

## 世界知识产权组织人力资源战略

— 初 稿 —

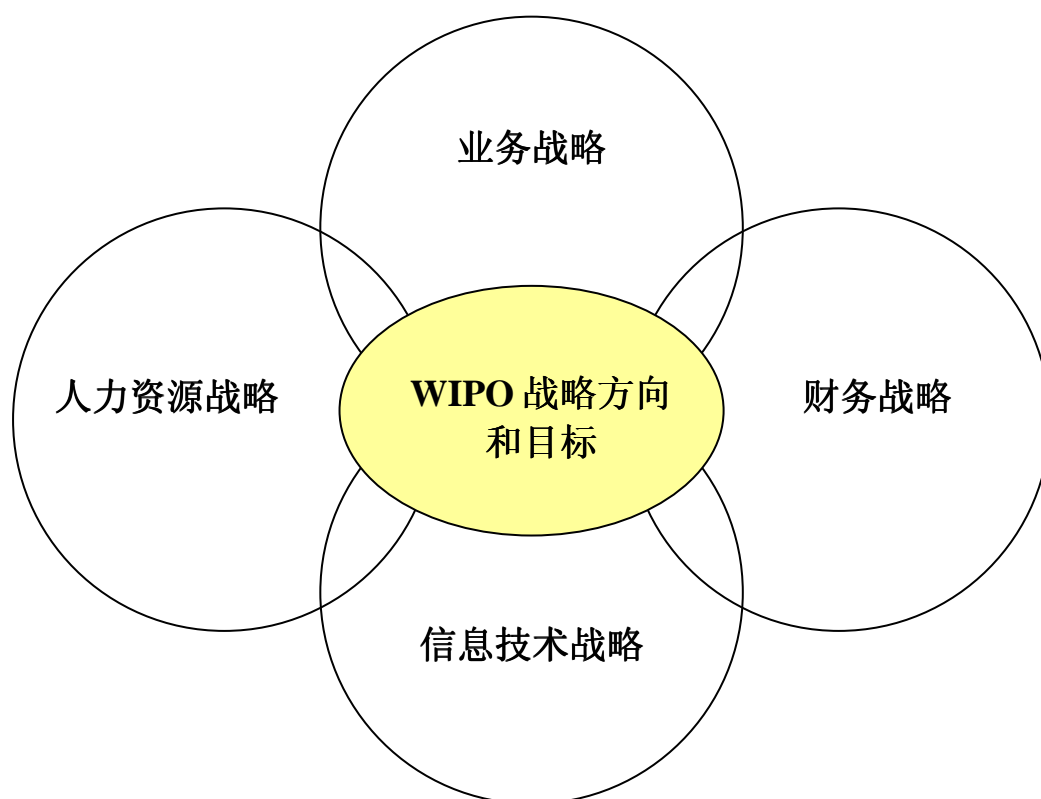
### 目 录

一、导 言.....	2
二、背 景.....	3
三、人力资源战略概览.....	4
四、外部和内部影响.....	5
外 部.....	5
内 部.....	6
五、任务说明.....	6
六、主要因素.....	6
有针对性的职业和工作人员发展.....	7
综合绩效管理.....	8
实现工作人员与 WIPO 战略目标的最佳统一.....	8
灵活的工作安排.....	9
有激励和支持作用的工作环境.....	10
七、辅助因素.....	10
适当的组织框架.....	11
理解当前的人力资源状况.....	11
彻底的人力资源规划、监督和评估.....	12
适当的聘用框架.....	12
高效和有效的人力资源管理.....	13
综合全面的人力资源信息系统.....	13
八、前 景.....	14

## 一、导言

1. 世界知识产权组织(WIPO)的任务授权包括与发展中国家的合作、发展知识产权(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(HR)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,确保员额配置水平适当,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,并确保员工素质能够保证 WIPO 跟上知识产权领域的市场发展并对之发挥影响。为应对这些挑战, WIPO 所需要的人力资源战略、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。

2. 人力资源战略并非孤立地发挥作用,而是处于与本组织其他战略的不断协调当中,而所有这些战略一起构成了 WIPO 总体战略方向和目标的重要组成部分。WIPO 不同部门的财务战略、信息技术战略和业务战略必然存在交会,因此应当对这些战略之间的相互依存与联系进行查明并加以处理,以确保必要的协调与执行工作能够对国际局的各项最高战略目标提供支持。



## 二、背景

3. 1997 年 1 月，WIPO 有 759 名工作人员<sup>1</sup>。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，尤其是发展合作领域和信息技术领域的活动，以及 PCT 体系注册活动的迅速发展。

4. 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重新部署，以满足人力资源需求。由于采取了这些措施，截至 2006 年 6 月底，工作人员总数为 1,256 名（891 名正式工作人员和 365 名临时工作人员），比 2003 年 6 月最多时低大约 11%。

5. 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用这些人选。现有工作人员的平均服务时间约为 10 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 42% 为女性，而工作人员代表 94 种国籍。

6. 但是，为确保本组织能够得到发展以应对新挑战，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 46 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。

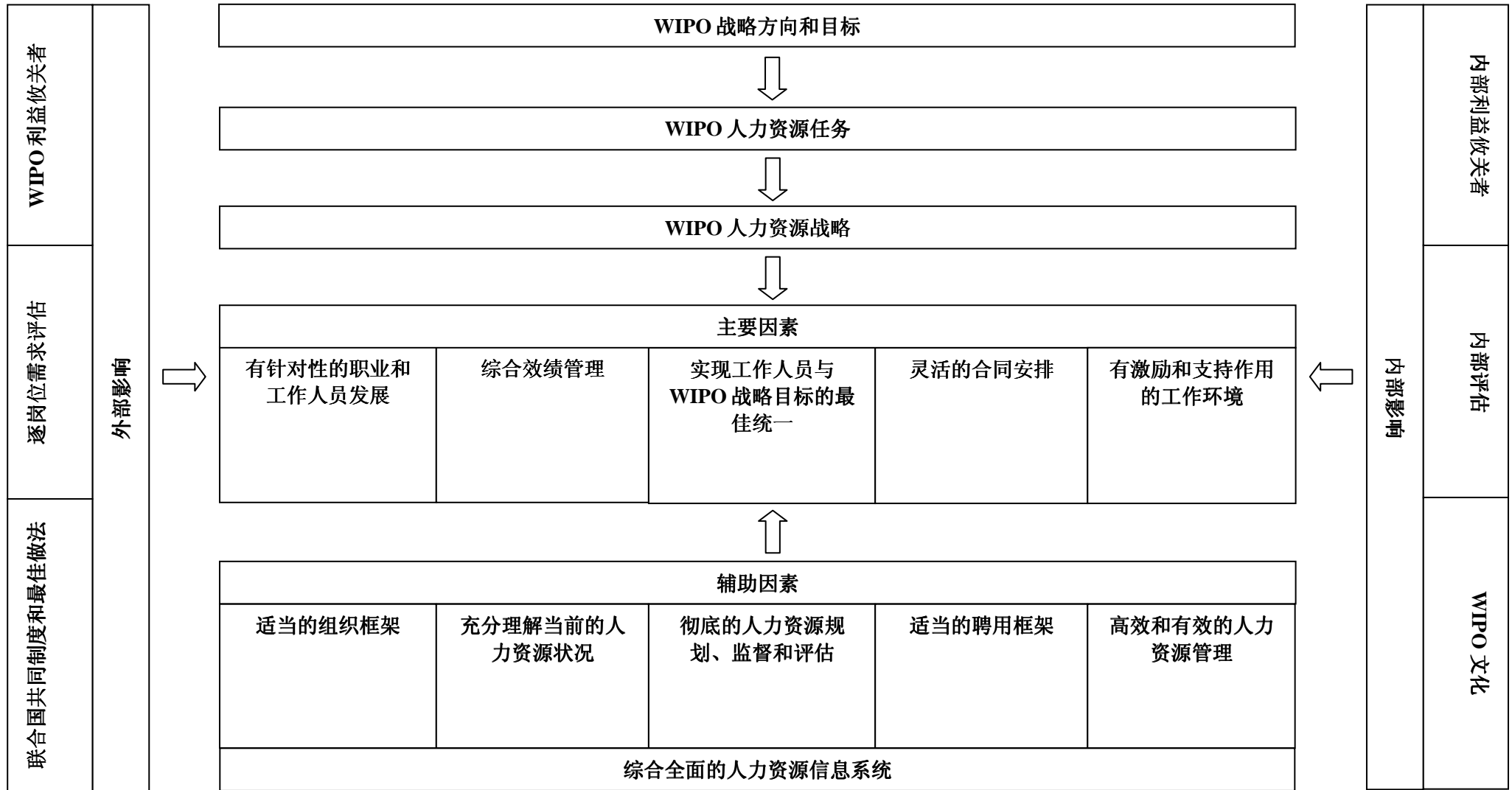
7. 对于 WIPO 增多的组织目标，以及因此在相对较短的时间内增加的活动量，主要是通过征聘而非任何其他人力资源手段加以应对。目前，本组织已进入巩固阶段，战略规划必须强调在资源部署上采取注重质、而非注重量的方针，强调根据本组织业务战略的各项目标对这些资源进行调整。此外，为确保 WIPO 在知识产权领域的领导作用，必须在征聘和培训之外找到增加本组织专业技能资本的新方式。

8. 本文件重点介绍了 2007 年至 2011 年五年战略的任务、影响领域、主要因素和辅助因素，涵盖 2006/07 两年期的剩余时间与随后的 2008/09 及 2010/11 两年期。

---

<sup>1</sup> 本文件中，“工作人员”一词既指受《WIPO 工作人员条例》和《WIPO 工作人员规则》约束的工作人员，也指签订临时合同的工作人员。

### 三、人力资源战略概览



## 四、外部和内部影响

9. 对本组织的方向、采取的决定和通过的战略产生影响的，既有内部动因，也有外部动因。

### 外部

#### **逐岗位评估**

10. 联合检查组(JIU)于 2005 年 2 月进行了一次“审查 WIPO 的管理和行政工作”的活动，根据联合检查组的提议，除了自身内部评估以外，WIPO 还希望由一家独立的外部公司对人力资源需求进行一次全组织范围的逐岗位评估。这项工作预计将于 2007 年进行，其调查结果与提出的建议将成为关于目前人力资源状况的外部意见，可据此对人力资源战略进行调整，并制定实施计划。（请参见本文件第 2 段至第 10 段。）

#### **外部利益攸关者**

11. WIPO 与其他联合国专门机构不同，其收入将近 92%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\*。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希望与需求，即成员国和以市场为导向的部门；同时还必须让 WIPO 掌握灵活性，能够对其作出快速反应，尤其是在各注册体系方面。

#### **联合国共同制度和最佳做法**

12. 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。2001 年，国际公务员制度委员会(ICSC)为共同制度各组织进行了一次薪金和福利审查，其结果可能在今后对 WIPO 工作人员的工作条件和薪酬产生重大影响。

---

\* 2006/07 计划和预算中的数字。

13. 人力资源管理部(HRMD)还关注其他联合国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

14. 内部利益攸关者的希望与需求也应当作为人力资源战略的一个因素。内部利益攸关者包括管理层、工作人员、工作人员协会等。他们对本组织全面发展的承诺，是确保 WIPO 完成其使命的关键。在可能发生的改革或许不被人们视为是对工作条件的改善时，这一点尤为重要。例如，对以前的晋升做法进行更多限制，可能对工作人员士气产生短暂影响。对改革过程中组织文化的良好理解，对人力资源的成功实施至关重要。

## 五、任务说明

15. 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，人力资源管理部将能够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，而这种服务必须具有前瞻性、以客户为导向并且富有效率。

16. 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，以全面服务于本组织的任务授权。

## 六、主要因素

17. 人力资源战略的目标，是通过进行战略性劳动力规划，为计划管理者提供和开发在各自的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。

18. 人力资源战略的主要因素及其主要目标是：

- (i) **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；
- (ii) **综合绩效管理**，在 WIPO 培养以效绩为驱动的文化；
- (iii) **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、工作人员在人力资源方面的胜任能力、组织结构和行政手段，使之适应 WIPO 的各项战略目标；
- (iv) **灵活的合作安排**，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；
- (v) **有激励和支持作用的工作环境**，以吸引并留用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

19. 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做出贡献，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。

20. 此外，对于一家其潜在雇员希望取得私营部门待遇的组织，由于联合国共同制度在提供有竞争力的薪金方面存在诸多制约，因此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，以吸引并留用人才。

#### **此项工作将包括：**

- 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巧；
- 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，除其他外确保机构知识的转移；

- 制定轮调计划，尤其是管理层的轮调，促进人们更好地理解 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；
- 在今后的时间、财务和人力资源分配上反映对工作人员发展的承诺。

### 综合绩效管理

21. 由于优先事项是对现有资源的最佳利用，而非征聘新的资源，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绩效管理和发展制度，对每名雇员在实现这些目标中的作用进行说明，并在可能时对做出的贡献进行认可，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目标(载于经核准的 2006/07 计划和预算)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；
  - 鼓励管理者与其员工开展对话，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；
  - 将个人效绩与实际结果相联系，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



22. 劳动力的逐渐老化，加上将晋升作为主要奖励机制，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 50% 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 5 年以上。在这种背景下，将 WIPO 的人力资源与本组织目前及今后的需求相统一，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对职务说明不断进行更新，按照国际公务员制度委员会(ICSC)的指导原则进行职位叙级和划分职等，并考虑各知识产权局的最佳做法；
- 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重新部署，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。

### 灵活的合同安排

23. 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的专业技能之外，还需求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）。

### 有激励和支持作用的工作环境

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

### *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；
- 通过与时间有关的各种工作模式，例如无薪特别假、灵活的非全日制安排及工作时间，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咨询部门；
- 强化诸如司法行政和监察员办公室等管理纠纷解决的内部制度。

## 七、辅助因素

25. 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。

26. 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 的优先重点与组织结构相统一，从而使之与各项单独计划相统一；
- 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对获取技术专长和信息技术技能的强调；
- 在各级对管理者进行分阶段授权，鼓励在工作中加强问责制和责任；
- 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、监督和评估；
- 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做好准备；
- 实施一项综合全面的人力资源信息系统。

### 适当的组织框架

27. 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。

### 理解当前的人力资源状况

28. 管理层必须全面掌握现有工作人员的胜任能力现状，以及实现本组织各项目标所需的职能作用、组织结构和相应的胜任能力，以便能够对实际状况和达到这些目标所需的理想情况之间的任何差距进行评估并加以弥补

29. 人力资源管理部对本组织员额配置现状进行主动分析，结合逐岗位需求评估的结果，将使 WIPO 能够：

- 对本组织的人力资源（包括工作人员构成、职能作用和员额、工作人员胜任能力、职等和合同类型）、财务资源、组织结构和重要业务流程进行评估，同时考虑经核准的 2006/07 计划和预算中所载的本组织的各项战略目标；
- 查明差距。
- 确认改进或进一步调整组织结构及优化业务流程的机会。

#### 彻底的人力资源规划、监督和评估

30. 为了使 WIPO 在今后能够实现对人力资源的最佳利用，作为逐岗位需求评估的一部分，外部公司将提供一份人力资源规划方案。这项方案将包括至少两种战略规划设想：一种将基于对 WIPO 各项服务需求的以增长为导向的预测；另一种将基于对这些服务需求的保守预测。WIPO 将根据逐岗位需求评估的调查结果和建议，向成员国建议如何弥补这些差距并对所涉的财务影响做出估计。

31. 在落实人力资源战略期间，将对人力资源管理活动进行定期监督和评估，以确定这些活动的有效性，尽早查明可能的制约因素，并在实际结果未达到初始预期时迅速进行干预。

#### 适当的聘用框架

32. 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。

33. WIPO 的人力资源法律框架包括：

- 《WIPO 公约》
- 《WIPO 工作人员条例》
- 《WIPO 工作人员细则》
- WIPO 关于人力资源政策和做法的办公指令以及与东道国（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。

34. 《公约》是本组织建立的基础，并对各项组织参数、法律基础和法律框架进行了概括性规定。《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范围更广的原则。《WIPO 工作人员细则》规定了《WIPO 工作人员条例》的实施条款。

35. 必须对人力资源管理聘用框架的有效性不断进行监督和调整，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

36. 对人力资源进行成功管理，有赖于人力资源部门的效率和有效性。虽然 WIPO 的人力资源管理部在很大程度上、尤其是在行政职责方面运作良好，但已查明了下列制约因素：

- 人力资源管理部需要为改革做好预期准备，并有前瞻性地根据 WIPO 的整体战略目标为今后的工作做出规划；
- 需要更加重视人力资源规划；
- 需要进一步发展执行多重任务的能力，采取更加注重服务的方针；
- 人力资源业务流程应当简化，提高自动化程度。

37. 为应对这些挑战，人力资源管理部已开始进行一项重组工作，正在对目前的作用和责任、活动与业务流程进行审查。

### 综合全面的人力资源信息系统

38. 为了向 WIPO 的任务授权提供全面支持，人力资源管理部必须能够对本组织目前的需求进行管理，并为今后的需求做好准备，这就要求必须拥有一套现代化的一体化信息技术基础设施。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）以及经强化的在线征聘设施。

39. 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，HRAccess 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。

40. 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。

41. 为克服这些不利因素，目标是在全部门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，特别是与财务主任办公室和财务部建立接口，这将为部门内部的所有人力资源日常工作提供支持，简化工作流程（从而降低工作量），并为数据收集提供单一的共同基础。

42. 这种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做出重要决定，并根据新要求制定规划和做出调整，其中包括逐岗位需求评估所带来的新要求。

## 八、前景

43. 将根据最终的人力资源战略制定实施方案，对今后改革的各个步骤、选定的方法、分配的时间、分配的人力与财务资源及预期成果进行说明。如同所有改革一样，实施人力资源战略也存在风险，例如实施费用方面的不确定因素、辅助因素未达到预期效果、意料之外的业务发展以及来自工作人员的阻力。在战略实施的每个阶段，必须根据需要对这些风险进行识别、界定、密切监督并进行处理。

44. 工作人员的作用和参与对于所有人力资源工作的成功均起着重要作用，但对于人力资源战略的实施则尤为重要，因为这种实施将带来新的发展和变化；与工作人员进行公开和持续的双向交流，是处理在这种时期人们自然产生的关注的的关键。

45. 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求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，并且应当对其进行不断的再评估，以确定其是否具有相关性，是否能够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。

[附件五和文件完]