

2006年8月



منظمة الأغذية
والزراعة
للأمم 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

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

财政委员会

第一一五届会议

2006年9月25-29日，罗马

关于人力资源管理问题的报告

执行概要

1. 本文目的是向委员会通报粮农组织人力资源管理方面的最新发展情况。

决定草案

2. 委员会注意到 FC 115/13 号文件中提供的关于人力资源管理事项的进展情况。

I. 背景情况

1. 在 2000 年 9 月召开的第九十七届会议上，财政委员会审议了关于“人力资源管理”的报告。该报告简述了粮农组织根据本组织《中期计划》将要审议的人力资源问题和战略。自那时起便开始编制有关总体人力资源行动计划的定期进展报告。其最后一份报告于 2005 年 9 月提交给财政委员会第一一〇届会议。

2. 本报告以粮农组织改革所开展的举措为背景，其中包括下放举措，落实共享服务中心以及实施由人力资源管理系统（HRMS）支持的人力资源管理模式（HRMM）。

为了节约起见，本文件印数有限。请各位代表及观察员携带文件与会，如无绝对必要，望勿索取。粮农组织大多数会议文件可从因特网 www.fao.org 网站获取。

II. 实施人力资源管理系统

人力资源管理模式

3. 人力资源管理模式是组织和提供全套人力资源管理服务的综合模式。该模式对向粮农组织人力资源服务提供支持所需的作用、过程、关系和技术作出规定。
4. 人力资源管理模式将加强目前分散的人力资源服务的交付系统并使之合理化。随着时间的推移，该系统将包括向客户提供单一联络点来发起人力资源行动或进行人力资源调查。
5. 人力资源管理模式的一个重要方面是扩大人力资源系统的覆盖面，将涵盖整套人力资源服务，其中包括人力资源规划、绩效管理和网络化招聘系统。
6. 随着人力资源业务服务效率的实现，将有机会使资源从低附加值业务处理功能向高附加值的咨询、顾问和政策功能转移。
7. 新的人力资源管理模式将采用综合性人力资源管理系统，人力资源业务将以电子方式进行批量处理。它将认可在某一具体地点就人力资源事项所作决定可以在另一个地点进行处理。它还将认可人力资源具有加强服务的提供并使之合理化，以及为节支和改善人力资源规划质量而释放资源的功能。
8. 新的人力资源管理模式还将提供管理信息系统，促进对人力资源事项进行实时趋势分析和异常报告。该系统将扩大权力下放，其方法是提供更好的管理信息报告和促进高级管理层监测能力，从而改善问责制

采用人力资源管理系统和人力资源管理模式

9. 本组织目前正在为 2006 年年底前启动的、以 Oracle 应用程序为基础的“人力资源管理系统”做准备。这项工作将大大改进全组织人事管理过程。新的人力资源管理模式的采用将与人力资源管理系统实施同步进行。
10. 人力资源管理系统的大部分功能将于 2006 年 12 月起运转。在开始阶段，预计人力资源业务的处理大多将像现在一样，继续在共享服务中心完成。在随后的几个月中，将逐步培训先是总部后是下放办事处的工作人员及管理人员，使他们熟悉各自在由人力资源管理系统支持的人力资源管理模式方面和新的人力资源过程中的新任务和职责。该人力资源管理模式/人力资源管理系统部署阶段预计将在 2008 年期间完成。

III. 加强人力资源规划能力

11. 人力资源规划具有双重目标：

在“需求方”，更加清楚地认识本组织对发挥其功能方面的需要以及这样做所需的能力；和

在“供应方”，确定是否拥有所需技能和能力以及如何予以提供，如通过人员的内部安置和/或职业发展，从当地或国际劳工市场和/或在长期/短期人事/非人事基础上获得。

12. 从根本上来讲，人力资源规划过程确定了粮农组织人力资源所需的计划和项目，并决定了如何满足这种需求。

13. 通过这种方法，人力资源规划的一个重要组成部分是编制分析报告，从而能够在了解历史记录、目前状况和预期趋势的基础上做出规划决定。这类报告被用来及时发现新的能力、技能、资源和体制差距。然后可用它们来确定导致差距的原因并作为采取正确措施的基础。人力资源规划也因此能够帮助管理人员就有关招聘、安置及其人力资源开发方面采取知情决定，从而以最佳方式满足其计划和项目目标，同时还有助于确保所作的这些决定符合本组织的总体战略和机构目标。

IV. 通过网络招聘改进招聘过程

14. 随着 2006-2007 工作计划和预算的实施，根据改革建议裁减职位并实行新的结构，从而在整体上减少了空缺数量，大大削减了外部招聘活动。尽管如此，粮农组织仍在努力实施“人力资源行动计划”中制定的积极主动的招聘战略（见第 FC 107/16 号文件）。

a) 地理分配

15. 2004 年 1 月 1 日开始实施由粮农组织大会第三十二届会议（2003 年 11 月 29 日至 12 月 10 日）通过的新的地理分配方法。正如向财政委员会第一一〇届会议报告的那样，修订的方法旨在加强普遍代表性。实际上，根据新的方法绝大多数成员国继续享有公平的代表性，而与旧方法相比，任职人数不足、没有和过多的国家仍保持较低水平。截至本报告发表时，119 个国家拥有公平的任职人数，16 个国家任职人员过多，20 个国家任职人数不足，而 34 个国家尚没有任职人员。

b) 促进性别平衡

16. 为在专业 and 更高职等人员中实现性别平衡的目标（35%），本组织付出大量努力。在总部实现了该总体目标的同时，目前正在下放办事处为同一目标而开展工作。到 2006 年 5 月 31 日，在专业人员和更高级职位上的女性人数为 405 人，或占该类级别人数的 29.9%。下表提供了各级别男女职工的详细情况：

	P-1	P-2	P-3	P-4	P-5	D-1	D-2	ADG
女	9	93	119	96	65	16	6	1
男	8	86	147	310	253	100	37	8

17. 如上所示，由于有关《工作计划和预算》及改革建议的决定尚未确定，过去一年来的招聘活动的减少使得本组织为实现地理分配和性别平衡方面目标而取得巨大进展的能力受到限制。

18. 人力资源管理司内部目前在该领域的工作重点是在人力资源管理系统中实施新的招聘模式。这个被称为网络招聘（- iRecruitment）的由网络驱动的系统将使申请人能够进行在线申请，并将大大减少处理书面申请所花费的时间。此外，该系统所具有的适宜性匹配功能将减少对申请表进行初选所耗费的时间。网络招聘将给本组织提供一个协调所有职位招聘过程的通用工具。本组织已采用分阶段实施办法，全面开发并测试自动筛选功能，如果实施成功，将有助于缩短招聘时间。

V. 能力开发

a) 管理开发

19. 管理发展中心（MDC）总部在罗马的联合国机构（粮农组织、农发基金、世界粮食计划署）的一个主要计划。自该计划于2004年10月启动以来，已经纳入了几个成功的发展住区中心。建立了一个机构间战略性工作组以确保质量监控，就有关设计问题提供投入，并与联合国和类似机构进行协作，维护该领域的最佳规范。由联合国职员学院制定的高级管理网络方面的能力被作为重点。为了进一步扩展和开发该计划，这三个机构一致同意增加管理人员的数量，他们将得益于此战略发展工作，从而提高管理能力并与内部和外部伙伴结成强大的联盟。

20. 在管理发展中心之外，还提供了一系列后续能力开发机会，其中包括管理发展领导计划（MDLP）的学习与发展统一体。正如交流、谈判和冲突管理计划那样，辅导是参与者协助落实管人员发展需要的关键成功因素之一。在管理资源和团队工作领域还计划提供额外的计划支持。强有力的机构间协作促进了该方面工作的普遍成功。

b) 综合能力框架

21. 有关粮农组织综合能力框架的工作已接近尾声，在执行方面取得了巨大进展：

- 2005年9月完成的管理能力简介已经被纳入提供给管理层的工作人员的空缺职位通知以及管理发展计划（见管理发展中心）；
 - 2005年10月完成的粮农组织驻国家代表能力简介是针对粮农组织代表的业绩管理系统的重要组成部分，目前已经就绪；
 - 有关专业人员的情况简介业已完成并将提供人员发展机会方面的信息；
和
 - 核心能力和价值项目（针对所有职工）预计在2006年11月完成。
22. 在诸如招聘、绩效管理和职业发展等人力资源功能方面能力的综合利用将在本两年度期间与人力资源管理系统/人力资源管理模式一起，分阶段进行。

VI. 业绩管理

23. 在2007年采用人力资源管理系统的成绩管理模式后，新的业绩管理系统将在2007年第三季度起运作。于2006年完成的能力发展框架将对该系统提供支持。

VII. 工作生活问题

a) 灵活的工作安排

24. 通过与职工代表机构和本组织各部/办事处进行磋商，编制了一份政策框架文件，其中含有若干项旨在促进支持性工作环境（压缩的工作日程、灵活的工作时间、扩大的兼职安排、分阶段退休、远程工作和工作分担等安排）的政策。预计该文件将在2006年第三季度期间提交给人力资源委员会批准。

b) 陪产假

25. 自2005年9月向财政委员会提交最后一份报告以来并得到人力资源委员会和总干事批准之后，人力资源管理司允许有新生儿的男性职工休陪产假。这项福利待遇允许他们享受最多4周的带全薪的假期，而对于任职地点远离家庭所在地的国际招聘人员，其陪产假最多为8周。这种假期可一次性连续使用或在孩子出生后一年内分期使用。