



联合国工业发展组织

Distr.: General
18 March 2011
Chinese
Original: English

工业发展理事会
第三十九届会议
2011年6月22日至24日，维也纳
临时议程项目4(e)
变革和组织振兴方案

方案预算委员会
第二十七届会议
2011年5月11日至13日，维也纳
临时议程项目9
变革和组织振兴方案

变革和组织振兴方案

总干事的报告

本文件提供关于“未用经费余额：变革和组织振兴方案”的最新状况，涵盖自工业发展理事会2010年11月26日IDB.38/Dec.4 (f)号决定通过以来所取得的发展，该决定请总干事定期向成员国通报逐步执行变革和组织振兴方案所带来的切实效益，具体表现为效率得到明显提高，技术合作执行能力得到明显加强。遵照大会GC.13/Dec.15号决定，本文件更新先前IDB.38/9、Add.1和Add.2号文件所述信息。

目录

	段次	页次
一. 导言	1-5	3
二. 自2010年11月以来的主要发展和活动	6-24	3
A. 业务改进	6-8	3
1. 速赢项	6	3
2. 业务流程重新设计	7-8	4
B. 改进工作文化	9-11	4

为节约起见，本文件仅作少量印发。敬请各位代表自带所发文件与会。

V.11-81374 (C) GX 230311 230311



请回收

C. 机构资源规划执行工作.....	12-18	4
1. 项目编制（2010年12月中旬至2011年1月中旬）.....	14	5
2. 业务蓝图（2011年1月中旬至4月底）.....	15-17	5
3. 成形阶段、最后准备阶段及上线和支助阶段（2011年5月至2013年初）.....	18	5
D. 其他成就.....	19-24	5
1. 经改进的治理结构.....	19-20	5
2. 就变革和组织振兴方案进行沟通.....	21-24	6
三. 财务状况.....	25	7
四. 前行道路.....	26-28	7
五. 需请委员会采取的行动.....	29	7
附件		
一. 变革和组织振兴方案的惠益.....		8
二. 机构资源规划批次时间表.....		9
三. 经改进的变革和组织振兴方案治理结构.....		10
四. 财务状况.....		11

一. 引言

1. “变革和组织振兴方案”是一项全组织举措，目的是增强工发组织作为促进繁荣的伙伴的作用。此三年期方案正从根本上调整本组织的运作方式，以进一步提高其效率和效力并使注重成果的管理制度化。此方案参照 2010 年 1 月一次高级管理人员务虚会上提出的“领导变革和组织振兴”一致模式，确保以系统而整体的方式处理变革的所有方面——业务流程和组织形式及人员和文化。
2. 在工发组织新的使命陈述所设定的“高质量增长”和“工发组织一体行动履行使命”原则下，变革和组织振兴方案有望实现九项具体惠益，从而将使本组织能够更好地按照受益方的需求开展工作，更好地达到捐助方和成员国的期望并促进形成积极高效的工作环境。附件 1 列明变革和组织振兴方案的这九项惠益及其与工发组织使命陈述的联系。按照领导变革和组织振兴模式，正在通过重新设计工发组织业务流程和执行机构资源规划系统连同促进工作人员发展和改进工作文化来实现这九项惠益。
3. 变革和组织振兴方案自启动以来已取得重大进展，其中一些主要成就是：就变革和组织振兴方案的范围达成了一致意见；建立了一个治理结构；制定了一项有明确时间表的执行计划；开展了一次覆盖技术合作项目周期的业务流程重新设计活动；实现了业务速赢项；对工发组织的企业文化进行了一次诊断性调查；评估了知识管理做法和须处理的文化问题；试点实施了 360 度考绩制度；采购了一个机构资源规划系统和甄选了一个执行伙伴；并保障了执行变革和组织振兴方案所需的资金。
4. 为使本组织“适应未来”，总干事在 2009 年和 2010 年期间向成员国提交了多项建议供其审议。这些建议载于 2009 年 4 月 15 日 IDB.36/12 号文件和 2009 年 6 月 3 日 Add.1 号文件、2009 年 10 月 23 日 GC.13/8/Add.1 号文件、2010 年 5 月 7 日 IDB.37/CRP.5 号文件、2010 年 7 月 9 日 IDB.38/9 号文件、2010 年 9 月 17 日 Add.1 号文件及 2010 年 11 月 22 日 Add.2 号文件。2009 年和 2010 年期间举行了面向成员国的定期简况介绍会。
5. 2009 年 12 月，大会 GC.13/Dec.15 号决定核准了从变革管理举措执行期间因某些预算节余而增加的未用经费余额中拨出至多 9,113,949 欧元用于为该举措供资，并大力鼓励成员国向变革管理举措特别账户提供自愿捐款。2010 年 11 月举行的工业发展理事会第三十八届会议授权除技术合作经常方案资源和非洲特别资源外，可动用所有主要方案的预算节余，上限为 170 万欧元。理事会还授权从汇率波动储备金中逐步提取 550 万欧元，用于资助变革和组织振兴方案（IDB.38/Dec.4 号决定）。

二. 自 2010 年 11 月以来的主要发展和活动

A. 业务改进

1. 速赢项

6. 2010 年期间执行的速赢项（即在现有系统和流程中只需一点或无需投资便可实现的业务流程和程序改进）涵盖了项目管理、财务、采购、人力资源管理、旅行核准书等诸多职能领域和全组织改进。速赢项的实现不仅有助于提高本组织的效率，而且最重要的是使变革势头得以保持和在工发组织创建一种变

革文化。一份详细记述为实现这些速赢项所采取的行动及其惠益的全面报告于 2011 年 2 月发布。此报告可在供常驻代表团使用的变革和组织振兴方案外联网页面上查阅。

2. 业务流程重新设计

7. 2010 年期间，成功完成了针对工发组织核心业务/技术合作活动全部业务流程的中高级业务流程重新设计活动，约有 100 名总部和外地工作人员参与其中。目前，正在机构资源规划系统执行过程中详细制订所有职能领域的新业务流程。

8. 在中高级业务流程重新设计活动期间，查明了许多要与机构资源规划执行工作协调实现的机会，其中除其他外，包括制定一个报告结构和一个基于成果管理制的项目文件模板以及建立项目核准简化程序。

B. 改进工作文化

9. 为确保顺利采用新业务流程并使工作人员得以充分利用新业务模式和机构资源规划系统，指定了一些工作人员担任“变革推手”，以便除其他外，就必要的业务变革和文化变革进行沟通并予以推进。另外，在 2010 年 12 月发布的经改进的变革和组织振兴方案治理结构中设立了一个专门用来处理工作人员发展和文化方面组织变革问题的文化行动小组。文化行动小组以已在变革和组织振兴方案下开展的“人”和“文化”方面的工作为基础，预计将注重下述关键领域：成果和问责制管理、跨组织的知识分享、团队合作和协作、有效沟通和工作人员发展。

10. 此外，自 2010 年 11 月以来，本组织一直在试行一项 360 度工作人员考绩制度，它将成为机构资源规划系统的一个组成部分。

11. 最后，变革和组织振兴办公室和变革推手迁入了开放空间式办公环境。这种试点模式除其他外，有助于相关工作人员间进行协作、团队合作和知识分享。

C. 机构资源规划执行工作

12. 在经过国际采购流程、彻底的评价流程和多次谈判之后，于 2010 年 12 月 13 日同思爱普签署了关于采购机构资源规划系统和提供执行服务的一份合同。2010 年 12 月 14 日，通过情况说明与各成员国分享了此信息。思爱普是德国一家世界领先的机构资源规划软件解决方案提供商。执行伙伴是思爱普奥地利子公司。

13. 正使用已被实践证明的思爱普加速法执行机构资源规划系统，该方法包括下述五个阶段：

- (a) 项目准备；
- (b) 业务蓝图；
- (c) 成形；
- (d) 最后准备；

(e) 上线和支助。

1. 项目准备 (2010 年 12 月中旬至 2011 年 1 月中旬)

14. 自 2010 年 12 月中旬至 2011 年 1 月中旬，与思爱普团队密切合作完成了执行机构资源规划的项目准备阶段。这包括：为启动机构资源规划执行所做的准备工作，就每一批次（核心业务/技术合作活动，人力资源管理和薪资，财务、采购和后勤，以及知识管理和协作）的范围达成一致意见，思爱普初始培训，确定内部人力资源，建立经改进的治理结构，准备办公设备，以及制订有明确里程碑和时间表的详尽的执行计划。附件 2 列出机构资源规划批次时间表。

2. 业务蓝图 (2011 年 1 月中旬至 4 月底)

15. 在蓝图阶段，要在新系统设计前先掌握详细要求，以调整本组织的业务模式使其和机构资源规划系统保持一致。从 2011 年 1 月中旬起，工发组织团队和思爱普团队迁入了开放空间式办公环境，以围绕蓝图阶段密切工作。在这段工作期间，考虑了思爱普提供的最佳做法和模板。截至 2011 年 2 月底，举行了约 50 次讲习班，为每一批次编制蓝图。蓝图阶段定于 2011 年 4 月底结束。

16. 还开展了广泛培训，以确保参与机构资源规划执行工作的人员熟悉思爱普系统，最大程度地利用其各项功能。有 70 多名工作人员已经参加了思爱普培训课程。另外，正同思爱普团队密切合作编制一项全面培训方案，以确保全体工作人员就变革所涉各个方面接受充分培训。

17. 在蓝图阶段，正在考虑注重成果的管理、知识管理和机构风险管理。

3. 成形阶段、最后准备阶段及上线和支助阶段 (2011 年 5 月至 2013 年初)

18. 在成形阶段，将建立和测试新业务环境，还将编制培训材料和最终用户文件。在最后准备阶段，将使系统及所有用户都为上线阶段做好准备。在上线这一最后阶段，本组织将拥有和执行新系统，监测业务流程结果并建立支助和强化机制。考虑到每一批次的执行时间表（附件 2 载有详细信息），这三个阶段将从 2011 年 5 月直至 2013 年初实施。

D. 其他成就

1. 经改进的治理结构

19. 为应对变革和组织振兴方案在现阶段的挑战，确保顺利执行机构资源规划系统并在同时处理与工作人员发展和文化方面组织变革有关的问题，对变革和组织振兴方案治理结构加以了改进。2010 年 12 月 16 日，总干事宣布了变革和组织振兴方案新治理结构。新治理结构可在供常驻代表团使用的变革和组织振兴方案外联网页面上查阅，并列于附件 3 中。

20. 经改进的结构由下述实体组成：

(a) 变革和组织振兴委员会，包括一个项目委员会来提供具体指导并监督变革和组织振兴方案的执行工作；

(b) 变革和组织振兴办公室，设在总干事办公室内，对变革和组织振兴方案进行指导、协调和管理；

(c) 机构资源规划每一批次（核心业务/技术合作活动，人力资源管理和薪资，财务、采购和后勤，知识管理和协作）的职能领导，从机构资源规划各批次的战略观点出发引领业务流程；

(d) 机构资源规划每一批次的变革推手，在有关事项专家的支助下，除其他外，参加蓝图设计讲习班，保持联络并便利工作人员和思爱普团队间的沟通；

(e) 文化行动小组，在成果和问责制管理、跨组织的知识分享、团队合作和协作、有效沟通和工作人员发展等方面提供协助。

2. 就变革和组织振兴方案进行沟通

与工作人员的沟通情况

21. 变革和组织振兴方案的所有发展动态通过执行理事会和主任理事会会议、全体工作人员简况介绍会还有非正式协商会议、专用内联网页面及变革和组织振兴方案定期新闻通讯等各种沟通渠道定期在内部向（总部和外地）管理人员和工作人员传达。

22. 最近的工作人员简况介绍会于 2011 年 1 月 31 日举行，向工作人员通报了变革和组织振兴方案的最新发展动态和前行道路，其中尤其强调了新系统的执行情况。

与成员国的沟通情况

23. 自变革和组织振兴方案启动以来，便通过简况介绍会及可查阅所有相关文件和新闻通讯的常驻代表团专用外联网页面定期向成员国和利益攸关方通报该方案的发展动态。这种透明办法将延续该方案的始终。2011 年 1 月 31 日举行的最近一次简况介绍会向各成员国介绍了关于以下方面的信息：变革和组织振兴方案的惠益、执行时间表、预算状况、经改进的变革和组织振兴方案治理结构、主要成就、机构资源规划批次时间表、思爱普针对工发组织每个批次的解决方案、思爱普加速法和路线图。简况介绍会为成员国获取变革和组织振兴方案最新进展信息和得到澄清提供了机会。

24. 由于工发组织及其成员国在机构资源规划系统执行期间进行密切合作和不断地频繁交流信息对于确保充分顾及各成员国的需求将特别重要，正在为此设立一个由某些对变革和组织振兴方案有兴趣的成员国组成的联络小组。本组织当然会就变革和组织振兴方案保持与所有成员国的密切对话。

三. 财务状况

25. 截至 2011 年 2 月 28 日，特别账户的财务状况如下（附件 4 载有明细）：

表
财务状况

	百万欧元
变革和组织振兴方案资金核准额	13.00
支出	2.39
余额	10.61

四. 前行道路

26. 仍将定期向所有利益攸关方传达各方面的发展动态。定于 2011 年 5 月初举行另一次成员国简况介绍会。

27. 将以一致而综合的方式管理文化方面组织变革和工作人员发展，并贯穿变革和组织振兴方案的所有阶段。为确保本组织能够最好地利用新业务模式和机构资源规划系统，新的文化行动小组在一名组织变革管理专家支助下将在适当时候开始工作。

28. 将根据工作计划继续推进机构资源规划执行工作。附件 2 列有机构资源规划执行工作的主要时间表和里程碑。机构风险管理、注重成果的管理和知识分享仍将是变革和组织振兴方案的关键原则，因此，在整个方案始终都将以系统方式加以处理。

五. 需请委员会采取的行动

29. 委员会似宜注意到本文件提供的信息，并注意到大会议决 GC.13/Dec.15 号决定和工业发展理事会 IDB.38/Dec.4 号决定执行工作取得的进展情况。

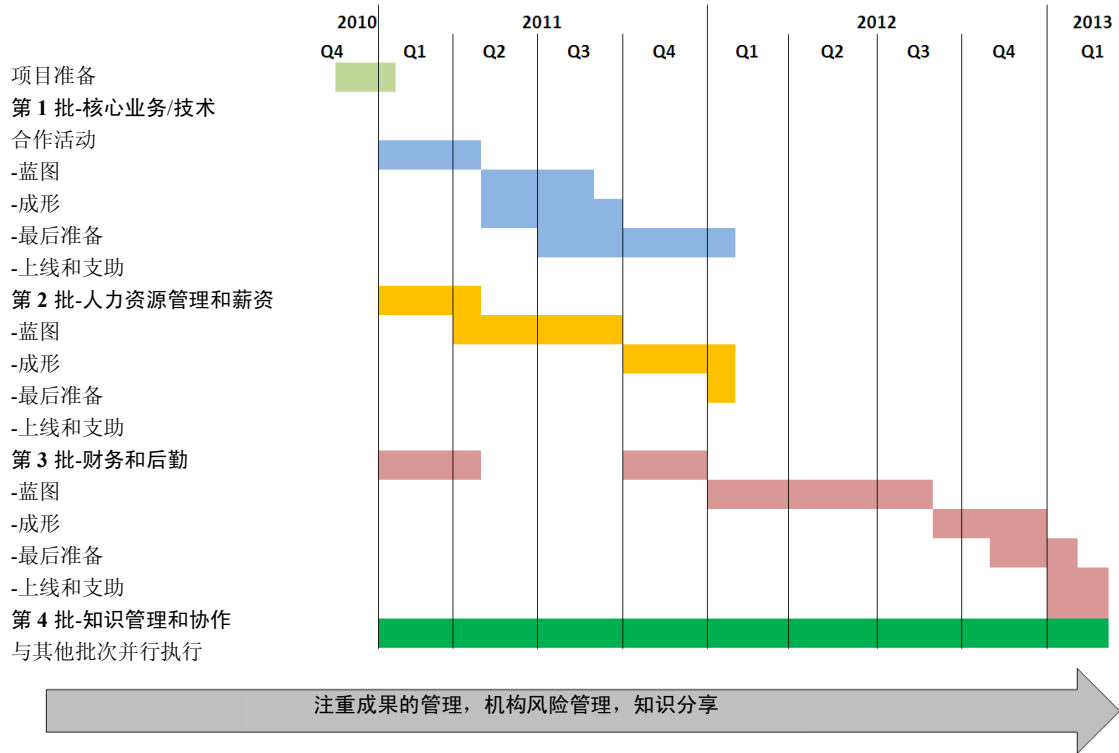
附件一

变革和组织振兴方案的惠益



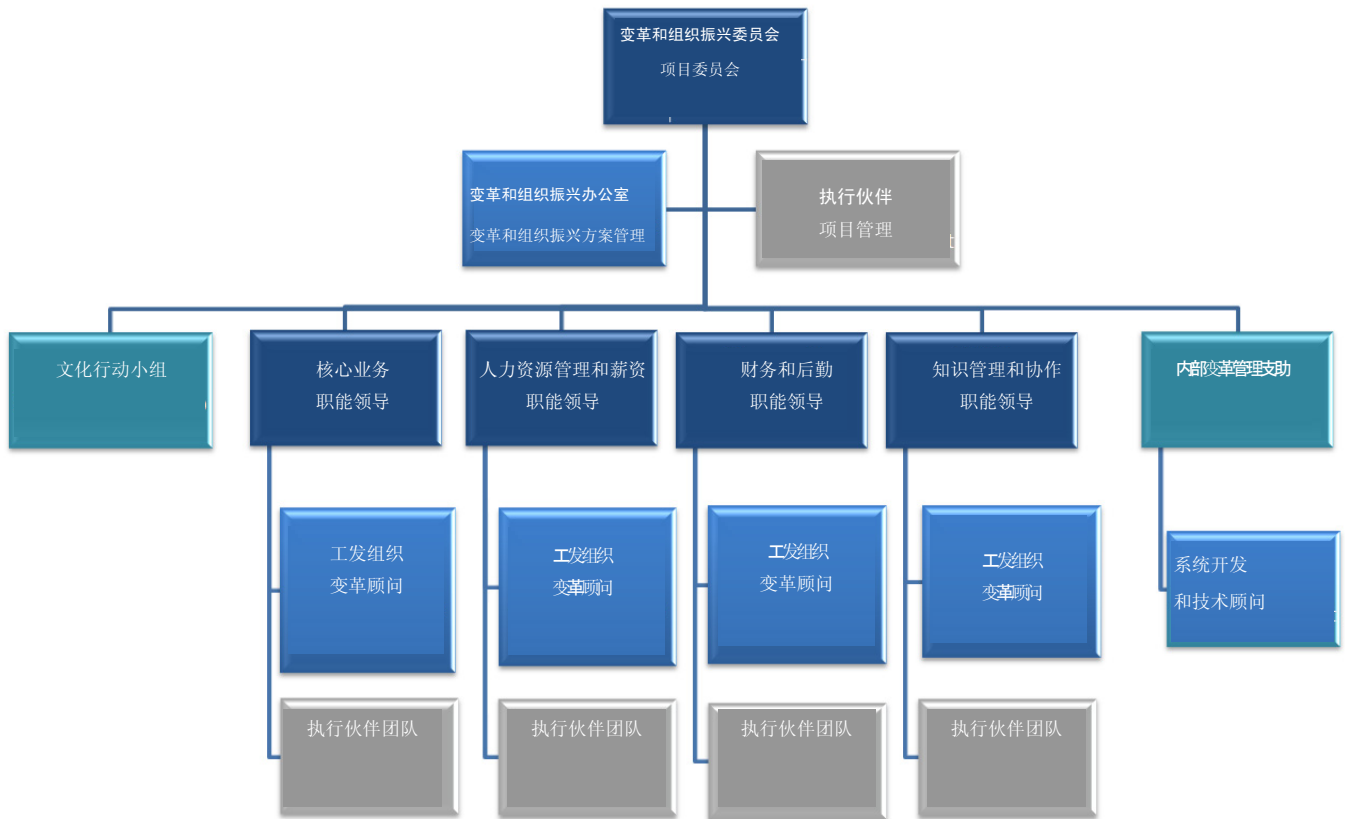
附件二

机构资源规划批次时间表



附件三

经改进的变革和组织振兴方案治理结构



附件四

财务状况

截至 2011 年 2 月 28 日的状况（单位：百万欧元）：

	2010-2013 年预算总额	2010-2011 年支出	可用资金总额
执行伙伴（思爱普）	6.40	-	6.40
培训和推出	1.00	0.19	0.81
软件	3.10	1.88	1.22
硬件/基础设施	0.60	-	0.60
其他费用	1.90	0.32	1.58
总计	13.00	2.39	10.61