



第十七项议程

局长报告

第一份补充报告：
关于内部改革的最新进展情况

文件的目的是

报告有关实施内部改革议程方面所取得的进展。

相关的战略目标：跨领域。

政策影响：更有效地使用人力和物力，满足成员国的需要。

法律影响：将国际劳工组织相关的规则与条例应用于改革措施的实施之中。

财政影响：无。

需采取的后续行动：无。

作者单位：负责管理与改革的副局长办公室。

相关文件：《国际劳工组织关于争取公平全球化的社会正义宣言》及其配套决议《关于加强国际劳工组织在全球化背景下协助成员国努力实现其目标能力的决议》，国际劳工大会第 97 届会议，日内瓦，2008 年；理事会文件 GB.317/INS/12/2；GB.319/INS/14/1；GB.320/PFA/13；GB.320/INS/14/1；GB.322/PFA/9；GB.322/POL/6；GB.322/INS/13/1；GB.323/INS/INF/2；GB.325/INS/15/1；GB.326/PFA/11。

导 言

1. 2012 年所作出的改革承诺确立了一项意义深远的 11 点议程，使劳工局得以提高质量和效率，满足三方成员更多的要求和更大的期待，也使得劳工组织在履行其社会正义使命时发挥更大的影响力。随着改革工作接近尾声，并将由一项持续改进政策所取代，除了定期向理事会提供最新情况之外，对所取得的成就进行盘点是合适的。
2. 改革工作根据既定的时间表向前推进，其中包含了劳工组织全部职员的大量努力。改革的内容包括：2012 年，对高级管理层进行改组；2013 年，对劳工局进行重组；根据《2010-15 年人力资源战略》(延长到 2016-17 年过渡期)，推行人力资源新举措；深度评估外地业务和发展合作；对工作流程进行一次审查，以提高效率和服务质量。这些努力已使资源从行政和支持职能转移到技术工作和技术服务，因而使三方成员直接从中受益。只有两个改革领域需要得到外部专家的具体支持：通讯和业务流程审查。
3. 改革全过程——从诊断到实施——一直是以透明、协商和包容的原则为基础的。在进行每项改革时，职员通过调查、“焦点小组”、研讨会、访谈和其他参与形式来交流看法，为改革的实施方式献计献策。在整个改革的过程中，已作出特别的努力，与机关职员工会进行建设性的接触并及时与所有职员分享信息。行政和职员代表已进行了许多富有成果的交流，从而为改革进程的顺利实施作出了巨大贡献。这有助于确保职员对改革的必要性及其好处拥有很高的接受度。最后，在为变革作出贡献的同时，所有职员一直致力于确保有效地履行现有的承诺。

节约与增效

4. 近两年来，劳工组织计划和预算草案的一个核心特征一直是节支和增效。2016-17 两年期计划和预算就体现了在这方面所作出的一个重大努力，从而对 2,500 万美元加以重新配置，以加强技术工作。而在 2014-15 两年期内，已对 1,800 万美元进行了重新配置。
5. 在下一个两年期内，将继续执行该政策，通过地区或总部将资源从行政功能重新配置到直接为三方成员提供的政策和技术服务之中。

解决三方成员的需求

6. 改革的目标之一是确保劳工局提供及时、有效、高效的相关服务，清晰的政策咨询以及解决日益复杂的劳动世界问题的可行办法。经过大量协商，包括开展了一项有 300 多名三方成员参与的调查之后，各地区维持了体面劳动技术支持团队的数量和位置，并对技术职位进行了重新配置，以提高劳工组织的应急反应能力。这包括在

地方设置 17 个新的技术职位，以及增加经常预算技术合作的资金划拨。此外，将总部的 10 个行政和管理职位重新编制为新的技术职位。

7. 旨在加强战略管理的改革之表现形式是，2016-17 两年期计划和预算从原来的 19 项全球成果目标转向十大全球成果目标。这些成果目标旨在解决全世界成员国感受最深切、最特别的劳动世界难题以及劳动世界中最脆弱和最弱势人员的处境，而这些已广泛体现在《联合国 2030 年可持续发展议程》的可持续发展目标之中，而且均处于国际劳工组织社会正义使命的核心。

打破内部孤岛

8. 改革已经解决了妨碍协作和团队合作的内部障碍。早期行动重点是对总部进行改组，从而将五个部门和几个独立的单位整合进三个组合体之中，减少了直接向局长报告的单位数量。
9. 按照职能对司局进行重组，从而消除了单位之间的责任重叠和条块分隔，明确了角色和责任。管理结构的精减加快了决策速度，提高了决策的质量和协调性。此外，对不同类型资金使用程序的审查，进一步加强了对劳工组织资源的统筹管理。
10. 聚焦于内部沟通致使这方面的工作逐步改善。已成立了一个小型团队，以便实施外部审查给予的建议，并且有系统地将内部沟通的内容加入进所有重大举措之中。开通新的沟通渠道，这有助于职员更为积极地参与。在 2015 年开展的一项调查中，超过 60% 的职员表示，自 2014 年以来内部沟通工作已得到改善或显著改善。

建立更为强大的知识库

11. 劳工组织的技术卓越性取决于其统计、研究和分析能力的强弱，也取决于其获得同行资产能力的强弱。对这些能力进行投资和建立更为强大的伙伴关系，强化了劳工组织在所有知识领域的表现。
12. 已经制定并正在实施一项全新的劳工组织出版政策，以便采取协调一致的方式来提高劳工组织出版物的相关性、时效性和质量。与此同时，已经实施了一项研究扩大计划，以解决庞大而复杂的问题，而劳工组织在这些问题上必须拥有可信的、权威的基于实证的立场。
13. 劳工局已经任命了一名首席统计学家，以此提高其统计能力并加强其在关键技术领域的的能力，从而提供高质量、可比较的研究成果和统计数据并以此作为开展健全的基于实证的政策宣传工作的基础。
14. 劳工组织的技术专家已被组织成“全球技术支持团队”，构建了一个动态交流知识、专长和所吸取的教训的广泛网络。这些支持团队正在举行的会议和其他交流活动，

将为相互交流资源和专业知识和更新其技能，并确保他们能完全了解不同地区、不同发展水平国家三方成员的现实需求。它们也提供了各种媒介，使得更多技术人员在全球层面参与当代政策的辩论。

15. 此外，劳工组织知识管理门户网站于 2014 年 3 月推出，目前已覆盖了 187 个成员国并为 13 个与体面劳动相关的政策领域提供了大量特定国家的信息和数据。
16. 由于采取了以上措施，许多高、中和低收入国家现在更为积极地寻求获得劳工组织的分析成果和政策咨询。劳工组织的公共网站也已扩大了国家覆盖面，提供与《体面劳动议程》相关的信息和数据。137 成员国已实现了共计 774 个国别成果目标，超过了为 2014-15 两年期内设定的 721 项目标。
17. 劳工组织也为《2030 年议程》及其指标的通过贡献了强大数据和证据，而这对于监测议程实施的进展情况是至关重要的。考虑到可持续发展指标的广度和时间敏感性，当前正继续努力提高相关数据和信息的质量和时效性。

提升全球政策影响力

18. 劳工局已更加有效地开展有针对性的、基于实证的宣传工作，以扩大劳工组织的影响力并促使伙伴机构通过和实施体面劳动的政策。一个再明显不过的例子是通过《2030 年议程》，其中将体面劳动置于未来 15 年可持续和包容性增长和发展政策的核心位置。劳工组织的使命贯穿于许多可持续发展目标之中，这有望大幅增加对劳工组织有关政策和国别支持的需求。
19. 劳工组织已成为一个为 20 国集团(G20)提供服务的完全伙伴，应历任 G20 主席国的要求就广泛的劳动力市场和相关问题提供了咨询服务。这提高了劳工组织对国家、区域和全球应用的知识和政策工具的影响力。G20 领导人已将有关创造就业和相关问题的重大分析责任赋予了劳工组织以及世界银行、经合组织和国际货币基金组织，从而加强了与这些组织的合作。劳工组织也已向“金砖国家”(巴西、俄罗斯、印度、中国和南非)提供了类似的服务。也已作出新的努力，扩大和深化与地区开发银行的合作。
20. 推介质量高和时效强的通讯产品提升了劳工组织主要报告和影响力的影响力。在进行了一次外部评估之后，劳工组织出台了一项全球战略，明确了宣传的职能，成为其庞大的宣传工作的一个组成部分，从而有助于提升劳工组织的影响力。由于对推出高质量劳工组织产品的重视，这已引起了研究人员和媒体越来越大的兴趣。一个例证是，随着劳工组织强化其作为强大而可靠的研究和分析成果发布者的形象，其文献的下载量也已提高。
21. 对国际劳工组织公共网站的重新设计，则使其更为赏心悦目、更易于浏览，同时更加重视头条新闻。目前，互联网与劳工组织的主要在线应用程序实现了无缝链接，

其中包括 NORMLEX、ILOSTAT、LABORDOC 和劳工组织知识管理门户网站。其结果是，对劳工组织网站的访问量出现了巨大的提高，当前平均每月的访问量达到 98 万次，这意味着每月有 67 万人次和 350 万页面的访问量。

22. 通过统一向社交媒体投放劳工组织的材料，其传播工作因而得到了加强。国际劳工组织在 twitter 上的“粉丝”从 2013 年 4 月的 25,000 人稳步增加到 2016 年 9 月的 79,100 人。2014 年 1 月，劳工组织 Facebook 网页有 80,000 个“点赞”，目前该数字稳定在 289,000 个。

加强伙伴关系

23. 正如 2015 年 10 月呈交给理事会的《2015-17 年发展合作战略》中所阐明的那样，改革进一步推动了劳工组织扩大和加强伙伴关系的工作力度。其中一个重点是发展可预期的、多年的伙伴关系，拓展新的合作领域和增加未指定用途的资金。
24. 2016 年初，劳工组织与 100 多个国家、超过 120 个伙伴签定了发展合作协议；与私营部门签定了 130 多项伙伴关系协议并与基金会签定了 40 多项协议。扩大了与中等收入国家和新兴援助国家的伙伴关系。国内集资的占比也已提高，目前已超过自愿捐款总额的 5%。
25. 在实施了地方业务的审查和全局范围内的协商之后，2015 年 2 月推出了五项“旗舰”计划 – 社会保护底线、国际消除童工和强迫劳动计划(IPEC+)、面向和平和弹性的就业、职业安全全球预防行动和更好的工作，其目的是为了调动资源，强化这方面的技术援助力度。
26. 劳工组织也重点参与了和加强了宣传、分享知识和交流经验的伙伴关系。
27. 劳工组织加强了其参与联合国倡议和联合国不同级别的协调机制的力度，包括续签了几项联合国战略性伙伴关系协定。劳工组织也强化了其参与联合国联合筹资、多伙伴信托基金和联合国联合计划的力度。联合国其他实体(机构)为劳工组织的计划作出了直接的贡献，这反过来使劳工组织从中受益。
28. 在全球层面和国家行动中，也已作出新的努力扩大与世界银行和国际金融机构的合作。随着地方存在感和技术能力的提高，这使得劳工局能够更好地抓住联合国国家层面的发展框架，包括在“一个联合国倡议”及非常驻国家中的机遇。

人力资源改革

29. 人力资源改革已成为 2012 年启动改革以来劳工局已发生变化的一个核心内容。总部改革、地方业务评估以及配套的人力资源政策的变化，尤其是关于绩效管理、职员发展、招聘与选拔和劳动力规划，所有这些已对劳工局的工作方式产生了显著影响。

30. 伴随着业务流程审查的是一次对组织文化的评估，其目的是为了采取措施，营造一个有利于实现劳工组织整体改革目标的环境。2015 年中期开展的一项职员调查结果显示，他们对组织文化和所需要的变革有了更好的理解。
31. 在遵守绩效管理框架方面呈现出一种显著向上的趋势，而且在一个全面问责的框架内为加强领导力而进行的投资已提高了经理人员更有效地履行其职责的能力。与此同时，已采取了一些举措来完善现有的考核表彰机制，包括于 2016 年中期推出的“国际劳工组织成就奖”。该举措将支持和推动建立一种组织文化，承认那些为推进劳工组织的使命、目标和价值作出突出贡献的个人和团队以及在管理、团队合作和创新方面取得成就的个人和团队，与此同时公正严肃地解决工作表现不佳的问题。
32. 在人员招聘和流动方面已采取了进一步措施，重点是促进内部职员流动和更好地解决员工多样性的新办法。2015 年初启动了全新的招聘和选拔制度，包括新的人员流动政策，致使该年的人员地域流动率提高了 60%。职员地域多样性的提高有望体现在年末的职员构成数据中。
33. 已作出了巨大的努力来提高行政与职员代表的沟通质量。其结果是签定了关于招聘与选拔、生育保护和反骚扰措施的集体协议。
34. 总体而言，改革已推动实现了更为一致的人力资源政策整合并使劳工局能更好地统筹劳动力规划、职员发展、绩效管理和招聘工作。

业务流程审查

35. 业务流程审查建立在以往的举措基础之上并且包含对所有核心业务流程的详细审查，以决定工作方法能在哪些地方更为有效和更为高效。
36. 已在四个司成功地进行了业务流程审查，目前正对两个司进行审查，并将在今年年底完成。一方面，由审查工作所确定的潜在改进之处的充分影响仍不得而知，但另一方面，在迄今已完成的审查中发现平均可节省 20%的时间。这些节省的时间将及时反映在大量资源从行政职能被重新划拨到直接为三方成员提供的服务上。
37. 在本两年内，将完成流程改进工作。其中包括试行一项更具战略性的计划预算草案的起草方法；开发标准工具和一个发展合作项目修订模板；修订特定的 IRIS 工作流程和进一步实现项目审批程序的自动化。
38. 此外，审查发现若干跨部门的流程具有增效的潜力，为此正展开进一步研究。

结 论

39. 由于履行了改革承诺，劳工组织的工作质量与数量都再现了重大改善，并由此带来了可观的增效节支。

40. 在当前这个节点上，一方面，将作出更多的努力，推进改革的未竟事项——特别是在通讯和“一个国际劳工组织”理念方面；另一方面，关键是利用已建立起的组织变革和文化变革的平台，驱动持续改进的进程。
41. 劳工组织管理层承诺引领这一进程并将就其实施结果对理事会负责。