



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

## 未用经费余额：变革和组织振兴方案

### 总干事的报告

#### 增编

本增编的目的是提供关于“未用经费余额：变革和组织振兴方案”的最新状况，涵盖自2010年7月9日IDB.38/9号和2010年9月17日IDB.38/9/Add.1号文件印发以来的发展动态。本文件还包括遵照GC.13/Dec.15号决定(d)段而介绍关于本组织机构资源规划系统各种费用要素的信息。

## 目录

	段次	页次
一. 导言 .....	1-2	3
二. 业务流程重新设计 .....	3-8	3
三. 机构资源规划系统执行工作 .....	9-16	6
四. 其他方面的发展 .....	17-22	8
五. 费用要素 .....	23-39	9
六. 资金需要 .....	40-42	13
七. 前行道路 .....	43-44	13
八. 需请理事会采取的行动 .....	45	14

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。



附件

GC.8/Dec.16 欧元对工发组织的影响 .....	15
GC.13/Dec.14 2010-2011 年方案和预算 .....	15

## 一. 引言

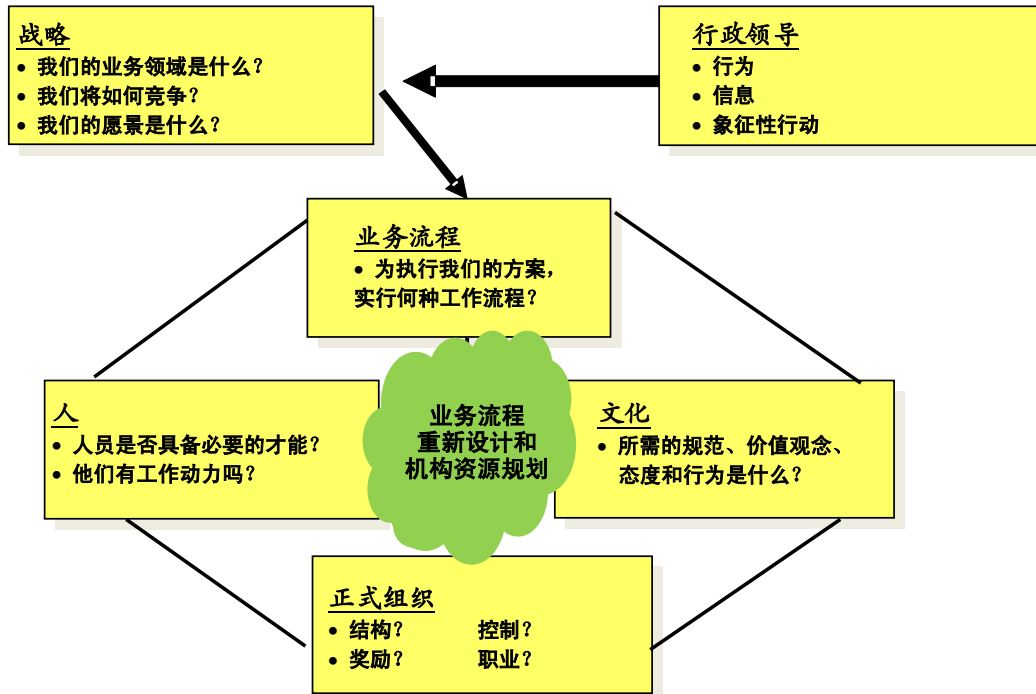
1. IDB.38/9 号文件所含的报告提供了关于变革和组织振兴方案的背景资料、其前后关系、主要发展动态、活动和 2010 年的重要事件。该报告还强调，与按成果管理、风险管理和知识管理/共享相关的问题是机构资源规划系统执行工作的一个组成部分。2010 年 9 月 17 日的 IDB.38/9/Add.1 号文件按《工发组织财务条例》、细则和采购手册的要求，介绍了为聘用一个执行伙伴和购置一套机构资源规划系统而进行的采购程序。
2. 本增编概述 2010 年 7 月至 10 月期间为执行大会 GC.13/Dec.15 号决定而采取的行动，同时还提供关于机构资源规划系统各种费用要素的信息。

## 二. 业务流程重新设计

### 业务流程重新设计的范围

3. 在这项活动下，审查并分析了核心职能领域（技术合作活动、采购、财务和人力资源管理）的业务流程，目的是分析和重新设计本组织的业务流程，以实现绩效、质量、效率和有效性方面希望达到的巨大跃进。中高级业务流程重新设计还为用于挑选一套机构资源规划系统和执行伙伴的投标征求书提供了投入。
4. 业务流程重新设计工作于 2010 年 8 月下旬结束。其中囊括了按哈佛和斯坦福商学院制定的“引领变革和组织振兴”相合模式所建议的有关全面变革的所有方面。这一模式于 2010 年 1 月在高级管理层的一期讲习班上通过，今年初也向各会员国作了介绍。下图列明业务流程重新设计与引领变革和组织振兴相合模式的关联：

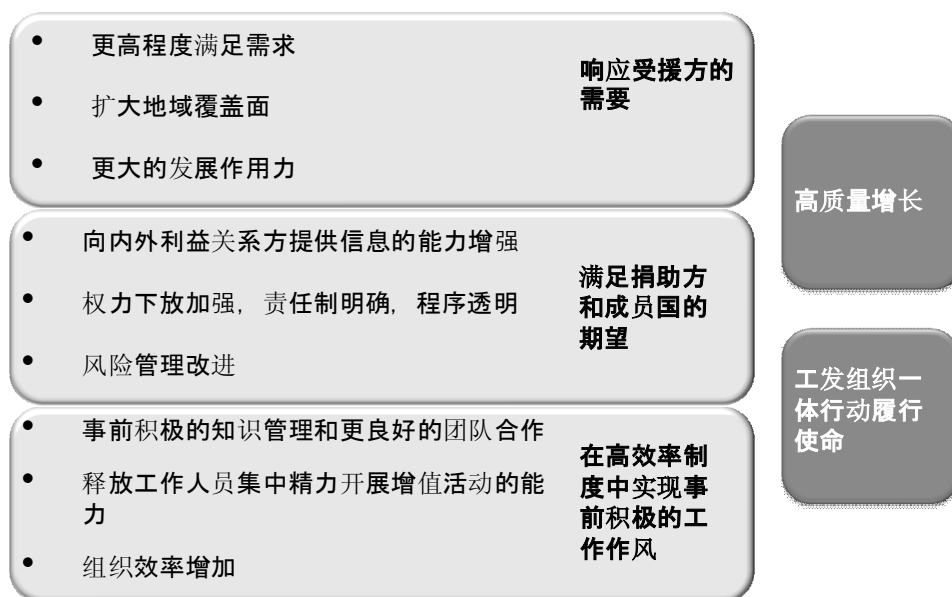
图 1  
引领变革和组织振兴模式，列出与业务流程重新设计活动和机构资源规划系统执行工作的关联



与任务说明的联系

5. 举办了若干期由英国克兰菲尔德商学院专家主持的讲习班，约 100 名工作人员（司长、专业人员和辅助人员）包括来自外地的 26 名工作人员参加了讲习班。在两天的高级管理层高级别讲习班之后是项目周期每个阶段的一天讲习班，以及为精细调整结果而举行的若干场会议。外地工作人员通过调查表和远程会议方式参加。在“高质量增长”和“工发组织一体行动履行使命”的原则下，这些讲习班的参加者拟定并商定了工发组织新的中高级业务流程，以及与工发组织任务说明中所阐明的目标相关联的变革和组织振兴方案的九点成效。下图列明这些成效与任务说明之间的关联：

图 2  
变革和组织振兴方案的成效以及与任务说明的关联

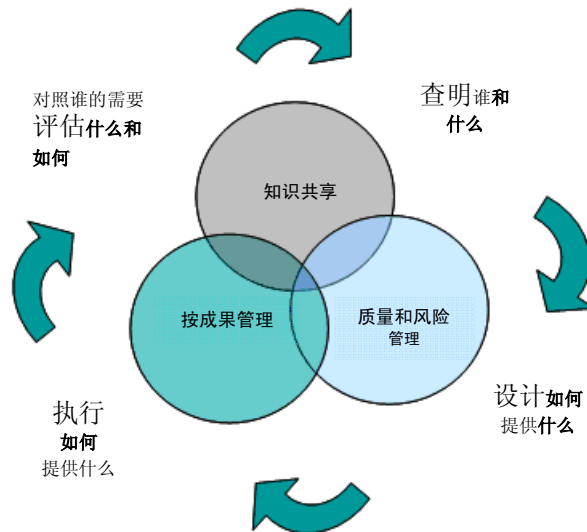


#### 核心业务流程和技术合作项目周期

6. 业务流程重新设计工作的一个主要重点是从总部和外地的角度严格分析作为技术合作项目周期组成模块的所有主要流程（查明、设计、执行和评估）。知识共享、按成果管理、质量和风险管理被视为所有阶段的组成要素。

7. 下表简要描述核心业务的每一流程和技术合作项目周期。“查明谁和什么”指的是本组织与谁一起工作（即受益方、捐助方）、这些利益关系方需要什么服务以及本组织是否能够提供这些服务。“设计如何提供什么”指的是本组织将如何提供所请求的服务（什么）以满足利益关系方的需要。“执行如何提供什么”是指本组织将如何向利益关系方提供服务（什么）。最后的流程“对照谁的需要来评估什么和如何”涉及对照利益关系方（谁）的需要来评估本组织提供什么，如何提供。

图 3  
核心业务和技术合作项目周期



8. 业务流程重新设计工作制定了‘预期目标’流程和建议，包括信息要求、活动的变化形式、风险、外地办事处的反馈、扮演的角色和差距分析。最终成果是变革和组织振兴方案的成效说明、为实现这些成效而查明的流程重新设计变革以及‘预期目标’流程模式中高级别的说明。这种流程重新设计是对用于挑选机构资源规划系统和执行伙伴的投标征求书的一个重大投入。此外，业务流程重新设计结果除其他外包括须加以进一步注意的许多机会。其中一些机会将在机构资源规划系统执行工作的蓝图阶段得到兑现。

### 三. 机构资源规划系统执行工作

9. 业务流程重新设计工作的结果列在投标征求书文件中，以便机构资源规划系统和执行伙伴可以明确本组织对新系统的预期，并使投标者可以提出知情和相关的报价。业务流程重新评价结果不仅对挑选机构资源规划系统和执行伙伴提供投入，而且也将构成执行新系统的基础。另外，工发组织的一个工作队访问了联合国其他若干个组织，评估了机构资源规划系统的执行情况，包括所使用的软件和执行伙伴、所制定的程序以及外地和总部之间的相互作用。这些参照基准和最佳做法已清楚表明，需要有一套新的一体化机构资源规划系统才能应对本组织所面临的挑战。开展这种中高级业务流程重新设计工作和在挑选和执行机构资源规划系统之前访问其他联合国组织应当使本组织能够以高效和具有成本效益的方式执行新的系统。

10. 在这方面，还参见 GC.13/Dec.15 号决定，该项决定注意到本组织在下列方面所面临的独特挑战：对技术合作活动未来筹资的潜在影响、按成果管理制的体制化、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。捐助方日益提出复杂和更高的新要求，包括遵守托管标准和开展欧盟的“四大支柱”工作等。另外，外聘审计员还强调，除其他外，需要提供信息，报告按计划绩效指标和成果而取得的成就、对各项方案的有效监督

和以及风险管理，包括风险减缓。

11. 代表比利时、芬兰、法国、德国、意大利、日本、墨西哥、荷兰、大韩民国、俄罗斯联邦、西班牙、瑞典、瑞士和联合王国等国的日内瓦小组共同主席在 2010 年 11 月 8 日致总干事的一封信中还指出，尚无一种机制可以将工发组织技术合作项目执行工作和成果囊括在内，信中敦促采取一种更加有效的报告系统。

12. 机构资源规划系统使本组织能够除其他外，解决上述问题和满足日益增加的需要，与成员国、捐助方和受益方进行有效的信息共享。这一系统可以提供一种有效的手段，完成本组织许多不同职能之间的信息传递和共享，而不是在多个单独的系统中平行保留这一信息。另外，系统还将为工发组织带来下列效益：

(a) 从查明需要到实现项目成果，充分透明的过程；

(b) 进入一套实时收集和传播信息的一体化平台，即整个项目周期使用一套机构资源规划平台；

(c) 无重叠共享信息，无缝连接总部与外地各业务职能和单位之间的操作；

(d) 知识留存和传播，不论地点。

13. 另外，机构资源规划系统可加强问责制、透明度和内部控制，通过提供涵盖数量和质量方面的最新和精确报告，加快决策和规划的能力。机构资源规划系统还提供一套关于技术合作活动、项目结果和成果的全球信息管理平台，与所有利益关系方共享。

14. 预期机构资源规划系统还将产生效率和效力增益，如 GC.13/8/Add.1 号文件（第 12 段）所述，在工发组织这种机构中，正在面临着潜在的系统更换，如果在更换系统前实施业务流程重新设计，有可能实现高达 30%的效率/效力增益，而效力标准是未来系统挑选过程中所作评价的一部分。这高达 30%的增益将使当前耗费劳力和使用纸张流程所占用的能力得以疏导进入技术合作活动。

15. 挑选一套机构资源规划系统和执行伙伴的时间表是：

(a) 发布投标征求书：2010 年 7 月 23 日；

(b) 请求澄清：最迟截至 2010 年 8 月 30 日；

(c) 提交投标书：2010 年 9 月有 13 日；

(d) 技术介绍：2010 年 10 月 4 日开始；

(e) 授予合同：2010 年 11 月；

(f) 开始执行：2010 年 11 月或 12 月。

16. 在 9 月和 10 月期间，由所有核心职能领域（技术合作活动、采购、财务、人力资源管理）和新闻宣传管理部门工作人员构成的一个评价小组使用详细的评价标准对所收到的十份标书作了评价。根据其建议，依照财务条例、细则和程序手册，预期将在 2010 年 11 月底之前缔结关于机构资源规划系统和执行伙伴的合同。采购过程的详细情况在 IDB.38/9/Add.1 号文件中作了概述。

## 四. 其他方面的发展

### 知识管理/共享和按成果管理

17. 在业务流程重新设计工作期间，关于知识管理和按成果管理进行了相当大量的工作。另外，与机构资源规划执行伙伴订立的合同范围包括知识管理和按成果管理，以确保有效捕获、储存和共享信息，所有流程和服务促成达到预想的结果，以及对绩效进行系统的监督和报告。

### 风险管理

18. 在业务流程重新设计工作期间，查明了项目周期各个阶段的风险。这些风险编目将构成风险管理流程随后一些步骤的基础，即评估、衡量和按轻重缓急划分风险，以及查明减缓风险的措施。风险管理是机构资源规划系统的一个基本要素，将在执行期间以系统的方式引入。

### 速赢项

19. 今年初查明了一些速赢项（即只需一点或无需投资即可实现的流程和程序改进），自 2010 年 4 月以来正在兑现，在 40 个速赢项中，已经兑现了 29 个，其余的预期在不久后完成。

20. 这些速赢项不仅有助于提高本组织的效率，而且最重要的是，协助增加变革的动力，支持变革的文化。这类速赢项的一个例子是以电子工作流程（E-MODs）替代了纸面形式的杂项承付费用文件（MOD）的签发程序。这一速赢项减少了大量的文件印发，极大提高了签发 MOD 的效率，并带来了工作文化的改变。另一个速赢项是支持权力分散化，为工发组织的外地工作人员实行更加合适和更加简单的资金管理流程。另一个例子是实行出勤时间记录和休假规划系统（TRALS），使工作人员能够全面综合观察他们的出勤时间记录、弹性时间和休假状况，这套系统设置了一个便于使用的电子批准休假程序功能，从而既有助于节省纸张消耗，也有助于提高工作人员的管理效率。

### 改进工作文化

21. 将机构资源规划执行工作与改变工发组织工作文化协调一致作为目标，各个专题小组审查了传达变革、规范和价值观、成果绩效管理和团队协作及知识管理等问题。还进行了文化考察，目的是更明确了解工发组织工作文化的优缺点，以便确立文化变革进展的评估基线。在此准备工作的基础上，变革和组织振兴方案将结合机构资源规划系统的执行工作，参照工作文化的变革，协调统一所有变革工作。例如，目前正在试行一种 360 度考绩制度，预期自 2012 年 1 月起，这一制度将成为机构资源规划系统的一个组成部分。

### 通知

22. 正如 IDB.38/9 号文件所述，变革和组织振兴方案的所有发展动态通过各种通知渠道的多种并用，继续定期在内部向（总部和外地）管理人员和工作人员传达。对于成员国则通过简况报告会（最近的简况报告会于 2010 年 11 月 17 日



举行)和变革和组织振兴方案的专用外联网定期通报,在外联网上,可以查阅变革和组织振兴方案的所有相关文件、用于挑选机构资源规划系统和执行伙伴的投标征求书,以及变革和组织振兴方案的新闻通讯。

## 五. 费用要素

### 内部资源/投资于变革

23. 2010年3月成立了一个专门的变革和组织振兴办公室,以便以系统而整体的方式指导、协调和管理变革和组织振兴方案的执行工作。一名主任、两名专业工作人员和辅助工作人员从其他职能调至这一办公室,将变革和组织振兴方案向前推进,并与专家和机构资源规划执行伙伴协同工作。在调派工作人员时,适当考虑了外聘审计员的以下建议:“机构资源规划系统顾名思义是以中央为主导的解决办法,因此应当确保负责执行机构资源规划的主要人员到位并得到适当培训”(IDB.38/3号文件所述)。例如,两名专业工作人员临时从新闻宣传管理处调至变革和组织振兴办公室。在机构资源规划系统执行工作结束时,这两名工作人员将作为训练有素的专家和推动实行新系统的变革促进人员返回新闻宣传管理处。

24. 对于其他工作人员,则在需要他们的专业意见和贡献时,请他们提供投入。这种利用经验丰富的内部人员的方法使本组织有机会受益于内部知识和经验,并尽可能保持最低的费用。另外,内部工作人员参与变革和组织振兴方案可确保内部知识和专业技能得到充分利用,促进工作人员全心投入,减少变革的阻力,以及推动知识共享和信息传播。这种办法还可发现人才,建立横跨全组织的联系,促进团队协作,保持变革的不懈动力,以及促成工作文化的改变。

25. 应当指出,在执行变革和组织振兴方案期间,本组织继续提供了更多的服务。例如,2010年10月底,与2009年同期相比技术合作执行额增加了870万美元(2010年10月:12,990万美元;2009年10月:12,120万美元)。

### 外部费用要素/预算

26. 变革和组织振兴方案/变革管理举措的总费用为1,300万欧元,这是按照大会GC.13/Dec.15号决定所要求的最适宜和可持续的技术解决办法计算的。这些费用的依据是为聘用执行伙伴和购置机构资源规划系统而进行的招标活动的结果,同时考虑到了整个机构资源规划系统的完整交付。如果零散地执行机构资源规划系统,或拖长执行期,费用会高出很多。

27. 下表显示了2010-2013年执行期间的费用要素和分阶段的资金需要:

表1

#### 机构资源规划系统及相关的费用要素

(单位:百万欧元)	2010/2011年	2012年	2013年	共计
<b>A. 机构资源规划费用:</b>				
执行伙伴:				
核心业务(技术合作管理)和知识管理	1.5	0.7	0.2	2.4
人力资源管理和薪资	1.1	0.9	0.2	2.2
财务、采购和后勤		1.2	0.6	1.8

(单位: 百万欧元)	2010/2011 年	2012 年	2013 年	共计
<b>执行伙伴小计</b>	<b>2.6</b>	<b>2.8</b>	<b>1.0</b>	<b>6.4</b>
培训和正式启用:				
项目工作组培训	0.1	0.1	0.1	0.3
外地办事处培训	0.1	0.1		0.2
工作人员培训	0.2	0.2	0.1	0.5
<b>培训和正式启用小计</b>	<b>0.4</b>	<b>0.4</b>	<b>0.2</b>	<b>1.0</b>
软件:				
机构资源管理许可	1.5	0.5	0.2	2.2
维护	0.3	0.3	0.3	0.9
<b>软件小计</b>	<b>1.8</b>	<b>0.8</b>	<b>0.5</b>	<b>3.1</b>
硬件:				
<b>硬件/基础设施</b>	<b>0.3</b>	<b>0.2</b>	<b>0.1</b>	<b>0.6</b>
<b>机构资源规划费用小计</b>	<b>5.1</b>	<b>4.2</b>	<b>1.8</b>	<b>11.1</b>
<b>B. 其他费用:</b>				
业务流程重新设计和风险管理专家	0.2	0.1		<b>0.3</b>
工作人员替换费用	0.2	0.1		<b>0.3</b>
技术专家	0.5	0.3	0.3	<b>1.1</b>
外地办事处正式启用		0.1	0.1	<b>0.2</b>
<b>其他费用小计</b>	<b>0.9</b>	<b>0.6</b>	<b>0.4</b>	<b>1.9</b>
<b>估计总费用</b>	<b>6.0</b>	<b>4.8</b>	<b>2.2</b>	<b>13.0</b>
<b>C. 资金需要:</b>				
可用资金	5.3			<b>5.3</b>
<b>短缺资金</b>	<b>0.7</b>	<b>4.8</b>	<b>2.2</b>	<b>7.7</b>

#### A. 机构资源规划费用

28. 执行伙伴（640 万欧元）：其中包含下述所有职能领域机构资源规划整合方面的咨询服务：核心业务（技术合作项目管理）和知识管理；人力资源管理和薪资；财务、采购和后勤。执行伙伴将负责执行以下主要任务：

- (a) 在将工发组织的需要与机构资源规划系统的能力之间充当集合联系人；
- (b) 在机构资源规划系统执行工作的所有阶段对本组织给予指导；
- (c) 提供一个框架以及各种服务，如培训、业务流程建模、现有系统和机构资源规划系统之间的界面和差距分析；
- (d) 设计业务蓝图的结构，试行和检测各职能领域及其相互之间的连接；
- (e) 对机构资源规划系统进行必要的配置，确保其满足工发组织的需要；
- (f) 协助本组织实现新的机构资源规划系统的各种效益；
- (g) 在执行、测试和执行后等阶段对工发组织予以支助。

29. 培训和正式启用（100 万欧元）：需要这笔资金对工发组织总部和外地办事处的机构资源规划项目工作组和所有相关工作人员进行新流程和程序方面的培训。

30. 机构资源规划系统/软件（310 万欧元）：需要这笔资金购买所选定解决方案的机构资源规划应用程序许可，以及数据库和操作系统等相关系统的许可。

还需要维护费用，以维持机构资源规划系统的正常运行。

31. 硬件/基础设施（60 万欧元）：需要这笔资金购置新的服务器，用于支持机构资源规划系统和基础设施。

## B. 其他费用

32. 其他费用（190 万欧元）是机构资源规划系统执行工作中的组成部分，包括以下要素：

(a) 业务流程重新设计和风险管理（30 万欧元）：这一费用包括 2010 年年中为业务流程重新设计工作征聘专家所花费的 20 万欧元。需要 10 万欧元将机构风险管理植入新的机构资源规划系统；

(b) 工作人员替换（30 万欧元）：需要这笔费用临时雇用工作人员约 62 个工作月，替换正规工作人员，正规工作人员将在机构资源规划执行工作的各个阶段与执行伙伴保持全日制合作并在这一过程中充当变革执行人员；

(c) 技术专家（110 万欧元）：需要这笔资金征聘在监督机构资源规划主要系统执行方面拥有专业资格的技术专家，以确保高质量的执行工作并协助对复杂的技术问题进行决策。还需要更多技术专家指导本组织在执行机构资源规划系统的同时推进知识管理并引进文化变革；

(d) 外地办事处正式启用（20 万欧元）：需要这笔资金在工发组织机构资源规划系统工作组执行机构资源规划期间，在区域办事处和外地办事处正式启用新系统。

## C. 资金需要

33. 资金短缺数额为 770 万欧元，具体如下：

- |                  |         |
|------------------|---------|
| (a) 2010/2011 年： | 70 万欧元  |
| (b) 2012 年：      | 480 万欧元 |
| (c) 2013 年：      | 220 万欧元 |

## D. 自大会决定（GC.13/Dec.15）以来造成当前资金需要的发展情况

34. 在 2009 年 12 月举行的大会上，综合变革管理举措可行性研究报告提出了工发组织从维持现状到彻底重建的四种可能的变革设想方案（GC.13/8/Add.1 号文件所述）。可行性研究报告指出，只有设想方案三和四才能使工发组织能够迎接本组织所面临的紧迫挑战。设想方案三（总费用：910 万欧元）可使工发组织实现必要能力和满足外部要求，纳入新的流程和系统，同时保持目前的财务系统。设想方案四（总费用：2,050 万欧元）是作为技术上最可行的综合解决办法提出的，可在一个包含财务系统的统一的机构资源规划组合中，对所选的新系统进行按需调整，使之完全符合工发组织的环境和要求，但费用较高，费时较长。

35. 大会在其 GC.13/Dec.15 号决定中，“注意到总干事报告所载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、按成果管理制的体制化、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（GC.13/8/Add.1）”。

36. 大会还请总干事与成员国协商并根据可行性研究报告（GC.13/8/Add.1）所载的建议，挑选最适宜和可持续的技术解决办法执行该决定，并核准从截至2009年12月31日剩余的、应于2010年返还给成员国的未用经费余额中，拨出至多9,113,949欧元，再加上实施期间可能获得的除C、D、E和F以外的各主要方案的任何预算节余，用于资助变革管理举措。

37. 按照大会决定的要求，工发组织通过国际竞争性招标，寻求最适当和可持续的技术解决方案。招标所得解决方案的执行工作各项费用要素列于上文所示外部费用要素/预算的表1中。这一解决方案可视为设想方案三+“机构资源规划综合解决方案”，工发组织可藉此充分满足本文件第三节所指出的工发组织未来的需求。

38. 核心业务的业务流程重新设计工作以及机构资源规划系统的选择过程清楚表明，只有执行以一个平台为基础的完全一体化的解决方案，才能满足本组织的长期需要并实现变革和组织振兴方案的各种效益。因此，所有职能领域（包括机构风险管理、按成果管理和知识共享）的整个机构资源规划系统综合执行总费用1,300万欧元是以最适宜和可持续的技术解决方案为基础计算的。

39. 所需的390万欧元额外费用（1,300万欧元-910万欧元）的主要理由列于以下表2：

表2

额外需要的资金细目（单位：百万欧元）

设想方案	三 整体变革	三+ 机构资源规划 综合解决办法	从设想方案三到三+ 所需的额外费用	四 彻底重建
<b>外部费用共计</b>	<b>9.1</b>	<b>13.0</b>	<b>3.9</b>	<b>20.5</b>
软件和硬件	2.5	3.7 软件 3.1+ 硬件 0.6	1.2 包括财务、后勤和报告(0.3)以及三年维护(0.9)	4.0
执行伙伴：包括变革管理和业务流程重新设计专家	5.0 执行伙伴 3.5+变革管理 和业务流程 重新设计 专家 1.5	6.7 执行伙伴 6.4+业 务流程重新设计 和机构风险管理 专家 0.3	1.7 财务、后勤和报告等 模块的执行工作	11.0 执行伙伴 7.0+变 革管理和业务流 程重新设计专家 4.0
培训	0.3	1.0	0.7 包括所有工作人员培 训（总部和外地）	1.0
工作人员替换费用	0.5	0.3	-0.2 内部工作组的工作量 低于预期	2.0
项目控制：包括技术专家和正式启用	0.8	1.3 技术专家 1.1+ 外地正式启用 0.2	0.5 包括全球正式启用 (0.2)和文化专家(0.3)	2.5

## 六. 资金需要

40. 如关于外部费用要素/预算的表 1 所示, 执行变革和组织振兴方案/变革管理举措的费用总额是 1,300 万欧元。依照大会 GC.13/Dec.15 号决定, 本组织已收到总计 530 万欧元捐款。因此, 2010 至 2013 年期间执行综合机构资源规划系统尚缺资金 770 万欧元 (1,300 万欧元-530 万欧元), 具体如下:

- (a) 2010/2011 年: 70 万欧元
- (b) 2012 年: 480 万欧元
- (c) 2013 年: 220 万欧元

41. 2010 年 11 月 17 日, 为成员国举行了一次变革和组织振兴方案最新动态通报会, 特别通报了挑选机构资源规划系统的采购进程。通报会上讨论了几种供资方案。

42. 根据会议期间和随后协商中得到的反馈意见, 秘书处确定了一种供选择的供资办法, 具体如下:

编号	来源	金额	解释说明
1	已收资金	530 万欧元	依照 GC.13/Dec.15 号决定, 以及如 2010 年 2 月 18 日情况说明第 3 号所述
2	自愿捐款	50 万欧元	一成员国为加强工发组织托管标准达到环境基金要求而提供
3	执行期间的 预算节余	170 万欧元	参考 GC.13/Dec.15; 包括除技术合作经常方案资源和非洲特别资源外所有其他主要方案可能实现的预算节余
4	汇率波动准备金*	550 万欧元	设立此储备金的目的是保护本组织不因采用欧元为单一货币而受到汇率波动的影响 (附件所载的 GC.8/Dec.16 号决定(d)段和 GC.13/Dec.14 号决定(e)段)。由于过去四个两年期内汇率的有利变动, 当前本储备金有余额 1,100 万欧元。预计该余额减去 550 万欧元不会使本组织遭受未来汇率波动带来的不当风险。
合计		<b>1,300 万欧元</b>	

## 七. 前行道路

43. 在执行伙伴协助下执行机构资源规划系统的工作预计于 2010 年 12 月开始。如下表所示, 机构资源规划系统的执行将分四批进行:

\* 2008 年 7 月 2 日外聘审计员关于联合国工业发展组织 2006 年 1 月 1 日至 2007 年 12 月 31 日财政期决算的报告 (IDB.35/3-PBC.24/3) —附件五: 财务报表说明, 3.13 其他储备金(=)汇率波动储备金。  
2010 年 6 月 17 日外聘审计员关于联合国工业发展组织 2008 年 1 月 1 日至 2009 年 12 月 31 日财政期决算的报告 (IDB.38/3-PBC.26/3) —附件五: 财务报表说明, 3.13 其他储备金(=)汇率波动储备金。

批次	资源规划系统软件模块	具体功能	时限
<b>第 1 批</b> 核心业务（技术合作项目）和知识管理	项目和资源管理、项目会计、组合管理……	项目实务和财务信息综合管理系统，促成以单一机构资源规划系统进行按成果管理和机构风险管理。	2010 年 12 月至 2011 年 6 月
<b>第 2 批</b> 人力资源管理和薪资	招聘、薪资、绩效管理、人力资源管理……	整个人力资源管理（包括工作人员和顾问）的综合解决办法。取代主机系统。	2010 年 12 月至 2011 年 12 月
<b>第 3 批</b> 财务	总分类账、预算编制、应付款和应收款、库存资金、赠款/基金会会计……	促成与所有其他职能领域充分的进程整合，同时支持商业情报。	2011 年 10 月至 2013 年 1 月
<b>第 3 批</b> 采购与后勤	采购、供应商、资产、库存和差旅管理……	允许分散请购，统一合并的电子采购和供应商生命周期和资产管理。	2011 年 10 月至 2013 年 1 月
<b>第 4 批</b> 知识管理与协作	内容管理、协作套件、网上报告……	一个便于随时访问的资料来源，用于收集、存储和共享信息，并促进全盘协作。将与第 1 批至第 3 批并行执行。	2010 年 12 月至 2013 年 1 月

44. 执行机构资源规划系统期间将继续处理变革和组织振兴方案的人员和文化要素。预订于 2011 年 2 月举行一次高级管理人员异地务虚会，讨论变革和组织振兴方案及行动计划。

## 八. 需请理事会采取的行动

45. 鉴于方案和预算委员会第 2010/3 号结论，理事会似宜考虑通过下述决定草案：

“工业发展理事会：

“(a) 注意到 IDB.38/9、Add.1 和 Add.2 号文件中提供的信息，包括关于 2010 年开始执行机构资源规划系统的计划，并回顾方案和预算委员会第 2010/3 号结论；

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

“(c) 表示感谢依照大会 GC.13/Dec.15 号决定(h)段缴出其在未动用经费余额中所占份额的成员国，以及自愿向变革和组织振兴方案捐款的成员国，该方案已得到共计 530 万欧元；

“(d) 还回顾大会 GC.13/Dec.15 号决定(i)段，并授权在执行期间除技术合作经常方案资源和非洲特别资源外，可动用所有主要方案的预算节余；

“(e) 进一步回顾大会 GC.13/Dec.14 号决定(e)段，并授权从汇率波动准备金中提取 550 万欧元，用于资助变革和组织振兴方案。”

## 附件

**GC.8/Dec.16 欧元对工发组织的影响**

大会：

(a) 决定自 2002-2003 年财政期起对经常预算会费实行以欧元为基础的分摊会费单一货币计算法；

(b) 并决定按 GC.8/15-IDB.21/30 号文件第 34 段所述，对与预算编制、经费和分摊会费、征收会费和预缴款项和记账货币有关的相应的《工发组织财务条例》进行修正；

(c) 授权总干事如 GC.8/15-IDB.21/30 号文件第 35 段所述，对《工发组织工作人员条例》表 1 和附件作出必要的改动；

(d) 还授权总干事为保护本组织不受汇率波动影响而建立不受《财务条例》第 4.2(b)和 4.2(c)条规定约束的储备金；

(e) 请总干事就单一货币计算法过渡期实施情况向大会第十届常会提出报告。

第 9 次全体会议  
1999 年 12 月 3 日

**GC.13/Dec.14 2010-2011 年方案和预算**

大会：

(a) 注意到工业发展理事会 IDB.36/Dec.11 号决定；

(b) 还注意到 IDB.36/7 号文件所载的 2010-2011 两年期方案和概算；

(c) 核准数额为 161,819,688 欧元的经常预算支出总额概算，这一概算拟由数额为 156,609,188 欧元的分摊会费和 5,210,500 欧元的其他收入供资；

(d) 还核准总共 22,806,877 欧元的支出总额概算以用于 2010-2011 两年期业务预算，这一概算拟由数额为 22,187,677 欧元的自愿捐款和财务条例可能规定的数额达 619,200 欧元的其他收入供资；

(e) 进一步核准利用汇率波动储备金累积余额的一部分为收入概算中的任何缺额供资，以便充分执行 IDB.36/7 号文件中所述各项方案。

第 8 次全体会议  
2009 年 12 月 11 日