

## 计划和预算委员会

### 第十八届会议

2011年9月12日至16日，日内瓦

### 全面的一体化企业资源规划(ERP)系统的落实进展报告

秘书处编拟

#### 一、导言

1. 2010年9月的成员国大会第四十八届会议批准了秘书处有关落实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)。
2. 落实 ERP 系统的效益可归纳如下：(i) 使 WIPO 的核心行政、管理和客户服务功能现代化，(ii) 生产力得以提高以及(iii) 有能力向成员国、利益攸关者和管理层提供更好的信息。

#### 二、ERP 项目组合的范围

3. 为实施这一规划，WIPO 计划首先确定一项明确的构想以及概念设计与规划。这一系统将在五年的时间框架内逐渐推出。
4. “组合构想”将包括按照《中期战略规划》(MTSP)和“战略调整计划”(SRP)概括的战略确定提供管理和行政服务的未来方向。它将在 ERP 组合范围内为各职能领域提供指导。
5. ERP 项目组合的主要范围包括人力资源管理和开发、规划、预算编制、企业绩效管理 and 顾客关系管理。
6. 规划落实的一个重要方面是提高此前落实的现有的财务、采购和差旅系统(AIMS)。增强这些系统的第一个阶段是将各种软件和工具升级至最新版、增加模块、修改配置，增添新功能。将审查现行

会计科目表(COA)的结构和用途。这项审查可能提出新的科目表。随后的各阶段将根据组合构想的建议，在各项核心程序中部署功能增强。

### 三、重要成果

7. 计划分阶段并审慎实施 ERP 组合。具体而言，该方法包括：

- 建立一个强大的组合和项目管理结构；
- 在落实上采用最佳做法；
- 建立一个全面的解决方案架构；
- 利用现有的应用程序托管安排。

以下为迄今为止 WIPO 取得的重要成果：

8. 实施方法将包括通过强大的组合管理以及采纳最佳做法，对重大风险进行有意识的审查和减缓。目前，已经建立并实施了下述管理结构和流程：

(a) 信息与通信技术委员会(由高级管理层的成员组成)被赋予管理项目组合的责任。该委员会为 ERP 组合的成功落实及企业效益的实现向总干事负责。

(b) 已经建立了一个跨职能部门的小组，由具有足够资历和权限的工作人员组成，不仅能够为构想和规划提供意见，而且还拥有设计以及落实决策的所有权，处理跨职能部门流程的问题并确定报告需求。该小组由来自多个部门的代表组成，包括 PCT、马德里、发展和行政与管理部门。

(c) 按照 Prince2 项目管理方法，针对目前已经推出的每个项目成立了由一名高级管理人员(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)组成的项目委员会。

(d) 建立了 ERP 项目管理办公室(EPMO)，就 ERP 组合的落实情况提供共同规划、质量保证和预算管理以及报告程序。

(e) 通过与 SRP 项目管理办公室的日常状态更新，与其他 WIPO 战略领域倡议持续保持一致。

(f) 主动的风险管理以及向 WIPO 独立咨询监督委员会(IAOC)定期做出汇报。

9. 本组织在成员国的批准下，正在办理越来越多的由储备基金供资的项目。为这类项目批准的资金一般均包括项目实施所需的额外人力资源用资金。为实现透明和有效的资源管理，已经建立了程序，让计划管理者可以针对储备基金供资的已批项目建立固定任期的项目员额或临时项目岗位，并招聘人员填补这些岗位。项目员额和岗位根据项目的时间期限以及所批项目资金的可用性，在一定期限内设立。

- WIPO 成功地吸引并聘任了一个由合格并富有经验的人员组成的核心团队，填补 EPMO 经理、两位项目经理、一个解决方案设计师和一位 HRMS 职能主管的项目职位。

- 目前正在积极招聘剩余三个职位的候选人，包括一位变动管理专家。由于第一轮招聘中缺乏合格的适当候选人，流程管理专家的职位还要重新发布广告。为项目岗位招聘有经验的资源，将确保整个落实期间核心团队的持续性并控制人力资源的总成本。

- 为帮助实施所需要的全面的组合构想，WIPO 聘用了一个方法证明行之有效的伙伴和一个富有经验的团队。遴选过程超过了最初预期，并根据国际招标规则、规章和严格的合同谈判进行。在发布招标前，经过了 WIPO 外部顾问 Gartner 集团(Gartner)的审核。

- 中标者为普华永道事务所(PWC)，并签订了固定价格合同，为对验收进行管理，规定了严格的阶段性付款条件和关键绩效指标(KPI)。这一伙伴聘用关系尽可能地减少了风险，并控制了工作成本。该合作伙伴通过其方法、最佳做法、工具和加速器以及强大的资源库为 WIPO 带来价值。

10. 建立高级别组合构想和概念设计的工作已经开始，这是两项重要的交付成果。

- 这两项成果将于 2011 年 11 月完成，为每个职能领域提供蓝图和指导原则，确保项目的落实能够提供一致的解决方案和业务效益。

- 由于 EPMO 人员配置的延误，以及与交付合作伙伴严格的谈判和规划，导致项目开始时间被稍微延迟。目前，这项工作的现状评估阶段正在进行，预计于 2011 年 7 月完成。最初的延迟预期不会拉长整个组合的时间安排。

- 项目的整体时间安排被延长，以适应计划和预算编制最繁忙的阶段、暑假安排以及用户的有效参与。规划还需要考虑与组织设计、《工作人员条例与细则》和工作人员绩效管理相关的活动。

11. EPMO 与各级工作人员进行了成功互动(在前六周，多达 60 名工作人员参加了讲习班和访谈)。工作人员的参与是一个关键的成功要素。

12. 在对替代性解决方案进行详尽严格的审核、为实现基于成果的管理开发概念验证原型、与 Gartner 等公认的外部顾问的讨论以及客户评述检查后，确定了 ERP 组合(产品和技术)的整体 ICT 战略方向。

- 该战略与总的 ICT 战略保持一致，并得到 ICT 委员会的审议和批准。

- 经过 ICT 委员会的批准，在 Gartner 的帮助下，与甲骨文公司进行了详细谈判，以获取新的软件产品许可。这些谈判已经成功完成，使 WIPO 获得了很大的折扣，原因是交易的规模以及谈判时间恰好与甲骨文公司的财年年底相吻合。

- 同时，与 UNICC 的托管安排也得以确认，以支持战略方向。

- 正在等待客户评述检查以及甲骨文公司提供概念验证的电子文件管理系统(EDMS)，软件选择将在 2011 年晚些时候确认。

13. 组合范围内的 AIMS 增强分支取得了重大进展:

(a) 通过 UNICC 引进新的硬件技术基础设施的项目得以成功完成, 为 AIMS 提供了更新、更强大和性能更高的技术基础, 并为支持引进未来的解决方案提供了基础设施。

(b) 2011 年 6 月成功完成了升级 PeopleTools (PeopleSoft 用户界面实用程序), 为 AIMS 用户提供了更新后的用户界面, 并为未来的 AIMS 开发工作提供了完善的技术基础。

(c) 原计划于 2012/13 年开展的 PeopleSoft v8.9 升级至 PeopleSoft v9.1 的项目现在提前至 2011 年进行。该项目于 2011 年 7 月开始, 预计于 2012 年 4 月完成。这是 PeopleSoft 一个重要的升级版本, 为产品带来 1,400 多项功能改进, 其中许多将使 WIPO 获益。更早升级, 不仅使 WIPO 能更早地利用新功能, 而且还可为实施未来的功能改进以及其他核心解决方案, 如人力资源和业务情报等奠定了良好基础。

(d) 在开展了严格的谈判从而得到固定价格费用折扣之后, 我们现有的支助伙伴 Cedar 咨询公司受聘执行升级实施工作。这一实施合作伙伴的聘用最大限度地减少了工作成本, 并为 WIPO 提供了必要的核心 WIPO 知识和产品专门经验, 以确保项目的成功。Cedar 已成功地在 WIPO 执行了多个项目, 包括先前的 PeopleSoft 升级和 FRR/IPSAS 项目。为在升级期间确保支助的一致性和可靠性, 与 Cedar 签署的支助伙伴合同被延长。

(e) 2011 年早些时候构想项目的一项预期重要成果是会计科目表(COA)的重新设计。落实经成员国批准的 2012/13 年计划和预算所需的已确认高度优先内容, 均将被纳入 AIMS 系统, 用于 2012 年 1 月 1 日开始的两年期。

#### 四、ERP 项目预算的使用

14. 实施项目组合的费用总概算为五年内支出约 2,500 万瑞郎。费用概算包括应用托管、软件采购、项目人事、用户替岗资源、外部执行伙伴费用、培训和通讯及其他费用。随着系统/模块被布置并投入运行, 维护和系统运营的经常费用将作为经常预算的一部分纳入后续各计划和预算案。

15. 下表汇总了迄今为止预算的使用情况, 以及截至 2011 年底预期的使用情况:

## ERP项目组合成本跟踪

(2011年6月30日, 单位: 瑞郎)

成本项目	2011年项目预算	目前实际 (注1)	2011年底预测 (注2和3)
应用托管	713,196	0	430,000
软件采购	2,995,794	1,825,998	2,063,898
项目人事(注4)	1,476,567	188,429	804,429
用户替岗资源	774,400	0	450,000
外部执行伙伴	3,611,469	1,280,000	1,440,000
培 训	398,200	0	100,000
通讯及其他	110,000	0	110,000
<b>总 计</b>	<b>10,079,625</b>	<b>3,294,427</b>	<b>5,398,327</b>

注 1: 目前实际数包括截至 2011 年 6 月 30 日的支出和承付款。

注 2: 2011 年底预测以项目预算的最初假设为根据, 为基于目前实际数和 2011 年剩余时间预期支出的预期实际数。

注 3: 最初预算预计于 2011 年较早时候完成构想, 并因此要求各落实项目开始得更早, 要求软件、替岗资源、执行伙伴、培训等。由于构想现在可能会稍后完成, 很多方面将会推迟, 一些推迟至 2012 年。

注 4: 最初预算预计项目人员全年参与。很多职位在 2011 年期间才上岗, 因此 2011 年的人事费用将明显较低。这样, 一些人事费用发生的时间将会晚于组合中所计划的时间, 例如在第四和第五年。

## 五、规 划

16. 与 2010 年 9 月向成员国介绍的计划相比, 项目的时间表有下述重大变化:

(a) 人力资源分支 (尤其是人事和薪资项目) 目前尚未启动。这是由于高级人力资源管理层的变动(等待新的人力资源司长就任)以及经修订的《工作人员条例与细则》(SRR)的拖延, 这是文件

A/48/14 所述的一项基本假设。一旦《工作人员条例与细则》得到澄清，人力资源分支将立即启动，作为构想落实规划的一个成果：

(b) 原计划在第二季度结束的构想项目现在将于 2011 年早些时候完成。由于上文所述的国际招标和合同谈判造成的项目启动延迟，导致在夏季休假期间因关键人员不在岗而出现时间安排冲突；以及

(c) 原定于 2012 年开始、2013 年完成的 PeopleSoft 升级被提前启动，现在将于 2011 年开始、2012 年完成。

17. 下述高级别活动预计在 2011 年的剩余时间进行：

(a) 最终完成项目组合构想、概念设计和解决方案路线图；

(b) 基于构想项目所确定的优先顺序，对项目组合进行重新规划。目前，五年规划没有变化，预计总的持续时间不会变化；以及

(c) 启动 AIMS 升级项目。

18. 2012 年，根据构想落实规划的结果，预计将开展下列活动：

(a) 启动 EPM 和人力资源实施项目；

(b) 还将完成 AIMS 升级项目。

## 六、风 险

19. ERP 项目组合确定包含下述风险。EPMO 和 ICT 委员会将不断审核并监视这些风险，制定并调整减缓战略，并随着落实工作的进展明确新的风险：

风险类别	说 明	风险减缓措施
<b>战 略</b>		
未实现最大价值	无法从 ERP 项目组合中获取最大价值：高级管理层、业务级、更大范围的工作人员	明确的 ERP 项目组合治理结构。项目作为整个组织范围的项目受到驱动，而不仅由行政和管理部门驱动，也不由技术驱动
变动管理	员工未能按照计划使用该系统，对变动反应不佳	变动管理工作；多级主动参与
<b>运 行</b>		
能力欠缺	重要领域缺乏资源能力	适当的招聘和替岗，以及新工作流程的培训

现有系统的变动	为满足 ERP 项目组合的要求对现有系统的变动将带来破坏现有系统的风险	ICT 部门的充分参与。AIMs 升级和改进与 ERP 项目组合的整合
<b>财 务</b>		
费用超支	项目费用超支和 ERP 解决方案的运行费用过高，超出了组织的承受能力	对直接聘用的员工和通过商业合同聘用的员工进行认真管理。运用牢固的项目做法。

20. 请计划和预算委员会建议 WIPO 成员国大会注意本文件的内容。

[文件完]