



第七十一届会议

议程项目 140

联合检查组

联合国系统各组织的继任规划

秘书长的说明

增编

秘书长谨向大会成员转递他本人和联合国系统行政首长协调理事会对联
检查组题为“联合国系统各组织的继任规划”报告的意见。

摘要

联合检查组题为“联合国系统各组织的继任规划”的报告旨在确定工作人员队伍规划这一关键组成部分所固有的挑战和良好做法。联合检查组提出了解决办法并确定了各组织可以适用的良好做法和基准，其目的是改善各组织的继任规划活动。报告提出的四项建议针对立法机构、行政首长和联合国系统行政首长协调理事会主席身份的联合国秘书长，提出这些建议主要是为了加强行政首长的控制、合规和问责，增强人力资源继任规划活动的协调和成效。

本说明写明了联合国系统各组织对该报告所提建议的意见。这些意见是在联合国系统行政首长协调理事会成员组织提供的投入基础上进行的汇总，各成员组织对该报告表示欢迎并支持其中的一些结论。



一. 引言

1. 联合检查组题为“联合国系统各组织的继任规划”的报告旨在确定工作人员队伍规划这一关键组成部分所固有的挑战和良好做法。联合检查组提出了解决办法并确定了各组织可以适用的良好做法和基准，其目的是改善各组织的继任规划活动。报告提出的四项建议针对立法机构、行政首长和联合国系统行政首长协调理事会主席身份的联合国秘书长，提出的这些建议主要是为了加强行政首长的控制、合规和问责，增强人力资源继任规划活动的协调和成效。

二. 一般评论

2. 各组织对这份报告表示欢迎，认为报告翔实有益。它们指出，这是一份全面的报告，反映了参加检查的各组织对人才管理和继任规划的总体概念、定义和方法及它们目前采用的战略、框架、政策和做法。此外，各组织同意，继任规划是组织管理的一个重要方面；如果尚未执行，它们应通过战略、工具以及人才和储备人才分析方法加强继任规划。

3. 各组织认为继任规划是一项关键的业务流程，有助于确保它们持续成功地完成任务，并且明确表示同意报告的总体目标和原则。但一些组织指出，现有的规则和条例以及既定程序可能不支持该报告中适用的继任规划办法。对其他组织而言，在采用继任规划办法时，应考虑适当地平衡内外部推出的空缺广告，避免造成现有工作人员对职业发展有所期待、因而在组织任命他人时积极性可能受到打击的情况。此外，有组织认为，某些建议的落实可能意味着政策的改变，因此需要与理事机构磋商。最后，一些组织指出，若能分析和估计所需资源并分析正式独立框架的执行成本和效益，该报告将受益匪浅；由于正式继任规划需要资源，因此尤其需要开展这种分析和估计；它们也注意到，并不属于独立正式继任规划框架组成部分的各种人力资源活动、框架和举措也可以加强继任规划，而且在人力资源领域已经存在不同优先事项孰轻孰重问题。

4. 报告提到的另一项与继任规划有关的挑战是在进行战略调整、组织优先次序重新排定、高级领导层变动、总体结构调整以及伙伴组织提出优先事项(特别是通过自愿捐款筹资的组织)时人力资源管理方面存在的不确定性；发生重大变化时，部分继任规划工作可能需要推迟到新出现的资源需求更加明确之时再进行。还有组织建议，对某些以总部为基地的小型规范性机构而言，让它们知悉这些建议就可以了。

三. 对各项建议提出的具体意见

建议 1

联合国系统各组织的立法/理事机构应该发挥监督作用，并审查其各自所在组织没有采用和(或)拖延采用正式继任规划的原因，包括审查目前的筹资是否充分；并要求这些组织的行政首长在 2017 年年底前制定正式继任规划，不再进一步拖延。

5. 注意到该建议针对的是立法机构，各组织普遍支持采用正式的继任规划机制，但在完成全面继任规划时限(2017 年年底前)方面的要求可能过高。还有组织指出，需要广泛的协商和多层次的核准程序增加了人员配置决定的复杂性；例如，有些组织的理事机构要求其在内外部对所有职位空缺广而告之，从而限制了这些组织利用继任规划机制的能力。

建议 2

联合国系统各组织的行政首长们如若还未制订继任规划战略框架，应指示人力资源管理部门在 2017 年年底前制订和执行适当的继任规划战略框架，并制订适当的继任规划进程指南，不再拖延。

6. 虽然各组织普遍支持这项建议，但有些组织指出，时限方面的要求过高，而且继任规划的制度化可能影响现有的人力资源能力并带来进一步的资源需求。有组织指出，作为加强继任规划框架和战略的一种方法，分享活动、框架和举措可使各组织受益，并指出，即使没有正式独立的继任计划，补充活动(例如，人才库和职业框架)也能进一步推动实现该建议所述的各项基本目标。

建议 3

联合国系统各组织的行政首长应指示其人力资源管理部门采用本报告所列的基准，以确保其所在组织拥有健全的继任规划进程，并应向各自的立法/理事机构报告取得的进展。

7. 各组织普遍支持这项建议，许多组织表示对各项基准感兴趣，其中有几家组织指出，它们正在开展或已经落实响应基准的继任规划举措。有组织还建议对这条建议进行澄清，以阐明：只有理事机构的常会上不存在定期报告这些事项的相关议程项目、而且有会员国提出要求时才进行这种报告工作。

8. 有组织注意到，在执行基准之前需要仔细考虑一些组织非常具体的技术性质和广泛的任务授权，这种考虑，无论是在项目伊始进行一次性投资还是不断提供资源以确保项目的持续运作，均可能产生财务影响。因此，充分执行基准可能需要进一步分析财务影响和资源需求。

9. 有组织建议，建议 1 已涵盖建议 3 中提出的向立法机构报告的内容，不需要重复建议这项内容。

建议 4

联合国秘书长应以联合国系统行政首长协调理事会主席的身份确保将继任规划恢复为管理问题高级别委员会人力资源网的一项主要议程项目，并在人力资源网今后的各届会议上给予其最大的关注和最认真的考虑。

10. 各组织支持该项建议。
