|  |  |
| --- | --- |
| **议项：PL.1** | **文件 C25/55-C** |
| **2025年5月19日** |
| **原文：英文** |
|  |  |
| 秘书长的报告 | |
| 国际电联转型进程和路线图的最新情况 | |
| **目的**  本文件报告了实现组织卓越性的转型进程的状况。  **理事会需采取的行动**  请理事会将迄今为止取得的进展**记录在案**。  **与《战略规划》的关联**  卓越的人力资源和组织创新  **财务影响**  实现此项目目标所需的所有额外财务或人力资源均在[C25/43](https://www.itu.int/md/S25-CL-C-0043/en)号文件中提出。  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  **参考资料**  理事会文件[C20/61](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0061/en)、[C20/74](https://www.itu.int/md/S20-CL-C-0074/en)、[C21/INF/15](https://www.itu.int/md/S21-CL-INF-0015/en)、[C22/INF/13](https://www.itu.int/md/S22-CL-INF-0013/en)、[C22/40](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0040/en)、[C22/57](https://www.itu.int/md/S22-CL-C-0057/en)、[C23/36](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0036/en)、[C23/50](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0050/en)、[C23/62](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0063/en)、[C23/INF/11](https://www.itu.int/md/S23-CL-INF-0011/en)、[C23/INF/13](https://www.itu.int/md/S23-CL-INF-0013/en)、[C24/19](https://www.itu.int/md/S24-CL-C-0019/en)、[C24/53](https://www.itu.int/md/S24-CL-C-0053/en)、[C24/31](https://www.itu.int/md/S24-CL-C-0031/en)、[C25/50](https://www.itu.int/md/S25-CL-C-0050/en)、[C25/66](https://www.itu.int/md/S25-CL-C-0066/en) | |

# 1 引言

2023年1月，国际电联领导班子根据全面的愿景规划进程启动了国际电联转型进程，该进程涉及组织各级职员和专家的广泛投入。

国际电联的转型是一个共享的机会，具有协作性质，需要敏捷性、持续学习和变革管理。转型期由项目实施和五大支柱的切实可交付成果确定。

继在2024年11月和2025年2月理事会财务和人力资源工作组（CWG-FHR）会议上进行了上次状态更新并在CWG-FHR主席报告（[C25/50](https://www.itu.int/md/S25-CL-C-0050/en)号文件）中进行了总结之后，本文件提供了关于国际电联正在进行的转型进程的进一步信息。此外，在2025年2月CWG-FHR和CWG-LANG进行讨论后，本文件的附件提供了新网站项目的进展报告。

# 2 转型路线图

今年，转型工作继续蓄势待发。随着转型组合的成熟，国际电联的团队越来越多地参与每项举措，实现这些端到端变革的能力不断增强。国际电联的转型不仅仅是一项技术方面的工作，还旨在创建一支敏捷、精明强干、以人为本的员工队伍。图1概述了国际电联当前的转型组合，并指出了哪些举措已经开始或已经完成，以及哪些举措正在实施过程中。对已完成的举措将进行监督，以便不断改进。

可以通过此[链接](https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMGNjYTlkZmEtZGNkOC00ZjA5LTgzOTgtOGM2ZjE1OWIzYTU2IiwidCI6IjIzZTQ2NGQ3LTA0ZTYtNGI4Ny05MTNjLTI0YmQ4OTIxOWZkMyIsImMiOjl9)访问转型在线信息概览。

转型举措概述

| 治理 | 系统、流程和工具 | 人员和文化 | 资源优化 | 成员和合作伙伴 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 正在进行和已完成的举措 | | | | |
| **问责框架和权力下放**  **审计和监督** | **AI实施**  **信息管理和知识管理** | **领导文化**  **招聘**  **绩效管理**  **人员流动**  **职员满意度** | **旅行**  **预算外资金管理**  预算分配  管理已完成  《财务规则和细则》已完成  资金管理已完成 | **参与联合国/数字生态系统**  **网站、品牌推广和对外宣传**  **资源筹措**  **会议和活动管理**  **宣传和媒体**  **CRM系统** |
| 即将推出的举措 | | | | |
| 风险管理和合规  战略优先次序和财务协调  综合管理和决策框架  基于结果的框架  内部控制框架 | 文件管理  目标运营模式  精益和持续的流程改进  企业架构  数据战略和管理  技术平台审查  IT服务交付模式 | 技能、能力和人才开发  人力资源服务交付模式  职员管理  工资  继任规划  性别均等  ERP系统（人力资源） | 规划和预算编制  采购和合同管理  财务会计和报告  ERP系统（财务） | 服务交付模型  成员参与  现代产品和服务 |

# 3 转型举措的进展

自上次向理事会通报最新情况以来，包括六项加速举措在内的各种转型举措均取得了进展。

这些举措是根据对其业务就绪情况和影响、成本、收益和风险的评估而选择的。下文总结了迄今为止取得的主要成就和完成的工作。

## 3.1 六大加速举措：重点转型项目

### 3.1.1 绩效管理

**目标：**实施一个更简单、更公平和以结果为导向的绩效管理流程，以激励员工并推动组织取得成功。

 简化了2024年年终评估和2025年工作计划工具，将完成时间缩短了50%，使目标与国际电联组织性重点工作更加一致，并创建了一个整体上更高效的流程，侧重于定期和系统的反馈。

 审查国际电联管理业绩不佳的流程，以制定更清晰、更精简的流程来支持职员及其管理人员。

 起草了一个概念说明，以实施新的、透明的奖励和认可框架，以表彰优秀表现和奖励优秀团队。

**关键绩效指标：**按时完成的工作计划数量；按时完成年终审查的数量；非正式阶段处理的绩效问题的百分比

### 3.1.2 AI实施

**目标：**利用人工智能的潜力促进创新、效率和决策，确保国际电联保持竞争优势并为利益攸关方提供更大的价值。

 为100名Copilot使用高手配备了许可证，并启动了一项技能提升计划，以培训如何有效使用微软Copilot。根据试点结果，将在2025年下半年进行扩展。

 起草了国际电联使用生成式人工智能的首份导则，以确保以道德和负责任的方式使用该技术。

 启动了人工智能“代理”的原型设计，以促进更好地管理跨不同业务流程（人力资源、财务、大会）的多步骤和长时间运行的任务。

**关键绩效指标：**每个用例采用AI工具后节省的时间百分比；部署的自动化流程数量；Copilot使用高手的采用百分比；完成技能提升计划的Copilot使用高手百分比

### 3.1.3 领导文化

**目标：**在各个层面宣扬领导价值观；培养尊重、正直和合作意愿的文化。

 2025年1月启动了第一次全体员工满意度调查，回复率为72%。这些数据有助于确定当下需要改进的重点领域。动员整个国际电联和各业务局层次的团队在基层推动行动计划，并持续跟踪进展情况。

 针对国际电联不同管理层的需求和面临的挑战，在整个组织内开展适应性领导力计划，处理员工满意度调查的结果[[1]](#footnote-1)，并跟进高级管理层务虚会。

**关键绩效指标：**提供的培训数量；接受培训的职员人数和百分比；员工满意度调查的参与率；满意度得分

### 3.1.4 招聘

**目标：**提高端到端招聘过程的效率并吸引合适的人才。

 起草了精简后的SSA（个人顾问/专家）和固定期限政策和工作流程。

 已确定了自动化和人工智能解决方案。

**关键绩效指标：**招聘从广告到批准遴选的平均周转时间；未录用的百分比

### 3.1.5 旅行

**目标：**简化运作并实现工作流程的自动化，以提高合规性、降低成本并提供实时可见性。

 确定了我们内部差旅流程中的主要问题。

 制定了端到端数字化解决方案的实施计划，以便所有职员实现差旅流程的完全自助服务。

**关键绩效指标：**通过完全自助服务处理的差旅申请数量；差旅申请的处理时间；差旅报销申请的处理时间；客户满意度得分

### 3.1.6 人员流动

**目标：**引入人员流动程序，通过提供多样化的实践性职业发展机会，建立一支强大的全球员工队伍。

 为人员移动“试点”起草了新的概念说明，将于2025年第四季度开始实施。

 与“变革者”计划（ChangeMakers）合作审议了现行的人员流动政策。

**关键绩效指标：**参加人员流动试点项目的职员人数

### 3.2 按支柱分列的其他正在进行的转型项目

# 治理

### 3.2.1 问责框架和权力下放

**目标：**进一步加强本组织内部的问责机制，同时简化工作流程，提高效率。

 现已启动项目，为国际电联创建一个新的授权框架。

 新框架力求将决策权力下放，使权力与职责保持一致，并加强问责制。

**关键绩效指标：**审批数量减少

### 3.2.2 审计和监督[[2]](#footnote-2)

**目标：**通过基于风险、独立和客观的内部监督和评估的有效系统加强组织。

 招聘一名评估官员的工作正在进行中。

 向自愿职员团体提供全国际电联的正式评估管理培训，以支持监督处试行国际电联初步标准化评估政策。

 通过联合国监察员和调解事务办公室（UNOMS）为监察员职能采用共享服务模式，以加强机构诚信、争端解决机制和工作场所问责制。

**关键绩效指标：**开放合规建议的数量；实施的合规建议数量；利用监察员职能的人员数量和通过调解非正式解决的争议数量

# 系统、流程和工具

### 3.2.3 信息治理和知识管理

**目标：**在信息的整个生命周期有效、高效和安全地管理国际电联信息，确保信息可靠、准确、完整且相关，以支持决策、问责制、透明度、业务连续性和知识转移。

 制定了《国际电联信息治理战略》。

 计划成立一个ICT治理委员会工作组，以解决信息治理和管理问题。

 第一阶段 – 正在实施M365中的信息治理。

**关键绩效指标：**已落实的建议数量。

# 资源优化

### 3.2.4 预算外资金管理

**目标：**通过实施更精简的预算外资金（EXB）流程，秘书处确保改进预算外资金的报告，从而改进财务合规性和决策。

 预算外资金的流程和报告更符合业务需求。

 下一步是开发执行信息概览。

**关键绩效指标：**明确界定EXB资金管理流程；就按时发放的放款实施报告

# 成员和合作伙伴

### 3.2.5 网站、品牌推广和对外宣传

**目标：**以现代化的移动响应功能、增强的搜索功能、安全性、用户体验和统一性完善国际电联网站。

 新网站正在稳步开发中，并计划在PP-26之前建成一个现代化、移动响应迅速、安全、多语文的统一网站。

**关键绩效指标：**网站用户满意度调查得分

### 3.2.6 大会和活动管理 – 文件处理

**目标：**国际电联实现精简和统一的大会和活动文件。

 正在开发精简和标准化文件管理流程的项目，以改善成员在国际电联大会和全会中的体验。

**关键绩效指标：**从提交到公布的周转时间；成员满意度调查

### 3.2.7 宣传和媒体

**目标：**通过现代化的内部职员沟通平台，增强职员的体验和参与度。

 开发并实施综合解决方案试点，旨在加强沟通、协作和知识共享，同时促进国际电联人员之间的新工作方式。

**关键绩效指标：**采用率：用户的积极参与；平台参与（访问、发帖、评论）；员工对平台使用满意度调查；减少内部更新的电子邮件量；参与跨部门活动或小组

### 3.2.8 资源筹措和CRM系统

**目标：**加强整个国际电联在成员和合作伙伴参与、筹资和活动管理方面的协调。

 制定了实施CRM的路线图。

 为国际电联范围内资源筹措和合作伙伴参与的协调以及高管双边会议的筹备和跟进，准备了首批用例，以提高效率和影响力。

 路线图还包括

o 由人工智能赋能的服务管理模块，可实现整个国际电联服务交付流程的现代化并提高其效率，包括信息技术服务台和其他内部和代表服务。

o 营销模块，以增强用户旅程和体验以及个性化参与。

o 跟进活动管理，以改善代表的体验，通过自动化和使用人工智能工具减少内部行政流程，并促成潜在的新创收业务模式。

**关键绩效指标：**对于资源筹措：报告潜在合作伙伴/捐助方/赞助方和成员、对话率、总收入和同比增长情况。对于服务管理：衡量效率的提高，包括减少解决请求的平均时间，降低由于自动化/人工智能代理而处理和解决服务支持申请的平均成本，以及客户满意度的提高。对于活动管理：提高与会者满意度，简化职员和与会者的流程，减少活动组织成本/员工时间

## 3.3 已完成的转型举措

### 3.3.1 预算分配管理

**目标：**确保整个国际电联的预算分配得到有效管理，并符合资源情况，以确保重点举措的连续性，通过基金管理的合理化最大限度地扩大影响。

 确保2025年的预算分配和收入保持一致。

**关键绩效指标：**批准的预算与年初预测的收入一致；对收入预测和已分配预算的调整进行季度性审议

### 3.3.2 财务规则和细则

**目标：**确保改进财务管理，提高透明度和问责制。

 确保国际电联完全符合IPSAS的规定。

**关键绩效指标：**在发布财务报告时100%符合IPSAS；次年3月31日前发布财务报告

### 3.3.3 资金管理

**目标：**改进国际电联的投资决策。

 确保国际电联在做出投资决策之前掌握了完整的信息，包括对货币和市场风险的认识。

 财务委员会已正式成立。

 已通过相关投资政策。

 货币风险管理需纳入资金运作。

**关键绩效指标：**财务委员会正式设立；委员会根据投资政策做出投资决策

# 4 效益和效率提升

迄今为止实施的转型举措已开始在运作效率和组织转型方面为整个国际电联带来可衡量的效益。

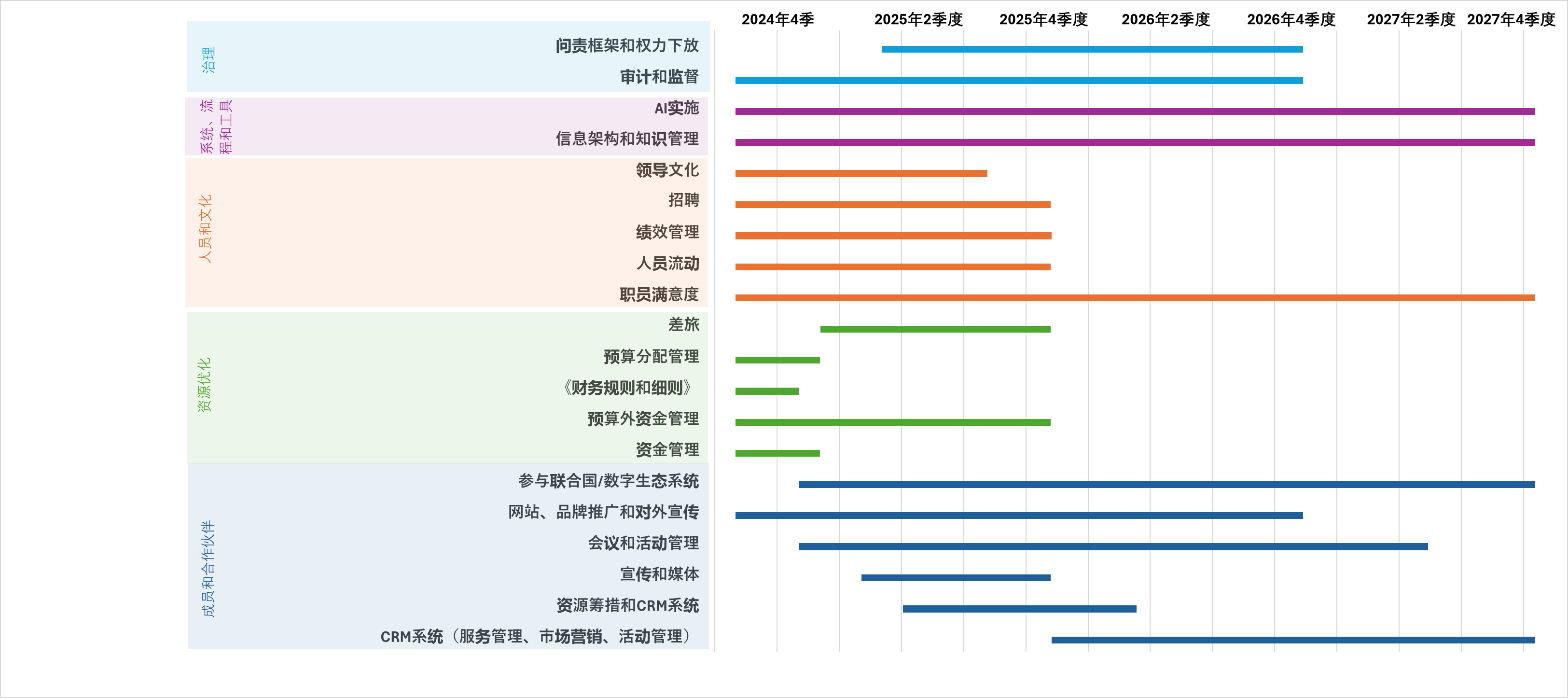
**提高满意度、加强领导力和文化**：启动了首次全员满意度调查，参与率为72%，实现了对员工体验的数据驱动方式，并明确了提高领导力的领域，并辅之以量身定制的领导技能培养培训计划。

**提高运营效率和成本效益：**绩效评估所需的时间现在减少了50%。资源分配和预算外资金管理项目下的预算和收入的调整优化了资源的使用，确保资金用于最优先的举措。资金管理和财务监管的改进加强了财务透明度和合规性。

**通过数字化工具和创新提高机构的灵活性和生产力：**采用人工智能工具为更智能、更快速的决策奠定了基础，帮助员工减少8-10%的手动和重复性任务时间，并专注于高价值工作。展望未来，将在整个实施过程中持续监测和报告所有举措的效益和效率提升。

# 5 时间表

六项加速举措的转型工作始于2024年。自2025年1月以来，转型整合了其举措组合，并使更多举措进入实施阶段。下表概述了正在开展举措的时间表。



# 6 宣传变革

许多人参与了国际电联的转型。转型团队和职工委员会之间定期进行对话，以确保始终倾听职员的声音；在员工内部通讯中提供转型更新的专门空间，并在转型团队中指派一人专门关注变革者网络（一个由参与转型进程的90多名自愿员工组成的团体），以维持良好的发展势头。将启动一个专门的转型内网网站，以整合变革者门户网站、人工智能中心，并作为工作人员沟通所有转型项目最新情况的渠道。

适应性领导力培训将有助于在整个国际电联建立通用领导力语言。它将培训很大比例的员工以适应性思维方式应对变化及其带来的挑战--无论是作为个人、团队还是在组织层面。该培训是整体变革管理战略的一部分，旨在使员工具备驾驭复杂性、推动变革并在当今动态环境中敏捷领导的技能。

# 7 财务影响

国际电联转型的资金将来自正常预算拨款。可能会寻求额外的拨款，以确保有足够的能力和专业知识来实施这些举措。

在2025年期间，某些需要通过额外资金支持的转型举措已列入预算。然而，转型团队一直在努力确保国际电联充分利用现有资源并将成本降至最低。

附件

网站项目进展最新情况

# 1 引言

在理事会2024年会议批准路线图（[C24/53](https://www.itu.int/md/S24-CL-C-0053/en)号文件）后，启动了新网站项目。由于网站的改进是一个具有财务影响的跨领域问题，2025年2月召开的CWG-LANG第16次会议和CWG-FHR第20次会议根据成员国的文稿（[CWG-FHR-20/21](https://www.itu.int/md/S25-CWGFHR20-C-0021/en)号文件）并行讨论了这个问题。随后，要求秘书处于2025年6月向理事会提交最新情况。

# 2 改进国际电联网站搜索和协调统一的时间表

该项目的重点是开发一个现代化的、移动响应的、安全的、多语文网站，其特点是统一的信息架构和定义明确的分类法。目的是提供强大的搜索能力、用户友好的导航以及一致的品牌推广和信息传递。目标是确保设计优先考虑和增强用户体验。

两项招标书（RFP）正在进行中，一项涉及信息架构和分类，另一份涉及网站开发机构。已收到两份投标书，正在评估中。

已向三个局和总秘书处收集了网站的业务需求。

对电信标准化局网页的分析正在进行中。随后将是GS、BR和BDT网页。由于数据量巨大，清理阶段花费的时间比最初估计的要长，理想情况下，清理阶段应该在上线之前完成。清理阶段的结果将作为治理框架的输入意见，以使网站内容保持最新状态。

自项目执行开始以来，路线图一直在不断完善。包含主要里程碑的项目时间表如下所示。



## 2.2 财务影响

该项目的估算预算为60万瑞郎（作为转型路线图和预算的一部分）。正如2024年10月向CWG-FHR和2025年2月向CWG-FHR口头报告的那样，所需的60万瑞郎中的35万瑞郎已分配，使项目得以启动。剩余的25万瑞郎预算要求包含在（[C25/43](https://www.itu.int/md/S25-CL-C-0043/en)号）文件中，即2024年预算执行节余的分配，供理事会审议。

# 估算详情

## 2.3 按项目各阶段分列的估算费用

|  |  |
| --- | --- |
| 阶段 | 2025年估算金额， 单位为瑞郎 |
| C阶段（信息架构和分类，包括用户体验（UX）） | 20万 |
| D阶段（发现阶段） | 15万 |
| E阶段（用户界面（UI）） | 5万 |
| F阶段（实施阶段） | 20万 |
| **总计** | 60万瑞郎 |

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. 有关满意度调查的信息，可查阅[C25/66](https://www.itu.int/md/S25-CL-C-0066/en)号文件。 [↑](#footnote-ref-1)
2. （[C25/44](https://www.itu.int/md/S25-CL-C-0044/en)）号文件载有关于审计和监督的更多信息。 [↑](#footnote-ref-2)