

计划和预算委员会

第三十七届会议

2024 年 6 月 10 日至 14 日，日内瓦

人力资源年度报告

秘书处编拟

1. 计划和预算委员会（PBC）在 2012 年 9 月会议上“要求，给 WIPO 协调委员会的人力资源年度报告今后也应提交给计划和预算委员会的秋季会议审议”。根据这一决定，本文件中载有提交产权组织协调委员会 2024 年 7 月会议的《人力资源年度报告》（文件 WO/CC/83/INF/1）。

[后接文件 WO/CC/83/INF/1]

产权组织协调委员会

第八十三届会议（第55次例会）
2024年7月9日至17日，日内瓦

人力资源年度报告

秘书处编拟

一、引言

1. 本人力资源年度报告涉及2023年1月1日至12月31日期间，载有须向产权组织协调委员会报告的所有人力资源事项及成员国感兴趣的人力资源相关政策、行动倡议和活动。

员工队伍一览

2. 截至2023年12月31日，产权组织员工队伍总人数为1,705人。核心¹员工队伍占员工队伍总数的61.3%（1,045人）（比2022年减少近4%），而灵活²员工队伍占员工队伍总数的38.7%（660人）。

3. 女性占员工队伍总数的54.8%（934人），男性占45.2%（771人）。这一比例在不同职类和职等有所不同。仅就核心员工队伍工作人员而言，在1,045名工作人员中，女性占54.4%（568人），男性占45.6%（477人）。核心员工队伍的总平均年龄为49.7岁，在2019年以来持续增长之后，比去年（50.2岁）略有下降。

¹ 由经常预算供资的定期、连续或长期任用工作人员。

² 由经常预算供资的临时任用工作人员；非经常预算（储备金和信托基金）供资工作人员；联合国借调人员；包括联合国开发计划署（开发署）初级专业干事在内的初级专业干事；实习生；研究员；月薪/日薪笔译员/审校；个体订约人；劳务派遣人员；外部供应商；以及瑞士补贴临时就业局SYNI计划中的个人。

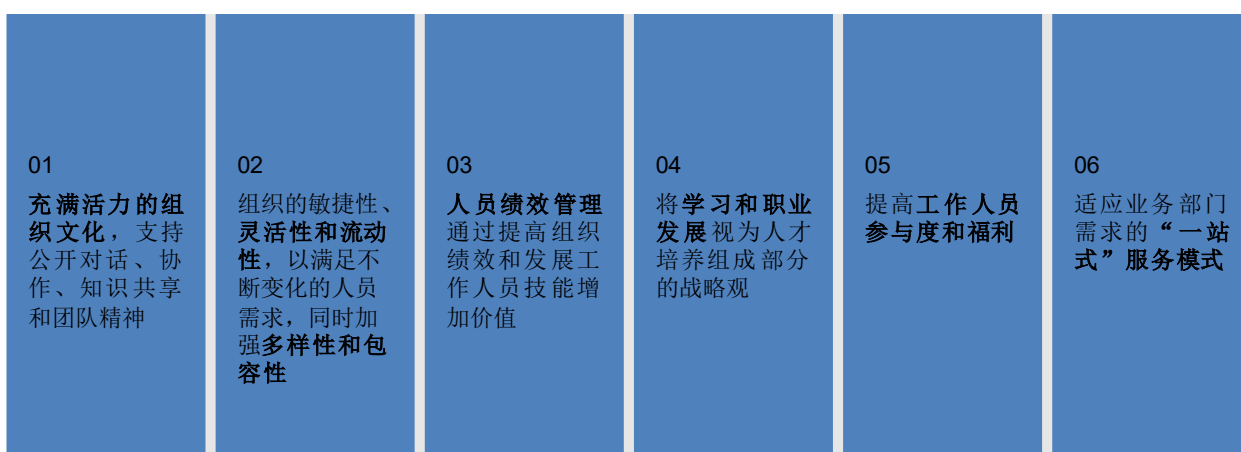
4. 从总体地域代表性角度看，由于开展了一系列外联工作，122 个成员国在所有职级和职类的工作人员中都有任职人员，112 个成员国在受地域分配限制的员额上有任职人员。³

5. 作为对本报告的补充，还有一本单独的《[人力资源员工队伍](#)》手册，其中载有截至 2023 年 12 月 31 日有关产权组织员工队伍、地域和性别多样性、人才来源、发展和培训以及冲突管理的关键数据和指标。此外，每年两次向成员国提供关于受地域分配限制的员额的保密报告。该报告按国家、地理区域和产权组织各集团详细介绍了各员额职等的任职情况。

实施《2022-2026 年人力资源战略》

6. 2023 年是关键的一年，它为各级人员参与方面的关键变革奠定了基础，其中一些变革虽然是在 2023 年构想的，但将在 2024 年实施。人力资源管理部（人力部）在几项倡议方面取得了进展，这些倡议源于 2022-2026 年人力资源战略，并与产权组织中期战略计划（MTSP）相一致。

7. 这些举措要求本组织以人力部为核心，打下坚实的基础，其中包括以下六项目标：



8. 令人鼓舞的是，自人力资源战略启动以来，已经出现了明显的变化，人力部的方法和计划越来越多地反映了新文化的思想。例如，与以前注重控制和执行相比，人力资源业务政策已朝着以信任为基础的方向发展。从事务性的人力资源思维过渡到战略性和咨询性的人员与文化方法，是通过向每个业务单位分配业务驱动和以客户为中心的人力资源人才业务合作伙伴来实现的，以便为领导和团队成员提供支持。通过这些行动，人力资源部门正在成为一个更具综合性和战略性的职能部门，从而能够制定出有效支持和留住人才的计划和流程，帮助业务部门实现其目标。通过积极主动地参与推进文化议程，我们正在为建立一个强大的组织奠定基础，使其能够成功地适应、发展和演变，以驾驭不确定性、变化和混乱。

9. 此外，人力部正在积极主动地提高自身能力，确保具备在本组织内推进这一变革历程所需的技能。人力部与 WIPO 学院密切合作，正在制定其学习矩阵，以加强其胜任力。这一举措确保人力部具备未来所需的技能，如数据分析、战略性劳动力规划和变革管理，这些对于推动创新和促进组织变革至关重要。

10. 中期战略计划的实施已进入中期阶段，在人力部的支持下，对本组织的人员是每个人的共同责任这一认识在稳步发展。这种渐进的变化是通过加强管理人员和团队之间的交流实现的，从而确保每个人在支持产权组织的使命时都能保持一致，并为相同的目标而努力。通过培养一种更具包容性和综

³ 受地域分配限制的员额是专业及以上职类的所有工作人员职位，这些职位由经常预算供资，但语言职位和总干事职位除外。

合性的人员管理方法，我们确保每个人都为彼此的成功而投入，人员管理成为所有人的一项重要技能。

11. 不同的人力资源措施并不是孤立的，每项活动都会影响其他活动。从吸引员工到人才管理、发展和绩效，雇员生命周期中的所有要素都需要相互联系，以推动更加协调、合理和更好的雇员体验。阅读本报告时应牢记这一点。

二、实现充满活力的组织文化

12. 文化是组织的 DNA。它由人们的价值观、假设、行为和态度组成。虽然人力资源部门并不拥有本组织的文化，但它在影响和塑造组织行为，吸引和留住能够产生影响并成为使命驱动型组织一部分的雇员方面发挥着至关重要的作用。2020 年，在审查绩效框架的背景下启动了一项文化指纹调查，调查结果显示，产权组织是一个自上而下的等级性组织，组织内部各自为政，缺乏协作，从失败中学习的空间有限，这阻碍了充满活力的协作文化的形成。

13. 因此，产权组织采取了一种全面的文化变革方法，并在全组织范围内开展磋商进程，不断阐明每个人应如何为实现中期战略计划所反映的本组织目标作出贡献。

14. 虽然文化主线贯穿于人力资源战略的许多领域，但本中期进展评估突出强调了产权组织正在积极努力对这一重要文化转型产生积极影响的具体举措。

文化影响者

15. 推动正确的行为需要正确的心态。产权组织领导人在实现文化变革方面可以发挥关键作用。这一点在人力资源战略中得到了明确体现，该战略呼吁加大对领导力和管理培训的投资。在这方面，跨部门的学习与发展工作队十分重视制定适当的领导能力培训计划，为产权组织管理人员建立团队学习制度，调整不同级别的领导能力目标，并以有效的领导技能丰富技术专长。2023 年投入了更多资源，为各级管理人员提供领导和培训（内部培训预算的 35% 投资于领导和培训课程）。这样做的目的是使管理人员更加平易近人、开放和透明；通过倾听雇员的心声，在安全的环境中敞开坦诚对话的大门，将双向交流作为优先事项，同时通过言行不断强化本组织的宗旨、使命和价值观。此外，良好的领导力在促进雇员的精神健康方面发挥着至关重要的作用。因此，除了发展我们的文化之外，投资于领导力发展对于提高雇员的幸福感也至关重要。

16. 产权组织在 2022 年引入了年度雇员参与度调查，除其他外，该调查引发了各级团队讨论，探讨采取哪些行动可以**积极影响**以价值为导向、具有包容性、以信任和赞赏为基础的**做法**。年度调查的结果与其他投入相结合，也用于为设计年度管理务虚会提供信息，务虚会的重点是确定产权组织在组织层面可以改进的方式。通过这些调查，并通过鼓励雇员发表意见，产权组织现在可以定期评估全组织雇员的情绪。

17. 在员工中培养和植入正确的**“能力”**是文化变革的另一个关键影响因素。2023 年设计并于 2024 年 1 月推出的新的简化绩效管理方法强调，就行为和价值观提供和接收反馈意见与就交付成果提供和接收反馈意见同样重要。通过 2023 年确定和试行的临时派任和其他流动举措，鼓励经验学习和在职业能力建设，这将成为 2024 年综合流动框架的基础，以促进形成一种接受流动并将流动视为发展前提的文化。

18. 我们的新文化要求对产权组织的组织设计、部门和团队结构进行一些重新思考，并调整我们的工作方式，以支持**更横向的跨部门团队合作**，满足利益攸关方的需求。最近的结构调整侧重于促进决

策、交流、知识转移和其他关键要素，这些要素能够牢固树立对文化转型至关重要的行为、习惯和心态。例如，地区和国家发展部门（发展部门）最近的结构调整旨在促成更多的专题项目，分享经验教训，并在产业创新和数字创新正在融合的世界中全面处理所有类型的知识产权。已经成立了几个横向工作队，其中一些涉及人工智能等关键的交叉主题，但也支持我们工作模式的演变。例如，信息技术转型工作队在职能重组的背景下，利用基于产品的信息技术方法，在建立新的优化运营模式方面发挥了关键作用。

19. 最后，变革之路的一个重要基础是选择理解和认识**正确的程序和制度**如何影响本组织转变工作方式的能力。目前正在采取各种举措，提高产权组织各项制度和程序的效率。2023 年管理务虚会的成果是成立了一个“减少文牍”工作队，该工作队将重点关注精简工作，同时也将重新审视当前的权力下放，以增强工作人员的能力。同样，人力部正在酌情转向以信任为基础的方法，与内部和外部审计员密切合作，以确保我们保持必要的控制，同时促进风险最小的流程。2023 年，人力资源部门参与了基本建设总计划（基建总计划）项目 AIMS 2.0 转型第一阶段的筹备工作，包括对行政流程的审查。展望未来，人力资源部门将在确定新的工作方式和实施行为改变干预措施以弥补潜在差距方面发挥关键作用。

20. 通过上述倡议和其他倡议，产权组织旨在促成对文化转型至关重要的行为、习惯和心态。

三、竞争优势——以多样性为特征的组织敏捷性

21. 为了在不断变化的环境中保持竞争力，产权组织必须对自身进行定位，以便及时发现和满足客户需求，更快地提供价值，并顺利适应和执行新战略。这样，本组织才能抓住新出现的机遇，保持领先地位。要实现这一目标，就必须将产权组织建设成为一个由跨职能团队组成的协作网络，展现出创新、适应和实现目标所需的技能和多样性。

面向未来的员工队伍

22. 产权组织继续逐步发展其员工队伍规划方法，但未来道路的特点是不断变化，人才竞争加剧，新技能不断涌现，需要重新作出集中努力。2023 年再次审查了员工队伍规划战略，以预测所需的技能，使本组织能够满足其业务要求。2023 年员工队伍规划倡议的重点是职能领域，而不是部门，这有助于确定本组织的学习需求，进而为制定更具战略性的组织学习与发展框架提供信息，该框架已在与 WIPO 学院举行的全体员工大会上向全体员工介绍。考虑到未来 10 到 15 年内将有大量人员退休，必须开始建立人才梯队，既要培养内部人才，也要发现来自更广泛国家的未来人才，以提供支持。

23. 与员工队伍规划密切相关的是“**流动性**”，如果得到有效利用，它将通过提供成长和持续发展的机会，成为振兴雇员技能的重要工具。为推动这一进程，人力部于 2023 年开始制定流动框架，旨在进一步界定、系统化和展示机会、工具和条件，以便在本组织范围内实现明确的人员流动。该框架借鉴了 2023 年积累的经验，确定并试行了 42 个内部流动机会。除其他外，这些机会包括申请临时职位、内部横向临时派任；在征聘具体职位时代理短期派任；以及通过本报告下文所述的“经理对经理”倡议，向本组织其他领域派遣有时限的接触机会。产权组织还在探索其他形式的外部流动，包括与国家知识产权局的工作人员交流试点。

24. 加强流动性将在培养新技能方面发挥关键作用，有助于打破各部门之间的隔阂，共享和转让重要知识，并使管理人员能够利用本组织已经存在的多样化人才。即将于 2023 年采购的流动平台将展示所有这些机会，以便在 2024 年及以后可持续地实施。

25. 为了促进流动，需要创造机会。2021年10月推出的《工作人员条例》修正案，允许给予总任期受限的定期任用，也是为了确保更灵活地应对不断变化的需求，在本组织可能无法提供长期职业生涯的情况下，管理候选人的期望，并鼓励流动。对总体任期受限的定期任用的使用情况进行了密切监测，以评估其对产权组织的益处。根据迄今取得的经验，将向产权组织协调委员会提交对工作人员条例 4.17 的进一步调整，以允许一次性延长。与此同时，人力部将继续通过与各部门的磋商汲取经验，并在制定员工队伍战略规划、人才审查和继任规划时考虑这些任命的影响。应当指出的是，任期限制不适用于已签订定期、连续或长期合同的工作人员，但鼓励他/她们在任期结束时考虑流动。这使得四名工作人员能够在 2023 年从增长和流动中受益。

地域多样性行动计划（GDAP）揭幕

26. 2023年7月，人力部向产权组织协调委员会公布了其地域多样性行动计划（GDAP），强调了产权组织对加强其员工队伍多样性的承诺。在 2023 年的最后一个季度，人力部开始了该计划的初步实施阶段，重点放在以下三个关键支柱上：通过地区和国别磋商与成员国建立伙伴关系，将地域多样性纳入产权组织业务的方方面面，以及加快能力建设工作。



推进与成员国的伙伴关系

- 成员国推动人才外联活动
- 产权组织通过有针对性的外联活动和知识共享提供支持
- 利用关键绩效指标积极监测进展情况，并为其他举措提供信息



将地域多样性纳入整个产权组织的主流

- 产权组织向用人部门管理人员和遴选委员会宣传多样性的重要性
- 产权组织将地域多样性纳入继任规划并建立人才梯队
- 更新产权组织职业网站，为候选人提供更好的支持

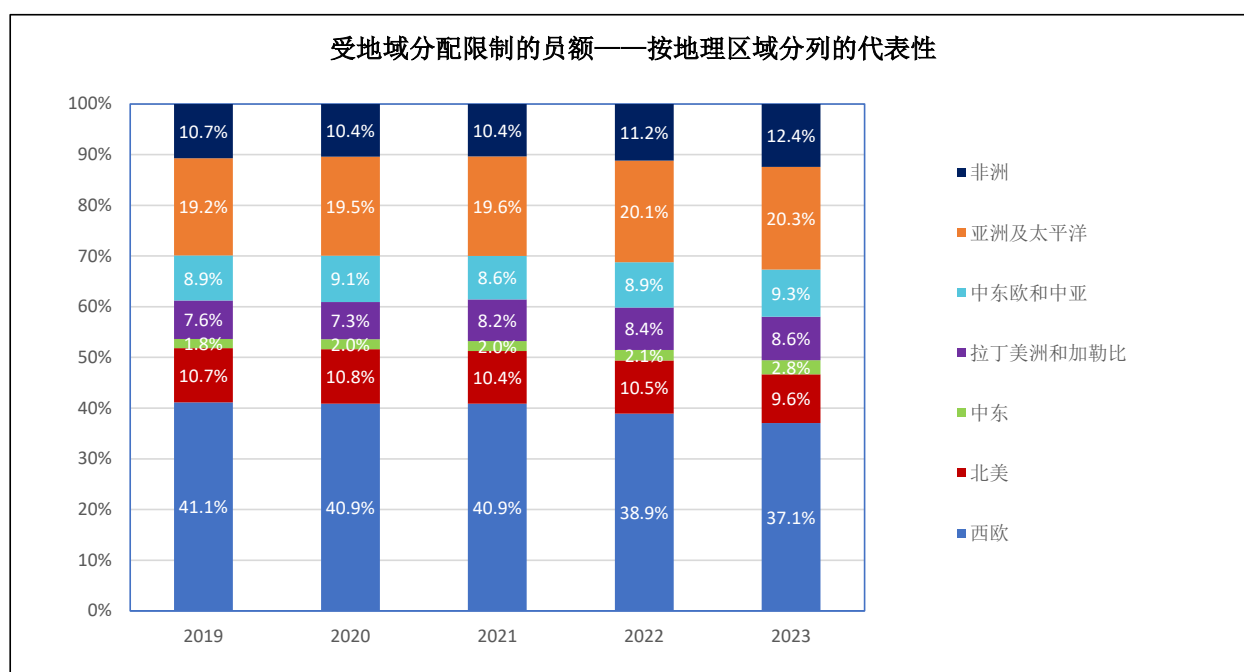


加快能力建设

- 产权组织在现有工作人员和各国内部培养未来所需的技能
- 产权组织为专门技能开发有针对性的人才梯队
- 国家能力建设计划

27. 产权组织的地域代表性以 1975 年确立的地域分配原则为基础，在 2023 年继续发展，不断努力实现更加公平的区域代表性。与联合国大家庭中的其他机构相比，产权组织是一个相对较小的机构，这就解释了为什么要采用以地区地域代表性为基础的模式，而不是以国家为基础的代表制。因此，观察到代表性变化较为缓慢。年变化率通常在 5% 左右。关注较长时期内的总体趋势，可以更好地了解产权组织为扩大外联和支持多样性所做努力的成果。值得注意的是，在过去五年中，代表性出现了重新分配，西欧的代表比例从 41.1% 下降到 37.1%，而其他地理区域则出现了积极的变化。

28. 下表显示，在过去五年中，非洲、亚洲及太平洋、中东欧和中亚、拉丁美洲和加勒比以及中东等地理区域的代表性有所扩大，而西欧和北美的员工队伍参与率则有所下降。



29. 为继续保持这一势头，并根据地域多样性行动计划的支柱 1，人力部于 2023 年 9 月与七个成员国集团举行了一系列会议，讨论地域多样性行动计划的宗旨，交流各地区的征聘趋势，并邀请成员国与人力部合作，讨论针对具体国家的人才外联举措。人力部在继续与各地区集团一起倡导这一议程的同时，还继续探索其他方法，以促进实现地域多样性行动计划认可的目标。

30. 其中一项举措是与发展部门，特别是发展部门项目组和 WIPO 学院，以及将参与试点的国家的合作伙伴合作，启动一个联合试点项目。本质上，试点项目涉及产权组织与最多三个国家的合作伙伴（政府、知识产权局、高校）密切合作，建立人才库。通过更好地了解各国的人才市场，确定面临的挑战，共同设计针对具体国家的外联举措，目标是建立对知识产权领域工作机会的总体认识，以及对产权组织工作机会的具体认识；让候选人更好地了解典型的征聘流程，从而使申请流程更有针对性，并培养整个征聘流程所需的技能。将对试点工作的成果进行分析，以开发一个原型，为在其他有关国家推广这一举措奠定基础。

31. 除了努力推动实施地域多样性行动计划支柱 1 外，人力部还与成员国举行了多次双边/多边会议，或对一系列数据请求作出了回应。2023 年 7 月至 2024 年 4 月期间，人力部与成员国举行了 19 次双边会议，4 次多边会议（不包括与地域多样性行动计划有关的会议），12 次请求提供有关产权组织征聘的信息。人力部还主办了五次人才外联活动，包括参加以担任高级职务的妇女为重点的在线职业招聘会（2023 年 10 月）。

努力实现人人机会平等

32. 研究表明，多元化组织的绩效更好，包容性组织更具创新性和活力。包容还与更好地留住人才直接相关。2022 年底至 2023 年初，认识到多样性的重要意义，产权组织在广泛磋商和能力建设进程之后，启动了残疾人包容战略，并修订了性别平等政策。这些努力旨在创造一个更具包容性和创新性的工作场所，同时更好地留住人才。通过注重无障碍环境和能力建设，产权组织力求为所有候选人提供更多机会，无论其背景如何。

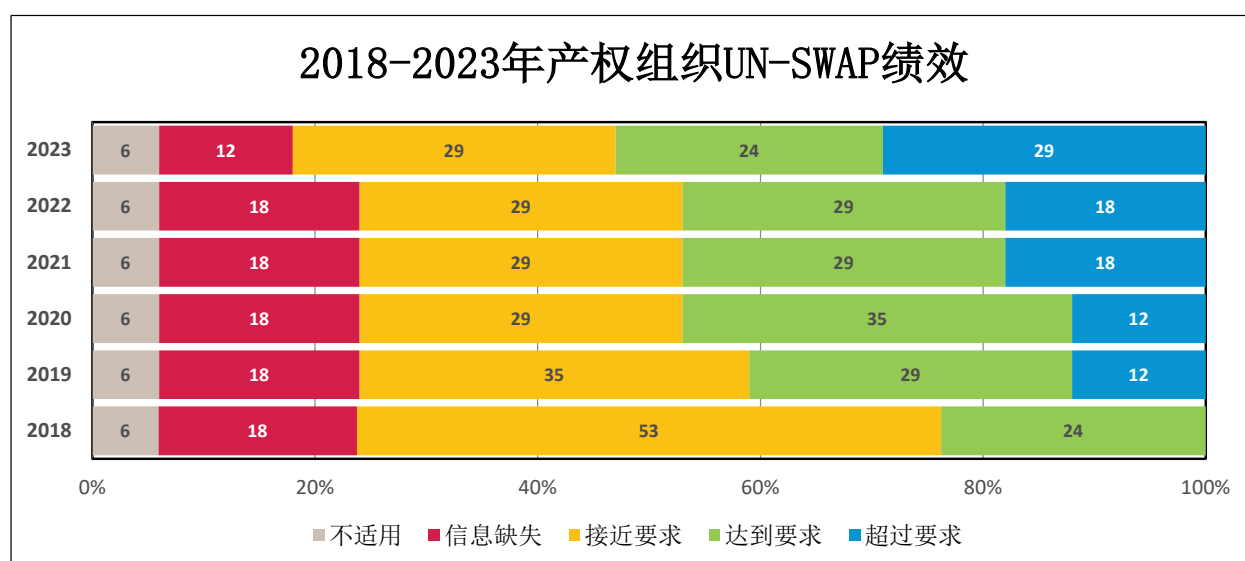
33. 正在实施的其他举措包括制定一份关于合理便利的指导文件，该文件将于 2024 年定稿。合理便利是残疾包容的支柱之一，提高管理请求的有效性是吸引和留住残疾人才的基础。

34. 产权组织还加倍努力，在各个平台、结构、程序和倡议中，为包括残疾人在内的所有用户改善无障碍环境。即将发布的一份关于无障碍环境的指导文件，将为今后几年无障碍环境的所有改进提供一个战略愿景。同样，产权组织与一个残疾人组织合作，从残疾包容的角度评估产权组织的人力资源政策。评估结果表明，需要进行修改，以确保无障碍环境，使语言更容易为所有读者所接受，并更好地反映多样化员工队伍的独特情况。

性别平等政策

35. 2023 年，在联合国关于制定有效的性别平等政策的建议指导下，产权组织开展了密集的内部讨论，以加强其 2024-2027 年性别平等政策。修订后的政策旨在形成产权组织实现性别平等的方法，强调将性别平等观点纳入其各项工作，并在各级培养具有平等代表性的包容性组织文化。通过实施有针对性的倡议和更广泛的战略，该政策旨在加强产权组织的结构、程序和项目，同时减少在享有权利和机会方面的性别差异。该政策建立在 2014 年最初的性别平等政策所奠定的基础之上，与联合国全系统的标准保持一致，并从各部门（如私营企业）的最佳做法中汲取灵感。此外，该政策还与《2022-2026 年知识产权和性别平等行动计划》（IPGAP）保持一致。

36. 在联合国全系统性别主流化和性别平等标准方面，产权组织继续在实施联合国全系统性别平等和增强妇女权能行动计划（UN-SWAP）方面取得进展。UN-SWAP 是与可持续发展目标相一致的联合国全系统性别平等问责框架。⁴所有联合国实体每年都会就此提交报告，并承诺根据其指标取得进展，这些指标涵盖政策与领导、监测与评估、财务跟踪，以及组织文化、能力发展与交流。2023 年，产权组织达到或超过了 53% 的指标要求，比 2018 年框架启动时提高了约 30 个百分点。与此同时，在过去一年中，产权组织未达到要求的指标从 3 项减少到 2 项，而超过要求的指标（评价、审计、领导力、知识与交流、一致性）从 3 项增加到 5 项。

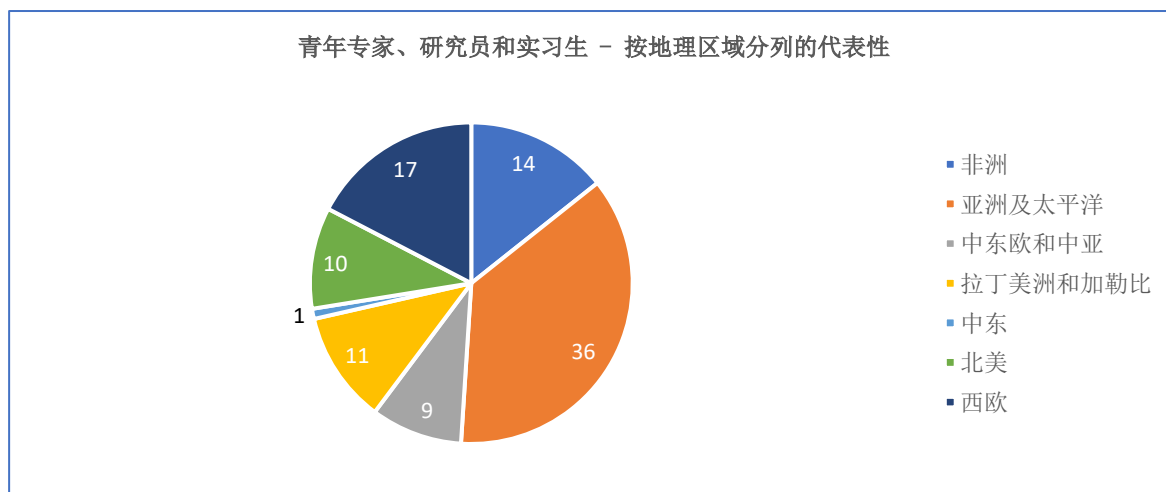


青年计划

37. 产权组织的青年计划包括青年专家计划（YEP）、研究员、初级专业人员（JPO）和实习生，每年都在继续增长，为本组织和全球知识产权工作提供了重要的未来人才渠道。

⁴ UN-SWAP 是联合国系统行政首长协调理事会（CEB）批准的一个问责机制，实施由 CEB 在 2006 年通过的“联合国系统性别平等和增强妇女权能政策”。可在[此处](#)查阅产权组织各指标的表现。

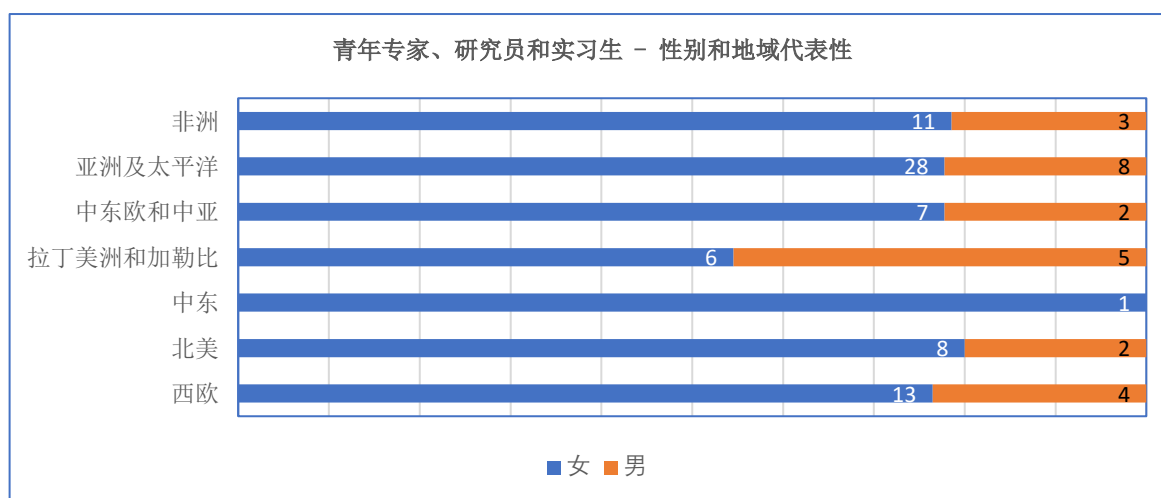
38. 截至 2023 年 12 月底，产权组织共接纳了 10 名初级专业人员，其中 7 名是与联合国开发计划署合作接纳的，3 名是通过直接谅解备忘录（MoU）接纳的。2023 年，产权组织首次接待了来自沙特阿拉伯的初级专业人员。整个产权组织的研究金计划继续增长，2023 年接待了 52 名研究员。根据产权组织提高人才梯队多样性的目标，应当注意到产权组织实习生和研究金计划的广泛多样性，其中亚太地区所占份额最大，非洲位居第三。作为地域多样性行动计划的一部分，这些数字将为本组织在产权组织青年计划中努力实现进一步多样化的行动提供信息。



39. 产权组织认识到青年参与的重要性，正在优先考虑青年专家计划和研究金等计划。这些举措不仅为本组织和更广泛的知识产权生态系统培养了多样化的人才，还促进了包容性和性别平衡。产权组织对青年赋权的承诺，反映了其对充满活力、全球包容的知识产权生态系统的愿景，不久将转化为青年赋权战略，为全世界的青年创新者和创造者服务。

40. 青年专家计划旨在培养未来的知识产权领导人，重点是国内能力建设，该计划培养了一批能够支持全球知识产权工作的多样化技能人才。已经有一届学员毕业，有两届学员目前受聘于产权组织。在实现地区代表性多样化的同时，产权组织在吸引过去难以接触到的地区的人才方面也取得了显著进展。2024 届学员的招聘工作就证明了这一点，该届学员中有两名候选人来自目前无人任职的成员国（博茨瓦纳和巴拿马）。

41. 所有青年计划都出现了一个趋势，即需要提高性别平衡。在青年专家、研究员和实习生中，女性人数与男性人数的比例大约为四比一。虽然这对未来更高级别的平衡是一个积极的迹象，但也说明



我们需要在初级职位中针对男性开展更有针对性的外联活动，以保持本组织在各个级别上的性别平衡。

42. 考虑到上述数据，产权组织将继续与成员国合作，通过青年专家计划，吸引多样化的青年人才加入本组织，并在各国培养未来知识产权领导人的能力。

加强产权组织的外联和人才招聘工作

43. 人力部利用地域多样性行动计划，并为支持其支柱 2 和支柱 3（分别是将地域多样性纳入主流和加快能力建设），启动了两个旨在加强产权组织外联工作的项目。第一个项目涉及产权组织招聘门户网站的改版，以更好地吸引和支持潜在应聘者。该门户网站计划于 2024 年年中推出，旨在帮助应聘者了解产权组织的应聘流程，并找到与其个人情况相符的机会。第二个项目的重点是扩大产权组织在各种全球和地方招聘网站上的影响力。

44. 产权组织对包括但不限于 LinkedIn 在内的特定职位平台的使用，为了解全球技能地点提供了宝贵的洞察力，从而能够开展有针对性的外联工作。2023 年，一项针对 24 个工作人员空缺职位的积极人才外联计划，将职位信息传播与候选人个人合同相结合，加强了产权组织的应聘工作。展望未来，与新闻和媒体公司及成员国的战略伙伴关系将使外联工作适应特定的劳动力市场和招聘渠道。

招聘数据和趋势

45. 在招聘方面，产权组织在 2023 年公布了 91 个受地域分配限制的职位空缺（定期和临时职位）。截至 2024 年 4 月中旬，68 个职位已经填补，收到约 10,734 份申请。值得注意的是，47 个定期职位中有 14 个由内部候选人填补，33 个由外部候选人填补。在外部候选人填补的 33 个定期职位中，有一半（33 人中有 16 人）属于 P4 及以上职等（7 个 P4、8 个 P5 和 1 个 D1）。在选定的外部候选人中，40% 以前与产权组织有工作关系，这突出表明临时和编外人员职位为核心职位提供了有效渠道，应作为地域多样性行动计划行动的一部分加以认真监测。产权组织可以更好地利用这些职位来培养未来所需的多样性人才。

46. 随着产权组织招聘程序的改进，2022 年至 2023 年期间，产权组织每个职位的申请人数量增加了 18%，显示了外联举措的成功；与 2022 年相比，2023 年每个职位的申请人数量增加了 24 人。拉丁美洲和加勒比地区（+38.8%）的申请人数量激增，北美（+26.3%）和非洲（+20.5%）紧随其后。然而，挑战依然存在，遴选过程依然竞争激烈，只有少数候选人能够进入面试。2023 年，每个职位空缺平均有 158 份申请，平均每个职位空缺约有 8 名申请人进入决选名单阶段，只有 4 名候选人被叫去面试，分别占申请人的 4.9% 和 2.6%。从这些数字中可以看出，需要进一步开展有针对性的外联工作、为申请人提供支持以及能力建设。

地域代表性和招聘

47. 自 2022 年以来，非洲的申请者人数最多，表明其对全球平台的兴趣日益浓厚。然而，尽管非洲的代表性很强，但从申请到入选的转化率仍然明显低于其他地区（占入选候选人的 9%），这表明需要加强国内参与，改进机制，帮助候选人做好准备。

48. 在亚洲及太平洋地区，印度和中国的申请量占申请总量的近一半，这表明它们在该地区的人才格局和整个知识产权生态系统中发挥着重要作用。相比之下，拉丁美洲和加勒比地区在申请总数中所占比例较小（10%），但在候选人遴选方面却表现出了非凡的效率（占所有入选候选人的 17%），在转

换率方面优于其他地区。虽然中东地区的候选人从初选到决选的比例较低，但他/她们在进入面试阶段的成功率方面却位居第二。

	申请人	进入初选名单 ⁵	进入决选名单 ⁶	参加面试 ⁷	获得推荐 ⁸	最终选定 ⁹	最终选定(人数)
非洲	2,763	47.40%	6.30%	41.50%	29.40%	60%	6
亚洲及太平洋	2,074	51.30%	8.80%	55.30%	51.90%	55.60%	15
中东欧和中亚	1,472	51.70%	8.90%	42.60%	48.30%	35.70%	5
拉丁美洲和加勒比	1,065	52.30%	12.60%	58.60%	46.30%	63.20%	12
中东	381	45.40%	3.50%	66.70%	50%	100%	2
北美	521	52%	14.40%	79.50%	61.30%	42.10%	8
西欧	2,458	49.50%	13.40%	55.80%	50.50%	43.50%	20
	10,734	49.90%	9.80%	54%	48.60%	49.60%	68

49. 地区内的差异也很明显，候选人集中在少数几个国家。例如，在几个地区，少数几个国家占申请总数的一半以上：上文提到了亚洲及太平洋地区的印度和中国；拉丁美洲及加勒比地区的巴西、哥伦比亚和墨西哥占有所有申请者的近 50%；中东地区的伊朗伊斯兰共和国、黎巴嫩和约旦占有所有申请者的 55%以上，欧洲地区的法国、瑞士、意大利和西班牙占有所有申请者的 50%以上。另一方面，肯尼亚和尼日利亚略高于非洲申请者总数的 25%，而土耳其和俄罗斯联邦略高于中东欧和中亚申请者总数的 25%。

招聘与性别动态

50. 性别动态在招聘过程中发挥着作用，所有地区的女性应聘者在招聘初期普遍表现良好，可能比男性应聘者更全面地满足职位要求。不过，入围的男性候选人进入面试阶段的可能性略高，而且一旦被推荐，被选中的成功率也略高（52.4%对 47.3%）。

51. 2023 年，收到的申请中约 48%来自女性候选人，这表明产权组织的外联工作既平衡又有针对性。从各地理区域女性申请人的数量来看，中东欧和中亚（60.1%）、拉丁美洲和加勒比（53.6%）的比例超过了 50%。相反，非洲的女性申请人比例最低（38.5%）。

52. 根据联合国全系统对性别均等的承诺，必须指出的是，2023 年，女性和男性候选人的入选人数相似（分别为 35 人和 33 人，相当于女性的 51.5%），各区域的男女比例总体相似。在选定的 35 名女性候选人中，1 人被任命为 D1 级，4 人被任命为 P5 级，7 人被任命为 P4 级。亚洲及太平洋、拉丁美洲和加勒比以及西欧占有所有选定女性候选人的 70%以上，这表明需要作出有针对性的努力，动员其余区域的女性候选人。

职系的影响

53. 在对具体部门进行分析时，还可以发现更多的复杂情况，即各地区在职系偏好和成功率方面呈现出不同的趋势。虽然法律和行政职位吸引了大量关注，但信息技术职位凸显了一个重大挑战。由于信息技术部门每个职位的申请人数量较少，吸引专业技术人员仍然是一个障碍，这表明存在潜在的吸引

⁵ “进入初选名单”，即经过预选以确保符合职位最低基本要求的候选人。

⁶ “进入决选名单”，即首先“进入初选名单”的候选人，他/她们要经过另一轮筛选，以确保他/她们与要求密切吻合，然后通常会被留用进行书面评估，以评估技术技能。

⁷ “参加面试”，即首先“进入初选名单”的候选人，他/她们顺利通过了笔试考核，因此被保留到面试阶段。

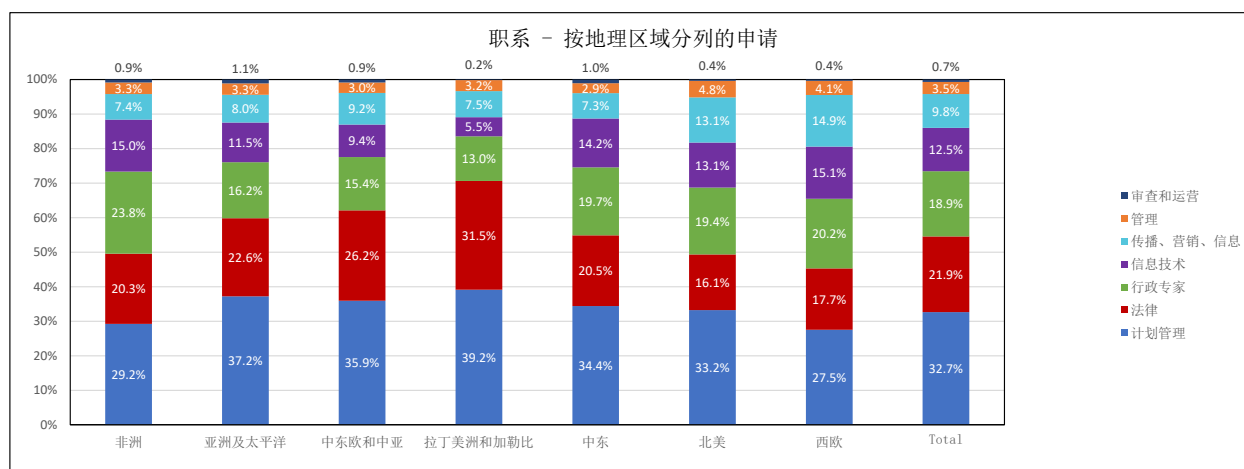
⁸ “获得推荐”，即通过面试和前几个阶段，并经任用委员会或遴选小组推荐入选的候选人。

⁹ “最终选定”，即主管当局根据任用委员会或遴选小组的建议选定的候选人。

力问题，包括缺乏有竞争力的薪酬待遇。无法吸引技术人才的问题反映在产权组织的风险登记册中。计划在 2024 年开展进一步工作，特别是研究调整国际公务员制度委员会（公务员制度委员会）提出的征聘激励措施，以产生更大的影响。

54. 各职系的申请情况呈现出有趣的地区差异，为推广工作提供了宝贵的启示。2023 年，大多数后来填补的职位属于四个职位类别：计划管理（22 个），其次是信息技术（14 个）、行政专家（12 个）和法律（10 个）。

55. 对信息技术职系申请的分析提供了宝贵的见解，说明了全球推广的复杂性。2023 年，有 14 个职位属于信息技术类职位，约占已填补职位总数的 20%。如图所示，每个已填补的信息技术职位的应聘人数大大低于其他职位空缺的平均应聘人数，反映出产权组织的雇员待遇在吸引全球合格信息技术专业人员方面可能缺乏竞争力，因为目前这些职位的劳动力市场充满挑战。产权组织在联合国薪酬审查中多次提出这一问题，因为现行制度没有提供根据市场需求调整薪酬方案的灵活性。在这方面应当指出的是，公务员制度委员会提出的征聘奖励措施在目前的实施中影响不大，我们正在对此进行重新审查。此外，该职系的初选名单通过率最低（33%，而所有职系的平均通过率为 49.9%），这表明较高比例的候选人不符合职位的基本要求。来自西欧的候选人更符合需求，往往有更大的机会被邀请参加考试阶段，从而有更多的候选人进入遴选程序。这就解释了为什么尽管来自亚洲及太平洋、中东欧和中亚的合格候选人在遴选过程中表现良好，但仍有一半已填补的信息技术职位被西欧候选人获得。同样，与 2022 年的数字相比，在信息技术职位类别中，每有一名女性求职者，就有 4.7 名男性求职者。虽然这符合全球劳动力趋势，但这一差距是产权组织男女候选人之间登记的最大差距，无助于实现产权组织劳动力的多样性。总体而言，如果我们考虑到每年公布的信息技术职位比例（20-25%），我们可以得出结论，产权组织在实现其员工队伍多样性方面面临着额外的挑战。作为地域多样性行动计划的一部分，将与信息技术部门讨论一项具体的行动计划。



56. 与全球水平（21.9%或 2349 名申请人）相比，拉丁美洲和加勒比地区申请法律职位的比例相对较高（31.5%或 335 名申请人）。另一方面，来自非洲（15%，415 名申请人）、西欧（15.1%，1,346 名申请人）和中东（14.2%，54 名申请人）的候选人申请信息技术职位的比例高于全球水平（12.5%）。

57. 产权组织在人才招聘工作中坚决注重多样性、人才外联和包容性，未来有望为有抱负的候选人提供丰富的创新和公平的机会。

四、新的绩效理念

58. 与法律顾问办公室（OLC）共同开展了大量工作，审查和改革产权组织的绩效管理。这项工作于 2022 年启动，以产权组织新的绩效管理理念为基础，最终在 2023 年重新设计了本组织的绩效政策、工具、指导和做法。尽管新政策和方式被视为过渡性且预计将随着本组织不断吸取经验教训而进一步演进，但重新调整了绩效管理的重心，关注对话，同时简化程序。新的重心关注的不仅仅是工作人员取得了什么成果，还关注他们是如何取得的，确保产权组织的价值观和核心能力为所有交付的工作提供支撑。因此，新框架极大地精简了流程，同时促进和鼓励管理人员和被管理人员之间的不断交流和更具活力、更有效的工作关系。

59. 为支持这一转变，人力资源人才管理处（HRTMS）设计了一系列通报会和诊所，并于 2024 年初启动，为理解新的方式提供便利并培养打造强大绩效文化所需的技能。超过 900 名各级工作人员听取了通报会，这项工作将持续整个 2024 年及以后。

认可绩效

60. 认可在发展和变革时期尤为重要，使雇员能够对自己为本组织贡献的价值产生安全感，激励他们继续工作。根据管理人员务虚会与会者的意见，2023 年重新引入了产权组织奖励和表彰计划（RRP），对个人和团队绩效授予奖励。有了新的绩效管理方式，产权组织的绩效预期如今阐述更明确，使管理人员和工作人员能够更好地区分不同的绩效水平。

61. 展望未来，人力部将重点关注面向未来的人才审查程序的设计和制定，这将有助于了解本组织的人才优势和差距，并根据产权组织为实现其目标所需的关键作用加以衡量。鉴于预期接下来 15 年有大量人员退休，这一程序尤为重要。设计和制定人才审查程序的基础工作已经开始，并将于 2024 年推出。此外，在与公务员制度委员会就不同方式的试行讨论之后，产权组织计划进一步开展工作，设计出能够更好地满足需求的新奖励计划。

五、发展基于技能的组织

62. 产权组织对内部培训采取了更具战略性的方法。在整个 2023 年，WIPO 学院与人力部协作积极与所有部门接触，使用内部学习和发展工作队制定的框架，确定各部门的具体学习和发展需求。该框架将培训分为强制性、技术和软技能培训。WIPO 学院在 2023 年 11 月的全体会议上与所有工作人员分享了这一框架，获得的见解目前正用于为工作人员设计新的学习目录，将放在定于 2024 年推出的综合学习系统中。WIPO 学院会将各部门的所有学习与发展计划向所有工作人员提供，提高透明度并使工作人员能够选择支持其职业规划的培训。

63. WIPO 学院与人力部协作在 2023 年推出了重要培训举措。这些举措包括与五家知名机构和培训提供方合作开发的一系列约 28 门新的客户服务、管理和领导力课程，涵盖领导力原则、谈判技巧、设计思维、数据驱动的决策制定、与人工智能相关的能力以及高级客户服务思维等关键领域。

64. 产权组织的一个重点领域是提升管理和领导技能，以及利用组织学习促进新技能开发培训。认识到高级管理人员在培养人才和组织能力方面的关键作用，为他们半定制了一项专门计划，以加强他们在建设未来方面的领导作用。此外，关于包容性领导力、演示报告和写作技巧的培训课程对于完善学习方法、使员工掌握知识和能力至关重要。大部分新课程的满意度很高，客户服务以及领导力和管理培训分别达到 95% 和 93%。收集自高级管理人员的反馈意见和数据表明，需要更有针对性、时间更短的培训，以更好地满足产权组织的独特要求。来自产权组织学员的各种见解

继续标志着我们培训方法的演进，从各自为政的举措转变为更加集中、注重作用的战略。这一转变促进了 119 期培训课程的组织，1,619 名产权组织学员参加，加强了小组学习和同行互动。

65. 这项工作正在形成为基于技能的结构化学习目录和框架，其中包括多样化的培训课程，例如以发展为导向的项目管理、负责任地使用人工智能和社交媒体，以及为产权组织学员进一步定制的领导力发展。旨在统一提供学习的学习汇总表和培训目录将通过定于 2024 年推出的定义明确的学习路径，为技能培养提供便利。这项举措通过促进持续学习的文化，为个人成长和产权组织的更广泛使命提供支持。

66. 此外，如前文所述，产权组织增强内部流动的努力将提供使员工能够发展新技能/改进技能的方式。流动平台（人才市场）将于 2024 年年中推出，为零工（短期项目）、临时派任、工作见习的机会和雇员能够积极主动地在岗位上继续发展自我的其他方式带来更多关注和更高透明度。

六、优化雇员参与

67. 产权组织正在转变其雇员体验。创造积极的雇员体验往往与更高生产力、参与度和更好的成果相关联，并影响本组织流程的其他方方面面。

综合人才管理

68. 综合人才管理方式使雇员生命周期的所有方面与更广泛的业务战略保持一致。人力资源人才管理处旨在支持这一新方式，与管理人员和雇员合作，营造相互支持、信任的工作环境。2023 年，这一新方式开始在产权组织获得更多关注，同时人才业务伙伴重点围绕与业务部门建立伙伴关系，寻找人力资源能够介入产生影响的机会，并向雇员和管理人员提供战略建议，以确保人力资源做法符合产权组织的总体目标。雇员体验领域不仅与业务伙伴协调，还通过新的人才咨询小组与员工代表协调，以确保招聘、员工队伍规划、绩效管理以及学习和发展等人力资源职能的设计和整合更具战略性地利用本组织需要的人才。这样做的时候谨记，每个人才管理系统都是整体的一部分并为更好的雇员体验做出贡献。

参与和对话

69. 产权组织于 2023 年 4 月连续第二年发布雇员参与度调查，展示出工作场所动态不同方面令人鼓舞的趋势。关于“你在产权组织工作的幸福感如何”这一问题的 eSat（雇员满意度）总分，2022 年为 74 分，2023 年为 73 分，而基准分为 75 分。¹⁰此外，2022 年和 2023 年的答复率分别为 60%和 66%，高于联合国同类调查通常约 30%的参与率，包括参与率低于 30%的 2023 年公务员制度委员会关于联合国整套报酬的全球工作人员调查。与第一期情况一样，第二期调查也向产权组织所有员工（工作人员、临时工作人员、研究员、实习生、个人订约承办事务（ICS）合同持有者）以及在现场为承包商工作的员工（派遣工、外部承包商）开放。

70. 其他值得注意的改进还包括围绕团队沟通的积极性提高、管理反馈和激励的有效性、雇员可交付成果的问责制加强以及寻找创新解决方案的积极主动方式。

71. 这两项参与度调查还帮助我们更好地了解本组织内的看法和需求，得到了对福祉以及成长和发展等具体关注领域的反馈意见。作为回应，管理人员务虚会上提出的几项举措 2023 年在以下领域实施：

¹⁰ 分数来自 1,000 家机构（主要为私营部门）的雇员参与度调查数据。

- 健康和福祉方面，每年进行现场体检（2022年9月决定——2023年12月初步试行）；
- 成长和认可方面，管理人员之间的流动计划（MMM）（2023年9月决定——2023年12月实施）；和
- 重启奖励和表彰计划（2022年9月决定——2023年初实施）。

72. 人力部将在这一坚实基础上继续建设和成长，以解决参与度调查中显示满意度下降的领域，即产权组织的未来前景、学习和发展机会以及本组织对员工福祉的投入。

73. 认识到管理人员在产权组织内部的关键作用，人力部在2023年9月推进了第二次管理人员务虚会，涉及来自所有部门的超过145名管理人员。这次务虚会作为平台，供管理人员共同分析组织数据、集思广益应对已确定的挑战的创新方式。如上文所述，这次务虚会的一个显著成果是启动管理人员之间的流动（MMM）计划，截至目前已有14人参加并在积极扩大，旨在打造一个灵活的框架，使管理人员能够协作和交流专业技能，以有效支持各种项目。另一项行动是成立工作队，负责削减关键流程中的“繁文缛节”并研究可下放权力的领域。

防范和应对性骚扰

74. 产权组织对任何类型的骚扰均采取零容忍政策，并在联合国系统内共同努力，根据行政首长协调理事会（首协会）的建议，通过引入注重促进相互尊重、和谐工作环境的措施，确保无骚扰的工作场所。还系统地将举措纳入其他进程，以促进相互尊重、和谐的工作场所。

75. 更具体地就性骚扰而言，产权组织有关性骚扰的政策（HRM/WCG/1，工作场所有关的冲突和申诉）与首协会的性骚扰示范政策一致。关于“共同和谐工作”的在线模块使工作人员能够学到如何处理骚扰情况，更具体而言性骚扰，继续作为所有工作人员的强制性课程。此外，载有关于性骚扰规定的“尊重与和谐工作场所指南”¹¹已于2024年初更新。其中反映了最新程序，即直接向内部监督司（监督司）而非向总干事提交关于骚扰、歧视和滥用权力的正式投诉，并且取消了提交此类投诉的时间限制。最后，经更新的“指南”还强调旁观者在支持认识和应对工作方面的关键作用。

76. 2023年，产权组织与受害者权利倡导者办公室合作，组织了对处理性骚扰案件实施以受害者为中心的方法的跨职能讲习班。此外，包括人力部、监督司、首席道德操守官、监察员、工作人员顾问和法律顾问办公室代表的产权组织主要利益攸关方小组，定期讨论防范和应对性骚扰的措施，以及其他受关注的话题。已制定计划，在2024年就这一议题开展更多交流，尤其是要关注行为和鼓励旁观者直言不讳。

健康和福祉

77. 产权组织通过积极参与联合国系统精神卫生和福祉战略执行委员会，就精神卫生和福祉这一主题与联合国系统各组织充分合作。产权组织代表在该战略的制定过程中发挥了积极作用，我们现在重点关注落实其中的主要原则，作为正在制定的更广泛“职业安全和健康”（OSH）框架的一部分。

¹¹ 这是该“指南”的第5版，第1版于2016年发布，上一版（第4版）于2019年发布。

78. 产权组织已将精神卫生和福祉考虑因素纳入培训计划。每年就这一重要主题定期组织多次培训。例如，在 2023 年，近 700 名雇员参加了其中一次关于精神卫生和福祉的培训，15 名管理人员接受了关于团队福祉管理等方面的专门培训。

79. 产权组织实施了新的复工框架，为员工在长时间病假后及时、成功地重新融入工作环境提供便利，包括通过积极主动地实施合理便利措施。这些措施通过医务室、工作人员顾问、人力资源业务团队、人才业务伙伴、管理人员和个人的共同努力付诸实施。2023 年，数十名休长期病假的同事通过此类量身定制的合理便利措施成功重新融入员工队伍，这些措施确保他们中的每一个人都能逐步贡献出自己的最大能力。即将出台的合理便利措施政策将使合理便利措施在产权组织的实施正规化。

80. 在接下来的几个月，产权组织将加大力度，制定一项旨在提升精神卫生素养举措的宣传计划，包括将减少病耻感列为优先事项和作为更广泛的职业安全和健康框架一部分的增进健康措施。产权组织还将通过人力资源网络和联合国系统精神卫生和福祉战略执行委员会与联合国系统各组织积极接触，倡导更有力的全系统指导与协作，共同制定有意义的指标，支持采用真正有影响力的数据驱动方式评估联合国共同制度层面精神卫生和福祉举措的有效性。

81. 在身体健康方面，根据工作人员参与度调查的结果，以及作为本组织促进预防性护理总体战略的一部分，产权组织在 2023 年实施了一轮现场体检试点，由产权组织医务室、人力资源养恤金和保险股以及工作人员顾问共同协调。超过 80 名工作人员从这项举措中受益。基于第一轮的成功和产权组织工作人员的浓厚兴趣，这项举措将从 2024 年开始纳入主流，每年可能最多开展两次活动。

在支持协作文化方面取得适当平衡

82. 基于自 2022 年 1 月在 2019 冠状病毒病大流行期间首次将弹性工作安排纳入主流以来吸取的经验教训，以及为了在工作人员的灵活性与本组织继续营造创新、团队合作、学习和社群文化（这只可能来自更多的人际联系和协作）的需求之间找到更好的平衡，产权组织 2023 年通过数据驱动的磋商进程，修订了关于“工作时间和弹性工作安排”的政策，生效日期为 2024 年 1 月 1 日。修订要求全体人员常规现场工作增至每周三天，同时还设定了连续远程工作和工作地点之外远程工作的最高限制，强调业务需要和业务连续性至关重要。作为对修订的补充，颁布了新的《工作人员条例》，要求工作人员将主要住所安排在产权组织房舍的通勤距离内。

七、下一个人力部“一站式”服务模式

83. 最前沿的技术解决方案增强了我们的人力资本提供最高质量人力资源服务的能力，满足产权组织员工队伍的需求。对营造以个人为核心的数据和技术驱动服务文化的期望使人力部在以下领域加大努力：人力资源政策和程序的简化和优化、精简和自动化人力资源业务流程、风险管理方式合理化以及业务服务交付模式的现代化。

优化政策

84. 2023 年，多项人力资源政策得到修订，以期提供更多便捷和灵活性，同时也从基于法律和控制的转向更基于原则的方式，这样的方式重视信任和问责制，其中风险得到评估和管理。举例而言，简化了批准体恤假的政策，通过减轻立即出具证明文件的行政负担，为正在经历悲痛的困难时刻的工作人员提供更大的灵活性和支持。

85. 2023 年对服务条件引入了一些重要改进，例如向国际征聘的临时工作人员提供安置补助金，如今他们抵达工作地点后可从本组织获得更充足的财务支持。此外，对于合格服务时间至少占学年三分之二的工作人员，不再按比例发放教育补助金。

流程简化和自动化

86. 重新设计了多个关键的人力资源流程，以改善用户体验，提高效率和有效性，并将少数人工流程自动化，以提高灵活性和透明度，例如工作人员通过 AIMS 自助服务门户指定受益人的自动化。另一个实例是在每年受养人申报流程中引入自动验证。从 2023/24 年执行开始，对符合规定标准的申报子集实施自动验证功能。借助这一新方式，以往费力的人工流程已由加强信任文化和个人问责制的流程取代，这由技术实现并由通过与内部审计员协商设计的数据驱动监督框架的有效控制支持。预期这一新流程将提高流程的效率和有效性，并通过更快的周转时间和更好的客户服务质量提供更好的用户体验。

采用数据和技术

87. 人力部还在战略和业务层面大力参与 AIMS 2.0 项目。虽然我们继续在现有 Peoplesoft ERP 系统的限制下运作，但我们重新设计业务流程的努力以建立适合现代云 ERP 环境的精简工作流程的目标为指导，准备好利用新 ERP 解决方案的先进数据和自动化功能，如机器人流程自动化（RPA）和人工智能以及移动访问等。作为整个部门能力建设努力的一部分，多名人力部工作人员在过去两年中参加了各种数据分析和人工智能学习计划。

88. 以人为本的组织需要员工队伍知识，时刻关注业务和员工队伍。作为这一转型的一部分，人力部越来越多地使用数据来支持其决策，并与企业解决方案司（ESD）合作，确保收集的数据可供管理人员和领导者获取，以便为更紧密连接的员工队伍提供战略指导。

通过更好的风险管理提升用户体验

89. 人力部与财务司和法律顾问办公室密切协作，于 2023 年率先与联合国合办工作人员养恤基金（联合国养恤基金）重新谈判了一份谅解备忘录，实现了从退休人员的养恤金中自动扣除自愿人寿保险和意外保险的保费，这涉及到约 300 名退休人员，每年的金额约为 30 万瑞郎。这项新安排自 2024 年 1 月起实施，97% 以上的退休人员已经选择了这项便捷服务，这不仅提供了更好的最终用户体验，还提高了我们的业务效率，降低本组织的财务风险。

提升人力资源服务的可及性

90. 2023 年，通过引入自动呼叫分配系统，使工作人员能够通过一个电话号码联系到任何服务热线，简化并提升了人力资源运营处的可及性。计划将这一系统扩展至整个部门。此外，还提供季节性和专题性免预约看诊，以便在适当的时间以适当形式向工作人员提供适当的信息。作为企业服务管理（ESM）框架的一部分，预计 2024 年底将建立新的客户关系管理（CRM）渠道，这将进一步加强工作人员对人力资源服务的获取。

以客户为中心的服务模式

91. 最后，为了配合从业务思维向更具战略性的以人为本的方式过渡，设立了人才伙伴股，重点围绕建立与业务的桥梁，人力资源运营处的核心结构优化计划现已获得批准，将于 2024 年年中实

施。其中反映了从最初的一站式模式中吸取的经验教训，使我们的业务模式和服务交付渠道符合我们不同的主要客户群体（即业务用户和工作人员个人）的具体需求和期望。

八、须向产权组织协调委员会报告的事项

终止任用

92. 产权组织工作人员条例 9.2(g) 要求总干事向产权组织协调委员会报告终止任用工作人员的所有案件。2023 年 1 月 1 日至 12 月 31 日间有以下终止任用：

- 依照工作人员条例 9.2(a) (2)，因健康原因而终止任用三例；
- 依照工作人员条例 9.2(a) (5)，为了产权组织的良好管理，经有关工作人员本人同意而终止任用六例；和
- 依照工作人员条例 9.2(a) (3)，因行为不当而终止任用一例。

延长任用

93. 在 2018 年 9 月的会议上，产权组织协调委员会要求秘书处将关于总干事根据工作人员条例 4.16(a)¹² 延长至两年以上的临时任用数量，以及采用这一特殊措施的理由的详细信息，系统地包括到其人力资源年度报告中。

94. 在 2023 年 1 月 1 日至 12 月 31 日的报告所涉期间，15 名临时任用人员被例外延长至两年以上（2022 年为五人），主要是为了确保团队的业务连续性，并适当地完成定期职位空缺的任何相关竞争性选拔程序。

国际公务员制度委员会（公务员制度委员会）和联合国工作人员养恤金联合委员会（养恤金联委会）的报告

95. 提请产权组织协调委员会注意公务员制度委员会（联合国文件 [A/78/30](#)）和养恤金联委会（联合国文件 [A/78/329](#)）的上一份年度报告。

[文件完]

¹² 见文件 [WO/CC/75/3](#)。