|  |  |
| --- | --- |
| **议项：ADM 3** | **文件 C25/62-C** |
| **2025年5月19日** |
| **原文：英文** |
|  |  |
| 秘书长的报告 | |
| 2023-24年实施的增效措施和未来计划 | |
| **目的**  本文件概述了国际电联领导层为使本组织胜任其职并适应未来而开展的增效工作。这份报告在第5号决定（2018年，迪拜，修订版）附件2所提供措施的基础上，重点介绍了组织结构和流程的优化、财务和业务转型、信息技术（IT）现代化以及人力资源管理方面的关键举措。  本文件展示了自2023年1月以来取得的显著效率提升，包括通过自动化、数字化和人工智能驱动的生产力提升实现的成本下降。文中还详细介绍了通过审慎的财务管理，在财务稳定、消除赤字和实现预算盈余方面取得的进展。  此外，本文件还突出介绍了重组工作、监督的改善，以及在审计结果、节约能源和推行具有成本效益的行政改革等方面取得的关键成就，此外在保障职员福祉、开展能力建设的同时推出了组织领导力文化建设举措。  最后，本文阐述了为继续转型并实现卓越运营而实施的现行和未来举措。  **理事会需采取的行动**  请理事会将本报告**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**  在执行预算过程中体现效率。  **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**  **参考文件**  [C23/50](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0050/en)、[C23/51](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0051/en)、[C23/52](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0052/en)、[C23/53](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0053/en)、[C23/INF/13](https://www.itu.int/md/S23-CL-INF-0013/en)、[C23/62](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0062/en)、[C23/36](https://www.itu.int/md/S23-CL-C-0036/en)、[C24/29(Rev.1)](https://www.itu.int/md/S24-CL-C-0029/en)、[C24/73](https://www.itu.int/md/S24-CL-C-0073/en)、[CWG-FHR-20/14](https://www.itu.int/md/S25-CWGFHR20-C-0014/en)和[C25/43](https://www.itu.int/md/S25-CL-C-0043/en)号文件 | |

# 1 引言

国际电联领导层致力于确保本组织既在当前胜任其职，又为迎接未来的挑战做好准备。

本届领导班子在2023年1月上任后，迅速采取行动，基于全面的愿景规划进程启动了转型增效举措，该进程广泛听取了本组织各级职员和专家的意见。

根据国际电联2022年全权代表大会的决定（附件2，第5号决定），国际电联管理层实施了一系列战略措施，以提高运作效率、简化行政流程和优化资源利用。

目前正在对本组织的结构性和程序性工作流程进行彻底审查，并将审查的重点放在消除官僚主义和瓶颈、利用技术进步、基于数据的洞见，以及在组织内培养持续学习和开展能力建设的文化之上。

# 2 主要增效亮点

下表重点阐述了自2023年1月以来实现的主要增效。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **运作领域** | **增效举措** | **预计实现的节约/产生的影响** |
| 人力资源/人员费用 – 通过自愿离职计划（VSP）实现增效 | 减少人员费用，将节约资金用于关键领域和新技能的获取  （2025年正在进行第二波VSP） | 304万瑞郎（源自2023年的VSP计划） |
| 能源费用 | 采用优化后的供应商合同进行战略采购谈判。  实施若干节能方案 | 与2023年相比，2024年可节省661 681瑞郎的电费（降低40%） |
| 流程自动化和数字化 | 实施自动化程序并优化工作流程（将教育补助金整合入SAP，从而实现此项工作的支付和会计自动化）  简化绩效管理程序和工具 | 节省了支付和会计工作的人工处理时间（~700个案例）  完成绩效评估的时间缩短50% |
| 生产力 | 在会议管理、搜索和内容创建过程中使用人工智能工具。 | 减少8-10%的手动操作和重复性工作时间 |
| 在线会议和培训 | 更多的使用虚拟培训和远程会议 | 节约差旅和其他实体会议费用 |
| 笔译和口译 | 提高笔译和口译的效率，在保持服务质量的同时减少行政开销。  文件和网站使用人工智能（AI）翻译  通过远程同传（RSI）测试远程口译 | 每位译员每天翻译页数增加20% |
| 采用共享服务 | 采用联合国全球共享服务（将特别服务协议（SSA）和短期（ST）的行政管理工作外包给联合国儿童基金会，以加强服务提供和优化资源分配；将监察员职能外包给联合国监察员和调解事务办公室（UNOMS），与世界知识产权组织（WIPO）共享资源） | 优化内部资源的使用并节约成本 |

# 3 增效措施和结果

## 3.1 机构转型

• 启动**转型举措**以减少官僚主义，消除低效问题并提升效能。

• 设立专门的**转型团队**，负责监督转型项目和机构的现代化。

• 制定结构化**的转型路线图**，概要介绍关键里程碑和战略目标。

• 协调实施以需求为导向的全面方法，将人工智能工具集成至现有IT服务和平台。

• 2024年**提升了本组织在人工智能和数据、变革管理以及适应性领导力**方面的技能，并将在2025年继续此项工作。

• 建立**变革者网络**，以促进创新、协作和参与并为变革的落实提供支持。

• 正在对总秘书处进行**组织结构审查**。

## 3.2 财务转型

• 2024年实现**超过3%的预算盈余**，达到**560万瑞郎**，这得益于2024年预算执行周期内支出**减少5.25%**。这一盈余源自严格的成本管理，节约的目的是为《2024-2027年财务规划》中尚未获得资金或尚未获得全部资金的重点工作拨款，鉴于这些重点工作是2021/2022确定的，因此有必要为其提供资金。

• **合规性审计问题**得到解决，因此获得了**连续两次无保留审计意见**并使**标准审计周期得以恢复**。

• 实施若干，包括薪资成本分配、预算外资金管理、一般资金管理以及会计核算和重新**资源优化关键流程**估价。

• 精简财务资源管理处的流程，以减少国际电联财务管理所需的资源，同时提高有效性。

## 3.3 信息技术转型

• 落实有针对性的**ICT成本削减措施**，大幅节约运营成本：

1 将域名服务（DNS）迁移到云，通过更快的解决方案提高性能，降低硬件和维护成本，减少IT人员并更一步缓解安全威胁。通过自动化最大限度地减少了人为错误和IT工作量，可扩展性实现了即时扩展和自动故障转移。

2 利用联合国国际计算中心（UNICC）的服务降低基础设施、托管服务和跨联合国AI解决方案的成本。

3 通过外包以及使用非用正式员工完成非核心业务实现IT人员的精简，利用长期协议（LTA）进行开发，优化软件许可以降低成本并增强运营的灵活性。

4 实现重复性IT支持任务的自动化，通过降低运营成本、缩短响应时间、提高生产力、最大限度地减少错误并增强可扩展性，以大幅提高效率。

5 减少遗留系统的数量并整合应用程序，消除重复、简化操作和信息技术环境，从而显著提高效率并降低维护成本。

6 将应用程序/工作负载迁移到云，以增强可扩展性、提升性能、降低基础架构成本并减少IT人员，同时实现可扩展性和创新。

• 提供**远程会议参与服务**，以解决新冠肺炎疫情期间凸显出来的业务连续性问题，**继续改进以提高举办大会、会议和其他活动的效率**。

• 试点实施**人工智能驱动的口译、笔译和字幕**，强化多语言沟通，减少对人工服务的依赖以降低成本。

• **人工智能数字化转型**：部署**人工智能驱动的生产力工具**，如Copilot，以期提高效率和简化日常运营。

• **为职员配备人工智能工具**，通过**国际电联人工智能**中心提高员工的技能和知识水平，强化分析能力、文件处理能力以及工作流程的管理。

• 目前正在审查旨在强化并向云基**企业资源规划（ERP）和客户关系管理（CRM）平台**升级的计划，加强财务与业务的一体化，确保其与增效措施相向而行。

## 3.4 人力资源增效

• 2023年启动并实施了**自愿离职计划（VSP）**，以**优化预算支出**，**重新调整国际电联的组织结构和资源分配**，并增强国际电联**获得所需技能的能力**。共有27名职员离职（约占**正式职员**的**4.1%**）。第二批VSP于2024年启动并在2025年实施。

• 改进**招聘流程**，以强化候选人的遴选、加快招聘进程，同时使人才招聘与国际电联的重点工作相符。

• 加强**绩效管理**框架，以推广问责制、促进职业发展和生产力的提高（通过简化的ePMDS工具、为制定工作计划和评估提供有针对性的培训，在具体目标与国际电联总体战略目标之间建立明确的联系）。

• 增加联合国志愿人员的参与（已签署协议）并增加初级专业人员（JPO）的数量：截至2025年5月，初级专业人员的数量为7个，预计今年晚些时候将至少再增加4个，通过这一方式**加强国际电联的人才梯队并为提高机构效率做出贡献**。自2023年1月以来，JPO的使用提高了运营效率，并节省了200多万美元的成本。

• 启动了**青年专业人士计划（YPP）**，通过引入新观点和新技能提高员工效率。第一批YPP预计将于2025年6月启动。

• 完善**SSA程序**（交付成果认证、利益冲突导则），以提高透明度和合规性。

• 2024年参与了首个联合国机构间生成式人工智能项目，开发了用于人力资源查询的人工智能聊天机器人，通过自动回答政策问题提高人力资源服务的可用性、降低工作量并改善信息的获取。

• 开发**信息概览程序以提供劳动力数据分析**水平并监控**远程办公**是否符合政策规定。

• 已采取措施，确保提供更具**可持续性和成本效益的学习功能**，同时保持最高的培训标准：与联合国日内瓦办事处（UNOG）一起优化语言培训，以确保在削减后的年度上限内（削减超过13%）保障学习的连贯性和成本效益；自2021年起，国际电联采用了混合培训模式，目的是提高课程的可获取水平，控制成本并保持稳定的预算；最大限度地利用内部资源维持高质量培训，同时最大限度地减少对外依赖。

## 3.5 高效的新办公楼项目和设施管理

• 通过重新设计和严格的成本控制措施，对此前超出预算30%的**国际电联办公楼项目**进行了重大调整。

• 实施战略采购谈判，通过优化的供应商合同将**能源费用降低40%**。

• 落实若干解决方案以实现节能（包括安装带有运动传感器和运动探测器的LED灯）。

• 在国际电联Montbrillant大楼测试“利用日内瓦湖水供冷和供热（GLN）”项目（整合可再生能源并提高能源效率）。如果最终确定采用，将进一步减少电力消耗。

## 3.6 提升笔译效率

• 削减**笔译行政流程**费用（每位笔译员每天翻译量提高20%）且还将进一步制定年度增效目标。

## 3.7 利用数据提高决策水平

• 采用综合**数据平台**促进循证管理和绩效评估。

• 应用**数据驱动的方法**开展项目跟踪、编写捐赠方报告、实施人力分析、差旅费用和规划管理以及总体运作预测。

## 3.8 针对各部门的增效措施（各局层面）

下表突出介绍了国际电联各局自2023年1月以来效率提升的主要方面：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **局/部门** | **运作领域** | **增效举措** |
| 无线电通信局 | 软件开发 | 开发在线自助服务软件，允许用户查阅国际电联的数据（如Space Explorer）。  统一软件技术。 |
| 无线电通信局 | IT工具 | 开发发送信函的人工智能工具，节省员工处理电子邮件的时间。 |
| 无线电通信局 | 空间业务 | 将无线电通信局国际频率信息通报（BRIFIC）从DVD光盘转为提供在线版本。 |
| 无线电通信局 | 能力建设 | 在线提供能力建设活动（如WRC-2024点播）。 |
| 无线电通信局 | 软件开发 （建议） | 建议利用人工智能加速软件开发和自动测试，并利用更新的技术实现现有软件现代化。 |
| 无线电通信局 | 字幕（建议） | 建议一旦技术足够成熟到可与人工字幕媲美，就转向使用AI字幕。 |

| **局/部门** | **运作领域** | **增效举措** | **预计带来的节约/影响** |
| --- | --- | --- | --- |
| 电信标准化局 | 在线项目（如网络研讨会） | 预先录制网络研讨会，可实现更加灵活的日程安排并将注意力集中在时间更敏感的任务上，同时仍能够举办重要的能力建设活动。 | 目前在10%左右的人工智能向善网络研讨会期间试用这一方法 |
| 电信标准化局 | 内容生成和传播 | 接入生成式人工智能（ChatGPT-4、Copilot等），以帮助创建和完善内外部内容传播。 | 更快地生成并传播内容，还可验证语法、内容是否明确等。 |
| 电信标准化局 | 活动安排和管理 | 今年推迟了大视野活动，以确保为Palexpo和人工智能技能联盟的活动吸引更多关注和资源。 | 提供额外资源并重点确保活动和战略举措取得成功。 |
| 电信标准化局 | 活动安排和管理 | 将所有与人工智能相关的TSB研究组讲习班整合到人工智能峰会期间举办，让各专题、后勤保障工作和参会者形成合力。 | 大幅降低后勤、通信和运营费用，同时加强参与和协作。 |
| 电信标准化局 | 文件编辑 | TSB编辑部门的ITU-T术语和定义自动提取功能有所改进。 | P4 4天/年 |
| 大会和出版部/电信标准化局 | 文件发布 | 大会和出版部（C&P）自动生成ITU-T建议书的PDF、TOC和SUM文件。 | G6 4天/年 |
| 大会和出版部/电信标准化局 | 文件发布 | 在DMS中以各种格式和语文自动在内部发布ITU-T建议书文件（C&P内部）。 | G5 30天/年 |
| 销售/电信标准化局 | 文件发布 | 销售部门可以自动的方式在外部网站发布ITU-T建议书出版物。 | G6 6天/年 |
| 电信标准化局 | 秘书处 | 为电信标准化局主任办公室提供的基于人工智能的TSB简报。 | G6 10天/年 |
| 电信标准化局 | ITU-T各组的远程会议设置（研究组/焦点组/区域组/报告人组会议等） | 使用完全集成的开源解决方案，在国际电联虚拟活动数据库中自动设置约600个ITU-T虚拟会议（相当于约2 000节会议）。 | P1 400天/年  G6 40天/年 |
| 电信标准化局 | 编辑和出版 | 不断简化自动化文件管理功能。 | 提高ITU-T研究组输出成果的质量并缩短其出版时间 |
| 电信标准化局 | 秘书处 | 将研究组部（SGD）负责人的职能划归TSB副主任领导 | 提高运作效率 |

| **局/部门** | **运作领域** | **增效举措** |
| --- | --- | --- |
| 电信发展局 | 电信发展局的调整 | 新的组织模式加强了电信发展局交付高影响力成果的能力，加强了与合作伙伴的合作，并支持成员国实现其数字化发展目标。  电信发展局（BDT）的重组标志着国际电联在强化其承诺，即更好地为成员服务的方面迈出了重要一步。 |
| 电信发展局 | 项目委员会 | 在不同阶段监控现有项目的实施，并通过项目委员会加强合规性和问责制。 |
| 电信发展局 | 活动委员会 | 通过活动委员会加强并协调BDT活动的效率和相关性。 |
| 电信发展局 | 捐助方报告（每半年一次） | 通过定期报告强化就项目预算外资源对捐助方负责。 |
| 电信发展局 | 创建项目计划实施处（PPI） | 作为调整工作的一部分，创建了项目实施支持团队（即PPI），这将在交付预期成果时提高效率。 |
| 电信发展局 | 能力建设 | 在线提供能力建设活动（如按需举办或建立区域性发展论坛（RDF）、区域筹备会（RPM）、研究组、全球监管机构专题研讨会（GSR）等）和平台（如ATC、数字化转型中心（DTC）和国际电联学院）。 |
| 电信发展局 | 能力建设 | 通过伙伴关系协议和项目筹措预算外资源，通过与区域代表处和地区办事处以及驻地东道国密切协调与协作，在全球层面加强能力发展计划。 |
| 电信发展局 | 整合任务请求 | 根据实际需求和资源效率协调全球层面（包括电信发展局和区域代表处及地区办事处）的任务。 |
| 电信发展局 | 内容生成和传播 | 使用生成式人工智能（Copilot），帮助创建和完善内外部信息传播、技术文档、项目文档等。 |
| 电信发展局 | 出版物委员会 | 强化国际电联出版物的协调、有效性和效率，并加强不同部门与区域代表处和地区办事处之间的协作。 |

# 4 风险管理框架

• 持续制定并引入基于2017年美国反虚假财务报告委员会下属发起人委员会（COSO）企业风险管理（ERM）框架的风险管理框架和政策，以**统一和面向业务的方式管理风险并实施控制**，为实现战略目标、预期成果和项目目标提供支持。

• 在风险管理责任方面遵循**三线模型**（以前称为三道防线），而在评估和改进内部控制系统方面，遵守COSO的内部控制综合框架，此框架是国际电联理事会2022年批准的**国际电联问责制模型和框架**的基础。

• 采用**风险管理和内部控制手册**使个人、团队和组织的风险管理更具系统性，在产生更好结果的同时减少意外。

# 5 结构和监督改革

• 设立强有力的**监督处**，以提高透明度、加强合规性、项目评估并改进治理机制。

• 引入**监察员职能**，以强化机构诚信、争端解决机制和工作场所问责制（招聘中）。

# 6 现行和未来的转型计划和举措

• 转型路线图提供了一张全面蓝图，其中涉及五个基本支柱的关键流程（专题报告见[C25/55](https://www.itu.int/md/S25-CL-C-0055/en)号文件）：

1 治理

2 系统、流程和工具

3 人与文化

4 资源优化

5 成员和伙伴，纳入侧重于改善成员和合作伙伴体验以及服务交付的举措。

• 更多利用**人工智能驱动的自动化工具**，提高组织的生产力和服务交付水平。

• 通过有针对性的精简举措和流程重塑，进一步**降低行政费用**。

• 加强**数据分析能力**并开发**行政信息概览**，以改进机构决策和战略规划。

• 审查并更新核心遗留系统（ERP、CRM）同时精简文件处理。

• 提升**成员在会议、大会和活动期间的体验**。

• 加强**基于结果的管理**，方法包括与成员举办讲习班。

• 继续评估与**联合国全球共享服务**的整合机会，以便利用规模效应。

• 积极参与并持续参加UN80举措和联合国管理问题高级别委员会（HLCM）关于增效措施的工作：国际电联秘书长是联合国任务组的成员，与国际劳工组织共同领导联合国专门机构的相关事宜。

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