



大会

Distr.: General
27 September 2011
Chinese
Original: English

第六十六届会议

议程项目 134 和 146

2012-2013 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

企业资源规划项目的第三次进度报告

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，大会在决议中请秘书长介绍企业资源规划项目“团结”的年度进展情况。

“团结”是全秘书处的组织转型，以求在世界各地提供高质量和具有成本效益的服务，支持联合国秘书处不断变化的任务。它将更新联合国管理人力、财力和物力资源的方式；支持管理改革，加强问责制、透明度，以及所有有关资源交易的内部管制；协助决策者，提供监测、管理和报告各方案和业务使用资源的能力；支持执行国际公共部门会计准则(会计准则)；使资源重定向到高度优先和增值工作；产生一个单一的系统，收集准确和及时的核心资源数据。

自大会 2009 年提供初始资金以来，“团结”已取得显著进展。它重新设计了数以百计的整个秘书处现有的行政程序。此时，“团结”已经达到一个临界点：从设计阶段过渡到构建阶段。第二次进度报告(A/65/389)公布的时间表需要调整。目前预计，到 2015 年底，将实施“团结”的功能。本报告说明了有几个因素导致延迟。

为了解决延迟，加快速度，采取了一些步骤。“团结”治理进行了改革，以更好地管理项目的实施。“团结”指导委员会采取分阶段的方法，这符合大会第



64/243 号决议第 113 段通过的“试点先行”办法。它保持了推动管理改革和组织变革的愿景，但这将分阶段进行。第一阶段为“团结”基础，包括实施功能，支持国际公共部门会计准则的要求。它将在 2013 年 1 月试点，在全组织内按照集群部署，直至 2014 年 12 月。第二阶段为“团结”扩展，在 2015 年 12 月前提供其余的全面功能。然而，作为“团结”扩展一部分的人力资源和预算的制定职能，将与“团结”基础同时进行，因为其对本组织十分重要，急需取代现有的进程和系统。这两个功能的部署将在 2014 年展开。

本报告介绍上次进度报告 (A/65/389) 以来该项目面临的问题，解释修订后的实施办法，概述建议大会采取的决定。

目录

	页次
一. 导言.....	4
二. 状态.....	4
三. 进展.....	6
A. 定型.....	6
B. 变革管理.....	7
C. 现有系统、接口、定制、扩展和一般技术活动的最新情况.....	8
四. 前进的方向.....	10
A. 订正实施办法.....	10
B. “团结”项目基础系统.....	10
C. 范围和时间表.....	10
D. 效益实现.....	13
E. 降低成本的备选方案以及与联合国其他实体进行协作.....	14
F. 效益的进一步机会：服务交付.....	15
G. 依赖性与应急计划.....	15
H. 人力资源：“团结”项目小组.....	16
五. 所需资源和成本控制.....	17
A. 所需资源总额.....	17
B. 2012-2013 两年期所需资源.....	20
C. 2015 年——项目结束.....	23
D. 预计未来的运营成本.....	24
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.....	24
A. 所需资源汇总.....	24
B. 有待大会采取的行动.....	24
附件	
一. “团结”项目治理模式.....	26
二. 详细时间表：经修订实施计划：团结项目基金会(1.0 版)和团结项目 扩展工作(2.0 版).....	27
三. 2012 年组织结构和员额分配.....	30

一. 引言

1. “团结”起源于大会要以下一代企业资源规划或其他类似系统取代综合管理信息系统的决定(第 60/283 号决议, 第二节, 第 4 段)。第 63/262 号决议(第二节, 第 2 段)中, 大会决定, 实施应着眼于把整个组织所有财力、人力和物质资源纳入一个单一系统, 包括维持和平行动和其他外地特派团。

2. 正如秘书长第一份进度报告(A/64/380)第 2 段指出, “团结”存在的理由和主要好处很简单: 在这个瞬息万变的世界, 没有新的资源管理方式, 联合国无法继续运作, 树立信誉。尽管面临挑战, “团结”仍然是这一代人罕见的机会, 可使联合国掌握二十一世纪的技术、工具、培训和技术, 革新联合国提供的服务, 在财政压力不断增加之时, 满足日益增加的需求。

3. 根据大会所定任务, “团结”旨在落实企业资源规划系统功能, 减轻组织和管理风险; 确保充分的准备和精心策划, 一步一步、最大限度地减少变革给本组织及其资源带来的负担; 限制企业资源规划软件的定制, 确保升级到新版本软件时的成本效益以及灵活性; 支持实施国际公共部门会计准则。

4. “团结”将消除联合国面临的基本风险,¹ 创造成果为基础的环境, 加强规划、问责和透明度。

5. 在第 64/243 号决议中(第 113 段), 大会授权秘书长“试点先行”项目。2010 年 12 月, 大会在其第 65/259 号决议第二节第 3 和 4 段中, 赞同秘书长的第二份进度报告(A/65/389), 同时要求, 继续努力, 降低运行成本, 并敦促秘书长优先填补空缺。

6. “团结”自上次报告以来, 取得长足进步, 以实现任务; 然而, 作为如此庞大和复杂的项目, “团结”也经历了一些困难。本报告介绍项目的最新情况, 概述建议大会采取的决定。

二. 状态

7. “团结”已经达到临界点, 正从设计阶段过渡到构建阶段。根据第二次进度报告公布的时间表, “团结”计划到 2013 年 12 月全面部署。目前预计到 2015 年底全面部署。

¹ 内部监督事务厅在其关于内部监督事务厅 2009 年 7 月 1 日至 2010 年 6 月 30 日期间的活动的报告(A/65/271, 第一部分)中表示, “研究结果分为 7 个风险类别: 战略; 治理; 遵守; 财政; 运营; 人力资源和信息资源……共同所有的是, 除非采取行动, 他们可能对有关部门/办公室或整个组织的任务、业务或声誉产生不利影响”。

8. 以下几个因素导致延迟。首先，因复杂冗长的谈判，企业资源规划软件²采购显著比预期要长。第二，需要大规模分析当前运作，让联合国从过时的制度和工作进程过渡到未来的经营模式。这种文化和体制的变化，证明比预期的更加复杂和更具有挑战性。第三，“团结”及其用户认识到，企业资源规划软件的实力和能力，促成比预期更全面的功能。这导致要用额外的时间进行设计。第四，比原计划花费更多时间，用于调动和教育联合国业务流程所有者和最终用户，让其接受新的业务进程。第五，尽管实施措施，加快招聘，联合国工作人员和主题专家的聘用仍然费时，而且，争取具有相应专业知识的独立顾问，仍然是个挑战。第六，新企业资源规划软件的专家知识有限，制约了设计团队的能力。

9. 总之，这些因素都要求重新制订时间表。指导委员会批准了一项分阶段实施方法。第一阶段为“团结”基础，包括支持关键业务运作和国际公共部门会计准则要求的功能；³ 第二阶段为“团结”延伸，将完成“团结”的愿景。这种做法将使本组织减少延迟，以可以承受的速度吸收变化，解决部署全面解决方案所带来的一些风险。分阶段实施方法在本报告第四部分详细介绍。

10. “团结”的治理结构最初在秘书长关于联合国秘书处在世界各地实施企业系统的报告(A/62/510/Rev. 1)加以介绍，并在行政和预算问题咨询委员会报告(A/63/487和Corr. 1和2，附件六)补充更新。2010年，结构进行了修订，以反映其组成、结构和情况的演变，并在第二次进度报告(A/65/389)附件三中提交大会。

11. 2011年6月16日，负责管理的副秘书长辞去“团结”指导委员会主席后，更改了“团结”治理结构，在这个项目的关键时刻加快进展，确保充分的问责和清晰的职责。正如在本报告附件一所载的治理结构所示，⁴ 副秘书长现担任“团结”指导委员会临时主席；办公厅主任是委员会新成员，法律事务厅和内部监督事务厅也以观察员身份参加委员会。此外，助理秘书长、首席信息技术干事代表指导委员会指导“团结”的管理。

12. 在上一报告期间，指导委员会采取了本报告所描述的一些决定，包括采取措施，帮助加快征聘，并开始与实施类似系统的联合国系统其他实体交流经验教训。委员会通过“团结”的修订实施办法和新的治理结构、时间表和预算的建议，并会继续密切监测进展情况。

² 对企业资源规划软件建议书的要求是2008年2月发出的。一个领先的企业资源规划软件是在2008年9月通过竞争，于2008年12月正式与软件供应商签约。与软件供应商的谈判比预期要长得多。合同是在2010年6月签署的。

³ 大会第65/259号决议第二节请秘书长确保实施“国际公共部门会计准则”，不迟于2014年完成。

⁴ 本报告附件一介绍临时安排；下一年度报告将提交给大会最新情况，以及在这方面需要大会批准的任何提议。

13. 上次进度报告以来，管理委员会更多监测“团结”的进展，特别是“团结”和国际公共部门会计准则实施战略的相互依存关系。管理委员会每个季度审查“团结”和国际公共部门会计的最新情况，监测进展。高层次管理更多的参与，是“团结”风险管理战略的关键成分和成功的关键因素。

14. 业主咨询小组将随着“团结”，从构建过渡到部署。业主核心小组将向“团结”提供责任领域的咨询意见。根据项目的优先次序，核心成员将辅之以临时成员。例如，部署集群内关键管理角色可在向其工作地点推出之前参加咨询小组。第二次进度报告(A/65/389)附件三所述进程拥有者咨询小组，正在随着“团结”从设计过渡到综合构建和部署阶段而分阶段淘汰。

15. 为了监测、管制和记录项目的变化，成立了一个变化咨询委员会，由业主分组组成，轮流担任组长。“团结”主任将担任理事会秘书。在审查变化请求时，理事会将在必要时与利益相关者协商。为了给予支持，“团结”服务交付办公室内的内部审查机构，将审查不影响范围、时间表和预算的技术变化。影响范围、时间表、预算或交付要素的任何变化，或无法内部得到解决的其他变化，将向上提交给理事会。理事会的建议将提交指导委员会批准。

三. 进展

16. “团结”在报告期内取得重大进展，从2010年夏天最终设计阶段，到今天为止，317个“将要”业务进程已开发，反映了本组织的要求。“团结”也开始筹备构建阶段，拟定企业资源规划软件配置战略和概念，企业资源规划软件测试进程，完成企业结构(系统的核心配置基础)的设计。正在开发基线配置，以及“概念证明”示范，缩小从构建阶段回落到重新设计工作(从设计到构建所共有的过渡风险)的风险。

17. “团结”继续分析联合国其他组织使用企业资源规划系统的情况，特别是世界粮食计划署，与“国际公共部门会计准则”项目、管理部、外勤支助部和其他部分一道分析需要更新的法规、规章和政策，以支持“团结”将提供的新的业务流程。创建了现有信息系统数据库，以备所有信息系统可能被“团结”替换或纳入“团结”，并进行分析。

A. 定型

18. 过去一年，“团结”侧重财政、人力资源、中央支援服务、供应链采购后勤、方案和项目管理方面文件的最后定稿，“将要”进程设计的原型制作和精细加工。设计为新的运营模式的蓝图。

19. “团结”还完成了企业资源规划系统的企业结构。企业结构反映了本组织的基本构建块，决定业务交易如何进行和拟写报告。企业结构还提供了所有业务进

程的整合平台。例如，企业资源规划软件将支持本组织的要求，利用维和行动和经常预算中不同报告期，编制财务报表，⁵ 这种能力将是“团结”基石范围的一部分。

20. 企业结构的工作标志着企业资源规划系统发展方面的显著进展。它大大提高了“团结”工作人员和主题专家对企业资源规划软件的了解和经验。开发的新技能将加快软件配置的进展。

B. 变革管理

21. 为主题专家和其他参与审查业务进程的工作人员举办了设计会议和审查会议。举行了情况介绍会，让工作人员更多了解“团结”及其影响。出席这些活动的情况，大约为 5 580 个工作人员/天。秘书处总部以外办事处工作人员占出席人数的 52%。表 1 是 2010 年 7 月起“团结”活动的详情。

表 1

第二次进度报告以来的进展，2010 年 7 月-2011 年 7 月(不包括“团结”小组成员)

活动类型	说明	会议次数	出席人数
设计会议	侧重创新设计联合国进程，改善未来进程	19	131
审查会议	侧重与利益攸关方审查拟议解决办法	139	348
情况介绍会	一般外联，让利益攸关方了解“团结”	60	662
政府间	一般外联(正式和非正式)，让会员国了解“团结”	35	74

22. 其中若干这些活动包括其他部门举办的高层会议和工作组会议，包括外勤支助部、管理部、人力资源管理厅、中央支助事务厅、方案规划、预算和账户厅和信息通信技术厅。例如，“团结财政”，以及国际公共部门会计准则项目代表，在 2011 年关于各种议题的首席财务干事研讨会上，协助举办会议，包括固定资产、库存管理、房地产管理。活动增加了人们对国际公共部门会计准则——“团结”相互依存的理解。

审查和验收

23. 主题专家和整个秘书处其他指定人员参加了新业务进程的审查和设计。自上次进度报告以来，颁发了 229 个“将要”进程，供业主验收。超过一半(143 个)已被接受，这个过程仍在继续。验收率表明企业资源规划系统开发取得显著进展。它显示了业主参与和乐于接受的水平，以及拟议进程的实力和可行性。

⁵ 第二次进度报告(A/65/389)第 44 段提出，可能有必要建立一个扩展阶段，以配合联合国的双重预算周期。通过广泛的原型设计和分析，制定了一个不需要定制扩展的解决方案。参见本报告第 31 段。

24. 然而，验收过程很费时，因为需要与业主广泛交流。关键领域“团结”工作人员人数不足，阻碍了一些进程的设计交付的及时完成。外部专门知识有差距，减缓了对于综合和连贯解决方案十分关键，尤其是在金融领域十分关键的某些设计元素的进展。业主不愿孤立地审查进程，要求“团结”提出跨功能进程的“终端到终端”全套计划，这可以理解。依赖尚未完成的工作，又进一步使得“团结”的努力更加复杂，难以确保业主接受完成的工作。

交流

25. 过去一年，“团结”加强努力，通过一系列交流工具，提高人员对项目的认识。“团结”还鼓励员工在“团结”网上登记，这是一个包含丰富项目信息的网上门户，包括重新设计的业务进程的详细信息。作为对外宣传工作的结果，2010年8月和2011年7月之间，1 300多名工作人员成为“团结”网的新成员。截至2011年7月，“团结”网已有2 700多名成员。

培训

26. “团结”推动拟定全面和具有成本效益的全球学习计划，支持最终用户。培训的方式将传统的导师为主导的课堂学习和电子学习方法结合起来。培训课程将是模块化的，基于角色，可重复使用，将满足每个利益攸关方群体的需求。

27. “团结”团队将在2012-2013两年期增进企业资源规划软件的培训。⁶随着项目进入构建阶段，需要增加功能和技术专长水平，这是至关重要的。采购工作正在进行，为此与专业培训服务订约。

C. 现有系统、接口、定制、扩展和一般技术活动的最新情况⁷

现有系统、接口、定制、扩展

28. 继续与信通厅密切协调，对“团结”项目可取而代之的这些系统进行分析 and 盘点。“团结”项目提供所有与系统相关的信息，以便并入对秘书处所有信息系统进行分类的信通厅应用软件组合管理(电子组合系统)工具。“团结”项目将取代约700个系统，余下多达300个系统可能需要提供与“团结”项目连接的技术接口。尽管各种系统数目众多，但将通过数量较少的共同技术接口进行整合。遗留系统停止运作和建立技术接口的工作将结合“团结”项目分阶段按地域和职能归属部署同时进行。“团结”项目保持这些系统和接口的最新库存。

29. “团结”项目和Inspira将在五个方面进行对接：外部招聘、内部招聘、绩效管理、学习管理和职位管理。就招聘而言，Inspira将作为人才管理系统，便

⁶ 2010年以来，“团结”工作人员和专题专家举办了30多次技术和企业资源规划软件培训班。

⁷ 该节回应行政和预算问题咨询委员会关于信息通信技术的报告(A/65/576，第29-36段)所载的各项建议，这些建议获得了大会第65/259号决议的认可。

于扩展决策和跟踪工作。在通过 Inspira 选定工作人员之后，这一信息将被发送到“团结”系统。该系统将处理所有相关的财务事项和组织派任(薪金、福利、应享权利、差旅费、资产分配、员额占用)。同样，就绩效管理而言，可在 Inspira 进行发展规划和评价工作，评价结果将移到“团结”系统，以便执行职档例常加薪、合同延期及其他与绩效有关的行动。由于 Inspira 的学习管理和职位管理模块还有待部署，相关“团结”项目与 Inspira 系统的接口细节仍在分析之中。

30. “团结”系统将与维持和平特派团使用的库存管理系统即伽利略系统对接。

“团结”项目和伽利略系统的工作人员将协作确定如何最好地利用企业资源规划软件和伽利略系统。初步分析表明，外地特派团要求在部署“团结”项目基础系统期间这两个系统应并存；在这种情况下，库存将保持在伽利略系统，而财务记录将通过企业资源规划软件管理。正在制定应急计划，以便管理初期部署阶段可能发生的资产记录不完整的相关风险。其中包括援引有关某些资产类型的过渡性规定以及现有系统的调整以便按照《公共部门会计准则》的报告要求记录资产。

31. “团结”项目还与信通厅知识管理小组合作，确定本组织的标准文件/记录管理系统 Documentum 将如何与“团结”系统对接，以正确记录与资源管理政策、流程和事项相关的文件。

32. 对各项要求作进一步分析更坚定了这一立场，即不需进行必不可少的定制(即修改“团结”项目的核心软件编码会影响升级和维护)，见第二次年度进展报告。此外，不需要第二次进展报告提及的两个重大扩展。⁸ 在第二次进展报告第 44 段中，秘书长报告了当时认为需要的两个潜在的重大扩展：(a) 一个并行的分类账，以应对联合国的双预算周期；(b) 联合国物资跟踪需要的解决方案。然而，此刻该计划是利用软件供应商的标准框架带来的小规模扩展来满足这些功能。这种办法符合软件供应商的最佳做法，并不影响升级。

一般技术活动

33. 主要企业资源规划技术活动包括以下方面：落实企业资源规划基础设施(包括服务器、托管服务、连接、灾后恢复和压力测试)；管理和支持企业资源规划环境(沙箱、开发、质量保证和生产)；转换和接口的落实；数据归档；系统退出。

34. “团结”项目涉及信通厅的基础设施实施。正建立一个管理结构，以执行这项工作，并支持企业资源规划的开发和生产环境。“团结”项目将托管在各企业数据中心(意大利布林迪西联合国后勤基地和西班牙巴伦西亚联合国支助基地)。正在与整个组织的应用程序业主(包括信通厅、总部以外办事处、区域委员会和外地特派团等)通过双边方式处理转换、接口、数据归档和退出的问题。

⁸ 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。

35. 项目总费用包括本节提及的有关现有信息技术应用程序的各项活动的相关费用。

四. 前进的方向

A. 订正实施办法

36. 2011 年 5 月对“团结”项目实施办法进行修订，以减少拖延和加快进度，同时支持到 2014 年实施《公共部门会计准则》的任务规定。

37. 新办法符合大会第 64/243 号决议(第 113 段)核可的“试点先行”执行办法。该办法保持“团结”项目原来有关推动行政改革和组织转型的愿景，但将分阶段实施。该计划将部署第 1 阶段即“团结”项目基础系统，随后再发布第 2 阶段即“团结”项目扩展，而不是按最初设想发布综合应用程序。到 2014 年 12 月将全面部署“团结”项目基础系统，2013 年 1 月开始试点实施。人力资源和预算制定功能是“团结”项目扩展的一部分，将作为“团结”项目基础系统同时进行设计和建设，但将在 2014 年开始部署。“团结”项目扩展的余下工作的设计阶段将在 2013 年重新启动，并在 2014 年进入建设阶段，计划到 2015 年底完成部署工作。

38. 订正办法将确保本组织不必对所有核心业务功能立即进行全面修改。应当指出，“团结”项目部署工作将不会在经常预算或支助账户财务期间最后一个季度实施，以便编制财务报表。

39. 从改变管理的角度来看，对部署工作采取分阶段方式进行也有优势。当利益攸关方体会到“团结”项目的价值时，他们将更有可能支持正在进行的完善工作，并觉得自己是实施未来阶段工作的一部分。逐步推出新的工作方式将有利于组织的接受。当人们越来越适应新系统时，他们就不会那么反对遗留系统退出。通过吸取对第一次部署总结的经验教训，分阶段的办法使“团结”项目得以加强其培训方案。此外，分阶段的办法将能更好地从管理上控制部署工作，并在系统发生故障时减少风险，因为会受到影响的人只是少数。

B. “团结”项目基础系统

40. “团结”项目基础系统打算在 2013 年 1 月开始试点实施。试点之后，将及时在整个秘书处依次分五组实施，以便符合有关到 2014 年遵守《公共部门会计准则》的规定。⁹ 将根据培训需求、来往业务数量、业务准备工作和地点制订有关部署地点的选择和时间安排的标准。

C. 范围和时间表

41. “团结”项目基础系统的范围包括支持《公共部门会计准则》规定必不可少的程序。共选定 119 项程序纳入其中。虽然比最终将实现“团结”项目的全

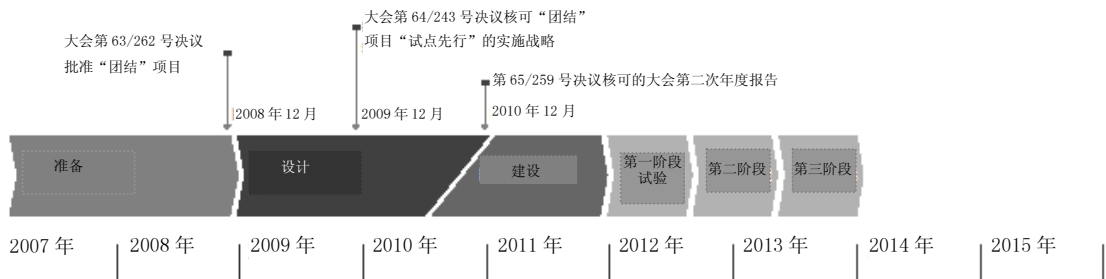
⁹ 通过将企业资源规划软件、遗留系统和人工变通方法结合起来，使之成为可能。

面业务转型的 317 项流程的范围窄得多，但“团结”基础系统将成为核心构建部分。其范围包括财务流程、货物和服务的采购、差旅以及资产、存货和不动产管理。

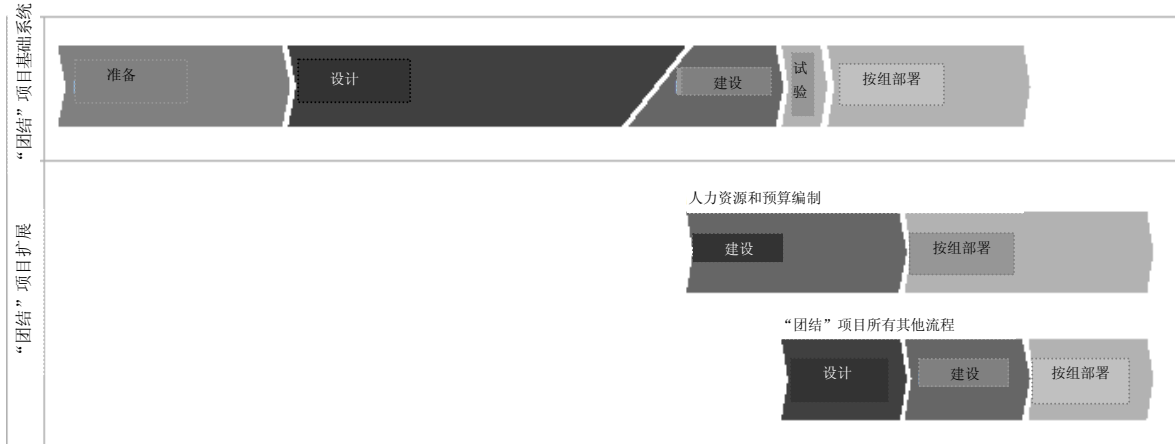
42. 以下图表列出当前的时间表和有关前进方向的分阶段办法。

图表

第二次年度报告 (A/65/389) 的时间表



订正时间表



43. 目前正在完成对“团结”项目基础系统设计的审查工作，建设阶段的准备工作已经展开。

44. 高层次时间表显示项目的准备、设计、建设和部署各阶段之间的区别。附件二附有有关里程碑、具体目标和依赖项等更详细的时间表。

45. 随着“团结”项目进入基础系统建设阶段，必须严格管理对范围和流程改变的控制，以避免今后出现延误。为减少这一期间风险，“团结”项目将建立改变控制机制，负责审查和核定“团结”项目基础系统范围的改变、增加和删除。

46. “团结”项目基础系统将包括以下功能：

(a) 财务

“团结”项目基础系统范围将通过以下方式提供健全的财务管理和行政控制系统：

- (一) 新总分类账将符合《公共部门会计准则》，并支持合并财务报表的自动化；
- (二) “团结”项目将有利于推出健全的成本和管理会计实务工具；
- (三) 在库藏方面，财务解决方案将包括现金管理、现金流预测和货币余额的优化等方面；
- (四) “团结”项目将能提供报告，使编制符合《公共部门会计准则》的合并财务报表工作自动化，并提供实时报告、灵活数据分析和决策支持系统；
- (五) 能够进行高效的工作量管理和符合内部控制。

(b) 供应链采购物流

“团结”项目基础体系将包括其范围内以下供应链采购物流功能：

- (一) 商品和服务采购：请购、招标、合同管理、供应商评价以及与供应商、材料、服务和设备有关的主数据维护；
- (二) 接收和分配库存、库存实物核查；
- (三) 存在周期以及工作单管理，以支持不动产和设备的运作，包括设备和楼房维护。

将保留库存及不动产、厂房和设备管理的某些现有供应链系统，如伽利略系统，与“团结”项目基础系统保持对接，直到“团结”项目扩展提供完整的功能。

(c) 中央支助事务

“团结”项目基础系统中央支助事务的范围包括以下销售和分销、差旅管理和房地产管理部门等：

- (一) 已缩小销售和分销的规模，以支持财务来往业务：(一) 有关成本回收、成本回收(附加)、外部结算或对“团结”项目基础系统范围以外任何机构就提供的商品或提供的服务收费的工作单管理；(二) “团结”项目与联合国其他实体之间的存货运输单；(三) 第三方采购；
- (二) 差旅管理包括处理差旅申请、批准/认证、预订和结算的处理；
- (三) 房地产管理解决方案支持设施管理人员维护环境，这有助于促进建立安全、健康和富有成效的工作环境，并建立环境上可持续的系统和做法。房地产解决方案使本组织能够掌握有关其不动产投资组合和租赁管理的信息。

“团结”项目的扩展

47. 将在第 2 阶段部署的“团结”项目解决方案的要素包括：人力资源、预算编制、人员规划、需求规划以及后勤执行；会议和活动管理；文件制作和分发；赠款管理；向公众销售和提供服务。应当指出，虽然“团结”项目基础系统将提供符合《公共部门会计准则》的能力，并改进财务管理，但“团结”项目扩展将提供显著加强规划和资源管理的能力。鉴于本组织这些功能的重要性以及更换现有流程和系统的紧迫性，特别是人力资源和预算编制功能将与“团结”项目基础系统同时进行建设。这两项功能的范围如下：

(a) 人力资源

人力资源功能的范围包括：

- (一) 组织管理和职位管理以界定和掌握本组织的构成和人员配备情况。还用它们来设立、延长、借调、冻结和裁撤员额和职位；
- (二) 人事管理构成所有与人事有关的数据中央资料库，并为其他功能提供基础。此功能还包括涉及入职、核心主数据管理、合同管理、流动和离职采取的人事行动；
- (三) 应享权利管理支持有关联合国工作人员的具体应享权利以及人力资源差旅应享权利的处理和计算；
- (四) 福利管理来管理在职工作人员和前工作人员(离职后保险)的雇员福利；
- (五) 时间管理来管理和监测工作人员和非工作人员如联合国军事观察员和联合国警察的考勤和休假情况；
- (六) 薪金功能来处理所有地点各类工作人员的每月、非周期和服务终了的薪金。其中涉及薪金数额、薪金模拟、支出和薪金核算的计算；
- (七) 自助服务门户使工作人员和管理人员能够进入和更新一些个人数据，并提交在线申请、表格和报销。

(b) 预算编制

预算编制功能能够利用加强了的报告准则、时间表、里程碑和工具，监测和控制预算编制工作。该解决方案涵盖中央预算规划、业务需要收集以及最后立法批准的整个存在周期。

D. 效益实现

48. 如第一次进度报告(A/64/380)所述，“团结”项目的主要效益仍是其在加强联合国的持续运作、问责制和信誉方面所发挥的作用。

49. “团结”项目预计仍可产生定量效益，其中包括：提高运作效益和及时性、增强问责制、采用国际最佳做法和标准、提高透明度、提高客户满意度及在财务、采购和人员配置过程等多个方面增强内部控制。

50. “团结”项目在第一次和第二次进度报告中所确定的仍然是总体定量效益。

“团结”项目在第二次进度报告中重新分析效益情况，以验证订正部署办法将如何精确地影响效益的实现。初步结果显示，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“团结”项目每年带来的预期效益为 1.39 至 2.20 亿美元之间。

E. 降低成本的备选方案以及与联合国其他实体进行协作

51. 大会两次强调其请秘书长努力运作“团结”项目，同时充分考虑所有“降低成本的备选方案”。¹⁰ 这是一个持续不断的过程，应继续尽力遏制项目的成本。

52. 行政和预算问题咨询委员会指出，与联合国其他实体就企业资源规划系统进行协作可能是“降低未来……成本的长期备选方案”。¹¹ 在报告期内，“团结”项目继续在联合国系统其他实体开展企业资源规划解决方案的研究，学习他们的经验，并确定最佳做法。“团结”项目将着手对已实施企业资源规划系统的约 25 个联合国组织进行研究。其中将包括以下方面：治理和项目管理；与实施合作伙伴的关系管理、与采用《公共部门会计准则》相结合、建设和部署战略、变革管理和培训、所有权费用的定义、投资和效益的实现、就其项目进行审计和其他评估；向利益攸关方报告。

53. 将向“团结”项目通报可供建设和部署阶段参考的最佳做法研究成果，包括降低成本的备选方案。另一个目的还在于确定联合国各组织可采用的共同解决方案、程序和标准，以便在未来降低企业资源规划工作的成本。

与世界粮食计划署协作

54. 2011 年第一季度，“团结”项目对粮食计划署的企业资源规划解决方案即所谓“信息网络和全球系统二”进行了“弥补不足的分析”。目的是要看“团结”项目能否兼容信息网络和全球系统二的方方面面，以便加快进度。

55. 弥补不足的分析知识共享的做法，让“团结”项目的团队详细了解粮食计划署系统的能力和局限。粮食计划署系统的范围比秘书处的窄得多，但“团结”项目确定信息网络和全球系统二的方方面面可能有利于项目，特别是在财务和人力资源方面更是如此。

¹⁰ 见大会第 64/243 号决议，第 113 段和大会第 65/259 号决议，第 3 段。

¹¹ A/65/576，第 40 段。委员会进一步建议请秘书长在进度报告中报告这方面的所有情况发展，并获得大会第 65/259 号决议认可。

56. “团结”项目还发现，粮食计划署的文件工作、培训材料和达到《公共部门会计准则》规定的办法是值得效仿的。粮食计划署最初部署分阶段进行的办法尤其相关。

57. “团结”项目将进一步研究有关“团结”项目建设工作的具体推动因素的信息网络和全球系统二，并正在考虑今后如何与粮食计划署协作。

F. 效益的进一步机会：服务交付

58. 正如第二次进度报告¹²所报告的，“团结”项目等管理改革举措为许多行政职能和服务的整合提供机会。一个合理和对于联合国适当的服务交付方法将有助于减少整个秘书处各实体的重复工作，并利用规模经济的优势，从而扩大“团结”项目的效益。此外，经改进的服务交付模式将缩短“团结”项目的部署和实施时间。

59. 2010年，“团结”项目对整个秘书处的服务交付可选方案进行审查。将对当前的运营环境进行评估，找出潜在的效益和需改进的地方，并拟订一个详细的业务个案和实施计划，将在下次进度报告中向大会报告其结果。“团结”项目正与外勤支助部密切合作，以确保外地支助业务需要在本组织范围内的服务交付模式中得到体现。根据外地需要，提供外地支助的业务模式可能会随时间而改变。但是，服务交付模式必须能够支持提供外地支助的模式。在建立适合整个秘书处的服务交付模式过程中，将在整个组织进行广泛的协商。

G. 依赖性与应急计划

60. 为了让“团结”项目达到其里程碑，必须要满足几个关键的成功因素，如及时采购建设阶段的订约承办事务、完成正在进行的征聘有适当技能和专门知识的工作人员和专题专家的工作、本组织有能力支持成功部署公共部门会计准则项目和该项目取得相得益彰的进展所需的测试、培训和其他变更管理倡议，以及诸如全球外勤支助战略等其他相关倡议。

61. “团结”项目和公共部门会计准则正在开发应急计划，以防依赖造成延误。这些计划包括：(a) 使用伽利略系统作为符合公共部门会计准则的财产、厂房及设备的功能以及维持和平和特别政治任务库存数据的临时登台区；(b) 利用现有的外勤支助部系统作为披露说明自动化的一个解决办法，而这些披露是符合公共部门会计准则财务报表的一个重要部分；(c) 继续暂时使用，并采用一些变通办法，目前联合国秘书处所有部厅（而不是维持和平和特别政治任务）用来进行资产管理的一些信息系统；(d) 设计现有系统的手工和半自动化的进程的综合程序，如SUN账户系统和综合管理信息系统，以便按照公共部门会计准则，根据货物和服务的交付情况，记录财政期间结束时的支出。

¹² 见 A/65/389，第二节，C 部分。

H. 人力资源：“团结”项目小组

62. 第二次进度报告所列组织结构(见 A/65/389, 附件四)显示,“团结”项目小组由 90 名工作人员组成。他们当前及预期的征聘情况见下表 2。

表 2

“团结”项目的空缺状况

状况	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	GS (PL)	GS (OL)	2011 年 8 月 31 日	
									共计	百分比
已填补										
经常	—	7	9	19	9	1	1	7	53	59
临时	—	—	5	6	—	—	—	3	14	16
小计, 已填补	—	7	14	25	9	1	1	10	67	75
评价中	1	—	4	4	—	—	—	—	9	10
已选定	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
已登广告	—	—	—	—	—	—	—	1	1	1
待登广告	—	1	3	8	—	—	—	1	13	14
经中央审查理事会核定	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
核定	1	8	21	37	9	1	1	12	90	100

缩略语：GS：一般事务；OL：其他职等；PL：特等。

63. 尽管“团结”项目指导委员会进行干预,引进了简化征聘程序,¹³ 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,但及时征聘一直成问题。截至 2011 年 7 月,“团结”项目填补了 90 个员额中的 67 个(75%),而截至 2010 年 8 月 31 日,填补了 80 个员额中的 46 个(58%)。“团结”项目继续审查每个员额所需技能,以确保维持征聘有秘书处知识和经验的业务分析员与具备企业资源规划系统软件和实施方面知识的专家间的平衡。

64. 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。截至 2011 年 7 月,在 66 个由一般临时人员项下出资的职位下征聘了共 19 名专题专家。

¹³ 自 2010 年 12 月以来,P-4 和以下职位空缺的征聘权已授予“团结”项目主任。其他精简程序,包括将“团结”项目的所有职位限制为管理事务部临时服务人员性质,从而缩短广告时间,并放宽了中央审查机构的审查要求。在所有有关办公室的协助下,这些措施的确加快了征聘。一名工作人员完成甄选和赴任过程的平均时间从 12 个月缩短至 7.5 个月。

65. 主管管理事务副秘书长办公室管理支助处的临时指派，也使“团结”项目继续受益。2011年7月，6个临时指派的员额中有5个得到填补。

五. 所需资源和成本控制

A. 所需资源总额

66. “团结”项目的第一份进度报告(A/64/380)具体说明，“团结”项目2010-2011两年期和2012-2013两年期的所需资源，是使用2008-2009两年期核定的2 000万美元为基线的。该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，以传统方法执行。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。执行“试点先行”方案所需资源，估计为315 792 300美元，无应急资金。第二份报告所说的一点值得重复，即业界常见的做法是，企业资源规划系统项目中有10%至25%的经费用作应急资金。¹⁴ 关于“团结”项目的第二份报告在所需资源的总额方面没有作任何修改。

67. 不妨回顾，大会第63/262号决议核准2008-2009两年期数额为2 000万美元的资源，并赞同企业资源规划系统项目供资的费用分担安排。¹⁵

68. 随后，大会第64/243号决议，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(进一步的重计费用为11 182 900美元)。大会同一决议授权秘书长承付12 416 300美元。大会第65/259号决议决定，因秘书长在其2010-2011两年期方案预算第一次执行情况报告(A/65/589)第18段所提建议，不核批12 416 300美元的款额。在该报告中，提议继续监测该项目的进展，并在2010-2011两年期的第二次执行情况报告中报告此项授权承付款项所涉经费问题。根据最新的支出状况，并鉴于该项目的实施步伐，2010-2011两年期期间将不动用承付权。相反，拟按本报告第85段所述，将经费分阶段纳入未来的多个两年期内。

69. 大会第64/243号和第64/271号决议核准由维持和平行动支助账户为“团结”项目提供总额为85 549 500美元的经费。这一数额包括2009年7月1日至2010年6月30日期间承付总额不超过28 516 500美元的授权，以及2010年7月1日至2011年6月30日期间拨款57 033 000美元。

¹⁴ A/65/389，第97段。

¹⁵ 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。

70. 2010-2011 两年期的预算外来源的供资为 37 090 100 美元。

71. 大会第 65/259 号决议注意到“将在审议 2012-2013 两年期拟议方案预算时审议数额为 18 066 600 美元(净额)的资源”。考虑到订正预测,已在 2012-2013 两年期拟议方案预算中列入了 17 806 300 美元的经费,这是经常预算应分摊的“团结”项目的费用(见 A/66/6(Sect. 29A))。

72. 大会在同一决议中注意到“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数额 47 185 200 美元(净额)的未来所需余款”。这一所需经费随后被列入维持和平支助账户 2011 年 7 月 1 日至 2012 年 6 月 30 日期间的预算(A/65/761)中,并经大会第 65/290 号决议核准。

73. 大会还注意到“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额为 56 006 500 美元(净额)的未来所需余款。”

“团结”项目的核定资源和利用情况

表 3
两年期的核定数额和支出

(千美元)

资金来源(核准)	2008-2009 年	2010-2011 年	共计
经常预算	5 110.0	24 192.2 ^a	29 302.2
维持和平行动支助账户	7 050.0	114 065.9	121 115.9
预算外	7 840.0	37 090.1	44 930.1
共计	20 000.0	175 348.2	195 348.2
支出	17 699.7^b	103 635.8^c	121 335.5

^a 包括大会第 64/243 号决议授权的 12 416 300 美元的承付数额。

^b 实际支出。

^c 预计支出。

74. 如表 4 所示,截至 2011 年 7 月底,该项目共支出 97 463 000 美元,其中包括 2008-2009 两年期的 17 699 700 美元和 2010-2011 两年期 19 个月的 79 763 300 美元。2011 年 8 月至 12 月的预计支出估计为 23 872 500 美元,这将使“团结”项目自开始以来的累计支出达 121 335 500 美元。

表 4
按两年期发放到“团结”项目的数额和支出

(千美元)

支出用途	2008-2009 年		2010-2011 年				共计	
	拨款	支出	拨款	截至 2011 年 7 月 31 日的	2011 年 8 月 至 12 月的 预计支出	预计支出	拨款	2008-2011 年 的支出
				支出	支出			
	a	b	c	d	e	f = (d+e)	g = (a+c)	h = (b+f)
员额	—	—	12 334.9	11 614.6	5 048.1	16 662.7	12 334.9	16 662.7
其他工作人员费	6 501.1	5 614.0	6 110.1	3 412.7	1 657.7	5 070.4	12 611.2	10 684.4
咨询人和专家	599.5	72.6	2 248.8	578.6	472.3	1 050.9	2 848.3	1 123.5
工作人员差旅	1 396.4	964.1	2 265.1	864.3	818.0	1 682.3	3 661.5	2 646.4
订约承办事务	7 601.1	7 933.3	49 204.6	35 264.3	12 842.8	48 107.1	56 805.7	56 040.4
一般业务支出	2 655.1	2 344.1	8 795.7	6 572.9	40.6	6 613.5	11 450.8	8 957.6
用品和材料	650.9	606.9	149.0	268.9	26.2	295.1	799.9	902.0
家具和设备	595.9	164.7	27 786.0	21 187.0	2 966.8	24 153.8	28 381.9	24 318.5
共计	20 000.0	17 699.7	108 894.2	79 763.3	23 872.5	103 635.8	128 894.2	121 335.5

75. 造成第二份进度报告所载 2010-2011 两年期按支出用途编列的拟议款额分配，与截至 2011 年 12 月 31 日的预计支出之间的成本差异的主要原因如下：

(a) 征聘核心员工、专题专家和中小企业和订约个人咨询人的延迟；

(b) 预计旅行支出低于拟议分配额，是因为 2001 年没有进行试点部署和培训员主导的培训；

(c) 订约承办事务费用低于预计，是因为原先预计建设阶段以及相关的企业资源规划系统软件培训会在 2011 年开始，但两者实际尚未开始；

(d) 一般业务费用较低，是因为预计的租金成本是按标准费用而不是实际支出费用预测的；

(e) 家具和设备费用高，是因为，与预测的费用相比，软件和保持执照的费用增加了。因此，硬件的购买推迟至 2012 年。

表 5

“团结”项目基础阶段(第 1 阶段)和“团结”项目扩展阶段(第 2 阶段)的费用

(千美元)

业务流程	2008-2011 年 支出 (a)	2012 年拟议 所需经费 (b)	2013 年拟议 所需经费 (c)	2012-2013 年 拟议所需经费 (d) = (b) + (c)	2014 年拟议 所需经费 (e)	2015 年拟议 所需经费 (f)	2014-2015 年 拟议所需经费 (g) = (e) + (f)	共计 (h) = (a) + (d) + (g)
“团结”项目基础 阶段(版本 1.0)	45 548.7	43 430.8	23 557.3	66 988.1	15 687.2	—	15 687.2	128 224.0
“团结”项目扩展 阶段(版本 2.0)	75 786.8	24 452.6	25 932.8	50 385.4	26 101.4	35 294.7	61 396.1	187 568.3
共计	121 335.5	67 883.4	49 490.1	117 373.5	41 788.6	35 294.7	77 083.3	315 792.3

76. 表 5 按阶段列出了预计支出和年度成本。“团结”项目确定了 317 个业务流程；“团结”项目基础阶段有 119 个，“团结”项目扩展阶段有 198 个。

B. 2012-2013 两年期所需资源

77. 2012-2013 两年期的预计支出的总额，见表 6。

表 6

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	2008-2013 年 现有分配额 (A/65/389) a	2008-2009 年 支出 b	2010-2011 年 预计支出 c	2012-2013 年 拟议所需经费 d	2014-2015 年 拟议所需经费 e	预计支出 共计 f = (b+c+d+e)	变动 g = f - a
员额	56 686.3	—	16 662.7	30 864.1	27 046.1	74 572.9	17 886.6
其他工作人员费	47 773.2	5 614.0	5 070.4	17 792.7	15 624.7	44 101.8	(3 671.4)
咨询人和专家	6 662.4	72.6	1 050.9	3 484.8	3 049.2	7 657.5	995.1
工作人员差旅	24 582.7	964.1	1 682.3	8 651.9	6 470.9	17 769.2	(6 813.5)
订约承办事务	121 931.0	7 933.3	48 107.1	34 625.8	19 416.4	110 082.6	(11 848.4)
一般业务支出	21 408.8	2 344.1	6 613.5	5 164.7	5 018.5	19 140.8	(2 268.0)
用品和材料	330.5	606.9	137.7	290.4	237.0	1 272.0	941.5
家具和设备	36 417.4	164.7	24 311.2	16 499.1	220.5	41 195.5	4 778.1
共计	315 792.3	17 699.7	103 635.8	117 373.5	77 083.3	315 792.3	—

78. 第二份进展报告所述现有资金分配额与上表所述分配额之间的差异是时间表的订正造成的。订正办法要求员额、咨询人、用品和材料以及家具和设备项下

增加经费。2010-2011 两年期，由于填补了预算编列的 66 个专题专家中 19 个，所以，其他工作人员费用减少了。用于分组培训方式的旅费比以前的预测减少了，预测设想旅行至每个工作地点。订约承办事务费用也减少了，因为 2010-2011 两年期，建设阶段的供应商尚未到位。而且，建设阶段的大多数系统集成商预计在境外，因此，减低了一般业务费用，并免除了改造房地供这些人员住宿所需的经费。

79. “团结”项目 2012-2013 两年期的成本总额估计为 117 373 500 美元。48 656 800 美元的经费用于 90 个临时员额(30 864 100 美元)和 66 个专题专家(17 792 700 美元)。非员额资源数额为 68 716 700 美元，用于咨询人和专家、工作人员差旅费、订约承办事务、一般业务费用、用品和材料、修建、改建和改善、家具和设备。

80. 对资源的拟议重新分配造成的 2012-2013 两年期所需资源的变化解释如下：

(a) 员额：30 864 100 美元将用于继续 90 个员额(1 个 D-2、8 个 D-1、21 个 P-5、37 个 P-4、9 个 P-3、1 个 P-2、1 个一般事务(特等)人员和 12 个一般事务人员(其他职等)的薪金和一般工作人员费用；

(b) 其他工作人员费用：17 792 700 美元的经费将用于一般临时人员项下的 66 名专题专家的费用，他们将向“团结”项目工作人员提供完成“团结”项目订正执行办法所需的专业知识和技能。大量的专题专家，估计 36 人，将随着“团结”项目的部署，专职培训最终用户。估计额中包括用于项目工作量高峰期的加班费 15 000 美元。这一估计数是依据管理事务部其他办公室的平均数计算得出的；

(c) 咨询人和专家：编列经费 3 484 800 美元，包括费用(3 196 800 美元)和旅费(288 000 美元)，是以依据专家 288 个工作月，平均每个月 11 100 美元的费用以及 12 名咨询人一次年度旅行费用 12 000 美元计算的。这笔经费将用于有关咨询人，期专门知识是秘书处内没有的，其活动属于系统集成商职权范围以外，具体情况如下：

(一) 变更管理：在建设和部署阶段，将需要内容开发领域的外部专门知识和技术专长来支持沟通和培训努力。内容开发将包括创建学习和交流材料，以支持部署。技术专长将包括设计、开发和部署在线协作学习工具；

(二) 技术咨询人：将需要外部专业知识，以便在诸如移动技术、报告设计和实施、数据仓库和商业智能等特定技术领域来增强约聘的建设系统集成商；

(三) 职能咨询人：将需要外部专业知识，以便在旅行、中央服务、外勤业务、后勤和薪金等专门职能领域来增强约聘的建设系统集成商。“团结”项目将征聘在这些领域具有所需的技能和经验的合格咨询人，其中包括与联合国其他机构或公共部门实体打交道的经验；

(四) 管理咨询人：将需要外部专业知识来为约聘的系统集成商的活动提供独立的质量保证；

(d) 工作人员旅费：据估计，将需要 8 651 900 美元经费，用于“团结”项目工作人员旅行，前往试点地点和随后的群组地点完成建设和部署“团结”项目基础阶段。旅行的目的是进行先期地点准备，包括技术支持和实际部署。所需经费包括用作“团结”项目培训员旅费的 4 592 380 美元，他们将在 2012-2013 两年期向最终用户提供全面培训。虽然会继续努力尽可能使用视频会议，但在需要手把手和面对面的互动时，视频会议不是最佳的最终用户培训办法；

(e) 订约承办事务：¹⁶ 34 625 800 美元的经费将用于法律和战略咨询以及系统集成商服务费用。其中也包括用于培训“团结”项目的工作人员，包括对专题专家进行有关企业资源规划系统软件的培训、培训培训教员和部署“团结”项目基础阶段的用户培训费用。详细情况如下：

(一) 310 000 美元的编列经费，用于在同系统集成商谈判合同条款和条件期间提供法律咨询，这一经费依据的是向“团结”项目采购进程提供法律支助的法律事务厅提供的信息；

(二) 1 979 600 美元经费，将用于战略咨询和向“团结”项目提供的专门的企业资源规划系统软件服务。战略咨询人(1 098 100 美元)，将充当“团结”项目服务交付办公室内的主题咨询人，提供对系统集成商的方式和方法的分析，并就减轻项目风险提供咨询意见。企业资源规划系统软件专业服务(881 500 美元)，对新的软件模块提供支持；

(三) 30 140 600 美元经费，用于从 2012 年年初开始提供系统集成商服务，以建设、测试和部署“团结”项目基础阶段。系统集成商将提供包括项目管理、功能咨询、基础设施咨询和开发企业资源规划系统软件工作流程、报告、接口、转换、增强和表格等服务。系统集成商也将提供测试方法和执行，在启用后三个月的维持支助、规划和实施向“团结”项目工作人员和用户群的知识转让。上述编列经费中包括用于以企业资源规划系统软件技术资源来加强系统集成商的 2 958 640 美元；

(四) 706 800 美元的经费，将用于向“团结”项目工作人员和用户群提供企业资源规划系统软件方面的培训；

(五) 673 800 美元的经费，将用于 2012 年联合国国际计算机中心的服务，提供有管理的企业资源规划系统软件沙箱和开发在一个安全的数据中心内的托管服务解决方案；

¹⁶ 2012-2013 两年期订约承办事务下提供的资金包括用于建立和测试人力资源和预算拟订等方面的解决方案的费用。

(c) 另有 455 000 美元的经费，用于在 2013 年提供最初 6 个月生产基础设施支持；

(d) 360 000 美元的经费，为与联合国系统其他各实体协作进行未来的企业资源规划系统开发，包括潜在的与粮食署合作开展持续的工作提供资源；

(f) 一般业务费用：所需资源 5 164 700 美元，用于支持“团结”项目的房地租赁、维护和支持局域网技术基础设施和中央服务器费用，以及租赁和维护办公自动化设备；

(g) 用品和材料：290 400 美元的编列经费，用于提供文具和办公用品，诸如打印机墨盒、数据处理用品、纸张和其他杂项用品等项目。这笔经费包括 2012-2013 两年期为“团结”项目提供培训材料的 104 600 美元额外经费，是按照集群部署战略以每位参与者 10 美元的费用计算的；

(h) 购买软件许可证、家具和设备：所需资源 16 499 100 美元，将用于下列事项：

(一) 企业资源规划系统软件模块和附加项目(700 000 美元)，和维护费(5 995 100 美元)；

(二) 甲骨文公司许可证(512 000 美元)和维护费(450 500 美元)；

(三) 惠普执照(1 600 000 美元)和维护费(608 000 美元)；

(四) 测试工具、项目协作软件和辅助软件采购(524 000 美元)；

(五) 硬件(6 000 000 美元)；

(六) 109 500 美元的编列经费，用于更换 2009 年购置的 64 台手提电脑，保险在 2013 年就不再涵盖这些电脑。

C. 2015 年——项目结束

表 7

执行团结项目的实际和预计资源需求总额

(千美元)

支出用途	2008-2009 年		2010-2011 年	2012 年	2013 年	2012-2013 年	2014 年	2015 年	2014-2015 年	项目总计
	年现有分配额		预计支出	预计支出	预计支出共	预计支出	预计支出	预计支出	预计支出共	
	a	b	c	d	e = c+d	f	g	h = f+g	i = (a+b+e+h)	
员额	—	16 662.7	15 432.1	15 432.0	30 864.1	15 432.1	11 614.0	27 046.1	74 572.9	
其他工作人员费用	5 614.0	5 070.4	8 896.4	8 896.3	17 792.7	8 896.4	6 728.3	15 624.7	44 101.8	
顾问和专家	72.6	1 050.9	1 742.4	1 742.4	3 484.8	1 742.4	1 306.8	3 049.2	7 657.5	

支出用途	2010-2011 年现有分配额		2012 年	2013 年	2012-2013 年	2014 年	2015 年	2014-2015 年	项目总计
	2008-2009 年		预计支出	预计支出	预计支出共计	预计支出	预计支出	预计支出共计	
	a	b	c	d	e = c+d	f	g	h = f+g	i = (a+b+e+h)
工作人员差旅费	964.1	1 682.3	3 745.4	4 906.5	8 651.9	2 899.7	3 571.2	6 470.9	17 769.2
订约承办事务	7 933.3	48 107.1	22 455.9	12 169.9	34 625.8	10 048.1	9 368.3	19 416.4	110 082.6
一般业务费	2 344.1	6 613.5	2 655.5	2 509.2	5 164.7	2 509.3	2 509.2	5 018.5	19 140.8
用品和材料	606.9	137.7	155.0	135.4	290.4	135.4	101.6	237.0	1 272.0
家具和设备	164.7	24 311.2	12 800.8	3 698.3	16 499.1	125.3	95.2	220.5	41 195.5
总计	17 699.7	103 635.8	67 883.5	49 490.0	117 373.5	41 788.7	35 294.6	77 083.3	315 792.3

2014-2015 年两年期

81. 2014 年至 2015 年两年期的预计资源需求是根据“团结”项目扩展的建设和部署的解决方案内容，尽可能准确提出的。这些费用将根据项目届时的状态、从团结基金会的实施所取得的经验、根据新出现需要作出的决定以及进一步的分析，在其后进展报告中加以更新。

D. 预计未来的运营成本

82. 根据行政和预算问题咨询委员会的建议，即随着企业资源规划的部署方式的确定和其他费用因素的澄清，¹⁷ 秘书长应继续改进未来经营成本的估计数字，第二次进度报告(A/65/389)第 95-96 段所述团结项目的费用估计仍然有效。然而，鉴于对实施办法的修订，目前正在通过进一步的分析，核实和更新对未来营运成本的估计数字。

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

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

84. 拟在 2012-2013 两年期拟议方案预算(A/66/6(29A 款))所显示第 29 A 款主管管理事务副秘书长办公室项下，总共为项目的经常预算部分供资 17 806 300 美元。

B. 有待大会采取的行动

85. 请大会：

(a) 注意本报告中介绍的执行“团结”项目方面的进展；

¹⁷ 见 A/65/576，第 37 段。

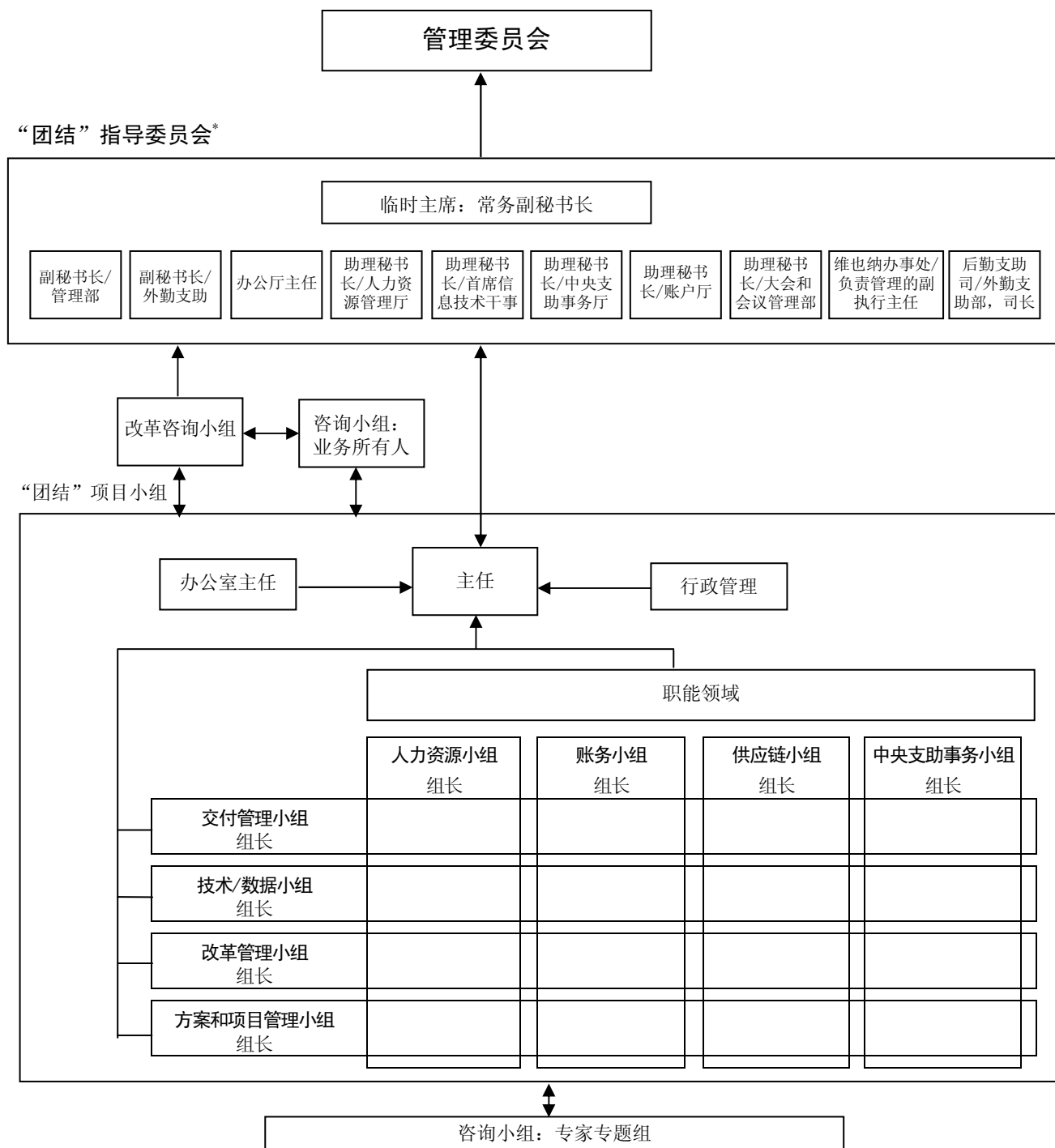
(b) 根据 2012-2013 两年期拟议方案预算的第 29 A 款主管管理事务副秘书长办公室项下所提出，核准金额 17 806 300 美元(净额)，作为“团结”项目的经常预算份额(A/66/6(29A 款))；

(c) 注意到将在拟议方案预算第 29 A 款主管管理事务副秘书长办公室项下，纳入 2014 至 2015 年两年期所需经费 13 269 700 美元(净额)金额，作为“团结”项目经常预算份额；

(d) 注意到将在维持和平行动支助账户 2012 年 7 月 1 日起的后续所需经费中加入估计为 56 006 500 美元(净额)的未来所需余款。

附件一

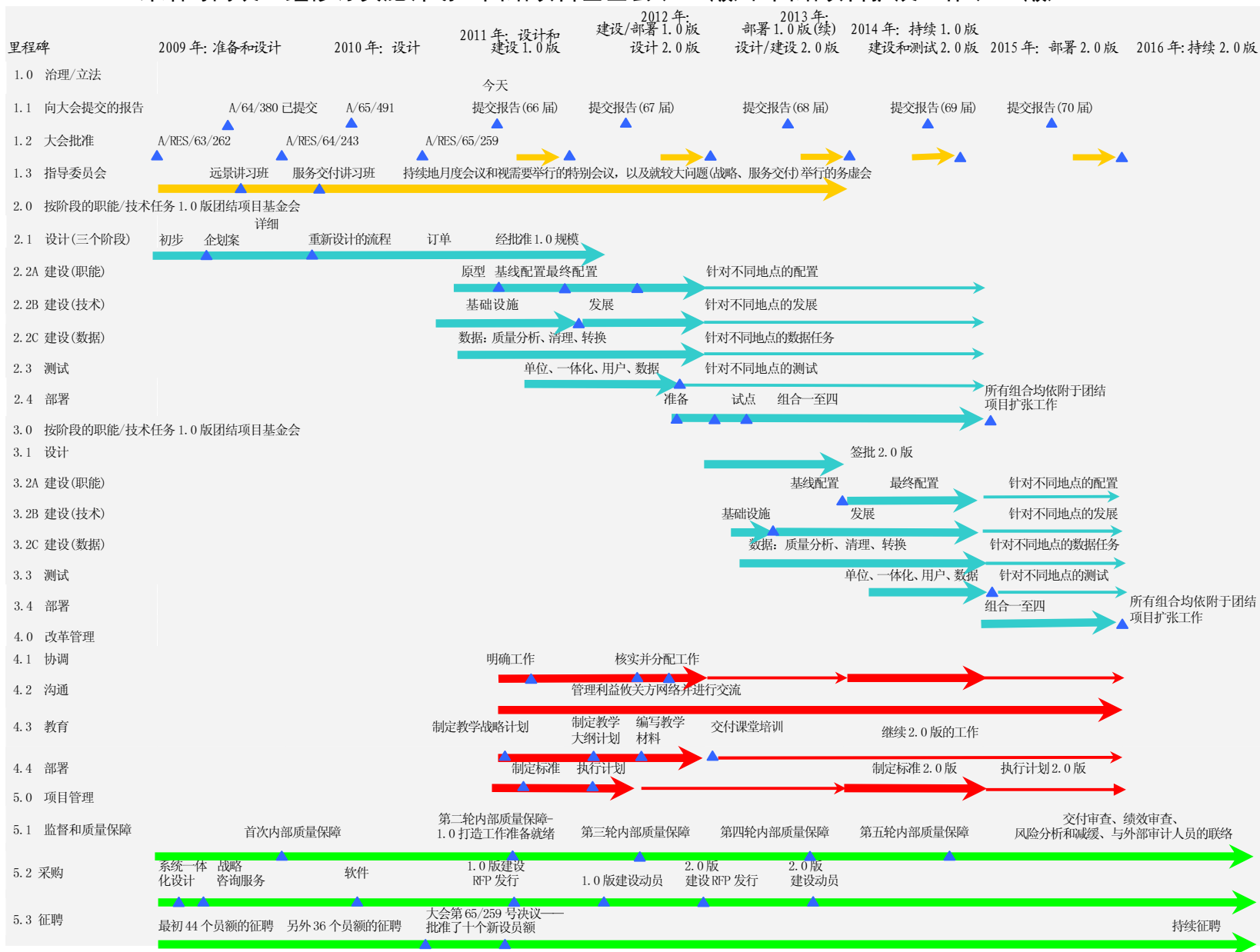
“团结”项目治理模式



* 法律事务厅和内部监督事务厅拥有观察员地位。

附件二

详细时间表：经修订实施计划：团结项目基金会(1.0版)和团结项目扩展工作(2.0版)



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。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。
- 第 65/259 号决议核可(通过调整资源不增加费用的方式)为交付管理设立 10 个新员额，并设立了方案和项目管理小组
- 1.3 指导委员会 成员对“团结”项目主席提供了监督、指导和支持。详见“团结”项目治理模式。

2.0 分阶段的职能技术任务(“团结”基础)

- 2.1 设计(3 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。
- 2.2A 建设(职能) 完成所需原型和概念验证；企业资源规划能和相关软件的配置，以满足上述设计要求；在向单个地点部属期间和之后需要为配置提供持续支助。原先开发和配置取决于能否得到沙箱和发展环境。
- 2.2B 建设(技术) 为配合系统运作所需的硬件和网络基础设施的设计、建设和部署；企业资源规划软件和遗留系统的编码与因地制宜的做法，以填补企业资源规划了配置软件的设计和力量之间以及企业资源规划软件和遗留系统之间介面建造中的差距；在向单个地点部属期间和之后为增强和进行中的开放工作提供技术支助。
- 2.2C 建设(数据) 分析目前的组织数据，包括数据质量、搜集和清理数据；确定和应用转变规则；将数据输入企业资源规划系统。分析和一些清理工作与其他活动分开进行，但是转变规则、某些清理工作和输入要在职能设计和配置完成之后进行。
- 2.3 测试 设计和实施具体测试以确保：单个配置和开发物件运作正常，所有系统环节、增强部分和介面运作正常；系统程序运转良好，应符合用户的各项要求；输入实际机构数据之后，所有系统和程序按如期运作。以上各项目前版本以酌情辅助系统部件、更近和部属后的进一步开发。测试计划可在基础设施完成之前，但实际测试则取决于各方面环境准备就绪的情况。
- 2.4 部署 解决方案首先将部署到一系列事件位置，包括维和任务、外勤任务和非维和办事处。部署工作将分阶段继续，根据地理和业务的兼容性而选定的办事处组合，混合了维和、总部以外办事处与非维和地点。

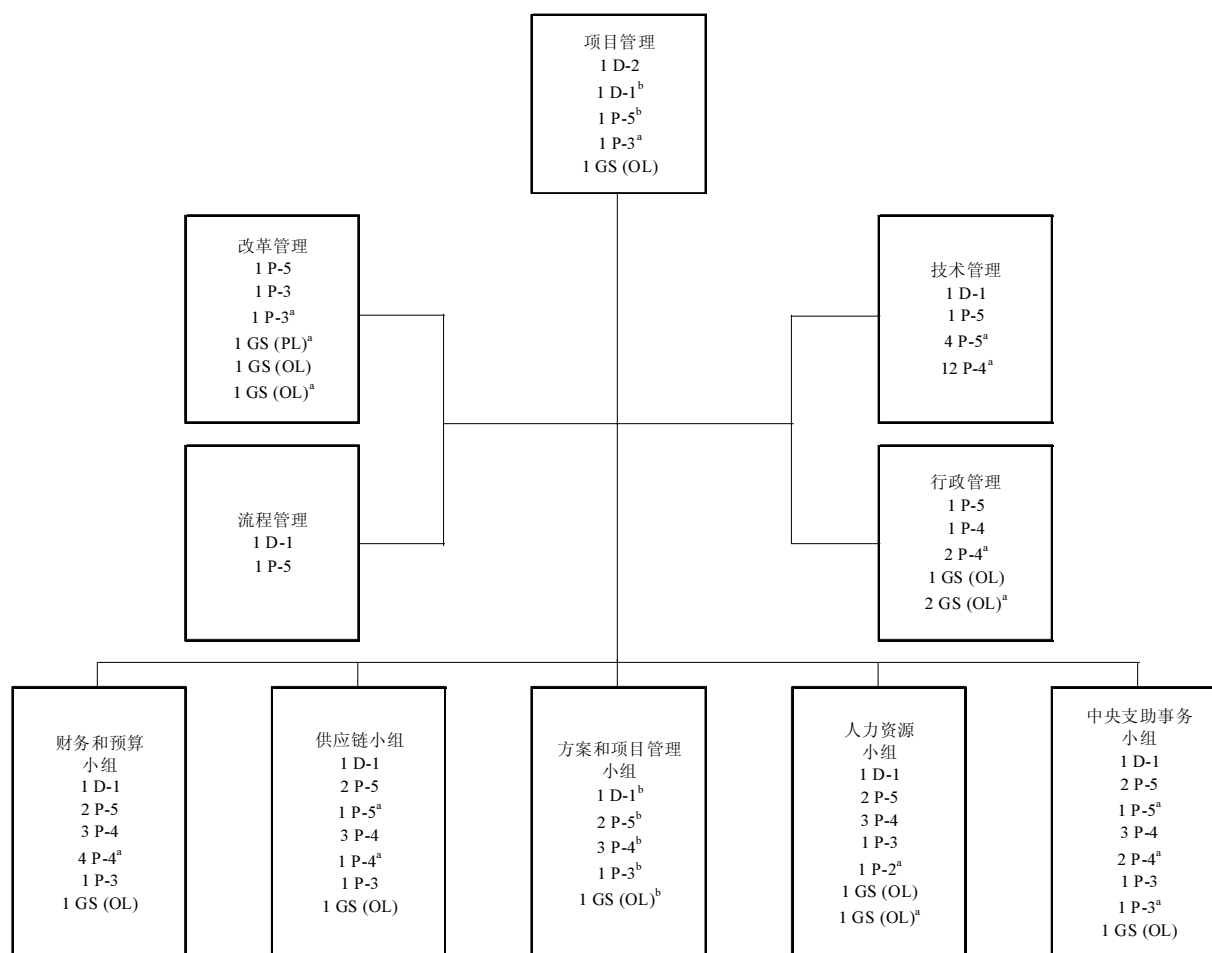
3.0 按第一阶段“团结”项目和第二阶段“团结”扩展项目分类的职能/技术任务

- 3.1 设计 如上文 2.1 所述。此外，还需要纳入对第一阶段所产生设计利用现有技术作出的改动。作为“团结”项目扩展的一部分，将在“团结”项目基础实施的同时，制定和完成人力资源和预算公式的职能，但将于 2014 年开始部属。
- 3.2A 建设(职能) 如上文 2.2A 所述。
- 3.2B 建设(技术) 如上文 2.2B 所述。同时有必要为第二阶段开发活动部属一个单独的技术环境。

3.2C 建设(数据)	如上文 2.2C 所述。
3.3 测试	除上文 2.3 所述的步骤之外，需要对第二阶段的系统和开发活动进行认真测试，以确保其与第一阶段系统的一体化。
3.4 部署	第二阶段将以类似于第一阶段的方式部署，尽管试点地点和组合会因环境有所不同。
4.0 改革管理	
4.1 协调	协调活动包括：新程序范围内的执行工作和职能；将企业资源规划新软件保障工作指派给最终用户，以确定培训新要求和系统的准入；决定组织协调问题并消除消极因素；评估和管理筹备工作。决定因素：业务程序设计的成熟程度；完成单元和整体测试，以确保工作锁定。
4.2 沟通	包括就“团结”项目利益攸关方网络的部署、调整和进一步发展，加快相关特定交流活动与进程，以使工作人员为实际运作做好准备；加强适当期望值。决定因素：任务、时间表和基金会规模的清晰度；确定每一部署地点的最佳使用者。
4.3 培训	为最终用户实施新系统和程序进行培训和准备工作。包括编制培训进网、大纲和课程材料；招聘教员，随后向每一个部署集群提供培训，根据评价反馈作出调整，并协助实施用户辅助模式。决定因素：设计的完善程度；明确的规定范围；完成系统建设；教室和基础设施得到保障；专题专家员额配备完毕；编写培训教材之前的测试完毕；参与者和差旅预算均已确定。
4.4 部署	涵盖最终用户/站点实施团结项目的各个方面；协调每个站点的培训、技术过渡和其他活动，以确保平稳过渡，包括实施用户支持结构(例如，服务台、训练等)行动，并通过密切跟踪确保有效运作和问题的解决。决定因素：“团结”项目基础软件准备就绪和数据的顺利转换；对部署之前机构责任的明确认识；及时有效的行政流程，以支持部署工作。
5.0 项目管理	
5.1 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。
5.2 采购	系统一体化服务合同分为与项目阶段对应的两部分：(一) 设计，(二) 建设与实施。
5.3 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。第六十五届会议已经将人员编制职位总数从 80 个增加到 90 个(见大会第 65/259 号决议)。

附件三

2012 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 在第六十五届会议上核准。