

计划和预算委员会

第四十届会议

2026 年 6 月 15 日至 19 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月的会议上“要求，给产权组织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2026年7月会议的《人力资源年度报告》（文件WO/CC/86/INF/1）。

[后接文件 WO/CC/86/INF/1]

产权组织协调委员会

第八十六届会议（第 57 次例会）
2026 年 7 月 7 日至 15 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 2025 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。

[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或可在网上公开查阅。

2025年 人力资源 年度报告



产权组织

目 录

引 言	
追求卓越，续航未来	1
第一章	
让人工智能发挥作用——服务于人，服务于增长	5
第二章	
信息技术转型	7
第三章	
共同提升绩效、共同成长的文化	10
第四章	
学习成长	15
第五章	
征聘与全球人才	22

追求卓越, 续航未来

1. 2025年, 变革的步伐急剧加快。地缘政治不确定性依然高企, 人工智能正在重塑工作格局, 人们对规模、透明度和影响力的期望也持续提高。
2. 在产权组织, 我们将这些挑战视为机遇, 这使我们有机会强化自身模式: 在保持财务可持续性的同时, 持续提供卓越服务。
3. 产权组织服务于依赖知识产权体系来保护创意、推动创新与创造、促进增长发展与繁荣的发明人、创作者、企业和政府。履行这一使命要求我们以质量取胜, 投资于人才, 并对我们的客户以及我们所服务的全球社会负责。
4. 人力资源部门的存在, 是为了确保产权组织拥有完成以上工作所需的人员、能力和文化。
5. 这意味着必须在日益加剧的竞争压力中保持领先。全球对知识产权人才和能力的竞争日益激烈, 私营部门的替代选项层出不穷, 而昨日获得成果的能力, 可能不足以应对明日的挑战。
6. 人力资源部门将发展视为自身议程——重点关注技能、继任、领导行为以及使员工能够有所发挥的条件。
7. 在整个2025年, 该议程在全组织范围内不断推进, 体现在我们如何运用技术、构建团队、管理绩效以及培养人才等方面。

落地之年

8. 基于前一年的人工智能举措和准备工作, 本组织内的每个工作领域都被要求将人工智能纳入其2026年工作计划。这一从准备阶段到全面应用的转变发出了一个明确信号: 人工智能不仅会重塑技术, 还将重塑岗位设计、技能要求和团队结构。
9. 在马德里注册部, 人工智能现已应用于处理流程的几乎每个环节, 审查员从日常事务中解放出来, 从而能够专注于客户互动和复杂案件处理。为支持这一转变, 还设立了包括“客户顾问”在内的新角色。
10. 与此同时, 产权组织的信息技术整合工作加速推进。随着人们日益认识到, 有效实施人工智能需要集中化的基础设施、标准化的数据架构和协调一致的治理机制, 这一转变变得愈发关键。从垂直孤岛向横向能力团队的转型——技术工作人员通过“融合团队”直接嵌入业务部门——促成了多项重大交付里程碑的实现, 其中最显著的是eMadrid的上线。eMadrid目前已在100多个国家使用, 管理着65%的有效商标国际注册。
11. 这些转变意味着2025年是转型从愿景走向实际运行的一年。人力资源部门也面临着迫切的新需求。随着人工智能重塑岗位设计与职务, 以及信息技术集中化重塑团队结构, 回答这些根本问题变得至关重要: 本组织拥有哪些人才? 存在哪些缺口? 以及人才格局变化的速度有多快?

知己所长

12. 为回答这些问题,我们开展了首次全面的人才审查。该审查从三个部门起步,覆盖167名员工,旨在评估团队的适应能力、问题解决能力以及跨领域能力。
13. 了解差距所在是一回事,明确组织对领导人员的期望是另一回事。我们首次制定了新的领导力成功标准,作为产权组织领导层共同遵循的行为标准。
14. 这些洞见需要一个系统来支撑。基于Oracle Fusion构建的人工智能辅助绩效平台iPerform的推出,正是搭建了这一基础设施。在人工智能的支持下,首次实现了战略目标自总干事层级逐级分解至个人目标。增长、协作、文化和客户导向均已纳入绩效期望之中。

我们肩负的责任

15. 2025年员工参与度调查确认了坚实的基础——角色清晰度、心理安全感和使命感得分均超过80分——同时指出跨部门协作以及将意图转化为行动是需要持续关注的领域。
16. 我们员工队伍的价值及其所产生影响的广度凸显了做好这项工作的重要性。这些影响绝非自动产生。它取决于一支技能娴熟、积极投入且随时准备行动的员工队伍,也取决于一个认真履行其责任,致力于培养、留住和领导员工的组织。在产权组织,这项责任还伴随着更深层次的责任:对194个成员国中那些依赖我们提供服务的创新者、创作者和机构的责任。下文各章将阐述2025年人力资源部门如何在吸引外部新鲜人才与培养内部人才的双重承诺下开展工作。

2025年人力资源部门如何支持产权组织

人工智能与技术效率

解放人力，聚焦影响力



减少例行工作，专注于增长型服务



角色重塑

人工智能接管例行任务，使工作人员能够专注于提供咨询建议、解决问题以及维护客户关系。现有角色正在演变，新的角色正在涌现。

创造出此前不曾存在的新角色



在全组织范围内提升人工智能素养

2025年有987名工作人员接受培训（包括提示词、翻译工具及iPerform人工智能）。人工智能应用已成为核心技能，而非专业技能。



信息技术集中化构建了统一架构

四个信息技术部门合并为一个。融合团队结合业务与技术专长，提供更快速、更集成的解决方案。

987名



工作人员参与人工智能学习

4 → 1

信息技术部门合四为一

绩效与文化

增长始于工作方式



明确的期望、共同的价值观、可衡量的文化



iPerform整合绩效与文化

人工智能驱动的系统将个人目标与战略目标对齐。文化与业务目标同等重要（50:50）。

全体均按50:50权重



从年度考核转向持续对话

持续的沟通和辅导取代了年度考核。人工智能支持目标对齐，并同步追踪发展与成果。



连接、归属、创新——通过行动构建文化

LinkAcross将不同团队的82名工作人员联结在一起。包容性举措不断扩展，创新精神已融入日常工作。



工作人员参与度超越基准

2025年调查显示，在角色清晰度、心理安全感和使命感方面，满意度均超过80%，反映出员工与组织的目标更加一致。



工作人员的健康管理与绩效管理同样严格

推出新的职业健康与安全（OHS）框架及WIPO Thrive计划，并引入高层监督。

联合国心理健康评分卡得分87%，远高于64%的平均水平

50:50

每项计划均兼顾文化与业务目标

76%

员工满意度（eSat）评分高于74的全球基准（基于1,000家组织的员工参与度调查数据）

87%

联合国心理健康评分卡得分

与组织战略相一致的学习

从个人选择转向战略优先事项。与领导层共同制定了九项部门计划；大部分学习通过精心策划的小组计划进行。

6,535人次报名——4,013个培训日

培养客户顾问角色所需技能

客户服务培训使员工能够从流程型工作转向以关系为导向、面向外部的角色。

全层级领导力发展

项目覆盖所有职等，从一般事务人员试点到高级管理人员培训。领导力被视为全组织上下的能力。

113名领导人员参加了务虚会——130项计划完成

共享的领导力成功标准

基于76名工作人员的反馈构建，并作为通用标准嵌入招聘、绩效 (iPerform) 及人才管理流程。

跨职能流动被视为一种发展路径

2025年完成18次岗位轮换。跨团队的结构化流动有助于拓展思维；正式计划于2026年启动。

44%的管理人员更倾向于流动而非正式培训

学习与领导力

构建增长能力

战略性、集体性、精心设计

6,535名

2025年学习课程报名人数



75%

通过精心策划的协作式小组会议提供的培训

130项

领导力计划完成



首次在三个部门开展系统化人才审查

主要差距在于领导力和视野，而非技术技能。

评估了167名工作人员；其中48人匹配至20个职位

提前规划继任以填补空缺

信息和通信技术部 (ICTD) 预计的16个退休岗位，已通过人才匹配予以解决。

招募“双重背景”人才

着眼于将知识产权专业知识与商业、数字、数据或财务技能相结合，以满足未来需求。

新设司长级营销职位

设立了两个职位，负责领导增长、营销、客户体验以及数字化互动。

面向未来的招聘管道

除知识产权专业能力外，更加侧重数字技术、人工智能和营销能力。

人才与招聘

为未来招聘和培养人才

新标准、规划人才管道、积极主动的继任规划

让人工智能发挥作用—— 服务于人，服务于增长

人工智能如何重塑角色

17. 到2025年，产权组织面临的问题不再是人工智能是否会改变本组织的运作方式，而是改变的速度有多快、效果如何。
18. 这使得人工智能不仅成为技术重点，也成为人力资源管理的优先事项——帮助员工自信地使用新工具，围绕新能力重塑岗位职责，让实验性创新成为日常工作的一部分而非例外。总干事将人工智能置于本组织前瞻性规划的核心，要求每个工作领域都思考如何将这些工具和方法融入到未来的工作中。
19. 这一转变已在全组织上下显现——无论是翻译司、各注册部，还是面向客户的部门和行政部门。人工智能正逐步成功支持或承担日常工作，从而为员工腾出空间，使其专注于重新设计的任务。

马德里注册部

🔗 案例研究

腾出时间服务客户

马德里注册部是全面实施人工智能驱动转型的典范。该部约80名审查员**每年处理65,000件商标国际申请**，人工智能已应用于工作流程中的几乎每个环节——包括分类、形式审查、信函处理、翻译及公告。

此举并非为了缩减员工队伍，而是为了**支持员工**将时间重新分配到客户互动、复杂案件处理及咨询工作中。2025年，该注册部设立了全新的“**客户顾问**”职位，是此前不曾存在的新角色，体现了从流程处理向关系型服务的有意转变。

“超级账户”模式进一步推动了这一转变。团队的工作重心从注册管理转向了**主动的客户开发**——主动联系此前不在马德里网络内的企业。

这需要全新的能力——营销、数据分析、客户细分——人力资源部门现正将这些能力融入整个注册部的**招聘标准和发展计划**中。此前负责信息推广的科已并入新成立的部门级别的“**营销与增长**”司。

马德里注册部的人工智能与自动化

👤 工作人员视角

我们从各国和区域知识产权局收到大量数据和文件，需要进行结构化处理并整合到我们的系统中——人工智能有助于整理信息并优化流程，以确保一致性。这使团队能够将工作重心从机械的数据录入转移到决策、分析和协调上。

审查商标国际申请中的商品和服务清单是审查员处理的最敏感且耗时的工作之一。马德里人工智能分类助手将通过提供一致且高质量的建议和审查，为审查员的工作提供便利。

我们的客户支持专员在复杂的系统中工作，其中包含许多规则、例外情况和流程——人工智能可以帮助其协调回复，并让整个团队提供更优质的客户体验。有趣的是，人工智能的应用是从基层开始的：在我们建立正式框架并部署内部人工智能解决方案之前，员工已经开始尝试使用人工智能工具了。

真正的转变在于，这为我们腾出了精力去做其他事情。我们越是将自动化和人工智能融入流程，就越能更稳定地处理更大的业务量，并将人力集中于创造最大价值的领域：为客户提供咨询、解决复杂案件以及与知识产权局建立关系。

——Fabio Scappaticci, 马德里注册部持续改进经理

翻译司

🔍 案例研究

人工智能作为专业合作伙伴

在翻译司，专利文献的初稿翻译现由机器翻译完成，人工译员则专注于质量保证、术语准确性以及需要细致判断的复杂文本。围绕人机协作重新设计了岗位职责，并于2025年启动了一项专项计划，为产权组织规模最大的专业群体之一提升了应用人工智能的技能。

证据表明，生产力在未造成岗位变动的情况下得到提升，并且专业身份通过精心设计的角色重塑得以保留。

人工智能对人力资源部门的要求

20. 这些转变不会自动发生。人力资源部门需采取行动：



重塑工作

随着人工智能承担更多例行任务，需要围绕人类最擅长且独具优势的领域（包括判断、客户关系维护，以及协调人类团队与人工智能工具）重新设计角色。



持续开展技能重塑

随着角色向咨询和客户服务方向转变，工作人员需要掌握新技能，才能有效地与客户互动、解读数据，并在日常工作中运用人工智能工具。



变革管理

组织内部各不同部门在人工智能应用方面处于不同阶段。人力资源部门需要同时支持早期采用者和刚刚起步的团队，确保两个方面都能保持良好势头。



支持并建立治理框架

产权组织需要建立关于透明度、问责制和道德操守的明确框架，以便员工和管理人员了解人工智能辅助决策的制定过程以及人类应承担的责任。人力资源部门需要与道德操守办公室共同参与其中。

第二章

信息技术转型 同一架构, 效益共享

从孤岛到团队

变革的架构 变革的架构

21. 产权组织的信通技术职能占本组织预算的22%，历史上一直接部门进行组织——这一模式是多年来伴随产权组织各项服务的有机发展而形成的。
22. 从2023年起，产权组织开始将这些团队和个人整合到统一架构中：一个服务于全组织的信通技术职能部门。随着产权组织扩大人工智能应用，这一转变日益关键，因为人工智能需要集中化的基础设施、共享的数据架构和协调的治理才能大规模发挥效用。
23. 其目的是更好地利用现有人才，减少重复劳动，在各部门应用共同的最佳实践，并将数字专业知识推广到整个组织。
24. 集中化对于实现人工智能的有效部署也至关重要——这需要在整个组织共享基础设施、开展数据治理以及协调交付。
25. 整合工作按部门进行——首先是海牙注册部，然后是马德里注册部和业务解决方案司（ESD），接着是专利和技术部门（PTS）——将现有团队整合到一个单一架构中，然后逐步将其重组为跨领域的、以能力为基础的部门，例如业务应用、数据管理和治理以及应用孵化器。
26. 有意采取了渐进式方法：在继续提供服务的同时进行重建并非易事，因此调整了进度，以避免对产权组织客户所依赖的服务造成干扰。整个目标架构预计将于2026年9月按计划完成。
27. 转型仍在进行之中，但成效已初见端倪。跨领域部门如今服务于整个组织而非单个领域，而融合团队（技术与业务人员共同承担成果责任的团队）已改变了交付的速度和质量。最具体的例子是eMadrid：一个完全重新设计的商标国际注册平台，已于2025年9月作为默认平台发布。

信息技术转型与跨团队协作

👤 工作人员视角

最大的变化在于我们的协作方式。过去各团队各自独立运行，如今我们在马德里、海牙和PCT团队遵循统一流程。这促成了持续的交流，彼此相互学习，以更一致的方式解决问题，并作为一个整体完成职能，而非各自为政。

这一点在事件处理中体现得最为明显。我们现在采用统一方法，协调更加清晰，沟通也更加有效。在过去几个月里，我目睹了真正的转变：大家都能了解正在发生什么、正在采取哪些行动，以及接下来会发生什么。

令人惊叹的是，集中化并未使信息技术部门与业务部门疏远，反而拉近了彼此的距离。我们现在互动更多，解决方案共享更快，对需求的响应也更协调统一。

——Alina-Gabriela Grigoras, 业务应用生产与支持股负责人

融合团队

信息技术与业务合二为一

28. 信息技术转型最直观的体现是结构上的：创建了融合团队。在此模式下，技术人员与业务人员不再各自为政，而是坐在一起，共同解决问题，用彼此的语言交流。
29. 双方一改信息技术团队交付、业务团队接收的模式，转为共同为最终结果承担责任。各注册部得以使用共享的横向服务，这些服务若各自单独存在，将难以实现共享。多年来积累的“技术债务”（因修补而非重建所产生的脆弱性）得以解决。最显著的成果是eMadrid：一个为商标国际注册重新全面设计的数字环境，2025年9月作为默认平台正式发布。
30. 正如总干事所述，该项目“并非始于信息技术愿景，而是源于与近1,000名客户的深入磋商”。融合团队模式使之成为现实。



信通技术转型

员工体验的变化

从人力资源视角看产权组织的技术重组

从各自为政到共同目标

释放才能

五个原本各自服务于不同领域的独立部门，现已整合为一个跨职能架构。此前在各注册部的工作人员，如今的工作已经贯穿整个组织——在不增加人员编制的情况下，拓展了能力。

融合团队

技术与业务融为一体

融合团队将业务与信息技术联系起来，共同为结果负责，从而改变了角色设计和绩效衡量方式，以及跨职能工作在实际中的具体形态。

新的能力需求

领导力与适应力

人才评估证实，ICTD拥有坚实的技术基础。评估指出的发展机遇在于提升适应能力和跨领域领导力——这正是目前通过跨职能流动和针对性培训正在着力解决的发展优先事项。

了解人才储备

信通技术领域的人才与继任规划

有关人才审查的更详细内容，包括方法论和跨部门调查结果，请参阅第四章。

31. 仅在信息和通信技术部 (ICTD) 及行政、财务和管理部门 (AFMS) 中，预计五年内就将有16人退休，因此，产权组织需要对其人才储备有清晰的了解。
32. 2025年，人力资源部门开展了本组织首次全面的人才审查，并选定ICTD作为试点组之一。
33. 此次审查涵盖了ICTD/AFMS的84名员工以及基础设施与平台部门 (IPS) 的35名从事信息技术相关工作的员工，审查内容不仅限于技术技能，还评估了员工在本组织内的适应能力、解决问题能力、跨领域思维能力以及流动潜力。
34. 技术基础是强劲的。主要的发展和改进领域与适应能力、跨领域领导力和沟通能力相关——即跨职能协作和与业务伙伴的有效互动。主要技能缺口包括：人工智能应用能力、云架构、数据分析和沟通能力。为建立人才管道，计划在2026-2027年征聘30人，其中7人已启动征聘流程。对于现有员工，跨职能流动被视为优于正式培训的首选发展路径——这一发现正在影响着整个部门的发展规划。这进一步强化了向70/20/10发展模式的转变，即大部分学习通过在职经验和同行协作实现，并辅以正式培训。



2025年信通技术人才审查

管道、缺口和计划

14 个 已经梳理的
关键标准

确定技能发展和习得的优先级，从而制定有效的继任计划

84 名 员工接
受评估

与技术技能一同评估的还有适应能力、跨领域领导力和沟通能力

主要技能发展领域：

人工智能
素养

沟通能力

数据分析

高级人工智能在业务
成果中的应用

第三章

共同提升绩效、共同成长的文化

iPerform

以人为本的绩效体系

35. 产权组织的绩效管理方法经过数年的发展演变，已从年度合规周期转向一种更持续、更注重发展且与本组织战略方向更直接相关的模式。
36. 2025年，这一演变正式确立为一套连贯的绩效管理框架——在整个组织范围内引入了共同的绩效期望、统一的行为标准以及结构化的目标设定和评估方法。产权组织的人工智能平台iPerform正是为支持这一转变而开发，首次将目标设定、进度检查、辅导和年终考核整合到同一个数字环境中。

重塑绩效管理

为何

绩效管理应推动成果和协作，使产权组织能够通过成果导向型管理和跨职能工作的战略协调，履行其职责。

如何

由人工智能驱动的一体化平台，支持持续跟进、辅导和发展，并在绩效考核和试用期管理中采取一致节奏。

适用对象

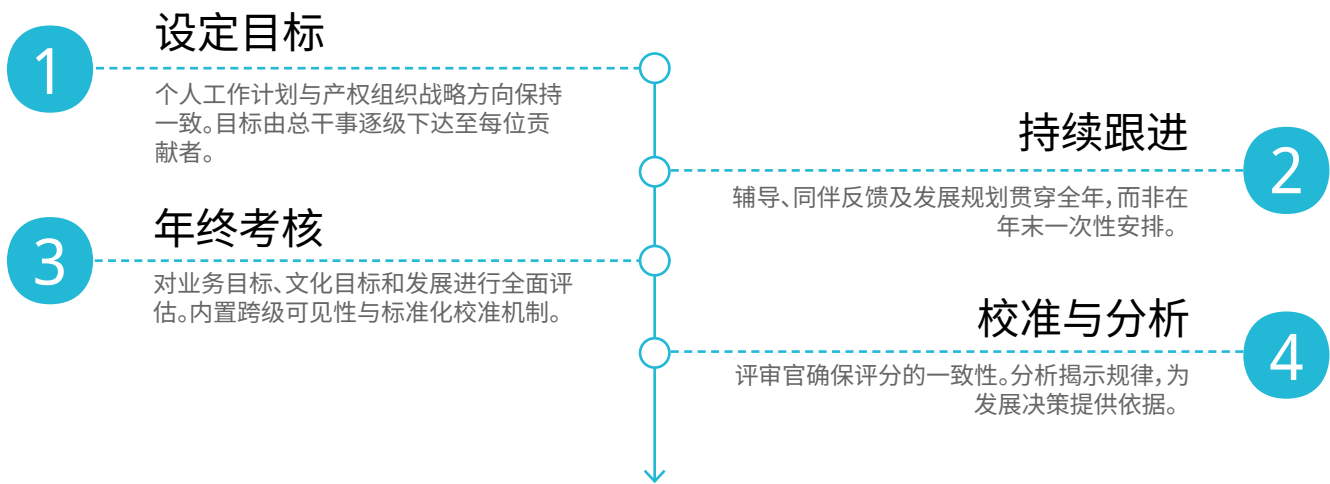
面向所有贡献者（包括工作人员、研究员、实习生、借用人员及借调人员）的框架，行为期望应针对具体角色且可观察，而非通用。

iPerform

由你引领，为你赋能

37. 基于Oracle Fusion构建的iPerform适用于所有贡献者，包括工作人员、研究员、实习生、借用人员和借调人员。目标由总干事逐级下达至组织的各个层级，每个人都能清楚地看到自己的工作如何与产权组织的战略方向相连接。

年度工作流程



人工智能驱动的功能

- 38. 基于工作计划训练的人工智能目标对齐工具，能够帮助管理人员和工作人员制定更清晰、可衡量的目标，并识别个人目标与产权组织战略优先事项之间的差距。治理贯穿于每个环节：记录对话、标准化校准、跨团队的跨级可见性，以及防范偏见和报复的明确保障措施。
- 39. 推广过程中，变革管理与平台开发一样受到重视——举办了全体会议、部门工作规划会议以及高关注度的上线发布活动，并为管理人员和员工提供了培训。
- 40. iPerform带来了前所未有的变化：产权组织的每一位员工首次能够清晰地将个人目标与组织的战略优先事项直接关联起来。绩效是一项共同责任：管理人员负责设定明确的期望、提供持续的反馈并支持团队发展，每位员工则负责实现既定目标并积极参与自身成长。如今，产权组织在各个层面上都以与业务交付同样严格的标准来衡量文化。

文化

连接、归属、创新

- 41. iPerform是产权组织文化议程的一项重大进展。但文化归根结底是由人们的日常体验塑造的——团队如何协作、领导如何行事，以及本组织如何支持包容与创新。
- 42. 2025年员工参与度调查强调应继续关注归属感和跨界协作。根据该调查的分析洞见，产权组织围绕三大承诺构建了其文化工作：**连接、归属与创新**。这三者共同为加强本组织内部关系、在日常实践中体现包容性以及鼓励新的工作方式提供了清晰的框架。



行动中的文化

文化变革源于人们的切身体验

连接

跨越界限建立关系

好主意
始于精彩的对话



表示感到更强烈的
连接和归属

LINKACROSS试点：

82 名工作人员

通过结构化的对话导语
进行跨部门匹配

第二期

计划于2026
年初开启

归属

包容和尊重每一个人

言语很重要——
在每次互动中展现同
理心

神经多样性网络研讨会：

376

名工作人员

VR自闭症提高认识：

62 人

残疾包容活动

514 人

参加网络研讨会

53 人

参加讲习班

工作尊严
政策正在修订中

创新

贯穿始终的主
线，而非独立计划

众人之力——
不同思考，共同创新



领导人员务虚会：
体验式设计胜于抽
象讨论



IPERFORM：
从根本上以人为本，并
借助人工智能



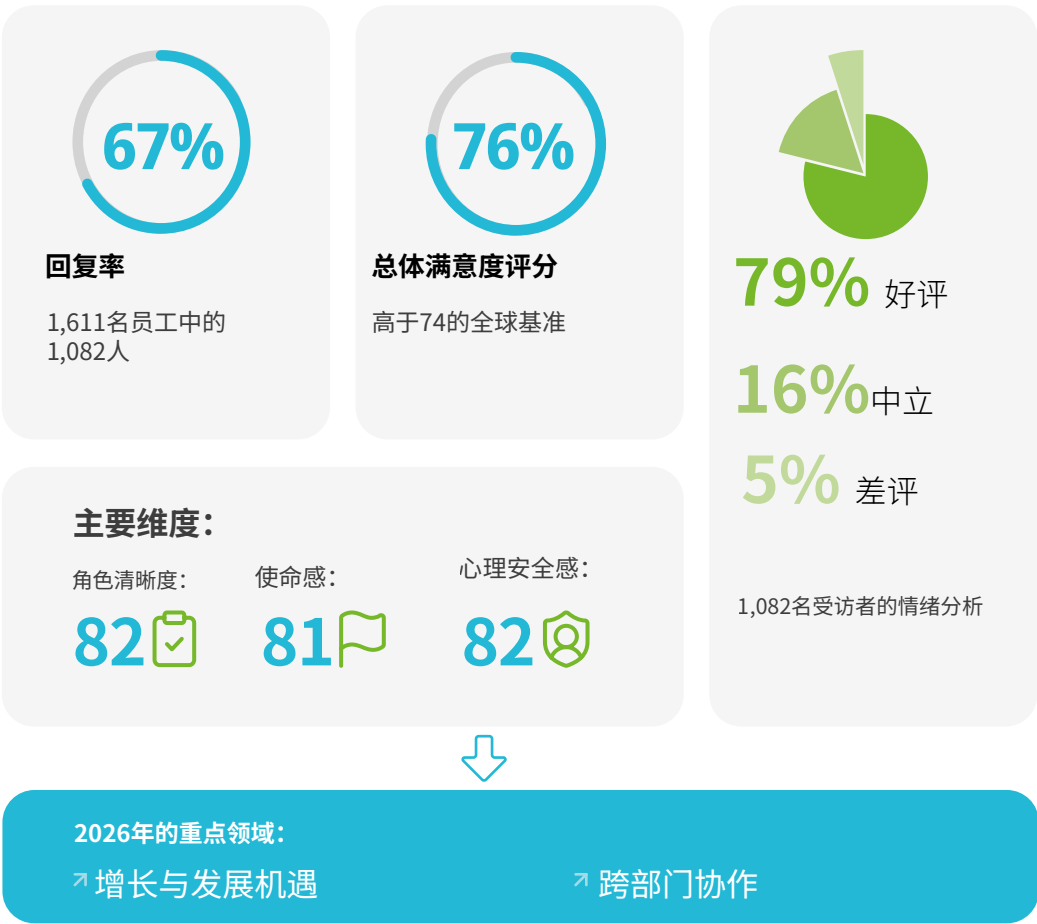
跨职能协作：

通过架构重塑推动文化
变革

43. 每项承诺背后的逻辑都经过深思熟虑。在专业化组织中，跨界关系很少能自然形成，而是需要积极主动地去创造。
44. 包容性需要持续的努力和切实可见的实践——从个人行为 and 领导层的行动，再到政策框架。而创新则取决于工作的组织方式：决策如何制定、领导如何培养团队，以及跨职能协作如何开展。
45. 领导人员务虚会以实践方式示范了这些行为，而向跨职能协作的转变本身既是一种文化变革，也是一种运营变革。这些举措共同体现了一个简单原则：在产权组织，文化并非独立计划，而是本组织运作的基石。

倾听员工心声 2025年员工参与度调查

46. 2025年员工参与度调查是本组织为了解员工工作体验所作出的持续努力之一。该调查的设计特意与iPerform相衔接：调查维度与绩效框架相对应，确保所衡量的内容能够反映本组织正在努力构建的目标。



工作人员健康与安全

47. 2025年，产权组织将职业健康与安全工作从临时性福利措施转化为以治理为导向的系统化模式。经总干事于2024年12月批准并在2025年全面实施的职业健康与安全(OHS)框架建立在三大支柱之上。还成立了职业健康与安全咨询委员会和运营委员会，为全组织的职业健康与安全管理提供了正式的治理机制。

职业健康与安全框架 三大支柱, 一项承诺

预防

及早识别并应对风险

- 职业健康与安全风险评估, 包括整个组织范围内的社会心理风险
- 将职业健康与安全政策纳入人力资源及运营流程的主流
- 人体工学计划及系统性安全审查
- 建立了联合事件报告系统

促进

营造公开支持心理健康的文化

- 职业心理健康计划及宣传活动
- 员工福利计划与举措
- 减少污名化及世界精神卫生日活动
- WIPO Thrive——为每位员工提供个性化心理健康资源和自我评估工具的数字平台及移动应用程序(与世界粮食计划署合作推出)

支持

确保人们在需要时能获得适当的帮助

- 专业的咨询与危机干预服务
- 为员工提供心理急救培训
- 建立新框架, 协助员工在长期病假后顺利返岗

2025年的战略转变

绩效

将绩效作为增长工具

以持续对话取代年度合规流程。采用人工智能驱动的iPerform平台。目标自部门负责人逐级下达至个人——每位员工均需兼顾50%的文化目标与50%的业务目标。

文化

文化是可衡量的, 也有明确期待

协作、问责、发展领导力、一致性这四项行为准则已融入每一项绩效计划。LinkAcross、神经多样性和包容性项目也已纳入其中。

参与度

员工积极参与, 明确需改进的领域

员工满意度79%。角色清晰度、心理安全感和使命感的评分均超过80分。2026年的优先事项: 跨部门协作。

工作人员健康

健康与安全体系化

职业健康与安全框架获批, 并已建立副总干事级监督机制。WIPO Thrive平台正式上线。联合国心理健康评分卡: 87%(系统平均值为64%)——12项指标中有11项超出标准。

第四章

学习成长

- 48. 2025年, 产权组织首次将其人力资源职能与独立的行业标准成熟度框架对标。评估采用1至5分制, 并以来自公共部门、科技及电信企业的51个组织构成的对照组作为参照。
- 49. 基准的选择至关重要: 产权组织并非仅与其他国际组织或公共机构进行对比。
- 50. 产权组织的总体评分为3-, 与选定的基准平均水平持平, 高于公共部门平均水平。
- 51. 最有价值的成果不仅是分数本身, 还有差距分析: 即当前能力与战略重要性之间差距最大的方面。这些结果正被用于确定人力资源投资的优先顺序, 并指导该职能部门2026年及以后的发展路线图。
- 52. 优先开展的活动与本报告贯穿始终的主题相呼应: 在各个层级培养领导力、有纪律地管理转型, 以及利用技术做出更好的人事决策。



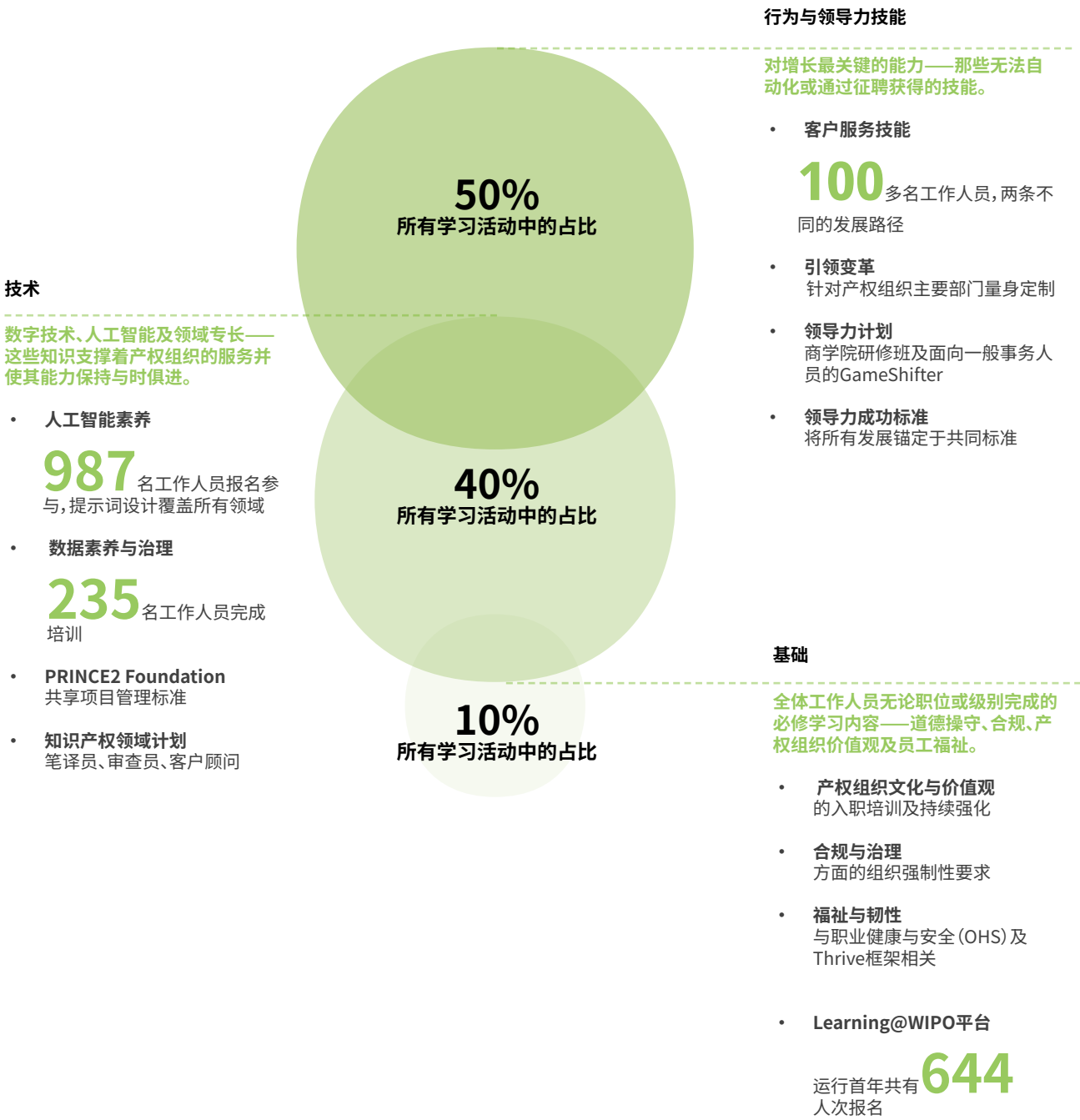
2025年的学习与发展

产权组织为构建增长能力作出的承诺



三大支柱, 一个方向

53. 2025年, 产权组织6,535人次的学习报名围绕三大支柱展开, 每一支柱均有其独特目的。基础学习确立了每位工作人员必须达到的强制性基准, 涵盖道德操守、合规、产权组织价值观和员工福祉。技术学习旨在培养支撑产权组织各项服务的特定领域、数字化及知识产权专业能力。行为与领导力技能则致力于发展推动增长的各项能力: 适应能力、跨界协作能力及客户导向能力。后者占有所有活动的一半绝非偶然——这些恰恰是无法被自动化、外包或简单通过征聘获得的能力, 并且与工作计划和预算中确定的技能优先事项相一致。
54. 为持续推进这些工作, 加快了对加强学习政策和技术基础设施的投资, 已在内部学习平台部署了400多门现成课程。同时, 还开展了对学习与发展战略及相关政策的审查准备工作。



客户卓越培训实践

员工视角

由于我日常需要处理大量关于海牙注册的客户咨询，所以参加了客户卓越培训。鉴于我们每天处理的案件和问题相当复杂，我很好奇这项培训是否适用于我们的实际工作环境。事实证明，培训效果远超预期。它不仅提升了我在客户互动中的实操能力，还重塑了我对自身角色价值和意义的整体认知。

培训完全不走理论路线——我们通过实际案例进行演练，因此学到的内容立刻就能发挥效用。对我而言，最大的收获是学会了如何梳理客户的历程。这帮助我看清对客户而言最重要的关键时刻，并更好地理解其体验。此前，我更关注技术层面，即提供正确答案，解决问题。如今，我会更有意识地去理解客户的出发点、其真正的需求，以及如何才能为其提供最佳帮助。

对我而言，这不仅仅是一次培训，它真正改变了我的视角。

——吴殷，海牙运营处协调员

产生实质影响的计划

专为增长而制定

55. 这些数字背后，是围绕产权组织正在经历的具体转变而制定的计划——不是目录中的课程，而是根据本组织实际需求设计的学习内容。



客户服务技能

围绕“从服务到伙伴关系”的转型在PCT和马德里注册部制定了计划。两条差异化路径：面向专利工作人员的基于情境的工作规程，以及面向商标工作人员的关系管理和客户策略。此举直接催生了新的“客户顾问”角色，以主动接触此前不在马德里网络中的企业。

**超过100名
工作人员**



人工智能素养

提示词设计覆盖各个领域。面向笔译员和口译员提供了专门路径，在语言工作中实现人工智能的应用。数字素养不再只是专门技能，而是成为共同期待。面向课程管理员的人工智能助手将于2026年初上线。

987人次报名



变革管理与数据技能

数据素养与治理培训构建了在数据管理和循证决策方面的共同能力。为一个主要部门量身定制的“引领变革”计划，为管理人员提供了领导转型的实用工具。二者体现了相同的认识：制约产权组织增长的能力缺口，更多关乎视野和适应能力，而非技术知识。

**235 名
工作人员**

引领以客户为中心的变革

🗣️ 工作人员视角

客户服务技能培训是一次非常有价值的复习，特别是因为我们部门正转向更注重客户的模式。我们的工作中原本就涉及各类客户、主管局和代理人，因此将培训中的实践演练与实际案例相结合的做法非常实用，培训内容既能直接应用于我们的专业互动，也能运用于日常场景。

我们的团队现在以客户而非以申请数量为中心，这为我们提供了具体工具，让我们能够更清晰地沟通并更有效地提出解决方案。培训内容生动有趣又实用，也是对我们正在实施的变革的一次很好的复习。

—— Nathalie Wagner, PCT运营五组高级审查员

各层级的领导力 领导力发展议程

- 56. 2025年，产权组织的领导力发展进入了全新篇章——多年来在不同层级开展的投入，此刻汇聚成一项连贯一致、覆盖全组织的议程。运行中的计划得到深化和拓展，新的计划则填补了此前未曾覆盖的空白。
- 57. 也是在这一年，所有相关工作首次以一套共同的行为标准为基础；这套标准不是为产权组织员工单方面制定的，而是与其共同制定的。领导力成功标准是通过18次一对一访谈、18次焦点小组讨论，以及与来自不同职等和部门的76名员工的直接交流制定而成的，随后又对照类似国际组织进行了基准比较。
- 58. 这套标准于2026年初推出，以“引领进步”、“引领目标”和“引领人才”三大维度为核心，目前正被纳入产权组织的绩效管理体系、征聘评估标准以及人才审查对话中。它提供了一种通用语言，将绩效、发展和继任规划合为一体：年度考核中期望的行为表现，正是学习议程中积极培养的行为。

GameShifter 各职等的领导力

- 59. “GameShifter”是一项专门为一般事务人员设计的领导力发展计划，旨在为以往鲜少有机会接受此类培训的职等人员提供结构化的领导力学习机会。产权组织于2025年举办了首期专门培训班。计划于2026年举办一次同行学习与交流活动，以维持该社群的活力。



领导力成功标准 三大维度

产权组织期望各级领导人员遵守的行为方式



流动

在实践中学习

60. 正式培训是能力发展的途径之一，但并非唯一的有效途径。跨职能的结构化流动能够培养不同技能：与陌生团队合作的能力、适应不同工作方式的能力，以及跨越组织边界传播知识的能力。
61. 2025年，共有18名工作人员完成了跨职能轮岗。人才审查显示，44%的管理人员将此视为首选发展路径，优于正式培训。信息技术转型本身就是明证：过去只在各自注册部工作的工作人员，现在在整个组织开展协作。
62. 2027年将制定正式的流动计划，该计划以人才路线图为指导，旨在为拓展性任务、跨职能项目和借调创造结构化途径。

44%

管理人员

将跨职能流动视为首选的技能提升途径

优于正式培训、社交学习和混合方法

2025年人才审查

18%

跨职能轮岗

于2025年完成

跨职能流动能培养跨界思维，这是正式培训无法复制的。

**一项结构化计划
将于2027年推出**

人才路线图

了解现有人才

63. 2025年，产权组织开展了首次结构化人才审查，对三个试点部门的人员、潜力和发展需求进行了系统性评估。这是产权组织首次以结构化、跨部门的方式审视其人才储备：不仅关注角色是否有人担任，更关注是否将合适的人放在了合适的位置，哪些人已经准备好承担更多，以及发展差距最显著的领域在哪里。其目标是打破以往依赖单个管理人员对团队作出主观判断的做法，形成全组织共享的能力、准备程度和继任风险情况，同时使管理人员能够以更加一致、更有依据的方式开展职业和发展对话。
64. 来自三个部门的管理人员共同参加了有主持的“人才实验室”（Talent Labs）——这是一种结构化对话，而不是填写表格或勾选清单。外聘主持人确保各场次之间的一致性和平衡性，使评估反映共同标准，而非单个管理人员的个人风格。在覆盖的167名工作人员中，98%参与了这一对话；如此参与度表明，该流程被认为切实有效，而非流于形式。
65. 各部门共找出了20个职能角色，共有48人与其匹配。这是产权组织首次清晰掌握人才分布情况、继任缺口所在，以及发展投资将能产生最大影响的领域。这些发现已经开始影响2026年的学习重点、征聘计划和流动决策。

过程

3 场

人才实验室活动

167 名

受到评估的工作人员

98%
参与度

20 个

已确定的职能角色

48 名

匹配到角色的员工

6 场

提高认识活动(每个部门两场)

10 场

能力建设活动



7 名管理人员



3 名工作人员

24 次

一对一 辅导
面向管理人员

发展优先事项

体验式和社交式学习
是推荐的方法

70%

人员参与

79%

受评估者中
以下关键能力
需要培养



着眼大局



自我提升与帮助
他人发展



追求变革与创新

确定的主要技能缺口

差距主要不在于技术层面——而是关乎视野、跨领域领导力以及应对变化的能力。



人工智能素养



沟通能力



知识产权商业敏锐度



人际关系与合作伙伴
关系构建



领导力与团队管理

第五章

招聘与全球人才

主要亮点

66. 产权组织能否履行其职责并维持其财务模式，根本上取决于其吸引、选拔和培养的人才。做好招聘工作是战略必要。合适的人才推动着成员国和知识产权权利人所依赖的服务质量。2025年，招聘成果既反映了产权组织不断扩大的全球影响力，也反映了在关键且快速发展的新兴领域吸引专业人才所面临的日益严峻的挑战。

67. 产权组织的招聘工作遵循两项原则，并按明确的优先顺序加以实施。

1 择优为先。每项遴选均基于最高标准的效率、能力和品行进行。这是遴选最适合的岗位候选人的指导标准。

2 兼顾广度。总干事将从推荐的合格候选人名单中作出最终遴选，同时充分考虑地域代表性和性别平衡。这保证了产权组织的多样性承诺。

68. 要同时践行这两项原则，就必须加大外联力度。在招聘中兼顾卓越与多样性，唯一可持续的方式是确保合适的人才了解产权组织，并积极鼓励其申请。这意味着不仅要进行被动的职位空缺发布，还要主动识别并接触产权组织各成员国中的合格专业人士。其中包括高校、研究机构、知识产权局及专业网络。如果候选人队伍从一开始就具备广泛性、多样性并且专业能力强劲，择优与多样性自然会相辅相成，而非背道而驰。

招聘管道 2025年

申请



15,921 人

进入候选名单

823 人

参加面试

452 人

最终选定

86 人

69. 2025年，产权组织公布了108个专业人员和司长职等的定期和临时职位空缺（这些职位受地域分配制约）。截至2026年4月中旬，已从15,921份申请中选拔出86人，填补定期和临时职位。

面临的挑战

70. 虽然申请量的增长反映了产权组织作为心仪雇主的知名度日益提升，但这并不能保证相应的合格候选人队伍。在日益复杂的全球人才市场中，使候选人的背景与产权组织的专业化和跨学科要求相匹配，仍然是一项重大挑战
71. 正因如此，我们需要持续投资于外联、沟通及候选人指导工作，特别是在申请量大但推进率低的地区。尽管三年间申请量增长了15%，在2025年达到15,921份，但这一总数掩盖了严重的失衡现象。不同职能领域的需求差异显著：信息技术岗位平均每个空缺仅吸引95名申请人，管理人员岗位有140名，而行政专业类的P2岗位则高达725名。每个空缺职位38至1,150名申请人的总体范围表明，申请总量的增长集中在复杂程度较低的岗位上，而对产权组织在数字化和服务现代化方面的转型优先事项最为重要的岗位仍然最难填补。

更具地域代表性的申请者群体

72. 2025年最令人鼓舞的发展之一是本组织申请者的持续多样化。候选人的地域分布日益均衡，申请人数最多的三个区域分别是非洲（3,944人）、亚太（3,764人）和西欧（3,555人）。这一分布表明，产权组织的就业机会正在真正触及全球受众。2025年的申请来自各个地理区域。这一结果反映出本组织在将择优选拔与广泛地域覆盖相结合方面取得了持续进展。
73. 各区域的推进模式反映了候选人履历与职位要求之间匹配程度的差异，并继续为有针对性的外联和参与工作提供参考。

区域	申请者	进入候选名单	参加面试	获得推荐	最终选定	转化率
非洲	3,944	3.0%	43.7%	50.0%	14	53.8%
亚洲及太平洋	3,764	8.5%	60.9%	45.1%	29	33.0%
东欧、中欧和中亚	1,718	6.1%	59.6%	62.9%	11	28.2%
—— 中亚、高加索及东欧国家集团 (CACEEC)	649	7.1%	67.4%	83.9%	9	34.6%
—— 中欧及波罗的海国家集团 (CEBS)	1,069	5.4%	53.4%	41.9%	2	15.4%
拉丁美洲和加勒比地区	1,353	6.2%	56.0%	44.7%	9	42.9%
中东	815	1.7%	21.4%	66.7%	2	100.0%
北美	772	4.1%	46.9%	53.3%	4	50.0%
西欧	3,555	4.2%	52.0%	50.0%	17	43.6%
	15,921	5.2%	54.9%	49.3%	86	38.6%

区域亮点

非洲

74. 2025年，非洲仍是最大的单一申请来源地，自2022年以来始终如此。除申请量外，该区域在四年期间的转化率提升最为显著，无论是从申请到进入候选名单，还是从参加面试到获得推荐，转化率均持续增长。非洲也是唯一一个候选人从获得推荐到最终选定的转化率始终接近或超过50%的区域。2025年，共有来自12个不同国家的14名候选人得到最终选定，这反映出日益成熟的人才管道深度和地域范围广度。

亚洲及太平洋

75. 亚洲及太平洋依然是表现最强劲的区域之一，不仅申请量庞大，而且在招聘的所有阶段都保持着稳健的推进率。该区域始终能够将其庞大的申请者群体转化为大量进入候选名单、参加面试及最终选定的候选人，转化率达到或超过组织平均水平。2025年，这体现为最终选定了大量人员，反映出候选人质量较高，且与产权组织的技术和运营要求日益契合。

东欧、中欧和中亚

76. 东欧、中欧和中亚仍是合格候选人的可靠稳定来源，特别是在专业和技术岗位方面。最终选定人数从2022年的9人增至2024年的14人，进入候选名单和参加面试的转化率持续提升。这一积极趋势使该区域逐步达到其应有的代表性范围，这是本报告期内取得进展的重要标志。尽管2025年进入候选名单的人数小幅调至11人，但这总体上仍符合该区域近期的发展轨迹，反映的是正常波动，而非候选人质量下降。在该区域更多国家扩大申请者基础，仍是进一步巩固这一进展的明确机遇。

拉丁美洲和加勒比地区

77. 拉丁美洲和加勒比地区相对于其申请者数量展现出显著的竞争力。候选人在招聘流程后期阶段一贯表现优异，从参加面试到获得推荐、从获得推荐到最终选定的转化率均高于平均水平。这反映出候选人质量较高，且与产权组织的能力框架高度契合。随着申请者数量的增长，该区域在提升代表性方面具备良好基础。

中东

78. 尽管中东的申请总量占比相对较小，但在招聘的后期阶段，该区域仍持续涌现出实力强劲的候选人。面试和推荐阶段的转化率与申请人数量更多的区域相当，这反映出候选人的资质与岗位要求高度匹配。通过有针对性的外联活动来增加申请人数，将为加强该区域代表性提供机遇。

北美

79. 北美持续输送极具竞争力的候选人，特别是在专业和高级职位方面。虽然与其他区域相比，该区域申请量仍处于中等水平，但推进率位居前列，从参加面试到获得推荐、从获得推荐到最终选定的转化率均体现了候选人与能力要求的高度契合。在最终选定的候选人队伍中，该区域仍是专业人才的重要来源。

西欧

80. 西欧在所有招聘阶段均继续保持其作为庞大、稳定且一贯表现优异的候选人来源地位。该区域兼具高申请量和高转化率，从而在最终选定的候选人队伍中保持了稳定的代表性。过去四年间，从进入候选名单到获得最终选定的推进率始终保持强劲，这反映出候选人背景与组织需求在广泛职能领域（特别是专业和高级职位）的高度匹配。

职等分布与继任规划

81. 2025年P2至P4级别的征聘合计占86名最终选定人员的79%。这些职等具有特殊的战略重要性，是继任规划、领导力发展和组织更新的主要人才管道。在高级别（P5及以上）的征聘更为精准，共占10个职位（占11.5%）。然而，该级别的数量可能具有误导性。数据显示，在某些高级别职位的征聘中，83名申请者中仅五人符合要求。这表明存在一个结构性挑战：对于高度专业化和专家型职位，产权组织的薪酬待遇可能缺乏足够的竞争力，无法实现本组织所需的合格人才深度。
82. 2025年的一个显著特征是内部与外部人才之间的平衡。在内部晋升至更高职等需参与公开竞争性选拔的环境下，内部候选人和临时合同工作人员占有任命的45.3%，这一数据有力地证明了产权组织内部人才队伍的质量和竞争力。外部候选人填补了54.7%的空缺，其中包括P5及以上岗位的70%，带来了新的技能和视角，并凸显了外部管道对于高级和专业岗位依然重要。

女性在高级职位中的代表性

83. 上述一切的基础，是本组织对扩大女性在高级职位中代表性的坚定承诺。
84. 在2025年最终选定的86名候选人中，女性43人，男性43人，实现了完全性别均等的任命。
85. 高级管理职位（P5和D1）的征聘结果令人鼓舞。女性占申请人的37.3%，在10项任命中共获得了五项，占任命总数的50%，这表明女性获得任命的比例高于其在申请者中的占比。这一积极的征聘结果也推动了D1级别女性占比的提高，该比例从2024年的34.6%上升到2025年的42.6%。

与成员国保持联系

86. 具有全球代表性的员工队伍既是优势，也是与成员国有效沟通的先决条件。正如地域多样性行动计划（GDAP）所述，实现更广泛的代表性需要成员国和产权组织的持续参与，同时也必须保持最高标准的择优、专业和效率。
87. 2025年，产权组织加强了与成员国的互动。秘书处与各集团协调员及成员国代表举行了六次多边磋商，就各国人才管道面临的挑战开展了38次双边磋商，并在区域会议上举行了三次人力资源管理部（HRMD）情况通报会，涉及发展与知识产权委员会（CDIP）、拉丁美洲和加勒比地区版权负责人会议以及阿拉伯区域会议。此外，还处理了30项正式数据请求。双边磋商次数从2024/2025年的18次增加到2025/2026年的38次，反映出成员国日益认识到参与地域多样性工作的重要性。



支柱1
推进与成员国的伙伴关系

双边磋商数量大幅增加（从18次增至38次），而多边磋商、区域通报会以及数据共享均保持强劲。展望未来，产权组织将根据商定的关键绩效指标（KPI），把重点转向追踪成员国的外联活动，而非仅关注产权组织自身的参与，并为成员国主导的人才举措确定基准目标。



支柱2
在产权组织全组织范围内将地域多样性纳入主流

2025年，本组织的主要重点是员工队伍战略规划，这标志着产权组织迈出了重要的第一步。该项工作确定了下一个两年期的关键技能需求，并使本组织能够围绕征聘计划和全组织范围内的代表性差距，与管理层开展结构化接触。一项重要成果是能够与成员国分享前瞻性征聘计划，提高了透明度，并为在国家层面更有针对性地发展人才管道奠定了基础。因此，今年对工作人员外联活动的跟踪重视有限。展望未来，产权组织将在这一基础上，把人力规划成果与各国知识产权人才管道联系起来，并系统性地追踪员工外联活动。



支柱3
加快利益攸关方能力建设

三个试点国家——博茨瓦纳、爱沙尼亚和巴拉圭——均已从规划阶段迈向了实施阶段，在WIPO学院及其他业务部门的支持下，各自测试了产权组织构建国家知识产权人才管道的方法。该方法论已于2026年3月向各成员国介绍。展望未来，产权组织将考虑把这一做法推广至更多国家，并始终将质量和一致性作为拓展工作的核心。

展望未来

- 88. 产权组织能否履行其职责并维持其财务模式，取决于其吸引、选拔和培养合适人才的能力。地域多样性行动计划（GDAP）是这一雄心的核心所在。对成员国而言，该计划代表着一项切实承诺，旨在确保本组织的员工队伍能够反映全球知识产权界的面貌。对产权组织而言，这是我们构建多元且技术过硬的候选人队伍的机制，使佳绩与多样性能够相互强化，而非相互冲突。
- 89. 归根结底，征聘合适的人才是对本组织未来的投资，这种投资不仅能维持产权组织服务的质量和公信力，也支撑着为本组织一切工作提供基础的财务模式。随着全球知识产权人才群体不断壮大，深化人才管道的机会也在增加，这确保世界各地的顶尖人才都能了解产权组织，积极参与其中，并随时准备为本组织的使命作出贡献。

