

WIPO



WO/GA/34/1

原文：英文

日期：2007年8月17日

世 界 知 识 产 权 组 织
日 内 瓦

世界知识产权组织大会

第三十四届会议(第18次例会)

2007年9月24日至10月3日，日内瓦

逐岗位评估报告

秘书处编拟的文件

1. 根据联合国联合检查组 2005 年 2 月题为“审查 WIPO 的管理和行政工作：预算、监督及相关问题”的报告（文件 JIU/REP/2005/1），计划和预算委员会（文件 WO/PBC/8/5 第 174 段第 2 项）和 WIPO 大会（文件 A/41/17 第 283 段和 A/42/14 第 188 段(b)项）批准聘用独立的外部专家对本组织的人力和财政资源进行全面的逐岗位需求评估。

2. 在 WIPO 审计委员会的指导下，WIPO 秘书处编拟了逐岗位评估项目的职责范围（TOR），并在考虑了委员会所有意见和建议之后，在委员会 2006 年 7 月的会议上获得了审计委员会对职责范围的批准。2006 年 7 月根据国际公开招标程序发布了招标书（RFP），其中列出了职责范围。经过对此次招标中收到的投标书进行评标，选定了普华永道公司（PwC）。与普华永道签订合同之后，项目于 2006 年 12 月启动。

3. 职责范围含有三项主要目标。第一项目标是，确定本组织目前的人力资源（在人数、技能、胜任能力、级别及合同类型等方面）是否符合为开展成员国在 2006/07 年计划和预算中所核准的各项计划所需的工作量、任务性质和责任水平，以及这些资源的利用是否具有成本效益。目标之二意为为如何利用这些资源来实现本组织的各项战略目标提出建议，同时对全球知识产权环境发生的变化和成员国的期望作出反应，并为本组织应采取何种强而有力、行之有效的人事结构，以迎接未来面临的各

项挑战提出建议。第三项目标是，作为项目的副产品，应了解是否有机会完善本组织的结构和重要业务程序，并就此提出建议，为本组织各项战略目标的实现提供更好的支持。职责范围还列明了项目应当交付的各项重要成果。

4. 按职责范围的要求，普华永道 2007 年 5 月 16 日提交了报告草案。WIPO 秘书处通过内部项目指导委员会（IPSC）向普华永道提出了评论意见，评论意见对普华永道报告草案中的应交付成果和职责范围中说明的应交付成果进行了比较。未对报告草案的内容进行实质性评论。普华永道随后于 2007 年 6 月 28 日提交了最终报告。报告载于本文件附件。

5. 最终报告于 2007 年 7 月 2 日在 WIPO 网站上公布，并与本文件一同向成员国散发了纸件。除此之外，最终报告已转发 WIPO 审计委员会的委员，供其审议并提出审计委员会可能希望提出的任何意见。

6. 最终报告载有普华永道独立和外部的评估，秘书处打算在对其进行审查和分析之后，立即编写意见。最终报告和秘书处的意见将提交大会 2007 年 9 月的会议。秘书处认识到，对最终报告采取的立场应由成员国作出，秘书处所提意见的目的仅仅是向成员国表达其观点。

[后接附件]



WIPO 人力和财政资源逐岗位评估 最终报告

2007 年 6 月 27 日

本报告系根据 PricewaterhouseCoopers, Geneva SA (PwC, 普华永道) 2006 年 9 月 20 日向 WIPO 提出的建议书中载列的工作范围和有关条款与条件以及 WIPO 和普华永道 2006 年 12 月 6 日签订的合同编写的。普华永道的工作不是依据公认审计标准进行的一次审计, 也不是根据国际会计标准委员会或其他公认的会计或审计组织制定的标准进行的一次内部控制审查或其他证明事务。据此, 普华永道不对 WIPO 的财务报表或内部控制表达意见或其他任何形式的保证。

普华永道产出的任何报告、产品或其他应交付成果, 仅供 WIPO 用于上述普华永道建议书和 WIPO/普华永道合同中列明的目的。此种应交付成果不得被用于所述目的之外的任何其他目的, 而且除事先经普华永道书面同意, 不得转给第三方, 或者供第三方查阅, 或者出版、更改或修改。即使普华永道可能作出了同意表示, 普华永道也不因出于任何其他目的或任何第三方对应交付成果进行的使用或对其作出的依赖而导致的任何损失或损害负责, 也不为因这些应交付成果的公开、更改或修改而导致的任何损失或损害负责。

目 录

1. 导 言	5
研究目标	5
途径与方法	6
本项审查的局限性	7
鸣 谢	7
2. 内容提要	8
WIPO 的相关情况	8
WIPO 人力资源供给	9
WIPO 政绩	11
需 求	13
实行组织改进	15
需要作出的关键决定	21
3. WIPO 的相关情况	22
任务和战略	22
计 划	22
组织安排	23
联合国共同制度——雇用条款和条件	24
4. 供应方分析	25
WIPO 的资源状况	25
人力资源流程	37
WIPO 人力资源战略	40
效 绩	43
职位说明	45
成功经验	46
同类工作	46
5. 需求方分析	50
导 言	50
我们的分析	51
日益增长的需求	51
提高效率	52
场景分析	53
变革速度的制约因素	56

6. 未来资源配置需求——变革方案	56
导 言	56
组织改进——概览	57
成功的条件	57
组织改进计划	58
领导和管理	59
人力资源管理	60
组织、流程和制度	61
需要采取的行动	62
风险管理	63
总体费用	66
附件一	
建议摘要	
附件二	
按计划开列的需求分析	
附件三	
供给分析基准数据	
附件四	
业务流程图及说明	

1. 导 言

1. 本最终报告草案阐述了我们在 WIPO 人力和财政资源逐岗位评估中得出的结论和提出的建议。在最终报告草案的本节，我们：

- 介绍了研究目标；
- 说明了我们采取的途径与方法；以及
- 对我们在研究期间得到的支持表示感谢。

研究目标

2. WIPO 在招标书（RFP）中说明，本项目是为了“帮助本组织更好地利用人力资源来实现各项战略目标，为制定人力资源管理战略提供参考，并帮助 WIPO 继续有效地完成其工作任务，同时对外部环境发生的变化作出迅速反应”。

3. 招标书指明了三项具体目标，说明如下：

- **对资源和工作量进行评估**—这项要求是为了确定 WIPO 目前的人力资源是否符合以具有成本效益的方式开展所核准的各项计划所需的工作量和服务水平。WIPO 是一个提供技术性服务的组织，这些服务往往具有法律上的敏感性，其顾客群体混合多样。
- **提出关于结构和战略性调整的建议**—WIPO 所采取的战略由全球知识产权环境和成员国的期望决定。关于结构和调整的详细要求涉及到：
 - 为满足不断变化或新出现的需求对资源进行调整；
 - 扩大重组范围，加强与战略的一致性，推动进一步确定并调拨具有关键战略主题的资源；
 - 以提议的效绩文化为中心，进行组织发展，并可能加大结构的扁平度或降低项目工作的正式度；
 - 对资源面临的机遇/需求作出反应；以及
 - 采用的结构必须能够为 WIPO 现有的和预计的需求提供支持。
- **找出改进的机会**—本项研究将对 WIPO 的人力资源进行一次全面、详细的审查，预计将提出关于进一步改进机会的考虑，为实现 WIPO 各项战略目标提供支持。

途径与方法

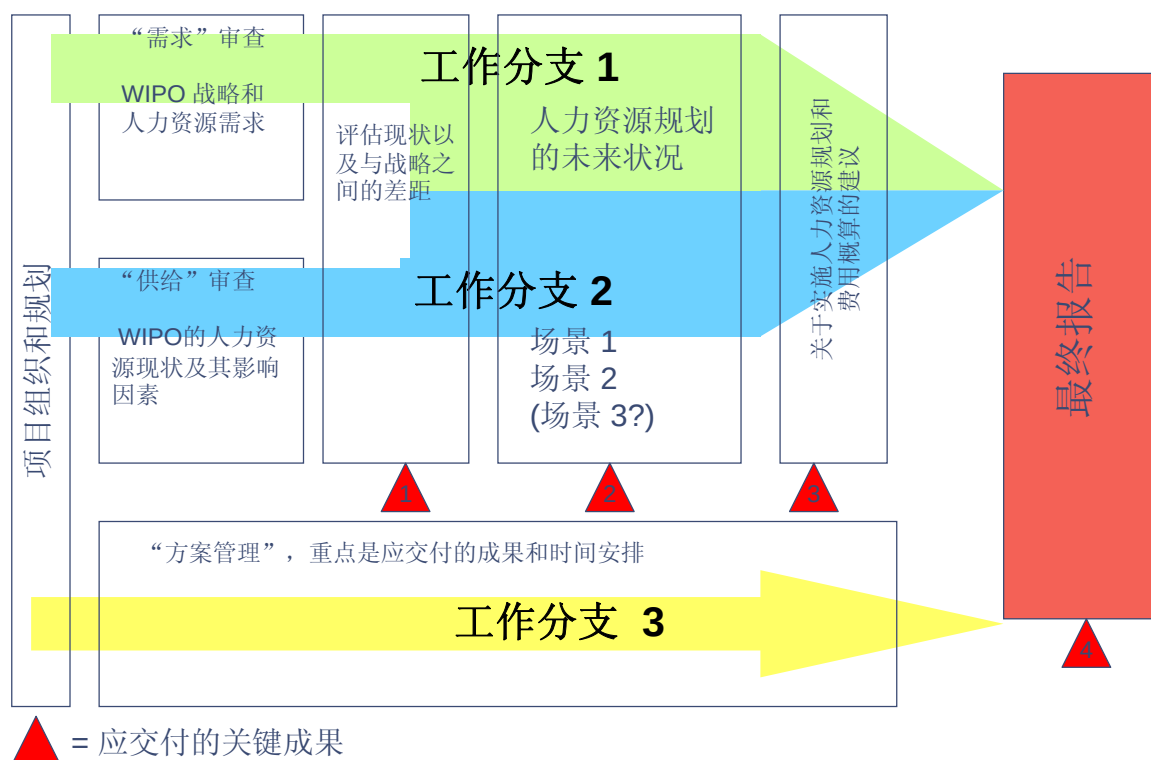
4. 作为研究途径，我们采用了三个关系紧密的工作分支，分别是：

- ☐ 需求
- ☐ 供给
- ☐ 方案管理。

5. 如下列整体模型所示，关键的需求和供给分支所含的各个阶段是：

- ☐ 项目动员（组织和规划）
- ☐ 对现状和各项计划进行研究，找出事实
- ☐ 评估目前的各种安排
- ☐ 评价未来的改进范围——变革方案
- ☐ 拟订各项建议——业务方案
- ☐ 最终报告。

项目结构



6. 我们为此项研究采取的途径涉及：

- ☐ 与 WIPO 的 90 多名管理者进行结构化访谈；
- ☐ 为其他员工组织焦点小组——向 WIPO 另外 250 人提供为评估进程做贡献的机会；
- ☐ 审查 WIPO 的人力资源政策、流程和做法；
- ☐ 审查对工作量具有重大影响的其他特定流程以及人力资源上的要求；
- ☐ 定期与内部项目指导委员会（IPSC）举行会议；
- ☐ 会见 WIPO 工作人员代表大会的代表；
- ☐ 与 WIPO 审计委员会举行会议；以及
- ☐ 参加 WIPO 工作人员会议。

7. 我们所得出的结论和提出的建议考虑了有关的联合国做法和与之进行的比较，还考虑了其他适当的基准。

本项审查的局限性

8. 本项目一开始，在最初与 IPSC 和 WIPO 工作人员举行的会议上确认，本次审查不是对 WIPO 任何个人的作用、责任和效绩进行的评估，也非一次调查，因此不能被期望用来解决任何个人的怨愤、批评或指控。

鸣 谢

9. 我们对本项目期间上述 WIPO 参与的各方所提供的协作与合作表示感谢。

2. 内容提要

10. 委托进行 WIPO 逐岗位研究的目的是“帮助本组织更好地利用人力资源来实现各项战略目标，为制定人力资源管理战略提供参考，并帮助 WIPO 继续有效地完成其工作任务，同时对外部环境发生的变化作出迅速反应”。

11. 本项研究的目的并不包括在个别员额的层面上对工作量 and 胜任能力进行评价或调查，而是为了：

- ☐ 对资源和工作量进行评估；
- ☐ 提出关于结构和战略调整的建议；特别是
- ☐ 就作出改进的机会提供指导，为 WIPO 各项战略目标提供支持。

12. 普华永道受聘进行本项研究，我们的研究团队从 2006 年 12 月开始工作。本最终报告反映了我们的总体研究结论和提出的建议。在研究的各有关阶段，我们均同 WIPO 的代表一起讨论并审查了这些结论和建议。

13. 我们利用本项内容提要来介绍重要的研究结论和建议。详细的研究结论和据以提出各项建议的证据在最终报告正文中介绍。其他依据载于各个附件。最终建议的摘要另载于附件一。

WIPO 的相关情况

14. WIPO 的构想是，知识产权是所有国家经济、社会和文化发展的一项重要元素。这一构想决定了 WIPO 的任务，即促进全世界有效利用和保护知识产权。

15. 各项战略目标在每四年制定一次的中期计划中加以规定，并在两年期计划和预算中进行细化。2006/2007 年计划和预算中列出的战略目标是：

- ☐ 促进知识产权文化；
- ☐ 使知识产权与国家发展政策和计划相结合；
- ☐ 国际知识产权法律的渐进发展；
- ☐ 全球知识产权保护体系提供高质服务；以及
- ☐ 提高 WIPO 内部管理和行政支助程序的效率。

16. WIPO 各项服务的规划与提供，目前以这些战略目标为依据，分为 31 个计划。各计划的规模（按总人数计）差别很大。在 2007 年 1 月，WIPO 共雇用了 1,249 名工作人员。就各计划而言：

- 近 50%的工作人员供职于两个计划：
 - 计划 16：PCT 体系的行政管理，有 451.5 名专职工作等时（FTE）工作人员，占 WIPO 工作人员总数的 37.5%；和
 - 计划 18：马德里、海牙和里斯本各注册体系，有 138.6 名 FTE 工作人员，占 WIPO 工作人员总数的 11.5%。
- 有 12 项计划的总人数少于或等于 10。

17. 过去五年，WIPO 工作人员总数逐渐下降，从 2002 年的 1,307 和 2003 年的 1,353 降至 2007 年 1 月的 1,249。其中，按短期合同雇用的工作人员数量从 2002 年开始减少，到 2006 年降至 359 名。在 WIPO，1,249 的总人数相当于 1,204.8 名专职工作等时（FTE）工作人员。

18. 应当指出，在一些尤其可能对资源部署产生影响的领域，需求有所增加。例如，计划 16（PCT 体系的行政管理）连续数年每年需求平均增长 6%。为应付增加的工作量，采取了各种办法：流程审查和新技术；部分外包；以及个人调动。

19. WIPO 作为联合国专门机构之一，要遵守联合国共同制度人力资源方面的规则、条例和指导方针。WIPO 的人力资源政策和程序与联合国共同制度相一致，并以联合国共同制度为依据，但在 WIPO 适用做了修改，其原则载于《工作人员条例》和《工作人员细则》，详细规定载于多项《办公指令》。

WIPO 人力资源供给

20. WIPO 工作人员更替率很低，2006 年仅为 2.6%，而瑞士公共部门的一项基准是 7.5%至 10%，这在我们的经验中是独一无二的。离职的 23 名职员中，仅有 4 名辞职，18 名为退休，1 名调至另一个机构。一个与之有关的后果是，WIPO 的工作人员任期很长：WIPO 所有工作人员的平均任职时间为 10 年。即使是按短期合同雇用的工作人员，也有在 WIPO 任职时间较长的趋势，平均为 5 年，还有一些签约者在 WIPO 连续工作了 10 年或以上。

21. WIPO 面临着与工作人员更替率低和工作队伍任期长有关的若干问题：

- 工作人员更替率低：
 - 可能使 WIPO 工作人员的胜任能力不再合格或处于正确水平，无法交付所需的效绩水平和标准；并且
 - 降低了征聘具有新的胜任能力和不同工作方式经历的外部工作人员的机会。

□ 任期长：

- 随着个人薪金提级，使人事费用上升，但往往并无个人胜任能力和效绩方面的相应上升；
- 可能伴有额外权利；
- 将增加工作人员因缺少晋升和职务重新叙级机会而产生的挫折感，在目前的工作人员效绩管理和评估制度的运行情况下尤为如此；在正式存档的效绩等次方面几乎没有差异，所有年度考绩样本均显示效绩等次为最高一等。这非常难以置信，并且严重限制甚至消除了有效处理确实不称职或任何优异效绩的机会。

22. 还应当指出，正式工作人员从未有一人被免职，至少自 2002 年以来是如此。我们从访谈中取得的证据表明，这并非是由于 WIPO 没有工作人员**效绩或纪律问题**，而是由于目前的制度（包括联合国共同制度）不利于采取惩戒措施。我们认为，这是一项根本性的不足，如果 WIPO 要在全组织以公平和一致的方式提高效绩，必须加以解决。

23. 审查中，我们还考察了 WIPO 可能没有或欠缺的任何**胜任能力**，我们在结构化管理人员访谈以及有更多工作人员参与的焦点小组中讨论了该问题。我们找出了五大组 WIPO 需要优先处理的胜任能力。这些胜任能力涉及：

- 管理技能，特别是人事管理技能；
- 信息技术；
- 语言；
- 知识产权专业知识；以及
- 办公管理。

此外，还有各计划特有的胜任能力问题。

24. 我们的研究结论和建议的详细内容列在本报告正文中，但是**我们特别提请注意在管理技能和胜任能力方面的种种不足**，因为这对 WIPO 目前更大范围的各种效绩问题有重大影响，而且可能成为 WIPO 今后任何组织计划取得成功的一项关键障碍。

25. WIPO 在 20 世纪 90 年代及 2001 年和 2002 年快速增长，产生了许多新的“管理者”，但他们在马上将要承担的职责方面往往缺乏经验。当时的直接考虑是向外部利益攸关者提供 WIPO 服务，同时也没有结构化的管理发展方案。

26. 效绩管理和评估制度上的不足，意味着无法准确地对目前胜任能力上存在的差距进行规模和性质上的量化，但从我们的访谈和焦点小组中取得的证据以及对各流程和特别假数量趋势的分析表明，这是一个重要问题。人力资源部（HRMD）最近提出的《人力资源战略》中对管理发展的强调，证实了我们的观点。

27. 在内容提要的前文，我们曾提到 WIPO 目前有 359 名**短期合同工作人员**，包括**顾问**。我们访谈了 WIPO 约 100 名管理者，查阅了可用的 500 多份 WIPO 职位说明，没有在正式工作人员和短期工作人员的作用和责任之间找到重大差异。采用短期安排最常见的理由是，需要为有时间限制且往往具有专业性的项目雇用人员。WIPO 的现实是，一些人与持有正式/长期合同的同事从事相同工作，但每年终止其短期合同，再发给新的短期合同。有 100 多名短期合同人员已在 WIPO 工作了 7 年以上。

28. 我们认为，有充分的理由将许多现有的短期合同职位纳入正式机制。然而，我们不能赞同为所有短期合同工作人员指派正式员额的“合理化”总方案，原因是：

- ☐ 没有证据表明，对短期合同或类似合同工作人员进行过一致、严格的绩效分析来确定这些工作人员是否有资格获得新的正式合同。
- ☐ 旨在使各种流程得到完善和实现自动化的方案，以及外包范围可能的扩大，将减少 WIPO 对短期合同工作人员的需求，尤其是对各一般事务人员职等短期合同工作人员的需求。

29. 我们分析了**工作人员缺勤情况**，作为分析出勤情况的参考。仅从记录为“有证明和无证明病假”的数据来看，WIPO 工作人员的平均缺勤天数为 12.5 日。这表示 2006 年 WIPO 共损失了 15,000 多日，等于 75 个 FTE。从我们的经验来看，这是异乎寻常的高水平。

30. 一定程度的病假在任何组织都是无法避免的，但 12.5 日的 WIPO 平均数是瑞士目前平均数 5 日的两倍以上。因此，WIPO 这种高出很多的病假水平值得关注和引起更多注意。

31. 在我们提出的建议中，我们指出了应当采取行动改进 WIPO 管理和工作人员绩效的若干领域。

WIPO 效绩

32. 在本节，我们总结了关于以下方面的意见和研究结论：

- ☐ WIPO 战略目标
- ☐ 组织文化
- ☐ 人力资源流程
- ☐ 人力资源战略。

33. **WIPO 战略目标**在计划和预算、WIPO 网站以及其他资料中均有所介绍。高级工作人员对战略目标有很好的理解，并进行积极宣传，而其他工作人员似乎不太熟悉这些目标。

34. 在 WIPO 战略目标和若干计划之间存在明显的关联，因此可以将这些目标与明确的应交付成果和所需的服务水平相联系。把战略目标转变为每项计划具体、可衡量的目标和效绩指标，并把获得核准的计划目标进一步细分至组织单元和个人的层面，作为建设注重效绩的组织的基础，应当是可能的。这将有助于按规划和需求调整资源，还让管理者能够重视和提高其工作人员的效绩。

35. 然而，从我们的经验和本次研究的结论来看，我们认为 WIPO 的组织文化不是一种注重效绩的文化，而是具有以下特点：

- *应享权利*：病假天数一直很高就是证明；以在职时间、而非做出成绩或责任加大为由提出晋升或职位改叙要求的情况也有所增加；关于滥用弹性工作制和其他休假规定的各种指控；而且工作人员普遍期望在年度效绩审查中获得最高等次。
- *对 WIPO 是雇主缺乏自豪感*。提出的问题包括：认为管理者不能胜任；感到他人滥用 WIPO 制度的行为被接受；担心“畅所欲言”受到不公正的区别对待；以及不公正的人力资源做法。在类似的研究中，我们总是预计将有一些发泄感情的情况，但在每个 WIPO 焦点小组中，这种缺乏自豪感无一例外是一个主题，管理者和主管人员的意见也可证明。
- *规划空谈而非行动*。我们提出有待解决的许多不足，WIPO 内部已经有所认识。有些方案或倡议或者正在制定过程中，或者正在等待批准执行。但是，许多倡议已经开始了许久，但尚未得到适当或完全的执行。
- *新的现实*：组织文化中一个最积极的方面是**承认需要变革**。例如，焦点小组中一个常见的观点是，效绩不佳者，特别是那些滥用部门制度者，应当考虑对其采取惩戒行动。人们还承认，需要在效绩管理等次评定方面进行客观和公正的区分。

36. WIPO 人力资源管理部认为，在 WIPO 内部鼓励和发展一种注重效绩的文化至关重要，我们对此表示强烈支持。除非进行重大且积极的变革，否则我们预计将出现这种情况：重要人员可能离开，而吸引具有同等能力的替代者将越来越难；工作人员将继续坚持要求晋升和改叙，占据管理层的时间，而且可能增加雇佣成本；缺勤水平（无论何种原因）将继续上升。WIPO 将发现，提供具有成本效益和时效的服务越来越难，而且无法对需求和（或）优先事项方面的变化作出迅速响应。

37. 我们审查了 WIPO 若干**人力资源流程**，并考虑了人力资源管理部的组织安排和资源部署。概括而言：

- 目前的人力资源流程详细、明确，但冗长、耗时。这些流程往往通过纸件进行，要经过很长的权力和核准链。我们赞同人力资源管理部发展由技术辅助的流程，并建议授予人力资源管理部部长更多权力。

- 人力资源管理部主要从事事务性、例行性的活动，而且这些活动往往具有行政性质。改变人力资源管理部工作方式的机会很多。这种改变将带来组织变革，使人力资源管理部的工作人员配置降至基准水平，并且使征聘到的人员具有新的、战略意义更强的胜任能力。

38. 人力资源管理部编拟了《**WIPO 人力资源战略**》，并就此征求了意见。这份草案文件：

- 审查了 WIPO 的雇用模式，指出 WIPO 现在已进入“巩固阶段”，在资源部署上更强调质而非量；并且
- 提出拟议的 2007 年至 2011 年五年人力资源战略的任务、影响因素以及主要和辅助因素。

39. 《战略》特别提出要注意拟议战略的以下重要因素：

- 有针对性的职业和工作人员发展；
- 综合效绩管理；
- 实现工作人员与 WIPO 战略目标的最佳统一；
- 灵活的合同安排；以及
- 有激励和支持作用的工作环境。

40. 我们赞同人力资源战略的总体方向，建议 WIPO 尽早加以考虑和采用。

需 求

41. 未来的发展议程毫无疑问将向 WIPO 提出新的重要需求，但今后应采取的倡议尚未得到确定和量化。因此，在本研究的这一部分无法、也没有考虑与发展议程有关的需求。

42. 对 WIPO 目前各种服务的需求不断上升，这向现有管理者和其他工作人员提出了越来越高的要求。然而，我们仍然发现了重要的**提高效绩、消除低效以及总体上要么减少工作人员数量要么为新需求释放资源的机会**。这些机会在本报告附件二中分为每项计划详细说明。

43. 为了抓住和利用这些机会，必须：

- 精简工作、实现自动化——扩大授权，降低对纸件系统的依赖；
- 采用辅助性信息技术（包括拟议的企业资源规划系统—ERP）；

- ☐ 使管理者对其下属的效绩采取更加积极和有效的态度；
- ☐ 替换不称职人员；并且
- ☐ 考虑把某些职能全部或部分外包的商业方案。

44. 针对目前的工作量和总人数，我们分析并讨论了能否将总人数净减少约 200 个员额。现将我们预计 WIPO 能够实现减员的领域简要说明如下：

- ☐ 流程再设计和组织重组，与实施拟议的 ERP 有关—48 至 55 个员额；
- ☐ 其他技术机遇实现的增效，例如在 PCT、人力资源管理部和翻译业务方面—40 至 55 个员额；
- ☐ 改进效绩管理，特别是解决高水平的病假和其他缺勤情况，以及效绩不良的情况。有良好的经验证明，可能将效绩提高 10%至 15%，而且从我们与管理者进行的讨论中可以发现，只要他们能够去除一贯不称职的员工，代之以胜任、敬业的员工，这一指导性数字似乎是有根据的。考虑到计划规模的限制性效果：
 - o 通过增效，应能减少 80 个员额；
 - o 改善病假情况，可能释放出相当于 20 个员额。

45. 尽管尚须进行详细的业务分析，但我们预计，有可能将另外 80 至 100 个员额的工作外包。下列领域可考虑进一步外包的机遇：

- ☐ 印刷与出版、文件管理、存档、送信员和司机；
- ☐ 房舍管理；
- ☐ 信息技术；
- ☐ 世界学院；
- ☐ 部分外包，比如在发生工作超量或工作量达到顶峰的情况下外包，或将翻译或专业性采购外包。

46. 关于总人数增效，必须指出另外两点。第一，潜在的增效中，许多有赖于 WIPO 整体的各项改进，而非具体的计划或组织单元的改进。第二，增效、特别是那些降低总人数需求的增效措施，只能在一段时间内进行，多数情况下为 3 至 5 年。

47. 为说明减员潜力，我们在下表中总结了三项计划的长期影响（详情请参见附件二“按计划开列的需求分析”）：

计划	解决病假问题	其他增效措施	与 ERP 有关的改进措施	5 年之后的总数
16 — PCT 管理	9	7		16
30 — 差旅和采购		2.8	3	5.8
18 — 马德里、海牙和里斯本注册	1.5	38.2		39.7

实行组织改进

48. WIPO 完全可以继续运行，只对目前的组织安排、流程和制度以及工作方式进行“照常营业”似的修改。任何重大的变革不但带来机遇，还带来挑战和风险。因此，“照常营业”的选择一般值得加以考虑，也值得与其他任何方案进行比较。然而，如以下各段和本文件正文中说明的那样，越来越多的现象显示，WIPO 现在应当考虑进行结构化的深远变革。我们认为，“照常营业”方案不适合 WIPO。

49. 内容提要前文提出的各项重要增效建议，以及建议采用的其他具体改进措施，如果没有一项**结构完善、领导有力、综合的组织改进计划**，则无从实现。从我们的访谈计划和焦点小组的反馈中可知，WIPO 的管理者和工作人员已经做好了迎接重大变革的准备，而且一些人还把 WIPO 关于进行本项研究的决定视作一个明确、良好的信号，显示重大变革已列入 WIPO 的日程。因此，我们关于 WIPO 人员数量需求的各项假设，是以 WIPO 承诺按本报告的说明实施一项组织改进计划为依据的。

50. WIPO 是一个复杂的组织，但并不是一个大的组织。由于有 50%以上的工作人员为两项计划工作，因此 WIPO 应当有能力连贯地发挥雇主作用，对外部和内部需求发生的变化作出迅速响应。这项观点所面临的各项**障碍**，由多种原因引起，其中包括：

- 总干事曾尝试改变 WIPO 原先的集中化组织安排，鼓励实行各部门问责制，但 WIPO 各级管理者并未始终做到抓住机会、接受新的责任。
- 许多流程，特别是内部流程，既长且慢，而且具有劳动密集的特点。
- 没有有步骤地着力于管理者发展和评估，使其在事务和人员管理中发挥全面、称职的作用。
- 计划的数目和感受到的（但不十分明显的）商业活动和发展活动之间的紧张关系，不利于人们从总体上把 WIPO 视为一个组织。
- 效绩指标未被连贯地用于评估和鼓励 WIPO 的个人效绩。
- 许多人认为 WIPO 是一个舒适而且通常很安稳的工作场所。

51. 根据我们在重大变革方面的经验，加上联合国（如开发署和近东救济工程处）和多个专利局（如联合王国专利局）最近多个项目方面的证据，可以确认，WIPO 组织改进计划要想取得成功：

- ☐ 应当作为一项综合计划加以规划和管理；
- ☐ 实现和落实所有目标需要 3 至 5 年；
- ☐ 有赖于 WIPO 领导层的全力支持和不断坚持；
- ☐ 需要成员国的支持，包括各项重要变革倡议所需的财政支持；以及
- ☐ 必须承认将有一定程度的调动和有计划的裁员，以确保 WIPO 所有人力资源具有所需的胜任能力、资格和敬业水平。

52. 下文是综合性组织改进计划的摘要，其中列出了大致的时间说明，接下来的表格列出了建议的所需行动，以及报告正文中对这些建议进行解释的主要参考段落：

计划活动

阶段	行动	Q4 07	Q1 08	Q2 08	Q3 08	Q4 08	Q1 09	Q2 09	Q3 09	Q4 09	Q1 10	Q2 10	Q3 10	Q4 10	Q1 11	Q2 11	Q3 11	Q4 11
1. 领导和管理	1.1 管理评估										进行中							
	1.2 管理发展计划										进行中							
2. 人力资源管理	2.1. 改进绩效管理制度										进行中							
	2.2 职业和工作人员发展程序																	
	2.3 人力资源流程再设计																	
	2.4 重组人力资源管理部																	
3. 组织、流程和制度	3.1. 改进其它流程						进行中											
	3.2. 采用企业资源规划及其他技术										进行中							
	3.3 修改组织设计										进行中							

	3.4. 修订和 执行职位说明/叙级								进行中	
	3.5 制定裁 员/离职一揽 子方案								进行中	
N ^o	建议采取的行动								时间安排	参考段落
1.1	管理评估									
1.1.1	(根据 WIPO 人力资源战略) 确认所需管理能力								Q4, 07	223, 225, 230-238
1.1.2	设计评估中心								Q4, 07	同上
1.1.3	培训 WIPO 评估员								Q4, 07	同上
1.1.4	让下列人员参加中心：现有管理者；潜力很大的人员；外部管理 级人选								Q1, 08	同上
1.1.5	继续每年跟踪进展								Q1, 09 进行中	同上
1.2	管理发展									
1.2.1	界定优先管理培训需求，尤其是 07/09 年的需求 o 效绩管理 o 缺勤管理								Q1, 08	165-175
1.2.2	设计培训计划和评估办法								Q1, 08	165-175
1.2.3	提交管理发展和培训计划								Q2, 08	165-175
1.2.4	修订和继续进行计划，以满足评估工作中新出现的需求								Q2, 08 进行中	-
2.1	效绩管理									
2.1.1	确认 WIPO 制定目标和管理团队与个人效绩的办法，包括可在整 个 WIPO 应用的效绩管理办法								Q1, 08	142-144, 151-154, 166-169
2.1.2	通报 WIPO 的目标和各计划的目标及预期效绩标准								Q1, 08	155-158, 166-169
2.1.3	细分为计划目标和个人目标——与上述管理发展相结合								Q2, 08	155-158
2.1.4	商定个人目标和效绩措施								Q2, 08	151-154

N ^o	建议采取的行动	时间安排	参考段落
2.1.5	08 年积极监督效绩，处理不良效绩	Q2, 08 进行中	151-154
2.1.6	审核效绩，促进公平和准确评级	Q1, 09	142-144, 151-154, 173-175
2.2	职业和工作人员发展		
2.2.1	完成所有员额的能力矩阵表，处理员工激励问题	Q1/2, 08	89-102
2.2.2	确认职业道路和机会	Q1/2, 08	148-150
2.2.3	确定和通报晋升和调至新岗位/计划的条件	Q2, 08	148-150
2.2.4	为五类指明的能力界定培训要求	Q2, 08	89-102
2.2.5	制定和出台培训计划日程表	Q2/4, 08	140-141
2.3	人力资源流程再设计		
2.3.1	修订、出台人力资源政策和程序，以改进征聘，缩短决策链，提高透明度，增强整个 WIPO 的一致性。这一活动的安排与采用适当的新技术有关。	Q4, 08	131-139
2.4	重组人力资源管理部		
2.4.1	出台 WIPO 人力资源战略	立即	239-243
2.4.2	重组人力资源管理部，强调指导和决策，远离规则和事务型权力。	Q4, 08	239-243
3.1	改进流程		
3.1.1	以下列标准为依据，审查主要流程，包括逐岗位工作涉及的流程： - o 授权 - o 问责 - o 精简 自动化或共享服务的机会	Q4, 08	195 – 199 附件四
3.1.2	实施可能的修订，与自动化无关联。	Q1, 08 进行中	同上
3.1.3	在企业资源规划及其它技术倡议的业务方案中增加自动化机会。	立即	同上
3.2	企业资源规划和其他技术		

N ^o	建议采取的行动	时间安排	参考段落
3.2.1	完成企业资源规划的业务基础	Q4, 08	62
3.2.2	制定企业资源规划的实施计划	Q4, 08	256
3.2.3	寻找顾问/承包商并与之订立合同	Q1, 09	同上
3.2.4	计划管理	进行中	同上
3.3	组织设计		
3.3.1	审查高层组织结构，尤其是： o 直接向总干事报告工作者 o 为管理目的，审查关联/结合各计划的机会	Q3, 08	244-248
3.3.2	确定和执行商定的修订	Q4, 08	同上
3.3.3	审查/修订其它组织单元	Q1, 09 进行中	同上
3.3.4	考虑扩大重要领域外包的业务方案	Q1, 09	95, 101, 159, 194, 195, 200, 261-263
3.4	职位说明/叙级		
3.4.1	审查/重写所有职位说明并使之合理化	Q4, 08 前完成	156, 176-180, 184- 186
3.4.2	作为修订职位说明的结果，审查定级	Q4, 08 进行中	176-180
3.5	裁员/离职政策		
3.5.1	确定一项政策，包括效率改进、职位变化（与企业资源规划结合）重组、缺勤和其它效绩问题，以及其他有关主题	Q4, 08	195-200, 258-260
3.5.2	澄清和确认 WIPO 短期合同人员的地位： o 确定合同结束日期 o 决定是否建议给予长期任命、延长短期合同或按期终止合同	Q1/4, 08 Q1/4, 08	108-114, 122-126
3.5.3	在 09/10 年计划和预算中增加离职预算——其它增效措施的经费逐案处理	Q2, 08	157, 195-200, 258- 260
3.5.4	每年审查改进效绩的机会和效绩不良的情况	Q4, 08 进行中	110, 115 – 121, 151, 154, 228 – 229, 258

53. 如前所述，成功进行 WIPO 组织改进计划，需要 WIPO 领导层集体和个人的全力支持和承诺。主管层在计划和领导拟议的变化、通报变革方案和通过变革支持其管理者和工作人员等方面将起到关键作用。

54. 我们认识到，任何建议均将在今年 9 月得到成员国的审议，而且任何计划的正式启动在 2008 年年初之前不可能开始，但一些重要的讨论与规划活动可以在 2007 年年底之前开始。

55. 要想取得成功，在管理能力、才能和敬业方面需要得到重大改善。我们希望 WIPO 制定一项管理发展三年计划，但是建议该计划应着重于对总人数影响最大的绩效管理 and 出勤问题上，并迈出为 WIPO 建立更积极的组织文化的第一步。管理发展计划可于 2008 年启动，但是要取得关键性成绩，例如就提高部门绩效或计划绩效而言，在 2010/2011 两年期之前不大可能产生显著影响。还需要为落实 ERP 作出决定。与新信息技术有关的工作人员增效问题可以纳入 2010/2011 两年期计划和预算。尽管这些时间安排看起来象“遥远的未来”，但只有在近期进行关键的讨论并作出决定，才能实现这些安排。

56. 关键要求之一是着力执行一项提前退休、裁员和离职计划。传统上，对于在现岗位上不能有效履行职务的个人，WIPO 寻求的是调动而非惩戒和（或）免职。这种策略相当成功地避免了出现重大员工不稳定现象，但是，有明显和越来越强的信号显示：各计划和各组织单元不愿接受调入的管理人员和工作人员。考虑到目前绩效管理流程的不足，以及缺少来自该流程的证据，不可能在 2010/2011 两年期之前出于极为例外的情形考虑对任何个人进行惩戒性免职。2008/2009 年可能会有一些情况，例如以疾病为由的提前退休，但这种情况应该数量不多。

57. 为帮助规划所需的行动，我们建议 WIPO 制定一项综合的组织改进计划，其规划和结构采用三个主要组成部分：

- ☐ 领导和管理
- ☐ 人力资源管理
- ☐ 组织、流程和制度。

58. 必须加强领导和管理能力，是我们审查期间普遍提出的一个问题。这将涉及到注意以下几个方面：

- ☐ WIPO 组织结构中各级管理者的作用；
- ☐ 权力与责任和问责相结合；
- ☐ 授权的范围和性质；
- ☐ 各级所需的决策和问责。

59. WIPO 人力资源管理部既是一个潜在的变化促成者，同时也需要进行重大的变革。在人力资源战略和管理能力上已完成的工作表明，对 WIPO 现在和将来的人力资源要求已有清晰的思考。但 WIPO 的人力资源活动事务性强，流程具有劳动密集的特点，信息技术过时。

60. WIPO 的各种组织安排具有多种支持程序和制度，系长时间逐渐形成，而且往往是为了响应 WIPO 所服务的许多社区的需求。

61. 我们调查了当前组织安排的几个具体方面，尤其是：

- ☐ 直接向总干事报告的高级管理者和组织单元的数目过多，直接报告者共有 15 人；
- ☐ 尽管各计划的规模和感受到的影响变动很大，但仍保持很大的计划结构；以及
- ☐ 明显重复的领域或共同服务领域，比如翻译。

62. 流程和制度方面更大的要求，是 WIPO 应当规划和分析所有关键组织流程，使之：

- ☐ 得到精简，具有实效，易于使用；
- ☐ 具有明确界定的授权决策点，仅保留那些保护 WIPO 所不可或缺的控制；并且
- ☐ 按计划成为 WIPO 企业资源规划系统的组成部分。

需要作出的关键决定

63. 本研究指出了 WIPO 可作出改进的若干领域，而且我们提出了一项结构化组织改进计划，作为实现这些改进措施的前进方向。

64. 我们知道，成员国对 WIPO 目前的强项与不足将持有不同观点。我们与审计委员会进行的讨论表明，尽早采取行动的意愿很强烈。我们赞同这一信息，但必须提醒注意：尽早行动并不总是或一定能尽早取得结果。但是，我们要强调，在核准拟议的组织改进计划过程中的任何拖延，都将延长完成改进的时间表，有可能加重 WIPO 目前的困难。

65. 因此，我们提出此份报告，特别是第 16 页所概述的行动计划，希望得到：

- ☐ WIPO 内部项目指导委员会和 WIPO 审计委员会的支持
- ☐ WIPO 高级管理层的支持和认同
- ☐ 成员国的核准和适当拨款。

3. WIPO 的相关情况

66. 我们用《最终报告》这一节就以下几个方面描述 WIPO 当前的状况：

- ☐ 任务和战略
- ☐ 计划
- ☐ 组织安排
- ☐ 联合国共同制度——雇用条款和条件

67. 本节对 WIPO 当前的体系和运作环境等若干重要相关特征进行描述。有关这些事项的详细调查结果和建议在本报告以后章节陈述。

任务和战略

68. WIPO 的构想基于这样一种核心信念：知识产权（IP）是所有国家经济、社会和文化发展的一个重要组成部分。这形成了 WIPO 促进知识产权在世界范围内有效使用和可靠保护的使命。

69. WIPO 在一项四年中期计划中提出了战略目标，并在两年一次的计划和预算中做出改进。在此调查报告进行过程中，WIPO 对 WIPO 战略目标进行了审查和修改。2006/2007 年计划和预算原战略目标如下：

- ☐ 促进知识产权文化；
- ☐ 使知识产权与国家发展政策和计划相结合；
- ☐ 国际知识产权法律的渐进发展；
- ☐ 制定国际知识产权法律和标准；
- ☐ 全球知识产权保护体系提供高质服务；以及
- ☐ 提高 WIPO 内部管理和行政支助程序的效率。

70. 2008/2009 年计划和预算修订的战略目标如下：

- ☐ 促进兼顾各方利益的知识产权制度、实现发展潜力；
- ☐ 加强知识产权基础设施、机构和人力资源；
- ☐ 国际知识产权法律的渐进发展；
- ☐ 全球知识产权保护体系提供高质服务；
- ☐ 提高 WIPO 内部管理和行政支助程序的效率。

计划

71. WIPO 的服务是通过 31 项计划依照战略目标来规划和实施的。对每一项计划的两年期计划和预算有如下记载：

- ☐ 挑战；
- ☐ 目标——拟定预期成果及效绩指标和目标；

- ☐ 战略；
- ☐ 计划关联。

72. 就本调查报告而论，我们将提到计划之间的重大变化，例如，涉及计划的总规模（就按人头记雇员人数而言）和预期成果及效绩指标和目标的量化。

73. 有关按人头记雇员人数的变化：

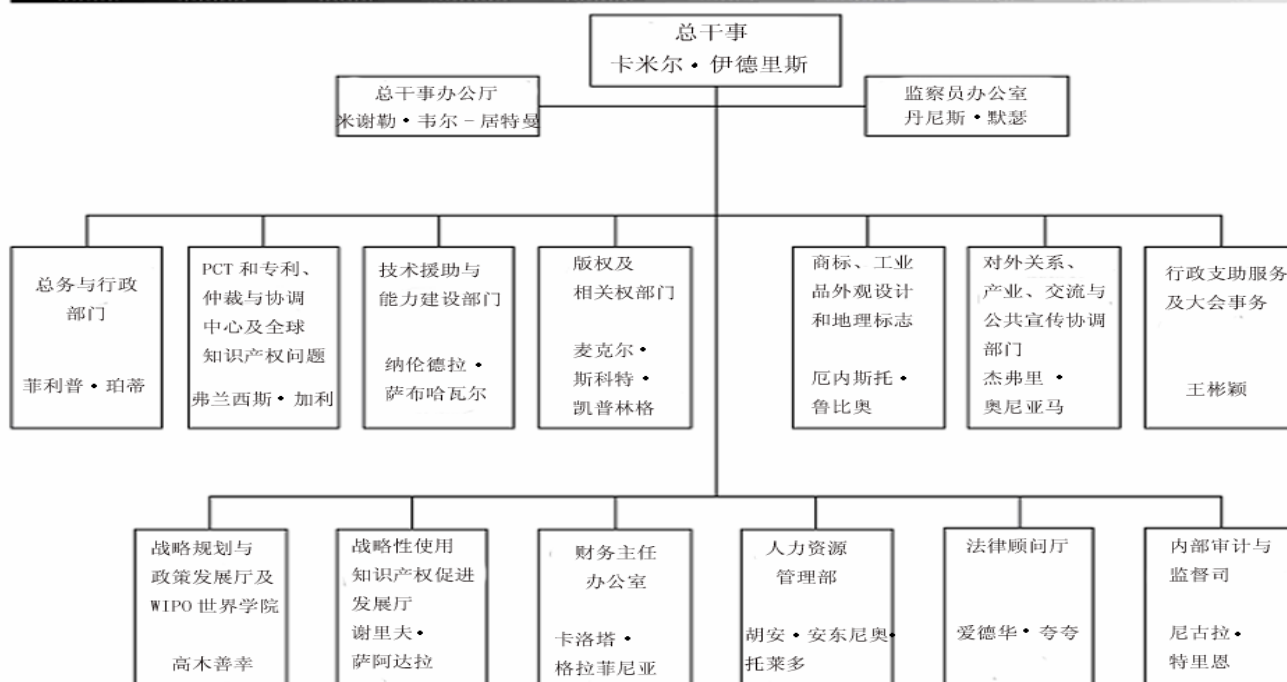
- ☐ 将近 50%的员工受雇于两个计划：
 - o 计划第 16: PCT 体系的行政管理——有 451.5 个专职工作等时（FTE）员工，占 WIPO 员工总数的 37.5%；
 - o 计划第 18: 马德里、海牙和里斯本各注册体系——有 138.6 个专职工作等时（FTE）员工，占 WIPO 员工总数的 11.5%。
- ☐ 按人头记雇员人数计算，有 12 个项目的人数在 10 或 10 个以下。

74. 预期成果及效绩指标和目标的性质和细节也有差异。一些计划有明显的工作量，例如，与申请数目或者“系统利用率”有关系的计划。其他一些计划，预期成果更注重描述质量，例如在“提高认识”方面。

组织安排

如同大多数组织一样，WIPO 的组织分为职能单元或部门。前面章节概括的计划利用了这些职能单元内部和相互之间的资源。当前 WIPO 高层职能组织结构显示如下：

WIPO 组织结构：内部（2007 年 3 月）



75. 上图显示的结构高度集中，共有 15 人直接向总干事报告。正如各项计划的情况一样，部门人数的规模差别很大。组织结构图更详细的组织系统表很大程度上是有机的、而非规划的组织安排的结果，是对逐渐变化和机会的反应。集中的结构：

- ☐ 可能导致决策滞后，因为需要将事项上交作决定；
- ☐ 可能导致、甚至鼓励管理人员避免承担必要的责任；
- ☐ 常常不能促使高级管理层之间的利益和努力达成一致。

76. WIPO 是一个处在变化中的组织，必须适应许多外部挑战。在本调查报告期间，我们注意到对调整许多计划和组织机构的组织安排所提出的建议。

77. WIPO 所有职位似乎都有**职位说明**。我们审查了 WIPO 的 500 多个职位说明。对 WIPO 这样规模的一个组织来说，这样高的数字是罕见的：我们原以为最多能找到 200 个职位说明。职位说明之间的差别常常很小，有时只有一项任务的描述。由于许多职位说明由员工自己撰写，而不是管理人员及/或人力资源专家撰写，这样的结果就很正常了。

78. 很多职位的定级正在审查之中。这需要修订职位说明，因为现有职位说明常常不能明确界定一项责任和问责。

联合国共同制度——雇用条款和条件

79. WIPO 作为联合国专门机构之一，要遵守联合国共同制度人力资源方面的规则、条例和指导方针。WIPO 的人力资源政策和程序与联合国共同制度相一致，并以联合国共同制度为依据，但为在 WIPO 适用做了修改，其原则载于《工作人员条例》和《工作人员细则》，详细规定载于多项《办公指令》。

80. 我们认为，在本报告以后章节陈述的调查结论和建议中必须充分考虑联合国共同制度的影响。我们已经考虑了联合国制度内部的相关规划和做法、更广泛的人力资源良好做法及其对 WIPO 的适用性。

4. 供应方分析

81. 我们用我们撰写的《最终报告》这一节对当前员工数量及相关主题、人力资源政策和做法进行分析，分为以下副标题：

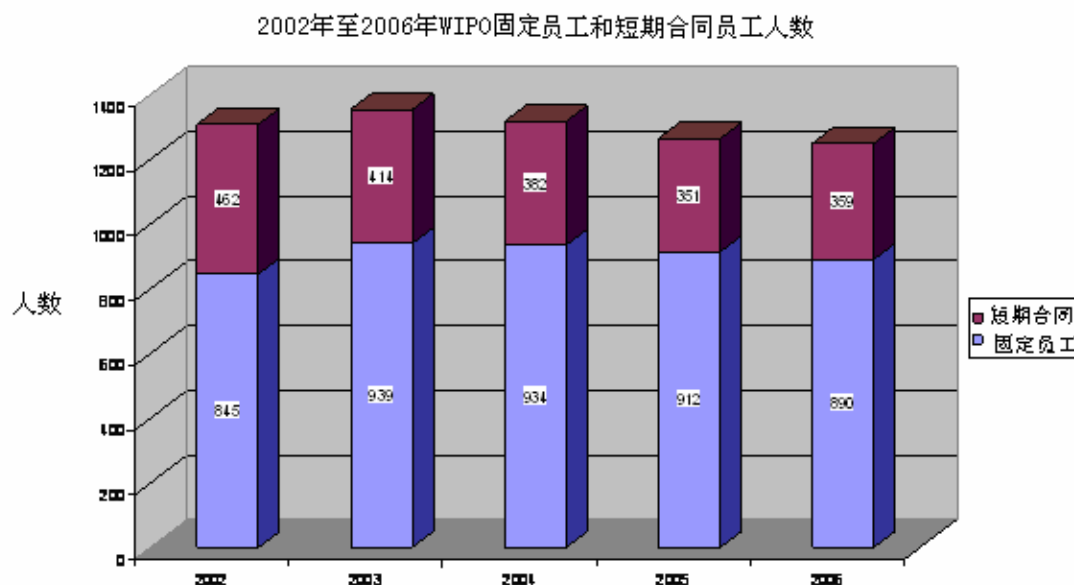
- ☐ WIPO 的资源状况
- ☐ 人力资源流程
- ☐ 效绩
- ☐ 优良做法。

WIPO 的资源状况

资源分配

员工数量

82. 分析发现，继 2001 和 2002 年员工数字迅速增长一段时期之后，WIPO 员工数量有了较小而持续的下降，在过去五年多中相当稳定，如下列图表所示。



按人头记雇员人数	2002	2003	2004	2005	2006
正式工作人员	845	939	934	912	890
短期合同员工	462	414	382	351	359
共计	1307	1353	1316	1263	1249

来源：PwC 公司人力资源分析，2007 年 2 月

83. 本次分析基于 1,249 名雇员这一数据，取自 2007 年 1 月 WIPO 人力资源数据。尽管这一数字略低于 2006 年 12 月的人数 1,257，但这不会对结果有任何重大影响。

84. 2003 年正式工作人员数目有所上升，但后来减少至 2006 年的 890 人。自 2002 年以来短期员工数目减少到 2006 年的 359 人。在 WIPO，按人头记雇员人数的 1,249 这一数字代表 1,204.8 个专职工作等时（FTE）。下列分析基于专职工作等时的数字。

85. 如下表所示，在 1,204.8 个专职工作等时中，WIPO 专职工作等时一半以上在一般事务人员职位上，三分之一为专业人员，5%在主管层。

	专职工作等时	百分比
主管	59	5%
专业人员	364	30%
一般事务	649.5	54%
其他/临时	132.3	11%
共计	1204.8	100%

86. 在此，重要的一点是，WIPO 能够应付一个稳定增长的工作量（因一些更大计划每年增长 6%）而没有增加员工总数。这是通过许多有效措施获得的，包括：

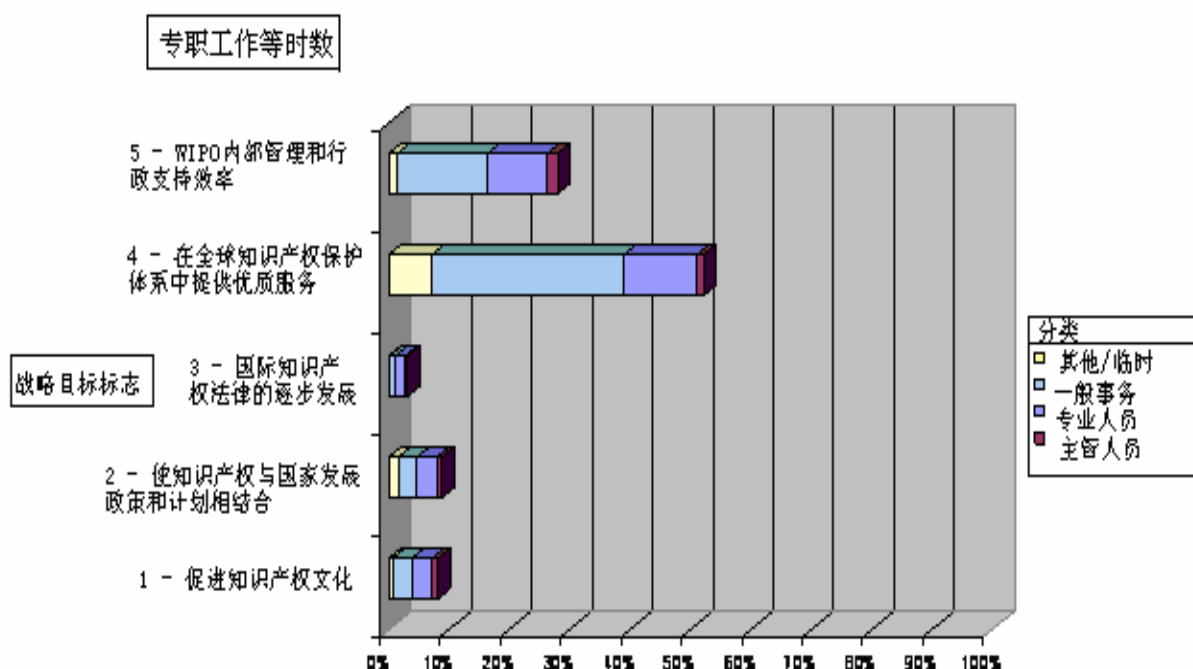
- ☐ 程序变化，常常通过采用更恰当的技术支持；
- ☐ 调换能力“过时”——不再适合承担任务——的员工；
- ☐ 外包非核心活动；
- ☐ 推迟非紧要方案。

87. 为了提高效率，我们在本报告其它地方对范围进行了评论，但是在此我们应该指出，在 WIPO 资源状况没有发生重大变化的情况下处理额外工作的负担并没有不断扩散到整个组织。一些计划、组织单元和个人现在都处在这样一段时期，如果工作方式不作更大变化的话，承担额外工作是不可能的。

任 务

88. 下列简表说明按照修订的战略目标和员工分类水平 WIPO 专职工作等时的分布。

按照修订的战略目标和员工分类水平 WIPO 专职工作等时分布。



来源:PwC公司人力资源分析, 2007年2月

战略目标	主管	一般事务	其他/临时	专业人员	总计
促进知识产权文化	1%	3%	1%	3%	8%
使知识产权与国家发展政策和计划相结合	1%	3%	2%	3%	9%
国际知识产权法律的渐进发展	0%	1%	0%	1%	3%
全球知识产权保护体系提供高质服务	1%	32%	7%	12%	52%
提高 WIPO 内部管理和行政支助程序的效率	2%	15%	1%	10%	28%
共计	5%	54%	11%	30%	100%

上表说明计划之间专职工作等时分布的百分比。

能力

89. 我们认定一些领域在 WIPO 现有的能力和现在及将来所需的能力之间明显存在一道能力鸿沟。

90. 访问 WIPO 中层管理人员之后, 我们认定 WIPO 应该考虑五种普遍性能力。它们涉及到:

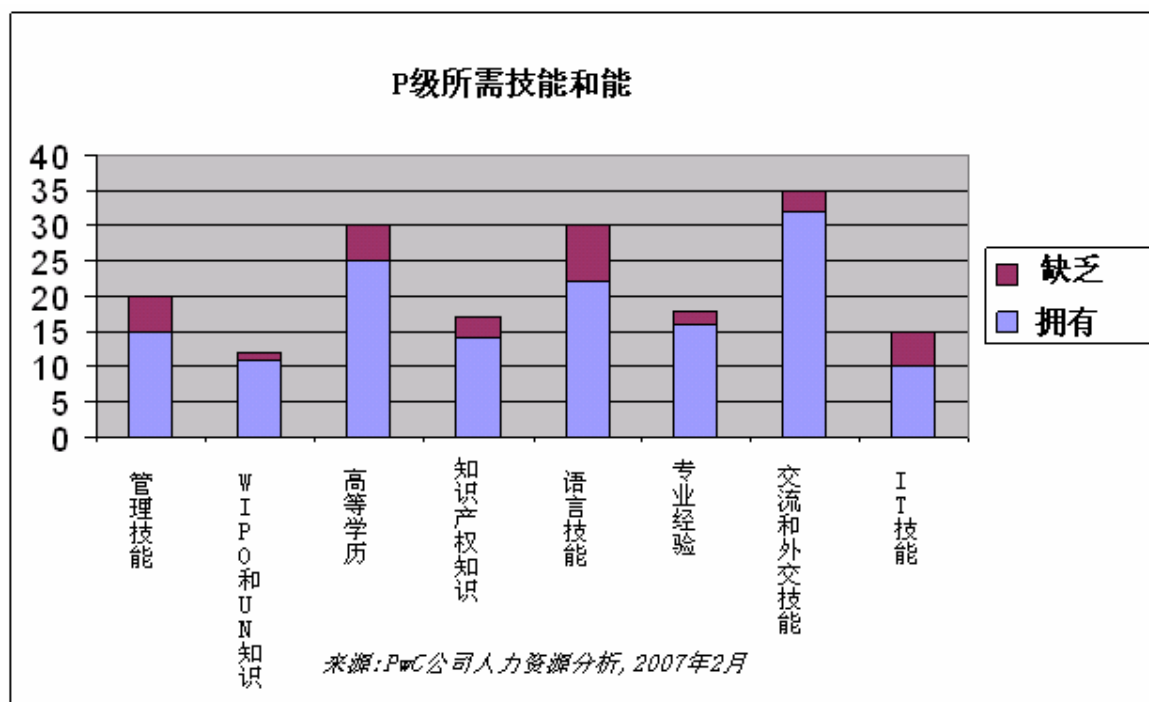
- ☐ 管理技能;
- ☐ 信息技术 (IT) ;

- ☐ 语言；
- ☐ 知识产权专业知识；
- ☐ 办公管理（包括 IT 技能）。

91. 我们对 WIPO 的 76 个中层管理人员的访问表明，中层管理人员认为不同的技能和能力非常重要。下表说明了这些不同技能和能力，并标明 WIPO 内部哪些地方缺乏关键技能或者不足，特别是 P 级员工在管理、语言和 IT 方面的技能。WIPO 中层管理人员的高等大学学历，特别是在知识产权法律和发展经济学领域是需要的。组织技能也有待提高。然而，我们发现 WIPO 中层管理人员普遍对其员工的交流和外交技能感到满意。

* 下表 Y 轴上的数字显示需要相关技能的 WIPO 中层管理人员数字。蓝色部分显示多少人认为其员工拥有各类足够的技能，红色部分显示多少人认为他们缺少各类足够的技能。

图表: WIPO 中层管理人员认为 P 级缺乏或者可获得的技能和能力



92. 以下我们更详细地审查这些能力中的每一项，也对计划和组织单元的一些具体要求做出评论。

IT

93. WIPO 是一个依靠有效信息技术来提供服务和支撑其自身经营管理的组织。成员国特别关心的是 WIPO 的服务要为申请人提供最恰当的和用户友好的设施。

94. 现有申请似乎都得到了恰当的支持，但是我们注意到缺乏一种有力而清晰的 IT 战略和恰当的设计及发展能力，特别是涉及履行计划要求的能力。目前有一个单独的咨询服务公司审查 IT 功能，但是我们认定以下方面存在缺陷：

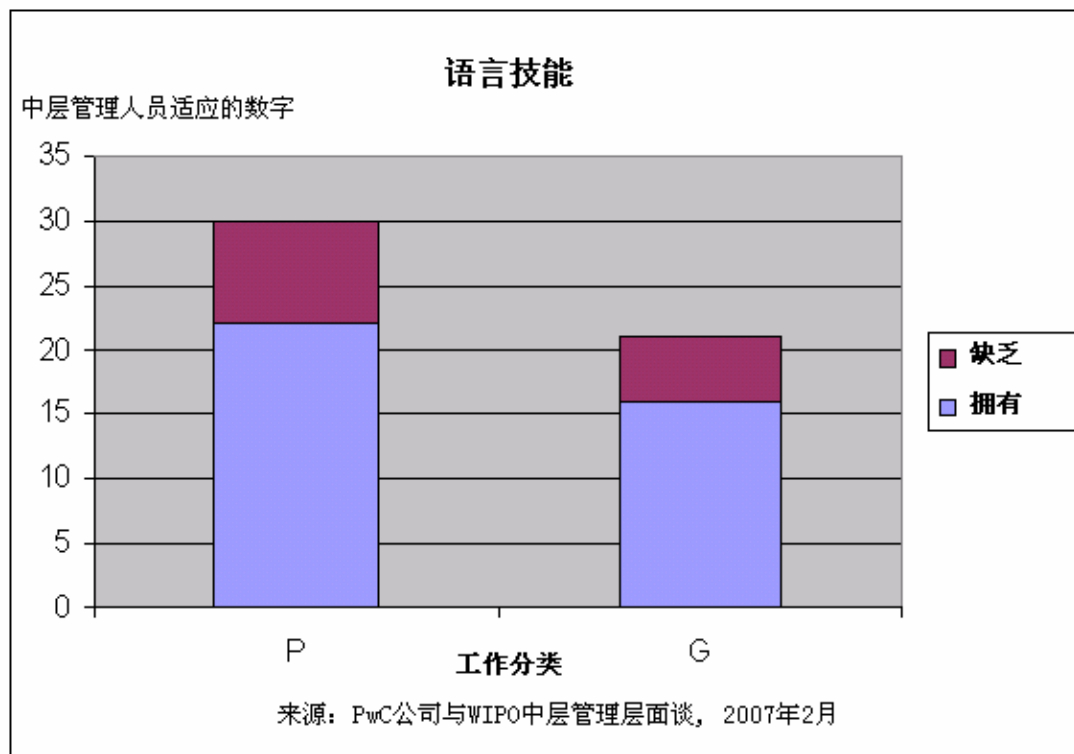
- IT 战略，这可能需要来自高素质信息主管或胜任的 IT 管理委员会这种层面的协助；
- 业务分析——协助计划组确定和建立由新的或增强的 IT 支持的新程序带来的财务和运作优势；
- IT 项目管理——利用专家来保证新的发展在时间和预算方面得以实现，保证取得所有成绩。一般做法是大多数有规模的新 IT 开发项目将由承包组或其他第三方来承担。这给 IT 项目管理增加了进一步的责任。

语 言

95. WIPO 在多种语言方面需要**技术性语言支持**。过去，申请和其他服务所需核心语言是欧洲语言，尤其是法语和英语，而 WIPO 已经具备了足够资源能适应这些核心要求。然而，日文、中文、韩文、俄文和葡萄牙文对技术性语言能力的需要越来越大，WIPO 利用一些现有 WIPO 员工以及外包和签约的能力正在建设这些“新的”语言能力。我们认定制度和程序的变化将导致提高翻译和有关服务的效绩，但是这些不能完全代替“新语言”技术支持的需要。我们建议 WIPO 应当继续考虑既扩大对现有 WIPO 员工的语言培训，又进一步实施外包。

96. 几乎所有 WIPO 中层管理人员都认为 P 级和 G 级员工的一般语言技能是非常重要的。然而，他们担心其员工的英语语言水平，特别是 G 级。

图表：WIPO 中层管理人员认为缺乏或可达到的语言技能：P 级和 G 级员工之间的比较



知识产权专业知识

97. 除其他外，WIPO 员工的长期任期和很低的更替率使 WIPO 很难在 **IP 专业知识** 的广阔领域里吸引和发展前沿能力。我们认为这也是一个已经吸引了某些成员国发表评论的方面，我们担心 WIPO 也许不能平衡这样一种需求：即要保持在 IP 前沿，尤其是更新的领域，同时也要征聘高级员工承担更广泛的管理任务。

管 理

98. 我们事实调查和分析的一致宗旨就是要切实提高 WIPO 的**管理能力**。提高管理能力将有助于强制接受管理责任，也将为 P 级和 D 级的个体管理人员提供各种技能，以更有效地管理工作。这对 WIPO 未来的持续能力是至关重要的，我们将在本报告后文再谈这个问题。

办公管理

99. 许多项目管理者及其他高级员工认为其员工必须获得或提高基本**办公管理技能**，例如，使用 Microsoft Office 及其他部门技术和行政、办事员和秘书技能。一般的 IT 技能（使用 Microsoft Office）不但 G 级缺乏，而且 P 级也缺乏，有待通过内部或外部培训计划来提高。

100. 我们认为也有一些领域的计划和组织单元需要或将需要具备特别能力的管理人员和员工。例子包括：

- 人力资源管理部（HRMD）将需要征聘或培养具备战略性人力资源管理能力的人，而不是只承担当前处理事务的任务；
- 发展议程很可能对新能力有额外要求，例如在发展经济学方面。

101. 这些及其他更具体的需求将在下一个五年过程中浮现，我们建议 WIPO 应该：

- 通过培训和发展，以及选择性的征聘或外包/合同，集中在以上确认的五种普遍性能力上；
- 根据需要征聘新的员工来考虑更具体的需求，通过计划和预算程序量化。

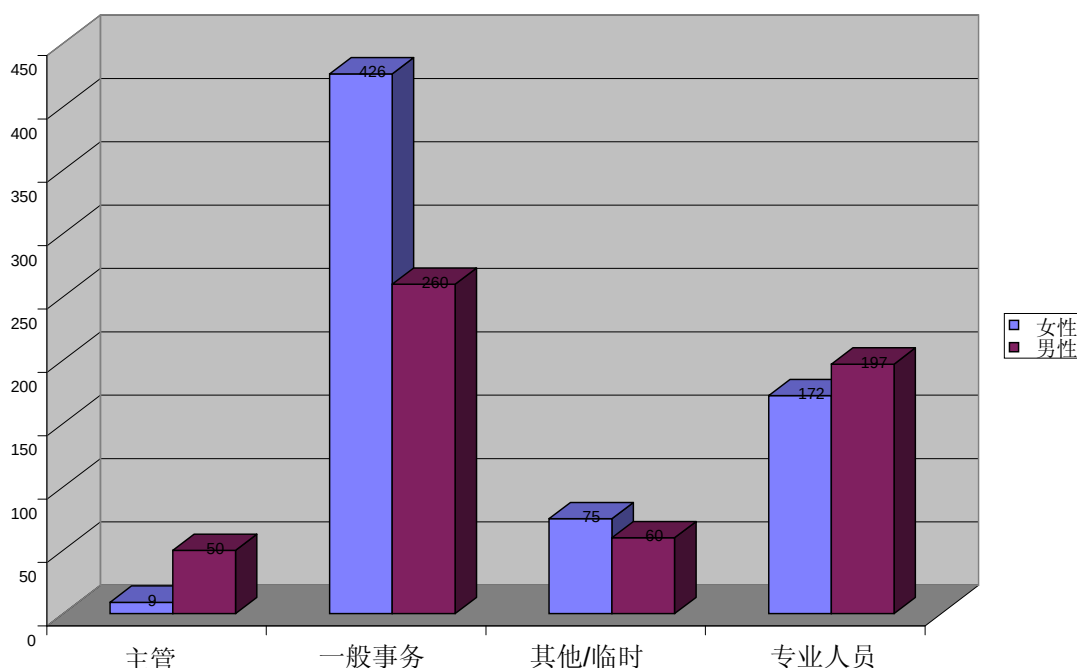
102. 以上我们已对存在和需要之间的具体能力鸿沟作了评论。WIPO 管理人员更普遍关心的是管理人员及其他员工可能不具备真正的能力水平，或他们没有得到充分启发来完全发挥其现有的能力。因此，这种担心与其说是工作缺陷，到不如说是能力缺陷。我们强烈主张利用培训和发展手段提高能力水平，如语言水平，并推动现有技术的有效使用。

但是，只有绩效问题得到解决，培训和发展才证明是正确的。我们相信更有效的领导和管理对 WIPO 改进的绩效和可持续能力是至关重要的。

核心员工分布——性别

103. WIPO 员工总体性别比例是 55%女性，45%男性。下图为男性和女性按类别的分布。

图表：男性和女性按类别的分布 (Y 轴：员工人数)



来源：PwC 公司人力资源分析，2007 年 2 月。

104. 相关要点是：

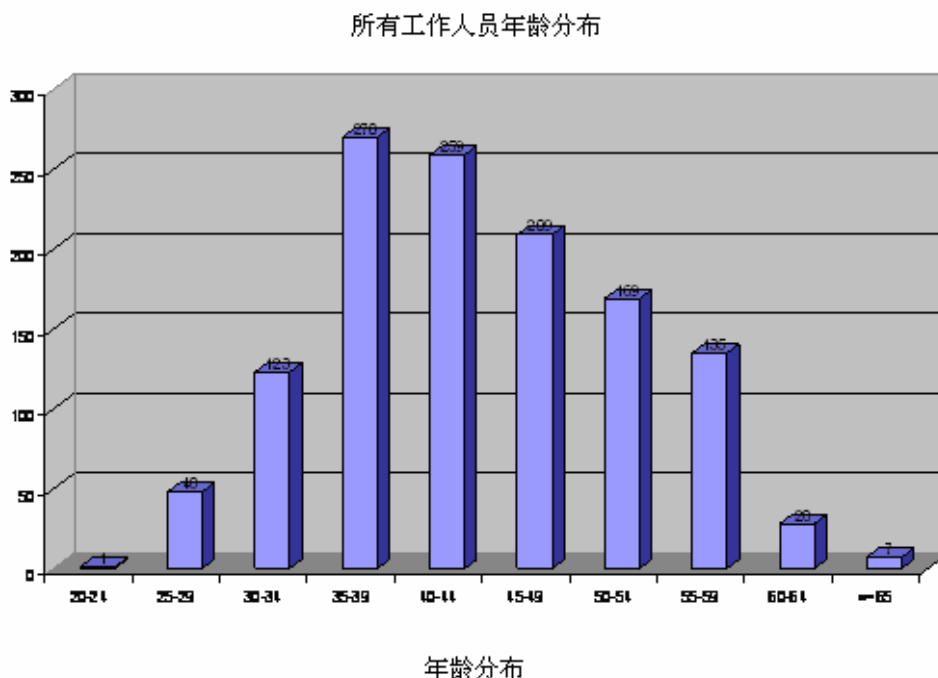
- D 级有男性主管 50 人，女性 9 人。这一直是工作人员代表大会注意的方面，但也是一个 WIPO 不得不意识到许多利益相关者真正担忧的方面。
- 在一般事务人员职类中女性员工有 426 人，占 62%。这似乎与该地区当地就业模式相当一致。
- 142 个 WIPO 非全时员工中只有 5 个是男性。这也与当地就业模式不一致。

核心员工分布——年龄

105. WIPO 全体员工平均年龄为 44 岁。最年轻的员工为 22 岁，年龄最大的为 77 岁。

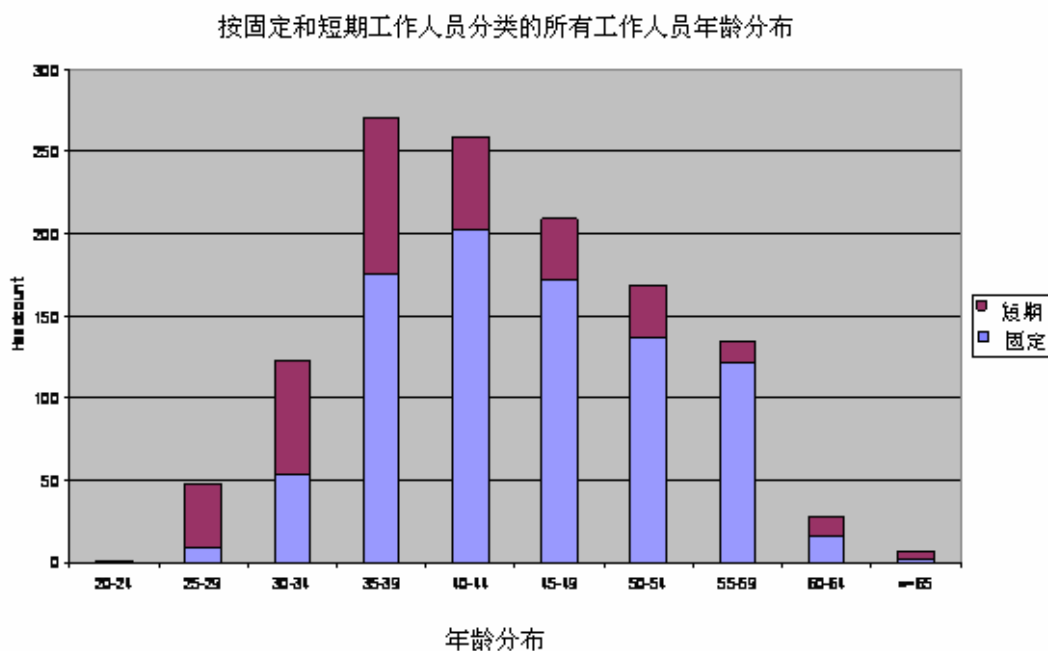
106. 下图分布显示，25%的年龄为 37 岁。这与相对小的 30 岁以下员工总数是一致的。在最高四分位数（75%百分数位）年龄是 50 岁。WIPO 员工的一半在 37 岁和 50 岁之间。

图表：全体 WIPO 员工的年龄分类。（Y 轴：员工人数）



来源：PwC 公司人力资源分析，2007 年 2 月。

图表：正式工作人员与短期员工的年龄分布



来源：PwC 公司人力资源分析，2007 年 2 月。

107. 可能的情况是，今后 4 年在现有水平上退休将继续，但是 WIPO 于是面临着重大的、每年递增的和大量人员退休的局面：

- ☐ 创造机会征聘具有相关能力和不同工作方式经验的新员工；但是
- ☐ 如果不对继任进行规划和管理，可以预料在某些领域将存在技能和经验的中断。

工作人员更替

108. WIPO 员工滞留程度非常高。自 2003 以来，正式工作人员的工作人员更替平均数（终止原因：辞职、退休和调动）在 2.5%和 3%之间，如下表所示。

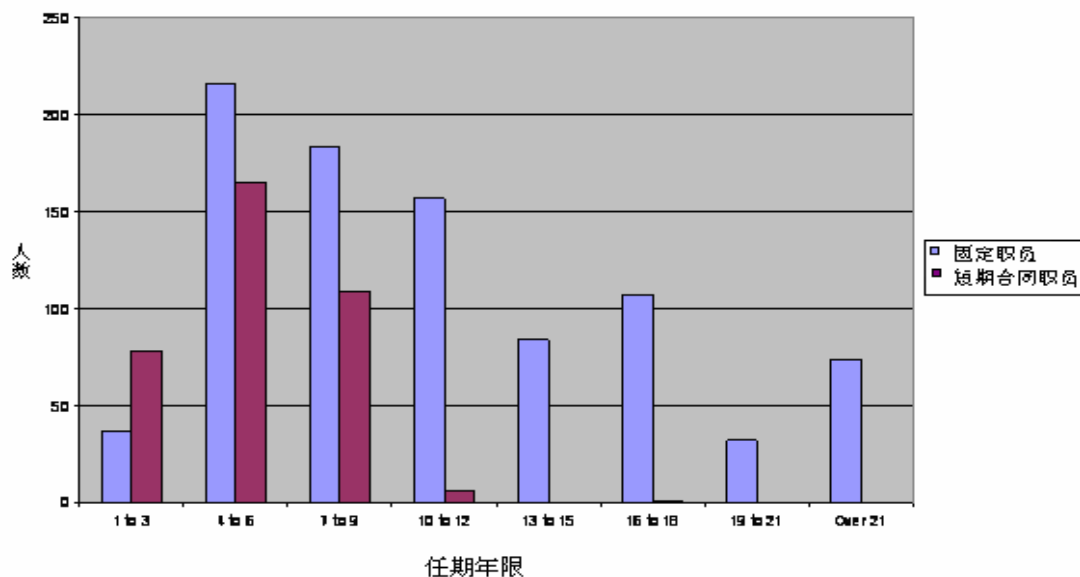
	2002	2003	2004	2005	2006
死亡	1	2		1	
其他	4				
辞职	19	14	7	7	4
退休	13	12	14	19	18
借调	1		2	1	
调动	1				1
共计	39	28	23	28	23
占工作人员更替百分比	4.6%	3%	2.5%	3%	2.6%

109. 2006 年瑞士的最新调查可比数字表明，员工更换范围在 7.5%到 10%。仅来自瑞士调查的辞职比较数据为 3%到 5%，而 WIPO 的数字为 0.7%。强有力的证据是至少同其他瑞士组织的经验相比，员工明显倾向于留在 WIPO 为其雇用，而不是在别处求职和离开。从我们的经验来看，这是一个非常意外的发现。

110. 同样应当指出的是，最近没有固定职工被开除，至少自 2002 年以来是这样。从我们访问的证据来看，不是因为 WIPO 对员工没有制定工作或纪律规定，而是因为当前制度（在联合国共同制度背景下）不利于惩戒行动。以我们的经验来看，这种情况是一种例外，如果 WIPO 的工作应当在整个组织中必须完全一致得到改进的话，就需要加以考虑。

111. 我们也检查了 WIPO 员工任期——服务年限的数字。WIPO 员工服务平均期为 10 年。正式工作人员的服务平均期为 11 年。短期合同员工平均为 5 年。我们希望短期应当以项目为基础或满足确定的而非永久性的工作量需要。因此，短期“服务期”太长。

图表：下图说明按任期年限员工的分布。



112. 分布显示 WIPO 正式工作人员服务期很长（10 年或 10 年以上）的人数众多。分布也显示大多数短期合同员工已经继续为 WIPO 工作了 4 年和 4 年以上，一些短期合同员工已经为 WIPO 工作了 12 年。

113. 我们常常在许多其他组织发现，任期问题和员工更换的挑战通常是员工更换程度过高。WIPO 的情况当然不是这样。事实上，WIPO 面临着员工更换率低和员工任期长的问题：

- 低员工更换率：
 - 可能使 WIPO 对能力不再适合的员工，或者不再在合适等级的员工拟定工作需要的等级和标准；
 - 减少了征聘具有新能力和不同工作方式经验的外部员工的机会。
- 长期任期：
 - 通过薪级制度按照个人的进步提高员工费用，通常没有个人能力和效绩方面的补偿；
 - 通常维持额外权利，例如增加应享假日；
 - 将给员工增加障碍，使之缺乏获得提升和职位改叙的机会。

114. 本报告后文我们将回到短期合同员工的问题，但是必须强调的是，当前的现实是短期合同的个体常常在延续合同上滞留多年。这仿佛不符合优良做法，即提供短期（及其他专门的）合同只涉及到一个时限的计划或特殊活动所承担的工作有关，而与持续不断的计划或特殊活动无关。

缺 勤

115. 我们以工作利用率作参考对员工缺勤进行了分析。仅基于“有证明和无证明证明病假”的数据记录，WIPO 员工平均缺勤日为 12.5 天。这在 WIPO 相当于 15,000 多天的总损失，等于 75 个专职工作等时。

116. 我们针对瑞士组织调查数据对 WIPO 病假缺席数字进了比较。为了充分利用可比性，调查资料来自 25 个组织，共 25,650 个雇员。80%的调查参与者来自瑞士公共部门（包括政府、州和自治区），60%的抽样组织在瑞士法语区。这些组织调查的病假程度低于 WIPO 的记录，每年平均水平在 4 至 6 天之间，而 WIPO 年平均为 12.5 天。最新一次国家调查认定每年每人平均病假率为 5 天。因此，WIPO 这种非常高的病假率是令人担忧的，并且必须引起进一步注意，采取进一步行动。

117. 涉及病假这一数据的几个特殊方面，应该注意的是：

- ☐ WIPO 所有员工的四分之一每年请病假少于 2 天，中间请假率为每年 6 天。如果到达平均 12.5 天，这意味着很大一部分员工请病假率很高。
- ☐ 10%的 WIPO 员工每人每年请病假 27 天。这些人当中，82.7%是正式工作人员，17.3%为短期合同员工。
- ☐ 除非由人力资源管理部专家支持进行垂直管理控制，否则在我们看来，WIPO 最近延长和“改进”短期合同员工的病假条款很可能导致病假进一步增加。

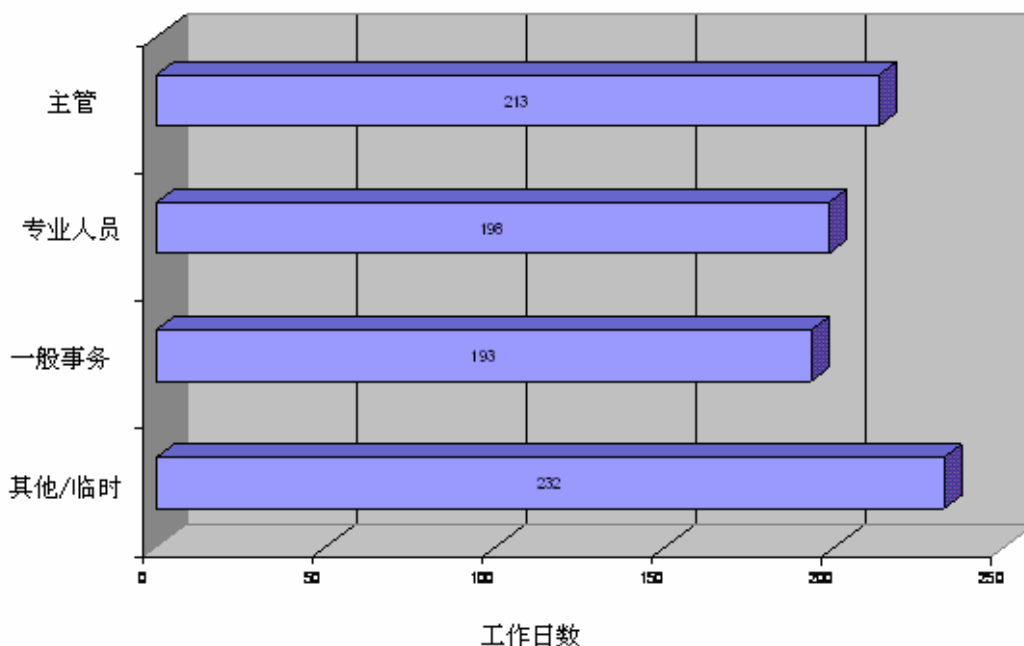
118. 人力资源管理部部长打算减少没有证明的病假天数。我们欢迎这一主动，但相信在这一水平上的病假常常标志着与管理权力和责任以及员工士气和激励有关的问题。与病假水平有关的一个问题是，WIPO 存在以下长期忧患：

- ☐ 涉嫌滥用弹性上班制；
- ☐ 在正常工作时间内安排就医和频繁就医。

119. 我们也调查了 WIPO 员工出勤这一更广泛的问题，研究了所有类型的年假、补假、公休假、病假和所有其他假或缺勤的年工作日净数的平均数。WIPO 全体员工每年出勤平均数为 200 天。

120. 下图显示每一员工分类工作日平均数。

图表：按员工分类工作日数



来源：PwC 公司人力资源分析，2007 年 2 月。

121. 主要信息如下：

- ☐ 短期（及其他专门）合同员工工作日平均数最高，为 232 天；
- ☐ 一般事务员工比此类平均数少 39 天，平均工作日只有 193 天；
- ☐ 更详细的级别分析显示年工作日最低平均数等级如下：
 - o G7：工作日 189 天；
 - o P3：工作日 189 天。
- ☐ 固定职工每年平均工作 195 天；短期员工每年平均工作 212 天。

短期合同员工

122. 如以上分析所示，WIPO 雇用了短期及其他专家合同员工共 130 多名。这些员工中许多按接近一年期的合同受雇，延续了若干年。

123. 项目管理人员及其他高级管理人员认为许多短期合同受雇员工在相同组织单元与固定职工的责任相同。一些计划和组织单元一直使用短期合同或咨询合同这一惯例，来避免限制设置新的固定职位。这种合同也用作非正式工作人员的试用。

124. 许多 2001 和 2002 年的短期合同受雇员工继续在 WIPO 工作。解释这一状况的一个论点是，担心不延续合同将意味该部门将失去资源。

125. 我们对 WIPO 的职位说明评估发现正式工作人员和短期合同员工的职位说明常常实质上是相同的。这证实了 WIPO 管理人员的反馈。

126. 本报告后文我们对组织改进的建议包括了一项建议，即 WIPO 应当对短期合同进行详细的评估。我们认为现有许多短期合同职位完全可以包括在正式编制之中。然而由于以下理由，我们不能支持任何使任命短期合同人员为固定职位“合理化”的总方案：

- 没有对短期和类似合同员工成绩进行一致和严格分析的证据来决定是否值得向那些员工提供一份新的合同。
- 改进和使工作程序自动化的方案将减少 WIPO 对短期合同员工的需要，尤其是那些一般事务的最低等级。

人力资源流程

127. 我们分析和审查了 WIPO 人力资源政策和工作流程。WIPO 执行的是一套繁冗的、但一般说来比较清晰的人力资源政策。这些政策与联合国共同制度一致，也来源于联合国共同制度，但为适用而在《工作人员条例》和《工作人员细则》中作了修改，详细规定载于多项《办公指令》。

128. 许多核心工作流程：

- 基于纸件，在人力资源管理部（HRMD）内部和外部分发多种文件副本；
- 包括要求 WIPO 管理若干层次批准和签字，例如雇佣一个短期合同个人的程序需要主要部门的投入，如人力资源管理部、财务主任办公室、总干事办公厅；
- 责任由人力资源管理部处理，而不是交流程管理者，例如弹性上班制行政管理。

129. 人力资源管理部管理两个核心人力资源管理系统（Segagip 和 HR Access），这需要早日更换。没有多人查阅文件和报告的途径，没有易于使用的工作量管理设施。高效和有效的人力资源管理要求一个稳定和有效的自动化人力资源管理系统。为有效人力资源管理系统设计的程序将为用户提供更高水平的服务，并且应该可以为人力资源管理部内部办事活动降低人数的需求。

130. 以下对主要政策和做法进行了更详细的审查，因此我们对在开展中的 WIPO 人力资源战略的建议进行评论。

招聘（雇佣）

131. WIPO 的招聘活动集中在人力资源管理部，规定了详细程序步骤和权力层次。2001 和 2002 年是 WIPO 招聘活动的最高峰，广告登出了 150 个职位，收到了 7,000 个申请，与之相比，2006 年广告登出的职位约 50 个，收到了 2,000 个申请。

132. 我们从最近一次征聘事件抽样调查证实，征聘（雇佣）程序从弥补空位通知发出之日起直到批准任命需三个月或三个月以上。由于批准将被推迟，而且成功候选人通常需要为当前雇主工作一段离职预先通知的期限，这就意味着一个新的候选人加入 WIPO 需要六个月。

133. 这样长的周期将给有空缺的用人部门造成问题，在 WIPO 工作程序继续的同时也将给强有力的候选人寻找其他雇主的机会带来希望。

134. 改进工作程序的选择包括：

- ☐ 授予人力资源管理部部长任命职权；
- ☐ 推广公告职位的在线申请；
- ☐ 缩短公告登出的时间长度；
- ☐ 在公告和辅助材料中告知规定的面试和任命咨询委员会开会的日期；
- ☐ 邀请任命咨询委员会成员或者候补人员在规定的日子进行讨论；
- ☐ 对面试者和任命咨询委员会成员进行培训和认可。

135. 一个更重要的问题涉及委员会召开会议时所做的最后决定。目前，委员会将任命建议提交总干事，而总干事不可能看到候选人在委员会上的表现。于是总干事要么批准，要么对委员会的建议表示质疑。

136. 委员会由 WIPO 高级管理人员和工作人员代表大会代表组成。设有一名主席（有决定性的一票），有人力资源管理部和用人部门无表决权代表参与。我们对用人部门代表的作用感到担忧，主要是由于这些个人可能影响委员会的决定，或者推荐一名特殊候选人或表明一个候选人不可接受。

137. 我们认为，任命责任清晰是至关重要的。我们建议 WIPO 应该保留委员会的做法，但要起到额外的作用。我们认为两大选择：

- ☐ 让用人部门推荐他们认为技术上胜任的候选人，提供委员会面试的候选人已有优缺点的书面记录，而在委员会会议上不能让该部门提供说明。
- ☐ 让用人部门的一名高级管理人员牵头，主持该委员会，提供人力资源管理部及其他部门的说明。任命建议来自该部门。其他委员会成员的作用是要证明：
 - o 所有候选人应得到显示有关职位能力的公平机会；
 - o 成功候选人完全胜任履行如工作要求及其他辅助材料所描述职位的职责；
 - o 推荐任命的候选人是委员会考虑的该职位的最佳候选人。

138. 可以理解的是，WIPO 对利用独立委员会成员展示客观性特别感兴趣，但是公共和私营部门组织的趋势是由用人部门起主导作用，并承担任命责任。上述两种方法都有作用。要求是运行一种解释应用一致和对所有候选人明显公平的程序。

139. 我们也建议，批准任命的职权，至少是达到主管级的职权，应当授予人力资源管理部部长。

培训和发展

140. WIPO 的培训和发展活动提供了一系列基础课程，包括：语言培训、IT 和办公管理技能，以及有关个人发展项目。也支持一次性方案，例如，组织单元内的团队发展。

141. 到目前为止，培训和发展课程已在执行之中，符合核心项目或特殊委托项目的要求。有计划要转移重点来制定一项管理发展的综合性计划。我们支持这一方向性的转移，同时建议任何新计划活动应该与本报告其他地方概括的、我们向 WIPO 建议的组织改进计划保持一致。

绩效管理

142. WIPO 实施对所有员工绩效年审（周期审查）。这一程序在 WIPO 内执行时的遵守情况和一致性并不统一，但我们的全面调查发现，该程序的解释和应用存在很深的缺陷。该程序规定了目标设定、绩效和考绩标准的评估。在我们事实调查期间，提交给我们的证据如下：

- 目标并非总是设定的和商定的，制定的目标可能与计划或组织单元的目标不一致。在 WIPO 构架中仅仅极少部分其目标从计划及/或组织单元到个人的结合是清晰一致的。
- 应该在管理人员和被评估人之间举行评估会议来（针对目标）讨论绩效问题，但是我们认为，不一定举行此类评估会议，并非不常见的情况。
- 绩效将通常定为优等。管理人员解释说，将任何人定为不良等级，即使证明是正确的，将导致长时间和耗时的申诉，因此诚实和客观均得不偿失。管理人员也感到担忧，如果他们对其员工采取太强硬的手段，他们不会得到其上司的支持。

143. 我们认定，如果 WIPO 能实施重大绩效改进的话，**绩效管理这一弱点**是应该考虑的主要问题之一。

144. WIPO 正在 PCT 行政管理中实施一项新的绩效管理计划。虽然我们支持这项新的举措，但我们认为，这解决不了管理责任和保证一种公平一致的方法这一更广泛的问题。我们将在本节后文绩效部分和我们在本报告中其他地方提出的组织改进计划中探讨这些更广泛的问题。

WIPO 人力资源战略

145. 人力资源管理部已经草拟了 WIPO 人力资源战略，并作了咨询。文件草案：

- ☐ 审查了 WIPO 的雇用模式，指出 WIPO 现在已进入“巩固阶段”，在资源部署上更强调质而非量；并且
- ☐ 强调了任务、投入的领域以及拟议的 2007 年到 2011 年五年期人力资源战略中关键因素和有利因素。

146. 拟议的战略特别提出要注意以下重要因素：

- ☐ 有针对性的职业和工作人员发展；
- ☐ 综合绩效管理；
- ☐ 实现工作人员与 WIPO 战略目标的最佳统一；
- ☐ 灵活的合同安排；以及
- ☐ 有激励和支持作用的工作环境。

147. 我们赞同人力资源战略的总体方向，建议 WIPO 尽早加以考虑和采用。以下我们对这些关键因素的每一项进行讨论和评论。

有针对性的职业和工作人员发展

148. 对 WIPO 来说，这是一个优先方面，它既可作为人力资源的优良做法，又可以为新的和额外的资源作准备，这些资源可能需要与退休人员概况和关键计划中预期工作量的增长挂钩。我们支持这种观点。

149. 人力资源战略建议优先考虑领导技能和管理技能。作为此项人力资源战略的一个因素，这是至关重要的，它也将作为我们在一般情况下为 WIPO 推荐的组织改进计划的一个重要成功因素。

150. 战略中有一项发展学习文化的提议。我们将这视为人力资源战略中一个重要而较长时期的方向，但是应引起注意的是，以免雇员将其解释为向他们提供参加培训计划的权利。学习文化可以反映在战略中确定的要点之中，例如：轮换计划和其他交流。

综合绩效管理

151. 如上所述，WIPO 的绩效管理被视为主要的组织缺陷之一，很明显也是许多管理人员及其他员工非常担忧的原因。绩效管理是应注意优先考虑的方面。

152. 人力资源战略提议一种“新的绩效管理和开发系统”。我们已经审查了正在实施的新计划，并相信它可以为将来的绩效管理提供坚实的基础。

153. 我们也同意一个体系应有符合下列要求的观点：

- ☐ 个人目标和绩效符合 WIPO 战略目标、项目和计划；
- ☐ 鼓励和要求对话以改正或确认绩效；

- ☐ 为员工确定基于能力学习和职业发展的机会；
- ☐ 将个人效绩与结果挂钩。

154. 我们的观点是，涉及现时安排的许多问题是行为上的，而与制度无关。有三点我们希望强调：

- ☐ 第一，管理人员将需要专业训练，从而能够进行目标制定和效绩评估审查。其中一个需要考虑的关键问题是不良效绩，也许与缺勤或潜在的滥用 WIPO 制度有关。管理人员需要对自己处理困境充满信心，提供平衡的反馈，也就是说，既报“忧”，又承认优良表现，并对发展需要和机会做出评论。
- ☐ 第二，效绩不良的结果应该反映在效绩评定上，并可以包括纪律处分。WIPO 的情况不是这样，但很明显的是，在管理人员及其他员工中可以强烈感觉到情况应当有所变化。
- ☐ 第三，管理人员必须知道，如果他们的行为恰当，与体系和其培训一致，他们的行为将得到其管理人员的支持。

工作人员目标与 WIPO 战略目标相统一

155. 战略承认存在下列相关问题：

- ☐ WIPO 管理人员和员工的服务年限导致高等级的偏斜分布；
- ☐ 人们按历史上的做法带职位调换到新的部门；
- ☐ 受雇人的合同，特别是比较众多的短期合同雇员已在 WIPO 工作多年。

156. 我们支持主张的解决方案，包括：

- ☐ 新职位说明，由管理部门用统一的方式撰写，以简化工作评估和叙级；
- ☐ 改进的职位管理，组织单元对员工问题多介入，承担更多责任；
- ☐ 雇用合同与职责和实施条款一致，例如短期合同；
- ☐ 提供解雇机会。

157. 我们承认任何重大规模的解雇计划对 WIPO 来说将是一个挑战性的发展，但是我们将其视为一个组织改进的重要成分。执行现有的短期合同条款本身对 WIPO 是一个重大变化。

158. 一个重要的机会将是为管理人员、技术人员或专业专家建立平行的职业流。人们对当前职位叙级制度和 WIPO 历史上的做法作出了这样的解释：能力有限和对管理人及其他资源兴趣不大的专业人员承担了保证改进定级和报酬的管理职责。这个问题需要解决。

灵活合同安排

159. 战略规定了发展协议和合伙关系以及更灵活的资源安排，例如外包和实习计划。

160. 所有这些发展与人员管理优良做法一致。我们已经看到了一些例子，在这些事例中获得个人职业发展的最佳方式是通过借调到“伙伴”组织，或定期借调到 WIPO 将给 WIPO 提供获得重要技能的途径。

有激励和支持作用的工作环境

161. 我们当然支持营造“一种稳定和有奖作用的环境，有利于学习、创造、创新和投入，让工作人员做出最大的贡献”的整体目标。然而，我们认为当前这种提法的措辞可以解释为通过员工为 WIPO 这一组织的利益所作的最佳贡献来强调员工的利益。

例如：

- 我们针对其他日内瓦地区组织可比较的工作就 WIPO 员工的收入进行了一次扼要的标准评估。我们的全面调查显示 WIPO 至少按市场汇率进行支付，额外的特殊联合国条件意味着员工享受较高的综合报酬。
- 可能滥用现有的“工作生活平衡度”一直是 WIPO 内部一个主要的担忧。这种观念或现实需要靠更进一步发展来处理。
- 现有的指导计划看来对员工的动机和出勤没有特别有利的影响。

未来的人力资源管理部

162. 人力资源战略必须有一个强有力的技术平台支持。战略提议用一个统一和综合的人力资源管理系统（HRMS）代替现有的系统。我们将其视为一个成功的必要条件。新系统应该允许在人力资源方面开发技术支持程序，更多权力应该授予人力资源管理部部长。

163. 新的人力资源管理系统将容许改进员工和管理人员的自我服务，提高服务水平，减少对人力资源部资源帮助处理事项的需要。连接财务及其他系统，应该有一个统一的资料与情报来源，这样能节约时间，促进效率更高和更有效的决策。通过征聘有经验又具备新的、更有战略眼光的人力资源能力的人，将最终减少人力资源管理部的事务活动和正式提议制定员工定额标准的机会。

164. 新的人力资源管理系统可以通过已规划的企业资源计划（ERP）方案启动，与其一道我们将看到：

- 调整人力资源部内部，可以：
 - 制定出一个解决 WIPO 人力资源管理的更具战略性的方法；
 - 提供活动卓越中心，例如征聘和报酬；
 - 鼓励直线管理人员在致力于人力资源管理部的专业人员支持之下发挥其人员管理的恰当作用；
 - 通过事务活动与部分外包可能的结合，促进高效率 and 有效性。
- 核心程序的再设计和简化，特别是借助已增加的授权和对责任的承诺。

效 绩

165. 我们认定许多领域应该可以改进 WIPO 的组织效绩和个人效绩。

战略目标

166. WIPO 的战略目标体现在计划和预算、WIPO 网站和其他资料之中。战略目标得到了高级员工的充分理解和积极拥护，但是其他员工显得对全部目标不太熟悉，例如没有意识到近期变化，即使做过交流。

167. 在目标和许多计划之间也存在清晰的联接，提供了一个使目标与清晰成果和所需服务水平相结合的机会。因此，战略目标提供了 WIPO 战略方向的重要指南，而且将影响工作方式。

168. 将战略目标转化为具体的、可量化的所有计划目标和效绩指标应该是可能的。然而，我们认为整个计划构架的组织成熟度各有不同。

169. 已通过的计划目标应该进一步与组织单元和个人的等级结合起来，作为效绩定向组织的基础。这将有助于使资源与计划和需要一致，也将使管理人员能够集中并提高其员工的效绩。

组织文化

170. 以下我们总结了我们对文化的调查结果，主要是观察 WIPO 人员的行为，但总体基调是否定的。然而，我们必须清晰地说明，我们遇见的个人和组织单元均将注意力集中在 WIPO 的需要之上，并热衷于为获得高等效绩而工作。不管怎么样，我们焦点小组和管理层访谈的主题是一致的，因此我们对新兴的“文化主题”的特征描述如下：

- **应享权利**——我们看到 WIPO 应享权利文化的证据和许多例子。例如：病假率一贯很高；存在个人以在职时间而不是以做出成绩或责任加大为由要求晋升和改叙职位的例子；我们从管理人员和员工那里得知，有人滥用弹性上班制及其他请假规定；期待年效绩审查获得优等已成为人们的准则。支持短期员工近期条件变化的论点包括此类员工应该与正式工作人员和固定职位同事一样享有请病假的权利。请病假不应视为一种“权利”，它是一种真实的，但希望是临时的，被人们所接受的无工作能力的结果。
- **对 WIPO 这样的雇主缺乏自豪感**——焦点小组的参与者常常不满 WIPO 这一组织，尤其是作为一个雇主。提出的问题包括：管理人员不能胜任；察觉到他人滥用 WIPO 系统；担心对“公开说话”不公平的歧视；不公平的人力资源做法，例如，最终任命不被认为是最佳乃至合适的候选人获得工作职位。根据一些焦点小组的这种感觉程度，我们询问为什么人员要留下，最常见的回答是“因为报酬，尤其是福利和条件”。我们总是希望在焦点小组工作期间有一些情感的发泄，但是缺少

自豪感是整个 WIPO 焦点小组的一致话题，也得到了管理人员和监督人评论的支持。

- **计划和谈论而非行动**——我们列出需要考虑的许多弱点已经在 WIPO 内部认定。我们提到了许多计划或方案，要么正在开发，要么在实施之前等待批准。这看来是肯定的，但是一些方案已经考虑数月。我们不得不对其推进力和持久性表示怀疑，明显可行的解决方案等待批准和采纳需要如此之久。很明显，WIPO 内部咨询是极为重要的，但是咨询程序的确看来将引起严重的滞后。拟议的 WIPO 人力资源战略旨在促进一种文化，在这种文化中，采取精心设计的行动，而如果个人对此行动不满，事后进行道歉是可接受的。在我们看来，当前 WIPO 的文化离这种状态甚远。
- **新兴的现实**——组织文化最肯定的方面之一，至少对我们会见的人员来说，是承认需要变化。例如，焦点小组的一个普遍观点是，效绩不良的员工，尤其是那些滥用部门制度者，应当考虑给予纪律处分。同时也承认有必要在效绩管理评级中作出客观和公正的区分。

171. 在 WIPO 内部鼓励效绩文化是至关重要的。我们支持 WIPO 人力资源管理部这一观点。除非有重大和肯定的变化，否则我们会看到：

- 重要人员可能离开，而吸引具有同等能力的替代者将越来越难；
- 工作人员将继续坚持要求晋升和改叙，占据管理层的时间，而且可能增加雇佣成本；
- 缺勤水平（无论何种原因）将继续上升。

172. WIPO 将发现，提供具有成本效益和时效的服务越来越难，而且无法对需求和（或）优先事项方面的变化作出迅速响应。

管理方式

173. 我们认定为不足和缺陷的许多方面本应该已由 WIPO 管理人员处理。这些方面包括：

- 病假率高；
- 滥用弹性上班制和相关系统；
- 公平和诚实审查员工效绩；
- 交流 WIPO 战略和目标。

174. 管理人员没有总是在这些方面发表意见仿佛有许多理由。这些理由包括：

- WIPO 雇用的迅速增长导致提升了一批在其职位上只具备有限经验或毫无经验的管理人员，以及带来了有限而可能有效的榜样。
- 多年来一直没有管理技能上的学习和投入。
- 管理人员觉察到任何对个人采取强硬手段的企图，例如确定考绩低于最高级，将不可避免地导致申诉并给管理人员增加额外工作。

- 管理人员的一种相关看法是，如果他们采取的行动具有挑战性，他们不会总是得到其管理人员的支持。
- 在管理职位上的人员不希望管理他人，他们之所以承担那些职位是因为那是得到提拔或加薪的唯一方式。

175. 这些问题对承担责任和举措带来了极大的挑战。中层管理人员仿佛不愿对管理他们监督的人员的效绩负完全责任，因为他们认为他们没有得到高级管理人员的信任和支持。相反，高级管理人员不承认其下属同事的能力，可能不让他们作规划和做决策，这样增加了中层管理人员对缺乏支持的忧虑。应当打破这种剥夺权利的循环。

职位说明

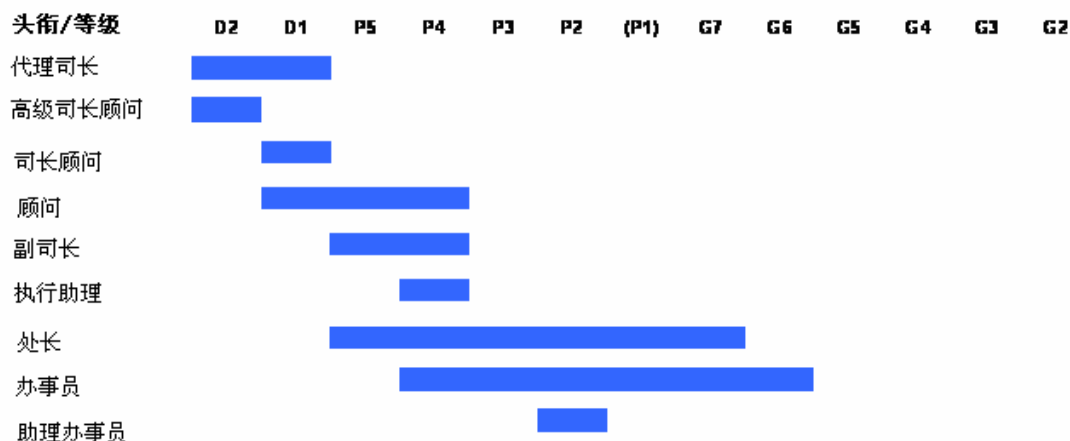
176. WIPO 专业人员职位说明符合国际公务员制度委员会 (ICSC) 制定的联合国标准叙级方案。一般事务员工级别的职位说明基于日内瓦共同一般事务职位叙级标准。

调查结果

177. 我们了解到 WIPO 所有职位均有**职位说明**。总计有 780 个不同的职位说明，包括 891 名在编人员，两者之间差额的原因主要是由于一份职位说明对应多个员额。从我们的经验来看，很大一部分职位说明通常来自许多员工自己撰写的职位说明，而非由管理及/或人力资源专家履行这一程序。在很大程度上是重复及/或修订本，并非所有职位说明均有英语和法语文本。我们也发现主要责任相同描述的职位说明有不同等级或不同种类。因此，具有同样职位说明的雇员获得不同的薪水。这一事实证明在 WIPO 员工中间存在相当大的不安根源，导致了工作热情持续下降。

178. 一般说来，在一项职位说明的相同头衔内等级大不一样。例如“科长”的描述范围从 G5 职位到 D1，如下表所示。将相同头衔用于整个组织中相同职位说明和相同等级是非常重要的。这样清晰的名目和叙级也可以大大改进专业发展计划，因此也能增强 WIPO 资源的动力。

每一项具体职责包括了广泛的等级：



179. 此外，由于相同职位说明，不同等级的人员在做相同的工作。这一事实对人力资源成本有相当大的影响。我们注意到这种现象在我们称之为“审查”的同类工作中是特别明显的。

180. 很多职位的评定正在审查之中。这需要修订职位说明，因为现有职位说明常常对各项职责和责任不能提供一个明确的界定。

成功经验

181. 我们用一系列其他组织相关成功经验的证据来证明我们的调查结果和建议，例如吸收了：

- 我们 PwC 公司 Saratoga 10,500 多个组织的人员管理做法数据库的实例；
- 其他联合国组织和机构的经验。

182. 其他联合国机构的最新经验可能特别适合，因为许多已致力于主要的组织改进计划来解决效绩和人员问题。这些计划强调了促使和支持变化发生的管理作用，也强调了当前某些解雇/离职因素可能对解除利益较小又较集中的组织中效绩不良个人的负担至关重要。在我们与 WIPO 高级管理层的讨论之中，他们也要求我们研究引进 WIPO 效绩相关的奖励形式。效绩相关奖励在许多联合国机构中正在审查之中，并已在试用。

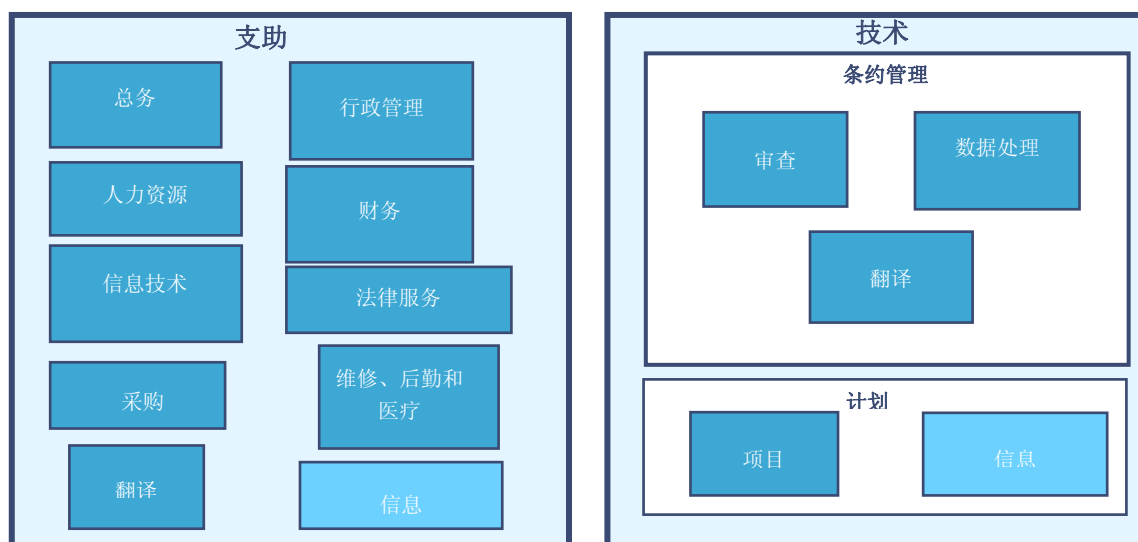
183. 我们认为奖励是效绩的一种主要推动力，并将使效绩相关奖励成为 WIPO 的一项长期举措，但是必须以此来消除这样的忧虑：不到 WIPO 建立了一种客观的效绩管理文化，引介任何此类方案都不可能节约成本和产生效果。风险是个人期望和每一个人的成本将会增加。可能的是，大多数或所有员工将继续定为较高等级，并得到额外奖励，甚至效绩不良员工不可能定为不良等级，在奖励方面受到损失。

同类工作

184. 同类工作的结构化系统。同类工作可以简化为 13 个类别，可以描述以下技术职能和支助职能。

- 支助职能：
 - 人力资源
 - 财务
 - 信息技术
 - 行政管理
 - 维护、后勤和医疗服务
 - 采购
 - 信息
 - 法律服务
 - 总务

- 技术职能：
 - 审查
 - 数据处理
 - 程序
 - 翻译



185. 每项职位说明应该与某一同类工作相配。

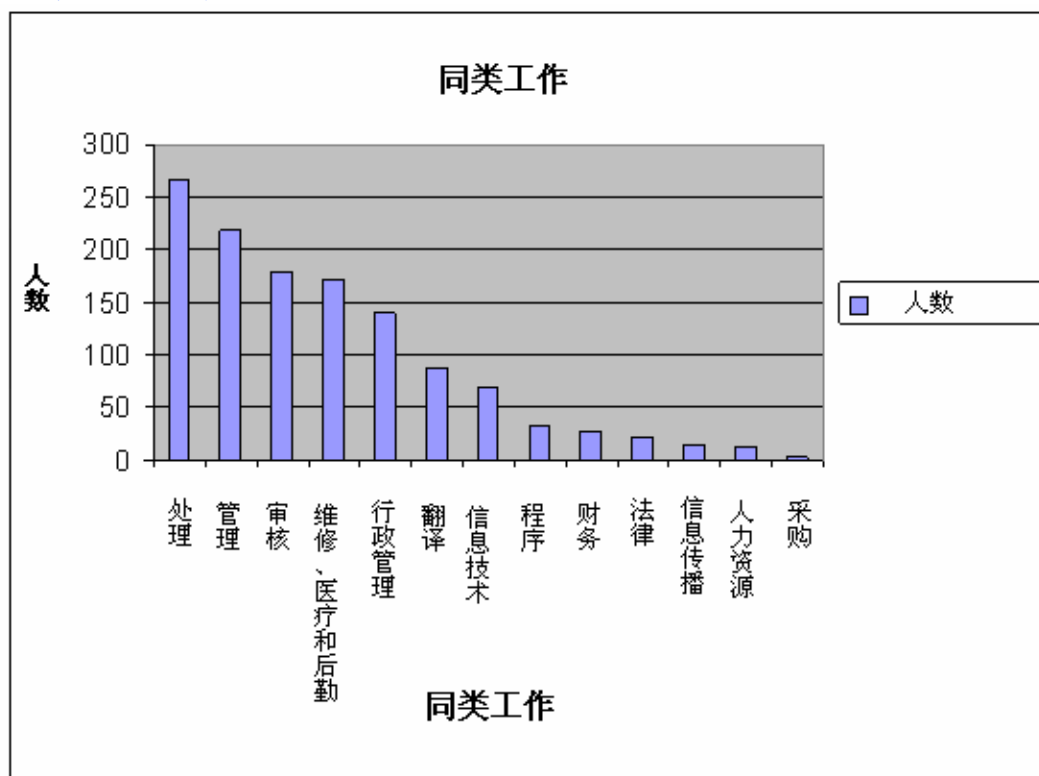
技术职能	同类工作	职 位
	审查	操作支持员
		助理操作支持员
		协调员
		助理协调员
		审查员
		审查人 I
		审查人 II
		审查书记员
	数据处理	申请员
		高级编辑
		编辑
		助理编辑
		编辑助理
		处理书记员
		高级数据输入书记员
		数据输入书记员
		扫描员
		登记员
		文件准备和邮件书记员
		文件助理
		文件书记员
		处理助理

技术职能	同类工作	职 位
		高级专利分类员
		专利分类员
		高级评估员
		高级书记员
		初级书记员
	程序	程序协调员
		高级程序员
		程序员
		助理程序员
		高级程序助理
		程序助理
支助职能	同类工作	职 位
	人力资源	高级人力资源员
		人力资源员
		助理人力资源员
		高级人力资源助理
		人力资源助理
	财务	财务主任
		高级财务人员
		财务人员
		助理财务人员
		会计助理
		会计员
		预算员
		助理预算员
	信息技术	网络员
		IT 出版员
		高级程序分析员
		程序分析员
		高级 IT 员
		IT 员
		IT 技术员
		数据库管理员
		数据库应用员
		IT 联络员
		知识管理员
	行政管理	高级行政管理员
		行政管理员
		助理行政管理员
		行政管理助理
		行政管理书记员
		高级秘书
		秘书 II

技术职能	同类工作	职 位
		秘书 I
	维护、后勤和医疗服务	
		招待员/电话员/服务台/仓库管理员
		小册子核对员
		小册子助理核对员
		技术员
		高级驾驶员
		驾驶员
	翻译	译审
		高级翻译
		助理翻译
		翻译助理
	采购	高级采购员
		采购员
		助理采购员
	信息	信息安全员
		信息员
		信息助理（协调员）
	法律	法律顾问
		律师
		高级法律官员
		法律官员
		法律案件管理员
		监察员
	管理	总干事
		副总干事
		助理总干事
		代理司长
		高级司长顾问
		司长顾问
		科长
		顾问
		办事员
		助理办事员
		执行助理

186. 我们发现，同时分类为技术功能的同类工作“数据处理”和“审查”合计雇用 450 人。他们履行 WIPO 核心处理功能，主要在 PCT 和马德里体系。为了恰当发挥功能，它们由多种支持功能支持，例如“管理”和“信息技术”。组织本身得到管理，由命名为“管理”的同类工作领导，这类工作雇用的人数非常之多。

图表：一个工作族内的人员数字。



5. 需求方分析

187. 本节描述我们对 WIPO 人力资源需求的分析，包括当前需求和今后预期需求的变化。我们研究了通过采用新的工作方式管理需求的机会，以对不同需求和效益方案实质的分析来结束本节。

导 言

188. WIPO 许多计划中工作量的主要成分比较容易监视和记录。其中一个例子体现在最大的计划 16 中，它包括了 PCT 管理的专利申请。在这些领域中，通常的做法是保持工作量和效绩的详细记录。

189. 对其他计划来说，工作量更难以预测，要依靠外部的并且常常是无计划的要求，例如来自成员国的要求。当前对发展议程的注意提供了面临评估人数的需求和计划满足那些新要求挑战的良好例子。成员国考虑了许多可能的方案，并将被要求确认优先项目和更多详细的计划。

190. 在那些优先项目确认和行动计划制定和细化之前，WIPO 要就新的要求提供一个完整和强有力的评估是不可能的。批准和规划过程预计至少需要数月。因此，为新发展议程职位而征聘的新员工加入 WIPO 并就职，可能要到 2008 年底，甚至 2009 年。

我们的分析

191. 为了对当前和今后 WIPO 员工要求提出合理而又有说服力的观点，我们的审查利用了许多工具和技术手段。总起来说它们是：

- **案头分析：**我们比较和审查了历史上已有的工作量、效绩、计划和趋势资料。
- **结构化管理层访谈：**这些访谈目的是寻求以下方面的管理观点：数据源和可靠性；现在和将来的工作量；员工能力和一般素质；提高效益的机会。
- **流程审查和分析：**我们对 11 项工作流程进行了更详细的流程测评和审查，来帮助对提高效益的潜力进行定性和定量。这些由 WIPO 选定，因为它们常被采用及/或对 WIPO 效绩至关重要。附件四为有关工作流程的说明和图示。
- **效绩标准和标准评估：**只要可能，我们针对其他组织的效绩对 WIPO 的效绩标准进行了比较。这特别与共同服务有关，例如财务、人力资源管理 and 信息技术。我们认定，针对其他专利局和组织，将 WIPO 作为一个组织来评估是不正确的，因为其职责是不同的。然而，我们吸收了那些组织提高效绩的经验。

192. 在提出我们对 WIPO 需要进行分析的过程中，我们必须强调两个要点：

- 第一，我们的审查不是一次单一的行政管理或员工审计。我们没有被要求或者期望对每一个管理人员或者其他员工成员进行面谈或者观察他们的工作。
- 第二，正如我们在关于本项研究的建议（已发放成员国）和我们的介绍中所说的那样，我们的工作基于可利用的信息，不能保证每个岗位都做到精确。然而，我们对我们的研究和建议以及可能对 WIPO 带来的积极影响充满信心。

日益增长的需求

193. 确凿的证据表明对 WIPO 更大计划服务的需求在持续增长，尤其在以下方面：

- PCT 体系的行政管理（计划 16）——每年增长 6%；
- 马德里、海牙和里斯本各注册体系（计划 18）——历史上的增长为每年 3%到 7%之间；
- 会议、语文、印刷和存档（计划 28）——增长率在 15%和 30%之间。

194. 在一些情况下，这些增长资源需要固定职工提供，但是我们建议考虑外包资源，尤其是翻译、印刷和档案管理。

提高效率

195. 我们看到了提高效绩、消除低效，以及总体上减少员工数字或为新要求释放资源的极好机会。采用和实现这些机会需要：

- ☐ 工作的简化和自动化——扩大授权，减少对纸件系统的依赖；
- ☐ 辅助信息技术的利用（包括推荐的企业资源规划系统）；
- ☐ 管理人员的效率比其下属的效绩更高；
- ☐ 替换效绩不良的员工；
- ☐ 根据业务情况对某些功能实行全部或部分外包。

196. 针对当前工作量和人数，我们分析并探讨了节约人数净数的潜在性，预计为 200 个职位。以下是我们希望 WIPO 能够获得这种节约的一个粗略指南：

- ☐ 重新策划工作程序和调整组织结构，与推广拟议的企业资源规划相结合——48 到 55 个职位；
- ☐ 利用其他技术机会提高效率，例如在 PCT、人力资源部中，以及翻译服务方面——40 到 55 个职位；
- ☐ 改进的效绩管理，尤其是对高频率病假和其他缺勤以及效绩不良进行处理；已有成功经验可以保证效绩增加 10%到 15%，这一数字似乎得到了我们与管理人员讨论的支持，只要他们能够辞退一贯无效绩的员工，用称职和真诚的员工取而代之——考虑到以下计划规模的限制性效果：
 - o 提高效率应约为 80 个职位；
 - o 改进病假可等于 20 个职位。

197. 就人数效率而论，我们需要进一步说明。许多潜在性的效率依靠 WIPO 整体的改进，而非具体计划或组织单元中的改进。例如，在一项计划或者部门减少少于 20 个人员病假和其他假不可能等于那个计划/部门专职工作等时职位的节约。

198. 继我们介绍人力资源规划之后，我们提供了以下对在何处可能获得人数效率的更具体的指导。附件二提供了我们更详细的分析和建议的指示性实例，由于工作量无变化，它们将与每项计划有关。这些分析显示我们根据现有工作量，按计划以及下一个五年期效率的潜在性对需要的人数所进行的评估。

199. 作为潜在性节约的一个指标，我们在以下一览表中概括了对三项计划的长期影响：（见附件二）

计划	解决病假问题	其他 ERP 增效	与 ERP 有关的改进措施	5 年之后的总数
16-PCT 管理	9	7		16
30-差旅和采购		2.8	3	5.8
18-马德里、海牙和里斯本注册	1.5	38.2		39.7

200. 我们理解 WIPO 日益对外包有兴趣，我们也支持这一点，并且将这一点纳入我们对潜在 WIPO 人数效率的估计之中。外包潜力的最终决策将着眼于战略，同样也着眼于服务及/或财务的理由，但是 WIPO 外包范围的例子将包括：

- ☐ 全部或大部分服务外包，如：
 - ☐ 印刷和出版物、文件管理、存档、送信员和司机——承包给一家提供内部服务的专业公司，可能节约 60 个职位；
 - ☐ 房舍管理——承包给一家专业公司，保留一个专家核心来支持日内瓦和国际建筑物和协调安全以及相关服务，但是要排除额外职位的需要，因为新大楼工程正在实施；
 - ☐ 信息技术：
 - ☐ 保留核心功能，以：发展信息技术战略；继续支持专业服务；实施业务分析和管理项目；
 - ☐ 对具体发展和加强方案利用第三方和承包商；
 - ☐ 可能节约 20 个职位。
 - ☐ 世界学院——承包给商业学校或者会议组织商（或两者联合），确定一个 WIPO 领导，可能节约职位达 16 个；
- ☐ 部分外包，例如翻译或专业采购方面工作量过大或工作高峰时期。

场景分析

201. 作为我们建议的灵敏度分析的一部分，我们就多种大的场景为 WIPO 拟定了人员数字。我们编拟了三个主要的需求场景：增长、现状和下降。每一个需求场景均有两个分场景：

- ☐ 一个分场景是“无效率变化”；
- ☐ 一个分场景是已实施增效建议。

202. 根据我们逐渐进行的人数分析活动，我们确定了计划影响三个层次的范围：

- ☐ 直接增长，在此可以跟踪变化的工作量，并将这一点与人数相结合；
- ☐ 次要影响：在此直接增长计划已增加的需求至少存在有限的影响；
- ☐ 没有或没有重大影响计划。

203. 在我们的情况分析中，我们没有收入为发展议程考虑的重大增长。

有直接增长影响的计划

204. 在这一种类中我们确定了五项计划：

- ☐ 计划 16，PCT 体系的行政管理（6%）
- ☐ 计划 18，马德里、海牙和里斯本各注册体系（15%）
- ☐ 计划 19，专利信息、分类和知识产权标准（15%）
- ☐ 计划 21，仲裁与调解服务（10%）
- ☐ 计划 28，大会、语文、印刷和存档（20%）

205. 在每种情况中，我们为增长水平和平衡下降作了规划。这通常可以由历史上的增长模式验证。

次要影响

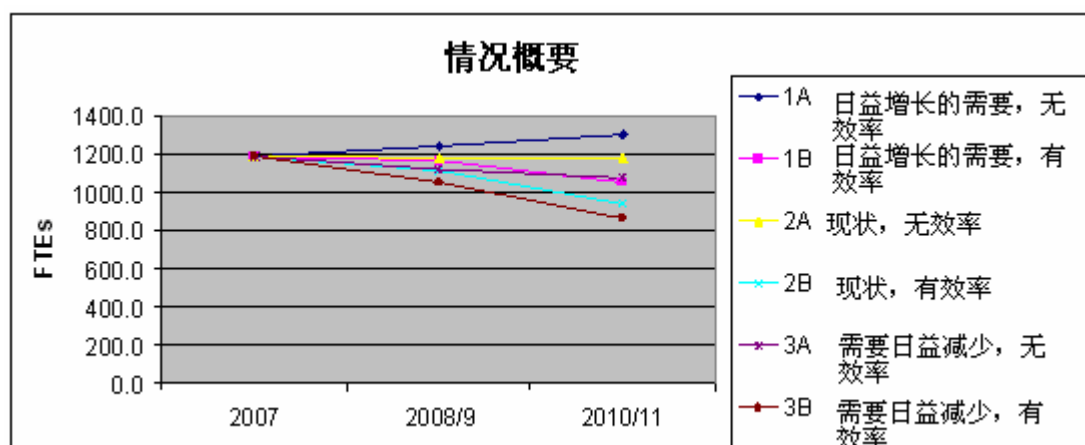
206. 这一标题下的计划有：

- ☐ 计划 22，指导与执行管理
- ☐ 计划 23，预算控制和资源调动
- ☐ 计划 24，内部监督
- ☐ 计划 25，人力资源管理
- ☐ 计划 26，财务
- ☐ 计划 27，信息技术
- ☐ 计划 29，房舍建筑管理
- ☐ 计划 30，采购和差旅

207. 这些计划中人数中的驾驶员被视为直接影响中的增长水平，例如如果人数在主要雇用计划中增长的话，人力资源管理和差旅的工作量将增加。

概 览

208. 下图显示各项选择中灵感度的总体概要，并基于 1,186.2 个专职工作等时（FTE）管理人员和其他员工这一数字。WIPO 员工的实际数字继续在变，这一专职工作等时数字用于 WIPO 计划和预算组。我们之所以采用这一数字是因为它与 WIPO 发展中的计划和预算有着更密切的联系。



209. 推断如下：

- ☐ 2007 年和 2008/9 年之间对可控制的人数增长或下降相对来说影响较小，范围包括
 - o 如果没有采取效率节约为 1,122 到 1,240 人；
 - o 采取效率节约为 1,050 到 1,168 人；但是

- 直至 2010/11 年差别将变得更大，范围包括：
 - 如果没有采取效率节约为 1,072 到 1,303 人；
 - 采取效率节约为 864 到 1,053 人。

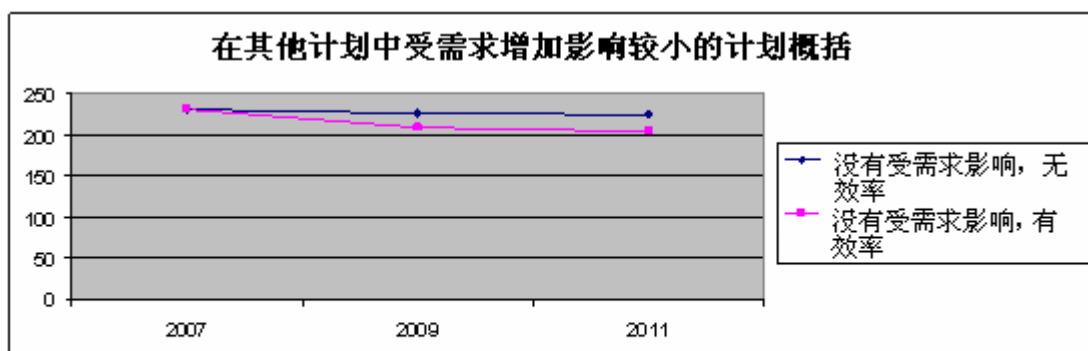
210. 总的任务和期望是 3 到 4 年之后将从效率改进中获得重大效益，无论需求情况如何。

灵敏度

211. 当前有 17 项计划雇用管理人员和其他员工共 231 人，其中预计需求的变化对人数影响很小或根本没有影响。例如，这些项目包括：

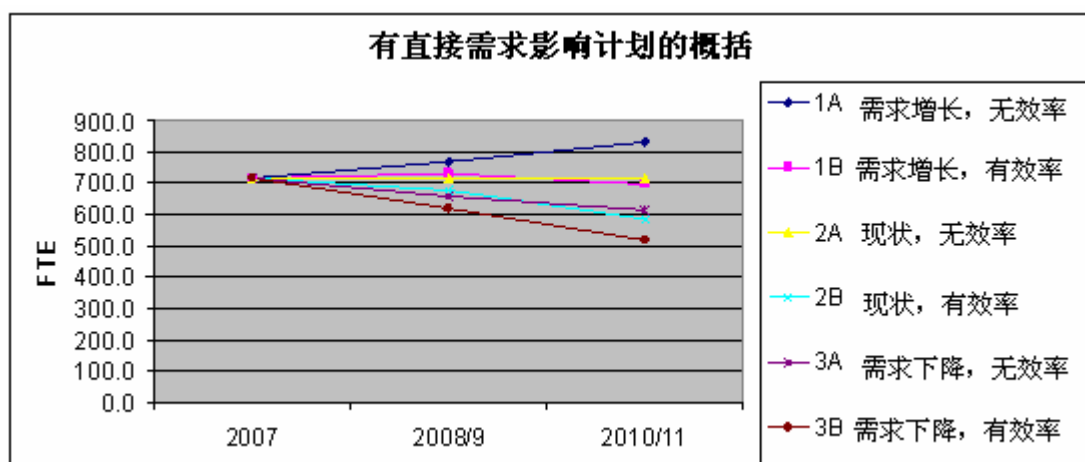
- 计划 31：新建筑（1 个专职工作等时）；
- 计划 4：数字环境中版权的使用（3 个专职工作等时）；
- 计划 6：非洲、阿拉伯、亚洲和太平洋（总计 64 个专职工作等时）

212. 在这些计划增长或下降对人数的影响概括在下图之中。

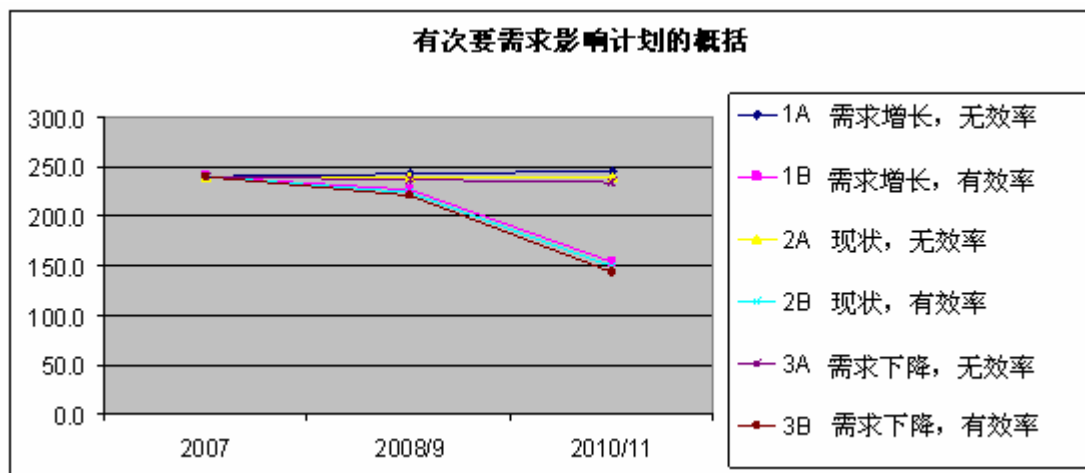


213. 对有直接增长影响的计划的影响更大：

- 在近期增长中；
- 在更长时期中采取效率节约和需求下降：如下图所示。



214. 有次要影响计划所产生变化的情况结果提供了一个运用效率节约引进组织改进拟定计划的潜在影响的最清晰例证。尤其是它们表明了工作流程改进的潜在影响和加强对技术的利用。



变革速度的制约因素

215. 实现人事变革的潜在速度有一个重要制约因素。目前所有员工根据效绩评估程序得到实际等级，这种状况将持续多年。让 WIPO 证明任何个人效绩不良是一件困难的事情。

216. 即使 WIPO 引进了客观的效绩管理办法，评为低等级的个人一定会得到改进其效绩的机会。在特殊情况下，一年的经验足以显示没有改进并且不可能改进的不良效绩，但是更多的情况是解雇任何效绩不良者要经过两个周期的（年度的）审查。即使那样，可能出现耗时的申诉。

217. 我们对员工效率的假定包括一项对 WIPO 过早退休、解雇和离职计划的承诺，以使 WIPO 能够解除效绩不良的长期员工，以合适人员取而代之。

6. 未来资源配置需求——变革方案

导 言

218. WIPO 完全可以继续运行，只对目前的组织安排、流程和制度以及工作方式进行“照常营业”似的修改。任何重大的变革不但带来机遇，还带来挑战和风险。因此，“照常营业”的选择一般值得加以考虑，也值得与其他任何方案进行比较。

219. 我们访谈计划和焦点小组的反馈表明 WIPO 管理人员和员工乐意接受重大变化，许多人将 WIPO 决定进行这一审查视作一个明确、良好的信号，显示重大变革已列入 WIPO 的日程。因此，我们对 WIPO 人数需求的假定基于 WIPO 对组织改进计划的承诺，正如后文人力资源规划这一节所描述的那样。

组织改进——概览

220. 我们的审查确认了引起 WIPO 注意的许多优先考虑的领域。我们也看到 WIPO 有了可以用来处理上述多数优先项目的计划和建议。在某些情况下，那些建议数月以前就已提出，但是没有制定开始履行的明确日期。我们听说许多可能的方案已被推迟，有待本次审查的建议来定。对与人力资源管理有密切关系的方案而言，例如：人力资源战略，这可能是一个合理的观点，但是更广泛的证据表明 WIPO 不是一个行动迅速的组织。

221. WIPO 是一个复杂的组织，但并不是一个大的组织。由于有 50%以上的工作人员为两项计划工作，因此 WIPO 应当有能力连贯地发挥雇主作用，对外部和内部需求发生的变化作出迅速响应。因种种原因引起了对这一观点的质疑，包括：

- 总干事曾尝试改变 WIPO 原先的集中化组织安排，鼓励实行各部门问责制，但 WIPO 各级管理者并未始终做到抓住机会、接受新的责任。
- 许多流程，特别是内部流程，既长且慢，而且具有劳动密集的特点。它们常常基于纸件，需要多级授权，且无集成技术支持。
- 没有有步骤地着力于管理者发展和评估，使其在事务和人员管理中发挥全面、称职的作用。
- 计划的数目及商业和发展活动之间已意识到的（但不是特别明显的）压力也许助长了人们去考虑工作、组织单元和计划，而非考虑 WIPO。
- 绩效管理没有用来评定 WIPO 的个人效绩。趋势是所有个人均评为称职——即使看法是一些不称职——甚至短期合同效绩不良者还是可以得到新的合同。管理人员和员工希望看到这一做法有所变化，但是这是办不到的，除非所有管理人员采用新的、更客观的绩效管理手段。
- 许多人认为 WIPO 是一个舒适的、相对安定的工作场所。WIPO 的员工人事调整是有限的（目前 2.6%）。

222. 根据我们在重大变革方面的经验，加上联合国和多个专利局最近多项计划方面的证据，可以确认，WIPO 组织改进计划要想取得成功：

- 应当作为一项综合计划加以规划和管理；
- 实现和落实所有目标需要 3 至 5 年；
- 有赖于 WIPO 领导层的全力支持和不断坚持；
- 需要成员国的支持，包括各项重要变革倡议所需的财政支持；以及
- 必须承认将有一定程度的调动和有计划的裁员，以确保 WIPO 所有人力资源具有所需的胜任能力、资格和敬业水平。

成功的条件

223. 成功履行 WIPO 组织改进计划将需要 WIPO 领导层集体和个人的全力支持和承诺。主管层在计划和领导拟议的变化、交流变化情况和通过变化支持其管理人员和员工等方面将起到关键作用。

224. 我们知道任何建议将由今年 9 月成员国来考虑，同时在采取必要行动设立新的计划组织之后，任何计划的正式启动可能从 2008 年早些时候开始。

225. 成功需要在管理能力、才能和承担义务方面获得重大改进。我们希望在 WIPO 制定一个管理发展三年计划，但是建议该计划应集中在给人数带来最大影响的绩效管理 and 出勤问题上。管理发展计划可能于 2008 年启动，但是要取得关键性成绩，例如就增加的部门或计划绩效而言，在 2010/2011 两年期之前是不大可能的。

226. WIPO 许多内部工作程序即使没有新的信息技术也可以进行调整而变得更快捷和减少劳动密集率，但是大量节约将依靠恰当的信息技术。我们建议 WIPO 计划组应当决定哪些是优先考虑的工作程序，并对此进行分析以获得一些“速赢”。

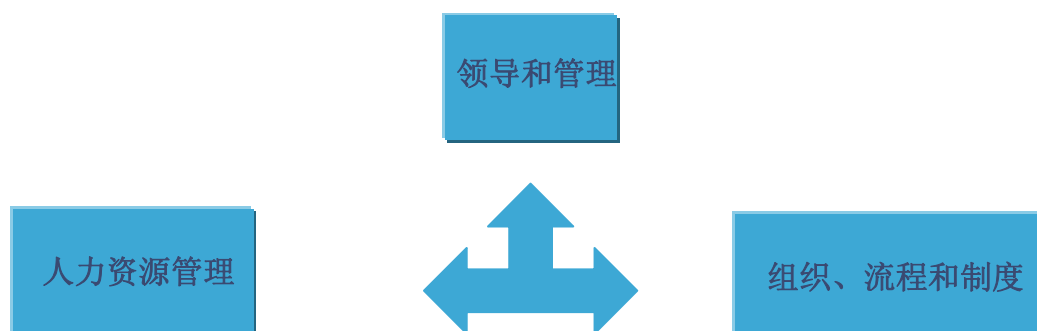
227. 成员国将考虑 WIPO 对企业资源规划的建议，作为 2008/2009 年计划和预算的一部分。如果那些建议得到批准，WIPO 能够行动迅速与有关方面接洽，我们将期待从 2010 年开始可以获得新的信息技术支持。这将意味着与新信息技术相关的人数效率可以归入 2010/2011 两年期计划和预算。

228. 关键要求之一是着力执行一项提前退休、裁员和离职计划。传统上，对于在现岗位上不能有效履行职务的个人，WIPO 寻求的是调动而非惩戒和（或）免职。这种策略相当成功地避免了出现重大员工不稳定现象，但是，有明显和越来越强的信号显示：各计划和各组织单元不愿接受调入的管理人员和工作人员，除非他们为履行其新任务带来了相关能力和承诺。

229. 甚至绩效不良的管理人员和员工可能在其最近绩效审查中评为称职的情况下，如果需要花费时间培训管理人员在绩效评定中承担客观的职位，如果个人应该获得机会改进其绩效，那么，在 2010/2011 两年期之前个人将受到惩戒性解雇是不可能的。2008/2009 年可能会有一些情况，例如以疾病为由的提前退休，但这种情况应该数量不多。

组织改进计划

230. 我们建议 WIPO 制定一项综合的组织改进计划，由三个主要部分组成，如下图所示：



231. 主要部分在下面段落进行评论。

领导和管理

232. 必须加强领导和管理能力，是我们审查期间普遍提出的一个问题。这将涉及到注意以下几个方面：

- ☐ WIPO 组织结构中各级管理者的作用；
- ☐ 权力与责任和问责相结合；
- ☐ 授权的范围和性质；
- ☐ 各级所需的决策和问责。

与其他组成部分的关联

233. 在以下方面领导和管理者起关键作用：

- ☐ 人员管理，支持新的人力资源战略和新政策及工作方式计划的采用和初次尝试；
- ☐ 组织改进和程序改进，为保证有效效绩和承担恰当责任行使其职权。

234. 他们也将在变革计划中被视为重要的榜样。人们认为管理人员所采用计划的程度对其同级及其团队对拟议计划的承诺具有重大的影响。

235. 领导者和管理人员也将需要人力资源管理部的支持，例如：处理效绩问题，并期待采用高效和有效的工作程序、恰当的管理信息系统及其他技术开展工作。

能力

236. 领导和管理能力是知识、技能和行为的综合体，它可以通过有促进作用的管理评估和发展中心以及学习计划来评估和加强。人力资源管理部在 WIPO 内部就拟议的管理能力框架进行了广泛的咨询。这些能力将特别有助于为重要的领导和管理发展计划提供信息。

237. 预期成果将包括：

- ☐ 改进的个人和组织单元效绩。
- ☐ 对 WIPO 政策和工作程序的一致解释和应用。
- ☐ 对责任的承诺。
- ☐ 对履行人力资源战略的重大贡献。

需要采取的行动

238. 人们广泛支持加强 WIPO 的管理文化和工作方式。借助训练有素的顾问来利用管理评估中心观念，有四大要素：

- ☐ 证实 WIPO 领导者和管理人员的作用，确定在职位说明和个人目标方面应负的责任（包括委任），确认拟议的管理能力；
- ☐ 评估现有领导和管理集体当前能力水平和发展要求；
- ☐ 现在和将来管理人员有计划的发展；最重要的是
- ☐ 领导者和管理人员接受其工作和职责，以及他们将对达到符合一致的工作方式的既定目标负责。

人力资源管理

239. WIPO 人力资源管理部既是一个潜在的变化促成者，同时也需要进行重大的变革。在人力资源战略和管理能力上已完成的工作表明，对 WIPO 现在和将来的人力资源要求已有清晰的思考。但 WIPO 的人力资源活动事务性强，流程具有劳动密集的特点，信息技术过时。

与其他组成部分的关联

240. 拟议计划的人力资源管理部的组成部分将：

- ☐ 雇用和发展领导者和管理人员；
- ☐ 为个人提供清晰职位说明和个人目标平台；
- ☐ 促进有效和客观的绩效管理；
- ☐ 促进恰当资源配置：提拔和征聘具备所需能力和承诺的人员；解除不能为 WIPO 做出所需贡献的人员。

人力资源管理部

241. 人力资源管理部将成为领导者和管理人员的战略伙伴，实施政策，监视其执行过程，就人力资源事项提供正确而及时的建议。这对人力资源管理部内部的能力需要一个重大的改变。在恰当的人力资源管理系统的程序上也需要较大的重新设计和自动化。

242. 因此，人力资源管理部既是一个变化中的伙伴，也是一组织单元，它将成为能够在改进计划中和未来持续人力资源战略、政策和工作程序中能够充分发挥作用的重大变化主体。

需要采取的行动

243. 区分人力资源管理标题之下各项行动的优先次序是很重要的。采取早日行动的关键领域将是：

- ☐ 人力资源战略交流，采用一致行动计划执行关键方案；
- ☐ 修订人力资源政策和工作程序，以取消在批准人力资源相关行动中不必要的或多余的步骤；
- ☐ 实现修订的人力资源管理部的组织安排和能力；
- ☐ （再次）确认 WIPO 绩效管理安排。开发各种工具，制定各项准则，提供各种资料，以解释新的、客观的工作方式；为促进对更深入理解和利用新安排进行交流。确定、培训和发展一批能够在新安排中为培训研讨会作演讲的内部教员；
- ☐ 提供 WIPO 内部所有职位的共同标准职位说明；
- ☐ 审查 WIPO 管理人员及其他员工当前的能力水平，根据需求和资源的最佳利用分派职位。保证建议得到适当考虑和充分支持。实现员工审查的成果；
- ☐ 改叙和定级审查：通过提高的技术和专业能力水平的新工作分支来考虑支持晋升的引导问题；
- ☐ 新雇用合同的开发；
- ☐ 一项用推荐的缺勤及出勤审查意见来支持管理人员的计划；
- ☐ 就调换、解雇和离职问题设计和制定一项政策和支持程序；
- ☐ 规划未来技能需求和未来人员配备需要项目，考虑可能由征聘、培训及/或调换造成的员工人事调整和缺陷。

组织、流程和制度

244. WIPO 的各种组织安排具有多种支持程序和制度，系长时间逐渐形成，而且往往是为了响应 WIPO 所服务的许多社区的需求。

245. 我们调查了当前组织安排的几个具体方面，尤其是：

- ☐ 直接向总干事报告的高级管理者和组织单元的数目；
- ☐ 尽管各计划的规模和感受到的影响变动很大，但仍保持很大的计划结构；
- ☐ 明显重复的领域或共同服务领域，比如翻译。

246. 流程和制度方面更大的要求，是 WIPO 应当规划和分析所有关键组织流程，使之：

- ☐ 得到精简，具有实效，易于使用；

- ☐ 具有明确界定的授权决策点，仅保留那些保护 WIPO 所不可或缺的控制；并且
- ☐ 按计划成为 WIPO 企业资源规划系统的组成部分。

与其他组成部分的关联

247. 组织和工作程序为拟议的组织改进计划提供了核心。例如：

- ☐ 任务和职责的界定需要组织安排的透明度和在特殊政策和工作程序方面所做的决定。
- ☐ 工作流程再设计应该提高工作效力，以：减少员工事务性工作量；加快决策和加大回应力；提高服务水平。
- ☐ 拟议的企业资源规划系统将统一管理信息的捕获和使用。这将消除不一致性和改进决策。
- ☐ 企业资源规划系统也将启动工作程序的自动化，减少工作量并为促进非核心活动考虑外包事项。

需要采取的行动

248. 关键行动将是：

- ☐ 为 WIPO 组织改进建立一个计划构架：
 - o 总干事为主持人；
 - o 一名副总干事为计划主管；
 - o 指导委员会；
 - o 计划管理办公室；
 - o 交流战略和计划；
 - o 管理人员及其他相关员工的程序审查和变化管理培训及支持。
- ☐ 为 WIPO 审查和设计一个改进的组织构架：
 - o 考虑减少向总干事直接报告的构架；
 - o 将内部业务服务（财务、财务主任、人力资源、采购）合并到一个公共管理部门或操作部门；
 - o 保证总干事出席的司长常规“委员会”会议。
- ☐ 审查和确认计划构架，单一或集体考虑平衡领导/管理在计划的规模 and 影响方面投入的选择。

- ☐ 决定可能的活动、工作量和人数要求，为发展议程服务。
- ☐ 确认以下审查和重新设计优先考虑程序：
 - o 商定设计原则和范围；
 - o 审查技术机会和技术投资贸易问题；
 - o 确认重要批准等级；
 - o 考虑非核心工作程序或进行中措施的外包可能性。
- ☐ 为 2007 年到 2011 年 WIPO 技术需要和机构内的、已约定的和外包的信息技术资源的需求进行规划。

249. 一份附有指示性时间安排和报告参考内容的行动计划摘要载于内容提要第 52 段之后。

风险管理

250. 我们相信，只有完全承诺拟议的组织改进综合计划，WIPO 才可能发生重大变化，例如使 WIPO 能够保证人力资源效率。

各种方案的影响

251. 人们似乎越来越认识到，不能再一切照常，除非马上采取行动应对一些目前的挑战，否则将面临情况恶化的风险。进行一项组织改进计划与重大增长或降低需求的情况无关。

如果没有一项计划：

- ☐ 在重大增长情况之下：
 - o 征聘可能助长产生外部候选人和大量短期合同现有员工。
 - o 现有效绩不良员工将留在 WIPO 的雇用中，对现有和新的同事形成不良榜样，并造成资源破坏。
 - o 管理人员将继续避免诚实的绩效管理，将不会充分利用任何额外资源。
 - o 内部工作程序将继续迟缓，消耗时间，劳动力强度大。
 - o 存在以下真正的风险：
 - 不增加相应税收而成本增加；
 - 大多数称职的 WIPO 员工离职或寻求另一职业；
 - WIPO 不能从市场上吸引所需水平的管理人员及其他员工。
- ☐ 在降低需求的情况之下：
 - o 大多数称职的 WIPO 管理人员员工可能寻求另一职业。

- o 如果有可能提出解雇，不可能用文件证明效绩优良和效绩不良者的区别。
- o 不提供短期员工新合同的决定可能降低效绩等级。目前人们认为许多短期合同员工的工作符合或超过所需的效绩等级，他们是按照基本常规活动工作，而非按时限项目或工作高峰工作。
- o 即使收入和需求下降，费用将大体保持不变。

临时风险记录

252. 我们已经确定了大量可能的与拟议的组织改进计划有关的风险领域。

计划的领导

253. 这将是一个长期计划，也将对领导者和高级管理人员在时间上提出相当高的要求。至关重要的是，要坚持集中在计划目标和成绩的获得以及计划可以得到解释和实现的连续性上。

照常营业

254. WIPO 未来的经费是相当稳定的。这：

- 既有利，因为它将为日益增长和变化的方案提高稳定性，并提供经费；
- 也存在问题，因为稳定性和安全性常常是重大变化的敌人。挑战问题常常处于模棱两可的状态之中：“既然我们的收益来源是可靠的，而且可以以此生存数年，为什么要着手一项痛苦的变化计划呢？”

人力资源管理部内部的能力和承诺

255. 组织改进和人力资源策略履行的拟议计划显示了人力资源管理部服务的一个重大变化。将来需要的是具有战略性人力资源管理经验的专业人员。

企业资源规划及其他技术

256. 成功履行该计划将依靠建立一个用户使用的强大技术平台。我们理解，WIPO 企业资源规划的各项计划进展顺利，尽管推迟履行存在相当大的风险。我们的初步设想是企业资源规划应当在 2008/2009 两年期末之前到位。在计划之中需要考虑更晚的履行日期，它将在非重要员工可以辞退之前更长的周期出现。

对变革的接受能力和准备程度

257. WIPO 内部存在若干不同的有关团体，它们对支持和参与组织改进计划的投入程度可能不同。下图从较高的层面上概述了各种观点，以及各方利益攸关者作为个人和团体可能持的立场。



离职计划

258. WIPO 存在鼓励不能履行现有任务的个人在组织内部调换的记录。它还没有成为进行正式纪律处分或考虑解雇或其他离职的最新做法。接受来自其他部门调换员工的管理人员的明确看法是，这的确是从一处到另一处转移难题和效绩不良员工的一种手段，这已不再是 WIPO 的一种战略性选择。

259. 我们预料任何 WIPO 准备制定的惩戒性免职或其他离职计划的说明将：

- ☐ 因为创建一个诚实的和客观解决效绩不良的机会受到一些管理人员和员工的欢迎；
- ☐ 引起员工和一些成员国的忧虑，认为计划可能用来歧视个人；并且
- ☐ 导致许多管理人员怀疑他们做出客观效绩决定和随即造成的惩戒性或解雇行动的能力。

260. 该问题将需要进行周密的计划和交流。

外 包

261. 外包对组织来说是一个越来越有吸引力的选择，具有以下方面的潜力：

- ☐ 为应对工作高峰使用资源库；
- ☐ 不能由 WIPO 单独承担的技术支撑程序效率的投资水平；
- ☐ 专业服务；以及
- ☐ 降低成本。

262. 然而，总而言之，我们鼓励 WIPO 考虑：

- ☐ 通过外包处理问题决不是一个有生存力和持久的解决方案——最佳做法是在外包之前重新设计工作程序；
- ☐ 将来是否可能有适合于为一项服务充分发挥内部资源配置作用的时候；
- ☐ 外包将怎样影响 WIPO 的雇用——尤其是外包者是否将雇用有关 WIPO 员工或 WIPO 可能对调换及/或解雇负责；
- ☐ 契约安排和服务安排将怎样受到监视和管理。

263. 我们建议 WIPO 进一步外包的考虑事项应该遵循一个详细的业务状况发展。

总体费用

264. 为了帮助 WIPO 管理层和成员国为下一步做决定，以下我们为本报告推荐的关键活动提供了一些初步、指示性的总体费用。

265. 根据其他日内瓦组织和联合国组织的经验，以下领域将产生总体费用，费用数额范围是：

行 动	指示性费用 以千瑞郎计
• 管理评估	60-180
• 管理发展（5年计划每年）	400-600
• 绩效管理简报会和培训	300-400
• 职业和工作人员发展制度	100-150
• 病假管理（不含离职费用）	30-50
• 人力资源流程再设计	30-50
• 人力资源管理部改组	200-300
• ERP及其他技术	待定
• 组织设计支助	100-200
• 职位说明/叙级（包括联合国共同方案的变动）	360-450

266. 其他大额非技术费用可能因离职款项产生。这需要与工作人员代表大会协商。面临更强有力的绩效管理程序和 WIPO 解决滥用现行制度和福利的明确承诺时，一些被认为绩效不良的工作人员可能改进其表现。虽然如此，我们仍建议 WIPO 考虑在组织改进计划的五年中，为可能达 100 人的离职准备预算。



附件一 建议摘要

计划活动

阶段	行动	Q4 07	Q1 08	Q2 08	Q3 08	Q4 08	Q1 09	Q2 09	Q3 09	Q4 09	Q1 10	Q2 10	Q3 10	Q4 10	Q1 11	Q2 11	Q3 11	Q4 11
1. 领导和 管理	1.1 管理评估										进行中							
	1.2. 管理发展计 划										进行中							
2. 人力资 源管理	2.1. 改进绩效管 理制度										进行中							
	2.2 职业和 工作人员发 展程序																	
	2.3 人力资 源流程再设 计																	
	2.4 重组人 力资源管理 部																	
3. 组织、 流程和 制度	3.1. 改进其 它流程										进行中							
	3.2. 采用企 业资源规划 及其他技术										进行中							
	3.3 修改组 织设计										进行中							
	3.4. 修订和 执行职位说 明/叙级										进行中							
	3.5 制定裁 员/离职一揽 子方案										进行中							
N ⁰	建议采取的行动										时间安排				参考段落			
1.1	管理评估																	
1.1.1	(根据 WIPO 人力资源战略) 确认所需管理能力										Q4, 07				223, 225, 230-238			
1.1.2	设计评估中心										Q4, 07				同上			
1.1.3	培训 WIPO 评估员										Q4, 07				同上			

N ^o	建议采取的行动	时间安排	参考段落
1.1.4	让下列人员参加中心：现有管理者；潜力很大的人员；外部管理级人选	Q1, 08	同上
1.1.5	继续每年跟踪进展	Q1, 09 进行中	同上
1.2	管理发展		
1.2.1	界定优先管理培训需求，尤其是 07/09 年的需求 o 绩效管理 o 缺勤管理	Q1, 08	165-175
1.2.2	设计培训计划和评估办法	Q1, 08	165-175
1.2.3	提交管理发展和培训计划	Q2, 08	165-175
1.2.4	修订和继续进行计划，以满足评估工作中新出现的需求	Q2, 08 进行中	-
2.1	绩效管理		
2.1.1	确认 WIPO 制定目标和管理团队与个人效绩的办法，包括可在整个 WIPO 应用的绩效管理方法	Q1, 08	142-144, 151-154, 166-169
2.1.2	通报 WIPO 的目标和各计划的目标及预期效绩标准	Q1, 08	155-158, 166-169
2.1.3	细分为计划目标和个人目标——与上述管理发展相结合	Q2, 08	155-158
2.1.4	商定个人目标和效绩措施	Q2, 08	151-154
2.1.5	08 年积极监督效绩，处理不良效绩	Q2, 08 进行中	151-154
2.1.6	审核效绩，促进公平和准确评级	Q1, 09	142-144, 151-154, 173-175
2.2	职业和工作人员发展		
2.2.1	完成所有员额的能力矩阵表，处理员工激励问题	Q1/2, 08	89-102
2.2.2	确认职业道路和机会	Q1/2, 08	148-150
2.2.3	确定和通报晋升和调至新岗位/计划的条件	Q2, 08	148-150
2.2.4	为五类指明的能力界定培训要求	Q2, 08	89-102

N ^o	建议采取的行动	时间安排	参考段落
2.2.5	制定和出台培训计划日程表	Q2/4, 08	140-141
2.3	人力资源流程再设计		
2.3.1	修订、出台人力资源政策和程序，以改进征聘，缩短决策链，提高透明度，增强整个 WIPO 的一致性。这一活动的时间安排与采用适当的新技术有关。	Q4, 08	131-139
2.4	重组人力资源管理部		
2.4.1	出台 WIPO 人力资源战略	立即	239-243
2.4.2	重组人力资源管理部，强调指导和决策，远离规则和事务型权力。	Q4, 08	239-243
3.1	改进流程		
3.1.1	以下列标准为依据，审查主要流程，包括逐岗位工作涉及的流程： - o 授权 - o 问责 - o 精简 自动化或共享服务的机会	Q4, 08	195 – 199 附件 4
3.1.2	实施可能的修订，与自动化无关联。	Q1, 08 进行中	同上
3.1.3	在企业资源规划及其它技术倡议的业务方案中增加自动化机会。	立即	同上
3.2	企业资源规划和其他技术		
3.2.1	完成企业资源规划的业务基础	Q4, 08	62
3.2.2	制定企业资源规划的实施计划	Q4, 08	256
3.2.3	寻找顾问/承包商并与之订立合同	Q1, 09	同上
3.2.4	计划管理	进行中	同上
3.3	组织设计		
3.3.1	审查高层组织结构，尤其是： - o 直接向总干事报告工作者 - o 为管理目的，审查关联/结合各计划的机会	Q3, 08	244-248

N ^o	建议采取的行动	时间安排	参考段落
3.3.2	确定和执行商定的修订	Q4, 08	同上
3.3.3	审查/修订其它组织单元	Q1, 09 进行中	同上
3.3.4	考虑扩大重要领域外包的业务方案	Q1, 09	95, 101, 159, 194, 195, 200, 261-263
3.4	职位说明/叙级		
3.4.1	审查/重写所有职位说明并使之合理化	Q4, 08 前完成	156, 176-180, 184- 186
3.4.2	作为修订职位说明的结果, 审查定级	Q4, 08 进行中	176-180
3.5	裁员/离职政策		
3.5.1	确定一项政策, 包括效率改进、职位变化(与企业资源规划结合)重组、缺勤和其它效绩问题, 以及其他有关主题	Q4, 08	195-200, 258-260
3.5.2	澄清和确认 WIPO 短期合同人员的地位: o 确定合同结束日期 o 决定是否建议给予长期任命、延长短期合同或按期终止合同	Q1/4, 08 Q1/4, 08	108-114, 122-126
3.5.3	在 09/10 年计划和预算中增加离职预算——其它增效措施的经费逐案处理	Q2, 08	157, 195-200, 258- 260
3.5.4	每年审查改进效绩的机会和效绩不良的情况	Q4, 08 进行中	110, 115 – 121, 151, 154, 228 – 229, 258

附件二

按计划开列的需求分析

仅作为指示性案例

计划 1：联系公众与交流

目 标：

通过积极的交流策略，促进对世界知识产权组织（WIPO）及世界范围的知识产权问题的进一步理解，并增强对 WIPO 任务的支持。

介绍说明

1. **工作量：**据我们采访和岗位调研，尽管被采访人请求更多的资源支持，但并没有证明下列领域工作量有明显增长的证据。

甲 **WIPO 奖项：**下表表明，尽管从需要额外资源支持的角度看，该项增长似乎不明显，但这项活动还是日益增多。

	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>
对发明人的奖励	1979 年 – 2003 年期间 平均每年 34		69	75
创造奖		24	14	19
创新型企业奖	5	9	8	12

- 乙 **新闻活动：**根据 WIPO 网站显示的统计数据，我们可以看出近年来新闻活动尽管有些变化，但是没有增加。1999 年以来，从事新闻发布的工作人员的数量维持不变。除 WIPO 的新闻发布以外，报道 WIPO 活动的文章的数量增长了 26%（2006 年）。

	新闻发布	媒体快讯	新闻更新
1997			2
1998	24		27
1999	52		34
2000	50		38
2001	50	7	37
2002	34	3	28
2003	37	2	33
2004	28	2	19
2005	33	5	29
2006	39	6	20

丙 **WIPO 访问者**的数量从 2005 年的 77 组（代表 1,900 人）猛增到 2006 年的 95 组（代表 2,700 人）。

2. 在本交流部分，**外包**也许是个可行的选择。

甲 **WIPO 真的需要自己的电影和多媒体制作室吗？**2006 年效绩报告草案提及的统计数据，没有表明有足够的成果可证明应该设立内部电影和多媒体制作室。我们建议考虑外包这一设施，这样工作人员总数将减少 2 个。

乙 **WIPO 真的需要拥有自己的 WIPO 出版物销售渠道吗？**2006 年效绩报告草案显示，2006 年通过电子书店销售的数额仅为 217,000 瑞士法郎，而全年出版物营业总收入是 160 万瑞士法郎。我们建议考虑把这项工作外包给出版社和\或（电子）书店。

3. 在该项计划中可致力于**简化组织结构**。我们没有看到 **WIPO 授奖团队**作为独立单位所带来的益处。因此，我们建议将他们与公共关系和媒体事务团队进行整合。

4. **WIPO 奖项活动之后的程序自动化**，可以带来大量时间收益（至少 0.5 个全日制工作量专职工作等时）。这只需要用相当少的投资构建能够满足需求和后续程序的网站。

5. **更新网站**是信息技术部门当前正在着手的工作。我们建议把网站更新的职责移转给交流部门，因为，网站的更新需要更多的沟通方面的专门知识，而非信息技术专长。

6. **WIPO 授奖团队当前人才过剩**。其岗位职责不需要具备多种语言能力和法学博士学位这样的条件。因此，有进一步配置现有资源的空间。

7. 2006 年，总计有 7 人**因病缺勤**超过 20 天。在计划 1 当中，总共 576 个缺勤日（36.9 个全日制工作量专职工作等时）中，这些人的病假占了 390 天。如果把 390 天的病假减少一半，将会产生几乎增加一个专职岗位的效益。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	- 评估对 WIPO 奖项程序的技术投资 - 准备一个外包电影和多媒体制作室的业务案例 - 准备一个外包 WIPO 出版物销售渠道的业务案例 - 将 WIPO 授奖团队与公共关系和媒体事务团队进行整合	- 实现 WIPO 奖项程序的自动化 - 外包电影和多媒体制作室 - 外包 WIPO 出版物销售渠道 - 将网站更新工作从信息技术部门移交给交流部门 - 调整 WIPO 授奖团队的人才配置。	
预期结果		- 到 2009 年底，WIPO 奖项活动的自动化将节约 0.5 到 1 个全日制工作量专职工作等时。 - 到 2009 年底，电影和多媒体制作室将会外包，因此将会减少 2 名工作人员。 - 到 2009 年底，WIPO 出版物的销售渠道将会外包，因此将会减少 13 名工作人员。 - 到 2009 年底，技术信息部负责网站更新的人员将会被调入交流部门(+1) - 到 2009 年底，不正常的长期病假	到 2011 年底，长期病假将会减少 50%，因此将会进一步提高 0.5 个全日制工作量专职工作等时的工作效益。

	2007	2008/09	2010/11
		将会降低 25 %， 因此，将会提高 0.5 个全日制工 作量专职工作等 时的工作效益。	
机构任择方案			
条件与意见		确认关于拟议的 外包活动的业务 案例	
期末工作人员总 数汇总	正 式 D 级官员 (D) 1 P 级专业人员 (P) 12.8 ➤ 高级 P: 5 ➤ 低级 P: 7.8 一般事务人员(GS) GS 10.3 ➤ 高级 GS: 7.3 ➤ 低级 GS: 3 短 期 GS 9.8 ➤ 高级 GS: 2.8 ➤ 低级 GS: 7 其他 3 合计: 36.9	正 式 D 1 P 10.6 ➤ 高级 P: 5 ➤ 低级 P: 5.6 GS 10.3 ➤ 高级 GS: 7.3 ➤ 低级 GS: 3 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 合计: 21.9	正 式 D 1 P 10.6 ➤ 高级 P: 5 ➤ 低级 P: 5.6 GS 10.3 ➤ 高级 GS: 7.3 ➤ 低级 GS: 3 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 合计: 21.9

计划 2：外部协调

目 标：

为促进对 WIPO 的构思和目标有更好的理解，加强 WIPO 与联合国系统和其他政府间组织，以及美国、欧洲共同体和亚洲地区相关机构的合作。

介绍说明

8. 由于我们没有以往的统计数据和工作量数据，因此，无法对工作量作**充**分的估计。
 - 甲 **新加坡办事处**报告说，大国各种各样的要求快速增长，而小国又要求非常具体的协助，他们因此而筋疲力尽。然而，我们并没有获得可证明工作量增长的有说服力的事实和数据。
 - 乙 我们也收到增加秘书或其他辅助部门的请求，该请求的理由是支持与非政府组织、私人或民间部门的协调工作。然而我们还没有收到或看到支持这种请求的任何客观证据。
 - 丙 **WIPO 驻东京对外办事处**：我们对在东京设置 1.5 个全日制工作量专职工作等时来管理大学研究项目的需求存在疑问。我们建议考虑是否在其他地区，比如日内瓦以外的地区，管理这项活动。
9. 在未来几年，将有大量人员**退休**。22 人当中，有 8 人年龄达到或超过 55 岁。这就需要招聘新人和传授知识。我们建议制定详细的衔接规划。
10. 我们建议根据效绩指标确定协调办事处的效绩，以评估其增加值。至于东京办事处，除非它能提供一个实际的业务案例，我们建议关闭该办事处。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	- 制定衔接规划 - 确定清晰的地区办事处效绩指标 - 针对东京办事处情况审查其业务案例	关闭东京办事处，除非它能提供有力的业务案例。	
预期结果		如果东京办事处被关闭，工作人员总数可减少 1.5 个全日制工作量专职工作等时	
机构任择方案			
条件与意见			
期末工作人员总数汇总	正 式 D 6 P 9 ➤ 高级 P: 8 ➤ 低级 P: 1 GS 2.6 ➤ 高级 GS: 2.6 ➤ 低级 GS: 短 期 GS 2 ➤ 高级 GS: 1 ➤ 低级 GS: 1 其他 2 合计: 21.6	正 式 D 6 P 9 ➤ 高级 P: 8 ➤ 低级 P: 1 GS 2,6 ➤ 高级 GS: 2.6 ➤ 低级 GS: 短 期 GS 2.4 ➤ 高级 GS: 1.4 ➤ 低级 GS: 1 其他 合计: 20	正 式 D 6 P 9 ➤ 高级 P: 8 ➤ 低级 P: 1 GS 2,6 ➤ 高级 GS: 2.6 ➤ 低级 GS: 短 期 GS 2.4 ➤ 高级 GS: 1.4 ➤ 低级 GS: 1 其他 合计: 20

计划 3：战略性利用知识产权促进发展

目 标：

协助成员国有效利用知识产权制度来促进发展，扩大对中小企业的支持，加强队知识产权资产的管理能力。

介绍说明

11. **工作量：**据我们采访和岗位调研，**我们掌握了证明为促进发展而战略性利用知识产权的一些领域工作量增长的信息。**例如，就知识产权的经济领域而言，经济研究有预期增长，成员国致力于国家政策和计划方面的需求（20%）也有预期增长。
12. **可能的效率收益：**P 级工作人员一半时间都用于行政事务性工作，包括本可以由行政人员承担的打印工作。
13. 2006 年，总共有 3 人**因病缺勤**的时间超过 20 天。这 3 个人在计划 3 总计 363 天的病假中占了 214 天，占病假总天数的 58.9%。短期和长期病假共 363 天。将这 363 天缩减一半就可提高 0.8 个全日制工作量专职工作等时的工作效益。
14. 存在着与计划 6 和计划 7 活动重复的潜在风险。把这些计划综合在一起会促进 WIPO 各项开发活动的协调。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	• 积极管理严重的旷工 • 积极管理因病缺勤 • 把计划 3 和计划 6、计划 7 置于统一指挥之下，将减少目前重复的风险，促进 WIPO 开发活动的协调	• 对可能因 2007 年通过的涉及《发展议程》的决议带来的工作量增加情况进行评估。 • 实施减少因病缺勤情况的行动计划	• 继续管理因病缺勤情况。

	2007	2008/09	2010/11
预期结果			
机构任择方案		考虑合并计划 6 和计划 7	
条件与意见		- 按照《发展议程》的决定程序，即首先提案需获得通过，然后又转化成实际行动和方法，假设工作量会增加，则不可能在新的两年期限之前计算出新增具体工作量。 - 到 2009 年底，特别长的病假将被缩减 25%，因此，会增加相当于至少 0.4 个全日制工作量专职工作等时的能力。	到 2011 年底，长期病假将缩减 50%，因此将再提高 0.4 个全日制工作量专职工作等时。
期末工作人员总数汇总	正 式 D 4 P 16.8 ➤ 高级 P: 7.8 ➤ 低级 P: 9 GS 6.1 ➤ 高级 GS: 5.3 ➤ 低级 GS: 0.8 短 期 GS 6 ➤ 高级 GS: 4 ➤ 低级 GS: 2 其他 3 合计: 35.9	正 式 D 4 P 16.8 ➤ 高级 P: 7.8 ➤ 低级 P: 9 GS 6.1 ➤ 高级 GS: 5.3 ➤ 低级 GS: 0.8 短 期 GS 6 ➤ 高级 GS: 4 ➤ 低级 GS: 2 其他 3 合计: 35.9	正 式 D 4 P 16.8 ➤ 高级 P: 7.8 ➤ 低级 P: 9 GS 6.1 ➤ 高级 GS: 5.3 ➤ 低级 GS: 0.8 短 期 GS 6 ➤ 高级 GS: 4 ➤ 低级 GS: 2 其他 3 合计: 35.9

计划 4：数字环境中的版权使用

目 标：

深化对数字环境中版权所面临的挑战与机遇的认识。

介绍说明

15. **工作量：**据我们采访和岗位调研，我们已经发现证明一些在数字环境中使用版权的领域**工作量增加的证据**。然而，这些潜在的增长很难用一些全日制工作量专职工作等时表示出来。有效运营本计划和实现目标需要的全日制工作量专职工作等时的数量，直接由分配的预算决定。如果预算给予本计划更多资源，在加深对数字环境中版权面临的机遇与挑战的认识方面，就会更加能够达到目标。
16. 我们置疑一个由 2.8 人执行的计划的效率。除非一个单一的计划有特别的理由，我们建议考虑**减少人员配备极少的计划的数量**。对于所有有关工作人员而言，适当合并一些计划会有助于管理、报告、监督和后续行动。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动			
预期结果			
机构任择方案			
条件与意见			
期末工作人员总数汇总	正 式 D P 2 ➤ 高级 P: 2 ➤ 低级 P:	正 式 D P 2 ➤ 高级 P: 2 ➤ 低级 P:	正 式 D P 2 ➤ 高级 P: 2 ➤ 低级 P:

	GS 0.8	GS 0.8	GS 0.8
	➤ 高级 GS:	➤ 高级 GS:	➤ 高级 GS:
	➤ 低级 GS:	➤ 低级 GS:	➤ 低级 GS:
	短 期	短 期	短 期
	GS	GS	GS
	➤ 高级 GS:	➤ 高级 GS:	➤ 高级 GS:
	➤ 低级 GS: 0.8	➤ 低级 GS: 0.8	➤ 低级 GS: 0.8
	其他	其他	其他
	合计: 2.8	合计: 2.8	合计: 2.8

计划 5：知识产权与公共政策

目 标：

为获得有益的公共福利结果，应确保公共政策充分考虑知识产权问题。

介绍说明

17. **工作量：**通过我们的采访和岗位调研，了解了一些尚不完全的信息，这些信息涉及计划 5 的未来最适当资源配置的建议。计划 5 仅包括 1 人。
18. 我们置疑仅配置 1 个人的计划的有效性。除非一个单一的计划有特别的理由，我们建议考虑**减少**人员配备极少的**计划的数量**。对于所有有关工作人员而言，适当合并一些计划会有助于管理、报告、监督和后续行动。
19. **要求：**如果为获得有益的公共福利结果，而确保公共政策充分考虑知识产权问题的需求开始增多，WIPO 除了考虑增加为本计划工作的全日制工作量专职工作等时的数量外，还要考虑增加分配的预算。然而，如果目前关于需求的增长没有规划，我们建议冻结本计划的全日制工作量专职工作等时数量。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动			
预期结果			
机构任择方案			
条件与意见			
期末工作人员总数汇总	正 式 D P 1 ➤ 高级 P: 1 ➤ 低级 P: GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 合计: 1	正 式 D P 1 ➤ 高级 P: 1 ➤ 低级 P: GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 合计: 1	正 式 D P 1 ➤ 高级 P: 1 ➤ 低级 P: GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 合计: 1

计划 6： 非洲、阿拉伯、亚洲及太平洋、拉丁美洲及加勒比地区、最不发达国家

目 标：

协助包括不发达国家在内的发展中国家，把知识产权因素纳入国家和地区发展政策、战略和行动计划当中，并为经济、社会、文化和可持续发展，最优化知识产权基础设施。

介绍说明

20. **工作量：**通过我们的采访和岗位调研，**没有发现任何可证明工作量在以往基础上有明显增长的证据。**但是，本计划的主要活动属于需要推进，且随着对 WIPO 提供协助的了解的增多，该需求也受到影响。成员国提出问题，这些问题反过来影响活动的水平。关于计划 3，基于《发展议程》讨论的结果，本计划可能会经历显著的工作量增加，但是我们不可能在决策过程中，决定潜在需求发生变化的具体情况。

21. 一些受采访人报告说，在下列领域存在**人才短缺**的情况：

甲 英语熟练和以英语为母语的人

乙 分析、起草文件和交流技能

丙 阿拉伯语翻译技能：根据一些被采访人的陈述，完成一些阿拉伯文翻译耗时 6 个月以上。因此，有建议认为，应外包阿拉伯翻译工作。

丁 葡萄牙语和西班牙语能力。

22. 一些被采访人报告了**员工士气低落、内在动力不足**的情况。我们用**因病缺勤**的情况验证这一说法时发现，去年 64 人中有 7 人缺勤超过 20 天，病假共计 284 天。把这个情况减少 50%，就可在每年的基础上提高 0.7 个全日制工作量专职工作等时的工作效益。就短期病假来看，我们注意到这个情况处于相当高的水平。64 人中有 46 人休病假 1 到 19 天不等，共计 245 个工作日。这意味着，2006 年 64 人中只有 11 人没有休病假。假设这些长期和短期病假减少 50%，WIPO 可提高 1.2 个全日制工作量专职工作等时的工作效益。

23. 数次收到**滥用打卡记录上下班时间制度**的报告。

24. **控制程度非常低。**64 个人的团队，是计划 7 和计划 8 限定的人员规模，分成 8 个组，每组都有 1 个（代理）主任作领导。
25. 总共 64 个人当中，有 12 人的年纪达到或超过 55 岁，在未来几年中将**退休**。这就产生了招录新员工和及时传授知识的需求。我们建议制定具体的衔接规划，以应对将来的情况。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	- 通过把小工作单位组合成大单位来提高控制的程度。 - 制定衔接规划，确保新老衔接和知识传授。 - 评估如何满足对母语以外语言技能的需要。 - 提出能减少因病缺勤情况的具体行动计划。 - 对被投诉的滥用打卡记录上班时间制度的情况进行调查。 - 考虑把计划 3 和计划 6、计划 7 置于统一指挥之下，这样将减少目前重复的风险，促进 WIPO 开发活动的协调。	- 实施关于减少因病缺勤情况的行动计划。 - 调整人才配置	
预期结果		- 到 2009 年底，异常的长期病假要减少 25%，由此提高 0.6 个全日制工作量专职工作等时的工作效益。 - 控制程度要更高，	- 到 2011 年底，长期病假要减少 50%，由此再提高 0.6 个全日制工作量专职工作等时的工作效益。 - 更高程度的控制致使主任的数量到

	2007	2008/09	2010/11
		因此要培育合作精神，提高处理峰值工作量的能力。	2011年底从6位减少到4位
机构任择方案			
条件与意见		按照《发展议程》的决策程序，即第一个提案需要获得通过，然后又转化成实际行动和方法，假设工作量会增加，则不可能在新的两年期限之前计算出增加的具体工作量。	在这两年期间，工作量方面的《发展议程》结果应该清晰，需要对工作人员的数量作出调整。
期末工作人员总数汇总	正 式 D 6 P 22.8 ➤ 高级 P: 18 ➤ 低级 P: 4.8 GS 12.7 ➤ 高级 GS: 12.7 ➤ 低级 GS: 短 期 GS 9.5 ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 9.5 其他 13.3 合计: 64.3	正 式 D 6 P 22.8 ➤ 高级 P: 18 ➤ 低级 P: 4.8 GS 12.7 ➤ 高级 GS: 12.7 ➤ 低级 GS: 短 期 GS 9.5 ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 9.5 其他 13.3 合计: 64.3	正 式 D 6 P 22.8 ➤ 高级 P: 18 ➤ 低级 P: 4.8 GS 12.7 ➤ 高级 GS: 12.7 ➤ 低级 GS: 短 期 GS 9.5 ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 9.5 其他 13.3 合计: 64.3

计划 7：欧洲和亚洲部分国家

目 标：

增强欧洲和亚洲部分国家充分利用知识产权制度，为国家经济、社会、文化发展服务的能力。

介绍说明

26. **工作量：** 通过我们的采访和岗位调研，**没有发现任何可证明工作量在以往年份基础上有明显增长的证据**，但是本计划的主要活动需要推进。实际上，需求受成员国提出的问题的推进，会产生更多的活动。

本计划的主要活动是：

- 甲 组织会议（国家性或地区性）
- 乙 组织学术访问
- 丙 组织专家助手出差
- 丁 研究和调查
- 戊 提供设备或研究资料支持
- 己 协助开展推广和认识活动
- 庚 根据具体请求开展的特别活动
- 辛 维护以网络为基础的信息页面

据预测，工作量不会增加。

27. **面试应聘人员，应当着重下列领域所缺乏的能力：**

- 甲 微软公司 Office 操作技能
- 乙 项目管理技能
- 丙 俄语技能（GS 级别的工作人员缺乏该技能）
- 丁 表达的技能
- 戊 分析、起草文件和交流技能

28. 采访报告显示**各级工作人员缺乏动力**。在采访期间，我们不能确定该报告所说的动力缺乏的具体原因，动力缺乏几乎是 WIPO 面临的整体的组织性挑战。如果用**因病缺勤**的情况验证动力缺乏问题，我们必须承认本计划中的 9 个工作人员在 2006 年全都休了病假。休病假的时间总计 214 天，相当于 1 个全日制工作量专职工作等时。将该病休时间减少 50%，则会得到 0.5 个全日制工作量专职工作等时的工作效益。

29. 总共 9 个人当中，有 3 人的年纪达到或超过 55 岁。同样，本计划中的工作人员有三分之一将在未来几年退休。这就产生招录新员工和传授知识的需求。我们建议制定具体的衔接规划。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	- 制定具体的衔接规划，确保衔接和传授知识 - 培养和/或吸引所需的具有相应技能的人才 - 制定具体的行动计划以减少因病缺勤情况	- 实施行动计划，减少因病缺勤的情况 - 培养所需技能	实施行动计划，减少因病缺勤的情况
预期结果		- 到 2009 年底，异常的长期病假要减少 25%，由此提高 0.25 个全日制工作量专职工作等时的工作效益。 - 弥补人才需求，也可提高工作效益	到 2011 年底，长期病假要减少 50%，由此再提高 0.5 个全日制工作量专职工作等时的工作效益
机构任择方案			
条件与意见			
期末工作人员总数汇总	正 式 D 1 P 5 ➤ 高级 P: 3 ➤ 低级 P: 2 GS 2 ➤ 高级 GS: 2 ➤ 低级 GS: 短 期 GS 1 ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 合计: 9	正 式 D 1 P 5 ➤ 高级 P: 3 ➤ 低级 P: 2 GS 2 ➤ 高级 GS: 2 ➤ 低级 GS: 短 期 GS 1 ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 合计: 9	

计划 8：知识产权机构的业务现代化

目 标：

通过业务程序的精简和自动化，提高知识产权注册活动的效率。

介绍说明

30. **工作量：**本计划集中在向发展中国家（可能共有 130 个国家）知识产权机构提供的 4 个主要活动：咨询服务、用户化的自动解答服务、能力建设服务和产品开发服务，具体如下：

甲 **咨询服务包括：**协助准备自动化方面的战略规划；对现行制度和差距分析的标准程序；实施需求评估；业务程序的管理和对自动化的影响分析。

乙 **用户化的自动解答服务包括：**基于 WIPO 和接受其服务的办事处的各自明确的角色和职责的项目研究和规划；WIPO 标准的自动化产品（或新系统的开发）的用户化，以符合接受方知识产权机构的具体的个性化需求，包括国家的知识产权立法、规章、行政程序和工作量控制；从延续下来的系统中移取数据的工具；将纸质知识产权记录数字化为数据库；根据需要对信息技术的更新；自动化系统的配置和测试。

丙 **能力建设服务包括：**对有关单位人员进行该系统新程序和功能性方面的培训（管理、经办日常事务的人员和信息技术焦点问题）；以该系统操作、维护、一级支持、备份和事故后恢复等信息技术焦点为方向的知识传授；以及技术支持。

丁 **产品开发服务包括：**WIPO 标准的自动化产品性能的不断增强；根据知识产权机构的反馈意见开发具有附加值的服务；开发能与 WIPO 条约进行电子联系的模块；开发区域/次区域系统界面；以及更新自动化产品的技术平台。

31. **据预测，工作量有明显增长：**

甲 **增长领域：**约 130 个发展中国家中，每个国家都有一个以上的知识产权机构，这些机构是自动化辅助项目的潜在接受方。这部分知识产权机构中，大部分没有或几乎没有自动化系统，随着工作量逐年增加，他们发现没有自动化系统，越来越难以应

付巨大的工作量。因此他们越来越多地向 WIPO 求助。该司自 2002 年成立以来,先后向全球约 50 个知识产权机构提供综合自动化解决方案。每年,要在 7 到 8 个新建的国家知识产权机构完成整套自动化项目,这也增加了 WIPO 这个司的工作量;另外有 5 到 6 个新建知识产权机构开始启动自动化项目。整套项目或刚开工项目,根据不同国家情况设置几个不同的出差行动任务,每次出差任务都要配置 1 至 2 个工作人员。最不发达国家(LDC)要求更多的出差行动任务。另外,在任何可能的时间里,都有些紧急但无法得到包括资金和人力等资源支持的任务。被协助的国家知识产权机构,一般需要 4 到 5 年的时间才能获得很大程度的自立。在这几年里它们仍然需要协助。

乙 到 2009 年,大约有 60 个国家使用 WIPO 这套系统,约 50 个国家继续请求持续的能力建设和支持,并且还有不同水平的 10 个整套项目、8 个新开工项目需要一定的工作量。

丙 到 2011 年,大约有 80 个国家使用 WIPO 这套系统,约 65 个国家继续请求持续的能力建设和支持,并且还有不同水平的 10 个整套项目、8 个新开工项目需要一定的工作量。

丁 随着受援助的国家知识产权机构的日渐成熟和进一步的自立,他们对下一阶段的自动化(在超越了基本的内部处理阶段之后)会要求更高级的援助形式(如电子服务、在线申请以及无纸办公等)。这已经列入该部门的未来工作计划。

戊 另外一个诱发因素是《新加坡条约》(协调商标事宜的处理)。这项新的工作量也是发生在 2009 年到 2011 年期间。

32. **效率提高的领域:** 根据我们的采访和岗位调研,没有较明显的因效率提高导致工作人员总数减少的领域。

33. 面试应聘者,应侧重于下列领域的**附加技能需求**:

甲 诠释知识产权立法的知识产权专业知识和知识产权机构如何运作的知识。目前有 2 人已具有此能力,但实际还需要 2 个人。

乙 需要更多的分析技能,如需求评估、基准、差距分析、业务程序的重新设计以及影响分析服务。

丙 需要更多的信息技术技能,要成为懂得信息技术构成、网络技术和网络基础设施等知识的人员。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	- 评估如何解决具体技能缺乏的问题。 - 根据需求的预期增长, 本计划的工作人员总数应增加 50%	调整技能设置和能力。	
预期结果			
机构任择方案			
条件与意见			
期末工作人员 总数汇总	正 式 D 1 P 4 ➤ 高级 P: 4 ➤ 低级 P: GS 1.8 ➤ 高级 GS: 1.8 ➤ 低级 GS: 短 期 GS 1 ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 1 其他 合计: 7.8	正 式 D 1 P 7 ➤ 高级 P: 5 ➤ 低级 P: 2 GS 2.8 ➤ 高级 GS: 2.8 ➤ 低级 GS: 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 合计: 10.8	正 式 D 1 P 8 ➤ 高级 P: 5 ➤ 低级 P: 3 GS 3.8 ➤ 高级 GS: 2.8 ➤ 低级 GS: 1 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 合计: 12.8

计划 9：版权和相关权的集体管理

目 标：

强化版权和相关权集体管理体制。

介绍说明

34. **工作量：**通过岗位调研，**我们没有发现证明版权和相关权集体管理工作量明显增长的证据**，在 60%的时间里，该工作团队都在致力于组织研讨会。这些研讨会主要集中在下列三个领域：

甲 改善版权和相关权集体管理体制

乙 设立版权和相关权集体管理体制

丙 加强版权和相关权集体管理体制

35. 作为一个较小的团队，有抱怨说，**高水平行政管理**消耗他们很多时间。**因此**，真正用于实际工作的时间就没有了。尽管有人请求在该团队再增加一个工作人员，但是我们没有发现证明这种请求的证据。因此，我们建议冻结用于本计划工作的全日制工作量专职工作等时数量。

36. 该团队报告说，其职能与对非洲技术辅助及能力建设局和创意性行业司有**交叉**。这些部门职能是有交叉，但可加强协作。

37. 紧跟在与其他部门存在职能交叉的问题之后，该团队报告说，他们很难满足工业化国家和发展中国家间存在的有差异的需求。

38. 对于其他更小计划，我们置疑仅配备 3 位工作人员的计划的效率。除非对于其一单独计划有特别的理由，我们建议考虑**减少**人员配备极少的**计划的数量**。对于所有有关工作人员而言，适当合并一些计划会有助于管理、报告、监督和后续行动。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	评估同其它计划协作的潜在可能	把交叉的职能并进一个计划	
预期结果			
机构任择方案			
条件与意见			
期末工作人员 总数汇总	正 式 D 1 P 1 ➤ 高级 P: 1 ➤ 低级 P: GS 1 ➤ 高级 GS: 1 ➤ 低级 GS: 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 合计: 3	正 式 D 1 P 1 ➤ 高级 P: 1 ➤ 低级 P: GS 1 ➤ 高级 GS: 1 ➤ 低级 GS: 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 合计: 3	正 式 D 1 P 1 ➤ 高级 P: 1 ➤ 低级 P: GS 1 ➤ 高级 GS: 1 ➤ 低级 GS: 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 合计: 3

计划 10：知识产权执法

目 标：

协助成员国家加强知识产权执法体制和基础设施，支持和加强国际范围的知情的政策讨论。

介绍说明

39. **工作量：**根据采访和岗位调研，我们发现了证明知识产权执法方面的工作量增加的信息。一般而言，知识产权执法成为大多数成员国的一个颇为重要的议题，这也可从对本计划框架内提供服务的需求的增长的现象中反映出来。
40. 该团队 50%的时间忙于组织和提供以提高知识产权执法效率为目标的专题研讨会（每年约 20 个）和培训。该团队对成员国请求培训其执法、司法机构作出回应，这些请求的目的是加强对日内瓦公约成员国和其他地区的检举人、海关和警察官员及其它执法机构的能力建设；同时也积极与 WIPO 其他部门建立良好的协调关系。
41. 筹备深层次需求评估的计划的制定是该团队首创。该团队又凭本部门演讲者或者凭精心选择的部门外演讲者组织并主持了这项工作。每次专题研讨会都附有任务报告。该团队传播了在 WIPO 安排的时间范围内的严格的程序规则。
42. 该团队 15%的时间忙于地区代表大会（每年 2 次）和年度全球代表大会，2007 年 1 月 30 日至 31 日召开的全球代表大会称为“第 3 届全球打击假冒和盗版大会”。今年的大会是 WIPO 历史上最重要的一次事件，这两天的会议约有 1, 200 名与会人员和 60 名演讲者参加，其中一些人是部长或其他重要人物。相应的实际工作和行政性任务占用了该团队相当多的时间，该团队请求雇用一些短期实习生来承担行政性任务。
43. 该团队 10%的时间忙于出版物和案例资料研究。从创意到出版的各阶段，该团队都要联系作者。该团队还草拟编辑自己的小型出版物。只要 WIPO 其他单位要出版关于知识产权执法方面的出版物，该团队

都要积极参与编写属于自己部门能力的那部分内容。成员国对这项服务的要求在增长，目前的资源水平还不足以满足这种需求。

44. 该团队参与的其它活动如下：

- 立法咨询建议，虽然这项请求不总是高质量的，但常常需要投入大量的时间以保证其高质量。
- 对执法咨询委员会（ACE）的行政管理，ACE 文件的准备和编辑，以及寻求合适的演讲者等活动都耗费精力。
- 更新和维护知识产权执法网站，包括准备和定期出版时事通讯。
- 致力于涉及知识产权执法问题的研究调查（与外界的专家一起），这些执法问题包括刑事程序、管辖、临时禁令和损害赔偿的计算等。
- 在其他的政府间、地区或诸如世界贸易组织、世界卫生组织、欧洲联盟和八国集团等国家集团的会议或活动上代表 WIPO。

45. 一般来讲，更好地把本计划的活动与诸如国际研究院等其他部门的活动组织起来，会产生效率。应有更多的任务合作与清晰的任务分工。

46. 尽管工作量的潜在增加很难用全日制工作量专职工作等时的数量表示，我们估计共有 8 至 10 个全日制工作量专职工作等时的需求。但是，能满足本计划目前有效运行和实现目标的全日制工作量专职工作等时的数量，直接由分配的预算决定。如果有更多的资源配置到本计划，知识产权执法将有更多保障。

47. 我们置疑配置 4.8 人的计划的效率。除非对其一单独的计划有特殊的理由，我们建议考虑**减少人员配备极少的计划的数量**。对于所有有关工作人员而言，适当合并一些计划会有助于管理、报告、监督和后续活动。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	界定受雇用人员的具体能力要求和工作内容		
预期结果			
机构任择方案			
条件与意见			
期末工作人员总数汇总	正 式 D 1 P 1.8 ➤ 高级 P: 1 ➤ 低级 P: 0.8 GS 1 ➤ 高级 GS: 1 ➤ 低级 GS: 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 1 合计: 4.8	正 式 D 1 P 4.8 ➤ 高级 P: 2 ➤ 低级 P: 2.8 GS 1 ➤ 高级 GS: 1 ➤ 低级 GS: 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 1 合计: 7.8	正 式 D 1 P 4.8 ➤ 高级 P: 2 ➤ 低级 P: 2.8 GS 1 ➤ 高级 GS: 1 ➤ 低级 GS: 短 期 GS 2 ➤ 高级 GS: 1 ➤ 低级 GS: 1 其他 1 合计: 9.8

计划 11：世界知识产权组织的世界学院

目 标：

加强国家知识产权人力资源的能力，增进对知识产权知识的了解。

介绍说明

48. **工作量：**根据采访和岗位调研，我们发现可证明研究活动方面的工作量增加的信息。在相关人员没有增加的情况下培训课程的数量得到增加。增加情况见下表。

职业发展培训计划

年份	工作人员数量	组织的课程	参加人员
04	5	7 门主课加 18 门附属课程	169
05	3	12 门主课加 18 门附属课程	216
06	2	14 门主课加 18 门附属课程	316

政策发展培训计划

年份	工作人员数量	组织的课程	参加人员
04	4	10 门常规课程加 9 门专门课程	1,013
05	3	13 门常规课程加 9 门专门课程	959
06	2.5	13 门常规课程加 13 门专门课程	1,124

远程学习计划

年份	工作人员数量	提供的授课时间	参加人员
04	6	17	10,264
05	5	21	9,681
06	5	35	20,251

教育学位/学位证书计划

年份	工作人员数量	提供的授课时间	参加人员
06	1.5	7	1,105

行政人员计划

年份	工作人员数量	提供的授课时间	参加人员
06	2	8	650

主任办公室

年份	工作人员数量
06	5

49. 该学院相当大比例（40%）的员工是**临时合同工**。我们建议这一比例降低到25%—30%。我们建议考虑增加 P 级工作人员的数量，取代临时合同工，以吸引专业人力资源，减少研究院内的行政管理层。
50. 另外一个备选方案是考虑将学院看作潜在的外包对象，与商学院、会议组织方或者对等单位挂钩联系，可以使之从借助行政管理程序，确保转变为一种规模经济，并且这些机构有可能提供他们自己的培训设施。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	如果培训活动增多则增加工作人员人数	减少短期雇用的工作人员的数量并用正式工作人员替代	
预期结果			
机构任择方案		考虑将外包作为一种选择。下列和后附的图表不采用这种选择。	
条件与意见			
期末工作人员总数汇总	正 式 D 1 P 6 ➤ 高级 P: 4 ➤ 低级 P: 2 GS 4.8 ➤ 高级 GS: 4.8 ➤ 低级 GS: 短期 GS 3 ➤ 高级 GS: 2 ➤ 低级 GS: 1 其他 5 合计: 19.8	正 式 D 1 P 6 ➤ 高级 P: 4 ➤ 低级 P: 2 GS 4.8 ➤ 高级 GS: 4.8 ➤ 低级 GS: 短期 GS 3 ➤ 高级 GS: 2 ➤ 低级 GS: 1 其他 5 合计: 19.8	正 式 D 1 P 6 ➤ 高级 P: 4 ➤ 低级 P: 2 GS 4.8 ➤ 高级 GS: 4.8 ➤ 低级 GS: 短期 GS 3 ➤ 高级 GS: 2 ➤ 低级 GS: 1 其他 5 合计: 19.8

计划 12：专利法

目 标：

根据 WIPO 所有成员国的政策和利益，为满足用户和全社会的需求，改进 WIPO 作为讨论有关专利问题的论坛的作用，进一步发展国际专利制度。

介绍说明

1. **工作量：**根据采访和岗位调研，**我们没有发现可证明工作量明显增加的证据。**以下可以对本计划的主要活动及相关的时间投入有个概括了解。预算中大约有 4.8 个全日制工作量专职工作等时。

行 动	每年的时间投入*	每年的频度
“专利法常设委员会 (SCP)”会议	1,300 小时	2
选定的专利问题座谈会	820 小时	5
WIPO 关于专利的条约的行政管理 (3 --> 巴黎, 专利法条约, 布达佩斯)	5,000 小时	进行中
开展研究	900 小时	2
对发展中国家的立法建议, 内部出版物的修订, 内部、外部信息请求的处理, 大会的组织, 出差 (不同的任务 --> 例如: 课程/培训)	2,500 小时	进行中

* 计算结果是 WIPO 的概算估计，以每年 2150 小时全日制工作量专职工作等时年为基准。

51. 效率提高的领域：

甲 经济发展部门和以发展为目的的战略使用知识产权办公室存在一些交叉。

乙 行政管理程序太繁杂。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	- 为在职工作人员培训专利法律知识，提高现职队伍的效率 - 通过清晰界定活动、能力和责任，和/或整合战略性使用知识产权促进经济发展局，以消除现有的重叠交叉问题 - 启动活动事项的组织和文件标准化的调整程序	- 形成支持电子化处理的理论(工作流和文件管理系统) — - 实施重塑程序（包括能力和责任）和标准化	
预期结果		- 改进工作流 - 通过把更多的时间集中于实事而非行政管理的方式，实现更高效率和更好的效果 → 在支持 WIPO 发展国际专利制度的问题上产生影响	
机构任择方案			
条件与意见			
期末工作人员总数汇总	正 式 D 1 P 2 ➤ 高级 P: 2 ➤ 低级 P: GS 1.8 ➤ 高级 GS: 0.8 ➤ 低级 GS: 1 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 1 合计: 5.8	正 式 D 1 P 2 ➤ 高级 P: 2 ➤ 低级 P: GS 1.8 ➤ 高级 GS: 0.8 ➤ 低级 GS: 1 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 1 合计: 5.8	正 式 D 1 P 2 ➤ 高级 P: 2 ➤ 低级 P: GS 1.8 ➤ 高级 GS: 0.8 ➤ 低级 GS: 1 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 1 合计: 5.8

计划 13：商标、工业品外观设计和地理标志法律

目 标：

使有关商标局行政管理程序的国际法律框架现代化，并在商标、外观设计和地理标志法律（包括反不正当竞争法）方面，最大限度地协调不同国家、地区间的分歧。

介绍说明

52. **工作量：**根据采访和岗位调研，**我们没有发现可证明工作量明显增加的证据**。而采访中有人请求额外增加工作人员，我们也没收到任何能支持和证明该请求正当的实际证据。

关于商标、外观设计和地理标志的法律建议，在一年多里，占用 P 和 G 级别工作人员约 **100 天**的时间，实际上也涉及了计划 20 的活动。

下表显示的是法律和国际分类部门的工作量。由于不可能对工作量做精细的区分，该表也涉及了计划 13 和计划 20 的活动。（也可参见计划 20）

活 动	每年的时间投入	每年的频度
商标法常设委员会会议 (SCT)	280 天	2
向成员国大会提出信息	35 天	1
举办讨论会	100 天	2
拓展活动	200 天	50
法律建议（商标、外观设计和地理标志）	100 天	50
《巴黎公约》第 6 条之三通知	可变量 (包括数据库开发)	可变量
工作组和专家委员会会议	230 天	2
行政管理活动	65 天	可变量

53. 能力缺乏的情况表现在下列领域：

- 甲 拟文和交流的技能
- 乙 法律专业意见
- 丁 行政管理支持经验

54. 需提高效率的领域：管理分析与规划系统（MAPS）的再开发（信息技术项目）

- 甲 提供与《专利合作条约》（PCT）目前使用的技术相同的技术。
技术标准化的结果之一，是导致支援能力的下降。
- 乙 商标科要转变工作理念，采用与 PCT 部门相同的理念（即由文件类型决定工作组的模式对比由语言或地区决定相互作用的工作组的模式）。这种变化的一个结果是随着工作内容的丰富，工作人员的工作动力增强。
- 丙 马德里网络申请要修改和改进。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	- 改善现职工作人员的技术差距，提高团队工作效力 - 重新设计行政管理活动和程序 - 调整组织事项的程序、出版物和文件标准 - 启动信息技术项目管理分析与规划系统的重新开发和马德里网络申请	- 继续改善现职工作人员的技术差距，提高团队工作效力 - 重新设计行政管理活动和程序 - 调整组织事项的程序、出版物和文件标准 - 启动信息技术项目管理分析与规划系统的重新开发和马德里网络申请	实施重塑程序、标准化以及信息技术系统
预期结果		- 改进工作流程 - 通过把更多的时间集中于实事而非行政管理的方式实现更高效率和更好的效果 - 减少成果延迟现象	

机构任择方案	重新考虑基于新程序的部门组织结构		
条件与意见	界定项目计划，出台具体的业务计划		
期末工作人员总数汇总	正 式 D P 4 ➤ 高级 P: 3 ➤ 低级 P: 1 GS 0.8 ➤ 高级 GS: 0.8 ➤ 低级 GS: 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 合计: 4.8	正 式 D P 4 ➤ 高级 P: 3 ➤ 低级 P: 1 GS 0.8 ➤ 高级 GS: 0.8 ➤ 低级 GS: 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 合计: 4.8	正 式 D P 4 ➤ 高级 P: 3 ➤ 低级 P: 1 GS 0.8 ➤ 高级 GS: 0.8 ➤ 低级 GS: 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 合计: 4.8

计划 14：版权和相关权的法律

目 标：

改善对版权和相关权的保护，并就国际版权法与发展方面达成广泛共识。

介绍说明

55. **工作量：**根据采访和岗位调研，我们没有发现可证明过去几年工作量明显增加的证据。

56. **本计划的下列活动在实施当中：**

甲 常设委员会

乙 地区性磋商会议

丙 推进专家研究

丁 演讲预约

戊 地区活动事务

己 审查 WIPO 其他单位的工作（例如：审查远程学习的课程）

庚 答复与版权有关的信件和电话（2006 年约有 490 件英文或法文信件，600—700 件西班牙文信件）

57. **可能会提高效率：**

甲 如果已基于标准答案回复了信件和电话，可能会节约大量时间（估计有 0.5 个全日制工作量专职工作等时）

乙 “问与答”采用自动化程序也会减少工作量

58. 本计划中的每个人去年都出现**因病缺勤**的情况。13 人中有 4 人缺勤 20 天以上。因病缺勤的总天数是 165 天。将这个数字减少 50%，就会提高 0.2 个全日制工作量专职工作等时的工作效益。

59. **本计划的控制程度不高。**本计划涉及的 13 人中，有 4 人处于主管级别。我们建议考虑审查本计划的组织结构。

60. 13 人中 4 人（1 个 D，1 个 P，1 个 GS,1 个 SML）的年龄达到或超过 55 岁。其中 1 人在 2007 年的年龄甚至达到 67 岁。这意味着未来几年将有几人退休。这就产生招录新员工和传授知识的需求。我们建议制定具体的衔接规划。

建议的行动与成果

组织单位: 人力资源管理	2007	2008/09	2010/11
行动	- 提高控制程度 - 建立衔接规划, 确保衔接和传授知识 - 制定具体的行动计划, 减少因病缺勤的情况 - 跟踪并报告工作量的情况 - 对信件和电话的标准化答复	实施行动计划, 减少因病缺勤的情况	
预期结果		- 到 2009 年底, 病假将减少 25 %, 因此可提高 0.2 个全日制工作量专职工作等时的工作效益 - 拓宽控制范围。 - 对信件和电话的标准化答复可提高 0.5 个全日制工作量专职工作等时的工作效益。	- 到 2011 年底, 病假将减少 50 %, 因此可再提高 0.2 个全日制工作量专职工作等时的工作效益 - 因为拓宽控制范围, 主任的数量到 2011 年从 4 位减少到 1 位
机构任择方案			
条件与意见			
期末工作人员总数汇总 预期目标	正 式 D 4 P 5 ➤ 高级 P: 5 ➤ 低级 P: GS 3 ➤ 高级 GS: 3 ➤ 低级 GS: 短 期 GS 1 ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 1 其他 合计: 13	正 式 D 4 P 5 ➤ 高级 P: 5 ➤ 低级 P: GS 3 ➤ 高级 GS: 3 ➤ 低级 GS: 短 期 GS 1 ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 1 其他 合计: 13	正 式 D 4 P 5 ➤ 高级 P: 5 ➤ 低级 P: GS 3 ➤ 高级 GS: 3 ➤ 低级 GS: 短 期 GS 1 ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 1 其他 合计: 13

计划 15：传统知识、传统文化表现形式和遗传资源

目 标：

加强对传统知识、传统文化表达形式和遗传资源的知识产权的适当、有效保护，以维护传统社区的利益，促进可持续发展。

介绍说明

61. **工作量：**根据采访和岗位调研，我们没有发现证明过去几年工作量明显增加的证据。
62. 下列技能不足：
 - 甲 微软公司 Office 操作技能
 - 乙 法律和撰写报告的技能
 - 丙 专门技术技能（生物工程技术技能）
 - 丁 秘书和行政事务技能
63. 本计划中，因病缺勤的程度非常高。去年每个员工都曾因病休假。13 位员工中有 4 位休病假超过 20 天。休病假的总天数是 265 天，相当于 1.5 个全日制工作量专职工作等时。即使把该休假天数减少一半，节约出来的资源也能够把执行能力提高 0.75 个全日制工作量专职工作等时。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	- 制定减少因病缺勤的具体行动计划 - 确定表现较差的行为人和不具备工作岗位所需技能的工作人员 - 培养和/或吸收与要求相适应的技能的人士 - 跟踪并报告工作量	- 实施行动计划，减少因病缺勤的情况 - 培养和/或吸收与要求相适应的技能的人士	
预期结果	确定表现较差的行为人和不具备工作岗位所需技能的员工，并连同改进这一情况的结构化计划一起向上级报告	到 2009 年底病假要减少 25 %，因此可提高 0.35 个全日制工作量专职工作等时的工作效益	到 2011 年底病假要减少 25 %0，因此可再提高 0.35 个全日制工作量专职工作等时的工作效益
机构任择方案			
条件与意见	- 采用相应的技术和开展书记/秘书技能培训 - WIPO 整体减少因病缺勤情况的计划	- 采用相应的技术和开展书记/秘书技能培训 - WIPO 整体减少因病缺勤情况的计划	
期末工作人员总数汇总	正 式 D P 7 ➤ 高级 P: 5 ➤ 低级 P: 2 GS 2 ➤ 高级 GS: 2 ➤ 低级 GS: 短 期 GS 3 ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 3 其他 1 合计: 13	正 式 D P 7 ➤ 高级 P: 5 ➤ 低级 P: 2 GS 2 ➤ 高级 GS: 2 ➤ 低级 GS: 短 期 GS 3 ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 3 其他 1 合计: 13	正 式 D P 7 ➤ 高级 P: 5 ➤ 低级 P: 2 GS 2 ➤ 高级 GS: 2 ➤ 低级 GS: 短 期 GS 3 ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 3 其他 1 合计: 13

计划 16:《专利合作条约》体系的行政管理

目 标:

把《专利合作条约》体系建设成为一个可以在世界范围内获得专利保护的最易使用、最可靠、最低廉的方式。

介绍说明

1. 《专利合作条约》体系的行政管理是 WIPO 雇佣最多工作人员的计划，大约要雇用 450 人。它也是 WIPO 获得收入的主要来源。
2. WIPO 有一套记载工作量和效绩的公认的方法，其计划和预算采用一套工作人员都接受的、能根据工作量大小对工作人员待遇层次灵活变更的计算规则。
3. 如下表所示，近年来申请的数量平均以 6% 的速度增长。据估计，今后 5 年中每年的预期增长速度是 +5%，活动的增加量包括东北亚语言国家（日本、中国、韩国）较高增长的申请数量，也意味着将有大量基于可扩展标记语言（XML）的网络申请。

年	增长
2002	2%
2003	4.4%
2004	6.4%
2005	11.3
2006	7.9%
2007	5.4%

4. 本计划中，具备良好的语言技能，特别是日语、中文、韩语和德语技能的要求一直是个挑战。日语、中文、韩语地区持续增长的需求，直接导致对这三种语言技能的更多要求。德语技能的缺乏已经涉及到这些实际的、相当稳定的活动中。《专利合作条约》已采用外包的方式缓解翻译工作增长带来的压力，这个方法卓有成效。
5. 我们已经识别出在人力资本使用方面具有提高效率的潜在空间机会的两个领域：
 - 甲 解决长期的因病缺勤问题；和
 - 乙 采用新技术。

6. 2006 年，计划 16 所涉及的 450 位工作人员中，有 93 人因病缺勤 20 天或以上（如下表所示）。这意味着共损失了 3,985 个工作日。

因病请假天数	人数
20 - 29	46
30 - 39	18
40 - 49	8
50 - 59	6
60 - 69	6
>70	9

基于其他雇主的经验，作为WIPO上下解决异常严重的因病缺勤情况的积极努力的一部分，我们的工作设想是，本计划中因病缺勤总天数最少可降低到 2,000 个工作日。作为一个目标，这里提出每年因病缺勤在 20 天以上的情况要减少 50%，这将等同于增加了 9 个全日制工作量专职工作等时。实践中，我们期待着，随着有关管理和控制方面的工作的改善，其他情况的因病缺勤可以减少。在工作人员对于WIPO将对真正因病缺勤问题采取更加严格要求的风险还没有意识的情况下，我们很难再预报更高的效率目标。

7. 涉及《专利合作条约》的活动都有良好的计划性并受到监督，并以追求有效率的程序为目的的技术支持也使这些活动获益。
8. 尽管《专利合作条约》推动 WIPO 制定和实施技术解决方案，被采访人仍然认为**进一步的技术开发**可提高工作效益。
- 增加的以（XML）为基础的网络申请和自动化的数据录入程序，可为每件申请节省 5 到 20 分钟。本计划每年处理 145,000 件申请。即使每件申请可节约 5 分钟，总体上可能节约 1,500 天一相当于节省了 7 个全日制工作量专职工作等时：

$$((5 \text{ 分钟} * 145.000 \text{ 申请}) / 60) / 8 = 1510 \text{ 工作日}$$

精确的技术投资需要做进一步深度评估。

但是，只有注册人行为发生互补性变化，从以文字和其它软件形式的申请转换到以 XML 形式的网络申请，这个效率目标才能实现。

- 在申请记录方面，以前案例的指引可便于审查员解决问题。
- 可通过更新翻译软件和进行诸如建设技术图书馆等方式的创新，改进电子翻译工具，但是应对所需经费进行具体分析。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	• 因为缺勤是个重要问题，我们建议通过定量和定性分析，对缺勤问题进行深入分析（压力调查可以支持这项分析）。 • 制定减少因病缺勤情况的具体行动计划 • 考虑到要进一步外包，要准确量化语言能力的要求 • 评估技术改进方面的业务案例 • 审查对顾问的需求（目前约占本计划工作人员总数的 10%）	• 实施减少因病缺勤情况的具体行动计划 • 把需要相应语言技能的工作外包。保持审查和维持工作量的核心能力。 • 审阅核准的技术改进的业务案例，并实施这些技术改进	• 继续管理因病缺勤情况。
预期结果	• 以因病缺勤名单作为审核对象。 • 对技术机遇进行业务案例评估。	• 到 2009 年底，异常的长期病假要减少 25%，这样可提高相当于 4 个全日制工作量专职工作等时到 5 个全日制工作量专职工作等时的工作效益。 • 这会要求一定程度的出于健康状况不佳的原因而提前退休或离职。 • 以网络为基础的申请和数据输入自动化程序的展开，可提	• 到 2009 年底，长期病假要减少 50%，这样可再提高相当于 4 个全日制工作量专职工作等时到 5 个全日制工作量专职工作等时的工作效益。

	2007	2008/09	2010/11
		高至少 7 个全日制工作量专职工作等时的工作效益。	
机构任择方案			
条件与意见	所需技术改进的预算	- WIPO 对出于健康状况不佳的原因而提前退休或离职的情况予以接受。 - 对上述事项进行资助。	- 必须预见到关于支持今后四年减少缺勤的行动计划的预算 (在深入分析后再确认数量) - 技术改进的预算
期末工作人员总数汇总	正 式 D 5 P 107.2 ➤ 高级 P: 39.8 ➤ 低级 P: 67.4 GS 186.3 ➤ 高级 GS: 167.3 ➤ 低级 GS: 19 短 期 P GS 101.8 ➤ 高级 GS: 4.6 ➤ 低级 GS: 97.2 其他 51.2 合计: 451.5	正 式 D 5 P 107.2 ➤ 高级 P: 39.8 ➤ 低级 P: 67.4 GS 186.3 ➤ 高级 GS: 167.3 ➤ 低级 GS: 19 短 期 P GS 101.8 ➤ 高级 GS: 4.6 ➤ 低级 GS: 97.2 顾问 39.2 合计: 439.5	正 式 D 5 P 107.2 ➤ 高级 P: 39.8 ➤ 低级 P: 67.4 GS 186.3 ➤ 高级 GS: 167.3 ➤ 低级 GS: 19 短 期 P GS 101.8 ➤ 高级 GS: 4.6 ➤ 低级 GS: 97.2 顾问 34.2 合计: 434.5

计划 17:《专利合作条约》改革

目 标:

进一步现代化、改进和加强《专利合作条约》体系，确保该体系继续满足申请者、所有主管局（无论规模大小）及第三方的需求，使该体系更加可靠，减少工作重复。

介绍说明

- 到 2007 年底，要实现本计划的任务。在《专利合作条约》改革部门工作的工作人员，现在在《专利合作条约》的其它部门工作。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	- 自 2008 年起，对如何最好地重新部署本计划的工作人员进行评估。 - 接受核查：是否对这些工作人员遇到的问题进行规划？如果工作任务完成，他们就会被解散。		
预期结果			
机构任择方案			
条件与意见			
期末工作人员总数汇总	正 式 D 2 P 2 ➤ 高级 P: 2 ➤ 低级 P:	正 式 D P ➤ 高级 P: ➤ 低级 P:	正 式 D P ➤ 高级 P: ➤ 低级 P:

	GS 1 ➤ 高级 GS: 1 ➤ 低级 GS: 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 合计: 5	GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 合计:	GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 合计:
--	---	---	---

计划 18：马德里、海牙、里斯本注册体系

目 标：

保持对国际注册体系有效、有成本效益的管理，促进其发展和使用。

介绍说明

64. **工作量：**根据采访和岗位调研，我们发现可证明工作量增加并将持续增加的证据。请参考下表显示的由马德里体系和海牙体系受理、处理的国际商标注册申请和续展的预测：

		<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
马德里体系	国际申请	34.400	35.400	38.500	39.800
	续展	13.700	14.200	19.000	19.700
	合计	48.100	49.600	57.500	59.500

来源：《拟议的 2006/2007 和 2008/2009 计划和预算》

		<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
海牙体系	国际申请	1.500	1.600	3.800	5.000
	续展	3.700	3.800	3.200	2.700
	合计	5.200	5.400	7.000	7.700

来源：《拟议的 2006/2007 和 2008/2009 计划和预算》

甲 **预算外资金筹措科：**该科最近成立。这使精确估计人们的工作量和相应需求的工作变得困难。

65. 通过采访和岗位调研，我们确认了潜在的效率提高：

甲 到 2009 年，标准信件的自动发送和自动跟踪系统，可减少 1 个全日制工作量专职工作等时的工作人员数量。

乙 当前正在介绍的多任务试验团队，可避免不必要的重复，并将全面提高 43 个全日制工作量专职工作等时的审查员工作的效率——到 2009 年，当所有的团队具有多任务能力时，将会减少 8.6 个全日制工作量专职工作等时。

- 丙 翻译部门几乎没有开发术语数据库和分类数据库。对该技术的投资目前还处在计划阶段（要对从市场购买技术工具还是内部开发的问题作出决定），到 2009 年，它将提高效率，减少 18 个全日制工作量专职工作等时。但值得注意的是，随着新协议在年底实施，另外 2 个语言的翻译需求出现增长。实际上，助理总干事已经提出 2007 年需要 7 位翻译，2008 年再增加 10 名翻译的预算。自动化可全面减少翻译工作 3.4 个全日制工作量专职工作等时。
- 丁 分类数据库也将获得进一步自动化。到 2009 年，将减少 8.6 个全日制工作量专职工作等时的审查工作人员数量。
- 戊 驳回程序将开始实施自动化，即驳回通知作为电子邮件的附件发送（不再使用纸质形式）。一旦这种自动化得以实施，属于程序性的信件就会获得自动处理。到 2009 年，将减少 0.2 个全日制工作量专职工作等时的相应工作人员数量。
- 己 以省时的方式处理收到的邮件的时机也得到确定。该数据库已开发，2007 年 6 月得以完备。这尤其使得单位的领导节省 10%—20% 的时间。到 2007 年，将减少 3 个全日制工作量专职工作等时的工作人员数量。
66. 假定在语言服务和国际注册处理部门都设置了翻译部门，就会产生一个问题，即为提高工作效率和成本效益，是否应**整合/合并这两个翻译部门**。我们虽然认为两个翻译部门有各自特定任务，但对前述问题还是应当考虑，尤其是面对可能出现进一步采用外包的方式解决翻译困境的情况。
67. 关于推广国际注册体系的开发和使用，以及推广 WIPO 海外代表机构，一些驻外国的办事处仅有一位工作人员，没有行政助手。驻外国的办事处工作量相当稳定，但同一天会处理两件事情，因此两个 WIPO 代表可以处理更多的事务（例如，WIPO 在布鲁塞尔的办事处已提交了增加行政助理的正式请求）。另外，在休假或例行访问 WIPO 总部期间，一些办事处就没有人员驻守了。
68. 对于 WIPO 设在发展中国家的办事处（如新加坡），他们一部分工作是协调（35%），另外一部分工作是推进技术规划（65%）。这些活动要求有足够数量的技术和行政工作人员，总共有 3 个 GS 级和 4 个 P 级

工作人员是理想的。亚洲的知识产权发展需求在增长一大国发展很快，小国需要非常专门的协助。新加坡办事处当前雇用一位主任和一位当地的行政助理。

69. 2006 年共有 21 个人**因休病假缺勤**，病假长达 20 天以上。这 21 个人共休了 747 天病假，而计划 18 中的病假时间共有 1,467 天。如果病假只有 747 天的一半，则相当于增加了约 1.5 个全时工作岗位。
70. 计划 18 依赖 51.4 个全日制工作量专职工作等时，而本计划的总的工作量为 138.6 个全日制工作量专职工作等时（也就是说，37%的人员是短期合同工）。鉴于计划 18 是 WIPO 的核心业务，使部分短期合同工成为 WIPO 的工作人员，对 WIPO 是有益处的。要这样做，可给短期合同工提供正式职位，这就保证了传授知识和增强工作动力。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	- 评估下列程序中的技术投资：申请和续展 - 制作一个将商标方面的翻译部门与语言服务部门整合的业务案例 - 制作一个内部协作的业务案例 - 配置收到邮件数据库。 - 发展同私人机构的关系	- 实施申请和续展的技术/自动化 - 标准信件发送的全自动化 - 跟踪系统的全自动化 - 全面实施将审查团队培养为可执行多任务的团队的培训 - 设计和配置术语数据库和分类数据库 - 设计和实施翻译服务的自动化 - 实施驳回程序的自动化 - 实施管理领域的信件自动化	制作将部分短期工作人员转变成 WIPO 的正式工作人员的业务案例（即，将短期工作人员占全部工作人员的比例从 33% 降到 20%）
预期结果		- 到 2009 年底，异常的长期病假要减少 25%，相应可提高 0.75 个全日制工作量专职工作等时的工作效益（如果不外包） - 减少 22 人会大幅提高效率。	- 到 2011 年底，长期病假要减少 50%，相应可再提高 0.75 个全日制工作量专职工作等时的工作效益 - 如果不投资于注册和续展程序自动化方面的技术，要应对预期增长的工作量还需要增加 10 个全日制工作量专职工作等时。 - 如果投资于注册和续展程序自动化方面的技术，目前工作人员总数可削减 10 个全日制工作量专

	2007	2008/09	2010/11
			职工作等时。 • 结论：鉴于预期工作量要会增加，可通过技术投资来提高效率。因此我们建议冻结工作人员总数。
机构任择方案			
条件与意见		.	• 确认正式用工合同增长的业务案例。
期末工作人员总数汇总	正 式 D 3 P 24.6 ➤ 高级 P: 10.8 ➤ 低级 P: 13.8 GS 58.4 ➤ 高级 GS: 53.6 ➤ 低级 GS: 5 短 期 GS 22.6 ➤ 高级 GS: 5 ➤ 低级 GS: 17.4 其他 27 合计: 135.6	正 式 D 3 P 24.6 ➤ 高级 P: 10.8 ➤ 低级 P: 13.8 GS 58.4 ➤ 高级 GS: 53.6 ➤ 低级 GS: 5 短 期 GS 15.2 ➤ 高级 GS: 5 ➤ 低级 GS: 10 其他 12.6 合计: 113.8	正 式 D 3 P 37.2 ➤ 高级 P: 17 ➤ 低级 P: 20.2 GS 68.4 ➤ 高级 GS: 58.6 ➤ 低级 GS: 10 短 期 GS 2.6 ➤ 高级 GS: 1.6 ➤ 低级 GS: 1 其他 2.6 合计: 113.8

计划 19：专利信息、分类和知识产权标准

目 标：

提高全球各知识产权局、申请人和一般公众使用知识产权信息和文献的效率。

介绍说明

71. 工作量：

甲 专利信息服务（基于外部需求引导的设计工作）。本年大约在该领域投入 4,500 小时工作量。每年都要开展 3 个大项目和约 10 个较小项目。

专利信息服务下年会面临更高并继续增长的需求（今后两年增长约 20%—40%）。

乙 知识产权统计数据显示了工作相似的工作量。预计增长的工作量有 30%。

72. **改进的领域：**减少存在多余的活动和机构重叠的领域。这些重叠在中小企业部门和一些其它单位都存在。

73. 计划 19 的 4 位工作人员年龄达到或超过 55 岁。因此，4 人中的 1 人在未来几年要**退休**。这就产生了招录新员工和及时传授知识的需求。并且，制定合适的衔接规划是有益处的。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	• 确立衔接规划,以保证衔接和传授知识 • 清晰界定责任、能力和义务准则,减少不同部门间的重叠或整合重叠的事项 • 对 GS 级工作人员进行评估并减少一人 • 利用商业信息技术和技能培训现职工	• 实施培训 • 实施自动化	

	2007	2008/09	2010/11
	作人员 - 重新考虑目前减少失败和产生错误信息的程序 - 确定为支援程序进一步自动化的案例		
预期结果	减少 1 位 GS 级工作人员	- 通过专门培训、自动化和流水线程序，提高效率，改进效果，以更好满足人们增长的需求 - 改进工作成果的质量	
机构任择方案		指定一部分工作人员负责质量	
条件与意见	确定自动化项目的业务案例		
期末工作人员总数汇总	正 式 D 1 P 7 ➤ 高级 P: 6 ➤ 低级 P: 1 GS 6.1 ➤ 高级 GS: 5.1 ➤ 低级 GS: 1 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 1 合计: 15.1	正 式 D 1 P 7 ➤ 高级 P: 6 ➤ 低级 P: 1 GS 6.1 ➤ 高级 GS: 5.1 ➤ 低级 GS: 1 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 合计: 14.1	正 式 D 1 P 7 ➤ 高级 P: 6 ➤ 低级 P: 1 GS 6.1 ➤ 高级 GS: 5.1 ➤ 低级 GS: 1 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 合计: 14.1

计划 20：商标领域和工业品外观设计领域的国际分类

目 标：

加强对国际商标和设计体系的管理。

介绍说明

1. **工作量：**根据采访和岗位调研，我们没有发现证明工作量明显增长的证据。下表显示本计划主要活动及时间投入的简况。该预算报告了近 2.5 人的工作当量，有 1 位顾问的费用由某个成员国支付。

行动	每年的时间投入	每年的频度
商标法常设委员会会议 (SCT)	280 天	2
成员国大会的投入	35 天	1
举办讨论会	100 天	2
推广活动	200 天	50
法律建议(商标、工业设计、地理标志)	100 天	50
《巴黎公约》第 6 条之三通知	可变量 (包括数据库开发)	可变量
专家委员会和工作组的会议	230 天	2
行政活动	65 天	可变量

据预测，工作量没有增长。

2. 下列领域的**能力欠缺**：

甲 法律、文件起草和交流技能

3. **要提高人员能力的领域**：

甲 积累行政支持的经验（WIPO 有严格的操作和措词规则）。本计划没有具备该知识的一般服务人员。

乙 简化审查和批准程序，以缩短程序。

丙 找到具有起草文件知识和良好的起草文件和写作技能的工作人员。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	• 培训现职工作人员，补足现有空缺 • 审查批准程序，改进办理时间拖延的情况。 • 可能替换不具备培训潜力的工作人员	• 培训现职工作人员 • 实施解决方案	
预期结果		• 工作人员人数没有改变，但是通过培训改进了效率和效果。→ 赢得了时间和质量	
机构任择方案			
条件与意见			
期末工作人员总数汇总	正 式 D P 2 ➤ 高级 P: 1 ➤ 低级 P: 1 GS 0.5 ➤ 高级 GS: 0.5 ➤ 低级 GS: 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 : 合计: 2.5	正 式 D P 2 ➤ 高级 P: 1 ➤ 低级 P: 1 GS 0.5 ➤ 高级 GS: 0.5 ➤ 低级 GS: 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 : 合计: 2.5	正 式 D P 2 ➤ 高级 P: 1 ➤ 低级 P: 1 GS 0.5 ➤ 高级 GS: 0.5 ➤ 低级 GS: 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 : 合计: 2.5

计划 21：仲裁和调解服务以及域名政策和程序

目 标：

通过仲裁和调解，解决知识产权争议，加强知识产权保护，加强建设互联网域名制度的知识产权保护法律框架。

介绍说明

74. 工作量：

- 甲 域名办理：基于我们的采访和逐岗位评估，域名处理占计划 21 工作量的 50%，今后的两个两年期间工作量预计有 10% 的增长。
- 乙 仲裁和调解：基于我们的采访和逐岗位评估，仲裁和调解占计划 21 工作量的 5%，今后的两个两年期间工作量预计有 20% 的增长。
- 丙 资源中心的活动：基于我们的采访和逐岗位评估，资源中心的活动占计划 21 工作量的 20%，今后的两个两年期间工作量预计有 10% 的增长。

75. 改进的领域：对工作量和工作人员总数需求的预期影响是什么？

- 甲 重新界定程序规则。尽管计划 21 有大量的文书工作，通过自动化可能提高效率。并且，向全世界发送和分发纸质文件耗财费时。尽管有电子手段支持，办理还是以纸质文件为基础，并要求审查和全面实施（主要是在不使用平台（Platform）工作的国家；参见乙项）。程序的改进，与自动化相关联，提供了提高效率、通过以电子手段而非纸张和邮寄服务分享文献来降低成本、提高速度的机会。
- 乙 自动/手动电子平台自 2006 年中开始实施。但是，该平台好象没得到充分使用。当事人应在使用现行平台方面得到培训和支持。
- 丙 改进翻译和印刷（出版物）实物生产程序，可能提高效率。人们认为这些程序低效、冗长。
- 丁 雇用带薪的法律实习生，是过去几年工作量增加的结果。随着每年工作人员的变化，损失了大量的专有技术，为了发展专门的专有技术，每年都重新投入大量时间和费用。用正式工作人员取代一些此类实习生可提高效率。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	确定在上述改进领域内改进程序和自动化的行动和项目规划。	开展对加强自动化支持的程序进行改进的项目	
预期结果		- 由于效率提高，工作量数值将节省 1 个劳动力 - 用同样数量的工作人员满足工作量增长带来的要求	
机构任择方案			
条件与意见			
期末工作人员总数汇总	正 式 D 1 P 3 ➤ 高级 P: 2 ➤ 低级 P: 1 GS 4.8 ➤ 高级 GS: 4.8 ➤ 低级 GS: 短 期 GS 4 ➤ 高级 GS: 2 ➤ 低级 GS: 2 其他 3 合计: 15.8	正 式 D 1 P 3 ➤ 高级 P: 2 ➤ 低级 P: 1 GS 4.8 ➤ 高级 GS: 4.8 ➤ 低级 GS: 短 期 GS 4 ➤ 高级 GS: 2 ➤ 低级 GS: 2 其他 3 合计: 15.8	正 式 D 1 P 3 ➤ 高级 P: 2 ➤ 低级 P: 1 GS 4.8 ➤ 高级 GS: 4.8 ➤ 低级 GS: 短 期 GS 4 ➤ 高级 GS: 2 ➤ 低级 GS: 2 其他 3 合计: 15.8

计划 22：指导和执行管理

目 标：

根据成员国的指令和内部条例、规则和可适用的法律，有成效地制定和管理 WIPO 的政策、战略和计划。

介绍说明

76. **工作量：**根据采访和岗位调研，我们没有发现可证明工作量变化的证据。

77. 尽管计划 22 没有大的改进领域，也可考虑下列各点：

- 巡察员办公室要求 1 个全日制工作量专职工作等时吗？
- 尽管是联合国的一项组织要求，但把所有的投诉集中在唯一的一个部门（即巡察员办公室、医疗服务和人力资源—社会福利）是否可能？另外一个方法是把对联合国机构和位于日内瓦的专门代理机构的投诉都集中在一个共享的问题解决中心。
- 把医疗服务和人力资源—社会福利结合起来，共占用 6 个全日制工作量专职工作等时。健康和安部门服务的雇员数量全日制工作量专职工作等时基本数据（来源：普华永道萨拉托加公司）显示，就工作人员的数量而言，该健康和安功能单位享有相当多的资源。健康和安部门向每医务健康安全全日制工作量专职工作等时服务于提供 200 个全日制工作量专职工作等时（的内部客户）的服务，而中间值是向每健康安全全日制工作量专职工作等时提供 334 个全日制工作量专职工作等时（内部客户）的服务。因此，社会福利和医疗服务的联合体不需要占用 6 个全日制工作量专职工作等时，我们建议把医疗服务和人力资源—社会福利部门的人员降低到 3.6 个全日制工作量专职工作等时。

健康和安功能单位	百分点		
	第 25	第 50	第 75
每个健康安全全日制工作量专职工作等时享有的全日制工作量专职工作等时(萨拉托加公司)	241	334	831

78. 计划 22 中的 27 人中，只有 1 位没有因病缺勤记录。尽管长期病假不是本计划的主要问题，27 位工作人员仍然请病假 274 天。把 274 天减少 50%可提高 0.5 个全时工作岗位的工作效益。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	解决短期病假的问题	- 解决短期病假的问题 - 减少医疗和社会健康及安全联合部门的工作人员总数	解决短期病假的问题
预期结果			- 因病缺勤情况减少 50%可提高 0.5 个全日制工作量专职工作等时的工作效益 - 通过医疗和社会健康与安全部门的协作，减少工作人员数量，可相应减少 3 个全日制工作量专职工作等时
机构任择方案			
条件与意见			
期末工作人员总数汇总	正 式 D 5 P 13.6 ➤ 高级 P: 9.4 ➤ 低级 P: 4 GS 4 ➤ 高级 GS: 4 ➤ 低级 GS: 短 期 GS 3.8 ➤ 高级 GS: 1 ➤ 低级 GS: 2.8 其他 合计: 26.4	正 式 D 5 P 13.6 ➤ 高级 P: 9.4 ➤ 低级 P: 4 GS 4 ➤ 高级 GS: 4 ➤ 低级 GS: 短 期 GS 3,8 ➤ 高级 GS: 1 ➤ 低级 GS: 2.8 其他 合计: 26.4	正 式 D 5 P 10.6 ➤ 高级 P: 6.4 ➤ 低级 P: 4 GS 4 ➤ 高级 GS: 4 ➤ 低级 GS: 短 期 GS 3,8 ➤ 高级 GS: 1 ➤ 低级 GS: 2.8 其他 合计: 23.4

计划 23：预算控制和资源筹措

目 标：

确保健全的预算控制、管理和成本收益，制定用于 WIPO 活动特别是用于技术合作的预算外资金的筹措策略。

介绍说明

79. 很多组织都采取**把财务主任办公室与财务会计部整合**的典型模式。尽管有人强烈主张将审计部从财务部独立出来，一些组织还是将其审计部同财务、会计和统辖部门财务办公室（controlling）融为一体。
80. 由于实行定期汇总文件和纸质文件的制度，目前的工作量带来时间上的压力，使得即使对日常活动中相当小数目的支出的审批都需要较长时间。其结果是办公时间的投向从较高价值的活动转移到例行审核。如果现职工作人员有人缺勤，一项工作需要其他人来处理，前述情况就成为一个突出问题。如果财务主任办公室与财务和管理整合在一起，更多的工作人员将会提高效率。
81. 如今，在 WIPO 内，财务主任办公室替代了整个 WIPO 内部管理绩效和问责制会计责任方面的工作事项，发挥了部分支持机制的作用。目前，财务主任办公室批准每一瑞士法郎的使用。**改进的领域：**
 - 甲 企业资源规划（ERP）体系可节省大量时间，提高效率、效果。例如，支出的批准可随着后面的工作流实现自动操作。资源规划体系通过把财务主任办公室与该组织其他部门联系，给 WIPO 提供了整合和联系不同活动的便利。企业资源规划体系也便利管理、控制和报告。
 - 乙 对派给**直线主管**的专门**授权代表**，根据计划主管或其他高级主管参照支出数额的大小给予授权，批准支出。
 - 丙 增加授权给合同与采购司。
 - 丁 批准支出的管理更加明确和严格。
 - 戊 对授权权限的定期审查。
82. 关于增加授权的决议的一个结果是，要求对 WIPO 管理人员进行**培训和简要介绍财务和会计程序**，以及他们的作用和责任。
83. 一个相关的结果是该办公室要求工作人员具有**良好的财务和会计、处理和规划能力**，而不是具有广泛的行政能力。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	- 考虑整合财务主任办公室和财务司 - 发展更专业的财务和会计技能，和/或吸引具有这样技能的工作人员 - 审查审批支出的授权的程度	- 实施企业资源规划 - 发展更专业的财务和会计技能，和/或吸引具有这样技能的工作人员 - 实施经审查的授权签名	
预期结果		- 到 2009 年底，授权增加导致工作量减少。 - 我们认为，到这两年期末，企业资源规划会进入运作阶段。	如果企业资源规划得以运作，授权签名已被审查，我们估计最低可节省 3 位行政管理工作人员。
机构任择方案	考虑同财务司整合		
条件与意见			企业资源规划得以运作
期末工作人员总数汇总	正 式 D 1 P 5 ➤ 高级 P: 1 ➤ 低级 P: 4 GS 2 ➤ 高级 GS: 1 ➤ 低级 GS: 1 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 2 合计: 10	正 式 D 1 P 5 ➤ 高级 P: 1 ➤ 低级 P: 4 GS 2 ➤ 高级 GS: 1 ➤ 低级 GS: 1 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 2 合计: 10	正 式 D 1 P 5 ➤ 高级 P: 1 ➤ 低级 P: 4 GS 1 ➤ 高级 GS: 1 ➤ 低级 GS: 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 合计: 7

计划 24：内部监督

目 标：

强化该组织运作和活动的相关性、效果、效率、责任和诚信。

介绍说明

84. 内部审计和监督部门的工作量分布如下表：

行 动	工作量
评估行动包括： — 界定职责范围 — 将具有特殊能力人员配备到评估团队（内部工作人员，如果需要可配备外部工作人员） — 执行评估 — 报告 — 讨论和推荐，包括收集反馈意见 — 信息的异化	40%
效绩评估活动包括： — 计划主管请求关于计划效绩报告（PPRs）的输入 — 审查关于计划效绩报告和验证数据的输入 — 起草报告 — 递交报告，呈请总干事批准，向成员国递交，包括翻译成 6 种语言等	30%
注重成果的结果导向管理（RBM）：计划和预算的准备 — 提出关于涉及 WIPO 计划和预算的结果导向管理结果框架的建议 — 向计划主管的咨询 — 起草计划和预算的正文部分	15%
顾问：质量评估、审查等的专门请求 — 提出关于结果导向管理结果框架的一般性建议 — 向计划主管提供效绩评估和数据收集评估方面的指导（连续性的） — 向计划主管提供评估的计划、执行和使用方面的指导（连续性的）	15%

85. **改进的领域：**尽管 WIPO 希望将其内部监督部门作为独立功能的部门予以保留，但是下列可能的领域还是需要改进：

- 甲 一些协同优势存在于（甲）该财务主任办公室的活动，这些活动的目标是履行管理、结构性和行政管理改革创新，以及履行专门项目的规划、准备、启动和实施；以及（乙）战略规划部门的活动。
- 乙 开发、实施成员国接受的评估方面的政策框架，可提高效率和服务水平。
- 丙 全年要为收集涉及结果/成果的相关信息而开发和实施更好的监测体制。
- 丁 发展计划主管的项目和计划管理能力。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	• 界定协同的领域并规划合作 • 培训计划主管的效 绩评估技能。 • 培训计划主管的项目和计划管理能力。 • 开发、实施成员国商定的评估政策框架。		
预期结果			
机构任择方案			
条件与意见			
期末工作人员总数汇总	正 式 D 1 P 1 ➤ 高级 P: 1 ➤ 低级 P: GS 1 ➤ 高级 GS: 1 ➤ 低级 GS: 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 合计: 3	正 式 D 1 P 1 ➤ 高级 P: 1 ➤ 低级 P: GS 1 ➤ 高级 GS: 1 ➤ 低级 GS: 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 合计: 3	正 式 D 1 P 1 ➤ 高级 P: 1 ➤ 低级 P: GS 1 ➤ 高级 GS: 1 ➤ 低级 GS: 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 合计: 3

计划 25：人力资源管理

目 标：

对人力资源提供有效率、有成本效益的管理。

介绍说明

人力资源管理司的工作量很大程度上受下列事项的影响：

- WIPO 日常事务，如，资格审查、发布用工合同、跟踪可能的关于单独的 弹性上班系统的安排记录的问题，安排和管理以及培训课程的安排和管理
- 工作人员的卫生和福利问题；和
- 主管和工作人员的请求，如招录新工作人员，或者现有或新岗位的分类。

人力资源管理司目前正咨询人力资源战略，和一些更具战略性的人力资源项目的创新和调节。这代表着人力资源管理司作用的重大转变。

WIPO 人力资源管理司同其它组织相比显得人员超编，也面临客户对服务水平的批评。其中的原因是复杂的，但可通过整套计划得以解决，这一整套计划包含了新的人力资源战略的采用和实施。

首先考虑人力资源管理司内的工作人员总数的水平：

- 一个全日制工作量专职工作等时人力资源工作人员服务的雇员数量的基本数据（来源：普华永道萨拉托加公司）显示，人力资源管理司享有相当多的资源。人力资源管理司有 28 个全日制工作量专职工作等时/每人力资源全日制工作量专职工作等时的待遇。这使人力资源管理司处在远低于欧洲基准公共部门的组织的第 25 百分位数的水平。见下表。

	公共部门			欧洲跨行业		
	百分点			百分点		
	第 25	第 50	第 75	第 25	第 50	第 75
全日制工作量专职工作等时/人力资源部门全日制工作量专职工作等时	42	61	89	60	87	125

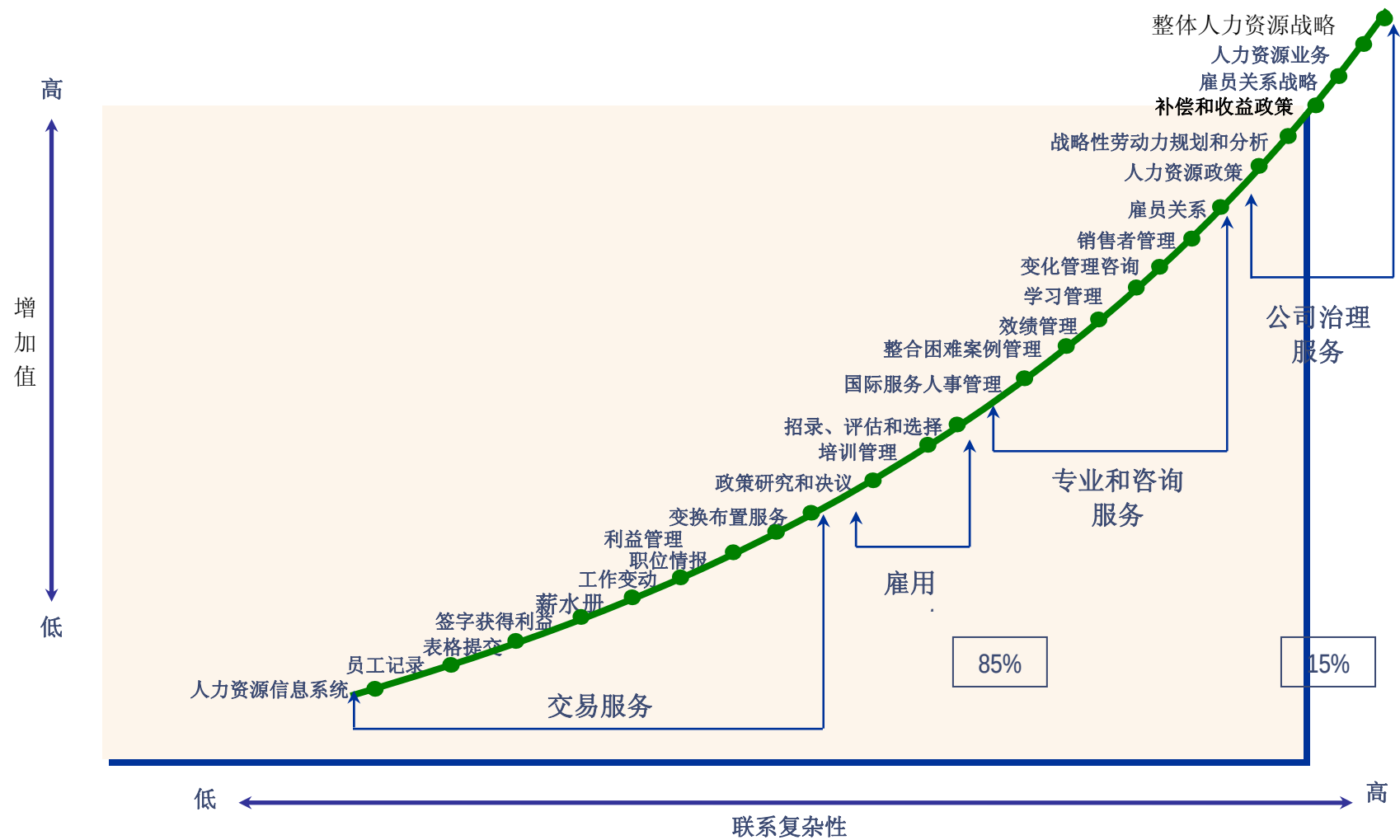
- 人力资源管理司效绩效率低的问题相当明显，问题背后存在一些原因，特别是：
 - 目前的活动包含在人事管理中，该管理的许多审批环节大都使用手工操作的系统。程序效率提高产生的节余，和下面所评论的其他创新，都会促使人力资源管理司至少能在 2008/2009 年间达到第 50 百分位数的效绩水平。为达到这些水平而进行的工作人员重新部署/减少，直到 2010/2011 才能实现。
 - 我们采访收集的材料统计显示，一些人力管理活动如培训和招聘新工作人员的水平，最近在下降。用于培训和招聘新工作人员的工作量应该增加，但是要适应新的要求和方法，能力要求应根据今天新的形势作出相应变化。
 - 还没有建立有效率、一体化的人力资源信息系统（HRIS）。为使人力资源管理司实现 75%的效绩水平，需为该司采用新的人力资源信息系统的业务案例进行规划。新的人力资源信息系统的业务案例，应为人力资源管理司达到第 75 百分位数的效绩水平的目标作出谋划。但是这这就要求完全采用与具备良好能力和技能的人力资源专家共事的新方法。可决定何时可以达到新的效绩效率的关键因素，是人力资源信息系统，融合为企业资源规划组成部分的时间进程。
 - 因病缺勤是人力资源管理司面对的一项重要工作内容。2006 年，8 个工作人员请病假的期限都在 20 天以上，共计 554 个工作日。在

其他的小组中，除 2 人以外，其他人都曾休病假（少于 20 天），共计 260 天。把长期和短期病假都减少 50%，将相应增加约 2 个全日制工作量专职工作等时。

人力资源管理司应从以下方面提高服务水平：

- 采用和实施拟议的人力资源战略。
- 效率更高、效果更好的方法。
- 具备相应能力的人力资源工作人员。
- 关于人力资源管理司新的组织形式的计划
- 解决人力资源管理司内当前存在的因病缺勤问题

外包是一个可协助人力资源管理司将主要精力集中在战略问题的方法，同时还可降低成本。但是，仅 WIPO 自身并不是人力资源外包服务提供商的主要对象，WIPO 只是接受部分服务，如培训或福利管理。我们的建议是在外包前建立人力资源程序。下图显示的是欧洲典型的组织外包的程序内容。



仅作为指示性案例

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	- 确定并交流人力资源管理战略草案。 - 把该战略变为前后一致的行动计划，把责任落实到人力资源管理司。 - 界定人力资源管理司的新作用和绩效指标。 - 评估 D 级和 P 级工作人员的相关人力资源管理技能。 - 对弹性工作时间制度进行技术投资，为减少对两个 G 级别工作人员的需求做准备。 - 规划和重新整合其它人力资源程序。 - 为开发作为实施企业资源规划组成部分的人力资源信息系统做准备。 - 为 WIPO 改进计划确定资源要求。	- 分阶段实施新的组织方式的计划。 - 通过体力劳动和现有技术，采用并整合人力资源程序。 - 为企业资源规划的实施做准备，部署已全部整合过的程序—2010/2011 实施。 - 发展 D 级和 P 级工作人员的人力资源管理技能。 - 采用新的弹性工作时间技术后，减少人力资源管理部工作人员总数(2 个 G 级岗位)。 - 重新确定人力资源管理司资源的新作用。 - 在全面实施新结构、新作用、新程序和新技术后，确认人力资源管理司人手过剩。 - 开始替代计划。 - 获得新的人力资源管理司资源，填补关键且空缺的岗位。 - 评估人力资源管理司活动外包的机会。 - 实施减少因病缺勤情况的行动计划	- 新的人力资源管理司结构和在 WIPO 中一直运行的程序。 - 发展雇员和经理的人力资源管理自我服务技能。 - 继续对因病缺勤问题进行管理。
预期结果	- 人力资源管理司的作用和职责变得清晰。 - 按照规划删除关键程序的不必要批准步骤，会加快行动进程，减少	- 采用弹性工作时间的新技术后出现 2 位 G 级工作人员的调动和/或裁员调整 - 整合后的程序会带来 WIPO 和人力资源管理司	- 到 2011 年底，人力资源信息系统完全运行，由此产生效率的提高 - 在此基础上，WIPO 人力资源管理司的运作可获得

仅作为指示性案例

	2007	2008/09	2010/11
	人力资源管理司的工作量，即使没有优异的技术平台。 • 都认可的服务水平 • 人力资源管理司准备在 WIPO 改进计划中发挥主要作用。 • 人力资源管理司工作人员早期的身份证明将不会改变，尽管他们要按照规划被培养或裁减	效率的提高—基准效率的提高可能会导致 10 个岗位的净减少。设想是这两年期在保持平衡的前提下，可减少 5 个岗位，产生的差额留待下一阶段，在 2010 年/2011 年进行调动和/或裁员 • 到 2009 年底，长期和短期病假要减少 25%，因此产生 1 个全日制工作量专职工作等时的工作效益。	第 50 百分位数的效绩—1 个人力资源管理司的全日制工作量专职工作等时的服务对象对应 61 个雇员 (来源：萨拉托加公司)。这种情况下，一个常设性机构配备 21 位工作人员是合理的。 • 到 2011 年底，长期和短期病假要减少 50%，因此再增加 1 个全日制工作量专职工作等时的能力。
机构任择方案	• 计划把人力资源管理司从中央集权部门调整为提供服务的部门。 • 考虑人力资源管理司是否应直接向总干事负责。	• 分阶段实施新组织形式的计划，这涉及新程序和技术的采用。	
条件与意见	• 设计和重构人力资源程序所要求的额外工作，以及人力体力和技术支持。对外包内容的建议是 1 个 S/T 实习生，与人力资源管理司等同的部门，或顾问指导，为期 6 个月。 • 设计和重构人力资源程序也会占用一般服务或专业工作人员的一些时间，但是早期已具有这样的效率的话，将会使额外的工作量保持平衡。 • 发展人力资源管理技能的预算（2008 年/2009 年，200,000 瑞士法郎）	• 人力资源管理司的进一步发展，依赖已实施的作为企业资源规划组成部分的人力资源信息系统。	• 新工作方式的全面实施要求人力资源管理司工作人员具备良好的技能和能力。这意味着对拟议的工作人员净人数的额外调整和/或裁员。 • 假定没有超过人力资源战略的宏大的新计划。

仅作为指示性案例

	2007	2008/09	2010/11
期末工作人员总数汇总	正 式 D 3 P 14 ➤ 高级 P: 7 ➤ 低级 P: 7 GS 18.5 ➤ 高级 GS: 16.7 ➤ 低级 GS: 1.8 短 期 P GS 4.9 ➤ 高级 GS: 1.6 ➤ 低级 GS: 3.3 其他 3 合计: 43.4	正 式 D 3 P 16 ➤ 高级 P: 8 ➤ 低级 P: 8 GS 14 ➤ 高级 GS: 14 ➤ 低级 GS: 短 期 P GS 2 ➤ 高级 GS: 2 ➤ 低级 GS: 其他 合计: 35	正 式 D 1 P 12 ➤ 高级 P: 6 ➤ 低级 P: 6 GS 8 ➤ 高级 GS: 8 ➤ 低级 GS: 短 期 P GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 合计: 21

仅作为指示性案例

计划 26：财务

目 标：

确保 WIPO 财务运行依照适用的规则和条例，以高效率、透明和负责的方式开展。

介绍说明

1. 财务司的工作量，主要包括《专利合作条约》和商标内的工作量，履行安排的数量和学院活动的数量。收入科的工作量包括学院新活动的数量，这些活动 2004 年以前是免费的，自 2004 年以来数量翻番。有 2 到 3 人负责学院的财务审批和支付事项；也就是说收入科总工作人员的 40% 现在忙于支付。90% 的支票来自其他系统，形成大量的额外工作负担。在同一个科，出版物的工作量明显下降，我们将使用甲骨文软件处理支付问题。
2. WIPO 工作人员执行的项目（任务）的数量在过去 2 年增长 60%。

年	WIPO 工作人员执行的 任务次数
2004	1,009
2005	1,335
2006	1,629

3. 负责差旅安排的团队 2006 年经办了 3,068 件**差旅审批**。他们处理每件审批需要 30 分钟的时间，这样，每年的工作量达到约 1 全日制工作量专职工作等时：

$$(30 \text{ 分钟} * 3068) / (60 \text{ 分钟} * 8 \text{ 工作小时}) = 192 \text{ 工作日}$$

除了差旅审批授权外，该团队 2006 年还要处理 1,709 件签证申请。他们处理每件签证申请需 45 分钟的时间，这样，每年的工作量达到约 0.73 个全日制工作量专职工作等时：

$$(45 \text{ 分钟} * 1709) / (60 \text{ 分钟} * 8 \text{ 工作小时}) = 160 \text{ 工作日}$$

差旅科配备 5 个工作人员。在我们采访阶段，这个科把这些唯一的活动描述成“事件”。我们认为对一些额外的行政事务和团队管理应有说明。但是，这些额外的时间无助于解释实际全日制工作量专职工作等时（5）和差旅审

仅作为指示性案例

批工作量之间的差距。我们建议将差旅批准团队裁减 3 人，除非找到清晰的能分清预计的工作量和实际工作人员总数间的差距的解释。

4. **差旅审批程序授权的处理**仍旧是以人力和（碳）纸为基础的处理，涉及到一些工作人员（旅行社、财务主任办公室、财务司，计划主管和差旅工作人员）。该操作的自动化工作已列入规划（计划在 2007 年 6 月实施电子差旅系统）。已规划的投资可为差旅审批涉及的人员节省时间（项目所需要的工作人员和提供行政事务和批准的工作人员）。与自动化并行的是，我们也建议对审批人的数量进行审查。
5. 应考虑**进一步自动化**，改进现在的信息技术系统与《专利合作条约》和商标的支付与注册间的联系，目前《专利合作条约》和商标支付与注册数量很大。建立财务司与其他部门，如采购调配司和人力资源司之间的工作流程接口量互动联系，将会极大提高财务司的效率和有效性。
6. 财务司**超过 10%的工作人员休 20 天以上的病假**（相当于 36.2 个全时劳动当量中的 5 个全时劳动当量）。总计，它们缺勤 302 天，占财务司总病假天数的 56%。长期病假减少 50%会产生 0.7 个全日制工作量专职工作等时的增益。
7. 从在财务司每一全日制工作量专职工作等时所服务的本组织部门工作的雇员的数量的基本数据（来源：普华永道萨拉托加公司和普华永道全球最佳实践）可以看出，说明财务司享有大量的资源。财务司的 1 个财务全日制工作量专职工作等时服务对象为对应 34.5 个雇员全日制工作量专职工作等时。相对于这样的基准，即与 1 个财务全日制工作量专职工作等时服务于对应 46 个雇员这样的基准相比较，全日制工作量专职工作等时，WIPO 低于这个市场中间值，且被排在约第 42 个百分位数的位置。如果财务运行数据中包括了财务主任办公室功能中的全日制工作量专职工作等时，相应的市场比较会进一步恶化。的确，基准数据包括财务主任办公室的统辖职能，财务主任办公室作用在大多数组织中都是财务司职能的一部分。

财务作用	支持功能		
	百分点		
	第 25	第 50	第 75
全日制工作量专职工作等时每财务功能全日制工作量专职工作等时 (萨拉托加公司)	25	46	88

仅作为指示性案例

8. 财务运行部门中 19%的工作人员的年龄在 55 岁到 60 岁之间。因此我们建议制定相应的**衔接规划**，确保今后 5 年的连续性。而且，通过正式的衔接规划的制定，可避免隐形的知识和专长的损失。

建议的行动与后果

	2007	2008/09	2010/11
行动	• 差旅审批程序的重构和自动化 • 其它财务程序的设计和重构 • 准备一个关于财务系统与 WIPO 其它系统联系的业务案例 • 制定一个减少因病缺勤情况的具体行动计划	• 实施减少因病缺勤情况的计划	• 继续管理因病缺勤的情况。
预期结果		• 到 2009 年底，WIPO 要配备自动化和重构的差旅审批系统，由此可节省 3 个全日制工作量专职工作等时 • 到 2009 年底，超长病假将减少 25%，由此可提高 0.35 全日制工作量专职工作等时的工作效益	• 到 2011 年底，长期病假将减少 50%，由此可提高 0.7 全日制工作量专职工作等时的工作效益 • 财务司以市场基准的中阶为标准，这样到 2011 年可减少 3 个全日制工作量专职工作等时
机构任择方案	• 考虑把财务作为整套行政管理组成部分		
条件与意见		• 经证实的技术投资方面的业务案例	• 财务自动化方面的预算 • 财务自动化方面的预设时间

仅作为指示性案例

期末工作人员总数汇总	正 式	正 式	正 式
	D 1	D 1	D 1
	P 9	P 9	P 9
	➤ 高级 P: 4	➤ 高级 P: 4	➤ 高级 P: 4
	➤ 低级 P: 5	➤ 低级 P: 5	➤ 低级 P: 5
	GS 20.2	GS 20.2	GS 20.2
	➤ 高级 GS: 20.2	➤ 高级 GS: 20.2	➤ 高级 GS: 20.2
	➤ 低级 GS:	➤ 低级 GS:	➤ 低级 GS:
	短 期	短 期	短 期
	GS 6	GS 3	GS
	➤ 高级 GS: 2	➤ 高级 GS: 1	➤ 高级 GS:
	➤ 低级 GS: 4	➤ 低级 GS: 2	➤ 低级 GS:
	其他	其他	其他
	合计: 36.2	合计: 33.2	合计: 30.2

仅作为指示性案例

计划 27：信息技术

目 标：

确保各组织的信息技术系统的可靠、安全、可持续、有成本效益运行，同时，运用信息技术系统改进业务程序。

介绍说明

信息技术的功能，为实现信息技术的目标必须转变，这是信息技术本身的作用所要求的。我们将在以下部分说明对功能转变得出以上结论的原因。

9. 在 1 个信息技术全日制工作量专职工作等时所服务的雇员数量的基本数据（来源：普华永道萨拉托加公司和普华永道全球最佳做法）说明就工作人员数量而言，信息技术功能享有大量的资源。信息技术功能提供的服务，系每一信息技术专职工作等时的服务对象为 20 个全日制工作量专职工作等时（内部客户）。相对于这样的萨拉托加公司基准范例，WIPO 信息技术功能低于这个市场中间值，且相对于其它组织，被排在约第 37 个百分位数的位置。根据全球最佳做法这个第二基准来源，WIPO 信息技术功能被排在约第 33 个百分位数的位置，也说明在市场中间值之下的信息技术功能享有大量的资源。

信息技术功能	百分点		
	第 25	第 50	第 75
每信息技术全日制工作量专职工作等时的全日制工作量专职工作等时（萨拉托加公司）	17	23	68
每信息技术全日制工作量专职工作等时的全日制工作量专职工作等时（全球最佳做法）	17	26	40

仅作为指示性案例

10. 在采访和关注小组活动期间，我们收到针对信息技术基础设施的重大投诉。
投诉包括下列领域：

- 甲 使用的技术过时
- 乙 缺乏一体化的系统
- 丙 信息技术部门内部的反应时间过长
- 丁 没有（清晰的）信息技术战略

11. 被采访人强调，存在几项技能如项目管理、Peoplesoft 软件专家、可扩展标记语言（XML）、Java 和 Oracle（甲骨文）软件缺乏的情况。

12. 尽管外包是一个可能减少成本、提高效率的方法，但现阶段我们不建议考虑外包方法。我们的建议是考虑在可能的外包前，首先对程序进行整理。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	- 发展信息技术技能 - 设计和重构信息技术程序 - 制定连贯的信息技术战略，包括清楚分配职责的行动计划 - 整合客户支持单位，减少重复 I	- 继续发展信息技术技能 - 考虑能外包的程序（在设计和重构信息技术程序后） - 使信息技术功能更好适应内部客户的需求。 - 如改编信息技术功能，要提升控制程度（减少小部门的数量）	发展信息技术技能
预期结果		到 2009 年底，经重构的信息技术功能投入使用	- 到 2011 年底，WIPO 外包一些如协助支持的活动。这就把 13 个全日制工作量专职工作等时转移给外部提供商。 - 我们估计，到 2011 年底，WIPO 要把信息技术工作人员总数降低到 54 位（包

仅作为指示性案例

	2007	2008/09	2010/11
			括 13 位来自外包的协助的工作人员)，这就会使 WIPO 居于欧洲基准范例的中间百分位数（来源：萨拉托加公司）
机构任择方案			
条件与意见	- 信息技术功能重构会占用 P 和 GS 级别的工作人员的时间（估计：0.5 全日制工作量专职工作等时） - 今后四年发展信息技术技能的预算(200,000 瑞士法郎)	- 经证实的外包业务案例 - 信息技术功能重构会占用 P 和 GS 级别的工作人员的时间（估计：0.5 全日制工作量专职工作等时） - 今后四年发展信息技术技能的预算（200,000 瑞士法郎）	今后四年发展信息技术技能的预算（200,000 瑞士法郎）
期末工作人员总数汇总	正 式 D 2 P 35 ➤ 高级 P: 26 ➤ 低级 P: 9 GS 11.8 ➤ 高级 GS: 10.8 ➤ 低级 GS: 1 短 期 GS 5 ➤ 高级 GS: 2 ➤ 低级 GS: 3 其他 8 合计: 61.8	正 式 D 1 P 35 ➤ 高级 P: 26 ➤ 低级 P: 9 GS 11.8 ➤ 高级 GS: 10.8 ➤ 低级 GS: 1 短 期 GS 5 ➤ 高级 GS: 2 ➤ 低级 GS: 3 其他 8 合计: 60.8	正 式 D 1 P 36 ➤ 高级 P: 26 ➤ 低级 P: 10 GS 4 ➤ 高级 GS: 3 ➤ 低级 GS: 1 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 合计: 41

仅作为指示性案例

计划 28：会议、语文、印刷和存档

目 标：

提供更为高效率、更有成本收益的会议、语文、印刷和存档。

介绍说明

86. **工作量：**根据采访和岗位调研，**我们没有发现可证明会议、语文、印刷和存档的工作量明显增加的证据。**下表提供了 2003 年以来活动增加的信息：

	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
接入的电话	无资料	75,000	71,059	81,600
邮件项目	1,118	1,107	1,344	1,585
在日内瓦的会议	52	63	65	91
日内瓦以外的会议	104	105	128	188
会议室：与 WIPO 外部的参会人的会见	614	608	599	774

87. **工作量：**根据采访和岗位调研，**我们没有发现可证明语言服务一翻译司的工作量明显增加的证据。**

	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>
会议： 同声传译人员 天数	无资料	1,539	1,944	2,635

88. **工作量：**根据采访和岗位调研，**我们没有发现可证明印刷和出版物制作司服务的工作量明显增加的证据。**

仅作为指示性案例

89. 我们的采访和岗位调研确认了潜在的**效率增益**。

甲 会议、交流和档案管理部门具有潜在的效率增益：

- (i) 在交流中采用更多电子载体、更少纸质载体的方式（例如：会议邀请）。
- (ii) 在档案管理中应考虑电子文档的记录、管理和归档（即，目前，对接收到的每封信件/中心电子邮件/传真都要扫描并手工导入中央系统）。

语言司平均雇用 30 个外部的翻译人，每次雇用翻译人员都是按个案处理的。语言司一年平均 20 次请求追加财务主任办公室财务资源。这些请求涉及冗长的行政程序。**单一的一项单独的外包合同可减少**花费在准备这些合同上的**时间**，更为重要的是，它可处理当前因由于未及时按短期翻译需求划拨财务资源而出现的积压文件，这种情况皆由追加预算外资金请求所须履行的冗长的行政程序所致。同时，对于外包，要建立一套健全的风险管理和控制机制。

较协调的外包有利于提供新语种。语言服务领域对中文和俄语的需求不断增长。外包适应了短期翻译需求对灵活性的要求。

语言司现有程序一般需动手翻译，也很冗长：目前案文修订工作和日志是手写记录的，使这些程序自动化会减少 2 个全日制工作量专职工作等时。插入修正（部分工作仍是手工完成的）的进一步自动化和术语数据库的引入，会进一步使工作人员总数减少 2 个全日制工作量专职工作等时。

90. **外包**是一种组织方式：

- 甲 会议、交流和档案管理部门的很多活动，都可**考虑作为外包的潜在对象**，但电信服务是个例外。目的是减少工作岗位和工作人员总数，同时提高服务水平。例如，从我们的观点看，我们几乎找不到与 WIPO 相同规模的组织内部配备共 11 人的传达/司机部门的经济理由。外包可以把本计划工作人员总数减少到 41 个全日制工作量专职工作等时。
- 乙 在语言服务方面，WIPO 目前采用内部翻译服务和外包翻译服务相结合的方式。我们建议对两种方式评估，以决定 WIPO 完全采用**外包翻译**的方式是否合适。我们还建议确定一个具体的业务案例。

仅作为指示性案例

丙 在**印刷和出版制作服务**方面，没有证据显示工作量有增长，但是执法及特殊项目司，2006 年基于有大量工作未完成的原因，没有印刷出版物。印刷和出版物服务全部外包的问题得到关注。全部外包可能节约 19 个全日制工作量专职工作等时。

91. 如果出台不把翻译工作外包的决定，还存在对不同的翻译单位进行组织协同从而产生合力的情况：

甲 既然 WIPO 有 3 个独立的翻译部门（语言司，《专利合作条约》的翻译股，商标、工业品外观设计和地理标志翻译处），为了提高效率和成本收益，我们建议讨论**整合/合并三个部门**的业务案例。尽管商标翻译的性质稍有不同（翻译内容是词而非句子），为该商标部门开发、培训和使用术语数据库同样会提高效率，降低成本。

乙 建议把**电信部门划给信息技术司**（交流服务部分）。当前的组织趋势是把信息技术和电信活动合并为信息通信技术。

92. 2006 年**休病假** 20 天以上工作人员共 21 人。其中 1 人休病假 1 年。假定该工作人员一整年的病假是正当的，在计划 28 中总计 1,473 天病假中，其他 20 人休的病假达到 905 天。把 905 天减少 50%，则会增加 2 个全时工作岗位的工作效益。

93. 在总计 96.9 个全日制工作量专职工作等时中，24 人的年纪达到或超过 55 岁。这意味着未来几年将有许多人**退休**。这就产生了招录新员工和及时传授知识的需求。因此应制定正式的衔接规划。

94. 假如有关本计划的大部分活动不选择外包的工作方式，我们会强烈建议提升控制程度，以裁减管理层的规模。

仅作为指示性案例

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	- 评估对电子交流的技术投资 - 评估对电子文档记录和存档的技术投资 - 准备利用内部资源或将工作外包给所有的翻译人员以及包含对成本收益分析的技术投资需求的业务案例 - 准备利用内部资源或外包所有的印刷和出版服务方面的业务案例 - 准备整合语言司和《专利合作条约》工作部门、商标事务部门的翻译部门的业务案例 - 管理旷工情况 - 预先考虑衔接规划	- 实施电子通信技术 - 实施对电子文档记录和存档的技术投资	- 在业务案例基础上，执行所有翻译利用内部资源/外包的模式。 - 在业务案例基础上，执行印刷和出版服务外包的模式 - 执行传达人员/司机单位、会议单位、邮件发送单位和记录管理及存档服务
预期结果		- 到 2009 年底，WIPO 采用更多的电子通讯、电子文档记录和存档，可节约大约 4 个全日制工作量专职工作等时。 - 到 2009 年底，特别长的病假要减少 25 %，由此可提高 1 个全日制工作量专职工作等时的工作效益（如果没有外包业务）	- 对于内部解决方式，提升控制程度（-2 个工作人员） - 对于内部解决的模式，到 2011 年底，长期病假减少 50 %，由此可再提高 1 个全日制工作量专职工作等时的工作效益 - 对于内部解决的模式和重大技术投资，商标翻译部门的工作人员总数会减少 14 (如下) - 对于所有翻译人员外包的模式，工作人员总数减少的更多 - 如果印刷规划的工作人员

仅作为指示性案例

	2007	2008/09	2010/11
			全部外包，工作人员总数可减少 19 个全日制工作量专职工作等时 如果外包传达人员/驾驶员单位、会议单位、邮件发送单位和记录管理及存档服务，工作人员总数要减少 14 个全日制工作量专职工作等时
机构任 择 方 案			
条件与 意见		确定关于拟议外包活动的业务案例	
期末工 作人员 总数汇 总	正 式 D 4 P 24.6 ➤ 高级 P: 14.8 ➤ 低级 P: 9.8 GS 43.7 ➤ 高级 GS: 35.7 ➤ 低级 GS: 8 短 期 GS 22,6 ➤ 高级 GS: 1.8 ➤ 低级 GS: 20.8 其他 2 合计: 96.9	正 式 D 4 P 24.6 ➤ 高级 P: 14.8 ➤ 低级 P: 9.8 GS 43.7 ➤ 高级 GS: 35.7 ➤ 低级 GS: 8 短 期 GS 18,6 ➤ 高级 GS: 1.8 ➤ 低级 GS: 16.8 其他 2 合计: 92.9	<u>情况 1: 利用内部资源</u> 正 式 D 2 P 24.6 ➤ 高级 P: 14.8 ➤ 低级 P: 9.8 GS 41.7 ➤ 高级 GS: 34.7 ➤ 低级 GS: 7 短 期 GS 16,6 ➤ 高级 GS: 1.8 ➤ 低级 GS: 14.8 其他 2 合计: 86.9 <u>设想 2: 外包</u> 正 式 D 1

仅作为指示性案例

	2007	2008/09	2010/11
			P 2 ➤ 高级 P: 2 ➤ 低级 P: GS 3 ➤ 高级 GS: 2 ➤ 低级 GS: 1 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 合计: 6 (+ 3 人转到信息技术部门)

仅作为指示性案例

计划 29：房舍建筑管理

目 标：

以有效率和成本收益的方式管理、合理经营和维护 WIPO 的房舍建筑，最大限度地确保 WIPO 全体工作人员、WIPO 大厦的来访者和 WIPO 会议代表团的平安。

介绍说明

1. 现阶段，14 位工作人员的团队（房舍建筑司）全部忙于现在房舍建筑的维护工作。同新大楼的潜在外包相似，该建筑管理的外包也在考虑当中。然而，我们建议 WIPO 在新大楼投入使用并发挥功能时才考虑这个方法。我们期待，尽管这个团队不会负责迁居工作，他们的工作量在迁居期间也会增加。一旦迁居工作完成，把该团队外包将是个可行的方法。
2. 房舍建筑司忙于技术装置的维护、小的修缮（每年有 400 件）、6 个或 7 个大型技术设施项目（大约有 100,000 瑞士法郎）、及每年 20 个或 30 个重要工作（10,000 到 100,000 瑞士法郎之间）。同 2005 年 500 家搬迁相比，2006 年有 840 家内部搬迁。出租场地管理、绿化和清洁合同的管理以及保险管理，都因更加繁杂的采购程序而更花费时间。房舍建筑司工作人员花费很多时间忙于行政性程序，这一比例有时占他们时间的 40%。
3. 为适应 **H-MOSS(总部最低运行安全) 标准**，期待 WIPO 在治安防卫方面有更大资金投入。现行治安人员团队下一年将新增 7 人。安全和平安协调服务（SSCS）规划雇用咨询人员来评估 WIPO 的控制系统。外聘的咨询人员将设计一个控制室。安全和平安协调服务在 2007 年底将承担该系统和控制室的安装和运行。对安全和平安协调服务团队的设想是共有 14 全日制工作量专职工作等时，包括下列职责：
 - 甲 3 个 P 级人员的职责（司长、高级安保员和 P3 级安保官）
 - 乙 1 个 P2 级/G7 职责（行政管理、规划和预算）
 - 丙 10 个 GS 职责
 - a) 行政管理支持和泊车
 - b) 两个接待员，

仅作为指示性案例

- c) 风险管理、调查、清除，
- d) 看守人，安全操作规程，
- e) 安全检查会议/贵宾（VIP）/培训，
- f) 通道、安全、证章，锁，
- g) 紧急反应、火情、医疗，
- h) 控制室，
- i) 监督外包的警卫

我们置疑 14 人的内部（in-house）团队保卫安全的必要性。我们建议考虑把该事务外包而不是再增加 7 人。3 个信息通信技术安全人员可以不外包，但要调动到信息技术部门。

- 4. 本计划中，11 人的年纪达到或超过 55 岁。这意味着未来几年将有几人**退休**。这就产生了招录新员工和及时传授知识的需求，这一问题与内部（in-house）调配或外包模式的选择问题是并存的。
- 5. 去年休病假 20 天以上的工作人员共 3 人。其中 1 人休病假 1 年。假定该工作人员一整年的因病缺勤是正当的，本计划预计的**因病缺勤**管理产生的潜在工作效益增益会受到制约。
- 6. 房舍建筑司和安全、平安协调服务部门的管理结构相对 35.5 个全日制工作量专职工作等时来说，相当繁重：房舍建筑司有（1）房舍建筑司司长，（2）房舍建筑管理科科长，（3）组织和物资科科长。我们建议把管理结构简化到 1 人。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	- 准备一个从 2010 年起外包房舍建筑管理的业务案例 - 准备一个从 2010 年起外包保安团队的业务案例	- 到 2009 年底，外包房舍建筑管理 - 到 2009 年底，外包保安团队(如果可能，时间会更早) - 把信息技术安全工作人员调动到信息团队。 - 缩减管理团队规模，从	

仅作为指示性案例

	2007	2008/09	2010/11
		3 个全日制工作量专职工作等时减少到最多 2 个	
预期结果		- 到 2009 年底前, WIPO 拥有一个经裁减的管理团队, 由此节省 1 个全日制工作量专职工作等时 - 到 2008 年初之前, 1 个全日制工作量专职工作等时的工作人员(65 岁以上) 要退休	2010 初, 如果房舍建筑管理和安全科得以外包, WIPO 可节省 27.5 个全日制工作量专职工作等时。 3 个全日制工作量专职工作等时的团队仍然留任 (in-house) (1 个管理房舍建筑的外部供应商, 1 个管理外部安全供应商和 1 个行政助理)
机构任择方案			
条件与意见		确定拟议的外包事项的业务案例	
期末工作人员总数汇总	正 式 D 2 P 11 ➤ 高级 P: 6 ➤ 低级 P: 5 GS 16.4 ➤ 高级 GS: 13.4 ➤ 低级 GS: 3 短 期 GS 5,3 ➤ 高级 GS: 1 ➤ 低级 GS: 4.3 其他 0.8 合计: 35.5	正 式 D 1 P 10 ➤ 高级 P: 5 ➤ 低级 P: 5 GS 16.4 ➤ 高级 GS: 13.4 ➤ 低级 GS: 3 短 期 GS 5,3 ➤ 高级 GS: 1 ➤ 低级 GS: 4.3 其他 0.8 合计: 33.5	正 式 D P 2 ➤ 高级 P: 2 ➤ 低级 P: GS 1 ➤ 高级 GS: 1 ➤ 低级 GS: 短 期 GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 合计: 3

仅作为指示性案例

计划 30：旅行和采购

目 标：

向 WIPO 提供更划算和更有效的差旅和采购服务。

介绍说明

1. 采购与合同司忙于一项改进的计划，以确立采购原则和为 WIPO 各部门计划主管服务的最佳做法。最初关注的是程序、透明和效率的一致。目前，已颁行了加强控制和采购管理的采购规则。
2. 采购与合同司的工作量，可从 3 个主要活动领域予以评估：
 - 采购—以内部和外部定购单的数字表示：
 - 过去 4 年总的数字保持得相当稳定，但总价值减少了，从 2004 年 63.5 百万瑞士法郎减少到 2006 年的 39 百万瑞士法郎。
 - 合同—由若干询价单、招标/建议要求书和向合同审查委员会（CRC）提交的案例表示：
 - 数量与招标和建议要求书相当一致。
 - 每年向合同审查委员会提交的案例的数量有变化，例如，分别从 2004 年的 26 宗和 2005 年的 29 宗到 2006 年的 49 宗。而 2002 年、2003 年的数量分别是 41 宗和 42 宗。
 - 装运、搬运和优先购买权—工作量在增加
 - 秘书处，例如清关，增值税免税—2006 年工作量比前些年的要低，但是这个趋势随着时间推移也会发生改变。
3. 该司正致力于工作积极性，这和其他事项影响到人力资源需求，尤其是：
 - 鼓励长期采购的规划，有助于消除工作高峰，有助于该司内的资源管理。
 - 可以采用信息技术代替现有纸质系统，尤其是利用信息技术提供每年采购活动的电子数据库，以便于规划、评估、内部审计和统计报

仅作为指示性案例

告。如各岗位上具有相应能力的工作人员，则一旦实施并应用新系统，就可节约 2 个普通服务岗位。

- 在机构间采购工作组（IAPWG）和联合国共同采购活动组（CPAG）框架内，与联合国系统其它组织的采购服务合作过程中的联合采购活动的预期规划，也可能产生效率。

我们也讨论：

- 经济活动的潜在外包。文具和办公用品供应组织可以零成本或几乎为零的成本，运作外包事项。但是，这 2 个普通服务工作人员不会再得到工作调配。
 - 为什么财务主任办公室介入批准花费的事项？
 - 在合同审查委员会介入前，是否可能提高被授权的级别。目前，合同审查委员会商定将审查所有超过 100,000 法郎的合同。
4. 对于**旅行**，始于 2007 年的新的电子旅行审批系统，预计能改进 2008/2009 两年度的出差审批程序。签证行政管理程序，和旅行及签证统计报告工具已被确认具有进一步改进和自动化的机会。

建议的行动与成果

	2007	2008/09	2010/11
行动	• 确定关于外包经济活动的业务案例 • 与拟议的企业资源规划相联系，确认处理机遇和技术要求 • 改进内容应该包括给予采购和合同司司长更大的授权	• 将经济活动外包—节约 2 个普通服务的职工 • 准备实施企业资源规划和部署全部重构的程序— 将于 2010/2011 年生效。 • 向旅行和采购工作人员证实，随着新机构、职责、程序和技术处理的实施，哪个职位将是多余的。 • 开始替代计划。 • 获得新资源，以补充关键、空缺职位	• 审查业务案例： ○ 服务共享 ○ 进一步外包

仅作为指示性案例

	2007	2008/09	2010/11
预期结果	- 对未来经济的决定 — 为要 2008/2009 年度实施 - 预期取消关键程序的不必要的审批步骤, 会加快行动, 减少负担	- 采用新的弹性工作时间技术后, 出现 2 位 G 级工作人员的裁员/调动 - 增加的授权导致效率增益 - 设想是, 随着 2010/2011 年下阶段的调动和/或裁员, 在这两年期和资产平稳表内可以少 2 个职位和 1 个顾问	- 到 2011 年底, 企业资源规划技术应充分投入使用, 并带来效率增益 - 工作人员离开 WIPO 则应予以确认 - 雇用新工作人员并到岗
机构任择方案	考虑由财务主任向司长授权。	- 分阶段实施新程序和新技术。 - 考虑行政支援司“事务部门”的服务共享方式	
条件与意见	为了程序的改进和技术支持, 需要额外的工作来设计和重构程序	依赖可获得支持的技术进一步发展	对于涉及《发展议程》的事项, 不再有新许可
期末工作人员总数汇总	正 式 D 1 P 7 ➤ 高级 P: 4 ➤ 低级 P: 3 GS 14 ➤ 高级 GS: 8 ➤ 低级 GS: 6 短 期 P GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 2.8 合计: 24.8	正 式 D 1 P 7 ➤ 高级 P: 4 ➤ 低级 P: 3 GS 12 ➤ 高级 GS: 7 ➤ 低级 GS: 5 短 期 P GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 1.8 合计: 21.8	正 式 D 1 P 7 ➤ 高级 P: 4 ➤ 低级 P: 3 GS 9 ➤ 高级 GS: 5 ➤ 低级 GS: 4 短 期 P GS ➤ 高级 GS: ➤ 低级 GS: 其他 1 合计: 18

仅作为指示性案例

计划 31：新建筑

目 标：

准时（2008 年初）在预算内，将新建筑交付使用。

建议的行动与成果

本计划由承包商管理，并接受 WIPO 按照顾问的条件聘请的人的监督与合同管理。我们认为，没有理由提出更改这些安排的建议。

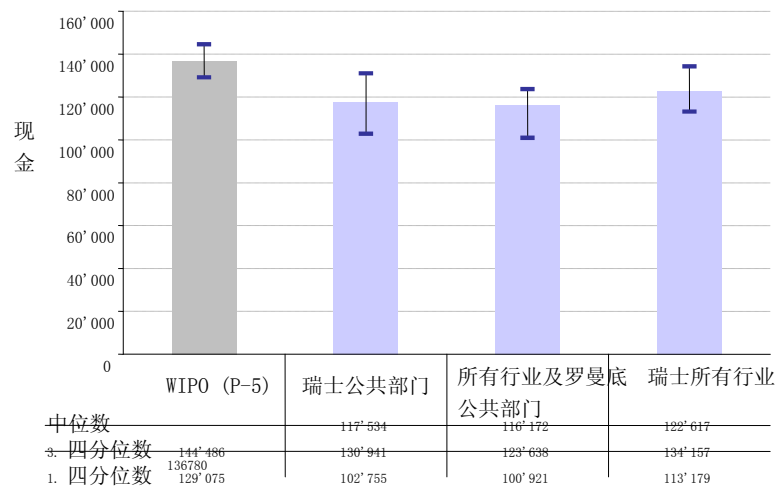
	2007	2008/09	2010/11
行动			
预期结果			
机构任择方案			
条件与意见		尽管新建筑预计在 2008 年初交付使用，但是届时将不能竣工。可能要考虑顾问针对以上情况提出的，在 2008/2009 预算年度确定一个期限。	
期末工作人员 总数汇总	正 式 D P GS 短 期 GS 其他 1 合计： 1	正 式 D P GS 短 期 GS 其他 1 合计： 1	正 式 D P GS 短 期 GS 其他 合计：

附件三

供给分析基准数据

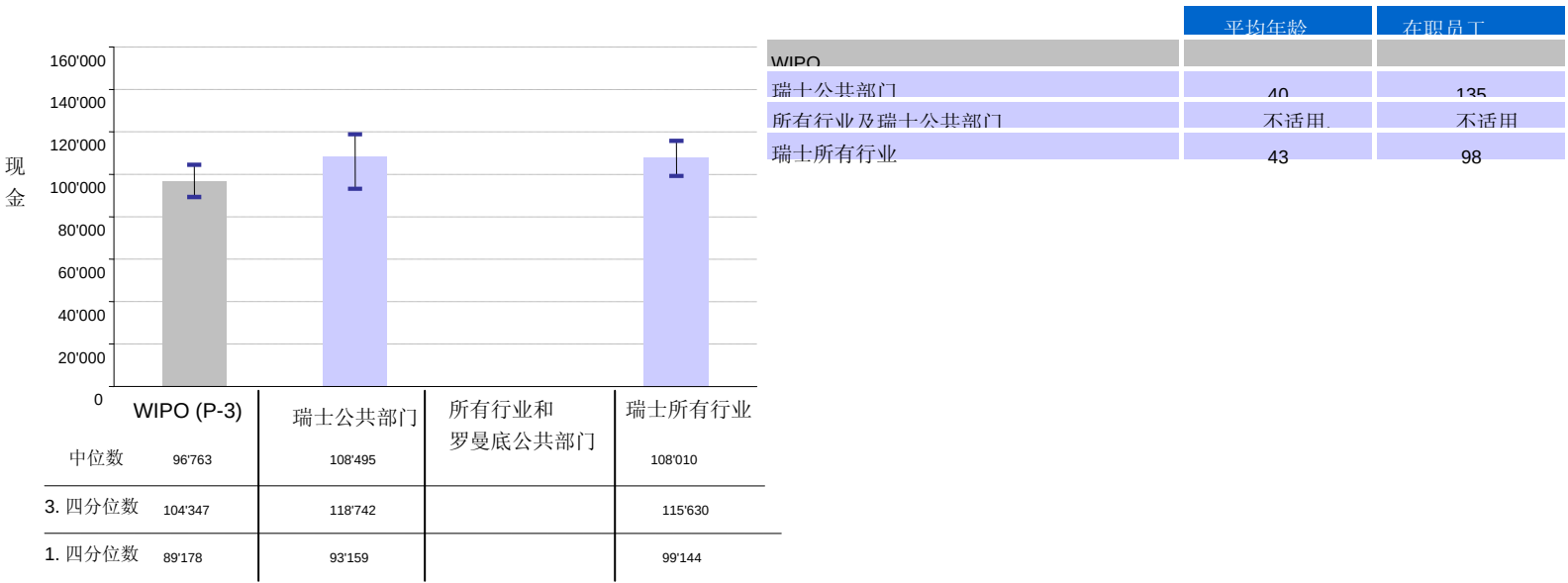
标准数据：（瑞士比较数据：2 006 年 17 个组织）
来源：Saratoga 研究所公共部门统计标准制定—2006。

职务 高级法律顾问		基本工资	可变报酬	可变报酬%	现金总额
WIPO (P-5)	1. 四分位数	129' 075	0	0.0%	129' 075
	中位数	136' 780	0	0.0%	136' 780
	3. 四分位数	144' 486	0	0.0%	144' 486
瑞士公共部门	1. 四分位数	102' 755	0	0.0%	102' 755
	中位数	117' 534	0	0.0%	117' 534
	3. 四分位数	130' 941	0	0.0%	130' 941
所有行业及罗曼底公共部门	1. 四分位数	100' 921	0	0.0%	100' 921
	中位数	116' 172	0	0.0%	116' 172
	3. 四分位数	123' 638	0	0.0%	123' 638
瑞士所有行业	1. 四分位数	113' 179	7' 171	6.3%	120' 350
	中位数	122' 617	8' 488	6.9%	131' 105
	3. 四分位数	134' 157	10' 880	8.1%	145' 037

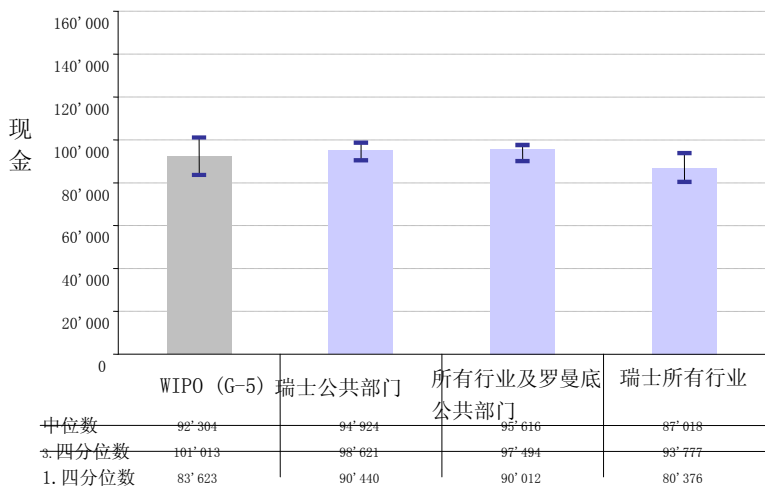


	Average Age	Staff in Function
WIPO		
瑞士公共部门	40	440
所有行业及罗曼底公共部门	42	71
瑞士所有行业	38	236

职务翻译		基本工资	可变报酬	可变报酬%	现金总额
WIPO (P-3)	1. 四分位数	89'178	0	0.0%	89'178
	中位数	96'763	0	0.0%	96'763
	3. 四分位数	104'347	0	0.0%	104'347
瑞士公共部门	1. 四分位数	93'159	0	0.0%	93'159
	中位数	108'495	0	0.0%	108'495
	3. 四分位数	118'742	0	0.0%	118'742
所有行业和罗曼底公共部门	1. 四分位数				
	中位数		未提供数据		
	3. 四分位数				
瑞士所有行业	1. 四分位数	99'144	3'209	3.2%	102'353
	中位数	108'010	3'913	3.6%	111'923
	3. 四分位数	115'630	4'984	4.3%	120'614



职务 秘书 II		基本工资	可变报酬	可变报酬%	现金总额
WIPO (G-5)	1. 四分位数	83' 623	0	0.0%	83' 623
	中位数	92' 30	0	0.0%	92' 30
	3. 四分位数	101' 013	0	0.0%	101' 013
瑞士公共部门	1. 四分位数	90' 440	0	0.0%	90' 440
	中位数	94' 92	0	0.0%	94' 92
	3. 四分位数	98' 621	0	0.0%	98' 621
所有行业及罗曼底公共部门	1. 四分位数	90' 012	0	0.0%	90' 012
	中位数	95' 61	0	0.0%	95' 61
	3. 四分位数	97' 494	0	0.0%	97' 494
瑞士所有行业	1. 四分位数	80' 376	2' 796	3.5%	83' 172
	中位数	87' 01	3' 772	4.3%	90' 79
	3. 四分位数	93' 777	4' 720	5.0%	98' 497



	平均年龄	在职员工
WIPO		
瑞士公共部门	44	181
所有行业及罗曼底公共部门	45	65
瑞士所有行业	42	879



附件四 业务程序图和说明

附件四 业务程序图和说明

我们已与 WIPO 相关的管理者共同审查、图示并确认了下列关键的业务程序：

- 财务—收益
- 发展议程的相关程序
- 信息技术的审批
- 翻译、修订、更新和校对
- 马德里和海牙体系的相关程序
- 战略性使用知识产权促进发展
- 域名进程
- 技术援助和能力建设
- 房舍建筑管理
- PCT 申请程序
- 世界学院

我们还提供了有关出差的说明和意见。

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序名称: 财务-收益	版本	1.0	状态	验证
-----------------------------	----	-----	----	----

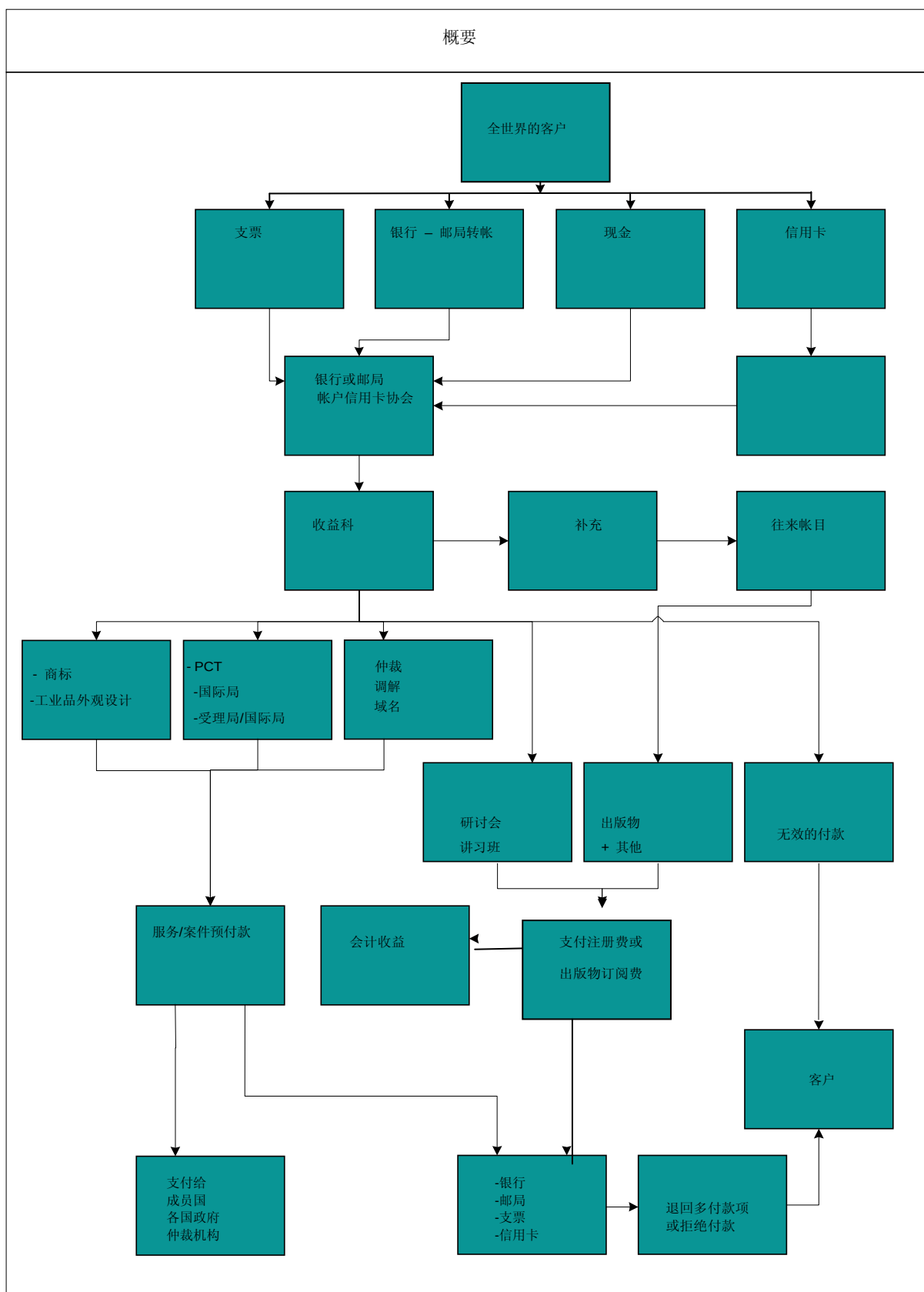
程序说明	
引发事件	全世界的客户缴纳或支付国际局提供的所有有偿服务费用
简要说明	- 处理费用的缴纳和支付、客户咨询、管理往来帐目和按服务付费事项 - 财务和信息技术支持
结果	向主管部门交费；退回多付款项；退款的管理；会计收益；应付费用的的配比

取得成功的关键因素
-

日期/周期	
周期	☒ 每日 ☐ 每月 ☐ 每年
	☐ 每周 ☐ 每季度 ☐ 应要求
起始日	
结束日	

业务量/数量	
投入	
产出	

WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----



WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序流程图			
编号	辅助程序/活动	说明 (活动、日期, 等)	参考资料和链接
	收益活动	促成 WIPO 在世界各地的客户付款到帐	
	处理到帐付款	主要责任人 - 付款群体 活动 - 处理通过支票、邮局或银行转帐、现金和信用卡方式缴纳的费用 - 将付款逐一分拨到每个活动部门 时间投入 3.5 个一般事务人员（一年 48.000 人） 质量管理 客户、银行	
	对比 服务/付款	主要责任人 - 注册群体 活动 - 对比向服务、个案分拨的付款 - 识别多付的款项 时间投入 4.7 个一般事务人员（一年 92.000 人） 质量管理 信息技术与财务的接口（~30 投入/产出） 所有活动部门/客户	
	处理支出	主要责任人 - 付款群体 活动 - 管理退款和支付凭证的发出 时间投入 1.8 个一般事务人员（一年 6826 人） 质量管理 公开会计项目活动部门的分配报告或支付凭证	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序流程图			
编号	辅助程序/活动	说明 (活动、日期, 等)	参考资料和链接
	客户咨询/快件	主要责任人 收益科 活动 - 通过电子邮件、传真、信函、电话提出的财务方面的问题 - 邮件收据、往来帐报表、分配函 时间投入 1.3 个一般事务人员（每天 40 人） 质量管理 通过信函表示满意	
	管理往来帐目	主要责任人 - 付款群体 活动 - 透支、补充、往来帐的开户/结帐，咨询 - 为往来帐户所有人管理网上帐目 时间投入 0.4 个一般事务人员（1500 人上下） 质量管理 往来帐户所有人	
	财务/信息技术支持	主要责任人 - 收益科的信息技术小组+收益科 活动 - 登录发生的任何问题；改进或额外需求 - 制定测试脚本、进行测试和退出 - 用户帮助 时间投入 1.3 个一般事务人员 质量管理 会计结果，调节，绩效	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序流程图			
编号	辅助程序/活动	说明 (活动、日期, 等)	参考资料和链接
	管理	主要责任人 监督管理 活动 - 单位之间的业务/自动化 - 报告 - 内部和外部关系 时间投入 1.5 个专业人员+0.5 个一般事务人员 质量管理 工作人员、司长、审计员、银行、客户和国家局	
		程序结束 向成员、主管机构付款；退款；多付款项或拒收款项；会计收益；报告。	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序作用/组织单位	
程序所有人	财务司收益科科长
机构范围	
作用 1	高级官员-注册组/收据和财务支持组
作用 2	高级助理会计师
作用 3	助理会计师
作用 4	高级办事员
作用 5	办事员

在 WIPO 流程图的位置	
高级程序	
上游程序/提供者	
下游程序/客户	

缩略语	
E	执行
D	决议
A	援助
I	信息

WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

程序名称: 发展议程相关程序	文本	1.0	状态
--------------------------------	----	-----	----

程序说明	
引发的事件	拟实施的大会关于 WIPO 发展议程有关提案临时委员会（PCDA）活动的决议（如：安排一次 PCDA 会议，或（在未来）实施原来提出的 111 项提案中某些提案）
简要说明	- WIPO 秘书处实施大会有关 PCDA 活动的决议， - o 在为 PCDA 会议的实际和后勤支持（会议的组织和管理）方面， - o 在会议的实质性事务和内容的准备方面， - o 或（未来）在执行大会作出的有关实施 PCDA 提案方面。
	举行 PCDA 会议 PCDA 会议处理成员国提出的有关由该委员会进行辩论并向大会提出建议的提案 实施大会批准的 PCDA 提案（最初的 111 件提案，涉足了本组织多数工作领域，目前这些提案正处于 PCDA 进程的辩论阶段）

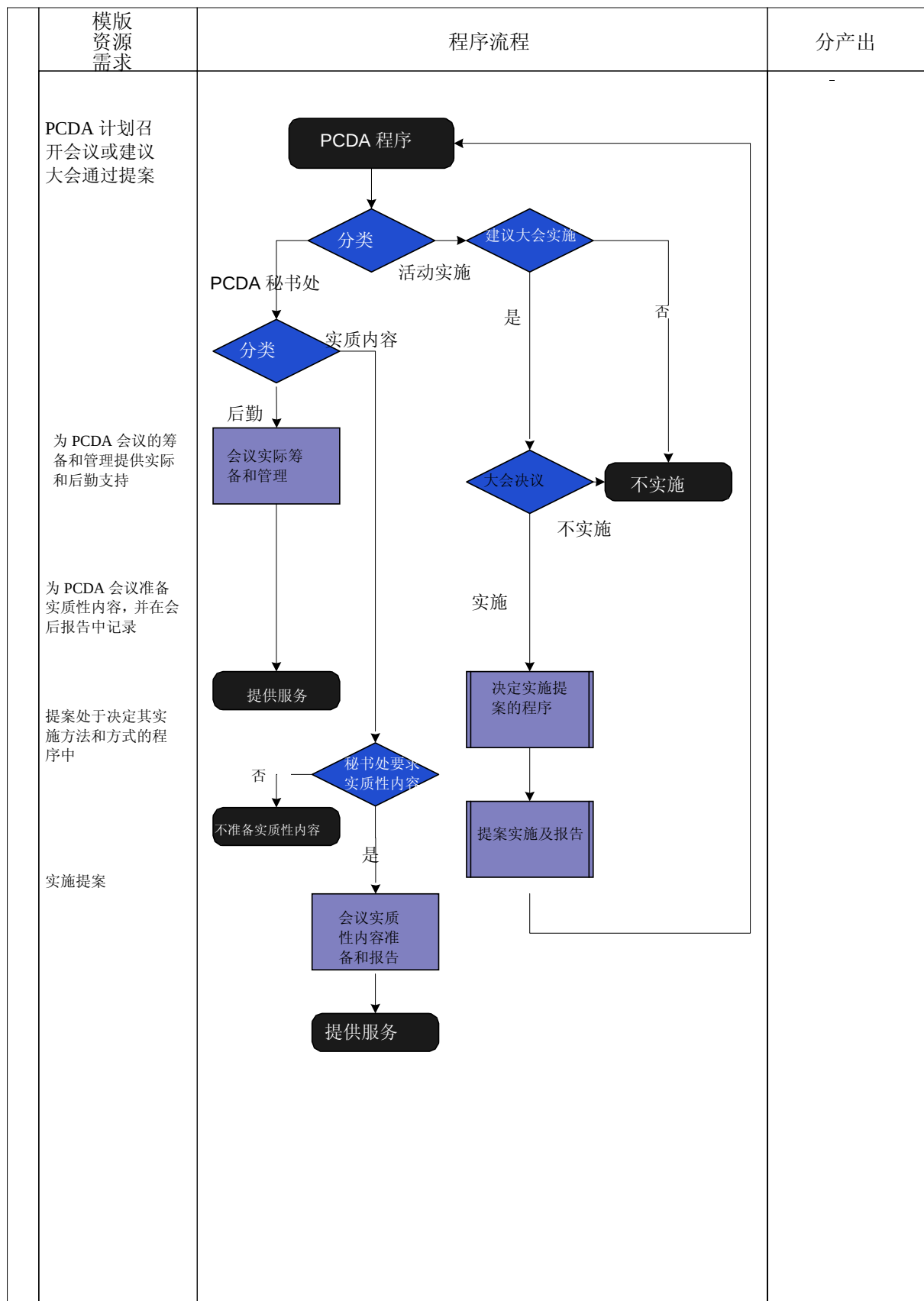
取得成功的关键因素
- 1.顺利举行 PCDA 会议 - 2.预备性文件和会议报告质量上乘 - 3.（未来）成功实施大会批准的 PCDA 提案或继续审议其他提案

日期/周期	
周期	☐ 每日 ☐ 每月 ☐ 每年
	☐ 每周 ☐ 每季度 ☒ 应要求
其始日	大会决议
结束日	完成预备文件/在大会开始时分发 结束会议 完成会议报告 完成某项议程的单独活动，或有关提案所涉正在进行之中的程序尚无结束日

WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

工作量/数量	
投入	会议的实际筹备和大会有关 PCDA 会议决定的管理工作 会议实质（内容）的筹备：大会有关 PCDA 会议的决定 实施提案：审议和简化集中各项提案的 PCDA 进程或程序，大会通过提案和确定实施提案的方式方法的进程或程序成果
产出	PCDA 举行一次会议 编制 PCDA 预备性文件 编制 PCDA 会议报告 与实施 PCDA 提案相关的活动/成果

WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----



WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序流程图			
编号	辅助程序/ 活动	说明 (活动、日期, 等)	参考资料和链接
	大会关于 PCDA 会议 或 PCDA 提案的决议	促成 大会审查了建议和进展情况并决定扩大 PCDA 的任务, 还 举行了若干次 PCDA 会议 (今后) 大会将批准有关 PCDA 提案的建议 (今后) 大会将决定启动一项旨在确定实施 PCDA 提案的 方式方法的程序 (今后) 这一程序将形成实施提案的方式方法的结论并开 辟实施的道路	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序流程图			
编号	辅助程序/ 活动	说明 (活动、日期, 等)	参考资料和链接
	会议的实际准备和管理工作	主要责任人 知识产权与经济发展司（下简称 IPEDD）/战略性使用知识产权促进发展局（下简称 OSUIPD） 活动 - 向成员国发出邀请 - 接待和登记提名（代表） - 为代表安排旅行事宜 - 安排会议支助（每日津贴，等） - 预定口译人员 - 预定会议室 - 安排翻译会议预备性文件 - 安排预备性文件的印制 - 回复非政府组织提出的特别核准要求 - 协调会外活动 会议期间： - - 口译 - 定会议室 - 编制临时文件工作 - 向代表和地区集团提供信息 - 为主席提供帮助 时间投入 对 IPEDD 的投入（不含其他部门）： 3 名专业人员、2 名一般事务人员全职为每次会议工作 6 星期（直接） IPEDD 其余工作人员在会议期间全职工作一周（5 名专业人员+3 名一般事务人员） 3 名专业人员、2 名一般事务人员全职（但在相关时间段是分散参与的）为每个会议工作，6 周（间接的） PCDA 每年举行两次会议 （为其他部门投入的时间未在此处计算） 质量管理 OSUIPD	- (IPEDD)/TMSS - (IPEDD)/GAAS - (IPEDD)/ASSGAA - (IPEDD)/ASSGAA - (IPEDD)/ASSGAA - (IPEDD)/ASSGAA - (IPEDD)/ASSGA - (IPEDD)/ASSGA - (IPEDD)/ASSGA

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序流程图			
编号	辅助程序/ 活动	说明 (活动、日期, 等)	参考资料和链接
	I.会议实质性(内容) 的准备和报告	主要责任人 知识产权与经济发展司 (IPEDD) 活动 - 向地区集团介绍情况 - 与主席进行磋商 - 准备意见: 从秘书处搜集信息 - 文件起草 - 编辑和审定 - 落实工作 - 组成编制报告草案班子 - 向 PCDA 说明分歧意见的内部通气会 - (文件的翻译印制已包括在前边辅助程序所述“会议的实际准备和管理”之中) - 时间投入 全年 P.Rai (IPEDD 司长) 投入 60%的时间; 一名 G 级工作人员投入 80%; 其余 2 名 G 级人员和 4 名 P 级人员则分别投入了 50%-60% (用于其他部门的时间投入未在此计入) 质量管理 OSUIPD	• 几乎所有部门

WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

程序流程图			
编号	辅助程序/ 活动	说明 (活动、日期, 等)	参考资料和链接
	II. 会议的实质性 (内容) 准备和报告	主要责任人 IPEDD 活动 - P 级人员 (来自相关部门) 在会议期间作笔记 - G 级人员 (来自相关部门) 通过录音带听打逐字记录 - P 级人员编辑逐字记录编制报告 (约 100 页) - 2 名 P 级人员修订报告草案 - 总干事批准报告 - 报告草案在网站上公布 - 报告草案传送给各成员国 - 翻译报告草案并在网站上公布 - 接收并综合代表的反馈意见, 编制最终报告草案 - 安排改编和审定最终报告草案的译文 - 总干事批准最终报告草案 - 在网站上张贴公布最终报告草案并传送给成员国 - 安排印刷 - 组织通过报告草案会议 - 在通过会议上分发报告 - 整合意见并编制最终报告 时间投入 IPEDD 全部人力 (3G 级人员+5P 级人员) 全职工作一周, 另加 2P 级人员+1G 级人员全职工作 2 周, 加上 OSUIPD 所属其他部门: 7P 级人员+7G 级人员全职工作 3 周 (来自 3 个司 (SME/IPNTD/CID) 的各有 2P 级人员和 2G 级人员以及来自 PPD 司的 1P 级人员+1G 级人员 (为其他部门投入的时间未在此计入) 质量管理 OSUIPD	- - - - (OSUIPD) - (OSUIPD) - (OSUIPD) - (OSUIPD) - (IPEDD)IT Dpt - (IPEDD)ASSGAA - (IPEDD)IT Dpt - (IPEDD) - (IPEDD)ASSGAA - (IPEDD)IT Dpt - (IPEDD)ASSGAA - (IPEDD) - (IPEDD) - (IPEDD)

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序流程图			
编号	辅助程序/ 活动	说明 (活动、日期, 等)	参考资料和链接
	未来, 即到 2007 年 10 月 (在预想的大会有关 PCDA 决议之后): 审议实施 (拟由 2007 年大会通过的) 各项提案的方式方法的程序。	主要责任人 IPEDD 和所有有关部门 背景: 鉴于已将 PCDA 的任务期限延长一年, 2006 年的大会决定 PCDA 将向 2007 年大会报告, 提出关于取得一致意见的提案的行动建议和 2007 年大会之后继续处理其他提案, 且在可能情况下推动这一进程的框架的行动建议。 活动 如大会批准 PCDA 提出的有关协商一致提案的建议, 即应确立执行这些决议的机制。秘书处和成员国将参与制定此项机制以拟订一项执行大会决议的计划。 此外, 上文所述其他提案, 大会可能决定出台进一步审议其他提案的框架。 时间投入 综上所述, 由于秘书处可能参与大会就此已作出决定的提案的实施并为即将出台的进一步审议其他提案的框架提供服务, 故对人力和财物资源的需要将呈上升态势。 质量管理 相关部门	
		程序结束 成果	

WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

程序作用/组织单位	
程序所有人	IPEDD
组织范围	实际上涉及到整个组织
作用 1	
作用 2	
作用 3	
作用 4	
作用 5	

在 WIPO 程序图中的位置	
高级程序	WIPO 管理程序和成员国战略性下达指令
上游程序/ 提供者	大会决议—有关延长 PCDA 的工作期限；有关 PCDA 会议，以及有关审议和实施各项提案
下游程序/ 客户	1. PCDA 实际的准备和管理工作 2. PCDA 会议的实质性（内容）的准备 3. 旨在确定实施 PCDA 提案的方式方法的程序

缩略语	
E	执行
D	决议
A	帮助
I	信息
GA	大会
PCDA	发展议程有关提案临时委员会
IPEDD	知识产权与经济发展司
OSUIPD	战略性使用知识产权促进发展局

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

ASSGAA	行政支助服务和大会事务
GAAS	一般事务与行政管理部门
TMSS	差旅服务部门（一般事务和行政管理部门）

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序名称: 信息技术批准程序	文本	1.0	状态	验证
--------------------------------	----	-----	----	----

程序说明	
引发的事件	业务需求启动相关的信息技术项目（新项目；对现有的系统和应用程序进行重大更新；整合网络、软件或程序部件以及对其他与 IT 相关的服务需求）
简要说明	着手所有 IT 相关的如下项目： - 新项目 - 对现有的系统和应用程序进行重大更新 - 整合网络、软件或程序部件 - 其他与 IT 相关服务的需求 以标准结构方式辅以标准文档。 备注：本程序仅为提案，尚未得到信息技术司的核准。
成果	实施项目

成功的关键因素
- 项目行家认可程序 - 文档质量 - 认可实施技术/服务(改变管理)

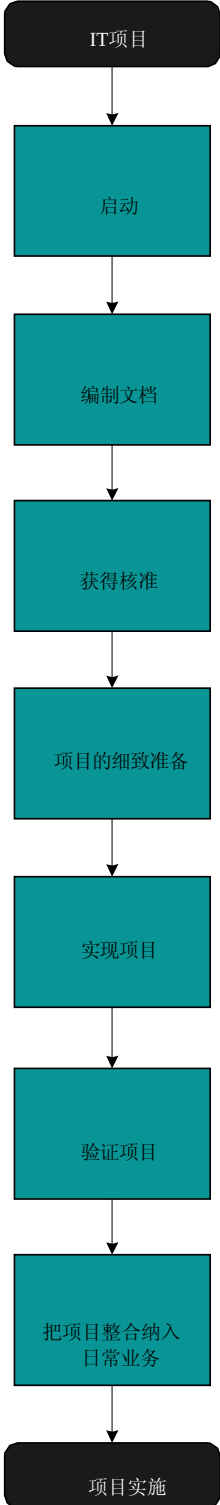
时期/周期	
周期	☐ 每日 ☐ 每月 ☐ 每年
	☐ 每周 ☐ 每季度 ☒ 应要求
起始日	自向 IT 部门正式明确说明业务需求之日起
结束日	在项目结束并得到确认，同时技术/服务已到位

工作量/数量	
投入	不适用（但已对至 2011 年为止的大约 7 个项目进行了规划）
产出	不适用

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

附加意见	
时间投入	无法对每个活动细节划拨平均的时间投入（要视项目的复杂性而定），
质量管理	质量保证要归功于若干因素： - 文件审查 - 项目管理 - 信息技术核准委员会（ITAC）的核准 - 测试和验证

WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

模板 资源 需求	程序流程	分产出	E	D	A	I
核准的安全清单表		核准的安全清单表	PM TL IS			
业务个案文档 网络构架图 软件构架图 高级规划		业务个案文档 网络构架图 软件构架图 高级规划	PM TL			
核准项目		核准项目		ITAC		
通信矩阵图 数据流图 数据模型图 项目环境图 验收测试计划 项目规划		通信矩阵图 数据流图 数据模型图 项目环境图 验收测试计划 项目规划	PM TL IS ITS			
实现项目t		确定详细项目节点 实施计划	PM TL		IS ITS	
验证项目		实施安全需求并验证 验收测试成功	PM TL		IS HD	ITAC

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序流程			
编号	辅助程序/ 活动	说明 (活动、日期, 等)	参考资料和链接
	IT 项目	促成 产生 IT 项目的业务需求	
	启动	主要责任人 项目管理者和技术带头人 活动 - 指定功能和技术协调中心 - 与信息安全科联系并获取经核准的安全清单表(SCF) IT 项目在整个生命期过程里要有多人参与工作。为启动项目或提出服务要求, 项目管理者/技术带头人须首先与信息安全科取得联系。信息安全是每一信息工作开始时必须解决的一个关键要素。因为安全工作验证了对整体规划和费用产生影响的拟议项目的设计和架构。信息安全涵盖了核准、管理和验证方面终端到终端的程序。	
	编制文档	主要责任人 项目管理者和技术带头人 活动 在 SCF 编制并经核准后, 须提供下列高标准文档: - 业务个案文档(BCD): 本档介绍了该项目的业务个案和拟满足的需求(即, 功能和安全方面的要求以及所要交付的结果)。 - 网络架构图(NAD): 本图显示出拟议的网络架构并包含了所需的网络/硬件部件(高级视图, 受影响的 WIPO 网络存储区) - 软件架构图(SAD): 本图示用于识别该项目所需的软件部件(应用、数据库、认证软件, 等)。 - 高级规划(HLP): 本规划展示了该项目最主要的核心组成部分。	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序流程			
编号	辅助程序/ 活动	说明 (活动、日期, 等)	参考资料和链接
	获得核准	主要责任人 IT 核准委员会(ITAC) 活动 The SCL, BCD, NAD, SAD 和 HLP 应在 ITAC 委员会会议之前一周提交给委员会委员（参见附件 I）。ITAC 是由每一 IT 科（包括信息安全科）的科长（或其代表）。本委员会负责评估和验证所有依据上述文件规划的相关 IT 项目。 - 业务和技术负责人应尽快向 ITAC 提交其项目倡议。 - 委员会将根据 WIPO 规定的标准核准或否决附有/不附有建议的项目倡议。如项目被批准，则委员会将从相关部门指派技术协调人。 - 如因存在问题项目没被有核准，协调负责人和业务协调人须就 ITAC 提供的建议进行研究并在该委员会的下届会议上提交个案分析。	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序流程			
编号	辅助程序/ 活动	说明 (活动、日期, 等)	参考资料和链接
	项目的细致准备	主要责任人 项目管理者和技术带头人 活动 核准项目并提名需参与项目工作的各科的技术协调人。各项目负责人应提供一组详细的文件。 - 通信矩阵图(CMC): 本图示简要表明每一部件之间的通信 - 数据流图(DFD): 此图用于识别数据流自信息源至终点的流程 - 数据模型图(DMD): 此图展现了数据模型 - 项目环境图(IED): 此图详细再现了该项目所需的各种不同的环境（例如：开发、测试、整合和制作） - 验收测试计划(ATP): 此计划用于验证功能和技术要求 - 详细项目规划(DIP): 进行项目的详细规划 所有这些文档必须得到 ITAC 指派的技术协调人或协调中心的批准	
	实现项目	主要责任人 项目管理者和技术带头人 活动 - 业务和技术协调人负责根据 ITAC 提供并核准的文档协调该项目的执行 - 建议 IT 采用 PRINCE 2 这一结构项目管理方法	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序流程			
编号	辅助程序/ 活动	说明 (活动、日期, 等)	参考资料和链接
	验证项目	主要责任人 项目管理者和技术带头人 活动 项目的验证依据以下几方面： - 业务验证：从功能角度看验证要符合实际需要，涵盖业务个案 - 安全验证：倡议须符合该项目和 WIPO 安全政策的要求 - 效绩和质量验证：倡议要符合 WIPO 标准效绩和质量政策 - 支持验证：倡议要符合 WIPO 的支持程序	
	把项目整合纳入日常业务	主要责任人 项目管理者和技术带头人 活动 培训人员并分两个阶段进行整合工作： A) 过渡阶段：在这一阶段由该项目的业务和技术所有人负责提供支持 B) 生产阶段：本阶段的相关工作为： - 向 IT 技术服务移交支持手段 - 解除原来的提供服务/硬件的委托（如适用）	
		程序结束 项目实施	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序作用/组织单位	
程序所有人	信息技术核准委员会(ITAC)
组织范围	WIPO
PM	项目管理者（主抓业务）
TL	技术带头人（主抓技术）
IS	信息安全
ITS	信息技术部门
HD	求助台

在 WIPO-程序图中的位置	
高级程序	制定 IT 战略
上游程序/ 提供者	说明业务需求
下游程序/ 客户	实施管理

缩略语	
E	执行
D	决议
A	帮助
I	信息

WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

程序名称: 翻译, 修订, 更新和校对	版本	2.0	状态	由 D Chambers 和 J Zahra 负责验证
---------------------	----	-----	----	-----------------------------

程序说明: 语文司 (LS) 和商标翻译处 (TMTS)	
引发的事件	WIPO 或 UPOV 工作人员提出翻译、编辑或校对的要求
简要说明	- 翻译文件 - 质量管理 - 打字和审校 - 调格式
成果	经翻译、编辑和校对的 WIPO 和 UPOV 文件或通知

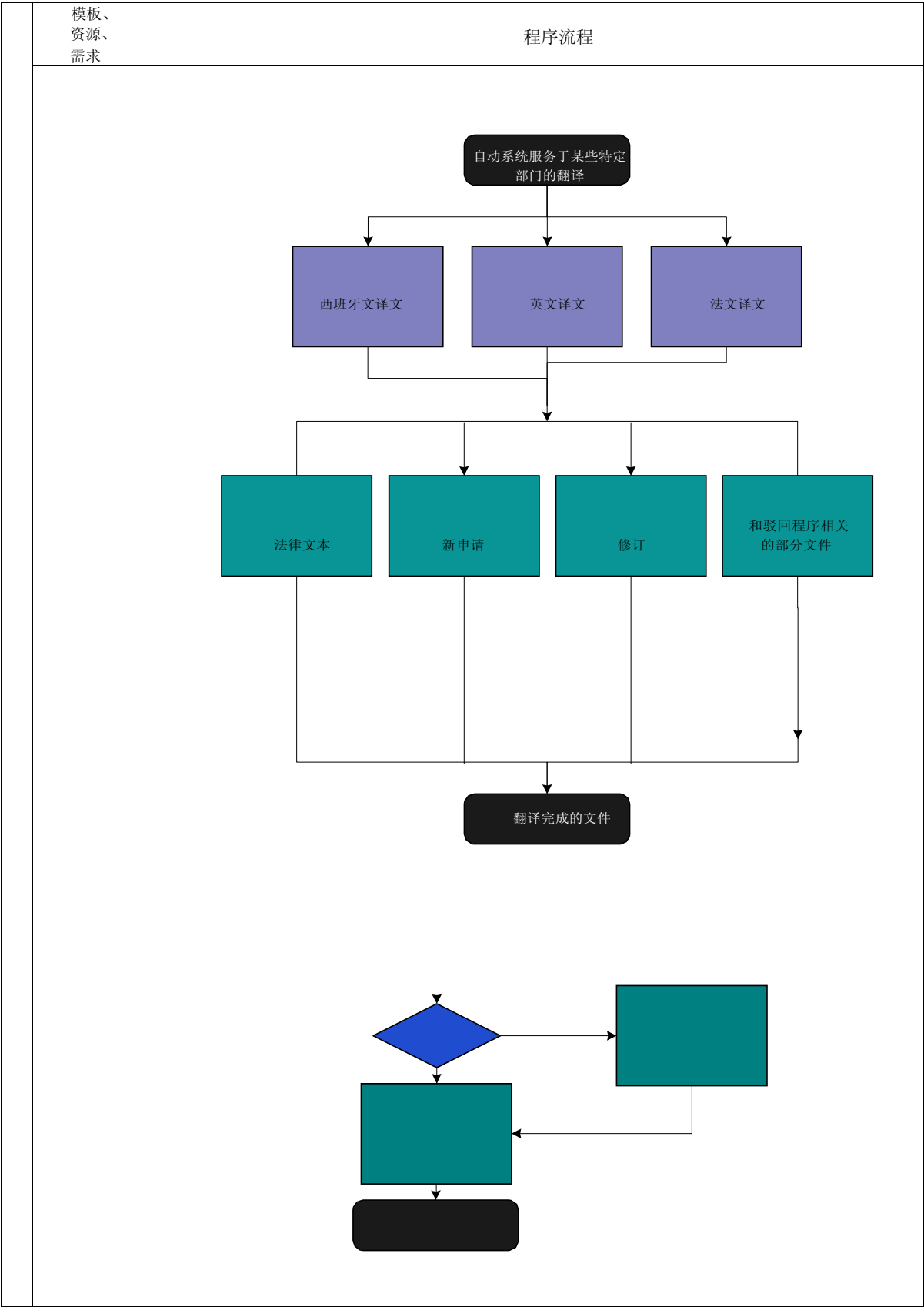
语文司取得成功的关键因素
- 按照《WIPO 总议事规则程序》的规定, 文件须至少在会议前两周发送给成员国, 因此应尽早向语文司提交 WIPO 和 UPOV 会议文件的翻译要求以列入计划按时完成。 - 大宗文件的翻译须尽可能提前与语文司司长讨论, 以正确规划并要求所需的额外资源。 - 须翻译、校对或编辑的文件的质量水准。 - 鉴于面临其他组织的竞争-未获批准和在适当时间签订合同方面的风险-6 个月的工作周期是确保最好翻译质量所需要的。

时期/周期	
周期	☐ 每日 ☐ 每月 ☐ 每年 ☐ 每周 ☐ 每季度 XXX ☐ 应要求
起始日	提出要求之日
结束日	交付文件之日

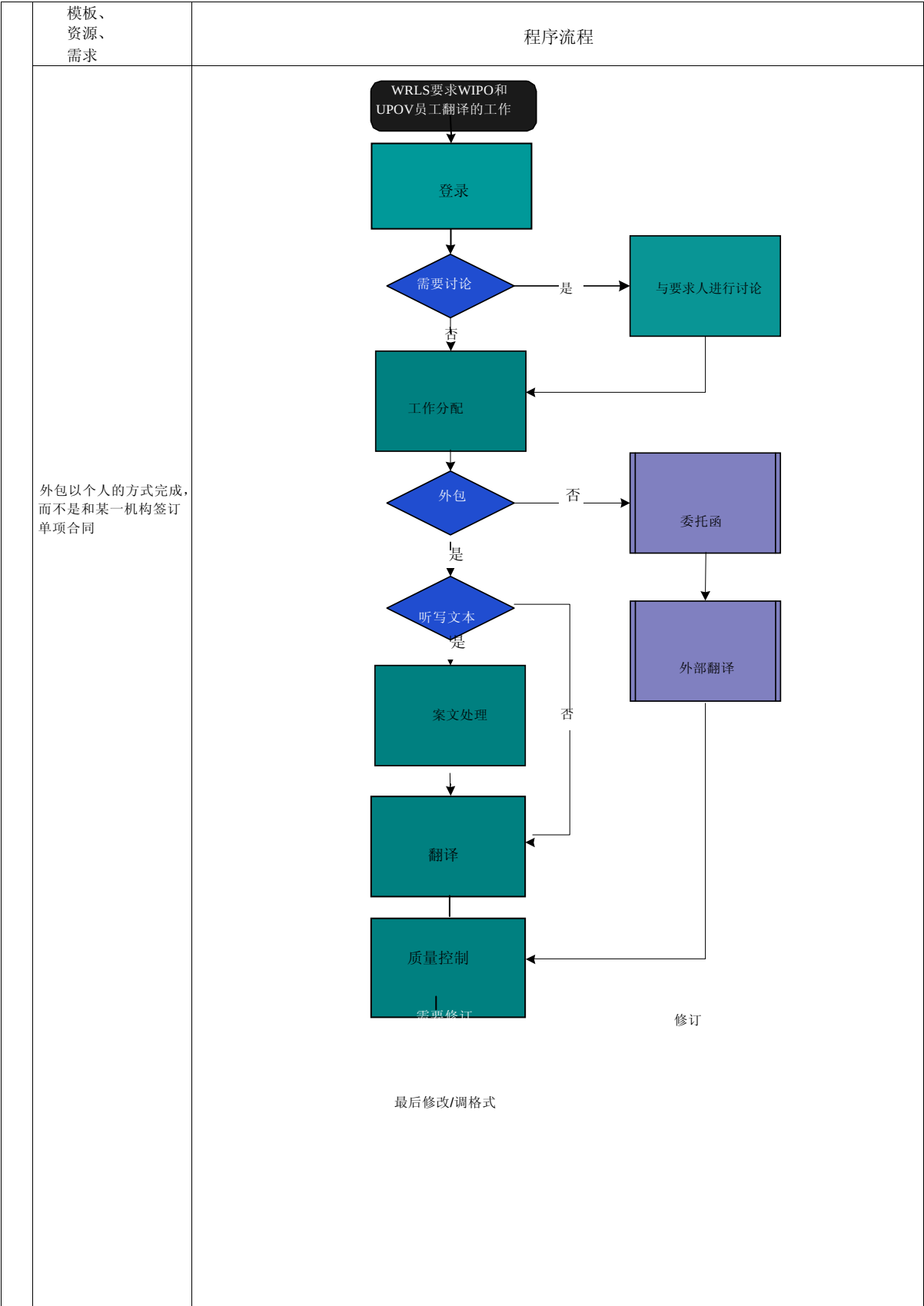
工作量/数目	
投入	
产出	LS: 每日/每个翻译人员 1, 300 至 1, 400 字; TMTS: 每日/每个翻译人员 1, 500 至 1, 700 字

WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

翻译-马德里和海牙体系概述



WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----



WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序流程			
编号	辅助程序/ 活动	说明 (活动, 日期, 等)	参考资料和链接
		促成 WIPO 或 UPOV 工作人员提出翻译、编辑或校对的工作要求	
	登录	主要责任人 行政助理 (G6 级) 活动 - 行政处理工作 - 登录语文司科室 (6 个科) 工作计划 - 与提出要求人进行讨论 时间投入 G6 人员工作 20 分钟 质量管理	
	工作分配	主要责任人 各个科的科长 活动 - 把翻译任务分配给工作班子成员 - 根据文件性质和目的、工作量、现有人力资源决定某项具体任务是科内翻译还是外包, 然后与 David 讨论看是否有可用资金。 时间投入 15 分钟 质量管理	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序流程			
编号	辅助程序/ 活动	说明 (活动, 日期, 等)	参考资料和链接
	翻译与本身的质量管理	主要责任人 翻译/科长 活动 - 文件的翻译、校对和编辑 - 使用翻译记忆工具、术语数据库、参考资料（IsiView、局域网和图书馆） - 通过使用术语数据库：术语提取、术语引进和术语验证 - 翻译自查译文 - 为参考资料进行资源维护 - 术语支持 时间投入 10 页文件投入 18 小时（尽管这不是一件可用平均植表示的工作，但工作量大约从 30 个字到 300 页） 质量管理	
	提供参考资料	主要责任人 资料员，不过我们已开始采用自动化工具 活动 -提供参考资料-查阅以前的文件-确定是否某一短语是从另一文件中引用的。 时间投入 0.5 天 质量管理	
	案文处理	主要责任人 案文处理员/在西班牙文和法文科,有协调员专门从事这些工作 活动 - 听打录音带 - 通过文件阅读 时间投入 4 小时，每年 2500 至 3000 小时 质量管理	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序流程			
编号	辅助程序/ 活动	说明 (活动, 日期, 等)	参考资料和链接
	质量管理	主要责任人 审校 活动 - 审校检查最后文本和翻译质量 时间投入 2-8 小时 质量管理	
	修订	主要责任人 科长或审校 活动 人工方式修改文件 时间投入 15 分钟到 1 小时 质量管理	
	最后修改/ 调格式	主要责任人 案文处理员 活动 - 将最后修订的案文打字 - 最终完成文件的调格式 时间投入 不得而知 质量管理	
	最后的行政工作	主要责任人 LSM (科长、秘书和或行政助理) 活动 - 统计 - 语文司的监测 - 后勤 时间投入 15 分钟 质量管理	
	商标	商标翻译	
	促成	寄出通知前的法律要求	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序流程			
编号	辅助程序/ 活动	说明 (活动, 日期, 等)	参考资料和链接
	翻译	主要责任人 翻译股 活动 - 翻译极少使用内部数据库（无预先规定的标准） - 使用分类数据库 时间投入 2006 年翻译了 324, 345 字 每日/翻译人员翻 1, 500-1, 700 字 质量管理 仅有按特别服务协议（SSAs）招聘的外部翻译人员，没有定期工作人员。	
	调格式	主要责任人 翻译股 活动 - 编制最后文件 时间投入 - 见上	

程序流程			
编号	辅助程序/ 活动	说明 (活动、日期, 等)	参考资料和链接
		程序结束 快捷和高质量的译制的文件 校对文件和编辑文件	

WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

程序作用/组织单位		
程序所有人	LS: 司长	TMTS: 科长和协调员
组织范围		
作用 1	LS: 翻译	TMTS: 翻译
作用 2	LS: 审校	TMTS: 翻译-审校
作用 3	LS: 案文 聘用的翻译	TMTS: 特别服务协议
作用 4	LS: 各科科长	
作用 5	LS: 行政助理	
作用 6	LS: 资料员	

在 WIPO 程序图中的位置	
高级程序	LS: WIPO 或 UPOV 的任何程序或活动。
上游程序/ 提供者	
下游程序/ 客户	

缩略语	
E	执行
D	决议
A	帮助
I	信息
ToP	LS: 案文处理员
T	LS: 翻译
R	LS: 审校
LSM	语文司管理班子

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

LS	语文司
TMTS	商标翻译处

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序名称：马德里和海牙体系(工业品外观设计)相关程序，包括申请和续展的相关程序	文本	2.0	状态	由 J. Zahra 验证
---	----	-----	----	---------------

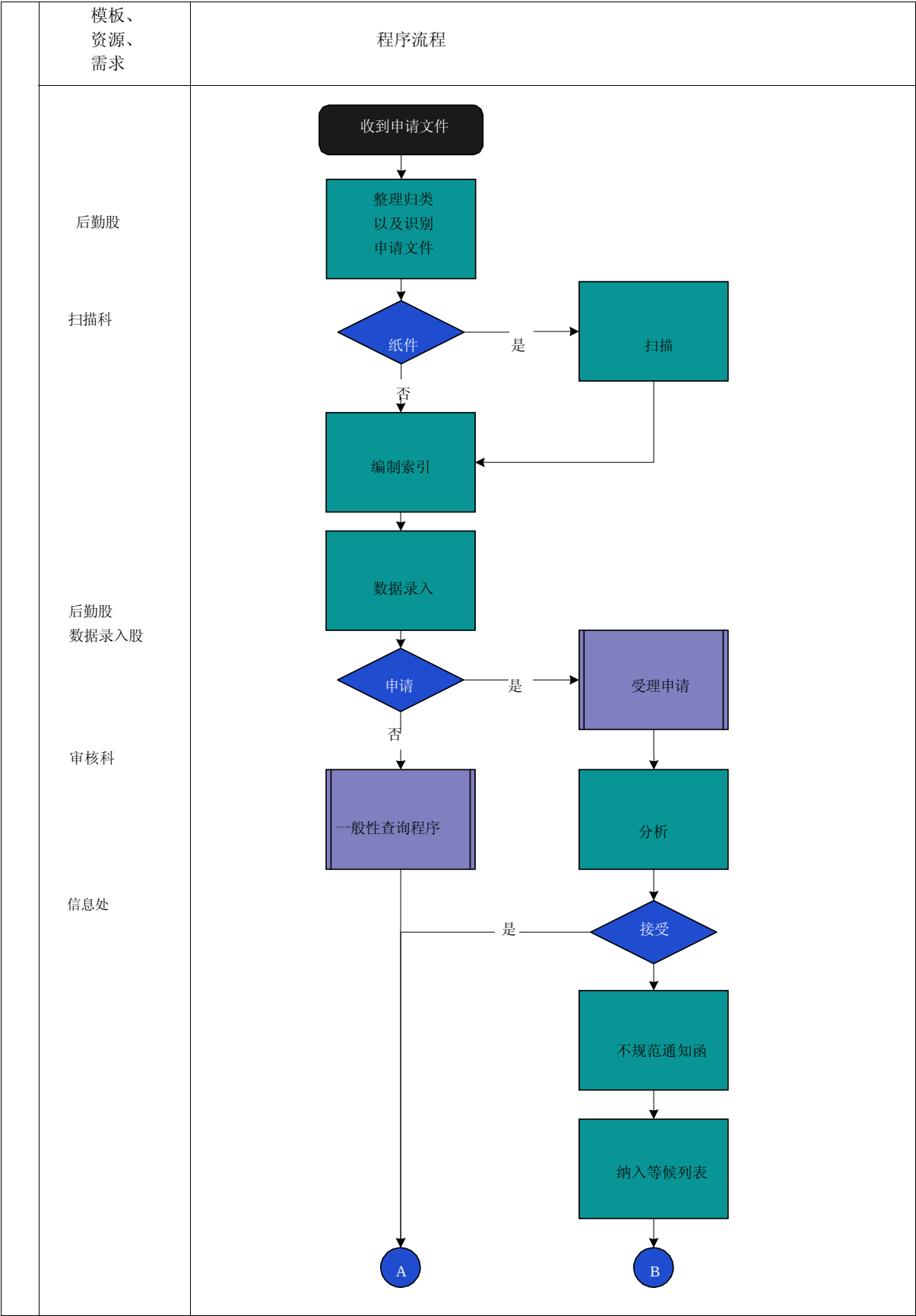
程序说明	
引发的事件	成员国主管局寄来的申请
简要说明	- 整理分类申请 - 审查和注册（归入新商标，驳回或修改，和外观设计申请） - 分析 - 通知
成果	已公布的商标、工业品外观设计或地理标志和/或已通知成员国主管局

取得成功的关键因素
- 申请的质量

时期/周期			
周期	☐ 每日	☐ 每月	☐ 每年
	☐ 每周	☐ 每季度	xxx ☐ 应要求但每日都会发生这种情况
起始日	编制文件索引		
结束日	公布日期或向各成员国国家局发出通知日期		

工作量/数量	
投入	388.800
产出	通知 366.000 公告 XXXX

WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----



WIPO	逐岗位评估	程序
	模板、资源、需求 放弃，除非WIPO就分类问题提出意见 翻译股 公告股	程序流程 <pre>graph TD A((A)) --> FS[财务系统检查] B((B)) --> AR[申请人回复] AR --> AN[分析] AN --> AC{接受} AC -- 是 --> FS AC -- 否 --> F1[放弃] FS --> AFP{已支付申请费} AFP -- 否 --> RA[提醒申请人] RA --> AP{支付申请费} AP --> T[翻译] AFP -- 是 --> T T --> TS[时间分界] TS --> RN[注册和通知] RN --> PD[公布文件] PD --> LA[寄给申请人的信函] LA --> PF[公布文件]</pre>

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序流程			
编号	辅助程序/ 活动	说明 (活动、日期, 等)	参考资料和链接
	受理申请	促成 成员国国家局以纸件或 DVD/CD 或网基等电子形式向 WIPO 寄送申请以期对申请进行处理。	
	整理归类和重新识别申请	主要责任人 项目协调和功能支助科-后勤股- 邮件处理组 活动 - 注意关键字以识别文件类型 - 整理分类申请 - 通过印制扫描条形码准备扫描文档 时间投入 每件申请 5 分钟 质量管理	
	扫描	主要责任人 项目协调和功能支助科-后勤股-扫描科 活动 - 扫描申请 时间投入 每件申请 3 分钟 质量管理	
	编制索引	主要责任人 项目协调和功能支助科-后勤股- 活动 - 系统为文档分配一个内部编号 时间投入 每件申请 3 分钟 质量管理	

WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

数据录入	主要责任人 项目协调和功能支助科-后勤股-质量管理和数据录入股 活动 - 将商品和服务清单输入数据库，即首先为通知作准备 - 标职的质量管理 时间投入 每件申请 10 分钟 质量管理	
------	---	--

WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

受理申请	主要责任人 审查注册科-处理股（海牙和里斯本股和 4 个马德里受理组） 活动 驳回的工作量 - 申请的形审(20%)—看申请是否与 WIPO 马德里和海牙体系的规则和规章一致 - 检查是否符合—分类(80%) - 如有错误，则发送不规范通知函 - 将申请纳入等待清单 - 收到回复 - 分析 - 如申请人已经缴纳费用，则核查财务系统（这一环节工作的积压会造成我们工作的积压） - 送交翻译 修改和延展的工作量 - 21 种不同的文件类型 - 审查员按文件类型受理 - 重新分析（往往是整个卷宗）和审查 - 如有错误，则发送不规范通知函，但仅在通知层面上 - 或验证 - 该股的培训时间最长 时间投入 - 每个审查员每天处理 30-35 份通知 - 每个审查员每天处理 20-30 延展 - 每个审查员每天处理 120 份驳回（数量总计为 44 名审查员中有 13 名审查员从事这项工作） - 每个审查员每年处理 360 件海牙申请 质量管理	-财务司
------	---	------

WIPO		逐岗位评估	程序
	翻译	主要责任人 翻译股 活动 - 大量工作是新商标的翻译，这需要全部将之译为三种语文 - 驳回仅最终决定需要翻译 - 修改和续展仅需翻译部分内容 时间投入 每日/翻译的产出为 1, 500-1, 700 字（产出要高于语文司，因为这里只需要翻译出词语而不是句子-JP） 质量管理	
	注册和通知 通知以电子方式发送到 40 个国家，但仅有 7 个国家以电子通信方式回复-目前用德语进行的讨论完全采用电子方式-这将会对申请处理产生巨大影响。	主要责任人 公告股 活动 - 出具证明（纸件） - 出具寄往各国的通知 - 如原属国的申请未被接受，则发出驳回函。 - 在线《公报》 - 公布电子文件：网上《马德里快讯》 时间投入 修改通知：每个审查员每天 30-35 件 续展通知：每个审查员每天 20-30 件 质量管理	
	公布商标和工业品外观设计	程序结束 通知成员国并公布文件	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

Process 作用/组织单位	
程序所有人	所有审查员-尽管在名义上有不同职能（助理审查员、第一审查员、第二审查员、短期和定期审查员）：但每个人都在作着同样的工作！（虽然级别不同，从 G6-G3!）。12 名短期工作人员，他们目前所做的工作与定期和长期工作人员完全一样！
组织范围	
作用 1	
作用 2	
作用 3	
作用 4	
作用 5	

在 WIPO 程序图中的位置	
高级程序	
上游程序/ 提供者	
下游程序/ 客户	

缩略语	
E	执行
D	决议
A	帮助
I	信息

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序名称: 战略性使用知识产权促进发展	版本	1.0	状态
----------------------------	----	-----	----

程序说明	
引发的事件	
简要说明	通过编制（借助多种方法）并提供和传播（借助不同渠道）关于知识产权在各国发展进程中潜在和显性价值的实质性内容，战略性使用知识产权促进发展局（OSUIPD）凭借战略规划程序应对识别的需求。
成果	政府和决策者以及国内与知识产权相关领域的所有其他对口单位（公司，特别是中小型企业、大学、参与科研和培训的其他机构以及知识产权的创造者）在工作中均从获取 WIPO 编制的实质性内容中受益，例如研究报告、数据库、概念框架、工具、方法、指南、培训方法、资料和课程以及公共政策咨询，等。从而加大了知识产权对国家经济发展和财富创造的贡献。

取得成功的关键因素	
- 能够准确地识别需求以对经济作出最大限度的贡献，从而可由此检测通过有效利用知识产权提供的潜力对国民经济增长产生的影响。 - 能够通过提供最切实的实质性投入和高质量的研究产出以充分应对这种需求。 - 能够以确保面向所有目标收益者并确保以使之充分了解和积极使用这些信息的方式交付、传播和推广产出。	

时期/周期	
周期	☐ 每日 ☐ 每月 ☐ 每年 ☐ 每周 ☐ 每季度 ☒ 应要求
起始日	提出或识别需求之时
结束日	完成产出并交付、传播和推广之时。 正在进行之中的产出（如，一个一直在进行更新的数据库），没有结束日。

工作量/数量	
投入	（参见辅助程序）

WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

产出	研究报告、研究项目： （组织）大会/会议/研讨会 （参与）大会/会议/研讨会 培训课程和手册
----	---

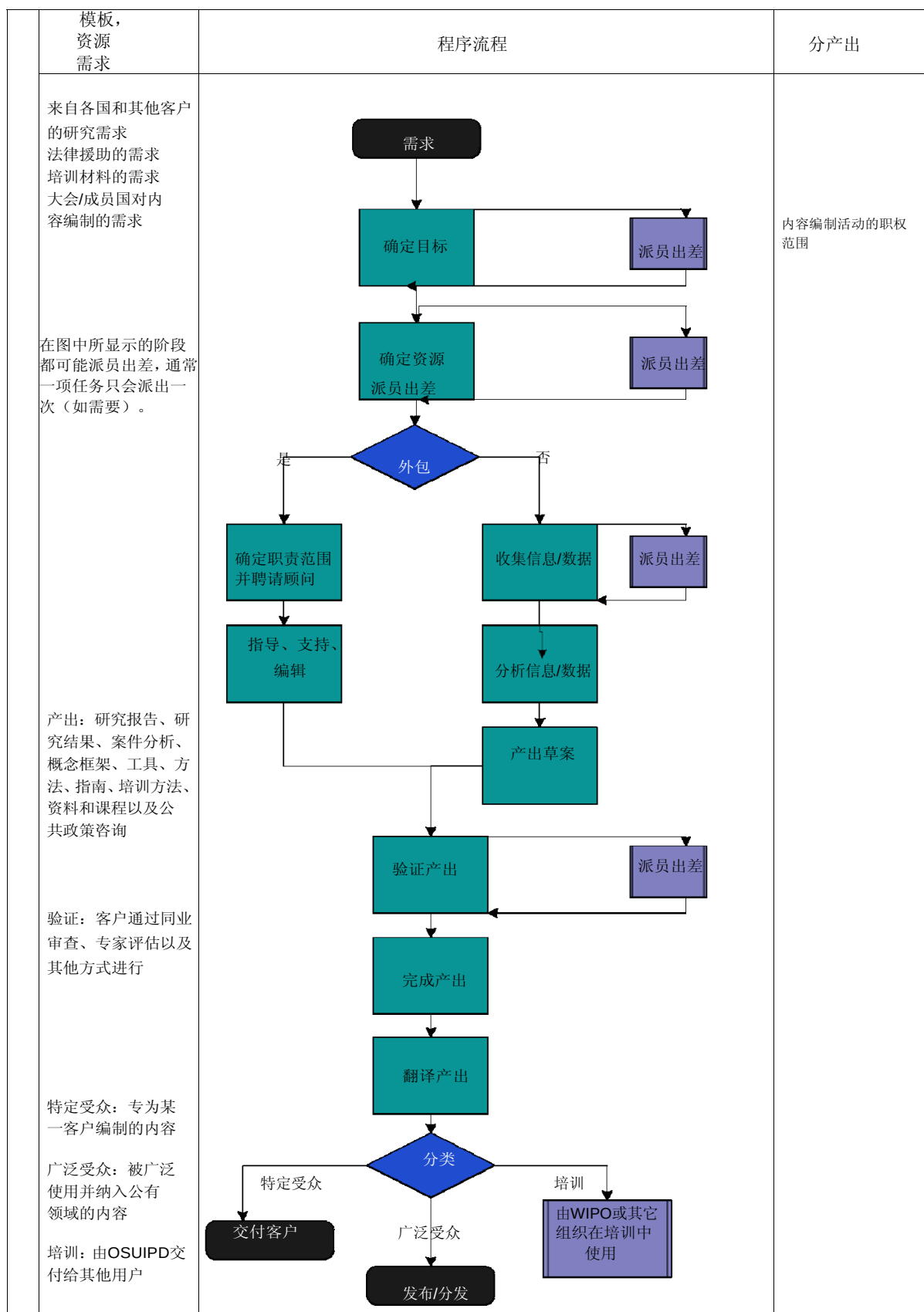
WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

高级程序：战略性利用知识产权促进发展

模板、资源、需求	程序流程	分产出	E	D	A	I
	<pre>graph TD; A[需求或需要] --> B{分类}; B --> C[编制/分发实质性内容]; B --> D[会议/活动]; C <--> D; C --> E[产出]; D --> F{参与}; F --> G["(共同) 组织会议/活动"]; F --> H[参加会议/活动]; G --> I[产出]; H --> J[产出];</pre> 组织或共同组织					

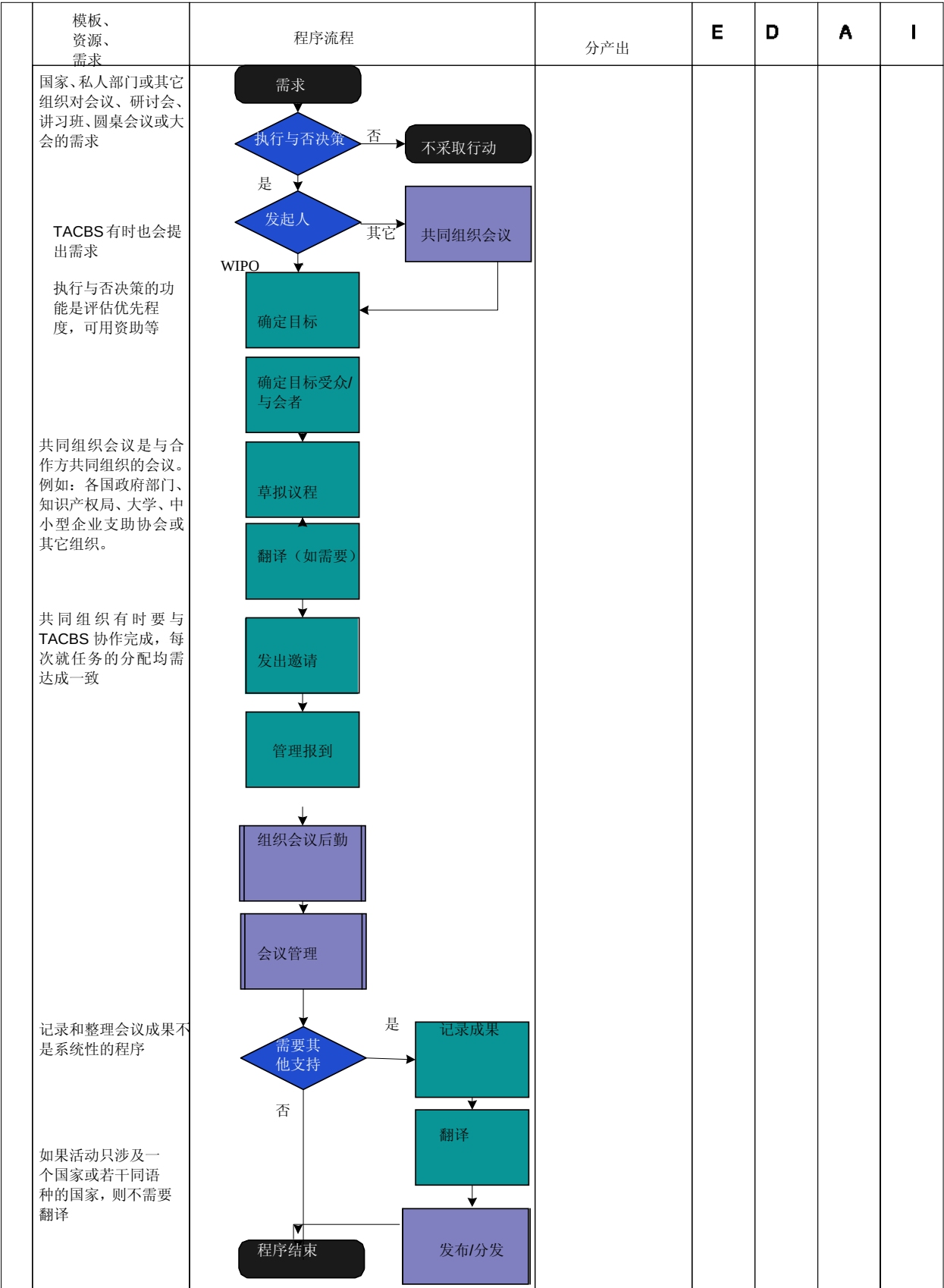
WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

辅助程序：OSUIPD编制和推广实质性内容



WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

辅助程序：OSUIPD组织（共同组织）大会、研讨会和其他会议



WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

编号	辅助程序/ 活动	说明 (活动, 日期等)	参考资料和链接
		促成 要求或邀请	

WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

程序流程			
	编制实质性内容	主要责任人 OSUIPD 属下的任何一个司 活动 参见图示程序 说明 时间投入 不适用 质量管理	任何对口技术部门（版权、商标，等） ASSGAA（翻译和印制） CPOD
	会议、大会	主要责任人 系统内的任何一个司 活动 参见图示程序说明 时间投入 不适用 质量管理	任何对口技术部门（版权、商标，等） ASSGAA（翻译和印制） TMSS
		程序结束 成果	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序作用/组织单位	
程序所有人	对口司
组织范围	
作用 1	
作用 2	
作用 3	
作用 4	
作用 5	

在 WIPO 程序图中的位置	
高级程序	计划和预算活动
上游程序/ 提供者	
下游程序/ 客户	

缩略语	
E	执行
D	决议
A	帮助
I	信息
CPOD	交流与公共宣传司
ASSGAA	行政支助服务和大会事务
GAAS	一般事务与行政管理部门
TMSS	差旅服务部门（一般事务与行政管理部门）

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

域名: 域名处理程序	版本	1.0	状态	已审查
-------------------	----	-----	----	-----

程序说明	
引发的事件	受理投诉
简要说明	- 根据域名问题的规则和程序处理投诉 - 外部行政专家组作出裁决/得到 WIPO 支持 - 公布裁决 - 协助执行裁决 这一程序凝聚了 50%的资源，但为使运作顺利，尚需在现有资源的基础上另增加 25%作为基础设施支助（如数据管理、管理一般咨询、培训、制定政策和规则、维持在线索引、研究，等）。
成果	执行并公布裁决（解决商标难点/问题）

取得成功的关键因素
- 实现符合程序要求和实际质量之间的平衡。 - 充分适应外部的快速发展

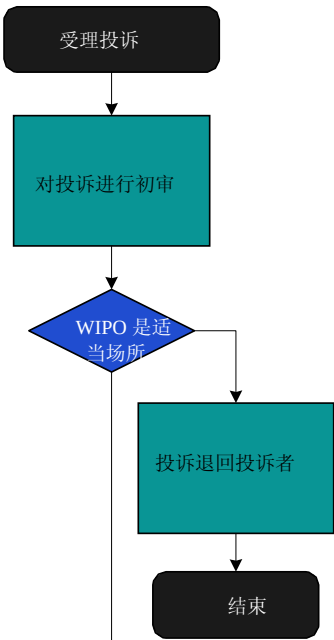
时期/周期			
周期	☐ 每日	☐ 每月	☐ 每年
	☐ 每周	☐ 每季度	☒ 应要求
起始日	提出投诉之时		
结束日	在提出投诉之日起的大约 70 天后		

工作量/数量	
投入	年处理案件约为 2050 件（包括 150 个特殊案件）→每日约处理 9 个（每年按 220 个工作日计）
产出	日处理量为 9 件

附加意见

WIPO	逐岗位评估	程序
时间投入	由于无法把时间平均划归到每个具体活动（这要取决于每个案件的复杂程度），故我们计算了每一案件的平均时间。 →每个案件 2 天（内含 25%的基础设施资源→参见上文）。	
质量管理	质量保障要归功于以下几个因素： - 使用电子案件数据以监测进度和最后期限 - 使用案件管理手册 - 在出现问题时始终与小组成员保持相互联系 - 如行动不规范，则与案件主管或高级管理认真检查 - 与专家组和当事方磋商并重新采取行动	

WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

模板、资源、需求	程序流程	辅助程序	E	D	A	I
域名投诉	 <pre> graph TD A([受理投诉]) --> B[对投诉进行初审] B --> C{WIPO 是适当场所} C -- 否 --> D[投诉退回投诉者] D --> E([结束]) C -- 是 --> F[将案例在数据库中登记] F --> G[为投诉人开票] G --> H[将案件分配给案件管理] H --> I[在网上张贴案例] I --> J[与注册机构通信] J --> K((A)) </pre>	告知投诉者的信息以及文件	AS	CM		
投诉数据库		登记案例信息	秘书处			
			秘书处			
			AS			
		网络上的案例信息	IT			
补充注册细节			CM			CS

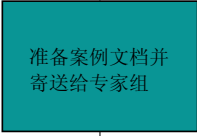
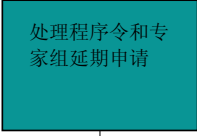
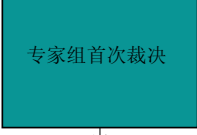
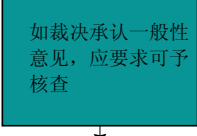
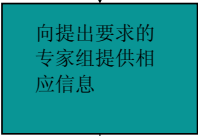
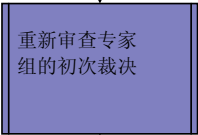
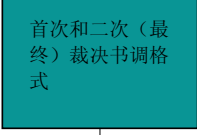
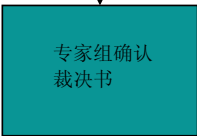
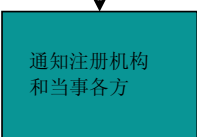
WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

模板、资源、需求	程序流程	分产出	E	D	A	I
核查清单	<pre> graph TD A((A)) --> B[审查注册细节] B --> C{正确?} C -- 否 --> D[寄回给当事人] C -- 是 --> E[确保完成对投诉书的修正] D --> E E --> F[符合形式要求的审查] F --> G[修订投诉书] G --> H{符合?} H -- 否 --> G H -- 是 --> I[通知投诉人] I --> J[对延期申请作出答复] J --> K(()) </pre>	对各方通知 对各方通知	CM			
被投诉人的延期申请			CM			
			CM			
			当事人			
			CM			
			当事人			
			CM			
			CM			
			CM			
			CM			
			CS			

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	-------	----

模板、资源、需求	程序流程	分产出	E	D	A	I
答辩	<pre> graph TD B((B)) --> A[当事人应诉] A --> D{及时应诉} D -- 否 --> E[向被投诉人发送不履行通知书] D -- 是 --> F[答辩审查] F --> G[当事人补充通信和开单] E --> G G --> H[准备指定行政专家组] H --> I[选择专家组] I --> J[指定专家组] J --> C((C)) </pre>	应诉 通知	当事人 CM CM CM CM CS CM			CS CS
专家组成员清单						

WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

模板、资源、需求	程序流程	分产出	E	D	A	I
案件信息		案例文档	CM		Secr.	
专家组程序		补充信息	CM			
首次裁决		首次裁决	专家组			
			CS			
						
		早先裁决的相关信息	CS			
		最终裁决	专家组			
最终裁决			CM		Secr.	
			专家组			
			CM			SM
						

WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

模板、资源、需求	程序流程	辅助产出	E	D	A	I
	<pre> graph TD D((D)) --> A[网上公布裁决书] A --> B[如裁决涉及公共利益则需核查] B --> C{涉及公共利益?} C -- 是 --> D[通知WIPO新闻组并为内部报到进行总结] C -- 否 --> E[向专家组付费] D --> E E --> F[整理补充法律索引] F --> G[注册机构监督裁决的执行] G --> H[寄出裁决书的纸件副本] H --> I[结案] </pre>	公布裁决 新闻发布会或信息	IT CS CS CM CS CS 秘书处	CM		SM

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序流程			
编号	辅助程序/ 活动	说明 (活动、日期, 等)	参考资料和链接
		促成 当事方提出域名投诉	
	对投诉进行初审	主要责任人 分派工作人员 活动 - 核查投诉的管辖区→WIPO 是否为合适的场所 时间投入 参见上页的评论 质量管理 参见上页的评论	
	将投诉书寄还给当事人	主要责任人 分派工作人员 活动 - 如 WIPO 不是管辖的合适场所, 则投诉人即被告知并收到一些文件	
	将案件在数据库中登记	主要责任人 秘书 活动 - 将案件数据输入数据库	
	为投诉人开单	主要责任人 秘书 活动 - 开单取决于受影响域名的数量和所要求的专家组成员的人数	
	把案件分派给案件管理人	主要责任人 分派工作人员 活动 - 将案件分配给合适的案件管理人 (依据资源规划和案件的特定细节)	
	在网上公布案件	主要责任人 IT 工作人员 活动 - 将案件信息在网上公布作为正式信息	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序流程			
编号	辅助程序/ 活动	说明 (活动、日期, 等)	参考资料和链接
	与注册机构的通信	主要责任人 案件管理人 活动 - 获取补充注册细节	
	审查注册细节	主要责任人 案件管理人 活动 - 根据注册细节核对投诉人 - 全面、准确, 等	
	寄回给当事人	主要责任人 案件管理人 活动 - 把细节要求连同有关信息寄给投诉人 - 要求完成细节并提供补充信息	
	确保完成对投诉书的修正	主要责任人 当事人 活动 - 完成注册信息 - 附上补充细节和意见	
	符合形式要求的审查	主要责任人 案件管理人 活动 - 按核查清单核对是否符合要求 (25 核查点/规则)	
	修订投诉书	主要责任人 投诉方 活动 - 重新编拟投诉书使之与核查清单相符	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序流程			
编号	辅助程序/ 活动	说明 (活动、日期, 等)	参考资料和链接
	通知投诉人	主要责任人 案件管理人 活动 - 向被投诉人和注册机构宣布案情 - 请被投诉人答辩	
	对延期申请作出答复	主要责任人 案件管理人/案件主管 活动 - 有时当事一方需延长答辩的最后期限 - 取决于案件管理人允许延长的理由	
	当事人应诉	主要责任人 答辩方 活动 - 编制答辩词应诉 - 在这一过程中, 在被投诉人与 WIPO 之间可以进行程序性的通信。	
	向被投诉人发出不履行通知书	主要责任人 案件管理人 活动 - 如该当事人没有按时作出回复, 则 WIPO 发出通知说明将在没有答辩的情况下继续程序	
	答辩审查	主要责任人 案件管理人 活动 - 审查答辩陈述以符合形式要求	
	当事人的补充通信和开单	主要责任人 案件管理人, 并得到秘书处的支助 活动 - 有些情况下, 被投诉人愿意指定比投诉书中要求的更多的专家组成员 - 被投诉人增加专家组成员的人数也须支付费用	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序流程			
编号	辅助程序/ 活动	说明 (活动、日期, 等)	参考资料和链接
	为指定行政专家组作准备	主要责任人 案件管理人 活动 - 汇集与指定适宜专家组相关的信息（注意利益冲突，语言问题）	
	选择行政专家组	主要责任人 案件主管 活动 - 为行政专家组选择适合的专家	
	指定专家组	主要责任人 案件主管 活动 - 对行政专家组成员发出邀请 - 把行政专家组的指定通告当事双方	
	准备案件文件并寄送给专家组	主要责任人 案件管理人，得到秘书处的支助 活动 - 汇集相关文档 - 附上补充信息 - 把作为裁决基础的文件寄送专家组	
	处理程序令和专家组延期请求	主要责任人 案件管理人/主管 活动 - 就专家组程序令与专家组交流	
	专家组的首次裁决	主要责任人 行政专家组 活动 - 活动 - 研究文件 - 形成意见 - 草拟裁决书	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序流程			
编号	辅助程序/ 活动	说明 (活动、日期, 等)	参考资料和链接
	如裁决承认一般意见, 应 要求可予核查	主要责任人 案件主管 活动 - 研究首次裁决意见 - 重点审议未予说明的与一般意见相矛盾之处	
	向提出要求的行政专家 组提供相应信息	主要责任人 案件主管 活动 - 向专家组提供有关一般意见和主要案情	
	重新审查专家组的初次 裁决	主要责任人 行政专家组 活动 - 研究文件 - 对首次裁决和新层面的问题进行讨论 - 如有需要, 重新编拟最终裁决	
	首次和二次 (最终) 裁决 书调格式	主要责任人 案件管理人, 并由秘书处提供支助 活动 - 按 WIPO 正式格式制作裁决书 (案件参考, 个人信息)	
	专家组确认裁决书	主要责任人 行政专家组 I 活动 - 在通知涉案相关方之前, 专家组须确认调好格式的裁 决书	
	通知注册机构和当事各 方	主要责任人 案件管理人 活动 - 向注册机构和当事各方宣布最终裁决 - 如需要, 提供补充信息	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序流程			
编号	辅助程序/ 活动	说明 (活动、日期, 等)	参考资料和链接
	网上公布裁决书	主要责任人 IT 工作人员 活动 - 多种公开活动（网上公布和电子邮件清单服务器）	
	如裁决涉及公共利益则须核查	主要责任人 案件管理人 活动 - 有些情况下，裁决可能受到公众或法律界的高度关注 - 如属于这种情况，就须协调沟通。	
	通知新闻组并为内部报道总结案情	主要责任人 案件管理人 活动 - 通知 WIPO 新闻组 - 支持他们与媒体联系 - 提供内部裁决摘要	
	向行政专家组付费	主要责任人 案件管理人 活动 - 为专家组的工作支付费用	
	整理补充法律索引	主要责任人 案件管理人 活动 - 输入裁决书更新法律索引数据库	
	注册机构监督裁决的执行	主要责任人 案件主管 活动 - 裁决须由注册机构执行 - 案件的胜诉方对所涉及域名拥有权利 - 案件主管对是否落实进行监督(如不落实要作出反应)	

WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

将裁决书的纸件副本寄出	主要责任人 秘书处 活动 - 向所涉及的当事方发放相关文件	
结案	程序结束 终结域名案件并归档	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序负责人/组织单位	
程序所有人	仲裁与调解中心主任
组织范围	仲裁与调解司
AS	分派工作人员
Secr.	秘书处
IT	IT 工作人员
CM	案件管理人
CS	案件主管
SM	高级管理人

在 WIPO 程序图中的位置	
高级程序	---
上游程序/ 提供者	当事方的投诉程序
下游程序/ 客户	---

缩略语	
E	执行
D	决议
A	帮助
I	信息

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序名称	版本	1.0	状态
-------------	-----------	------------	-----------

程序名称：技术援助和能力建设	
引发的事件	与成员国和其他利益相关者就知识产权问题交流和磋商并进行需求评估，由此产生了对技术援助和能力建设的要求或提案。
简要说明	技术援助和能力建设部门（TACB）援助发展中国家、最不发达国家和经济转型期国家（某些亚洲和欧洲国家）制定战略性使用知识产权促进发展的计划和政策、以国家为重点的行动计划/项目、针对每一地区或国家特点并符合其发展优先顺序的侧重成果的可实现目标和规划。与相关国家密切磋商设计切合国情的计划和项目（包括以国家或地区为重点的行动计划），使之适应其在提高认识、人力资源发展、加强基础设施、机构建设、立法以及提高专业和使用能力等方面的多种不同的具体需求。这些是通过实施以国家为重点的行动计划实现的。具体举措包括派员出差；组织会议、研讨会、大会和其他活动；开展培训；提供自动化援助并草拟实质性的内容（包括法律和专业研究报告）。所有活动都围绕着向知识产权单位和与之相关的机构（如大学、研发单位）提供基础设施和人力资源支持进行的；还向政府提供起草或提升法律方面的法律援助；同时特别借助增强知识产权创造者和使用者能力的方法开展知识产权非神秘化运动和创造就业机会。
成果	提高了可持续性使用知识产权的能力，确保各国为发展目标有效使用知识产权。 知识产权战略发展计划、政策和以国家为重点的行动计划都对所识别的需求作出了适宜的反应。这一成果是通过在提高认识、人力资源发展、机构建设、企业现代化、加强基础设施、立法和提高专业人员和使用者能力等方面提供援助来实现的。 WIPO 通过一个联络网与相关受益政府、机构及其他实体相互联系。这个联络网对于推动发展中国家、最不发达国家和经济转型期国家认识和明确把知识产权作为促进发展手段的必要性和可能性起到了强化作用。从而有助于在知识产权管理层和利益相关者以及外部伙伴之间建立伙伴合作关系并形成合力。

取得成功的关键因素

- WIPO 举措和贡献的质量和相关性 - WIPO 对其活动所涉及的地区和国家经济、政治和文化要素具备的知识、认识和特殊了解 - 相关国家和地区承认 WIPO 通过其工作人员或通过聘任专家采取的举措是对其发展努力的重要贡献 - 受援国使获得的援助作用具有可持续性所具备的能力和所做的贡献 - 一个具有与国家和地区以及驻日内瓦代表处建立对口联系功能的网络

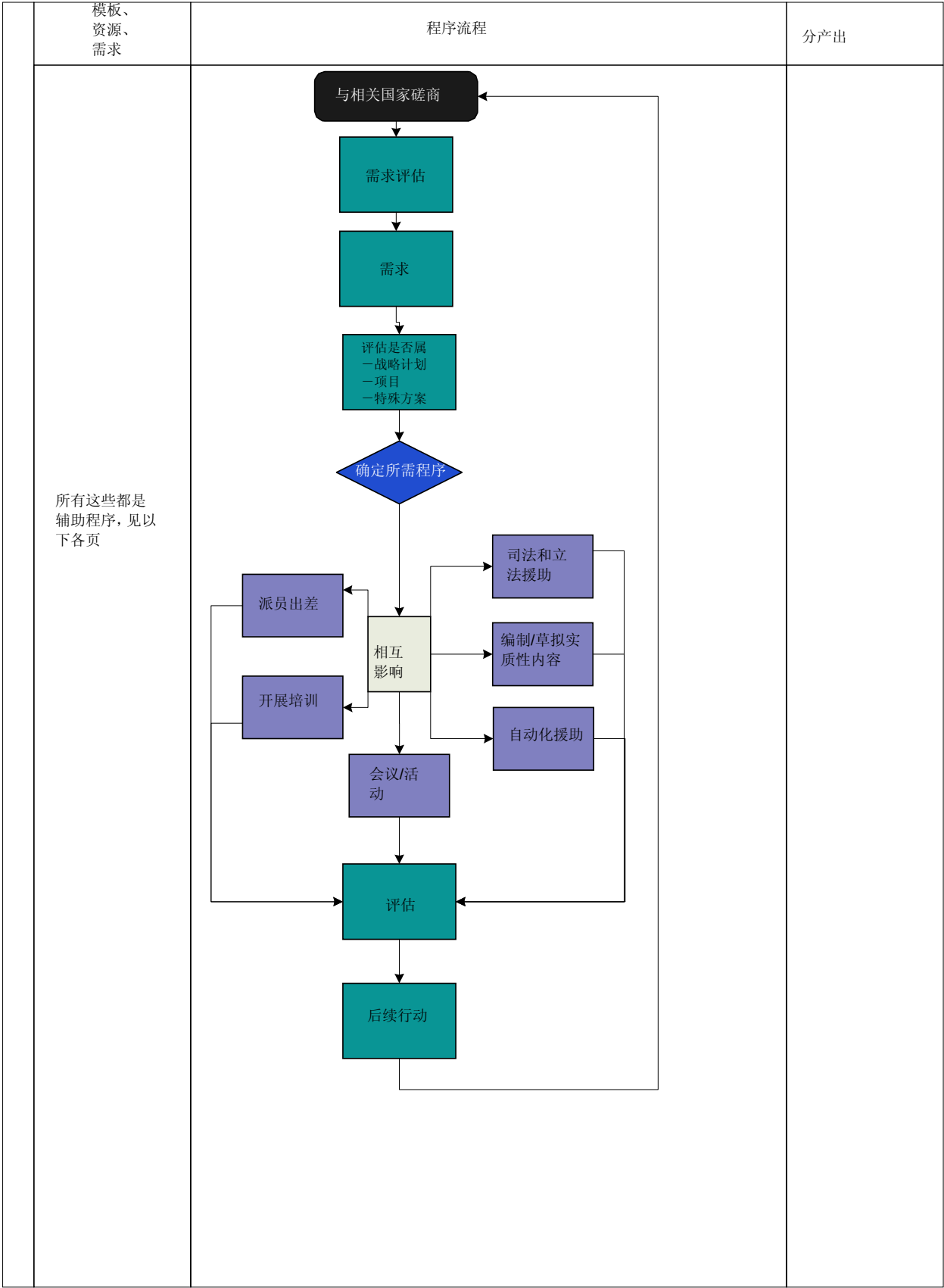
WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

时期/周期			
周期	☐ 每日	☐ 每月	☐ 每年
	☐ 每周	☐ 每季度	☒ 应要求
起始日	收到要求之时		
结束日	满足要求之时		

工作量/数量	
投入	要求/需要的出差次数： 要求举行的会议/其他活动次数 要求进行培训活动次数 要求提供自动化援助的数量 要求后勤援助的数量 要求提供企业现代化援助的数量 提供建立网络机会的数量 实际数量未有记录：因缺少资源，未满足的要求约占 15%.
产出(2006)	已进行的出差数目：361 次（自 2005 年以来增加了 54%） 已举行的会议或其他活动的数目：230 个（自 2005 年以来增加了 20%） 已进行的培训活动的数目：110 次（自 2005 年以来增加了 30%） 已满足自动化援助要求的数目：148 个 已满足立法援助要求的数目：51 个（2005 年） 已满足的企业自动化要求的数目：58 个 已利用的联系网络机会的数目（尚不清楚）

WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

技术援助和能力建设：高级程序



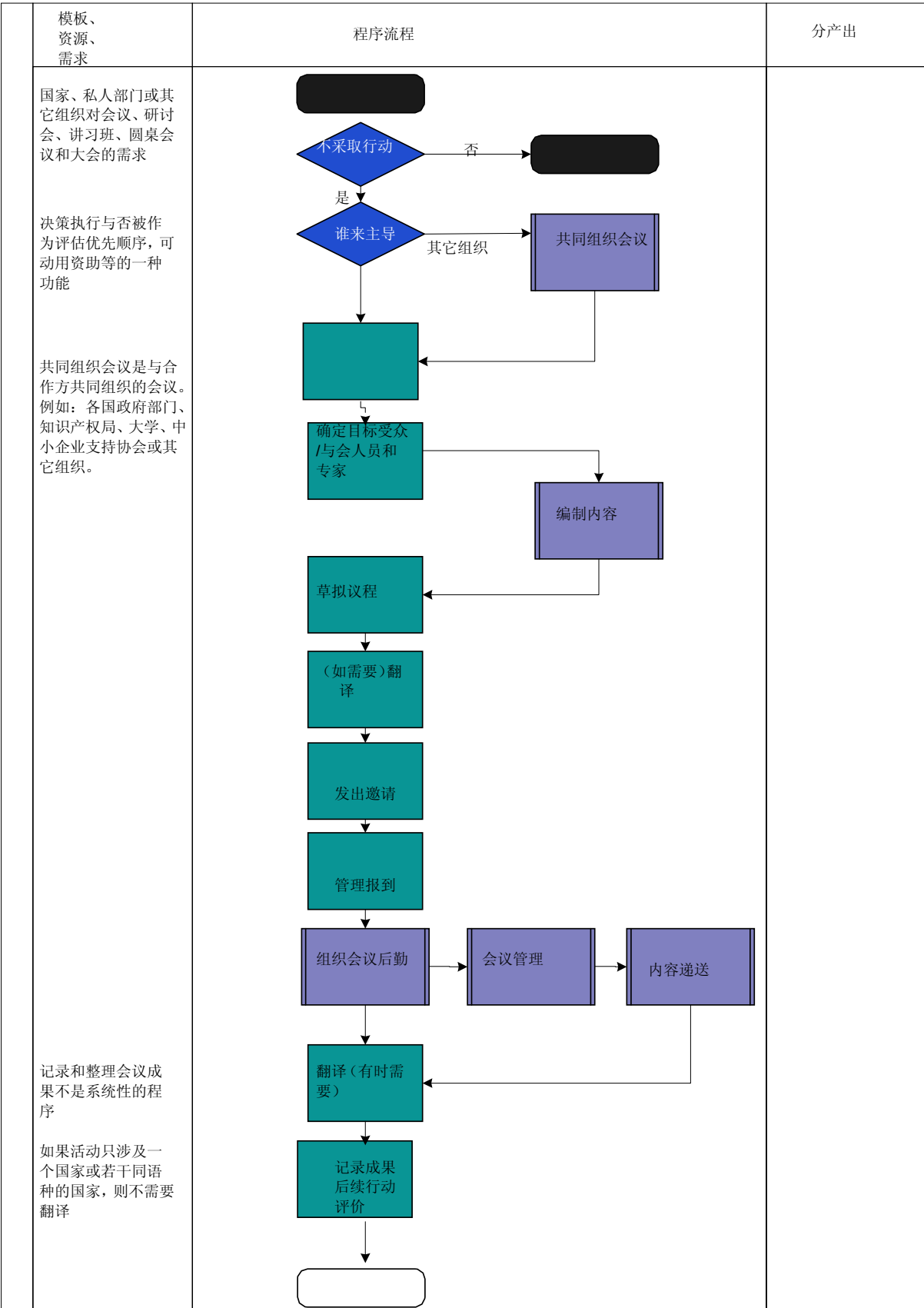
WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

辅助程序：TACB派员出差

模板、资源、需求	程序流程	分产出
决策执行与否被作为评估优先顺序，可动用资助等的一种功能。 应当系统性地与其它部门进行磋商，但并不总是采取后续行动 应当系统性地向其他部门通报出差简报和信息，但并不总是采取后续行动	<pre>graph TD; A[对派员出差的需求] --> B{执行与否决策}; B -- 否 --> C[不采取行动]; B -- 是 --> D[实质性准备]; D <--> E[与其他部门磋商]; D <--> F[研究和/或草拟
例如：法律]; D --> G[后勤准备和计划]; G --> H[派员出差]; H --> I[出差简报]; I <--> J[向其它部门通报信息]; I --> K[向其它部门通报信息]; K --> L[派员出差报告]; L --> M[分发]; M --> N[执行建议]; N --> O[完成];</pre>	

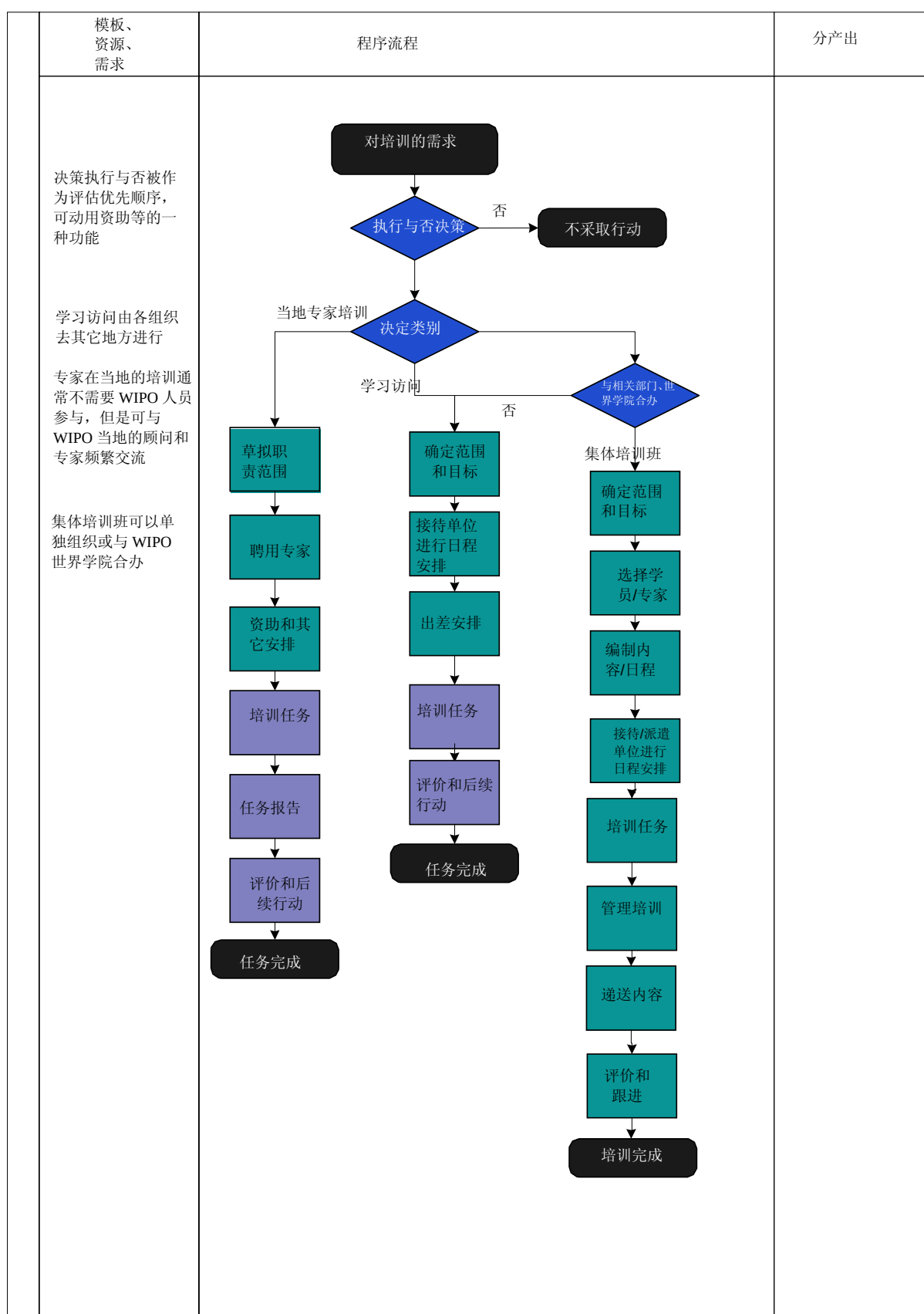
WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

辅助程序：TCBA组织（共同组织）大会、研讨会和其它会议



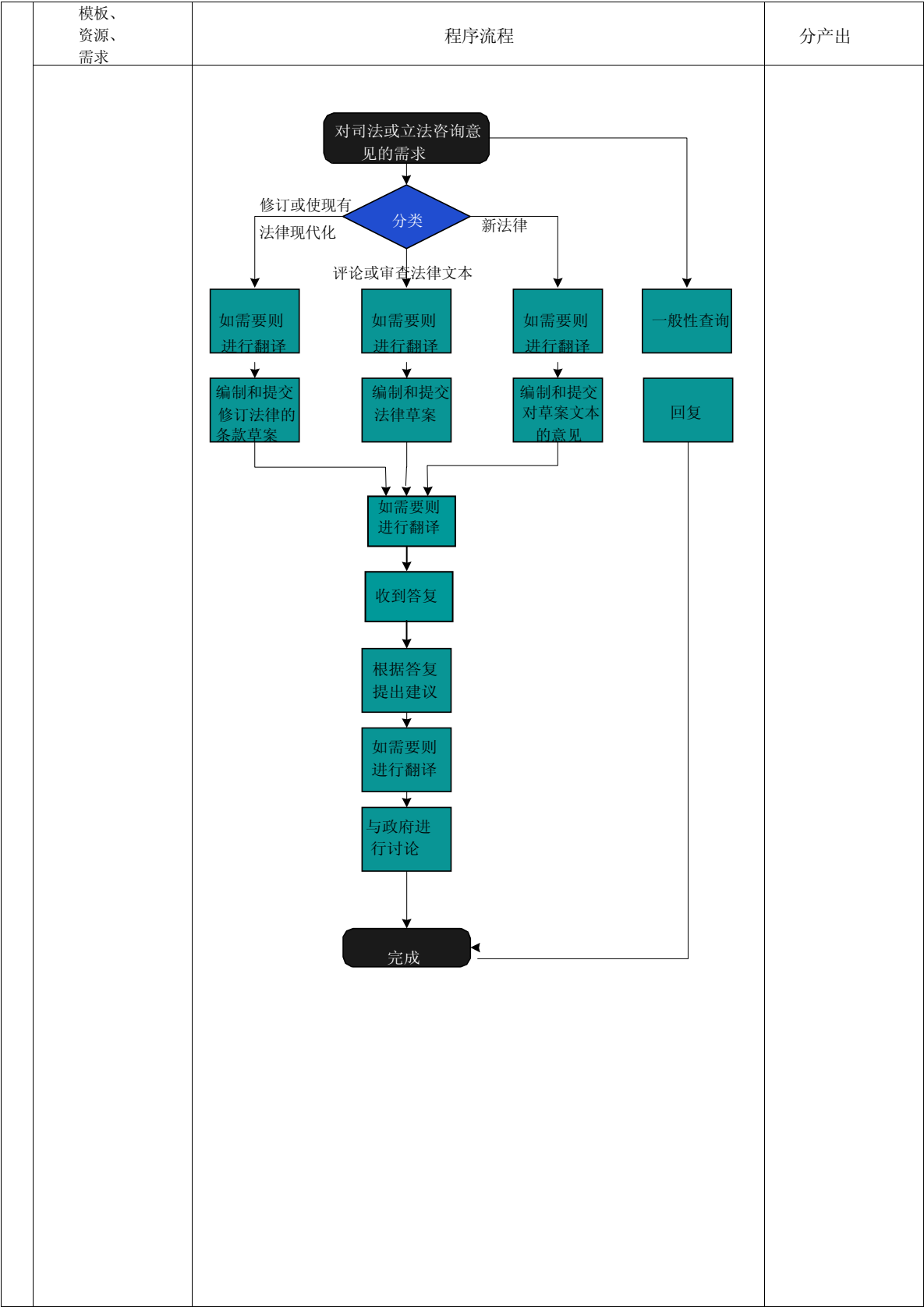
WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

辅助程序：TCBA培训



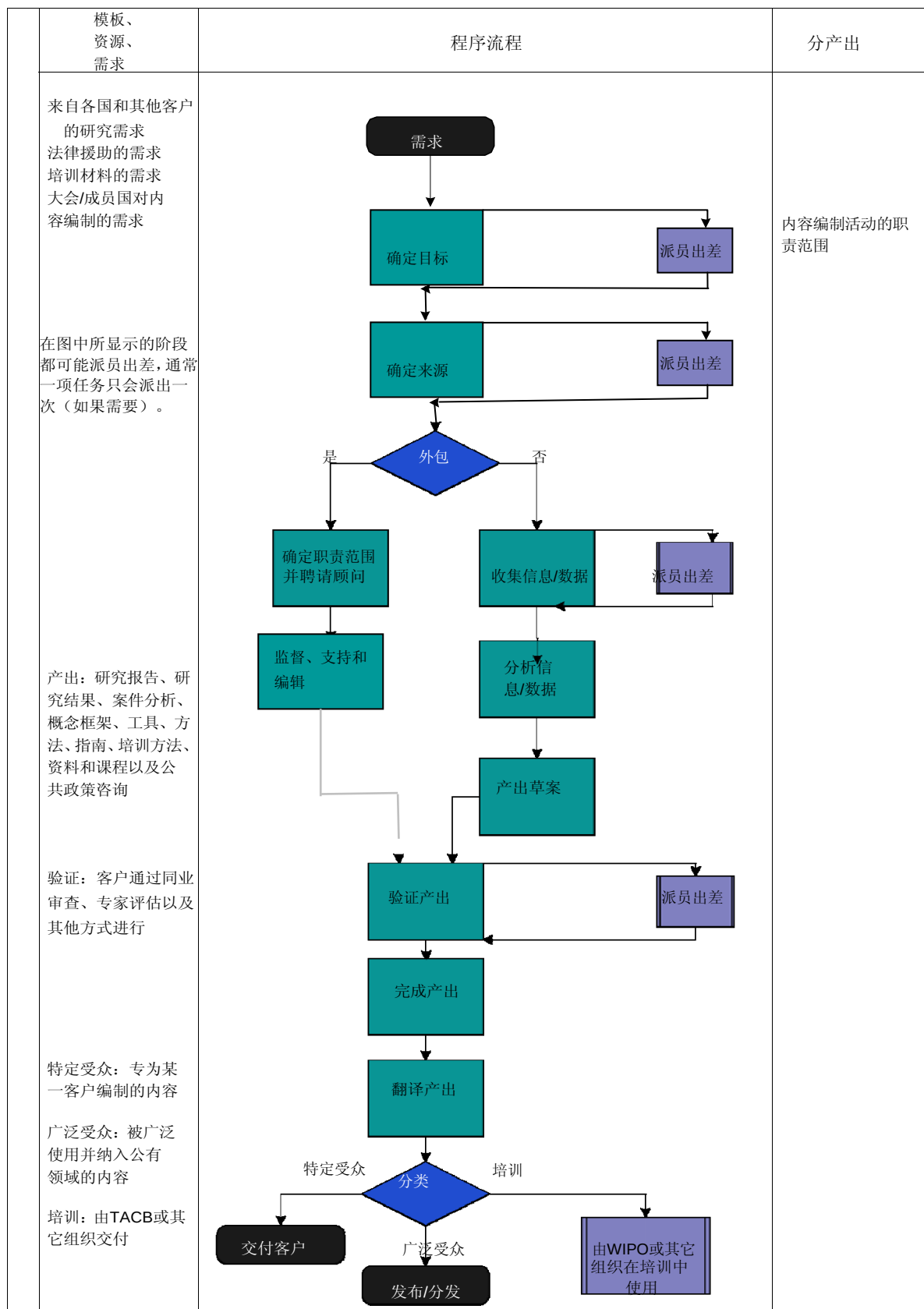
WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

辅助程序：TACB司法和立法援助



WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

辅助程序：TACB编制和分发实质性内容



WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

辅助程序：TACB自动化援助

模板、资源、需求	程序流程	辅助产出
决策执行与否被作为评估优先顺序，可动用资助的一种功能	<pre>graph TD; A[自动化援助需求] --> B{执行与否决策}; B -- 否 --> C[不采取行动]; B -- 是 --> D[确定用户需求 (法律/管理/技术/财务方面)]; D --> E[业务流程再设计 以及确定项目]; F[与其它部门磋商] <--> E; E --> G[确定 IT 结构需求]; G --> H[采购设备]; H --> I[软件设计和定制]; I --> J[培训手册]; J --> K[部署]; K --> L[用户培训/知识转让]; L --> M[部署后支持]; M --> N[监控和维护]; N --> O[完成];</pre>	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序-流程			
编号	辅助程序/ 活动	说明 (活动、日期, 等)	参考资料和链接
		促成 要求	
	出差	主要责任人 主管局或其他各技术援助和能力建设 (TACB) 司 活动 - 参见程序说明 - 时间投入 每次出差平均 4-5 天 估算工作量: P 级人员 (含 D 级人员): 7.6 全时同等资历 (FTE) G 级人员: 4.4 全时同等资历 (FTE) 质量管理 -	TMSS OSUIPD 其他相关技术部门(专利、版权, 等) ASSGAA (如需翻译)
	培训	主要责任人 主管局或技术援助和能力建设司 (TACB) 下属其他各司 活动 - 参见程序说明 - 时间投入 估算工作量: P 级人员 (含 D 级人员): 16.2FTE G 级人员: 8.9FTE 质量管理	TMSS OSUIPD 其他相关技术部门 (专利、版权, 等) ASSGAA (如需翻译)

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序-流程			
编号	辅助程序/ 活动	说明 (活动、日期, 等)	参考资料和链接
	会议	主要责任人 主管局或技术援助和能力建设司 (TACB) 下属其他各司 活动 - 参见程序说明 - 时间投入 估算工作量: P 级人员 (含 D 级人员): 21.6FTE G 级人员: 11.8FTE 质量管理	TMSS OSUIPD 其他相关技术部门 (专利、版权, 等) ASSGAA (如需翻译/口译)
	自动化援助	主要责任人 主管局或技术援助和能力建设司 (TACB) 下属其他各司 活动 - 参见程序说明 - 时间投入 估算工作量: P 级人员 (含 D 级人员): 1FTE G 级人员: 0.5FTE 质量管理	采购司 信息技术司 PCT 部门 STrad TMSS
	制定/起草实质内容	主要责任人 所有 TACB 下属各司, 特别是负责立法和法律咨询的部门 活动 - 为立法援助起草有关内容或作为培训、出差、会议的投入。 - 时间投入 估算工作量: P 级人员 (含 D 级人员): 0.5 质量管理	OSUIPD 所有相关的准则制定部门 ASSGAA (如需翻译)

WIPO	逐岗位评估	程序
	法律援助、组成网络和其他工作 主要责任人 所有 TACB 下属各司 活动 - 会议、电话、电子邮件、与各国驻日内瓦代表团“保持联系”，等等。 - 管理层、监管部门和工作人员的关系 时间投入 估算工作量： P 级人员（含 D 级人员）：8.1FTE G 级人员：4.4FTE 质量管理	所有相关的准则制定部门
	程序结束 成果	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序作用/组织单位	
程序所有人	技术援助和能力建设部门
组织范围	战略性使用知识产权促进发展（OSUIPD）部门，所有准则制定部门。
作用 1	
作用 2	
作用 3	
作用 4	
作用 5	

在 WIPO 程序图中的位置	
高级程序	战略规划进程/程序，发展议程进程/程序
上游程序/ 提供者	无（在 WIPO 内部，要求来源于外部）
下游程序/ 客户	无（在 WIPO 内部，程序由技术援助和能力建设部门 TACB 完成）

缩略语	
E	执行
D	决议
A	帮助
I	信息
TACB	技术援助和能力建设部门
OSUIPD	战略性使用知识产权促进发展局
ASSGAA	行政支助服务和大会事务
GAAS	一般事务和行政管理部门
TMSS	差旅服务部门（一般事务和行政管理部门）

WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

程序名称: 房舍建筑管理	版本	2.0	状态	由 Sacha Gacic 验证
--------------	----	-----	----	------------------

程序说明	
引发的事件	房舍建筑状况/办公室的改造-一个新的技术系统/一个新的大楼/还有要求搬动办公室的 WIPO 工作人员, 等等。
简要说明	- 技术装置的维修 - WIPO 工作人员办公室的迁移和租用办公用房的管理 - 园艺和清洁合同的管理; 保险的管理-特别项目的管理(装置/办公用房的改造、现代化、翻建)
成果	- 技术装置运行良好并正常维护; 工作人员迁移极其物品的搬动高效; 绿化区和办公室得到清扫保洁; 通过具有成本效益的投保使房舍建筑和装置获得良好的保险; 现代化和翻建项目运转正常。

取得成功的关键因素
- 对工程的周密规划 - 对工作有明确要求 - 行政管理程序可靠

时期/周期	
周期	☐ 每日 ☐ 每月 xxx ☐ 每年
	☐ 每周 ☐ 每季度 xxx ☐ 应要求
起始日	每三年进行合同续展, 所有其他合同则根据要求而定。
结束日	

工作量/数量
投入

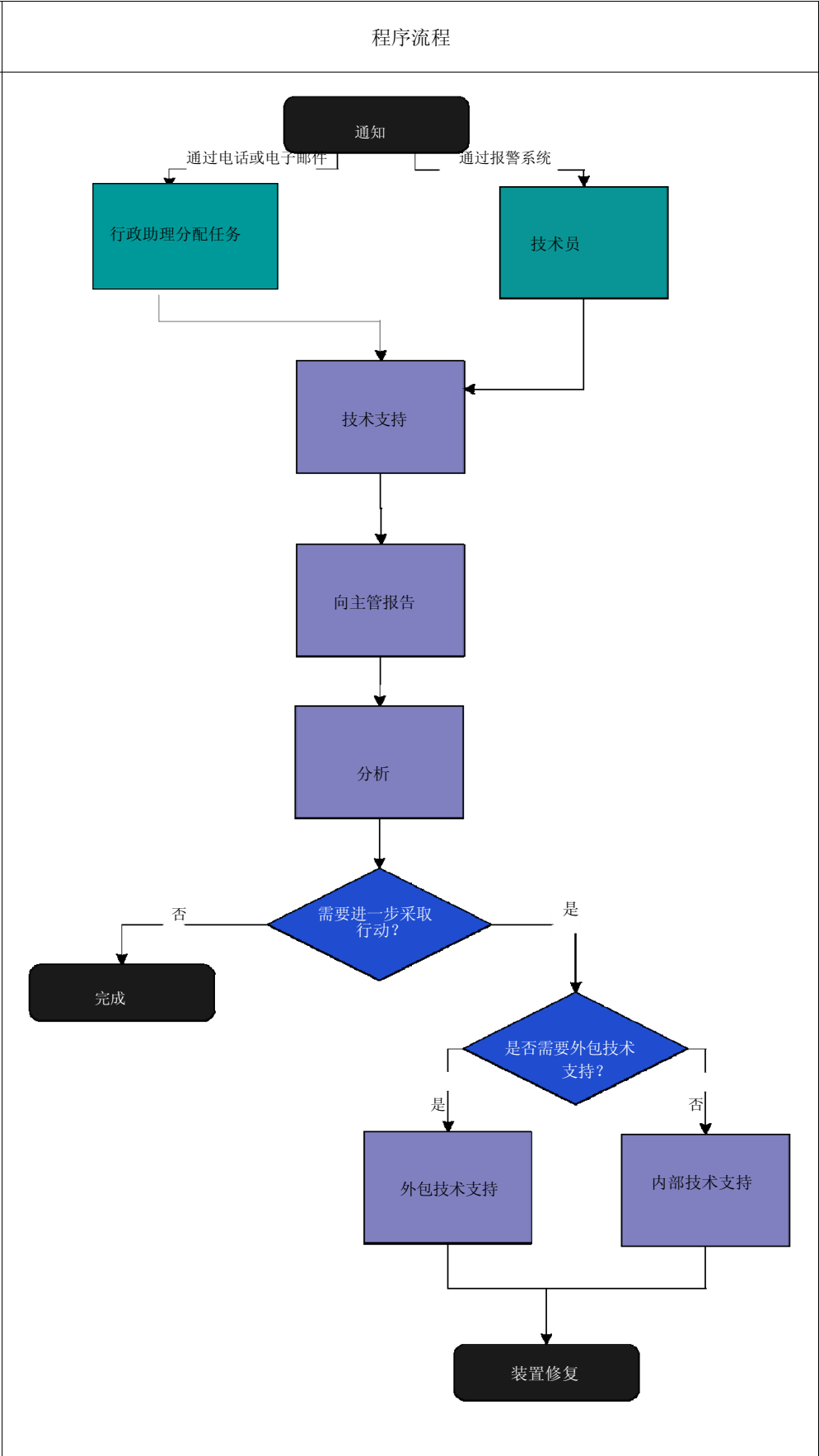
WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

产出	- 小规模修缮：一年 300-400 次 - 办公室搬迁 840 次 - 涉及技术装置的大型项目每年 6/7 个（大型项目=价值约 100,000 瑞朗） - 重要工程每年 20/30 次（重要工程=价值在 10,000 至 100,000 瑞朗之间）
----	--

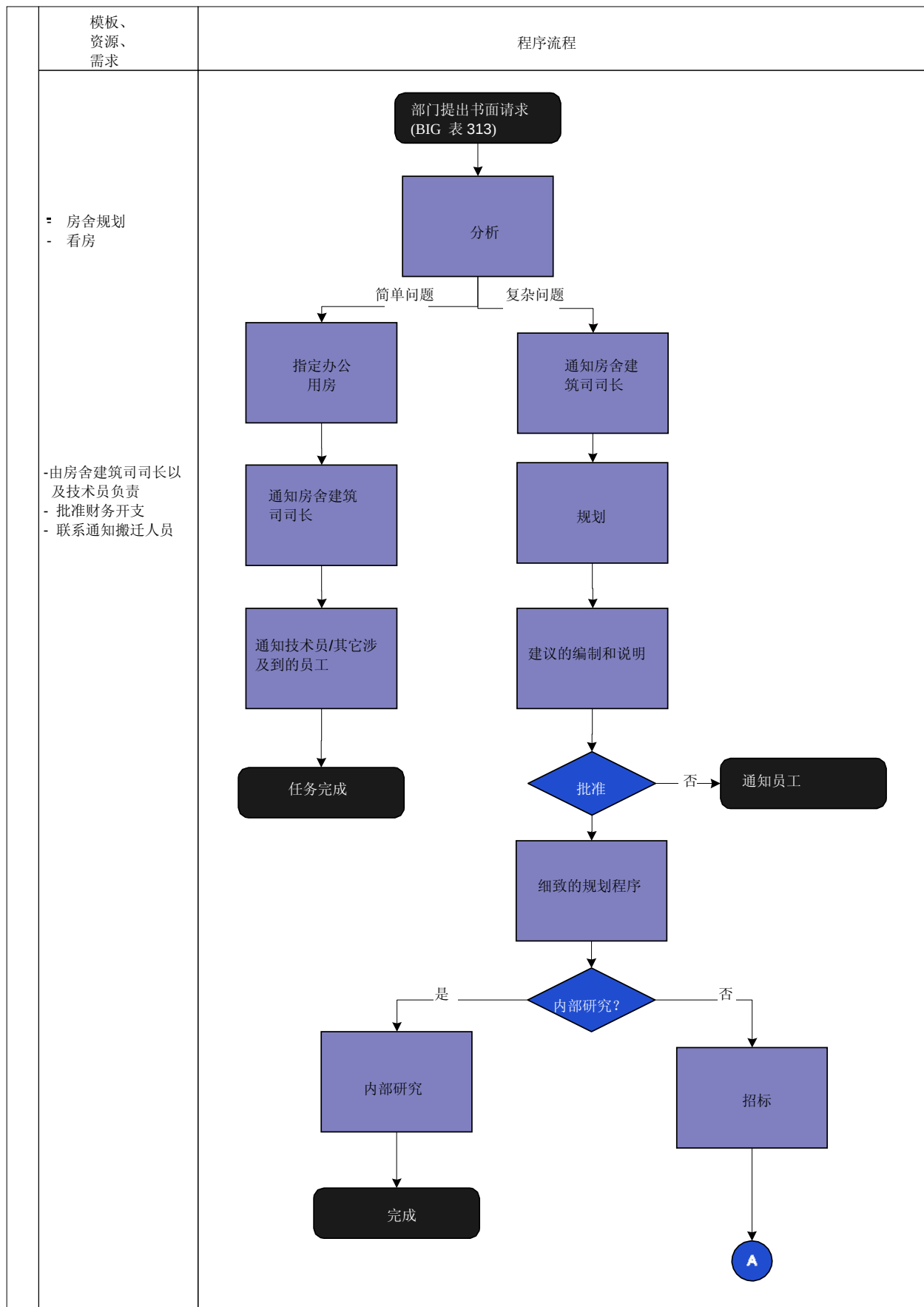
WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

技术装置的维修

模板、资源、需求
一如有保修合同，联系保修公司。无需支付费用 一询问报价/概算

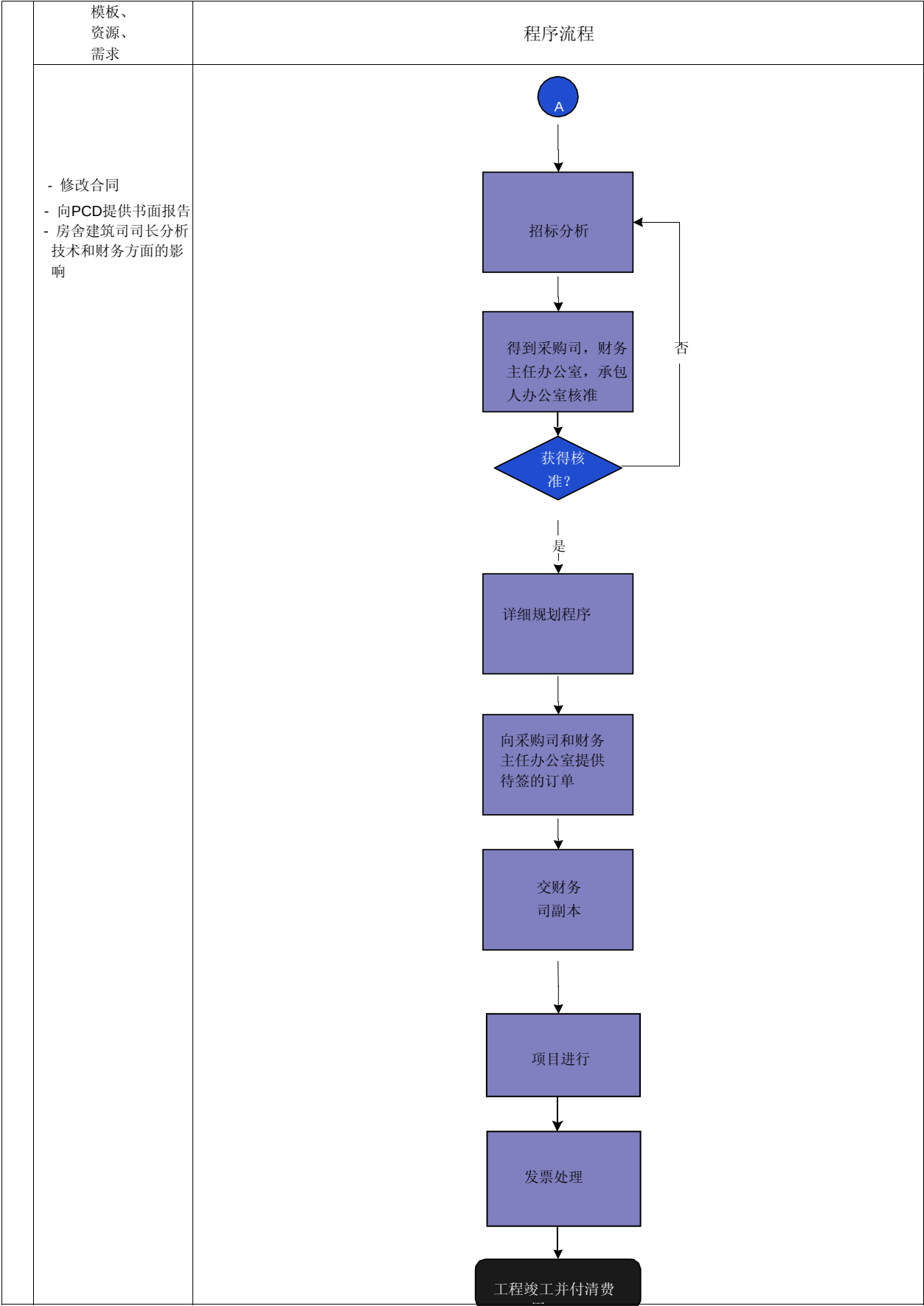


新办公用房



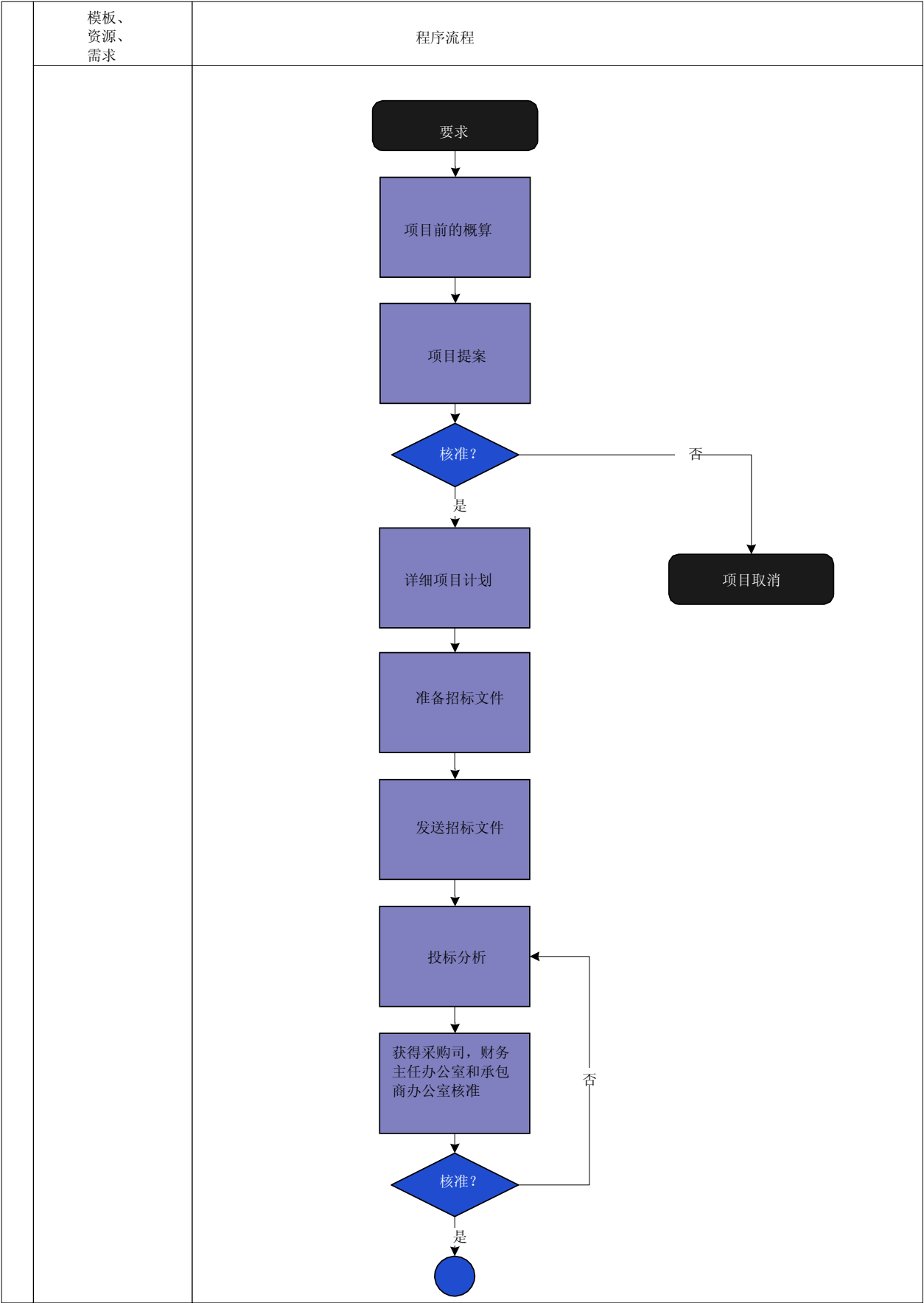
WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

新办公用房（续上页）



WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

办公用房的翻修或改造或装置的修理



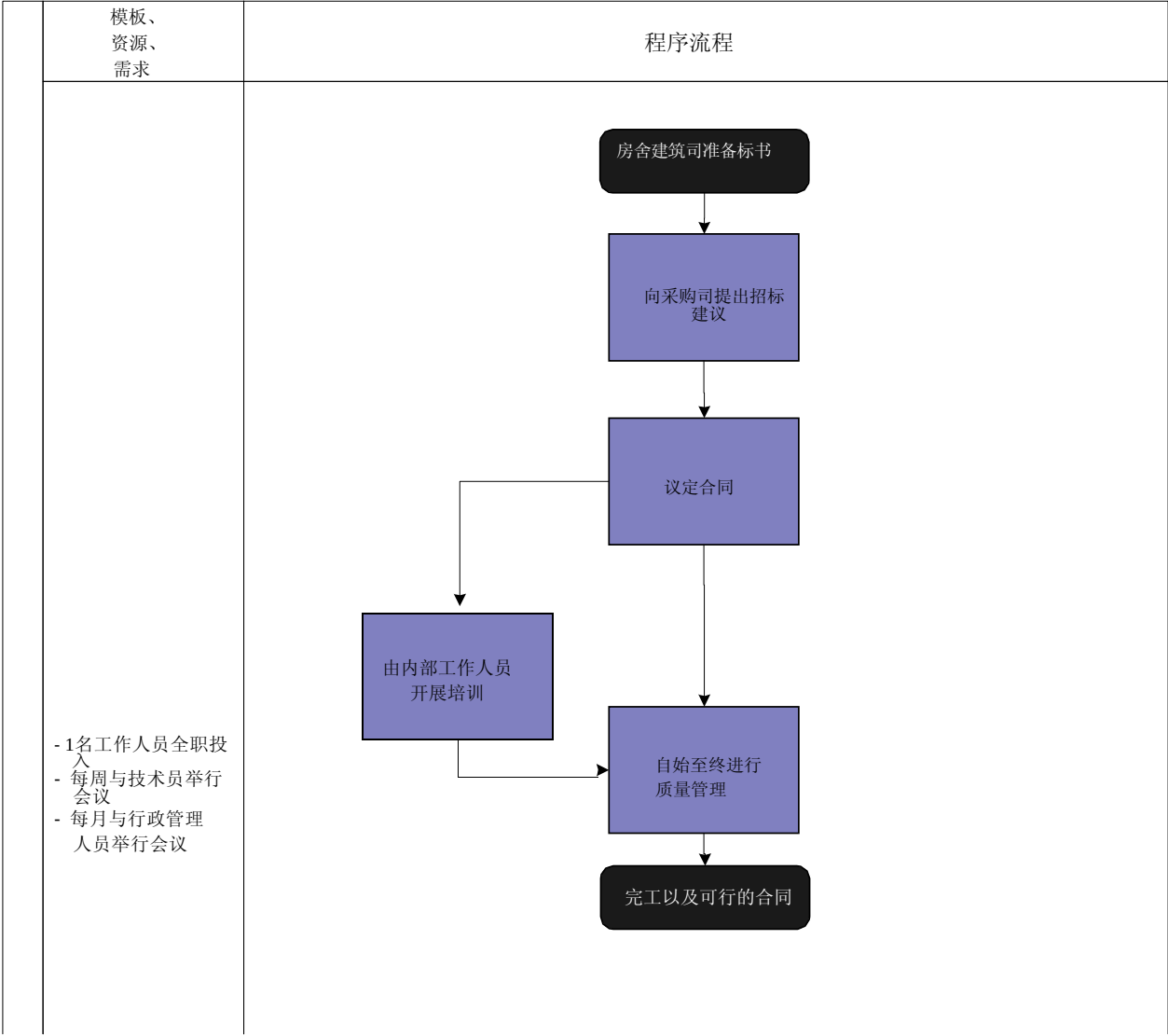
WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

办公用房的翻修或改造或装置的修理

模板、资源、需求	程序流程
<u>问题:</u> 我们没有付款情况的信息备份-我们需要向财务处核实-非自动	<pre>graph TD; A((A)) --> B[详细规划程序]; B --> C[向采购处和财务主任办公室提供待签的订单]; C --> D[交财务司副本]; D --> E[项目进行]; E --> F[发票处理]; F --> G[工程竣工并付清费用];</pre> The flowchart illustrates the process for office renovation or repair. It begins with a start node 'A' (a blue circle with a white 'A'). An arrow points down to a rectangular box labeled '详细规划程序' (Detailed Planning Process). Another arrow points down to a rectangular box labeled '向采购处和财务主任办公室提供待签的订单' (Provide orders for signature to the Procurement and Finance Director's Office). A third arrow points down to a rectangular box labeled '交财务司副本' (Submit copy to the Finance Director). A fourth arrow points down to a rectangular box labeled '项目进行' (Project Execution). A fifth arrow points down to a rectangular box labeled '发票处理' (Invoice Processing). Finally, an arrow points down to an oval-shaped end node labeled '工程竣工并付清费用' (Project completion and payment).

WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

合同管理



WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序流程			
编号 1	辅助程序/ 活动	说明 (活动、日期, 等)	参考资料和链接
	机械装置的维护: 事由: 办公室的技术问题	促成 使用电话、电子邮件报警系统发送求助通知, 或通过呼机呼叫技术员	
	技术介入	主要责任人 技术员 活动 - 采取紧急措施避免技术故障 时间投入 每个问题处理时间为 2 小时 质量管理	
	汇报	主要责任人 技术员 活动 - 口头或用电子邮件报告采取技术措施的情况 时间投入 15 分钟 质量管理	
	分析	主要责任人 主管 活动 - 审查报告 - 并为进一步采取行动或结束工作进行归类 时间投入 1 小时 质量管理	
	需采取进一步行动	主要责任人 主管 活动 - 为内部技术支持或外包制定项目计划 时间投入 1 小时 质量管理	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序流程			
编号 1	辅助程序/ 活动	说明 (活动、日期, 等)	参考资料和链接
	外包或内部的技术支持	主要责任人 房舍建筑司 活动 - 技术支持 - 如有保修合同的装置出现故障, 技术员要与有关公司联系 时间投入 1 天至几天 质量管理	
		程序结束 装置修复	

程序流程			
编号 2	辅助程序/ 活动	说明 (活动、日期, 等)	参考资料和链接
	2.WIPO 工作人员的 办公用房的搬迁 事由: 新办公用房	促成 部门提出的书面请求 (BIG 表 313)	

WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

	分析	主要责任人 助理技术员 活动 - 根据空间布局和房舍规划对建议进行分析 - 看房 时间投入 1-2 小时 质量管理	
	简单问题：指定办公用房	主要责任人 助理技术员 活动 - 制定新的办公用房并通知房舍建筑司司长 - 通知技术员、搬运工以及涉及的工作人员 - 助理技术员下达搬迁指令 - 主管技术员通知工作人员确切的搬迁日期并协调搬迁的具体工作细节。 时间投入 1-5 天 质量管理	
	复杂问题：诸如开支较大的事宜；工程问题；连锁搬迁和高级官员搬迁，等等。 通知房舍建筑司司长	主要责任人 房舍建筑司司长 活动 - 向司长报告主要问题 时间投入 2 小时 质量管理	

WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

规划	主要责任人 房舍建筑司司长 活动 - 司长提出工程规划 - 与相关工作人员讨论 - 概算对预算的影响 时间投入 0.5-2 天 质量管理	
建议的编制和说明	主要责任人 房舍建筑司司长 活动 - 提交待批的建议文件的编制： - 房舍建筑司司长对下述单位作出说明 - 采购合同司（PCD） - 和财务主任办公室 时间投入 质量管理	
细致的规划程序	主要责任人 房舍建筑司司长 活动 - 有时通过内部研究或请外部专家介入 - 准备标书 时间投入 质量管理	

WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

招标	主要责任人 房舍建筑司司长 活动 - 根据报价房舍建筑司司长提出请求 - 得到采购合同司（PCD）、财务主任办公室的核准，最后在合同修订委员会上（CRC）作说明 时间投入 质量管理	
招标分析	主要责任人 房舍建筑司司长或助理技术员 活动 - 招标分析 - 房舍建筑司司长做初步决定 时间投入 质量管理	
获得 PCD、财务主任办公室和承包人办公室的核准	主要责任人 房舍建筑司司长 活动 - 向 PCD 和财务主任办公室提出建议 - 如 CRC 认为必要，进行预算讨论 时间投入 质量管理	

WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

	详细规划程序	主要责任人 外包合伙人 活动 - 范围 - 确定期限，等。 时间投入 质量管理	
	向 PCD 和财务主任办公室递交待签的订单	主要责任人 房舍建筑司司长 活动 -需签字以确认财务数据 时间投入 质量管理	
	交财务司副本	主要责任人 房舍建筑司司长 活动 -财务将可以建档以便依据业已核准和签字的项目预算受理并支付发票开销 时间投入 质量管理	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

	发票处理 主要责任人 房舍建筑司司长 活动 -BD 接受发票并签字 -PCD 批准今后处理所需发票 -财务司开具发票 注释：未说明付费的时间和金额-房舍建筑司司长需与财务司联系以核实是否已支付发票开具的费用。 时间投入 质量管理	
	程序结束 费用付清，工程竣工	

程序流程			
编号 3	辅助程序/ 活动	说明 (活动、日期，等)	参考资料和链接
	项目：办公用房的翻建或改造或装置的修理	促成 技术装置的修理 NB：多数建筑已有 30 到 40 年的历史，我们已制定了一个庞大的使技术装置现代化的三年计划-修理费用为 3-4 百万瑞朗	
	要求	主要责任人 由房舍建筑司司长或高级管理人员启动 活动 - 根据中长期规划和准确的预算数字进行讨论和初步分析 - 高层管理人员根据本组织的具体需要提出建议 时间投入 质量管理	

WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

	项目前的概算	主要责任人 房舍建筑司司长 活动 - 编制全局性问题、文件、计划和财务概算 时间投入 质量管理	
	项目提案	主要责任人 房舍建筑司司长 活动 - 编制项目提案 - 向副总干事提交项目提案 时间投入 质量管理	
	详细项目计划	主要责任人 房舍建筑司司长和助理技术员 活动 - 利用内部人员的专门技术，如有必要，启用外部人员的专门技术 时间投入 质量管理	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

	准备招标文件 如项目外包，价格在 5000 瑞朗以上要进行招标 内部最高至 1 百万	主要责任人 助理技术员和房舍建筑司司长 活动 - 征求专家意见 - 收集有关信息 时间投入 1 周 质量管理	
	发送招标文件	主要责任人 PCDand 房舍建筑司司长 活动 - 向某些公司分发招标文件或进行公开招标 时间投入 2-3 天的工作量 质量管理	
	投标分析	主要责任人 参见上文有关工作流程程序说明的辅助程序（至同一程序结束） 活动 同上 时间投入 5 天 质量管理	
		程序结束 工程竣工，费用付清	

程序流程			
编号 4	辅助程序/ 活动	说明 (活动、日期，等)	参考资料和链接
	合同管理	促成 续展合同	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序流程			
编号 4	辅助程序/ 活动	说明 (活动、日期, 等)	参考资料和链接
	准备标书	主要责任人 房舍建筑司司长 活动 - 分析 - 文件编制 时间投入 质量管理	
	向 PCD 提交建议	主要责任人 房舍建筑司司长 活动 - 建议和开始招标 时间投入 质量管理	
	议定合同	主要责任人 房舍建筑司司长和 CRC 活动 - 细节和范围 - 预算影响 时间投入 一个工作人员 40%的时间用于: 与承包商公司始终保持联系, 修改(合同), 开展新要求的活动, 等等。 质量管理	
	由内部工作人员开展培训	主要责任人 助理技术员和房舍建筑司司长 活动 - 培训监督新承包人履行合同义务的情况 - 确保质量管理到位 时间投入 质量管理	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序流程			
编号 4	辅助程序/ 活动	说明 (活动、日期, 等)	参考资料和链接
	自始至终进行质量管理	主要责任人 助理技术员 活动 - 每周与技术员举行会议 - 每月与行政官员举行会议 时间投入 1 名工作人员全职投入 质量管理	
		程序结束 有效的合同管理和可行的合同	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序作用/组织单位	
程序所有人	房舍建筑司司长
组织范围	
作用 1	房舍建筑司司长
作用 2	技术主管
作用 3	技术员
作用 4	助理技术员
作用 5	行政助理

在 WIPO 程序图中的位置	
高级程序	
上游程序/提供者	
下游程序/客户	

缩略语	
E	执行
D	决议
A	帮助
I	信息
PCD	采购合同司
CRC	合同修订委员会
BD	房舍建筑司

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

PCT 申请处理	版本 1.0	状态 有待审查
-----------------	---------------	----------------

程序说明	
引发的事件	申请（登记本）从地方局或直接由申请人（每年直接寄来的情况约有 8000 件）寄出
简要说明	- 检查登记本并完成数据 - 从各受理局、主管机构和申请人收到相关文件 - 翻译有关文件 - 及时公布和提交专利申请和相关文件
成果	公开专利申请并提交相关文件

取得成功的关键因素
- 登记本的质量

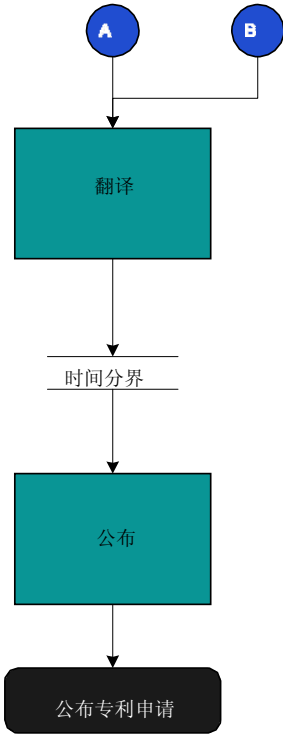
时期/周期	
周期	☐ 每天 ☐ 每月 ☐ 每年 ☐ 每周 ☐ 每季度 ☒ 应要求
起始日	提交登记本之日
结束日	大约有 1/3 的专利申请公布日（18 个月）和提交相关文件（30 个月）之时即为结束日而其余 2/3 的通信则超过 30 月的期限。

工作量/数量	
投入	每年约有 130'000'件登记本+缺失部分的再公布、改正和修订（超过 1/3）。
产出	每周 3, 300 件， 每年 170, 000 件，其中包括公布和再公布。

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	-------	----

模板、资源、需求	程序流程	辅助产出	E	D	A	I
纸件或电子形式的登记本 纸件登记本 DVD/CD 中电子申请 电子文档 处理检索报告 提供答复通知 处理优先权文件	<pre> graph TD A[登记本] --> B{纸件?} B -- 是 --> C[扫描登记本] B -- 否 --> D{网基登记本?} C --> E[DVD/CD 中电子文档的上传程序] D --> E E --> F[处理电子文档] F --> G[后续活动] G --> H{异常案例?} H -- 是 --> I[与主管共同检查] H -- 否 --> J((B)) I --> K((A)) J --> K </pre>	电子文档 电子文档	DS DS PCT I 级和 II 级 PCT II 级和 III 级 PCT II 级			

WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

	模板、资源、需求	程序流程	分产出	E	D	A	I
	翻译公布相关文件		翻译后的文件	TD 或 OP			
	翻译后的文件			DS			

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

Process Flow			
编号	辅助程序/ 活动	说明 (活动、日期, 等)	参考资料和链接
	登记本	促成 在向地方局提交申请后, 该局向 WIPO 寄送登记本(RC)以交付处理。RC 的受理可以纸件形式、DVD/CD 电子形式或采用网基方式。	
	扫描登记本	主要作用 PCT 支助股, 文件部门(DS) 活动 - RC 的拆包析取 - 扫描 RC - 将扫描后的 RC 上载入 PCT 系统 时间投入 每件 RC3-5 分钟 质量管理	
	DVD/CD 中电子文档的上载程序	主要责任人 DS 活动 DVD/CD 拆包 - 将 DVD/CD 输入阅读器 - 把内容上载入 PCT-系统 时间投入 每件 RC3-5 分钟 质量管理	
	Process E-Dossier	主要责任人 PCT 处理小组 I 级或 II 级组员 活动 - 数据录入 - (形式规则) 的审查 时间投入 每 RC30 分钟 质量管理	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

Process Flow			
编号	辅助程序/ 活动	说明 (活动、日期, 等)	参考资料和链接
	后续活动	主要责任人 I 级或 II 级和 III 级审查员 活动 - 处理检索报告 - 提供通知答复 - 处理优先权文件（含第二章） 时间投入 取决于复杂性 质量管理	
	与主管共同检查	主要责任人 II 级和 III 级审查员 活动 - 讨论异常的案件 - 解决现有问题 时间投入 平均时间为 3 小时 质量管理	
	翻译	主要责任人 翻译司或外包伙伴 活动 - 申请至少要译成英文和法文 - 翻译相关文件 时间投入 每件申请约¾小时 质量管理 电子拼写管理	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

Process Flow			
编号	辅助程序/ 活动	说明 (活动、日期, 等)	参考资料和链接
	公布	主要责任人 DS 活动 - 文件的公布取决于数据输入和第二章的数据 - 使用国际申请计算机公告系统 (SPIDI) (IT-工具) 自动公布, 但须增补一些文件, 诸如: - P.Doc (优先权文件) - WOSA (检索单位书面意见→绝密) - IPER (国际初审报告) - IPRP (关于专利性的国际初审报告) - 某些通知 时间投入 每件申请34小时 质量管理 电子拼写管理	
	公布专利	程序结束 在适宜的时间公布专利申请和相关文件	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

Process 作用/组织单位	
程序所有人	PCT 处理负责人
组织范围	PCT 处理司
作用 1	处理小组 1 级组员
作用 2	处理小组 2 级组员
作用 3	处理小组 3 级组员
作用 4	PCT 支助股，文件部门
作用 5	翻译司或外包伙伴

在 WIPO 程序图中的位置	
高级程序	---
上游程序/提供者	提交地方局的申请
下游程序/客户	

缩略语	
E	执行
D	决议
A	帮助
I	信息
DS	PCT 支助股，文件部门
TD	翻译司
OP	外包伙伴
RC	登记本

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

WIPO 世界学院-课程	版本	1.0	状态	最终
---------------------	-----------	-----	-----------	----

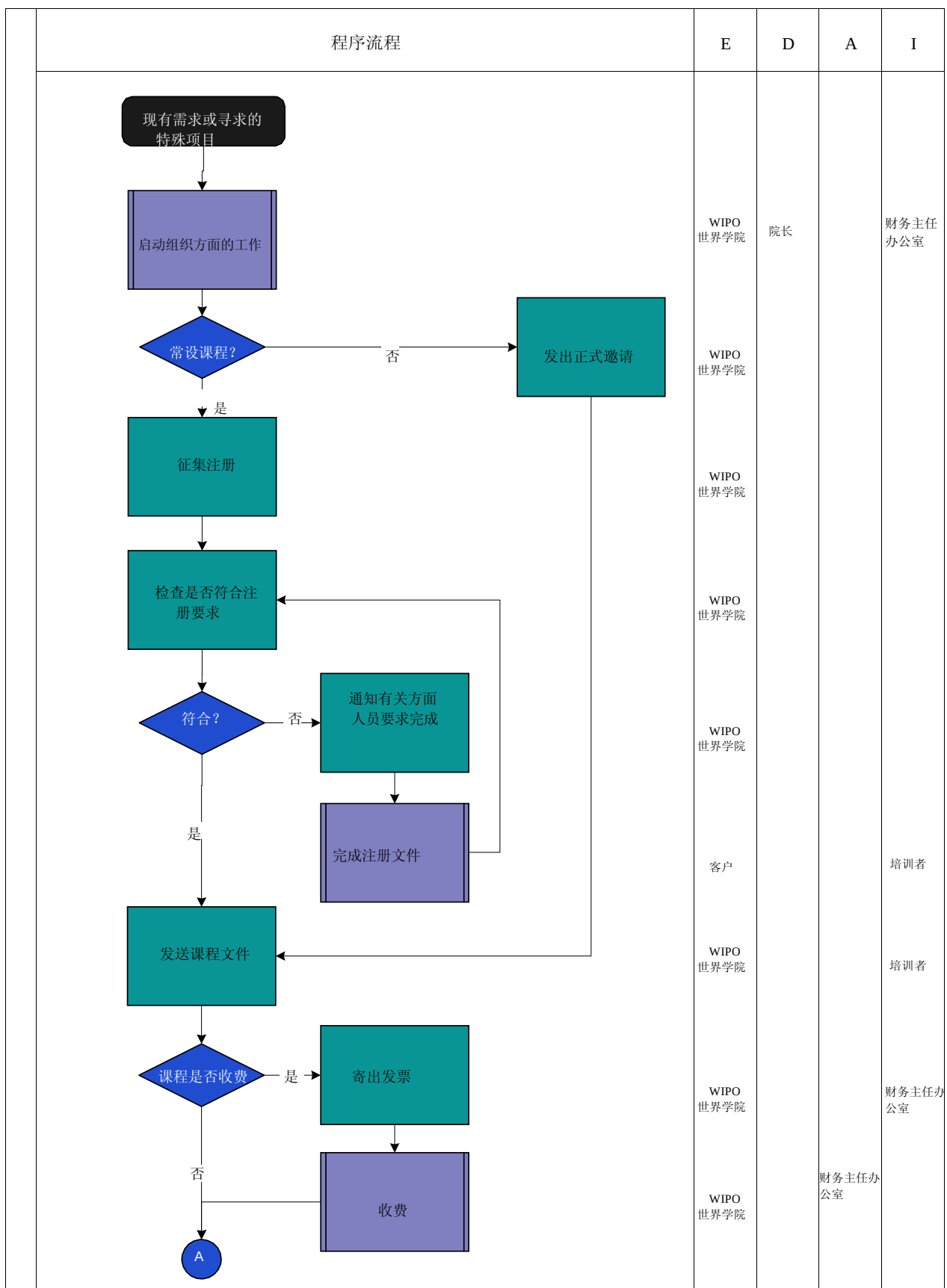
程序说明	
引发的事件	反复开设的课程，如在都灵大学开设的知识产权法学硕士（LLM）研究生班，或成员国特殊要求的课程
简要说明	- 作好课程的行政准备和所有组织方面的工作（旅行，课程地点安排，等） - 完成课程内容的和文件的实质性准备 - 讲授课程 - 如课程属有偿性的，则需收费 - 编制最终报告提交给院长和总干事
成果	课程完成，学员感到满意

取得成功的关键因素
- 教材和培训者/授课人的质量

时期/周期			
周期	☐ 每日	☐ 每月	☒ 每年
	☐ 每周	☐ 每季度	☒ 应要求
起始日	要求入学之日或学院年度学习开始之时		
结束日	取决于课程范围		

工作量/数量	
投入	不适用
产出	不适用

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	-------	----



WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	-------	----

程序流程	E	D	A	I
<pre> graph TD A((A)) --> B[编写课程实质内容] B --> C[如有需要, 安排旅行] C --> D[讲授课程] D --> E[收集课程反馈意见] E --> F[编制报告并向院长汇报] F --> G[课程结束, 学生感到满意] </pre>	WIPO世界学院 WIPO世界学院 培训者 WIPO世界学院 WIPO世界学院		财务主任办公室 财务主任办公室	院长 院长

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序流程			
编号	辅助程序/ 活动	说明 (活动, 日期, 等)	参考资料和链接
		促成 世界学院活动的现有需求（如在都灵大学开设的 LL.M 课程）或成员国所寻求的特殊课程	
	启动组织方面的工作	主要作用 WIPO 世界学院 活动 - 向世界学院或成员国询问对课程的要求 - 选择合适的培训者和学员 - 确定预算并得到财务主任、院长和/或执行主任的核准 - 其他活动、课程和相关各方进行协调 - 安排合适的地点 时间投入 取决于课程 质量管理 ---	
	常设课程（行政管理）	主要责任人 WIPO 世界学院 活动 - 征集注册 - 检查是否符合注册要求 - 如没有-通知有关方要求完成注册文件 时间投入 取决于课程 质量管理 ---	
	非常设课程（行政管理）	主要责任人 WIPO 世界学院 活动 - 向有关方发出正式邀请并与成员国就此协调 时间投入 取决于课程 质量管理 ---	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序流程			
编号	辅助程序/ 活动	说明 (活动, 日期, 等)	参考资料和链接
	发送课程文件	主要责任人 WIPO 世界学院 活动 - 准备和发送具体课程文件（如有需要，提供旅行安排、内容信息，等） 时间投入 取决于课程 质量管理 ---	
	寄送发票并收取费用	主要责任人 WIPO 世界学院 活动 - 如课程是需向学员收费的，则寄出发票 - 收费 - 进行课程管理 时间投入 质量管理 ---	
	课程实质内容的编写	主要责任人 WIPO 世界学院 活动 - 编写课程内容和文件 时间投入 取决于课程 质量管理 ---	
	如有需要，安排旅行	主要责任人 WIPO 世界学院 活动 - 为学员和/或学生安排到达课程开设地点的旅行事宜 时间投入 质量管理 ---	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序流程			
编号	辅助程序/ 活动	说明 (活动, 日期, 等)	参考资料和链接
	讲授课程	主要责任人 培训者 活动 - 讲授课程 时间投入 取决于课程 质量管理 学员反馈	
	收集课程反馈意见	主要责任人 WIPO 世界学院 活动 - 在课程进行中或课后收集学生反馈意见 - 作出分析 时间投入 质量管理 ---	
	编制报告并向院长汇报	主要责任人 WIPO 世界学院 活动 - 编制包括从学生收集的反馈意见中体现的教学成果、预算情况、开支、内容等课程细节的报告。 时间投入 取决于课程 质量管理 ---	

WIPO	逐岗位评估	程序
-------------	--------------	-----------

程序流程			
编号	辅助程序/ 活动	说明 (活动, 日期, 等)	参考资料和链接
		程序结束 课程进行完毕, 学生感到满意	

WIPO	逐岗位评估	程序
------	-------	----

程序作用/组织单位	
程序所有人	院长
组织范围	WIPO 世界学院
作用 1	WIPO 世界学院（包括秘书办公室）
作用 2	培训者
作用 3	院长
作用 4	财务主任办公室
作用 5	---

在 WIPO 程序图中的位置	
高级程序	---
上游程序/提供者	---
下游程序/客户	---

缩略语	
E	执行
D	决议
A	帮助
I	信息

业务程序和差旅

共有两个主要程序

- 处理差旅请求和
- 处理签证申请

总计用 4.0 全时同等资历（FTEs）处理旅行授权（TAs）和签证申请（每件签证为 2 FTEs），科长为 1.0FTE，用来管理科室活动并签发旅行授权和签证申请。

2006 年共处理了 3068TAs（每件处理时间为 30 分钟）和 1709 件签证申请（每件处理时间为 45 分钟）。

估计目前 35%的活动是由技术提供支持的。

一些需手工操作的任务包括：

- 计算每日生活津贴和在成本单上打出具体数额
- 在电子工作系统上查寻工作人员的假期天数
- 获得批准—股工作人员要步行走到财务主任办公室和总干事办公室
- 获得批准—在将旅行开支明细表送到财务之前为工作人员在表上盖章
- 给未提交填好的差旅表的工作人员逐一发送信息
- 在 Galile 系统上核实机票价格
- 检索每日生活津贴（DSA）标准
- 计算 DSA
- 编制签证表并发送给工作人员
- 回答有关旅行和签证申请的咨询

差旅支助股正在为引进更多技术来支持其 TA 处理制定计划。2007 年期间将采用处理 TAs 的一个电子系统。这将对目前已用来处理假期和医疗预约事宜的电子工作系统是一种补充完善。预计采用这一系统后技术支持将会提高效率 60%到 70%。此外，如签证处理要部分实现自动化，则还会做一些小的改进。

七月初，将为 WIPO 的一个部门（战略性利用知识产权促进发展厅）运行该系统的第一个试点项目。首先，纸件程序将与电子程序并行使用。已对系统进行测试并证明运行良好。今年晚些时候，所有管理人员均将接受适当培训。

把电子工作系统引进差旅股将会极大地提高工作效率。

这些包括：

- 差旅科将基本成为无纸办公单位
- 核准手续将实现自动化（即工作人员再也无须因要取得批准而离开办公室）
- 工作人员将可以按电子系统上的 TA 处理程序操作（即，该股人员再也无需回答产权工作人员的有关咨询）
- 备忘录和成本单将作为电子附件
- 如无全部必要文件的支持，TA 会被自动驳回
- 如提交时间过迟，TA 会被自动驳回

签 字

凡不足 10,000 瑞朗的 TA—需三人签字（差旅支助股的工作人员、科长和总干事办公室）

凡超过 10,000 瑞朗的 TA—需四人签字（差旅支助股的工作人员、科长、财务主任办公室和总干事办公室）

报 销

工作人员将收据原件附在最终差旅费报销表上并将有关文件通过差旅科送交财务。差旅科核对细节（工作人员旅行是否属实以及费用情况），差旅股在费用明细上加盖印章并把上述文件送交财务。

哪些情况下会出现问题：

1. 我们收到 TA 的时间过迟
2. 如备忘录尚未被批准就与 TA 一同提交差旅股，那么差旅股将无从处理；同样在其他文件缺失的情况下，亦无法处理。
3. 如系统瘫痪（有时可长达几个小时）
4. 通过邮差退回未完成的文件，有时要花费几天的时间。
5. 如工作人员丢失机票，又正逢周末，哪儿都不上班，那就是大麻烦——在应急表中可以找到两名同事，即他们拿着 WIPO 的手机，24 小时随时待命。
6. 在行李丢失时，尽管差旅股无能为力，但 WIPO 同事仍打电话向差旅股求助。

差旅业务程序

通过信函、传真或邮件接收旅行审批。

差旅费核对：

- 日期和签名
- 支助文件，这些文件可以是批准此次出差的备忘录，经费概算、保密审查、医疗援助
- 如适用，以及假期（差旅费的确要查对假期事宜—工作人员在对本国进行工作访问之后往往要就地休假数日，故需核对以确认工作人员在差旅手续结束时已在系统中登录—有时他们是会忘记的！！）
- 日程
- 旅行公平（须乘坐最直接、最经济的航线）

通过 Galileo 系统核查机票票价（Carlson wagon lit 系统）—限制进入，手工操作：

计算每日生活津贴—手工操作将计算结果用打字机打在纸上

在数据库中登记旅行审批—输入

在财务数据库中检索适用的每日生活津贴标准

计算每日生活津贴，在旅行审批表中计入机票费、机场费和其他费用

工作人员签字：

将旅行审批件送交差旅科科长审核签字

将旅行审批件送交总干事办公室最后核准

将旅行审批件首先送至旅行代理人以确保机票，然后分发给出差人和所有相关部门。

签证事务程序

通过邮件受理签证请求

在数据库中登记

打电话与有关使/领馆联系以弄清所需手续

向工作人员发放适用的表格—指导他们如何处理联合国通行证等有关旅行文件

由工作人员亲自将表格送回，因为送交文件中包括本人护照

编制资料表并发送给工作人员，送交所需/拟填写的文件并告知时限以便向签证股提交签证申请

受理签证申请并进行核对

编制拟送交使/领馆的照会

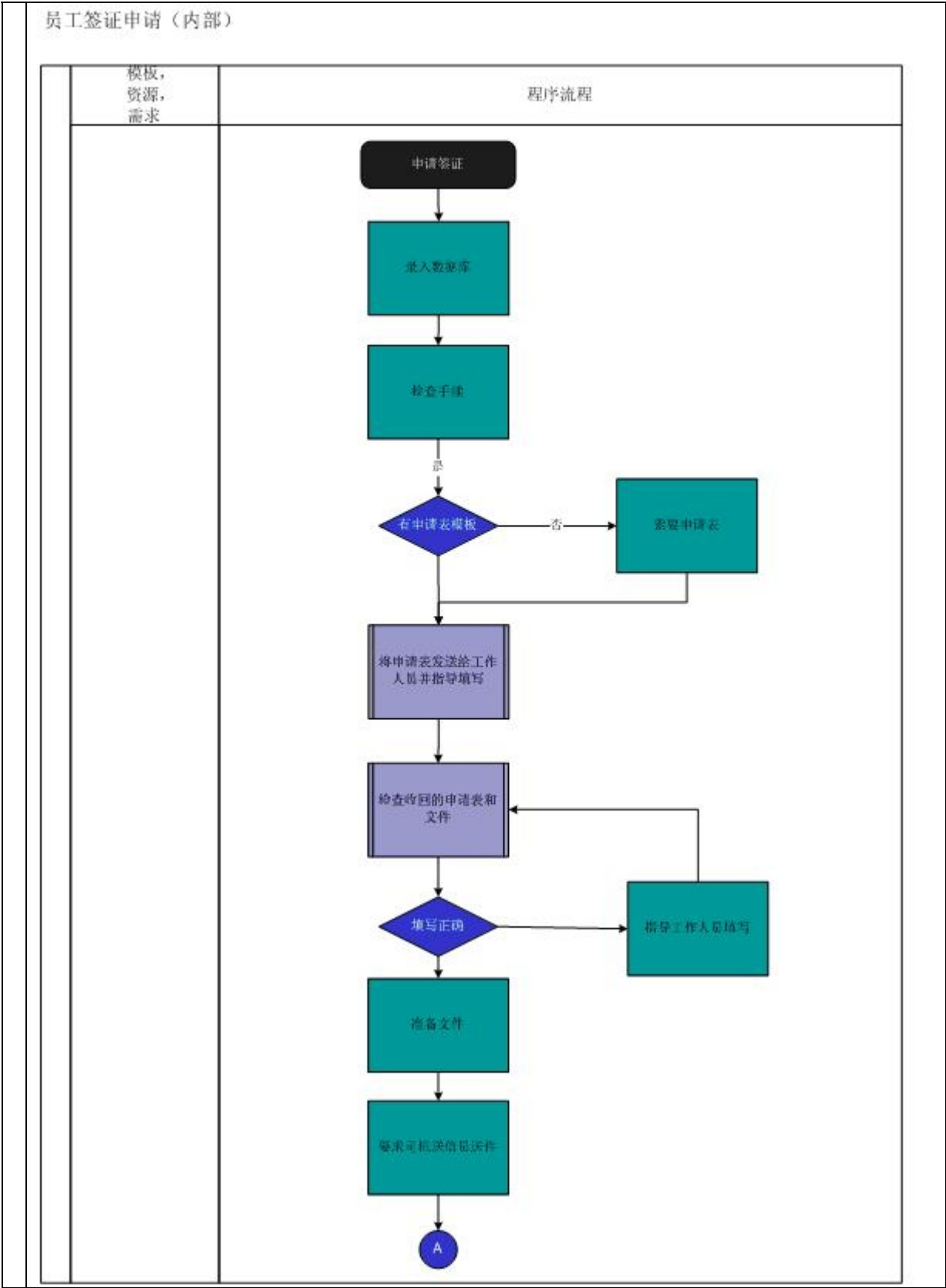
要求司机/邮差将一应文件送交使馆

制作副本存档

工作人员到使馆领取签证或如签证申请已送交差旅签证股—则该股会从使馆收取联合国通行证和签证

通知工作人员顺路来股领取签证。

将签证交付工作人员。



旅行授权

