JIU/REP/2016/2

联合国系统各组织的继任规划

撰 写 人

拉杰卜·苏凯里

联合检查组

2016 年，日内瓦

联 合 国

JIU/REP/2016/2
Chinese
Original: English

联合国系统各组织的继任规划

撰 写 人

拉杰卜·苏凯里

联合检查组

联 合 国
2016 年，日内瓦

内容提要

联合国系统各组织的继任规划
JIU/REP/2016/2

本次全系统审查的目标是：(a) 跟进和评估制订继任规划战略框架和执行相关政策所取得的进展；(b) 查明继任规划方面的挑战并提出解决办法；(c) 查明和推广最佳(良好)做法；(d) 提出关于继任规划基准的建议。

主要的调查结果和结论

整个联合国系统缺乏正式的继任规划

- 本次审查表明，虽然继任规划如此重要，但在联合国系统的任何组织中都没有被看作是一个优先事项。然而，全系统内大多数组织的人员布局特征令人担忧，已经使这成为刻不容缓的问题。各组织不得不加快继任规划。这样将能使各组织防止体制记忆发生可能的损失，避免领导岗位和其他关键职能的知识传承和业务连续性出现断层。
- 继任规划问题不久将会被列入经修订的国际公务员制度委员会(公务员制度委员会)人力资源管理框架。这一框架的用意是为所有各组织的人力资源政策和流程工作奠定基础，把继任规划问题列入框架等于重申，继任规划是这个框架中为了在全系统实现切实有效人力资源管理的一个重要组成部分。
- 检查专员发现，联合国系统内没有任何一个组织具有正式的继任规划流程。
- 所以，这次审查勾画出了现有非正式继任规划流程中符合联合国系统行政首长协调委员会(行政首长协调会)秘书处 2009 年拟议框架的构成部分。该拟议框架是根据联合检查组(联检组)2007 年提出的一项相关建议制订的。

全系统定义的缺失和机构间一级的僵局

- 检查专员发现，联合国系统各组织，无论是在组织一级还是在全系统一级，都尚未采用继任规划的任何定义。因此，这次审查认可了国际公务范围内广为使用的一种继任规划定义，包括这一流程所涉各个基本步骤的说明。本报告在导言部分阐述了这一定义和流程说明，本次审查比照这个定义和流程说明检查了联合国系统各组织是否及在何种程度上实际落实了继任规划。
- 与此平行，本次审查评估了 2009 年在行政首长协调委员会管理问题高级别委员会(管理高委会)人力资源网络框架内发起的全系统继任规划讨论取得的进展。令检查专员遗憾的是，讨论被中断，迄今为止在机构间一级毫无进展已达六年。因此，检查专员建议，人力资源网络的成员应当如上所述，考虑在 2016 年期间将继任规划列为经修订的公务员制度委员会人力资源管理框架中一个新的、不可或缺的组成部分。检查专员还请行政首长协调会/管理高委会人力资源网络恢复该网络框架内关于各种设想和良好做法的对话和交流。

基准

联合国系统各组织承认，工作人员是最宝贵的财富，同时也不得不承认对这一财富加以领导和管理的人的重要性，以及履行对所有工作人员产生影响的关键职能的人的重要性。为了妥善落实继任规划，检查专员建议，在民营和公共部门主要做法的基础上采用五项基准：

1. 在适当顾及本组织各方面需要的条件下实行正式继任规划，同时考虑到组织的任务、授权及其工作性质。

2. 本组织采用一种统筹办法，将正式继任规划和管理纳入总体人力资源管理活动。

3. 本组织以可加利用的最佳手段设定当前的关键职务和职位以及这些关键职务和职位所必需的能力，并以较为高级的方法为这些职务和职位的未来修订/认定制订计划，申请相应的经费。

4. 本组织以可加利用的最佳手段审查当前的人才状况，查明有潜力得到考虑并且立即或在经过某种补充准备之后继任关键职务和职位的工作人员。

5. 各组织以透明方式向被考虑为关键职务和职位的可能继任人的工作人员通报工作人员发展和职业道路的各方面要求；各组织向被查明为潜在人才的工作人员提供学习和发展机会，使他们能够履行这些职务和职位的责任。

建议

建议 1

联合国系统各组织的立法/理事机构应行使其监督职务并审查各自组织中没有和(或)拖延实行正式继任规划的原因，包括当前提供经费的适足程度，并请各组织的行政首长不加任何拖延，于 2017 年底之前制订正式继任规划。

建议 2

联合国系统各组织的行政首长，凡尚未发出相关指示的，应当指示其人力资源管理部门不加任何拖延在 2017 年底之前制订和执行适当的继任规划战略框架，并拟订适当的继任规划流程指南。

建议 3

联合国系统各组织的行政首长应当指示其人力资源管理部门采纳本报告提出的各项基准，以期确保其组织具备妥善的继任规划流程，并应当向其立法/理事机构报告取得的进展。

建议 4

联合国秘书长作为联合国系统行政首长协调委员会主席，应当确保继任规划被重新列为管理问题高级别委员会人力资源框架的主要议程项目之一，并在该框架今后的届会中受到最高度重视和最认真考虑。

目录

		段次	页次
	内容提要		iii
	缩略语和简称		vi
章次		段次	页次
一.	导言	1-19	1
二.	规范框架	20-37	5
	A. 联合国系统的继任规划战略框架	20-28	5
	B. 继任规划是员工队伍规划战略的一项降低风险措施	29-33	8
	C. 继任规划是继任管理和人才管理的一个分支	34-37	9
三.	现行的继任规划政策	38-106	11
	A. 人力资源战略、框架和指南	40-49	11
	B. 继任规划和其他人力资源活动之间的关联	50-59	14
	C. 继任规划的优先领域	60-70	17
	D. 人力资源服务的作用	71-80	20
	E. 挑战和解决办法	81-106	22
四.	当前的继任规划做法	107-147	28
	A. 查明关键职位及必需的能力	108-120	29
	B. 为关键职位查明潜在人才	121-135	32
	C. 潜在关键人才的预备	136-147	36
五.	前进的道路	148-154	39
附件			
一.	从加拿大新不伦瑞克省公共服务中吸取教益谜团的六步破解：关于继任规划的谜团		42
二.	联检组参与组织的文书和报告中提到继任规划和员工队伍规划的情况		44
三.	当前继任规划做法的继任规划基本步骤比较		60
四.	各参与组织应就联合检查组建议采取的行动概览		69

缩略语和简称

行政首长协调会	联合国行政首长协调委员会
外勤部	外勤支助部
粮农组织	联合国粮食及农业组织
管理高委会	高级别管理问题委员会
原子能机构	国际原子能机构
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
农发基金	国际农业发展基金
劳工组织	国际劳工组织
海事组织	国际海事组织
人力资源公共协会	国际人力资源公共管理协会
标准化组织	国际标准化组织
贸易中心	国际贸易中心
国际电联	国际电信联盟
联检组	联合检查组
人道协调厅	联合国人道主义事务协调厅
经合组织	经济合作与发展组织
人力资源厅	人力资源管理厅
监督厅	内部事务监督厅
艾滋病规划署	联合国艾滋病毒/艾滋病联合规划署
贸发会议	联合国贸易和发展会议
开发计划署	联合国开发计划署
环境规划署	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
人居署	联合国人类住区规划署
难民署	联合国难民事务高级专员办事处

儿童基金	联合国儿童基金会
工发组织	联合国工业发展组织
毒品和犯罪问题办公室	联合国毒品和犯罪问题办公室
项目事务厅	联合国项目事务厅
公共行政网	联合国公共行政网
近东救济工程处	联合国近东巴勒斯坦难民救济和工程处
职员学院	联合国系统职员学院
妇女署	联合国促进两性平等和增强妇女权能署
旅游组织	世界旅游组织
万国邮联	万国邮政联盟
粮食计划署	世界粮食计划署
世卫组织	世界卫生组织
产权组织	世界知识产权组织
气象组织	世界气象组织
世贸组织	世界贸易组织

一. 导言

1. 联合检查组(联检组)按照 2015 年的工作计划对联合国系统各组织的继任规划进行了一次审查。这次审查是世界粮食计划署(粮食计划署)审计委员会建议的[1]并且得到了联检组检查结果的支持，其中表明，联合国系统许多组织有大量高级工作人员行将退休，但尚未拟订切实有效的领导继任和知识传承规划。[2]

2. 较具体而言，联检组在 2014 年底关于联合国系统各组织聘用退休人员和超过法定离职年龄的留用工作人员的报告中指出，从总体上看，各组织没有综合性的员工队伍/继任规划政策或惯例。[3] 另外，国际公务员制度委员会(公务员制度委员会)的年度报告表明，联合国系统内有继任规划框架的组织为数极少。[4] 虽然各组织自 2010 年以来对于到 2015 年将要退休的工作人员尤其是高级人员的人数之多前所未有一直公开表示特别关注，但总体状况并未得到改善。[5] 可是，随着工作人员总体年龄不断增长，有技能人才日渐短缺和职业流动性不断提高，继任规划对于组织上的成功已经变得至为关键。

3. 联检组的检查专员自 2007 年以来就建议，联合国系统各组织的行政首长应当请联合国系统行政首长协调委员会(行政首长协调会)秘书处通过其管理问题高级别委员会(管理高委会)人力资源网络，将继任规划列入常会议程开展深入讨论，以期制订继任规划政策和框架供联合国系统采用。[6]

4. 继任规划是员工队伍规划的一个关键组成部分。国际人力资源公共管理协会(人力资源公共协会)界定了这一流程，[7] 而国际人事管理协会提出，“员工队伍规划解决的是战略计划和业务计划的人员配备问题，包括雇员进出一个组织和在一个组织之内有管理的流动”。[8] 公务员制度委员会 2000 年制订的人力资源管理框架[9] 在提到这种规划时使用的是“人力资源规划”一词，并没有提到“继任规划”。但是，在公务员制度委员会近几年来发表的若干研究和报告中出现了“继任规划”一词。[10]

---

[1] 粮食计划署审计委员会主席说，据估计粮食计划署高级工作人员有 20%以上将在今后五年内退休。

[2] 见 JIU/NOTE/2014/1, 第 112 段；JIU/REP/2012/6, 第 91 段；CEB/2010/HLCM/HR/33, 第 1 段。

[3] 见 JIU/NOTE/2014/1, 第 107 段和脚注 58。

[4] 见国际公务员制度委员会 2014 年报告(A/69/30)，第 111 段。

[5] 见 CEB/2010/HLCM/HR/33, 第 11 段。

[6] 见联检组题为“联合国系统各组织人力资源的年龄结构”(A/62/628)，第 20 页，建议 6。

[7] 见 http://ipma-hr.org/hr-resources/hr-management-glossary#17.

[8] 国际人事管理协会，“公务部门人力资源专业人员的员工队伍规划指南”(弗吉尼亚州亚历山德里亚，2002)，p. vi。

[9] 公务员制度委员会，“人力资源管理框架”(2001 年)。可查阅 http://icsc.un.org/resources/hrpd/hrm/ICSC_hrm_eng.pdf。

[10] 例如，见 A/69/30、A/68/30 和 ICSC/75/R.4。

5. 在公务部门，人力资源公共协会研究人员 2014 年就人才管理基准在世界范围开展的一次电子邮件调查显示，“作出回复的组织中有四分之一以上具有继任规划(27%) ……。80%的从业人员认为任何继任规划都应当包括下列关键构成部分：‘雇员发展’(84%)、‘查明关键职位’(80%)和‘查明有高度潜力的雇员’(76%)”。[11] 但是，作为人力资源公共管理协会成员的很多国家公务机关都在其较大的规划进程中植入了继任规划。[12]

A. 目标、范围和方法

6. 本次全系统审查的目标是：(a) 跟进和评估制订继任规划战略框架和执行相关政策所取得的进展；(b) 查明继任规划方面的挑战并提出解决办法；(c) 查明和推广最佳(良好)做法；(d) 提出关于继任规划基准的建议。

7. 本次审查是全系统性的，包括联合国、联合国各基金和计划(规划)署、各专门机构和国际原子能机构，既包括总部一级，也包括总部之外的若干常设工作站点。

8. 按照联检组的内部标准和准则及内部工作流程，编写本报告所采用的方法包括拟订职权范围，在对现有文件、问题调查表和采访的初步案头审查基础上编写一份初步文件，以及深入分析通过定量和定性方法相结合收集的有关信息。向所有 28 个接受了联检组条例的参与组织发送了详细的问题调查表。联合国贸易和发展会议(贸发会议)、联合国环境规划署(环境规划署)、联合国人类住区规划署(人居署)及联合国毒品和犯罪问题办公室(毒品和犯罪问题办公室)这四个参与组织在这个问题上执行的是联合国秘书处的政策，秘书处提供的答复即将其包括在内，因此没有另行答复。

9. 在所收到答复的基础上，检查专员在纽约、哥本哈根、伦敦、巴黎、罗马、维也纳、波恩和日内瓦与大多数参与组织的人力资源干事和其他官员及员工代表进行了面谈。检查专员还在日内瓦、沃韦、布鲁塞尔、伦敦、巴黎、亚历山德里亚和华盛顿特区征求了公务员制度委员会、其他国际组织[13]、一些专门机构和非

[11] 人力资源公共协会，“2014 年基准拟订报告：人才管理”，p. 1。

[12] 例如，见爱尔兰公共开支和改革部公共人力资源管理局员工队伍规划组，“指南：公务和非商业性国家机关员工规划框架”p.54,appendix 5；美国人事管理局，见：www.opm.gov/services-for-agencies/workforce-succession-planning/；加拿大纽芬兰与拉布拉多省政府公务秘书处，“继任规划和管理指南”(2008 年 4 月)，见：www.exec.gov.nl.ca/exec/hrs/publications/succession_planning_and_management_guide.pdf；

新不伦瑞克省政府“新不伦瑞克省政府继任规划指南”，见：http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/ohr-brh/pdf/cdt/succession_planning_guide-e.pdf。

[13] 其他国际组织是欧洲复兴开发银行、欧盟委员会人力资源和保障总局、国际农业发展基金会(农发基金)、国际货币基金、国际标准化组织(标准化组织)、经济合作与发展组织(经合组织)、世界银行集团和世界贸易组织(世贸组织)。

营利实体[14] 以及民营部门公司有关这个问题的专家意见。[15] 就报告草稿征求了各参与组织的意见，并在报告定稿的过程中考虑到了这些意见。

10. 这次审查请各方答复有关现有继任规划举措相关性、实效和效率的下列关键问题：

(a) 联合国系统各组织是否具备继任规划战略、行动计划、框架、政策和工具？继任规划在各组织的总体员工队伍规划和人力资源管理战略中处于什么的位置？继任规划的制订是否考虑到了性别、地域和多样性这类因素？

(b) 联合国系统各组织执行继任规划战略、行动计划、框架和政策的实效如何？联合国系统各组织利用手头的继任规划工具的实效如何？联合国系统各组织利用继任规划确保知识传承和体制记忆的实效如何？联合国系统各组织利用继任规划管理高级和关键职务/职能连续性的实效如何？联合国系统各组织帮助工作人员取得发展、接受培训和做好准备以便继任和填补离职人员的高级和关键职位的实效如何？执行切实有效的继任规划面临哪些主要挑战以及如何能够克服这些挑战？

(c) 联合国系统各组织查明关键职位和能力的效率如何？联合国系统各组织制订和执行工作人员培训和发展方案以便帮助他们做好准备继任高级和关键职位的效率如何？

11. 根据联检组条例第 11 条第 2 款，本报告是在所有检查专员之间协商之后完成的，以便通过联检组的集体智慧检验报告中的结论和建议。

12. 为便利报告的传递和其中建议的落实以及对落实情况进行监测，附件四载有一份表格，标明将报告提交有关组织是要求采取行动还是仅供参考。表中标明了与每个组织有关的建议，并具体说明这些建议是否需要所设组织的立法或理事机构作出决定，或可由行政首长采取行动。

13. 检查专员仅对协助他编写本报告，尤其是受访并十分乐于分享其知识和专长的所有人表示感谢。

[14] 非营利实体是国际组织人力资源管理协会、创造性领导力中心和国际人力资源公共管理协会(人力资源公共协会)。

[15] 雀巢集团和普华永道会计师事务所。

B. 定义

14. 为本次审查的目的，联检组认可了国际人力资源公共管理协会(人力资源公共协会)采用的下列定义，[16] 该协会也是国际组织人力资源管理协会的成员：[17]

> **继任规划流程是：**
>
> (a) 准确查明整个组织随时间发展在知识人才和领导力方面的关键需要；
>
> (b) 帮助人员为目前和未来的工作责任做好准备。

> **员工队伍规划**是使一个组织的人力资本与其业务方向实现战略匹配。这是分析当前员工队伍、确定未来员工队伍需要、查明当前与未来之间的差距、落实解决办法以便该组织能够达成其任务、目标和目的

15. 按照人力资源公共协会的办法，多数继任规划方案由三个步骤组成：

> **继任规划的基本步骤**
>
> (a) 相关机构作出组织预测，在计划的收缩或扩张系数以及员工队伍趋势的基础上预判管理层的需要；
>
> (b) 查明现有的管理人才，拟订管理层人员更替表，在表中摘要列出可能填补每个出缺空档候选人以及每个人的培训和发展需要；
>
> (c) 候选人得到履行待补职务所需要的必要培训。

16. 这种继任规划概念体现了一种综合性的统筹办法，使关于领导人的供应、才干和能力的管理努力与关于整个组织人力资本的更宽泛管理努力相结合。继任规划是与许多其他人才管理职能互为参照、相互参考的一个进程。特许人事与发展协会关于人才管理的定义如下：[18]

> **人才管理**是有系统地吸引、查明、发展、征聘、留用和调配由于对未来具有“高潜力”或由于正在履行关键业务/活动职务而对一个组织特别有价值的个人。

---

[16] 国际人事管理协会，“公务部门人力资源专业人员的员工队伍规划指南”(弗吉尼亚州亚历山德里亚，2002)，pp.15-16。

[17] 国际组织人力资源管理协会为国际组织界的联网提供便利。成员包括联合国、开发计划署、人口基金会、难民署、近东救济工程处、妇女署、粮食计划署、粮农组织、原子能机构、劳工组织、国际电联、艾滋病规划署、工发组织和世卫组织。见 www.ahrmio.org。

[18] 特许人事与发展协会，“人才管理：综述”(2015 年 8 月更新的概况说明)。见：www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/talent-management-overview.aspx。

17. 人才在这个概念中涉及的是对于取得成功至为关键的独特作用和能力。几乎在任何组织中，都可以找到一小批业绩出众的人，失去这些人将会严重地影响到组织的生存。这就是继任规划与人才管理相连接的地方：没有继任规划，人才流失的潜在软肋就会成为一种不可接受的风险。联合国公共行政网(公共行政网)也与这两个进程相关联。[19]

18. 继任规划可涉及从机构外部聘用有才干的个人，或通过查明高潜力雇员对已有的工作人员开展培训。这往往被称为“是自造还是购入”的决定。很可能任何一个雇主都将需要结合使用这两种努力。培训和晋升是“自造”人才的重要方面。也就是说，整个继任规划流程必须考虑到这个方面。[20]

板凳实力是指潜在继任人进入关键专业和领导职位的能力和准备状态。

19. 上面这个用语来自体育运动，由于各组织连续不断地更替人员、重组和改变业务战略，这种实力极其重要。任何时候，当一个人离开其关键的职位、职能或职务“(无论是领导岗位、管理岗位或业务经营岗位)，所涉组织就应当具备‘随时替补人员’或替补计划，以求避免业务中断”。[21] 在本报告中，这个用语与从业人员和人力资源理论广泛使用的“补给线”或“后备库”交替使用。

二. 规范框架

A. 联合国系统的继任规划战略框架

20. 检查专员在 2007 年一次联检组审查结果的基础上建议，联合国系统各组织的行政首长应当请行政首长协调会秘书处通过其人力资源网络将继任规划问题纳入常会议程开展深入讨论，并制订继任规划的政策和框架供联合国系统采用。[22]

21. 为了回应联检组的该项建议，行政首长协调会秘书处在 2009 年的人力资源网络两年期会议上提出了关于联合国各组织继任规划的一份说明，[23] 其中包括用于拟订继任规划战略的一个拟议框架。[24] 框架列有妥善制订继任规划战略的六个先决条件(见框 1)。

---

[19] 见 http://workspace.unpan.org/sites/internet/Documents/UNPAN94162.pdf。http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan037380.pdf，p.9.

[20] 见人力资源公共协会，“公共人事管理第三十三次国际专题讨论会”，摘要报告，p. 9。

[21] Bersin by Deloitte online Lexicon. See http://www.bersin.com/Lexicon/Default.aspx..

[22] 见 A/62/628, 第 20 页，建议 6。

[23] CEB/2009/HLCM/HR/11, 第 10-19 段；CEB/2009/HLCM/HR/37, 第 10-20 段和附件 2, 第 12-15 段。

[24] CEB/2009/HLCM/HR/37, 附件 3, 第 16 页。

框 1
行政首长协调会为制订继任规划战略拟议的框架

(a) 起点应当是业务立案，以便为开展这项活动提供资源。在组织目标和达成目标所需要的能力之间建立起明确的联系将有助于证明理由。各组织首先可着手规划高级管理职位的退休安排，这种退休可能会造成领导力、体制知识、专长等等的损失。

(b) 发起行动的责任应当来自组织的最高领导(秘书长在“着力加强人力建设”的报告中对此已经认可)。[25] 人力资源部门应当在便利这一流程的过程中发挥。

(c) 为考评业绩和潜力制订健全和透明的程序极其关键。

(d) 建立规划、审查和决策周期，以便保持对于继任规划问题的侧重。

(e) 首先侧重优先事项领域，即退休规划、填补外地办事处主管的空缺等等，这样就有可能使这一流程更便于驾驭，减少初始投资。

(f) 避免这一流程变得繁文缛节，表格泛滥。

22. 行政首长协调会的说明认可了继任规划的一种定义，将之称为“一个组织为了确保关键职位的技能和业绩连续性而付出的周密和系统努力……目的是留住、发展、利用和鼓励个人业绩和增强[组织的]智慧和知识资本”。[26]

23. 随后，行政首长协调会秘书处清人力资源网络讨论制订继任规划政策的问题，并商定一套工具或模式以便协助各组织利用拟议的制订继任规划战略的框架落实继任规划。[27] 行政首长协调会秘书处此前一次调查的结果与上述联检组报告的结果不谋而合，其结论是，联合国系统内仅有一两个组织建立了目标明确的继任规划战略。[28] 但是，行政首长协调会的说明并没有指出是哪一两个组织。

24. 人力资源规划，包括继任规划，都是联合国秘书长 2000 年以来人力资源管理改革的一个关键领域。[29] 在 2016 年题为“着力加强人力建设”的报告中，秘书长强调了五年期系统化继任规划在落实他关于联合国内促进工作人员发展和为工作人员晋升提供支持的建议方面的重要性。[30]

[25] A/61/255。

[26] CEB/2009/HLCM/HR/11, 第 4 段；CEB/2009/HLCM/HR/37, 第 4 段，国际提高业绩中心首席执行官的引言，这是一个设在美国的私营服务供应商 http://www.icpiconsulting.com/-performance-management-and-succession-planning.html)。

[27] CEB/2009/HLCM/HR/11, 第 21 段；CEB/2009/HLCM/HR/37, 第 22 段和附件三和四，第 16-20 页。

[28] 同上，第 21 段。

[29] 见 A/55/253, 尤其是第 23 段(a)分段和附件一第 1 段。

[30] 见 A/61/255, 第 201 段。

25. 但是，联合国大会在 2011 年 12 月对于秘书长在制订一项本组织综合性继任规划方面缺乏进展表示严重关切，并请秘书长制订一项用于秘书处所有部门的继任规划战略。[31]

26. 行政首长协调会/管理问题高级别委员会人力资源网络在 2009 年提出说明文件之后的六年当中，没有在任何一次常会上再度提及继任规划问题。这个问题 2015 年 3 月再次出现在人力资源网络的议程上，被列为员工队伍规划议程项目下的一个关键问题。[32] 但是，在马德里举行的该网络第一期年度会议上开始的讨论，在 2015 年 7 月与维也纳举行的第二期年度会议上未能继续下去，因为该网络的议程删除了关于员工队伍规划和继任规划的议题。[33]

27. 与此相反，继任规划问题现在在公务员制度委员会的现行议程上排在前列。当前版本的公务员制度委员会框架是 2000 年制订的，其中将人力资源规划列为组织设计的非核心要素，并没有以任何方式联系继任规划问题(见框 2)。但是，公务员制度委员会秘书处中曾经参与修订《人力资源管理框架》[34] 出版物的官员说，应于 2016 年印发的修订文本将会纳入继任规划问题。这一框架的目的是帮助联合国共同系统的各组织有效管理人力资源，为其提供一个整体性的概念依据。

框 2
公务员制度委员会《人力资源管理框架》(2001 年)

人力资源规划涉及到在技能和能力的数量和水平方面系统化地评估未来的人员配备需要，并制订计划满足这些需要。必须使人力资源与组织的长期方案需要相匹配，对于如何最佳利用现有和未来人力资源保持不断审查。在这一过程中，人力资源管理人员必须评估怎样才能以最佳方式保持训练有素和有灵活性的员工队伍，以便满足本组织不断变化并时常不确定的需要。

28. 由于公务员制度委员会框架的意图是为所有各组织关于人力资源政策和程序的未来工作奠定基础，从 2016 年起将继任规划增加列为框架修订版的组成部分等于重申，继任规划是全系统有效人力资源管理的一个重要构成部分。

[31] 大会第 66/246 号决议，第 16 段。

[32] 见 CEB/2015/HLCM/HR/1 和 CEB/CEB/2015/HLCM/HR/4, 第 13 段。

[33] CEB/2015/HLCM/HR/5。

[34] 见 http://icsc.un.org/resources/hrpd/hrm/ICSC_hrm_eng.pdf。

B. 继任规划是员工队伍规划战略的一项降低风险措施

29. 国际标准化组织(标准化组织)为了应对当前全球化的市场成立了一个技术委员会，帮助各组织整合和简化人力资源管理做法。该组织成员国接受的一项任务是制订一套人力资源管理标准，就关键的人力资源职能向从业人员提供符合该组织条件和需要的广泛、协调的指导意见。该技术委员会的各工作组负责研究标准化组织参与国讨论和表决过的专题。

30. 检查专员会晤了标准化组织首版员工队伍规划标准工作组的召集人，[35] 这套标准定于 2016 年发表(见框 3)。该召集人解释说，这个工作组的设立，是为了回应对员工队伍规划咨询意见的全世界需求，提供支持以便帮助所有规模的产业、组织和工商业提高员工队伍规划能力并更有效地应对劳力市场当前和预计的需求、活跃的国际商业环境及其不断提高的复杂性。标准化组织的成员国承认，员工队伍规划已经成为一种有力、循证的学科，发源于各组织内部，对于组织繁荣而言与金融计划和商业战略处于同样的地位。

框 3
标准化组织第一版员工队伍规划标准(2015 年)的定义草案

员工队伍规划是有系统地查明、分析和规划各组织在人员方面的需要。

31. 据该标准化组织工作组的召集人介绍说，员工队伍规划要查明员工队伍当前、过渡期和未来的供需，并在这一过程中弄清一个组织的人力资源需要。这项工作有助于管理层预判各种需要并对查明的需要作出反应以便强化组织绩效的成果。

32. 另外，该工作组的召集人解释说，继任规划这项任务，现在已经被看作是在战略性员工队伍规划提供了可以作为决定依据的循证信息之后应当采纳的多种组织风险缓解和管控战略之一。她说，战略性员工队伍规划通常覆盖一定时期，一般为三到五年，与组织战略保持一致，而这种规划的范围可包括查明员工队伍考评结果和制订基准、人力资源政策框架以及当前和未来组织战略目标的各种相关流程。业务性员工队伍规划限于一定时期，通常为 12 个月，与组织的规划周期保持一致。

33. 该标准化组织工作组还在适用于大中型组织的员工队伍计划中设计了一种建议步骤表，这些步骤略加修改就可转用于无论规模大小的所有组织。该表列有继任规划的四个阶段，包括每个阶段中的若干相应任务，并将风险管控列为第三阶段。该工作组的召集人把继任规划列入相应于第三阶段的各项任务之列，在这个阶段中提出风险管控战略并制订行动计划。

[35] Julie Sloan 是关于战略性员工队伍规划一名独立全球专家，也是 2015 年 10 月 20 日出版的首版澳大利亚员工队伍规划标准的主要撰稿人。她是全球员工队伍规划组织的首席执行官，见 http://workforceplanningglobal.com/。

C. 继任规划是继任管理和人才管理的一个分支

34. 其他一些专家在理论上的办法，是把继任规划置于宽泛得多的一套称为“继任管理”的物色人选和培养流程之内，其中包括物色管理人才战略、员工队伍规划、技能分析和员工发展，即管理力的发展。[36] 处理继任管理问题的这种更为细致、系统化和复杂的办法包括查明和培养有高潜力的人才，以便在出现关键职位空缺的时候，有关组织不仅具备可能候选人的名单，而且还有一批准备状态较好的候选人。[37] 因此，当继任做法的目的是进入预备状态时，继任管理就变得与人才管理没有什么不同了。[38]

35. 特许人事与发展协会认为，人才管理是“一个组织当前和为了未来查明、管理和培养人的一个流程”[39] (又见上文第 16 段)，而继任规划是这个流程的一个分支。该协会认为，“继任规划涉及到：查明对于成功至为关键的职位并决定如何才能以最佳方式满足未来的需要[并且]制订战略确定内外招聘的最佳组合”。[40] 该协会的专家认可的继任规划定义是，“为关键职位(或类似关键职位的群祖)查明一个或多个继任人，并为这些继任人规划晋升步骤和(或)培养活动。继任人可以是处于从事有关工作良好预备状态的人(近期继任人)，或是被认为具有长期潜力的人(远期继任人)”。[41]

36. 国家公共行政机关认为人才管理是一种关键的继任规划工具，是在组织内部查明、选拔、培养和留用高级人才的一种综合性手段，而这是长期规划的一个必备条件。[42] 公共部门的近期调查结果证实了这一趋势，继任规划与扶持和培养工作人员使之成为可能的继任人是联系在一起的。人力资源公共协会 2014 年关于人才管理基准制订(见上文第 5 段)的调查清楚表明，答复人(公务部门的现职雇员)中的大多数都认为员工发展是任何继任计划的关键。[43]

---

[36] 例如，见，Mike Cannell,“特许人事与发展协会继任规划概况说明”(2008 年 5 月修订)和 Wendy Hirsh,“继任规划揭秘”，(英国就业研究所，2000 年)。

[37] David Berke, “继任规划和管理：组织制度和管理”(创造性领导力中心，北卡罗莱纳州格林斯伯勒，2005 年)，p.1。

[38] 同上，p. 1。

[39] James A. Cannon 和 Rita McGee,“人才管理与继任规划”(伦敦，特许人事与发展协会出版，2007 年)，p. x。

[40] 同上，p. xi。

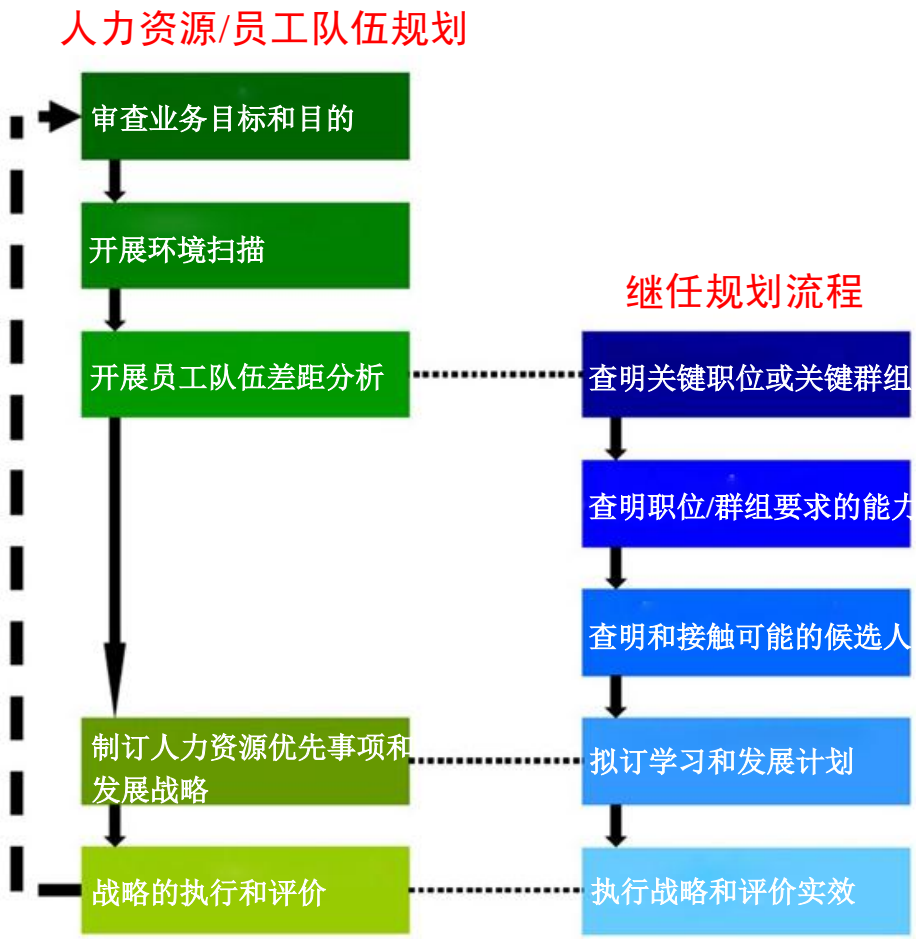
[41] Mike Cannell,“特许人事与发展协会继任规划概况说明”，2008 年)，p.1,引用了 Wendy Hirsh 提出的定义。

[42] 例如，见 www2.gnb.ca/content/gnb/en/departments/human_resources/career_ development/content/talent_management/purpose.html.

[43] 人力资源公共协会，“2014 年基准制订报告”，p. 1。

图 1 指南

继任规划对员工队伍规划的支持



资料来源：继任规划和管理指南”，加拿大纽芬兰与拉布拉多省政府公共服务秘书处(2008 年)，p.5。

37. 上文所述各种继任规划思想流派的所有赞成者，无论把继任规划看作是员工队伍规划的一个构成部分，还是把这看作是继任和人才管理问题，都倾向于认为这是员工队伍组织规划的一个重要构件。检查专员倾向于赞成的理论是，关键职务和职位的继任规划为员工队伍规划提供支持(见上文图 1)，与继任规划和员工队伍规划在一个组织中的总体人力资源规划中的时间安排没有连带关系。检查专员认为，关键职务和职位的继任管理包括与人才管理相挂钩的继任规划。

三. 现行的继任规划政策

38. 继任规划对于系统内所有组织都十分重要，无论其规模和复合程度如何。考虑到联合国系统各组织的规模和任务授权多种多样，不可能采用“一刀切”的办法，检查专员建议在民营和公共部门主要做法的基础上适用下列初步基准。

基准 1

在适当顾及本组织各方面需要的条件下实行正式继任规划，同时考虑到组织的任务、授权及其工作性质。

这就要求：

(a) 编制说明政策、指南和程序，提供有关继任规划的详细指导意见，包括定出时间范围和优先事项以及所涉工作人员的责任；

(b) 将这些新的文书纳入有关人力资源管理的书面程序；

(c) 以公务员制度委员会《人力资源管理框架》为指导，使草拟的政策与其他平行和辅助性人力资源政策之间取得密切协调；

(d) 将这些新的文书送交各组织的立法/理事机关；

(e) 行政首长向各组织的立法/理事机关定期报告继任规划方面的进展并通报所取得结果的最新情况。

39. 本章主要勾画全系统内现有的继任规划构成部分。另外，将在本章中审议联合国系统各组织当前的人力资源管理政策和做法中，是否具备全部或部分行政首长协调会为制订继任规划战略所拟议框架中的六项先决条件。最后，本章将说明妨碍各组织为了制订继任规划战略框架和相关政策而构筑全部六项要件的障碍。

A. 人力资源战略、框架和指南

40. 行政首长协调会秘书处在通过行政首长协调会/管理高委会人力资源网络落实联检组 2007 年有关建议(见上文第 20 段)的过程中，考虑到今后三至五年预期将要退休的工作人员人数，于 2008 和 2009 年把继任规划作为一个项目列入了常会议程，[44] 明确承认了继任规划在当时的重要性。[45] 另外，该网络的成员得出的结论是，继任规划问题与招聘做法、高级职位的招聘以及机构间流动密切相连。根据这一结论，成员们商定建立一个专题组对这些相互关联的问题进行通盘审查，以期发出关于继任规划的指南。这个专题组由设在纽约的一些组织(联合国、联合国开发计划署(开发计划署)、联合国儿童基金会(儿童基金会)和联合国人口基金(人口基金)的代表组成，将起草一份关于前进道路的文件并与该网络分享。

[44] 见 A/62/628, 第 20 页，建议 6。

[45] 见人力资源网络第 18 届会议的会议结论(CEB/2009/HLCM/HR/46/Rev.1)，第 43 段。

41. 在本次审查过程中，未能在行政首长协调会人力资源网络有关继任规划的档案中查到该专题组的任何记录。行政首长协调会秘书处和联合国系统各组织的前任和现任官员说，造成这种记录缺失状况的可能有两个因素。第一，网络的成员更替率很高，该网络的当然成员即负责人力资源事务的司长不断更换，因为这个级别的司长任期通常不超过五年。因此，2009 年作为人力资源首长任职并参与网络专题组的大多数官员现在都已经离任。可能造成记录缺失的第二个因素是，由于网络高级顾问的职位自 2009 年起一直多年空缺直到现任顾问继任，行政首长协调会秘书处的工作连续性与此同时发生中断。因此，关于 2009 年至 2015 年 3 月继任规划问题从行政首长协调会/管理问题高级别委员会人力资源网络的议程上消失的原因，没有能够加以解释的记录，这个问题是 2015 年 3 月作为与员工队伍规划有关的关键问题而再度出现在继任规划做法相关讨论中的。[46]

42. 本次审查显示，在参与审查的 24 个联合国系统组织中，只有 14 个组织在当前的人力资源战略或框架中，或在已经过时并且尚未更新的过去的战略或框架中提到了继任规划问题。[47] 另外，其中每一个组织都把继任规划与人力资源管理的不同构成部分相挂钩。其中有些认为，继任规划是员工队伍规划和(或)继任管理的一个组成部分，与人才管理或晋升发展直接或间接相连。检查专员认为，现在已经到了联合国系统所有组织，包括上述 14 个组织，重新审视行政首长协调会/管理高委会人力资源网络已经完成的工作的时候了。因此，该网络的成员应当向前推进，无论自己在组织一级的自身继任规划举措是否成熟，他们应当像若干年前最初计划的那样，最终商定继任规划的共同定义以及以共同确定的特征为基础的基本框架。如参与审查的各组织所述，联合国系统当前的状况表明，行政首长协调会 2009 年说明的贯彻落实是不一致的，也没有反映出联检组 2007 年相关建议的落实情况。

43. 在接受审查的 24 个联合国系统组织中，另外还有两个(人口基金和国际劳工组织(劳工组织))在人力资源战略中明确提到了员工队伍规划，但是没有继任规划。例如，人口基金 2014-2017 年人力资源战略只是间接地涉及到了继任规划，其中提到，“准备进入关键职位的候选人组成的人才后备库”。[48] 劳工组织 2010-2015 年基于结果的战略仅有一处提到了“继任计划”，并没有把这个问题与一项继任规划战略相联系。[49] 不过，国际劳工局理事会的外聘审计员建议，

[46] 见 CEB/2015/HLCM/HR/1。

[47] 联合国、开发计划署、难民署、项目厅、国际电联、近东救济工程处、粮食计划署、贸易中心、粮农组织、民航组织、教科文组织、工发组织、世卫组织和产权组织。

[48] 见人口基金会 2014-2017 年人力资源战略，p.11。

[49] 见劳工组织，“2010-15 年基于结果的战略：人力资源战略—人力资源重点的调整”(GB.306/PFA/12/2)，第 11 段。

劳工组织“应当制订继任规划流程”，[50] 而人口基金有两次提到没有继任规划是一种风险。更确切地说，人口基金咨询审计委员会在 2009 年指出，人口基金重视继任规划的重要性，并且认为缺乏这种规划使该组织面临风险，[51] 而 2014 年开展的一次企业风险管理考评把缺乏继任规划定为人口基金企业风险最突出的六个领域之一。

44. 联合国艾滋病毒/艾滋病联合规划署把员工队伍规划列为八个互动要素中的第二位，在这些要素的基础上制订了 2011-2015 年人力资源管理战略。这一战略没有提到继任规划。[52]

45. 从总体上看，上文第 42 和第 43 段提到的 16 个参与组织中只有 10 个在人力资源管理战略、框架和其他正式报告中提到，为了达成其战略目的，这些组织争取了“在恰当的时间和位置配置恰当的人员”这一目标。但是，联检组的检查专员在 2012 年敦促所有参与组织按照组织需要建立员工队伍规划制度。[53]

46. 除了这些组织以外，万国邮政联盟(万国邮联)和儿童基金会也采用了同样的口号。万国邮联人力资源局“2020 年愿景”[54] 提到，建立恰当的员工队伍将有助于该组织实现其总体目标。不过，其中并没有进一步阐述员工队伍规划或继任规划，尽管关于继任规划的一份外包内部审计报告提出了关于应对所注意到的潜在风险的一些建议。[55] 儿童基金会在 2013 年把“在恰当的时间和恰当的地方配置恰当的人员”这一目标列入了人力资源战略，自 2010 年以来就一直在报告战略性员工队伍规划和继任规划问题，将这两者都定为关键的人力资源工作领域。[56] 原子能机构尚未朝这个方向采取任何具体步骤，但对内部审计员 2013 年强调原子能机构需要有通盘继任规划的建议，管理层的回应是积极的。[57]

---

[50] 见劳工组织，“截止于 2012 年 12 月 31 日的财务报告和审定综合财务报表”(ILC.102/FIN)，p. 38。

[51] 见人口基金，“人口基金 2008 年内部审计和监督活动”(DP/FPA/2009/5)，pp.23-24。

[52] 艾滋病规划署秘书处 2011-2015 年人力资源战略，第 17(a)段。

[53] 见 JIU/NOTE/2012/1, p. 13, 基准 5。

[54] 万国邮联人力资源局“2020 年愿景”(2014 年)，第 1 节，p.2。

[55] 安永会计事务所编写的万国邮联内部审计报告草稿，(2013 年 10 月)。

[56] 见儿童基金会，“人力资源司：2013 年年度报告”，pp.1 和 4；及“儿童基金会人力资源管理的进展”(E/ICEF/2010/AB/L.9)，第 24 和 44 段。

[57] 见原子能机构，“原子能机构 2014 年财务报表”(GC(59)/3)，p.164。

47. 世界知识产权组织(产权组织)是联合国系统中首先也是唯一发布了关于继任规划单立指南(2013 年)的组织。但是，这一指南很快就被该组织于 2014 年 6 月印发的员额管理指南[58] 所取代。据产权组织的受访官员说，单立继任规划指南的撤销“符合该组织的‘主流化’方针”。此后，产权组织在 2015 年 5 月起草的新的员工队伍规划指南中列入了“继任计划”一词。[59]

48. 列入这个用语是为了强调，单项员工队伍计划应当处理关键人才和职务的整体继任规划问题。因此，在 2016-2017 年员工队伍规划流程中，要求产权组织的方案管理人员对现有人力资源开展分析。较具体而言，关于继任规划问题，请方案管理人员说明定期职位预期出缺的原因和时间，是否需要填补(同时按照员额管理指南说明理由)，或是否可将相关任务另行调配或通过某种灵活的替代资源安排完成。

49. 开发计划署的管理层接受了审计和调查处提出的有关继任规划的一项建议，并于 2013 年晚些时候商定制订和落实一种战略性员工队伍规划和继任规划机制，其中将包括制订政策和提供指导意见。[60] 截至本次审查完成之时，尚未制订出此类政策或指导意见。

B. 继任规划和其他人力资源活动之间的关联

基准 2

本组织采用一种统筹办法，将正式继任规划和管理纳入总体人力资源管理活动。

50. 联合国大会在 2012 年请秘书处制订一项继任规划战略用于秘书处的所有部门(见上文第 25 段)。秘书处的回应是，已经采取了一些步骤制订一种连贯性较强的办法处理继任规划问题，并且提出了一份继任规划战略概览文件，侧重于可通过名册招聘办法解决工作人员继任问题的各领域。[61] 秘书处把继任规划列为秘书长报告中人才管理章节关于员工队伍规划的一个构成部分。[62] 值得注意的是，外勤支助部(外勤部)将员工队伍规划称之为“人才管理的业务驱动器”，并且把继任规划与战略指导相挂钩。秘书处的报告强调，继任规划战略的提出，是对秘书处作为预算流程一部分开展的员额规划工作的补充。[63]

[58] 产权组织的员额管理指南备忘录(2014 年 6 月 13 日)。

[59] 见产权组织，“组织设计的开发：员工队伍规划指南”(2015 年 5 月 15 日)，p.4, 第 1 段。

[60] 开发计划署审计调查处，“第 1109 号人力资源处审计报告”，(2013 年 8 月 12 日)，p.13, 建议 10。

[61] 见 A/67/324, 第 22 段。

[62] 同上，第 21-22 段。

[63] 同上，第 22 段(脚注 4)。

51. 但是，到目前为止，秘书处此后向大会提交的所有人力资源管理年度概览都没有报告 2012 年宣布的继任规划战略的执行结果，在那以后发表的所有概览中都停止了“继任规划”一词的使用。另外，自从大会 2014 年要求作为优先事项实行员工队伍规划制度以来，秘书处就一直单纯报告在这个领域内的努力。同时，秘书处承认，建立切实有效的员工队伍规划流程和作为一个新的管理分支建立员工队伍规划制度将需要付出重大努力。

52. 2014 年 2 月，人力资源管理厅与外勤部一道发起了一个项目，开发可在整个秘书处适用的员工队伍规划系统。为此成立了一个员工队伍规划咨询小组，由各单位在人才管理、战略规划和预算编制领域具有相关经验的个人组成。在 2014 年 2 月到 5 月的最初概念设计阶段中，这个小组审议了当前的员工队伍规划做法和吸取的教益，拟订了员工队伍规划的愿景和新方法，并在管理事务部人力资源管理厅的医务司执行了一个试点项目。[64] 这个试点项目采用一种关键职务方法查明了一些职位，并制订了由适当员工队伍填补这些职位的计划。2014 年 7 月 24 日介绍了这个试行项目。据联合国的受访官员说，自从介绍了管理部/人力资源厅/医务司的试行项目以来，咨询小组就没有再召开过会议，预期将在 2015 年下半年再度开会。

53. 秘书长的报告提出，员工队伍规划举措仍然处在初级阶段，需要开展更多的试行项目。[65] 虽然外地和非外地活动中都需要开展人力资源管理领域员工队伍规划的能力建设，但同时需要把更多的重点放在“测试和边干边学边”上。秘书处表示，为了制订和执行一种健全的员工队伍规划制度，需要投入大量资源和时间。由于资源有限，人力资源改革工作还有其他优先事项，员工队伍规划制度的实施将分阶段在若干年内完成。设想这个时间范围将与新的人员流动和职业发展框架的分阶段部署保持一致。[66] 但是，关于秘书处所有单位平行落实继任规划战略的问题，没有任何说明。

54. 据 2014 年早些时候的报告说，[67] 外勤部与此相反，已经按照秘书处的全球外地支助战略宣布准备贯彻落实继任管理概念和计划，以高级管理层为重点，包括特派团支助事务主任/主管、特派团支助事务副主任、行政管理主管、综合支助事务主管和人力资源主任干事。2014 年 10 月，外勤部起草了一份文件，介绍了制订和执行特派团关键高级职位继任管理方案的概念和计划，这些高级职位包括特派团支助事务主管、特派团支助事务副主任和特派团支助事务主任。[68] 在

[64] 见 A/69/190，第 30 段。

[65] 见 A/69/190，第 31 段。

[66] 同上，第 33 段。又见 A/69/190/Add.1 和 A/70/254，第 2、29、65 和第 66 段。

[67] 见 A/68/731，附件一。

[68] Eva Garcia，“继任管理方案：特派团支助领导后备库”(外勤部，2014 年 10 月)。

两个外地任务中试行了这个方案[69] 以便对方法进行测试，目标是在 2016 年早些时候拿出初步结果。[70] 预期在此之后方案将向所有外地任务铺开，包括较为关键的高级职位。

55. 向检查专员介绍了题为“附件二——经完善的外勤人力资源管理框架”[71] 的一份草案，其目的是充实全球外勤支助战略。外勤部的受访官员解释说，为这些职位的继任草拟计划纯粹是出于必要。由于这些职位需要多种技能和经验的结合，找到和挑选候选人的难度广为人知，所以需要采取行动并帮助继任人做好准备，克服这些职位缺乏候选人的困难。此后，继任规划成为了框架草案中六项核心重点活动之一。另外，框架草案对维持和平行动高级领导职位的继任规划机制给予了更多的重视。

56. 据国际海事组织(海事组织)的受访人说，该组织的继任规划战略目前正在制订，与职业发展、业绩管理和人员流动问题密切挂钩。较具体而言，继任规划是海事组织职业发展制度的构件之一。与此相似，世界世卫组织(世卫组织)认为，继任规划与职业发展、业绩管理和流动并列，是职业管理的四大构成部分之一，因此是实现员工队伍规划的一个工具，是其人力资源战略的一大支柱。[72]

57. 据联合国教育、科学及文化组织(教科文组织)介绍说，“人才管理是指吸引和留住致力于本组织价值观的人才”。[73] 对于教科文组织，员工队伍规划是人才管理的一个先决条件，应当事先确定基本条件和技能要求，应当制订和执行人员配备战略解决所查明的各种需要。员工队伍规划战略的贯彻落实为“有效地继任规划、确保方案连续性和避免人员配备断层”铺平道路。[74]

58. 联合国项目事务厅(项目事务厅)通过其人才管理框架，把目标放在建立起综合性人才管理办法上，其中除其他外包括战略性员工队伍规划和继任规划，以便满足当前和未来的人员配备需要。[75] 儿童基金会的用语是“人才规划”这样一个继任规划的同义词，认为这是“确保随时提供合格人才满足实际需要的一种战略办法”。[76] 据报告，儿童基金会的人力资源司制订了六个关键人力资源工作

[69] 联合国驻黎巴嫩临时部队和联合国科特迪瓦行动。

[70] 外勤部外勤行动高级关键职位的继任管理计划，联合国 CSU/FPD/DFS (2015 年 2 月 12 日)。

[71] 联合国外地行动全球支助战略保密草案——愿景 8：附件二——改善的人力资源管理框架，联合国外勤支助部(截至 2015 年 9 月 1 日)。

[72] 见世卫组织，EB134/INF./2, 第 6、7 和 15 段。

[73] 见教科文组织，186 EX/25, 附件一，第 8 段。

[74] 同上。

[75] 见项目事务厅，“组织指令第 39 号：人才管理框架(rev. 1)，2015 年 9 月 1 日，第 3.3 段。

[76] 儿童基金会 2015 年关于高级工作人员轮替和调任工作的指南(2014 年 11 月)，第 44 段。

领域的一种综合性人才管理制度办法，其中包括员工队伍规划、职业发展和领导/继任规划。[77]

59. 经济合作与发展组织(经合组织)和世界贸易组织(世贸组织)这两个联合国系统之外的国际组织也支持人才管理和职业发展中的继任规划概念。经合组织的受访官员说，他们将研究人才开发的方案，并且把继任规划看作是这样做的一种途径。这与联合国、儿童基金、项目事务厅和教科文组织采用的办法相近。世贸组织的官员解释说，虽然他们现在还没有继任规划流程，但是正在为这样一个流程奠定基础。他们认为继任规划是需要纳入职业发展制度中的构件之一。最后，世贸组织的概念与海事组织的概念相同，与世贸组织采用的概念十分相似(见上文第 56 段)。

C. 继任规划的优先领域

60. 行政首长协调会关于制订继任规划战略的拟议框架列出的先决条件(见框 1)之一是，首先侧重优先领域，以使这一流程更便于驾驭，减少初始投资。所提到的一个优先规划领域的例子是招聘。有七个专门机构(国际民用航空组织(民航组织)、国际电信联盟(国际电联)、联合国工业发展组织(工发组织)、万国邮联、世卫组织、产权组织和世界气象组织(气象组织))看来都采用了这种办法(见附件二)，其非正式继任规划涉及到行将退休的工作人员。另外，在所有这些组织中，继任规划包括了所有的退休，无论专业类别和等级如何。[78] 此外，民航组织、国际电联、气象组织和原子能机构报告说采用了与人力资源规划相同的办法：人力资源规划按照各自的预算周期完成，对下一个预算周期的预期空缺作出预报(国际电联和气象组织为四年，民航组织为三年，原子能机构为两年)。但是，这种周期内的规划在原子能机构可以持续并超出周期，原子能机构的官员强调说，由于其专业工作人员的任期限为七年，组织预报不可避免地不但要考虑到退休情况，而且还要考虑到达到任期年限的工作人员即将离职的情况。

61. 另有两个组织，即联合国和联合国难民事务高级专员办事处，在继任规划方面重点和优先处理的是人员退休问题，但仅涉及高级别人员。在联合国秘书处，管理事务部的人力资源管理厅认为退休是继任规划的一个优先领域，因为这较为容易预测。因此，相应的空缺应在退休之前予以公示。各办公厅和会员国可在线检索高级人员退休的五年期预报。[79] 另外，各办公厅可利用秘书处的综合管理信息系统(综管信息系统)的一种人力资源报告工具获取各个时期的退休数据。外勤部的工作人员说，特别考虑到预期在不久的将来 D-1 和 D-2 级别的司、处长人数，他们采用了一种系统化办法处理继任管理问题。因此，他们至少

[77] 儿童基金会，“人力资源司：2013 年年度报告”，pp. 3 和 4。

[78] 国际电联 2010-2014 年人力资源管理战略和政策框架，附件二，第三章，第 35 段，p. 6。

[79] 见 A/69/190, 第 10 页，表 2。

提前一年对此类退休进行审查和跟踪。联合国秘书处的新闻部和非洲经济委员会在各自的问题调查表答复中报告说，预报法定退休的离职是他们预估离职和空缺的唯一可用办法。具体而言，虽然非洲经济委员会的继任规划重点主要针对 D-1 级别的主管和 P-5 级别的专业人员，但也与 P-4 和 P-3 级别的专业人员以及 G-7 级别的总务工作人员有关。

62. 难民署有大量高级工作人员将在今后十年退休，所以面临着领导力的挑战。因此，难民署目前正在计划尽量缩小该组织即将失去高级工作人员所造成的影响。由于在 1990 年代人道主义危机期间招聘了大批国际工作人员，目前在职的难民署高级管理人员有很大一批将在 2016 到 2020 年期间退休：86%的 D-2 级工作人员、73%的 D-1 级工作人员和 48%的 P-5 级工作人员。[80] P-4 至 D-2 级别的现任难民署国别代表和办事处首长有 50%将在这一时期退休。

63. 有些组织仿照行政首长协调会关于制订继任规划战略的拟议框架中提到的第二个例子确定了继任规划优先领域：即总部以外的外地办事处首长或类似的高级职位。艾滋病规划署在问题调查表中表示，在区域和国家一级，对艾滋病规划署区域支助队主任和国别主任职位进行了慎重的继任规划，通过积极主动地管理行动，这些职位在出缺之后立即得到填补。同样，开发计划署指出，作为一个驻扎在外地的组织，继任规划的重点是国别办事处的高级管理职务，即国别主任、国别副主任和驻地副代表，这些是关键的领导职位，构成其业务活动的核心。与此相似，据世卫组织的官员介绍说，世卫组织自 2009 年以来为世卫组织驻各国和各地区的办事处主任制订了继任规划。据儿童基金会说，该组织的继任规划系统和一贯地侧重于代表职位(P-5、D-1 和 D-2 级)和 D-1 及以上所有其他职位，如副主任、代理主任和主任。项目事务厅的受访工作人员解释说，该组织的继任规划也把重点放在高级领导职务上，因为这些人员对开展业务极为关键，在组织以外很难找到。民航组织认为，P-5 及以上的管理和领导人员、各种技术职能人员和高级别(G-7)的总务人员的接替非常关键，尤其是因为目前这一代航空专业人员将要大批退休。

64. 检查专员发现，流动和轮调政策只要适用，就会迫使联合国系统各组织制订继任计划和作出相关准备。有大量外地存在和活动的大多数参与组织，如艾滋病规划署、开发计划署、人口基金会、难民署、儿童基金、粮食计划署、联合国粮食及农业组织(粮农组织)、世卫组织和教科文组织，主要实行法定或自愿地域流动政策。原子能机构和工作人员主要集中在总部的组织，如民航组织，作为选择办法也可对工作人员实行职能和部门间流动。就民航组织而言，自愿调任也包括总部以外的工作站点。

[80] 难民署 2016 年 1 月提供的统计数据。

65. 艾滋病规划署的流动政策适用于定期任命的专业和更高级类别工作人员，包括艾滋病规划署国别主任的关键职位。艾滋病规划署的官员说，流动政策可以及时地将合格人员安排到世界各地的职位上去，有助于确保艾滋病规划署的员工队伍合乎要求。流动工作每年开展一次。人口基金确定的继任规划优先领域是轮调制领导职位，即 D-1 和 P-5 级的代表、P-5 和 P-4 级的副代表以及 P-4 和 P-3 级的国际活动主管。这些职能涉及到人口基金的核心业务，通过体制预算提供经费。这些职位属于轮调概念范围之内，因此轮调概念也就是为这些职务查明候选人的一个关键。轮调政策包含了领导后备库概念，所以，对愿意走上领导职务的工作人员以及外部候选人可考虑加以考评。已到轮调期而业绩记录出色的工作人员，只要符合所有基本条件，就会受到优先考评。在年度轮调过程中，约有 20%到 30%的工作人员轮调了新的职位。

66. 开发计划署目前正在制订新的流动政策，而目前的轮调政策本身就融入了后备库概念，看来与人口基金的轮调政策相似。较具体而言，开发计划署自 2010 年以来实行的国际轮调职位挑选和调任政策包括对将要出缺的 P-4 到 D-1 级国际轮调职位实行两年期调任办法。儿童基金会在高级工作人员轮调和调任方面实行类似的年度办法。这种办法被看作是高级管理和领导职位继任规划和轮调的一种成功模式。儿童基金会高级工作人员轮调和调任办法指南说，这一流程是在组织内部争取实现高级职位有系统和适时的继任规划，为找到最合适的候选人担任儿童基金会在世界各地的领导提供便利的一种企业活动。

67. 轮调是难民署大部分职能的固有性质，予以特别注意的是在艰苦岗位的调派上保持平衡。因此，难民署的官员说，该组织实行的是一种可预见和有计划的轮调制，并围绕着这一制度规划工作人员的职业发展。除了空缺补遗和快速公布之外，难民署每两年颁布一次轮调职位汇编。在粮食计划署，D-1 到 D-2 级别和 P-5 级别的国别主任这些关键高级职位的调派决定由高级工作人员委员会按照粮食计划署总体调任政策作出。关于 P-1 到 P-4 级以及 P-5 级担任除国别主任以外所有其他职能的工作人员，为轮调目的予以调任的决定通常在某一主要的年度活动中作出。

68. 粮农组织在 2014 年底修订了流动方案，建立了一种全新的机制，技术部门的主管与权力下放的各单位主管协商，对完成组织流动指标负全部责任。在此之后，现在要求这些主管审议其责任范围内各个技术领域的人员配置问题。例如，主管人员要查明调任对哪些工作人员有利，或哪些工作人员最适合今后 24 个月内出缺的某个职位。主管人员在 2015 年首次提交了这些流动计划，当时有 45 名专业工作人员实行了地域流动。粮农组织预期，主管人员在人力资源的配合下将在支持工作人员确定今后的职业流动方面发挥更强的作用，这肯定是争取在组织内实行继任规划的一个关键。

69. 世卫组织的流动办法以标准任期为基础，而标准任期的根据是工作地点的艰苦程度分类，通过这种办法该组织就能把恰当的人员安排到最有需要的地方去。这也有助于针对整个组织不断变化的需要作出调整。教科文组织的地域流动政策以超过标准任期的工作人员为对象。在有些情况下，当总部或外地具有丰富管理经验的工作人员在接近标准任期或法定退休年龄时，会请他们在空缺的管理职位得到正式填补之前临时担任这类职位的职能。

70. 原子能机构专业工作人员的任期为七年，在此之后须离开该组织。在任期之内，原子能机构的流动政策为工作人员提供机会进入不同职务，以便扩展他们的技能和经验，改变他们的视角。工作人员流动被视为有助于促进机构内部不同司、处、科之间的知识分享和推广良好做法，以及改进相互间的了解。海事组织的流动政策有助于工作人员获得关键岗位的专长和经验，增加被任命担任其他职位的机会。劳工组织有所不同，向关键管理职位的流动被看作是职业晋升的一种重要途径。据劳工组织的官员说，自 2013 年早些时候实行的要求对管理职位(P-5 和 D1 或 D2 级国别办事处主任)主动表示兴趣的办法，证明是提高这一制度严谨性和透明度的极好工具。这为有兴趣的内部候选人提供了职业晋升的重要机会。

D. 人力资源服务的作用

人力资源从业人员

71. 行政首长协调会关于拟订继任规划战略的拟议框架另外还规定，预期人力资源将在便利继任规划流程方面发挥重大作用。检查专员注意到，联合国系统内仅有五个组织从人力资源服务部门调派了工作人员专门负责员工队伍规划和(或)继任规划(联合国、开发计划署、人口基金、国际贸易中心(贸易中心)和教科文组织)。

72. 在联合国秘书处，人力资源厅战略规划和人员配备司所属规划、报告和监测科被指定负责其核心职能之一，即为制订人力资源管理政策包括继任规划提供咨询和服务。这个科的关键工作人员是规划和分析组组长及其带领的小组。一个专门的员工队伍规划部分，在新实行的管理下流动政策方面将为网络内各人员配备小组提供支持。[81] 在本次审查期间中，开发计划署修订了其人力资源处的组织表，以便体现继任和物色股股长的职衔改为战略物色和继任规划人力资源顾问这一变化。随着这一新的职衔，向综合人才管理主管报告工作的这一 P-5 级职位的职务说明也发生了变化。较确切地说，2008 年版的职务说明在 2015 年 6 月做了修订，纳入了与继任规划有关的更多职责。担任该职位的人目前由一名 P-3 级人力资源专业人员和一名 P-2 级人力资源分析员协助履行职责。

[81] 见 A/70/254, 第 47 段。

73. 人口基金报告说，有关问题目前正在由一个关于人才管理和继任规划的内部小组处理。在 2014 年获得批准并付诸实施的人力资源司新编制中，设立了一个员工队伍继任规划专门人员的 P-4 级专项职位。另外，在这一编制中还包括了一个新的 P-3 级员工队伍分析专门人员的职位，以确保人口基金能够更为积极地利用员工队伍规划对该组织的人才需要作出战略预报。这两个职务都向人力资源司总体架构内的人才主管报告。另外，2015 年为招聘一名人力资源专门人员作为 P-3 级临时工作人员支持继任规划活动提供了额外资源。贸易中心设立了一个新的人力资源项目和规划组，由一名人力资源干事领导，这个职位提高了级别，其责任包括对一个组织员工队伍规划系统实行管理，其中包括一种继任规划工具。

74. 在教科文组织，人员配备、政策、规划、学习和发展科负责与规划和人员配备有关的问题。另外，其组织设计、高级职位管理、支助股就组织规划提供战略咨询和分析，负责主任及以上级别高级管理职位以及外地办事处主任的招聘和流动。

75. 在儿童基金会，由一名 D-1 级人员、一名 P-4 级人员和一名 G-6 级人员组成的一个高级工作人员审查小组负责管理有关的各项事务，包括继任规划。在难民署，人力资源管理司的工作人员并不全是专业的人力资源从业人员，而是从组织外部聘用志愿专家考评其员工队伍并查找差距。2015 年建立了一个战略性人力资源支柱，专门研究领导继任和人才管理问题。这一支柱由副司长负责，将有四个国际职位，其中三个是新建立的。还是组织最近雇用了一名工作人员担任 P-3 级的职业发展干事，但用于继任规划的工作量和时间百分比还有待确定。

76. 在国际电联，有关活动由人力资源政策和规划司的工作人员进行。在万国邮联，继任规划是目前调派给全球人才管理股的人力资源战略和规划专家(P-4 级职位)责任的一部分。在劳工组织，人力资源开发司的人才管理处雇用了一名工作人员担任员工队伍规划和职位定级专职人员，除了员工队伍规划的相关责任之外，负责处理职位定级和改叙案件并草拟通用职务说明。产权组织 2015 年员工队伍规划指南(见上文第 47 段)除了说明员工队伍规划官员的职务和责任之外，还规定了在人力资源规划科工作的人力资源规划干事的职务。产权组织的官员解释说，负责规划的这名低级官员在履行这一职能的同时还有人力资源方面的其他责任，暂时由一名外部顾问提供协助。

77. 一些国际金融机构在经验基础上发现，继任规划除了现有人力资源为此花费的时间之外，并不产生额外费用。因此，是否为继任规划投入时间似乎取决于人力资源从业人员这样做的意愿。在支持继任规划并向组织的高级管理层“推销”这一做法方面，个人信念可能也会发生重要作用。这方面的怀疑态度在国家一级的公共部门也是很普遍的。

78. 无论如何，检查专员注意到一些公共行政机关克服怀疑和勉强态度，指导雇员利用可用手段制订正式继任规划所作的努力。**检查专员认为，联合国系统各组织应当与这些行政机关磋商，研究其获得的适用教益，以便在全系统仿效它们的积极精神和热情**(见附件一)。

人力资源管理工具

79. 问题调查表提到了关于人力资源管理从业人员为继任规划即预报关键职位人员离职和随后出缺所使用的工具，各参与组织对这个问题的答复表明，可使用的手段并不先进。在现有的企业资源规划工具中，含有适于规划和报告人员配备指标的人力资源模型从而有助于继任规划的，如产权组织使用的工具，为数甚少。多数组织都能预报退休，但在很多情况下，退休数据和相关报告要么是人工生成，要么无法自动提供。世卫组织就属于后一种情况。虽然该组织规模很大，并在世界范围开展活动，但主管人员对其责任领域的空缺预报数据没有直接和自动的准入。世卫组织全球管理系统生成的退休数据报告不能通过该系统发送给有关主管人员，而是通过电子邮件请求确认将就未来空缺采取的行动，包括关键职位的空缺。

80. 看来，联合国系统各组织人力资源部门现有为数极少的人才电子平台并不具备适于继任规划的所有特性，因为当初设计这些平台的本意并不是要用于这个目的。联合国对总部和既有工作地点及外地的全部工作人员使用的“Inspira”就是这种情况。作为人才电子平台的“Inspira”无法覆盖人力资源规划的继任规划侧面。新实行的企业资源规划工具“Umoja”也缺乏可调整用于员工队伍规划或继任规划的特性。没有能够支持落实继任规划的电子工具是联合国系统各组织应当克服的一个障碍。从现在起，企业资源规划系统和(或)模式的任何引进或升级都应考虑这个问题。

E. 挑战和解决办法

各组织管理高层履行责任时的思路

81. 行政首长协调会 2009 年的说明和其中的继任规划一般原则[82] 受到了行政首长协调会人力资源框架所有参与者的欢迎和接受，这些参与者都是人力资源方面的主管。但是，由于这是一个个性驱动的流程，而上文第 41 段已经提到，联合国系统各组织的人力资源主管不断换人，这种协商一致意见带来的动力已经失去。因此，这些参与者的继任人就停止商讨继任规划问题了。

[82] CEB/2009/HLCM/HR/37, annex 4.

82. 除了全系统各组织人力资源高层主管频繁换人以外，一些官员认为，大多数高级主管并没有从长期规划的角度思考问题。他们把继任规划看作是一种奢侈，更为优先的是行政管理。他们对需求作出的反应是在危机驱动下的被动反应。同样，一个国际人力资源研究机构的一名行政主管说，继任规划在国家公共部门一级也倾向于被忽略。该名受访官员指出，国家公共行政机关的主管往往思路狭隘，侧重的是各种紧迫问题。他说，多数组织的主管人员认为继任规划没有短期效益，所以表现得没有兴趣。据这位官员说，他们如果把领导职位的继任规划作为起点就可以很容易做到这一点。在其他一些国际组织，如欧盟委员会，继任规划一直是非正式的。

框 4
行政首长协调会秘书处拟议的继任规划一般原则

继任流程必须由组织的行政首长和整个高级管理团队发起。

83. 在联合国系统之内，看来大多数人力资源的现任首长支持继任规划的程度不再一样。多数受访官员都说，补偿审查在所有官员的日程上都是最优先事项，过去两年的情形一直如此。

84. 外聘和内部监督机构继续提请注意缺乏员工队伍规划和继任规划对各组织构成的风险。2014 年，联合国促进两性平等和增强妇女权能署(妇女署)审计咨询委员会建议实行继任规划，该组织现在正在考虑实行继任规划的不同备选办法。[83] 但是，其他组织的管理层或者不接受有关建议，或者声称正在全面落实这些建议，可实际上并没有这样做。例如，国际贸易中心 2014 年请联合国内部事务监督厅从期末审计报告中删除一条重要的审计建议，其中要求贸易中心为落实战略性员工队伍规划制度制订正式计划和时间表。如上所述，原子能机构外聘审计员和万国邮联外包内部审计员 2013 年建议这两个组织各自拟订继任规划。[84] 但是，这两个组织都没有采取这方面的任何举措，尽管原子能机构的管理层表示将遵循这一建议。

85. 受访官员中所有来自规模较小的参与组织(贸易中心、海事组织、万国邮联和气象组织)的人都为拟订正式继任规划方面缺乏进展提出了类似的辩解。他们认为，他们的主要特点之一是，从职业发展角度看他们是“静态”的组织，因为没有外地职位，也没有地域流动问题。静态的另一个原因是其工作的专门性和技术性，例如侧重于航空气象学、造船学、道德时尚或海洋法。因此，其职位也是高度专业化的，需要招聘专门人员和专家。多数官员在刚一加入组织的时候就已人到中年，处于高级专业级别。因此，他们没有远大的职业晋升愿望，职业止步于其组织之内，组织是他们的特长地。他们离职的唯一原因是退休，他们盼望干到退休以便达到领取退休金的要求。

[83] 见 UNW/2015/4/Add.1, 第 16 段。

[84] 见原子能机构，“原子能机构 2013 年财务报表”，(GC(58)/5)，p.119, 建议 11；和“原子能机构 2014 年财务报表”，(GC(59)/3)，p.164。

86. 据一些受访人说，这就造成了空缺为数极少的局面，由于涉及到的仅仅是按期退休，所以空缺的可预见性很强。在很多情况下，这些组织在职位尚未出缺之前就到组织之外寻找继任候选人。海事组织和气象组织的人力资源工作人员说，他们利用主要是国家一级的科学网络，因为这些职位需要的是最新的专门知识、专长和对新技术和趋势的了解。另外，民航组织和产权组织强调说，由于环境变化迅速，难以预测未来的关键技能。

87. 毒品和犯罪问题办公室的情况也是这样。该组织的官员说，继任规划对他们构成的另一个挑战是，毒品和犯罪问题办公室的多数职位是同预算外资源供资项目挂钩的。因此，职位的任期与项目寿命相联系，而这在大多数情况下是无法预测的。其他一些组织在项目关键职位的长期继任规划方面也面临着同样的问题，尤其是项目事务厅以及需要应对紧急情况如人道主义灾难和自然灾害的各组织，包括联合国人道主义事务协调厅(人道协调厅)。

88. 所审查的一些组织用组织规模和职位有限作为没有长期继任规划的理由。世界旅游组织(世旅组织)辩解说，出于两个原因该组织没有为关键职位作继任人准备：第一，每年的空缺数目极为有限；第二，职位的未来需要取决于现任人专业概况的个人特质。不过，规模较小的联合国系统各组织与规模较大的组织面临着同样的风险：没有继任规划的后果是相同的，最终可能会造成业务连续性的中断和体制记忆的丧失。无论组织规模大小，业务活动规模如何，一个组织内关键职位与职位总数之间的比例都是一样的。

89. 例如，万国邮联也用规模小作为没有继任规划的理由，在 2013 年的一次内部审计之前，从来没有像现在这样认定为数不少的关键职位。为了该次审计的目的，人力资源部门认定该组织有 38 个关键职位。考虑到关键职位约占工作人员总数的 20%这样一个高比例，在约为 200 名工作人员的小型组织中为 38 个关键职位制订长期继任计划和建立内部可能继任人的后备库看来是一项必不可少的工作。在其他较小规模的组织中，关键职位的比例似乎较低。例如，气象组织的这一比例为 9%，在大约 280 名工作人员中有 25 个关键职位。

90. 一些专门机构的官员和工作人员代表指出，即使是在科学或技术性质的组织中，如世卫组织、劳工组织或工发组织，P-5 及以上级别的高级职位如医生或食品技术专家，除了有效履行高级职位管理和监督责任所必需的技术性技能之外，还一律需要发展管理技能和其他技能。民航组织的多数工作人员是作为有经验的技术专业人员在职业发展的中途加入该组织的，该组织承认这些人员需要得到管理方面的发展机会，以便为晋升到技术领域的领导岗位而做准备。

91. 工作人员代表提醒检查专员说，缺乏顶层高级职位的继任规划有时会助长压力，无论是政治压力或其他压力，在整个联合国系统内阻碍以及时的方式和(或)用合适和完全合格的候选人填补许多关键高级职位。内部监督事务厅调查司司长职位就是一个较近期的例子，尽管这个职务十分关键，但用了数年时间才得到填补。早先的一个例子是贸易中心 2005 年发生的，该组织在一年的时间当中

失去了六名司长。不过，联检组在发表了一份报告为本组织最高层管理人员得到及时和有效继任提供指南之后，2011 年的一份报告提请联合国秘书处和会员国注意这个棘手的问题。[85]

92. 全系统的人力资源干事和工作人员代表都对主管人员在采取步骤及时填补空缺方面存在一种拖延文化表示关切。人力资源部门无权迫使主管人员及时公布空缺职位。农发基金人力资源司司长向检查专员通报了一种鼓励主管人员及时计划填补空缺的良好做法。该司长解释说，除了每个月召开一次人员配备需要会议之外，农发基金的人力资源业务伙伴每年还举行两次会议，讨论对过去半年所积累的空缺职位可以采取和加快的步骤。在开发计划署，由于赋予了高级主管人员这方面的责任，他们也参与和从事继任规划。按照规定，开发计划署的每个副主任都应在人才审查方面发挥积极作用，并接受培训担任开发计划署两个考评中心的考评员，在考评中心负责为领导职能筛选可能人才。

93. 落实下列建议可望增强全系统行政首长的管控、遵守和问责。

建议 1

联合国系统各组织的立法/理事机构应行使其监督职务并审查各自组织中没有和(或)拖延实行正式继任规划的原因，包括当前提供经费的适足程度，并请各组织的行政首长不加任何拖延，于 2017 年底之前制订正式继任规划。

94. 继任规划并不是孤立存在的，需要有多重战略，因此，最高管理层必须认可这类战略以便着手继任规划。但是，若干人力资源干事报告说，在其所在的组织中，以为继任规划是人力资源问题的错误认识十分普遍。事实上，继任规划要求组织内的所有各司、处和办公单位的协作、参与和掌控。据一项学术研究说，可能会成为确定继任规划主要障碍之一的这种错误认识，在国家公务部门也很常见。[86]

95. 经合组织要求主管人员大力参与继任规划流程。同样，欧盟委员会要求各总司司长查明各自主管司的关键职位。其中有些司，如处理能源和气候问题的司，需要有具备这些领域内十分专门的知识的专门人才。一些国际金融机构的受访人说，其高级主管人员确实以正式或非正式的形式参与继任规划。国际金融机构的官员主要强调的是，对继任规划进程中的“购入”加以管理十分重要。这些机构的行政首长看来是继任规划的有力支持者，原因就在于他们把这看作是与流动并列落实的一个流程。

[85] 见 JIU/REP/2011/2, 第 50 段。

[86] Louise Lemire 等人，“人力资源规划战略：二十一世纪公共管理的理论与实践”(魁北克，魁北克大学出版社，2011 年)，p.208。

96. 与在许多其他问题上一样，联合国系统各组织的行政首长必须在各自的组织中为继任规划定下基调(见上文框 4)。行政首长协调会为制订继任规划战略拟议的框架指出，秘书长已经在关于着力加强人力建设的报告中认可了继任规划，因此发起行动的责任应当来自组织的最高层。[87] 海事组织总干事自接任以来作为该组织行政首长的立场具有模范作用，让该组织的所有人都知道他对继任规划高度重视。海事组织的工作人员代表对检查专员证实了这一点。希望这将转化为行动，不久就能拟订出一项继任规划战略。

97. 外勤部强调说，高级管理层的投入在继任规划流程的所有阶段都是必要的。对于详细说明关键职位所要求的技术技能、能力和核心价值，从而确保这些职位的任职者能称职地履行职责，高级管理层的投入至关重要。高级管理层可分析这些职位顺利履行职责所必需的职务说明，从而作出贡献。[88] 粮食计划署报告说，该组织最近发生的变化是，基于能力的工作人员甄选流程已经很自然地得到了各单位主管的更密切参与，使这些主管为挑选恰当的任职者负责。

98. 检查专员注意到，对于大会 2012 年提出的关于联合国秘书处所有单位制订一项继任规划战略的要求，秘书处并没有付出充分努力加以遵守。检查专员开展的审查表明，管理部 2014 年发起的员工队伍规划试点项目是在总部回应继任规划要求的一个间接步骤，也是唯一的步骤。但是，联合国在总部和既设办事处具有 30,000 多名工作人员的人力资本，就这样一个规模的组织而言，在一个部的一个小规模分支里的试点项目看起来实在微不足道。更具体地说，这个试点项目集中于管理部/人力资源厅/医务司部署在纽约总部的大约 50 名工作人员。另外，如果与秘书处的其他司相比较，由于要求工作人员具有特定的一套技能(多数为医务和医务助理人员)，这个司的构成独特。因此，管理部在这个司测试某种规划——显然是员工队伍规划而不是要求的继任规划——的孤立努力给人的印象是，秘书处到目前为止所作的努力微乎其微。

提高法定离职年龄

99. 在联检组的本次审查和此前对相关专题的审查过程中，很多官员和工作人员代表都批评说，留用超过法定离职年龄的工作人员的做法是高级管理层规划不当造成的。一些高级官员承认，联合国系统的很多主管人员当中存在着一种文化，不愿意提前公布行将退休的工作人员的职位。在个别情况下，如外勤部，倒是也有摆脱这种做法的例子，因为外地行动的性质迫使主管人员不得不及时安排继任，解决即将出现空缺的问题。

[87] 见 A/61/255, 第 201 段。

[88] Eva Garcia,“继任管理方案”(外勤支助部，2014 年 10 月)，p.3。

100. 认为继任规划不应考虑今后数月或数年在全系统提高法定离职年龄的问题这种看法，得到了广泛同意，因为各组织不应依赖临时性或不确定的办法解决长期的关键工作人员需要。工作人员代表认为，不制订继任规划得不到任何益处。虽然实行新的法定离职年龄在很多情况下可将即将到来的退休推迟三到五年，缓解眼前面临的业务连续性风险，但还是应当找到较为长期的解决办法。

知识留存

101. 特许人事与发展协会的理论承认继任规划为未来确保知识或专长的作用。[89] 由于只有极少的继任规划举措附带了保留知识并将知识从离职的工作人员向继任人传承的措施，看来行政首长对于失去高层的关键体制记忆、专长和专门知识并不关心。确保关键职能连续性的恰当继任规划要求及时和恰当的交继任。

102. 在 2010 年，行政首长协调会/管理高委会人力资源框架确认，知识传承由于具有资金和其他方面的影响而十分重要，尤其是业绩突出者向继任人的传承。[90] 因此，该网络鼓励其成员在行政首长协调会秘书处网站的一个知识分享论坛分享关于知识管理的任何良好做法和文件。[91] 更具体地说，该网络建议，各组织通过各自的人力资源单位采用人口基金“知识传承说明”的模式，对于离职和接任工作人员之间的交接时间和完成此种说明作出硬性规定。[92]

103. 2012 年，产权组织在回应外聘审计员的一项建议时表示，会在关于继任规划的内部讨论框架中考虑恰当的知识交接问题。[93] 但是，产权组织 2014 年的一份评价报告认为，没有恰当的知识交接办法，并得出结论说，由于流程包括交接和备份程序不够连贯，产权组织没能留住体制知识。[94] 2012 年，海事组织强调，考虑到预期退休的人数，需要为知识传承做好准备，包括利用工作人员的流动。教科文组织 2011-2010 年人力资源管理战略含有建立一种知识传承机制的专项目标。

104. 农发基金有一项预算，为离任的高级官员和继任者留出若干星期的重叠时间。根据对调查表的答复和随后在受访过程中表示的意见，联合国系统各组织中没有一个能够为这种重叠任职负担经费，因此，参与审查的各组织的离职和继任工作人员之间没有重叠。只有当前的难民署 2016-2021 年人力战略提到了跟随学习，以此作为在该组织内发展领导力的一种办法。

---

[89] 见 Cannon and McGee,“人才管理和基本规划”。

[90] 见 CEB/2010/HLCM/HR/33(2010 年 7 月 2 日)，第 8-10 段。

[91] 同上，第 11 段。

[92] 见 CEB/2010/HLCM/HR/33(2010 年 7 月 2 日)，第 11 段。

[93] 产权组织，WO/GA/41/4, p. 3, 对建议 3 的答复。

[94] 产权组织的知识分享：秘密评价报告，EVAL 2014-02(2014 年 7 月 18 日)，第 43 段，结论 4,p. 13。

105. 但是，联检组在 2011 年强调，继任规划战略的一个重要之处是，为联合国秘书处的副秘书长和助理秘书长级别的高级主管留出至少两个星期的重叠时间。[95] 另外，联检组明确建议，秘书长办公厅应当更加警觉，对包括 D-2 级主管在内的所有高级任命实行这种做法，秘书长对这类人员的甄选和任命发挥主要作用。[96]

106. 落实下列建议可望提高各组织人力资源规划的实效。

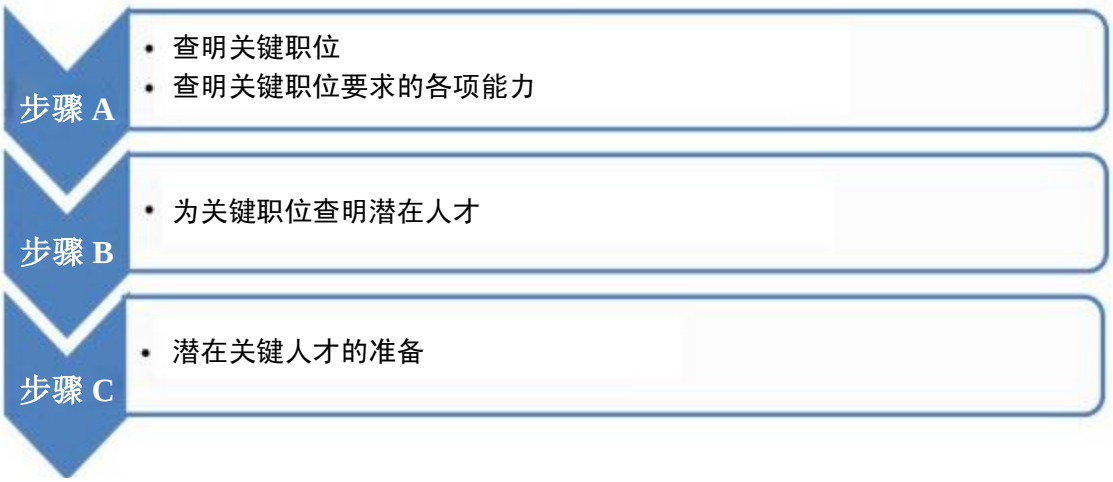
建议 2

联合国系统各组织的行政首长，凡尚未发出相关指示的，应当指示其人力资源管理部门不加任何拖延在 2017 年底之前制订和执行适当的继任规划战略框架，并拟订适当的继任规划流程指南。

四. 当前的继任规划做法

107. 前一章的结论是，联合国系统各组织没有一种正式继任规划流程。本章审视现有非正式继任规划流程中符合行政首长协调会秘书处拟议模式(见上文框 1)的构成部分。文章还尤其考虑联合国系统各组织是否和如何采取本报告导言中界定的任何继任规划流程基本步骤。

图 2
继任规划基本步骤



资料来源：联检组编写(2015 年)

[95] JIU/REP/2011/2，第 50 段。

[96] 同上，第 4 段和第 87 段，准则(a)。

A. 查明关键职位及必需的能力

基准 3

各组织以可加利用的最佳手段设定当前的关键职务和职位以及这些关键职务和职位所必需的能力，并以较为高级的手段为这些职务和职位的未来修订/鉴定制订计划，申请相应的经费。

这要求：

(a) 各组织利用已有手段，尽负责工作人员所知，尽快查明关键职务和职位，确定数量并登记在册；

(b) 各组织利用目前已有的最佳分析方法尝试考评所查明的每个关键职务和职位的相关潜在风险，以便为继任规划提供业务立案依据；

(c) 各组织预估和计算在正式和长期继任规划的框架范围内重复这一流程(即定期开展风险考评和修订查明的关键职务和职位)以便在未来进行修订/查明所需要的人力和财力资源；

(d) 各组织的行政首长在向组织的立法/理事机构提交的下次预算中报告风险考评结果，说明正式继任计划的理由并列出相关费用的估算；

(e) 各组织为已经查明的关键职务和职位查明履行职责所要求的各方面能力。

108. 行政首长协调会秘书处将框 5(下文)所列问题放在了拟订继任规划战略时需要提出的各项问题的首位。这些问题是拟议框架的一个构成部分。[97] 回答框 5 中的问题将有助于帮助各组织预测为了实现目标而需要什么样的职位和能力。

框 5
行政首长协调会关于拟订继任规划战略的拟议框架：制订继任规划战略时需要提出的问题

本组织需要什么样的继任规划——为哪些职位，填补哪些空白？

109. 如导言所述，本报告认可人力资源公共管理协会关于继任规划流程的定义，其中规定的两个方面之一是“准确查明整个组织随时间发展在知识人才和领导力方面的关键需要”，而第一个基本步骤是组织作出“预测，在计划的收缩或扩张系数以及员工队伍趋势的基础上预判管理层的需要”。

[97] CEB/2009/HLCM/HR/37，附件 3。

110. 传统的继任规划方法是等级式的，以领导职位为重点。经合组织和民营部门的大型多国公司如雀巢集团和普华永道会计师事务所采用的就是这种方法。据以公共部门实体为重点的一份研究报告说，虽然继任规划传统上以最高级的岗位为重点，但较近期以来很多组织已经采用了一种下放的模式，对更大比例的员工队伍实行相同的流程。[98]

111. 同样，联合国系统各组织聘用的民营人力资源服务供应商也在推广偏离自上而下仅侧重少数关键行政职位模式的继任管理办法。农发基金的关键职位清单包括 P-3 级薪金发放经办人员，因为这些人对该基金的运转发挥着关键作用。行政首长协调会秘书处指出，视各组织认定的关键需要而定，继任规划可以扩大，超出管理职位的范围。[99]

112. 特许人事与发展协会关于继任规划的一份培训手册将以下两项界定为“关键”：(a) 可能与一个组织的关键成功要素相关联的职务，空缺持续无论时间长短都会对组织构成资金、业务或战略风险的职务；(b) 组织内部具有对组织的不断成功至为关键的知识或经验的个人。[100]

113. 联合国各基金、计划(规划)署和专门机构，尤其是其中在区域和国家一级有广泛存在包括外地活动的组织，提到了一些位于总部之外的职位的关键性质。国际电联、海事组织和工发组织等专门机构明确表示，其关键职位的重点是领导岗位。在民航组织、工发组织和联合国秘书处，除了领导职务以外，高级别总务人员或没有管理责任的辅助工作人员履行的一些专门化技术职能，出于在业务连续性和知识留存方面的重要性，也被认为是关键性的。有四个专门机构(贸易中心、万国邮联、世旅组织和气象组织)和原子能机构没有以任何方式认定关键职位(见附件三)。

114. 检查专员注意到的一种情况是，虽然参与审查的多数组织都说明了被认为对其组织有关键意义的职位或职务的类型，但对这些职位或职务的正式认定仅仅是出于这次审查的目的，或者是出于内部的原因。然而，由于这些组织没有关于关键职位和职务的正式数据，它们既没有确切说明这些职位和职务，也没有加以量化。

[98] Joanna O’Riordan,“爱尔兰公务部门的员工队伍规划”，公共行政研究所，“公务状况丛书：研究论文 No.7 (2012 年 4 月)，p. 23。

[99] CEB/2009/HLCM/HR/37, 第 5 段。para. 5。

[100] 见 Cannon 和 McGee,“人才管理和基本规划”。

关键职位的风险评估

115. 2009 年，行政首长协调会向联合国系统各组织强调，从组织角度看，继任规划包括关键职位的风险评估。[101] 评估关键职位时首先应当考虑到两个重要标准：关键性和留存风险。关键职位是指，一旦空缺就会对各组织从各方面开展正常业务产生重大影响的职位。留存风险是指，预期雇员离职(例如由于退休)或有可能离职(如人员一向有更替倾向的情况)的职位。通过审视这些标准由低到高的适用情况，一个组织就可以确定哪些职位需要短期或长期的规划。[102]

116. 项目事务厅的官员说，为了查明继任规划的关键职务和相关风险，该组织对业务关键职务进行了一次分析，并同有关的高级管理层保持着不断的继任规划讨论。民航组织在关键职位中查明了高风险的一些职位，即失去在职人员的可能性很大、产生的影响很强的职位。据民航组织说，这些职位是由主管人员在开展年度人力资源和员工队伍规划工作时，按照所谓“人力资源行动计划”认定和更新的。产权组织的受访人员报告说，在基于结果的管理这一大背景下，风险评估流程查明了与关键职位和职能相连的一些风险以及相连带的失去体制记忆的可能，处理这些问题是员工队伍规划流程的一部分。据报告说，劳工组织查明了与找不到关键工作人员相关的风险和连带的缓解措施。但是，劳工组织在答复中说明的风险评估和相关措施涉及的显然是关键工作人员的临时替补问题，而不是这类人员的长远继任问题。

关键职位要求的能力及职业道路

117. 行政首长协调会秘书处关于制订继任规划战略的拟议框架建议，采用业务立案办法在组织目标与实现目标所需要的能力之间建立明确的联系。由于关键职位对于一个组织实现其关键目标具有关键和不可或缺的性质，因此，在继任规划过程中查明与这些职位相关联的能力也是不可或缺的。现在的人力资源理论证实了组织目标与关键能力之间的互联关系，并强调需要把继任规划融入现有的能力要求框架。

框 6
公务员制度委员会人力资源管理框架(2001 年)

能力：与在岗位上顺利履行职责直接有关的技能、特性和行为组合。

118. 多数联合国系统各组织都报告说采用了能力框架。绝大多数这类框架都界定了适用于各个组织内所有工作人员的价值观和核心能力，以及适用于主管和管理人员的管理能力。这些类型的能力无论在每个组织内的内容如何，都是一致适用的。除此之外，人口基金还在能力框架中增加了领导职务所要求的多组职务技能。联合国秘书处的管理部/人力资源厅/医务司员工队伍规划试点项目还包括参照联合国规定的能力为每个关键职务制订简介。

[101] CEB/2009/HLCM/HR/37，第 5 段。

[102] 加拿大纽芬兰与拉布拉多省政府公务秘书处，“继任规划和管理指南”(2008 年 4 月)，p.8，见：www.exec.gov.nl.ca/exec/hrs/publications/ succession_planning_and_management_guide.pdf。

119. 检查专员认为，经合组织的能力框架十分周详，含有 15 项核心能力，分为五等三组。每个等级都标明岗位及在这个等级上所要求的能力。同样，开发计划署报告说，除了五项核心能力之外，还为每个岗位类别拟订了所需技术能力的目录。除其他外，这种能力框架是开发计划署甄选最关键职位人选的基础。

120. 只有两个组织(开发计划署和粮食计划署)向工作人员通报了可能在未来通往关键职位的职业道路。开发计划署自 2014 年以来开展的“人力资源再调整活动”是要为企业、国别和特定单位层次的职业规划建立路径。因此，开发计划署建立了“职业阶梯”。开发计划署的官员指出，他们实行了结构变革，现在已经把职业道路与各个职能领域连在了一起。开发计划署为此拟订了“领导力开发通道”，指导员工在多层次上发展和增强领导技能、能力和能量。粮食计划署的官员说，他们正在对该组织内的所有主要职能，包括跨职能领导职务，确定一个职业框架。他们界定每个岗位和级别所要求的技能和能力以及这些职务包括关键职务所需要的主要经历和通往这些职务的可能道路。世卫组织已经开始试行一个称为“增强职业选择”的新项目，目标是跨越所有职能领域开辟职业道路，并制订相关的学习路径和能力要求。

B. 为关键职位查明潜在人才

基准 4

各组织以可加利用的最佳手段审查当前的人才状况，查明有潜力得到考虑并且立即或在经过某种补充准备之后接任关键职务和职位的工作人员。

这要求：

(a) 各组织按照组织能力和技能组合定期审查其人才和业绩——每年一次或每两年一次；

(b) 各组织查明和记录能够走上关键职位并接过关键职务的责任的业绩突出者，因为这些人已经或能够容易地获得所需要的更多能力和技能；

(c) 各组织在全年过程中向工作人员提供关于其业绩的定期反馈，并将年度或两年期审评结果记录在案；

(d) 各组织向所查明的业绩突出者清楚说明，他们得到认定以及作为未来关键职务或职位的潜在内部候选人的地位并不代表一种义务，也不构成在这些职务和职位的甄选流程中相对于其他内部或外部候选人的优势。

121. 多数组织在需要查明潜在继任人时，都把兴趣放在对组织有特别价值的工作人员身上，或者是考虑到这些人的未来潜力突出，或者是由于这些人正在履行对业务或活动有关键作用的职务(见下文框 7)。因此，各组织需要绘制自己的人才图，并按照自己的需要有系统地评估人才的潜力。

框 7
行政首长协调会关于制订继任规划战略的拟议框架：制订继任规划略时应当提出的问题[103]

将包括哪部分员工队伍？

122. 雀巢集团在全世界管理着 335,000 多名雇员，实行动态人员规划，在全球业务战略中融入了员工队伍规划，因为每一项战略中都存在着人的构成部分。雀巢集团的关键职位上有 65,000 名雇员，占员工队伍的六分之一。该集团的受访人解释说，继任规划是为他们称之为“人才旅途”的进程提供支持的一个基础广泛的流程。他们只要了解今后三到五年需要什么样的人才和什么样的技能就够了。

123. 民营部门和公共部门广泛使用的人才管理方法之一是人才审评。人才审评流程的核心是一次或多次人才审评会议，意图是评价组织趋势，考评强项，处理整个组织的各个风险领域。[104] 一些国际金融机构也采取这种办法，而经合组织认为这是最佳做法，其内部审计处的调查结果也证实了这一点。但是，在联合国系统之内，只有开发计划署、难民署和粮食计划署开展这种人才审评(见附件三)。

技能清单

124. 有技能清单的联合国组织很少，但这是含有工作人员技能数据的一种继任信息存储工具。劳工组织和海事组织拟订了此种清单，而贸易中心、人口基金和难民署现在正在建立技能清单，将在 2016 年投入使用。到目前为止，产权组织没有拿出任何结果证明朝这个方向采取了任何步骤，尽管其外聘审计员明确建议说，产权组织应当将雇员的所有知识和技能存入数据库，并不断更新，“以便掌握组织内存在的专门知识概况”。[105] 国际金融机构的受访官员说，他们的软件系统有系统地掌握着关于工作人员技能的数据。欧盟委员会若干年来为一组最高级管理人员试行了一种小型技能清单，目前正在将这一清单扩大，列入其他职位。

[103] CEB/2009/HLCM/HR/37, 附件 3。

[104] 见 https://docs.oracle.com/cd/E15586_01/fusionapps.1111/e20380/F338232AN3D3F2.htm。

[105] 产权组织，WO/GA/41/4, p. 4, 建议 6。

建立板凳实力：候选人后备库、名册、群组和补给线

125. 各组织倾向于开发和培养人才后备库，而不是简单的替换离职人员。人才库是一组合格的、经过预先考评并达标的潜在候选人，适合于并准备好在某一特定岗位类别的职位上履行大致相似的职能。这种人才补给线对组织所起的作用相当于一些体育运动中板凳队员对于运动队所起的作用。“板凳实力”一词是指潜在继任人进入关键专业和领导职位的能力和准备。雀巢集团的受访人员说，他们的目标是建立工作人员预备继任的板凳，每个关键职位至少有四名做好填补准备的工作人员。创造性领导力中心建议各组织把板凳实力至少保持在每个关键职位有两名潜在继任人的水平上。

126. 开发计划署同发展业务协调厅联合管理机构间驻地协调员后备库。据开发计划署的受访人说，这方面的经验加上对其他机构最佳做法和方法的审查，对开发计划署本身及其他一些组织建立和落实候选人后备库产生了影响(见附件三)。全系统现有的候选人后备库力求保持其构成的多样性和平衡，主要在内部和外部分布上实现恰当的地域代表性和性别平衡。

127. 开发计划署的官员认为，为关键职位建立候选人后备库是继任规划解决办法的一部分。他们认为，这种后备库的建立是一种风险缓解战略，对开发计划署空缺出的每一个关键职位形成了至少两名潜在继任人的板凳实力。他们另外还说，虽然开发计划署的人力资源处没有当前的人力资源战略，但候选人后备库方案就是开发计划署当前的继任规划战略，是通过正式的人力资源战略实施的。联合国秘书处的候选人在对空缺通告提出申请之后必须经过一个竞争流程才能被列入名册。但是，外勤部拟订了一个试行项目为高级别的特派团支助领导职位建立后备库，包括特派团支助主管和特派团支助主任。当前继任流程正式化的关键是审查名册上的 P-5 和 D-1 级别候选人后备库以及特派团首长认可的候选人。

128. 人口基金人力资源司和该组织的管理层为三种不同职能的领导职务查明合适的候选人进行考评，以期保持和更新合适候选人的人才补给线。人口基金“领导力后备库”的人员被认为随时能够发挥或已经在发挥这种职务。儿童基金会保持了人才群组，这是经过事先筛选并且达标的候选人后备库，按照职能领域和级别分类，以便确保能够由事先批准的候选人迅速填补空缺。用人单位可通过一种直接甄选机制绕过公告流程任命人才群组中的候选人，缩短招聘时间。在儿童基金会高级工作人员人才组中，尤其为难以填补的职位查明工作人员。为儿童基金会高级工作人员准备的人才组，是通过某种竞争性审查/考评流程或某种通用程序/征求申请流程形成的。在民航组织，领导者和主管人员的人才后备库通过领导和管理开发培训方案得到加强，这类方案的目标是提高现有管理人员的领导和管理技能，其中很多人此前是技术专家，管理方面的经历和培训有限。世界世卫组织在 2009 年对世卫组织驻各国和各地区办事处首长的高级职务也实行了一种事先评定有兴趣的内部候选人，然后列入名册的办法。

考评中心

框 8
经合组织行政领导级别的考评中心：信息传单

考评中心是行为活动以及口试和笔试的组合，整个嵌入为了考评一组特定能力而建立的方案之中。考评中心通常侧重于行为能力。

129. 很多国际组织采用考评中心办法评价其潜在领导人(见上文框 8)。负责这类中心的运作，或至少是初步建立的，是民营服务供应商。考评中心实行继任准备标准。考评的标准显示工作人员是否：(a) 做好了继任准备；(b) 将在两到三年的时间内做好继任准备，也就是说需要大量培训；或者(c) 在三到五年的时间内无法做好准备。经合组织的受访人认为，考评中心是发展的平台，因为得出的结果能够显示所考评的工作人员是否需要进一步的发展。

130. 多数人才考评都包含“九宫格”[106] 和“360 度反馈”[107] 概念。“九宫格”是一种二轴矩阵工具：二轴之一用于考评持续业绩(过去的业绩)，另一个用于考评潜力(未来的业绩)。九宫格易于解读，可用于查明业绩突出者和业绩低下者。

131. 联检组 2013 年的一次审查发现，若干参与组织在获益于驻地协调员考评中心之后，被鼓励采用类似的考评流程审评高级管理职位的候选人。但是，审查发现，考评中心无论是在内部开发还是由外部承包商经办，都涉及大量经费。因此，联检组该份报告的编写人认为，联合国系统职员学院是联合国系统的培训主管单位，可请该学院将来在为所有组织提供这种服务方面发挥中心作用，建立协调和经济的考评中心。[108]

框 9
结论和软建议(JIU/REP/2013/3，第 144 段)

检查专员得出结论，行政首长协调会人力资源网络应分析协调统一这些工作的可能性(以现有的考评能力为基础，构成联合国系统内职业发展/继任规划举措的一部分)，包括在联合国系统职员学院设立共同考评中心，为联合国系统各组织提供这种服务。

132. 在为编写本报告开展审查的过程中，检查专员证实了早先关于考评中心资金影响的调查结果，费用可在每人 11,000 美元至 15,000 美元之间不等。因此，**检查专员重申联检组早先的建议(见上文框 9)，行政首长协调会/管理高委会人力资源框架应当探讨请联合国系统职员学院建立和管理一个共同考评中心为联合国系统所有组织提供服务的可能性**，可由劳工组织的培训分支都灵国际培训中心提供支持。但不言自明的是，这个共同方案应当逐步开发和扩展，考虑到经过实践

[106] 见 http://virtual.auburnworks.org/profiles/blogs/mapping-talent-on-the-9-box-grid。

[107] 见 http://humanresources.about.com/od/360feedback/a/360feedback.htm。

[108] 见 JIU/REP/2013/3，第 144 段。

检验的成功经验，如用于考评开发计划署关键职务候选人的定制模式。方案应当考虑到联合国系统内各组织能力要求的多样性并应围绕这些要求设立，创建多种模型覆盖跨系统考评技术或专门能力所需要的全部可能活动和测试。可以通过一项可行性研究发起这一举措，同时也对在联合国系统职员学院设立这样一个中心的成本效益开展研究。

竞争性招聘或晋升对查明潜在人才的影响

133. 联合国共同系统的招聘基础是透明度和竞争性原则。所有空缺职位都必须公布，经过正式竞争招聘流程之后予以填补。联合国系统大多数组织的受访官员提出，这种竞争招聘流程对于预备内部继任候选人是一个障碍，因为不能保证内部候选人中选。不能把公布了的职位空缺指定给某个特定内部候选人。甚至尝试指定某个职位的潜在继任人都会受到工作人员的质疑，认为这样做不公正。因此，按照这种理由，各组织就无法承担查明内部候选人并加以培养的代价，因为：(a) 内部候选人没有中选保证，(b) 内部候选人的认定和进入人才后备库，会被认为是剥夺了其他内部候选人在组织内成长和职业发展的平等和公正机会。

134. 各国际金融机构并不为特定职位指定工作人员，但确实为工作人员继任作准备。经合组织实行的是公开竞争招聘办法，也对外公布职位。但是，该组织相信，对工作人员加以培养并帮助他们做好作为内部候选人的准备，但并不具体指定职位人选的办法必须继续下去，即使这些内部候选人可能不得不与外部候选人竞争空缺的关键职位。与此相似，普华永道会计师事务所的职员说，该组织内为关键职位继任而培养员工的工作启动很早，他们认为这是一种良好做法，使工作人员能够逐步掌握今后进入关键高级职位所需要的全部经验和技能。

135. 一些组织的受访人提到了为继任准备内部候选人的未能中选所产生的负面精神影响，在这种情况下，这些候选人的考评、培养和预先核可全都变得徒劳无益。例如，有些官员提到了被列入高级职位考虑名单的内部候选人一直未被选中所产生的挫折感。

C. 潜在关键人才的预备

基准 5

各组织以透明方式向被考虑为关键职务和职位的可能继任人的工作人员通报工作人员发展和职业道路的各方面要求；各组织向被查明为潜在人才的工作人员提供学习和发展机会，使他们能够履行这些职务和职位的责任。

这要求：

(a) 所有工作人员无论类别和等级如何，都能了解关于组织内关键职务和职位要求的定期更新信息；

(b) 从工作人员职业的初期阶段开始，各组织就提供发展个人职业道路所必需的全部工具和服务；

(c) 各组织为具有上升潜力的所有业绩突出者和合格的工作人员提供平等的机会；

(d) 各组织向有才干的官员通报他们自身利用所提供的学习机会努力和成长的责任，但对是否将能得到晋升不作任何保证。

136. 框 10 载有行政首长协调会建议各组织在继任规划过程中适用的一些一般性原则。

框 10
行政首长协调会秘书处提出的继任规划一般性原则

- 标准和流程应当是透明的，并应向组织内的所有工作人员通报；
- 应当考虑到所涉个人的愿望和动机(不仅考虑他们能做什么，而且还考虑他们想要做什么)
- 个人的期望应当得到恰当管理。

137. 继任规划应当力求在填补空缺的需要产生之前早日查明可能的继任人。预报长期继任需要并据此建立能力有助于防止关键职位出现断层。

学习和领导力方案

138. 联合国系统各组织(见附件三)和其他一些国际教育机构或协会都有领导力开发的很多学习方案。国际组织人力资源管理协会在 2015 年 9 月组织了一次领导力会议。很多这些领导力方案现在都以“10-20-70 学习公式”即“领导力开发法则”为基础。这种公式体现的是专用于下列三种学习方法的学习比例：10%的学制学习(课程学习和培训)、20%的社会学习(发展关系)和 70%的工作地学习(具有挑战性的任务)。这种法则产生于创造性领导力中心集 30 年的“经验教训”研究。该中心是世界上历史最为久远的领导力实验室之一。[109] 经合组织为 P-4 至 P-5 级有潜力向上晋升的工作人员安排为期一周的“新兴领导人方案”，这是由一个学术机构提供的方案。每年约有 15 至 20 名工作人员参加。另外，经合组织每年为 P-5 及以上级别领导职务的工作人员组办一次行政领导力研讨会，作为“经合组织领导力开发周”年度活动的一部分。

139. 联合国系统职员学院提供五种领导力课程，每期为时三至五天。联合国领导人方案是为联合国及其所有机构、基金和计划(规划)署 D-1 和 D-2 级别主管人员设置的。这个方案综合了关于联合国系统重大全球性或区域性主题的理论、实践和自我思考。联合国国别工作队领导技能课程的参加者是来自联合国及其所有机构、基金和计划(规划)署的联合国国别工作队高级别成员，包括驻地协调员、国别代表及其副手。这个方案的目标是为联合国国别工作队的领导人扩展必要的

[109] Meena Surie Wilson 等人，“培养高级领导人：中国、印度、新加坡和美国的文化视角”，创造性领导力中心白皮书(2014 年)。

知识，增强必要的技能。联合国系统职员学院还设计了领导力、妇女及联合国方案课程，为全系统中高层(P-4、P-5 及以上级别)的女性工作人员提供联网和交流经验的机会。P-3 和 P-4 级别的工作人员是联合国新兴领导人经验这一课程的受众。最后，联合国领导力论坛为前两种课程的结业者提供进一步的培训。

140. 很多参与组织获益于同知名学术机构结成的合作伙伴关系，或获益于加入世界上主要的国际和非政府非营利组织，如国际组织人力资源管理协会、国际人力资源公共管理协会和特许人事与发展协会。这些机构举行关于人力资源问题的会议并组织相关课程。但是，由于集体会费昂贵，一些组织没有加入其中许多实体的出资能力。不过，人力资源部门的主管鼓励工作人员以个人身份作为国际组织雇用的人力资源从业人员加入。世界银行集团和国际货币基金通过积极参与国际组织人力资源管理协会，为人力资源管理趋势的发展发挥了积极的作用。该协会看来是行政首长协调会/管理高委会人力资源框架的成员与国际金融机构人力资源从业人员的各自框架之间交流和丰富思想的一个论坛。

对投资于预备潜在人才的勉强态度

141. 2009 年，行政首长协调会秘书处请行政首长协调会/管理高委会人力资源框架根据联检组报告的建议和联合国秘书长关于着力加强人力建设的报告(A/61/255)，讨论在联合国系统各组织制订继任规划政策的问题。行政首长协调会关于制订继任规划政策的拟议框架(见上文框 1)的第二点明确指出，人力资源应当在便利这一流程的过程中发挥基本作用，另外，每一个主管人员应当负责在其责任领域内查明和培养人才。

142. 在联合国秘书处一级，外勤部外勤人事司 2015 年早些时候实行了继任管理方案，这是着眼于培养高潜力候选人的唯一方案，目的是帮助外勤部加强所有特派团支助领导职位的继任能力。+[110] 但这个方案即使在秘书处内似乎也只是个例外。联合国系统各组织的大多数在 2015 年看来都不情愿通过为关键职位培养潜在内部候选人而投资于继任规划。不过，民营部门和经合组织的受访人强调说，必须在工作人员职业道路的早期阶段就开始这种投资。

143. 似乎粮农组织的人力资源干事支持这种时间和资源上的早期投资。但是，该组织认为，为每个关键职位认定若干潜在继任人的工作是一种较大的投资，现在无法付出。儿童基金会似乎也对投资于考评和培训继任人的费用持谨慎态度，并正在研究有关培训成本回报率的统计数据。儿童基金会也在研究领导力方案相关开支是否值得，也就是说，经过培训的工作人员在完成有关课程之后是否得到了晋升并担任了领导职务。劳工组织承认，该组织需要对培养工作人员承担管理职务和责任加大投资。

[110] Eva Garcia, “继任管理方案”(外勤部，2014 年 10 月)，p. 3。

144. 关于应当为每个关键职位预备的潜在继任人人数，各组织没有指标。对于每一个关键职位的理想板凳实力，各组织没有规定数目。只有难民署说，该组织将在不久的将来开始为每个关键职位建立三名候选继任人的板凳实力，这样就可以合乎上文第 125 段提到的市场标准。从总体上看，各组织提供的培训并没有考虑到为了填补技能差距从而建立理想的板凳实力所需要培训的员工人数准确估计数。另外，对调查表作出答复的大多数参与组织没能回答关于为了预备关键职务的工作人员而提供特定培训课程的费用问题。

145. 检查专员注意到，当前的公务员制度委员会人力资源管理框架要求，人力资源主管人员必须评估怎样才能以最佳方式保持一致训练有素和有灵活性的员工队伍以满足本组织在关键职务和职能方面不断变化和有时不确定的需要。人力资源干事评论说，本系统应当培养更为“有市场的”专业人员。这种培养努力和实践经验的扩大还有利于工作人员的机构间流动和交流。

146. 难民署和劳工组织正在为对联合国驻地协调员职位感兴趣的官员提供培训和指导。另外，儿童基金会参加了人道协调厅 2014 年启动的“培养机构间外地领导人”机构间试验项目。在这项目下，各机构将工作人员开往其他机构担任领导职位，以便帮助他们参加外地一级的领导实践。重点是方案国的妇女。人口基金除了参与这一项目之外，还是参加驻地协调员工作组的六个机构之一。

147. 执行以下建议可望推广良好或最佳做法，争取提高当前和未来继任规划做法的实效和效率。

建议 3

联合国系统各组织的行政首长应当指示其人力资源管理部门采纳本报告提出的各项基准，以期确保其组织具备妥善的继任规划流程，并应当向其立法/理事机构报告取得的进展。

五. 前进的道路

定调：继任规划是一个紧迫问题

148. 本次审查表明，虽然继任规划如此重要，但在联合国系统的任何组织中都没有被看作是一个优先事项。然而，全系统内大多数组织的人员统计特征令人担忧，已经使这成为刻不容缓的问题。各组织不得不立即加快短期继任规划并着手长期继任规划。这样就能使各组织防止体制记忆发生可能的损失，避免领导岗位和其他关键职能的知识传承和业务连续性出现断层。

149. 行政首长应当支持这一领域内的当前努力，或在其组织内推进启动此类努力，以此促进继任规划。他们应当请求其最高管理层和人力资源部门的主管予以协作，并密切监测制订和执行一份路线图及一项扎实的快速行动计划的进度，包括所有参与者的问责制和时间表。行政首长应当不加任何进一步拖延，在现有资源范围内开始采取行动。

预备有竞争力的内部候选人：专项投资的必要性

150. 在确认工作人员是各组织最宝贵财富的同时，各组织还必须承认领导和管理这一财富的人的重要性，以及履行对所有工作人员产生影响的关键职能的人的重要性。为业绩突出和完全合格的在职人才做好未来担任领导职务或任何其他关键职务，并希望保留这种人才，绝对是合理合法的。对内部候选人开展培训，与招聘时同样适用于外部候选人的公正和公开竞争原则并不矛盾。帮助工作人员在为本组织远景和目标服务的同时掌握最新技能，是使他们成功地服务于本组织的必然要求。

151. 在任职期间，工作人员(出于其所在组织的利益)必须继续成长，以便保持“有市场”和保持或达到任何产业愿意吸引和招聘的同等专业标准。对于有能力同联合国系统内外的同行顺利展开竞争的员工人才，帮助他们做好准备向其组织内的关键职位和职务晋升不应当继续被看作是浪费资源，而应当被看作是有回报的投资。会员国应当了解为什么这种跨系统预备和培养员工人才的努力会有利于机构间流动。

现在就开始有重点的继任规划

152. 继任规划应当早日开始，并应沿着清楚界定的道路前进，通往组织内更高的层次或更关键的职务。工作人员沿着特定职业道路走上领导岗位或其他关键职务所必须达到的标准和需要具备的资格和技能，由各组织作出规定。对整个组织的员工队伍趋势加以分析并清楚估算关键职位和职务的数字，是就组织的板凳实力即在内部应当为每个关键职位和职务预备潜在继任候选人的确切人数，作出知情决定的先决条件。无论如何，为了避免正式继任规划的制订出现拖延，各组织可尽快着手于某个优先领域，最好是一个风险最大但又最容易量化的领域。这是起点，可在这个基础上按照行政首长协调会在拟议框架(见上文框 1)中的建议完成包括所有风险领域和关键职能在内的完整业务立案，并在各个组织内拟订继任规划战略框架。这种业务立案可通过直接的行动，或通过从关键优先领域向所有领域的逐步铺开，帮助各组织对未来的资源进行目标明确和定位恰当的投资，为下一代领导人和其他关键工作人员担任未来的职务做好准备。

立即重启关于继任规划的全系统讨论

153. 如本报告一开始所述，2009 年在行政首长协调会/管理高委会人力资源框架范围内开始的以继任规划为重点的全系统讨论已经中断。该框架的成员应当估计到，如上文第 28 段所指出，继任规划将会成为公务员制度委员会经修订的人力资源管理框架中一个新的必不可少的构成部分，并应恢复对话和交流各种设想和良好做法。

154. 执行以下建议可望加强各组织之间的连贯一致性并在各组织中推广良好做法。

建议 4

联合国秘书长作为联合国系统行政首长协调委员会主席，应当确保继任规划被重新列为管理问题高级别委员会人力资源框架的主要议程项目之一，并在该框架今后的届会中受到最高度重视和最认真考虑。

附件一

从加拿大新不伦瑞克省公共服务中吸取教益谜团的六步破解：关于继任规划的谜团

1. 谜团：继任规划聚焦于少数高潜能员工，让他们准备好接任关键职位

真相：确定关键职位的过程是持续的，可能涉及公共服务第一部分的数百个职位。包括语言和预算在内的许多变量将影响可以为这类职位培养的员工数量，但仍然存在余地让大量员工参与发展和知识传承活动，帮助他们做好准备，竞争今后出现的机会。

2. 谜团：继任规划仅在长期对组织有益

真相：有效的继任规划程序的确着眼于长远，并且必须维持多年才能实现最大收益。但是，对员工的能力建设几乎可以立刻在工作场合产生积极影响。当我们发展、吸引和雇用有才干的员工时，他们立刻对新不伦瑞克省的服务质量作出了贡献，并促进了业务目标和优先目标的实现。此外，得到发展的个人也能获得若干裨益，例如在职业规划方面的指导，实现职业目标方面的帮助，感到他们的贡献得到了认可和重视等。

3. 谜团：继任规划需要高额的学习和发展预算

真相：提供资金供员工参加课程或会议等正式的学习机会确实重要，但有超过一半的学习机会是在工作中通过新经历或有挑战性的任务获得的。为在职培训、指导、训练和持续的反馈提供支持产生的直接成本非常有限，同时是培养技能的宝贵方式。

4. 谜团：员工必须在一个岗位任职到特定年限才能做好升职的准备

真相：新不伦瑞克省公共服务部门中设有分级标准，概述了某一职位所要求的最低学历、经验以及同等资质。这些要求不会发生改变，除非出现长期技能短缺的情况，此时便可能需要重新审视这些要求，以决定它们是否依然合理。员工可以通过确定他们感兴趣的关键职位，看到他们当前的教育和经验程度与所渴求职位所需教育和经验之间的差距。随后他们便能与管理者协商制订具体计划来缩小这些差距。

新不伦瑞克省政府还基于能力基本要求对职位候选人进行评估，涉及成功履行给定职位职责所需的知识、技能、能力和行为。虽然经验对于熟练掌握某一能力方面发挥着重要作用，对于从一个级别升至另一级别需要多长时间并没有预设的要求。继任规划将为某些员工提供能力评估和发展的正式机会。有意发展能力的员工也可以参与自我评估和发展活动，例如志愿在非营利组织或社区活动中担任领导角色或其他职位。

5. 谜团：继任规划仅在于培养人员担任领导职位。

真相：许多关键职位都涉及领导职责，但是也有一系列关键职位需要其他能力或专业化的职业技能和技术技能。此外，出现的许多机会可能涉及平级流动而不是升级流动。对于没有意向担任领导职位的员工而言，可能存在一些诸如交叉培训、职位轮调或承担其他任务的机会，使他们得以培养一些在未来具有重要性的技能和能力。

6. 谜团：工作中事情变化太快，不可能为未来进行规划。

真相：虽然不可能预测未来，但通过审视内部和外部环境，观察趋势和预测风险，我们能够对于可能发生的重大变化及其对员工队伍的影响有一个大致的概念。将这些信息纳入我们的吸引、交流和发展活动将有助于使我们对未来有更好的准备。

来源：新不伦瑞克省公共服务政府，“继任规划：领导者今天认明和培养未来领导人的路线图”(加拿大，2010 年 12 月)。

可查阅 www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/ohr-brh/pdf/cdt/succession_planning_guide- e.pdf。

附件二

联检组参与组织的文书和报告中提到继任规划和员工队伍规划的情况

参与组织	在人力资源战略和其他战略中提到继任规划/员工队伍规划	在人力资源政策、指南或行动计划中提到继任规划/员工队伍规划	在退休问题等优先领域提到继任规划/员工队伍规划	在报告和其他文件中提到继任规划/员工队伍规划
联合国及各基金、计(规)划署和办事处				
联合国* 管理事务部 (*文书和政策也适用于下列参与组织：贸发会议、环境署、人居署及毒品和犯罪问题办公室)		《流动，秘书长的报告》A/70/254* (2015 年 7 月 31 日)：为了确保[……]甄选和横向调动[……]满足本组织提出的人力资源及其他优先事项，目前正在具体按照《框架》制订员工队伍规划办法。职类人员配置小组将由一个专职的员工队伍规划构成部分提供协助，这一构成部分将与各部/厅密切合作。员工队伍规划活动将不仅应对某一职类在出现空缺时或开展管理下流动期间的当前情况，而且将应对预测的未来情况。(第 47 段) 员工队伍规划办法将侧重于人才供需及差距分析。[……]将利用这一分析改善针对性外联活动(由外部应聘者填补空缺)和内联活动(由内部工作人员填补空缺和参与管理下流动)。还将利用分析对可能需要的各种培训、学习和发展工具作出决策，以帮助工作人员为调任新的职位做好准备。(第 48 段) 员工队伍规划数据分析以及分析以及通过计分卡和关于人力资源问题的任何其他相关信息获得的[……]有关本组织优先事项的业绩指标将[……促进和指导[……]对甄选的审议。(第 49 段)	《人力资源管理改革概览：流动，秘书长的报告》A/69/190/Add.1 (2014 年 8 月 22 日)，第 35 段) 员工队伍规划活动[……]让职类人员配置小组能够更好地了解工作人员的退休、离职和职位占用期限，以及诸如性别和地域分配等组织要求。	《人力资源管理改革概览：流动，秘书长的报告》A/69/190/Add.1 (2014 年 8 月 22 日)，第 35 段) 在启动职类后，将把员工队伍规划活动纳入半年度人员配置进程。[……]此外，可通过员工队伍规划了解现有人才和每个职类所需的人才，以协助确定人才缺口。 联合国员工队伍规划，医务司司长提交人力资源管理厅的试点项目介绍(2014 年 7 月 24 日)，第 4 页。 战略性员工队伍规划是一个持续的进程，涉及五个基本步骤。

参与组织	在人力资源战略和其他战略中提到继任规划/员工队伍规划	在人力资源政策、指南或行动计划中提到继任规划/员工队伍规划	在退休问题等优先领域提到继任规划/员工队伍规划	在报告和其他文件中提到继任规划/员工队伍规划
人道协调厅	人道协调厅 2014-2017 年战略计划，目标 1，战略目标 1：领导力，第 16-17 页 在适当的时间将适当的领导派到适当的地点[……]人道协调厅将与相关伙伴协作，继续加强和支持外勤的人道主义领导力[……]。 为避免领导力方面的存重大差距，将实施更好的继任规划并在宣传工作的支持下，解决部署方面的政治障碍。		人道协调厅/管理事务处 2014-2017 年工作计划，目标 5：支持发展和人才管理，成果 5.1.4 任务：设立季度会议，以确定各司或各处的空缺职位(退休、离职、其他)。	
外勤支助部	全球外勤支助战略(A/68/731，附件一) (2014 年 1 月 31 日)第 9 段。 具体而言，外勤人事司与相关部门间合作伙伴和外地特派团共同努力，将在 2015 年 6 月底之前取得下列成绩： (a) 根据从审查文职人员配置汲取的经验教训建立员工队伍规划框架，从而全面了解当前和预计所需资源，利用现有工具弥合准备状况和能力缺口并制订标准员工队伍模式，以支持正在开办和进行中的特派团[……]。 (d) 继任管理构想和计划已经到位，可予实施，重点放在高级资源管理上，包括特派团支助事务主任/主管、特派团支助事务副主任、行政事务主任、综合支助事务主管和首席人力资源干事。	外勤业务中高级关键职位(特派团支助事务主管，特派团支助事务副主管，特派团支助主任，特派团支助副主任)的继任管理计划，外勤部(2015 年 2 月 12 日)。 主要目标：拟议一种双管齐下的办法，以(a)实现增强对高级职位成功履职所需关键战略能力的理解，并(b) 建立已通过全面考评中心根据这些战略能力评估的强有力的候选人后备库(即 P-5、D-1 级别名册)。 Eva Garcia，继任管理方案(外勤部，2014 年 10 月)首页－摘要。 本文件旨在为制订和执行特派团重要高级职位的继任管理方案提出构想和计划[……]。 理由，第 1 页 本文件提出的继任管理方案是建立后备库所需的重要人才管理工具，以加快向外勤业务提供服务并掌握完全合适的候选人，在出现空缺时能随时准备好担任外勤关键职位。		为 CMS/DCMS/DMS/DDMS 制订继任管理规划：人才管理，外勤支助部情况介绍，(2015 年)，幻灯片 1 关键职位：通过有效管理资产、预算和人力资源/后备库支助特派团任务的履行：准备好在适当的时间被部署的“完全合适的人才”。

参与组织	在人力资源战略和其他战略中提到继任规划/员工队伍规划	在人力资源政策、指南或行动计划中提到继任规划/员工队伍规划	在退休问题等优先领域提到继任规划/员工队伍规划	在报告和其他文件中提到继任规划/员工队伍规划
	联合国全球外勤业务支助战略草案(第八版)，附件二——改善人力资源管理框架，外勤部(截至 2015 年 9 月 1 日) 通过没有调动限制的合同安排和用于替代的继任规划，进一步促进内部文职能力的快速部署(第 9 段)。 在经改进的外勤人力资源管理支助框架内，更加注重加强针对维和平行动部门 P-5 及以上级别高级领导职位的评估和继任规划机制，该机制反映并调整联合国共同制度内外的的最佳做法。(第 25 段) 继任规划：为继任规划小组制定职权范围，为支助职能的高级管理职位概述继任规划进程；培养高级别领导力的评估、认证和培训机制。(第 62 段)	本文件提出的继任管理方案是建立后备库所需的重要人才管理工具，以加快向外勤业务提供服务并掌握完全合适的候选人，在出现空缺时能随时准备好担任外勤关键职位。		

参与组织	在人力资源战略和其他战略中提到继任规划/员工队伍规划	在人力资源政策、指南或行动计划中提到继任规划/员工队伍规划	在退休问题等优先领域提到继任规划/员工队伍规划	在报告和其他文件中提到继任规划/员工队伍规划
艾滋病规划署	艾滋病规划署秘书处 2011-2015 年人力资源战略，C 节，第 17 (a)段 战略以八个互动性要素为基础，以确保艾滋病规划署能胜任其责并通过规划、吸引、发展和留用最高素质的员工，在适当的地点和适当的时间雇用最适合的人。这些要素如下：[……] a. 艾滋病规划署能力框架； b. 员工队伍规划； c. 人员征聘和配置； d. 人事管理； e. 员工发展、职业成长和流动； f. 绩效管理； g. 员工福祉； h. 人力资源信息	艾滋病规划署的征聘：艾滋病规划署情况说明，HRM/IN 2015-4 MER/HRM (2015 年 5 月 25 日)，第 2 页，第 7 段 人力资源管理事务部(管理部)[……]支持及时进行员工队伍规划。 (流动政策和程序：艾滋病规划署情况说明，HRM/IN 2015-9 MER/HRM (2014 年 8 月 4 日)；艾滋病规划署秘书处人员发展和业绩政策及准则，人力资源管理司，组织发展部，2012 年 2 月： (参与组织提供，但不适用)		
贸易中心	贸易中心 2014-2016 年人员战略 人力资源职责包括：提供政策、工具和支助，以促使技能发展、继任规划和员工队伍规划、职业管理和奖励机制。(第 11 页) [截至 2016 年，贸易中心的业务优先事项包括]：围绕继任和员工队伍规划系统研究备选方案(目标 2、3、4 和 5)。(第 16 页)		人力资源报告—2015 年第二季度，第 13 页，第 4 段 关于员工队伍规划/即将退休人员的表格(截至 2015 年 7 月 7 日)。	监督厅，贸易中心人力资源管理审计(任务编号：AE2013/350/01)审计报告草案，第 45 段(虽然符合其战略目标，但被否决) 贸易中心应为执行其员工队伍战略规划系统制订一项正式计划和时限。

参与组织	在人力资源战略和其他战略中提到继任规划/员工队伍规划	在人力资源政策、指南或行动计划中提到继任规划/员工队伍规划	在退休问题等优先领域提到继任规划/员工队伍规划	在报告和其他文件中提到继任规划/员工队伍规划
开发计划署	**开发计划署的人力资源：以人为本的战略 2008-2011 年(已过时，但尚无替代)** 填补员额配置差距需要有效的继任规划，以及可持续的工作人员发展。(第 5 页) 人才物色要求专业部门的预先规划，他们必须界定履行任务所需员工队伍的人数和质量。这些规划工作将得到人力资源处(人力处)提供的工具和政策的统一支助，其范围涵盖员工队伍分析、能力概况[……]和继任规划。(第 8 页) 将实施一项继任规划制度，以为公开职位战略性地搜寻国内和国际员工候选人，将其偏好和资格与职位要求进行匹配。(第 10 页) 人力处将发展其能力，以分析员工队伍需求、监测政策和倡议，并在继任规划中发挥定性作用。(第 11 页) 人力处一直在进行变革，从一个人事管理机构转变为发挥一种更具战略性的人力资源管理作用，并将管理日常人力资源事项的职权和责任移交给实际业务负责人。这种经修订的方针着重于业绩和人才管理、继任规划和个人发展。(第 20 页)	**候选后备库—指南(2010 年 10 月 8 日)，第 1 页** 开发计划署继任规划的目标由该机构的下列能力界定： —向员工提供新的机遇和挑战； —确保员工感到他们与开发计划署的命运休戚相关； —以透明和一致的方式确定合适的职位候选人； —提供在组织各单位之间进行平调的机会； —奖励赋予人才权能、培养和提拔人才的管理人员； —界定跨越专业领域的职业发展道路，而不是局限于重点领域； —建立一支兼顾性别和多样性的员工队伍； —确保所有员工都有职业/发展计划； (国际轮换职位的甄选和调任政策—2010 年 10 月 1 日生效：由参与组织提供，但不适用)。		**开发计划署关于人力资源处的第 1109 号审计报告，审调处(2013 年 8 月 12 日)，第 13 页，建议 10** 人力处应制订并实施战略性员工队伍和继任规划机制，其中包括制订政策和提供指导，以确保本组织未来的员额配置需求得到满足，以及主要员额得到及时填补，以支持组织目标的实现。这项政策应明确规定人力处以及雇用单位的作用，并包括定期进行进展情况监测和报告的要求。

参与组织	在人力资源战略和其他战略中提到继任规划/员工队伍规划	在人力资源政策、指南或行动计划中提到继任规划/员工队伍规划	在退休问题等优先领域提到继任规划/员工队伍规划	在报告和其他文件中提到继任规划/员工队伍规划
人口基金	人口基金 2014-2017 年人力资源战略，第 12 页 为取得成果，在 2017 年底之前，人口基金将具备[……]准备好担任关键职位的候选后备库。	政策和程序手册，人口基金人事政策，定期和连续任用：人员编制，附件二：国际轮换职位的甄选和调任程序(2013 年 9 月) 人力资源司(人力司)司长(或候任司长)可以每年在继任规划和人口基金今后轮换职位人员编制需求的组织优先事项的范围进行评估(“需求预测”)。		《2008 年人口基金的内部审计和监督活动》附件二：审计咨询委员会的年度报告 DP/FPA/2009/5(2009 年 4 月 8 日)，第 22-27 页 审计咨询委员会定期了解人口基金结构调整进展的最新情况。[……]人口基金的多层次转化突出表明，全面的接替计划和人员规划作为基金人力资源战略和业务连续性规划的组成部分，具有重要意义(第 13 段)然而，至关重要的是，监督事务司有所需的能力和必要的资源，以确保在人口基金的内部审计、评价和调查工作有足够的覆盖面；而且做了相宜的接替规划。(第 23 段)
难民署	难民署 2016-2021 年人才战略，第 15 页 进行继任规划，包括建设领导后备库，以涵盖所有关键职位，尤其是可能退休人员担任的职位。	难民署 2016-2021 年人才战略，第 12 页，行动 — 总结难民署内当前技能组合和能力的最新情况[……]。 — 建设战略能力，来通过评估数据来源判断趋势和更好地为员工队伍规划和决策提供参考。 — 设计工具和系统，支持对目前和未来能力差距的评估，以及对员额配置需要的预测。	难民署 2016-2021 年人才战略，第 15 页 进行继任规划，[……]以涵盖所有关键职位，尤其是可能退休人员担任的职位。	

参与组织	在人力资源战略和其他战略中提到继任规划/员工队伍规划	在人力资源政策、指南或行动计划中提到继任规划/员工队伍规划	在退休问题等优先领域提到继任规划/员工队伍规划	在报告和其他文件中提到继任规划/员工队伍规划
儿童基金会		2015 年儿童基金会高级职员轮换和调任工作指南(2014 年 11 月)第 44 段 高级职员轮换和调任工作(SSRRE 2015)是为执行组织内高级职位系统性和及时的继任规划并协助确定担任儿童基金会全球领导人的最合适候选人而开展的组织工作。	儿童基金会在人力资源管理方面取得的进展，**E/ICEF/2010/AB/L.9**(2010 年 7 月 13 日)第 24 段，第 8 页 目前正在将继承管理和发展领导才能作为优先事项，以确保在管理和方案执行方面实现最大可能的连续性。还正在审议是否可能推迟目前的退休年龄，但这必须与确保为新的人才提供足够的机会相平衡。	2013 年年度报告，人力资源司，儿童基金会在人力资源管理方面取得的进展，**E/ICEF/2010/AB/L.9**(2010 年 7 月 13 日)第 3-4 页 人力资源司制订和起草了全面的业务要求，以征求对下列人力资源工作六个重要领域的综合人才管理系统解决办法的建议：[……]员工队伍战略规划、职业发展，和领导/继任规划。 员工队伍战略规划、循证管理和分析继续为组织目标提供支助和资源，以推动人力资源司交付更优的成果。对人力资本需求的战略预测，特别是在重要职能领域的预测，可使国家、区域、总部一级的员工队伍规划、人才招聘和外包工作具有坚实的基础。这些分析具有根本性，并且为核心人力资源优先事项的其他领域(例如领导力、流动和轮职、职业和员工发展、外联、继任规划、学习、全球人才管理)提供了支助。 人才(继任)规划是确保随时供应合格人才，以应付当地需求的战略性方法。人力矩阵办法将确定人才需求情况和可用能力，并找出差距。人才规划侧重于人才供应以及可能的获取所需人才的非传统战略。(第 44 段) 目前正在将继承管理和发展领导才能作为优先事项，以确保在管理和方案执行方面实现最大可能的连续性。(第 24 段)

参与组织	在人力资源战略和其他战略中提到继任规划/员工队伍规划	在人力资源政策、指南或行动计划中提到继任规划/员工队伍规划	在退休问题等优先领域提到继任规划/员工队伍规划	在报告和其他文件中提到继任规划/员工队伍规划
项目厅		**人才管理框架项目厅第 39 号组织指令(rev. 1)**(2015 年 9 月 1 日)，第 3.3 段，第 4 页 通过人才管理框架，项目厅建立了综合人才管理办法，包括员工队伍战略规划、继任规划、人才板凳、征聘和甄选、业绩管理和学习，以确保本组织有能力满足目前和今后的人员配置需要。 **人才管理框架，项目厅行政指示** AI/PCG/2015/01 (2015 年 9 月 1 日)，第 3 页 “人才板凳”是重要业务职位的内部名册。设立人才板凳旨在进一步加强项目厅发现内部人才的能力，并实现项目厅将定期征聘的重要业务职位的继任规划。人才板凳成员是那些经评估被认可为最适合这些招聘职位可预见需求的候选人。		
近东救济工程处				2013 年国际员额配置报告，第 24 页 员工发展应被视为继任规划的一个组成部分。
联合国妇女署				审计咨询委员会 2014 年 1 月 1 日至 12 月 31 日期间的报告 UNW/2015/4/Add.1(2015 年 5 月 1 日)，第 16 段，第 3 页 妇女署在重新评估其征聘程序，包括引进人才管理和更替规划的办法，以及拟订和实施轮调和流动政策。

参与组织	在人力资源战略和其他战略中提到继任规划/员工队伍规划	在人力资源政策、指南或行动计划中提到继任规划/员工队伍规划	在退休问题等优先领域提到继任规划/员工队伍规划	在报告和其他文件中提到继任规划/员工队伍规划
粮食计划署	**粮食计划署人员战略：为实现粮食计划署战略计划的人员管理框架** (2014-2017 年)， WFP/EB.2/2014/4-B, 第 49 段，第 14 页 粮食计划署正在设计一个职业框架，以确定未来所需的经验和能力，以及为获得这些经验和能力所需的职业道路和职位。随后，将对员工技能进行评估，确定学习需求。该框架将使粮食计划署能作出有关员工队伍的知情决定，包括关于员工发展、人才调动/调任和继任规划，同时通过明确职业机会和途径，支持雇员的职业选择。			**粮食计划署专业工作人员协会的员工队伍规划模型报告**(2010 年 11 月 10 日)。 专业工作人员协会委托进行了一项研究，以审查与员工队伍有关的做法。
专门机构和原子能机构				
粮农组织	**人力资源战略**(2014 年 4 月)，**附件一，第 10 页** C.5 为客户提供有关人力资源管理信息系统功能各领域的培训，并协助他们生成有关其员工队伍的明确、简洁的报告，以便支持人力资源规划，包括继任规划和职位建立/取消。	**人力资源 —— 经修订的行动计划**，2015 年 1 月 — **人力资源战略执行情况，第 2 页** 这些举措的目的是制订符合粮农组织战略目标的员工队伍规划框架，以支持人力资源规划并制定全面的通用职务说明以支持组织设计、员工队伍规划和人员配置进程。 **粮农组织业务员工队伍规划指南(经机构方案监督董事会核准，2013/8)**(2013 年 8 月 29 日)，第 1 页 开展员工队伍规划工作以确保一个组织在合适的时间拥有具有合适技能和能力的合适人才。这一进程依据业务工作计划体现的优先事项，并向粮农组织的管理人员和人力资源专业人员提供一种工具，以便在现在和未来作出人力资源决定。总之，员工队伍规划旨在预测未来对不同类型技能的需求，并力求使员工的供应与其相匹配。		**人力资源战略框架和行动计划执行进度报告，粮农组织 FC 154/11** (2014 年 3 月)，第 31 段，第 7 页 正在对一系列标准人力资源报告作出说明，并将把这些文件提供给各区域人力资源工作人员以及管理人员和部门负责人，以协助他们分析员工队伍和未来需求(例如继任规划、性别/地域分布等)。 **人力资源行动计划**(2015 年 1 月修订) **人力资源战略的执行情况，表框 1，第 2 页** 2015 年的主要活动： 制订和启用员工队伍规划框架。

参与组织	在人力资源战略和其他战略中提到继任规划/员工队伍规划	在人力资源政策、指南或行动计划中提到继任规划/员工队伍规划	在退休问题等优先领域提到继任规划/员工队伍规划	在报告和其他文件中提到继任规划/员工队伍规划
原子能机构	(原子能机构 2012-2017 年中期战略，摘录—第 8 页)参与机构提供，但不适用)	第二部分：人事行政和员工福利(AM.II/1)，第 i 页，第 1 节：员工条例和员工细则(2015 年 6 月 1 日)，规则 2.01.1，员额 “员额”一词标志着授权雇用一名人员或后续雇用若干人员，以从事组织所需的工作 (第二部分──人事行政和员工福利 AM.II/3, 第 i 页，第 3 节──员额配置──2015 年 2 月 9 日发布； 参与机构提供，但不适用)	原子能机构，机构 2013 年财务报表，原子能机构 GC(58)/5,第 119 页，建议 11 (c) 可以对聘请原工作人员和退休人员作顾问的情况进行审查，目的是确保实施周全的继承计划，以便正式工作人员的离职不会在原子能机构留下技能缺陷。管理层可以确保接近退休工作人员在退休前完成各项任务，以减少对顾问的需求。 原子能机构 2014 年财务报表，原子能机构 GC (59)/3,管理部门已对外聘审计员以往建议采取行动的回复，第 158 页 (c) 可以对聘请原工作人员和退休人员作顾问的情况进行审查，目的是确保制订周全的继承计划，以便正式工作人员的离职不会在原子能机构留下技能空白。	原子能机构，机构 2013 年财务报表，原子能机构 GC (58)/5, 第 114 页， 原子能机构没有一项在它经常需要顾问的领域传承和发展知识的战略，也没有一项明确的继承计划来弥补工作人员离任留下的技能空缺。 第 119 页，建议 11 (b) 可以增加对知识传承的准备，以便原子能机构不反复或长期依赖特定顾问。还应当评定开展适当继承管理和向原子能机构正式工作人员进行知识传承的必要性，并采取适当的措施。 原子能机构 2014 年财务报表，原子能机构 GC (59)/3,管理部门已对外聘审计员以往建议采取行动的回复，第 159 页管理部门认为该建议“正在落实”。
民航组织		民航组织人力资源规划指南草案(eHRAP 工具)(2015 年 10 月) 本[……]指南旨在为主席团和办事处提供参考、范例、程序和相关文件，并说明如何使用该工具记录和管理员工队伍。(第 1 页) 为进行员工队伍规划，风险评估侧重于两个因素：员额的影响及其对本组织造成的结果；在任工作人员离职的可能性。(第 7 页) 和任何项目管理进程一样，评价和调整对于员工队伍战略规划至关重要。(第 8 页)		

参与组织	在人力资源战略和其他战略中提到继任规划/员工队伍规划	在人力资源政策、指南或行动计划中提到继任规划/员工队伍规划	在退休问题等优先领域提到继任规划/员工队伍规划	在报告和其他文件中提到继任规划/员工队伍规划
劳工组织	**劳工组织，2010-2015 年成果制人力资源战略——重新调整人力资源，GB.306/PFA/12/2 (2009 年 11 月)第 11 段，第 4 页** 本组织将发展管理技能，以确保员工得到适当的指导、辅导和反馈意见，朝着正确的方向开展工作。反过来，将实施严格的程序，查明和评估管理能力，确保为领导做好准备并有兴趣担任领导。还将制订和实施适当的管理发展和继任规划，以及执行这些规划所必需的培训和指导。	**劳工组织，总干事的人力资源管理领域行动改革计划引起的提议，GB.320/PFA/13(2014 年 2 月 6 日)，第 4 段** 作为一个知识密集型组织，劳工组织的成功在很大程度上取决于在合适的时间由合适的人才担任合适的职位。这需要系统性的程序和工具来确定当前和未来对员工队伍的需求，以及应对这些需求的战略和计划。根据 2011 年外部审计员和 2012 年独立监督咨询委员会提出的建议，办事处已采取行动提供工具和程序，以加强员工队伍规划。 **劳工组织，人力资源管理领域行动改革计划：最新情况，GB.322/PFA 9 (2014 年 9 月 29 日)，第 3 段** 事实证明，新启用的雇员简介工具是支持有效员工队伍规划的重要工具。 (办事处指令 IGDS 第 413 号(版本 1) —劳工组织内部流动政策(2015 年 1 月 23 日)， —人才管理——寻源：对劳工组织高级管理职位的高级别评估。参与组织提供，但不适用)		**劳工组织，截至 2012 年 12 月 31 日的年度财务报告和经审计的综合财务报表。ILC.102/FIN(2013)，第 38 页** 劳工组织应制定继任规划进程，确定关键职位；包括向雇员通报关键职位以及这些职位所需技能的机制；并包括一个系统帮助雇员为更高级别的管理职务做好准备。 **劳工组织外聘审计员提交理事会的年度报告截至 2011 年 12 月 31 日** (2015 年管理层对人力资源建议的最新答复——继任规划)
海事组织	(—战略、规划和改革：对海事组织的审查和改革，秘书长的说明，IMO C 109/3/1 (2012 年 8 月 24 日) —战略、规划和改革：对海事组织的审查和改革，秘书长的说明，IMO C 109/3/3 (2012 年 4 月 11 日)。 (由参与组织提供，但不适用)	**海事组织职业发展制度的构件**(篇幅为一页的海事组织内部文件，描述了以三种颜色代表“尚未开始/部分完成/完成”三个阶段的总共 20 个构件的发展状态)：题为“继任规划”的构件被标为部分完成。 (海事组织工作人员流动方案，海事组织工作人员职业发展方案，人力资源服务管理司(2013 年 9 月)参与组织提供，但不适用。		

参与组织	在人力资源战略和其他战略中提到继任规划/员工队伍规划	在人力资源政策、指南或行动计划中提到继任规划/员工队伍规划	在退休问题等优先领域提到继任规划/员工队伍规划	在报告和其他文件中提到继任规划/员工队伍规划
国际电联	**国际电联 2010-2014 年人力资源管理战略和政策框架，附件 2,第三章，第 35 段** 人力资源规划是确认一个组织实现其目标所需当前和未来人力资源的一个过程。 这意味着根据组织业务需要预测其劳动力供需情况；随后制订和采用满足这些需求所需的战略。[……]然后制订战略来解决差距，其中可能包括征聘、内部员额配置、发展、培训、签署合同和建立伙伴关系，以及与减员相关的活动。[……]人力资源规划可在组织一级或任何部门一级进行，但对业务方向的清晰认识和与之的明确关联始终是成功的关键因素。它包括退休规划(继任规划)。	**能力框架，附件 3** 战略指出，能力框架和技能库是员工队伍规划不可或缺的工具，因此国际电联应予以制订。 需要在联盟内部制订并测试核心和管理能力，然后将其用于对人力资源职能的支助。(第 1 页) 制订能力框架旨在提供一种通用语言，用于多种人力资源职能，包括[……]： — 空缺管理和员工队伍规划， — 职业发展和继任规划。(第 4 页)	**国际电联 2010-2014 年人力资源管理战略和政策框架，附件 2,第三章，第 35 段** 人力资源规划[……]包括退休规划(继任规划)。	
教科文组织				**教科文组织，总干事关于人力资源战略的报告，186 EX/25 (2011 年 4 月 18 日)，附件一，D 节，第 8 段** 人才管理指的是吸引和留住矢志实现本组织各项价值观的人才。它要求事先确认工作人员概况和技能要求(劳动力规划)，制定和实施满足这些需求的人员分配战略，从而为有效的接续规划机制铺平道路，确保计划的连贯性，避免职位空缺。

参与组织	在人力资源战略和其他战略中提到继任规划/员工队伍规划	在人力资源政策、指南或行动计划中提到继任规划/员工队伍规划	在退休问题等优先领域提到继任规划/员工队伍规划	在报告和其他文件中提到继任规划/员工队伍规划
				教科文组织，总干事关于 2011-2016 年人力资源管理战略的报告，信息文件，UNESCO 37 C/INF.11(2013 年 8 月 23 日)，第 5 段 已购买基于网络的新工具，集成了职业发展、业绩管理、能力评估和继任规划等模块。实施工作将分阶段进行，从建立职业中心(将于 2013 年第三季度启动)开始，而业绩考评和能力评估模块将于 2014 年开始运作，其次是继任规划模块，将于 2014 年第二季度运作。 外聘审计员新完成的审计，第三部分，关于对职位、人员编制和能力的前瞻性管理的审计报告 **196 EX/23.INF.3** (2015 年 3 月 12 日)，附件 3, 第 1.1 段 然而，对 2013 年 9 月 16 日编制的 79 个任务关键型员额的清单进行的审查提出了一些有关员额性质的问题，即有必要宣布这些员额的重要性，以确保它们得到填补，因为清单中包括 16 个外地办事处主任/负责人的员额。 (外聘审计员新完成的审计，第一至五部分—综述—对教科文组织内罗毕多部门地区办事处的审计，196 EX/23 第一部分，2015 年 3 月 3 日 参与组织提供，但不适用)。

参与组织	在人力资源战略和其他战略中提到继任规划/员工队伍规划	在人力资源政策、指南或行动计划中提到继任规划/员工队伍规划	在退休问题等优先领域提到继任规划/员工队伍规划	在报告和其他文件中提到继任规划/员工队伍规划
工发组织		**人力资源管理框架，行政指示 UNIDO/AI/2015/01(2015 年 3 月 16 日)，第三章，第 4 页** 本节介绍了继任规划进程及其两个组成部分，即安置内部候选人[……]和征聘外部候选人[……]。因此，本节中的继任规划和相关进程适用于根据《联合国工作人员细则》100 号编的任命填补的常设员额，资金来源于两年期预算资源。(第 9 段) 继任规划进程旨在提前确定员额和职能的继任者；候选人/继任者必须达到效率、才干和忠诚的最高标准的。它确保了一种竞争性的甄选程序，简单、透明，并适当顾及地域和性别平衡的要求。(第 11 段)		
旅游组织				
万国邮联			**安永进行的继任规划内部审计报告草案，万国邮联(2013 年 10 月)** **建议** 开始与 60 岁以上的人员进行讨论，以便对今后几年进行规划并开始知识转让过程(例如，通过拟定一项计划或时间表)。 **万国邮联对联检组调查问卷的答复** 官员们认为预先规划替换即将退休的工作人员便是继任规划。	**安永进行的继任规划内部审计报告草案，万国邮联(2013 年 10 月)** **建议** — 着手界定关键职位清单并得到总干事的核可，酌情与管理层进行协商。这一清单还可为关键职位设定不同的优先级别。 — 讨论是否有可能确定关键职位的潜在继任者，说明担任职位的准备时限。这还可以包括对国际局雇员的正式和标准化评估(例如衡量业绩和潜力)。为成功确立继任计划，还需要处理偏袒的问题。 — 评估是否有可能实行轮调方案以增加雇员的知识。这也可有助于特定职位的继任。

参与组织	在人力资源战略和其他战略中提到继任规划/员工队伍规划	在人力资源政策、指南或行动计划中提到继任规划/员工队伍规划	在退休问题等优先领域提到继任规划/员工队伍规划	在报告和其他文件中提到继任规划/员工队伍规划
世卫组织	**世卫组织，经修订的人力资源战略(EB134/INF./2)(2014 年 1 月 10 日)** **支柱 2.留住人才：职业管理，第 2 页** 职业管理有四个主要组成部分：人力计划、绩效管理、职业发展和流动性。(第 6 段) 人力计划将通过技能总库、人员配置空缺分析和继任计划来实现。(第 7 段) **实施** 由于本组织的工作重点发生了变化，其人员配置需求也将因此而改变。例如，只有当本组织有对其工作和需求 5 至 10 年的愿景，并且明确了这些工作重点所需的人员配置要求时，继任计划才能有效发挥作用。(第 15 段)	**世卫组织的地域流动性政策草案(2014 年 11 月 14 日)，第 22 段，第 6 页** 经助理总干事或区域主任级别高级管理人员的批准，主管可以书面请求管理豁免以拖延一名工作人员的流动。为继任规划的目的，通常应在工作人员结束标准任职期限前一年以及在年度流动工作开展之前提交这一请求并对请求作出决定，以确保他/她的员额不会被列入将于下一年空出的员额简编。 (经修订的世卫组织办事处主管甄选进程，面向区域人力资源管理人员的说明，组织人力资源开发/全球人才管理，参与组织提供，但不适用)	**人力资源司司长提交区域主任的备忘录(2015 年 3 月 13 日)** 继人力资源司于 2013 年在总部开展继任规划工作后，该项工作已扩展至区域办事处；要求各区域办事处的负责人为未来因退休而空出的职位选择适当方案。	
产权组织	**产权组织，2013/15 人力资源战略，总干事编拟的人力资源年度报告附件二，WO/CC/67/2 (2013 年 7 月 22 日)** 除了合同改革，制定了涉及以下主题的[……]人力资源新政策：[……]内部调动；接班规划指南。(第 39 段) WIPO 的另一个重大风险是知名知识产权专家离职带来的知识和能力损失。减轻此类风险的措施包括接班计划、培训以	**产权组织，发展组织设计：员工队伍规划指南(2015 年 5 月 15 日)，第 4 页** 员工队伍规划为管理一个组织的人力资源提供了基础，使战略规划能满足当前和未来的劳动力需求，并保持员工队伍的稳定状态，预防不必要的意外情况[……] 员工队伍规划进程的目标是提供/制订：[……] —对重要空缺职位和所需调整的清楚了解； —关键人才和关键职位的继任规划，包括灵活的供资机制；	**产权组织，2013/15 人力资源战略，人力资源年度报告(WO/CC/67/2)附件二，第 7 页** 1.5. 适时的接班规划： 即将到期的退休将列入年度员工计划。 对因退休而出现空缺的员额职位将进行审查以确定持续性需求、资历和职等的适宜性。任何与机构知识缺失相关的风险以及减缓风险的措施也将成为规划程序的组成部分。	**外聘审计员的报告：2011 年财务报表审计，秘书处编拟，WO/GA/41/4 (2012 年 8 月 1 日)第 2 页，对建议 3 的答复** 为了支持 WIPO 的工作规划并满足其员工配备方面的需求，本组织正在建立年度人力资源规划审评。在这样的背景下，将酌情讨论和建立关键职务的继任规划，使之能够确保业务的延续性、知识的顺利交接以及关键雇员的及时替换。

参与组织	在人力资源战略和其他战略中提到继任规划/员工队伍规划	在人力资源政策、指南或行动计划中提到继任规划/员工队伍规划	在退休问题等优先领域提到继任规划/员工队伍规划	在报告和其他文件中提到继任规划/员工队伍规划
	及为高度专业化的专家提供适当的职业发展激励。(第 47 段) **附件二，第 4 页** 为弥补[……]结构问题所需进行的人力重组，因 WIPO 人员流动率低而很难实行[……]为实现必要的人员重组，需要实施接班计划、征聘战略和其他举措。 WIPO 聘用了一些技能高超、世界知名的知识产权专家。WIPO 因这些人才的离职而蒙受的知识和能力方面的损失，使本组织面临着巨大风险。降低此种风险的措施必须包括接班计划、培训和相应的职业发展等鼓励举措。(附件二，第 4 页)	—对产权组织总体领导和人才强项的了解； —既定程序以便深入思考和讨论员工队伍规划。 **产权组织关于编制提交 2016/17 方案和预算的内部备忘录(2015 年 1 月 15 日)，附件三：编制 2016/17 方案和预算的详细指南，第 7 页** 请说明为什么以及何时定期职位将被空出，是否需要有人接替。 **产权组织关于员额管理指南的内部备忘录(2014 年 6 月 13 日)** 你的提案应包括继任规划的以下要素： —对关键知识/能力的损失风险评估； —将采取哪些措施保障/转让即将退休的工作人员掌握的知识；和 —为继任管理提出的时间表。	(指南：继任规划(2013 年 5 月 13 日) 过时和被取代的： 继任规划是组织寻求根据退休离开的工作人员的情况预测其需求的一项进程。这将包括考虑目前和今后的员额配置需求、可用的内部人才情况、工作人员发展和培训，以及保留组织的关键知识。 继任规划是员工队伍规划的一个组成部分，后者是在两年期预算编制过程中开展的。)	**第 3 页，对建议 7 的答复** 正如文件 WO/PBC/18/17 所述，“已注意到所提意见，并将在制定更为系统的继任规划时予以考虑。”同时，总干事要求所有的计划管理者就如何利用雇员离职前最后 9 个月的时间，使继任规划、知识交接和招聘工作的开展有足够的时间提出建议。
气象组织		(气象组织长期指示(气象组织人力资源基本政策和程序说明)，人力资源司，2015 年 7 月，第 4 章 参与组织提供，但不适用)	**气象组织，财务和人力资源审查委员会会议报告，秘书长办公室 1/2015(2015 年 5 月 13 日)，第 6 段** 会议审查了截至 2016 年 5 月的继任规划，注意到在很短的时间内，航空气象学领域有 2 个职位以及发展和区域活动部门有 3 个职位的工作人员即将退休[……]并强调了甄选具备职业发展潜力的候选人的重要性以及按时启动征聘程序的必要性[……]会议进一步指出继任规划对依据需求重新定义或限制秘书处职能的重要性。	**气象组织面谈记录：** 受访者表示，他们认为员工队伍规划是四年期预算编制工作的一部分，对组织在今后四年的人力资源需求进行预测。

附件三

当前继任规划做法的继任规划基本步骤比较

参与组织	步骤 A 关键职位和能力 (包括地点、职类和级别)	步骤 B 人才审查，考评中心和后备库 (包括人才群组、清单、板凳和补给线)	步骤 C 学习和领导力方案
联合国及各基金、计(规)划署和办事处			
联合国* (*政策也适用于下列参与组织：贸发会议，环境署，人居署和毒品和犯罪问题办公室) 管理事务部	联合国秘书处的员工队伍规划试点项目，作为确定和界定参与试点的管理部人力厅医务司的人才需求的重要活动，将该司的员工队伍划分为四个职位类别。分类工作将“关键”职位类别放在清单的最顶端，相当于管理部人力厅医务司 10%-15%的员工数。试点项目对关键职位的定义是，“这些职位一旦空缺或由于担任者并非表现最佳/未能充分履职而受到拖累，便会对战略的执行构成重大危险”。 被联合国秘书处视为关键职位的职能有：行政领域的部分高级别支助职能、研究/知识生成、方案管理和知识输送，这些都由高级别一般事务工作人员(G-7 级别)担任。		
外勤支助部	外勤部继任管理方案特别标明了被视为关键的一些职位，原因包括职位的复杂性、对任务履行的影响、特派团支助业务计划的资源和执行情况。对特派团具有关键性的高级别职位是：特派团支助主管(P-5 至 D-1)、特派团支助副主任(D-1)和特派团支助主任(D-2)。	联合国外勤部考评中心试点遵循了人口基金的模型。它包括一个为期两天的评估程序，由独立的组织心理学家进行，程序包括以下要素：涵盖职业追求的面试，与外勤部任务的契合，联合国核心价值观和能力，管理能力以及对心理测试结果的进一步分析，例如角色扮演、群体活动，笔试和发言。 外勤部报告称，现在为所有职位都准备了职位简介和/或职权范围，并始终纳入政治、地理和性别考虑因素，以及职位所需的知识、技能和能力。 加强特派团支助主任/特派团支助主管甄选过程的关键活动是利用考评中心试点方法为 D-2 级别的特派团支助主任职位建立一个后备库。	2015 年初启用的外勤部继任管理方案旨在预备高潜能候选人，从而使外勤部外勤人事司能够加强特派团支助领导职位(P-5 至 D-2)所有关键领域的继任能力。

参与组织	步骤 A 关键职位和能力 (包括地点、职类和级别)	步骤 B 人才审查，考评中心和后备库 (包括人才群组、清单、板凳和补给线)	步骤 C 学习和领导力方案
新闻部	新闻部将下列职位确定为关键职位：司长(D-1)； (b) 科长(中层管理人员(P-5)； (c) 专业人员(P-4 和 P-3)。		
非洲经委会	非洲经委会没有在继任规划中确定任何关键职能/职位。但是，继任规划主要集中适用于管理层/领导层(D-1)；中层管理人员(P-5)；干事(P-4 和 P-3)；高级别支助类工作人员(G-7)。		
艾滋病规划署	艾滋病规划署的关键职位分布于 90 多个国家，全部都具有管理责任。由于在实现艾滋病规划署战略的目标方面，国家一级的工作非常重要，继任规划的关键职位除了总部的主任职位之外，还有艾滋病规划署国别主任、联络处主任和区域主任。		艾滋病规划署利用内部和外部课程发展工作人员并让他们为领导职位作好准备。艾滋病规划署的女性领导力方案是与联合国系统职员学院共同制订的。
贸易中心	贸易中心没有确定任何关键职位。		
开发计划署	由于工作重点放在国家一级，开发计划署将国家办事处的国别主任(D-1 或 P-5 级别)，副驻地代表或副国别主任(D-1，P-5 或 P-4 级别)视为关键职位。但是，一旦它巩固了这些职位的继任规划，将考虑将其扩展至业务专家职位。	开发计划署使用人才审查模型为自主开发。该模型结合了独立和组织评估，以及对关键管理职位的人才组织审查。对人才的审查基于五项核心能力以及候选人的经验。 开发计划署考评中心的方法基于在联合国各机构、基金和计(规)划署(即发展协调办，开发计划署，人口基金和儿童基金会)以及外部组织范围内观察到的最佳做法。开发计划署的候选人由一个高级职员组成的小组在考评中心予以评估，该中心由中标供应商管理。评估基于开发计划署的核心能力和需填补职位的工作概述。评估包括小组情景练习，专业评估，笔试，360 度反馈意见，职业人格问卷调查以及文字和数字逻辑能力评估。 开发计划署这一方案的重点是为即将空缺的 D-1、P-5 或 P-4 级轮调职位确定继任者。 建立后备库的模型由开发计划署自主开发，设计时间花费了 10 个月。该方案结合了独立和组织评估，以及对关键管理职位的组织人才审查。	2015 年，开发计划署采用了一种定制的领导力发展方针，名为“领导力发展道路”，以 10-20-70 的学习方程式为基础(见上文第 138 段)。 所面向的领导者是所有具有监督或管理责任的工作人员，包括国别干事，从 G-6 直至 P-5 级别。

参与组织	步骤 A	步骤 B	步骤 C
	关键职位和能力 (包括地点、职类和级别)	人才审查，考评中心和后备库 (包括人才群组、清单、板凳和补给线)	学习和领导力方案
		此外，甄选程序所使用的人才简历被用来描述该人才组别具备的技能。 候选人库每个周期约为 3 到 4 个月。候选人库的提名由开发计划署九名局长和/或副局长提出和核准。结果记录在候选人库数据库和评估档案中。对于开发计划署候选人库方案，性别战略规定了严格标准，以确保进入候选人库的被提名人中包括有资格的女性职员。	
人口基金	人口基金的关键职位是位于区域和国别办事处的高级职位：代表(D-1 和 P-5)，副代表(P-5 和 P-4)和国际业务经理(P-5 和 P-4)。	人口基金每年在内部和外部发出征集对领导力后备库中的任何职位的意向的公告。通常，每年最多有 40 名意愿加入后备库的候选人受到评估。一旦某一领导职位被确定为即将空缺，该职位的空缺通知将被分发给领导力后备库的成员，供其表达意向，并且在得到区域主任、聘用小组和执行主任的批准后，他们可以在短时间内被聘用。只有在经过若干尝试后仍无法在后备库中确定候选人的情况下，空缺通知才会在外部发布。 人口基金领导力后备库的候选人会经过全面评估。考评中心包括若干组成部分，包括：心理测试、性格调查问卷、360 度反馈、职业思考、面试、案例研究、角色扮演联系、小组工作和与所涉工作有关的陈述。考评中心的加入提高了为关键职位所甄选出候选人的整体质量。 对于无法用领导力后备库中的候选人填补的职位，开展了特别聘用和评估工作。 对于临时的主管职位，人口基金使用一家主管搜寻公司来确定合适的候选人。对于特殊甄选过程而言，无论是轮调还是正常空缺的情况，不仅会将后备库成员的履历与职位相匹配，还会将其与国家环境相匹配。 在为人口基金领导力后备库甄选候选人时，该组织主动在外部/内部候选人、性别、地域、职能多样性和语言技能之间实现平衡。	

参与组织	步骤 A	步骤 B	步骤 C
	关键职位和能力 (包括地点、职类和级别)	人才审查，考评中心和后备库 (包括人才群组、清单、板凳和补给线)	学习和领导力方案
难民署	难民署的关键职位包括局长和副局长(D-1 和 D-2)，以及代表(P-4 至 D-2).。专业人员和专家也被包括在关键职位之内，但他们通常也具有某种管理责任。	难民署为所有职位发布两年期汇编、增编和快速空缺通知，无论其级别和资深程度。即将空缺的职位在内部发布公告，或在内部和外部同时发布。一旦空缺公告发布，应进行轮调的内部工作人员提出职位申请，随后其申请由人力资源管理司(人力司)根据任用政策和程序进行合格性和适合性方面的筛选。在确定入围名单之后，入围候选人由管理人员和职能单位进行评估。人力司对管理人员的意见以及职能评估进行审查，以获得一个全面合适人选。如果无法确定匹配的内部候选人，人力司会公开对外部发布的职位公告提出申请的外部候选人名单。随后外部候选人也将由管理人员和职能单位通过必须的面试进行评估，人力司也将参与面试。	面向 D-1 和 D-2 级别工作人员的战略领导力方案。
儿童基金会	每年通过高级职员轮调和重新分配工作确定的国别代表(D-1 和 D-2)。	儿童基金会正在开展一项人才搜寻试点措施，侧重于妇女和方案国家国民，以期对他们进行评估，使他们准备好担任领导职位。 人才群组通过三种主要机制补充成员：常规聘用程序中经推荐但未获任命的候选人，成功通过为人才群组补充人员而设计的一般性空缺通告程序的候选人，以及在艰苦工作地点工作的职员，他们被安排在相应的人才群组中，可以接受直接甄选任命。 目前在儿童基金会，各人才群组共有 830 名候选人，被划分为 32 个职能或优先领域，包括青少年发展和水与卫生。P-3 和 P-4 级别的人才群组在所有候选人中所占比例超过 75%。 儿童基金会努力维持人才群组的多样性和平衡 —— 虽然在实现性别平等还有工作要做，在地域多样性和内部/外部人员方面已经实现平衡。 申请人必须被评估为合适的替代候选人，然后获得高级别职员审查小组的支持，才能进入人才群组。	

参与组织	步骤 A	步骤 B	步骤 C
	关键职位和能力 (包括地点、职类和级别)	人才审查，考评中心和后备库 (包括人才群组、清单、板凳和补给线)	学习和领导力方案
项目厅	项目厅继任规划特别侧重于对业务关键的职位，包括但不限于组织领导职位和特定职能职位。	项目厅旨在建设一个由有才能的专业人士组成的后备库，供其未来领袖方案为管理和领导职位甄选人员，该方案发展具有高潜能的工作人员成为领导者。	项目厅未来领袖方案是一项为期 15 个月的领导力发展方案，针对具有担任领导职位的高潜能的工作人员。 该方案旨在：侧重于发展业绩佳和潜能高的员工，留住人才，并为项目厅的战略规划提供支助；建立有才干的专业人员库，从中甄选人员担任项目厅的管理和领导职位，并提高项目厅领导层中妇女和来自方案国家的人员的比例。50 名成员来自组织所有的工作地点，构成了一个在性别、国籍和专业北京方面多样和平衡的团体。在发出申请的公开邀请之后，通过竞争程序甄选出了这些成员。
近东救济工程处	近东救济工程处报告称，副主任的职位由于其性质和招聘难度而被确定为关键职位。		
联合国妇女署	联合国妇女署将 P-5 及以上的职位确定为关键职位，特别是国别代表处的职位和办事处主管/科长/司长职位。		
粮食计划署	粮食计划署的关键职位为国别主任(D-2,D-1 和 P-5)。	在粮食计划署，最初于 2014 年采取步骤为国别主任(D-2, D-1 和 P-5)的职位对工作人员进行了审查，以评估他们的潜能和担当高级别职位的准备程度。2015 年，人才部署和职业管理处主任设立了由三个工作组组成的政策工作队；其中一个工作组侧重于人才审查。 对于粮食计划署而言，考评中心是一个相当新的事物。2015 年，粮食计划署设立了一个专注于考评中心的工作组。工作组的目标是根据开发计划署管理驻地协调员考评中心的过往经验收集资料，包括用来管理考评中心的供应商实例，并学习联合国秘书处、难民署、世卫组织和儿童基金会的经验。考评中心将于 2015 年秋季启动。在初期过渡阶段，粮食计划署打算让考评中心运转一到两轮，随后将每两年运转一次。	粮食计划署的官员称，他们的新学习方案以 10-20-70 的学习方程式为基础(见上文第 138 段)。

参与组织	步骤 A 关键职位和能力 (包括地点、职类和级别)	步骤 B 人才审查，考评中心和后备库 (包括人才群组、清单、板凳和补给线)	步骤 C 学习和领导力方案
专门机构和原子能机构			
粮农组织	对粮农组织而言，关键职位通常是粮农组织在国家一级的代表(P-5 和 D-1)。	粮农组织已经运转一个管理考评中心多年，旨在评估 P-4 和 P-5 及以上级别职员的管理能力。过去两年考评中心的宗旨是：(a) 为未来的发展提供基础，和(b) 成为高级别职位(D-1 及以上)和粮农组织代表职位甄选过程的一项内容。 2015 年 3 月，虚拟评估审查取代了管理考评中心，但前者遵循的是一样的模型。虚拟评估审查现在是内部和外部候选人升职和招聘程序的一部分。正在考虑将这一程序推广应用于 P-5 职位。被选出的候选人可以获准进入主管指导方案，就审查期间确定的发展领域采取行动。 在粮农组织，这些机制并非仅为填补“关键职位”而设立，但是如果这种关键职位得到确定并需要填补，它们当然可以用于这种目的。已经建立了一些人员名册，特别是为了在危机后的紧急行动(例如，L-3 危机)中快速部署工作人员。此外，新聘员工名册已经到位，名册中的人员(内部及外部)是申请了空缺职位、被认定符合条件、被列进入围名单并得到总干事的核准，但没有被任命担任这一具体职位的候选人。这些人员名册是合格候选人的来源，他们表示有兴趣改变职能，并且在进入名册后的 24 个月内可以被任命担任同一职能类别下的一个职位。	粮农组织管理人员(P-2 至 P-4 级别)可以参加基本管理方案。 P-5 级别及以上的管理人员有一个专门方案来加强他们的领导能力。 上述方案均符合 2014 年通过的粮农组织能力框架。
原子能机构	原子能机构没有确定任何关键职位。		

参与组织	步骤 A 关键职位和能力 (包括地点、职类和级别)	步骤 B 人才审查，考评中心和后备库 (包括人才群组、清单、板凳和补给线)	步骤 C 学习和领导力方案
民航组织	民航组织在本组织的关键职位中增加了技术性职位和专家职位。 除了 P-5 及以上级别的管理和领导职位，专业技术性航空飞行职能(或是对于方案落实和延续性至关重要或是难以找到替代人选)以及其他为业务延续性所需的职能也被视为关键职位。 民航组织的关键职位还包括一般事务职类最高级别(G-7)的工作人员职位，他们履行的是对任务至关重要的职能，并且需要机构性知识。	通过领导力和管理发展方案建立了一个后备库，该方案协助加强潜在人才的领导力和管理技能，例如，现在的技术专家，特别是管理人员，他们的履历以技术性工作为主，之前在管理/领导资源/人员方面没有经验。 民航组织为其工作技术性质所特有的特殊技能管理着若干人员名册(专业技术航空飞行专家；航空安保/安全审计员；简记；技术文件撰写；技术文件编辑；民航组织六种语言的翻译等)。	战略人力资源继任规划是领导力和管理发展培训方案的一项内容，该方案由一家学术机构为民航组织开发。战略培训模块旨在供负责分析员工队伍需求的高级别管理人员使用，并用于确定关键职位，对这些职位的继任战略或措施提出建议。 目前尚未向个人提供系统性的培训以协助他们为担任关键职位做好准备。但是，民航组织的人力资源部门提供有关职业发展的指南和指导。
劳工组织	劳工组织最初侧重于管理和领导职位，因为这些职位如果没有由表现优异的个人担任，会对组织造成重大风险。 在劳工组织改革的背景下，关键职位的清单有所扩充。2014 年 9 月，总干事发布了一份关于劳工组织实地业务的备忘录，阐明了组织各个部门若干关键高级别管理人员和技术专家的角色和责任，与组织新的优先事项相一致。 除了劳工组织的核心能力，组织还在管理人员的工作内容简介中纳入了一节有关管理层所需能力的内容。	在劳工组织，为填补管理和领导职位而实施的“征集意向”制度，事实上构成了一个对这类职位具有潜在兴趣的候选后备库，在新的征集公告发布时可以加以使用，因为人力资源部门可以联系以往征集公告的候选人，鼓励他们申请/重新申请。 作为这个程序的一部分，候选人将在一个严格的高级别考评中心根据劳工组织管理级别的核心能力接受评估。评估后，内部候选人将收到一份全面报告和一份简报，以最适合的方式确定学习差距以及可以进行的培训/指导/补救战略。 新推出的电子版“雇员简介”工具是组织人才管理套件“劳工组织的人才”的一部分，用于调查技能情况和员工队伍规划，其中包括对劳工组织关键专业领域的完整分类，将其作为一种技能库。	劳工组织与联合国系统职员学院以及劳工组织国际培训中心共同推出了一项主管人员领导力方案。 作为劳工组织职能流动门户网站的功能之一，员工可以对包括关键职位在内的一系列职位表达意向。劳工组织员工可以对地理和职能方面的流行表达意向，作为其职业和发展志向的一部分内容。随后这些信息将被用于确定合适的发展活动作为目标。
海事组织	海事组织明确说，其关键职位大多为 P-5 及以上级别的职位，还包括一些专家职位。 所有关键职位都位于总部。		

参与组织	步骤 A	步骤 B	步骤 C
	关键职位和能力 (包括地点、职类和级别)	人才审查，考评中心和后备库 (包括人才群组、清单、板凳和补给线)	学习和领导力方案
国际电联	国际电联将高级参事(P-5 和 D-2 级别)列为领导职位，他们都具有管理责任。 过去国际电联没有能力框架，但最近已经建立了这样一个框架，并即将予以实施。除核心能力外，该组织打算确定一个以工作为导向的能力(与某一职位的工作内容介绍有关的能力)的目录。		
教科文组织	在教科文组织，关键职位包括总部和外地的主任职位及以上级别的职位(D-1 至助理总干事级别)，其中包括主任(D-1 和 D-2 级别)和外地办事处主管(P-5 级别)以及研究所的职位(D-1 和 D-2 级别)。 所有这些职位都对组织的任务至关重要，需要可靠的管理技能和经验，对于较高级别的职位，还需要多方面的管理技能和经验。外地办事处的财务和行政干事职位也被视为关键职位(从 P-2 至 P-4 级别)。		
工发组织	关键职位包括总部的下列职能：总干事、首席执行官、战略管理和领导力执行干事(D-2)、专题领域战略管理部门主任(D-1)、各股股长(P-5 管理人员)。 工发组织总部以外的关键职位包括：区域办事处主任(D-1)和国家办事处代表(P-5)。一些位于工发组织总部的具有监督责任的专家职位(P-2 至 P-4)也被视为关键职位。 一些在工发组织总部或外地工作的支助性工作人员也担任着关键职位。		

参与组织	步骤 A	步骤 B	步骤 C
	关键职位和能力 (包括地点、职类和级别)	人才审查，考评中心和后备库 (包括人才群组、清单、板凳和补给线)	学习和领导力方案
旅游组织	旅游组织没有确定任何关键职位。		
万国邮联	万国邮联没有确定任何关键职位。		
世卫组织	世卫组织没有确定任何关键职位。	世卫组织使用一个国家办事处主管的人员名册。进入该人员名册的工作人员必须通过资格预审。为此，工作人员需通过详尽的考评中心，该中心对候选人进行筛查和甄选，选出背景情况适合该职位的人员。	世卫组织代表承认，该组织无力承担培养继任者的培训方案。 因此，负责培训的官员有意探索与联合国系统职员学院合作的可能性。
产权组织	在对调查问卷的答复中，产权组织的官员强调，他们不那么注重关键职位，而是注重关键技能要求，特别是与特定语言技能(例如亚洲的语言)结合的考试技能。		产权组织正在开展一个试点方案，为业绩考评级别较高并具有管理职责的有才能的女性提供支助，以提高她们获选担任较高职位的可能性，从而改善目前高级职位的性别平衡状况。
气象组织	气象组织没有确定任何关键职位。		

附件四

各参与组织应就联合检查组建议采取的行动概览

JIU/REP/2016/2

			联合国基金和计(规)划署									其他机构和实体						专门机构和原子能机构												
		行政首长协调会	联合国*	贸易中心	开发计划署	环境规划署	人口基金	人居署	儿童基金会	毒品和犯罪问题办公室	粮食计划署	艾滋病规划署	贸发会议	难民署	项目厅	近东救济工程处	联合国妇女署	粮农组织	原子能机构	民航组织	劳工组织	海事组织	国际电联	教科文组织	工发组织	旅游组织	万国邮联	世卫组织	产权组织	气象组织
报告	供采取行动	☒	☒	☐	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
报告	供参考	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
建议 1	**a, e**		**L**		**L**	**L**	**L**	**L**	**L**	**L**	**L**	**L**	**L**	**L**	**L**	**L**	**L**	**L**	**L**	**L**	**L**	**L**	**L**	**L**	**L**	**L**	**L**	**L**	**L**	**L**
建议 2	**f**		**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**
建议 3	**b, f, h**		**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**
建议 4	**b, d**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**	**E**

图例： **L：**供立法机构作出决定的建议　**E：**供行政首长采取行动的建议

■：此建议不需要本组织采取行动

预期影响： **a：**增强透明度和问责性　**b：**传播良好/最佳做法　**c：**加强协调与合作　**d：**加强一致性和统一　**e：**加强控制和遵约

f：增强效果　**g：**节省大量资金　**h：**提高效率　**i：**其他。

* 包括 ST/SGB/2015/3 中所列。