

计划和预算委员会

第二十五届会议

2016年8月29日至9月2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2015年6月至2016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。报告还提供了在成员国所批准整体组合预算内的最新组合计划和相关预算调整的摘要。

二、目标、范围和方法——背景

3. ERP系统正在通过相互关联的项目组合加以实施，逐步改进行政一体化管理系统（AIMS改进）。
4. 项目的第一个分支旨在向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、工作人员效绩、学习和发展。
5. 项目的第二个分支是向WIPO提供了一整套工具——企业绩效管理（EPM）和业务智能（BI），以加强实施成果管理制（RBM），包括两年期规划、年度工作规划、执行情况监测和效绩评估、报告和

分析。企业风险管理（ERM）是实现本组织各项战略目标和预期成果的一项重要职能，作为本组织成果管理制周期整体的一部分运作，也将作为这个分支的一部分得到加强。

6. 项目的第三个分支是通过配置变化和更新增强了现有的 PeopleSoft 财务、采购（FSCM）和差旅系统，支持引入新功能和模块，并改进业务流程。

7. 第四个分支将支持 WIPO 获得在客户关系管理（CRM）理念和实践方面的经验，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、客户分析，并代替部分以客户为中心的系统。WIPO 成立了客户服务委员会，该委员会是单设机构，在 ERP 项目组合范围之外，着手解决的问题是愿景、治理和总体路线图，这些工作有可能会带来更加全面的客户关系管理解决方案的制定和实施。

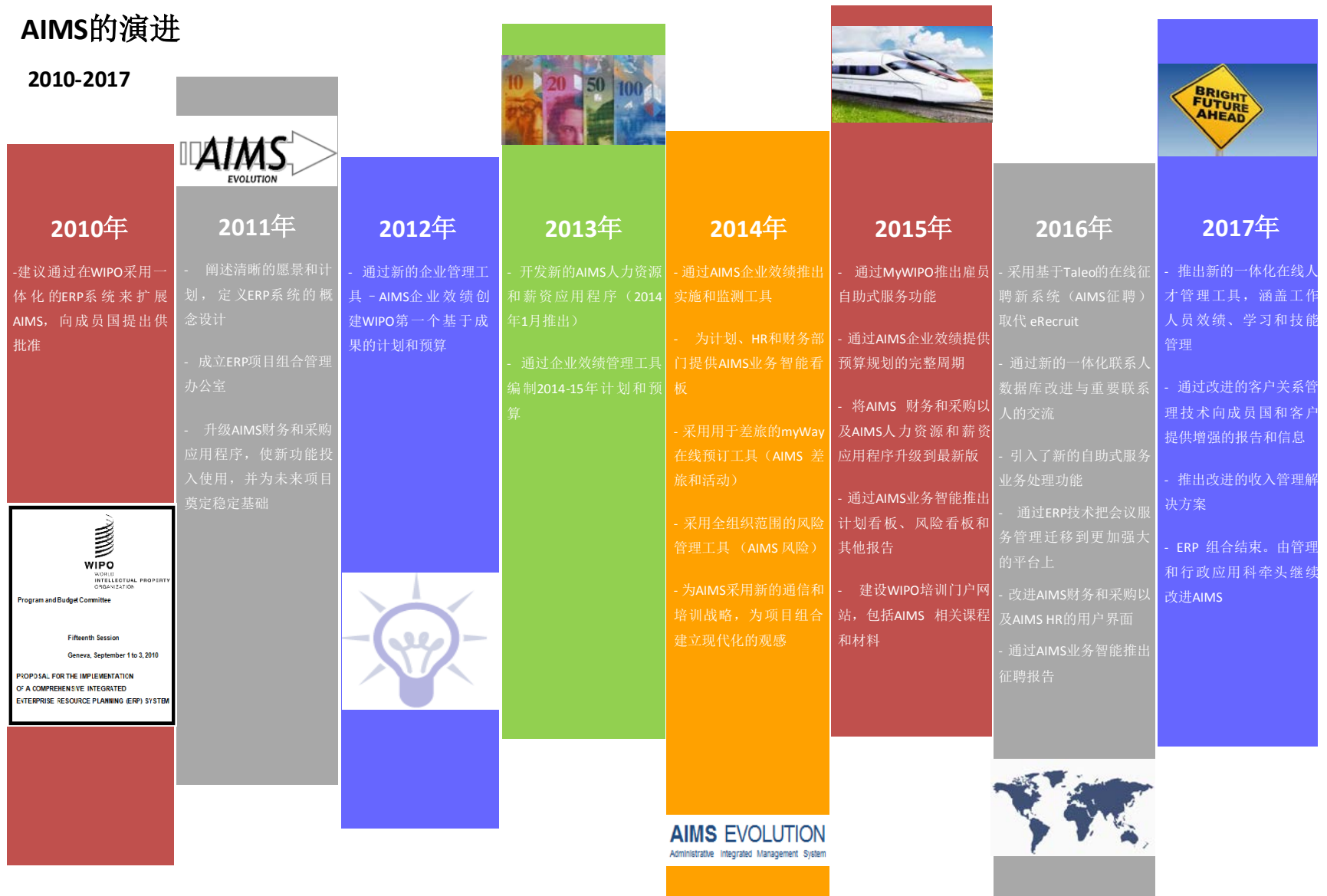
8. WIPO 采用渐进的分期项目实施方法，这有助于 ERP 能力以连贯和平稳的方式不断发展。这一做法的另一推动因素是业务需求及重点，并考虑了本组织相关部门吸收并融入变化的能力。

9. 实施 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。基于这些标准以及本组织相关部门吸收并融入正在部署的变化的能力，2015 年进展报告提出了修改的时间安排。本报告后文中提供了剩余项目的时间安排计划，该计划仍在修改的 2017 年完成任务的时间安排范围之内。

三、项目组合的成绩

10. 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。图 1 显示了一直到项目组合实施结束时的进展和计划。

图 1 - AIMS 的改进过程



11. 第十部分详述了项目组合各分支取得的进展。

四、独立验证及核查

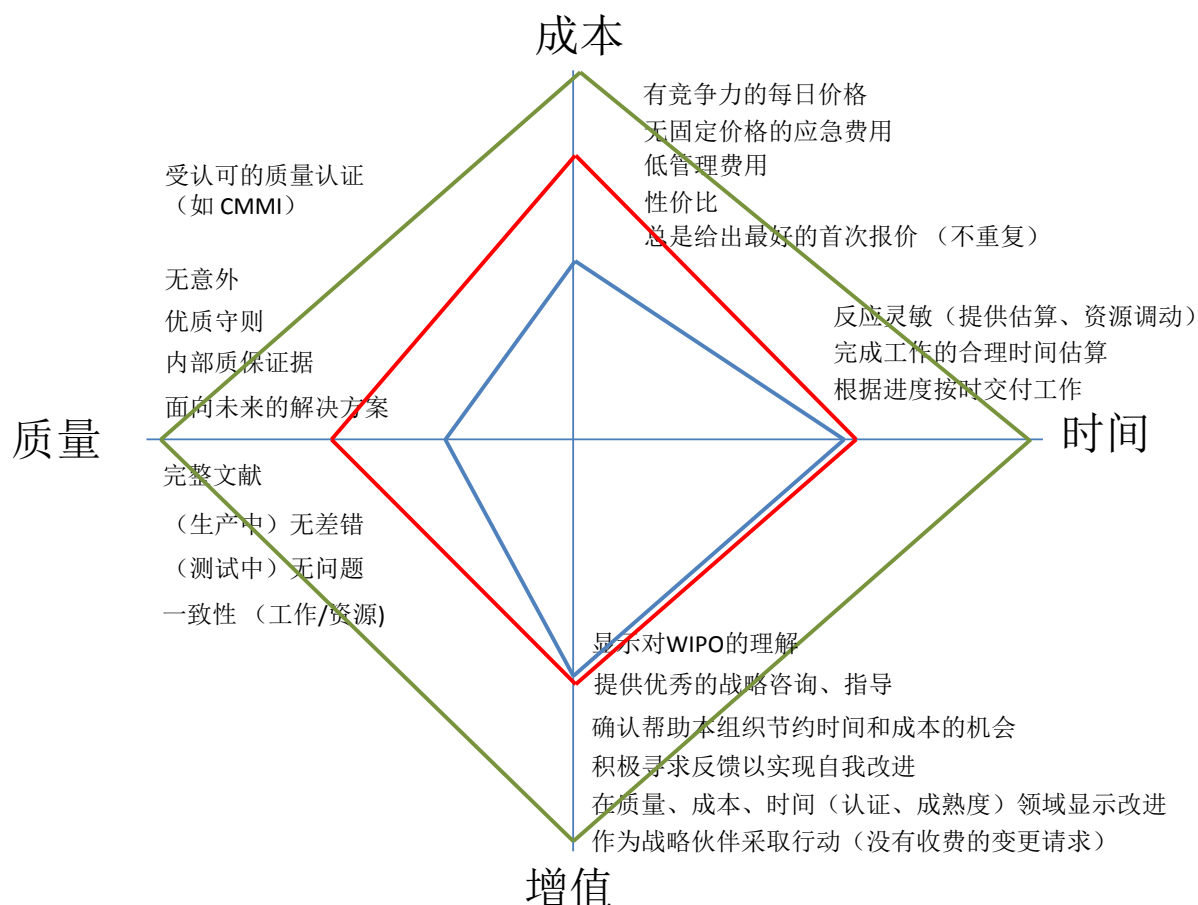
12. 2013 年开展了初步的独立验证及核查，所提建议已完全落实。2016 年，计划由一家独立的外部供应商开展第二次独立验证及核查。除其他方面外，这次审查将聚焦商业利益，为 WIPO 管理层提供意见和建议，帮助确保 WIPO 在 2017 年结束组合之后充分实现 ERP 项目组合所部署系统的潜力。

五、外部执行伙伴效绩评估

13. 在每个项目的交付过程中，对 ERP 执行伙伴的效绩进行了持续监测。与伙伴签订的合同通常包括一系列应交付成果，它们与重要阶段性成果相关联，有相应的商定付款安排。应交付成果必须经由 WIPO 认可，才会进行重要阶段性付款。这样有助于加强所需的对质量和成本的控制。但是，这样有可能影响执行的时间安排，因为在 WIPO 认可前，可能需要对交付成果进行修改完善。

14. 图 2 再现了外部执行伙伴的效绩，理想的伙伴效绩以外圈的绿钻显示。在报告期间使用的两个 ERP 重要执行伙伴的实际效绩以内圈的红和蓝色表示，即色框越大，该伙伴满足的标准数量越多。

图 2 - 外部执行伙伴的效绩



15. 上图显示了两个 ERP 重要执行伙伴均有其优势和劣势。在报告期间，两个伙伴的表现均超过上个报告期，其原因主要为：

- 在合同中纳入了重要效绩指标，并配有定期的评估和纠正措施；

- 确保所有的工程都经过竞争性招标，包括在现有一揽子协议框架下可直接发包出去的小型工程；
- 改进了把关，以确保在进入项目下一阶段前达到可接受的质量水平；
- 在合同中纳入了针对效绩不佳的惩罚条款。

16. 改进是一个持续不断的进程，WIPO 将继续与重要的 ERP 执行伙伴一道缩小它们目前效绩水平与理想效绩水平之间的差距。

六、传 播

17. 信通技术部（ICTD）正在实施推出全企业范围内容管理（ECM）解决方案的项目。外聘审计员在 2014 年对 ERP 进行效绩审计后提出的建议 6 要求 WIPO 加强文件管理系统，以便把项目相关文件放在一个地方保管。WIPO 采纳了这条建议，并提出 ERP 可率先采用 ECM。然而，由于 ECM 是分期交付的，无法及时充分就绪，使定于 2017 年关闭的 ERP 组合受益。因此，组合继续尽量利用现有的知识分享工具（局域网、维基、共享文件夹和电邮）来分发信息并及时告知利益相关方关于项目和整体组合的最新进展情况。在此基础上，外聘审计员的建议 6 预计将关闭。

18. ERP 项目管理办公室继续与各个层面的工作人员交流。2015 年采取的部分主要举措包括 11 月举行的“WIPO 新动态”（What's New@WIPO）介绍会，这引起了工作人员的极大兴趣。还发布和分发了 2015 年夏季和冬季版的《ERP 通讯》，使工作人员获知不同项目新发布的产品和服务。

19. 项目组合还为 PeopleSoft 升级项目和征聘项目开展了一系列的交流和培训活动，这两个项目都接触庞大的用户群。这其中的部分活动包括非正式会议、培训视频、电邮通信和即将发布的《2016 年夏季通讯》。

20. 最后，在 2015 年开展了一次 AIMS 用户调查，收集工作人员对于 AIMS 实用性的反馈意见。这次调查的成果查明了一些潜在的改进领域，其中很多改进措施已经或正在得到实施。2016 年早些时候还会再次开展调查，以衡量引入的变化是否有助于改进 AIMS 实用性，并查明进一步改进的机会。

七、ERP 项目预算使用

21. 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和固定价格合同，是项目预算严格管控的条件下仍实现规划功能的原因。

22. 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 2016 年底的预算使用概算总览。

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 2016 年 5 月 31 日）

主要功能领域	原项目预算	更新后预算 ¹	迄今实际支出 ²	实际使用率 ³	进度	截至2016年底的 预算使用概算 ⁴
计划和变化管理	3,830,200	4,187,968	2,722,200	65%	73%	3,328,648
人力资源管理和开发	8,945,755	8,351,724	4,951,345	59%	68%	6,390,958
企业绩效管理	6,017,982	6,073,898	5,833,658	96%	100%	5,875,898
客户关系管理	1,955,690	1,365,433	108,925	8%	4%	551,565
AIMS改进	4,591,840	3,981,440	3,221,615	81%	73%	3,447,940
应计应急资金 ⁵	-	1,381,004	-	-	-	-
总 计	25,341,467	25,341,467	16,837,743	66%	73%	19,595,009

1 更新后预算是基于截至 2016 年 5 月 31 日的实际支出和已规划未来项目的预算概算。后者包括 10%的应急资金，符合文件 WO/PBC/15/17 中的原有规划推测。

2 迄今实际支出包括截至 2016 年 5 月 31 日的实际支出。

3 实际使用反映的是与更新后的预算相比，截至 2016 年 5 月 31 日的实际支出。

4 基于现有的支出推测，截至 2016 年底的预算使用概算反映的是截至 2016 年 5 月 31 日的实际支出和到 2016 年底的预期支出。

5 应计应急资金系指已交付项目已规划但未使用的应急资金。所使用的全部应急资金要到项目组合结束时才能知晓。

ERP 项目组合预算使用（按费用类别列示）

（单位：瑞郎，截至 2016 年 5 月 31 日）

费用类别	原项目预算	更新后预算 ¹	迄今实际支出 ²	截至2016年底的预算 使用概算 ³
应用托管	1,383,360	390,243	191,182	234,566
软件购置	3,989,738	2,652,050	2,312,062	2,527,112
项目人事	5,564,680	6,939,876	5,987,149	6,319,476
用户替岗资源	2,703,800	1,572,128	1,179,428	1,390,628
外部执行伙伴	9,896,109	10,594,701	6,480,414	8,108,602
培训	1,253,780	475,447	175,587	360,607
通讯及其他	550,000	1,336,017	511,921	654,017
应计应急资金 ⁴	-	1,381,004	-	-
总 计	25,341,467	25,341,467	16,801,192	19,595,009

1 更新后预算是基于截至 2016 年 5 月 31 日的实际支出和已规划未来项目的预算概算。后者包括 10%的应急资金，符合文件 WO/PBC/15/17 中的原有规划推测。

2 迄今实际支出包括截至 2016 年 5 月 31 日的支出。

3 基于现有的支出推测，截至 2016 年底的预算使用概算反映的是截至 2016 年 5 月 31 日的实际支出和到 2016 年底的预期支出。

4 应计应急资金系指已交付项目未使用的资金。

23. 总体而言，项目组合预算情况正常，主要的功能领域预期将在批准的原预算内交付。

24. 2015 年的报告预计，企业绩效管理领域的最终支出将比 2010 概算的原预算略高（3.5%）。在报告期间，这些额外的支出得到了精心管理和控制。目前的概算是，该领域的最终支出将超出原预算概算不到 1%。

25. 计划和变化管理领域的最终支出目前预计要比 2010 年概算的原预算高出 9%。这主要是因为需要加强管理能力以交付解决方案并将其纳入本组织运营的主流，从而确保在项目组合结束后实现可持续性以及持久的利益。

26. 更新后的人力资源管理和开发领域预算高于 2015 年进展报告中的更新后预算。在报告期间出现的预算上升是因为两个因素。首先，近期实施的征聘项目多花了十个月时间才得以完成。尽管执行伙伴费用是固定的，但其他的内部费用（如项目资源、替岗等）由于时间延长而相应增加。要指出的是，本项目是 WIPO 首次基于云计算开展实施，需要对这一新做法中的风险及减缓因素进行大量的规划和仔细的评估。其次，目前正在规划的人才管理项目执行伙伴提供的预算概算比 2010 年概算的原预算要高。但是，由于在先前交付的项目中实现了节余，人力资源管理和开发领域的项目预计可在 2010 年概算的原预算内完成。

27. 外部执行伙伴费用目前的概算要比 2010 年概算的原预算高 7%，这是因为上段提到的人才管理项目。为帮助控制这一潜在的费用上升，启动了竞争性的招标程序。这一招标程序应能把预计费用降至接近 2010 年概算的原预算水平。应指出的是，招标程序要占用额外的时间，可能会对总体时间安排产生后续影响。

28. 2015 年的报告指出，项目人事费用预计要比 2010 年概算的原预算要高。这主要是因为 WIPO 通过竞争性程序聘用了更多技能熟练的合格临时人员，而不是依赖更为昂贵的执行伙伴顾问（包含商业机构管理费用）。在报告期间，这些额外的人事支出得到了精心管理，目前的概算要低于 2015 年的概算，尽管仍比 2010 年概算的原预算要高 25%。

29. 另一项预计比 2010 年概算的原预算要高的费用类别是通讯及其他。这是因为有必要增加该费用类别中的稳定化预算，确保支持新技术所需的技能充分融入到运营支持团队。需要确保有充足的稳定化预算是借鉴一些近期已完成项目的运营团队的经验教训。

30. 应计应急资金表示最初分配给项目，但由于多种原因至项目完成时尚未使用的资金，包括通过合同谈判、固定的定价以及仔细的资源规划和管理所实现的节余。在实施项目组合的过程中，本组织的需求已经自然地发生变化，而且还将继续变化，出现了新的业务需求和优先重点，而其他一些需求和重点消失。应计应急资金使项目组合得以保持灵活性，并调整适应不可预见或新出现的业务要求，同时确保在原批准预算内完成项目。在项目组合结束时，任何剩余的应计应急资金都将返回储备资金。

31. 2015 年的报告指出，人力资源管理部成立了一个工作组，审查与弹性工作时间制有关的政策和细则。该报告还指出，工作组的建议可能会要求更新现有的弹性工作时间制，并且可以考虑可用的应急资金为这一项目供资。在产出本报告之时，工作组尚未做出建议。因此，这一项目如果需要的话，需要符合本报告第 34 段中规定的条件。

32. 总体而言，ERP 项目组合预计要在原批准的预算内交付。

八、组合时间表

33. 组合时间表最初在 2010 年提交给成员国时，是作为五年期的项目，现在受到多项延迟影响并经过后续修改，就如给成员国的年度进展报告所报告的那样。

34. 在 2015 年的报告中呈现了修改后的 AIMS 组合未来计划，展示了在 2016 年和 2017 年要交付的剩余项目。因此，AIMS 组合委员会只在以下条件满足时才会批准开始实施任何新项目：

- (a) 目标与原来确定的组合目标一致；
- (b) 基于详尽的成本/效益分析，拥有足够坚实的商业论证；
- (c) 截至 2017 年中期可以现实地全面交付；
- (d) 在执行其他常规活动、现有 ERP 项目和组合之外倡议的同时并不影响上述活动的情况下，有可用的资源用于执行项目；并且
- (e) 组合有足够的预算全程为项目供资。

35. 图 3 提供了尚在进行的项目概览（以彩色显示的招聘、自助式服务和联系人数据库）。在编拟本报告时仍有待 AIMS 组合委员会批准的其他项目以灰色显示。差旅/活动重新开发项目以白色显示，因为这不是组合的组成部分，但却由于两个组合项目（OBT 一体化和 DSS 转型）有赖于其交付而被纳入。ICTD 也正在实施未在下表中显示的涉及协作和 ECM 的项目，但部分组合项目有赖于这些正在实施项目的某些阶段。

图 3 - AIMS 组合未来计划

	2016年第二季度	2016年第三季度	2016年第四季度	2017年第一季度	2017年第二季度	2017年第三季度	2017年第四季度
HR	招聘	人才管理					
	自助式服务						
		弹性工作时间替换方案					
AIMS	差旅/活动再开发					OBT 整合	
		收入管理					
CRM	联系人数据库	会议服务转型				DSS 转型	
		客户数据库				客户财务报告门户	

36. 对组合之外的项目进行了密切监测，并尽量鼓励其尽快完成，因为这可以让相关项目在符合第 34 段规定的条件下作为组合的一部分得到执行。

37. 为 2016 年和 2017 年计划的项目将在原批准的预算之内完成。项目完成后，将逐步停止项目组合对内部项目资源的需要和消耗。一旦所有项目完成，将由一个小组在 2017 年下半年进行正式的项目

组合关闭程序，如确保项目之后的利益得到交付，最终报告产出，所有必要的文献存档，账户对账并关闭等等。进行这些关闭活动的资源已纳入 ERP 项目预算。

九、组合风险

38. ERP 项目组合通过实施风险降低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上的一些关键风险。

风 险	描 述	风险降低
在修改后的时间框架内完成项目组合的范围	项目组合余下的范围依然显示有大量项目需要在相对较短的时间框架内启动并完成。本组织吸纳这种额外工作和获得技术知识的能力令人关切。	把项目组合的时间框架延长到2017年中期，放弃不符合纳入组合标准的项目。重复使用现有技术和能力，以便将所需获取的新技术和获取相关知识所需时间减到最少。
虽然项目组合仍然存在，但无法从ERP中获取最大价值	项目组合正在成功地交付项目，但ERP的全部价值只能通过过程、行为等的改变才能获取，而不是通过技术交付项目实现。	通过项目组合，将持续改进过程深植入本组织，以确保在项目组合期间并在未来获取最大价值。重点针对利益开展独立的验证和核查，以帮助查明组合产生最大价值的机会。
在项目组合完成前丧失资源	当项目组合开始结束时，有关资源开始寻找其他机会，可能会在项目组合的工作完成前撤离。	让短期合同的资源，如基于可交付成果的个人订约承办服务（ICS）功能参与进来
由于期望上升导致范围蔓延	在成功交付诸多项目之后，用户基础越来越成熟，导致提出更加复杂的功能要求。这些要求可扩大剩余项目和组合的范围，从而超出在剩余时间内能交付成果的能力。	确保未来的项目有坚实的商业论证，考虑范围、成本、时间和利益，仅推进经论证可行的项目。确保现有项目有完善的治理过程，在没有适当分析/批准的情况下不会扩大范围。

十、各分支取得的重要成果

人力资源管理（HR）

39. 在报告期间，本组织引入了 Taleo 征聘解决方案，为 WIPO 征聘工作人员以及吸引寻找其他机会如研究金、实习和个人订约承办服务的个人提供了高效的现代解决方案。在引入这一新工具之后，WIPO 更新了公开征聘页面，帮助吸引世界各地更多的求职者。

40. 在完成 PeopleSoft HR 升级后（升级情况详见第 53 段），2015 年 1 月推出的自助服务功能不断扩展覆盖其他业务。在 2016 年期间，自助服务项目将继续交付新功能。

41. 人力资源和其他系统的整合得到扩展，在业务智能中可获得更多的人力资源数据，有助于改进人力资源看板。此外，人力资源数据已纳入业务智能中的数据质量控制看板，有助于确保源系统的数据准确、及时更新并在所有 ERP 解决方案中一致。

42. 在报告期间，人力资源管理部审查了计划于 2016 年交付的法律案例管理系统。这次审查的结论是，现有解决方案是充分的，因此在组合范围中删除了新的法律案例管理项目。

43. 下表列出了已实现和预期未来将实现的利益：

2014 年实现的利益	2015 年实现的利益	2016 年实现的/预期利益	2017 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"> - HR 和用于监测的 EPM 之间的一体化； <p>HR 管理</p> <ul style="list-style-type: none"> - 接入联合国合办工作人员养恤基金（UNJSPF）的新界面； - 处理教育补助金要求的新工具； - 其他报告和数据控制提醒。 <p>薪资处理</p> <ul style="list-style-type: none"> - 针对所有工作人员包括驻外办事处的标准化薪资处理。 <p>报告</p> <ul style="list-style-type: none"> - 其他用于 HR 看板/分析工具的能力。 	<p>自助服务</p> <p>支持的功能：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 工作人员在线获取重要的个人和薪资信息。 	<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； - 编拟和发布职位空缺和服务机会； - 评价和遴选申请人； - 分析征聘活动； <p>自助服务</p> <p>支持的功能：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 请求和批准休假和缺勤的新业务； - 工作人员申请特定福利的新业务； - 管理人员管理工作说明的新工具。 	<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； - 追踪各人目标； - 支持先进绩效评价（同行之间、360 等）的能力； - 记录绩效； - 监测和分析整个组织的工作人员绩效。 <p>学习管理</p> <p>支持的功能：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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； - 监测和分析整个组织的工作人员培训需求。
<p>用户： 人力资源管理部、薪资、计划绩效和预算司、安全和安保协调处、房舍基础设施司、总机</p> <p>技术： PeopleSoft</p>	<p>用户： 所有工作人员</p> <p>技术： PeopleSoft</p>	<p>用户： 人力资源管理部、采购与差旅司、所有工作人员、内外部候选人（征聘）和所有工作人员（自助服务）</p> <p>技术： Taleo（征聘）和 PeopleSoft（自助服务）</p>	<p>用户： 所有工作人员</p> <p>技术： PeopleSoft</p>

成果管理制（通过实施 EPM 工具）

44. EPM 的应用加强了 WIPO 核心的成果管理制理念，加强了有利于一致的基于成果的规划、监测和资源管理原则，并使计划管理人员得以在一体化、中央化的系统中制定两年期和年度计划并监测年度工作计划。该系统为本组织提供可靠的审计记录，并确保使所有活动及其相关的人力和财务资源都与 WIPO 的预期成果相关联。

45. 在报告期间，EPM 分支在成功交付一系列工具之后结束。作为结束的一部分，现行的工具维护和增强功能转移到了管理和行政应用科（MAAS）。

46. 为确保平稳过渡，项目组合提供并资助了一些资源，使 MAAS 有能力维护并继续增强 EPM，如：

- (a) 支持 2016/17 两年期的一项年度工作规划（AWP）新应用；
- (b) 显著改进了 EPM、FSCM 和 HR 之间的整合，促进更好地分享信息并简化一些过程，如把常规职位从一个两年期转入下一个两年期并提供每个职位的预算和实际数据的过程。

47. 与年度工作规划（AWP）相关的利益总结如下：

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； - 分析工作计划信息的多个维度，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）； - 生成可上传进 FSCM 的预算日志的能力； - 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>含新增功能的 2012/13 AWP：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 对与绩效指标和预期成果相关的 2014/15 年工作计划活动进行规划/状态追踪； - 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报告。 	<p><u>2014/15 年度工作规划</u></p> <p>支持的功能：</p> <p>含基于用户反馈进行微调的新增功能的 2014/15 AWP；</p> <ul style="list-style-type: none"> - 与 HR 和 FSCM 全面整合： <ul style="list-style-type: none"> o 来自 FSCM 的实际支出； o 发至 FSCM 的预算日志； o 发至 FSCM 的新计划活动； o 来自 PeopleSoft HR 的员额数据。 <p>根据本组织活动目录进行用户身份验证</p> <p>为最终用户和中央团队生成高级报告。</p>	<p><u>2016/17 年度工作规划</u></p> <p>支持的功能：</p> <p>含基于用户反馈进行微调的新增功能的 2016/17 AWP 功能；</p> <p>与 HR 和 FSCM 更好地整合；</p> <p>追踪每个职位的实际人事支出。</p>
<p>用户： 中央预算科与计划管理和绩效科</p> <p>技术：（带有 Excel 支持界面的 Essbase）</p>	<p>用户： 最终用户</p> <p>技术：（Essbase、Hyperion 规划软件）</p>	<p>用户： 最终用户</p> <p>技术：（Essbase、Hyperion 规划软件）</p>	<p>用户： 最终用户</p> <p>技术：（Essbase、Hyperion 规划软件、业务智能）</p>

48. 在报告期间，使用了在上个报告期间更新的两年期规划应用版本支持 2016/17 两年期。这包括创建多种场景支持计划和预算委员会的结果。与两年期规划相关的项目利益总结如下：

2012/2013 年实现的利益	2014/2015 年实现的利益
<p><u>2014/15 两年期规划</u></p> <p>支持的功能：</p> <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； - 为高级别活动编制资源（人事和非人事）预算； - 对预算中的发展部分进行概算； - 对基于成果的预算和按费用类别开列的预算进行概算；以及 - 按计划和/或部门分析规划的不同方面（预期成果、费用类别、发展议程等）。 <p>用户： 最终用户</p> <p>技术： Essbase、Hyperion 规划软件</p>	<p><u>2016/17 两年期规划</u></p> <p>支持的功能：</p> <p>带有支持把人事资源分配改善至预期结果的新增功能的 2016/17 两年期规划</p> <p>用户： 最终用户</p> <p>技术： Essbase、Hyperion 规划软件</p>

49. 在报告期间，ERM 项目在成功完成全面任务后结束。这些任务包括完成用户培训，使基于 ERM 的控制和行动数据在业务智能中可获取，并把风险管理纳入两年期以及年度规划过程，从而在工具中捕捉整个组织的风险。

50. 与企业风险管理相关的利益总结如下：

2014/2015年实现的利益
<p>企业风险管理</p> <p>支持的功能：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 具有成本效益的风险管理和监测 - 有效的审计 - 释放风险数据的潜力 - 增强风险数据的完整性 - 掌握更多信息的规划 - 信息安全 ISO 27001:2013 认证的基础 - 与各项建议保持一致，以实施稳健的风险管理系统 - 在工具内把各项控制与风险相关联 - 支持业务连续性管理和组织韧性管理 <p>用户： 风险和行为负责人 技术： Acuity STREAM</p>

加强的企业报告和业务智能

51. 在报告期间，业务智能项目在成功完成既定任务后结束。这些任务包括扩大数据传输，纳入上述的 ERM 的控制和行动数据。作为结束的一部分，业务智能的持续维护和增强成功地转移到了 MAAS，在业务智能稳定化期间由组合提供并资助了一些资源。

52. 下表突出显示了业务智能方面的利益：

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"> - 已建立的技术基础设施； - 来自所建立的 FSCM 的数据传输； - 用于财务和采购部门的 Oracle 业务智能应用； - 供高级管理层使用的原型定制看板； - 根据可使用的本组织活动目录进行用户身份验证。 <p>用户： 特定的重要用户 技术： Oracle 业务智能</p>	<p>支持的功能：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 来自 HR、EPM 和 ERM（风险、控制和行动）的数据传输以及已建立的部分非 ERP 系统； - 供高级管理层使用的定制看板，内含更多信息； - 供人力资源管理部使用的 Oracle 业务智能应用； - 供人力资源管理部、计划绩效、采购和财务部门使用的定制看板； <p>用户： 扩大的相关方 技术： Oracle 业务智能</p>

现有 AIMS 系统的增强

53. 在审查期间，于 2014 年末启动的旨在更新现有 FSCM 和 HR 系统的 PeopleSoft 9.2 升级项目结束。尽管主要是引进新版本的技术推动项目，但该项目的目标是减少使用中的定制和非标准错误修复数量。该项目把 FSCM 和 HR 的定制分别减少了 20.7%和 7.3%，并把 FSCM 和 HR 的非标准错误修复分别减少了 20%和 10%。

54. 在引入 PeopleSoft 9.2 新版本之后，WIPO 现在有机会选择性地采用更新，从而使未来的更新可适用于 FSCM 和 HR 应用的各个部分，并作为管理和行政应用科（MAAS）运营支持活动的一部分不断提供新增功能支持业务。

55. 2015 年情况报告突出显示了在组合范围之外由 MAAS 牵头、旨在替代现有 Metastorm 差旅和活动解决方案的一个由经常性预算供资的项目。由于 Metastorm 支持不久后要停止，该项目最初是技术推动的。在报告期间，Metastorm 供应方延长了支持期，因此该项目趁机暂停，从而有时间思考如何能优化流程，而不是仅仅以新技术复制现有流程。此外，在优化流程的基础上，该项目将考虑技术选择，有可能采用客户关系管理工具提供的标准活动管理功能，而不是在 PeopleSoft 中打造完全定制化的解决方案。

56. 差旅和活动项目的上述延迟给依赖于这些功能的 ERP 组合项目带来了风险，如在线预订工具（OBT）整合与发展部门系统（DSS）转型项目。这一情况得到了密切监测，以确保仅在第 34 段中提到的条件得到满足时才会开展依赖性项目。

57. 最近启动了招标程序以聘用外部专家，确保 WIPO 的财务支付架构能支持改善合理化、标准化和总体客户体验。这次活动的产出将包括一份路线图，指明 WIPO 如何能以可管理的阶段从现有状态转型到未来状态。然后，由收入管理项目实施初步阶段，作为 ERP 组合的一部分。

客户关系管理

58. 在报告期间，联系人数据库项目收集、确认了要求，并依此评估了一些潜在的解决方案。Microsoft Dynamics 商业解决方案被确定为以最合理成本最好地满足需求的工具。一旦敲定商业安排，这一工具将开始得到实施。

59. 引入 Microsoft Dynamics 带来了一些有意思的功能，有可能利于其他项目。例如，该工具含有一些活动管理功能，有可能用于满足差旅和活动项目的活动需求，这一点在第 55 段中已有提及。

60. 用于取代 MDCS 和 IRCS 数据库的会议服务转型项目已经提交给了 AIMS 组合委员会，目前正在走必要的审批流程，目标启动日期为 2016 年 6 月。该项目也可能利用 Microsoft Dynamics 客户关系管理工具提供的功能进行活动和联系人管理。

61. 用于取代 IP_TAD 和 IP_ROC 数据库的 DSS 转型项目已经暂停，因为它依赖于信通技术部实施的 ECM 和协作项目以及差旅和活动项目。一旦所有这些必要的先行项目实现了令人满意的进展，并且第 34 段中所述条件得到满足，该项目可以启动。

62. 客户数据库项目已经暂停，因为引入 Microsoft Dynamics 提供了把客户数据存储在这一工具中的机会，而不是按先前规划存储在企业智能中。一旦 Microsoft Dynamics 工具得到充分使用，该项目将会进行必要的重新评估/重新范围界定，在第 34 段中所述条件得到满足的情况下，该项目可以启动。

63. 提议决定段落措词如下。

64. 计划和预算委员会（PBC）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/25/14）。

[文件完]