



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

Organisation des Nations
Unies pour l'alimentation
et l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

财 政 委 员 会

第 一 六 〇 届 会 议

2015 年 11 月 2—6 日，罗马

人 力 资 源 管 理

对本文件实质性内容如有疑问，请联系：

人力资源办公室主任

Monika Altmaier 女士

电话：+3906 5705 6422

本文件可通过此页 QR 二维码快速读取；粮农组织采用 QR 码旨在尽量减轻环境影响并倡导以更为环保的方式开展交流。
其他文件可访问：www.fao.org。



mo821

内容提要

- 本文件旨在向财委介绍本两年度各项人力资源举措和计划的实施进展。
- 本报告突出详细介绍自 2015 年 3 月财委第一五七届会议审议上份报告以来在各项项目和活动上取得的进展。

征求财政委员会指导意见

- 提请财政委员会成员关注人力资源举措相关进展。

建议草案

财委：

- 注意到人力资源各项举措进展情况以及 2015 年 3 月第一五七届会议要求提供的具体最新情况。

1. 自上份报告提交财政委员会 2015 年 3 月召开的第一五七届会议以来，在改进人力资源管理方面继续取得进展。《2014 年外聘审计员详细审计报告》也对此加以强调，指出“人力资源办公室的巨大成就预计将为粮农组织人力资源战略的实施提供推动力”¹。下文将对相关成绩和目标及举措做总结汇报。

当前人力资源举措概览

绩效管理、发展和学习

2. 强化绩效管理政策和系统的开发工作已经完成，并将于 2016 年 1 月开始实施。新的绩效评价管理系统面向管理人员和职工开展更为透明、有效的绩效评价方法，其中包括经改进的评估和评级系统，将能够更有力地解决表现不佳问题，包括为员工发展需求提供支持。

3. 将与新系统配套推出的还有一项虚拟综合培训计划，采用英语、法语和西班牙语，为所有员工提供在网上了解该流程相关内容的机会，特别侧重目标的制定、任务与责任以及持续做出反馈的重要性。已就此向为新系统提供支持的各司各处相关联络人做了简要介绍。

4. 与粮农组织价值观和能力发展相关的支持工作仍在继续。将于 2015 年第四季度在一般服务人员职类招聘中引入与注重能力的面试技巧，作为对经调整的招聘流程（详见下文）的补充，同时为候选人提供网上学习支持。继续通过管理人员辅导和虚拟计划为管理层提供能力发展机遇，目前此项服务针对 P5 以上级别人员以及中层管理人员。管理人员在这些课程中的积极参与，包括参与网上互动课程，对粮农组织向虚拟培训转变而言是一个十分令人鼓舞的迹象。

5. 为权力下放办事处制定学习计划的工作继续起到了加强员工实际操作能力、解决内部监控和问责问题的作用。目前正在制定的一项计划将涉及预算持有人问责及风险、项目周期和关键任务的认证等课程。

6. 粮农组织驻各国代表计划继续扩大，即将就有关主题推出新套件，其中包括能力发展、沟通交流和风险管理，在制定过程中均与相关专家开展了密切合作。

7. 为了给新的“绩效管理学习计划”奠定基础，已开展了一次需求评估，旨在提高粮农组织上下在绩效管理方面的能力。该需求评估目前正处于分析阶段，学习计划纲要即将推出。同时，相关早期行动也已启动，重点是编写一份有关绩效管理的用户手册以及就《国别规划框架》的制定提供网络培训。

¹ 文件 C 2017/5 B，第 50 段。

聘任和选拔程序

8. 经过修订的一般服务人员选拔和聘任程序业已推出，其根本目的在于强化择优录取，为粮农组织搭建合格职员人才库。
9. 经过预筛选的候选人纳入招聘名册，职位一旦出现空缺，即可提出入围名单。2015年3月，粮农组织有史以来第一次向全球发布征聘信息，并随后形成了合格候选人名册。
10. 除打破以往一般服务人员招聘的“封闭”模式外，新流程同时还通过创建名册并同时采用网上招聘系统，从而缩短了招聘所需时间。
11. 一般服务人员招聘新流程的另一个重要特点是，基于之前面向专业人员的成功经验，在总部和区域办事处新设立了一般服务人员选拔委员会。新设一般服务人员选拔委员会的构成和职能将有助于更好地对候选人开展评估，同时通过2015年夏季所开展的一般服务人员选拔委员会职工代表的直接选举，确保同行参与招聘流程。新设委员会的成员已接受了有关流程及委员会职能的广泛培训，包括注重能力的面试技巧，目的是进一步提高选拔过程的连贯性、客观性和质量。
12. 目前正在对由项目供资的专业人员职位开展全面审查，以确保粮农组织所有用人单位招聘流程的一致性。目前还在与总部和权力下放办事处保持密切磋商，以便制定新的工作流程，计划尽早落实。有关扩大网上招聘范围以涵盖由项目供资的专业人员职位的工作也在推进中，自2015年7月起，粮农组织驻各国代表的空缺职位已全部通过网上招聘系统公开。对实习生招聘工作流程的审查也已启动。
13. 得益于持续改进工作以及简化流程，招聘所需时间总体而言继续减少。2015年，填补总部空缺职位所需时间平均为116天，在区域办事处平均为120天（2014年分别为206天和165天）。

准专业官员和初级专业人员计划

14. “准专员官员计划”为来自30多个国家的国民提供了一次结构化学习经历，让他们参与国际合作活动，并在一名有经验的粮农组织工作人员监督下充分运用自身技术专长。目前，参与该计划的共有14个捐赠国，为本国国民提供资金，一些捐赠国（比利时、意大利和荷兰）同时还为来自其他国家的候选人提供资金。2015年，粮农组织已招聘了14名准专业官员。为保证及时补充员工队伍，粮农组织已延长了任期于2014年结束的10名准专业官员的任期。
15. “初级专业人员计划”是一个主要从无任职人员或任职人员数量不足的发展中国家招聘初级年轻专业人员的有针对性的计划。2015年3月，启动了第四批

招聘行动，旨在为下列地点新聘 6 名初级专业人员：开罗、阿克拉、亚的斯亚贝巴、哈拉雷、利伯维尔和曼谷。已决定将 2013 年招聘的 6 名初级专业人员的任期延长一年，强调说明粮农组织十分重视该计划，重视为粮农组织员工队伍注入新鲜血液。

编外人员的使用

16. 粮农组织将继续利用编外人员来成功交付自身计划，因此在从初选到任期结束最终评价这一整个过程中，继续力求对这些员工实施高效、有效管理，从而确保合理利用资源，做到人尽其用。

17. 目前正在按照全组织反馈调查结果，对有关顾问和个人服务协议持有人就业的 2013 年《准则》开展审查。主要变动将涉及每日生活津贴和生活补贴；职责范围的更明确定义；合理类别的确定以及顾问/个人服务协议的任务性质。货币波动对日津贴数额和类别的影响也在评估中，准则目前已反映出系统中出现的最新变化，如通过“全球资源管理系统”的工资处理职能发放生活补贴。

18. 在全球资源管理系统自动生成编外人员聘用条件的框架下，已对现有合同模板做了彻底修改和更新，以加强招聘工作的一致性。

地理代表性和性别平衡方面的进展

19. 粮农组织正在开展各类外宣活动，以便和部分国家的专业机构和大学合作公开招聘技术专业型职位人选。正在努力改善专业以上级别性别代表性情况，如在招聘数据库中增加女性专业人员协会或机构的数量，以便大范围转发职位空缺公告。

组织流动政策

20. 在 2014 年所取得经验教训的基础上，加强了旨在为粮农组织“充氧加气”的“全组织流动计划”。

21. 由于各司局和办公室员工及管理人員的更广泛参与，2015 年有 40 名工作人员在全组织流动计划下变更了工作地点，63% 的调动是从总部到权力下放办事处，22% 的调动是从权力下放办事处到总部，15% 的调动是在权力下放办事处之间。另外，部分工作人员被任命为粮农组织驻各国代表，这种做法为这些工作人员提供了在粮农组织下放办事处中担任高级职位的机会。

22. 目前《临时流动政策》正在得以敲定。这将成为“全组织流动政策”的补充，并为那些因为自己的非国际职员身份而无法按组织政策参与流动的各类工作人员提供流动派任的机会，虽然期限相对较短。

员工队伍规划和人才管理

23. 2015 年，已开展筹备工作，以推出相关工具来为有效开展员工队伍规划提供支持。已开发出一项员工队伍规划模块，以便在全球和各部层面实时计算编制支出和预测薪酬支出。总体目标是实施一项员工队伍规划战略，使员工队伍和组织需求相互匹配，以满足组织的监管、服务和业务需求。

精简和提效

24. 人力资源基础设施项目已于 2015 年初启动，主要目的是 (i) 精简人力资源程序；(ii) 实现人力资源流程的标准化、简易化和自动化；(iii) 通过利用新设计的人力资源报告和一览表向人力资源工作人员和管理层提供可靠的人力资源数据，从而提高信息和程序的透明度。这一项目将提高人力资源部门的效率，强化绩效的监测和衡量手段。项目产出将有助于在标准化全球流程和共享技术信息平台的基础上，促进人力资源部门的团结，增强人力资源流程的完整性，强化人力资源服务的质量、连贯性和透明度。

人力资源服务 - 标准操作程序

25. 人力资源领域中的标准操作程序项目依然是人力资源基础设施项目相关大型举措中的一部分。截至 2015 年底，预计将发布 140 项标准操作程序，涵盖职员及编外人员服务和招聘等各类人力资源程序。预计到 2016 年底，将完成针对总部所有其他关键人力资源流程(项目和高级别人员招聘、职位管理、社会保障等)的标准操作程序的制定工作。

人力资源流程自动化

26. 人力资源领域更多流程的自动化工作正在继续，以便进一步简化和精简此项工作，同时减少因人工干预系统造成的误差。以下为相关举措的具体案例。

27. 截至 2015 年 8 月，编外人员生活补贴的支付已成功纳入工资处理系统，无需再在差旅系统中对相关交易进行单独处理，同时还简化了这些雇员相关总支出的报告工作，做到更加精准。除此之外，全球资源管理系统对编外人员合同聘用条件的自动生成也已按阶段逐步推出。这一功能计划将得到推广，在未来几个月中将涵盖所有编外人员合同类别。

28. 自 2015 年初以来，在招聘和职位管理领域共启动了 26 项改进，其中 20 项已于 2015 年 8 月前完成。

29. 目前正在着手就职位处理建立网上管理功能。这一变化将不仅能减少相关人工劳动，还有助于对绩效进行监测和衡量。此项工作的第二阶段将把“通用职位说明”纳入网上招聘系统。

30. 在网上招聘方面，相关功能已得到加强，以减少相关处理步骤，如系统根据申请人提供的回答对申请人进行预筛选，在选拔过程不同阶段自动给候选人发送通知。此类变动还提高了该流程的透明度，如网上自动记录相关步骤供用户查询，为人力资源办公室提供网上招聘档案，有可能上传测试和面试结果。

31. 在进一步精简流程和充分利用各项系统方面所做的努力将在 2015/16 年度继续大力开展，尤其是增加工作人员和管理层的自助服务工具方面。在人力资源自助服务工具方面已经完成了部分自动化改造，如 5 月已在“全球资源管理系统”中推出了一项房租补贴计算软件；人力资源部门即将采用就业证明自动生成的做法。

32. Medgate 项目一期已成功结束，实现了粮农组织总部工作人员工伤和相关理赔流程全面自动化。该系统将逐步推广用于粮农组织和粮食署各区域办事处和驻各国代表处的工作人员。

33. 2014 年，已在人力资源关键领域（性别和地理分配、继任规划等）共发布了 61 份标准化人力资源报告，在 2015 年有发布了 10 份人力资源服务业务报告。这些报告目前正向总部和各区域的用户发放。

医疗保险覆盖情况

34. 已为三项医疗保险和一项寿险签订了一份新的单一主保单，而不是像以往那样和不同服务供应商签订四份单独合同。主保单生效日期为 2015 年 1 月 1 日。

35. 为支持新的主保单的顺利执行，已签订了一份“服务水平协议”，就各类服务做出了全面规定，要求保险商和理赔商遵守相关规定，保证为投保人提供优质服务。该份协议已由双方在 2015 年 9 月底正式签订。其中引入了一项简化报告系统，用于保证对保险计划的运作情况开展高质量的财务报告和监管。

36. 粮农组织正在审议基本医疗保险整体保费结构。目前与收入没有关联的保费费率可能会被调整成按照收入的一定比例缴纳保费。此外，粮农组织的缴费额也正在接受审查，因为在过去几年，由粮农组织缴纳的保费平均已达到总保费的 63%，而不是理论上的 50%。

37. 粮农组织的社保办公室还为同一个主保单下其它几个联合国机构提供服务。这些机构需要为此类服务支付费用。目前所收取的行政管理费正在接受审查，以确保所有服务成本能实现完全回收。审查工作预计在 2015 年内完成。

38. 已签订了非医疗保险单一主保单，将以往由不同保险商管理的 12 项不同的非医疗保险保单合并到一起。此保单涵盖了雇员忠诚保险、第三方责任、火灾和灾害保险等。这份新合同已于 2015 年 1 月 1 日生效。预计新合同将有助于提高保险事务处理效率。