

人力资源管理司
关于三个项目 14 项活动的情况报告

本文件提供有关三个项目 14 项活动相关进展和成就的最新情况，包括对 Oracle 系统进行升级、采用绩效评价及管理系统（PEMS）以及新的人力资源政策。

活动 3.72 – 对 Oracle 系统进行升级，以便 i) 改进提取数据的方便程度，ii) 支持实质性职工管理，而不是纯粹的交易处理

I. 背景和概述

1. 人力资源管理信息报告（MIR）项目涉及把来自各种不同业务系统的数据整合成一个单一的人力资源信息库，管理者可获取相关信息，生成报告并分析其职工的相关数据。
2. 在开始该项目之前，人力资源数据存储在各种不同系统的表结构之中，这些表结构针对业务处理而不是报告进行了优化。由于信息以一种非直观的形式存储，需要大量培训才能运用专门工具编制报告，因此从不同系统提取人力资源信息需要专业分析师的干预和帮助。需要获得自己组织单位最新职工概况的管理者需要发送请求并等待响应，这通常会有一天或多天的等待期，具体取决于人力资源分析师的工作量，尽管紧急请求可以在二十四小时内处理。此外，系统生成的报告是静态的，而且是纸质版。
3. 除了从不同系统提取数据并进行解释存在的困难外，互动的临时性还曾导致“多个事实来源”。不同的管理者可以（而且过去经常）要求在他们索要的报告中纳入不同的假设，从而导致那些意欲包含相同信息的不同报告出现了不一致的现象。例如，一名管理者可能要求一份报告在职工人数中包括短期专业人员，而另一名管理者则可能要求在职工人数报告中排除项目职位。这种缺乏共同假设条件，缺乏标准的职工人数统计方式和其它衡量标准的情况造成了一些混乱，而且由于不同管理者对同样的问题提出不同的解答，有时也导致了不信任。
4. 部署人力资源管理信息报告系统的一项重大成果，是管理者将能够从他们的工作站电脑上访问一组交互式操作面板。这些面板将包括有关人力资源关键指标的统计信息，例如性别和地域代表性，以及他们编制结构中的空缺职位，并且可从时间点和趋势这两个角度查询。这些面板将处理最常见的信息请求。通过在自助基础上交互式地提供人力资源统计数据，该系统将允许管理者快速获取一致的信息，从而做出明智的决定。与此同时，也解放了人力资源分析师，使他们能够专注于在全组织范围内针对人力规划目的进行更具战略性、附加值更高的分析。

人力资源管理司
关于三个项目 14 项活动的情况报告

5. 该系统还将包括一个更复杂的分析平台，人力资源分析师从中可以不定期提取数据，以支持人力规划活动，并响应管理层的请求，提供无法通过操作面板直接获取的信息。由于底层数据针对报告进行了优化，从该工具中提取信息将比以前容易。将以可列印的格式提供一组标准报告。

II. 主要里程碑和下一步工作

6. 迄今取得的进展包括建立了数据仓库，整合了来自不同业务系统的人力资源数据，以及开发了一套核心人力资源报告并进行了测试。

7. 接下来的步骤将包括在 2010 年 6 月试发布操作面板和报告以便进行用户测试，进而在 2010 年 8 月底前首次推出新的报告系统。在收集反馈并纳入改进之后，该系统将面向更广泛的用户发布。

8. 预计将整合额外的人力资源数据，如招聘、名册和绩效管理数据，作为后续项目的一部分。这个后续项目将在 2010 年 9 月启动，将包括制定新的报告、操作面板和进一步的指标等内容。

活动 3.70 – 采用一个以切合实际的绩效指标和客观考核标准为基础、使职工绩效与组织目标相联系的客观的职工考核系统

I. 背景和概述

9. 粮农组织新的绩效评价及管理系统（PEMS）已经向持有各级别定期合同和长期合同的所有职工发布，最高级别为副总干事。3500 多名职员已完成或正在完成粮农组织第一个 PEMS 系统的规划阶段。

10. 在采用 PEMS 系统之前，粮农组织原先存在着一个绩效系统——业绩评估与成就记录(PAAR)，但没有持续或有效使用。该系统的局限性包括：实际上仅适用于 P1-P5 级别的职员，排除了一般服务人员和更高级别的职员，而且即使到近期，也只主要用于任命的延长或改变。此外，PAAR 系统是以纸质文件为基础的，因此并没有提供任何有用的全组织报告机制，作为职工发展计划或能力评估的参考建议。过去 10-15 年里一直在尝试推出一个更全面的系统，但没有成功。因此，PEMS 系统的实施是最近人力资源改革进程中一项显著成就，它遵循最佳规范，并符合国际公务员制度委员会（ICSC）建议的原则和指导方针。

11. PEMS 系统的一些要素如下：

人力资源管理司
关于三个项目 14 项活动的情况报告

1. 非常符合新的《战略框架》，并以“基于结果的管理”（RBM）原则为基础，从而促进了组织结果、单位结果和个人绩效之间的“问责环路”。
2. 支持个人年度工作规划，以及对照商定的工作计划进行正式的业绩评估；
3. 其包括的发展目标，除工作计划目标以外，还注重能力提高；
4. 结合了 360 度反馈，即同时由上司和同事评价表现；
5. 由于采用在线方式，支持对职工整体绩效相关问题进行全组织报告。

II. 主要里程碑和下一步工作

12. 实施工作是分阶段开展的，其中 PEMS 系统的试运行在 2008 年和 2009 年进行。大约 130 名工作人员参加了 2008 年的试运行，他们来自少数几个粮农组织司或部，其中 96% 的参与者表示他们认为规划工作演练是有益的，83% 表示高度重视收到的 360 度反馈。400 多名工作人员参加了 2009 年的试运行，其中 95 人是 PEMS 系统的联络人，他们接受了特别训练，使其能够促进未来参与者的学习并为他们提供支持。这次试运行目的主要是为了在 2010 年全面推出之前促进对 PEMS 系统的认识、加深了解并提高接受度。

13. 在 PEMS 系统的规划阶段，向整个组织中大约 3500 名工作人员提供了培训，参与率达到 96%。鉴于这是 PEMS 系统全面推行的第一年，结合整个组织实行的基于结果的管理，制定 PEMS 系统个人协议所花的时间比今后的周期要长一些。一些职工，特别是下放办事处的职工要求更多的时间，以便拟定质量更好的个人目标和业绩指标，与其单位结果挂钩。目前为职工提供的支持，特别是针对下放办事处职工的支持，有可能在下个月提高各地办事处的参与率。

14. 下一步骤已在 6 月份开始，并将持续到年底，内容是对粮农组织全体职工进行“提出和接受反馈”和“教练式管理者”软技能培训。在 2010 年年底评审之前，还将向全体职工提供关于如何在绩效评价中提供有效书面反馈的培训。

15. 为了提高 PEMS 系统的稳健性，需要加强和发展支持系统以及与新举措和现有举措的关联性。今年针对 PEMS 系统的重要举措是制定奖励和表彰方式，设立 PEMS 系统抗辩委员会（这是管理争端的调解程序），并完成能力框架。

16. 可能采取的奖励和表彰方式需要通过与其它联合国专门机构协商，并参照国际公务员制度委员会关于本议题的文件，起草一份白皮书和战略文件，并通过一个循环式过程，包括与利益相关者的协商，制定一项实施计划。预计将今年年底提出一份提案、培训计划和实施计划，以便与利益相关者协商。

人力资源管理司
关于三个项目 14 项活动的情况报告

17. PEMS 系统委员会、PEMS 系统抗辩程序和调解队伍的建立和发展工作进度良好，到今年底应该能完成。同时，正在采取措施，考虑 PEMS 系统和其它核心人力资源进程之间的联系，例如学习和发展。目前进行中的全组织能力框架的制定和实施工作将支持所有这些进程，并确保其一致性。

人力资源管理司
关于三个项目 14 项活动的情况报告

人力资源政策

正在根据《近期行动计划》制定的三项新的人力资源政策的进展情况总结如下。

I. 性别比例

18. 《近期行动计划》活动 3.59 呼吁实施务实的地域和性别代表性政策，这将帮助粮农组织实现女性在专业和更高级别职位中达到 50%的联合国目标。

19. 在过去 16 年里，女性在专业和更高级别职位中所占百分比有了稳步进展，从 1994 年的 18%增长到 2010 年 4 月的 32%。不过，目前的百分比仍然大大低于女性在专业和更高级别职位中达到 50%的联合国目标，粮农组织理事会在 2010 年 5 月召开的第 139 届会议上也支持将该目标作为新的全组织目标。

20. 粮农组织也推行了若干行动来改善其性别比例，尤其是在最近三年。这些行动包括建立了体现在《2010-2013 年中期计划》中的两年期和四年期的中期目标，制定了新的选拔程序，规定在招聘决选名单必须至少包括一名符合资格的女性，开发了一个新的招聘数据库，以确保向包括职业女性在内的目标人群广泛公布粮农组织的空缺职位。

21. 上述举措正在被纳入一项全面的人力资源战略行动计划，该计划整合了一系列旨在改善性别比例的策略，并且正在进入正式磋商阶段，预计提交给高级管理层的日期为 2010 年 9 月。这些策略包括开展有针对性的招聘活动，以鼓励大量具有适当技能和资格的妇女申请空缺职位；发展内部职工的能力，从而使她们晋升到粮农组织内更高级职位的潜力得以实现；以及帮助在粮农组织内部建立和维持一种灵活的、对性别敏感的文化。

II. 流动性

22. 粮农组织有一支相对稳定的人才队伍。2009 年 12 月 31 日的劳动力数据表明，24%的定期或长期合同职员已经在相同的级别和职位上工作了 8 年多。一般服务人员中间这种情况尤为突出，占 29%，相比之下属于这一类的专业工作人员为 17%。正在做出持续努力，在粮农组织中引入工作人员流动政策框架，用于管理职工在同一工作地点以及在总部和下放办事处之间轮岗。

23. 作为职业发展的一个关键因素以及工作人员技能和能力发展的一个关键因素，流动性使工作人员能够更广泛地接触各种活动和地点，并确保粮农组织运作效率的提高。

人力资源管理司
关于三个项目 14 项活动的情况报告

24. 为支持《近期行动计划》活动 3.61：“制定一项标准明确的在总部以及总部与下放办事处之间基于激励机制的轮岗政策”，已经针对 2010-2011 两年度设定了一个目标，至少 100 项管理下的流动任务（粮农组织流动性计划的第一阶段）。对于流动性计划的后续各阶段，将部分根据对第一阶段全面检讨的结果，设定修订后的目标。

25. 2010 年 2 月，高级管理团队讨论并通过了粮农组织流动性计划的指导原则。随后制定了流动性政策草案，并作为协商过程的一部分，于 2010 年 4 月分发给各职工代表机构。流动性政策草案有两个部分：一个“员工重新分配”计划，为持续一年以上的异地任务和同一工作地点任务建立一种机制；一个“临时流动任务”计划，对持续时间最长 11 个月的异地任务和同一工作地点任务作了规定。预计实施日期为 2010 年 9 月。

III. 初级专业人员计划

26. 粮农组织的人才队伍相对老化。目前的报告表明，44%的定期和长期合同职工年龄在 50 岁或以上，而根据关于当前职工概况的可用信息，预测表明在 2010-2015 年这六年期间，近 30%的专业和更高级别的定期和长期合同职工将会退休或者离开粮农组织，其中 80%是男性。这为粮农组织提供了一个机会来实施相关举措，旨在支持其人才队伍年轻化。

27. 《近期行动计划》活动 3.62 呼吁建立一个尤其是从发展中国家招聘和培养年轻专业人员的联合、一致的制度。因此，2010 年 5 月通过了初级专业人员计划政策，该政策从 2010 年 6 月开始实施。

28. 初级专业人员计划（JPP）是一个中央协调的结构性计划，包括一个简化的过程，促使粮农组织招聘年轻而积极进取的专业人员，年龄在 32 岁以下，最初执行两年定期合同。在他们工作期间，粮农组织将受益于其技能和知识。这对现有计划是一个补充，这些计划旨在吸引年轻人才到粮农组织，包括准专业官员（APO）计划、志愿者计划和实习计划。特别将为从代表性不足的成员国招聘入门级专业人士提供结构化机制。已经为初级专业人士计划试点项目设立了目标，要求至少 60%的参与者来自没有代表或代表性不足的发展中国家，并且 50%是女性。此外还实行了积极的措施，以便从这些人群中吸引参与者，例如开发一个相关教育机构和专业协会的数据库，从而可以对其进行广告宣传。在这方面，初级专业人士计划密切配合并支持《近期行动计划》活动 3.59（增加地域和性别代表性）和 3.64（广泛公布粮农组织的空缺职位）。首批大约 15 名初级专业人士预计从 2010 年 9 月开始上岗。