

世界知识产权组织成员国大会

第五十届系列会议

2012年10月1日至9日，日内瓦

内部审计与监督司(IAOD)关于 2010-2011 年计划绩效报告的审定报告

秘书处编拟

1. 本文件载有内部审计与监督司(IAOD)关于 2010-2011 年计划绩效报告的审定报告（文件 WO/PBC/19/3），该报告将提交给 WIPO 计划和预算委员会（PBC）的第十九届会议（2012 年 9 月 10 日至 14 日）。
2. PBC 关于上述文件的建议将收入“计划和预算委员会在 2012 年 9 月 10 日至 14 日举行的第十九届会议上所提建议的摘要”（文件 A/50/14）。
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/50/14 中所记录的计划和预算委员会关于文件 WO/PBC/19/3 的建议。

[后接文件 WO/PBC/19/3]

计划和预算委员会

第十九届会议

2012年9月10日至14日, 日内瓦

内部审计与监督司 (IAOD) 关于 2010-2011 年计划绩效报告的审定报告

秘书处编拟

1. 为帮助确保 WIPO 2010/11 年计划绩效报告(文件 WO/PBC/19/2)的可靠性和真实性, 内部审计与监督司编拟了“关于计划绩效报告的审定报告”。审定报告包含了内部审计与监督司的主要调查结果、结论, 以及审定工作中提出的建议。

2. 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。

[后接 IAOD 审定报告]



内部审计与监督司

文号：IAOD-VALID-2012-01

IAOD 报告

审定 2010-2011 年计划和效绩报告

2012 年 7 月 4 日

目 录

缩 略 语	2
2010/2011 年计划绩效报告中定义的 WIPO 计划一览	3
内容摘要	4
二、计划绩效报告的审定目标.....	6
三、计划绩效报告的审定范围和方法	7
四、计划绩效报告的审定结果.....	8
五、计划绩效报告的审定结论.....	16
六、计划绩效报告的审定建议.....	18
七、以往审定报告中所含建议的落实情况跟踪调查	20

附 件

- 附件一 - 审定标准定义
- 附件二 - 随机抽样会议
- 附件三 - 审定活动会议清单
- 附件四 - 包含评级的审定评估
- 附件五 - 审定框架

缩 略 语

ER	预期成果
IAOD	内部审计与监督司
KPI	关键效绩指标
MTSP	中期战略计划
P&B	计划和预算
PD	效绩数据
PI	效绩指标
PID	效绩指标数据
PMPS	计划管理与效绩科
PMSDS	效绩管理和工作人员发展系统
PPR	计划效绩报告
RBF	注重成果的框架
RBM	注重成果的管理
RF	成果框架
SMART	具体、可计量、可实现、相关、有时限
SMT	高级管理团队
SRP	战略调整计划
TISC	技术与创新支持中心
TLS	红绿灯系统
ToR	职责范围
WIPO	世界知识产权组织

2010/2011 年计划效绩报告中定义的
WIPO计划一览

计划 1 - 专利
计划 2 - 商标、工业品外观设计和地理标志
计划 3 - 版权及相关权
计划 4 - 传统知识、传统文化表现形式和遗传资源
计划 5 - PCT 体系
计划 6 - 马德里、海牙和里斯本体系
计划 7 - 仲裁、调解和域名
计划 8 - 发展议程协调
计划 9 - 非洲、阿拉伯、亚洲和太平洋、拉丁美洲和加勒比国家、最不发达国家
计划 10 - 与欧洲和亚洲部分国家的合作
计划 11 - WIPO 学院
计划 12 - 国际分类与 WIPO 知识产权标准
计划 14 - 全球知识产权信息服务
计划 15 - 知识产权办公现代化
计划 16 - 经济研究、统计与分析
计划 17 - 树立尊重知识产权的风尚
计划 18 - 知识产权与全球挑战
计划 19 - 交流
计划 20 - 驻外办事处和对外联系
计划 21 - 执行管理
计划 22 - 财务、预算与计划管理
计划 23 - 人力资源管理与服务
计划 24.4 - 行政支助服务
计划 25 - 信息与通信技术
计划 26 - 内部审计与监督
计划 27 - 会务与语文服务
计划 28 - 安全
计划 29 - 新建筑
计划 30 - 中小企业

内容摘要

1. 内部审计与监督司 (IAOD) 针对 2010/2011 两年期的计划绩效报告 (PPR) 开展了独立审定, 这是自 2008 年以来所开展的第三次审定工作。本次审定工作的目标 (另参见第二部分) 是:

- (a) 为 2010/2011 两年期计划绩效报告所载信息的可靠性和真实性提供独立的验证;
- (b) 通过文件证据和其他的确实证据, 对上个针对计划绩效报告的审定报告¹所给出建议的落实状况进行跟进; 以及
- (c) 应计划管理与绩效科 (PMPS) 的要求, 评估对成果框架 (RF) 的掌控程度, 包括绩效措施以及利用绩效数据 (PD) 进行内部监测。审定的范围 (另参见第三部分) 是针对每个计划随机选择一个 2010/2011 两年期计划绩效报告中所确立的绩效指标 (PI) 来进行深入分析。

2. 在所做样本选择固有局限性的范围内, 本次审定工作的主要调查结果 (另参见第四部分) 如下:

- (a) 所发现的若干突出优势有:
 - (i) 做出单项计划绩效报告的及时性; 以及
 - (ii) 绩效数据做到有效收集且易于获得。
- (b) 所发现的若干突出的局限性有:
 - (i) 绩效数据不完全具有相关性;
 - (ii) 绩效数据不够充分和全面; 以及
 - (iii) 成果框架主要用于对绩效进行报告, 而不是用于管理和学习。

3. 本次审定工作的结论 (另参见第五部分) 是:

- (a) 相比上个两年期, 2010/2011 两年期计划绩效报告中的改动使预期成果 (ERs)、绩效指标及合理的基准和目标得到了改进;
- (b) 仍有一些 WIPO 管理者认为对绩效指标进行报告是一种强制性的行政工作, 与本组织的高级别战略和运行目标之间缺乏清晰明确的关联;
- (c) 尽管对绩效指标的掌控程度有所改善, 但没有定期提供 (例如每季度) 用于在 2010/2011 两年期进行报告的信息来跟踪进度;
- (d) 成果框架的使用在一定程度上只限于发挥对绩效进行报告的作用, 限制了其强化管理和学习的潜能;
- (e) 要进一步充实计划绩效框架和监测工具, 实现预期的附加值; 以及
- (f) 要对负责设计、规划、监测和报告绩效框架的员工进行更多的定制培训和指导。

¹ 文件 A/48/21—对 2008/2009 两年期计划绩效报告的审定。

4. 在针对 2008/2009 两年期计划绩效报告(文件 A/48/21)的审定工作中提出的全部 11 项建议都已开展了行动,有 3 项建议得到全面落实,8 项建议得到部分落实(另参见第七部分)。

5. 依据 WIPO 各计划所提供的文件证据,IAOD 作出如下建议(另参见第五和第六部分):

建议 1: 要进一步强化绩效数据的质量保证以及数据用于计划管理(针对计划管理绩效科(PMPS)和财务与预算部门);

建议 2: 通过在今后的计划和预算(P&B)文件中更好地界定绩效指标,实现成果框架作为报告工具和作为管理工具之间的适当平衡(从 2014/2015 两年期文件开始);

建议 3: 通过举办更多的参与式促进讲习班,进一步加强注重成果的管理(RBM)和对员工的监测支持(计划管理与绩效科和绩效管理培训与发展科);以及

建议 4: 应提前较长时间规定提交单独和合并计划绩效报告的截止日期,以便及时对 2012/2013 两年期的最终计划绩效报告进行审定(针对计划管理与绩效科和 IAOB)。

6. IAOB 注意到与 2010/2011 两年期相比,2012/2013 两年期计划和预算文件的质量有显著提高,并预计在 2014/2015 两年期进一步对文件进行充实完善,以此作为注重成果的管理框架所计划改进内容的一部分,从而使绩效管理的文化在 WIPO 扎根。

一、导 言

1. 经过批准的计划和预算文件为在本组织对计划绩效进行年度衡量提供了框架。为此特编拟计划绩效报告并每年向 WIPO 计划和预算委员会 (PBC) 提交。在编拟报告的过程中, 要收集各计划的相关绩效数据, 以便对各计划目标进行自我评价和监测。然后计划管理与绩效科对这些数据进行合并, 以便制定计划绩效报告。

2. 此为 IAOD 所进行的针对计划绩效报告的第三次独立审定工作。根据 2010/2011 两年期计划和预算文件的规定, 本次审定针对的是 WIPO 各计划所制定的单项计划绩效报告。

3. 如果想通过有效地利用绩效指标改进计划的交付和问责, 完整、准确、高质量的信息至关重要。

A. 组织架构

4. 第三次审定工作是若干倡议中的一个, 这些倡议旨在在本组织进一步加强成果问责制。总体来说, 本组织正在对旨在对 WIPO 的工作方式产生变革的 19 项倡议进行落实, 以此作为其战略调整计划 (SRP) 的一部分。作为战略调整计划的一部分, 2010/2011 两年期与计划绩效管理和注重成果的管理有关的若干重要成绩包括:

(a) 2010 年完成的为期六年的中期战略计划 (MTSP) 对于引导本组织实现其目标起到了关键作用。中期战略计划根据本组织的 9 项战略目标对组织预期结果的发展进行引导;

(b) 注重成果的管理框架通过一系列与战略目标关联的绩效指标和经过强化的绩效衡量框架, 使两年期规划有了显著完善;

(c) 作为 2012/2013 两年期的组成部分, 还持续开展了如下举措来进一步加强 WIPO 注重成果的管理框架:

(i) 改进绩效指标;

(ii) 确定实际的目标、基准以及可能对计划的落实产生影响的风险。在这方面, 为 WIPO 员工提供了注重成果的管理方面的培训。

二、计划绩效报告的审定目标

5. 本次审定工作的目标是:

(a) 为载于 2010/2011 两年期计划绩效报告信息的可靠性和真实性提供独立的审定;

(b) 通过文件和其他的确实证据, 对上一份针对计划绩效报告的审定报告 (文件 A/48/21) 所作建议的落实状况进行跟进; 以及

(c) 应计划管理与绩效科的要求, 对成果框架的掌控程度进行评估, 包括绩效措施以及利用绩效数据进行内部监测。

6. 上述评估依据的是受到事实证据支持的信息以及与负责对绩效指标进行报告的骨干员工进行面谈。

三、计划绩效报告的审定范围和方法

7. 审定的范围涵盖针对每个计划随机选择一个 2010/2011 两年期计划绩效报告中所包含的绩效指标，对其进行深入分析。所使用的对单项计划绩效报告进行审定的标准是：相关和有价值；充分和全面；有效收集和易于获取；一致性和可比较；准确和可验证；及时；清楚明确和透明；高效和可及性；红绿灯系统标识(TLS)的准确性和全面性。除了上述标准，还有两个额外补充的标准被认为对于支持注重成果的管理的发展和完善具有价值。它们是：

- (a) 对成果框架的掌控感；以及
- (b) 利用成果框架和绩效数据进行内部管理和报告。

8. 审定标准详见本报告的附件一。

A. 事先提供的信息

9. 在开始审定工作之前事先提供或传播了如下信息：

- (a) 在 2012 年 2 月 24 日提供了一份计划绩效报告和审定工作简报；
- (b) 负责行政和管理部门的助理总干事(ADG) 在 2012 年 2 月 17 日向所有高级管理者发送了一份备忘录；以及
- (c) IAOD 在 2012 年 3 月 19 日发送了一份有关独立审定工作关键步骤和日期的备忘录。

B. 随机抽样

10. 审定小组在本次审定工作中把“2008/2009 两年期计划绩效报告”²所作出的建议考虑在内，该报告写道“对预期成果进行随机抽样与筛选法相比更为省时，并能更好地反映出数据的质量”。

11. 由 WIPO 高级管理层(SMT)的各成员或其代表在 IAOD 员工在场的情况下对每个计划的绩效指标进行随机抽样。代表的姓名名单载于本报告的附件二。随机抽取的绩效指标数量占 2010/2011 两年期计划和预算文件所规定指标总数的 10%(303 个绩效指标中的 29 个)。包括随机抽取的指标列表在内的审定评估见附件四。

12. WIPO 要求高级管理层或其代表通过如下举措为审定小组的工作提供便利：

- (a) 保留足够的记录；以及
- (b) 使审定小组能够获得所有的既有绩效数据。审定小组安排举行会议，以便对照所选定的绩效指标对用于监测所报告进展情况的绩效数据进行讨论。

13. 考虑到讨论绩效措施、数据和文件量的优势和不足所需的时间，在需要时对各样本的绩效数据进行交叉检查和核实。

² 文件 A/48/21。

C. 通知选定的绩效指标

14. 在 2012 年 3 月 19 日至 20 日正式向各计划管理者、代表、负责对绩效指标进行报告的人员以及计划管理与绩效科通知了随机抽取的绩效指标，要求他们在审定会议前编拟所有与审定随机抽取的绩效指标有关的支持文件。

D. 举行审定会议，开展单项计划审定评估

15. 为了深入了解计划绩效报告中信息的使用情况和之前审定工作所作建议的落实情况，要求负责对照绩效指标进行报告的员工出席审定会议。审定小组总共访问了 42 名专业员工。

16. 审定会议于 2012 年 4 月 5 日至 5 月 4 日召开。为了系统地开展访问，根据之前审定工作的范例以及考虑到计划管理与绩效科等关键利益攸关方的要求，制订了访问章程。

17. 对所有访问进行了记录并打印成文，以便为载于本报告的结论提供全面的证据和依据。

18. 所记录的访问和单项计划审定评估被作为载于本报告的调查结果和结论的信息来源。

向负责对照绩效指标进行报告的人员和 WIPO 高级管理者送交了单项审定评估和报告草案，以便征

19. 集他们的反馈和评论意见。酌情对事实性的错误进行了更正，并对报告草案进行了相应的修订。

E. 局限性

20. 审定工作的主要局限性与使用的方法有关。对随机抽取的绩效指标样本进行审定所得出的调查结果、结论和建议不一定能够全面反映整个注重成果的管理框架。但考虑到时间限制和本组织的需求，随机抽样是评估绩效数据质量最适当的方法，该方法可以在合理的时间段内实现充分深入的评估，符合之前审定工作所给出的建议，并为 WIPO 管理层所接受。

四、计划绩效报告的审定结果

21. 以下列出的调查结果是单项计划审定评估的结果，这些评估针对的是随机选取的绩效指标及其对应的绩效数据，以及在 29³个计划中受访的 42 名专业员工的意见，他们负责对随机选取的绩效指标进行报告。

A. 总体的审定结果

22. 通过对绩效数据和用于对绩效指标进行报告的信息进行审定，所发现的最为突出的优势是：

- (a) 在 100%的情况下及时地做出计划效绩报告；以及
- (b) 在 62%的情况下效绩数据做到有效收集且易于获得。

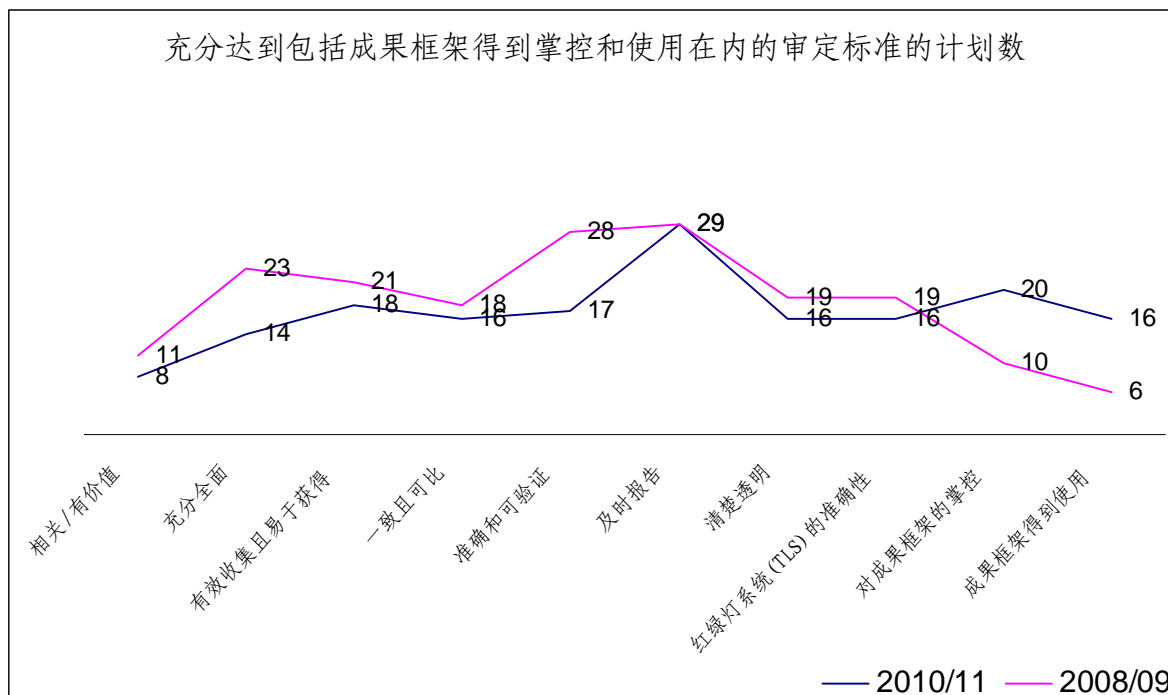
³ 计划 12 和 13 被合并，所以没有 30 个计划，尽管存在计划 30。

23. 其他领域在很大程度上也具有优势，但一些突出的局限性包括：

- (a) 在 70%的情况下绩效数据不完全具有相关性；以及
- (b) 在 52%的情况下绩效数据不充分/全面。

标准	充分达标	部分达标	未达标
相关/有价值	8 个计划 (27 %)	20 个计划 (70 %)	1 个计划 (3 %)
充分/全面	14 个计划 (48 %)	12 个计划 (42%)	3 个计划 (10 %)
有效收集/易于获取	18 个计划 (62 %)	9 个计划 (31 %)	2 个计划 (7 %)
一致性/可比较	16 个计划 (55 %)	13 个计划 (45 %)	0 个计划 (3 %)
准确/可验证	17 个计划 (59 %)	10 个计划 (34 %)	2 个计划 (7 %)
及时报告	29 个计划 (100 %)	0 个计划 (0 %)	0 个计划 (0 %)
清楚/透明	16 个计划 (55%)	12 个计划 (42 %)	1 个计划 (3 %)
红绿灯系统标识的准确性	16 个计划 (55 %)	10 个计划 (35 %)	3 个计划 (10 %)
其他(受访者的意见)		是	否
对注重成果的框架的掌控感		20 个计划 (69%)	9 个计划 (31%)
利用成果框架和绩效数据定期开展内部监测		16 个计划 (55%)	13 个计划 (45%)

24. 根据在与计划管理与绩效科交流的过程中所提出的建议，在 2008/2009 两年期与 2010/2011 两年期之间进行了比较(参见下图)，从而显示审定结果。但重要的是要注意对 2010/2011 两年期计划绩效报告所进行的审定工作采用了不同的方法对绩效指标进行抽样。本次审定工作对绩效指标进行了随机抽样，更为全面地反映出本组织内部绩效数据、绩效指标和监测工具的质量，而不是像对上一份计划绩效报告所进行的审定工作那样，即只选择那些符合特定、可衡量、可实现、相关、有时间限制(SMART)标准的绩效指标和绩效数据。所以在 2010/2011 两年期计划绩效报告的审定中，未充分达到审定标准的计划数量略高于 2008/2009 两年期的水平，而成果框架的落实到位程度和把成果框架和绩效数据用于内部监测方面与 2008/2009 两年期相比有所改善。



B. 按标准开列的审定结果

(i) 相关/有价值(8个充分达标/20个部分达标/1个未达标)

25. 此标准旨在确定用于对绩效指标和预期成果进行报告的信息以及整个计划交付的相关性和价值，特别是为了衡量具有意义的进展和预期成功。它还评估绩效数据的量化和报告是否包含符合如下条件的信息，即涵盖体现在预期成果和绩效指标中的绩效的所有重要方面。

26. 对于所抽取的绩效指标样本，占总数 27%的计划提供了充分达到此标准的绩效数据，而 70%的计划部分达到此标准。只有一个计划没有达到此标准(3%)。

27. 所发现的优良实践范例：计划 7、18、24.4 和 29 为有效地进行报告提供了准确、全面、有价值的绩效数据和信息；得以对数据的质量进行有效充分的评估，并且绩效指标和预期成果之间存在着清晰明确的关联。

28. 在其他计划中发现的局限性的示例：

- (a) 随机选择的绩效指标定义模糊，使得衡量和报告进展遇到困难；
- (b) 根据绩效指标收集到的绩效数据对于衡量绩效不具有价值；
- (c) 没有对可衡量的基准和目标进行清楚明确的定义；
- (d) 在有些情况中，计划管理与绩效科未与相关计划进行磋商就修改了绩效指标；
- (e) 为审定工作提供一些信息虽然具有相关性，但没有被用于对绩效指标进行报告；以及
- (f) 对产出而不是成果和影响进行了衡量。

(ii) 充分/全面(14 个充分达标/12 个部分达标/3 个未达标)

29. 此标准进行如下评估：绩效数据是否包含充分全面的信息来反映绩效措施所取得的进展，以及绩效数据是否包含所有的既有信息来进行评估。

30. 总体来说，有 45%的计划⁴为有效地衡量所选定的绩效指标和预期成果提供了足够充分和全面的绩效数据。但有 45%的计划所提供的绩效数据不充分，因为无法直接利用这些数据比照预期成果对进展进行评估。此外，有 10%的计划不能为衡量预期进展提供任何文件材料，或是所提供的用于衡量的绩效数据十分有限，造成几乎不可能比照绩效指标对进展进行评估。

31. 所发现的优良实践范例：在对此标准进行评估时，计划 7、12、17 和 29 可作为优良范例。它们的活动记录全面充分，有利于依据事实性证据比照绩效指标对进展进行衡量。还在 WIPO 网站和内部网站上全面提供了绩效数据。

32. 所发现的局限性的示例：

- (a) 对绩效指标起支持作用的绩效数据没有被全部记录下来，也没有用于比照预期成果对绩效指标的所有方面进行评估；
- (b) 计划侧重于收集和报告定量的绩效数据，但绩效指标要求对绩效数据定性和定量的部分都进行报告；
- (c) 存在支持绩效指标的绩效数据，但未被包含在单项计划绩效报告中；
- (d) 由于所计划活动的延期开展，没有绩效数据能够支持绩效指标；以及
- (e) 绩效数据中的信息过于模糊和/或笼统，无法对绩效指标起到支持作用。

(iii) 有效收集/易于获得(18 个充分达标/9 个部分达标/2 个未达标)

33. 此标准评估的是绩效数据是否得到有效收集并易于获得，以及是否建立了适当的体系对绩效数据进行记录、获得、报告和分析。

34. 62%的计划通过建立起能够有效高效地收集、分析和报告数据的体系实现了充分达标，而有 31%的计划所提供的绩效数据为部分达标，原因是未能易于获得和/或有效收集绩效数据。7%的计划或是没有建立起高效有效收集和分析绩效数据的体系，或是绩效数据不易于获得。

35. 所发现的优良实践范例：计划 6、7、12、20、24.4、27 和 29 建立了有效高效记录、收集和分析绩效数据的体系，还在 WIPO 的内部网络和外部网站上提供了易于获得的绩效数据。

36. 所发现的局限性的示例：

- (a) 没有建立起定期对绩效数据进行收集、分析和报告的体系；
- (b) 绩效数据被存储在不同的文档和/或单独的数据库中，要对它们进行有效的收集或合并需要耗费较长的时间；以及

⁴ 还是存在所调查样本的固有局限。

(c) 有的计划依靠其他计划告知事件/活动。由于缺乏有效的信息流动制度，很有可能出现漏报的现象。

(iv) 一致性/可比较(16 个充分达标/13 个部分达标/0 个未达标)

37. 此标准的目的是为了评估报告上来的数据是否具有足够的一致性，从而能够在更长的时间段中对绩效进行衡量和比较。一致性的原则不应妨碍在出现更为准确的程序或方法时对其进行使用。但对于任何程序和方法上的变动，应如实记录在案，并说明原因。

38. 55%的计划提供了能够在各两年期之间进行比较的绩效数据，数据提交的方式保持了前后一致。在另一方面，42%的计划所提供的绩效数据出现了较大的改动或已终止提供，原因是绩效指标在前后两个两年期之间出现了较大的变化或是被终止。在这些情况中，没有以透明的方式将上述变动记录在案或对其说明原因。

39. 局限性的示例：

(a) 如上个针对 2008/2009 两年期计划绩效报告的审定报告所述，前后两个两年期的预期成果和绩效指标继续有所变化。也许这可以被理解为是注重成果的管理框架经历的一个充实完善的积极过程。因此，可以把不同时期之间不具有可比性看作是一种改进而不是一种局限性。多数情况下，变化的出现使预期成果和绩效指标得到改进，并使基准和目标变得实际、可衡量。WIPO 注重成果的管理仍处于发展阶段，因此将进一步完善预期成果、绩效指标和其他绩效措施，直到注重成果的管理框架和绩效管理文化在本组织上下得到确立。

40. 所发现的优良实践范例：计划 27 和 29 在整个两年期阶段持续不断地对绩效指标进行报告，以此作为年度大会报告工作的一部分，这有助于比照选定的绩效指标对所取得的进展作出有效的比较。

(v) 准确/可验证(17 个充分达标/10 个部分达标/2 个未达标)

41. 此标准用于评估是否有清楚明确的文件材料支持绩效数据，从而对产生绩效措施的程序进行准确的审定。

42. 59%的计划通过使用文件材料，提供了准确、可验证的绩效数据和相关信息，还在 WIPO 的内部和外部网站上提供了这些数据和信息。在另一方面，34%的计划所提供的绩效数据不易验证或不准确。在 7%的计划中，用于对绩效指标和预期成果进行报告的绩效数据或是不可验证或是不准确。

43. 所发现的局限性的示例：

(a) 未能直接对绩效数据进行验证，因为信息的存储缺乏条理和一致性；以及

(b) 由于缺少相关的文件材料，无法对绩效数据进行准确的验证。

44. 所发现的优良实践范例：绩效数据准确、可验证并可用于报告。数据还在 WIPO 内部网络和外部网站上提供。可作为优良范例的计划是计划 3、7、26、27 和 29。

(vi) 及时报告(29 个充分达标/0 个部分达标/0 个未达标)

45. 此标准用于验证是否定期生成数据以便跟踪进展，以及数据生成的速度是否足够迅速，使其仍然具有意义。

46. 所有计划都充分达到了此标准。如对 2008/2009 两年期计划绩效报告的审定工作已提出的那样，由于没有要求(58%的计划)比照绩效指标对进展进行常规或定期报告，只有很少的证据证明存在未及时报告的现象。只有 28%的计划被要求向发展与知识产权委员会(CDIP)、独立咨询监督委员会(IAOC)等委员会或向高级管理层报告，但其中只有很少的几个计划被要求对计划和预算文件的成果框架进行进展成绩的报告。

47. 要注意的是，根据对 2008/2009 两年期计划绩效报告(文件 A/48/21)的审定工作所作出的建议，本组织 2009 年开始实行每季度向高级管理层进行报告的常规要求。但正如受访的 WIPO 员工所述，计划管理者既没有把这些报告用于决策过程，也没有用于内部监测。因此在实行了一段时间后就被终止了。

48. 所发现的优良实践范例：定期生成绩效数据以便跟踪进展，因为在生成数据的部门中进行内部监测、管理和决策事要使用到这些数据。计划 7、15、23、24.4 和 29 提供了很好的范例，即在把绩效数据用于管理和决策的情况下，及时对数据进行报告具有重要意义。在计划 7 和 15 的情况下，两个计划都建立了完善的监测体系并定期进行更新，为在最大程度上及时、高效地报告极为相关的信息提供了便利，并同时把数据用于管理和决策。

(vii) 清楚/透明(16 个充分达标/12 个部分达标/1 个未达标)

49. 此标准评估所公布的信息是否能让预期的使用者理解并以合理的信心作出决策。透明的标准是指，依据事实性证据认为对哪些信息以开放、清楚、事实性、公正和协调一致的方式进行报告。记录、汇编和分析信息的方式应使内部的审查人员和外部的预期使用者能够检验信息的可信性。

50. 55%的计划提供了清楚透明的绩效数据，而另外 45%的计划所提供的绩效数据没有全部做到清楚、事实性和协调一致。有若干计划对大量记录进行了汇编，但并未对其进行清楚、协调一致的分析。

51. 所发现的优良实践范例：在计划绩效报告中对绩效数据进行清楚透明的报告，并在互联网上公开信息。计划开发了必要的监测工具和体系，从而清楚、公正、事实性地对信息进行记录、汇编和分析。

计划 7、14、24.4、25、29 和 30 很成功地做到了清楚透明地进行报告。

52. 所发现的局限性的示例：

- (a) 必须借助 WIPO 外部利益攸关方的力量才能对信息进行收集，有些信息不够清楚明确，从而造成透明性和清晰度下降；
- (b) 信息清楚透明，但不全面，原因是计划绩效报告中的绩效数据不全面；
- (c) 信息得到公开，但缺乏协调一致；以及

(d) 只要求将信息用于对计划绩效报告进行报告而没有任何其他目的，而且没有人检查为了对绩效指标和预期成果进行报告，记录是否清晰，绩效数据是否清楚并以透明的方式收集。

(viii) 红绿灯系统标识的准确性(16个充分达标/10个部分达标/3个未达标)

53. 红绿灯系统标识有其单独的作用，在严格意义上不是绩效数据的一部分。对所抽取的绩效指标样本的准确性进行了评估，依据的是能否根据绩效数据所包含的信息证明自我评估等级的合理性，该绩效数据是 2010/2011 两年期计划绩效报告的一部分。

54. 在审定中发现 55%的计划中红绿灯系统标识是正确的。与之相反，约有 45%的计划比照选定指标高估了其绩效。事实表明，如果没有给出目标和基准的定义或绩效指标不符合 SMART 标准，则难以对绩效进行衡量。绩效指标含糊不清的例子有计算决定的数量、增长的辩论数量或程序的数量。在这种情况下，即便是一个微小的增长也会被算作是成绩，但却未把改进的质量考虑在内。

55. 所发现的局限性的示例：

- (a) 对于那些要求进行成果/影响分析的绩效指标，在设计成果框架时没有开发必要的监测工具；
- (b) 没有给出基准和目标的定义；
- (c) 绩效指标指的是增长的国家、决定、参与方等参数的数量，但没有提供基准或目标；
- (d) 把成果归功于计划的努力受到质疑；
- (e) 没有开发监测体系和工具；以及
- (f) 收集监测数据的目的是为了对绩效指标和预期成果进行有意义的报告。

(ix) 成果框架用于内部管理和绩效报告(16个是/13个否)

56. 为了评估成果框架的使用情况，审定利用了得到国际承认的注重成果的管理的定义。如世界银行给出的定义，注重成果的管理的目标是，依据学习和问责，为战略性规划和管理提供一个协调一致的框架，从而完善管理的有效性。成果框架首先作为管理体系然后作为绩效报告体系来使用⁵。

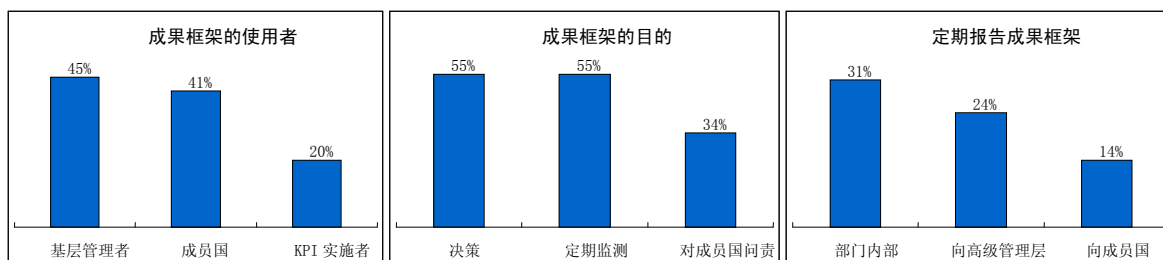
57. 与之前的审定工作一样，本次审定请负责对随机选取的绩效指标进行报告的员工评估其成果框架的利用水平。根据访问结果，55%的计划认为包括高级管理层在内的不同利益攸关方将所报告的信息用于决策。与 2008/2009 两年期 21%的计划相比，成果框架的利用水平得到了重要提升。

⁵ 对注重成果的管理的说明，业务评估部，世界银行 1997 年。

58. 但是，当相同的回复者被问到他们自己是否把信息用于计划具体的决策时，只有 20%的回复者给出了肯定的回答。这表明掌控感的加强不一定意味着会更多地把信息用于内部管理和决策。两者之间缺乏关联的原因可能是按计划开列的成果框架：

- (a) 在多数情况下是不同利益攸关方之间达成折中的结果；以及
- (b) 在一开始被实施者制定出来之后，其他的非参与方无需事先通知就可以对其进行改动。

59. 下表显示了绩效数据使用者、目的和报告的概况：



60. 所发现的最佳实践的范例：通过与负责员工的密切合作，在计划内部建立起对于管理和决策至关重要的成果框架和监测体系。计划 7、11、15、24.4 和 29 就是这种情况。这些计划参与了其监测工具和报告的开发，并定期使用该信息作为其日常工作的一部分。

61. 所发现的局限性的示例：

- (a) 要求定期报告，但未提供对报告的反馈，并且报告没有用于任何决策。因此报告被看作是一种负担；
- (b) 制定监测工具和报告只是为了对计划绩效报告进行报告；以及
- (c) 在内部所建立的监测体系/数据库在多数情况下的确对信息进行汇编，但它们不一定为分析数据提供便利。WIKI IT 工具就是这种情况，即员工利用它汇编绩效数据和记录，但未被设计成一个监测工具。在审定过程中发现了其他监测工具，但其中多数工具在试图通过分析绩效数据作出决策时都显示出局限性。

(x) 对注重成果框架的掌控感(20 个是/9 个否)

62. 与之前的审定工作一样，此项请那些负责对随机选取的绩效指标进行报告的员工确定：

- (a) 成果框架在多大程度上是由他们设计的；
- (b) 他们是否对成果框架感到具有掌控感；
- (c) 他们是否感到本组织在这个过程中为他们提供了支持；以及
- (d) 掌控感是否意味着把成果框架用于决策。

63. 根据访问的结果，掌控程度从 2008/2009 两年期的 34%大幅提高至 2010/2011 两年期的 69%。大约 66%的回复者表示，本组织为他们选择/设计成果框架并与更高级别的中期战略目标进

行关联提供了指导。根据访问说明，24%的回复者表示，在建立成果框架的过程中向他们提供了一对一的培训和/或指导⁶。

64. 对对绩效指标的掌控感造成一定负面影响的关键因素是：

- (a) 频繁的组织架构变动，造成员工接手不是他们设计的绩效指标和预期成果；以及
- (b) 有些员工感到那些在设计阶段被确定下来的绩效指标在绩效的定案阶段未经其本人同意就被修改。

65. 受访的管理者所确认的最佳实践范例：与负责员工密切合作建立成果框架和监测体系，成果框架和监测体系对于计划内部的管理和决策至关重要，以及本组织所提供的指导被评为是有帮助有意义的。计划 7 显然是这种情况。

66. 受访管理者所强调的局限性的示例：

- (a) 本组织所提供的注重成果的管理培训被认为过于笼统⁷；
- (b) 与负责员工一起建立成果框架并提供了支持，但没有提供监测指导(用于收集数据、监测体系等的工具)；
- (c) 管理者要接成绩效指标的工作，而那些建立了成果框架的员工已离开本组织或计划；
- (d) 那些由负责落实活动的员工所制定的绩效指标未与相关计划进行磋商就被修改；
- (e) 要求处理复杂问题的计划根据一个线性的成果框架开展工作；
- (f) 成果框架是折中的结果，因为内部和外部对于信息的需求都要得到满足；
- (g) 成果框架被看作是一项行政工作；以及
- (h) 未通过参与性的方式建立成果框架，原因是时间限制，例如紧迫的任务期限。

五、计划绩效报告的审定结论

67. 在 29 个计划中，有 20 个计划(70%)所提供的绩效数据具有部分的相关性和价值，而只有 8 个计划(27%)所提供的绩效数据充分达到此标准。此外，把收集到的绩效数据用于对绩效指标进行报告只限于对绩效进行报告的作用，没有用于管理和学习目的。具体来说，审定工作的结论是：

- (a) 20%的计划管理者认为对绩效指标进行报告是一项强制性的行政程序，它造成了掌控水平低以及框架用于管理的情况受到限制的问题；
- (b) 绩效指标和监测工具的设计经常有缺陷，因此对比照计划目标衡量进展的工作几乎没有价值；以及

⁶ 资源规划、计划管理与绩效司发送的一份备忘录写道 2010 年为总共 110 个参会人举办了 10 个专门的 RBM 讲习班。计划管理与绩效司所进行的调查显示参会人对这些活动总体上比较满意。

⁷ 计划管理与绩效司所作的调查产生了不同的结果。参见前一个脚注。

(c) 有必要为负责设计、规划、监测和报告绩效框架的绩效指标的员工举办促进讲习班和提供指导。

A. 被认为是一项行政程序的计划绩效报告

68. 计划的员工没有充分地参与设计成果框架会对绩效措施产生直接影响，使它们既不相关/有价值，也没有在界定明确的低级别指标和高级别战略性指标之间建立起因果联系。与比较复杂的准则制定活动有关的绩效指标尤其可能出现这种情况，需要各成员国为推动包括制定绩效措施在内的进程发挥积极作用。

69. 负责报告的员工对于计划成果框架和绩效数据的实际利用水平在 WIPO 内部仍然较低，原因是没有把成果框架看成是并开发为一个规划和管理工具，而是把它作为进行行政报告的工具。此外，没有完全做到定期提供用于报告的绩效数据和信息，造成无法跟踪进展，计划和预算文件中议定的绩效措施对于管理、决策和学习来说不一定具有意义和价值。这反映在通过将绩效措施纳入提交给高级管理层的季报来实现进一步把绩效措施用于管理目的的尝试以失败告终。

B. 设计有缺陷的计划绩效措施和监测工具

70. 所审查的样本显示，45%的 WIPO 计划面临为支持绩效措施而收集、分析和提供充分全面数据的挑战。大多数受访的利益攸关方认为原因主要是因为缺乏：

- (a) 对于计划绩效管理重要性的充分认识；
- (b) 在计划交付中衡量进展并不断进行完善；以及
- (c) 适当的管理工具为更好地收集、监测和分析绩效数据提供便利。

71. 绩效措施不够完善以及没有针对非常复杂的绩效指标的监测和报告进行指导，这些给报告所用信息的清晰性和透明性造成了负面的影响。

72. 在对 2010/2011 计划绩效报告进行审定的过程中发现的会削弱对绩效指标的掌控感的关键因素是：

- (a) 频繁的组织架构变动，造成员工接手不是他们设计的绩效指标和预期成果；以及
- (b) 有些员工感到那些在设计阶段被确定下来的绩效指标在绩效框架的定案阶段未经其本人同意就被修改。

C. 绩效管理的文化仍在逐渐发展

73. 如上个针对 2008/2009 两年期计划绩效报告的审定报告所述，前后两个两年期的预期成果和绩效指标继续有所变化。也许这可以被理解为是注重成果的管理框架经历的一个不断充实完善的积极过程，而并非是一种局限性。多数情况下，变化的出现使预期成果和绩效指标得到改进，并使基准和目标变得实际、可衡量。WIPO 注重成果的管理仍处于发展阶段，因此将进一步完善预期成果、绩效指标和其他绩效措施，直到注重成果的管理框架和绩效管理文化在本组织上下得到确立。IAOD 注意到，与 2010/2011 两年期相比，2012/2013 两年期计划和预算文件的质量有显著

提高，预计在 2014/2015 两年期将会进一步对文件充实完善，以此作为注重成果的管理框架所计划改进内容的一部分，从而使绩效管理文化扎根于 WIPO。

D. 在绩效框架和监测工具的设计阶段没有举办促进讲习班

74. 向员工提供了注重成果的管理培训，但开展的是标准化的培训，限制了在有利环境中对成果框架的参与和掌控。

六、计划绩效报告的审定建议

75. 依据不同 WIPO 计划所提供的文件证据以及与负责落实随机选取的绩效指标的员工作开展的磋商，特作出如下建议：

76. **建议 1：绩效数据的质量保证在 2012/2013 两年期要通过提高成果框架的质量和相关性进一步得到强化** (针对计划管理与绩效科和财务与预算部门)。

77. 根据其任务授权的要求，计划管理与绩效科通过与首席财务官办公室的密切合作，应牵头建立起完善的监测体系，以便对成果框架和计划绩效报告提供有效的质量保证，以期在本组织上下更为有效地落实计划交付。

78. 只有在成果框架和所需的信息有意义并用于决策目的的情况下，定期向管理层报告才对管理层有帮助。因此，为了改善成果框架和绩效数据的质量，应考虑如下事项：

- (a) 计划应从一开始就设定明确的目标，并且应在高级别和低级别指标之间建立起因果联系；
- (b) 绩效措施应包含 SMART 预期成果、绩效指标以及实际的基准和目标；
- (c) 监测体系应充分、有用、相关和高效地对数据进行收集、分析和报告；以及
- (d) 如审定标准所述，应准确透明地对绩效进行报告。这其中包括红绿灯系统的准确性。

79. **建议 2：通过确定 SMART 绩效措施，实现成果框架作为报告工具和作为管理工具之间的适当平衡** (针对计划管理与绩效科和绩效措施)；

80. 为了实现如下两者之间的平衡：

- (a) 出于管理的目的对绩效进行报告；以及
- (b) 出于决策和学习的目的。

81. 今后计划和预算文件(从 2014/2015 两年期开始)中规定的绩效措施应与如下措施相同：

- (a) 绩效措施用于内部管理和监测目的；以及
- (b) 绩效措施认为在用于决策目的的情况下相关。

82. 对成果框架更为平衡的利用将为加强对成果框架和绩效数据的掌控和更好地利用成果框架和绩效数据作出贡献。

83. 建议 3: 通过举办促进讲习班, 加强对计划管理者和员工的监测支持和指导, 从而设计、完善和落实 SMART 绩效措施, 并加强本组织注重成果的管理 (*计划管理与绩效科和绩效管理培训与发展科*)。

84. 高级管理层要采取参与性更强的方式, 增强计划管理者和员工对于设计、修改、落实绩效措施和监测体系/工具的认同, 这将进一步提升对成果框架的掌控感, 强化成果框架的有效利用。

85. 包括促进讲习班在内的互动式培训计划应成为成果框架定期落实计划的一部分, 以期:

(a) 对在低级别产出指标和高级别成果/影响指标之间建立起明确合理的因果联系的 SMART 绩效指标进行确立;

(b) 确定实际的基准和目标, 以便比照绩效措施衡量进展;

(c) 就如何在整个两年期最好地落实和改进计划交付提供指导; 以及

(d) 设计监测体系和工具, 使计划能够收集、分析和报告绩效措施。

86. 建议 4: 应提前较长时间规定提交单项和合并计划绩效报告的截止日期, 以便对 2012/2013 两年期的最终计划绩效报告进行审定 (*针对计划管理与绩效科和 IAOD*)。

87. 为了向成员国保证计划绩效报告的准确性和全面性, 在设定时间安排时应确保能够针对最终的计划绩效报告开展独立审定⁸。

⁸ 在编写本份审定报告时, 2012 年 6 月 22 日送交给内部审计与监督司的 2010/2011 两年期计划绩效报告的最初草案包含了一些在完成本份报告时被考虑在内的修改。

七、以往审定报告中所含建议的落实情况跟踪调查

完全落实	
部分落实	
没有落实	

2008 年计划效绩报告与 2008/09 年计划效绩报告的审定报告中所含建议	落实情况	关于建议落实情况的意见
<p>建议 1:</p> <p>应当进行一次审查，确定如何更多地利用效绩指标数据(效绩指标数据)。根据高层管理人员对此项工作的重视程度，应当准备并鼓励采用更加强大的监测系统，把成果法与日常工作切实地结合起来，对补充在财务规划和向成员国报告方面基于成果的管理(RBM)这一现有重点。</p>		<p>29 位受访者中有 55%认为，以往计划效绩报告(PPR)中所建议的审查已经实施。按照建议，2010 年举办了研讨会。整体而言，受访者表示，成果框架(RF)与战略目标更为切合，2012/2013 年度的效绩指标(效绩指标)更有可度量性。</p> <p>总体来说，在比照效绩指标进行报告的受访者中有 55%认为，高层管理团队(SMT)等各利益相关者利用报告所包含的信息进行决策。但是，比照效绩指标进行报告者(20%)则不一定利用报告所包含的信息。按季度比照这些措施进行报告的做法已经终止使用。</p> <p>一俟对于效绩数据(PD)定期使用情况的审查完成，而且正在开发的更加强大的监测系统到位，即认为该建议得到落实。</p>
<p>建议 2:</p> <p>一旦效绩指标数据越来越多地用于内部监测，监督管理者在支持开发和维护有力的监测系统方面就应当发挥更加明显的作用。他们还将对各项计划目标与组织总体战略目标之间建立紧密而明确的联系产生影响。</p>		<p>如上文建议 1 中所述，大约 45%的计划不用效绩指标数据进行内部监测。因此，2010/2011 两年期，监督管理者未在支持开发和维护健全的监测系统方面发挥更加明显的作用。在 2012/2013 两年期计划和预算(计划和预算)文件中，预期成果(ER)和效绩指标与组织战略目标之间已经建立了紧密而明确的联系。一俟计划管理者将效绩数据用于内部监测，而且健全的监测系统到位，即认为该建议完全落实。</p>

2008 年计划效绩报告与 2008/09 年计划效绩报告的审定报告中所含建议	落实情况	关于建议落实情况的意见
<p>建议 3:</p> <p>给予监督管理者、执行管理者及其团队的具体支持应当包括：为开发适当的、计算机化的数据收集、分析和报告工具提供更多的技术支持；</p>		<p>审定结果和访谈显示，对于开发适当的、计算机化数据收集、分析和报告工具这项工作，仅 38%的受访者得到过技术支持。但是，通过审定发现，虽然缺乏高效、实用、统一的监测工具以便进行数据分析与报告，一些计划已经开始建立自己的监测系统。值得注意的是，29 个计划中有 5 个，其工作人员表示效绩指标简单明了，不必采用此类监测系统。尽管如此，该建议仍需落实，确保在适当的、计算机化数据收集、分析和报告工具方面，所有计划均得到充分的支持。</p>
<p>建议 4:</p> <p>给予监督管理者、执行管理者及其团队的具体支持应当包括：</p> <p>如有可能，在拟议的客户服务倡议的基础上，搭建一个适当的系统，支持数据收集，而且最好能够协调各个计划的数据整理和分析。只有当该系统建起后，才可以把客户/用户反馈作为一项有用的效绩定性评价指标加以利用。</p> <p><i>(针对计划管理与效绩科和高层管理团队中负责客户服务的成员)</i></p>		<p>45%的受访者表示该建议已经落实。但是，在审定过程中，未发现本组织与此有关的书面记录。总体来看，审定结果发现，在近 20 个效绩指标中，必需为 2012/2013 两年期收集反馈信息。不过，到目前为止，没有哪个计划，或是哪个统一负责的中心部门着手对数据收集进行协调。工作人员尚不清楚如何完成此项任务，也没有中心部门与之联系商讨具体的方案。</p> <p>一俟所有计划均配备了适当的数据收集系统，即认为该建议得到落实。</p>
<p>建议 5:</p> <p>给予监督管理者、执行管理者及其团队的具体支持应当包括：</p> <p>继续开展一对一培训和咨询，以便受训者了解和应用效绩规划与监测系统的良好做法标准。</p>		<p>虽然 RBM 培训已经实施，但是仅有 24%的受访者表示自己参加过一对一培训。计划管理与效绩科(PMPS)称，一对一辅导作为日常工作，将持续开展。然而，这也许不是满足培训需求的最具成本效益的方法，以后还会进一步开办讲习班。</p> <p>整体来看，工作人员对于 PMPS 在此方面所给予的支持相当满意。共有 110 名工作人员参加了 PMPS 的培训。为各计划开办讲习班并提供指导之后，即认为该建议完全落实。</p>

2008 年计划绩效报告与 2008/09 年计划绩效报告的审定报告中所含建议	落实情况	关于建议落实情况的意见
<p>建议 6:</p> <p>给予监督管理者、执行管理者及其团队的具体支持应当包括： 开发监测工具，让高层管理人员能定期(例如每季度)比照主要目标与指标掌握总体进度。 根据计划和预算的绩效措施，清楚明白地汇报工作进展，此项工作应当纳入向 SMT 提交的季度报告之中。但是，考虑到现行绩效框架的复杂性，目前采取此种做法可能存在困难。</p>		<p>仅有 20%的受访者认为该建议得到落实。本组织引入了季报制度，但之后不久，即终止使用。</p> <p>需要注意的是，只有开发出同时用于报告和管理成果框架，该建议才有意义。(见前述建议)</p> <p>建议仍需落实。根据绩效评价指标，按季向 SMT 汇报进度之后，即认为该建议得到落实。</p>
<p>建议 7:</p> <p>应当优先考虑在2010/2011两年期深入评估这些(绩效)措施的质量和适当性，以便为下一个两年期设定数量更少但意义更大的目的、指标和目标。就中期战略计划(MTSP)而言，实施“平衡记分卡”方法可能非常有益：(针对SMT)</p>		<p>约有 65%的受访者认为该建议得到落实。有迹象表明 2012/2013 两年期的计划和预算文件已经改善，指标和目标的数量均有减少。此次审定无法对 2012/2013 两年期成果框架的质量进行评估。</p> <p>将近 97%的受访者不知是否已开发出对照 MTSP 跟踪进度的体系或衡量进展的方法。审定期间未发现任何书面证据。</p> <p>一俟对照 MTSP 跟踪进度的监测系统到位，内部审计与监督司(IAOD)即认为该建议得到落实。</p>
<p>建议 8:</p> <p>为鼓励采取更有活力、更富挑战的绩效措施，在制定具体目的、指标和目标时，还应当一并明确哪些前提假定和风险会影响成果的实现：(针对 PMPS)</p>		<p>2012/2013 两年期计划和预算文件已对前提假定和风险做出界定。</p> <p>该建议完全落实。</p>
<p>建议 9:</p> <p>管理者对审定过程更加熟悉，审定预期成果的实际可能性也有所提高。因此，应当随机抽取而非筛选抽取预期成果样本，从而更加真实地反应报告质量：(针对IAOD)</p>		<p>在 IAOD 的监督下，计划管理者或其代表为每个计划随机抽取了一个绩效指标，用于 2010/2011 两年期计划绩效报告(PPR)的审定。</p> <p>审定活动确实为每个计划随机抽取了一个绩效指标，而非预期成果。该建议完全落实。</p>
<p>建议 10:</p> <p>应当制定完成分项计划绩效报告(PPR)和总体 PPR 的详细时间表(针对计划管理与绩效科)</p> <p>为 PPR 的完成和审定制定一份清晰且为各方认可的时间表，此举将有助于确保分配足够的时间，先后而不是同期开展这两项工作。</p>		<p>目前，分项 PPR 和总体 PPR 的编制同步进行。因此，IAOD 无法对最终定稿的 PPR 进行审定。如果为 PPR 的完成和审定设置一份清晰且为各方认可的时间表，以便分配足够的时间先后而非同步开展这两项工作，IAOD 即认为该建议得到落实。</p>

2008 年计划效绩报告与 2008/09 年计划效绩报告的审定报告中所含建议	落实情况	关于建议落实情况的意见
<p>建议 11:</p> <p>不建议对2010-2011年计划和预算中的2010年中期PPR进行审定。目前，效绩框架按照每两年对效绩进行一次评估而设计，中期成果审定未必有用。如果预算和效绩的详细框架按年制定，则对此政策进行修改。(针对AOD)</p>		依照建议，审定工作每两年开展一次。

[后接附件]

审定标准定义

为便于审定工作的开展，审定小组采用了英国国家审计署建立的“数据系统优良实践标准”⁹的改编版。用于报告计划执行的效绩数据(PD)和信息应当做到：

1. **相关且有价值**——与本组织根据效绩措施力图实现的目标相关且对其有价值。量化分析与报告应当包括涵盖预期成果(ER)和效绩指标(PI)所体现效绩的全部重要方面的信息。数据收集方法、标准和前提假定不应引起误解。对审定意见没有影响的数据和前提假定不应包括在内。
2. **充分/全面**——对照效绩措施，充分、全面地展现所取得的进展。效绩数据应包括可用以比照效绩措施进行全面评估和报告的一切信息。
3. **有效收集/易于获取**——应建立适当的制度，来记录、评估、报告和分析比照效绩措施进行报告所需的数据。
4. **一致/可比**——信息应集中于具有可比性且可帮助进行有意义对比的关键效绩指标。当出现更为精确的程序或方法时，一致性原则不应妨碍其使用。但是，程序和方法的任何改变都应清楚地加以记录和解释。一致性通过以下方式得到保证：

- (a) 在不同时期一致采用各项方法要求；
- (b) 在特性相似的项目和计划中使用相似的指导和知识，例如适用的方法，使用的技术，时间范围和相似的区域等；
- (c) 对于不同的基准情景同等适用检验标准(tests)和前提假定(assumptions)；
- (d) 确保各项原则同等地适用于内部或外部专家判断、不同时期以及各项目和计划。

只有当前的信息与以往或者别处类似计划的信息存在连续性，才具有可比性。评估的可比性和连续性之所以重要，有几个原因。第一，改善计划效绩可能涉及重大的、结构性的改变。这些改变无法在短期内实现，通常需要一段时间生根，而后才能开始影响结果。第二，改变计划效绩的评估方式会使员工迷惑、失去重心、对工作方向不确定。第三，拥有大量具有可比性的信息，对于评价本组织的工作质量有帮助。如果计划改变了正在评估的内容，将难以按年进行对比；

5. **准确/可验证**——信息准确且可验证，足以达到使用目的，反映变化并记录变化过程，以便于审定产生变革的过程。准确原则要求在可行的基础上，尽可能减少偏差和不确定性。与审定相关的准确性和可验证性在以下两个层面均需得到保。

- (a) 其一与量化数据和信息的准确性和书面文件/记录(即实物证据)有关；
- (b) 其二与非量化信息的准确性和书面文件/记录(即实物证据)有关。

⁹ 选择正确的架构——效绩信息的框架(Choosing the right fabric. A framework for performance information)，内阁办公室和财政部，2001年3月

6. **及时**——信息生成的频率足以跟踪进度，信息生成的速度足以确保信息的时效性。
7. **清楚/透明**——披露信息，使目标用户理解并据此相当自信地做出决定。透明涉及人们对依据书面证据所报告信息的公开、清楚、真实、中立和一致程度的主观感受。另外，信息应以一种能使内部审核者和外部使用者检验其可信度的方式记录、编辑和分析。透明性原则特别要求：
 - (a) 清楚、明确地陈述和记录所有前提假定；
 - (b) 清楚地引用背景资料；
 - (c) 陈述所有计算、方法和使用的全部信息；
 - (d) 清楚地指出记录方式的所有改变；
 - (e) 以一种允许独立审定的方式，编辑和记录信息；
 - (f) 记录解释和/或理由说明(例如，程序、方法、参数、信息来源、关键因素、抽样标准的选择等)；
 - (g) 记录所选标准的理由说明；
 - (h) 记录前提假定、参考内容和方法，使他人得以复制所报告的信息；
 - (i) 记录任何可能影响目标用户决定的项目外部因素。
8. 对效绩措施报告进行评估的另一标准是：
 - (a) 红绿灯系统标识(TLS)的准确性。TLS 具有单独的功能，从严格意义上来说，并不是效绩数据的组成部分。TLS 准确性评估的基础，是能否根据效绩数据中的信息，说明评级的合理性。效绩数据见 2010/2011 两年期计划效绩报告(PPR)。

[后接附件二]

随机抽样会议

WIPO 高级管理团队 (SMT) 成员或其代理在内部审计与监督司 (IAOD) 工作人员的监督下, 随机抽取了每个计划的一个绩效指标 (PI)。

日期	计划参与者	职务	计划名称
20.03.12	克拉克先生	文化与创意产业部门助理总干事	计划 3: 版权及相关权
21.03.12	奥尼亚马先生	发展部门副总干事	计划 8: 发展议程协调 计划 9: 非洲、阿拉伯、亚洲和太平洋、拉丁美洲和加勒比国家及最不发达国家 计划 10: 与欧洲和亚洲部分国家合作
21.03.12	高木善幸先生	全球基础设施部门助理总干事	计划 12: 国际分类及 WIPO 知识产权标准 计划 14: 全球知识产权信息服务 计划 15: 知识产权办公现代化
22.03.12	维夏德先生	全球问题部门副总干事	计划 4: 传统知识、传统文化表现形式和遗传资源 计划 7: 仲裁、调解和域名 计划 10: 与欧洲和亚洲部分国家合作 计划 17: 树立尊重知识产权的风尚 计划 18: 知识产权和全球挑战 计划 19: 交流 计划 20: 驻外办事处和对外联系
22.03.12	Kadri 女士	内部审计与监督司秘书	计划 26.: 内部审计与监督
23.03.12	Ignasse 先生	全球基础设施部门高级行政官	计划 2: 商标、工业品外观设计和地理标志 计划 6: 马德里、海牙和里斯本体系
26.03.12	Bachner 女士	计划管理与绩效科科长	计划 22: 财务、预算和计划管理
28.03.12	Dayer 女士	人员资源管理部代部长	计划 23: 人力资源管理与发展
28.03.12	Rainey 先生	创新司干事	计划 5: PCT 体系 计划 30: 中小企业
29.03.12	Fink 先生	经济与统计司首席经济学家	计划 16: 经济研究、统计与分析
29.03.12	Prasad 先生	总干事办公室执行主任兼幕僚长	计划 21: 行政管理
30.03.12	Rai 先生	会议和语言部干事	计划 27: 会议及语言服务
30.03.12	雷先生	首席信息官	计划 25: 信息与通信技术
02.04.12	Baechtold 先生	专利法司干事	计划 1: 专利
02.04.12	Donovan 先生	安全与保安协调处代理处长	计划 28: 保安
02.04.12	Boutillon 女士	房舍基础设施司干事	计划 29: 新建筑
18.04.12	Gamble 女士	助理总干事办公室行政助理	计划 24: 行政支助服务

[后接附件三]

审定活动会议清单

内部审计与监督司(IAOD)工作人员按标准访谈协议进行了访谈。

日期	计划参与者	职务	计划名称
05.04.12	Lung 女士	专利法司高级顾问	计划 3: 专利权及相关权利
13.04.12	Hopperger 先生 Friedli 先生	法律与立法建议司干事 商标法处处长	计划 2: 商标、工业品外观设计和地理标志
16.04.12	Bisson 先生	海牙注册部部长	计划 6: 马德里、海牙和里斯本体系
17.04.12	雷先生	首席信息官	计划 25: 信息与通信技术
17.04.12	Ghandour 先生	发展议程协调司高级项目主管	计划 8: 发展议程协调
17.04.12	Di Pietro 先生 Kongolo 先生	WIPO 学院干事 职业发展培训处代理副干事兼处长	计划 11: WIPO 学院
18.04.12	Donovan 先生	安全与保安协调处代理处长	计划 28: 保安
18.04.12	Farassopoulos 先生	国际分类及 WIPO 标准处处长	计划 12: 国际分类及 WIPO 知识产权标准
19.04.12	Roache-Turner 先生 Rios 先生 Rattray 先生	域名争议解决处处长兼法律主管 域名争议解决处法律主管 信息及对外联系处处长	计划 7: 仲裁、调解和域名
20.04.12	Adam 女士 Thom 先生	行政助理 总干事办公室高级顾问	计划 21: 行政管理
23.04.12	McLeod 女士	WIPO 图书馆馆长	计划 19: 交流
25.04.12	Guiramand 先生	绩效管理、培训与发展处处长	计划 23: 人力资源管理与开发
25.04.12	Saadallah 先生 Bradley 先生	对外关系司执行主任 政府间组织及合伙关系处处长	计划 20: 驻外办事处和对外联系
26.04.12	Roca Campaña 先生	助理总干事办公室高级干事顾问	计划 14: 全球知识产权信息服务
27.04.12	Rai 先生 Chadarevian 女士	会议及语言部干事 语言司司长	计划 27: 会议及语言服务
27.04.12	Cook Robbins 女士 Bona 女士	财务司司长, 预算处处长	计划 22: 财务、预算和计划管理
27.04.12	Krattiger 先生 Bartels 先生	全球挑战司干事 全球挑战司高级项目官员	计划 18: 知识产权和全球挑战
27.04.12	Van Greunen 女士 Min 女士	树立尊重知识产权风尚司司长 发展处处长	计划 17: 树立尊重知识产权的风尚
30.04.12	Fink 先生	经济与统计司首席经济学家	计划 16: 经济研究、统计与分析
30.04.12	Rainey 先生	创新司司长	计划 30: 中小企业
01.05.12	Boutillon 先生	房舍基础设施司司长	计划 24: 行政支助服务 计划 29: 新建筑
01.05.12	Svantner 先生 Gribkov 先生	欧洲和亚洲部分国家司司长及项目主管	计划 10: 与欧洲和亚洲部分国家合作
01.05.12	Ntchatcho 先生 Wege 女士 Nyerere 女士 Ngoubeyou 先生	非洲地区局高级干事, 副干事, 高级项目主管	计划 9: 非洲, 阿拉伯, 亚洲和太平洋, 拉丁美洲和加勒比国家及最不发达国家
02.05.12	Wendland 先生	传统知识司司长	计划 4: 传统知识、传统文化表现形式和遗传资源
02.05.12	Baechtold 先生	专利法司司长	计划 1: 专利

日期	计划参与者	职务	计划名称
05.04.12	Lung 女士	专利法司高级顾问	计划 3: 专利权及相关权利
13.04.12	Hopperger 先生 Friedli 先生	法律与立法建议司干事 商标法处处长	计划 2: 商标、工业品外观设计和地理标志
16.04.12	Bisson 先生	海牙注册部部长	计划 6: 马德里、海牙和里斯本体系
17.04.12	雷先生	首席信息官	计划 25: 信息与通信技术
17.04.12	Ghandour 先生	发展议程协调司高级项目主管	计划 8: 发展议程协调
17.04.12	Di Pietro 先生 Kongolo 先生	WIPO 学院干事 职业发展培训处代理副干事兼处长	计划 11: WIPO 学院
18.04.12	Donovan 先生	安全与保安协调处代理处长	计划 28: 保安
18.04.12	Farassopoulos 先生	国际分类及 WIPO 标准处处长	计划 12: 国际分类及 WIPO 知识产权标准
19.04.12	Roache-Turner 先生 Rios 先生 Rattray 先生	域名争议解决处处长兼法律主管 域名争议解决处法律主管 信息及对外联系处处长	计划 7: 仲裁、调解和域名
20.04.12	Adam 女士 Thom 先生	行政助理 总干事办公室高级顾问	计划 21: 行政管理
23.04.12	McLeod 女士	WIPO 图书馆馆长	计划 19: 交流
25.04.12	Guiramand 先生	绩效管理、培训与发展处处长	计划 23: 人力资源管理与开发
25.04.12	Saadallah 先生 Bradley 先生	对外关系司执行主任 政府间组织及合伙关系处处长	计划 20: 驻外办事处和对外联系
26.04.12	Roca Campaña 先生	助理总干事办公室高级干事顾问	计划 14: 全球知识产权信息服务
27.04.12	Rai 先生 Chadarevian 女士	会议及语言部干事 语言司司长	计划 27: 会议及语言服务
27.04.12	Cook Robbins 女士 Bona 女士	财务司司长, 预算处处长	计划 22: 财务、预算和计划管理
27.04.12	Krattiger 先生 Bartels 先生	全球挑战司干事 全球挑战司高级项目官员	计划 18: 知识产权和全球挑战
03.05.12	Meredith 先生 Neyroud 女士	基础设施和现代化司司长, 高级行政助理	计划 15: 知识产权办公现代化
04.05.12	Matthes 先生	PCT 业务和发展司司长	计划 5: PCT 体系
04.05.12	Efendioglu 先生	内部审计处处长	计划 26: 内部审计与监督

[后接附件四]

包含评级的审定评估

充分达到标准	
部分达到标准	
未达到标准	

计划 1 - 绩效指标：对专利制度的法律原则的讨论和利用增加

绩效数据标准		评论/数据局限性
相关/有价值		为评估提供的绩效数据和良好的评估部分相关，具有部分价值，因为这些数据缺乏关于专利制度法律原则的利用的信息。
充分/全面		关于 2010/11 年开展的活动的绩效数据广泛、充分、详细。
有效收集/易于获取		绩效数据和成员国报告相关，部分数据可在网上找到；大部分数据在计划 1 中维护，用于向部门管理者与总干事作内部报告。
一致性/可比较		2010 年和 2011 年为预期成果收集、分析并报告的绩效数据在 2012/13 年得到修改，以产生更加有效的预期成果，并使 SMART 关键绩效指标(KPIs)更有效地衡量预期成果。关键绩效指标于 2010 年制定。
准确/可验证		提供的绩效信息可以通过 WIPO 局域网上的记录并通过基于该计划保存的事实性证据的报告进行验证。但现状是关键绩效指标不易明确衡量。
及时报告		关于外部和内部定期报告，已向总干事、负责计划 1 的副总干事和成员国报告绩效数据。
清楚/透明		以清楚透明的方式披露了绩效数据，可以对绩效指标的要求进行部分审核和分析。
红绿灯系统标识的准确性		由于对计划 1 开展的活动缺乏影响分析，无法评估预期成果是否是通过特定的绩效指标实现的，绩效数据仅部分达到评估绩效的标准。

计划 2 - 绩效指标：限制《新加坡条约》实施的问题以及实施该条约的收益得以确定

绩效数据标准		评论/数据局限性
相关/有价值		绩效指标关注产出，并非以 SMART 方式定义。此外，绩效数据没有充分满足绩效指标和预期成果的信息需求。尽管提供的文件对监测是有价值的，但和报告选定的绩效指标仅部分相关。仅在很小程度上确认了限制《新加坡条约》实施的问题以及实施条约产生的收益。
充分/全面		为监测目的提供的文件不充分也不全面，不足以比照绩效指标和预期成果作出报告。需要进一步细化用于报告绩效指标的数据，以充分满足绩效指标的具体要求。

绩效数据标准		评论/数据局限性
有效收集/易于获取		考察、研讨会报告以及提供给《商标法新加坡条约》(STLT)大会的报告作为监测数据的一部分，易于获取。在提供的 17 份报告中，只有三份提到了少数限制和收益，其它报告根本没有提及任何效益和限制。报告中提到的少数限制和收益也没有系统地列出，即没有高效地收集信息，在这方面提供的少数关键信息也不易发现。
一致性/可比较		2010/2011 年计划和预算文件中包含了绩效指标和预期成果，但是 2012/2013 年却终止了这个做法，因此不能进行比较。 提供的文件中都没有正式记录不再包括绩效指标的原因。
准确/可验证		由于提供的文件与比照绩效指标和预期成果进行报告并不充分相关，因此可以认定在现有文件的基础上进行验证是不可行的。
及时报告		用于比照绩效指标进行报告的监测报告是专为计划绩效报告收集的，每年都及时提供。并不要求对该信息进行定期报告，但考察报告被认为对管理最为有用。
清楚/透明		尽管以报告形式提供了监测数据，但该数据未满足绩效指标的信息要求。没有提供收益和限制的清单，该信息需要在 17 份报告中查找，但仅有三份报告略微谈到少数收益和限制。总体而言，提供的信息不够清楚透明，不足以比照绩效指标进行报告。
红绿灯系统标识的准确性		考虑到“限制《新加坡条约》实施的问题以及实施该条约的收益”仅在很小程度上得到确认，大部分报告与比照绩效数据进行报告不相关，因此可以认定仅部分实现了目标。

计划 3 - 绩效指标：版权及相关权常设委员会 (SCCR) 做出的决定和提出的要求

绩效数据标准		评论/数据局限性
相关/有价值		绩效数据对于比照经核准的绩效指标进行报告是相关的，但并不一定有价值，因为绩效指标对比照预期成果作出报告并不一定足够有意义和足够具体，其制定和目的并不一定清楚。
充分/全面		由于没有清楚地制定经核准的绩效指标，且基准是计算决定的数量，因此可以认定提供的绩效数据是充分的。但是，仅计算决定的数量而不报告决定的质量，并不能说明该计划正在实现其预期成果。
有效收集/易于获取		用于比照绩效指标进行报告的信息可以在互联网和版权及相关权常设委员会 (SCCR) 的报告中找到。
一致性/可比较		不能比较几年的绩效数据。绩效指标在 2010/2011 年计划和预算文件中得到核准，但在 2012/13 两年期终止使用。
准确/可验证		提供的绩效数据是准确且可验证的。由于信息易于获取，所以经过了交叉核对。
及时报告		信息提供是及时的。
清楚/透明		用于报告的数据是透明的，可以在版权及相关权常设委员会的正式报告中找到，但未能清楚表明哪些决定或要求被用于比照绩效指标衡量绩效。

效绩数据标准		评论/数据局限性
红绿灯系统标识的准确性		由于缺乏清楚的目标，并考虑到效绩指标的弱点，因此只能认为红绿灯系统标识是准确的。但是，效绩数据在没有 SMART 效绩指标的情况下也部分满足要求。

计划 4 - 效绩指标：明确认可 WIPO 独特知识产权专业知识和贡献的其他国际论坛和机构进程的数量。目标：四

效绩数据标准		评论/数据局限性
相关/有价值		提供的效绩数据和效绩指标相关，但对比照预期成果进行报告不一定有价值，因为效绩指标不够具体，可供解释的空间太大，尤其是涉及到进程数量的计算时。 2012/2013 年该效绩指标已终止使用。
充分/全面		考虑到效绩指标的局限性，提供的数据是充分、全面的。
有效收集/易于获取		该计划对其大部分加强后续工作的活动保留了一份良好的记录清单。该计划向审定小组提供了所需文件(如考察报告)，但由于缺乏监测系统以实现数据的高效收集，这些报告不易获取。
一致性/可比较		该效绩指标在 2010/2011 年计划和预算文件中引入，在 2012/2013 年计划和预算文件中终止使用。因此，效绩数据在不同的两年期间无法比较。
准确/可验证		由于数据不易编制，本次审定只验证了日内瓦以外考察情况的准确性，因为这些考察报告被要求提供，其信息是准确、可验证的。总体而言，允许 WIPO 工作人员访问旅行授权程序中收集的所有考察报告的数据库可能有助于数据编制。
及时报告		由于效绩数据仅被要求作为计划效绩报告的一部分提供，因此可以认为及时提供了报告。
清楚/透明		由于效绩指标定义不清，因此效绩数据设置就不清楚。尽管如此，该计划已尽最大努力提供记录和报告。
红绿灯系统标识的准确性		考虑到效绩指标并不一定遵循 SMART ¹⁰ 原则，且并不清楚效绩指标针对哪个具体进程，因此可以认为已经实现了目标。建议在未来 2014/2015 年计划和预算文件中确保效绩指标遵循 SMART 原则，能够用于按预期成果衡量业绩情况。

计划 5 - 效绩指标：成员国对提案质量的反馈

效绩数据标准		评论/数据局限性
相关/有价值		效绩数据与比照效绩指标和预期成果进行报告部分相关，但不一定有价值。目前的效绩指标不是 SMART 指标，没有充分反映本司的工作。为使效绩数据与决策相关且有价值，必须确定一个直接的 SMART 指标，清楚地反映该计划正在开展的工作。

¹⁰ SMART 指标是指：具体、可衡量、可实现、相关、有时限

绩效数据标准		评论/数据局限性
充分/全面		考虑到该计划在衡量该绩效指标上现有的局限性，且缺少关于反馈的记录，因此可以认为绩效数据是不充分、不全面的。
有效收集/易于获取		该条标准不适用，因为没有为报告目的收集数据。
一致性/可比较		绩效数据多年来是一致的。但是除了满意度的一般表述，其它没有什么可比较的内容。绩效指标的措辞在 2012/13 两年期的计划和预算文件中有所修改。
准确/可验证		由于没有记录，审定无法核对信息的准确性，不可能进行验证。
及时报告		由于仅仅为计划绩效报告的目的提供绩效数据，因此可以认为报告是及时的。
清楚/透明		由于缺乏记录，因此可以认定绩效数据既不清楚也不透明。
红绿灯系统标识的准确性		由于缺乏 SMART 目标和有意义的绩效指标，因此可以认定成果未能实现。但是，为避免今后发生类似情况，本组织应在以下方面向该计划提供支持： (a) 确认一个 SMART 绩效指标和目标，使之与该计划的日常工作及预期成果直接相关； (b) 帮助该计划设计/确定对收集数据而言必要的监测工具。

计划 6 - 绩效指标：日内瓦文本新增八个缔约方

绩效数据标准		评论/数据局限性
相关/有价值		绩效数据与比照绩效指标和预期成果进行报告相关，但是绩效数据对决策不一定有价值。
充分/全面		绩效数据对比照绩效指标和预期成果进行报告而言是充分，但数据质量比数量更重要。成员国数量增加并不一定意味着对体系的利用增加。
有效收集/易于获取		已高效收集了报告绩效指标所需的数据，这些数据易于获取，可以在以下链接找到 http://www.wipo.int/hague/en/notices/index.jsp?items=20
一致性/可比较		绩效数据几年内保持一致，尽管措辞略有不同。
准确/可验证		绩效数据准确、可验证。
及时报告		由于除计划绩效报告外本组织没有要求比照该绩效指标作定期报告，因此可以确认报告是及时的。
清楚/透明		该计划在比照绩效指标进行报告时使用“海牙信息通告”(见上文链接)作为信息的主要来源。
红绿灯系统标识的准确性		经核准的八个新缔约方的目标仅部分实现，目前只有七个新缔约方。因此，计划绩效报告中的红绿灯系统标识是不准确的。

计划 7 - 绩效指标：管理 300 件基于统一域名争议解决政策 (UDRP) 的国家代码顶级域案件

绩效数据标准		评论/数据局限性
相关/有价值		为该绩效指标收集的数据和实现有效报告相关，且具有价值。
充分/全面		绩效数据允许充分全面地按绩效指标进行报告。

绩效数据标准		评论/数据局限性
有效收集/易于获取		所有案件及相关信息都保存在一个易于获取的数据库中。数据可以方便地通过数据库系统进行收集，整个域名争议解决处都能使用数据库。请注意案件信息是保密的，即外部公众无法访问该数据库。尽管如此，案件的非保密信息(例如原告和被告姓名、起诉日期等信息在案件和解后可以在 WIPO 网站和局域网上获得)。见以下链接： http://www.wipo.int/amc/en/domains/cctld/index.html
一致性/可比较		使用的绩效指标具有连贯性。该处投入了大量时间设计其绩效指标。实际上，他们在对往年活动水平、经验教训和外部环境进行仔细分析后设立了现实的基准。 绩效数据与预期成果、基数和绩效指标联系紧密。 鉴于绩效指标的性质，很容易就管理的案件数量进行比较。
准确/可验证		基于域名争议解决处提供的文件，很容易对有关该绩效指标的信息进行验证。其有效的数据库系统允许轻易地从数据追踪至其目标。
及时报告		卓越的报告系统，定期报告信息。此外，在需要时能及时提供绩效数据。
清楚/透明		提供的记录清楚透明。只有一小点建议：绩效指标包含了三个缩写，因此可能难以明确该指标是什么意思。因此建议在绩效指标中避免使用缩写。
红绿灯系统标识的准确性		基于提供的文件，可以认定红绿灯系统标识是准确的。

计划 8 - 绩效指标：来自监测与评估的各项建议得到成功落实

绩效数据标准		评论/数据局限性
相关/有价值		为该绩效指标收集的数据与比照绩效指标进行有效报告不相关。计划绩效报告中的绩效数据是关于发展议程(DA)建议的落实的。总体而言，该计划似乎误读了报告要求和信息需求，因为该计划报告的指标是“所有项目均使用监测系统被并将其用于决策”。“已启动对六个已完成项目的外部评价”——这类信息本应作为审定绩效指标的一部分进行报告。
充分/全面		关于落实发展议程建议的报告是充分全面的，但和该绩效指标的报告不相关。
有效收集/易于获取		比照绩效数据进行报告的记录收集十分高效，也易于获取，但并没有满足绩效指标的需求。
一致性/可比较		绩效指标没有包含在 2008 年的计划绩效报告中，在 2012/2013 年计划和预算文件中被移除。由于不具备一致性，因此不能在较长时期内衡量绩效。
准确/可验证		绩效数据准确、可验证，但和绩效指标不相关。所有报告可以在以下链接中找到： http://www.wipo.int/edocs/mdocs/mdocs/en/cdip_5/cdip_5_2.pdf http://www.wipo.int/edocs/mdocs/mdocs/en/cdip_6/cdip_6_2.pdf http://www.wipo.int/edocs/mdocs/mdocs/en/cdip_6/cdip_6_3.pdf http://www.wipo.int/edocs/mdocs/mdocs/en/cdip_7/cdip_7_2.pdf http://www.wipo.int/edocs/mdocs/mdocs/en/cdip_8/cdip_8_2.pdf

及时报告		需要时能及时提供效绩数据。
清楚/透明		效绩数据清楚、透明，但在该层面不相关。该计划解释说效绩指标直接衡量发展议程建议的落实；但阅读效绩指标时这一点并不明显。
红绿灯系统标识的准确性		考虑到效绩数据不符合效绩指标的要求，可以认定关于该关键效绩指标的红绿灯系统标识评估不准确。

计划 9 - 效绩指标：拥有现代化知识产权管理并向用户提供知识产权增值服务的国家的数量

效绩数据标准		评论/数据局限性
相关/有价值		效绩数据与比照效绩指标和预期成果进行报告部分相关，有部分价值。报告涉及向用户提供增值服务，用于证实这一点的证据应由相关的知识产权局提供，局里只收到了部分数据。
充分/全面		提供的记录对比照效绩指标和预期成果进行报告而言不够充分和全面；效绩指标的第二部分是定性分析，由于 WIPO 内部缺乏可用的效绩数据使报告受到制约。
有效收集/易于获取		总体而言，编制计划效绩报告的数据并使其便于获取需要五个工作日。因此效绩数据不能从单一来源/数据库获得，且不易获取。
一致性/可比较		该效绩数据在 2012/2013 计划和预算文件中终止使用。
准确/可验证		基于提供的记录，可以证实计划效绩报告中关于拥有现代化知识产权管理的国家数量的报告是准确的。从提供的记录看，不能证实是否对用户增值服务展开分析。因此，准确和可验证这一标准仅部分达到标准。
及时报告		计划效绩报告的报告是及时的。
清楚/透明		作为计划效绩报告的一部分报告的效绩数据和用于比照效绩指标进行报告的记录一样是清楚透明的。但是，由于缺乏比照效绩指标进行全面报告的效绩数据，比照效绩指标进行的报告仅部分完成。
红绿灯系统标识的准确性		综上所述，可以认定效绩指标和预期成果未能像 2010/2011 年计划效绩报告中计划 9 所述充分实现。

计划 10 - 效绩指标：约 15 个新的国家制定先进的国家知识产权能力建设计划和知识产权战略并使之与国家发展计划相契合

效绩数据标准		评论/数据局限性
相关/有价值		效绩数据对按照选定的效绩指标进行衡量不一定有价值，也不一定相关，因为国家战略文件中没有提及 WIPO 的贡献。
充分/全面		总体而言，效绩数据栏提供的信息是充分的，但不全面，因为给人感觉是 WIPO 制定了这些战略，而事实上是由成员国主导的。
有效收集/易于获取		国家战略是为满足审定目的专门提供的，但这些战略在本组织内不易获取，因为工作人员需要一定的时间提供这些战略。

一致性/可比较		效绩数据具有一致性，能够在几年时间内进行比较。
准确/可验证		效绩数据不准确、不可验证，因为国家战略没有明确指出 WIPO 在战略制定方面的作用。
及时报告		该计划定期使用该信息，但本组织并没有关于定期该提供效绩数据的其它要求。因此可以认定报告是及时的。
清楚/透明		尽管 WIPO 为各国提供帮助，在制定/修订国家战略时提供咨询服务，但这并不意味着 WIPO 制定了这些战略，WIPO 只是对一个更大的进程做出贡献，各个国家才是这一进程的主人。
红绿灯系统标识的准确性		由于该效绩指标并不直接说明 WIPO 支持的直接效果，因此可以认为实现了目标。但是建议仔细分析这类效绩数据和效绩指标，因为可能对公众产生误导。

计划 11 – 效绩指标：网络中关键合作伙伴的地理代表性增加

效绩数据标准		评论/数据局限性
相关/有价值		效绩数据与比照效绩指标进行报告部分相关。效绩指标和效绩数据目前的局限性在于和预期成果实现相关的信息提供有限。伙伴数量的定量信息只能部分表明该计划的伙伴数量增加，但不一定说明成员国知识产权培训和教育的国际合作效率得到提高。
充分/全面		计划效绩报告中报告的效绩数据不够充分，因为该数据只提供了关于伙伴数量的信息，而没有关于地理代表性的信息。但是，提供的记录充分全面，切实证明地理代表性也有所增加。巴基斯坦、尼日利亚和印度尼西亚等国家已成为全球知识产权学院网络的新成员。遗憾的是，该信息未作为计划效绩报告的一部分进行报告。
有效收集/易于获取		记录以成员资格申请的形式被高效收集，并易于获取。通过以下链接可以在互联网上找到成员名单： http://www.wipo.int/academy/en/ipacademies/index.html
一致性/可比较		由于效绩指标每两年都有所变化和修改，因此效绩数据不一致，也不可比较。
准确/可验证		根据提供的记录，计划效绩报告中报告的信息准确、易于验证。
及时报告		计划管理者使用效绩数据进行监测。仅计划效绩报告的需要该信息。信息提供是及时的。
清楚/透明		关于合作伙伴的信息仅被部分报告。尽管该计划提供的文件清楚完整，但计划效绩报告没有提及地理代表性。也不清楚是否确定了对伙伴进行分类的标准，因为指标提到的是关键伙伴。
红绿灯系统标识的准确性		基于提供的记录，“关键合作伙伴地理代表性增加”的目标已实现，因此评级是准确的。建议在今后的计划效绩报告中，该计划在对比效绩指标和预期成果进行报告时恰当利用自身的记录。

计划 12 - 绩效指标：各项协定的缔约方数量增加

绩效数据标准		评论/数据局限性
相关/有价值		绩效数据与比照绩效指标和预期成果进行报告相关，但该信息仅部分有价值，因为目前设计的绩效指标不能提供有意义的比照报告预期成果和计划目标报告进展的信息。
充分/全面		该计划确实使用从互联网上获得的数据比照绩效指标进行报告。提供的信息符合绩效指标的数据要求。该计划根据互联网上的数据提供了国家/缔约方的名称。但是，绩效指标仅提供了定量数据而没有定性分析的空间。
有效收集/易于获取		数据在互联网上可供公众使用，使报告和验证变得直截了当。
一致性/可比较		绩效指标在 2012/2013 计划和预算文件中终止使用。
准确/可验证		大部分绩效数据准确、可验证，除了计划绩效报告中报告的《尼斯协定》的一个新成员无法验证。
及时报告		由于除计划绩效报告外本组织没有要求对该绩效指标作定期报告，因此可以认定报告是及时的。
清楚/透明		绩效数据清楚透明。
红绿灯系统标识的准确性		由于没有目标，可以认定红绿灯系统标识是准确的。

计划 14 - 绩效指标：按主管局和国家开列的专利信息 and 专利态势分析网上教程学员和专利态势分析区域会议与会者在工作中使用新知识和新技能的百分比

绩效数据标准		评论/数据局限性
相关/有价值		绩效数据在相关时是有用的，因为绩效指标部分涉及使用网上教程工具，该工具仍在开发中，还不能使用。预期成果的表述不便于衡量绩效。
充分/全面		为该绩效指标提供的绩效数据不允许充分全面地得出结论，因为缺乏使用者对开发中的专利信息网上教程的反馈。
有效收集/易于获取		收集、分析、监测、报告绩效信息以比照关键绩效指标(KPI)评价成绩的过程不是顺利的过程。
一致性/可比较		该绩效指标于 2009 年末为 2010/11 两年期制定。为该绩效指标收集和报告的绩效数据在本两年期内不一致，也不可比较。
准确/可验证		提供的绩效数据包括考察报告、技术和创新支持中心(TISC)进展、需求评估问卷、关于区域会议的文件以及关于实现预期成果及具体关键绩效指标的相关协调努力的内部沟通。但是没有提供关于网上教程的绩效数据，因为网上教程仍在开发中。
及时报告		每年起码向发展与知识产权委员会(CDIP)报告一次绩效数据，在全年的季度活动报告中均提及对比该项关键绩效指标取得的进展。

清楚/透明		提交至内部审计与监督司(IAOD)进行审议和分析的效绩数据清楚透明，所有相关文件均真实、中立、一致。
红绿灯系统标识的准确性		基于收集的效绩数据，红绿灯系统标识是准确的。总体而言，基于分析和对计划 14 负责人的采访，可以认定效绩数据部分达到标准。

计划 15 - 效绩指标：2010/2011 两年期 42 个知识产权局将实现增效。这将通过提供自动化援助包和培训来实现。效率的衡量将依据商定的效率标准进行

效绩数据标准		评论/数据局限性
相关/有价值		尽管效绩数据按国别对该计划的落实状态提供了很好的记录，对该计划和本组织整体都是有价值的，但与比照效绩指标进行报告的目的不充分相关。
充分/全面		效绩数据不够充分、全面。
有效收集/易于获取		该计划系统收集了用于比照效绩指标进行报告的信息，可以通过局域网方便获取。该计划为本组织内的信息分享树立了一个良好的榜样。遗憾的是，目前该计划可用的系统(例如 WIKI)其设计不便于数据分析。
一致性/可比较		由于该效绩指标刚于 2010/2011 年引入，在 2012/2013 两年期终止使用，因此可以认定效绩数据在两年期间不一致，也不可比较。
准确/可验证		所有关于该计划活动状态的信息可以在局域网找到。这有利于效绩数据的审定。 https://intranet.wipo.int/confluence/display/ipas/Home?ticket=ST-9472-yfXrqugnvrq23Qs7ejqc-cas
及时报告		该计划确实定期使用按效绩指标进行报告所需的信息进行决策和管理。总体而言，报告是及时的。
清楚/透明		透明清楚地提供了用于按效绩指标进行报告所需的文件/信息。但是使用情况分析和效率分析无关。更何况使用增加不一定表示效率增加。总体而言，建议该计划和其它所有计划在效绩指标设计阶段，就效绩指标的衡量和相关数据的收集达成一致。
红绿灯系统标识的准确性		由于使用系统不一定意味着效率增加，且并没有进行真正的效率分析，因此可以认定目标仅部分实现，即该计划评级不够准确。提高效率需要考虑很多因素，尤其是在 WIPO 对其与成员国协作的最终结果有贡献时。

计划 16 - 效绩指标：与出版物总数相比，按机构和国家开列的为满足成员国需求而委托开展并已出版的研究报告的使用者数量

效绩数据标准		评论/数据局限性
相关/有价值		由于研究还在继续，效绩数据和按该效绩指标评估进展相关，但并不十分有价值。还不可能对预期成果进行充分评估。
充分/全面		由于研究推迟开始，不存在不同机构和国家研究使用者数量的信息。提供的效绩数

		据包括项目简介、已开展研究的任务报告、2010/2011 年工作计划以及可能影响预期成果实现的风险。
有效收集/易于获取		信息作为向发展与知识产权委员会(CDIP)定期报告的一部分得到收集和分析。去年向 CDIP 提交了第一份报告(CDIP 5/7), 今年将再提交一份。因此信息作为 CDIP 报告的一部分在 WIPO 局域网上可以找到。
一致性/可比较		具体的预期成果和关键绩效指标是为 2010/2011 两年期制定的, 但关键绩效指标的落实有所延误。因此研究将于 2012/2013 年完成, 届时使用者可以使用这些研究所包含的信息。
准确/可验证		将报告绩效数据, 但由于研究仍在进行, 还不能通过文件验证。
及时报告		绩效信息在收集、分析后, 每年至少向 CDIP 报告一次, 因为这是成员国对开展这些研究的要求。专门为审定工作提供了已有的绩效信息。
清楚/透明		收集了已有的绩效数据, 分析连贯, 并以清楚透明的方式呈现, 允许很好地比照预期成果和具体指标评估进展。
红绿灯系统标识的准确性		关于实现该指标的进展, 由于计划 16 缺少工作人员, 且成员国间缺乏及时的磋商程序, 巴西、智利和乌拉圭依据 CDIP 计划 5/7 开展三项研究推迟启动。因此红绿灯系统标识不准确。2010/11 年启动的三项研究将于 2012/13 年完成, 而不是最初计划的 2010 和 2011 年, 届时使用者将能利用这些研究。计划 16 提供的关于具体预期成果和关键绩效指标及绩效数据的分析部分达到标准。

计划 17 - 绩效指标: 关键的牵头伙伴组织和私营部门组织的具有共同目标的政府间和非政府组织参加的与知识产权执法问题相关的活动数量¹¹。

绩效数据标准		评论/数据局限性
相关/有价值		用于比照绩效指标和预期成果进行报告的绩效数据相关, 但对于衡量预期成果的进展不一定有价值。计算活动数量不能为利益攸关方和管理者就该计划的绩效是否良好提供有价值的参考。
充分/全面		对开展的活动保持了良好的记录, 包括备忘录、考察报告和电子邮件通信。提供给审定小组的记录和信息能够充分全面地符合绩效指标的要求。但是绩效指标不一定是 SMART 指标, 且只要求计算活动数量, 所以限制了可以提供给计划绩效报告主要利益攸关方的信息量。
有效收集/易于获取		信息以书面记录的形式编制, 高效收集, 易于获取。但是如上文所述, 绩效指标只要求计算活动数量, 而不要求对数据进一步分析。
一致性/可比较		由于绩效指标几年来不断变化, 提高了绩效框架的质量, 因此绩效数据和绩效指标不具备一致性和可比性。
准确/可验证		基于提供的信息, 本次审定可以确认绩效数据易于验证。

¹¹ 2010/2011 两年期计划绩效报告终稿中将该绩效指标的标题修改为“关键的牵头伙伴组织和私营部门组织的有共同目标的政府间组织以及非政府组织参加的与树立尊重知识产权的风尚相关的活动数量”

效绩数据标准		评论/数据局限性
及时报告		由于效绩数据主要用于向计划效绩报告作报告，因此可以认为报告是及时的。
清楚/透明		效绩数据的报告清楚透明。
红绿灯系统标识的准确性		由于没有确认目标，因此可以认为该计划充分实现了预期成果。

计划 18 - 效绩指标：新政策工具和研究以及专利信息分析与数据工具的数量和范围

目 标：4 项内部进行和 4 项委托外部进行的政策研究；6 项专利态势报告；一个推动开放式创新和传播绿色技术的运行平台。¹²

效绩数据标准		评论/数据局限性
相关/有价值		效绩数据与比照效绩指标进行报告相关。这是少数几个将可衡量的目标确定为计划框架一部分的计划之一。
充分/全面		由于效绩指标只要求计算产出，因此可以认为效绩数据充分全面。
有效收集/易于获取		用于按照效绩指标进行报告的所有信息都可以在网上找到，但外部人士可能不容易找到用于对比效绩指标进行报告的信息，因为信息不是有序地列在一个系统里，而需要在网上搜索。尽管向审定小组提供了信息，但建议将所有信息记录保留在一处/一个数据库内，以方便参考。
一致性/可比较		该计划于 2010/2011 年启动。该效绩指标的负责人未能参与计划框架的制定。因此提出在 2012/2013 年对效绩指标进行修改。目前的效绩指标在 2012/2013 年终止使用。
准确/可验证		<p>本次审定交叉核对了该计划实现的各项产出。总体而言，本次审定可以证明存在六项报告/政策研究，不论是内部完成还是与其他机构协作完成。在审定过程中，该计划指出目标不是由负责实现目标者定义的。此外，难以界定委托外部开展和内部进行的政策研究的界限。总体而言，该计划本应委托进行八项政策研究，而实际只进行了六项。计划效绩报告中报告的信息并非如此，该计划在计划效绩报告中提到了五项报告，尽管为审定目的提供了六项报告。</p> <p>关于专利态势报告：由于现在由另一计划负责实现产出，该计划只能报告目标是否实现，并提供一个网站链接。但是网站上的清单不完整，更多信息是通过电子邮件通信提供的。</p> <p>已经为传播绿色技术和研发被忽视热带疾病建立了一个网络平台。</p>
及时报告		由于仅要求为计划效绩报告的报告提供效绩数据，因此可以认定报告是及时的。
清楚/透明		用于比照效绩指标进行报告的信息清楚透明。

¹² 2010/2011 两年期计划效绩报告终稿中将该效绩指标的标题修改为“新政策工具和研究以及专利信息分析与数据工具的数量和范围。目标：四项内部进行和四项委托外部进行的政策研究；六项专利态势报告；一个推动开放式创新和 1) 传播绿色技术；和 2) 研发被忽视热带疾病的运行平台”。

红绿灯系统标识的准确性		由于不能实现所有产出，该计划选择了部分实现，对其绩效作出了正确评估。
-------------	--	------------------------------------

计划 19 - 绩效指标：图书馆访问者数量增加，对服务处信息资源的需求增长

绩效数据标准		评论/数据局限性
相关/有价值		收集的数据对监测和改善图书馆的服务是有用的。但由于缺乏访问者反馈，无法衡量对图书馆资源需求的增长。
充分/全面		为绩效指标收集的数据不能充分全面地衡量该绩效指标的绩效，因为没有一致、正式地捕捉和监测对服务处信息资源的需求。
有效收集/易于获取		数据可以通过为外部和内部访问者建立的访客登记册方便获取和收集。之前图书馆位于 CAM 大楼时，访问人数较少，因此记录在日志中。
一致性/可比较		数据每月保存在文件夹中，可以比较。制作了柱形图表明访问量随时间变化的趋势。该绩效数据可在两年期间比较，且自 2008/2009 两年期以来保持不变。
准确/可验证		绩效数据准确、可验证。
及时报告		除了向计划绩效报告作报告外，没有其他的报告要求。尽管收集、监测并跟踪了数据，但该数据没有在图书馆所属司的任何地方加以报告，也没有与个人/处的工作计划目标相联系。
清楚/透明		信息收集是基于外部/内部访客的签名单，这些访客(特别是 WIPO 内部同事)有时不愿在清单上写下姓名和来访目的，这影响了信息透明度。
红绿灯系统标识的准确性		基于上述收集的信息，该绩效指标部分实现，因为绩效指标第二部分涉及服务处信息资源的需求没有一致、正式地捕捉、监测和分析。

计划 20 - 绩效指标：公共和私营部门的伙伴关系增加

绩效数据标准		评论/数据局限性
相关/有价值		对关键绩效指标的所有者意识表达了担忧。尽管该计划参与了计划和预算的初期准备工作，但计划和预算文件定稿时出现了一些变化，该计划认为这些变化没有充分征求其意见。尽管审定程序审核的关键绩效指标是相关的，但该计划认为缺乏一个充分的监测和报告机制来捕捉本组织内与这些伙伴关系相关的数据，因此降低了关键绩效指标的价值。该计划的描述表明，这项工作的关键内容涉及到私营部门伙伴关系指南的制定和核准。这本应在关键绩效指标中得到更好体现。
充分/全面		为支持该计划比照关键绩效指标评估其绩效而提供的信息是三个私营部门伙伴关系的打印材料，这三个部门是世界知识产权组织研究联合体(WIPO Research)、WIPO 绿色计划(WIPO Green)和“获得研究成果、促进发展创新”(aRDI)组织。计划 20 承认，可能有一些其他的伙伴关系在其不知情的情况下建立，因为对于其他 WIPO 计划所建立的伙伴关系，该计划依赖其他 WIPO 计划通知和联系它才能知道。
有效收集/易于获取		绩效信息包是 WIPO 与私营部门合作开展的三个项目的打印材料，即 aRDI、

		WIPO 绿色计划和 WIPO Re-search。关于合作伙伴的信息也可以在 WIPO 局域网找到。
一致性/可比较		由于 2008/2009 年没有基准，绩效信息与前一个两年期不可比较。
准确/可验证		提供的信息准确、可验证，但可能不够全面，还有重复计算的风险，因为在组织整体层面没有对这项关键绩效指标进行监测。2012/2013 年计划和预算提供了一个成果框架以纠正这一问题，成果框架显示了 WIPO 各项计划对本组织所有预期成果的整体贡献。
及时报告		在讨论中提供了绩效信息，也可以在 WIPO 局域网中获得这些信息。
清楚/透明		为三个伙伴关系提供的所有绩效信息都可以在 WIPO 局域网中找到。
红绿灯系统标识的准确性		对绩效数据的审核、采访笔记以及对现有伙伴关系信息的分析表明，由于缺乏良好的基准和目标，又与正在制定的建立伙伴关系指南缺乏联系，因此绩效数据和关键绩效指标仅部分达到标准。

计划 21 - 绩效指标：本组织具备有效的治理结构，预期成果明确，与战略目标相关联

绩效数据标准		评论/数据局限性
相关/有价值		绩效数据是相关的、有价值的，数据包括高层管理团队的结构和中期战略计划，以支持 WIPO 建立更好的治理结构。此外，WIPO 的战略目标已和 2010/2011 年计划和预算文件确定的个人工作计划目标相关联。
充分/全面		提供的信息包括成员国关注的中期战略计划和高层管理团队的结构。中期战略计划清楚地提到了注重成果的管理，因此在这方面提供的信息是充分的，因为在预期成果和战略目标(即中期战略计划)之间建立了中间连接环节。
有效收集/易于获取		中期战略计划和高层管理团队的架构易于获取，相关文件都可以在 WIPO 局域网上找到。此外，关于注重成果的管理的信息以及计划和预算报告也可以在局域网和互联网上找到。
一致性/可比较		该绩效指标在 2012/2013 年终止使用，因此不能在不同的两年期间比较。认为 2010/2011 年实现了成果。
准确/可验证		基于为计划和预算提供的文件可以验证关于绩效指标的信息，也使得跟踪 WIPO 各计划的预期成果和战略目标的关联更容易。
及时报告		为该绩效指标收集的信息作为全体大会文件的一部分提供给成员国，同时也出现在计划和预算的文件中。
清楚/透明		信息的收集和提供清楚透明。所有数据和文件都能在 WIPO 局域网上找到。
红绿灯系统标识的准确性		基于对绩效数据的分析，再结合采访笔记，可以认定绩效指标充分达到标准。

计划 22 - 绩效指标：财务工作和预算管理符合适用的 WIPO 公约和条约的规定、《WIPO 财务条例与规则》和适用的适当会计准则

绩效数据标准		评论/数据局限性
相关/有价值		提供的绩效数据和用本指标对预期成果进行良好评估相关，且具有价值。提供的文件包括一份由助理总干事办公室编写的办公指令(OIs)目录，内容涉及已经发布或即将发布的办公指令，这些指令有利于更好地监测财务和预算管理是否符合 WIPO 公约和条约、《WIPO 财务条例与规则》及其它适用的会计准则。财务和预算部门均已提交了关于指标已分解到个人工作计划的信息。
充分/全面		绩效信息对开展评估而言足够充分全面。应注意有一些办公指令仍待更新和/或发布，以确保预期成果更加符合该关键绩效指标。
有效收集/易于获取		作为该绩效指标的一部分发布的办公指令可以在局域网找到，如关于接待的办公指令、公务差旅及相关费用、投资政策等。关于本关键绩效指标与各工作计划的关联，关键绩效指标是计划和预算文件的一部分，预算和财务部门都不断更新各部门计划并通知工作人员。
一致性/可比较		提供的绩效数据可以比较，因为 2012/2013 年保留了该关键绩效指标，以监测预期成果的实现进展。
准确/可验证		绩效数据可以在 WIPO 局域网上部分找到，因为其与计划和预算文件中的办公指令及预期成果相关。计划 22 提供的其他信息可以通过计划和预算准备过程中收集分析的财务及非财务信息验证。
及时报告		及时提供了可用的绩效信息，使内部审计与监督司能够对文件进行评估。
清楚/透明		绩效数据披露清楚，以透明的方式提供了办公指令目录和表明与绩效指标相关的部门工作计划。
红绿灯系统标识的准确性		基于提供、收集、分析的绩效信息和采访，认为绩效指标部分实现了预期成果，因为一些办公指令仍待更新和/或发布(例如关于预算外资源的政策、岗位管理等)。

计划 23 - 绩效指标：收入中投资于工作人员发展的百分比

绩效数据标准		评论/数据局限性
相关/有价值		为计算百分比收集的绩效数据包括对总薪水的计算、工作人员培训清单和 2010 及 2011 年承诺投资金额。通过这些数据可以计算出投资于培训活动的资金百分比，但其基础不是绩效指标中说明的收入，而是 WIPO 和其他联合国(UN)组织多年来一直使用的总薪水。这一点在 2012/2013 年得到纠正，即使用总薪水计算投资于培训活动的金额百分比。给出的解释为尽管知道计算的基础是总薪水而不是实际收入，但计算基础的改变超出了人力资源管理司培训处的控制。
充分/全面		为评估提供的绩效数据被认为是充分全面的，能够计算出投资于培训活动的资金百分比。自 1998 年就开始收集、分析、报告这一数据。一个外部公司参与了对 WIPO 培训活动影响的调查。
有效收集/易于获取		使用 Excel 电子数据表和微软 Access 记录由人力资源管理司培训处资助的个人和

		公司培训活动。培训处的所有工作人员都能获得该数据，可以及时向人力资源管理和/或高层管理团队提供该数据。
一致性/可比较		尽管为衡量绩效收集的信息一直以总薪水和培训活动的承诺资金作为基础，但为 2010/2011 年制定的关键绩效指标却将收入作为基础，这让人感到混乱，也不为人力资源管理司培训处所使用，因此收集、分析、报告的信息与 2010/2011 年关键绩效指标的措辞不符。如上文所述，这一点在 2012/2013 计划和预算文件中得到纠正。培训处一直用总薪水中投资于工作人员发展的百分比作为百分比计算的基础。
准确/可验证		信息可以通过计划和预算文件中提供的关于总薪水的数字进行验证，培训清单每年保存在一个微软 Access 数据库中。计划和预算数字的准确性由外部审计员定期审计和验证，培训数字的准确性通过内部和外部审计员得以审计和验证。
及时报告		定期对绩效数据进行报告。于 2012 年 4 月 27 日向总干事递交了要求增加培训预算的备忘录。在由位于都灵的联合国系统工作人员学院组织的关于培训问题的年度联合国系统组织会议上也讨论了这些信息。
清楚/透明		提供的信息以相当清楚透明的方式呈现，2010 年员工发展预算的变化对培训活动有所影响，尽管可以更好地解释这一变化。
红绿灯系统标识的准确性		绩效指标未能达到 1% 的目标，因此仅部分达到标准，但是绩效有所改善。2010 年和 2011 年总薪水中投资于工作人员发展活动的比例分别达到 0.44% 和 0.46%。

计划 24 – 绩效指标：不再租用其他房舍，而是在在现有的(包括所有和租赁房的)舍内配置办公空间

绩效数据标准		评论/数据局限性
相关/有价值		为本预期成果提供的绩效数据是相关的，并为评估是否通过该关键绩效指标实现预期成果提供了有用且有价值的参考。首先，定义了用于办公室相关问题的词汇，如办公空间、占用率、空置率，以实现并加强房舍基础设施处内部对这些词汇的共同理解。其次，计算占用率和办公空间可用性的工作始于 2010 年，花费了大量时间，于 2011 年 12 月完成。这个过程主要依靠人工，相关信息的收集需要时间。
充分/全面		为对照该关键绩效指标提供的信息足够充分全面，有必要的细节，可以对预期成果的实现水平进行良好评估。
有效收集/易于获取		信息保留在房舍基础设施处内部，需要人工干预来开展绩效数据的收集、分析和报告，因此不易获取和提供。
一致性/可比较		为 2012/2013 两年期制定了类似的绩效指标
准确/可验证		提供的信息可以通过提供给审定小组的文件证实，并与关于严格办公空间使用的办公指令相印证。
及时报告		每年为计划绩效报告收集、分析并报告本信息，同时也作为本处正常日常活动的一部分监测可用的办公空间和办公室占用率。
清楚/透明		绩效数据以清楚透明的方式呈现，可用以对预期成果的实现水平和关键绩效指标的准确性进行良好评估
红绿灯系统标识的准确性		经过审核与分析为评估本预期成果提供的绩效信息，认为本关键绩效指标充分实现了目标，绩效数据充分达到标准。

计划 25 - 绩效指标：信息与通信技术(ICT)服务的费用(用于 ICT 计划的支出，包括工作人员和相关管理支出)在本组织运行费用(支出)中所占百分比

绩效数据标准		评论/数据局限性
相关/有价值		尽管对预算和成本控制是有用的，该绩效指标被认为与信息通信技术司 (ICTD)的工作计划目标不相关，因此不能帮助信息通信技术司衡量其绩效、实现其目标。
充分/全面		认为绩效数据对衡量绩效指标是充分的，但是不够全面，因为缺乏与工作相关计划目标的关联。
有效收集/易于获取		绩效数据可以通过 AIMS 系统轻易收集，信息通信技术司副司长可以直接访问 AIMS 系统。
一致性/可比较		一直通过 AIMS 系统收集绩效数据，数据具有一致性和可比较性。但如上文所述，这一有用的信息是用于预算和成本控制的目的，而不是作为信息通信技术司的一个绩效指标。
准确/可验证		数据可以通过 AIMS 系统对支出报告进行准确验证，支出显示了每个计划的非人员支出，有助于计算信息与通信技术运行支出占总支出的比例。
及时报告		可以通过 AIMS 系统随时生成关于支出的报告，因此能实现及时报告。但是该数据没有被用于内部或外部报告，而只是指示性地用于预算和成本控制目的。
清楚/透明		可以通过由 AIMS 系统以透明清楚的方式生成的支出报告收集数据。
红绿灯系统标识的准确性		由于缺乏相关性和可以评估及衡量绩效指标的基准，该绩效指标在 2012/2013 业已终止使用。2010/2011 年信息与通信技术司费用占总费用的百分比从 2008/2009 年的 13.6%下降至 11.5%。但这并不意味着什么，因其与工作计划目标不相关，且缺乏基准。

计划 26 - 绩效标准：两年期内完成至少 10 项审计¹³

绩效数据标准		评论/数据局限性
相关/有价值		作为计划绩效报告的一部分报告的绩效数据与比照绩效指标进行报告相关，但对比照预期成果报告进展不一定有意义。总体而言，提供的记录/文件很有价值。但是该指标不充分，且主要关注产出，因此不能实现有意义的报告。
充分/全面		提供的数据充分全面。为审定目的提供了 14 项审计。
有效收集/易于获取		所有报告都保存在 WIPO 驱动上，审计摘要可以在互联网和局域网上轻易获得。
一致性/可比较		该指标几年来是一致且可比较的，但对于管理/报告目的而言没有价值，也不相关。

¹³ 随机选择的绩效指标是关于内部审计的，并得到了内部审计与监督司中内部审计活动之外一名工作人员的证实。

准确/可验证		本次审定验证了报告的存在，可以证实绩效数据是准确的。
及时报告		(除向计划绩效报告报告外)绩效数据用于向以下各方报告：(1)每季度向独立咨询监督委员会(IAOC)报告，(2)通过计划和预算委员会(PBC)及全体大会(GA)每年向成员国报告，(3)过去几年每季度向总干事报告。所有报告都能在需要时及时提供。
清楚/透明		考虑到产出指标的局限性，可以认为所有信息的呈现都是清楚透明的。
红绿灯系统标识的准确性		总体而言，实现了目标，甚至超出了预期。因此，本次审定证实了红绿灯系统标识的准确性。但是，审定建议如果可能的话在 2012/2013 两年期对指标进行修订。今后制定的指标应提供实现成果的证据，对决策而言应是有意义且有用的。

计划 27 - 绩效指标：制定更有效和更全面的语言政策，确定与会议、出版物和 WIPO 网站有关的资源分配需求

绩效数据标准		评论/数据局限性
相关/有价值		为本关键绩效指标提供的绩效数据是相关且有用的，它明确表明制定了 WIPO 语言政策，同时考虑到工作负荷，相关资源问题也根据会议/大会及其它 WIPO 活动作出了清楚的估计。
充分/全面		通过绩效数据，可以充分全面地认定该指标是否实现了其预期成果。
有效收集/易于获取		绩效数据可以在 WIPO 局域网上找到，因其与全体大会为成员国提供的关于 WIPO 语言政策的文件相关。
一致性/可比较		成员国于 2010 年要求制定一项 WIPO 语言政策，绩效数据与据此制定的关键绩效指标相关。该信息具有可比性，2012/2013 年关键绩效指标的措辞反映出当前 WIPO 的重点是在更广阔的范围落实语言政策这一变化。
准确/可验证		面向成员国的报告中提供的信息包括 WIPO 全体大会会议、成员国大会、工作组和其他定期举行的常设委员会会议及其基于历史数据的费用，该数据可以通过 AIMS 系统验证。上述会议是可验证的，在面向成员国的报告中准确提及。
及时报告		每年向成员国及时报告绩效数据，数据可直接用于报告。
清楚/透明		提供的绩效数据清楚透明，包括向成员国提供的报告。
红绿灯系统标识的准确性		基于提供的信息，以及对计划 27 负责人的采访，可以认定绩效数据、预期成果和关键绩效指标充分达到标准。

计划 28 - 绩效指标：对总部和协调办公室的房舍、会议和各种职能开展的风险评估和审计总数达到联合国安全管理系统标准的百分比

绩效数据标准		评论/数据局限性
相关/有价值		为审定提供的绩效信息包括审计/评估样本和活动风险评估。这些文件的内容具

		有一致性，据信是基于经验编写的。但是信息没有清楚表明审计/风险评估或活动报告是否达到联合国安全管理标准。
充分/全面		为衡量本关键绩效指标提供的绩效信息包括安全审计以及活动和风险评估。信息量足够评估文件的一致性。关于衡量按照联合国总部最低工作安全标准(UN HMOSS)开展的活动/审计/评估的百分比，没有文件能用以评估绩效指标这方面的实现情况。
有效收集/易于获取		所有活动/审计/评估都保存在一个专门的文件夹中，安全与保安协调处(SSCS)副处长可以访问该文件夹，他承认如果有一个数据库，列出所有活动/审计和评估，在必要和需要时方便信息检索就更好了。安全与保安协调处面临着不了解由WIPO 各计划组织的所有活动完整情况的问题，因为各计划并不通知安全与保安协调处。要求所有工作人员和其他团组预先核准的 E-work 电子形式管理系统是良好的预防性控制手段，能帮助安全与保安协调处了解所有活动的完整情况。
一致性/可比较		起草、收集和报告的同类信息(活动、审计和评估报告)在本两年期内具有一致性，可以比较。
准确/可验证		由 WIPO 安全与保安协调处设计的安全审计模板不遵循联合国模板，一致认为有必要对 WIPO 模板进行审查，确保 WIPO 模板中的内容覆盖联合国模板中的所有基本问题。另一方面，安全与保安协调处采用的模板是基于联合国总部安全活动/审计清单，加强了所包含信息的可验证性和准确性。此外，所有活动审计和其他报告都保存在代理处长的个人驱动上，不存在一个活动数据库来连贯、及时、有效地跟踪所有报告。这样做也将帮助安全与保安协调处监测并规划作为今后工作计划活动一部分的后续活动。
及时报告		关于该绩效指标的信息不是定期报告，而是临时特别报告。安全与保安协调处已开始编写季度活动报告，关于该绩效指标的信息将为其增加价值，但目前还没有提供价值。
清楚/透明		不能通过绩效信息数据了解审计/风险评估的百分比是如何计算的，这降低了绩效数据的透明度。为使数据更加清楚，应改善监测以确保用于报告的 WIPO 模板符合联合国总部最低工作安全标准。
红绿灯系统标识的准确性		对绩效数据的审核以及采访笔记表明绩效数据不能充分清楚地解释在活动、会议、使团的审计和安全评估方面，如何计算总体上符合联合国总部最低工作安全标准的百分比。没有提供联合国总部最低工作安全标准模板，因此不能判断 WIPO 模板是否与之相符。现任负责人表示，WIPO 文件是基于经验制定的，可能符合联合国总部最低工作安全标准，但由于缺乏支持性文件，不能证明用于报告的那部分模板符合该标准。

计划 29 - 绩效指标：监测成员国批准的新建筑预算限额

绩效数据标准	评论/数据局限性
相关/有价值	提供的绩效数据和促进良好的评估相关，且是有价值的。信息包括向计划和预

		算委员会、独立咨询监督委员会和全体大会会议提交的关于新建筑项目(NCP)的进展报告。全面提供了关于新建筑项目的所有预算信息，帮助成员国和独立咨询监督委员会就建筑项目的预算问题发挥其监督作用。
充分/全面		效绩数据能够充分全面地对预期成果的所有方面进行准确评估。
有效收集/易于获取		每年定期在计划和预算委员会以及全体大会会议上向成员国报告所有效绩数据。
一致性/可比较		自 2008/2009 两年期以来一直收集、分析效绩数据并向成员国和独立咨询监督委员会(前身为审计委员会)报告，数据具备一致性，易于比较。
准确/可验证		计划效绩报告中提供的信息是准确的，可以通过向成员国和独立咨询监督委员会提供的定期报告(请见附加链接)以及年度内部和外部审计报告进行验证。
及时报告		及时提供效绩数据以供审查，每年定期在计划和预算委员会及全体大会会议上向成员国报告。
清楚/透明		以透明的方式呈现所有效绩数据，清楚地显示其与新建筑项目各方面的关联。同时清楚表明了所有计算和假设，并详细提供了必要的解释。
红绿灯系统标识的准确性		基于对提供的效绩数据的审核、开展的分析和给出的解释，认为本预期成果充分实现，因为定期监测新建筑项目的预算，发现几近完成的项目从未超过核准的预算限额。

计划 30 - 效绩指标：在公共宣传和能力建设服务中使用 WIPO 资料或以 WIPO 产品为基础的资料的中小企业支持机构(包括大学)的数量

效绩数据标准		评论/数据局限性
相关/有价值		效绩数据相关，且具有价值，能够证明计划 30 开展的与中小企业(SMEs)支持机构/大学及其它利益攸关方相关的活动。应加强效绩数据，从来自大学和中小企业支持机构的 WIPO 活动参与者那里获得关于这些活动的反馈，以有效衡量是否确实实现了预期成果，并在这些国家取得了预期结果。
充分/全面		效绩数据不足以对为实现预期成果开展的活动进行良好评估，也不足以分析中小企业支持机构/大学对 WIPO 提供的服务或材料的满意度。
有效收集/易于获取		效绩数据可以通过共享驱动获得，这有利于效绩数据的及时审核与分析
一致性/可比较		2010 年制定了关键效绩指标，因此不能与上一个两年期进行比较。但效绩数据可以在 2012/2013 两年期进行比较，因为使用同一个关键效绩指标来比照预期成果衡量效绩。
准确/可验证		计划效绩文件 2010/2011 中添加的效绩数据，已通过审查计划 30 关键工作人员在访谈中向审定小组提供的文件证据加以验证。
及时报告		每年收集、分析效绩数据并向计划效绩报告作报告，数据也用于本处内部监测计划目标的落实及决策。

清楚/透明		效绩数据是真实的，可以通过任务报告、工作计划和其他证据验证。在审查时能够得到的所有相关效绩数据均提供给了审定小组。
红绿灯系统标识的准确性		基于提供的信息和采访中提供的解释，效绩数据部分支持评估，因为缺乏基于用户对 WIPO 有关中小企业的服务和材料的反馈所作的影响分析。

[后接附件五]

审定框架

预期成果	绩效指标和目标	基 数	绩效数据
<p>1. 提高对专利制度的法律原则和实践的认识，包括对专利制度中现有的灵活性的认识，提高意识并进一步明确当前以及正在出现的与专利主题相关的各种问题</p>	<p>对专利制度的法律原则和实践的讨论和利用增加</p>	<p>成员国决定在 SCP 讨论一系列与专利相关的议题(开放式清单)以及在发展与知识产权委员会(CDIP)讨论与专利相关的灵活性</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 通过提供中立和兼顾各方利益的立法和政策建议，23 个成员国、1 个地区集团和 1 个地区主管局得到援助，能够更好地确定满足自身需要的专利/实用新型/未披露信息/集成电路的立法框架 - CDIP 讨论了关于专利相关灵活性的两份文件；旨在促进交流专利相关灵活性的落实经验的地区性系列研讨会首次会议在亚洲地区召开 - 在几个国家的首都(22 次短期出差)和日内瓦召开的会议上(12 次对 WIPO 总部的研究访问)就一系列专利法律和政策问题展开磋商，帮助提高了对专利制度和专利法的理解。 - 通过对询问或征求意见的政策文件作出 12 个书面答复，提供指导和意见(知识产权战略和/或计划) - 成员国在 SCP 就专利相关议题展开讨论，通过在闭会期间提交意见以及向 SCP 会议提交提案的方式积极参与辩论 - 关于专利权的限制和例外的调查问卷收到来自超过 70 个成员国和地区专利局的答复 - CDIP 讨论了关于专利和公有领域的研究报告，批准落实关于专利和公有领域的项目

预期成果	效绩指标和目标	基 数	效绩数据
2. 完成对实施《新加坡条约》提供援助的工作进展和实施此项条约所产生的利益的评估	已查明限制实施《新加坡条约》的问题和因实施此项条约而产生的利益	之前无评估	关于“与《新加坡条约》实施工作相关的援助以及实施所产生的效益”的报告(《补充〈新加坡条约〉的决议》段落 8) (STLT/A/3/1)提交新加坡条约大会第三届会议(第 2 次例会) 审议, 该会议已注意到此报告
3. 为发展国际版权及相关权政策和法律框架以及全球版权基础设施作出贡献	版权及相关权常设委员会 (SCCR)作出的决议和提出的要求	30 个决定和要求(2008/09 年)	SCCR 会议产生了 20 个决定和行动要求
4. 进一步加强 WIPO 本领域的工作与其他有关传统知识、传统文化表现形式和遗传资源的国际进程之间的合作与协调	明确承认 WIPO 独特的技术性知识产权专门知识与贡献的其他国际论坛和机构进程的数目。目标: 4	14 个进程(2008/09 年)	WIPO 受邀参加生物多样性公约(CBD)、世界贸易组织(WTO)、联合国粮食及农业组织(FAO)、人权事务高级专员办事处(OHCHR)、世界卫生组织(WHO)、联合国土著问题常设论坛、联合国土著人民权利专家机制、联合国教科文组织(UNESCO)和联合国土著问题机构间支助小组的会议和活动, 并提供知识产权相关信息
5. 就如何对 PCT 体系进行整体完善, 使交付的成果满足申请人和各种被指定主管局的需求, 帮助主管局确保国家阶段迅速确权的问题提出提案	成员国对提案质量的反馈	不可用	参加 2010 年和 2011 年 PCT 工作组会议的各成员国代表团对秘书处为会议所做的准备工作表示感谢, 包括对会议准备阶段召开的非正式情况介绍会, 以及提交工作组审议的工作文件的质量表示赞赏(见会议报告、文件 PCT/WG/3/14 Rev 和 PCT/WG/4/17)
6. 马德里体系的国际覆盖面扩大	日内瓦文本增加八个缔约方	日内瓦文本共计 36 个缔约方	阿塞拜疆、芬兰、德国、摩纳哥、黑山、挪威、卢旺达和塔吉克斯坦
7. 通用代码顶级域和国家代码顶级域的知识产权保护有效	管理 300 件国家代码顶级域基于 UDRP 的案件	中心受理并管理 16,770 通用顶级域和国家代码顶级域案件(2009 年年底)	2010/11 两年期内, 中心受理 842 件国家代码顶级域 UDRP 案件。其中 739 件在两年期得以解决, 剩余有望在 2012 年得到解决。
8. 对建议进行有效监测、评估和报告	通过监测与评估工作圆满实施各项建议	2009 年 4 月已就 19 项建议提交了报告	分别向 CDIP 第五届和第七届会议提交了两份《总干事关于发展议程落实情况的报告》 向 CDIP 第六届和第八届会议提交了四份关于应予以立即落实的建议和关于正在落实的发展议程各项目的进展报告。每份报告都得益于成员国在报告实质和措辞方面的指导。

预期成果	绩效指标和目标	基 数	绩效数据
9. 建立现代化服务型知识产权管理部门，加强基础设施(非洲)	拥有现代化知识产权管理并向用户提供知识产权增值服务的国家的数目	国家和区域知识产权管理部门拥有接触到用户的有限能力	通过 IPAS/WIPOscan 加强了博茨瓦纳、埃塞俄比亚、肯尼亚、马达加斯加、莫桑比克、坦桑尼亚联合共和国、乌干达和赞比亚等 8 个国家的基础设施
10. 使国家知识产权战略与立法符合国家发展战略和计划并符合国际知识产权条约与协定	又有约 15 个国家建立符合本国发展计划的国家知识产权能力建设计划和知识产权战略	国家和区域知识产权管理部门拥有接触到用户的有限能力	(1) 采纳或修改知识产权战略：阿尔巴尼亚、保加利亚、克罗地亚、匈牙利、罗马尼亚、吉尔吉斯斯坦和摩尔多瓦(共 7 个) (2) 知识产权战略启动：亚美尼亚、白俄罗斯、波斯尼亚和黑塞哥维那、以色列、马耳他、塞尔维亚、前南斯拉夫的马其顿共和国、乌克兰和土耳其(共 9 个)
11. 加强了成员国之间开展知识产权培训和教育领域国际合作的网络并提高其效率	提高了关键合作伙伴在网络层面的地理代表性	21 个合作伙伴	24 个合作伙伴
12. 国际分类与 WIPO 标准得到更广泛的接受和更有效的使用	各项协定缔约方数量增加	在 WIPO 网站上提供信息	IPC: 新增 2 个成员 尼斯: 新增一个成员 维也纳: 新增 3 个成员 洛迦诺: 新增 1 个成员
13. 通过开发专利态势分析和关于选定主题的相关工具，专利信息的使用情况得到完善	按主管局和国家计的专利信息 and 专利态势分析网上教程学员和专利态势分析区域会议与会者中在工作中使用新知识和新技能的百分比	截止 2009 年底，无(2011 年第一季度，在线指导即可投入使用)	在线指导将于 2012 年中期完成；在这两年期间，共举行了 4 次区域会议，分别在非洲(亚的斯亚贝巴)、亚太(新加坡)、CEAC(莫斯科)和拉丁美洲(布宜诺斯艾利斯)；详细信息请见“TISC 进展与需求评估问卷”(2011 年 12 月)。
14. 知识产权机构的效率通过业务程序自动化得到加强	2010-2011 两年期 42 个知识产权局将实现增效。这将通过提供自动化援助包和培训来实现。效率的衡量将依据商定的效率标准。		两年期共访问了 91 个知识产权局，有时多于一次通过 WIPO 的自动化产品与服务的辅助，有 58 家不同区域的知识产权局的效率提升了
15. 提高知识产权制度对发展影响的理论、经验主义和实际认识	为满足成员国需求，已出版委托进行的研究报告的每一组织和国家的报告用户数目，组织和国家的选择系根	新活动	三个关于 IP 和经济发展主题的国家研究已经开始实施。如项目 CDIP/5/7 所预测的那样，这些研究只能在 2012/13 年间完成

预期成果	绩效指标和目标	基 数	绩效数据
据出版物的总数			
16. 国际合作并把知识产权问题纳入伙伴组织有关建立尊重知识产权的相关活动中	与构建政府与非政府组织对 IP 的尊重的活动，这些活动均有共同的目标，均由重要的合作组织与私营部门举办	截止 2009 年底，共 20 次活动	该计划参与了 34 项由伙伴组织举办的涉及战略目标六的框架下构建对知识产权的尊重相关活动
17. 为决策者提供加强专利信息使用的政策分析和为公开创新提供实用工具的独特、实用信息源	新政策工具和研究以及专利信息分析与数据工具的数目与范围。目标：4 项内部进行和 4 项委托外部进行的政策研究；6 项专利态势报告；一个推动公开创新和 1 个传播绿色技术的运行平台；两项被忽视热带病研发	编制有关流感病毒、被忽视疾病、水稻基因组的专利态势报告和已完成的关于禽流感、依据多边环境协定(MEA)的技术转让、公共利益知识产权管理、生物伦理的政策研究	<ul style="list-style-type: none"> • 新联合团体 WIPO Re:Search(致力于对抗被忽视的热带疾病)于 2011 年 10 月发布 • 2011 年 10 月 26 日 WIPO Re: Search 启动后，发布了专门网站(www.wiporesearch.org) 试验版本的 wipo green—可持续科技市场自 2011 年下半年上网。 • 出于 WHO 的请求(2010 年 12 月)，发表了一篇关于流行病预防(PIP)的 WIPO 专科研究报告--与专利及专利申请准备有关。该报告已经在 2011 年 4 月的 WHO 成员国开放工作小组会议上进行发表，会议的主题是“流行病预防：流行病毒分析与疫苗的获取以及其他益处。 • WHO、WIPO 和 WTO 共同编写的两次 WHO/WTO/WIPO 研讨会的总结报告已经发表。 • 启动了两个刊物系列： <ul style="list-style-type: none"> - 首个全球挑战简报：《当政策遇上证据：知识产权、技术转移与环境的下一个议题是什么？》 - 首个全球挑战报告：《IP 权利在转让环境无害技术中的角色》。 • 关于主题为“私人与公共部门是如何借助知识产权增加农业生产力的”的会议记录已发表。 <p>计划 14 执行并完成了 6 项专利态势报告。</p>

预期成果	绩效指标和目标	基 数	绩效数据
18. 加强使用 WIPO 图书馆的信息资源	到图书馆参观者数量增加，对服务信息资源的需求增长	2008/09，每周有 11 个图书馆访问者	2010 年每周 12 个访问者；自从 2011 年 6 月搬入新大楼后每周 25 个访问者
19. 产业团体和民间社会加深对 WIPO 工作和知识产权发展利益的认识；根据接纳和认可非政府组织的标准，加强民间社会对 WIPO 活动的参与度(发展议程建议 42)	公共和私营部门的伙伴关系增加	无指南。无正式的公共和私人伙伴关系协议	草案已拟定 3 个伙伴关系
20. 各项基本条件——内部统一、组织监管和根据战略目标的调整到位，以提供有效的战略指导、向成员国提供支持和交付成果	本组织具备有效的治理结构，预期成果明确，与战略目标相关联	无高级管理层到位。没有建立介于本组织的 9 个战略目标和在两年计划预算期内的预期成果间的中间层次	- 全面完善的高级管理团队到位 - 成员国所注意到的 2010-2015 中间阶段战略计划
21. 为财务资源使用和员额管理落实连贯的规范性框架，确保正直诚实地进行所有财务工作	财务工作和预算管理符合适用的 WIPO 公约和条约的规定、《WIPO 财务条例与规则》和适用的适当会计标准	各种政策、规则和程序的文件整理完毕，可供使用	这是一项持续进行的工作。但对办公指令进行了一次回顾，以确认那些需要更新的内容。关于公务接待的办公指令也相应更新。对于《WIPO 财务条例与规则》的更新被递交给了 WIPO 成员国大会以反映变化（IAOD 和 IAOC）。在本两年期中通过并推广的政策包括：应用于发展与知识产权委员会（CDIP）的发展议程实施倡议所建议的项目的预算流程；储备金政策与储备金使用原则；投资政策；WIPO 的资本规划和管理规范性框架。本计划也致力于长期效力的临时雇员规划（正规化战略）
22. 征聘和培训程序有自动化和适当资源支持，得到完善	收入中投资于工作人员发展的百分比	2009 年收入中投资于工作人员发展的百分比为薪金总数的 0.37%	提出增加预算拨款，将用于工作人员发展的收入百分比提高到 1%，但未获批准。 达到的百分比： 2010: 0.44% 2011: 0.46%

预期成果	绩效指标和目标	基 数	绩效数据
23. 房舍的使用和占用做到最佳(包括新建建筑)	现有(自有和租用)房舍内的办公场地分配不新增租用房舍	<p>可供办公空间的占用率为 94% (2009 年底), 具体如下:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 所有自有大楼 (AB、GBI、GBII、PCT) 和租用大楼 (P&G、CAM) 可供办公工位为 1,400 个; - 1,320 人配置了工位(包括员额工作人员、G 类短期职员、临时译员和审校、顾问以及 SLC、实习生、SSA 以及外部公司的职员) <p>6%的工位空置率接近于最低商业标准 5-10%的最下限</p>	<p>可供办公空间的占用率为 92%(2010 年底)和 87%(2011 年底)具体如下:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 随着一些空间的转换, 2010 年可供办公工位有 1,457 个; 随着新大楼开放以及更严格的办公空间分配政策的落实, 2011 年可供办公工位有 1,579 个 - 2010 和 2011 年分别有 1346 人和 1374 人配置了工位(包括员额工作人员、G 类短期职员、临时译员和校对员、顾问以及 SLC、实习生、SSA 以及外部公司的职员) <p>办公工位空置率: 2010 年为 8%, 2011 年为 13%, 即进一步改善以确保必要的中期灵活性。</p>
24. 服务提供得到加强, 高质量外部信息技术服务提供具有成本效益	信通技术服务的费用(信通技术计划支出, 包括工作人员和相关支出)在本组织管理费用(支出)中所占百分比	计划 25 的总支出达 4,520 万瑞郎 (2008/09 年), 占本组织在 2008/09 年度总支出的 7.83%	计划 25 的总支出达 4270 万瑞郎 , 占本组织在 2010/11 年总支出的 7.25%
25. 有效和专业的内部审计到位, 覆盖所有高风险工作领域	两年期完成至少 10 项审计	2008 年完成 4 项审计。2009 年发布了 5 个审计报告	完成了 14 项审计并发布了报告(2010 年 6 项, 2011 年 8 项)
26. 为所有需求部门和用户提高会议、语文、印刷、记录管理/档案和邮件发送服务的有效性	制定更有效和更全面的语言政策, 确定与会议、出版物和 WIPO 网站有关的资源分配需求。	现行政策和资源不符合成员国表达的需要	2010 和 2011 年成员国大会审议了 WIPO 语言政策。2011 年决定自 2012 年起将六种语言的覆盖面扩展到 WIPO 所有的委员会和主要机构。2010/11 两年内, 六种语言的覆盖面扩展到 SCCR 和 SCT。
27. 质量保证: 为 WIPO 在日内瓦和其他地方举办的高级别会议以及 WIPO 各协调局提供满意、得到完善的安全与保安	为总部和协调处房舍、会议和各种职能进行的风险评估和审计总数中达到联合国安全管理制度系统的百分比	为总部和协调处房舍、会议和各种职能进行的风险评估和审计总数中, 约有 80% 达到了联合国安全管理制度系统的标准	2010/11 两年期内, 对外部办事处房舍、由 WIPO 直接管理的两次外部活动进行了 7 次审计。此外, 对 UN DSS 在该国协助 WIPO 协调活动的安全与保安的外部会议进行了 3 次审计

预期成果	效绩指标和目标	基 数	效绩数据
28. 建筑工程按时、在预算限度内	监督成员国批准的新建筑预算限额	不适用	截至 2011 年底支出仍保持在预算限额内，并剩余总计 450 万瑞郎的未承付和未支出余额
29. 加强中小企业支持机构的能力，包括大学和中小企业培训机构，以便向其成员企业提供知识产权信息、支持和咨询服务	在宣传意识和能力建设服务中使用 WIPO 资料或以 WIPO 产品为基础的资料的中小企业支持机构(包括大学)的数目	数据不可用	<p>本两年期内每年组织了 WIPO-KIPO-KAIST-KIPA 基于英文版 IP PANORAMA 多媒体工具包的高级在线证书课程。</p> <p>在印度举行了两次国家会议，在布拉迪斯拉发举行了一次次区域会议，并举行了两次针对 OECD 国家共享 MSME 最佳知识产权实践的论坛。</p> <p>在非洲举行了 3 次关于通过使用知识产权和竞争情报来提升各类 MSME 竞争力的研讨会</p> <p>前往埃塞俄比亚、坦桑尼亚联合共和国和乌干达进行实地考察，了解其农业部门小型生产者的部门知识产权发展战略</p> <p><u>培训教员(TOT)项目:</u> 2010 年开展了 8 项关于中小企业对知识产权资产进行有效管理的师资培训项目，2011 年开展了 20 项此类师资培训项目</p>

[附件五和文件完]