



联合国工业发展组织

Distr.: General
14 October 2014
Chinese
Original: English

工业发展理事会
第四十二届会议
2014年11月25日至27日，维也纳
临时议程项目4(a)
外聘审计员2013年报告

通过执行变革和组织振兴方案而实现的效率增益

总干事的报告

按照方案预算委员会第 2014/2 号结论，本报告介绍了通过执行变革和组织振兴方案而取得的包括行政费用的节省等效率增益，其中侧重于推行企业资源规划系统。

一. 背景情况

1. 如同以往会期文件所述，之所以设立变革和组织振兴方案，除其他外是为了提高生产率并改进工发组织服务的质量，从而实现效率增益，由此推动在零增长预算环境下提供更多服务。最近的一份报告（IDB.41/9，第 22 段）强调了在变革和组织振兴方案下的预期效率增益以及企业资源规划系统的执行情况。
2. 而且，在变革和组织振兴方案执行期间，行政费用的节省已经反映在 2012-2013 两年期和 2014-2015 两年期的方案和预算中。

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.14-05917 (C) GP 230914 230914

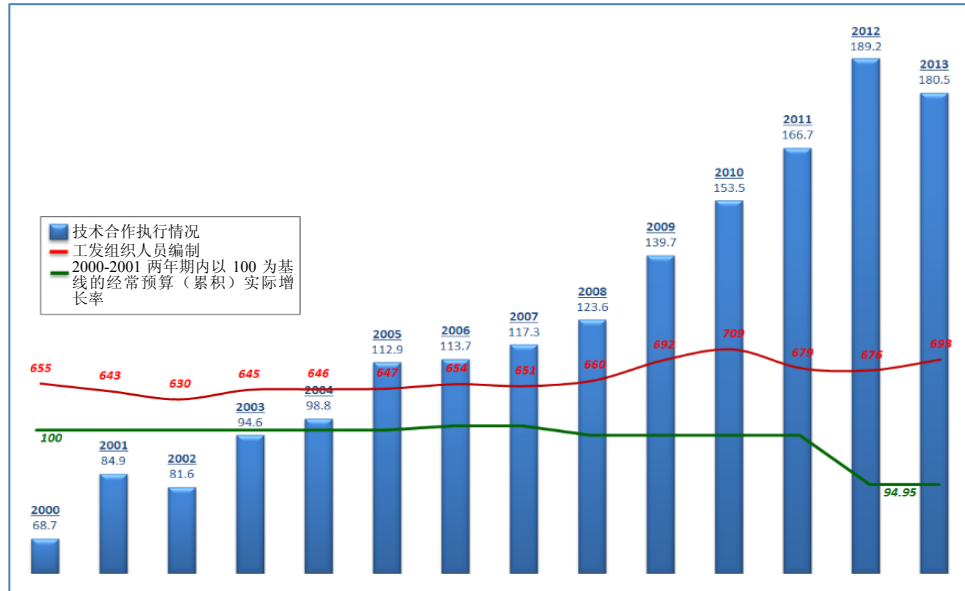


请回收 A recycling symbol consisting of three chasing arrows forming a triangle.

二. 关键指示数

3. 如同下文图 1 所述，尽管最近几年经常预算有所减少，人员编制相对稳定，但技术合作服务量仍然实现了大幅增长。

图 1
技术合作执行情况、经常预算和人员编制



4. 在上文图 1 中，实线图表示以百万美元计算的技术合作服务年度执行额，上一条线表示人员数目，下一条线表示经常预算的相对数额，而 2000-2001 年两年期为其基线。该图表明显示，工发组织节省了大量费用，并实现了数额更高的效率增益。

三. 行政费用的节省

5. 由于相当一部分的行政支助是由方案支助和总务管理司提供的，行政费用的节省将在该司的预算拟订中得到体现。在 2012-2013 两年期内，方案支助和总务管理司的资源减少了 210 万欧元。此外，2014-2015 年方案支助和总务管理司的预算又进一步减少了 110 万欧元。2010-2015 年这四年期间的预算削减的总体影响是大约节约了 520 万欧元。表 1 总结了方案支助和总务管理司各方案的行政费用节省情况。

表 1

2012-2015 年期间按方案分列的方案支助和总务管理司的预算节支

方案支助和总务管理司的方案	2012-2013 年 以百万欧元 计算	2014-2015 年 以百万欧元 计算	共计 ¹ 以百万欧元 计算
人力资源管理	0.32	0.44	1.08
财务	0.44	0.29	1.17
业务支助服务	1.03	0.34	2.40
执行主任办公室	-0.12	0.33	0.09
信息和通信管理以及运营和系统 支助	0.40	-0.31	0.49

6. 表 1 显示了方案支助和总务管理司在人力资源管理、财务和业务支助服务方面的节支情况。此外，在信息和通信管理方面，由于 2012-2003 年期间变革和组织振兴方案的预算外供资，信息技术和系统的预算费用有所降低，通过中止使用遗留系统节省了支出。由此每年节省的 60 万欧元为新的企业资源规划系统初始服务费用所抵消，从而每年节支的总净额为 20 万欧元。

7. 方案支助和总务管理司预算总额中 90%以上属于人事费用。因此，上述预算结支主要经由行政职位的削减而实现。

四. 方案支助和总务管理司职位的削减

8. 2012-2013 年方案支助和总务管理司预算的上述节省主要与人事费用和职位有关，专职同等资历职位净减少 8.25 个职位。2014-2015 年方案支助和总务管理司的职位又减少了 14.25 个专职同等资历的职位，总共约为 2011 年 15%的职位。

9. 从总数上看，在 22.5 个职位的减员净总额中，21.5 个职位属于总务类别。这一态势显示，能力的削弱发生于行政和文书支助领域，而支助服务的专业能力保持不变。

¹ 节支总额包括(a)来自于 2012 年推出的措施的四年节支和(b)来自于 2014 年推出的措施的两年节支。

表 2
2012-2015 年期间按照方案分列的方案支助和总务管理司职位的削减

方案支助和总务管理司的方案	2012-2013 年 (专职同等 资历职位)	2014-2015 年 (专职同等 资历职位)	共计 (专职同等 资历职位)
人力资源管理	2	3.25	5.25
财务	3	3	6
业务支助服务	2.75	2	4.75
执行主任办公室	-1	2	1
信息和通信管理以及运营和系统 支助	1.5	4	5.5

10. 表 2 显示方案支助和总务管理司的行政支助服务，即人力资源管理、财务和业务支助服务的方案在报告所述期间中止了五至六个职位，而没有提供任何替代安排。在信息和通信管理与运营和系统支助方面，职位的削减表明已转而将某些支助职能外包，而这这就要求从 2014 年开始在非人事支出项下预先追加预算安排。

五. 在采购和订约服务方面的效率增益

11. 随着 SAP 供应商关系管理模块的推行，在本组织采购和订约流程的一些关键领域取得了效率和透明度增益。

采购时间表

12. 由于工发组织多数采购流程如今都已在网上进行，并实现了自动化和无纸化，采购部门能够以快于 SAP 落实前的速度同内部客户（项目管理人员）和外部客户（招标人员和承包人员）进行协调并向他们提供服务。SAP 供应商关系管理模块使得采购部门能够利用工发组织新的电子采购门户审查并处理请购单并直接向市场发送招标书，这在联合国系统内部并不多见。

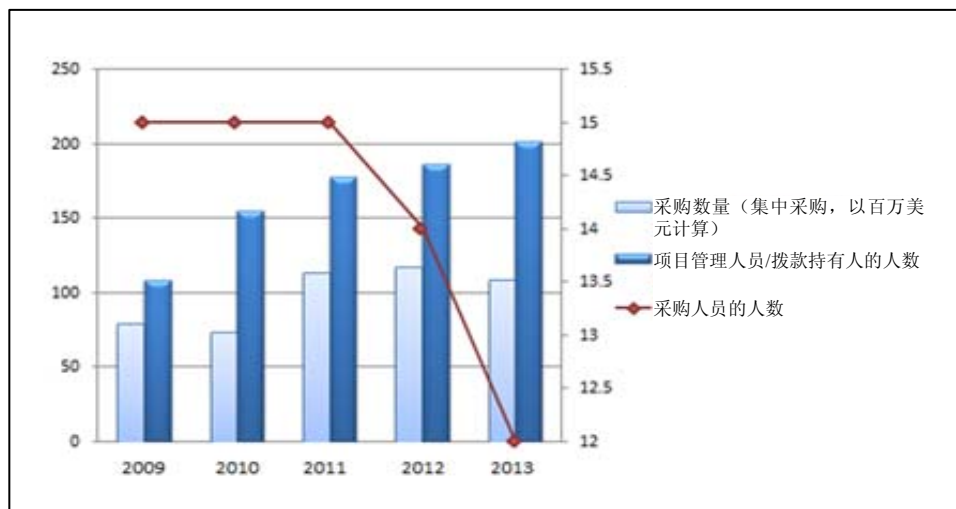
13. 总体而言，采购期显著缩短，这是因为能够几乎完全经由系统以数字方式处理内部文件。

14. SAP 的报告工具给本组织提供了一个很好的反馈机制，使其得以不间断分析不同采购和订约流程之间的持续时间并发现可能需要进一步干预的领域。

生产率的提高

15. 以下数字形象地显示较之于内部客户（即项目管理人员/拨款持有人）数目和采购总量的增加采购部门核心人员编制的发展动态。自从 2011 年以来，采购部门核心工作人员的人数有所减少，而本组织采购量保持平稳。

图 2
采购部门核心人员的编制

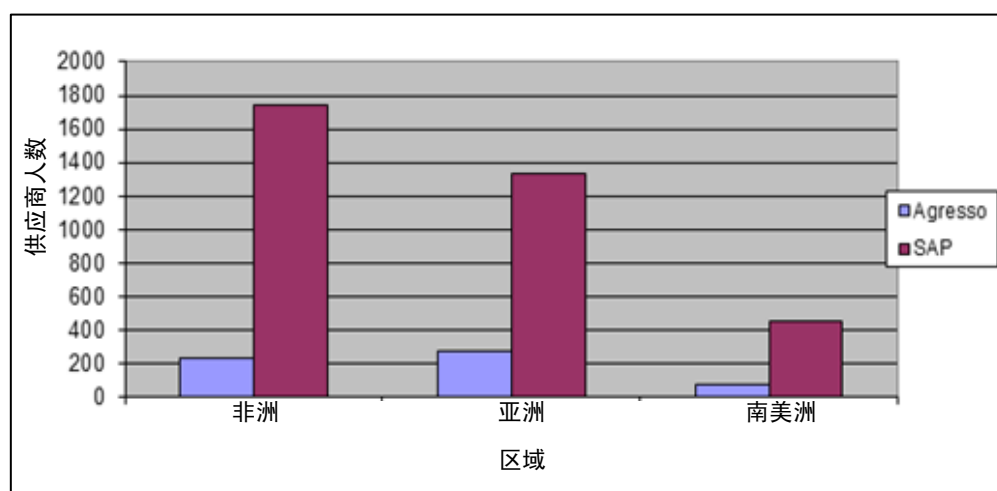


供应商数据库的迅速扩展及其透明度的提高

16. SAP 供应商关系管理模块使得工发组织得以相对于推行 SAP 之前而大大提高其透明度并拓宽其供应商数据库的规模。通过允许在供应商关系管理模块方面创设和核准更加方便使用的程序而推动了这项工作。其最终结果是，工发组织 SAP 供应商关系管理数据库中的供应商数目增加了 145%。

17. 不仅总体上有了更多的供应商，而且每个供应国的供应商数目显然也大幅增加。平均而言，同以前使用的 Agresso 系统相比，每个国家大约增加了 27 个 SAP 供应商。特别是最不发达国家所在地区有了更多的该系统注册供应商，增幅最大的是非洲，同 Agresso 相比，SAP 增加了七倍。

图 3
按地区分列的供应商的增加



六. 通过变革和组织振兴与企业资源规划系统而实现的更多效率增益

18. 变革和组织振兴的主要目标之一是，提高本组织的效率及其成本效益，使其能够利用同样的经常预算资源而作出更多贡献，例如改进生产率。变革和组织振兴方案以及企业资源规划系统综合解决方法对本组织在重大运营流程方面实现效率增益发挥了重大影响。以下突出说明了实现并且确认取得效率增益的各个方面：

(a) **企业资源规划综合解决方法：**在企业资源规划综合解决办法内部的所有运营流程和作业如今均遵行最佳做法，实现了在单一信息技术平台上的终端到终端的管理和支助，从而缩短了处理时间，删除了复杂的界面，并且减少了数据输入上的重复。

(b) **简化流程与电子核准：**根据四眼原则推出了核准步骤大为减少的电子流程，包括电子签名和核准，在所有重大运营流程上均取代了以往的纸质系统。

(c) **更多下放权力和责任：**在企业资源规划系统内部，下放权力是许多方面的一个固有特征。这方面的实例包括：新增采购界值、关于招聘顾问的个别服务协议、旅行管理和技术合作项目的拟订及预算修订。由于新增界值而得以加强问责制并提高透明度，从而更加精简了自助服务流程。

(d) **进一步的权力下放：**企业资源规划系统及其流程，如今可在总部及其各外地住地均可加以访问，从而缩短了处理时间并改进了协作。

(e) **在线智能表盘和报告：**工作人员和利益攸关方所使用的在线智能表盘和报告减轻了制作这类信息的工作强度，同时有助于形成“一种真相”。

19. 以下更为详细地介绍了已经实现效率增益的重大流程/领域。

(a) 技术合作活动/核心运营

组合和项目管理模块支持工发组织技术合作功能核心运营所有各阶段的工作。该模块使得本组织能够在绩效管理原则的基础上，在综合系统所有各阶段中，对其技术合作活动/项目整个生命周期实施更加有效的管理。此外，2014年6月推出的新的技术合作方案和项目拟订与核准流程，进一步提高了开展技术合作的效率和效能，从而使拟订和核准阶段更快、更加透明并且更具协作性，同时提高了设计的质量并确保遵行捐助方标准。

(b) 招聘和对个别服务协议/顾问的管理

个别服务协议的政策和流程使得管理人员能够从资源库中选择顾问并能启动对招聘的电子请求。在主管核准之后，企业资源规划系统自动生成合同。管理人员还能够直接在系统中核准对顾问/专家的付款。这些电子工作流程大大缩短了行政流程，加快了对顾问的招聘和管理进度。

此外，顾问如今已构成人力资本管理人才库的一部分，从而确保能够以前后一致的方式对所有资源实施经营、管理和报告。这些改进已经得外聘审计员的承认（IDB.42/3，第87段）。

(c) 精简旅行管理程序

整个旅行周期均通过企业资源规划系统进行电子处理，因而实现了与财务和休假管理模块的完全融合。由于减少了通过总部旅行社订票系统所预定的航班处理费用而节省了行政开支。

新的旅行简化程序也得到了外聘审计员的承认（IDB.42/3，第 88 段），本组织获得大大精简核准程序并且缩短核准时间的赞誉。

(d) 人力资本管理整体性解决办法

人力资本管理所有流程，除其他外包括电子招聘、人事管理、工作人员和顾问的薪资、雇员和管理人员的自助服务、360 度实绩考核、顾问的招聘和管理及时间管理，都在单一的企业资源规划综合系统上运营。对运营流程进行了简化和优化，从而实现了对工作人员的赋权、明确了责任并实行了结果问责制，节省了行政工作，提高了效率和效能并开发了关于权力下放的有效工具。

(e) 财务、采购和后勤综合模块

上述简化和优化的实例除其他外包括财务管理、采购和资产管理。实现了流程精简，为提高效率、效能和透明度并推行问责制，减少了核准步骤并实行了进一步的权力下放。财务模块和流程也完全遵行了国际公共部门会计标准。

(f) 知识管理与协作

新的知识管理与协作工具，一旦完全制度化，则将有助于全组织的协作与知识共享，并将在一个单一的全球综合系统中实施对技术合作活动、人力资本管理、财务、采购、后勤及其他业务方面对所有相关文件的管理。

(g) 智能仪表盘和报告

在线智能仪表盘和报告通过在总部和外地均可访问的方便使用的图形界面而提供相关信息。这些工具提供了有关本组织主要业务和流程的实时信息，包括技术合作活动、人力资本管理、财务、采购和旅行。在这些领域中，技术合作活动、人力资本管理、财务和采购智能仪表盘与报告目前均可在网上向会员国提供。

表 3 以实例说明了在实现效率增益的其中某些主要流程/领域推行变革和组织振兴与企业资源规划系统前后的情况。

表 3
在变革和组织振兴方案与企业资源规划系统推行“之前”和“之后”的效率增益的实例

流程/领域	推行企业资源规划与变革和组织振兴之前	推行企业资源规划与变革和组织振兴之后
技术合作项目的拟订和核准进程：关于项目核准的概念	纸质核准的5个步骤	最多4个核准步骤和新的界值
对技术合作预算的修订	2至5个核准步骤及纸质核准	界值增加的2至3个核准步骤
招聘个别服务协议/顾问	通过人力资源管理部门的有4周前置时间的3个核准步骤	有1周前置处理时间的2个核准步骤
旅行请求 旅行费用结算	6个核准步骤 4个核准步骤	2至3个核准步骤 2个核准步骤
采购	通过方案支助与总务管理司支助服务的3个核准步骤和纸质核准	界值增加的2个核准步骤和自助服务
工作人员绩效考核	纸质处理	网上360度反馈
工作人员薪资	基于主机的处理、工资单的纸质发放	网上工资单及对人事与银行详细情况的更新
会员国智能表盘和报告	手动处理流程	关于技术合作活动、人力资本管理、分摊会费和采购的网上报告
知识管理与协作	若干系统，例如Infobase、Agresso、网络驱动、内联网	以一个信息通信技术平台为基础的全球综合解决办法

七. 企业资源规划关于用户目前满意度和使用情况的调查

20. 在 2014 年五月和六月期间，进行了一次包括由工作人员和会员国参加的全组织调查，目的是了解企业资源规划系统用户的满意度，并发现该系统执行和企业流程方面有待改进之处。该调查还力求快速了解目前对企业资源规划系统影响的看法以及从变革和组织振兴方案中所获收益。

21. 工作人员提供了 218 份（占工作人员的 32%）答复，其中 92%每周均使用企业资源规划系统。工作人员提供的反馈是，就 66%的批准率而言，企业资源规划系统对提高效率产生了积极影响。

八. 结论

22. 通过执行变革和组织振兴方案实现了大量效率增益。总共约 520 万欧元的行政费用的节支已经反映在 2012-2013 年两年期和 2014-2015 两年期的方案和预算上。而且，如同上文所示，在变革和组织振兴方案下取得了重大成就，并推行了企业资源规划系统，从而使工发组织运营流程取得生产率的增益。其中有些已在外聘审计员的报告中（IDB.42/3）得到强调并且已经为企业资源规划系统的调查结果所确认。

23. 此外，自从运营和系统支助股于 2014 年 1 月设立以来，对企业资源规划的运营流程进行了 120 多次改进和优化，计划今后进行更多的改进和优化。运营和系统支助部门将继续就此与方案拟订与技术合作司和企业界合作以便有系统地处理关键运营流程的问题，企业资源规划能够在这方面获得提高技术合作服务提供和业务上的更多效率增益并加强透明度，其中除其他外包括在项目设计、评审和核准上的一个完全融合的工作流程；得到精简的预算修订和资金核对机制；支持外地旅行和为技术合作项目提供培训服务的简化程序；并对财务流程加以进一步标准化。

24. 因此，为了保持效率增益，需要作出不断努力以改进企业资源规划的解决办法，而这将要求提供进一步的投资。有关定期维护和系统升级的费用都将列入总干事关于 2016-2017 年方案和预算的提议。

九. 需请理事会采取的行动

25. 理事会不妨注意到本文件提供的信息。