



联合国工业发展组织

Distr.: General
11 March 2013
Chinese
Original: English

工业发展理事会
第四十一届会议
2013年6月24日至27日，维也纳
临时议程项目4(g)
通过未用经费余额加强工发组织方案

方案预算委员会
第二十九届会议
2013年5月22日至24日，维也纳
临时议程项目9
通过未用经费余额加强工发组织方案

变革和组织振兴方案

总干事的报告

本报告按照 IDB.38/Dec.4 号决定介绍变革和组织振兴方案最新的近期动态。本文件增补了以前在 IDB.40/5 和 IDB.40/CRP.4 号文件中提供的信息。

一. 背景

1. 变革和组织振兴方案是一项旨在加强工发组织作为共创繁荣合作伙伴的作用的全组织举措。该方案于 2010 年提出，它对本组织的运作方式作了根本性调整，目的是进一步提高效率和效力，并实现按成果管理、风险管理和知识共享的制度化。除其他以外，这些目标正在通过重新设计业务流程、实施机构资源规划系统以及重点突出地促进工作人员发展和改进本组织的工作文化来实现。
2. 自提出以来，方案准时并在核准资源范围内实现了所有主要里程碑；这一点也为外聘审计员以及德国思爱普公司进行的各种独立评估所确认。这种结果的取得完全有赖于制定明确的设想和战略、按照领导变革和组织振兴模式的建

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.13-81664 (C) GZ 190313 190313



请回收

议在一个总体框架（变革和组织振兴办公室）下统盘管理所有变革、所有利益攸关方持续参与、工作人员的投入和辛勤工作以及总干事、高级管理层和成员国的切实支持和参与。

二. 主要动态和前进道路

3. 方案正在按计划进行，预期到 2013 年 6 月在核准的资金和时限范围内完成。考虑到要在单一的综合系统内通盘管理工发组织的所有业务，这是一项了不起的成就。同时，还应当结合独立检查股对联合国系统内机构资源规划系统的审查来看待这件事，不久将印发一份报告，在报告内检查人员发现有 67% 的机构资源规划系统逾期实施，33% 超预算实施。变革和组织振兴方案下实现的主要里程碑包括：自 2012 年 1 月以来推出了几期机构资源规划系统：用来支持工发组织技术合作活动的资产组合和项目管理模块；几个人力资本管理模块；以及几种用于技术合作活动的知识管理与协作功能。此外，2013 年 1 月实现了另一个主要里程碑，即推出了财务、采购和后勤等各种功能。为了最高效和有效地支持机构资源规划系统内的业务流程，努力大幅度减少不管是在总部还是在外地的流程步骤和行政工作，按照“四目”原则引入电子审批 workflow，改进授权以及增进透明度、知识共享和积极的文化变革。此外，在机构资源规划系统整个实施过程当中，不断努力改进业务和实施速赢项以改进工发组织的流程和程序，保持变革势头，从而帮助灌输一种变革文化。变革和组织振兴方案还增强前途（包括各项方案和资源）问题非正式工作组在强项、弱项、机遇和威胁分析中查明的一些工发组织强项，并处理查明的弱项。

4. 剩余的挑战将在 2013 年上半年得到处理。到 2013 年 6 月，预计变革和组织振兴方案下设想的所有主要里程碑都将实现，该方案将如期结束。届时，某些活动将需要相关部门继续执行和（或）跟进，例如由工发组织人力资源管理部门跟进人力资源发展和文化变革，由相关组织单位继续实现按成果管理、风险管理和知识管理的制度化。此外，为确保实施的机构资源规划系统与未来的业务要求/需要持续保持一致，将实行一种新的管理结构，详情将在本文件（第 29-33 段）中具体阐述。这些即将采取的措施将使本组织能够继续实现变革和组织振兴方案的各种惠益。

（思爱普公司）机构资源规划系统的实施

5. 在 2010 年进行国际竞标活动之后，工发组织选择基于思爱普公司的机构资源规划系统和实施服务，该公司是一家世界领先的机构资源规划系统解决方案提供商。机构资源规划系统正在分四期在工发组织内实施。如此大规模的机构资源规划系统的推出会伴随着诸多挑战，如与数据转移、稳定和集成有关的挑战。因此，自 2012 年初以来，在推出机构资源规划系统每个模块之后一直在做大量工作以使系统保持稳定、对新的流程进行微调并确保相应模块之间的集成。

第 1 期：核心业务/技术合作活动

6. 资产组合和项目管理模块于 2012 年 1 月推出，该模块支持工发组织核心业务/技术合作活动的所有阶段（即从确定请求，到设计、实施、评估和报告）。工发组织这种新的系统性和通盘性资产组合和项目管理办法促进基于按成果管理原则、项目风险的系统管理、扩大地域覆盖范围和组织效力来衡量对发展的影响。这种办法还使得能够更好地管理和监测工发组织的活动，以及向成员国和外部利益攸关方提供关于结果和成果的优质报告。资产组合和项目管理模块还通过向总部和外地所有工作人员提供项目信息和相关文件，有助于提高透明度、改进知识共享和加强协作。

7. 2012 年开始了一项大型的提高质量活动，目的是确保所有新项目和进行中项目的信息可被资产组合和项目管理模块适当采集，并且遵从按成果编制预算原则。这项活动预期将在今后数月内结束，从而确保其与第 2 期和第 3 期相集成。

第 2 期：人力资本管理、薪资和差旅管理

8. 人力资本管理模块支持工作人员和顾问/专家薪资、电子征聘、雇员和管理者自助服务、组织管理、工作人员行政管理、360 度业绩评估制度、国际和国内顾问/专家的征聘和管理等流程以及新的差旅管理模块，人力资本管理模块已在 2012 年逐步推出。这些流程已按照“四目”原则实现简化，总部和外地工作人员现在都能够在网上系统中进行操作。例如，现在管理者能够访问网上国际和国内顾问/专家资源库，并通过一个分为两个步骤的网上审批过程征聘顾问/专家。这些重大变化有利于更好地向内部和外部利益攸关方报告、下放权力、提高工作人员的能力、主动共享知识以及减少行政工作。

9. 目前，正在进行努力以确保已经实施的人力资本管理模块与第 3 期正在实施的模块相集成。

第 3 期：财务、采购和后勤

10. 经过在 2012 年开展大量工作，其中包括制订业务蓝图、系统开发和测试、从原有系统转移数据、培训等，2013 年 1 月以来第 3 期的各个模块/各项功能已逐步推出。就工发组织的财务而言，这导致采取新的办法进行财务管理、资金管理、控制、补助管理以及金库、资产和库存管理。就采购而言，正在引入一些模块/功能，如全球电子采购、供应商关系管理、材料管理、长期协议、全球供应商数据库、采购门槛的提高以及结构性调整。所有这些模块/功能都与已经推出的模块相集成。在整个实施过程当中，确保最佳做法得到采用，且财务流程始终遵守《国际公共部门会计准则》。经过简化的新流程还将遵守“四目”原则，从而除其他以外将有力地推动提高工作人员的能力、增强问责制和透明度、促进主动的知识管理以及提高组织效力。

11. 在 2013 年上半年，将集中精力继续实施剩余的模块/功能，确保其集成并使系统保持稳定。

第 4 期：知识管理与协作

12. 正在结合上述三期实施知识管理与协作模块/功能。可在全球在线访问机构资源管理系统及其内容，有助于整个组织范围的知识共享以及总部与外地不同组织单位之间的更好协作，从而促使提高组织效力以及更好地向内部和外部利益攸关方报告。

13. 2012 年下半年在工发组织涉及整个组织范围的小组和思爱普知识管理与协作专家之间举办了几次讲习班，以评估工发组织在知识管理与协作方面的要求，此后决定应在 2013 年 6 月之前实施经过改进的知识管理与协作综合模块。该解决方案将支持各类协作论坛并满足工发组织在未来年份的需要。

其他活动

总部和外地工作人员培训及修订手册/准则

14. 2012 年全年进行了密集的有针对性培训，以确保工作人员掌握充分技能，能够最佳地利用新的流程和系统。自 2012 年以来，总部和外地有超过 2,700 人接受培训。采用的各种培训方法包括教室培训、辅导课程、支持中心、系统帮助功能、特别针对工发组织的电子学习材料以及针对外地工作人员的网上研讨会。还在总部对部分外地工作人员进行系统培训，以便他们成为关键使用者并向外地同事提供支持。

15. 2013 年将继续对新人和现任工作人员进行培训，目的是更新和改进他们关于机构资源管理系统以及新流程的知识。此外，将定期更新所有相关的说明、准则和手册，以便反映本组织新的运行方式。计划在 2013 年上半年专门为各常驻代表团举办课程，说明如何使用机构资源规划系统中新的报告功能。

仪表盘式监测和报告

16. 如 IDB.40/5 号文件所述，前后一致地向所有利益攸关方报告成果是变革和组织振兴方案的主要目标之一。开发了第一组新的便利用户使用的仪表盘式报告工具，并已在内部实施，这些工具按专题领域、区域和国家、组织单位和项目管理者、基于关键业绩指标的成果实现情况以及风险信息 etc 提供项目信息。

17. 预计在 2013 年下半年向会员国提供涉及技术合作以及部分人力资源管理活动的仪表盘式报告工具。

风险管理

18. 风险管理是工发组织资产组合和项目管理的一个不可分割的组成部分，因此已充分嵌入到资产组合和项目管理模块。这样，资产组合和项目管理模块通过有针对性的调查表、调查表评估以及项目周期每个阶段的持续管理和监测，能够系统地查明项目风险。此外，上述仪表盘式报告工具还使得能够监测和报告与技术合作有关的风险。

19. 目前正在作出努力，以便在机构资源规划系统内针对人力资本管理以及财务、采购和后勤实施此类风险管理、报告和监测功能。

文化变革

20. 如以往所报告，自推出变革和组织振兴方案以来，开展了一些文化变革活动，如开展诊断性文化调查以及制定战略和行动计划。本组织各个部分的管理者、工作人员和顾问共同努力，确保所有里程碑得以及时实现。工作人员表现出高度的整个组织范围内的团队合作、知识共享、有效沟通和致力于实现优异成绩等精神，这是工发组织所期待的工作文化的一个积极例子。总部和外地工作人员可在全球访问系统，也有助于内部按基准检查和知识共享。此外，2013年上半年将实施新的 360 度业绩管理制度以来第一个业绩评估周期（包括周期开始、中期审查和周期结束审查）。这也将有助于更有效的人力资源和人才管理。

21. 虽然已经取得很大进展，但仍将继续努力，以确保工发组织工作人员“在一个高效系统内在积极主动的文化中开展工作”，如变革和组织振兴方案的惠益所指出。2011 年底界定的文化变革框架指出了工发组织所期待文化的六个支柱，该框架应作为一项指导原则。

效率增益

22. 变革和组织振兴方案下实现的效率增益除其他以外旨在提高生产率并与此同时提高工发组织的服务质量。如 IDB.40/5 号文件所指出，正在通过下述措施实现效率增益：推行电子流程以按照“四目”原则减少审批步骤，增强总部和外地工作人员的能力，推行仪表盘式工具以便能够基于关键业绩指标进行监测和报告，并减少行政工作使工作人员得以更加侧重于上游任务。个人数字签名或电子审批取代了纸面签名。到 2013 年 6 月，将利用机构资源规划系统管理和开展工发组织的所有主要业务。预期将大大提高效率，即在一旦在技术合作活动、顾问/专家管理、差旅管理、财务管理、采购和时间管理等领域实施稳定且充分集成的系统之后。

与利益攸关方的沟通

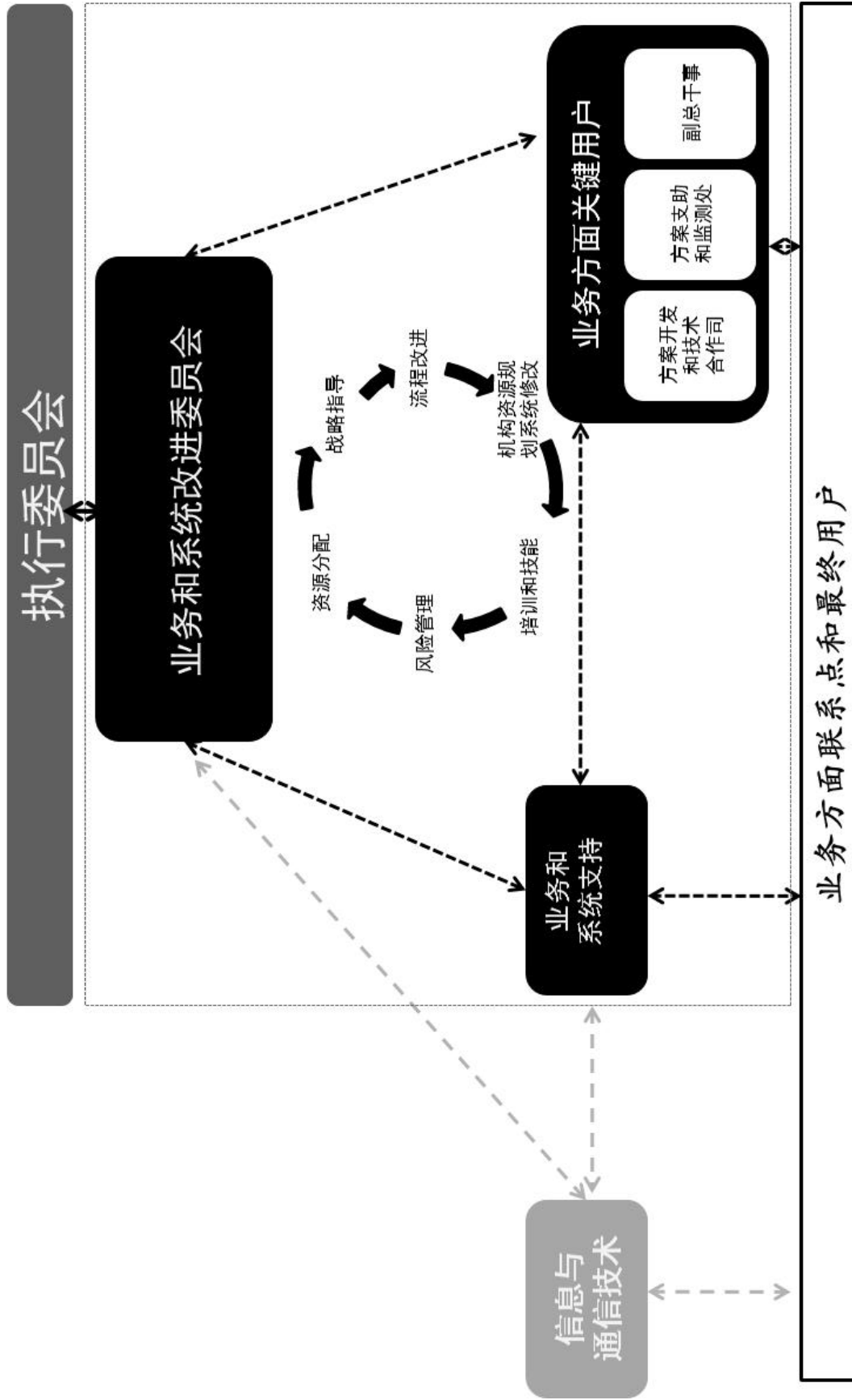
23. 将通过各种渠道向所有内部和外部利益攸关方介绍变革和组织振兴方案的各种进展。

24. 自成员国联络组于 2011 年 5 月设立以来，与该联络组举办了多次互动式会议。除 2012 年 11 月在理事会第十四届会议上举行吹风会之外，还在 2012 年 12 月初为各常驻代表团举行了变革和组织振兴方案全面吹风会，这次吹风会上还介绍了变革和组织振兴方案如何增强非正式工作组在强项、弱项、机遇和威胁分析中查明的强项，并处理查明的弱项。在吹风会之后，收到了来自常驻代表团代表的积极评价，他们满意地注意到所取得的进展，并高度赞赏变革和组织振兴方案随时向成员国通报所有进展情况的透明做法。此外，还通过服务于各常驻代表团的外部网上的变革和组织振兴方案专用网页，持续向成员国通报情况，在该网页定期上传各种文件、专题介绍以及变革和组织振兴方案通讯。

三. 有利于业务和系统改进的未来管理结构

25. 变革和组织振兴方案得以成功实施的一个主要原因是管理层和广大工作人员的高度参与和投入，他们认识到新的机构资源管理系统和业务流程将使工发组织“适合未来”，并使本组织能够高效和有效地应对今后的挑战。因此，为了确保在短、中、长期内有效地管理业务和机构资源规划系统的改进，将在未来数月实行新的管理结构，从而为业务活动部门的有力参与创造条件。该新管理结构的实施不会带来额外的预算影响。下表提供新结构的图解。

图 有利于业务和系统改进的管理结构



26. 业务和系统改进委员会将是整个组织内负责提供战略指导意见、核准资源和系统改进及其先后顺序、监督机构资源规划系统运作、确保业务方持续参与决策、管理风险并确保工发组织业务活动得到不断改进的业务机构。

27. 业务方面核心用户将是由业务流程所有者组成的涉及整个组织的小组。他们将与管理机构资源规划系统用户及业务和系统改进委员会成员互动，确保机构资源规划系统支持其业务需要。

28. 业务和系统支持部门除其他外将管理与机构资源规划系统有关的修改，确保为高效和有效的业务活动提供有效、稳定和集成的解决方案。将与业务和系统改进委员会及业务方面核心用户密切协调处理用户的要求并确定其先后顺序，以确保业务活动与信息技术活动之间始终保持一致。

29. 信息和通信技术除其他以外将支持和监测信息技术基础设施，确保提供最先进工具，并提供机构资源规划系统的技术性基础设施以及总部和所有外地地点的信息技术连通。

四. 财务状况

30. 截至 2013 年 2 月，变革和组织振兴方案特别账户的财务状况如下表所示。剩余资金（“为变革和组织振兴方案实施工作计划中设想的其他活动保留的资金”）213 万欧元计划审慎地用于完成知识管理与协作、风险管理和报告解决方案以及实施确保变革和组织振兴方案惠益和效率增益得到充分实现所需的增强和改进。

费用要素*	总预算 2010-2013 年	支出 2010 年-2013 年 2 月	坚定承诺- 2013 年 2 月	为变革和组织振兴方案 工作计划中设想 其他活动保留的资金
实施工作合作伙伴（思爱普公司）	6.40	5.10	0.92	0.38
培训和推出	1.00	0.33	-	0.67
软件（思爱普公司）	3.10	2.74	0.34	0.02
硬件/基础设施	0.60	0.37	-	0.23
其他费用	1.90	0.96	0.11	0.83
费用共计	13.00	9.50	1.37	2.13

* “支出”和“坚定承诺”项下所列费用要素详情在 IDB.40/5 号文件第 31 段提供。

五. 需请委员会采取的行动

31. 委员会似宜注意到本文件所提供的信息。