

产权组织协调委员会

第八十四届会议（第 56 次例会）
2025 年 7 月 8 日至 17 日，日内瓦

人力资源年度报告

秘书处编拟

1. 现将载于附件的人力资源年度报告提交给协调委员会，以供参考。
2. 本报告涉及 2024 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。
3. 作为产权组织协调委员会 2024 年届会所作决定的后续行动，地域多样性行动计划（GDAP）的进展情况反映在本报告的附件中。

[后接人力资源年度报告]

* 必须向协调委员会报告的主题载于本报告或可在[网上](#)公开查阅。

目 录

第1章: 导言	2
第2章: 根据成果管理制匹配员工和资源	5
第3章: 学习重要事项	13
第4章: 文化——由内至外的变革	16
第5章: 将人力资源作为一项战略职能	19
附件: 地域多样性行动计划 (GDAP) 进展情况	21



第1章： 导言

1. 产权组织的员工是本组织各体系、服务和战略的动力源泉。产权组织的大部分收入来自于所提供的服务，同时为世界各地的创新者和创造者带来影响，作为这样一个收费资助的组织，产权组织依靠于一支敏捷、技能熟练、全心奉献的员工队伍。2024年，我们经历了内部和全球格局都发生深刻变革的一年，这些品质经受了考验，并得到了重申。
2. 这一外部环境的特点是，数字化进程不断加快，地缘政治挑战持续存在，成员国对积极响应、产生影响的知识产权服务和支持的期望日益提高。
3. 在这一背景下，产权组织的任务授权——领导发展兼顾各方利益的有效全球知识产权生态系统——比以往任何时候都更为重要。履行这一任务授权不仅需要填补岗位，更需要培养新的能力，为员工赋能，并营造一个让员工能够充分发挥潜力的环境。
4. 人力资源是这项努力的核心。
5. 在2024年全年，产权组织的人力资源职能继续从以合规为导向的服务向成为推动转型变革的战略合作伙伴演变。从员工队伍规划和领导力发展，到学习设计和流动性，每一项举措都与产权组织的运营需求和变革议程直接关联。
6. 随着产权组织开始重塑其关键工作领域——在技术上转向协作性更强、以产品为中心的方法，并推动我们的全球知识产权服务交付方式转型——人力资源发挥了关键作用。工作简况在不断改进，以反映围绕客户体验、数字化协作和以数据为依据决策的新期望。内部流动性工具在不断扩展，以便团队能够更灵活地应对不断变化的需求。管理人员正在获得所需的工具和支持，以满怀信心地领导变革。
7. 本报告介绍了2024年取得的进展。报告展示了产权组织如何投资于其员工，以推动创新、专业精神、卓越运营和协作，以及人力资源如何将本组织的雄心壮志转化为日常实践。
8. 每一章都探讨了这一历程的不同维度：从塑造一支面向未来的员工队伍，到重新构想领导力和学习、融入包容性文化，以及精简系统，以便为工作人员和战略两方面提供支持。这些共同讲述了一个清晰的故事：产权组织的成功取决于其员工，而人力资源部门正在为员工领导、成长和交付成果奠定基础。

2024年一览——推进人力资源战略目标

9. 2022-2026年产权组织人力资源战略围绕六个相互依存的目标构建，反映了我们从合规驱动型职能向组织变革战略推动者的转变。2024年，所有六大支柱都取得了重大进展，加强了人力资源部门在塑造一个更加灵活、包容、面向未来的产权组织中的核心作用。

1

发展充满活力的组织文化，鼓励公开对话、协作、知识共享和团队合作

2024年，产权组织深化了对信任和透明度文化的承诺。一项以文化为重点的年度调查，为了解工作人员对心理安全、归属感和团队合作的体验提供了宝贵见解。调查结果为随后举行的管理人员务虚会提供了信息，一百多名管理人员在会上讨论了领导行为和团队动态。在整个组织内，内部沟通变得更加有主动性，采用了讲故事的形式以及提高明确性和凝聚力的语气。实践社区帮助打破隔阂，鼓励跨部门交流。对神经多样性和尊重型领导力的更深入了解，帮助重申了协作和交换意见对于解决问题的重要性。

2

实现组织的敏捷性、灵活性和流动性，以满足不断变化的工作人员配置需求，同时帮助提供更广泛的视角和公平的发展机会

产权组织继续将敏捷性融入员工队伍规划、招聘和流动。员工队伍战略规划已全面纳入计划和预算周期，使人员配置与战略优先事项保持一致。新的“流动性连接”平台使工作人员能够接受基于项目的短期派任（即“GIG任务”），接触新的角色，鼓励跨职能学习，同时不对业务运营造成干扰。继续将一般事务人员转为专业人员（G级转P级），实现了向核心领域重新调拨职责，支持了向更加现代化、分析性和以客户为中心的职能转变，特别是在PCT和马德里注册部。定期（有限期）（FT-LT）合同的使用增加了获得专业人才的机会，尤其是在人工智能、数字服务和行政管理等快速发展的领域。这些措施有助于打造一支适应性更强、面向未来的员工队伍。

3

确保人员绩效管理通过提高组织绩效和发展工作人员技能增添价值

产权组织将绩效作为一个以目标为导向的持续过程，既承认组织的影响，也承认个人的成长。对绩效政策和评级制度的更新，提高了清晰度和透明度，为2025年范围更广的绩效平台改革奠定了基础。绩效对话现在以行为、结果和组织目标为基础，而不仅仅是进行年度审查。以产权组织领导力框架为基础，管理人员接受了更明确的期望和有针对性的培训。同行学习和辅导的规模得到扩大，以鼓励营造丰富的反馈、接触和不断反思的环境。作为这些努力的一部分，重新启动了奖励和表彰计划，对个人和团队的绩效进行奖励，强化了表扬和巨大成就的文化。

4

以更具战略性的视角将学习和职业发展视作人才培养不可或缺的部分

2024年，学习变得更加嵌入化，并以数据驱动。每个部门都根据员工队伍战略规划讨论的结果，最终确定了量身定制的学习矩阵，绘制出了业务需求所需的关键能力。这些矩阵不仅指导个人发展计划，也指导招聘工作。与员工队伍规划的衔接确保了与继任规划和部门战略的一致性。Learning@WIPO平台的推出是一个重要的里程碑，为工作人员提供了一个个性化、可追踪的空间，以便在组织需求框架的指导下管理自己的学习。产权组织将35%的内部培训预算专门用于领导力发展，这表明本组织明确投资于培养人的能力来推动转型。

5

增强工作人员参与和福祉

产权组织在参与度方面的努力侧重于促进实现成长和凝聚力。工作人员在2024年完成了19项代理职务和18项GIG任务，创造了检验新技能、获得经验和支持业务灵活性的机会。凝聚力和归属感在全年都得到了强调，这不仅通过跟踪指标，还通过纳入会议、务虚会和学习计划中的做法来实现。领导力发展强调情商、心理安全和通过变革进行管理。这些努力有助于在整个组织内培育更强的机构和目标意识。

6

适应业务部门需求的“一站式”服务模式

人力资源服务继续从碎片化的业务向一体化的战略职能演变。新的人力资源运营架构明确了职务，提高了一致性，并加强了与业务需求的契合度。在全面推行“一站式服务”方面取得了重大进展。“一站式服务”是一个数字平台，将各种表格、服务和支持整合到一个用户友好的单一空间。从入职到合同更新等关键流程都将得到简化，而自助服务看板则改进了人力资源工作人员和管理人员双方对数据的访问。这些效率提升将释放人力资源能力，使其专注于为业务部门提供战略支持和建议。



第2章： 根据成果管理制 匹配员工和资源

10. 成果管理制 (RBM) 构成了每项决策背后的内嵌架构，它将战略、员工配置和资源与明确界定的成果关联起来。它使本组织集中精力，承担责任，并为长期成功做好准备。
11. 成果管理制的核心以产权组织的战略支柱为起点，通过部门、司局、团队和个人工作计划层层递进。它提供了一个共享框架，不仅指导我们做什么，而且指导我们如何分配时间、人才和精力。

透过人力资源视角看成果管理制的作用

12. 成果管理制为我们管理人才的方式带来了一致性和战略清晰度，从而更好地支持产权组织的使命。对于人力资源而言，它使我们能够以一种更加审慎、透明和注重成果的方式，对员工进行投资，组建团队，并为绩效提供支持。在联合国系统内，产权组织在成果管理制方面的成熟度是独一无二的，这不仅是因为我们采用了基于成果的预算编制方式，还因为这种方法现已真正融入了我们的工作方式之中。
13. 这种文化转变将人力资源部门从一个合规检查点转变为成果的战略共同所有者。它使我们有能力围绕不断变化的优先事项调整职务，促进创新，并摒弃不再服务于我们的目标的过时架构。
14. 下面是这种转变的具体表现：
 - **职务和资源与成果保持一致：**员工队伍规划、工作设计和征聘都以产权组织的目标为依据，而不是以留存架构或职位空缺名单为依据。
 - **明确目标：**工作人员和管理人员可以清楚地看到其个人工作如何为更广泛的组织目标做出贡献，从而激发动力和责任感。将个人绩效目标与组织成果保持一致。
 - **更合理地使用人才：**根据技能、经验和兴趣的最佳组合，部署不同的合同类型、专业知识和团队配置，以实现业务目标 and 需求。
 - **整合绩效与发展：**成果框架使有关绩效、学习和成长的对话更有意义，使发展成为一个战略杠杆，而不仅仅是一种独立支撑。
 - **知情决策：**通过将行动与可衡量的成果相关联，人力资源可以找出能力差距，有针对性地在最重要的地方策划学习，并不断完善征聘和员工队伍战略。
 - **为创新创造更大空间：**成果管理制注重成果而非活动，使团队能够自由地重新思考如何完成工作，从而鼓励实验和持续改进。

与成果管理制关联的战略员工队伍规划

15. 在成果管理制奠定的基础上，产权组织的2024年员工队伍规划标志着从行政程序向战略性人才调整的进一步转变。成果管理制有助于明确目标，而战略性人力规划 (SWFP) 则将目标转化为行动——指导我们如何部署、发展和调整我们的员工队伍，以满足不断变化的优先事项。
16. 每个职位、合同方式和团队结构都从影响、灵活性和面向未来的角度进行了审查。在适当的情况下，产权组织务实地使用职位空缺，保持岗位开放，并使用临时人员来满足短期需求。这种灵活的做法在不超出人数上限的同时，保持了业务响应能力。
17. 2024年，有7名临时任用工作人员被破例延长至两年以上（2023年为15人），主要目的是保证业务连续性，并为竞争性征聘程序留出时间。

18. 产权组织的员工队伍规划将成果管理制原则转化为一系列深思熟虑的行动，以提高敏捷性，支持内部流动，加强人才匹配度：
- **有针对性的重新划拨和G转P转换：**各部门重新划拨了工作人员和职位空缺，以支持服务模式和优先事项的转变。从G级到P级的转换，特别是在PCT运营和数字服务方面，确认了从行政管理到更具分析性和面对客户职能的职责扩展。
 - **灵活的人才战略：**继续使用定期（有限期）合同（占定期征聘总数的46.2%）和选择性外包，在不扩大核心员工队伍的情况下，引进了重要的专业人才。在聘用的定期（有限期）人员中，有45%不要求具备知识产权知识，20%所从事的工作由于技术的发展而迅速变化。
 - **稳定关键职能：**在对153项连续任用的审查中，有99项获得批准。这有助于加强关键职务的连续性和积极性。
 - **促进内部流动与发展：**产权组织流动性平台的启用，使工作人员能够通过GIG、代理职务和实习机会探索新的机会，从而拓宽本组织的技能和视野。
19. 这些措施共同表明，员工队伍规划是如何将产权组织的成果管理制办法付诸实施的——将灵活性、响应能力和战略重点贯穿于雇员的整个生命周期。



聚焦：代理职务——在机遇中成长

当团队领导者离职——即使是暂时离职——所造成的不仅仅是人员配置缺口。在产权组织，这些过渡被视为成长的机会。

代理职务允许工作人员临时担任更高级的职位，为其提供了一个在安全、受支持的环境中获得第一手领导经验的独特机会。这是一种检验能力、建立信心和开阔视野的方式，而且是在一个安全的环境中。

这并非一个晋升捷径。一旦职位正式公布，承担代理职务的员工就要与其他候选人竞争。但无论结果如何，好处都是显而易见的：

- 获得**实际领导经验**。
- 有机会建立更高的**可见度、信心和技能**。
- 为今后的**内部流动**或晋升奠定更坚实的基础。
- 有机会**评估是否已准备好**担任更高级的职务。

2024年，有**19名工作人员**担任了代理职务。对所有参与者而言，这段经历为个人发展及其帮助领导的团队都带来了宝贵的动力。

为面向未来的员工队伍配备关键技能

20. 2024年，产权组织对所有部门都进行了职能审查，以评估当前的能力，找出未来的差距。这些审查突出了提高技能的优先领域，包括数字通信、数据素养、以客户为中心的服务设计和变革领导力。这些见解产生了一套经过完善的战略能力，目前正在为本组织的征聘和学习提供指导。
21. 这些能力已被有针对性地纳入具体部门的学习矩阵，并在2024年7月举行的全体会议上作了分享：
 - **业务数据素养**：这已被纳入更新后的工作简况，并在重新定位工作内容中使用，特别是在政策、法律和分析工作繁重的部门。
 - **数字通信**：与WIPO学院合作开展有针对性的培训。
 - **以客户为中心的服务设计**：目前，这是产权组织转型的核心，特别是在马德里体系和PCT体系的重组中，这也是向以用户为中心的服务方式更广泛转变的一部分。
 - **项目和变革管理技能**：这些技能已纳入跨部门职务，特别是区域和国家发展部门内的职务，并通过新的内部培训模块予以支持。
 - **人工智能 (AI) 和自动化意识**：这将在入职培训中引入，并纳入特定部门的学习轨道，以确保数字流畅性的基线。

产权组织托举你实现飞跃

企业解决方案司司长格雷戈里·博斯坦如何走出自己的舒适区，以及如何得到强大的领导力培训和信任的支持。

我是一名有信息技术工程背景的程序员，于2001年作为外部顾问加入产权组织。2008年，我成为了一名工作人员，从那一刻起，产权组织就开始为我敞开大门。我的主管看到了我的领导潜力，鼓励我实现飞跃。这不只是说说而已，而是用行动为我提供了支持。我接受了管理、沟通和变革领导力方面的密集培训。这种支持让我有信心开始申请更高级的职位。

2014年，我被委以管理职责并于2016年首次晋升，其后于2018年再次晋升。每一步，我的成长都得到了实实在在的投资。产权组织为我提供了各种工具，让我能够超越解决技术问题的思维方式，步入领导者的思维模式。

哈佛大学举办的为期16周的谈判大师培训是最具变革性的经历之一。同样宝贵的还有内部课程和联合国主导的课程，它们帮助我发展了领导力和管理团队的能力。

2022年，当我在PTS部门领导PCT IT运营和支持时，迎来了一个新设岗位的机会：ERP领域 (AIMS) 下的企业业务能力 (未来项目) 科长。产权组织没有从外部找人，而是在内部寻找。所需的是一个愿意承担风险、接受新挑战并不断成长的人。我被接洽了，感谢人力资源部门和同事们对我的信任和鼓励，我实现了这一飞跃。

如今，我是企业解决方案司司长。这不是一条坦途，但这一路却能得到支持。在产权组织，如果你愿意走出自己的舒适区，去领导和学习，就一定会有一条前进之路。我的故事只是产权组织帮助员工成长的一个例子，如果成长是其追求的目标。这确实需要双方付出努力。

征 聘

22. 2024年的征聘工作以择优录用和内部成长的坚定承诺为指导。鉴于在未来10至15年内，预计有50%受地域分配约束的专业人员将会退休，产权组织作为一个专门机构，在引进新技能的同时保持机构知识和专业技能至关重要。产权组织已采取审慎步骤，开始开发人才梯队，以满足当前和未来的组织需求，并利用内部流动性和各国的战略举措，作为《地域多样性行动计划》(GDAP) 的一部分 (见附件)。
23. 2024年，产权组织公布了108项按地域分配的职位空缺 (定期和临时)。截至2025年3月，已对其中75项职位空缺做出了终选决定，结果从13,900多份申请中产生了83项任命。

24. 申请者来自各个区域：非洲 (3,354人)、西欧 (3,324人) 和亚洲及太平洋 (2,781人) 的候选人数最多。成功的候选人来自所有区域，如下表所示。
25. 遴选模式既反映了绩效，也反映了产权组织为扩大代表性所做的努力。例如，拉丁美洲和加勒比地区候选人从预筛选晋级到面试的比例为70%，远高于全球平均水平。非洲在候选人从获得推荐到实际终选的转化率 (55%) 方面表现出了出色的效率，仅次于拉丁美洲和加勒比地区，并远远超过其他区域的表现。非洲、中东及拉丁美洲和加勒比地区的终选率均高于平均水平，这表明择优录取仍是基础，但地域多样性也是一项积极的考虑因素。

	申请者	进入初选名单	进入最终候选名单	参加面试	获得推荐	最终选定	转换率
非洲	3,354	42.9%	7.6%	33.6%	54.1%	11	55.0%
亚洲及太平洋	2,781	43.3%	15.0%	56.7%	72.5%	21	28.4%
东欧、中欧和中亚	1,701	44.2%	17.2%	51.2%	53.0%	12	34.3%
拉丁美洲和加勒比	1,344	39.7%	13.7%	69.9%	39.2%	12	60.0%
中东	808	41.1%	12.7%	42.9%	38.9%	3	42.9%
北美	618	45.5%	14.6%	56.1%	65.2%	5	33.3%
西欧	3,324	42.6%	12.7%	51.7%	55.9%	19	36.5%
	13,930	42.8%	12.7%	51.7%	57.2%	83	37.2%

内部人才流动

26. 2024年的一个明显趋势是跨职等和工作类别选拔内部候选人 (83名终选人中的29名)。曾参与代理职务、GIG任务或其他发展性任务的工作人员成功竞争获得了更高级或横向的职位。
27. 这些内部任命体现了广泛的国籍，凸显了本组织内已经存在的全球代表性。这一转变表明了一种日益增长的文化变革：职业发展日益被视为一项共同的责任。我们鼓励工作人员探索新的机会，并支持管理人员促进在本组织内的流动性。

女性的代表性和领导作用

28. 性别平等仍然是一个高度优先事项。在2024年的83项任命中，约占60.2%为女性，尽管女性仅占申请者人数的51.4%。这体现了对性别平等的持续承诺，但是仍需进一步完善，以确保各职级的性别平等，特别是通过加强P3及以下级别男性候选人梯队。
29. 然而，在高级职级 (P5及以上)，性别差距依然存在。在这些职级的12项任命中，有5项是女性——几乎实现了性别平等。这些数字尽管不大，但强调了采取持续行动的必要性，包括通过更多样化的人才梯队、有针对性的领导力发展以及对担任高级职务的女性的持续支持。

不断变化的偏好和职务分配

30. 通过分析招聘数据，我们查明了扩大特定区域和国家候选人队伍的机会。数据显示，各区域对不同工作类别的兴趣在不断变化：来自非洲的候选人申请行政专业人员职务最多，而来自西欧的候选人则在申请通信、信息技术和管理等领域占据主导地位。与此同时，来自拉丁美洲和加勒比地区的候选人将精力集中在法律和计划管理职务，但是对信息通信技术职位的参与度明显较低，尽管该领域的职位空缺数量很多。
31. 这些模式将为未来的外联、员工队伍规划和学习战略提供参考，帮助产权组织更好地将全球人才与不断变化的组织需求结合起来。
32. 展望未来，招聘工作将继续与员工队伍规划、流动性和战略技能发展紧密整合——这不是一项独立的职能，而是建设面向未来的产权组织的关键一环。

驾驭变革：产权组织与人工智能时代

33. 人工智能不再是产权组织正在准备面对的事项。它已经成为我们日常工作和运营的一部分，帮助我们降低成本，加快工作流程，改善成果。
34. 在实践中，这意味着：
 - **专利翻译**通过译后编辑的机器翻译进行了转型，目前接收的大部分专利文件都由机器翻译处理。仅在2024年，这一转变就节省了约470万瑞士法郎。与此同时，我们还对笔译员履历进行了战略性审查，重新界定了我们支持和发展笔译员职业生涯的方式。
 - **会议服务**更具包容性和响应能力，实时语音转文字工具提高了会议和活动的多语言访问能力。在此背景下，会议服务部门的角色预计将在未来几年内发生变化，因此让工作人员参与到变革之中至关重要。
35. 随着人工智能和先进技术的不断发展，我们正在利用技术为产权组织和我们的工作人员创造价值。我们正在不断为员工队伍赋能，使其了解技术如何为其提供帮助，因为人工智能的真正价值在于协作，而不是替代。为了做好人工智能转型的准备，我们已经开始确定未来所需的技能，并正在探索如何对我们的员工队伍进行相应的技能再培训。此外，我们还为我们的工作人员提供人工智能工具，鼓励他/她们进行试验，并支持他/她们负责任地使用人工智能。
36. 但是，产权组织的人工智能之路并不止于内部应用。本组织还在帮助整个国际体系使用人工智能。一些联合国机构和国家知识产权局目前正在使用产权组织开发的人工智能工具，这既表明了这些解决方案在技术上的卓越性，也表明了产权组织作为该领域领导者所赢得的信任。

2024年员工队伍一览*

员工总数	1,735人
核心员工队伍占比	60.1%
灵活员工队伍占比	39.9%
女性在员工总数中的占比	55.3%
所代表的成员国	193个中的134个**

*访问[此链接](#)获取更多信息。

**基于总体员工队伍组成，包括编外人员。

年轻人在产权组织：建立连接，培养未来能力

37. 作为一个在复杂、高风险的全球知识产权环境中运作的技术机构，产权组织的求职者往往处于职业生涯的中期。
38. 然而，产权组织也认识到，与更为年轻的专业人员接触至关重要——不仅是为了获得新的视角，也是为了他/她们所代表的未来。产权组织对青年参与的态度是明确而有目的性的：
- 为学习和贡献创造有意义的途径，而不过度承诺进入长期职业岗位。
 - 投资于成员国内部的下一代知识产权专业人员，特别是来自未被代表的国家和发展中国家的专业人员。
39. 2024年，这一承诺体现在一系列完善的青年计划中，包括实习、研究金和青年专家计划（YEP），每个计划都旨在为早期职业生涯的不同阶段提供支持。这些计划共同构成了一个更广泛的跨区域学习、合作和长期能力建设平台的一部分。大多数参与者将在产权组织之外发展职业生涯，但他/她们在离开产权组织时将掌握更有效地为全球知识产权制度做出贡献的工具，帮助培养远远超越日内瓦之外的未来领导人才。

实习：进入知识产权世界

40. 2024年，产权组织接待了来自世界各地的32名实习生。虽然实习并不直接带来就业，但它提供了亲身接触本组织工作的宝贵实践机会。实习生为多个部门的实际项目做出了贡献，其中亚洲及太平洋地区的实习生人数最多，来自非洲的实习生人数也在不断增长。
41. 产权组织的实习计划在联合国实习计划质量指数排名中位列榜首，正是由于这一认可，总干事在联合国一级关于青年参与和卓越计划的论坛上分享了产权组织的经验。该计划还为已在本国进行过学习的发展中国家实习生提供差旅费，帮助确保更广泛、更公平的参与。

研究金：早期专业人员的桥梁

42. 产权组织研究金计划在2024年资助了77名青年专业人员，重点资助来自发展中国家和代表性不足地区的候选人。研究员被安排从事翻译、法律案件管理和专利审查等领域的实质性专业工作。
43. 研究金为新晋专业人员提供应用技能、指导以及在国家知识产权局和国际机构进一步发展的基础。

青年专家计划（YEP）：实践中的未来知识产权领袖

44. 青年专家计划（YEP）为新晋知识产权专业人员提供了一个为期两年的结构化机会，使其能够直接为产权组织的战略项目做出贡献。2024年，有10名青年专家加入本组织，带来了来自世界各地的知识和观点。他/她们的工作涉及人工智能治理、知识产权制度改革和关注发展的倡议等领域，为具有高度影响力的团队贡献了新的视角和专业知识。
45. YEP并非通往在产权组织就业的途径，而是旨在培养参与者可以带回本国的领导技能、技术专长和全球网络。其目的是培养下一代知识产权领导人，以推动其本国制度的创新、机构发展和政策改革。

“如果你渴望成长，就会有切实的推动力助你付诸实现。”



亚历山德拉·巴塔查里亚谈产权组织的信任、流动性和在职学习如何塑造了她从初级专业人员到顾问的成长之路。

我第一次来日内瓦是在2012年来实习。当时，我具有法律背景，拥有加州大学洛杉矶分校和伦敦政治经济学院的学位，并且对知识产权充满热情。2014年，我以一名非常初级的专业人员开始工作，那时并没有想到十年后我会成为一名顾问。

在过去十年中，我在一系列职能部门工作过——从最不发达国家司到区域和国家发展部门 (RNDS) 副总干事办公室，后来又担任了管理人员，领导以知识产权影响力为重点的战略项目的经理。2023年，我成功竞聘到了顾问级职务——这曾经觉得是遥不可及的。

但是，产权组织创造了一个不断迎接新挑战的环境。如果你渴望成长，就会有切实的推动力助你付诸实现。

产权组织的独特之处在于它的环境。你永远不会被困住。这里有真正的流动性文化，有人力资源和内部培训的支持，但也有更深层次的东西：信任。从一开始，我的主管们就鼓励我承担更多职责，挑战我自以为的能力极限。他/她们没有事无巨细地管理，而是倾听、支持，给予我成长的空间。

这种信任帮助我找到并发展了我自己的领导风格。我犯过错，也从中吸取了教训。但我始终感到自己能获得支持。

是的，我参加过正规培训，包括哈佛大学的领导力课程和内部管理培训。但老实说，最有力的学习是在工作中进行的。产权组织将员工置于具有挑战性的环境中，然后给他/她们空间去解决问题。这种被允许探索、检验什么可行、什么不可行的经历，让人学会谦卑，也让人脱胎换骨。

员额转换——可衡量的向能力进行的转变

46. 在2020年至2024年期间，产权组织完成了60项G转P的转变——这是单个战略周期内实现的最高数量。这一转变是产权组织为实现员工队伍现代化，并根据数字优先、服务驱动型组织不断变化的需求重新调整岗位配置而做出的广泛、审慎努力的一部分。
47. 最重要的转型之一发生在PCT运营司，作为多年来从申请驱动的工作流程向以客户为中心的服务模式转变的一部分，该司实施了18项转换。PCT拥有300多名工作人员，是产权组织最大的运营枢纽之一。许多过去的行政职务转变为了面向客户的专业职能，标志着对更高价值服务和现代化员工能力的切实投资。
48. 这一转型始于2023年初，进行了结构化试点并制定了明确的绩效指标。在实施一年后，取得的成果包括：
 - 效率和生产率提升20%。
 - 用户满意度超过90%。
 - 通过有针对性的培训和更好的工具，工作人员的积极性得到了提高。
 -
49. 这些成果的取得得益于几项深思熟虑的变革：
 - 新的体制结构，包括引入P3级首席客户顾问和P2级客户协调员。
 - 重新设计工作简况，重点关注用户体验、协作和数字技能。
 - 以客户服务技能和数字化完备为重点的招聘战略。
 - 对客户服务等目标技能进行适当培训。
 - 更好地利用敏捷工具，提高响应能力，为团队的日常运营赋能。



聚焦：合理利用外部专业知识

2024年，产权组织聘用了250多名外部顾问和机构工作人员——这是一种在不扩大核心工作人员队伍的情况下，有针对性地引进专门知识的审慎做法。

这种方法不取代内部职务，而是为其提供支持。外部人才被战略性地用于补充内部能力，满足短期需求，并在无需长期人员配置的情况下实现创新。外部人才也是在我们逐步将非核心职能从内包转为外包时，一种支持人员配置过渡的工具。

战略用例包括：

- **数字化转型：**推进云迁移，改造数字基础设施，试运行产权组织基于Oracle的新ERP平台。
- **人工智能和翻译技术：**支持PCT和翻译团队完善多语言人工智能工具。
- **服务创新：**通过用户体验设计、数据建模和敏捷软件开发，增强Learning@WIPO和“流动性连接”等平台。

为什么有效：

- **灵活且具有成本效益：**可根据需要扩充或缩减专业知识范围。
- **技能注入：**引进尚未融入员工队伍的先进能力。
- **知识转让：**顾问们经常与产权组织工作人员一起工作，建设长期的内部能力。

50. 转换过程在职业发展方面也发挥了重要作用。负责形式审查的工作人员逐渐成长为知识提供者，具备能力指导客户完成复杂的程序，同时拓展自己的专业视野。随着时间的推移，预计PCT团队将继续从传统的一般事务人员结构转型。P1和P2级职务将越来越多地取代G5和G6级职务，在地域代表性、服务专业化和可持续性员工队伍发展方面提供好处。

为何重要

51. 产权组织向更专业化角色的转变——反映在G转P的转换浪潮中——对整个组织产生了更广泛的影响。这不仅仅是职务名称的变化：它所关系的是适应不断变化的工作世界，投资于人员，并使能力与战略方向保持一致。

52. 截至2024年底，人力资源部门正在审查通过2024年职能审查流程确定的另外一套职务。这些评估将为2025-2026年的未来职位空缺提供指导，确保产权组织的工作简况和员工队伍结构与其不断发展的战略、服务和数字化雄心保持完全一致。



第3章： 学习重要事项

53. 学习是我们的战略工具。它与员工队伍规划、绩效和职业发展紧密相连。2024年，学习变得更加结构化、以数据为依据，并被纳入员工队伍规划。现在，它为本组织在快速变化的全球环境中的发展提供了动力。
54. 两年前，一项内部审计揭示了关键差距：现有培训机会的能见度有限，没有统一的框架来规划各部门的技能，学习与业务规划之间的整合程度极低。
55. 为此，产权组织成立了一个跨部门工作组，以重塑学习的交付和交流方式。到2024年，每个部门都将开发出自己的学习矩阵——一种将关键工作简况与不断发展的能力和量身定制的发展途径联系起来工具。
56. 这些矩阵现已成为部门一级学习计划的基础。它们帮助管理人员和工作人员找出能力差距，确定相关培训的优先次序，并使长期发展与战略目标保持一致。
57. 重要的是，学习不再局限于正式的课堂培训。学习正在通过多种综合渠道进行：辅导和指导；同行学习和管理人员信息通报会；短期派任和体验型职务；新推出的Learning@WIPO平台；以及通过产权组织“流动性连接”进行内部流动。

2024年学习快照——关键里程碑

举办的培训课程总数	388次
培训总入学人数	5,788人(完成率91%)
参与人数	1,291人
小组形式授课	59%
工作人员参与跨部门同行学习	97%
领导力培训预算份额	占内部培训预算的35%
正式确定的学习类别	指导跨部门培训的24个专题类别
同行学习和实践社区	在多个团队中实施

流动性连接——在移动中学习

58. 2024年的一个主要里程碑是推出了“流动性连接”，这是一个将流动性、学习和职业发展融为一体的综合平台。该平台旨在促进跨部门流动和经验增长，使工作人员能够在不脱离其主要职责的情况下申请GIG任务。

59. 这些任务通常持续一至六个月，正在重塑产权组织支持以技能为基础的敏捷发展的方式。在2024年试点年，该平台取得了以下成绩：
- 15名管理人员公布了短期工作机会。
 - 完成了18项任务。
 - 更新了828份工作履历。
60. GIG任务涵盖的领域包括沟通战略、利益攸关方摸底调查和组织研究。一项新功能——按需流动性连接 (Mobility Connect On-Demand) ——将允许员工根据个人学习目标提出自己的任务建议，以加强主动性、好奇心和自主成长的文化。

Learning@WIPO——平台逐步推出

61. Learning@WIPO于2024年12月推出，将所有内部学习资源集中到一个单一的个性化平台。该平台由人力资源开发部和WIPO学院联合开发，是向无障碍、数据驱动和战略性学习迈出的重要一步。
62. 该平台以最先进的学习管理系统 (LMS) 为基础，为员工提供用户友好的界面，使其可以：
- 跟踪必修和选修培训的进展情况。
 - 注册符合部门或职能需求的课程。
 - 跟进依据24个战略学习类别量身定制的学习历程。
 - 参与同行学习和实践社区。
 - 查看发展历史，为移动性和绩效对话提供支持。
63. 对于管理人员来说，Learning@WIPO提供了整个部门学习数据的可视性，有助于规划发展目标，使技能建设与成果管理制 (RBM) 相一致。该平台与“流动性连接”平台一起，为产权组织向可预测、透明和自主发展的更广泛转变提供了支持。它有助于建立一种学习文化，以适应充满活力、日益数字化的全球知识产权环境。

领导力和管理培训——为推动变革的人员提供支持

64. 产权组织的领导力发展战略基于一个简单的事实：卓越的技术能力并不会自动转化为有效的领导力。在一个充满活力、以结果为导向的环境中，领导力要求的不仅仅是学科专业知识。它需要情商、明确的目标、有影响力的沟通能力，以及通过员工领导变革的技能。
65. 这项工作的核心是“未来的领导者”，这是产权组织与国际教师队伍合作开设的旗舰领导力课程。学员们探讨了一系列具有前瞻性的领导力主题，包括自我认知与情商、心理安全与包容性团队动力、利益攸关方的参与与影响，以及战略执行。
66. 领导不仅事关高级管理人员。产权组织的每个人，无论其级别或角色如何，都应发挥领导力。2024年，产权组织与WIPO学院合作，在联合国系统针对一般事务人员的一项倡议基础上，在三名工作人员中试行了“游戏改变者”领导力计划。这是通过建设成长和学习文化，在整个组织加强技能的更广泛努力的一部分。该计划在试点取得成功的基础上，于2025年扩大到了更大群体，代表产权组织所有部门。
67. 产权组织领导力框架仍然是这项工作的基础，强调变革领导力、人员发展、有说服力的沟通和战略合作。2024年，领导力学习约占内部培训预算的35%，这表明产权组织正在积极投资于将愿景变为现实的人才。



学习领导变革

PCT运营司服务主管Kihwan Moon讲述了领导力培训如何帮助他渡过艰难时期。

我在产权组织工作了超过17年，在PCT各个司工作过，自2023年初以来，我一直担任服务主管，领导五个团队。这份工作伴随着巨大的变化——我们需要从以PCT申请为导向的工作方式转变为更加以客户为导向的工作方式。这意味着新的架构、新的职务，以及让员工以不同的方式思考。

我参加了两门领导力课程，一门是管理发展国际研究所 (IMD) 的课程，另一门是哈佛商学院在线课程。这两门课程时间长、要求高，而且非常注重实践。我们学习了如何应对阻力，如何转变团队行为，以及如何在不确定性中进行管理。课程不仅有理论，还有实际案例和故事，更易于在现实生活中应用。

它给了我在困境中继续前进的信心，我可以看到它不仅对我自己的工作，而且对整个团队都产生了影响。它让我对我们正在进行的变革感到更加坚定。

面向未来的学习类别——战略视角

68. 为确保产权组织的学习与个人成长息息相关，并与组织的优先事项保持一致，WIPO学院于2024年制定了由24个优先学习类别组成的结构化框架。这些类别是对所有部门不断变化的工作概况和战略性员工队伍需求进行全面审查的结果。

69. 重要的是，该框架远远超出了技术技能的范围。它反映了在复杂的全球环境中推动组织转型、敏捷性和跨部门协作所需的广泛能力。学习类别包括：

- 人工智能和新兴技术。
- 数据素养与分析。
- 政策制定与谈判。
- 客户服务和营销。
- 外交、礼仪和文化智能。

70. 这种分类方法目前指导：

- Learning@WIPO平台上的内容策划。
- 预算和资源规划。
- 部门一级的技能差距分析。
- 个人发展规划与成果管理制 (RBM) 相一致。

71. 24个类别的框架使产权组织能够对员工队伍发展采取积极主动、以数据为依据的方法。它确保每一项学习投资都有助于培养产权组织履行职责所需的面向未来的员工队伍。



第4章： 文化——由内至外的变革

72. 产权组织的文化是促进绩效、协作和创新的战略杠杆。2024年，本组织通过更深入地倾听、清晰地沟通和有目的的领导，推进文化转型。
73. 这一历程始于2021年对绩效管理制度的审查，审查表明，如果不解决深层次的文化和行为动力问题，产权组织的绩效改革可能会停滞不前。产权组织与外部专家一道，对工作人员如何体验和感知产权组织的组织文化进行了深入分析。分析探讨了协作、创新、责任分担、问责制和心理安全等方面。
74. 由此得出的数据既是基准，也是任务授权。它肯定了我们的优势，如强烈的使命感和目的性，但也揭示了需要改进的关键领域，如各自为政和不愿畅所欲言。现在，这些洞察力正指导着我们的文化转型计划，包括增加负责特定主题的任务小组，以帮助我们更好地协作和跨团队工作。

从倾听到行动

75. 自2022年以来，雇员参与度年度调查为整个组织提供了持续的反馈。2024年，调查的重点是文化转型，并成为行动的催化剂。按照目前已形成的惯例，举行了一次全体会议，以透明的方式分享结果，并在团队层面开展讨论。约有一百名管理人员参加了管理人员务虚会，进行反思、分享和规划。
76. 这些成果切实可行，立竿见影，其中包括：
 - 减少不必要的审批，明确决策边界，从而减少繁文缛节。
 - 引入团队例行汇报和反馈回路。
 - 查明并解决文化障碍（如入职、认可、会议动态）。
 - 制定部门一级的行为章程。
 - 组织关于心理安全和赋能的同行交流。
 - 强化具体的领导行为。



聚焦：工作场所仪式——通过小习惯融入文化

2024年管理人员务虚会的一个明确成果是推出了“工作场所仪式”——团队自有的小习惯，以强化共同价值观并培养“畅所欲言”的文化。这些仪式有助于建立信任、提高反馈、减少日常工作中的不明确性。它们不是规则，而是从根本上塑造文化的温和提示。

“作为一名工作人员，我将通过创建鼓励畅所欲言文化的日常惯例，为创建一个目标明确、鼓舞人心的工作场所做出贡献。”

——产权组织2024年管理人员务虚会行动计划

例如：

- 在会议开始时进行签到或反思。
- 寻求对交付成果的早期反馈。
- 对分歧和沉默不语明确提出期望。
- 在内部沟通中强调正面的仪式故事。

鼓励各团队采用或设计自己的仪式。仪式在**2024年12月的全体会议上**启动，并计划通过新闻通讯、实践社区和Glint调查后续跟进。

内部沟通——正确传达信息

77. 2024年，内部沟通成为产权组织文化一致性的关键驱动力。这些沟通不再是事务性的，而是被重新定位为建立信任、清晰度和联系的工具——确保产权组织的沟通反映本组织的价值观和信息。

78. 主要改进包括：

- **新的语气**：沟通变得更清晰、更恳切、更人性化。
- **协调人力部和新闻媒体司之间的编辑规划**，确保各渠道的信息一致。
- 优先采用**讲故事的形式**，使内部信息更贴近不同受众，更容易被受众所接受。
- **加强对规范性和透明度的承诺**，帮助减少信息差距和不确定性。
- **为部门领导提供更好的支持**，使其能够以反映团队实际情况和需求的方式有针对性地传达信息。

79. 每个月举行并邀请工作人员参加的全体会议已成为共同学习的工具。全体工作人员工作计划会议也发生了变化，从在讲台上作介绍转变为更多的对话形式，欢迎来自运营和战略两方面的声音。产权组织还启动了“实践社区”，鼓励团队间的合作。这些非正式的、基于主题的小组，在一个Teams频道和一个新的内部网页的支持下，正在帮助工作人员在全组织范围内分享想法，推广积极的行为。



聚焦：WIPO Insider——工作人员文化之声

产权组织内部通讯 (WIPO Insider) 在2024年得到显著发展。它最初在COVID期间推出，现已发展成为一个充满活力的内部故事讲述、连接和文化参与空间。

现在，内部通讯定期发布，反映正式的最新情况和非正式文化——从有关领导力培训和新的人工智能工具的公告，到有关跨部门项目的故事、奖励仪式、音乐播放列表和流动性提醒。它颂扬员工取得的成就。

它的基调是非正式、趣味性的，但也提供丰富的信息。它使整个产权组织范围内的各项倡议（如游戏改变者、流动性连接，以及奖励和表彰计划）为人所知，同时还以工作人员的口吻捕捉他/他们的经历。

将凝聚力与归属感作为日常实践

80. 在2024年，产权组织继续重塑其对尊重他人的工作场所的承诺，不是将其作为一份合规措施的核查清单，而是作为我们工作场所文化发展的一个战略视角。
81. 我们的文化转型需要所有员工做出行为改变。协作文化是通过持续的日常行动建立起来的。这也体现在我们的核心价值观和组织能力中，为我们的日常活动提供了明确的指导，并界定了我们的身份和工作方式。
82. 例如，通过提高我们对任何类型骚扰的零容忍政策的认识，我们已经将各项举措系统地纳入了关键流程，以促进建立尊重他人和谐的工作场所。这些措施包括一项高级别政策以及新员工入职培训计划、绩效评估流程和离职调查问卷。
83. 其核心目标很简单：一支让人感到被重视、被倾听、被支持的员工队伍，让创新充分发挥潜力。一支具有凝聚力、相互协作的员工队伍，能够适应、应对和有目的地领导发展。这就是产权组织正在建设的文化。

重视神经多样性

84. 2024年的一个显著例子是，产权组织重视神经多样性意识——承认并重视不同的认知风格、学习偏好和工作方式。两期自愿学习课程覆盖了产权组织全球20%以上的员工，增强了工作中的同理心、协作性和灵活性。
85. 更多活动计划于2025年开展。领导力发展计划包括指导如何建立心理安全的环境——在这样的环境中，欢迎从不同角度看问题，人们可以毫无畏惧地从错误中学习。

促进转变

86. 根据产权组织的无障碍战略，我们正在加强领导参与度、无障碍环境、合理便利和能力发展。例如，积极采用量身定制的合理便利措施，促进了“复工”框架的实施，确保休完长时间病假的同事能够顺利复工。



第5章： 将人力资源作为 一项战略职能

87. 2024年，产权组织人力资源管理部（人力部）推进了向反应迅速、数据驱动的战略合作伙伴的转型。目前，人力部在推动本组织的结构、文化和业务变革方面发挥着核心作用。这一变革以《产权组织2022-2026年人力资源战略》为基础，并通过建立在三个相互依存支柱上的结构模式加以实施：

- 服务交付。
- 战略性人才支持。
- 系统和员工队伍分析。

88. 这种模式使人力部能够提供专业化的服务，减少碎片化管理，并在整个组织内提供更加一致的、具有部门针对性的支持。

人力资源一体化——简化访问和问责制

89. 向新的人力资源服务交付模式的转变从根本上改变了整个组织的服务结构和获取方式。现在，人力资源部门通过三个相互依存的支柱运作，每个支柱都支持一个不同的领域：

- **服务交付**目前在重组后的人力资源运营服务模式运作，其设计围绕着两大客户群体的需求：“业务”客户（如管理人员和行政利益攸关方）和“个人”客户（包括工作人员、研究员、实习生和退休人员）。对于业务客户，工作重点包括入职、合同管理和流动性，并与人才业务伙伴密切协作。对个人客户而言，重点是提供迅速响应的支持、更明确的人力资源流程权属以及改进风险管理。我们的目标是为客户提供量身定制的一站式切入点，改善用户体验和问责制。
- **战略性人才支持**包括劳动力规划、以技能为重点的综合性人才管理、流动性以及通过人才业务伙伴提供的战略咨询服务。
- **系统和员工队伍分析**提供规划工具、看板和数据，以支持循证决策。

90. 为支持这一转变，人力部还采取了以下措施：

- 推进创建“一站式服务”的工作，将人力资源表格、资源和服务请求整合到一个单一的数字平台。
- 推出了自助服务看板，以改进数据访问和透明度。
- 简化了关键流程，如受抚养人申报、受益人信息更新和招聘工作流程。

91. 这些变化旨在：

- 改善获得人力资源服务的途径。
- 减少电子邮件流量和审批瓶颈。
- 将人力资源工作人员解放出来，以便更加专注于战略指导和员工队伍规划。

流程简化在行动

92. 如果我们有很多例外，那么也许规则就应该改变。这一简单的原则体现了2024年人力资源改革的精神。重点不是为了执行规则而执行规则，而是重新设计系统，以更好地实现相关业务目标。这意味着要重新思考过时的流程，消除冗余，使人力资源运营符合现代、敏捷的组织的需求。

93. 关键改变包括：

- **简化备忘录审批**，特别是造成不必要延误的多级签批。
- **整合信托基金 (FIT) 和初级专业干事 (JPO) 征聘**，将其纳入一个统一的流程，提高速度和一致性。
- **自动进行受抚养人申报和受益人信息更新**，使人力资源干事们能够专注于咨询工作。
- **为2025年基于Oracle的企业资源规划系统 (ERP) 的推出奠定基础**，该系统将实现休假、绩效记录和差旅费报销的数字化。



聚焦：复工——以人为本的方法

产权组织加强了**复工框架**，为在长时间病假后复工的同事提供支持。2023-2024年，通过人力资源部门、医疗股、工作人员顾问及工作人员主管之间的密切协调，有十多名工作人员重返了工作岗位。

该框架强调：

- **个性化的返岗计划和合理便利措施。**
- **管理人员指导和个案会议。**
- **心理安全和保密。**

这项工作更广泛的**职业安全和卫生 (OSH)** 政策的一部分，旨在确保工作人员在整个雇员生命周期内的可持续福祉。



附件： 地域多样性行动计划 (GDAP) 进展情况

1. 一支具有全球代表性的员工队伍是产权组织的力量源泉，也使产权组织能够更好地与成员国建立联系。与此同时，产权组织的关键附加值在于其深厚的技术专长和知识，我们需要这些专长和知识，才能有效履行帮助成员国利用知识产权实现增长、发展和繁荣的职责。
2. 要按照地域多样性行动计划 (GDAP) 所述，提高代表性不足区域和无代表国家在各级员工配置中的参与度，就必须做出持续努力：加强与成员国的伙伴关系，提高知识产权职业在所有区域的知名度，建立支持广泛地域征聘的制度，同时坚持择优录用、专业性和效率的最高标准。此外，还需要明确的数据、周密的外联，以及在产权组织内部和各国投资建设知识产权人才梯队。
3. 与成员国的磋商证实，许多国家知识产权局面临着并行的挑战：对知识产权职业的认识有限、人才库规模小，以及来自私营部门的激烈竞争。这些问题与产权组织面临的问题如出一辙，更加凸显了共同努力建立可持续人才梯队的重要性。在地域多样性方面取得进展的同时，还必须做出更广泛的努力，扩大获取知识产权教育的机会，提高对国际机会的认识，并支持成员国培养自己的人才生态系统。
4. 为此，协调委员会在2023年第八十二届会议上通过了《地域多样性行动计划》。它为包容性外联、战略参与和数据驱动的规划提供了一种结构化方法。《地域多样性行动计划》不着眼于短期的征聘成果，而是支持成员国建设国家能力，同时帮助产权组织使其员工队伍与其全球服务对象更紧密地保持一致。
5. 协调委员会在第八十三届会议上要求秘书处与各地区集团进行磋商，并向第八十四届会议提交一份报告，本附件即是对这一要求的回应。它总结了2024年7月至2025年5月期间在实施《地域多样性行动计划》的三大支柱下取得的进展，概述了这些磋商的主要结果，并提出了将指导持续监测和报告的关键绩效指标 (KPI)：

1. 推进与成员国的伙伴关系

- 与各集团协调员和成员国代表举行了**六次互动会议**，包括：设计构思讲习班、信息通报会、小组磋商以及一次关于拟议联络点网络 (FPN) 和拟议KPI的介绍会；
- 人力部参加了**三次区域会议**——拉丁美洲区域联络点入职培训、亚洲和非洲区域联络点入职培训以及拉丁美洲和加勒比地区知识产权局局长会议；
- 与成员国举行了**18次双边磋商**，讨论国家人才梯队建设方面的挑战，并分享人数和征聘数据；以及
- 处理了**30项正式数据请求**，向成员国提供了三年来员工队伍的细分情况、趋势和征聘进展统计数据。

2. 将地域多样性纳入整个产权组织工作的主流

- 在编制计划和预算的背景下开展的**战略性员工队伍规划**工作有助于确定未来的技能，从而为发展国家内部人才队伍提供信息；
- 与高层领导就人才规划进行**战略性讨论**，将《性别平等行动计划》与员工队伍和财务战略性规划进程相关联；
- **加强了征聘工作**，包括整合遴选小组的信息通报会；
- **创建内部人力资源看板**，提供地域和性别代表性数据的能见度，用于规划、遴选和员工队伍发展；以及

- 鼓励产权组织工作人员在出差或与利益攸关方在实地接触时，推进外联工作并担任非正式大使。

3. 推进利益攸关方的能力建设

- 与博茨瓦纳、爱沙尼亚和巴拉圭共同启动了**知识产权职业生涯试点项目**。这三个国家都根据产权组织的方法制定了国家行动计划。该项目正在实施之中，预计将于2025年底或2026年初完成。其目的是提出一种可推广到感兴趣的成员国的方法。
- 加强了与WIPO学院的协作，提高对现有课程的认识，共同探索新的培训伙伴关系。
- 推出了重新设计的“**产权组织工作机会**”门户，以增强候选人的体验，明确工作途径和资格，并强化产权组织的雇主价值主张。

《地域多样性行动计划》磋商的主要发现

6. 磋商显示，由于公众对知识产权职业的认识有限和来自私营部门的竞争，72%的国家知识产权局难以吸引人才。成员国表示愿意主导外联工作，并请求产权组织提供技术指导和材料。2025年2月的设计构思讲习班为国家外联工作制定了切实可行的蓝图，包括招聘会、定向沟通和课程支持。成员国还欢迎产权组织提出的KPI框架，将其作为建立共同问责制的工具。

知识产权人才外联联络点网络 (FPN)

7. 为加强连续性和协作，产权组织将借鉴2016年倡议的经验和2022年调查的反馈意见，启动一个焕然一新的联络点网络 (FPN)。成员国将受邀提名**至少三个联络点**：一个设在日内瓦，至少两个设在国家一级（例如知识产权局、部委、学术机构）。
8. 这种以团队为基础的方法旨在确保在人员更替时的韧性，并鼓励跨部门参与，这在知识产权职业生涯试点项目中得到了成功验证。

用KPI监测《地域多样性行动计划》进展情况

9. 为了评估落实情况和提高透明度，产权组织制定了一个与《地域多样性行动计划》三大支柱相一致的KPI框架。产权组织将通过今后的磋商和年度报告机制报告这些指标，以便与成员国合作跟踪进展情况：

《地域多样性行动计划》支柱	行动项目	关键绩效指标
推进与成员国的伙伴关系	有多少个成员国正在开展人才外联行动，产权组织以何种结构化方式为这些行动提供支持？	开展外联活动的成员国数量
将地域多样性纳入整个产权组织工作的主流	如何将地域多样性纳入员工队伍规划和人力资源实践？	(i)查明关键技能和多样化人才梯队 (ii)产权组织工作人员开展外联活动的次数
推进利益攸关方的能力建设	成员国如何落实产权组织的能力建设方法？	对产权组织方法的至少一个阶段进行测试的国家数量

10. 在审查所涉年度，产权组织已从规划转向有条不紊地实施《地域多样性行动计划》。试点项目的启动、利益攸关方磋商的扩大、联络点网络的筹备以及监测框架的制定，都标志着《地域多样性行动计划》的实施进入了一个新阶段。