

WIPO



WO/GA/34/14

原文：英文

日期：2007年8月17日

世 界 知 识 产 权 组 织
日 内 瓦

世界知识产权组织大会

第三十四届会议(第18次例会)

2007年9月24日至10月3日，日内瓦

世界知识产权组织人力资源战略

- 更新版 -

秘书处编拟的文件

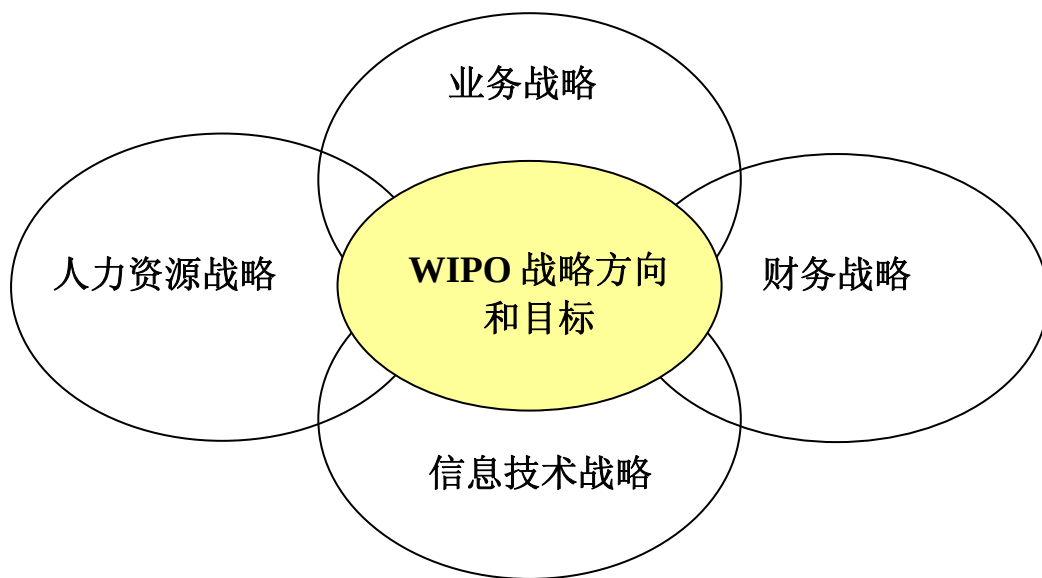
一、导 言

1. 在世界知识产权组织（WIPO）第四十二届大会期间，WIPO 人力资源（HR）战略的初稿（文件 A/42/10 附件五）被提交给成员国。初稿的主要依据是本组织在2006年进行的一次内部评估。通过评估，发现了与人力资源管理有关的一些挑战，为确保本组织随着未来的需求得到发展并作出有效应对，战略建议采取若干行动。

2. 2006年12月，WIPO 聘请外部公司普华永道（PwC）对本组织的人力和财政资源需求进行了一次全组织逐岗位评估，评估于2007年上半年进行。同时，WIPO 继续对人力资源相关事项作进一步内部评估，检验人力资源战略各项因素的价值。

3. 在逐岗位评估最终报告中，普华永道对人力资源战略初稿的主旨表示赞同，建议尽早加以审议和通过。考虑到这一外部意见以及正在进行的内部分析，我们大体上保留了人力资源战略初稿的总体结构、指明的因素和列出的行动。

4. 人力资源战略的最新版本包括改革范围、成功实施所需的初步条件及战略的高级别实施计划草案。很明显，人力资源战略及其实施不能孤立地发挥作用，它们与本组织的其他战略、财务战略、信息技术战略和 WIPO 不同部门的业务战略存在交会，而所有这些战略支持着本组织的总体战略方向和目标。必须查明这些战略之间的相互依存关系与联系，并加以协调，确保为 WIPO 正在进行的全组织范围的改革进程提供一个层次分明、领导有力的一体化过程。



二、背 景

5. WIPO 的任务授权包括与发展中国家的合作、制定知识产权 (IP) 准则和标准以及向私营部门提供知识产权国际注册服务 (通过 PCT、马德里和海牙体系)。为了对这种任务授权提供支持，人力资源方面的挑战包括：需要确保所有计划均具有适当的技术技能和领导能力，确保工作人员配置水平适当，具有充分的灵活性，可满足各注册体系的增长率和法律时限，并确保工作人员配置的质量能够保证 WIPO 跟上知识产权领域的市场发展并对之发挥影响。WIPO 应对这些挑战所需的人力资源战略、政策和做法必须在联合国共同制度专门机构的框架内存在和发展。

6. 1997 年 1 月，WIPO 有 759 名工作人员¹。到 2003 年 6 月，工作人员总数增至 1,417 名。本组织的这种增长反映了新增加的大量活动，尤其是合作促进发展领域和信息技术领域的活动，以及 PCT 体系注册活动的迅速扩大。

7. 2003 年，本组织面临着预算约束，而 PCT 体系进入了一个相对缓和的增长阶段。为适应这种情况，采取了一些限制措施，包括暂停征聘工作，并相应强调工作人员的内部调动，以满足人力资源需求。由于采取了这些措施，截至 2006 年 12 月底，工作人员总数为 1,249 名（890 名正式工作人员和 359 名临时工作人员），比 2003 年最多时低大约 11%。

8. 总体而言，在人力资源领域，本组织有许多优势。WIPO 具有吸引力的工作条件有助于征聘到合格的、经验丰富的人选，并在很大程度上有助于留住这些人选。现有工作人员的平均服务时间约为 10.5 年。性别均衡与地域多样性方面，专业和更高职类的职位中，大约 43% 为女性，而工作人员代表 94 种国籍。

9. 但是，为确保本组织能够得到发展，应对新挑战，我们对过去 10 年的人力资源做法进行了评估，发现了一些在人力资源管理方面需要改进的领域。例如，由于工作人员平均年龄为 45 岁，预计多达 25% 的工作人员将在今后 10 年中退休。因此，有必要发展正式的继任规划和职业规划以及定向征聘。

10. 对于 WIPO 增多的组织目标，以及因此在相对较短的时间内增加的活动量，主要是通过征聘而非其他任何人力资源手段加以应对。目前，本组织已进入巩固阶段，战略规划必须强调在资源部署上采取注重质、而非注重量的方针，强调根据本组织业务战略的各项目标对这些资源进行调整。此外，为确保 WIPO 在知识产权领域的领导作用，必须在征聘和培训之外找到增加本组织专业技能资本的新方式。

¹ 本文件中，“工作人员”一词既指受《WIPO 工作人员条例》和《WIPO 工作人员守则》约束的工作人员，也指临时合同工作人员。

三、人力资源战略概览



四、外部和内部影响

11. 对本组织的方向、作出的决定和采取的战略产生影响的，既有内部动因，也有外部动因。

外 部

逐岗位评估

12. 普华永道的逐岗位评估最终报告（文件 WO/GA/34/1）已于 2007 年 6 月底交付本组织。报告于 2007 年 7 月 2 日在 WIPO 公共网站上发布。

13. 普华永道在报告的第 145 至 164 段对人力资源战略初稿提出了反馈意见。普华永道对五项主要因素表示支持，并特别赞同以下行动：进一步发展领导和管理技能，新的效绩和发展制度，加强职位设计和员额管理系统，以及酌情处理裁员/离职问题。

14. 除了这些新的行动以外，普华永道公司还强调，WIPO 需要一个综合性人力资源模块，作为新企业资源规划（ERP）系统的一部分，并需要精简核心流程，扩大授权，实行问责制，同时对人力资源管理部（HRMD）进行重组。

15. 总之，普华永道公司赞同人力资源战略的主旨，建议 WIPO 尽早加以审议和通过（报告第 40 段）。

外部利益攸关者

16. WIPO 与其他联合国专门机构不同，其收入将近 95% 来自通过 PCT、马德里和海牙协定建立的国际注册体系和仲裁与调解中心向私营部门提供的各项服务²。因此，人力资源战略必须同等地满足本组织两大外部利益攸关者的期望与需求，即成员国和以市场为导向的部门；同时还必须让 WIPO 具备灵活性，能够对这些期望与需求作出快速反应，尤其是在各注册体系方面。

联合国共同制度和最佳做法

17. 作为联合国专门机构，WIPO 适用联合国薪金和津贴共同制度。因此，本组织必须根据联合国大会与“全系统”有关的决定和建议作出调整。这些决定和建议是人力资源管理聘用框架的一部分，必须经过 WIPO 协调委员会的正式批准或取得其注意。

² 2006/07 计划和预算中的数字。

18. 人力资源管理部还关注其他联合国组织和知识产权组织在人力资源管理方面的趋势、发展和解决方案，确保将最佳做法纳入人力资源战略。

内 部

19. 内部利益攸关者的期望与需求以及组织文化也必须作为人力资源战略的一个因素，因为只有当该战略为利益攸关者增加共同价值的时候，才可得到在本组织全面成功实施所需的支持和贡献。

五、任务说明

20. WIPO 认为工作人员是实现自己使命的过程中最宝贵的资产，致力于促进和推动必要的人力资源发展。这样，人力资源管理部将确保为工作人员提供最佳的聘用做法和职业与文化环境，使工作人员可以向知识产权界和 WIPO 成员国提供一流的服务，这种服务必须具有前瞻性、以客户为导向并且富有效率。

21. 因此，人力资源管理部将与 WIPO 的所有部门合作，建立战略和业务伙伴关系，确保本组织能够拥有和开发实现各项重要战略成就所需的人力资源资本，全面服务于本组织的任务授权。

六、主要因素

22. 人力资源战略的目标，是通过进行战略性的劳动力规划，为计划管理者提供和开发在各自活动领域内实现并维持优异成果所需的人力资源资本，为本组织的使命提供支持。

23. 人力资源战略的主要因素及这些因素的主要目标是：

- *有针对性的职业和工作人员发展*，以调动 WIPO 内部的技术、管理和领导潜力，并在全组织推广这些能力；
- *综合绩效管理*，在 WIPO 培养以效绩为驱动的文化；
- *实现工作人员与 WIPO 战略目标的最佳统一*，在实行问责制和责任的框架内，调整全组织的各项业务职能、工作人员的胜任能力、组织结构和行政手段，使之适应 WIPO 的各项战略目标；

- *灵活的合同安排*，增强 WIPO 对业务发展作出及时和灵活反应的能力，尤其是对以市场为导向的部门的动态及市场参与者不断变化的需求作出反应；
- *有激励作用和公平的工作环境*，以吸引并留住富有才干的工作人员，使其全面发挥职业技能。

有针对性的职业和工作人员发展

24. 人力资源管理部致力于进一步发展一种学习文化，激发工作人员的全部职业潜力，使之在个人、团队和组织三个层面上作出贡献，并具有在充满活力和不断变化的环境中达到本组织各项要求所需的胜任能力。

25. 此外，在可能仍然需要进行征聘以填补专业技能方面若干空白的领域，需要将重点放在聘用条件中的非薪酬因素上，例如职业发展，以吸引并留住人才。

这项工作将包括：

- 为提高效绩，进行有针对性的培训活动，例如在交流、信息技术和语言方面的培训；优先重点为领导能力和管理技能；
- 查明人才储备，规划职业道路以及设计新的职业模式；
- 进行继任规划，尤其确保机构知识的转移；
- 制定轮调计划，尤其是管理层的轮调，使人们更好地理解 WIPO 各不同部门的工作，并促进 WIPO 内部的部门间合作关系；
- 增加与外部合作伙伴（例如各知识产权局）的人力资源交流计划，并根据联合国组织机构间流动协议加强流动，增强工作人员的经验与胜任能力；
- 今后在时间、财务和人力资源分配上反映对工作人员发展的承诺。

综合效绩管理

26. 由于优先重点是对现有资源的最佳利用，而非征聘新的资源，因此应当提高对工作人员职业发展的重视，以满足本组织当前和今后对具有适当技能工作人员的需求。需要根据本组织各项战略目标建立新的效绩管理和发展制度，对每名雇员在实现这些目标中的作用进行说明，并在可能时对作出的贡献加以认可，给予奖励，提升个人与群体动力。

这项工作将包括:

- 设计一项经强化的绩效管理和发展制度，作为开展下列工作的宝贵管理手段：
 - 提供关于工作人员效绩与胜任能力的可靠信息，促进有针对性的职业和工作人员发展以及对人力资源的最佳利用；
 - 将本组织的各项战略管理细分为各组织单元的工作计划，再细分为要求雇员达到的个人目标/产出成果，使个人效绩与这些战略目标相统一；
 - 鼓励管理者与其工作人员开展对话，不断对效绩发展进行肯定或纠正，减少可能由于沟通不畅或沟通不足引发的矛盾；
 - 将个人效绩与实际后果相联系，进行表彰，例如进一步培训或职业发展。
- 确定并落实非货币和货币奖励，对优异效绩进行表彰。

实现工作人员与WIPO战略目标的最佳统一

27. 劳动力的逐渐老化，加上将升级作为主要奖励机制，使专业人员职类和一般事务人员职类的工作人员职等分布均出现了高级人员较多的局面，同时工作人员带职调动的做法还使人力资源安排在一定程度上出现了与计划和预算中所列的 WIPO 战略目标不相适应的情况。另外，工作人员持有的合同类型并非总是与其现在所从事工作的核心性和持续性相一致，甚至目前 75%以上签订短期合同的一般事务类工作人员已在 WIPO 连续工作了五年以上。在这种背景下，将 WIPO 人力资源与本组织目前与今后的需求相统一，以完成本组织的任务授权的承诺，变得更加重要。

这项工作将包括:

- 根据联合国共同制度的不同标准，按照国际公务员制度委员会（ICSC）的指导原则，并考虑各知识产权局的最佳做法，修改职务设计和叙级制度；
- 升级员额管理系统，包括使各组织单元的职能作用始终与分配给各计划的员额相同步；
- 使聘用合同的类型与雇员职能作用的性质相统一；
- 最大限度地进行内部调动，使工作人员分布与本组织的各项优先重点相统一，并促进工作人员的职业发展机会；

- 进行外部定向征聘，确保 WIPO 拥有需要的各种胜任能力，确保引进年轻工作人员，并确保对性别均衡和地域分配有适当反映；
- 根据业务、预算或与效绩有关的需要，使工作人员从本组织离职；
- 提高各组织单元参与员额配置问题的程度。

灵活的合作安排

28. WIPO 致力于工作人员在就业安排方面的利益，同时还确保取得最佳成果所需的合同与财务方面的灵活性。为了使 WIPO 在知识产权发展中发挥首要作用，除了通过征聘和培训获取专业技能之外，还需要找到提升本组织专业技能资本的新方式，例如与外部知识产权机构建立人力资源共同供资项目，或者进一步发展国际专家网络。

这项工作将包括：

- 审查目前的合同类型，并在联合国共同制度的框架内确定新的合同类型，使针对组织需求的反应能力与灵活性最大化；
- 与外部机构签订协议，结成伙伴关系，为征聘新工作人员寻找备选供资机制；
- 确定灵活的资源替代方案（如外包、实习生）。

有激励作用和公平的工作环境

29. 应当营造一种稳定和有奖作用的工作环境，有利于学习、创造、创新和投入，让工作人员作出最大的贡献。

这项工作将包括：

- 对不同合同类型工作人员的应享权利和福利进行调整，为长期临时工作人员和正式工作人员提供类似的工作条件；
- 按照联合国共同制度的最佳做法，提高工作与生活的平衡度；
- 致力于营造可靠、安全与健康的工作环境；
- 在工作场所为工作人员设立辅导部门；
- 加强 WIPO 内部的操守与道德制度，包括管理纠纷解决的制度。

七、辅助因素

30. 本战略上述主要因素的成功落实，取决于若干辅助因素的制定和实施。

31. 在此方面，人力资源管理部已确认存在以下挑战：

- 进一步在本组织各级促进对 **WIPO** 战略方向和目标的认识；
- 使工作人员积极参与改革进程，建立良好沟通渠道，减少阻挠与反对，在管理层与工作人员之间建立信任，加强 **WIPO** 的改革能力；
- 促进部门间的伙伴关系，得益于协同作用；
- 使 **WIPO** 的组织结构与优先重点相统一，从而使之与本组织各单项计划相统一；
- 将胜任能力发展重新定位于管理和领导素质，作为新的优先重点，取代以往由于为满足快速增长的服务需求而强调获取技术专长和信息技术技能；
- 在各级对管理者进行分阶段授权，加强工作中的问责制和责任。在财务管理方面，这将通过拟议的新《**WIPO** 财务条例与细则》加以处理（文件 **WO/PBC/12/6** 细则 101.2，“责任和问责”）；
- 简化本组织的工作流程，并在可能时实现自动化，并简化重要业务流程的批准程序；
- 应用联合国共同制度的标准，同时考虑知识产权界的动态，进一步开发适当的聘用框架；
- 更好地理解 **WIPO** 当前的人力资源状况，进行彻底的人力资源规划、监测和评估；
- 人力资源管理部对人力资源进行具有前瞻性的、高效的管理，为本组织需要的人力资源发展作好准备；
- 在全组织范围的 **ERP** 系统中落实一项全面的人力资源模块（文件“关于落实 **ERP** 系统的建议”，**WO/PBC/12/4(c)**）。

适当的组织框架

32. 人力资源管理的各项成绩，在很大程度上取决于 **WIPO** 组织框架的效率和有效性。这一框架包括：工作人员对 **WIPO** 战略目标的认识；健全的管理与领导能力；一种欢迎进行组织改革的文化；部门间的建设性伙伴关系；符合 **WIPO** 重要优先事项的组织结构；以及得到适当技术支持的高效业务流程。

适当的聘用框架

33. 人力资源聘用框架必须公正、连贯和有效，但也必须具有充分的灵活性，以适应知识产权界的动态和本组织对其作出的反应。这种框架是 WIPO 落实人力资源战略的一项重要要求。该框架应考虑本组织的业务需求、WIPO 的文化、联合国共同制度和各知识产权组织的最佳做法以及国际公务员制度委员会（ICSC）的建议。

34. WIPO 的人力资源法律框架由以下几方面构成：

- 《WIPO 公约》
- 《WIPO 工作人员条例》
- 《WIPO 工作人员守则》
- WIPO 关于人力资源政策和做法的办公指令
- 《WIPO 财务细则》与《财务条例》
- 与东道国（瑞士、美利坚合众国、比利时、新加坡和日本）签订的各项总部协定

35. 《公约》是建立本组织的基础，并对各项组织参数、法律基础和法律框架作了概括性规定。《WIPO 工作人员条例》为人事政策、工作人员的基本服务条件及其作为 WIPO 工作人员的责任和义务规定了更广泛的原则。《WIPO 工作人员守则》规定了《WIPO 工作人员条例》的实施条款。

36. 必须对人力资源管理聘用框架的有效性不断进行监测和调整，确保其能够为本组织及其工作人员不断变化的需求提供支持。

高效和有效的人力资源管理部

37. 人力资源的成功管理有赖于人力资源部门的效率和有效性。人力资源管理部正在演变为一个战略合作伙伴和改革条件的创造者，并正在采取新的多重任务和注重服务的方针。为此，人力资源管理部将：

- 向管理层提供全面的 WIPO 人力资源现状及前景；
- 执行各项主要因素所计划的行动；
- 参与或推动各项辅助因素提出的行动；
- 计划、协调、监测并评估人力资源战略的实施情况，定期向管理层报告取得的进展；

- 在实际结果未达到最初预期时迅速干预。

38. 为应对这些挑战，人力资源管理部已于 2007 年 8 月进行了重组，重新界定了作用和责任，工作人员将在需要进一步发展胜任能力的领域得到培训，必要时还可能分配新的工作人员。人力资源管理部一旦能够从实施人力资源战略中受益（例如通过新 ERP 系统的人力资源模块），资源可以重新分配。

新ERP系统中建立全面的人力资源模块

39. 为了全面支持 WIPO 的任务授权，人力资源管理部必须能够对本组织目前的需求进行管理，并为今后的需求作好准备，这就要求必须拥有一套现代化、一体化的信息技术基础设施。人力资源战略的若干主要因素对这种基础设施具有极强的依赖性，其中应包括一套具有各种功能和作用（可包括绩效管理）的职业管理系统、人力资源规划（包括继任规划）以及经改进的在线征聘设施。

40. 人力资源管理部目前拥有两套信息技术系统，其本身即缺乏完整性：SIGAGIP 系统处理合同与薪酬事务，HR Access 用于征聘。在诸如职务叙级、工作人员发展与培训及工作人员档案等重要人力资源管理信息领域，没有任何正式的数据库系统可资利用。重要的是，在 SIGAGIP 系统和财务与预算一体化控制系统 AIMS 之间仅存在最低限度的所需接口，损害了人力资源管理部在组织一级进行事先规划和准备的能力。

41. 由于日常工作严重依赖各种手工、机械和重复性的程序，这种状况给日常工作的迅速处理带来了不利因素，其原因要么是信息技术系统缺少某些管理功能，要么是系统在技术上已经过时，缺少与其他必要的第三方系统连通的补充报告系统。

42. 为克服这些不利因素，将在全组织部署一体化的信息技术系统，使之运行于单一平台并与其他行政支助领域建立接口，特别是与人力资源管理部、财务主任办公室、财务部和采购部建立接口，这将有助于对行政程序进行整合并使之自动化（从而减少工作量），并为数据收集提供单一的共同基础。在此方面，WIPO 已于近期编写并向相关成员国提交了一份在 WIPO 实施包括人力资源模块的 ERP 系统的建议（文件 WO/PBC/12/4(c)）。

43. 该系统在今后能够带来的主要和最重要的收益之一，是人力资源管理部目前尚不具备的向高级管理层和成员国迅速提供所需精确信息的能力，使之可以随着本组织的发展作出重要决定，并根据新要求制定规划和作出调整。

八、变革范围

44. 需要采取的改革进程将既复杂又冗长。仅仅通过一套经改进的或新的人力资源管理政策、做法、程序和制度，不能在 WIPO 实现高效和有效的人力资源管理。这些功能性的变革只是打下基础。现代管理做法，精简的组织结构，实现人与 WIPO 战略目标的最佳统一，各部门适当的战略、程序和制度，以及充满活力的注重效绩的文化，将使 WIPO 获得理想的成果。因此，积极的变革管理是成功实施的关键。本组织必须在各阶段预见到人的影响，并制定战略，对各种预期进行管理，克服阻力，帮助人们适应新环境。

九、成功实施的前提

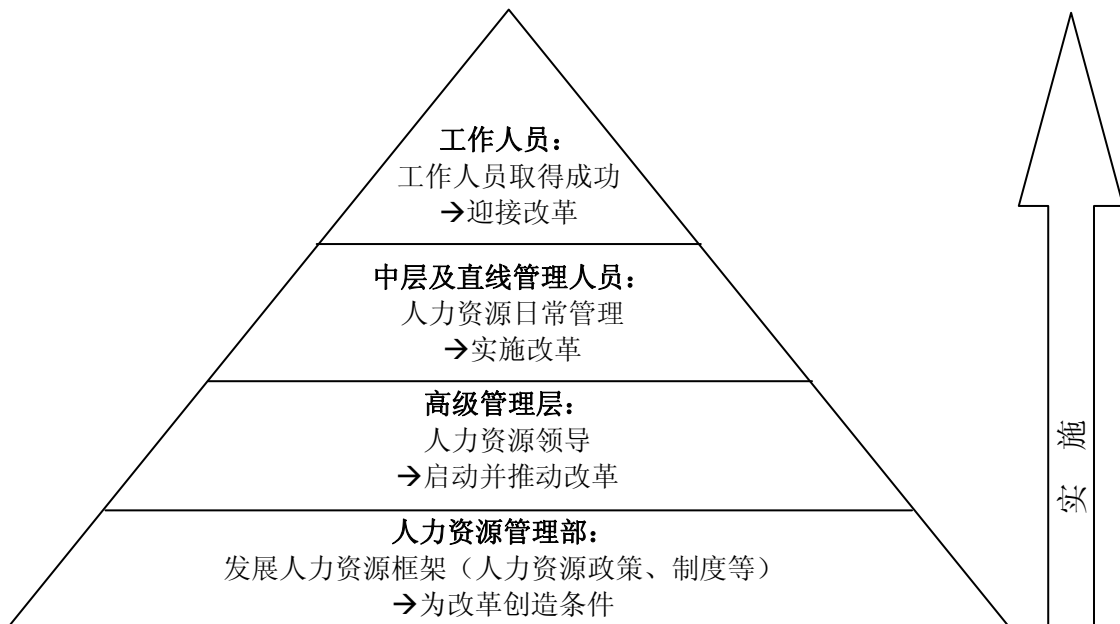
作用与责任得到明确界定和接受

45. 人力资源战略的实施，需要内部主要利益攸关者³（高级管理层、中层及直线管理人员、工作人员和人力资源管理部）的积极参与，也需要人力资源管理部对战略的执行进行认真规划和协调。

46. 人力资源管理部将制定所需的人力资源政策、做法、制度及程序，为把工作人员建设成战略资产奠定基础。领导并管理 WIPO 人力资源的 WIPO 管理层将确保工作人员与 WIPO 的战略目标相一致。改进组织和程序，加强效绩管理，为各计划的财务管理实行个人问责，有助于更高效和有效地使用人力资源。

47. WIPO 的中层及直线管理人员将在改革进程中对其工作人员加以引导。这些管理人员对其作用的理解和接受，加上来自高级管理层的支持，将有利于这一进程。在新的人力资源战略的实施过程中，工作人员将经历重要的改革，其中某些改革可能不被认为是对工作条件的改善。例如，一些雇员可能认为因任职时间而获得升级是一项既得权利，停止过去的做法至少暂时可能对工作人员士气有消极影响。符合联合国共同制度最佳做法的新病假政策，或者提高对效绩的重视，也可能发生这种情况。

³ 一个人可能具有多种利益攸关者的作用，例如，“科长”既是一名直线管理人员，也是一名工作人员。



48. 内部利益攸关者之间畅通的沟通对完成任务起着关键作用。管理层和工作人员需要大力参与；良好的沟通及经常提供提出反馈意见的机会也至关重要。利益攸关者所提的建议是人力资源战略及其实施的重要信息来源。如前所述，所有利益攸关者应对未来抱有共同的构想，而且所有受未来改革影响的人现在或未来应为此作出努力。

划拨适当的人力和财政资源

49. 对人力资源战略至关重要的一些主要活动需要在财政方面给予重点支持。下面四项活动被认为是费用最高的活动：

- 为所有负有管理责任的工作人员开展机构管理培训计划；
- 在拟议的 ERP 系统内实施全面的人力资源模块；
- 根据职位分类及相关的（标准）职位说明和胜任能力要求，修改目前的职位设计和叙级制度；
- 酌情设立处理裁员/离职问题的特设专用资金。

50. 这些财务需求需要列入 2008 至 2011 年四年期间的计划和预算，包括 2008/09 两年期及之后的 2010/11 两年期。WIPO 已在 2008/09 年计划和预算提案中增加了机构管理培训计划所需的经费。拟用可用储备金为全面的 ERP 系统提供资金（文件 WO/PBC/12/4）。

51. 战略实施期间，改革进程将增加人力资源管理部的工作人员配置需求，第 38 段中已有说明。

十、高级别实施计划草案

实施所面临的整体挑战

52. 实施计划需要考虑各项主要因素之间的相互依存关系，甚至还需与 WIPO 其他战略进行协调。例如，现代化的绩效管理与发展系统（PMDS）的启动只能与一项实质性的管理培训行动一同进行，还需要得到信息技术系统的支持，并伴随适当的“司法行政”制度，以便于解决因评级低等原因引发的矛盾。

53. 另一项要点是各项人力资源制度的整合。绩效管理、奖励、培训、职业发展、继任计划、职位设计及叙级等制度，不能单独制定和应用。它们必须在一项胜任能力框架中相互关联，相互依托，还需要一体化的信息技术工具提供支持。

2006/07 年的行动

54. 在本两年期，WIPO 已开始启动首批行动，尤其是与辅助因素相关的行动。下列活动已经或即将在 2006/07 年执行：

- 评估人力资源现况；
- 为逐岗位评估提供便利，并把评估结果与自己进行的评估相比较；
- 人力资源战略定稿，制定实施计划；
- 修改现行的人力资源程序，为落实新的 ERP 系统做准备；
- 为新的绩效管理与发展系统（PMDS）启动一个试验项目；
- 为核心与管理能力设计胜任能力框架；
- 为工作人员制定新的升级和改叙指导方针；
- 实行新的病假政策；
- 建立“司法行政”制度；
- 设计机构管理培训计划（CMTP）；
- 为实施人力资源战略，通过内部重组加强人力资源管理部。

2008/09 年的行动

55. 考虑到上段所述的各项挑战，排定各项活动的优先次序，规划这些活动的开展顺序，将对人力资源战略的成功实施至关重要。WIPO 已经确定 2008/09 两年期和随后的两年期所需开展的四项主要活动：

- 在 WIPO 的 ERP 系统内实施人力资源模块；
- 改进现行考绩制度（PAS）；
- 加强 WIPO 的操守与道德制度；
- 启动机构管理培训计划。

56. 本组织人力资源管理目前面临的主要制约之一，是缺少一项属于新 ERP 系统的全面、综合的人力资源模块（文件 WO/PBC/12/4(c)附件第 23 段）。新系统将允许人力资源管理部与其他行政支助领域，特别是与财务主任办公室和财务部有效共享数据，向高级管理层和成员国迅速提供所需的精确信息，使之可以随着本组织的发展作出重要决定，并根据新要求制定规划和作出调整。该项目也将包括重新设计与所有人力资源相关的程序，目的是实现工作流程的自动化，精简决策程序。

57. 另一项主要限制来自于现行考绩制度（PAS）及其应用。该制度已实行 30 多年，不能满足现代制度的要求，也不再适合于 WIPO 目前及未来的需求。该制度不能显示杰出的效绩，也不能充分激励管理者与所辖工作人员在优先重点、目标、进一步提高技能或效绩的其他具体方面进行沟通。

58. 现行考绩制度不足以帮助人们在正确的职业方向上取得进步，为本组织的整体成功尽最大的努力。因此，任何新制度必须达到下列主要目标：

- 及时并更全面地找出培训需求，改善对培训活动的规划及协调，进一步监测在获取知识和发展技能方面所取得的进步，为提高效绩在全组织进行系统和有前瞻性的知识获取和能力发展。
- 将 WIPO 的战略目标细分为各组织单元的工作计划，再细分为要求各组织单元每名雇员达到的个人目标/产出成果，更好地使雇员符合适当的职能作用，实现人与 WIPO 战略目标更高的统一。
- 管理者与所辖雇员之间开展持续对话和反馈，不断对技能发展和效绩进行肯定或纠正，以减少可能由于错误预期而引发的误解或矛盾，并对优异效绩进行更好的表彰。
- 将个人效绩与效绩优异或者效绩不佳的实际后果相联系。

59. 此种全面的制度必须要由信息技术全面支持，否则所包含的数据不能得到有系统的提取，也不能用于规划培训活动、职业发展、继任计划等。如果收集了所有数据而不将其与其他系统进行整合，则达不到预期效果，还可能由于反馈不足、达不到预期目标以及缺少透明度而增加管理人员和工作人员的挫折感。

60. 由于新 ERP 系统的人力资源模块在 2008/09 两年期不能全面运行，WIPO 将同时进行下面两项活动：

- 增强现有的基于纸件的制度，确保对个人效绩进行详细、更客观的审查
- 继续执行 PMDS 试验计划，在有限但灵活的环境中完成概念验证

61. 强化考绩制度本身，并不足以取得期望的结果。将需要加强与雇员的沟通，提高对管理人员的问责，对不合理的缺勤表明坚决态度，工作人员也需要接受客观评价和以效绩为根据的升级。总之，在管理其工作人员以及交付其部门的预期成果方面，管理者将被期待承担更多的责任和问责。例如，拟将出勤管理分散至 WIPO 的中层和直线管理人员。

62. 此种注重效绩的文化要求 WIPO 全体雇员的思维方式应从较注重规则转至更注重价值上来。为了推动这种转变，本组织将根据联合国共同制度和其他国际组织的最佳做法，进一步发展目前的操守与道德制度。该制度将包括冤情投诉程序、内部司法、利益冲突、财务公开的良好做法、道德守则和做法、骚扰处理政策及做法等。要建立或加强各种框架；要进一步制定、编写和通报各种政策、做法和程序；要开展宣传活动；还要为该制度的实施提供培训和指导。

63. 为加强上述进程，人力资源管理部将开展第四项活动“机构管理培训计划”，该计划将基于四个主题：交流、管理、跨机构桥梁及 WIPO 基本知识。该计划是根据联合国共同制度组织学习框架（OLF）的标准设计的，第一部分将着重于效绩管理。在计划开始、中间和结束时将评估所有参加者的核心及管理胜任能力，以更好地调整培训目标，并对项目本身的有效性进行评价。

64. 2008/09 两年期增加了所需的培训预算，人力资源管理部工作人员发展科也得到加强，这表明 WIPO 对工作人员发展的坚决承诺。制定新的培训政策，将有助于更好地确定培训目标。该政策将确定培训要求的优先顺序，找出新的培训方法和工具，并提高培训和测验的出勤率。此外，将向与人力资源有关的委员会和工作小组成员以及人力资源管理部的专业人员提供专门培训，提高 WIPO 的人力资源管理胜任能力。

65. 尽管优先重点已放在内部调动上，但在所需胜任能力不足，不能在内部发展的情况下，也将采用外部征聘。为此，WIPO 将加强外部征聘政策和做法。将有针对性地发布商业广告，更多利用互联网，扩大专业人员员额空缺的发布面，吸引高技能的候选人。专业征聘人员的参与，将有助于研究把某些征聘职能外包的可能性，尤其是对候选人进行预选和评估，以加强遴选候选人的评价方法。此外，WIPO 希望修改任用咨询委员会的组成及运行，并对新工作人员实行更严格的试用期。为达到理想的地域和

性别目标，将设计并采用专门的招聘方法，例如向特定地区派出招聘团。将更重视招聘青年专业人员，确保青年人的加盟。

66. 由于外部招聘将受到限制，WIPO 将寻找替代性供资机制和灵活的资源替代方案。培养青年专业人员计划和实习生计划、发展与其他知识产权组织的新型合作伙伴计划、服务外包以及利用外部专家储备，是 WIPO 准备今后更多采用的备选方案，为此需要建立必要的框架。这些活动将允许 WIPO 对不断变化的资源需求作出迅速反应和保持灵活性，无需作出长期雇用的承诺。

67. 目前，工作人员持有的合同类型并非总是与其所从事工作的核心性和持续性相一致，甚至目前 75%以上的短期合同一般事务工作人员已在 WIPO 连续工作了五年以上。WIPO 致力于让人力资源与本组织目前和今后的需求相一致，但这需要逐步解决（文件“拟议的 2008/09 两年期计划和预算”，WO/PBC/12/3 附件第 66 段至第 69 段），将用时数年。

68. 使合同类型与所执行工作性质相一致，与根据联合国共同制度的最佳做法修订现有雇用合同类型紧密相关，联合国共同制度区分三种合同类型，即“临时”（一年以下）、“定期”（最长五年）以及“连续”（五年以上）。从长期来说，将为所有合同类型制定共同的工作人员守则和条例，以简化雇员的招聘与管理，确保工作人员之间的公平。同时，在适用时，WIPO 将继续为工作人员和临时雇员统一《WIPO 工作人员条例与守则》。

69. WIPO 将继续在工作场所为工作人员提供辅导部门，致力于营造可靠、安全与健康的工作环境。

70. 除上述之外，应当为下文第 71 段所述定于 2010/11 两年期开展的行动开始准备工作，以确保实施顺利、准备完善。要建立各种框架；制定政策；设计制度和程序；确定和开发所需信息技术。

2010/11 年的行动

71. 2010/11 年的主要行动定于改革进程的第二阶段实施，这主要是因为已经指出的相互依存关系和整合问题（上文第 52 段和第 53 段），或者在一些情况下，是因为影响较小、优先级较低。ERP 系统一旦得到实施，WIPO 将全面实行下列新制度或经改进的制度：

- 绩效管理与发展（最终制度）；
- 职业发展；

- 继任规划；
- 员额管理；
- 职位设计和职位叙级；
- 调动；
- 轮调和交流计划。

这些新制度一旦到位并开始实施，WIPO 将能够对本组织人力资源的使用和水平进行优化，全面从人力资源战略的实施中受益。

十一、 结 论

72. 本组织目前和即将进行的改革，需要通过一个综合项目来进行。该项目中的各项活动要以综合的方式得到良好的规划、组织和管理。人力资源战略及其实施是该项目的主要因素之一。

73. 与所有改革一样，实施人力资源战略也存在风险，如实施费用方面的不确定因素、相关战略未达到预期、业务的意外发展以及来自工作人员的阻力。应当找出这些风险，记入整个项目的共同风险记录，在战略实施的所有阶段进行有效的风险管理，视需要进行干预。

74. 本组织在活跃、快速发展的知识产权环境中开展业务，因此人力资源战略首先要对本组织的人力资源需求进行不断评估。该战略必须与本组织所处的大环境一样充满活力，必须得到不断的再评估，以检验其是否具有相关性，是否为本组织的人力资源增加价值，以及是否能够抓住新机遇，改善本组织的人力资源环境。

75. *请 WIPO 大会注意本文件中所载的信息。*

[文件完]