

国际组织人才队伍研究

北京人才发展战略研究院

2023年12月

说 明

此成果为北京人才发展战略研究院自研课题，系统梳理国际组织人才内涵、分类，分析我国国际组织人才队伍建设现状及存在问题，为我国加强国际组织人才队伍建设提供针对性对策建议。

目录

一、国际组织	1	—
(一) 国际组织概述	1	—
(二) 联合国和联合国系统	2	—
(三) 其他国际组织	4	—
二、国际组织人才	7	—
(一) 国际公务员	7	—
(二) 其他国际组织人才	9	—
三、国际组织人才分类	9	—
(一) 行政首长	10	—
(二) 行政主管级官员	11	—
(三) 专业职类人员	11	—
(四) 一般事务和外勤事务职类人员	12	—
(五) 驻在国本地雇员	13	—
(六) 顾问、志愿者、实习生	14	—
四、国际组织人才胜任力	15	—
(一) 核心价值观	17	—
(二) 核心胜任力	17	—
(三) 管理胜任力	19	—
五、我国国际组织人才现状	21	—
(一) 联合国适当幅度制度	21	—
(二) 我国在联合国系统人才规模	22	—

(三) 我国在联合国系统人才结构	26	—
六、我国国际组织人才培养与推送现状	28	—
(一) 培养模式	29	—
(二) 推送模式	36	—
七、我国国际组织人才队伍建设存在的问题	40	—
(一) 缺乏长期系统的人才培养规划	40	—
(二) 人才规模较小职位较低	41	—
(三) 人才协同合作培养力度不足	41	—
(四) 高校学科设置难以培养复合型人才	42	—
(五) 国际组织数量和影响力较弱	43	—
八、加强国际组织人才队伍建设对策建议	44	—
(一) 构建国际组织人才培养合作机制	44	—
(二) 推进各层次国际组织人才培养	45	—
(三) 设立专门学科培养复合型人才	46	—
(四) 积极吸引国际组织入驻北京	47	—
(五) 搭建国际组织人才信息平台	48	—
参考文献	49	—

国际组织人才队伍建设研究

北京人才发展战略研究院

(李重达 蒋楠 王佳宁)

全球化时代，主权国家依托国际组织人才在国际组织内发挥影响力，国际组织人才对扩大国家影响力与维护国家利益有着重要作用。《国家十四五人才发展规划》专门提出要加大国际组织人才培养推送力度，2023年6月召开的全国组织工作会议也强调，要大力培养与积极输送国际组织人才，提升我国在国际组织的话语权和影响力。目前，我国在国际组织中人才的代表性不足，与中国的国际地位和在全球治理中的角色不相匹配。同时，我国就职于国际组织的各类人员职位结构不平衡，缺乏高级专业人才。在全球化时代推动全球治理体系变革，为国际社会贡献中国力量，构建人类命运共同体，需要培养一大批既熟悉中国国情，又熟知国际规则的国际组织人才。

一、国际组织

(一) 国际组织概述

国际组织是指两个以上国家或其政府、人民、民间团体基于特定目的，以一定协议形式而建立的各种机构。国际组织可以分为政府间组织和非政府间组织，也可分为区域性国际组织和全球性国际组织。

政府间国际组织 (International Governmental

Organization, IGO), 指一般只有主权国家才能参加、通过宣言等具有法律约束力的国际公约而成立的国际组织, 包括联合国、欧洲联盟、非洲联盟、东南亚国家联盟、世界贸易组织等。非政府国际组织 (International Non-governmental Organization, NGO), 指未经政府间协议而建立, 由独立机构、民间组织、志愿协会等团体组成的国际组织, 这类国际组织占国际组织总数 80%以上, 例如, 国际足球联合会、乐施会、国际红十字会等。狭义的国际组织仅包括政府间国际组织, 广义的国际组织包括了政府间国际组织和非政府间国际组织。

(二) 联合国和联合国系统

第一次世界大战以前的国际组织主要是单一目的、单一功能和局部性的国际行政组织, 第一次世界大战催生了人类历史上第一个综合性、多功能、世界性的政府间国际组织, 这就是 1919 年建立的国际联盟, 第二次世界大战催生了覆盖了全球的国际政府间组织——联合国。参照国际联盟创建的组织架构, 联合国设立了六大主要机构: 居于中心位置的权力机构联合国大会 (General Assembly), 联合国安全理事会 (Security Council), 联合国经济与社会理事会 (Economic and Social Council), 国际法院 (Court of International Justice), 托管委员会 (Trusteeship Council, 1994 年以后该委员会已经停止其行政托管功能), 以及处理联合国日常事务的秘书处 (Secretariat)。

作为联合国的日常办事机构, 联合国秘书处拥有一支 4

万人左右的、庞大的工作人员队伍，他们在联合国总部以及遍及世界各地的上百个联合国机构履行联合国的各项职责。联合国秘书长必须由联合国安理会提名，并由联合国全体大会批准任命。秘书长的任期为五年一届，可以连任一次。

除了上述六大主要机构以外，在整个联合国系统中还有 3 类不同性质的 80 多个联合国下属或者相关联的国际机构和组织，见图 1。

第一类机构被称为“基金与方案”（Funds and Programmes）。基金与方案均需由联合国大会批准设立，性质属于联合国大会的下属机构。在中文翻译中，主持基金的机构都被翻译为“基金会”，例如“联合国儿童基金会”（UNICEF）、“联合国人口基金会”（UNFPA）。联合国中主持方案（Programme）的机构多被翻译成“署”，例如“联合国开发计划署”（UNDP）、“联合国环境规划署”（UNEP）、“世界粮食计划署”（WFP）等。

第二类机构被称为专门机构（Specialized Agency）。专门机构是通过专门的协议与联合国建立联系，例如联合国教科文组织（UNESCO）、世界卫生组织（WHO）、联合国粮农组织（FAO）、联合国工业发展组织（UNIDO）、世界银行（World Bank）和国际海事组织（IMO）等。一些早在联合国成立以前就已经存在的国际行政性联盟和国际组织，在联合国成立后，经过谈判协商，也归属到联合国专门机构中，例如“万国邮政组织”（UPU）、“国际电信联盟”（ITU）

和“国际劳工组织”（ILO）等。联合国专门机构大多与人类社会和经济发展息息相关，因此大部分专门机构都由联合国经社理事会负责管理和联络。专门机构也必须根据特定的制度安排，向联合国经社理事会或者联合国大会报告。

第三类为其他实体和相关组织。一些其他实体和相关组织下属于联合国大会，例如“联合国难民署”（UNRA）和“联合国妇女署”（UN Women）等是联合国大会的其他实体；世界贸易组织（WTO）和禁止化学武器组织（OPCW）等是联合国大会联系的相关组织。还有一些其他机构由联合国经社理事会联络和管理，如联合国社会发展研究所（UNRISD）。这些其他实体和相关组织有的具有特殊使命，使命完成以后就会被撤销，有些机构是联合国与其他国际组织联合设立的，如国际贸易中心（ITU）就是由联合国和世界贸易组织联合建立的独立法人实体。还有一些机构则是具有特定工作目标的委员会。

在上述三类机构中，第二类和第三类机构在组织人事、财政规划和工作规程上具有更大的自主权。其人事编制、薪酬标准、招聘晋升、专业标准等制度安排往往由这些机构的理事会和全体成员国大会决定，不同于联合国秘书处的相关规定。联合国秘书处的人事薪酬制度则是根据联合国大会通过的相关决议和规章确定的。

（三）其他国际组织

第二次世界大战以后，除了联合国及联合国系统这一最大的政府间国际组织体系以外，还相继诞生了一批在世

界社会经济发展事务中具有举足轻重影响的其他政府间国际组织，其中一些至今仍然发挥着重要的国际或者地区性功能，包括部分国家之间组成的组织或联盟，比如经济合作与发展组织（OECD）、上海合作组织、欧盟、非盟、东盟等，以及多边开发银行，比如亚洲开发银行、亚洲基础设施投资银行、欧洲复兴开发银行等。

除了政府间国际组织以外，19世纪就已经出现的国际非政府组织也发展迅速，且影响力在不断增强。学术界经常提及、成立时间早、国际影响巨大的非政府国际组织当属国际红十字会（International Committee of Red Cross）。其他较为知名的国际非政府组织还包括国际奥林匹克委员会、世界自然基金会等。

图 1 联合国系统



二、国际组织人才

国际组织人才是近年来我国运用较为频繁的一个概念，在国家的各类政策文件中多次出现。但在关于国际组织的相关文献中出现的并不多，常用的词汇包括国际公务员（International Civil Servant）、国际雇员（International Employee）、国际职员（International Staff）等。近年来我国采用的国际组织人才涵盖了上述三个属于所指的群体，还包括了其他为国际组织服务和在国际组织中承担一定职责的人员。

根据《国家中长期人才发展规划纲要》对人才的概念定义，“人才是指具有一定的专业知识或专门技能，进行创造性劳动并对社会作出贡献的人，是人力资源中能力和素质较高的劳动者”。根据这一定义，在中国政策文本中所称的国际组织人才，主要是指在国际组织中工作，具备国际组织相应岗位胜任素质和能力的人。

（一）国际公务员

一般而言，国际公务员是指在联合国及其他政府间国际组织中工作的各类办事人员，他们受国际组织聘用、受国际组织负责人领导、对国际组织负责、为国际组织全体成员国服务。不同学者对国际公务员的概念界定也做过大量研究，给出了许多不尽相同的定义与解释。经过梳理，提炼出国际公务员一般应具有以下四大特质。第一，国际

公务员是一种特殊类型的、从事公务活动的人员。他们有别于各国普通的国家公务员。国际公务员履行的不是各国政府赋予的使命任务，而是政府间国际组织指定的职责，国际公务员承担的是国际使命。国际公务员不接受任何国家和政府的指令，完全为聘任他的国际组织办事工作，即根据该组织的宗旨和授予的任务，为该组织本身和该组织全体成员国服务。而各个国家的公务员仅为本国政府、本国利益和本国人民从事公共事务。即便是出现在国际舞台上的各国外交官也是各国的国家公务员，他们参与国际政府间组织的活动时，仍然承担代表着国家、履行着政府赋予的使命。第二，各国的国家公务员由本国政府按照行政人员编制招募，并通过国家和地方的财政预算、按本国相关部门制定的标准提供俸禄待遇。而国际公务员是政府间国际组织依据其组织章程、人事制度、人员编制、财政预算和实际需要，由国际组织自行聘任的公务人员。第三，国际公务员的薪酬和福利待遇按照政府间国际组织批准的待遇标准发放，国际公务员不得再获取和接受其他任何国家政府或者组织团体提供的资金、收入和福利。第四，国际公务员主要指国际组织中的文职官员，他们从事着专业事务、行政管理事务和组织的日常运行事务。国际公务员与国际维和部队的军人与警察所承担的使命和职责不同，他们的人身安全会受到相关国际条约的更多保障。

鉴于上述几个特点，国际公务员通常是指在政府间国际组织中具有正式编制、按照国际公务员制度的基本规范聘任、履行国际组织的职责使命、服务国际组织与国际组织成员的公务人员。按照学术界的定义，还将国际公务员分为了狭义的定义和广义的定义。狭义的国际公务员特指联合国系统的国际公务员，广义的国际公务员还包括和其他全球性、区域性的政府间国际组织的国际公务员。

（二）其他国际组织人才

除了前述广义的国际公务员以外，还有很多在政府间国际组织中工作，但是没有正式编制，也不受国际公务员相关制度管理的人员，包括国际组织的实习生、志愿者、专家、顾问，以及在非政府间国际组织工作的人员，他们统筹国际雇员或国际职员，也属于国际组织人才。

三、国际组织人才分类

联合国系统的国际公务员总体来说分为“专业及以上职类”和“一般服务及相关职类”两大类和若干次类，每个职类的人员又分别定为若干职级。除此之外，联合国系统内还有很多其他类型和类别的职员，他们不算国际公务员，但也是国际组织人才的一个重要类别。在联合国系统外的其他国际组织工作的人员，类别和职级划分相对简单，总体也是参照联合国系统的划分。

（一）行政首长

行政首长是联合国“专业及以上职类”中的一个次类，特指联合国系统中各重要组织首脑人员和部门行政主管人员。

行政首长中最高级别的是重要组织的首脑和行政负责人，包括首席行政官员以及他们的副手。联合国的首席行政官员是联合国秘书长（Secretary General）。另外，联合国各专门机构也有它们各自的首脑，如联合国教科文组织总干事（Director General）、世界卫生组织总干事、联合国开发计划署署长、联合国世界粮农组织总干事等。这些高级官员由联合国全体大会或者由联合国专门机构的全体大会，按组织章程和推选程序选举产生。这些官员的工作任期、薪酬待遇等均按大会批准的章程和相关协议决定，再经过各国际组织与当选官员共同签署后执行。

首席行政官员的副手包括常务副秘书长（DSG, Deputy Secretary General），其由秘书长咨询会员国后任命，联合国秘书长直接任命的副秘书长（USG, Under Secretary General）、助理秘书长（ASG, Assistant Secretary General）和同级别的特使和代表。联合国各专门机构的行政首长也会任命他们的副总干事（DDG, Deputy Director General）、助理总干事（ADG, Assistant Director General）、副署长、助理署长、总干事代表等。

（二）行政主管级官员

国际组织的部门负责人称为 D 级官员（Director），由于各个部门的名称不同，有的叫“部”，有的叫“办公室”，有的叫“中心”等，在汉语中一般会把“Director”翻译为“部长”“局长”“主任”“司长”或“所长”等。在联合国系统中，行政主管（Director）又细分为两级，称为 D1 级和 D2 级，他们的地位相当于我国的国家各部委的司局长和省市厅局长等。D 级官员全球招聘，至少需要 15 年的工作经验，作为一个组织的最高职等，其需要管理本组织的总体规划，在制定和执行实质性工作方案方面发挥领导作用，确定优先事项，并为完成产出和及时交付任务分配相应的资源。

（三）专业职类人员

专业职类人员（Professional），也被称为专业官员或业务官员，他们是国际组织开展工作、履行使命的人员主体。专业职类人员通常需要高度的分析和沟通技巧、扎实的专业知识和管理领导能力，这类职位需要分析和评价问题，并做出决策。

联合国把专业职类人员分为 5 个等级，从 P1 到 P5，其中 P1 和 P2 为初级专业人员，P3 和 P4 为中级专业人员，P5 为高级专业人员。不同等级的人员所需的最低工作年限从 2 年到 10 年不等。

还有一类专业职员是语言类专业人员。联合国是世界

上聘用语言类专业人员最多的机构之一，数百名这类工作人员在联合国纽约总部，日内瓦、维也纳和内罗毕的联合国办公室，或在亚的斯亚贝巴、曼谷、贝鲁特、日内瓦和圣地亚哥的联合国区域委员会工作。语言类专业人员主要使用联合国的六种官方语言开展工作，它们是阿拉伯语、中文、英文、法语、俄语和西班牙语。应聘语言职位的申请人必须精通其中一门官方语言，并精通至少一门其他官方语言。这类专业人员的岗位覆盖联合国所有语言工作场景，其岗位包括口译员、笔译员、编辑、逐字记录员、术语学家、索引助理和复印/校对/制作编辑等。

联合国采取全球招聘的方式来聘任上述专业职类人员。在其职业生涯中，还会在不同的驻地轮岗。

（四）一般事务和外勤事务职类人员

一般事务职类人员（General Service）主要是指在国际组织中从事行政、秘书、后勤、安保、印刷、出纳、维修等辅助性专门技术职务的人员。其工作支持本组织的运作，通常是程序性、业务性或技术性的。该职类人员的工作范围从日常事务到各种复杂的任务。联合国把一般事务职类人员分为7级，从G1到G7，工作级别越高，职能就越复杂，责任级别也越高。一般事务职类人员通常是从特定办事处所在地区当地招聘的，但可以是任何国籍，他们不用在不同的工作地点之间调动。

外勤事务职类人员（Field Service）主要是指为联合国的实地特派团服务的人员，这类人员一般全球招聘，且具有高流动性需要在联合国不同的驻地之间轮转。联合国把外勤事务职类人员分为4级，从FS-4到FS-7，最低工作年限要求从6年到12年不等。

（五）驻在国本地雇员

随着联合国和国际组织事业的不断扩大，联合国在各国的工作机构逐渐增多，聘用的“本国雇员”（National Staff）也逐渐增加。参照国际组织聘用的国际雇员，其聘用的驻在国本地雇员也可分为两类，一类是“本国专业官员”（National Professional Officer，简称NPO），一类是“本国一般人员”（National General Staff）。

本国专业官员岗位仅在非总部所在地开设，他们的主要任务和作用是，在国际组织驻在国或项目实施国协助开发相关项目、落实推进项目实施、推介处理公共信息、维护国际组织与利益相关方的公共关系等各项事务。这类专业人员需要有相关领域丰富的知识与工作经验，能够在本国顺利开展工作，帮助国际组织实现其工作目标，也有助于本国的社会事业能够在国际组织的援助下得到发展。本国专业官员是国际组织正式聘用的专业人员，但是由于他们都在本国受聘、在本国服务、无须到国外工作，既履行国际组织赋予的使命和任务，又为本国发展服务，因此他

们不算是国际公务员的范畴。本国专业官员分为 5 级，从 NPO-A 到 NPO-E，最低工作年限要求从 2 年到 7 年不等。

本国一般人员（National General Staff）类比国际公务员中的“一般职类人员”，包括驻在国本地的后勤、出纳、安保等人员。

由于本国雇员在实践与工作中充分了解国际组织的使命任务与工作方法，并为国际同事所熟悉，许多本国雇员特别是年轻有为的青年雇员，往往工作几年后会被选聘进入国际公务员队伍，在联合国的不同驻地工作，他们也是国际组织人才的重要组成部分。

（六）顾问、志愿者、实习生

国际组织的顾问（Consultant）是本组织以咨询身份短期聘用的某一特定领域的权威或专家。他们执行结果导向的工作任务，通常包括分析问题、指导研讨会或培训课程、为会议准备文件、撰写报告等。顾问通常具有特定工作领域的相关经验，或在其专业领域具有很高的资格。

联合国系统的志愿者由联合国的下属和专门机构负责招募并提供志愿服务岗位，并与这些机构签署协议，受联合国志愿者人员组织（UNV）管理。联合国志愿人员组织负责为志愿提供必要的生活津贴、国际机票和交通费用等，但这并不算给志愿者的薪酬，志愿者也不是联合国招聘的国际公务员。联合国志愿者去服务的国家大多数为欠发达

国家、灾后重建国家或者战后重建国家。联合国志愿者在维护和平、增进安全、拓展人权和人道主义等方面提供支持和服务。

联合国系统内的几乎所有国际组织都设有实习生项目。实习生不是国际组织的正式雇员，一般国际组织也不会为实习生提供补贴，只有少数国际组织（如世界卫生组织、国际劳工组织）会为实习生提供生活津贴、保险等。但是实习生是国际组织正式职员的重要后备力量，很多在联合国就职的专业官员都是从一份实习生工作开始的。他们是很多国家为了培养具有世界胸怀、掌握专业技能、通晓国际规则、善于跨国沟通的人才，会专门出资资助大学生到国际组织实习，为其解决经费困难和后顾之忧。

四、国际组织人才胜任力

要成为国际组织人才，需要具备相应的素养和能力。近年来国际组织对于其人才所需的能力和素养使用较多的术语是“**competency**”，这一术语的本意是“成功或有效从事和胜任某项事业的才能”。国际组织人才胜任力，可以理解为国际组织人才承担相应的国际组织的使命，胜任国际组织赋予的职责，完成组织交予的任务应该具备的内在品性、价值观念、专业知识和经验才能的综合素养。

联合国发布的《联合国未来胜任力报告》（**United Nations Competencies for the Future**），作为联合国秘书处及

专门机构进行国际公务员招聘的核心考核指标，被诸多国际组织效仿采纳。这一胜任力模型包含三个维度：分别是**核心价值观、核心胜任力和管理胜任力**，其中分别包括3项、6项和8项二级指标，其下共包含100个更加细化的三级指标，用以系统地描述与衡量各项价值观及胜任力的行为准则。其中，3项核心价值观包括正直、崇尚专业、尊重多样；8项核心胜任力包括沟通能力、团队合作能力、计划与组织能力、责任心、创造力、顾客导向、持续学习的承诺、技术意识；6项管理胜任力包括领导力、远见、为他人赋能的能力、信任建立的能力、绩效管理、判断/决策能力，见表1。

表1 联合国未来胜任力模型

一级维度	二级指标
核心价值观	正直
	崇尚专业
	尊重多样
核心胜任力	沟通能力
	团队合作能力
	计划与组织能力
	责任心
	创造力
	顾客导向
	持续学习的承诺
	技术意识
管理胜任力	领导力
	远见
	为他人赋能的能力
	信任建立的能力
	绩效管理

（一）核心价值观

以联合国为代表的国际组织的核心价值观要求员工正直、有专业精神并尊重多样性。员工必须遵循《联合国宪章》，在行动时不考虑个人得失，在作出决策时抵御不正当政治压力的影响，不滥用权力和权威，在遇到非专业或不道德的行为时能立即采取行动，这些都是正直的表现。联合国对员工专业素养的要求也非常高，员工必须精通某专业领域的工作，能认真、有效、按时地履行承诺并达成目标，即使遇到困难、压力和挑战，也要保持冷静，并表现出持之以恒的精神。此外，由于联合国系统内的工作人员来自世界各地，他们都有自己的文化背景、宗教信仰和风俗习惯，联合国要求员工必须尊重所有的人，尊重并理解多元化的观点，并能自觉地审视自身的偏见和行为，与不同性别、不同背景的人有效地开展工作。这一点在联合国系统内尤为重要。

（二）核心胜任力

1.交流能力。除了具备娴熟的语言技能外，以联合国为代表的国际组织要求员工在口头表达和书面表达中都能清晰有效；能根据听众的不同选用不同的语言、语气、话语风格和形式；在沟通时能倾听他人想法，能通过提问去澄清并正确阐释别人表达的信息，能作出适当的回应；愿意

与他人分享信息。

2.团队合作能力。以联合国为代表的国际组织要求员工之间必须合作来共同达成组织目标，始终将团队日程而不是个人日程放在首位；不仅在合作过程中真诚地征求并尊重他人的想法和专家的意见，积极向他人学习，而且要支持小组最终决议并根据决议采取行动；作为团队中的一员，员工不仅要分享小组成功的荣誉，同时也要承担小组失误的连带责任。

3.计划组织能力。以联合国为代表的国际组织要求员工能够根据达成的决议制订清晰的任务目标，并识别出哪些是首要任务、哪些是次要任务；能预见风险，有效地利用时间并合理地分配资源来应对具有挑战性的工作；在必要的时候，能对计划和行动进行监管和调整。

4.担负责任。以联合国为代表的国际组织要求员工按照组织法规和纪律行事，在规定的时间和成本内完成自己承担的任务，并达到规定的标准。管理者不仅需要分配任务，监管任务的进展，而且要为下属提供尽可能的帮助。不论是管理者还是普通员工，都要为自己或所在工作团队的过失负责。

5.考虑客户。以联合国为代表的国际组织要求员工将所有被服务的人当作客户，员工必须从客户的角度出发来考虑问题。因此，员工必须识别客户的需要，及时了解客户

所处环境的变化，帮助客户更好地提出问题解决的方案；同时保持双方信息畅通，使客户了解项目的进展和困难，与客户一起更好地预测未来，并按规定期限向客户提供产品和服务。这样才能赢取客户的信任和尊敬，与他们建立并保持富有成效的伙伴关系。

6.创造能力。以联合国为代表的国际组织要求其员工能跳出固有思维模式，不限于现有的想法和传统方法，努力尝试新的想法和不同方式，并鼓励、说服他人考虑新的想法，以帮助客户解决问题，进而不断改进自己的项目和服务。

7.持续学习的能力。以联合国为代表的国际组织要求员工能跟得上自己职务或职业的新发展，积极向他人学习，同时也努力为同事和下属的学习贡献自身的力量，及时获得反馈，以促进每个员工实现专业和个人发展。

8.更新技术的能力。以联合国为代表的国际组织要求员工紧跟现代技术的发展步伐，愿意学习新技术，并积极地采用新技术来完成工作任务，同时也要理性地认识技术的可行性和有限性。

（三）管理胜任力

1.富有远见。以联合国为代表的国际组织要求管理者能识别战略性问题、机会和风险，能明确组织策略和工作团队目标之间的联系，制订并广泛宣传令人信服的组织发展

方向，对未来充满信心和激情，并将这份信心和激情传递给周围的人，鼓励他人向这个方向努力。

2.领导力。以联合国为代表的国际组织要求管理者力求改革和进步，不安于现状，勇于提出与众不同的观点，要采取双方都同意的方式预测和解决冲突；制订的策略要具备前瞻性，能够积极授权他人将见识转化为结果，并建立广泛的联系以获取支持。只有这样，管理者才能成为别人愿意效仿的行为榜样。

3.赋权。以联合国为代表的国际组织要求管理者在职员工作中澄清职责要求，让每个员工都对自己的工作负责并作出成绩，但同时也要授予员工相应的工作职权，并适时地对其成就和努力表示欣赏或给予奖励。管理者还应真诚地重视所有员工的想法和专业意见，鼓励他人设立有挑战性的目标，在决策过程中鼓励相关人员参与决策。

4.绩效管理。以联合国为代表的国际组织要求管理者能准确地判断完成一项任务所需要的时间、资源和相应的技能，并依据此判断委派合适的职责，授予合适的权限给合适的人选，随后根据阶段目标和最后期限监管任务的进程。此外，管理者还必须确保每个员工都清楚自己的角色、职责和汇报程序，支持员工的发展和职业生涯追求，鼓励冒险，在对员工进行绩效评价时保证公平、公正。

5.建立信任。以联合国为代表的国际组织要求管理者以

深思熟虑、未雨绸缪的方式进行管理，以透明的方式运行工作，对同事、员工和客户充满信心，努力创造宽松的环境，让他人没有任何压力的情况下进行交谈。当然，管理者也必须遵循已经达成的行动协定，对他人进行恰当的评价，对待敏感和秘密信息有合适的处理方式。

6.判断/决策能力。以联合国为代表的国际组织要求管理者能在复杂的情况下识别关键问题，并迅速找到问题的核心，然后收集相关信息，充分考虑决策对于他人和组织可能带来的正反两方面影响，基于可获取的信息提出行动计划或建议，而后对照事实，检验决策是否能有效地解决问题。

五、我国国际组织人才现状

（一）联合国适当幅度制度

在联合国系统中，会员国对组织提供的经济支持是决定各会员国专业技术职员规模的首要因素。联合国秘书处有专门的适当幅度制度，旨在实现联合国的成员国能获得公平的地域代表性。会员国在联合国的任职情况分为四类：**无人任职、任职人数不足、在适当幅度内、任职人数过多。**如经过既定甄选程序，会员国国民无一人任职于按地域分配的员额，则为“无人任职”；就任此类职位的国民人数大于零，但低于适当幅度的下限，则为“任职人数不足”；就任此类职位的国民人数在适当幅度的上下限之间，则为“在适当

幅度内”；就任此类员额的国民人数高于适当幅度的上限，则为“任职人数过多”。截至 2022 年底，联合国秘书处的 193 个成员国无人任职有 21 国、任职人数不足 36 国、在适当幅度内 106 国、任职人数过多 30 国。无人任职、任职人数不足的国家多为发展中国家，中国一直属于任职人数不足的国家。表 2 显示了按国家经济类型（发达国家和发展中国家）分列的在联合国秘书处具有地域地位的工作人员情况。

表 2 按国家经济类型分列的联合国秘书处具有地域地位的工作人员分布情况

任职情况	发达国家		发展中国家	
	任职人员人数	国家数目	任职人员人数	国家数目
无人任职	—	3	—	18
任职人数不足	457	6	223	30
在适当幅度内	496	27	732	79
任职人数过多	795	14	413	16
共计	1748	50	1368	143

数据来源：联合国秘书处统计年报

（二）我国在联合国系统人才规模

联合国系统的经费来源主要分为三部分，即常规预算经费（regular budget），维持和平行动经费（assessment of peacekeeping operations）和会员国的自愿捐款（voluntary

contribution)。人们常说的“会费”即这三部分中的常规预算经费。常规预算经费用于维持联合国最基本的机构运转，并且是每个会员国必须承担的义务。它的计算主要是基于会员国的国民总收入以及支付能力，并且每三年审议一次。中国在联合国的分摊额已经从2000年的1.00%增长到了2019年的12.00%，且在最近十年增幅高达9.34%。在联合国2019-2021年度常规预算分摊比例决议中，中国的分摊额首次超过日本，成为了第二大常规预算经费分摊国。2022年我国的分摊额增至总额的15.25%，具体到金额为4.46亿美元，继续是仅次于美国的第二大联合国常规预算经费承担者。

中国的经费分摊虽然大幅增加，但联合国机构中中国籍职员数量却没有得到相应的增长。根据联合国统计局的统计数据，截止2022年底，在联合国系统的任职人员（不包括顾问、志愿者、实习生）达到12.54万人，其中中国仅有1564人，所占的比例尚不足2%。此外，中国工作人员的数量还低于其他一些捐助额度较低的国家。在2022年，中国的总捐助额度排名第二，但任职人员比例（1.25%）却低于排名第六的法国（3.66%）、排名第十八的印度（2.05%）等国家。此外，中国公民还在联合国的多个专门机构的招聘网站上被列为在该机构代表性不足、并且鼓励申请其工作的会员国国民之一，例如粮农组织（FAO）、世界银行集

团（World Bank Group）、教科文组织等（UNESCO）。表 3 显示了根据联合国统计局（United Nations Statistics Division）统计的 2012 年至 2022 年联合国系统内部分国家的任职人员占比情况。

表 3 联合国系统部分国家任职人员占比（2012-2022 年）

总专业 人员占 比 (%)	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年
美国	9.54	9.3	9.05	6.92	6.52	6.4	6.24	6.03	4.69	4.64	4.49
法国	5.95	6.04	6.16	4.33	4.39	4.27	4.15	4.07	3.75	3.74	3.66
意大利	4.37	4.46	4.44	3.04	3.12	3.17	3.15	3.11	3.07	3.09	3.1
印度	2.65	2.7	2.74	2.87	2.83	2.79	2.84	2.79	2.11	2.09	2.05
德国	3.74	3.82	3.8	2.62	2.61	2.54	2.56	2.48	1.54	1.53	1.49
西班牙	2.64	2.63	2.66	1.83	2.01	1.96	2.03	1.99	1.45	1.47	1.49
中国	1.71	1.69	1.73	1.43	1.49	1.47	1.58	1.66	1.19	1.23	1.25
日本	2.55	2.47	2.45	1.73	1.77	1.8	1.8	1.76	0.98	0.98	0.95
俄罗斯	1.61	1.57	1.61	1.26	1.29	1.16	1.73	1.18	0.92	0.93	0.90

数据来源：联合国统计局

表 4 显示了联合国系统内排名前 50 的国家任职人员数量和占比，在联合国系统的 193 个国家中，美国的任职人数最多，占比达到 4.5%，排名前十的发达国家有美国、法国、意大利、英国，其余为发展中国家，包括肯尼亚、意大利、埃塞尔比亚、刚果民主共和国、印度、苏丹和南苏丹，且除了印度以外全部为非洲国家。中国在全球排名第 23 位，占比仅为 1.2%。

表 4 联合国系统内排名前 50 的国家任职人员数量和占比

排名	国家	人数	占比	排名	国家	人数	占比
1	美国	5642	4.5	26	伊拉克	1338	1.1
2	法国	4622	3.7	27	叙利亚	1305	1.0
3	肯尼亚	4130	3.3	28	日本	1191	0.9
4	意大利	3893	3.1	29	奥地利	1170	0.9
5	埃塞尔比亚	3125	2.5	30	喀麦隆	1162	0.9
6	刚果民主共和国	3006	2.4	31	瑞典	1,155	0.9
7	英国	2616	2.1	32	孟加拉国	1,153	0.9
8	印度	2570	2.0	33	土耳其	1,142	0.9
9	南苏丹	2550	2.0	34	泰国	1,138	0.9
10	苏丹	2254	1.8	35	俄罗斯	1,133	0.9
11	乌干达	2217	1.8	36	中非共和国	1,067	0.9
12	菲律宾	2179	1.7	37	乌克兰	1,046	0.8
13	黎巴嫩	2131	1.7	38	巴西	1,046	0.8
14	阿富汗	2080	1.7	39	坦桑尼亚	1,043	0.8
15	加拿大	2001	1.6	40	尼日尔	1,016	0.8
16	德国	1875	1.5	41	尼泊尔	1,001	0.8
17	西班牙	1874	1.5	42	索马里	998	0.8
18	尼日利亚	1810	1.4	43	塞内加尔	989	0.8
19	巴基斯坦	1736	1.4	44	加纳	953	0.8
20	约旦	1708	1.4	45	缅甸	930	0.7
21	埃及	1628	1.3	46	津巴布韦	929	0.7
22	马里	1610	1.3	47	马来西亚	890	0.7
23	中国	1564	1.2	48	澳大利亚	879	0.7
24	也门	1452	1.2	49	卢旺达	870	0.7

25	哥伦比亚	1360	1.1	50	匈牙利	853	0.7
----	------	------	-----	----	-----	-----	-----

数据来源：联合国统计局

（三）我国在联合国系统人才结构

联合国秘书处同时对各国行政首长（D级）和具有职等的专业职类人员（P级）的数量做了统计和计算，部分国家的数量和适当幅度见表5。截止2022年底，中国在联合国秘书处的任职人员仅为106人，其中行政首长1人，行政主管级官员12人，具有P1-P5职等的专业职类人员93人。美国不管是行政首长级别的人数还是专业职类人员的人数都是最高的，但美国的人数（359）仍然不在适当幅度内，属于任职人数不足的国家，但较容易进入适当幅度内。法国、意大利显著超过了适当幅度。中国和日本都属于任职人数不足的国家，且距离适当幅度还有较大的差距，当前的数量翻一倍以后仍然无法进入适当幅度内，另外行政首长级别的人员数量都非常少。

表5 联合国秘书处部分国家行政首长和专业之类人员数量

国家	行政首长			行政主管级官员		专业职类人员				共计	适当幅度
	常务副秘书长	副秘书长	助理秘书长	D2	D1	P5	P4	P3	P2		
美国	—	2	5	7	27	47	90	112	69	359	383-518
法国	—	1	1	5	9	27	37	50	10	140	82-111
意大利	—	—	1	3	13	35	50	25	1	128	63-85
印度	—	1	2	1	9	12	18	19	1	63	48-64
德国	—	—	—	6	13	37	33	40	12	141	110-149
西班牙	—	—	—	—	7	15	16	31	8	77	43-59

中国	—	1	—	4	8	21	14	29	29	106	237-321
日本	—	1	—	3	7	11	21	16	9	68	153-207
俄罗斯	—	2	1	2	7	6	12	13	7	50	50-67
英国	—	1	2	7	12	27	30	33	7	119	85-114
尼日利亚	1	—	—	—	2	4	4	3	—	14	12-22

数据来源：联合国秘书处统计年报

另外，以安理会五大常任理事国在联合国的人员为例，中国的人员占比（1.59%）仅略高于俄罗斯（1.52%），低于法国、英国和美国。分类别来看，中国的专业职类人员仅高于俄罗斯，一般事务职类人员略高于英国，外勤事务职类人员显著低于其他四个国家，见表6。

表6 安理会五大常任理事国在联合国秘书处按类别分布情况

	专业职类人员	一般事务职类人员	外勤事务职类人员	共计	占有所有工作人员比重（%）
中国	429	135	5	569	1.59
法国	789	582	29	1400	3.91
俄罗斯	357	143	45	545	1.52
英国	606	128	48	782	2.19
美国	1239	1104	102	2445	6.84

数据来源：联合国秘书处统计年报

尽管各个国际组织在处理国际事务时都力求保证独立性和中立性，然而实际上由于会员国在国际组织中的地位及话语权不同，国际组织很难摆脱强势会员国的影响。在国际组织中，来自各个会员国的工作人员作为组织日常工作的施行者往往在某种程度上反映其母国的利益，并且是其母国价值观念的传播者。因此，为了在国际组织中争取更大的主动性和话语权，许多国家都把增加本国工作人员

的数量及提高其职位纳入到了国家战略中。而国际组织中各国员工的数量、所处部门、职位高低也反映出了各国的势力范围和不同的实力。

对于中国而言，在多边国际组织中缺乏代表性是一个长期存在的问题。近年来，随着在全球政治与经济治理中的作用与日俱增，中国已经不再是现有全球治理体系的参与者，而是逐渐转变为了新型治理体系的设计者。随着中国与世界间经济联系、文化交往、政治对话的日益密切，中国也将全方位参与国际事务、积极承担大国责任。然而现阶段，中国在国际组织中的工作人员仍然面临着数量偏少、影响力偏小、组织松散、部门分配不合理等问题。因此，国际组织人才的培养和输送成为了中国在积极参与引领全球治理体系改革和建设过程中的重要课题。

六、我国国际组织人才培养与推送现状

我国国际组织人才培养由来已久，最早可追溯到 20 世纪 50 年代。自 1971 年恢复我国在联合国合法席位以来，随着我国参与国际事务的日益深入及“一带一路”倡议等国家战略的持续推进，国际组织人才的培养与选送工作也逐渐为国家所重视。

我国较早涉及国际组织及国际组织人才培养的政策文件是 2010 年国家颁发的《国家中长期教育改革和发展规划纲要 2010-2020》。该文件明确提出，要“培养大批具有国际

视野、通晓国际规则、能够参与国际事务与国际竞争的国际化人才”，要“支持（高等院校）参与和设立国际学术合作组织”，要“加强与联合国教科文组织等国际组织的合作，积极参与双边、多边和全球性、区域性教育合作，积极参与和推动国际组织教育政策、规划、标准的研究和制定。搭建高层次国际教育交流合作与政策对话平台”。

2015年党中央、国务院印发了《关于进一步加强国际组织人才培养推送工作的意见》，成立了中组部、外交部、教育部、人社部等多个部委参与的国际组织人才工作领导小组，正式在全国范围内开启了国际组织人才的培养和输送工作。

此后，各政府部门和地方省市出台了相应的政策举措。以北京为例，作为中国的首都和国际交往中心，北京市先后开展了多项国际化人才能力建设项目，逐渐形成了相对成熟的国际组织人才培养与选送模式。

（一）培养模式

自20世纪70年代以来，外交部、教育部、科技部、人社部等国家部委和北京市开展了一系列国际组织人才培养项目（详见表7），按主办机构及培养方式的不同，大致可分为高校主导和社会研修两大类。前者为在校教育，一般属学位培养，具有教育长期性与课程规划系统性的特点；而由社会组织等主导的项目更偏向于中短期，是面向全社

会开展的短期培训。

表 7 北京具有代表性的国际组织人才培养项目

项目名称	培养机构	项目特点
高级翻译班 (1979—1994)	北京外国语大学联合国译员 培训部	培训从事联合国文件翻译的笔译和为各种, 国际会议提供同声传译服务的口 译人员。
“探索国际组织需要 的复合型人才”项目 (2010)	北京外国语大学研究生院	培养兼具国际视野与中国情怀, 通晓国际规则, 拥有出色的外语及专业技能 和跨文化沟通能力的高端复合型人才
国际组织人才基地班 (2013)	对外经贸大学教务处、国际 经贸学院等	培养具有深厚的人文底蕴、宽厚的国际商务、法律、管理及法语理论基础和 素质全面协调发展的创新型国际化人才
国际组织学科建设和 人才培养基地 (2017)	教育部、外交部、中联部、 北京外国语大学国际组织学 院	语言文化、专业、实践三导师指导;跨院系、跨学科、国际化课程平台; 国家 相关部委、国际组织、国内外高校等联合培养; 偏重就业与实习实践
国际组织任职及后备 人员高级培训班 (2010)	中国科学院国际合作局、中 国科学技术大学公共事务学 院、中国科协	为中国科学院培养复合型科技外交人才、具有国际化运作能力的后备人员开 展针对不同类别人员的分层培训; 国际组织任职和后备人员高级培训班重点 面向已在国际组织中担任主席、副主席以及执委以上高级别职务的科学家
中国国际公务员能力 建设项目(2011)	中国联合国协会、人力资源 社会保障部国际合作司及其 承办高校	培养国际公务员后备人才, 提高人才的国际化水平; 培养中国青年人的全球 视野, 提高参与全球治理的能力; 提升全社会对国际组织的关注, 加强中国 的联合国研究能力
联合国: 中国青年国 际事务能力高级培养 计划(2011)	联合国协会世界联合会、北 京外国语大学联合国与国际 组织研究中心、北京大学陈 翰笙世界政治经济研究中心	深入联合国内部, 由联合国官员授课的高水平交叉学科短期培训。拓宽中国 青年国际视野; 培养未来外交和国际事务的领导者; 推动适应全球化战略的 人力资源储备; 增进了解以联合国为核心的世界政治经济体系
国际组织人才训练营 (2017)	清华大学学生职业发展指导 中心、国际合作与交流处、 国际教育办公室	短期集中培训, 通过高校巡讲等方式增加青年人才特别是高校学生对国际组 织人力资源制度的了解, 提升到国际组织工作的意愿和竞聘能力

中国联合国模拟大会 (2004)	中国联合国协会及承办高校、中学	增进青年学生对联合国的了解，激发其对国际事务的兴趣，为未来的外交官队伍培养优秀的后备人才
北京大学国际组织人才证书培养项目 (2019)	北京大学研究生院、国际关系学院、学生就业指导服务中心、教务部、国际合作部	为研究生和高年级本科生中对国际组织实习、实践和研究感兴趣者赴国际组织实习或任职、关注和研究国际组织创造更多机会
北京大学国际组织与国际公共政策本科项目 (2020)	国际关系学院、教务部、国际合作部	该项目是北京大学国际关系学院国际政治专业下设的一个专业方向，是在国际组织和国际公共政策研究基础上综合形成的一个新的专业方向。该项目为国内首创。该项目的学生还有机会去巴黎政治大学、日内瓦国际关系及发展研究院等世界名校学习和攻读硕士学位。
北京外国语大学国际组织学院 (2017)	北京外国语大学	学院致力于培养和储备一大批国际组织亟需的，具有宽阔的国际视野与浓厚的中国情怀、通晓国际规则、精通两种以上联合国工作语言（以英语和法语为主），具有出色的跨文化沟通和实践能力，掌握丰富的国际法、国际政治与国际关系、国际经济与金融专业知识及专业技能，在全球化竞争中善于把握机遇和富有创新、合作精神，能胜任国际组织工作的未来新生代复语型、复合型高端外语人才。学制3年，实施“1+1+1”的三年制中、外联合培养双学位导向机制（鼓励但不强制），即一年在北外学习；一年海外留学；半年左右到国际组织及相关机构实习，半年至一年撰写学位论文，鼓励学生申请外方院校硕士学位。
清华大学社会科学学院国际政治专业（国际事务与全球治理方向）本科项目 (2018)	清华大学社会科学学院	国际事务和全球治理是一门跨学科、跨领域、跨地区的交叉学科领域，注重培养具有全球胜任力的复合型人才。本专业方向超越传统的学科限制，将理工背景、社科素养和全球视野结合起来，着重培养具有社会科学思维、专业素质、创新能力和全球视野的复合型全球治理人才。

近几年最重要的国际组织人才培养项目是教育部国家留学基金委的“国际组织后备人才项目”和“高校国际组织师资出国留学项目”。

“国际组织后备人才项目”最初放置在国家留学基金委的“创新人才培养项目”中，作为创新人才来资助培养。2018年该项目开始独立运作，正式把我国高校在学本科生和研究生作为国际组织后备人才，提供出国留学培养的财政资助。该项目分为两种途径。第一种途径是，国家留学基金委明确鼓励已经与世界著名大学合作开展国际组织人才培养的我国高校，向国家留学基金委提出国际组织后备人才培养项目申报方案。国家留学基金委经过专家对联合培养方案的评审，向被批准高校提供“国际组织后备人才专项奖学金”，支持相关高校在联合培养项目的学生中选拔优秀学生，资助他们出国赴著名大学学习相关专业和课程，攻读硕士博士学位。国家留学基金委要求，这些学生在国外学习期间，应该有机会去国际组织实习见习。该项目还可以为相关高校提供部分经费，为高校分担聘请外国专家来华授课和合作研究的费用。第二种途径是，国家留学基金委直接与国外高校和国际组织联系，设立国际组织后备人才培养的硕士项目，每年吸引中国本科毕业生、研究生和中国的海外留学生申请该项目。申请者经国家留学基金委推荐并被国外院校和组织录取后，即由国家留学基金委资助

赴这些院校攻读硕士学位。获得硕士学位后，这些留学生应直接争取去国际组织实习。目前国家留其委已经与西班牙 IE 大学、加拿大蒙特利尔大学、哥斯达黎加和平大学以及国际劳工组织都灵培训中心合作设立了相关硕士项目。

“高校国际组织师资出国留学项目”则是为了培养和储备一批具有国际组织工作经历和研究能力的教师队伍，加强高校国际组织课程和教材建设，提升国际组织人才自主培养能力，拓宽我国高校与国际组织的合作，2023 年试点开展的项目。重点资助高校教师赴政府间国际组织和具有重要影响力的非政府间国际组织（含学术类国际组织）短期工作，同时可资助高校教师赴国外的国际组织研究机构或在国际组织人才培养方面具有优势的国外高校开展国际组织相关研究。试点阶段，面向教育部国际组织后备人才实施高校、教育部国际组织青年人才培养项目高校、国家留学基金委国际组织后备人才培养项目立项高校实施

近年来，随着国家对国际化人才的需求量不断扩大，不只是国家留学基金委，各级部门相继对国际化人才培养项目提供了资金与政策支持，加快了社会各界对国际化人才的培养进度，并逐渐形成了当前跨学科、重实践、多方合作的多元人才培养模式，其特点具体表现为以下几个方面。

一是高校培养为主，政府、科研院所、社会组织等多

方合作、协同培养为辅。除在京高校一直作为人才培养的主要角色外，一些科研机构及民间组织团体如中国联合国协会、中国科学技术协会等相继发起或参与了多个人才培养项目，并结合其性质及其与国际组织的紧密联系为涉外人才的培养提供平台。这种多方优势互补的模式不仅拓宽了人才培养渠道，也创新了国际化人才培养的授课模式与管理机制。

二是由单一专业人才转向复合型人才的培养。从培养方向来看，相较于早期以北京外国语大学联合国译员培训部为代表的单一能力的培养，已逐渐加强了对具有国际化运作能力的复合型人才的重视，并在课程设置上初步实现了各类知识能力的兼顾。国际组织所需要人才的能力结构具有一定复杂性，既要有较高的外语运用能力，也要有扎实的专业能力和系统的通识知识，这就要求未来的国际组织人才具备从宏观的系统理论到具体的业务实操等一系列知识能力。

三是重视对人才国际视野与国际规则意识的提升。目前国际组织人才培养对专业知识能力的培养已不再是人才培养的唯一着力点，国际视野、国际规则及跨文化交流等精神意识层面的培养逐渐受到重视。如邀请政界、学术界、企业和国际组织等领域的知名人士深入人才培养的教学和管理工作中，通过外交模拟场景等方式进行体验式学习，

感受国际组织工作的氛围，提升人才自身对参与国际事务的感知度。

（二）推送模式

作为超国家的国际社会行为主体，国际组织有着与国内完全不同且较为复杂的进入渠道与职业发展路径。前文提到的，行政首长一般采用任命的方式产生，D1和D2级别的行政主管采用全球招聘的方式产生。专业职类的人员也是通过全球招聘的方式产生，但内部还有各种不同的招聘形式。一般事务职类人员通常是从特定办事处所在地区当地招聘。外勤事务职类人员一般也是全球招聘。驻在国内本地雇员则是在本地招聘。联合国志愿者由联合国志愿者人员组织统一招聘，实习生和顾问则一般根据具体的项目开展招聘，相对更灵活。

目前国内国际组织人才推送的模式主要包括个人自主申请、政府推荐与项目培养推送三种方式。

1.个人自主申请

个人自助申请即通过国际组织的公开渠道申请有关岗位，通过特定岗位的考试、面试选拔要求以后进入国际组织工作。联合国针对不同的岗位和职位类别，设立了不同的考试，在全球范围内招聘相应人才。

联合国青年专业人员计划（Young Professional Program, YPP）是一项招聘计划，旨在招募有才华、高素

质的专业人员，让他们在联合国秘书处开始国际公务员的职业生涯。它包括入学考试过程和成功入选者在联合国开始职业生涯后的专业发展。根据联合国的需要，YPP 考试每年在不同的学科领域举行一次并向参与国的国民开放。申请者需要是参与国的国民，需要具有大学本科及以上学历，申请年龄在 32 岁及以下，且精通英语或法语。参与国指的是在联合国中属于无人任职或任职人数不足的国家。通过资格评估、在线考试、面试等流程，成功入选者会进入用于填补适当空缺的名册上，当联合国秘书处出现相关岗位空缺时，可以从名册中选出候选人。该名册有效期为三年，用于填补职位空缺。从名册中选出的候选人将在联合国的职业生涯开始时获得一份为期两年的固定期限合同。两年后，如表现令人满意，他们可获准续约。YPP 职位为 P1 或 P2 级别。YPP 项目安置的员工应在该职位上服务至少两年，然后才能被考虑任命到另一个职位。YPP 项目的选拔是进入联合国成为一名专业职类官员最重要的途径，竞争也异常激烈。

竞争性语言岗位考试（Competitive Examinations for Language Positions, CELPs）是联合国秘书处针对特定语言和功能岗位的考试，根据招聘需要，大约每三年举行一次针对每个职能和语言组合（例如西班牙语口译员或阿拉伯语笔译员、编辑和逐字记录员）的考试。

全球一般事务考试（Global General Service Test, GGST）是申请一般事务职类岗位的人员需要参加的测试。GGST可以用联合国所有六种官方语言参加，具体取决于该职位的语言要求。这是一项基于计算机的监督测试，通过与工作有关的场景和任务，评估被确定为一般事务人员职能核心的能力，例如沟通或规划和组织。

2.政府推荐

政府推荐最重要的一种方式**是初级专业人员计划（Junior Professional Officer, JPO）**，该计划的人员的招聘是基于联合国与捐助国之间的双边协定开展的。初级专业人员一般要求是捐助国的国民，但有些捐助国也资助发展中国家的国民。候选人要求是年轻的专业人士，通常具有大学本科学位和至少两年的专业经验。初级专业人员的职位一般为 P1 或 P2。初级专业人员最初获得一年的任用，经捐助国同意，在表现良好的基础上，可以延长任期。初级专业人员计划的主要目标是为年轻的专业人员提供机会，通过在专家的指导下学习经验，获得多边国际合作领域的实践经验，并为推进和推进其组织的任务做出贡献。

对于发展中国家和捐助国来说，这是通过联合国系统提供的另一种形式的发展援助。它还为年轻毕业生提供多边能力建设方面的在职培训的大量机会，并使捐助国能够向没有官方代表的发展中国家派遣多边能力发展人员。它

还可以支持在优先国家促进和推进优先领域的具体目标。对于联合国秘书处和其他有关方案/基金来说，初级专业人员方案是从一些捐助国调动额外能力发展资源的重要机会。它有助于提高专业人员的能力发展能力。它还使各机构能够更有效地履行其增加和复杂的责任。对于初级专业人员本人来说，它提供了参与联合国系统能力发展活动的可能性，并在大多数情况下提供了直接接触发展中国家发展进程和互动的机会。它使他们能够获得国际领域的工作经验，并为国际职业生涯提供了丰富的机会。

中国与联合国秘书处和其他诸多国际组织签订有双边协定，定期由中国政府组织选拔向各大国际组织推荐初级专业人员。组织选拔的主体一般由和国际组织业务相对应的国家部委，包括外交部、教育部、商务部、人社部等。

3.项目培养推送

项目培养推送主要是国家留学基金委设立的“国际组织实习项目”。2014年国家留基委主动承担起将中央的国际组织人才培养政策转变为稳定、具体的工作机制、推进相关项目实施、保障目标实现的政策执行和资金资助职能。2014年，经人社部和教育部同意，国家留学基金委开始组织队伍，落实接受中国实习人员的国际组织。2014年底，国家留基委正式下发文件，设立“国际组织实习项目”并向有关高校和各省教育行政部门下达通知。实习人员可申请国

家留学基金委与有关国际组织合作项目派出，也可通过单位或个人渠道联系国际组织并获得岗位邀请信后申请国家留学基金资助派出。重点资助到主要的政府间国际组织和具有重要影响力的非政府间国际组织实习。实习地点应为海外的国际组织总部及总部外机构办事处等。实习期限和资助期限一般为 3-12 个月。该项目自启动以来，吸引了大批国内外学生到国际组织实习，表现优异的人员在实习结束以后成果留任，在国际组织找到了不同的岗位继续开展工作。

七、我国国际组织人才队伍建设存在的问题

（一）缺乏长期系统的人才培养规划

总体来看，我国国际组织人才培养仍处于起步阶段，国家、地方和高校都越来越重视，但是仍然缺乏明确的战略定位、统一的资源调配及长期系统的培养规划。从宏观角度来看，人才梯队建设本身就是一项长远而复杂的人力资源工程，战略定位与长期规划的欠缺不仅会导致培养目标的模糊，影响具体项目的实行，也易造成国家教育资源的浪费。国际组织人才培养也是一项复杂的系统工程，除了高等院校、科研院所外，还需要政府各部门、外事部门、民间组织等通力合作。从人才个体的微观角度看，职业生涯规划必须与职业发展空间相匹配，否则极易导致培养出

来的各梯队人才的晋升通道受阻，梯队的动态运行无法得到保证。

（二）人才规模较小职位较低

改革开放以来，特别是党的十八大以来，在政府部门、高等院校和相关机构共同努力下，我国的国际组织人才逐渐增多，派往国际组织实习的人员大幅增加，但中国籍国际公务员人数少、职位低的状况仍然没有得到根本性改变。中国长期且至今仍然属于任职人数不足的国家，且是任职人数偏少的国家，要达到联合国秘书处设置的适当幅度仍然任重道远。中国在联合国系统内的任职人员数量和占比仅排名全球第 23 位，和我国的国际地位严重不符。中国籍国际公务员不仅人数少规模小，职位也较低，包括行政首长和行政主管级管员在内的高级官员人数远低于安理会其他四大常任理事国的人数，也少于 G7 中的发达国家，甚至低于一些发展中国家。

（三）人才协同合作培养力度不足

当前，我国虽已形成了以高校为主、多方协作的国际组织人才培养模式，但各机构、机制间的对接仍不够契合，各方对接协调仍不够畅通，存在一定的资源分散和浪费情况。国家层面出台国际组织及国际组织人才培养有关政策文件后，各级政府、各高校先后开展各类项目培养国际组织人才。但国家各部委之间、与地方政府之间，还存在各

自为政的现象，各综合类大学、外语类院校及理工类专业院校之间的横向联系不够密切，教育教学资源没有充分共享。政府、高校等传统的国际组织人才培养机构与社会团体、国际智库、各类非政府组织等社会力量之间的联系与合作相对薄弱，尚未充分发挥社会力量在国际组织人才培养中的重要作用。

（四）高校学科设置难以培养复合型人才

据联合国统计，2022年我国在联合国任职的1400余名职员中，约三分之一为翻译类岗位，在人权事务岗位上的中国职员不足50人，政治事务岗位不足30人，在以国际法院为代表的国际法岗位上，则除了有1名中国籍大法官外，暂无其他中国职员。这与国内高校专业课程设置有关，国内仅有北京外国语大学、北京大学等少数高校专门开设国际组织相关专业及学位项目，大多依托已有的国际关系、国际政治专业开设有关课程，培养体系不够系统全面，面临人才知识结构与岗位需求错位的困境。国际关系、国际政治等专业人才的外语水平，尤其是英语以外的其他国际组织工作语言（如法语、西班牙语）水平难以达到要求；外语专业出身的人才又缺乏国际事务相关知识以及某一领域专业知识，仅能胜任国际组织翻译岗位的工作；特定专业领域的人才，其外语水平和国际交往能力均难以达到国际组织的要求。

（五）国际组织数量和影响力较弱

根据国际协会联盟发布的国际组织年鉴，截至 2022 年，全球共有 7.2 万个国际组织，中国仅有 54 个总部，其中北京 26 个，上海 10 个，和巴黎、日内瓦、纽约、伦敦、维也纳、布鲁塞尔、东京等国际化程度较高的国际城市存在巨大差距。同时，在京落户国际组织总部多为非政府间国际组织，政府间国际组织多为驻华代表机构，国际影响力有限。

表 8 部分城市国际组织总部数量（个）

城市	巴黎	日内瓦	纽约	伦敦	维也纳	布鲁塞尔	东京	北京	上海
国际组织总部数量	125	81	76	71	59	56	38	26	10

国际组织对落户城市具有较高要求，包括交通通达、出入境便利、国际会议展览设备齐备、公共服务国际化程度高、类海外居住环境等。北京在国际组织数量、影响力方面仍有较大差距，主要受到以下几方面因素的影响：一是无担任国际性社会团体业务主管单位资格。按照我国现行规定，总部设在中国境内的非政府间国际组织，须确定一家中央部委担任其业务主管单位，经国务院批准后以国际性社会团体身份在民政部登记。地方政府不能担任业务主管单位，导致国际组织登记面临较大困难。二是聘用外籍人员阻力较大、资金不足。根据现行政策，境外非政府

组织代表机构不可直接与员工签订劳动合同，须通过劳务派遣机构聘用。部分劳务派遣机构因担心遇到境外应诉情况，不愿代理聘用外籍员工业务，导致国际组织代表机构聘用外籍员工困难。三是办公场所租金高、选择少。办公场所是影响国际组织落户选择的重要因素。国际组织多为非营利性机构，资金有限，但对办公场所及周边国际化设施要求较高。

八、加强国际组织人才队伍建设对策建议

（一）构建国际组织人才培养合作机制

国际组织人才的培养是一项复杂且耗时长久的系统性工作，需要政府、高校及社会组织等多方共同努力，持续加大对人才等各项培养资金的投入。人才梯队的构建同样是一个长期而复杂的人力资源规划工程，不同梯队人才的培养与调整是一个不断的“评估—调整—再评估”的动态循环，这不仅需要梯队建立之初的精心设计，更需要全过程的实时跟进与反馈。此外，由于我国国际组织人才起步较晚、经验不足，与国外尤其是传统西方国家相比仍缺乏竞争力，这种情况下更要对国际组织人才梯队进行统一规划，稳扎稳打构建中国特色的国际组织人才培养体系。

政府、高校及社会组织等多方共同努力，持续加大投入。政府部门不断完善顶层设计，出台国际组织人才培养选送、支持保障相关政策，在关键机构、关键岗位的竞选

竞聘上积极为中国官员争取机会。各类高校依托各自的特色学科，不断完善“课程+实习”人才培养体系，积极与更多国际组织开展实习合作，除选送大学生到发达国家国际组织总部实习外，也鼓励大学生到不发达国家国别办事处等基层艰苦岗位历练。各类社会力量要进一步提高国际组织人才培养参与度，积极开展各类社会化课程和实践活动。

（二）推进各层次国际组织人才培养

当前国际组织人才梯队的培养上应各有侧重点。针对不同梯队人才采取不同方式培养。

对于包括高校国际组织相关专业学生、参与国际组织人才培养项目的青年人才，以及未获得国际组织正式职位但作为实习生或志愿者在国际组织内从事工作的非正式职员来说，这一梯队人才的主要培养场所是高校，加快对教学及选送模式的创新与发展，找到适合中国国情的国际组织人才培养体系，是目前我国涉外人才培养的一大重点工作。为培养学生多样化能力，可以采用多元有机的教学方式，丰富课程体系，加强专业训练，提升能力素养，从而提高教学质量，使这类人才在走出校门后更加具备在国际组织工作的竞争力。

对于已在国际组织内担任正式职务的一般事务职类人员和专业职类人员，属于人才梯队的中间层级，起着为塔尖人才与塔基人才承上启下的连接作用。这一梯队的人才

应向能力素质提高、知识结构全面化、实操熟练化三个目标迈进，并各有其着重点，为培养成为更高级别的塔尖人才作好充分准备。

对于国际组织中的 D1 及以上官员和专家学者等，他们是亟须投入顶端资源大力培养的“塔尖人才”。一般来说，国际组织高级职员普遍已具备较高的能力素质、较全面的知识结构与丰富的实践经验，且专业方向性较为明确，对这类人才的培养应着重加强其职业竞争力，培养其对政策及规则方面的解读与适应能力，并将这一机制常态化。如专门聘请相关部委领导以及在国际组织领导层任职多年的资深专家对梯队中的人才进行逐一分析，精准定位，结合其履历，分别制定有针对性的培养方案。

（三）设立专门学科培养复合型人才

鼓励更多有条件的高校开设国际组织相关专业及本科学位项目专门培养国际组织人才。学习美国、英国、瑞士等发达国家经验，在高校中设置“国际发展学”硕士博士专业，鼓励本科阶段有外语类专业和理工类专业背景的优秀学生到“国际发展学”学科继续深造。在本科和研究生阶段的课程设置中加入国际组织项目实施、管理评估、国际援助等内容。不断重视对人才“软实力”的培养提升，邀请政府部门、在国际组织任职或有过任职经验的官员和专家，参与到高校人才培养的过程中，同时通过外交模拟场景、国际组织

实地参访和实习等方式，培养学生的国际视野与中国情怀、国际规则掌握和跨文化沟通能力，以及在全球化竞争中把握机遇和创新合作的精神。

（四）积极吸引国际组织入驻北京

大力推进国际交往中心建设是北京未来发展的重要战略之一，加快吸引国际组织在京入驻，北京可从以下三方面入手：一是成立专门机构，统一协调北京市内与国际组织相关的工作。从各国现有经验来看，筹建由中央机构与地方机构共同负责管理的办事机构或基金组织对城市国际化程度的提升颇有助益。北京市可考虑在中央的支持下，结合实际情况设立专门机构，统一协调与国际组织相关的包括为国际组织提供各项服务保障、协助国际组织筹办活动等在内的所有事务。二是持续推进申请授权北京市担任国际性社会团体业务主管单位有关工作。推进各类国际组织登记落户，发挥国际组织高端平台在引聚国际人才方面的优势，增强参与全球治理能力，扩大国际影响力。三是研究制定国际组织便利化措施政策包。通过规划国际组织集聚区、提供“一站式”政策咨询服务、建立吸引国际组织落户引导资金、引进优秀国际组织人才来京工作、便利国际组织人才出入境等政策措施，持续优化国际组织在京运行发展生态、国际人才在京工作生活环境，不断提升北京国际化公共服务水平。

（五）搭建国际组织人才信息平台

搭建国际组织岗位信息服务平台，系统整合各类国际组织人才培养项目及国际组织空缺职位信息，定期向在京高校宣传推介，帮助高校学生和青年人才了解国际组织、规划职业生涯、获得培训资源。建立国际组织人才大数据库，收集追踪联合国任职各类人员情况，了解各类人才推送渠道每年推送人数，掌握各机构、各级别、各类型人才情况，发现储备数量充足的优秀青年人才，并依托人才大数据库不断优化国际组织人才人员分布、推送结构，提高人才留任率和晋升率。

参考文献

【中文著作】

张明选等，《国际组织人才培养与选送》，上海教育出版社，2022:1。

滕珺，《国际组织需要什么样的人》，上海教育出版社，2018:1。

仪名海，《中国与国际组织》，新华出版社，2004:23。

【外文电子文献】

https://digitallibrary.un.org/record/4000510?ln=zh_CN

<https://unsceb.org/hr-nationality>

<https://careers.un.org/job-level?language=en>