

WIPO 人力和财政资源逐岗位评估

最终报告

2007年6月27日

本报告系根据 PricewaterhouseCoopers, Geneva SA (PwC, 普华永道) 2006年9月20日向 WIPO 提出的建议书中载列的工作范围和有关条款与条件以及 WIPO 和普华永道 2006年12月6日签订的合同编写的。普华永道的工作不是依据公认审计标准进行的一次审计, 也不是根据国际会计标准委员会或其他公认的会计或审计组织制定的标准进行的一次内部控制审查或其他证明事务。据此, 普华永道不对 WIPO 的财务报表或内部控制表达意见或其他任何形式的保证。

普华永道产出的任何报告、产品或其他应交付成果, 仅供 WIPO 用于上述普华永道建议书和 WIPO/普华永道合同中列明的目的。此种应交付成果不得被用于所述目的之外的任何其他目的, 而且除事先经普华永道书面同意, 不得转给第三方, 或者供第三方查阅, 或者出版、更改或修改。即使普华永道可能作出了同意表示, 普华永道也不因出于任何其他目的或任何第三方对应交付成果进行的使用或对其作出的依赖而导致的任何损失或损害负责, 也不为因这些应交付成果的公开、更改或修改而导致的任何损失或损害负责。

目 录

1. 导 言	5
研究目标	5
途径与方法	5
本项审查的局限性	7
鸣 谢	7
2. 内容提要	8
WIPO 的相关情况	8
WIPO 人力资源供给	9
WIPO 效绩	11
需 求	13
实行组织改进	15
需要作出的关键决定	21
3. WIPO 的相关情况	22
任务和战略	22
计 划	22
组织安排	23
联合国共同制度——雇用条款和条件	24
4. 供应方分析	25
WIPO 的资源状况	25
人力资源流程	37
WIPO 人力资源战略	40
效 绩	43
职位说明	45
成功经验	46
同类工作	47
5. 需求方分析	51
导 言	51
我们的分析	51
日益增长的需求	52
提高效率	52
场景分析	54
变革速度的制约因素	57

6. 未来资源配置需求——变革方案	58
<i>导言</i>	58
<i>组织改进——概览</i>	58
<i>成功的条件</i>	59
<i>组织改进计划</i>	60
<i>领导和管理</i>	60
<i>人力资源管理</i>	62
<i>组织、流程和制度</i>	63
<i>需要采取的行动</i>	64
<i>风险管理</i>	65
<i>总体费用</i>	68
附件一	
建议摘要	
附件二	
按计划开列的需求分析	
附件三	
供给分析基准数据	
附件四	
业务流程图及说明	

1. 导言

1. 本最终报告草案阐述了我们在 WIPO 人力和财政资源逐岗位评估中得出的结论和提出的建议。在最终报告草案的本节，我们：

- 介绍了研究目标；
- 说明了我们采取的途径与方法；以及
- 对我们在研究期间得到的支持表示感谢。

研究目标

2. WIPO 在招标书（RFP）中说明，本项目是为了“帮助本组织更好地利用人力资源来实现各项战略目标，为制定人力资源管理战略提供参考，并帮助 WIPO 继续有效地完成其工作任务，同时对外部环境发生的变化作出迅速反应”。

3. 招标书指明了三项具体目标，说明如下：

- **对资源和工作量进行评估**—这项要求是为了确定 WIPO 目前的人力资源是否符合以具有成本效益的方式开展所核准的各项计划所需的工作量和服务水平。WIPO 是一个提供技术性服务的组织，这些服务往往具有法律上的敏感性，其顾客群体混合多样。
- **提出关于结构和战略性调整的建议**—WIPO 所采取的战略由全球知识产权环境和成员国的期望决定。关于结构和调整的详细要求涉及到：
 - 为满足不断变化或新出现的需求对资源进行调整；
 - 扩大重组范围，加强与战略的一致性，推动进一步确定并调拨具有关键战略主题的资源；
 - 以提议的效绩文化为中心，进行组织发展，并可能加大结构的扁平度或降低项目工作的正式度；
 - 对资源面临的机遇/需求作出反应；以及
 - 采用的结构必须能够为 WIPO 现有的和预计的需求提供支持。
- **找出改进的机会**—本项研究将对 WIPO 的人力资源进行一次全面、详细的审查，预计将提出关于进一步改进机会的考虑，为实现 WIPO 各项战略目标提供支持。

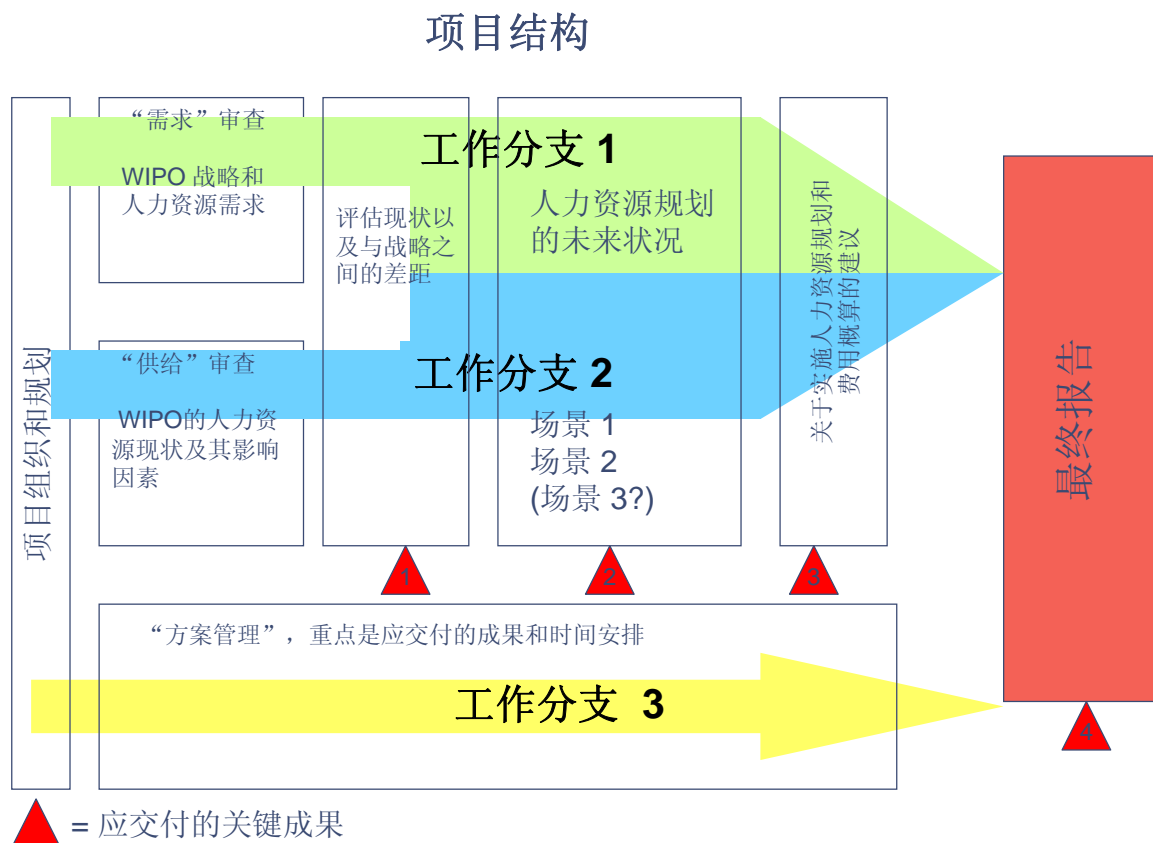
途径与方法

4. 作为研究途径，我们采用了三个关系紧密的工作分支，分别是：

- 需求
- 供给
- 方案管理。

5. 如下列整体模型所示，关键的需求和供给分支所含的各个阶段是：

- 项目动员（组织和规划）
- 对现状和各项计划进行研究，找出事实
- 评估目前的各种安排
- 评价未来的改进范围——变革方案
- 拟订各项建议——业务方案
- 最终报告。



6. 我们为此项研究采取的途径涉及：

- 与 WIPO 的 90 多名管理者进行结构化访谈；
- 为其他员工组织焦点小组——向 WIPO 另外 250 人提供为评估进程做贡献的机会；
- 审查 WIPO 的人力资源政策、流程和做法；
- 审查对工作量具有重大影响的其他特定流程以及人力资源上的要求；
- 定期与内部项目指导委员会（IPSC）举行会议；
- 会见 WIPO 工作人员代表大会的代表；
- 与 WIPO 审计委员会举行会议；以及
- 参加 WIPO 工作人员会议。

7. 我们所得出的结论和提出的建议考虑了有关的联合国做法和与之进行的比较，还考虑了其他适当的基准。

本项审查的局限性

8. 本项目一开始，在最初与 IPSC 和 WIPO 工作人员举行的会议上确认，本次审查不是对 WIPO 任何个人的作用、责任和效绩进行的评估，也非一次调查，因此不能被期望用来解决任何个人的怨愤、批评或指控。

鸣 谢

9. 我们对本项目期间上述 WIPO 参与的各方所提供的协作与合作表示感谢。

2. 内容提要

10. 委托进行 WIPO 逐岗位研究的目的是“帮助本组织更好地利用人力资源来实现各项战略目标，为制定人力资源管理战略提供参考，并帮助 WIPO 继续有效地完成其工作任务，同时对外部环境发生的变化作出迅速反应”。

11. 本项研究的目的并不包括在个别员额的层面上对工作量和胜任能力进行评价或调查，而是为了：

- 对资源和工作量进行评估；
- 提出关于结构和战略调整的建议；特别是
- 就作出改进的机会提供指导，为 WIPO 各项战略目标提供支持。

12. 普华永道受聘进行本项研究，我们的研究团队从 2006 年 12 月开始工作。本最终报告反映了我们的总体研究结论和提出的建议。在研究的各有关阶段，我们均同 WIPO 的代表一起讨论并审查了这些结论和建议。

13. 我们利用本项内容提要来介绍重要的研究结论和建议。详细的研究结论和据以提出各项建议的证据在最终报告正文中介绍。其他依据载于各个附件。最终建议的摘要另载于附件一。

WIPO 的相关情况

14. WIPO 的构想是，知识产权是所有国家经济、社会和文化发展的一项重要元素。这一构想决定了 WIPO 的任务，即促进全世界有效利用和保护知识产权。

15. 各项战略目标在每四年制定一次的中期计划中加以规定，并在两年期计划和预算中进行细化。2006/2007 年计划和预算中列出的战略目标是：

- 促进知识产权文化；
- 使知识产权与国家发展政策和计划相结合；
- 国际知识产权法律的渐进发展；
- 全球知识产权保护体系提供高质服务；以及
- 提高 WIPO 内部管理和行政支助程序的效率。

16. WIPO 各项服务的规划与提供，目前以这些战略目标为依据，分为 31 个计划。各计划的规模（按总人数计）差别很大。在 2007 年 1 月，WIPO 共雇用了 1,249 名工作人员。就各计划而言：

- 近 50% 的工作人员供职于两个计划：
 - 计划 16：PCT 体系的行政管理，有 451.5 名专职工作等时（FTE）工作人员，占 WIPO 工作人员总数的 37.5%；和

- 计划 18：马德里、海牙和里斯本各注册体系，有 138.6 名 FTE 工作人员，占 WIPO 工作人员总数的 11.5%。

□ 有 12 项计划的总人数少于或等于 10。

17. 过去五年，WIPO 工作人员总数逐渐下降，从 2002 年的 1,307 和 2003 年的 1,353 降至 2007 年 1 月的 1,249。其中，按短期合同雇用的工作人员数量从 2002 年开始减少，到 2006 年降至 359 名。在 WIPO，1,249 的总人数相当于 1,204.8 名专职工作时（FTE）工作人员。

18. 应当指出，在一些尤其可能对资源部署产生影响的领域，需求有所增加。例如，计划 16（PCT 体系的行政管理）连续数年每年需求平均增长 6%。为应付增加的工作量，采取了各种办法：流程审查和新技术；部分外包；以及个人调动。

19. WIPO 作为联合国专门机构之一，要遵守联合国共同制度人力资源方面的规则、条例和指导方针。WIPO 的人力资源政策和程序与联合国共同制度相一致，并以联合国共同制度为依据，但在 WIPO 适用做了修改，其原则载于《工作人员条例》和《工作人员细则》，详细规定载于多项《办公指令》。

WIPO 人力资源供给

20. WIPO 工作人员更替率很低，2006 年仅为 2.6%，而瑞士公共部门的一项基准是 7.5% 至 10%，这在我们的经验中是独一无二的。离职的 23 名职员中，仅有 4 名辞职，18 名为退休，1 名调至另一个机构。一个与之有关的后果是，WIPO 的工作人员任期很长：WIPO 所有工作人员的平均任职时间为 10 年。即使是按短期合同雇用的工作人员，也有在 WIPO 任职时间较长的趋势，平均为 5 年，还有一些签约者在 WIPO 连续工作了 10 年或以上。

21. WIPO 面临着与工作人员更替率低和工作队伍任期长有关的若干问题：

□ 工作人员更替率低：

- 可能使 WIPO 工作人员的胜任能力不再合格或处于正确水平，无法交付所需的效绩水平和标准；并且
- 降低了征聘具有新的胜任能力和不同工作方式经历的外部工作人员的机会。

□ 任期长：

- 随着个人薪金提级，使人事费用上升，但往往并无个人胜任能力和效绩方面的相应上升；
- 可能伴有额外权利；

- 将增加工作人员因缺少晋升和职务重新叙级机会而产生的挫折感，在目前的工作人员绩效管理 and 评估制度的运行情况下尤为如此；在正式存档的效绩等次方面几乎没有差异，所有年度考绩样本均显示效绩等次为最高一等。这非常难以置信，并且严重限制甚至消除了有效处理确实不称职或任何优异效绩的机会。

22. 还应当指出，正式工作人员从未有一人被免职，至少自 2002 年以来是如此。我们从访谈中取得的证据表明，这并非是由于 WIPO 没有工作人员**效绩或纪律问题**，而是由于目前的制度（包括联合国共同制度）不利于采取惩戒措施。我们认为，这是一项根本性的不足，如果 WIPO 要在全组织以公平和一致的方式提高效率，必须加以解决。

23. 审查中，我们还考察了 WIPO 可能没有或欠缺的任何**胜任能力**，我们在结构化管理人员访谈以及有更多工作人员参与的焦点小组中讨论了该问题。我们找出了五大组 WIPO 需要优先处理的胜任能力。这些胜任能力涉及：

- 管理技能，特别是人事管理技能；
- 信息技术；
- 语言；
- 知识产权专业知识；以及
- 办公管理。

此外，还有各计划特有的胜任能力问题。

24. 我们的研究结论和建议的详细内容列在本报告正文中，但是**我们特别提请注意在管理技能和胜任能力方面的种种不足**，因为这对 WIPO 目前更大范围的各种效绩问题有重大影响，而且可能成为 WIPO 今后任何组织计划取得成功的一项关键障碍。

25. WIPO 在 20 世纪 90 年代及 2001 年和 2002 年快速增长，产生了许多新的“管理者”，但他们在马上将要承担的职责方面往往缺乏经验。当时的直接考虑是向外部利益攸关者提供 WIPO 服务，同时也没有结构化的管理发展方案。

26. 绩效管理 and 评估制度上的不足，意味着无法准确地对目前胜任能力上存在的差距进行规模和性质上的量化，但从我们的访谈和焦点小组中取得的证据以及对各流程和特别假数量趋势的分析表明，这是一个重要问题。人力资源管理部（HRMD）最近提出的《人力资源战略》中对管理发展的强调，证实了我们的观点。

27. 在内容提要的前文，我们曾提到 WIPO 目前有 359 名**短期合同工作人员**，包括顾问。我们访谈了 WIPO 约 100 名管理者，查阅了可用的 500 多份 WIPO 职位说明，没有在正式工作人员和短期工作人员的作用和责任之间找到重大差异。采用短期安排最常见的理由是，需要为有时间限制且往往具有专业性的项目雇用人员。WIPO 的

现实是，一些人与持有正式/长期合同的同事从事相同工作，但每年终止其短期合同，再发给新的短期合同。有 100 多名短期合同人员已在 WIPO 工作了 7 年以上。

28. 我们认为，有充分的理由将许多现有的短期合同职位纳入正式机制。然而，我们不能赞同为所有短期合同工作人员指派正式员额的“合理化”总方案，原因是：

- 没有证据表明，对短期合同或类似合同工作人员进行过一致、严格的绩效分析来确定这些工作人员是否有资格获得新的正式合同。
- 旨在使各种流程得到完善和实现自动化的方案，以及外包范围可能的扩大，将减少 WIPO 对短期合同工作人员的需求，尤其是对各一般事务人员职等短期合同工作人员的需求。

29. 我们分析了工作人员缺勤情况，作为分析出勤情况的参考。仅从记录为“有证明和无证明病假”的数据来看，WIPO 工作人员的平均缺勤天数为 12.5 日。这表示 2006 年 WIPO 共损失了 15,000 多日，等于 75 个 FTE。从我们的经验来看，这是异乎寻常的高水平。

30. 一定程度的病假在任何组织都是无法避免的，但 12.5 日的 WIPO 平均数是瑞士目前平均数 5 日的两倍以上。因此，WIPO 这种高出很多的病假水平值得关注和引起更多注意。

31. 在我们提出的建议中，我们指出了应当采取行动改进 WIPO 管理和工作人员绩效的若干领域。

WIPO 效绩

32. 在本节，我们总结了关于以下方面的意见和研究结论：

- WIPO 战略目标
- 组织文化
- 人力资源流程
- 人力资源战略。

33. WIPO 战略目标在计划和预算、WIPO 网站以及其他资料中均有所介绍。高级工作人员对战略目标有很好的理解，并进行积极宣传，而其他工作人员似乎不太熟悉这些目标。

34. 在 WIPO 战略目标和若干计划之间存在明显的关联，因此可以将这些目标与明确的应交付成果和所需的服务水平相联系。把战略目标转变为每项计划具体、可衡量的目标和绩效指标，并把获得核准的计划目标进一步细分至组织单元和个人的层面，作为建设注重效绩的组织的基础，应当是可能的。这将有助于按规划和需求调整资源，还让管理者能够重视和提高其工作人员的效绩。

35. 然而，从我们的经验和本次研究的结论来看，我们认为 WIPO 的组织文化不是一种注重效绩的文化，而是具有以下特点：

- *应享权利*：病假天数一直很高就是证明；以在职时间、而非做出成绩或责任加大为由提出晋升或职位改叙要求的情况也有所增加；关于滥用弹性工作制和其他休假规定的各种指控；而且工作人员普遍期望在年度效绩审查中获得最高等次。
- *对 WIPO 是雇主缺乏自豪感*。提出的问题包括：认为管理者不能胜任；感到他人滥用 WIPO 制度的行为被接受；担心“畅所欲言”受到不公正的区别对待；以及不公正的人力资源做法。在类似的研究中，我们总是预计将有一些发泄感情的情况，但在每个 WIPO 焦点小组中，这种缺乏自豪感无一例外是一个主题，管理者和主管人员的意见也可证明。
- *规划/空谈而非行动*。我们提出有待解决的许多不足，WIPO 内部已经有所认识。有些方案或倡议或者正在制定过程中，或者正在等待批准执行。但是，许多倡议已经开始了许久，但尚未得到适当或完全的执行。
- *新的现实*：组织文化中一个最积极的方面是**承认需要变革**。例如，焦点小组中一个常见的观点是，效绩不佳者，特别是那些滥用部门制度者，应当考虑对其采取惩戒行动。人们还承认，需要在效绩管理等次评定方面进行客观和公正的区分。

36. WIPO 人力资源管理部认为，在 WIPO 内部鼓励和发展一种注重效绩的文化至关重要，我们对此表示强烈支持。除非进行重大且积极的变革，否则我们预计将出现这种情况：重要人员可能离开，而吸引具有同等能力的替代者将越来越难；工作人员将继续坚持要求晋升和改叙，占据管理层的时间，而且可能增加雇佣成本；缺勤水平（无论何种原因）将继续上升。WIPO 将发现，提供具有成本效益和时效的服务越来越难，而且无法对需求和（或）优先事项方面的变化作出迅速响应。

37. 我们审查了 WIPO 若干**人力资源流程**，并考虑了人力资源管理部的组织安排和资源部署。概括而言：

- 目前的人力资源流程详细、明确，但冗长、耗时。这些流程往往通过纸件进行，要经过很长的权力和核准链。我们赞同人力资源管理部发展由技术辅助的流程，并建议授予人力资源管理部部长更多权力。
- 人力资源管理部主要从事事务性、例行性的活动，而且这些活动往往具有行政性质。改变人力资源管理部工作方式的机会很多。这种改变将带来组织变革，使人力资源管理部的工作人员配置降至基准水平，并且使征聘到的人员具有新的、战略意义更强的胜任能力。

38. 人力资源管理部编拟了《WIPO 人力资源战略》，并就此征求了意见。这份草案文件：

- 审查了 WIPO 的雇用模式，指出 WIPO 现在已进入“巩固阶段”，在资源部署上更强调质而非量；并且
- 提出拟议的 2007 年至 2011 年五年人力资源战略的任务、影响因素以及主要和辅助因素。

39. 《战略》特别提出要注意拟议战略的以下重要因素：

- 有针对性的职业和工作人员发展；
- 综合绩效管理；
- 实现工作人员与 WIPO 战略目标的最佳统一；
- 灵活的合同安排；以及
- 有激励和支持作用的工作环境。

40. 我们赞同人力资源战略的总体方向，建议 WIPO 尽早加以考虑和采用。

需求

41. 未来的发展议程毫无疑问将向 WIPO 提出新的重要需求，但今后应采取的倡议尚未得到确定和量化。因此，在本研究的这一部分无法、也没有考虑与发展议程有关的需求。

42. 对 WIPO 目前各种服务的需求不断上升，这向现有管理者和其他工作人员提出了越来越高的要求。然而，我们仍然发现了重要的**提高效绩、消除低效以及总体上要么减少工作人员数量要么为新需求释放资源的机会**。这些机会在本报告附件二中分为每项计划详细说明。

43. 为了抓住和利用这些机会，必须：

- 精简工作、实现自动化——扩大授权，降低对纸件系统的依赖；
- 采用辅助性信息技术（包括拟议的企业资源规划系统—ERP）；
- 使管理者对其下属的效绩采取更加积极和有效的态度；
- 替换不称职人员；并且
- 考虑把某些职能全部或部分外包的商业方案。

44. 针对目前的工作量和总人数，我们分析并讨论了能否将总人数净减少约 200 个员额。现将我们预计 WIPO 能够实现减员的领域简要说明如下：

- 流程再设计和组织重组，与实施拟议的 ERP 有关—48 至 55 个员额；
- 其他技术机遇实现的增效，例如在 PCT、人力资源部和翻译业务方面—40 至 55 个员额；
- 改进绩效管理，特别是解决高水平的病假和其他缺勤情况，以及效绩不良的情况。有良好的经验证明，可能将效绩提高 10% 至 15%，而且从我们与管理者进行的讨论中可以发现，只要他们能够去除一贯不称职的员工，代之以胜任、敬业的员工，这一指导性数字似乎是有根据的。考虑到计划规模的限制性效果：
 - 通过增效，应能减少 80 个员额；
 - 改善病假情况，可能释放出相当于 20 个员额。

45. 尽管尚须进行详细的业务分析，但我们预计，有可能将另外 80 至 100 个员额的工作外包。下列领域可考虑进一步外包的机遇：

- 印刷与出版、文件管理、存档、送信员和司机；
- 房舍管理；
- 信息技术；
- 世界学院；
- 部分外包，比如在发生工作超量或工作量达到顶峰的情况下外包，或将翻译或专业性采购外包。

46. 关于总人数增效，必须指出另外两点。第一，潜在的增效中，许多有赖于 WIPO 整体的各项改进，而非具体的计划或组织单元的改进。第二，增效、特别是那些降低总人数需求的增效措施，只能在一段时间内进行，多数情况下为 3 至 5 年。

47. 为说明减员潜力，我们在下表中总结了三项计划的长期影响（详情请参见附件二“按计划开列的需求分析”）：

计划	解决病假问题	其他增效措施	与 ERP 有关的改进措施	5 年之后的总数
16 — PCT 管理	9	7		16
30 — 差旅和采购		2.8	3	5.8
18 — 马德里、海牙和里斯本注册	1.5	38.2		39.7

实行组织改进

48. WIPO 完全可以继续运行，只对目前的组织安排、流程和制度以及工作方式进行“照常营业”似的修改。任何重大的变革不但带来机遇，还带来挑战和风险。因此，“照常营业”的选择一般值得加以考虑，也值得与其他任何方案进行比较。然而，如以下各段和本文件正文中说明的那样，越来越多的现象显示，WIPO 现在应当考虑进行结构化的深远变革。我们认为，“照常营业”方案不适合 WIPO。

49. 内容提要前文提出的各项重要增效建议，以及建议采用的其他具体改进措施，如果没有一项**结构完善、领导有力、综合的组织改进计划**，则无从实现。从我们的访谈计划和焦点小组的反馈中可知，WIPO 的管理者和工作人员已经做好了迎接重大变革的准备，而且一些人还把 WIPO 关于进行本项研究的决定视作一个明确、良好的信号，显示重大变革已列入 WIPO 的日程。因此，我们关于 WIPO 人员数量需求的各项假设，是以 WIPO 承诺按本报告的说明实施一项组织改进计划为依据的。

50. WIPO 是一个复杂的组织，但并不是一个大的组织。由于有 50% 以上的工作人员为两项计划工作，因此 WIPO 应当有能力连贯地发挥雇主作用，对外部和内部需求发生的变化作出迅速响应。这项观点所面临的各项**障碍**，由多种原因引起，其中包括：

- 总干事曾尝试改变 WIPO 原先的集中化组织安排，鼓励实行各部门问责制，但 WIPO 各级管理者并未始终做到抓住机会、接受新的责任。
- 许多流程，特别是内部流程，既长且慢，而且具有劳动密集的特点。
- 没有有步骤地着力于管理者发展和评估，使其在事务和人员管理中发挥全面、称职的作用。
- 计划的数目和感受到的（但不十分明显的）商业活动和发展活动之间的紧张关系，不利于人们从总体上把 WIPO 视为一个组织。
- 效绩指标未被连贯地用于评估和鼓励 WIPO 的个人效绩。
- 许多人认为 WIPO 是一个舒适而且通常很安稳的工作场所。

51. 根据我们在重大变革方面的经验，加上联合国（如开发署和近东救济工程处）和多个专利局（如联合王国专利局）最近多个项目方面的证据，可以确认，WIPO 组织改进计划要想取得成功：

- 应当作为一项综合计划加以规划和管理；
- 实现和落实所有目标需要 3 至 5 年；
- 有赖于 WIPO 领导层的全力支持和不断坚持；
- 需要成员国的支持，包括各项重要变革倡议所需的财政支持；以及
- 必须承认将有一定程度的调动和有计划的裁员，以确保 WIPO 所有人力资源具有所需的胜任能力、资格和敬业水平。

52. 下文是综合性组织改进计划的摘要，其中列出了大致的时间说明，接下来的表格列出了建议的所需行动，以及报告正文中对这些建议进行解释的主要参考段落：

计划活动

阶段	行动	Q4 07	Q1 08	Q2 08	Q3 08	Q4 08	Q1 09	Q2 09	Q3 09	Q4 09	Q1 10	Q2 10	Q3 10	Q4 10	Q1 11	Q2 11	Q3 11	Q4 11	
1. 领导和管理	1.1 管理评估											进行中							
	1.2. 管理发展计划											进行中							
2. 人力资源管理	2.1. 改进绩效管理											进行中							
	2.2 职业和工作人员发展程序																		
	2.3 人力资源流程再设计																		
	2.4 重组人力资源管理部																		
3. 组织、流程和制度	3.1. 改进其它流程											进行中							
	3.2. 采用企业资源规划及其他技术											进行中							
	3.3 修改组织设计											进行中							
	3.4. 修订和执行职位说明/叙级											进行中							
	3.5 制定裁员/离职一揽子方案											进行中							
N ⁰	建议采取的行动										时间安排		参考段落						
1.1	管理评估																		
1.1.1	(根据 WIPO 人力资源战略) 确认所需管理能力										Q4, 07		223, 225, 230-238						
1.1.2	设计评估中心										Q4, 07		同上						
1.1.3	培训 WIPO 评估员										Q4, 07		同上						

N ^o	建议采取的行动	时间安排	参考段落
1.1.4	让下列人员参加中心：现有管理者；潜力很大的人员；外部管理级人选	Q1, 08	同上
1.1.5	继续每年跟踪进展	Q1, 09 进行中	同上
1.2	管理发展		
1.2.1	界定优先管理培训需求，尤其是 07/09 年的需求 ○ 绩效管理 ○ 缺勤管理	Q1, 08	165-175
1.2.2	设计培训计划和评估办法	Q1, 08	165-175
1.2.3	提交管理发展和培训计划	Q2, 08	165-175
1.2.4	修订和继续进行计划，以满足评估工作中新出现的需求	Q2, 08 进行中	-
2.1	绩效管理		
2.1.1	确认 WIPO 制定目标和管理团队与个人效绩的办法，包括可在整个 WIPO 应用的绩效管理辦法	Q1, 08	142-144, 151-154, 166-169
2.1.2	通报 WIPO 的目标和各计划的目标及预期效绩标准	Q1, 08	155-158, 166-169
2.1.3	细分为计划目标和个人目标——与上述管理发展相结合	Q2, 08	155-158
2.1.4	商定个人目标和效绩措施	Q2, 08	151-154
2.1.5	08 年积极监督效绩，处理不良效绩	Q2, 08 进行中	151-154
2.1.6	审核效绩，促进公平和准确评级	Q1, 09	142-144, 151-154, 173-175
2.2	职业和工作人员发展		
2.2.1	完成所有员额的能力矩阵表，处理员工激励问题	Q1/2, 08	89-102
2.2.2	确认职业道路和机会	Q1/2, 08	148-150
2.2.3	确定和通报晋升和调至新岗位/计划的条件	Q2, 08	148-150
2.2.4	为五类指明的能力界定培训要求	Q2, 08	89-102
2.2.5	制定和出台培训计划日程表	Q2/4, 08	140-141

N ⁰	建议采取的行动	时间安排	参考段落
2.3	人力资源流程再设计		
2.3.1	修订、出台人力资源政策和程序，以改进征聘，缩短决策链，提高透明度，增强整个 WIPO 的一致性。这一活动的安排与采用适当的新技术有关。	Q4, 08	131-139
2.4	重组人力资源管理部		
2.4.1	出台 WIPO 人力资源战略	立即	239-243
2.4.2	重组人力资源管理部，强调指导和决策，远离规则和事务型权力。	Q4, 08	239-243
3.1	改进流程		
3.1.1	以下列标准为依据，审查主要流程，包括逐岗位工作涉及的流程： <ul style="list-style-type: none"> ○ 授权 ○ 问责 ○ 精简 自动化或共享服务的机会	Q4, 08	195 – 199 附件四
3.1.2	实施可能的修订，与自动化无关联。	Q1, 08 进行中	同上
3.1.3	在企业资源规划及其它技术倡议的业务方案中增加自动化机会。	立即	同上
3.2	企业资源规划和其他技术		
3.2.1	完成企业资源规划的业务基础	Q4, 08	62
3.2.2	制定企业资源规划的实施计划	Q4, 08	256
3.2.3	寻找顾问/承包商并为之订立合同	Q1, 09	同上
3.2.4	计划管理	进行中	同上
3.3	组织设计		
3.3.1	审查高层组织结构，尤其是： <ul style="list-style-type: none"> ○ 直接向总干事报告工作者 ○ 为管理目的，审查关联/结合各计划的机会 	Q3, 08	244-248
3.3.2	确定和执行商定的修订	Q4, 08	同上
3.3.3	审查/修订其它组织单元	Q1, 09 进行中	同上
3.3.4	考虑扩大重要领域外包的业务方案	Q1, 09	95, 101, 159, 194, 195, 200, 261-263

N ^o	建议采取的行动	时间安排	参考段落
3.4	职位说明/叙级		
3.4.1	审查/重写所有职位说明并使之合理化	Q4, 08 前完成	156, 176-180, 184-186
3.4.2	作为修订职位说明的结果, 审查定级	Q4, 08 进行中	176-180
3.5	裁员/离职政策		
3.5.1	确定一项政策, 包括效率改进、职位变化(与企业资源规划结合)重组、缺勤和其它效绩问题, 以及其他有关主题	Q4, 08	195-200, 258-260
3.5.2	澄清和确认 WIPO 短期合同人员的地位: ○ 确定合同结束日期 ○ 决定是否建议给予长期任命、延长短期合同或按期终止合同	Q1/4, 08 Q1/4, 08	108-114, 122-126
3.5.3	在 09/10 年计划和预算中增加离职预算——其它增效措施的经费逐案处理	Q2, 08	157, 195-200, 258-260
3.5.4	每年审查改进效绩的机会和效绩不良的情况	Q4, 08 进行中	110, 115 – 121, 151, 154, 228 – 229, 258

53. 如前所述, 成功进行 WIPO 组织改进计划, 需要 WIPO 领导层集体和个人的全力支持和承诺。主管层在计划和领导拟议的变化、通报变革方案和通过变革支持其管理者和工作人员等方面将起到关键作用。

54. 我们认识到, 任何建议均将在今年 9 月得到成员国的审议, 而且任何计划的正式启动在 2008 年年初之前不可能开始, 但一些重要的讨论与规划活动可以在 2007 年年底之前开始。

55. 要想取得成功, 在管理能力、才能和敬业方面需要得到重大改善。我们希望 WIPO 制定一项管理发展三年计划, 但是建议该计划应着重于对总人数影响最大的效绩管理和出勤问题上, 并迈出为 WIPO 建立更积极的组织文化的第一步。管理发展计划可于 2008 年启动, 但是要取得关键性成绩, 例如就提高部门效绩或计划效绩而言, 在 2010/2011 两年期之前不大可能产生显著影响。还需要为落实 ERP 作出决定。与新信息技术有关的工作人员增效问题可以纳入 2010/2011 两年期计划和预算。尽管这些时间安排看起来象“遥远的未来”, 但只有在近期进行关键的讨论并作出决定, 才能实现这些安排。

56. 关键要求之一是着力执行一项提前退休、裁员和离职计划。传统上, 对于在现岗位上不能有效履行职务的个人, WIPO 寻求的是调动而非惩戒和(或)免职。这种策略相当成功地避免了出现重大员工不稳定现象, 但是, 有明显和越来越强的信号显

示：各计划和各组织单元不愿接受调入的管理人员和工作人员。考虑到目前绩效管理流程的不足，以及缺少来自该流程的证据，不可能在 2010/2011 两年期之前出于极为例外的情形考虑对任何个人进行惩戒性免职。2008/2009 年可能会有一些情况，例如以疾病为由的提前退休，但这种情况应该数量不多。

57. 为帮助规划所需的行动，我们建议 WIPO 制定一项综合的组织改进计划，其规划和结构采用三个主要组成部分：

- 领导和管理
- 人力资源管理
- 组织、流程和制度。

58. 必须加强领导和管理能力，是我们审查期间普遍提出的一个问题。这将涉及到注意以下几个方面：

- WIPO 组织结构中各级管理者的作用；
- 权力与责任和问责相结合；
- 授权的范围和性质；
- 各级所需的决策和问责。

59. WIPO 人力资源管理部既是一个潜在的变化促成者，同时也需要进行重大的变革。在人力资源战略和管理能力上已完成的工作表明，对 WIPO 现在和将来的人力资源要求已有清晰的思考。但 WIPO 的人力资源活动事务性强，流程具有劳动密集的特点，信息技术过时。

60. WIPO 的各种组织安排具有多种支持程序和制度，系长时间逐渐形成，而且往往是为了响应 WIPO 所服务的许多社区的需求。

61. 我们调查了当前组织安排的几个具体方面，尤其是：

- 直接向总干事报告的高级管理者和组织单元的数目过多，直接报告者共有 15 人；
- 尽管各计划的规模和感受到的影响变动很大，但仍保持很大的计划结构；以及
- 明显重复的领域或共同服务领域，比如翻译。

62. 流程和制度方面更大的要求，是 WIPO 应当规划和分析所有关键组织流程，使之：

- 得到精简，具有实效，易于使用；
- 具有明确界定的授权决策点，仅保留那些保护 WIPO 所不可或缺的控制；并且
- 按计划成为 WIPO 企业资源规划系统的组成部分。

需要作出的关键决定

63. 本研究指出了 WIPO 可作出改进的若干领域，而且我们提出了一项结构化组织改进计划，作为实现这些改进措施的前进方向。

64. 我们知道，成员国对 WIPO 目前的强项与不足将持有不同观点。我们与审计委员会进行的讨论表明，尽早采取行动的意愿很强烈。我们赞同这一信息，但必须提醒注意：尽早行动并不总是或一定能尽早取得结果。但是，我们要强调，在核准拟议的组织改进计划过程中的任何拖延，都将延长完成改进的时间表，有可能加重 WIPO 目前的困难。

65. 因此，我们提出此份报告，特别是第 16 页所概述的行动计划，希望得到：

- WIPO 内部项目指导委员会和 WIPO 审计委员会的支持
- WIPO 高级管理层的支持和认同
- 成员国的核准和适当拨款。

3. WIPO 的相关情况

66. 我们用《最终报告》这一节就以下几个方面描述 WIPO 当前的状况：

- 任务和战略
- 计划
- 组织安排
- 联合国共同制度——雇用条款和条件

67. 本节对 WIPO 当前的体系和运作环境等若干重要相关特征进行描述。有关这些事项的详细调查结果和建议在本报告以后章节陈述。

任务和战略

68. WIPO 的构想基于这样一种核心信念：知识产权（IP）是所有国家经济、社会和文化发展的一个重要组成部分。这形成了 WIPO 促进知识产权在世界范围内有效使用和可靠保护的使命。

69. WIPO 在一项四年中期计划中提出了战略目标，并在两年一次的计划和预算中做出改进。在此调查报告进行过程中，WIPO 对 WIPO 战略目标进行了审查和修改。2006/2007 年计划和预算原战略目标如下：

- 促进知识产权文化；
- 使知识产权与国家发展政策和计划相结合；
- 国际知识产权法律的渐进发展；
- 制定国际知识产权法律和标准；
- 全球知识产权保护体系提供高质服务；以及
- 提高 WIPO 内部管理和行政支助程序的效率。

70. 2008/2009 年计划和预算修订的战略目标如下：

- 促进兼顾各方利益的知识产权制度、实现发展潜力；
- 加强知识产权基础设施、机构和人力资源；
- 国际知识产权法律的渐进发展；
- 全球知识产权保护体系提供高质服务；
- 提高 WIPO 内部管理和行政支助程序的效率。

计划

71. WIPO 的服务是通过 31 项计划依照战略目标来规划和实施的。对每一项计划的两年期计划和预算有如下记载：

- 挑战；
- 目标——拟定预期成果及效绩指标和目标；

- 战略；
- 计划关联。

72. 就本调查报告而论，我们将提到计划之间的重大变化，例如，涉及计划的总规模（就按人头记雇员人数而言）和预期成果及效绩指标和目标的量化。

73. 有关按人头记雇员人数的变化：

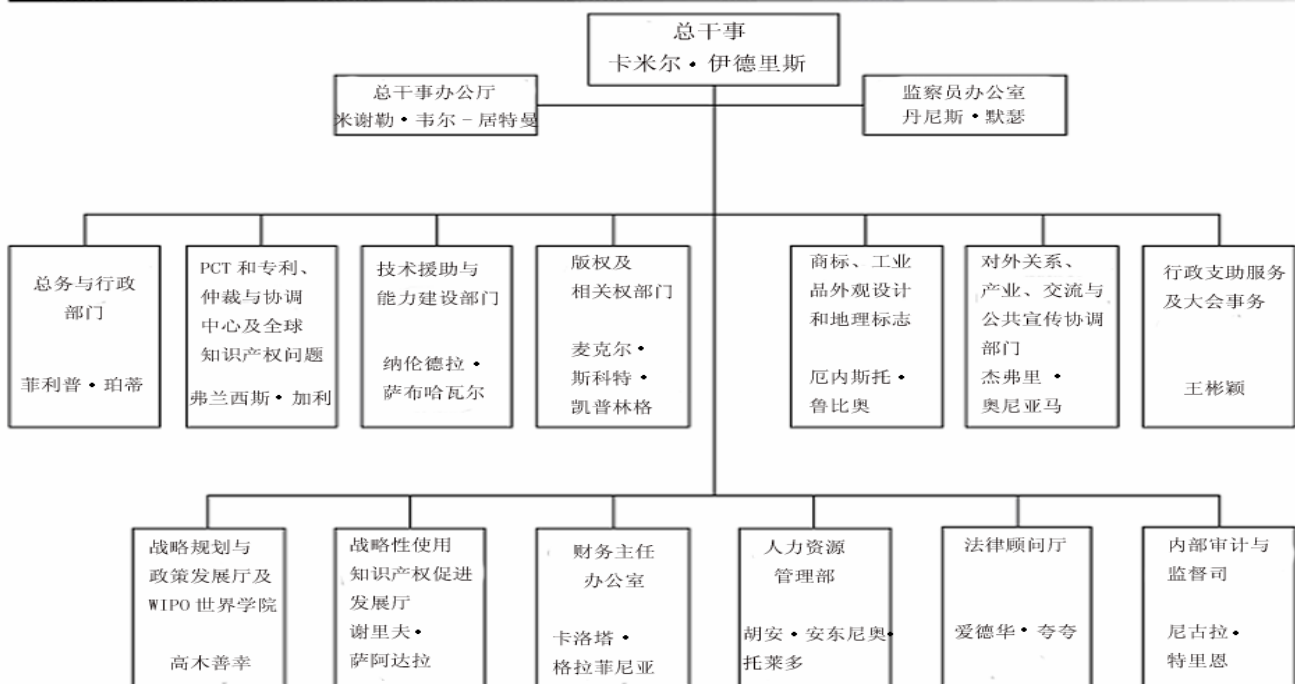
- 将近 50%的员工受雇于两个计划：
 - 计划第 16: PCT 体系的行政管理——有 451.5 个专职工作等时 (FTE) 员工，占 WIPO 员工总数的 37.5%；
 - 计划第 18: 马德里、海牙和里斯本各注册体系——有 138.6 个专职工作等时 (FTE) 员工，占 WIPO 员工总数的 11.5%。
- 按人头记雇员人数计算，有 12 个项目的人数在 10 或 10 个以下。

74. 预期成果及效绩指标和目标的性质和细节也有差异。一些计划有明显的工作量，例如，与申请数目或者“系统利用率”有关系的计划。其他一些计划，预期成果更注重描述质量，例如在“提高认识”方面。

组织安排

如同大多数组织一样，WIPO 的组织分为职能单元或部门。前面章节概括的计划利用了这些职能单元内部和相互之间的资源。当前 WIPO 高层职能组织结构显示如下：

WIPO 组织结构：内部（2007年3月）



75. 上图显示的结构高度集中，共有 15 人直接向总干事报告。正如各项计划的情况一样，部门人数的规模差别很大。组织结构图更详细的组织系统表很大程度上是有机的、而非规划的组织安排的结果，是对逐渐变化和机会的反应。集中的结构：

- 可能导致决策滞后，因为需要将事项上交作决定；
- 可能导致、甚至鼓励管理人员避免承担必要的责任；
- 常常不能促使高级管理层之间的利益和努力达成一致。

76. WIPO 是一个处在变化中的组织，必须适应许多外部挑战。在本调查报告期间，我们注意到对调整许多计划和组织机构的组织安排所提出的建议。

77. WIPO 所有职位似乎都有**职位说明**。我们审查了 WIPO 的 500 多个职位说明。对 WIPO 这样规模的一个组织来说，这样高的数字是罕见的：我们原以为最多能找到 200 个职位说明。职位说明之间的差别常常很小，有时只有一项任务的描述。由于许多职位说明由员工自己撰写，而不是管理人员及/或人力资源专家撰写，这样的结果就很正常了。

78. 很多职位的定级正在审查之中。这需要修订职位说明，因为现有职位说明常常不能明确界定一项责任和问责。

联合国共同制度——雇用条款和条件

79. WIPO 作为联合国专门机构之一，要遵守联合国共同制度人力资源方面的规则、条例和指导方针。WIPO 的人力资源政策和程序与联合国共同制度相一致，并以联合国共同制度为依据，但在 WIPO 适用做了修改，其原则载于《工作人员条例》和《工作人员细则》，详细规定载于多项《办公指令》。

80. 我们认为，在本报告以后章节陈述的调查结论和建议中必须充分考虑联合国共同制度的影响。我们已经考虑了联合国制度内部的相关规划和做法、更广泛的人力资源良好做法及其对 WIPO 的适用性。

4. 供应方分析

81. 我们用我们撰写的《最终报告》这一节对当前员工数量及相关主题、人力资源政策和做法进行分析，分为以下副标题：

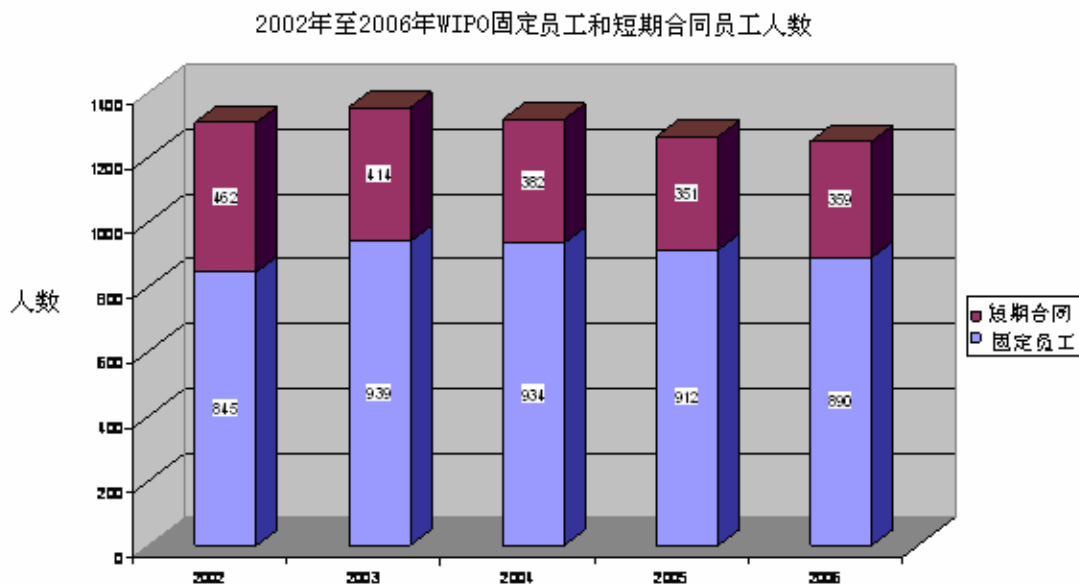
- WIPO 的资源状况
- 人力资源流程
- 效绩
- 优良做法。

WIPO 的资源状况

资源分配

员工数量

82. 分析发现，继 2001 和 2002 年员工数字迅速增长一段时期之后，WIPO 员工数量有了较小而持续的下降，在过去五年多中相当稳定，如下列图表所示。



按人头记雇员人数	2002	2003	2004	2005	2006
正式工作人员	845	939	934	912	890
短期合同员工	462	414	382	351	359
共计	1307	1353	1316	1263	1249

来源：PwC 公司人力资源分析，2007 年 2 月

83. 本次分析基于 1,249 名雇员这一数据，取自 2007 年 1 月 WIPO 人力资源数据。尽管这一数字略低于 2006 年 12 月的人数 1,257，但这不会对结果有任何重大影响。

84. 2003 年正式工作人员数目有所上升，但后来减少至 2006 年的 890 人。自 2002 年以来短期员工数目减少到 2006 年的 359 人。在 WIPO，按人头记雇员人数的 1,249 这一数字代表 1,204.8 个专职工作等时 (FTE)。下列分析基于专职工作等时的数字。

85. 如下表所示，在 1,204.8 个专职工作等时中，WIPO 专职工作等时一半以上在一般事务人员职位上，三分之一为专业人员，5%在主管层。

	专职工作等时	百分比
主管	59	5%
专业人员	364	30%
一般事务	649.5	54%
其他/临时	132.3	11%
共计	1204.8	100%

86. 在此，重要的一点是，WIPO 能够应付一个稳定增长的工作量（因一些更大计划每年增长 6%）而没有增加员工总数。这是通过许多有效措施获得的，包括：

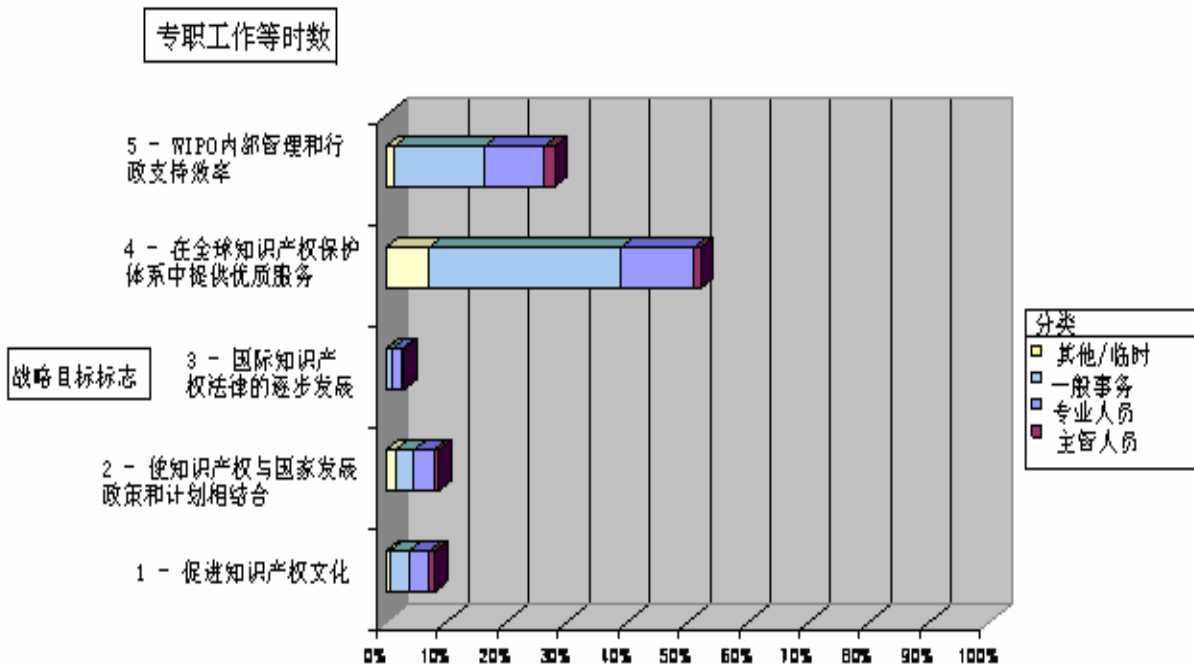
- 程序变化，常常通过采用更恰当的技术支持；
- 调换能力“过时”——不再适合承担任务——的员工；
- 外包非核心活动；
- 推迟非紧要方案。

87. 为了提高效率，我们在本报告其它地方对范围进行了评论，但是在此我们应该指出，在 WIPO 资源状况没有发生重大变化的情况下处理额外工作的负担并没有不断扩散到整个组织。一些计划、组织单元和个人现在都处在这样一段时期，如果工作方式不作更大变化的话，承担额外工作是不可能的。

任 务

88. 下列简表说明按照修订的战略目标和员工分类水平 WIPO 专职工作等时的分布。

按照修订的战略目标和员工分类水平 WIPO 专职工作等时分布。



来源:PwC公司人力资源分析,2007年2月

战略目标	主管	一般事务	其他/临时	专业人员	总计
促进知识产权文化	1%	3%	1%	3%	8%
使知识产权与国家发展政策和计划相结合	1%	3%	2%	3%	9%
国际知识产权法律的渐进发展	0%	1%	0%	1%	3%
全球知识产权保护体系提供高质服务	1%	32%	7%	12%	52%
提高 WIPO 内部管理和行政支助程序的效率	2%	15%	1%	10%	28%
共计	5%	54%	11%	30%	100%

上表说明计划之间专职工作等时分布的百分比。

能力

89. 我们认定一些领域在 WIPO 现有的能力和现在及将来所需的能力之间明显存在一道能力鸿沟。

90. 访问 WIPO 中层管理人员之后, 我们认定 WIPO 应该考虑五种普遍性能力。它们涉及到:

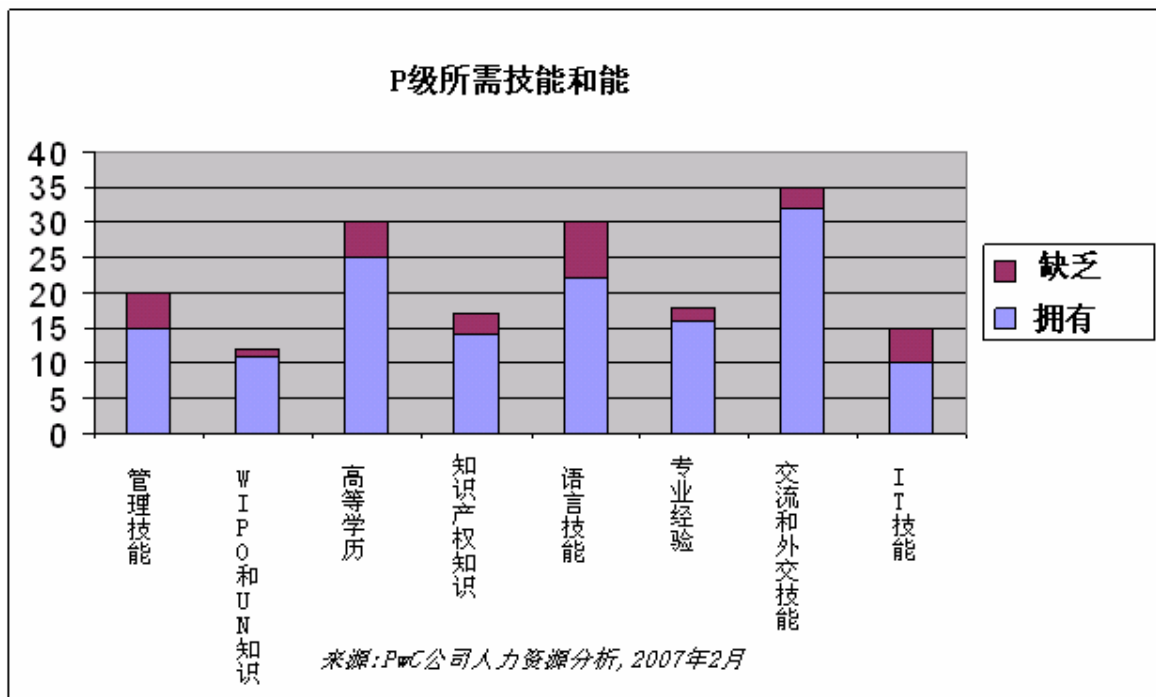
- 管理技能;
- 信息技术 (IT);
- 语言;

- 知识产权专业知识；
- 办公管理（包括 IT 技能）。

91. 我们对 WIPO 的 76 个中层管理人员的访问表明，中层管理人员认为不同的技能和能力非常重要。下表说明了这些不同技能和能力，并标明 WIPO 内部哪些地方缺乏关键技能或者不足，特别是 P 级员工在管理、语言和 IT 方面的技能。WIPO 中层管理人员的高等大学学历，特别是在知识产权法律和发展经济学领域是需要的。组织技能也有待提高。然而，我们发现 WIPO 中层管理人员普遍对其员工的交流和外交技能感到满意。

* 下表 Y 轴上的数字显示需要相关技能的 WIPO 中层管理人员数字。蓝色部分显示多少人认为其员工拥有各类足够的技能，红色部分显示多少人认为他们缺少各类足够的技能。

图表：WIPO 中层管理人员认为 P 级缺乏或者可获得的技能和能力



92. 以下我们更详细地审查这些能力中的每一项，也对计划和组织单元的一些具体要求做出评论。

IT

93. WIPO 是一个依靠有效**信息技术**来提供服务和支持其自身经营管理的组织。成员国特别关心的是 WIPO 的服务要为申请人提供最恰当的和用户友好的设施。

94. 现有申请似乎都得到了恰当的支持，但是我们注意到缺乏一种有力而清晰的 IT 战略和恰当的设计及发展能力，特别是涉及履行计划要求的能力。目前有一个单独的咨询服务公司审查 IT 功能，但是我们认定以下方面存在缺陷：

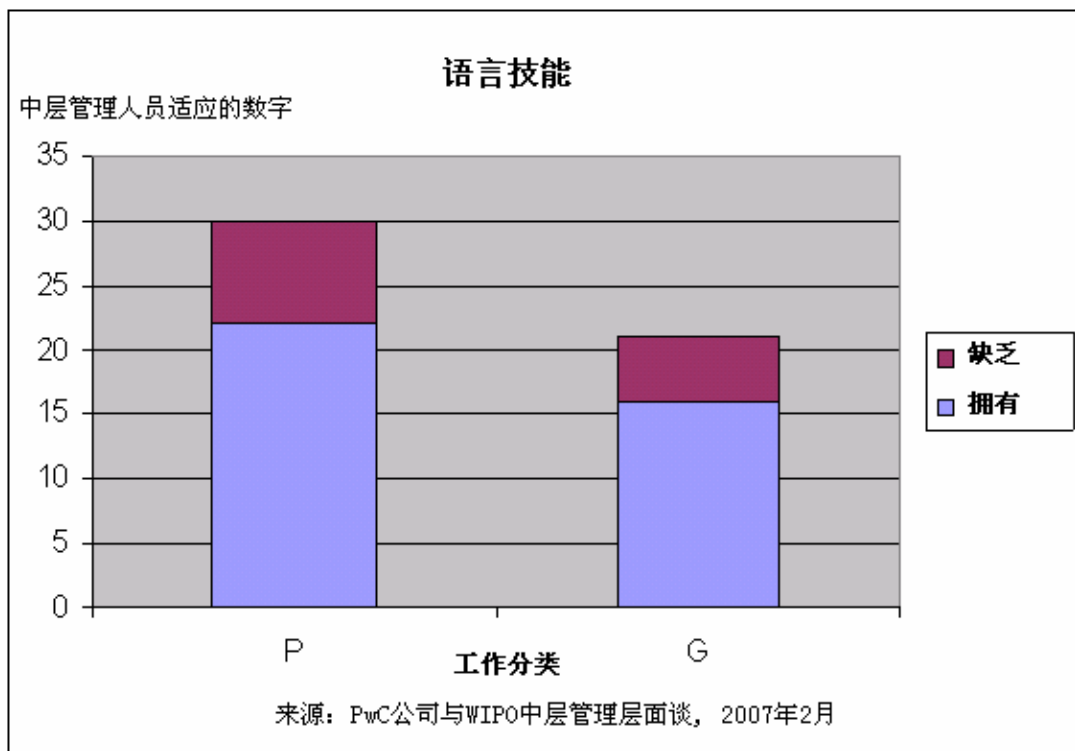
- IT 战略，这可能来自高素质信息主管或胜任的 IT 管理委员会这种层面的协助；
- 业务分析——协助计划组确定和建立由新的或增强的 IT 支持的新程序带来的财务和运作优势；
- IT 项目管理——利用专家来保证新的发展在时间和预算方面得以实现，保证取得所有成绩。一般做法是大多数有规模的新 IT 开发项目将由承包组或其他第三方来承担。这给 IT 项目管理增加了进一步的责任。

语言

95. WIPO 在多种语言方面需要**技术性语言支持**。过去，申请和其他服务所需核心语言是欧洲语言，尤其是法语和英语，而 WIPO 已经具备了足够资源能适应这些核心要求。然而，日文、中文、韩文、俄文和葡萄牙文对技术性语言能力的需要越来越大，WIPO 利用一些现有 WIPO 员工以及外包和签约的能力正在建设这些“新的”语言能力。我们认定制度和程序的变化将导致提高翻译和有关服务的效绩，但是这些不能完全代替“新语言”技术支持的需要。我们建议 WIPO 应当继续考虑既扩大对现有 WIPO 员工的语言培训，又进一步实施外包。

96. 几乎所有 WIPO 中层管理人员都认为 P 级和 G 级员工的一般语言技能是非常重要的。然而，他们担心其员工的英语语言水平，特别是 G 级。

图表：WIPO 中层管理人员认为缺乏或可达到的语言技能：P 级和 G 级员工之间的比较



知识产权专业知识

97. 除其他外，WIPO 员工的长期任期和很低的更替率使 WIPO 很难在 **IP 专业知识** 的广阔领域里吸引和发展前沿能力。我们认为这也是一个已经吸引了某些成员国发表评论的方面，我们担心 WIPO 也许不能平衡这样一种需求：即要保持在 **IP** 前沿，尤其是更新的领域，同时也要征聘高级员工承担更广泛的管理任务。

管 理

98. 我们事实调查和分析的一致宗旨就是要切实提高 WIPO 的**管理能力**。提高管理能力将有助于强制接受管理责任，也将为 **P** 级和 **D** 级的个体管理人员提供各种技能，以更有效地管理工作。这对 WIPO 未来的持续能力是至关重要的，我们将在本报告后文再谈这个问题。

办公管理

99. 许多项目管理者及其他高级员工认为其员工必须获得或提高基本**办公管理技能**，例如，使用 Microsoft Office 及其他部门技术和行政、办事员和秘书技能。一般的 IT 技能（使用 Microsoft Office）不但 **G** 级缺乏，而且 **P** 级也缺乏，有待通过内部或外部培训计划来提高。

100. 我们认为也有一些领域的计划和组织单元需要或将需要具备特别能力的管理人员和员工。例子包括：

- 人力资源管理部（HRMD）将需要征聘或培养具备战略性人力资源管理能力的人，而不是只承担当前处理事务的任务；
- 发展议程很可能对新能力有额外要求，例如在发展经济学方面。

101. 这些及其他更具体的需求将在下一个五年过程中浮现，我们建议 WIPO 应该：

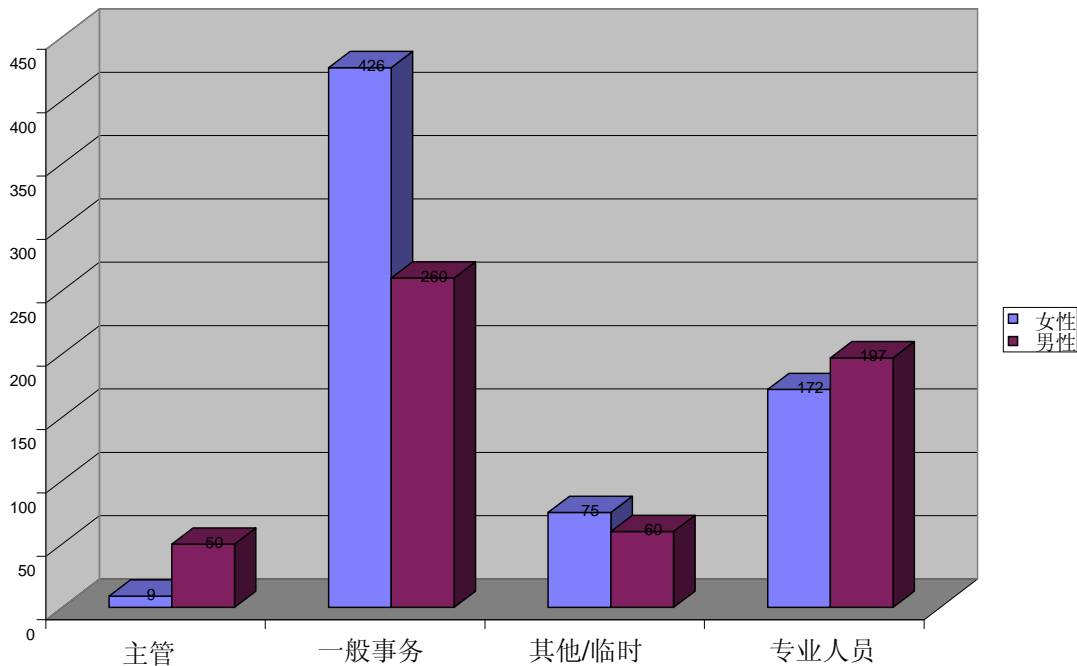
- 通过培训和发展，以及选择性的征聘或外包/合同，集中在以上确认的五种普遍性能力上；
- 根据需要征聘新的员工来考虑更具体的需求，通过计划和预算程序量化。

102. 以上我们已对存在和需要之间的具体能力鸿沟作了评论。WIPO 管理人员更普遍关心的是管理人员及其他员工可能不具备真正的能力水平，或他们没有得到充分启发来完全发挥其现有的能力。因此，这种担心与其说是工作缺陷，到不如说是能力缺陷。我们强烈主张利用培训和发展手段提高能力水平，如语言水平，并推动现有技术的有效使用。但是，只有绩效问题得到解决，培训和发展才证明是正确的。我们相信更有效的领导和管理对 WIPO 改进的绩效和可持续能力是至关重要的。

核心员工分布——性别

103. WIPO 员工总体性别比例是 55%女性，45%男性。下图为男性和女性按类别的分布。

图表：男性和女性按类别的分布 (Y轴：员工人数)



来源：PwC 公司人力资源分析，2007年2月。

104. 相关要点是：

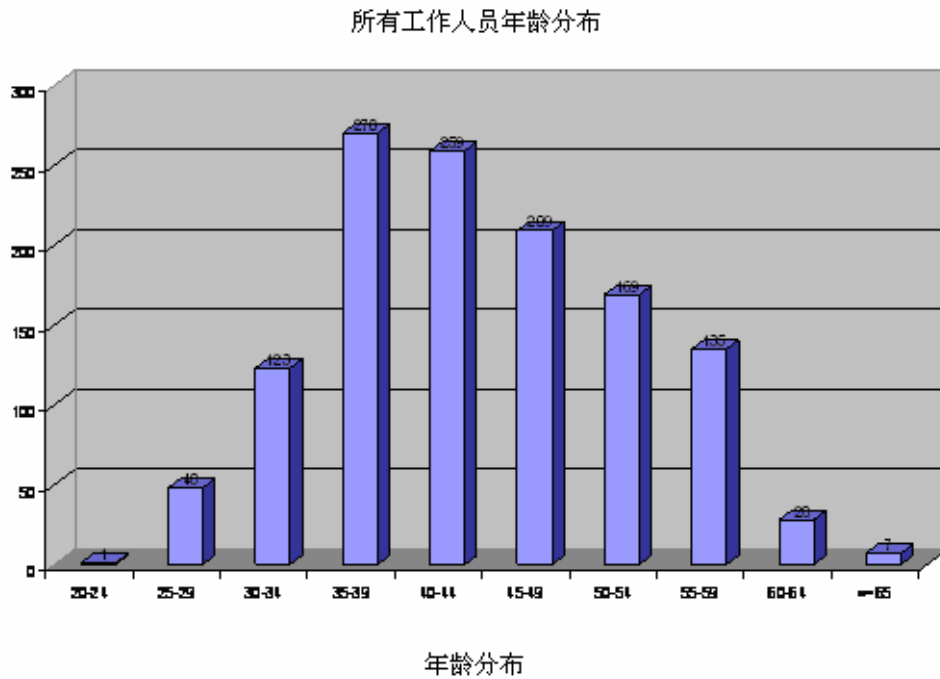
- D 级有男性主管 50 人，女性 9 人。这一直是工作人员代表大会注意的方面，但也是一个 WIPO 不得不意识到许多利益相关者真正担忧的方面。
- 在一般事务人员职类中女性员工有 426 人，占 62%。这似乎与该地区当地就业模式相当一致。
- 142 个 WIPO 非全时员工中只有 5 个是男性。这也与当地就业模式不一致。

核心员工分布——年龄

105. WIPO 全体员工平均年龄为 44 岁。最年轻的员工为 22 岁，年龄最大的为 77 岁。

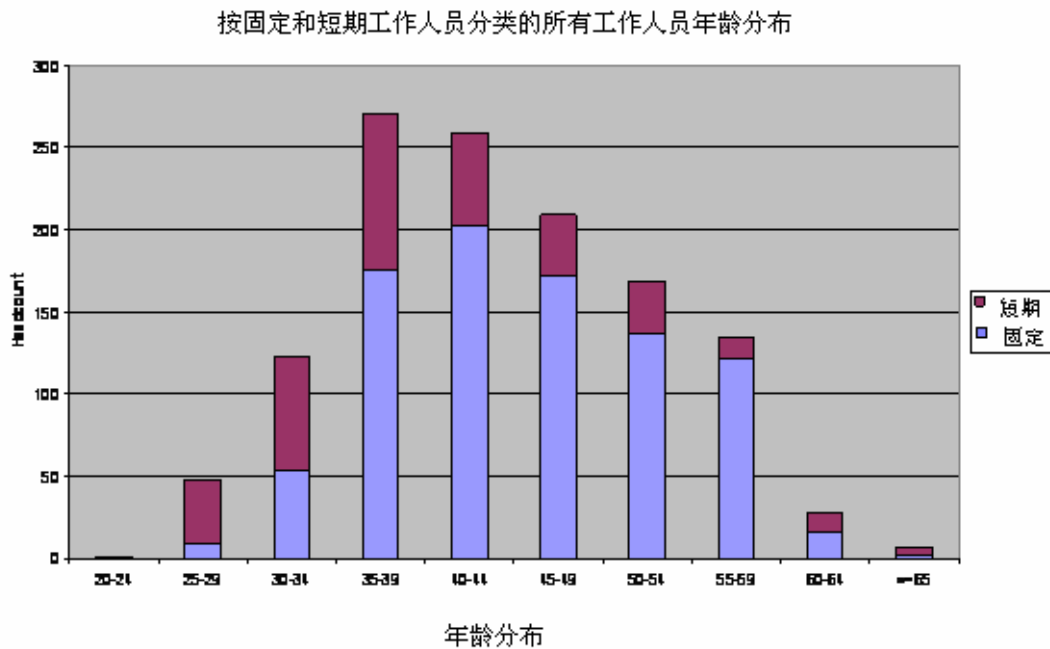
106. 下图分布显示，25%的年龄为 37 岁。这与相对小的 30 岁以下员工总数是一致的。在最高四分位数（75%百分数位）年龄是 50 岁。WIPO 员工的一半在 37 岁和 50 岁之间。

图表：全体 WIPO 员工的年龄分类。（Y 轴：员工人数）



来源：PwC 公司人力资源分析，2007 年 2 月。

图表：正式工作人员与短期员工的年龄分布



来源：PwC 公司人力资源分析，2007 年 2 月。

107. 可能的情况是，今后 4 年在现有水平上退休将继续，但是 WIPO 于是面临着重大的、每年递增的和大量人员退休的局面：

- 创造机会征聘具有相关能力和不同工作方式经验的新员工；但是
- 如果不对继任进行规划和管理，可以预料在某些领域将存在技能和经验的中断。

工作人员更替

108. WIPO 员工滞留程度非常高。自 2003 以来，正式工作人员的工作人员更替平均数（终止原因：辞职、退休和调动）在 2.5% 和 3% 之间，如下表所示。

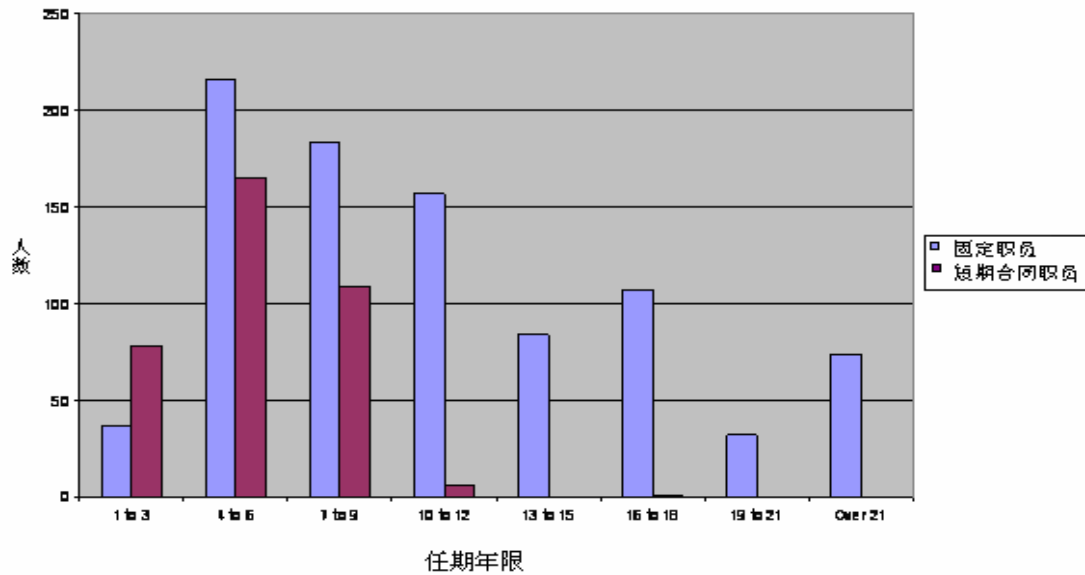
	2002	2003	2004	2005	2006
死亡	1	2		1	
其他	4				
辞职	19	14	7	7	4
退休	13	12	14	19	18
借调	1		2	1	
调动	1				1
共计	39	28	23	28	23
占工作人员更替百分比	4.6%	3%	2.5%	3%	2.6%

109. 2006 年瑞士的最新调查可比数字表明，员工更换范围在 7.5% 到 10%。仅来自瑞士调查的辞职比较数据为 3% 到 5%，而 WIPO 的数字为 0.7%。强有力的证据是至少同其他瑞士组织的经验相比，员工明显倾向于留在 WIPO 为其雇用，而不是在别处求职和离开。从我们的经验来看，这是一个非常意外的发现。

110. 同样应当指出的是，最近没有固定职工被开除，至少自 2002 年以来是这样。从我们访问的证据来看，不是因为 WIPO 对员工没有制定工作或纪律规定，而是因为当前制度（在联合国共同制度背景下）不利于惩戒行动。以我们的经验来看，这种情况是一种例外，如果 WIPO 的工作应当在整个组织中必须完全一致得到改进的话，就需要加以考虑。

111. 我们也检查了 WIPO 员工任期——服务年限的数字。WIPO 员工服务平均期为 10 年。正式工作人员的服务平均期为 11 年。短期合同员工平均为 5 年。我们希望短期应当以项目为基础或满足确定的而非永久性的工作量需要。因此，短期“服务期”太长。

图表：下图说明按任期年限员工的分布。



112. 分布显示 WIPO 正式工作人员服务期很长（10 年或 10 年以上）的人数众多。分布也显示大多数短期合同员工已经继续为 WIPO 工作了 4 年和 4 年以上，一些短期合同员工已经为 WIPO 工作了 12 年。

113. 我们常常在许多其他组织发现，任期问题和员工更换的挑战通常是员工更换程度过高。WIPO 的情况当然不是这样。事实上，WIPO 面临着员工更换率低和员工任期满长的问题：

- 低员工更换率：
 - 可能使 WIPO 对能力不再适合的员工，或者不再在合适等级的员工拟定工作需要的等级和标准；
 - 减少了征聘具有新能力和不同工作方式经验的外部员工的机会。
- 长期任期：
 - 通过薪级制度按照个人的进步提高员工费用，通常没有个人能力和绩效方面的补偿；
 - 通常维持额外权利，例如增加应享假日；
 - 将给员工增加障碍，使之缺乏获得提升和职位改叙的机会。

114. 本报告后文我们将回到短期合同员工的问题，但是必须强调的是，当前的现实是短期合同的个体常常在延续合同上滞留多年。这仿佛不符合优良做法，即提供短期（及其他专门的）合同只涉及到一个时限的计划或特殊活动所承担的工作有关，而与持续不断的计划或特殊活动无关。

缺 勤

115. 我们以工作利用率作参考对员工缺勤进行了分析。仅基于“有证明和无证明证明病假”的数据记录，WIPO 员工平均缺勤日为 12.5 天。这在 WIPO 相当于 15,000 多天的总损失，等于 75 个专职工作等时。

116. 我们针对瑞士组织调查数据对 WIPO 病假缺席数字进了比较。为了充分利用可比性，调查资料来自 25 个组织，共 25,650 个雇员。80% 的调查参与者来自瑞士公共部门（包括政府、州和自治区），60% 的抽样组织在瑞士法语区。这些组织调查的病假程度低于 WIPO 的记录，每年平均水平在 4 至 6 天之间，而 WIPO 年平均为 12.5 天。最新一次国家调查认定每年每人平均病假率为 5 天。因此，WIPO 这种非常高的病假率是令人担忧的，并且必须引起进一步注意，采取进一步行动。

117. 涉及病假这一数据的几个特殊方面，应该注意的是：

- WIPO 所有员工的四分之一每年请病假少于 2 天，中间请假率为每年 6 天。如果到达平均 12.5 天，这意味着很大一部分员工请病假率很高。
- 10% 的 WIPO 员工每人每年请病假 27 天。这些人当中，82.7% 是正式工作人员，17.3% 为短期合同员工。
- 除非由人力资源管理部专家支持进行垂直管理控制，否则在我们看来，WIPO 最近延长和“改进”短期合同员工的病假条款很可能导致病假进一步增加。

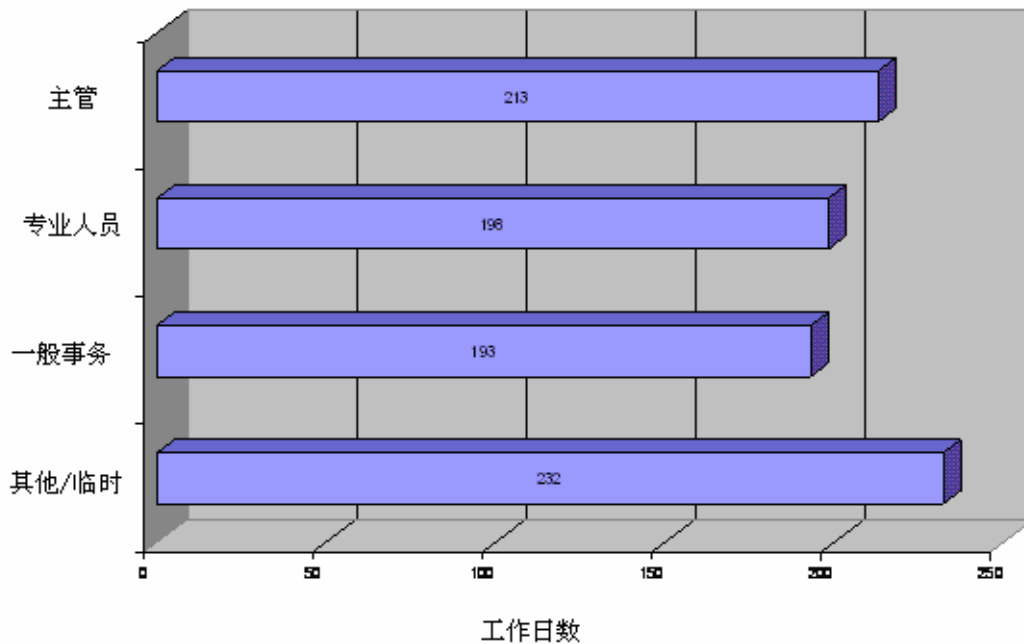
118. 人力资源管理部部长打算减少没有证明的病假天数。我们欢迎这一主动，但相信在这一水平上的病假常常标志着与管理权力和责任以及员工士气和激励有关的问题。与病假水平有关的一个问题是，WIPO 存在以下长期忧患：

- 涉嫌滥用弹性上班制；
- 在正常工作时间内安排就医和频繁就医。

119. 我们也调查了 WIPO 员工出勤这一更广泛的问题，研究了所有类型的年假、补假、公休假、病假和所有其他假或缺勤的年工作日净数的平均数。WIPO 全体员工每年出勤平均数为 200 天。

120. 下图显示每一员工分类工作日平均数。

图表：按员工分类工作日数



来源：PwC 公司人力资源分析，2007年2月。

121. 主要信息如下：

- 短期（及其他专门）合同员工工作日平均数最高，为 232 天；
- 一般事务员工比此类平均数少 39 天，平均工作日只有 193 天；
- 更详细的级别分析显示年工作日最低平均数等级如下：
 - G7：工作日 189 天；
 - P3：工作日 189 天。
- 固定职工每年平均工作 195 天；短期员工每年平均工作 212 天。

短期合同员工

122. 如以上分析所示，WIPO 雇用了短期及其他专家合同员工共 130 多名。这些员工中许多按接近一年期的合同受雇，延续了若干年。

123. 项目管理人员及其他高级管理人员认为许多短期合同受雇员工在相同组织单元与固定职工的责任相同。一些计划和组织单元一直使用短期合同或咨询合同这一惯例，来避免限制设置新的固定职位。这种合同也用作非正式工作人员的试用。

124. 许多 2001 和 2002 年的短期合同受雇员工继续在 WIPO 工作。解释这一状况的一个论点是，担心不延续合同将意味该部门将失去资源。

125. 我们对 WIPO 的职位说明评估发现正式工作人员和短期合同员工的职位说明常常实质上是相同的。这证实了 WIPO 管理人员的反馈。

126. 本报告后文我们对组织改进的建议包括了一项建议，即 WIPO 应当对短期合同进行详细的评估。我们认为现有许多短期合同职位完全可以包括在正式编制之中。然而由于以下理由，我们不能支持任何使任命短期合同人员为固定职位“合理化”的总方案：

- 没有对短期和类似合同员工成绩进行一致和严格分析的证据来决定是否值得向那些员工提供一份新的合同。
- 改进和使工作程序自动化的方案将减少 WIPO 对短期合同员工的需要，尤其是那些一般事务的最低等级。

人力资源流程

127. 我们分析和审查了 WIPO 人力资源政策和工作流程。WIPO 执行的是一套繁冗的、但一般说来比较清晰的人力资源政策。这些政策与联合国共同制度一致，也来源于联合国共同制度，但为适用而在《工作人员条例》和《工作人员细则》中作了修改，详细规定载于多项《办公指令》。

128. 许多核心工作流程：

- 基于纸件，在人力资源管理部（HRMD）内部和外部分发多种文件副本；
- 包括要求 WIPO 管理若干层次批准和签字，例如雇佣一个短期合同个人的程序需要主要部门的投入，如人力资源管理部、财务主任办公室、总干事办公厅；
- 责任由人力资源管理部处理，而不是交流程管理者，例如弹性上班制行政管理。

129. 人力资源管理部管理两个核心人力资源管理系统（Segagip 和 HR Access），这需要早日更换。没有多人查阅文件和报告的途径，没有易于使用的工作量管理设施。高效和有效的人力资源管理要求一个稳定和有效的自动化人力资源管理系统。为有效人力资源管理系统设计的程序将为用户提供更高水平的服务，并且应该可以为人力资源管理部内部办事活动降低人数的需求。

130. 以下对主要政策和做法进行了更详细的审查，因此我们对在开展中的 WIPO 人力资源战略的建议进行评论。

征聘（雇佣）

131. WIPO 的征聘活动集中在人力资源管理部，规定了详细程序步骤和权力层次。2001 和 2002 年是 WIPO 征聘活动的最高峰，广告登出了 150 个职位，收到了 7,000 个申请，与之相比，2006 年广告登出的职位约 50 个，收到了 2,000 个申请。

132. 我们从最近一次征聘事件抽样调查证实，征聘（雇佣）程序从弥补空位通知发出之日起直到批准任命需三个月或三个月以上。由于批准将被推迟，而且成功候选人通常需要为当前雇主工作一段离职预先通知的期限，这就意味着一个新的候选人加入 WIPO 需要六个月。

133. 这样长的周期将给有空缺的用人部门造成问题，在 WIPO 工作程序继续的同时也将给强有力的候选人寻找其他雇主的机会带来希望。

134. 改进工作程序的选择包括：

- 授予人力资源管理部部长任命职权；
- 推广公告职位的在线申请；
- 缩短公告登出的时间长度；
- 在公告和辅助材料中告知规定的面试和任命咨询委员会开会的日期；
- 邀请任命咨询委员会成员或者候补人员在规定的日子进行讨论；
- 对面试者和任命咨询委员会成员进行培训和认可。

135. 一个更重要的问题涉及委员会召开会议时所做的最后决定。目前，委员会将任命建议提交总干事，而总干事不可能看到候选人在委员会上的表现。于是总干事要么批准，要么对委员会的建议表示质疑。

136. 委员会由 WIPO 高级管理人员和工作人员代表大会代表组成。设有一名主席（有决定性的一票），有人力资源管理部和用人部门无表决权代表参与。我们对用人部门代表的作用感到担忧，主要是由于这些个人可能影响委员会的决定，或者推荐一名特殊候选人或表明一个候选人不可接受。

137. 我们认为，任命责任清晰是至关重要的。我们建议 WIPO 应该保留委员会的做法，但要起到额外的作用。我们认为两大选择：

- 让用人部门推荐他们认为技术上胜任的候选人，提供委员会面试的候选人已有优缺点的书面记录，而在委员会会议上不能让该部门提供说明。
- 让用人部门的一名高级管理人员牵头，主持该委员会，提供人力资源管理部及其他部门的说明。任命建议来自该部门。其他委员会成员的作用是要证明：
 - 所有候选人应得到显示有关职位能力的公平机会；
 - 成功候选人完全胜任履行如工作要求及其他辅助材料所描述职位的职责；
 - 推荐任命的候选人是委员会考虑的该职位的最佳候选人。

138. 可以理解的是，WIPO 对利用独立委员会成员展示客观性特别感兴趣，但是公共和私营部门组织的趋势是由用人部门起主导作用，并承担任命责任。上述两种方法都有作用。要求是运行一种解释应用一致和对所有候选人明显公平的程序。

139. 我们也建议，批准任命的职权，至少是达到主管级的职权，应当授予人力资源管理部部长。

培训和发展

140. WIPO 的培训和发​​展活动提供了一系列基础课程，包括：语言培训、IT 和办公管理技能，以及有关个人发展项目。也支持一次性方案，例如，组织单元内的团队发展。

141. 到目前为止，培训和发展课程已在执行之中，符合核心项目或特殊委托项目的要求。有计划要转移重点来制定一项管理发展的综合性计划。我们支持这一方向性的转移，同时建议任何新计划活动应该与本报告其他地方概括的、我们向 WIPO 建议的组织改进计划保持一致。

绩效管理

142. WIPO 实施对所有员工效绩年审（周期审查）。这一程序在 WIPO 内执行时的遵守情况和一致性并不统一，但我们的全面调查发现，该程序的解释和应用存在很深的缺陷。该程序规定了目标设定、效绩和考绩标准的评估。在我们事实调查期间，提交给我们的证据如下：

- 目标并非总是设定的和商定的，制定的目标可能与计划或组织单元的目标不一致。在 WIPO 构架中仅仅极少部分其目标从计划及/或组织单元到个人的结合是清晰一致的。
- 应该在管理人员和被评估人之间举行评估会议来（针对目标）讨论效绩问题，但是我们认为，不一定举行此类评估会议，并非不常见的情况。
- 效绩将通常定为优等。管理人员解释说，将任何人定为不良等级，即使证明是正确的，将导致长时间和耗时的申诉，因此诚实和客观均得不偿失。管理人员也感到担忧，如果他们对其员工采取太强硬的手段，他们不会得到其上司的支持。

143. 我们认定，如果 WIPO 能实施重大效绩改进的话，**绩效管理这一弱点**是应该考虑的主要问题之一。

144. WIPO 正在 PCT 行政管理中实施一项新的绩效管理计划。虽然我们支持这项新的举措，但我们认为，这解决不了管理责任和保证一种公平一致的方法这一更广泛的问题。我们将在本节后文效绩部分和我们在本报告中其他地方提出的组织改进计划中探讨这些更广泛的问题。

WIPO 人力资源战略

145. 人力资源管理部已经草拟了 WIPO 人力资源战略，并作了咨询。文件草案：

- 审查了 WIPO 的雇用模式，指出 WIPO 现在已进入“巩固阶段”，在资源部署上更强调质而非量；并且
- 强调了任务、投入的领域以及拟议的 2007 年到 2011 年五年期人力资源战略中关键因素和有利因素。

146. 拟议的战略特别提出要注意以下重要因素：

- 有针对性的职业和工作人员发展；
- 综合绩效管理；
- 实现工作人员与 WIPO 战略目标的最佳统一；
- 灵活的合同安排；以及
- 有激励和支持作用的工作环境。

147. 我们赞同人力资源战略的总体方向，建议 WIPO 尽早加以考虑和采用。以下我们对这些关键因素的每一项进行讨论和评论。

有针对性的职业和工作人员发展

148. 对 WIPO 来说，这是一个优先方面，它既可作为人力资源的优良做法，又可以为新的和额外的资源作准备，这些资源可能需要与退休人员概况和关键计划中预期工作量的增长挂钩。我们支持这种观点。

149. 人力资源战略建议优先考虑领导技能和管理技能。作为此项人力资源战略的一个因素，这是至关重要的，它也将作为我们在一般情况下为 WIPO 推荐的组织改进计划的一个重要成功因素。

150. 战略中有一项发展学习文化的提议。我们将这视为人力资源战略中一个重要而较长时期的方向，但是应引起注意的是，以免雇员将其解释为向他们提供参加培训计划的权利。学习文化可以反映在战略中确定的要点之中，例如：轮换计划和其他交流。

综合绩效管理

151. 如上所述，WIPO 的绩效管理被视为主要的组织缺陷之一，很明显也是许多管理人员及其他员工非常担忧的原因。绩效管理是应注意优先考虑的方面。

152. 人力资源战略提议一种“新的绩效管理和开发系统”。我们已经审查了正在实施的新计划，并相信它可以为将来的绩效管理提供坚实的基础。

153. 我们也同意一个体系应有符合下列要求的观点：

- 个人目标和效绩符合 WIPO 战略目标、项目和计划；
- 鼓励和要求对话以改正或确认效绩；
- 为员工确定基于能力学习和职业发展的机会；
- 将个人效绩与结果挂钩。

154. 我们的观点是，涉及现时安排的许多问题是行为上的，而与制度无关。有三点我们希望强调：

- 第一，管理人员将需要专业训练，从而能够进行目标制定和效绩评估审查。其中一个需要考虑的关键问题是不良效绩，也许与缺勤或潜在的滥用 WIPO 制度有关。管理人员需要对自己处理困境充满信心，提供平衡的反馈，也就是说，既报“忧”，又承认优良表现，并对发展需要和机会做出评论。
- 第二，效绩不良的结果应该反映在效绩评定上，并可以包括纪律处分。WIPO 的情况不是这样，但很明显的是，在管理人员及其他员工中可以强烈感觉到情况应当有所变化。
- 第三，管理人员必须知道，如果他们的行为恰当，与体系和其培训一致，他们的行为将得到其管理人员的支持。

工作人员目标与 WIPO 战略目标相统一

155. 战略承认存在下列相关问题：

- WIPO 管理人员和员工的服务年限导致高等级的偏斜分布；
- 人们按历史上的做法带职位调换到新的部门；
- 受雇人的合同，特别是比较众多的短期合同雇员已在 WIPO 工作多年。

156. 我们支持主张的解决方案，包括：

- 新职位说明，由管理部门用统一的方式撰写，以简化工作评估和叙级；
- 改进的职位管理，组织单元对员工问题多介入，承担更多责任；
- 雇用合同与职责和实施条款一致，例如短期合同；
- 提供解雇机会。

157. 我们承认任何重大规模的解雇计划对 WIPO 来说将是一个挑战性的发展，但是我们将其视为一个组织改进的重要成分。执行现有的短期合同条款本身对 WIPO 是一个重大变化。

158. 一个重要的机会将是为管理人员、技术人员或专业专家建立平行的职业流。人们对当前职位叙级制度和 WIPO 历史上的做法作出了这样的解释：能力有限和对管理人及其他资源兴趣不大的专业人员承担了保证改进定级和报酬的管理职责。这个问题需要解决。

灵活的合作安排

159. 战略规定了发展协议和合伙关系以及更灵活的资源安排，例如外包和实习计划。

160. 所有这些发展与人员管理优良做法一致。我们已经看到了一些例子，在这些事例中获得个人职业发展的最佳方式是通过借调到“伙伴”组织，或定期借调到 WIPO 将给 WIPO 提供获得重要技能的途径。

有激励和支持作用的工作环境

161. 我们当然支持营造“一种稳定和有奖作用的环境，有利于学习、创造、创新和投入，让工作人员做出最大的贡献”的整体目标。然而，我们认为当前这种提法的措辞可以解释为通过员工为 WIPO 这一组织的利益所作的最佳贡献来强调员工的利益。

例如：

- 我们针对其他日内瓦地区组织可比较的工作就 WIPO 员工的收入进行了一次扼要的标准评估。我们的全面调查显示 WIPO 至少按市场汇率进行支付，额外的特殊联合国条件意味着员工享受较高的综合报酬。
- 可能滥用现有的“工作生活平衡度”一直是 WIPO 内部一个主要的担忧。这种观念或现实需要靠更进一步发展来处理。
- 现有的指导计划看来对员工的动机和出勤没有特别有利的影响。

未来的人力资源管理部

162. 人力资源战略必须有一个强有力的技术平台支持。战略提议用一个统一和综合的人力资源管理系统（HRMS）代替现有的系统。我们将其视为一个成功的必要条件。新系统应该允许在人力资源方面开发技术支持程序，更多权力应该授予人力资源部部长。

163. 新的人力资源管理系统将容许改进员工和管理人员的自我服务，提高服务水平，减少对人力资源部资源帮助处理事项的需要。连接财务及其他系统，应该有一个统一的资料与情报来源，这样能节约时间，促进效率更高和更有效的决策。通过征聘有经验又具备新的、更有战略眼光的人力资源能力的人，将最终减少人力资源部的事务活动和正式提议制定员工定额标准的机会。

164. 新的人力资源管理系统可以通过已规划的企业资源计划（ERP）方案启动，与其一道我们将看到：

- 调整人力资源部内部，可以：
 - 制定出一个解决 WIPO 人力资源管理的更具战略性的方法；

- 提供活动卓越中心，例如招聘和报酬；
 - 鼓励直线管理人员在致力于人力资源管理部的专业人员支持之下发挥其人员管理的恰当作用；
 - 通过事务活动与部分外包可能的结合，促进高效率 and 有效性。
- 核心程序的再设计和简化，特别是借助已增加的授权和对责任的承诺。

效 绩

165. 我们认定许多领域应该可以改进 WIPO 的组织效绩和个人效绩。

战略目标

166. WIPO 的战略目标体现在计划和预算、WIPO 网站和其他资料之中。战略目标得到了高级员工的充分理解和积极拥护，但是其他员工显得对全部目标不太熟悉，例如没有意识到近期变化，即使做过交流。

167. 在目标和许多计划之间也存在清晰的联接，提供了一个使目标与清晰成果和所需服务水平相结合的机会。因此，战略目标提供了 WIPO 战略方向的重要指南，而且将影响工作方式。

168. 将战略目标转化为具体的、可量化的所有计划目标和效绩指标应该是可能的。然而，我们认为整个计划构架的组织成熟度各有不同。

169. 已通过的计划目标应该进一步与组织单元和个人的等级结合起来，作为效绩定向组织的基础。这将有助于使资源与计划和需要一致，也将使管理人员能够集中并提高其员工的效绩。

组织文化

170. 以下我们总结了我们对文化的调查结果，主要是观察 WIPO 人员的行为，但总体基调是否定的。然而，我们必须清晰地说明，我们遇见的个人和组织单元均将注意力集中在 WIPO 的需要之上，并热衷于为获得高等效绩而工作。不管怎么样，我们焦点小组和管理层访谈的主题是一致的，因此我们对新兴的“文化主题”的特征描述如下：

- **应享权利**——我们看到 WIPO 应享权利文化的证据和许多例子。例如：病假率一贯很高；存在个人以在职时间而不是以做出成绩或责任加大为由要求晋升和改叙职位的例子；我们从管理人员和员工那里得知，有人滥用弹性上班制及其他请假规定；期待年效绩审查获得优等已成为人们的准则。支持短期员工近期条件变化的论点包括此类员工应该与正式工作人员和固定职位同事一样享有请病假的权利。请病假不应视为一种“权利”，它是一种真实的，但希望是临时的，被人们所接受的无工作能力的结果。

- **对 WIPO 这样的雇主缺乏自豪感**——焦点小组的参与者常常不满 WIPO 这一组织，尤其是作为一个雇主。提出的问题包括：管理人员不能胜任；察觉到他人滥用 WIPO 系统；担心对“公开说话”不公平的歧视；不公平的人力资源做法，例如，最终任命不被认为是最佳乃至合适的候选人获得工作职位。根据一些焦点小组的这种感觉程度，我们询问为什么人员要留下，最常见的回答是“因为报酬，尤其是福利和条件”。我们总是希望在焦点小组工作期间有一些情感的发泄，但是缺少自豪感是整个 WIPO 焦点小组的一致话题，也得到了管理人员和监督人评论的支持。
- **计划和谈论而非行动**——我们列出需要考虑的许多弱点已经在 WIPO 内部认定。我们提到了许多计划或方案，要么正在开发，要么在实施之前等待批准。这看来是肯定的，但是一些方案已经考虑数月。我们不得不对其推进力和持久性表示怀疑，明显可行的解决方案等待批准和采纳需要如此之久。很明显，WIPO 内部咨询是极为重要的，但是咨询程序的确看来将引起严重的滞后。拟议的 WIPO 人力资源战略旨在促进一种文化，在这种文化中，采取精心设计的行动，而如果个人对此行动不满，事后进行道歉是可接受的。在我们看来，当前 WIPO 的文化离这种状态甚远。
- **新兴的现实**——组织文化最肯定的方面之一，至少对我们会见的人员来说，是承认需要变化。例如，焦点小组的一个普遍观点是，效绩不良的员工，尤其是那些滥用部门制度者，应当考虑给予纪律处分。同时也承认有必要在效绩管理评级中作出客观和公正的区分。

171. 在 WIPO 内部鼓励效绩文化是至关重要的。我们支持 WIPO 人力资源部这一观点。除非有重大和肯定的变化，否则我们会看到：

- 重要人员可能离开，而吸引具有同等能力的替代者将越来越难；
- 工作人员将继续坚持要求晋升和改叙，占据管理层的时间，而且可能增加雇佣成本；
- 缺勤水平（无论何种原因）将继续上升。

172. WIPO 将发现，提供具有成本效益和时效的服务越来越难，而且无法对需求和（或）优先事项方面的变化作出迅速响应。

管理方式

173. 我们认定为不足和缺陷的许多方面本应该已由 WIPO 管理人员处理。这些方面包括：

- 病假率高；
- 滥用弹性上班制和相关系统；

- 公平和诚实审查员工绩效；
- 交流 WIPO 战略和目标。

174. 管理人员没有总是在这些方面发表意见仿佛有许多理由。这些理由包括：

- WIPO 雇用的迅速增长导致提升了一批在其职位上只具备有限经验或毫无经验的管理人员，以及带来了有限而可能有效的榜样。
- 多年来一直没有管理技能上的学习和发展投入。
- 管理人员觉察到任何对个人采取强硬手段的企图，例如确定考绩低于最高级，将不可避免地导致申诉并给管理人员增加额外工作。
- 管理人员的一种相关看法是，如果他们采取的行动具有挑战性，他们不会总是得到其管理人员的支持。
- 在管理职位上的人员不希望管理他人，他们之所以承担那些职位是因为那是得到提拔或加薪的唯一方式。

175. 这些问题对承担责任和举措带来了极大的挑战。中层管理人员仿佛不愿对管理他们监督的人员的绩效负完全责任，因为他们认为他们没有得到高级管理人员的信任和支持。相反，高级管理人员不承认其下属同事的能力，可能不让他们作规划和做决策，这样增加了中层管理人员对缺乏支持的忧虑。应当打破这种剥夺权利的循环。

职位说明

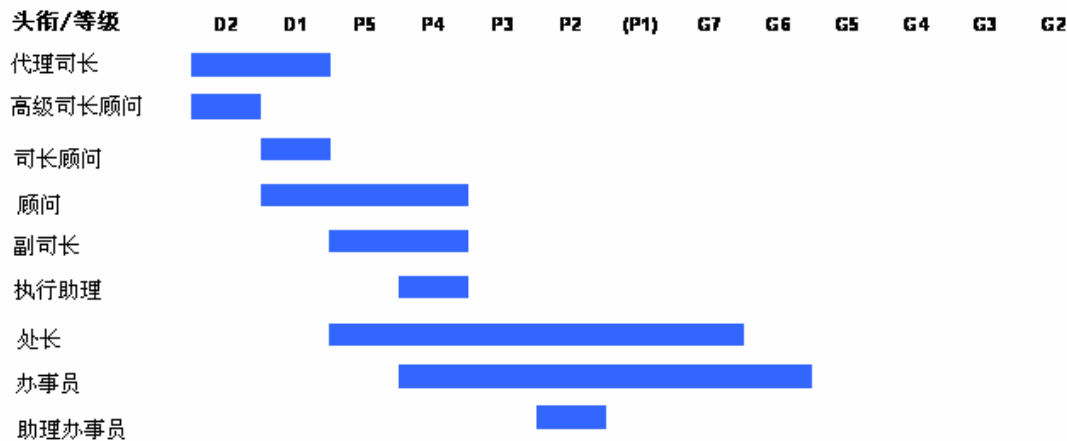
176. WIPO 专业人员职位说明符合国际公务员制度委员会（ICSC）制定的联合国标准叙级方案。一般事务员工级别的职位说明基于日内瓦共同一般事务职位叙级标准。

调查结果

177. 我们了解到 WIPO 所有职位均有**职位说明**。总计有 780 个不同的职位说明，包括 891 名在编人员，两者之间差额的原因主要是由于一份职位说明对应多个员额。从我们的经验来看，很大一部分职位说明通常来自许多员工自己撰写的职位说明，而非由管理及/或人力资源专家履行这一程序。在很大程度上是重复及/或修订本，并非所有职位说明均有英语和法语文本。我们也发现主要责任相同描述的职位说明有不同等级或不同种类。因此，具有同样职位说明的雇员获得不同的薪水。这一事实证明在 WIPO 员工中间存在相当大的不安根源，导致了工作热情持续下降。

178. 一般说来，在一项职位说明的相同头衔内等级大不一样。例如“科长”的描述范围从 G5 职位到 D1，如下表所示。将相同头衔用于整个组织中相同职位说明和相同等级是非常重要的。这样清晰的名目和叙级也可以大大改进专业发展计划，因此也能增强 WIPO 资源的动力。

每一项具体职责包括了广泛的等级：



179. 此外，由于相同职位说明，不同等级的人员在做相同的工作。这一事实对人力资源成本有相当大的影响。我们注意到这种现象在我们称之为“审查”的同类工作中是特别明显的。

180. 很多职位的评定正在审查之中。这需要修订职位说明，因为现有职位说明常常对各项职责和责任不能提供一个明确的界定。

成功经验

181. 我们用一系列其他组织相关成功经验的证据来证明我们的调查结果和建议，例如吸收了：

- 我们 PwC 公司 Saratoga 10,500 多个组织的人员管理做法数据库的实例；
- 其他联合国组织和机构的经验。

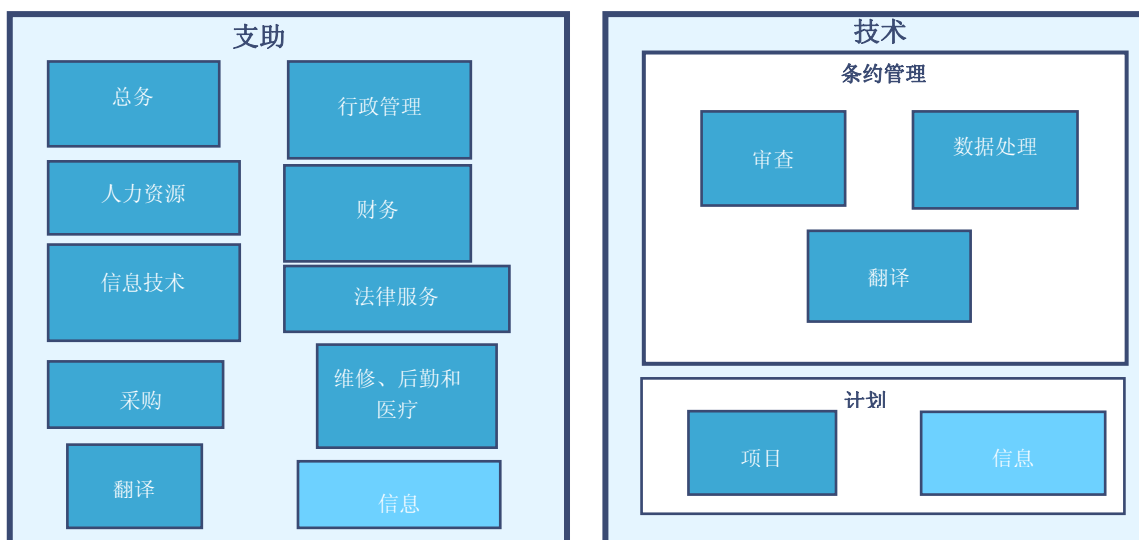
182. 其他联合国机构的最新经验可能特别适合，因为许多已致力于主要的组织改进计划来解决效绩和人员问题。这些计划强调了促使和支持变化发生的管理作用，也强调了当前某些解雇/离职因素可能对解除利益较小又较集中的组织中效绩不良个人的负担至关重要。在我们与 WIPO 高级管理层的讨论之中，他们也要求我们研究引进 WIPO 效绩相关的奖励形式。效绩相关奖励在许多联合国机构中正在审查之中，并已在试用。

183. 我们认为奖励是效绩的一种主要推动力，并将使效绩相关奖励成为 WIPO 的一项长期举措，但是必须以此来消除这样的忧虑：不到 WIPO 建立了一种客观的效绩管理文化，引介任何此类方案都不可能节约成本和产生效果。风险是个人期望和每一个人的成本将会增加。可能的是，大多数或所有员工将继续定为较高等级，并得到额外奖励，甚至效绩不良员工不可能定为不良等级，在奖励方面受到损失。

同类工作

184. 同类工作的结构化系统。同类工作可以简化为 13 个类别，可以描述以下技术职能和支助职能。

- 支助职能：
 - 人力资源
 - 财务
 - 信息技术
 - 行政管理
 - 维护、后勤和医疗服务
 - 采购
 - 信息
 - 法律服务
 - 总务
- 技术职能：
 - 审查
 - 数据处理
 - 程序
 - 翻译



185. 每项职位说明应该与某一同类工作相配。

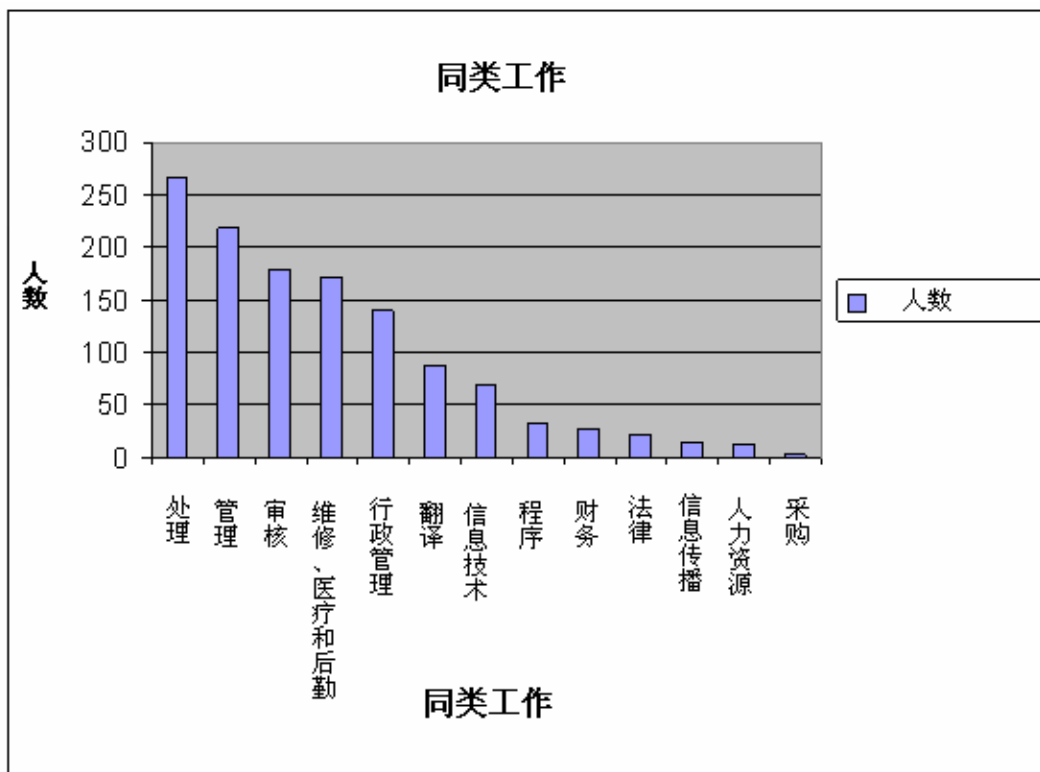
技术职能	同类工作	职位
	审查	操作支持员
		助理操作支持员
		协调员
		助理协调员
		审查员
		审查人 I
		审查人 II
		审查书记员
	数据处理	申请员
		高级编辑
		编辑
		助理编辑
		编辑助理
		处理书记员
		高级数据输入书记员
		数据输入书记员
		扫描员
		登记员
		文件准备和邮件书记员
		文件助理
		文件书记员
		处理助理
		高级专利分类员
		专利分类员
		高级评估员
		高级书记员
		初级书记员
	程序	程序协调员
		高级程序员
		程序员
		助理程序员
		高级程序助理
		程序助理
支助职能	同类工作	职位
	人力资源	高级人力资源员
		人力资源员
		助理人力资源员
		高级人力资源助理
		人力资源助理
	财务	财务主任
		高级财务人员
		财务人员
		助理财务人员

技术职能	同类工作	职位
		会计助理
		会计员
		预算员
		助理预算员
	信息技术	网络员
		IT 出版员
		高级程序分析员
		程序分析员
		高级 IT 员
		IT 员
		IT 技术员
		数据库管理员
		数据库应用员
		IT 联络员
		知识管理员
	行政管理	高级行政管理员
		行政管理员
		助理行政管理员
		行政管理助理
		行政管理书记员
		高级秘书
		秘书 II
		秘书 I
	维护、后勤和医疗服务	
		招待员/电话员/服务台/仓库管理员
		小册子核对员
		小册子助理核对员
		技术员
		高级驾驶员
		驾驶员
	翻译	译审
		高级翻译
		助理翻译
		翻译助理
	采购	高级采购员
		采购员
		助理采购员
	信息	信息安全员
		信息员
		信息助理（协调员）
	法律	法律顾问
		律师
		高级法律官员

技术职能	同类工作	职位
		法律官员
		法律案件管理员
		监察员
	管理	总干事
		副总干事
		助理总干事
		代理司长
		高级司长顾问
		司长顾问
		科长
		顾问
		办事员
		助理办事员
		执行助理

186. 我们发现，同时分类为技术功能的同类工作“数据处理”和“审查”合计雇用 450 人。他们履行 WIPO 核心处理功能，主要在 PCT 和马德里体系。为了恰当发挥功能，它们由多种支持功能支持，例如“管理”和“信息技术”。组织本身得到管理，由命名为“管理”的同类工作领导，这类工作雇用的人数非常之多。

图表：一个工作族内的人员数字。



5. 需求方分析

187. 本节描述我们对 WIPO 人力资源需求的分析，包括当前需求和今后预期需求的变化。我们研究了通过采用新的工作方式管理需求的机会，以对不同需求和效益方案实质的分析来结束本节。

导 言

188. WIPO 许多计划中工作量的主要成分比较容易监视和记录。其中一个例子体现在最大的计划 16 中，它包括了 PCT 管理的专利申请。在这些领域中，通常的做法是保持工作量和效绩的详细记录。

189. 对其他计划来说，工作量更难以预测，要依靠外部的并且常常是无计划的要求，例如来自成员国的要求。当前对发展议程的注意提供了面临评估人数的需求和计划满足那些新要求的良好例子。成员国考虑了许多可能的方案，并将被要求确认优先项目和更多详细的计划。

190. 在那些优先项目确认和行动计划制定和细化之前，WIPO 要就新的要求提供一个完整和强有力的评估是不可能的。批准和规划过程预计至少需要数月。因此，为新发展议程职位而征聘的新员工加入 WIPO 并就职，可能要到 2008 年底，甚至 2009 年。

我们的分析

191. 为了对当前和今后 WIPO 员工要求提出合理而又有说服力的观点，我们的审查利用了许多工具和技术手段。总起来说它们是：

- **案头分析：**我们比较和审查了历史上已有的工作量、效绩、计划和趋势资料。
- **结构化管理层访谈：**这些访谈目的是寻求以下方面的管理观点：数据源和可靠性；现在和将来的工作量；员工能力和一般素质；提高效益的机会。
- **流程审查和分析：**我们对 11 项工作流程进行了更详细的流程测评和审查，来帮助对提高效益的潜力进行定性和定量。这些由 WIPO 选定，因为它们常被采用及/或对 WIPO 效绩至关重要。附件四为有关工作流程的说明和图示。
- **效绩标准和标准评估：**只要可能，我们针对其他组织的效绩对 WIPO 的效绩标准进行了比较。这特别与共同服务有关，例如财务、人力资源管理 and 信息技术。我们认定，针对其他专利局和组织，将 WIPO 作为一个组织来评估是不正确的，因为其职责是不同的。然而，我们吸收了那些组织提高效率的经验。

192. 在提出我们对 WIPO 需要进行分析的过程中，我们必须强调两个要点：

- 第一，我们的审查不是一次单一的行政管理或员工审计。我们没有被要求或者期望对每一个管理人员或者其他员工成员进行面谈或者观察他们的工作。
- 第二，正如我们在关于本项研究的建议（已发放成员国）和我们的介绍中所说的那样，我们的工作基于可利用的信息，不能保证每个岗位都做到精确。然而，我们对我们的研究和建议以及可能对 WIPO 带来的积极影响充满信心。

日益增长的需求

193. 确凿的证据表明对 WIPO 更大计划服务的需求在持续增长，尤其在以下方面：

- PCT 体系的行政管理（计划 16）——每年增长 6%；
- 马德里、海牙和里斯本各注册体系（计划 18）——历史上的增长为每年 3% 到 7% 之间；
- 会议、语文、印刷和存档（计划 28）——增长率在 15% 和 30% 之间。

194. 在一些情况下，这些增长资源需要固定职工提供，但是我们建议考虑外包资源，尤其是翻译、印刷和档案管理。

提高效率

195. 我们看到了提高效绩、消除低效，以及总体上减少员工数字或为新要求释放资源的极好机会。采用和实现这些机会需要：

- 工作的简化和自动化——扩大授权，减少对纸件系统的依赖；
- 辅助信息技术的利用（包括推荐的企业资源规划系统）；
- 管理人员的效率比其下属的效绩更高；
- 替换效绩不良的员工；
- 根据业务情况对某些功能实行全部或部分外包。

196. 针对当前工作量和人数，我们分析并探讨了节约人数净数的潜在性，预计为 200 个职位。以下是我们希望 WIPO 能够获得这种节约的一个粗略指南：

- 重新策划工作程序和调整组织结构，与推广拟议的企业资源规划相结合——48 到 55 个职位；
- 利用其他技术机会提高效率，例如在 PCT、人力资源部中，以及翻译服务方面——40 到 55 个职位；

- 改进的绩效管理，尤其是对高频率病假和其他缺勤以及绩效不良进行处理；已有成功经验可以保证绩效增加 10%到 15%，这一数字似乎得到了我们与管理人员讨论的支持，只要他们能够辞退一贯无效绩的员工，用称职和真诚的员工取而代之——考虑到以下计划规模的限制性效果：
 - 提高效率应约为 80 个职位；
 - 改进病假可等于 20 个职位。

197. 就人数效率而论，我们需要进一步说明。许多潜在性的效率依靠 WIPO 整体的改进，而非具体计划或组织单元中的改进。例如，在一项计划或者部门减少少于 20 个人员病假和其他假不可能等于那个计划/部门专职工作等时职位的节约。

198. 继我们介绍人力资源规划之后，我们提供了以下对在何处可能获得人数效率的更具体的指导。附件二提供了我们更详细的分析和建议的指示性实例，由于工作量无变化，它们将与每项计划有关。这些分析显示我们根据现有工作量，按计划以及下一个五年期效率的潜在性对需要的人数所进行的评估。

199. 作为潜在性节约的一个指标，我们在以下一览表中概括了对三项计划的长期影响：（见附件二）

计划	解决病假问题	其他 ERP 增效	与 ERP 有关的改进措施	5 年之后的总数
16-PCT 管理	9	7		16
30-差旅和采购		2.8	3	5.8
18-马德里、海牙和里斯本注册	1.5	38.2		39.7

200. 我们理解 WIPO 日益对外包有兴趣，我们也支持这一点，并且将这一点纳入我们对潜在 WIPO 人数效率的估计之中。外包潜力的最终决策将着眼于战略，同样也着眼于服务及/或财务的理由，但是 WIPO 外包范围的例子将包括：

- 全部或大部分服务外包，如：
 - 印刷和出版物、文件管理、存档、送信员和司机——承包给一家提供内部服务的专业公司，可能节约 60 个职位；
 - 房舍管理——承包给一家专业公司，保留一个专家核心来支持日内瓦和国际建筑物和协调安全以及相关服务，但是要排除额外职位的需要，因为新大楼工程正在实施；
 - 信息技术：
 - 保留核心功能，以：发展信息技术战略；继续支持专业服务；实施业务分析和管理项目；
 - 对具体发展和加强方案利用第三方和承包商；
 - 可能节约 20 个职位。

- 世界学院——承包给商业学校或者会议组织商（或两者联合），确定一个 WIPO 领导，可能节约职位达 16 个；
- 部分外包，例如翻译或专业采购方面工作量过大或工作高峰时期。

场景分析

201. 作为我们建议的灵敏度分析的一部分，我们就多种大的场景为 WIPO 拟定了人员数字。我们编拟了三个主要的需求场景：增长、现状和下降。每一个需求场景均有两个分场景：

- 一个分场景是“无效率变化”；
- 一个分场景是已实施增效建议。

202. 根据我们逐渐进行的人数分析活动，我们确定了计划影响三个层次的范围：

- 直接增长，在此可以跟踪变化的工作量，并将这一点与人数相结合；
- 次要影响：在此直接增长计划已增加的需求至少存在有限的影响；
- 没有或没有重大影响计划。

203. 在我们的情况分析中，我们没有收入为发展议程考虑的重大增长。

有直接增长影响的计划

204. 在这一种类中我们确定了五项计划：

- 计划 16，PCT 体系的行政管理（6%）
- 计划 18，马德里、海牙和里斯本各注册体系（15%）
- 计划 19，专利信息、分类和知识产权标准（15%）
- 计划 21，仲裁与调解服务（10%）
- 计划 28，大会、语文、印刷和存档（20%）

205. 在每种情况中，我们为增长水平和平衡下降作了规划。这通常可以由历史上的增长模式验证。

次要影响

206. 这一标题下的计划有：

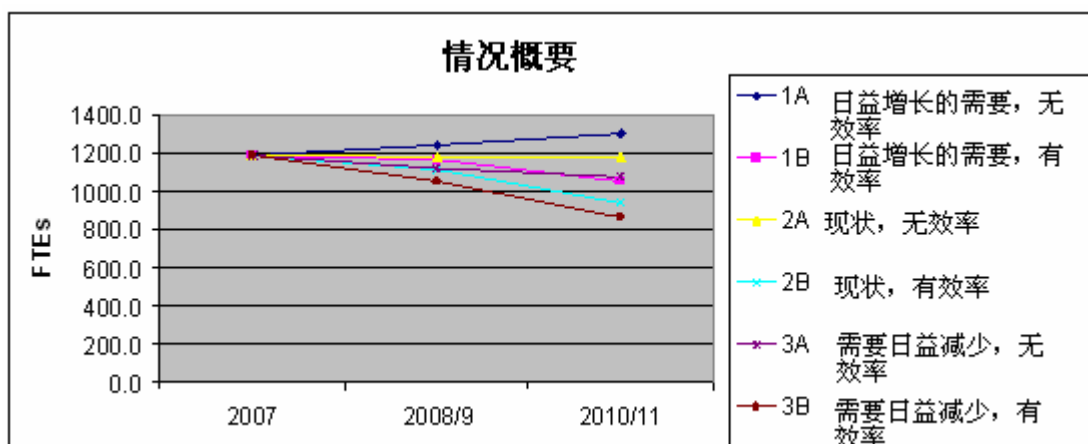
- 计划 22，指导与执行管理
- 计划 23，预算控制和资源调动
- 计划 24，内部监督

- 计划 25, 人力资源管理
- 计划 26, 财务
- 计划 27, 信息技术
- 计划 29, 房舍建筑管理
- 计划 30, 采购和差旅

207. 这些计划中人数中的驾驶员被视为直接影响中的增长水平, 例如如果人数在主要雇用计划中增长的话, 人力资源管理和差旅的工作量将增加。

概 览

208. 下图显示各项选择中灵感度的总体概要, 并基于 1,186.2 个专职工作等时 (FTE) 管理人员和其他员工这一数字。WIPO 员工的实际数字继续在变, 这一专职工作等时数字用于 WIPO 计划和预算组。我们之所以采用这一数字是因为它与 WIPO 发展中的计划和预算有着更密切的联系。



209. 推断如下:

- 2007 年和 2008/9 年之间对可控制的人数增长或下降相对来说影响较小, 范围包括
 - 如果没有采取效率节约为 1,122 到 1,240 人;
 - 采取效率节约为 1,050 到 1,168 人; 但是
- 直至 2010/11 年差别将变得更大, 范围包括:
 - 如果没有采取效率节约为 1,072 到 1,303 人;
 - 采取效率节约为 864 到 1,053 人。

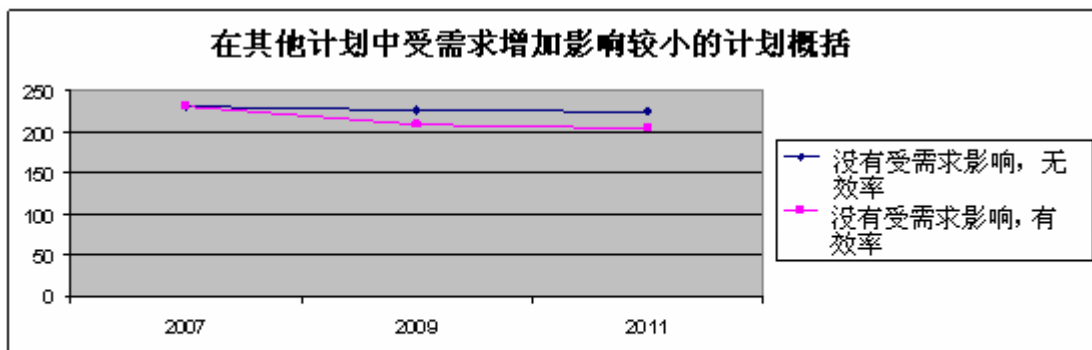
210. 总的任务和期望是 3 到 4 年之后将从效率改进中获得重大效益, 无论需求情况如何。

灵敏度

211. 当前有 17 项计划雇用管理人员和其他员工共 231 人，其中预计需求的变化对人数影响很小或根本没有影响。例如，这些项目包括：

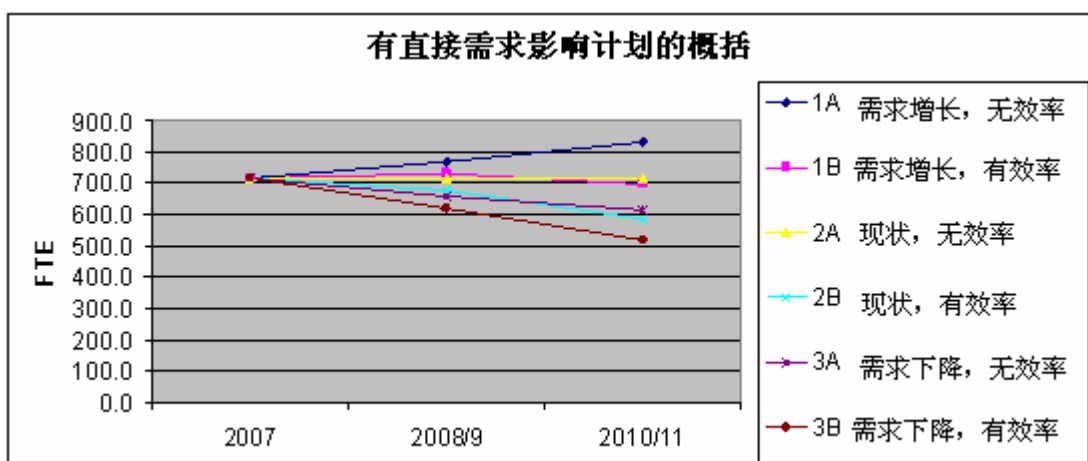
- 计划 31：新建筑（1 个专职工作等时）；
- 计划 4：数字环境中版权的使用（3 个专职工作等时）；
- 计划 6：非洲、阿拉伯、亚洲和太平洋（总计 64 个专职工作等时）

212. 在这些计划增长或下降对人数的影响概括在下图之中。

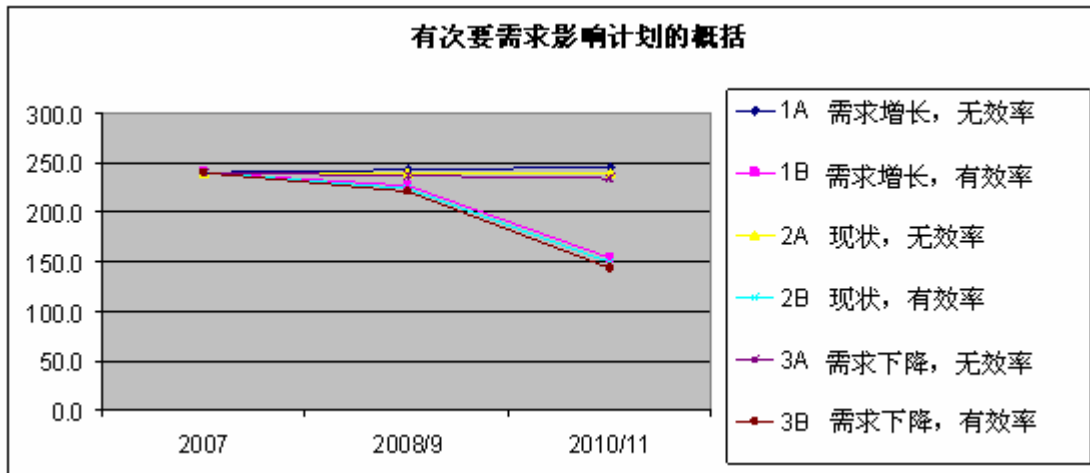


213. 对有直接增长影响的计划的影响更大：

- 在近期增长中；
- 在更长时期中采取效率节约和需求下降：如下图所示。



214. 有次要影响计划所产生变化的情况结果提供了一个运用效率节约引进组织改进拟定计划的潜在影响的最清晰例证。尤其是它们表明了工作流程改进的潜在影响和加强对技术的利用。



变革速度的制约因素

215. 实现人事变革的潜在速度有一个重要制约因素。目前所有员工根据效绩评估程序得到实际等级，这种状况将持续多年。让 WIPO 证明任何个人效绩不良是一件困难的事情。

216. 即使 WIPO 引进了客观的效绩管理办法，评为低等级的个人一定会得到改进其效绩的机会。在特殊情况下，一年的经验足以显示没有改进并且不可能改进的不良效绩，但是更多的情况是解雇任何效绩不良者要经过两个周期的（年度的）审查。即使那样，可能出现耗时的申诉。

217. 我们对员工效率的假定包括一项对 WIPO 过早退休、解雇和离职计划的承诺，以使 WIPO 能够解除效绩不良的长期员工，以合适人员取而代之。

6. 未来资源配置需求——变革方案

导 言

218. WIPO 完全可以继续运行，只对目前的组织安排、流程和制度以及工作方式进行“照常营业”似的修改。任何重大的变革不但带来机遇，还带来挑战和风险。因此，“照常营业”的选择一般值得加以考虑，也值得与其他任何方案进行比较。

219. 我们访谈计划和焦点小组的反馈表明 WIPO 管理人员和员工乐意接受重大变化，许多人将 WIPO 决定进行这一审查视作一个明确、良好的信号，显示重大变革已列入 WIPO 的日程。因此，我们对 WIPO 人数需求的假定基于 WIPO 对组织改进计划的承诺，正如后文人力资源规划这一节所描述的那样。

组织改进——概览

220. 我们的审查确认了引起 WIPO 注意的许多优先考虑的领域。我们也看到 WIPO 有了可以用来处理上述多数优先项目的计划和建议。在某些情况下，那些建议数月以前就已提出，但是没有制定开始履行的明确日期。我们听说许多可能的方案已被推迟，有待本次审查的建议来定。对与人力资源管理有密切关系的方案而言，例如：人力资源战略，这可能是一个合理的观点，但是更广泛的证据表明 WIPO 不是一个行动迅速的组织。

221. WIPO 是一个复杂的组织，但并不是一个大的组织。由于有 50% 以上的工作人员为两项计划工作，因此 WIPO 应当有能力连贯地发挥雇主作用，对外部和内部需求发生的变化作出迅速响应。因种种原因引起了对这一观点的质疑，包括：

- 总干事曾尝试改变 WIPO 原先的集中化组织安排，鼓励实行各部门问责制，但 WIPO 各级管理者并未始终做到抓住机会、接受新的责任。
- 许多流程，特别是内部流程，既长且慢，而且具有劳动密集的特点。它们常常基于纸件，需要多级授权，且无集成技术支持。
- 没有有步骤地着力于管理者发展和评估，使其在事务和人员管理中发挥全面、称职的作用。
- 计划的数目及商业和发展活动之间已意识到的（但不是特别明显的）压力也许助长了人们去考虑工作、组织单元和计划，而非考虑 WIPO。
- 绩效管理没有用来评定 WIPO 的个人效绩。趋势是所有个人均评为称职——即使看法是一些不称职——甚至短期合同效绩不良者还是可以得到新的合同。管理人员和员工希望看到这一做法有所变化，但是这是办不到的，除非所有管理人员采用新的、更客观的绩效管理手段。

- 许多人认为 WIPO 是一个舒适的、相对安定的工作场所。WIPO 的员工人事调整是有限的（目前 2.6%）。

222. 根据我们在重大变革方面的经验，加上联合国和多个专利局最近多项计划方面的证据，可以确认，WIPO 组织改进计划要想取得成功：

- 应当作为一项综合计划加以规划和管理；
- 实现和落实所有目标需要 3 至 5 年；
- 有赖于 WIPO 领导层的全力支持和不断坚持；
- 需要成员国的支持，包括各项重要变革倡议所需的财政支持；以及
- 必须承认将有一定程度的调动和有计划的裁员，以确保 WIPO 所有人力资源具有所需的胜任能力、资格和敬业水平。

成功的条件

223. 成功履行 WIPO 组织改进计划将需要 WIPO 领导层集体和个人的全力支持和承诺。主管层在计划和领导拟议的变化、交流变化情况和通过变化支持其管理人员和员工等方面将起到关键作用。

224. 我们知道任何建议将由今年 9 月成员国来考虑，同时在采取必要行动设立新的计划组织之后，任何计划的正式启动可能从 2008 年早些时候开始。

225. 成功需要在管理能力、才能和承担义务方面获得重大改进。我们希望在 WIPO 制定一个管理发展三年计划，但是建议该计划应集中在给人数带来最大影响的绩效管理 and 出勤问题上。管理发展计划可能于 2008 年启动，但是要取得关键性成绩，例如就增加的部门或计划绩效而言，在 2010/2011 两年期之前是不大可能的。

226. WIPO 许多内部工作程序即使没有新的信息技术也可以进行调整而变得更快捷和减少劳动密集率，但是大量节约将依靠恰当的信息技术。我们建议 WIPO 计划组应当决定哪些是优先考虑的工作程序，并对此进行分析以获得一些“速赢”。

227. 成员国将考虑 WIPO 对企业资源规划的建议，作为 2008/2009 年计划和预算的一部分。如果那些建议得到批准，WIPO 能够行动迅速与有关方面接洽，我们将期待从 2010 年开始可以获得新的信息技术支持。这将意味着与新信息技术相关的人数效率可以归入 2010/2011 两年期计划和预算。

228. 关键要求之一是着力执行一项提前退休、裁员和离职计划。传统上，对于在现岗位上不能有效履行职务的个人，WIPO 寻求的是调动而非惩戒和（或）免职。这种策略相当成功地避免了出现重大员工不稳定现象，但是，有明显和越来越强的信号

显示：各计划和各组织单元不愿接受调入的管理人员和工作人员，除非他们为履行其新任务带来了相关能力和承诺。

229. 甚至效绩不良的管理人员和员工可能在其最近效绩审查中评为称职的情况下，如果需要花费时间培训管理人员在效绩评定中承担客观的职位，如果个人应该获得机会改进其效绩，那么，在 2010/2011 两年期之前个人将受到惩戒性解雇是不可能的。2008/2009 年可能会有一些情况，例如以疾病为由的提前退休，但这种情况应该数量不多。

组织改进计划

230. 我们建议 WIPO 制定一项综合的组织改进计划，由三个主要部分组成，如下图所示：



231. 主要部分在下面段落进行评论。

领导和管理

232. 必须加强领导和管理能力，是我们审查期间普遍提出的一个问题。这将涉及到注意以下几个方面：

- WIPO 组织结构中各级管理者的作用；
- 权力与责任和问责相结合；
- 授权的范围和性质；
- 各级所需的决策和问责。

与其他组成部分的关联

233. 在以下方面领导者和管理者起关键作用：

- 人员管理，支持新的人力资源战略和新政策及工作方式计划的采用和初次尝试；
- 组织改进和程序改进，为保证有效效绩和承担恰当责任行使其职权。

234. 他们也将变革计划中视为重要的榜样。人们认为管理人员所采用计划的程度对其同级及其团队对拟议计划的承诺具有重大的影响。

235. 领导者和管理人员也将需要人力资源管理部的支持，例如：处理效绩问题，并期待采用高效和有效的工作程序、恰当的管理信息系统及其他技术开展工作。

能力

236. 领导和管理能力是知识、技能和行为的综合体，它可以通过有促进作用的管理评估和发展中心以及学习计划来评估和加强。人力资源管理部在 WIPO 内部就拟议的管理能力框架进行了广泛的咨询。这些能力将特别有助于为重要的领导和管理发展计划提供信息。

237. 预期成果将包括：

- 改进的个人和组织单元效绩。
- 对 WIPO 政策和工作程序的一致解释和应用。
- 对责任的承诺。
- 对履行人力资源战略的重大贡献。

需要采取的行动

238. 人们广泛支持加强 WIPO 的管理文化和工作方式。借助训练有素的顾问来利用管理评估中心观念，有四大要素：

- 证实 WIPO 领导者和管理人员的作用，确定在职位说明和个人目标方面应负的责任（包括委任），确认拟议的管理能力；
- 评估现有领导和管理集体当前能力水平和发展要求；
- 现在和将来管理人员有计划的发展；最重要的是
- 领导者和管理人员接受其工作和职责，以及他们将对达到符合一致的工作方式的既定目标负责。

人力资源管理

239. WIPO 人力资源管理部既是一个潜在的变化促成者，同时也需要进行重大的变革。在人力资源战略和管理能力上已完成的工作表明，对 WIPO 现在和将来的人力资源要求已有清晰的思考。但 WIPO 的人力资源活动事务性强，流程具有劳动密集的特点，信息技术过时。

与其他组成部分的关联

240. 拟议计划的人力资源管理部的组成部分将：

- 雇用和发展领导者和管理人员；
- 为个人提供清晰职位说明和个人目标平台；
- 促进有效和客观的绩效管理；
- 促进恰当资源配置：提拔和征聘具备所需能力和承诺的人员；解除不能为 WIPO 做出所需贡献的人员。

人力资源管理部

241. 人力资源管理部将成为领导者和管理人员的战略伙伴，实施政策，监视其执行过程，就人力资源事项提供正确而及时的建议。这对人力资源管理部内部的能力需要一个重大的改变。在恰当的人力资源管理系统的程序上也需要较大的重新设计和自动化。

242. 因此，人力资源管理部既是一个变化中的伙伴，也是一组织单元，它将成为能够在改进计划中和未来持续人力资源战略、政策和工作程序中能够充分发挥作用的重大变化主体。

需要采取的行动

243. 区分人力资源管理标题之下各项行动的优先次序是很重要的。采取早日行动的关键领域将是：

- 人力资源战略交流，采用一致行动计划执行关键方案；
- 修订人力资源政策和工作程序，以取消在批准人力资源相关行动中不必要的或多余的步骤；
- 实现修订的人力资源管理部的组织安排和能力；
- （再次）确认 WIPO 绩效管理安排。开发各种工具，制定各项准则，提供各种资料，以解释新的、客观的工作方式；为促进对更深入理解和利用新安排进行交流。确定、培训和发展一批能够在新安排中为培训研讨会作演讲的内部教员；

- 提供 WIPO 内部所有职位的共同标准职位说明；
- 审查 WIPO 管理人员及其他员工当前的能力水平，根据需求和资源的最佳利用分派职位。保证建议得到适当考虑和充分支持。实现员工审查的成果；
- 改叙和定级审查：通过提高的技术和专业能力水平的新工作分支来考虑支持晋升的引导问题；
- 新雇佣合同的开发；
- 一项用推荐的缺勤及出勤审查意见来支持管理人员的计划；
- 就调换、解雇和离职问题设计和制定一项政策和支持程序；
- 规划未来技能需求和未来人员配备需要项目，考虑可能由征聘、培训及/或调换造成的员工人事调整和缺陷。

组织、流程和制度

244. WIPO 的各种组织安排具有多种支持程序和制度，系长时间逐渐形成，而且往往是为了响应 WIPO 所服务的许多社区的需求。

245. 我们调查了当前组织安排的几个具体方面，尤其是：

- 直接向总干事报告的高级管理者和组织单元的数目；
- 尽管各计划的规模和感受到的影响变动很大，但仍保持很大的计划结构；
- 明显重复的领域或共同服务领域，比如翻译。

246. 流程和制度方面更大的要求，是 WIPO 应当规划和分析所有关键组织流程，使之：

- 得到精简，具有实效，易于使用；
- 具有明确界定的授权决策点，仅保留那些保护 WIPO 所不可或缺的控制；并且
- 按计划成为 WIPO 企业资源规划系统的组成部分。

与其他组成部分的关联

247. 组织和工作程序为拟议的组织改进计划提供了核心。例如：

- 任务和职责的界定需要组织安排的透明度和在特殊政策和工作程序方面所做的决定。

- 工作流程再设计应该提高工作效力，以：减少员工事务性工作；加快决策和加大回应力；提高服务水平。
- 拟议的企业资源规划系统将统一管理信息的捕获和使用。这将消除不一致性和改进决策。
- 企业资源规划系统也将启动工作程序的自动化，减少工作量并为促进非核心活动考虑外包事项。

需要采取的行动

248. 关键行动将是：

- 为 WIPO 组织改进建立一个计划构架：
 - 总干事为主持人；
 - 一名副总干事为计划主管；
 - 指导委员会；
 - 计划管理办公室；
 - 交流战略和计划；
 - 管理人员及其他相关员工的程序审查和变化管理培训及支持。
- 为 WIPO 审查和设计一个改进的组织构架：
 - 考虑减少向总干事直接报告的构架；
 - 将内部业务服务（财务、财务主任、人力资源、采购）合并到一个公共管理部门或操作部门；
 - 保证总干事出席的司长常规“委员会”会议。
- 审查和确认计划构架，单一或集体考虑平衡领导/管理在计划的规模 and 影响方面投入的选择。
- 决定可能的活动、工作量和人数要求，为发展议程服务。
- 确认以下审查和重新设计优先考虑程序：
 - 商定设计原则和范围；
 - 审查技术机会和技术投资贸易问题；
 - 确认重要批准等级；
 - 考虑非核心工作程序或进行中措施的外包可能性。
- 为 2007 年到 2011 年 WIPO 技术需要和机构内的、已约定的和外包的信息技术资源的需求进行规划。

249. 一份附有指示性时间安排和报告参考内容的行动计划摘要载于内容提要第 52 段之后。

风险管理

250. 我们相信，只有完全承诺拟议的组织改进综合计划，WIPO 才可能发生重大变化，例如使 WIPO 能够保证人力资源效率。

各种方案的影响

251. 人们似乎越来越认识到，不能再一切照常，除非马上采取行动应对一些目前的挑战，否则将面临情况恶化的风险。进行一项组织改进计划与重大增长或降低需求的情况无关。

如果没有一项计划：

- 在重大增长情况之下：
 - 征聘可能助长产生外部候选人和大量短期合同现有员工。
 - 现有效绩不良员工将留在WIPO的雇用中，对现有和新的同事形成不良榜样，并造成资源破坏。
 - 管理人员将继续避免诚实的绩效管理，将不会充分利用任何额外资源。
 - 内部工作程序将继续迟缓，消耗时间，劳动力强度大。
 - 存在以下真正的风险：
 - 不增加相应税收而成本增加；
 - 大多数称职的WIPO员工离职或寻求另一职业；
 - WIPO不能从市场上吸引所需水平的管理人员及其他员工。
- 在降低需求的情况之下：
 - 大多数称职的WIPO管理人员员工可能寻求另一职业。
 - 如果有可能提出解雇，不可能用文件证明效绩优良和效绩不良者的区别。
 - 不提供短期员工新合同的决定可能降低效绩等级。目前人们认为许多短期合同员工的工作符合或超过所需的效绩等级，他们是按照基本常规活动工作，而非按时限项目或工作高峰工作。
 - 即使收入和需求下降，费用将大体保持不变。

临时风险记录

252. 我们已经确定了大量可能的与拟议的组织改进计划有关的风险领域。

计划的领导

253. 这将是一个长期计划，也将对领导者和高级管理人员在时间上提出相当高的要求。至关重要的是，要坚持集中在计划目标和成绩的获得以及计划可以得到解释和实现的连续性上。

照常营业

254. WIPO 未来的经费是相当稳定的。这：

- 既有利，因为它将为日益增长和变化的方案提高稳定性，并提供经费；
- 也存在问题，因为稳定性和安全性常常是重大变化的敌人。挑战问题常常处于模棱两可的状态之中：“既然我们的收益来源是可靠的，而且可以以此生存数年，为什么要着手一项痛苦的变化计划呢？”

人力资源部内部的能力和承诺

255. 组织改进和人力资源策略履行的拟议计划显示了人力资源部服务的一个重大变化。将来需要的是具有战略性人力资源管理经验的专业人员。

企业资源规划及其他技术

256. 成功履行该计划将依靠建立一个用户使用的强大技术平台。我们理解，WIPO 企业资源规划的各项计划进展顺利，尽管推迟履行存在相当大的风险。我们的初步设想是企业资源规划应当在 2008/2009 两年期末之前到位。在计划之中需要考虑更晚的履行日期，它将在非重要员工可以辞退之前更长的周期出现。

对变革的接受能力和准备程度

257. WIPO 内部存在若干不同的有关团体，它们对支持和参与组织改进计划的投入程度可能不同。下图从较高的层面上概述了各种观点，以及各方利益攸关者作为个人和团体可能持的立场。



离职计划

258. WIPO 存在鼓励不能履行现有任务的个人在组织内部调换的记录。它还没有成为进行正式纪律处分或考虑解雇或其他离职的最新做法。接受来自其他部门调换员工的管理人员的明确看法是，这的确是从一处到另一处转移难题和效绩不良员工的一种手段，这已不再是 WIPO 的一种战略性选择。

259. 我们预料任何 WIPO 准备制定的惩戒性免职或其他离职计划的说明将：

- 因为创造一个诚实的和客观解决效绩不良的机会受到一些管理人员和员工的欢迎；
- 引起员工和一些成员国的忧虑，认为计划可能用来歧视个人；并且
- 导致许多管理人员怀疑他们做出客观效绩决定和随即造成的惩戒性或解雇行动的能力。

260. 该问题将需要进行周密的计划和交流。

外包

261. 外包对组织来说是一个越来越有吸引力的选择，具有以下方面的潜力：

- 为应对工作高峰使用资源库；
- 不能由 WIPO 单独承担的技术支撑程序效率的投资水平；
- 专业服务；以及
- 降低成本。

262. 然而，总而言之，我们鼓励 WIPO 考虑：

- 通过外包处理问题决不是一个有生存力和持久的解决方案——最佳做法是在外包之前重新设计工作程序；
- 将来是否可能有适合于为一项服务充分发挥内部资源配置作用的时候；
- 外包将怎样影响 WIPO 的雇用——尤其是外包者是否将雇用有关 WIPO 员工或 WIPO 可能对调换及/或解雇负责；
- 契约安排和服务安排将怎样受到监视和管理。

263. 我们建议 WIPO 进一步外包的考虑事项应该遵循一个详细的业务状况发展。

总体费用

264. 为了帮助 WIPO 管理层和成员国为下一步做决定，以下我们为本报告推荐的关键活动提供了一些初步、指示性的总体费用。

265. 根据其他日内瓦组织和联合国组织的经验，以下领域将产生总体费用，费用数额范围是：

行 动	指示性费用 以千瑞郎计
• 管理评估	60-180
• 管理发展（5年计划每年）	400-600
• 绩效管理简报会和培训	300-400
• 职业和工作人员发展制度	100-150
• 病假管理（不含离职费用）	30-50
• 人力资源流程再设计	30-50
• 人力资源管理部改组	200-300
• ERP及其他技术	待定
• 组织设计支助	100-200
• 职位说明/叙级（包括联合国共同方案的变动）	360-450

266. 其他大额非技术费用可能因离职款项产生。这需要与工作人员代表大会协商。面临更强有力的绩效管理程序和 WIPO 解决滥用现行制度和福利的明确承诺时，一些被认为绩效不良的工作人员可能改进其表现。虽然如此，我们仍建议 WIPO 考虑在组织改进计划的五年中，为可能达 100 人的离职准备预算。