

世界知识产权组织成员国大会

第四十八届系列会议

2010年9月20日至29日，日内瓦

关于落实全面的一体化企业资源规划(ERP)系统的方案

秘书处编拟

1. 本文件载有关于落实全面的一体化企业资源规划(ERP)系统的方案（文件 WO/PBC/15/17），该方案将提交给 WIPO 计划和预算委员会（PBC）的第十五届会议（2010年9月1日至3日）。

2. PBC 关于上述文件的建议将收入“计划和预算委员会在 2010 年 9 月 1 日至 3 日举行的第十五届会议上所提建议的摘要”（文件 A/48/24）。

3. 请 WIPO 成员国大会和 WIPO 管理的各联盟的大会各自就其所涉事宜，批准文件 A/48/24 中所记录的计划和预算委员会关于文件 WO/PBC/15/17 的建议。

[后接附件]



计划和预算委员会

第十五届会议

2010年9月1日至3日，日内瓦

关于落实全面的一体化企业资源规划(ERP)系统的方案

秘书处编拟

1. WIPO 的主要目标是通过建立兼顾各方利益的有效知识产权制度，弘扬创新与创造，促进各国的经济、社会和文化发展。本组织能否成功实现其各项战略成果，关键是要确保它始终是一个灵敏度和效率越来越高的组织，有能力在知识产权问题上发挥全球领导作用。

2. 为做到灵敏和高效，WIPO 必须确保“在其自身和成员国、客户和关键利益攸关者之间建立敏感的交流关系”(战略目标八)，确保建立“一套有效的行政和管理支助结构”(战略目标九)使各项计划能够交付成果。这意味着：

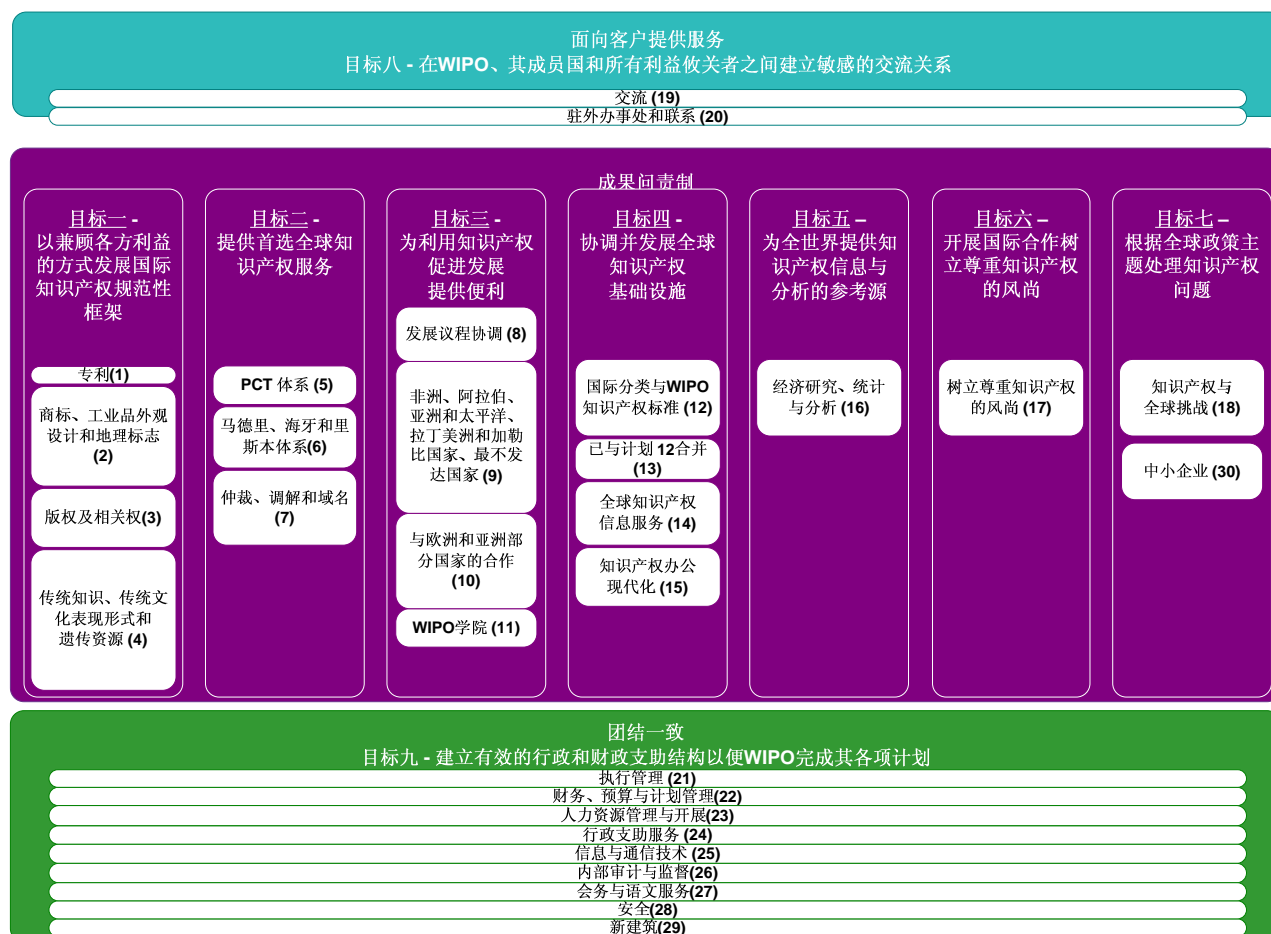
- (i) 确保向成员国和所有利益攸关者提供更好的服务；
- (ii) 把成果放在计划规划和管理的核心位置；
- (iii) 有效管理人力资源和财政资源；
- (iv) 向各项计划提供可靠的业务支助；最重要的是，
- (v) 保证效率、透明和问责。

3. WIPO 的中期战略计划(MTSP)(正在与成员国磋商)列出了多项将加强本组织的服务导向、效率、透明和问责制的关键战略。一套全面的 ERP 系统将提供下列工具, 为这些战略提供支持:

- (i) 让成员国和所有有关各方能够看见效绩和资源利用信息: **透明**
- (ii) 加强资源使用和经过规划并经成员国核准的成果之间的关联: **问责**
- (iii) 可以依据本组织的问责制框架对各项职责和责任进行清楚定义, 规定适当权限: **问责**
- (iv) 在源头一次性获取数据, 供下游程序使用: **效率**
- (v) 优化交易和数据的处理: **效率**
- (vi) 从单一可靠来源及时提供准确数据与信息: **透明与效率**
- (vii) 遵守各项内部控制、数据安全、保密和审计线索要求: **问责**
- (viii) 汇总客户信息, 改进客户服务: **面向服务**

4. 落实这样一套 ERP 系统, 因此被正确地认定为战略调整计划(SRP)的一项关键倡议, 是实现多项 SRP 成果的关键途径。SRP 是 2008 年 10 月总干事为解决本组织所面对的重大内部和外部挑战而启动的。其思想是给本组织的文化和价值赋予新的重点, 提高各项业务程序的效率, 让本组织的各项计划、结构和资源与九项战略目标更加一致。其重点是建立将有助于 WIPO 完成各项计划和实现战略目标的四项核心价值: 面向客户提供服务, 团结一致, 成果问责制, 以及对环境、社会和善政负责(见示意图一)。

示意图一 战略调整计划支持下的 WIPO 目标与计划



5. 落实 ERP 系统，将有助于 WIPO 建立各种工具、程序和一体化环境，为核心价值提供支持。具体而言，它将让本组织上上下的管理者加强力量，手中握有完善客户服务、绩效管理 and 资源管理所需的信息。它还将大大提高行政和管理部门通过提升服务水平、提高生产率而对各实质业务部门的工作创造条件、给予支持的能力。

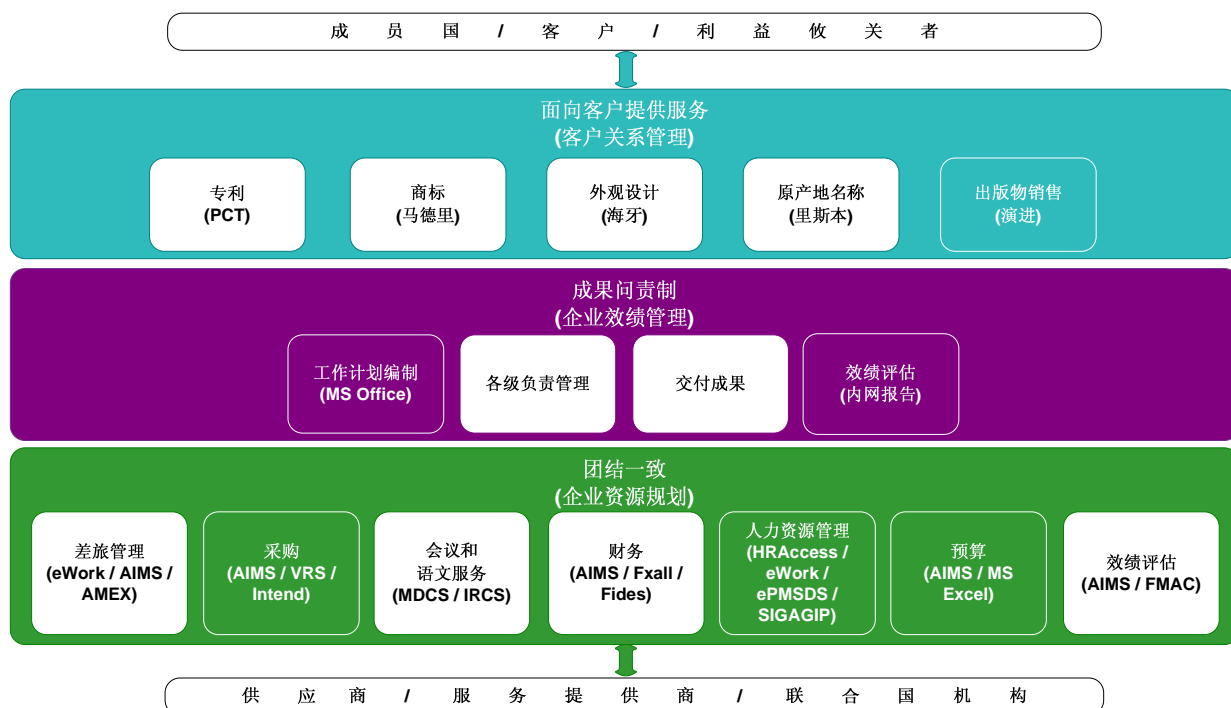
6. 2003 年，在得到成员国批准落实解决本组织财务和预算报告需求的 AIMS 项目之后，WIPO 开始了 ERP 系统的分阶段部署。AIMS 项目按时完成，未出现预算超支，系统自 2004 年迄今一直在得到有效使用。2008 年 12 月，为做到完全符合《财务条例与细则》(FRR) 和国际公共部门会计标准(IPSAS)，成员国批准采用采购与资产管理模块。该系统按计划于 2010 年 1 月投入实用，未超出核准预算。WIPO 是少数几个将完全准备做到符合 IPSAS 的联合国组织之一。

7. 分阶段的办法(相对于“大爆炸”式的办法)使这些项目的落实便于管理和取得成功。WIPO 从这些项目中总结了一些重要经验，其中最重要的是高级管理层的坚持和领导、一个有利的组织结构，以及一个得到完善定义的责任、问责和权力分配框架。

8. WIPO 现在已经建立了一个统一的行政与管理部门，由一名助理总干事领导。此外，总干事依照高级管理团队共同负责的原则建立了一套 SRP 治理和管理结构。公共和私营部门许多组织的经验证明，拥有一套得到高级管理层支持的组织和治理结构，是 ERP 系统落实获得成功最关键的因素之一。

9. 前两个项目(AIMS 和 FRR-IPSAS)的落实，使 WIPO 具备了一套 ERP 系统的基础，并解决了财务、预算、差旅、采购和资产管理功能等核心业务需求。但是，如示意图二(WIPO 现有解决方案示意图)所示，功能上仍存在重大差距。此外，现在 ERP 和旧系统解决方案并存，整合度仍然很低。WIPO 现用的薪资系统运行已超过十年，在跟上业务需求方面非常吃力，维护起来越来越难。替换该系统已成为首要重点。ERP 系统的全部效益只有在系统在全组织以一体化的方式得到利用时才能实现。

示意图二
WIPO 现有解决方案示意图

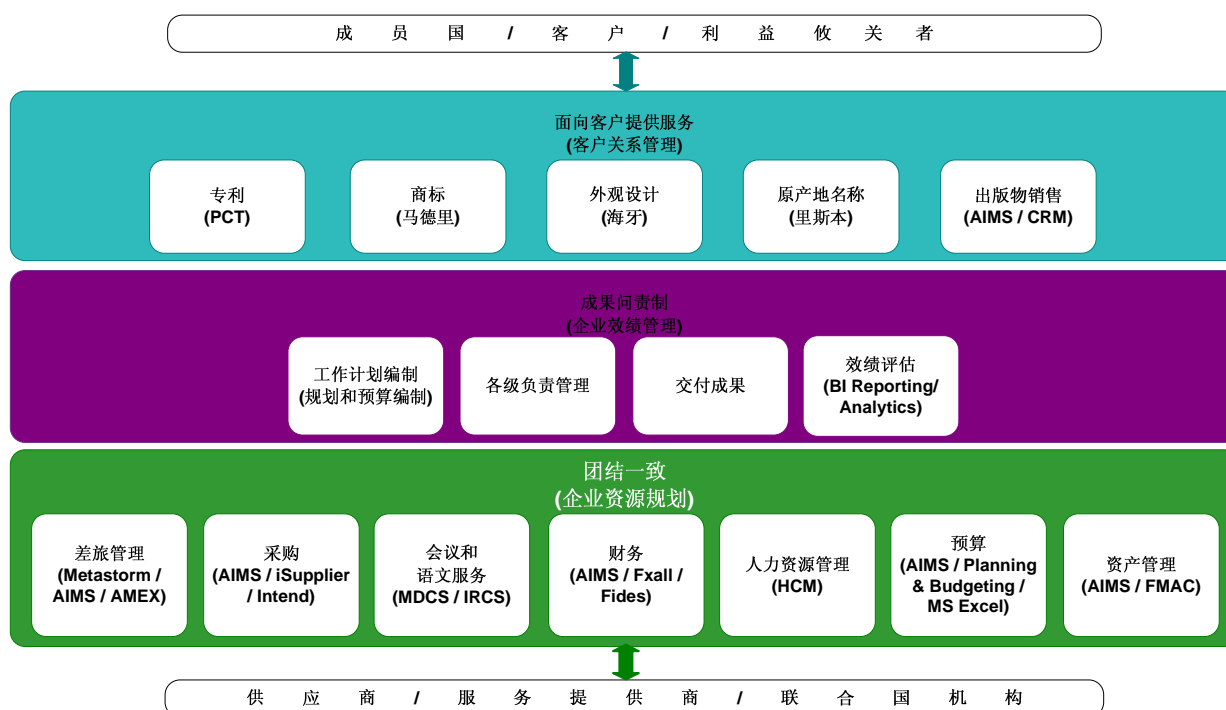


10. WIPO 现提出以清楚的项目组合总体构想和一个一体化的资源管理框架为基础，通过一套项目组合来落实全面的 ERP 系统，以解决这些差距和迫切需求。项目组合总体构想将确定提供管理和行政服务的未来方向。它将为项目组合中的各个功能领域提供指南。这种落实

方式将确保我们覆盖 WIPO 现有解决方案示意图中存在的(行政和管理系统上的)关键功能差距, 包括人力资源管理与开发、规划和预算编制以及企业绩效管理。由于 ERP 系统将作为计划、财务和绩效数据的中心数据库, 在制定该构想和 ERP 项目组合计划时将认真考虑本组织成员国、利益攸关者和客户的信息需求。这种信息需求的一个重要例子就是提供关于本组织发展活动、包括发展议程各项目的全面、准确的信息和报告。如果这样认识信息和报告需求, 可能有必要对目前部署的各种系统和工具进行修改——本方案已为这些修改和增强留出可能性。

11. 部署的新功能将与现有系统(财务、预算报告、采购、差旅和资产管理)完全整合。ERP 系统还将提供汇总客户信息、改进客户服务的工具。下文示意图三是 WIPO 未来一体化解决方案的示意图。

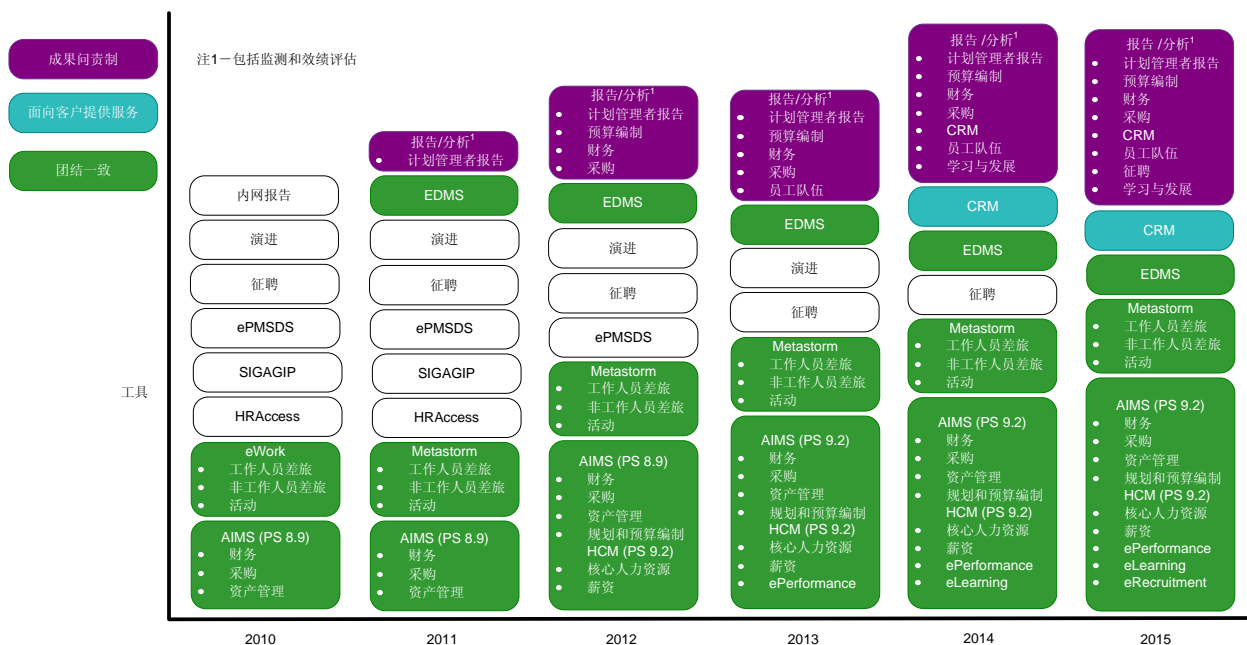
示意图三
WIPO 未来一体化解决方案示意图



12. 拟议的办法尽管争取做到全面落实, 但仍然保持谨慎, 在定义各项目时做到时间上分阶段, 范围上可管理。它包括进行全面的一体化设计, 为将通过每个项目部署的功能和业务能力提供一个依据。这样能保证向项目组合总体构想连贯有序地实现进展。分阶段的办法还让秘书处有机会建立管理检查点, 对进度进行审查, 并在适当考虑可能对项目落实产生影响的内外部因素之后, 再次投入到未来阶段中去。所提出的落实办法通过强有力的项目组合治理和采用 ERP 落实最佳做法来处理与 ERP 项目有关的关键风险。

13. 按方案落实项目组合，WIPO 的 ERP 项目所覆盖的范围将在五年内逐步演进，如示意图四所示。

示意图四
WIPO ERP 解决方案的演进



14. 落实 ERP 系统的主要效益可总结为：(i) WIPO 的行政、管理和客户服务核心功能实现现代化；(ii) 提高生产率；以及(iii) 能够向成员国和管理层更好地提供绩效信息和资源利用信息。

15. 落实项目组合的总概算费用约为 2,500 万瑞郎，为期五年。概算费用包括应用托管、软件采购、项目人事、用户替岗资源、外部执行伙伴费用、培训、通信及其他费用。随着各系统/模块得到部署，投入运行，用于维护和系统运行的经常性费用将作为经常预算的一部分纳入各期计划和预算案中。

16. 本文件附件题为“关于落实全面的一体化企业资源规划(ERP)系统的方案”，更详细地介绍了背景、预期效益、范围、成果、方法的要点、阶段划分和暂定时间表、项目组织和治理、成本概算和报告机制。在编写该方案时，秘书处考虑了逐岗位评估、WIPO 审计委员会和外聘审计员的建议。还彻底审查和考虑了 WIPO 内部以往项目的经验，以及其他联合国组织和国际组织的经验。

17. 请计划和预算委员会建议 WIPO 成员国大会:
- (i) 批准本文件附件中所载的 ERP 项目落实方案; 并
 - (ii) 批准按本文件第 15 段以及本文件附件第 24 段所述, 为此目的从储备金中拨用 2,500 万瑞郎, 根据项目组合的计划和进展在预计落实期间备有以供使用。

[后接附件]

[后接附录]

附 件

关于落实全面的一体化企业资源规划(ERP)系统的方案

目 录

一、 背 景.....	3
二、 预期效益.....	9
A. 人力资源管理和开发:	9
B. 企业绩效管理:	9
C. 客户关系管理:	10
三、 ERP项目组合的总体范围.....	10
A. 人力资源管理和开发.....	11
B. 企业绩效管理.....	11
C. 客户关系管理.....	12
四、 重要成果.....	12
五、 项目组合方法的要点.....	13
A. 强有力的组合和项目治理.....	13
B. 采用“实施最佳做法”.....	13
C. 全面的解决方案体系结构.....	14
D. 利用现有的应用托管安排.....	15
六、 项目实施阶段和暂定时间表.....	15
七、 项目组合的组织和治理.....	20
A. 项目组合管理办公室.....	20
B. 项目组合管理委员会.....	20
C. 项目组合经理.....	20
D. 变革经理.....	21
E. 企业设计师.....	21
八、 项目的组织和治理.....	21
A. 项目管理委员会.....	22
B. 项目经理.....	22
C. 变革主管.....	22
D. 项目保证.....	23
E. 项目团队.....	23
F. 项目支助.....	23
九、 项目组合成本概算及所依据的假设和拟议资金来源.....	23
A. 依据的假设.....	24
B. 简要说明和主要假设.....	26
C. 拟议资金来源.....	27
十、 报告机制.....	27
十一、 与联合国和其他国际组织的磋商.....	27

一、 背景

1. 要实现 WIPO 战略框架战略目标九寻求建立的“有效的行政和财政支助结构以便 WIPO 完成其各项计划”，在很大程度上将取决于能否成功和有效地实施一体化企业资源规划(ERP)系统。就正在与各成员国进行磋商的该目标中期战略计划(MTSP)所阐述的多项重要战略而言，ERP 系统将是一个重要手段和推动力量。同时，WIPO 能否在本组织和各成员国及主要利益攸关者之间建立畅通的沟通渠道，在很大程度上也将取决于 ERP 系统的实施，从而以精简、可靠和透明的方式增强信息的获取、汇总和报告。

2. 2008 年 10 月份开始实施的 WIPO 战略调整计划围绕四项核心价值观进行了修订：

- 面向客户提供服务；
- 团结一致；
- 成果问责制；
- 对环境、社会和善政负责。

这些核心价值的确立将有助于实现本机构的战略目标并完成其各项计划(参见示意图一)。落实全面的一体化企业资源规划(ERP)解决方案(MTSP 战略目标九所包含的一项重要战略)将提供必要的手段、流程以及一体化的环境，从而有助于核心价值观的实现。

3. 作为 2002/03 年计划和预算的一部分，成员国批准了 AIMS 项目，秘书处由此开始使用 PeopleSoft(目前由多个联合国机构采用的一种 ERP 系统)。虽然意识到若干其他行政领域也面临着同样重要和急迫的信息处理需求，但出于管理能力和预算方面的原因，实施范围仅限于财务和预算报表系统。该系统在预算范围内按时得到实施，从而逐步淘汰了费用昂贵的、基于大型计算机的旧系统，这些系统目前已难于跟上 WIPO 不断变化的业务需求。此外，这一项目也打下了本组织内 PeopleSoft 和 ERP 相关技能及胜任能力的基础。

4. 最近，通过计划和预算委员会在 2008 年 12 月举行的第十三届会议上批准的 FRR-IPSAS 项目，秘书处对上述 AIMS/PeopleSoft 解决方案进行了强化。该项目包含实施采购和资产管理模块，实现了与现有的财务和预算报表(AIMS)系统的完全集成。通过有意识地限制项目范围，WIPO 至少可以做到符合国际公共部门会计标准(IPSAS)，并将《财务条例与细则》落实到电子系统。这一系统于 2010 年 1 月在批准的预算范围内按计划投入使用。除了确保符合《财务条例与细则》和 IPSAS 外，这一项目为 WIPO 的工作人员提供了实施跨职能部门项目的重要经验。在联合国系统中，WIPO 是少数几个成功地落实了所有措施和功能、在行政首长执委会(CEB)和管理问题高级别委员会(HLCM)预定的期限内实现了 IPSAS 合规的机构之一。WIPO 还充分利用了 HLCM 领导下的 IPSAS 特别工作组所完成的工作。通过实施这一系统，实现了 WIPO 核心采购流程所急需的自动化以及从申购到支付过程的端到端的集成。

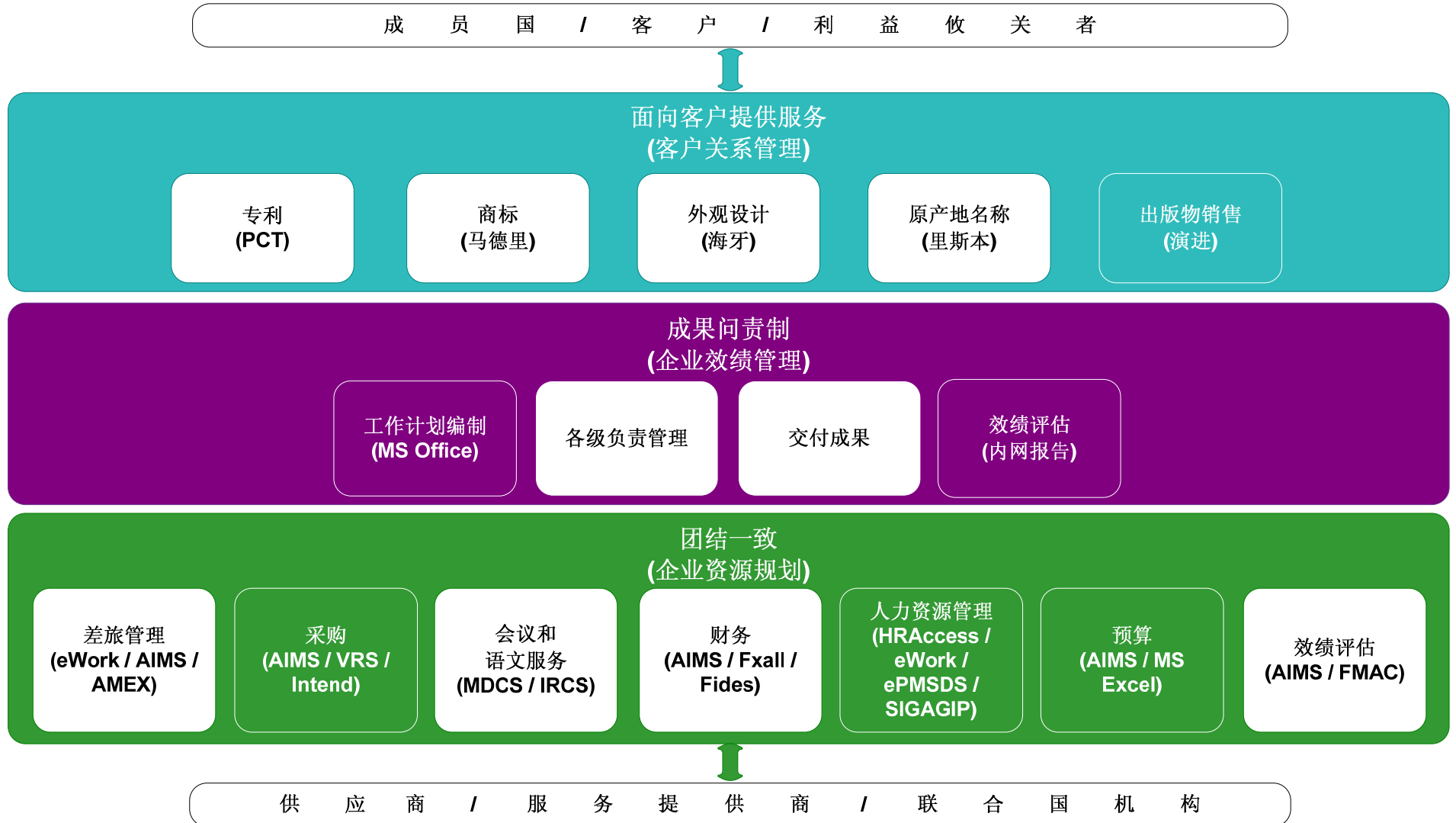
5. 在 2008 年 12 月份召开的同一届计划和预算委员会会议上，强调了 ERP 系统只有在整个机构得到全方位应用时，才会收获这一系统的全部效益。继成功完成有关财务和预算报表的 AIMS 项目以及有关采购和资产管理的 FRR-IPSAS 项目之后，WIPO 目前具备了实施 ERP 系统的基础。但是，目前或缺乏重要的功能要素，或需要独立 IT 系统的支持。示意图二显示了目前为支持一项功能所使用的各项解决方案。那些带颜色的功能块是目前缺少的重要功能要素。此外，当前各解决方案之间仍然缺少整合。差距存在于下述三个主要方面：

- 人力资源管理和开发：
 - 人事管理；
 - 薪资管理；
 - 绩效管理；
 - 学习管理；
 - 征聘。
- 企业绩效管理：
 - 注重结果的管理；
 - 规划和预算编制；
 - 企业报表和分析方法。
- 客户关系管理：
 - 客户信息的整合；
 - 对产品和服务销售、分销和市场营销的支持；
 - 对以客户为中心的业务做法的支持。

示意图一
战略调整计划支持下的 WIPO 目标与计划



示意图二
WIPO 现有解决方案示意图



6. 此前两个项目的成功在很大程度上有赖于 WIPO 审慎和分阶段的实施方法，而未采用“大爆炸”式的办法。当前的方案仍然保持了审慎，为 WIPO 提供了未来 5 年的路线图(这是战略调整计划中唯一将持续至 2012 年之后的举措)。在此期间，现有的 ERP 系统功能将通过实施一个项目组合逐步得到强化和扩展，从而纳入上述缺少的功能块。但是，WIPO 十分清楚，ERP 未来阶段的实施将有赖于一个清晰的构想，即包含所有功能的全方位、综合性的概念设计、严格界定的业务要求，特别是基于对成员国、客户和利益攸关者报告需求的分析，酌情审查并修改会计科目表。为实现这一目标，需要就项目组合总体构想取得一致，并为实现构想对整个项目组合进行整体有序的规划和管理，从而使 WIPO 能够继续采用分阶段和可控的方式，审慎地部署 ERP 系统。这一方法也将有助于 WIPO 为各个项目评选出最适当的软件解决方案、托管方法和实施辅助。有关各个项目可考虑采用的实施策略和方法的更多信息，请参见第五章。

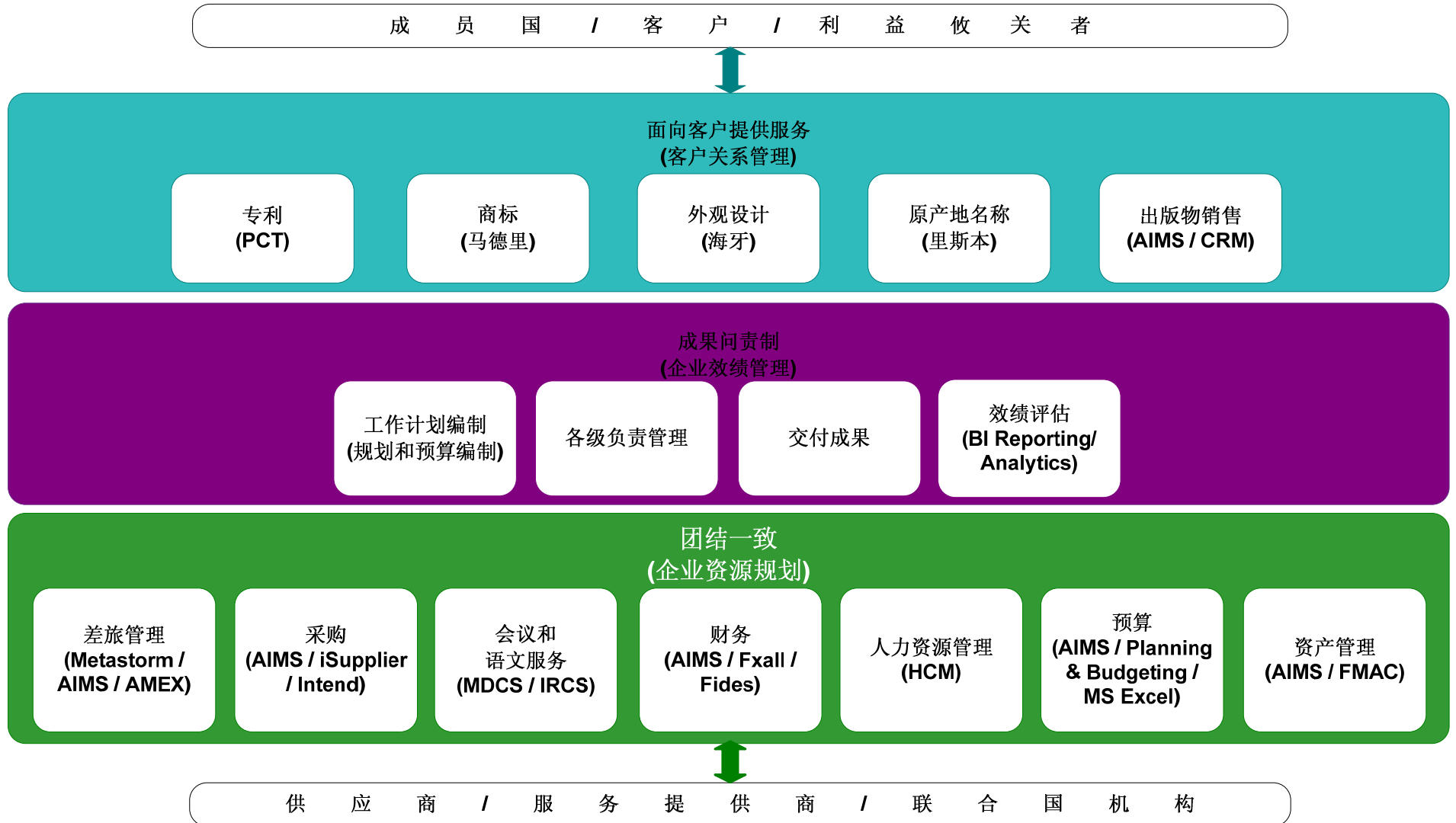
7. 本方案范围内的项目组合将为实现下述三项成果做出重大贡献：

- 更高的客户满意度，以及对所有全球利益攸关者更高的响应水平(面向客户提供服务)；
- 对本组织的行动、效绩和获取成果的主人翁意识(成果问责制)；
- 标准化、一体化的手段和流程，有助于加强协作、效率并提供物有所值的服务(团结一致)。

示意图三显示成功完成项目组合后，投入运行的各项解决方案及其支持的各种功能。

8. 第二章至第八章详细阐述了本方案的主要内容。第九章介绍了项目组合的初步成本概算及其所依赖的假设。

示意图三
WIPO 未来一体化解决方案示意图



二、 预期效益

9. ERP 系统的实施将有助于建立一个高效、敏感并提供物有所值的服务的一体化组织。

ERP 的实施将基于一个清晰的构想和授权规则框架，并且将：

- 建立一个透明的平台，促进资源管理政策和原则的一致实施和应用；
- 通过改进对增强效绩及企业管理信息的获取，促进决策过程；
- 提供简单易用的工具、自动化的工作流程、生产效率的改进，并创造条件帮助 WIPO 的工作人员开展增值性的工作(如，分析和报表)；
- 使信息技术(ICT)成为完全整合的、具凝聚力的现代行政管理基础结构的保障。

预期将带来三大方面的效益，具体如下：

A. 人力资源管理和开发：

- 将人力资源和薪资整合为一个单一的行政系统；
- 稳定和强大的薪资处理基础设施(WIPO 当前的系统已运行了十年以上，很难处理业务变革而不产生任何风险)；
- 通过增强协作的一体化工作流程模块，提供端到端的人事、招聘、绩效管理、学习和薪资的高效流程；
- 通过效率更高的流程改善运营成本；
- 一体化的系统，帮助改善人力资源管理的做法，如：
 - 根据需要开展有目的的招聘活动；
 - 减少填补职位空缺及新人上岗的时间；
 - 为本组织内的战略变革提供支助，从而增强效绩；
 - 员工和经理人员责权利明确；
 - 得以充分把握、整合和落实学习需求和发展机遇，同时跟踪进度；
 - 各种学习活动与职位要求 and 职业晋升需要相结合。

B. 企业绩效管理：

- 将提高规划和预算编制过程的效率；
- 使现有的 ERP 会计科目表与本组织的战略以及成员国、客户和利益攸关者的报告需求保持一致；

- 与 ERP 系统融为一体的更加完整准确的预算和预测，包括收支和人力资源情况；
- 通过提供更优质的信息使报表得到改进，为计划管理、捐助人以及通过预算外来源资助的各项举措提供支助；
- 通过下放决策权、交易追踪、透明度和内部控制实现问责；
- 根据预期成果，建立如何分配和利用资源的透明度，从而促进对现有资源的最优利用，实现战略目标和目的；
- 实现对成果的预先计划，对实际效绩的把握、监控和评估，从而可以将计划和活动的成果加以对比，使计划获得持续改进。

C. 客户关系管理：

- 中央数据库可提供有关成员国、客户、利益攸关者及其需求的完整信息；
- 在单一客户信息数据库的基础上，通过集中的客户服务中心使客户关系和体验得到改善；
- 成熟的分析和报表能力提供了质询数据、发现潜在趋势的灵活性，并提高了成员国、客户和利益攸关者获取信息的能力；
- 利用统一的客户数据，通过更好地了解客户需求，带来增加营收的可能性。

三、 ERP 项目组合的总体范围

10. 第一阶段将是启动和构想阶段。在该阶段，将针对项目组合将要影响的主要功能领域确定“项目组合总体构想”，并就此达成一致。基于 MTSP 概述的战略，这一构想将确定提供管理和行政服务的未来方向，还将为计划管理、财务和预算、人力资本管理、采购、差旅和 ICT 各功能领域提供指南和方向。构想还将提供有关 WIPO 如何管理其资源的重要原则，以及对必要的未来解决方案的概念设计。为取得有效成果，还将顾及 WIPO 的问责制框架和权力下放问题。

11. 启动和构想阶段的范围包括分析概念设计和权力下放对当前系统、工具和流程的影响，其中包括会计科目表等主数据的变化。项目组合总体构想将具备指导意义和清晰性，同时确保项目组合中的各个项目均可形成协调一致的解决方案，同时支持 WIPO 的 ICT 战略。各个项目都将为 WIPO 带来效益，并将逐步形成下述三大方面的业务能力，辅以一套完整的工具和应用：

A. 人力资源管理和开发

12. 于 2000 年前后实施的现有 SIGAGIP 系统和人力资源查阅(HR Access)系统在满足用户需求方面非常吃力，特别是在报表和管理信息方面。而且它们目前运行于老旧的技术，这些技术正在逐渐变得过时、不可靠并难于维护。实施 2006 年向 WIPO 大会提交初稿、并于向 WIPO 成员国 2007 年大会提交终稿的人力资源战略(文件 A/42/10, 附件五)，将广泛依赖于在人力资源部内部加强对 IT 系统的使用。这一系统的最终功能将需要包括人力资本管理(HCM)的各个方面。初期项目将提供核心人力资源功能，以替换目前由 SIGAGIP/HR Access 系统提供的功能，包括人事数据管理、利益和所享受的权利、薪资以及缺勤管理。该项目的一个重要组成部分将是落实一项符合预定于 2012 年 1 月 1 日实施的规则框架/经修订的《工作人员条例与细则》的职位管理解决方案。

13. 当前的 ePMSDS 系统是一个独立的应用程序，与其他的 WIPO 应用程序的整合有限。到 2012 年底，在使用了 ePMSDS 系统一些年之后，WIPO 在绩效管理解决方案方面的知识和成熟度将获得增长。在成功引入核心人力资源功能后，一旦业务流程的运行足够成熟，将立即启动引入综合工作人员绩效管理解决方案的项目（或者使用一个新模块，或者通过将 ePMSDS 集成到 HCM 模块）。

14. 在成功引入绩效和职位管理后，下一步将是享用这些流程带来的成果和发展机遇，并在此基础上创建一个不断学习、演进并提升内部素质的组织。这可通过采用一个与其他 HCM 模块完全集成的学习管理和职业发展解决方案来实现。

15. WIPO 时刻依靠并充分利用本组织内的现有人才，同时，战略调整计划也认识到，需要吸引新的外来人才并留住这些人才。为了有助于 WIPO 吸引最好的人才，本组织需要从一开始就树立一个职业形象。为完善 HCM 解决方案，将采用一个现代电子征聘解决方案。要实现这一目标，可引进一个新的解决方案，或者可能整合目前正在实施的电子征聘解决方案。

B. 企业绩效管理

16. 将采用一个战略性的企业报表工具。这一工具将构成未来报表和分析的战略基础。将制定并实施一项规划，以便在项目时间期限内将当前的计划管理报告集成到企业报表结构中。

17. 目前，本组织的规划和预算的编制和最终完成过程缺乏全方位的 IT 系统的支持。目前，这一过程通过使用功能和结构均十分有限的电子表格来完成。而且，随着向加强对结果问责的组织的转变以及需要强化注重结果的管理(RBM)，WIPO 亟需引进支持规划、预算、监控和绩效评估的工具，这些工具将与现有的财务解决方案和拟议的 HCM 解决方案完全整合。它们还将使用战略报表工具，使报表和分析能够帮助本组织监控各项活动、预算的使用情况以及所取得的成果。

18. 虽然 AIMS 中采用的现有会计科目表(COA)结构为 WIPO 提供了多年的支助，引进 RBM 和先进的分析报表工具使 WIPO 得以加强 COA，从而满足成员国和利益攸关者的重要分析和报告需求。一旦就项目组合总体构想达成一致，将对现有的 COA 结构和使用情况进行审查。审查将分析所有因采用重新设计的 COA 而受到影响的现有解决方案。

C. 客户关系管理

19. 面向客户提供服务是试图通过战略调整计划建立并增强的一项核心价值。成员国、付费客户以及其他利益攸关者均属于客户的范围。目前正在大力建立注重最佳做法的客户服务流程，而更完善的客户信息是增强客户服务的关键。目前，客户信息保存在各种不同的系统中，包括《专利合作条约》、马德里、海牙、里斯本、出版物销售和 AIMS 系统，其中任何一个系统均无法提供有关客户、客户与本组织的关系及其需求的单一完整信息。客户关系管理(CRM)系统将在这些系统的基础上逐步与现有的各系统实现整合，从而提供有关 WIPO 客户的单一综合信息。这将有助于 WIPO 更清楚地了解客户需求，改进向成员国和利益攸关者的报告过程，并帮助 WIPO 落实优化营收的策略。CRM 系统将使 WIPO 得以采用一个全面综合解决方案，以取代内部开发的出版物销售系统。

20. CRM 解决方案的功能一旦建立，其作用将超出本项目的范围，使 WIPO 可提供以客户为中心的各项业务，如，分组业务、支持不同的定价策略、提供折扣以及额外的增值和付费业务。

21. 如前文所述，WIPO 具备实施 ERP 系统的基础。但随着用户意识的提高和不断成熟，以及标准产品内不断增加新功能，一些职能部门有可能从附加功能中受益。此外，项目组合总体构想和概念设计可能会导致需要改变或修改现有的系统。本方案包括通过升级增强现有的财务、采购和差旅系统，从而采用软件和工具最终版本中含有的更完善的功能、更多的模块和配置，从而支持新的功能特色。

四、重要成果

22. 项目组合将取得如下重大成果：

- ERP 项目组合总体构想、概念设计、责任制框架和权力下放；
- 核心人力资源和薪资解决方案得到采用；
- 效绩和职位管理解决方案得到采用；
- 学习管理和职业发展解决方案得到采用；
- 征聘解决方案得到采用；
- 规划和预算解决方案得到采用；

- 报表、分析、监控和效绩评估解决方案得到采用；
- 客户关系管理(CRM)解决方案得到采用；
- 所有部署均将采用内置于软件的最佳做法；
- 必要时，将重新设计 WIPO 的流程和做法，以符合软件中的最佳做法，从而尽可能减少定制。

五、 项目组合方法的要点

23. 在项目组合的实施过程中，将全面考虑 WIPO 以及其他联合国系统机构此前实施这类项目中的重要成功要素及所得到的教训。这一方法将包括下述方面：

A. 强有力的组合和项目治理

- 将成立一个项目组合管理委员会对所有的项目组合进行全面管理，形成确保项目进度、确定并实现更广泛的业务效益的治理结构，管理高层次问题/风险，并设计一项适用于所有项目的质量管理战略。
- 将明确一个高水平项目组合总体构想和概念设计，提供指导和清晰的思路，以确保各个项目均可提供与构想相一致的解决方案/效益。上述第 11 段描述了有关项目组合总体构想的广泛内容。
- 将建立一个项目组合管理办公室(PPMO)，针对各个项目进行日常计划，实行监督并提供支助。
- 将为各个项目建立项目简报，对业务情况、将实现的可衡量的业务效益加以概述，详细说明提供这些效益的解决方案、项目的最终成本以及对项目相关业务筹备情况的评估。基于项目简报中的信息，项目组合管理委员会随后将授权项目的实施。

B. 采用“实施最佳做法”

落实方法将包括下列要点：

- 项目实施将以清晰一致的项目组合总体构想为依据。
- 高级管理层的支助和问责制。
- 以业务为驱动的方法，不采用以信息技术来驱动的方法。
- 落实中应采用“最少定制”的方法。如前所述，开发定制功能所需的费用和时间是不利因素。此外，维护现有定制并确保它们在升级后继续运行的持续性费用将耗费 WIPO 大量的资金，因此，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。

- “不走弯路”的方法。如上一点所述，这将通过尽量采用现成的解决方案来实现。此外，通过酌情利用其他联合国机构已经实施的解决方案，WIPO 将充分利用其他联合国机构的经验和知识。由于项目将采用一个预配置的、经过验证的解决方案开始启动，WIPO 可随后在此基础上进一步拓展，这将有可能带来时间和费用的节省。
- 风险管理被认为是本方法的一个重要组成部分。高级别风险将记录在组合风险登记表中，然后由 PPMO 层面进行定期更新和监控。
- 将建立适当形式的项目控制体系，由一位执行经理(最终决策人)、一名高级用户(客户)和高级供应商(IT 和/或外部供应商)组成项目管理委员会。负责主要相关业务领域的计划经理将作为高级用户，负责推动其相关领域内所需的变革，并通过采取相关政策和其他决策，帮助该部门平稳实施项目。
- 项目负责人将起到关键作用，必须由具有近期类似项目成功经验者担任。
- 各个项目将在一个富有经验、有资格的执行伙伴的大力支持下进行。
- 项目要顺利完成，需要用户的大力参与。因此，项目要取得成功，必须有熟知本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)。用户的这种参与已经列入假设，替岗费用已纳入概算。
- 在项目启动阶段，将经过彻底的规划、确定范围和筹备的阶段，重点是制定详细的、根据业务程序要求最终确定范围，并可能对某些重要的小组成员进行初步培训。
- 项目层面的风险将被记录到一个项目风险登记表中，项目管理委员会将对该登记表进行定期更新和监控。将根据出现概率和潜在影响对风险进行评估，确定优先级，识别并记录适当的应对措施。

C. 全面的解决方案体系结构

- ERP 系统的实施将以由一个有资格和富有经验的企业设计师开发的、定义完善的解决方案示意图和体系架构为蓝本，其中重点突出企业报表、电子文件管理和工作流程。将强调建立一个可长久支持及其不断演变的业务需求的现代化和可扩展的体系架构。ICT 部门将明确技术体系架构并确保项目工具和标准符合信息通信技术框架和战略，尤其是信息技术安全。
- 该体系架构将基于 Oracle/PeopleSoft 产品，该产品应是无缝集成的，并与组成 AIMS 的、同样基于 Oracle/PeopleSoft 的财务、预算报表、采购和资产管理系统的现有模块兼容。

D. 利用现有的应用托管安排

- WIPO 正在成功地使用由 UNICC 托管的 PeopleSoft 应用程序，这是一些项目可考虑的一项选择。此外，还将针对各个项目考虑其他的托管安排，包括位于机构内部、视需要提供(作为服务提供的软件)、完全外包以及共享服务提供商(由另一个联合国机构托管的方案)。在基于将采用的软件、费用、服务水平以及是否适合整个解决方案等情况为各个项目制定项目简报时，将做出相关的托管决定。

六、 项目实施阶段和暂定时间表

24. 在现阶段，项目组合的指示性时间表预期将如示意图四所示。时间表描述了将要部署的业务能力和支持功能的大概时间安排，但其中未描述为实施项目组合所需的全部工作流。PPMO 一旦成立，在启动/构想阶段将制定一份完整详细的计划。本章节按年度描述了预期获得的主要成果。

2010 年

- 建立 PPMO 和项目组合管理委员会；
- 着手创建项目组合总体构想、概念设计和解决方案示意图，包括问责制框架和权力下放；
- 确认有关业务情报、企业报表、电子文件管理、业务流程管理和工作流程的企业架构和技术解决方案的战略方向；
- 启动引进电子文件管理系统(EDMS)项目，对 ERP 范围内的纸件/信息实行战略管理；
- 审查并细化项目组合计划，确保当前系统和模块与战略方向、目标工具和体系架构保持一致；
- 编制有关高度优先阶段/项目的详尽规划和资源概算，并获取批准。

2011 年

- 最终确定项目组合总体构想、概念设计和解决方案示意图；
- 确定概念设计对于当前会计科目表、系统和过程的影响；
- 为项目组合及其相关项目设计技术体系结构并建立技术环境和工具；
- 对 WIPO 内使用的 PeopleSoft 工具进行升级，基于最新版本为未来的开发工作提供牢固的技术基础；
- 部署战略性 EDMS 解决方案，并开始使用该解决方案管理全面支持 ERP 的纸件/信息；
- 启动引入人事和薪资解决方案项目；
- 启动引入规划和预算解决方案项目；
- 启动引入企业绩效管理(EPM)解决方案项目，为 RBM、报表、业务分析、监控和绩效评估提供支助；
- 为采购和财务人员部署 EPM 分析工具。

2012 年

- 2012 年伊始，完成重新设计的 COA 的部署；
- 2012 年初期，完成人事和薪资解决方案的部署；
- 2012 年期间，完成规划和预算解决方案的部署；
- 启动引入工作人员绩效管理解决方案项目；

- 2012 年期间，完成人力和预算 EPM 分析工具的部署；
- 着手将 AIMS 升级至最新版本的 PeopleSoft 应用程序，以确保提供持续性支助，并使功能方面的改进得到利用。

2013 年

- 2013 年期间，完成工作人员绩效管理解决方案的部署；
- 2013 年期间，基于最新版本的 PeopleSoft 完成 AIMS 的部署；
- 启动引入学习管理解决方案项目；
- 2013 年期间，完成人工效绩 EPM 分析工具的部署；
- 就客户关系管理(CRM)解决方案的范围取得一致，然后启动 CRM 示范项目。

2014 年

- 2014 年期间，完成学习管理解决方案的部署；
- 2014 年期间，完成 CRM 示范解决方案的部署；
- 2014 年期间，完成有关学习管理和 CRM 的 EPM 分析工具的部署；
- 启动将 CRM 解决方案扩展至现有的战略系统(如，PCT、马德里、海牙和里斯本)并实现整合的项目；
- 启动引入征聘解决方案项目。

2015 年

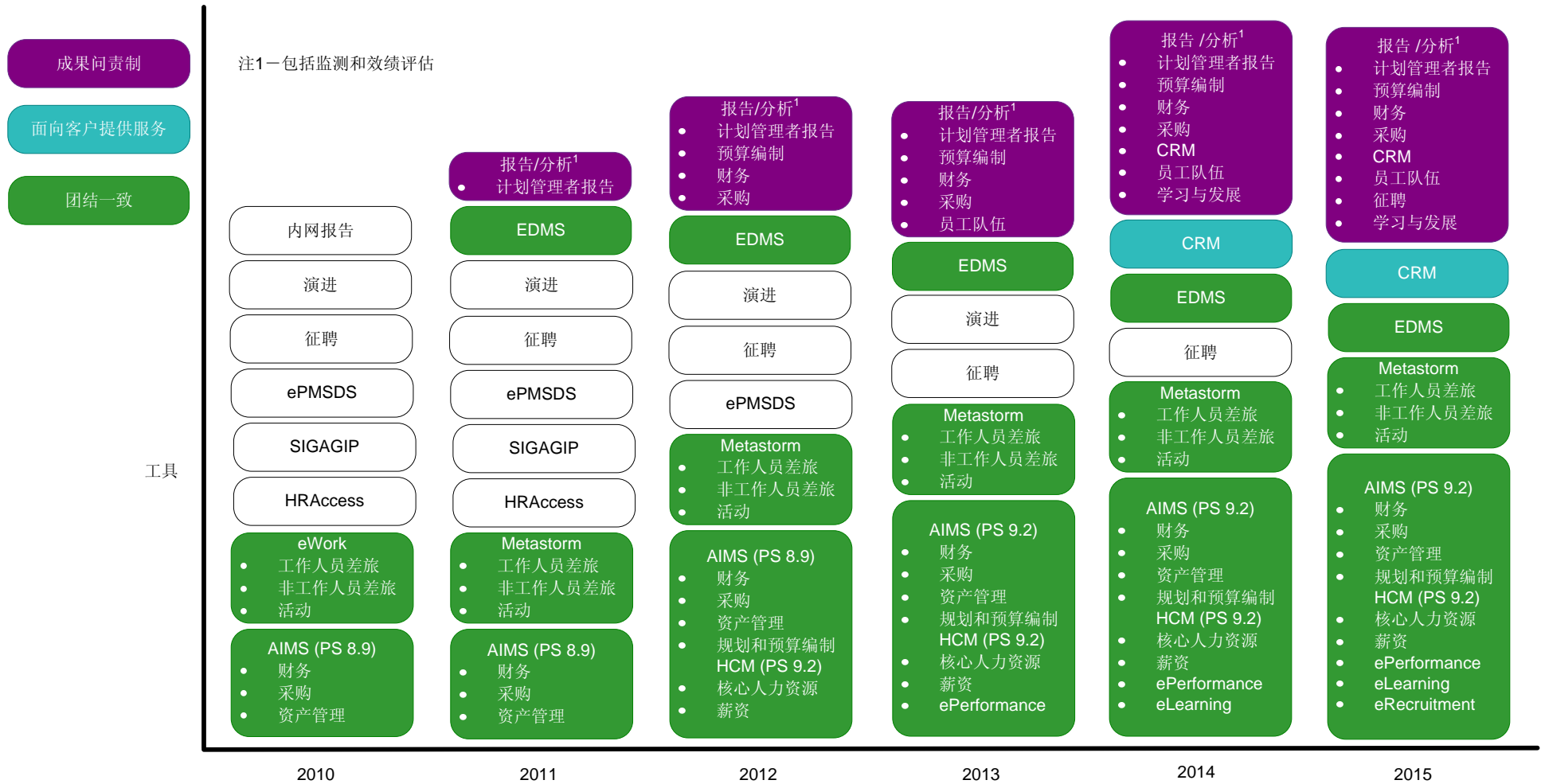
- 2015 年期间，完成征聘解决方案的部署；
- 2015 年期间及之后，扩大 CRM 解决方案的影响并完成部署；
- 2015 年期间，完成征聘 EPM 分析工具的部署。

在每个解决方案部署完毕之后，须在各个项目之间留出一段时间作为稳定期，并进行部署后的审查。如此可以确保各解决方案得到完全落实，并使将来的项目从中吸取教训。

从上述时间表可以看出，由于存在着一揽子项目，WIPO 只有在成功完成所有项目后才能收获其全部效益。因此，项目组合管理委员会将负责界定并衡量跨项目的效益情况。

完成这些项目后，WIPO 各系统发挥的作用将逐步产生变化，如示意图五所示。

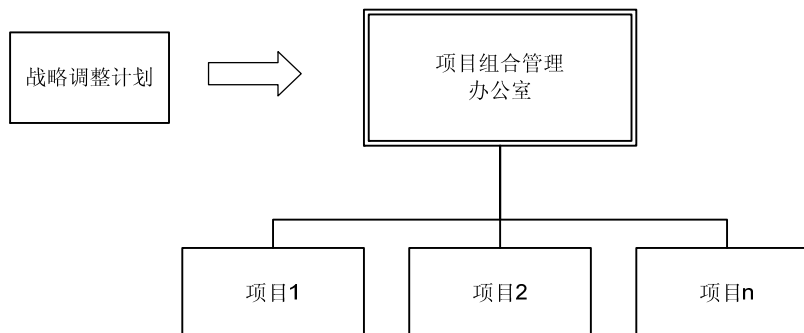
示意图五
WIPO ERP 解决方案的演进



七、 项目组合的组织和治理

25. 将建立项目组合管理办公室(PPMO)，对通过落实一系列相互关联、协调有序的项目而实现的这一战略变革计划实行监督，如下图一所示。

图一：项目组合的结构



A. 项目组合管理办公室

26. PPMO 将界定项目执行时所依赖的工具、方法、标准和质量。PPMO 将提供通用的规划和报表流程，并提供项目评估、论证、定义、规划、跟踪和执行所需的结构和支助。PPMO 还将帮助解决因资源有限和其他限制条件造成的跨项目冲突。PPMO 将同本组织目前正在实施重大信息技术举措的其他领域开展密切合作。

B. 项目组合管理委员会

27. WIPO 高级管理团队(SMT)成员将组成项目组合管理委员会(PPB)。PPB 将承担提供能力、实现确定效益、确保各项目支持战略调整计划的最终责任，并向总干事做出汇报。PPB 将确保所有项目的进度，关注业务效益的实现，对工作进行控制，保证建立并运行一个可控的环境，明确并实施质量管理战略，以确保各项目提供的质量水准均符合要求。

28. PPB 将负责指导有关各个项目实施的高层决策和资源投入。鉴于各个项目和做出必要决策的跨职能部门性质，必须任命一位执行主办人，负责主持 PPB 的工作，由总干事授权其采取必要决策，以便有效地执行各个项目。

C. 项目组合经理

29. 将任命一位项目组合经理(WIPO 项目官员，简称 PPM)，在 PPB 授权下负责项目组合的日常执行。PPM 负责监督所有的项目，确保各项目之间以及与其他战略调整计划举措之间

的协调，同时保证各项工作流的标准、质量和一致性。PPM 还将发挥领导作用，为各个项目经理提供指导。

D. 变革经理

30. 将任命一位变革经理(WIPO 项目官员)，作为 PPMO 的一部分，向 PPM 报告以确保诸如通信、通报、展示、培训和筹备情况评估等相关的变革管理活动在整个项目组合中得到及时、协调一致和连续的实施。

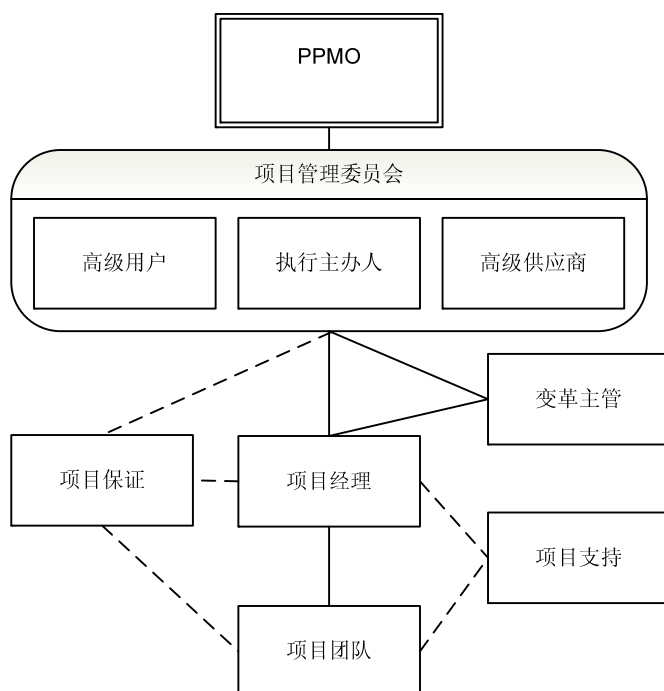
E. 企业设计师

31. 将任命一位企业设计师，作为 PPMO 成员，向 PPM 汇报。这一角色将负责 PPMO、ICT 和更广泛的战略调整计划举措之间的联络，以便积极开发适用于 ERP 相关流程的企业级业务系统的体系结构。企业设计师对于影响重要利益攸关者、现有 ICT 战略的演变以及发展体系结构能力将发挥关键作用。此人将确保业务解决方案与体系结构标准和 IT 安全政策、程序和工具保持一致。此外，还将积极寻求由 IT 推动的进一步完善机遇，并与行业最新趋势保持同步。

八、 项目的组织和治理

32. 各个项目将采用下图二所示的组织结构。实际上，WIPO 将通过一个外来执行伙伴的帮助开展各个项目。

图二：项目的组织和治理



33. 以下将对图二中的条目逐一做出详细界定和说明。

A. 项目管理委员会

34. 按照 PPB 的授权，项目管理委员会将由负责项目的高级官员组成，这些官员将具备下述四种特点：

- 权威性：制定决策并提供项目所需的资源；
- 信誉度：指导项目的能力；
- 授权能力：使项目管理委员会的活动保持在适当的水平，允许项目经理管理项目；
- 履行职责的能力：确保他们有时间做出决策并发出指示。

35. 项目管理委员会将在 PPB 确定的职责范围内提供有关指导项目实施的决策和资源。鉴于各项目和做出必要决策跨职能部门的性质，必须任命一位执行经理，在高级用户和高级供应商的支持下，作为主要决策人对项目的成功承担最终责任。

36. 高级用户代表所有那些将使用项目输出成果的用户利益。当一个项目涉及很多用户利益时，需要的代表可能会超过一名，但为实现效率，这一角色不应在太多的人之间进行分配。高级用户向项目投入用户资源，明确用户要求，按要求监控项目输出成果，并负责用户和项目团队之间的联络。

37. 高级供应商代表那些提供并落实项目输出成果的供应商的利益。这一角色可由两人分别担任，分别代表内部资源和外部资源。高级供应商为项目提供供应商资源，对项目成果的质量负责，并负责 ICT 部门和项目团队之间的联络。

B. 项目经理

38. 项目经理将是一位针对项目的持续期间获得任命的 WIPO 项目官员，在项目管理委员会的授权下，负责项目的日常执行。项目经理还将向 PPM 做出汇报并获得指示。

C. 变革主管

39. 项目管理委员会负责就项目期间提出的所有变革最终取得一致。然而，根据项目的规模/复杂性，委员们可决定将批准某些变革的权力授予一位变革主管，允许其批准符合预定标准的时间、成本和范围方面的某些变革。

D. 项目保证

40. 通过采用独立验证与确认(IV&V)的做法, 监控项目各方面的执行和成果, 项目管理委员会为其各自相关领域(业务、用户和供应商)承担最终的项目保证责任。如项目管理委员会成员无暇担任这一角色, 可指定内部或外部人士开展其相关领域的 IV&V 工作。尽管项目保证工作是独立的, 但仍将在标准和人事等问题上提供建议和指导, 为项目经理和项目团队提供支助。

E. 项目团队

41. 在各个项目中, 将设立一个或更多的项目团队, 在团队经理的领导下开展工作。在团队工作持续期间, 团队经理向项目经理报告并听取指示。每个团队的一致性、规模和持续期限依其将要开展的工作而有所不同。项目团队一般由一个核心内部团队构成, 由一位 WIPO 工作人员领导, 接受跨职能部门的支助, 同时辅以外部执行伙伴的资源。项目团队将具备综合性职能/技术技能, 并可提供必要的专业技能/业务知识。

F. 项目支助

42. 项目支助负责管理治理和行政支助过程以及项目所使用的工具。根据项目规模, 这一角色可由一名项目经理承担, 或者也可以委派给一位项目支助人员/小组。

九、项目组合成本概算及所依据的假设和拟议资金来源

43. 所计划的项目组合的总费用约为 2,500 万瑞郎。秘书处希望请计划和预算委员会注意, 该费用概算包括 10%的总应急系数。要在预算内交付项目组合, 必须进行严格的项目组合管理、范围控制以及基于标准功能而非定制的部署。旧系统的数据质量和可用性是可能导致项目拖延及费用超支的另一个主要因素。

44. 下页表三显示了各主要领域的项目费用概算, 下页表四显示按项目要素划分的相同费用及所依据的整体假设。如表所示, 所计划的项目组合初步概算为 2,500 万瑞郎。这一费用概算依据的是 WIPO 自己实施 PeopleSoft 财务和预算报表系统(AIMS)和最近实施的 FRR-IPSAS 项目的经验, 以及联合国系统其他组织的相关项目实施经验。

45. 需要指出, 项目组合将持续 5 年的时间。尽管不需要事先承付所有的资金, 各项目具有高度的独立性。某些互相交织的并影响所有项目的部分(如, 概念设计, 解决方案体系结构以及按照解决方案的体系结构采购软件产品)将在整个项目期限的初期进行。因此, 为保持项目的连续性, 批准拨款时必须涵盖所有项目的全部费用。

图三：按主要领域划分的初步费用概算
(单位：瑞郎)

按主要领域划分的费用	2011	2012	2013	2014	2015	合计
PPMO 和变革管理	933,607	917,107	917,107	605,440	456,940	3,830,200
人力资源管理和开发部	3,589,190	2,169,088	1,171,884	1,640,425	375,169	8,945,755
企业绩效管理	3,715,781	1,666,115	0	636,086	0	6,017,982
客户关系管理	0	0	254,320	884,818	816,552	1,955,690
AIMS 改进	1,841,048	1,270,896	1,479,896	0	0	4,591,840
总计	10,079,625	6,023,205	3,823,207	3,766,769	1,648,661	25,341,467

图四：按项目要素划分的初步费用概算
(单位：瑞郎)

按项目要素划分的费用	2011	2012	2013	2014	2015	合计
应用托管	713,196	443,652	156,816	69,696	0	1,383,360
软件采购和维护	2,995,794	383,678	111,670	392,997	105,600	3,989,738
项目人员	1,476,567	1,330,487	1,170,987	948,420	638,220	5,564,680
用户替岗资源	774,400	715,000	396,000	506,000	312,400	2,703,800
外部执行伙伴	3,611,469	2,674,309	1,541,794	1,576,416	492,121	9,896,109
培训	398,200	305,580	330,440	185,240	34,320	1,253,780
通信及其他	110,000	170,500	115,500	88,000	66,000	550,000
总计	10,079,625	6,023,205	3,823,207	3,766,769	1,648,661	25,341,467

A. 依据的假设

46. 上述费用概算基于以下假设，这些假设如不成立，将需要修改概算并可能修改项目的时间期限。这些假设是：

- (a) 在任何项目启动之前，将界定项目组合总体构想并就此取得一致。在启动一个项目之前，该项目的范围将得到明确界定并将支持项目组合总体构想。在项目开始后，就项目组合总体构想或某一项目的范围进行的任何更改将影响费用概算。
- (b) 这是一个雄心勃勃的大型机构变革，它有赖于本组织的全方位支持、构想的清晰性和一致性、决策的及时性、变革的意愿以及消化超额工作费用的能力，从而在规定期限内完成项目组合。
- (c) 内部与外部资源的概算工作量及相应费用依据“最少定制”的方法计算。这意味着将对政策和业务程序作出重大修改，使本组织的工作方法符合软件中的最佳做法及功能。但是，无论出于何种原因，如果项目管理委员会不能保证该方法

得到有效落实，用户的定制要求可能激增，项目概算工作量将相应上升，带动费用相应上升。

- (d) 编制外部执行伙伴工作量及相应费用的概算时，依据了将雇用临时内部项目资源这一假设(图四中列为“项目人员”)。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，无论出于何种原因，如果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。
- (e) 项目组合将增强并扩展现有的 AIMS 系统，因而假定所依赖的 AIMS 系统将保持相对稳定。为确保与新的解决方案相整合，在规划的项目之外对 AIMS 系统作出的任何更改将导致额外的工作和定制。
- (f) 概算包括实现一个投入运行的解决方案的费用。一旦每个解决方案投入运行，诸如 UNICC 托管、AIMS 支持、持续软件维护、升级、进一步改进等持续性费用，将需要由 ICT 提供资金，因此将需要纳入其将来的预算。
- (g) 现有的 AIMS 支持结构、工作人员编制水平、技能和能力将受到本方案的影响，因此，尽管未包含任何费用概算，ICT 已经假定并预期了 AIMS 支持小组将要发生的变化。ICT 对这些变化早有预期，并且在最近的重组中，强化了 AIMS 支持的结构，以便加强这一环节并确保技能得到交流。
- (h) 时间安排和概算假定人员和薪资项目所依据的是预定将于 2012 年 1 月 1 日实施的新规则框架/修订后的《工作人员条例与细则》。因此，假定它们必须在 2011 年 6 月准备完毕，以便提交将于 2011 年 9 月召开的大会。如果新的规则框架/修订后的《工作人员条例与细则》在 2011 年 6 月份无法准备就绪，或者无法于 2012 年 1 月 1 日实施，则人事和薪资项目以及全部后续 HCM 和相关 EPM 项目可能会被拖延，或者也可依据现有的规定加以实施，在新规则推出时再通过另一个项目进行更新，并产生相应费用，从而与新规则保持一致。
- (i) 在启动基于 IT 的解决方案项目之前，WIPO 必须明确界定、接受并应用注重结果的管理(RBM)这一概念。这样将确保已经形成了注重结果的管理文化，并且对信息系统将要带来的效率有着明确的思路。为加强战略调整计划指导下的 RBM 框架，WIPO 近期已经启动了一项重大举措。
- (j) 应就战略性电子文件管理系统(EDMS)达成一致，并在 2011 年间作为项目组合之一，落实支持 ERP 的部分。这将提供与 ERP 相关的纸件解决方案，包括文件处理、工作流程以及使用本组织选定的专用文件管理工具进行 ERP 之外的存储。EDMS 决策或实施的拖延将影响到其他项目的落实期限和/或费用。
- (k) 2010 期间，在项目筹备过程中，现有的 eWork 系统将升级至最新版本的 Metastorm 系统。因此，Metastorm 系统升级或与此有关的持续维护和增强费用

未纳入概算。

- (l) 作为对该系统的连续维护和支持的一部分，AIMS 将升级至最新版本的 PeopleSoft。这一升级的具体时间尚有待确定，但应预先安排，以免打断已计划的项目活动（可安排在 2012 底/2013 年初）。

B. 简要说明和主要假设

47. 图三和图四费用核算的简要说明和主要假设如下：

- (a) *应用托管*：假定在 UNICC 托管这些解决方案的费用概算。假定不需要针对额外的 UNICC 托管采用招标过程。
- (b) *软件采购与维护*：软件采购费用的概算依据甲骨文的预算报价，软件维护费用第一年将占许可费用的 22%，购买时一并付款。这些费用因此包括在项目费用中。今后年份的维护费用将不使用项目资金，而是使用 ICT 资金。甲骨文提供的预算报价基于标准的 50% 的折扣，如果 WIPO 同时采购大量软件，例如，60 万美元，甲骨文将提供更高的折扣，从而降低了软件采购与维护费用。假定不需要针对 Oracle 提供的额外软件产品采用招标过程。
- (c) *项目人员*：项目人员费用涉及在各个项目持续期间聘用的临时项目人员。取决于所需的职责和资格，项目人员月均费用约为每月 10,000 - 14,000 瑞郎
- (d) *用户替岗费用*：根据我们自己实施 AIM、FRR-IPSAS 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自身业务程序的关键用户参与项目，在设计和实施阶段参加各种活动。因此，该预算限额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。
- (e) *外部执行伙伴*：根据我们自己实施的 AIMS 和 FRR-IPSAS 项目的经验及其他机构实施中的经验，外部执行伙伴在成功实施中起着关键作用，在费用方面也占相当大的比重。外部执行伙伴可在系统设计、配置及实施方面引进急需的专业技能。很多拟议的项目均包括扩展现有的 AIMS 系统，因此需要所有新的解决方案与现有模块共存。改变这些模块将影响到其他模块的设计和功能。外部执行伙伴费用的概算基于我们此前项目的经验，以及已经部署了这些新模块的其他机构提供的反馈。将采用国际招标选择一个执行伙伴，该伙伴应具备正在部署的软件方面的经验和跨联合国/公共部门/国际环境的经验。为实施项目组合，WIPO 将保留使用一个或多个执行伙伴的灵活性。
- (f) *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/程序培训将由项目资源承担。费用概算包含现场和非现场课程、在启动各个项目时针对少数项目团队成员的

培训、在各项目进行期间针对测试者的培训以及在各项目投入运行的准备阶段针对最终用户和支持人员的培训。

- (g) *通信及其他*: 该预算限额下的费用概算指作为项目的一部分所需要的通信、变革管理、团队组建和差旅活动等方面的费用。
- (h) *PPMO 和变革管理*: 该预算限额下的费用概算指的是 PPMO 组建和资源筹措以及制定项目组合总体构想所需的费用, 这一过程将需要外部资源的帮助。
- (i) *人力资源管理和开发*: 该预算限额下的费用概算指的是引入全套综合 HCM 解决方案各项目所产生的费用。作为人事和薪资项目简报的一部分, 将需要做出有关继往薪资处理以及对 SIGAGIP/HR Access 进行数据转换的决定, 这两项工作均属于本项目的范围并包含在费用概算中。
- (j) *企业绩效管理*: 该预算限额下的费用概算指的是对项目进行规划和概算, 以及将引进增强型报告和分析的企业绩效报表项目。
- (k) *客户关系管理*: 本预算限额下的费用概算指的是为引进客户关系管理(CRM)解决方案、一个示范项目以及逐渐推出并将 CRM 与现有的《专利合作条约》、马德里、海牙和里斯本体系相整合的相关项目。
- (l) *AIMS 改进*: 该概算项目下的费用预算指的是对 AIMS 系统的持续改进, 以便向现有的财务、采购和差旅用户提供更完善的功能。这些改进将有助于各个项目取得成功, 其中包括升级 PeopleTools 和 PeopleSoft, 引进额外功能从而扩展已部署的解决方案, 将 EDMS 接入 AIMS 并引进一个网络门户, 使用户可以通过一个单一的登陆网页接入各种解决方案。

C. 拟议资金来源

- 48. 建议使用现有储备金为项目组合提供资金。

十、 报告机制

- 49. 秘书处将定期向计划和预算委员会提交项目组合的进展报告。

十一、 与联合国和其他国际组织的磋商

50. 在拟定本方案的过程中, WIPO 与下述组织进行了磋商, 以确保方案中汲取了这些组织的相关经验、知识和教训:

- 联合国难民署(UNHCR);
- 全球基金(TGF);

- 世界卫生组织(WHO);
- 国际劳工组织(ILO);
- 国际农业发展基金(IFAD);
- 牛津乐施会(Oxfam Oxford);
- 联合国开发计划署(UNDP)。

[附件和文件完]

[附录和文件完]