

WIPO

世 界 知 识 产 权 组 织
日 内 瓦



WO/PBC/12/4(c)

原文：英文

日期：2007年8月21日

C

计划和预算委员会

第十二届会议

2007年9月11日至13日，日内瓦

关于落实企业资源规划（ERP）系统的建议

秘书处编拟的文件

1. 在计划和预算委员会（PBC）第十一届会议上（2007年6月25日至28日），秘书处提交了一项关于在WIPO落实企业资源规划（ERP）系统的建议（文件WO/PBC/11/11）。

2. 计划和预算委员会6月的会议注意到文件WO/PBC/11/11中所载的提案和审计委员会关于WIPO需要适当的信息技术系统为有效执行本组织新的《财务条例与细则》提供支持的意見，要求秘书处向计划和预算委员会9月的会议提供更多信息，说明项目的概算费用以及其他联合国机构在落实此种ERP项目方面的经验，争取让委员会向大会2007年9月的会议提出建议（文件WO/PBC/11/17）。

3. 作为这一要求的后续行动，秘书处编拟了在WIPO落实企业资源规划（ERP）系统的项目综合方案。该项目方案附于本文件后。

4. 请委员会注意，所附项目方案以文件WO/PBC/11/11中所载的初步提案为基础，并作了扩充，具体如下：

(a) 更新了导言和背景一节，说明可因ERP项目实现的管理改革和变革的要点。这些要点将列入一份管理构想文件，作为系统设计与实施的指南。此份管理构想文件的提交将是该项目的第一项重要成果，这一点已列入项目成果一节。

(b) 进一步详细说明了项目的预期效益，相关章节说明了秘书处将如何处理效益量化问题。

(c) 更新了关于落实工作的一节，以更全面地概括将作为项目指引的各项重要战略。

(d) 项目时间表一节增加了秘书处对项目范围内各功能领域优先顺序的初步评估。

(e) 更新了项目组织一节，增加了关于项目委员会和项目结构中各重要机构作用与责任的说明。增加了项目结构示意图。

(f) 扩充了费用概算和拟议资金来源一节，更详细地解释了各费用项目，进一步说明了有关假设以及从其他机构获得的一些宝贵经验。

(g) 按计划和预算委员会的要求，提供了开发计划署、难民署和气象组织等其他联合国机构在 ERP 项目方面的更多信息，这些信息载于所附文件附件一。

5. *请计划和预算委员会:*

(i) *注意本文件中所载的信息;*

(ii) *建议成员国大会批准按本文件附件中所载的项目方案于 2008/09 两年期和 2010/11 两年期在 WIPO 落实企业资源规划 (ERP) 系统。*

[后接 ERP 系统项目实施方案]

企业资源规划（ERP）系统

项目实施方案

目 录

一、 导言和背景	6
二、 项目预期效益	8
A. 规范性框架和财务管理	8
B. 提高生产率	8
C. 改善IT状况	9
D. 工作人员发展	9
三、 项目范围	9
A. 人力资源管理与薪资	9
B. 财务和预算	9
C. 采 购.....	10
D. 企业报表	10
E. 出版物销售	10
F. 差旅管理	10
四、 项目主要成果	11
五、 实施战略的要点	11
A. ERP产品战略.....	11
B. 应用托管战略	11
C. 应用管理战略	12
D. 实施战略	12
六、 项目阶段和暂定时间表	13
七、 项目组织与治理	14
A. 项目委员会	14
B. 执行主办人	15
C. 项目管理员	15
D. 外部执行伙伴	15
八、 项目费用概算及其依据的假设和拟议的资金来源.....	15
A. 依据的假设	16
B. 摘要说明和主要假设	17
(a) 应用托管.....	17
(b) 软件采购与维护	17
(c) 项目人事.....	17
(d) 用户替岗资源.....	17
(e) 培 训.....	18
(f) 外部执行伙伴.....	18
(g) 工作人员出差.....	18
C. 拟议的资金来源	18
九、 报告机制	18
附 件	19
A. 与其他机构的交流概述	19
B. 开发署项目信息摘要	19
C. 难民署项目信息摘要	20
D. 气象组织提供的初步信息	21

一、 导言和背景

6. 1999 年至 2001 年，WIPO 开始筹划一个急需的综合性行政信息管理系统（AIMS）项目，该系统包括财务、薪资、人力资源管理、预算编制、采购、企业报表、差旅和计划管理。这一系统拟围绕企业资源规划（ERP）软件包构建。但是，当时决定分阶段执行这一项目，即：一开始范围仅限于财务和预算报告功能，在核心财务和预算控制、报表系统成功引入之后，才着手开发其他功能。采取这种方法的主要原因是：当时联合国（UN）系统内实施大型 ERP 系统的经验和成功事例有限，同时人力资源和薪资模块的实施也明显缺乏验证且不稳定。

7. AIMS 项目是作为 2002/2003 年计划和预算的一部分批准的，预算为 990 万瑞郎，外加 100 万瑞郎用于项目启动和后续实施。项目在预算内如期进行和完成。

8. 必须强调的是，ERP 系统只有在以下情况下才能实现全部效益：在所有目标部门统一使用 ERP 系统，以便有关数据能由始发部门进行一次性采集和验证，然后提供给负责其他功能的下游部门进行进一步处理，从而对工作流程和审批层级进行有效的管理。本组织的行政和资源管理职能（不属于项目第一阶段的范围）大部分都未得到主流 IT 系统的支持，因此仍需要得到一套具有各种功能模块的综合系统，以为其高度优先的信息系统需求提供支持。

9. 2006 年，外聘审计员对 AIMS 系统进行了一次评估，建议将该系统延伸到本组织的其他资源管理和行政领域，包括出版、采购和人力资源管理（外聘审计员的最终报告于 2007 年 3 月 16 日在内部散发）。

10. 另外，如文件 WO/PBC/11/7 Rev.所概括的，为符合国际公共部门会计标准（IPSAS），财务部和财务主任办公室需要综合、强化的 IT 系统加以支持。

11. 实施人力资源战略（初稿已提交给 2006 年 WIPO 大会（A/42/10 附件五）），也将需要 IT 支持，以处理诸如绩效管理、胜任能力和技能管理、网上征聘等事务。战略初稿以及对 ERP 系统的需求也得到逐岗位评估最终报告的支持，秘书处已于 2007 年 6 月 27 日收到该报告，并于 2007 年 7 月 2 日在 WIPO 网站上公布。

12. 最终报告强调，系统的落实应在重设计某些主要业务流程及机构重组的基础上进行。研究报告最后指出，决定启动规划的 ERP 项目方面的任何拖延都将推迟报告所建议的组织改进计划的若干方面，包括实现有关效益。秘书处希望着重指出，现阶段，它不赞同逐岗位评估报告指出的与落实 ERP 系统有关的减员数量。秘书处认为，此种减员估算所依据的理由，必须以深入分析将实施的流程改进为基础。逐岗位评估

报告中没有此种深入分析作为减员估算的理由。（更多信息请参考文件 WO/GA/34/12）。

13. 最后，需要在 WIPO 落实 ERP 项目的最重要原因是在 WIPO 实行新《财务条例与细则》的计划，该计划已通过文件 WO/PBC/12/6 提请本委员会审议。应当强调，审计委员会在 2007 年 3 月的会议上审查了拟议的新《财务条例与细则》之后指出，要想取得实效，应当建立新的、自动化的流程，为拟议的新《财务条例与细则》提供支持（文件 WO/AC/4/2 第 21 段）。新的自动化流程只有接近年来联合国系统一些机构的做法全面落实企业资源规划（ERP）系统，才能建立起来。

14. 新《财务条例与细则》（WO/PBC/12/6）将成为推动本组织规范性框架和财务管理做法全面改革的支柱。改革构想将在 ERP 项目的初期得到概括并写成文件。该构想将包括关于确定责任、权力和问责以及用预算作为管理手段的核心政策文件。还将为财务管理、人力资源管理及采购与合同管理等职能领域编写构想文件。这些构想文件将作为项目设计工作的指导。这些文件将被当作灵活且需要不断采取行动的文件，需要随着项目的落实不断更新，以反映政策或原则的任何重大变化。

15. ERP 系统的功能将实现经修订的《财务条例与细则》中提出的下列重要变革：

(a) 建立对本组织所有雇员实行问责的原则，使制衡制度和财务分离原则规则化（以采购、财务、差旅、人力资源和全球薪资系统中内建的经过重新设计的业务流程和做法、审批层级和精简的工作流程为辅助）；

(b) 为商品和服务的采购建立新的规范性框架（以实施采购系统为辅助）；以及

(c) 采用注重成果的预算编制思想（以实施企业规划和管理（包括预算编制）系统为辅助）。

16. 最后，在必要的程序和组织变革的支持下正确部署 ERP 系统，预计能让本组织多个工作领域实现可观的增效。

17. 基于所有这些原因，建议 WIPO 着手落实 ERP 项目，争取象联合国系统多数机构现今已完成的那样，落实一套协调、综合的资源管理系统。

18. 拟议项目的主要内容在下文第二章至第八章中详述。项目的初步成本概算及概算所依据的假设列于第九章。

二、项目预期效益

19. 对落实 ERP 系统的效益进行量化具有挑战性，根据我们与其他机构的交流，多数机构在此方面取得的成功有限。不过，秘书处收到的信息一致表明，每个业务领域都应（通过部署系统专门功能）高度注重效益跟踪，以确保项目的落实符合计划并不断达到业务目标。效益之一是通过自动化预算检查实现节约，预算检查目前在财务主任办公室用收到的纸质文件人工进行。此项功能可以释放出更多资源，执行在注重最佳做法的预算管理环境中需要进行的附加值更大的分析性任务。

20. 估算量化效益中存在的主要困难是，缺少随着进展对效益进行衡量用的准确、可靠的基线数据（原因是目前的手工或半手工流程）。秘书处打算将效益跟踪作为项目方法的一个重要元素，让业务部门可以找出与系统功能有关的此种效益。届时，项目委员会将负责对效益实现的进展进行监督（请参见下文）。

21. 本组织落实 ERP 系统的主要效益可概括如下：

A. 规范性框架和财务管理

- 建立有效实施新的《财务条例与细则》和经批准的新的的人力资源战略所需的经过再设计和实现自动化的各种流程；
- 奠定基础，以建立基于用户职责、自动化批准程序和工作流程的全面、连贯的内部控制与问责框架；
- 在财务和预算领域实现功能增强和系统升级，做到遵守 IPSAS；并且
- 建立综合、协调的管理报告体系，提供优质、可靠、一致的管理信息。

B. 提高生产率

- 通过简化、精简及自动化，在项目范围内的所有部门均实现增效，特别是那些目前受 IT 系统支持不够的领域；
- 通过自动化工作流程和审批程序，全面减少本组织的手工和纸件工作；并且
- 提供一套标准工具，为预算跟踪目的向计划管理者传递最新财务信息；使每项计划不必再保留重复、手工或半手工记录。

C. 改善IT状况

- 淘汰复杂、维护费用昂贵的五花八门的旧系统和各种部门系统，为重要的行政和资源应用建立标准、统一的 IT 平台；并且
- 依托与联合国国际电子计算中心（UNICC）达成的现有安排，把基础设施和应用托管外包，这将实现 24/7 的系统支持和灾难恢复能力。

D. 工作人员发展

- 落实 ERP 系统提供了一个优秀的平台或载体，有利于工作人员的培训和职业化，有利于提高数据规范，有利于随着数据可用性的改进开展更多增值性分析工作。这是已落实该系统的其他机构取得的经验（请参见下文）。

三、项目范围

22. 之所以提出本项目，是为那些因 AIMS 采用的分阶段做法而推迟的业务领域解决最迫切和最基本的信息管理需要，办法是将这些领域在现有 ERP 平台上结合起来，再与财务和预算系统进行整合，这种整合是全面实现该系统的效益所必需的。这些业务领域如下。

A. 人力资源管理与薪资

23. 现在使用的SIGAGIP系统和Human Resource Access（HR Access）系统在 2000 年前后投入使用，它们在满足用户需求方面非常吃力，在报告和管理信息方面尤为如此。人力资源战略的初稿已提交 2006 年WIPO大会（文件A/42/10 附件五），定稿将提交本届（2007 年）大会，该战略的实施将广泛依赖于使用增强的IT系统。系统的功能将需要包括薪资、福利和应享权利管理、征聘和职业发展、人事数据管理、员额管理、员工福利管理、绩效管理、缺勤管理，还可能包括自助服务等设施*。

B. 财务和预算

24. 为在 2010 年之前做到符合国际公共部门会计标准（IPSAS），财务部必须落实对会计标准和程序的修改，这提高了对某些功能和实施资产管理等重要系统模块的需求。在设计和实施该系统前将先界定 IPSAS 的要求及其影响。

* PeopleSoft 员工自助服务软件是属于人力资源管理模块内的系统设施，让雇员能以完全安全的方式查阅和维护一些个人信息。这类设施有助于分散人力资源管理部的工作量，减少行政工作总量。

25. 目前，财务主任办公室（该办公室亦负责本组织预算的编制和监测工作）在本组织两年期预算的编制工作中完全得不到结构化的 IT 系统支持。编制工作目前使用功能和结构都有限的电子数据表。对预算编制和管理支持系统的强烈、迫切需要已得到承认。这一系统将需要与用于预算记账的财务（总分类账模块）系统和用于职位管理的人力资源管理模块相整合。在采购系统和人力资源管理与薪资系统的部署中，财务主任办公室也将是核心参与者与利益攸关者。

C. 采 购

26. 目前这一业务领域明显缺乏结构化的 IT 支持。因此，各部门为利用电子数据表和本地数据库保留平行的记录，付出的人工劳动相当大，并（与财务部以及采购与合同司（PCD）各项服务的用户）存在着数据重复的问题。此外，2006 年制定了新的 WIPO 采购流程和程序，因为工作方法高度手工化，所以对 PCD 工作人员的工作量提出了更高的要求。因此，预计实施一套可靠的 IT 系统能够实现增效。PCD 需要的主要功能包括卖主管理、合同管理、请购单、订购单管理、管理报告、再订购和盘存管理。

D. 企业报表

27. 当前这套系统的根本不足在于，缺乏综合性报表工具，用以从财务部、预算科和人力资源管理部（HRMD）的各系统中提取数据，并以协调的方式呈报这些数据用于管理目的。拟议的系统必须落实一套结构优良的报告系统，能从多个部门提取并呈报数据，以克服这一缺陷。

E. 出版物销售

28. 这一业务领域现由一个本组织自己开发的基于 Access 软件的系统支持；该系统多年来不断修改，与现有 AIMS 之间的接口很复杂。然而，维护该系统及其接口所发生的费用和努力，似乎与该系统带来的收益不成比例。因此，需要落实一个更简单、结构化更强的系统与 AIMS 的应收账款模块相接，来进行基本销售定单处理、电子书店、盘存和账单工作。

F. 差旅管理

29. 需要一个与财务部和签约旅行社的系统相整合的系统来为 WIPO 的差旅股提供支持。

30. 拟议的系统将由项目范围内各行政管理部的大约 120 个直接用户使用。另外，工作流程和文件审批程序对本组织所有雇员存在潜在影响。

四、项目主要成果

31. 项目的主要成果如下：

- 写成一份载有各重要领域（上文第 14 段）明确管理构想的文件，用于指导系统设计与实施；
- 重新设计本组织各项关键的行政和人力资源管理流程，使之符合新的《财务条例与细则》；以及
- 利用标准 PeopleSoft ERP 解决方案，辅以最少的定制，采用该软件中内建的最佳做法，建立一套强有力的综合行政信息和资源管理系统，为重新设计的各种流程提供支持。

五、实施战略的要点

32. 本项目的落实将充分考虑 ERP 落实的成功关键因素以及联合国系统其他机构的经验。实施战略包括若干要点，它们是：

A. ERP产品战略

33. 多个组织（包括国际农业发展基金会（IFAD）、联合国开发计划署（UNDP）、联合国难民事务高级专员办事处（UNHCR）和红十字会）目前正在使用 PeopleSoft 产品套件，WIPO 也已为该产品套件作了重大投资（用于 AIMS），有鉴于此，并且由于 WIPO 有意识地努力统一各种应用和技术平台，因此最审慎的办法就是，尽最大可能利用 PeopleSoft 产品套件对 ERP 的实施（AIMS）加以扩大。为任何特定流程使用任何替代的软件方案，都只在 PeopleSoft 套件中没有可行的解决方案时才有理由。这里可以指出，收购了 PeopleSoft 的甲骨文（Oracle）公司已经提供资料表明其继续支持和扩大 PeopleSoft 产品线的坚决和明确承诺。

B. 应用托管战略

34. WIPO 近期成功做出了在 UNICC 托管 PeopleSoft 财务应用程序的安排。这一安排最初是为升级至 8.9 版所用的开发环境做出的。一旦升级成功，生产环境也将按一项包括 24/7 支持和灾难恢复能力的安排在 UNICC 托管。因此，最适合的应用托管战略将是进一步扩大与 UNICC 达成的初步协议。可以指出，日内瓦和其他地区的一些联合国组织目前均使用 UNICC 的 ERP 应用托管服务，其中有世界气象组织（WMO）（Oracle 应用软件）、联合国难民事务高级专员办事处（UNHCR）（PeopleSoft 应用软件）和联合国开发计划署（UNDP）（PeopleSoft 应用软件）。

C. 应用管理战略

35. 该战略将吸取建立内部支助结构的经验（包括联合内外部资源以及内部资源再培训的费用），这一战略将是：为内部用户和应用支持组建一个非常小的核心职能小组，并酌情与外部支持服务提供商订立更灵活、更具成本效益的合同安排。一些联合国组织采用的正是这一办法。这也为 **WIPO** 与总部在日内瓦并已进行招标、正在订立此种支持安排的其他机构进行合作提供了契机。

D. 实施战略

36. 不应低估全面落实 **PeopleSoft ERP** 所带来的各种挑战，为应对这些挑战，需要通过以下要点：

- 高级管理层积极支持并指导实施工作。
- 尽管整个项目实施过程中 **IT** 起着关键作用，但这首先必须是一个由业务驱动的过程，而非由信息技术驱动的过程。系统落实将以关于各重要主题的清晰、完善的构想文件为基础，这些主题包括责任、问责和授权结构、预算管理、财务管理、采购管理和人力资源管理。
- 系统落实中应采用“最少定制”的方法。如前所述，由于业务需求，加上 **PCT** 部门和商标及工业品外观设计国际注册处旧系统的运行方式，**AIMS** 收入模块的定制程度很高。然而，开发和维护定制功能的费用极高，今后高级管理层必须对此类需求进行严格审查，并只在理由充分的情况下才加以采用。在下一阶段所需的功能中，由于联合国共同制度的规则以及 **WIPO** 对这些规则的解释和适用，人力资源/薪资领域可能需要定制。在其他所有领域，有望调整和精简用户程序和流程，使之与软件包中内建的做法相一致。
- 需要建立正式的项目结构，包括组成由重要利益攸关者和 **IT** 部门参加的项目委员会。典型情况下，这必须包括负责范围内主要业务领域的计划管理者，他们将负责推动各自领域所需的变化，做出政策决定和其他决定，为项目在各自部门的顺利落实提供便利。
- 项目管理员起着关键作用，必须由具有近期类似大规模 **ERP** 部署项目成功经验者担任。
- 项目将在一个合格的外部执行伙伴的大力支持下进行。联合国其他机构的项目广泛采用了该办法，因为技能、方法、经验和实施过 **ERP** 系统的业绩是项目成功的基础。该外部执行伙伴将通过国际公开招标进行遴选。

- 项目要顺利完成，需要用户大力参与。项目要想取得成功，必须有熟知自身业务领域和信息需求的全职用户参与（视情况部分脱产、基本脱产或全脱产）。

- 项目实施前将经过彻底的详细规划、确定范围和进行筹备的阶段，重点是制定详细的项目计划，根据业务流程需求最终确定范围，并可能对某些重要的小组成员进行初步培训。

- 项目的管理和执行将依据一套强有力且经过检验的方法（如 Prince2）。WIPO 的管理层及工作人员将在该方法中与其职责相关的基本方面得到培训。

- 我们认为风险管理是该办法的一个重要组成部分。将找出主要风险及解决措施。将根据出现概率和潜在影响对风险进行评估，确定优先级。项目委员会将不断对项目风险记录进行监控和更新。

六、项目阶段和暂定时间表

37. 现阶段，预计项目将按如下时间表进行：

- 2007 年 — 成立项目委员会（由总干事任命）。
- 任命项目管理员（由总干事任命）。
- 项目委员会确定各模块的优先顺序，制定项目计划。

实施阶段的初步暂定计划如下：

- 第一阶段：人力资源、薪资、采购和财务
- 第二阶段：差旅、出版物销售、预算编制和企业报告

2007 年/2008 年第一季度 — 进行详尽的规划和筹备，撰写管理构想文件，基础设施、组织安排和软件采购，招标和酌情征聘项目人员；

2008 年 — 设计第一阶段核心模块；

2008 年/2009 年 — 部署第一阶段各模块；

2009 年/2010 年 — 设计和部署第二阶段各模块；及

2010 年/2011 年 — 实施后审查和实现系统稳定。

38. 我们从联合国其他实施此类项目的机构了解到，拟议的范围与其他机构在实施的第一阶段所作的工作类似。然而，我们被明确告知，尽管经过第一阶段的实施，所有重要的交易处理和业务流程均得到支持，但通常只在第一阶段稳定下来并被有关组织全部采用之后，这些模块内的部分 ERP 功能方可实施。各机构进行第二阶段的实

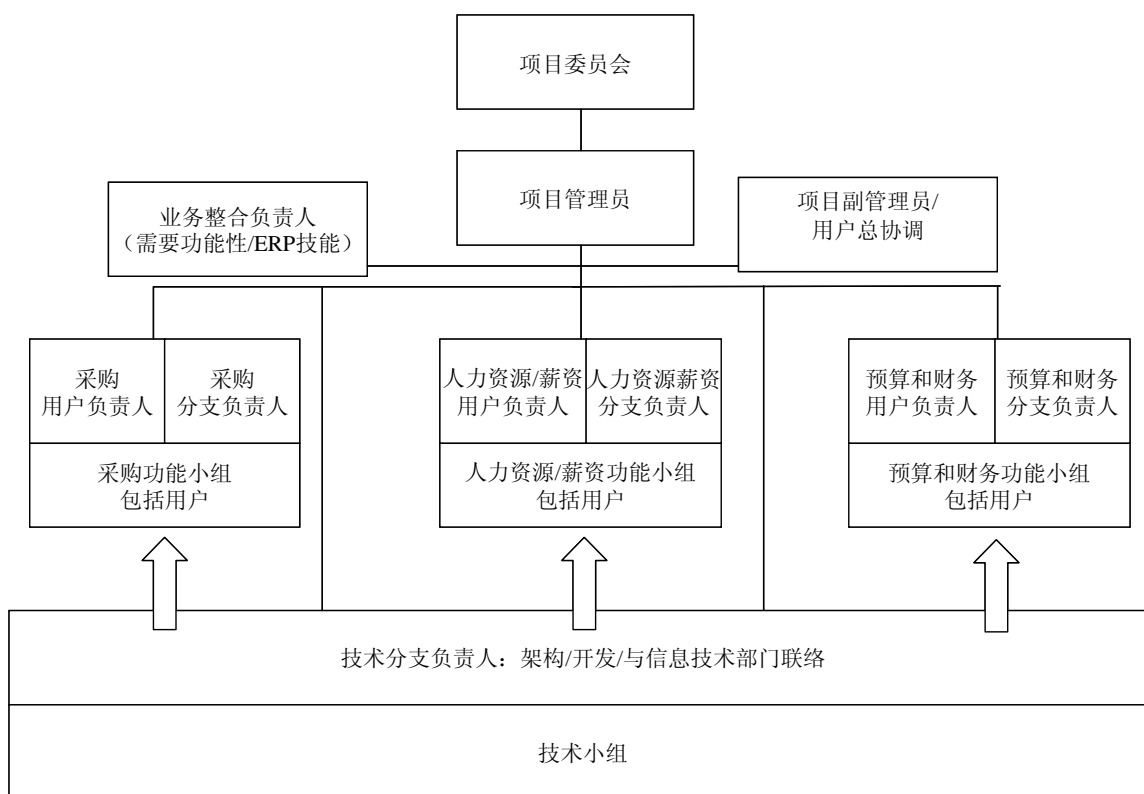
施，部署 ERP 系统已实施各模块中某些更复杂的业务能力，这种情况并不罕见。这种第二阶段的工作通常还包括酌情实施附加模块，建立数据仓库或数据门户等合并功能。

39. WIPO 管理层支持采用这种将重点放在第一阶段迫切需要的功能上的办法。

七、项目组织与治理

40. 项目实施的指示性整体组织如下图 1。总体而言，该项目主要由 WIPO 执行，外部执行伙伴提供外部协助。

图 1. 项目组织与治理



41. 下文是对图中条目的进一步界定和说明。

A. 项目委员会

42. 项目委员会必须包括项目部分范围重要功能领域的高级管理人员。委员会将负责 ERP 项目的顺利实施，因此必须得到授权，以做出重要的政策决定和程序决定，引导项目的实施。

43. 委员会将提交引导项目实施的管理构想文件。鉴于项目的跨功能特点以及需采取的决定，应由一位执行主办人担任委员会主席，并授权其做出项目有效实施所需的决定。

B. 执行主办人

44. 在委员会支持下，执行主办人负责确保管理构想得到有效实施，项目范围得到控制，项目风险得到监测和缓解，定制做到最少化，并且项目在预算范围内按时交付。在秘书处接触的其他多数联合国机构中，项目的执行责任由负责管理和行政职能的高级官员承担。

C. 项目管理员

45. 项目管理员将由一名 WIPO 官员担任，由项目委员会委以项目日常执行的责任。项目管理责任将属于 WIPO。

D. 外部执行伙伴

46. 将雇用外部执行伙伴，为项目引进所需的业务程序和 PeopleSoft 功能性及技术性专业技能。外部执行伙伴的项目经理将向 WIPO 的项目管理员报告工作。

47. 除外部执行伙伴引进的资源外，每个功能领域需要一个强有力的核心内部项目小组，向项目管理分支提供支持。核心小组将包括每个功能领域的至少一名用户负责人，该负责人应熟知业务需求并被授权代表用户作决定。将需要向核心小组派遣基本脱产的业务层用户。项目期间也将召集其他用户进行各种活动，如培训、用户验收测试规划与测试。

48. 项目结构中包括一个项目管理办公室，在项目行政管理、建立项目标准及程序（包括其执行）和项目报告方面为项目管理员提供必要支持。

八、项目费用概算及其依据的假设和拟议的资金来源

49. 项目费用初步概算为 2,070 万瑞郎，在详细规划和确定范围后将得出更准确的数额。秘书处希望请计划和预算委员会注意，该概算费用不包括应急系数。从其他联合国机构的经验来看，该概算额似不够宽裕。如果要在预算内交付拟议范围的 ERP 项目，必须进行非常严格的项目管理、范围控制以及基于标准功能、而非定制的部署。旧系统的数据质量及可用性是可能导致延误及费用超支的另一项主要因素。

50. 秘书处认为，审慎的做法是增加 10% 的应急系数，使初步概算达到 2,280 万瑞郎，并在随后详细确定范围和规划阶段对该费用概算进行细化和验证。应急系数在详

细确定范围和规划结束后可酌情降低或取消，这时秘书处将可以更有把握地编制精确度更高的费用概算。秘书处也将借鉴其他联合国机构（如气象组织和难民署）的经验，请独立机构对费用概算进行审查。

51. 下表列出了概算的项目费用及其所依据的假设。如表所示，项目费用的高级别初步概算为 2,070 万瑞郎（加入 10% 的应急系数为 2,280 万瑞郎）。这一费用概算依据的是 WIPO 实施 PeopleSoft 财务和预算报表系统（AIMS）的初步经验和已实施类似系统的联合国系统其他组织的实施经验和意见。此概算将得到进一步细化，列出不同阶段和不同费用种类（包括软件许可证采购、应用托管以及外部和内部实施资源）的明细。

图 2. WIPO 企业资源规划（ERP）项目初步费用概算
（以千瑞郎计）

费用项目	2007*	2008	2009	2010	2011	共计
应用托管		900	700	700	700	3,000
软件采购与维护**	870	483	225	225	225	2,028
项目人事	132	924	924	924	396	3,300
用户替岗资源	36	588	588	372	36	1,620
培训	72	120	120	150	72	534
外部执行伙伴		2,975	3,400	2,550	1,275	10,200
工作人员出差	30					30
共计	1,110	5,990	5,957	4,921	2,704	20,712

* 经修订的2006/07年预算中已包括供2007年使用的约80万瑞郎的数额，用于项目的初期筹备阶段。但是，由于预计10月才能获得批准，因此这些费用的一部分或全部可能在今后几年才发生。

** 本项因出版物销售系统所需的销售订单处理和盘存管理用软件模块的费用而作了更新。

A. 依据的假设

52. 上述费用概算基于四项总体假设，这些假设如不成立，将需要提高概算额。这些假设是：

(a) 将在外部执行伙伴开始工作前交付和提供明确、资料齐全的管理构想。此项重要成果如没有适时提交，外部执行伙伴将需要帮助 WIPO 制定政策及业务流程，所需进行的工作将大大高于费用概算中的考虑；

(b) 内部与外部资源的工作量概算及相应费用依据“最少定制”的方法计算。这意味着将对政策和业务程序做出重大修改，使本组织的工作方式符合 ERP 软件包中所含的最佳做法及功能。但是，如果项目委员会无论因何种原因不能保证该方法得到有效实施，那么用户的定制要求可能激增，项目工作量将成比例上升，带动费用相应上升；

(c) 概算不含为落实 IPSAS 所需的功能而进行专门强化的工作和费用。PeopleSoft ERP 软件及其各模块完全符合权责发生制会计的各项原则。计划在 2007 年今后数月进行一次评估（可能延至 2008 年第一季度），因 WIPO 业务需要而产生的任何专门需求或功能，或者因适用联合国实施 IPSAS 的统一政策而需要的规定功能，在此项评估结束后才可知晓。

(d) 外部执行伙伴的工作量及相应费用的概算依据将雇用临时内部项目资源这一假设（图 2 中列为“项目人事”）。雇用此种内部临时项目资源的费用通常比外部资源低很多（低 60%）。但是，如果无论因何种原因项目不能吸引和雇用此种内部项目资源，这些资源将需要由外部执行伙伴提供，费用也将相应增加。

B. 摘要说明和主要假设

53. 图 2 所用费用计算的摘要说明和主要假设如下。

(a) 应用托管：根据应用托管战略，将依据目前的 AIMS（PeopleSoft 财务系统）托管安排，在设于 UNICC 并由其管理的外包基础设施放置和托管各种应用软件。应用托管费用暂以目前在 UNICC 托管 AIMS 的费用为依据。从 UNICC 获得预算报价后将做出更精确的概算。概算需要以 WIPO 提供的以下方面更精确的信息为基础：所需数据库，用户数量，应用模块及其阶段安排，环境数量（开发、测试、生产等）及交易量；

(b) 软件采购与维护：根据产品战略以及已在 AIMS 上作的初步投资，WIPO 的 ERP 系统将以 PeopleSoft 企业模块套件为基础。软件采购费用的概算依据是甲骨文 PeopleSoft (P/S) 的预算报价，包括以下模块：人力资源，薪资，人力资源自助服务，电子征聘，规划和预算编制，互联网费用，资产管理和企业报告商业智能套件¹。软件维护费用估计占许可证费用的 22%；

(c) 项目人事：项目人事费用涉及第 52 段(d)项所述项目期间聘用的临时项目人员。项目人事月均费用概算为 11,000 瑞郎；

(d) 用户替岗资源：根据我们自己实施 AIMS 的经验及我们咨询的其他机构的经验，各业务领域需要指派熟知各自业务流程的重要用户参与项目，在设计和实施阶段参加各种活动。因此，该预算项目指的是为保证项目期间日常业务的平稳进行而用临时资源替换脱岗参加项目工作的用户资源所需的费用。

¹ 注：WIPO 已拥有采购模块。

(e) 培 训：PeopleSoft培训费用所依据的假设是将继续采用通过UNICC与甲骨文公司做出的在日内瓦进行培训的安排。用户的功能/流程培训将由项目资源进行，使用“培训培训者”的办法。我们咨询的机构强调，培训是ERP系统实施成功的关键因素，费用容易被低估。因此，详细规划及确定范围阶段将对该概算进行认真审查和细化。培训费用不包括使用任何现成的工具或者UPK（甲骨文公司提供的用户生产效率工具包）等生产效率工具包；

(f) 外部执行伙伴：根据我们自己实施AIMS项目的经验及其他机构实施中的经验，外部执行伙伴在ERP的成功实施中起着关键作用，在费用方面也占有相当大的比重。外部执行伙伴可在系统设计、配置及实施方面引进亟需的专业技能，其甄选将通过国际公开招标。外部执行伙伴费用概算的依据是约 6,000 个人工日，且假设日均费用 1,700 瑞郎。外部人力费用的年度分配将视详细的项目计划而定。WIPO目前正在征聘顾问来研究执行IPSAS所涉及的问题。尽管PeopleSoft符合IPSAS，但可能需要对现有财务系统的配置和使用方式作一定的修改；

(g) 工作人员出差：与其他联合国机构的初步讨论（详见本文件附件）非常有价值，而且秘书处认为，派遣一定数量的工作人员到这些机构，可以获得更详细的信息和见解。筹备阶段计划派出一到两个工作人员团组访问已执行类似项目的组织。

C. 拟议的资金来源

54. 拟用现有储备金为 ERP 项目供资（参见文件 WO/PBC/12/4）。

九、 报告机制

55. 秘书处将按期向计划和预算委员会提交项目进展报告和财务报告。

从其他联合国机构和有关机构获得的 ERP 项目信息摘要

A. 与其他机构的交流概述

1. 秘书处与难民署（位于日内瓦）并通过电话和电话会议与开发署进行了大量非正式咨询，交换了信息和经验。还与气象组织初步交换了意见，8月底/9月初将进行更详细的讨论。

2. 秘书处高兴地向计划和预算委员会通报，已联系的各机构反应积极，非常合作，并向我们提供了非常有价值的信息。这些机构还表示有能力且愿意在 WIPO 实施 ERP 系统的过程中提供进一步合作，酌情分享定制信息及其他资料。

B. 开发署项目信息摘要

3. 开发署分两阶段实施了 ERP 项目（称为“Atlas”）。第一阶段于 2002 年至 2005 年进行，其间 2004 年 1 月开始运行。该阶段包括实施 PeopleSoft 财务、采购及资产管理模块、国家办事处和一般事务人员的人力资源及全球薪资模块。第二阶段正在进行，目的是在项目管理、财务管理、电子征聘、国际专业人员薪资、电子采购及战略采购方面部署若干改进。

4. 按提供给秘书处的数字，开发署实施 ERP 的总费用第一阶段为 5,760 万美元（截至 2005 年 3 月），第二阶段约为 1,100 万美元。

5. 应当指出，尽管开发署的实施规模和复杂性无法与 WIPO 相提并论，但许多经验可能适合于 WIPO 的环境。WIPO 在 2002 年曾为购买软件许可证在拟定与 PeopleSoft 的协议方面与开发署合作过，当时提供的信息和文件非常有用。

6. 开发署送给我们一份综合性文件，内容是第一阶段的实施总结和取得的经验、费用信息、治理结构、风险和问题日志摘录以及一些关于效益跟踪的宝贵信息，后者最为重要。开发署称，尽管效益量化具有挑战性，但他们极为认真地努力找出各业务领域可获得的与所部署的功能有关的具体效益。这些效益在项目实施的整个过程中得到跟踪，其结果在提交给秘书处的材料中有摘要说明。

7. 开发署明确指出，愿与 WIPO 在下游活动中进行合作，包括分享 WIPO 认为相关的符合联合国要求的任何定制信息。他们曾在日内瓦与难民署进行过此类合作，难民署采用的也是 PeopleSoft。

8. 开发署的项目具有多机构性质，因此其项目的治理结构要比 WIPO 所需的结构复杂得多。但总体说来，他们强调的是要有一个有力且被授权的执行主办人、一个项目委员会、变动管理和强有力且经过检验的项目方法（Prince2）。实施第一阶段的挑战很多，时间安排也非常紧张，项目的执行责任由负责行政和管理职能的助理秘书长担负。这使采用的政策连贯，项目的实施有效。

C. 难民署项目信息摘要

9. 难民署的项目与开发署类似，于 2002 年开始。第一阶段包括供应链及财务模块的实施（2002 年至 2004 年），第二阶段正在进行，包括实施 PeopleSoft 全球薪资和人力资源管理模块。

10. 难民署的项目治理包括两个层次。高层的委员会（IT 治理委员会）包括多位司长（D2 级），主席由副高级专员担任。委员会每年召开三至四次会议，难民署的首席信息官向委员会报告工作。第二层是业务部门委员会，视需要由 IT 领域以及与 ERP 部署有关的业务领域的司长、项目管理员和一些科长参加。

11. 难民署提供的 2004 年以来项目总费用的信息如下：

2004 年	—	2,040 万美元
2005 年	—	2,970 万美元
2006 年	—	2,010 万美元
2007 年	—	预算 630 万美元
2008 年	—	预算 120 万美元

这些费用包括软件许可证、硬件/托管、执行伙伴、培训及（直接分配给项目的）工作人员的费用。

12. 难民署不久前向我们演示了他们的采购系统，并全面介绍了人力资源管理及全球薪资项目。接触期间讨论了其实施方法中的一些重要因素，包括建立采购物项目录的方法以及旧薪资系统历史数据的转换方法。

13. 我们了解的一些重要因素是：

- 业务部门应自始至终参与项目；
- 要坚持 ERP 软件中的最佳做法；
- 要指派洞悉业务流程的重要用户参加项目，其日常职责由短期资源替补；

- 应进行用户培训；并且
- 要由本组织主要负责项目实施，不要将其委托给外部执行伙伴。

14. 难民署目前正在规划 **IPSAS** 的实施，其中包括费用组件，秘书处希望其工作完成后，与他们就该问题进行进一步讨论。

15. 最后，难民署表示愿意视需要在 **WIPO** 的项目过程中分享其经验。这可能包括分享定制信息，特别是那些与人力资源及全球薪资模块相关的定制信息。

D. 气象组织提供的初步信息

16. 气象组织提供了其项目的初步信息，8 月下旬将与他们进行更详细的讨论。该组织的甲骨文 **E-Business Suite** 应用已于 2006 年 1 月开始用于财务和采购，6 月开始用于人力资源管理系统和薪资，9 月开始用于电子采购及门户。

17. 他们提供的 **ERP** 实施最近一个阶段的全部直接费用约为 300 万瑞郎。其理事机构已核准追加 400 万瑞郎用于 2008 年开始的 **IPSAS** 实施。

[文件完]