

2010年10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 三 五 届 会 议

2010年10月25-29日，罗马

## 实施全组织人力资源战略

如对本文件实质性内容有疑问，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

➤ 在 2010 年 4 月举行的第一三二届会议上，财政委员会讨论了一份关于实施 2010-2011 年《人力资源战略框架和行动计划》中各项举措进展的报告。委员会对将该《战略框架》文件与全组织注重成果的规划框架统一起来的做法表示欢迎，并铭记为本两年度确立的、用来跟踪进展、可衡量的时限性目标，注意到了在交付关键人力资源产品和服务方面所取得的进展。本文件汇报了自今年四月以来，在实现《行动计划》各项既定目标和行动过程中所取得的进展。

➤ 《人力资源行动计划》的成功实施是粮农组织改革的重要支柱。自提交前一份进展报告以来，已经在实施 2009 年 5 月举行的财政委员会第一二六届会议所确定的六大“重点举措”，以及若干其他领域方面取得了持续的进展。四月以来取得的主要成就包括：完成了组织重组工作，以及发布了新的人力资源管理信息汇报系统。在其余举措方面，由于推出了新的绩效评价和管理系统（目前全组织所有工作人员都在使用该系统），并设立了发展管理中心，因此也持续取得了实质性进展。

➤ 正如本进展报告所指出的，许多关键人力资源活动的实施工作继续按照既定的里程碑和指标向前推进。然而，出于一系列原因，《行动计划》中的一些活动出现了拖延；原因包括：采购和合同问题，繁重的部门工作导致内部人手紧缺，以及与一些更敏感的项目相关的广泛协商进程，如制定粮农组织职工流动政策。《计划》中将拖延的项目标为橙色，并附有文字总结了造成延迟的原因，也指出了修订的目标时限。

➤ 在粮农组织推进人力资源职能改革，不断向前发展的过程中，设立了一个高级别人力资源委员会，以确保本组织能适当地投资、动员和授权人力资本，支持对既定计划、目标和战略的有效实施。预计委员会将每季度举行一次会议，以监测主要人力资源举措的进展。

### 征求财政委员会的指导意见

财政委员会不妨：

- 铭记为本两年度确立的、用来跟踪进展的、可衡量的时限性目标，注意自上次会议以来，在实施关键人力资源举措和活动方面所取得的进展。

### 初步建议

- 财政委员会注意到，在实施关键人力资源举措和活动方面取得了持续的进展，这些举措和活动是粮农组织改革的一个重要层面。委员会还注意到，一些人力资源活动的实施出现了拖延，并希望能在今后各届会议上收到定期进展报告。

1. 财政委员会定期审查《人力资源战略框架》的实施进展，作为此工作的一部分，委员会第一三二届会议批准了 2010-2011 两年度《人力资源战略框架和行动计划》，并指出，在将该《战略框架》文件与全组织基于结果的规划框架保持密切统一方面，取得了重大进展。委员会铭记为本两年度确立的、用来跟踪进展的、可衡量的时限性目标，进一步注意到了在交付关键人力资源产品和服务方面所取得的进展。

2. 自 2010 年 4 月以来，已经在实施《人力资源战略框架和行动计划》（见本报告附件）中所载列的若干重点举措和活动方面取得了重大进展。值得一提的具体成就包括：于 2010 年 8 月底完成实施了新的总部结构；2010 年 6-9 月试点推出了新的人力资源管理信息汇报系统，以及持续推进人力资源职能改革，促进以强化的、更具战略性的办法管理人力资源。

3. 总部新结构的创立推动粮农组织设立了一个由新的高级主管领导小组领导的新高层结构。除交流及对外关系办公室外，还新设了战略、规划及资源管理办公室，评价办公室和法律及道德问题办公室。重组工作对财务、行政、人力资源和信息技术进程都产生了重大影响，这些进程都需紧密协调，以确保精简后的新组织结构能够有效运作。粮农组织的重组工作为响应精简倡议而开展，在组织结构方法上进行了创新，对促进重新思考团队角色和形成新的组织模式有直接影响。

4. 根据安永会计师事务所对总干事办公室审查后所提出的建议，建立了一个人力资源委员会，以确保对本组织的人力资源管理进行战略监督。该委员会作为总干事的一个小型高级别咨询机构，将力图确保本组织在人力资本方面进行适当投资、动员和授权，以支持其各项已界定的计划、目标和战略的有效实施。

5. 下列条款概述了《行动计划》中所包括的部分主要人力资源活动的现状。许多此类活动的实施工作正继续按照已确定的阶段性成果和指标进行。然而，《行动计划》中包括的某些活动出现了延误，原因如下：

- 采购和合同问题（如需要与设在罗马的其他机构联络，采购批准程序方面的问题导致《管理和领导力速成计划》招标文件的发布拖延了几个月）；
- 内部局限（如无法预期申请者的数量，致使第一批初级专业官员的选拔出现延误，而且招聘方面的工作相当繁重）；
- 磋商进程冗长（如人力资源委员会提出了一些涉及粮农组织拟议流动政策草案的问题，要求对该政策草案进行修订，并制定一套当前短期的临时准则）。

延误的项目在《计划》中以橙色标出，同时附加说明，概述延误原因并列出发修订后的目标时限。

6. 新的人力资源管理信息汇报系统在 2010 年 7 月-9 月期间向总部及权力下放办公室的目标用户群进行了试发布，此后得以完善，并向管理者和人力资源工作者正式推出。在该系统的框架内，开发了一个“名册搜索”引擎，使管理者能够有效地确定具备协助他们实施计划所需技能组合的人力资源。在线名册引擎于 9 月试运行并受到了用户的好评，计划将于 2011 年 3-12 月向所有用户分期推出。

7. 人力资源管理信息汇报系统的成功开发，将促进建立一个《近期行动计划》所要求的全组织管理信息系统。该系统的推出将：

- 加强并精简目前的人力资源汇报进程，并采取质量保证措施以确保统计数据的一致性和正确性；
- 提供一个量身定制的管理信息汇报工具，为不同层级的管理层生成实时、有用的人力资源数据，以支持适当规划和决策；
- 实施一个协助人力资源管理司制定战略和人力资源规划进程的机制，从而使该司能够按“独立外部评价”和“全面彻底审查”的要求，向一个更具战略和咨询作用的角色转变。

8. 尽管出现了上文所述的延误，但在实施一个连贯一致的初级专业官员招聘系统方面还是取得了实质性进展。首批收到了超过 2,400 份申请，并且从总部和实地机构收到约 80 份表示愿意接受初级专业官员的意向书。一项重大任务正在实施之中，即根据为初级专业官员计划而确立的标准，为接受地区配备初级专业官员。在该计划制定之前，准专业官员计划的协调职责转移至人力资源司，并实施了一个新的实习计划。首批初级专业官员的最后选拔目前定于 2010 年 12 月进行。

9. 在结束了与各部门及员工代表机构之间的磋商进程之后，制定了一项全组织工作人员流动政策草案。该政策草案作为新的内部人力资源治理进程的一部分，已于 2010 年 9 月提交至人力资源委员会，以便该委员会根据其修订后的任务规定向总干事提供咨询。目前正参照那次会议上收到的反馈修订该政策草案。临时措施将力图确保实现 2010-2011 两年度的 100 项管理中的地域任务和/或职能任务的目标。

10. 在当前汇报期内，第二届管理和组织成效论坛于 2010 年 9 月成功举办，几百名来自粮农组织的管理人员和工作人员以及来自粮食计划署和农发基金的管理人员出席了论坛，所有活动均通过互联网播出。管理层领导力发展方面的其他举措

包括出版了第一份管理新闻通讯（中欧环境数据查询机构），继续扩大各方对管理发展中心的参与。由于招标过程的复杂性，管理层领导力课程以及管理和领导速成计划未敲定模块的招标文件出现延误，但完成后也予以公布，仍需与其他驻罗马机构进行联络。谈判和冲突管理的投标事宜将于 2010 年 10 月公布。

11. 已落实缩短招聘时限的具体措施。其中包括扩大专业工作人员选拔委员会的成员范围，以便每周能够召开更多次会议，审查更多提交的文件。还制定了一项编写此类提交文件更为精简的流程，该流程正在审议中，一经通过即从 2010 年 10 月起执行。2011 年网上招聘的逐步实施也将大力推进申请和筛选流程。已另外要求招聘单位对填补职位空缺的具体截止时间做出保证。

12. 另有具体措施正在执行，以从目标群体，特别是女性专业人员以及无代表和代表比例较低国家的国民当中吸引并招聘更多的合格候选人。其中包括：

- 除执行经修订的选拔程序（要求招聘单位特别注意代表比例的性别和地域平衡）之外，制定了一项方法来确定代表比例较低群体的部门目标；
- 开展了特别拓展活动，如在 60 多个国家发布新闻广告；并且
- 为确保粮农组织空缺职位得到更广泛宣传，针对无代表和代表比例较低国家的候选人员及女性专业人员，建立了一个全球机构数据库，并于 2010 年 9 月起执行。

13. 财政委员会在其 2010 年 4 月第一三九届会议报告中建议，理事会应当把粮农组织女性专业人员和女性高级别人员的目标比例从现有的 35% 改为联合国 50% 的目标比例。理事会第一三九届会议批准了这项建议。为支持这一改变，已编写了一份关于代表性别比例的《人力资源战略行动计划》草案，其中包含许多吸引、提拔和留任女性专业人员的拟议行动。该草案将在人力资源委员会于 2010 年 10 月举行的下一届会议上提交。

14. 绩效和评价管理系统的实施工作继续取得进展，96% 的粮农组织工作人员接受了关于新系统的培训。绩效和评价管理系统的规划阶段于 5 月底结束，总部和权力下放办公室的工作人员参与率分别达到 96% 和 86%。现在本组织全体员工均可使用该系统开展第一个全年（2010 年）评价进程。为加强和支持绩效管理而制定一项全面的奖励和认可计划的工作也在进行中，编写一份白皮书和战略文件的工作已经完成。

### 2010-2011 年人力资源战略框架和行动计划

#### 引言

粮农组织的主要资产 – 亦即实现各项组织结果的基础 – 就是粮农组织的人力资源。作为粮农组织“独立外部评价”（关于独立外部评价后续行动的粮农组织大会委员会）、《近期行动计划》和“全面彻底审查”所列出一项建议，人力资源管理司正在实行改革和现代化建设，许多新项目和举措都在顺利进行。

《人力资源战略框架和行动计划》是一份前瞻性文件，确立了人力资源职能部门的战略目标和愿景，概述了关键举措的进展情况，并且在现有全组织计划的有效期内发挥着行动计划的作用。该文件还着重强调了许多已经开展的人力资源改革举措，列出了特定的重点领域以及将在 2010-2011 年两年度内开展的各项活动，以确保各项人力资源进程和举措符合且支持粮农组织的目标。

作为在 2010-2011 年两年度引入的基于结果的新规划框架的组成部分，人力资源职能部门明确了七项单元结果，这些单元结果正式将拟议的投入纳入职能目标 Y 下的组织结果中，为实施、监测和汇报工作奠定基础。下文所列的这七项单元结果以及符合这些结果的活动、产品和服务，将有助于指导人力资源管理司在 2010-2011 年期间的工作。将定期更新各项单元结果的情况，以便反映所取得的进展，并突出可能需要进一步努力的领域。

本文件第一部分（《人力资源战略框架》）描述了人力资源部门运作的战略背景，确立了人力资源部门的愿景，并着重指出了本两年度的重点领域。这些重点领域是在考虑了《近期行动计划》和“全面彻底审查”的建议，以及来自职工代表机构和文化变革倡议的意见后确立的。本文件的第二部分（《行动计划》）提供了一份进展报告，其中概述了各项单元结果及支持取得各项结果的主要产品和服务。

人力资源部门实现现代化是下一个两年度的一项繁重和持续的进程。人力资源管理司期待大家齐心协力，支持粮农组织最有价值的资产。

# 人力资源战略框架

## 战略背景

“粮农组织人力资源是粮农组织的主要资产，是向成员国提供技术支持的根本。”

《近期行动计划》第 42 段。

人力资源问题对粮农组织改革这一持续的进程来说非常关键。实施各类机构重组和精简举措对交付粮农组织各项计划有着尤其重大的影响，人力资源职能部门需要支持和推动改革带来的各项变革。要完成这项任务，就只能采用更具战略意义的人力资源管理办法，同时该办法应与粮农组织全组织计划中所设定的粮农组织整体战略优先事项保持一致。

粮农组织成员和秘书处高度重视人力资源改革。为回应“独立外部评价”中提出的、在《近期行动计划》和“全面彻底审查”中得到深入论述的各项建议，人力资源职能部门已开始实施一项雄心勃勃的改革和现代化计划。人力资源战略、组织设计、人力资源沟通和政策部门已设立了新的岗位，以便依靠技术娴熟、经验丰富的人力资源管理专家来增强人力资源职能部门。新岗位的成本最终将与增效节约额（主要来自人力资源处理职能）相抵消。

目前，在精简人力资源流程以提高运作效率和客户满意度方面也取得了重要的成就。这些变革支持新的全组织服务问责框架，该框架旨在授予人力资源管理司司长制定和加强人力资源政策的权力并指定其承担相应职责，同时还规定人力资源部门管理者在实际操作中负责执行各项人力资源流程和活动。

然而，人力资源职能部门的现代化进程不可能一蹴而就。除持续不断地向粮农组织工作人员提供广泛的人力资源服务外（如工资单、招聘、培训和发展、人力规划支持等），人力资源职能部门还负责若干重要的《近期行动计划》项目，包括制定新政策、启用绩效评价和管理系统，以及落实一套管理开发计划。

本两年度的另一个重点是，为把人力资源职能部门转变为一个更主动、更多采用商业合作伙伴视角的职能部门奠定基础。《粮农组织革新图变近期行动计划》预计，该进程将是一个密集和持续的过程，需要在两个两年度的时间内完成。目前，人力资源改革进程正在进行中。

## 愿景



“改革人力资源 – 投资于人，建立伙伴关系，确保卓越服务。”

人力资源管理司的新标志和口号是新的人力资源沟通办法的组成部分，旨在形成一种对人力资源职能部门工作目标的视觉认识。新标志中，人形图案与人力资源管理司的名称融为一体，表明人是该司的工作重心。新口号强调了三种相互依存的努力，表明了人力资源改革最终只能通过以下各项内容来实现：各项证明粮农组织致力于服务并投资于其工作人员的人力资源政策和流程的累积影响；人力资源司与其所服务客户领域的合作；以及卓越的人力资源交付。本战略框架的以下章节简要概述了 2009 年批准的优先举措，并确定了 2010-2011 年两年度的重点领域。

## 优先举措

财政委员会在 2009 年 5 月召开的第一二六届会议上批准在短期内将六项人力资源举措作为“优先举措”，并要求人力资源职能部门 i)在其工作计划中优先开展上述举措和相关活动；ii)为各项举措设定时限和可衡量的指标；以及 iii)定期向委员会报告在实现上述指标方面的最新进展。这六项优先举措为：

- 1 管理信息汇报
- 2 绩效评价（绩效评价和管理系统）
- 3 管理层/领导力培训
- 4 人力资源新政策
- 5 精简机构
- 6 支持重组

目前，已根据粮农组织注重结果的新规划框架，将这些举措纳入相应的单元结果中，单元结果列于下文所附的行动计划。

## 2010-2011 年重点领域

根据粮农组织新的基于结果的管理方法，人力资源管理行动计划概述了七个单元结果，通过与职能目标 Y – 实现有效和高效的行政管理保持一致，从而促进实现粮农组织的组织结果。

这些单元结果阐明了所有人力资源产品和服务交付的框架，包括很多为确保全组织人力资源管理有效开展所必需的活动和客户支持。这些单元结果还包括由财政委员会批准的重点人力资源举措，以及在“独立外部评价”中提出、并在《近期行动计划》和“全面彻底审查”中进一步阐述的其他改革建议。此外，还包括“表彰

及奖励”、“职业发展”以及“创建包容性工作环境”这三个广泛主题下的与人力资源相关的文化变革提案。这些提案是通过全组织工作人员在 2009 年一年中经过广泛磋商后由文化变革小组提出的。

在接下来的两年度里，人力资源职能的改革和现代化将是一个密集持续的进程，而正如行动计划中所述，人力资源管理司的单元结果将是一个指导此项工作的关键工具。

## 2010-2011 年人力资源管理行动计划

### 组织结果

人力资源职能所支持的三项组织结果：

- Y1 粮农组织的支持服务面向客户、高效、务实且管理完善；
- Y2 粮农组织被公认为全面、准确和相关管理信息的提供者；
- Y3 粮农组织被公认为在绩效和人事管理中实施最佳做法、并致力于职工发展和多样化能力建设的用人单位。

### 人力资源管理司单元结果

- 1 粮农组织利益相关方可方便地查看相关、准确且最新的人力资源管理信息，这些信息储存在已整合的人力资源管理和信息系统中。
- 2 招聘政策和做法符合组织目标，并使粮农组织管理者能聘用到技能娴熟、有能力的员工。
- 3 根据在绩效管理过程中确定的学习需求，制定了工作人员发展计划并予以落实。
- 4 制定了粮农组织能力框架，以完善由人力资源改革和权力下放举措产生的新结构。
- 5 改革人力资源职能，使得人力资源管理司能够为粮农组织提供更完善、更具战略级别的服务。
- 6 人力资源服务由商定的服务级协议指导，以客户为重、沟通良好。
- 7 人力资源政策和程序反应了人力资源管理中的最佳做法。

### 行动计划进展报告

下文是有关 7 项人力资源单元结果以及支持这些结果的重要产品和服务的进展报告。在行动计划中，红色表示已由《近期行动计划》确定并批准的产品和服务，并注明“（《近期行动计划》）”，正常计划供资的举措则用黑色字表示。

## “红绿灯” 报告

《战略框架和行动计划》采用“红绿灯”报告系统来表明各产品或服务参照其计划时间表的现状。汇报系统如下：

-  表示大体上如期开展的活动
-  表示进展落后或延误的活动
-  表示已完成的活动

## 行动计划 – 进展报告

单元结果 1: 粮农组织利益相关方可方便地查看相关的、准确的且最新的人力资源管理信息, 这些信息储存在合并的人力资源管理和信息系统中

单元结果 1 指标: 在线可获得的标准报告数量; 客户满意度以及数据的准确度

### 现状 (2010 年 9 月)

人力资源管理信息汇报项目目前正处于第三阶段末期, 其中包括将各种不同处理系统中的数据整合至单独的人力资源信息数据贮存器中, 方便管理者访问以发布报告以及分析与员工工作有关的数据。在 2010 年 6 月到 9 月期间, 初次发布了一览表和报告, 使用户能够测试新的报告系统。招聘和绩效管理额外数据的整合将是后续项目的一部分。这个后续项目将在 2010 年 10 月启动, 将包括新的报告、操作面板和进一步的指标等内容的制定。

重要的单元结果产出/服务	2010 年 4 月的进展	2010 年 4 月未完成的的活动	目标日期 (2010 年 4 月)	修订后的目标 (2010 年 9 月)	状况(与 4 月 目标对比)
1. 建立了已升级的数据库, 提高了数据析取的便捷性, 并支持大量的工作人员管理 (《近期行动计划》)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 建立项目小组</li> <li>▪ 确定用户要求</li> <li>▪ 为核心人力资源数据建立数据库</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 在数据库中建立额外的人力资源数据</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2010 年 12 月</li> </ul>	进行中	
2. 通过该系统可获取相关、准确的人力资源信息报告, 并已对终端用户就系统访问开展了培训	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 制定并测试核心人力资源计划报告</li> <li>▪ 制定人力资源数据操作面板</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 制定额外的报告和一览表</li> <li>▪ 试发布一览表和报告</li> <li>▪ 向相关工作人员开展培训</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2010 年 5 月</li> <li>▪ 2010 年 6 月</li> <li>▪ 2010 年 12 月</li> </ul>	已完成 已完成 进行中	

单元结果 2：招聘政策和做法符合组织目标，并使粮农组织的管理者能聘用到技能娴熟、有能力的员工

单元结果 2 指标：代表比例合理的国家百分比；不同种类中女性员工的百分比

现状（2010 年 9 月）

2010 年 7 月确定了可能的候选机制的数据库，该数据库现在正投入使用，以确保更广泛地发布空缺职位信息。2010 年 4 月一些试点职位采用了新的网上招聘系统，该系统现在正接受评价，在两年度的期末将第一次用于所有职位。当前重点关注具体措施的实施，以减少招聘期限，包括扩大专业人员选拔委员会的成员，以召开更多的会议、审查更多的提交文件以及引入一项更精简的提交流程。不过，以下几个方面的进展有所延误：i)由于申请者数量过多，第一批初级专业官员的招聘有所延误；ii)根据预定时间表，人力资源战略行动计划草案的批准应于 2010 年 6 月得到确定，但现在却在等待新成立的人力资源委员会审议。

重要的单元结果产出/服务	2010 年 4 月的进展	2010 年 4 月未完成的的活动	目标日期 (2010 年 4 月)	修订后的目标 (2010 年 9 月)	状况(与 4 月 目标对比)
3. 已建立有关性别和地域代表性的有效政策，该政策尤其关注发展中国家（《近期行动计划》）	<ul style="list-style-type: none"> <li>在广泛磋商后制定了关于性别平衡的人力资源战略行动计划草案，并已分发该草案以供各方提出意见</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>改善计划，纳入所收到的评论意见</li> <li>人力资源委员会的审查和批准</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2010 年 6 月</li> <li>2010 年 9 月</li> </ul>	已完成 <ul style="list-style-type: none"> <li>2010 年 10 月</li> </ul>	
4. 已建立一个面向青年专业官员的协调一致的联合招聘系统（《近期行动计划》）	<ul style="list-style-type: none"> <li>实施实习政策</li> <li>初级专业官员政策已最终确定，正处于磋商阶段</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>批准初级专业官员计划政策</li> <li>挑选主办区域</li> <li>挑选首批初级专业官员</li> <li>首批初级专业官员开始工作</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2010 年 5 月</li> <li>2010 年 9 月</li> <li>2010 年 9 月</li> <li>2010 年 10 月</li> </ul>	已完成 <ul style="list-style-type: none"> <li>2010 年 11 月</li> <li>2010 年 12 月</li> <li>2011 年 1 月</li> </ul>	
5. 实施一个旨在更广泛地宣传粮农组织空缺职位的系统（《近期行动计划》）	<ul style="list-style-type: none"> <li>正在建设机构/地址数据库，以确保广泛宣传粮农组织空缺职位</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>完成并使用该系统</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2010 年 12 月</li> </ul>	已完成	
6. 实施针对专业职位、具有延伸功能的网上招聘系统	<ul style="list-style-type: none"> <li>网上招聘系统开发完毕，可进入实施阶段</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>试点并评价该系统</li> <li>对粮农组织所有专业空缺职位使用该系统</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2010 年 12 月</li> <li>2011 年 12 月</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2010 年 12 月</li> <li>2011 年 12 月</li> </ul>	
7. 引进具体措施以缩短招聘时限	这是 2010 年 4 月后引入人力资源管理司工作计划的新举措	<ul style="list-style-type: none"> <li>扩大专业人士选拔委员会成员资格</li> <li>精简提交流程</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>2010 年 8 月</li> <li>2010 年 10 月</li> </ul>	

单元结果 3: 根据绩效管理期间（绩效评价和管理系统）所明确的学习需求，制定并交付人员发展计划；

单元结果 3 的指标：通过恰当方式选举产生并已完成粮农组织核心管理培训的管理者的新增人数；参与绩效评价和管理系统的工作人员的百分比；参与绩效评价和管理系统工作人员的能力评级提高的百分比

现状（2010年9月）

当前汇报期的重点是，2010年9月成功举办了第二届管理和组织成效论坛，约有350名与会者参加，整个活动通过互联网播出。由于招标过程的复杂性及需要与其他驻罗马机构进行联络，管理层领导力课程以及管理和领导速成计划未敲定模块的招标文件出现早期延误，但现已完成并予以公布。其他举措包括出版第一份管理和领导力新闻通讯（中欧环境数据查询机构），继续展开基于结果的培训模块，筹备发起粮农组织虚拟学院，由于合同问题该学院推迟至2010年11月启动。绩效评价和管理系统项目正在进行中，将于2011年2月向工作人员实行包括年终评价阶段在内的该系统完整周期的内容。

重要的单元结果产出/服务	2010年4月的进展	2010年4月未完成的活动的	目标日期 (2010年4月)	修订后的目标 (2010年9月)	状况(与4月 目标对比)
8. 引入一揽子计划，为新增职工提供包括管理在内的培训（《近期行动计划》）	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 中等收入发展中国家扩展至50个参与方</li> <li>▪ 29名工作人员参与教学</li> <li>▪ 领导力发展课程——开设2门课程</li> <li>▪ 举办首届管理和组织成效论坛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 出版管理新闻通讯</li> <li>▪ 公布管理和领导速成计划招标文件</li> <li>▪ 参与培训者人数稳步增加—中等收入发展中国家目标：60；教学目标：2010年达到80</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2010年4月</li> <li>▪ 2010年6月</li> <li>▪ 2010年12月</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2010年9月</li> <li>▪ 2010年11月</li> <li>▪ 2010年12月</li> </ul>	
9. 引入目标职工评估系统（绩效评价和管理系统），将职工的绩效与目标挂钩（《近期行动计划》）	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oracle 系统设置</li> <li>▪ 成功试点绩效评价和管理系统</li> <li>▪ 向职工提供绩效评价和管理系统学习计划和支</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 中期/年终培训</li> <li>▪ 对所有全职工作人员或续聘合同人员实行绩效评价和管理系统</li> <li>▪ 批准表彰和奖励战略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2010年12月</li> <li>▪ 2011年2月</li> <li>▪ 2011年1月</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>进行中</li> <li>进行中</li> <li>进行中</li> </ul>	
10. 建立工作人员发展综合学习方法，与内部客户合作明确了培训需求，并交付学习计划	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 界定虚拟学院概念并开始初步的发展工作</li> <li>▪ 展开结果管理培训</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 试点粮农组织“虚拟学院”</li> <li>▪ 实施阶段 I</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2010年9月</li> <li>▪ 2010年6月</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2010年11月</li> <li>已完成</li> </ul>	

单元结果 4：制定了粮农组织能力框架，以配合人力资源改革和权力下放举措带来的新结构。

单元结果 4 的指标：在全组织一级界定并批准能力框架模型；按照时限要求落实各项重组变革。

现状（2010年9月）

继实施新的总部组织结构之后，人力资源管理司继续支持各部门和办事处制定重组提案，设计重组和精简后的新工作职位，并实施新的组织模式。当前报告期还将继续关注重组以及实施由国际公务员制度委员会批准的一般服务类岗位评价新标准。2010年5月建立了一支跨职能队伍，在专业外部咨询公司的支持下，就拟议粮农组织能力框架的设计提供建议。其工作成果是，2010年7月和9月先后提出了一项建议和一份详尽的项目计划，以制定并实施一项经修改的儿基会框架（该框架被视为最佳做法）。计划于当前两年度结束前完成框架的制定工作，并制定修订后的职系能力要求。

重要的单元结果产出/服务	2010年4月的进展	2010年4月未完成的活动的	目标日期 (2010年4月)	修订后的目标 (2010年9月)	状况(与4月 目标对比)
11. 制定能力框架并编写区域代表、分区域协调员和粮农组织驻国家代表等职位的简介（《近期行动计划》）	<ul style="list-style-type: none"> <li>制定并讨论能力框架概念</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>制定分等级的能力框架</li> <li>制定针对修订后的粮农组织各职系的框架</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2010年12月</li> <li>2011年12月</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2011年3月</li> <li>2011年12月</li> </ul>	
12. 实施新的组织结构，并为重组提供适当支持（《近期行动计划》）	<ul style="list-style-type: none"> <li>批准总部重组提案</li> <li>权力下放活动（技术合作计划和粮农组织驻国家代表处网络）进行中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>举行岗位设计工具箱研讨会（阶段I）</li> <li>实施总部重组变革</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2010年4月</li> <li>2010年7月</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>已完成</li> <li>已完成</li> </ul>	

单元结果 5：改革人力资源职能部门，支持人力资源管理司为粮农组织提供更强大和更具战略性服务

单元结果 5 指标：界定和实施人力资源职能部门变革，新的人力资源职能部门人员配置齐全

现状（2010年9月）

为响应“全面彻底审查”小组提出的详细建议，人力资源管理司于2009年开展了一项宏伟的改革和现代化计划，一直持续到2010年。确立了新的人力资源沟通和战略职能，也为一些空缺的人力资源职位刊登了广告。尽管确定一些职位的选拔流程有点延期，但预计到今年年底所有的空缺职位都将补上。加强的人力资源管理司小组在开发和实施《近期行动计划》项目7A和14下的人力资源活动方面成效显著，这些活动在本文件中都有记载；在推动与组织内各伙伴创建更紧密联系方面也颇有成效。为此，拟定了人力资源伙伴关系框架，现已进入协商阶段。

重要的单元结果产出/服务	2010年4月的进展	2010年4月未完成的的活动	目标日期 (2010年4月)	修订后的目标 (2010年9月)	状况(与4月 目标对比)
13. 界定人力资源职能部门的一项新角色，审查能力框架和问责框架（《近期行动计划》）	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 完成对人力资源职能部门的“全面彻底审查”</li> <li>▪ 建议得到批准</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 制定协商一致的人力资源伙伴关系框架</li> <li>▪ 审查能力框架和问责框架</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2010年9月</li> <li>▪ 2011年12月</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>进行中</li> <li>进行中</li> </ul>	
14. 开展适当变革，以支持新的人力资源组织结构，包括管理空缺职位、简化人力资源流程和设立新的人力资源职能部门	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 为空缺人力资源职位刊登广告</li> <li>▪ 确定人力资源沟通、战略和职业发展是重要的人力资源新职能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 填补全部人力资源空缺职位</li> <li>▪ 开设职业发展职能</li> <li>▪ 实施通过的全部流程变革</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2010年年9月</li> <li>▪ 2010年12月</li> <li>▪ 2011年12月</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2010年12月</li> <li>进行中</li> <li>进行中</li> </ul>	

单元结果 6: 在商定的服务级协议的指导下, 人力资源服务关注客户而且沟通良好

单元结果 6 指标: 服务级协议下有绩效监测系统的服务数量; 客户对数据质量和准确性的满意度

现状 (2010 年 9 月)

人力资源管理司已开始与粮农组织客户领域协商制定服务级协议, 以使其能确定、跟踪和汇报自身提供的服务水平。起初, 该司有意开展一项客户满意度调查, 以确保提供的人力资源服务合适、关注客户需求并沟通良好, 并支持该司收集客户对其服务满意度的基准数据。后来这一计划未能成行, 因为粮农组织决定开展关注改革的员工调查。人力资源管理司在为负责开发调查内容的团队提供意见和支持, 以确保与该司需求有关的问题能纳入调查, 同时确保最后统计能全面考虑不同的职员和非职员类别的意见。

重要的单元结果产出/服务	2010 年 4 月的进展	2010 年 4 月未完成的的活动	目标日期 (2010 年 4 月)	修订后的目标 (2010 年 9 月)	状况(与 4 月 目标对比)
15. 人力资源全部职能部门为粮农组织客户提供高效的、以客户为中心的服务; 制定服务级协议, 监测服务交付情况	<ul style="list-style-type: none"> <li>为一些人力资源管理司的服务和活动制定了服务级协议</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>为人力资源管理司全部核心服务确定并批准通过服务级协议最终版本</li> <li>制定并散发客户满意度调查</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2010 年 12 月</li> <li>2011 年 2 月</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>进行中</li> <li>进行中</li> </ul>	

单元结果 7：人力资源政策和程序能反映人力资源管理的最佳做法

单元结果 7 指标：客户对新政策和程序的满意程度

现状（2010 年 9 月）

人力资源管理司在制定和实施能反映人力资源管理最佳做法的新政策方面取得了持续的进展，还不断纳入了《近期行动计划》中列出的建议。已开始实施初级专业官员和退休人员政策，也起草了性别代表性战略行动计划。2010 年 5 月高级管理团队“原则上”通过拟定的指导原则后，制定了流动政策草案，已于 2010 年 9 月提交人力资源委员会，供其与人力资源战略对比审议。会议成果要求必须变革政策草案并制定临时指导方针，以支持粮农组织在当前两年度实现 100 个有计划调动的目标。

重要的单元结果产出/服务	2010 年 4 月的进展	2010 年 4 月未完成的的活动	目标日期 (2010 年 4 月)	修订后的目标 (2010 年 9 月)	状况(与 4 月 目标对比)
16.制定在总部以及总部与权力下放办公室之间标准明确的基于刺激机制的轮岗政策（《近期行动计划》）	<ul style="list-style-type: none"> <li>高级管理层会议成员制定、讨论并批准了职工流动指导原则文件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>完成长期和临时流动政策草案并提交协商</li> <li>政策敲定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2010 年 3 月</li> <li>2010 年 7 月</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>已完成</li> <li>2011 年 12 月</li> </ul>	
17.人力资源职能部门能高效地引导和协调人力资源政策制定、实施和审查进程	<ul style="list-style-type: none"> <li>实施灵活的工作安排政策</li> <li>通过退休人员政策</li> <li>实施实习政策</li> <li>完成初级专业官员政策的协商</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>实施退休人员政策</li> <li>实施初级专业官员计划政策</li> <li>审查灵活的工作安排政策</li> <li>制定性别平衡政策（以支持《战略行动计划》）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2010 年 4 月</li> <li>2010 年 6 月</li> <li>2011 年 12 月</li> <li>2011 年 3 月</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>已完成</li> <li>已完成</li> <li>进行中</li> <li>进行中</li> </ul>	