

第 一 七 四 届 会 议

174 EX/6

Part I

巴 黎, 2006 年 2 月 10 日

原 件: 英 文

临时议程项目 5

总干事关于改革进程的报告

第 I 部 分

人 事 政 策

概 要

根据执行局第 171 EX/5(I)号决定, 总干事就人事政策的执行情况包括已出台政策的结果提交一份报告。

需要作出的决定: 第 23 段。

## 引 言

1. 在执行局第一七一届会议上，总干事提交了一份关于人事政策改革进展情况的报告，其中概述了在实施人力资源政策框架方面取得的主要成果并提出了中期和长期人事战略。执行局对所取得的进展表示赞赏并请总干事继续实施人力资源政策框架，并确保在落实这一新政策的过程中特别关注磋商机制对提高工作人员士气的作用。执行局请总干事向其第一七四届会议报告人事政策的实施情况，包括已出台政策的结果，并向其第一七六届会议提交第一份中长期人事战略的总结报告（第 171 EX/5 (I) 号决定）。

2. 本文件为执行局提供了 2004-2005 年期间的最新人事情况，而且也是一份关于自第一七一届会议以来实施人力资源政策框架的进展报告。

### **2004--2005 年人员编制的最新数据**

3. 2006 年 1 月 1 日，教科文组织正常预算供资的工作人员分布为 69%（1,181 人）在总部，31%（519 人）在总部外单位。而 2000 年 1 月，是 74%的工作人员在总部，26%在总部外单位。

### **2004--2005 年的招聘情况**

4. 2004--2005 年期间，公开招聘的专业人员及以上职类的职位总数为 246 个（31 个 D 级和 215 个 P 级），而 2002--2003 年公开招聘的职位总数为 255 个。应聘人数仍然居高不下，2004--2005 年共收到了大约 44,600 份应聘申请，而 2002--2003 年收到了 48,000 份。

5. 在这同一两年期内，共聘任了 210 名专业人员及以上职类的人员（P 级 185 人，其中包括 20 名青年专业人员，以及 D 级 25 人），而 2002--2003 年聘任了 256 人。在所聘任的这 210 人中，102 个职位为内部聘任（占 49%），108 个为外部招聘（占 51%）。在主任职级中，所聘任的 25 人中有 12 人为外部招聘（占 48%）。在外部招聘的总计 108 名 P 级和 D 级人员中，44%（48 人）来自低于职位限额的会员国（36 人）和未占名额的会员国（12 人）。

## 高级管理人员的编制情况

6. 如下文表 I 所示，高级管理层依然保持稳定，截至 2006 年 1 月 1 日，主任职级工作人员共 91 人，低于 33C/5 确定的 101 个主任以上职级职位这一最高限额。

**表 I：高级管理人员职位数与人员数**

| 高级管理人员职位   | 32 C/5 的职位数 | 33 C/5 的职位数 | 截至 2006 年 1 月 1 日的人员数 |
|------------|-------------|-------------|-----------------------|
| 副总干事       | 1           | 1           | 1                     |
| 助理总干事      | 10          | 10          | 9                     |
| D2 级       | 25          | 23          | 20                    |
| D1 级       | 61          | 67          | 61                    |
| <b>共 计</b> | <b>97</b>   | <b>101</b>  | <b>91</b>             |

## 青年专业人员计划

7. 2004--2005 年，20 名青年专业人员加入教科文组织，其中 8 人来自未占名额的会员国，12 人来自低于职位限额的会员国。2006 年的招聘选拔程序已经结束，共从 357 名应聘者中聘用了 10 名新的青年专业人员（其中 7 名为女性）。在他们当中，有 8 人来自低于职位限额的会员国，2 人来自未占名额的会员国。他们绝大多数被安排到计划部门，即教育部门、科学部门（水文、生态科学部门）、传播与信息部门和社会科学部门。

## 2004--2005 年的晋升情况

8. 教科文组织的两大晋升方式为空缺职位的竞争上岗和由于工作扩大对原来职位的重新定级。2004--2005 年，共有 243 名工作人员得到晋升（其中 153 名专业人员、79 名一般事务人员和 11 名国家专业干事），而 2002-2003 年共有 249 人得到晋升。在这 243 个晋升的职位中，112 个职位为竞争上岗（占 46%），80 个为重新定级（占 33%），51 个为职位分级而获得的级别提升（P-1/P-2）（占 21%）。表 II 按类别介绍了晋升职位的详细情况。

表 II：晋升职位的人员分布、部门分布及晋升方式

| 晋升方式       | P 级/D 级    |           | P 级/D 级<br>人 数<br>共 计 | 总部外<br>国家专<br>业干事 | 一般事务      |           | 一般事<br>务人数<br>共 计 | 总 计        |
|------------|------------|-----------|-----------------------|-------------------|-----------|-----------|-------------------|------------|
|            | 总部         | 总部外       |                       |                   | 总部        | 总部外       |                   |            |
| 竞争上岗       | 44         | 18        | 62                    | 6                 | 29        | 15        | 44                | 112        |
| 重新定级       | 40         | 7         | 47                    | 5                 | 7         | 21        | 28                | 80         |
| 职位分级后的级别提升 | 38         | 6         | 44                    | 0                 | 7         | 0         | 7                 | 51         |
| <b>总 计</b> | <b>122</b> | <b>31</b> | <b>153</b>            | <b>11</b>         | <b>43</b> | <b>36</b> | <b>79</b>         | <b>243</b> |

### 实施人力资源政策框架的最新情况

9. 本节简要说明自 2005 年 5 月上届执行局会议以来取得的主要成果。

### 招 聘

10. 2003 年开始实施的**招聘政策**更加严格，更加透明，要求设立预选小组和评估小组。不过，由于空缺职位的应聘者众多，评估需要时间，造成了一些拖延。为了更加及时并提高招聘质量，采取了下列措施：

- **全球招聘**活动已于 2006 年 1 月开始，在内部预先和同时公开招聘专业职级和一般事务职级（仅总部）的所有空缺或在 2006 年将要成为空缺的职位（总部约 25 个 P 级职位，总部外约 15 个 P 级职位，以及总部 30 个 Gs 级职位）；
- 为完成每一阶段的招聘工作，确定了最大时限的**服务标准**，并将其分发给负责招聘的人员。还决定最长在一年内未填补的空缺职位将考虑重新分配给其他重点领域；
- 参照联合国其他机构的标准制订的专业和一般事务职位的**标准化招聘准则**已经出台；简化了内部招聘的选拔程序（一个小组而不是两个）；人力资源管理局发布了具体指导方针，以协助负责人员起草空缺职位招聘通知；
- 对向总干事提出建议的联合机构，即**具体人事问题咨询委员会（PAB）**的任务、构成和职能进行了修订，明确了它的作用。另外，该委员会经过换届选举，成员全部更新，因而对他们进行了专门培训。

## 轮 换

11. 2003年11月开始执行的**轮换**政策引入了新聘工作人员的强制性轮换制度，而工作已五年的现有工作人员则可以自愿轮换。2004-2005年，80名专业人员换了工作地点（即全部国际专业工作人员的8%<sup>1</sup>）。其中26人从总部调到总部外单位，20人从总部外单位调到总部，34人在总部外办事处之间调动。不过，轮换政策的自愿性质以及机构文化依然是实施该项政策的限制因素，因为进行系统的轮换需要整个组织改变思想。人力资源管理局目前正在审查这项政策，以确定加强和促进人员轮换需要哪些改革。2005年12月与人事政策咨询委员会（ACPP）进行了磋商，计划还要与高级管理部门和工作人员协会进行磋商，以期在2006年提出建议。

## 业绩评估

12. 2006年2-3月，整个组织将实施本轮**业绩评估**的最后阶段，从而结束2004年根据新政策开始的第一轮两年期业绩评估。在这最后阶段，主管人员对其工作人员进行最后的业绩审查，包括进行强制性的业绩讨论和评估2004--2005年的成绩与成果。每一个部门、局、总部外办事处都设立了审查小组，审查业绩报告，以确保业绩考评的质量、客观性和一致性。新的业绩评估方法最重要的改进包括：确定了每一名工作人员的预期成果；为促使达到预结果商定了学习和发展目标与行动；强制性规定进行业绩讨论；加强高级管理人员在重要管理能力的评估方面以及所有主管人员在业绩评估方面的管理职责。2006年，对于高级管理人员还要采用专门的绩效协定。

## 晋 升

13. 为完善现有的**晋升**政策，人力资源管理局目前正在研究其他联合国组织/国际组织的各种功绩晋升计划，并将于2006年6月之前提出教科文组织内部的功绩晋升计划提案。

## 学习与发展

14. 2004--2005年，在新的**学习与发展政策**框架内实施了经批准的学习与发展计划。该政策规定了明确的原则、指导方针和问责制，并且还成立了学习与发展委员会，该委员会由各

---

<sup>1</sup> 正常预算和预算外资金。仅就正常预算供资的P级工作人员而言，69人流动，即（正常预算供资的）工作人员的9%。

个部门和总部外单位的代表组成，在学习与发展活动的计划编制、实施和监测方面发挥了关键作用

15. 培训预算增加（2000--2001 年为 40 万美元，2004--2005 年增加到 600 万美元，占人事费总额的 2.3%），导致 2004-2005 年培训活动急剧增多。400 万美元专门用于全员培训活动，200 万美元下放给各个部门、局、总部外办事处和研究所（I 类），用以满足它们的具体培训需要。2004--2005 年，大约 3,500 人次参加了各种培训班。

16. 2004--2005 年期间，全员培训计划侧重于四个主要目标：

- *加强管理与问责文化*：开展了成果管理制（RBM）、自我评估和向高级管理发展方面的培训；
- *提高组织效果*：就如何改进总部外办事处的管理和提高总部外行政干事的能力开展了培训。为总部新招聘的工作人员编制了一套新的上岗培训计划，该计划配有一张题为“欢迎加入教科文组织”的光盘。为总部和总部外单位的工作人员提供机会，使其能够提升自己使用 MS Office 系统、SISTER 系统、FABS 系统和 WEB 系统的技能，提高使用六种正式语文，尤其是秘书处的两种工作语文的能力。
- *丰富知识和提高技能*：就联合国的计划编制工具（国家共同评估/联合国发展援助框架）、注重人权的计划编制方法和教科文组织所有计划中的性别平等问题，以及就总部外办事处工作场所的艾滋病预防问题开展了培训。
- *支持学习与发展活动*：在总部建立了一个多媒体中心，开发了新的电子学习工具和语言自学包。用互动光盘支持了下列全员培训课程和学习活动：总部外办事处管理和总部外行政管理课程；欢迎加入教科文组织（针对新招聘人员）和欢迎来到教科文组织（针对参加大会的各代表团成员）；网络入门；注重人权的计划编制方法；学习活动的计划编制和监测准则。

17. 2006--200 年的新培训框架已由学习与发展委员会拟订并经总干事批准。这一框架规定了六大目标：

- *加强教科文组织在联合国系统内的定位能力*，主要活动包括就共同国家计划活动和实施艾滋病规划署的学习战略开展培训；
- *加强伙伴关系建设*，方法是发展资金筹措和谈判技能的自我训练；

- *加强管理与问责文化*，主要通过领导艺术和应变培训、财务和行政风险管理培训和总部外办事处全面管理培训；
- *加强计划编制与实施*，方法是在成果管理制（RBM）、冲突后培训、项目管理以及语言和信息技术中考虑到人权、性别、青年和越来越多的特有技术能力；
- *增加工作人员升迁的可能性*，办法是为工作人员提供职业发展的机会；
- *支持学习与发展活动*，主要通过电子学习和提供具体的学习材料。

18. 此外，为了支持对培训活动进行监测与评估，还开发了一个培训数据库，以记录每一个课程的参与者提供的评估结果。

### **人力资源手册**

19. 在审查了现有《人力资源手册》并确定了需要进行的修改之后决定，修订该手册满足不了本组织的需要，需要一本全新的、便于使用的网络版《人力资源手册》。这本新手册将涉及人力资源管理的所有领域，包括现有手册没有涉及的那些领域，如绩效管理和解决冲突的机制。这项工作分为四个阶段：起草、校对、开发在线工具（包括检验）和连通。计划在2006年6月之前写完并校对完该手册的主要章节，在2006年年底以前完成整部手册并上网。

### **冲突后局势下的人员配备安排**

20. 为支持教科文组织在冲突后地区采取行动，人力资源管理局出台了具体措施，以便利于在需要教科文组织发挥作用/采取行动的冲突后地区迅速部署合格的工作人员。这些措施包括建立一个能够在冲突后地区有效开展工作并且一旦接到通知就能去履行最多六个月使命的合格工作人员人材库。为建立这一人材库，撰写了冲突后局势所需要的每一技术领域的简介。2006年2月将这些简介公之于众，要求有兴趣的工作人员提交申请。经过选拔，中选人员被列入由人力资源管理局管理的一个名册。对名册上的所有候选人进行培训。特制的培训计划侧重于个人准备，培训目标为冲突后局势需要的基本技能，包括安保管理、计划实施、人员管理以及了解多机构工作环境。

### **与工作人员协会的磋商过程**

21. 2004--2005年，加强了与工作人员代表和工作人员/管理部门的联合机构的磋商。人事政策咨询委员会（ACPP）是工作人员/管理部门的一个联合磋商机构，就工作人员的一般问

题向总干事提出建议。它在整个双年度期间定期开会，讨论并审查政策问题。2005 年 12 月，人事政策咨询委员会举行了为期两天的务虚会，这是由人力资源管理局组织的，讨论教科文组织内的职业发展和轮换问题，并向总干事提出了建议。

22. 两个工作人员协会与管理部 门就工作人员问题定期在两个层面上进行磋商：两个工作人员协会（联合国教科文组织工会和联合国教科文组织国际工作人员协会）每月与副总干事和人力资源管理局局长会晤，并且每月与人力资源管理局的代表开会讨论具体问题。这些会议使工作人员代表与管理部 门能够进行持续的建设性对话。结果证明，它们有助于加强相互理解，防止产生矛盾。

### **建议作出的决定**

23. 综上所述，执行局可以考虑通过如下决定草案：

执行局，

1. 忆及第 171 EX/ 5 (I)号决定，
2. 审议了第 174 EX/6 号文件第 I 部分，
3. 注意到为制订和实施人力资源政策框架所完成的工作；
4. 请总干事继续实施人力资源政策框架并向执行局第一七六届会议提出报告。



第 一 七 四 届 会 议

174 EX/6 Partie I Add.

巴 黎, 2006 年 3 月 17 日

原 件: 法 文

临时议程项目 5

总干事关于改革进程的报告

第 I 部分

人 事 政 策

概 要

根据《行政手册》第 2805.7 项的规定，联合国教科文组织工作人员工会（STU）就总干事的报告提出其意见。

## 引 言

1. 联合国教科文组织工作人员工会 (STU)首先要指出, 教科文组织改革工作的做法将工作人员排斥在有关其工作条件的决定之外, 是不利于工作人员的。因此, 有关《新政策》只是一些的确有水平、但并不能应用于秘书处日常工作的学说。

2. 关于向执行局提交的报告, 教科文组织工作人员工会 (STU) 提请注意, 在执行局第一七一届会议和大会第三十三届会议上, 工作人员的代表曾强调指出, 工作人员的士气特别低落, 有必要改进秘书处内部的沟通并建立真正的谈判机制。教科文组织工作人员工会 (STU) 对有关情况的分析意见是, 人力资源的管理政策不应继续是强迫命令, 而应对教科文组织工作人员的特点和具体需要给予应有的考虑。

### 与工作人员代表的磋商

3. 目前有两个磋商机制, 即人事政策咨询委员会 (ACPP)和与两个工作人员协会的定期接触。

4. 一年多以前, 人事政策咨询委员会 (ACPP)提出了一些改进自己工作的建议, 想必已由人力资源管理局(HRM)转告总干事。时至今日, 委员会委员和具有代表性的工作人员协会均未收到有关总干事可能的反应的任何消息, 当然, 人事政策咨询委员会 (ACPP)的工作也没有任何改进。

5. 联合国教科文组织工作人员工会 (STU)是人事政策咨询委员会 (ACPP)的观察员。三年多来, 它注意到该委员会的效益很低, 原因是委员会的主席是人力资源管理局局长, 她(其自己也承认)在制定和审查人事管理政策的工作中既是法官又是当事人。该委员会最早的设想是, 就人事政策问题向总干事提出建议。自现任总干事恢复该委员会的工作以来, 人力资源管理局所决定的一套工作方法从未得到各工作人员协会和委员会当选委员或被任命委员的同意。例如, 人力资源管理局确定提交助理总干事集体办公会议的有关文件, 只向人事政策咨询委员会 (ACPP)征求一些形式上的修改意见。委员会委员奋力相争, 才得以对某些文件作了比较重要的修改, 但不幸的是, 每项政策的精神早在委员会的参与之前就确定了。

因此, 在向委员会当选的委员和总干事任命的委员表示敬意的同时, 教科文组织工作人员工会 (STU)不得不看到, 委员会因活动余地非常有限而效率低下。

6. 在人力资源管理局拟定的有关文件所提到的 12 月份的集思广益会议（即在大巴黎地区一处漂亮的住所举行的《隔墙无耳》的会议）上，教科文组织工作人员工会(STU)观察员的意见（以及一些委员的意见）没有得到考虑，人力资源管理局定下了一套绕过正常程序的方法。在这种情况下，教科文组织工作人员工会 (STU)不知道是否还要继续赞同这种假磋商。

7. 与此同时，教科文组织工作人员工会 (STU)一年来，对与人力资源管理局和副总干事的关系得到明显的改善表示满意。例如，教科文组织工作人员工会 (STU)执行委员会与 Marcio Barbosa 先生保持着非常好的关系。但是，有关问题的份量（秘书处内部各种矛盾的数量和严重性）很大，每月开一次会议已不足以解决日常问题和考虑未来的共同协定。

8. 同样，与人事局长及其副手的关系也是再友好不过了，但是，尽管执行委员会委员们表现出了最大的诚意，最近在解决有关个人问题上的一些尝试仍遭遇了一种既无法解释，又象是人力资源管理局和还有些地方（例如行政管理部门（ADM））的根深蒂固的态度，认为本协会对人事的干预只应是在最后一刻。而教科文组织工作人员工会(STU)的主要考虑则是，尽早地避免或制止冲突。

9. 由于拒绝让教科文组织工作人员工会(STU)充分发挥其调节作用，总是责怪有关同事来找我们，而行政管理部门执行的又是一套按照当事人的国籍和个人关系来处理个人问题的暗箱操作政策，所以秘书处出现普遍不满的情绪也就没有什么可值得意外的了。

10. 关于一般人事政策的问题，尽管我们大约每个月都得到副总干事非常认真地听取一次意见，但教科文组织工作人员工会(STU)感到并没有参与有关我们的工作、其实也是生活条件的决策。原因是，目前的有关程序并不要求在秘书处内部进行真正的谈判。

## **人员编制和招聘**

11. 较新的招聘政策（招聘、轮换和晋升的综合政策）原则上应有助于使人员编制的管理和招聘工作更加严格和更加透明。但各个部门和局盛行并得到人力资源管理局赞同的“装装样子”的风气，致使有关的程序失效。各工作人员协会经常提请注意许多不合规定的情况，但由于人力资源管理局表面遵守而不是真正遵守有关规定的政策，他们在招聘或重新安置方面作为观察员所做的工作往往都是徒劳无果。

12. 应当希望新的工作人员咨询委员会(PAB)能更好地开展工作，但没有人力资源管理局明确表示的要遵守有关程序的意愿，新的工作人员咨询委员会（PAB）成员的活动余地仍将是过于有限。

13. 人力资源管理局曾宣布采取一总的招聘程序，具体讲就是公布了本双年度期间将空缺出来的六十来个职位。孤立地看，特别是从人员编制和工作人员个人职业的正常管理工作角度来看，这种程序的原则非常的好。但是目前，教科文组织秘书处正在进行关键的结构改革工作。如果这项工作的开展要有透明度，那就应该先确定新的有关结构（哪怕仅仅是理想），然后才开始招聘。否则，内部和外部的招聘都将是建立在很成问题的有关结构的基础之上。贯彻这一通情达理原则的看来只有一个部门，即，只要结构调整未明确确定，便拒绝公布任何空缺职位的教育部门。教科文组织工作人员工会(STU)要求，在整个秘书处实行该原则，在结构调整期间停止招聘，因结构调整所必需进行的重新安置工作应具有透明度并有各工作人员协会的参与。

## 轮 换

14. 在人事政策咨询委员会（ACPP）讨论人力资源管理局强加的轮换政策草案时，教科文组织工作人员工会(STU)曾表示不同意该文本，并指出其不可能实行。加强教科文组织总部与各地区办事处之间流动的想法可能很有道理，甚至可以说对秘书处的正常运作有益。除了与各处奔走的职业生涯有关的个人问题之外，教科文组织的这种干部轮换首先应考虑到本组织那么多不同的主管领域所要求的十分不同的职业特长。

15. 人力资源管理局应该承认自己提出的轮换政策是一次失败，并应努力构思另外一种干部轮换哲理和职业发展的哲理。在人力资源管理局声称职业发展仅仅是增加工作地点之际，教科文组织工作人员工会(STU)认为，应考虑凭成绩晋升的观念，并将其纳入干部轮换的工作中。更好的招聘（更加透明、以新的标准为基础、从干部轮换角度考虑进行的招聘）、少走过场的评估和对工作人员进行真正的培训，将有助于建立一支更加多才多艺、能够更经常地转换工作地点的工作人员队伍。

16. 教科文组织工作人员工会(STU)请会员国代表更多地关心工作人员的管理工作，因为这关系到本组织的未来。

第 一 七 四 届 会 议

174 EX/6 Partie I Add.2

巴 黎, 2006 年 3 月 24 日

原 件: 法 文

临时议程项目 5

总干事关于改革进程的报告

第 I 部分

人 事 政 策

概 要

根据《行政手册》第 2805.7 项的规定，联合国教科文组织国际工作人员协会（AIPU）就总干事的报告提出其意见。

执行局  
第一七四届会议  
财务与行政委员会  
临时议程项目 5

AIPU/ISAU/06/028/SC/nm  
2006年3月6日

**联合国教科文组织国际工作人员协会（AIPU）对  
总干事关于改革进程的报告第 I 部分--人事政策  
（第 174 EX/6 号文件第 I 部分）的评论**

1. 联合国教科文组织国际工作人员协会（AIPU）代表着秘书处所有工作人员及其多种多样的地理--文化，它收到了总干事（DG）关于改革进程的报告以征求其意见。联合国教科文组织国际工作人员协会（AIPU）在这份为行政与财务委员会就临时议程 5 开展工作提供的意见中，希望就该报告第 I 部分“人事政策”（第 174 EX/6 号文件第 I 部分）发表一些意见。

2. 该文件总结了 2004--2005 年在本组织人力资源管理改革方面取得的成果，分别介绍了人员结构和组成与招聘、轮换、业绩评估、晋升、培训与职业发展政策以及与两个工作人员协会磋商工作的改进情况。

3. AIPU 本着对改革的高度责任感和在社会对话的气氛（AIPU 当然期望它持续发展下去）中促进变革的坚定意愿，全面研究了所有这些问题。下面我们按审议文件的顺序提出我们的看法，希望我们的看法能得到上述委员会辩论的参与者们的重视。

**A. 人员编制的情况**

4. 我们注意到 2004--2005 年总部与总部外人员分布、招聘、减少领导层人员、聘用青年专业人员和晋升等方面都取得了进步。

5. 但我们认为与在总部工作的长期人员（69%）相比，在实地的这类人员（26%）比例低，很不利于实现非集中化政策的各项目标。

6. 外部招聘率（51%）仍高于就地招聘率（49%），某些部门的领导始终愿意在秘书处以外去招聘，而不是努力为内部的发展提供便利，这些都是令人遗憾的。

7. 我们当然对 2004--2005 年的晋升和最近择优晋升了一些一般事务人员（GS）同事感到高兴，他们已在 G-6 和/或 G-7 这最后一个职等至少呆了 4 年。然而，我们也对节省预算造成的限制继续大量减少晋升的机会以及没能友好地解决仍有争议的一些 GS 职位的重新定级问题表示遗憾。

## **B. 人力资源管理指导框架的实施情况**

### 招聘政策

8. 我们充分注意到人力资源管理局（HRM）为了推动改革，促使招聘的规定、程序和管理手段更加合理化和现代化而采取的许多举措。

9. 这涉及今年年初开始的总体招聘工作、最大时限的服务标准和招聘的典型标准、降低空缺职位比例和招聘期限、网上新的人力资源手册和改进人事问题咨询委员会（PAB）的职权、组成和运作等方面。

10. 不过，还应了解这样一点，就是要求 AIPU 提供帮助和提交给它的有争议的问题主要都涉及某些招聘或晋升看来武断和缺乏相关的职业生涯发展政策，如对重大的管理原则的实行进行监督等。赋予负责人在招聘方面拥有很大的自由权迄今已快 3 年了，有时产生的影响很坏，其中包括轮换和流动在内。

11. 因为如果负责人无论如何打算从外部招聘，那么又有什么必要在内部提交申请呢？怎么能心悦诚服地离开总部，而事实上职业生涯的发展机遇就在那儿，旁边就是决策者呢？

### 轮换与人员流动政策

12. AIPU 已对总干事将重新审查该政策使其更具吸引力和更有效表示过欢迎。它当然赞同拟定一项推动轮换和流动的战略，不仅对有关人员而且也对行政管理部門的权利和义务作出明确的规定，不过各类人员应都能受益，包括一般事务人员和当地的其他人员。

13. 本此精神，我们在人事政策咨询委员会（ACPP）的代表于去年 12 月参加了该委员会的磋商，这些磋商当然是初步的，但也是认真的、积极的，经过磋商，明确了经常存在的问题（目前的轮换率就是佐证），提出了改进该政策的具体建议。

14. 我们重申将继续参加 ACPP 的讨论，以在 2006 年最后确定有关的建议。但是我们认为，不与工作人员就确定轮换和流动的实用方式进行深入协商，就不能取得什么靠得住的结果。

15. 因此有必要把磋商扩大到整个秘书处，以收集所有人——男人、妇女、单身的、有家的、总部和总部外办事处的工作人员，包括当地人员、头头或下属、新手或有经验的、临时的或长期的——的看法，从中获得加强有关政策的依据。

16. 总之，这项政策最好以自觉自愿的共同意愿为依据，编制工作有始有终，对流动人员的情况进行检查，包括社会措施。这样一项政策应牢记它应适用于各个方面：在各职能、单位、部门之间和从总部到实地，这是当然的，而且也应用于从实地到总部和在总部外办事处之间。

17. 这项政策应包括加强领导干部的管理责任，他们往往对此准备不足。最后，该政策没有任何理由将某类人员排除在外：一般事务人员和当地人员也为本组织作出了卓越的服务。

#### 绩效考核政策

18. AIPU 为有效地采用新的考核制度和不久前完成始于 2004 年的双年期最后阶段的工作感到高兴。它还实施高层领导结果评估制度感到高兴。

19. 诚然，在现阶段，该系统各方尚未有具体的说法，对其效率和一致性加以评估为时过早。但我们认为从现在开始就应注意在不断评估和职业生涯变化的基础上进一步加以实行，因为并不能肯定仅仅依赖绩效考核的能力主义制度就能够提供最佳的机会，把所有最合格的工作人员安排到各个岗位上。

20. 因而，行政管理部门应尽快提出并通过职业生涯安排的完整计划，其中应包括择优晋升制度。所有这些都应出于完成就此已开始与工作人员代表进行的磋商和实施这项对于绩效考核制度有效运作最为重要的计划来考虑。

#### 培训与发展政策

21. AIPU 感兴趣地注意到用于培训的预算高达 6,000,000 美元，其中 4,000,000 美元划拨给内部培训，2,000,000 美元用于特需培训。



22. 我们也承认内部培训计划有好处，它加强了管理与问责文化、提高了管理效率、丰富了知识和提高了能力以及利用新的技术支持培训与发展活动。

23. 同时，我们还满意地注意到为 2006--2007 年制定的新培训框架，其目的是提高教科文组织在联合国系统的地位以及促进建立伙伴关系，提升管理和问责文化、促进计划编制及执行和工作人员的发展。

24. 但提交审议的文件第 15 段提到取得了惊人的发展，说“2004--2005 年，大约 3,500 人次参加了各种培训班”！AIPU 认为，对此信息应谨慎对待，因为据我们所知，截至 2005 年 12 月 31 日，本组织的人员总数不超过 2387 人。

#### 与工作人员协会的磋商

25. AIPU 的负责人都坚持主张与行政管理部门进行社会对话，他们历来重视通过协商寻求一致的解决办法，但并不因此在原则性的问题上妥协让步，他们与总干事一样，仍然相信工作人员及其代表的充分全面参与对于本组织改革的成功和信誉比任何时候更重要。

26. 我们正是本着这一精神与副总干事（DDG）和人力资源管理局局长（DIR/HRM）直接保持定期的联系，尤其是通过每月的磋商会，工作人员的某些困难开始得到更好的了解，AIPU 代表所发挥的有益作用进一步得到承认和好评。

27. 同时，我们还努力避免出现矛盾，必要时，协助解决争执和社会冲突。例如，2005 年 7 月-8 月间，本协会的代表协助 GS 级同事与副总干事面谈，寻求友好解决对其职位重新定级提出的申诉。

28. 我们还高兴地确认，在 ACPP 内部就改革项目的讨论仍在心平气和、卓有成效地进行。这个开展协商的重要机构里的美好工作气氛对于 AIPU、对于所有工作人员，我们认为对于总干事本人来说，都有理由给予信任。由于这项议程任务很重，要求 ACPP 在今后数月内进行研究，对此就更没有任何理由变动了。

29. 当然，我们鼓励其它工会的代表和 PABs 的成员采取同样积极的态度，作出自己的反应、学习联合国共同系统现行的最佳代表制做法。

30. 因为作为目前改革的背景，有这个共同系统，而国际公务员制度委员会（CFPI）的指示有时对国际组织（包括本组织）的就业和工作条件产生消极的影响。本组织 GS 级的同事

去年就有过这方面的痛苦经历，总干事为了落实 CFPI 的建议，不得不对他们实行一项决定，即认可最近一次在巴黎进行的薪金调查结果。

31. 而这些同事的失望和期待一直是 AIPU 不断采取行动的原由，它是唯一决心通过对话促进解决 35 小时工作制和采用薪金调查方法问题的协会--对问题的解决人们寄予了多么大的期待。

32. 因为正是在本协会的倡议下，继去年由国际劳工组织（OIT）工会和联合国系统国际同仁会协调委员会（CCASIP）联合举行了一次讨论会之后，所有国际职员的代表通过了“支持巴黎教科文组织一般事务人员的提议”，本协会是发起人而且三次担任副主席。

33. 也是在 AIPU 的要求下，联合国系统国际同仁会协调委员会（CCASIP）所有成员于今年 2 月在联合国总部纽约举行的第 XXI 届年度大会上一致赞同该“提议”。

34. 最后，我们高兴地在此强调指出，我们正在与总干事、副总干事和人力资源管理局局长协同行动，为 GS 人员寻得持久的解决办法。关于国际公务员制度委员会（CFPI）主席，他最近在参加在纽约召开的上述联合国系统国际同仁会协调委员会（CCASIP）大会时抽空接见了 AIPU 主席，交流了看法，对 GS 人员优为有利。

35. 然而，这种建设性的做法并不能解决 AIPU 更具根本性的关切事项，即预防冲突和解决争端。极为奇怪的是，提交审议的文件丝毫未提及在实行为此而设立的新制度方面取得的进展，它越来越多地是预防出现争执、调停、由申诉委员会进行调解和仲裁，甚至是由工作人员代表来“斡旋”。

36. 这种缺失难道是因为行政管理部门常常在国际劳工组织行政法庭（TAOIT）败诉造成的？本来，要是严格遵守现行的规定和程序，或是平心静气地与负责人谈一谈（他们有时对法律规则并不了解），有一些案例毫无疑问是可以避免的。它们花费了多少从而加重了本组织预算的负担？应否对这种首选冲突而不进行协商的人力资源管理做法所造成的后果进行一下研究呢？

37. 人们从来都不知道劳工组织行政法庭在有关教科文组织的裁决时作出的判决情况就更令人惊讶了！而总干事过去的目标之一是要减少申诉委员会处理的争执数量。

38. 我们非常希望实现这个结果既不是因为剥夺申诉委员会的权利而直接上诉劳工组织行政法庭—总之这是本丢彼拉多的手法！--也不是因为从招聘、遴选和晋升着手的新人力资源管理政策的其它措施造成的负面影响。

39. 因为说来说去，就是对人力资源管理的监督不够，这是我们向副总干事、人力资源管理局局长所表达的我们不断关切的事项之一。不过，这也是总干事在去年 11 月 15 日对整个秘书处讲话中自己所说的今后作承诺和决策的焦点问题<sup>1</sup>。

40. 鉴于上述情况，AIPU 同意第 174 EX/6 号文件第 I 部分第 23 段建议执行局通过的决定草案。

联合国教科文组织

国际工作人员协会代表

主席 Sidiki COULIBALY

本刊印在可再生纸上

---

<sup>1</sup> 请参见 AIPU 于 2005 年 12 月 22 日出版的简讯“言与行 (Verba et Acta)”第 11 节“为我们的权利和变革枕戈待旦的改革医生”中，本协会对总干事讲话的看法概述。

第 一 七 四 届 会 议

174 EX/6

Part II

巴 黎, 2006 年 2 月 23 日

原 件: 英 文

临时议程项目 5

总干事关于改革进程的报告

第 II 部分

新的管理手段

概 要

依据 171 EX/5 号决定, 总干事特提交关于改革 (包括人事政策与新的管理手段) 实施的进展情况报告。

本报告第 II 部分专门介绍自 2005 年 4 月以来, 新的综合管理信息系统的实施情况, 其中包括计划与预算、财务与账目、人力资源及工资等内容。

建议做出的决定: 第 29 段。

## 引言

1. 本文件是一份介绍教科文组织为支持本组织向注重结果的管理方式 (RBM) 转变而实施新的综合管理信息系统 (见图 1) 的进展情况报告, 报告在 171 EX/6 (第 II 部分)、172 EX/4 (第 I 部分)、172 EX/INF.5 以及 33 C/25 号文件所提供的信息的基础上增添了新的内容。应该指出, 该系统的前三项主要内容-战略、任务和结果评估信息系统(SISTER) – 涵盖计划编制、管理、监测和报告,1998 年起投入使用。第二部分 - 财务与预算系统 (FABS) –2002 年首先在总部开始使用, 现正在向总部外单位推广, 第三项内容- 人力资源管理系统计划在本双年度实施。一旦这些项目全部部署完毕并成为一整体, 本组织将拥有一个现代化的、强大的 ERP<sup>1</sup> 系统, 使其可以借助于一整套可靠的有关计划、财务和行政管理方面的数据, 实时管理并监控所有的活动与资源。

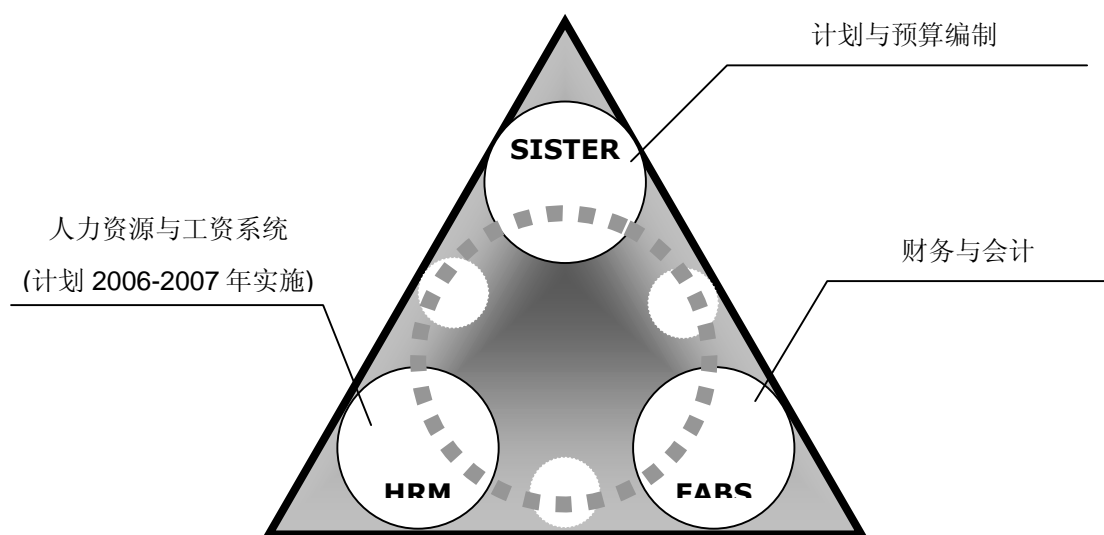


图 1: 新的综合管理信息系统

### 新的 SISTER: 为投入使用作最后的准备

2. 正如过去已经报告的那样, 现正在努力更换 SISTER 的技术平台, 该平台已经过时, 效率低下, 用户越来越不满意。这里应该明确, 效率问题的主要原因是最初的技术解决方案已经过时, 但该系统的设计很有优势, 由于这套系统, 本组织第一次可以明确地突出其计划的成果与影响, 同时也为秘书处和会员国提供了不可或缺的计划管理和监测工具。

<sup>1</sup> 企业资源规划

3. 2004 年完成系统标准审查之后，在高级指导委员会的监督下，一家专业信息技术公司设计并创建了新的技术解决方案。由于系统固有的复杂性，而且需要与各个不同的流程负责人以及关键用户进行广泛磋商，实施工作分阶段组织，从 32 C/5 开始，到 33 C/5 阶段完成。但为了不延误编制 33 C/5 工作计划，建立了一个专门的临时性 web 解决方案，一旦新的 SISTER 系统启用，工作计划数据就会迁移到新的系统上去。

4. 第一阶段的工作已经完成，2006 年 2 月进行了第一套系统功能的用户验收测试。2006 年 2 月，系统的参与计划部分开始启用。然后是正常计划部分，计划 2006 年 3 月底启用。最后一套功能涉及预算外资金，将于 2006 年 6 月底完工。

### **FABS: 向总部外办事处和机构推广**

5. 总部的 FABS 系统已经运行了四年时间，自 2004 年以来，部署工作的重点是稳步向总部外推广，确保教科文组织的所有财务活动都能记录到中心财务系统，而且秘书处能随时对本组织的财务情况有一个完整和及时地了解。

6. 考虑到预算和人力资源有限，FABS 在总部，特别是总部外的部署策略一直坚持分阶段和单元化的方式，一次向一组总部外单位推广，而且是分单元进行。

7. 在部署了资金管理 (FM) 单元 (主要用于查阅预算和预留资金)<sup>2</sup> 之后，2004-2005 年的最优先工作是财务 (FI) 单元，这样在该双年度末，总部外的财务活动就能实时入帐。接下来是差旅(TV)和物资管理 (MM) 单元，由于加入了所有必要的细节内容，FABS 系统中有关总部外的财务信息就可以更加详细和丰富。

8. 自执行局第一七一届会议 (2005 年 4 月) 以来，2004 年 6 月启动的财务单元的部署工作取得了良好的进展。17 名官员加入了 FABS 系统财务单元使用者的行列，从而使使用该单元的官员总数达到 30 人，经过训练的财务单元使用者达到 70 人。此外，联合国教科文组织巴西利亚办事处(SICOF)使用的会计系统正在接通 FABS 系统，以便实现自动数据传送。总体而言，这些办事处占到总部外办事处业务总量的 90% 以上。还有约十个总部外单位将在本双年度加入 FABS 财务单元。届时，总部外办事处部署财务单元的工作就算完成了，因为对于所余下的较小办事处来说，其财务数据通过更简单的外联网工具进入 FABS 系统似乎比部署全面的 FABS 解决方案要更合算。

---

<sup>2</sup> 约 50 个下放单位正在使用，经过培训的使用者超过 100 人。

9. 无论在总部还是在总部外，推广 FABS 系统的效益均已开始显现。根据实际收效调查，推广 FABS 使总部的相关临时助理费用下降了 50%，因为会计处的作用从预付款处理转向了支持和开支控制。而且，推广这套系统还使有关的总部外办事处除了减少邮寄费用，还降低了复印数量，每个办事处每月减少复印数量超过 1,000 份。

10. 被调查的总部外办事处还认为，FABS 系统减少了失误，节省时间，简化了内部流程，减轻了工作负担，提高了准确性和透明度，而且这套系统还方便了审计建议的落实。例如，总部外办事处使用财务单元所需进行的过账记录调整数约为 2.5%。

11. 由于越来越多的办事处进入了 FABS 系统，暂计帐问题正得到明显改善。它使行政部门/会计处的工作人员有了更好地实时管理和监控总部外会计和财务情况的手段，使他们能做出更快的反应，纠正或避免出错。再加上调整后的行政部门/会计处总体效率大为提高，因此，这套系统产生了非常令人信服的成果。截至 2005 年 12 月底，使用财务解决方案的办事处其暂计帐总值为 5,000 美元，与 2004 年 6 月(推广财务单元启动)相比，暂计帐总值降低了 99%。

12. 另外一个大的挑战是把教科文组织的 1 类机构和中心纳入 FABS 系统。因为只要联合国教科文组织各机构与中心的大量下放支出仍然没有进入统一的会计系统，新系统的实施工作就不能算完成了。同时，各机构和中心自己也需要高效和可靠的财务管理手段，外聘审计员也指出了这种必要性。

13. 然而，与总部外办事处相比，这些实体由于其具体的情况（包括职能上自主性，特定的预算周期和报告需求）不同，它所需要的方式也各不相同。例如，他们需要一套完整的解决方案，而不是模块化的方案。不仅如此，对于较大的机构而言，过渡到新的会计系统必须与新的预算期开始结合起来，以避免出现必然会影响计划实施的大量的和费时的数据迁移。这也是为什么当时决定：首先为各机构准备一个经过改造的 FABS 解决方案；其次，把重点放在三个机构上：国际教育规划研究所 (IIEP)，国际教育局(IBE) 以及教科文组织统计研究所（蒙特利尔）(UIS)；第三，计划在 2006 年 1 月将这些机构纳入 FABS 系统，使其能够在新系统中开始 33 C/5 的实施工作。

14. 2005 年 8 月，项目的准备阶段结束，2005 年 9 月 20 日，实施阶段开始。由于在很短时间内需要完成大量的工作，联合国教科文组织与外部实施合作伙伴合作，合作伙伴负责对总

部的 FABS 系统进行定制调整，负责所有必要的测试以及对三个机构的关键使用者进行培训，并确保投入使用后的支持工作。

15. 尽管这一复杂和繁重项目遇到很多困难，但所有上述任务均得以成功完成：在三个机构的参与下，建立并测试了技术解决方案，通过 19 个不同的培训单元，总共同时培训了 43 名关键使用者。变更管理最为艰难，因为接受这套系统的机构必须重新思考其工作方法和组织形式，以便适应新系统所带来的现代会计和管理原则。而此时正值双年度结束之时的工作繁重时期，有关机构的相关工作人员需要付出大量的额外辛劳。因此，FABS 系统能于 2006 年 1 月按计划在所有三个机构投入使用，这主要归功于教育规划所、国际教育局和统计研究所工作人员的出色表现。

16. 与总部的情况一样，FABS 系统在这些机构的使用要达到正常速度尚需要一些时间。需要对所有最终用户进行内部培训，总结实际技能并对内部流程和任务进行细微调整。但是，FABS 系统在教育规划所、国际教育局和统计研究所的投入使用的确是一项重大成就，现在，每个双年度约达 5150 万美元的预算执行总额能够按照现代的透明和问责标准，实时地得到监控和入账。其他机构大部分规模较小，业务量也较小，应该在本双年度通过适当的程序纳入到 FABS 系统中来。

17. 应该指出，将教科文组织 1 类机构和中心纳入 FABS 系统的真正意义远远超出了财务和会计方面的单纯益处，它促进了这些机构融入教科文组织系统，巩固“教科文组织同一个大家庭”的形象，符合大会第三十三届会议通过的关于联合国教科文组织研究所和中心的总体战略（33 C/ 90 号决议）。

18. 总之，鉴于取得的进展以及尚待完成的任务和可用的预算资源，我们可以预期在 2006-2007 年双年度完成 FABS 系统的部署工作，此后，与 FABS 相关的活动就仅限于系统的维护/改进和用户支持了。

### **人力资源管理信息系统：实施已经开始**

19. 从 2004 年初开始的两年的筹备工作包括全面审查和简化人力资源流程，审查并统一现有的工具与数据库，明确现有的流程与需要，选择最适合的技术平台。目前，该项目已进入实施阶段。



20. 在选择最佳的技术平台和实施战略中，我们特别重视联合国其他机构的经验，以便吸收成功的做法，避免犯同样的错误。这里应该注意，引入现代化的人力资源管理信息系统在整个联合国系统一直是一个巨大的挑战，大家采取不同的做法，有内部开发的系统，也有“商品化”的软件套装。今天，大多数联合国机构都选择了三大主要商业解决方案之一（甲骨文、仁科或 SAP）。

21. 儿童基金会的经验对联合国教科文组织具有特别的意义，SAP 为儿基会开发了适用于联合国人力资源管理共同需要的“国际公共部门人力资源解决方案”<sup>3</sup>。该系统自 2005 年 4 月开始在儿基会启用，它将是教科文组织实施工作的理想选择。但是，本组织希望确保这种解决方案，与现有的其他解决方案相比，能真正切合自己的需要，把效率、成本和使用方便性完美地结合起来。

22. 为此，对照教科文组织人力资源管理方面工作流程的简化以及未来的需求，进行了可行性研究。2005 年 6-8 月，开展了技术平台公开竞标，收到了甲骨文<sup>4</sup>和 SAP 公司实施方案建议，方案很扎实，而且标出价格。对两个方案的深入比较分析由一家外部专业的咨询公司进行，分析的标准包括功能性和使用方便性、工作流程的吻合度、与现有系统的兼容性、实施与运行成本、实施时间以及是否可能分阶段实施等。列入最后一项标准是为了优先实施新的工资发放系统，以满足本组织的紧迫需求。由于现有的工资发放系统是以传统的大型机系统为基础，维护费用高，难以根据不断变化的需要而进行更改，而且严重依赖于几个还能操做旧的应用系统的工作人员，因此早该更换。

23. 2005 年 10 月初，咨询公司提交了最后报告，根据总共 125 项标准，对两个建议书进行了全面的比较。报告得出的结论是，尽管两个解决方案都可以满足教科文组织的要求，但是，SAP 在大多数项目的得分更高（125 项中赢得 115 项），而且，特别是在关键领域占了优势，如软件成本（10%）、实施成本（10%）和实施风险（25%）。因此建议教科文组织选择 SAP 作为软件供应商和实施伙伴，因为，“除了供应商”，人们都没有实施 SAP 联合国解决方案的经验。

24. 根据这一建议，最后选择了 SAP，然后拟定并签署了实施合同，项目于 2006 年 1 月 31 日正式启动，名称为 STEPS（改善人事服务系统）。和最初的预期一样，由于预算紧张的原因（见下文第 25 段），STEPS 项目将分两阶段实施。整个 2006 年为第一阶段，此阶段结束时，

---

<sup>3</sup> 应该指出，同一个解决方案现已在国际移民组织实施，国际电联也将开始起实施工作。

<sup>4</sup> 甲骨文，这时已收购了仁科公司，决定只提出一种基于甲骨文的解决方案。

核心系统的部署筹备工作应该完成，包括工资、人事管理和其他相关模块。此后，如资金允许，应尽快启动包括剩余功能的第二阶段的工作，时间为一年。

### 管理手段的成本与预算

25. 2004--2005 年计划与预算 (32 C/5) 中新管理手段的预算包括几个部分。SISTER 约有 100 万美元，用于该系统的维护和校正。新管理手段特别帐户里可用的预算达 500 万美元，用于 FABS 系统的运行和维护、改进和调整以及向总部外推广。此外，与 FABS 系统相关的一部分人事费用从信托基金管理费账户出资解决。鉴于对推广工作的高度重视，FABS 系统中一些不太优先的工作延后进行，尽量为推广工作留出更多的资金。此外，还厉行节约，特别是更多利用内部资源，少用外部专家。

26. 大会第三十届会议（1999 年）指出，更换教科文组织预算、财务、人力资源和工资系统所需的资金总额在 1900 万美元左右，其中包括 2000--2001 年实施的财务与预算系统 1070 万美元（30 C/ 84 号决议）。还应该指出，当时只做了 500 万美元的预算，因此，实施工作必须分几个双年度进行，结果造成费用增加（见附件表 1 和表 2）。

27. 迄今为止，2000 年以来开发和引入新的管理手段的支出达到 1520 万美元。系统自 2002 年启用以来的运行和维护支出（经常性费用）花费了 790 万美元。截至 2005 年 12 月，过去三个双年度 2310 万美元的总支出的资金来源分别为正常预算、信托基金管理费帐户、来自日本、联合王国和德国的预算外捐款以及利息收入（见附件表 2）。

28. 33 C/5 为 30 C/ 84 号决议范围内的工作所安排的资金包括：FABS 系统 400 万美元，用于 FABS 系统的维护以及向总部外推广；实施新的人力资源系统(STEPS)5100 万美元。关于后一项工作，根据与 SAP 订立的实施合同价格以及附加设备、临时助理以及使用者培训的实际费用，实施费用总额可能超过 300 万美元。如同 171 EX/6 号文件第 II 部分所预计的那样，新的人力资源系统必须分阶段启用，从 2006 年开始，重点放在实施工资发放部分，以尽量减少现有传统系统所蕴含的风险。

---

<sup>5</sup> 还有 50 万美元包括在由预算外自愿捐款出资的 2500 美元的一揽子方案中（因此不能被视作已经落实的资金）。

## 建议作出的决定

29. 执行局可考虑通过大意如下的决定：

执行局，

1. 忆及 171 EX/ 5 号决定（II），
2. 审议了 174 EX/6 号文件第 II 部分，
3. 注意到 实施新的综合管理信息系统所取得进展，包括计划与预算编制（SISTER）、财务与会计（FABS）以及启动实施人力资源管理部分的 STEPS 项目；
4. 还注意到 2006--2007 年正常计划所确定的资金可能不足以完成人力资源部分的实施工作，因此，人力资源部分将分阶段实施，优先实施工资发放；
5. 赞同 大会第三十三届会议呼吁会员国提供自愿捐款（33 C/ 75 号决议），以使秘书处能够尽快采用新的人力资源系统；
6. 请 总干事继续实施综合管理信息系统，并就此向其第一七六届会议提交进展情况报告。

附 件

更换联合国教科文组织预算、财务、人力资源和工资系统的成本与预算

(截至 2005 年 12 月)

表 1: 初步估算和实际支出 (单位: 百万美元)

|           | 2000--2001 年初步估算 <sup>1</sup> | 2000--2005 年支出 |                  |
|-----------|-------------------------------|----------------|------------------|
|           | 开 发                           | 开 发            | 运 行 <sup>2</sup> |
| FABS 系统   | 10.7                          | 15.2           | 7.9              |
| 人力资源系统    | 8.3                           | 0              | 0                |
| <b>合计</b> | <b>19.0</b>                   | <b>15.2</b>    | <b>7.9</b>       |

<sup>1</sup> 30 C/ 84 号决议

<sup>2</sup> 未列入初步估算。

表 2: 预算经费与拨款 (美元\$)

|                | 2000-2001 年预算          | 2002-2003 年预算          | 2004-2005 年预算          | 2006-2007 年预算                |
|----------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------------|
| <b>FABS 系统</b> | <b>9,640,000</b>       | <b>8,183,500</b>       | <b>6,577,000</b>       | <b>5,355,000</b>             |
| 正常计划 (C/5)     | 5,000,000              | 5,000,000              | 5,000,000              | 4,000,000                    |
| 正常计划 (结转资金)    | -                      | 1,100,000              | -                      | -                            |
| 正常计划 (节省的人事费)  | 2,175,600              | -                      | -                      | -                            |
| 正常计划培训资金       | -                      | -                      | 100,000                | -                            |
| 预算外            | 2,000,000 <sup>3</sup> | 1,969,000 <sup>4</sup> | 1,358,000 <sup>5</sup> | 1,355,000 <sup>5</sup>       |
| 利息收入           | 464,400                | 114,500                | 119,000                | -                            |
| <b>STEPS</b>   | -                      | -                      | -                      | <b>1,000,000<sup>6</sup></b> |
| 正常计划 (C/5)     | -                      | -                      | -                      | 1,000,000                    |
| <b>合计</b>      | <b>9,640,000</b>       | <b>8,183,500</b>       | <b>6,577,000</b>       | <b>6,355,000</b>             |

<sup>3</sup> 日本自愿捐款。

<sup>4</sup> 包括联合王国 (1,100,000 美元) 和德国 (440,000 美元) 的自愿捐款以及由信托基金管理费帐户出资的项目人事费 (369,000 美元)。

<sup>5</sup> 由信托基金管理费帐户出资的项目人事费。

<sup>6</sup> 还有 50 万美元包括在由预算外自愿捐款出资的 2500 美元的一揽子方案中 (因此不能被视作已经落实的资金)。