

计划和预算委员会

第二十一届会议

2013年9月9日至13日，日内瓦

WIPO 战略调整计划实施最终报告

秘书处编拟

一、导 言

1. WIPO 大会第三十四届会议于 2007 年 9 月批准了（当时名为）审计委员会的建议，即根据普华永道 (PwC) 逐岗位评估最终报告中提出的路线和优先重点，秘书处建立一个一体化的综合性组织改进计划；秘书处在其报告（文件 WO/GA/34/16、WO/GA/34/12 和 WO/AC/6/2）中也认可了该建议。2008 年，战略调整计划 (SRP) 启动，以帮助本组织在众多外部和内部挑战下取得成果。
2. 向成员国通报 SRP 实施进度的介绍会分别于 2010 年 4 月、2011 年 5 月和 2012 年 5 月举行。此外，进度报告已于 2011 年和 2012 年提交给计划和预算委员会，且在 2011 年和 2012 年的大会上做了口头介绍。SRP 由独立咨询和监督委员会监督实施，在整个计划实施期间，该委员会都收到了季度进度报告。
3. 由 19 项举措组成的 SRP 于 2012 年 12 月结束，其中有些举措在 2013 年初终止。三项举措在 2013 年 3 月后仍将按各自的管理框架继续实施。在本文件第四部分可找到有关此三项倡议，即企业资源规划 (ERP)、内部交流和内部控制，的进一步信息。
4. 在 2013 年的剩余时间里，秘书处将集中确保 SRP 实施期间取得的收益能成功地纳入本组织工作的主流。

二、SRP 的范围

5. SRP 旨在加强 WIPO 的灵敏性、效率、能力和侧重点，以期实现九项战略目标。SRP 含有 19 项举措，每项举措都有助于强化本组织的核心价值，即“服务导向”、“团结一致”、“成果问责”、“对环境、社会和善政负责”。

6. 每项举措都由一名项目负责人和高级管理团队(SMT)带头人对项目成果和成功负责。这些举措在范围上差别很大，由专门的项目管理办公室(PMO)负责协调。

三、沟通

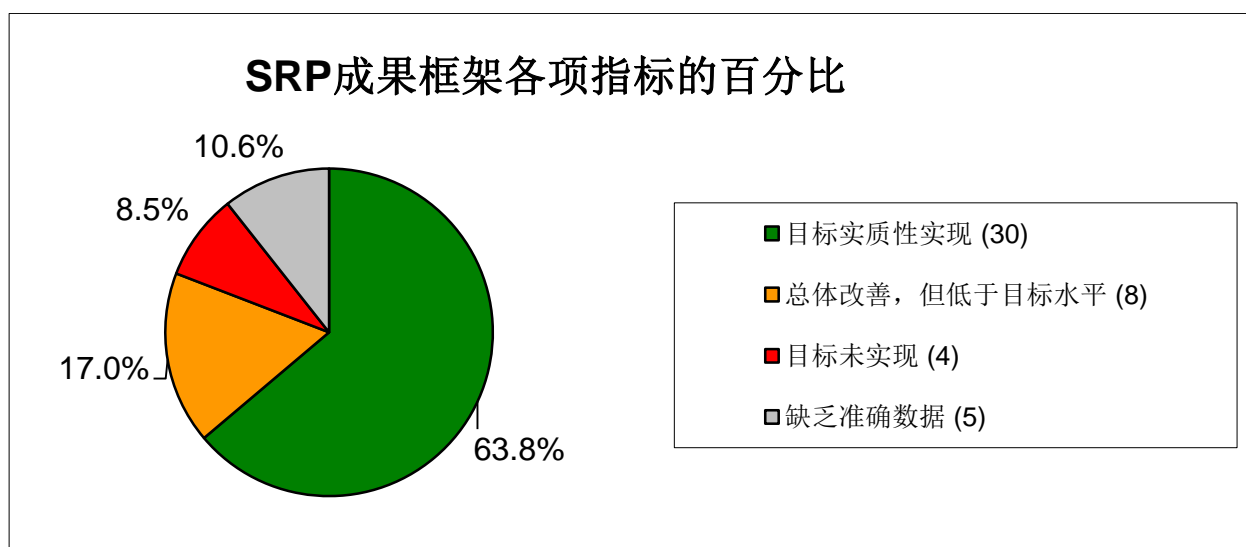
7. SRP 是引入变革的计划。主要的利益攸关方包括成员国、工作人员、顾客/客户和公众。在整个 SRP 实施期间，与上述每个利益攸关方的沟通至关重要。在第 2 段中详述了与成员国的沟通情况。通过全体员工大会的多次介绍、印刷品和其他途径，加强与工作人员的沟通。WIPO 网站、小组访问、新闻发布和多渠道演讲都促进了向客户和公众传递本组织的效率和成效得到提升的信息。

8. 正式出版物中包括 SRP 路线图。该路线图于 2010 年 4 月发布，并于 2011 年 4 月更新以反映进展。2012 年，推出了面向工作人员的补充路线图内容的小册子，该小册子广为分发，并且在网上也可获取。在 2013 年 SRP 结束时，以适合所有利益攸关方的格式制作了一份记录 SRP 最终成果的小册子。

四、衡量 SRP 的成功

9. SRP 纳入了一个完善的监测、监督和评价框架，由 SRP 项目管理办公室负责协调，以确保查明相互依存关系并审查和减轻风险。每项举措都通过定期的进展报告得到密切监测。总干事与项目负责人、高级管理团队举措带头人和项目管理办公室一同开展定期审查。

SRP 成果框架通过使用一目了然的仪表盘式图表，按清晰、全面、有效的指标体系，对计划进展进行追踪。每个指标都特意设定了期待实现的目标，以促使本组织的效绩达到更高的水平。SRP 成果框架可在互联网上找到。下图展示了这些指标的实现情况概览。



10. 一项独立的核心价值工作人员调查分别于 SRP 开始实施的 2010 年 12 月、实施期中的 2011 年 11 月和 SRP 结束的 2013 年 1 月开展。调查结果表明在所有四项核心价值上获得了显著的改善(见下表)；成员国可从互联网上获取完整的报告。

变化 2010-2012	核心价值	2010-2012	2011-2012	问题
↑	服务导向	+ 15% + 8% + 9% + 4% + 9%	+ 19% + 13% + 14% + 6% + 8%	您如何评价我们为WIPO的同事提供服务的质量？ 您如何评价我们为成员国、合作伙伴和利益攸关方提供的外部服务？ 我们在WIPO了解同事的需求 我们在WIPO为同事提供及时的服务 我们在WIPO吸收反馈以改进服务 我们在WIPO为同事提供高质量的服务 我们在WIPO觉得为同事提供好的服务很重要
↑	团结一致	+ 27% + 14% + 8% + 21%	+ 19% + 12% + 13% + 15% + 22% + 9% + 10% + 5%	我们在WIPO团结一致 我熟悉本组织的九大战略目标 我感到自己致力于WIPO的四个核心价值 我觉得与同事就共同项目开展跨部门协作很容易 本组织有效地与工作人员沟通信息 工作人员与管理层有效地共享信息 我们轻松地跨单位、科室、司或部门共享信息 信息可获取、适当并容易理解
↑	成果问责	+ 21% + 3% + 12% + 14%	+ 12% + 4% + 7% + 7% + 11% + 13%	我们在WIPO对成果问责 我了解我所属的计划帮助实现的预期成果 我今年的个人目标与预期成果挂钩 我的上级就我的绩效给予定期反馈 我对在WIPO的学习机会感到满意 资源有效地用于实现成果
↑	对环境、社会和善政负责	+ 10% + 7% - 3% + 19% + 22% - 2%	+ 5% + 8% + 6% + 22% + 33% + 2%	WIPO在整个社会发挥着重要作用 我们在 WIPO 致力于遵守道德原则 我们在 WIPO 关心环境 我了解 WIPO 的道德原则 我了解报告不端行为的程序 我了解 WIPO 为减少其环境影响所开展的活动

五、关键成果

11. SRP 所有的 19 项举措都取得了显著进展并实现了具体的改进，显然有助于加强我们的核心价值。详细信息可见 2013 年 SRP “拥抱变革”的小册子。

服务导向

12. 改善客户服务和体验。从核心价值调查数据可看到，工作人员对于内部服务导向的看法显著改善。此外，针对马德里和海牙客户的调查表明，86%的受调查客户表示满意。首先，该举措创建了人员得当的客户服务中心，把众多的 WIPO 服务中心整合在一起，这样做带来了一系列的益处，包括提高使用便捷性、信息一致性和降低成本。其次，WIPO 还投资改进了电话系统和客户问询登记系统，从而使单个系统能可靠地服务于本组织的众多领域，比如专利合作条约(PCT)和 WIPO 世界学院。最后，大力加强培训使我们的工作人员能更好地回答客户的问询并满足客户需求。由于该举措，各个流程还得到了清晰地定义。该举措已被纳入计划 19 工作。

13. 加强外部交流和品牌建设。该项举措的关键目标是增强社会对 WIPO 作用的了解。在最近的一次利益攸关方看法调查中，72%的受访者表示，他们对 WIPO 感到“熟悉”或“很熟悉”。该项 SRP 举措实现了一系列的益处。WIPO 推出了一个新的标识，实施了新的组织形象和品牌推广战略，从而实现了品牌的重新定位。本组织显著拓展了 WIPO 出版物的语言覆盖面，平均有 70%以上的出版物以联合国所有六种官方语文出版。各项程序进行了改进，如要求所有的 WIPO 新出版物请求需要经过出版物委员会

的审查程序，以确保这些出版物及时、相关并满足质量标准。通过本组织总部在 WIPO 首个开放日接待约 3,500 名参观者，当地社区的可见参与达到了一个新的水平。通过进驻三大新的社交媒体平台(即 Twitter、Flickr 和 Scribd)，WIPO 的社交媒体影响力增加了 60%以上。网站内容大大合理化，创建了用户体验战略为 2013 年推出全新的网站打下基础。这一举措已被纳入计划 19。

14. 支持营销和业务发展。该举措的最终目的是了解是否可以通过对 WIPO 收取规费的服务 (PCT, 马德里, 海牙和仲裁/调解) 进行更好的营销和定价来增加 WIPO 的“市场份额”。该举措交付了一项有用的市场营销和定价初步分析，并通过记录 WIPO 服务用户的反馈增进了对客户看法的了解。开展了一项独立的营销和定价研究，以分析如何为与提交和处理国际专利申请、商标国际注册、工业品外观设计国际注册以及知识产权纠纷的仲裁和调解有关的 WIPO 各项服务进行营销和定价，从而有利于更多的使用。最后，该项目还促成了 WIPO 各项服务之间更密切的合作。这一举措已被纳入计划 5、6、7 和 31。

15. 确保业务连续性。业务影响评估(BIA)有助于理解 WIPO 的关键流程，也为制定其他特定主题的计划，如 IT 服务连续性管理，奠定了良好的基础。通过提高意识的宣传活动，其中包括为所有员工提供培训，工作人员提高了对业务连续性的理解。由于这个项目，WIPO 现在能更好地尽量减少业务中断，特别是通过业务连续性管理策略与危机管理计划中规定的明确流程。这一举措正在被纳入执行管理计划以及行政和管理部门的工作的主流。

团结一致

16. 实施企业资源规划(ERP)。SRP 中的 ERP 项目主要集中在规划阶段。ERP 系统把很多不同的系统整合成一个综合性的解决方案。到 2013 年底，双年期规划、年度工作计划以及财务和人力资源管理系统将完全整合。“AIMS 演变”将把基本管理数据改变成“智能”信息。本组织 2014/15 两年期计划和预算的编制使用了 ERP 系统中的企业绩效管理(EPM)新模块。这一技术已使 WIPO 能更新其工作规划流程，现在可确保年度工作计划由两年期计划驱动。EPM 今后将继续得到加强，在已经实现的改进(如国别计划概览和通过结果和指标监测实际资源利用率的功能)基础上锦上添花。PeopleSoft ERP 模块已升级到最新版本，以充分利用新的功能，尽可能减少定制，并为与即将实行的人力资源薪资模块的集成奠定基础。基于 PeopleSoft 的核心人力资源和薪资模块的新改进将于 2013 年 10 月实行，届时能支持与财务系统的更好集成，使数据仓的数量合理化，并为今后要部署的提高效率、服务水平和报告能力的功能奠定基础。整合 WIPO 的规划、财务和人力资源管理系统构思和设计工作已经开展。ERP 项目组合由储备金供资，正在按其任务规定向顺利完成推进。

17. 改善信息与通信技术(ICT)框架。WIPO 利益攸关方继续从强化的 ICT 框架中受益。改善 ICT 框架的举措集中于三大领域：治理、项目管理、保密性及信息控制。改组后的信息与通信技术委员会由总干事担任主席，以促进跨部门决策的连贯性。ICT 委员会已制定 ICT 战略草案，目前正在审查以确保该战略反映了对业务至关重要的 ICT 需求。项目登记制度落实到位，使项目工作实现一致性和可视性。为了规范项目管理实践，84 名工作人员接受了 PRINCE2 项目管理办法培训。保密性和信息控制领域取得了特别成效：由于信息控制机制阐述得更加清晰，工作人员的期望正在发生变化；在信息控制政策到位的情况下，实施控制现在成为可能。由于开展了提高信息安全意识的培训，工作人员对外部安全威胁有了很强的意识和敏感度。该举措所有正在开展的活动都已纳入计划 25。

18. 修改人力资源管理的扶持性规则框架。对《WIPO 工作人员条例与细则》(SRR)进行了全面审查以确保符合国际公务员制度委员会(ICSC)的标准。新的 SRR 提高了临时工作人员的福利，包括对临时的专业工作人员适用 ICSC 薪金表、扶养津贴、更好的产假和陪产假以及养恤金拨备。修订的 SRR 由成员

国在 2012 年 9 月批准，并于 2013 年 1 月生效(后续行动的两章除外)。新的合同框架已由成员国通过，法律依据于 2012 年 1 月颁布，采用分阶段实施。办公指令框架已开展实质审查并根据修订的 SRR 进行更新，从 2013 年 1 月起实施。关于任命委员会的 SRR 修订由成员国在 2011 年 9 月批准，并于 2012 年 1 月实施。实施电子招聘系统使年度招聘时间从 2011 年的 30 周下降到 2012 年的 16.5 周。关于改叙以及旨在提高效率的叙级委员会精简后构成的 SRR 修订由成员国于 2012 年批准并于 2013 年 1 月实施，这已帮助消除了改叙的积压。SRR 的最后两章预计将在 2013 年修订，这项举措的所有内容都已纳入计划 23 的工作。

19. 加强内部沟通。加强内部沟通的举措取得了重要进展。2011 年，约 140 名工作人员参加了小型研讨会以帮助确定内部沟通建议。总干事批准了 14 项由工作人员提出的各个领域的建议/项目，以在未来几年改善内部沟通，并在战略调整计划结束之后继续下去。以下建议已经得到成功落实：非正式的月度“最新动态”(“What’s New”)项目，事实证明颇受欢迎；行政和管理部门与所有部门开展了“答疑时间”(“QuestionTime”)活动；针对一些人力资源问题(包括培训、合同改革、绩效管理变化等)召开了专题发布会，颇受好评；知识产权与遗传资源、传统知识和民间文艺政府间委员会(IGC)会后的首个员工发布会参加者众多；向新员工介绍了关于行政流程的“轻松入门”(“start smart”)学习模块。已经落实的“快速见效”(“Quick win”)建议包括在员工调动通知中使用照片、在全体大会上介绍新员工、开展“与总干事喝茶”活动以及发布全体工作人员会议日程表。加强内部沟通的举措在核心价值调查中得到了积极评价。该举措自启动以来范围显著扩大，可望在计划 19 下继续开展两年。

20. 调整 WIPO 驻外办事处，以更好地促进战略目标的实现。该举措利用驻外办事处答复日内瓦下班时间接收到的查询，为 WIPO 的全天候客户服务作出了贡献。在制定通过两年期规划程序加强 WIPO 的地理存在的提案时，使用了与成员国就驻外办事处策略进行磋商的基础上产生的原则。

21. 强化“团结一致”的文化。该举措通过参与一些现有项目(“聚焦项目”)，加强“团结一致”的精神，提升横向合作；内部沟通举措帮助营造了与该举措目标相符的氛围。其他聚焦项目包括翻译技术项目和企业资源规划举措。北京外交会议的规划，被新增为聚焦项目，由高级管理团队举措带头人领导高级团队，是“团结一致”价值观的典范。该项目的总体成果是，本组织比以前更加“项目化”，“团结一致”的文化获得提升，这在核心价值调查中工作人员的看法里得到了反映。

成果问责

22. 确定中期战略计划(MTSP)。中期战略计划(MTSP)于 2010 年完成，包括制定本组织的九大战略目标。MTSP 和成员国的意见指导了 2012/13 计划和预算的编制、批准和实施，并且还指导了 2014/15 计划和预算的编制。

23. 发展 WIPO 组织设计。该举措旨在帮助确保各组织单位富有成效地运行。通过完善的工作设计、明确规定的报告关系和工作负荷分配，该举措使人力资源得到有效的利用。组织设计是一个持续的活动。通过组织设计，本组织的结构和功能在两年期和年度规划周期中得到审查和完善，以满足不断演变的需求。主要的成果包括，在 2009 年把 WIPO 的结构合并成七大部门，更有效地重新归类了相关的职能并确保与 WIPO 的战略目标相符。每个组织单位进行了后续完善，以确保其结构和资源配备能优化其成效。此外，引入了一个新的叙级管理简化流程，为人力资源管理司编制了关于组织设计和人员相关问题的报告，为新的人力资源战略奠定了基础。该举措所有正在进行的活动都已纳入计划 23。

24. 加强注重成果的管理(RBM)。发展了一个综合、简单明了的注重成果的管理体系，以确保资源的预算和使用符合本组织的成果和重点工作。通过绩效指标、目标和基准，定期衡量和分析组织绩效。

依据预期成果来设定各个员工的工作目标。通过第一版的检测和评估系统，包括可看到各国活动情况的功能，在本组织各部门之间实现了更好的工作协调。总的来说，与内部的工作人员和管理者以及外部的成员国和利益攸关方进行更丰富的注重成果的绩效对话现在成为可能。该举措和 ERP 举措密切合作以建立工具和系统，用于支持注重成果的两年期规划和工作规划。RBM 已被纳入了本组织各个机构的工作的主流，并通过计划 22 加以促进。基于明确的以成果为导向的规划，该计划下开展的工作将继续加强实施监测、评估和报告工具。

25. 实施绩效管理和工作人员发展系统(PMSDS)。根据注重成果的管理思路，主管和员工每年通过 PMSDS 共同确认个人工作/发展计划，该计划与组织期待的成果直接挂钩，而组织期待的成果有助于实现中期战略规划中确定的战略目标。在年末，所有员工都依据他们的个人计划受到评价。由于这一做法，WIPO 工作人员更加意识到各计划的预期成果(91%)，绝大部分工作人员相信，他们的个人目标和预期成果相关(89%)。通过更好地查明重点学习内容，以及从系统中调取培训需求以提供具有成本效益的跨部门小组培训举措，秘书处还得以更具战略性地管理培训需求。此外，该举措鼓励了管理人员和员工之间持续的绩效对话，认为从上级获得绩效定期反馈的员工人数明显上升(2010：58%，2012：72%)。员工绩效管理纳入了本组织各个机构的工作的主流，并通过计划 23 加以促进。

26. 加强风险管理和内部控制。风险管理在 WIPO 已经制度化，用于聚焦秘书处与成员国、独立咨询监督委员会(IAOC)和内审司讨论中涉及的重要议题。通过培训项目，工作人员学习到了考虑成果框架中的组织预期成果，以更系统和更有预防性的方法查明风险。风险政策和新的流程确保了风险评估被纳入年度工作规划周期和两年期规划周期。风险路线图突显未来几年中企业风险管理的前行道路。此外，该举措集中加强内部控制，特别是依据变化的工作程序和 ERP 系统实现的新功能。风险管理已被纳入本组织各个机构的工作的主流。该举措在计划 22 的管理下可望于 2013 年底完成。

27. 加强财务资源管理。该项目旨在通过实现三大系列成果以加强财务资源的管理：建立 WIPO 扶持性规则框架中的财务部分；通过创收相关活动和数据的清晰流程加强收入管理；以及通过强化负责的开支文化和在预算资源范围内交付成果的问责制，加强支出管理。我们开展了一项研究，对创收服务和支出进行了经济预测，由此增进了对预测的了解。在 2012/13 计划和预算中引入了一项投资政策、一个资本规划和管理框架以及增进成本效率的多项措施，提升了财务资源的管理。改进的财务管理已被纳入秘书处各项工作的主流，由计划 22 监督。

对环境、社会和善政负责

28. 建立综合性道德与操守体制。自 2010 年以来，设立了道德办公室并任命了首席道德官。由于颁布了举报保护政策(WPP)，其中包括保护负责任地报告可疑错失行为或参与监督活动的 WIPO 人员免受打击报复，本组织有更强的能力来处理潜在的资源滥用和其它不端行为。在与工作人员广泛磋商后，颁布了《WIPO 道德守则》。通过这一举措，99%以上的工作人员参加了为期半天的互动（强制性）的道德培训项目。反馈表明对课程的满意度非常高，超过 82%的受访者(道德反馈调查)表示，培训提高了他们关于道德问题的意识。总的来说，WIPO 工作人员更好地了解了职业道德的原则(2010：77%，2012：96%(核心价值调查))，同时能更好地处理道德困境 - 84%的受访者(道德反馈调查)相信他们能更好地解决道德难题。在计划 21 的协调下，该举措的益处已被纳入 WIPO 各个机构工作的主流。

29. 减少 WIPO 对环境负面影响。激励措施和自身觉悟鼓励工作人员使用其他方式上班，比如在骑车上班月中，有 100 多名工作人员骑车上班或试骑电动自行车上班。公交特价优惠票措施让 200 名工作人员搭乘公交车上班。在新楼内，我们特别重视环保，如在冷却系统中使用湖水并进行自然通风。会

议服务部针对散发给参加 WIPO 大会的代表团的正式文件，建立了一套电子通信系统，在该系统下不再系统发放打印材料，除非代表团提出明确要求。该举措的产出已被纳入计划 24 和计划 29 的工作。

30. 完善 WIPO 办公区无障碍进出和服务。2012 年，由一位专业的设计师对 WIPO 办公区进行了首次设施无障碍核查，最终的核查报告于 2013 年 1 月收到。这构成了选择落实行动的基础，包括未来五年的落实时间安排、成本概算和供资建议。我们落实了一项政策，以确保 WIPO 网站的内容适合残疾人阅读。该举措的产出已被纳入计划 24 和计划 29 的工作。

六、 SRP 所需资源概况

31. 战略调整计划需要的全部资源包括：(i) WIPO 工作人员投入到战略调整计划相关活动的时间；(ii) 商业服务、各系统及临时人员所需的财务资源。

32. 第一类资源，即 WIPO 工作人员投入的时间，是其在本组织内日常工作的一部分，因此列入计划和预算(P&B)与工作计划的预算中。

33. 对于 2010-11 双年度的第二类资源，共分配了约 155 万瑞郎，实际使用约 142 万瑞郎。

34. 对于 2012/13 双年度的第二类资源，拨付给 SRP 各项举措的资金总额为 100 万瑞郎，这笔资金可望得到充分使用。

35. 请计划和预算委员会注意本文件的内容。

[文件完]