

世界知识产权组织协调委员会

第七十四届会议（第48次例会）
2017年10月2日至11日，日内瓦

2017-2021年人力资源战略

秘书处编拟的文件

1. 世界知识产权组织（产权组织）《2016-2021 年中期战略计划》（中期战略）是同期人力资源战略的基础。人力资源管理部（人力部）在实现产权组织战略目标九“建立有效的行政支助结构以便产权组织完成其各项计划”的一个支柱方面发挥着作用。

2. 中期战略列出了产权组织必须克服的挑战，其中两个直接影响到人力部的任务。第一个挑战是足够快速地响应外部环境的迅速变化。第二个挑战涉及组织效率和服务导向，以及对意外发展作出敏捷适当的响应、确保业务连续性的复原力。

3. 作为业务部门的战略合作伙伴，人力部将把重点放在以下优先事项上：让工作人员技能和胜任能力适合预见到的业务需求；追求公平的地域代表性；在产权组织工作人员之中实现性别平衡和丰富的多样性。

4. 人力部将继续把维护工作人员福利作为其核心任务之一。除了在日常运作和为工作人员办理的事项中实现高效，人力部还将继续支持工作人员的职业和发展目标。有众多的机会把工作人员的利益和本组织的利益统一起来。

5. 将与联合国共同制度保持接触，确保人力资源管理所有方面的一致性，同时考虑产权组织特有的需求和面对的具体挑战，以保证有效地执行其任务。

6. 前一份人力资源战略界定了人力资源管理的作用，制定了目标，这些目标决定了人力部的工作计划。这些目标仍然具有相关性，但为了反映中期战略中所述的各项战略目标，对之进行了更新。本人力资源战略对于帮助确保产权组织为未来做好准备具有关键意义，它围绕着以下相互关联的主要目标，规定了全面的行动计划：

- 为产权组织这一自筹资金的联合国专门机构在快速变化环境中的可持续未来提供支持；
- 打造一支多样化、包容性强的员工队伍，建设有创新力的工作场所；
- 通过最佳人才管理做法，让产权组织成为首选雇主；
- 提供有效率的以顾客服务为导向的程序、对客户作出灵敏响应的沟通以及以数据为驱动的决策。

7. 以下各节展开叙述以上每一个目标。人力资源战略的最新实施情况将在人力资源年度报告中提供。

为产权组织这一自筹资金的联合国专门机构在快速变化环境中的可持续未来提供支持

8. 结合产权组织的业务目标和塑造影响全球知识产权服务的市场力量，对产权组织的内部能力有充分的认识，是确保产权组织竞争力和可持续性的关键。作为规划工作的一部分，产权组织已经进一步完善了员工队伍规划框架，以确保通过管理人员的积极参与来生成数据，可以以之作为前瞻性员工队伍规划分析的依据，突出核心能力，发现需要进行技能或资源发展的领域。通过这种分析，可以更准确地进行两年期员工队伍规划，制定员工队伍行动计划，为有效监测和实施人员配置及工作计划提供便利。产权组织的员工队伍规划框架帮助管理人员根据产权组织具体、快速变化的外部环境，系统性地分析中期和长期人员配置需求。

9. 这项工作的关键一点，是认真彻底地考虑统计预测和市场趋势分析，帮助确认产权组织的外部环境，包括客户基础的演变。这样，作为为未来做准备的一部分，产权组织必须对其语言技能进行调整，使之与各项全球知识产权体系地域需求格局的变化保持一致。

10. 人才需求、差距和跨部门问题¹得到全组织角度的审视，对未来挑战和潜在人才风险作出有针对性的战略响应。全组织分析为继任规划和人才征聘提供了平台，还为工作人员发展计划构建了轮廓。将通过多样化的合同机制（例如个人订约承办事务和派遣工），继续保证员工队伍需求上的灵活性，尤其是在需要快速干预时的灵活性。

11. 作为更新工作人员技能的一种手段，将充分支持外部和内部流动机会。培养青年人才对于知识转移至关重要，同时长期服务工作人员继续作为培训计划的对象，以确保技能持续相关。

打造一支多样化、包容性强的员工队伍，建设有创新力的工作场所

12. 多样性解放创造力，推动创新。产权组织将用一支在文化、民族和经验上具有多样性的员工队伍，加强对创新的促进。有包容性的环境珍视多样性，确保多元的视角均得到表现。管理良好的多样性，让新观点的发展更彻底、更富思想性，并最终产生战略性决策、被激发的领导力和有创新的业绩。

13. 将通过与成员国的直接接触，以及优先在产权组织工作人员中无代表性的国家和代表性不足的地区开展外联活动，持续不懈地努力实现公平的地域代表性。将继续支持成员国对产权组织的地域分配原则进行审查。将混合运用全球化媒体平台、传统出版物和更有针对性的曝光，尤其是针对关键职业类别，积极主动地实现产权组织在就业市场中的定位，以增加机会，鼓励有相关技能和胜任能力的多样化候选人申请职位。

14. 提升多样性的政策和做法必须包括用于评价进展的基准。产权组织将与其他联合国组织协调实施各项政策、战略和倡议，追求性别平等上的进展，支持新的女性领导者。产权组织新的人才管理政策内有一项职业支持计划，植根于产权组织性别平等政策，将同时向女性和男性工作人员提供工具和资源，用以在对职业抱负的追求中进行规划和实施决定。作为继任管理的一部分，根据员工队伍规划，将为查明的人才提供定制的职业支持。将加强各项活动，推动产权组织成为家庭友好的工作场所，让男性和女性都能感觉到在平衡工作和私人生活方面得到了支持。

15. 产权组织致力于促进有包容性的工作场所，让残疾人融入其中，对性取向和性别认同多样化提供支持。产权组织园区对残疾人的无障碍环境将继续得到改善。将继续采用最佳做法，确保其他领域（网站、在线文件等）无障碍。作为促进工作人员福利和平等待遇的一部分，产权组织确认对 LGBT（男女同性恋、双性恋和跨性别者）融合的支持，并将继续处理 LGBT 工作人员可能在工作场所遇到的种种挑战。

通过最佳人才管理做法，让产权组织成为首选雇主

16. 不断进行人才发展，可以为工作场所注入活力，使技能组合适应业务需求，不仅让有才能的工作人员有动力留在产权组织，还能让工作人员感到受赏识，有干劲，主动积极努力。产权组织的人才管理因此必须体现最佳做法。已开发了一个重要工具来提高产权组织内部的专门知识和有效性水平，这就是绩效管理和发展系统。它提供了一个整体性的机会，可以查明和监测工作人员的发展需求和工作人员在绩效周期中朝着约定目标取得的进展。人力部将继续携手管理人员和工作人员，处理培训需求，确保工作人员持续的专业发展。工作人员发展的关键，是通过学习和职业支持，让技能特点符合

¹ 比如，质量保证和业务及数据分析上的技能差距即是跨部门问题，它们给本组织的不同部门带来了风险。

发展变化的条件和需求。产权组织的奖励和表彰计划将继续宣扬工作人员成就、创造力、团队精神和创新的价值。

17. 产权组织的核心价值和胜任能力框架正在得到修订。一旦完成，它们将构成把员工队伍规划、征聘、绩效管理 and 工作人员发展联系起来的一体化人才管理办法的主干。企业资源规划（ERP）系统将得到扩充，增加人才管理组件，将包含绩效和学习。将建立一个技能目录，作为内部能力分析的基础和不断更新产权组织人才池、提高工作人员流动性的一个工具。将交付一个变动管理计划，其中包括传播和学习倡议，以便在工作人员和管理人员中间培养意识、兴趣和参与。完善对这些领域数据和分析的获取，将更好地支持与人员配置和工作人员发展有关的决策过程。

18. 将为负有主管责任的工作人员量身打造学习计划，加强领导能力和管理能力。除正式学习（讲习班、课堂培训）外，将提供非正式学习和社会学习（岗位培训、同侪教练、辅导等）。学习活动必须支持业务需求，重点突出，侧重于信息技术、沟通、质量保证、业务数据和分析等优先领域。

19. 一个鼓励生活与工作平衡的工作环境，能鼓舞士气，调动潜能，支持组织生产力的优化。将引入新的灵活工作安排，作为产权组织改革工作时间安排的一部分。人力部将与管理人员和工作人员携手，管理文化转型，从注重出勤的制度转为建立一种强调把生产力和交付质量作为相关基准的集体思维。时间管理将植根于自我负责、信任和专业道德原则。

20. 将加强履行产权组织对工作人员的关照义务。工作人员安全安保和职业卫生将是继续关注的部分优先事项。工作人员福利仍是工作人员支助的重要元素。

提供有效率的以顾客服务为导向的程序、对客户作出灵敏响应的沟通以及以数据为驱动的决策

21. 人力资源战略将在一种扶持性环境中得到实施，这种环境有三种基本属性：程序以顾客服务为导向，沟通可对客户作出灵敏响应，决策以数据为驱动。

22. 将通过自助功能，继续简化各项人力资源职能。产权组织的服务导向核心价值将继续作为人力资源程序进一步改进和增效的基础。自助服务旨在减少低价值人力资源操作，同时让工作人员和管理人员能够直接访问信息，以做出知情的业务和个人决定，提高他们的满意度。而人力资源专业人员则可以集中精力为业务做出战略性贡献，有时间为工作人员提供咨询和帮助，解决各种问题，帮助他们达成职业目标。

23. 有效、响应客户的沟通，是建立信任、密切关系的关键。为此，对于新倡议和新政策，或者对现行政策和倡议的修改，工作人员将得到清楚、一致和及时的信息。各种沟通渠道，例如全体会议、信息通报会、电子邮件通信和内网，将得到最优利用，以每种渠道最有效的方式便利信息的传达。将继续鼓励提交反馈，而且将继续把工作人员调查作为评价人力部倡议和项目的一个重要手段。多种咨商机制，例如个体工作人员的反馈、与工作人员代表的对话、工作人员 - 管理人员工作组和工作人员参与决策，都有利于建立和谐、相互尊重的工作场所，让工作人员看到自己的意见得到重视，由此对组织的持续成长承担起责任。

24. 产权组织的 ERP 系统是组织数据和员工队伍数据的丰富来源。为确保决策做到以知识为依据、以数据为驱动，需要通过信息互联性、进程一体化、稳健的分析和解读，充分发挥这些数据的杠杆作用。人力资源程序包括员工队伍规划、人才管理和业绩管理，将得到更进一步的一体化，以确保多元、相互关联的工作领域实现系统协调。管理人员将得益于一组综合数据，其中指明了资源、概述了风险，并提供控制和监测功能——这些均对制定支持和辅助业务运营的业务解决方案具有至关重要的

作用。将进一步微调人力资源业务情报看板，实现大量数据的合成，显示主要业绩指标方面关键分析的结果，通过便于理解的直观视图，支持管理人员的明智决策。管理人员对业务结果接受问责，而人力部将利用技术进步，发挥其支持作用，与业务部门结成战略伙伴。

费用

25. 本人力资源战略将在现有预算限额内实施。新优先领域的额外员额需求，将通过自动化和过程改进进行调整和实现节约，来予以满足。这是一项完整、全面的计划，要以和工作人员的连续对话为基础，由管理层和业务运营单位进行重点协调。

26. 请产权组织协调委员会注意“2017-2021 年人力资源战略”（文件 W0/CC/74/5）。

[文件完]