



---

第六十四届会议

议程项目 132 和 146

2010-2011 两年期拟议方案预算

联合国维持和平行动经费筹措的行政和预算问题

## 信息和通信技术

### 行政和预算问题咨询委员会关于 2010-2011 两年期拟议方案预算的第十次报告

#### 一. 引言

1. 行政和预算问题咨询委员会审议了下列有关信息和通信技术的报告：

(a) 与 2010-2011 两年期拟议方案预算第 28D 款、第 29 款和第 36 款有关的涉及企业内容管理和客户关系管理系统以及统一的灾后恢复和业务连续性计划的建议的订正概算(A/64/477)；

(b) 关于企业资源规划项目的第一次进度报告以及 2010-2011 两年期拟议方案预算第 28A 款下订正估计数和维持和平行动支助账户下订正估计数(A/64/380)。

审议这些报告期间，咨询委员会与主管管理事务副秘书长和首席信息技术官以及秘书长其他代表举行了会议，他们进一步提供了资料，作了一些澄清。

2. 这些报告是根据大会第 63/262 号决议提交的。大会在该决议中就联合国信息和通信技术的全面改革的一系列建议采取了行动，这些行动所依据的是秘书长有关下列方面的建议：整个组织的信息和通信技术战略、建立信息和通信技术厅、实施新一代的企业系统软件、加强信息和通信技术灾后恢复和业务连续性的各要素以及咨询委员会的相关报告(见 A/62/477、A/62/510/Rev. 1、A/62/793 和 Corr. 1 及 Add. 1、A/62/7/Add. 31 和 A/63/487 和 Corr. 1 及 2)。



3. 大会为满足秘书处未来 3 至 5 年的信息和通信技术需要而通过的总体战略，将借助对本组织的运营至关重要的三个全组织范围的战略方案来实施，即：(a) 资源管理，满足各行政小组管理财务、人力、物力和其他资源等方面的需要；(b) 知识管理，满足实务和其他部门管理其非结构化信息的需求；(c) 基础设施管理，满足信息和通信技术专家为数据中心、通信和服务台提供服务的需求。信息和通信技术战略以强有力的中央领导为基础，建立和实施全组织信息和通信技术的标准和活动，但业务工作采用分权方式。在此背景下，信息和通信技术厅确定本组织的总体战略方向、协调整个秘书处在信息和通信技术领域的活动和管理三个战略方案。咨询委员会注意到，企业内容管理系统和客户关系管理系统是分别在知识管理方案和资源管理方案下实施的。企业资源规划是交付资源管理方案的核心系统。委员会注意到秘书长打算建立一个信息和通信技术架构，为开发和实施本组织的信息技术系统以及 3 个企业系统之间的集成提供统一协调的环境。经询，委员会得到了关于执行信息和通信技术管理框架的最新情况，其摘要见本报告附件一。

## 二. 关于企业内容管理和客户关系管理系统以及统一的灾后恢复和业务连续性计划的建议的报告

### A. 企业系统

4. 在下面的段落中，咨询委员会就有关企业内容管理系统和客户关系管理系统的问题发表了评论意见。委员会关于每个企业系统的具体方面的意见，见有关章节。

5. 大会第 63/262 号决议(第二节，第 26 段(e)分段)要求秘书长提供客户关系管理系统和企业内容管理系统的最新实施情况。大会在该决议中还注意到这些系统的实施已在进行中，并且秘书长在这些项目开始时没有向大会提出完整的提案。咨询委员会在其报告 A/62/7/Add. 31(第 15-29 段)中对这种情况发表了评论意见，表示秘书长本应在发起这些项目和采购企业内容管理系统及客户关系管理系统软件之前提出完整的提案。但是，委员会不想阻碍实施正在进行的项目，故建议大会核准秘书长所要求的经费，同时强调，需要向大会提供关于预期带来的效益、实施项目的全部费用以及为完成和维持这些系统所必须采取的措施等信息(第 29 段；又见 A/63/487 和 Corr. 1 及 2，第 76 和 77 段)。委员会注意到，秘书长在其报告(A/64/477)中，提供了所要求的大部分信息，其中包括在整个联合国秘书处实施企业内容管理系统和客户关系管理系统的总体背景、目标、理由和预期效益，还有分阶段实施这些系统的计划和 2010-2011 两年期的资金需求。

6. 2010-2011 两年期拟议方案预算未编列秘书长报告所载建议的所需资源的经费。在这一方面，咨询委员会回顾大会第 62/236 号决议(第 9 段)，其中要求秘

书长确保在未来拟议方案预算中尽可能充分地反映本组织的所需资源。委员会还强调，需要在拟议方案预算中列入编制预算时可预见的经费需求。鉴于 2008 年 12 月份大会通过的第 63/262 号决议，委员会认为，秘书长本应在 2010-2011 两年期拟议方案预算中提供关于实施企业内容管理系统和客户关系管理系统所需资源初步估计数。委员会希望，未来的拟议方案预算将列入所有正在进行和设想的活动的所需经费，以便让各会员国作出知情决定。

7. 大会第 63/262 号决议(第二节, 第 26 段(e)分段), 要求秘书长提供继续实施客户关系管理系统和企业内容管理系统的费用分摊安排的最新情况。咨询委员会要求提供关于企业内容管理和客户关系管理的理由和费用分摊安排的补充信息, 并询问为企业资源规划项目核准的费用分摊公式是否适用于所有企业系统的供资。委员会获悉, 秘书长的建议是, 由经常预算为初步实施企业资源规划出资, 并按照各部/厅使用这一系统的情况, 对可明确归属于特定部/厅的项目收费。委员会还获悉, 不打算将企业资源规划所采用的费用分摊比例用于企业内容管理和客户关系管理, 原因是在实施的初级阶段, 这些项目的利益分配不均。实施企业内容管理系统和客户关系管理系统跨越多年, 涉及让特定组织实体受益的几个独立的分项目, 而企业资源规划是一个共同系统。但是, 一旦实施了企业内容管理和客户关系管理的基本要素, 而且建立了依据用户数量分摊费用的公平收费模式, 秘书长不排除统一对所有企业系统的分摊费用比例。委员会建议请秘书长探讨此类机制, 并在 2012-2013 两年期拟议方案预算中报告这一事项。

## B. 企业内容管理

8. 大会第 63/262 号决议第三节认识到实施企业内容管理系统的益处, 并请秘书长继续在整个组织实施这些应用程序。大会还着重指出应在首席信息技术干事的领导下开发和实施企业系统, 以确保以协调方式开发此类系统(又见 A/62/7/Add. 31, 第 27 段)。

9. 秘书长提供了关于实施企业内容管理在提高有效性和增加效率方面的预期效益的信息(A/64/477, 第 23-26 段)。咨询委员会要求提供进一步信息, 说明实施企业内容管理带来的量化和明显的预期效益, 有关信息, 见本文件附件二。秘书长估计, 可预期在生产率效益方面节约差不多 250 人年, 这一估计所依赖的假设是, 各级工作人员平均花 5%的时间搜索信息, 为 10 000 名秘书处工作人员安装企业内容管理软件。委员会注意到, 这些估计所依据的是一系列假设, 而不是详细的分析。委员会认为, 应请秘书长在 2012-2013 两年期拟议方案预算中详细说明预期实施企业内容管理可带来的具体效益。委员会在下文关于企业资源规划的第三节对这一问题有更广泛的评论。

10. 秘书长在其报告的第 6 至 22 段中介绍了现有情况, 并阐述了企业内容管理的目标、理由和范围。他表示, 联合国各部厅以文件、记录、网站内容、电子邮件、照片、图像和视听材料等形式生成大量没有结构化的信息。使用多种不同的

方法和技术来制作、管理和分发这些材料，造成相当大的重叠和效率低下，以及相当大的开支。此外，由于这种条块分割，工作人员和其他利益攸关方在寻找其所需的信息时面临巨大困难，结果造成生产力的损失和效率低下。秘书长指出，无论是从本组织支持使用多种系统的能力方面，还是从缺乏适当的信息管理政策和工具造成效率低下方面来说，这种情况均不可持续。

11. 秘书长表示，企业内容管理将提高本组织捕获、分析和共享信息的能力，改善查阅和使用信息资源的情况，并为支助决策提供完整、准确和及时的信息。典型的企业内容管理系统由一系列模块组成，其中包括文件管理、记录管理、数字资产管理、网络内容管理和协作工具，还有捕捉、存储、再次使用、共享、发布、存储和管理信息等功能。咨询委员会获悉，企业内容管理系统，支持执行在创建、管理和处置记录、必要和非必要信息分类以及安全等级方面的联合国规则和程序，从而有助于控制和跟踪记录。

12. 咨询委员会注意到秘书长报告第 34 至 36 段概述的实现知识管理效益的关键因素和先决条件，以及实施企业内容管理的独特方面和挑战。除了为方案建立适当框架、制定适当的宣传和培训战略以及确定方案开办阶段的合适部厅和主办单位外，还必须确保有专业人员技能可供使用。这些包括管理信息、内容和变化的专门技能。此外，如果要有效实现企业内容管理的预期效益，它拟服务的所有利益攸关方必须持续参与和承诺。委员会促请秘书长确保满足报告所概述的关键成功要素，并圆满完成相关活动。

13. 秘书长报告的第 18 段表示，知识管理处将与秘书处各部厅以及外地单位合作，规划和协调部署企业内容管理的方法。经询，咨询委员会获悉，知识管理处有 15 个常设员额人员编制，其中 9 个员额支助实施企业内容管理，其余 6 个员额支助知识管理方案的其他活动，如正式文件系统、内联网和多个 Lotus Notes QuickPlace(快速网空间)。参与支助企业内容管理的 9 个员额的职能如下：

(a) 1 个 D-1 处长，总体负责该处的活动。据估计，该员额的 2/3 的活动与企业内容管理有关；

(b) 2 个 P-5 科长，负责确保全面协调企业内容管理项目，包括协作活动；

(c) 2 个 P-4 项目管理员，专门致力于管理和协作事务；

(d) 1 个 P-3 业务分析员，从事通信管理；

(e) 1 个 P-3 更改/信息管理干事，从事分类、元数据和变化管理活动，包括培训等；

(f) 1 个 P-3 信息技术干事，为基础设施管理提供支助；

(g) 1 个 P-2 助理信息技术干事，从事协作和变化管理活动。

## 实施活动

14. 咨询委员会注意到，该系统将分阶段逐步实施，其中包括初步基础阶段，此阶段要建立核心技术基础设施、治理和全面管理程序及指南，以便能对企业内容管理采取协调办法。企业内容管理的许多关键功能，如文档管理和网站管理，将随着在某一领域已建立专门知识的工作地点或办公室部署具体企业内容管理模块，在第二阶段予以实施。委员会还注意到，执行工作是信息和通信技术厅同有关部厅以伙伴关系进行的，开展工作的基础是联合确定优先需要、有关组织的准备工作的程度以及有资源可用。此外，有共同需要的各部厅间要建立伙伴关系，以便扩大部署已测试过的企业内容管理模块。预计头两个阶段将在 2010-2011 两年期内完成。未来阶段将着重于扩大部署用于文件协作和管理、记录和网络内容以及管理数字和多媒体资产的企业内容管理核心模块。

15. 如上文第 5 段所述，已开始实施企业内容管理。秘书长在其报告第 47 段表示，在整个组织全面部署企业内容管理将需要多达 5 年时间。在询问实施时间表和 5 年从何时开始时，咨询委员会获悉，实施活动已于 2008 年开始，将持续到 2013 年。关于涉及基础阶段活动的最新情况方面(第 37 和 38 段)，委员会获悉，已制定实施企业内容管理的框架，其中包括下列要素：

(a) 企业内容管理管治框架。由知识管理工作组指导实施企业内容管理，该小组拟定秘书处的知识管理方案的战略方向、审查企业内容管理拟议举措并监督执行情况。该工作组成员包括总部各部厅和总部以外办事处各部厅(经济和社会事务部、外勤支助部、大会和会议管理部、管理事务部、管理事务部中央支助事务厅、政治事务部、新闻部、维持和平行动部、人道主义事务协调厅、信息和通信技术厅、欧洲经济委员会、联合国日内瓦办事处、联合国维也纳办事处/联合国毒品和犯罪问题办公室和联合国系统行政首长协调理事会秘书处)(另见附件一)；

(b) 实施企业内容管理的路线图。企业内容管理路线图，见秘书长报告(A/64/477)表 1。该路线图包括 18 项企业内容管理高度优先举措，这些举措是根据就企业内容管理优先需要同 10 个联合国部厅进行的面谈而确定的；

(c) 与基础设施管理方案协调制定的全球托管和部署企业内容管理的全球部署架构；

(d) 企业内容管理的政策和标准。已经编纂涵盖有关内容介绍和组织方面的标准、政策、指导方针和最佳做法的一个简编，其中包括元数据和分类、文件分类、信息安全、内容类型、网站准则、格式、生命周期和 workflows 等。简编将由专题专家和知识管理工作组审查。

16. 如秘书长报告表 1 所概述，2010-2011 两年期的实施活动和预期成果是按下列五条轨道组织的：

(a) 有关项目管理和技术活动的下列两条轨道(基础阶段):

(一) 管理轨道, 确保项目的总体协调。该轨道涉及: 实施政策、程序和标准; 制定和实施变化管理方案; 以及建立伙伴关系, 以确保采用一致的方法和避免重复工作;

(二) 基础设施管理轨道, 确保包括硬件和软件在内的必要技术基础设施到位, 以支持提供各种企业内容管理能力, 并部署到所有工作地点和维持和平特派团;

(b) 用来向秘书处许多业务单位交付其所需的起码的信息管理能力的下列三条轨道:

(一) 协作轨道, 包括采用更多协作技术的各种倡议、发展同业界, 包括在秘书长办公厅和其它几个组织单位实施往来文书管理工具, 以及维持和平指导内容储存库举措和维持和平报告进程的自动化;

(二) 内容管理轨道, 包括诸如替换正式文件系统和建立记录管理方案等举措;

(三) 网页内容管理轨道, 包括采用共同模板和方法迁移五个区域委员会的网站, 并启动将联合国网站迁移到企业内容管理平台的工作。

17. 2010-2011 两年期计划项目活动时间表见报告图二。咨询委员会强调, 需要有效监督企业内容管理方案的时间表和可达到的目标, 以确保该系统得以在设想的时间内实施。委员会还要求在 2012-2013 两年期拟议方案预算内提供有关实施计划、取得的进展和未实现的活动的资料。

#### 资金需求

18. 据秘书长说, 企业内容管理将为整个秘书处提供支助, 包括总部、总部以外办事处、各区域委员会及政治和维和特派团。他表示, 在整个组织全面采用企业内容管理是一项重大工作, 将需要五年进行实施、协调、变化管理和培训。与维和特派团有关的所有活动, 见秘书长关于 2009-2010 年维持和平行动支助账户预算(见下文第 20 段)。

19. 如秘书长报告第 49 段所述, 建议的资金需求用于联合国总部、总部以外办事处和各区域委员会的企业内容管理实施计划的头两年, 为开展以下方面工作提供所需资金: 核心技术基础设施、众多主要应用能力以及整个管理程序及指导, 以促能对企业内容管理采取协调一致的办法。秘书长在关于实施企业内容管理五年的总开支、已支出的费用、以及一旦全面部署后维持该系统的估计费用等方面提供的信息很少。虽然委员会理解, 提供准确的未来费用估计数或许不可行, 但认为, 本应提供关于所有资金来源已调动的资金数据, 以及关于费用构成的一些

资料，还有在实施过程的各个阶段的用户估计数，要区分开购置软件和基础设施的初始成本、实施和部署阶段有关定制软件和培训的费用估计数以及一旦系统完全实施后维护软件和许可证的经常性费用及其他费用。

20. 经询，委员会得到一份按资金来源分列的迄今为企业内容管理活动供资情况的摘要，详情见附件三。委员会注意到，大会核准总额共 8 781 600 美元，其中包括：经常预算项下的 2 000 000 美元，由 2008-2009 两年期的现有批款出资(第 63/262 号决议)；2009/10 两年期维持和平支助账户项下的 6 781 600 美元，包括信息技术项下的 6 645 200 美元和用于 1 个 P-3 职位的一般临时人员项下的 136 400 美元(第 63/287 号决议)。

21. 经询，咨询委员会还获悉，2007 年，以 3 141 919 美元购置了企业内容管理的一套新产品，其中包括 10 000 个用户许可证，这笔资金由 2006-2007 两年期为信息技术事务司(第 28D 款)核准的经常预算资源提供。对企业内容管理软件的升级和支持，其年度费用相当于购置费的 20%。最初的 10 000 个用户许可证的购买成本为每个用户许可证 190 美元，随着购买许可证总数的增加，这一成本将减少(在达到 25 000 个许可证以前的部分，每个证 175 美元，超出 25 000 个用户许可证之后的部分，每个证 160 美元)。2008-2009 两年期秘书长没有采购更多的用户许可证，并不打算在 2010-2011 两年期增加许可证数量。委员会还获悉，预期个人电脑的所有用户，可能本组织的 43 000 名工作人员，最终均将使用内容管理系统来创建、搜索、查找、保存和处置相关内容。

#### 2010-2011 两年期所需资源

22. 秘书长报告第 5 段指出，在完成对秘书处的信息技术的结构审查及考虑能否合并信息和通信技术单位并对信息和通信技术厅的结构与人员编制做改动之前，他拟通过一般临时人员和订约承办事务来提供所需人力资源。待结构审查的结果出来之后，才会提出任何关于一般临时人员职位和订约承办事务改划为员额的建议，供大会审议。

23. 2010-2011 两年期拟议方案预算项下联合国总部、总部以外办事处和区域委员会的企业内容管理实施计划估计费用总数为 14 548 300 美元，细分如下：

(a) 其他工作人员费用项下 3 218 800 美元，用于知识管理处增设如下 11 个一般临时人员职位 24 个月：

- (一) 一名 P-4 级变化管理协调员，负责与管理轨道有关的企业内容管理举措的整体协调；
- (二) 一名 P-4 级知识和内容管理协调员，负责与协作有关的企业内容管理举措的整体协调；

(三) 一名 P-4 级信息和内容管理协调员，负责与信息和内容管理有关的企业内容管理举措的整体协调；

(四) 一名 P-4 级网络内容管理协调员，负责与网络内容管理有关的企业内容管理举措的整体协调；

(五) 一名 P-4 级信息系统干事，负责企业内容管理基本设施的整体协调；

(六) 一名 P-3 级变化管理干事，负责实施变化管理方案；

(七) 一名 P-3 级知识和内容管理干事，负责实施协作方案；

(八) 一名 P-3 级内容管理干事，负责实施内容管理举措；

(九) 一名 P-3 级信息管理干事，负责实施信息管理方案；

(十) 一名 P-3 级网络内容管理干事，负责实施联合国秘书处网络内容管理举措；

(十一) 一名 P-3 级信息系统干事，负责网络开发的技术支助。

(b) 269 500 美元差旅费，用于支付各种旅行所需经费，以确保整体管理和协调各工作地点的企业内容管理的部署，包括基础设施的开发；

(c) 8 066 400 美元订约承办事务费，用于支付数据处理服务、软件和储存服务所需经费，包括：

(一) 1 012 400 美元，用于与促进跨职能小组的工作、改善流程效率、社会网络、个案和来往公文管理的协作部分有关的项目；

(二) 2 452 300 美元，用于与记录管理、编写会议文件、迁移正式文件系统、标准化出版方法及统一工作流程和协作；

(三) 1 399 300 美元，用于与网络内容管理有关的项目，包括统一区域委员会和部厅网站、企业搜索和更换 iSeek 系统；

(四) 933 700 美元，用于与落实企业内容管理基本设施有关的服务；

(五) 1 105 500 美元，用于企业内容管理软件的使用许可证，

(六) 1 084 000 美元，用于企业内容管理相关内容的储存和备份；

(七) 79 200 美元服务级协议费，用于上文所指一般临时人员职位和咨询人的电信和技术费用。

(d) 一般业务费用项下 1 338 300 美元，用于支付房地租金、改建和装修、办公室来文和上文详述的一般临时人员职位和承包商以及保养企业内容管理设备的费用；

(e) 22 000 美元，用于支付用品和材料的标准费用；

(f) 家具和设备项下 1 633 300 美元，主要用于购置信息和通信技术设备以支助总部、总部以外各办事处和各区域委员会的企业内容管理，以及增购网络内容管理软件和办公室和信息技术设备以供上文详述的一般临时人员职位和承包商之用。

24. 秘书长提议增设 11 个职位(5 个 P-4 和 6 个 P-3)，将使目前专门负责实施企业内容管理的 9 名工作人员的配置(1 个 D-1、2 个 P-5、2 个 P-4、3 个 P-3 和 1 个 P-2)增加一倍以上。请批的 11 个新职位包括所有 5 个轨道各有 1 个 P-4 和 1 个 P-3。请求增设的职位的一些职能将以现有能力为基础。例如，在 9 个现有职位中，1 个 P-5、1 个 P-4、1 个 P-3 和 1 个 P-2 已经参与和专门负责协作活动，而 1 个 P-5 和 1 个 P-4 以及 D-1 级处长也参与全盘协调企业内容管理的实施和管理轨道。此外，咨询委员会注意到，大会第 63/287 号决议在 2009/10 年度维持和平行动支助账户下为一些企业内容管理举措提供了经费，如加强所有外地特派团的协作能力。外勤支助部已经通过建立同业界和在维持和平特派团部署最佳做法干事等举措，获得了知识分享、协作和信息管理方面的大量经验和专门技能。

25. 关于在订约承办事务项下请批的资源，咨询委员会注意到，拟议的 810 万美元中有近 600 万美元用于与协作、网络内容和内容管理有关的活动，而其余 210 万美元用于软件、储存和支助方面。

26. 咨询委员会认为，应当最大限度地利用现有能力，而不是将知识管理处的规模增加一倍。委员会还认为，应竭尽全力利用内部可用的经验和技能，随着实施企业内容管理活动的进展而重新评估所需资源情况。因此，委员会建议核准拟为知识管理处所设的 11 个职位中的 7 个(3 个 P-4 和 4 个 P-3)，并将订约承办事务项下拟议的 8 066 400 美元减少 100 万美元。委员会建议核准其余与非员额资源有关的提议的全部数额。

### C. 客户关系管理

27. 客户关系管理是资源管理方案的一个部分。其目标是为如信息和通信技术支助、人力资源业务行政支助、差旅服务、工资单和保险等各种领域中的最终用户提供日常服务，并向会员国和机构提供各种服务。

28. 正如秘书长指出的那样，每个服务提供群组都单独行动，从而增加了重复、效率低和维持多个服务台的费用上涨的风险，并增加了客户不得不与工作程序不同的多个提供服务者打交道的不便。秘书长报告第 66 至 71 段详述了目前状况的弱点和改变的理由。

29. 秘书长认为，客户关系管理的目标是在统一的系统和一套共同的政策和程序基础上，建立一个全联合国的共同服务管理框架。客户关系管理项目的现行举措

题为“iNeed”，包括服务台流程的标准化和用一个企业解决办法合并各服务台。iNeed 第一阶段的构想是合并信息和通信技术服务与设施管理服务，以到 2009 年年底在信息和通信技术厅、外勤支助部、意大利布林迪西联合国后勤基地、联合国驻黎巴嫩临时部队、联合国利比里亚特派团和联合国海地稳定特派团进行初步部署。之后，将在今后两三年内向总部以外的办事处推出这一基线产品。同时，差旅、人力资源管理和会议服务等其他服务类型将合并入统一的系统。此外，在 2009 年年底初步部署之后，将于 2010 年实施信息和通信技术服务和设施服务的自助服务门户。

30. 秘书长报告第 86 至 92 段进一步详述了目前的项目活动。为 2010-2011 年期间构想的活动包括：

- (a) 操作和维护 iNeed 并实现其稳定；
- (b) 实施自助服务门户；
- (c) 另在 5 个工作地点(将在 2009 年底前确定)部署 iNeed；
- (d) 开始分析将使用 iNeed 进行部署的未来服务类型。

31. 秘书长确认客户关系管理将提高向最终用户提供的服务的质量和成本效益。他确定了一些预计可提高效率和可以实现成本节约的领域(第 77 至 85 段)。咨询委员会注意到，iNeed 将使目前的手工流程实现自动化并取代现有用于管理服务请求的传统系统。经询，委员会得到了关于附件四所述实现客户服务要求处理自动化所致预期提高效率方面的补充资料。

32. 秘书长的分析预测，一旦在总部和总部以外办事处的信息和通信技术和设施处以及所有维持和平特派团的信息和通信技术处全面实施客户关系管理，估计每年节余总数在 5 776 000 美元至 12 180 000 美元之间。他预计一旦实施自助服务，即可开始积累节余。一旦外勤支助部和信息和通信技术厅以外的信息和通信技术处的服务台也移至共同客户关系管理平台，预计会有更多节余。一旦采用自助服务，预计 2010 年中期客户关系管理的初步实施所致节余，每年在 1 784 000 美元至 3 703 000 美元之间。如果该系统在 2010-2011 年度扩展到 5 个总部以外办事处，预计每年节余额在 3 973 000 美元至 8 398 000 美元之间，而一旦在所有 7 个总部以外办事处实施信息和通信技术服务台，2012-2013 两年期节余额将在 4 102 000 美元至 9 226 000 美元之间。

33. 咨询委员会认为，应对由于实施客户关系管理而实现自动化的活动进行定量分析，以为衡量每年实际实现的效率提供一个客观的基础。考虑到即将在 2009 年年底前实施第一阶段客户关系管理，委员会建议请秘书长确保建立适当机制，以在各系统部署前收集必要的数据库。委员会在下文关于企业资源规划的第三节中就预估和实现提高效率结果的问题，更广泛地提出意见。

## 资金需求

34. 秘书长报告第 5 段指出，在完成对秘书处的信息技术的结构审查及考虑能否合并信息和通信技术单位并对信息和通信技术厅的结构与人员编制做改动之前，他拟通过一般临时人员和订约承办事务来提供 2010-2011 两年期所需人力资源。待结构审查的结果出来之后，才会提出任何关于一般临时人员职位和订约承办事务改划为员额的建议，供大会审议。

35. 秘书长在其报告第 96 段中表示，他打算建立内部能力，以管理和支持客户关系管理的实施工作，并减少联合国对外部供应商的依赖。咨询委员会支持这种做法，认为在涉及为联合国的核心活动和需求提供支助的系统方面，应开发内部专门知识。

36. 秘书长对如下方面所提供的资料不多：实施客户关系管理的 5 年中估计费用总数、已经出现的支出或系统一旦全面部署后其维持费用估计数。经询，咨询委员会获悉，每年软件维护、硬件维护和支持该系统的信息和通信技术人员费用，估计为每个服务受惠者 35 至 40 美元之间。此外，秘书处预计随着该系统在更多的厅室使用，每个服务受惠者的费用会减少。

37. 经询，咨询委员会得到了关于附件三所载迄今为客户关系管理活动所提供的资源的总表。委员会注意到，大会核准了 2009/10 年度维持和平支助账户项下总额 4 360 900 美元，其中包括信息技术项下 4 029 500 美元和一般临时人员项下 331 400 美元，用于 1 个 P-5 和 1 个 P-3 职位的费用(第 63/287 号决议)。

## 2010-2011 两年期所需资源

38. 为 2010-2011 两年期请批资源总数，包括维持 iNeed 系统、开发自助式服务门户和向总部以外办事处的 5 个信息和通信技术和设施服务台部署 iNeed 的经费，达 4 433 000 美元，细分如下：

(a) 其他工作人员费用项下 1 286 800 美元，用于增设如下 5 个一般临时人员职位：

- (一) 一名 P-4 级应用程序管理员，负责领导管理应用程序基本设施的设计和執行工作；
- (二) 两名 P-3 级客户关系管理业务分析员，与商业界合作开展流程不足分析、功能流程设计、功能易用性文件、应用程序测试和用户交流活动；
- (三) 两名 P-2 级开发员，协助技术设计和规格文件的工作；

(b) 公务差旅项下 70 000 美元，用于支付前往总部以外办事处举办企业讲习班和用户培训的旅行费用；

(c) 订约承办事务项下 2 419 200 美元，主要用于客户关系管理专家服务(2 001 600 美元)，以增强项目管理、用户培训和数据迁移活动方面的现有工作人员能力。其余数额(417 400 美元)主要用于储存和备份服务；

(d) 一般业务费用项下 440 400 美元，用于支付房地租金(286 000 美元)、改建和装修(83 000 美元)、办公室和上文详述的一般临时人员职位和承包商的电信费(39 000 美元)以及保养企业内容管理设备(32 400 美元)；

(e) 5 000 美元，用于支付用品和材料项下的标准费用。

39. 咨询委员会认为，应再接再厉，充分利用内部能力来执行客户关系管理职能。因此，委员会建议核准(a) 拟议增设的 5 个一般临时人员职位中的 4 个(1 个 P-4、1 个 P-3 和 2 个 P-2)；(b) 将订约承办事务项下拟议专家服务费 2 001 600 美元减少 500 000 美元。委员会建议核准其余拟议非员额资源的全部数额。

#### D. 关于统一的灾后恢复和业务连续性计划的建议

40. 大会第 59/276 号决议(第十一节，第 47 段)请秘书长提交关于信息和通信技术安全、业务连续性和灾后恢复问题的技术研究结果，并提供详细的费用计算和时间表。秘书长在其关于联合国信息和通信技术安全、灾后恢复和业务连续性的报告(A/62/477)中提出了关于建立全球业务框架的建议。然而，其中一些建议由于之后的活动和新的所需条件的出现，尤其是业务连续性中央管理股的设立而时过境迁，该股的目的是在全联合国更广泛的基础上处理业务连续性问题，同时考虑到预防大流行病规划和其他非信息和通信技术方面(见 A/64/472 和 A/64/7/Add. 8)，以及在因基本建设总计划而引起的迁移别处的情况下建立一个新的二级数据中心的需要(见 A/64/346/Add. 1)。

41. 大会第 63/262 号和第 63/269 号决议为制定关于强有力的灾后恢复和业务连续性统一办法的新建议提供了指导，并请秘书长：

(a) 对秘书处的关键和非关键系统进行分类，并在大会审议联合国总部永久性二级数据中心提案时向大会提供按照关键度分类的系统清单；

(b) 确定各系统的优先次序，以尽量减少灾后恢复和业务连续性方面的费用；

(c) 合并各中央数据中心的系统，以加强灾后恢复和业务连续性，尽量缩小一级和二级局域数据中心的规模；

(d) 尽可能确保使用企业数据中心，而非局域数据中心；

(e) 重新设计各个系统，以支持在全企业数据中心管理数据恢复和业务连续性的长期目标，从长远角度看这比在局域数据中心托管更具成本效益；

(f) 充分探讨是否可能在数据储存、业务连续性服务和企业系统托管服务方面合并和采用最可靠和最具成本效益的解决办法；

(g) 确保对为各系统提出的保护等级进行彻底的成本效益分析。

秘书长应向大会提交一份统一的灾后恢复和业务连续性计划，包括在 2012-2013 两年期拟议方案预算中为总部提出的永久解决办法(见第 63/262 号决议，第四节，第 12 段；另见下文第 48(f) 段)。

42. 秘书长在其报告(A/64/477)中着重提到参照上述准则和原则重新调整其先前报告(A/62/477)所载提议，以及与业务连续性管理股正在进行的业务连续性和预防大流行病规划工作。咨询委员会认为，该管理股应着手必要的规划，以确保联合国能够在任何情况下继续发挥其重要职能，同时信息和通信技术灾后恢复方案则负责规划在发生损害关键业务功能的中断事件后，如何恢复信息和通信技术基础设施及服务(A/64/477，第 104 至 106 段)。

43. 秘书长还提出了关于灾后恢复的高级别战略和目标(第 120 至 129 段)。咨询委员会注意到，信息和通信技术灾害恢复计划将只针对关键系统和通信，恢复活动将分阶段进行，重点是利用现有信息和通信技术基本设施和办法实现效率和功效。秘书长还提议在地域不同的地点建立两个企业数据中心，即在意大利布林迪西，第二个地址待定。这两处设施都将作为对秘书处业务至关重要的企业系统和服务的主机网址，并提供一系列后备和故障切换能力，支持灾后恢复和业务连续性工作。委员会还注意到，秘书处建议采用国际标准化组织/国际电工委员会的国际标准 24762(信息和通信技术灾后恢复服务准则)，作为制定统一的灾后恢复和业务连续性计划的基本框架(第 109-118 段)。

44. 报告第 130 至 136 段说明了将结合制定和实施统一的灾后恢复和业务连续性计划而开展的活动。主要活动包括：

(a) 进行关于信息和通信技术系统的分类和优先顺序排列的研究，包括由业务连续性管理股在 12 个工作地点进行业务影响分析，以确定每个工作地点在何程度上需要一级和二级局域数据中心，以及这些中心的规模和范围；

(b) 将意大利布林迪西联合国后勤基地的数据中心基本设施升级，以便恢复网址和保护数据。

45. 经询，咨询委员会获悉，上述关于分类、优先顺序排列和业务影响的研究中收集的信息，将用来决定每个系统可出现的可以接受的故障时间及应提供的保护级别等要素。一般来说，防止系统出故障的费用额基本上与可以接受的故障时间成反比。在评价防止这类风险的费用时，这些因素还将用于成本效益分析。在这方面，各部厅在系统优先顺序排列方面的作用，是提供关于其关键业务流程的客观意见。委员会进一步了解到，信息和通信技术厅和业务连续性管理股将与各部

厅密切合作，查明和编列各种职能和支助程序的优先顺序，同时考虑到包括信息和通信系统在内的灾后恢复另选办法的相关费用和功效。委员会强调必须确保根据客观需要编列灾后恢复所需经费，充分探讨最符合成本效益的办法。

46. 咨询委员会忆及，大会第 63/262 号决议(第四节，第 13 段)请秘书长利用联合国其他实体的经验以及全球信息和通信技术的发展，充分探讨是否可能在数据储存、业务连续性服务和企业系统托管服务方面合并和采用最可靠和最具成本效益的解决办法，并就此向大会提出报告。委员会相信，秘书长正探讨所有这种办法，将其审查结果向大会提出报告，并就被选定托管企业数据中心的网址的成本效益情况提出理由。

47. 为 2010-2011 两年期请批的关于制定一个统一的信息和通信技术灾后恢复和业务连续性计划的资源总数如下：

(a) 其他工作人员费用项下 384 000 美元，用于在总部设立一般临时人员职位，即一名 P-5 级灾后恢复高级干事，负责管理与拟议框架方案有关的活动并维持全秘书处范围的协调办法；

(b) 108 600 美元，用于两名专家前往每个工作地点评估和收集项目第 1 阶段的数据的差旅费；

(c) 订约承办事务项下 2 830 900 美元，包括：

(一) 1 700 000 美元专业人员服务费，其中包括 1 200 000 美元用于在所有 12 个工作地点进行业务影响研究和风险评估研究，每个工作地点 100 000 美元，以及 500 000 美元用于重订灾后恢复战略和界定执行统一的灾后恢复和业务连续性计划的全球架构的定义；

(二) 1 127 300 美元，用于意大利布林迪西联合国后勤基地企业数据中心的持续运作，以执行服务级协议，支付设备和服务的维持费用。

咨询委员会建议核准秘书长关于统一的灾后恢复和业务连续性计划的建议。

## E. 结论和建议

48. 秘书长在其报告(A/64/477)第 149 段(a)至(f)分段向大会提出了一系列请求。咨询委员会的建议如下：

(a) 委员会建议大会注意到本报告所述关于实施企业内容管理、客户关系管理以及业务连续性和灾后恢复计划的各项建议和办法；

(b) 考虑到其上文第 26 段的建议，咨询委员会建议为在 2010-2011 两年期继续实施企业内容管理项目核准 11 947 900 美元；

(c) 考虑到其上文第 39 段的建议，咨询委员会建议为在 2010-2011 两年期继续实施客户关系管理项目核准 3 563 900 美元；

(d) 考虑到其上文第 47 段的建议，咨询委员会建议为在 2010-2011 两年期拟订统一的灾后恢复计划和维持布林迪西企业数据中心核准 3 392 300 美元；

(e) 考虑到其上文第 43 段 (b) 至 (d) 分段的建议，咨询委员会建议大会核准共计毛额 19 421 900 美元 (净额 18 904 100 美元)，用于 2010-2011 两年期第 28D 款 (中央支助事务厅) (1 190 800 美元) 和第 29 款 (信息和通信技术厅) (17 713 300 美元)；以及第 36 款 (工作人员薪金税) (517 800 美元)，该数额将由 2010-2011 两年期拟议方案预算的收入第 1 款 (工作人员薪金税收入) 项下相应数额抵销。

(f) 咨询委员会建议大会注意将提交的秘书处各实体灾后恢复和业务连续性综合计划，包括信息和通信技术灾后恢复计划的维持和监测阶段所需资源，供审议 2012-2013 两年期拟议方案预算时审议。

### 三. 关于企业资源规划项目的第一次进度报告

49. 关于企业资源规划项目的第一次进度报告是依照大会第 63/262 号决议提交的，该决议请秘书长向大会第六十四届会议主要会期报告企业资源规划项目的情况，其中包括：评估组织安排；企业资源规划项目的订正执行计划和更新预算；更新企划案，包括详细说明通过实施企业资源规划将取得的切实和可衡量的效率和生产率收益，以及衡量进度的基准和预计的投资回报；为降低费用而缩减整套企业资源规划系统的备选办法。

50. 审计委员会在其 2007 年 12 月 31 日终了两年期的报告中注意到，企业资源规划项目是使行政当局的整体管理更加现代化、更加统一的主要驱动力之一 (A/63/5 (Vol. I)，第 125 段)。委员会还强调了企业资源规划系统在整个组织内改造行政职能使之现代化和精简工作方法方面的潜力。秘书长在当前审议的报告 (A/64/380) 中还进一步强调了企业资源规划系统在促进和推动行政改革方面的作用。

#### A. 益处和效率收益

51. 秘书长在其报告 (A/64/380) 第二节中详细介绍了执行企业资源规划项目的预期益处，以期从业务角度说明为企业资源规划系统投资的合理性。秘书长说，益处分析是根据结构化方法进行的，所依据的是对多个工作地点的协商访问、从现有系统中为每一个职能领域收集的数据、依照行业基准进行的比对、广泛的数据验证以及用户和企业资源规划指导委员会的各种假设。

52. 对质量益处的分析依据了秘书长关于联合国全球秘书处的企业系统的报告 (A/62/510/Rev. 1) 第三节 B 中提出的各要素，并比较详细地说明了下述方面的预

期益处：改善问责制；增加透明度；在财务、采购和人事程序的广泛范围内加强内部控制；改进在所有管理领域中应用规则和运作程序的一致性；报告；提高客户满意度。这一系统还可把人力资源管理、发薪和财务职能综合纳入联合国所有人员共用的一个系统中。供应链职能的紧密一体化将改善业务功效和时效。在财务领域，企业资源规划系统将使《国际公共部门会计准则》（《公共部门会计准则》）得以遵守。此外，秘书长表示，企业资源规划系统之间的相互关联性有助于执行数据复制程序，从而提供了内在的灾后恢复和业务能力。

53. 委员会注意到，综合系统的目的是提供人力、财务和实物资源方面一个完整、可靠和及时的单一信息源。委员会强调必须充分利用这种信息提出更好和更准确的报告，以有助于管理决策。委员会相信，通过将方案和行动与资源挂钩，该系统将进一步协助决策，并更好应对会员国在审查行政和预算提案过程中的各种需求。此外，该系统还应方便联合国工作人员和会员国查阅各种报告。经询，委员会获悉，企业资源规划系统的实施涵盖所有功能，包括方案管理、成果管理制和风险管理。

54. 秘书长还按活动类型确定了每个职能领域中预期的生产率和效率收益，<sup>1</sup>并将这些收益表述为节省工作人员时间的高、低值域，综合为专职同等资历人员年，并用履行这些任务的专职同等资历<sup>2</sup>平均费用折算为财务价值（见A/64/380，附件一）。据秘书长介绍，从财务角度估计，效率和生产率的年度总收益在 1.34 亿美元至 2.24 亿美元之间，或相当于 705 至 1 180 个专职同等资历人员年。他说，一旦该系统得到全面部署和稳定，效益就会出现并随着时间不断积累，但前提是必须满足他报告第 52 和第 53 段提出的条件。这些条件包括所有利益攸关方的继续支持以及在用户教育、外部专业资源向联合国工作人员转让知识、质量保证和通信等方面应用既定最佳做法。

55. 委员会注意到为响应大会关于查明该项目可产生的切实、可衡量的效率和生产率收益的要求（第 63/262 号决议，第二节，第 11 段）而对第一次定量分析潜在的生产率和效率收益所作的努力。委员会注意到通过诸如处理应享权利（415 个专职同等资历人员年）和应付账款（114 个专职同等资历人员年）等人工任务繁重领域的自动化来实现这种节约的机会。秘书长说，生产率收益所代表或暗示的并不是员额的净减或工作人员费用的节省，而是把资源转用于更优先任务以弥补当前流程之不足的潜力。咨询委员会认为，获取效率收益需要一个更系统和详细办法。秘书长应加强其分析并查明由于实施企业资源规划项目而可释出的行政资源。委员会指出，将由大会决定如何处置这些资源。委员会强调，在象联合国这样一个

<sup>1</sup> 秘书长在其报告（A/64/380）第 32 段中说，生产率衡量单位劳动力的产出：通过消除或减少目前用于行政任务的时间，联合国工作人员将有机会把重点放在整个组织内附加值更高的活动上。效率是投入转化为产出的计量尺度，可用实现同样质量的相同服务的费用减少值进行衡量。

<sup>2</sup> 每个专职同等资历人员的年度费用为 190 000 美元。

行政职能构成其所有活动中一个可观部分的组织里，行政改革应促成行政负担和费用的减少。

56. 在这方面，委员会注意到，2008-2009 两年期内整个秘书处正在引进职工队伍规划，以在人力资源管理方面采取更具战略性、更积极主动和更有计划的办法 (A/64/267)。委员会在其相关报告 (A/64/518) 中建议，秘书长除其他外利用现有职工队伍战略规划技术进一步明确持续性职能的情况并估算为确保有效执行联合国的任务各主要职类需要多少工作人员。还应利用职工队伍规划工作来确定在根据方案目标和本组织不断变化的需求调整人员配置结构时将需要的关键技能和能力，同时考虑到执行企业资源规划项目对要开展的各类性质的行政活动的影响，包括将要变为多余的低价值活动和可能需要新技能的高价值任务。此外，今后 5 年大量人员退休为根据本组织的需要并参照企业资源规划系统充分部署之后行政职能现代化的情况审查及调整人员配置结构提供了一个机会。

## B. 项目治理

57. 报告第 64 至第 69 段对组织安排作出了评估。秘书长说，当前的安排为管理项目活动和及时决策提供了一个有效的结构。委员会重申，它认为整个项目需要对责任和问责作出明确划分。委员会在其上次关于信息和通信技术问题的报告 (A/63/487，第 52 至第 53 段) 中还强调，考虑到执行企业资源规划系统将影响到工作程序、角色和责任，其实施应主要被视为一个业务项目，因此，可以理解为什么应由企业资源规划指导委员会主席(主管管理事务副秘书长)全面负责该项目。

58. 委员会注意到，自其上次报告印发以来，该项目指导委员会的成员已扩大，包括了未有代表参加的组织和地域实体。委员会还获悉，将在各总部以外办事处设立具有谘商作用的用户委员会，以确保用户部门在企业资源规划系统的规划和执行期间进行适当参与。委员会认为这是一个积极的步骤。委员会认为，其报告 (A/63/487) 附件六所反映的指导委员会人员构成严重偏向服务提供者，宜增加用户部门的代表。此外，咨询委员会认为，作为秘书处最大的实体之一，大会和会议管理部应在企业资源规划系统的治理结构中得到体现，因此请考虑将企业资源规划指导委员会的成员扩大到该部。

## C. 实施战略

59. 秘书长在其报告第 57 段中说，企业资源规划项目的实施通常分为 4 个主要阶段：(一) 准备：在此期间，建立项目结构、组建项目团队、选定服务提供商和工具、收集和分析业务需要、评价改进的机会、记录现有的业务流程和系统；(二) 设计：在此期间要为今后的解决方案确定蓝图并为后续各阶段制订一份详细的执行计划；(三) 建立：在此期间一个组织的解决方案将根据蓝图配置为标准软件，系统得到彻底测试，技术基础设施得到落实，用户群得到培训；(四) 部署：在此期间，组织过渡到新的工作方法和系统，而过渡本身也分为若干阶段进行。

60. 秘书长在其报告第 82 段说明了实施企业资源规划的主要费用驱动因素。在制订实施战略时需要考虑的一些关键因素是需要涵盖的功能范围(无论它们是同时还是分阶段引入)和为在所有地点推出新系统而需要的部署数目。

61. 秘书长先前关于企业资源规划系统实施战略的提案(A/62/510/Rev. 1, 第 40-45 段)建议, 企业资源规划项目的设计、建立、测试和部署将分两波进行: 第一波为期 30 个月, 至迟于 2010 年底完成, 建立遵守《国际公共部门会计准则》(《公共部门会计准则》)所需要的财务、人力资源、采购和资产管理的核心功能; 第二波为期 24 个月, 主要是成果管理制、风险管理、运输和差旅等其余功能的设计-建立-测试-部署。秘书长解释说, 经过对企业资源规划软件和联合国高级业务流程以及已实施企业资源规划项目的其他组织的经验的分析, 确定这一实施办法需要追加经费。

62. 委员会注意到, 秘书长的报告没有详细分析对大会关于为降低费用而缩减整套企业资源规划系统提出备选办法的要求(第 63/262 号决议, 第二节, 第 26 段(g)项)的考虑。经询, 委员会获悉, 并不存在缩减企业资源规划项目范围的现实机会。该项目处理了人力资源、财务和预算、供应链/后勤/采购及中央支助事务等 4 个职能领域中的资源管理问题。秘书处上述每一个领域中开展工作。如果这 4 个职能领域中有任何一个未被企业资源规划系统覆盖, 就另外需要独立的系统管理这些资源。此外, 考虑到与每一个职能领域有关的数据之间密切的相互依存关系, 例如工作人员和薪金、采购和应收账款, 将必须在维持的不同系统之间建立数据交换机制。

63. 关于分阶段落实各种功能的可能性, 委员会获悉, 秘书处的分析确定, 这将是最高昂和功效最低的办法之一, 因为这将: (a) 需要多次重复进行重大的资源密集型任务, 例如测试和培训; (b) 需要开发的与现有系统接口的数目远大于任何其他情况; (c) 现有系统退出使用的速度最慢; (d) 过程持续时间最长; (e) 见效最慢, 因为全面整合的落实需要较长的时间。此外, 秘书长确定, 这一选项不适合解决维持和平事务中短期、甚至中期的特殊困难。“《公共部门会计准则》先行”和“按功能”的备选方案依据的是分阶段引进各种功能的办法, 秘书长报告的第 85 和 86 段进行了有关讨论(另见该报告表 3)。

64. 委员会获悉, 鉴于没有缩减企业资源规划实施规模的可行备选方案, 秘书长已审查了一些变通的部署办法, 那就是先开发出具备所有功能的整套企业资源规划系统, 然后分阶段部署到整个组织。秘书长提议, “试点先行”的部署备选方案, 正如其名称所示, 包括在一个全面运作但范围有限的环境中小规模先期部署整套企业资源规划系统, 在该系统经测试和稳定后, 再分两阶段部署到本组织其他部分。该报告第 84 段提出了赞成这一备选方案的论据。秘书长认为, 为了尽可能控制费用和降低风险, 最好是先设计和建立整套系统, 然后以渐进方式部署到全秘书处。力荐的这一备选方案预计将在 2011 年第四季度进行试点, 不迟于

2013年第三季度在全组织部署。委员会指出，必须对《公共部门会计准则》执行项目的进度表作出调整，使之与企业资源规划系统的修订部署时间表保持同步。

65. 委员会注意到经询向其提供的解释和分析，涉及到费用驱动因素和确定每一种备选方案的成本效益和规避风险水平的各种因素。委员会认为，秘书长本可在其报告中提供更详细的资料说明他对各种变通办法以及对每种备选方案的费用和益处的分析。

#### D. 与其他系统的连接

66. 秘书长在其报告第 63 段中提供了关于在联合国秘书处和各特派团内与企业资源规划同时执行的几个相关举措的信息，其中包括：《公共部门会计准则》的实施、人才管理系统(招聘和人员配置)；精益六西格玛(非系统程序改进)；企业内容管理和客户关系管理；以及为维持和平职能服务的燃料管理系统和口粮管理系统。委员会指出，在整个设计阶段及之后，企业资源规划系统团队将继续与各项目团队密切合作，以避免重复劳动和确保各种程序和平台的统一。

67. 委员会要求就企业资源规划 4 大功能领域(财务和预算、人力资源、供应链、中央支助事务)中每个领域之内的主要功能提供补充信息，并标明那些将要连接到其他信息系统的功能和将要通过企业资源规划系统之外其他系统提供的功能。本报告附件五提供了补充信息。委员会从补充信息中注意到，由企业资源规划系统提供的各种功能的最终清单只有在设计阶段完成之后才能确认。

68. 委员会强调，必须确保财务、人力和实物资源管理的核心功能被纳入企业资源规划系统。使用不同系统提供这些核心功能将会由于需要整合这些系统并为在各系统之间交换及合并数据开发定制接口而产生额外费用，而且这些接口今后还必须随着各系统的演变进行更新和调整(另见上文第 62-63 段)。委员会指出，当前信息和通信技术环境的一大弱点是缺少综合、一致的信息，这种情况妨碍了本组织有效管理其资源的能力和会员国作出知情决定的能力，而且也是导致作出更换综合管理信息系统(综管系统)决定的一个关键因素。此外，甄选工作人员和编制预算等功能的系统和程序大量依赖人力且相当费时，在完成这些职能所需时间和工作人员数目方面形成了严重的低效(见 A/63/487，第 46 段；A/64/7，第 44 和 49 段)。

69. 委员会建议，企业资源规划指导委员会确定和审查为人力、财务和实物资源管理提供核心功能的所有系统，并建议在与企业资源规划项目团队密切协调的情况下落实这些系统，以确保当前系统各自为政的情况不再延续。此外，今后的企业资源规划年度进度报告应列出关于与其他系统接口或连接的信息。委员会还要求在年度进度报告中全面说明人力、财务和实物资源管理系统的实施可望产生的业务流程改进及效益。

## E. 项目状况

70. 报告第 56 至 62 段提供了关于项目状况和迄今已完成活动的信息。委员会注意到，筹备阶段已经完成，已于 2009 年 7 月交付几项关键产出，其中包括：关于当前流程的文件定稿、现有系统清单、有来自主要办事处、工作地点和特派团的 220 多名专题专家参加的高级别设计讲习班的成果、各种假想实施情况的成本计算模型、对各种实施战略和假想情况的比较分析，以及一份全面的企划案。

71. 设计阶段始于 2009 年 5 月，并正在进行之中。秘书长指出，由于资金不足，项目进展滞后。预期设计阶段将于 2010 年第二季度完成，而不是按计划在 2010 年初完成。经询，委员会得到了关于大会为 2008-2009 两年期企业资源规划项目提供的共 2 000 万美元(见第 63/262 号决议)的支出状况的详细说明。如表 1 所示，截至 2009 年 9 月底，支出总额约 1 500 万美元，其中包括订约承办事务费用 700 万美元和其他工作人员费用 430 万美元。

表 1  
企业资源规划项目的支出

支出用途	截至 2009 年 9 月 30 日
其他工作人员费用	4 271 394
咨询人	529 010
差旅费	714 707
订约承办事务	6 999 352
一般业务费用	1 738 353
用品和材料	4 730
家具和设备	745 916
<b>共计</b>	<b>15 003 462</b>

72. 秘书长的报告未提供实施企业资源规划项目的时间表。经询，委员会得到了下文图 1，其中显示 2007 至 2013 年期间完成项目四个阶段的时间框架。委员会认为，未来的进度报告中应提供关于项目的职能和地理范围的概览和更详细的时间表，应显示项目四个阶段中每个阶段的关键活动、重大进展和可完成的项目内容，以及主要活动之间的相辅相成。为了说明筹备阶段的成绩，时间表中还应包括关于已完成的活动的资料。委员会认为，还应提供关于每一项关键活动所需资源数额的概览，例如项目工作人员工作月数、专题专家和咨询人以及差旅费等其他费用。鉴于秘书长将在这一多年项目持续期间每年向大会提出报告，重要的是从一开始就设定项目基线，可在以后的年度进展报告中更新，以便提供关于项目计划、所取得的进展、尚待完成的活动以及资源的利用等情况的清楚说明。

图 1  
企业资源规划项目时间框架



## F. 总体项目预算

73. 以目前市场费率估算，五年期间在秘书处实施企业资源规划项目所需的资源总额为 315 792 300 美元，不包括应急经费。企业资源规划的经费筹措将按照经大会第 63/262 号决议(第二节, 第 23 段)核可并在 2008-2009 两年期适用的公式，由各主要资金来源分担如下：15%来自经常预算，62%来自维持和平支助账户，23%来自方案支助费用特别账户。<sup>3</sup> 表 2 系按资金来源开列的关于企业资源规划所需资源净额的说明性总表。

表 2

按资金来源开列的所需资源净额总表

(单位：千美元)

资金来源	2008-2009 年	2010-2011 年	至 2013 年项目结束	共计
经常预算	5 110.0	24 192.2	18 066.6	47 368.8
维持和平支助账户 <sup>a</sup>	7 050.0	114 065.9	74 675.3	195 791.2
预算外	7 840.0	37 090.1	27 702.1	72 632.2
<b>共计</b>	<b>20 000.0</b>	<b>175 348.2</b>	<b>120 444.1</b>	<b>315 792.3</b>

<sup>a</sup> 2008-2009 年数额为 2008 年 7 月 1 日至 2009 年 6 月 30 日维持和平期间的数额。

74. 表 3 按支出用途分列所需资源。附件六在各项资金来源下按支出用途进一步分列所需资源。

<sup>3</sup> 因技术合作和相关支出而产生的间接收入、普通信托基金以及联合国向开发署和儿童基金会等预算外实体提供行政支助的费用偿还额均贷计入方案支助费用特别账户。

表 3  
按支出用途开列的所需资源净额总表

(单位：千美元)

支出用途	2008-2009 年	2010-2011 年	2012 年至项目结束	总计
员额	—	22 729.9	28 312.1	51 042.0
其他工作人员费用	8 893.3	19 440.0	19 439.0	47 773.3
咨询员和专家	—	3 331.2	3 331.2	6 662.4
工作人员差旅费	1 071.2	7 446.8	16 064.7	24 582.7
订约承办事务	7 820.8	89 098.6	31 585.6	128 505.0
一般业务费用	1 285.0	11 625.7	7 681.4	20 592.1
用品和材料	23.5	146.0	146.0	315.5
家具和设备	906.2	21 530.0	13 883.1	36 319.3
<b>共计</b>	<b>20 000.0</b>	<b>175 348.2</b>	<b>120 444.1</b>	<b>315 792.3</b>

75. 委员会获悉，上文表 2 所示每一基金来源项下按支出用途列示的资源分配反映按照占总额适当比例予以分配的数额。大会授权秘书长设立一个多年期特别账户，以记录该项目的收支情况(见第 63/262 号决议，第二节，第 25 段)。按照这一安排，每一基金来源所提供的资源都在一个支出用途即“赠款和捐款”项下请拨，并在此项下向大会报告。经大会核准由各种资金来源提供的资源将作为一个整体，在一个单独的合并账户内管理，该账户将存记各项支出用途的支出细目。经常预算项下的企业资源规划所需资源在拟议方案预算第 28 A 款(主管管理事务副秘书长办公室)方案支助部分赠款和捐款项下以一笔一次性经费的形式列示。

76. 委员会注意到，联合国已签订战略咨询服务和设计阶段的合同，企业资源规划软件谈判尚在进行之中(见 A/64/380，第 71 段)。关于项目后续阶段系统整合服务的邀标书尚在编写之中。因此，项目的总估计数额不是根据软件和所有系统整合服务的确切合同费用确定的，而是实施和部署企业资源规划系统的估计费用，它考虑到了目前市场价格、其他联合国组织的企业资源规划项目费用以及业界咨询意见。委员会注意到，只有在业务流程重整阶段结束以及具体的定制要求经确定和正式化之后，才能知道软件整合服务和定制所需费用。

77. 秘书长报告和第 105 至 108 段解释了与 A/62/510/Rev.1 号文件所列费用相比的变动。他说，总估计数目前包括先前在 A/62/510/Rev.1 号文件所提供的估计数中未开列的启动业务费用编制经费，未列入的原因是它们严格属于业务费用而不是项目费用。委员会获悉，启动业务费用涉及建立企业资源规划软件安装所需的运作环境，供项目组在设计、建设和部署阶段用于配置、测试和培训目的，并作为在试点部门部署该系统的平台。经询，委员会得到了启动业务费用细目，详情请见表 4。

表 4  
企业资源规划启动业务费用

说明	2010-2011 年	2012-2013 年	共计
生产、硬件、软件和维护	10 679 700	6 459 300	17 139 000
员额和其他工作人员费用	2 438 900	10 555 400	12 994 300
支助差旅费	4 620 000	4 046 700	8 666 700
<b>共计</b>	<b>17 738 600</b>	<b>21 061 400</b>	<b>38 800 000</b>

78. 秘书长指出，考虑到已经实施企业资源规划系统的其他实体以及设计阶段进行的详细分析所得出的经验教训，对项目估计费用中的企业资源规划项目组、专题专家、培训和定制企业资源规划软件所需资源进行了调整。

#### 企业资源规划项目团队

79. 秘书长拟议开发内部和机构知识及能力，以便在系统启动后对系统给予支持，并减少联合国对高费用咨询人的依赖。他指出，自上次报告以来，企业资源规划项目团队和专业系统设置公司对项目的规模和规划进行了分析，结果表明，考虑到有待完成的工作的复杂性以及时机和后勤因素，企业资源规划项目团队核心部分的 44 个职位不足以处理企业资源规划项目活动的要求，而且人员配置不足会使项目面临不必要的风险。如果不能增加资源，积累的知识将为外部咨询员所得，一旦项目结束，联合国将失去这些知识。此外，如果把职能领域的实施责任交给对联合国不甚了解的外部专家，将会既缺乏效率，也缺乏效力。委员会认识到，需要开发有关企业资源规划系统的内部专长和知识。

80. 鉴于上述情况，秘书长拟议增设 36 个临时员额，以加强企业资源规划项目团队。表 5 汇总列示了项目团队拟议人员配置。秘书长报告附件三列有经订正的企业资源规划项目组织系统表。

表 5  
所需员额资源

职等	2008-2009 年	2010-2011 年	2010-2013 年
<b>专业及以上职类</b>			
D-2	1	—	1
D-1	6	—	6
P-5	12	5	17
P-4/3	18	25	43
P-2/1	—	1	1
<b>小计</b>	<b>37</b>	<b>31</b>	<b>68</b>

职等	2008-2009 年	2010-2011 年	2010-2013 年
<b>一般事务职类</b>			
特等	—	1	1
其他职等	7	4	11
<b>小计</b>	<b>7</b>	<b>—</b>	<b>—</b>
<b>共计</b>	<b>44</b>	<b>36</b>	<b>80</b>

81. 员额项下的全额预算为 51 042 000 美元(毛额 58 387 600 美元)，将用于设立和续设项目团队专职核心部分，直至项目结束，其中包括 80 个临时员额：44 个由目前一般临时人员(一个 D-2、6 个 D-1、12 个 P-5、13 个 P-4、5 个 P-3 和 7 个一般事务(其他职等))改划的临时员额，以及拟于 2010-2011 两年期新设的 36 个临时员额(5 个 P-5、22 个 P-4、3 个 P-3、1 个 P-2/1、1 个一般事务(特等)、4 个一般事务(其他职等))(又见下文第 93 段)。

#### 专题专家

82. 委员会获悉，需要有专题专家与项目团队核心人员和系统整合人员短期合作，以协助系统设计、数据转换、接口开发、报告生成和企业资源规划测试。此外，专题专家还将在部署期间和部署后培训和支持用户方面发挥关键作用。秘书长强调，熟知各自职能领域和所在部/厅要求的专题专家的积极参与至关重要，以确保企业资源规划覆盖所有必要功能并为业务所有人和联合国所接受。鉴于有待执行的任务既复杂又费人力，因此请求增加资源，以使世界各地工作地点的业务所有人能雇用有限的替换人员，让他们的专题专家在企业资源规划项目建设和实施阶段与企业资源规划项目团队合作。委员会获悉，如果专题专家连续离开其常规工作超过四周，其职位将会被临时填补，如果没有这笔经费用于填补，管理人可能会拒绝让专题专家离开。

83. 在项目的各个不同阶段，以下五项活动中每项估计将需要 66 名专题专家：审核和鉴定培训资料和桌面程序；整合测试；用户验收测试；训练培训师；以及培训用户。其他工作人员费用项下全额预算 38 880 000 美元，将用于 2010 年至项目结束期间作为一般临时人员的 66 名专题专家共 3 390 个月的费用，平均每月费用 11 470 美元，这是根据 2010 年标准工作人员费用，按照 P-4 和一般事务(其他职等)的平均净基薪估算的。

84. 委员会认识到，必须确保本组织最懂行的工作人员参与本组织新业务模式的设计和实施，同时必须开发有关企业资源规划的内部专长和知识，以便在部署后支助系统运作。

## 培训/变化管理

85. 秘书长指出，已经实施企业资源规划系统的其他实体的经验表明，训练培训员的办法不如教员指导式培训有效。他说，训练培训员的办法可能最初需要资源较少，但长期费用显然较高，因为这种办法牵涉到额外支持费用和再培训。工作人员差旅费全额预算 24 582 700 美元，包括试点部署费用 11 163 900 美元，以及在多个地点进行的实地教员指导式培训费用 13 418 800 美元。经询，委员会获悉，试点部署地点(一个经济委员会和一个维持和平行动)在过渡到企业资源规划之前和之后都将需要项目组成员和专题专家给予相当多的“动手”支持和关注，而且还将需要额外支助，以支持和稳定实地系统。委员会强调，应尽一切努力确保所制定的培训战略和培训方法的成本效益。委员会还请秘书长确保企业资源规划项目团队与公共部门会计准则项目团队密切合作，以求发挥协同作用，并协调开发和交付培训单元。委员会还强调，需要不断审查企业资源规划培训计划，并根据所取得的经验教训调整各项经费需求，以确保最有效地利用资源。还应密切注意确保企业资源规划培训的制定方法与秘书处的培训方案一致。

## 定制

86. 秘书长的报告第 117 段表明，尚未确定核心企业资源规划系统的任何定制事项。委员会回顾大会第 63/262 号决议(第二节第 12 段)，其中请秘书长在可行范围内限制企业资源规划软件的定制，以确保软件升级到新版的成本效益和灵活性，并就任何必要的定制及其所涉预算问题提出报告。

## 未来的业务费用

87. 秘书长报告的第 112 至 114 段讨论了未来的业务费用问题，但没有提供任何估计数。秘书长指出，在设计阶段和企业资源规划软件购买谈判完成之前，无法较为准确地预测未来所有的业务费用。他预期将在大会第六十五届会议上提供这些预测。委员会认为，对未来业务费用的估计是一项必不可少的投入，关系到就秘书长关于企业资源规划实施的建议做出知情的决策。委员会认识到，秘书长无法提供准确的估计，但是，考虑到已经实施企业资源规划系统的其他实体的经验，以及秘书长的报告第 112 段所列各要素的费用估计数，委员会认为秘书长应该能够提供未来业务费用的数额范围。因此，委员会提请在大会审议该项目时向大会提供对未来业务费用数额范围的估计。

## 企业资源规划实施费用的全球基准

88. 经询，委员会获悉，实施企业资源规划费用的全球基准<sup>4</sup> 高低不一，每个用户的费用从 5 000 美元到 20 000 美元不等，取决于组织准备程度、目前流程质

<sup>4</sup> 根据 PricewaterhouseCoopers、Deloitte、Forrester、The Aberdeen Group、Panorama Consulting Group、META Group 和 CTS 的综合衡量尺度。

量和整合情况、目前系统整合情况、地理复杂性和功能复杂性等因素。费用考虑到了系统用户的组成，假设由高强度用户(例如办事员)、中等强度用户(如管理人员)、自助用户(大多数工作人员，检索或更新自己的信息)以及信息技术人员。低端费用适用于以下环境中相对简单的企业资源规划实施：很少需要或不需重新设计流程，现有流程已在全效运作，系统已经整合，旧系统向新系统的转换很少涉及复杂情况，组织准备充分，而且只需考虑一个或少数地理区域。高端费用适用于准备不充分而且情况复杂多样的最具挑战性的实施。

89. 秘书长指出，联合国的项目被认为复杂程度高于平均水平，准备程度中等至良好，可适用每个用户 10 000 至 12 000 美元的基准数字，在全球各地约有 43 000 个用户。因此，预计企业资源规划基准费用为 4.3 亿美元至 5.16 亿美元，这与秘书长报告中的部署备选方案表(A/64/380，表 3 和表 4)所列数字相近。委员会获悉，这进一步证明了“试点先行”备选方案的成本效益，该方案的费用为每个用户约 7 400 美元。

#### 遗留系统的维护

90. 委员会在其关于 2010-2011 年拟议方案预算的报告中建议，对即将由企业资源规划取代的系统(例如综管系统)的新的改进应该保持在所需的最低限度。经询，委员会获悉，对遗留系统的更改要求由信息和通信技术厅监督，原则上只有与法定要求相关的改进方可批准，例如最近授权对人力资源合同政策进行的更改。委员会还获悉，需要支助遗留系统的人员为企业资源规划项目贡献他们的经验和技能，以助完成数据清理、数据转换和接口分析及开发等活动，而这些人员参与企业资源规划项目的程度主要取决于遗留系统改进要求的减少或消除。委员会重申建议将这类改进保持在所需的最低限度。委员会还强调，需要让熟知现有系统的工作人员参与企业资源规划项目，以进一步开发支持企业资源规划系统的内部专长和能力。

#### G. 2010-2011 两年期所需资源

91. 2010-2011 两年期企业资源规划项目所需资源总数达 175 348 200 美元，其中 24 192 200 美元由经常预算供资，114 065 900 美元出自维和支助账户，37 909 100 美元出自预算外资金。

92. 委员会回顾，在 2010-2011 两年期拟议方案预算第 28 A 款(主管管理事务副秘书长办公室)(A/64/6(Sect. 28 A))项下，秘书长提议，按照 A/62/510/Rev.1 号文件详细说明、并经大会第 63/262 号决议认可的该项目费用分摊公式，在赠款和捐款项下编列一笔 11 775 900 美元的经费，用于 2010-2011 年企业资源规划项目总费用估计数 78 506 000 美元中由经常预算分摊的部分。在该报告中，秘书长还表示，该项目 2010-2011 两年期总预算毛额初步估计数可能在 1.86 亿

美元上下，经常预算分摊部分达 2 800 万美元，即比该文件的估计数增加约 1 620 万美元。

## 员额

93. 拟议为企业资源规划项目团队员额编列经费 22 729 900 美元，用于将一般临时人员改划为 44 个临时员额并设立 36 个新的临时员额。委员会获悉，拟议的 44 个由一般临时人员改划的临时员额将按照标准员额维持费率计算费用(专业员额空缺率 6.5%，一般事务员额空缺率 3.5%)，而拟议新设立的 36 个临时员额将按照新员额标准费率计算费用(专业员额空缺率 50%，一般事务员额空缺率 35%)(另见上文第 81 段)。

94. 36 个新临时员额(5 个 P-5、22 个 P-4、3 个 P-3、1 个 P-2/1、1 个一般事务-特等，4 个一般事务-其他职等)将用于下列项目管理、组织变革管理、技术管理和企业资源规划职能团队：

(a) 项目管理。除拟议将 3 个一般临时助理人员职位改划为行政管理临时员额(1 个 P-5 行政干事、1 个 P-4 合同干事和 1 个一般事务人员(其他职等)行政助理)外，拟议增设下列 4 个临时职位，用于预算、财务、人力资源、一般行政和采购方面：

- 2 个 P-4 员额
- 2 个一般事务(其他职等)

(b) 组织变革管理。除拟议将现有的 3 个一般临时助理职位改划为变革管理临时员额(1 个 P-5 变革管理干事、1 个 P-3 通信管理员和 1 个一般事务人员(其他职等)变革管理专家)外，由于决定采取教员主导的培训增加了需要进行的培训课程和讲习班数量，这些临时员额还将用于解决扩大后的工作人员培训需求。要求增设的下列 3 个临时员额：

- 1 个 P-3 员额，用于培训管理
- 1 个一般事务(特等)员额，用于培训协调
- 1 个一般事务(其他职等)员额，用于活动规划

(c) 技术管理。技术管理包括下列职能：界定整个企业信息和通信技术结构、设定技术标准、预计整个企业的企业资源规划需求、评价基础设施运作的适宜性并查明现有的基础设施与企业资源规划需求之间的差距。建议加强内部的技术管理能力，并增加内部的企业资源规划专家数量，他们将积累知识并由联合国保留下来，并减少对外包服务的依赖。除拟议将两个一般临时助理职位改划为临时员额(1 个 D-1 负责监督技术管理职能，1 个 P-5 技术基础设施专家)外，拟议增设下列 16 个临时员额(4 个 P-5 和 12 个 P-4)：

- 4 个 P-5 技术架构师员额，用于解决方案、基础设施、商业智能/数据转换和用户界面、门户和移动技术
- 5 个 P-4 技术架构师员额，用于各职能领域之间的联络
- 7 个 P-4 架构师员额，用于主数据管理、安全性、报告、门户解决方案和 workflow、移动技术和形式、以及 Web 2.0 解决方案

(d) 职能小组：除拟议将 32 个一般临时助理职位改划为临时员额(用于 4 个职能小组，每组 8 个员额)外，拟议增设下列 12 个临时员额：

- 财务和预算组。4 个 P-4 员额，用于战略框架生命周期管理、资产核算、应付账款和应收账款
- 供应链组。1 个 P-5 员额，用于专职进行规划和需求预测，因为供应链对于本组织是全新的，1 个 P-4 员额，用于接收、仓储、运输和供应分配
- 人力资源组。1 个 P-2 员额，用于与人才管理小组就征聘、职位管理、绩效管理 and 学习管理进行协调以及新的养老金制度，1 个一般事务(其他职等)员额，用于为小组提供信息管理和文件支助协助
- 中央支助事务。1 个 P-5 员额，用于本组织战略框架的设计和项目管理，1 个 P-4 员额，用于规划及信托和赠款管理，1 个 P-4 员额，用于信息管理，以及 1 个技术集成专家 P-3 员额

委员会建议请秘书长在下一次进度报告中提供一份计划，说明在企业资源规划项目及其实施活动完成后项目团队缩编的计划。

#### 其他工作人员费用

95. 请批 19 440 000 美元，用作一般临时助理人员 1 695 个工作月的费用，平均每月 11 470 美元。这些费用用于在专题专家被派去参加企业资源规划项目时暂时填补他们的空缺。在项目设计、建造和实施阶段需要专题专家参与各种活动并为其提供协助，包括审查和鉴定培训材料和桌面程序、开展集成测试、进行用户接受度测试、培训用户并在部署期间提供支持。

#### 咨询人

96. 请批 12 名专家共计 288 个工作月的费用 3 331 200 美元，包括酬劳费(3 196 800 美元)和差旅费(134 000 美元)，按每人每月 11 100 美元。并支出一一次性差旅费 11 000 美元计算。这笔经费将用于本组织不具备、超出系统集成合同范围之外，属于下列领域的专门知识：变革管理领域；技术领域，包括移动通信技术、报告设计和实施、数据仓储和商业智能；职能领域，包括差旅、中央事务、外勤业务和后勤、薪金、预算编制和规划；以及管理咨询人，用于交叉检查主要承包商/系统集成商提供的项目管理服务。

### 工作人员差旅费

97. 2010-2011 两年期拟议所需资源为 7 446 800 美元，用于企业资源规划团队前往支助试点项目部署(4 620 000 美元)；进行变革管理、技术访问和项目管理办公室访问(490 000 美元)，以及举行培训讲习班(1 868 800 美元)。

### 订约承办事务

98. 请批 89 098 600 美元的经费，用于系统集成方面的订约承办事务(86 396 900 美元)；法律专业知识(266 700 美元)，用于协助软件和系统集成服务许可证和维护协议的条款和条件谈判；技术研究和独立的意见(168 600 美元)，用于评估系统集成服务供应商提供的建议；总体项目管理战略咨询(1 771 200 美元)；与培训需求初步评估有关的培训服务(434 400 美元)，包括设立培训标准、示范课程内容和时间表以及为最终用户提供培训；以及在不具备培训设施的地方的培训设施费用(60 800 美元)。

### 一般业务费用

99. 拟议业务费用估计数为 11 625 700 美元，酌情用于约 218 人(80 个核心工作人员、66 个专题专家、12 个咨询人和 60 个系统集成承包商工作人员)的业务费用，包括：(a) 房地租金(6 234 800 美元)和房地改建(3 944 300 美元)；(b) 电信费(921 000 美元)；及(c) 保养 80 个核心员额和专题专家的办公自动化设备(525 600 美元)。

### 用品和材料

100. 按标准费用计算拟议费用估计数为 146 000 美元，用于购买支助该项目所需的文具和办公用品。

### 家具和设备

101. 增设的 36 个临时员额拟议费用估计数为 21 530 000 美元，用于支付采购办公家具(1 670 000 美元)和办公自动化设备(147 000 美元)的非经常性支出。此外，需要拨出资源用于购置建设发展平台的计算机硬件(4 000 000 美元)以及软件许可证和核心软件定制(15 713 000 美元)。

## H. 结论和建议

102. 委员会建议接受秘书长的建议，同时注意到由于尚未签系统集成服务合同，很大一部分拟议预算仍基于估计。委员会建议应请秘书长应尽一切努力，以减少项目的整体成本，并审慎使用资源。还应请秘书长在未来年度进展报告中详细说明如何努力、控制成本以及项目支出费用情况和资源利用的理由(见上文第 71 段)。

103. 秘书长在其报告(A/64/380)第130段中向大会提出了一系列请求。委员会的建议如下:

(a) 委员会建议大会注意到秘书长有关在联合国秘书处所有办公室,包括总部以外办事处、各区域委员会、维持和平特派团和政治特派团及其他外地特派团替换综管系统和相关辅助系统的报告中提出的拟议预算和做法;

(b) 委员会建议大会注意到将在2008-2013年期间完成的企业资源规划项目总费用,按当前费率计算,估计项目预算共计毛额323 137 900美元(净额315 792 300美元);

#### 经常预算

(c) 委员会建议大会核定2010-2011两年期拟议方案预算赠款和捐款项下毛额24 652 900美元(净额24 192 200美元),其中包括已提议在第28 A款(主管管理事务副秘书长办公室)下编列的经费11 775 900美元;

(d) 委员会建议大会注意到将在审议相关两年期拟议方案预算时,审议实施企业资源规划的未来其余所需资源,估计毛额18 667 600美元(净额18 066 600美元);

#### 维持和平行动支助账户

(e) 委员会建议大会核准将从2009年7月1日至2010年6月30日期间维持和平行动支助账户提供经费,共计毛额29 059 500美元(净额28 516 500美元),用作本报告所载企业资源规划的所需经费;

(f) 委员会建议大会注意到将在随后的2010年7月1日至2011年12月31日财政期间维持和平支助账户所需经费中列入未来其余所需经费,估计毛额87 178 400美元(净额85 549 400美元);

(g) 委员会建议大会注意到将在随后的截至2013年财政期间维持和平支助账户所需经费中列入未来其余所需经费,估计毛额77 159 500美元(净额74 675 300美元);

#### 预算外资源

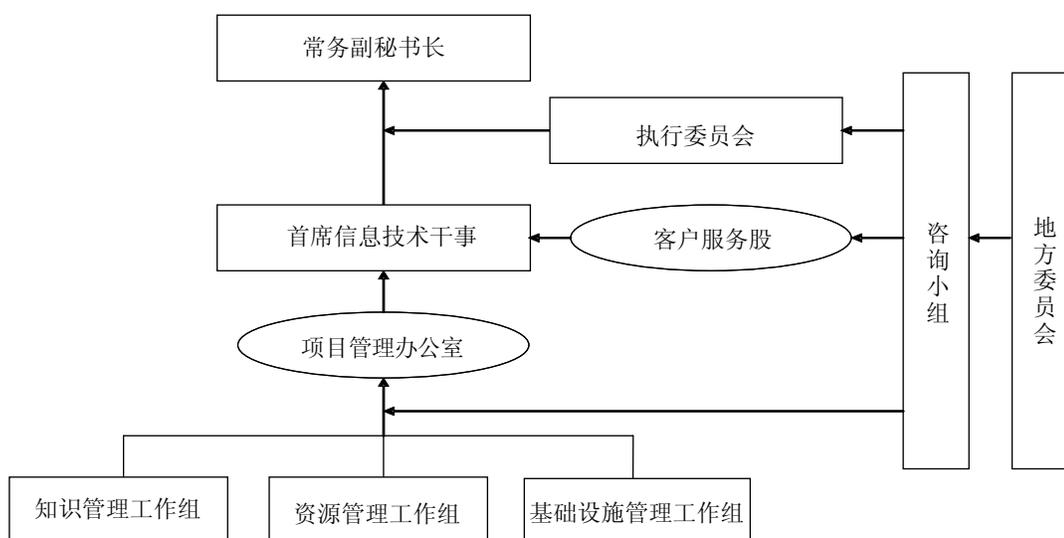
(h) 委员会建议,大会注意到将从预算外资源提供经费,用于支付企业资源规划项目总费用,估计数额为72 632 200美元。

## 附件一

## 自提交 A/62/793 号文件以来执行信息和通信技术管理框架以及信息和通信技术厅治理结构改革的最新情况

- 为回应行政和预算问题咨询委员会和第五委员会所表达的关切，通过取消高级别方案指导委员会对 A/62/793 中提出的信息和通信技术管理框架进行了简化。修改后的秘书处信息和通信技术管理框架主要包括：(a) 信息和通信技术执行委员会；(b) 信息和通信技术咨询小组；(c) 信息和通信技术方案工作组；及 (d) 地方信息和通信技术委员会。
- 这些机构的作用和责任，彼此之间以及与信息和通信技术厅的关系，见下列各段。

### 联合国秘书处信息和通信技术管理框架



### 信息和通信技术执行委员会

- 信息和通信技术执行委员会是关于信息和通信技术重大事项的最高决策机构，负责决定信息和通信技术总体战略和优先事项。该委员会由常务副秘书长主持，其成员还包括实务和支助领域的几位副秘书长级别高级经理、<sup>a</sup> 首席信息技术干事(当然成员)。委员会每个季度开会，审查信息和通信技术战略和方案执行

<sup>a</sup> 新闻部、联合国维也纳办事处/联合国毒品和犯罪问题办公室、人道主义事务协调厅、管理事务部、外勤支助部、法律事务厅、联合国日内瓦办事处、经常和社会事务部、大会和会议管理部、安全和安保部、联合国内罗毕办事处、亚洲及太平洋经济社会委员会。

情况，视情况需要确定投资组合和管理方面的优先事项。但是，首席信息技术干事直接向常务副秘书长报告信息和通信技术的业务事项。

#### **信息和通信技术咨询小组**

4. 为提供适当的咨询和投入，协助信息和通信技术的投资，成立了全秘书处信息和通信技术咨询小组，由代表各部、厅或外地特派团的 D-1/D-2 职等工作人员组成。咨询小组将通过信息和通信技术厅客户服务股向信息和通信厅提供信息和通信技术方案和服务方面的反馈。咨询小组成员也将收到信息和通信技术厅关于主要信息和通信技术事项的定期简报。信息和通信技术咨询小组可视需要向信息和通信技术执行委员会以及信息和通信技术工作组提供意见。

#### **信息和通信技术方案工作组**

5. 信息和通信技术方案工作组指导知识管理、资源管理和基础设施管理这三个战略方案。信息和通信技术厅内各相应职能领域的负责人分别主持各工作组。其成员包括秘书处各职能领域的高级技术专家。所有的重大战略性方案投资和项目，包括进行中的举措的重大范围和开支变化都需经信息和通信技术工作组审查。该小组通过信息和通信技术厅的项目管理办公室向首席信息技术干事提供投资组合和项目建议。

#### **信息和通信技术知识管理方案工作组**

6. 信息和通信技术知识管理方案工作组提供战略指导、审查拟议的信息和通信技术投资并监测方案和项目状况，以确保机构知识的保存并支持组织创新。其决策范围包括秘书处所有的知识管理活动。

#### **信息和通信技术资源管理方案工作组**

7. 信息和通信技术资源管理方案工作组提供战略指导、审查拟议的信息和通信技术投资并监测方案和项目状况，以确保秘书处提高人力、财力和其他资源的管理能力。其决策范围包括秘书处所有的资源管理活动。

#### **信息和通信技术基础设施管理方案工作组**

8. 信息和通信技术知识管理方案工作组提供战略指导、审查拟议的信息和通信技术投资并监测方案和项目状况，以确保秘书处改进信息和通信技术基础设施。其决策范围包括秘书处所有的基础设施管理活动。

#### **地方信息和通信技术委员会**

9. 应在各部厅设立地方信息和通信技术委员会，以确保当地的信息和通信技术优先事项符合全秘书处的信息和通信技术战略。它们将在提交信息和通信技术厅之前审查并批准项目想法、建议和主要服务请求，以此确保在部厅一级适当使用

信息和通信技术资源。每个地方信息和通信技术委员会负责人将参加信息和通信技术咨询小组。指派给各部门的客户服务干事也能够提供投入并充当与信息和通信技术厅的联系人。

## 附件二

### 实施企业内容管理带来的预期效益

预计，实施企业内容管理将带来高质量的好处，提高秘书处组织效能：

- 增强问责制和透明度
- 在交付实质性方案中改进对信息管理活动的监测、控制、审计和跟踪
- 更准确和充实的分析，让实务和行政小组做出更好的决策，使联合国更好地实现其主要目标
- 实施无纸化流程，秘书处更环保
- 改进各部门之间的知识共享
- 更好地与非政府组织和会员国分享信息，进行合作
- 提高培训能力
- 更严格地遵守联合国的政策和标准(在信息安全、电子签名、文档分类和元数据、文件保留和处置政策等领域)

实施企业内容管理将带来数量方面的好处，可从以下生产率和节约成本方面加以衡量：

- 减少 50% 的搜索、检索和存档
- 减少 25% 的复印时间
- 减少 75% 外部存储和存储劳动
- 减少 20% 工作流程低效率情况
- 减少 10% 的现场存储空间
- 减少 25% 运输成本和用品
- 减少 25% 办公室机器和复印工作

假设各级工作人员平均用 5% 的时间进行信息检索，秘书处工作人员用户为 10 000 人，企业内容管理的实施将带来相当于约 250 人/年的总体生产力效益。<sup>a</sup>

执行企业内容管理的行业标准如下：<sup>b</sup>

---

<sup>a</sup> 如果其中只有一半导致撤销相同数量的职位，按每年 120 000 美元的工资(P-3 职等)计算，节省的费用为 15 000 000 美元。

<sup>b</sup> “关于文档管理价值的 10 个简要事实”2008 年 10 月 27 日：[http://aiim.typepad.com/aiim\\_blog/2008/10/10-fast-facts-a.html](http://aiim.typepad.com/aiim_blog/2008/10/10-fast-facts-a.html)。

- 公司用 20 美元的劳动力进行一份文件存档，用 120 美元寻找一份存档有误的文件，用 220 美元复制一份丢失的文件<sup>c</sup>
- 7.5%的文件丢失，其余文件中有 3%存档不当
- 专业人员用 5%至 15%的时间阅读信息，而用 20%<sup>d</sup> 至 50%<sup>e</sup> 的时间寻找信息
- 平均每份文件复印 19 次
- 用户平均每天发送和接收 133 封电子邮件<sup>f</sup>
- 办公场所费用增加了 19%<sup>g</sup>
- 以数字存储取代 200 个档案柜，可节省存储费用 300 000 美元。<sup>h</sup>

---

<sup>c</sup> John Mancini, AIIM, 2009 年, [http://aiim.typepad.com/aiim\\_blog/2009/05/management-ecm-excuse-3-weve-got-to-pick-our-battles-.html](http://aiim.typepad.com/aiim_blog/2009/05/management-ecm-excuse-3-weve-got-to-pick-our-battles-.html)。

<sup>d</sup> 根据 2007 年 1 月埃森哲的美国和联合王国大公司的在线调查，“经理每天大约花长达 3 小时的时间搜索信息，50%以上的信息对他们没有价值。”

<sup>e</sup> <http://andrewonedegree.wordpress.com/?s=ECM+Savings>。

<sup>f</sup> (Radicati 集团)。

<sup>g</sup> 全球办公室空间，2008 年。

<sup>h</sup> 衡量企业内容管理的成功，2009 年 7 月。 <http://www.dpsmagazine.com/Content/ContentCT.asp?P=573>。

## 附件三

## 核准资源总表

## 企业内容管理/客户关系管理/灾后恢复和业务连续性

大会决议	日期	有关报告	大会核准 的总资源	2008-2009年 经常预算	2009/2010年 支助账户	预算外	基本建设 总计划	评注
<b>企业内容管理</b>								
A/63/262	2008年12月24日	A/62/510/Rev.1 A/63/487	2 000 000	2 000 000	0	0	0	经常预算中批款2 000 000美元,由2008-2009年现行拨款供资。
A/63/287	2009年6月30日	A/63/767	6 645 200 136 400	0	6 645 200 136 400	0	0	6 645 200美元用于信息技术 136 400美元用于一般临时人员,1个P-3
<b>企业内容管理总额</b>			<b>8 781 600</b>	<b>2 000 000</b>	<b>6 781 600</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>客户关系管理</b>								
A/63/287	2009年6月30日	A/63/767	4 029 500 331 400	0	4 029 500 331 400	0	0	4 029 500美元用于信息技术 331 400美元用于一般临时人员,1个P-5 和1个P-3
<b>客户关系管理总额</b>			<b>4 360 900</b>	<b>0</b>	<b>4 360 900</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>灾后恢复和业务连续性</b>								
A/63/262	2008年12月24日	A/62/510/Rev.1 A/63/487	11 074 600	7 145 500 2 500 000	1 429 100	0	0	核准7 145 500美元和1 429 100美元,用于北草坪主要数据中心,核准250万美元,用于总部和总部以外办事处的灾后恢复和业务连续性。
A/63/269	2009年4月7日	A/63/743 A/63/774	7 128 740	0	2 031 860	0	5 096 880	总共为二级数据中心批款7 128 740美元。经常预算的分摊额5 096 880美元由基本建设总计划预算供资。
<b>灾后恢复和业务连续性总额</b>			<b>18 203 340</b>	<b>9 645 500</b>	<b>3 460 960</b>	<b>0</b>	<b>5 096 880</b>	

注释:

#### 企业内容管理/客户关系管理

大会在经常预算项下为企业内容管理拨款 2 百万美元，由 2008-2009 年现行拨款供资。

支助账户中用于企业内容管理/客户关系管理项目的费用是大会在 2009/2010 年支助预算中给信息技术的拨款(A/63/767)，即 10 674 700 美元，其中 4 029 500 美元用于客户关系管理，6 645 200 美元用于企业内容管理。

企业内容管理/客户关系管理项目的一般临时人员费用由支助账户提供，是大会在 2009/2010 年支助预算中给信息技术的拨款(A/63/767)之外批准的：客户关系管理，一个 P-5，195 000 美元和一个 P-3，136 400 美元；企业内容管理，一个 P-3，136 400 美元。

大会批准了信息技术拟议资源减少 5%，由信息和通信技术厅酌情使用，并参照不同项目的有关优先秩序(A/63/841，第 199 段)。

#### 灾后恢复和业务连续性

请秘书长在 2008-2009 年现行拨款内拨出北草坪数据中心(7 145 500 美元)及总部和总部以外办事处灾后恢复和业务连续性(2 500 000 美元)的经常预算分摊份额。二级数据中心经常预算分摊份额(5 096 880 美元)由基本建设总计划预算供资。二级数据中心供资详情见 A/64/346/Add.1 号文件表 2。

## 附件四

## 实施客户关系管理的预期效益

## 1. 客户关系管理系统的受益者包括：

## (a) 接受服务者，能够：

- 通过各种渠道要求任何类型的服务，包括电话、电子邮件、传真或网络
- 监测所有请求的实施状态

## (b) 服务供应商，能够：

- 在整个生命周期管理服务要求
- 在提供要求的 service 时有效管理资源(劳动力)
- 更好地管理与客户的关系，对照以前建立的关于提供服务的服务级协议，积极主动地监控自己的表现

## (c) 管理部门，能够：

- 使用处理服务要求时自动取得的数据，改善监督
- 提高效率和效益，按实际需求部署资源

2. 计算客户关系管理效益的依据，通常是接到和处理服务请求或单子的数量，要区分开由服务接受者和由服务提供者所节省的时间。

3. 下表概述在联合国总部、总部以外办事处及所有维持和平特派团中那些初步实施客户关系管理(信息和通信技术及设施服务台)的单位，按服务单子数量算出的收益。对节余的时间货币化，服务请求者以每年 90 000 美元的平均工资计，服务提供者以每年工资 75 000 美元计。

## 接受服务者实现的节省

	最低估计	最高估计	计算依据	每年节省(四舍五入)	
				最低	最高
网上填单子节省的时间	3 分钟	6 分钟	单子数量	\$1 109 000	\$2 219 000
全天候在线追踪进展节省的时间	1 分钟	5 分钟	单子数量	\$370 000	\$1 849 000
因全方位提醒和通报服务中断情况而免除填单所节省的时间	10 分钟/年	15 分钟/年	接受服务者人数	\$644 000	\$965 000
以服务申请的电子格式和工作流程取代人工填写表格所节省的时间	6 分钟	15 分钟	申请单数	\$1 109 000	\$2 773 000

	最低估计	最高估计	计算依据	每年节省(四舍五入)	
				最低	最高
因提供了常识问答和知识库, 自行解决问题而不用填单所节省的时间	20%的问题消除了	30%的问题消除了	填写单子的平均时间, 和填单数	\$370 000	\$555 000
<b>接受服务者实现的节省总额</b>				<b>\$3 602 000</b>	<b>\$8 360 000</b>

#### 提供服务者实现的节省

	最低估计	最高估计	计算依据	每年节省(四舍五入)	
				最低	最高
推广自行服务和知识库(自行解决)后, 减少的接单数	减少 20%	减少 30%	接单平均时间, 和接单数	\$559 000	\$839 000
消除了服务接受者询问进展情况的电话/电子邮件或后续查询而节省的时间	4 分钟	7 分钟	接单数	\$994 000	\$1 739 000
自动生成服务单, 表格自动化, 网上批准等节省的时间	2 分钟	4 分钟	接单数	\$621 000	\$1 242 000
<b>提供服务者实现的节省总额</b>				<b>\$2 174 000</b>	<b>\$3 820 000</b>

4. 预计, 总部和总部以外办事处信息和通信技术和设施服务, 及所有维持和平特派团的信息和通信技术全面实施客户关系管理 3 个月后, 每年将节省 5 776 000 美元至 12 180 000 美元。如将其他服务台迁移至共同的客户关系管理平台, 会实现更多节省。

5. 根据上文所列表格的计算, 为联合国总部信息和通信技术厅、外勤支助部、联合国布林迪西后勤基地、联合国利比亚特派团、联合国驻黎巴嫩临时部队、联合国海地稳定特派团的信息和通信技术的服务台初步部署客户关系管理系统并为联合国总部设施服务台初步部署这一系统, 预计每年将节省 1 784 000 美元至 3 703 000 美元。如果向总部以外 5 个办事处信息和通信技术服务台部署客户关系管理系统, 每年节约费用将增至 3 973 000 美元至 8 398 000 美元。如果 2012-2013 每年期向总部以外所有 7 个办事处信息和通信技术服务台都部署客户关系管理系统, 估计将节省 4 102 000 美元至 9 226 000 美元。

## 附件五

## 机构资源规划系统的主要职能领域和相关职能

下表中，凡列出机构资源规划之处，均表示现阶段打算让机构资源规划提供所有提及的内容。但这只能在设计阶段之后确认，范围也取决于是否能提供必要的资源。

职能领域	职能	通过以下方式提供
中央支助事务	<b>出差管理：</b> 规划、申请、修订、签证、出差费和报销	机构资源规划
中央支助事务	<b>服务公众和工作人员：</b> 此功能是一个创收过程。部分收入返回给会员国。商业活动包括： <ul style="list-style-type: none"> <li>• 邮政服务：创建和销售邮票和其他集邮精品</li> <li>• 出版物：销售和分发联合国报告及其他出版材料</li> <li>• 礼品中心和报摊：在联合国房地销售礼品、纪念品、报纸、杂志以及杂物的收入</li> <li>• 餐饮服务：饮食服务，包括联合国工作人员、代表和游客饮食服务带来的收入</li> <li>• 导游：安排游客参观联合国大楼，了解联合国的任务和活动</li> <li>• 适用于具体工作地点的其他方面：小卖部、娱乐中心及燃料站(内罗毕办事处)、公共培训(拉加经委会)</li> <li>• 车库管理：工作人员、代表团和代表使用联合国停车位产生的收入</li> </ul>	机构资源规划
中央支助事务	<b>房地产管理：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 建筑维修：预防性和纠正违规的维修</li> <li>• 施工管理：建筑和工程项目</li> <li>• 办公空间管理：申请办公空间、搬迁办公家具和人员搬迁</li> <li>• 租赁协议</li> <li>• 向租户发收租单</li> </ul>	机构资源规划和客户关系管理

职能领域	职能	通过以下方式提供
中央支助事务	<b>设施管理：</b> （工作单管理，包括信息和通信技术服务）	机构资源规划和客户关系管理
中央支助事务	<b>会议与活动管理：</b>  会议/活动管理服务是一个以客户为中心的战略业务流​​程，它向在总部、总部以外办事处和外地特派团举行的所有会议/活动提供会议和文件服务。它侧重于三项主要的规划和服务提供：会议/活动规划和协调服务，口译和会议服务以及文件规划和处理服务	机构资源规划和eMeets
中央支助事务	<b>方案和项目管理：</b>  此一职能将涵盖联合国秘书处经管的方案和项目，无论预算出自何处(经常预算、预算外、信托基金、普通信托基金、收入等)	机构资源规划
中央支助事务	<b>档案和记录管理：</b>  档案和记录管理为联合国秘书处、大会和广大公众提供了多项以记录为主的服务。这些服务包括： <ul style="list-style-type: none"> <li>• 为联合国各部门的记录管理提供咨询和指导</li> <li>• 为大会、会员国、秘书处办公室和联合国其他机构提供记录存储和检索服务，为公众提供研究服务</li> </ul>	机构资源规划和企业内容管理
人力资源	<b>征聘/人员配置</b>	Inspira  (人才管理)
人力资源	<b>业绩管理</b>	Inspira  (人才管理)
人力资源	<b>学习管理</b>	Inspira  (人才管理)
人力资源	<b>人事行政</b> (征聘、合同管理、工作人员调动、离职、应享的权利和保险)	机构资源规划和Inspira
人力资源	<b>时间管理</b>	机构资源规划

职能领域	职能	通过以下方式提供
人力资源	<p><b>职位管理</b>(正在进行详细设计,正在与 Inspira 工作队进行讨论)</p> <p>职位管理的初步机构资源规划设计内容如下:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 设立/保留职位,与预算编写挂钩(机构资源规划)</li> <li>• 甄选申请人/工作人员(Inspira)</li> <li>• 为职位征聘人员,维持工作人员与职位的关系,纳入预算执行(机构资源规划)</li> <li>• 维护和报告人员配置表(机构资源规划)</li> </ul>	机构资源规划和 Inspira
人力资源	<b>薪工单</b>	机构资源规划
供应链/采购/后勤	<b>计划和管理:</b> 包括需求规划和预测,供应网络规划和部队规划的相关进程	机构资源规划
供应链/采购/后勤	<b>购置来源:</b> 包括战略采购、供应商协作、征用的采购订单、低增值购置和合同管理等有关进程	机构资源规划
供应链/采购/后勤	<p><b>从接收到分发:</b> 包括进出处理货物,规划和调度货物和服务,仓库和库存管理,部队的部署和与专业后勤人员的接口(如燃料管理、医疗服务、口粮管理和航空运输管理)等相关进程</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 核查维持和平部队自备装备(企业资源规划和客户资源管理)</li> <li>• 燃料管理(机构资源规划)</li> <li>• 口粮管理(机构资源规划)</li> <li>• 航空运输管理(机构资源规划)</li> </ul>	企业资源规划和客户关系管理
供应链/采购/后勤	<b>应用到处置:</b> 包括涉及装具袋的组装和执行、设备分派、从退役和处置的保养的进程,确保遵守各项环境健康和安全管理规定	机构资源规划
财政和预算	<b>战略机构规划:</b> 战略管理、方案规划、成果预算编制/成果管理制	机构资源规划
财政和预算	<b>编制预算:</b> 方案执行周期所有阶段的项目和方案预算编制	机构资源规划

职能领域	职能	通过以下方式提供
财政和预算	<b>预算执行：</b> 部署、重新部署和监测资金和执行情况报告	机构资源规划
财政和预算	<b>信托基金和项目管理：</b> 调集资源、编审中项目供资、捐款管理、项目财务管理、捐助方报告	机构资源规划和客户关系管理
财政和预算	<b>应付账款：</b> 完整的付款周期，包括核查、计划和与财务处集成；还包括机构间交易	机构资源规划
财政和预算	<b>应收账款：</b> 完整的收款周期，包括分摊会费、开单、信贷管理和回收款项。还包括机构间交易	机构资源规划
财政和预算	<b>财务处：</b> 现金管理、现金流动管理、银行管理和投资管理	机构资源规划
财政和预算	<b>资产管理：</b> 完整的资产财政周期，包括估价、折旧、处置和特殊资产，如租赁、捐赠和特遣队所属装备	机构资源规划
财政和预算	<b>总账分类会计和合并：</b> 会计入账成本回收和分配、部门报告和合并	机构资源规划

#### 简称

内罗毕办事处：联合国内罗毕办事处

拉加经委会：拉丁美洲和加勒比经济委员会

## 附件六

## 企业资源规划所需资源净额的指示性摘要，按每项资金来源支出用途分列

(千美元)

	经常预算				维持和平支助账户				预算外				共计
	2008-2009年	2010-2011年	至2013年 项目结束	小计	2008年7月	2009年7月	2012年至 项目结束	小计	2008-2009年	2010-2011年	至2013年 项目结束	小计	
					1日至2009年 6月30日	1日至2011年 12月31日							
员额	—	3 136.0	4 246.8	7 382.8	—	14 786.0	17 553.5	32 339.5	—	4 807.9	6 511.8	11 319.7	51 042.0
其他人事费	2 272.2	2 682.1	2 916.0	7 870.3	3 134.9	12 645.9	12 052.7	27 833.6	3 486.2	4 112.0	4 471.2	12 069.3	47 773.2
工作人员旅费	273.7	459.6	2 409.7	3 710.8	377.6	4 844.2	9 960.1	15 181.9	419.9	1 575.2	3 694.9	5 690.0	24 582.7
顾问和专家	—	1 027.4	499.7	959.3	—	2 167.0	2 065.4	4 232.4	—	704.6	766.2	1 470.8	6 662.4
订约承办事务	1 998.2	12 292.6	4 737.8	19 028.7	2 756.8	57 959.6	19 583.1	80 299.4	3 065.8	18 846.4	7 264.7	29 176.8	128 505.0
一般业务费	328.3	1 604.0	1 152.2	3 084.5	453.0	7 562.6	4 762.5	12 778.1	503.7	2 459.1	1 766.7	4 729.5	20 592.1
用品和材料	6.0	20.1	21.9	48.0	8.3	95.0	90.5	193.8	9.2	30.9	33.6	73.7	315.5
家具和设备	231.5	2 970.4	2 082.5	5 284.4	319.4	14 005.5	8 607.5	22 932.5	355.2	4 554.1	3 193.1	8 102.4	36 319.3
<b>共计</b>	<b>5 110.0</b>	<b>24 192.2</b>	<b>18 066.6</b>	<b>47 368.8</b>	<b>7 050.0</b>	<b>114 065.9<sup>a</sup></b>	<b>74 675.3</b>	<b>195 791.2</b>	<b>7 840.0</b>	<b>37 090.1</b>	<b>27 702.1</b>	<b>72 632.2</b>	<b>315 792.3</b>

<sup>a</sup> 28 516 500 美元用于 2009 年 7 月 1 日至 2010 年 6 月 30 日期间，85 549 400 美元将用于 2010 年 7 月 1 日至 2011 年 12 月期间。