



大会

Distr.: General
22 September 2010
Chinese
Original: English

第六十五届会议

议程项目 129 和 143

2010-2011 两年期方案预算

联合国维持和平行动经费筹措的
行政和预算问题

关于企业资源规划项目的第二次进度报告以及 2010-2011 两
年期拟议方案预算第 28A 款(主管管理事务副秘书长办公室)
下订正估计数和维持和平支助账户下订正估计数

秘书长的报告

摘要

本报告是根据大会第 64/243 号决议提交的, 该决议请秘书长继续确保每年向大会通报企业资源规划项目的进展情况。

“团结”项目(斯瓦希里语“Umoja”)是一次连续的组织变革, 以便能够在世界任何地方, 为联合国秘书处不断变化的任务进行优质和符合成本效益的服务交付。在上年度, “团结”项目小组为实现这一目标已取得巨大进展。

特别是, 项目已经完成未来业务流程的详细设计, 专职专题专家参与了数百个小时(相关设计文件是草案形式, 编写报告时正与流程所有人进行验证), 编制了一个验证 2009 年定性定量价值机会的更新效益个案, 启动了改革管理和宣传方案, 分析了本组织为优化业务流程在规则、条例、政策和程序上的潜在变化, 并扩大了现有信息系统的数据库。项目正在分析哪些信息系统可能会被“团结”项目替代或与之连接, 并正在考虑职能的合并, 以提高服务质量, 进一步降低业务费用。



设计阶段的最后部分正在进行。联合国新流程和新要求将以未来软件系统的技术语言表达，制定出一个“业务蓝图”，从而完成建设“团结”项目系统的准备工作。

基于流程改进和全球信息整合将带来的灵活性，初步评估证实，联合国每年还可能大大得益于修正的服务交付架构，这个交付架构集中于共享服务中心和英才中心的特定职能。评估的积极成果需要进一步分析，将在适当时候公布。

尽管本报告期内存在种种挑战，但预计“团结”项目将在第一次进展报告(A/64/380)公布的时间内交付。一直存在两个最大的问题：一是采购首选企业成套软件的谈判旷日持久(现已结束)，二是足够迅速地填补职位。截至8月31日，80个工作人员职位中的46个已经填补。

提交前次进展报告以来，“团结”项目继续得到指导委员会的大力支持和引导。委员会成员尽可能协助“团结”项目的工作，并及时作出决定。

“团结”项目小组还继续与同时进行的互补举措密切合作，以改进联合国的行政职能。本报告简要提供了“团结”项目处理众多共有问题和机遇的最新情况。

对于大会第64/243号决议对于“团结”项目“降低成本的备选方案”的要求，现已作出努力，在上年度低成本运作该项目，同时也寻找机会，减少成本预测。本报告概述了这方面的进展，但本质上是渐进。目前项目正在实施过程中，如果不对大会批准的计划和方法进行大改，现阶段不可能大幅度削减费用。因此，所需经费总体水平保持不变。

大会要求采取的行动见报告第六节B。请大会注意到执行“团结”项目的进度，在特别账户下批准“团结”项目总共90个临时员额的编制以记录项目的收入和支出，为最初第64/243号决议核准的承付款项批款12 416 300美元，并注意到，未来所需余款在经常预算和维持和平行动支助账户各自的份额将列入各财政期间各自的预算。

可以回顾，虽然第一次进度报告曾请求新设36个一般临时人员供资的职位(见A/64/380，第94段)，但大会没有明确批准创设这些临时员额，因此重申这一请求。此外，请大会批准从订约承办事务调拨资源，为10个临时员额提供经费，以便(a)支持本组织的方案和管理职能，(b)加强“团结”项目的交付能力，使项目的临时员额总数增加到90个。在项目实施的较为成熟的阶段，将报告来自这个和其他增量努力的累积节余。

与此同时，“团结”项目在利用大会批准的资源方面极为审慎，这对以提高效率和改善整个组织资源管理为愿望的团队是应该的。

目录

	页次
一. 导言	5
二. “团结”项目的效益	6
A. 最新效益	6
B. 实现效益的条件	7
C. 效益的进一步机会：服务交付	7
三. 进展情况	9
A. “团结”项目的总体时间表	9
B. 设计阶段	13
C. 改革管理	14
D. 现有系统、定制和报告的最新情况	16
E. 评估组织安排(“团结”项目治理)和监督	17
F. 项目人员配置	18
四. “共有”问题和机会	19
A. 行政改革和程序、政策、规则以及条例的变动	20
B. 统一业务做法	21
C. 信息和通信技术厅以及外勤支助部信息和通信技术司的举措	21
D. 外勤支助部的全球外勤支助战略和战略部署储备	22
五. 资源需求和成本控制	22
A. 所需资源	22
B. “团结”项目的核定资源和利用情况	25
C. 估计未来业务费用	26
D. 应急资源	27
E. 成本控制和降低成本办法	27
F. 项目小组缩编	28
六. 联合国秘书处全球企业系统所需资源汇总及请大会采取的行动	29

A. 所需资源汇总	29
B. 有待大会采取的行动	29
附件	
一. 最新定量效益	30
二. 最新的定性效益	37
三. 最新的“团结”项目治理框架	39
四. 2011 年组织结构和员额分配	40

一. 引言

1. 以下愿景声明概述了指导“团结”项目的最重要的原则：

“团结”项目是一次持续的组织变革，以在世界任何地方为不断演变的联合国任务提供优质、成本效益高的服务。通过更新技能、统一做法和采用全球技术，“团结”项目最大限度地提高联合国人力、财力和物力资源的生产率。“团结”项目超越了组织、地理和职能障碍，在整个联合国促成一种透明、问责、赋权、分享和团结的文化。

2. “团结”项目是联合国行政改革努力的基石。它起源于大会取代综合管理信息系统(第 60/283 号决议，第二节，第 4 段)的决定，并创造了难得的机会，以实现秘书处工作方法、技术基础设施和工作人员技能的现代化。

3. 回应大会的决定，秘书长在向大会提交的报告(A/62/510/Rev. 1)中提议，实施一个全球企业资源规划解决方案，从而抓住大举进行行政现代化的机遇。随后，大会批准了治理框架、种子资金并创建了一个多年账户(分别见第 63/262 号决议第二节，第 7、18 和 25 段)。这一举措被命名为“团结”项目(斯瓦希里语为“Umoja”)，确认整个组织将享有的人力、财力和物力资源管理上的协调统一。

4. 企业资源规划项目的第一次进度报告(A/64/380)包括一个初步企划案，显示一旦系统¹完全实施和稳定之后联合国可以预期的定性和定量效益，提供了准备和设计阶段所取得进展的最新情况，分析了几个执行战略供大会审议，为 2010-2011 两年期请拨资源并预测项目结束前的所需经费，以及来自类似举措的经验教训。

5. 大会赞同了秘书长的建议，通过“试点先行”的办法来部署“团结”项目，核定了 2010-2011 两年期的经费，注意到所需余款将列入 2013 年之前各财政期间的经常预算及维持和平支助账户的拟议预算，并请秘书长就“团结”项目的进展情况提交年度报告(分别见第 64/243 号决议第 113、114、116 和 117 段)。

6. 按照第 64/243 号决议第 117 段，本报告审查了“团结”项目预期的定量和定性效益(第二节)，介绍了最新进度情况(第三节)，概述了共有问题和机遇(第四节)，提供了 2010-2011 和 2012-2013 两年期的所需资源以及成本控制努力的最新情况(第五节)。报告还回应了行政和预算问题咨询委员会第十次报告提出的关于 2010-2011 两年期拟议方案预算对信息和通信技术的要求(A/64/7/Add. 9)。

¹ “系统”一词指计算机信息管理系统，包括重新设计业务流程，以及应用更新的工作人员技能和采用最佳业务做法。

二. “团结”项目的效益

7. 如向大会第六十四届会议所报告,“团结”项目小组分析了当前业务流程,记录了职能要求,确定了改进的机会。从数百名工作人员(所谓专题专家)收集投入,以验证这些机会和量化效益,同时还收集和分析了大量数据。

8. 这项工作产出了初步企划案,其保守的估计是,如果几个关键成功因素得到满足和保持,在成功进行全球部署和稳定之后,“团结”项目每年能产生 1.34 亿美元至 2.24 亿美元的总体量化效益。²

9. 预计随着详细设计过程中获得更多的信息,企划案将会发展变化。因此,现已更新这个分析。本节突出阐述了定量和定性效益的变动,说明了实现效益的条件,还提出在整个联合国秘书处实行新的服务交付模式可能产生新定量效益。

A. 最新效益

10. 对于企划案提出的每个定量和定性价值机会,都审查了可行性和数据的通用性,分析了新效益。绝大多数初步定量效益得到再次确认。对七个新效益进行了量化,在一些情况下,利用订正基线数据或基准对先前的效益进行了重新计算。另外还查明了九个定性效益(详情见本报告附件一和附件二)。

表 1

按职能领域列出的潜在年度定量效益的最新汇总^a

(百万美元)

构成部分	订正效益		原定效益		变动	
	估计值下限	估计值上限	估计值下限	估计值上限	估计值下限	估计值上限
	a	b	c	d	e=(a-c)	f=(b-d)
供应链/采购/后勤	46.3	62.2	49.2	74.7	-2.9	-12.6
技术和数据管理	37.3	64.9	34.0	59.3	3.3	5.6
人力资源	28.5	44.5	24.3	44.1	4.2	0.4
中央支助事务	23.1	40.7	20.2	34.9	2.9	5.8
财务	6.2	10.5	6.2	10.5	—	—
共计^b	141.3	222.6	133.9	223.5	7.5	-0.8

^a 详细计算见附件一。

^b 有差异是由于四舍五入。

² 高度汇总见下表 1, 详细计算见本报告附件一。

11. 如上表 1 所示，预期定量效益下限目前估计为 1.41 亿美元，增加 800 万美元，而上限基本上保持不变，仍为 2.23 亿美元。³ 只有在全面实施和稳定后，由于精简业务流程，显著改善信息的提供和质量，减少手工操作，以及培养工作人员技能，预计这些定量效益才能产生。

12. 应该重申，企划案提出的所有数字都是估计数。虽然借助了缜密分析、专家咨询和经验，由于现有信息系统的局限性，这些数字所基于的一些假设和现有数据并非总是可靠的。

13. 正如第一个企划案所强调，有理由在目前的范围内预期效益，但这些效益是潜在效益，在“团结”项目全面部署和稳定，而且其作用得到准确计量之前，不应预测为节余，也不应在编制未来预算时予以考虑。⁴

14. 此外，在本组织就未来服务交付模式(又见下文第二节 C)作出决定而且这些决定得到执行并稳定下来之前，不可能精确预测什么地方可以腾出办公资源和行政资源，用于开展较高价值的活动。

B. 实现效益的条件

15. 如此规模的定性和定量效益只能在所有利益攸关方的持续和积极支持下实现，这包括但不限于会员国强大的政治和财政支持、联合国高级官员的领导，确保“团结”项目得到必要的充分支持和参与，以及所有管理人员和工作人员愿意接受经改进的工作方法。

16. 除其他外，“团结”项目小组还需要监测所有交付成果的质量，“团结”项目的领导层和治理结构需确保对项目生命周期进行严密监督和风险缓解。此外，“团结”项目小组必须让本组织全面参与，建立共同愿景，确保有效地将知识从专业外部资源转移给联合国工作人员。更广泛的教育和培训不应局限于该系统，而是包括整个过程。

C. 效益的进一步机会：服务交付

17. “团结”项目小组在数以百计的工作人员的协助下，设计了秘书处的未来形态，使往来业务的进行具有高度的一致性、质量、安全性和得到授权工作人员的控制，无论在世界什么地方，在地方、区域或中央。

18. 因此，“团结”项目这样的行政改革举措，及其新的统一业务流程，重新定义了角色和职责，以及一体化的全球信息系统，提供了绝好的机会，将一些行政事务合并到一个或几个地点，并消除了不必要的重复。

³ 最初估计为 223 464 000 美元，现预计为 222 587 000 美元。详细计算见附件一。

⁴ 预计是在 2015 年下半年。大多数定量效益将逐步累计至这个时间，但一些定性效益在部署之后不久便会显现。

19. 这种转移是公共和私营部门改革所常见的。例如在国际组织，采用新服务交付模式的同时还实施了企业资源规划系统，包括联合国开发计划署(开发署)、世界卫生组织、联合国难民事务高级专员办事处、世界粮食计划署(粮食计划署)、联合国粮食及农业组织(粮农组织)和国际海事组织，并取得了积极成果。

20. 大会最近批准了外勤支助部的全球外勤支助战略，目的是改变提供给外地特派团的服务(见第 64/269 号决议)。支助战略利用全球和区域服务中心接管大部分业务和交易功能，只在具体的特派团地点开展必须在当地开展的活动。“团结”项目所依据的原则符合全球外勤支助战略。“团结”项目小组和外勤支助部之间进行协商，确保服务交付方法的一致性。

21. 实施世界水平的服务交付模式意味着使一个组织的结构能够以具有成本效益和最佳运作方式提供服务。采用合理的对于联合国适当的服务交付方法为正式做法，将有助于减少整个秘书处实体的重复工作，进一步扩大“团结”项目的效益。几个核心流程可以由集中在共享服务中心的受过专门训练的人员执行，⁵ 而政策制定和类似的战略活动和决策可以在英才中心进行，⁶ 使当地工作人员集中从事其自身所在地所特有的活动。

22. 商业和非商业组织的经验显示，这种结构变化已经产生了定性和定量效益，例如改善了治理，降低成本，提高服务水平和绩效，提高数据质量和加强风险管理。

23. “团结”项目小组成员在咨询人协助下，对于服务交付机会进行了初步评估，其初步结果显示，联合国可以大大受益于聚合共享服务中心的服务以及合并英才中心的决策。

24. 为分析这个机会，计划在整个秘书处进行详细的服务交付评估，包括外地特派团。评估将审查当前的运营环境，找出潜在的效益和需要改进的地方，并拟订一个全面的企划案和实施计划。在这个过程中，将在整个组织进行广泛的协商。交付服务方面的任何决定，都将融入“团结”项目的设计及随后的实施(另见下文第 106 段)。此外，在服务交付企划案中分析改进联合国系统其他实体建立的服务中心的机会。

⁵ 共享服务中心合并不依赖地点的活动，以使交付标准化，建立规模经济，并腾出第一线工作人员从事更实质性的活动。

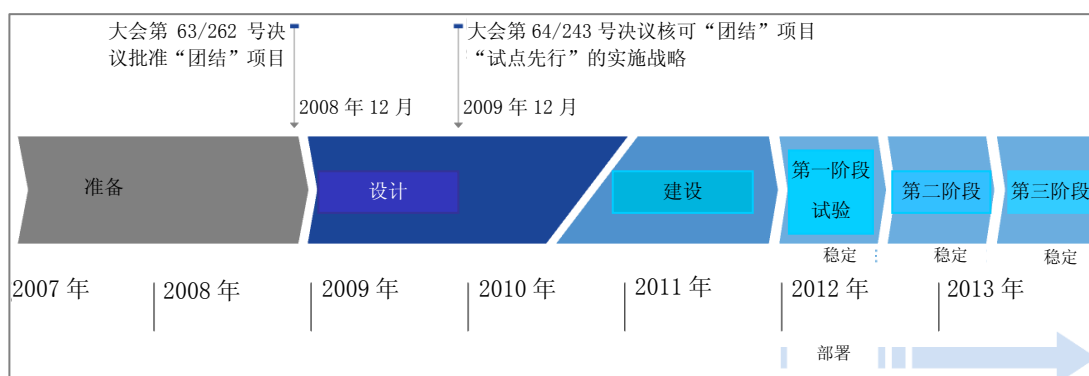
⁶ 英才中心建立专长，以管理复杂战略和分析活动，即政策拟订、趋势和业绩分析。

三. 进展情况

A. “团结”项目的总体时间表

25. 如下图一所示，“团结”项目的高层次活动时间表分为四个主要阶段：准备、设计、建设和部署。准备阶段于 2009 年 2 月完成，设计也在同一时期开始。⁷ 在编写本报告时，最终的设计活动正在进行，建设阶段的准备工作已并行开始。

图一
更新的“团结”项目时间表



26. 大会第六十四届会议审议第一次进展报告 (A/64/380) 时，行政和预算问题咨询委员会提出要求，在未来的进展报告中应概述项目的职能和地理范围，提供更详细的时间表，以及概述所需资源 (见 A/64/7/Add. 9, 第 72 段)，后来得到大会第 64/243 号决议的认可。

27. 应当指出，“团结”项目将部署在整个秘书处，⁸ 包括外勤业务活动。其职能范围包括人力资源、⁹ 财务、¹⁰ 供应链¹¹ 和中央支助事务¹² 方面的大多数管理和支助职能。项目设计包括 270 多个流程。“团结”项目更详细的时间表和所需资源概览分别见下图二和表 2。

⁷ 注意由于任务众多而复杂，阶段之间的界限并不总是像图表描绘的那么明显，具体活动往往跨越这些界限。开始进行新阶段某些活动的同时完成前一阶段的活动往往更为有效。

⁸ 如秘书长题为“联合国秘书处的组织”的 ST/SGB/1997/5 号公报所概述。

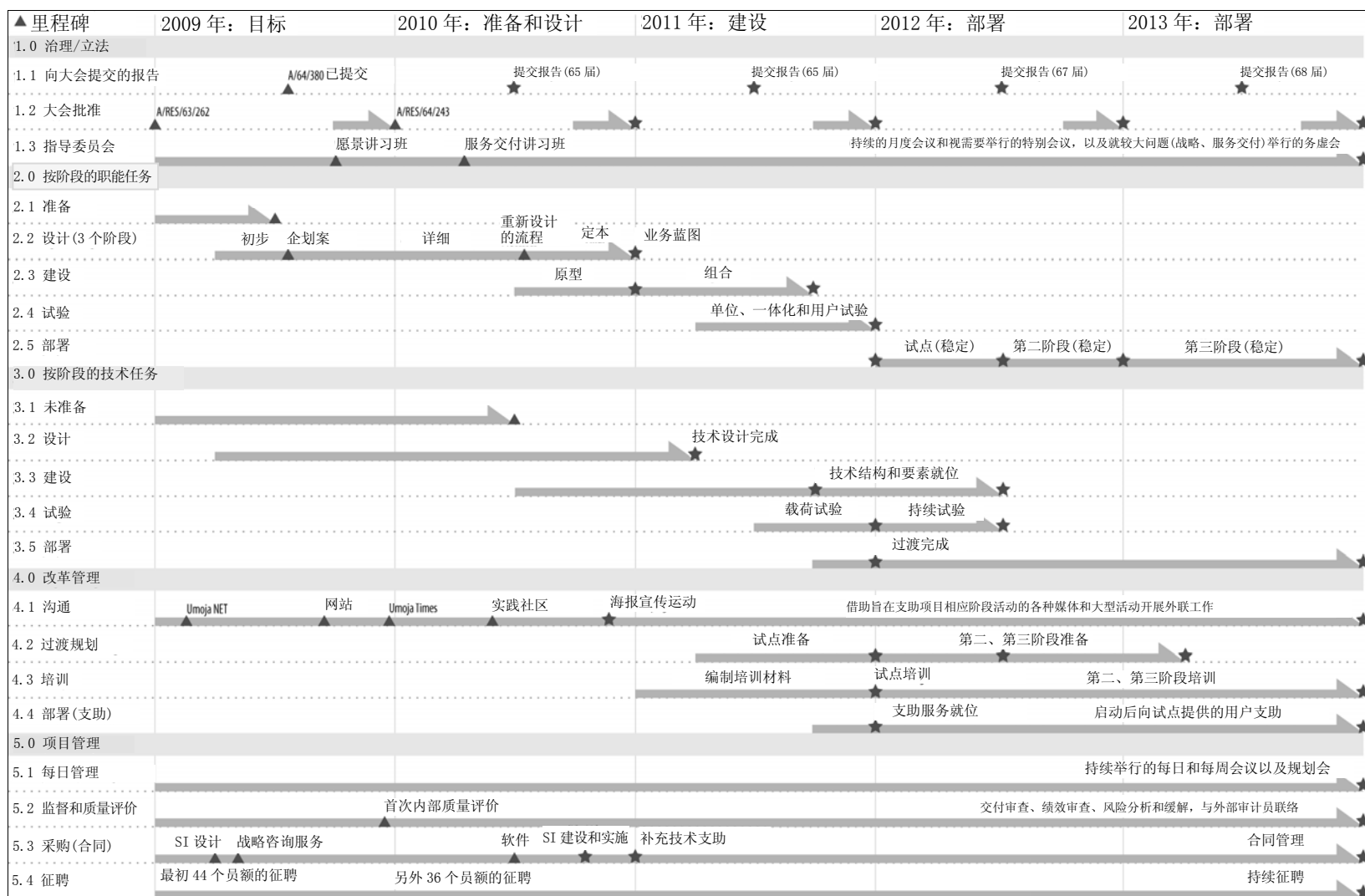
⁹ 薪金、组织管理、职位管理、时间管理和劳动力管理 (例如人事管理、应享权利和保险)、电子征聘和电子学习不在此范围。

¹⁰ 现金管理和金库、成本和管理会计、财务会计 (包括应收账、应付账、固定资产和存货、总账等流程)、预算编制、预算执行、赠款和企业战略规划。

¹¹ 计划和管理、采购来源、接收到分发、雇用和处置。

¹² 事件管理、设施管理、服务管理、方案和项目管理、公众和工作人员服务、旅行管理。

图二
“团结”项目详细时间表^a



^a 见下页说明。

1.0 治理/立法

- 1.1 向大会提出的报告 A/62/510/Rev.1 号报告提交了秘书长的最初提议，从第六十四届会议开始每年提交进展报告。
- 1.2 大会批准 第 63/262 号决议批准了治理框架、2 000 万美元种子经费，创建了一个多年账户。大会第 64/243 号决议核可了“试点先行”的部署办法，并要求提交年度进展报告。
- 1.3 指导委员会 成员对“团结”项目主席进行监督、指导和支持。详见“团结”项目治理框架。

2.0 分阶段的职能任务

- 2.1 准备 组建团队，建立治理，选择服务提供者和工具，收集和分析所需业务资源，收集和评价改进机会及风险，以及记录现有业务流程和系统（“按现状”）。准备活动于 2007 年开始，由骨干小组执行。
- 2.2 设计 三个阶段：初始、详细、最终设计，在此期间，拟订初步企划案，完成适合/差距分析，以流程和数据图形式详细记录未来(拟用)解决方案，并衡量和记录本组织工作流程、作用和职责的改变。
- 2.3 建设 开发原型，配置目标软件的解决方案。
- 2.4 试验 广泛的解决方案测试：以表格、报表、接口、转换、扩展和工作流程 (FRICEW) 对功能模块进行单位和一体化测试。
- 2.5 部署 从旧系统和旧工作方法过渡到新系统和新工作方法。不同地理位置将有三个部署阶段：试点、第二阶段和第三阶段。

3.0 分阶段的技术任务

- 3.1 准备 技术分析和战略，支助软件购买，数据清理，为现有系统退役做准备，支助接口和转换，过渡、退出。
- 3.2 设计 支持功能设计、技术架构设计和规格确定，设计 FRICEW 元素、技术规格等。
- 3.3 建设 支持技术基础设施的配置、实施以及 FRICEW 的技术发展。
- 3.4 试验 试验技术基础设施，包括负载测试，并试验 FRICEW 构成部分(不断加入功能性测试)，以及是否为生产做好准备。
- 3.5 部署 准备部署，技术过渡，从首次启动开始不断进行技术支持。

4.0 改革管理

- 4.1 沟通 活动的实例包括提高认识，教育，与专题专家沟通，与会员国联系，期望设定等。

说明		
4.2	过渡规划	测绘旧到新的角色和责任，规划系统授权(出入控制)，管理过渡问题，确定技能和培训需求(不断提供给培训)。
4.3	培训	编制培训材料，培训用户群体掌握新角色/进程以及如何使用该系统。
4.4	部署	启动后即开始对试点地点提供用户支持。
5.0 项目管理		
5.1	每日管理	每天和每周持续举行会议，加上规划会议。
5.2	监督和质量保障	交付审查、绩效考核，风险分析和缓解，与外部审计员联系。
5.3	采购	系统一体化服务合同分为两个，与项目阶段对应：(一) 设计，(二) 建设与实施。
5.4	征聘	包括征聘工作人员(通过空缺通知和临时空缺通知)、独立咨询人和专题专家。(已经为 2011 至 2013 年期间提议再设 10 个工作人员职位，将人员编制职位总数增加到 90 个)。

表 2
各阶段所需资源

	准备	设计	建设	部署 第一至三阶段
“团结”项目工作人员，专职同等人员 ^a	30	44	90	90
专题专家(专职同等人员)	不适用	44	66	66
个人咨询人(专职同等人员)	2	6	12	8
其他费用 ^b (千美元)	2 776.7	40 791.8	90 893.0	75 853.2

^a 一个联合国专职对等人员等于 10.6 个工作月(每月 21.75 个工作日)。

^b 其他费用包括：工作人员差旅费、订约承办事务、一般业务费用、用品和材料以及家具和设备。

B. 设计阶段

28. 设计阶段规划联合国将如何改进工作方法，确定未来系统的技术结构，记录本组织的工作流程、作用和职责的变化，并制订其他阶段的计划。这一阶段分为三个部分：

- 初步设计：2009 年 7 月完成，提供初步企划案和高级别设计方案；
- 详细设计：2010 年 5 月完成设计文件第一稿，提供一套重新设计的流程。¹³ 持续进行验证；
- 最后设计：2010 年 7 月开始，将提供业务蓝图并准备建设阶段。

29. 最后设计通常在详细设计后立即开始，但在完成与企业资源软件供应商的谈判前，最后设计暂停了三个月。此次采购活动复杂，确保最佳采购结果的谈判时间超出了预期。若不知道目标软件即开始最后设计工作，万一不能签订合同，本组织可能浪费大量资源。这样的谨慎可能带来拖延，但重新调整了工作，提前进行了本应后来完成但不依赖软件的活动，如处理政策问题和组织间的相互关系。迄今，对时间表的总体影响已得到缓解。

30. 迄今完成的设计活动和交付成果包括：数百名专题专家参加开发并验证重新设计业务流程的研讨会；为确保流程在各职能领域间保持完整、一致和统一，进行内部审查；查明为优化解决方案需要更新的政策、程序、规则和条例；为确保业务群体支持这些变化进行磋商(磋商仍在进行中，见下文第四.A 节)；审查企划案；并对联合国服务交付进行初步机会评估。

¹³ 初步设计和详细设计的交付成果是独立于软件的。

31. 在设计阶段进行的技术活动包括：为报告、数据转换、应用级安全设置、门户解决方案、数据治理、基础设施、技术架构(包括沙箱、开发、质量保证、生产、灾后恢复和压力测试环境)等问题奠定基础并分析对网络的潜在影响；开发表格、报告、接口、数据转换、扩展和工作流程这些被成为 FRICEW 的要素；开发验证关键设计要素的原型；以及建立业务沙箱和开发环境。“团结”项目技术小组与信息通信技术厅以及外勤支助部信息和通信技术司保持必要联络，特别是确保电信需求得到理解，并确保有效执行提供适当条件。

C. 改革管理

32. “改革管理”是管理组织演变进程的一个结构性办法。它支助各级工作人员过渡到新的工作方式，推动组织从当前(“现状”)的状态转变到未来期望(“即将”)的状态。

33. “团结”项目改革管理小组负责所有与组织改变进程有关的活动。在项目各阶段，通过规划和筹备、沟通以及培训，以一贯和综合的方式对此进行管理。

准备改革：发展“团结”项目利益攸关方网络并与其保持接触

34. 在过去一年中，改革管理小组邀请诸多联合国工作人员参加“团结”项目活动。这项努力在设计“团结”项目解决方案的时候，尽可能频繁地调动关键利益攸关方(专题专家、业务所有人和流程所有人)参与其中。为尊重“团结”项目的全球性质，一半(54%)以上专家来自于纽约以外的工作地点。¹⁴

35. 在本报告所述期间，改革管理小组建立了“团结”项目全球利益攸关方网络的三个主要组成部分：

- 在日内瓦建立了“团结”项目改革管理单位。在设计阶段，100 多名在日内瓦的专题专家对解决方案做出贡献。
- 2010 年 5 月在意大利布林迪西举办的外勤支助部“团结”项目领导人讲习班上，改革管理小组设立了首批 25 名实地“团结”项目领导人，遍布 23 个特派团。这些领导人现在是各自工作地点“团结”项目活动联络人和协调人。讲习班向他们介绍了“团结”项目的核心设计理念、指导原则和项目时间表，帮助他们准备支助实施项目。计划举办更多此类活动。

¹⁴ “团结”项目组举办或出席了 266 个设计或外联活动。来自 49 个工作地点的 837 名联合国工作人员参加了“团结”项目相关活动。即非“团结”项目工作人员的参与共有 6 689 人天。

- 项目把信息和通信技术、供应链以及其他全球工作人员团体联系起来，形成利用网上信息交流工具(包括“团结”项目网¹⁵)互动的实践社区。这为交流看法和数据以及协调群体活动提供了一个载体，以支助“团结”项目的执行。

36. 随着“团结”项目从设计阶段进入建设阶段，改革管理小组将继续积极调动利益攸关方、与它们保持接触，并扩大“团结”项目领导人网络以涵盖秘书处。小组对每个利益攸关方团体采取特定的方法，尽可能使用面对面的互动，使所有利益攸关方真正实现对“团结”项目的当家作主。

37. 除组织自己的活动外，¹⁶ “团结”项目不断利用联合国定期召开的工作人员会议，在最大程度上向工作人员通报情况并使他们参与。这一办法能够针对特定的利益攸关方群体，并使此类会议已产生的差旅费用发挥更大效益。¹⁷

沟通

38. “团结”项目使用各种交流工具，确保与全球不同团体和背景的工作人员保持适当接触。“团结”项目通过面对面或视频会议的方式，尽可能地与所有利益攸关方保持直接接触。

39. 此外，改革管理小组利用传统媒体和网上媒体，建立了多种新的交流途径。通过“团结”项目网可以与项目利益攸关方直接进行网上互动，包括专题专家以及指导委员会的成员。同时，“团结”项目的公共网站(www.unumoja.org)提供更普遍的信息，包括项目通讯(“Umoja Times”)。“团结”项目定期在 iSeek 发表文章，确保对整个秘书处进行宣传。“Umoja Wire”是提供当前项目活动新闻和信息的网上新闻资料栏目。

培训

40. 接受并有效使用“团结”项目解决方案的基础是为最终用户制订一个全面学习方案。改革管理小组正在规划一个强有力、合算和分阶段进行的学习方案。

¹⁵ “团结”项目网是一个安全的网络空间，使项目组和整个秘书处的利益攸关方直接互动。“团结”项目网使利益攸关方能够协调、追踪自己参与项目的情况，在网上获取项目设计材料和交付成果，并就一系列专题直接与项目组互动。

¹⁶ “团结”项目组织的外联活动包括方案和项目主管讲习班(日内瓦)、两次《公共部门会计准则》和“团结”项目联合讲习班(日内瓦和纽约)以及在数个工作地点举办的概况介绍会。“团结”项目继续不断与总部和区域委员会以外的办事处举行视频会议。

¹⁷ “团结”项目参加的主要活动包括：人力资源主管会议(曼谷)、行政首长会议(维也纳)、外勤支助部会议(恩德培)以及财务主任会议和首席采购干事会议(纽约)。

41. 在部署期间,将在每一个地点开始运行前约六周的时候,进行最终用户培训。工作人员将有机会获得与职责相关的“团结”项目技能和知识。学习方案将包括教员主导的与职责有关的课堂学习,加上供自学的互动式网络培训。课堂学习将以随学随用的方式进行,以确保最大程度地理解并保持所学内容和技能。

42. 由于《国际公共部门会计准则》(《公共部门会计准则》)将与“团结”项目同时实施,因此将以符合秘书处总体培训方案的方式,共同制订并开展综合的最终用户培训战略和材料。

D. 现有系统、定制和报告的最新情况

43. 约 690 个系统可被“团结”项目取代,¹⁸ 另有约 200 个系统需要与项目建立接口联系。¹⁹ 将使尽可能多的接口使用通用解决方案。²⁰

44. 基于迄今已开展的流程分析和需要审查,并假设本组织有能力适应新工作方法,尚未确定需要对核心编码进行必不可少的定制。但该系统需要添加一些扩展,²¹ 才能提供优化和与联合国兼容的解决方案。在最后设计阶段进行进一步分析之前,预计可能需要进行两个重大扩展:(a) 一个并行的分类账,以应对联合国的双预

¹⁸ 正在与信息通信技术厅以及外勤支助部信息和通信技术司一道,对所有现有软件系统进行全面编目和分析。将被取代的主要系统包括:综管系统的八种应用;包括 Galileo(资产管理)、Mercury(外地采购)和 SUN 系统(财务)在内的外勤支助部的若干系统;ProcurePlus(总部采购系统)和 MATRIX(外地请假记录)系统。其他数百个临时、行政和特殊目的的应用系统也将被“团结”项目取代或取消。

¹⁹ 这些系统包括联合国内部系统和开发署等机构的外部系统。主要的内部接口是 Inspira;企业身份管理系统;企业内容管理;客户关系管理系统(iNeed);空运管理;口粮管理;燃料管理;内联网和因特网门户;以及安保、医疗、医疗保险、活动管理、设施管理、电话计费和签证管理。主要的外部接口是开发署的 ATLAS、养恤基金的养恤金系统和国际公务员制度委员会的参考数据。

²⁰ 预计通用接口的实例包括安保、医疗和电话计费。这些接口将实现输入标准化并减少开发和支助费用,但并非适用于所用情况。

²¹ 企业资源规划解决方案可以添加外部程序,称为“扩展”。扩展为核心软件提供了额外功能,扩展可以“插入”核心软件,但不会改变核心软件。因此,不影响软件升级,而且维护费用远远低于定制,定制确实会改变核心软件。

算周期；²² 和 (b) 联合国物资跟踪需要的解决方案。²³

45. 商业情报和报告是汲取系统集中和统一数据的价值的关键。正在规划业务报告、战术规划和决策支持系统的解决方案，并将在建设阶段开发这些方案。还计划开发为会员国、捐助方和其他利益攸关方提供网上分析报告的解决方案。

E. 评估组织安排(“团结”项目治理)和监督

46. “团结”项目的治理结构首先出现在秘书长报告(A/62/510/Rev.1)中，行预咨委会关于信息和通信技术的报告(A/63/487 及 Corr.1 和 2，附件六)纳入了更新后的治理结构。自那时以来，结构又被修改，以反映其构成、结构和术语的演变，本报告附件三列出了新的结构图。

47. “团结”项目进程继续由管理委员会监测。随着该举措的进行，必须对行政政策和组织结构等问题进行决策，因此管理委员会的参与更加重要。

48. “团结”项目主任得到治理结构的大力支持。他可以直接联系本组织主要服务提供者的负责人(大部分是指导委员会的成员，包括主管外勤支助事务副秘书长)，特别是他报告工作的两名官员，即主管管理事务副秘书长(指导委员会主席)和助理秘书长/首席信息技术官(他对日常的项目管理和技术问题提供咨询)。

49. 指导委员会继续向主席提供监督、指导和咨询。指导委员会成员既是使用本组织业务服务的客户，也是为改进业务做法而相互合作的伙伴，他们在各自责任领域内向“团结”项目提供支助。按照行预咨委会的建议(见 A/64/7/Add.9，第 58 段)，随后大会在第 64/243 号决议中认可，大会和会议管理部参加了指导委员会。

50. 如第一次进度报告所强调，指导委员会由整个秘书处每个实体成员组成是不切实际的。必须指出，是否参加指导委员会不是在设计过程或项目未来阶段是否被包括在内的问题。事实上，“团结”项目小组在准备和设计阶段开展了大量外联活动，确保了解所有利益攸关方和顾问小组²⁴的需要。此外，流程所有人和业务所有人密切参与解决与政策和(或)程序有关的潜在变化问题(另见下文第四.A节)。

²² 联合国的两个主要预算周期是分立和不同步的：经常预算为两年期，从偶数年的 1 月份到奇数年的 12 月份，而维和预算为年度预算，从一年的 7 月份到次年 6 月份。最佳做法要求公共部门组织统一为一个单一实体，使用单一财政年度，因此联合国需要逐渐合并所有的周期。但这是不现实的，“团结”项目设计将以最具成本效益的方式处理这些不寻常情况，当前认为应使用“并行总分类账”。2010 年秋季将通过使用原型对此进行核查。

²³ 联合国要求，对固定资产采取与库存物资部分相同的管理方式。当前正在研究，一些企业软件是否允许对固定资产进行规划、储存、发放、运输和修理，然后仍按照《公共部门会计准则》标准进行资本化和折旧。倘若不行，则需要对软件进行扩展。

²⁴ 来自本组织所有代表领域的流程所有人(指导委员会成员委托的高级主管，对跨职能流程和职能流程具有主要的决策权力)、业务所有人(指导委员会选出的代表联合国秘书处主要组织实体的高级行政管理人员或主管)和课题专家。

51. 在建设和部署阶段，顾问组的参与将继续确保获取并考虑所有未来用户群体的投入。特别是，这些顾问组将参加用户接受性测试，²⁵ 并参与审查各办事处、部或特派团的结构、作用、做法和流程是否发生变化。

52. 在四个主要层次对项目进行监督：

- “团结”项目管理办公室²⁶ 负责项目的内部监督，与系统整合伙伴²⁷ 一起进行进度和交付成果的质量保证。高级项目工作人员定期审查系统整合伙伴的业绩。
- 战略咨询伙伴为项目合约聘用并由项目管理办公室监督，定期进行第三方质量保证审查。
- 项目主任报告工作的官员(主管管理事务副秘书长和助理秘书长/首席信息技术官)在其授权范围内批准日常决定，而管理委员会和指导委员会进行定期监督，并参与一切对本组织产生战略影响或涉及重大支出的决策。
- 内部监督事务厅、审计委员会和联合检查组等监督机构也发挥其传统职能。

F. 项目人员配置

53. 第一次进度报告所列组织结构(见 A/64/380，附件三)显示，“团结”项目小组由 80 名工作人员组成，其中 36 人从一般临时人员项下出资。他们当前及预期的征聘情况见下表 3。在关于所需资源的第五.A 节，讨论了以下提议：增加工作人员人数，把资源从订约承办事务重新调配为员额费用，补充 10 个额外临时员额，以及改划 36 个一般临时人员项下出资的职位。

表 3
“团结”项目的空缺状况

状况	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	一般事务 (其他职等)	2010 年 8 月 31 日		预计:2010 年 10 月		预计: 2010 年 12 月	
								共计	百分比	共计	百分比	共计	百分比
已填补:													
经常	1	5	6	11	1	—	8	32	40				
临时			4	6	2	—	2	14	18				

²⁵ 用户接受性测试是质量保证战略的一个部分。将在技术测试后但在部署之前进行用户接受性测试，使未来用户能够在系统中模拟实际往来业务，以便过滤掉业务逻辑或功能性中存在的一切缺陷。

²⁶ 项目管理办公室由主任、项目管理干事、高级行政干事和六名小组组长组成。

²⁷ 系统整合伙伴是聘用的主要咨询公司，以协助联合国设计、建设、测试和部署新系统。这种办法提供了在联合国内部无法获得的技能和经验，而且按照所需期限，为此进行内部聘用并不现实。

小计, 已填补	1	5	10	17	3	—	10	46	57.5	60	75	72	90
评价中		1	2	5	3			11	14				
已选定			1	1	1		2	5	6				
已登广告				8	1			9	11				
待登广告			5	2		1	1	9	11				
核定	1	6	18	33	8	1	13	80	100				

54. 尽管人力资源管理厅和秘书处其他相关部门给予了密切合作和配合, 但及时征聘一直是个挑战, 也被认为是个重大的项目风险因素。截至 2010 年 8 月 31 日, 在 80 个工作人员职位中, 46 个职位已通过空缺通知或临时空缺通知的方式被填补。“团结”项目之类的项目通常需要快速征聘。事实上, 在这个领域以及其他资源管理领域, 有时阻碍项目进度的正是项目旨在改进的流程。

55. 除“团结”项目全职工作人员外, 还有专题专家, 他们的工作时间从数小时到数月不等。

56. 主管管理事务副秘书长办公室管理支助处向改革管理小组分派了临时资源, 这也使“团结”项目受益。从 2009 年 10 月 1 日开始, 管理支助处的 4 个经常预算员额(1 个 D-1、1 个 P-5、1 个 P-2 和 1 个一般事务(其他职等))、2 个维持和平行动支助账户员额(2 个 P-4)以及非员额资源被临时分派给“团结”项目改革管理小组, 供其在整个项目期限内使用。在“团结”项目临时利用管理支助处资源期间, 它将继续向秘书处提供关于利用最佳做法、流程改进和自我评价以优化内部运作的咨询和援助。

四. “共有”问题和机会

57. 为改进秘书处的行政职能和服务提供, 正在进行若干相互补充的努力。这些努力在“团结”项目的任务规定之外, 但与项目相互依存并需要“团结”项目组的参与和支助。

58. “团结”项目与整个秘书处的同事保持接触, 包括执行 Inspira、外勤支助部的全球外地支助战略、《公共部门会计准则》、全球信息和通信技术灾难恢复与业务连续性计划、问责框架、联合国服务提供方法(另见上文第二.C 节)、可持续性举措(见附件二, 中央支助服务的更新的效益)以及其他诸多项目的同事, 以确保各项工作充分整合并避免重复。

A. 行政改革和程序、政策、规则以及条例的变动

59. “团结”项目正在重新改造业务流程，按照行业领先的做法进行设计，并开发一个带有自动控制措施的全球技术平台。除支助、推动并参与正在进行的改革举措外，“团结”项目还为改进现有政策和做法创造出自己的机会，以最好地利用新的解决方案。“团结”项目设计与本组织现有做法、程序、政策、规则和条例交织的领域已被确定。在问责、认证规定、采购、授权、预算规划和执行、财务管理、全球现金管理以及银行活动等领域，机会是存在的。对于这些诸多拟议的改革，“团结”项目已在本组织内开始磋商。预计大部分活动将在业务所有人或流程所有人一级落实。

60. 关于共有的政策问题，“团结”项目与秘书处其他举措正在进行协调，以确保一致。尤其是，管理事务部正在利用“团结”项目的工作，以支助正在开展的并行的行政改革努力，其中包括下文概述的活动。

61. 预计在“团结”项目组支助下，管理事务部将努力把所有规则、条例、政策、程序手册、行政指示(ST/AI 系列文件)、秘书长公报(ST/SGB 系列文件)和其他行政参考资料合并放在一个单一、可查询的网上图书馆中。图书馆将成为所有管理政策和程序文件独一无二的参考资源，并将纳入维持和平行动部开发的维和政策框架门户网站(<http://intranet.dpkp.org/dpkp/pages/PoliciesAndPractices.aspx>)，或在该门户网站的基础上进一步提高。

问责

62. 问责框架的成功既取决于技术组成部分，也依赖文化组成部分。“团结”项目对前者大有裨益，并可通过对往来业务和核准进行详细的电子记录，对后者产生很大帮助。“团结”项目组与秘书处其他部门密切合作，确保项目解决方案为框架提供支助。

63. “团结”项目能够提供执行情况报告，并通过方案和项目管理职能以及决策支持工具，支助成果管理制。这项努力取得成功的先决条件是在本组织内通过标准化的整套方法。

64. “团结”项目正在参加管理事务部领导的工作队，审查秘书处内进行的行政授权。由于新系统的安保结构内存在授权，所以这样的参与是重要的。

65. “团结”项目将支助秘书长实施企业风险管理和建立加强的内部控制框架的努力。在设计阶段，为遵守规则和条例设计了新的业务流程，同时在解决方案中设置自动内部控制措施，使往来业务更加健全。使用专门报告监测关键数据要素将改进这项努力。

66. “团结”项目还应邀成为信息和通信技术厅领导的起草电子签字行政指示的工作组的成员，以帮助明确阐述联合国的政策。这项合作将确保该政策与“团结”项目重新设计的流程恰当地保持一致。

财务

67. 《公共部门会计准则》小组和“团结”项目小组正在合作，确保解决方案符合《公共部门会计准则》（见关于联合国采用国际公共部门会计准则情况的第三份进展报告(A/65/308)）。近期的联合活动包括拟订财务报表格式和会计科目表。这些解决方案将提交本组织各财务群体征求意见。

人力资源

68. “团结”项目小组和 Inspira 小组正在企业架构方法的基础上，合作开发各自系统之间的接口。两个组正在人员、流程和技术层面上确定并设计整合点。

69. “团结”项目小组还就管理事务部简化联合国工作人员福利和精简管理的改革项目与该部紧密合作，为此交流信息并确保分析所列提议能够得到系统支持。

B. 统一业务做法

70. “团结”项目通过若干方式，对联合国系统行政首长协调理事会管理问题高级别委员会关于统一、改革联合国系统业务做法的举措做出贡献，其中包括：

(a) 简化并统一业务做法；²⁸

(b) 支助实施《公共部门会计准则》；²⁸

(c) 支助加强问责和透明度；²⁸

(d) 与已实施企业资源规划系统的其他联合国系统实体进行磋商，包括审查它们的重新设计的流程，并在联合国的实施工作中，尽可能利用相同或相仿的职能(又见下文关于控制成本的第五.E节)；

(e) 探讨利用区域机构间共享服务中心的可能性。

C. 信息和通信技术厅以及外勤支助部信息和通信技术司的举措

71. 只有与信息和通信技术厅、外勤支助部信息和通信技术司以及本组织其他所有信息和通信技术资源进行合作，“团结”项目才能取得成功。“团结”项目技术小组和数据小组配合信息和通信技术厅进行架构审查，主要是为构建企业结构模型的企业资源规划组件，建立所需的信息数据库。还为确保与其他企业系统的整

²⁸ 在秘书处内。

合，确保与灾后恢复和业务连续性战略以及外勤支助部信息和通信技术司正在开展的应用开发保持一致，正在进行合作。

D. 外勤支助部的全球外勤支助战略和战略部署储备

72. “团结”项目正与外勤支助部一道，确保根据全球外勤支助战略拟定的维和业务流程，符合并纳入“团结”项目的设计，确保该系统将支持该部的目标，如改善实地资源的管理和控制，协助决策和增加外地报告的透明度。外地支助服务交付模式将得到未来任何联合国总体服务交付方法的支持，并纳入其中。

73. 外勤支助部已着手对储存在意大利联合国布林迪西后勤基地的战略部署物资储存进行战略概览、评估和能力分析，以评估战略部署物资储存能力的整体成效和效率，以及对今后实地支持要求的适用性。“团结”项目将参加讲习班，并确保未来的“团结”系统将包括一个功能，支持模块化努力和未来的战略部署物资储存。

五. 资源需求和成本控制

74. 企业资源规划项目的第一份进度报告具体说明，除其他外，“团结”项目 2010-2011 两年期和 2012-2013 两年期的资源需求，是使用 2008-2009 两年期核定的 2 000 万美元为基线。报告还提出四种实施方案：试点先行，公共部门会计准则先行，按功能执行，传统执行方法。大会第 64/243 号决议赞同试点先行战略的建议，分三个步骤在全联合国推广：首先是一组试验地点，然后分两个阶段推广到整个组织。整个部署期间执行试点的所需资源，估计为 315 792 300 美元，无应急资金。

A. 所需资源

75. 可以回顾，大会第 64/243 号决议，除其他外，核准在 2010-2011 两年期经常预算中出资 24 192 200 美元用于“团结”项目，包括 28 A 款(主管管理事务副秘书长办公室)下的 11 775 900 美元，并授权秘书长承付 12 416 300 美元。该决议还授权秘书长在支助账户下承付总额不超过 28 516 500 美元，用作维持和平行动 2009 年 7 月 1 日至 2010 年 6 月 30 日期间的业务费用，并在 2009 年 7 月 1 日至 2010 年 6 月 30 日期间支助账户执行情况报告中加以报告。此外，在随后的第 64/271 号决议中，大会从支助账户下为维持和平行动拨款 57 033 000 美元，用于 2010 年 7 月 1 日至 2011 年 6 月 30 日期间的业务费用。

76. “团结”项目的资源需求总额不变。

77. 2010-2011 年的所需资源是利用 2008-2009 年的模式²⁹ 分担费用，调整了先前为 2008-2009 年提供的经费，以确保整个项目的预算费用根据该模式分担。

更新的 2010-2011 两年期所需资源

78. 2010-2011 两年期项目费用总估计数仍然是 1.753 亿美元。为了解决设计阶段过程中发现的“团结”项目小组结构中的两个重大缺陷，本报告包括一项无费用的建议：(a) 建立能力，支持本组织的方案和项目管理，(b) 加强“团结”项目小组的交付能力，在不同支出类别之间重新分配资源，再增设 10 个临时职位。报告还包括一项要求：把 36 个一般临时人员供资的职位转为临时职位，使项目的临时员额总数达到 90 个。第一次进度报告曾要求设立这些职位，作为新的临时职位(见 A/64/380，第 94 段)，但大会没有明确核准设立这些临时职位。第一次进度报告中提出的现有资源分配和拟议再分配情况见下表 5。

表 5

实施“团结”项目的资源总需求：按支出用途列出的拟议资源再分配

(千美元)

支出用途	2008-2009 年	2010-2011 年现行 分配 (A/64/380)	变动	2010-2011 年拟议分配	2012 年 项目结束	共计
a	b	c	d	e=(c+d)	f	g=(b+e+f)
员额	—	22 729.9	1 201.4	23 931.3	32 755.0	56 686.3
其他工作人员费	8 893.3	19 440.0	—	19 440.0	19 439.9	47 773.2
咨询人和专家	—	3 331.2	—	3 331.2	3 331.2	6 662.4
工作人员差旅	1 071.2	7 446.8	—	7 446.8	16 064.7	24 582.7
订约承办事务	7 820.8	89 098.6 (1 739.6)	87 359.0	26 751.3	121 931.0	
一般业务支出	1 285.0	11 625.7	435.2	12 060.9	8 062.8	21 408.7
用品和材料	23.5	146.0	5.0	151.0	156.0	330.5
家具和设备	906.2	21 530.0	98.0	21 628.0	13 883.1	36 417.4
共计	20 000.0	175 348.2	—	175 348.2	120 444.1	315 792.3

79. 因拟议资源重新分配 2010-2011 两年期资源需求的变化，按支出用途解释如下。

²⁹ 15%来自经常预算；62%来自维持和平行动支助账户；23%来自特别账户，用于方案支助费用，计入有关技术合作开支下的管理费收入，并计入一般信托基金，以及本组织向预算外实体提供行政支助的偿还额。

员额：(增加 1 201 400 美元)

80. 员额资源增加，是用于拟议新设的 10 个临时员额(2 个 D-1、3 个 P-5、3 个 P-4、1 个 P-3 和 1 个一般事务人员(其他职等))的薪金和一般工作人员费用。请设的 2 个员额(1 个 D-1 和 1 个 P-5)构成拟议的交付小组，负责日常的项目管理和小组协调活动，并监督合同事务。其余 8 个职位(1 个 D-1、2 个 P-5、3 个 P-4、1 个 P-3 和 1 个一般事务人员(其他职等))将归拟议方案项目管理小组，负责四个职能小组的跨部门工作，确保“团结”项目解决方案有效支持整个秘书处更有效和一致的方案和项目交付工作。

81. 增设的 10 个临时员额和改叙的 36 个临时职位，将使联合国核心项目小组人员总数达到 90 人，这是完成 2011 年计划活动所必需的。

交付小组

82. 没有咨询公司提供的企业软件专门知识和业务转换举措，这种规模、范围和复杂性的举措是不可能的。但是，这种专门知识成本巨大，因为系统整合服务是这个项目和所有类似项目预算中最大的支出。为了确保本组织从专家身上得到最大价值，“团结”项目小组有责任密切管理系统设置公司和其他服务供应商。

83. 目前，内部小组结构没有日常交付管理的款项，这些工作包括“团结”项目管理，小组协调活动以及订约承办服务的监督。此功能实际上已经外包给系统设置公司。这一现实已确定为一个风险。将这一关键职能转到组织内，会缓解这个风险。因此，“团结”项目建议增设两个临时职位：交付经理(D-1)和副交付经理(P-5)，组成一个交付小组，设在项目管理办公室，以确保本组织最大限度地从服务供应商获得价值。

84. 可以预见，交付经理也可以担任项目主任的副手，因此，需要足够的权威和经验来履行责任。

方案 and 项目管理小组

85. 本组织取得实质性成果的能力，需要对方案交付采取基于成果的共同管理办法。“团结”项目可以通过一体化的方案和项目管理能力，支持根据时间表、预算和规格交付实质性项目，来实现这一点。

86. 原项目结构没有用于方案和项目管理的工作流程。职能小组力求集体弥补这一点，但这过于繁琐，存在方案和项目管理得不到全盘处理的可能，从而不能满足整个秘书处的方案和项目经理的要求。

87. 因此，需要一个跨职能的“团结”项目小组，专司设计、建设和实施方案和项目管理职能，确保“团结”项目解决方案有效支持全秘书处更高效和更一致的方案和项目交付工作。

88. 该小组拟包括 1 名项目管理小组领导(D-1), 2 名高级方案管理分析员(P-5), 3 名职能项目管理专家(P-4), 1 名信息系统分析员(P-3), 1 个方案助理(一般事务人员(其他职等))。

订约承办事务: (减少 1 739 600 美元)

89. 本项下费用减少, 是因为拟议从订约承办事务调拨资源用于员额, 以满足为设立交付小组和方案和项目管理小组而新设 10 个临时员额的费用。预计拟议从订约承办事务调拨资源用于员额无显著影响, 因为, 随着资源的拟议调整, 先前外包的一些职能都可以由内部人员更有效地承担。

一般业务费用: (增加 435 200 美元)

90. 增加额反映了拟议的资源再分配, 将用于一般业务费用, 包括通讯费用、办公室租金和有关拟议新员额的办公设备维修。

用品和材料: (增加 5 000 元)

91. 增加额反映了拟议的资源再分配, 将用于拟议新员额的办公用品和材料。

家具和设备: (增加 98 000 美元)

92. 增加额反映了拟议的资源再分配, 将用于拟议新员额的家具和设备。

B. “团结”项目的核定资源和利用情况

表 6

两年期的核定数额和支出

(千美元)

	2008-2009		2010-2011		共计	
	核定	项目支出共计	核定 ^a	项目支出共计	核定	项目支出共计
资金来源	a	b	c	d	e=(a+c)	d=(b+d)
经常预算	5 110.0		24 192.2		29 302.2	
维持和平行动支助账户	7 050.0		85 549.5		92 599.5	
预算外	7 840.0		37 090.1		44 930.1	
共计	20 000.0	17 699.7	146 831.8	50 485.3	166 831.8	68 185.0

^a 根据大会第 64/243 号决议, 经常预算 24 192 200 美元中, 12 416 300 美元是承付数额。同样, 在维持和平行动支助账户 92 599 500 美元中, 28 516 500 美元是承付数额, 将在 2009 年 7 月 1 日至 2010 年 6 月 30 日期间支助账户执行情况报告中报告。

表 7
发放到“团结”项目的数额和支出

(千美元)

支出用途	2008-2009		2010-2011 (截至 2010 年 8 月 31 日)		共计	
	拨款	支出	拨款	支出	拨款	支出
	a	b	c	d	e= (a+c)	f= (b+d)
员额	—	—	8 678.6	3 647.7	8 678.6	3 647.7
其他人事费	6 501.1	5 614.0	4 176.2	781.0	10 677.3	6 395.0
咨询人和专家	599.5	72.6	1 730.4	102.9	2 329.9	175.5
工作人员旅费	1 396.4	964.1	1 590.2	524.1	2 986.6	1 488.2
订约承办事务	7 601.1	7 933.3	36 698.0	25 399.0	44 299.1	33 332.3
一般业务费	1 342.9	1 297.3	4 348.1	2 854.4	5 691.0	4 151.7
用品和材料	650.9	606.9	122.0	69.3	772.9	676.2
建造、改建和装修	1 312.2	1 046.8			1 312.2	1 046.8
家具和设备	595.9	164.7	24 675.7	17 106.9	25 271.6	17 271.6
共计	20 000.0	17 699.7	82 019.2	50 485.3	102 019.2	68 185.0

93. 如上表 7 所示，截至 2010 年 8 月底，共计 6 820 万美元支出用于项目，包括 2008-2009 两年期的 1 770 万美元和 2010 年前 8 个月的 5 050 万美元。随着目前正在进行空缺员额/岗位招聘新人，项目活动也会增加，项目支出预计也将增加。

C. 估计未来业务费用

94. 行政和预算问题咨询委员会请秘书长向大会提供对未来业务费用数额范围的估计，包括硬件和软件，职能和技术支持，托管服务，未来的升级和改进，企业资源计划系统业务组件的其他标准费用(见 A/64/7/Add. 9，第 87 段)。

95. 估计涵盖这些要素的核心费用将是每年平均 4 000 万美元至 5 000 万美元，³⁰ 以便持续进行小型升级和改进，而主要的升级一般以 5 年为周期进行，这样，在进行升级的年份，年度费用将根据升级的程度大小，增加 20%至 50%。

96. 应当指出，这些数字不包括年度电信费用，这笔费用此时无法计算。虽然采取的战略是尽可能发挥现有能力和公共互联网的作用，但无疑一些地方的电信容

³⁰ 原有系统更换为“团结”项目，业务费用下降，部分抵消了这些费用。见附件一，表 A. 2，技术和数据管理(退役系统)。

量需要升级。此外，这笔费用将在很大程度上取决于部署方案，³¹ 以及服务交付结构的变化，而两者都尚未确定。

D. 应急资源

97. 常见的做法是，项目总预算的 10%至 25%留作全球机构资源规划实施的应急资金。不过，2010-2011 年的资金要求不包括应急款项，因为早先的请求未获批准(见 A/63/487 和大会第 63/262 号决议)。如果项目余下时间内，需要任何此类应急经费，将按照既定程序向大会提出申请。”

E. 成本控制和降低成本办法

98. 去年，“团结”项目小组一直努力降低成本，同时寻找机会降低成本预测。本节概述了这方面的进展，不过是分步骤总结。此时若做大幅度削减，会大大改变经大会通过、正在执行的计划和方法。

99. 因此，由于项目正处于第一个主要阶段，所需资金总体水平保持不变。本节所述的各种努力所取得的累积节余，将在项目实施更为成熟的阶段报告。

100. “团结”项目制订了若干内部政策，在用品和设备方面控制项目费用。还采用了计划开放式的工作环境，最大限度地提高生产率和协作，进一步降低了业务费用。

101. “团结”项目取决于专题专家的投入，以确保解决方案满足联合国的需求。这种投入有成本，如旅费和每日生活津贴，其中一些由专题专家上级组织单位承担。为成本效益计，“团结”项目寻找机会，利用联合国行政管理人员出席的会议和活动。³² 小组还利用网上工具和视频会议，减少亲自出席会议的次数，节省了时间和资金。

102. 采购司代表“团结”项目谈定了服务合同，价格同目前市场相比，相当合理。不过，系统设置公司费用很大，而且“团结”项目已制定政策，帮助最大限度地利用每一个系统设置公司的资源。不达标准的表现是不能接受的，这种情况下的资源要由系统设置公司支付。如果交付成果不符合预期质量，要免费达到标准，否则，相应的时间计费则记给“团结”项目。

103. 对于有助于建立内部知识库的职能，用联合国工作人员取代承包服务商是有益的，也符合成本效益。拟议从订约承办事务调出资源，资助 10 个临时职位，旨在扩大内部知识基础，确保成本效益。

³¹ 找出运用解决方案之处，排列顺序，再加上时间。

³² 例如，“团结”项目人力资源小组成员定期参加人力资源负责人年度务虚会，利用其利益相关者的出席，让会议讨论“团结”项目问题，唯一额外费用是每日生活津贴。其他活动也已这样做。

104. 在设计阶段，“团结”项目寻找机会，与姐妹机构协作。最值得注意的是，“团结”项目正在与儿童基金会和世界粮食计划署一道设计和建立人力资源管理 和旅行管理功能。³³

105. “团结”项目中央技术基础设施³⁴ 和其托管将需要巨大的财政承诺。“团结”项目将按照灾后恢复和业务连续性战略，建立生产基础设施，及时用于试点的部署第一阶段。在此期间，基础设施所需的设计和建设阶段(开发基础设施)将基于目前正在开发的一个企划案；³⁵ 在建造沙箱和开发环境的同时，计划在拟议企业测试数据中心网站进行测试。对开发平台进行的任何投资，可转移到生产平台。

106. 用户有一种倾向，在确定需求时，高估自己的需要。最终，一些内容确定为不可或缺，其他则可有可无。在“团结”项目技术小组协助下，各职能小组继续尽可能削减业务需求，特别是报告数量和实施的扩展。业务理念和影响得到认真考虑。超过一定金额标准的部分将通过企划案分析来评估。

107. 如果联合国要采用一个服务交付模式(见上文第二节C部分)，并同推行“团结”项目的 时间安排吻合，那么“团结”项目也将节省大量成本。如果把工作集中在有限的共享服务中心或英才中心，而不是在联合国所有地点实施全部职能，那么，项目费用，特别是有关培训³⁶ 和涉及“团结”项目工作人员旅费³⁷ 的费用可显著减少。

F. 项目小组缩编

108 根据已获批准的试点先行部署，项目费用没有预计到 2013 年底之后，假设全部资金到位，而且活动都按计划完成。预计在职能和技术上，维持“团结”项目的费用将成为业务预算的一部分。因此“团结”项目不再是一个独立资助的项目，而是一套不断进化的系统、工具、培训课程和实践。”

109 “团结”项目执行活动完成后，资源将开始减少。根据职业兴趣，“团结”项目工作人员若愿留在联合国，本组织可以按照适用的规则、条例和程序，考虑填补秘书处的空缺，包括持续维护“团结”项目的业务活动或信息技术支持小组成员。

³³ 各种机会包括但不限于访问“应享权利验证引擎”，分担设计启钥旅行管理解决方案的费用，把联合国商业和非商业旅行和人员行动自动化和一体化。使用已经为联合国其他实体(例如，“应享权利验证引擎”)开发的代码，“团结”项目将能满足联合国一些独特的要求，大量节省费用和软件开发时间。

³⁴ 基础设施包括安全环境中的硬件(网络、应用程序和数据服务器、存储设备、通讯设备)，包括故障切换和灾后恢复能力，通常是通过一个镜像网站。

³⁵ 正在考虑联合国布林迪西托管、联合国在纽约托管、联合国国际计算机中心和商业解决方案。

³⁶ 如教员人数、培训小时总数、设施、培训材料、用户和教员的旅费等。

³⁷ 派到工作地点，监督工作和给予支持的“团结”项目小组成员和专题专家的旅费及每日生活津贴。

六. 联合国秘书处全球企业系统所需资源汇总及请大会采取的行动

A. 所需资源汇总

110. 执行“团结”项目所需总资源仍为 315 792 300 美元，将根据现有的费用分担公式供资：经常预算 (15%)、维持和平行动支助账户 (62%) 和预算外资源 (23%)。

111. 虽然 2010-2011 年所需资源没有变化，仍为 175 348 200 美元，拟议通过对费用没有影响的资源内部重新分配而新设 10 个临时员额使 2010-2011 和 2012-2013 年的支出组别一级的资源发生变化。

112. 新增 10 个临时员额和将 36 个一般临时人员项下供资的职位转为临时员额将使联合国“团结”项目小组员额总数达到 90 个。

B. 有待大会采取的行动

113. 请大会：

(a) 注意本报告中介绍的执行“团结”项目方面的进展；

(b) 在记录项目收支的特别账户下核准为“团结”项目补充共 90 个临时员额；

(c) 批款 12 416 300 美元，这笔款项最初在第 64/243 号决议中作为授权承付款项核准；

经常预算

(d) 注意到将在审议相关两年期拟议方案预算时审议执行企业资源规划的未来所需余款的估计毛额 18 667 600 美元 (净额 18 066 600 美元)；

维持和平行动支助账户

(e) 注意到将在维持和平行动支助账户 2011 年 7 月 1 日至 2012 年 6 月 30 日财政期间的后续所需经费中加入估计毛额为 48 569 300 美元 (净额 47 185 200 美元) 的未来所需余款；

(f) 注意到将在维持和平行动支助账户 2013 年 7 月至 2014 年 6 月的财政期间的后续所需经费中加入估计毛额为 57 649 400 美元 (净额 56 006 500 美元) 的未来所需余款；

预算外资源

(g) 注意到估计数额为 72 632 200 美元的企业资源规划项目总费用将从预算外资源供资。

附件一

最新定量效益

1. 以下各表提供了对各个职能领域的效益计算。对所使用的方法的完整说明载于第一次进展报告的附件一 (A/64/380)。

供应链/采购/后勤

2. 对消耗性库存预测的准确性的改善是供应链效益的重要部分。储存费用(如仓库、安保、工作人员)往往较高,而在一个地点的盈余很少转移到另一个地点,因为运输费用可能会过高,或者根本不划算。“团结”项目将采集和存储使用情况数据并分析各种模式,包括不同的消费实体的季节性变化。基于这些分析,该系统将有效地预测需求、建立适当的库存水平和进行补充。上述所有这些预计产生的效益相当于使总消耗性库存减少 6%至 7%,其价值约为 3 100 万美元至 3 620 万美元。

3. 追踪资产和采集利用率指标的有限能力已导致在外勤业务中产生多余资产。有了更好的提供资产安置地点信息的系统,并准确和及时地使用可在任何一级分析和管理的数据库,多余资产的价值可以减少 15%至 20%,所减少的费用约为 470 万美元至 630 万美元。

4. 使用最新的非消耗性资产总值^a重新计算了两种机会,这导致预期效益降低。从减少与非消耗性资产相关的储存费用获得的效益目前估计为 60 万美元至 90 万美元。减少储存时到期的非消耗性资产数量预期产生的效益,相当于在储存时到期的非消耗性资产减少 6%至 7%,其价值为 350 万美元至 410 万美元。

表 A.1

供应链/采购/后勤

	基线 基线值 (百万美元)	基线 (百万美元)	变化幅度 (百分比)	下限	上限	生产率/ 效率
提出请购	0.5 天 ^a	1.6 ^b	40-60	0.6	1.0	P
从处理请购到订立合同						
- 请购单变为邀约文件	0.5 天 ^a	6.3 ^c	30-60	1.9	3.8	P
- 投标书变为合同及合同管理直至结束	0.5 天 ^a	6.3 ^c	20-50	1.3	3.1	P
- 改进与供应商的沟通, 尽量使用电子手段	1 天 ^a	12.5 ^c	10-40	1.3	5.0	P
采购周期进行无纸记录	1 小时 ^a	2.0 ^d	70-90	1.4	1.8	P

^a 2010 年 6 月的最近库存数据比在上一次效益计算中使用的数据低很多。数据方面存在差异的原因是库存水平的内在波动性。

	基线值	基线 (百万美元)	变化幅度 (百分比)	下限	上限	生产率/ 效率
更新：在非消耗性财产在储存时到期	不适用	58.7 ^e	6.0–7.0	3.5	4.1	E
更新：减少非消耗性储存费用	不适用	114.2 ^f	0.5–0.75	0.6	0.9	E
新增：改善对消耗性财产预测的准确性	不适用	516.5 ^g	6.0–7.0	31.0	36.2	E
新增：减少非消耗性多余库存	不适用	31.3 ^g	15.0–20.0	4.7	6.3	E
共计				46.3	62.2	
2009 年共计				49.2	74.7	
2010 年与 2009 年的差异				–2.9	–12.6	

^a 目前完成活动需要的时间是基于多个采购专题专家提供的估计数。

^b 基于每个专职同等人员平均年度费用 190 000 美元、每年 261 个工作日以及 2008 年 4 363 个相关的系统合同定购单。

^c 基于每个专职同等人员平均年度费用 190 000 美元、每年 261 个工作日以及 2008 年 17 215 个转换的相关系统合同定购单。

^d 基于每个专职同等人员平均年度费用 190 000 美元、每年 2 000 个工作小时：4 363+17 215=21 578 个定购单(2008 年)。

^e 基线值均从财产管理股编制的 2010 年 6 月库存管理报告中得出。在储存时到期的非消耗性资产的价值是“超过预计使用期限的库存”和“超过预计使用期限并无法使用的库存”之和。非消耗性多余库存是“宣布为多余的库存”。

^f 储存费用是使用非消耗性资产库存总价值 5%的业界标准计算的(根据财产管理股编制的 2010 年 6 月库存管理报告，非消耗性资产库存总价值为 22.83 亿美元)。

^g 消耗性库存的当前库存总价值是基于财产管理股编制的 2010 年 5 月情况介绍报告。

技术和数据管理

5. 更新了用于计算信息和数据管理相关效益的两个关键投入——信息技术预算和与系统退出运行有关的价值，这使量化效益增加 330 万美元至 560 万美元。

表 A.2

技术和数据管理

	基准 (百万美元)	变化幅度 (百分比)	下限	上限	生产率(P)/ 效率(E)
更新：系统退出运行	48.5 ^a	60–100	29.1	48.5	E
改进数据汇总	1 275 ^b	0.5–1 ^c	6.4	12.8	P
更新：减少与改正错误和调整数据有关的时间	16.3 ^d	3–6 ^c	0.5	1.0	P
更新：减少与持续数据清理有关的预算	16.3 ^d	1.5–2.5 ^c	0.2	0.4	P

	基准 (百万美元)	变化幅度 (百分比)	下限	上限	生产率(P)/ 效率(E)
更新：减少与更换报告过滤器以避免不良数据有关的支出	16.3 ^d	2-4 ^c	0.3	0.7	P
更新：报告数据库、程序和服务需求的数目减少	16.3 ^d	5-10	0.8	1.6	E
共计			37.3	64.9	
2009 年共计			34.0	59.3	
2010 年与 2009 年的差异			3.3	5.6	

^a 基于平均支助费用，因为并非所有系统都有支助费用。平均支助费用的计算方式如下：从平均数的计算中扣除综管系统支助费用(900 万美元)，以避免扭曲结果。不包括综管系统，为 500 个系统提供支助费用。支助费用总额包括 187 个专职同等人员和 1 000 万美元经常性费用。187 个专职同等人员费用为 1 900 万美元(使用专职同等人员平均费用 100 000 美元，假定 10%的专职同等人员是专业人员，90%是当地工作人员)。因此，500 个系统及支助费用共计 2 900 万美元(1 900 万美元+1 000 万美元)，每个系统平均支助费用约为 58 000 美元(2 900 万美元除以 500)。以此推算 682 个即将退役的不属于综管系统的系统并加上综管系统支助费用，得出：682×58 000 美元+900 万美元=4 850 万美元。

^b 包括两年期预算以下要素：第八编共同支助事务(第 28 款和预算外)：8.27 亿美元；大会和经济及社会理事会和会议管理：6.62 亿美元；内部监督：3 700 万美元；共同出资的行政活动：1.12 亿美元；安全和安保：2.07 亿美元。这些数额已削减 50%，得出年度价值 9.225 亿美元。加上维持和平行动支助账户年度预算 2.94 亿美元和布林迪西联合国后勤基地年度预算 5 800 万美元，基线值共计 12.75 亿美元。

^c 基准减少 75%，以顾及联合国的独特性。

^d 信息技术预算(在过去一年中从 8 300 万美元增至 1 亿美元)的报告方案维护部分出自下列假设：顾能集团估计 65%的信息技术预算用于维护(1 亿美元的 65%是 6 500 万美元)，其中 25%用于处理数据管理问题(6 500 万美元的 25%是 1 625 万美元)。

人力资源

6. 尽管目前的合同延期只能单独进行，对大多数外地特派团的供资是逐年延期的，并且目前的做法是使大多数工作人员的合同与供资日期相符。通过“团结”项目实施大量合同和员额占用延期流程，人力资源管理人员手工和单独处理这些流程所花费的时间可以大大减少。减少对人力资源管理人员手工和单独履行合同和员额占用延期程序所花费时间，预计将产生 20 万美元至 40 万美元的效益。

7. 与快速处理应享待遇有关的效益从 1 580 万美元增至 2 370 万美元，原因是较低基准的上调(从 15%上调至 20%)。

表 A. 3
人力资源

	基线值	基线 (百万美元)	变化幅度 (百分比)	下限	上限	生产率/ 效率
减少每个办事处归档/存档的工作投入(通过转为在线/自我服务)	100 个专职 同等人员 ^a	19.0 ^b	20-40	3.8	7.6	P
通过建立人力资源、薪金和财务综合系统,提高外地发薪效率	65 个专职 同等人员 ^c	12.4 ^b	30-50	3.7	6.2	P
打印和处理人事行动表的必要投入(打印、签署、邮寄和存档)	14 个专职 同等人员 ^d	2.7 ^b	75-100	2.0	2.7	P
工作投入减少,因为组织报告(人员组成报告、人员配置报告等)的行政和编制工作减少	19 个专职 同等人员 ^e	3.6 ^b	40-60	1.4	2.1	P
处理调职文件的必要投入	6 个专职 同等人员 ^f	1.1 ^b	100	1.1	1.1	P
启动和核准首次任用的人事行动的 必要投入(及使用自我服务带来的改进 机会)	6 个专职 同等人员 ^g	1.1 ^b	30-50	0.3	0.6	P
打印和处理人事行动表的邮寄、存档 和打印费用(打印、签署、邮寄和存档)	不适用	0.15 ^h	75-100	0.1	0.2	E
更新:通过人力资源和薪金程序处理 应享待遇的必要投入	415 个专职 同等人员 ⁱ	78.9 ^b	20-30	15.8	23.7	P
新增:减少人力资源管理人员手工和 单独履行合同和员额占用延期程序所 花费的时间	不适用	5 923	40-70	0.2	0.4	E
共计				28.5	44.5	
2009 年共计				24.3	44.1	
2010 年与 2009 年的差异				4.2	0.4	

^a 100 个专职同等人员基于人力资源专题专家的估计。

^b 假定专职同等费用是每年 190 000 美元。

^c 外地薪金系统中的 65 个专职同等人员是基于全球财务调查。

^d 14 个专职同等人员基于下列计算:共处理 138 000 个人事行动表;提出每个人事行动表所需的时间是 10 分钟;打印时间是 2 分钟。每年每个专职同等人员的工作人员平均小时数等于 2 000 小时: $138\,000 \times (10+2)/60 = 27\,600$ 小时; $27\,600/2\,000 = 14$ 个专职同等人员。

^e 基于人力资源专题专家的估计数，假定目前有 17 个至 20 个专职同等人员负责组织报告的行政和编制，平均为 19 个专职同等人员。

^f 基于每年处理 600 个调动(从人力资源管理厅跟踪系统推算)和估计每个调动花费 20 个小时(专题专家估计)。

^g 6 个专职同等人员(每个人事行动 165 分钟×每年 4 365 个首次任用人事行动=12 004 小时)，其中可通过工作人员自行输入数据减少 30%至 50%。

^h 基线：在综管系统中处理的人事行动数目：138 000 个，每个行动的估计费用为 1.10 美元。

ⁱ 计算人力资源专职同等人员数目时假设：处理和核准人事行动表的人力资源综管系统用户总数是 1 381 个，专题专家估计其中 80%实际上负责处理应享待遇，另外估计还有 60 人处理应享待遇，但不利用综管系统，外地特派团有 220 人处理不在综管系统中的工作人员的应享待遇。根据人力资源管理厅的一项调查，估计这些工作人员 30%的时间用于处理应享待遇： $((80\% \times 1\,381) + 60 + 220) \times 30\% = 415$ 个专职同等人员。

中央支助事务

8. “团结”项目有助于本组织减少基本建设项目的管理和行政费用。目前，在许多地点项目都通过独立应用程序管理，而没有纳入主要的人力资源和财务系统。由于需要手工对账和报告，这需要很大的工作投入。有了适当的规划和控制流程和系统，可以减少这些工作，产生 50 万美元至 80 万美元的效益。

9. 执行标准和使某些流程自动化将产生可观的生产率效益。在旅行事务方面，将一笔总付的计算改变为按距离计算的模式和使其自动化，就会产生 14 万美元至 25 万美元的效益，并会增加员工满意度这一定性效益。此外，为减少差旅费报销的行政管理费用而使用自我核证可能会产生 140 万美元至 360 万美元的预期效益。最后，在服务管理中实施自助服务、网上跟踪申请和自动按路径发送等工具和做法，将消除审批的几个阶段，并简化请求的处理，产生 80 万至 120 万美元的效益。将这些职能自动化的总预计效益为 230 万美元至 510 万美元，来自服务提供者和行政管理人员所节省的以前用于执行这些任务的时间。

表 A.4

中央支助事务

	基线 基线值	基线 (百万美元)	变化幅度 (百分比)	下限	上限	生产率 (P) / 效率 (E)
减少差旅者用于与差旅有关活动的 时间(小时)	5.75 小时 ^a	55.8 ^b	30-50	16.7	27.9	P
向公众和工作人员提供服务的毛 收入/费用回收增加	不适用	35 ^c	10-20	3.5	7.0	E
新增：减少基本建设工程的项目管 理费用	不适用	5.2 ^d	10-15 ^e	.5	.8	E
新增：减少服务提供商用于处理申	46.75 美元 ^f	7.9 ^g	10-15 ^e	.8	1.2	P

	基线 基线值 (百万美元)	变化幅度 (百分比)	下限	上限	生产率 (P) / 效率 (E)
请方面的时间(小时)					
新增：减少处理一笔总付的费用	70.12 美元 ^h	.28 ⁱ	50-90	.1	.3 P
新增：减少用于差旅费报销的行政时间	70.12 美元 ⁱ	7.2 ^j	20-50	1.4	3.6 P
共计			23.1	40.7	
2009 年共计			20.2	34.9	
2010 年与 2009 年的差异			2.9	5.8	

^a 每项业务估计小时数 5.75 小时，计算时加入以下各项：规划和计算费用 2 小时；内部核准 1 小时；电话/电邮等 1 小时；签证 2 小时，20%的差旅，共计 0.4 小时；医疗 2 小时，10%的差旅，共计 0.2 小时；安保 0.5 小时，25%的差旅，共计 0.15 小时；报销 1 小时。总共 5.75 小时。

^b 基于 5.75 小时×每小时平均费用 95 美元(每年每个专职同等人员费用 190 000 美元/每年 2000 小时)×每年 102 029 次旅行(基于总部以外办事处、总部和各维持和平特派团旅行科、股的资料)。

^c 商业活动和费用回收业务毛收入总额：总部、总部以外办事处和维持和平行动部每年 3 500 万美元。

^d 规划和管理总费用为年度投资总额的 20%(2 600 万美元)。规划和管理一个项目的行业最佳做法为项目总费用的 10%至 15%。

^e 基建项目管理行业基准。

^f 对于联合国当地雇员，每个专职同等人员的年度费用为 93 500 美元(每小时 46.75 美元)。每小时工资费用是按每个专职同等人员的年度费用除以每年 2 000 个小时计算得出的。

^g 有 168 000 个申请(88 000 个设施管理申请，80 000 个信息技术申请)。46.75 美元×168 000 =7 854 000 美元。

^h 处理一个一笔总付的平均时间(包括执行办公室差旅和人力资源，为 1.5 个小时。对于联合国当地雇员，每个专职同等人员的年度费用为 93 500 美元(每小时 46.75 美元)。每小时工资费用是按每个专职同等人员的年度费用除以每年 2 000 个小时计算得出的。因此，处理一个一笔总付或申请的费用为 70.12 美元。

ⁱ 每年一笔总付的申请数为 4 000 个。按每个一笔总付 70.12 美元的费用计算，总费用为 280 480 美元。

^j 每年差旅费报销申请数为 102 000 个。按每个差旅费报销申请 70.12 美元的费用计算，总费用为 7 152 240 美元。

财务

10. 定量效益和对财务的原始效益论证的关键投入仍然有效。

表 A.5

财务

	基线值	基线 (百万美元)	变化幅度 (百分比)	下限	上限	生产率/ 效率
处理差旅费报销账款的工作投入	87.8 个专职同 等人员 ^a	10.6 ^b	20-30	2.1	3.2	P
处理应付账款(商业)的工作投入	114.7 个专职 同等人员 ^a	13.9 ^b	10-20	1.4	2.8	P
处理内部部门间转账凭单和开单的工作投入	22.8 个专职同 等人员 ^a	2.1 ^b	50-75	1.1	1.6	P
处理和核对外部部门间转账凭单(主要是开发署)的工作投入	25.0 个专职同 等人员 ^a	1.4 ^b	25-40	0.4	0.6	P
完成年终结算的工作投入	33.0 个专职同 等人员 ^a	5.2 ^b	10-20	0.5	1.0	P
预算审查流程	55.9 个专职同 等人员 ^a	8.9 ^b	5-10	0.4	0.9	P
预测和实际现金流之间平均正负差异	18% ^c	0.55 ^d	50-75	0.3	0.4	E
共计				6.2	10.5	
与 2009 年相比没有变化						

^a 目前完成活动的所需时间基于“团结”项目财务小组的调查结果(2008年2月和2009年6月),以及从以下方面收到的答复:联合国伊拉克援助团、联合国西撒哈拉全民投票特派团、国际贸易中心、卢旺达问题国际刑事法庭、国际法院、亚洲及太平洋经济社会委员会、西亚经济社会委员会、拉丁美洲和加勒比经济委员会、非洲经济委员会、联合国中非共和国建设和平支助办事处、联合国布隆迪综合办事处、联合国停战监督组织、联合国维也纳办事处、联合国内罗毕办事处、联合国格鲁吉亚观察团、联合国日内瓦办事处、联合国利比里亚特派团、联合国科索沃临时行政当局特派团、联合国驻黎巴嫩临时部队和联合国脱离接触观察员部队。

^b 基于专职同等人员加权平均费用,使用每个国际专职同等人员费用每年190 000美元、每个当地专职同等人员费用每年93 500美元和每个处理部门间转账凭单的本国专职同等人员费用每年34 000美元。加权平均值计及每个资源类别履行与效益有关活动所花费的时间。

^c 报告的平均差异是根据“团结”项目财务小组的调查。

^d 估计时采用下列假设:总共2 500万美元未投资的资金(财务价值调查)和2.2-3.0%的国库券投资回报(2 500万美元×2.2%=55万美元)。

附件二

最新的定性效益

供应链/采购/后勤

1. “团结”项目流程能够获得实时全球数据，带来合并的收益(如批量折扣)，并减少筹备时间。该系统还将采集和分析运输数据，并有效地预测和规划未来运输需求。
2. “团结”项目还将为合同管理带来质的改善。将更广泛地提供有关合同的资料，增加对关键业绩指标的使用，提高对供应商服务质量的监测，避免对联合国资源的浪费和滥用。统一的合同管理系统将减少加快和事后批准合同以及在最后一分钟延长合同情况的数量。

中央支助事务

3. 可以通过自动化和简化支助流程改善大型活动的管理。正在纽约、日内瓦、维也纳和内罗毕实施一个会议管理系统，将纳入“团结”项目。“团结”项目将提供更好的客户服务，提供更多可靠的实时信息，以及通过增加在线注册等功能使参加者获得更好的用户体验。
4. 服务管理需要改善用户在服务请求方面的体验。目前，在多个地点对许多服务的请求使用过时的系统、电话、电子邮件和通常是纸质的备忘录和表格。这些程序缺乏透明度、进展、指标和有关服务级协议的信息。“团结”项目将提供请求服务的标准系统以及电子表格，对状态进行在线跟踪，及提供容易获取的服务级协议。请求者的体验将大大改善，同时节省时间并提高用户满意度。
5. 差旅管理部门将受益于一个对差旅资料和费用进行实时分析的统一全球系统。用户和差旅管理人员将能更好地了解行业趋势，通过标准化的关键业绩指标评估业绩，获取机票价格和行程，看到每张机票的平均费用、最佳路线，以及每笔交易的费用。他们将能够监测预购机票的情况和获得全球价格信息，以获取更有竞争力的航空公司费率，能够预测和规划差旅，从而做出更知情和具有成本效益的决定，也减少了差旅申请的处理延迟。该系统将包含联合国差旅规则和条例，以支持合规工作。
6. 将通过优化房地产预测和规划、空间利用、维修和保养改善设施管理。可用办公室和会议空间的准确信息将使设施管理人员能够更好地进行规划，符合用户的预测需求。通过与库存和人力资源等管理活动的资源进行整合，设施管理人员对维护流程的控制和其透明度将得到改善。
7. “团结”项目将通过减少能源和水的消耗和更好的废物管理支持联合国在能源可持续性、支持气候变化协议和减少联合国对环境影响方面的承诺。“团结”

项目小组正与环境管理小组的可持续性管理问题管理小组(由联合国环境规划署主办的“可持续联合国”机制协调)合作,以确保“团结”项目支持该小组的目标及其数据和报告要求。“团结”项目将对各工作地点监测业绩提供支持,从而促进基准比较。

8. 还可以通过改善方案和项目管理实现定性效益(见下文关于财务的部分)。

人力资源

9. “团结”项目将在目前由联合国开发计划署(开发署)管理的较小的外地办事处处理更多的工作人员人事管理工作。这将对工作人员的数量、类型和个人简历提供更完善的报告。由于秘书处和开发署之间的任命性质不明确,这些工作人员中很多人与这两个实体的人力资源人员一样,努力争取提供和(或)接受人力资源服务。通过这一变革,预期将提高所有相关人员的满意度和服务交付水平。其他改进包括更好的规划、更有效的付款处理和提高透明度。

技术和数据管理

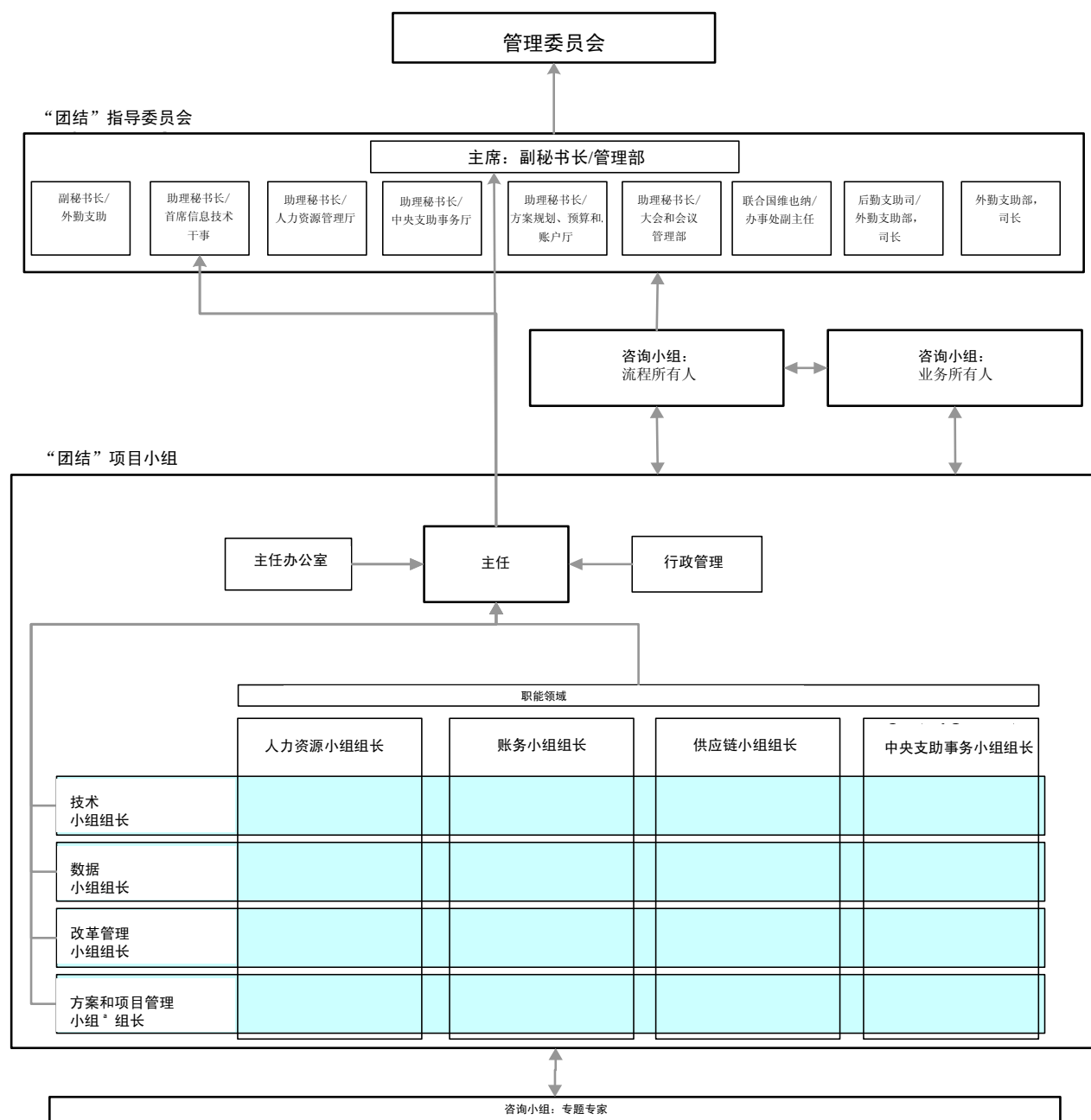
10. 先前确定的整合不同系统相关的效益仍然有效。

财务

11. 方案和项目管理可以标准化,并与“团结”项目的人力资源、中央支助事务和供应链职能一体化。“团结”项目将提供透明度和控制,减少行政管理费用。为实现这一效益,重要的是用户群具有方案和项目管理技能,并了解成果管理制。

附件三

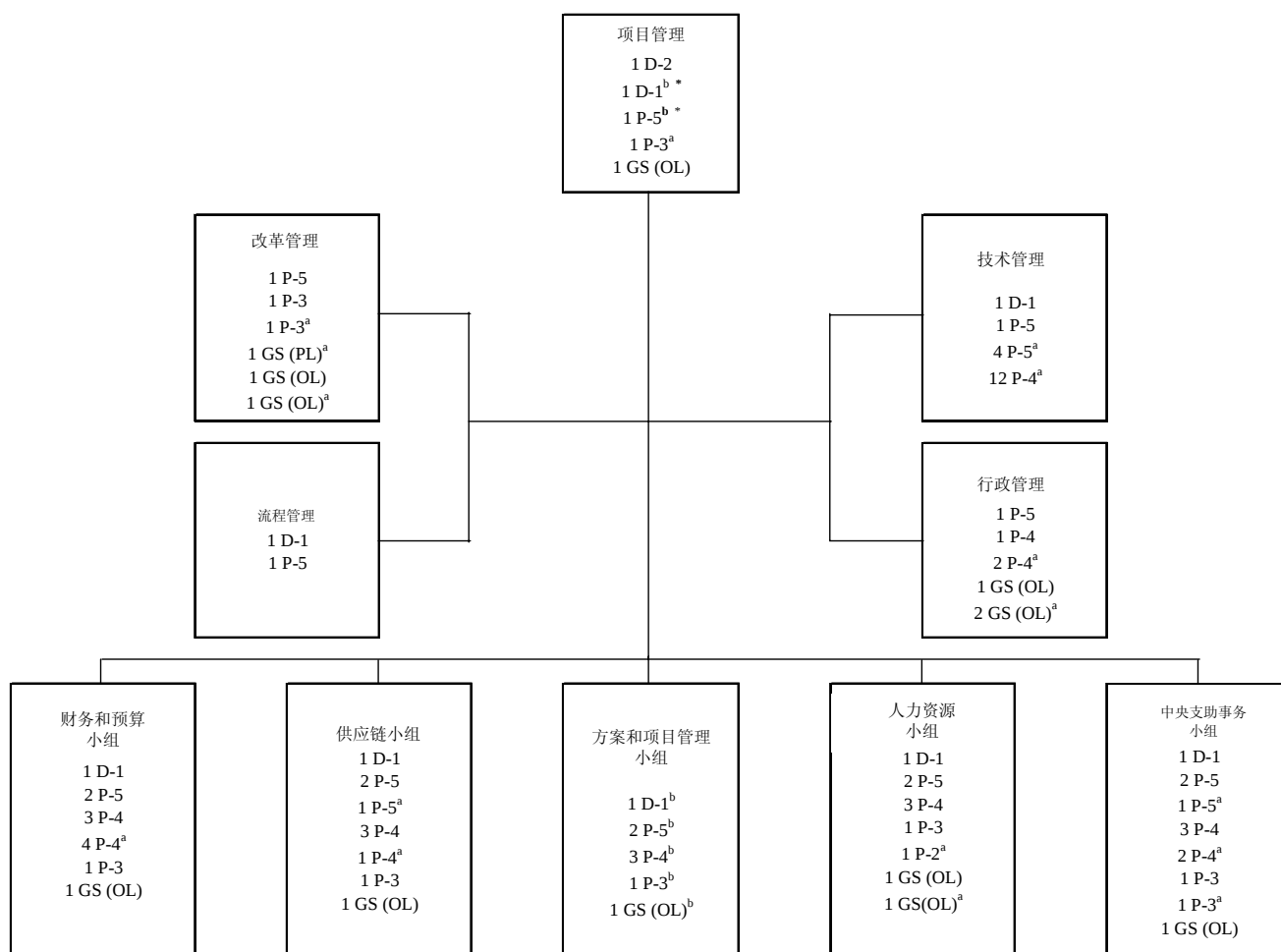
最新的“团结”项目治理框架



^a 本报告提议创建一个贯穿各领域的方案和项目管理 workflow。

附件四

2011 年组织结构和员额分配



缩写：GS=一般事务人员；OL=其他职等；PL=特等。

^a 在第六十四届会议上核准。

^b 本报告提议的新员额。

* 应注意服务交付小组的 2 个新员额是项目管理办公室的一部分。