



联合国工业发展组织

Distr.: General  
3 May 2012  
Chinese  
Original: English

工业发展理事会  
第四十届会议  
2012年11月20日至22日，维也纳  
临时议程项目4(c)  
通过未用经费余额加强工发组织方案

方案预算委员会  
第二十八届会议  
2012年6月25日至26日，维也纳  
临时议程项目6  
通过未用经费余额加强工发组织方案

## 变革和组织振兴方案

### 总干事的报告

本报告依照 IDB.38/Dec.4 号决定介绍了变革和组织振兴方案相关近期动态最新情况。该文件对此前在 IDB.39/9、IDB.39/CRP.5 和 GC.14/CRP.5 号文件中所述信息作了更新。

## 一. 背景

1. 变革和组织振兴方案于 2010 年提出，是加强工发组织作为共创繁荣合作伙伴的作用的一项全组织举措。变革和组织振兴方案对本组织的运作方式作了根本性调整，目的是进一步提高其效率和效能，实现注重结果的管理、风险和知识管理的做法制度化。如前所述，该方案预期将能使工发组织更好地落实受援国的需求，更能满足捐助方和会员国的期望，并且推动形成高效主动的工作环境。为此，除其他外，将对工发组织工作流程进行重新设计，实施企业资源规划（ERP）系统（SAP）和员工发展并改进工作文化。

## 二. 主要动态

2. 秘书处继续作出大量努力，以实施变革和组织振兴方案。下面一节总结了 GC.14/CRP.5 号文件所述以往动态，并对各领域情况作了更新。变革和组织振兴

V.12-53508 (C) GH 150512 150512



请回收

方案采取了有系统的高度参与式透明做法，迄今继续得以实现所有主要里程碑。如同预见的情况，自 2012 年 1 月以来，支持工发组织核心业务（即技术合作活动、人力资源管理、业绩管理、包括 360 度业绩评估和薪资）新增流程的各项单元已经投入运行。有关财务、采购和后勤的各项单元预期将于 2013 年上半年启用，届时将有一个全面整合的 SAP 系统，从而使本组织得以开始实现变革和组织振兴方案的各种惠益。

## A. **EPR/SAP 实施情况**

### **第 1 版：核心业务/技术合作活动**

3. 工发组织核心业务/技术合作活动的单元，称作 SAP 组合项目管理，使得本组织能够对其整个项目周期实施管理，包括：确定请求；项目设计、核准、实施、监督、评估、报告以及交流在向全球开放的单一系统内所获经验教训。工发组织及其利益攸关方将从中获得一些好处，例如进一步权力下放；实现业绩管理制度化；有系统的风险管理；提高透明度；并加强所有利益攸关方之间的沟通和知识共享，从而促进团队合作，使本组织得以实现高质量的增长，作为工发组织一体行动，履行使命。

4. 在 2011 年上半年绘制蓝图之后，在本组织各部门许多知识全面经验丰富的工作人员参与下，开发并测试了组合项目管理系统。一旦该系统投入运行，即已作出重大努力，把所有进行中项目移入新的系统，以便使项目管理人员及其团队能够从 2012 年 1 月起在 SAP 对其组合项目实施管理。已经开始一项重大演练，以便确保所有转移的项目均遵行 SAP 中立足于业绩管理的逻辑框架结构，而这这就要求明确列出成果、产出、活动以及关键业绩指标与指标和风险。一旦完成这项演练，组合项目管理系统将不仅能便利展开有系统的绩效管理，而且还能够在今后报告成果情况。一旦有关 SAP 系统的所有各单元均已到位，便有可能从 2013 年起全面报告成果情况。与此同时，为了能够在各级展开有效监督，工发组织将协同内部和外部利益攸关方界定监督和报告要求。

### **第 2 版：人力资本管理、薪资和旅费管理**

5. 自 2012 年 1 月起，将在向全球开放的单一 SAP 系统中开展与人力资源管理有关的各种活动，例如远程招聘、薪资、绩效管理，包括 360 度业绩评估及其他相关活动。工作人员和顾问如今能够通过网上自助服务提交请求和报销，然后可以由管理人员在系统中予以核准，并更新其个人信息，例如简历、职业发展规划、地址及其银行详情。此外，候选人如今还能上网申请工发组织网页上的职位，其申请在经过处理后将直接输入 SAP 系统。

6. 原有主机和新的 SAP 系统同时运行了 4 个月，随后于 2011 年进行了广泛测试，在这之后，新的薪资系统于 2012 年 1 月投入全面运行。这一新的薪资处理流程/系统的推行给工发组织带来了一些惠益和效率增益，例如与人力资本管理系统全面接轨，实现了网上在线访问个人信息以及工资条的无纸化。此外，工发组织将得以停止使用主机服务，而这将每年大约节省 550,000 欧元，这笔钱将用于负担今后整个 SAP 系统的维护费用。

7. SAP 中新的员工业绩管理在线系统，包括 360 度业绩评估，均于 2012 年 3 月向所有工作人员推出。评估周期第一部分的工作于 2012 年五月完成。该新的系统得到了新的业绩管理框架的补充，支持并加强了注重结果的业绩管理工

作，取得了意义深远的相关结果，得以对工作人员的业绩展开整体评估。这一新的系统被视为是推进和便利文化变革的一项主要工具。

8. 为确保员工对许多新的变革做好准备，有可能了解和参加培训，并最终能够采纳新的工作方式，已决定重新安排针对顾问/专家、管理以及旅费管理新流程的推出日期。但这些安排对变革和组织振兴方案总体实施时间表并无任何影响。顾问/专家新的招聘流程将从 2012 年 4 月起逐步推出。根据 SAP 中新的流程，管理人员可以从资源库中选择顾问/专家，招聘请求将能电子发送。一旦主管在 SAP 中核准相关请求（四眼原则），合同将由系统发送，而不需要另行核准。经过简化的这一电子工作流程预计将能减少行政工作，大大加快顾问/专家的招聘进度。此外，由于 SAP 系统向全球开放，外地项目管理人员如今也将能够通过 SAP 招聘顾问/专家，这样就大大有助于权力下放并赋予外地工作人员以权力。此外，将在 2012 年中期逐步启用新的旅费管理单元。

### **第 3 版：财务、采购和后勤**

9. 在 2011 年上半年拟订了有关财务的微型蓝图之后，2011 年 10 月至 2012 年 4 月上旬，拟订了有关财务和后勤的详细蓝图。与此同时，考虑到对新增组合和项目管理系统以及人力资本管理和财务管理的各项要求，又对采购蓝图作了进一步的微调。将于 2012 年 5 月着手进行第 3 版：财务、采购和后勤实现阶段的工作。

10. 在第 3 版将于 2013 年上半年启用之后，所有业务流程都将得到单一整合系统的支持。在新的流程运行一段时间并且工发组织完全采纳新的工作方式之后，本组织便能够实现变革和组织振兴方案的种种惠益。

### **第 4 版：财务、采购和后勤**

11. 将配合上述三个版本在工发组织推行知识管理。因此，组合项目管理系统将列有有关每个项目以及其他议题的专门协作室。这些在线室还将载有各自的文件，并且向总部和外地所有工作人员开放。此外，组合项目管理系统含有一个强有力的搜索引擎，能够进行有针对性的全系统搜索。对于同人力资本管理有关的文件进行了测绘演练，以便确保机密文件得以有效存放。

12. 该系统及其内容向全球开放，将有助于在整个组织的范围内开展知识共享，并在本组织各单位以及总部和外地之间加强协作，由此还能在项目周期各个阶段让外地工作人员更加有效地参与技术合作活动，其中包括：项目的确定、设计、实施以及评估和监督。

13. 为了确保对知识管理议题采取战略性做法，在本组织所有各部门工作人员的参与下，对工发组织现状进行了分析。该分析考虑到了以前进行的工作；举例说，关于工发组织的知识资本报告。在此基础上拟订了知识管理战略，包括若干建议。会议商定，2012 年期间将主要侧重于填写组合项目管理系统中的质量逻辑框架信息，目的是能够在今后几年高效进行注重结果的管理，报告定性成果。在这一演练期间，工作人员将着手使用协作室等该系统有关知识管理的各种功能。此外，在 2012 年下半年期间，应当试行初始实践社区。并且应当向工作人员和长期顾问有系统地介绍情况，以确保有效地撷取知识。

### **对 SAP 实施工作的独立审查**

14. 为确保 SAP 实施工作遵行最佳做法，并能有效实现相关目标，来自 SAP 德

国分部的若干独立小组进行了两次评估。第一次评估于 2011 年 8 月进行，总体上取得了积极的成果，未发现在实施工作上存在任何重大风险。评估认为，工发组织工作人员高度热忱参与，为支持实施工作开展了背景活动，所有这些均尽职尽责。据认为，较之于在类似环境下开展的具有类似复杂性的项目实施工作，工发组织实施情况状态良好。

15. 第二次审查于 2012 年 3 月下旬进行。如同第一次审查，审查结果发现，该项目状态良好，实施及时。审查结果尤其强调，利益攸关方管理出色，总体上具有很好的团队合作精神，并且方案所持做法有条不紊安排合理。未发现存在与实施工作有关的任何重大风险。

## B. 为总部和外地工作人员展开的培训

16. 为确保所有行动方均有使用新系统开展工作的必需技能和知识，已将广泛进行及时培训视为成功实施变革和组织振兴方案的关键所在。从 2011 年 1 月至 10 月，对 166 名工作人员进行了有关 SAP 的专门培训，这些工作人员分别作为职能主管、革新代理和行业专家支持实施工作。在为开展有系统地知识转让而给总部和外地工作人员拟订全面的培训计划之后，从 2011 年 10 月起启动了对所有工作人员的培训。在 2011 年 11 月至 2012 年 3 月底期间，已经有超过 2100 名工作人员和关键的顾问参加了以下方面的课堂培训：项目管理、组合管理和监督、项目创设、预算编制、人员配备、雇员和管理人员自助服务、远程招聘、业绩管理等。此外，工发组织工作人员拟订了就上述主题而专门面向工发组织的远程学习材料，这些材料向总部和外地所有工作人员开放。为确保在外地展开有效的培训，2011 年 12 月，来自 14 个外地办事处的一些工作人员前往总部接受了为期一周的关于新流程的集中培训。此外，工发组织就在 SAP 系统中开展的所有新的流程，为外地工作人员推出了互动式培训网上讲习班<sup>1</sup>，这些讲习班迄今为止十分成功。为确保充实组织内部的知识，工发组织定期举办“向教员提供培训”的讲习班，在这些讲习班上，关键的工作人员接受专门培训，以便能够在今后举办网上讲习班，总体而言，所适用的培训方法包括：重点突出的课堂培训、指导学习班、服务台、系统中专门针对工发组织的帮助功能、网上讲习班以及专门针对工发组织的远程学习材料。此外，为确保 SAP 系统向全球开放，外地能够充分利用所有各项功能，工发组织将对外地的信息技术基础设施进行有系统的升级换代。

## C. 注重结果的管理和报告

17. 变革和组织振兴方案的一个主要目标是，支持对工发组织活动实施有系统的注重实效的管理，并且能够更加一致地向所有利益攸关方报告工作成果。在 2010 年业务流程重新设计演练期间，对核心业务/技术合作活动新流程进行了重新设计，得以高效开展注重结果的项目管理。因此，2012 年 1 月向所有项目管理人员推出了组合项目管理单元，目的是支持对工发组织的项目和组合实施注重结果的管理。组合项目管理单元有系统地确保了界定每个项目的成果和产出，包括有关评判如何实现的指标。这样就能监督进展情况和既有成就，对项目风险实施有效管理，站在战略的高度从全局出发向利益攸关方通盘报告工作成果。举例说，这样就有可能除其他外报告预期结果、既有成果、已经利用的

---

<sup>1</sup> 网上讲习班是一个得以在网上举办研讨会、专题介绍和讲习班的基于网络的系统。

资源和花费的时间。有可能做到按区域、国家、专题领域、捐助方和其他类别就工发组织项目组合提供这类报告。因此，除了定量数据外，工发组织还能够报告定性信息。实现 SAP 系统的全面整合和统一数据来源将能确保前后一致地报告情况，并大大提高透明度。工发组织利益攸关方将有可能通过网上系统直接访问这类全面信息。一旦 SAP 系统所有各单元均已到位，从 2013 年开始将有可能提供这类报告。

18. 为了实现所有这些，工发组织目前正在努力确保，有关所有新的和进行中项目的信息，尤其是逻辑框架信息（成果、产出、指标和关键业绩指标）遵行注重结果的管理原则，并且在新的组合项目管理系统中得到体现。开展这一重大演练，是今后通过 SAP 进行定性报告的先决条件。与此同时，工发组织正在协同会员国和捐助方共同界定报告要求。

#### D. 风险管理

19. 风险管理是变革和组织振兴方案的一个有机组成部分。考虑到 2009 年下半年所确定的风险和机会，2010 年和 2011 年期间，在工发组织高层管理人员和本组织各部门工作人员的参与下，举办了战略、操作和项目一级的若干讲习班。这些讲习班为拟订全组织风险管理政策奠定了基础。此外，通过 SAP 组合项目管理单元已经能够有系统地发现、评估和管理项目风险。将继续把风险管理要求列入其他各个版本，以便确保在所有各级实施全组织风险管理。

#### E. 文化变革

20. 自变革和组织振兴方案启动以来，已经发生了一些文化变革。来自本组织各部门的各级工作人员已经作出共同努力，以确保及时实现若干里程碑。通过本组织各部门的协作，取得了一些积极的文化变革，例如：改进了团队合作，并加强了沟通和知识共享。此外，新的业绩管理系统在 SAP 得到启用，预期也将大大便利员工发展。此外，该系统向全球开放，尤其是在线协作室向总部和外地所有工作人员开放，得以确保更加有效地进行组织内部的知识与信息共享。

21. 考虑到已经开展的工作以及 2010 年文化分析性调查取得的成果，文化作业组举行了一些会议，该作业组成立于 2011 年 3 月，目的是确定有助于改进工发组织工作文化的相关措施。2011 年 10 月在一外国专家的协助下，举办了有关文化变革的一期特别讲习班，该讲习班界定了工发组织的理想文化，并对文化变革纲要作了确认。

22. 在开展了这项工作之后，会议决定，在 2012 年上半年期间，努力改进工作文化的重点应当放在“行为典型标准”以及“团队合作示范做法”的关键方面。关于头一个方面，2011 年下半年颁发了员工胜任岗位能力新框架，它已成为新的业绩管理系统的基础，并且于 2012 年 3 月推出。关于团队合作示范做法，高层管理人员提名一些小组为模范小组，并就如何认为这些小组为模范小组的理由作出了解释。根据这些提名以及最佳做法，界定了有关高效团队合作之所以取得成功的关键因素，并向所有工作人员作了传达。

23. 此外，工发组织目前正计划在 SAP 系统中实行跨应用时间表的解决办法。跨应用时间表是在按照任务和活动记录时间和努力上的一项解决办法。它将成为 SAP 系统的一部分，因此将向全球开放，总部和外地工作人员以及顾问/专家

均可使用。这一创新预期将带动工发组织工作文化发生进一步的积极变革，将能加强问责制，提高透明度并能加强尤其是总部和外地之间的协作。

## F. 效率增益

24. 如同 GC.14/CRP.5 所述，从 2013 年开始，工发组织所有行动的管理和落实都将使用 SAP 系统进行。全面整合并且向全球开放的这一系统将会带来一些惠益，例如统一信息来源，权力下放，改进知识和信息共享，并实现有效沟通。之所以能取得效率增益，是因为推行了电子化流程，减少了核准步骤，遵行了四眼原则，赋予总部和外地工作人员以权力，减少了行政工作，使工作人员得以更加侧重于上游任务，并且推行了集中存放信息的一个全球平台，这样就减少了重复劳动，为知识共享和团队合作提供了方便。个人数字签名或电子核准将取代纸面签名，这样不仅能得以快速决策，而且还有助于本组织实现无纸化。该系统将赋予外地工作人员以权力，因为他们籍此就能充分享有利用包括组合项目管理在内的所有流程，并从而能够更好地参与对项目的确定、设计、实施和监督。预期将在组合和项目管理/技术合作活动、顾问/专家管理、旅费管理、财务管理、采购和时间管理等领域实现效率重大增益。

## G. 与利益攸关方的沟通

25. 根据变革和组织振兴方案就所有动态与所有内部和外部利益攸关方之间的广泛沟通经由各种渠道还在继续。通过吹风会、会议、培训活动和讲习班，定期向所有工作人员通报变革和组织振兴方案进展情况。本组织所有各部门的许多工作人员的积极参与使得该方案得益于内部知识和经验，确保了工作的公开透明和内部利益攸关方作出承诺。与此同时，还通过各种形式与工作人员进行沟通：通过电子邮件定期介绍最新情况，包括出版变革和组织振兴方案业务通讯；设立内联网有针对性的专用网页；以及提供面向工作人员的电子邮件服务（[change@unido.org](mailto:change@unido.org)），对所收到的意见和询问进行个别解答。

26. 还多次举行同 2011 年 5 月设立的会员国联络组之间的互动式会议。这些会议向与会者详细介绍了相关情况，除其他外包括 SAP 每一版本的实施情况、知识管理、文化变革以及今后向会员国所作的报告。此外，对系统及其各项功能作了详细的演示。在这些会议期间，展开了很多富有成果的讨论，从而大大有助于提高透明度，高效交流观点和信息。在整个实施阶段都计划继续举行这类会议。此外，与日内瓦的会员国小组以及欧洲联盟举行了有关变革和组织振兴方案的会议；在方案预算委员会第二十八届会议召开之前，计划与会员国联络组合作举行与每个区域组之间的类似会议。

27. 以两份会议室文件（IDB.39/CRP.5 和 GC.14/CRP.5）的形式向会员国提供了有关在变革和组织振兴方案下发生的主要动态的详细信息，从而对 2011 年 3 月 18 日刊印的 IDB.39/9 号文件作了修订。此外，通过针对常驻代表团的外联网变革和组织振兴方案专用区域定期上传各种文件、专题介绍以及变革和组织振兴方案的通讯。还于 2011 年 11 月为所有会员国举行了一次吹风会。

28. 2011 年，创设了一个变革和组织振兴方案专用网站，目的是确保透明度，方便所有利益攸关方查读信息。该网站所提供的信息全面，内容包括方案、方案背景情况、主要活动以及有关变革和组织振兴方案的所有官方文件，可以在 <http://www.unido.org/changemanagement> 上查找。还可在工发组织季度出版物

《工发组织时刊》上查找有关变革和组织振兴方案的定期文章，包括 2012 年第一季度的最新文章。

29. 工发组织将确保，在整个实施期间，将继续征求内部和外部利益攸关方的意见。铭记这一点，本组织决心继续其公开透明的参与式做法。

## H. 财务状况

30. 截至 2012 年 3 月 31 日，变革和组织振兴方案特别账户的财务状况内容如下（单位：百万欧元）：

成本要素	总预算 2010-2013 年	支出 2010-2012 年 3 月	坚定承诺 2012-2013 年	为变革和组织振兴方案 实施工作计划所预见的 其他活动保留的资金
实施工作合作伙伴（SAP）	6.40	3.35	3.05	-
培训和推出	1.00	0.22	0.26	0.52
软件（SAP）	3.10	2.74	0.36	-
硬件/基础设施	0.60	0.26	0.16	0.18
其他费用	1.90	0.63	0.87	0.40
费用共计	<b>13.00</b>	<b>7.20</b>	<b>4.70</b>	<b>1.10</b>

31. 对列入“支出”和“坚定承诺”中的费用要素所作的详细解释内容如下：

- 实施工作合作伙伴（SAP）：涵盖若干实施工作合作伙伴（SAP 奥地利分部）的咨询服务。实施工作合作伙伴负责为 SAP 的整个实施和整合提供咨询服务，包括第一版：核心业务/技术合作活动；第二版：人力资本管理和薪资；第三版：采购和后勤及第四版：2010 至 2003 年期间的知识管理与协作。
- 培训和推出：包括向变革和组织振兴方案项目组、职能主管、革新代理、行业专家提供 SAP 培训，并且为总部和外地的的工作人员和顾问推出四个版本的软件，目的是确保他们能够充分利用新的系统、流程和程序。
- 软件（SAP）：涵盖 SAP 所有四个版本、数据库和操作系统应用许可的采购。这还包括直到 2013 年 SAP 系统保养所需维护费用。今后的维护将由经常预算涵盖。
- 硬件/基础设施：列出为 SAP 的软件和该系统四个版本的操作而采购服务器的费用。
- 其他费用：涵盖在支持变革和组织振兴方案实施方面享有特别专长的技术专家/顾问的费用，其中包括：就整合、质量保证、技术问题、文化变革、风险管理、监督以及向内部和外部利益攸关方报告 SAP 四个版本的情况对本组织提供咨询和支助的专家/顾问。

## 三. 需请委员会采取的行动

32. 委员会似宜注意到本文件提供的信息。