

第 一 六 四 届 会 议

164 EX/5

Part I

巴 黎, 2002年 4 月 26 日

原 件: 英 文

临时议程项目 3.1.2

总干事关于改革进程的报告

第 I 部 分

人 事 政 策

概 要

根据执行局决定 160 EX/3.1.2 和 161 EX/3.1.2 的要求, 总干事就改革工作(包括人事政策、新的管理手段和非集中化)的进展情况提交一份报告。

报告第 I 部分涉及人力资源政策的改革, 主要包括招聘、晋升、轮换、岗位设置和定级工作, 职业发展、培训、新的合同安排、工作人员福利和工作人员与管理部门的关系等方面。

需作决定之事项: 第 44 段

序 言

1. 大会决议 30 C/72 特别强调必须在充分考虑竞争、专业特长、工作效率及普遍性等问题的基础上对人事政策重新进行审查，并重点考虑各类人员的结构合理、更公平的地理分布与男女比例适当以及工作人员年轻化等优先目标。
2. 执行局决定 161 EX/3.1.2 对在审查人事政策方面所取得的进展表示满意，并请总干事继续实施他的行动计划。它还请总干事参照已定下的时间表和标准，就改革工作的各个方面，包括人事政策向其第一六四届会议提交报告。本文件的目的就是报告人事政策改革工作的进展情况。
3. 在人力资源管理局新局长的领导下，已经把计划开展的改革措施纳入人力资源政策的总体框架，它包括人力资源的**各个**方面，有时比预计采取的措施更多（特别是在招聘、定级和工作人员的福利方面）。有关所有这些活动的详细行动计划已提交大会第三十一届会议。改革工作还要求人力资源管理局加以调整并提高其业务能力。这一人员配备工作已于 2001 年开始，将于 2002 年中结束。由于这些新的情况，原来的行动计划中的一些活动的预定时间不得不加以调整，特别是工作人员考绩和职业发展方面的大部分工作将于 2002 年开始。
4. 总的说来，2001 年人力资源管理局的主要工作是规划、分析和制订人力资源政策框架。2002 年和 2003 年的部分时间将主要用来实施这一政策框架。

招 聘

5. 招聘程序的改革已经确定，现在正在实施。这些改革的目的是通过更好地规划工作、提高评估工作的效率以及把某些权力和工作下放，使招聘工作更加及时，效率更高。
6. 第一个年度招聘规划工作是 2001 年 11 月开始的，与各部门和各办事处开会确定了 2002—2003 年的人员需要。已对这些部门所有的空缺职位和将于 2002—2003 年空缺的职位进行了审查，并对每个职位招聘的先后次序和时间达成了一致意见。
7. 今后每年都要进行这种规划工作，从而确定和发布未来二十四个月内将空缺的职位的招聘启事。将在会员国公布和传发这种招聘启事。

8. 在上个双年度期间招聘高级管理职位时使用的以评估小组的形式进行的更为严格的面试和评估方法现已形成制度，并已扩大到所有专门人员类职位的招聘工作中。

9. 为了提高招聘工作的效率，开发了一种新的招聘软件并于 2001 年 4 月开始使用。为了简化申请程序并使之合理化，要求内部求职者通过内联网提交申请。正在试验这个称为招聘网（Recruitweb）的新软件，大致到 2002 年 6 月，外部求职者也可联机填写履历表，通过因特网递交申请。在线递交的申请将自动登入人力资源管理局的数据库并立即通过电子邮件告知申请人已收到申请。该软件还可以使求职者从网上了解所申请的那个职位的招聘进展情况及其申请的结果。必须强调的是外部求职者在必要时，仍可通过正常邮件寄来申请。

10. 关于招聘问题的全国委员会培训班现已成为一年一度的活动，第一次是 2000 年 11 月举行的。

11. 将于 2002 年实施的其它改革招聘工作的建议有：

- 效率较高的、更严格的任命程序，同时对人事咨询委员会（PABs）的作用加以调整；
- 增强招聘工作的管理责任制；
- 把某些决策权下放给管理人员和把一部分行政管理职能下放到各部门/办事处；
- 加强人力资源管理局的监督检查机制；
- 对高级管理人员及以上人员职位必须量才录用。

12. 如表 I 所示，2000—2001 年张榜招聘的专门人员及以上职类的职位数比上一个双年度增加了约 60%。同时，申请人数从 1998—1999 年的 4,600 人剧增到 2000—2001 年的大约 20,000 人，比上一个双年度收到的申请数多了四倍多。

表 I：专门人员及以上职责张榜招聘的职位数和求职申请数

专门人员及以上 职类职位	1998 年	1999 年	2000 年	2001 年
张榜招聘职位数	65	30	122	118
登记在案的求职申请数	2,610	2,021	5,365	14,439

13. 表 II 表明，2000 和 2001 年共任命了 276 个专门人员及以上职类人员，其中 87 人是从外部招聘的。与上一个双年度相比，任命的总人数减少了 31%。

表 II：专门人员及以上职类职位的任命情况

级 别	DDG	ADG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-1/2	共 计
2000 -- 2001 年任命人数	1	7	17	32	60	42	56	61	276
1998 -- 1999 年任命人数	-	3	10	30	88	83	95	92	401

注：

- 1) 任命人数所反映的不是任命决定数而是实际上任的人数。
- 2) 这些数字包括所有种类的任命（包括平级调动和从临时合同转为固定期限合同）。
- 3) 这些数字不包括助理专家（2000—2001 年任命了 38 人，1998—1999 年 48 人）和国家专业官员（2000—2001 年任命了 14 人，1998—1999 年 39 人）。

14. 2001—2002 年未派出招聘团，因为大家确实认为等到招聘程序的审查和招聘规划这两项工作结束之后再派更好。之所以作出这一决定还因为对改进地理分布提出了新的方法（见 164 EX/34），也就是建议采取非传统的和更加积极主动的寻找措施来改进地理分布的平衡问题，并强调招聘团工作要获得成功，必须符合人员编制方面的实际需要和未来的需要。将于 2003 年继续派出招聘团。

主任级及以上职级的人员编制情况

15. 高级管理人员的编制已得到控制，主任级及以上职级人员的数目已大大减少（差不多减了一半）：从 1999 年 10 月 1 日的 160 人减至 2002 年 1 月 1 日的 89 人。之所以能减到现在这个数目，主要是因为退休了一批主任。此外，15 位主任接受了降为 P-5 级的工作，还有 3 位利用提前退休一揽子措施离任了。下表所示的现有主任级及以上职级人员数低于 31 C/5 批准的这一级的职位最高限额。

表 III：高级管理人员职位数与人员数

高级管理人员职位	29 C/5 职位数	截至 1999 年 10 月 1 日人员数	31 C/5 职位数	截至 2002 年 1 月 1 日人员数
副总干事	1	1	1	1
助理总干事	9	15	10	10
D2 级	32	40	24	25**
D1 级	67	104	67	53
共 计	109	160*	102	89

注：

* 此数字不包括前任总干事截至 1999 年 10 月 1 日决定晋升的人数，因为现任总干事暂时搁置并最终未予实行这些晋升。

** 一位 D2 级人员将于 2002 年 8 月退休，因此，到那个时候 D2 级的人员是 24 个。

16. 高级管理层的这一“稳定化”过程已在两年多一点的时间内完成，明显地改善了秘书处“头重脚轻”的状况，朝秘书处的结构更趋合理化的方向迈出了一大步。

青年专业人员计划

17. 招聘青年专业人员的数字一直是每年 10 名。2001 年聘用的 10 名（5 名来自未占名额的国家，5 名选自低于名额的国家的 320 名申请者）已于 2002 年 2 月上任。这些青年专业人员被安排在实施 31C/5 优先行动计划的部门/局里。

对高级管理职位的任职人员的能力评估

18. 这一项目旨在运用最新的评估技巧来改善秘书处高级管理干部的选拔工作。项目的起始时间从 2001 年推迟到 2002 年，原因是人力资源管理局（HRM）在 2001 年不能为该项目安排全职工作人员。从 2002 年 4 月起将在总部和总部外办事处 P-5 级和更高的管理职位的招聘工作中实行一种能力评估，量才录用的机制。该项目分三个阶段实施：1）通过各方的参与确定管理能力方面的要求；2）根据评估技巧设计出评估办法；3）首次试行（2002 年秋）。

考绩制度

19. 一个可靠的而且有实际意义的考绩制度是人力资源管理的重要组成部分，是工作人员的选拔、晋升和合同延期等重要问题的依据。它也是一个重要的管理手段。但是该项目不能按原定计划于 2001 年 1 月启动，因为人力资源管理改革中的另一些重要工作（如轮换制度和晋升的政策）必须优先进行。修改考绩制度的工作将于 2002 年下半年开始。

20. 2001 年 12 月在总部的一部分高级管理人员中试行了全方位评估。这是一个保密的评估过程，由一家外聘的专业咨询公司负责，有上级领导、同级同事和下属人员参与，重点是对管理能力进行评估。全方位的反馈有助于找出每一位在哪些方面还需要努力，从而知道该从哪里下手。

晋 升

21. 2000-2001 年度的晋升人数表明晋升率回复到了“正常”的水平，从 1998-1999 年度的将近 30%减少到 2000-2001 年度的 10%以下。这些数据还显示多数的晋升是通过竞争获得的（53%，而 1998-1999 年度只有 12%是通过竞争得到晋升的），表明正当的晋升制度正在恢复。那种针对个人或仅凭工作成绩就晋升的做法已经停止。

22. 对现行晋升制度的审查工作已于 2001 年 12 月完成，新的晋升政策应有哪些改动也已确定下来。在与工作人员代表和人事政策咨询委员会（ACPP）正式磋商之后，将于 2002 年下半年实行新政策。新的人事政策的基本方针是根据工作成绩予以晋升，但首先要通过竞争。包括从一般事务人员升至专业人员在内的整个晋升办法将和职业发展，包括人员内部流动、工作面的扩大和继续学习等相结合。

职位的设置与定级

23. 1999 年 11 月，总干事决定 2000 年 1 月 1 日开始实行的总部一般事务人员 7 级分级标准是暂时的，新的职位定级将在修订的一般事务人员职位分级标准的基础上进行。新的 7 级分级标准的制定和试行工作已经完成。新标准与联合国系统中其它机构的一般事务人员标准的基本结构有许多共同之处，易于使用，技术性强，能够合理和如实地反映一般事务人员各方面的工作。

24. 此外，已经起草并正在核定一整套通用的职位说明书，它们适用于近四分之三的一般事务人员职位。职位定级工作中的另一项任务是对所有已经认可的职位说明（通用的和非通用的）进行评估，此项工作由管理人员和工作人员共同组成的一个接受过培训的评估委员会承担，评估工作预计于 2002 年 6 月至 10 月间进行。

25. 大会（决议 31C/73）为本双年度批准了一笔 150 万美元的重新定级储蓄金。各部门和局按 31C/5 中的人事费于 2002 年 3 月分到了各自的预算总额，要求它们提交它们在总部和总部外办事处的专业和一般事务人员职位重新定级工作中的优先事项。此项工作将于 2002 年 6 月结束。

26. 一项新的职位定级政策草案已向助理总干事集体办公会提交，计划于 2002 年实施。新政策强调定级是一项重要的基本管理手段，肯定了定级的根本目的是确定和保持职位之间的相对价值（即：确保任务和职责相当的职位定为同一个级别），最终为确定工资标准提供一个框架。

新的轮换政策

27. 已制定一项新的轮换政策来支持非集中化这一组织战略。这一新政策将在与工作人员代表和人事政策咨询委员会正式磋商之后，于 2002 年下半年实施（参见以下第 43 段），其主要目的是有计划地鼓励工作人员在总部和总部外办事处之间的流动。这一过程将与工作人员的职业发展相联系，同时也考虑工作的需要。这项工作的主要内容包括年度轮换制度，在服务地点工作的最长期限，年轻工作人员轮换的具体措施，和一些支持措施，如给予指导等。

职业发展计划

28. 职业发展计划中的工作在人力资源管理局的职业发展专员最近到任之后已经开始。关于职业发展政策和计划的建议应在 2002 年下半年提交给领导机构审批。这些建议应包括一般事务人员的内部流动。职业发展专员还应向工作人员提供职业咨询。

奖励与表彰

29. 关于奖励和表彰计划的初步建议已经完成。在与工作人员进行了讨论之后，决定暂时推迟实施这一计划，直到条件成熟，特别是要有一个可信的评定工作表现的机制，这一计划才能有效实施。

工作人员的培训与发展

30. 本组织的培训预算在 2002-2003 年度已经提高到 300 万美元，是上一个双年度所拨的预算的 7 倍以上。一项两年培训计划已经制定并已提交给高级管理部门审批。

31. 除了常规的培训活动，例如，信息技术和语言培训之外，该培训计划还包含以下几种新的培训：领导艺术应变策略、项目管理、时间管理、监督方法、团队建设、和行政管理干事的培训。它还包括保持和提高工作人员实际工作能力的知识培训。最后，该计划还有“电子学习”之类的新内容以及职业发展培训活动。

32. 领导艺术与应变策略培训 (LCMP) 是为主管总部外办事处或总部较大的部门的 P-5 级以上工作人员设计的。LCMP 的总的目标是通过加强中、高级管理人员在下列方面的能力，全面提高本组织的管理和领导水平，这些方面包括：

- 领导艺术与人员管理
- 教科文组织的管理分工、责任与工作风格
- 个性和文化对管理的影响
- 应变与改革
- 战略思维与管理
- 组织学习与组织加强
- 非集中化、权力下放、授权与责任制
- 人力资源管理
- 财政资源管理
- 资源的筹集
- 监督

33. 制定 LCMP 计划的工作已有进展，计划在 2002 年 6 月底开办第一个试办班。该培训计划将包含一项在开课向每一位受训者全面收集反馈意见的工作，以及一个单兵教练的课程。

34. 领导技能讲习班为高级的一般事务人员和 P-4 以下的专业工作人员设置，旨在培养和提高人事管理技能。这些讲习班也有助于增进受训者对工作的规划、管理和评估技巧的了解。上一个双年度已举办了兩期讲习班，2002-2003 年度计划安排了四期。

35. 行政干事培训计划旨在加强秘书处之行政管理能力，尤其是总部外办事处的行政工作能力，因为工作能力强的行政干事对新的总部外办事处工作网络的有效运作具有重要的作用。正在重新修订其课程，以加入关于非集中化环境中各个行政管理组（AOs）职能的内容，还要把有关管理工作与解决问题的技巧的内容结合进去。该课程还将促进一个行政管理组工作网络的建立，一份新的行政管理组职能介绍已经修订完毕。第一个培训班将于 2002 年下半年早些时候开办，随后还将在本双年度再举办三个班。

36. 团队建设培训班于 2000-2001 双年度在三个总部外办事处（达喀尔、哈拉雷、和纽约）各举办一期，2002 年 2 月在曼谷举办一期。2002-2003 年度还计划举办五个班。这些培训班是教科文组织培训计划的重要成分，因为它们有助于培养或加强团队工作的基本能力，从而提高工作人员的工作效益。

37. 信息技术和语言培训课程是培训计划的支柱。在 2000-2001 年期间，一共有 680 名工作人员接受了各种信息技术课程的培训。另外，还进行了在总部和几个地区办事处采取电子学习方法学习信息技术的研究。一项针对新建的财政与预算系统（FABS）用户的专门培训课程已经制定出来，并在总部启用（详细情况参见文件 164 EX/5，第 II 部分）。语言培训仍然很受欢迎，每年平均 200-250 名学生。计划在 2002-2003 年期间增加并改善学习第二种工作语言的培训设施。

新的合同安排

38. 2001 年完成了对所有合同安排进行全面审核的工作。审核工作反映出有必要对目前使用的一些合同进行改进，以便更好地为短期和中期的用人需求服务；同时也反映出有必要统一总部外办事处使用的合同。作为审核工作的后续，人力资源管理局（HRM）制定了一个新的合同框架，其中包括有限期的任命（ALD）、一个修订的服务合同和一个修订的特别服

务协议（SSA）。目前正要开始实施这一框架。修订的编外人员合同将于 2002 年下半年完成。顾问合同的审核工作也已经开始，反映出有必要修改其中的一些手续。

工作人员/管理人员关系

39. 人事政策咨询委员会（ACPP）最近通过在 2002 年 3 月底举行选举进行了改组，并将重新开始发挥其作为人事政策讨论的重要论坛的作用。该委员会将审查包括招聘、晋升、定级和轮换在内的全部有关人事管理工作的政策性建议。

工作人员福利

40. 采取“有利于家庭生活的措施”的重要性，行政协调委员会 1955 年已在其“工作与家庭议程”中明确讲过，此议案强调了有助于家庭生活的措施与工作人员的福利之间的关系。为此，教科文组织于 2002 年 4 月出台了工作与家庭的政策及一整套相关的措施，以改善工作人员的工作与家庭生活之间的关系。

41. 这些新的有利于家庭生活的政策的主要内容如下：

- 开始实行可长达 8 周的“父亲假”；
- 将“收养假”延长到 8 周，适用对象扩大到养父，而适用范围包括收养年龄最大至 18 岁的养子；
- 开始实行可长达 3 年作为无薪特殊休假的“育儿假”，提供复职保障；
- 准予在特殊情况下或因哺乳需要延长 4 周的产假；
- 准予母亲有一定的喂奶时间；
- 开始实行因家庭事务而休假后的弹性工作安排；
- 使现行家庭事务假的某些安排合理化，并为紧急家庭事务假规定充足的时间。

42. 通过这些措施，教科文组织将促成一个有利于家庭生活的工作环境，并为其工作提供了一整套与其它推行“工作人员家庭事务支持议程”的联合国机构相当、甚至更好的工作福利。

43. 在开展这项工作的同时，还将改善医疗服务，其中包括对严重慢性疾病的预防，和减轻精神和身体上的压力，以及加强社会服务计划的管理。为了加快这些被视为非常有助于改善工作人员的福利和提高其工作积极性的措施的实施步伐，总干事建议从上一个双年度转来的资金中为该计划拨款 15 万美元。

44. 鉴于上述情况，请执行局考虑采纳如下决定草案：

执行局，

审议了文件 164 EX/5 (第 I 部分)，

注意到对包括招聘、晋升、轮换、合同安排、职业发展和工作人员福利在内的人事政策所作的审核工作及有关的实施计划和时间安排；

特别注意到秘书处职位结构中“头重脚轻”的问题有了明显的好转，D-1 和 D-1 以上级别的工作人员人数有了明显的减少；

请总干事继续实施新的人事政策并就此向其第一六六届会议提交报告。

ANNEX

Plan of action and timetable of the staff policy reform (until 2004)

Actions	2001												2002												2003																							
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																		
I. Recruitment																																																
I.1 - Prepare annual recruitment plans													■																																			
I.2 - Organize training of National Commissions on recruitment issues	■															■															□																	
I.3 - Field recruitment missions to selected regions																									□															□								
I.4 - Increase annual intake of Young Professionals to 20 (per biennium)																									10															10								
I.5 - Review recruitment process													■																																			
1.6 - Decentralization of certain recruitment functions to Sectors																																					□											
1.7 - Develop and implement new Internet-based software for candidatures																									■																							
1.8 - Establish rosters of pre-qualified candidate including roster of tested secretarial candidates																																					□											
II. Staff performance, career development and mobility																																																
II.1 - Develop competencies for senior managerial posts and develop competency based																																					■											
II.2 - Develop generic job profiles and competencies for P-1 to P-4 posts																																					■											
II.3 - Develop generic job profiles and competencies for GS posts and complete GS conversion to new classification standard	■												■																																			
II.4 - Develop and implement new performance appraisal system																																					□											
II.5 - Review promotion process and implement new promotion policy													■												■																							
II.6 - Develop & implement career development programme																																					■											
II.7 - Develop and implement rotation scheme													■												■																							
II.8 - Develop reward and recognition scheme																																					□											
II.9 - Develop and implement classification policy													■												■												□											
II.10 - Review current classification process with new HR software																																					□											
III. Staff training and development																																																
III.1 - Organize Senior Management Symposium													■																								□											
III.2 - Organize leadership and change Management Workshops for P-5 and above																																					□											

Updated: April 2002

Plan of action and timetable of the staff policy reform (until 2004)

Actions	2001												2002												2003											
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
III.3 - Organize Supervision skills training programmes for staff at P-3 and Senior GS level																																				
III.4 - Implement Teambuilding Training Programme		■	■								■																									
III.5 - Implement AO training for new Clusters																																				
III.6 - Implement training courses for GS staff											■	■																								
III.7 - Implement training programme in IT for knowledge sharing and use (continuous)		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
III.8 - Launch External Studies Programme & develop study policy																																				
III.9 - Implement Project Management training			■				■	■	■	■	■		■						■						■											
IV. New working arrangements																																				
IV.1 - Review contractual arrangements																																				
V. Personnel Administrative processes																																				
V.1 - Review some entitlements and simplify administrative processes																																				
V.2 - Review function/authorities and identify those to be delegated to Executive Offices																																				
V.3 - Develop and implement new "one stop shop" approach in personnel administration																																				
V.4 - Identify training needs and develop training plan for staff in new Services Section																																				
VI. Staff management Relations																																				
VII.1 - Re-establish staff-management consultative committee																																				
VII. Staff Well Being																																				
VI.1 - Implement measures to improve work-family balance of staff members																																				
VI.2 - Develop policy on prevention and resolution of harassment.																																				
VIII. Communication																																				
VIII.1 - Develop and publish HRM newsletter, addressed to all staff																																				
IX. HRM Transformation																																				
IX.1 - Reform and restructure HRM																																				

164 EX/5, partie I, Annexe : Plan d'action et calendrier de la réforme de la politique du personnel (jusqu'en 2004)

Activités	00						2001												2002												2003											
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
I. Recrutement																																										
<i>I.1 Elaborer des plans annuels de recrutement</i>																																										
<i>I.2 Organiser des sessions de formation sur les questions de recrutement à l'attention des commissions nationales</i>																																										
<i>I.3 Organiser des missions de recrutement dans certaines régions</i>																																										
<i>I.4 Porter à 20 le nombre de jeunes cadres recrutés chaque année (par exercice biennal)</i>																																										
<i>I.5 Revoir la procédure de recrutement</i>																																										
<i>I.6 Décentraliser aux secteurs certaines fonctions de recrutement</i>																																										
<i>I.7 Mettre au point et utiliser le nouveau logiciel de traitement des candidatures sur l'Internet</i>																																										
<i>I.8 Dresser des listes de candidats présélectionnés, y compris une liste de candidats à un poste de secrétariat ayant passé un test</i>																																										
II. Notation du personnel, organisation des carrières et mobilité																																										
<i>II.1 Définir les compétences requises pour les postes de haut niveau</i>																																										
<i>II.2 Rédiger des descriptions d'emplois génériques et définir les compétences requises pour les postes P-1 à P-4</i>																																										
<i>II.3 Rédiger des descriptions d'emplois génériques et définir les compétences requises pour les postes du cadre de service et de bureau (GS), et achever le passage à la nouvelle norme de classement des postes de cette catégorie</i>																																										
<i>II.4 Elaborer et appliquer le nouveau système de notation professionnelle</i>																																										
<i>II.5 Revoir la procédure de promotion et mettre en oeuvre la nouvelle politique dans ce domaine</i>																																										
<i>II.6 Elaborer et mettre en oeuvre le programme d'organisation des carrières</i>																																										
<i>II.7 Mettre en place et appliquer le système de rotation</i>																																										
<i>II.8 Mettre en place le système de reconnaissance des performances</i>																																										
<i>II.9 Mettre en place et appliquer la politique de classement</i>																																										
<i>II.10 Revoir la procédure de classement actuellement en vigueur avec le nouveau logiciel de gestion des ressources humaines</i>																																										

164 EX/5, partie I, Annexe : Plan d'action et calendrier de la réforme de la politique du personnel (jusqu'en 2004)

Activités	00						2001												2002												2003																											
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																
III. Formation et perfectionnement du personnel																																																										
<i>III.1 Organiser le colloque à l'intention des cadres supérieurs</i>											■																																															
<i>III.2 Organiser des ateliers de formation aux fonctions d'encadrement et à la gestion du changement pour les fonctionnaires de la classe P-5 et de rang supérieur</i>																																																										
<i>III.3 Organiser des ateliers visant à développer les aptitudes à la supervision chez les fonctionnaires de la classe P-3 et des classes supérieures du cadre de service et de bureau</i>																																																										
<i>III.4 Mettre en oeuvre le programme de formation sur le développement de l'esprit d'équipe</i>	■				■																																																					
<i>III.5 Mettre en oeuvre le programme de formation des AO dans les nouveaux bureaux chargés d'un groupe de pays</i>																																																										
<i>III.6 Organiser des stages de formation pour le personnel du cadre de service et de bureau</i>																																																										
<i>III.7 Mettre en oeuvre le programme de formation aux technologies de l'information aux fins du partage et de l'utilisation des connaissances (activité continue)</i>																																																										
<i>III.8 Lancer le programme d'études extra-muros et élaborer une politique dans ce domaine</i>																																																										
<i>III.9 Assurer une formation à la gestion des projets</i>																																																										
IV. Nouveaux arrangements de travail																																																										
<i>IV.1 Revoir les arrangements contractuels</i>																																																										
V. Procédures administratives concernant le personnel																																																										
<i>V.1 Revoir les dispositions relatives à certains droits et simplifier les procédures administratives</i>																																																										
<i>V.2 Définir, après les avoir revues, les fonctions et/ou pouvoirs pouvant être délégués aux bureaux exécutifs</i>																																																										
<i>V.3 Adopter une nouvelle approche polyvalente en ce qui concerne le personnel</i>																																																										
<i>V.4 Définir les besoins de formation et élaborer un plan de formation pour le personnel dans les nouveaux services</i>																																																										
VI. Relations entre le personnel et l'administration																																																										
<i>VI.1 Réactiver la Commission consultative pour les questions générales de personnel</i>																																																										

164 EX/5, partie I, Annexe : Plan d'action et calendrier de la réforme de la politique du personnel (jusqu'en 2004)

Activités	00						2001												2002												2003																									
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D														
VII. Bien-être du personnel																																																								
<i>VII.1 Appliquer des mesures visant à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale des membres du personnel</i>																																																								
<i>VII.2 Elaborer une politique de prévention du harcèlement et apporter des solutions dans ce domaine</i>																																																								
VIII. Communication																																																								
<i>VIII.1 Publier et diffuser le bulletin de HRM à l'ensemble du personnel</i>																																																								
IX. Réforme de la gestion des ressources humaines																																																								
<i>IX.1 Réformer et restructurer HRM</i>																																																								

第 一 六 四 届 会 议

164 EX/5

Part II

巴 黎, 2002年 4 月 29 日

原 件: 英 文

临时议程项目 3.1.2

总干事关于改革进程的报告

第 II 部分

新的管理手段

概 要

根据执行局决定 160 EX/3.1.2 和 161 EX/3.1.2, 总干事现提交关于人事政策、新的管理工具和非集中化等方面改革的进展情况报告。

报告的第 II 部分主要是介绍有关采用包含了计划和预算、财务和帐目、人力资源和工资发放等内容的新的综合管理信息系统的情况。

需作决定之事项: 第 41 段。

引言、新的综合信息系统

1. 根据决议 30 C/84 及正如文件 162 EX/39 所阐述的那样，本组织正在用一个现代化的综合管理信息系统（见图 1）来替换自己的那一套已变得不好用且容易出故障的过时的计算机系统，目的在于提高效率，改进为理事机构、会员国和教科文组织其他合作伙伴提供的服务，以及提高供管理使用的信息的质量。

2. 由涉及计划与预算、财务与帐目和人力资源与发放工资的几个主要组成部分构成的这个系统不仅被视为一个可靠的辅助机制，而且还是推动变革，使教科文组织成为一个推行注重结果的管理政策的现代化组织，在其主管领域产生更大国际影响的一种手段。

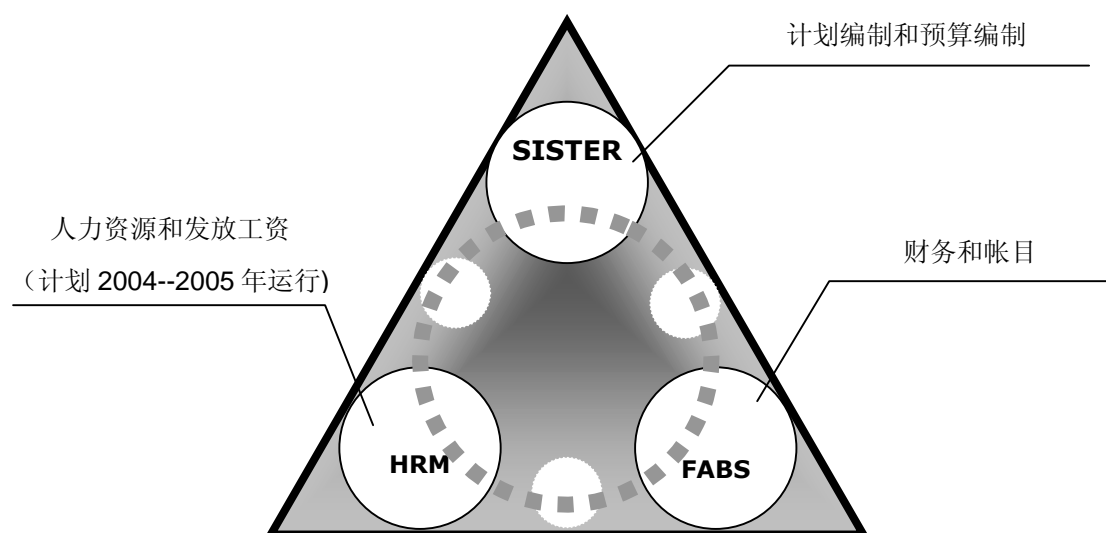


图 1: 新的综合管理信息系统

3. 战略、任务和结果评估信息系统 (SISTER) 涵盖了教科文组织按重大计划、计划、分计划、工作重点、行动和活动分类的所有计划。它用于编制计划与预算及预算外项目，监督其执行情况，对照预期的结果评估取得的进展，因而有助于更好地评估业绩和改进计划。教科文组织为此目的还专门开发了支持软件。

4. 财务和预算系统 (FABS) 是一个对实施计划所需要的所有财力和物力实行管理、记录所有的资金流动并将它们入帐。以市场上能买到的适合教科文组织需要的软件 SAPR/3 为依托运行的这个系统负责管理正常预算、预算外资金、设备采购、旅差、金库和帐目。每项功

能都由一个专门的 SAP 软件模块予以支持。这个系统的优势是能够立即反映有关财务信息、减少书面工作和向用户直接授权。

5. 该系统未来有关人力资源管理 (HRM)的这一部分内容将有助于对本组织的人力资源实行合理的调配和管理，包括对发放工资和工作人员补助金的管理。支持这项功能的软件尚待确定。

6. SISTER 系统和 FABS 系统在设计上各不相同，但在功能上互为补充。这两个系统要共同承担从制定规划、执行到监督和汇报的整个编制和实施计划的工作（见图 2）。

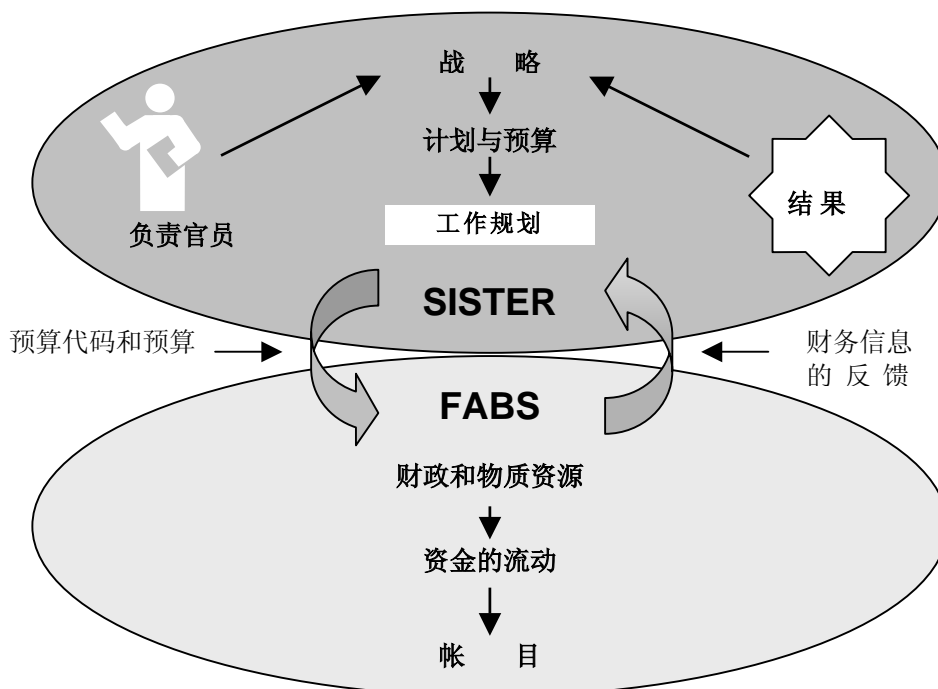


图 2：SISTER 和 FABS 的相互关系

SISTER 系统：从设计思想到完善的运作

7. 教科文组织改革之目的主要是改变本组织的工作方式，即从一种以有计划地实施根据其职责制定的各种计划为主的方式改为注重实际获得最能体现其职责的具体结果的工作方式。过去是，只要把某个领域划分成一些分领域，并在这些分领域中提出一些多少能够反映该领域情况的行动也就够了，而现在的要求则是必须确定本组织能够给这个还有其他许多有

关各方在开展活动的世界带来哪些具体变化，然后在权衡考虑到有关目标和手段的基础上确定发挥这种作用的方式和方法，即，提出有关的战略。

8. 这种观念上的转变旨在结束传统计划编制方法所特有的工作繁琐而分散的状况，使有关的工作更加集中和协调，从而产生理想的效果。要从一种计划编制方式过渡到另一种计划编制方式，必须从共同追求可发挥增值作用的结果出发，制订一项大规模的培训计划和开发一个专门的计划编制软件。教科文组织在过去三年中开发了这样一个软件（SISTER），并在经过长时间的集体设计、调试和对工作人员进行强化培训（不仅是进行相对简单的如何使用软件的培训，最主要的是进行注重结果的计划编制方法和管理方法的培训）之后，已将其整个计划编制工作转移到了这个系统上。

9. 2001年11月至2002年3月期间，SISTER系统首次系统地用于2002--2003年（31 C/5）工作规划的编制、协商和批准工作。该双年度计划在总部和总部外开展的所有活动都按照大会通过的工作重点所确定的各项工作的划分，在SISTER系统上作了计划安排。SISTER系统为每项活动分配一个特定号码，这个号码将作为该项活动的预算代码输入FABS系统，用于拨款。各项活动一旦开始实施，有关的财务数据就要按实施情况相应地输入FABS系统内进行汇编，然后传送到SISTER系统，以便于日常对本组织有关各级工作情况的督促检查（见图2）。

10. 此外，各级负责官员每季度还可以把自己在努力争取有关结果方面有何进展的评估意见输入SISTER系统中与自己工作有关的部分。这有助于对每项计划内容进行定期质量检查，以及全面评估从具体活动到重大计划各级所取得的进展。每个部门都有定期审议工作进展情况的安排，其目的在于研究SISTER系统收集的这种信息和如何在编制计划、管理和后续活动中加以利用的问题。

11. 采用SISTER系统没有出现任何重大困难，因为在30 C/5计划期间，对用户进行了培训，对该系统也进行了调整。输入SISTER系统的工作规划已在2002年3月底获得了批准，虽然这比原来预计的时间（2002年2月）多少晚了一些，但同以往各个双年度的时间差不同，甚至更早，而且所批准的工作规划的格式对工作人员来讲，还具有适合采取后续行动、建立汇报制度、评估及审计的长处。

FABS 系统在总部投入运行

12. 根据文件 162 EX/39 提出的时间表，在 2001 年 12 月底以前，FABS 项目小组已基本上完成了 SAP 软件的配制工作，按设计要求对该系统进行了测试，并编写一份用户技术指南（“使用说明”）。2002 年 1 月—2 月完成了开发接口和测试方面的一些余留的工作。2002 年 1 月，已有主要接口的 FABS 系统在总部启动。

13. 从 2002 年 1 月 21 日起，FABS 系统已开始逐步用于各类财务活动：发放工作人员和编外人员工资，医疗费报销和其它付款，尤其是支付 2001 年的承付款项和给顾问的预付款及出差款项。自 2002 年 3 月底批准工作规划以来，该系统已经用于执行批准的 2002—2003 年预算。

14. 与此同时，人力资源管理局利用联合王国提供的一笔捐款（750,000 英镑），开展了对 FABS 用户的培训工作。2002 年 1 月至 3 月期间，350 名重点用户在教科文组织总部接受了培训。培训课程划分为涉及到 FABS 系统各主要领域的几个培训单元，时间为一天至三天。培训内容是由一个外部培训承包人根据教科文组织提供的资料和信息协助编写的。为了支持培训工作，采用了在线学习系统 Know-How，这个系统可使 FABS 系统的用户在必要时，根据其从事的工作，浏览或打印介绍 FABS 系统程序和相关的 SAP 业务往来的“程序指南”。因为这个系统是在线系统，所以有关的资料可以根据需要很快得到更新。用户从教室回到自己的工作单位之后，也能够通过有提示的 SAP 软件模拟程序来练习自己所学到的技能。培训工作由外部培训人员和教科文组织的联合培训人员共同承担。因此而转让的知识可使教科文组织在今后用自己的力量来开展 FABS 系统的内部培训工作。

遇到的问题采取的补救措施

15. 采用一个新的系统往往会遇到很多困难，在有关系统或有关环境错综复杂的情况下尤为如此。而现在的情况是要在一个复杂的环境下采用一个复杂的系统，有必要看到，SISTER 系统和 FABS 系统是两个完全不同的系统，要把它们融为一体，在技术和组织结构上都有一些客观的困难。除了技术上的复杂性之外，还有预算有限的问题，而且本组织几十年来一直采用与此截然不同的一种工作方式，很难改变或放弃。

16. 这里有必要指出，已经更换或正在更换信息系统的联合国其他组织都经历了这方面的问题。其中有些组织所新采用的信息系统在投入运行一年后才达到了稳定。

17. 就 SISTER 系统而言，在总部外单位遇到了一些问题。一些办事处尽管有通过电话和电子邮件提供的指导，但仍不能自如地使用这一新的工具，尤其是不能自主地利用该手段来履行根据非集中化原则赋予他们的新的职责。在那些可以举办网上培训的办事处（和一个研究所）（巴西利亚、开罗、达喀尔、日内瓦、蒙得维的亚、蒙特利尔、新德里和威尼斯），这些问题已经很容易地得到了解决。将继续努力并加强向总部外单位工作人员提供系统培训和帮助。

18. 与采用 FABS 系统有关的一个具体问题是，有一些付款出现了严重的拖延。因为在有关的预算拨款指令输入到 FABS 系统之前，各部门都无法在该系统上拟定合同，也就无法进行正常的付款。在这种情况下，付款的唯一办法是手工操作。在这个过渡阶段中，收到了几千项需要手工操作的付款业务，造成了工作负担过重。为了解决这个问题，采取了一些特殊措施，包括有的放矢地加强相关服务部门。从 2002 年 3 月 14 日起，所有新的付款业务都应用 FABS 系统进行处理，预计在 2002 年 5 月初以前可清理完积压的业务。

19. 在工作人员医疗费报销方面也出现了拖延。解决这个问题的办法是建立了一个专门接口，2002 年 2 月完成安装和测试。随后，清理了积压的有关业务，按正常时间报销医疗费的工作得到了保证。

20. 还有一些问题跟系统本身无关，而与在有关系统的配置上所作的某些选择有关，虽说这些选择很有道理，但实际情况是考虑并不很全面，不完全适合实施计划和项目的实际情况。在 SISTER 系统和 FABS 系统内查出的这类问题有的已经解决，还有一些即将解决。

21. 由于 FABS 的预算紧缩，FABS 的培训工作启动比原来计划的时间晚了一些，并只得先着重培训各单位的“优先”用户。除了正式培训课程外，还向一些工作人员提供了有针对性的岗上辅导。另外还从更多的人考虑，设置了一个专门的辅导站，以处理用户的疑难问题和技术问题。根据培训第一阶段取得的经验，对培训课程结构进行了调整，增加了培训内容，还改进了计划从 2002 年 4 月 15 日至 7 月 26 日这段时间进行的第二阶段培训的时间表（见下文第 27 段）。

22. 第一轮培训强调不仅需要传授有关具体操作的技能，而且还应帮助管理人员和广大工作人员更好地了解采取这种工作方式的原因，以及因此而需要他们发挥的新的作用和承担的新的责任。为此目的，2002 年 4 月底之前已在总部为所有部门和单位的工作人员举办了两轮有针对性的情况介绍会，并专门为管理人员举办了一些讲习班。

将要面临的挑战

23. SISTER 系统的开发和升级。本组织正在朝着更大程度的非集中化运作方式的方向发展，工作人员在日益掌握注重结果的计划编制方法，SISTER 系统和 FABS 系统要进一步整合，整个计算机技术也在迅速地发展，因此，SISTER 的软件自然也需要调整。其中主要是因为，采用 SISTER 系统给本组织及其工作作风所带来的变化都要求对该软件本身进行修改和升级这项工作计划在 31 C/4 期间（2002—2007 年）进行，为此目的，已经建立了一个特别工作小组。

24. FABS 系统的推广使用。随着接受过培训的用户日益增多以及新的工作程序的制度和采用，FABS 系统已逐步投入运行，总部现已在使用该系统。下一个阶段，该系统的使用范围将逐步扩大到总部外办事处。FABS 项目小组正在与总部外协调局、会计长处和信息系统及电信处合作，共同制定有关的具体工作方案。在此期间，总部外办事处的财务数据将由总部统一输入，为计划专家收集的财务资料则可以从所有工作人员都能进入的 SISTER 系统提取。

25. FABS 系统的稳定和调整。同 SISTER 系统的情况一样，FABS 系统可能还需要作进一步的修改和调试才能满足其用户的需要。在有些情况下，这可能需要进一步修改 SAP 软件的用户设置或接口程序。而在另外一些情况下，例如上述第 20 段所提到的情况，则可能需要修改在设计图纸时所作的决策和选择。这里所面临的挑战是，既要满足该系统用户的需要，又不能忽视之所以要采用该系统的基本考虑。另外，还应检查和评估 FABS 系统给本组织带来的好处。这其中包括制订衡量 FABS 系统成绩的指标，检查质量上的改进情况和拟订利用 FABS 系统进一步提高教科文组织工作效率的计划。

26. 修改有关程序。使该系统保持稳定需开展的另一项重要工作是，修改《行政手册》中那些已不能反映教科文组织高层领导所批准的新的财务工作程序的条款。只有这样做才能把该系统支持的新的管理工作原则纳入我们的行政管理工作的规范中。一个专门工作小组已经着手修改《行政手册》的工作。

27. 培训：FABS（财务、行政和预算管理系统）的培训工作现已进入第二阶段。2002 年 7 月底以前，秘书处还有 650 位¹工作人员需要接受培训。为了实现这一目标，在目前专业培训人手有限的情况下，其中大约有 150 名工作人员将由内部的培训人员进行培训。这还有助

¹ 其中包括一些已接受过培训但需要学习更多操作技能的使用者。

于建立一支内部的 FABS 培训队伍，以满足新招聘的工作人员和那些工作岗位有所变化或需要接受进一步培训的工作人员的培训需求。在第二阶段中，人力资源管理局还根据第一阶段结束后举行的评估会提出的意见和各部门/局反馈的情况对培训工作进行了一些改进。

KnowHow 学习软件上的程序指南已增加了新的内容，作了修改，培训课的结构也作了调整。新的课程划分为入门课程和管理与报告课程。现已更加注重实际操作，加强培训计划安排的针对性，更加合理地接受训人员的部门和所从事的工作来划分培训小组。对那些紧迫的专项培训需求，将由各部门掌握采取利用 KnowHow 学习软件在指导下自学的培训方法。

28. 使用说明和资料。FABS 工作班子将编写帮助有关工作人员了解和在新的工作环境下开展工作的指南，其中将说明新的财务工作方法和有关的具体技巧，以便于使用者尽快开始用 FABS 系统开展工作。

29. 转变工作作风。教科文组织在其所有的工作人员，尤其是管理人员都掌握并实际运用该系统所要求的新的管理原则时，将会看到其这项投入的回报。为了实现这一目标，现在还需要做大量的提高认识的工作。

30. FABS 项目为管理人员（科长以上的管理人员）开办了一些提高管理意识的讲习班，以加强管理层对采用 FABS 管理系统和相应地转变工作作风的支持。这些讲习班将有利于帮助这些工作人员在本部门和本单位发挥变革者的作用。

31. 转变工作作风的焦点是将以任务为主的行政管理方法改为注重工作程序的管理工作组织形式。在更加注重下放权力和分工负责制的这种新的管理工作方式中，工作人员从事自己的工作将需要掌握比以往更多的信息。因此，他们将需要更好地了解整个财务工作程序才能在自己这一级做出正确的决定。

32. 此外，FABS 系统需要工作人员具有新的才干，并需要在各个单位的内部及其相互之间进行更加切实有效的分工。个人将需要提高自己的现有能力和学习掌握新的能力，以正确地使用该系统和利用其管理功能。这是人力资源开发方面的一项重大挑战。

33. 未来的与人力资源管理有关的这一部分内容。该系统有关人力资源这一部分内容的整合工作计划在 2004--2005 年期间完成。但是，有关筹备工作已经开始进行，首先是对人力资源管理方面的所有数据库进行全面的审查，以便使这些数据库的结构和互动性达到合理的要求。这一个部分采用什么技术，将与其他联合国机构密切合作加以确定。其中将特别重视探

讨在两个或更多的组织之间作出免费转让或分摊费用安排的这种做法，以便使有关的作法协调一致，节约预算。

34. 骨干队伍。将建立一支实力很强的骨干队伍，负责今后的各方面内容的开发和为用户提供指导。除了 SISTER 小组和 FABS 小组现有的已拥有大量宝贵经验的专家之外，还将招聘一些新的具有 SAP 和其它管理信息系统知识的技术专家。新任命的负责新的管理手段的计划主任将负责该管理系统各个组织部分的顺利整合及该系统今后的进一步发展。

35. 这里有必要说明，SISTER 和 FABS 这两个系统都是由专门的临时班子而不是常设的机构开发和引进使用的。这种做法在筹备和刚开始采用阶段是必要的。不过，今后，所有信息系统的一切开发和指导工作都将由经过调整和加强的信息系统和电信处（DIT）统一负责，这才是开展这类活动所应采取的做法。

日程安排

36. 该计划经过修订的日程安排如下（详见附件）：

实施步骤	计划时间	实际/修改后的时间
采用 SISTER 系统（制定和批准工作规划）	2001 年 11 月--2002 年	2002 年 3 月
完成 SAP 系统的配置和对照设计图测试 FABS 系统	2001 年 8 月--12 月	基本上遵守了计划时间（2002 年 1 月--2 月已开展了一些接口开发和测试的工作）
编写使用说明	2001 年 8 月--12 月	2001 年 8 月--2002 年 5 月
举办有针对性的 FABS 用户培训	2001 年 11 月--12 月	2002 年 1 月--3 月
为总部的骨干用户启用 FABS 系统的主要接口	2002 年 1 月	2002 年 1 月--2 月
将该系统的使用范围扩大到总部的其他用户并提供相关培训	2002 年 2 月--6 月	2002 年 4 月--7 日
将该系统的使用范围逐步扩大到各总部外办事处和机构	2002 年 7 月--2003 年 12 月	无变化

资金和费用

37. 大会在其通过的决议 30 C/84 中认为，更换教科文组织的预算、财务、人力资源和发放工资等系统所需要的预算总额约为 1,900 万美元，其中财务和预算系统所需要的大约 1,070 万美元的预算应在 2000--2001 年期间执行。

38. 截至 FABS 系统的开发、配置和测试工作都已完成的 2001 年 12 月，包括直接的项目人事费、合同服务费、SAP 许可证费、设备费和间接费用在内的开支总额约为 900 万美元；其中 700 万美元来自正常计划的预算，其余的 200 万美元则是由日本捐赠的。德国为 SAP AG 公司捐赠 50 万欧元提供了方便。此外，联合王国为 FABS 的培训工作捐赠了 75 万英镑。这比原来计划的开支额少，原因是在对该项目的规模和时间安排进行重新调整后，按照所确定的新的循序渐进的工作方法，将项目的有些内容，例如与总部外办事处和机构连接的这项工作推迟到了 2002--2003 年。

39. 执行局第一六二届会议注意到“该计划 2002--2003 年的预算需求估计为 1,050 万美元，其中只有 500 万美元可以从正常预算中提供，因此，FABS 项的整个经费还有 550 万美元的缺口”，并建议“会员国考虑提供自愿捐款，支持正在开展的这些工作”（决定 162 EX/7.14）。至今，除了上面已提到的捐赠之外，没有收到新的捐款。2002--2003 年的现有资金仍保持在 540 万美元这一水平上。

40. 这里，总干事再次呼吁各会员国提供自愿捐款。与此同时，考虑到本组织的其它优先需要，总干事建议从 2000--2001 双年度转来的资金中为 FABS 项目增拨 110 万美元，为 SISTER 增拨 30 万美元，当然，以后还要再从别的地方找资金。

41. 请执行局考虑下述决定草案：

执行局，

审议了文件 164 EX/5（Part II），

注意到为采用新的综合管理信息系统所做的工作；

欢迎向注重结果的计划编制方法和预算编制方过渡的实践，特别是系统地利用 SISTER 系统来编制和实施 2002--2003 年工作规划的作法；

还欢迎新的财务和预算系统（FABS）在总部的启用，并鼓励尽快在整个秘书处推广使用该系统；

注意到在采用这些新的管理信息系统中所遇到的问题和为解决这些问题所已经采取和/或计划采取的行动；

特别注意到“新的管理手段计划”的资金还没有完全落实；

再次呼吁各会员国考虑为补充现有预算提供自愿捐款，并向那些已经提供了自愿捐款的会员国表示赞赏；

请总干事继续实施“新的管理手段计划”并向其第一六六届会议报告进展情况。

ANNEX

Action Plan and Timetable of the Structure and Management Reform (until 2004)

Actions	2001												2002												2003											
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
I. Secretariat structure and staffing																																				
<i>Announce new structure</i>	03 Jul																																			
<i>Prepare organizational charts, staffing tables and D post descriptions</i>	[Bar from Jul to Sep 2001]																																			
<i>Review and certify director post descriptions</i>	[Bar from Sep to Oct 2001]																																			
<i>Cofirm incumbents of D posts in new structure</i>	◆ 03 Oct																																			
<i>Abolish D posts not in new structure</i>	◆ 03 Oct																																			
<i>Replace D posts with P posts as appropriate</i>	[Bar from Oct to Dec 2001]																																			
<i>Identify solutions for directors who do not fit into structure</i>	[Bar from Oct to Dec 2001]																																			
<i>Complete transition to new structure</i>	[Bar from Oct to Dec 2001]																																			
II. Management systems and tools																																				
<i>Revise and finetune rules and procedures</i>	[Bar from Oct 2001 to Sep 2002]																																			
<i>Introduce SISTER; prepare and validate work plans for 2002-2003</i>	[Bar from Oct 2001 to Sep 2002]																																			
<i>Ensure SISTER maintenance and adjustment</i>	[Bar from Oct 2002 to Sep 2003]																																			
<i>Configure SAP and test FABS against blueprint</i>	[Bar from Jan to Mar 2002]																																			
<i>Prepare FABS end-user documentation</i>	[Bar from Jun to Sep 2002]																																			
<i>Organize targeted training of FABS users</i>	[Bar from Feb to Mar 2002]																																			
<i>Launch FABS with priority interfaces at HQ</i>	[Bar from Mar to Apr 2002]																																			
<i>Ensure FABS maintenance and adjustment</i>	[Bar from Apr 2002 to Sep 2003]																																			
<i>Extend FABS to other users at HQ and provide related training</i>	[Bar from Apr to Jun 2002]																																			
<i>Roll out FABS to field offices and institutes</i>	[Bar from Jun 2002 to Sep 2003]																																			
<i>Prepare HR and payroll project</i>	[Bar from Apr to Jun 2002]																																			
NB: For management training see 164 EX/5, Part I																																				

164 EX/5, partie II, annexe : Plan d'action et calendrier de la réforme de la structure et de la gestion (jusqu'en 2004)

Actions	00					2001												2002												2003											
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
I. Structure et effectifs du Secrétariat																																									
Annoncer la nouvelle structure	▶ 03 juil																																								
Préparer les organigrammes, tableaux d'effectifs et descriptions des postes de directeur (D)	■																																								
Examiner et approuver les descriptions des postes de directeur (D)	■																																								
Confirmer les titulaires des postes de directeur qui figurent dans la nouvelle structure	◆ 03 oct																																								
Supprimer les postes de directeur qui ne figurent pas dans la nouvelle structure	◆ 03 oct																																								
Remplacer les postes de directeur (D) par des postes du cadre organique (P), s'il y a lieu	■																																								
Trouver des solutions pour les directeurs dont les postes ne figurent pas dans la nouvelle structure	■																																								
Achever la transition vers la nouvelle structure	▶																																								
II. Systèmes et outils de gestion																																									
Revoir et affiner les règles et procédures	■																																								
Mettre en place SISTER : élaborer et valider les plans de travail pour 2002-2003	■																																								
Assurer la maintenance et l'adaptation de SISTER	■																																								
Configurer SAP et comparer FABS avec le plan détaillé	■																																								
Elaborer la documentation destinée aux utilisateurs finals de FABS	■																																								
Organiser une formation ciblée pour les utilisateurs de FABS	■																																								
Lancer FABS avec les interfaces prioritaires au Siège	■																																								
Assurer la maintenance et l'adaptation de FABS	■																																								
Etendre FABS à d'autres utilisateurs au Siège et organiser une formation appropriée	■																																								
Etendre FABS aux bureaux hors Siège et aux instituts	■																																								
Elaborer un projet pour les ressources humaines et la paie	■																																								
NB : pour la formation à la gestion, voir 164 EX/5, partie I																																									

Mise à jour : avril 2002

第 一 六 四 届 会 议

164 EX/5

Part III

巴 黎, 2002年 4 月 29 日

原 件: 英 文

临时议程项目 3.1.2

总干事关于改革进程的报告

第 III 部分

非集中化

概 要

根据执行局决定 160 EX/3.1.2 和 161 EX/3.1.2 的要求, 总干事就改革(包括人事政策、新的管理手段和非集中化)工作的进展情况提交一份报告。

报告第 III 部分涉及 2001 年 6 月—2002 年 5 月期间新的非集中化战略行动计划的实施情况。

需作决定之事项: 第 39 段

引 言

1. 非集中化改革在执行局第一六一届会议（2001 年 6 月）之后马上进入实施阶段，与此同时，各总部外办事处自 2001 年 7 月 1 日起采用新名称并开始负责指定给它们的多个国家。这些决定并不影响其实际的所在地，因为经过对当时已有的总部外办事处进行调整后已形成新的网络，另一方面，关闭某些办事处也是必要的。
2. 总部外协调局（BFC）从 2002 年 1 月 1 日起接管了新的总部外网络，计划有 6 个月的过渡期，由副总干事全面负责总部外工作的协调。由于进行了非集中化改革，上级部门的概念也就消失了。今后，所有总部外办事处主任、国际行政管理官员和当地的工作人员均归总部外协调局管，但计划专家仍由计划部门管。
3. 总干事决定确保各总部外办事处今后充分参与更加有关总部外的规划工作；总部外协调局不久前已在组织地区磋商方面发挥了作用，这些磋商对有待会员国审查的 31 C/4 地区战略作出了贡献。提高能力、指导和联网是总部外协调局在改进总部外工作的管理中所应发挥的基本作用，它对于非集中化改革取得成功是至关重要的。

时间表与新的办事处网络

4. 正在按照提交给执行局第一六一届会议的时间安排进行非集中化改革（附件 1）。秘书处按计划建立新的总部外网络，2000—2001 年期间已关闭十八个办事处（附件 2）。
5. 为了使该系统更加合理和提高计划实施能力，计划还要关闭九个办事处，本双年度期间将关闭其中的五个（即，科纳里，瓦加杜古，危地马拉，利马和圣多明各办事处）。
6. 关闭办事处的主要费用是人员调动以及人员离职的补助和补偿，处理办公用品和设备的搬运费以及人员的差旅费用。这些开支都有一部分由变卖设备和车辆之所得而抵销。
7. 2005 年将对教科文组织总部外网络和非集中化改革工作进行审查。对每个办事处在完成教科文组织的使命和实现其计划目标中能够造成最大的影响并能遵照决议 30 C/83 所确定的标准行事仍将给予极大的重视。
8. 虽然各国办事处所负责的国家的办事处关闭了，但是教科文组织的影响以其它方式出现，主要是对具特定目的的计划（有时是预算外的）提供资金。有些会员国已提议开设教科

文组织之家作为文化中心。另外一些会员国设有“分支”，提请教科文组织计划注意今后可能出现的趋向和可开展的活动。总干事已承诺在本双年度拿出 1,400,000 美元，在那些办事处关闭的会员国开展计划活动。各教科文组织全国委员会自己利用参与计划及其它资金出资开展的各项活动仍将继续。

9. 继续在国家、地区和全球各级开展预算外活动。有些是从总部下放的，有些则是从地区办事处、多国办事处、研究所和中心下放的。将出资举行一些会议，筹备世界高等教育会议和全民教育会议等世界会议的后续活动。

10. 教科文组织在会员国发挥作用当然不局限于是否有“教科文组织办事处”。可能应该这样来看教科文组织的作用，它更多的是起到一个由个人、机构和组织（如教科文组织俱乐部、联系学校等）组成的网络的作用，这些个人和集体已深受教科文组织原则的影响而且在自己的日常生活范围内发挥作用。按照非集中化改革的新概念，整个教科文组织都应动员起来维护本组织在总部外的影响。

迎接新的挑战：阿富汗

11. 正如大会通过的有关合理实行非集中化的基本原则（决议 30 C/83）所预计的那样，教科文组织新的非集中化战略认为有时在时间紧急的特殊情况，如冲突后情况下必须设立国家办事处。因此，考虑到联大通过的关于冲突后阿富汗的决议（A/RES/56/220），并根据教科文组织《组织法》赋予的职责，总干事认为有必要立即采取行动，作为第一步，先在喀布尔设一个“分支”。这个分支已于 2001 年 12 月在极其艰苦的情况下开始运作。

12. 在编写本报告时，在联合国援助阿富汗使团（NUAMA）为主的联合国全系统阿富汗恢复和重建联合行动框架内已委托或可能要委托给教科文组织的职责已经更加明确了。在这些行动中，要求本组织采取行动的主要是教育、文化及传播领域，如果在阿富汗没有一个强有力的显而易见的机构，这些任务是无法圆满完成的，因此，总干事认为现在是在喀布尔建立一个正式的办事处的时候了，但要看与将要于 2004—2005 年开始的其它办事处一起审议的情况再定。

13. 考虑到必须与阿富汗当局和联合国援助阿富汗使团进行高层对话，总干事打算把该办事处主任定为 D1 级。这样做并不会增加 D 级职位的总数，因为正在进行的调整工作有了富余。这位主任将由教育、文化和传播信息领域的三名高级计划人员协助工作。这四个人员的

经费将通过对人事费总预算进行内部重新安排加以解决。其他专业人员，包括国际行政官员等编制配备的一个特点是，他们都是短期委派去工作的，即暂时脱离自己的岗位 9—12 个月，到艰苦但又值得一去的总部外环境中拓宽自己的职业发展。将对合同形式雇用当地招聘的人员，因而将不增设职位。设立该办事处以及配备电信车辆等业务基础设施的活动费用将根据 2001 年 12 月与开发计划署签署的关于 2002 年喀布尔分支运作协定的条款加以解决，用 2000—2001 年双年度结束时未使用的资金供资。该办事处在本双年度的间接费用主要由“滚存资金”支付（视执行局在临时议程项目 6.2 项下就此作出的决定而定）并建议在起草 C/5 正常预算时对 2004—2005 年双年度的间接费用加以考虑。

14. 如果执行局决定表示同意，那么，该办事处将利用“滚存”资金来支付间接计划活动的费用，并将继续向有关的政府各部在培养能力和政策对话方面提供援助（参见文件 164 EX/INF.5）。此外，它还将负责实施联合国系统联合行动框架内的大规模项目，目前，这方面的预算外筹资前景看好。

15. 总干事强调指出，在形势不断变化和因素不定的情况下，本组织的作用及其在阿富汗重建中应作出什么贡献还有待确定，但他经过反复考虑，认为在喀布尔建立一个正式的办事处并提供其所需的各种资源是教科文组织表明它对此作出承诺的一个先决条件。

总部外的人员编制

16. 如果新的多国办事处要切实承担起给它们增加的任务，那就需要大大加强其人力。但是，只要还有零名义增长这种限制存在，那这方面的进展必然是逐步的。

17. 尽管 31 C/5 中总的职位数必须减少，但是，通过从总部调动到总部外和设立职位为加强总部外的人员能力继续做出了努力，从而使非集中化正常预算的常设职位数从复核的 30 C/5 批准本中的 531 个增至 31 C/5 批准本中的 566 个，也就是说增加了 35 个职位（28 个专业人员和 7 个当地招聘的职位）。几乎所有地区的职位数都有不同程度的增加。

18. 各部门分配的职位对大多数多国办事处都很适合，虽然还不够理想。但是，拨给多国办事处的专业计划职位数仍有些差距。还有少数多国办事处尚未得到一些部门分配的职位（不论是国际专业人员还是国家专业官员）（附件 3）。

19. 正在对各地区现有的国际和国家人力情况进行摸底，以确保与教科文组织的总体人力和技术力量网挂起钩来。这对于多国办事处尤为重要，因为从定义上讲，多国办事处应该与那些没有设置教科文组织办事处的会员国合作并为其服务。

20. 关于总部外人员编制的管理问题，总部外协调局正在协调对专业人员和一般事务人员需求的重新评估工作，各部门和各总部外办事处主任/负责人也参加这项工作。正在对合同的规定进行检查，以使多国办事处的所有国家都能最有效地使用总部外办事处的工作人员（而不只是在其原籍国）。正在修改特别服务协定（SSA）合同，它将换成人力资源管理局正在制订的新的业务合同。

21. 因此，总干事仍保证：

- a) 主要通过以下办法增加总部外办事处的人员编制：
 - (i) 从总部向多国办事处和国家办事处调动更多的人员；
 - (ii) 任命更多的协理专家和由预算外出资的人员；
 - (iii) 吸引更多的辅助人员和联合国志愿人员（例如，巴斯克志愿人员计划就是另一种渠道，一些总部外办事处的人员正在利用这一渠道加以补充）；
- b) 实行有关以下方面的新的人事政策：
 - (i) 轮换（包括考虑设置到艰苦地点服务的职位）；
 - (ii) 业务合同人员；
 - (iii) 注重能力的招聘。

正常计划资金的下放

22. 地区和多国磋商工作已经开始（2001年11月—2002年2月），而且试图自下而上地就正常计划预算进行“谈判”，这还是有史以来第一回。这些磋商让人们确信各个部门必须保持或增加下放的计划资金；各个部门在这项资金下放工作上应有共同的政策；也确实应该重新计算一下，哪些是“下放的计划资金”。31 C/5中原定的2002—2003年正常计划资金下放的比列分别是：教育-62.2%；自然科学-36.5%；社会科学及人文科学-36.3%；；文化-39.9%；传播信息-41.9%。

向总部外办事处放权

23. 多国办事处是教科文组织实施各种活动的主要场所，实际上它是由多部门组成的，如果有各部门的代表就更理想。它们拥有一组会员国的代表权。而办事处主任虽然往往具有某一特定领域的经历，但是他应行使行政职责，管理涉及各个领域的计划专家。办事处将实施磋商达成一致意见的多国计划。

24. 国家办事处拥有一个会员国的代表权。它们的计划比较集中，视保留其之目的而定。国家办事处实施与该磋商决定的国家计划。协助设计与其所在会员国有关的多国计划。

25. 从定义上说，地区办事处在计划实施方式上是单部门式的。它们负责一特定领域的地区计划，这些计划由多国办事处和国家办事处加以实施，是由地区磋商会议来制订的。几乎所有的地区办事处总是设在多国办事处所在地，这样亦可利用各个领域的人员，但往往在自己特有的领域要增加其它活动（参见关于办事处之间关系的附件 IV）。

26. 将继续努力，使总部外办事处拥有更大的预算自主权，同时也将相应地增加其责任。为此，制订了一份总部外办事处权力表，已于 2002 年 4 月生效。由于非集中化是一项不断改进的工作，将于 2002 年底对其进行审查，以便能够从其实行过程中吸取经验教训，并看看应该作哪些改进。

27. 这份权力表明确说明各种主要的权力及哪些权力下放给了总部外办事处。这些权力分为以下几类：

- 领导和代表权；
- 关于计划的编制及其预算的编制和实施；
- 预算外财源的计划编制和资金管理；
- 财务管理；
- 人力资源管理； 差旅管理；
- 合同管理；
- 一般行政管理； 和
- 总部外人员的安全保险。

28. 权力全面下放意味着教科文组织的组织文化要做重大改革，因此，必须有适当的管理和检查督促工具（如指导原则、标准和明确的政策及程序）加以保证。在制订权力表时采纳了以下一些原则：

- a) 把决策权和责任从总部转到离计划实施地点较近的地方。
- b) 向总部外办事处放权，使它们有更多的自主权，如果它们应该负责实现计划目标，那么就必须交给它们全面管理履行其职责所需之资源的权力。
- c) 未尽责就处罚（在考绩和个人对其管理的资金的财务责任上应加以体现）。
- d) 向总部外办事处放权，消除官僚主义，加快改革步伐，增强针对性，提高效率。
- e) 彻底改变总部以评估增值职能为主的作用，不要与总部外第一线做重复的劳动。

地区及多国磋商和联网

29. 保留一笔专用的预算来促进地区、多国和国家办事处之间的磋商和联网是总干事提交给执行局的非集中化方案中的一项主要内容。它是第一轮所有地区磋商会议得出的结论。即，应该继续采取自下而上参与的做法。咨询式管理，战略规划及检查督促和在总的预算额内制订工作规划等做法。

30. 因此，总干事打算定期组织地区磋商会。多国磋商同样重要，也至少每年组织一次。大多数第一轮磋商的特点是，总部出席的人虽不多，但也不算少。总部外办事处主任和负责人对此极为满意，因为这为面对面进行广泛双向交流提供了一次机会（事实确实如此，因为总部工作人员愿意认真听取有关总部外的实际情况）。

指导和培训

31. 能否成功地贯彻非集中化政策和有效地完成教科文组织的使命和计划，取决于总部外办事处是否有良好的管理技能和能力。此外，作为地区、多国和国家办事处的活动的根本的磋商和合作也必须建立在每个总部外办事处更好的组织工作、磋商与合作的基础上。

32. 在总部外协调局内设立的一个负责地区事务的重要辅助部门的支持下，指导和培训活动包括各部门和与战略规划编制局合作，在定期相互访问的基础上进行平等磋商和开展具有建设性的监督；总部外协调局的工作人员指导总部外官员；总部外办事处工作人员与其它办事处和总部交流经验；提供咨询；参与国家和多国办事处举办的讲习班和地区磋商会议。总

部外协调局还与人力资源管理局和其它主要部门合作，改进工作人员的职业发展和提高他们的技能，包括：领导与管理、编制计划和实施计划、筹资、公共关系、战略、任务和评估信息系统、财务与预算系统、行政管理程序（行政部门）等。

总部外工作人员的安全

33. 针对联合国在世界各地的工作人员的日趋恶化的安全问题，正在建立一种更有效的联合国总部外安全管理系统。作为联合国安全协调员（UNSECOORD）领导下的机构间总部外安全系统的成员，教科文组织在实施新的标准安全措施方面正在全力合作，包括分摊费用。作为教科文组织的联络中心的总部外协调局，负责协调一切总部外工作人员的安全政策和安排，其中包括：管理总部外安全预算和对具体的总部外安全问题作出反应，通过宣传、建议和监督来实施总部外安全指示，并与联合国安全协调员保持联系。

为非集中化增加投入

34. 几个总部外办事处关闭之后，总干事现在积极努力逐步加强各办事处，鼓励下放更多的计划预算和工作人员、开展能力建设和改进它们之间的资源共享和联系。正如非集中化特设工作组指出的那样，需要行政支持和足够的预算，来促进联网和办事处之间的相互关系，让总部外办事处参与本组织的各种管理和计划活动。

35. 这样的投入就是为了发展壮大。大的结构调整（无论是精简和合并为更大的单位还是下放和非集中化）短期内都要花钱，这样的例子数不胜数。因此，让关闭教科文组织办事处能达到“节省费用”这一目的需要一定的耐心。显而易见的是，下放的预算多了和关闭了一个国家的办事处一定会给另一个地方的办事处增加负担，特别是必须在规划、实施和监督活动方面承担更多的工作的多国办事处。

36. 总干事决心开展提高管理和领导技能的能力建设工作，目的是在教科文组织总部外办事处工作人员之间营造一种亲如一家、和谐、协作、资源共享、共事、相互信任、信赖和尊重的气氛。指导、联网和磋商应制度化和经常进行，涉及本组织各级部门，包括但并非仅限于总部外的地区、多国和国家办事处。它也能促进自下而上的规划、协作和联网，更有效地利用和共享有限的资源。

37. 尽管现在为时尚早，但是，将来一定会看到这些能力培养活动在以下几个方面产生的效果：

- a) 提高了总部外办事处的管理和行政能力；
- b) 改进了对非集中化计划活动的监督和检查工作；
- c) 改进了对总部外办事处的开支，尤其是间接费用的检查工作；
- d) 提高了总部外办事处的自主性；
- e) 简化了总部外网络的行政管理程序；
- f) 与会员国内的合作伙伴和有关各方的定期磋商已形成制度；
- g) 促进了总部外网络之间和与总部的联网和资源共享。

38. 为成功贯彻非集中化政策而必须增加投入的优先领域是：提高办事处为适应新的需要而必须具备的能力，包括各种技能和物质基础设施；以及相应的联网、指导和磋商工作。为了支持工作以及为了支付在喀布尔建立一个新的国家办事处所需的费用，总干事建议从上一个双年度转过来的资金中拨出 120 万美元。

决定草案

39. 鉴于上述情况，执行局可能愿意考虑如下决定草案：

执行局，

审议了文件164 EX/5（第III部分），

注意到总干事为实施非集中化行动规划所做的努力、取得的进展和本双年度内打算采取的步骤；

鉴于阿富汗目前的局势以及联合国在这方面的决议和活动，支持总干事提出的在喀布尔设立一个临时办事处的倡议；

请总干事继续实施非集中化行动规划，并就此向其第一六六届会议提交进展情况的报告。

附件 I

164 EX/5, 第 III 部分, 附件 I: 非集中化改革行动规划和时间表 (至 2004 年)

2000	2001					2002					2003					2004															
活动	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J
I. 合理的总部外系统	▶																														
最终确定多国办事处和办事处	■																														
关闭不在新的总部外网络内的办事处		▶					■																								
采取其他办法让教科文组织继续发挥作用		■					■																								
绘制多国办事处人力资源图	■					■																									
多国办事处网开始动作							■																								
建立地区协调功能							■																								
提高多国办事处的多学科能力							■																								
调整和加强地区办事处							■																								
审查教科文组织各研究所和中心并制定有关战略							■																								
加强教科文组织研究所、办事处和总部之间的协调								■																							
II. 总部外协调局 (HQ)							▶					■																			
确定将从不同上级部门移交给总部外协调局的职能							■																								
将不同上级部门的行政工作移交给总部外协调局								▶					■																		
III. 相关的人事政策								▶					■																		
制定总部外培训和监督计划								■																							
建立当地工作人员由当地管理的制度								■																							
注:其它有关的人力资源政策, 请见164 EX/5, 第 I 部分																															

附件 II

总部外网络

表 1: 现有总部外办事处 (2002 年 1 月)

地区	多国办事处*	国家办事处
非洲	10	8
阿拉伯国家	4	2
亚洲及太平洋地区	7	6
拉丁美洲及加勒比地区	5	7
欧洲和北美洲	1	1
共计	27	24

* 其中 10 个也是地区办事处（在欧洲和北美洲还有两个联络处）。

表 2: 已关闭的办事处(所在地区和关闭日期)

	被关闭的办事处	日期
非洲	阿比让	2001 年 11 月 30 日
	班吉	2001 年 6 月 30 日
	罗安达	2001 年 6 月 30 日
	卢萨卡	2001 年 7 月 31 日
	波多诺伏	2001 年 6 月 30 日
	比勒陀利亚	2001 年 9 月 30 日
阿拉伯国家	突尼斯	2001 年 11 月 30 日
亚洲及太平洋地区	吉隆坡	2001 年 5 月 31 日
欧洲和北美洲	魁北克	2001 年 7 月 31 日
	维也纳	2001 年 1 月 31 日
	华盛顿	2000 年 6 月 30 日
拉丁美洲及加勒比地区	亚松森	2001 年 9 月 30 日
	布里奇敦	2001 年 11 月 30 日
	布宜诺斯艾利斯	2001 年 6 月 30 日
	加拉加斯	2001 年 7 月 31 日
	巴拿马城	2001 年 7 月 31 日
	西班牙港	2001 年 11 月 30 日
	圣萨尔瓦多	2001 年 6 月 30 日

附件 III

总部外人员编制

表 1: 多国办事处的人员编制*

	多国办事处	教育部门职位总数	科学部门职位总数	社会科学及人文科学部门职位总数	文化部门职位总数	传播与信息部门职位总数	共计
非洲	10	22	12	1	7	9	51
阿拉伯国家	4	9	5	3	3	4	24
亚洲及太平洋地区	7	19	11	6	6	7	49
拉丁美洲/加勒比地区	5	4	6	3	9	7	29
欧洲/北美洲	1	1	0	0	2	1	4
共计	27	55	34	13	27	28	157

表 2: 多国办事处人员编制空缺数*

	多国办事处	教育部门空缺总数	科学部门空缺总数	社会科学及人文科学部门空缺总数	文化部门空缺总数	传播与信息部门空缺总数	共计
非洲	10	1	2	9	3	1	62
阿拉伯国家	4	1	2	2	1	0	7
亚洲及太平洋地区	7	1	2	3	2	2	10
拉丁美洲/加勒比地区	5	1	2	2	0	0	5
欧洲/北美洲	1	0	1	1	0	0	2
共计	27	4	9	17	7	3	40

表 3: 各部门和地区的人员编制**

(不包括国际和本国专业官员职位；也不包括负责人/主任)

	办事处总数***	教育部门	科学部门	社会科学及人文科学部门	文化部门	传播与信息部门	共计
非洲	18	28	13	3	8	10	62
阿拉伯国家	6	11	5	3	4	5	28
亚洲及太平洋地区	13	25	11	7	9	7	59
拉丁美洲/加勒比地区	13	16	6	5	10	7	44
欧洲/北美洲	6	4	5	—	3	1	13
共计	56	84	40	18	34	30	206

* 多国办事处中的国际和本国专业官员的职位数。这些数字不包括不是多国办事处的国家办事处、地区办事处，也不包括办事处的负责人和主任。资料来源：调整后的 31 C/5。

** 截至 2002 年 3 月 29 日的 2002—2003 年工作人员编制。

*** 包括多国办事处，国家办事处，地区办事处和联络处。

附件 IV

办事处的作用和职能

多国办事处	地区办事处	国家办事处
多学科性	单一部门	国家计划
实施多国计划	负责地区计划	实施国家计划
代表一组会员国	无代表资格	代表一个会员国