



联合国教育、
科学及文化组织

执行局

第一七六届会议

176 EX/6

Part I

巴黎，2007年2月23日

原件：英文

临时议程项目 6

总干事关于改革工作开展情况的报告

第 I 部分

人事政策

概 要

根据执行局第 171 EX/5 (I) 号、第 174 EX/5 (I) 号及 175 EX/5 号决定，总干事向执行局提交第一份中长期人事战略的总结报告，以及实施人力资源政策框架进展情况的报告。

建议作出的决定，第 38 段

I. 前言

1. 在执行局第一七一届会议上（2005年4月），总干事提交了教科文组织中长期人事战略。执行局批准了这一战略并请总干事“在今后预算范围之内根据本组织的战略和计划情况”，实施所批准的中长期人事战略。随后，大会在其第三十三届会议上也批准了这一战略。总干事受命向执行局第一七六届会议提交实施该战略的第一份总结报告（本文件第 I 部分）。本文件第 II 部分含有需提交给执行局第一七六届会议的实施人力资源政策框架进展情况的报告。本文件最后一个部分（第 III 部分）介绍了 2006 年主要人员编制数据。

I. 中长期人事战略总结报告

2. 大会于 2005 年 10 月通过的教科文组织中长期人事战略，涉及到 2005--2010 年这一时间段。该战略提出要采取措施，确保教科文组织将人力资源集中在与本组织主要优先事项相关的计划领域，以满足会员国的需要。其最终目标，是保证教科文组织拥有最佳工作能力，保证最佳人选出现在最佳时间和最佳地点。该人事战略列出了九项政策说明（即行动核心），及如何实施每项政策的行动计划。本报告介绍了各行动计划到目前为止所取得的进展。

3. 第一个行动核心的目标是：**将人力资源集中安排在与教科文组织主要优先事项相关的计划方面**。实施这一部分战略，需要审查计划部门的人员编制，包括与主要优先事项相关的计划人员配置。下文介绍计划部门在该方面的进展情况。

4. 作为教科文组织最大部门的**教育部门**，在 2006 年开展了重大的改革和重组，以期拥有更注重结果、更面向总部外的组织结构。在总部实施了重大的结构调整，计划处从六个减少到四个。新成立了两个处，分别负责“联合国优先事项协调”和“教育战略与总部外援助”；其他两个处“基础教育处”和“高等教育处”实现了精简和重组。创立了新的下放体制，重新调整了教育部门总部与总部外之间的责任关系。

5. 这样的结构变化使人力资源更为集中地投入到总部和总部外的全民教育计划--教育部门的优先计划--之中，并因此可为全民教育使命的完成提供必要的支助。有六个职位移放到地区教育办事处，两个职位移放到国别办事处，这将有助于教育部门加强在地区和国家一级开展工作的能力。在 2008--2009 年度，视批准的预算情况，计划进一步加强地区教育办事处以

及国别办事处。此外，目前正在按照新的组织结构确定各自的职能和责任。该项任务完成以后，将开展对人事档案的调研分析并制定相应的学习和培训计划，以满足新结构对工作能力的更高要求。负责教育计划管理的新任副助理总干事也已于 2007 年初上任。其他四个新职位正在招聘。

6. 2006 年，**文化部门**也对其人力资源结构进行了全面审查和改组，使该部门的组织结构更加合理化，并针对优先计划进行了人力资源的重新调配。新的结构由部门计划的重点工作构成，包括四个实体：“世界遗产中心”，“文化财产和非物质文化遗产处”，“文化表现形式和创造性产业处”，以及“文化政策和文化间对话处”。为了应对本部门在准则性文件方面承担的重要工作，为负责一个或多个公约实施的每个实体单位都重新配备了法律专家，以加强本部门在落实与文化多样性保护和宣传有关的公约方面的能力，这方面的工作是本部门的一个优先领域。如此一来，法律方面的人才就和计划工作的主体内容以及诸多准则性文件的实施紧密结合起来。为保障人员配备情况符合计划实施的需要，对计划人员在总部和总部外的分布也进行了重估。首先将对人力资源进行重新调配，以保证每一个总部外办事处（多国与国别办事处）都有文化部门计划人员参与国家一级的计划实施工作。此外，还将与非集中化特别工作组协调，探讨进一步改组总部外办事处的组织结构。

7. **传播部门**审查了总部方面的组织结构，调整了一个重要的处级部门“信息社会处”，使其与部门计划的重点工作更为协调。该处的组织结构更趋合理，从原来的三个科精简至两个科，内部的协调互动因此得到改善，管理跨度也得到了提高。

8. 由计划部门结构重组带来的人员编制结构和规模上的所有变化，都将在 2008--2009 计划与预算（34 C/5）中得到体现。

9. 总干事在 2006 年对**自然科学和社会科学部门**的计划进行了全面审查，目的是为教科文组织科学计划制订出前瞻性战略框架。成立了一个由来自所有地区的会员国科学家代表、有关的助理总干事、战略规划编制局局长组成的工作组，由副总干事任组长的该工作组正在进行审查工作，并将向大会第三十四届会议提交建议。部门人事结构的未来变动取决于这份审查所取得的结果。

10. 第二个行动核心的目标是：为**总部外办事处网络**适当配备人员，确保其履行实施计划方面的职责。在“一个联合国”改革背景下，2006 年 11 月恢复工作的非集中化特别工作

组，将带着使命感去确定采取什么样的措施加强教科文组织总部外办事处的能力和责任感，并着手开展“一个联合国”计划的活动。特别工作组除了审查总部外机构的人员编制规模及结构外，还将就“一个联合国”改革背景下专长和能力方面的要求提出建议。一份关于非集中化情况的总结报告将提交给大会第三十四届会议。与此同时，通过委派行政干事（70%的总部外办事处都配有一个专业职类的行政干事），在加强总部外办事处行政能力方面也取得了进展。培训活动方面包括开展了计划问题培训（2006年约180人接受了培训）和体制培训（2006年约150人接受了培训）。在招聘办事处主任和行政干事方面已经做到预先系统规划。不过，设立办事处副主任职位（P4/P5级）的建议无法落实，因为预算有限。

11. 第三个行动核心的目标是：精简并调整总部和总部外办事处的**支助和行政职能**。行政管理部门，在部门人员的积极参与下，于2006年6月开始了行政流程现代化改革，以期提高效率并树立为客户服务的意识。行政管理部门正在审查它的核心职能，争取实现更有针对性的资源使用，提高服务水平，向主要优先事项领域投入费用，特别是采购服务费用。由行政管理部门助理总干事领导的、包括各中央单位的“业务流程改进委员会”，将对所有行政业务流程进行检查，以确保其连贯配套、授权清晰明确。其目的是：通过引进成功经验包括联合国系统改革的成功经验，改进教科文组织的行政管理工作。

12. 第四个行动核心的目标是：与高级管理人员签订问责合同，并开展培训活动，**提高管理能力和责任意识**。已经开展了下列活动：

- 向以下各部门发放了《授权与问责表》：人力资源管理、安全管理、财务、差旅、货物采购与服务合同事务。该份表格明确规定了有关管理人员的权责。
- 由副总干事任主席的“授权问责委员会”（DAC）于2005年3月成立，负责监督授权的实施情况。
- 260名高级管理人员接受了规定性的“领导能力与应变管理计划”（LCMP）培训，目前正在开展对该计划的评估，如有必要将对培训内容进行修订。
- 制订了高级管理人员《考绩协议》，2007年针对总部外办事处主任开始试用。
- 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）及主流化问题（人权、性别及青年）为总部外办事处（开罗、蒙得维的亚、达喀尔）主任和计划人员提供了技术培训。

13. 根据第五个行动核心，2006年开发了**快速反应能力**计划，编制出一份拟部署到冲突后/

灾后地区的内部人员名单。为名单上的人员制订并实施了一个特定的培训单元。

14. 第六个行动核心号召在总部外办事处更多地聘用**国家业务干事**，明确其业务要求、聘用标准及培训内容和发展方向。自 2005 年 1 月至 2007 年 1 月，国家业务干事的人数从 69 名增加到 80 名。根据非集中化研究落实的情况，有关国家业务干事职类的工作将于 2007 年启动。

15. 中长期战略的第七个行动核心涉及到加强**一般事务类人员**的作用。传播和信息部门以及人力资源管理局，目前正在拟定一份**能力培养计划**。该计划将明确规定（专业类和一般事务类）人员所需的主要知识、专长、技能及经验，以便更为切实有效地履行各自的职责。该项能力培养计划将应用于职业发展设计、培训和学习规划以及招聘政策制订。

16. 第八个行动核心重申了在本组织人员队伍中改善**地域多样性和性别平衡**的目标。在改进地理分布方面持续取得成果，自 2006 年 1 月以来，未占名额或名额不足国家的数量已经从 90 个减少到 88 个。自 2004--2005 年度着手实施以来，秘书处已经成功地实现了大会提出的目标，即：50%外部招聘的职位由名额不足或未占名额的国家的人员担任。此外，也正在做出努力改进高级职位的性别平衡。

17. 第九个行动核心再次承诺**招聘到并保留住**一支完全合格的人员队伍，营造一种令人振奋的工作环境。2006 年为实现这一目标而开展的工作包括总部外办事处主任和行政干事预先规划招聘流程，能力培养计划（见上文第 15 段），以及为加强员工规划、管理和/或行政技能而开展的下述重要培训活动：注重结果的管理（RBM），联合国计划编制工具（国家共同评估/联合国发展援助框架），与青年和性别有关的主流化问题，注重人权的计划编制方法，工作场所艾滋病毒和艾滋病问题，领导能力和应变管理，有关教科文组织活动的基础培训，办公软件和 SAP 信息系统。

II. 人力资源政策框架的最新进展

18. 在第一七五届会议上，执行局请总干事结合整个联合国全系统行政管理改革的成果，继续实施人力资源政策框架，并就此问题向执行局第一七六届会议提出报告。

19. 由于人力资源政策的制订和实施是中长期人事战略的组成部分，人力资源政策框架的许多方面在本文件的第 I 部分都已经有所介绍。通过制订政策和总结经验，秘书处在探讨与

联合国系统的实践协调一致的同时，也考虑到本组织的或具体的实际需求。在**联合国秘书处**向联合国大会提交的**人力资源管理改革建议**中，对教科文组织尤为重要是合同改革以及总部外人员服务条件的统一。联合国大会请公务员制度委员会（ICSC）审议这两方面的建议，并在第六十一届联大的第二部分做出汇报。

20. 在联合国秘书处近期实施的改革举措中，《联合国道德培训方案》成为教科文组织提出这一领域相关建议的依据。人力资源管理局和内部监督办公室已于 2006 年制定了道德培训计划，准备由 P-5 级道德事务官员负责实施。已确定道德事务官员的职位要求，并且将为此筹措预算外资金。第一步，在 2007 年初，向工作人员一一分发国际公务员行为标准，这一标准版式新颖、通俗易懂、实例丰富、图文并茂。散发这本小册子之后，在总部和总部外单位张贴海报。行为标准的实施将成为道德事务官员即将制定的道德培训计划的关键要素。

21. 2006 年拟定了高级管理人员**考绩协议**，其中包括预期成果声明，此项声明得到助理总干事、各局的局长、总部外办事处的主任/负责人所预期的“总成果”相关指导原则的支持。实施工作于 2007 年启动，由总部外办事处主任/负责人试点进行。到 2007 年底，将对试点工作进行评估，并采取必要的行动，迎接 2008/2009 年的全面实施。

教科文组织召开了第三届联合国职业发展圆桌会议

22. 教科文组织于 2006 年 11 月在总部组织召开了第三届联合国年度职业发展圆桌会议，大约 80 位从业者参加了会议，他们是 50 多个国际组织的代表，其中包括非政府组织和私营部门的代表。联合国改革是为期两天的会议的主题。其他专题包括：有关组织机构改革和人才管理的比较视角。

监测培训的影响

23. 执行局要求总干事“跟踪了解培训活动对计划的规划及实施所产生的影响”（175 EX/55 号文件第 6 分段）。在这一背景下，人力资源管理局自 2005 年起委托社会科学部门对注重**人权的方法**（HRBA）培训工作进行了审查，联合国职员学院从旁协助。2005 年，培训了 120 名（总部和总部外）计划专家。2006--2007 年，包括人权顾问和高级工作人员在内的 50 名正式工作人员参加了三次讲习班，其中一次在总部外单位（即曼谷）。计划在 2007 年至少再举办一次讲习班。这次培训得到全体工作人员资源网站的支持。审查结果

表明，注重人权的方法培训计划适时、充分、有效地回应了联合国系统对人权主流化的呼吁。讲习班无疑增进了计划部门任命的高级管理人员、计划专家和顾问对如何将注重人权的方法应用到教科文组织的计划编制中去的认识和了解。提出了一项整体建议，即应继续开展培训工作，使教科文组织所有工作人员在本组织的所有计划和活动中进一步运用注重人权的方法。其他建议包括：有必要确保高层管理人员更强有力的领导，有必要制定与注重人权的方法有关的内部指导原则，启动计划工作人员运用注重人权的方法方面的能力建设程序，通过接受政府机关管辖这一职能/各项任务以及与注重人权的方法有关的具体绩效支持和知识共享来增强人权顾问的能力，制定部门和总部外办事处行动计划来实施人权战略。社会科学部门正在审查这些建议以便进一步采取行动。

24. 内部监督办公室与战略规划编制局和人力资源管理局合作，对注重成果的管理培训进行评估。有关此次评估的报告在内部监督办公室关于 2006--2007 年所开展的评估工作的报告（176 EX/27 号文件）中提出。人力资源管理局还与内部监督办公室合作，对“领导艺术与应变管理计划”（LCMP）进行了评估。此项评估应于 2007 年完成。

25. 另外，按执行局的要求，人力资源管理局目前正与其他关键业务部门（如战略规划编制局和内部监督办公室）合作，制定用于跟踪了解培训活动对计划的规划及实施所产生的影响的系统方式和方法。外部专家将协助进行适当方法的制定工作。

人力资源综合系统

26. 新的人力资源综合信息系统（STEPS：加强人事工作系统）第一阶段现已结束，对以下功能性进行了配置、测试和传输：工资单、人事管理、组织管理、时间管理、旅行和到职的预算编制与检查。第二阶段包括其他所有功能（即：管理人员和工作人员的自我服务系统、培训和活动的管理、工作人员的发展、招聘和工作流程），将视资金的到位情况，在 2007 年开始实施。

依据业绩的晋升和认证办法

27. 为完善现有的晋升政策，人力资源管理局已制定依据业绩晋升办法的具体提案，还提议引入认证办法，对突出的个人贡献和团队工作进行认证。2006 年审查其他联合国组织/国际组织依据业绩的晋升和认证办法之后，人力资源管理局于 2007 年初与人事政策咨询委员

会（ACPP）进行了磋商。按执行局第一七五届会议¹的要求，就上述提案征求了国际公务员制度委员会（ICSC）的意见。委员会对所建议的（依据业绩晋升和认证）办法做出了积极的回应。

28. 所建议的依据业绩晋升办法是对本组织实施的晋升标准类型的补充（即竞聘到高一级职位和职位重新定级，前者是首要办法）。除主任职级类别外，这一办法适用于所有类别（专业职级、国家专业干事、一般事务职级）。晋升的人数有限，按总干事确定的晋升定员每双年度配给，不得超过有关总体预算的限度。

该办法应是公开、透明且公正的。总干事任命的晋升评选小组将审查有关晋升的建议。晋升应由总干事批准。计划用两年时间试行所建议的办法（2008--1009年）；然后根据国际公务员制度委员会（ICSC）所取得的进步对该办法进行审查，同时将宽幅工资办法引入联合国共同制度中。这一办法替代拥有三大级别限幅的七级结构（P级/D级），目前国际公务员制度委员会在五个联合国机构中试点进行，其中包括教科文组织设在里雅斯特的国际理论物理中心（ICTP）。

29. 除依据业绩的晋升办法外，教科文组织建议引入认证计划，对有突出贡献的个人和团队进行认证。认证计划的目的是逐步进行“认证文化”教育，激励各位同事为建设一个更具效力和生产性的组织做出贡献。最后，这一计划应有助于提高工作人员的福利，创造更加积极有效的组织氛围。认证计划包含以下主要特征：

- 对主动性、创新性、创造性、团队工作和服务导向等品质进行认证；
- 奖励成果、程序和成功实践；
- 认证计划公开、公正、透明，以众所周知且可实现的具体贡献为依据；
- 设两个奖项：总干事工作人员奖和团队奖，用以奖励个人和团队；
- 奖项分薪金奖和非薪金奖（一次性奖金、学习活动、实地考察）。

¹ 175 EX/5 号决定第 7 段。

第三部分：要人员编制数据

总部和总部外的人员分布

30. 截至 2007 年 1 月 1 日，教科文组织正常预算供资的工作人员分布情况是，69%（1,172 人）在总部，31%（536 人）在总部外单位。而 2000 年 1 月的情况是，74%的工作人员在总部，26%在总部外单位。这些数字确认了总部外工作人员与总部工作人员相比逐渐增加的趋势。

高级管理人员的编制情况

31. 自 2000 年以来，主任及以上职级职位总数从 110（30 C/5）减至 99（33C/5）。截至 2007 年 1 月，主任职级工作人员共 89 人，低于 33 C/5 确定的 101 个主任及以上职级职位这一最高限额。

表 1：高级管理人员职位数与人员数

高级管理人员职位	30 C/5 的职位数	32 C/5 的职位数	33 C/5 的职位数	截止 2007 年 1 月 1 日的人员数
副总干事	1	1	1	1
助理总干事	10	10	10	9
D-2级	26	25	23	20
D-1级	73	61	65	59
共计	110	97	99	89

青年专业人员计划

32. 2006 年从约 430 名应聘者中选拔聘用了 10 名青年专业人员（其中 7 名女性）加入秘书处。在他们当中，有 8 名来自低于职位限额的会员国，2 名来自未占名额的会员国。他们中有 6 名被分配到计划部门（教育部、自然科学部门、传播与信息部门、社会科学部门），其余 4 名被分配到总部中央服务部门（人力资源管理局、预算局和对外关系部门）。2007 年招聘程序已经启动，将于 2007 年 6 月结束。

招聘情况：2006 年 1 月至 12 月

33. 自 2006 年 1 月以来，共聘用了 100 名（正常计划和预算外资金的）专业人员及以上职级人员，符合上一个双年度的聘用标准。总共 84 人安置在专业职位，其中包括 10 名青年专业人员，16 名主任职级人员。在这 100 名聘用人员中，有 60 人（60%）属于内部招聘，40 人（40%）属于外部招聘。在 16 名主任职级中，有 7 名（44%）属于外部招聘。

34. 在 2006 年聘用的 100 人中，75% 安置在地理职位，其中 32 个职位通过外部招聘填补。在外部招聘的 32 人中，16 人（50%）来自低于职位限额的会员国（14 人）和未占名额的会员国（2 人）。这一数字符合大会第三十二届会议确定的目标：“……为 2004--2005 双年度确定一项目标：至少 50% 的外部征聘职位由未占名额或低于限额的会员国的候选人填补”（32 C/71 号决议）。

晋升情况：2006 年 1 月至 12 月

35. 2006 年 1 月以来，有 159 名工作人员得到晋升（98 名专业人员，61 名一般事务人员），平均占教科文组织工作人员总数的 8%。在这 159 个晋升职位中，有 70 个（44%）职位为竞争上岗，67 个（42%）为重新定级，22 个（14%）为职位分级而获得的级别提升（P-1/P-2 及一般事务技术类）。

退休人员合同

36. 按执行局第一七五届会议的要求，表 II 列示了所聘用的超过法定退休日期的人员数量：其中包括延聘至法定退休日期之后的工作人员，以及在退休后临时反聘的退休人员。退休人员的聘用应符合《人事条例》第 9.5 条的规定，据此，聘用已过退休年龄的工作人员需经总干事批准，总干事在其认为于本组织有利的具体情况下予以批准。

表 II：2006 年聘用超过退休日期的人员情况

职级类别	聘为临时人员的退休人员*	延聘超过法定退休年龄的人员
D 级	1	8
P 级	1	10
NO 级		3
G 级		12
共计	2	33

* 这些数字仅包括工作人员合同，不包括其他类型的合同（顾问、费用、编外人员等）。

37. 2006年，总共延聘了33名超过法定退休年龄的工作人员，2名退休人员被聘到临时职位。在这35名工作人员中，23人（66%）为专业职级或以上职级人员，12人（34%）为一般事务人员。总部聘用了20人（57%），总部外办事处及各机构聘用了15人（43%）。总部聘用的人员中，9人在计划部门，6人在管理部门，5人在中央服务机构。总工作日为6130，每人在总部外/各机构平均期限为9.4个月，总部6.5个月。聘用退休人员担任临时职位是一项填补空隙的措施：他们被聘到替补职位，以履行内部经验、知识和机构记忆所要求的职责，而延聘超过退休年龄的工作人员可确保任命替补人员之前继续履行这些职责，或完成某个项目。

建议通过的决定草案

38. 鉴于以上所述，执行局可以考虑通过以下决定草案：

执行局，

1. 忆及171 EX/5 (I)号、174 EX/5 (I)号和175 EX/5号决定，
2. 审议了第176 EX/6号文件第I部分，
3. 注意到在实施中长期人员编制战略和人力资源政策框架所完成的工作；
4. 还注意到所建议的依据业绩的晋升和认证办法；
5. 请总干事继续实施中长期人员编制战略，并向大会第三十四届会议提出报告；
6. 请总干事继续实施人力资源政策框架，并向执行局每年的秋季会议提出报告。



联合国教育、
科学及文化组织

执行局

第一七六届会议

176 EX/6
Partie I Add.

巴黎，2007年4月11日
原件：法 文

临时议程项目 6

总干事关于改革工作开展情况的报告：

第 I 部分

人事政策

增 补 件

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. 教科文组织工作人员工会不断提请执行局注意总干事通过其代表所实施的非参与式管理的问题。在 174 EX/6 增补件中，教科文组织工作人员工会（STU）“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. 多年来，特别是大会第三十三届会议以及此后的历届执行局会议期间，教科文组织工作人员工会一直要求会员国注意教科文组织工作人员情绪特别低落，甚至是失去动力以及完全缺乏有效的谈判机制的问题。我们还表示希望有真正的内部沟通和在改革中真正参与事先的分析以及参与拟定考虑采取的解决办法。
3. 在 174 EX/6 增补件的最后，我们请“*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*”。此后的情况不断恶化，迄今为止，教科文组织工作人员工会没有收到总干事或会员国的任何反馈意见。

1. 中长期人事战略总结报告

4. 总干事在其报告中谈到关于“*将人力资源集中安排在与教科文组织主要优先事项相关的计划方面*”的行动原则，并审查了各部门的情况，他认为各部门都取得了进步。他举的第一个例子最令人遗憾，因为教育部门进行的改革似乎凭借的是一个完全没有相关领域能力的顾问。教科文组织工作人员工会和教科文组织国际工作人员协会一直对该部门的情况予以揭露，而且也积极配合以避免出现更糟糕的局面。教科文组织工作人员工会已提请总干事及其代表以及执行局（175 EX/6Add.）注意“*教育部门工作人员惊讶地收到由外部顾问和本部门领导班子提出的改组方案。对工作人员说来，这一结构性思路与大会批准的计划及该组织在教育领域的使命之间的联系非常模糊*”。将近一年之后，工作人员依然感到困惑和吃惊的是，尽管公开披露了外聘审计员的审计结果，但总干事仍然没有对该部门改革是否妥当采取过任何核对措施。
5. 在总干事与教育部门工作人员最近的一次会议上，工作人员的意见被理解成是墨守成规、惧怕变革和“因循守旧”的证据。教育部门的工作人员与整个秘书处的人员一样，愿意

更好地为本组织服务，愿意更好地完成交给他们的任务。但是，对于教育部门如此庞大臃肿结构的弊端，有谁会比教育部门的工作人员更为清楚呢？

6. 总干事在报告中强调，过去设六个处，改革之后变成四个。这似乎是一个了不起的成就，尽管它造成一片混乱和人力资源的浪费。当然，工作人员应该在使现有结构合理化的问题上有自己的看法，但不应该由我们来对改革是否妥当来做建设性的分析，特别是涉及该部门任务完成的效率问题。

7. 与教育部门的改革截然不同，文化部门的改组是依靠内部专业能力进行的。请该部门的全体工作人员参与分析该部门的现状以及需要改进的地方，而且他们还提出了改革的具体建议。该部门的这种改组并不力求完美，或一劳永逸，这体现了专业化和现实的精神。

8. 关于传播部门，工作人员认为最大的管理问题就是领导者没有与负责实施计划的人进行沟通的能力。这决不是一个什么部门组织结构“合理化”的问题，该部门的人力资源管理存在的公正性和透明度问题或许最大。

9. 专家组对自然科学部门和社会科学及人文科学部门的计划进行了研究，该专家组的工作经历了数次危机。至于该工作组最后的结论和建议（176 EX/7），我们应该知道相关部门的工作人员，甚至是最高层的人员，都不赞同。

10. 总干事报告谈到的第二个行动核心涉及总部外办事处。尽管在正式讲话中受到重视，但这些办事处并没有得到加强，相反差不多是被抛在一边。某些总部工作人员的强制性调动根本不符合相关办事处的需要，倒是反映了有人出于各种动机想把这个或那个碍手碍脚的工作人员“清理掉”的愿望。总干事三月份对教育部门工作人员申明，他不同意把调往总部外工作看成是一种惩罚，但是工作人员的看法是符合总部人力资源管理的惯常做法的实际情况的。在总部外办事处，打着“非集中化”的旗号，根据办事处主任的个性，办事处可独裁式管理人力资源，而工作人员，特别是当地招聘的工作人员，对此没有任何办法。人们不愿意往总部外调动，其中的一个因素正是在人力资源管理问题上完全缺乏监督。总部对预算和计划管理还有些监督，但人力资源管理则全听凭办事处主任的喜好了。

11. 第三个行动核心涉及行政与支助职能。似乎是搞过内部反思，工作人员只能相信内部经验与专长能发挥好的作用。执行局要求（176 EX/39 号文件）的专项外部审计查出行政规章遭到长期忽视的几个问题应该会促使会员国给本组织相应的手段，使行政管理真正对秘书

处进行管理并落实有关计划。外聘审计员表示，管理者同时也是购买者（物品的购买以及顾问的选择），这种情况是不可接受的，然而，选择更长期限的专家（招聘）也存在这个问题。

12. 总干事报告中谈到的第四个行动核心现在在教科文组织里是极为薄弱的：“管理能力与责任意识”达到所能想象的最低点，其平均值应该是接近零。让总干事感到高兴的种种行动不过是一些有些时候构想得不错但从未认真落实的文件。在教科文组织没有任何问责，教育部门的一团糟不过是其中的一个证明。尽管本组织有很多位高权重的人，但管理系统不能自我调节，因为教科文组织的《行政手册》被管理人员所不睬，现在它成了本组织行政管理方式过去六十多年来所延续风格的见证。不仅没有强化责任，非集中化的借口倒是造成责任分散，正如教科文组织工作人员工会在 175 EX/6 增补件中所解释的那样，“*权力下放和授权及人力资源管理缺乏物质手段促使在该领域形成了‘无主之地’的状况。由于无人承担责任，问题得不到解决已是司空见惯的事。*”

13. 关于第三个行动核心，也就是总干事称为本组织在冲突后或灾后做出反应的“快速反应能力”，种种改进依然需要得到实践的证明。尽管秘书处内部大大小小的矛盾令人忧虑地不断增加，但仍然缺少对人力资源管理问题的快速反应。

14. 教科文组织工作人员工会不能就更多使用国家业务干事的建议（第六个行动核心）发表意见，但要提请人们注意此类合同工作人员管理的问题以及这种行动有可能损害国际公务员机构。

15. 第七个行动核心涉及人力资源缺乏管理问题的一个最重要的方面：一般事务人员能力的使用问题。那些背景显然属于专门人员的外部竞聘者被聘为一般事务人员，所作的工作超出了该职位的要求。这妨碍了那些长期在本组织工作的人员的职业发展，也是造成士气低落的根源。此外，许多一般事务类工作人员不断转向承担属于专门人员职位的工作（由于人员不足和现职工作人员的高素质和敬业精神），但出于预算标准和地理分布的原因，他们所承担的工作的重要性以及所完成工作的质量没有得到认可。

16. 关于第八个行动核心--性别均衡以及地域分布问题，教科文组织工作人员工会并不认同这些数字有何价值，因为秘书处整体结构，特别其高层结构并未达到平衡。

17. 关于第九个行动核心“再次承诺招聘到并保留住一支完全合格的人员队伍，营造一种令人振奋的工作环境。”针对工作环境，教科文组织工作人员工会特别是在大会三十三届大会以来，一直在揭露工作环境严重恶化的问题。关于招聘的“承诺”问题，显然这是对本组织“组织法”缺乏了解，“组织法”第 VI 条第 4 款作出如下规定，总干事“任用人员时应首先考虑保证其在忠诚、效率及业务能力方面达到最高标准，并力求地理分配之广泛性”。但在招聘和晋升问题上完全不合规定的日常做法与这条义务背道而驰，这也证明了总干事在报告中所阐述的各种措施不得力。

18. 此外，还应指出，教科文组织工作人员工会（STU）曾提请执行局注意（第 175 EX/6 号文件增补件）这一事实：“教科文组织的招聘工作仍没有遵守教科文组织的书面规章。只是在表面上遵守了所有的程序。实际上，所有公示职位都是针对在进行似是正式的正式评估前就选定的人员。采用这种方式，根本就不存在竞争，最优秀人才或最有功绩的人员却没有入选的机会。接替法定退休年龄工作人员的规划安排也是同样的情况。在一个职位出现空缺时，事先不进行任何评估，该职位就已根据一些标准被“分配”给有关人员，而这些标准一向都不是《人事条例》所规定的标准。”不幸的是，自去年以来，这方面的情况根本没有得到纠正。正如我们在 174 EX/6 号文件增补件所指：（…）各个部门和局盛行并得到人力资源管理总局赞同的“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总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。如果说这方面有所变化，那只是局势严重恶化，因为--缺乏资源和得不到关注--人力资源管理总局在执行各种程序方面再也起不到审查和纠正的作用。

II. 实施人力资源政策框架的最新进展情况

19. 显而易见，确实需要把教科文组织人力资源管理的行政做法与整个联合国系统的行政做法协调一致起来，但在任何情况下，这决不能成为行政管理方面墨守成规的一个理由。在协调这些行政管理做法的这段时间，教科文组织的人事状况乱糟糟，而且加速恶化。

20. 关于按照联合国模式制订教科文组织道德操守计划这一问题，根据 STU 从人事政策咨询委员会（ACPP）一次会议所获得的一点信息，这就是建立检举报告制度（即“自愿揭发”，176 EX/INF.12 号文件，第 12 段），以此作为主要的自我调节机制。本组织的现有各

项规定可使工作人员揭发行政管理方面的滥用行为。受阻原因主要源于中央服务部门没有作出任何加以纠正的反应。例如，对外聘审计员查出严重不正常情况提出异议的单独一人就曾是（并将继续是）廉洁自律的受害者。道德操守办公室起何作用，它能纠正这些东西吗？行政管理部（起码包括人力资源管理局和内部监督办公室）似乎应当鼓励采取心照不宣而又迂回的手段，而不要借助参政的民主渠道。根据现有规章，在 ACCP 未对此问题进行讨论之前，STU 要求不要就此作出最后决定。

21. 在 175 EX/6 号文件增补件中，STU 曾告知执行局：“每当教科文组织工会指出行政管理方面的不正常情况时，人力资源管理局均不给以考虑或乃至在核实后也不作任何改动。”关于不遵守规章的一个具体例子，我们曾经指出，“人力资源管理局已核实这一情况，但由于我们不得被告知的的原因，此事不了了之。”我们揭发的这一不正常行政管理程序在没有惊动任何人的情况下已经了结。

22. 此外，最近散发的《国际公务员行为标准》小册子（该书名在总干事报告法文本中出现翻译错误）引起工作人员的开怀大笑，因为他们眼睁睁看着这些持续违规现象，但却往往无能为力。还应指出以下事实，国际公务员制度委员会（CFPI）自 2001 年向联合国大会提交的这一《行为标准》修订本到 2007 年初才在教科文组织公布于众。教科文组织贴满此小册子大型封面的招贴也不会有任何教育效果。反之，STU 在致副总干事的一封信件中再次提出自己的建议，即与教科文组织前工作人员协会（AAFU）合作，免费组织对总部全体工作人员进行一次关于国际公务员权利和义务问题的培训活动。尽管副总干事多次就此问题表现出热情，但此信仍毫无音信。

人力资源管理综合系统

23. 没有同本组织管理手段协调统一的人力资源行政管理软件未必只是性能良好，那是因为它使用了现代技术，但却不能取代人的责任。例如“郁金香”休假管理软件人们很容易操作使用，但存在问责制方面的缺陷。

依据业绩的晋升和认证办法

24. 提出认可工作人员的优秀业绩，一次性给予奖金酬劳的想法并不能对通常的人生历程起到积极作用。关于依据业绩的晋升办法，只要工作人员的业绩老是得不到认可，晋升比例

最初如此之高，现实预算前景便无法加以考虑。因此，只有严格遵守人力资源管理的各项规章制度，才能摆脱困境，重现和恢复教科文组织秘书处内的生气和积极性。此外，2005年11月15日总干事公布的这一依据业绩的晋升办法，教科文组织工作人员已被剥夺了六年（*在此之前重新引入一套依据业绩的晋升办法，明年该办法将用于所有的工作人员，……，*）但该办法始终未能生效。难道这是无意的拖延吗？

III. 关于人员编制的重要数据

25. 总干事报告公布的数据没有连贯性地作出详细介绍，而且解释也不透明。比如，从总干事的这一报告可以欣慰地看到 30 C/5 和截至 2007 年 1 月 1 日之间秘书处的任职情况，此间只有九个助理总干事职位，而最初为十个。然而，除了五个计划部门，外加行政管理部门和对外关系部门，怎样解释另外两个助理总干事职位的需求呢？尤其是在预算形势如此困难的情况下。G 和 P 级、乃至 D 级工作人员很容易就被取消，而延长在法定退休年龄后的在位助理总干事（但没有行使助理总干事的职责）职位合同似乎就是正常的了。

退休人员合同

26. 工作人员法定退休离职是对此人的知识和能力为本组织必不可少和不可取代这件事本身的充分肯定，人力资源管理糟糕也明显体现在这一方面。要自然接替在职人员，通常应事先对这些接替人员进行培训，或对招聘有关续延编制所需的工作人员应有一个充分的预测。

27. 此外，关于一美元象征性酬金的顾问合同（176 EX/42 号文件提到该问题）的这一问题，所称“*这些顾问为各个计划部门所聘用，主要包括前工作人员，以确保专业知识和业务传统顺利地代代相传。*”（上述文件第 25 段）的说法是彻头彻尾的谬论。事实上，这些前工作人员或终身顾问仍在执行某一项为人所知和仅仅是由他们实施的计划，他们根本不可能为知识传承作出贡献，反之，这理应是他们在法定退休年龄前就该做的工作。

28. 前工作人员中有好些职员为计划的实施作出了巨大贡献，但依据徒有虚名的自愿做法使用他们提供的服务对更新高效和优质工作人员是不利的。教科文组织前工作人员设有一个教科文组织前工作人员协会（AAFU），该协会一定可以为秘书处进行的这一思考无偿作出贡献，进而持续不断地改进本组织的人员状况。

临时合同

29. 预算紧缩并尤其对会员国缺乏诚意是普遍使用“临时”合同（顾问合同，特别是付酬合同）的主要原因，使用这些劳动力均不记入正式人事费帐户。人力资源管理局无法监控的许多人员被聘用做与在职工作人员相同的工作（他们在同一工作时间上班、有固定办公室、电话号码和电子邮箱地址等），并订有付酬合同。这一明摆的不正常现象已经人所共知，并被人们默许，因为有时这是为了保证各类工作组活动顺利进行而采取的使用专门人才的唯一手段。反之，本组织据此招聘的工作人员却享受不到任何社会保险及任何工作权益。不 STU 和教科文组织国际工作人员协会（AIPU）都不断提出过这一令人头痛的问题，但似乎未能找到任何解决办法，因为这类合同--原则上--不涉及人力资源管理方面的问题。



联合国教育、
科学及文化组织

执行局

第一七六届会议

176 EX/6
Partie I Add.2

巴黎，2007年4月19日
原件：法 文

临时议程项目 6

总干事关于改革工作开展情况的报告：

第 I 部分

人事政策

增 补 件

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。

联合国教科文组织国际工作人员协会（AIPU）对总干事关于改革工作 开展情况的报告（174 EX/6.PARTIE I）的看法

引言

1. 正如我们曾在执行局第一七一届会议行政与财务委员会上所说的那样¹，教科文组织国际工作人员协会（AIPU）很难断定，人员配备的中长期战略及其在人力资源管理方面的指导原则的实施是否已开始取得成果。因事先没有确定衡量预期结果的任何衡量标准。至今也没对直接和间接费用作过任何明确的评估。

2. 针对这些保留意见，国际工作人员协会（AIPU）按内容顺序研究了 176 EX/6 号文件（第 I 部分），以便向执行局第一七六届会议提交如下意见。即，首先是我们对按照该战略九项行动原则采取的主要行动所发表的看法，其中指出了所遇到的问题并提出了一些如何补救的建议。随后，是我们对人力资源管理指导原则实施方面所取得的一些进展的意见。最后是就人员编制一些有关方面的数据提出的建议。

1. 审议人员配备的中长期战略

各部门人员配备的结构性调整（行动原则 1）

3. 教科文组织国际工作人员协会（AIPU）认为，有些部门已采取了一些改进人事管理的行动。但秘书处仍笼罩着结构性调整所造成的混乱局面。在部门、单位、工作和政策的结构性调整或其它改革工作中，在确管理层的、工作人员及其代表之间的信息流通方面还有很多工作要做。

4. 因为经验告诉我们，未与所涉及的有关个人进行真正的对话便作出决定，会造成误解和反感，而不及时地做出决定，则会造成懒散、失望和心理压力。此外，日常的人事管理工作已不再集中到人力资源管理局，而是由各部门乃至科室在做，因此，由于结构调整而失去自己职位的同事转岗和重新安排工作的机会很少。因为一切都取决于对自己新增权力看得很重的有关管理人员是否愿意。

¹ 参见：171 EX/6.Partie I Add.2 号文件，第 3-5 段。

5. 在这种情况下，教科文组织有可能因其不采取参与性管理政策，而将其许多职员推到对立面。我们非常尊重和支持总干事的改革目标，但我们不能允许结构性调整造成的结果是：

- 践踏与有关工作人员和工作人员代表进行磋商的原则；
- 对揭露不守规矩和不道德现象（违反现行规则和程序、国际职员行为准则和/或职业道德准则等现象）的有关行为，采取报复措施；
- 在内部重新安排工作和调到总部外工作的情况下，不公正地给予必要的补偿，损害有关工作人员的权利和福利。

6. 因此，令国际工作人员协会（AIPU）感到遗憾的是，始终没有正式建立起一种必要的机制，使涉及到工作人员的结构调整不仅是得到认可，而且是开展得及时和有透明度，因这不是官僚主义的例行公事，但需要工作人员及其代表充分地参与所有各个阶段的工作，以尽可能地减少社会代价和避免在最后一刻才做出涉及就业问题的决定。

7. 此外，为了不再为改变这种状况而孤军奋战，我们一直要求并已争取到以两个工作人员协会/工会为一方，副总干事为另一方，共同磋商这个问题。例如，几个月以来，我们一直在以国际劳动局目前的有关良好做法为参考，共同努力拟定**关于变革和结构性调整进程管理工作的指示**。

8. 我们接触到的副总干事始终是既重视介绍情况又重视听取意见，他已经表示，在今后制定结构性调整的计划时，他将亲自监督让秘书处的所有负责人严格遵守这些指示。我们希望，这将有助于提高决策过程的**透明度**，确保有关某一结构性调整所涉及到的**所有工作人员个人**都能被很快告知其所在工作领域**所可能发生的一切变化，以及有关变化的原因**。

9. 因为，我们所掌握的这方面的一些最近的例子，反映了完全不同的做法。注意倾听其会员和工作人员意见的国际工作人员协会（AIPU）认为，这特别有教益。其中一个**文化部门**正在发生的情况，该部门通过深入磋商和在有广泛参与的基础上拟定重组细节的结构性调整，完全有可能做到不仅是有号召力和得到接受，而且实际上是得到所有人的赞同。我们希望，**自然科学部门和社会科学部门**计划进行的结构性调整也将是这种情况。

10. 另一个是**教育部门**的情况，该部门改组的决定既没与基层工作人员，也没与其代表进行真正的协商。无疑，这看来更简单和快速，但实际运行、确定个人的任务、部门新老结构之间的过渡等方面的一切工作都得现在来做。我们认为，目前最重要的是，减少这种结构性

调整对工作人员的负面影响，注意使继续进行的改革工作不再犯与那位辞职助理总干事同样的错误。

11. 因这些错误已经造成并留下了一些严重的矛盾，使目前出现了对未来普遍没有信心的气氛，这有害于该部门工作人员之间的正常关系，从而影响他们的工作热情和总的绩效。国际工作人员协会（AIPU）有义务，教科文组织也有必要使这些问题得到正确的处理，迅速地确定和采取有关的必要措施，恢复这些同事的士气，提高他们的工作热情。

12. 正是出于这一目的，我们于去年 9 月同联合国教科文组织工会一起向该助理总干事和人力资源管理局局长建议找替代方案，在总部外重新安置在此机构调整之后职位被取消的六位同事，但没有结果。不过，由于我们继续努力与副总干事协商，也由于副总干事个人负责任，去年 11 月为其中四位同事找到了解决的办法；此外，还在继续进行磋商直至最后解决另外两位同事的问题为止。

13. 同样，在今年 3 月 20 日的联合公报²中，联合国教科文组织国际工作人员协会和联合国教科文组织工会共同反应了这些同事中大多数人的不满情绪，他们希望在该助理总干事辞职生效之后，不要再受其助理总干事在设计和管理机构调整时滥用权力之害。在他们的不安情绪（还有待我们去消除）的驱使下，我们马上要求行政部门在该部门继续开展改革之前，采取必要的措施，避免再产生这样的影响，保证妥当过渡并从所亲临的痛苦经历中吸取种种教训。

14. 因为事实上，“**外聘审计员关于雇用顾问促进教育部门调整所使用程序的报告**³”所揭示的真相当然是针对有关的助理总干事，但对我们大家来说都是很难受的。很少有人会乐于读到或听到外聘审计员所得出的令人难堪的结论。我们在秘书处工作对这位助理总干事在采购和付酬合同方面有这么多违反行政与财务条例的证据深感失望。

15. 我们中任何人都不會为本组织这位高官被揭露出来的这些行为，也不会为其给教科文组织，甚至是给其它联合国共同系统所作的^{不称职领导示范感到自豪。我们中有谁能说今后教科文组织的管理不成问题或者说它无需进行更为彻底的改革？}教科文组织工作人员协会认为，如不表现出具有改革的真正意愿，如若我们希望本组织在国际社会中重新获得和保持

² 其标题是“教育部门助理总干事落马了：让我们立即吸取教训！”。

³ 参见 176 EX/39 号文件。

其开展工作所需的尊重程度，**除了改革别无它法。总而言之，我们所有人都应吸取极为沉痛的教训……**

16. 必须有透明度，在这方面应吸取教训，首先是必须进一步明确责任，有明确规定的程序，使秘书处所有工作人员和各个部门确切知道自己的权力与应负的责任。必须进行新的改革，在这方面应吸取教训，以确保谋取领导职位的候选人具有管理人员的能力，改进高级负责人的服务，加强监督与问责制，注意在任何情况下和在各级都能遵守最起码的伦理标准。在核查方面应吸取教训，特别是必须拥有在核查出现问题时，有人能够立即采取措施加以纠正的机制。在正直和效率方面必须保持最高水准，在这方面尤其是应吸取教训。

17. 因此，教科文组织工作人员协会**建议**利用这个机会**极为认真地研究所有这些教训**，明确如何才能通过这些教训改进人力资源的管理，甚或更为全面地改进秘书处的工作并为此着手新的改革。我们强烈希望不要失去**这一珍贵的机会**，当获悉行政部门已同意并打算落实外聘审计员在上述报告中提出的各项建议时，我们感到慰藉。

18. 显然，如能促进尽快提出并采用落实这些建议的具体措施，我们将极为高兴。因为这也是根据一个机构的改革能力来评估其价值，而且这完全超出联合国范围，是国际社会的一部分，目前它们都在注视教科文组织正在发生的事或将发生的事。

“联合国一体化”（行动原则 2）

19. 将审议的文件第 10 段涉及“**联合国一体化改革**”的问题，它对于本组织总干事仍是一个重要的、应采取行动的中心问题，其理由显而易见，这是因为各会员国在许多论坛上都提出有必要在本组织新的背景下进行变革。但这一改革对工作人员会产生什么影响我们不得而知。对此是否有议论？“**一个联合国**”的想法本身已使总部和总部外，尤其是那些在试点国家工作的同事们有些困惑。

20. 应否修订联合国教科文组织《组织法》？应否修改《本组织人事条例和服务细则》？还是根据其他人的权利与义务来彻底改变我们的权利与义务？这一改革会不会影响我们的地位或削弱我们的既得权利？总干事是否打算请秘书处工作人员参加一次全体大会来谈谈**联合国的改革问题及其对工作人员的影响**呢？我们所关切的只是其中几个问题，就此，我们要求行政部门给我们答复。因为我们认为应当消除不安心理，激起得以在没有未知因素的情况下

无所畏惧向前进的信心。工作人员有愿望也有权利了解，不能让他们再等待下去了。我们认为这是一个**优先事项**。

行政和支助职能的现代化（行动原则 3）

21. 教科文组织工作人员协会希望强调指出，行政管理部门（ADM）开展的、请工作人员积极参与的提高本组织绩效及改进其提供之服务的工作是一项积极的措施，我们从中受益匪浅，而且我们对它的关心程度超过了其它任何事项。

22. 考虑到外聘审计员在上述报告中提出的问题，我们支持为提高本组织**采购程序透明度**所作的种种努力并建议核准它，办法是开展一项研究，将其与外部所使用的程序加以比较，使所作的改进完全符合世界最严格的标准。

问责制与培养高层干部（行动原则 4）

23. 授权与问责表、由副总干事领导的权力下放监督委员会和对某些高层干部实行的考绩协议都取得了值得赞赏的成绩，但还不够。诚然，这些举措确实使精神状态发生了变化，但工作人员和干部尚未完全投入也还没产生各种潜在的影响。

24. 事实上，人力资源管理的决定责任及其报告义务的重视程度并非处处都一样。此外，据我们所知，当发现作出的决定有错和（或）没有依据时，迄今没有一个机制可对决定的类别和将采取的措施进行分析。

25. 再者，人所共知，人力资源管理局（HRM）无权强迫采取这样的措施。它也许可以向存在问题的部门提出建议和意见，但没有任何规定迫使它们必须服从。为了披露这些负责人经常违反规定的行为，它唯一可做的就是将问题提交总干事或副总干事和（或）上面提及的他所领导的委员会采取行动。

26. 因此，我们认为这不是名副其实的“**干部问责制**”。另外，这一新的概念、**计划主任“问责制”**的概念令人相当担忧，况且也没有人明确跟我们界定过。采取纠正的方法可能会更糟，因为负责人应对自己的行为负责，而他们的习惯只是将可能给其带来麻烦的决定往后推一推或是对出于职业道德努力行使其职责和责任或指出违规行为的同事进行报复：例如排

斥他们，甚至取消其职位把他们除名，辞了职的那位助理总干事最近就是这样归咎于一位同事--当时的教育部门行政与财务股负责人（Chef, AO/ED）的。

27. 作为工作人员协会，我们肯定赞成行政部门应该高效率。但目前给我们的印象却是行政部门的改革使干部的权力不透明了，而且忽略了他们个人的责任和对他们的行为和（或）决定的监督。总而言之，我们发现，由于**人力资源管理局不能进行正确的管理也不能进行名副其实的监督**，在“问责制”中更是出现了一些“偏差”。我们鼓励它进行正确的管理和名副其实的监督，同时希望它拥有**更多的人力和财力**。

28. 总之，为了使“问责制”确实行之有效，教科文组织工作人员协会**建议设立一个更为强有力的、拥有必要力量和完全独立的中央监督和管理机构**，它拥有足够的权力，监督各部门如何解释和使用各项规定和程序以及请它们在运用这些规定和程序时，保证所有工作人员都能得到平等的对待。因为我们相信，没有人力和财力，任何人力资源改革的目标，哪怕是最小的目标都不可能实现。

培养一般事务人员的能力（行动原则 7）

29. 我们充分注意到加强一般事务人员类（GS）同事能力的项目，对此，我们认为很有用。我们遗憾地注意到，尽管本工作人员协会在开展 GS 职位定级工作中就类（即工作类别）要求积累了经验，但是，人力资源管理局和传播与信息部门（CI）已着手执行该项目，而没有请工作人员代表参与它的设计和实施。

30. 由于目前 GS 人员的培训和职业发展机会极为有限，我们还认为应该作更全面的努力，为他们提供富于充实感和满足感的职业，承认这些同事的才干和能力的真正价值，因为他们在履行本组织使命中发挥着至关重要的作用。相关职类的人员（职业部门人员、门卫和安全人员、接待处人员等）也有同样的需求，对此不应忽略。

区域多样性和性别平等（行动原则 8）

31. 本工作人员协会对在减少不占限额和低于限额会员国数量方面已取得的进展表示赞赏。我们鼓励在这方面继续作出努力，使秘书处各个计划部门和中央部门的工作人员的区域

分布尽可能广泛。应尽一切努力深入探索招聘国家行政管理人员的问题，我们以为这不失为改进区域代表性的一个强有力的手段。

32. 还应尽一切努力，抑制目前任命来自发展中国家的人员担任主任和高级职位数量减少的趋势，并使担任专门人员类职位的妇女的数量不再低于确定的目标。

11. 实施人力资源政策框架

合同改革和统一总部外服务条件

33. 将提交审议的这份文件第 19 段提到了合同改革和统一实地服务条件的问题，这是国际公务员制度委员会（CFPI）以所谓的系统合理化的名义在联合国作出的决定。

34. 然而，关于**合同改革**，在我们所坚信不移的对话基础上，我们高兴地参与了 AIPU/STU-DDG/HRM 工作组的工作，几个月以来，该工作组一直在努力开展共同磋商，以纠正我们称之为“**处境不稳定人员**”的情况，纠正某些滥用权力和违背程序的问题，以及最终使某些问题规范化。

35. 诚然，在这些同事（他们往往不公开其名）的统计数据不精确和对有些部门显然越来越不正当使用合同--使有关人员不能享受他们有权得到的社会福利--而产生的不稳定现象监督不够的情况下是很难采取行动的。

36. 尽管如此，忠于传统工作权利观念的本工作人员协会认为，一直有许多持不受人力资源管理局管理、且违反施行的规范也没有得到切实管理而加以使用的有酬合同、顾问合同和编外合同的雇员处境不稳定，这无疑是作为一种手段，避免提供临时合同或定期合同，因为此类合同费用较高，任何工作人员有权得到的福利都能保证。

37. 除此之外，还有实地的**服务合同**（SC）和**特殊服务合同**（SSC），它们也是**不稳定性合同**，籍此可获得不受保护的廉价劳动力。在这方面，我们所掌握的数字不准确，但其指数仍然令人担忧。

38. 因此，我们正在对所有有关同仁的情况进行调查，我们还将与副总干事协商，继续为改善他们的处境做出贡献。但是，长期缺少的领导部门的真正监督，现在该在这方面发挥出来了。

39. 教科文组织国际工作人员协会（AIPU）还期望着了解领导部门对国际公务员制度委员会表示的意愿的看法，即认为在联合国各组织中的就业不再应是终身职业，而且应取消无限期合同。但是，提交审议的文件对此却只字不提。

40. 采取支持保障就业的立场来回应这种期待，特别有必要，因为在 2003 年 12 月在纽约举行的一次重要的工会间会议上，所有出席会议的代表团都在教科文组织国际工作人员协会也积极参与的一份原则宣言中，对此事表示了严重的忧虑。

41. 最近几个月，我们在与教科文组织工会进行的联合磋商框架内，多次向副总干事和人力资源管理局重申了这些忧虑。现正在就将**定期合同转为长期合同**进行讨论，我们确信协商之后是可以取得一些成果的。

42. 关于总部外**工作人员服务条件的统一问题**，国际公务员制度委员会决定修改流动、生活和工作条件困难补助金，但是对这项决定和领导部门为落实该决定所采取的措施，我们都不知道具体情况。该决定的目的是，使与国际公务员制度所特有的流动性相关的津贴合理化并加以提高。它给开发计划署和人权事务高级专员办事处的同仁带来的好处是无庸置疑的。但是，教科文组织的情况又是如何呢？

43. 最后，在总部外，由于在联合国系统范围内采取的是共同条例，当地工作人员的工资计算方法一直没有解决。实行这种方法可能产生的经济影响，仍然是我们在总部外任职的同仁担忧的事项之一。

伦理和职业道德计划

44. 教科文组织国际工作人员协会吃惊地发现，在提交审议的有关文件第 20 段中，**人力资源管理局和内部监督办公室（IOS）已经确定了《职业道德计划大纲》**。他们这样做**并未与工作人员代表进行任何磋商，也就是说违反了这两个单位的领导尤其必须遵守的《国际公务员行为准则》**。

45. 我们协会对没有被邀请参与拟定该职业道德计划甚表遗憾。协会真不知道如果中央单位的负责人自己都不遵守行为准则，又怎么能够在教科文组织宣传职业道德。行为准则第 28 段规定：“**行政部门和工作人员之间的关系应当是在相互尊重的原则指导下的关系。工作人员选出的代表在审议就业和工作条件，以及与工作人员福利有关的各种问题……方面发**

挥重要作用”，和“工作人员和行政部门之间经常开展对话是必要的，教科文组织应当促进这种对话”。

46. 尽管如此，协会对正在考虑任命一位 P-5 级官员负责职业道德事务感到高兴，并支持为此设立的职位寻求预算外资金。我们完全赞同在属于我们自己的保护工作人员的利益和代表性的职能范围内，交换我们对教科文组织伦理和道德问题的看法。

培训的影响

47. 教科文组织国际工作人员协会还满意地注意到注重人权的方法培训工作取得的成绩，并赞成为秘书处所有同仁的利益予以推广。关于秘书处现有的其它培训计划，我们认为，现在正是对它们加以改进，使其重心进一步集中在所担负的职能的实际需要上的时候。这种培训的大多数都不能使人们真正获得开发能力所需的专门知识，而只能获得某些一般性的知识。对这些培训很少进行评估，以看其是否真正符合本组织的优先需要和是否能产生预期的效果。

48. 因此，**我们建议调整目前的培训计划，使其成为开发专业能力的计划**。此外，为透明起见，我们还要求行政部门，**每年公布各部门为专业人员和一般事务人员进行培训的费用和需要**。

人力资源综合管理系统

49. 新的人力资源管理系统（STEP）第一阶段刚刚结束，教科文组织国际工作人员协会为此而感到高兴。我们希望，本组织能及时筹集资助该系统第二阶段所需的必要资金，从而使其能够拥有对人力资源进行指导和综合管理的真正的战略手段。

50. 我们借此机会，再一次提请注意教科文组织国际工作人员协会为**自动提取**其会员每年分摊的**会员费**，利用人力资源管理系统的问题，因为许多会员都想利用这种便利。这个问题并非今天才开始出现的，教科文组织国际工作人员协会确实需要有关部门保证毫不耽搁地为其提供这种便利。教科文组织工会以同样的理由一直在利用这种便利。

III. 人员统计和编制情况

依据业绩的晋升和认证办法

51. 教科文组织国际工作人员协会对人力资源管理局在提交审议的文件第 27 和 28 段中“建议”的依据业绩晋升办法是否已经得到总干事批准一无所知。时至今日，没有任何关于此问题的行政通函。因此，我们不得不保留我们对此问题的意见。

52. 实际上，只要看看人力资源管理局建议的方法，即主任及其以上职类工作人员无资格获得这种晋升，就已足矣。然而，**本组织法律顾问（DIR/LA）认为“不让主任以上的工作人员享受依据业绩晋升是歧视，因为这样做会使具有同样条件的工作人员得不到同样的对待”**（2007 年 2 月 15 日 AVIS/LA/ADL/2007/004）。我们当然赞同工作人员中选出的代表在人事政策咨询委员会（ACPP）上提出的这种符合法律的意见，并在此予以坚持。

退休人员的聘用

53. 教科文组织国际工作人员协会对聘用即将退休或已经退休的工作人员的做法一成不变表示遗憾。协会不同意那些从提前退休的奖励措施中已经受益者再被返聘、前工作人员被重新聘用来填补空缺职位，甚至有时管理人事问题。这种做法本身只能起到淘汰那些本来可以接受这些任务的同仁作用。

54. 鉴于秘书处人员老化，让那些达到职业生涯结束年龄的工作人员按时退休，是符合本组织利益的，这样便可以改善其他工作人员的职业生涯前景和有利于招聘较年轻得工作人员。等待新任命职位或晋升的所有同仁，不应当因计划部门负责人不能为取代将要退休者提前安排而受到影响。

55. 因此，我们要求行政部门明确规定与达到退休年龄后延长聘用有关的政策。因为某些工作人员在其达到退休年龄之后，仍然可以得到继续从事其工作的机会，而另一些则没有这种机会。这方面的政策应当保证人人都有同样的权利。

结束语

56. 教科文组织国际工作人员协会已经在此介绍了自己的看法和建议，希望能够为审议本组织的人事政策和提高本组织的效率做出贡献，这是当今至关重要的大事。协会承认在改革方面无疑已经取得了一些进展，并承认在对话方面，与行政部门的关系是融洽和富有成果的。

57. 然而，协会注意到通过的某些破例决定和在实行现行程序和规章明显经常失控的现象。结果是个人争端、紧张形势，包括集体层的紧张形势增多了，和出现了上面提及的一种普遍的不稳定情绪。但是，我们坚信本组织的使命，我们愿意继续为促进变革而努力，但是，我们为此需要所有工作人员及其代表的权利受到充分尊重。

联合国教科文组织国际工作人员协会主席

Sidiki COULIBALY



联合国教育、
科学及文化组织

执行局

第一七六届会议

176 EX/6

Part II

巴黎，2007年3月16日

原件：英文

临时议程项目 6

总干事关于改革进程进展情况的报告

第二部分

新的管理手段

概 要

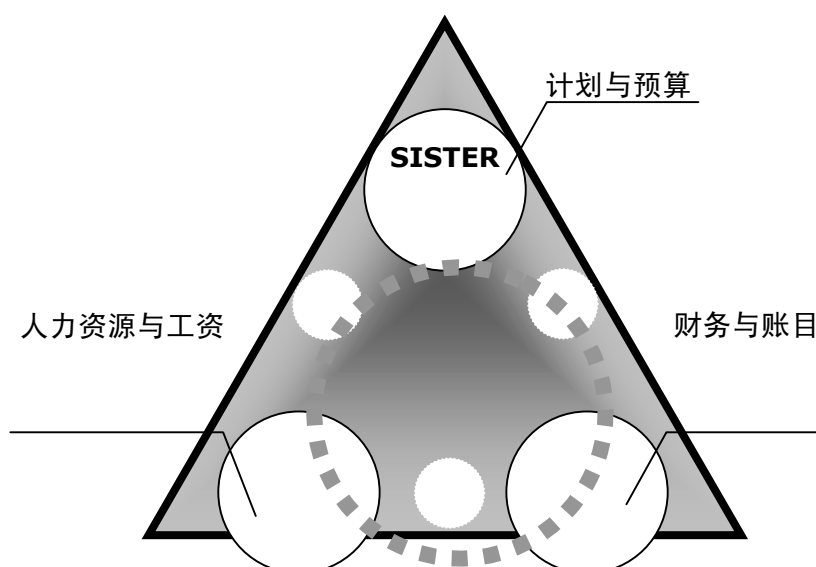
依据 174 EX/265 (II)号决定，总干事特提交关于改革（包括人事政策与新的管理手段）实施的进展情况报告。

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 28 段。

引 言

1. 教科文组织的综合管理信息系统，如图 1 所示，是为支持本组织向注重结果的管理方式（RBM）转变而设计的。一旦该系统的三项主要内容--战略、任务和结果评估信息系统（SISTER），财务与预算系统（FABS）和人力资源管理系统（STEPS）全部部署完毕并成为为一个整体，本组织将拥有一个现代化的、强大的系统，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。此前的 171 EX/6（第 II 部分）、172 EX/4（第 I 部分）、172 EX/INF.5、33 C/25、174 EX/6（第 II 部分）以及 175 EX/INF.18 Rev.号文件对该系统已有报告，本文件是一份介绍实施该系统进展情况的报告。



图一：教科文组织的综合管理信息系统

新的 SISTER 系统：迈向参与式施政和自主权共享

2. 应该指出，SISTER 系统 1998 年开始投入使用，是起草计划与预算、进行管理、监控、评估与报告的开创性工具，对 RBM 至关重要。正因为如此，它把重点明确地放到结果和影响上，使计划落实和计划进展得到监控，在计划改革中发挥了主要作用。但是，运行了几年之后，SISTER 系统的作用尚没有完全发挥出来，原因主要是该系统使用的技术已经过时，用户越来越难利用该系统的诸多功能。经全面研究，2006 年初根据新的技术（SISTER-2）对该系统进行了重新设计。但是，2006 年 5 月计划部门和总部外办事处指出，该系统重新设计时听取计划人员的意见不够。2006 年 7 月助理总干事集体办公会议讨论了这个问题，

决定暂停该工具的进一步开发，等待 2006 年夏季一个专门“业务流程设计小组” (BPDT) 做出评估，向由 DIR/ORG 主持的计划指导委员会作出汇报。

3. 该评估集中在从业务流程和数据角度明确 **SISTER-2** 系统的使用目的和功能要求。总部和总部外计划部门和总部服务部门的所有相关单位和用户都受到较多的咨询或直接参加了 BPDT 的工作。由此可以看出，该系统碰到的问题不仅局限在系统的使用，而且在很大程度上与背后本的业务流程和用户参与介入程度有关。因此，该评估或从更大范围说开发 **SISTER-2** 系统为其它信息技术工具的使用汲取教训提供了机会。

4. 该项评估得出一些重要结论，主要有：

- 肯定了对技术平台和承包商的选择；
- 需要开发一个灵活的、适应用户需要的、方便调整的工具，使之适合教科文组织不断变化的需要和不断改变的环境（如 35 C/4 与 34 C/5 文件的新特点，计划部门的改革，及新的关于预算外工作的权力下放与职责表）；
- 需要设立一个新系统的管理机构，在现有机构中产生，对系统进行评估，使之符合变化的需要，并尝试该工具未来新版本的开发使用；
- 随着系统版本不断升级，需要注重培训和交流，以便提高使用者信心，加强该工具的利用，发挥其性能；
- 在系统的开发阶段注重使用者参与，此后的使用阶段注意收集对日常使用中出现的反馈；
- 继续新一代 **SISTER** 系统的开发；需要指出，参与计划已经把 **SISTER-2** 用于对收到的要求进行评估。

5. 目前，正在对评估中确定的用户需要和现有版本 **SISTER-2** 之间存在的差距进行最后分析。邀请了四个设计咨询小组，列出开发 **SISTER-2** 中需要解决的主要差距，目标是 2007 年春使 **SISTER-2** 第一模块 (**SISTER-2.1**) 到位，用于 33 C/5 的编写，2007 年夏第二模块 (**SISTER-2.2**) 到位，用于编写 34 C/5 工作计划草案。将保证用户继续参与该系统后续版本的开发和使用，在此过程中，已经邀请设计咨询小组成员作为用户验收测试和培训课程的主要顾问。

6. SISTER-2.1 使用之前，暂时继续使用目前的工具（网络版），以便 SISTER-2 开发完毕之前的这段时期不会影响秘书处对计划活动的监控和报告。

7. 宏观上看，评估中获得的经验教训，就是教科文组织需要改进此类项目的整体组织与协调，特别注意用户参与，确保参与式管理，分享管理信息系统（见下文第 20--22 段“经验教训”）

财务与预算系统：在总部外推广取得的一项重要标志性成果

8. 如报告前文所述，总部尤其是总部外预算和人力资源有限，总部外推广 FABS 必须采取分阶段分期的方式，按时间和模块在不同的总部外办事处逐步推广使用。在这种情况下，财务 (FI) 模块的推广使用被看作一个重要的标志性成果¹，因为它使总部外办事处开支得到实时纪录，教科文组织所有活动得到完全和及时的入账²。

9. 执行局第一七四届会议（2006 年 4 月）以来，FABS 系统财务模块又在十个办事处进行了安装使用，使使用 FABS-FI 系统的办事处数量达到四十个³，接受培训的 FI 使用人员达到九十八人。需要指出，以上的使用者在 FABS 培训之后紧接着参加了 SISTER 培训课程，以便节省旅费。至此，FABS-FI 在总部外办事处的安装可以视为全部完成，因为其他较小的办事处的财务数据可以通过简单的外联网工具进入 FABS 系统，而不用安装完整的 FABS 系统，这样做更为节省。此外，这些办事处的工作人员目前尚未具备必要的技能。但是如果以后这些办事处发展了，这种方式可以修改。

10. 显而易见，在总部外办事处安装 FABS 有利于更好地管理这些单位的预算，开支及时入账，还可以节省时间，资金和材料，因为不再需要手工操作预付款账目，也不必把这些账目送到总部。现在大部分办事处都遵守结账日期。2005 年减少的暂时账户在 2006 年得到了确认，因为 2006 年底使用 FABS-FI 系统的总部外办事处没有暂时账户。会计处的职能继续从处理预付款转移到支持与监督内部监管，需要的临时帮助减少。

¹ 首先使用的是资金管理 (FM) 模块，2003--2004 年度在五十家总部外办事处推广，包括对约一百名使用该模块的资金预留和预算监督人员进行了培训。

² 由于使用该模块对本组织账目有直接影响，所以进行了特别的水准鉴定工作，详见 171 EX/6 第二部分文件，以确保使用该模块的办事处具备了相应能力，还要确保必须的监控已经到位，可以安全有效地使用该模块。

³ 阿布贾，阿克拉，亚的斯亚贝巴，阿拉木图，安曼，阿皮亚，巴格达，巴马科，曼谷，北京，贝鲁特，开罗，达喀尔，达累斯萨拉姆，河内，哈拉雷，哈瓦那，伊斯兰堡，雅加达，喀布尔，金斯敦，利伯维尔，马普托，墨西哥，蒙得维的亚，莫斯科，内罗毕，新德里，金边，基多，拉巴特，拉马拉，圣多斯，圣地亚哥，温德和克，雅温得，CEPES（布加勒斯特），TWAS（的里亚斯特）和 UNEVOC（波恩）。

11. 推广 FABS 的下一步工作是安装其他主要模块，包括物资管理（MM）模块和差旅（TV）模块。但是需要做事先准备工作，如需要简化总部使用的 MM 方法，包括简化合同类型。此外，由于加入了 FABS-STEPS，差旅模块经过了若干修改，总部外办事处使用人员进行培训时需要考虑到这一点。如下文第 25 段所示，确切的推广计划表还取决于资金是否到位。

12. 教科文组织巴西利亚办事处（UBO）是个特例。如本报告前文所述，UBO 已经拥有自己的一套系统(SICOF)，用它来管理数量可观的一笔资金以及相当数量的账目来往（每年超过一亿美元，每天超过 1,000 笔支付）。作为第一步，2004 年以来为改善 SICOF 与 FABS 的接口作了大量工作，以便加快两个系统之间数据传输的速度，而不必花费大量时间和资金来完全取代 SICOF。2005 年 5 月起经过改进的接口开始用于资金储备，开支登记部分于 2005 年 10 月就绪。但是接着决定推迟其使用，等待 UBO 的管理评估以及办事处改组，包括新的行政官员上任。同时，一份内部审计证实，SICOF 并不能视为真正的会计系统，而且含有包括安全风险在内的缺陷。因此显然需要尽快用 FABS 取而代之。目前 UBO 安装 FABS 项目正在筹备之中，需要的预算预计为 50 万美元。一旦项目筹备完成，资金到位，预计可以在大约二十四个月内安装完毕。

13. 在教科文组织研究所和中心中，FABS 在其中的三个— IBE（日内瓦），IIEP（巴黎）与 UIS（蒙特利尔）--完成了一年的运作。必须指出，和教科文组织总部外办事处相比，其研究所和中心需要采取不同的方式，因为情况特殊（包括职能自主，预算周期和报告需要特殊）。最重要的是，他们需要的不是模块更改，而是整个系统重新安装。过去的一年里，尽管开始时遇到一些无法避免的困难，研究所的 FABS 使用人员提高了使用技能和程序技能，对新系统有了更多的自信心。2007 年 2 月，国际教育局、国际教育规划研究所和统计研究所的 2006 年度账目在 FABS 成功结账，剩余资金转入 2007 年度。这意味着他们完成了 FABS 一年的运作周期，现在可以认为完全纳入了新系统。

14. 现在需要提出最合适的方式使 FABS 进入教科文组织的其他研究所和中心。由于它们各自的规模、预算、工作人员能力不同，可能需要不同的解决方式。有些可以采用 IBE, IIEP 和 UIS 的方式，另外一些可以采用简单一些的方式，也许类似于总部外办事处那样的方式。这项工作也有赖于额外资金的到位（见下文第 25 段）。

STEPS: 投入使用的最后准备（第一阶段）

15. STEPS 项目 2006 年初开始得卓有成效，紧接其后的几期强化培训班参加者来自所有主要服务部门的代表，包括人力资源管理局，预算局和信息系统和电讯处，以便讨论使用者要求，编制详细的方案设计（初样）。必须指出，由于预算经费有限（见下文 25--26 段），STEPS 项目分阶段实施。

16. 该项目的第一阶段重点是安装核心系统，包括工资、人事岗位管理、时间管理和差旅。因此，该阶段结束后，可以应用的只是和工资相关的功能，如岗位和人事的基本数据，人事决定，工资计算，差旅安排，报告撰写等。人事管理方面“增值”最大改进最明显的功能—诸如电子招聘，绩效评估，个人发展，培训，在线自我服务，工作流程—预计可在第二阶段实现，取决于资金是否到位。

17. 至 2006 年 8 月，第一阶段计划已经完成，一个由主要部门和部门行政事务主管的代表组成的验收委员会对其进行了验收，实际工作阶段可以开始。至 2006 年 12 月，新系统大部分重要的用户调试结束，单位测试和遗留系统的数据转换也已经完成。目前，投入使用前剩下的用户调整和测试即将完成。此外，2006 年 10 月至 2007 年 2 月，举办了六十六场培训，人力资源管理局、预算局、行政办公室的一百五十多位工作人员接受了培训，为今后使用 STEPS 做准备。使用者还领到帮助卡，工作中可以得到帮助。而且系统投入使用之后，2007 年还会举办知识更新课程和在岗辅导。

18. 为了进一步检验新系统的配置和数据质量，在今后人力资源管理局和会计处的主要使用人员获取足够的使用经验的同时，还决定新旧系统并行运行一段时间，数据同时输入两个系统，STEPS 输出的工资计算结果和旧主机算出的结果进行比较。2006 年 12 月两套系统同时完全并行运行，至 2007 年 2 月还在继续运行，以便对系统配置进行微调，逐步减少失误和不一致。

19. 在培训和工资并行运行中，使用人员一直积极参与，对系统的接受非常好，尤其是人力资源管理局和会计处的主要使用人员一直兴趣很高，学习动力大，尽管新旧交接时期工作量增加。新系统计划在 2007 年底投入运行，然后开始本项目第二阶段的准备工作，完成后将会使本组织从这套现代化的人事综合管理系统中全面获益。

经验教训

20. 这套新的综合系统是在非常复杂的信息技术背景之下投入使用的。这个背景的特点就是多年间研发的多套信息系统并行存在，以应对不同服务部门的要求，这些要求虽然合理，却并不一定相互协调。其结果就是各个系统自成一体，缺乏整体性。使用人员工作中不得不应付多个不同的应用程序。

21. 包括 SISTER, FABS 和 STEPS 的新系统可以替换掉很多互不相联的遗留系统，在很大程度上可望使情况得到改善。但是它本身也受到一定的影响，因为其不同的部分不得不由不同的小组设计，在不同的时间由不同的人员安装。这主要是由于本组织资金不足，规划落实整个组织的信息系统这样大的综合计划无法得到统筹解决。除了资金不足之外，这样的计划旨在简化所有的信息系统，使其适合用户需要。这就需要根据长期战略活动制定周密的战略路线图，还需要具备特定的能力和人力资源。同时，目前大部分可用资源都集中在短期发展和业务活动上，导致信息技术组织管理领域长期投入不足。

22. 如果有额外预算资金可以使用，用于使教科文组织整体信息系统更加合理、改进信息系统管理，这么做也许大有好处。这方面可以做的一项具体工作就是制定并实施信息技术长期战略，以确保教科文组织在计划实施中得到最好的现代化信息技术的支持。

管理工具的开支与预算

23. 必须指出，大会第三十届会议（1999）指出，更换教科文组织预算、财务、人力资源和工作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）。

24. 截至 2006 年 12 月，2000 年以来为以上目的支出达到 1750 万美元，2002 年 FABS “启用”以来又支出 1050 万美元用于运行和维护（经常性费用）。截至 2006 年 12 月，过去七年中 2800 万美元的总支出的资金来源分别来自正常预算、信托基金管理费账户、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）。

25. 30 C/84 号决议范围内对 2006-2007 年度的工作所安排的资金包括：FABS 系统资金 400 万美元⁴（用于 FABS 系统的维护以及部分用于向总部外推广），以及 STEPS 系统 100 万美元。同时，仅开发 STEPS 第一阶段就需要 180 万美元（包括与 SAP 订立合同，项目人员与设备，不包含使用者培训费用）。在没有新的预算外捐款的情况下，STEPS 的缺口资金必须通过内部调配从 FABS 特别账户获取，从而拖延数个 FABS 项目的实施，尤其是与上述 MM 和 TV 模块推广相关的工作，以及上文第 11 和 14 段所述的在其他教科文组织安装 FABS 的工作。因此，完成 FABS 的推广，包括教科文组织巴西利亚办事处，还需要追加 150 万美元资金，这笔资金尚待落实。

26. 就 STEPS 而言，由于进一步的内部调剂（节省的人事费），目前可用的预算资金约为 240 万美元（包括用于使用者培训的资金，来自 2006-2007 年度全组织培训预算）⁵。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，在总部实施 STEPS 的费用总额可能超过 350 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 2007 年开始，重点放在实施工资发放的部分，以尽量减少现有传统系统所蕴含的风险。

27. 至于 SISTER 系统（不在 30 C/84 号决议范围之内），其相关开支已由 33 C/5 安排的正常预算提供的 40 万美元及 FITOCA 项目下人事费提供的 18 万美元所支付。

建议做出的决定

28. 执行局可考虑通过大意如下的决定：

执行局，

1. 忆及 174 EX/ 5 号决定(II)，
2. 审议了 176 EX/6 号文件第二部分，
3. 注意到 实施综合管理信息系统取得的进展，包括计划与预算编制（SISTER），财务与会计（FABS）以及人力资源管理（STEPS）；
4. 另注意到 迄今所确定的资金不足以完成该系统的实施，特别是完成 FABS 总部外推广和实施 STEPS；

⁴ 而不是上一个双年度的 500 万美元。

⁵ 另一笔 500,000 美元包含在由预算外志愿捐款出资的 2500 万美元的一揽子方案中（因此不能视为已经落实的资金）。

5. 还注意到在资金和人力方面缺乏合适的来源，无法满足发展与落实综合长期信息技术战略的需要；
6. 重申希望会员国提供志愿捐款（174 EX/5 号决定），以使秘书处能够尽快完成综合管理信息系统，使整个信息系统和开发新的信息技术工具更加合理；
7. 邀请总干事继续实施综合管理信息系统，并就此向其第一七九届会议提交进展情况报告。

附 件

联合国教科文组织财务和人力资源新系统的成本和预算

表 1：初步估算和实际支出（单位：百万美元）

	2000--2001 年初步估算 ¹	2000--2006 年支出（截至 2006 年 12 月）	
	开 发	开 发	运 行 ²
FABS 系统	10.7	15.4	10.5
人力资源系统	8.3	2.1	0.0
合计	19.0	17.5	10.5

¹ 30 C/84 号决议。

² 未列入初步估算。

表 2：预算经费与拨款（单位：美元\$）

	2000--2001 年 预 算	2002--2003 年 预 算	2004--2005 年 预 算	2006--2007 年 预 算
FABS 系统	9,640,000	8,183,500	6,577,000	4,368,000
正常计划 (C/5)	5,000,000	5,000,000	5,000,000	4,000,000
调剂到 STEPS	-	-	-	- 800,000
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 ³	1,969,000 ⁴	1,358,000 ⁵	1,168,000 ⁵
利息收入	464,400	114,500	119,000	-
STEPS 系统	-	-	-	2,371,300⁶
正常计划 (C/5)	-	-	-	1,000,000
调剂自 FABS	-	-	-	800,000
正常计划（training funds）	-	-	-	260,000
预算外	-	-	-	311,300 ⁵
合 计	9,640,000	8,183,500	6,577,000	6,739,300

3 日本志愿捐款。

4 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账户出资的项目人事费(369,000 美元)。

5 由信托基金管理费账户出资的项目人事费。

6 还有 50 万美元包括在由预算外自愿捐款出资的 2500 万美元的一揽子方案中（因此不能视为已经落实的资金）。