



联合国工业发展组织

Distr.: General
9 July 2010
Chinese
Original: English

工业发展理事会
第三十八届会议
2010年11月24日至26日，维也纳
临时议程项目2(c)
未用经费余额：变革和组织振兴方案（变革管理举措）和技术合作活动

方案预算委员会
第二十六届会议
2010年9月7日至8日，维也纳
临时议程项目5
未用经费余额：变革和组织振兴方案（变革管理举措）和技术合作活动

未用经费余额：变革和组织振兴方案（变革管理举措）

总干事的报告

依照 GC.13/Dec.15 号决定，本件提供资料，介绍变革和组织振兴方案（变革管理举措）的情况。

目录

	段次	页次
一. 导言	1-4	2
二. 背景	5-7	2
三. 2010年期间的主要发展情况和活动	8-21	3
四. 宣传	22-23	5
五. 财务状况	24-25	6
六. 费用要素	26	6
七. 2010年的重大阶段性工作	27	6
八. 需请委员会采取的行动	28	7

为节约起见，本文件仅作少量印发。敬请各位代表自带所发文件与会。

V.10-55213 (C) GL 160710 230710



请回收

一. 引言

1. 变革和组织振兴方案是工发组织大力改进其业务方式，包括调整由全面一体化系统予以支持的内部程序以及开展工作文化变革的一次难得机会。此项投资将使本组织不仅能够满足捐助方和成员国今后的各项需求，还有利于其实现新任务说明所载的宏大目标，从而给所有利益攸关方带来数量和质量惠益。
2. 由于认识到迫切需要迎接本组织面临的各项挑战所需的综合变革管理举措进行投资，并认识到预算紧缩状况预计会持续存在，总干事在 2009 年期间向成员国提出多项提议，供其审议。这些提议载于 2009 年 4 月 15 日 IDB.36/12 号文件、2009 年 6 月 3 日 IDB.36/12/Add.1 号文件和 2009 年 10 月 23 日 GC.13/8/Add.1 号文件。自大会于 2009 年 12 月核准为变革管理举措供资之后，通过一份会议室文件（2010 年 5 月 7 日 IDB.37/CRP.5 号文件），向工业发展理事会提供了进一步资料，介绍执行该项大会决定的进展情况。
3. 变革和组织振兴方案自 2010 年 1 月启动以来，在实施方面已取得了重大进展。取得的一些成就包括：就变革和组织振兴方案的范围达成了一致意见；建立了一个治理结构；编制了载有明确时限和指标的实施和工作计划；对可能的业务概念进行了审查；为开展业务流程重新设计采取了行动，并挑选了机构资源规划系统和实施伙伴。一些“速赢”已经实现，多项其他活动有望在 2010 年 9 月之前开展。在创造促进变革管理的势头以及不断加强工作人员对该进程的承诺方面，也开展了大量工作。
4. 定于 2010 年 9 月底之前完成有关挑选机构资源规划系统和实施伙伴的招标工作，之后秘书处将能够提供详细资料，介绍机构资源规划系统各种费用要素及变革和组织振兴方案其他相关费用的情况。面临的一项重大挑战将是在 2013 年之前及时获得实施单一机构资源规划系统所需的全部资金。

二. 背景

5. **变革管理举措/变革和组织振兴方案的目标：**如各份文件（IDB.36/12；IDB.36/12/Add.1；GC.13/8/Add.1；以及 IDB.37/CRP.5）所示，变革管理举措/变革和组织振兴方案的目标可概括如下：在经常预算普遍紧缩的范围内，实施一组快速增加的方案/项目；增加国别覆盖范围，并提高方案/项目的实施质量；更好地遵守严格的捐助方要求，诸如全球环境基金信用标准和欧洲联盟所要求的“四个支柱”；进一步严密监督方案/项目成果；将按成果管理制、知识管理和风险管理制度化；加强总部和外地办事处之间的连通和联系，从而能够优化利用外地资源并实时传输和获得相关信息；创建积极主动的工作文化；对正在进行的业务做法统一过程作出有效贡献，以此作为联合国全系统一致性议程的一部分，从而使本组织能够实现高质量增长和“工发组织一体行动，履行使命”。
6. **变革管理举措/变革和组织振兴方案的核准（GC.13/Dec.15 号决定）：**大会注意到关于综合变革管理举措的可行性研究，其中除其他外着重指出了本组织在以下方面面临的独特挑战：对技术合作活动未来筹资的潜在影响，即需要将按照成果管理制制度化；外地资源的有效利用；促进联合国全系统一致性；以及过时系统发生故障的严重风险。因此，大会核准从未用经费余额拨出 9,113,949 欧元为变革管理举措供资。大会请总干事与成员国协商执行该决定，途经是挑选顾及到上述财政资源的可行的最适宜和最可持续的技术解决办法，由实施变

革管理举措期间获得的某些预算节省予以加强。大会还大力鼓励各成员国向变革管理举措特别账户提供自愿捐款。

7. 实际收到的资金：通过实施上述大会决定，变革管理举措共获得 5,281,960 欧元。2010 年 2 月 18 日，向成员国提供了进一步资料，扼要介绍将用于变革管理举措/变革和组织振兴方案的未用余额情况（2010 年 2 月 18 日的情况说明提及）。

三. 2010 年期间的主要发展情况和活动

8. 下文概述了 2010 年 1 月至 5 月期间为实施上述大会决定而采取的各项行动：

9. 启动变革和组织振兴方案：为确保全面、系统探讨变革管理举措的各个要素，哈佛和斯坦福商学院两名专门研究组织变革的教授在 2010 年 1 月的处长理事务虚会上与高级管理层举行了讲习班，约 80 名高级工作人员和工作人员代表大会的成员出席。讲习班包括有关名为“领导变革和组织振兴”的相合模式的专题介绍，并建议在工发组织实施变革管理举措期间还应考虑组织文化变革相关的关键要素。因此，在各项计划中纳入了这些要素，并将变革管理举措更名为“变革和组织振兴方案”。为在领导变革和组织振兴模式方面构建重要的知识水平并扩大所获知识的适用范围，7 名高级工作人员于 2010 年 3 月参加了哈佛商学院举办的培训班。

10. 印发任务说明：在诸多工作人员的参与下，编写并印发了一份新的工发组织任务说明。2010 年 3 月向成员国提供了该新的任务说明，并将其发表在网站上。说明中表示本组织希望通过提供灵活和有效的解决办法和服务、增强人员的能力、为利益攸关方服务、开展有效管理、进行领导示范，来不断进行完善，取得高质量成长并实现工发组织一体行动履行使命，最重要的是成为促进世界繁荣的一个重要合作伙伴。

11. 建立一个治理结构：为系统、全面实施变革和组织振兴方案，总干事于 2010 年 2 月建立了一个治理结构，其中包括：变革和组织更新委员会，负责引导变革和组织振兴方案，提供指导并进行监督；管理和工作文化工作队、业务效率和效力问题工作队，以及变革和组织振兴办公室。该结构由来自本组织上下的工作人员组成，旨在通过采取高参与性做法，确保内部自主权，增强工作人员对方案作出贡献的积极性，并尽可能降低成本。

12. 制订实施计划和详细工作计划：2010 年 3 月，德勤咨询公司最终确定了一项高级别实施计划。各项详细工作计划由变革和组织更新委员会制订和核准，其中列有推动“业务改进”、“机构资源规划实施”和“人与文化”相关问题的任务和时限。“业务改进”部分包括实现“速赢”，审查工发组织可能的业务概念，界定软件要求，以及重新设计本组织的业务流程。“机构资源规划实施”部分包括挑选一个实施伙伴和一个机构资源规划系统，以及采用单元式实施办法。“人与文化”部分包括价值观、规范和行为、信息共享、促进成果的业绩管理和团队合作，以及交流等专题。按成果管理制、知识管理和风险管理相关问题是变革和组织振兴方案实施和工作计划一个不可分割的部分。例如，采取措施，确保新的机构资源规划系统将能够按照按成果管理制原则进行报告，并能够开展跨组织知识共享和保存，将风险管理制度化。

A. 业务改进

13. **实现“速赢”**：已根据可行性研究和其他内部评估结果，确定了一些速赢活动（即少投资或不投资便可实现的流程和程序改进）。其中多项活动已实现“速赢”，而其他一些活动目前正处于实施阶段。

14. **拟定业务概念**：此项活动的目标是对可能的业务模式及设想的业务架构进行审查，从而有利于就重新设计业务流程和挑选机构资源规划系统作出知情的决定。为此，对工发组织当前的业务架构开展了全面分析和详细调查，同时考虑到新的任务说明及变革和组织振兴方案的各项目标。考虑到各利益攸关方的利益和需求各不相同，对当前的技术合作项目管理流程进行了分析，并根据不同的需求结构进行了分组。建立了一个模型，用于显示业务流程重新设计活动和机构资源规划实施所需的不同详细程度。与相关管理人员和工作人员广泛讨论了这一流程模型。还在是否适合工发组织方面，对联合国系统内的各种业务构架开展了分析和讨论。计划进一步访问其他联合国组织，以推动各项流程的统一，并实现协同作用。

15. **业务流程重新设计**：在此项活动下，对所涉全部职能领域（技术合作项目管理、采购、财务、人力资源管理）的业务流程进行了审查和分析。自变革和组织振兴方案启动以来，已经在筹备此项活动方面做了大量工作。其中包括：分析开展业务流程重新设计活动的各种方式，包括其他联合国组织采用的方法；对业务流程重新设计活动的范围和时间达成了一致意见；制订职权范围；为活动挑选适宜的方法和专家，并与相关管理人员/工作人员举办筹备讲习班，以就开展业务流程重新设计活动的方法及将于 2010 年 7 月至 9 月初期间开展的工作达成共识。根据最佳做法及与其他联合国组织变革机构开展的协商，工发组织决定实施一项高级别至中级别业务流程重新设计活动。业务流程重新设计活动所取得的成果应会为挑选机构资源规划系统和实施伙伴提供投入。在软件安装之前开展这一活动应会有助于削减总体费用，并有利于本组织遵守其为机构资源规划系统的实施而制订的严格时限。

B. 机构资源规划的实施

16. **挑选软件/机构资源规划系统**：秘书处广泛审查了联合国大家庭特别是专门机构之内和一些其他国际组织中的各种机构资源规划系统及其实施方法，并就其对工发组织的实用性进行了评估。其中包括进行了一些实地考察，与专家开展了讨论，并与联合国信息和通信技术工作队（信通技术工作队）交换了看法。关于这一方法，工发组织除其他外希望，从其他组织所汲取的教训中受益，并借鉴联合国系统业已积累的经验、专门做法和知识。由于联合国薪资结构和待遇问题错综复杂，因此这些经验对人力资源管理和薪金职能领域尤为实用。该方法应有助于降低挑选和实施其机构资源规划系统的成本并缩短所涉期限，并且有助于作为联合国全系统一致性议程的一部分统一业务流程。根据一项详细的提议及理由说明，本组织决定将联合国大家庭使用的两个已确定软件平台之一作为其机构资源规划系统。将在挑选实施伙伴期间请求提供有关机构资源规划系统费用的详细信息。考虑到资源有限，工发组织打算在实施机构资源规划系统时采用单元式发布方法，因为这应确保本组织仍在现有资源范围之内。

17. **挑选实施伙伴：**根据其他联合国组织的反馈意见和业务流程重新设计所提供的投入，并考虑到工发组织的各项要求，定于 2010 年 7 月着手开展关于挑选实施伙伴和机构资源规划系统的招标工作。

C. 人与文化

18. **分析组织文化：**为进一步了解工发组织的工作文化及其优势与不足，开展了一项全面的文化诊断调查，以便确立用于评估文化变革进展的基准，并推动工作人员参与变革和组织振兴方案。此项调查受到了工作人员的欢迎，参与率达到了 70% 以上。在 2010 年 6 月举行的全体职工大会类型的会议上向工作人员通报了调查的初步结果，随后在内联网向所有工作人员提供了这些结果。查明了总部工作人员与外地工作人员、一般事务人员与专业人员、新聘人员与未来几年内将退休人员，以及本组织各司之间在所认识到的组织文化方面存在的差异。将与具体的协商小组合作，对全部结果开展进一步讨论和分析，其中包括为完善本组织工作文化所涉各方面而提议的具体举措。文化诊断调查初步结果的第一个影响是，变革和组织振兴方案将对知识管理和创新所涉文化问题予以特别重视。将于 2010 年 8 月采用电子方式通报调查的最终结果和各项结论，这些结论将为变革和组织振兴方案的管理和工作文化活动提供战略指导。2010 年底将开展后续调查，以进一步探究特别关注的领域，以及变革进程对工发组织工作文化产生的影响。

19. **价值观、规范和行为：**由于认识到人的因素在变革进程中十分重要，正在与工作人员进行访谈和协商，以进一步了解本组织内对变革相关方面构成障碍的各种行为，并正在就如何克服这些障碍及如何改变组织规范和价值观制定行动计划。

20. **注重成果和团队合作：**已采取措施，对新激励制度进行了测试，这些制度将通过建立跨组织方案管理小组及试行一项 360 度的工作人员评价制度等方式，更好地促进和奖励团队合作，并激发“取得成果的热情”。

21. **知识和信息管理：**正在机构资源规划系统范围内，依据对工发组织的效用和实用性，评估和审查在分享、使用和保存信息和组织知识方面的一些最佳做法。此外，正在拟订一项促进变革的培训和学习的战略。

四. 宣传

22. **内部：**一项综合宣传战略正处于最后的完成阶段，该战略旨在有效宣传变革和组织振兴方案，并加强工发组织内部的宣传。目前，通过各种宣传途径，定期向（总部和外地的）管理人员和工作人员通报变革和组织方案的所有进展情况，这些途径包括处长理事会会议、总干事召开的全体职工大会类型的会议及个人互动、更新内联网、发表定期通讯等。已设立一个专门电子邮件账户（change@unido.org），用于接收各种投入，积极鼓励工作人员交流意见，并参与变革和组织振兴方案。

23. **成员国：**2010 年期间，除与区域组举行非正式会议之外，还开展了以下活动：

(a) 1 月 13 日：哈佛和斯坦福商学院的两名教授向成员国简要介绍了领导变革和组织振兴相合模式的情况及其对工发组织的实用性；

(b) 2月26日：总干事向理事会扩大主席团提出了变革和组织振兴治理结构及其高级别实施计划；

(c) 3月13日：就以下方面向各常驻代表团作了专题介绍：变革和组织振兴方案的目标；在获得所需其余资源方面的可用资金情况及今后可能的资金来源；变革和组织振兴方案治理结构；实施计划；实行一项采用单元式实施做法的单一机构资源规划系统的实施战略；实现“速赢”；分析业务概念和界定软件要求方面的进展情况；组织文化变革方法及各项挑战；以及前进道路；

(d) 5月7日：向2010年5月举行的工业发展理事会第三十七届会议提交了会议室文件（IDB.37/CRP.5），其中介绍了变革和组织振兴方案的最新情况；

(e) 5月底：在工发组织常驻代表团外联网数据库创建了一个有关变革和组织振兴方案的专门页面。该页面列有向成员国提供的有关变革和组织振兴方案的所有正式文件，也是变革和组织振兴方案的一个重要参考点。页面链接见外联网主页，可通过<http://www.unido.org/extranet>（需要密码）进入该页面。

五. 财务状况

24. 除核准从未用余额中拨出 9,113,949 欧元外，大会（GC.13/Dec.15 号决定提及）还核准使用变革管理举措实施期间实现的某些预算节余，并大力鼓励成员国为变革管理举措/变革和组织振兴方案特别账户提供自愿捐款。即使有预算节余，在两年期预算实施的初期阶段也很难对其进行预测。迄今尚未收到任何其他自愿捐款。

从未用经费余额中核准的资金	9,113,949 欧元
成员国放弃的资金	5,281,960 欧元
已获核准资金与迄今收到的资金之间的差额	3,831,989 欧元

25. 共承付 310,000 欧元，用于技术专家为业务概念和机构资源规划实施提供咨询意见，以及 2010 年 7 月至 9 月中期间开展业务流程重新设计活动。

六. 费用要素

26. GC.13/Dec.15 号决定请总干事向理事会第三十八届会议提供机构资源规划系统各种费用要素的信息。如上所述，本组织打算于 2010 年 7 月着手开展挑选实施伙伴和机构资源规划系统的工作。将要求潜在供应商提供详细的费用明细，并打算向理事会提供全面资料，介绍变革和组织振兴方案的所需经费总额、目前的可用资源、所需额外资源，以及现金流需要的情况。面临的一项重大挑战将是获得实施单一机构资源规划系统所需的其余资源。

七. 2010 年的重大阶段性工作

27. 下表扼要介绍了 2010 年期间变革和组织振兴方案的重大阶段性工作：

实施速赢活动	2010 年 4 月至 9 月
高级别至中级别业务流程重新设计活动	2010 年 6 月初至 9 月初
拟订软件要求	2010 年 7 月初

挑选实施伙伴和机构资源规划系统	2010年9月底
最后确定变革和组织振兴方案的所需经费总额，包括机构资源规划系统的费用要素、现金流需要等	2010年9月底
预计开始软件实施	2010年10月初
文化诊断调查后续工作	2010年底

八. 需请委员会采取的行动

28. 委员会似宜建议工业发展理事会通过以下决定：

“工业发展理事会：

“(a) 注意到 IDB.38/9-PBC.26/9 号文件中提供的信息；

“(b) 注意到执行大会 GC.13/Dec.15 号决定所取得的进展情况；

“(c) 鼓励成员国向为变革和组织振兴方案（变革管理举措）设立的特别账户提供自愿捐款；

“(d) 请总干事继续努力与各成员国洽谈，以获得所需的资金，用于采取最适宜和最可持续的技术解决办法实现变革和组织振兴方案的各项目标。”