

计划和预算委员会

第二十二届会议

2014年9月1日至5日，日内瓦

全面的一体化企业资源规划(ERP)系统实施进展报告

秘书处编拟

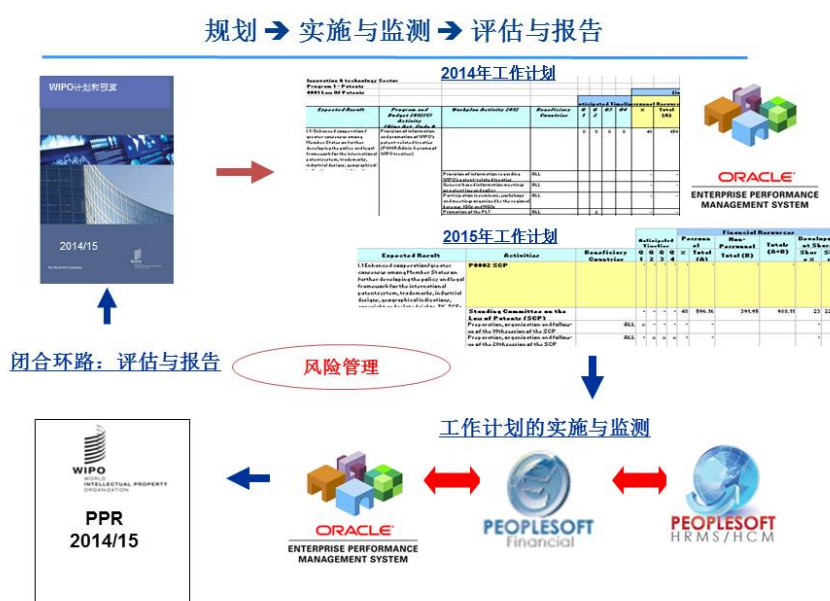
一、导言

1. 2010年9月WIPO成员国大会第四十八届会议批准了秘书处有关实施全面的一体化企业资源规划(ERP)系统的提案(文件WO/PBC/15/17和A/48/14)，旨在：(i)实现WIPO行政、管理和客户服务的核心功能现代化；(ii)提高WIPO行政和管理流程的效率和生产率；以及(iii)提升能力，向成员国、利益有关方和管理层提供更好的信息。
2. 本报告对先前已提交给计划和预算委员会(PBC)的进展报告形成补充，向成员国通报2013年6月至2014年5月期间在ERP项目组合下取得的进展、实现的里程碑和预算使用情况。

二、目标、范围和方法——背景

3. ERP系统通过相互关联的项目组合正在得到实施。
4. 项目的第一个分支是向WIPO提供一整套加强人力资源管理的工具，包括职位管理、福利和应享权利、薪资、征聘、工作人员绩效、学习和发展。
5. 项目的第二个分支是向WIPO提供一整套工具以加强实施成果管理制(RBM)，包括两年期规划、年度工作计划、执行情况监测、绩效评估和报告。将引入业务智能(BI)分析工具，支持企业绩效管理(EPM)。随着项目在各方面推进，ERP系统里将会有更多的数据，业务智能解决方案将不断支持更好地向成员国、管理层和工作人员报告组织绩效、成果以及人力和财政资源。

6. 项目的第三个分支是通过配置变化和更新增强现有的财务、采购和差旅系统，支持引入新功能和模块，并改进业务流程。
7. 第四个分支是为改进客户关系管理(CRM)奠定基础，手段是支持以业务引领的项目，如通讯名单工具、联系信息数据库、接入管理以及客户分析。
8. WIPO 采用渐进的分期项目实施方法，这有助于 ERP 能力以连贯和平稳的方式不断发展。这一做法的另一推动因素是本组织相关部门吸收并融入变化的能力。
9. ERP 项目组合的主要驱动因素是质量、准确度以及在核准的预算内完成任务。时间安排将酌情重新规划，以确保本组织各相关部门有能力吸收并融入正在部署的变化。
10. ERP 组合的总体重点是支持 WIPO 的成果管理制。下面展示了这一循环流程的示意图。



11. ERP 项目组合支持现有的一体化行政管理系统逐步改进(AIMS 改进)。过去，AIMS 是指财务系统。今后，该词将指 ERP 涵盖的相互关联的各个系统。

三、项目组合的成绩

12. 总体而言，项目组合在实现现代化并改进 WIPO 管理、行政和客户服务功能的质量、效率和生产率并提高本组织为成员国、利益相关方以及管理层提供信息的能力等方面进展顺利。这一成绩的取得有赖于以下措施：

- (a) 确定了项目组合的愿景/蓝图，促使项目得到了连贯实施；
- (b) 把 PeopleSoft FSCM 成功更新为版本 9.1，支持了人力资源系统和财务系统的整合；
- (c) 建立了支持性的业务智能技术架构和 PeopleSoft 数据传输专线；为人力资源部门制定了第一份业务智能仪表盘。迄今完成的工作为设计和部署支持决策的分析工具奠定了基础。

(d) 使用 EPM 工具部署了两年期和工作规划各项应用程序，包括进行实施、效绩评估和报告的能力。这确保了整个注重成果的管理周期目前很好地得到了适当工具的支持。

(e) 载有核心人力资源和薪资解决方案的 PeopleSoft HR 版本 9.1 已经部署。这将导致以前的薪资系统退出使用，并确保资源管理过程得到财务和人力资源系统信息的支持。

13. 第九部分详述了项目组合各分支取得的进展。在本报告所涉期间，ERP 组合在采取跨领域的举措以确保 ERP 系统实现最大价值方面取得了令人满意的进展，尤其是：

(a) ERP 组合团队继续与信通技术司 (ICTD) 密切协作，确保必要的技术管理和控制机制落实到位。其中一个例子是开发了在线一体化培训平台，为用户提供了申请 IT、ERP 应用和其他领域培训的统一场所；

(b) 依据 WIPO 的活动目录，为所有 ERP 应用程序 (PeopleSoft FSCM, PeopleSoft HR, EPM 和 BI) 建立了用户认证。这标志着在改进用户体验并实现一次登录就可使用所有解决方案方面迈出了重要的第一步；

(c) 议定了在技术上把电子文档管理系统 (EDMS) 纳入 ERP 的最佳方法。实际的整合将通过信通技术司主导的一项基本建设总计划倡议进行实施。

14. ERP 组合将一如既往地支持最初没有规划但有助于实现 ERP 总体目标的新增项目和工作。两个具体的例子如下：

(a) 风险管理对于 WIPO 整个组织以及 ERP 组合来说特别重要。作为实现项目组合第二个目标 (即实施成果管理制) 的组成部分，一个引入企业风险管理 (ERM) 工具的项目将于 2014 年下半年启动。这将促使 WIPO 按照其风险管理及路线图向前推进。

(b) ERP 项目组合在 2012 年的一项工作是完成了 PeopleSoft 财务系统更新，目前计划在 2015 年把这一软件更新至最近推出的版本。这将支持引入新增功能，尤其是改进并消除定制应收帐款和记账的机会。

四、独立验证与确认 (IV&V) 审查

15. 完成了外部服务提供商投标，并于 2013 年下半年开展了 ERP 项目组合独立验证与确认审查。成功竞标者是高德纳咨询公司 (Gartner Consulting)，审查工作为期六周，包括观察会议、审查文件和访谈 35 位以上的利益相关者。

16. 总的来说，项目组合的评价是中等风险评级。对于已经实施一半的 ERP 项目组合来说，Gartner 认为这是一个不错的结果。审查报告强调了诸多积极因素，如项目组合展示出不断学习和调整的能力以及可靠的高管层支持和业务部门参与。审查还提到在整个成功的测试期间支持团队的主动参与和充分准备。审查报告提出了 58 项建议，这些建议至 2014 年 4 月为止均已落实，从而使尚未完成的项目能从中受益。在附件中可找到这些建议的概览表。

五、调整后的治理结构

17. IV&V 审查提出的一项重要建议是有必要加强 ERP 组合的总体治理结构，使其能就职能和责任的划分作出更灵敏的反应，并为解决问题提供清晰的升级路径。

18. 因此，每个项目成立了一个委员会，主要成员是执行官、高级用户和高级供应商。这一举措提高了项目决策的及时性。

19. ERP 项目管理办公室 (EPMO) 在委任了主任及培训和通讯官后得到了加强。这改善了各项目之间的协调和经验共享。

20. 成立了由各项目委员会成员构成的 AIMS 指导委员会，以确保能更好地解决跨部门/整合问题。

21. 成立了 AIMS 组合委员会，提供全面的战略指引和领导。这在项目、EPMO 或 AIMS 指导委员会层面无法解决的问题提供了一个清晰的升级路径。由总干事担任主席的信通技术 (ICT) 委员会定期审查 ERP 组合取得的进展。AIMS 组合委员会全体成员是 ICT 委员会的子集。

22. ERP 项目组合继续促进与各级工作人员的沟通。例如，计划于 2014 年 6 月分发 ERP 宣传手册第二版。此外，已经为工作人员组织了贯穿 2014 年的一系列双月开放式会议，其他的举措包括计划于 2014 年推出的“在 WIPO 学习讲习班”、“新动态”介绍会和 ERP 通讯。最后，内部局域网和 WIPO 维基空间一直作为工具用于知识共享，并随着各项目的进展不断更新信息。

六、ERP 项目预算使用

23. 实施 ERP 项目组合的费用总概算约为五年内支出 2500 万瑞郎，包括应用托管、软件采购、项目人事、用户替岗资源、外部执行伙伴费、培训和通讯以及其他的项目费用。随着各系统得到部署并投入运行，维护和系统运营的经常费用将作为经常预算的一部分纳入后续各计划和预算提案。内外部项目人事资源的合理配备，包括利用低成本的离岸资源，是项目预算严格管控的条件下仍实现规划功能的原因。

24. 下表提供了迄今为止按主要功能领域和费用类别列示的预算使用以及到 2014 年底费用概算总览。

ERP项目组合预算使用情况 (按主要功能领域列示)

(单位：瑞郎，截至2014年5月31日)

主要功能领域	项目预算	迄今实际支出 ¹	实际使用率	实施进度	截至2014年底的 预算使用概算 ²
计划和变化管理	3,830,200	1,883,851	48%	52%	2,559,318
人力资源管理和开发	8,945,755	3,899,091	49%	48%	5,425,220
企业绩效管理	6,017,982	4,031,432	63%	59%	5,647,611
客户关系管理	1,955,690	108,925	7%	0%	108,925
AIMS改进	4,591,840	2,197,234	44%	29%	2,687,912
总计³	25,341,467	12,120,533	49%	44%	16,428,986

¹ 迄今实际支出包括截至2014年5月31日的支出。

² 基于现有的支出推测，截至2014年底的预算使用概算包括迄今(2014年5月31日)实际支出和到2014年底的预期支出。

³ 原始预算概算截至2014年底实际支出达到2300万瑞郎，目前的预测显著低于原始预算，差额预期用于后续的项目阶段。

28. 尽管时间表预计要超出原计划的五年并推迟到 2016 年，但应指出的是，项目组合不得超出原先核准的预算。

八、组合风险

29. ERP 项目组合通过实施减缓战略持续地全面查明、监测并管理风险。下表突出显示了查明的项目组合总体关键风险。

风险	描述	风险减缓
组合的延迟交付	到 2015 年底，组合没有达到在 2010 年向 PBC 传达的实施水平	及时向 PBC 告知进展。如有可能继续延迟，尽早提醒 PBC。确保任何延迟不会影响既定的预算。
业务部门抵制变化	工作人员不按计划使用系统，并且抵制变化。在引入支持 ERP 组合要求的变化时，现有系统提供的服务受到中断。	基于业务优先事项驱动组合。定制解决方案，同时与即装即用的功能保持审慎平衡。确保用户参与 UAT。通过变化管理的努力(通讯、培训、介绍会等)和用户定期联系。

九、各分支取得的重要成果

人力资源管理 (HR)

30. 实施基于 PeopleSoft 软件的核心人力资源能力和薪资处理的最初项目阶段现已完成，支持人力资源和薪资日常活动的系统能力自 2014 年 1 月开始已经到位。

31. 项目实施在经过严格的连续测试阶段后才开始，目的是确保实施的完整性并且用户接受解决方案。这些测试凸显了一些需要改进的领域。和进度安排相比，在预算范围内实现精准和完工有更高的优先度。因此，原计划于 2013 年 10 月开展的推广重新调整至 2014 年 1 月，以留出更多地时间改进最终的解决方案，实施更多的整合和用户接受度测试，并在旧系统中进行完整的一系列平行测试。

32. 测试于 2014 年 1 月初如期完成，在 WIPO 业务利益相关方满意并确信过渡会顺利成功后才开始投入运营。2014 年 1 月完成全面的数据迁移过程后，新系统自 1 月起开始进行薪资计算，因此有可能在新系统中获取整个两年期的数据。推迟部署解决方案的负面影响由此降到最低，并且证明对本组织是有益的。

33. 项目团队进行日常运营和投入使用后的支持的知识转移活动于 2014 年 5 月结束。与该项目相关的其他功能正稳步逐渐转变为日常运营支持的组成部分。

34. 在 2013 年 12 月至 2014 年 5 月期间，举办了若干培训活动，确保各级及各部门的用户作好准备，在不影响 WIPO 业务连续性的情况下开展工作。到 5 月底，约有 100 名用户活跃使用新系统。

35. 该初期项目旨在加强人力资源管理司内部及与 WIPO 其他行政和管理部门之间的数据和流程整合。PeopleSoft 核心人力资源和薪资解决方案的成功实施为今后增强功能的人力资源项目奠定了基础。关于工作人员自助服务和征聘的两个新项目已经启动。由重要的业务利益相关方组成的项目委员会将指导这两个新项目的实施。

36. 下表列出了第一个项目以及预期从今后项目中获取的利益。

2014 年实现的利益	2014 年预期利益	2015 年预期利益	2016 年预期利益
<p>核心人力资源/薪资</p> <p>支持的功能:</p> <p>主数据管理</p> <ul style="list-style-type: none"> - 一体化的 HR 和 FSCM; - 协调的运营结构 <p>HR 规划</p> <ul style="list-style-type: none"> - 针对所有工作人员的职位、工作和资历的标准化概念; - 与 HR 运营系统的一体化规划。 <p>HR 管理</p> <ul style="list-style-type: none"> - 全面管理 HR 信息; - 自动化的数据输入; - 更快处理复杂交易; - 支持 HR 专业人员轻松获取信息, 改进客户服务。 <p>薪资处理</p> <ul style="list-style-type: none"> - 更加可靠和准确的薪资计算; - 针对所有工作人员的标准化薪资处理。 <p>报告</p> <ul style="list-style-type: none"> - 与业务智能一体化; - 仪表盘/分析能力。 <p>技术</p> <ul style="list-style-type: none"> - 确定的现代系统, 可支持未来功能的实现; - 减少维护和支持需求; - 减少故障风险; - 建立灾难恢复平台; - 旧系统退出使用。 	<p>自助服务</p> <p>支持的功能:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 实施门户技术观看信息并启动行政任务; - 工作人员在线获取重要的个人和薪资信息。 	<p>自助服务</p> <p>支持的功能:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 启动与生活事件相关的交易; - 休假和缺勤的录入和核准; - 申请特定的补助, 如教育补助金或租金津贴。 <p>系统进入:所有工作人员</p> <p>技术: (PeopleSoft)</p> <p>法律案件管理</p> <p>支持的功能:</p> <p>跟踪工作人员法律案件的生命周期;</p> <p>系统进入: 人力资源管理司政策和法律科</p> <p>技术: (PeopleSoft)</p> <p>征聘</p> <p>支持的功能:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 在线征聘内外部申请人; - 编制和发布职位空缺和服务机会; - 评价和遴选申请人; - 分析征聘行动; - 定义组织能力和个人资历要求 	<p>工作人员绩效</p> <p>支持的功能:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 管理工作人员全年绩效; - 跟踪各人目标; - 支持先进的绩效评价(点对点、360 等); - 记录绩效评级; - 监测和分析整体的工作人员绩效。 <p>系统进入: 所有工作人员</p> <p>技术: (PeopleSoft)</p> <p>学习管理</p> <p>支持的管理:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 与其它 HR 系统一体化; - 捕捉培训机会(基于绩效评价); - 管理规划的培训活动; - 记录培训结果; - 监测和分析整体的工作人员培训需求。
<p>系统进入: 人力资源管理司、薪资、方案规划和预算司、安全和安保协调处、房舍基础设施司、总机</p> <p>技术: (PeopleSoft)</p>	<p>系统进入: 所有工作人员</p> <p>技术: (PeopleSoft)</p>	<p>系统进入: 外部候选人、人力资源管理司和遴选委员会成员</p> <p>技术: (待选)</p>	<p>系统进入: 所有工作人员</p> <p>技术: (PeopleSoft)</p>

37. 下表着重显示了已启动的两个人力资源项目的主要风险以及目前正在实施的减缓战略。

风险	描述	风险减缓
增多的用户人数导致系统性能差强人意	因自助服务功能而把用户群体扩展至所有工作人员可能会影响现有行政信息管理系统的性能, 从而影响工作人员的效率。	确保根据预期用户数量和交易量准确设定系统规模。 在把解决方案投入运营前开展性能检测。
对外部申请人使用非直觉式征聘系统	对外部申请人实施非直觉式征聘系统可能会导致有些人不申请, 遴选过程出现延误或要处理很多的求助问询。	选择一个已臻成熟且被公认为市场领先的征聘工具。 对众多用户进行密集和全面的测试以确保可用性。

成果管理制(通过实施 EPM 工具)

38. EPM 的应用加强了 WIPO 注重成果的管理之理念, 提升了支持前后一致和注重成果的规划和资源管理原则, 并支持计划管理者在整合的中央化系统中制定两年期和年度计划。该系统可为本组织提供可靠的审计线索, 并确保所有的活动及其消耗的人力和财务资源都与 WIPO 的预期成果相关。

39. 在本报告所涉期间, 该项目的重点是调整年度工作规划端到端业务流程, 并交付 2014 年和 2015 年的年度工作规划应用。这一定制发展延伸了为 2012 年开发的年度工作规划能力, 并和 2014/15 两年期规划应用一体化。

40. 根据成员国核准的两年期计划和预算, 年度工作规划应用把人力和财务资源的两年期预算分成年度预算。计划管理者然后在年度工作规划过程的指导下增加工作计划活动、分配预算并经历审批流程。新增特点确保准确的预算计算、计划活动的人员分配、审计能力和确定改进的时间表。

41. 年度工作规划应用还为整个绩效管理周期提供新增功能, 在年度工作计划实施期间对各职能部门进行监测和季度绩效评估。与现有的 FSCM 系统一体化使每个计划活动的实际费用能在 EPM 中显示, 从而可以对比预算和实际支出。其中包含的一项节时功能可自动内部预算调整从 EPM 转到 FSCM。这避免了费时的双重数据输入, 为相关联的对帐提供便利并提升了数据完整性。与 PeopleSoft 人力资源系统定制的一体化使所有员额分配到各项活动中的情况在 EPM 中一览无余, 为相关的费用计算提供了便利。这一发展包括在源系统发生变化时自动更新上述信息的功能。

42. 部署 EPM 应用程序和业务流程为计划管理者制定和审查 WIPO 计划和预算提供了一个显著改进的机制, 减少了验证、合并和分析两年期和年度规划信息所需的时间和精力, 并且使规划数据更加准确、更加可靠和更便于追踪。年度工作规划及实施监测所带来的项目利益总结如下:

2012 年实现的利益	2013 年实现的利益	2014 年实现的利益	2015 年实现的利益
<p><u>2012/13 年度工作规划</u></p> <p>支持的功能:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 与预期成果相关的活动规划和更新; - 在计划活动层面分配和调整非人事和人事资源; - 分析工作计划的若干维度, 如成果和实施实体; - 直接从 Essbase 生成报告(如人员配备授权表, 实际支出与工作计划预算对比表等); - 生成预算日记帐用于上载进入 FSCM 的能力; - 在季度报告中按 FSCM 活动把实际支出反馈给管理人员。 	<p><u>2014/15 年度工作规划</u></p> <p>支持的功能:</p> <p>2012/13 年度工作规划的新增功能:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 规划/跟踪与绩效指标和预期成果相关的 2014/15 年度工作计划活动状况; - 员额级别规划; - 向计划活动(重新)分配员额; - 与 PeopleSoft HR 和 FSCM 的第一阶段整合; - 从 EPM 中为最终用户和中央团队生成大量的报告。 	<p><u>2014/15 年度工作规划</u></p> <p>支持的功能:</p> <p>2014/15 年度工作规划新增的基于用户反馈进行微调的功能;</p> <p>-与 AIMS HR 和 AIMS FSCM 完全一体化:</p> <ul style="list-style-type: none"> o 从 FSCM 获取的实际支出; o 发至 FSCM 的预算日记帐; o 发至 FSCM 的新计划活动; o 从 PeopleSoft HR 获取的职位数据。 <p>依据企业活动目录进行用户认证</p> <p>为最终用户和中央团队生成先进的报告。</p>	<p><u>2016/17 年度工作规划</u></p> <p>支持的功能:</p> <p>2014/15 年度工作规划新增的基于用户反馈进行微调的功能;</p> <p>基于最终用户、中央团队和业务智能生成综合报告。</p>

2012 年实现的利益	2013 年实现的利益	2014 年实现的利益	2015 年实现的利益
系统进入: 中央预算科与计划管理和绩效科 技术: (带有 Excel 支持界面的 Essbase)	系统进入: 最终用户 技术: (Essbase;Hyperion 规划)	系统进入: 最终用户 技术: (Essbase; Hyperion 规划)	系统进入: 最终用户 技术: (Essbase ; Hyperion 规划、业务智能)

43. 在本报告所涉期间, EPM 项目继续支持在上个报告期内部署的两年期规划应用。在现有 EPM 应用中作为核心成分开发的报告能力也为管理层就 2014/15 计划和预算提供了实时和全组织的综合分析信息。在两年期规划方面获得的项目利益总结如下。

2012/2013 年实现的利益	2014/2015 年的预期利益
<u>2014/15 两年期规划</u> 支持的功能: <ul style="list-style-type: none"> - 规划与预期成果和绩效指标相关的高级别两年期计划活动; - 为高级别活动预算资源(人事和非人事); - 概算预算中发展所占份额; - 概算注重成果的预算以及按费用类别开列的预算; 以及 - 按计划、部门和/或单位分析规划的各方面(预期成果、费用类别、发展议程等)。 系统进入: 最终用户 技术: (Essbase, Hyperion 规划)	<u>2016/17 两年期规划</u> 支持的功能: <ul style="list-style-type: none"> 带有新增功能的 2014/15 两年期规划: - 发布计划和预算文件; - 工作流程和各级审批的过程自动化 系统进入: 最终用户 技术: (Essbase, Hyperion 规划)

44. 下表着重显示了 EPM 工作分支的重要风险。

风险	描述	风险减缓
不能实现企业绩效管理的最大价值。	尽管也许实施了适当的技术解决方案, 但业务部门没有使用能把潜在价值最大化的方法。	明确要求业务部门的参与。确保与相关的ERP应用紧密对接和高质量的应用交付。围绕行之有效的业务流程开展充分的培训和变化管理。

加强的企业报告和业务智能

45. 业务智能项目旨在为各个重要的内外部利益相关方提供跨部门的分析能力, 使他们更好地理解其计划的关键驱动因素和绩效特点。这一能力将分阶段发展, 以便能观察到最好的做法并且信息符合具体的数据质量标准。

46. 在目前这一阶段, 业务智能项目建立了技术基础设施和 FSCM 数据传送专线。业务人员已经接受培训并获得了业务智能开发技能。已经开始为财务和计划管理创建业务智能报告。

47. 已经开展了概念验证以确认如何把其他来源(如 EPM 和 e-Works)的数据纳入到业务智能数据仓库。

48. 在 PeopleSoft HR 投入使用后, 6 月份建立了人力资源数据传输专线并发布了第一版人力资源管理司仪表盘。

49. 已经开始把 EPM 预算和工作计划数据纳入业务智能。下表着重显示了这一整合过程带来的利益。

2012/2013 年实现的利益	2014/2015 年实现的利益
<p>支持的功能:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 建立了 FSCM 数据传输专线技术基础设施; - 用于财务和采购部门的 Oracle 业务智能应用程序; - 供高级管理层使用的原型定制仪表盘; <p>通过一次登录依据活动目录进行用户认证。</p> <p>系统进入: 特定的重要用户</p> <p>技术: Oracle 业务智能</p>	<p>支持的功能:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 建立了 HR、EPM 和 eWork 数据传输专线; - 为高级管理层定制的仪表盘; - 用于 HR 的 Oracle 业务智能应用程序; - 定制的 HR 工作人员管理仪表盘; 以及 - 定制的成员国仪表盘。 <p>系统进入: 扩展的利益相关方</p> <p>技术: Oracle 业务智能</p>

50. 下表着重显示了业务智能项目的重要风险。

风险	描述	风险减缓
不能实现业务智能的最大价值	业务部门可能不能从业务智能功能中获取最佳利益。	明确要求所有利益相关方都要参与。在 WIPO 的所有应用程序中连贯地查看关键的组织数据。控制数据质量和一致性。严格管理机密信息的安全。
项目结束后的可持续性	本组织可能没有能力在项目一旦结束后维持业务智能	在本组织各领域以及支持部门内把相关能力作为项目的组成部分进行发展, 以确保它们在项目结束后能继续推动业务智能解决方案。

AIMS 财务、采购和差旅系统改进

51. 在报告所涉期间, 采购了一个在线预订工具 Traveldoo。这个工具的好处是能通过改进的差旅流程减少差旅的交易和机票费用。该项目处于实施的最后阶段, 目前正在规划测试和投入使用, 应该从今年夏天开始分阶段实施。

52. 随着 ERP 与专利合作条约(PCT)翻译服务系统的一体化, 试点项目得到了圆满完成。这使得若干业务利益得以查明, 包括改进了翻译预算管理、提升了报告和监测以及减少了处理翻译交易所需的人工负荷。使整合自动化的界面设计和建设业已完成, 测试的最后阶段正在推进, 计划于今年六月开始分阶段按供应商依次投入使用。

53. 对 WIPO 现有应收帐款和缴费应用程序的定制化进行了审查, 查明了改进处理并减少定制化水平的若干机会。这些发现将纳入计划于 2015 年进行的 PeopleSoft 财务应用程序升级。

54. 2013 年底重新设计了 WIPO 的帐户财务图, 供 2014/15 两年期使用。新设计的好处包括协调计划活动代码, 引入一套公共的部门代码以及由于提高了各系统之间的整合程度而减少的维护工作。

55. 下表着重显示了重要的风险以及正在实施的减缓战略。

风 险	描 述	风险减缓
AIMS 用户在开展工作中没有得到充分的培训	业务流程的改进以及 ERP 新模块的交付导致 AIMS 用户的职能和责任发生变化。如果用户不能充分地理解业务流程或工具，该系统的使用将不尽人意。	制定并实施培训战略。满足各项目的培训需求，并在持续运营中提供培训。根据需求把培训制度化。
AIMS 支持团队没有为用户提供充分的支持	AIMS 支持团队没有充分理解 ERP 新模块，无法应对支持用户和系统所需的工作负荷。	确保 AIMS 支持团队充分参与相关项目，以完全了解新的技术和业务功能。确保参与规划，并进行用户接受度测试，以改进质量并降低支持要求。

56. 建议决定段落措辞如下。

57. 计划和预算委员会注意到全面的一体化企业资源规划 (ERP) 系统实施进展报告(文件 WO/PBC/22/15)。

[后接附件]

附件：独立验证和确认建议

N°	描述
1	创建一个总体的计划/项目框架，确保在明确界定优先事项的基础上统筹所有的举措，并为其提供便利。
2	在计划管理办公室（PMO）设置一名（外部）计划管理者，并在初期设一名人员（可来自内部）协助计划管理者。最后在PMO增至两名支持人员协助计划管理者。
3	计划内的各项举措都有不同特点，这一点已经认识到。但是，每个项目有意识地选择并适用特定技术很重要。因此，有可能在一个项目中适用瀑布式方法，却在另一个项目中适用敏捷法。这需要有意识地应用和管理。在整个计划实施期间应适用其他与计划相关的更多方法，如风险评估、通讯或培训。
4	商业案例应结合有关愿景、战略、目前状态、目标状态（和运营模型）以及必要的投资等多方面信息，以及相关的持续成本，从而了解到拥有总成本（TCO）。
5	确保企业正式、共享的主数据资产统一、准确、用于管理、前后一致并且可问责。
6	确保按照人力资源检查清单逐项核对
7	确保IT架构得到优化，能以最优方式支持业务，而不是复杂且分散的IT基础设施。
8	创建项目管理办公室，包括支持变化管理、培训和通讯以及一体化管理
9	不要把完全参与项目执行的人员纳入为指导委员会成员，反之亦然，因为这样做可能会在某个阶段导致争端解决中的利益冲突。
10	在业务案例中纳入清晰的参数，如财务数据、与预期且阐明的利益密切相关的绩效指标
11	纳入与战略密切协调的设计原则，这些原则明确指导适用情况下运营模式的设计和今后的设计。
12	在适用情况下（如人力资源），在业务案例中酌情纳入现实的费用和利益计算（最好基于基准数额）。
13	把连贯适用于所有项目的正式风险管理方法制度化。
14	指定一个人或团队（最好是项目办公室的组成部分）负责风险管理过程。
15	确定风险管理是委员会会议正式且可反复讨论的议程内容。
16	使高管支持在整个业务中可见，特别是对今后的用户。
17	范围需要更明确地界定。由于现有项目的性质，它们已经鉴于要实现的目标限制了范围，因此在这一阶段范围不是一个重大风险，但在今后的项目（如客户关系管理）中会变得更有挑战性。
18	一体化管理者（或负责确认一体化连贯性的计划办公室）应把采集和管理外部依赖性的正式方法制度化。
19	确保委员会成员仅在很小的程度上参与计划/项目的执行，以避免利益冲突，同时确保执行层面的人员有主人翁精神。
20	随时记录风险。该项内容应用于委员会会议期间的综合（如可能的话）风险评估和评价。
21	主动管理本组织各层级的风险。
22	项目办公室应在项目领导人和计划管理者的指导下对规划负责并对其进行监测。
23	作好应急计划并就此阐明。避免不单独为应急规划好时间，而是在分配好的时间内为某些活动硬挤出应急的时间，因为这会造成错误的预期。
24	不要平行执行相互依赖的相继性活动，如测试，因为这会对交付的整体质量产生负面影响。
25	确保所有的变化都得到连贯一致的记录。
26	扩展变化申请管理者的职责范围，以涵盖计划内的所有项目，并最终把这一职责转交给计划管理者。
27	引入由计划管理者和项目经理严格管理的时间登记制度。
28	跟踪外部资源，确保知识有效地转移到内部人员。
29	监测所有通讯的有效性，尤其是那些针对计划外受众的通讯。
30	草拟变化管理方法，该方法适用于所有项目，由一个小组或一名人员负责。
31	利用高级用户（不属于计划的组成部分）促进变化。

N°	描述
32	外部相关方的管理需要基于清晰的可交付成果和重要时间节点给予更多的关注和更严格的管理。
33	ERP供应商提供的支持应增加（反应要更快捷），因为WIPO 是早期采用若干（业务智能）模块的机构之一。在这些模块方面，（世界范围内的）系统集成商和ERP供应商的既有经验非常有限。
34	运用一致的方法收集要求并归档。要求应与测试案例和修正挂钩。
35	如涉及基于要替代的现有流程/系统而提出的要求，有必要采用自下而上的方法，并对事实情况有充分的了解。
36	安全评估应尽早规划，并且规划应留出足够的空间，以便采取必要的纠正性行动。
37	开发方法需要清晰且稳定保持。开发商与未来用户之间更具互动性的敏捷法宜用于第二阶段，支持更加先进和新推出的流程。但这必须是一个有意识的选择，有必要得到相应的管理。
38	开发文件应酌情保存并更新。WIPO技术人员要主动验证，而不是等到开发的最后阶段。
39	确保适当的测试环境，最好所有项目有一个单独的测试环境。
40	清晰地记录执行的所有测试活动的结果。
41	单元测试要依据功能和技术规格进行。如果要求发生变化并且决定此后纳入这些变化，技术规格要相应更新，单元测试需要重新进行。这一过程需完整地加以记载，并由负责开发的人员核查，但不应由WIPO工作人员监测。
42	项目或计划管理人员须妥善跟踪单元测试。
43	确保测试环境准确反映了现实情况。
44	如界面或转换一开始不能正常运行，清洁测试环境。
45	针对所有项目中的绩效测试、压力测试和并行的用户测试，制定一个清晰的测试计划和战略。
46	通过独立的培训机构提供测试前培训。这将使用户充分了解系统的预期功能并更彻底地开展测试。
47	利用 MDM 倡议作为支持性因素为跨部门的举措和通讯提供便利（打破本位主义）。
48	创建至少有两个专职工作等时（业务和IT各半）的MDM专门团队。最开始可以是一名人员，由业务智能团队项目办公室的一位成员担任助手。随着这一举措的扩展，可另行成立一个团队，在ERP倡议结束后继续进行MDM 维护和优化。
49	由于诸如人力资源或客户关系管理等项目的今后用户数量会不断增长，有必要更加有意识地计划并管理培训。因此，建议在计划办公室设置一名培训经理（可兼任变化管理经理）。
50	建立培训认证和维护流程。
51	界面整合需要更仔细地监测（每个界面）。要制定超出技术整合的清晰的一体化计划。这样的话，要纳入过程一体化。
52	运用业务驱动并平行使用自上而下和自下而上方法的数据收集法。使高级未来用户和人员参与执行。要求收集同时应可促进变化管理。
53	确保主数据管理在业务智能团队或计划内另一个团队中得到解决。这包括数据结构化和清理。
54	建立明确的利益跟踪流程，确保所有的项目基于预期成果进行报告（注重成果）。EPM 项目可为此提供良好的基础。
55	应围绕今后的支持预算进行对话。这最终应成为商业案例中记载的拥有支持解决方案之总成本的组成部分。目前，商业案例没有涵盖详细的拥有成本计算。
56	由于支持目前归属于另一个部门并因此不是本计划的组成部分，支持团队很可能不服从决定。如把支持团队调整为本计划的一部分，抗拒能力会降低。Gartner 建议对此进行监测或者IT部门参与评估与系统稳定性、可维护性或质量相关的某些方面。
57	在本组织内指定不属于本计划的高级用户。
58	Gartner 建议落实业务连续性计划以及灾难恢复计划，尤其是针对交易量高的项目或替代旧系统的项目。

[附件和文件完]