

2009年7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

Продовольственная и
сельскохозяйственная
организация
Объединенных
Наций

Organización
de las
Naciones
Unidas
para la
Agricultura
y la
Alimentación

财 政 委 员 会

第 一 二 八 届 会 议

2009年7月27—31日，罗马

关于实施人力资源管理战略和政策框架的进展报告

对本文件实质性内容如有疑问，请联系：

Tony Alonzi 先生

人力资源管理司司长

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

➤ 财政委员会在其第一二六届会议上认识到，人力资源管理战略和政策框架仍是一份随时可以更新的“动态”文件，并忆及该框架应成为委员会会议议程中的一个常设议题。本文件及附件是供委员会审议的人力资源战略框架修订版。它考虑了“全面彻底审查”提出并得到接受的人力资源管理建议，并继续努力使人力资源目标与职能目标 Y（实现有效高效的行政管理）明确联系起来。本文件说明如何在制定《2010-13 年中期计划》和《2010-11 年工作计划和预算》的三项基本组织结果和指标的具体工作中体现这些努力，从而为以基于结果的方式制定与具体人力资源活动成果和目标相关的指标奠定基础，并使委员会有能力行使其监督职能。

征求财政委员会的指导意见

➤ 请财政委员会注意附件所包括的人力资源管理战略和政策框架修订版，并支持将主要人力资源举措和“全面彻底审查”建议与职能目标 Y 相应的组织结果联系起来。请委员会注意在其第一二六届会议上确定的主要人力资源举措迄今为止取得的进展。

1. 财政委员会在 2009 年 5 月举行的第一二六届会议上，注意到粮农组织在制定人力资源管理战略和政策框架（以下简称“人力资源战略框架”）方面取得的进展，包括三项整合的主要人力资源战略目标，即：(a) 建设一支优秀的高水准工作人员队伍；(b) 将人力资源作为全组织管理中的战略伙伴之一；(c) 提供有效务实的人力资源服务来支持计划实施。委员会认识到主要人力资源举措的重要性，即绩效评价、管理/领导力培训、管理信息报告、人力资源新政策、支持重组和优化结构，这对人力资源目标的有效实现和人力资源战略框架具有核心意义。
2. 委员会还进一步注意到，“全面彻底审查”已于 2009 年 4 月提交了最终报告，其中提出了一系列人力资源管理建议。在此方面，“全面彻底审查”有关人力资源的建议包括：(i) 人力资源职能在朝着“业务伙伴”方式发生重大转变；(ii) 新的人力资源职能问责框架；(iii) 优化现有人力资源流程，从而在这些流程的实施过程中获得更高效率；(iv) 建立新的人力资源流程（如人力资源战略、人力资源沟通、人力资源人员配置），加强人力资源职能，使其更具战略性职能；(v) 重新调整人力资源职能部门专业人员的技术结构和能力；以及(vi) 加强管理能力。
3. 委员会认识到人力资源管理战略和政策框架是一份随时可以更新的“动态”文件，本组织正在继续努力使人力资源目标与职能目标 Y（实现有效高效的行政管理）明确联系起来。这种努力可能在制定《2010-13 年中期计划》和《2010-11 年工作计划和预算》的三项基本组织结果和指标的具体工作中得到体现，从而为以基于结果的方式制定与具体人力资源活动成果和目标相关的指标奠定基础，并使委员会有能力行使其监督职能。
4. 根据委员会的要求，对人力资源战略框架进行了修订，将能够接受的“全面彻底审查”建议纳入 2009 年 5 月提交给财政委员会的框架路线图中（参阅文件 FC 126/16），加上六项主要举措，使其与相应的人力资源目标和组织结果联系起来。修订后的框架附后。
5. 请财政委员会注意所附人力资源战略框架修订情况，并支持将主要的人力资源举措和“全面彻底审查”建议与职能目标 Y 相应组织结果联系起来。请委员会注意在其第一二六届会议上确定的主要人力资源举措迄今为止取得的进展。

附 件

人力资源管理战略和政策框架

背 景

1. 独立外部评价小组在提交给大会的报告中表示，粮农组织迫切需要一项清晰明确的战略，至少要涵盖直至 2015 年的粮农组织全部产品，并为所有成员国所了解和支持；同时明确规定从目的到手段的要求（建议 7.1）。在人力资源方面，独立外部评价小组表示需要制定一套**人力资源管理战略框架**，使高级管理层和人力资源管理司共同实现关键的人力资源目标。

2. 根据《粮农组织革新图变近期行动计划》，预计人力资源职能的现代化将是今后两个两年期内一个集中而连续的进程。改革将分阶段进行，制定有注重实效的详细工作计划，辅以可衡量进展和监督的绩效指标和目标，并配合其它领域的独立外部评价后续行动，包括粮农组织的“全面彻底审查”和文化变革。

3. 此外，信息和通信技术方面的变革以及内部沟通的改善也在进行中。正在对确定于 2009 年完成的《近期行动计划》建议进行定期审查，以评估迄今为止取得的进展。

人力资源战略的远景

4. 人力资源战略旨在管理粮农组织最宝贵的资产—员工。他们齐心协力，在为成员国服务的过程中将粮农组织打造成一个追求卓越，奉献专业知识的机构，使其得到广泛的认可和尊重。

职能目标 Y 和人力资源战略框架

5. 人力资源管理战略和政策基于三项主要的人力资源战略目标：

- i) 建设一支优秀的高水准工作人员队伍；
- ii) 将人力资源作为全组织管理中的战略伙伴；
- iii) 提供有效务实的人力资源服务，支持计划的实施。

在2010-2011两年度，人力资源战略将被全面纳入职能目标Y“实现有效高效的行政管理”。

6. 本附件以职能目标 Y 为背景，介绍了财政委员会在其第一二六届会议中通过的主要人力资源举措迄今为止所取得的进展；并总结了主要的“全面彻底审查”建议和文化变革提议。

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。

基本的人力资源目标：建设一支优秀的高水准工作人员队伍。

指 标	截至 2008 年 12 月 31 日 取得的进展	目标 (4 年)
Y.3.1 完成粮农组织核心管理培训课程的管理人员百分比 (所有 P5 以上级别的百分比)	在 2004-2009 年之间接受先前课程培训的 P5 及以上管理人员：估计为 171 人 总计 P5 及以上人数 = 549	50%
Y.3.2 能力提高的比例 (根据参加绩效评价管理系统员工百分比以及其能力的提高来评分)。	2008 年试点有 131 人参加： <ul style="list-style-type: none"> ▪ 绩效评价管理系统规划阶段的参与率为 96% ▪ 年底评价阶段参与率为 83% 能力评分的基准指标尚不成熟，因为这取决于绩效评价管理系统数据 (2010 年开始)	90% 员工参加绩效评价管理系统； 能力评分提高 50%
Y.3.3 员工流动的百分比提高，以过去八年处于相同级别和职位的工人数减少量来衡量。	截至 2008 年 12 月 31 日过去 8 年及以上在同级别/职位的员工人数： <ul style="list-style-type: none"> ▪ 专业及以上： 199 (13%) ▪ 一般服务： 438 (25%) 	11%
Y.3.4 所有层级的性别代表性得到改善，以按类别统计的女性员工比例来衡量。	截至 2008 年 12 月 31 日的女性员工比例： <ul style="list-style-type: none"> ▪ D 级人员：14% ▪ 专业人员：32% ▪ 一般服务人员：64% 	女性员工比例： <ul style="list-style-type: none"> ▪ D 级人员：20% ▪ 专业人员：38% ▪ 一般服务人员：待定
Y.3.5 具有公平代表性的成员国的百分数。	截至 2008 年 12 月 31 日： 具有公平代表性的百分比：62%	70%
Y.3.6. 客户对人力资源政策的满意度提高。	尚无基准数字	75%

2009 年主要人力资源举措

绩效评价 (PEMS)

绩效评价管理系统项目 2009 年正在进行，为 2010 年 1 月在全组织全面实施做准备。约有近 550 名员工参与 2009 年绩效评价管理系统审议周期，项目正在如期开展工作。本举措包括在 2010 年 3 月前制定出能力框架以及一个 360 度多方评分系统，并采用适当的技术来管理过程和相关报告情况。

活 动	现 状	目标完成日期
完成 Oracle 系统配置		2009 年 12 月
完成试点项目		2010 年 1 月
完成针对所有员工的绩效评价管理系统培训		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

 按计划
  出现延迟
  尚未实施
  已完成

2009 年管理/领导力培训

总部设在罗马各机构的联合管理开发中心预计工作对象是粮农组织 55 名管理人员，另外还为粮农组织 30 名管理人员提供指导课程。正在制定一个管理/领导力计划（MLP），即将在 2009 年推出两个课程单元来针对 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”的计划将为 20 名女性职员提供培训。此外，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。还正在开发一个高级管理/领导力计划，旨在挖掘和培训数量有限的具有管理潜力的低级别专业人员。

活 动	现 状	目标完成日期
管理开发中心（MDC）		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（MLP）		到 2009 年 12 月要有 30 名员工完成两个课程单元
高级管理/领导力计划（AMLTP）		到 2009 年 12 月要有 40 名员工完成第一阶段，取决于资金到位情况
妇女领导力和管理培训（与国际农业研究磋商组织协作）		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，取决于注重实效的管理（RBM）指导方针/政策的落实情况

 按计划  出现延迟  尚未实施  已完成

人力资源新政策

拟定了一系列新政策，包括轮岗及流动性和青年专业人员计划。这些政策目前正在进行正常的内部磋商程序。关于聘用非工作人员人力资源和退休人员的修订后政策已提交财政委员会第一二六届会议（文件 FC 126/16），并获得批准。所有这些政策拟于 2009 年底前到位。关于弹性工作安排的实习计划的新政策已经实施。

活 动	现 状	目标完成日期
弹性工作安排 - 已实施		2009 年 4 月
实习计划 - 实施		2009 年 5 月
聘用非工作人员人力资源和退休人员 - 经修订的政策提交给财委第一二 六届会议 (FC 126)		2009 年 5 月
轮岗及流动性 - 通过新政策		2009 年 9 月
青年专业人员计划 - 通过新政策		2009 年 9 月
托儿设施 - 计划设立（取决于资金筹 措情况）		2010 年 9 月

 按计划
  出现延迟
  尚未实施
  已完成

“全面彻底审查”提出的人力资源主要建议

- 加强人力资源管理能力的管理能力。
- 一个新的问责框架，将综合服务部负责人作为全组织层面人力资源政策和人力资源治理的主要负责人，将制定和实施人力资源政策的权力和责任委派给人力资源管理司长，让人力资源部门的管理人员在操作上负责实施不同的人力资源流程和活动。
- 提供新的和改进的人力资源流程（如人力资源战略、人力资源沟通、职业发展、人力资源人员配置等），使人力资源职能转变成一个更加积极主动的职能，具有强烈的“业务伙伴”视角。

- 重新调整被分配到人力资源职能部门的专业人员的技术结构和能力，使他们能够发挥人力资源管理司的战略和咨询作用，支持实施全组织计划和战略目标。

文化变革小组的提议

表彰和奖励

人力资源管理司牵头提出关于表彰和奖励的提案，由其它单位在粮农组织员工日提供后勤安排支持。

包容性工作环境

人力资源管理司将在短期内为管理人员开发一个工具包。重要的管理概念将被纳入新的管理和领导力计划（MLP），正在准备阶段，将于 2009 年启动。

职业发展和和晋升

需要在粮农组织促进职业发展和晋升。人力资源管理司正在结合新的规划工作，制定新的人力资源政策，如青年专业人员计划以及轮岗及流动性，这对于培养职业环境至关重要。将根据每个全面彻底审查建议可用的资源，推行支持职业发展的其它举措。

组织结果 Y2 粮农组织应提供全面、精确、贴切的管理信息。

基本的人力资源目标：将人力资源作为全组织管理中的战略伙伴

指 标	截至 2008 年 12 月 31 日 取得的进展	目标 (4 年)
Y.2.2 定期利用来自全组织行政管理信息系统的信息的利益相关组织单位的百分比。	当前需要的信息，有 63% 可通过全组织管理信息系统获取。	80 %
Y.2.3 通过使用标准报告工具，提高编制全组织信息最终报告的能力。	40% 报告需要临时修订。	削减需要临时修订的报告数量减少

2009 年主要人力资源举措

人力资源管理信息报告

人力资源管理信息项目的实施正处于第三阶段，该阶段主要是整合人力资源各分支报告系统，以创建一个单一的人力资源数据库。本阶段还将采用新的全组织业务情报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。

活 动	现 状	目标完成日期
设立项目组		2009 年 3 月
确定用户要求		2009 年 5 月 (预计到 2009 年 7 月底完成)
落实数据仓库和业务情报		2010 年 2 月
对落实后情况的审查		2010 年 4 月

 按计划  出现延迟  尚未实施  已完成

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**基本的人力资源目标：为支持计划的实施，提供有效务实的人力资源服务**

指 标	截至 2008 年 12 月 31 日取得的进展	目标 (4 年)
Y.1.1 服务级别协议 (SLA) 覆盖的全组织服务的百分比。	0%	40%
Y.1.2 设定了基准的服务的比例。	0%	40%
Y.1.3 进行了优化的流程和程序的百分比。	以 2009 年 7 月 1 日 0% 开始衡量。	40%
Y.1.4 采用正式的内部控制报告。	0%	采用正式的内部控制报告。
Y.1.5 提高客户满意度。	目前尚未衡量。	75% 满意

2009 年主要人力资源举措**支持重组**

正如向粮农组织独立外部评价后续行动大会委员会分别报告的情形，总部机构重组和权力下放举措正在进行，相关计划建议和拟议的组织结构正被编入《2010-11 年工作计划和预算》。各部门目前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。鉴于此次改组提案规模空前，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，计划与外部咨询服务部门合作，于 2009 年下半年重新设定其工作岗位说明、职责范围和招聘以及绩效评估程序。

活 动	现 状	目标完成日期
总部机构重组 - 试点工作评估; 设定工作职责 (由于更深入的试点评估而延迟 3 个月)		2009 年 10 月
权力下放 - 重新设定区域办事处/分区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/分区区域办事处/粮农组织驻国家代表处)		2010 年 3 月

 按计划  出现延迟  尚未实施  已完成

优化结构

本举措包括对《粮农组织管理手册》进行修订，该项工作现处于最初的构思阶段。一旦新手册修订完成，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，2009 年 6 月提议根据独立外部评价将权力下放到尽可能低的附属机构层面的原则，进一步下放权力。

活 动	现 状	目标完成日期
审议 2008 年权力下放落实情况		2009 年 5 月
对进一步权力下放的提议		2009 年 6 月
全面修订和改写《粮农组织管理手册》的提议		2009 年 12 月

 按计划  出现延迟  尚未实施  已完成

“全面彻底审查”提出的人力资源主要建议

- 人力资源职能在朝着“业务伙伴”方式发生重大转变。在诸如粮农组织这样的知识型组织中，员工作为主要资产并占有很大比例的资本，因此人力资源管理职能部门应成为一个重要的业务伙伴，以确保能够有效地动员员工，支持计划的实施以及全组织战略目标的实现。
- 精简现有繁杂的人力资源流程，以消除冗余的行政步骤，并在这些流程的实施过程中取得更高的效率。