



## 经济及社会理事会

Distr.: General  
14 May 2026  
Chinese  
Original: English

供作决定

### 联合国儿童基金会

执行局

2026 年年度会议

2026 年 6 月 16 日至 19 日

临时议程\* 项目 8

### 组织文化和多样性的最新情况

#### 摘要

本报告根据执行局第 2025/12 号决定提交。本报告介绍了儿基会为加强其组织文化而持续作出努力的最新情况，其愿景是打造一个所有同事都享有尊严和受到尊重的工作场所，在这个工作场所里，这种文化还能确保工作人员在为儿童交付成果方面以公正且尊重的方式受到问责。

供执行局审议的决定草案要点载于第六节。

\* E/ICEF/2026/9。



## 一. 概述

1. 本报告介绍了儿基会为加强其组织文化和进一步将其核心价值观纳入成果交付工作持续所作努力的最新情况，其愿景是打造一个所有同事都享有尊严和受到尊重的工作场所，同时还要营造一种文化，确保工作人员在为儿童交付成果方面以公正且尊重的方式受到问责。本报告重点介绍了自 2025 年年度会议就此主题向执行局提交上一份报告(E/ICEF/2025/17)以来采取的多项举措及面临的挑战，包括在此期间经历的供资危机的影响。
2. 儿基会在组织文化和多样性方面的工作继续遵循《联合国宪章》以及包括《世界人权宣言》在内的国际人权文书所确立的规范框架。这项工作还以《联合国全系统性别均等战略》(2017 年)、《联合国残疾包容战略》(2019 年)和儿基会《2022-2030 年残疾包容政策和战略》为指导。
3. 任何形式的歧视——无论是个人所为，还是无意中嵌入到制度、政策和做法之中——都会削弱儿基会向儿童交付成果所依赖的信任、凝聚力和绩效。因此，儿基会将组织文化与多样性视为相互关联的挑战，在各群体之间培养同理心与团结精神，同时始终恪守《宪章》所载的不歧视和机会均等原则。
4. 鉴于已在 2026 年第一次常会上向执行局提交了儿基会为应对种族主义和种族歧视问题而正在进行的努力的最新情况报告(E/ICEF/2026/6)，本报告将不再介绍有关该主题的最新情况。

## 二. 政策、框架、工具和指导

5. 2025 年，儿基会通过采纳新政策和更新现有政策，加强了其组织文化，提高了整个组织对廉正、问责、尊重行为和工作人员福祉的期望。更新后的保障政策加强了以幸存者为中心、以预防为导向的预防伤害方法，明确了所有工作人员、合作伙伴和访客的禁止行为和预期做法，并将保障措施融入到项目、运营和行政流程中。新的反欺诈和反腐败政策强化了对欺诈和腐败行为不作为的零容忍态度，明确了角色和责任，并加强了尽责要求和内部控制，以促进符合道德操守的行为，增进组织信任。作为对这些措施的补充，《授权政策》明确了决策责任，加强了管理问责制，并强调了透明度、职责分离和对儿基会资源的负责任管理。新出台的《关于设立、变更或关闭儿基会办事处的政策》引入了透明和顾及风险的办事处配置和人员分配决策流程，加强了结构调整期间的公平性、明确性和问责制。为增强合作伙伴关系的诚信和透明度，儿基会还发布了关于向公共部门资源合作伙伴披露诚信相关信息的政策，制定了统一的披露标准，以保护受害者、举报人和调查的公正性；发布了《关于对执行伙伴实施制裁和补救措施程序》，通过建立一套结构化、不偏不倚的审查流程，增强了本组织应对合作伙伴不当行为的能力；还发布了《规划中的环境与社会标准程序》，将所有办事处在项目设计和实施过程中认真责任、注重风险意识和以社区为中心的问责机制制度化，并坚持将可持续性作为核心价值。

6. 2025 年，由于资金削减，儿基会的组织文化经历了一次重大的压力测试，促使其在着眼未来举措框架下进行了组织结构重组。这些变化引发了人们对不信任、焦虑和心理安全问题的日益关切，社群聆听的分析表明，恐惧和不满情绪正在加剧，这可能会破坏信任、协作、问责制、包容性和创新。儿基会采取了一系列措施来应对供资危机，旨在精简运营、削减成本并尽可能关爱工作人员，同时坚持从长计议为儿童交付成果。为在国家层面维持关键项目的交付，儿基会在总部各司和区域办事处实施了 25% 的预算削减，在国家办事处则实施了 10% 的预算削减。与此同时，还实施了结构性改革，例如合并部门、设立卓越中心，并将多达 70% 的总部职位迁往成本较低的工作地点，以实现长期节支。为妥善处理大量裁撤的员额，儿基会推出了全球专项征聘活动，确保所有新设立且资金已到位的员额首先向被裁撤员额的工作人员开放，并辅以集中化、透明化的治理和甄选流程。此外，儿基会还发布了一项《工作人员支持战略》，提供了标准化的应享福利、职业转型支持、精神卫生服务以及多项特殊支持措施，包括对遭裁撤员额的定期任用工作人员给予六个月的通知期，以及一项旨在通过在适当情况下鼓励一次性自愿离职来扩大专项保留空缺名额的自愿离职计划。通过加强合作并定期召集员工资源小组会议，包括与全球工作人员协会及高级管理层举行的联席会议，整个儿基会的同事们得以就重组进程提出更广泛的意见和反馈。这些反馈意见中的大部分已被纳入与重组和规模调整措施实施相关的决策、计划及全体会议中，包括讨论全球层面实施的关键变革的各个工作组。这些政策举措形成合力，使儿基会得以在应对财政紧缩的同时，保障了公平、组织稳定和工作人员福祉。

7. 儿基会将推出一项框架——“着眼未来举措的组织文化路径”，以积极应对这些变化。该框架旨在确保组织结构调整、重新定位和规模调整工作不会损害儿基会的核心价值观，也不会造成一种“不惜一切代价”追求成果的文化。组织文化路径提供了指导、工具和方法，旨在支持儿基会在着眼未来举措框架下持续推进文化建设，致力于打造一个所有同事都能享有尊严和受到尊重的工作环境，同时这种文化还能确保工作人员在应对困难时期也同样对交付成果负责。此外，组织文化路径还配备了一套功能强大的测量工具，包括社群聆听和社区聆听；着眼未来举措全球工作人员调查的更新版行动计划；以及文化实验室、量化反馈机制和全体会议民意调查。这些机制共同支持循证决策，有助于确保儿基会的组织文化保持韧性、包容性，并与工作人员和儿基会所服务的儿童的需求保持一致。

8. 儿基会优先监测公平、均衡的工作人员构成，以确保任何工作人员群体都不会因组织结构调整、重新定位和规模调整而受到过大的影响。在随后的着眼未来举措相关征聘工作中，儿基会根据联合国工作人员条例和工作人员细则优先考虑内部候选人，确保征聘小组成员的代表性均衡，并加强了对征聘流程的监督，以加强公平性、透明度和客观性，符合儿基会的核心价值观。

9. 尽管儿基会工作人员面临着巨大的挑战，但这并不意味着在成果问责制方面会放松标准。在整个 2025 年，儿基会继续加强其工作人员绩效管理和发展机

制。特别是，2024 年推出的全新多评估人反馈机制(一种允许下属、同侪和团队成员提供反馈的 360 度匿名评估机制)得到了进一步完善，并成为所有承担管理职责的工作人员的强制性要求。

10. 在联合国系统精神卫生和健康战略以及即将出台的儿基会工作人员福祉战略的指导下，儿基会通过推出《儿基会减少精神卫生污名化框架》，正在加强其以预防为导向、以文化为重点的精神卫生工作方法。该框架通过以下方面的努力，确立了一种减少精神卫生污名化的全组织统一方法：将消除污名化的原则融入政策、制度、领导实践和组织文化；提高精神卫生素养和促进尊重的沟通；营造一种将寻求帮助视为正常行为、支持自愿披露信息而无需担心对职业生涯造成影响的环境。该框架的最终目标是营造这样一种职场环境：在这里，精神卫生受到尊重，同事们感到心理安全，而寻求支持被视为一种体现力量与专业精神的行为。该框架还力求将精神卫生纳入工作场所对话的常规和公开内容，从而消除污名化，并确保有关福祉的讨论始终能得到理解、尊重和适当的支持。

### 三. 能力建设和行为改变

11. 儿基会为 90 个办事处举办了 100 多场关于组织文化和不歧视等各种主题的专门学习课程，参与人数超过 9 700 人。这表明，尽管儿基会面临资金限制和重组等挑战，但与 2024 年举办 90 场专门会议惠及 2 400 名参与者相比，2025 年的活动对办公文化产生了显著影响。有助于促进个人和团队层面对话的一系列实用资源和活动的开发与推出，加强了这些会议的效果。这些资源和活动是学习资源菜单的一部分，其中还包括一个名为“成为包容倡导者”的个人电子模块，旨在为学习者提供增强归属感所需的工具。所有联合国同事均可通过儿基会在线学习平台(Agora)访问该电子模块。此外，在 2025 年 10 月的道德操守月期间，道德操守和文化倡导者在至少 63 个办事处开展了 70 多场讨论，重点关注道德操守月的主题“在充满挑战的时代践行我们的价值观”。讨论的主题包括精神卫生、士气、激励、韧性、欣赏和认可。

12. 儿基会继续执行目标明确的人员管理方案，该方案旨在涵盖儿基会约 6 100 名人事管理人员，并帮助他们增进知识、技能、同侪支持、辅导、情商和自我意识，从而更有效地发挥督导作用。截至 2026 年 3 月，儿基会所有管理人员中有 83% 已开始参加该培训方案，其中 32% 已完成整个方案，这一比例较 2025 年 3 月上升了 21 个百分点。

13. 儿基会继续鼓励通过调解等非正式途径解决同事之间的人际冲突，并让其工作人员求助于联合国各基金和方案(即联合国开发计划署、联合国人口基金、联合国儿童基金会、联合国项目事务署和联合国促进性别平等和增强妇女权能署)监察员办公室提供的服务。2025 年，该办公室共受理案件 829 起(其中监察案件 708 起，调解案件 121 起)，包括来自儿基会的 268 起案件(其中监察案件 225 起，调解案件 43 起)，与 2024 年相比增长了 25%。所有调解案件的解决率为 85%。对监察员办公室提供、儿基会供资的调解服务的满意度为 4.3 分(满分为 5 分)，

96%的受访者确认会向同事推荐调解服务。2025 年，监察员办公室还开展了外联和宣传活动，覆盖了其所服务的五个组织中的 11 300 多名工作人员。

14. 2025 年，儿基会工作人员福祉团队报告称，精神卫生趋势与组织文化压力之间存在很强的重叠性。各工作地点的工作人员都感到压力加剧，这不仅源于工作量和接触人道主义工作带来的压力，还源于系统性的文化环境：心理安全感下降、不敢公开表达意见、竞争加剧，以及人们认为儿基会宣称的价值观与其亲身经历之间存在脱节。精神卫生压力与文化动态密切相关，例如模糊性、意义建构缺失的快速变化以及基于价值观的痛苦，特别是对于那些员额被裁撤的同事而言，他们报告说失去了职业认同感，并感到自己被视作可有可无。管理人员、人与文化部门工作人员承担了大量的情感劳动，他们既要支持团队，又要应对自身的不确定性，这反映出一种责任过重、相较于结构性支持轻重失衡的文化氛围。与此同时，儿基会工作人员福祉团队报告称，当领导层采取富有同情心的沟通方式、承认不确定性并营造出适合反思的集体空间时，机构文化能够缓解精神卫生风险；此类行为增强了归属感，减少了孤立感，重建了心理安全感，这表明精神卫生结果更多地受到组织文化和领导层做法的影响，而非仅由个人的韧性所决定。

#### 四. 数据驱动的循证方法

15. 数据驱动的循证方法对于改善组织文化、确保为儿童交付成果而实施问责至关重要。儿基会继续加强收集和报告与其工作人员组成和业绩及其雇员经验有关的指标。根据联合国系统框架，儿基会对工作人员构成中的重要人口统计数据(即性别、地域多样性、残疾和年龄)进行了监测。除非另有说明，下文所示数据截至 2025 年 12 月 31 日。

16. 在儿基会《2022-2025 年战略计划》的最后一年——2025 年，受全球资金限制、机构重组以及根据着眼未来举措裁减员额的影响，儿基会的工作人员队伍发生了变化。在 2025 年方案预算审查作出决定后，一直到 2026 年 2 月，定期任用工作人员职位数量从 17 260 个减少至 14 892 个，减幅达 14%，这既反映出财政紧缩的程度，也反映了与着眼未来举措相关的重组和规模调整措施的实施。截至 2025 年底，国际专业人员占全体工作人员的 29.9%，本国干事占 36.5%，一般事务人员占 33.6%。

##### 性别均等

17. 根据《联合国全系统性别均等战略》，<sup>1</sup> 儿基会在各类工作人员中达到并保持着全球均等。在儿基会全组织范围内，50.1%的职位由女性担任，这证明儿基会的整个工作人员队伍继续保持性别均等。女性占国际专业人员的 52.9%，占本国干事的 49.6%，占一般事务人员 48.0%。在高级管理层中，49.6%的职位由女性担任，在最高层保持了性别均等。2025 年，领导人才组(儿基会最高级别职位

<sup>1</sup> 联合国，《全系统性别均等战略》，联合国，2017 年 10 月 6 日，[https://www.un.org/gender/sites/www.un.org/gender/files/gender\\_parity\\_strategy\\_october\\_2017.pdf](https://www.un.org/gender/sites/www.un.org/gender/files/gender_parity_strategy_october_2017.pdf)。

候选人的主要人才储备库)中女性占比达到 60%(比 2024 年高出 4 个百分点),这为在高级职员中实现并维持 50:50 的性别均等构建了一个强大的人才储备库。领导人才小组的成员是根据其资格和经验挑选的,并经过一个全面的过程,以衡量其担任高级职位的准备状态,然后为其提供支持,使其为未来就任做好准备。

18. 在初级专业工作人员职等,女性占 P-2 员额的 64.4%和 P-1 员额的 66.7%,这是中高级职等国际专业人员员额的重要人才储备库。在本国干事中,大多数职等的男女人数均等。同样,女性在本国干事 A 级职位中占 57.2%,这是一个重要的人才储备库。在一般事务工作人员中,与往年一样,女性在方案管理和行政职能方面担任 G-5 和 G-6 职等的职位较多,而男性主要担任运输方面 G-1、G-2 和 G-3 职等的职位较多。

### 地域多样性

19. 儿基会秉承《联合国宪章》的精神,努力在尽可能广泛的地域范围内征聘合格的工作人员。2025 年,儿基会工作人员队伍的国籍构成覆盖 177 个国家。就联合国各会员国区域组在国际专业人员干部队伍中的代表性而言,37.7%来自西欧和其他国家,30.4%的工作人员是非洲国家的国民,21.2%来自亚太国家,6.3%来自拉丁美洲和加勒比国家,4.4%来自东欧国家。这些比例与联合国其他机构的比例大致相当。

### 残疾包容

20. 联合国残疾包容战略<sup>2</sup>已通过儿基会残疾包容政策和战略<sup>3</sup>纳入儿基会的工作,其中承诺加强对合格候选人的人才外联,并改善数字和实体工作空间的无障碍环境,使残疾人能够在没有任何障碍和歧视的情况下得到本组织录用。儿基会打算逐步加强对最合格的残疾人的人才外联,并通过在工作场所提供合理便利来提高员工留任率,力争到 2030 年将全球残疾人工作人员比例提高至少 7%。

21. 2025 年,儿基会通过完善合理便利机制并提升在神经多样性包容方面的管理能力,在加强其包容残疾人的组织文化方面取得了长足进展。针对 2024 年儿基会合理便利基金评估报告的管理层回应措施的落实工作显著加快,截至年底完成率已达 84%,打造出一个更易于使用且更具问责性的数字化申请平台,并提高了整个流程的透明度。尽管受资金危机影响,全组织范围内进行了人员裁减,但 2025 年 1 月 1 日至 12 月 31 日期间,合理便利基金的使用率与 2024 年同期相比增长了 20%,这反映出残疾人工作人员、主管以及人和文化问题协调人之间的认识提高、流程简化、信任度提升。作为对这些系统层面改进的补充,儿基会推出了“在包容性工作场所培养神经多样性人才”资源套件,其中包括多语言版管理人员指南、包容性场所与征聘清单、全球网络研讨会以及每月一次的开放式交流会。这些资源共同为管理人员及人和文化领域的专业人士提供了

<sup>2</sup> 联合国,《残疾包容战略》,联合国,纽约,<https://www.un.org/en/content/disabilitystrategy/>。

<sup>3</sup> 联合国儿童基金会,《儿基会 2022-2030 年残疾包容政策和战略》,儿基会,2022 年 12 月,<https://www.unicef.org/unicef-disability-inclusion-policy-and-strategy-dipas-2022-2030>。

实用工具，以培养神经包容性领导力和组织文化。超过 4 600 名参与者参加了内部和机构间活动，这表明需求强劲，并确立了儿基会作为联合国系统以及潜在候选人在神经包容领域的标杆的定位。<sup>4</sup> 这些成就共同提升了组织能力，减少了歧视，并增强了儿基会培养和支持残疾工作人员的能力，从而进一步彰显了其致力于营造更加有利的工作场所的承诺。

## 年龄

22. 工作人员的平均年龄从 2024 年的 45.6 岁上升至 2025 年的 46.4 岁。高级工作人员的平均年龄为 55 岁，比本组织的平均年龄大 9 岁。截至 2025 年底，35 岁以下人员占全体员工员工的 8.8%。这一数字较 2024 年下降了 2.5 个百分点，这需要我们进一步思考如何确保年轻专业人员的均衡代表性，从而为继任规划奠定人才储备基础。

## 员工体验

23. 除了监测儿基会工作人员队伍的构成外，衡量不同群体在工作场所的体验也至关重要，这有助于确保在招聘流程和履职过程中，尊严、公平和才干得到充分保障。2025 年，儿基会经过深思熟虑，决定推迟开展全组织范围的工作人员调查，原因是该组织认识到，鉴于当年面临的特殊情况，包括资金严重短缺以及根据着眼未来举措进行的人员裁减和工作人员调整，这些因素将对调查结果的可靠性和实用性产生实质性影响。在高度不确定且组织变革持续进行的时期收集的调查结果，可能反映出当时的即时状况，而非深层文化，因此其作为采取有意义行动的依据的价值有限。儿基会仍然完全致力于这一重要的聆听机制，并于 2026 年 3 月启动了关于工作场所文化的脉动调查，因为据估计工作人员队伍此时已趋于稳定。脉动调查将于 4 月中旬结束，结果将于 2026 年 6 月公布。

24. 2026 年 2 月，对儿基会人力资源管理的独立评价工作结束。组织文化被纳入评价范围，调查相关举措的成效和一致性，特别是文化、价值观和道德原则、管理和领导之间是否一致，以及儿基会文化举措的成效。此次评价确认了若干文化挑战，包括等级观念行为、规避风险、避免冲突以及核心价值观可能未能始终如一地践行。与组织文化相关的建议包括：加强就长期存在的挑战进行公开对话的平台，强化对践行价值观的问责制，弥合宣称的文化与实际文化之间的差距，并积极倡导关爱和尊重的核心价值观。

25. 儿基会继续收集关于离职同事经历、包括有关工作场所文化方面的问题的定性数据。对 2022 年 1 月至 2024 年 12 月期间离开儿基会的约 2 599 名同事(占该时期离职总人数的 37%)所提交的离职表进行的数据分析表明，在这些离职人员中，约 48%是因合同到期离职，约 29%是主动辞职，10%是退休。多年来，绝大多数离职的同事(94%)表示他们会考虑再次为儿基会服务，并会推荐儿基会为首选雇主。此外，离职同事的工作满意度也很高，89%的人表示他们的工作既

<sup>4</sup> 联合国儿童基金会，《儿基会在包容性工作场所培养神经多样性人才》，<https://www.unicef.org/careers/unicef-nurturing-neurodivergent-talent-inclusive-workplace>。

有趣又有影响力。从总体情况及各类合同类型来看，在 2022 年至 2024 年期间，儿基会离职员工中男女比例基本持平，但本国干事类别除外，该类别中 55% 的离职员工为男性。大多数离职发生在 30 至 40 岁(36%)和 41 至 50 岁(30%)这两个职业中期年龄段，而 18 至 30 岁这一最年轻的年龄段离职人数最少，仅占所有离职人数的 7%。这也是所占比例最小的年龄段，截至 2024 年 12 月，该年龄段的员工仅占所有员工的 4%。工作人员们对儿基会的工作场所文化持积极看法，绝大多数工作人员表示对多个方面感到满意，包括工作与生活的平衡、主管的公平对待、与主管及同事的关系，而且不同合同类型的工作人员均表达了这样的满意度。约 12% 的受访者对这些因素表示不满。交叉分析表明，与总体回应相比，来自某些员工资源群体的受访者(例如残疾员工)在所有衡量指标上的满意度均较低。在与主管的关系、主管的公平公正对待、人力资源/行政支持、工作对个人生活的影响以及工作场所问题相关的指标上，这种情况更为显著。其他离职原因还包括工作场所骚扰、基于身份的歧视以及缺乏归属感。目前在组织文化方面所做的持续努力，已经在着手解决其中的大部分关切点。

26. 2025 年，内部审计和调查办公室(审调办)登记了 26 起与性骚扰有关的报告。在 2025 年收到或从 2024 年结转的 7 起案件中，审调办发现有事实依据表明儿基会工作人员或编外人员可能存在不当行为。涉及工作人员的 6 起案件已移交负责管理事务的副执行主任，以实施可能的纪律程序。在这 6 起案件中，有 2 起案件被认定为不当行为，并实施了纪律制裁。截至 2026 年 3 月，有 4 起案件仍在审查中。一起涉及编外人员的案件已移交联合国另一实体，以采取适当行动。2025 年，审调办经调查后以证据不足为由结案 2 起，另有 9 起案件因所指称的受害人不同意进行正式调查且无法通过其他途径证实指控内容而予以结案。

27. 儿基会就针对不当行为案件采取的纪律措施发布内部报告。这些报告在确保保密的同时对案件作了概述，详细说明了实施的具体制裁，并讨论了加重和减轻处罚的情节。这种做法提高了透明度，强调了对施害者的追责，并对此类行为起到震慑作用。儿基会仍是定期发布此类报告的少数联合国机构之一。

## 五. 机构间协作

28. 儿基会一直是机构间论坛的主要贡献者，共同领导在管理问题高级别委员会下设立的残疾包容问题分组。儿基会还与其成员分享最佳做法和技术知识。另外儿基会也参与实施联合国系统精神卫生和健康战略，为有关该事项的讨论和现有资源分享作出贡献。儿基会继续在机构间层面开展合作，分享经验教训和良好做法，并集思广益，探讨各种方法，以确保儿基会的员工队伍能够代表其所服务的社区，同时秉承《联合国宪章》的规定，确保达到效率、能力和正直的最高标准。

29. 2025 年，儿基会继续在推动全系统预防和应对性骚扰的工作中发挥领导作用，包括通过担任联合国防止和应对性骚扰执行小组主席一职。这项工作有助于在各实体间就与保护工作相关的工作人员队伍措施建立一致性，包括加强筛查、审查和问责机制，以及统一预防不当行为的做法。

30. 自 2022 年以来，清白背景调查一直是儿基会对所有定期任用工作人员以及报告先前曾在联合国或儿基会工作过的临时任用工作人员进行背景核查程序的核心组成部分。根据全系统的要求，儿基会于 2025 年 12 月开始使用清白背景调查 2.0 系统，对因行为不端而被解雇的所有人员进行记录，从而加强跨机构透明度，并防止经查实存在行为不端的人员再次受雇。2026 年，不当行为披露计划试点项目将对这一进程作出补充，该计划旨在促进雇主之间共享不当行为数据，目前已有超过 320 个组织实施该计划。

31. 2025 年，联合国儿童基金会试运行了一项新的关于预防和应对性骚扰的强制性入职培训模块，作为对联合国系统关于骚扰、性骚扰和滥用职权培训的补充。该模块获得了积极的反馈，法语和西班牙语版本目前正在最后定稿，以扩大在全球范围内使用该模块的覆盖面。关于这些培训举措的更多详情，请参阅《关于防止性剥削和性虐待的最新情况报告》，该报告也将在本届年度会议上提交执行局(E/ICEF/2026/15)。

## 六. 决定草案

执行局

注意到儿基会提供的关于组织文化与多样性的最新情况报告(E/ICEF/2026/16/Rev.1)。