

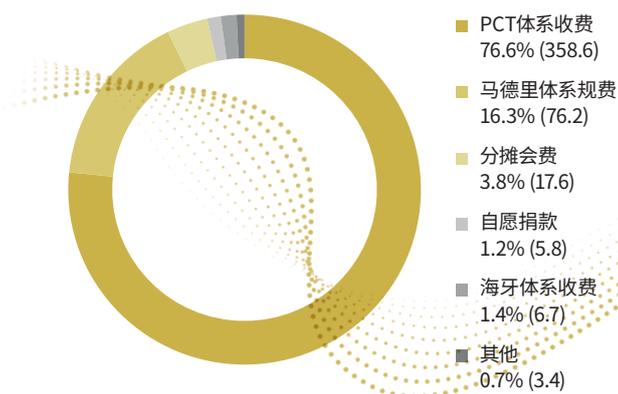
# 为我们的员工赋能， 管理我们的资源



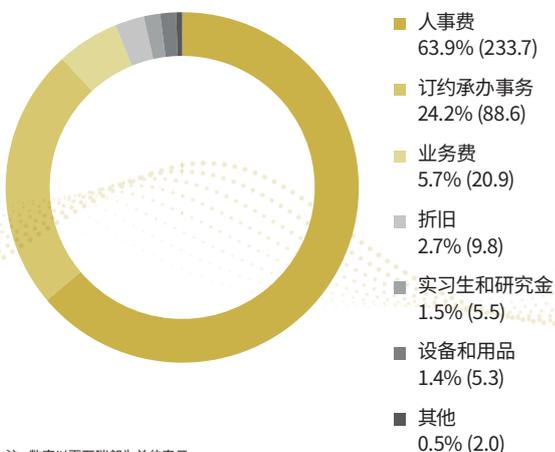
图: © Getty Images

面对当前全球卫生危机前所未有的意外局面，过去的一年对本组织及其全体工作人员来说充满了挑战。在此期间，产权组织带领工作人员完成了危机管理、远程工作、风险处理、员工队伍重新部署、安全和福祉——在人力资源中重点考虑“人”。虽然对我们的工作方式造成了巨大的影响，但对财务绩效造成的可衡量影响却非常有限，本组织的财务状况依然保持稳健。

## 2020年收入构成



## 2020年开支构成



注：数字以百万瑞郎为单位表示。  
来源：产权组织，2021年。



## 健全和谨慎的财务和绩效管理

作为产权组织运营平台的守护者，行政支助服务的总体目标是确保整个组织以高度数字化和安全的方式交付成果<sup>2</sup>提供基础。

2020年底的有利局面是因为对本组织收费服务的持续需求（占总收入的94%），以及对预算编制和财务管理采取的审慎态度。由于本组织的收入来自基于市场的服务，因此直接受到世界经济状况的影响。全球经济前景依然被诸多不确定性所笼罩，所以我们认为有理由继续采取目前的审慎做法。

2020年的财务结果为盈余1.359亿瑞郎。收入为4.683亿瑞郎，与2019年相比增长1,120万瑞郎（2.5%）。支出为3.658亿瑞郎，与2019年相比下降3,560万瑞郎。投资收益为3,340万瑞郎。

创造强劲的盈余对于本组织的财务健康而言非常重要。会计期结束后，任何盈余均转入本组织储备金。近年来的盈余以储备金的形式被用于多种目的。第一，用于成员国根据基本建设总计划批准的基本建设项目。这些项目主要涉及：信息技术系统的投资，以确保全球知识产权体系继续保有竞争力，并在总体上优化本组织服务的提供方式；对办公楼和园区的维护；以及安全与安保。第二，盈余有助于提高本组织储备金或资产净额的流动性，在全球经济出现严重下滑时，就需要动用这些储备金或资产净额。第三，盈余使本组织能够为诸如离职后健康保险等长期负债提供资金。

本组织的资产净额从2019年的3.642亿瑞郎增至2020年12月31日的3.871亿瑞郎。自2010年以来，资产净额几乎翻了一番。

在过去的一年里，尽管情况复杂并且存在经济不确定性，但行政支助服务成功地支持了本组织工作计划的实施。230万瑞郎用于数字化，为顺利过渡至在家办公提供了便利，使工作人员在封锁后的三周内达到了90%的生产率。与2019年相比，差旅成本减少了1,200多万瑞郎，并通过采购谈判和提高效率节省了490万瑞郎，其中69%的采购支出用于长期协议，18%用于联合国合作。2020年的投资为1.17亿瑞郎。核心和战略性现金投资仍取得了正收益，保障了业务现金资产不受负利息费用影响。此外，积极的现金规划使本组织能够在2020年额外投资1.17亿瑞郎。

## 业务环境现代化

为了支持转变为数字化支持的安全、可持续的现代化业务环境和服务，产权组织推出了新的战略框架并开始内部重组。

### 对产权组织战略框架和内部结构进行改革

在调整本组织优先事项和进一步加强成果管理制的背景下，建立了一个更简单、更精简的战略框架。该框架与2022/23两年期修订后预算编制程序协同制定，框架的主要原则包括：

- 支撑本组织愿景和使命的四个战略支柱的定义，相互动态关联，并由基石提供支持（在战略屋中体现）；
- 用更简单的八个部门来取代31项计划，以提高透明度和问责制；
- 将战略支柱和基石贯穿于16项预期成果中（2020/21年为38项）；
- 将衡量成功标准精简为76个关键绩效指标（2020/21年为240个）；以及
- 加强本组织应对风险的方法，对23项组织和部门风险的定义进行了完善（2020/21年有53项计划一级的风险）。

<sup>2</sup> 除非另有说明，本节中引用的数据是指2020年数据。



内部结构的首次调整和对八个部门领导的任命从2021年3月1日起开始生效，2022-2026年中期战略计划已得到2021年7月计划和预算委员会第32届会议的关注。

### 数字化转型

拥抱“新常态”带来的机遇有助于加快产权组织的数字化转型。数字化进程中采取的步骤有助于为秘书处创造更加高效和有效的工作环境。

我们提供了以客户为中心的工具和平台，为内部和外部客户提供服务，其中包括启动第二代企业绩效管理 (EPM) 项目，巩固了为产权组织业务提供支撑的强大且安全的企业应用生态系统。

通过发票自动化、三方匹配、基于云的新财务管理系统以及部署电子采购工具，现有流程已经简化，有助于减少交易方面的工作量，使工作人员更多关注增值活动。

在整个组织向零用纸过渡的过程中，开始对全球知识产权服务转为电子通知，从而减少了打印需求并降低了邮寄成本。与2020/21年相比，2022/23年计划和预算中的PCT和马德里邮资分别减少了73%和55%。

企业内容管理 (ECM) 项目的部署支持了知识和记录管理流程，以及更加包容和透明的信息共享，使跨部门合作成为可能。实施了新的数字通信流程以取代实体文件，通过对选定的外部文件使用电子签名，加快了内部备忘录的审批流程和正式通信的管理。成功将电子邮件迁至云端并引入Office 365。

### 语言和会议服务

产权组织的语言服务将继续支持其对多语言和多样化成员国和工作人员的承诺。经修订的语言政策已制定并向成员国提出，其核心是采取基于影响的战略方法，利用现代翻译技术带来的机会。

根据其源头质量战略，确保有效的语言服务和语言质量，翻译工作流程的改进使翻译服务的协作性和敏捷性得到加强，共翻译了1,559万字。

产权组织的会议服务完全从实体会议转向虚拟/混合会议模式，成功实施了所有必要的工具、程序、后勤、安保和其他支持服务。这使得从2020年下半年开始顺利恢复紧凑的会议日程，包括以混合模式成功举行的计划和预算委员会 (PBC) 和成员国大会，参会者报告的满意度为92%。高度重视通过变革支持来自各地理区域的6,000多名代表积极远程参会，包括1,300多个口译日。

### 安全和安保

在大流行病期间，产权组织继续支持安全有保障地履行其任务授权，无论是在实体安保还是网络安全方面，没有发生重大事件。

已制定下一代信息安全战略。该战略建立在现有能力的基础上，积极应对网络安全风险，以便尽早发现和应对网络事件，使本组织能够更好地从危机中迅速恢复，减少对业务运营的影响。

### 适应大流行病和新组织文化

在转为远程工作的过程中，产权组织工作人员以敏捷、坚韧的态度应对这一前所未有的变革时期，快速推进新一届管理层的目标，即建立充满活力的组织文化，让工作人员能够以高效、协作和创新的方式开展工作。



### 人力资源管理

从大流行病一开始，产权组织就调整和简化了许多工作流程，以确保继续向员工和成员国提供服务。就员工队伍而言，我们针对一些政策和程序临时采取了一些措施和特例，以促进危机模式下的管理。我们向工作人员提供了一系列新的人力资源数字工具、流程和程序，包括休假和灵活工作安排看板以及各种远程学习选项。培训方案必须逐步适应完全虚拟的环境，通过讲授重点内容和较短的课程时长以适应较短的注意力。

为了应对大流行病对员工社会心理和精神健康的影响，尤其是在强制远程工作和社会隔离期间，医疗股对健康事宜进行跟进，工作人员顾问向个人提供社会心理支持服务。还通过专门的内网网页和关于社会心理健康的专题材料，向广大工作人员提供培训。

我们仍致力于招聘能力、效率和廉洁达到最高标准的多样化和合格的工作人员，这将通过与成员国合作开展力度更大的招聘外联计划和活动进行支持。

### 变革文化

全球卫生危机凸显了产权组织员工队伍具备适应性和复原力的必要性，以及在新常态下人的重要性。对新一届管理层来说，产权组织文化的这种变化是重中之重。在本组织文化发生根本性变革之际，要进行的准备工作之一是在2021年最后一个季度开展一次参与度调查，并将每两年开展一次。人力资源管理部将专注于新的培训框架，其中将涉及职业发展和内部流动。此外，我们将引入多样化和包容性举措，以创造出有助于信任和参与的环境。

世界知识产权组织 (产权组织)  
34, chemin des Colombettes  
P.O. Box 18  
CH-1211 Geneva 20  
Switzerland  
瑞士

电话: +41 22 338 91 11  
传真: +41 22 733 54 28

产权组织驻外办事处联系方式请见:  
[www.wipo.int/about-wipo/zh/offices](http://www.wipo.int/about-wipo/zh/offices)

© WIPO, 2021年



署名 4.0 国际  
(CC BY 4.0)

CC许可不适用于本出版物中的非  
产权组织内容。

图: © Getty Images

产权组织第1050C/2021号出版物  
ISBN 978-92-805-3316-3