



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  
الغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

C

# 财政委员会

## 第一七三届会议

2018年11月12—16日，罗马

## 顾问的地域平衡问题

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

**Fernando Serván 先生**  
电话：+3906 5705 2299

本文件可通过此页快速响应二维码读取；粮农组织采用此二维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](http://www.fao.org)。



### 内容提要

- 本文实为粮农组织在建设员工队伍方面的进展报告；队伍建设既要反映出本组织成员的地域多样性，同时也要坚持将能力作为基本的选拔标准。
- 本文介绍了本组织自2017年12月以来采取的措施，措施实施后取得的成效，以及为实现顾问地域平衡而计划采取的下一步行动。

### 征求财政委员会指导意见

- 提请财政委员会注意本文件所载的进度报告。

## 引言

1. 2018年12月，粮农组织理事会第一五八届会议“鼓励管理层在顾问招聘活动中考虑实现地域平衡的必要性，与工作人员的地域分配一致，以便更加有效地交付计划和活动，同时坚持将能力作为招聘的基本标准，并要求秘书处向财政委员会下届会议提交一份关于顾问地域平衡情况的全面文件，考虑到理事会在本届会议上提出的要点”<sup>1</sup>。
2. 基于秘书处在2018年5月财政委员会会议上介绍的情况，各成员在2018年6月召开的理事会第一五九届会议上“要求秘书处依据修订后的顾问招聘和评价政策，向理事会下届会议提交一份进展报告，介绍为改善顾问的地域分配情况做出的持续努力；并注意到秘书处做出保证，为实现公平地域分配，所开展工作将考虑到选拔过程采取灵活方式的必要性，包括考虑费用影响，坚持任人唯贤的首要招聘标准，而不应用僵化的数值范围要求”<sup>2</sup>。
3. 本文实为进展报告，列举了本组织自2017年12月以来采取的措施，措施实施后取得的成效，以及为实现顾问地域平衡而计划采取的下一步行动。
4. 需要指出的是，本组织一直在努力吸引更多的合格候选人，充实相关人才库的潜在顾问资源，顾问的地域平衡状况已有所改善。这主要得益于2017年8月推出的竞争性顾问选拔流程，以及通过社交媒体、技术网络和粮农组织全球各办事处加大了对顾问任职机会的宣传力度。
5. 招聘工作实行了标准化选拔流程 - 首先是向所有顾问发出职位空缺通知，随后成立面试小组（包括一个用人单位之外的成员），最后由相关的助理总干事批准，这个流程确保能力仍是根本的用人标准。
6. 候选人获批入选人才库后，可由相关部门直接聘用，无需参加其他面试。为确保顾问招聘过程中考虑到改进地域平衡的全组织行动，正常计划供资的顾问招聘工作采用了灵活的方法。各部基于当前的地域平衡及顾问情况逐例获得审批。
7. 另外，围绕各部门顾问人才库和聘用顾问情况也会定期发布报告，方便用人单位在人力资源办公室的支持下更好地监督地域分配情况。
8. 这些行动已经取得了可观的成果，地域平衡的大型顾问人才库已经建立，方便本组织随时聘用顾问；然而，在有效建设更加多元的顾问员工队伍、实现更好的地域平衡方面，仍有很多工作要做。

---

<sup>1</sup> CL 158/REP, 第 12 k) 段。

<sup>2</sup> CL 159/REP, 第 13 h) 段。

## I. 自 2017 年 12 月开始实施的措施

### A. 针对所有顾问岗位发布职位空缺通知

9. 本组织在选拔和聘任过程中坚持用人唯贤。如上所述，根据联合检查组《对联合国系统个体咨询服务的审查》<sup>3</sup>中提出的意见，粮农组织于 2017 年 8 月推出了强制性的竞争性顾问选拔流程。

10. 本组织将非竞争、不透明的选拔流程改造成面向全球、竞争性、结构化的流程。粮农组织是为数不多的针对所有顾问岗位发布职位空缺通知的联合国机构之一，为外部候选人创造机会，让其通过竞争获得本组织的职位。得益于这些面向全球的、开放的职位空缺通知以及不断强化的外宣工作，本组织收到的合格候选人申请数量显著增加，形成了规模更大的人才储备库。

11. 这种方法契合联检组在报告中提出的观点，即“通过细致的规划、锁定多名候选人以及充分的竞争可招聘到最高水准的人才。更广泛地宣传顾问工作机会也有助于吸引更多合格候选人竞聘。为此，建立动态的人才储备数据库可提供更多的候选人，加快选拔流程，也有助于推动竞争。此类数据库还可支持对已有良好工作记录的顾问实行快速聘任，新加入成员则需要接受更为严格的竞争”<sup>4</sup>。

12. 需要指出的是，自 2017 年起顾问聘用采用了双层批准流程。第一层要获得顾问的直接上司的批准，第二层要获得相关单位预算掌管人的批准。如果直接上司即预算掌管人，就必须获得预算掌管人上一级领导的批准。在合同期满后利用质量评估报告对顾问的绩效进行评价时，同样还要采用双层批准的流程。这些措施强化了聘任流程中的择优录用标准。

### B. 建设顾问人才库

13. 人才库为管理者提供了较大的合格候选人选拔范围，是改进地域多样性的重要手段。地域平衡目标可通过多种方式实现，包括提前规划顾问需求，不断拓宽顾问人才库的范围，以及探索吸引所有国家候选人的新途径。

14. 改进顾问地域平衡的第一步是人才库中候选人的地域平衡。在人才库层面上，前一阶段做出的改进令人满意，如表 1 所示，代表国家数量大幅稳步增加。从 2017 年 10 月至 2018 年 10 月，人才库中代表国家的数量由 54 个增至 153 个。

<sup>3</sup> JIU/REP/2012/5。http://undocs.org/JIU/REP/2012/5

<sup>4</sup> JIU/REP/2012/5，第 123 段，第 27 页，http://undocs.org/JIU/REP/2012/5

**表 1. 顾问人才库的发展**

	2017 年 10 月	2017 年 12 月	2018 年 10 月
人才库数量	65	79	90
人才库中候选人数量	102	425	2774
人才库中代表国家数量	54	93	153
人才库中女性候选人占比%	47%	52%	52%

### C. 更好地监测

15. 自 2018 年 1 月起，鼓励用人单位（各部/区域办事处/战略计划团队）改进顾问职位空缺通知的外宣工作，以期吸引更大地域范围的候选人。同时，人力资源办公室开始与权力下放办事处合作，共同在国家层面上扩大空缺通知发布范围。

16. 另外，人力资源办公室开始在全组织和部级层面上监测各部门人才库的地域平衡状况，并向各部门定期通报，希望改进人才库和选拔报告中的地域平衡状况。

17. 这个监测过程非常重要，它有助于确保更大范围发布职位空缺通知，让更多的成员国候选人有机会参加面试，进而形成更加充实、地域平衡性更强的人才储备库。用人单位会获得本单位顾问地域平衡状况的相关信息，也会酌情采取进一步行动改进地域平衡。

### D. 聘用顾问的灵活性

18. 在理事会的指导下，2018 年 7 月发布了 2018/04 号行政通告，辅以《手册》第 317 节中的修订后《顾问选拔通知》以及《手册》第 319 节中的《个人服务协议签约人》，使得顾问选拔和聘用政策得到了强化。这些文件明确要求各部门严格遵守旨在加强顾问地域平衡的总体行动和程序，并在招聘流程中引入了更多的控制环节。

19. 本组织采取逐例审议原则，确保招聘过程的灵活性。特别是，若部内一个或两个国家的顾问占比超过 50%，则鼓励用人单位主管考虑人才库内的其他合格候选人，以期改进不平衡状况。为此特别安排了三个月的过渡期，避免工作受到干扰，也让用人单位主管有足够的时间从人才库中选人，改进本部门顾问的地域平衡。

## II. 新取得的结果

20. 如前所述，采取的行动在加强人才库地域多样性方面已经取得了切实的成效。

21. 如表 2 所示，得益于用人单位在改进聘用顾问地域平衡方面付出的努力和给予的重视，2018 年 5 月至 10 月间各部人才库中代表国家数量均有增加。

**表 2. 本组织各人才库中批准候选人数量及相关的地域平衡状况  
(2018 年 5 月 - 2018 年 10 月)**

	人才库中 候选人数量 2018 年 5 月	人才库中 代表国家数量 2018 年 5 月	人才库中 候选人数量 2018 年 10 月	人才库中 代表国家数量 2018 年 10 月
高层	178	58	268	70
副总干事（运作）	82	35	213	57
副总干事（计划）	379	86	705	105
经济及社会发展部	230	62	602	92
农业部	157	54	342	83
气候、生物多样性、土地及水利部	16	37	284	56
渔业部	82	33	207	47
林业部	109	38	216	49
非洲区域办事处	84	34	177	52
亚太区域办事处	92	46	202	68
欧洲区域办事处	51	37	157	56
拉美加区域办事处	20	14	68	28
近东及北非区域办事处	44	29	89	40
<b>总计</b>	<b>1 479*</b>	<b>136</b>	<b>2 774*</b>	<b>153</b>

\* 入选多个人才库的候选人在总计中仅计算一次。

22. 值得说明的是，来自众多国家的潜在顾问数量增加后，权力下放办事处就会有更大的机会聘用到本地专家，或熟悉本区域及/或本国情况的专家。

23. 另外，人才库中入选的女性候选人比例已由 2017 年 10 月的 47% 提高至 2018 年 10 月的 52%。同时，本组织实际聘用的女性候选人比例由 2017 年 1 月的 42% 提高至 2018 年 10 月的 49%。

24. 从顾问的地域平衡状况来看，表 3 显示了 2018 年 5 月前次报告与本次报告在地域分配上的变化。

25. 可以看出，由于采取了前述措施，正常计划供资顾问人数最多的前 5 个或前 10 个国家合计占比略有下降（2%）。然而，从预算外资源供资的顾问人数来看，同样组别（前 5 个或前 10 个）合计顾问人数占比却有大幅提高，因此总体地域平衡状况（所有供资来源）从 2018 年 5 月到 10 月间未有显著变化。

表 3. 顾问人数最多国家占比 (COF/REG)

	2018年5月	2018年10月
<b>正常计划</b>		
顾问总数 (正常计划)	721	617
代表国家	109	106
5个人数最多国家占比 (%)	46.7%	43.6%
10个人数最多国家占比 (%)	58.3%	56.7%
<b>信托基金</b>		
顾问总数 (信托基金)	645	739
代表国家	105	110
5个人数最多国家占比 (%)	42.3%	44.3%
10个人数最多国家占比 (%)	55.8%	58%
<b>各类供资</b>		
顾问总数 (各类供资)	1 366	1 356
代表国家	135	133
5个人数最多国家占比 (%)	44.14%	43.95%
10个人数最多国家占比 (%)	56.22%	56.19%

### III. 下一步行动

26. 本组织将继续改进正常计划供资顾问的地域平衡状况，优先考虑监测和外宣活动。未来仍将为各部提供定期报告，方便它们核对趋势，及时进行调整。除人才库相关数据外，各部还将获得本部门顾问地域平衡现状的相关信息。本组织将继续集中监测地域平衡状况，视需要针对需采取的进一步措施进行评价。

27. 外宣活动对于持续吸引最优秀人才，以及在人才库中代表性不足国家开展有针对性的宣传活动都非常重要。修订后政策的主要目标是引入择优聘用的开放性选拔流程，为所有合格候选人创造机遇；因此，外宣活动是进一步完善新流程的最重要内容之一。去年，本组织重点开展全组织外宣活动；从今年开始，将与用人单位、权力下放办事处和各成员国合作，共同开展更加具体的宣传活动。

28. 本组织采取的措施已经改进了部门和全组织层面人才库的地域平衡，实现了建设地域多元化顾问队伍的目标。已聘用顾问的情况也是如此，如表 3 所示，顾问集中在少数国家的情况亦有所改善。

29. 只有全组织文化真正接受这一理念，并认识到更多元顾问队伍带来的好处，顾问区域平衡的目标才能最终实现。本组织会继续鼓励用人单位扩大员工队伍的地域范围，同时开展具体的宣传工作，向职工强化这一概念，包括评价是否可将远程学习作为潜在工具，支持建设多元包容的工作环境。