



Distr.  
GENERAL

A/52/559  
3 November 1997  
CHINESE  
ORIGINAL: ENGLISH

第五十二届会议

议程项目 100 和 118

训练和研究：联合国训练研究所

联合检查组

秘书长的说明

秘书长谨向大会各成员转交联合检查组题为“联合国系统的培训机构：方案与活动”的报告(JIU/REP/97/6)。

附件

联合国系统的培训机构：  
方案与活动

联合检查组  
编写



1997 年

目录

	<u>段次</u>	<u>页次</u>
简称.....		5
执行摘要：目标、结论和建议.....		7
一、导言.....	1 - 7	10
二、联合国系统各组织内的培训.....	8 - 35	12
A. 培训的重要性.....	8 - 11	12
B. 不断变化的培训需要以及培训内容.....	12 - 17	13
C. 从“培训”到“学习”概念.....	18 - 22	14
D. 应付培训需要.....	23 - 30	16
E. 新的信息技术和培训.....	31 - 35	17
三、系统各组织培训机构的一般模式及作用情况.....	36 - 51	18
A. 模式.....	36 - 38	18
B. 培训机构的类别.....	39 - 46	19
C. 系统各组织作用主要机构的情况.....	47 - 49	21
D. 培训机构活动的评价和评估.....	50 - 51	22
四、联合国主要培训机构的任务、方案、经费筹措和 人员配置.....	52 - 102	23
A. 联合国训练研究所.....	52 - 66	23
B. 国际劳工组织国际培训中心任务.....	67 - 76	27
C. 联合国职员学院项目.....	77 - 85	29
D. 联合国大学.....	86 - 93	32
E. 提高妇女地位国际研究训练所.....	94 - 102	35
五、机构间合作和协调机制.....	103 - 135	37

目录(续)

	<u>段次</u>	<u>页次</u>
A. 概况.....	103 - 117	37
B. 行政问题协商委员会工作人员培训小组委员会.....	118 - 123	40
C. 方案和业务问题协商委员会咨询组.....	124 - 129	42
D. 政策问题联合协商组人事和培训分组:培训工作组.....	130 - 131	
43		
E. 联合国培训、研究和规划问题培训行动有关的资料.....	132 - 133	44
F. 拟议的协调协商机制.....	134 - 135	44

简称

行政协调会	行政协调委员会
行政协商会	行政问题协商委员会
实质问题协商会	实质问题(业务活动)协商委员会
非洲经委会	非洲经济委员会
欧洲经委会	欧洲经济委员会
经发研究所/世行	国际复兴开发银行(世界银行)经济发展 研究所
亚太经社会	亚洲及太平洋经济社会委员会
西亚经社会	西亚经济社会委员会
粮农组织	联合国粮食及农业组织
原子能机构	国际原子能机构
世行	国际复兴开发银行(世界银行)
民航组织	国际民用航空组织
公务员制度委员会	国际公务员制度委员会
非洲经发规划所	非洲经济发展和规划研究所
农发基金	国际农业发展基金
劳工组织	国际劳工组织
劳工组织/培训中心	劳工组织国际培训中心
海事组织	国际海事组织
提高妇女地位研训所	联合国提高妇女地位国际研究训练所
信息系统协委会	信息系统协调委员会
电信联盟	国际电信联盟
政策问题联合协商组	联合国政策问题联合协商小组

联检组	联合检查组
人类住区中心	联合国人类住区中心(生境)
贸发会议	联合国贸易和发展会议
贸发会议/国际贸易中心	国际贸易中心/联合国贸易和发展会议
开发计划署	联合国开发计划署
环境署	联合国环境规划署
教科文组织	联合国教育、科学及文化组织
人口基金	联合国人口基金
难民专员办事处	联合国难民事务高级专员办事处
电算中心	国际电子计算中心
儿童基金会	联合国儿童基金会
犯罪和司法研究所	联合国区域间犯罪和司法研究所
工发组织	联合国工业发展组织
妇发基金	联合国妇女发展基金
训研所	联合国训练研究所
近东救济工程处	联合国近东难民救济和工程处
职员学院	联合国职员学院
职员学院项目	联合国职员学院项目
发展经济学所	联合国大学世界发展经济学研究所
万国邮联	万国邮政联盟
粮食计划署	世界粮食计划署
卫生组织	世界卫生组织
知识产权组织	世界知识产权组织
气象组织	世界气象组织

## 执行摘要：目标、结论和建议

### 目标

评估联合国系统的培训机构,并在分析了它们的任务规定和有关方面后,尽可能提出具体和实际可行的措施,包括建立关系网,以协调各机构的活动。

### 结论

编制报告的倡议来自联合国大会。检查专员认为,现在是深入分析这个主题的最好时机。应当可以在整个联合国系统改革的框架范围内为各培训机构设计新的、更有意义的任务。

检查专员在分析这个主题时发现有几个问题妨碍了联合国培训机构的有效运行:

- (a) 许多个别组织和整个系统都广泛缺乏直接回应受惠对象群组的明确需要、并与它们充分协商制订的协调一致的培训战略、政策、指导方针和标准;
- (b) 培训机构的活动缺乏透明度和可见度,部分原因是它们向不同的立法机关汇报,这些立法机关均彼此孤立地讨论它们的活动,并单独行事;
- (c) 培训机构、方案和活动五花八门,结果它们的努力都是零敲碎打;
- (d) 培训机构之间缺乏足够的互动,甚至完全没有协调;
- (e) 缺乏规定培训机构酌情向联合国系统各组织立法机关汇报的清楚明确的程序;
- (f) 没有清楚界定各项培训和研究功能,没有将两者加以区别,因而两个名词均被含糊使用。

分析培训问题,如果不提采用现代信息技术所引致的培训方法和程序的革命性变化,就是不全面的。为了回应国际社会不断增加的需要,联合国系统各组织必须设

法适应技术改革,充分加以利用。联合国系统的工作人员必须发扬“不断学习”的文化,以便保持他们的专业技能,增广知识,吸纳技术革新。鼓励和发动工作人员多投资一些时间,包括本人的时间,去提高和发展与工作有关的技能,符合各组织的最佳利益。

工作人员培训对有效和高效地达成各组织的目标十分重要,怎样强调也不为过。不过,本报告的重点是联合国系统的培训机构,而不是各组织作为人力资源管理重要组成部分的内部工作人员培训方案,也不是各组织作为技术合作方案的一部分向它们的成员提供的培训。鉴于所涉问题范围很广,也很复杂,检查专员认为可能需要对通盘培训问题进行更多的集体审查和讨论,特别是关于各组织的内部工作人员培训方案。

## 建议

检查专员分析了联合国系统各组织和培训机构提供给他们的有关资料以及在编写本报告期间发现的问题后,提出了下列建议:

### 建议 1

联合国系统的培训和研究机构: 联合国训练和研究所(训研所)、联合国大学和一旦其目前的法律地位即项目更改之后的联合国职员学院必须建立有效和灵活的分工。除一般的分工外,应辅之以继续让培训机构的所有受惠人和目标群组全面参与所有培训方案。为此目的:

- (a) 大会应委托训研所主要负责有关会员国人员一般和非专门培训的需要的资料交换中心功能,同时在各专门机构的要求下,协同它们一起提供专门培训。各专门机构、组织和研究所将保留在其各自领域提供专门培训的主要责任。联合国训练研究所根据其资料交换中心地位,将接受各会员国提出

培训要求,并物色执行培训方案所需的专门知识和财力资源。此外,训研所的任务应予扩大,以照顾会员国在整个联合国系统的培训需要。联合国系统各组织的立法机关应采取必要行动,以达成这些目标,然后同训研所一起制订适当的方式方法;

- (b) 同样,职员学院应主要负责有关联合国系统工作人员在核心领域的一般或非专门培训需要的资料交换中心功能。各专门机构和研究所将保留在各其自领域提供专门培训的主要责任。一俟联合国职员学院项目存在五年之后,联合国秘书长应向大会提出关于职员学院的建议,适当时包括参照给予工作人员培训的高优先地位予以加强,同时确定其法律地位;
- (c) 大会似可请联合国大学研究可供联合国系统所有培训机构采用的共同培训政策、标准、方法学和指导方针,从而激励它们彼此之间进行合作与协调。

## 建议 2

加强培训方案和活动的最佳办法是通过联合国各主要培训和研究机构进行合作:训研所、联合国大学和一旦其目前的法律地位即项目进一步更改之后的职员学院。为此目的,大会和联检组其它参与组织的立法机关应鼓励加强目前各培训机构的非正式合作和协调安排,办法是设立一种结构更为严谨的机制。具体来说,大会及其它立法机关应设立一个协调协商机制,由训研所、联合国大学和职员学院组成,共同建立适当的联系网。这个机制应制订定期举行会议的办法,以审议联合国系统内关于培训和与培训有关的研究问题。它也可以协同其它培训机关,国际公务员制度委员会和行政协调委员会机制,制订一个共同的培训观念框架和战略。这个机制应充分考虑到上面建议 1(c) 所述联合国大学的培训研究产出,适当时协同其它培训机构,确立目标,订立优先次序,制订政策、指导方针和标准,供各培训机构的理事

机关审议并通过。行政协调委员会机制开发的数据库应可为这个机制安排培训优先次序的工作提供稳妥的基础。

### 建议 3

大会应请行政协调委员会分别向联检组各参与组织的立法机关提出一份评价报告,说明在其管辖下各培训机构活动的利用情况及其所生影响。

### 建议 4

大会及其它联检组参与组织的立法机关应决定在其个别议程上的一个单一项目审议所有主要的培训问题,以期提高各培训机构活动的透明度和可见度,同时激励各培训机构之间在规划和执行活动时彼此进行合作与协调。

## 一、 导言

1. 大会 1996 年 12 月 16 日第 51/188 号决议请联合检查组与训研所和联合国有关机构密切合作,编写一份“关于联合国系统培训机构方案与活动的研究,并提交一份有关报告供大会第五十二届会议审议。”大会在审议了秘书长的报告(A/51/554)、训研所代理执行主任的报告<sup>1</sup>以及联检组的题为“关于将训研所迁往都灵中心的可行性研究”报告(A/51/642 和 Add.1)之后,通过了这项决议。

2. 随着联合国系统开始了宏大的改革进程,其各组织已越来越意识到培训应被列为高度优先事项。大会要求,培训活动应在支助管理国际事务和执行联合国系统经济和社会发展方案中发挥更大和更明显的作用(第 51/188 号决议)。联合国秘书长本人曾强调,培训是对本组织未来的最重要的投资。他的讲话同样适用于为满足会员国以及联合国系统工作人员的训练需要而设计的方案,其最终目标是通过加强本系统各组织对其成员新出现的优先次序作出切实有效反应的能力,来对各会员国的需要作出响应。

3. 考虑到培训的作用越来越大,讲求效率和切实有效地规划和执行培训活动就显得十分重要。在这方面,最重要的是相关性和连贯性、相对需要和成本效益。为了确保由联合国系统机构执行的培训方案具有相关性和连贯性,并能对实际需要作出响应,就应当提高其可见度和透明度,以便于进行监察。

4. 在关于训研所迁址问题的可行性研究中,联检组注意到普遍一致认为需要找到具体和可以实施的办法,协调联合国系统内的培训活动,以便更合情合理地使用资源,避免重复和浪费,并尽可能合并这类活动(A/51/642,第 64 段)。联检组还注意到普遍同意应当以全面方式而不是零敲碎打的方式解决这个问题(同上)。

5. 本报告第二章讨论了联合国系统各组织的培训趋势,进展情况和问题。第三章讨论了一般模式,例如联合国系统培训机构的类型,以及各组织使用培训机构的情况,它们之间的合作和对活动的评价。第四章描述了五个培训机构的任务、方案、资金筹措和工作人员情况,这几个机构因其职能、预算和信誉,可被视为是联合国系统内最重要的机构,它们是训研所、国际劳工组织(劳工组织)国际培训中心(培训中心)、联合国职员学院项目、联合国大学和联合国提高妇女地位国际研究训练所(提高妇女地位研训所)。最后,第五章审查了机构间在培训活动方面的合作和协调情况,以及负责这些活动的机制。

6. 检查专员在编写本报告的过程中遇到了一些障碍。由于报告涉及到全系统,因此,需要处理大量文件,了解整个系统中参与组织和培训机构的看法,而且要在很紧的期限内完成。在某些情况下,由于向检查专员提供的资料不完整,因此,遇到的困难更多。由于缺少透明度和可比较的全系统数据,结果使检查专员的任务受到妨碍。说明部分占据了本来应填入系统范围的可比数据的地方,而那样做原本会更有利的。检查专员认为,这些资料--以及关于培训机构的效率和效力方面的资料--对于确保联合国充分受益于其工作来说,是不可或缺的。

7. 此外,检查专员与高级训练官员进行的谈话显示,联合国系统对培训既没有一个统一的定义,也没有统一的理解。检查专员还发现,对“培训机构”的含

义也没有统一的想法,因而没有这种机构的名单。结果,检查专员认为,必须对培训以及系统组织的培训机构提出定义(见下面第 20 和第 22 段),并拟制一个全面的培训机构名单(见附件\*)。

## 二、 联合国系统各组织内的培训

### A. 培训的重要性

8. 在当前组织变革引入注目的时代里,联合国系统各组织必须对培训进行投资,目的是提高工作人员应付新的法定任务的能力,使他们能适应变化,承担新的任务。未能掌握必要知识和技能的工作人员可能会造成一种不仅对他们、而且对各组织来说都是令人遗憾的局面,因为他们无法承担其在组织内本应承担的工作,对各组织而言,其以切实有效的方式运行的能力也会受到不利影响。

9. 联合国越来越认识到,培训是一项重要活动,是人力资源管理中最高优先事项,因而鼓励工作人员定期接受培训。联合国粮食及农业组织(粮农组织)近年来强调工作人员培训对支持组织方向性改革和提高方案质量以及在通盘预算裁减的时候作为提高生产力的手段的重要性。在这方面,粮农组织进行了一项全面的工作人员培训需要研究,其中不仅提出了通盘培训优先次序和政策,也推动了一个规划过程和一个进行中机制,以不断了解变化中的需要。

10. 尽管财政问题严重,有几个组织维持甚至增加了专用于培训的资源。例如粮农组织已开始推动了一个逐步增加可用来支持工作人员培训的资金的过程。1998-1999 年,它将从人事费的 0.66%增至人事费的 1%,以后各两年期还将进一步增加。1996-1997 年,粮农组织为培训编列了 260 万美元,占各司预算的 0.66%,又为中央工作人员发展活动编列了 180 万美元。因此,粮农组织在这个期间的工作人员发

---

\* 稍后印发。

展资金总额达 440 万美元。联合国将把 1998 - 1999 年的人事费从 0.6% 提高至 0.75 %，并在下两个两年期内进一步增加，使它更接近公营部门的标准(1.5%-2.0%)。劳工组织的工作人员发展和培训投资率最高，相当于其薪给总额的 1.1%。

11. 还有一种分散培训的趋势，不仅从行政方面、而且从财政角度来看都是如此。这样，中央基金就只是培训资金的一个来源。粮农组织培训战略的一个组成部分是让项目管理人员有更大的责任去决定其工作人员的培训需要,将培训需要列为各司预算的一部分。许多中央培训服务都是按每次服务收费的方式提供给各司。联合国以事权下放的方式，为各部门厅处提高实务技能分配了款项，因为他们认为，各部门厅处最了解工作人员的实质需要。

#### B. 不断变化的培训需要以及培训内容

12. 对各组织培训方案的审查显示出下列趋势：加强努力，增加专用于管理培训资源比例；转向更加侧重胜任能力的方式；对管理发展采取更为综合统一的办法；强调个人对学习的责任；强制参与某些方案；把性别和其他政策问题纳入方案中。<sup>2</sup>

13. 联合国系统各组织共有的一个特点是，行政和技术工作都相应发生变化。目前有一种越来越大的趋势，就是更加强调与工作有关的培训。为了应付培训需要，各组织把重点放在培训和工作人员发展方面的下列领域：(a) 情况介绍和简介班；(b) 与方案有关的培训；(c) 与业务有关的培训，包括全面管理和培养领导能力，建立团队和工作进程管理训练、供应、人力资源管理、行政管理、预算、财政、电脑技术、语言技能和其他支助技能；(d) 与对外关系有关的培训、包括资料和资金筹措；(e) 紧急方案和业务管理、包括安全方面的准备和管理；(f) 在全系统范围内，训练负责培训工作人员的人和协调员，以加强提供高质量培训方案的能力。

14. 整个系统最急需的也许是管理技能。的确，尽管各会员国以及联检组在最

近报告中注意到管理训练方面的进展,但联合国仍未能创造一个专业管理人员层。所需的管理技能属于不同的类别:一般管理、人事管理、项目管理、谈判技能、法律和财务管理及其他。

15. 紧跟着的是专门技能。信息技术越来越复杂,日新月异。有可能成为联合国系统未来演变发展的主要因素。联合国似乎没有充分掌握新信息技术和系统对培训的影响。<sup>3</sup>对他们来说,各组织的工作人员必须接受不断学习的文化,以保持专业技能,扩大知识面,吸收技术革新的成果。工作人员在许多情况下尤应学会如何寻觅资料。

16. 在大多数组织中,语文培训在培训预算中仍占较大的比例,但语文训练的概概念、资金筹措和提供办法都日益受到更严密的审查。例如,粮农组织一方面确保同样的培训水平,但也改变了为语文培训供资的安排。它现在按每次服务收费的方式向各司收取语文培训费用。管理人员现在要更加仔细地考虑所要求提供的培训的优先程度和价值。国际原子能机构(原子能机构)已经把语文培训服务外包出去。由于联合国工业发展组织(工发组织)面临财政危机,其语文培训方案也在审查之。<sup>4</sup>

17. 随着联合国维持和平行动的重要性日益增加,对解决这些行动的不同需要所需专门技能的需求也日益增加。联合国举办了一系列的训练课程,目的是使为维持和平行动挑选的人员熟悉他们可能要执行的任务的各个方面。这些课程内容很广,从关于特定任务地区生活条件的一般情况到非常具体的外地行政和财政职能。

### C. 从“培训”到“学习” 概念

18. 如上文第 7 段所述,对于培训和培训机构,目前还没有普遍同意的定义。然而,培训的定义对于制订战略和计划是不可或缺的。这种定义有利于:(a)明确哪些活动可以看作培训,预期通过这些活动取得哪些目标和成果;(b)确定培训责任,也就是

说,确定哪些活动应由中央组织和监测,那些应由部一级,那些应在个人一级;(c)明确规定职责,也就是说,确定哪些活动应由中央培训经费供资,哪些由各部供资,哪些由个人或上述几方面共同供资,(d)明确规定确定优先次序和制订适当任务的职责。

19. 令人遗憾的是,看来工作人员和管理部门在许多情况下采用的都是狭义的培训定义。培训的典型定义是传授一项具体技能的正规方案,例如一门课程。一个更广泛的定义将使有关各方都受益,并且更符合整个联合国系统人力资源开发的要求。这个定义应该包括习得技能或更新知识的各种手段,例如在职培训,远距离教育和进修,这将使管理人员和工作人员能够利用现有工作方案作为培训机会。同样重要的是,这个定义不仅将提高工作人员的技能,而且也提高工作人员的士气。

20. 检查专员认为需要有一个培训的定义,以便为定系统内各组织和培训机构确定共同语言,并弄清他们所说的培训含义是什么。因此,检查专员向各组织建议一本流行的人事管理手册中的下列定义,这本手册认为培训是:“系统地发展个人适当履行某一特定任务或进行某项工作所需的知识、技能和态度。”<sup>5</sup>

21. 从系统内各组织收到的答复看,似乎广泛接受了培训的这个定义。联合国虽然赞同这个定义,但注意到,这个定义偏离了“培训”这个词,更加偏重“发展”和“学习”这两个词,试图倡导学习是个持续过程,而大部分学习是在正规培训范围之外进行的。“学习”比“培训”含义更广,因为学习意味着“双向过程”,结合了培训和受益者的参与,结合使用最佳办法和自学。粮农组织强调,各组织以及个人的培训需求都需要确认。检查专员因此提议将联合国系统的培训定义为“有系统地培养个人妥善完成某项任务或工作和促使有关组织交付方案和达成其目标所需要的知识、技能和态度”。

22. 同样,检查专员提出以下培训机构的定义:“联合国系统培训机构是联合国系统立法机关为促进工作人员和(或)会员国代表和(或)其他合作伙伴的培训而成立的结构独特、与别不同、预算独立的实体。”联合国系统各组织培训机构已普遍同意该定义。检查专员认为,通过采用这个定义,现在应该能够把联合国系统正规培训

机构与并非联合国系统正式组成部分的培训机构区别开来,尽管后者使用了联合国系统各组织的名称或与这些组织有非正式的联系。另一方面,这也为汇编和维持综合全系统机构清单(见附件\*)提供便利。下文第 39 段至 46 段提供了有关培训机构类别和分类的更多的资料。

#### D. 应付培训需要

23. 也许阻碍培训活动的最严重问题是许多单一组织和整个系统都缺乏协调一致的培训战略、政策、指导方针和标准。培训方案的设计往往没有足够地直接回应受益者目标群体的明确需要,也没有与他们充分协商,而这是绝对必要的。

24. 在一定程度上,培训领域的问题可归因于对整个培训过程构想没有章法。在一些情况下,培训机构遵循的程序似乎没有条理而且随意为之,这对它们的活动不利。显然,作为第一步,培训机构应该确定受益者或目标群体在特定时期内的培训需要,然后针对其总体任务评估这些需要,根据有效满足这些需要作必需处理的所有因素清楚地预见这些需要。合乎逻辑的步骤必然是系统地规划培训活动并考虑其经费问题,特别牢记许多机构在很大程度上依赖的自愿捐款从长期来看并不可靠,以及这种做法必然造成的财政脆弱性。具体培训项目应继续自筹资金。各组织应尽可能为核心培训职能增拨核心经费。培训机构应该更积极主动地处理筹资问题。

25. 培训方案的执行应该辅之以监测机制,继而是评价安排,旨在衡量具体培训活动对目标群体的影响,并获得调整和微调培训产出所需要的反馈。整个过程最后应该有后续行动,以确保取得的经验充分得到利用。

26. 目前,联合国系统各组织采用了几个培训方式:(a) 内部,即采用内部拥有的专门知识和资源;(b) 外部,即采用联合国外部的专门知识;(c) 与其他系统组织共

---

\* 稍后印发。

同进行;和(d) 通过联合国系统培训机构进行。

27. 各组织提供的大部分培训是内部培训。培训内容通常是一般性的,例如一般管理原则或与工作有关的基本信息技术,从而实现规模效益。

28. 另一方面,如果培训目标是培养培训机构方案不教授的非常专门的技能,例如药物滥用管制,这种培训可以大大受益于机构内部的专门知识。通过自己本身的方案,这些组织可以根据具体需要安排课程,使其工作人员了解影响其政策、方案编制和程序的最新发展变化。

29. 外部培训通常通过与政府、非政府组织、大学以及当地或区域培训机构的单独协定和伙伴关系进行组织。例如,在国际海事组织(海事组织)主持下设立了三个机构。海事组织与这些机构一起提供技术和财政援助,协助设立许多目前在发展中国家的海事培训机构。其主要目标之一是发展和支持这些机构。非洲经济委员会(非洲经委会)和欧洲经济委员会(欧洲经委会)与各国政府和在其各自区域积极活动的国际组织以及商业界开展合作。人类住区中心利用了国际复兴开发银行经济发展研究所(经发研究所/世行)的培训课程。西亚经济社会委员会(西亚经委会)、粮农组织、国际电信联盟(电信联盟)和世界卫生组织(卫生组织)都广泛利用了咨询公司,顾问和当地的大学。

30. 联合国系统各组织显然只是联合利用了几个培训课程和活动。最广泛的是:语文培训和其他通用课程的培训,例如行政管理、管理和交际技能。这些培训方案的组织者通常是联合国一些专门机构,例如联合国教育、科学及文化组织(教科文组织)或卫生组织,并且以分担费用方式提供给其他组织。

#### E. 新的信息技术和培训

31. 多年以来,培训必须采取培训者和学员都必须出席的课堂形式。现在其他许多方法与这种传统的学习观念共存。人们早就意识到,在许多情况下,让培训员来

到受训人员中间比让受训人员去培训师那里费用低。随着技术的发展,基本培训条件必须更进一步发展,使其包含新的更大胆的方法。有些培训设备能够远距离将学习内容提供给受训人员,不需培训师在场,甚至可以录制和任意重放其教学内容,使其同一目标群体或许多目标群体同时受益,这些设备正引起一场新的培训革命。

32. 利用计算机的训练综合教材和召开电视会议在整个联合国系统已很普遍。利用因特网和万维网扩大使用因特网和交互网络对培训有重大影响,包括实行远距离教学在内。这种新技术对联合国系统非常重要,联合国“绝不能将自己限制在本系统范围内现有的知识和专长,而必须走出去,挖掘联合国各活动领域内世界领先机构的知识、分析和专长。”(A/51/950,第263段)。

33. 多媒体正在成为联合国系统培训的主要特点。最近在录象综合教材、电子函件和计算机系统方面的发展提高了提供和使用培训课程的效率,并大大降低了培训费用。电子函件便利了培训方案的组织工作。系统内各组织制作的录象、光盘和其他多媒体综合教材可向会员国官员和工作人员提供语文和实务培训。

34. 联机培训正在联合国系统内迅速发展。许多组织现在可以通过局域网提供电子数据处理自学材料。其中一些广泛使用了因特网和内部网。现在正在开发万维网搜索引擎,以便在整个联合国系统网址寻觅信息。在许多情况下,应训练工作人员寻觅信息。

35. 应该鼓励联合国系统培训机构充分利用这些完全创新的培训方法,以满足会员国、工作人员和整个国际社会的需要。同时,必须牢记,技术发展如此之快,不太可能完全紧跟。因此,采用的技术应该具有必要的科学和财政灵活性,以免承诺采用尚未产生适当投资回报便已过时的系统。由于最新技术可能需要大量本已稀缺的资源,因此培训机构必须在技术提供的直接收益与目标群体的长远利益之间求取平衡。

### 三、系统各组织培训机构的一般模式及使用情况

## A. 模式

36. 在过去几年里,联合国系统在世界各地创建或促成了各种大致上互不关联的培训机构,这往往是由于培训需求都是通过制订具体方案或外包培训服务临时加以满足的缘故。由于缺乏能见度,这一大堆机构的效力受到不利影响,部分是因为它们向联合国系统不同组织作出汇报,而且这些组织都孤立地讨论它们的活动并单独行事。例如,联合国三个主要培训和研究机构--训研所、联合国大学和提高妇女地位研训所都在不同的议程项目向联合国大会第二和第三委员会提报告。联合国职员学院项目是第四大机构,它是联合国秘书处的一项试点项目,而非大会的附属机构,已委托劳工组织培训中心负责实施和管理。因此,职员学院项目成为了劳工组织培训中心培训工作的一部分,并定期向劳工组织培训中心理事会报告,并通过它向劳工组织理事院报告,并对它的活动向它们负责。

37. 或许由于培训机构的五花八门,因而它们的努力都是零敲碎打,所以,似乎完全无法肯定系统中到底存在多少培训和研究机构,它们的作用和正式地位,以及它们的资金如何筹措,人员如何配备。关于它们的正式地位,或关于它们是否属于立法机构的管辖,抑或是独立或半独立等问题,现有的资料甚少或全无。在许多情况下,对于这些机构的资金筹措情况也不甚了解。

38. “培训机构”也无正式定义,更没有联合国系统培训机构的综合名单。关于这个问题的看法各异。例如,对联合国秘书处法律事务厅来说,界定“培训机构”的适当办法需审查其功能及责任。如关于培训机构类别的 B 节所示,这种界定法不一定容易。作为首要步骤,检查专员建议采用上文第 22 段中的定义,并编纂了载于本报告附件中培训机构的名单。\*

---

\* 稍后印发。

## B. 培训机构的类别

39. 联合国培训机构在其任务、筹资方式、管理结构和汇报程序方面均大相径庭。在没有培训机构正式定义情况下,有时难以确定这些机构并加以分类。总的来说,培训和研究职能尚未明确得到确定或区分,使用的术语往往模糊笼统。当然,有些机构将“培训”一词用作其名称的一部分;但这些机构并非只是能从广义上被视为培训机构的机构。诚然,若干研究机构也有培训的组成部分。同时,有些并未明确指定为培训机构的机构却属于这个类别。

40. 除最有名的几个培训机构外,如训研所、职员学院项目、劳工组织培训中心和提高妇女地位研训所,在世界各地还有众多的联合国系统培训机构(见附件)。\* 如包括那些在能力建设框架中成立的机构,其总数接近 80 个。

41. 例如,亚洲及太平洋经济社会委员会(亚太经社会)已成立三个附属区域机构:设在新德里的亚洲及太平洋技术转让中心(转让中心);设在印度尼西亚茂物的亚洲及太平洋潮湿热带地区粗粮、豆类、根茎和薯类作物研究和发展区域协调中心(协调中心);以及设在东京的亚洲及太平洋统计研究所(亚太统计研究所)。另一个例子是非洲经委会成立的 15 个区域和分区域培训机构。其中七个机构的活动主要是培训包括非洲经委会的附属机构非洲经济发展和规划研究所(非洲经发规划所)。联合国近东巴勒斯坦难民救济和工程处(近东救济工程处)的总体任务之一是向巴勒斯坦难民提供服务,包括教育服务,它在其业务地区设有八个职业和技术培训中心。

42. 联合国系统各组织赞助许多培训机构,其中有许多带有其组织的名称。例如,海事组织为培训成员国的代表设立了三个机构。它们分别是设在马耳他姆西达的海事组织国际海事法研究所(海事组织/海事法研究所);设在瑞典马尔默的海事组织世界海洋大学(海事组织/海洋大学);和设在意大利的里雅斯特的海事组织国际海

---

\* 稍后印发。

事研究院(海事组织/海事研究院)。但是,虽然它们带有海事组织的名称,他们却不属于海事组织,类似的情况也发生在国际民用航空组织(民航组织)在技术合作方案协助下设立的 120 多个民航培训中心。

43. 尽管一些专门机构尚未正式设立培训机构,但它们已在能力建设框架中建立或协助建立其它机构。例如,万国邮政联盟(万国邮联)与联合国开发计划署(开发计划署)合作在非洲和亚洲建立了区域邮政培训学校,如在曼谷的亚太邮政培训中心(邮政培训中心和在阿比让的国际邮政高级学校(高级邮政学校)。世界气象组织(气象组织)根据其执行委员会第三十四届会议确定的标准,承认由成员国管理和资助的区域气象培训中心。

44. 联合国系统培训机构可分类如下:(a) 由联合国系统各组织立法机构设立的作为其实体的机构;(b) 由联合国系统各组织立法机构设立但不作为其实体的机构;(c) 在体制建设框架中建立的机构;(d) 具有培训组成部分但不作为主要任务的机构;和(e) 使用联合国系统某组织的名称但实际上却没有任何正式地位的机构。

45. 培训机构的另一项分类标准可以视其涵盖范围或活动范围。因此,有些培训机构提供的专门培训只是满足某一组织的需求,而也有其他培训机构提供的培训是专门满足若干组织或整个联合国系统的需求。另一项标准是某机构所涉及的问题,这些问题可能与某一组织、若干组织或整个系统有关。

46. 检查专员已研究过可否用培训机构的受益者作为另一项标准来分类这些机构,但这个标准不易使用,因为大部分机构具有混合对象。例如,职员学院项目主要负责职员的培训,但除职员外也有其它对象,包括来自会员国和非政府组织的人员。有些培训机构(如上文第 43 段所列的机构)其情况更为明确,这些机构在能力建设框架中培训来自会员国的人员。

### C. 系统各组织使用主要机构的情况

47. 非洲经委会、民航组织和万国邮联均汇报说,它们没有使用联合国系统的任何培训机构。联合国贸易与发展会议国际贸易中心(贸发会议/贸易中心)也作出如上报告。不过它与劳工组织培训中心合作进行培训工作,并与提高妇女地位研训所进行关于妇女参与贸易方面的培训。电信联盟没有参加联合国的任何培训机构,但是一旦有机构适合电信联盟的需要,它将加入。对欧洲经委会来说,向决策者提供关于转型过程各种有关问题的培训使高度专业化,因此只有在格外的情况下,联合国培训机构的专门知识才能在这方面获得利用。

48. 欧洲经委会、西亚经社会、联合国难民事务高级专员办事处(难民专员办事处)、联合国儿童基金会(儿童基金会)、工发组织、联合国、世界知识产权组织(知识产权组织)和世界粮食方案(粮食方案)在不同程度上利用劳工组织培训中心的培训方案。劳工组织培训中心在气象组织各国讲师区域培训研讨会合作,提供“教学方法”讲座。经气象组织的请求,它也组织关于管理气象培训中心的训练课程。联合国总部、欧洲经委会、人类住区中心、联合国环境规划署(环境规划署)、难民专员办事处和国际电子计算中心(电算中心)均利用训研所的方案。粮农组织、联合国药物管制规划署(药物管制署)、电算中心、难民专员办事处、联合国总部和儿童基金会均利用职员学院项目的方案。人类住区中心、环境规划署和电算中心利用联合国大学的培训方案。

49. 各组织利用这些培训机构有限的情况可能有各种不同原因。或许最重要的原因是这些机构的方案显然只能满足各组织在培训和工作人员发展方面比例缩小的需求。这些组织经常需要实质性、部门性和技术性的具体培训,而这些培训机构却不提供或只是部分提供这类培训。有关需求包括信息技术、开发管理、电信、人员效能、压力和危机调控、供应和运输、秘书事务、销售、财务和会计以及后勤等。

#### D. 培训机构活动的评价和评估

50. 各组织很少正式评价培训机构方案的效益。根据检查专员收到的答复,只有儿童基金会具有评估职员培训的准则。劳工组织、难民专员办事处和儿童基金会定期从内部和外部向其职员提供关于培训的正式和非正式反馈,以便能改善培训方案和技巧。进行评价的组织通常只局限于分析分发给培训课程参与者的问卷答案。

51. 利用培训方案的联合国系统各组织通常强调需要查明具有真正培训技术的培训中心,即那些可协助其它组织制订有效培训方案的培训中心。这些组织也强调指出,职员学院项目具有良好潜力,能进一步加强职员在管理和人道主义援助方面的能力,并在对各组织共同关心的领域中提供富有成本效益的培训。

#### 四、联合国主要培训机构的任务、方案、经费筹措和人员配置

##### A. 联合国训练研究所

##### 任务

52. 1966年大会倡议设立训研所。按照大会的设想,训研所将成为培训人员、特别是培训发展中国家人员在联合国及各专门机构担任行政和业务任务以及国家事务的机构。训研所还将为已经担任这些职务的人员提供进修机会,并就联合国和各专门机构的业务从事研究,举办讨论会。训研所最初的工作方案以若干主要原则为依据。培训不应该从属于研究。研究应联系实际目标和具体目标。训研所具有指导作用,其工作应具有长远的眼光。

53. 训研所一贯认为,培训和研究是谋求维护和平与安全以及促进经济和社会发展方面两种相辅相成的活动。然而,由于组织问题,培训和研究却是在独立的方案中作为单独的活动加以执行。这两种活动除了都接受训研所董事会和执行主任的指导外,没有其他共同之处。

54. 大会设想训研所将是由公共部门和私营部门自愿捐款供资的独立机构。令人遗憾的是,最初自愿捐款数额很多,但后来逐渐减少。因此,训研所的财政基础受到

严重影响。训研所还遇到其他种种困难,由于倾向于开展范围广泛的各类活动,分散和削弱了精力,没有重点处理重大问题。训研所最终在经费筹措及其任务授权方面陷入危机。

55. 直到最近为止,训研所一直受到漫长而痛苦的危机影响,这场危机削弱了它作为联合国系统内第一个培训机构的声誉。然而,即使在整个困难时期,训研所就方案、预算和工作人员数量而言,依然是联合国系统中规模最大的培训机构。训研所现已成功地完成了艰巨的调整和改组进程。因此,它重新得到会员国的充分信任,可以在不需要由联合国经常预算提供任何资助的情况下,制订并加强各项方案。

56. 大会在 1990 年 12 月 21 日第 45/219 号决议请秘书长任命一名独立顾问,请他就训研所的任务是否仍有现实意义、训研所为满足联合国及其会员国的需要所需的员额总数以及满足这些需要的财政资源提出建议。这名顾问审查训研所各方面活动之后作出结论认为,训研所的任务总起来说仍有现实意义,但必须重新加以界定。他认为,训练虽然还是训研所的主要活动,但必须以国际合作领域的培训、培训联合国和专门机构工作人员以及维持和平行动领域的培训为主(A/46/482,附件,第 3 段)。

57. 大会第五十一届会议审议了秘书长的报告(A/51/554)、训研所执行主任的报告<sup>1</sup>和联检组的可行性报告(A/51/642 和 Add.1)之后,通过了第 51/188 号决议。该项决议重申训研所的现实意义以及训研所在其任务范围内进行的有关培训方面的研究活动的相关性;请秘书长与训研所执行主任以及联合国各方案和各基金的主管磋商,探讨合作的途径和方式,以期更明确地界定训研所在联合国系统内的培训、研究与方法、评价和能力建设方面的作用,并就此向大会第五十二届会议提出报告;并邀请训研所加强它与联合国其他研究所以及有关的国家、区域和国际研究所的合作。

58. 训研所克服种种困难之后,已经准备发挥其作为联合国系统内训练来自各会员国人员的核心机构的领导作用。联合国大学以及联合国职员学院项目一旦成

立之后,都可以在自己的职权范围内针对对象群体发挥同样的作用。其他训练机构虽有时财政情况不稳定,但都有效地满足了具体的训练需要。即使这些训练机构相互间没有重复或重叠,它们并不真正能够发挥全部潜力,因为它们相互没有协调和配合。也许要确保联合国系统所有训练机构顺利地履行职能并相互协调,唯一有效办法是建立一个机制来加强它们的合作和协调。

### 经费筹措

59. 训研所的经费来自会员国、非政府组织和非政府组织向普通基金的自愿捐款,以及向特别用途补助金所提供指定用途的赠款。普通基金主要用于为各会员国常驻纽约、日内瓦和维也纳代表团的代表开办训练课程,提供国际事务管理方面的训练。表 1 列示,1996 年普通基金支出为 1 124 449 美元(1995 年为 843 046 美元),与董事会核可的经费相比,减少 22 937 美元。

60. 支出减少的原因是训研所主要捐赠者的自愿捐款减少,捐款额仅为 248 209 美元,1995 年为 315 714 美元,1994 年为 445 864 美元。训研所认为,至少其部分原因是人们一度对训研所的地点和前景把握不定。这也反映出捐款者希望捐赠指定用途的款项,而不单纯是自愿捐款。然而,这种情况正在改善,有些捐款者在 1997 年初转交了 1996 年的捐款,而且有些国家正式决定恢复对训研所的自愿捐款。

表 1

训研所:普通基金的直接费用和估计数,1997 年  
 (美元)

主要支出用途	1996 年		1997 年
	经费	实际支出	估计数
人事费	648 000	760 000	577 000
旅费	30 000	29 841	30 000
订约承办事务 <sup>a</sup>	100 000	21 952	50 000

业务费 <sup>b</sup>	199 727	153 430	180 000
设备	20 000	12 744	10 000
小计	977 727	977 987	847 000
储备金	149 659	146 698	197 000
总计	1 147 386	1 124 685	1 044 050

<sup>a</sup> 包括审计。

<sup>b</sup> 包括房地租金。

61. 1997 年期初节余为 392 989 美元,而 1996 年 1 月 1 日为 550 555 美元。这表明结转的储备金减少。目前正在考虑采取若干措施解决这一困难。譬如,董事会将发动深入的筹款运动。如果筹得款项不足,则将考虑采取其他办法,例如削减免费提供训练方案的数目,对由普通基金支付薪金的工作人员所提供的行政服务,向特别用途补助金方案收取较高的管理费用。

表 2

训研所:特别用途补助金 - 费用和所需经费,1997 年  
 (美元)

主要支出用途	1996 年		1997 年	
	经费	实际支出	估计数	增加估计数
国际事务培训	914 505	701 463	695 203	790 203
环境和自然资源管理培训	2 649 585	2 697 113	3 964 838	1 653 826
财务管理培训	1 142 012	833 190	548 050	858 800
灾害管理培训	131 217	122 917	53 110	
总计	4 837 319	4 336 683	5 261 201	3 303 280

62. 特别用途补助金是指定用于特定训练方案的资金。上表表明,1996 年的实际支出为 4 336 683 美元,而 1995 年为 3 756 966 美元。这些支出低于已付资金,比

董事会划拨的经费低 12%。这种情况由三个因素所致:(a)不断加强各项方案;(b)逐步取消若干次要项目;(c)拖延实施已全额供资的方案。1997 年在特别用途补助金项下分配的资金超过 5 百万 0 美元。各项方案都在发展和扩大,这反映研训所在董事会所选择各领域中采用的方法得到信赖。

### 培训活动

63. 目前研训所的业务活动已达到临界量:每年在五个大陆举办大约 4 000 人参加的约 70 个不同的培训方案。改组阶段中,在研训所具有相对优势的领域内调整了各项方案。这些方案亦具有多样化,并特别强调能力建设。

64. 在方法方面,研训所采用了强调参与的做法,即:(a)与受援国在国家和区域两级共同设想和设计方案,以符合它们的优先需要;(b)管理方案的主要责任由国家当局或区域当局承担。最近又发起了成本效率较高的新型方案,包括培训教员、编制培训综合教材以及发展函授教育。

65. 研训所的主要培训方案包括国际事务管理以及经济和社会发展。处理国际事务管理问题的方案探讨下列问题:多边外交、维持和平和预防性外交、国际事务管理、国际组织、国际法、联合国维持和平行动以及环境法。

66. 处理经济和社会问题的方案涉及下列问题:经济和社会发展管理、化学品和废料管理、伦敦准则和事先知情同意程序的实施、编写国家概况以评估妥善管理化学品的国家基础设施、设计和实施国家污染物释放和转移登记册、实施《联合国气候变化框架公约(气候公约)》、为里约后各公约服务的新信息技术和现代化通信手段、在联合国环境与发展会议范围内的荒漠化信息系统、债务、经济和财务管理的法律方面、以及萨赫勒国家的减灾管理。

### B. 国际劳工组织国际培训中心任务

67. 国际培训中心(培训中心)是劳工组织的一个培训部门,于 1963 年在意大利

利都灵成立,这是在劳工组织理事会整体管治下运作的机构,但有独立的章程和理事会。它的任务是“遵照国际劳工标准并通过促进这一标准提供有用于经济和社会发展的培训活动。”都灵中心可与联合国、专门机构和其他国际组织作出安排,从事符合其目标的活动。

68. 培训中心理事会在其 1995 年 11 月的届会上核可了至 2000 年的第二个五年期发展计划。该计划确定了培训中心的下列目标:(a) 通过训练,宣传和散播劳工组织和联合国系统以及其他发展伙伴所累积的标准、经验和专门知识;(b) 通过适当的训练行动,支助在多边发展合作系统范围内所作出的改革努力;(c) 增订和制订培训中心一系列关于工作权利以及关于联合国发展纲领的关键领域(包括人权、施政和发展合作的管理)的训练材料;和(d) 加强政府、雇主和工人在发展过程的规划和管理方面的能力。

### 经费筹措

69. 当培训中心设立时,88%的预算来自直接捐助,只有 12%的收入来自培训活动。在头一个发展计划(1990 至 1995 年)期间,培训中心从劳工组织技术合作活动得到收入急剧减少。与劳工组织实施的由开发计划署供资的项目有关的个别奖助金方案大大减缩,与 1990 年相比,1995 年减少了 500 万美元。

70. 培训中心主要是一个自筹资金的组织。差不多三分之二的收入来自培训活动(包括代其他组织进行的活动)以及从个别受到赞助的参加者、执行顾问任务、制作培训教材和其他方面收取的直接费用。其他资金来自各种来源,包括意大利地方、省和全国当局;政府、政府间组织和国际非政府组织;和礼物、赠款和遗产。

71. 已作出重大努力扩大培训中心的供资基础并使供资来源多样化,其中主要是通过加强与欧洲联盟和世界银行的关系以及通过向国际市场开放和向国际招标的项目提出具有竞争能力的投标。接受国本身供资的具有战略重要性的培训活动越来越多,不过数量仍少。

72. 劳工组织和联合国系统在其中运作的技术援助环境从来没有这样竞争激烈,预期直接捐助不会大量增加。劳工组织总干事认为,培训中心的筹资战略必须作出相应的改动。培训中心必须增加活动,其方法是按照方案目标及研究和发展战略提高质量和扩大方案和产品的范围以及扩大与新伙伴的培训活动并使这些活动多样化。

### 培训活动

73. 目前,联合国系统一些研究和培训实体例如职员学院项目使用培训中心的房地。最近联合国同劳工组织签署了一项协定,将另一个联合国机构(联合国区域间犯罪和司法研究所(犯罪和司法研究所))搬进培训中心,并且由培训中心提供设施和服务。<sup>6</sup>

74. 培训中心虽然最初主要是进行与劳工组织有关的活动,但过去五年为联合国整个系统进行的培训活动越来越多。在培训中心受训的目标群体不但包括联合国系统的工作人员,而且也包括会员国和非政府组织的人员及其他个人,包括来自私营部门的个人。

75. 培训中心的训练方案在 1994 和 1995 年有所增加,活动的总数和参与个人和集体训练的人数均有增加。受训人员总数从 1993 年的 2 738 人增至 1994 年的 2 784 人和 1995 年的 3 488 人。尽管目前趋向于提供较短期的训练,但参加者人数/日数也有增加。1995 年,为 159 个国家的参加者实施了各种方案。约 75% 的集体培训在都灵举行。只要效果更好或费用较少,培训活动就会在实地进行。

76. 如劳工组织总干事的 1998 至 1999 年方案概算<sup>7</sup>所示,培训中心需要在三个领域发展其能力:(a) 在培训机构合作网络的基础上开发培训教材;(b) 通过具有成本效益的结构提供培训咨询服务并在实地和培训中心执行培训活动的技术能力;和(c) 培训中心十分依靠捐助者,因此,需要提高其宣传和推销能力。此外,培训中心还将继续在支助社会保障改革、劳工关系和劳动力市场机构等劳工组织核心任务

领域扩大其方案。

### C. 联合国职员学院项目

77. 1970年代初,大会建议组织“职员学院”类型的培训方案,以便向联合国系统工作人员提供必要的技能、知识和技术,使他们能够有效和有力地应付会员国的需求。训研所和行政协调委员会(行政协调会)以及在一定程度上还有大会第五委员会都支持这一倡议。后来,由于财政因素,这一构想被迫放弃,但职员学院的设立仍被认为很有必要。

#### 任务

78. 1995年,联合国同培训中心合作进行可行性研究,作出了积极的结论。联合国秘书长于是以行政协调会主席身分于1996年1月8日设立职员学院项目。该项目将在一个五年期执行。它在行政协调会以及行政问题(财政和预算问题)协商委员会(行政财预协商会)关于全系统的培训活动的附属机构的范围内获得了联合国系统各组织行政首长的支持(A/51/544)。在先前的协商中曾确定了四种核心需要:(a) 满足由于资源有限而使个别组织不能满足的当前需求;(b) 提高各组织应付未来挑战的能力;(c) 促进更密切的合作和协调;和(d) 满足越来越多的改革需求。

79. 秘书长于1997年4月正式开设职员学院项目。不久之后,联检组请法律事务厅确定职员学院项目的法律地位。法律厅答复指出,职员学院项目是由秘书长推动并置于他的全面指导之下的一个联合国项目。联合国将职员学院项目的实施工作和整体管理委托给劳工组织在都灵的国际培训中心。职员学院项目的经费来自特别为此目的筹措的财政资源,因此,不影响联合国的预算。

80. 职员学院项目是由培训中心代联合国系统执行的一个全系统培训和学习项目。根据构想,这是一个互相连系的全系统学习方案和机会网络,并且还具有组

织间的性质以及与公私部门合作的方面。职员学院项目的主要目标是为联合国工作人员和国家伙伴制订和提供全系统训练,以便:(a) 提高管理能力并促进更为协调一致的管理文化;和(b) 在联合国活动的主要领域建立更有效的跨方案联系和支助跨部门的一体化活动。

81. 按照职员学院项目设计人的构想,将通过下列活动发挥组织间的作用以及同公私部门进行合作:(a) 分享经验和教训以便在跨越传统的组织责任界限的活动中加强伙伴间的协调和合作;(b) 建立对未来的共同远景,寻求方法上的共同点和捕捉提高效力的机会;和(c) 建立共同的管理理念和方法以形成一个联合国系统管理文化。根据设计人的意见,职员学院项目无论如何也不会与现有的培训方案重叠,但将致力确保参与共同活动的部门之间有更好的联系和一体化。

82. 不过,职员学院项目的目标表明不单要在共同关切的领域补充和扩大培训活动,而且也要视情况集合资源和分享经验。秘书长在其 1997 年题为“联合国的革新:改革方案”的报告中指出,“将请求联合国职员学院在为整个联合国系统的国际公务人员制订方案时充分利用各研究机构在研究和能力建设方面的经验”(A/51/950,行动 29(b))。职员学院项目提供了一个利用都灵培训中心的全系统能力和设施的机会。因此,职员学院项目还将作为培训网络的支助结构。

### 经费筹措

83. 职员学院项目由几个来源供资,包括个别会员国的自愿捐助、联合国和其他组织的捐助、本身活动的收入以及视情况从各种基金和民间社会得到的供任务范围内的各项培训活动之用的捐献。各种来源的相对重要性见表 3。东道国和联合国系统组织的初步捐赠是以预付形式提供的现金和实物。这些捐赠已用于职员学院项目的一项基础设施和方案发展项目中。私营部门的实物捐助已用于特定的方案发展项目中。在头五年的开始阶段,将设法使职员学院项目自给自足,其中主要从用户支付的服务费和培训活动所产生的收入来取得经费。

表 3

职员学院项目 1996-1997 年供资来源  
(美元)

供资来源	1996	1997
	收入	预计收入
联合国方案和基金	1 969 100	1 630 432
专门机构	158 669	106 180
政府	1 891 975	1 734 320
非联合国系统政府间组织	3 460	
非政府组织	92 081	10 214
其他		654 202
总计	4 115 285	4 135 348

### 培训活动

84. 目前职员学院项目的工作领域如下:(a) 支助维持和平、建立和平和缔造和平以及管理复杂的紧急情况 and 冲突后的复原工作,即举办共同培训和交流关于在这些领域、跨部门和机构间方面的实地业务的主要方面的意见;(b) 支助联合国系统内的管理发展、组织性学习和改革;和(c) 支助经济和社会发展、发展管理和发展研究。

85. 职员学院项目许多进行中的培训活动大体上是为了直接响应大会关于业务活动的决议而进行的。除了将培训和实质性技能及经验用于特定的方案和活动外,职员学院项目工作人员还与职员学院项目广大的联合国系统组织联系网、专家学术机构及私人机构一起提供各种顾问任务。

### D. 联合国大学

86. 大会 1972 年 12 月 11 日第 2951(XXVII)号决议设立联合国大学作为由联合国和教科文组织合办的自治机构。该大学于 1975 年 5 月在东京开始动作。

#### 任务

87. 联合国大学,如其《章程》所定义,是从事研究、研究生训练和知识传播的

不者社团和全球性高级研究机构网络。其业务范围包括研究国际社会关注的各种最紧迫问题。在这一框架内,该大学有意成为国际科学界和广意的决策界之间的桥梁。联合国大学《第三个中期展望》阐明的四个重点领域是:和平治理之方;发展;环境;以及科学和技术。

88. 联合国大学的研究培训中心网络包括:(a)1984年在赫尔辛基设立的联合国大学发展经济学研究所(发展经济学所);(b)1990年在阿克拉设立的联合国大学非洲自然资源研究所(非洲自然资源所),其矿物资源组设在卢萨卡;(c)1990年在荷兰马斯特里赫设立的联合国大学新技术研究所(新技术所);(d)1992年在澳门设立的联合国大学国际软件技术研究所(软件所);(e)1996年在东京设立的联合国大学高级研究所(高级研究所)。

89. 这些研究训练中心(研训中心)的职能和目标如下

- (a) 发展经济学所--该大学的第一所研究训练中心--研究全球改善人类生活经济政策。其主要目的是帮助发展中国家拟订经济政策,以实现强劲的、公平的和环境上可持续的增长;
- (b) 非洲自然资源所协助努力加强非洲自然资源的管理和复原。其主要目标是加强非洲各国的机构,动员整个大陆的科学家和技术人员,使他们掌握知识,以便拟订自力更生的政策选择。其活动重点是:(一)土壤及水源养护和管理;(二)土生土长的粮食作物和其他有用作物;(三)矿物资源开发;
- (c) 新技术所就新技术对发展中国家的经济及社会影响进行面向政策的综合研究和训练。其方案注重新技术的经济及社会影响的研究、紧急事项的政策性研究和博士研究员的训练;
- (d) 软件所帮助发展中国家在三个领域提高能力并实现自力更生:(一)开发软件,供出口和国内使用;(二)大学一级的软件课程开发;(三)国际软件研究。该所还帮助弥合理论与实际、大学与产业、消费者与生产商以及工业化国家与发展中国家之间的差距。软件所的方案活动集中于联合高级研究

和开发以及公共软件和出版物的传播;

- (e) 高级研究所探索社会系统和自然系统接合部各种问题的解决办法。其研究方案涉及环境上可持续的发展的三个相互关联的主题:调整生态结构,促进可持续发展、特大城市和城市发展、以及多边主义和治理之道。该所还就这些课题开设了一个提供博士研究金的研究生教育方案和各类短训班。

90. 东京联合国大学总部学术司还协调全球性方案和项目网络,课题从民主、人权和二十一世纪的联合国,到山脉生态和可持续发展不等。该大学有两个专门的研究和训练方案。第一个是设在加拉加斯的联合国大学拉丁美洲和加勒比生态技术方案(拉加生态技术方案);第二个是设在加拿大汉密尔顿的联合国大学国际水源、环境和保健网络。此外,设在约旦安曼的国际干部训练学院(干部训练学院),作为未来世界领导人交流信息和经验的协调中心。

### 经费筹措

91. 联合国大学不从联合国经常预算获得任何奖金资金。大学的各项活动完全由政府、国际组织、私人公司和基金会的自愿捐款支助。用于业务支出的基本年收入来自捐赠基金的投资收入。到 1996 年 10 月 1 日为止,大学的捐赠基金和 54 个政府及 109 个其他来源提供的业务捐赠和专项捐赠总额 3.185 亿美元,其中 2.912 亿美元已经收到。在过去 9 年中,筹集了 1.2 亿多美元的。由于经费拮据,联合国大学不得不尽量精减活动,减少支出。大会第五十一届会议建议联合国大学采取合理的行政措施,制订成功的筹资战略。

### 培训活动

92. 训练是联合国大学总体学术方案的重要组成部分。研究金在该方案中占

很大一部分。1976年至1996年,1 450多名研究金学员在联合国大学网络接受了研究生训练。联合国大学通过提供研究金,在发展中国家内可能对该国或区域人力资源开发产生倍增效应的关键机构的能力建设中发挥极为必要的作用。联合国大学也在拟订倡议,通过与有关国家、区域和国际组织作出合办安排,扩大培训活动。

93. 此外,联合国大学开展了一项协调一致的努力,以精简主要研究、培训和传播工作,使其重点更加突出,更切合实际。该大学依照由学者、决策者和联合国官员组成的高级咨询小组的建议,根据《21世纪议程》、联合国环境与发展会议行动纲领及《和平纲领》,重新调整了工作方案。联合国大学还设法在学术上对处于联合国前沿的各领域作出更大贡献,并尽可能提供有用的政策投入。

#### E. 提高妇女地位国际研究训练研究所

##### 任务

94. 1976年5月12日,经济及社会理事会(经社理事会)依照大会1975年12月15日第3520(XXX)号决定,并回应1975年6月19日至7月2日在墨西哥城举行的国际妇女年世界会议的一项建议,通过设立提高妇女地位国际研究训练所的第1998(LX)号决议。1976年12月16日,大会通过第31/135号决议,核准设立提高妇女地位研训所,并批准了上述经社理事会决议。

95. 提高妇女地位研训所是联合国框架内的一个自治机构。依照研训所的《章程》(A/39/511,附件,第4段),其目的是通过研究、训练以及收集和传播资料,促进和帮助提高妇女地位,使她们以参加者兼受益人的身份参与发展。研训所据此进行研究;并履行培训和信息交流职能。研训所还制订培训方案通过这些方案“努力提高对有关妇女和发展问题的认识,应努力实现妇女平等参加经济及社会理事会发展的所有方面增加妇女学到新技能的机会,以应付今日社会迅速变化的需要”(同上)。

96. 大会1995年12月22日第50/163号决议重申大会第3520(XXX)号决议规定研训所在进行关于提高妇女地位的研究和培训方面的原来任务和独有职能。

大会在 1993 年 12 月 20 日第 48/105 号决议等过去通过的决议中强调研究所具有的独特功能,它是联合国系统内唯一完全从事研究和培训,促进将妇女纳入发展过程的机构。提高妇女地位研训所在提高妇女地位方面的任务也得到了《北京行动纲要》的确认。从大会第五十二届会议开始,依照第 50/163 号决议,提高妇女地位研训所在继续向第三委员会提出报告的同时,开始就与研训所的研究和训练活动有关的议程项目向第二委员会提出报告。

### 经费筹措

97. 提高妇女地位研训所的活动,由各国、政府间组织、非政府间机构、基金会和私人来源的自愿捐款供资。其财务业务遵照《联合国财务条例和细则》以及秘书长制定的财务政策和程序。

98. 提高妇女地位研训所自成立以来已收到 72 个会员国的认捐款项,其中有发达国家,也有发展中国家。在 1994-1995 两年期中,联合国提高妇女研训所信托基金收到的自愿捐款,包括用于特定项目和方案的专项捐款,共为 2 180 273 美元。在本两年期中,由于认捐但尚未支付捐款的捐助国将增加捐款,这一数额可望增加。到 1997 年 7 月为止,总额为 1 805 265 美元。根据提高妇女地位研训所提交的数据,除了上两个两年期提供捐助的国家外,没有其他来源向研训所预算提供任何捐款。提高妇女地位研训所根据联检组就联合国各独立机构所提的建议,已达到 100 万美元的经费储备,使研训所能应付预计认捐款项出现短缺的情况。

99. 1994-1995 年,提高妇女地位研训所在研究上所用的预算资源(371 500 美元)比培训上所用的预算资源(245 000 美元)多一倍半。1996-1997 年,研训所的培训支出为 209 500 美元,比研究费(106 000 美元)多一倍。

100. 提高妇女地位研训所还负责向自己的各项方案提供行政支助。其中包括财务管理和预算管制,监测财政承诺,征聘和人事管理,采购和其他活动。尽管外部情况造成的限制和合格专业工作人员的不足,提高妇女地位研训所成功地开展了两年

期方案,并建立了健全的财务基础。

### 培训和与培训有关的活动

101. 提高妇女地位研训所自成立以来,已尽一切努力,加强其在涉及提高妇女地位的关键领域的研究、培训、宣传和倡导作用,并推动赋予妇女权利,使妇女作为平等伙伴参与发展。研训所的培训活动以三大类人员为目标:(a)各级发展事业的实践者,包括规划者和决策者;(b)技术人员、发展规划者、培训员、行政和推广工作人员;(c)妇女组织和与妇女、性别和发展有关的非政府组织。挑选这三类人员的依据是,他们在各发展部门宣传性别问题方面可能具有关键的动力和推动作用,其次还考虑到培训培训员办法,目的是以自力更生的方式将培训技能传授给更多的人员。

102. 大会第 50/163 号决议赞扬研训所努力正视严重阻碍妇女提高地位的所有层面的贫穷问题。关于研训所今后的工作,董事会第十六届会议建议研训所采取步骤,处理《北京行动纲要》中与研训所的研究和培训方案有关的 12 个重大关切领域。

## 五、机构间合作和协调机制

### A. 概况

103. 联合国系统各培训机构之间的合作和协调长久以来一直为各组织和各机构自身的立法机关所关注。例如,联合国大会意识到有重复的危险,在第 2951(XXVII)号决议中指出,“教科文组织、训研所和联合国体系内其他组织的活动应与大学活动保持密切协调”。各有关组织之间通过定期磋商、交流资料和全面互助,确保了此类协调。已多次努力将训研所和联合国大学的特别方案加以区别,并作出明确安排,防止可能出现重叠和重复。

104. 大会最近数份决议邀请训研所加强它同联合国各研究所以及其它的国

家、区域和国际研究所的合作,发展同本组织及联合国系统内各机关和机构的合作关系。大会第 51/188 号决议请秘书长探讨合作的途径和方式,以期更明确地界定训研所在联合国系统范围内的培训、研究与方法、评价和能力建设方面的作用,并就此向大会第五十二届会议提出报告。

105. 过去几年间,秘书长和奉训研所董事会指示的训研所执行主任积极探寻增加机构间合作的途径。例如,训研所和联合国职员学院项目进行多方面合作,包括训研所参与职员学院项目的课程编排讲习班。此类合作的优先领域包括:维持和平和建立和平、提供人道主义援助和管理复杂紧急情况,以及管理发展活动。

106. 秘书长认为,相互联系有利于训研所和职员学院项目双方的培训活动,互惠来自于在双方感兴趣及共同活动的领域和学科加强各自的课程编排并使之合理化。他认为,此种联系也会提高方案编制和执行的成本效率,还有避免“捐助疲劳症”的益处。而且,为政府代表和联合国系统工作人员提供联合培训和学习机会,将有助于建立伙伴关系以提高共同关注领域的行动效力。

107. 训研所增进机构间合作的另一方面在于借助训研所各项培训和能力建设方案所设“项目工作队”。训研所通过这些工作队,使各有关机构和机关不仅能够参与各讲习班和讨论会,而且可以帮助方案的起草工作及优先次序的确立。这样,“工作队”一方面帮助避免重复,另一方面也便利了合作。

108. 训研所董事会 1997 年 3 月的会议建议,“应就训研所的促进作用、建立联系的能力和动员规模大得多的机构的能力,向各会员国和可能提供捐款的国家作出更好的解释。”董事会还请执行主任详细编写对此事项的总的看法,其中要特别提及训研所同联合国其它机构设立的关系网。

109. 训研所董事会 1997 年 9 月 3 日至 5 日在日内瓦举行特别会议,会上审议了执行主任应董事会请求而起草的文件。董事会指出,文件关于机构间合作的第 5 项对于训研所及其伙伴有相当的资料价值,特别可以表明训研所善于建立联系网的特点。为进一步加强建立联系,该文件将广为分发。

110. 训研所董事会同一次会议注意到 1997 年 8 月 1 日联合国秘书长请训研所执行主任担任职员学院董事会当然成员的信,并注意到秘书长指出,职员学院“目的是为世界各地职员提供学习和受训机会,并在可能的情况下,同伙伴组织建立联系。”虽然训研所几乎是单一服务于各会员国的培训需求,但董事会认为,若有可能,训研所和职员学院之间开展合作和交流将带来互惠。

111. 按照当初的设想,职员学院项目是一个世界性的培训和教学网络;就该项目而言,它同世界各地数个机构现有“学习伙伴关系”。实施项目机构现在充当联网中心,同各国、各区域重要机构密切协作,交换有关的专门知识、课程的拟订和编排,在方案、工作人员以及培训方法和材料各方面开展交流。

112. 提高妇女地位研训所《章程》规定,研训所“应在同联合国系统内外其他机构紧密合作与协调下开展活动。”(A/39/511,附件,第 3 段)。而且,研训所应在适当的情况下尽力发展和利用联系网来履行其职能”(同上,第 2 段)。联合国大会第 50/163 号决议鼓励研训所进一步发展与联合国系统各专门机构和有关组织、以及诸如大学和各研究机关等其他机构的积极密切合作,以求促进有助于提高妇女地位的方案。

113. 提高妇女地位研训所与联合国秘书处统计司(统计司)及联合国妇女发展基金(妇发基金)协商,编制了关于发展过程中性别统计的训练用综合教材。自 1986 年以来,研训所关于环境事项的所有训练用综合教材都是同劳工组织培训中心合作编写的。研训所还同劳工组织培训中心合作,确保在编制后者的课程时,充分包括性别层面。劳工组织培训中心还为研训所的训练讨论会提供了会址。两机构为转型期经济国家合办了分区域讨论会。

114. 为进一步发展同职员学院项目的合作,研训所在编制联合国国际药物管制署/职员学院项目培训材料过程中,将发挥其在性别问题上的研究和培训专长。研训所董事会出于对有必要加强同其它研究所合作的关注,在其第十六届会议上请研训所更新通讯技术,以便利用因特网和电子邮件。

115. 联合国秘书长 1997 年 7 月关于改革的报告强调,各研究所的能力是一项重要的潜在资源。但他也指出,各研究机构的一大特色在于它们之间很少沟通,甚至不相往来,因此,就没有什么机制来确定各项工作方案之间是否有大的重叠,而且,同样重要的是,也没有机会取长补短、没有机会查明哪些领域可能发生冲突或存在不一致。他认为,必须制定现行机制和程序,促使各研究机构与联合国秘书处之间能有更系统化、更定期的接触。他然后宣布,秘书长办公厅战略规划股将担当同各研究机构联络的主要渠道,给它们在研究课题方面出点子,又是相关课题研究成果的一大主顾。

116. 各检查专员在检查这一问题期间,注意到各机构努力加强机构间合作。尽管如此,各检查专员仍然得出结论认为,这些努力都是浅尝辄止,各训练机构相互沟通不多,甚至根本没有任何协调,这是它们发展道路上的一大障碍。但很明显,各机构加强协调、沟通,通过消除重叠、更理性地使用其人力和财政资源、以及在任何培训项目或活动中均利用最佳的技术专长以及最先进的方法和材料,可能会在全系统内形成相当的规模经济。此外,各检查专员遗憾地指出,各培训机构与联合国系统各组织的理事会和实质项目之间缺乏适当的联系。

117. 本报告以下各节载列现有协调机制的概述以及各检查专员关于在联合国全系统内加强协调与合作的建议。

## B. 行政问题协商委员会工作人员培训小组委员会

118. 1974 年,行政协商会设立了工作人员培训小组委员会,目的是:(a)在工作人员培训事项上为行政协商会提供咨询意见;(b)充当在未来培训方案及今昔经验方面正常信息交流的协调机构;(c)在工作人员培训活动方面,编制一套通用名词;(d)充当机构间工作人员培训事项资料交换中心。<sup>8</sup> 一段时间以来,小组委员会通过编制下列适当战略和产品,努力提高其对行政协商会的回应能力:(a)培训评估指导方针,(b)

考绩培训的一般框架,(c)为管理发展方案制度化划定基本原则,以及(d)基于胜任能力的管理发展框架。此外,小组委员会又是一个独特的论坛,可以交流观点、学习他人的经验、促进各项战略和材料的分享和统一。小组委员会各次会议也使培训专家有机会跟上本行业的形势,尤其是通过联合国系统之外的专家来介绍情况。<sup>9</sup>

119. 按照行政协商会第八十三届会议的请求,小组委员会审查了自己的作用和职能,建议把职权范围订正如下:(a)针对新趋势或预期的趋势,为行政协商会提供下列各方面的咨询意见:工作人员培训的政策和问题,以及视情况而定,更广泛的人力资源开发问题;(b)开展正常的经验、信息和培训产品交流,充当机构间工作人员培训事项资料交换中心;(c)在可行和合算的情况下,制定共同的办法、战略、标准和其它培训产品;(d)充当一个论坛,以加深了解在针对共同制度各机构成员的工作人员培训及相关问题方面,有哪些发展中的理论及最佳做法。<sup>10</sup>

120. 关于小组委员会工作方法,小组委员会自己也认识到有些成本效率高的技术可供利用,例如因特网和电视会议,可以便利通讯更趋正常、更可维持,把小组委员会开会次数减到最少。小组委员会提议在可行和合算的情况下使用这些技术。尽管如此,它仍然认为继续有必要让大家面对面地在一起开会。但可以事先交换更多资料、利用区域分组提出问题和产品供小组委员会审议,以便提高开会的效率。

11

121. 小组委员会第十七届会议通过了共同制度各机构内管理发展方案制度化的 10 项原则,指认管理发展是工作人员发展的重要组成部分。小组委员会第十八届会议重申该领域必须制定共同制度内各机构基于管辖权的管理发展架构模式。<sup>12</sup> 行政协商会第八十二届会议对确定胜任能力框架要素方面进行的工作表示赞赏。在就管理发展和业绩管理的现行趋势、尤其是就各机构人力资源方案中引入胜任能力因素交换意见之后,预期小组委员会将在粮农组织和联合国日内瓦办事处(日内瓦办事处)的双重领导下,进一步制订完善管理发展框架,准备提交行政协商会。<sup>13</sup>

各检查专员希望小组委员会能完成其重要任务,制订共同管理发展框架,应用于以胜任能力为基础的业绩管理。<sup>14</sup>

22. 1994年,小组委员会对总部设在日内瓦的组织进行的一次调查显示:(a)电子数据处理培训需要进行相关的分析、规划和组织;(b)在共同课程、信息交流和共享培训设施各方面开展机构间合作较为可取。<sup>15</sup>其它工作地点的组织证实了这一调查结论,并对在这些方面开展机构间合作表示出兴趣。

123. 小组委员会第十八届会议任命了一工作组,以制定有效的机构间资料分享系统,在全系统范围内电子数据处理培训师、电子数据处理专业人员和培训干事以及关注信息技术和服务的其它机构间团体之间增进协作。<sup>16</sup>工作组建议同其它相关机构间团体建立信息网,以鼓励在电子处理的培训方面扩大合作,并为未来的培训需求做好准备。工作组并建议进一步和电算中心及信息系统协调委员会进行接触;前者定期检查所有组织使用的软件,后者在信息系统技术和服务方面向行政协调会提供战略咨询。<sup>17</sup>

### C. 方案和业务问题协商委员会咨询组

124. 1990年3月,实质问题(业务活动)协商委员会(实质问题协商会/项目厅),即后来的方案业务协商会,设立了业务活动训练咨询组,其具体目的是就“联合国系统高级代表外地协调管理方案”的内容、形式和方法提供指导。咨询组最初的成员数目比较有限,它由来自大小各种技术组织的跨部门代表组成。1992年,实质问题协商会/项目厅决定维持该咨询组,并开放让方案业务协商会的所有成员参加。随后,在1994年9月对咨询组的作用和职能作了一次全面的审查,并于1995年2月通过了订正的职权范围。咨询组每年至少举行一次会议,并依照方案业务协商会主席的其他决定举行会议。咨询组的报告和建议将提交方案业务协商会审议和批准。

125. 根据方案业务协商会第五届会议所核定的职权范围,<sup>18</sup>咨询组将:

- (a) 就如何高效率 and 有效地制订与实施全共同制度范围培训方案以支持联合国系统内部的发展业务活动, 向方案业务协商会提供咨询和指导;
- (b) 就下列各方面的所有实质和业务问题进行有系统的审查并向方案业务协商会和都灵中心提供咨询和指导: (一) 联合国系统高级代表外地协调管理方案; (二) 关于“发展管理: 加强国家能力”的培训培训员方案; (三) 为支持业务活动而进行的任何系统范围的其他共同培训;
- (c) 促成各成员组织之间就这些方案和其他业务活动培训方案开展情况交流。咨询组将致力促进协调各机构之间及其内部对待此种培训所有方面问题的方法。

职权范围还规定, 咨询组可以设立必要的分组来从事其活动。

126. 咨询组在其 1997 年 7 月第十三届会议上认为, 由于最近在业务活动培训领域出现的一些发展, 有必要对其作用和职能做一次审查。主要的发展是, 在 1996 年 1 月发起了联合国职员学院项目, 以及其后秘书长于 1997 年 4 月 12 日正式开始实施这个项目。

127. 应记得咨询组的职权范围在 1992 年作过修订, 以便开放让方案业务协商会的所有成员以及有关的机构间机关参加咨询组。此外还鼓励从负责业务活动、工作人员培训或人力资源发展的各类官员中派出代表, 以确保具备适当的专门技术知识。这些安排无疑很有好处, 尤其是在确保全面交流资料以及与其他培训活动开展协作方面。

128. 然而, 咨询组最近的会议遇到了一些困难。因此, 有人提出一项建议, 要求审查咨询组是否以最佳方式地运作。主要的问题似乎是, 所有组织都需要减少旅费和会议开支。鉴于咨询组的会议通常至多持续一、两天时间, 因而专门为这一目的而旅行很难有正当的理由。结果导致咨询组的会议常常与方案业务协商会成员出席的其他会议同时举行。

129. 有人还认为, 较大范围和更普遍性地参与咨询组会议也减少了花在诸

如最近对加强发展管理/国家能力方案的报告进行的评价等实质性分析工作方面的时间和精力。在某些方面,咨询组的会议现在就相当于方案业务协商会的一次标准的全体会议,从而使提供给劳工组织培训中心的咨询和指导很分散。有人建议考虑可否采用轮换成员的做法来减少参加成员,以此更灵活和更有目标地召开会议,包括在诸如都灵等日内瓦和纽约以外地点举行会议,并且更集中和更专门地处理各种问题。还有人表示,咨询组的职能可能会与行政协商会工作人员培训小组委员会的职能重叠。<sup>19</sup>

#### D. 政策问题联合协商组人事和培训分组: 培训工作组

130. 政策问题联合协商组人事和培训分组: (a) 审查外地事务组织特别关心的人事问题的政策制订领域; (b) 提议政策问题联合协商组各组织应联合或协调行动的领域; (c) 确保在共同关心的领域交流信息和经验; (d) 促进政策问题联合协商组各机构间的人员互调。人事和培训分组的培训工作组: (a) 分享与政策问题联合协商组各机构目前培训政策、活动和计划有关的信息; (b) 提议围绕政策问题联合协商组各机构的重要人事和方案主题进行共同培训的领域; (c) 编写材料以协助这一进程,例如: 进行联合国概况介绍、对培训人员进行有关工作地点 HIV/艾滋病问题的培训以及编写培训材料以配合国际人口与发展会议的后续行动; (d) 促进建立机制,以帮助改进外地培训活动的协调。

131. 方案业务协商会和政策问题联合协商组由儿童基金会、开发计划署、联合国人口基金(人口基金)、粮食计划署和国际农业发展基金(农发基金)组成。联合国和难民专员办事处是其观察员。这两个机构已在日益参与工作人员培训事项。行政协商会小组委员会和政策问题联合协商组之间已建立密切的协作,例如双方彼此分享与工作地点 HIV/艾滋病问题培训行动有关的资料。

#### E. 联合国培训、研究和规划问题各研究所和各司主管人年度会议

132. 联合国培训、研究和规划问题各研究所和各司主管人年度会议是由训研所主办的,目的是促进在规划、培训和研究方面从事活动的各实体之间开展协调与合作。其目标是针对具体问题及其可能的解决办法,启发思考并交流想法。它汇聚了来自联合国内外直接与特定讨论议题有关的官员。

133. 1995年,联合国各研究所的主任举行了自1965年以来的第26次,也即最后一次会议。停止举行会议的主要原因是资金问题:训研所必须向日内瓦办事处支付所有有关费用,如会议室和服务费用。

#### F. 拟议的协调协商机制

134. 检查专员们认为,加强培训方案和活动的最好办法是,基本上在联合国系统各主要培训和研究机构之间开展合作,这些机构即训研所、联合国大学和联合国职员学院(一俟该学院目前的法律地位从其目前作为一个项目经过进一步调整之后)。为此,联合国大会和联合检查组其他参加组织的立法机关应通过建立一个结构更严谨的机制,改进目前各培训机构之间的非正式合作与协调安排。具体地说,大会和其他立法机关应建立一个由训研所、联合国大学和联合国职员学院组成、由它们联合采取行动并组成适当网络的协调协商机制。这一机制将制定举行定期会议审议联合国系统内培训及培训研究方面问题的方式。其主要职能之一将是与其他培训机构、国际公务员制度委员会(公务员制度委员会)和行政协调委员会(行政协调会)机构进行协商,研究订立一个共同的概念性培训构架和战略。这一机制将充分考虑到上文建议1(c)所述的联合国大学培训研究成果并同其他培训机构进行适当协商,提出各项目标、订立优先事项并制定各项政策、准则和标准,以供各培训机构的理事机构审议及核可。行政协调会机构编制的数据库将为该机制确立培训重点提供一个良好的基础。

135. 该协调协商机制在执行其任务时,应遵循下列原则:

- (a) 适当尊重所有参加组织的利益;
- (b) 充分交流情况;
- (c) 各培训方案和活动必须被视作协调一致的周期,其中包含对不同目标群体的再培训,而且周期内的每一步骤都必须有其自身的目标;
- (d) 与目前做法不同的是,“一次性”培训课程应是例外的,而不是通常的做法;
- (e) 培训方法以及教材和视听材料应采用现代工具编制,包括利用最先进的信息和电讯系统,但应视现有资源是否允许;
- (f) 培训方案必须经常和有系统地予以评价,以便从量和质两方面衡量其影响,确定最佳现行做法,继而在全系统实施,并且提出其他改进措施;
- (g) 培训方案应主要在各组织、机构和具体方案本身所编制的自我评估报告的基础上加以评价;
- (h) 受惠人和捐助者应参与所有自我评价和全面评价;
- (i) 虽然各种培训需要和手段可能存在差异,但培训的战略、构想、方法、政策、准则和标准应是共同的,或者至少应是彼此互补的。

#### 注

<sup>1</sup> 《大会正式记录,第五十一届会议,补编第 14 号》(A/51/14),第二部分。

<sup>2</sup> 工作人员培训小组委员会第十九届会议的(ACC/1996/PER/R.5),第 22 段。

<sup>3</sup> 同上,第 19 段。

<sup>4</sup> 同上,第 23 段。

<sup>5</sup> Michael Armstrong 和 John Lorentzen,《人事管理实践手册》,Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall Inc., 1992 年,第 123 页。

<sup>6</sup> 联合国和国际劳工组织关于都灵劳工组织国际培训中心房舍使用和占用以及各种设施和服务的协定。

<sup>7</sup> 国际劳工局理事院“总干事 1998-1999 年方案和预算提案”(GB. 268/PFA/6/1), 第 75.3 段。

<sup>8</sup> 见工作人员培训小组委员会第十九届会议的报告(ACC/1996/PER/R. 5), 附件六。

<sup>9</sup> 同上, 第 45 段。

<sup>10</sup> 同上, 第 47 段。

<sup>11</sup> 同上, 第 48 段。

<sup>12</sup> 同上, 第 6 段。

<sup>13</sup> 同上, 第 12 段。

<sup>14</sup> 同上, 第 3 段。

<sup>15</sup> 同上, 第 14 段。

<sup>16</sup> 同上, 第 13 段。

<sup>17</sup> 同上, 第 16 段。

<sup>18</sup> 见方案和业务问题协商委员会第五届会议的报告(ACC/1995/1 和 Corr. 1, 第 17 段和附件三。

<sup>19</sup> 见《工作人员培训小组委员会第十九届会议的报告》(ACC/1996/PER/R. 5), 第 46 段。