

## 计划和预算委员会

### 第二十四届会议

2015年9月14日至18日，日内瓦

### 全面的一体化企业资源规划(ERP)系统实施进展报告

秘书处编拟

#### 一、导言

1. 2010年9月WIPO成员国大会第四十八届会议批准了秘书处有关实施全面的一体化企业资源规划(ERP)系统的提案(文件WO/PBC/15/17和A/48/14)，旨在：(i)实现WIPO行政、管理和客户服务的核心功能现代化；(ii)提高WIPO行政和管理流程的效率和生产率；以及(iii)提升能力，向成员国、利益有关方和管理层提供更好的信息。

2. 本报告对先前已提交给计划和预算委员会(PBC)的进展报告形成补充，向成员国通报2014年6月至2015年5月期间在ERP项目组合下取得的进展、实现的里程碑和预算使用情况。报告还提供了在成员国所批准整体组合预算内的最新组合计划和相关预算调整的摘要。

#### 二、目标、范围和方法——背景

3. ERP系统正在通过相互关联的项目组合加以实施，逐步改进行政一体化管理系统(AIMS改进)。

4. 项目的第一个分支是向WIPO提供一整套加强人力资源管理的工具，包括职位管理、福利和应享权利、薪资、征聘、工作人员绩效、学习和发展。

5. 项目的第二个分支是向WIPO提供一整套工具——企业绩效管理(EPM)和业务智能(BI)，以加强实施成果管理制(RBM)，包括两年期规划、年度工作规划、执行情况监测和绩效评估、报告和分析。企业风险管理(ERM)是实现本组织各项战略目标和预期成果的一项重要职能，作为本组织成果管理制周期整体的一部分运作，也将作为这个分支的一部分得到加强。

6. 项目的第三个分支是通过配置变化和更新增强现有的 PeopleSoft 财务、采购(FSCM)和差旅系统，支持引入新功能和模块，并改进业务流程。
7. 第四个分支是为改进客户关系管理(CRM)奠定基础，手段是支持以业务引领的项目，如通讯名单工具、联系信息数据库、接入管理、客户分析，并代替部分以客户为中心的系统。
8. WIPO 采用渐进的分期项目实施方法，这有助于 ERP 能力以连贯和平稳的方式不断发展。这一做法的另一推动因素是本组织相关部门吸收并融入变化的能力。
9. 实施 ERP 项目组合的主要驱动因素是质量、准确度以及在核准的预算内完成任务。本报告后文建议的时间安排修改是基于这些标准和本组织各部门吸收并融入正在部署的变化的能力。

### 三、项目组合的成绩

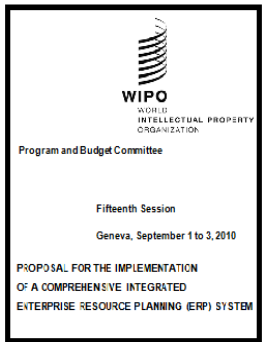
10. 总体而言，项目组合在实现现代化并改进 WIPO 管理、行政和客户服务功能的质量、效率和生产率并提高本组织为成员国、利益相关方以及管理层提供信息的能力等方面进展顺利。下图显示了改进进展和未来计划：

# AIMS的改进过程

2010-2017年

**2010年**

- 建议通过在WIPO采用一体化的ERP系统来扩展AIMS, 向成员国提出供批准



**2011年**

- 阐述清晰的愿景和计划, 定义ERP系统的概念设计
- 成立ERP项目组合管理办公室
- 升级AIMS财务和采购应用程序, 使新功能投入使用, 并为未来项目奠定稳定基础

**2012年**

- 通过新的企业管理工具——AIMS企业绩效创建WIPO第一个基于成果的计划和预算



**2013年**

- 开发新的AIMS人力资源和薪资应用程序(2014年1月推出)
- 通过企业绩效编制2014-15年计划和预算



**2014年**

- 通过AIMS企业绩效推出实施和监测工具
- 为计划、HR和财务部门提供AIMS业务智能看板
- 采用用于差旅的myWay在线预订工具(AIMS差旅和活动)
- 采用全组织范围的风险管理工具(AIMS风险)
- 为AIMS采用新的通信和培训战略, 为项目组合建立了现代化的观感



**2015年**

- 通过MyWIPO推出雇员自助式服务功能
- 通过AIMS企业绩效提供预算规划的完整周期
- 将AIMS财务和采购以及AIMS人力资源和薪资应用程序升级到最新版
- 通过AIMS业务智能推出高级管理层看板和其他报告
- 使用新的在线招聘系统(AIMS招聘)取代eRecruit



**2016-2017年**

- 推出新的一体化在线学习管理工具(AIMS学习)
- 使用新的工作人员绩效管理工具(AIMS工作人员绩效)取代ePMSDS
- 通过客户关系管理领域的新技术向成员国和客户提供加强后的报告和信息
- 结束ERP项目组合, 继续由管理和行政应用处带领的AIMS改进



11. 第十部分详述了项目组合各分支取得的进展。2015 年初，由于 ERP 项目管理办公室 (EPMO)、信息与通信技术部 (ICTD) 与人力资源部 (HRMD) 之间的合作，启动了在线培训目录，为 WIPO 工作人员提供了单一一个浏览所有所提供培训课程的场所，并能实时获取在线培训材料和其他培训课程的注册信息。

#### 四、ERP 效绩审计

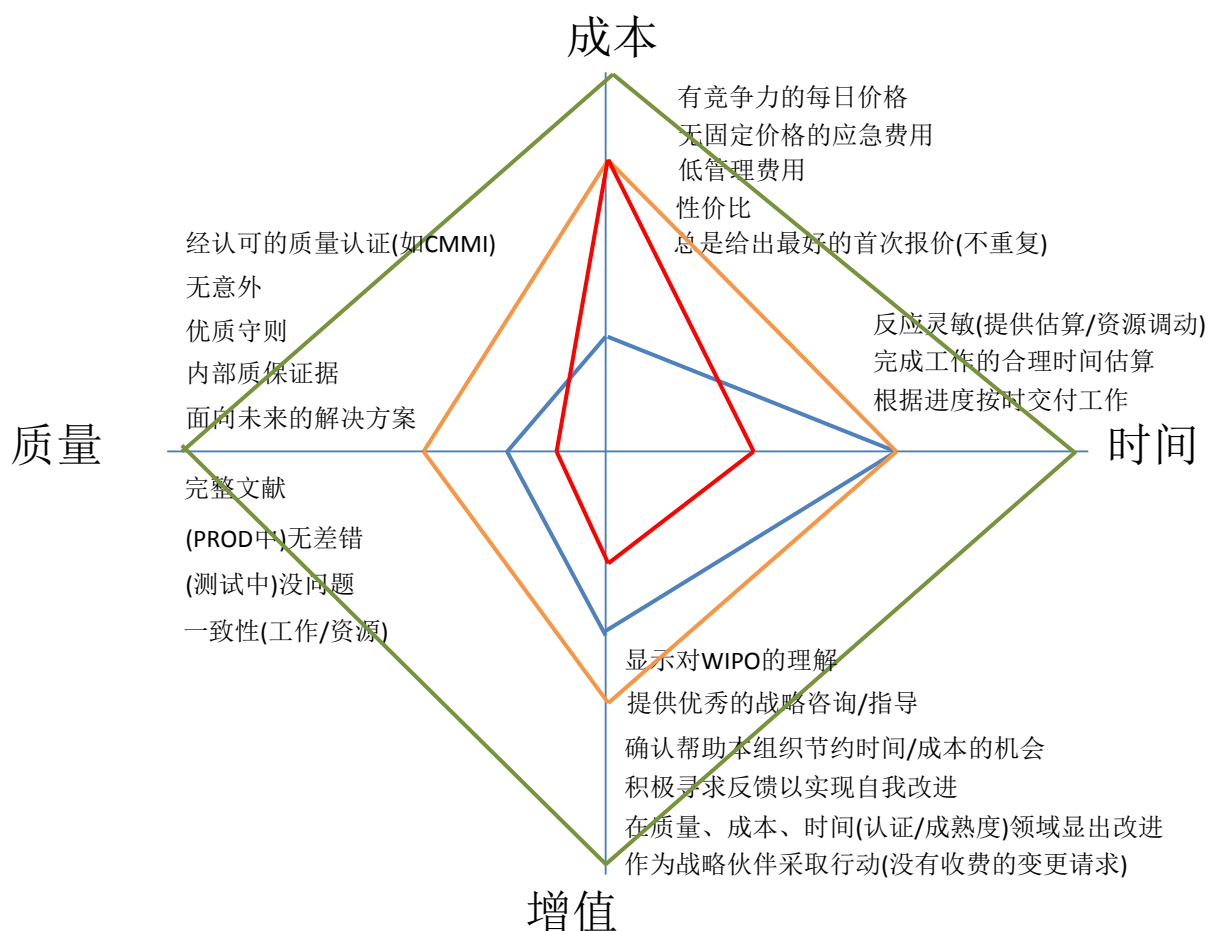
12. 在 2014 年第三季度，外聘审计员对 ERP 进行了一次效绩审计。

13. 草案形式的效绩审计包含 9 条建议。作为 ERP 项目组合持续改进的一部分，将考虑这些建议并妥善实施。其中一些建议已通过本报告付诸行动，如澄清说明修改后的时间安排、对项目组合各分支预算的有关影响以及为外部执行伙伴加入的效绩评估部分。

#### 五、外部执行伙伴效绩评估

14. 在每个项目的交付过程中，对 ERP 执行伙伴的效绩进行了持续监测。与伙伴签订的合同通常包括一系列应交付成果，它们与重要阶段性成果相关联，有相应的商定付款安排。应交付成果必须经由 WIPO 认可，才会进行重要阶段性付款。这样有助于加强所需的对质量和成本的控制。但是，这样有可能影响执行的时间安排，因为在 WIPO 认可前，可能需要对交付成果进行修改完善。

15. 下图再现了外部执行伙伴的效绩，理想的伙伴效绩以外圈的绿钻显示。三个 ERP 重要执行伙伴迄今为止的实际效绩以内圈的红色、橙色和蓝色表示，即色框越大，该伙伴满足的标准数量越多。



16. 上图显示了每个 ERP 重要执行伙伴的优势和劣势。作为正在开展的持续改进过程，WIPO 采用以下做法，帮助弥合当前和理想效绩之间的差距：

- 确保伙伴经过某一具体质量标准的认证；
- 加入与定期衡量和纠正措施相对的关键效绩指标；
- 将商定的效绩改进目标纳入较长的合同；
- 确保所有工作经过竞争性投标，即便对于可在现有总协议框架内直接授予的较小规模工作，也是如此；
- 采取强有力的独立把关，确保项目在进入下一阶段前达到可接受的质量水平。

## 六、管理结构

17. 2014 年作为独立验证与确认 (IV&V) 审查结果通过的加强后的管理结构，帮助使 ERP 项目组合反应更加灵敏，并对作用和职责进行了明确区分，为解决问题提供了清晰的上报途径。内网和 ERP 维基空间一直作为知识共享工具，帮助利益攸关者获知项目和整个项目组合改进发展的最新信息。

18. ERP 项目管理办公室继续与各个层面的工作人员交流。2014 年采取的部分主要举措包括 6 月举行的“在 WIPO 学习”讲习班和 10 月举行的“WIPO 新动态”介绍会，都引起了工作人员的极大兴趣。还发布和分发了 2014 年夏季和冬季版的《ERP 通讯》，使工作人员获知不同项目新发布的产品和服务。

19. 项目组合还为自助式服务和业务智能制作了一系列简短、信息丰富的视频用于交流。计划今年早些时候为其他项目制作类似视频。征聘项目以及 PeopleSoft 升级项目正在开展更多交流和培训活动，这两个项目都接触庞大的用户群。这其中的部分活动包括非正式会议、培训视频、电邮通信和即将发布的《2015 年夏季通讯》。

20. 最后，将在不久的将来开展一次 AIMS 用户调查，收集工作人员对于 AIMS 实用性的反馈意见，以便作为项目组合的一部分，尽可能予以改进。调查计划每年开展一次，以获得经常用户的反馈意见，并确保 ERP 业务系统持续改进。

## 七、ERP 项目预算使用

21. 实施 ERP 项目组合的费用总概算约为五年内支出 2500 万瑞郎，包括应用托管、软件采购、项目人事、用户替岗资源、外部执行伙伴费、培训和通讯以及其他的项目费用。随着各系统得到部署并投入运行，维护和系统运营的经常费用将纳入后续各计划和预算提案。内外部项目人事资源的合理配备，包括利用低成本的离岸资源和固定价格合同，是项目预算严格管控的条件下仍实现规划功能的原因。

22. 下表提供了迄今为止按主要功能领域和费用类别列示的预算使用以及到 2015 年底的预算使用概算总览。

## ERP 项目组合预算使用情况 (按主要功能领域列示)

(单位: 瑞郎, 截至2015年5月31日)

主要功能领域	原项目预算	更新后预算 <sup>1</sup>	迄今实际支出 <sup>2</sup>	实际使用率 <sup>3</sup>	进度	截至2015年底的 预算使用概算 <sup>4</sup>
计划和变化管理	3,830,200	3,797,311	2,311,645	61%	53%	2,645,170
人力资源管理和开发	8,945,755	6,886,734	4,475,183	65%	58%	5,363,931
企业绩效管理	6,017,982	6,715,538	5,383,290	80%	90%	6,226,353
客户关系管理	1,955,690	1,943,477	108,925	6%	0%	524,945
AIMS改进	4,591,840	4,420,121	2,407,021	54%	50%	3,443,957
应计应急资金 <sup>5</sup>	-	1,578,286	-	-	-	-
<b>总 计</b>	<b>25,341,467</b>	<b>25,341,467</b>	<b>14,686,063</b>	<b>58%</b>	<b>59%</b>	<b>18,204,355</b>

<sup>1</sup> 更新后预算是基于截至2015年5月31日的实际支出和已规划未来项目的预算概算。后者包括10%的应急资金,符合原有规划的推测(文件)WO/PBC/15/17。

<sup>2</sup> 迄今实际支出包括截至2015年5月31日的实际支出。

<sup>3</sup> 实际使用反映的是与更新后的预算相比,截至2015年5月31日的实际支出。

<sup>4</sup> 基于现有的支出推测,截至2015年底的预算使用概算反映的是截至2015年5月31日的实际支出和到2015年底的预期支出。

<sup>5</sup> 应计应急资金系指已交付项目已规划但未使用的应急资金。所使用的全部应急资金要到项目组合结束时才能知晓。

## ERP 项目组合预算使用 (按费用类别列示)

(单位: 瑞郎, 截至2015年5月31日)

费用类别	原项目预算	更新后预算 <sup>1</sup>	迄今实际支出 <sup>2</sup>	截至2015年底的预算 使用概算 <sup>3</sup>
应用托管	1,383,360	576,954	175,245	356,954
软件购置	3,989,738	2,718,772	2,297,353	2,312,616
项目人事	5,564,680	9,037,623	5,446,888	6,443,229
用户替岗资源	2,703,800	1,737,022	1,094,509	1,297,214
外部执行伙伴	9,896,109	9,703,794	5,376,986	7,340,767
培训	1,253,780	228,828	103,558	142,588
通讯及其他	550,000	390,188	191,524	310,988
应计应急资金 <sup>4</sup>	-	1,578,286	-	-
<b>总 计</b>	<b>25,341,467</b>	<b>25,341,467</b>	<b>14,686,063</b>	<b>18,204,355</b>

<sup>1</sup> 更新后预算是基于截至2015年5月31日的实际支出和已规划未来项目的预算概算。后者包括10%的应急资金,符合原有规划的推测(文件)WO/PBC/15/17。

<sup>2</sup> 迄今实际支出包括截至2015年5月31日的支出。

<sup>3</sup> 基于现有的支出推测,截至2015年底的预算使用概算反映的是截至2015年5月31日的实际支出和到2015年底的预期支出。

<sup>4</sup> 应计应急资金系指已交付项目未使用的资金。

23. 总体而言，项目组合预算情况正常，主要的功能领域预期将在原预算内交付。企业绩效管理领域的最终支出预计也在更新后的预算内，但比 2010 概算的原预算略高(3.5%)。如同 2014 年 ERP 进展报告所报告的，这是由于增加了内部工作，以使新的 EPM 技术、Hyperion 和业务智能的技能和能力融入本组织，而且还在组合范围内纳入了 ERM。

24. 同样，所有费用类别预期将在原预算内交付，但项目人事一项除外。这部分是由于增加了融入新技术所需的内部工作，但也反映出选择了最能实现成本效益的交付方法。例如，用于培训和通讯的原预算假定有外部服务提供方参与。但最后决定不用外部有关方提供这些服务，而使用内部的项目资源，其在项目期间直接受雇于 WIPO，所需费用低很多。这也帮助确保知识和技能在内部实现更好的保存。根据 WIPO 的标准会计做法，内部项目资源的费用报在项目人事的类别下，而不报在培训和通讯里，因此，后两类更新后的预算低于原项目预算，而项目人事的更新后预算则升高。

25. 总体而言，ERP 项目组合预期将在已批准的原预算内交付。应计应急资金表示最初分配给项目，但至项目完成时尚未使用的资金。

26. 在实施项目组合的过程中，本组织的需求已经发展变化，而且还将继续变化，将会出现新的业务需求和优先重点。因此，项目组合也需要调整自身的范围，以保持满足这些正在发展变化的业务需求。2014 年 ERP 进展报告向成员国报告了两例新项目，即 ERM 工具的采用和第二次 PeopleSoft 升级。应计应急资金使项目组合得以保持灵活性，并调整适应不可预见或新出现的业务要求，同时确保在原批准预算内完成项目。在项目组合结束时，任何剩余的应计应急资金都将返回储备资金。

27. 2015 年，人力资源管理部成立了一个工作组，审查与弹性工作时间制有关的政策和细则。现有的以电子方式加强弹性工作时间制规则的弹性工作时间系统已经老旧，难以维护而且接近使用寿命终点。工作组审查可以突出显示现有系统无法满足的新业务需求，而这些需求可能要求更换一个更加现代、灵活和一体化的解决方案。可以考虑可用的应急资金为这项要求供资，因为更换弹性工作时间系统将促进使核心人力资源管理功能及其可持续性实现现代化的总体目标。

## 八、组合时间表

28. 组合时间表最初在 2010 年提交给成员国时，是作为五年期的项目，现在受到多项延迟影响并经过后续修改，就如给成员国的年度进展报告所报告的那样。一些延迟的产生是与核心人力资源和薪资项目的交付有关，它们影响到了人力资源分支内的后续项目及其他相关项目。另一些延迟形成的原因是本组织吸收新解决方案所致变化的能力不足，而且需要时间完全融入支持新技术的技能和能力，才能开始另一项目的实施。

29. 第二部分突出显示质量和成本是主要的固定驱动因素，因此唯一具有弹性的变量是时间安排。鉴于此，上述经验和组合范围仍然有待交付，其余项目已经重新规划，下表提供了修改后的预期时间安排概览。2016 和 2017 年以灰色显示的项目在本报告编拟时，尚在等待 AIMS 组合委员会的批准。

# AIMS 组合未来计划

	2015年一季度	2015年二季度	2015年三季度	2015年四季度	2016年一季度	2016年二季度	2016年三季度	2016年四季度	2017年一季度	2017年二季度	
HR	招聘										
	自助式服务										
						绩效和学习管理					
EPM	业务智能项目(第5阶段)										
	ERM 控制措施 (第2阶段)										
AIMS	PeopleSoft FSCM / HCM 9.2 升级				应收账款/缴费增强						
	差旅/活动再开发						OBT 整合				
CRM	PROdest 联系人数据库 (人力工具)								客户财务报告(门户)		
					客户数据库						
					会议服务转型						
EPMO					DSS 转型						
				获取额外价值持续改进举措							

30. 根据修改后的时间安排，组合范围内的剩余项目预期将在原批准预算内，在 2016 和 2017 年完成。项目完成后，将逐步停止对内部项目资源的需要，并转向项目组合。一旦所有项目完成，将由一个小组在 2017 年进行正式的项目组合关闭程序，所有必要的文献将存档，账户将对账并关闭等等。进行这些关闭活动的资源已纳入 ERP 项目预算。

## 九、组合风险

31. ERP 项目组合通过实施风险降低战略持续地全面查明、监测并管理风险。下表突出显示了查明的项目组合总体关键风险。

风险	描述	风险降低
在修改后的时间框架内完成项目组合的范围	项目组合余下的范围依然显示有大量项目需要在相对较短的时间框架内启动并完成。本组织吸纳这种额外工作和获得技术知识的能力令人关切	把项目组合的时间框架延入 2017 年，搁置部分项目，而不同时尝试过多项目。如果时间变成固定限制，可以放弃某些项目。重复使用现有技术和能力，以便将需要获取的新技术和知识减到最少
虽然项目组合仍然存在，但无法从 ERP 中获取最大价值	项目组合正在成功地交付项目，但 ERP 的全部价值只能通过过程、行为等的改变才能获得，而不是通过技术交付项目实现	通过项目组合，将持续改进过程深植入本组织，以确保在项目组合期间并在未来获取最大价值



风 险	描 述	风险降低
在 项 目 组 合 完 成 前 丧 失 资 源	当项目组合开始结束时，有关资源开始寻找其他机会，可能会在项目组合的工作完成前撤离	开始让短期合同的资源，如基于可交付成果的个人订约承办服务(ICS)参与进来

## 十、各分支取得的重要成果

### 人力资源管理 (HR)

32. 在实施基于 PeopleSoft 人力资源软件的核心人力资源能力和薪资处理后，部署了经过加强的功能，以便为用户带来新的益处，并加强系统的一体化。经过加强的功能包括对驻外办事处工作人员薪资的系统处理；处理和支付教育补助金的自动化工具；与规划系统的数据交换以及与联合国合办工作人员养恤基金新的数据交换。开展了有针对性的培训活动，以确保用户能使用这些功能。

33. PeopleSoft 人力资源解决方案为雇员和管理人员自助式服务创造了新机遇。启动了一个项目，目标是以分阶段的方式交付该业务。首批交付在 2015 年 1 月，使所有雇员得以通过 WIPO 内网更新个人信息，并通过自助式服务获取薪资文件。计划在目前的 PeopleSoft 升级项目完成和稳定后，采用更多更先进的业务。

34. 2014 年，重要利益攸关者分析了多种选择，认为 Taleo 征聘符合本组织的需求并能提供现代、高效的解决方案，使现有的征聘解决方案退出使用。项目于 2014 年 9 月启动。与软件服务提供方的谈判于 2015 年 1 月结束，项目目前处于设计阶段。项目范围包括从公布新空缺到挑选候选人、终端到终端的完整征聘过程。这使 WIPO 有机会审查公开征聘页面，并使之对全世界的候选人更具有吸引力。此项目还交付一些新的能力，如个人顾问服务广告的专门网站。

35. 下表列出了已实现和预期未来将实现的利益。

2014-15 年实现的利益	2015 年预期利益	2016 年预期利益	2017 年预期利益
<p><b>核心人力资源/薪资</b></p> <p><b>支持的功能:</b></p> <p><b>主数据管理</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- HR 和用于监测的 EPM 之间的一体化;</li> </ul> <p><b>HR 管理</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 接入联合国合办工作人员养恤基金(UNJSPF)的新界面;</li> <li>- 处理教育补助金要求的新工具;</li> <li>- 其他报告和数据控制提醒。</li> </ul> <p><b>薪资处理</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 针对所有工作人员包括驻外办事处的标准化薪资处理。</li> </ul> <p><b>报告</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 其他用于 HR 看板/分析工具的能力。</li> </ul> <p><b>系统访问权限:</b> 人力资源管理部、薪资、计划绩效和预算司、安全和安保协调处、房舍基础设施司、总机</p> <p><b>技术:</b> (PeopleSoft)</p> <p><b>自助服务</b></p> <p><b>支持的功能:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 工作人员在线获取重要的个人和薪资信息。</li> </ul> <p><b>系统访问权限:</b> 所有工作人员</p> <p><b>技术:</b> (PeopleSoft)</p>	<p><b>自助服务</b></p> <p><b>支持的功能:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 请求和批准休假和缺勤的新业务;</li> <li>- 工作人员申请特定福利的新业务;</li> <li>- 管理人员管理工作说明的新工具。</li> </ul> <p><b>系统访问权限:</b> 所有工作人员</p> <p><b>技术:</b> (PeopleSoft)</p> <p><b>招聘</b></p> <p><b>支持的功能:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 在线招聘内外部申请人;</li> <li>- 编拟和发布职位空缺和服务机会;</li> <li>- 评价和遴选申请人;</li> <li>- 分析招聘活动;</li> <li>- 追踪能力和个人简历。</li> </ul> <p><b>系统访问权限:</b> 所有工作人员、内外部候选人</p> <p><b>技术:</b> (Taleo)</p>	<p><b>学习管理</b></p> <p><b>支持的功能:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 与其它 HR 系统一体化;</li> <li>- 捕捉培训机会(基于绩效评价);</li> <li>- 管理规划的培训活动;</li> <li>- 记录培训结果;</li> <li>- 监测和分析整个组织的工作人员培训需求。</li> </ul> <p><b>系统访问权限:</b> 所有工作人员</p> <p><b>技术:</b> (待选)</p> <p><b>法律案件管理</b></p> <p><b>支持的功能:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 追踪工作人员法律案件和相关文件的生命周期;</li> </ul> <p><b>系统访问权限:</b> 人力资源管理部政策和法律处</p> <p><b>技术:</b> (待选)</p>	<p><b>工作人员绩效</b></p> <p><b>支持的功能:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 管理工作人员全年绩效;</li> <li>- 追踪各人目标;</li> <li>- 支持先进绩效评价(同行之间、360 等)的能力;</li> <li>- 记录绩效评级;</li> <li>- 监测和分析整个组织的工作人员绩效。</li> </ul> <p><b>系统访问权限:</b> 所有工作人员</p> <p><b>技术:</b> (待选)</p>

36. 两个进行中的人力资源项目在项目组合管理结构下予以管理，并由业务重要利益攸关者组成的项目委员会予以监督。下表突出显示了这两个项目的主要风险和正在实施的风险降低战略。

风险	描述	风险降低
所交付的招聘和雇员自助式服务解决方案对用户不够直观。	交付对外部申请人不够直观的招聘系统，或对内部工作人员不够直观的自助式服务业务，可能造成负面影响(工作人员无法操作业务，外部资源没有申请空缺，遴选过程延迟或要处理许多求助询问)。	选择已臻成熟且公认为市场领先的技术和工具。向众多用户进行密集和全面的测试，以确保实用性。
云托管数据的数据完整性和安全性。	招聘解决方案“Taleo”是一项云服务。这意味着 WIPO 招聘数据将储存在云里，在 WIPO 之外。因此这些数据(其中部分为“机密”)的安全性存在风险。	确保恰当的数据加密；与 WIPO 的信息安全保障小组密切合作，以采用稳健的安全控制措施。确保云提供方了解并已实施最有效的安全措施。确保根据数据敏感性采用适当的云解决方案。

### 成果管理制(通过实施 EPM 工具)

37. EPM 的应用加强了 WIPO 核心的成果管理制理念，加强了有利于一致的基于成果的规划和资源管理原则，并使计划管理人员得以在一体化、中央化的系统中制定两年期和年度计划。该系统为本组织提供可靠的审计记录，并确保使所有活动及其相关的人力和财务资源都与 WIPO 的预期成果相关联。

38. 在报告期间，有关项目交付了最新版的两年期规划(BP)应用。目前这个版本包括增强的人力资源分配功能，以提高与年度工作规划(AWP)应用的合力。本组织现已实施经过改进的 AWP 业务流程，并已将与 2014/15 年 BP 应用整合的 2014 和 2015 年 AWP 应用转入生产。

39. EPM 工具与 FSCM 的定制整合确保预算与实际支出的准确对比、对账并去除重复的数据录入。EPM 工具与 PeopleSoft HR 进一步的定制整合将能在 EPM 中看到所有职位所分派的活动，并促进相关的费用计算。

40. EPM 应用和业务流程的部署为计划管理人员提供了显著改进的机制用于 WIPO 计划和预算的制定和审查，减少了验证、合并和分析两年期和年度规划信息所需的时间和精力，并使规划数据更加准确、可靠，更便于追踪。

41. 有关项目通过应用内开发功能，用于测量一项计划在两年期内的进展，增强了各项计划的监测能力。此外，另有一个模块侧重于效绩评估，效绩评估是向成员国提交的计划效绩年度报告的基础。

42. 与年度工作规划(AWP)相关的利益总结如下：

2012 年实现的利益	2013 年实现的利益	2014 年实现的利益	2015 年底的预期利益
<p><u>2012/13 年度工作规划</u></p> <p><b>支持的功能：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 与预期成果相关的活动规划和更新；</li> <li>- 在计划活动层面分配和调整非人事和人事资源；</li> <li>- 分析工作计划信息的多个维度，如成果和实施实体；</li> <li>- 直接从 Essbase 生成报告（如人员配备授权表，实际支出与工作计划预算对比表等）；</li> <li>- 生成可上传进 FSCM 的预算日志的能力；</li> <li>- 在季度报告中按 FSCM 活动把实际支出反馈给管理人员。</li> </ul>	<p><u>2014/15 年度工作规划</u></p> <p><b>支持的功能：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>含新增功能的 2012/13 AWP；</li> <li>- 对与效绩指标和预期成果相关的 2014/15 年工作计划活动进行规划/状态追踪；</li> <li>- 员额级别规划；</li> <li>- 向计划活动（重新）分配员额；</li> <li>- 与 PeopleSoft HR 和 FSCM 的第一阶段整合；</li> <li>- 从 EPM 中为最终用户和中央团队生成大量报告。</li> </ul>	<p><u>2014/15 年度工作规划</u></p> <p><b>支持的功能：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>含基于用户反馈进行微调的新增功能的 2014/15 AWP；</li> <li>- 与 HR 和 FSCM 全面整合： <ul style="list-style-type: none"> <li>o 来自 FSCM 的实际支出；</li> <li>o 发至 FSCM 的预算日志；</li> <li>o 发至 FSCM 的新计划活动；</li> <li>o 来自 PeopleSoft HR 的员额数据。</li> </ul> </li> </ul> <p>根据本组织活动目录进行用户身份验证</p> <p>为最终用户和中央团队生成高级报告。</p>	<p><u>2016/17 年度工作规划</u></p> <p><b>支持的功能：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>含基于用户反馈进行微调的新增功能的 2014/15 AWP；</li> <li>从业务智能中为最终用户和中央团队生成综合报告。</li> </ul>
<p><b>系统访问权限：</b> 中央预算科与计划管理和效绩科</p> <p><b>技术：</b>（带有 Excel 支持界面的 Essbase）</p>	<p><b>系统访问权限：</b> 最终用户</p> <p><b>技术：</b>（Essbase、Hyperion 规划软件）</p>	<p><b>系统访问权限：</b> 最终用户</p> <p><b>技术：</b>（Essbase、Hyperion 规划软件）</p>	<p><b>系统访问权限：</b> 最终用户</p> <p><b>技术：</b>（Essbase、Hyperion 规划软件、业务智能）</p>

43. 在审查期间，EPM 项目重新开发了 2016/17 年的 BP 应用，其中包括若干技术增强。作为当前 EPM 应用核心组成部分加以开发的报告能力，也为管理层提供了关于 2014/15 年计划和预算的整个组织内实时、综合的分析信息。与两年期规划相关的项目利益总结如下：

2012/2013 年实现的利益	2014/2015 年实现的利益
<p><u>2014/15 两年期规划</u></p> <p><b>支持的功能:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 规划与预期成果和效绩指标相关的高级别两年期计划活动;</li> <li>- 为高级别活动编制资源(人事和非人事)预算;</li> <li>- 对预算中的发展部分进行概算;</li> <li>- 对基于成果的预算和按费用类别开列的预算进行概算; 以及</li> <li>- 按计划 and/或部门分析规划的不同方面(预期成果、费用类别、发展议程等)。</li> </ul> <p><b>系统访问权限:</b> 最终用户</p> <p><b>技术:</b> (Essbase、Hyperion 规划软件)</p>	<p><u>2016/17 两年期规划</u></p> <p><b>支持的功能:</b></p> <p>带有新增功能的 2014/15 两年期规划:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 发布计划和预算文件;</li> <li>- 工作流程和各级审批的过程自动化</li> </ul> <p><b>系统访问权限:</b> 最终用户</p> <p><b>技术:</b> (Essbase、Hyperion 规划软件)</p>

44. 为了追踪效绩周期里的风险, 报告期间实施了一项 ERM 工具。该 ERM 工具包含本组织的计划风险和与之相关的风险降低措施。为管理人员组织了一次综合培训课程, 教导如何管理风险和使用工具。ERM 系统还保存了关于本组织内部控制措施的信息。

45. 与企业风险管理相关的利益总结如下。

2014/2015 年实现的利益
<p><u>企业风险管理</u></p> <p><b>支持的功能:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 成本节约的管理和风险监测</li> <li>- 有效的审计</li> <li>- 释放风险数据的潜力</li> <li>- 增强风险数据的完整性</li> <li>- 掌握更多信息的规划</li> <li>- 信息安全 ISO27001:2013 认证的基础</li> <li>- 与各项建议保持一致, 以实施稳健的风险管理系统</li> </ul> <p><b>系统访问权限:</b> 最终用户</p> <p><b>技术:</b> (Acuity STREAM)</p>

### 加强的企业报告和业务智能

46. EPM 系统的全面部署使 WIPO 在以全套一体化操作工具和系统支持 RBM 的方面, 在联合国各机构中成为带领。公认这些工具的创建是在本组织全面融入基于成果的文化的先决条件。

47. 业务智能项目为多个重要的内外部利益攸关者提供跨部门的分析能力, 使他们更好地理解其计划的关键驱动因素和效绩特点。这一能力将分阶段发展, 以便观察到最佳做法的原则, 并使信息符合具体的数据质量标准。

48. 在这个阶段, 业务智能项目已经扩大了数据传输, 纳入了 FSCM、HR 和 EPM, 并正开展工作纳入多个其他的 WIPO 应用。对业务资源进行了培训, 获得了业务智能的开发技能。目前为止已创建了 56 个看板, 涵盖人力资源、财务、采购和计划管理。将在创建新看板并有新数据传输后继续推出看板。

49. 继续使用原型摸索如何把其他来源(如 ERM 和 e-Work)的数据传输纳入业务智能数据库。

50. 下表突出显示了业务智能方面的利益。

2012/2013 年实现的利益	2014/2015 年实现的利益	未来的预期利益
<p><b>支持的功能:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 已建立的技术基础设施;</li> <li>- 来自所建立的 FSCM 的数据传输;</li> <li>- 用于财务和采购部门的 Oracle 业务智能应用;</li> <li>- 供高级管理层使用的原型定制看板;</li> <li>- 根据可使用的本组织活动目录进行用户身份验证。</li> </ul> <p><b>系统访问权限:</b> 特定的重要用户</p> <p><b>技术:</b> Oracle 业务智能</p>	<p><b>支持的功能:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 来自 HR、EPM 和 ERM 风险的数据传输;</li> <li>- 供高级管理层使用的定制看板;</li> <li>- 用于 HR 的 Oracle 业务智能应用;</li> <li>- 供人力资源部、计划绩效、采购和财务部门使用的定制看板。</li> </ul> <p><b>系统访问权限:</b> 所延及的利益攸关者</p> <p><b>技术:</b> Oracle 业务智能</p>	<p><b>支持的功能:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 来自 ERM、用于已确立控制措施的数据传输;</li> <li>- 来自自己建立的非 ERP 系统的数据传输;</li> <li>- 经过增强、有更多信息的高级管理层看板;</li> <li>- 供外部利益攸关者, 如成员国/已确立客户使用的看板。</li> </ul> <p><b>系统访问权限:</b> 所延及的利益攸关者</p> <p><b>技术:</b> Oracle 业务智能</p>

51. 业务智能项目将于 2015 年结束, 在此之前, 将成功部署来自其他 ERP 来源的数据传输, 公布第一组看板, 并在本组织内建立维持解决方案的能力。尽管业务智能项目即将结束, 但应注意的是, 业务智能是一个过程, 将会出现新的要求、需要新的数据来源和增强使解决方案持续与本组织相关, 而本组织也在持续变化和发展。因此, 业务智能举措将继续作为正在开展的业务支持活动的一部分, 上表所示的某些未来预期利益也将作为其中一部分予以实现。

52. 下表突出显示了业务智能的重要风险。

风险	描述	风险降低
没有实现业务智能的最大价值	业务部门可能无法从业务智能功能中获取最佳利益。	明确要求所有利益攸关者参与。持续查看 WIPO 所有应用中的重要组织数据。控制数据质量和一致性。严格管理机密信息的安全。
项目结束后的可持续性	本组织可能没有能力在项目结束后维持业务智能。	作为项目的一部分, 在本组织各领域和支持功能内建立能力, 以确保在项目结束后继续发展业务智能解决方案。

### AIMS FSCM 和差旅系统增强

53. 在审查期间, 通过分阶段部署采用了一种在线预订工具 Traveldoo, 于 2014 年最后一季度完成。称为 myWay 的这种工具, 从经过改进的差旅流程实现的交易和购票费用降低, 已经可以看出其益处。

54. ERP 与专利合作条约(PCT)翻译服务系统的一体化于 2014 年下半年圆满完成。这使 FSCM 具有更精细和准确的信息, 而无须加派人力来实现。对 WIPO 的益处包括实现了应对更及时的简化流程, 无需为翻译工作设置年终的预算缓冲, 并提高了追踪、报告和分析能力。

55. PeopleSoft 9.2 升级项目于 2014 年底启动, 以将现有的 PeopleSoft HR 和 FSCM 系统更新为最新版。作为此项目的一部分, 正在采用新的标准功能并除去定制功能, 如将应收账款和缴费应用更新为标准的付款预测功能。

56. 为 AIMS 提供支持的管理和行政应用处(MAAS)资助了一个项目, 把现有的差旅和活动解决方案替换为使用 PeopleSoft 支持工具建立的方案。这将帮助旧的 Metastorm 系统在 WIPO 退出使用, 不久的

将来将不再支持该系统。采用新的差旅和活动解决方案也提供机会奠定了可反复使用的基础，采用了其他 ERP 解决方案可以使用的功能，如联系人数据库和新的会议服务系统。这将帮助 WIPO 使解决方案的数量合理化，改进所提供的支持，减少支持多种工具/解决方案的相关风险，并更节约成本。

57. 下表突出显示了重要的风险以及正在实施的风险降低战略。

风 险	描 述	风险降低
AIMS 用户在工作执行中没有经过充分培训	业务流程的改进以及 ERP 新模块的交付导致 AIMS 用户的作用和职责发生变化。如果用户不能充分理解业务流程或工具，该系统的使用将不尽人意。	在项目早期确认培训需求。确保在正在开展的业务背景下，在单一一个培训目录下为项目和培训编制和提供材料。根据需求把培训制度化。
MAAS 没有为用户提供充分支持	MAAS 没有充分理解 ERP 新模块，无法应对支持用户和系统所需的工作量。	确保 MAAS 参与相关项目，以充分了解新的技术和业务功能。为每个项目制定和执行已商定的计划，以便有效将知识传达到 MAAS。

58. 提议决定段落措词如下。

*59. 计划和预算委员会注意到全面的一体化企业资源规划(ERP)系统实施进展报告(文件 WO/PBC/24/14)。*

[文件完]