



第五十五届会议

议程项目 97

培训和研究

联合国职员学院项目

秘书长的报告*

增编

独立评价小组关于联合国职员学院的未来的报告

目录

章次	段次	页次
送文函.....		3
执行摘要.....		4
一. 评价和评估过程.....	1-31	9
1. 导言.....	1-3	9
2. 背景资料.....	4-6	9
3. 方法.....	7-11	10
4. 评价结果.....	12-31	11
二. 职员学院今后的作用.....	32-76	17
1. 不应成为联合国及其机构中个别组织的训练中心.....	35-37	18
2. 不应成为满足会员国训练和研究需求的中心.....	38-39	18

* 大会第 54/248 号决议要求的脚注没有列入本文件。

3.	不应成为满足会员国训练和研究需求的中心	40-42	19
4.	作为联合国全系统学习和知识管理的催化剂	43-48	19
5.	作为发展联合国系统共同管理文化和价值观的主动论坛	49-59	22
6.	为知识管理提供体制性机制	60-65	24
7.	发挥未雨绸缪的领导和协调作用以确保在学习制度和方 法中采取用创新和先进的做法，包括远距离学习	66-76	25
三.	联合国系统职员学院（职员学院）的新体制地位	77-112	28
1.	职员学院的未来地位	80-87	28
2.	新的管理体制	88-95	30
3.	筹资	96-102	32
4.	有关问题：行政安排、章程和东道国协议	103-112	33
四.	机构化的联合国系统职员学院的业务战略和方案框架	113-130	35
1.	逐步结束、调整和重组现有方案	117-118	35
2.	制订一项三年期滚动转变方案	119-127	36
3.	转成常设地位	128-130	37
附件			
一.	在评价过程中受到咨询的高级官员名单		38
二.	活动概览		49
三.	备用职员学院章程草案要点		52

送文函

2000年8月11日，都灵

亲爱的秘书长先生：

大会第五十四届会议于1999年12月22日通过了第54/228号决议，请秘书长与行政协调委员会和有关联合国组织协商，向大会第五十五届会议递交一份关于联合国职员学院的报告。该报告应对职员学院各项活动的实施和完成情况进行充分、独立的评价，其中要列入职员学院的总体计划和行动方案，并应包括在职员学院试点阶段于2000年12月完成以后，就其将来的地位、资金和运转情况提出的建议。

依照这份决议，我们被任命为独立评价小组的成员。我们于2000年5月22日和23日在都灵召开了首次会议，此后或多或少在不断地开展工作，直到今天完成并签署了这份报告。在大约十二个星期的期间里，我们与许多联合国专门机构、联合国及其各个方案、基金和布雷顿森林机构的高级官员进行了广泛的协商。我们还与意大利和大不列颠及北爱尔兰联合王国两个国家的代表在各自的首都举行了会议；在职员学院的规划阶段，这两个国家在其发展方面发挥了关键的供资作用。总而言之，我们与30多个组织的100多人进行了协商。

我们希望向所有那些为完成我们的任务提供了合作与协作的人表示我们真诚的谢意；正是因为他们的合作与协作，我们才能够拟订并最后敲定这份报告。我们尤其要深深感谢联合国副秘书长、各专门机构和布雷顿森林机构的执行主任、以及联合国各方案和各基金的领导所提供的协助。最后，我们还要感谢职员学院院长、及其工作人员和顾问所提供的协助。

联合国职员学院独立评价小组组长
阿德巴约·阿德德吉（签名）

联合国职员学院独立评价小组成员
帕特里西奥·鲁埃达斯（签名）

联合国职员学院独立评价小组成员
安娜·施塔默（签名）

执行摘要

建议摘要

1. 建议由大会核准的一份规约赋予职员学院合法地位，成为整个联合国系统一个常设机构，并在三年后进行审查
2. 为了让联合国系统所有成员都放心，该学院应该更名为联合国系统职员学院
3. 建议设立一个管理体系，职员学院向理事会负责
4. 建议职员学院实施一个业务战略，对其方案和活动进行三年的逐步结束、调整和重组
5. 建议将职员学院定位为一个管理和领导才能开发中心，通过学习和知识管理促动在联合国系统内进行变革，从而促使创造一个紧密结合的管理文化
6. 建议职员学院在开放型远距离学习方面发挥一种主动出击的领导作用，并利用创新性的学习系统

1. 评价和评估程序

(一) 方法

独立评价小组所采用的主要是下列程序：

- 对职员学院以及联合国系统的档案和报告中的有关资料进行分析
- 与联合国系统的利益有关者进行广泛的协商
- 与一些联合国会员国政府进行协商。

评价小组的策略是对过去和现在的活动、以及正在出现的战略和可能采取的方案之间的关系形成一个平衡的认识。评价小组成员曾出差到纽约、华盛顿、日内瓦、罗马、伦敦、巴黎、维也纳和都灵。与 30 多个机构和 100 多位人士进行了协商，以便对职员学院的未来地位有一个平衡的认识。

(二) 工作范围

工作范围列出了六个需要列入本报告的领域。本摘要概述了我们在这六个领域的调查结果。应该指出，过去两年进行的行政和方案调整使捐助者的信心有所增加，并提高了职员学院各项活动的整体相关性和质量。

(a) 职员学院各项服务与方案的相关性、影响和质量：

人们几乎一致认为，职员学院与建设联合国系统的文化和价值观是相关的，成立职员学院是及时的。但人们对方案质量和影响的反馈是不一样的。

人们普遍认为，“早期警告和预防性措施”一课以及联合国发展援助框架讲习班具有很大的相关性，质量很高。

(b) 职员学院今后的作用：

管理与领导才能发展已经成为职员学院最重要的潜在课题领域。已出现的其它领域包括：在联合国系统中的联络作用、知识管理以及在全系统促使建立一个紧密结合的联合国文化。人们认为，除了传统的方法之外，利用开放型远距离学习方法是至关重要的。

(c) 职员学院与联合国其它培训和研究机构的各自作用和关系：

人们普遍认为，职员学院的作用应该是为联合国系统提供交叉学习和知识服务，从而与联合国训练研究所(训研所)和联合国大学明确地区分开来。与此同时，与两个实体进一步进行战略协调将对双方都有益。

(d) 提供程序和方法指导，对联合国系统的集体能力产生最大限度的影响，解决国际社会面临的跨部门新挑战：

人们认为，职员学院应该成为全系统的知识中心，并促进全系统对全球问题的理解，并将各机构结合起来，寻找解决办法。

(e) 就职员学院的将来地位、经费和业务情况提出建议：

人们都同意，职员学院的核心工作人员编制应该具有最高的专业和领导素质。应该从联合国系统内外都吸引专业人才。利益有关者普遍表示，只要提供的服务质量高，他们愿意提供资金。

(f) 建议职员学院的管理形式，使利益有关者能参与决策、优先事项制定以及对学院业绩进行的评价：

人们认为，一个有效的报告和管理结构以及一个机构间理事会，是职员学院最好的管理选择。

2. 职员学院今后的作用

在评价过程中人们普遍认为，尽管职员学院在方案实施方面有重大改善，但它在联合国系统需要创出更加鲜明的特点，具有可持续的比较优势。根据我们的反馈情况，职员学院充分了解到应该超出培训中心的范畴，成为一个全系统的学习和以知识为基础的组织。职员学院必须发展的专门知识领域有：

(一) 促进整个联合国系统的学习和知识管理

评价小组认为，职员学院的工作需要集中在以下方面：

- 领导素质以及管理整个系统的人的素质
- 促使整个系统进行学习、知识创造和知识分享的过程
- 创造一个紧密结合的文化。

(二) 一个战略领导和管理发展中心

涉及到两个相互关联的作用：

- 建立一个表现一贯优良的个人和小组关键群体，从联合国的价值观中汲取灵感，建设集体的整体能力
- 建设职员学院作为一个战略领导和管理发展中心的能力。这需要整个系统从初级的新专业成员到高级管理人员都要作出努力，向他们提供必要的环境、技能、知识和网络，以便通过领导和管理进行改革。

(三) 作为一个发展共同管理文化和价值观的主动出击论坛

职员学院应该带头通过学习、知识分享和领导，促使建立一个有凝聚力的增强能力、责任和问责制管理文化。

(四) 作为一个知识管理方面的体制机制

知识管理的最基本形式，是在联合国系统内建立一个有活力的环境，更快速、更有效地进行知识分享和决策。这需要职员学院进行下列活动：

- 联络/交流中心的作用
- 管理虚拟和真实的业界群组。

(五) 发挥一种主动出击的领导作用，确保创新性的学习体系，其中包括远距离学习

这需要在下列六个领域采取行动

- 将协作工作从个人的主动行动发展成为一个有管理、有活力的网络
- 分享有关新的学习方法和远距离学习方面的知识
- 采用一个设定目标的方法，使用网络和更传统的方法来提高效率
- 带头使用开放型远距离学习方法
- 及时、有效能、有效力地影响到联合国系统分布在全球的工作人员
- 利用信息通讯技术以及开放型远距离学习方法

- 职员学院必须利用各种技术，确保关键的方案能够有效地及于工作人员。在差旅费和其它费用方面的节省，可以用来通过更谨慎地利用新技术来编制更好的学习材料。然而，在制定开放型远距离学习方法时，必须利用联合国系统和其它地方现有的知识。

3. 联合国系统职员学院所具有的新的体制地位

(一) 职员学院未来的地位

为职员学院设想的将来作用是一个典型例子，要从培训中心变成一个联合国系统的战略管理和领导才能发展中心。职员学院要有效地完成这一新任务，其名称和地位都应改变。我们建议将其命名为联合国系统职员学院，并给予常设机构的地位。这一地位应反映在大会核准的规约中。对取得的进展进行的审查将于2003年进行。

(二) 新的管理体系

评价小组认为，将联合国系统职员学院设为一个常设机构的前提条件是建立一个管理体系，以便职员学院对用户负责；根据这一体系：

- 职员学院各项活动及其工作方案和预算的总体政策，将由一个秘书长任命并代表用户组织和外部专业人才的理事会审查核准。建议理事会一般应每年召开一次会议

- 一个指导委员会将提供更加技术性的投入；该委员会由在行政协调委员会(行政协调会)有代表权的各机构的人力资源部主任组成。该委员会每年将至少召开一次会议。

(三) 经费

职员学院将完全对理事会负责；该理事会也将负责为职员学院筹资。目前，职员学院完全由自愿捐款供资。参与组织所提供的收入几乎完全属于费用回收性质。然而，如果职员学院要成为联合国一个较为常设的机构，就需要整个系统提供更加广泛的支持。新的理事会会将向行政协调会建议一个费用分担方法，以便为职员学院的关键核心费用提供经费。理事会需要审议这一问题，以便在2003年年底之前向大会和各机构的管理机构提出建议。与此同时，建议对职员学院目前的财务安排不做任何变动。

(四) 相关问题：行政安排，规约，东道国协议

职员学院的新地位将反映在规约之中。随本报告附上一份需要大会通过的规约初步草案。

行政支助从此以后应该考虑到职员学院拟议的自治性质，因此从2002年1月1日起，由联合国根据联合国工作人员条例细则和财务条例细则提供行政支助。

东道国协议需要联合国代表职员学院，和意大利政府进行谈判。

4. 联合国系统职员学院在体制化以后的业务战略和方案框架

为了确保职员学院成为整个系统的领导和管理发展中心，以及发展有凝聚力的管理文化的论坛，需要进行三种相互关联的活动

(一) 逐步结束、调整和重组现有方案

职员学院在 2001 年 1 月 1 日将进入一个新的发展阶段。我们建议：

- 在第一季度，将组建理事会并将其设为一个机构
- 职员学院的院长将与所有机构的人力资源部主任进行协商，审查现有的方案
- 应该根据新的建议，就职员学院目前责任的未来问题，向理事会的首次会议提交一份协商工作的成果文件。

(二) 制订一项三年期滚动方案

• 评价小组还建议，三年期滚动方案除了包括在这份报告的基础上拟订的新方案之外，还应包括经过重新定位、重新拟订的现行方案和活动。职员学院在三年期间应该采取的行动包括：

- 确定工作重点是必不可少的：重点是战略管理发展，这是一个新开端。其它优先领域是知识管理、新的学习方法，开放型远距离学习
- 还需要不断地审查职员学院的组织情况、工作人员编制以及专业能力和才干
- 除了编制高质量的学习材料之外，职员学院的所有教育和知识方案还需要有经过核准的学习方案
- 在制订这一滚动方案过程中，必须努力建立管理发展方案和工作人员在联合国系统内的职业发展之间的联系。

(三) 转成常设地位

行政协调会必须根据职员学院理事会的建议，为职员学院商定一个筹资方法，并于 2003 年将这一方法提交大会。大会还必须了解联合国代表职员学院，和意大利政府签订的东道国协议的情况，并了解职员学院的行政安排。

评价小组认为，该组提出的建议将帮助联合国系统职员学院成为一个常设机构，从而继续履行始创时所拟订的宗旨。

一. 评价和评估过程

1. 引言

1. 应大会要求，对职员学院所从事活动的执行与完成情况进行全面独立评价，就必需分析都灵职员学院和联合国系统不同机构所存文件与报告中可用的资料。评价小组还开展了一个广泛的协商过程以便尽可能广泛地了解联合国系统各机构和方案的观点，并利用确实是少数参与者本人所做的自我评价分析。评价小组开展的这一过程以这种方式尽力让利益有关者（即联合国各机构和方案，不论它们至今接受职员学院的服务的程度如何）、参与者（一般都是这一过程的直接受益者）及至少是一些为职员学院提供大部分资源的会员国政府参与。利益有关者的投入，除其他外，还包括各机构负责学习与训练的进修主管的参与。

2. 与利益有关者的协商过程，对评估职员学院所开课程的关联性和影响，对根据联合国系统各组织未来可能产生的需要确立新方向，显然是至关重要的。在这一过程中，评价小组的目标是要在过去和现在的活动跟新兴战略和未来方案之间维持一个平衡的观点。

3. 评价小组在专业与高级管理两个层次上开展这一协商过程。有两个顾问经职员学院院长安排访问了日内瓦、巴黎和维也纳的机构，提供了咨询服务。小组成员也访问了纽约、华盛顿哥伦比亚特区、日内瓦、罗马、伦敦和都灵。附件一载有所咨询过的机构的名单和所咨询过的人员的姓名。此外还向职员学院的部分校友发了调查表。

2. 背景资料

4. 联合国职员学院 1996 年 1 月开办。至 1997 年底第一任院长离任。院长职位空了相当长的时间，1998 年 6 月才任命新院长。

5. 又是在 1998 年，职员学院也仍然不得不面对财政资源短缺。这除了其他外，还表明必需立即通过更合理地确定联合国系统的培训与发展需要的优先顺序，重新确定各种活动与方案的重点。为此，在 1998 年 10 月至 1999 年 3 月期间进行了一次重大的需要分析。其结果就是颁布了联合国职员学院的第一份整体计划，随后又拟订了职员学院 1999/2000 年新方案概要。这些文件反映了一个机构间协商过程，来自联合国系统内的 19 个不同机构与方案的 28 名个人参加了这一过程。同时也对职员学院的组织与管理进行了内部审查。审查结果是形成了一个更能满足整体计划要求的新组织结构。人们还进一步感到职员学院专业培训能力不足，因此已采取了行动来弥补这一不足。所采取的行动包括任命一个行政领导和若干高级训练与发展专家。

6. 职员学院的工作也因为必需制订训练方案以促进落实秘书长所推行的管理改革而受到影响。因此反过来又必需重新评估方案和优先事项。

3. 方法

(a) 数据收集

7. 数据收集兼用四个主要方法和资料来源，以协助提出成熟的意见，支持分派评价组必须完成的产出。不限次数的访谈，代表着所用的主要方法。

- 审查职员学院的文件，职员学院从活动参与者那里收集的反馈抽样（133份课程后调查表），1998年联合国训练需要分析，整体计划（1999-2000）和对职员学院工作人员的访谈

- 审查来自其他有关资料来源的资料，包括机构间委员会、个别机构提供的材料和一年一度的联合国进修主管论坛的记录

- 对小部分参与职员学院活动的人进行不限次数的访谈

- 对双边机构和整个联合国系统的利益有关者进行不限次数的访谈，特别重视职员训练负责人、人力资源管理部门、执行一级及各个机构间协调委员会。

8. 与大约 30 个机构和 100 多个人进行了联系（附件一）。

(b) 数据分析

9. 把访谈所得资料集中分列在六个产出领域中，以便把握所得资料的广度，弄清多数人的意见。分析了职员学院在课程或讲习班结束时所收集的反馈，以抽查新设课程，即反映职员学院当前方向的课程。

(c) 制约和限制

10. 由于 1998 年对利益有关者的需要进行了评估，职员学院管理、人事和行政程序都发生了变化，给评价提出了如下特别挑战：

- 如，课程管理变化提供了一些课程后的评价数据。由于这些课程反映了职员学院近来所取方向，所以评价组认为在评估课程与讲习班的相关性、质量和影响时，应当集中注意这些活动。职员学院提供的一份 1996 年以来的活动表附在后面（附件二）。评价小组意识到这种方法本身偏重新开展的最佳活动，但也认为从次数不限的访谈中所得到的反应来看，这种方法也是可以使用的

- 在需要评价中查明的其他方案领域，如专家服务等领域的新方向，职员学院还没有为之设置系统的反馈机制。在访谈中尽可能多地涉及了这些新方向

- 在职员学院开办期间，行政几经变化，因此很难可靠地统计参加各门课程和讲习班的人的总数，来自联合国系统内部或其他组织的参加者的百分比和预算与成本数字。如果评价小组使用了这类资料，资料都是取自职员学院新开发的数据库。

11. 工作范围要求本报告反映职员学院所提供服务的关联性、影响与质量。

- 在这些特点中，要评价训练教学的影响特别困难。本报告依据无限次访谈所得的反馈，而无限次访谈代表的是个人对影响的判断。没有其他的反馈数据可用。然而职员学院已经提出了一个后续行动办法，要求参加者在课程结束后半年就训练对其工作场所的影响和关联性作出反馈。至今很少收到这样的反馈，因此也限制了本报告对这些反馈的利用。

4. 评价结果

12. 本节概述了对工作范围指定的六个产出领域的评价结果。本报告以下各节所提出的战略与建议都利用了这些评价结果。由于 1998 年对利益有关者的需要所做的评估而导致的管理、人事、行政程序变化和方案方向调整表明，职员学院已经行动起来，调整自己，以提高效率和对客户做出即时的反应。这些调整结果获得了捐助者的信任，吸引了资金。而且在方案领域，自评估以来所开展的关键活动一般都被认为是相关的，因而受到了高度评价。这已经促使未来 18 个月中所预见的参加者和活动数量大幅度增加。

产出一

分析和评价至今所开办的训练学习课程和讲习班的相关性、质量与影响：

(a) 访谈所得反馈和课程评价

13. 不限次数的访谈表明人们对职员学院方案的普遍持有肯定的看法。职员学院对联合国系统的意义也得到了肯定，可是对质量与影响的看法则莫衷一是。归根结底，可以认为这些看法都支持职员学院的服务，但要当心，必需更重视质量，必需改进产生影响的机制。访谈反应可以按下列方式归类：

- 多数回答者都说，职员学院的方案对建立联合国系统的文化和价值观念有重大关系。主任和管理人员一级的几乎所有回答者，虽然有许多对职员学院的方案缺乏直接认识，却都持这种观点。约有四分之三的专业工作人员都认为这些方案是恰当的，有几个则对这些方案的关联性持否定观点，其他人则因对这些方案了解不够而无法判断

- 就方案的质量而言，主任和管理人员一级的回答者的答复表明，有四分之一的人持肯定看法，约有十分之一的人或持否定观点或缺乏足够的资料无法评论。可是，对这组人的访谈，有半数以上都没有谈到这一问题。对专业人员进行抽样调查，其中约有一半的人无法或没有对方案质量作出评论。那些做出评论的人对质量的印象肯定和否定相当

- 主任和管理人员一级的回答者对职员学院方案的影响的看法表明，几乎有三分之二的人觉得他们不是因为缺乏资料而无法评说，就是因为访谈中没有提到这一问题而无从评论。其余的反应，肯定评论与否定评论几乎相当。做出回

答的技术人员约有四分之一认为影响是积极的，也有同样数量的技术人员对职员学院的方案的影响持否定观点。其他人则对此问题没有看法或者未加讨论。

(b) 课程结束后的评价

14. 2000年，职员学院对一些最重要的新课程的相关性，在个别课程结束时进行了调查，所收集的数据给出了更为积极的描述。可是由于上述种种原因仍然没有关于这些课程的质量与影响的数据：

- 62名参加两个预警和预防措施能力建设课程（一个在都灵，一个在蒙巴萨）的学员，几乎有90%的学员报告说这两门课程与他们的工作有关或很有关系。其余几个人则觉得几乎没什么关系

- 联发援框架讲习班的44名学员都认为这个讲习班与他们的工作有关系或很有关系

- 参加进修主管论坛（1999年6月）的27人大约有一半发现这一活动与他们的工作有关或很有关系。也有同样多的人没有回答或觉得有时有关。

(c) 职员学院的影响取决于它的重点以及接触的范围

15. 职员学院报告说，约有4400人参加了自1996年始至2000年5月开展的活动。可是不清楚其中有多少人来自联合国系统内，有多少人来自其他实体（如意大利政府开办的初级外交官方案），或哪些是专家和主持人，而不是参加者。至少4400人中约有三分之一是来自联合国系统内的参加者。2000年剩余时间和2001年的预测显示，职员学院的目标是大幅度增加数量，在这段时期内为约4000人提供了服务。

16. 即使每年吸收2000个以上的联合国系统的人员参加联发援助框架、预警措施、进修主管、中高级管理发展方案等关键的跨部门活动，职员学院在这每一个领域里对整个联合国系统的影响也只能是很有限的。最近行政协调会的一份人事统计报告（2000年3月）支持这一假设。报告显示，有15000名专业工作人员在联合国系统（不包括世界银行和货币基金组织）内工作。这些人中几乎有三分之一分布在150个国家，每个办事处的专业工作人员不足100名；另外三分之二分布在约25个国家中，每个办事处的专业人员超过100名。

17. 为了招收足够多的参加者，以扩大职员学院的影响，评价组同意许多回答者的看法，他们建议就职员学院所涉及的问题领域而言，职员学院必需侧重适当的服务，利用信息和通信技术，在联合国系统内的信息和知识交流的动态网络中发挥促进作用。这些要点在本报告以后各节有讨论。

产出二

关于职员学院将来在它应当提供的一系列服务的作用的方向，还有客户对期望它所起作用共同看法

18. 访谈产生了大量有关职员学院在将来可以发挥的作用的资料和数据。参加者在访谈中一般都表示，特别是在当前改革的情况下，他们支持职员学院作为联合国系统内的一个相关实体，于是对这一领域进行了探索。这一领域的反应也来自那些先前没有利用过职员学院资源但感到它可以发挥一种明显作用的人。

19. 有趣的是，从收集到的反馈中，呈现了几个非常明显的主题，涉及职员学院未来作用。

- 一个在职员学院可提供的方案中明显占据核心地位的主题是发展管理和领导才能。用来描述这一主题的不同用词与术语有：管理功效、管理发展方案、管理教育和培训、高级领导与管理方案及都灵作为管理中心。很显然联合国系统内对这些领域都迫切的需要。而且绝大多数人都认为职员学院可以担任这一适当职务。可是许多人提请注意的一点是，要确保这一适当的服务是一个全系统的主动行动。这与5年前建立职员学院时所表达的总的期望，即希望它能够在联合国中创立一种“具有凝聚力的管理文化”，显然是吻合的。职员学院考虑到了接受访谈者的反应，在联合国系统内制订和实施针对中高层管理人员的优质管理与领导方案方面显然可以发挥作用

- 访谈提出的第二主题可称为联合国系统内的联络作用。不同的接受访谈者都指出联合国各机构缺乏联系。他们还提及联合国各机构和各机构中的个人有“割据一方”的倾向，联合国系统内缺乏知识和信息交流。有许许多多的参加者都提到的一个主题是，希望职员学院成为一个联络中心，来弥补上述不足。这一联络作用，据接受访谈者的反应来看，可能体现在以下四个方面：

- 知识管理
 - 促进各机构之间和个人之间的知识交流
 - 协调联合国不同训练单位的活动
 - 通过学习方案创立机构间网络
- 建立伙伴关系
 - 与私营部门建立有益的联系
 - 在联合国系统内建立伙伴关系
- 培养联合国是一家的感觉
 - 促进个人联络

入门方案

- 在学习方法方面充当全系统的带头人

在工作人员发展中采取最佳做法

在利用开放和远程学习中采取最佳做法

20. 许多人都强调知识管理是联合国系统的一项迫切需要。这已经超出了上述发挥联络作用的范围；而且是提高作为一个系统的功效的情况下提出的。强调高级管理人员必需修完知识管理的学习课程。职员学院可以担任这一职务，在这一领域开设优质学习课程，是可以从访谈中得出的另一个结论。

- 得出的第三主题是创建一种联合国全系统文化。这与上述有关职员学院在创建一种具有凝聚力的管理文化中应起作用的要点有部分联系。可是主要联系要从变化的角度去理解。本系统的一位高级管理人员把职员学院描绘成一个“联合国系统的变革先锋”，其他人也表达了类似的看法，如在联合国发展文化变革；或通过学习促成变化。不过所表达的各种观点，对“变化”一词在学习与文化背景下所涉的内容缺乏深刻了解。职员学院如果要成为这一领域的一个关键角色，显然要说明这一点，并提出具有变革先锋的内涵的概念。

产出三

职员学院和联合国其他训练研究机构各自的作用及相互关系

21. 对职员学院、联合国或各机构的内部训练的作用和责任，及其与训研所和联合国大学的关系，在访谈中也都进行了调查研究。访谈显示，对职员学院作为为整个联合国系统的工作人员提供跨部门学习与知识服务的机构的作用，都有普遍一致的看法。担当联合国系统的学习与知识创新的促进者的角色被确定是合适的。这些在前一节的产出讨论中已经阐述得比较详细了。

22. 职员学院所提供的服务与针对联合国和某机构的训练之间有何区别，也遵照同样的思路给予了描绘。尽管二者都负责工作人员发展，但职员学院的任务是进行全系统的能力建设，不负责具体组织的工作人员的发展。联合国大学和训研所的目标对象是各会员国和有关研究与发展的工作人员。可是联合国系统内，对职员学院与劳工组织，尤其是与都灵国际训练中心的关系，有些认识不清。希望拟议的新理事结构（第三节）能确保做出适当区别。

23. 尽管这些角色很分明，可是公认这些不同实体之间也有必要互相促进，知识共享。就学习交付方法或商业惯例，如成本回收办法而言，在交流经验、共同开班、课程共享或互相学习层面互相促进，知识共享特别可取。的确目前在其中有些领域也正在开展合作。

24. 在访谈中对职员学院的责任和作用提出了一个明确的重点，要求它集中搞好其学习活动。目前的服务清单之所以开列服务项目比较广，与职员学院可以获得外部资金支持这类活动有关。建议必需建立筹资机制，让职员学院能够集中精力从事核心活动。

产出四

关于发挥最大影响，以增强联合国系统解决国际社会所面临的新的跨部门挑战的集体能力的程序和方法的指导方针

25. 访谈过程在这方面也提出了大量的数据和质量反馈。显然这是一个非常重要的领域，因为它影响着联合国的普遍表现，影响国际社会对联合国的认识。此外，联合国系统内也越来越清楚地意识到本系统作为一个整体缺乏解决国际关键问题的集体能力，而且存在着各自为战的危险。有些接受访谈者建议，职员学院应当在解决这个问题上发挥作用。

26. 访谈还提出了大量资料，指出了表明联合国系统明显各自为战的具体因素：

- 执行训练任务的人缺乏跨机构的接触
- 没有充分利用联合国工作人员，而过多地利用顾问
- 缺乏一种共同的管理与业绩文化
- 缺乏工作人员对调和借调程序
- 工作重复，缺乏交流机制。

27. 正如对新的主动行动一样，在许多参与访谈过程中的人中有一种倾向，都觉得并认为职员学院是救治上述弊病的良药。要反反复复地讲，职员学院必须尽力确定自己在联合国系统内的合适位置，在几个领域里提供优质服务；它不能也不应当试图去解决联合国系统面临的全部能力建设问题。但是它在遵循知识管理的原则下，可以促进在整个系统的水平上解决这些问题。

28. 下列答复是从一切现有访谈数据中提炼出来的，表明职员学院在使本系统能够迎接跨部门挑战方面可以发挥的作用。这些作用从促进进修主管之间更好地互相促动，到建立机构间联合，从微观到宏观，具体如下：

- 职员学院必需在知识的转让和交流、顾问的聘用和小组建设方面成为本系统的知识中心
- 职员学院在各机构的学习活动中应当成为各机构网络的核心
- 职员学院是唯一设在校园内的跨全系统机构，因此可以成为各机构高级管理人员战略静修之地

- 职员学院是改革过程所不可或缺的，因此必需发挥自己的作用
- 职员学院必须促进全系统对全球性互相关联的问题的理解，组织各机构共同寻找解决方案。

29. 最后，还必须说，只有当人们感到并且切实把学习和训练作为管理和改革过程的一个完整部分时，职员学院才有可能发挥上述的许多作用。有一位接受访谈者说得很中肯，职员学院将与其他机构竞争宝贵的资源，这仍然是一个大问题。显然该学院必需系统阐述自己的意图和战略，让全系统都了解。更重要的是，它应当以在本报告所概述的这些领域提供一揽子优质服务来支持自己的意图和战略。

产出五

关于职员学院未来的地位、筹资和业务的建议

30. 对主任和管理人员及专业人员一级的访谈显示大家广泛支持设立一个联合国系统的职员学院。评价小组收到了许多建议，指明它应当如何处理自己未来的角色，如何克服当前已经认识到的缺点。这些建议第三、第四和第五节有详细讨论，一般可归入以下几类：

- 职员学院的战略方向必须加以明确界定和宣传，服务必须集中在这些领域。目前服务和训练对象五花八门，没有给出这样一个明确的方向

- 职员学院的员额配置必须反映学习和训练界的最高专业质量和领导质量，而且应当只限于核心工作人员。职员学院应当通过借调、短期选派或聘请顾问等方法，尽量利用联合国本身的专题专门知识和专门化技术。评价组听说有些项目和服务没有完成或没有满足本系统的有关利益者的质量期望。探究这些意见是否确实或业绩未达到期望水平的原因都没有多少价值。对本系统将来买进和拥有职员学院至关重要的是，职员学院未来的专业、领导和管理质量应当达到或超过人们的期望

- 在大约一半的访谈中，都认定职员学院将来要站稳脚跟，开办下去，筹资是有待解决的关键问题。目前各种活动都依赖捐助者和项目筹资，被看作是一个主要障碍，让职员学院无法抓住一个更明确的战略重点。已经向评价小组提出的多种多样的选择和机制，而且在本报告以后的各节中作了提炼。利益有关者表示愿意并且能够支付职员学院所提供的服务，只要这些服务质量高，能满足他们的需要。可是也有些利益有关者表示不愿意捐助核心资金

- 接受访谈者对职员学院、其他组织或其他地点开办的活动的比较成本也持有截然对立的看法。在这一点上，还没有对成本资料进行系统的处理，因此很难细论。至于未来，职员学院必须对成本资料去芜存菁，并把结果告诉利益有关者。

产出六

推荐职员学院可采取能让其客户参与决策、制定优先次序和业绩评价的管理形式

31. 许多接受访谈者公认，缺乏一个有效的管理结构是职员学院所面临的一个重大障碍。与许多接受访谈者的讨论反映在本报告第二和第三节中。由这些讨论得出的指导原则，现概括如下：

- 管理结构和机制必需获得高级管理与专业人员购进并有专家作主的感觉。目前缺乏一个让这些利益有关者直接说话的明确管理结构，对职员学院的集体所有权很不利
- 一种使职员学院能够通过某种形式的机构间理事会对其利益有关者负责的有效报告与管理结构，预计可以让职员学院对利益有关者的需要做出反应。通过施政和管理体系与利益有关者及其组织进修需要建立的密切联系，应当取得职员学院至今尚未取得的成效。它应当激励利益有关者积极参加学院活动的界定，改善学院服务的利用情况，最终开辟新的收费服务收入源流。

二. 职员学院今后的作用

32. 从前一节中可以看出，总的来说，大多数利益有关者都赞成设立联合国系统职员学院。但也有一种意见认为它开始迷失重心，尚未为自己找到一个恰当的位置。这些批评有助于确定应如何调整作用和职责并重新确定重心。鉴于五年前设立职员学院时对它寄予的期望并未失去意义，这些批评更是有益；当时普遍认为它有助于在联合国系统内建立一支真正全球性的公务员队伍，这支队伍有着共同的价值观和职业道德观以及共同的决心和远见，并有助于逐渐建立一种紧密结合的管理文化。

33. 的确，整个评价和评估进程中的一个普遍看法是它应该有一个未来。所面临的挑战是构划出一个既符合利益有关者的期望又实事求是的前景。虽说没有一个伟大机构能在一个相当短的时期内建成，但除非一个机构在成立之初便表现出光明前景，不然它便会面临陷于无足轻重之境的危险，尤其是在资源有限、并因此而互相竞争的情况下更是如此。利益有关者不再对发展缓慢的机构保持耐心。我们在与利益有关者协商时便发现了这一不耐烦情绪的迹象。尽管如此，只要职员学院能重新确定重心，找到自己的位置，几乎所有利益有关者都对职员学院的未来表示乐观。

34. 我们将在本节集中讨论我们认为职员学院应有用武之地的那些作用，即职员学院具有相对优势并因此能对联合国系统产生影响的那些领域。但我们首先必须指出需提醒职员学院避免的两种作用，不然会有损其形象，效果不佳。

1. 不应成为联合国及其机构中个别组织的训练中心

35. 职员学院不应使自己成为、或被利益有关者视为系统内个别组织的训练中心，这一点至关重要。它不应成为个别组织的训练中心的理由如下：

- 成本效益

作为一个提供训练者，职员学院将与许多地方训练机构竞争，后者或因规模经济或因当地现有资源等有利条件可以低成本提供训练

- 专题

不同机构的训练要求大多注重业务和职能领域，因此对相应机构有针对性。职员学院既没有资源、也没有能力满足专门需求，这也不是一个符合成本效益的提议。事实上，我们在实地调查和协商进程中获悉，职员学院如打算与联合国各机构的方案竞争，将产生反作用

- 赞助

学习机构要想成功，就必须在高级管理层一级采取“买进”做法，不然，资金和资源的筹集就会非常不稳定。向各机构提供训练没有资金保障这一优势。

36. 因此，总而言之，我们认为职员学院的首要目标应是逐渐发展成为联合国系统的学习机构，充当分享知识和世界范围内最佳做法的领头催化者，融合联合国系统的学习和知识，并由此成为变革进程中的知识交流中心。

37. 作为世界发展的一个方面，目前有一个趋势，那就是不再专注于组织内人员的训练，而转向为个人和团队的学习提供方便。这需要有一个完全不同的导向，因为组织内的学习是一个复杂进程，同时涉及环境变化这一大背景以及组织的学习需求。在一个政治、社会、经济和环境因素迅速变化的气候中，联合国处理问题的能力不再仅依赖于受过训练的个人。这将日益取决于集体能力，表现在组织内不同团队有创新精神，能迅速从过去的错误中吸取经验教训，能在整个系统内分享有关最佳做法的信息。因此，职员学院应从一个训练组织转向为一个知识性组织。

2. 不应成为满足会员国训练和研究需求的中心

38. 重要的是，职员学院应明确维持其指定职能，即满足联合国系统的学习需要，而不是联合国会员国的需要。最近，大会第二委员会在大会第五十四届会议的辩论中对职员学院、训研所和联合国大学的分工重新确定如下：

“为避免工作重复，训研所、联合国大学和联合国职员学院之间分工明确至关重要。训研所主要负责发展中国家和驻联合国外交使团人员的训练和能力建设，联合国职员学院则以联合国人员的训练为重点。联合国大学的主

要职责是研究和研究生训练，以期加强发展中国家高等教育机构的能力。训研所或联合国职员学院所作的任何研究都应注重业务和有助于其训练活动”。

39. 显然，职员学院能为会员国提供的最佳服务是协助确保系统内工作人员能按会员国要求提供连贯、协调一致和有针对性的服务。

3. 作为联合国全系统学习和知识管理的催化剂

40. 联合国及其机关、各专门机构、世界银行和货币基金组织都广泛认识到有必要加快系统的运作进程，尤其是鉴于现在全球形势日益复杂瞬息万变。这就要求在多层次作出特别努力，有时还需作出自主干预。职员学院能够、也应该通过重点关注以下领域以期在这方面发挥催化作用：

- 系统的内工作人员的领导和人员的素质；
- 促进整个系统的学习、创造和分享知识的进程；和
- 一种紧密结合和有活力的文化

41. 知识和发展本身不会带来变化，除非组织内具备发展制度，能借鉴、普及和编纂集体知识并使全系统能获取知识和最佳做法。在这种情况下，工作人员可成为变革的催化剂，系统能适应变化。不然就会有成为“井底之蛙”的危险，即不借鉴其他机构的行动、错误和知识，而且还有“知识就是力量”综合症的危险，使各机构各自为政而不是分享知识。

42. 秘书长已要求开展更多的跨部门和机构间合作。但除非有一个特殊机构或机制得到授权和资源以创造期望的变化，不然，现状通常是保持不变，特别是在涉及多个机关、机构和议程的情况下，如联合国便是这样。职员学院的独特地位有利于其发挥这一催化作用，推动各机构高级管理人员之间的对话和知识分享；创造虚拟或其他形式的知识社区；编纂最佳做法；并提供给相关机构及其高级管理人员。

4. 作为联合国系统战略性领导和管理发展的中心

43. 在此设想了两个互相关联的作用如下：

- (a) 通过提高业务质量和效率发展战略性领导和管理水平；和
- (b) 加强职员学院作为战略性领导和管理发展中心的能力。

(a) 建设集体能力

44. 联合国系统面临的重大挑战之一是培养众多高素质人员、团队和进程，使联合国最终得以转变。应通过良好的业务管理和有见解的领导来处理业务、质量和

效率等问题。良好业务管理和有见解的领导这两者的结合为增强能力、责任制和问责制以及高质量业务文化创造了条件。紧密结合的文化取决于组织内具有众多能在高层协调一致地运作并能从组织价值观和宗旨以及他们自己的价值观中吸取力量的人员。

45. 职员学院可发挥非常强大的宣传作用，协助在联合国系统内从知识和发展这一角度建立人力资源和组织发展进程。这意味着与联合国系统负责创造注重业务的新文化的人力资源各厅处密切协作。业务训练和技能指导也是有效的管理训练的部分内容，需要职员学院加以管理。同样，从组织发展这一角度讲，需要有一个创造势头的进程，在整个系统高层一级运作。对旧的思维和工作方式提出质疑、甚至予以抛弃，创造新的、有相关性的创新做法，就能建设能力。

46. 增强能力、责任制和问责制，这三个被秘书长视为改革杠杆的因素有三项条件：

- 不受官僚制度和冗长的决策进程影响的管理知识、业绩和改革的新制度；
- 个人和团队有机会得到现有的最佳训练和知识，以便调动资源和团队以最佳状态进行创新性工作；和
- 鼓励敢于承担风险、创新和变化并能奖励在此方面的主动行动，同时能明确表明如何处理业绩不佳情况的领导层。

47. 职员学院今后可发挥的一个明确作用是与联合国系统各机构协作设立和实施这些进程，提供能满足这些进程运作所需的技能和知识的方案。

(b) 建设职员学院作为战略领导和管理发展中心的能力

48. 职员学院可在系统内三个层次上运作和实施方案：

(一) 新加入组织的低级别专业人员

这是需要职员学院涉足的系统内管理发展的第一层次。系统未来的高级管理人员将产生于这些完成培训的新进人员。职员学院可向这些新征聘者提供两类方案：

- 联合国系统入门

目前，职员学院正在编制一套入门光盘。除了将个人介绍引入系统的投入外，同样重要的是有助于在正式入门后保持势头的组织发展进程。职员学院可采用以下做法：认真规划后续进程，如在系统内确定训练员和指导员以监管入门班学员并由此推动其发展进程；建立正式和非正式的知识网络以促进学习和知识分享；为入门班学员订立持续学习方案，让各级管理人员在这一进程中发挥关键作用，职员学院起推动促进作用。这一进程产生的一个重

要结果是一致努力留住最佳的新进人员，扭转“失望地离开联合国”这一显然日益增强的趋势。

- 发展知识和专门知识的核心领域

完成入门训练的新进人员也迫切需要在对系统而言至关重要的关键领域发展技能，获取知识这些领域包括：减缓贫穷、能力建设、将性别观念纳入主流；和人权。因此，职员学院有责任确保联合国内具有这些领域的知识的人才不断增加。

理想的做法是，职员学院从系统内不同知识领域调动“专家”，以此确保所分享的知识注重内容、就地取材和可以持续。其附带结果也有助于在这些领域建立和提供一个管理完善的未来执行人员的数据库，这将大幅减少调动特定领域内部专家所需的时间。

- 实施 3 至 4 年的系统新进人员入门全面方案

通过以上这两个起始阶段可产生一个综合的 3 至 4 年全面入门方案，它将上述两个次级方案与一个历时 12 个月至 15 个月的附属方案结合在一起，后者一半在总部、一半在外地实施。

(二) 管理发展

这一进程涉及系统内的中级管理人员一层，即负责确定和监测业务计划、激励工作人员、实施业绩管理和交流制度的各级管理人员。而且，与许多组织一样，在联合国内，按年资晋升的作法使那些以前没有接受过专业管理训练的人员担任管理职务。

职员学院应使自己成为一个促进改革的动力，使各机构管理人员和团队支持一种连贯的管理文化。这就要求一方面提供方案和知识投入，另一方面监测随之出现的组织发展进程。职员学院应提供投入的一些新领域包括管理效果；跨文化管理；承担领导职责；业绩管理；知识管理和交流训练。至关重要的是职员学院应拟订一个可持续的方案，将管理发展纳入跨机构范围，并辅之以组织发展进程。

(三)、领导能力发展

其对象是整个联合国系统内负责以改革进程推动联合国发展的高级管理人员。一些关于领导问题的研究明确表明，不得不持续不断地因应外部形势这一压力以及缺乏反省时间，这两个因素使高级决策者陷于一种与组织宗旨和价值观以及与通过积极领导激励工作人员这一工作脱节的领导模式。任何一个组织的高级管理层的作用是根据组织远景规划确定宗旨和目标，推动组织成员为此远景而努力。

最重要的是，这需要有一个可称之为创造知识的推动进程，随着时间的推移而成为一个累积进程。领导者需要持续不断地为知识的创造提供条件，不然，就会无视所涉问题的外因变化，周而复始的沿用已试验过的相同解决办法。职员学院应提供技能、能力和论坛以推动高级管理人员就战略领域进行反思性对话。这一工作领域是职员学院的“产品领域”之一：有助于就全球关切问题分享经验和观念的执行/学习论坛。职员学院需要的是授权和放行，以便向联合国系统的高级管理人员定期提供领导讲习班。

此外，职员学院应与全球其他学习机构和咨询组织密切协作以提供它无法单独提供的服务。

5. 作为发展联合国系统共同管理文化和价值观的主动论坛

49. 秘书长提交给大会的人力资源管理改革报告(A/53/414)中提到“管理文化”一词，秘书长在报告中概述了“一个增强能力、责任制和问责制的新管理文化”这样一个远景，他说，总目标是：

“将我们的人力资源与我们在全世界推动和平、发展和人权这一全球任务相结合，这一任务正变得日益紧迫”。

50. 秘书长于 1997 年发起的改革和振兴这一“无声革命”融入了这一方面。秘书长及其高级管理人员自那时以来已查明妨碍有效利用工作人员人力资源、并因此而妨碍这一新管理文化的建立的一些重要缺点，主要有：

- 管理人员对人力和财政资源的权责有限。这直接削弱了组织各级的问责制
- 复杂的细则和程序有碍工作人员的征聘、晋升和调动，影响了联合国适时地安排适当人员的能力，而这一能力对一个全球性组织非常重要，因为人们越来越期望联合国能够迅速行动以处理复杂的危机和不断变化的优先事项
- 不当的人力资源规划损害了联合国确定组织短期和长期人员配置需求的能力
- 在建设本组织实务性和管理能力方面的投资不足。到最近才订立了本系统管理人员发展方案。

51. 除这些缺点以及克服它们所需的人力资源政策、程序和做法外，已查明并需要解决的另一同样重要的问题是：不同机构及其议程之间缺乏协调和连贯性。也就是说，缺乏政治意愿导致不同机构及其议程之间缺乏学习网络和知识分享，而这又导致缺乏效率、工作重复和“非此地所创”综合症，以致业绩不佳，无法创新。

52. 很有可能，这或许便是促使人们在一个全系统人力资源综合管理文化中使用“紧密结合的”一词、具体而言是“紧密结合的管理文化”一语的原因。它在1996年成为联合国职员学院的通用说法。贸发会议在一份新闻稿中表述如下：

“职员学院可使联合国系统的活动更加协调一致，促进更紧密结合的管理文化，并推动整个联合国系统正在实施的变革进程”。

53. 职员学院院长在向大会第五十四届会议提交的进展报告中在涉及管理文化的以下这句话中也提及“紧密结合的”一词：

“在整个联合国系统树立一种紧密结合的学习文化”。

54. 在此，“紧密结合的”一词具体涉及学习。

55. 为解决这一问题，首先需要对构成紧密结合的文化的各个要素作出更全面的评价，其次，确定职员学院是否能够以及如何使自己成为联合国系统朝此方面变革的催化剂：

(a) 文化及其分解：从组织行为中吸取经验教训

56. 文化是认知、情感和行为模式的集合体，这些模式源自一组共有的心理定式，后者是特定价值观、态度和行为以及调控它们的进程的基础。与在社会中一样，组织中的健康文化依然是给组织成员带来意义、使各项制度良好运作、促进人们的福祉以及决定组织有多大能力和手段有效和高效益地实现其宗旨和目标的基础。

57. 但随着时间的推移以及各种因素（如规模扩大、趋于复杂），组织文化变得支离破碎，最终无法持续。这种缺乏紧密结合通常表现于以下一种或全部症状：

- 远远背离组织的原有“精神”；缺乏连贯性和意义以及组织及其工作的存在理由
- 组织内缺乏最佳的联系进程、个人和团队无法产生动力势头，以致组织日益无法持续
- 组织无法学习、创新和创造新知识；倾向于抵制改革
- 制度剥夺个人创造性和动力、并导致个人和团队业绩越来越差。其结果是组织无法有的放矢和创造性地因应外因变化，以致个人和集体效力和业绩均趋下滑。

(b) 创造一种紧密结合的文化：确定职员学院的存在理由

58. 为某种已趋支离破碎的文化创造凝聚力是一个复杂和系统性的愈合进程，涉及的方面远不止为提高业绩而进行有效管理。向管理人员提供做好工作所需的业

务技能和知识、实施便于迅速调动人员的人力资源政策和制度固然是必要的，但仅仅这些还不够，因为它们并未触及文化超于支离破碎的一些根源。改革及其管理是目的而非手段；改革常常易被视为手段，而组织则通过结构调整这一简便方法促成改革。

59. 为了能将自己成功置于在联合国系统内创造这样一种紧密结合的文化的中心位置，职员学院有必要在改革进程中支持和顺应领导才能发展，寻找将价值观和宗旨转化为行动的途径和手段。要发展能促成承诺并持之以恒的共有领导素质，且使之扎根，职员学院必须触及到高级管理层的上层，包括行政首长。

6. 为知识管理提供体制性机制

60. 没有一个紧密紧密结合的知识管理制度，任何学习方案都不可能完整或有效。联合国内最基本的知识管理将在整个系统内为更快、更有效的知识交流和决策创造一个有活力的环境。职员学院需要通过两个途径将自己置身于发挥这一作用的地位：

(a) 联络/交流中心的作用

61. 职员学院正努力开发一个交流中心进程以承担起推动整个系统分享最佳做法的职责。

62. 负责进修的主管人员在 1999 年 6 月会议上提出一个模式。其后出现的能力和和技术问题耽误了该模式的全面实施。自那时以来已克服了这些问题，一个重新编制了格式的信息中心将于今年晚些时候全面运作。要使该信息中心成功，职员学院必须：

- 处于战略地位以期获知整个系统有关现有以及新生知识领域的经常投入
- 确保建有可存取相关信息的有效数据库；确保系统内有专家能不断更新信息
- 建立和管理定期取用来自职员学院的信息和知识的“客户界”
- 拟订衡量和记录最佳做法的模型；和
- 不断更新和管理用户和参与者网络。

63. 职员学院可以成为一个真正的网络催化剂，因为它有能力与所有机构协作。但它必须有效率、效益，跟上形势。

(b) 管理虚拟和真实的同业界

64. 同业界是指整个系统内那些与某一特定知识或专门知识领域有共同关系并定期采取互动行动以分享该领域的知识和开发能力的群体。同业界也灌输一种共

同的目的感和一种了解他人所掌握的知识真正意愿；他们对封锁知识这一传统做法提出挑战，他们是组织变革的催化剂。

65. 数据库以及信息和通信技术系统代表着知识管理的静态方面，而同业界的促进工作则以人为中心，因此更具活力。职员学院应起带头作用，促进各机构的虚拟和真实的同业界，以便分享最佳做法，并且，更重要的是，以便确定和提供系统内的现有最佳资源以解决新问题。

7. 发挥未雨绸缪的领导和协调作用以确保在学习制度和方法中采取用创新和先进的做法，包括远距离学习

(a) 将个人主动行动层次的合作转化为一种管理下的动态网络

66. 讨论、特别是与负责进修的主管人员之间的讨论表明，每个组织都在竭尽全力地寻找和开发适合联合国系统工作人员发展的学习制度和学习方法。集体正通过电子邮件联系、当地举办的信息会议等主要途径受益于合作，分享新方法和学习制度的经验，在日内瓦的各组织便是这种情况，负责进修的主管人员论坛在一定程度上也是这种情况。这些活动典型地是个人主动行动的结果。

(b) 应特别关注新学习方法、现有学习方案和远距离学习等方面知识的分享

67. 许多人认识到，职员学院可发挥非常重要的作用以确保负责进修的主管人员了解或熟悉各种主要方法、适合联合国系统并/或已由同事实践过的学习制度。这样，职员学院可与负责进修的主管人员小组协作利用个人能动性，而这一能动性是个人主动行动的基础。

68. 也需要发挥领导和协调作用以积累和保持关于系统内不同部门正开发或实施的关键培训服务和产品的知识。评价小组获悉，目前显然是以零星孤立的方式交付类似产品和服务。虽然系统内这些培训服务的确切目标和重点各不相同，但建立一个有关现有服务、最佳实例和失误的共有数据库有助于使每项服务更加有效并改进质量。我们听到了关于培训设计组借鉴他人的工作、在较短时间内以较低成本生产出高质量产品的一些例子。目前，此类做法要求有主动性以及与整个系统的接触和个人对职能分工方面的了解。职员学院与负责进修的主管人员论坛一起采取了一些主动行动。但是，诸如利用万维网之类的电子联接等更具针对性的做法以及传统的讨论会可使联合国整个培训系统的业务更加有效。

69. 需要职员学院发挥领导和协调作用的另一紧迫领域是开发开放式远距离学习和利用适当技术加以支持。访谈表明，一些重要机构正努力寻找合适的开放式远距离学习技术以及合适的信息和通信技术以支持工作人员培训需求。通过电子邮件和一些联合试验非正式地分享了一些信息和经验，尤其是在日内瓦和纽约的团队之间。访谈表明，有必要将这些根据需要临时进行的交流引向更正式和制度化的做法，以便各方得益于共同经验和信息分享，甚或引向联合开发或采购软件

或产品，或是合用和/或立约使用共同的远距离学习平台和基础设施。职员学院已在该领域采取一些措施，如尝试开发一个向工作人员介绍情况的共用光盘，虽然该产品的开发有一些问题，但大多数访谈者都认为职员学院可在这一领域发挥具有重要价值的作用。

(c) 业务建议

70. 鉴于上述，评价小组认为职员学院应在该领域起领导和协调作用，首先拟订工作和资源计划以支持这一职能。虽然须由职员学院拟订此类工作和资源计划的细节并经其理事会核可，但评价小组提出如下一些业务建议：

- 应指派职员学院一名专业人员专职承担这一职责。有些专门信息的联网和收集完全可由具备特定专门知识和领先知识的顾问承担
- 工作计划必须反映和因应利益有关者的需求
- 应制订知识管理任务的方法以便达成需求评估、信息收集、基准订立和信息散发职能。所建议的方法包括设计良好的网上信息服务、短期讨论会和深入的讲习班
- 除知识管理任务外，共同产品和服务或软件的开发或共同采购软件、产品或服务或许可成为职员学院工作计划这一部分的一个职能，但须在晚些时候实施，以免失去核心服务这一重心。

(d) 在开放式远距离学习方面发挥领导作用

71. 除在信息和通信技术及开放式远距离学习领域发挥领导和协调作用外，职员学院的产品和服务将大大得益于开放式远距离学习方法的使用。合法使用远距离学习应用程序软件将便于职员学院更大规模地提供产品和服务，改善效率和质量，包容更多人，尤其是在各总部以外的工作人员专业发展方面。而且，这将使职员学院与主要的全球性公司在专业发展方面的最佳做法看齐，便于它发挥访谈者所期望的领导作用。

(e) 以及时、有效率和有效果的方式向遍布全球系统的工作人员提供服务

72. 评价小组建议对方案每个关键领域进行分析以了解开放式远距离学习可为方案目标的实现作出哪些贡献。评价开放式远距离学习服务的一个重要标准涉及广泛的地域分配问题以及世界各地有相同学习需求的工作人员人数。联合国系统有近三分之一的专业工作人员（4 200 人）分布在世界各地的 150 个国家，在这些国家的每个办事处的工作人员人数不满 100，另有约 10 000 名工作人员则集中在约 25 个国家（每个国家内有 100 名或更多的专业工作人员）。也就是说，联合国系统的 15 000 名专业工作人员（不包括世界银行和货币基金组织的雇员）分布于世界各地 175 个国家。借助于信息和通信技术的远距离学习显然有许多长处：

- 可将用于支付旅费、住宿和杂项费用（估计每人每周多达 5 000 美元一加上活动费用）的其中一些资源转用于开发学习材料

- 由于不受一次性、旅费高昂的密集型现场讨论会等因素的制约，因此，整个系统的领导能力发展可成为一个持续进程，将现场讨论会与准备和后续工作及复习相结合，并与远距离学习联网。这是一个已在教学上得到验证的工作场所学习方法

- 在联发援框架各机构或人道主义紧急援助各机构遍布全球的 15 000 名专业工作人员中发展一种共同的管理文化，这是一项重大任务。仅靠面对面的讲习班和有限的预算，需要很长时间才能完成这一任务。而设计良好的开放式远距离学习应用程序软件则可产生多重效应，以更短时间向更多人提供这一学习方法的关键组成部分

- 最重要的是，开放式远距离学习提供了一种真正全系统的管理发展方法，因为它使总部和外地各办事处的工作人员都可参与。

(f) 利用现有信息和通信技术及开放式远距离学习资源开发高效率的应用程序

73. 评价小组意识到，联合国系统一些实体已在不同程度上对远距离学习平台和网络作了投资。其中有些应用程序主要以客户为对象（如知识产权组织、世贸组织和电信联盟），其他一些则兼顾工作人员和客户（如世界银行）。联合国系统有些组织已开始向外地工作人员提供学习（如开发计划署和世界银行）；其他一些组织则在探索软件选择方案（如劳工组织和万国邮联）；或正拟订战略计划。这些活动为职员学院自己的计划提供了可观的资源。

74. 评价小组认为，职员学院还应在其开放式远距离学习应用程序中利用现有的信息和通信技术网络。联合国有些组织与其外地办事处建有良好的专用网络，其他一些组织则拟订了这方面的大胆计划。世界银行、联合国多个实体和一些服务对象国正合作开发全球发展学习网这一重要网络。预期到 2002 年年中，有 50 个国家将建有远距离学习中心，向发展领域的利益有关者提供连续性专业教育。职员学院可通过这些中心高效益地提供其课程。

75. 职员学院可利用的另一资源是信息系统协委会提供的协调。职员学院可借此找到方法以确保电信服务优惠价格待遇的利益或利用系统内不同实体运作的现有基础设施的中央信息资源。

(g) 结论

76. 鉴于上述，评价小组认为职员学院有必要利用信息和通信技术及开放式远距离学习以实现其任务目标，首先着手拟订工作和资源计划以支持这一职能。虽然

须由职员学院拟订此类工作和资源计划的细节并经其理事会核可，但评价小组提出如下一些意见：

- 职员学院必须确保以优质高效的方式向联合国系统的工作人员提供关键方案领域的服务，采用有效的方法，面向总部和外地各办事处的核心工作人员，表现出可与其他全球性组织媲美的创举。它在准备工作中应利用适当的信息和通信技术及开放式远距离学习方法为每一方案领域审议和拟订计划

- 职员学院可借鉴并因此得益于整个系统在远距离学习方面的共同经验，得益于现有或规划中的通信网络的利用。职员学院在起草其远距离学习计划时借鉴这些经验和发展将大有裨益。

三. 联合国系统职员学院（职员学院）的新体制地位

77. 对职员学院今后的作用的构想显然构成一种典型的转变——从一个基本上为满足个别组织或组织团体的需求而提供训练的机构转变为通过学习、分享知识和知识管理及领导能力发展以便创造一种紧密结合文化的整个联合国系统的战略管理发展中心。

78. 因此，职员学院将促使在全球 175 个国家内的联合国系统（不包括世界银行）15 000 多名专业人员和高级管理人员，以全系统共同的核心能力及共同的管理能力致力于实现全系统的共同构想和价值。

79. 为了切实有效地完成这项新的任务，必须更改职员学院的名称和地位。为了向系统内所有成员提供保证，应将该学院改名为联合国系统职员学院，强调“系统”一词，以确定其为全系统共有的性质。第二，应给予该学院一种永久性机构的地位。将在三年期间（2000-2003）进行这种新办法所设想的转变过程。因此，在本报告这一节内，我们将讨论职员学院分阶段进行的制度化、按照大会第五十五届会议通过《章程》建立新的管理体制、筹资问题以及最后讨论东道国协议和行政安排的相关问题。

1. 职员学院的未来地位

80. 大会第 54/228 号决议执行部分第 3 段请求对联合国职员学院所办活动进行独立评价并请秘书长向大会第五十五届会议提交一份报告，除其他外，其中包括“关于职员学院 2000 年 12 月试办阶段结束后的未来地位、资金筹措和运用的建议”。

81. 联合国系统职员学院自然不是新的问题。训研所在 1969 年曾提出该问题，罗伯特·杰克逊爵士在其“联合国发展系统能力的研究”（DP/5，1969）中也曾提及。随后，训研所的倡议导致理查德·西蒙兹先生 1971 年 2 月题为“成立职员学院以满足联合国系统各机构需求的可行性研究”的报告（M/UNITAR/1/17）。评价小组认为，该报告中有些主要结论，在三十年之后仍然适用，其中包括：

“虽然仍应由每一机构负责其工作人员训练的大部分工作，在可导致规模经济的领域内则适宜进行机构间训练，因为机构间合作很重要并且应用类似的行政和管理技巧也很重要。

各机构将支持和采用一种主要为管理、经济和社会发展及其他领域的高级工作人员提供短期课程的办法。

在联合国系统内，发展问题与管理与行政问题密切相关。

所提建议的成败关键在于联合国各机构参与的程度。除非它们直接参与各项方案的规划，否则可能无法取得它们的充分支持与合作。同样地，除非让主管具有相当的独立性，否则就不可能找到或留住一位能力胜任的主管。”

82. 秘书长赞同报告中的论点，这些具有说服力的论点促使大会第二十六届会议决定：

“在原则上核可设立一个联合国职员学院的设想，并决定在第二十七届会议上审议设立这样一个职员学院的提案。”¹

83. 大会第二十七届会议确实再次审议了该提案。行预咨委会大体上对该提案给予好评，但澄清了一些论点（见文件 A/8935）。其中包括建议职员学院开头时必然是在一个实验性的基础上办理；在开头的一段时期结束时，应当要做一次仔细的评价。行预咨委会假定在这种评价工作将在不短于两年但不长于四年，之后由大会负责进行。

84. 不过，由于当时开发计划署感到无法在财政上参与这项努力，设立一个联合国职员学院的构想就此推迟了。直到 1995 年，当秘书长布特罗斯-布特罗斯·加利请三名高级专家编写一份关于职员学院的可行性研究报告时，才恢复这项工作。根据该研究，秘书长于 1996 年 1 月 8 日宣布设立一个联合国职员学院，最初作为一个项目，时限为五年。1998 年 10 月，在该试验项目运作两年之后，行政协调会会议的筹备工作便考虑到职员学院的下列作用：

“系统各组织对在迅速变化的国际环境作出回应必须同时采取各种步骤来发展一个全系统的文化、配合改革和对变革情况进行管理，和促进系统的集体处理国际社会所面对各种跨部门性挑战的能力。职员学院是一个特别适合促进这些目标的机构间工具。”²

85. 因此，从机构观点来看，目前联合国系统显然已准备认真考虑在更为固定的机构基础上设立联合国系统职员学院。在本报告第一节内，评价小组已就职员学院的活动作出评价，特别是由于对该学院所提供的需求日增，上述评价为其

¹ 1971 年 12 月 21 日大会全体会议通过。

² A/54/481，第 21 段。

继续存在提供明确根据。在第二节内，该小组就职员学院作为一个更固定的机构的未来作用提出一些提案。

86. 基于上述理由，评价小组的结论指出，目前在常设基础上设立联合国系统职员学院的时机已经成熟，并就此提出这项建议。不过，职员学院顺利运作的一个基本前提就是建立一个管理体制，从而确保利益有关者直接参与编制及核可职员学院的工作方案和预算。评价小组关于管理问题的结论和建议载于以下各段。由于其中各项提议包括为职员学院的管理提供一个订正的框架，该小组认为在给予职员学院更长久的确认之前，最好在开始期间先予试行。

87. 在这方面，该小组记得在 28 年前，秘书长和行预咨委会曾提出类似的提议。可以反对说，职员学院已在其作为项目运作的五年中取得构想获证实的地位。但在职员学院目前的作用和活动与上节内（第二节）提议的未来作用之间有重大差异，在基本上没有管理体制，主要作用就是提供训练的联合国职员学院项目与各参与机构和方案对该机构有充分所有权并执行上面第二节所规定的任务的联合国系统职员学院之间也有重大差异。评价小组认为，在这些情况下，职员学院需要一段期间（也许三年），按照利益有关者制定的规定来调整和检验结果。因此，**我们建议在 2003 年对联合国系统职员学院进行审查，并将审查结果和随后的建议通过行政协调会提交联合国大会。**

2. 新的管理体制

88. 目前职员学院没有正式的管理程序。我们对一个组织的“正式管理程序（或体制）”的理解是指可以由此对机构的全盘战略、工作方案及所需经费予以审查、核准和提供指导的一种制度。

89. 这种制度就职员学院而言，并不存在。1996 年秘书长在创办职员学院时曾经设立一个咨询委员会，“以便打出必要的知名度，并对职员学院项目提供全盘指导。”委员会当时由十九名（现为二十二名）个人组成，其中十四人（现为十五人）为以个人身份任命的知名人士，其余为当然成员。预期咨询委员会主席“就诸如方案拟定、联网和筹资等事项担任联合国和职员学院项目的顾问”。委员会由于是咨询性的，显然没有被视为是一个理事会。不管怎么说，自成立五年来，委员会发现只可能举行一次会议。这主要是由于有关个人的职责上发生冲突造成的。除了开过这仅有的一次会，咨询委员会有时还以书面进行协商。例如在进行这次评价时，咨询委员会主席曾经请各位成员提出意见。我们获悉，只收到五份答复。

90. 除以上所述外，职员学院院长已经安排在更技术性的层级同职员学院产品的用户或可能的用户进行协商。因此 1998 年 10 月初在职员学院对整个系统的培训需求进行了分析，参加分析的有联合国四个最大专门机构的代表，大部分虽然非所有发展集团组织的代表以及世贸组织/贸发会议/贸易中心的代表，一个较小组

织和若干其他组织的代表。这次会议所得结论已列入上面第一节的一份题为“联合国所需培训的分析：主要结论”的职员学院文件，其中列述五个标准，以便界定职员学院的优先事项和应该发展活动的四个产品领域。界定优先事项的五项标准是：(1) 与联合国系统改革有关；(2) 提供增值和提高质量；(3) 问题要跨组织；(4) 少做一些事，但要做好；(5) 讲求成本效益。确定的四个产品领域为：培训、行政论坛、专家服务和交流活动。

91. 另一个长期发展的用户协商方式是联合国负责进修的主管人员的会议，这样的会议已经举行过三次。下一次会议定于 2000 年 12 月举行。

92. 如上面第一节所述，评价小组确定用户对这些协商的效果有各种各样的看法。所有用户均认为，这些协商有助于同职员学院沟通意见，不过，有人对职员学院接受这些意见的程度表示了不同看法。不论这些协商多么有益，决不可被视为是一种上面界定的管理体制。

93. 因此，评价小组认为，将职员学院办成一个常设机构的先决条件是实施一种管理体制，职员学院由此可以对用户负责。在这种管理体制之下：

(a) 职员学院的工作方案和预算将由一个理事会审核，理事会由联合国秘书长以行政协调会主席的身份任命，代表用户组织和反映一些外部专门知识。理事会通常每年开会一次。

(b) 用户对职员学院工作的一项更技术性的投入将由所有参与行政协调会组织的人力资源主管组成的指导委员会提供。该指导委员会每年至少开会一次，以审查职员学院两年期工作方案的编制，并筹备理事会的年度会议。

94. 上面(a)设想的理事会自然应适当地代表用户。小组认为，秘书长作为行政协调会的主席，在选择理事会成员时应有相当的灵活性。不过，我们建议不妨采用类似下列模式，但应两年轮换一次：

- 一名主席（应为行政协调会成员）
- 一名东道国代表
- 一名联合国代表
- 两名主要专门机构代表
- 两名发展集团组织代表
- 一名其他专门机构代表
- 一名联合国大学或训研所代表
- 一名布雷顿森林机构代表

- 方案业务协商会主席
- 三名具有关于学习制度和知识管理的专门知识的非政府机构代表
- 职员学院院长为理事会的当然成员和秘书。

95. 如果行政协调会成员担任主席的话，就需要在理事会任职者的职位是很高的级别。

3. 筹资

96. 因此，职员学院将对理事会负责。理事会也同样必须负责在方案和财政方面管理职员学院。虽然已在上面第二节内提出提议的职员学院方案的一般框架，理事会需将其编制为具体计划和活动，以两年期方案预算格式显示全部所需资源，不论其来源为何。在这方面，更明确地规定理事会的财政责任的问题是很重要的。

97. 目前，职员学院完全由自愿捐款提供经费。根据其提供的资料，1996-1999 这四年期间收到的收入总额如下（美元）：

1996 年	1997 年	1998 年	1999 年
4 103 732	4 340 988	3 773 991	3 915 820

98. 截至 2000 年 8 月为止，2000 年的收入预计约 5 200 000 美元。

99. 在 1996-1999 这四年期间收到的收入总额 16 134 531 美元中，46.3% 由各国政府捐助、44.2% 由参与的联合国组织捐助，其余 9.5% 由各基金会和其他私营部门来源捐助。各组织捐款的分配明白显示：约 90% 来自联合国及其各方案和基金而只有 10% 来自各机构包括世界银行和货币基金组织在内。

100. 从各参与组织收到的收入几乎完全属于各有关机构的工作人员参与职员学院主办的训练和学习活动的费用回收。由于提议的职员学院的新的作用以及将建立的管理体制，毫无疑问各机构将增加利用该学院，从而提高它们的捐款份额。至于各国政府的捐款，评价小组获悉，4 175 050 美元即约 55.9% 专用于特定活动，而其余 3 297 602 美元即 44.1% 属于职员学院核心预算不附带条件的捐款。

101. 鉴于职员学院目前是一个具有时限的项目，并且缺乏管理体制，上述财政情况不需要对以往作出特别评论，只是证实需要在联合国系统内得到更广泛的支持。不过，如上面建议，如果职员学院将成为联合国系统更为固定的部分，则需要考虑将其财政结构置于更坚实的基础上。当然，最理想的财政情况是，费用能够完全回收，使提供服务的收费不仅可支付这种服务的直接费用，并且还可以支付不可避免的中央管理和基本基础设施的间接费用。不过，评价小组对于在目前情况下有此可能并不完全满意，小组认为，在包括大约六个员额和相关的行政支

助的最低限度中央基础结构方面，应考虑由各参与组织分摊费用的原则。为就这些问题作出决定，除其他外，理事会将需要考虑到下列情况：

(a) 在过去四年期间（1996-1999年），核心捐款占收到的收入总额的 28.9%。1999年，核心捐款达 1 533 246 美元；预期在 2000 年将达 2 800 000 美元。

(b) 目前各双边捐助国可能认为，联合国系统既承诺将职员学院变成更长期存在的机构，则至少应对该机构的费用提供最低限度的经常捐款以反映这项承诺。

(c) 设立新的机构应尽量避免增加费用，而应调拨现有资源。鉴于目前联合国系统专用于训练的资源估计每年约 8 000 万至 1 亿美元，只要有决心，调拨该数额的 3%至 4%，为职员学院提供必要的核心支助应不是不可能的。从预算技术观点来看，似乎没有理由不将这种支助列入各参与机构的预算，例如，就象公务员制度委员会目前采取的方式。也就是，就联合国而言，方案预算将包括职员学院的工作方案和全部费用供参考，但仅当涉及联合国的分摊费用时，才请求大会拨款。

102. 评价小组认为，各参与机构应考虑为职员学院的核心费用提供经费。至于采取什么方式以及分摊费用的有关办法，则应由理事会审议，以便在 2003 年底以前向大会和各参与机构的理事机构提出最后建议。同时，职员学院目前的财政安排保持不变。评价小组确信，在做出新的安排这段期间，各会员国、地方政府和非政府组织机构将继续向职员学院提供慷慨的支助。

4. 有关问题：行政安排、章程和东道国协议

103. 秘书长将职员学院作为一个五年期项目来创办，因此将它设在位于都灵的劳工组织国际训练中心的校园内。他这样做时，考虑到可以同贸易中心/劳工组织的互动关系互利互惠；贸易中心/劳工组织在 1996 年在联合国系统内就已经是一个历史悠久、声誉卓著的优良培训机构。这种实质性的关系确实有所裨益，评价小组认为应予继续。不过，同时也应审查现有行政安排，以便考虑到拟议对职员学院地位进行的改变。

104. 在这方面，评价小组了解现有安排（包括劳工组织提供的行政支助），虽然不是没有问题，但大体上似乎还是不错。不过，这些安排反映了职员学院院长和劳工组织总干事之间的合同关系；此外，还规定需要按照劳工组织可能为了特定适用于劳工组织训练中心而修改的财务条例和细则来进行行政事务。评价小组认为，总的说来，行政支助此后应当把职员学院作为联合国系统一项活动拟议的自主性质，享有独立的法律地位，并向秘书长以行政协调会主席的身分指派的一个理事会负责。按照这种新的地位并注意到犯罪和司法研究所（也设于劳工组织训练中心的校园内）的前例，评价小组建议职员学院应自 2002 年 1 月 1 日起，由联合国代表所有参与机构并按照联合国工作人员和财务条例细则来进行管理。

这也将符合上面建议的新的预算程序。这些以及其他一些同目前赋予的日增的自主性相一致的特征，将需要反映于将同东道国协商草拟的协议内。

105. 行政安排应尊重新的职员学院明确的自主性质，同时将其置于合理的、辅助性的行政条例、细则和程序的框架内。下面将建议这些行政安排中的一些特征。

106. 至于人事管理，应该可以授权职员学院院长任命、提升和解雇职员学院的工作人员，但同时考虑到他们的服务仅限于职员学院。关于惩戒和上诉的决定权将保留给联合国秘书长。职员学院院长和工作人员须遵守联合国工作人员条例和细则以及薪金和津贴的共同制度。联合国将应职员学院院长的请求代表他进行征聘，并对按此办法征聘的工作人员进行管理。

107. “行政”一词在这里是指就工作人员条例和细则规定的法定权利作出决定和加以处理，并对院长就为服务于职员学院而征聘的人员的任命、提升和离职作出决定加以执行。

108. 征聘工作人员将注意《宪章》第一〇一条第三项的规定。关于这点评价小组指出，目前的职员学院工作人员地域平衡应予扩大。

109. 至于财务管理，联合国将保持职员学院的帐户为一种用于会计用途的独立制度。它将划拨经费（包括工资），提供内部和外部审计服务，应职员学院院长要求，开设银行帐户，收取和交付缴款，并核准职员学院的付款。制定、审查和核可职员学院预算将完全属于职员学院、理事会和行政协调会的权限。核准支出将属于职员学院院长权限，或院长授权的代表的权限。

110. 向职员学院提供上段所述行政服务的费用将偿还给联合国。偿还数额将不时由联合国财务主任同职员学院理事会协商后决定。任何这种偿还款项将被视为职员学院核心费用的一部分。

111. 关于为职员学院提供办公和会议场所，评价小组指出，就犯罪和司法研究所而言，东道国正免费向犯罪和司法研究所提供住房和各种设备，作为东道国根据意大利政府同联合国之间的相关协议应尽的义务的一部分。如上所述，一项反映职员学院新地位的协议将很可能需要同东道国协商草拟。现在就猜测该协议的内容，为时过早。目前评价小组假定劳工组织将继续以租赁的方式向职员学院提供和维持必要场所，并假定意大利政府将作为一项中期目标向职员学院提供与其新地位相称的住房和设备。

112. 拟议的《职员学院章程》的内容，包括本报告本节内建议的原则和安排，见附件三。

四. 机构化的联合国系统职员学院的业务战略和方案框架

113. 执行本报告第二、三节提出的建议需要职员学院的利益有关者和学院的工作人员采取前瞻性战略，还需要一个组织完善的网络和广泛而密切的协调。

114. 我们已经反复强调，职员学院必须是联合国系统范围内改革的先锋。它必须促进和推动改革进程。如果没有这样一个前瞻性的机构化的职员学院来有效地发挥所要求的新的作用，改革就不会成为一个内在化的进程，也不能长久。而如果没有一个强有力的、不可扭转的改革进程，职员学院也不能成长，反而可能会衰亡。

115. 为确保活力和可持续性，确保全面的机构间协调以及所有权，理事会还将需要得到一个机构间技术指导委员会的协助。该委员会应由主管人力资源开发的司长们组成，他们有能力，视野广阔，因此能够制订出高质量的方案。经过一段时间，他们将加速使职员学院转化成全联合国系统的学习、知识管理和领导中心。最后，这应该能够帮助职员学院成为一个讲坛，推动在整个系统发展一种紧密结合的共同管理文化。

116. 为此目的，需要开展以下三个方面的相互联系的活动：

1. 逐步结束、调整和重组目前的方案和活动；
2. 制订一个三年期滚动方案；
3. 转向永久地位。

1. 逐步结束、调整和重组现有方案

117. 如果大会同意我们的建议，将职员学院项目转变成一个称作联合国系统职员学院（职员学院）的永久机构，并允许在三年（2001-2003）期间将一个项目转变成一个机构实体，极其重要的是，批准的同时还应该制订《职员学院章程》，这样在 2000 年初就可以展开转化工作。本文上一节已经说明，本报告附件三载有《章程》草案。

118. 因此，职员学院将于 2001 年 1 月 1 日进入一个新的发展阶段。在该年的第一季度，必须开展两项关键的活动。首先是由秘书长经与行政协调会协商任命并设立学院的理事会，其次，职员学院院长及其工作人员将与所有机构的主管人力资源开发的司长们开展协商，审查现有的方案和活动，以便在转型过程中逐步结束这些方案或对其加以调整和重组，从而确保方案能够符合我们所建议的转变大纲。职员学院与一些主办过活动的重要客户之间建立了稳固的关系，必须充分利用这种关系，从而保证使新的目标不受到任何损害。提交给机构间技术指导委员会（技术指导委员会）的三年期滚动方案将体现上述协商的结果。也就是说应

提交理事会成立会议的文件之一是一份综合性文件，该文件将全面介绍关于负有新的使命的职员学院现有任务的前景的协商结果以及技术指导委员会的建议。

2. 制订一项三年期滚动转变方案

119. 职员学院院长和技术指导委员会还需同时就三年转变期间的方案展开协商工作，将经过调整和重组的现有方案和活动与新的方案和活动结合起来，这些新的方案和活动是依据我们对职员学院今后的作用的建议（见第二节）制订的。毫无疑问，不可能同时就这种新的作用的所有方面展开工作。必须确定优先领域。联合国系统职员学院今后各个方面作用的实现必然取决于它是否有能力为整个系统目前和正在变化的需要提供及时、专业性的支持和服务。这就需要采取以下四种措施。

120. 首先，必须确定体现上述新作用的起点。我们觉得新的开端可以是着重战略领导和管理发展。职员学院围绕上述重点可制订适当的方案，其中包括适用于整个系统在三个层次上的管理发展、战略领导和协调的共同管理文化和价值，这三个层次是最近加入系统的工作人员、中间管理层以及高级和执行管理层。

121. 其他优先领域包括知识管理、交流关于新的学习方法的知识和发挥关键领导作用以及在开放式远距离学习领域发挥协调作用，发挥联网和信息中心作用以及在战略领导和管理方面建设集体能力，上述优先领域具有同样的重要意义。滚动方案无疑将包括上述所有方面和更多的领域，但职员学院必须慎重行事，首先在它具有相对优势的领域发挥新的作用。但是，以上的几个领域，特别是开放式远距离学习和信息和通讯技术将使职员学院能够实现其新的目标。

122. 第二，需要进一步审查职员学院的组成，人员配置以及专业能力。尽管已经在这方面作了很多工作（特别是自 1998 年以来），但是，一些与职员学院相关的机构认为还需要更有效的管理机制，它们感到，除了在联发援框架、维持和平和培训驻地协调员方面，还必须做很多工作，才能建立起高标准的信誉。当然，上述意见中有的还可以议论，但是，大家会认识到，各种意见十分重要，不可忽视。

123. 当然，必须强调，联合国系统的各组织不要辜负它们自己的职员学院。如果它们要求最高标准的质量，它们必须为职员学院慷慨出资，因此，职员学院必须有充足的资金，以吸引学术界一些最杰出的人士。世界各地的职员学院不配备全额工作人员。它们只拥有核心工作人员，因此能够雇用短期工作人员（几个月、几个星期、几天或甚至几小时），以丰富其方案；这些人员来自世界各地，拥有所需的能力，其本人到学院任职及其专业方面的联系保证提供最好的服务和实施最优秀的方案。

124. 第三，需要有核可的学习方案，编制高质量的教材，另外，十分重要的是，所有利益有关者应随时提供一些他们最杰出、最有效和能够创新的专家和管理人

员，以协助制订和执行方案。各种印发的课程和方案的设计大纲将会体现良好的专业方面的准备工作，并说明详细的课程内容和授课人员。必须特别强调，要使职员学院取得成功的地位，就必须由来自世界各地的国际著名的富有学识的人士提供世界一流的讲学。当然，这些教学大纲应接受技术指导委员会的审查，并得到理事会的核可。

125. 最后，在制订滚动方案时，还必须尽一切努力将各个管理发展方案与工作人员的职业发展联系起来。一个非常重要的推动因素是建立一种普遍的谅解，即在系统中晋升到某一级别的条件中包括成功地参加了特定级别的管理发展、战略领导和紧密结合的共同文化方案。例如，今后新加入系统或最近应聘的工作人员取得终身任用合同的条件是成功地完成三至四年的新工作人员入门方案。此外，应考虑使职员学院成为取得专业职位和高级管理职位的途径之一。

126. 这样的联系将会推动实现领导和管理发展的双重目标，并为建设一大批人和工作组的集体能力打下基础，从而最终转变各个组织和整个系统。这种联系还能使职员学院作出现实的计划，能够准确地估计参加各个方案的可能人数，并选择和发展具有最高成本效益的学习系统。

127. 如果通过并采取上述四种措施，在三年转变期结束时以及今后对联合国系统职员学院作评价就会比较容易。

—3. 转成常设地位

128. 要求联合国系统职员学院在今后三年中成功执行和完成的的任务的确极其繁重，但是，我们不能忘记我们在第三节中关于在上述期间之后为职员学院筹资的建议。必须由行政协调会根据职员学院理事会的建议确定一种方法，并在 2003 年将其提交大会。

129. 还必须向大会报告联合国代表职员学院与意大利政府签订的关于东道国地位协定以及职员学院行政安排协定的状况。

130. 如果到 2003 年具备了所有上述条件，联合国系统职员学院就真正步上履行其使命的坦途，在联合国系统的发展中发挥战略作用。职员学院无疑就会争取到了它成为系统的一个组成部分的权利，并增加各个机构的价值。

附件一

在评价过程中受到咨询的高级官员名单

会员国

意大利

Giovanni Brauzi 参赞

意大利常驻联合国代表团, 纽约

Franco Giordano 参赞

发展合作总干事, 多边协调员

外交部

Francesco Rausi 公使

政治事务多边主管

外交部

Marco Ricci 参赞

合作事务主管

外交部

Giorgio Giacomelli 大使

维也纳办事处前总干事

联合王国

Gerry Duffy 先生

联合国和英联邦司副司长

国际发展司

Charlotte Scawen 女士

方案干事

国际发展司

John V. Stuppel 先生

粮食援助和粮食保障事务负责人

国际发展司

行预咨委会

C. S. M. Mselle 阁下

主席

联合国

Louise Fréchette 女士

常务副秘书长

Kieran Prendergast 爵士

副秘书长

政治事务部

Kensaku Hogen 先生

副秘书长

新闻部

Joseph Connor 先生

副秘书长

管理事务部

Patrizio Civili 先生

主管政策、协调和机构间事务助理秘书长

经济和社会事务部

Rafiah Salim 女士

助理秘书长

人力资源管理厅

John G. Ruggie 先生

助理秘书长

秘书长办公厅

Jan Beagle 女士

专家事务司司长

人力资源管理厅

Qazi Shaukat Fareed 先生

机构间事务处处长

经济和社会事务部

Salim Lone 先生

新闻和媒体事务司司长

新闻部

Derek Boothby 先生

政治事务部前司长

Michael Moller 先生

副秘书长办公室特等干事

政治事务部

Tapio Kanninen 先生

政策规划股高等干事

政治事务部

George D' Angelo 先生

政治事务部顾问

Valerie de campus Mello 女士

政治事务干事，副秘书长办公室

政治事务部

Sandra Haji-Ahmed 女士

工作人员发展处处长

人力资源管理厅

Kazumi Ogawa 先生

维持和平行动部

Ramesh Rajasingham 先生

信息管理事务处人道主义事务干事

人道主义事务协调厅

Gay Rosenblum-Kumar 女士

经济和社会发展部

联发办

Alan Doss 先生

主任

Ameerah Haq 女士

副主任

Heidi Swindells 女士

副主任

Juri Oka 女士

项目干事

日内瓦办事处

Vladimir Petrovsky 先生

副秘书长和总干事

Lisa Buttenheim 女士

高级政治顾问

Ian Green 先生

培训事务主任

维也纳办事处

Carl Marsh 先生

工作人员发展和培训股股长

专门机构

原子能机构

Dieter Goethel 先生

人事司司长

Ian Fenn 先生

工作人员发展专家

劳工组织

Juan Somavia 先生

总干事

Maria Angelica Ducci 女士

对外关系和合作伙伴局局长

Eugueni Davydov 先生

对外关系和合作伙伴局

Theresa Betchov Heidrich 女士

培训/指导股股长，人力资源发展

François Eyraud 先生

职业发展和资源安排处处长

Maria Minovez 女士

职业发展和指导股

Anna Maria La Rosa 女士

劳工组织办事处法律顾问

劳工组织国际培训中心

J. François Trémeaud 先生

副总干事兼劳工组织国际培训中心主任

Giulio Piva 先生

副主任

Eric Maertens 先生

主任行政助理

Peter Jones 先生

财务主任

Frans Lenglet 先生

培训部主任

粮农组织

Douglas Smith 先生

工作人员发展和训练主任

Rachel Mayanja 女士

人事司司长

教科文组织

M. Aït Si Selmi 先生

人力资源管理厅代理厅长

Haruko Hirose 夫人

权力下放和驻地协调司司长

C. Goodwin-Diaz 先生

预算局局长

Géneviève Rouchet 夫人

预算外筹资局局长

Shawn Hand 先生

人力资源规划司司长

Jules Mailhot 先生

工作人员培训科科长

A. Elhassan 先生

政府间组织科科长

卫生组织

Denis Aitken 先生

总干事特别顾问

A. Terence Slater 先生

Director, 人力资源事务部主任

Bill Kean 博士

编辑和出版科主任

Derek Deane 先生

编辑和出版科主任

Helen Robinson 女士

工作人员发展和训练协调员

Lars Tillfors 先生

对外编辑和出版科联系干事

世界银行

Vinod Thomas 先生

副总裁

John Middleton 先生

远距离学习和全球推广事务主任

Gatherine Kleynhoff 女士

业务管理服务局

David Potten 先生

商业开发经理

Paul Mitchell 先生

对外事务干事

货币基金组织

Chorng-Huey Wong 先生

高级顾问

电信联盟

Roberto Blois 先生

副秘书长

Akiko Kojima 女士

培训科科长

Dirk Jan Goossen 先生

人事和社会保护部主任

知识产权组织

Jean-Marc Guiramand 先生

工作人员发展处处长

农发基金

Fawzi H. Al-Sultan 先生

主席

Margaret Simon 女士

人事司司长

工发组织

Nilmadhab Mohanty 先生

总裁兼主任

人力资源管理(临时)

Saburo Takizawa 先生

主计长

财务和业绩控制处

Sandra Hochegger 女士

训练干事

联合国方案和基金

艾滋病方案

Kathleen Cravero 博士

副执行主任

联合国艾滋病毒/艾滋病联合方案

Philippe Gasquet 先生

方案行政部训练干事

联合国艾滋病毒/艾滋病联合方案

贸发会议

Carlos Fortin 先生

副总干事

John Burley 先生

资源管理处处长

Natalia Myronenko 女士

资源管理处人事干事

药物管制署

Sandra Valle 女士

执行主任办公室主任

Garston Hyttel 女士

项目管理干事

开发计划署

Rosina Wiltshire 女士

学习资源中心主任

Richard Olver 先生

开发计划驻圭亚那乔治敦区域协调员

伙伴基金

Amir Dossal 先生

执行主任

人口基金

Neelakanthi Jayaratnam 女士

培训处处长

财务、规划和行政司

Kerstin Trone 女士

主管

Ian Howie 先生

人事和培训事务主管

难民专员办事处

Michael Alford 先生

工作人员发展科科长

John Horekens 先生

通信和信息司司长

儿童基金会

Nora Godwin 女士

组织、学习和发展科科长

T. McDermott 先生

人事司司长

训研所

Marcel Boisard 先生

执行主任

Isabel Hubert 女士

国际事务培训方案协调员

联合国/人权专员办事处

Mary Robinson 女士

人权事务高级专员

Gianni Magazzeni 先生

地理工作队主管（活动和方案处）

Maria Luisa Silva 女士

项目审查委员会秘书

Scott Jerbi 先生

决策办公室工作人员

Kitty Arambulo 女士

支助事务处(经济、社会和文化权利委员会)

粮食计划署

Arlene Mitchell 女士

职业和规划发展及管理处处长

Diane M. Dufresne-Klaus 女士

人事和行政事务主任

Imram Riza 先生

机构间事务处处长

Carlo Scaramella 先生

高级方案顾问

M. Zejjari 先生

非洲司司长

行政协调会下属机构

行政协商会/考绩报告

Roger Eggleston 先生

秘书

行政协商会/财政和预算问题

Peter Leslie 先生

秘书

方案业务协商会

Eckhard W. Hein 先生

秘书

Susan Toh 女士

方案干事

Dieter Goethel 先生

主席

公务员制度委员会

Jerry L. Barton 先生

特等干事兼秘书

信息系统协调委员会

移徙组织

Virginia Guerrero 女士

工作人员发展和训练主管

红十字会与红新月会国际联合会(红十字与红新月联会)

Sylvie Gelin 女士

训练干事

附件二

活动概览

以下统计摘要来自档案和记录，以说明联合国职员学院 1996 至 2000 年期间的活动。

1996 至 1998 年期间

1996 至 1998 年期间

		活动数量	参与人数
经济和社会发展	1996	21	211
	1997	26	337
	1998	27	518
	1996-1998 共计	74	1 066

		活动数量	参与人数
协调	1996	11	379
	1997	16	385
	1998	8	160
	1996-1998 共计	35	924

		活动数量	参与人数
国际和平与安全	1996	6	123
	1997	12	247
	1998	6	108
	1996-1998 共计	24	478 473

		活动数量	参与人数
组织改革的管理和 远距离学习	1996	8	297
	1997	9	191
	1998	14	185
	1996-1998 共计	31	673

1996 共计	46	1 010
1997 共计	63	1 160
1998 共计	55	971

1996-1998 总计	164	3 141
--------------	-----	-------

1999 至 2000 年 5 月期间

		活动数量	参与人数
驻地协调员体系系统培训	1999	6	87
	2000	9	315
早期预警和预防措施： 建设联合国能力	1999	10	176
	2000	4	129
人权培训	1999	3	36
	2000	2	47
非洲和平倡议培训	1999	2	35
	2000	-	-
联合国和商业： 行动伙伴	1999	-	-
	2000	2	27
推动者的学习： 训练员培训	1999	-	-
	2000	2	29
远距离学习（拟订会议 计划）	1999	6	37
	2000	4	30
通信培训（拟订会议 计划）	1999	-	-
	2000	1	8
进修主管	1999	1	27
	2000	-	-
专家服务（如：按用户 需要设计的方案管理 机构培训，意大利外交 官等）	1999	22	271
	2000	1	44
1999 年共计		50	669
截至 2000 年 5 月共计		25	629

2000年6月至12月(预测)

		活动数量	参与人数
驻地协调员系统培训	2000	30	1 300
早期预警和预防措施： 建设联合国能力	2000	6	260
人权培训	2000	4	65
联合国和商业：行动伙伴	2000	6	60
远距离学习	2000	8	160
入门培训(进行中)－制定 计划和发展	2000	1	
通信		2	28
专家服务(按用户需要的培 训)，儿童基金会、原子能 机构	2000	2	24
贸易中心/劳工组织/联合 国职员学院的联合活动	2000	2	24
学习讲坛，联合国进修主管	2000	1	25
共计(6—12月)(预测)		62	1 946

~~以下统计摘要摘自各种文件和记录，以说明联合国工作人员大学 1996 至 2000 年期间的活动。~~

附件三

备用职员学院章程草案要点

第一条——目的

联合国大会根据行政协调委员会（以下简称行政协调会）的建议，特此设立联合国系统职员学院（以下简称职员学院），以此作为联合国系统工作人员的学习、战略领导和管理发展机构，并作为在整个系统发展一种共同管理文化和共同价值的前瞻性讲坛。

第二条——目标

1. 职员学院应是一个独特的知识管理和学习机构，其目的包括在联合国系统培养一种紧密结合的管理文化。它应向国际公务员提供战略领导和管理能力发展，从而加强系统内具有不同责任的各组织之间的合作，加强工作效益，加强与会员国和非政府组织的合作，并发展一种更紧密结合的全系统管理文化。
2. 职员学院开展的活动应依据联合国系统各机构所看到的需要，并与联合国系统内的培训和学习机构以及类似的机构密切合作。职员学院还可与系统外的有关机构合作。

第三条——地点

职员学院将设在意大利都灵。

第四条——理事会

1. 特此设立一个理事会。
2. 理事会由 14 人组成，他们由联合国秘书长以行政协调会主席的资格任命，任命时应考虑到需要体现参与机构的广泛代表性。理事会成员任期两年，从其参加理事会第一次会议之日算起，连续任命不得超过一任。
3. 除上述之外，职员学院院校长是理事会的当然成员并兼任秘书。
4. 理事会应：
 - (a) 为工作人员中大学职员学院的活动制订总的政策；
 - (b) 根据院校长提出的建议审议工作方案和预算，并就此向行政协调会提出建议；
 - (c) 审议扩大职员学院财政资源的方法，以确保其业务的效益和连续性；

- (d) 评价职员学院的活动，并就此向行政协调会报告；
 - (e) 向行政协调会提交年度报告。
5. 理事会至少每年举行一次会议。理事会应通过与本章程规定相一致的议事规则。
 6. 联合国系统各组织在理事会就这些组织所感兴趣的活动举行会议时可参加这些会议，但需符合理事会议事规则可能规定的条件。
 7. 理事会也可邀请联合国系统外的管理发展机构参加其会议。

第五条——机构间技术指导委员会

一个由联合国系统各机构的人力资源发展司司长组成的机构间技术指导委员会将协助理事会。机构间技术指导委员会至少每年召开一次会议。

第六条——院长和工作人员

1. 职员学院**院校**长由联合国秘书长经与行政协调会协商任命。
2. 院长负责按照理事会的指示管理职员学院。院长的工作包括：
 - ____ (a) 向理事会提交职员学院的工作方案和预算，供其审议；
 - ____ (b) 督促执行经有关立法机构通过的职员学院的工作方案和预算；
 - ____ (c) 向理事会提交关于职员学院活动和工作方案执行情况的年度报告和特别报告；
 - ____ (d) 任命和领导职员学院的教职员工；
 - ____ (e) 协调职员学院**的工作**和联合国系统内外的有关机构的工作；
 - ____ (f) 就有关的安排，包括与各国政府的安排进行谈判，目的是酌情在与职员学院活动有关的方面提供和获取服务；
 - ____ (g) 筹措适当资金；执行职员学院的工作方案；
 - ____ (h) 按照本章程第八条的规定接受向职员学院的自愿捐款。
3. 职员学院的教职员工应由院长以他或她签署的任用书的形式任命，并限于为职员学院服务。教职员工行使其职能时对院长负责。
4. 院长及其教职员工的服务条款和条件采用联合国的条例和细则，但院长可建议采取特殊安排，此种特殊安排需经秘书长以行政协调会主席的资格核可。
5. 联合国职员学院的院长及教职员工属于《联合国宪章》第一百零五条意义上的联合国官员。

第七条——联系合作者和顾问

1. 院长可指定人数不多的资深人员担任职员学院的联系合作者。联系合作者可在联合国职员学院进行工作，并应就与职员学院工作方案有关的问题提供咨询意见和协助。
2. 指定联系合作者应依据由院长制订并得到理事会核可的程序标准。联系合作者不属于职员学院的教职员工。
3. 院长可就与职员学院工作方案有关的特别任务安排顾问服务。

第八条——财政问题

1. 财政期为两年期，其第一个日历年应是双数年。
2. 职员学院应制订下一个两年期的方案和预算，说明该两年期中的每一年的预计收入和支出。至少在理事会召开审议方案预算会议的六个星期之前，院长应向理事会成员送交方案草案和概算。
3. 理事会应审议方案概算，并就此向行政协调会提出建议。行政协调会通过方案预算将送交给参与组织的立法机构，供其各自采取合适的行动。
4. 应设立一项职员学院基金，收入和支出均记入该基金的帐下。
5. 职员学院的资源包括：
 - (a) 参与组织立法机构批准的摊款；
 - (b) 会员国、地方政府、非政府组织和其他方面的自愿捐款；
 - (c) 提供服务的收费。
6. 职员学院帐户由联合国管理。联合国还提供内部和外部审计服务。

第九条——行政支助

联合国应向职员学院提供适当的行政支助。职员学院应偿付这类支助，偿付额由联合国与职员学院经协商不定期地决定。

第十条——地位和权力

1. 职员学院作为联合国的一个部分，享有《联合国宪章》第一百零四条和一百零五条所规定的以及关于联合国地位、特权和豁免的有关国际协定所规定的地位、特权和豁免。
2. 职员学院可在院长的权力之下为执行学院的方案与各组织、机构或公司签署契约。职员学院可获取和处理实际和个人财产，并为行使其职能采取其他必要的法律行动。

第十一条——修订

大会可根据行政协调会的建议修订本章程。

