

2007 年 5 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 八 届 会 议

2007 年 5 月 17—25 日，罗马

## 人 力 资 源 管 理 司 的 资 源

### 执 行 概 要

1. 财政委员会在其第一一五届会议上强调人力资源管理在使粮农组织能够交付其计划方面的至关重要的作用。在这方面，委员会注意到人力资源管理司可用于执行其工作计划的资源有限，强调需要确保该项计划得到充足资金。财政委员会同意，在 2007 年 5 月财委会议期间对于拨给人力资源管理活动的资源问题进行审查。
2. 本文件讨论了可用于人力资源活动的资金和用于支持采用人力资源管理模式和人力资源管理系统的资金问题。该文件确定过去和当前减少该司工作人员所固有的风险，概述正在采取的通过重新确定优先职能、减少服务交付和调整职能来吸收和减少费用的行动，以便在现有资源水平范围内解决问题。

### 建 议 草 案

3. 要求财政委员会审议所提供的信息，并且根据确定的风险就第 IV 部分中提出的行动提供其认为适当的任何指导。

为了节约起见，本文件印数有限。敬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](http://www.fao.org) 网站获取。

## I. 背景

4. 在 2002 年 9 月举行的其第一一五届会议上，财政委员会注意到秘书处在 FC 115/15 号文件*关于人力资源管理问题的报告*中所提供的信息。委员会强调人力资源管理对于使本组织能够交付其计划的关键作用，并且在认识到这种资源作为本组织资本的重要性的同时，认为需要保护这些资源。委员会还注意到，人力资源管理司可用于执行其工作计划的资源有限，强调需要确保该项计划得到充足资金。为此，委员会同意，在采用人力资源管理系统之后，根据本组织的预算资源情况，在 2007 年 5 月委员会会议期间对于拨给人力资源管理活动的资源问题进行审查。

## II. 注重结果的管理框架的人力资源

5. 在过去几个两年度粮农组织所面临的预算制约越来越清楚地表明本组织需要使其人力资源活动集中加强注重结果的管理框架。

6. 总干事在介绍其 2006—07 两年度工作计划和预算时强调，虽然追求效益是一个持续的管理过程，但提高效益和效率特别要求取消低增值活动及简化和改进过程。此外，他指出对于粮农组织这样一个知识组织而言，其不断适应日益不确定环境的能力及发展处理将来变化情况的能力大大有助于提高效率。

7. 为此，人力资源管理司制定了一个框架，旨在大大改变本组织范围内人力资源交付的方式。该司在 2007 年开始采用的人力资源管理模式与人力资源管理系统相结合。通过业务处理工作转向战略和咨询意见，提高人力资源服务值，改进问责制。通过采用明确的过程，人力资源管理模式制定了一项战略，粮农组织可以通过该项战略利用其人力资源及确保本组织保留具有适当技能和能力使本组织能够有效面对未来挑战的人力。

8. 人力资源管理模式对人力资源职能作了调整，使服务交付工作合理化及得到加强，释放资源以产生节约及改进人力资源规划质量。通过将业务处理职能集中在单个结构，在交付人力资源业务服务方面可提高效益，从而对人员作重新安排，使他们从业务处理活动转向高增值活动如人力资源战略、政策、咨询和发展。由于这些职能在有效实施注重结果的管理方面的重要性，大会第三十三届会议（2005 年 11 月）批准了人力资源转向高增值职能。

9. 最终人力资源管理模式的一个关键成分就是采用管理信息系统促进全球趋势分析以及就各种人力资源事项进行实时特别报告。该系统还支持更大授权，具体方法是提供更好的管理信息报告和加强高级管理层监测授权的能力，从而改进问责制。

### III. 部署人力资源管理模式和 人力资源管理系统

10. 人力资源管理模式的建立工作因采用人力资源管理系统而得到支持。人力资源管理系统将提供一个同质服务交付过程，在人力资源服务交付方面取消重复的作用以产生节约，并通过“自助服务”方法提高效益。

11. 人力资源管理系统第一阶段在 2007 年 3 月 19 日实施，向中央单位（人力资源管理司和共享服务中心）发布工资单、职位管理和人力资源服务模块。该项发布包括所有职工的权利、任命和延长、提级、调动、参加社会安全和医疗计划、房租补贴和家属津贴等职能。正在整个组织逐步采用人力资源管理系统，以确保其有效实施。6 月份，将在整个组织发布休假管理系统，从而不再需要书面申请处理。虽然新系统的核心职能已经完成并将部署，但是很重要的成分仍在开发。在整个 2007 年进一步的阶段将逐步展开职能，如自助服务职位管理，人力资源报告，人力资源开发，电子招聘，在 2008 年对部门管理人员和职工的绩效管理。

12. 通过人力资源管理系统提供的新职能将能够加强人力资源规划，通过电子招聘改进招聘过程，加强能力发展以及对绩效管理采用新方法。这些职能对于支持实施财政委员会批准的人力资源行动计划很有必要。

13. 实施人力资源管理模式和人力资源管理系统利益将在 2009 年获取。本组织能否利用将要产生的利益在很大程度上取决于人力资源管理司是否有能力支持充分发展和展开上段中所述的新职能。该项支持能力主要取决于人力资源管理司可利用的资源。

### IV. 用于人力资源管理活动的资源

14. 连续几个两年度本组织的总体预算削减导致本组织各实体对日益有限的资源的竞争越来越激烈。这导致在过去三个两年度分配给人力资源管理司和本组织其它实体的资源大量减少。结果不断要求人力资源管理司在其持续性需要活动和新活动之间重新确定优先重点。这对那些新活动领域（政策发展、积极招聘计划、人力资源规划和管理信息及绩效管理）产生不利影响，这些新活动领域已被人力资源管理司纳入人力资源管理行动计划，据认为对于帮助本组织制定注重结果的管理框架以便有效管理其人力资源极为重要。

15. 2007 年本组织困难的预算状况进一步限制了人力资源管理司可用于向已完成的人力资源管理系统模块提供实施后支持的资源，以及上面第 12 段中提及的职能的进一步开发和全面部署人力资源管理模块所需的工作。人力资源管理司优先重视人力资源管理系统实施后工作，具体做法是在牺牲其它工作的情况下满足许

多实施后费用。

16. 明显的是，由于(i) 其执行持续性计划的预算大量削减，和(ii) 需要解决人力资源管理系统实施后费用，2007 年人力资源管理司将无法执行其原定工作计划，这将延迟获取本组织通过对人力资源管理系统提供该项重大投资所能够产生的改进人力资源过程的各种利益。

## V. 预算制约对人力资源管理司工作的影响

17. 鉴于《关于 2006—07 两年度预算执行情况和计划及预算转拨的年度报告》(FC 118/2 号文件)中所阐明的情况，人力资源管理司减少了其计划交付以符合其 2007 年预算拨款，具体做法是减少参加机构间会议及暂停开展新计划制定活动。这些活动包括财政委员会特别要求的领域，如积极招聘措施，发展新的绩效管理系统，制定一项轮换政策。人力资源管理司还无法支持充分实施人力资源管理系统，特别是在招聘、职位管理、人力资源管理信息报告和规划等新职能的实施方面。

18. 为了使人力资源管理司在 2008—09 年工作计划和预算概要中提出的“维持”预算水平范围内运作，该司提出某些措施以进一步提高其效益及注重高价值核心服务。

19. 第一项措施是对人力资源管理司进行结构调整，使该司的活动集中在具有战略性人力资源管理政策和咨询性质的核心人力资源职能上。调整之后的组织结构将注重五个主要人力资源职能领域，即(i) 人员配备、职务管理和组织设计，(ii) 职工发展和绩效管理，(iii) 人力资源政策、规划和战略，(iv) 公正管理，(v) 社会安全。

20. 通过业务活动转向共享服务中心，将产生规模经济。因此，根据既定规则和标准程序以及由于数量很大，空缺职位通知的发布、一般服务人员和临时协助人员任命过程的管理、补偿申报付款的处理等日常活动将在共享服务中心进行。

## VI. 结 论

21. 粮农组织在 2006—07 年面临的困难预算环境给人力资源管理司带来了重大挑战，该项挑战是在本组织正在实施一个新的重大人力资源管理系统时出现的。

22. 这需要采取各种措施来吸收费用，包括通过机构调整和精简以及减少交付人力资源服务。这还使人力资源管理部署计划有一定风险，目前设想在 2007 年实施与人力资源管理系统有关的大部分职能。后果很可能就是在 2007 年无法得到支持的一些职能领域推迟到 2008—09 年。