

缔约国大会

Distr.: General
26 May 2008
CHINESE
Original: English

第七届会议

海牙

2008年11月14日至22日

法院人力资源报告 人力资源战略的制定：进度报告*

导言

1. 在2007年4月举行的第八届会议上，预算和财务委员会（以下称“委员会”）请法院“起草一份关于人力资源问题的综合报告，供委员会于2008年4月举行的第十届会议审议。”¹ 报告的目的是介绍有关若干人力资源问题的最新政策，包括“合并职等的可能性（宽带薪酬）；确保业绩管理制度的有效性和公正性的措施；将业绩与薪金和其他奖励挂钩的可能性；以及加强职业发展和援助的措施。”² 报告还应包括关于法院所用合同种类和期限的资料。

2. 法院结合战略计划的实施，对委员会提出的事项以及其他一系列有关的人力资源问题进行了考察。目的是采取一种整体性的方法来处理当前以及今后的人力资源优先事项。本报告概要介绍了这项工作的现状，并且初步概述了在管理法院最重要的资产即人力资源方面拟采取的战略方法。³ 预计在经过内部审查和协商之后，关于人力资源战略制定的报告将于2008年第二季度最后编写完成，并将提交2008年9月委员会的第十一届会议。

A. 制定人力资源管理战略方法的理由

3. 随着国际刑事法院的成长，人力资源管理方面的职能与责任有了显著增加，并且法院在其投入运转后最初的五年里，在此领域也取得了可供借鉴的显著成就。

4. 最初对有效的人力资源职能的期望主要集中于迅速招聘到合格的外部候选人、顺利办理他们的合同及福利和应享权利事宜，以及制定重大人力资源政策和方针，包括《法院工作人员条例和细则》。

* 原先作为 ICC-ASP/7/CBF.1/5 印发。

¹ 国际刑事法院罗马规约缔约国大会正式记录，第六届会议，2007年11月30日至12月14日，纽约（国际刑事法院出版物，ICC-ASP/6/20），第二卷，B.1.II.D部分，第63段。

² 同上，第60段。

³ 委员会还要求，该报告应包括工作人员和顾问构成的有关资料。这些资料在另一份报告中单独提供。

5. 随着法院进入第一个十年的下半程，根据内部和外部各利益方要求，法院人力资源管理职能得到了进一步的发展。这些利益方包括缔约国、高层管理部门、工作人员代表机构以及全体工作人员。这种发展的例子包括战略计划、最近委员会的几份报告、工作人员调查的结果以及 2008 年方案预算。所有这些都要求法院将视野放在本组织“基本的”人力资源管理职能以外，进而开始探索更有活力、更为复杂的人力资源管理方法，以满足上述需要并同时确保遵守它的各项法定要求。

6. 鉴于上述情况，法院已确定重点制定人力资源管理的战略方法，这种方法将来源于国际刑事法院的总体战略计划（以下称“战略计划”）并与战略计划保持一致。因此，拟议的人力资源战略以战略计划中的以下战略目标⁴为基础：

- (a) 战略目标 14：招聘具有最高效率、能力和品格优秀的工作人员，同时考虑到性别、地域和法律体系的代表性；
- (b) 战略目标 16：创建一种重视全体工作人员多样性的充满关爱的环境；以及
- (c) 战略目标 17：为表现好的工作人员提供发展和升迁的机会。

有必要在内部确定相关的业绩指标，以衡量作为总体人力资源战略组成部分的各项目标是否得到成功的实施。

B. 过程和方法

7. 人力资源战略的制定过程于 2007 年 8 月启动，由来自院长会议、检察官办公室和书记官处的代表共同参加。在整个制定过程中，高层管理部门提供指导以及与工作人员理事会等主要利益方进行磋商都是至关重要的。

8. 为了制定连贯的和具体的人力资源目标并使之与总体战略计划中阐明的法院与人力资源相关的三大目标相一致，法院成立了由各有关机关代表组成的一个人力资源工作组。工作组建议采取以下作法，其中包括四个步骤：

- (a) 分析每一个战略目标的内容，确定需要采取行动的关键领域；
- (b) 确定与(a)段决定的关键领域有关的具体目标以及为每一项具体目标需要采取的行动；
- (c) 确定具体目标和有关行动的优先次序；以及
- (d) 根据战略计划执行路线图中提供的模板（差距分析、主要利益方、详细行动、财务可行性以及风险）对每一项优先行动进行深入的分析。

9. 现有的提议包含了与步骤(a)和(b)有关的初步建议。步骤(c)要求的确定优先次序的工作以及步骤(d)要求的分析将在 2008 年期间通过内部磋商进行。

C. 对与人力资源有关的战略目标的分析

10. 采用以上所述的方法，为每一项战略目标提出了三项具体的人力资源目标，一共得到了九项具体的人力资源目标。下面各节详细阐述了这些目标。表 1 做出了归纳。附件 1 更为详细地总结了拟开展的活动。

⁴ 战略计划中阐述的其他直接或间接与人力资源管理有关的目标是：战略目标 15（所有工作人员的安全和保安），战略目标 18（发展共同的文化），以及战略目标 19（为所有工作人员制定明确的道德行为标准）。

表 1：主要的人力资源战略领域和具体目标概览

战略计划目标	确定的主要领域	具体的人力资源目标
目标 14 招聘	选拔过程	确定和实施系统化的、公平和透明的选拔程序，以确保（外部）招聘和（内部）安置都达到最高质量
	雇用能力	增强负责雇用工作的人员的能力
	了解	增进外界对法院工作机会的了解
目标 16 关爱的环境	任职待遇和薪酬制度	确保任职待遇和薪酬制度对法院总部和实地办事地点的所有工作人员都有吸引力
	工作人员的福利	通过加强现有的和开发新的支助方案，提高工作人员的福利
	内部公正机制	加强和进一步完善内部公正机制的管理
目标 17 表现好的 工作人员的 职业升迁	业绩管理	建立功能完备的业绩管理制度，包括业绩奖励措施
	学习和发展	提供有助于实现法院目标和满足个人发展需要的学习和培训机会
	职业管理/升迁	发展和实施职业管理和工作人员升迁的办法和制度

11. 许多这些具体的目标都是相互关联的，而且在一些情况下一个具体目标的实现构成实现另一个战略目标的先决条件。因此，这里突出阐述了一些最重要的关联和相互关系。

1. 招聘具有最高效率、能力和品格优秀的工作人员，同时考虑到性别、地域和法律体系的代表性

12. 战略计划的目标 14 重申了自法院成立以来一直用以指导法院选拔和招聘活动的原则。为保证目标的实现，已经实施了一系列制度、方针和程序。因此，在为人力资源管理的这一关键领域确定适当具体目标的过程中，重点放在了审查和完善三个具体领域⁵中的现有程序上，这三个领域是：

- (a) 选拔程序；
- (b) 雇用能力；以及
- (c) 对工作机会的了解。

13. 具体而言，确定了以下三个人力资源具体目标和相应的活动：

具体人力资源目标 1：完善和实施系统的、公平的和透明的选拔程序

拟开展的活动

- (a) 审查、修改以及必要时进一步制定一套协调一致的招聘政策及其实施制度；
- (b) 明确和实施系统化的、注重能力的选拔办法；以及

⁵ 应当指出，目前在招聘领域的一个关键但短期的重点是迅速填补数量众多空缺的核准职位，这一问题是一项单独的内部战略的主题，因此在这份长期人力资源战略建议中没有涉及。

- (c) 完善人力资源的报告制度。

理由

- (a) 选拔最佳素质的人选填补空缺职位是人力资源管理的基石。法院空缺职位越来越多地通过已在本组织内工作的人员的内部安置还不是外部招聘来填补。例如，在过去的 12 个月里，22%的空缺职位是由已经在核准职位上任职的内部工作人员填补的，另有 29%的空缺职位由正在执行一般临时协助合同的工作人员填补。招聘政策及其实施机制需要持续不断的审查，以确保招聘过程的完整性并同时按照《规约》的要求照顾到性别、地域和法律体系的代表性；
- (b) 法院在 2005 年制定了核心能力框架，特别阐明了与行为技能和态度有关的基本能力。虽然在目前的选拔工作中在一定程度上采用了这一框架，但是为了完善选拔过程，可以根据特定的工作岗位要求制定出更加具体的能力要求；以及
- (c) 改进在法院内部和外部进行的有关法院招聘政策和程序以及工作机会和职业发展潜力的宣传，特别是更多地借助它的内部网和国际互联网，这应当构成为支持第一项具体人力资源目标而采取的措施的一部分。

具体人力资源目标 2：增强负责雇用工作的人员的能力

拟开展的活动

通过培训和学习活动为负责雇用工作人员的管理者提供更多的支持

理由

仔细和系统化地计划和设计空缺职位的招聘程序是非常重要的。它涉及起草明确的工作说明，准备书面测试，详细阐述面试问题，以及适当评估候选人。因此，负责雇用工作人员的管理者可以受益于有关的培训，以提高自己的面试技巧，并能够更好地把对不同文化方式的理解纳入选拔和评估的考虑之中。

具体人力资源目标 3：增进外界对法院工作机会的了解

拟开展的活动

- (a) 通过制定和实施一项战略，加强与缔约国、非政府组织、大学和其他潜在伙伴的合作，以增进外界对法院工作机会包括实习项目的了解。还应努力以包括商业部门在内的非传统伙伴为目标；
- (b) 参加大型招聘会，组织有针对性的外出招聘活动；
- (c) 出版和发行法院工作机会宣传手册；以及
- (d) 与法院实地办事处合作，建立关系网络，主动物色人选。

理由

虽然法院收到的申请数量极多（2007 年收到 22,000 份；仅 2008 年 1 月就收到超过 3,000 份），但是仍然有必要增进对法院工作机会的了解，特别是涉及来自代表性不足地区和国家的潜在候选人。有必要为新加入的成员国以及为了积极吸引女性候选人申请高层职位做出特别的努力。

2. 创建一种重视全体工作人员多样性的充满关爱的环境

14. 战略目标 16 中提出的“充满关爱的环境”是一个复杂的概念，在将它转化为具体的目标时需要突出重点并有具体的表述。就人力资源战略而言，在创建充满关爱的环境方面拟在三个重要领域采取行动：

- (a) 任职待遇和薪酬制度；
- (b) 工作人员福利；以及
- (c) 内部公正机制。

15. 具体而言，确定了以下三个具体人力资源目标及其相应的活动：

具体人力资源目标 4：确保任职待遇和薪酬制度对法院总部和实地办事地点的所有工作人员都有吸引力

拟开展的活动⁶

- (a) 审查共同制度下工作人员薪酬的各种方案，以确定对法院工作最适当的薪酬模式；
- (b) 尤其要为确定在实地工作地点任职的国际录用人员适用的薪酬制度开展上述活动；
- (c) 根据联合国共同制度的规定，扩展工作人员的类别，增加“在所在国录用的专业工作人员”（“所在国干事”）和“国际录用的一般事务工作人员”（“实地服务级别”）这两个类别；
- (d) 编写和管理整个组织范围的明确的职务说明和工作评估办法，以确保及时、公平和透明地评定和必要时重新评定职位的级别；
- (e) 探讨总部工作人员前往实地出差适用的适当的艰苦和危险条件津贴办法；
- (f) 审查和修订法院的社会保障计划；以及
- (g) 制定和修改关于任职待遇的政策和方针，为潜在的和在职的工作人员编写关于任职待遇的介绍手册。其内容包括法院与工作人员签订合同的种类和期限。

理由

- (a) 《工作人员条例》规定，法院的薪金和津贴“参照联合国共同制度标准确定。”⁷ 法院的薪金表由国际公务员委员会审定并由联合国大会批准。虽然整个共同制度下的组织采用统一的薪金表，但在薪酬的其他方面却有不同的作法。⁸ 目前正在对这些不同的作法进行审查；
- (b) 为法院实地工作人员进行这样的审查尤其及时和必要。就实地办事处而言，法院采用了在联合国系统内只有一个部门使用的薪酬办法，即维持和平行动部对其外派工作人员采用的模式。这个模式设计时采用的假设是外派工作人员只被派往执行短期的维持和平行动，因此没有提供其他

⁶ 关于以业绩为基础的薪酬和奖励的建议，虽然也与本人力资源目标有关系，但放在有关职业升迁的目标 9 下面讨论。

⁷ 国际刑事法院《工作人员条例和细则》，第三条，薪金和有关津贴，条例 3.1。

⁸ 例如，一些组织规定，如果专业职类工作人员通过了第二种正式语言的水平考试，则可以加快年度职等内加薪速度，将通常需要的十二个月缩短到十个月。另有一些组织只给予一般事务职类工作人员这样的待遇。

组织实地工作人员享受的若干津贴。附件 2 简要介绍了对实地工作人员适用的这两种不同的模式；

- (c) 同样，法院目前仅采用了联合国共同制度下为实地所在地点规定的四种工作人员类别中的两种。如果可以聘用享受国际津贴的一般事务工作人员和当地录用待遇的专业职类工作人员，将会为提高法院在实地的行动及有关工作人员的效率和效力提供相当大的潜力；
- (d) 建议法院采纳国际公务员委员会最近为专业类职位定级颁布的新的职位评估总体标准；
- (e) 在某些方面，法院现有的社会保障计划与其他非终身制国际组织相比处于劣势。例如，法院目前不能为工作人员提供一个集体寿险计划。因此建议改进社会保障计划；以及
- (f) 除了以上所述之外，建议法院也对其任职待遇政策的其他一些方面进行审查。这包括它的合同种类和期限。附件 3 概括介绍了目前使用的各种合同。

具体人力资源目标 5：通过加强现有的和开发新的支助方案，提高工作人员的福利

拟开展的活动

- (a) 为工作人员提供充分的支持，帮助他们迁居到新的工作地点并融入当地，包括为总部和实地工作人员的配偶/伴侣和家属提供支持；
- (b) 确保健康的工作环境，鼓励工作/生活平衡，包括尽可能做出灵活的工作安排；
- (c) 确保就工作人员疲劳症以及紧张焦虑的管理问题提供适当的帮助，特别是为那些在冲突地区工作的人员；以及
- (d) 建立适当的机制，对总体的环境和工作人员福利进行评估。这可能包括工作人员调查、工作人员更替率、离职面谈等。

理由

- (a) 新到海牙或法院实地办事地点的工作人员需要得到帮助，以便在新的环境中安置下来并融入社会。虽然法院已经在提供这样的援助，但是仍可以引入更加系统化的机制，以评估新到或外派工作人员的需要；以及
- (b) 工作人员的健康也是对本组织的业绩和工作效率具有影响的重要问题；因此应提供适当的资源，实施适当的方案，打造一支健康的员工队伍。

具体人力资源目标 6：加强和进一步完善全面、开放、透明和合理的内部公正制度的管理

拟开展的活动

- (a) 制定和实施一项管理正式和非正式冲突/分歧的综合政策，包括建立不公正或不当行为的举报机制；以及
- (b) 创建（内部和/或外部）咨询能力，就内部公正问题提供咨询。

理由

- (a) 对于一个致力于创建充满关爱的环境并成为公共组织楷模的机构而言，对投诉、争执、抱怨、上诉和纪律问题实施公平、透明和及时的管理是至关重要的。法院在其最初的五年里，通过创建正式内部公正制度的所

有必备基本要素，特别是通过设立纪律咨询委员会、上诉委员会和颁布关于纪律程序的行政指令，已经取得了很大成就；以及

- (b) 强化现有正式的公正管理政策，将非正式的方面吸收到一项综合政策中来，这将有助于在上述措施取得的成就基础上更进一步，本组织对有关不公正或不正当行为投诉的处理方法，也将成为这项政策的一部分。

3. 为表现好的工作人员提供发展和升迁的机会

16. 战略计划的战略目标 17 也称作该计划的“职业发展”目标。它包括以下三个单独的组成部分，一起构成法院人力资源战略的一部分：

- (a) 业绩管理，包括以业绩为基础的奖励措施；
- (b) 学习和发展；以及
- (c) 职业管理和升迁。

17. 具体而言，确定了以下三个具体的人力资源目标及其相应的活动：

具体人力资源目标 7：建立功能完备的业绩管理制度

拟开展的活动

- (a) 编写每一个职位所必备的工作说明和能力说明（与招聘目标挂钩）；
- (b) 审查并在需要时修改现有的业绩评估制度，同时纳入多方考评反馈机制；制定和完善发展和职业目标，确保提供充分的学习机会以及培训和职业升迁；以及
- (c) 探讨将薪酬与业绩挂钩的可能性，而不论是否采取放宽现有职等幅度（或合并职等）的办法，同时，制定多种奖惩办法，例如加快年度提级的速度，或（在业绩不佳时）暂停年度提级。

理由

- (a) 高效、公平和值得信赖的业绩管理制度是成功的人力资源管理的核心要素，也为其他许多人力资源目标的实现奠定了基础。目前，业绩评估制度尚未在整个法院得到实施，必须采取措施纠正这一情况；
- (b) 编写工作说明和能力说明被认为是建立更加系统化的业绩管理制度的第一步。目前，法院为进行职位定级而正在开展所谓的“工作调查”。这些工作调查并未充分地反映每一个职位需要达到的目标和所要求的能力。制定明确的工作说明将为从整体上改进业绩管理制度奠定基础，同时对招聘、学习和发展以及职业升迁等人力资源的其他领域也具有意义；以及
- (c) 建立高效和公平的业绩管理制度必须先行一步，在此之后才能考虑其他一些举措，例如将薪酬与业绩挂钩，或采纳宽带职等结构等。委员会曾要求法院探讨在此方面的可能性。建立好业绩管理制度之后，还将为探讨其他激励措施提供可能性，这些措施包括加速职等内的提级，或因业绩优秀而给予晋升。

具体人力资源目标 8：提供有助于实现法院目标和满足个人发展需要的学习和培训机会

拟开展的活动

- (a) 通过分析在需要的和实际的能力之间存在的差距，确定工作人员的学习和发展需要（与业绩管理挂钩）；
- (b) 制定学习方案，以消除发现的差距，同时将这些方案与本组织的优先事项挂钩，包括实施经过修订的新工作人员就职培训方案；
- (c) 提高法院衡量学习方案对个人表现及本组织业绩的影响的能力；以及
- (d) 通过领导能力发展和高层管理人员辅导方案，改进领导和管理方式。

理由

- (a) 确保法院的工作人员掌握相关的职业技能，对法院核心活动的开展至关重要。已决定由人力资源服务科的学习和发展股负责管理这项工作，并与法院各机关进行协商；以及
- (b) 确定业绩方面存在的差距（业绩评估制度将是这方面的一个重要手段）并使本组织的学习和培训方案能够更好地消除这些差距，也将为法院总体战略目标的实现做出贡献。

具体人力资源目标 9：发展和实施职业管理和工作人员升迁的方法和制度

拟开展的活动

- (a) 制定和实施人事继任规划和人才管理战略；
- (b) 为工作人员提供职业咨询，包括临时和长期性的职业过渡支持；
- (c) 为选拔和开发人才，在充分重视文化差异的基础上开展和保持对潜在和现有人才库的评估（与招聘目标挂钩）；以及
- (d) 向潜在和现有的工作人员明确介绍法院的职业管理实践，包括建立一个职业管理网站。

理由

- (a) 法院由不同级别（初级、中级和高级）职位上任职的工作人员组成，他们的职业期望和目标都各不相同。所以要据此对他们实行管理，以确保工作人员能够拓展他们各自的职业道路，同时做到在各自的专业领域里始终为市场所欢迎。特别是一些专业化很强的职位（例如调查员），职业机会可能有限，所以像提供职业过渡支持或在法院内部创建职业发展道路这样的措施都是十分恰当的；
- (b) 考虑到上述事实，建议法院加强其开展员工分析、人事继任规划和人才管理的力量。内部安置，包括从一般事务职类转为专业职类、平级调动和岗位轮换，已经在法院内发挥了重要作用，并且可以进一步发展；
- (c) 用于评估能力和技能的手段，例如心理测量评价和多方考评等，不仅在选拔和业绩评估方面可以发挥作用，而且对职业管理和发展同样具有重要意义；以及
- (d) 向工作人员和潜在的候选人清楚地介绍法院的职业管理方法，对于管理员工期望以及确保透明度至关重要。

D. 总结及未来的步骤

18. 建议的国际刑事法院人力资源管理战略是与总体战略计划完全一致的，特别是与涉及招聘（战略目标 14）、创建关爱环境（战略目标 16）和为保障工作人员福利提供发展和就业升迁机会（战略目标 17）的三个关键战略目标保持了一致，后者也称为“职业发展”目标。

19. 在这三个战略目标的基础上，建议的人力资源战略指出了需要采取行动和重点关注的九个关键领域：

招聘

- (1) 选拔程序；
- (2) 雇用能力；
- (3) 增进了解；

充满关爱的环境

- (4) 任职待遇和薪酬制度；
- (5) 工作人员福利；
- (6) 内部公正制度；

职业发展

- (7) 业绩管理和业绩激励措施；
- (8) 学习和发展；以及
- (9) 职业管理和升迁。

20. 这九个关键领域中，都制定了具体目标，并建议了为实现这些目标而开展的活动。在高层管理部门的指导下，将开始与工作人员代表机构等各利益相关方举行磋商，重点将是在各项具体目标中确定优先次序（短期、中期和长期），进行差距分析和资源可行性分析，并在此之后将有关目标付诸实施。

21. 有些建议的活动已在进行之中（例如政策的制定、职业咨询、工作人员福利援助、学习和培训），并可能需要得到加强。其他一些活动（例如开始强制实施业绩评估制度或完善法院的能力框架）则可以很快付诸实施，而且不需要或几乎不需要任何费用。

22. 但是，在此提出建议，虽然可以迅速实施这些唾手可得而且不需要或几乎不需要任何费用的方案，但是不能因此而忽视那些可能需要投入大量额外时间和资源并在短期付诸实施的优先事项。法院的人力资源不仅是它的主要财产，更是它的最为重要的财产，因此法院人力资源的平等、投入、持续发展和幸福健康，将仍然是法院在第一个十年的后五年里成功开展活动的关键。

附件一

关于法院人力资源管理战略的建议

具体的人力资源目标	活动
1. 确定和实施系统化的、公平和透明的选拔程序，以确保（外部）招聘和（内部）安置都达到最高质量	<p>审查、修改以及必要时进一步制定一套协调一致的招聘政策及其实施制度</p> <p>制定和实施系统化的、注重能力的选拔办法</p> <p>改进现有的和开发新的宣传手段和人力资源报告制度</p>
2. 加强负责雇用工作的人员的能力	<p>为负责雇用工作人员的管理者提供更多的支持</p> <p>开发一个招聘工具箱</p>
3. 增进外界对法院工作机会的了解	<p>通过制定和实施一项战略，加强与缔约国、非政府组织、大学和包括商业部门在内的其他潜在伙伴的合作，以增进外界对法院工作机会包括实习项目的了解。为一些特定职位使用猎头服务。</p> <p>参加大型招聘会，组织有针对性的外出招聘活动</p> <p>出版关于法院工作机会的宣传手册</p> <p>与法院实地办事处合作，建立关系网络，主动物色人选</p>
4. 确保任职待遇和薪酬制度对法院总部和实地办事地点的所有工作人员具有吸引力	<p>审查共同制度下工作人员薪酬的各种方案，以确定对法院工作最适当的薪酬模式，特别要着重审查法院实地工作地点任职的国际录用人员的薪酬制度</p> <p>扩展工作人员类别，增加“在所在国录用的专业工作人员”（“所在国干事”）和“国际录用的一般事务工作人员”（“实地服务级别”）这两个类别</p> <p>编写和管理本组织范围的明确的职务说明和工作评估办法，以确保及时、公平和透明地评定和必要时重新评定职位的级别</p> <p>审查以及必要时修订法院的社会保障计划</p> <p>制定和修改关于任职待遇的政策和方针，为潜在的和在职的工作人员编写关于任职待遇的介绍手册。其内容包括法院与工作人员签订合同种类和期限</p>
5. 通过加强现有的和开发新的支助方案，提高工作人员福利	<p>为工作人员提供充分的支持，帮助他们迁居到新的工作地点并融入当地</p> <p>确保为总部和实地工作人员的配偶/伴侣和家属提供持续不断的支助</p> <p>确保健康的工作环境，鼓励工作/生活平衡，包括尽可能做出灵活的工作安排</p> <p>定期进行工作人员（“工作气氛”）调查，以便发现一些不太明显但可以提高工作人员福利的领域，同时主动采取适当的后续行动</p>

具体的人力资源目标	活动
6. 加强和进一步完善全面、开放、透明和合理的内部公正制度的管理	<p>制定和实施一项管理正式和非正式冲突/分歧的综合政策，包括建立不公正或不当行为的举报机制</p> <p>探讨设立一个监察员职位的可能性</p> <p>创建（内部和/或外部）咨询能力，就内部公正问题提供咨询</p> <p>培训内部非正式调解的联系人员</p>
7. 建立功能完备的业绩管理制度	<p>编写职位和能力说明，阐明每一个职位所要求的产出、结果、关系和行为</p> <p>审查并在需要时修改现有的业绩评估制度，同时纳入多方考评反馈机制</p> <p>作为修订后的业绩评估制度，确定和记录职业目标（与学习和培训以及职业升迁挂钩）</p> <p>探讨将薪酬与业绩挂钩的可能性，而不论是否采取放宽现有职等幅度（或合并职等）的办法，同时，制定奖励和惩罚、加快年度提级速度、绩效晋升以及加大新工作人员试用期的使用力度等各种办法</p>
8. 提供有助于实现法院目标和满足个人发展需要的学习和培训机会	<p>通过分析需要的和实际的能力之间存在的差距，确定工作人员的学习和发展需要</p> <p>制定学习方案，以消除发现的差距，同时将这些方案与本组织的优先事项挂钩，包括实施经过修订的新工作人员就职培训方案</p> <p>提高法院衡量学习方案对个人表现及本组织业绩的影响的能力</p> <p>通过领导能力发展和高层管理人员辅导方案，改进领导和管理方式</p> <p>审查并且可能的话提高法院在人力资源的学习和发展方面的投资能力</p>
9. 发展和实施职业管理和工作人员升迁的方法和制度	<p>制定和实施人事继任规划和人才管理战略</p> <p>为工作人员提供职业咨询，包括临时和长期性的职业过渡支持</p> <p>为选拔和开发人才，在充分重视文化差异的基础上开展和保持对潜在和现有人才库的评估</p> <p>向潜在的和现有工作人员清楚地介绍法院的职业管理方法</p>

附件二

外派任务生活津贴与特别行动生活津贴： 为实地工作人员提供补偿的两种办法

I. 引言

1. 对于在国际刑事法院实地办事处工作的国际录用工作人员，目前是采用外派任务生活津贴的方式支付补偿。联合国（秘书处）对于其维持和平行动人员也采用同样的作法。共同制度下的其他多数组织对于在不带家属的工作地点任职的工作人员采用发放特别行动生活津贴的办法。以下简要介绍了这两种作法以及它们对于目前在实地任职的法院工作人员的适用性。

II. 外派任务生活津贴 – 维持和平行动的作法

2. 外派任务生活津贴办法适用于执行特殊的维持和平、缔造和平以及政治使命和行动的联合国人员。所有这些外派地点都被视为不带家属的工作地点，即被派往这些地点的工作人员不能携带配偶/伴侣、子女和二级受抚养人。¹

3. 外派任务生活津贴办法依据的概念是，特别维持和平任务都是临时确定的，都是按短期规划和预算的，因此将工作人员安置在新的工作地点并像普通派遣那样给予应享权利不合算。这里说的安置意味着要向工作人员支付派任津贴，以及搬迁应享权利，即支付前往新工作地点和从那里返回的部分或全部家庭物品运输费，或者一笔一次性搬迁补助金。普通派遣的应享权利有工作地点差价调整数、艰苦工作地点及调动津贴，以及房租补贴，后二者取决于是否达到有关的要求。

4. 有两种类型的外派任命：一种是专门为外派任务任用工作人员（目前多数外派工作人员属于此类），另一种是从另一个现有的工作地点临时派遣工作人员执行特别任务。对于专门为外派任务任用工作人员，则支付外派任务生活津贴，以代替工作地点差价调整数、调动和艰苦工作地点津贴以及派任津贴。从另一个现有工作地点临时派遣执行特殊任务的工作人员领取原工作地点的应享权利，同时领取外派任务地点的外派任务生活津贴。

5. 外派任务生活津贴的标准是按照工作地点的长期食宿和杂项支出来确定的。为了确定津贴标准，联合国薪酬专家进行实地调查，对工作人员因被派往或任命从事特殊任务而发生的费用进行详细的评估。就杂项支出而言，要考虑到在执行任务的地区维持合理的生活条件所需要的支出。这些费用通常还包括偶然发生的费用（例如电话费），以及最初需要采购的物品费用，例如取暖器、发电机或其他设备。一些可能因不存在、损毁或者中断的公用事业设施而产生的间接费用，以及其他因缺少基本设施、商品、货物、服务和基础设施而导致的额外的长期费用，都是考虑的对象。与此相对照，每日生活津贴的发放对象是联合国的公务旅行者，它的费用依据是商用住宅和非危机环境下的食品供应等情况。

¹ 应当指出，还有五项在可带家属的工作地点开展的长期性（即非特别）维持和平任务。被派往执行这些长期性维和任务的工作人员的待遇与共同制度下在常设办事地点工作的任何其他人员的待遇相同，即他们领取所有常规的应享权利，家属也可以与他们在一起。

6. 许多特别任务最后都不像起初假设的那样属于临时性质，因此前往执行任务的工作人员通常要在工作地点度过几年而不是六个月这个目前通常使用的合同期限，这样一来，外派任务生活津贴的缺点就显现出来。对于有家庭的工作人员而言，短期派往不带家属工作地点或许还可以接受，但是长期任命则会带来相当大的困难，因为这意味着家庭的两地分居，加上家属在居住国的居住身份也可能遇到法律麻烦。因此正在考虑建议停止使用外派任务生活津贴而改用共同制度下其他组织采用的另一种作法。

III. 特别行动津贴

7. 联合国共同制度下的许多在不带家属工作地点开展活动的组织都采用发放特别行动津贴的作法。它的用意是鼓励和帮助把有经验和符合要求的工作人员派往不带家属的工作地点。特别行动生活津贴是在普通应享权利之上额外支付的，原因是因为需要维持两个家。这种安排使得有关的组织能够吸引和留住大量表现出色和经验丰富的工作人员，让他们前往艰苦和不安全的工作地点工作。

8. 特别行动津贴的作法是根据各有关组织将工作人员派往越来越多的不带家属工作地点的需要而发展得来的。由于在吸引工作人员迁往这类工作地点方面遇到了越来越多的困难，对于以实地业务为主的组织而言，为了开展业务，解决这一问题成为当务之急。在传统的派遣工作人员前往不带家属工作地点任职的作法中，有关的组织不需要负责帮助确保工作人员的家属得到照料。如果工作人员的家属因此失去在原工作地点合法居住身份的话，带来的麻烦就更甚。家属别无选择，只能返回他们可以合法居住和工作的地点，这通常也就是工作人员或其配偶的国籍所在国。其结果是造成两地分居，而且越来越不利于将工作人员调动到最需要其才能的工作地点。

9. 因此，以实地活动为主的组织已经改变了它们派遣工作人员前往不带家属工作地点时的作法：它们不是把工作人员派遣到他将要任职的不带家属工作地点，而是将其派遣到该地点附近的一个有学校、医疗、通讯和供应设施等适当家庭基础设施的工作地点。这个地点称为“行政派遣地”，家属将在这里安家。有些情况下，也可以把工作人员的家属安置在回籍假所在地，或者法律上可行的话，安置在原先的工作地点。工作人员享受的由地点决定的津贴和应享权利（例如工作地点差价调整数）都以行政派遣地为准，但回籍假和探亲假例外。行政派遣地也作为工作人员间或返家休息和休整的基地。此外，采用这种办法时，工作人员领取的生活津贴目前都是参照每日外派任务生活津贴（如存在的话）或者每日生活津贴的标准。

IV. 国际刑事法院的作法

10. 法院在设立第一批实地办事处时，它的假设是这些办事处将是临时性的。因此决定在法院实地工作的国际录用专业职类工作人员按照联合国维持和平特别任务的外派任务生活津贴办法来领取补偿。采用的是对专门为外派任务任用工作人员适用的模式。因此，被派遣到法院实地办事处的工作人员领取净基本薪金加上每日生活津贴，而没有安置津贴。也没有为在邻近的工作地点安置家属提供津贴。

11. 像联合国维持和平行动特别任务一样，法院在乌干达、刚果民主共和国、乍得和中非共和国的实地行动已不再都是临时性的了。现在考虑法院是否有能力吸引和留住所需的高度合格的工作人员并派遣他们前往法院实地工作，不仅及时，而且也非常必要。因此，在提议的人力资源战略中包括了一项关于审查目前实施的实地工作人员补偿办法的建议。

附件三

目前使用的合同概述

合同种类和期限

1. 国际刑事法院提供两种类型的工作人员合同：固定期合同和短期合同。除了工作人员合同以外，还有与顾问和个人承包商签订的特别服务协议。

固定期合同

2. 固定期合同提供给为核定的职位招聘的工作人员以及一般临时协助人员。这些合同都受法院《工作人员条例和细则》的管辖。

3. 就核定职位而言，固定期合同的期限通常为 1 至 3 年。一个职位在公告时究竟是作为三年期还是更短期限的职位，要由负责的管理人员根据对职能的需要做出决定。前者的话，有关的职位必须预期需要至少三年。

4. 一般临时协助固定期合同的期限由预算周期决定。一般情况下，一般临时协助职位最多只获准一年期限。

5. 如果固定期合同期限不足 12 个月，则某些津贴和应享权利（例如派遣补助金）按比例发放。

6. 三年期的固定期任命，通知期为 60 天。满六个月但不足三年的合同，通知期为 30 天，不满六个月的合同，通知期为 15 天。

短期合同

7. 短期合同最长不超过一个月，主要是针对只在短期内需要的语言工作人员（例如会议口译）、会议办事员或行政助理。受短期聘用的人员属于法院工作人员，但某些应享权利和津贴不对其适用。短期合同的通知期为 7 天。

特别服务协议

8. 特别服务协议是与作为个人承包人工作的顾问签订的。个人承包人不属于法院的工作人员，因此除了协议中商定的薪酬外，没有任何具体的应享权利和津贴。

9. 目前，法院没有延续性或永久性的合同。