

计划和预算委员会

第二十七届会议

2017年9月11日至15日，日内瓦

全面的一体化企业资源规划（ERP）系统实施最终进展报告

秘书处编拟

一、 导 言

1. 2010年9月举行的产权组织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ERP系统的提案（文件WO/PBC/15/17和A/48/14），旨在：(i)实现产权组织行政、管理和客户服务的核心功能现代化；(ii)提高产权组织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、利益攸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2016年6月至2017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。由于ERP项目组合将在下一个报告期内完成，因此这是最终进展报告，内含目前正在进行的项目及其各自预算的摘要。

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建立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、技能、学习和发展。

5. 项目的第二个分支旨在嵌入一整套工具，以加强和支持成果管理制（RBM）的实施，涉及企业绩效管理（EPM）、企业风险管理（ERM）和业务智能（BI），包括两年期规划、年度工作规划、执行情况监测和绩效评估、报告和分析。
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、采购和差旅系统工具，引入新功能并改进业务流程。
7. 项目的第四个分支计划部署各项工具，支持产权组织开始在客户关系管理（CRM）方面获得经验，包括通讯名单、联系人信息数据库、接入管理和客户分析。
8. 产权组织采用分期项目实施方法，这有助于 ERP 各项功能以连贯和平稳的方式不断发展和嵌入。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。由于可用的信息增多并从以前的项目吸取了教训，实施计划进行了调整。通过一系列的年度进展报告，这些计划已经定期告知成员国。本报告后文中提供了交付剩余项目并关闭项目组合的现有计划。

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产权组织管理、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、利益攸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，2010-2018



11. 第十段详述了项目组合的影响。下表概括了本报告期内取得的重要成果：

分支	项目	实现的利益
人力资源	自助式服务	<ul style="list-style-type: none"> - 交付了公司目录功能； - 引入了请求和批准休假及缺勤功能； - 引入了员工赡养人请求功能； - 引入了管理人员维护职位描述功能； - 交付了新的教育补助金电子表格； - 引入了工作人员租金补贴申请； - 交付了合同延期申请； - 采用了电子名称。
	人才管理	<ul style="list-style-type: none"> - 引入了临时人员、实习生和研究员绩效管理； - 提供了固定员工绩效年度周期管理； - 提供了集中的培训管理和记录工具； - 提供了针对一小群工作人员的选择性技能试点解决方案。
AIMS	收入管理	<ul style="list-style-type: none"> - 明确并批准了未来财务支付架构； - 明确了向未来架构转型的路线图； - 在 PeopleSoft 中采用了支持未来架构的初步变动； - 采用了 ePay 支付平台作为产权组织的未来标准； - 一些业务部门开始使用 ePay； - 完成了标准化财务业务新流程的设计
	差旅和会议	<ul style="list-style-type: none"> - 设计了简化的流程 - 开展了市场分析以确定潜在的解决方案
CRM	PROdest	<ul style="list-style-type: none"> - 设计了新流程 - 配置并测试了标准的解决方案 - 将基于云的解决方案部署到礼宾和活动

12. 在报告期间，负责 ERP 运营和服务的组织单位“管理和行政应用科”（MAAS）的转型计划完成了制定并由总干事批准实施。这包括一个更具客户服务导向的新结构，整合了运营、改进和项目、基于托管服务的新运营模式和新的标准运营流程，所有这些都围绕着改进服务管理。因此，引进了新的 ERP 转型负责人，领导这一整合后的结构，并开始引进新的流程、工具和技能。

13. 作为 MAAS 转型的一部分，发出了国际征求建议书（RFP），以确定若干可提供托管服务以及传统的时间、材料和工作包合作的公司。RFP 促成与新的服务提供商签订了三项长期协议，这将有助于 MAAS 为客户提供优质的服务，并在未来五年内成熟。

四、 独立验证及核查（IV&V）

14. 2016 年，由一家独立的外部专业服务供应商 Gartner 咨询公司开展了第二次独立验证及核查。除其他方面外，这次审查聚焦商业利益，为产权组织管理层提供意见和建议，帮助确保产权组织在结束项目组合之后充分实现该组合所部署系统的潜力。

15. 总体而言，该审查总结认为：“AIMS 改进计划的总体状况反映出一个学习型组织，这个组织从一开始就具备强大的愿景，并调整了它的方法……变得更加成功”，以及“该计划在若干领域取得了利益。这包括进一步整合的系统和更加透明的工作流程，从而为在监管框架限制下改进和进一步发展产权组织流程奠定基础”。在本文附件中可以找到完整的建议清单。下表提供了五项高级别建议和管

理层采取行动的摘要。其中两项建议与项目组合直接相关，而另外三项建议针对本组织，在项目组合的范围之外。

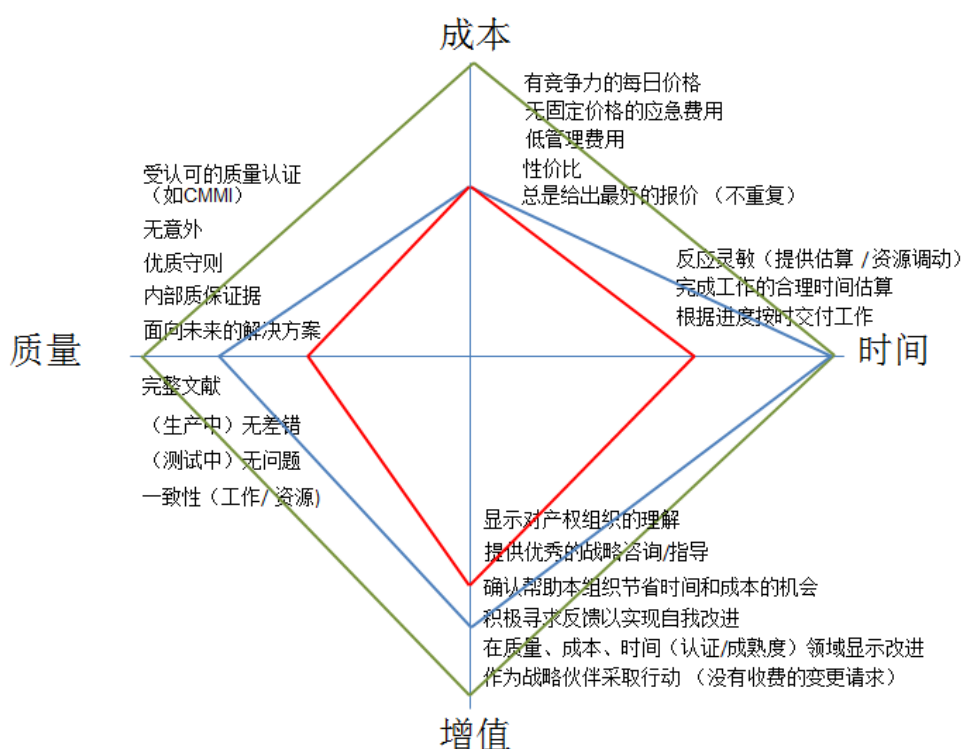
#	与项目组合或本组织有关	建议	管理层行动
1	项目组合	更改采购策略：选择一个实施/支持合作伙伴	发出了国际的 RFP，以确认新的合作伙伴（如第 13 段所述）
2	项目组合	应用一致的实施方法	更新了通用实施方法，并将根据新合作伙伴的意见不断改进
3	本组织	加强支持机构	MAAS 转型计划（如第 12 段所述）
4	本组织	执行主数据管理（MDM）策略（专注于客户）	ICTD 分阶段实施 MDM 策略。客户是全球 IP 平台倡议的一个重要方面
5	本组织	商定 CRM 策略	在全球 IP 平台倡议和客户服务委员会的更广泛背景下正在审议 CRM 策略

五、 外部执行伙伴绩效评估

16. 在每个项目的交付过程中，对 ERP 执行伙伴的绩效进行了持续监测。与合作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。在报告期间，作为每个项目交付的一部分，不断监督关键的 ERP 实施合作伙伴的绩效。报告期内，由于相关项目顺利完成，其中一个合作伙伴的服务（2016 年情况报告中已说明）到期。一个新的合作伙伴参与了 Microsoft Dynamics 技能开发，以支持联系人数据库项目。

17. 图 2 以内圈的红色和蓝色图形展现了报告期使用的两个外部执行伙伴的实际绩效，理想的合作伙伴绩效以外圈的绿钻显示。

图 2——外部执行伙伴的绩效



18. 上图显示了两个 ERP 重要执行伙伴均有其优势和劣势。与上个报告期相比，两个合作伙伴的总体表现均有改进，其原因主要是更换了其中一个合作伙伴。

19. 改进是一个持续不断的进程，产权组织将继续与重要的 ERP 执行伙伴一道缩小它们目前绩效水平与理想绩效水平之间的差距。如第 13 段所述，作为持续不断的改进进程的一部分，通过开放的国际招标遴选程序最近签订的三项新的长期协定，将有助于产权组织继续提高关键的 ERP 实施合作伙伴的绩效水平。

六、传 播

20. ERP 项目管理办公室继续与各个层面的工作人员交流。还发布和分发了 2016 年秋季版的《ERP 通讯》，使工作人员获知不同项目新推出的产品和服务。

21. 项目组合还完成了一系列的交流和培训活动，尤其是通过现场培训、培训视频和电邮通信支持人才管理项目和自助式服务项目。

22. 最后，在编拟本报告时，正在开展 AIMS 用户调查，以收集工作人员对于 AIMS 实用性的反馈意见。这次调查的结果将与 2015 年的调查结果相对比，以衡量在这两次调查之间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

23. 实施 ERP 项目组合的费用总概算约为五年内支出 2,500 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。内外部项目人事资源的合理配备确保，尽管时间框架往后推延，项目组合仍在最初核准的预算内得到交付。

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项目组合结束时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 2017 年 5 月 31 日）

主要功能领域	原预算	更新后预算 ¹	迄今实际支出 ²	实际使用率 ³	进 度
计划和变化管理	3,830,200	4,134,169	3,488,161	84%	87%
人力资源管理和开发	8,945,755	7,044,173	5,789,582	82%	77%
企业绩效管理	6,017,982	5,996,058	5,996,058	100%	100%
客户关系管理	1,955,690	853,891	242,827	28%	15%
AIMS 改进	4,591,840	4,953,892	3,536,108	71%	77%
应计应急资金 ⁴	-	2,359,284	-	-	-
共 计	25,341,467	25,341,467	19,052,736	75%	79%

¹ 更新后预算是基于截至 2017 年 5 月 31 日的实际支出和完成剩余项目的预算概算。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 2017 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 2017 年 5 月 31 日的实际支出。

⁴ 应计应急资金系指已交付项目以及已从组合范围中移除的项目尚未使用的资金。最终的应计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 2017 年 5 月 31 日）

费用类别	原预算	更新后预算 ¹	迄今实际支出 ²
应用托管	1,383,360	337,258	203,883
软件采购	3,989,738	2,688,881	2,411,487
项目人事	5,564,680	6,927,892	6,482,744
用户替岗资源	2,703,800	1,650,511	1,193,092
外部执行伙伴	9,896,109	9,955,085	7,689,315
培训	1,253,780	461,004	261,244
通讯及其他	550,000	961,551	810,972
应计应急资金 ³	-	2,359,284	-
共 计	25,341,467	25,341,467	19,052,736

¹ 更新后预算是基于截至 2017 年 5 月 31 日的实际支出和完成剩余项目的预算概算。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 2017 年 5 月 31 日的实际支出。

³ 应计应急资金系指已交付项目以及已从组合范围中移除的项目尚未使用的资金。最终的应计应急资金要到项目组合结束时才能知晓。

25. 总体而言，项目组合预算使用情况正常，主要的功能领域所涉范围将在批准的原预算内交付。

26. 2016 年的报告预计，企业绩效管理领域的最终支出将比概算的原预算高出不到 1%。在报告期内，支持已成功转至 MAAS，EPM 分支随后关闭，最终支出略低于 2010 年估计的原始预算。

27. 2016 年的报告估算，计划和变革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%。在报告期间，这些额外的支出得到了精心管理。尽管该分支的供资会持续到 2018 年项目组合结束之时，但目前的概算是该领域的最终支出将比原预算高出 8%。

28. 2016 年的报告预测，人力资源管理和开发领域的最终支出要大幅超出 2015 年预计的水平。这主要是由于人才管理项目的一个执行伙伴提出的估算。在报告期间，实施了替代策略为该项目提供资源，显著控制了项目的支出。因此，目前预测该领域的最终支出要比 2010 年的原预算低 21%，仅比 2015 年预计的水平高出 2%。

29. 2016 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出 25%。这主要是因为使用了较多技能熟练的合格临时工作人员。在报告期内，这些额外的人事费用得到了精心管理。尽管该领域有些资源的供资会持续到 2018 年项目组合结束之时，但目前的概算仍保持在比原预算高出 25% 的水平。可以得出的结论是，原来的项目人事预算低估了对特定熟练人员资源的需求及其市场价格。这点已被认定为吸取到的一个重要教训。

30. 2016 年的报告指出，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%，主要原因是人才管理项目。报告还指出，为帮助控制这些费用，将启动竞争性的招标程序。在报告期间，实施了替代的资源获取策略。目前，该领域概算的最终支出比原预算高出不到 1%。

31. 2016 年的报告预计通讯及其他费用要高出 2010 年的原预算水平。但预测的增长幅度已从 143% 大幅下降到 75%。

32. 应计应急资金使项目组合得以保持灵活性，并能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。以本报告撰写之时的情况来看，项目组合结束时的应计应急资金预计约为 240 万瑞郎，届时将返还至储备金。

八、项目组合时间表

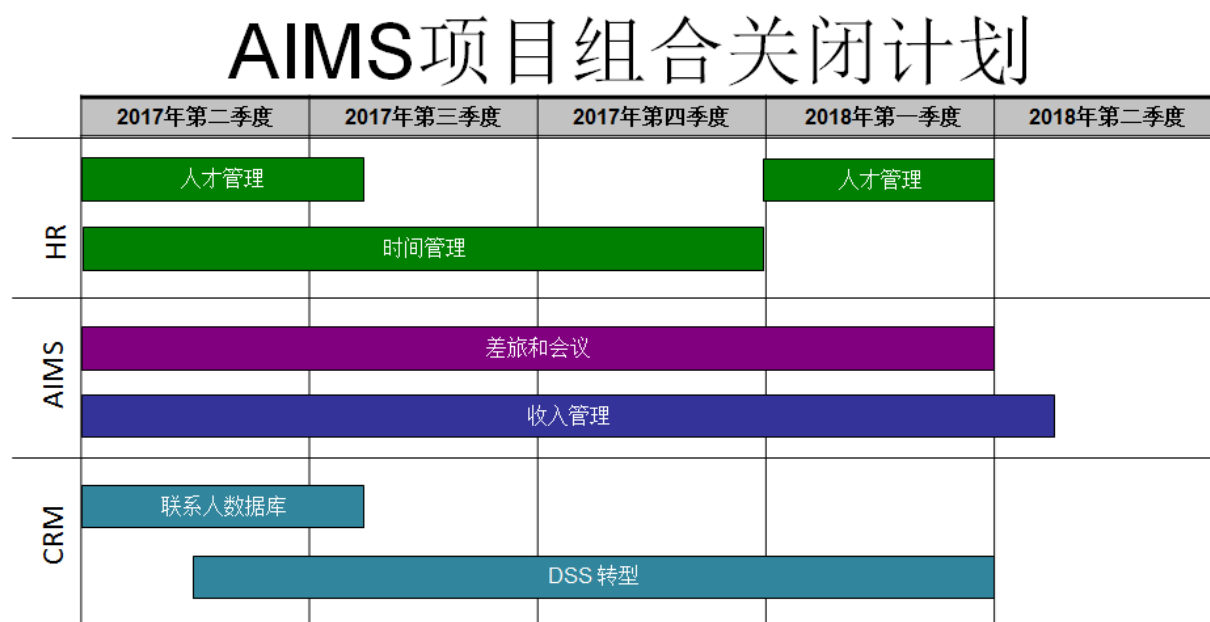
33. 2010 年提交给成员国的最初项目组合时间表有一个五年的框架。由于多项延迟，该时间表受到了影响并经过了后续修订，这一点已在提交给成员国的年度进展报告中说明。

34. 如 2016 年进展报告所述，AIMS 项目组合委员会在报告期仅批准启动符合组合结束前期具体标准的新项目。批准新项目必须满足以下条件：

- (i) 目标与原来确定的项目组合目标一致；
- (ii) 基于详尽的成本/效益分析进行了令人信服的商业论证；
- (iii) 可以现实地全面交付；
- (iv) 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
- (v) 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。以下部分说明了该图所示的每个项目以及自 2016 年进展报告以来已经完成或从组合范围中移除的项目。

图 3——AIMS 项目组合关闭计划



36. 人才管理项目涵盖员工绩效电子评估（ePerformance）、企业学习管理（ELM）和技能清单。在 2017 年第二季度至第三季度，该项目将针对一小群工作人员启动涵盖 ICT 技能的技能清单。同时，ELM 将交付，供人力资源管理部门初步使用，以替换其独立的培训数据库。一旦被证明行之有效，技能清单和 ELM 将在 2017 年第四季度及以后逐渐由人力资源管理部门向更多的用户推出。此外，在 2017 年第二季度，ePerformance 将用于某些类别的员工，如临时员工、研究员和实习生，以替代现有

的纸质流程。2017 年第三季度，ePerformance 功能将扩展到涵盖所有类别的员工。然后，该项目将暂停，以便 2017 年工作人员的绩效周期在旧的 ePMSDS 系统中结束。2018 年的周期将在新的 ePerformance 解决方案中启动。因此，人才管理在关闭计划中出现两次，中间有间隔。

37. 2016 年的报告指出，弹性工作时间替代项目有待批准。该项目正在等待工作组提出建议并得到批准。报告期内，已经提出了建议。在等待批准的同时，项目组合分析了采纳建议的影响，并为其引入创建了设计、计划和预算。分析带来的一项结果是，该项目进行了更名以匹配其范围，现在的名称是关闭计划中显示的“时间管理”项目。上述建议随后获得批准，在撰写本报告时，该项目正在与一个实施伙伴进行接触，以便于 2017 年 7 月开始工作，并于 2017 年底投入运行。

38. 2016 年的报告显示了差旅/活动重新开发项目，但指出该项目不是组合的构成部分。在报告期间，AIMS 项目组合委员会同意将该项目作为组合的一部分进行管理，使其能与在线预订工具（OBT）整合项目相结合，并将结合后的项目重新命名为“差旅与会议”。随后，该项目在外部合作伙伴的帮助下掌握了业务需求，设计了一个精简的流程，并进行了市场分析。在编写本报告时，尚未决定要使用的工具、所涉范围和实施方法。这些决定将明确项目实施是否可以开始，以及相关的成本和时间表。

39. 在报告期间，收入管理项目获得批准并启动。第一阶段是外部合作伙伴开展的财务支付系统审查，从而产生了未来的架构，以及如何分阶段转型的高级路线图。同时，对现有财务系统进行了一些较小的逐步改进。第一阶段成功完成，第二阶段是根据高级路线图，启动对现有财务系统的进一步改进。第二阶段将在 2017 年第二季度末完成。在 2017 年下半年和 2018 年初的后续阶段，将计划并实施进一步改进。这些将部分取决于包括“收入管理”项目在内的全球知识产权平台计划以及利用未来财务支付架构的其他业务驱动举措，如海牙平台项目，所取得的进展。

40. 在报告期间，“联系人数据库”项目完成了基于 Microsoft Dynamics 的解决方案的设计，该解决方案可以在内部或云端托管。进行了各种托管安排的分析，其中包括成本和相关风险。这一过程推延了项目，但确保在决定托管安排之前，所有情况都得到了了解。随后，ICT 委员会决定使用基于云的解决方案，并做好了与供应商和部署合作伙伴的商业安排。该项目已经将云解决方案成功部署到了第一个用户组，即“协议和活动”，目前正在部署到产权组织的其他用户组，并计划于第三季度初期正式关闭项目。

41. 2016 年的报告指出，DSS 转型项目因有赖于多项因素而暂停。报告期内，由于“差旅/会议”项目和基建总体规划的企业内容管理（ECM）项目取得进展，以及把发展和工作计划活动挂钩的机会，这一情况有所缓解。因此，该项目在第二季度启动，以对各项要求进行详细分析，并确定替代 IP_TAD 和 IP_ROC 两个数据库的解决方案。如果分析得出的结论是产权组织已经有了技术构建块，那么将启动项目的交付阶段，目标完成时间为 2018 年初。

42. 2016 年的“AIMS 项目组合未来计划”指出，招聘和自助式服务项目均在进行中。这些项目随后在报告期间顺利完成，作为 MAAS 经常性业务支持的一部分，这些项目正在得到不断改进。

43. 2016 年的“AIMS 项目组合未来计划”指出，会议服务转型项目有待批准。在报告期间，进行了高级别分析。根据分析结果及对其他项目的依赖性，得出结论认为，该项目无法在项目组合的时间框架内交付。虽然项目的交付已经从组合中移除，但达成的共识是，可以掌握详细的要求并将其与现有的解决方案功能进行比较。相关信息将对这一项目在组合以外启动后的初期阶段提供宝贵的参考。

44. 2016 年的 AIMS 项目组合未来计划指出，客户数据库项目有待批准，但 Microsoft Dynamics 工具已经得到充分使用。项目启动准备工作的延迟加上缺乏严密的商业论证意味着项目不符合批准标准。该项目随后被移出组合的范围。

45. 计划完成的项目不会超出最初核定的预算。随着项目的完成，相关支持将转至 MAAS。在 2017 年下半年至 2018 年第二季度期间，一个小团队将执行正式的项目组合关闭程序，例如确保在项目结束后持续实现利益，完成最终报告，归档所有必要的文件，对账并关闭账户等。执行这些关闭活动所需的资源已被列入 ERP 项目预算。

九、 组合风险

46. 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	风险降低措施
在关闭时间框架内完成项目组合的范围	项目组合剩余的范围仍然显示有一些项目需要在相对较短的时间框架内完成。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 2018 年初。放弃不符合纳入组合标准的项目。把各个项目分为具体的阶段，以便项目在某一阶段结束时可以提前关闭，同时产生一些利益，并确保项目组合的时间表不再后延。
无法从引入的 ERP 解决方案中获取最大价值并持续受益	项目组合正在成功地交付项目，但 ERP 的价值今后只能通过过程、行为等的不断改变才能充分实现。	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。开展实施后评估，以查明教训并抓住今后的机会。引入强化的治理结构，以确保在组合关闭后持续产生利益。
在项目组合完成前丧失资源	在项目组合快结束时，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。	利用将向 MAAS 提供支持服务的合作伙伴之资源，以确保在组合末期及结束后的连续性。

十、 项目组合的影响

47. 2010 年 9 月举行的产权组织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 ERP 系统的提案（文件 WO/PBC/15/17 和 A/48/14）。这些文件明确强调，全面的 ERP 系统能为产权组织中期战略计划（MTSP）八大领域中所阐述的若干关键策略提供支持。下表显示了项目组合的贡献，提供了在这八个领域所引入关键变化的实例。

(vi) 使成员国和所有相关方能看到绩效和资源利用信息：**透明度**

组合前	组合后
预算被预计的订购单占用	订购单与工作价值和返还的未用金额相符，释放出预算资金
由于估算的采购订单，难以确定工作状况/预算状况	系统提供工作情况和预算情况的明确报告
制作手动耗时的本地看板	自动企业级业务智能看板
管理人员获取信息的渠道有限	搜索功能可以让管理者更加主动/有针对性
各项计划只能在其本地工具/电子表格中查看自身信息	各项计划可以使用中央工具监测自身和其他计划

(vii) 加强资源利用与成员国计划和批准的结果之间的联系：**问责制**

组合前	组合后
基于电子表格的年度工作计划	所有计划通过中央应用使用基于结果的年度工作规划
各项计划使用本地工具监测工作方案	各项计划使用中央工具监测工作规划
基于多个电子表格的两年期计划	所有计划通过中央应用使用基于结果的两年期工作规划
由于预算的使用和预测不清楚，在两年期年底要给翻译工作分配额外预算	由于目前的预算使用情况和预测清晰，翻译工作不需要额外的预算拨款

(viii) 根据本组织的问责制框架，使各种职能和责任得到明确界定，具有适当的权限级别：**问责制**

组合前	组合后
主要由人力资源管理部门集中进行基于系统的审批	自助式手续审批通常由计划管理人/主管执行
系统之间的业务结构不一致	通过数据控制看板监控主数据，以确保一致性
面向工作人员、实习生、研究员、个体承包商服务提供者的征聘无差别	每种类型的空缺通知使用不同的模板
联系人数据由谁负责不清楚	联系人数据资料有明确的责任人
松散的内部控制，用户可以自由选择某些手续的审批者	根据组织结构自动分配手续审批者

(ix) 捕获在源头使用过的数据供下游流程使用：**效率**

组合前	组合后
每次翻译订购申请需要 10 分钟的时间才能在 AIMS 中创建（每季度 600 次）	翻译订购申请在 AIMS 中自动创建
翻译订购单必须手动关闭，减慢了年度财务关账	翻译订购单在最终发票处理后立即自动关闭
人力资源和财务系统的主要数据（部门、地点、汇率、图表，职位）有差异	主数据保存于一个系统，并与另一个系统共享以确保一致性
预算数据共享通过手工进行，容易出错且耗时	在主源更新后预算数据自动共享
实际数据共享的申请过程涉及大量手工操作	实际数据每晚自动共享
缺勤信息仅供人力资源部门使用	所有用户均可在业务智能系统中了解到缺勤信息
本地工具/系统中的联系人信息不一致	保持了完全一致的联系人信息
制作风险报告大约需要六周的时间	制作风险报告耗时不到一周
管理人员使用多种工具管理征聘过程	管理人员使用一种工具管理征聘过程
重复数据录入到多个系统	数据录入到一个源系统，然后与其他系统共享

(x) 简化交易和数据处理：**效率**

组合前	组合后
采购与差旅司耗费时间把翻译订购申请（每季度 600 次）转换成订购单并要解决相关问题	为翻译订购单自动获取订购申请，无需解决问题
PCT 翻译遵循两个不同的流程	PCT 翻译遵循统一的流程
一份翻译订购单涵盖多项翻译工作，难以管理	一份翻译订购单对应一项翻译工作，易于管理
每次差旅手续成本为 130 瑞郎	每次差旅手续成本为 81 瑞郎
制定两年期第二年的工作计划：40 个工作日	制定两年期第二年的工作计划：20 个工作日
静态的征聘工具，缺乏灵活性	定期更新征聘工具，拥有行业领先的功能
在应收账款/计费中采用高度定制化的支付预测	主要使用标准的支付预测功能
手工处理教育补助金（每笔需要人力资源部门操作 45 分钟）	自动创建所有的教育补助金券（每笔需要人力资源部门操作 15 分钟）
人力资源有四个自动化流程	人力资源有十个自动化自助流程
员工的教育补助金和租金补贴归档采用纸质流程	教育补助金和租金补贴采用电子流程（没有纸质版）

组合前	组合后
两年期中期的拨款结转要 15 个工作日	两年期中期的拨款结转要 8 个工作日
所有的旅行都通过旅行社预订	超过 60% 的旅行在线预订（自动）
可通过 eWork 或电邮请假	所有的请假通过 PeopleSoft 自助服务申请

(xi) 从单一可靠来源及时提供准确的数据和信息：**透明度和效率**

组合前	组合后
对翻译工作量波动做出反应的时间以天计算	对翻译工作量波动做出反应的时间以小时计算
订购单超出概算的工作价值	订购单符合每笔工作的价值
没有分析看板可用	多个分析看板可用
多个系统中的数据不一致	数据与自动检测工具一致
风险数据分散在整个组织，可视性低且很少使用	风险数据集中可见，并作为计划的一部分使用
日内瓦以外的员工通过应付账款支付	所有员工通过薪资系统支付
数据在部门工具中重复	单套源数据集中可用
通过手工流程共享变更的信息	自动流程自动共享变更的信息
集中输入个人信息变更	个人输入个人信息变更
大量的回溯性变更，影响员工薪酬	由于输入准确和最新的数据，减少了回溯性变更
依赖很多技术，有些技术已过时	减少了技术数量并淘汰了过时技术

(xii) 符合内部控制、数据安全、保密性和审计追踪要求：**问责制**

组合前	组合后
每三年要通过一个昂贵和耗时的大型项目进行更新才能跟上变化	可以用较低成本和累积的方法更经常地应用更新
没有安全认证	通过 ISO27001:2013 认证
风险管理建议无法落实	风险管理建议得到落实
整理、检查和协调年度风险信息所需时间：四周	检查和更新风险信息所需时间：一周
以手工方式进行招聘审计追踪	工具能自动进行招聘审计追踪
PeopleSoft 软件过时的风险高	PeopleSoft 软件过时的风险低

(xiii) 合并客户信息并改进客户服务：**服务导向**

组合前	组合后
多种人力资源技术妨碍信息共享和服务导向	基于 Oracle 技术的 All 人力资源系统支持输入的信息进行共享
实施系统支持的《工作人员条例与细则》（SRR）变动要花很长时间，且均为定制内容。	使用标准配置的功能相对容易实施系统支持的 SRR 变动
技术或系统失灵的风险高	技术或系统失灵的风险低
使用通讯名单发送空缺通知	工具自动将空缺信息通知候选人
招聘工具陈旧并且未联网	现代的招聘工具，能链接社交网站，如领英和脸书
员工联络信息有限（一个紧急联系人、一个私人电话号码和一个电子邮箱）	员工联络信息得到扩展（无限制的紧急联系人、两个私人电话号码和两个电子邮箱）
招聘工具仅能使用英文	招聘工具能支持多种语言
安保人员往往不知道来总部工作的顾问（导致顾问无法进入或出现延误）	系统提前告知安保人员要来总部工作的顾问

48. 建议决定段落措辞如下。

49. 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/27/10），特别是以下事实：

(i) 该项目组合将在核准的预算内完成；

(ii) 该项目组合将在 2018 年关闭；

(iii) 项目/阶段仅在 AIMS 项目组合委员会根据明确的标准核准之后才启动；并且

(iv) 项目组合关闭时未使用的资金将返还至储备金。

[后接附件]

附件

独立验证及核查（IV&V）建议

序号	描述
1	确保计划管理办公室能支持变革管理、培训和通讯
2	（持续）调查外部相关方/执行伙伴是否会因为计划延迟、范围变更或其他事项经历内部困难
3	外部系统集成商/执行伙伴的一名高级成员应在项目组合委员会和指导委员会中担任职务
4	就测试、建造、设计或培训/变革管理等活动定期召开跨部门的会议
5	修改商业论证
6	每个项目的启动文件应更详细地描述实施方法
7	项目启动文件应更清晰地描述预期利益（可衡量）
8	调查在新的 EPM 工具中区分风险和问题的可能性
9	授权项目管理人员使用风险管理工具
10	把风险管理作为委员会会议上可反复出现的正式议程项目
11	（功能和技术）范围要在项目启动文件中更清晰地说明，这在今后的项目中会变得更加困难，如 CRM
12	调整总体的高级别计划，以反映更加实际的时间表，并确保获得所有团队成员的认可
13	为所有项目提供计划，包括那些处于战略制定阶段的项目
14	在时间紧迫的情况下，尽量不执行前后关联、相互依赖的活动（例如测试或设计和建造）
15	引入由计划和项目管理人严格管理的时间登记簿
16	跟踪外部资源（不限于执行伙伴的资源）并确保实现向内部资源的有效知识转移
17	雇用全职（非临时合同）项目管理人，确保他们熟悉 WIPO/UN 的工作方式，以此开始打造内部项目技能。然后，这些资源可以建立更加常用的项目执行和变革管理方式。
18	在要求收集或设想阶段集思广益，这会为变革管理奠定基础，并将促进今后对变革的接受。
19	不要让离岸外部专家参与设计阶段
20	若采用更灵活的方法，仅使用现场资源
21	尽量使用单一执行伙伴，以确保主人翁精神并对结果负责
22	采用一致的方法收集要求并归档。这些要求应与测试案例和修改相关联
23	基于即将被替代的当前流程/系统的要求应通过自下而上的方式收集，并充分了解现场情况
24	安排安保人员加入信通技术委员会或至少是 AIMS 指导委员会，以确保安保人员及早介入新举措

25	确保用户验收测试成为项目交付的最后阶段，同时被视为从项目组向业务部门的交接（重要的变革管理工具）。对于“变化敏感领域”的一些新举措尤为如此
26	使移动设备管理倡议成为业务智能的正式组成部分
27	减少移动设备管理的范围。可以考虑从客户关系管理领域开始。通过整合数据并提高数据质量的小型举措，创造一些实际的好处
28	建立培训认证流程，并创建一个数据库，详细说明员工情况及其已接受的培训
29	尽可能保持简单的界面。接口应该是工具选择的一部分，或者项目目标应该是计划好简化接口
30	识别业务智能方面仍需完成的工作，这些工作足以作为一个项目来对待
31	确保业务智能不会成为交易系统糟糕用户体验（如缺乏深入挖掘数据功能）的补救措施
32	完成利益实现计划，以纳入所有预期的项目/举措
33	使项目启动文件中的利益更具体（可衡量）
34	研究过渡到支持功能的项目，了解其运营预算的有效性
35	在支持任务和改进项目之间做出明确的定义
36	在支持机构中创建项目经理职位（熟练的项目管理人）
37	只向内部员工分配超级用户角色
38	在支持机构和用户/业务之间建立服务等级协议。这也将有助于围绕用于支持的资源需求开展对话
39	讨论在支持机构内创建一个项目/计划团队的选项，该团队包括沟通/培训或变革管理人和项目经理人，以确保适当促进 AIMS 正在发生的改进

[附件和文件完]