

## 审议人力资源管理战略框架和“全面彻底审查”建议的影响

### 2009年3月以来的进展情况综述

自大会委员会第三工作组就此议题召开最后一次会议以来，管理层在制定人力资源管理战略框架方面不断取得进展。该框架包括三项整合的主要人力资源目标，即：(a)建立一支优秀、高绩效的工作人员队伍；(b)把人力资源塑造为全组织管理的战略伙伴；和(c)为支持计划执行提供有效务实的人力资源服务。在上述目标框架内，管理层确定了能够有效实现这些目标的六项主要人力资源举措。这些举措包括绩效评价、管理/领导能力培训、管理信息报告、人力资源新政策、支持重组并优化结构。财政委员会在2009年5月11-15日举行的会议上对各项举措的路线图进行了审查，对每项举措进行了简要论述并对2009年所需资源作出估计（附件1为提交财政委员会的第FC 126/16号文件）。财政委员会承认这六项举措对于粮农组织人力资源改革的成败至关重要。

为编写《2010-13年中期计划》和《2010-11年工作计划和预算》，管理层还继续制定题为“有效务实的行政管理”的职能目标Y和主要组织结果。这将是阐明注重实效的人力资源战略编制工作和为其融资的基础。因此，从根本上讲，人力资源战略框架应纳入粮农组织总体职能框架。这三项人力资源目标符合正在为《2010-13年中期计划》制定的职能目标和组织结果，尽管这项工作仍在继续，管理层对此表示满意。

作为同时开展的工作，“全面彻底审查”最后阶段的工作于4月底结束，管理层的答复意见也已提交大会委员会第三工作组，供在2009年5月20日的会议上进行审议。管理层关于人力资源问题的答复意见列于本文件附件2。

请大会委员会第三工作组：(i)注意有关使人力资源目标与“全面彻底审查”拟定的建议相对照；(ii)对涉及附件2中所含人力资源问题的“全面彻底审查”建议和管理层的回应作出反应；(iii)鉴于《近期行动计划》信托基金现有资金水平，重申人力资源领域的相对重要性；(iv)重申将财政委员会文件中阐述的六项人力资源举措（见附件1）列为优先事项，纳入人力资源战略与政策框架和《2010-13年中期计划》。

## “全面彻底审查”建议与人力资源目标和职能目标 Y 项下的组织结果之间的联系

在编制《2010-13 年中期计划》时，重点是在职能目标 Y（有效务实的行政管理）涉及的所有行政和支持职能方面采用基于结果的管理。因此，人力资源工作计划的制定包括了具体说明主要组织结果、取得成果的指标和目标，包括就最关键绩效指标开展风险评估和制定实现已确定结果的减缓战略。第 FC 126/16 号文件（作为本文件的附件 1）论述了本组织“人力资源管理战略与政策框架”阐明的三项人力资源目标与支持职能目标 Y 的三项组织结果之间的联系，再财政委员会第一二六届会议上进行了讨论。财委在其报告中“建议秘书处将这些人力资源目标与职能目标 Y 联系起来... ..并期待能够体现在为《2010-2013 年中期计划》和《2010-11 年工作计划和预算》制定的三项主要组织结果中”。在这方面，将继续把人力资源目标与组织结果相联系的问题作为审议内容 – 尤其是人力资源目标 2（把人力资源塑造为全组织管理的战略伙伴）与职能目标 Y 项下的所有组织结果具有相关性。

第 FC 126/16 号文件还提供了一份有关人力资源六项重大举措的“路线图”，各项举措与对应的组织结果/人力资源目标相联系。这些举措包括绩效评价、管理/领导能力培训、管理信息报告、人力资源新政策、支持重组并优化结构。财政委员会还认识到“这六项人力资源主要举措的重要性...对人力资源目标的有效落实至关重要”。

同样，“全面彻底审查”的每项建议均与本组织人力资源管理战略与政策框架所含人力资源的三大目标之一相联系，并与相应的职能目标 Y 的组织结果相关。这一点很重要，因为只有将商定的“全面彻底审查”建议纳入这一框架，才能确保对结果进展情况实施监测。现对“全面彻底审查”建议与组织结果之间可能存在的联系概述如下。

### 组织结果 Y1 – ‘粮农组织的支持服务面向用户、具有成本效益且管理良好’

#### 人力资源目标 3：为支持计划执行提供有效务实的人力资源服务

- (i) 分配人力资源招聘项下新的/修订的职能，并扩大人力资源的人员配置职能；
- (ii) 尽可能加强和优化人力资源招聘工作，具体做法包括采用标准化的职位说明来编写空缺职位公告，缩短发布专业职位空缺公告的时间期限，建立统一的遴选委员会，实施电子招聘和将初选工作转交共享服务中心；
- (iii) 分配与人力资源职位规划相关的新的/修订的职能；
- (iv) 在人力资源职能范围内重新安置医务室；
- (v) 加强人力资源战略、政策和规划及人力资源交流活动；

### 组织结果Y2 – ‘粮农组织被视为提供全面、准确和相关管理信息的机构’

人力资源目标2: 把人力资源塑造为全组织管理的战略伙伴

- (i) 使人力资源职能发挥更具战略性的咨询作用，并使其能够在粮农组织的全组织管理中成为一个业务伙伴。

“全面彻底审查”有关管理信息的建议将在“全面彻底审查”关于信息技术工作流程中的信息管理和技术这一更广的范畴内予以审议。

### 组织结果Y3 – ‘粮农组织被视为实施绩效和人员管理最佳规范的用人单位，致力于职工的发展并利用其员工的多样性’

人力资源目标 1: 建立一支优秀、高绩效的工作人员队伍

- (i) 使目前人力资源/雇员比例更趋合理，更接近公共部门组织的比例；
- (ii) 将该项职位的名称改为‘人力资源、财务及全组织服务助理总干事’；
- (iii) 使全组织服务助理总干事成为人力资源政策和治理的主要负责人；
- (iv) 授权人力资源司司长发布人力资源政策；
- (v) 成立政策及管理组；
- (vi) 加强与人力资源绩效管理、人力资源学习和人力资源职业发展相关的职能；
- (vii) 为粮农组织所有部门管理人员提供培训，以便提高管理能力，特别注重与人力资源管理和发展相关的能力；
- (viii) 重新调整从事人力资源工作的专业人员的技能组合及能力，使他们能够在司一级的战略和咨询工作中发挥作用，对执行全组织计划和实现战略目标提供支持。
- (ix) 提高人力资源部门管理人员的能力。
- (x) 确定“变革图”中各项活动的优先顺序以减少需要同时管理的举措。

在此阶段仍然需要安永公司的顾问对“全面彻底审查”的这些建议进行全面审查。然而，需要第三工作组对“全面彻底审查”关于人力资源问题的建议和管理层的答复意见（见附件2）作出反应。

应当指出，变革小组还编制了一份内部远景草案，目前正处于内部审批阶段。该远景声明一俟完成，其中提出的任何行动也将需要纳入人力资源管理战略与政策框架。为此目的并根据财政委员会第一二六届会议报告的精神，“委员会认识到，人力资源管理战略与政策框架仍是一份不断完善的文件，并得出结论，采纳了“全面彻底

审查”商定建议的总体框架将提交 2009 年 7 月会议，供在《2010-13 年中期计划》的范围内进行审议”。

### 若干意见

“全面彻底审查”建议对人力资源职能中专业人员与一般服务人员之间的平衡进行审查，并使人力资源人员配置占职工总数的比例更趋合理。虽然管理层原则上同意该项建议并将努力完善这一比例，但认为公共部门采用的 1:100 的标准比例不适用于粮农组织，与采用类似联合国共同系统规则并面临类似多样化问题的其他政府间组织进行类比也许更为合适。此外，管理层赞同报告中阐述的有关变革图的建议这些行动具有全面推动作用并将对其进行更为详尽的研究，以便逐步落实。但需要注意的是，对在削减人力资源职能总体比例的同时采用新流程并对现有流程进行重新设计的时间安排需要考虑，因为独立外部评价、《近期行动计划》、“全面彻底审查”和文化变革等活动给目前总体人力资源战略框架造成很大的工作量。还应注意，“全面彻底审查”第一阶段预期的某些行动和相关费用未在“全面彻底审查”第二阶段中得到体现。需要这一点做出说明。

### 今后需采取的步骤和行动

下一步工作将包括对 2009 年 5 月财政委员会第一二六届会议的讨论和建议进行审议，将人力资源议程逐步纳入《中期计划》和《工作计划和预算》进程，确保这些工作符合人力资源战略和政策框架以及相关的组织结果 Y1、Y2 和 Y3。这将需要对“全面彻底审查”和《近期行动计划》行动进行排序并在 7 月中最后敲定组织结果和单位结果。

请大会委员会第三工作组：(i)注意有关使职能目标 Y 的组织结果与“全面彻底审查”拟定建议相对照；(ii)对涉及附件 2 中所含人力资源问题的“全面彻底审查”建议和管理层的回应作出反应；(iii)鉴于《近期行动计划》信托基金现有资金水平，重申人力资源领域的相对重要性；(iv)重申将财政委员会文件中阐述的六项人力资源举措（见附件 1）列为优先事项，纳入人力资源战略与政策框架和《2010-13 年中期计划》。

## 落实人力资源管理战略和政策框架的进展报告 (FC 126/16)

### 内容提要

- i) 作为定期审议落实人力资源管理战略和政策框架的组成部分，财政委员会在第一二五届会议上采纳了经修订的框架，包括三项得到加强的主要人力资源战略目标<sup>1</sup>，即：(i)加强一支优秀卓越的员工队伍；(ii)把人力资源塑造为全组织管理的战略伙伴；及(iii)提供有效务实的人力资源服务来支持计划的实施。
- ii) 为此，委员会进一步要求秘书处制定设有时间框架和可衡量指标的“路线图”，落实框架中描述的行动，并供第一二六届会议讨论。本文件说明这三项人力资源目标符合正在为《2010-13 年中期计划》制定的职能目标和组织结果。本文提供了“路线图”，主要针对能有效交付目标<sup>2</sup>的六项主要人力资源倡议，并且能从领导机构的监管中获益。这些倡议包括绩效评价、管理/领导力培训、管理信息报告、人力资源新政策、支持重组并优化结构。
- iii) 文件强调，目前应将人力资源管理战略和“路线图”作为一项正在开展的工作。特别是考虑到文化变革小组拟定的内部展望声明草案以及“全面彻底审查”第二阶段报告在本文行将结束时才收到，无法在“路线图”中分析并反映出这些重要内容。“全面彻底审查”所提建议可能会对“路线图”产生重要影响，因此要把评估作为一项重点工作来做。将在委员会第一二六届会议上介绍最新进展情况。

### 需采取的行动

敦请财政委员会注意本文件并提出意见，促进当前人力资源管理战略和政策框架的发展制定工作。

## 粮农组织的全组织人力资源管理

1. “全面彻底审查”第一阶段报告呼吁本组织为人力资源确立新的职能，将其打造为管理层的积极战略伙伴，而不是被动的服务提供者。“全面彻底审查”第二阶段应帮助确定要采取哪些必要行动来实现这一长期变革并促使人力资源举措能被全面纳入《近期行动计划》中的人力资源行动，并在《2010-13 年中期计划》中得以呈现。因此，本文是为实现《2010-13 年中期计划》和《2010-11 年工作计划和预算》中稳健的人力资源战略和行动计划迈出的一步。

<sup>1</sup> 参考文件 FC 125/4，附件II - 修订的人力资源管理战略和政策框架。

<sup>2</sup> 参考文件FC 125/4 “执行人力资源管理战略和政策框架进展报告”，2009年3月。

## 人力资源举措和项目的实施工作

2. 鉴于目前正在制定《2010-13 年中期计划》，强调要在所有行政和支持职能中引入注重实效的管理措施，这一点集中体现在题为“有效务实的行政管理<sup>3</sup>”的职能目标 Y 中。因此，人力资源工作计划的制定工作包括要确定根本性组织结果、指标以及要实现的目标，包括要对最关键的绩效指标进行风险评估并找到要实现既定目标的缓解战略。

3. 组织结果 Y1 涉及提供支持服务的一般性问题，定义如下：

- “粮农组织的支持服务应面向客户、快捷有效、管理完善”。

本组织结果包含修订框架中的第三项人力资源目标，即（iii）提供有效务实的人力资源服务来支持计划的实施。

4. 组织结果 Y2 涉及管理信息，定义如下：

- “粮农组织应提供全面、精确、贴切的管理信息”。

本组织结果包含修订框架中的第二项人力资源目标，即（ii）把人力资源塑造为全组织管理的战略伙伴。

5. 组织结果 Y3 专门针对人力资源，定义如下：

- “粮农组织被视为在绩效和人员管理中实施最佳操作规范的用人单位，致力于员工发展并从员工队伍的多样性中获益”。

本组织结果包含修订框架中的第一项人力资源目标，即（i）加强一支优秀卓越的员工队伍。

人力资源管理战略和政策框架中所描述的人力资源目标因此与正在制定中的《2010-13 年中期计划》职能目标及根本性组织结果相一致。

6. 实现组织结果的相关指标包括管理开发比例、能力提高比例、活动性指标、绩效和服务水平协议指标以及性别平衡和地理代表性指标。这些工作将在 2009 年制定《2010-13 年中期计划》的规划进程中得到进一步落实。

## 落实人力资源主要举措的计划和进展

7. 下文列出人力资源六项重点举措的“路线图”，以及每项举措的简要内容。另外还给出了所需资源的概算数字，同时强调这些数字与提供给财政委员会 2009 年三月会议的概算数字相一致。就管理机构的监管而言，《近期行动计划》中的行动相对于这六项人力资源举措之间的关系，详见附件 I。

---

<sup>3</sup> CL136/16 “《战略框架》、《2010-13 年中期计划》和《2010-11 年工作计划和预算》草案各成分”，附件 14 职能目标 Y：有效务实的行政管理。

## 组织结果Y1

### 粮农组织的支持服务应面向客户、快捷有效、管理完善

人力资源目标 3: 提供有效务实的人力资源服务来支持计划的实施。

#### **支持重组**

正如向大会委员会另行报告的那样，总部体制改革和权力下放举措正在开展过程中，希望能在 2009 年 7 月提交写入《2010-11 年工作计划和预算》中的计划建议和拟定的组织结构。各部门正在人力资源管理司的协助下，为实现改组和精简机构而制定各自的改组建议、设计经修订的组织模式并设定新的工作职责。鉴于此次改组规模空前，需要得到外部支持来设定新的组织模式和相关工作职责并为落实新结构做出规划。关于区域助理总干事、分区域协调员和粮农组织驻国家代表，计划于 2009 年下半年重新设定他们的工作岗位说明、职责范围和招聘以及业绩评估程序，需外部咨询服务和《近期行动计划》资金共计 10 万美元。

- |   |             |
|---|-------------|
| • 总部机构重组 – 试点工作评估；设定工作职责                | 2009 年 7 月  |
| • 权力下放 – 重新设定区域办事处/分区域办事处人员配置           | 2009 年 11 月 |
| • 总部详细实施计划（制出规划图/创建新单位）                 | 2009 年 12 月 |
| • 制定出双重职位等级政策                           | 2009 年 12 月 |
| • 完成能力框架（包括区域办事处/分区域办事处/<br>粮农组织驻国家代表处） | 2010 年 3 月  |

#### 费用一览:

2009 年《近期行动计划》10 万美元（投资），辅之以正常计划资源的大力支持并取决于“全面彻底审查”第二阶段的概算数字。

#### **优化结构**

本举措包括对粮农组织行政手册进行修订，该项工作现处在筹备阶段，包括与世界粮食计划署进行磋商并成立了项目组。一旦新手册得以完成筹划，该项目将进一步负责制定、设计和实施。此外，鉴于 2008 年实施的第一轮权力下放的成功经验，提议根据独立外部评价的权力下放原则（将权力下放到尽可能低的附属机构层面），在 2009 年 6 月底就下一步权力下放做出计划。本举措不需增加费用。

- |                     |             |
|---------------------|-------------|
| • 审议 2008 年权力下放落实情况 | 2009 年 5 月  |
| • 对下一步权力下放的提议       | 2009 年 6 月  |
| • 全面修订粮农组织行政手册      | 2011 年 12 月 |

#### 费用一览:

2009 年《近期行动计划》：无成本，但有来自正常计划的支持。

### 组织结果Y2

#### 粮农组织应提供全面、精确、贴切的管理信息

人力资源目标 2: 把人力资源塑造为全组织管理的战略伙伴

#### **管理信息报告**

本项目即将进入第三阶段来整合人力资源各分支报告系统，旨在创建一个人力资源单一数据库。本阶段的工作还涉及要适用新的全组织业务智能平台来有效支持对人力资源数据的提取以满足客户需求，同时具有自助服务能力。第三阶段需要《近期行动计划》在 2009 年 5 月拨付资金 50 万美元，2010 年则需要 80 万美元。

- |                |            |       |
|----------------|------------|-------|
| • 设立项目组        | 2009 年 3 月 | (已完成) |
| • 确定用户要求       | 2009 年 5 月 |       |
| • 落实数据库和业务智能工作 | 2010 年 2 月 |       |
| • 对落实后情况的审议    | 2010 年 4 月 |       |

#### 费用一览:

2009 年《近期行动计划》50 万美元(投资)并辅以正常计划资源的大力支持。

### 组织结果Y3

#### 粮农组织被视为在绩效和人员管理中实施最佳操作规范的用人单位， 致力于员工发展并从员工队伍的多样性中获益

人力资源目标 1: 加强一支优秀卓越的员工队伍

#### **绩效评价(绩效评价和管理系统)**

绩效评价和管理系统 2009 年尚在进行，为 2010 年 1 月在全组织全面开展实施做准备。2009 年约有近 550 名员工参与绩效评价和管理系统审议周期，项目正在如期开展工作。部分开支来自正常计划拨款，但 2009 年 5 月底之前需要为该项目拨付《近期行动计划》专项资金(即：70 万美元用于外部支持；40 万美元用于 Oracle 系统开发；30 万美元用于在 2010 年 3 月完成能力框架工作以及 100 万美元用于部署外部培训资源；其中能力框架需要为专业和一般服务人员职位设定职能权限并开发一般性职位说明)，以便开展 Oracle 系统开发并培训那些尚未参加绩效评价和管理系统项目培训的粮农组织员工。一旦开始运行，如果没有适当技术来进行进程管理及相关报告的话，那么一个 360 度多方评分系统就会变成沉重的负担，难以掌控。

- |                  |             |
|------------------|-------------|
| • 完成 Oracle 系统配置 | 2009 年 12 月 |
| • 完成试点项目         | 2010 年 1 月  |

- 完成对所有员工的绩效评价和管理系统培训 2010年2月
- 初步奖励和激励措施 计划到位 2010年3月
- 完成能力框架 2010年3月

#### 费用一览:

2009年《近期行动计划》170万美元（投资）和70万美元（经常性开支）并辅以正常计划资源的大力支持。

#### **管理/领导力培训**

总部设在罗马各机构的联合管理开发中心 2009年的工作对象是粮农组织55名管理人员，另外还在2009年为粮农组织30名管理人员规划了指导课程。此外，正在制定一个管理/领导力计划，即将在2009年推出两个课件来对30名学员提供培训。与国际农业研究磋商组织协作，一项名为“妇女领导力和管理培训”的计划将在2009年为20名女性职员提供培训。另外还正在面向全组织所有管理人员进行注重实效的管理培训。上述所有举措都由正常计划全组织员工发展基金出资，不需《近期行动计划》出资。还正在开发高级管理/领导力计划，旨在挖掘低级别专业人员的管理潜力并将在2009年培训40名学员，但该工作要取决于能否在2009年6月收到《近期行动计划》拨付资金70万美元作为外部课程开发费用。

- 管理开发中心 – 到2009年12月完成55名员工的培训
- 指导计划 – 到2009年12月完成对30名员工的培训
- 管理/领导力计划 – 到2009年12月要有30名员工完成两个课件
- 高级管理/领导力计划 – 到2009年12月要有40名员工完成第一阶段
- 妇女领导力&管理培训（与国际农业磋商组织协作） – 到2009年12月要完成对20名女性员工的培训
- 注重实效的管理培训 – 到2010年12月为止，所有管理人员都要接受培训

#### 费用一览:

2009年《近期行动计划》70万美元（投资）和90万美元（经常性开支）并辅以正常计划资源的大力支持。

#### **人力资源新政策**

拟定了一系列新政策包括轮岗&流动性、青年专业人员计划以及聘用非职工人力资源和退休人员。这些政策目前正在进行正常内部磋商程序。关于聘用非职工人力资源和退休人员的政策建议已提交委员会（文件号FC 126/16）。所有这些政策拟于2009年底前到位。有关弹性工作安排和实习计划的新政策要么已然得以实施要么即将实施。这些政策的实际开发工作不需要《近期行动计划》出资，尽管轮岗/流动性以及青年专业人员政策产生的运行费用会导致始于2010-11年的《近期行动计划》预算要求。已做出初步计划设立托儿服务设施，正在积极寻求预算外资金。

- 弹性工作安排 – 开始实施 2009年4月
- 实习计划 – 实施 2009年5月

- |                                      |         |
|--------------------------------------|---------|
| • 聘用非职工人力资源和退休人员 – 经修订的政策交给财委第一二六届会议 | 2009年5月 |
| • 轮岗&流动性 – 通过的新政策                    | 2009年9月 |
| • 青年专业人员计划 – 通过的新政策                  | 2009年9月 |
| • 托儿设施 – 计划设立（取决于资金情况）               | 2010年9月 |

费用一览:

2009年《近期行动计划》：无费用，但需要正常计划的支持。

### 下一步的工作

8. 如前文所述，为制定在《2010-11年工作计划和预算》中列出所需费用的《2010-13年中期计划》中稳健的人力资源战略和政策框架以及相关计划，本文朝着这个方向迈出了一步。未来几周的工作受到若干因素的影响，包括下列一些相互交叉问题：

- **沟通** – 重点针对人力资源目标进行沟通让大家理解并有效沟通人力资源政策和规范，让大家理解并正确实施。
- **文化变革** – 加大努力增强员工接受新政策、程序和举措的信心。文化变革小组出台了“**内部展望声明**”草案，目前正在进行审议。这会影响到人力资源管理战略和政策框架，因为其内容要与“内部展望声明”最终稿中所表述的核心价值完全一致。
- **责任与问责** – 如“全面彻底审查”第一阶段所提建议，要与既定下放的权力相配合而建立问责框架，促进及时有效提供服务并加强人力资源司作为伙伴和推动者的可靠信誉。
- **“全面彻底审查”报告** – 落实“全面彻底审查”所提建议，建议中特别提到确有必要将人力资源管理司塑造为战略和咨询业务伙伴；为人力资源职能转变提出过渡方案；强调人力资源战略、人力资源规划、沟通、绩效管理和职业发展；并提出一系列优化建议。

9. 请委员会注意本文件并提出意见，促进当前人力资源管理战略和政策框架的发展制定工作。

接受监管的人力 资源主要举措	人力资源目标 1 (加强一支优秀卓越的 员工队伍)	人力资源目标 2 (把人力资源塑造为全组织管理的 战略伙伴)	人力资源目标 3 (提供有效务实的人力资源服务来 支持计划的实施)
1. 绩效评价	《近期行动计划》 3.70	《近期行动计划》 3.70	
2. 管理/领导力培训	《近期行动计划》 3.56 《近期行动计划》 3.89		
3. 管理信息报告	《近期行动计划》 3.59 《近期行动计划》 3.72		
4. 人力资源新政策	《近期行动计划》 3.61 《近期行动计划》 3.62 《近期行动计划》 3.67		
5. 支持重组	《近期行动计划》 3.71 《近期行动计划》 3.66 《近期行动计划》 3.87	《近期行动计划》 5.41 《近期行动计划》 3.87 《近期行动计划》 5.15 《近期行动计划》 5.12	
6. 优化结构		《近期行动计划》 5.7	《近期行动计划》 5.21 《近期行动计划》 3.63 《近期行动计划》 3.37 《近期行动计划》 5.44

### 管理层对“全面彻底审查”关于人力资源 workflow 建议的答复意见

管理层完全支持人力资源职能转向“业务伙伴”模式的重大调整建议。在粮农组织这样一个知识型组织，雇员是首要资产，在资本中也占很大部分，因此人力资源管理职能应成为一个基础性业务伙伴，以确保对人力资源的有效调动，支持计划的实施并实现全组织目标和战略目标。

“全面彻底审查”有关优化人力资源政策流程以及改进人力资源计划和沟通的建议得到认可。但建议提出把人力资源政策的决策权委派给人力资源管理司长，这一点尚需进一步研究，要考虑到全组织的性质、此类政策的范围和“全面彻底审查”第一阶段报告所建议的“执行领导小组”的作用以及根据粮农组织《基本文件》所赋予总干事的这方面权力。提高岗位和空缺公告标准化程度、在调动和晋升方面增加内部空缺公告的数量以及开发电子招聘系统的计划等，这些都是管理层根据该项建议所计划实施的举措。对由统一的遴选委员会负责专业雇员选聘的建议将进行研究，同时要考虑到为确保及时委任所需要的灵活性，确保遴选程序与本组织的各项需求相适应，包括实地活动的需要。

“全面彻底审查”有关在职工发展科下设立“职业发展”职能的建议得到认可。“职业发展”是一项重要职能，文化变革计划已将其确定为不可或缺的内容，并开始就该问题与职工协会展开讨论。管理层也同意根据“全面彻底审查”建议，对人力资源管理司在人力资源绩效管理和人力资源学习方面的活动进行调整。

“全面彻底审查”建议调整人力资源管理人员职能、提高专业素质以及根据今后需要对人力资源职能中专业人员与一般服务人员之间的平衡进行审查，这方面得到管理层的认可。将根据审查结果进行 2010/11 两年度专业人员和一般服务人员职位空缺的填补工作。管理层还将审查人力资源人员配置占职工总数的比例，从而使该比例更趋合理。与采用类似联合国共同系统规则并面临类似多样化问题的其他政府间组织进行类比也许更为合适。

在转型行动清单方面（表 2-5），管理层赞同这些行动具有全面推动作用并将对其进行更为详尽的研究，以便逐步落实。但需要注意的是，对在削减该职能总体比例的同时采用新流程并对流程进行重新设计的时间安排需要重新进行认真考虑，因为目前总体人力资源战略框架的工作量很大。还应注意到，“全面彻底审查”第一阶段设计的某些行动和相关费用未在“全面彻底审查”第二阶段中得到体现，这需要进行说明。