|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| WIPO-C-B&W |  | **C** |
| wo/pbc/24/14 | | |
| **原 文：****英文** | | |
| **日 期：****2015年7月10日** | | |

计划和预算委员会

**第二十四届会议**

2015**年**9**月**14**日至**18**日，日内瓦**

全面的一体化企业资源规划(ERP)系统实施进展报告

*秘书处编拟*

一、导　言

1. 2010年9月WIPO成员国大会第四十八届会议批准了秘书处有关实施全面的一体化企业资源规划(ERP)系统的提案(文件WO/PBC/15/17和A/48/14)，旨在：(i)实现WIPO行政、管理和客户服务的核心功能现代化；(ii)提高WIPO行政和管理流程的效率和生产率；以及(iii)提升能力，向成员国、利益有关方和管理层提供更好的信息。
2. 本报告对先前已提交给计划和预算委员会(PBC)的进展报告形成补充，向成员国通报2014年6月至2015年5月期间在ERP项目组合下取得的进展、实现的里程碑和预算使用情况。报告还提供了在成员国所批准整体组合预算内的最新组合计划和相关预算调整的摘要。

二、目标、范围和方法——背景

1. ERP系统正在通过相互关联的项目组合加以实施，逐步改进行政一体化管理系统(AIMS改进)。
2. 项目的第一个分支是向WIPO提供一整套加强人力资源管理的工具，包括职位管理、福利和应享权利、薪资、征聘、工作人员效绩、学习和发展。
3. 项目的第二个分支是向WIPO提供一整套工具——企业效绩管理(EPM)和业务智能(BI)，以加强实施成果管理制(RBM)，包括两年期规划、年度工作规划、执行情况监测和效绩评估、报告和分析。企业风险管理(ERM)是实现本组织各项战略目标和预期成果的一项重要职能，作为本组织成果管理制周期整体的一部分运作，也将作为这个分支的一部分得到加强。
4. 项目的第三个分支是通过配置变化和更新增强现有的PeopleSoft财务、采购(FSCM)和差旅系统，支持引入新功能和新模块，并改进业务流程。
5. 第四个分支是为改进客户关系管理(CRM)奠定基础，手段是支持以业务引领的项目，如通讯名单工具、联系信息数据库、接入管理、客户分析，并代替部分以客户为中心的系统。
6. WIPO采用渐进的分期项目实施方法，这有助于ERP能力以连贯和平稳的方式不断发展。这一做法的另一推动因素是本组织相关部门吸收并融入变化的能力。
7. 实施ERP项目组合的主要驱动因素是质量、准确度以及在核准的预算内完成任务。本报告后文建议的时间安排修改是基于这些标准和本组织各部门吸收并融入正在部署的变化的能力。

三、项目组合的成绩

1. 总体而言，项目组合在实现现代化并改进WIPO管理、行政和客户服务功能的质量、效率和生产率并提高本组织为成员国、利益相关方以及管理层提供信息的能力等方面进展顺利。下图显示了改进进展和未来计划：



1. 第十部分详述了项目组合各分支取得的进展。2015年初，由于ERP项目管理办公室(EPMO)、信息与通信技术部(ICTD)与人力资源管理部(HRMD)之间的合作，启动了在线培训目录，为WIPO工作人员提供了单一一个浏览所有所提供培训课程的场所，并能实时获取在线培训材料和其他培训课程的注册信息。

四、ERP效绩审计

1. 在2014年第三季度，外聘审计员对ERP进行了一次效绩审计。
2. 草案形式的效绩审计包含9条建议。作为ERP项目组合持续改进的一部分，将考虑这些建议并妥善实施。其中一些建议已通过本报告付诸行动，如澄清说明修改后的时间安排、对项目组合各分支预算的有关影响以及为外部执行伙伴加入的效绩评估部分。

五、外部执行伙伴效绩评估

1. 在每个项目的交付过程中，对ERP执行伙伴的效绩进行了持续监测。与伙伴签订的合同通常包括一系列应交付成果，它们与重要阶段性成果相关联，有相应的商定付款安排。应交付成果必须经由WIPO认可，才会进行重要阶段性付款。这样有助于加强所需的对质量和成本的控制。但是，这样有可能影响执行的时间安排，因为在WIPO认可前，可能需要对应交付成果进行修改完善。
2. 下图再现了外部执行伙伴的效绩，理想的伙伴效绩以外圈的绿钻显示。三个ERP重要执行伙伴迄今为止的实际效绩以内圈的红色、橙色和蓝色表示，即色框越大，该伙伴满足的标准数量越多。



1. 上图显示了每个ERP重要执行伙伴的优势和劣势。作为正在开展的持续改进过程，WIPO采用以下做法，帮助弥合当前和理想效绩之间的差距：
   * 确保伙伴经过某一具体质量标准的认证；
   * 加入与定期衡量和纠正措施相对的关键效绩指标；
   * 将商定的效绩改进目标纳入较长期的合同；
   * 确保所有工作经过竞争性投标，即便对于可在现有总协议框架内直接授予的较小规模工作，也是如此；
   * 采取强有力的独立把关，确保项目在进入下一阶段前达到可接受的质量水平。

六、管理结构

1. 2014年作为独立验证与确认(IV&V)审查结果通过的加强后的管理结构，帮助使ERP项目组合反应更加灵敏，并对作用和职责进行了明确区分，为解决问题提供了清晰的上报途径。内网和ERP维基空间一直作为知识共享工具，帮助利益攸关者获知项目和整个项目组合改进发展的最新信息。
2. ERP项目管理办公室继续与各个层面的工作人员交流。2014年采取的部分主要举措包括6月举行的“在WIPO学习”讲习班和10月举行的“WIPO新动态”介绍会，都引起了工作人员的极大兴趣。还发布和分发了2014年夏季和冬季版的《ERP通讯》，使工作人员获知不同项目新发布的产品和服‍务。
3. 项目组合还为自助式服务和业务智能制作了一系列简短、信息丰富的视频用于交流。计划今年晚些时候为其他项目制作类似视频。征聘项目以及PeopleSoft升级项目正在开展更多交流和培训活动，这两个项目都接触庞大的用户群。这其中的部分活动包括非正式会议、培训视频、电邮通信和即将发布的《2015年夏季通讯》。
4. 最后，将在不久的将来开展一次AIMS用户调查，收集工作人员对于AIMS实用性的反馈意见，以便作为项目组合的一部分，尽可能予以改进。调查计划每年开展一次，以获得经常用户的反馈意见，并确保ERP业务系统持续改进。

七、ERP项目预算使用

1. 实施ERP项目组合的费用总概算约为五年内支出2500万瑞郎，包括应用托管、软件采购、项目人事、用户替岗资源、外部执行伙伴费、培训和通讯以及其他的项目费用。随着各系统得到部署并投入运行，维护和系统运营的经常费用将纳入后续各计划和预算提案。内外部项目人事资源的合理配备，包括利用低成本的离岸资源和固定价格合同，是项目预算严格管控的条件下仍实现规划功能的原‍因。
2. 下表提供了迄今为止按主要功能领域和费用类别列示的预算使用以及到2015年底的预算使用概算总览。

ERP项目组合预算使用情况(按主要功能领域列示)

*(单位：瑞郎，截至2015年5月31日)*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 主要功能领域 | 原项目预算 | 更新后预算1 | 迄今实际支出2 | 实际使用率3 | 进度 | 截至2015年底的 预算使用概算4 |
| 计划和变化管理 | 3,830,200 | 3,797,311 | 2,311,645 | 61% | 53% | 2,645,170 |
| 人力资源管理和开发 | 8,945,755 | 6,886,734 | 4,475,183 | 65% | 58% | 5,363,931 |
| 企业效绩管理 | 6,017,982 | 6,715,538 | 5,383,290 | 80% | 90% | 6,226,353 |
| 客户关系管理 | 1,955,690 | 1,943,477 | 108,925 | 6% | 0% | 524,945 |
| AIMS改进 | 4,591,840 | 4,420,121 | 2,407,021 | 54% | 50% | 3,443,957 |
| 应计应急资金5 | - | 1,578,286 | - | - | - | - |
| 总 计 | 25,341,467 | 25,341,467 | 14,686,063 | 58% | 59% | 18,204,355 |

1 更新后预算是基于截至2015年5月31日的实际支出和已规划未来项目的预算概算。后者包括10%的应急资金，符合原有规划的推测(文件)WO/PBC/15/17。

2 迄今实际支出包括截至2015年5月31日的实际支出。

3 实际使用反映的是与更新后的预算相比，截至2015年5月31日的实际支出。

4 基于现有的支出推测，截至2015年底的预算使用概算反映的是截至2015年5月31日的实际支出和到2015年底的预期支‍出。

5 应计应急资金系指已交付项目已规划但未使用的应急资金。所使用的全部应急资金要到项目组合结束时才能知晓。

ERP项目组合预算使用(按费用类别列示)

*(单位：瑞郎，截至2015年5月31日)*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 费用类别 | 原项目预算 | 更新后预算1 | 迄今实际支出2 | 截至2015年底的预算 使用概算3 |
| 应用托管 | 1,383,360 | 576,954 | 175,245 | 356,954 |
| 软件购置 | 3,989,738 | 2,718,772 | 2,297,353 | 2,312,616 |
| 项目人事 | 5,564,680 | 9,037,623 | 5,446,888 | 6,443,229 |
| 用户替岗资源 | 2,703,800 | 1,737,022 | 1,094,509 | 1,297,214 |
| 外部执行伙伴 | 9,896,109 | 9,703,794 | 5,376,986 | 7,340,767 |
| 培训 | 1,253,780 | 228,828 | 103,558 | 142,588 |
| 通讯及其他 | 550,000 | 390,188 | 191,524 | 310,988 |
| 应计应急资金4 | - | 1,578,286 | - | - |
| 总 计 | 25,341,467 | 25,341,467 | 14,686,063 | 18,204,355 |

1 更新后预算是基于截至2015年5月31日的实际支出和已规划未来项目的预算概算。后者包括10%的应急资金，符合原有规划的推测(文件)WO/PBC/15/17。

2 迄今实际支出包括截至2015年5月31日的支出。

3 基于现有的支出推测，截至2015年底的预算使用概算反映的是截至2015年5月31日的实际支出和到2015年底的预期支出。

4 应计应急资金系指已交付项目未使用的资金。

1. 总体而言，项目组合预算情况正常，主要的功能领域预期将在原预算内交付。企业效绩管理领域的最终支出预计也在更新后的预算内，但比2010概算的原预算略高(3.5%)。如同2014年ERP进展报告所报告的，这是由于增加了内部工作，以使新的EPM技术、Hyperion和业务智能的技能和能力融入本组织，而且还在组合范围内纳入了ERM。
2. 同样，所有费用类别预期将在原预算内交付，但项目人事一项除外。这部分是由于增加了融入新技术所需的内部工作，但也反映出选择了最能实现成本效益的交付方法。例如，用于培训和通讯的原预算假定有外部服务提供方参与。但最后决定不用外部有关方提供这些服务，而使用内部的项目资源，其在项目期间直接受雇于WIPO，所需费用低很多。这也帮助确保知识和技能在内部实现更好的保存。根据WIPO的标准会计做法，内部项目资源的费用报在项目人事的类别下，而不报在培训和通讯里，因此，后两类更新后的预算低于原项目预算，而项目人事的更新后预算则升高。
3. 总体而言，ERP项目组合预期将在已批准的原预算内交付。应计应急资金表示最初分配给项目，但至项目完成时尚未使用的资金。
4. 在实施项目组合的过程中，本组织的需求已经发展变化，而且还将继续变化，将会出现新的业务需求和优先重点。因此，项目组合也需要调整自身的范围，以保持满足这些正在发展变化的业务需求。2014年ERP进展报告向成员国报告了两例新项目，即ERM工具的采用和第二次PeopleSoft升级。应计应急资金使项目组合得以保持灵活性，并调整适应不可预见或新出现的业务要求，同时确保在原批准预算内完成项目。在项目组合结束时，任何剩余的应计应急资金都将返回储备资金。
5. 2015年，人力资源管理部成立了一个工作组，审查与弹性工作时间制有关的政策和细则。现有的以电子方式加强弹性工作时间制规则的弹性工作时间系统已经老旧，难以维护而且接近使用寿命终点。工作组审查可以突出显示现有系统无法满足的新业务需求，而这些需求可能要求更换一个更加现代、灵活和一体化的解决方案。可以考虑可用的应急资金为这项要求供资，因为更换弹性工作时间系统将促进使核心人力资源管理功能及其可持续性实现现代化的总体目标。

八、组合时间表

1. 组合时间表最初在2010年提交给成员国时，是作为五年期的项目，现在受到多项延迟影响并经过后续修改，就如给成员国的年度进展报告所报告的那样。一些延迟的产生是与核心人力资源和薪资项目的交付有关，它们影响到了人力资源分支内的后续项目及其他相关项目。另一些延迟形成的原因是本组织吸收新解决方案所致变化的能力不足，而且需要时间完全融入支持新技术的技能和能力，才能开始另一项目的实施。
2. 第二部分突出显示质量和成本是主要的固定驱动因素，因此唯一具有弹性的变量是时间安排。鉴于此，上述经验和组合范围仍然有待交付，其余项目已经重新规划，下表提供了修改后的预期时间安排概览。2016和2017年以灰色显示的项目在本报告编拟时，尚在等待AIMS组合委员会的批准。



1. 根据修改后的时间安排，组合范围内的剩余项目预期将在原批准预算内，在2016和2017年完成。项目完成后，将逐步停止对内部项目资源的需要，并转向项目组合。一旦所有项目完成，将由一个小组在2017年进行正式的项目组合关闭程序，所有必要的文献将存档，账户将对账并关闭等等。进行这些关闭活动的资源已纳入ERP项目预算。

九、组合风险

1. ERP项目组合通过实施风险降低战略持续地全面查明、监测并管理风险。下表突出显示了查明的项目组合总体关键风险。

| 风　险 | 描　述 | 风险降低 |
| --- | --- | --- |
| 在修改后的时间框架内完成项目组合的范围 | 项目组合余下的范围依然显示有大量项目需要在相对较短的时间框架内启动并完成。本组织吸纳这种额外工作和获得技术知识的能力令人关切 | 把项目组合的时间框架延入2017年，搁置部分项目，而不同时尝试过多项目。如果时间变成固定限制，可以放弃某些项目。重复使用现有技术和能力，以便将需要获取的新技术和知识减到最少 |
| 虽然项目组合仍然存在，但无法从ERP中获取最大价值 | 项目组合正在成功地交付项目，但ERP的全部价值只能通过过程、行为等的改变才能获取，而不是通过技术交付项目实现 | 通过项目组合，将持续改进过程深植入本组织，以确保在项目组合期间并在未来获取最大价值 |
| 在项目组合完成前丧失资‍源 | 当项目组合开始结束时，有关资源开始寻找其他机会，可能会在项目组合的工作完成前撤离 | 开始让短期合同的资源，如基于可交付成果的个人订约承办服务(ICS)参与进来 |

十、各分支取得的重要成果

**人力资源管理(HR)**

1. 在实施基于PeopleSoft人力资源软件的核心人力资源能力和薪资处理后，部署了经过加强的功能，以便为用户带来新的益处，并加强系统的一体化。经过加强的功能包括对驻外办事处工作人员薪资的系统处理；处理和支付教育补助金的自动化工具；与规划系统的数据交换以及与联合国合办工作人员养恤基金新的数据交换。开展了有针对性的培训活动，以确保用户能使用这些功能。
2. PeopleSoft人力资源解决方案为雇员和管理人员自助式服务创造了新机遇。启动了一个项目，目标是以分阶段的方式交付该业务。首批交付在2015年1月，使所有雇员得以通过WIPO内网更新个人信息，并通过自助式服务获取薪资文件。计划在目前的PeopleSoft升级项目完成和稳定后，采用更多更先进的业务。
3. 2014年，重要利益攸关者分析了多种选择，认为Taleo征聘符合本组织的需求并能提供现代、高效的解决方案，使现有的征聘解决方案退出使用。项目于2014年9月启动。与软件服务提供方的谈判于2015年1月结束，项目目前处于设计阶段。项目范围包括从公布新空缺到挑选候选人、终端到终端的完整征聘过程。这使WIPO有机会审查公开征聘页面，并使之对全世界的候选人更具有吸引力。此项目还交付一些新的能力，如个人顾问服务广告的专门网站。
4. 下表列出了已实现和预期未来将实现的利益。

| 2014-15年实现的利益 | 2015年预期利益 | 2016年预期利益 | 2017年预期利益 |
| --- | --- | --- | --- |
| 核心人力资源/薪资  ***支持的功能：***  ***主数据管理***   * HR和用于监测的EPM之间的一体化；   ***HR管理***   * 接入联合国合办工作人员养恤基金(UNJSPF)的新界面； * 处理教育补助金要求的新工具； * 其他报告和数据控制提醒。   ***薪资处理***   * 针对所有工作人员包括驻外办事处的标准化薪资处理。   ***报 告***   * 其他用于HR看板/分析工具的能力。   ***系统访问权限：***人力资源管理部、薪资、计划效绩和预算司、安全和安保协调处、房舍基础设施司、总机  ***技 术：***(PeopleSoft)  自助服务  ***支持的功能：***   * 工作人员在线获取重要的个人和薪资信息。   ***系统访问权限：***所有工作人员  ***技 术：***(PeopleSoft) | 自助服务  ***支持的功能：***   * 请求和批准休假和缺勤的新业务； * 工作人员申请特定福利的新业务； * 管理人员管理工作说明的新工具。   ***系统访问权限：***所有工作人员  ***技 术：***(PeopleSoft)  征 聘  ***支持的功能：***   * 在线征聘内外部申请人； * 编拟和发布职位空缺和服务机会； * 评价和遴选申请人； * 分析征聘活动； * 追踪能力和个人简历。   ***系统访问权限：***所有工作人员、内外部候选人  ***技 术：***(Taleo) | 学习管理  ***支持的功能：***   * 与其它的HR系统一体化； * 捕捉培训机会(基于效绩评价)； * 管理规划的培训活动； * 记录培训结果； * 监测和分析整个组织的工作人员培训需求。   ***系统访问权限：***所有工作人员  ***技 术：***(待选)  法律案件管理  ***支持的功能：***  追踪工作人员法律案件和相关文件的生命周期；  ***系统访问权限：***人力资源管理部政策和法律处  ***技 术：***(待选) | 工作人员效绩  ***支持的功能：***   * 管理工作人员全年效绩； * 追踪各人目标； * 支持先进效绩评价(同行之间、360等)的能力； * 记录效绩评级； * 监测和分析整个组织的工作人员效绩。   ***系统访问权限：***所有工作人员  ***技 术：***(待选) |

1. 两个进行中的人力资源项目在项目组合管理结构下予以管理，并由业务重要利益攸关者组成的项目委员会予以监督。下表突出显示了这两个项目的主要风险和正在实施的风险降低战略。

| 风　险 | 描　述 | 风险降低 |
| --- | --- | --- |
| 所交付的征聘和雇员自助式服务解决方案对用户不够直观。 | 交付对外部申请人不够直观的征聘系统，或对内部工作人员不够直观的自助式服务业务，可能造成负面影响(工作人员无法操作业务，外部资源没有申请空缺，遴选过程延迟或要处理许多求助问询)。 | 选择已臻成熟且公认为市场领先的技术和工具。  向众多用户进行密集和全面的测试，以确保实用性。 |
| 云托管数据的数据完整性和安全性。 | 征聘解决方案“Taleo”是一项云服务。这意味着WIPO征聘数据将储存在云里，在WIPO之外。因此这些数据(其中部分为“机密”)的安全性存在风险。 | 确保恰当的数据加密；与WIPO的信息安全保障小组密切合作，以采用稳健的安全控制措施。确保云提供方了解并已实施最有效的安全措施。确保根据数据敏感性采用适当的云解决方案。 |

**成果管理制(通过实施EPM工具)**

1. EPM的应用加强了WIPO核心的成果管理制理念，加强了有利于一致的基于成果的规划和资源管理原则，并使计划管理人员得以在一体化、中央化的系统中制定两年期和年度计划。该系统为本组织提供可靠的审计记录，并确保使所有活动及其相关的人力和财务资源都与WIPO的预期成果相关联。
2. 在报告期间，有关项目交付了最新版的两年期规划(BP)应用。目前这个版本包括增强的人力资源分配功能，以提高与年度工作规划(AWP)应用的合力。本组织现已实施经过改进的AWP业务流程，并已将与2014/15年BP应用整合的2014和2015年AWP应用转入生产。
3. EPM工具与FSCM的定制整合确保预算与实际支出的准确对比、对账并去除重复的数据录入。EPM工具与PeopleSoft HR进一步的定制整合将能在EPM中看到所有职位所分派的活动，并促进相关的费用计算。
4. EPM应用和业务流程的部署为计划管理人员提供了显著改进的机制用于WIPO计划和预算的制定和审查，减少了验证、合并和分析两年期和年度规划信息所需的时间和精力，并使规划数据更加准确、可靠，更便于追踪。
5. 有关项目通过在应用内开发功能，用于测量一项计划在两年期内的进展，增强了各项计划的监测能力。此外，另有一个模块侧重于效绩评估，效绩评估是向成员国提交的计划效绩年度报告的基‍础。
6. 与年度工作规划(AWP)相关的利益总结如下：

| 2012年实现的利益 | 2013年实现的利益 | 2014年实现的利益 | 2015年底的预期利益 |
| --- | --- | --- | --- |
| 2012/13年度工作规划  ***支持的功能：***   * 与预期成果相关的活动规划和更新； * 在计划活动层面分配和调整非人事和人事资源； * 分析工作计划信息的多个维度，如成果和实施实体； * 直接从Essbase生成报告(如人员配备授权表，实际支出与工作计划预算对比表等)； * 生成可上传进FSCM的预算日志的能力； * 在季度报告中按FSCM活动把实际支出反馈给管理人员。 | 2014/15年度工作规划  ***支持的功能：***  含新增功能的2012/13 AWP：   * 对与效绩指标和预期成果相关的2014/15年工作计划活动进行规划/状态追踪； * 员额级别规划； * 向计划活动(重新)分配员额； * 与PeopleSoft HR和FSCM的第一阶段整合； * 从EPM中为最终用户和中央团队生成大量报告。 | 2014/15年度工作规划  ***支持的功能：***  含基于用户反馈进行微调的新增功能的2014/15 AWP；   * 与HR和FSCM全面整合：   + 来自FSCM的实际支出；   + 发至FSCM的预算日志；   + 发至FSCM的新计划活动；   + 来自PeopleSoft HR的员额数据。   根据本组织活动目录进行用户身份验证  为最终用户和中央团队生成高级报告。 | 2016/17年度工作规划  ***支持的功能：***  含基于用户反馈进行微调的新增功能的2014/15 AWP；  从业务智能中为最终用户和中央团队生成综合报告。 |
| ***系统访问权限：***中央预算科与计划管理和效绩科  ***技 术：***(带有Excel支持界面的Essbase) | ***系统访问权限：***最终用户  ***技 术：***(Essbase、Hyperion规划软件) | ***系统访问权限：***最终用户  ***技 术：***(Essbase、Hyperion规划软件) | ***系统访问权限：***最终用户  ***技 术：***(Essbase、Hyperion规划软件、业务智能) |

1. 在审查期间，EPM项目重新开发了2016/17年的BP应用，其中包括若干技术增强。作为当前EPM应用核心组成部分加以开发的报告能力，也为管理层提供了关于2014/15年计划和预算的整个组织内实时、综合的分析信息。与两年期规划相关的项目利益总结如下：

|  |  |
| --- | --- |
| 2012/2013年实现的利益 | 2014/2015年实现的利益 |
| 2014/15两年期规划  ***支持的功能：***   * 规划与预期成果和效绩指标相关的高级别两年期计划活动； * 为高级别活动编制资源(人事和非人事)预算； * 对预算中的发展部分进行概算； * 对基于成果的预算和按费用类别开列的预算进行概算；以及 * 按计划和/或部门分析规划的不同方面(预期成果、费用类别、发展议程等)。   ***系统访问权限：***最终用户  ***技 术：****(Essbase*、Hyperion规划软件*)* | 2016/17两年期规划  ***支持的功能：***  带有新增功能的2014/15两年期规‍划：   * 发布计划和预算文件； * 工作流程和各级审批的过程自动化   ***系统访问权限：***最终用户  ***技 术：****(Essbase*、Hyperion规划软件) |

1. 为了追踪效绩周期里的风险，报告期间实施了一项ERM工具。该ERM工具包含本组织的计划风险和与之相关的风险降低措施。为管理人员组织了一次综合培训课程，教导如何管理风险和使用工具。ERM系统还保存了关于本组织内部控制措施的信息。
2. 与企业风险管理相关的利益总结如下。

|  |
| --- |
| 2014/2015年实现的利益 |
| 企业风险管理  ***支持的功能：***   * 成本节约的管理和风险监测 * 有效的审计 * 释放风险数据的潜力 * 增强风险数据的完整性 * 掌握更多信息的规划 * 信息安全ISO27001:2013认证的基础 * 与各项建议保持一致，以实施稳健的风险管理系统   ***系统访问权限：***最终用户  ***技 术：****(Acuity STREAM*) |

**加强的企业报告和业务智能**

1. EPM系统的全面部署使WIPO在以全套一体化操作工具和系统支持RBM的方面，在联合国各机构中成为带领。公认这些工具的创建是在本组织全面融入基于成果的文化的先决条件。
2. 业务智能项目为多个重要的内外部利益攸关者提供跨部门的分析能力，使他们更好地理解其计划的关键驱动因素和效绩特点。这一能力将分阶段发展，以便观察到最佳做法的原则，并使信息符合具体的数据质量标准。
3. 在这个阶段，业务智能项目已经扩大了数据传输，纳入了FSCM、HR和EPM，并正开展工作纳入多个其他的WIPO应用。对业务资源进行了培训，获得了业务智能的开发技能。目前为止已创建了56个看板，涵盖人力资源、财务、采购和计划管理。将在创建新看板并有新数据传输后继续推出看板。
4. 继续使用原型摸索如何把其他来源(如ERM和e-Work)的数据传输纳入业务智能数据库。
5. 下表突出显示了业务智能方面的利益。

| 2012/2013年实现的利益 | 2014/2015年实现的利益 | 未来的预期利益 |
| --- | --- | --- |
| ***支持的功能：***   * 已建立的技术基础设施； * 来自所建立的FSCM的数据传输； * 用于财务和采购部门的Oracle业务智能应用； * 供高级管理层使用的原型定制看板； * 根据可使用的本组织活动目录进行用户身份验证。   ***系统访问权限：***特定的重要用户  ***技 术：***Oracle业务智能 | ***支持的功能：***   * 来自HR、EPM和ERM风险的数据传输； * 供高级管理层使用的定制看板； * 用于HR的Oracle业务智能应用； * 供人力资源管理部、计划效绩、采购和财务部门使用的定制看板。   ***系统访问权限：***所延及的利益攸关者  ***技 术：***Oracle业务智能 | ***支持的功能：***   * 来自ERM、用于已确立控制措施的数据传输； * 来自已建立的非ERP系统的数据传输； * 经过增强、有更多信息的高级管理层看板； * 供外部利益攸关者，如成员国/已确立客户使用的看板。   ***系统访问权限：***所延及的利益攸关者  ***技 术：***Oracle业务智能 |

1. 业务智能项目将于2015年结束，在此之前，将成功部署来自其他ERP来源的数据传输，公布第一组看板，并在本组织内建立维持解决方案的能力。尽管业务智能项目即将结束，但应注意的是，业务智能是一个过程，将会出现新的要求、需要新的数据来源和增强使解决方案持续与本组织相关，而本组织也在持续变化和发展。因此，业务智能举措将继续作为正在开展的业务支持活动的一部分，上表所示的某些未来预期利益也将作为其中一部分予以实现。
2. 下表突出显示了业务智能的重要风险。

| 风　险 | 描　述 | 风险降低 |
| --- | --- | --- |
| 没有实现业务智能的最大价值 | 业务部门可能无法从业务智能功能中获取最佳利益。 | 明确要求所有利益攸关者参与。持续查看WIPO所有应用中的重要组织数据。控制数据质量和一致性。严格管理机密信息的安全。 |
| 项目结束后的可持续性 | 本组织可能没有能力在项目结束后维持业务智能。 | 作为项目的一部分，在本组织各领域和支持功能内建立能力，以确保在项目结束后继续发展业务智能解决方案。 |

**AIMS FSCM和差旅系统增强**

1. 在审查期间，通过分阶段部署采用了一种在线预订工具Traveldoo，于2014年最后一季度完成。称为myWay的这种工具，从经过改进的差旅流程实现的交易和购票费用降低，已经可以看出其益处。
2. ERP与专利合作条约(PCT)翻译服务系统的一体化于2014年下半年圆满完成。这使FSCM具有更精细和准确的信息，而无须加派人力来实现。对WIPO的益处包括实现了应对更及时的简化流程，无需为翻译工作设置年终的预算缓冲，并提高了追踪、报告和分析能力。
3. PeopleSoft 9.2升级项目于2014年底启动，以将现有的PeopleSoft HR和FSCM系统更新为最新版。作为此项目的一部分，正在采用新的标准功能并除去定制功能，如将应收账款和缴费应用更新为标准的付款预测功能。
4. 为AIMS提供支持的管理和行政应用处(MAAS)资助了一个项目，把现有的差旅和活动解决方案替换为使用PeopleSoft支持工具建立的方案。这将帮助旧的Metastorm系统在WIPO退出使用，不久的将来将不再支持该系统。采用新的差旅和活动解决方案也提供机会奠定了可反复使用的基础，采用了其他ERP解决方案可以使用的功能，如联系人数据库和新的会议服务系统。这将帮助WIPO使解决方案的数量合理化，改进所提供的支持，减少支持多种工具/解决方案的相关风险，并更节约成本。
5. 下表突出显示了重要的风险以及正在实施的风险降低战略。

| 风　险 | 描　述 | 风险降低 |
| --- | --- | --- |
| AIMS用户在工作执行中没有经过充分培训 | 业务流程的改进以及ERP新模块的交付导致AIMS用户的作用和职责发生变化。如果用户不能充分理解业务流程或工具，该系统的使用将不尽人意。 | 在项目早期确认培训需求。确保在正在开展的业务背景下，在单一一个培训目录下为项目和培训编制和提供材料。根据需求把培训制度化。 |
| MAAS没有为用户提供充分支持 | MAAS没有充分理解ERP新模块，无法应对支持用户和系统所需的工作量。 | 确保MAAS参与相关项目，以充分了解新的技术和业务功能。为每个项目制定和执行已商定的计划，以便有效将知识传达到MAAS。 |

1. 提议决定段落措词如下。

*59. 计划和预算委员会注意到全面的一体化企业资源规划(ERP)系统实施进展报告(文件WO/PBC/24/14)。*

[文件完]