



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  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

# 财政委员会

第一七〇届会议

2018年5月21-25日，罗马

人力资源管理

对本文件实质性内容如有疑问，请联系：

人力资源办公室

主任

**Fernando Serván 先生**

**电话：+3906 5705 2299**

本文件可通过此页快速响应二维码读取；粮农组织采用此二维码旨在尽量减轻环境影响并倡导以更为环保的方式开展交流。  
其他文件可访问：[www.fao.org](http://www.fao.org)。



### 内容提要

- 向财委通报粮农组织在人力资源管理方面取得的主要成绩，供了解情况。

### 征求财政委员会指导意见

- 提请财政委员会成员注意到人力资源管理方面取得的主要成绩。

### 建议草案

- 财政委员会对报告期内粮农组织在人力资源管理方面取得的主要成绩表示欢迎。

## 主要成绩

1. 应财政委员会各成员在以往几届会议上提出的要求，粮农组织在此就上一报告期内在人力资源政策和管理方面取得的主要成绩进行汇报。在人力资源管理方面，粮农组织正继续在以下四项因素的驱动下实现愿景：（i）最高水准员工的招聘和培养；（ii）人力资源与粮农组织战略及计划需求之间的对接；（iii）体现粮农组织作为联合国系统专门机构的特性；（iv）人力资源流程及程序效率的提高。本文件将依照以上各项驱动因素对相关成绩进行介绍。

### 最高水准员工的招聘和培养

#### a) 顾问的聘用

2. 2017年8月，有关顾问招聘和评价的新政策制定完成，并在财政委员会第一六九届会议上做了介绍，相关文件参见FC169/9号文件“人力资源管理”。

3. 修订后的选拔流程要求首先公开征集意向，涉及用人需求最多的职位/专业领域，以充实粮农组织各部、各区域和各战略团队层面的人才储备库。候选人要接受有关受教育背景、对粮农组织官方语言的掌握程度以及以往工作经验等方面的考核。随后，一个专家组将对合格候选人进行面试，并将有关获得认可的合适候选人的书面报告提交给相关单位负责人。通过这一流程选拔出来的候选人被纳入粮农组织顾问人才储备库，可接受粮农组织委派的任务。

4. 实现这一流程后，招聘单位目前能直接从粮农组织顾问人才储备库招聘到合适的候选人，而无需采取其它步骤。

5. 2018年2月，按照理事会有关采取灵活做法的意见，顾问的选拔流程再次得以改进。该项政策的实施的确应该考虑到粮农组织所参与的大量不同类型的计划和项目，这意味着要充分了解不同工作环境下不同的需求和要求。

6. 因此，粮农组织已启动了灵活的做法，尤其在语言要求和短期合同的利用方面。

7. 尤其对那些由自愿捐款资助的顾问而言，可在考虑任职地点和具体任务的前提下，对最低要求采取更加灵活的做法。此外，对国家项目而言，掌握当地语言被视为是一项优势。

8. 就利用短期合同而言，为了使粮农组织在出现紧急需求和突发事件时做出更加灵活的应对，已决定针对每12个月内最多不超过100天的任期启用了一种快速处理程序。

9. 应粮农组织理事会在2017年12月第一五八届会议上提出的要求，即“在顾问招聘活动中考虑实现地域平衡的必要性，与工作人员的地域分配一致，以便更加有效地交付计划和活动，同时坚持将能力作为招聘的基本标准”<sup>1</sup>，粮农组织将就此议题单独提交一份有关顾问地域平衡情况的文件。

---

<sup>1</sup> 粮农组织理事会报告，2017年12月，文件CL 158/REP

### b) 准专业官员计划

10. 粮农组织继续通过准专业官员计划与成员国开展合作，为来自不同国家的人员提供参与国际合作活动的机会，帮助他们获取结构性学习经验，同时在一位有经验的粮农组织员工指导下，将其自身的技术专长加以应用。目前，共有 14 个捐助方参与了该项目。

11. 2018 年初几个月中，已有 6 位新聘用的准专业官员入职粮农组织。粮农组织将在今后几个月中完成另外 10 位专业官员的招聘工作（由荷兰、德国、瑞典和中国资助）。此外，与中国国家留学基金管理委员会达成协议后，正在就另外 10 个准专业官员职位发布招聘通告。这些努力将有助于振兴粮农组织，为关键重点领域增添现代化技术能力。

### c) 初级专业官员计划

12. 初级专业官员计划是一个集中协调、采用简化招聘流程的结构性计划，促使粮农组织招聘年轻、有积极性的固定任期专业人员，以便在任期内充分利用他们的技能和知识。初级专业官员计划是一个积极招聘入门级专业人员（P-1 级）的机制，鼓励来自目前在粮农组织无人任职和任职人数不足国家的女性和年轻候选人报名申请。

13. 随着这一计划不断扩大以及高级别员工离开粮农组织，该计划已帮助粮农组织通过为未来的岗位培养有才华的年轻专业人员，为自身的员工队伍补充了新鲜血液。初级专业官员计划还有助于帮助粮农组织更好地实现专业人员队伍的性别平衡和地理平衡。

14. 截至 2018 年 4 月 1 日，粮农组织已聘用 23 位初级专业官员，其中 14 人为年轻女性，11 人来自无人任职和任职人数不足的国家。

15. 为使初级专业官员的招聘工作迎合粮农组织的需求，已于 2018 年 4 月就新的初级专业官员职位（P-1 级）发布了招聘意向通告，目的是在以下领域选拔合格候选人，以充实初级专业官员人才储备库：

- 农业生态学
- 抗微生物药物耐药性
- 气候变化
- 粮食安全和营养
- 同一个健康

16. 粮农组织还启用了异步视频面试的方法，通过网络平台对候选人进行初步评估。由于申请人数量庞大，视频面试能更好地确保选拔过程统一、公正、透明，从资源和时间角度看均不失为一种节约成本的高效解决方案，使粮农组织能发现和选拔到最优秀的候选人。

#### d) 短期专业人员的招聘

17. 粮农组织依靠短期专业人员职位来满足由于工作量高峰、员工缺勤和短时间内对特定专业的需要等造成的紧急需求。为确保短期专业人员选拔过程的统一、公正、透明，粮农组织于 2018 年 3 月启用了更统一、更严格的程序，确保整个流程突出竞争性，重视能力。这些改革措施还力求在全球范围内吸引专业人员，提高受聘人员的多样性和质量。

18. 根据修订后的选拔流程要求，首先要发布空缺职位公告，至少确定 5 名候选人进入面试。面试前需对候选人的受教育背景、对粮农组织官方语言的掌握程度以及以往经验进行审核。随后，一个由相关领域的专业人员及一名人事官员组成的专家组将对合格的候选人进行面试。通过这一流程选拔出来的候选人被纳入粮农组织短期专业人员人才储备库，招聘单位可直接从中聘用合适的候选人，而无需采取其它步骤。

#### e) 一般服务人员的招聘

19. 粮农组织继续在一般服务人员的招聘过程中采用被视为整个联合国系统内最具创新性和前瞻性的新方式，即停止以往“封闭式”的老做法，老做法规定只能从内部候选人中招聘一般服务人员，不允许外部候选人申请。从 2015 年起，总部和区域办事处一般服务人员职位的招聘均采用在全球范围内征集报名意向的方式。这有助于使粮农组织从全球市场中招聘到具备多样化背景、适合粮农组织这样一个联合国系统国际组织的最优秀候选人。

20. 表 1 所列为外部候选人在总部职位全球报名人数所占比例以及在一般服务人员人才储备库中所占比例。可以看到，外部候选人在一般服务人员人才储备库中所占比例约为 48%。

**表 1 外部候选人在总部职位全球征集报名人数中占比趋势**

	外部候选人在全球报名人数中所占比例 (%)	外部候选人在一般服务人员人才储备库中所占比例 (%)
2016 年	82%	47%
2017 年	89%	54%
2018 年	61%	42%

21. 修订后的程序不仅大幅加快了选拔流程，缩短了招聘时间，同时还提高了透明度和竞争性，有助于选拔到多样化的优秀候选人。

#### f) 国家专业官员

22. 2018 年 4 月，有关国家专业官员选拔的修订后流程正式公布，目的是确保选拔过程突出竞争性、透明度和对能力的重视，同时开始启用新的招聘平台 (Taleo)。

23. 同时，对向各国家代表处派驻人员担任粮农组织助理代表的规定进行了进一步调整，将时间限定为不超过五年。

24. 粮农组织正努力充分利用粮农组织助理代表的知识和经验，他们中的一些人已被任命为派驻其他国家的粮农组织代表，使他们的专长能够在其他国家发挥作用，

为南南合作提供支持。这一做法为那些绩效突出、对粮农组织工作有深入了解的国家专业官员设计了一条职业发展途径。

**表 2 各区域被任命为粮农组织代表的国家专业官员人数**

	非洲	亚洲及太平洋	欧洲及中亚	拉丁美洲及加勒比	近东及北非
被任命为粮农组织代表的原国家专业官员人数	4	0	1	1	0

**g) 国家个人服务协议签约人和国家项目人员**

25. 按照多次国家层面内部审计提出的建议，为确保有关国家个人服务协议签约人（PSA.NAT）和国家项目人员（NPP）招聘的相关政策得以统一、严格实行，已于2018年初出台了更新后的相关准则。新政策指出，有必要实施具有竞争性、透明的选拔流程，并对选拔流程进行透明的记录。

26. 新政策出台的同时，还发布了英文、法文和西班牙语版本的相关培训材料和网上课程，目的是支持各国家代表处逐步实施新政策。

27. 像粮农组织其他选拔流程一样，目前正利用粮农组织统一招聘平台发布此类空缺职位公告，使所有国家代表处都能自主、可靠地管理自己的选拔流程。

**h) 编辑服务类个人服务协议签约人**

28. 粮农组织曾针对编辑服务类个人服务协议签约人（PSA.EDI）采用特殊的招聘准则。这一合同类别缺乏应有的档案记录。2018年3月发布的新准则旨在确保对这一合同类别开展统一、透明的管理。新准则在编辑服务类别下共确定了六大工作领域（技术编写、校对、图文设计等），并就每项规定了具体的最低要求和成果指标。

29. 新政策还指出有必要实行经过负责编辑服务类职位的全组织交流办公室批准的具有竞争性、透明的选拔流程。

**i) 员工队伍年轻化**

30. 粮农组织正致力于确保吸收新人才，采用有效的人员接替规划。

31. 因此，本组织正在努力确保招聘具有较大潜力的高层次候选人作为初级专业官员和准专业官员。粮农组织还要加大力度确保将绩效考核结果令人满意的以上两类官员的留职率保持在较高水平。

32. 除初级专业官员外，粮农组织必要时还会从专业人员人才储备库中挑选合格的 P-1 级人员到各部和各区域办事处技术部门工作。这些新入职的年轻专业人员有助于推动粮农组织员工队伍年轻化，为粮农组织技术知识储备补充新的力量。

33. 同时，有关联合国退休人员聘用的政策也已得到强化，以确保聘用退休人员只是为满足特殊、合理的需求而采取的一种临时性特例，通常以向新员工传授知识为目的。实施这一调整有助于避免退休人员的聘用对员工队伍年轻化造成不利影响。

34. 以下表格列出 2012 年、2014 年、2017 年和 2018 年 4 月粮农组织员工队伍的平均年龄，按不同合同类别和不同任职地点分列。

**表 3 2012 年 1 月 1 日粮农组织员工队伍平均年龄情况**

类别	总部	各下放办事处	合计
D 级及以上	54.60	55.10	54.75
P 级	46.33	49.30	47.25
G 级	45.87	43.99	44.96
国家专业官员	/	47.23	47.23
准专业官员	31.37	31.86	31.57
顾问	44.89	46.32	45.71
签约人 (PSA.SBS)	38.05	41.43	39.71
国家项目人员	/	39.37	39.37
国家签约人及其它	47.54	45.18	45.71
其他	32.00	40.33	39.74
合计	45.27	43.09	43.93

**表 4 2014 年 1 月 1 日粮农组织员工队伍平均年龄情况**

类别	总部	各下放办事处	合计
D 级及以上	54.62	55.32	54.88
P 级	47.02	49.21	47.79
G 级	46.66	44.91	45.77
国家专业官员	/	47.66	47.66
准专业官员	32.25	31.23	31.85
顾问	42.80	47.48	45.33
签约人 (PSA.SBS)	36.10	41.52	39.04
国家项目人员	/	40.78	40.78
国家签约人及其它	49.31	43.00	43.50
其他	25.88	42.91	40.85
合计	45.55	42.97	43.63

**表 5 2017 年 11 月粮农组织员工队伍平均年龄情况**

类别	总部	各下放办事处	合计
D 级及以上	56.42	55.56	56.09
P 级	46.65	48.57	47.40
G 级	46.37	45.93	46.14
国家专业官员	/	48.22	48.22
准专业官员	32.77	31.33	32.35
顾问	39.25	46.54	42.94
签约人 (PSA.SBS)	36.57	44.94	40.96
国家项目人员	/	40.83	40.83
国家签约人及其它	46.19	43.81	43.91
其他	44.01	38.84	40.28
合计	43.40	43.26	43.29

表 6 2018 年 4 月 1 日粮农组织员工队伍平均年龄情况

类别	总部	各下放办事处	合计
D 级及以上	57.00	55.65	56.33
P 级	47.38	49.09	48.24
G 级	46.90	46.52	46.71
国家专业官员	/	48.90	48.90
准专业官员	33.36	31.71	32.54
顾问	38.80	45.70	42.25
签约人 (PSA.SBS)	38.99	45.51	42.25
国家项目人员		41.46	41.46
国家签约人及其它	46.76	43.20	44.98
其他	39.62	40.61	40.11
合计	43.60	44.83	44.29

## j) 专业人员职位空缺情况

35. 粮农组织坚持认为，必须在专业人员职位空缺率方面保持一定的灵活度，使《2018-19 年工作计划和预算》能按照新形势、新重点做出动态调整。

36. 必须指出，在专业人员空缺率问题保持灵活度的同时，粮农组织继续确保让敏感、关键、重要职务不会空缺。

37. 粮农组织继续通过有效的员工队伍规划，充分考虑因退休或辞职/调动等因素预计可能造成的空缺，加大力度开展专业人员的招聘工作。其中包括坚持对空缺职位及其重新调整开展系统性重新评估，并（在将职位从行政转向技术领域的同时）酌情对低级别职位进行重新分类。目前，这一进程仍在继续，并将继续为粮农组织及其成员国在加强技术能力的同时节约资金。要强调的是，与以往相比，粮农组织目前已经能够吸引高素质年轻员工承担较低级别职位。粮农组织将通过现行招聘流程，定期发布专业人员空缺职位公告。

表 7. 专业人员职位空缺率（2018 年 5 月）

	已纳入《2018-19 年 工作计划和预算》的职位	已招聘职位 总数	空缺职位 总数	空缺率
总部合计	870	747	123	14.1%
各下放办事处合计 (不包括国家代表处)	259	225	34	13.1%
各下放办事处合计 (包括国家代表处)	323	275	48	14.9%
合计	1193	1022	171	14.3%



## 让人力资源管理与粮农组织的战略和计划需要相对接

### a) 经过改进的发展和学习的战略

38. 粮农组织正在明确员工的学习需求和合理选择培训方式的基础上，采用经过修订的学习战略。

39. 就员工的学习需求而言，粮农组织侧重于以下五个主要领域：

- 行政培训，更好地落实审计建议，强化对粮农组织内部系统和程序的了解，提高员工履行职责的业务能力，尤其在各地下放办事处；
- 基于结果的管理，涵盖与基于结果的管理、成效管理和战略框架管理相关的培训；
- 技术培训，保持员工的技术能力，依据当前趋势更新知识；
- 语言培训，提高员工掌握粮农组织多种官方语言的能力；
- 个人发展，包括提供有助于提高软技能的课程和就职业发展提出实用建议。

40. 值得指出的是，过去几月中，粮农组织按照内部审计提出的建议，针对全球资源管理系统（GRMS）各项功能的使用集中精力设计、准备和开展具体培训，具体涉及商品及服务采购、发票管理等。

41. 此外，粮农组织正在审核语言课程的交付情况，以便为所有员工提供优质、高效的培训，鼓励人们在工作中利用多种语言。粮农组织正加大力度提供更多网上语言课程。

42. 为选择合理的培训方式，粮农组织正采用一种战略方式，强调与学术界建立伙伴关系，使课程的设置、交付和评价工作都能通过与学习领域专家合作而获益。

43. 这一方式还有助于粮农组织充分利用网络学习领域中的学术机构联合体，如 edX (<https://www.edx.org/>)，这个由哈佛大学和麻省理工学院联手于 2012 年创建的联合体目前在全球已有 90 个大学加入 (<https://www.edx.org/schools-partners>)。按照这一方式，粮农组织已通过网上学习平台启动了一个专门用于网上学习的门户网站，所有员工都能从中获取多种网上资源和课程。粮农组织还通过这一门户，鼓励员工利用慕课资源（MOOCs）这一将常规培训材料（视频和阅读材料）与学生及授课人员之间的互动相结合的方式。

44. 如表 8 所示，粮农组织正在加强网上培训资源的提供，以推广这一低成本、高成效的方式，扭转实体培训班和网上培训的参加比例现状。2015 年，从参加课程总体情况看，员工选取的培训课程中网上课程只占 29%；而 2017 年，员工选取的课程中网上课程占比为 58%。这种网上学习方式有助于粮农组织为不同任职地点的所有员工提供培训，避免每年为同一课程重复支出费用。

表 8. 2015、2016、2017 和 2018 年员工参加的不同领域、不同方式培训情况<sup>2</sup>

2015 年		专业人员	一般服务人员
网上培训	行政/基于结果的管理/技术培训	743	683
	语言课程	-	-
	个人发展课程	386	558
实体培训班	行政/基于结果的管理/技术培训	1567	1134
	语言课程	707	534
	个人发展课程	1385	510

2016 年		专业人员	一般服务人员
网上培训	行政/基于结果的管理/技术培训	1337	1160
	语言课程	38	7
	个人发展课程	767	983
实体培训班	行政/基于结果的管理/技术培训	1453	648
	语言课程	465	527
	个人发展课程	425	379

2017 年		专业人员	一般服务人员
网上培训	行政/基于结果的管理/技术培训	2026	1114
	语言课程	19	0
	个人发展课程	675	853
实体培训班	行政/基于结果的管理/技术培训	942	703
	语言课程	585	507
	个人发展课程	330	329

2018 年(截至 3 月)		专业人员	一般服务人员
网上培训	行政/基于结果的管理/技术培训	656	649
	语言课程	17	9
	个人发展课程	259	180
实体培训班	行政/基于结果的管理/技术培训	146	52
	语言课程	125	185
	个人发展课程	80	73

45. 技术培训。粮农组织员工会通过参加外部培训来提高自身的知识水平，并推动粮农组织整体技术能力的提高。参加外部培训的员工人数从 2014 年的 112 人增至 2017 年的 171 人，培训天数分别为 1062 天和 1098 天（表 9）。从农业、畜牧、渔业、林业、经济学、粮食安全和气候变化等技术领域相关培训中获益的员工比例从 2014 年的 46% 上升至 2017 年的 94%。

<sup>2</sup> 员工可同时参加多门课程。

**表 9. 粮农组织的技术培训情况**

培训人数和天数	2014	2015	2016	2017	2014-2017 年变化(%)
所有课程参加人数	112	102	136	171	59 (53%)
技术课程参加人数	45	51	78	155	110 (244%)
参加技术培训的员工比例%	40%	50%	57%	91%	-
外部培训天数	1062	1040	1258	1098	36 (3%)
外部培训天数, 仅包括技术课程	489	390	663	1037	548 (112%)
技术型外部培训天数所占比例	46%	38%	53%	94%	

**b) 与职工代表机构的关系**

46. 粮农组织继续与职工代表机构, 即粮农组织专业人员协会和一般服务人员工会, 就涉及员工服务条件的所有事项保持实质性接触, 并通过职工管理协商委员会召开正式会议。

47. 从 2017 年起, 职工代表机构和管理层就制定一份有关相互之间协商事项的工作计划开展了讨论, 并在当年首次会议上得到最终确定, 目的是将其作为一份路线图, 便于在协商过程中侧重于重点事项。截至 2018 年 5 月初, 职工管理协商委员会已召开四次会议, 并继续通过定期会议开展协商。

**c) 新增专业人员职位**

48. 正如《2018-19 年工作计划和预算》指出, 共享服务中心、大会、理事会及礼宾事务司以及综合服务部的精简共节约了大约 450 万美元。这意味着一些行政职位被改为技术和计划职位。《2018-19 年工作计划和预算》中共新增 51 个专业人员职位, 为抗微生物药物耐药性、气候变化、渔业、地理空间信息系统、统计、可持续发展目标、投资、伙伴关系和计划协调等领域的工作提供支持。

49. 粮农组织已集中精力确定这些领域的岗位职责, 并着手将招聘工作作为工作重点。

50. 截至 2018 年 4 月 1 日, 51 个专业人员职位中, 已有 23 个完成人员招聘, 另有 11 个职位正在选拔人选, 最终结果预计于 4 月中旬至 6 月中旬确定。针对剩余的 17 个职位, 粮农组织正在寻求最有效的招聘策略, 将于接下来几个月中落实。

**体现粮农组织作为联合国系统专门机构的特性****a) 采取措施实行全组织地域代表性目标, 并跟踪相关进展**

51. 在就国际专业人员职位做出招聘决定时, 粮农组织始终遵循择优录用的标准, 确保粮农组织能吸引到最优秀人才来填补所有空缺职位。

52. 同时，根据领导机构的指示，粮农组织一直重视确保各成员国在粮农组织秘书处中享有公平的地域代表性。

53. 经过不懈努力，在粮农组织秘书处中无人任职、任职人数不足和任职人数超额的國家数量已大幅减少，从而使任职人数合理的國家数量有所增加。

54. 完成新的招聘工作后，无人任职國家所占比例为 12%，任职人数不足國家所占比例为 10%，任职人数合理的國家所占比例为 75.6%。在聘任人员时，粮农组织在效率和技术能力方面坚持高标准的前提下，一直十分重视尽量在最大地域范围内招聘人员，尤其重视从无人任职和任职人数不足的國家招聘人员。

55. 表 10 列出了代表性情况不同的各类成员国的数量。从 2016 至 2017 年，无人任职國家的数量已大幅减少。因此，任职人数不足和任职人数合理的國家数量相应有了增加。在《2018-19 年工作计划和预算》里，由于调整了计算代表性时考虑的相关因素，使得任职人数不足國家的数量有所增加。应该指出的是，有 9 个被列为任职人数不足的國家与任职人数合理的标准已经十分接近。

**表 10 不同代表性类别的成员國数量**

	2016 年 12 月底		2017 年 12 月底		2018 年 5 月	
无人任职的國家	29	15%	24	12%	24	12%
任职人数不足的國家	14	7%	17	9%	20	10%
任职人数合理的國家	147	76%	149	76.8%	147	75.6%
任职人数超额的國家	4	2%	4	2%	3	1.5%
合计	194	100%	194	100%	194	100%

#### b) 改善性别代表性

56. 粮农组织继续努力在员工队伍中实现性别平等。2012 年初，专业人员职位中女性占比为 36%。由于继续在部分國家各类专业机构和大学中开展大范围的外宣活动，加上选拔主管部门对性别平衡的关注，2018 年 4 月这一比例已升至 43%。

57. 另一个值得注意的进展是，身处高级别职位的女性人数有所增加，2012 年初高级别职位中的女性所占比例为 20%，目前已升至 27%。

58. 为了继续努力在员工队伍中实现性别平等，目前粮农组织正在使自身做法与“联合国系统性别平等战略”保持一致。作为联合国系统中一家专门机构，粮农组织正在根据自身的特殊情况和面临的挑战，量身定做制定一项实施计划，以便通过相关途径落实此项战略中提出的各项建议。

59. 按照这项量身定做的实施计划，粮农组织到 2022 年将在专业人员层面实现性别平等，到 2024 年实现高级别职位层面的性别平等。按照性别平等战略，为加快实现性别平等，粮农组织将进一步扩大招聘宣传范围，从各类专业机构和大学中吸引女性人选。此外，还将特别关注筛选和选拔流程，在粮农组织内部所有层级提高女性比例。

60. 下表显示了2012、2014、2017和2018年4月粮农组织员工队伍中女性所占比例，按不同合同类别和任职地点分列。

**表 11 2012年1月1日粮农组织员工队伍中女性所占比例**

类别	总部	各下放办事处	合计
D 级及以上	21.98%	17.95%	20.77%
P 级	42.27%	22.13%	36.07%
G 级	71.01%	60.62%	65.95%
国家专业官员	/	36.06%	36.06%
准专业官员	73.33%	61.90%	68.63%
顾问	35.54%	29.75%	32.22%
签约人 (PSA.SBS)	55.18%	32.06%	43.86%
国家项目人员	/	28.95%	28.95%
国家签约人及其他	33.75%	32.80%	33.01%
其他	33.33%	25.64%	26.19%
合计	52.11%	35.71%	42.01%

**表 12 2014年1月1日粮农组织员工队伍中女性所占比例**

类别	总部	各下放办事处	合计
D 级及以上	30.26%	6.82%	21.67%
P 级	44.24%	23.23%	36.91%
G 级	72.27%	60.66%	66.36%
国家专业官员	/	40.63%	40.63%
准专业官员	70.00%	46.15%	60.61%
顾问	50.00%	24.15%	35.99%
签约人 (PSA.SBS)	56.56%	30.34%	42.32%
国家项目人员	/	26.02%	26.02%
国家签约人及其他	62.14%	29.26%	31.87%
其他	60.71%	40.93%	43.32%
合计	55.98%	31.67%	37.88%

**表 13 2017年11月粮农组织员工队伍中女性所占比例**

类别	总部	各下放办事处	合计
D 级及以上	27.85%	22.92%	25.98%
P 级	50.97%	31.84%	43.53%
G 级	73.65%	60.32%	66.64%
国家专业官员	/	40.95%	40.95%
准专业官员	77.27%	44.44%	67.74%
顾问	55.63%	33.76%	44.57%
签约人 (PSA.SBS)	62.93%	35.79%	48.71%
国家项目人员	/	30.90%	30.90%
国家签约人及其他	60.47%	36.24%	37.35%
其他	71.08%	51.13%	56.68%
合计	59.31%	36.24%	41.91%

**表 14 2018 年 4 月 1 日粮农组织员工队伍中女性所占比例**

类别	总部	各下放办事处	合计
D 级及以上	29.49%	23.91%	27.42%
P 级	49.72%	32.10%	43.01%
G 级	73.89%	60.22%	66.67%
国家专业官员	/	42.42%	42.42%
准专业官员	60.00%	42.86%	56.25%
顾问	59.32%	35.27%	48.41%
签约人 (PSA.SBS)	54.48%	39.92%	47.49%
国家项目人员	/	31.26%	31.26%
国家签约人及其他	64.21%	38.67%	39.86%
其他	71.43%	49.08%	55.94%
合计	59.29%	37.11%	42.86%

### c) 提倡使用多种语言

61. 在选拔和任命过程中，外部和内部候选人的语言技能一直是粮农组织密切关注的因素。

62. 此外，修订后的顾问、个人服务协议签约人以及短期专业人员的选拔程序已引入了更严格的语言水平要求。所有申请人必须提交材料，证明自己的语言能力符合在粮农组织任职的要求。

63. 为支持员工取得语言能力有效认证，粮农组织已加大了用于语言测试的资金，以满足参试人数不断增加的需求。如表 15 所示，2017 年与 2016 年相比，参试人数增加了 189%。粮农组织还强化了现有的网上语言培训课程。

**表 15 粮农组织语言测试相关数据**

	语言测试次数	参试人数	通过人数
2016 年	6	584	338
2017 年	6	1696	1223
2018 年 (1-3 月)	1	523	399

64. 成员国对于粮农组织明确加大对多语言技能的要求也起着关键作用，他们的作用体现在参与联合国系统各组织法定机构工作时表达这一立场，并采取必要措施支持这一目标的实现，例如，开展国家能力建设，将本国的语言专业课程设置提高到国际组织所要求的标准。

### 提高人力资源流程和程序的效率

#### a) 新招聘平台的使用

65. 过去几月中，粮农组织的重点工作之一是实现信息技术招聘平台的现代化。这项新工具已开始一般在服务人员、顾问、个人服务协议签约人、国家个人服务协议签约人、国家项目人员以及国家专业官员的招聘流程中正式启用。

66. 如表 16 和附件 I 表 4 所示，粮农组织已开展努力，通过举办专项培训班和编写各类培训材料（PPT、视频、常见问题解答、案例研究），确保就新工具及其逐步实施开展内部宣传。期间特别关注各国家代表处在总部同事的积极支持下，采用新的招聘平台来管理自身的选拔流程。

67. 粮农组织目前正在计划将新招聘平台的使用范围扩大到专业人员职位的招聘，并引入其他功能，为招聘单位和共享服务中心的工作提供支持。新增功能将有助于减少耗时的手动劳动，采用更高效的程序和更便于监测的流程。

**表 16 2017 年 11 月 1 日至 2018 年 4 月 1 日新招聘平台的使用和培训相关数据**

地点	使用次数	经过面对面培训的使用人 (视频会议或课堂)	网上培训
下放办事处	282	268	371
总部	190	208	345
合计	472	476	716

#### b) 粮农组织共享服务中心的强化

68. 2018 年，粮农组织在不增加资源的情况下，完成了将所有共享服务中心的“后台管理”处理功能合并到布达佩斯一处。做到这一点要归功于 2016 年曾对布达佩斯共享服务中心开展了重组，提高了流程效率。将各项工作从圣地亚哥和曼谷移交到布达佩斯的目的是加大“前台管理”功能的能力。新的操作模式有助于为全球各地办事处提供更多服务，加快服务速度，延长服务时间，利用这一平台进一步从成本和质量两个方面提高行政服务交付效率。

69. 新模式的实施已在多个方面为粮农组织带来了巨大益处：

- a) 在亚太区域办事处和拉丁美洲及加勒比区域办事处针对服务的提供启用了服务级别协议（SLAs）的做法；
- b) 用阿拉伯文、英文、法文、西班牙文和俄文提供更好的支持，每天 20 小时为所有地点服务（如萨摩亚目前的服务时间从原先的 3 小时增加到 6 小时）；
- c) “前台管理”服务不仅涵盖“人力资源”和“差旅”，还涵盖“财务”、“资产”和“薪酬”；
- d) 加强了政策实施，推动了新政策和/或新流程的启用；
- e) 将交易处理成本减少了近 20%；
- f) 有能力在 20 小时工作日内处理紧急情况；
- g) 根据已签订的“服务级别协议”对绩效进行考核。

### c) 绩效管理

70. 2018年4月完成了对“绩效评价及管理系统（PEMS）”的审核。审核内容包括对该系统在2016年和2017年的实施质量进行了一次分析（工作计划、书面评价、评分分布情况）以及对员工的反馈意见进行了一次调查。

71. 该次调查通过与职工代表机构的合作设计完成，于2018年3月发放给2683名符合要求的员工。调查结果显示，60%以上的受调者认同/十分认同“绩效评价及管理系统”的实施效果以及当前的绩效评价及管理政策对流程、作用、职责和评分标准的明确界定。59%以上的受调者认为使用you@fao平台十分方便，多数受调者认为“绩效评价及管理系统”上提供的各类资源（系统说明、常见问题解答、流程指南、系统辅导和网上学习功能）很有用。

72. 调查还就如何进一步改善“绩效评价及管理系统”收集了反馈意见。因此，粮农组织正利用这些调查结果对该系统流程进行审核，以期实现绩效管理工作的现代化和高效化。

### d) 对《粮农组织手册》的审订

73. 粮农组织通过与职工代表机构的磋商，已着手对《粮农组织手册》进行审订和更新。多个章节已更新完毕，其余章节正在审订过程中，目的是及时调整内容，体现新形势、新趋势。

74. 修订后的《粮农组织手册》将为粮农组织采取现代化方式和引入低成本高效率做法提供支持。已经做出的新调整涉及员工调动、借调和交换、病假、特殊休假和家属福利待遇。

75. 为确保严格遵循统一、合理的标准和更好地符合各国法律要求，粮农组织已对罗马和实地房租补贴计划的审批实施了更为严格的管控流程。启用新程序后，双层管控的做法有助于更好地审核信息，简化审批前的分析工作。粮农组织正与国际公务员制度委员会联络，保证在各国家代表处采取与联合国系统统一一致的做法，并推动就此项与驻罗马各机构开展协调。

76. 粮农组织已在联合国机构间协议规定的范围内，强化了人员借调的审批程序，引入了一项经过修订的新政策，希望通过更高层级的审批来确保此项工作能与粮农组织的优先重点保持一致。新调整强化了对借调申请的集中管理和评价，保证方法的统一一致性，对交换活动进行更好的监测。

77. 针对病假和特殊休假，粮农组织已引入新程序并对相关政策进行调整，避免出现影响效率、浪费资源和对员工不公平的不合理安排。修订后的程序有助于加强集中管理，使各项措施统一一致，确保公平性和透明度。



78. 按照国际公务员制度委员会的建议，粮农组织已对有关家属福利待遇的政策进行了审核，限定享受待遇的家属人数不超过 6 人。

### 挑 战

79. 粮农组织在继续改进人力资源管理的同时，已确定一些需要改进的领域，应重视并采取措施继续努力，将自身打造成一个能完善管理人力资源的现代化组织。

80. 其中一项重点是有效使用新的招聘平台。在接下来的几个月中，粮农组织将努力保证就新工具开展内部知识共享，并努力将其用于专业人员职位的招聘程序中。粮农组织还将在新平台上添加有关员工入职和离职的新功能，使程序更高效，对流程实施更好的监测。

81. 粮农组织将继续坚定开展外宣活动，吸引目标受众，即女性候选人和来自无人任职和任职人数不足国家的候选人。粮农组织还将特别重视吸引优秀专业人士，为粮农组织加强计划交付和技术能力提供支持。

82. 粮农组织正加大力度，重新设计全组织员工队伍计划，确定最合理的经验、知识、技能组合和最佳招聘战略，力求在合适的时间、合适的地点吸引到合适数量的合适人选。为制定和管理好有效的员工队伍计划，粮农组织正在采用一种双层做法。该计划的集中协调对于确保满足粮农组织的需求十分关键，但不同部门的积极参与也同样重要。值得指出的是，新的员工队伍规划方式将有助于强化相关程序，使各部门能在确定未来需求、发布空缺职位公告和确定有效招聘程序等方面准确、及时地规划好自身的员工队伍相关活动。正如“对粮农组织技术能力的独立评估”中所指出的那样，员工队伍规划工作还将特别关注在编员工、顾问和其它编外人员之间的平衡，按照具体需求和不断变化的优先重点，保持合理的灵活度。

83. 粮农组织最近已针对所有招聘流程实施了更加严格的参考验证程序。因此，有必要寻求更高效的流程。粮农组织目前正在研究是否有可能与面临同样问题的其他联合国机构联手。如能创建一个联合国机构职位申请人参考验证统一数据库，这将有利于减少相关工作所需的时间和资源，避免重复劳动，确保统一一致。

84. 粮农组织正致力于加强与其他联合国机构的合作，并将继续参与联合国人力资源网络相关活动，以便实现协同合作，学习最佳做法和成功经验，并根据粮农组织的需求和做法，努力应用此类做法。

## 附件

1. 下表为人力资源管理的年度进展数据，作为对文件 FC 170/6 “人力资源管理”中所做的全面分析的补充。
2. 表 1 和表 2 所列为 2017 年 11 月和 2018 年 4 月粮农组织员工人数，按不同合同类别分列，涵盖所有员工，包括在编和编外人员。
3. 粮农组织过去几年一直对不同合同类别的主要选拔流程进行审核和更新，使之符合粮农组织的需求，详情参见表 3。
4. 表 4 所列为 2017 年 11 月 1 日至 2018 年 4 月 1 日有关新招聘平台的使用和培训的相关数据。

表 1 截至 2017 年 11 月粮农组织不同合同类别员工人数

	总部	下放办事处	合计
D 级及以上	79	48	127
P 级	879	559	1,438
G 级	687	761	1,448
国家专业官员	-	210	210
准专业官员	22	9	31
顾问	1,015	1,048	2,063
签约人 (PSA.SBS)	259	285	544
国家项目人员	-	4,000	4,000
国家签约人及其他	129	2,704	2,833
其他	255	572	827
合计	3,325	10,196	13,521

表 2. 截至 2018 年 4 月 1 日粮农组织不同合同类别员工人数

类别	总部	下放办事处	合计
D 级及以上	78	46	124
P 级	881	542	1,423
G 级	655	734	1,389
国家专业官员	-	198	198
准专业官员	25	7	32
顾问	789	655	1,444
签约人 (PSA.SBS)	279	258	537
国家项目人员	-	3,730	3,730
国家签约人及其他	95	1,947	2,042
其他	168	379	547
合计	2,970	8,496	11,466

表 3. 对不同合同类别选拔流程的审核

合同类别	对选拔流程的审核	实施
D 级及以上	已完成	已完成
专业人员（已纳入《工作计划和预算》）	已完成	已完成
项目专业人员	正在进行	-
短期专业人员	已完成	正在进行
一般服务人员	已完成	已完成
短期一般服务人员	已完成	已完成
国家专业官员	已完成	正在进行
初级专业官员	已完成	已完成
准专业官员	已完成	已完成
顾问	已完成	已完成
签约人 (PSA.SBS)	已完成	已完成
国家项目人员	已完成	正在进行
国家签约人 (PSA.NAT)	已完成	正在进行
实习生	已完成	已完成
志愿者	已完成	已完成
研修人员	已完成	已完成

表 4. 2017 年 11 月 1 日至 2018 年 4 月 1 日新招聘平台的使用和培训相关数据

部/办公室	使用次数	经过面对面培训的使用人（视频会议或课堂）	网上培训
农业及消费者保护部（AG）	35	31	57
顶层（APEX）	27	39	52
气候、生物多样性、土地及水利部（CB）	8	7	21
副总干事（自然资源）（DDN）	1	0	1
副总干事（运作）（DDO）	23	36	43
副总干事（计划）（DDP）	30	36	77
经济及社会发展部（ES）	18	32	39
渔业及水产养殖部（FI）	32	6	38
林业部（FO）	24	36	40
非洲区域办事处（RAF）	67	99	159
亚洲及太平洋区域办事处（RAP）	108	95	98
欧洲及中亚区域办事处（REU）	61	28	44
拉丁美洲及加勒比区域办事处（RLC）	10	15	23
近东及北非区域办事处（RNE）	28	16	24
总计	472	476	716