

附件二

按计划开列的需求分析

计划 1：联系公众与交流

目 标：

通过积极的交流策略，促进对世界知识产权组织（WIPO）及世界范围的知识产权问题的进一步理解，并增强对 WIPO 任务的支持。

介绍说明

1. **工作量：**据我们采访和岗位调研，尽管被采访人请求更多的资源支持，但并没有证明下列领域工作量有明显增长的证据。

甲 **WIPO 奖项：**下表表明，尽管从需要额外资源支持的角度看，该项增长似乎不明显，但这项活动还是日益增多。

	2002	2003	2004	2005
对发明人的奖励	1979年 – 2003年期间 平均每年 34		69	75
创造奖		24	14	19
创新型企业奖	5	9	8	12

- 乙 **新闻活动：**根据 WIPO 网站显示的统计数据，我们可以看出近年来新闻活动尽管有些变化，但是没有增加。1999 年以来，从事新闻发布的工作人员的数量维持不变。除 WIPO 的新闻发布以外，报道 WIPO 活动的文章的数量增长了 26%（2006 年）。

	新闻发布	媒体快讯	新闻更新
1997			2
1998	24		27
1999	52		34
2000	50		38
2001	50	7	37
2002	34	3	28
2003	37	2	33
2004	28	2	19
2005	33	5	29
2006	39	6	20

丙 **WIPO** 访问者的数量从 2005 年的 77 组（代表 1,900 人）猛增到 2006 年的 95 组（代表 2,700 人）。

2. 在本交流部分，**外包**也许是个可行的选择。
 - 甲 **WIPO** 真的需要自己的电影和多媒体制作室吗？2006 年效绩报告草案提及的统计数据，没有表明有足够的成果可证明应该设立内部电影和多媒体制作室。我们建议考虑外包这一设施，这样工作人员总数将减少 2 个。
 - 乙 **WIPO** 真的需要拥有自己的 **WIPO** 出版物销售渠道吗？2006 年效绩报告草案显示，2006 年通过电子书店销售的数额仅为 217,000 瑞士法郎，而全年出版物营业总收入是 160 万瑞士法郎。我们建议考虑把这项工作外包给出版社和\或（电子）书店。
3. 在该项计划中可致力于**简化组织结构**。我们没有看到 **WIPO** 授奖团队作为独立单位所带来的益处。因此，我们建议将他们与公共关系和媒体事务团队进行整合。
4. **WIPO** 奖项活动之后的**程序自动化**，可以带来大量时间收益（至少 0.5 个全日制工作量专职工作等时）。这只需要用相当少的投资构建能够满足需求和后续程序的网站。
5. **更新网站**是信息技术部门当前正在着手的工作。我们建议把网站更新的职责移转给交流部门，因为，网站的更新需要更多的沟通方面的专门知识，而非信息技术专长。
6. **WIPO** 授奖团队当前**人才过剩**。其岗位职责不需要具备多种语言能力和法学博士学位这样的条件。因此，有进一步配置现有资源的空间。

7. 2006 年，总计有 7 人因病缺勤超过 20 天。在计划 1 当中，总共 576 个缺勤日（36.9 个全日制工作量专职工作等时）中，这些人的病假占了 390 天。如果把 390 天的病假减少一半，将会产生几乎增加一个专职岗位的效益。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	<ul style="list-style-type: none"> • 评估对 WIPO 奖项程序的技术投资 • 准备一个外包电影和多媒体制作室的业务案例 • 准备一个外包 WIPO 出版物销售渠道的业务案例 • 将 WIPO 授奖团队与公共关系和媒体事务团队进行整合 	<ul style="list-style-type: none"> • 实现 WIPO 奖项程序的自动化 • 外包电影和多媒体制作室 • 外包 WIPO 出版物销售渠道 • 将网站更新工作从信息技术部门移交给交流部门 • 调整 WIPO 授奖团队的人才配置。 	
预期结果		<ul style="list-style-type: none"> • 到 2009 年底，WIPO 奖项活动的自动化将节约 0.5 到 1 个全日制工作量专职工作等时。 • 到 2009 年底，电影和多媒体制作室将会外包，因此将会减少 2 名工作人员。 • 到 2009 年底，WIPO 出版物的销售渠道将会外包，因此将会减少 13 名工作人员。 • 到 2009 年底，技术信息部负责网 	<ul style="list-style-type: none"> • 到 2011 年底，长期病假将会减少 50%，因此将会进一步提高 0.5 个全日制工作量专职工作等时的工作效益。

	2007	2008/09	2010/11
		站更新的人员将会被调入交流部门(+1) <ul style="list-style-type: none"> 到 2009 年底，不正常的长期病假将会降低 25%，因此，将会提高 0.5 个全日制工作量专职工作等时的工作效益。 	
机构任择方案			
条件与意见		<ul style="list-style-type: none"> 确认关于拟议的外包活动的业务案例 	
期末工作人员总数汇总	正式 D 级官员 (D) 1 P 级专业人员 (P) 12.8 <ul style="list-style-type: none"> 高级 P: 5 低级 P: 7.8 一般事务人员(GS) GS 10.3 <ul style="list-style-type: none"> 高级 GS: 7.3 低级 GS: 3 短期 GS 9.8 <ul style="list-style-type: none"> 高级 GS: 2.8 低级 GS: 7 其他 3 合计: 36.9	正式 D 1 P 10.6 <ul style="list-style-type: none"> 高级 P: 5 低级 P: 5.6 GS 10.3 <ul style="list-style-type: none"> 高级 GS: 7.3 低级 GS: 3 短期 GS <ul style="list-style-type: none"> 高级 GS: 低级 GS: 其他 合计: 21.9	正式 D 1 P 10.6 <ul style="list-style-type: none"> 高级 P: 5 低级 P: 5.6 GS 10.3 <ul style="list-style-type: none"> 高级 GS: 7.3 低级 GS: 3 短期 GS <ul style="list-style-type: none"> 高级 GS: 低级 GS: 其他 合计: 21.9

计划 2：外部协调

目 标：

为促进对 WIPO 的构思和目标有更好的理解，加强 WIPO 与联合国系统和其他政府间组织，以及美国、欧洲共同体和亚洲地区相关机构的合作。

介绍说明

8. 由于我们没有以往的统计数据和工作量数据，因此，无法对工作量作**充**
分的估计。
 - 甲 **新加坡办事处**报告说，大国各种各样的要求快速增长，而小国又要求非常具体的协助，他们因此而筋疲力尽。然而，我们并没有获得可证明工作量增长的有说服力的事实和数据。
 - 乙 我们也收到增加秘书或其他辅助部门的请求，该请求的理由是支持与非政府组织、私人或民间部门的协调工作。然而我们还没有收到或看到支持这种请求的任何客观证据。
 - 丙 **WIPO 驻东京对外办事处**：我们对在东京设置 1.5 个全日制工作量专职工作等时来管理大学研究项目的需求存在疑问。我们建议考虑是否在其他地区，比如日内瓦以外的地区，管理这项活动。
9. 在未来几年，将有大量人员**退休**。22 人当中，有 8 人年龄达到或超过 55 岁。这就需要招聘新人和传授知识。我们建议制定详细的衔接规划。
10. 我们建议根据效绩指标确定协调办事处的效绩，以评估其增加值。至于东京办事处，除非它能提供一个实际的业务案例，我们建议关闭该办事处。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	<ul style="list-style-type: none"> 制定衔接规划 确定清晰的地区办事处效绩指标 针对东京办事处情况审查其业务案例 	<ul style="list-style-type: none"> 关闭东京办事处，除非它能提供有力的业务案例。 	
预期结果		<ul style="list-style-type: none"> 如果东京办事处被关闭，工作人员总数可减少 1.5 个全日制工作量专职工作等时 	
机构任择方案			
条件与意见			
期末工作人员总数汇总	<p>正式</p> <p>D 6</p> <p>P 9</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 P: 8 低级 P: 1 <p>GS 2.6</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 GS: 2.6 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS 2</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 GS: 1 低级 GS: 1 <p>其他 2</p> <p>合计: 21.6</p>	<p>正式</p> <p>D 6</p> <p>P 9</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 P: 8 低级 P: 1 <p>GS 2,6</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 GS: 2.6 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS 2.4</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 GS: 1.4 低级 GS: 1 <p>其他</p> <p>合计: 20</p>	<p>正式</p> <p>D 6</p> <p>P 9</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 P: 8 低级 P: 1 <p>GS 2,6</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 GS: 2.6 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS 2.4</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 GS: 1.4 低级 GS: 1 <p>其他</p> <p>合计: 20</p>

计划 3：战略性利用知识产权促进发展

目 标：

协助成员国有效利用知识产权制度来促进发展，扩大对中小企业的支持，加强队知识产权资产的管理能力。

介绍说明

11. **工作量：**据我们采访和岗位调研，**我们掌握了证明为促进发展而战略性利用知识产权的一些领域工作量增长的信息。**例如，就知识产权的经济领域而言，经济研究有预期增长，成员国致力于国家政策和计划方面的需求（20%）也有预期增长。
12. **可能的效率收益：**P 级工作人员一半时间都用于行政事务性工作，包括本可以由行政人员承担的打印工作。
13. 2006 年，总共有 3 人**因病缺勤**的时间超过 20 天。这 3 个人在计划 3 总计 363 天的病假中占了 214 天，占病假总天数的 58.9%。短期和长期病假共 363 天。将这 363 天缩减一半就可提高 0.8 个全日制工作量专职工作等时的工作效益。
14. 存在着与计划 6 和计划 7 活动重复的潜在风险。把这些计划综合在一起会促进 WIPO 各项开发活动的协调。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	<ul style="list-style-type: none"> • 积极管理严重的旷工 • 积极管理因病缺勤 • 把计划 3 和计划 6、计划 7 置于统一指挥之下，将减少目前重复的风险，促进 WIPO 开发活动的协调 	<ul style="list-style-type: none"> • 对可能因 2007 年通过的涉及《发展议程》的决议带来的工作量增加情况进行评估。 • 实施减少因病缺勤情况的行动计划 	<ul style="list-style-type: none"> • 继续管理因病缺勤情况。
预期结果			
机构任择方案		考虑合并计划 6 和计划 7	
条件与意见		<ul style="list-style-type: none"> • 按照《发展议程》的决定程序，即首先提案需获得通过，然后又转化成实际行动和方法，假设工作量会增加，则不可能在新的两年期限之前计算出新增具体工作量。 • 到 2009 年底，特别长的病假将被缩减 25%，因此，会增加相当于至少 0.4 个全日制工作量专职工作等时的能力。 	<ul style="list-style-type: none"> • 到 2011 年底，长期病假将缩减 50%，因此将再提高 0.4 个全日制工作量专职工作等时。
期末工作人员总数汇总	正式 D 4 P 16.8 ➤ 高级 P: 7.8 ➤ 低级 P: 9 GS 6.1 ➤ 高级 GS: 5.3 ➤ 低级 GS: 0.8	正式 D 4 P 16.8 ➤ 高级 P: 7.8 ➤ 低级 P: 9 GS 6.1 ➤ 高级 GS: 5.3 ➤ 低级 GS: 0.8	正式 D 4 P 16.8 ➤ 高级 P: 7.8 ➤ 低级 P: 9 GS 6.1 ➤ 高级 GS: 5.3 ➤ 低级 GS: 0.8

	2007	2008/09	2010/11
	短期 GS 6 ➤ 高级 GS: 4 ➤ 低级 GS: 2 其他 3 合计: 35.9	短期 GS 6 ➤ 高级 GS: 4 ➤ 低级 GS: 2 其他 3 合计: 35.9	短期 GS 6 ➤ 高级 GS: 4 ➤ 低级 GS: 2 其他 3 合计: 35.9

计划 4：数字环境中的版权使用

目标：

深化对数字环境中版权所面临的挑战与机遇的认识。

介绍说明

15. **工作量：**据我们采访和岗位调研，**我们已经发现证明一些**在数字环境中使用版权的领域**工作量增加的证据**。然而，这些潜在的增长很难用一些全日制工作量专职工作等时表示出来。有效运营本计划和实现目标需要的全日制工作量专职工作等时的数量，直接由分配的预算决定。如果预算给予本计划更多资源，在加深对数字环境中版权面临的机遇与挑战的认识方面，就会更加能够达到目标。
16. 我们置疑一个由 2.8 人执行的计划的效率。除非一个单一的计划有特别的理由，我们建议考虑**减少**人员配备极少的**计划的数量**。对于所有有关工作人员而言，适当合并一些计划会有助于管理、报告、监督和后续行动。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动			
预期结果			
机构任择方案			
条件与意见			
期末工作人员总数汇总	<p>正式</p> <p>D</p> <p>P 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 P: 2 ➤ 低级 P: <p>GS 0.8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 0.8 <p>其他</p> <p>合计: 2.8</p>	<p>正式</p> <p>D</p> <p>P 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 P: 2 ➤ 低级 P: <p>GS 0.8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 0.8 <p>其他</p> <p>合计: 2.8</p>	<p>正式</p> <p>D</p> <p>P 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 P: 2 ➤ 低级 P: <p>GS 0.8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 0.8 <p>其他</p> <p>合计: 2.8</p>

计划 5：知识产权与公共政策

目标：

为获得有益的公共福利结果，应确保公共政策充分考虑知识产权问题。

介绍说明

17. **工作量：**通过我们的采访和岗位调研，了解了一些尚不完全的信息，这些信息涉及计划 5 的未来最适当资源配置的建议。计划 5 仅包括 1 人。
18. 我们置疑仅配置 1 个人的计划的有效性。除非一个单一的计划有特别的理由，我们建议考虑**减少**人员配备极少的**计划的数量**。对于所有有关工作人员而言，适当合并一些计划会有助于管理、报告、监督和后续行动。
19. **要求：**如果为获得有益的公共福利结果，而确保公共政策充分考虑知识产权问题的需求开始增多，WIPO 除了考虑增加为本计划工作的全日制工作量专职工作等时的数量外，还要考虑增加分配的预算。然而，如果目前关于需求的增长没有规划，我们建议冻结本计划的全日制工作量专职工作等时数量。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动			
预期结果			
机构任择方案			
条件与意见			
期末工作人员总数汇总	<p>正式</p> <p>D</p> <p>P 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 P: 1 ➤ 低级 P: <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: <p>其他</p> <p>合计: 1</p>	<p>正式</p> <p>D</p> <p>P 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 P: 1 ➤ 低级 P: <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: <p>其他</p> <p>合计: 1</p>	<p>正式</p> <p>D</p> <p>P 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 P: 1 ➤ 低级 P: <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: <p>其他</p> <p>合计: 1</p>

计划 6: 非洲、阿拉伯、亚洲及太平洋、拉丁美洲及加勒比地区、 最不发达国家

目标:

协助包括不发达国家在内的发展中国家,把知识产权因素纳入国家和地区发展政策、战略和行动计划当中,并为经济、社会、文化和可持续发展,最优化知识产权基础设施。

介绍说明

20. **工作量:** 通过我们的采访和岗位调研,没有发现任何可证明工作量在以往基础上有**明显增长的证据**。但是,本计划的主要活动属于需要推进,且随着对 WIPO 提供协助的了解的增多,该需求也受到影响。成员国提出问题,这些问题反过来影响活动的水平。关于计划 3,基于《发展议程》讨论的结果,本计划可能会经历显著的工作量增加,但是我们不可能在决策过程中,决定潜在需求发生变化的具体情况。
21. 一些受采访人报告说,在下列领域存在**人才短缺**的情况:
 - 甲 英语熟练和以英语为母语的人
 - 乙 分析、起草文件和交流技能
 - 丙 阿拉伯语翻译技能: 根据一些被采访人的陈述,完成一些阿拉伯文翻译耗时 6 个月以上。因此,有建议认为,应外包阿拉伯翻译工作。
 - 丁 葡萄牙语和西班牙语能力。
22. 一些被采访人报告了员工**士气低落、内在动力不足**的情况。我们用**因病缺勤**的情况验证这一说法时发现,去年 64 人中有 7 人缺勤超过 20 天,病假共计 284 天。把这个情况减少 50%,就可在每年的基础上提高 0.7 个全日制工作量专职工作等时的工作效益。就短期病假来看,我们注意到这个情况处于相当高的水平。64 人中有 46 人休病假 1 到 19 天不等,共计 245 个工作日。这意味着,2006 年 64 人中只有 11 人没有休病假。假设这些长期和短期病假减少 50%,WIPO 可提高 1.2 个全日制工作量专职工作等时的工作效益。

23. 数次收到**滥用打卡记录上下班时间制度**的报告。
24. **控制程度非常低**。64 个人的团队，是计划 7 和计划 8 限定的人员规模，分成 8 个组，每组都有 1 个（代理）主任作领导。
25. 总共 64 个人当中，有 12 人的年纪达到或超过 55 岁，在未来几年中将**退休**。这就产生了招录新员工和及时传授知识的需求。我们建议制定具体的衔接规划，以应对将来的情况。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	<ul style="list-style-type: none"> • 通过把小工作单位组合成大单位来提高控制的程度。 • 制定衔接规划，确保新老衔接和知识传授。 • 评估如何满足对母语以外语言技能的需要。 • 提出能减少因病缺勤情况的具体行动计划。 • 对被投诉的滥用打卡记录上班时间制度的情况进行调查。 • 考虑把计划 3 和计划 6、计划 7 置于统一指挥之下，这样将减少目前重复的风险，促进 WIPO 开发活动的协调。 	<ul style="list-style-type: none"> • 实施关于减少因病缺勤情况的行动计划。 • 调整人才配置 	
预期结果		<ul style="list-style-type: none"> • 到 2009 年底，异常的长期病假要减少 25%，由此提高 0.6 个全日制工作量专职工作等时的工作效益。 • 控制程度要更高，因此要培育合作精神，提高处理峰值工作量的能力。 	<ul style="list-style-type: none"> • 到 2011 年底，长期病假要减少 50%，由此再提高 0.6 个全日制工作量专职工作等时的工作效益。 • 更高程度的控制致使主任的数量到 2011 年底从 6 位减少到 4 位
机构任择方案			
条件与意见		按照《发展议程》的决策程序，即第一个提案需要获得通过，然后又转化成实际行动和方	在这两年期间，工作量方面的《发展议程》结果应该清晰，需要对工作人员的数量作出调整。

	2007	2008/09	2010/11
		法，假设工作量会增加，则不可能在新的两年期限之前计算出增加的具体工作量。	
期末工作人员总数汇总	<p>正式</p> <p>D 6</p> <p>P 22.8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 P: 18 ➢ 低级 P: 4.8 <p>GS 12.7</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: 12.7 ➢ 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS 9.5</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: ➢ 低级 GS: 9.5 <p>其他 13.3</p> <p>合计: 64.3</p>	<p>正式</p> <p>D 6</p> <p>P 22.8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 P: 18 ➢ 低级 P: 4.8 <p>GS 12.7</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: 12.7 ➢ 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS 9.5</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: ➢ 低级 GS: 9.5 <p>其他 13.3</p> <p>合计: 64.3</p>	<p>正式</p> <p>D 6</p> <p>P 22.8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 P: 18 ➢ 低级 P: 4.8 <p>GS 12.7</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: 12.7 ➢ 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS 9.5</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: ➢ 低级 GS: 9.5 <p>其他 13.3</p> <p>合计: 64.3</p>

计划 7：欧洲和亚洲部分国家

目 标：

增强欧洲和亚洲部分国家充分利用知识产权制度，为国家经济、社会、文化发展服务的能力。

介绍说明

26. **工作量：** 通过我们的采访和岗位调研，没有发现任何可证明工作量在以往年份基础上有**明显增长的证据**，但是本计划的主要活动需要推进。实际上，需求受成员国提出的问题的推进，会产生更多的活动。

本计划的主要活动是：

- 甲 组织会议（国家性或地区性）
- 乙 组织学术访问
- 丙 组织专家助手出差
- 丁 研究和调查
- 戊 提供设备或研究资料支持
- 己 协助开展推广和认识活动
- 庚 根据具体请求开展的特别活动
- 辛 维护以网络为基础的信息页面

据预测，工作量不会增加。

27. **面试应聘人员，应当着重下列领域所缺乏的能力：**

- 甲 微软公司 Office 操作技能
- 乙 项目管理技能
- 丙 俄语技能（GS 级别的工作人员缺乏该技能）
- 丁 表达的技能
- 戊 分析、起草文件和交流技能

28. 采访报告显示**各级工作人员缺乏动力**。在采访期间，我们不能确定该报告所说的动力缺乏的具体原因，动力缺乏几乎是 WIPO 面临的整体的组织性挑战。如果用**因病缺勤**的情况验证动力缺乏问题，我们必须承认本计划中的 9 个工作人员在 2006 年全都休了病假。休病假的时间总计 214 天，相当于 1 个全日制工作量专职工作等时。将该病休时间减少 50%，则会得到 0.5 个全日制工作量专职工作等时的工作效益。
29. 总共 9 个人当中，有 3 人的年纪达到或超过 55 岁。同样，本计划中的工作人员有三分之一将在未来几年退休。这就产生招录新员工和传授知识的需求。我们建议制定具体的衔接规划。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	<ul style="list-style-type: none"> 制定具体的衔接规划, 确保衔接和传授知识 培养和/或吸引所需的具有相应技能的人才 制定具体的行动计划以减少因病缺勤情况 	<ul style="list-style-type: none"> 实施行动计划, 减少因病缺勤的情况 培养所需技能 	<ul style="list-style-type: none"> 实施行动计划, 减少因病缺勤的情况
预期结果		<ul style="list-style-type: none"> 到 2009 年底, 异常的长期病假要减少 25%, 由此提高 0.25 个全日制工作量专职工作等时的工作效益。 弥补人才需求, 也可提高工作效益 	<ul style="list-style-type: none"> 到 2011 年底, 长期病假要减少 50%, 由此再提高 0.5 个全日制工作量专职工作等时的工作效益
机构任择方案			
条件与意见			
期末工作人员总数汇总	正式 D 1 P 5 ➤ 高级 P: 3 ➤ 低级 P: 2 GS 2 ➤ 高级 GS: 2 ➤ 低级 GS: 短期 GS 1 ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 合计: 9	正式 D 1 P 5 ➤ 高级 P: 3 ➤ 低级 P: 2 GS 2 ➤ 高级 GS: 2 ➤ 低级 GS: 短期 GS 1 ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 合计: 9	

计划 8：知识产权机构的业务现代化

目标：

通过业务程序的精简和自动化，提高知识产权注册活动的效率。

介绍说明

30. **工作量：**本计划集中在向发展中国家（可能共有 130 个国家）知识产权机构提供的 4 个主要活动：咨询服务、用户化的自动解答服务、能力建设服务和产品开发服务，具体如下：

甲 **咨询服务包括：**协助准备自动化方面的战略规划；对现行制度和差距分析的标准程序；实施需求评估；业务程序的管理和对自动化的影响分析。

乙 **用户化的自动解答服务包括：**基于 WIPO 和接受其服务的办事处的各自明确的角色和职责的项目研究和规划；WIPO 标准的自动化产品（或新系统的开发）的用户化，以符合接受方知识产权机构的具体的个性化需求，包括国家的知识产权立法、规章、行政程序和工作量控制；从延续下来的系统中移取数据的工具；将纸质知识产权记录数字化为数据库；根据需要对信息技术的更新；自动化系统的配置和测试。

丙 **能力建设服务包括：**对有关单位人员进行该系统新程序和功能性方面的培训（管理、经办日常事务的人员和信息技术焦点问题）；以该系统操作、维护、一级支持、备份和事故后恢复等信息技术焦点为方向的知识传授；以及技术支持。

丁 **产品开发服务包括：**WIPO 标准的自动化产品性能的不断增强；根据知识产权机构的反馈意见开发具有附加值的服务；开发能与 WIPO 条约进行电子联系的模块；开发区域/次区域系统界面；以及更新自动化产品的技术平台。

31. **据预测，工作量有明显增长：**

甲 **增长领域：**约 130 个发展中国家中，每个国家都有一个以上的知识产权机构，这些机构是自动化辅助项目的潜在接受方。这部分知识产权机构中，大部分没有或几乎没有自动化系统，随着工作量逐年增加，他们发现没有自动化系统，越来越难以应

付巨大的工作量。因此他们越来越多地向 WIPO 求助。该司自 2002 年成立以来,先后向全球约 50 个知识产权机构提供综合自动化解决方案。每年,要在 7 到 8 个新建的国家知识产权机构完成整套自动化项目,这也增加了 WIPO 这个司的工作量;另外有 5 到 6 个新建知识产权机构开始启动自动化项目。整套项目或刚开工项目,根据不同国家情况设置几个不同的出差行动任务,每次出差任务都要配置 1 至 2 个工作人员。最不发达国家(LDC)要求更多的出差行动任务。另外,在任何可能的时间里,都有些紧急但无法得到包括资金和人力等资源支持的任务。被协助的国家知识产权机构,一般需要 4 到 5 年的时间才能获得很大程度的自立。在这几年里它们仍然需要协助。

乙 到 2009 年,大约有 60 个国家使用 WIPO 这套系统,约 50 个国家继续请求持续的能力建设和支持,并且还有不同水平的 10 个整套项目、8 个新开工项目需要一定的工作量。

丙 到 2011 年,大约有 80 个国家使用 WIPO 这套系统,约 65 个国家继续请求持续的能力建设和支持,并且还有不同水平的 10 个整套项目、8 个新开工项目需要一定的工作量。

丁 随着受援助的国家知识产权机构的日渐成熟和进一步的自立,他们对下一阶段的自动化(在超越了基本的内部处理阶段之后)会要求更高级的援助形式(如电子服务、在线申请以及无纸办公等)。这已经列入该部门的未来工作计划。

戊 另外一个诱发因素是《新加坡条约》(协调商标事宜的处理)。这项新的工作量也是发生在 2009 年到 2011 年期间。

32. **效率提高的领域:** 根据我们的采访和岗位调研,没有较明显的因效率提高导致工作人员总数减少的领域。

33. 面试应聘者,应侧重于下列领域的**附加技能需求:**

甲 诠释知识产权立法的知识产权专业知识和知识产权机构如何运作的知识。目前有 2 人已具有此能力,但实际还需要 2 个人。

乙 需要更多的分析技能,如需求评估、基准、差距分析、业务程序的重新设计以及影响分析服务。

丙 需要更多的信息技术技能,要成为懂得信息技术构成、网络技术和网络基础设施等知识的人员。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	<ul style="list-style-type: none"> 评估如何解决具体技能缺乏的问题。 根据需求的预期增长,本计划的工作人员总数应增加 50% 	<ul style="list-style-type: none"> 调整技能设置和能力。 	
预期结果			
机构任择方案			
条件与意见			
期末工作人员总数汇总	<p>正式</p> <p>D 1</p> <p>P 4</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 P: 4 ➤ 低级 P: <p>GS 1.8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: 1.8 ➤ 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 1 <p>其他</p> <p>合计: 7.8</p>	<p>正式</p> <p>D 1</p> <p>P 7</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 P: 5 ➤ 低级 P: 2 <p>GS 2.8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: 2.8 ➤ 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: <p>其他</p> <p>合计: 10.8</p>	<p>正式</p> <p>D 1</p> <p>P 8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 P: 5 ➤ 低级 P: 3 <p>GS 3.8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: 2.8 ➤ 低级 GS: 1 <p>短期</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: <p>其他</p> <p>合计: 12.8</p>

计划 9：版权和相关权的集体管理

目标：

强化版权和相关权集体管理体制。

介绍说明

34. **工作量：**通过岗位调研，**我们没有发现证明版权和相关权集体管理工作量明显增长的证据**，在 60%的时间里，该工作团队都在致力于组织研讨会。这些研讨会主要集中在下列三个领域：

甲 改善版权和相关权集体管理体制

乙 设立版权和相关权集体管理体制

丙 加强版权和相关权集体管理体制

35. 作为一个较小的团队，有抱怨说，**高水平行政管理**消耗他们很多时间。**因此**，真正用于实际工作的时间就没有了。尽管有人请求在该团队再增加一个工作人员，但是我们没有发现证明这种请求的证据。因此，我们建议冻结用于本计划工作的全日制工作量专职工作等时数量。

36. 该团队报告说，其职能与对非洲技术辅助及能力建设局和创意性行业司有**交叉**。这些部门职能是有交叉，但可加强协作。

37. 紧跟在与其他部门存在职能交叉的问题之后，该团队报告说，他们很难满足工业化国家和发展中国家间存在的有差异的需求。

38. 对于其他更小计划，我们置疑仅配备 3 位工作人员的计划的效率。除非对于其一单独计划有特别的理由，我们建议考虑**减少**人员配备极少的**计划的数量**。对于所有有关工作人员而言，适当合并一些计划会有助于管理、报告、监督和后续行动。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	<ul style="list-style-type: none"> 评估同其它计划协作的潜在可能 	<ul style="list-style-type: none"> 把交叉的职能并进一个计划 	
预期结果			
机构任择方案			
条件与意见			
期末工作人员总数汇总	<p>正式</p> <p>D 1</p> <p>P 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 P: 1 ➤ 低级 P: <p>GS 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: 1 ➤ 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: <p>其他</p> <p>合计: 3</p>	<p>正式</p> <p>D 1</p> <p>P 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 P: 1 ➤ 低级 P: <p>GS 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: 1 ➤ 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: <p>其他</p> <p>合计: 3</p>	<p>正式</p> <p>D 1</p> <p>P 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 P: 1 ➤ 低级 P: <p>GS 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: 1 ➤ 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: <p>其他</p> <p>合计: 3</p>

计划 10：知识产权执法

目标：

协助成员国家加强知识产权执法体制和基础设施，支持和加强国际范围的知情的政策讨论。

介绍说明

39. **工作量：**根据采访和岗位调研，**我们发现了证明知识产权执法方面的工作量增加的信息。**一般而言，知识产权执法成为大多数成员国的一个颇为重要的议题，这也可从对本计划框架内提供服务的需求的增长的现象中反映出来。
40. 该团队 50%的时间忙于组织和提供以提高知识产权执法效率为目标的专题研讨会（每年约 20 个）和培训。该团队对成员国请求培训其执法、司法机构作出回应，这些请求的目的是加强对日内瓦公约成员国和其他地区的检举人、海关和警察官员及其它执法机构的能力建设；同时也积极与 WIPO 其他部门建立良好的协调关系。
41. 筹备深层次需求评估的计划的制定是该团队首创。该团队又凭本部门演讲者或者凭精心选择的部门外演讲者组织并主持了这项工作。每次专题研讨会都附有任务报告。该团队传播了在 WIPO 安排的时间范围内的严格的程序规则。
42. 该团队 15%的时间忙于地区代表大会（每年 2 次）和年度全球代表大会，2007 年 1 月 30 日至 31 日召开的全球代表大会称为“第 3 届全球打击假冒和盗版大会”。今年的大会是 WIPO 历史上最重要的一次事件，这两天的会议约有 1, 200 名与会人员和 60 名演讲者参加，其中一些人是部长或其他重要人物。相应的实际工作和行政性任务占用了该团队相当多的时间，该团队请求雇用一些短期实习生来承担行政性任务。
43. 该团队 10%的时间忙于出版物和案例资料研究。从创意到出版的各阶段，该团队都要联系作者。该团队还草拟编辑自己的小型出版物。只要 WIPO 其他单位要出版关于知识产权执法方面的出版物，该团队

都要积极参与编写属于自己部门能力的那部分内容。成员国对这项服务的要求在增长，目前的资源水平还不足以满足这种需求。

44. 该团队参与的其它活动如下：

- 立法咨询建议，虽然这项请求不总是高质量的，但常常需要投入大量的时间以保证其高质量。
- 对执法咨询委员会（ACE）的行政管理，ACE 文件的准备和编辑，以及寻求合适的演讲者等活动都耗费精力。
- 更新和维护知识产权执法网站，包括准备和定期出版时事通讯。
- 致力于涉及知识产权执法问题的研究调查（与外界的专家一起），这些执法问题包括刑事程序、管辖、临时禁令和损害赔偿的计算等。
- 在其他的政府间、地区或诸如世界贸易组织、世界卫生组织、欧洲联盟和八国集团等国家集团的会议或活动上代表 WIPO。

45. 一般来讲，更好地把本计划的活动与诸如国际研究院等其他部门的活动组织起来，会产生效率。应有更多的任务合作与清晰的任务分工。

46. 尽管工作量的潜在增加很难用全日制工作量专职工作等时的数量表示，我们估计共有 8 至 10 个全日制工作量专职工作等时的需求。但是，能满足本计划目前有效运行和实现目标的全日制工作量专职工作等时的数量，直接由分配的预算决定。如果有更多的资源配置到本计划，知识产权执法将有更多保障。

47. 我们置疑配置 4.8 人的计划的效率。除非对其一单独的计划有特殊的理由，我们建议考虑**减少**人员配备极少的**计划的数量**。对于所有有关工作人员而言，适当合并一些计划会有助于管理、报告、监督和后续活动。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	<ul style="list-style-type: none"> 界定受雇用人员的具体能力要求和工作内容 		
预期结果			
机构任择方案			
条件与意见			
期末工作人员总数汇总	<p>正式</p> <p>D 1</p> <p>P 1.8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 P: 1 ➢ 低级 P: 0.8 <p>GS 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: 1 ➢ 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: ➢ 低级 GS: <p>其他 1</p> <p>合计: 4.8</p>	<p>正式</p> <p>D 1</p> <p>P 4.8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 P: 2 ➢ 低级 P: 2.8 <p>GS 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: 1 ➢ 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: ➢ 低级 GS: <p>其他 1</p> <p>合计: 7.8</p>	<p>正式</p> <p>D 1</p> <p>P 4.8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 P: 2 ➢ 低级 P: 2.8 <p>GS 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: 1 ➢ 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: 1 ➢ 低级 GS: 1 <p>其他 1</p> <p>合计: 9.8</p>

计划 11：世界知识产权组织的世界学院

目标：

加强国家知识产权人力资源的能力，增进对知识产权知识的了解。

介绍说明

48. **工作量：**根据采访和岗位调研，我们发现可证明研究活动方面的工作量增加的信息。在相关人员没有增加的情况下培训课程的数量得到增加。增加情况见下表。

职业发展培训计划

年份	工作人员数量	组织的课程	参加人员
04	5	7 门主课加 18 门附属课程	169
05	3	12 门主课加 18 门附属课程	216
06	2	14 门主课加 18 门附属课程	316

政策发展培训计划

年份	工作人员数量	组织的课程	参加人员
04	4	10 门常规课程加 9 门专门课程	1,013
05	3	13 门常规课程加 9 门专门课程	959
06	2.5	13 门常规课程加 13 门专门课程	1,124

远程学习计划

年份	工作人员数量	提供的授课时间	参加人员
04	6	17	10,264
05	5	21	9,681
06	5	35	20,251

教育学位/学位证书计划

年份	工作人员数量	提供的授课时间	参加人员
06	1.5	7	1,105

行政人员计划

年份	工作人员数量	提供的授课时间	参加人员
06	2	8	650

主任办公室

年份	工作人员数量
06	5

49. 该学院相当大比例（40%）的员工是**临时合同工**。我们建议这一比例降低到25%—30%。我们建议考虑增加P级工作人员的数量，取代临时合同工，以吸引专业人力资源，减少研究院内的行政管理层。
50. 另外一个备选方案是考虑将学院看作潜在的外包对象，与商学院、会议组织方或者对等单位挂钩联系，可以使之从借助行政管理程序，确保转变为一种规模经济，并且这些机构有可能提供他们自己的培训设施。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	<ul style="list-style-type: none"> 如果培训活动增多则要增加工作人员人数 	<ul style="list-style-type: none"> 减少短期雇用的工作人员的数量并用正式工作人员替代 	
预期结果			
机构任择方案		考虑将外包作为一种选择。下列和后附的图表不采用这种选择。	
条件与意见			
期末工作人员总数汇总	<p>正式</p> <p>D 1</p> <p>P 6</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 P: 4 低级 P: 2 <p>GS 4.8</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 GS: 4.8 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS 3</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 GS: 2 低级 GS: 1 <p>其他 5</p> <p>合计: 19.8</p>	<p>正式</p> <p>D 1</p> <p>P 6</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 P: 4 低级 P: 2 <p>GS 4.8</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 GS: 4.8 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS 3</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 GS: 2 低级 GS: 1 <p>其他 5</p> <p>合计: 19.8</p>	<p>正式</p> <p>D 1</p> <p>P 6</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 P: 4 低级 P: 2 <p>GS 4.8</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 GS: 4.8 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS 3</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 GS: 2 低级 GS: 1 <p>其他 5</p> <p>合计: 19.8</p>

计划 12：专利法

目标：

根据 WIPO 所有成员国的政策和利益，为满足用户和全社会的需求，改进 WIPO 作为讨论有关专利问题的论坛的作用，进一步发展国际专利制度。

介绍说明

1. **工作量：**根据采访和岗位调研，**我们没有发现可证明工作量明显增加的证据。**以下可以对本计划的主要活动及相关的时间投入有个概括了解。预算中大约有 4.8 个全日制工作量专职工作等时。

行动	每年的时间投入*	每年的频度
“专利法常设委员会 (SCP)”会议	1,300 小时	2
选定的专利问题座谈会	820 小时	5
WIPO 关于专利的条约的行政管理 (3 --> 巴黎, 专利法条约, 布达佩斯)	5,000 小时	进行中
开展研究	900 小时	2
对发展中国家的立法建议, 内部出版物的修订, 内部、外部信息请求的处理, 大会的组织, 出差 (不同的任务 --> 例如: 课程/培训)	2,500 小时	进行中

* 计算结果是 WIPO 的概算估计，以每年 2150 小时全日制工作量专职工作等时年为基准。

51. 效率提高的领域：

甲 经济发展部门和以发展为目的的战略使用知识产权办公室存在一些交叉。

乙 行政管理程序太繁杂。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	<ul style="list-style-type: none"> 为在职工作人员培训专利法律知识，提高现职队伍的效率 通过清晰界定活动、能力和责任，和/或整合战略性使用知识产权促进经济发展局，以消除现有的重叠交叉问题 启动活动事项的组织和文件标准化的调整程序 	<ul style="list-style-type: none"> 形成支持电子化处理的理念(工作流和文件管理系统) — 实施重塑程序(包括能力和责任)和标准化 	
预期结果		<ul style="list-style-type: none"> 改进工作流 通过把更多的时间集中于实事而非行政管理的方式，实现更高效率和更好的效果 → 在支持WIPO发展国际专利制度的问题上产生影响 	
机构任择方案			
条件与意见			
期末工作人员总数汇总	正式 D 1 P 2 ➤ 高级 P: 2 ➤ 低级 P: GS 1.8 ➤ 高级 GS: 0.8 ➤ 低级 GS: 1 短期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 1 合计: 5.8	正式 D 1 P 2 ➤ 高级 P: 2 ➤ 低级 P: GS 1.8 ➤ 高级 GS: 0.8 ➤ 低级 GS: 1 短期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 1 合计: 5.8	正式 D 1 P 2 ➤ 高级 P: 2 ➤ 低级 P: GS 1.8 ➤ 高级 GS: 0.8 ➤ 低级 GS: 1 短期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 1 合计: 5.8

计划 13：商标、工业品外观设计和地理标志法律

目标：

使有关商标局行政管理程序的国际法律框架现代化，并在商标、外观设计和地理标志法律（包括反不正当竞争法）方面，最大限度地协调不同国家、地区间的分歧。

介绍说明

52. **工作量：**根据采访和岗位调研，**我们没有发现可证明工作量明显增加的证据。**而采访中有人请求额外增加工作人员，我们也没收到任何能支持和证明该请求正当的实际证据。

关于商标、外观设计和地理标志的法律建议，在一年多里，占用 P 和 G 级别工作人员约 **100 天**的时间，实际上也涉及了计划 20 的活动。

下表显示的是法律和国际分类部门的工作量。由于不可能对工作量做精细的区分，该表也涉及了计划 13 和计划 20 的活动。（也可参见计划 20）

活动	每年的时间投入	每年的频度
商标法常设委员会会议 (SCT)	280 天	2
向成员国大会提出信息	35 天	1
举办讨论会	100 天	2
拓展活动	200 天	50
法律建议（商标、外观设计和地理标志）	100 天	50
《巴黎公约》第 6 条之三通知	可变量 (包括数据库开发)	可变量
工作组和专家委员会会议	230 天	2
行政管理活动	65 天	可变量

53. 能力缺乏的情况表现在下列领域：

- 甲 拟文和交流的技能
- 乙 法律专业意见
- 丁 行政管理支持经验

54. 需提高效率的领域：**管理分析与规划系统（MAPS）的再开发（信息技术项目）**

- 甲 提供与《专利合作条约》（PCT）目前使用的技术相同的技术。技术标准化的结果之一，是导致支援能力的下降。
- 乙 商标科要转变工作理念，采用与 PCT 部门相同的理念（即由文件类型决定工作组的模式对比由语言或地区决定相互作用的工作组的模式）。这种变化的一个结果是随着工作内容的丰富，工作人员的工作动力增强。
- 丙 马德里网络申请要修改和改进。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	<ul style="list-style-type: none"> • 改善现职工作人员的技术差距，提高团队工作效力 • 重新设计行政管理活动和程序 • 调整组织事项的程序、出版物和文件标准 • 启动信息技术项目管理分析与规划系统的重新开发和马德里网络申请 	<ul style="list-style-type: none"> • 继续改善现职工作人员的技术差距，提高团队工作效力 • 重新设计行政管理活动和程序 • 调整组织事项的程序、出版物和文件标准 • 启动信息技术项目管理分析与规划系统的重新开发和马德里网络申请 	<ul style="list-style-type: none"> • 实施重塑程序、标准化以及信息技术系统
预期结果		<ul style="list-style-type: none"> • 改进工作流程 • 通过把更多的时间集中于实事而非行政管理的方式实现更高效率和更好的效果 • 减少成果延迟现象 	

机构任择方案	<ul style="list-style-type: none"> 重新考虑基于新程序的部门组织结构 		
条件与意见	<ul style="list-style-type: none"> 界定项目计划，出台具体的业务计划 		
期末工作人员总数汇总	<p>正式</p> <p>D</p> <p>P 4</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 P: 3 低级 P: 1 <p>GS 0.8</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 GS: 0.8 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 GS: 低级 GS: <p>其他</p> <p>合计: 4.8</p>	<p>正式</p> <p>D</p> <p>P 4</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 P: 3 低级 P: 1 <p>GS 0.8</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 GS: 0.8 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 GS: 低级 GS: <p>其他</p> <p>合计: 4.8</p>	<p>正式</p> <p>D</p> <p>P 4</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 P: 3 低级 P: 1 <p>GS 0.8</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 GS: 0.8 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 GS: 低级 GS: <p>其他</p> <p>合计: 4.8</p>

计划 14：版权和相关权的法律

目标：

改善对版权和相关权的保护，并就国际版权法与发展方面达成广泛共识。

介绍说明

55. **工作量：**根据采访和岗位调研，我们没有发现可证明过去几年工作量明显增加的证据。
56. **本计划的下列活动在实施当中：**
 - 甲 常设委员会
 - 乙 地区性磋商会议
 - 丙 推进专家研究
 - 丁 演讲预约
 - 戊 地区活动事务
 - 己 审查 WIPO 其他单位的工作（例如：审查远程学习的课程）
 - 庚 答复与版权有关的信件和电话（2006 年约有 490 件英文或法文信件，600—700 件西班牙文信件）
57. **可能会提高效率：**
 - 甲 如果已基于标准答案回复了信件和电话，可能会节约大量时间（估计有 0.5 个全日制工作量专职工作等时）
 - 乙 “问与答”采用自动化程序也会减少工作量
58. 本计划中的每个人去年都出现**因病缺勤**的情况。13 人中有 4 人缺勤 20 天以上。因病缺勤的总天数是 165 天。将这个数字减少 50%，就会提高 0.2 个全日制工作量专职工作等时的工作效益。
59. **本计划的控制程度不高。**本计划涉及的 13 人中，有 4 人处于主管级别。我们建议考虑审查本计划的组织结构。
60. 13 人中 4 人（1 个 D，1 个 P，1 个 GS,1 个 SML）的年龄达到或超过 55 岁。其中 1 人在 2007 年的年龄甚至达到 67 岁。这意味着未来几年将有几人退休。这就产生招录新员工和传授知识的需求。我们建议制定具体的衔接规划。

建议的行动与成果

组织单位: 人力资源	2007	2008/09	2010/11
行动	<ul style="list-style-type: none"> • 提高控制程度 • 建立衔接规划, 确保衔接和传授知识 • 制定具体的行动计划, 减少因病缺勤的情况 • 跟踪并报告工作量的情况 • 对信件和电话的标准化答复 	<ul style="list-style-type: none"> • 实施行动计划, 减少因病缺勤的情况 	
预期结果		<ul style="list-style-type: none"> • 到 2009 年底, 病假将减少 25 %, 因此可提高 0.2 个全日制工作量专职工作等时的工作效益 • 拓宽控制范围。 • 对信件和电话的标准化答复可提高 0.5 个全日制工作量专职工作等时的工作效益。 	<ul style="list-style-type: none"> • 到 2011 年底, 病假将减少 50 %, 因此可再提高 0.2 个全日制工作量专职工作等时的工作效益 • 因为拓宽控制范围, 主任的数量到 2011 年从 4 位减少到 1 位
机构任择方案			
条件与意见			
期末工作人员总数汇总 预期目标	正式 D 4 P 5 ➢ 高级 P: 5 ➢ 低级 P: GS 3 ➢ 高级 GS: 3 ➢ 低级 GS: 短期 GS 1 ➢ 高级 GS: ➢ 低级 GS: 1 其他 合计: 13	正式 D 4 P 5 ➢ 高级 P: 5 ➢ 低级 P: GS 3 ➢ 高级 GS: 3 ➢ 低级 GS: 短期 GS 1 ➢ 高级 GS: ➢ 低级 GS: 1 其他 合计: 13	正式 D 4 P 5 ➢ 高级 P: 5 ➢ 低级 P: GS 3 ➢ 高级 GS: 3 ➢ 低级 GS: 短期 GS 1 ➢ 高级 GS: ➢ 低级 GS: 1 其他 合计: 13

计划 15：传统知识、传统文化表现形式和遗传资源

目 标：

加强对传统知识、传统文化表达形式和遗传资源的知识产权的适当、有效保护，以维护传统社区的利益，促进可持续发展。

介绍说明

61. **工作量：**根据采访和岗位调研，我们没有发现证明过去几年工作量明显增加的证据。
62. 下列技能不足：
 - 甲 微软公司 Office 操作技能
 - 乙 法律和撰写报告的技能
 - 丙 专门技术技能（生物工程技术技能）
 - 丁 秘书和行政事务技能
63. 本计划中，因病缺勤的程度非常高。去年每个员工都曾因病休假。13 位员工中有 4 位休病假超过 20 天。休病假的总天数是 265 天，相当于 1.5 个全日制工作量专职工作等时。即使把该休假天数减少一半，节约出来的资源也能够把执行能力提高 0.75 个全日制工作量专职工作等时。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	<ul style="list-style-type: none"> 制定减少因病缺勤的具体行动计划 确定表现较差的行为人和不具备工作岗位所需技能的工作人员 培养和/或吸收与要求相适应的技能的人士 跟踪并报告工作量 	<ul style="list-style-type: none"> 实施行动计划, 减少因病缺勤的情况 培养和/或吸收与要求相适应的技能的人士 	
预期结果	<ul style="list-style-type: none"> 确定表现较差的行为人和不具备工作岗位所需技能的员工, 并连同改进这一情况的结构化计划一起向上级报告 	<ul style="list-style-type: none"> 到 2009 年底病假要减少 25%, 因此可提高 0.35 个全日制工作量专职工作等时的工作效益 	<ul style="list-style-type: none"> 到 2011 年底病假要减少 25%, 因此可再提高 0.35 个全日制工作量专职工作等时的工作效益
机构任择方案			
条件与意见	<ul style="list-style-type: none"> 采用相应的技术和开展书记/秘书技能培训 WIPO 整体减少因病缺勤情况的计划 	<ul style="list-style-type: none"> 采用相应的技术和开展书记/秘书技能培训 WIPO 整体减少因病缺勤情况的计划 	
期末工作人员总数汇总	<p>正式</p> <p>D</p> <p>P 7</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 P: 5 ➢ 低级 P: 2 <p>GS 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: 2 ➢ 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: ➢ 低级 GS: 3 <p>其他 1</p> <p>合计: 13</p>	<p>正式</p> <p>D</p> <p>P 7</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 P: 5 ➢ 低级 P: 2 <p>GS 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: 2 ➢ 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: ➢ 低级 GS: 3 <p>其他 1</p> <p>合计: 13</p>	<p>正式</p> <p>D</p> <p>P 7</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 P: 5 ➢ 低级 P: 2 <p>GS 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: 2 ➢ 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: ➢ 低级 GS: 3 <p>其他 1</p> <p>合计: 13</p>

计划 16:《专利合作条约》体系的行政管理

目标:

把《专利合作条约》体系建设成为一个可以在世界范围内获得专利保护的最易使用、最可靠、最低廉的方式。

介绍说明

1. 《专利合作条约》体系的行政管理是 WIPO 雇佣最多工作人员的计划, 大约要雇用 450 人。它也是 WIPO 获得收入的主要来源。
2. WIPO 有一套记载工作量和效绩的公认的方法, 其计划和预算采用一套工作人员都接受的、能根据工作量大小对工作人员待遇层次灵活变更的计算规则。
3. 如下表所示, 近年来申请的数量平均以 6% 的速度增长。据估计, 今后 5 年中每年的预期增长速度是 +5%, 活动的增加量包括东北亚语言国家(日本、中国、韩国)较高增长的申请数量, 也意味着将有大量基于可扩展标记语言(XML)的网络申请。

年	增长
2002	2%
2003	4.4%
2004	6.4%
2005	11.3
2006	7.9%
2007	5.4%

4. 本计划中, 具备良好的语言技能, 特别是日语、中文、韩语和德语技能的要求一直是个挑战。日语、中文、韩语地区持续增长的需求, 直接导致对这三种语言技能的更多要求。德语技能的缺乏已经涉及到这些实际的、相当稳定的活动中。《专利合作条约》已采用外包的方式缓解翻译工作增长带来的压力, 这个方法卓有成效。
5. 我们已经识别出在人力资本使用方面具有提高效率的潜在空间机会的两个领域:
 - 甲 解决长期的因病缺勤问题; 和
 - 乙 采用新技术。

6. 2006 年，计划 16 所涉及的 450 位工作人员中，有 93 人因病缺勤 20 天或以上（如下表所示）。这意味着共损失了 3,985 个工作日。

因病请假天数	人数
20 - 29	46
30 - 39	18
40 - 49	8
50 - 59	6
60 - 69	6
>70	9

基于其他雇主的经验，作为 WIPO 上下解决异常严重的因病缺勤情况的积极努力的一部分，我们的工作设想是，本计划中因病缺勤总天数最少可降低到 2,000 个工作日。作为一个目标，这里提出每年因病缺勤在 20 天以上的情况要减少 50%，这将等同于增加了 9 个全日制工作量专职工作等时。实践中，我们期待着，随着有关管理和控制方面的工作的改善，其他情况的因病缺勤可以减少。在工作人员对于 WIPO 将对真正因病缺勤问题采取更加严格要求的风险还没有意识的情况下，我们很难再预报更高的效率目标。

7. 涉及《专利合作条约》的活动都有良好的计划性并受到监督，并以追求有效率的程序为目的的技术支持也使这些活动获益。
8. 尽管《专利合作条约》推动 WIPO 制定和实施技术解决方案，被采访人仍然认为**进一步的技术开发**可提高工作效益。

- 增加的以 (XML) 为基础的网络申请和自动化的数据录入程序，可为每件申请节省 5 到 20 分钟。本计划每年处理 145,000 件申请。即使每件申请可节约 5 分钟，总体上可能节约 1,500 天一相当于节省了 7 个全日制工作量专职工作等时：

$$((5 \text{ 分钟} * 145.000 \text{ 申请}) / 60) / 8 = 1510 \text{ 工作日}$$

精确的技术投资需要做进一步深度评估。

但是，只有注册人行为发生互补性变化，从以文字和其它软件形式的申请转换到以 XML 形式的网络申请，这个效率目标才能实现。

- 在申请记录方面，以前案例的指引可便于审查员解决问题。
- 可通过更新翻译软件和进行诸如建设技术图书馆等方式的创新，改进电子翻译工具，但是应对所需经费进行具体分析。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	<ul style="list-style-type: none"> • 因为缺勤是个重要问题，我们建议通过定量和定性分析，对缺勤问题进行深入分析（压力调查可以支持这项分析）。 • 制定减少因病缺勤情况的具体行动计划 • 考虑到要进一步外包，要准确量化语言能力的要求 • 评估技术改进方面的业务案例 • 审查对顾问的需求（目前约占本计划工作人员总数的 10%） 	<ul style="list-style-type: none"> • 实施减少因病缺勤情况的具体行动计划 • 把需要相应语言技能的工作外包。保持审查和维持工作量的核心能力。 • 审阅核准的技术改进的业务案例，并实施这些技术改进 	<ul style="list-style-type: none"> • 继续管理因病缺勤情况。
预期结果	<ul style="list-style-type: none"> • 以因病缺勤名单作为审核对象。 • 对技术机遇进行业务案例评估。 	<ul style="list-style-type: none"> • 到 2009 年底，异常的长期病假要减少 25%，这样可提高相当于 4 个全日制工作量专职工作等时到 5 个全日制工作量专职工作等时的工作效益。 • 这会要求一定程度的出于健康状况不佳的原因而提前退休或离职。 • 以网络为基础的申请和数据输入自动化程序的展开，可提高至少 7 个全日制工 	<ul style="list-style-type: none"> • 到 2009 年底，长期病假要减少 50%，这样可再提高相当于 4 个全日制工作量专职工作等时到 5 个全日制工作量专职工作等时的工作效益。

	2007	2008/09	2010/11
		作量专职工作等时的工作效益。	
机构任择方案			
条件与意见	<ul style="list-style-type: none"> • 所需技术改进的预算 	<ul style="list-style-type: none"> • WIPO 对出于健康状况不佳的原因而提前退休或离职的情况予以接受。 • 对上述事项进行资助。 	<ul style="list-style-type: none"> • 必须预见到关于支持今后四年减少缺勤的行动计划的预算 (在深入分析后再确认数量) • 技术改进的预算
期末工作人员总数汇总	<p>正式</p> <p>D 5</p> <p>P 107.2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 P: 39.8 ➢ 低级 P: 67.4 <p>GS 186.3</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: 167.3 ➢ 低级 GS: 19 <p>短期</p> <p>P</p> <p>GS 101.8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: 4.6 ➢ 低级 GS: 97.2 <p>其他 51.2</p> <p>合计: 451.5</p>	<p>正式</p> <p>D 5</p> <p>P 107.2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 P: 39.8 ➢ 低级 P: 67.4 <p>GS 186.3</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: 167.3 ➢ 低级 GS: 19 <p>短期</p> <p>P</p> <p>GS 101.8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: 4.6 ➢ 低级 GS: 97.2 <p>顾问 39.2</p> <p>合计: 439.5</p>	<p>正式</p> <p>D 5</p> <p>P 107.2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 P: 39.8 ➢ 低级 P: 67.4 <p>GS 186.3</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: 167.3 ➢ 低级 GS: 19 <p>短期</p> <p>P</p> <p>GS 101.8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: 4.6 ➢ 低级 GS: 97.2 <p>顾问 34.2</p> <p>合计: 434.5</p>

计划 17: 《专利合作条约》改革

目 标:

进一步现代化、改进和加强《专利合作条约》体系,确保该体系继续满足申请者、所有主管局(无论规模大小)及第三方的需求,使该体系更加可靠,减少工作重复。

介绍说明

- 到 2007 年底,要实现本计划的任务。在《专利合作条约》改革部门工作的工作人员,现在在《专利合作条约》的其它部门工作。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	<ul style="list-style-type: none"> ● 自 2008 年起,对如何最好地重新部署本计划的工作人员进行评估。 ● 接受核查:是否对这些工作人员遇到的问题进行规划?如果工作任务完成,他们就会被解散。 		
预期结果			
机构任择方案			
条件与意见			
期末工作人员总数汇总	正 式 D 2 P 2 ➤ 高级 P: 2 ➤ 低级 P:	正 式 D P ➤ 高级 P: ➤ 低级 P:	正 式 D P ➤ 高级 P: ➤ 低级 P:

	GS 1	GS	GS
	➤ 高级 GS: 1	➤ 高级 GS:	➤ 高级 GS:
	➤ 低级 GS:	➤ 低级 GS:	➤ 低级 GS:
	短期	短期	短期
GS	GS	GS	
➤ 高级 GS:	➤ 高级 GS:	➤ 高级 GS:	
➤ 低级 GS:	➤ 低级 GS:	➤ 低级 GS:	
其他	其他	其他	
合计: 5	合计:	合计:	

计划 18: 马德里、海牙、里斯本注册体系

目标:

保持对国际注册体系有效、有成本效益的管理, 促进其发展和使用。

介绍说明

64. 工作量: 根据采访和岗位调研, 我们发现可证明工作量增加并将持续增加的证据。请参考下表显示的由马德里体系和海牙体系受理、处理的国际商标注册申请和续展的预测:

		<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
马德里体系	国际申请	34.400	35.400	38.500	39.800
	续展	13.700	14.200	19.000	19.700
	合计	48.100	49.600	57.500	59.500

来源: 《拟议的 2006/2007 和 2008/2009 计划和预算》

		<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
海牙体系	国际申请	1.500	1.600	3.800	5.000
	续展	3.700	3.800	3.200	2.700
	合计	5.200	5.400	7.000	7.700

来源: 《拟议的 2006/2007 和 2008/2009 计划和预算》

- 甲 **预算外资金筹措科:** 该科最近成立。这使精确估计人们的工作量和相应需求的工作变得困难。

65. 通过采访和岗位调研, 我们确认了潜在的效率提高:

- 甲 到 2009 年, 标准信件的自动发送和自动跟踪系统, 可减少 1 个全日制工作量专职工作等时的工作人员数量。
- 乙 当前正在介绍的多任务试验团队, 可避免不必要的重复, 并将全面提高 43 个全日制工作量专职工作等时的审查员工作的效率—

到 2009 年，当所有的团队具有多任务能力时，将会减少 8.6 个全日制工作量专职工作等时。

丙 翻译部门几乎没有开发术语数据库和分类数据库。对该技术的投资目前还处在计划阶段（要对从市场购买技术工具还是内部开发的问题作出决定），到 2009 年，它将提高效率，减少 18 个全日制工作量专职工作等时。但值得注意的是，随着新协议在年底实施，另外 2 个语言的翻译需求出现增长。实际上，助理总干事已经提出 2007 年需要 7 位翻译，2008 年再增加 10 名翻译的预算。自动化可全面减少翻译工作 3.4 个全日制工作量专职工作等时。

丁 分类数据库也将获得进一步自动化。到 2009 年，将减少 8.6 个全日制工作量专职工作等时的审查工作人员数量。

戊 驳回程序将开始实施自动化，即驳回通知作为电子邮件的附件发送（不再使用纸质形式）。一旦这种自动化得以实施，属于程序性的信件就会获得自动处理。到 2009 年，将减少 0.2 个全日制工作量专职工作等时的相应工作人员数量。

己 以省时的方式处理收到的邮件的时机也得到确定。该数据库已开发，2007 年 6 月得以完备。这尤其使得单位的领导节省 10%—20% 的时间。到 2007 年，将减少 3 个全日制工作量专职工作等时的工作人员数量。

66. 假定在语言服务和国际注册处理部门都设置了翻译部门，就会产生一个问题，即为提高工作效率和成本效益，是否应**整合/合并这两个翻译部门**。我们虽然认为两个翻译部门有各自特定任务，但对前述问题还是应当考虑，尤其是面对可能出现进一步采用外包的方式解决翻译困境的情况。
67. 关于推广国际注册体系的开发和使用，以及推广 WIPO 海外代表机构，一些驻外国的办事处仅有一位工作人员，没有行政助手。驻外国的办事处工作量相当稳定，但同一天会处理两件事情，因此两个 WIPO 代表可以处理更多的事务（例如，WIPO 在布鲁塞尔的办事处已提交了增加行政助理的正式请求）。另外，在休假或例行访问 WIPO 总部期间，一些办事处就没有人员驻守了。
68. 对于 WIPO 设在发展中国家的办事处（如新加坡），他们一部分工作是协调（35%），另外一部分工作是推进技术规划（65%）。这些活动要

求有足够数量的技术和行政工作人员，总共有 3 个 GS 级和 4 个 P 级工作人员是理想的。亚洲的知识产权发展需求在增长—大国发展很快，小国需要非常专门的协助。新加坡办事处当前雇用一位主任和一位当地的行政助理。

69. 2006 年共有 21 个人**因休病假缺勤**，病假长达 20 天以上。这 21 个人共休了 747 天病假，而计划 18 中的病假时间共有 1,467 天。如果病假只有 747 天的一半，则相当于增加了约 1.5 个全时工作岗位。
70. 计划 18 依赖 51.4 个全日制工作量专职工作等时，而本计划的总的工作量为 138.6 个全日制工作量专职工作等时（也就是说，37%的人员是短期合同工）。鉴于计划 18 是 WIPO 的核心业务，使部分短期合同工成为 WIPO 的工作人员，对 WIPO 是有益处的。要这样做，可给短期合同工提供正式职位，这就保证了传授知识和增强工作动力。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	<ul style="list-style-type: none"> • 评估下列程序中的技术投资：申请和续展 • 制作一个将商标方面的翻译部门与语言服务部门整合的业务案例 • 制作一个内部协作的业务案例 • 配置收到邮件数据库。 • 发展同私人机构的关系 	<ul style="list-style-type: none"> • 实施申请和续展的技术/自动化 • 标准信件发送的全自动化 • 跟踪系统的全自动化 • 全面实施将审查团队培养为可执行多任务的团队的培训 • 设计和配置术语数据库和分类数据库 • 设计和实施翻译服务的自动化 • 实施驳回程序的自动化 • 实施管理领域的信件自动化 	<ul style="list-style-type: none"> • 制作将部分短期工作人员转变成 WIPO 的正式工作人员的业务案例（即，将短期工作人员占全部工作人员的比例从 33% 降到 20%）
预期结果		<ul style="list-style-type: none"> • 到 2009 年底，异常的长期病假要减少 25%，相应可提高 0.75 个全日制工作量专职工作等时的工作效益（如果不外包） • 减少 22 人会大幅提高高效率。 	<ul style="list-style-type: none"> • 到 2011 年底，长期病假要减少 50%，相应可再提高 0.75 个全日制工作量专职工作等时的工作效益 • 如果不投资于注册和续展程序自动化方面的技术，要应对预期增长的工作量还需要增加 10 个全日制工作量专职工作等时。 • 如果投资于注册和续展程序自动化方面的技术，目前工作人员总数可削减 10 个全日制工作量专职工作等时。

	2007	2008/09	2010/11
			<ul style="list-style-type: none"> 结论：鉴于预期工作量会增加，可通过技术投资来提高效率。因此我们建议冻结工作人员总数。
机构任择方案			
条件与意见		.	<ul style="list-style-type: none"> 确认正式用工合同增长的业务案例。
期末工作人员总数汇总	<p>正式</p> <p>D 3</p> <p>P 24.6</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 P: 10.8 ➤ 低级 P: 13.8 <p>GS 58.4</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: 53.6 ➤ 低级 GS: 5 <p>短期</p> <p>GS 22.6</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: 5 ➤ 低级 GS: 17.4 <p>其他 27</p> <p>合计: 135.6</p>	<p>正式</p> <p>D 3</p> <p>P 24.6</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 P: 10.8 ➤ 低级 P: 13.8 <p>GS 58.4</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: 53.6 ➤ 低级 GS: 5 <p>短期</p> <p>GS 15.2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: 5 ➤ 低级 GS: 10 <p>其他 12.6</p> <p>合计: 113.8</p>	<p>正式</p> <p>D 3</p> <p>P 37.2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 P: 17 ➤ 低级 P: 20.2 <p>GS 68.4</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: 58.6 ➤ 低级 GS: 10 <p>短期</p> <p>GS 2.6</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: 1.6 ➤ 低级 GS: 1 <p>其他 2.6</p> <p>合计: 113.8</p>

计划 19：专利信息、分类和知识产权标准

目标：

提高全球各知识产权局、申请人和一般公众使用知识产权信息和文献的效率。

介绍说明

71. 工作量：

甲 专利信息服务（基于外部需求引导的设计工作）。本年大约在该领域投入 4,500 小时工作量。每年都要开展 3 个大项目和约 10 个较小项目。

专利信息服务下年会面临更高并继续增长的需求（今后两年增长约 20%—40%）。

乙 知识产权统计数据显示了工作相似的工作量。预计增长的工作量有 30%。

72. **改进的领域：**减少存在多余的活动和机构重叠的领域。这些重叠在中小企业部门和一些其它单位都存在。

73. 计划 19 的 4 位工作人员年龄达到或超过 55 岁。因此，4 人中的 1 人在未来几年要**退休**。这就产生了招录新员工和及时传授知识的需求。并且，制定合适的衔接规划是有益处的。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	<ul style="list-style-type: none"> • 确立衔接规划,以保证衔接和传授知识 • 清晰界定责任、能力和义务准则,减少不同部门间的重叠或整合重叠的事项 • 对 GS 级工作人员进行评估并减少一人 	<ul style="list-style-type: none"> • 实施培训 • 实施自动化 	

	2007	2008/09	2010/11
	<ul style="list-style-type: none"> • 利用商业信息技术和技能培训现职工作人员 • 重新考虑目前减少失败和产生错误信息的程序 • 确定为支援程序进一步自动化的案例 		
预期结果	<ul style="list-style-type: none"> • 减少 1 位 GS 级工作人员 	<ul style="list-style-type: none"> • 通过专门培训、自动化和流水线程序，提高效率，改进效果，以更好满足人们增长的需求 • 改进工作成果的质量 	
机构任择方案		<ul style="list-style-type: none"> • 指定一部分工作人员负责质量 	
条件与意见	<ul style="list-style-type: none"> • 确定自动化项目的业务案例 		
期末工作人员总数汇总	<p>正式</p> <p>D 1</p> <p>P 7</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 P: 6 ➢ 低级 P: 1 <p>GS 6.1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: 5.1 ➢ 低级 GS: 1 <p>短期</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: ➢ 低级 GS: <p>其他 1</p> <p>合计: 15.1</p>	<p>正式</p> <p>D 1</p> <p>P 7</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 P: 6 ➢ 低级 P: 1 <p>GS 6.1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: 5.1 ➢ 低级 GS: 1 <p>短期</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: ➢ 低级 GS: <p>其他</p> <p>合计: 14.1</p>	<p>正式</p> <p>D 1</p> <p>P 7</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 P: 6 ➢ 低级 P: 1 <p>GS 6.1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: 5.1 ➢ 低级 GS: 1 <p>短期</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: ➢ 低级 GS: <p>其他</p> <p>合计: 14.1</p>

计划 20：商标领域和工业品外观设计领域的国际分类

目标：

加强对国际商标和设计体系的管理。

介绍说明

1. **工作量：**根据采访和岗位调研，我们没有发现证明工作量明显增长的证据。下表显示本计划主要活动及时间投入的简况。该预算报告了近 2.5 人的工作当量，有 1 位顾问的费用由某个成员国支付。

行动	每年的时间投入	每年的频度
商标法常设委员会会议 (SCT)	280 天	2
成员国大会的投入	35 天	1
举办讨论会	100 天	2
推广活动	200 天	50
法律建议(商标、工业设计、地理标志)	100 天	50
《巴黎公约》第 6 条之三通知	可变量 (包括数据库开发)	可变量
专家委员会和工作组的会议	230 天	2
行政活动	65 天	可变量

据预测，工作量没有增长。

2. 下列领域的**能力欠缺：**

甲 法律、文件起草和交流技能

3. **要提高人员能力的领域：**

甲 积累行政支持的经验（WIPO 有严格的操作和措词规则）。本计划没有具备该知识的一般服务人员。

乙 简化审查和批准程序，以缩短程序。

丙 找到具有起草文件知识和良好的起草文件和写作技能的工作人员。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	<ul style="list-style-type: none"> • 培训现职工作人员, 补足现有空缺 • 审查批准程序, 改进办理时间拖延的情况。 • 可能替换不具备培训潜力的工作人员 	<ul style="list-style-type: none"> • 培训现职工作人员 • 实施解决方案 	
预期结果		<ul style="list-style-type: none"> • 工作人员人数没有改变, 但是通过培训改进了效率和效果。→ 赢得了时间和质量 	
机构任择方案			
条件与意见			
期末工作人员总数汇总	<p>正式</p> <p>D</p> <p>P 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 P: 1 ➢ 低级 P: 1 <p>GS 0.5</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: 0.5 ➢ 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: ➢ 低级 GS: <p>其他 :</p> <p>合计: 2.5</p>	<p>正式</p> <p>D</p> <p>P 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 P: 1 ➢ 低级 P: 1 <p>GS 0.5</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: 0.5 ➢ 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: ➢ 低级 GS: <p>其他 :</p> <p>合计: 2.5</p>	<p>正式</p> <p>D</p> <p>P 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 P: 1 ➢ 低级 P: 1 <p>GS 0.5</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: 0.5 ➢ 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: ➢ 低级 GS: <p>其他 :</p> <p>合计: 2.5</p>

计划 21：仲裁和调解服务以及域名政策和程序

目标：

通过仲裁和调解，解决知识产权争议，加强知识产权保护，加强建设互联网域名制度的知识产权保护法律框架。

介绍说明

74. 工作量：

- 甲 域名办理：基于我们的采访和逐岗位评估，域名处理占计划 21 工作量的 50%，今后的两个两年期间工作量预计有 10% 的增长。
- 乙 仲裁和调解：基于我们的采访和逐岗位评估，仲裁和调解占计划 21 工作量的 5%，今后的两个两年期间工作量预计有 20% 的增长。
- 丙 资源中心的的活动：基于我们的采访和逐岗位评估，资源中心的的活动占计划 21 工作量的 20%，今后的两个两年期间工作量预计有 10% 的增长。

75. 改进的领域：对工作量和工作人员总数需求的预期影响是什么？

- 甲 重新界定程序规则。尽管计划 21 有大量的文书工作，通过自动化可能提高效率。并且，向全世界发送和分发纸质文件耗财费时。尽管有电子手段支持，办理还是以纸质文件为基础，并要求审查和全面实施（主要是在不使用平台（Platform）工作的国家；参见乙项）。程序的改进，与自动化相关联，提供了提高效率、通过以电子手段而非纸张和邮寄服务分享文献来降低成本、提高速度的机会。
- 乙 自动/手动电子平台自 2006 年中开始实施。但是，该平台好象没有得到充分使用。当事人应在使用现行平台方面得到培训和支持。
- 丙 改进翻译和印刷（出版物）实物生产程序，可能提高效率。人们认为这些程序低效、冗长。

丁 雇用带薪的法律实习生，是过去几年工作量增加的结果。随着每年工作人员的变化，损失了大量的专有技术，为了发展专门的专有技术，每年都重新投入大量时间和费用。用正式工作人员取代一些此类实习生可提高效率。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	<ul style="list-style-type: none"> 确定在上述改进领域内改进程序和自动化的行动和项目规划。 	<ul style="list-style-type: none"> 开展对加强自动化支持的程序进行改进的项目 	
预期结果		<ul style="list-style-type: none"> 由于效率提高，工作量数值将节省 1 个劳动力 用同样数量的工作人员满足工作量增长带来的要求 	
机构任择方案			
条件与意见			
期末工作人员总数汇总	正式 D 1 P 3 ➢ 高级 P: 2 ➢ 低级 P: 1 GS 4.8 ➢ 高级 GS: 4.8 ➢ 低级 GS: 短期 GS 4 ➢ 高级 GS: 2 ➢ 低级 GS: 2 其他 3 合计: 15.8	正式 D 1 P 3 ➢ 高级 P: 2 ➢ 低级 P: 1 GS 4.8 ➢ 高级 GS: 4.8 ➢ 低级 GS: 短期 GS 4 ➢ 高级 GS: 2 ➢ 低级 GS: 2 其他 3 合计: 15.8	正式 D 1 P 3 ➢ 高级 P: 2 ➢ 低级 P: 1 GS 4.8 ➢ 高级 GS: 4.8 ➢ 低级 GS: 短期 GS 4 ➢ 高级 GS: 2 ➢ 低级 GS: 2 其他 3 合计: 15.8

计划 22：指导和执行管理

目标：

根据成员国的指令和内部条例、规则和可适用的法律，有成效地制定和管理 WIPO 的政策、战略和计划。

介绍说明

76. **工作量：**根据采访和岗位调研，我们没有发现可证明工作量变化的证据。

77. 尽管计划 22 没有大的改进领域，也可考虑下列各点：

- 巡察员办公室要求 1 个全日制工作量专职工作等时吗？
- 尽管是联合国的一项组织要求，但把所有的投诉集中在唯一的一个部门（即巡察员办公室、医疗服务和人力资源—社会福利）是否可能？另外一个方法是把对联合国机构和位于日内瓦的专门代理机构的投诉都集中在一个共享的问题解决中心。
- 把医疗服务和人力资源—社会福利结合起来，共占用 6 个全日制工作量专职工作等时。健康和安部门服务的雇员数量全日制工作量专职工作等时基本数据（来源：普华永道萨拉托加公司）显示，就工作人员的数量而言，该健康和安功能单位享有相当多的资源。健康和安部门向每医务健康安全全日制工作量专职工作等时服务于提供 200 个全日制工作量专职工作等时（的内部客户）的服务，而中间值是向每健康安全全日制工作量专职工作等时提供 334 个全日制工作量专职工作等时（内部客户）的服务。因此，社会福利和医疗服务的联合体不需要占用 6 个全日制工作量专职工作等时，我们建议把医疗服务和人力资源—社会福利部门的人员降低到 3.6 个全日制工作量专职工作等时。

健康和安功能单位	百分点		
	第 25	第 50	第 75
每个健康安全全日制工作量专职工作等时享有的全日制工作量专职工作等时(萨拉托加公司)	241	334	831

78. 计划 22 中的 27 人中，只有 1 位没有**因病缺勤记录**。尽管长期病假不是本计划的主要问题，27 位工作人员仍然请病假 274 天。把 274 天减少 50%可提高 0.5 个全时工作岗位的工作效益。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	<ul style="list-style-type: none"> 解决短期病假的问题 	<ul style="list-style-type: none"> 解决短期病假的问题 减少医疗和社会健康及安全联合部门的工作人员总数 	<ul style="list-style-type: none"> 解决短期病假的问题
预期结果			<ul style="list-style-type: none"> 因病缺勤情况减少 50%可提高 0.5 个全日制工作量专职工作等时的工作效益 通过医疗和社会健康与安全部门的协作，减少工作人员数量，可相应减少 3 个全日制工作量专职工作等时
机构任择方案			
条件与意见			
期末工作人员总数汇总	<p>正式</p> <p>D 5</p> <p>P 13.6</p> <p> ➢ 高级 P: 9.4</p> <p> ➢ 低级 P: 4</p> <p>GS 4</p> <p> ➢ 高级 GS: 4</p> <p> ➢ 低级 GS:</p> <p>短期</p> <p>GS 3.8</p> <p> ➢ 高级 GS: 1</p> <p> ➢ 低级 GS: 2.8</p> <p>其他</p> <p>合计: 26.4</p>	<p>正式</p> <p>D 5</p> <p>P 13.6</p> <p> ➢ 高级 P: 9.4</p> <p> ➢ 低级 P: 4</p> <p>GS 4</p> <p> ➢ 高级 GS: 4</p> <p> ➢ 低级 GS:</p> <p>短期</p> <p>GS 3,8</p> <p> ➢ 高级 GS: 1</p> <p> ➢ 低级 GS: 2.8</p> <p>其他</p> <p>合计: 26.4</p>	<p>正式</p> <p>D 5</p> <p>P 10.6</p> <p> ➢ 高级 P: 6.4</p> <p> ➢ 低级 P: 4</p> <p>GS 4</p> <p> ➢ 高级 GS: 4</p> <p> ➢ 低级 GS:</p> <p>短期</p> <p>GS 3,8</p> <p> ➢ 高级 GS: 1</p> <p> ➢ 低级 GS: 2.8</p> <p>其他</p> <p>合计: 23.4</p>

计划 23：预算控制和资源筹措

目标：

确保健全的预算控制、管理和成本收益，制定用于 WIPO 活动特别是用于技术合作的预算外资金的筹措策略。

介绍说明

79. 很多组织都采取**把财务主任办公室与财务会计部整合**的典型模式。尽管有人强烈主张将审计部从财务部独立出来，一些组织还是将其审计部同财务、会计和统辖部门财务办公室（controlling）融为一体。
80. 由于实行定期汇总文件和纸质文件的制度，目前的工作量带来时间上的压力，使得即使对日常活动中相当小数额的支出的审批都需要较长时间。其结果是办公时间的投向从较高价值的活动转移到例行审核。如果现职工作人员有人缺勤，一项工作需要其他人来处理，前述情况就成为一个突出问题。如果财务主任办公室与财务和管理整合在一起，更多的工作人员将会提高效率。
81. 如今，在 WIPO 内，财务主任办公室替代了整个 WIPO 内部管理绩效和问责制会计责任方面的工作事项，发挥了部分支持机制的作用。目前，财务主任办公室批准每一瑞士法郎的使用。**改进的领域：**
 - 甲 企业资源规划（ERP）体系可节省大量时间，提高效率、效果。例如，支出的批准可随着后面的工作流实现自动操作。资源规划体系通过把财务主任办公室与该组织其他部门联系，给 WIPO 提供了整合和联系不同活动的便利。企业资源规划体系也便利管理、控制和报告。
 - 乙 对派给**直线主管**的专门**授权代表**，根据计划主管或其他高级主管参照支出数额的大小给予授权，批准支出。
 - 丙 增加授权给合同与采购司。
 - 丁 批准支出的管理更加明确和严格。
 - 戊 对授权权限的定期审查。
82. 关于增加授权的决议的一个结果是，要求对 WIPO 管理人员进行**培训和简要介绍财务和会计程序**，以及他们的作用和责任。

83. 一个相关的结果是该办公室要求工作人员具有良好的财务和会计、处理和规划能力，而不是具有广泛的行政能力。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	<ul style="list-style-type: none"> 考虑整合财务主任办公室和财务司 发展更专业的财务和会计技能，和/或吸引具有这样技能的工作人员 审查审批支出的授权的程度 	<ul style="list-style-type: none"> 实施企业资源规划 发展更专业的财务和会计技能，和/或吸引具有这样技能的工作人员 实施经审查的授权签名 	
预期结果		<ul style="list-style-type: none"> 到 2009 年底，授权增加导致工作量减少。 我们认为，到这两年期末，企业资源规划会进入运作阶段。 	<ul style="list-style-type: none"> 如果企业资源规划得以运作，授权签名已被审查，我们估计最低可节省 3 位行政管理工作人员。
机构任择方案	考虑同财务司整合		
条件与意见			<ul style="list-style-type: none"> 企业资源规划得以运作
期末工作人员总数汇总	<p>正式</p> <p>D 1</p> <p>P 5</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 P: 1 低级 P: 4 <p>GS 2</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 GS: 1 低级 GS: 1 <p>短期</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 GS: 低级 GS: <p>其他 2</p> <p>合计: 10</p>	<p>正式</p> <p>D 1</p> <p>P 5</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 P: 1 低级 P: 4 <p>GS 2</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 GS: 1 低级 GS: 1 <p>短期</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 GS: 低级 GS: <p>其他 2</p> <p>合计: 10</p>	<p>正式</p> <p>D 1</p> <p>P 5</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 P: 1 低级 P: 4 <p>GS 1</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 GS: 1 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> 高级 GS: 低级 GS: <p>其他</p> <p>合计: 7</p>

计划 24：内部监督

目标：

强化该组织运作和活动的相关性、效果、效率、责任和诚信。

介绍说明

84. 内部审计和监督部门的工作量分布如下表：

行动	工作量
评估行动包括： <ul style="list-style-type: none">— 界定职责范围— 将具有特殊能力人员配备到评估团队（内部工作人员，如果需要可配备外部工作人员）— 执行评估— 报告— 讨论和推荐，包括收集反馈意见— 信息的异化	40%
效绩评估活动包括： <ul style="list-style-type: none">— 计划主管请求关于计划效绩报告（PPRs）的输入— 审查关于计划效绩报告和验证数据的输入— 起草报告— 递交报告，呈请总干事批准，向成员国递交，包括翻译成 6 种语言等	30%
注重成果的结果导向管理（RBM）：计划和预算的准备 <ul style="list-style-type: none">— 提出关于涉及 WIPO 计划和预算的结果导向管理结果框架的建议— 向计划主管的咨询— 起草计划和预算的正文部分	15%
顾问：质量评估、审查等的专门请求 <ul style="list-style-type: none">— 提出关于结果导向管理结果框架的一般性建议— 向计划主管提供效绩评估和数据收集评估方面的指导（连续性的）— 向计划主管提供评估的计划、执行和使用方面的指导（连续性的）	15%

85. **改进的领域：**尽管 WIPO 希望将其内部监督部门作为独立功能的部门予以保留，但是下列可能的领域还是需要改进：

- 甲 一些协同优势存在于（甲）该财务主任办公室的活动，这些活动的目标是履行管理、结构性和行政管理改革创新，以及履行专门项目的规划、准备、启动和实施；以及（乙）战略规划部门的活动。
- 乙 开发、实施成员国接受的评估方面的政策框架，可提高效率和服务水平。
- 丙 全年要为收集涉及结果/成果的相关信息而开发和实施更好的监测体制。
- 丁 发展计划主管的项目和计划管理能力。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	<ul style="list-style-type: none"> • 界定协同的领域并规划合作 • 培训计划主管的绩效评估技能。 • 培训计划主管的项目和计划管理能力。 • 开发、实施成员国商定的评估政策框架。 		
预期结果			
机构任择方案			
条件与意见			
期末工作人员总数汇总	正式 D 1 P 1 ➢ 高级 P: 1 ➢ 低级 P: GS 1 ➢ 高级 GS: 1 ➢ 低级 GS: 短期 GS ➢ 高级 GS: ➢ 低级 GS: 其他 合计: 3	正式 D 1 P 1 ➢ 高级 P: 1 ➢ 低级 P: GS 1 ➢ 高级 GS: 1 ➢ 低级 GS: 短期 GS ➢ 高级 GS: ➢ 低级 GS: 其他 合计: 3	正式 D 1 P 1 ➢ 高级 P: 1 ➢ 低级 P: GS 1 ➢ 高级 GS: 1 ➢ 低级 GS: 短期 GS ➢ 高级 GS: ➢ 低级 GS: 其他 合计: 3

计划 25：人力资源管理

目标：

对人力资源提供有效率、有成本效益的管理。

介绍说明

人力资源管理司的工作量很大程度上受下列事项的影响：

- WIPO 日常事务，如，资格审查、发布用工合同、跟踪可能的关于单独的弹性上班系统的安排记录的问题，安排和管理以及培训课程的安排和管理
- 工作人员的卫生和福利问题；和
- 主管和工作人员的请求，如招录新工作人员，或者现有或新岗位的分类。

人力资源管理司目前正咨询人力资源战略，和一些更具战略性的人力资源项目的创新和调节。这代表着人力资源管理司作用的重大转变。

WIPO 人力资源管理司同其它组织相比显得人员超编，也面临客户对服务水平的批评。其中的原因是复杂的，但可通过整套计划得以解决，这一整套计划包含了新的人力资源战略的采用和实施。

首先考虑人力资源管理司内的工作人员总数的水平：

- 一个全日制工作量专职工作等时人力资源工作人员服务的雇员数量的基本数据（来源：普华永道萨拉托加公司）显示，人力资源管理司享有相当多的资源。人力资源管理司有 28 个全日制工作量专职工作等时/每人力资源全日制工作量专职工作等时的待遇。这使人力资源管理司处在远低于欧洲基准公共部门的组织的第 25 百分位数的水平。见下表。

	公共部门			欧洲跨行业		
	百分点			百分点		
	第 25	第 50	第 75	第 25	第 50	第 75
全日制工作量专职工作等时/人力资源部门全日制工作量专职工作等时	42	61	89	60	87	125

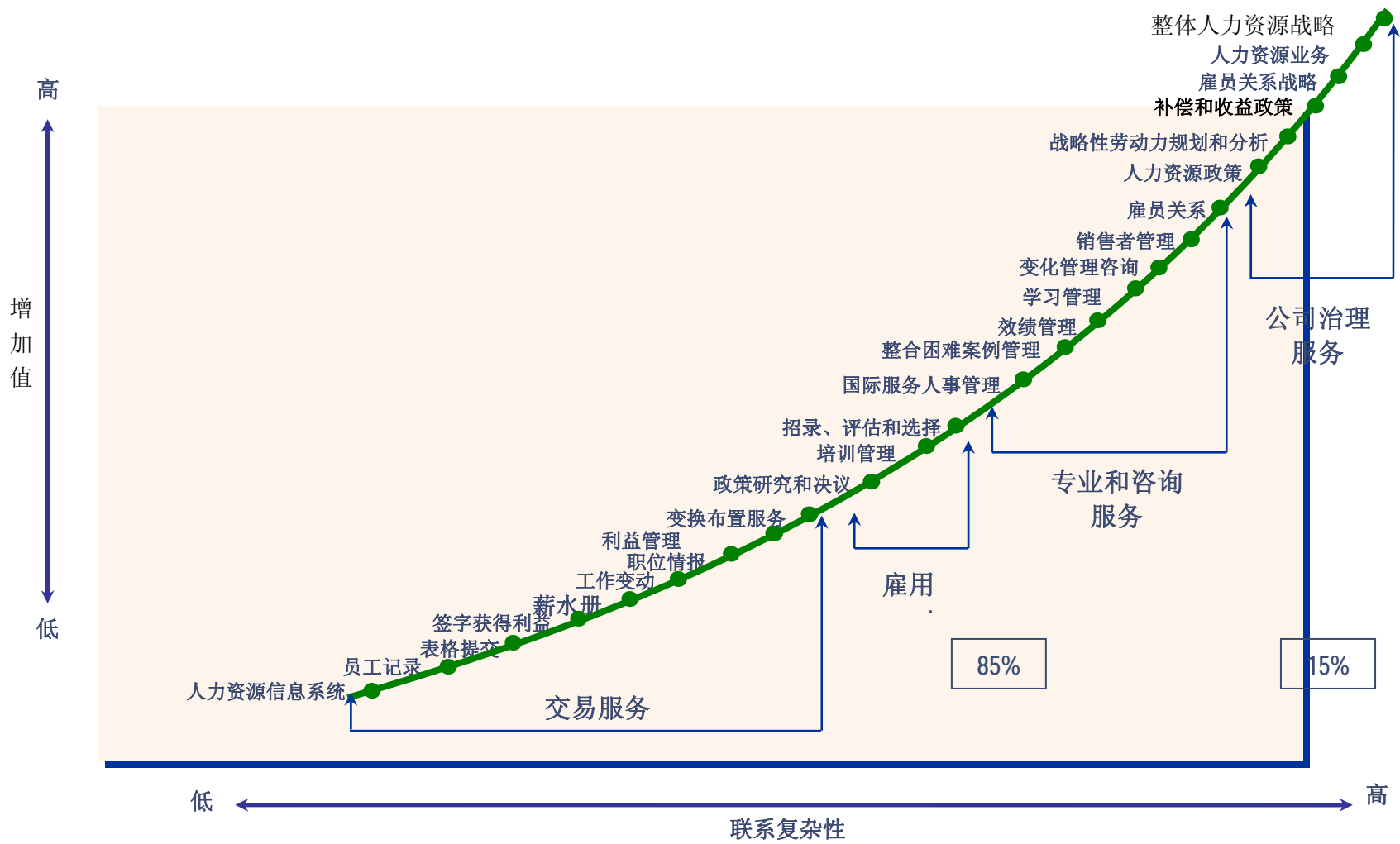
- 人力资源管理司效绩效率低的问题相当明显，问题背后存在一些原因，特别是：
 - 目前的活动包含在人事管理中，该管理的许多审批环节大都使用手工操作的系统。程序效率提高产生的节余，和下面所评论的其他创新，都会促使人力资源管理司至少能在 2008/2009 年间达到第 50 百分位数的效绩水平。为达到这些水平而进行的工作人员重新部署/减少，直到 2010/2011 才能实现。
 - 我们采访收集的材料统计显示，一些人力管理活动如培训和招聘新工作人员的水平，最近在下降。用于培训和招聘新工作人员的工作量应该增加，但是要适应新的要求和方法，能力要求应根据今天新的形势作出相应变化。
 - 还没有建立有效率、一体化的人力资源信息系统（HRIS）。为使人力资源管理司实现 75% 的效绩水平，需为该司采用新的人力资源信息系统的业务案例进行规划。新的人力资源信息系统的业务案例，应为人力资源管理司达到第 75 百分位数的效绩水平的目标作出谋划。但是这这就要求完全采用与具备良好能力和技能的人力资源专家共事的新方法。可决定何时可以达到新的效绩效率的关键因素，是人力资源信息系统，融合为企业资源规划组成部分的时间进程。
 - 因病缺勤是人力资源管理司面对的一项重要工作内容。2006 年，8 个工作人员请病假的期限都在 20 天以上，共计 554 个工作日。在其他的小组中，除 2 人以外，其他人都曾休病假（少于 20 天），

共计 260 天。把长期和短期病假都减少 50%，将相应增加约 2 个全日制工作量专职工作等时。

人力资源管理司应从以下方面提高服务水平：

- 采用和实施拟议的人力资源战略。
- 效率更高、效果更好的方法。
- 具备相应能力的人力资源工作人员。
- 关于人力资源管理司新的组织形式的计划
- 解决人力资源管理司内当前存在的因病缺勤问题

外包是一个可协助人力资源管理司将主要精力集中在战略问题的方法，同时还可降低成本。但是，仅 WIPO 自身并不是人力资源外包服务提供商的主要对象，WIPO 只是接受部分服务，如培训或福利管理。我们的建议是在外包前建立人力资源程序。下图显示的是欧洲典型的组织外包的程序内容。



建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	<ul style="list-style-type: none"> 确定并交流人力资源战略草案。 把该战略变为前后一致的行动计划,把责任落实到人力资源管理司。 界定人力资源管理司的新作用和效绩指标。 评估 D 级和 P 级工作人员的相关人力资源管理技能。 对弹性工作时间制度进行技术投资,为减少对两个 G 级别工作人员的需求做准备。 规划和重新整合其它人力资源程序。 为开发作为实施企业资源规划组成部分的人力资源信息系统做准备。 为 WIPO 改进计划确定资源要求。 	<ul style="list-style-type: none"> 分阶段实施新的组织方式的计划。 通过体力劳动和现有技术,采用并整合人力资源程序。 为企业资源规划的实施做准备,部署已全部整合过的程序—2010/2011 实施。 发展 D 级和 P 级工作人员的人力资源管理技能。 采用新的弹性工作时间技术后,减少人力资源管理部工作人员总数(2 个 G 级岗位)。 重新确定人力资源管理司资源的新作用。 在全面实施新结构、新作用、新程序和新技术后,确认人力资源管理司人手过剩。 开始替代计划。 获得新的人力资源管理司资源,填补关键且空缺的岗位。 评估人力资源管理司活动外包的机会。 实施减少因病缺勤情况的行动计划 	<ul style="list-style-type: none"> 新的人力资源管理司结构和在 WIPO 中一直运行的程序。 发展雇员和经理的人力资源管理自我服务技能。 继续对因病缺勤问题进行管理。
预期结果	<ul style="list-style-type: none"> 人力资源管理司的作用和职责变得清晰。 按照规划删除关键程序的不必要批准步骤,会加快行动进程,减少人力资源管理司的工 	<ul style="list-style-type: none"> 采用弹性工作时间的新技术后出现 2 位 G 级工作人员的调动和/或裁员调整 整合后的程序会带来 WIPO 和人力资源管理司效率的提高—基准效率的 	<ul style="list-style-type: none"> 到 2011 年底,人力资源信息系统完全运行,由此产生效率的提高 在此基础上, WIPO 人力资源管理司的运作可获得第 50 百分位数的效绩—1

	2007	2008/09	2010/11
	<p>作量，即使没有优异的技术平台。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 都认可的服务水平 • 人力资源管理司准备在 WIPO 改进计划中发挥主要作用。 • 人力资源管理司工作人员早期的身份证明将不会改变，尽管他们要按照规划被培养或裁减 	<p>提高可能会导致 10 个岗位的净减少。设想是这两年期在保持平衡的前提下，可减少 5 个岗位，产生的差额留待下一阶段，在 2010 年/2011 年进行调动和/或裁员</p> <ul style="list-style-type: none"> • 到 2009 年底，长期和短期病假要减少 25%，因此产生 1 个全日制工作量专职工作等时的工作效益。 	<p>个人力资源管理司的全日制工作量专职工作等时的服务对象对应 61 个雇员 (来源：萨拉托加公司)。这种情况下，一个常设性机构配备 21 位工作人员是合理的。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 到 2011 年底，长期和短期病假要减少 50%，因此再增加 1 个全日制工作量专职工作等时的能力。
机构任择方案	<ul style="list-style-type: none"> • 计划把人力资源管理司从中央集权部门调整为提供服务的部门。 • 考虑人力资源管理司是否应直接向总干事负责。 	<ul style="list-style-type: none"> • 分阶段实施新组织形式的计划，这涉及新程序和技术的采用。 	
条件与意见	<ul style="list-style-type: none"> • 设计和重构人力资源程序所要求的额外工作，以及人力体力和技术支持。对外包内容的建议是 1 个 S/T 实习生，与人力资源管理司等同的部门，或顾问指导，为期 6 个月。 • 设计和重构人力资源程序也会占用一般服务或专业工作人员的一些时间，但是早期已具有这样的效率的话，将会使额外的工作量保持平衡。 • 发展人力资源管理技能的预算（2008 年/2009 年，200,000 瑞士法郎） 	<ul style="list-style-type: none"> • 人力资源管理司的进一步发展，依赖已实施的作为企业资源规划组成部分的人力资源信息系统。 	<ul style="list-style-type: none"> • 新工作方式的全面实施要求人力资源管理司工作人员具备良好的技能和能力。这意味着对拟议的工作人员净人数的额外调整和/或裁员。 • 假定没有超过人力资源战略的宏大的新计划。

	2007	2008/09	2010/11
期末工作人员总数汇总	<p>正式</p> <p>D 3</p> <p>P 14</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 P: 7 ➤ 低级 P: 7 <p>GS 18.5</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: 16.7 ➤ 低级 GS: 1.8 <p>短期</p> <p>P</p> <p>GS 4.9</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: 1.6 ➤ 低级 GS: 3.3 <p>其他 3</p> <p>合计: 43.4</p>	<p>正式</p> <p>D 3</p> <p>P 16</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 P: 8 ➤ 低级 P: 8 <p>GS 14</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: 14 ➤ 低级 GS: <p>短期</p> <p>P</p> <p>GS 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: 2 ➤ 低级 GS: <p>其他</p> <p>合计: 35</p>	<p>正式</p> <p>D 1</p> <p>P 12</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 P: 6 ➤ 低级 P: 6 <p>GS 8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: 8 ➤ 低级 GS: <p>短期</p> <p>P</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: <p>其他</p> <p>合计: 21</p>

计划 26：财务

目标：

确保 WIPO 财务运行依照适用的规则和条例，以高效率、透明和负责的方式开展。

介绍说明

1. 财务司的工作量，主要包括《专利合作条约》和商标内的工作量，履行安排的数量和学院活动的数量。收入科的工作量包括学院新活动的数量，这些活动 2004 年以前是免费的，自 2004 年以来数量翻番。有 2 到 3 人负责学院的财务审批和支付事项；也就是说收入科总工作人员的 40% 现在忙于支付。90% 的支票来自其他系统，形成大量的额外工作负担。在同一个科，出版物的工作量明显下降，我们将使用甲骨文软件处理支付问题。
2. WIPO 工作人员执行的项目（任务）的数量在过去 2 年增长 60%。

年	WIPO 工作人员执行的 任务次数
2004	1,009
2005	1,335
2006	1,629

3. 负责差旅安排的团队 2006 年经办了 3,068 件**差旅审批**。他们处理每件审批需要 30 分钟的时间，这样，每年的工作量达到约 1 全日制工作量专职工作等时：

$$(30 \text{ 分钟} * 3068) / (60 \text{ 分钟} * 8 \text{ 工作小时}) = 192 \text{ 工作日}$$

除了差旅审批授权外，该团队 2006 年还要处理 1,709 件签证申请。他们处理每件签证申请需 45 分钟的时间，这样，每年的工作量达到约 0.73 个全日制工作量专职工作等时：

$$(45 \text{ 分钟} * 1709) / (60 \text{ 分钟} * 8 \text{ 工作小时}) = 160 \text{ 工作日}$$

差旅科配备 5 个工作人员。在我们采访阶段，这个科把这些唯一的活动描述成“事件”。我们认为对一些额外的行政事务和团队管理应有说明。但是，这些额外的时间无助于解释实际全日制工作量专职工作等时（5）和差旅审批工作量之间的差距。我们建议将差旅批准团队裁减 3 人，除非找到清晰的能分清预计的工作量和实际工作人员总数间的差距的解释。

4. **差旅审批程序授权的处理**仍旧是以人力和（碳）纸为基础的处理，涉及到一些工作人员（旅行社、财务主任办公室、财务司，计划主管和差旅工作人员）。该操作的自动化工作已列入规划（计划在 2007 年 6 月实施电子差旅系统）。已规划的投资可为差旅审批涉及的人员节省时间（项目所需要的工作人员和提供行政事务和批准的工作人员）。与自动化并行的是，我们也建议对审批人的数量进行审查。
5. 应考虑**进一步自动化**，改进现在的信息技术系统与《专利合作条约》和商标的支付与注册间的联系，目前《专利合作条约》和商标支付与注册数量很大。建立财务司与其他部门，如采购调配司和人力资源司之间的工作流程接口量互动联系，将会极大提高财务司的效率和有效性。
6. 财务司**超过 10%的工作人员休 20 天以上的病假**（相当于 36.2 个全时劳动当量中的 5 个全时劳动当量）。总计，它们缺勤 302 天，占财务司总病假天数的 56%。长期病假减少 50%会产生 0.7 个全日制工作量专职工作等时的增益。
7. 从在财务司每一全日制工作量专职工作等时所服务的本组织部门工作的雇员的数量的基本数据（来源：普华永道萨拉托加公司和普华永道全球最佳实践）可以看出，说明财务司享有大量的资源。财务司的 1 个财务全日制工作量专职工作等时服务对象为对应 34.5 个雇员全日制工作量专职工作等时。相对于这样的基准，即与 1 个财务全日制工作量专职工作等时服务于对应 46 个雇员这样的基准相比较，全日制工作量专职工作等时，WIPO 低于这个市场中间值，且被排在约第 42 个百分位数的位置。如果财务运行数据中包括了财务主任办公室功能中的全日制工作量专职工作等时，相应的市场比较会进一步恶化。的确，基准数据包括财务主任办公室的统辖职能，财务主任办公室作用在大多数组织中都是财务司职能的一部分。

财务作用	支持功能		
	百分点		
	第 25	第 50	第 75
全日制工作量专职工作等时每财务功能全日制工作量专职工作等时 (萨拉托加公司)	25	46	88

8. 财务运行部门中 19%的工作人员的年龄在 55 岁到 60 岁之间。因此我们建议制定相应的**衔接规划**，确保今后 5 年的连续性。而且，通过正式的衔接规划的制定，可避免隐形的知识和专长的损失。

建议的行动与后果

	2007	2008/09	2010/11
行动	<ul style="list-style-type: none"> • 差旅审批程序的重构和自动化 • 其它财务程序的设计和重构 • 准备一个关于财务系统与 WIPO 其它系统联系的业务案例 • 制定一个减少因病缺勤情况的具体行动计划 	<ul style="list-style-type: none"> • 实施减少因病缺勤情况的计划 	<ul style="list-style-type: none"> • 继续管理因病缺勤的情况。
预期结果		<ul style="list-style-type: none"> • 到 2009 年底, WIPO 要配备自动化和重构的差旅审批系统, 由此可节省 3 个全日制工作量专职工作等时 • 到 2009 年底, 超长病假将减少 25%, 由此可提高 0.35 全日制工作量专职工作等时的工作效益 	<ul style="list-style-type: none"> • 到 2011 年底, 长期病假将减少 50%, 由此可提高 0.7 全日制工作量专职工作等时的工作效益 • 财务司以市场基准的中阶为标准, 这样到 2011 年可减少 3 个全日制工作量专职工作等时
机构任择方案	<ul style="list-style-type: none"> • 考虑把财务作为整套行政管理组成部分 		
条件与意见		<ul style="list-style-type: none"> • 经证实的技术投资方面的业务案例 	<ul style="list-style-type: none"> • 财务自动化方面的预算 • 财务自动化方面的预设时间
期末工作人员总数汇总	<p>正式</p> <p>D 1</p> <p>P 9</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 P: 4 ➢ 低级 P: 5 <p>GS 20.2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: 20.2 ➢ 低级 GS: 	<p>正式</p> <p>D 1</p> <p>P 9</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 P: 4 ➢ 低级 P: 5 <p>GS 20.2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: 20.2 ➢ 低级 GS: 	<p>正式</p> <p>D 1</p> <p>P 9</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 P: 4 ➢ 低级 P: 5 <p>GS 20.2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: 20.2 ➢ 低级 GS:

	<p>短期</p> <p>GS 6</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: 2 ➤ 低级 GS: 4 <p>其他</p> <p>合计: 36.2</p>	<p>短期</p> <p>GS 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: 1 ➤ 低级 GS: 2 <p>其他</p> <p>合计: 33.2</p>	<p>短期</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: <p>其他</p> <p>合计: 30.2</p>
--	--	--	--

计划 27：信息技术

目标：

确保各组织的信息技术系统的可靠、安全、可持续、有成本效益运行，同时，运用信息技术系统改进业务程序。

介绍说明

信息技术的功能，为实现信息技术的目标必须转变，这是信息技术本身的作用所要求的。我们将在以下部分说明对功能转变得出以上结论的原因。

- 在 1 个信息技术全日制工作量专职工作等时所服务的雇员数量的基本数据（来源：普华永道萨拉托加公司和普华永道全球最佳做法）说明就工作人员数量而言，信息技术功能享有大量的资源。信息技术功能提供的服务，系每一信息技术专职工作等时的服务对象为 20 个全日制工作量专职工作等时（内部客户）。相对于这样的萨拉托加公司基准范例，WIPO 信息技术功能低于这个市场中间值，且相对于其它组织，被排在约第 37 个百分位数的位置。根据全球最佳做法这个第二基准来源，WIPO 信息技术功能被排在约第 33 个百分位数的位置，也说明在市场中间值之下的信息技术功能享有大量的资源。

信息技术功能	百分点		
	第 25	第 50	第 75
每信息技术全日制工作量专职工作等时的全日制工作量专职工作等时（萨拉托加公司）	17	23	68
每信息技术全日制工作量专职工作等时的全日制工作量专职工作等时（全球最佳做法）	17	26	40

- 在采访和关注小组活动期间，我们收到针对信息技术基础设施的重大投诉。投诉包括下列领域：

- 甲 使用的技术过时
- 乙 缺乏一体化的系统
- 丙 信息技术部门内部的反应时间过长
- 丁 没有（清晰的）信息技术战略

11. 被采访人强调，存在几项技能如项目管理、Peoplesoft 软件专家、可扩展标记语言（XML）、Java 和 Oracle（甲骨文）软件缺乏的情况。
12. 尽管外包是一个可能减少成本、提高效率的方法，但现阶段我们不建议考虑外包方法。我们的建议是考虑在可能的外包前，首先对程序进行整理。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	<ul style="list-style-type: none"> • 发展信息技术技能 • 设计和重构信息技术程序 • 制定连贯的信息技术战略，包括清楚分配职责的行动计划 • 整合客户支持单位，减少重复 I 	<ul style="list-style-type: none"> • 继续发展信息技术技能 • 考虑能外包的程序（在设计和重构信息技术程序后） • 使信息技术功能更好适应内部客户的需求。 • 如改编信息技术功能，要提升控制程度（减少小部门的数量） 	<ul style="list-style-type: none"> • 发展信息技术技能
预期结果	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • 到 2009 年底，经重构的信息技术功能投入使用 	<ul style="list-style-type: none"> • 到 2011 年底，WIPO 外包一些如协助支持的活动。这就把 13 个全日制工作量专职工作等时转移给外部提供商。 • 我们估计，到 2011 年底，WIPO 要把信息技术工作人员总数降低到 54 位（包括 13 位来自外包的协助的工作人员），这就会使 WIPO 居于欧洲基准范例的中间百分位数（来源：萨拉托加公司）

	2007	2008/09	2010/11
机构任择方案			
条件与意见	<ul style="list-style-type: none"> 信息技术功能重构会占用 P 和 GS 级别的工作人员的时间（估计：0.5 全日制工作量专职工作等时） 今后四年发展信息技术技能的预算(200,000 瑞士法郎) 	<ul style="list-style-type: none"> 经证实的外包业务案例 信息技术功能重构会占用 P 和 GS 级别的工作人员的的时间（估计：0.5 全日制工作量专职工作等时） 今后四年发展信息技术技能的预算（200,000 瑞士法郎） 	<ul style="list-style-type: none"> 今后四年发展信息技术技能的预算（200,000 瑞士法郎）
期末工作人员总数汇总	<p>正式</p> <p>D 2</p> <p>P 35</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 P: 26 ➤ 低级 P: 9 <p>GS 11.8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: 10.8 ➤ 低级 GS: 1 <p>短期</p> <p>GS 5</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: 2 ➤ 低级 GS: 3 <p>其他 8</p> <p>合计: 61.8</p>	<p>正式</p> <p>D 1</p> <p>P 35</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 P: 26 ➤ 低级 P: 9 <p>GS 11.8</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: 10.8 ➤ 低级 GS: 1 <p>短期</p> <p>GS 5</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: 2 ➤ 低级 GS: 3 <p>其他 8</p> <p>合计: 60.8</p>	<p>正式</p> <p>D 1</p> <p>P 36</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 P: 26 ➤ 低级 P: 10 <p>GS 4</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: 3 ➤ 低级 GS: 1 <p>短期</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: <p>其他</p> <p>合计: 41</p>

计划 28：会议、语文、印刷和存档

目标：

提供更为高效率、更有成本收益的会议、语文、印刷和存档。

介绍说明

86. **工作量：**根据采访和岗位调研，**我们没有发现可证明会议、语文、印刷和存档的工作量明显增加的证据。**下表提供了 2003 年以来活动增加的信息：

	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
接入的电话	无资料	75,000	71,059	81,600
邮件项目	1,118	1,107	1,344	1,585
在日内瓦的会议	52	63	65	91
日内瓦以外的会议	104	105	128	188
会议室：与 WIPO 外部的参会人的会见	614	608	599	774

87. **工作量：**根据采访和岗位调研，**我们没有发现可证明语言服务—翻译司的工作量明显增加的证据。**

	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
会议： 同声传译人员 天数	无资料	1,539	1,944	2,635

88. **工作量：**根据采访和岗位调研，**我们没有发现可证明印刷和出版物制作司服务的工作量明显增加的证据。**

89. 我们的采访和岗位调研确认了潜在的**效率增益。**

甲 会议、交流和档案管理部门具有潜在的效率增益：

- (i) 在交流中采用更多电子载体、更少纸质载体的方式（例如：会议邀请）。
- (ii) 在档案管理中应考虑电子文档的记录、管理和归档（即，目前，对接收到的每封信件/中心电子邮件/传真都要扫描并手工导入中央系统）。

语言司平均雇用 30 个外部的翻译人，每次雇用翻译人员都是按个案处理的。语言司一年平均 20 次请求追加财务主任办公室财务资源。这些请求涉及冗长的行政程序。**单一的一项单独的外包合同可减少**花费在准备这些合同上的**时间**，更为重要的是，它可处理当前因由于未及时按短期翻译需求划拨财务资源而出现的积压文件，这种情况皆由追加预算外资金请求所须履行的冗长的行政程序所致。同时，对于外包，要建立一套健全的风险管理和控制机制。

较协调的外包有利于提供新语种。语言服务领域对中文和俄语的需求不断增长。外包适应了短期翻译需求对灵活性的要求。

语言司现有程序一般需动手翻译，也很冗长：目前案文修订工作和日志是手写记录的，使这些程序自动化会减少 2 个全日制工作量专职工作等时。插入修正（部分工作仍是手工完成的）的进一步自动化和术语数据库的引入，会进一步使工作人员总数减少 2 个全日制工作量专职工作等时。

90. **外包**是一种组织方式：

甲 **会议、交流和档案管理部门**的很多活动，都可**考虑作为外包的潜在对象**，但电信服务是个例外。目的是减少工作岗位和工作人员总数，同时提高服务水平。例如，从我们的观点看，我们几乎找不到与 WIPO 相同规模的组织内部配备共 11 人的传达/司机部门的经济理由。外包可以把本计划工作人员总数减少到 41 个全日制工作量专职工作等时。

乙 在语言服务方面，WIPO 目前采用内部翻译服务和外包翻译服务相结合的方式。我们建议对两种方式评估，以决定 WIPO 完全采用**外包翻译**的方式是否合适。我们还建议确定一个具体的业务案例。

丙 在**印刷和出版制作服务**方面，没有证据显示工作量有增长，但是执法及特殊项目司，2006年基于有大量工作未完成的原因，没有印刷出版物。印刷和出版物服务全部外包的问题得到关注。全部外包可能节约19个全日制工作量专职工作等时。

91. 如果出台不把翻译工作外包的决定，还存在对不同的翻译单位进行组织协同从而产生合力的情况：

甲 既然WIPO有3个独立的翻译部门（语言司，《专利合作条约》的翻译股，商标、工业品外观设计和地理标志翻译处），为了提高效率和成本收益，我们建议讨论**整合/合并三个部门**的业务案例。尽管商标翻译的性质稍有不同（翻译内容是词而非句子），为该商标部门开发、培训和使用术语数据库同样会提高效率，降低成本。

乙 建议把**电信部门划给信息技术司**（交流服务部分）。当前的组织趋势是把信息技术和电信活动合并为信息通信技术。

92. 2006年**休病假**20天以上工作人员共21人。其中1人休病假1年。假定该工作人员一整年的病假是正当的，在计划28中总计1,473天病假中，其他20人休的病假达到905天。把905天减少50%，则会增加2个全时工作岗位的工作效益。

93. 在总计96.9个全日制工作量专职工作等时中，24人的年纪达到或超过55岁。这意味着未来几年将有许多人**退休**。这就产生了招录新员工和及时传授知识的需求。因此应制定正式的衔接规划。

94. 假如有关本计划的大部分活动不选择外包的工作方式，我们会强烈建议提升控制程度，以裁减管理层的规模。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	<ul style="list-style-type: none"> 评估对电子交流的技术投资 评估对电子文档记录和存档的技术投资 准备利用内部资源或将工作外包给所有的翻译人员以及包含对成本收益分析的技术投资需求的业务案例 	<ul style="list-style-type: none"> 实施电子通信技术 实施对电子文档记录和存档的技术投资 	<ul style="list-style-type: none"> 在业务案例基础上，执行所有翻译利用内部资源/外包的模式。 在业务案例基础上，执行印刷和出版服务外包的模式 执行传达人员/司机单位、会议单位、邮件发送单位和记录管理及存档服务

	2007	2008/09	2010/11
	<ul style="list-style-type: none"> • 准备利用内部资源或外包所有的印刷和出版服务方面的业务案例 • 准备整合语言司和《专利合作条约》工作部门、商标事务部门的翻译部门的业务案例 • 管理旷工情况 • 预先考虑衔接规划 		
预期结果		<ul style="list-style-type: none"> • 到 2009 年底, WIPO 采用更多的电子通讯、电子文档记录和存档, 可节约大约 4 个全日制工作量专职工作等时。 • 到 2009 年底, 特别长的病假要减少 25 %, 由此可提高 1 个全日制工作量专职工作等时的工作效益 (如果没有外包业务) 	<ul style="list-style-type: none"> • 对于内部解决方式, 提升控制程度 (-2 个工作人员) • 对于内部解决的模式, 到 2011 年底, 长期病假减少 50 %, 由此可再提高 1 个全日制工作量专职工作等时的工作效益 • 对于内部解决的模式和重大技术投资, 商标翻译部门的工作人员总数会减少 14 (如下) • 对于所有翻译人员外包的模式, 工作人员总数减少的更多 • 如果印刷规划的工作人员全部外包, 工作人员总数可减少 19 个全日制工作量专职工作等时 • 如果外包传达人员/驾驶员单位、会议单位、邮件发送单位和记录管理及存档服务, 工作人员总数要减少 14 个全日制工作量专职工作等时
机构任择方案			
条件与意见		<ul style="list-style-type: none"> • 确定关于拟议外包活动的业务案例 	

	2007	2008/09	2010/11
期末工作人员总数汇总	正式	正式	情况 1: 利用内部资源
	D 4	D 4	正式
	P 24.6	P 24.6	D 2
	➤ 高级 P: 14.8	➤ 高级 P: 14.8	P 24.6
	➤ 低级 P: 9.8	➤ 低级 P: 9.8	➤ 高级 P: 14.8
	GS 43.7	GS 43.7	➤ 低级 P: 9.8
	➤ 高级 GS: 35.7	➤ 高级 GS: 35.7	GS 41.7
	➤ 低级 GS: 8	➤ 低级 GS: 8	➤ 高级 GS: 34.7
	短期	短期	➤ 低级 GS: 7
	GS 22,6	GS 18,6	GS 16,6
➤ 高级 GS: 1.8	➤ 高级 GS: 1.8	➤ 高级 GS: 1.8	
➤ 低级 GS: 20.8	➤ 低级 GS: 16.8	➤ 低级 GS: 14.8	
其他 2	其他 2	其他 2	
合计: 96.9	合计: 92.9	合计: 86.9	
		设想 2: 外包	
		正式	
		D 1	
		P 2	
		➤ 高级 P: 2	
		➤ 低级 P:	
		GS 3	
		➤ 高级 GS: 2	
		➤ 低级 GS: 1	
		短期	
		GS	
		➤ 高级 GS:	
		➤ 低级 GS:	
		其他	
		合计: 6 (+ 3 人转到信息技术部门)	

计划 29：房舍建筑管理

目标：

以有效率和成本收益的方式管理、合理经营和维护 WIPO 的房舍建筑，最大限度地确保 WIPO 全体工作人员、WIPO 大厦的来访者和 WIPO 会议代表团的和平安。

介绍说明

1. 现阶段，14 位工作人员的团队（房舍建筑司）全部忙于现在房舍建筑的维护工作。同新大楼的潜在外包相似，该建筑管理的外包也在考虑当中。然而，我们建议 WIPO 在新大楼投入使用并发挥功能时才考虑这个方法。我们期待，尽管这个团队不会负责迁居工作，他们的工作量在迁居期间也会增加。一旦迁居工作完成，把该团队外包将是个可行的方法。
2. 房舍建筑司忙于技术装置的维护、小的修缮（每年有 400 件）、6 个或 7 个大型技术设施项目（大约有 100,000 瑞士法郎）、及每年 20 个或 30 个重要工作（10,000 到 100,000 瑞士法郎之间）。同 2005 年 500 家搬迁相比，2006 年有 840 家内部搬迁。出租场地管理、绿化和清洁合同的管理以及保险管理，都因更加繁杂的采购程序而更花费时间。房舍建筑司工作人员花费很多时间忙于行政性程序，这一比例有时占他们时间的 40%。
3. 为适应 **H-MOSS(总部最低运行安全) 标准**，期待 WIPO 在治安防卫方面有更大资金投入。现行治安人员团队下一年将新增 7 人。安全和平安协调服务 (SSCS) 规划雇用咨询人员来评估 WIPO 的控制系统。外聘的咨询人员将设计一个控制室。安全和平安协调服务在 2007 年底将承担该系统和控制室的安装和运行。对安全和平安协调服务团队的设想是共有 14 全日制工作量专职工作等时，包括下列职责：
 - 甲 3 个 P 级人员的职责（司长、高级安保员和 P3 级安保官）
 - 乙 1 个 P2 级/G7 职责（行政管理、规划和预算）
 - 丙 10 个 GS 职责
 - a) 行政管理支持和泊车
 - b) 两个接待员，

- c) 风险管理、调查、清除,
- d) 看守人, 安全操作规程,
- e) 安全检查会议/贵宾 (VIP) /培训,
- f) 通道、安全、证章, 锁,
- g) 紧急反应、火情、医疗,
- h) 控制室,
- i) 监督外包的警卫

我们置疑 14 人的内部 (in-house) 团队保卫安全的必要性。我们建议考虑把该事务外包而不是再增加 7 人。3 个信息通信技术安全人员可以不外包, 但要调动到信息技术部门。

4. 本计划中, 11 人的年纪达到或超过 55 岁。这意味着未来几年将有几人**退休**。这就产生了招录新员工和及时传授知识的需求, 这一问题与内部 (in-house) 调配或外包模式的选择问题是并存的。
5. 去年休病假 20 天以上的工作人员共 3 人。其中 1 人休病假 1 年。假定该工作人员一整年的因病缺勤是正当的, 本计划预计的**因病缺勤**管理产生的潜在工作效益增益会受到制约。
6. 房舍建筑司和安全、平安协调服务部门的管理结构相对 35.5 个全日制工作量专职工作等时来说, 相当繁重: 房舍建筑司有 (1) 房舍建筑司司长, (2) 房舍建筑管理科科长, (3) 组织和物资科科长。我们建议把管理结构简化到 1 人。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	<ul style="list-style-type: none"> • 准备一个从 2010 年起外包房舍建筑管理的业务案例 • 准备一个从 2010 年起外包保安团队的业务案例 	<ul style="list-style-type: none"> • 到 2009 年底, 外包房舍建筑管理 • 到 2009 年底, 外包保安团队(如果可能, 时间会更早) • 把信息技术安全工作人员调动到信息团队。 • 缩减管理团队规模, 从 	

	2007	2008/09	2010/11
		3 个全日制工作量专职工作等时减少到最多 2 个	
预期结果		<ul style="list-style-type: none"> 到 2009 年底前, WIPO 拥有一个经裁减的管理团队, 由此节省 1 个全日制工作量专职工作等时 到 2008 年初之前, 1 个全日制工作量专职工作等时的工作人员(65 岁以上) 要退休 	<ul style="list-style-type: none"> 2010 初, 如果房舍建筑管理和安全科得以外包, WIPO 可节省 27.5 个全日制工作量专职工作等时。 3 个全日制工作量专职工作等时的团队仍然留任 (in-house) (1 个管理房舍建筑的外部供应商, 1 个管理外部安全供应商和 1 个行政助理)
机构任择方案			
条件与意见		<ul style="list-style-type: none"> 确定拟议的外包事项的业务案例 	
期末工作人员总数汇总	<p>正式</p> <p>D 2</p> <p>P 11</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 P: 6 ➤ 低级 P: 5 <p>GS 16.4</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: 13.4 ➤ 低级 GS: 3 <p>短期</p> <p>GS 5,3</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: 1 ➤ 低级 GS: 4.3 <p>其他 0.8</p> <p>合计: 35.5</p>	<p>正式</p> <p>D 1</p> <p>P 10</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 P: 5 ➤ 低级 P: 5 <p>GS 16.4</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: 13.4 ➤ 低级 GS: 3 <p>短期</p> <p>GS 5,3</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: 1 ➤ 低级 GS: 4.3 <p>其他 0.8</p> <p>合计: 33.5</p>	<p>正式</p> <p>D</p> <p>P 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 P: 2 ➤ 低级 P: <p>GS 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: 1 ➤ 低级 GS: <p>短期</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: <p>其他</p> <p>合计: 3</p>

计划 30：旅行和采购

目标：

向 WIPO 提供更划算和更有效的差旅和采购服务。

介绍说明

1. 采购与合同司忙于一项改进的计划，以确立采购原则和为 WIPO 各部门计划主管服务的最佳做法。最初关注的是程序、透明和效率的一致。目前，已颁行了加强控制和采购管理的采购规则。
2. 采购与合同司的工作量，可从 3 个主要活动领域予以评估：
 - 采购—以内部和外部定购单的数字表示：
 - 过去 4 年总的数字保持得相当稳定，但总价值减少了，从 2004 年 63.5 百万瑞士法郎减少到 2006 年的 39 百万瑞士法郎。
 - 合同—由若干询价单、招标/建议要求书和向合同审查委员会（CRC）提交的案例表示：
 - 数量与招标和建议要求书相当一致。
 - 每年向合同审查委员会提交的案例的数量有变化，例如，分别从 2004 年的 26 宗和 2005 年的 29 宗到 2006 年的 49 宗。而 2002 年、2003 年的数量分别是 41 宗和 42 宗。
 - 装运、搬运和优先购买权—工作量在增加
 - 秘书处，例如清关，增值税免税—2006 年工作量比前些年的要低，但是这个趋势随着时间推移也会发生改变。
3. 该司正致力于工作积极性，这和其他事项影响到人力资源需求，尤其是：
 - 鼓励长期采购的规划，有助于消除工作高峰，有助于该司内的资源管理。
 - 可以采用信息技术代替现有纸质系统，尤其是利用信息技术提供每年采购活动的电子数据库，以便于规划、评估、内部审计和统计报

告。如各岗位上具有相应能力的工作人员，则一旦实施并应用新系统，就可节约 2 个普通服务岗位。

- 在机构间采购工作组（IAPWG）和联合国共同采购活动组（CPAG）框架内，与联合国系统其它组织的采购服务合作过程中的联合采购活动的预期规划，也可能产生效率。

我们也讨论：

- 经济活动的潜在外包。文具和办公用品供应组织可以零成本或几乎为零的成本，运作外包事项。但是，这 2 个普通服务工作人员不会再得到工作调配。
 - 为什么财务主任办公室介入批准花费的事项？
 - 在合同审查委员会介入前，是否可能提高被授权的级别。目前，合同审查委员会商定将审查所有超过 100,000 法郎的合同。
4. 对于**旅行**，始于 2007 年的新的电子旅行审批系统，预计能改进 2008/2009 两年度的出差审批程序。签证行政管理程序，和旅行及签证统计报告工具已被确认具有进一步改进和自动化的机会。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	<ul style="list-style-type: none"> • 确定关于外包经济活动的业务案例 • 与拟议的企业资源规划相联系，确认处理机遇和技术要求 • 改进内容应该包括给予采购和合同司司长更大的授权 	<ul style="list-style-type: none"> • 将经济活动外包-节约 2 个普通服务的职工 • 准备实施企业资源规划和部署全部重构的程序 - 将于 2010/2011 年生效。 • 向旅行和采购工作人员证实，随着新机构、职责、程序和技术处理的实施，哪个职位将是多余的。 • 开始替代计划。 • 获得新资源，以补充关 	<ul style="list-style-type: none"> • 审查业务案例： <ul style="list-style-type: none"> ○ 服务共享 ○ 进一步外包

	2007	2008/09	2010/11
		键、空缺职位	
预期结果	<ul style="list-style-type: none"> 对未来经济的决定 — 为要 2008/2009 年度实施 预期取消关键程序的不必要的审批步骤，会加快行动，减少负担 	<ul style="list-style-type: none"> 采用新的弹性工作时间技术后，出现 2 位 G 级工作人员的裁员/调动 增加的授权导致效率增益 设想是，随着 2010/2011 年下阶段的调动和/或裁员，在这两年期和资产平稳表内可以减少 2 个职位和 1 个顾问 	<ul style="list-style-type: none"> 到 2011 年底，企业资源规划技术应充分投入使用，并带来效率增益 工作人员离开 WIPO 则应予以确认 雇用新工作人员并到岗
机构任择方案	<ul style="list-style-type: none"> 考虑由财务主任向司长授权。 	<ul style="list-style-type: none"> 分阶段实施新程序和新技术。 考虑行政支援司“事务部门”的服务共享方式 	
条件与意见	<ul style="list-style-type: none"> 为了程序的改进和技术支持，需要额外的工作来设计和重构程序 	<ul style="list-style-type: none"> 依赖可获得支持的技术进一步发展 	<ul style="list-style-type: none"> 对于涉及《发展议程》的事项，不再有新许可
期末工作人员总数汇总	<p>正式</p> <p>D 1</p> <p>P 7</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 P: 4 ➢ 低级 P: 3 <p>GS 14</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: 8 ➢ 低级 GS: 6 <p>短期</p> <p>P</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: ➢ 低级 GS: <p>其他 2.8</p> <p>合计: 24.8</p>	<p>正式</p> <p>D 1</p> <p>P 7</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 P: 4 ➢ 低级 P: 3 <p>GS 12</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: 7 ➢ 低级 GS: 5 <p>短期</p> <p>P</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: ➢ 低级 GS: <p>其他 1.8</p> <p>合计: 21.8</p>	<p>正式</p> <p>D 1</p> <p>P 7</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 P: 4 ➢ 低级 P: 3 <p>GS 9</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: 5 ➢ 低级 GS: 4 <p>短期</p> <p>P</p> <p>GS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高级 GS: ➢ 低级 GS: <p>其他 1</p> <p>合计: 18</p>

计划 31：新建筑

目 标：

准时（2008 年初）在预算内，将新建筑交付使用。

建议的行动与成果

本计划由承包商管理，并接受 WIPO 按照顾问的条件聘请的人的监督与合同管理。我们认为，没有理由提出更改这些安排的建议。

	2007	2008/09	2010/11
行动			
预期结果			
机构任择方案			
条件与意见		<ul style="list-style-type: none"> • 尽管新建筑预计在 2008 年初交付使用，但是届时将不能竣工。可能要考虑顾问针对以上情况提出的，在 2008/2009 预算年度确定一个期限。 	
期末工作人员 总数汇总	正 式 D P GS 短 期 GS 其他 1 合计： 1	正 式 D P GS 短 期 GS 其他 1 合计： 1	正 式 D P GS 短 期 GS 其他 合计：