

2010 年 3 月



منظمة الأغذية
والزراعة
للامم المتحدة

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
Agricultura
y la
Alimentación

财政委员会

第一三二届会议

2010 年 4 月 12-16 日，罗马

全组织人力资源战略的实施

若对本文件实质性内容有任何疑问，请联系：

人力资源管理司司长

Tony Alonzi 先生

电话：+3906 5705 6200

为尽量减轻粮农组织工作过程对环境的影响，促进实现对气候变化零影响，
本文件印数有限。谨请各位代表、观察员携带文件与会，勿再索取副本。
粮农组织大多数会议文件可从互联网 www.fao.org 网站获取。

内容提要

- 独立外部评价（IEE）小组在向大会提交的报告中指出，需要制定一项人力资源管理战略框架，让高级管理层和人力资源司共同参与落实关键人力资源目标。
- 根据这项建议，制定了一项人力资源管理战略和政策框架，并提交财政委员会第一二五届会议。在随后的几届会议上，向财政委员会定期汇报了关键人力资源举措的进展情况。
- 根据粮农组织基于结果的规划框架，制定了人力资源的优先举措，作为基于结果的架构的一部分。这些举措展示了其自身作为特定产品和服务，如何支持人力资源单位结果，并推动实现本组织的组织结果和人力资源改革。
- 2009 年，在实现人力资源优先举措方面取得了重大的进展。成就包括：实施并试点运行了绩效管理系统（PEMS）；制定了实习生和初级专业人员计划，来吸引并支持年轻专业人员加入本组织；以及建立了管理发展中心（MDC）。还一直在向各部门和办公室提供支持，以实施各项重组提案，以及在重组和精简之后，设计新的工作岗位。
- 本文件报告了迄今为止所取得的成就，为 2010-2011 两年度的关键产品和服务确立了有时限的目标、里程碑以及指标。将继续定期向财政委员会提交关于实现这些目标和跨越这些里程碑的进展报告。

寻求财政委员会的指导意见

- 请财政委员会：
 1. 注意在让《人力资源战略框架和行动计划》与基于结果的规划框架紧密挂钩方面所取得的进展。
 2. 注意在提供关键人力资源产品和服务方面已取得的进展，同时牢记为本两年度制定的有时限的、具体的和可衡量的目标；将根据这些目标对照进展情况。

1. 独立外部评价小组在向大会提交的报告中指出，需要制定一项人力资源管理战略框架，让高级管理层和人力资源管理司共同参与实施关键人力资源目标。还建议需要对人力资源司进行改革，走现代化之路，将其变成一个更具战略意义、更积极、且拥有业务合作伙伴远大视角的职能部门。
2. 根据这项建议，制定了一个由三大综合人力资源目标¹组成的人力资源管理战略和政策框架，并向财政委员会第一二五届会议提交了该框架。随后，对该框架做出了若干次修订，以便(a)纳入一项“路线图”，确立实施六大优先举措²的时限和可衡量指标；以及(b)纳入一些“全面彻底审查”提出的人力资源管理职能建议³。
3. 作为对人力资源战略框架实施进展开展定期审查工作的一部分，财政委员会在第一二六届会议上认识到，人力资源战略框架是一份动态文件；注意到，本组织一直在不断做出努力，以清晰地将三大人力资源目标与“职能目标 Y”（“有效、高效的行政管理”）以及为《2010-2013 年中期计划》而制定的三大根本组织结果结合起来⁴。
4. 2010 年 1 月，粮农组织推出了基于结果的规划框架，这正如一个进程，每个组织单元可以借此落实《2010-2011 年工作计划和预算》中的计划，同时，这个框架也为实施、监测和汇报工作提供了依据。作为该进程的一部分，人力资源管理司还确定了七个单位结果，这些结果正式地确立了人力资源管理司为实现“职能目标 Y”下的三大组织结果而拟议做出的贡献。
5. 作为 2010-2011 两年度推出的基于结果的规划框架的一部分，人力资源优先举措是作为支持人力资源单位结果的产品和服务而制定的。人力资源战略框架（以下称《人力资源战略框架和行动计划》）相应得到了重写，变成了一份具有前瞻性的文件，确立了人力资源管理司的战略目标和愿景，概括了迄今为止在关键产品和服务方面实现的进展，成了本两年期的行动计划。框架文件作为一份增编（附件 1 – 人力资源战略框架和行动计划）载列于本摘要中。
6. 2009 年，在实现人力资源优先举措方面取得了重大的进展。一些主要的亮

¹ (a)建立优秀、高绩效的工作队伍；(b)将人力资源管理司作为全组织管理的战略合作伙伴，以及(c)提供高效和有效的人力资源服务，支持计划实施工作。

² (a)管理信息汇报；(b)绩效评估；(c)管理/领导培训；(d)新的人力资源政策；(e)机构精简；以及(f)支持重组。

³ (a)人力资源管理职能向“业务伙伴”转变；(b)为人力资源职能制定新的问责制框架；(c)精简现有的人力资源流程，以提高实现这些流程的效率；(d)建立新的人力资源流程（如“人力资源战略”、“人力资源交流”和“人力资源人员安排”）；(e)将人力资源管理司专业工作人员的技术组合和能力重新统一起来；以及(f)加强管理能力。

⁴ 参阅文件 CL 137/4：关于落实人力资源管理战略和政策框架的进展报告。

点概括如下：

- a) 建立了人力资源管理信息和汇报系统，该系统将在今后充当人力资源信息的单一储存库，有助于各组成部分及时获取准确、相关的信息。
- b) 制定了实习生和初级专业人员计划政策文件，该文件将推动建立一项整合一致的年轻专业人员招聘制度，尤其是招聘发展中国家的人员⁵。
- c) 50 多名粮农组织管理人员参加了新设立的管理发展中心，该中心是与其他驻罗马机构合作组建的，29 名管理人员接受了管理培训。
- d) 成功地以试点的方式运行了绩效管理系统。所有全职或长期合同工作人员将在 2010 年参加绩效管理。
- e) 针对“全面彻底审查”团队的建议，于 2009 年建立了新的人力资源战略和交流职能，计划于 2010 年设立一项职业发展职能。
- f) 批准并实施了关于弹性工作安排和聘用退休人员的人力资源新政策。

⁵ 独立外部评价报告中提出的一项建议（参阅建议 8.2）。

2010-2011 年度人力资源战略框架和行动计划

导言

人力资源是粮农组织的宝贵财富，也是实现组织结果的基础。作为《粮农组织独立外部评价》（大会独立外部评价后续行动委员会）、《近期行动计划》和“全面彻底审查”中所概述建议的一部分，人力资源管理司正进行改革和现代化建设，许多新的项目和举措也正在实施之中。

《人力资源战略框架和行动计划》是一份前瞻性文件，确立了人力资源司的战略目标和愿景，概述了主要举措的进展，是现行全组织计划生命周期内的一个行动计划。本文件还强调了许多已经实施的人力资源改革举措，并设定了 2010-2011 两年期的具体重点领域和活动，以确保各项人力资源进程和举措都与粮农组织的目标协调一致并予以支持。

作为 2010-2011 两年度内推出的新的基于结果的规划框架的一部分，人力资源司制定了 7 项单位结果，正式确立了为实现“职能目标 Y”下的组织结果而拟议作出的贡献，并为实施、监测和报告提供了基础。下文所列的 7 项单位结果及其相关活动、产品和服务，将帮助指导该司在 2010-2011 两年度的工作。这些单位结果将定期更新，以显示已取得的进展，并强调可能需要采取进一步努力的领域。

本文件第一节（“人力资源战略框架”）描述了人力资源运作的战略背景，确定了人力资源愿景，并强调了本两年期的重点领域，这些重点领域都是在考虑了《近期行动计划》和“全面彻底审查”的建议，以及职工代表机构和文化变革举措建议之后确定的。第二节（“行动计划”）就每一项单位结果提供了一份进展报告，以及支持实现该结果的主要产品和服务。

人力资源司的现代化建设将是本两年度和下个两年度内的紧密持续推进进程。人力资源管理司期待与粮农组织各部门的管理人员和员工合作，共同为所有员工，也就是本组织最有价值的财富提供支持。

人力资源战略框架

战略背景

“粮农组织人力资源是其宝贵财富，为其成员国提供整体技术支持。”

《近期行动计划》第 42 段

人力资源问题对于粮农组织改革的持续进程来说，是至关重要的。重组和精简对实施粮农组织的各项计划具有特别重要的意义，在此过程中，人力资源需要支持并推动改革带来的变化。要做到这一点，只有对人力资源管理采取更具战略性的办法，使其与粮农组织的全组织计划中所列的整体战略优先事项协调一致。

粮农组织的成员国和秘书处高度重视人力资源改革。为响应在《独立外部评价》中所列、并在《近期行动计划》和“全面彻底审查”中进一步详述的各项建议，人力资源司开始实施一个雄心勃勃的改革和现代化计划。为人力资源战略、组织设计、人力资源沟通和政策设计了新的职位，以便为人力资源职能配备训练有素、富有经验的人力资源管理专家，并最终通过在人力资源处理过程中提高效率来抵消成本。

精简人力资源流程的工作也取得了显著进展，精简工作是为了提高运营效率和客户的满意度。这些变革有助于新的全组织服务问责框架，该框架旨在向人力资源管理司司长下放制定和实施人力资源政策方面的权力和责任，并使人力资源司下各部门管理人员对实施人力资源各项流程和活动承担运营责任。

然而，人力资源司的现代化进程不可能一蹴而就。除需要继续向粮农组织的员工提供人力资源方面的广泛服务（比如，工资、招聘、培训、发展、劳动力规划支持等）以外，该司还需实施《近期行动计划》中所列的一系列重大项目，包括制定新政策，实施绩效管理系统，以及实施一整套管理发展计划。

本两年期还将重点夯实基础，以便将人力资源司转变成更为积极并具有业务伙伴视角的部门，这个过程是在《粮农组织革新图变近期行动计划》中设想的，将在两个两年度内紧密持续进行。目前，人力资源改革已步入正轨。

愿景



“改革人力资源司——投资于员工、建立伙伴关系、确保优质服务。”

作为人力资源司沟通措施的一部分，新标识和新口号力图形象鲜明地表达其努力方向。标识的设计是将一个人的形象镶嵌在名称中，表明人员是人力资源司工作的重心。口号强调了三项互为关联的活动并认识到，人力资源司的改革要取得成功，最终只能通过各项人力资源政策和进程的累积效应来实现，还表明粮农组织致力于为其员工投资，在人力资源司与其所服务的客户之间建立伙伴关系，并提供优质的人力资源服务。本战略框架的以下几节简要概述了 2009 年批准的优先举措，并列出了 2010-2011 两年度的重点领域。

优先举措

在 2009 年 5 月举行的财政委员会第一二六届会议上，财政委员会批准了 6 项人力资源举措作为近期的“优先举措”，并要求人力资源司 i) 在工作计划中对这些举措及相关活动排列优先次序，ii) 为这些举措及相关活动确定有期限和可衡量的指标，iii) 定期向委员会提供各项指标实施进展的更新资料。这 6 项优先举措为：

- 1 信息汇报管理
- 2 绩效评价（绩效管理系统）
- 3 管理/领导力培训
- 4 新的人力资源政策
- 5 精简优化
- 6 支持重组

根据粮农组织的新的基于结果的规划框架，这些举措现已纳入所附《行动计划》中的相关单位结果。

2010-2011 两年度重点领域

根据粮农组织新的基于成果的管理办法，人力资源管理行动计划列出了 7 项单位结果，与职能目标 Y(有效和高效的管理)协调一致，帮助实现粮农组织的组织结果。

这些单位结果确定了提供所有人力资源产品和服务的框架，包括在全组织实现有效的人力资源管理所必需的活动和客户支持。这些单位结果还列出了由财政委员会批准的人力资源优先举措，以及在《独立外部评价》中列出、并在《近期行动计划》和“全面彻底审查”中进一步详述的各项改革建议。还包括与人力资源有关的文化变革提案。这些提案分为三个广泛的主题，即认可和奖励、职业发展和创造一个包容性工作环境，是由文化变革小组在 2009 年通过广泛的全组织员工协商而提出的。

人力资源司的改革和现代化将是下一个两年度内的紧密持续推进进程，而《行动计划》所概述的单位结果则是帮助指导这项工作的一个关键工具。

2010-2011 年度人力资源管理行动计划

组织结果

人力资源职能产生的三项组织结果为：

Y1 粮农组织的支持服务被公认是面向客户、高效、务实且管理完善；

Y2 粮农组织被公认是全面、准确和贴切的管理信息的提供者；

Y3 粮农组织被公认是在绩效管理和人事管理方面实施最佳做法的用人单位，致力于员工发展并充分利用其员工队伍的多样性。

人力资源管理司单位结果

- 1 建立了人力资源管理信息汇报系统，该系统能够满足各利益相关方人力资源信息需求，包括粮农组织管理人员可以通过该系统自行获取信息，外部成员可以通过该系统获得人力资源管理司编写报告。
- 2 制定了招聘和安排员工的有效政策、程序和制度，可以支持招聘能力合格、技术熟练的员工这一总体目标，同时促进性别平衡和地域平衡。
- 3 基于不断发展的粮农组织能力框架并借助绩效管理系统，在总部和权力下放办公室都开发并实施了员工发展和学习的产品及服务。
- 4 与粮农组织各部门和各办公室合作，制定了粮农组织能力框架，并开发了各种支持工具，以支持人力资源改革和权力下放措施所产生的新结构。

- 5 审查了人力资源职能的作用、组织结构和问责框架，界定并实施了各项变动，以支持转向战略性更强的人力资源职能。
- 6 在商定的《服务水平协议》的指导下，人力资源服务以客户为本，沟通良好。
- 7 人力资源政策、程序和做法的目标是建设一支优秀的高水准工作人员队伍。

《行动计划》进展报告

下文列出关于七项人力资源单元目标以及支持这些目标的部分重要产品和服务的进展报告。《计划》中关于《近期行动计划》所确定且批准的产品和服务的叙述文字标为红色，并加注“（《近期行动计划》）”，由正常计划供资的措施则标为黑色。

“红绿灯”汇报

《战略框架和行动计划》利用“红绿灯”汇报系统来说明有关预计时间框架的各项产品或服务的现状。该汇报系统如下：

-  表示“按时”的活动
-  表示“出现延误”的活动
-  表示“尚未开始或处于开始阶段”的活动
-  表示“已完成”的活动

《行动计划》进展报告

单位结果 1：建立了人力资源管理信息汇报系统，该系统能够满足各利益相关方的人力资源信息需求，包括管理人员可以通过该系统自行获取信息，外部成员可以通过该系统获得人力资源管理司编写报告。

单位结果 1 指标：可在线获取的标准报告数量；精简报告的编写工作；标准月度报告编写和核查时间的减少幅度

单位结果 1 影响报告：粮农组织利益相关方可以更迅速地获取及时准确的报告，这些报告能够满足他们的人力资源信息需求，并有助于他们开展员工队伍规划，以支持各项计划目标。

小结

人力资源管理信息汇报项目已进入第三阶段，这一阶段包括合并从各个不同交换系统获得的数据，以期建立一个单一的人力资源信息数据库。目前正在逐步调整全组织商业智能平台，以便有效支持客户自行获取人力资源信息。预定于 2010 年开展一次实施后审查。

主要单位结果产品/服务	迄今为止的进展	有待完成的活动	目标日期	状况
1. 建立并升级了数据仓，改善了数据获取的便捷性，并支持实质性员工管理（《近期行动计划》）	<ul style="list-style-type: none">▪ 成立了项目小组▪ 完成了用户要求	<ul style="list-style-type: none">▪ 建立核心人力资源数据的数据仓▪ 在数据仓中加入额外的人力资源数据	<ul style="list-style-type: none">▪ 2010 年 2 月▪ 2010 年 12 月	
2. 通过该系统可以获得相关、准确的人力资源信息报告，终端用户受到了获取报告的培训	<ul style="list-style-type: none">▪ 编写并检测了核心人力资源规划报告▪ 开发了人力资源统计面板	<ul style="list-style-type: none">▪ 试点公布面板和核心报告▪ 培训相关员工▪ 编写额外的报告并开发额外的面板	<ul style="list-style-type: none">▪ 2010 年 4 月▪ 2010 年 6 月▪ 2010 年 12 月	

单位结果 2: 制定招聘和安排员工的有效政策、程序和制度，可以支持招聘能力合格、技术熟练的员工这一总体目标，同时促进性别平衡和地域平衡。

单位结果 2 指标: 设定经过修订的招聘目标；各国的代表比例均等；女性员工在不同类别的比例均等。

单位结果 2 影响报告: 招聘政策和做法符合组织目标，能够使粮农组织管理人员招聘到技术熟练、能力合格的员工。

小结

以下方面都取得了实质性的进展：实施连贯一致的年轻专业人员招聘制度，协调准专业官员进入人力资源管理司的工作，实施一项新的实习计划，并制定初级专业人员的招聘政策。近期优先事项包括完成并批准关于性别平衡的人力资源战略行动计划，以及全面实施粮农组织新的网络招聘制度。

主要单位结果产品/服务	迄今为止的进展	有待完成的活动	目标日期	状况
3. 落实有效的性别和地域代表政策，特别是有关发展中国家的此类政策（《近期行动计划》）	<ul style="list-style-type: none">▪ 在广泛协商之后起草了《关于性别平衡的人力资源战略行动计划》草案▪ 设定了地域和性别目标	<ul style="list-style-type: none">▪ 完善《性别计划》，纳入所收到的评论意见▪ 就《性别计划》开展正式协商	<ul style="list-style-type: none">▪ 2010年6月▪ 2010年9月	
4. 特别面向发展中国家，建立了联合的、连贯一致的年轻专业人员招聘制度（《近期行动计划》）	<ul style="list-style-type: none">▪ 实施了实习政策▪ 初级专业人员政策的制定工作完成，进入正式协商阶段	<ul style="list-style-type: none">▪ 批准初级的专业人员政策▪ 招聘并开始起用第一批初级专业人员▪ 设定协调所有条目计划的单元	<ul style="list-style-type: none">▪ 2010年4月▪ 2010年9月▪ 2010年12月	
5. 实施了在更大范围公布粮农组织空缺职位的制度（《近期行动计划》）	<ul style="list-style-type: none">▪ 正在建立机构/地址数据库，以确保在更大范围公布粮农组织空缺职位	<ul style="list-style-type: none">▪ 完成并利用该制度	<ul style="list-style-type: none">▪ 2010年12月	
6. 实施了职能更加广泛的专业人员职位网络招聘制度	<ul style="list-style-type: none">▪ 制定了网络招聘制度，正在逐步实施	<ul style="list-style-type: none">▪ 全面实施网上招聘制度，将粮农组织全部空缺专业人员职位包括在内	<ul style="list-style-type: none">▪ 2011年12月	

单位结果 3: 基于不断发展的粮农组织能力框架并借助绩效管理系统，在总部和权力下放办公室都开发并实施了员工发展和学习的产品及服务。

单位结果 3 指标: 适当选择的管理人员完成粮农组织核心管理培训的人数比例增幅；能力评级的比例增幅；参与绩效管理系统的员工比例增幅。

单位结果 3 影响报告: 参与粮农组织注重能力的人力资源举措的员工人数增加，员工的专业水平有所提高，通过员工参与绩效管理系统，根据员工基于结果的绩效，评估了所有签署专业人员合同或长期合同的员工。

小结

实施了一项全面的管理和领导计划，该计划涉及驻罗马机构的联合管理开发中心、一项高管辅导计划和一系列领导能力发展课程。在“管理和组织成效论坛”上，各顶级机构的学者在两天的时间里向员工分享他们的专门知识，这一活动的大部分内容是通过网络进行的。绩效管理系统成功地得到了试点推行，目前正通过提供广泛的培训，向全体员工全面推广。

主要单位结果产品/服务	迄今为止的进展	有待完成的活动	目标日期	状况
7. 引进一套扩大员工培训的计划，包括管理方面的培训（《近期行动计划》）	<ul style="list-style-type: none">▪ 管理开发中心得到了全面推广——50多名参与者▪ 29名员工参与了辅导▪ 制定了领导能力发展课程——推出了2门课程▪ 举办了“管理和组织成效论坛”	<ul style="list-style-type: none">▪ 出版管理简报▪ 发放高级管理和领导力计划的标书▪ 实现2010年参与人数的稳定增长——管理开发中心的目标：60名；辅导目标：80名	<ul style="list-style-type: none">▪ 2010年4月▪ 2010年6月▪ 2010年12月	
8. 引进将员工绩效与组织目标相联系的客观的员工评价系统——绩效管理系统（《近期行动计划》）	<ul style="list-style-type: none">▪ 成功完成了甲骨文系统的配置▪ 成功试行了绩效管理系统▪ 开展了面向员工的绩效管理系统学习计划并提供了支持	<ul style="list-style-type: none">▪ 开展中期/年末培训▪ 制定并批准了奖励和激励战略▪ 针对全职或长期合同的所有职员全面实施绩效管理系统	<ul style="list-style-type: none">▪ 2010年12月▪ 2011年1月▪ 2011年2月	
9. 确立有关员工发展和学习的综合学习办法，与内部客户共同明确培训需求，并实施各项学习计划和举措	<ul style="list-style-type: none">▪ 界定了各个概念，并启动了初期的计划制定工作	<ul style="list-style-type: none">▪ 试行粮农组织“虚拟学院”▪ 完成第一阶段的工作	<ul style="list-style-type: none">▪ 2010年9月▪ 2011年6月	

单位结果 4: 与粮农组织各部门和各办公室合作，制定粮农组织能力框架，并开发各种支持工具，以支持人力资源改革和权力下放措施所产生的新结构。

单位结果 4 指标: 在全组织一级界定并批准能力框架模型；根据时限执行各项重组变动。

单位结果 4 影响报告: 制定了能力框架并将其与人力资源核心职能（招聘、学习和发展、绩效管理）加以整合，以支持粮农组织的管理人员完成下述事项：确定胜任空缺职位的候选人；在绩效管理讨论时评估与必要能力相关的绩效；以及确保学习和发展计划满足各项发展需求。

小结

人力资源司继续发挥积极作用，以支持各部门和各办公室完成下述任务：制定重组方案；设计新的职位，以满足重组和结构精简后的需要；以及实施新的组织模型。在制定和实施全组织能力框架时出现了延误，因此将概念模型的批准日期修改为 2010 年 12 月。当前两年度的重点仍是重组的影响，以及制定一个与相关人力资源职能存在有效联系的辅助性能力框架。2010 年，粮农组织还将实施新的一般服务人员职位评价标准，国际公务员制度委员会已批准这些标准。

主要单位结果产品/服务	迄今为止的进展	有待完成的活动	目标日期	状况
10. 制定能力框架，并编制区域代表、次区域协调员和粮农组织驻国家代表等职位的说明 （《近期行动计划》）	<ul style="list-style-type: none">▪ 制定并探讨了能力框架概念▪ 在最终确立框架时出现了延误	<ul style="list-style-type: none">▪ 批准概念模型	<ul style="list-style-type: none">▪ 2010 年 12 月	
11. 实施新的组织结构，并向重组工作提供适度支持（《近期行动计划》）	<ul style="list-style-type: none">▪ 批准了人力资源重组方案▪ 正在试用新的组织模型	<ul style="list-style-type: none">▪ 实施新的总部结构▪ 持续监测新的结构	<ul style="list-style-type: none">▪ 2010 年 7 月▪ 2010 年 12 月	

单位结果 5: 审查人力资源司的作用、组织结构和问责框架，界定并实施各项变动，以支持转变为战略性更强的人力资源司。

单位结果 5 指标: 界定并执行人力资源司的各项变动；完成新人力资源司的人员配备

单位结果 5 影响报告: 对人力资源司进行改革，反映出当代人力资源管理的最佳实践，使人力资源司能够向客户管理人员、员工及其他成员提供更优质、更具战略性的产品和服务

小结

作为对“全面彻底审查”小组各项详细建议的回应，人力资源管理司于 2009 年启动了一项雄心勃勃的改革和现代化计划。已确立各项新的人力资源沟通和战略职能，并公布了人力资源空缺职位招聘启事。2010 年，人力资源结构将得到加强，届时将确立一项职业发展职能，并将招聘经验丰富的人力资源专员，以负责确定、管理和协调相关举措。

主要单位结果产品/服务	迄今为止的进展	有待完成的活动	目标日期	状况
12. 界定一项人力资源职能的新角色，并审议问责框架（《近期行动计划》）	<ul style="list-style-type: none">▪ 开展了针对人力资源职能的全面彻底审查▪ 批准了各项建议	<ul style="list-style-type: none">▪ 制订人力资源伙伴关系框架▪ 审议能力框架和问责框架	<ul style="list-style-type: none">▪ 2010 年 12 月▪ 2011 年 12 月	
13. 适当做出改变以支持新的人力资源组织结构，包括管理空缺职位、精简人力资源流程及确立各项新的人力资源职能等	<ul style="list-style-type: none">▪ 公布了人力资源职位招聘启事▪ 将人力资源沟通、战略和职业发展职能确立为重要的人力资源新职能	<ul style="list-style-type: none">▪ 完成人力资源空缺职位的招聘工作▪ 启动一项职业发展职能▪ 执行所有经批准的流程变动	<ul style="list-style-type: none">▪ 2010 年 12 月▪ 2010 年 12 月▪ 2011 年 12 月	

单位结果 6: 在商定的《服务水平协议》的指导下，人力资源服务以客户为本，沟通良好。

单位结果 6 指标: 服务水平协议涵盖的、配备绩效追踪制度的服务数量；客户满意度

单位结果 6 影响报告: 所有人力资源核心服务均确立了服务水平协议，这使得人力资源司能够判定客户的服务期望值，根据目标跟踪绩效，以及稳步提高服务水平

小结

人力资源司经与粮农组织客户部门协商后，启动了制定服务水平协议这一流程，以促进该司确定、跟踪和汇报所提供的服务的水平。为确保服务合适、以客户为本及沟通良好，将于 2011 年初制定和开展一项全面的客户满意度调查，以确定有待改善的领域，并提供有关人力资源司服务满意度的基准数据。预计将开展此项调查，至少每两年期开展一次，以判定在实施人力资源改革举措后，该司所提供的服务的改善程度。

主要单位结果产品/服务	迄今为止的进展	有待完成的活动	目标日期	状况
14. 人力资源所有职能部门均向粮农组织的客户提供了高效和客户至上的服务，并确立了服务水平协议，以监测服务交付过程	<ul style="list-style-type: none">▪ 为人力资源司的某些服务和活动制定了服务水平协议	<ul style="list-style-type: none">▪ 为人力资源司的所有核心服务最终确立服务水平协议，并得到客户的认可▪ 制定并开展一项客户满意度调查▪ 分析并分发结果	<ul style="list-style-type: none">▪ 2010 年 12 月▪ 2011 年 2 月▪ 2011 年 6 月	

单位结果 7：人力资源政策、程序和做法的目标是建设一支优秀的高水准工作人员队伍。

单位结果 7 指标：客户满意度。

单位结果 7 影响报告：持续制定、执行和审查各项关键人力资源政策、做法和程序，这有利于营造良好的工作氛围，并将支持和促进实现各项组织目标。

小结

财政委员会收到并批准了一项有关聘用非职员人力资源和退休人员的修订政策。2009年还执行了有关弹性工作制和实习的新政策。高级管理团队成员原则上批准了有关人员流动性的指导原则文件，其重心已转移至制定两项详细的政策方案，即有关长期和临时流动性的政策方案，以巩固该计划。有关初级专业人员和退休人员的政策将于 2010 年实施。

主要单位结果产品/服务	迄今为止的进展	有待完成的活动	目标日期	状况
15. 有关总部和总部与权力下放办公室之间轮岗的激励性政策，并确立了明确的标准（《近期行动计划》）	<ul style="list-style-type: none">▪ 在实现有关批准流动政策的 2009 年原定目标方面出现了延误▪ 编写和讨论了有关人员流动的指导原则文件，并得到了高级管理层会议成员的批准	<ul style="list-style-type: none">▪ 草拟有关长期和临时流动的政策，并提交该草案以供协商▪ 完成各项流动政策	<ul style="list-style-type: none">▪ 2010 年 3 月▪ 2010 年 7 月	
16. 人力资源司有效牵头并协调了人力资源政策制定、实施和审查流程。	<ul style="list-style-type: none">▪ 实施了有关弹性工作制的政策▪ 批准了有关退休人员的政策▪ 实施了实习政策▪ 完成了有关初级专业人员政策的协商	<ul style="list-style-type: none">▪ 实施退休人员政策▪ 实施初级专业人员计划的政策▪ 完成轮岗政策（见上文第 15 点）▪ 批准有关性别平衡的政策▪ 审查弹性工作制政策	<ul style="list-style-type: none">▪ 2010 年 4 月▪ 2010 年 6 月▪ 2010 年 7 月▪ 2010 年 9 月▪ 2010 年 12 月	