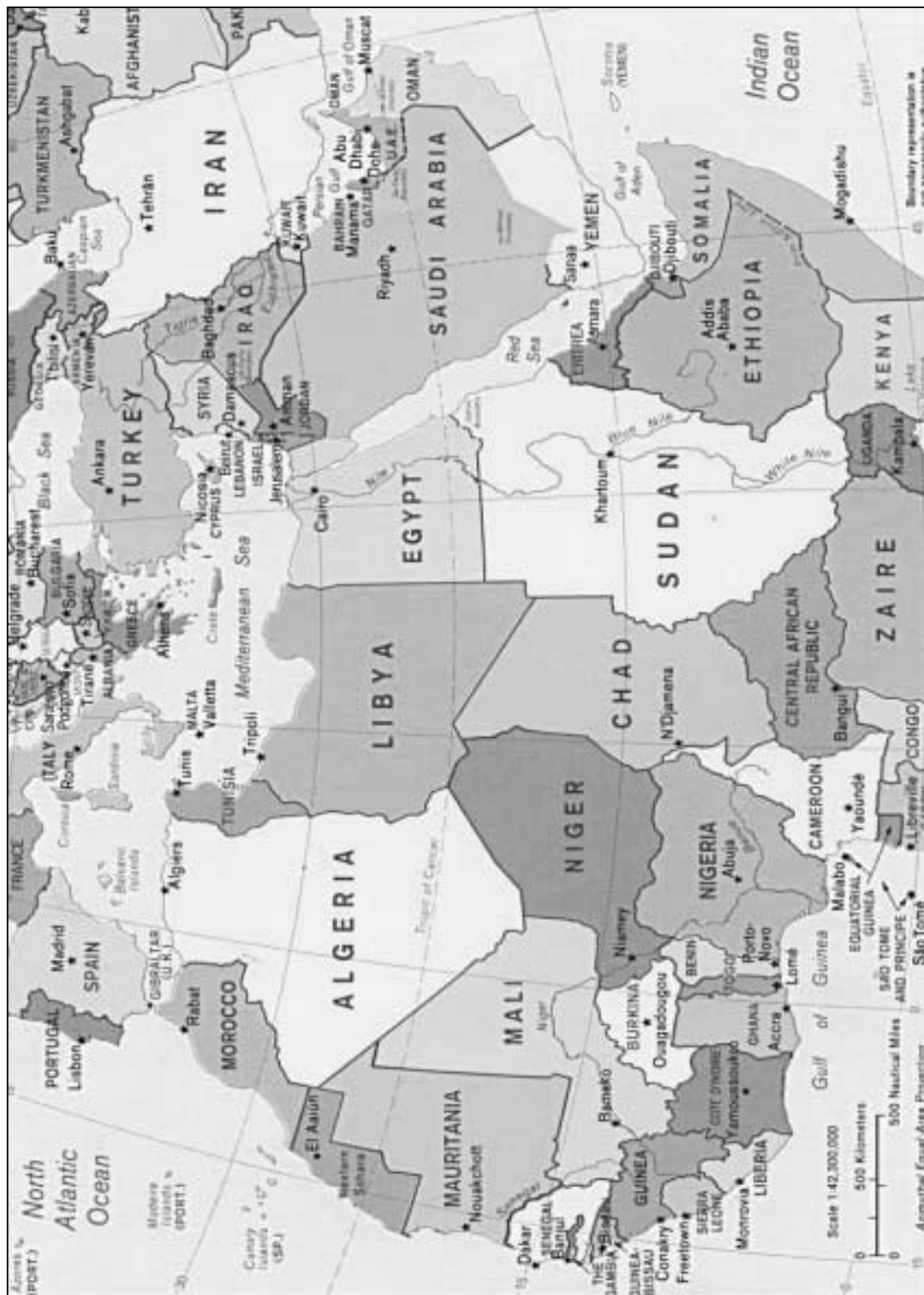
地区/分地区/组	会员国组	
	方案 1	方案 2 (3)
欧洲 (分布图8)		
第1组 (分布图8)	亚美尼亚* 阿塞拜疆* 白俄罗斯 格鲁吉亚* 摩尔多瓦共和国 俄罗斯联邦 乌克兰	白俄罗斯 摩尔多瓦共和国 俄罗斯联邦 乌克兰
第2组 (分布图8)	阿尔巴尼亚 波斯尼亚--黑塞哥维那 保加利亚 罗马尼亚 前南斯拉夫马其顿共和国 南斯拉夫	
<p>* 若未与中亚会员国列为一组            请注意：未列入本表的欧洲会员国将由教科文组织巴黎总部直接负责。</p>		

Map 1: Africa



*Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.*

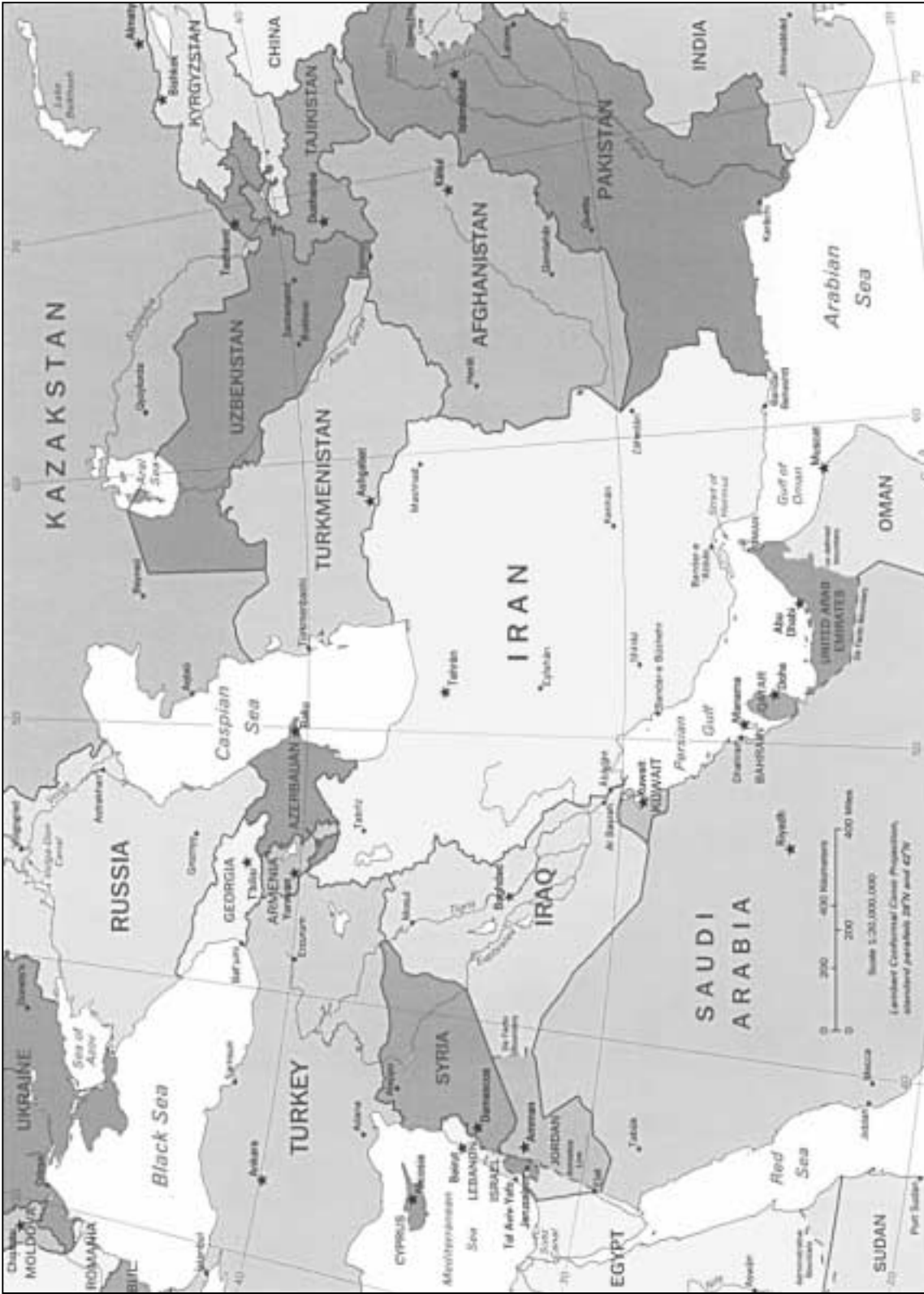
Map 2: Arab States



Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.



Map 3: Central and South-West Asia



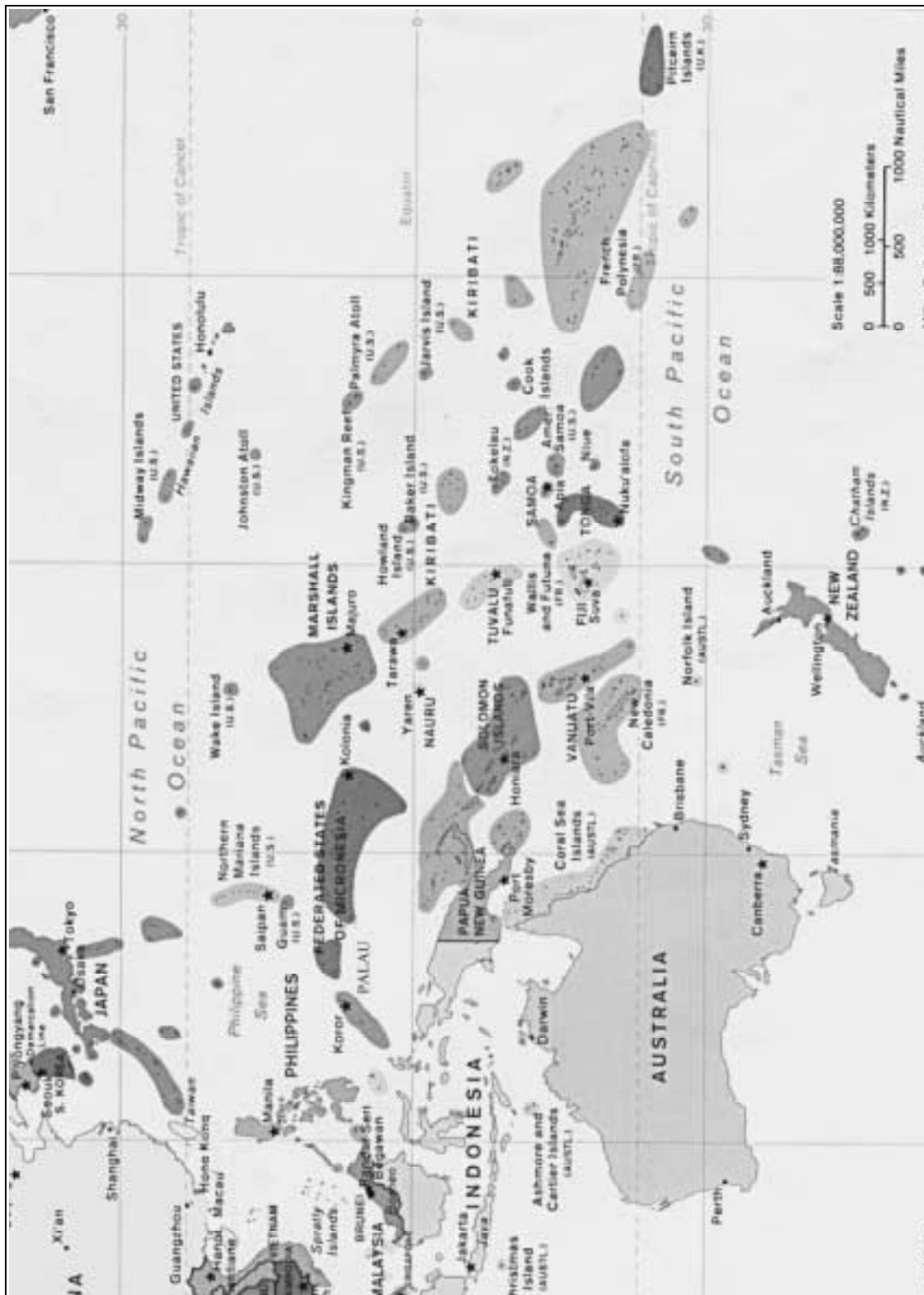
*Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.*

## Map 4: Asia



*Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.*

Map 5: The Pacific



*Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic information on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.*

Map 6: Central America and the Caribbean



*Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.*

## Map 7: South America



Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.

## Map 8: Europe



*Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.*

## 附件 2: 多国办事处所在地的选择方案

地 区	分地区 / 组	会员国组 (见附件 1)	多国办事处可建在*		
			方 案 1	方 案 2 (3)	
非 洲	1. 南部非洲	1	罗安达, 温得和克或比勒陀利亚	同方案 1	
		2	卢萨卡或哈拉雷	马普托、卡萨卡或哈拉雷	
	2. 东 非	1	布琼布拉、达累斯萨拉姆、金沙萨、内罗毕或基加利	布琼布拉、金沙萨、内罗毕或基加利	
		2	马普托	达累斯萨拉姆	
		3	亚的斯亚贝巴	同方案 1	
	3. 中非和西非	1	雅温得、班吉、布拉柴维尔或利伯维尔	同方案 1	
		2	波多诺伏、阿克拉或阿布贾	阿比让、波多诺伏、阿克拉或阿布贾	
		3	科纳克里或达喀尔	同方案 1	
		4	阿比让、瓦加杜古或巴马科	同方案 1	
	阿拉伯国家	1. 马格里布	1	拉巴特或突尼斯	--
2. 红海地区国家		1	开 罗	--	
3. 海湾地区国家		1	多 哈	--	
4. 中东国家		1	安曼、贝鲁特或拉姆安拉	--	
亚洲及太平洋	1. 中 亚	1	德黑兰或伊斯兰堡	德黑兰	
		2	阿拉木图或塔什干	同方案 1	
	2. 南 亚	1	达卡、新德里或加德满都	达卡、新德里、加德满都或伊斯兰堡	
		3. 东亚和东南亚	1	北 京	--
			2	金边、曼谷或河内	--
	3**	雅加达	--		
4. 太平洋地区	1	阿皮亚	--		
拉丁美洲及加勒比	1. 中美洲	1	圣何塞、圣萨尔瓦多、危地马拉城、墨西哥城或巴拿马城	--	
	2. 加勒比地区国家	1	布里奇敦、金斯敦、哈瓦那、圣多明各、太子港或西班牙港	--	
	3. 安第斯国家	1	拉巴斯、基多、利马或加拉加斯	加拉加斯 (方案 3: 加拉加斯或基多)	
		2	--	拉巴斯、基多或利马 (方案 3: 拉巴斯、圣地亚哥或利马)	
4. 南美共同市场及智利	1	布宜诺斯艾利斯、巴西利亚、圣地亚哥、亚松森或蒙得维的亚	布宜诺斯艾利斯、巴西利亚、亚松森或蒙得维的亚		
欧 洲	第 I 组	1	莫斯科	同方案 1	
	第 II 组	1	布加勒斯特、萨拉热窝	--	

\* “方案”指附件 1 中的会员国组合方案。城市名称为会员国组中现有办事处的所在地, 这些办事处可以被选定为多国办事处。

\*\* 该会员国组中的吉隆坡办事处将被关闭。

## 附 件 3

### 建立两级制多国办事处所需费用的计算依据和前提

1. 现有总部外办事处系统的费用是按2000--2001年双年期的预算拨款（30 C/5）计算的。
2. 仅计算人事费用。
3. 间接费用--总部外办事处的日常费用--保持不变。
4. 在以下四个地区：非洲、阿拉伯国家、亚洲及太平洋和拉丁美洲及加勒比，将建立23个多国办事处。费用按每一地区费用最高的方案计算。
5. 在第五个地区，即欧洲地区，现有的四个办事处中将有一个升级为多国办事处，这就意味着要增加经费。其他几个办事处的费用仍保持不变。所有西欧国家及可能有些东欧国家将由巴黎总部直接负责。
6. 用于计算费用的工作人员编制见正文第19段。
7. 现有的地区办事处将保留，独立的地区顾问将并入多国办事处，并最终并入目前尚虚设的地区办事处。
8. 每个地区办事处的国际专业人员人数如下：教育和科学领域各5名，社会科学及人文科学、文化和传播与信息领域各3名。
9. 9个人口众多国家的现有办事处中，3个将成为多国办事处，另外6个继续作为国别办事处。每个国别办事处的基本工作人员配备包括4名国际专业人员和8名当地工作人员。
10. 遣散费按每个分地区现有的标准估算。
11. 总部与总部外及总部外办事处之间的人员轮换平均费用按1998--1999年的人员轮换实际费用计算（即总部与总部外占50%，总部外办事处之间占50%）。



附件 4： 非集中化改革的行动计划和 timetable（截至 2004 年）

工 作	2001												2002												2003											
	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月						
<b>I. 合理的总部外网络</b>	◆																																			
最后确定会员国组和多国办事处	■																																			
关闭不能纳入本系统的办事处													■																							
为教科文组织在总部外的存在另做安排													■																							
编制多国办事处的人力资源图	■																																			
确定地区协调职能													■																							
调换工作人员以加强多国办事处													■																							
调整地区办事处													■																							
加快多国办事处的人员配备													■																							
加强地区办事处的人力资源													■																							
<b>II. 总部外协调局 (HQ)</b>	◆																																			
确定由主管部门移交给总部外协调局的职能	■																																			
将主管部门的行政职责移交给总部外协调局													■																							
在总部外协调局建立完整的总部外科室系统													■																							
<b>III. 相关的人事政策</b>	◆																																			
建立总部外办事处和行政办公室主任人选的储备库	■																																			
制定总部外培训和指导计划													■																							
建立当地工作人员的非集中化管理体制													■																							
注：在文件 160 EX/6 第 I 部分中介绍了其它相关的人事政策																																				

第 一 六 〇 届 会 议

160 EX /6 Part III Corr.2

巴 黎 ， 2000年10月6日

原 件 ： 英 文 、 西 班 牙 文

临时议程项目 3.1.2

总干事关于改革进程和实施日程安排以及  
有关的财务问题及其对本组织未来预算的影响的报告

第 III 部 分

非 集 中 化

更 正 件 2

附件1--第15页--地图7：南美洲，地图下方应为：“Falkland Islands/Islas Malvinas”，  
“South Georgia and the South Sandwich Islands/Islas Georgias del Sur y Sandwich del  
Sur”。

Map 7: South America



Disclaimer: The depiction of boundaries and geographic names on this map is not warranted to be error free nor does it necessarily imply official endorsement or acceptance by UNESCO.

\* The Falkland Islands/Islas Malvinas, South Georgia and the South Sandwich Islands/Islas Georgias del Sur y Sandwich del Sur are the subject of a sovereignty dispute between the Governments of Argentina and the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland.

第 一 六 〇 届 会 议

160 EX /6

Part IV

巴 黎 ， 2000年9月5日

原 件 ： 英 文

临时议程项目 3.1.2

总干事关于改革的进程和实施日程安排以及  
有关的财务问题及其对本组织  
未来预算的影响的报告

第 IV 部 分

结 论

概 要

在向执行局第一五九届会议提出主要改革措施（文件159 EX/5）之后，总干事根据决定159 EX/3.1.2，提出了一份改革行动计划和时间表，以及有关改革，对本组织预算的财政影响。

第四部分载有对改革进程各个方面的概述以及涉及文件160 EX/6所有四个部分的决定草案。

需作决定之事项：第8段。

## 结 论

1. 在本报告的前三个部分，总干事提出了关于改革秘书处，其中包括人事政策、组织结构与管理以及非集中化方面的行动计划和时间表。

2. 然而，应当看到，改革的最终目的是调整教科文组织的计划，以增强其效力并使之更加符合会员国的需要。

3. 重新调整教科文组织的行动并提高其效率与效力将需要创立一种新的、为整个秘书处所接受的工作作风，这将需要一定的时间。新的工作程序和管理方法只有被工作人员充分运用时才能发挥效力。同时，为使新的计划方针能够产生预期的结果，应采用各种革新的执行“工具”来加以支持，这些工具包括：焕发活力的人力资源、现代化的管理、行政程序和组织结构，包括一个布局合理的总部外网络以及必要的技术基础结构。

4. 虽然所有这些目标不可能马上实现，但应作出努力以加快这一进程。这些努力是有成本的，这就是为什么总干事在其关于2002 - 2003年计划与预算草案的初步建议（160 EX/5）中不打算减少与人事有关的开支的原因。他认为振兴与缩减是不相符的，许多其它组织的经验也证明了这一点。

5. 因此，总干事确定了为实施本报告第I、II和III部分中所述的各项改革，在下一个双年度期间所需增加的资金。然而，应强调的是，划拨上述增加的资金将是为推动改革进程所作的一次性投资。

6. 估计增加资金的总额为1,700万美元，其中包括用于人事政策的500万美元，用于管理体制的300万美元以及用于非集中化的900万美元。

7. 在其关于2002-2003年计划与预算草案的初步建议（160 EX/5）中，总干事就如何为这一关键的有限时期筹措必要的改革资金提出了建议。

8. 执行局可能希望考虑以下决定草案：

执行局，

1. 审议了文件160 EX/6（第I、II、III和IV部分），

2. 忆及《组织法》中关于大会和执行局职能的第IV.B.2和V.B.6(b)条，
3. 又忆及关于本组织人事问题和工作方法的决议30 C/70、30 C/72、30 C/83和30 C/84以及决定159 EX/3.1.2，

#### I

4. 注意到在进行前瞻性的招聘、对工作人员的业绩评估采取一种注重能力的方法、实行动态的职业发展政策、实施强化的、有针对性的培训计划以及各种现代工作安排基础上的新的人事政策方面的行动计划和执行时间表；
5. 支持关于划拨大量财政资金（2002-2003年为人事费的2%，2004-2005年为人事费的3%）用于工作人员培训的建议，这对于焕发本组织人力资源的活力是至关重要的；
6. 注意到估计为2002-2003年双年度增加的人力资源改革费用为500万美元；

#### II

7. 赞赏地注意到总干事为使秘书处的结构合理化、减少高级职位的人员编制数以及使职位结构更加平衡所作出的努力；
8. 还注意到关于采用现代管理方法，在秘书处内切实有效地实行权力下放与责任制的行动计划和时间表；
9. 注意到2002-2003年估计将需要增加300万美元资金，以支付有关管理体制改革的费用；

#### III

10. 赞同旨在建立合理的总部外办事处网络、通过适当的人事政策和总部的中央机构加以支持的非集中化改革的各项基本原则；
11. 还赞同采取两级划分的方法，其中包括：

- (i) *多国办事处*为数量适当的若干个会员国服务并负责国家和分地区两级的计划实施；
  - (ii) *地区办事处*在现有地区办事处的基础上建立并作为对多国办事处提供支持和在教科文组织的各主管领域内执行与协调各项地区计划的专门知识中心；
12. 同意在特殊情况下，需要按照第III部分第25段所载的标准，保留数目有限的单个国家办事处，特别是设在9个人口众多的国家的办事处；
  13. 欢迎总干事作出的关于在任何情况下，将选择能够确保有效地执行教科文组织的计划与项目的、最具成本效益的备选方案，在那些其办事处将予以关闭的会员国继续保持教科文组织的作用的承诺；
  14. 请总干事在会员国的分组问题上充分考虑各会员国的意见以及执行局在本届会议上表示的意见；
  15. 同意关于挑选总部外单位作为多国办事处的标准；
  16. 赞赏地注意到总干事打算为那些在有关办事处关闭的情况下需要离职的当地招聘的工作人员所采取的特别措施；
  17. 注意到为发展和保持非集中化改革的必要势头，2002-2003年估计需要增加900万美元的资金；

#### IV

18. 赞同总干事关于为2002-2003年划拨估计金额为1,700万美元的启动资金以推动改革进程的建议；
19. 敦请总干事尽快开始实施有关人事政策、秘书处的组织结构与管理体制以及非集中化的改革行动计划，并就此向其第一六一届会议提出报告。