

WIPO



WO/GA/34/12

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

逐岗位评估最终报告 秘书处的意见

由秘书处编拟

一、导 言

1. 本文件由秘书处编拟，旨在向 2007 年 9 月的大会提交关于《世界知识产权组织（WIPO）人力和财政资源逐岗位评估最终报告》的意见。本文件结构如下：

第二节：说明逐岗位评估项目的背景和过程

第三节：秘书处对报告整体提出的总体意见

附 件：秘书处对逐岗位评估最终报告附件一中所载具体行动建议的意见。

二、背景和过程

2. 联合检查组（JIU）2004 年 2 月对“WIPO 的管理和行政工作”进行了一次审查。提出的建议之一是 WIPO 总干事应聘用独立的外部专家，对本组织的人力和财政资源需求进行全面的逐岗位评估。WIPO 对这一建议表示欢迎，认为这是加强本组织战略规划的一个重要机会。成员国在 2005 年大会上对此项建议表示支持。

3. 秘书处根据 WIPO 审计委员会的指导下编拟了该项目的职责范围。审计委员会在第一届和第二届会议报告（文件 WO/AC/1/2 和 WO/AC/2/2）中提出的所有意见和建议，均在职责范围中有所体现。总干事任命了一个内部项目指导委员会（内部指导委员会，IPSC），负责承包商的遴选和项目的内部监督。根据国际公开招标程序，2006 年 7 月发布了招标书，经过评标择定了外部承包商普华永道（PwC）。合同于 2006 年 12 月 6 日签订，金额为 889,639 瑞郎，随后工作很快启动。

4. 内部指导委员会的主要作用是确保为项目的进行提供方便，并确保职责范围得到遵守。该项目是由择定的承包商进行的一次独立、客观和外部的评估，为了使项目保持这一性质，专门给予了注意。内部指导委员会负责向成员国和 WIPO 审计委员会报告项目的进展。内部指导委员会还负责在项目过程中与工作人员进行交流。秘书处通过内部指导委员会，尽了一切努力确保与项目有关的所有资源、数据和信息均迅速向承包商提供。工作人员被充分告知项目的进展，并被鼓励直接向普华永道表达自己的观点。内部指导委员会还和工作人员代表大会的成员举行了多次会议，让他们有机会对该进程发表意见。工作人员代表大会还就项目的实质内容与普华永道作了独立接触。

5. WIPO 审计委员会不断得到关于评估工作各项发展和进展的通报。各种项目文件，包括最终报告草案，也被转发给委员会。

6. 逐岗位评估项目应交付的一项临时成果，是在 2006 年 3 月 31 日前提交一份人力资源规划草案，该草案按预计将被秘书处用于编制拟议的 2008/09 两年期计划和预算。普华永道按期为内部指导委员会和审计委员会举行了一次管理层报告会。然而，普华永道临时成果中提供的总人数数据依据不够充分，秘书处无法用来编制拟议的 2008/09 年计划和预算。

7. 普华永道按职责范围的要求，2007 年 5 月向内部指导委员会提交了最终报告草案。内部指导委员会在职责范围中规定的应交付成果和最终报告草案之间作了比较，向普华永道提出了若干要点和意见。对报告内容未作任何评论。普华永道在合同规定的期限 2007 年 6 月 30 日之前，于 2007 年 6 月 27 日提交了最终报告。最终报告 2007 年 7 月 2 日在 WIPO 公共网站上发布，并立即转发给审计委员会所有委员。报告已随 2007 年 7 月 6 日第 CN 2800 号照会向所有成员国转发。

三、对最终报告的总体意见

8. WIPO 收入的将近 92%来自通过各注册体系向私营部门提供的服务所产生的收入，这在联合国专门机构中是独一无二的。过去 20 年间，在向私营部门提供的各种

服务方面，本组织经历了高速、持续的需求增长。成员国不断从内容和服务两方面向本组织提出与各计划有关的新需求。此外，由于对私营部门服务需求的依赖性，必须在管理上保持最低程度的灵活性，以便对需求水平和构成上的变化作出反应。

9. 本组织 1986 年有 300 名雇员，今天已成长为一个雇用 1,260 人的机构。在此期间，本组织的两年期预算从约 9,900 万瑞郎增加到 5.31 亿瑞郎。同期两年期收入从 1984-1985 年的 1.07 亿瑞郎增加到 5.227 亿瑞郎。在这种增长的情况下，必须加强服务需求预测的准确度，不断提高生产率，并确保各计划可获得适当的技术和语言技能与能力。与这种增长同时发生的，是管理风格从高度集中化向提高分权程度的转型，从一个手工程度高、基于纸件的组织向一个拥有相对现代化信息技术的组织的转型，这是具有挑战性的转型。转型过程有时遇到变革的阻力。变革的速度如此之快，重要性如此之大，秘书处未始终做到随着本组织不断增加的规模与复杂度对内部行政与管理程序进行调整。但是，在过去几年，秘书处作出努力，加快了这一管理调整过程的步伐。下文将对此作进一步说明。

10. 秘书处认为，在对逐岗位评估最终报告提出意见时，就最终报告各项具体结论发表看法或进行讨论可能无助于取得成果。秘书处欢迎最终报告这一实行变革的机遇，并在下文提出关于最终报告各项建议的意见和初步分析。

11. 首先，秘书处高兴地注意到，普华永道报告中所载的一些建议，对本组织已经开始或正在规划的多项倡议表示认同或确认。这些倡议中最重要的有以下几项。

(a) 秘书处编写了人力资源战略的初稿，并在 2006 年 9 月的大会上提交给成员国（文件 A/42/10 附件五）。该项战略系初稿，有待从逐岗位评估中获得参考资料，但其中多项主要因素和辅助因素得到了最终报告的认同。这些因素包括：改进绩效管理需要，有针对性的工作人员和职业发展，实现工作人员与 WIPO 战略目标的统一，灵活的合同安排以及对各项流程进行精简、整合与自动化。

(b) 已向计划和预算委员会第十一届会议提交关于修订《财务条例与细则》的综合提案。提案采纳了 WIPO 审计委员会的反馈意见和内部审计员与外聘审计员的非正式评论意见（参见文件 WO/PBC/11/8）。经修订的《财务条例与细则》是本组织财务与行政管理新构想的结晶，如获成员国核准，可能于 2008 年 1 月 1 日生效。条例与细则采用了计划和预算编制与落实的新机制，体现了注重成果的预算编制理念，加强了成员国在本组织财务管理中的作用，并实行了对本组织所有雇员进行问责的原则。新《财务条例与细则》如获成员国核准执行，将需要对 WIPO 所有财务与行政流程进行再设计。再设计过程将涉及逐岗位评估的多项行动建议。

(c) 秘书处 在计划和预算委员会第十一届会议上提出实施一项 ERP 系统，通过建立多种一体化、自动化的系统，为重要行政流程的再设计提供支持（文件 WO/PBC/11/12）。采用该系统将有助于新《财务条例与细则》的有效执行。实施 ERP 系统的倡议，也被认为是成功实施人力资源战略以及最终报告所载的其他多项建议的关键因素（最终报告第 256 段）。

(d) 秘书处 曾尝试将多项活动外包。秘书处认为，从经验来看，外包工作很复杂，是否成功取决于多种管理因素和市场因素。外包有助于本组织提高灵活度，应对工作量波动而无需扩大稳定的总人数。外包短期内可能无法实现降低费用。外包需要新的技能来管理外包合同和保证外包工作的质量。因此，秘书处认为，作出外包决定，要对长期费用、收益和制约因素进行全面分析。为了在不雇用额外翻译工作人员的情况下应付增加的工作量，PCT 翻译服务自 2004 年开始外包，并取得了成功。秘书处还把马德里部门的某些活动外包（扫描、数据录入和电子通知）。为吸收工作量的波动，ERP 应用托管（在 UNICC）等某些信息技术活动也已外包。除此以外，秘书处还利用外包为开发专业性很强的信息技术应用寻找外部专家。经过为六种正式语文的翻译服务进行国际公开招标，找到了外部承包商，目前 WIPO 官方出版物的翻译工作正在外包。

(e) 秘书处 认为，为实现本组织各项战略目标，拥有灵敏、现代的信息技术方案是关键，因此委托外部进行了一次独立的核心信息技术方案评估，为制定信息技术战略获取参考。核心信息技术方案评估报告指出，多个信息技术领域有外包的可能性，高级管理层将根据业务需求、成本效益、质量和服务的及时性对这些可能性加以考虑。

12. 第二，秘书处认为，除了行动建议和正在进行或规划中的倡议之外，报告中的另一些行动建议也具有建设性，符合最佳做法，可以考虑实施。考虑时要结合联合国共同制度和本组织《工作人员条例》与《工作人员细则》。关于这些建议的具体意见载于本文件附件。秘书处注意到普华永道的一些看法，特别是与任期、缺勤和激励有关的看法。目前正在审查若干措施，根据本组织的需求调整各种合同安排，对缺勤进行管理，促进健康的更替，并改进员工激励工作。

13. 第三，关于最终报告第 44 段中对总人数减少 200 个员额的分析与估算，秘书处希望提请注意以下几点：

(a) 逐岗位最终报告中认定的冗员水平，其依据是普华永道对需求的分析以及对行动建议潜在成果的评估。

(b) 秘书处认为，本组织各种活动性质复杂、技术专业性强、类型众多，普华永道报告中对每项计划的分析（附件二：按计划开列的需求分析），在内容上有不准确和不一致之处。各计划管理者被邀请就自己负责的计划找出重大的不准确和遗漏之处，并且已经提出自己的意见。他们的意见将在整理后转交 WIPO 审计委员会审议。计划管理者所提意见的内容，将在秘书处执行建议的过程中得到适当考虑。计划管理者的意见大致分为几类。部分意见是：遗漏了某计划正在进行的若干核心活动，一些说法明显反映出对某计划的工作量指标理解不足，基线总人数报告错误，对工作技术性质的认识不全面（如各部门翻译工作的不同性质），以及考虑不同计划时采用的框架不一致。雇员提出的意见和看法也将以类似方式处理。

(c) 秘书处认为，最终报告各项建议中所体现的原则和最佳做法，与按计划进行的分析之间没有依存关系。但是，秘书处希望强调，以逐计划分析为依据的任何量化的减员方案（和由此而来的冗员估算），以及似乎在报告中缺少充分依据的那些减员方案，在得到确认之前，WIPO 管理层必须以非常细致和认真的态度对其进行审查。

(d) 例如，与实施 ERP 有关的减员（最多 55 个员额），秘书处认为这是非常乐观的估算，未深入分析可能受影响的各领域进行的流程改进或修改。根据联合国系统其他多个组织的经验，尽管 ERP 系统能够在流程上和管理层可用信息的质量上实现重要改进，但也提出了数据规范方面的新要求，而且比手工系统或旧信息技术系统更强调必需的分析工作。

(e) 最后可以指出，本组织总人数事实上已从 2003 年 6 月的 1,417 人减少至 2006 年 12 月的 1,249 人，减少了约 11%，而且约 10%的工作人员将在 2011 年年底前退休，26%将在 2016 年年底前退休。此外，预计 2009 年年底的总人数将（比 1998 年）增加 34.4%，而同期 PCT 和马德里的工作量将分别增长 161.7%和 131.3%。总人数的增长受到限制，其原因是通过流程和程序再设计实现的增效、PCT 和马德里部门信息技术投资的影响以及对征聘工作的约束。

14. 第四，普华永道建议实行一项组织改进综合计划，按普华永道预计用时约 3-5 年。秘书处同意，各项变革措施和行动建议需要以综合的方式进行良好规划、组织和管理，并需要高级管理层的坚持。因此，秘书处将向成员国提出实现这一目标的必要机制和组织安排。

15. 第五，秘书处认为，行动计划中提出的时间表有时急于求成。秘书处相信，制定时间表，必须考虑所需行动的必然后果，可供划拨的财政和人力资源数量，以及本组织对变革的消化吸收能力。

16. 第六，关于行动建议所涉资源问题，逐岗位报告只对各项行动建议的总体费用作了估算。报告中未包括实施 ERP 系统的费用概算，而该系统对若干行动建议有影响。在秘书处看来，普华永道估算的总体费用对于那些秘书处希望进一步审议和规划的倡议而言，具有指示性质。经过初步阅读，费用概算似低于所需。需要忆及的是，秘书处已经向成员国提交了实施 ERP 系统以及拟议的 2008/09 年计划和预算中计划 25 所含各项人力资源倡议（如机构管理培训计划）的费用概算。

17. 最后，秘书处提请注意，为确定现实可行的时间表，估算需要划拨的财政和人力资源，行动建议中有些需要进一步详细规划，因此逐岗位评估最终报告对拟议的 2008/09 年计划和预算将没有直接影响。秘书处开展这种规划和估算之后建议执行的任何建议，预计只对经修订的 2008/09 年预算有影响。

18. 请 WIPO 大会

- (i) 注意本文件的内容，
- (ii) 就本文件的内容发表意见，并
- (iii) 说明希望以何种方式接受秘书处关于考虑和执行逐岗位报告行动建议的进一步报告。

[后接附件]

附 件

关于逐岗位评估最终报告

附件一所载行动建议的意见

1. 逐岗位评估最终报告中的行动建议涉及三个主要领域（参见普华永道最终报告第 58 页），即：“领导和管理”，包括权力与责任和问责相结合；“人力资源管理”，包括促进有效和客观的绩效管理以及促进恰当的资源配置；和“组织、流程和制度”，包括精简组织结构，实现组织流程的自动化和简化，并使重要的行政和管理流程成为 WIPO ERP 系统的组成部分。

2. 以下各段是对最终报告附件一所载行动建议的具体答复。秘书处希望提请注意，本文件的结构以普华永道最终报告中所提行动计划的结构为准。普华永道报告中的多项行动建议提及多项倡议，且相互关联。因此，为保证每项建议评论意见的完整性，本附件中各项答复中所含的理念和概念有重复。

领导和管理（行动建议 1）

3. 与领导和管理有关的重要建议涉及管理评估和管理发展（建议 1.1 和 1.2）。有必要进一步强调管理发展，而且人力资源战略初稿中已经指出，对管理层工作人员进行有针对性的培训，是一项关键需求（文件 A/42/10 附件五第 20 段）。

4. 人力资源管理部制定了核心胜任能力与管理胜任能力的初步框架，该框架已被用作目前正在试行的绩效管理与发展系统（PMDS）的基础。目前，高级管理人员将对这一初步的胜任能力框架进行审查，为在全组织采行做准备。WIPO 还在 2008/09 年计划和预算提案中增加了一项机构管理培训计划，现在正为该计划编拟全面的职责范围。该计划中将采用管理评估，在典型情况下，评估将在培训周期开始、中间和结束时进行。秘书处计划通过国际公开招标，为执行该计划选择和聘用外部辅助。

5. 关于缺勤管理，秘书处正在认真审查普华永道结论的统计学依据，包括可能由极端案例引起的任何扭曲。秘书处认为，减少缺勤将由多项因素决定，其中包括管理培训、改进绩效管理和加强工作人员激励。为了统一正式雇员和短期雇员适用的规则，使 WIPO 的做法符合联合国共同制度，WIPO 管理层在 2007 年 6 月把正式工作人员无证明病假（包括与家庭有关的假期）的天数从 15 天减至 7 天。就此问题，秘书处注意到，66%以上的多数工作人员无证明病假的天数为 7 天或更少，其中 25%的工作

人员没有休过无证明病假。WIPO 管理层正在审查关于有证明病假天数的政策，争取使之与联合国共同制度最佳做法相一致。

人力资源管理（行动建议 2）

绩效管理（行动建议 2.1）

6. 关于建议 2.1，人力资源战略初稿中已经指出，综合绩效管理是一项关键因素（文件 A/42/10 附件五第 21 段）。秘书处在此方面计划了三个工作分支，即：继续进行 PMDS 实验项目，改进目前基于纸件的人事考评制度，并最终建立完整、更全面的绩效管理制度，在拟议的 ERP 项目范围中施行。

职业和工作人员发展（行动建议 2.2）

7. 关于职业和工作人员发展方面的行动建议，秘书处希望提请注意文件 A/42/10 附件五人力资源战略第 20 段，该段指出了此种需求。秘书处将制定一项经强化的胜任能力框架（以本附件第 4 段所述实验项目中使用的框架为基础）。秘书处认为，工作人员激励问题反映了人力资源管理的多个方面。秘书处相信，尽管行动计划不能将解决工作人员激励作为一项具体任务，但行动计划各要素的实施将有助于解决工作人员激励问题。

8. 关于行动建议 2.2.2，秘书处同意需要为征聘、职业发展、培训和继任规划等其他人力资源领域制定新的、经强化的流程。然而，这些流程的有效落实，需要在 ERP 项目中实施综合、自动化的系统。

9. 关于调动和晋升（行动建议 2.2.3），秘书处计划以实施中取得的经验为依据，对 2006 年发布的正式工作人员晋升指导方针进行审查。秘书处还计划在 2008 年发布短期一般事务雇员晋升指导方针。关于带职调动政策，将制定一项新政策，预计 2008 年 1 月 1 日起生效。高级管理人员将制定和审查一套员额管理原则，以此作为 ERP 系统员额管理的基础。

10. 秘书处认识到需要加强培训计划，而且在培训方面制定了若干行动计划（行动建议 2.2.4）。管理培训将作为人力资源战略实施和机构管理培训计划的一部分加以处理。秘书处认识到信息技术计划存在技能上的某些不足。在秘书处委托进行的信息技术评估中，已经发现了这些不足和其他问题。报告中的结论将在人力资源战略和（目前正在制定的）信息技术战略中加以采用。为进一步满足职位需求，正在起草一

项关于培训的新政策。报告中简要提及需要建设知识产权专业化方面的技能，秘书处认为这需要通过提供培训计划加以解决。

人力资源流程再设计（行动建议 2.3）

11. 关于人力资源流程再设计，秘书处将对所有重要人力资源管理流程进行一次全面的再设计工作，此项工作将在 ERP 系统实施前进行，范围将包括精简现行批准流程及压缩流程用时和筹备用时。

人力资源管理部重组（行动建议 2.4）

12. 逐岗位最终报告对人力资源战略表示认同，建议尽早加以通过和实施，并建议对人力资源管理部（HRMD）进行重组。秘书处计划 2007 年 9 月向成员国提交一份经更新的《人力资源战略》，其中将包括一项总体实施计划。为进一步强调该战略的实施，经总干事批准，对人力资源管理部的一次重组已于 2007 年 8 月 1 日生效。

组织、流程和制度（行动建议 3）

流程改进、ERP和其他技术（行动建议 3.1 和 3.2）

13. 已向计划和预算委员会第十一届会议提交了关于在 WIPO 落实一项完整的 ERP 系统的建议（文件 WO/PBC/11/12）。成员国要求提供的补充信息，将提交给 2007 年 9 月计划和预算委员会的第十二届会议，由委员会向大会提出建议。这项建议涉及行动建议 3.2。关于行动建议 3.1，秘书处计划在 ERP 系统的落实中，对多项重要行政和管理流程进行审查、再设计、一体化和自动化。将组建一个 ERP 项目委员会，负责根据拟议的《财务条例与细则》对授权、问责和简化问题进行审查。

组织设计（行动建议 3.3）

14. 关于组织设计方面审查高层结构、特别是直接向总干事报告工作者的行动建议，秘书处希望指出，直接报告者的人数基本上由三个因素决定。第一个因素是副总干事和助理总干事的人数，这由成员国决定。这些岗位上的人员由于职位高、责任大，因此直接向总干事报告。第二，某些工作人员职能的性质决定其必须直接向总干事报告。这些工作人员包括财务主任、法律顾问、办公厅主任、内部审计员和监察员。最后，总干事始终需要直接联系一些可能负责某些战略领域或项目的官员。总干事以这些因素为指导，不断审查直接向其报告工作的官员的人数。

15. 关于考虑关联/结合各计划的机会的行动建议，尤其是关联/结合各项“内部业务”服务（财务、财务主任、人力资源和采购），秘书处忆及，这些机会中最紧迫的问题是必须统一财务管理结构（审计委员会报告 WO/AC/4/2 第 25 段），有关内容已纳入提交给计划和预算委员会 2007 年 6 月会议的《财务条例与细则》草案（文件 PBC/11/8）。

16. 关于审查计划结构，可以指出，对计划结构的审查每两年一次在计划和预算周期中进行。成员国在核准任一两年期的计划和预算时，审议和核准的不仅是预算，还有本组织的计划结构。因此，对计划结构的审查，是成员国直接参与的一项不断进行的工作。关于计划结构的最新提案，已于 2007 年 6 月通过拟议的 2008/09 年计划和预算提交计划和预算委员会一读。

17. 关于秘书处在外包方面对行动计划 3.3.4 的意见，请参见本文件正文第 11 段 (d)项。

职位说明/叙级（行动建议 3.4）

18. 关于职位说明和叙级方面的行动建议，秘书处建议采用结构化的同类工作系统。将为每种同类工作制定标准的职位说明和胜任能力要求。通过此项工作，将实现现有职位说明的合理化，简化叙级程序。

裁员/离职（行动建议 3.5）

19. 请参见本文件正文第 12 段。秘书处将对本组织工作人员配置情况进行分析，在此基础上审查是否需要采取专项措施处理裁员/离职问题，并将酌情向成员国提出建议。

20. 关于行动建议 3.5.2，首先，秘书处同意最终报告第 125 段和第 126 段中普华永道关于 WIPO 短期合同的意见。关于短期一般事务雇员，秘书处在拟议的 2008/09 年计划和预算中建议，作为第一步，将 10%的短期雇员（30 个员额）任用至经常预算员额。这一建议与普华永道的意见一致，即有充分理由将许多现有短期合同职位纳入正式编制。秘书处同意，进行此项工作，绝不能任用现有短期一般事务雇员而不考虑其效绩和技能。高级管理层将在对本组织总人数进行总评的框架中继续对该问题进行审查。

21. 第二，秘书处认识到，70%以上的一般事务短期雇员任职已达 5 年以上，且履行的职能具有核心性与长期性，因此最近为一般事务短期雇员新制定和修改了多项

规定，争取统一他们和正式工作人员的工作条件。这些修改涉及语文津贴、等内加薪、培训费用、短期合同的长度和无证明病假。

[文件和附件完]