

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

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)，以期：(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. 本报告为成员国提供关于2012年6月至2013年5月期间在ERP项目组合下所取得的进展、实现的里程碑和预算使用的概况，是向计划和预算委员会提交的前几份项目进展报告的补充。

二、目标、范围和方法——背景

3. ERP系统正在通过一个相互联系的项目组合予以实施。

4. 第一个项目的目标是为WIPO提供一整套加强人力资源管理(HRM)的工具，其中包括职位管理、福利和应享权利、薪资、征聘、工作人员效绩、学习和发展。

5. 第二个项目的目标是为WIPO提供一套加强执行成果管理制(RBM)的工具，其中包括两年期规划、年度工作计划、执行情况监测以及效绩评估和报告。

6. 第三个项目的目标是增强现有的财务、采购和差旅系统，包括改进业务流程和采用业务智能(BI)分析工具，从而提供必要的管理信息，为决策提供支持。随着人力资源管理和成果管理制两个分支不断取得进展，WIPO的ERP系统中将有更多数据，这将逐渐提高本组织通过业务智能解决方案向成员国、

管理层和工作人员报告组织效绩、成果、人力和财务资源的能力的全面性。作为这一措施的一部分，WIPO 将加强会计科目表(COA)，它是 ERP 系统中财务数据的支柱。

7. 此外，ERP 项目组合将奠定一个基础，以便在执行时间表的后半期改进客户关系管理(CRM)。

8. 只有在 WIPO 抓住机会，重新设计业务流程、培训工作人员利用新工具并在全面的监管框架内制定健全的扶持性政策，以此改进工作方式之后，ERP 系统的真正益处才能体现出来。

9. WIPO 执行 ERP 项目组合的方法充分认识到了这些成功因素，并因此确保项目已与其他相关项目和措施一起，被完全纳入战略调整计划(SRP)中。执行工作以清晰的蓝图和规划为依据，这些蓝图和规划将帮助 ERP 系统在五年期的时间框架内以一种连贯、可测量的方式逐渐发展。

三、重要成果

人力资源管理(HRM)

10. ERP 项目组合的一个重要组成部分包括执行基于 PeopleSoft 软件的一体化人力资源和薪资解决方案。在审查期期间，项目初始阶段(第一阶段)的重点是落实核心人力资源和薪资处理能力。第一阶段将提供一个基础，使未来的几个阶段能随时间推进，实现如下图所示的增强的性能：



11. 一个富有经验的 PeopleSoft 人力资源实施伙伴应对 WIPO 的业务和系统有充分的了解，并且具有经证明实施过类似联合国解决方案的历史记录。对这一伙伴的遴选使得项目进展稳健，并在 2012 年 8 月从设计阶段开始时就体现出成果。在与实施伙伴进行详尽的合同谈判后，形成了一份固定价格合同，从而确保了能对计划外支出的资源进行严格管理，并使其风险降低。

12. 2012 年下半年，在采用了一家联合国姊妹机构已经投入使用的基础解决方案后，进行了详细的“适合度/缺口”分析。其目标是确保 WIPO 的解决方案能够在 WIPO 的环境下满足业务流程的需要和要求。该分析使 WIPO 得以确认为提供更好的内部服务应进行的流程改进，其中一些改进已经予以实施。“适合度/缺口”分析还厘清了技术解决方案的范围，并预计了正式使用日期，该日期有待于 2013 年 10 月进行确认。广泛的参与使得秘书处内部的关键用户能够及早接触解决方案未来的功能。

13. 在对所需功能和报告需求进行广泛分析、从现有系统中迁移数据并与其他 WIPO 流程和系统进行整合后，2013 年初完成了设计阶段。设计阶段之后，将是在 PeopleSoft 平台上搭建解决方案。

14. 对管理报告需求的分析也已经启动。第一阶段将奠定一个基础，以便在之后的项目阶段中实现更完整的数据来源整合和更高的数据质量。不断发展的业务智能需求会被作为之后几个项目阶段的一部分予以考虑和实施。

15. 已经制定了一个按顺序进行的测试策略来确保解决方案的完整程度和用户接受度。已经计划并将执行由业务用户进行的彻底测试，以确保在尽可能不中断业务流程的情况下实现顺利和成功过渡。其中要特别强调的是薪资流程的顺利过渡。对实施有关项目初始阶段(第一阶段)的里程碑总结如下。

2012/2013 年里程碑	
第一阶段 - 核心人 力资源和 薪资	<p>核心人力资源和薪资的交付</p> <p>功能</p> <ul style="list-style-type: none"> - 支持实施人力资源的基础概念，如说明材料、职务和职位； - 支持对合同管理、工作人员信息和受扶养人的劳动力管理功能； - 支持对养老金和保险的福利管理； - 支持薪资处理； - 支持假期和缺勤记录。 <p>系统进入权限：人力资源管理部门和财务部门的终端用户可以进入系统</p> <p>技术： (PeopleSoft)</p>

16. 向工作人员通报信息依然是一项关键要点，已经举行了几场“在 WIPO 学习”的情况介绍会，向工作人员介绍了随后的变动及对他们日常工作的影响。会为所有将受影响的工作人员开展培训，确保他们能继续高效地发挥作用，尽可能不出现工作中断的情形。

17. 一个强健的治理框架继续支持并监督项目活动的执行。由关键的业务利益有关方组成的人力资源项目委员会经常举行会议，指导项目活动、评估风险并解决问题。下表突出显示了已识别的关键风险和目前正在实施的风险减缓措施。

风 险	说 明	风险减缓措施
向 WIPO 工作人员和非工作人员提供的人力资源及/或薪资服务中断	2013 年最后一季度推出的新 ERP 的人力资源及薪资功能可能会减慢或中断向工作人员提供的服务。工作人员效率和系统问题可能会影响服务的水平。	<p>通过在尽可能接近真实情景的条件下对新解决方案进行足够测试来避免系统问题。</p> <p>已经计划了三轮平行测试，可以将目前和未来解决方案的薪资结果进行实际对比。</p> <p>通过在解决方案推出前向所有会受影响的工作人员提供基于假设情景的培训计划，确保用户准备就绪。</p>
新实施的人力资源及薪资解决方案未能实现其最大价值。	所交付的人力资源及薪资解决方案可能没有纳入为确保流程全面简化和改进的足够的业务流程审查和重新设计。	<p>通过定期审查业务流程并开展以业务流程为导向的测试活动，确保使业务受益。</p> <p>及早确保业务终端用户参与项目的所有阶段。</p>

成果管理制(通过实施企业绩效管理工具)

18. 在审查所涉期间，企业绩效管理项目根据 WIPO 的成果管理制框架，成功开发并部署了 Hyperion 企业绩效管理应用，来管理 2014/15 年(2014/15 年计划和预算)的端对端两年期规划流程。企业绩效管理应用加强并强调了 WIPO 成果管理制的核心理念和原则，这些理念和原则使得基于成果的资源管理得以持续，并使计划管理者能够以用户友好和一体化的方式在线制定其两年期规划。该工具为本组织提供了牢固的审计线索，并确保将所有高层活动与 WIPO 的相关人力和财务资源所带来的预期结果相关联。2014/15 年计划和预算企业绩效管理应用和业务流程的部署，为计划管理者提供了显著改进过的机制来制定和审查其计划和预算、减少核实的时间和精力、合并和分析两年期规划信息，并提升计划数据的准确性、可靠性和可追踪性。

19. 报告能力已经发展成为目前企业绩效管理应用的一个核心组成部分，它也为管理层提供了关于 2014/15 年计划和预算的实时、全组织的合并分析信息。下表总结了在两年期规划方面的项目里程碑：

	2012/2013年里程碑	2014/2015年里程碑
2014/15 两年期规划	<p>2014/15 两年期规划</p> <p>功能</p> <ul style="list-style-type: none"> - 支持与预期结果和效绩指标相关的高层两年期规划活动的规划； - 支持对高层计划活动的(人力和非人力)资源预算； - 支持对预算的发展份额的概算； - 支持对基于结果的预算和按费用类别分的预算的概算；以及 - 支持按计划、部门和/或单元分的规划维度分析(预期结果、费用类别、发展议程等)。 <p>系统进入权限: 终端用户可进入系统 技术: (Essbase、Hyperion Planning)</p>	<p>2016/17 两年期规划</p> <p>功能</p> <p>2014/15 两年期规划及附加功能:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 支持发布计划和预算文件； - 支持工作流程和审批层级的自动化。 <p>系统进入权限: 终端用户可进入系统 技术: (Essbase、Hyperion Planning、业务智能发布器)</p>

20. Hyperion 企业绩效管理开发的下一阶段将涵盖年度工作计划这一成果管理制的关键流程及实施和监测。2014/15 年的年度工作计划企业绩效管理应用将纳入企业绩效管理应用在第一阶段所总结的经验，该阶段在 2012/13 两年期向中央协调组织部门(计划管理与效绩以及预算)进行部署，2014/15 年的应用将建立在现有的两年期规划应用的基础上。这个应用将扩大计划管理者进行规划和管理年度工作计划活动的的能力。该应用将在未来与 WIPO 增强的行政一体化管理系统(AIMS)和 PeopleSoft 人力资源应用以及修订过的 AIMS 会计科目表进行双向整合，从而确保能以持续和一体化的方式，对计划内容以及人力和财务资源进行规划、管理和监测。具体来说，与 PeopleSoft 人力资源的整合将显著有利于对本组织最重要资源(如人力资源)的管理。对与年度工作计划和实施情况监测相关的项目里程碑总结如下：

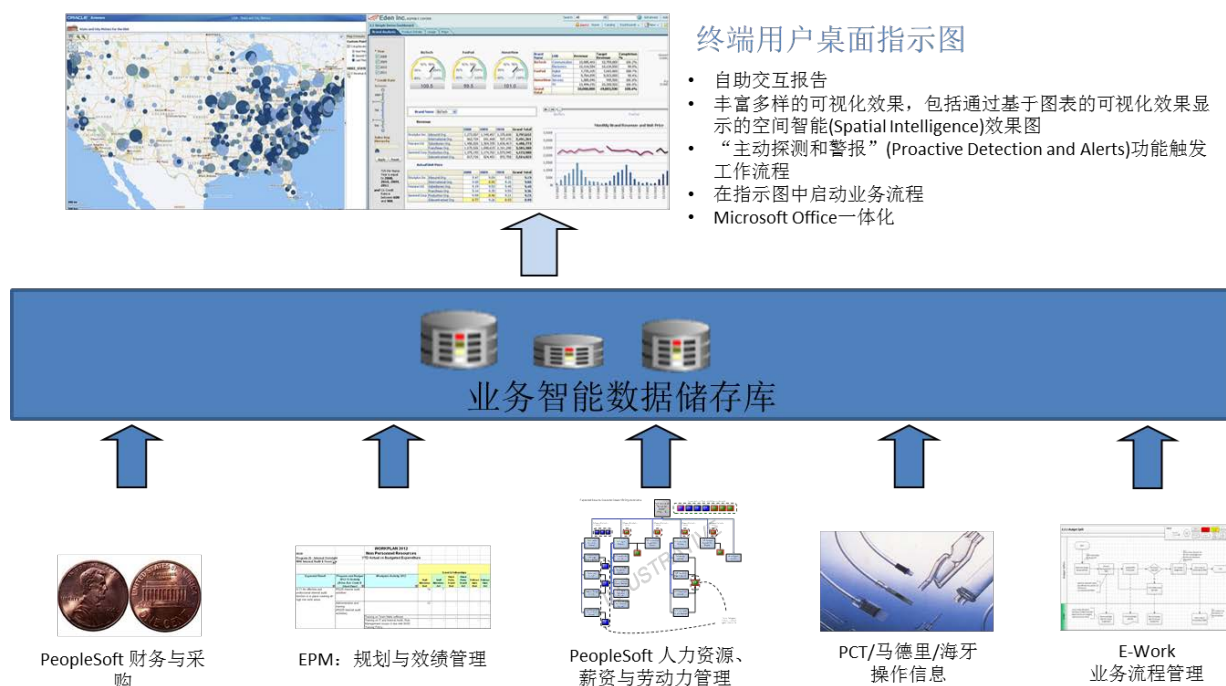
	2012 年里程碑	2013 年里程碑	2014/2015 年里程碑
年度工作计划、实施及监测	<p>2012/13 年度工作计划</p> <p>功能</p> <ul style="list-style-type: none"> - 支持与预期结果相关联的规划和活动更新； - 支持计划活动层面的非人力资源和人力资源的配置和调整； - 支持从不同方面，如从结果和实施实体，对工作计划信息进行分析； - 支持直接由 Essbase 生成报告(如人员配备授权表、工作计划中实际与预算的对比等)； - 支持生成可上传至 AIMS 的预算日记账的能力；以及 - 支持以季报的方式向经理发送关于 AIMS 活动实际支出的反馈。 <p>系统进入权限: 仅限中央部门(预算和计划管理与效绩科)进入 技术: (Excel 支持的 Essbase 界面)</p>	<p>2014/15 年度工作计划</p> <p>功能</p> <p>2012/13 年度工作计划及附加功能:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 支持与对效绩指标和预期结果相关联的 2014/15 年工作计划活动状态的规划和追踪； - 职位级别规划； - 支持对计划活动的职位(再)分配； - PeopleSoft 人力资源与 AIMS 第一阶段的整合；以及 - 支持从企业绩效管理为终端用户和中心团队生成大量报告。 <p>系统进入权限: 终端用户可进入系统 技术: (Essbase、Hyperion Planning)</p>	<p>2016/17 年度工作计划</p> <p>功能</p> <p>2014/15 年度工作计划功能及基于用户反馈的附加微调；</p> <p>PeopleSoft 人力资源与 AIMS 的全面整合；以及</p> <p>支持从业务智能为终端用户和中心团队生成一体化的报告。</p> <p>系统进入权限: 终端用户可进入系统 技术: (Essbase、Hyperion Planning 和业务智能)</p>

21. 在 ERP 组合下进行的所有项目，都在对风险进行审慎的追踪和管理。下表显示了企业绩效管理
工作分支的关键风险：

风 险	说 明	风险减缓措施
未实现企业绩效管理 的最大价值。	尽管可能已经实施了适当的技术解决方案，但 在业务上对系统的使用方式没有实现其最大潜 在价值。	对要求作出明确定义，加上业务领域的参与。确保与 相关 ERP 应用的紧密结合，并确保交付优质的应用。 围绕有效业务流程开展足够的培训和变动管理活动。
未实现业务智能的 最大价值。	在业务上，可能未能实现业务智能能力的最佳 表现。	对要求作出明确定义，加上所有利益有关方的参与。 持续审查 WIPO 不同应用的关键组织数据。控制数据 的质量和连续性。妥善管理保密信息的安全。

加强业务流程和智能(增强现有的 AIMS 财务和采购系统)

22. 自上一份进展报告以后，该项目已经为业务智能开发了几种概念验证，以便为目前正在进行的
业务智能开发工作作准备。业务智能开发第一阶段的设计目的是在本组织内部建立核心的业务智能能
力，并开始向关键高级管理层交付标准的和有限的客户分析指示图和报告的组合。业务智能开发还将
进行扩展，包括向多个关键的内部和外部利益有关方提供跨职能分析的能力，使这些利益有关方能更
好地理解其计划的关键驱动和效绩特点。这种业务智能能力将以有控制、分阶段的方式推出，以确保
遵守最佳做法的原则，并确保信息基于已商定的数据源并满足经明确定义的数据质量标准。



2012/2013年里程碑	2014/2015年里程碑
<p>功能</p> <ul style="list-style-type: none"> - 供财务与采购部门使用的甲骨文业务智能应用；以及 - 供高级管理层使用的定制指示图原型。 <p>系统进入权限: 特定关键用户可进入系统。</p> <p>技术: 甲骨文业务智能。</p>	<p>功能</p> <ul style="list-style-type: none"> - 供高级管理层使用的定制指示图； - 供人力资源使用的甲骨文业务智能应用； - 定制的人力资源劳动力管理指示图；以及 - 定制的成员国指示图。 <p>系统进入权限: 经扩展的利益有关方可进入系统。</p> <p>技术: 甲骨文业务智能。</p>

23. 目前正在推进几个措施，以期改进 WIPO 业务流程的效率。这些措施包括实施为缩短差旅流程周期和成本而设计的差旅在线预订工具，改进由专利合作条约(PCT)翻译服务的 ERP 所支持的业务流程、审查目前对 WIPO 现有应收账款和开单应用的用户定制情况、审查 WIPO 的财务会计科目表以确保 Hyperion 企业绩效管理 and PeopleSoft 人力资源应用的整合能实现最佳效果。

风 险	说 明	风险减缓措施
对 AIMS 用户的培训不足以使其高效开展工作。	经过改进的业务流程和新 ERP 模块的交付会带来 AIMS 用户在作用和职责上的变动。如果用户缺乏对业务流程的了解，或缺乏对工具的掌握，对系统的使用会达不到最优效果。	制定并实施培训战略。针对项目需求开展培训，并在操作进行的过程中开展培训。在与计划管理层和绩效科的合作中，根据需求将培训制度化。
AIMS 支持团队对用户和系统的支持不足。	AIMS 支持团队对新的 ERP 模块的了解不足，而且无法承担支持用户和系统所需的工作量。	确保 AIMS 支持团队完全参与相关项目，从而全面了解新技术和业务功能。确保 AIMS 支持团队在用户体验测试阶段参与测试计划的准备、测试的执行和签核。这样可以确保新系统的质量得到提升，从而减少对终端用户支持的需求。

辅助技术和跨分支成果

24. 在审查所涉期间，在为确保实现 ERP 系统的最大价值而采取的跨领域辅助措施上，ERP 项目组合取得了良好进展，具体有：

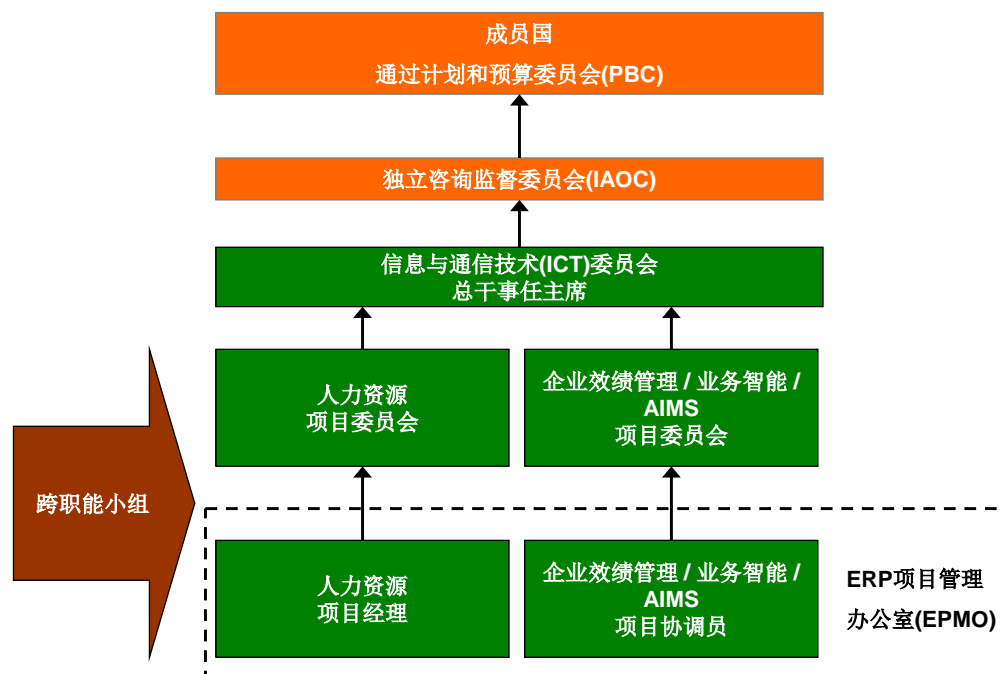
- (a) ERP 组合继续与信息通信部门(ICTD)开展密切合作，确保所需的技术管理和控制机制就位；
- (b) WIPO 采取了身份管理(IDM)解决方案，2013 年可通过该解决方案进入 AIMS，之后还可在企业绩效管理、业务智能和 PeopleSoft 人力资源这些方案部署完毕后，通过身份管理解决方案采取单一注册进入上述方案；
- (c) 已经建立了技术基础设施，以便为一个将电子文件管理系统(EDMS)解决方案与 AIMS 相关联的试点项目提供支持。已经明确了功能和技术上的要求，并确定重点是把客户定制程度和对用户的干扰降到最低。现在正在进行的工作是确定以最优的方式实现两个系统的整合；
- (d) 已在联合国国际电子计算中心(UNICC)建立了技术系统基础设施，以便为目前和未来的项目提供支持。

四、 经过适应调整的治理结构

25. 由总干事担任主席的信息与通信技术委员会将定期对 ERP 组合下的项目实施进展情况进行审查。

26. 由关键的业务利益有关方组成的人力资源项目委员会将定期召开会议，评估进展、指导项目活动、确认风险和减缓措施并解决问题。

27. 从解决方案和资源的角度来说，ERP 组合下的几个工作分支相互之间已经变得更加独立。为了确保以最优的方式发挥合力，并以完全一体化的做法实施最终的技术解决方案，负责企业绩效管理、业务智能和 AIMS 增强的各个项目委员会已于 2013 年初合并为一个单一的项目委员会。下图显示了经过适应调整的治理结构：



28. 目前正在进行招标，以便让一名外部服务供应商参与开展对 ERP 项目组合的独立验证与确认 (IV&V) 审查。该审查注重 ERP 组合的实施质量和已交付的带有改进建议的解决方案的质量，预计将于 2013 年下半年完成。审查结果将提交给信息与通信技术委员会。

29. ERP 项目组合继续让各级工作人员参与。2012 年已经编制并印发了一份关于 ERP 及其对本组织与工作人员预期益处的宣传手册。审查所涉期间举行的几个 ERP 情况介绍会的员工参与情况良好。此外，一个用户友好、信息丰富的内网站点已经启动，网站将随着每个组合项目的发展，持续更新信息。

五、 ERP 项目预算的使用

30. 实施 ERP 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、培训和通讯及其他项目相关费用。随着系统的部署和投入运行，维护和系统运行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。对外部和内部项目人力资源进行明智的结合使用，包括使用低成本的离岸资源，使得计划功能的交付能够符合经严格管理的项目预算。

31. 下表汇总了迄今为止按主要功能领域和成本项目划分的预算使用情况，以及截至 2013 年底的预算使用情况概算：

ERP 项目组合预算使用(按主要功能区域分)

(2013 年 5 月 31 日, 单位: 瑞郎)

主要功能区域	项目预算	目前实际 ¹	2013 年年底前的 预算使用概算 ²
计划和变动管理	3,830,200	1,240,623	2,047,736
人力资源管理和开发	8,945,755	3,094,827	5,380,391
企业绩效管理	6,017,982	2,859,843	4,193,154
客户关系管理	1,955,690	108,925	108,925
AIMS 增强	4,591,840	2,266,690	3,724,926
总计³	25,341,467	9,570,908	15,455,132

¹ 目前实际数包括 2013 年 5 月 31 日的支出和承付款。

² 2013 年年底前的预算使用概算包括目前实际数(2013 年 5 月 31 日)和以目前的假设开支为依据的截至 2013 年年底的预计支出。

³ 最初的预算估计, 到 2013 年年底的实际支出将达到 1,900 万瑞郎。目前的预计大大低于初步预算, 差额预计将于项目以后阶段支出。

ERP 项目组合预算使用(按成本项目分)

(2013 年 5 月 31 日, 单位: 瑞郎)

成本项目	项目预算	目前实际 ¹	2013 年年底前的 预算使用概算 ²
应用托管	1,383,360	144,429	739,029
软件采购	3,989,738	2,063,896	2,723,937
项目人事	5,564,680	2,216,805	3,448,993
用户替岗资源	2,703,800	617,139	1,027,653
外部执行伙伴	9,896,109	4,477,288	6,883,368
培训	1,253,780	35,737	511,893
通讯及其他	550,000	15,614	120,259
总计³	25,341,467	9,570,908	15,455,132

¹ 目前实际数包括 2013 年 5 月 31 日的支出和承付款。

² 2013 年年底前的预算使用概算包括目前实际数(2013 年 5 月 31 日)和以目前的假设开支为依据的截至 2013 年年底的预计支出。

³ 最初的预算估计, 到 2013 年年底的实际支出将达到 1,900 万瑞郎。目前的预计大大低于初步预算, 差额预计将于项目以后阶段支出。

六、 组合时间表

32. 尽管 ERP 组合下的某些工作分支在实施上出现了略微的延迟，但整个项目组合依然处于正轨，将在所预计的五年时间框架内完成。

七、 组合风险

33. ERP 项目组合继续通过实施减缓战略对风险进行全面的识别、监测和管理。下表突出显示了已识别的整个项目组合的关键风险。

风 险	说 明	风险减缓措施
未实现用户预期。	用户预期可能超出了项目组合的初始范围，可能会影响 ERP 项目的圆满结束。	用户尽早参与确定其预期。通过信息与通信技术委员会和项目委员会审慎管理项目组合的范围，并根据确实的用户需求确定活动的优先顺序。进行定期、明确的沟通。
对变动的管理不善。	工作人员不按计划使用系统，而且不善应对变动。为支持 ERP 项目组合的要求引入必需的变动后，导致现有系统提供的服务出现中断。	变动管理的工作注重加强各级用户和业务用户的主人翁意识和参与。 将信息与通信技术部门的全面参与和 AIMS 增强完全整合进 ERP 项目组合的管理框架。项目委员会审查并批准系统的所有关键变动。 建立数据和流程管理的总规章制度。

34. 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]