

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

执行委员会
年度会议

罗马，2011年6月6日-10日

资源、财务 和预算事项

议程事项 6

供审议*

C

发行：普通

WFP/EB.A/2011/6-F/1

2011年5月12日

原文：英文

WINGS II 价值评估

* 依照执行局就管理问题的决议，经 2000 年年会及第 3 届常会批准，除非有执行局成员在会前提出特别请求，且大会主席在认定该请求占用执行局时间合情合理的基础上接受该请求，否则将不予讨论此类资料性议题。

本文件印发数量有限。执行局文件可从世界粮食计划署网站下载。
(<http://www.wfp.org/eb>)

致执行局的说明

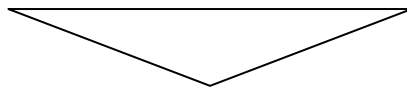
本文件将提交执行局供参考。

秘书处谨请对本文件技术性质有疑问的执行局成员在执行局会议之前尽早与世界粮食计划署的下列联络人联系：

绩效与责任管理部 部长： C. Kaye 先生 电话： 066513-2197

如果对执行局文件分发方面存在任何疑问，请与会务科行政助理 I. Carpitella 女士联系，电话： 066513-2645。

决议草案*



执行局注意到世界粮食计划署 WINGS II 的更新版本。
(WFP/EB.A/2011/6-F/1)

*这是一份决定草案。关于执行局采用的最终决定，请参见本会议结束时发布的《决定与建议》文件。
(WFP/EB.1/2008/15)。

引言

1. 在外聘审计师的建议下，执行局要求秘书处回顾世界粮食计划署信息网及全球系统第二期（WINGS II），从而检验针对 WINGS II 的投入资金是否都已全面发挥作用。¹到 2010 年底 WINGS II 引入整一年，秘书处提议在此时将其投资价值与运营效果和重点指标进行比较。²
2. 该评估由绩效与责任管理部完成，另有一名咨询师参与。评估团队与管理人员一起评估并审核了从不同来源收集到的大量有效信息，以便与这份报告相对比。

背景

时间表

3. 秘书处于 2005 年开展了一项调查，针对企业资源计划的战略和规模提出建议并予以优化升级，该企业资源计划即 WINGS II。调查建议优化升级应以业务方面为主导，而非仅仅依靠技术。³外聘审计师在给执行局的报告中也提出了同样建议。¹
4. 由于世界粮食计划署有将系统扩大至更多核心业务流程的需求，因此决定升级至最新版本的系统软件。这可以更好地引入新功能，并避免在未来的大规模升级。这也会带来一些额外风险，比如新软件的模块。
5. WINGS II 始于 2006 年 3 月。但执行局在 6 月份批准在 2008 年之前采取《国际公共部门会计准则》后，原始计划有较大改变。⁴WINGS II 项目组有责任设计并落实与《国际公共部门会计准则》相匹配的工作流程和系统。针对粮食计划署核心业务流程的回顾，即为《国际公共部门会计准则》做的前期准备，表明一些改变已被纳入 WINGS II。这会使项目的规模大幅扩大。项目的设计因此会变得相对复杂、更具挑战性，但一定会发展成一个完全将流程、系统和信息整合的项目。
6. 2006 年 11 月，执行局批准加大力度支持库存经济评价的解决方案，同时升级原计划的人力资源系统。将该计划时间表与世界粮食计划署在 2008 年引入《国际公共部门会计准则》的承诺挂钩致使我们做出了必要的让步。例如，没有时间来衡量主要流程的绩效底线或将粮食署的绩效与其他刚刚开始该项目的组织进行对比。引入《国际公共部门会计准则》同时意味着 WINGS II 在所有国家的办事处同时开始运行，这样才能使必要的培训达到相应规模。此外，我们还需开发一款电子自助系统（电子指引）。
7. 为了达到《国际公共部门会计准则》的标准，WINGS II 项目负责人决定推迟落实全面整合的解决方案，并开始执行临时定制的发展方案，该方案将 SAP 系统⁵与现有的商品流通跟踪和分析系统（COMPAS）中的数据结合以计算存货。

¹ 《关于世界粮食计划署信息网及全球系统第二期项目更新报告》WFP/EB.A/2005/6-B/1/Rev.1。

² 《WINGS II 项目的最后更新》(WFP/EB.1/2010/6-G/1)。

³ 调查由一管理和技术咨询公司——埃森哲咨询公司完成。

⁴ 《关于落实“国际会计准则”的第二份进度报告》WFP/EB.A/2006/6-I/1。高级管理委员会近期批准引入联合国个系统机构的《国际公共部门会计准则》。

⁵ SAP 是一款企业应用软件

8. 2007 年底，WINGS II 的设计完成。该项目的目标为：(1)引入行业标准的信息系统以尽量避免定制化，从而使未来针对世界粮食计划署需求的升级更为容易，价格更为低廉；(2)重新设计世界粮食计划署的业务流程以适应该行业标准的信息系统，并进行相关改革，如引入供应链流程、使用新的业务模块、采用《国际公共部门会计准则》等。
9. 世界粮食计划署高级管理层决定推迟 2009 版本⁶中要求的某些进展，事实证明这一务实的决定是明智和有效的。这很好地避免了额外的开支并保证了《国际公共部门会计准则》可以按时落实。2009 年 7 月，2009 版本的 WINGS II 在 91 个国家 159 个办事处同时执行，该版本集合了与《国际公共部门会计准则》匹配的业务流程。

评估方法

10. 团队根据产业标准的关键绩效指标以及世界粮食计划署的绩效指标评估了 WINGS II。根据最近研发的公司绩效框架以及它的五个管理分支⁷，团队决定了 WINGS II 对于公司业绩的贡献程度。
11. 可量化益处包括：(1)提高有效性，有在未来节约开支的潜力；(2)提高生产力，因为可以减少收集数据的时间而增加创造价值的时间，各个单位可以用同样的劳动力创造更高的价值。
12. 可以用基准数据来将节约劳动的百分比转换为资金。在对比公共事业部门和物流公司的基准数据后，我们决定用相对保守的公共事业基准数据。
13. 在益处不容易量化的环节，定性益处会通过业务流程经理的协商来决定。

可量化益处

益处

14. 世界粮食计划署 2009 版本 WINGS II 在预期中的年度经常性收益（节约成本或避免开支）为 1155 万美元。这包括直接节约成本和间接地通过提高工作价值、避免额外开支而节约的成本。

成本

15. 世界粮食计划署 2009 版本 WINGS II 的投资成本为 5650 万美元，这包括所有下列工作的落实：流程再造、与 IT 相关的部件以及借调到该项目的工作人员的费用。⁸

投资回报

16. 基于成本和预期的年收益，WINGS II 的投资会在 5 年后收回。而每年 WINGS II 无形资产的折旧费是在六年内分期偿还。投资回报相当可观。

⁶ 见《关于世界粮食计划署信息网及全球系统第二期项目更新》(WFP/EB.1/2008/6-E/1/1)。

⁷ i)资源保障; ii)管理工作; iii)学习与创新; iv)内部业务流程; v) 运营效率

⁸ 许多组织在汇报 IT 成本时只包括与承包商的成本。

定性评估

17. 下面几个段落是业务流程经理们所举的定性益处的例子。附件 2 是实际改进与《WINGS II 项目的最后更新》⁹中预期改进的对比。附件 3 是 WINGS II 在特定管理结果上的影响。

财务

18. 《国际公共部门会计准则》中的政策和标准现在已经落实到了日常的运营和系统中。在 WINGS II 之前，年度财务账目的编写需要有 80% 的精力投入到信息采集与合并，只有 20% 的时间用来分析。现在情况截然相反。数据的有效性使我们可以更加频繁地以季度为单位整理财务决算。第一、第二季度的包含财务摘要和关键性能指标的财务决算，以及第三季度的整套有批注的财务决算，已经上交至管理层并由内部审计办公室批阅。
19. WINGS II 还改善了财务控制。开支的公布更为及时，减少了 25% 的发票错误、10% 的付款延误以及 30% 的供应商重复。在各国家负责人每月可以看到的财务帐表中，未清项目减少了 10-20%。

采购与物流

20. 管理人员可以更快地了解到更细更为及时和准确的库存信息，这也提高了对于国际供应链的管理，加快了采购、商品追踪和库存管理的优化速度。实际库存和系统库存之间的差异降低了 30%，报告编写环节中的人力劳动减少了 40%。

捐助管理和项目

21. WINGS II 将捐助预测与实际捐助之间关系的准确度提高了 25%。同时，也可以更容易地鉴定未用余额和差额，从而可以更好地协调已确认的捐助和所需要的资金。
22. 提高了进度和相关捐款的可预见性，从而促进了对于项目偿还的要求。在 55% 的预付金中，还款时间由 1-2 个月减少到 1-2 天。这样一来，就可以有更多的工作资金来用于其它项目的进展，在还款程序上节约的劳动力可以用于更为复杂的还款情况。总的来说，未偿还贷款的还款效率提高了 50%，大大改善了粮食管道以及对于受益者的粮食按时可用性。

人力资源

23. 建立单一的国际人力资源系统提高了对于员工主数据的可预见性和连贯性，同时为规划和管理世界粮食计划署的全球劳动力提供了可靠的信息。这是第一次有各地招聘的粮食署员工的信息录入至总系统中，该系统现在拥有联合国粮食署所有合同类型员工的信息。
24. 数据集中化和标准化使计划署人力资源业务流程的应用更加连贯。需要为统计国际劳动力而花费的劳力大大减少。目前系统中有 15000 名员工的信息，之前只有 2500 名，各区域办公室也无需像原来一样每季度统计一次人员数据。
25. 一个可靠的、定时更新的国际人力资源数据在发生紧急情况时能起非常大的作用：可以立刻找到员工及其家属的信息，管理人员也就可以全身心致力于物流和程序事

⁹ WFP/EB.1/2010/6-G/1.

宜。这一点益处在地震发生时以及科特迪瓦发生冲突时是显而易见的。当时所有员工的信息在总部都可以找到，相反，之前在巴基斯坦发生爆炸事件时就需要花费很大的人力来收集和查证人员信息。数据的有效性还提高了对于性别平衡和地区多样性等指标的测量及汇报能力。

26. **WINGS II** 更好地将人力资源、财务、预算和旅行整合在一起，对于责任和管理层的定义更加明确。**WINGS II** 替代了世界粮食计划署之前收集和维持员工数据的系统，减少了维护和升级费用。

旅行

27. 在引入 **WINGS II** 前，世界粮食计划署在总部有专门统计员工旅行的系统，还有一个负责野外基地员工的系统。这在收集旅行相关开支的数据时需要花费很大力气。**WINGS II** 很好地加快了总旅行开支的分析和汇报。世界粮食计划署可以更好地发现潜在问题和节约成本的机会，例如选择更好的旅行社。
28. 新的系统更为自动化，对于每日生活津贴之类的项目也有更好运营控制，系统完全是自动结算，减少了人力劳动。旅行费用的报销与应付账款结合在一起，并且可以直接存入员工的账户中。系统确保了粮食计划署旅行规章的执行，同时在需要时可以采取紧急补救措施。
29. **WINGS II** 是联合国机构内第一个包含了碳足迹检测的企业资源规划系统。它可以使粮食计划署了解并管理在旅行过程中的包括二氧化碳排放在内的碳足迹。

信息技术

30. 评估团队预测：更新后的系统设计和文件管理以及减少了 43% 的定制调整，可以减少未来 10% 的开支，并且减少 10% 落实新功能所需的时间。此外还可减少 15% 在维护和支持方面的劳动力。
31. 对于多数部门，**WINGS II** 可以帮助其更方便地获得做决定所需的业务信息。这是源于更为整合、连贯、可靠的数据库和更为强大的报告工具。系统数据覆盖的规模越大，益处就会更多。

应用初期要面临的挑战

32. 有一些业务领域汇报了关于新系统的负面影响，包括需要花更大力气来达到与以往同样效果。这可能是由于需要适应新的标准功能所花的时间。经过一段时间后，这样的问题理应会得到解决，益处也会更好地体现出来。

整个联合国系统中的 WINGS II

联合国系统的参考模板

33. 粮食计划署在引入《国际公共部门会计准则》和企业资源计划方面有领导作用，因此被选为联合国 SAP 特别小组基金及 2009-2010 年项目的主席。在任期间，计划署推动了与系统相关的一些活动，旨在通过使用相应方案来节约时间和资金。计划署与同样想引入《国际公共部门会计准则》和企业资源计划的其他联合国机构共享了 **WINGS II** 的流程与技术。为了节约时间和资金，维和行动部和外勤支助部已决定放弃研发自己的解决方案，而引入 **WINGS II** 业务流程模型与系统。世界粮食计划署的员工们正与联合国秘书处紧密协作，致力于其管理改革项目“Umoja”。



联合国人力资源功能

34. 粮食计划署投资了发展适用于整个联合国系统的人力资源功能。该功能需求很高，因此 SAP 计划将其纳入 2011 年中期发布的第一批标准软件中。这会降低粮食计划署和其他联合国机构的成本。

未来益处

35. 2009 版本的 WINGS II 为今后创造的更多进步提供了基础，其中大部分有着极高的性价比和较短的投资回收期。下面是一些例子：
- 碳排放测算系统是一个新的用来记录粮食计划署所有航班 CO₂ 或其他温室气体总排放量的工具，它用来检测粮食计划署旅行过程中对环境造成的影响；
 - 一个新的、更为完整的供应链管理系统会在 2011 年进入试用阶段，这可以带来更多的额外益处，其成本算入在 2009 版 WINGS II 内；
 - WINGS II 的一个扩展是新的财政管理系统，这会实现更好的现金结余回报率以及更为节约的银行储蓄和投资管理费，此外，外币兑换会更有价值。该项目的投资会在落实后一年内收回；
 - 一个更为完整的为各地区招聘员工的发薪系统（依赖于 WINGS II 人力资源模块提供的员工数据）。这可以在 2011 年中期实现。它可以取代现行的 60% 的员工在使用的独立系统，从而减少总部与地区的重复工作。整合后的发薪系统会被应用于所有国家，替代现行地方发薪系统。
36. 在 2009 版本 WINGS II 引入后有了新的管理结构，包括管理信息系统指导委员会和执行管理理事会。它们的责任是根据业务案例来评估潜在的业务进步，并且确保 WINGS II 的推动是在最低风险、最小复杂度的环境下完成的，同时要将其益处最大化。

总结

37. 该评估认为对于 2009 版本 WINGS II 的投资是值得的。据保守定量估计，WINGS II 的投入会在五年内得到收回。
38. 2009 版本是一个复杂、高风险的项目，需要在项目过程中做出一系列重大决定来确保其尽早实现。在 2009 年落实 WINGS II 是针对与《国际公共部门会计准则》相匹配的财务决算的无保留审计意见，并且对于诸如世界粮食计划署这样的以结果为核心的组织来说，无疑是最好选择。
39. 粮食计划署在 2008 年就开始执行《国际公共部门会计准则》，同时也开始执行一些其他高投资回报率的倡议。这一切都说明秘书处对于功能性、项目开支和项目时间表做出了很好的权衡。
40. 虽然还有一些潜在益处未被发现，但已有的益处与《WINGS II 项目的最后更新》中的预期进步是相一致的。
41. 引入 WINGS II 已经整一年，管理层已经可以利用整套新工具来提高责任性和业绩。2009 版本的 WINGS II 为今后的工作奠定了坚实的基础，并且支持了后续更多高价值改善工程的落实。

附件 2

2009 版 WINGS II 预期益处与已实现益处对比	
预期益处	2010 中实现的益处
<ul style="list-style-type: none"> 强化可用于高级管理层决策的信息 通过完善包括国家办事处一级的所有管理层的财务控制与监测，加强问责能力 降低非供资工作人员的成本差异风险 减少编制和生成捐助者报告及其他团体报告所花费的时间、精力 	<ul style="list-style-type: none"> 几乎报告的所有领域在获取信息、做出决定方面都有明显进步。 财务控制更为有力，财务信息现实在长期未清账务方面有 10-20% 的进步。 员工成本差异分析照常由人工完成。现正在研发有利于分析的专门报告。这从本质上节省了时间和劳动力，之前花在收集信息上的时机可以用来做更有价值的分析工作。
<ul style="list-style-type: none"> 提高资源、产出、成果和《战略目标》之间关系的清晰度和能见度 	<ul style="list-style-type: none"> 项目规划和绩效模块仍然在试验阶段。
<ul style="list-style-type: none"> 通过完善资源需求与资源调动规划，更好地利用资源 提高准确性，综合协调整体获得捐助预期的机会 提高与预期资源消耗相比的实际资源消耗管理问责能力 	<ul style="list-style-type: none"> 据估算，由于能够更好地收集业务信息，捐助预测准确度提高了 25%。 能够更好地将确认的捐款落实于需要资金的地方，分配更有可见性。
<ul style="list-style-type: none"> 更快、更广泛地获得先期融资机制，从而减少渠道断裂，向受益人提供更及时的粮食援助 	<ul style="list-style-type: none"> “预先处理”将 55% 的预付金还款时间由 1-2 个月减少到 1-2 天。 付清的未偿贷款上涨约 50%。
<ul style="list-style-type: none"> 优化全球库存 提供有关库存水平的更好信息 优化交货间隔期 	<ul style="list-style-type: none"> 供应链信息在公司系统中更为有效，可以为所有地区所有层次提供一致的库存信息。 流水线每阶段的交货时间约提高 5%。
<ul style="list-style-type: none"> 减少收集和整合信息的人工作业，以支持遵守《国际公共部门会计准则》的财务报告 	<ul style="list-style-type: none"> 《国际公共部门会计准则》的政策和标准已落实于每日的工作和系统中。 WINGS II 之前主要是密集的人力劳动，80% 的劳动花在收集信息方面。现在，用户收集、整理信息的时间大幅减少，更多劳动力可用于更有价值的工作。
<ul style="list-style-type: none"> 通过提高全体劳动力信息的可用性，完善劳动力规划、管理和报告 通过人力资源行动的实时可见性以及横跨人力资源、预算、薪金、财务和旅行流程的数据一致性，加强对分散的人力资源职能进行监督 将人力资源术语和规则标准化，并将人力资源行动初步分类 尽可能少地依赖辅助系统 	<ul style="list-style-type: none"> 建立单一的国际人力资源系统提高了对于员工主数据的可预见性和连贯性，同时为规划和管理粮食计划署的全球劳动力提供了可靠的信息。 单一的全球人力资源数据信息库提高了信息的可见性和一致性，使人力资源系统可以更有效地管理和控制各分散组织的国际人力资源。 在人力资源方面，流程和规则更具一致性。 用于统计员工数据的时间大幅减少，并不再依赖于各地方系统中数据的汇合。

2009 版 WINGS II 预期益处与已实现益处对比	
预期益处	2010 中实现的益处
<ul style="list-style-type: none"> 减少驻地办事处当地雇员薪金处理费用 完善控制 	<ul style="list-style-type: none"> 这方面的益处还未完全实现。整合版的 PASport 预计在 2011 年中旬实现，从而代替之前独立的版本并减少重复的工作。该解决方案可以减少各国当地工资成本，提高控制。
<ul style="list-style-type: none"> 提高减少空旅费用的谈判可能性 优化全球公务旅行图 	<ul style="list-style-type: none"> 新系统可以在机票订购中节约资金。 计划署现在第一次可以宏观了解其全球旅行版图，对于资金规划、计划分析更为有利。 系统可以让计划署更好地检测和管理其碳足迹而无需额外开销。
<ul style="list-style-type: none"> 提高在方案内部责任及问责分配的清晰度和透明度 	<ul style="list-style-type: none"> 更为规范的组织管理系统可以减少不标准角色并明确了分工。
<ul style="list-style-type: none"> 减少未来系统升级的费用 减少用于实施改进和新功能添加的时间和精力 更容易识别进一步改进的机会 联合国全系统得到的好处： <ul style="list-style-type: none"> - 通过在 SAP 标准版本中提供联合国功能，减少其他机构的 SAP 项目费用 - 跨机构共享更多解决方案和服务的机会 	<ul style="list-style-type: none"> 改进后的结构与文件管理节约了 43% 的客户定制流程，预计下次升级时可降低 10% 的成本。 同理，落实新的改良项目可以提速 10% 并节约成本，且能节约 15% 劳动力来进行培训和支持。 在该项目中世界粮食计划署为联合国提供的额外功能会逐渐被包含在标准版本 SAP 系统，可以让其他组织使用该功能。第一批新功能计划在 2011 年第二季度实现。 在成功引入 WINGS II 后，其他使用“企业资源计划”(ERP)和《国际公共部门会计准则》的联合国机构也可以借鉴粮食计划署的流程与技术措施。联合国秘书处和 UMOJA 项目正准备采用 WINGS II。

附件3

对于内部分支以及总部分支管理框架的影响	
分支	改进
资源保障	<ul style="list-style-type: none"> 在针对合同交货周期的报告方面有 50% 的提高，从而可以更好地进行供应商选择和管理。在合同交货周期内，食物、货物和服务的订单都有所增加。
管理工作	<ul style="list-style-type: none"> 更好地与《国际公共部门会计准则》和财务报表的要求相匹配，花在低价值工作上的精力减少(80%的精力现在用于数据分析而非收集数据，过去只有 20%)。 在交货期上更好地与食物、货物和服务合同条款和条件相匹配。 存货汇报质量更高(校正结果提高 20%)，同时由于汇报是自动生成，无需人力整理收集数据，因此可更为频繁。 重复工作减少 30%。 在技术需求和业务疑问上能有更好的应对方案。
学习与创新	<ul style="list-style-type: none"> 提高了 10-15% 的最佳工作实践，并且有了更好的办公流程说明，使员工可以根据设计的流程办公，提高了有效性，减少了重复工作。 增加了基于自动生产的生产线流程并落实了分部报告。 增加了在截止日期前上交的管理报告和分析。 增加了主要财务比率以及报告中的重点。 人工准备的报告数目大幅下降。
内部业务流程	<ul style="list-style-type: none"> 减少了业务流程数据中的错误(例：错误的公开项目减少 25%)。 在合同条款和条件、风险减低和其准确度的额外付款方面都更为匹配。 由于有更为整合的部门职能划分，改善了每月最低项目关闭，从而使得财务管理汇报更为频繁。
运营效率	<ul style="list-style-type: none"> 在业务流程方面的改善可以落实年度规划并且给捐款者更为准确的关于项目需求、捐款预测及分配方面的信息。 在运输管理方面业务流程创新，与卸货港的交货时间更为匹配。 在运营流程方面有更好的数据洞察能力。