



## 第六十七届会议

议程项目 130 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

## 行政和预算问题咨询委员会的报告

## 一. 引言

1. 行政和预算问题咨询委员会(行预咨委会)审议了秘书长依照大会第 64/243 号决议提出的关于企业资源规划项目的第四次进度报告(A/67/360)。大会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(团结项目)的进展情况。行预咨委会还收到审计委员会关于联合国企业资源规划系统实施情况的第一次年度进展报告(A/67/164)。
2. 审议报告期间,行预咨委会会见了主管管理事务副秘书长、团结项目项目主任和秘书长的其他代表以及审计事务委员会成员,他们提供了补充信息并作了澄清。
3. 团结项目的时间表、范围和费用估计的汇总见秘书长报告的附件四。
4. 行预咨委会回顾,2011年,该项目面临严重的内部困难,2011年6月项目主任离开,指导委员会主席同时辞职,使项目无人领导,管理薄弱,而项目本身又严重延误。为了减轻延误和失去领导的影响,秘书长在其第三次进展报告(A/66/381)中表示,团结项目指导委员会由常务副秘书长临时担任主席,并预期项目在2015年年底而不是2013年完成,比原计划推迟两年。秘书长还提议采取分阶段实施的方法,2014年12月底之前展开第一阶段(团结项目成立阶段),以涵盖支持采用国际公共部门会计准则(公共部门会计准则)所必需的功能,2015年12月底之前展开第二阶段(团结项目推广阶段),交付余下的功能,包括人力资源管理 and 预算编制。



5. 大会第 66/246 号决议表示严重关切团结项目的治理危机，并对项目的治理结构采取行动。具体而言，大会重申其指定主管管理事务副秘书长为项目指导委员会主席的决定，并决定团结项目主任仅向主管管理事务副秘书长直接报告，团结项目小组和项目预算管理纳入管理事务部。大会还请行预咨委会请审计委员会对团结项目实施情况进行全面审计，并从大会第六十七届会议主要会期开始每年向大会报告。行预咨委会 2012 年 1 月 17 日致函审计委员会转达了大会的要求。

6. 秘书长的第四次进展报告介绍了回应大会第 66/246 号决议所采取的行动和审计委员会提出的建议、报告所述期间开展的活动，以及关于项目未来方向的提议。行预咨委会注意到采取的主要行动包括：采取加强治理和管理安排的措施，拟订关于订正部署战略和时间表的提议，从而需要在 3.158 亿美元核定预算之外增加所需资源并将实施期延长到 2018 年，加强项目的风险管理做法，调整项目小组的结构以更好地支持项目的构建和展开阶段，以及强化与公共部门会计准则和改革执行小组的协作。

7. 秘书长指出，由于采取这些措施，项目的治理和管理安排现在完全符合大会第 66/246 号决议的决定。行预咨委会注意到还打算对审计委员会的评论和建议 (A/67/164) 作出回应，特别是关于指定一名高级项目所有人<sup>1</sup>和澄清项目指导委员会成员和流程所有人作用和职责的评论和建议。行预咨委会还注意到，现任主管管理事务副秘书长于 2012 年 5 月上任，担任指导委员会主席和项目所有人。行预咨委会回顾，大会第 66/263 号决议决定团结项目主任的职位应为助理秘书长职等，自 2012 年 7 月 1 日开始。行预咨委会注意到持续空缺 9 个月之后，项目主任的职位于 2012 年 2 月被临时填补，2012 年 8 月长期填补。预咨委会欢迎为建立强有力的项目领导和加强治理项目的结构所采取的行动。

8. 审计委员会关于实施企业资源规划系统的报告对项目的治理和管理、其实施计划和时间表做了独立和批判性的评估，并提出一系列改进建议。秘书长已接受审计委员会的所有建议，并表示，为加强治理而采取的部分措施和在拟订订正部署战略和时间表方面已考虑到这些建议。如下文第 22 段所述，审计委员会的报告印发以来情况已发生很大变化。审计委员会打算在下一年度审计时对项目进行一次评估。行预咨委会对审计委员会这份报告的评论和意见见下文第二节。

9. 行预咨委会注意到，经过一段时间严重的内部困难，该项目现在有了新的领导、治理和管理安排，经修订的部署战略和计划很快将提交大会作出决定。行预咨委会与主管管理事务副秘书长、项目主任和审计事务委员会成员进行了广泛的交流，谋求确定：修改后的治理和项目管理安排和订正实施计划的稳健性如何，

<sup>1</sup> 项目所有人(即高级负责所有人)负责确保项目实现其目标并交付预计的收益。项目所有人是负责整体业务变动，应该在组织被确认为推动本组织前进的关键领导人物。此人必须能够领导指导委员会，拥有必要的权力做出关键决定。指定项目所有人是建议的项目管理的最佳实践(见 A/67/164，第 97 段)。

有效监测项目活动和费用的必要控制措施是否已经到位，以及困扰项目的顽固弱点能否被克服，使项目走上通往圆满完成的可持续之路。

10. 虽然注意到迄今取得的初步进展，特别是在解决项目治理和领导问题方面，但行预咨委会强调，强有力的领导至关重要，借此才能使人恢复信心，相信秘书处有能力成功地管理和实现这样一个复杂的、全组织范围的业务转型。此外，还有许多工作要做，以确保为项目的成功更严格地管理项目实施时间表和成本，并在整个秘书处培养主人翁意识和适当的问责意识。行预咨委会因此鼓励秘书长在这方面作出最大的努力，并在下一份进度报告中报告有关情况。

## 二. 审计委员会关于联合国企业资源规划系统实施情况的第一次年度进展报告

11. 审计委员会关于联合国企业资源规划系统实施情况的报告(A/67/164)载列了审计委员会在第一次年度审查后提出的结论和建议，是2011年4月至2012年4月对项目的评估结果。如下文第20至22段所述，正在采取若干行动落实审计委员会提出的建议。审计委员会说，对照其报告表1中的五个关键要素和标准，评估了秘书处设计、启动和管理项目的方法。对每个要素的主要结果和建议归纳在下面的段落以便参考。

### A. 审计委员会的结论和建议

#### 1. 期望成果

12. 审计委员会强调，在任何重大业务转型中，高级管理人员需要明白其优先事项和期望成果，协调一致有效地说明对工作人员的期望。审计委员会注意到，虽然秘书长的第三次年度进展报告(A/66/381)表示，项目的每年经常效益将达到1.39亿至2.20亿美元，但在审计时，对于为实现这些效益本组织需要作出的改变没有商定的计划，对于拟订这些计划和实现这些效益也没有明确的责任和问责。审计委员会还查明了业务转型目标上的差距，特别是没有重新设计服务交付模式，这在其看来本应是项目的一个优先事项。对于明确效益、拟订实现这些效益的计划，确定拟订计划责任的归属，以及效益的实现，审计委员会提出了一系列的建议。

#### 2. 业务转型

13. 审计委员会承认，团结项目是非常具有挑战性和复杂的业务转型，不仅因为它跨越本组织大多数管理和支持功能(财务、供应链和采购、人力资源、中央支助事务)，而且因为它包含了具有不同业务模式和彼此工作做法变化多端的办事处/部门/实体。审计委员会指出，实现预期企业资源规划的系统效益，涉及采用321个重新设计和标准化的业务流程，因此，本组织需要采取新的工作方式，改变工作人员的角色和职责。

14. 审计委员会认为，实施战略的制定没有适当评估现有业务结构，也没有考虑到与其他业务转型项目的相互依赖性，如实施公共部门会计准则。审计委员会强调，对同时开展的业务转型进行管理和排序需要一个统筹战略并采用整体办法。此外，审计委员会认为，秘书处没有把实施企业资源规划系统作为一个业务转型项目。审计委员会特别指出，对于整个联合国的变革管理和采用更有效的工作做法缺乏计划，对于将工作人员时间用于更有价值活动所必不可少的重新培训方案的规模 and 成本也未作出任何估计。审计委员会还发现业务转型的所有权和问责制也很不清晰。审计委员会提出一项建议，秘书处应清楚地规定在整个联合国如何管理业务转型并植入更高效和标准化的工作做法。

### 3. 项目管理

15. 审计委员会认为秘书处没有有效地管理项目的实施或成本。关于项目的实施，审计委员会注意到，2008 年项目启动以来，项目小组一直在使用一个高层次的时间表，没有详细的实施计划，也没有关于项目里程碑、可交付成果、任务、活动和职责的明确信息。因此，延误逐渐累积，而指导委员会没有注意到，也没有提出质疑，或者听之任之，认为这些延误可以在项目总体时间表里吸收(见 A/67/164, 第 48 段)。

16. 在成本方面，审计委员会认为，秘书处未能有效管理项目资源，因为没有对照明确的预算和可交付成果足够细致地监测和分析项目成本，部分原因是缺乏综合管理信息系统(综管系统)提供的管理信息和报告功能。例如，秘书处未能显示项目低于预算还是超出预算，因为不能确定截至 2012 年 4 月 30 日支出的 1.232 亿美元应当取得哪些回报。审计委员会认为，项目时间表和成本都不够稳健和透明，从而使大会、管理委员会和项目指导委员会能为减轻风险有效和及时地决策。

17. 审计委员会表示，即使项目完成时间表延迟了三年，实施战略从“试点先行”变为采取分阶段方法(团结项目成立阶段和推广阶段)，指导委员会仍将项目预算保持在 3.158 亿美元，尽管估计项目成本会更高。审计委员会认为，为吸收成本超支而减少关键项目活动的预期资源需求，而不根本改变范围或计划开展的活动，不大可能导致实际成本的降低，而可能使项目目标的实现面临风险。审计委员会还注意到，秘书处没有查明有关实施企业资源规划系统的重大相关成本，如数据清理，用户测试和数据归档的成本，而这些成本预期将由实施团结项目的各办事处、部和其他实体(预算所有人)吸收。审计委员会强调，如果不清楚相关费用的分配情况以及预期这些费用何时产生，那么预算所有人便无法开始做准备。

### 4. 项目保证

18. 审计委员会表示，这个保证的内容是作出独立评估，以确定是否具备了成功交付项目所必需的要素并能有效运作，成本预测和项目时间表是否考虑到了已查明的风险并且足够稳健。审计委员会指出，这种保证可以由内部或外部来源提供，并且可以在项目一开始就作出规划，或在项目执行过程中由一个事件所引发。审

计委员会注意到，团结项目没有得到系统性独立保证，并认为本可以通过项目时间表、费用、支出和风险上的保证避免一些重大项目问题。审计委员会担心，第三次年度进展报告所载关于项目范围、预算和时间表的计划过于乐观，不够严谨，不能保证该项目可以按时、在成本范围内和按具体规格交付。审计委员会建议，高级管理人员应实施适当的控制措施，从而能够明确地向大会展示，可以保证企业资源规划项目的报告时间表、实际和预期费用。

## 5. 治理

19. 审计委员会在报告中指出：项目的治理安排缺乏明确的问责线，决策缺乏透明度，指导委员会成员的作用和责任没有明确界定，尤其是其对业务转型的职责，项目没有高级别负责所有人，并具有必要的权力，以推进实施团结项目的各部门和实体的项目工作。审计委员会最后指出，项目的治理安排不利于透明和有效的决策。审计委员会建议秘书处：(a) 任命一名高级所有人，具有必要的权力，以推进将实施团结项目的各部门和实体的项目工作；(b) 向所有工作人员清楚地说明高级所有人的身份和权力；(c) 尽早完成计划进行的对项目治理结构的调整，包括为完成所有主要任务规定问责责任。

## B. 审计委员会各项建议的执行状况

20. 如审计委员会报告摘要所述，审计委员会提出的所有建议都已获接受。针对审计委员会各项建议采取的行动在该报告主体部分和附件二作了介绍，反映了截至2012年3月的项目状况。秘书长关于团结项目实施情况的第四次进度报告(A/67/360)在附件五中提供了截至2012年6月30日针对审计委员会各项建议采取行动的最新情况。具体行动细节也在秘书长报告的相关章节作了介绍。经询问，行预咨委会进一步了解了截至2012年9月各项建议执行状况和相关行动的最新情况，以及付诸执行的目标日期(见本报告附件一)。行预咨委会注意到，在附件所列十三项建议中，一项已执行，八项可望在2012年底前执行，两项在2013年7月底前和8月底前执行，一项涉及报告要求的建议将逐年在该项目2013、2014和2015进展报告中执行。

21. 在审计委员会报告摘要中，行预咨委会注意到，审计委员会对管理当局公开承认查明的问题和缺陷并承诺采取一系列行动感动放心，其中许多行动已经或正在得到落实。审计委员会还指出，原则上，此类行动如能迅速和有效地采取，应有助于解决其中提出的许多问题。在与审计事务委员会交流期间，行预咨委会获悉，审计委员会已开始第二次年度审计，并在密切跟踪各项建议的执行进展以及相关行动所产生的影响。根据初步意见，审计委员会认为已采取的实际步骤方向正确，但它尚无法就迄今为止采取的行动是否有效表明立场。

22. 行预咨委会从秘书长第四次进度报告的介绍以及与主管管理事务副秘书长和项目主任的交流中注意到，目前正在采取一些补救行动，相关情况自审计委员会发布报告以来大有改观(另见上文第8和11段)。

### C. 对审计委员会审计结果和建议的评论和意见

23. 行预咨委会对审计委员会审计工作的范围和深度感到满意，并赞扬审计委员会提出高质量的报告。报告向大会提供了对团结项目实施情况的独立评估，并澄清了该项目遇到的困难，包括项目治理和管理方面的弱点以及在管理主要业务转型项目方面令人关切的关键问题。鉴于该项目困难重重，行预咨委会认为，迫切需要秘书长就项目的实施以及项目时间表和费用向大会作出保证。行预咨委会的观点是，审计委员会报告将为大会审议该项目的实施进展情况提供便利，而且有助于就项目的未来方向作出更好的知情决策。

24. 尽管审计委员会对其以往各项建议的执行情况发表了正面的初步意见，但行预咨委会对审计委员会的审计结果深感忧虑，因为其中揭示该项目自启动以来在治理和管理方面存在诸多失败。行预咨委会对一个规模、复杂程度、范围和预算都如此庞大的项目经过四年多时间的管理，直到现在才被揭示没有任何详细的实施计划，也没有适当的项目管理控制，感到十分关切。审计委员会报告不仅指明在项目管理能力和方法方面存在严重缺陷，还指明有必要对缺乏管理问责和责任采取零容忍政策。行预咨委会将结合对秘书长第四次进度报告的评论，在本报告第三节对审计委员会报告中提出的一些具体问题加以阐述。

25. 行预咨委会敦促秘书长确保迅速执行审计委员会提出的所有建议，并期待秘书长继续以完全透明的方式与审计委员会开展合作和协作，解决审计委员会查明的严重问题，以便让这个事关重大的项目步入正轨并顺利完成。行预咨委会期待收到审计委员会的下一年度进展报告，其中也应对其第一次年度进展报告所载各项建议的执行状况作出评估。

## 三. 秘书长关于企业资源规划项目的第四次进度报告

### A. 治理

26. 如上文第 5 段所述，大会在第 66/246 号决议中就团结项目的治理结构作了若干决定。审计委员会也对团结项目的治理安排作了大量评论并提出了相关建议（见 A/67/164，第 93-100 段；另见上文第 19 段）。

27. 第四次进度报告(A/67/360)第 4 至 14 段概述了在该报告所述期间对团结项目治理结构作出的关键变动。秘书长指出，2012 年 4 月，团结项目指导委员会为进一步加强项目治理作了若干决定，包括：(a) 如大会第 66/246 号决议第 84 段的规定，指定主管管理事务副秘书长为团结项目指导委员会主席和项目所有人，也是项目的最终问责人；(b) 澄清团结项目主任的报告线，只向而且直接向主管管理事务副秘书长报告；(c) 完善流程所有人的概念，以便更好地界定责任和加速决策，特别是在变革管理和实现收益方面；(d) 修订变革咨询委员会的职权范围，以增强其灵活性和响应能力；以及(e) 在 2012 年高级管理人员契约中列入

三项具体支持团结项目的绩效措施。此外，项目预算的行政管理继续由管理事务部负责。

28. 秘书长表示，在采取这些措施之后，团结项目的治理结构现已完全符合大会第 66/246 号决议的规定。据称，这些措施也符合审计委员会就项目治理提出的建议(见本报告附件一)。

29. 第四次进度报告附件一是经修订的团结项目治理模型表。行预咨委会获悉，经修订的团结项目治理结构包含以下关键要素：(a) 管理委员会，负责审议要求秘书长提供战略方向的有关改革和管理的内部问题，每季度一次了解团结项目的最新情况，尤其侧重于监测团结项目与《国际公共部门会计准则》实施战略的相互依存关系；(b) 团结项目指导委员会，由主管管理事务副秘书长主持，负责对团结项目提供领导和战略指导，每月开会一次；(c) 变革咨询委员会，协助处理和监测对团结项目的范围、进度、交付成果和费用产生影响的任何拟议变动，并就有待团结项目指导委员会采取的行动提出咨询和建议供核准；以及(d) 五个流程所有人，担任各自所领导的跨职能流程的主要变革执行人，而且在联合国秘书处不同实体中对这些流程有最终话语权。

30. 行预咨委会注意到，流程所有人包括五名选定的团结项目指导委员会成员，即主管人力资源管理、主管方案规划、预算和账户、主管中央支助事务及主管大会和会议管理的助理秘书长，以及外勤支助部后勤支助司司长。经询问，行预咨委会收到了按流程所有人分列的业务流程数一览表(见表 1)。

表 1  
按流程所有人分列的团结项目流程数

流程所有人	流程数
主管人力资源管理助理秘书长	42
主管方案规划、预算和账户助理秘书长	148
主管中央支助事务助理秘书长	80
主管大会和会议管理助理秘书长	15
外勤支助部后勤支助司司长	36
<b>共计</b>	<b>321</b>

31. 经询问，行预咨委会收到了 2012 年高级管理人员契约中与实施团结项目有关的段落摘录以及主管管理事务副秘书长高级管理人员契约的段落摘录，并作为本报告附件二。行预咨委会注意到，高级管理人员契约包括一个目标、两个具体预期成绩和三个绩效指标，其中又包含与部署团结项目所要求的数据清理活动有关的具体业绩计量。行预咨委会获悉，视需要，2013 年契约中可能会列入更多业绩计量。

32. 行预咨委会还了解到整个秘书处为促进项目承诺所作的努力,包括:(a) 2012年7月办公厅主任向所有部厅首长发出一份备忘录,通知他们秘书长已将实施企业资源规划系统作为最高优先事项,并请他们为成功实施团结项目提供强有力的协作;(b) 在2012年9月秘书长与其高级管理团队的务虚会上讨论了团结项目,秘书长在会上着重强调,成功实施团结项目是一项集体努力,需要高级管理当局积极主动的支持和参与;以及(c) 不断与各部门首长会面,进一步说明他们各自的职责以及流程所有人的责任。

33. 行预咨委会还希望进一步了解目前为增强项目所有人、流程所有人和项目主任的权能所采取的步骤,他们的职权范围,以及整个秘书处为促进项目承诺所采取的行动。关于流程所有人,行预咨委会获悉,与每一个流程所有人的双边会议从未间断,目的是确保他们全面了解各自责任,并获得有效履行职责所需的支持和工具。秘书长还表示,他打算采取必要步骤,加强流程所有人对实施新业务模型的话语权,并确保同意将团结项目的共同未来“作为”他们各自领域的模型。

34. 关于增强团结项目主任的权能,行预咨委会获悉,他出席管理委员会会议并可望成为该委员会的正式成员,而且,他还参加办公厅主任每周一次的变革协调会议。此外,为加强变革执行团队与团结项目的战略联系,秘书长改革执行问题特别顾问已被任命为团结项目指导委员会成员。

35. 行预咨委会欢迎迄今为止为理清责任制和问责制,以及澄清项目所有人、项目主任和流程所有人的职责所采取的措施。行预咨委会认为,必须给予这些关键行为体必要的话语权,使他们能够在将要实施企业资源规划系统的各厅、各部和各实体完成各自任务和执行组织决定。行预咨委会注意到,秘书长已经将执行该项目的首要责任授予项目所有人(主管管理事务副秘书长)(见上文第10段)。

36. 行预咨委会重申,为实现组织目标和确保圆满成果,秘书处所有级别都需要有密切的合作和协调,高级管理人员也必须承诺在业务一级执行企业资源规划项目所产生的任何中央决定。行预咨委会建议请秘书长密切监测项目治理、决策和风险管理结构的适足性和有效性,以及整个秘书处的合作和协调水平,并视需要立即采取纠正行动。

## B. 项目管理

37. 审计委员会对项目的时间表、费用和实施情况颇有微词,认为秘书处没有对照明确的预算和交付成果,对项目费用进行足够详细的监测和分析,因而未能有效管理项目资源(见A/67/164,第50-52段;另见上文第15-17段)。审计委员会建议行政当局:(a) 制定详细的项目计划,将预算与里程碑和交付成果挂钩;(b) 列明预算每一部分由谁主管,负责交付什么成果;(c) 建立获取支出和进度信息的安排,以便能够更有效地监测进度和更紧密地控制费用,并改进关于未来支出的决策。

38. 秘书处答复(见 A/67/360, 附件五)中指出, 2012 年 12 月 31 日前将采用一个称为 NOVA 的项目管理解决方案。关于截至 2012 年 4 月 30 日的支出 1.232 亿美元, 秘书处表示目前没有系统能够将预算与里程碑和交付成果挂钩, 但可证明哪些活动是利用这些资金开展并取得了哪些相应成就。秘书处还指出, 将预算与里程碑和交付成果挂钩并非《联合国系统会计准则》的要求, 但它认识到需要一个有效工具来管理诸如团结这般规模的项目, 因此决定在 2012 年底前采用 NOVA。

39. 行预咨委会敦促秘书长确保迅速采用强有力的项目管理工具和方法并建立必要机制, 以便严格控制费用, 对照项目交付成果透明和准确地报告实际发生的费用, 对照项目计划衡量实际进度, 以及对照预算编列的需求衡量资源的实际使用情况。秘书长还应系统地监测费用和时间进度, 并就此以及为加强保证机制所采取的措施提出报告。

40. 在以往报告中, 行预咨委会一再强调必须制定详细的项目计划, 包括项目里程碑、交付成果和费用, 并记录在项目核准时各项关键参数的基线信息和项目的演变情况(见 A/64/7/Add. 9, 第 72 段)。有待记录的关键参数包括: 项目的各级目标、地域和职能范围、关键里程碑和交付成果、预期收益、项目风险、假定和制约、超范围职能、人员配置、费用估计和供资、以及项目治理和管理结构等。行预咨委会仍然认为应向大会提供关于项目计划的详细资料以及可用于评估项目进度的基线信息, 并重申其早前提出的要求, 建议在下次进度报告中提供这一计划和基线信息。行预咨委会还要求尽一切努力, 以清晰的语言, 提供即使非信息技术专业人员也容易理解的信息(见上文第 24 段)。

### C. 项目设计

41. 秘书长在其报告第 26 段和第 27 段中指出, 在 2012 年 4 月加入后, 构建阶段的系统设置公司应团结项目小组的要求, 比照既定的企业资源规划执行办法, 立即对过去 3 年来的工作进行了全面评估, 以确定团结项目设计期是否充分交付成果。同时, 企业资源规划软件供应商的一个咨询人小组也对设计交付成果进行了评估。咨询委员会注意到, 在验证过程中确定要处理解决大量问题, 才能完成所有设计活动。秘书长表示, 2012 年 6 月初为完成不完整组件的设计工作, 在软件供应商和系统设置公司的支持下, 拟订了一项称为“绿色化设计”的计划。委员会还从第四次进度报告第 29 段中注意到, 为最大限度地减少延误, 团结项目成立的构建阶段在与设计阶段并行。

42. 咨询委员会要求提供更多资料, 说明“绿色化设计”计划的费用以及在设计完成前启动构建阶段的风险。委员会获悉, 计划将迟于 2012 年 10 月 31 日完成, 计划总费用达 560 万美元, 其中包括合同服务 450 万美元、工作人员费用 110 万美元以及个别咨询人 13 750 美元。秘书处重申, 在设计完成前启动构建阶段没有任何风险, 但完成“绿色化设计”恢复计划的任何拖延可能会影响项目时间表。委员会获悉, 正在尽一切努力减轻潜在风险, 以防这种情况发生。咨询委员

会在 2012 年 11 月完成审议第四次进度报告时获悉，“绿色化设计”计划已于 2012 年 10 月底完成，206 份功能说明文件和 21 项关键决定已经敲定并获批准。大部分的设计问题已经解决，任何余留设计活动正在被纳入“团结”项目，从而使团结项目的构建活动能够继续按计划进行。

43. 经要求，咨询委员会收到评估结论摘要(见上文第 41 段)。简单地说，这两项研究都得出的结论是，到 2012 年 4 月，只有 40%的设计阶段已经按预期完成。预计于 2012 年 10 月完成的“绿色化设计”恢复计划，将完成团结项目成立阶段和团结项目第一推广阶段剩余的 60%。委员会还获悉，推迟完成设计阶段是导致制订经修订的部署战略和时间表的因素之一(见下文第 49 段)。如上所述，“绿色化设计”计划已于 2012 年 10 月底完成。

44. 咨询委员会请审计委员会审查设计阶段的实施，就独立审查和“绿色设计”恢复计划的结果采取后续行动，并在下一次报告中汇报此事。委员会还请审计委员会保证，团结项目所需服务是以尽可能节约的方式采购的。

#### D. 经修订的部署战略和时间表

45. 第四次进度报告第 18 至 24 段概述了经修订的部署战略和时间表。每个阶段的详情载于后面的段落(第 26 至 41 段)。

46. 秘书长提议，第三次进度报告所述实施时间表修订如下：

(a) 团结项目成立阶段的功能范围将维持不变，财务、资产、采购、财产、设备和库存管理领域的 122 个流程支持实行《公共部门会计准则》所需的自动化；成立阶段将迟于 2013 年年中设计和构建，在联黎部队和被占领土协调员办事处试行，然后迟于 2015 年年底在四个群组部署，而不是像先前实施计划所设想的那样迟于 2014 年 12 月在五个群组试行；

(b) 团结项目推广将分为两个阶段，第一推广阶段由 66 个人力资源和差旅管理流程组成，第二推广阶段由余下的 133 个流程组成，包括预算编制、供应链管理，赠款管理和项目管理；

(c) 团结项目第一推广阶段将迟于 2015 年 12 月分三个群组设计、构建和部署；

(d) 团结项目第二推广阶段的设计将迟于 2015 年 12 月完成；

(e) 从 2016 年 1 月 1 日起，在团结项目成立阶段和团结项目第一推广阶段的部署以及第二推广阶段的设计后，团结项目解决方案的支持和维持将成为联合国日常业务的一部分。将成立一个密集型“团结项目高级研究中心”，来取代项目小组，并负责管理、支持和维持企业资源规划软件以及实施进行中的业务改进；

(f) 高级研究中心将负责团结项目第二推广阶段的构建和部署，在 2017 年和 2018 年发布。

47. 经询问，咨询委员会收到每个群组内办公室、部门和其他实体清单以及团结项目成立阶段、第一推广阶段和第二推广阶段下的各项功能(见附件三和四)。委员会收到资料，说明每个项目实施阶段的主要风险(见附件五)。经询问，委员会还获悉，经修订的团结项目实施时间表列入风险应急缓冲：团结项目成立阶段的维持和平试点的推出有约 6 周；第一推广阶段人力资源和差旅功能试点的推出有约 8 周。有人向委员会指出，缓冲的目的是要提供一定的灵活性，以应对在数据转换和测试阶段可能出现的问题，而不耽误计划实施日期。

48. 在审议秘书长的建议时，咨询委员会获悉，2012 年进行了一次全面的项目审查。团结项目小组、一个咨询公司和监管机构的代表参加了审查。经修订的部署战略和时间表是在对项目范围和状况、费用概算、时间表和预期效益进行了开放、透明和根本性的重新评估后制订的。委员会还获悉，重新评估过程有 3 个主要考虑因素，即：(a) 团结项目的成功是建立新型运作方式的关键；(b) 应铭记会员国的财政制约；(c) 经修订的战略应争取确保会员国的投资获得最大效益。

49. 咨询委员会还获悉，导致制订经修订的部署战略的关键因素包括：(a) 推迟完成设计(见上文第 41 至 43 段)；(b) 需要优先考虑支持《公共部门会计准则》所需的功能；(c) 需要确保每个办公室、部门和其他实体的最佳组织准备。有人向委员会指出，鉴于到 2012 年 4 月未完成全面设计(321 个流程)，所考虑的选项或者是把整个项目推迟很长时间，直到设计完成；或者是分阶段实施，集中完成最高优先流程的设计。本组织吸收变化的能力也得到考虑。有人认为，分阶段实施将有利于组织准备，并降低所有办公室、部门和其他实体同步实施并协调大量业务流程所产生的风险。现已确定每个阶段包括功能如下：(a) 团结项目成立阶段和团结项目第一推广阶段将包括“交易”和《公共部门会计准则》相关流程；(b) 团结项目第二推广阶段将包括规划和方案拟订流程，需要更复杂的业务定义和重新设计、更大的协调和一体化以及更高水平的用户准备。

50. 咨询委员会就经修订的部署战略和时间表与团结项目领导人进行了广泛交流，以便更好地了解这个订正办法的基本假设和可能的后果，尤其是以下建议：把团结项目推广阶段分为两个阶段；在 2016 年全面部署该系统前，以团结项目高级研究中心取代项目小组。委员会还寻求更好地了解秘书处提出经修订的部署战略的意图，并澄清根据此修订办法，团结项目第二推广阶段的部署是否事实上被认为是可选的，而不是大会第 63/262 号决议批准的项目的一个组成部分。

51. 在这方面，咨询委员会回顾，根据秘书长在关于联合国全球秘书处企业系统的报告(A/62/510/Rev. 1)中提出的建议，大会第 63/262 号决定实施一项全球性企业资源规划解决方案。秘书长报告中概述的企业资源规划系统内的主要功能包括：(a) 方案规划、预算编制、捐助和执行情况；(b) 人力资源管理和行政；(c) 薪金支付，包括对福利和养恤金、医疗和保险计划缴款的管理；(d) 供应链管理，包括采购；(e) 资产和设施管理；(f) 普通会计、旅费和其他行政流程；

(g) 向管理部门和利益攸关者报告；以及(h) 联合国系统其他组织中不常见的后勤、运输、燃料和口粮制度以及其他需要领域的维持和平行动特定功能。

52. 秘书长提出支持采购企业资源规划系统的论点(见 A/62/510/Rev. 1 和 A/60/846/Add. 1)。他指出，现有零散、过时和重复的系统无法满足为响应世界首脑会议成果(见大会第 60/1 号和第 60/283 号决议)而发起的实施管理改革所需的功能和技术能力，如实行《公共部门会计准则》、成果预算编制和管理、供应链管理、强化内部管制、报告改进以及人员流动性管理机制。没有综合信息系统降低行政程序的透明度和控制水平，妨碍联合国作出知情决策和高成效、高效率交付成果的能力。例如，现有的供应链管理能力是由数个独立系统提供的，互不沟通，其中包括电子总部合同委员会系统、ProcurePlus、水星和伽利略。整个组织包括维和行动亟需一项综合供应链管理解决方案，来提供高成效和高效率的资产管理以及严格的内部控制。

53. 咨询委员会强烈认为，全面交付大会第 63/262 号决议(另见 A/62/510/Rev. 1；另见上文第 51 段)批准的团结项目符合本组织的利益。如上文第 49 段所述，团结项目成立阶段和第一推广阶段主要涉及交易和《公共部门会计准则》相关功能。这些功能目前主要由综合管理信息系统、伽利略和其他一些独立系统承担。委员会指出，团结项目第二推广阶段由一些更具战略意义的功能组成，包括规划和方案拟定、供应链管理和预算编制功能，而且现有系统对这些功能覆盖不足，是导致作出转向企业资源规划系统的决定的主要因素之一。委员会警告不要采取基本上只是更昂贵地取代综合管理信息系统，并延续现已过时的独立信通技术系统的弱点的任何办法。因此，委员会强调，该项目的全面实施至关重要，这样才能避免这种风险，保护会员国已经对这项倡议进行的投资，并实现该项目的所有功效。

54. 经查询提出订正部署战略的意图，咨询委员会获得确认：(a) 秘书长承诺至迟于 2015 年年底完成团结项目第二推广阶段内 133 个流程的设计，并把这些功能的构建和部署列入 2017 年年初和 2018 年年初交付的年度单元；(b) 团结项目成立阶段以及第一和第二推广阶段的各项流程是企业资源规划系统业务转型的组成部分，是充分实现效益的关键；(c) 全面实施大会批准的项目符合本组织的最佳利益；除非团结项目第二推广阶段得到全面实施，否则不可能实现所有效益。

55. 咨询委员会质疑为在项目全面实施前高级研究中心取代项目小组成为联合国日常运作的一部分而建议的时间的理由。如上文所述，团结项目第二推广阶段包括更复杂的流程，在变更管理、协调和业务转型方面实施起来更具挑战性。委员会认为，该项目的治理和管理结构的权威和领导是交付如此复杂的业务转型的必要条件，并感到关注的是，过早解散项目小组带来团结项目第二推广阶段无法有效实施的风险。因此，委员会认为，应该保留项目小组直至第二推广阶段完成，但并不排除有必要对小组的规模和组成加以调整，并提供大部分所需的内部专业知识。

56. 鉴于所表达的关切，咨询委员会建议，请秘书长为在团结项目成立阶段和第一推广阶段部署后，实施团结项目第二推广阶段以及支持企业资源规划系统所需的项目小组的最佳规模和组成，作出深入分析并提出选项，并在其下一份进度报告中汇报有关情况。委员会还建议，请审计委员会就此事采取后续行动，并对秘书处考虑的选项进行评估。

57. 由于在聘用拥有选定企业资源规划软件所需知识的工作人员方面遇到困难，以及私人部门的咨询费率普遍很高(见 A/67/360, 第 56(A)段、第 108(B)段)，咨询委员会一直强调，有必要加强内部的企业资源规划系统能力和技能。鉴于企业资源规划系统的平均使用期为 15 至 20 年，委员会认为，本组织应对发展自己员工的能力进行投资，以尽可能自主地实施、支持和维护团结项目。委员会注意到，项目主任正在采取行动，增加了解选定企业资源规划软件和相关实施方法的工作人员(A/67/360, 第 87 段)。委员会重申其先前的建议，即秘书长继续发展内部企业资源规划系统专业知识，并确保咨询人的知识转让给方案和项目工作人员(见 A/62/7/Add. 31、A/64/7/Add. 9、A/65/576、A/66/7/Add. 1 和下文第 82 段)。

58. 咨询委员会指出，这是秘书长在四年中第三次为企业资源规划项目提议经修订的实施战略和时间表，导致延误和费用上升。咨询委员会回顾，交付整个系统的时间表从 2012 年 12 月(A/62/510/Rev. 1)下滑到 2013 年 12 月(A/64/380)，到 2015 年 12 月(A/66/381)，到目前建议的 2018 年。同样，项目费用估算从最初提议的 2.856 亿美元跃升到 3.158 亿美元，现在到仅系统的前两个阶段约 3.482 美元。鉴于项目实施战略、时间表和费用频繁修订，委员会敦促秘书长，确保制定现实和可行的计划，可以贯彻落实取得圆满成功。委员会期待秘书长和负责实施项目的工作人员采取一切必要的步骤，确保项目不会进一步延误，项目资源得到高效率和高成效的利用。委员会还建议，请秘书长寻求以较低成本加快交付项目包括团结项目第二推广阶段的所有选项。

59. 在这方面，咨询委员会回顾，大会第 66/246 号决议第 83 段请秘书长确保对耽搁拖拉、管理层对团结项目的需要反应不足以及其他造成项目执行滞后和预计预算超支的因素充分追究责任，并在其第四次年度进度报告中列入这一内容。委员会注意到秘书长没有回应这一请求，并敦促他在其下一份进度报告中提供大会要求的信息。

## E. 实现收益

60. 秘书长报告第 48 至 50 段提供了关于实现收益情况的资料。秘书长表示，团结项目可望带来的质量收益包括：业务效益和及时性提高；报告编制采用共同单一数据源；改善问责；采用公共部门会计准则；透明度提高；客户满意度提高；众多财务、采购和人员配置流程的内部控制得到改善。最初预测全面执行团结项目的潜在量化收益为每年 1.30 亿美元至 2.20 亿美元，这些收益来自于完善业务流程、改善信息的质量和可用性、减少手工劳动、减少因人为错误产生的返工和

简化流程。秘书长重申，计算收益所依据的假设要经过时间的验证，因为它所依据的基线数据不完整，而且秘书处各实体现有的运作模式（“按现况”运作）之间存在显著差异。

61. 由于修订部署战略和时间表，实现收益的时间也将被推迟。秘书长指出，目前估计，在团结项目成立阶段和推广阶段一部署和稳定后，2017年的量化收益将在8 000万美元至1.50亿美元之间。他进一步指出，团结项目推广阶段二部署和稳定后，还可实现6 000万美元到8 000万美元的量化收益。行预咨委会经询问获得了有关每个阶段可望实现的具体收益的补充资料，其中包括关于第一次进度报告所述质量和量化收益的最新资料（见附件六和七）。行预咨委会获悉，效益分析是根据团结项目执行情况第一次进度报告（A/64/380）第18段介绍的方法确立的。

62. 然而，审计委员会注意到，在其进行审计的时候，就本组织需要做出哪些变革以实现这些收益，尚无商定计划；它指出，仅仅建设和推出了一个新的信息技术不可能带来预期效益。审计委员会还强调，如果没有明确和透明的计划，说明为实现预期效益需要进行哪些变革，利益攸关方就不可能支持拟议的变革。审计委员会就如何实现预期成果和效益提出了三项建议（见A/67/164，第10-24段）。针对审计委员会的建议，秘书长迄今采取的行动包括：（a）向流程所有人分配拟定和执行实现收益计划的责任和问责（见上文第27段）；（b）将实现收益计划列为“实体落实阶段”的一部分（见下文第70段）。

63. 行预咨委会同意审计委员会的观点，即在开始实施流程时需要制定明确的收益实现计划，认为秘书长迄今在分配拟定这些计划的责任方面采取的行动是朝着正确方向迈出的一步。行预咨委会建议请秘书长在下次进度报告中，以便于阅读和易于理解的格式，详细说明第一群组各个实体的收益实现计划。秘书长还应提供资料，说明已实现的收益。

64. 行预咨委会指出，团结项目时间表的延误不仅推迟实现收益，也影响到其他举措的执行，从而给本组织带来财务和业务影响。例如，为了在目标日期前编制出第一套符合公共部门会计准则的财务报表，必须使用一些变通办法，并暂时保留和调整遗留系统（见A/67/564，第14-16段）。行预咨委会获悉，为在2014年过渡到公共部门会计准则，需要调整/增强和维护综管系统、“核心”系统和“水星”系统等遗留系统。为实施公共部门会计准则而修改这些遗留系统所涉及的总成本主要在现有资源范围内予以支付。但是，为了公共部门会计准则的目的，需要大约400 000美元的一次性费用来调整伽利略系统。同样，整合Inspira和团结项目可望为本组织的人力资源管理提供一个全面系统，包括促进和支持员工队伍规划、流动、预测所需资源、监测工作人员相关费用和清理人力资源相关数据等方面的功能。人力资源管理厅正在积极实施统一服务条件和精简订约承办事务等若干重大改革（见A/67/545），此时延迟执行团结项目将影响到该厅的业务实效。

## F. 风险管理

65. 行预咨委会注意到，秘书长将最紧要的风险分为三类：

(a) 缺乏全面和切合实际的规划，期望不明确，未准备好转入建设阶段，团结项目小组没有足够的企业资源规划技能以及变革控制薄弱；

(b) 与公共部门会计准则过渡计划等秘书处其他变革举措或变更管理计划举措缺乏协调；

(c) 本组织没有做好准备采用新的解决方案，其中包括管理层的支持不足、推出战略不切实际，以及对“将来”模式缺乏了解。

66. 秘书长指出，已经进行了风险评估，并制定了减轻风险战略和风险管理支持结构。特别是，团结项目管理办公室审查、监测和报告项目风险和问题，并视需要逐步提升它们的级别。本报告附件五提供一个列表，说明已查明的团结项目成立阶段、推广阶段一和推广阶段二存在的主要风险。行预咨委会在其报告的相关章节中讨论了为应对这些风险而采取的具体措施，包括在治理、项目管理和组织准备就绪方面采取的措施。

67. 行预咨委会注意到在风险管理方面取得的进展，请审计委员会在其下一次审计报告中提供最新资料，说明团结项目减轻风险战略和风险管理支持结构的有效性。

## G. 组织准备就绪情况

68. 秘书长在报告第 59 段至 75 段中讨论了组织准备就绪的情况。他指出，组织准备就绪情况是影响联合国按照时间表和预算执行团结项目能力的一个最大因素。与联合国系统其他组织乃至其他政府或私营机构中的类似企业资源规划项目不同，联合国不是从一个单一的运作模式而是从多个实体的运作模式进行系统转移，每个实体都有一些独特的情况，其支持和采用团结项目的准备程度不同。行预咨委会回顾，审计委员会对联合国环境的复杂性和挑战性表达了类似关切（见 A/67/164，第 25-42 段，及上文第 13 段）。

69. 秘书长指出，为应对这些复杂问题，团结项目小组正与秘书处所有实体的利益攸关方协作，以满足他们独特的需求。流程所有人在这项工作中发挥重要作用，是各自职能领域的主要变革推动者，负责倡导接受变革并确保做好变革的准备。此外，这些努力是在更广泛的行政改革背景下开展的，必须与公共部门会计准则和全球外勤支助战略等其他重大改革举措协调起来。协调工作包括：合理确定变革活动的顺序；阐明角色、职责和问责制；确定和减轻各个部署计划之间潜在冲突的影响；查明进行更密切合作和利用各举措间协同作用的机会。

70. 秘书长还指出，每个准备执行企业资源规划系统的实体都将对其具体业务变革情况进行深入分析。这一过程称为“实体落实阶段”，包括以下方面：确定本地迁移要求；测试系统配置；进行最终用户培训；清理和迁移数据；估计收益并

量化各个实体承诺实现的节余。行预咨委会注意到，团结项目的所有人(主管管理事务副秘书长)将负责管理确立、承诺和实现项目收益的全过程，在每一个群组推出的“实体落实阶段”完成后，将制定收益实现计划。行预咨委会还注意到，秘书长打算在随后的进度报告中，向大会详细介绍“实体落实阶段”的情况。

71. 行预咨委会获悉，团结项目变革管理小组和功能实现小组已拟定办法、战略和计划，以应对团结项目在统一业务流程、培训、参与和沟通等领域的变革-影响。变革管理小组已完善并正在执行项目建设和部署阶段的利益攸关者参与和沟通计划。2012年与利益攸关者进行的主要沟通活动包括关于项目现状、目标、影响和部署战略的信息通报会，以及与总部、总部以外办事处和维和特派团管理人员的研讨会和会议，以就系统的部署战略、时间安排和推出(实行)顺序进行协商。截至2012年10月31日，503名工作人员在2012年接受了个人信息通报，其中54%来自纽约以外的工作地点。本报告附件八进一步详情介绍了团结项目各个小组的角色和职责。

72. 行预咨委会还了解到，将采取各种办法，使最终用户做好准备，在未来的企业资源规划环境中有效运作。这一办法包括以下步骤：(a) 由团结项目变革管理小组编制培训内容和材料；(b) 培训当地流程专家担任团结项目部署中心(意大利布林迪西、乌干达恩德培、黎巴嫩纳库拉和纽约)的培训员；(c) 当地流程专家向最终用户提供团结项目使用培训。行预咨委会得到了受训人员初步估计数(见表2)。

表 2  
培训估计数<sup>a</sup>

	群组 1 (成立)	群组 2 (成立)	群组 3 (成立和推广 阶段一)	群组 4 (成立和推广 阶段一)	群组 5 (推广阶段一)	共计 (成立和推广 阶段一)
人数	23 812	4 894	17 910	7 508	18 050	72 174
将培训的用户	5 001	1 028	2 442	2 039	910	11 420
当地流程专家培训员	104	35	75	39	56	309

<sup>a</sup> 有待在实体落实阶段后予以确认。

73. 行预咨委会认识到，企业资源规划系统/团结项目的规模和范围巨大，参与项目的各个实体的业务模式和准备就绪程度各异，因而存在极大挑战和风险。因此，一直都需要拟定一个共同的方法和系统化的办法，通过实体落实阶段来确定和规划筹备活动。行预咨委会认为，项目的成功实施在很大程度上取决于在部署之前各个实体准备工作的质量和全面性以及准备就绪程序。行预咨委会鼓励秘书长大力开展这些努力，并在下一次进度报告中说明取得的进展(另见下文第 88-91 段)。行预咨委会还请秘书长在下一次进度报告中详细介绍第 1 群组各实体的实现收益计划。

74. 行预咨委会注意到第四次进度报告第 54 段指出，团结项目将使秘书处能够采取一致的全秘书处办法提供共同服务。审计委员会也认为，实施企业资源规划系统为重新设计服务交付模式提供了一个良机(A/67/164，第 15 段)。就秘书长报告第 62 段提到的与全球外勤支助战略和共同行政事务举措进行协调的工作，行预咨委员经询问获悉，主管管理事务副秘书长、团结项目流程所有人和变革执行小组正与团结项目小组紧密合作，探索各种办法，以便对整个秘书处的一些行政、交易和后台任务进行整合。计划在 2012 年 11 月与外勤支助部(外勤部)、总部以外办事处和各区域委员会的利益攸关方磋商和讨论全球外勤支助战略等举措与秘书长提出的流动性等其他举措之间的相互依赖性和协同作用。

75. 鉴于上述挑战，行预咨委会同意审计委员会的观点，即采用全秘书处办法提供共同服务可以促进向新系统过渡，从长远来讲也能带来可观增效。因此，行预咨委会鼓励秘书长继续努力，进一步探讨采用全秘书处办法提供共同服务的可行性。行预咨委会强调，对目前服务交付模式的任何变革都必须经过大会核可。因此，建议请秘书长将其可能拟订的采用全秘书处办法提供共同服务的提议提交大会审议。

76. 关于布林迪西和西班牙瓦伦西亚数据中心基础设施的建设情况，行预咨委会经询问获悉，2012 年 10 月 31 日前在这个地点已经交付、安装和测试了硬件，10 月 23 日前完成了 SAP 生产环境的安装。因此，数据中心已按计划于 2012 年 11 月 1 日前投入运行。

## H. 现有系统的退役

77. 秘书长指出，团结项目将取代大约 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。行预咨委会要求提供补充资料，说明秘书长计划如何对将由企业资源规划系统取代的各个系统实行退役、为维持这些系统目前需要的员额和非员额资源估计数以及这些系统退役后可以释放出来的资源估计数。行预咨委会获悉，系统的所有人将与团结项目小组协调，负责系统的退役工作。秘书长还指出，在实体落实阶段可以确定有哪些资源不得不另作它用，以支持团结项目，只有在系统退役后才能确定可以释放的资源。行预咨委会强调，企业资源规划系统将取代的各个系统必须及时退役，以避免产生不必要的费用。行预咨委会建议在下次进度报告中提供有关将退役系统的详细资料，包括有关员额和非员额资源的资料。

## I. 项目人员配置

78. 秘书长的报告第 85 至 92 段介绍了项目人员配置的具体情况。行预咨委会注意到，团结项目小组共有 90 名临时工作人员，在项目持续期间，继续受益于主管管理事务副秘书长办公室管理支助处临时调派的 6 个员额。该项目还拥有的一般临时人员经费，可在项目的不同阶段视需要征聘多达 66 名专题专家。

79. 如该报告所述，及时征聘团结项目小组人员以及专题专家一直是一项挑战。秘书长指出，自 2010 年 12 月以来实行的第三次进度报告(A/66/381)脚注 13 所述的加速程序达到了预期的结果。行预咨委会获得了关于目前的人员配置水平的进一步资料(见下文附件九)。

80. 秘书长指出，在“绿色化设计”计划(见第 42 段)结束以及完成团结项目成立和推广阶段一的设计期后，将把团结项目小组改组为 7 个小组，以便为团结项目成立和推广阶段一的建设和部署期提供最佳支持。行预咨委会经了解获得了有关项目小组新的结构的更多资料，其中包括关于每个小组的作用和职责以及职称的说明，这一资料作为附件八附在本报告后面。

81. 关于团结项目小组在项目结束时的缩编问题，秘书长指出：(a) 在 2014 年 6 月前，团结项目将能确定到 2015 年年底为该项目提供支助所需的人员，以及因在以后的各阶段不再需要其专长而可释出的工作人员；(b) 在完成团结项目成立以及推广阶段一的执行活动后，设想将把项目小组解散，并将工作人员调到秘书处相应的领域，包括为团结项目提供支持并完成团结项目推广阶段二的建设和部署期的团结项目英才中心。行预咨委会在上文第 55 和 56 段中就此事作了评论。

82. 行预咨委会经了解获悉，打算将预定用于企业资源规划系统软件培训的约 150 万美元用于在软件的 30 个技术、变化管理和职能领域对团结项目工作人员和专题专家进行培训(见 A/67/360 第 111(e)(七)段)。培训工作旨在发展具备 SAP 知识、经验和技能的联合国工作人员的能力，使其能在 2015 年以后独立于企业资源规划系统设置公司维护和实施企业资源规划系统。行预咨委会在其先前的报告中强调，必须设立加强内部能力和将知识从咨询人转移给方案和项目工作人员的机制，以便为团结项目的技术支持制度化做好准备。行预咨委会鼓励秘书长继续努力，发展实施和支持企业资源规划系统的内部专长(见上文第 57 段)。

## J. 所需经费

### 1. 经修订的办法所涉经费问题

83. 第四次进度报告(A/67/360, 第 93–123 段)第四节列有自 2008 年以来发生的支出以及执行本两年期和下一个两年期经修订的部署战略和时间表所需资源的详细情况。行预咨委会注意到，在 2015 年 12 月 31 日终了期间，项目所需经费估计为 348 138 500 美元；根据过去的支出费率，一个“非常初步”的估计是，2016 年及其后所需经费估计数大约为 3 千万美元。第四次进度报告表 2 和表 3 分别按年份和资金来源汇总了团结项目预计所需经费和资金提供情况以及核定经费和预计经费。行预咨委会还获得了表 2 的经修订版本，其中按大会决议和资金来源分列了核定所需经费(见附件十)。

84. 关于 2012–2013 两年期，行预咨委会注意到，2012 年所需经费订正数额为 6 520 万美元，与上一个估计数相比减少了 260 万美元，即减少了 3.9%。出现差

异的原因载于第四次进度报告第 110 段。2013 年所需经费估计数为 6 960 万美元，与第三次年度进度报告所列的估计数相比增加了 2 020 万美元，即增加了 40.7%。增加的主要原因是用于团结项目成立阶段和推广阶段一建设的订约承办事务所需经费增加。秘书长没有设想为 2012-2013 年增加任何经费。

85. 关于 2014-2015 两年期，秘书长表示，2015 年将在为项目核定的 3.158 亿美元之外另需要 3 230 万美元。第四次进度报告表 8 汇总了该两年期原来的估计数和订正估计数。第 114 至 121 段详细说明了差异情况。行预咨委会指出，增加的主要原因是，由于将项目延长到原定完成日期的 2014 年之后，员额和其他工作人员费用项下所需经费增加，而且用于建设系统设置和咨询服务的订约承办事务项下所需经费增加。

86. 行预咨委会请求进一步说明就为交付项目而提供的费用估计数是否合理可能提供的保证。行预咨委会获悉，作为尽职调查工作的一部分，已聘用了一个咨询服务伙伴，以提供独立的分析和所需经费估计数。此外，项目费用继续与行业基准对比加以衡量。行预咨委会建议请秘书长提供与企业资源规划系统项目费用加以对比的行业基准的进一步资料。

87. 行预咨委会期望在下次报告中提供关于 2014-2015 年拟议项目预算以及 2012-2013 年实际支出的充分详细情况。关于截至 2012 年 4 月 30 日发生的 1.232 亿美元的项目支出，行预咨委会进一步建议请秘书长在其下次进度报告中详细说明已经开展的活动、提供的产出以及相应的成绩。秘书长还应提供执行项目全部内容所需经费全面估计数字、以及今后的系统操作、维护和升级费用估计数。估计数应及时提交，以供审计委员会核证。

## 2. 筹备活动和间接费用

88. 行预咨委会在其上一次报告(A/66/7/Add.1, 第 55 段)中，请秘书长准确、全面地查明实施企业资源规划系统需要开展的所有任务；确定完成这些任务所需的资源；清楚确定需要由团结项目预算支付的费用和需要由有关部门承担的费用；以及根据团结项目实施时间表分配完成各项任务的责任。审计委员会在其关于团结项目实施情况的第一次年度报告中，建议项目小组和预算所有人共同努力，制定项目所有间接费用的可靠估计数；作为紧迫事项澄清连带费用的分配，以便给预算所有人尽可能多的时间，为解决这些费用做好准备；制定如何解决这些间接费用的建议。

89. 秘书长在回应审计委员会的建议时表示，在主管管理事务副秘书长的指导下，2012 年 7 月将组建一个工作组，由助理秘书处兼主计长主持，并由外勤支助部等秘书处的代表以及总部以外办事处、联合国总部和外地特派团的代表组成；工作组将拟订有关适用与企业资源规划项目相关的间接费用须知。工作组将特别开展下列工作：(a) 审查和核证项目预算中没有包括但与实施企业资源规划系统

相关的所有费用(如数据清洗和转换);(b)为编制2014-2015年拟议方案预算提供指导;(c)找出重新设计本组织服务交付模式的机会,以调拨现有资源来执行与间接费用相关的任务。秘书长表示工作组将提出新的间接费用估计数,并认为每个有关部门应努力在其现有资源范围内吸收这些费用(A/67/164,第77段)。

90. 行预咨委会经了解获悉,该工作组已按计划于2012年7月设立,目前正在确定各种筹备活动以及与团结项目的实施相关的间接费用。迄今确定的各种筹备活动和间接费用活动包括:(a)部署活动;(b)前往执行具体地点的变革管理和部署任务;(c)培训活动;(d)在当地旅行,前往区域地点开展培训;(e)与数据相关的活动(清洗、分析、浓缩);(f)针对具体地点的技术活动(转换和界面);(g)存档/退役系统;(h)有可能的新的开发活动;(i)一次性的基础设施升级;(j)地方的基础设施更新;(k)每年接口费用的增加;(l)许可证(SAP、甲骨文、惠普、iServer等);以及(m)运作的复原力和数据安全。

91. 秘书长在他当前的报告中表示,他将在关于团结项目的第五次进度报告中提出一项处理有关情况的提议。他说,在执行企业资源规划过程中,系统设计和开发等直接费用由项目预算承担。不过,部署前需在全秘书处开展的终端用户活动费用(间接费用),如清洗和浓缩向企业资源规划系统转移的数据以及终端用户培训的费用,原则上属于履行职能和掌握相应数据的用户部门的业务责任。秘书长进一步表示,将提出编制团结项目2014-2015年拟议方案预算须知,并期望各有关部厅尽一切努力在现有预算内吸收这些费用(A/67/360,第123段)。行预咨委会进一步获悉,鉴于其性质,一些间接费用不一定能全部归于团结项目,比如用于接口的间接费用,因为网络的升级和扩展将满足团结项目的需求以外的其他目的。

92. 行预咨委会赞同秘书长采用一定方式,以便与有关方面协商,明确确定所有与项目有关的活动,并确定这些活动费用应由执行办公室、部和其他实体承担,还是归于团结项目预算。关于秘书长期望各有关部厅尽一切努力在现有预算内吸收有关团结项目的费用(见上文第91段),行预咨委会无法就这一方式的可行性发表看法,因为2014-2015两年期的预算尚未编制。

93. 行预咨委会建议请秘书长详细说明哪些筹备活动的间接费用将由执行的办公室/部/实体承担,哪些将在团结项目预算下支付,并在秘书长关于团结项目的进度报告中就这些费用向大会提交完全透明的资料。

## K. 与联合国系统其他组织的合作

94. 行预咨委会在上一次报告中,鼓励秘书长继续与世界粮食计划署(粮食署)和联合国系统其他实体协作,并从其经验中吸取教训(A/66/7/Add.1)。行预咨委会了解了团结项目与粮食署之间合作的结果,它获悉被称作WINGS II<sup>2</sup>的粮食署企

<sup>2</sup> 粮食署信息网络和全球系统二。

业资源规划系统被确定是已执行SAP企业资源规划系统解决办法的联合国系统所有其他组织中与团结项目最贴近的。已经进行了贴近差距研究，以便将团结项目的设计与WINGS II的设计进行比较，目的是确定可借鉴粮食署解决办法中的哪些内容，以加快团结项目的建设 and 部署活动。该研究成果是团结项目与WINGS II在业务进程方面异同的高级分析。此外，还让团结项目小组借鉴了WINGS II测试系统、培训材料、与供应商的合同条款和条件、以及专题方面的专门知识。两个小组之间的持续协作也得到加强，双方还得益于就联合国共同系统中对SAP系统应享权利和薪资要求进行的相互交流。由于这一活动，最终采用了经修订的执行办法，它基于粮食署——联合国对支持遵守公共部门会计准则所需职能的联合评估，在发布(团结项目成立、第一推广和第二推广)中优先处理职能的逻辑群组。行预咨委会重申其早先的建议，即秘书长继续寻求机会，以增加与联合国系统其他组织的合作，并分享共同的解决办法。

## 六. 结论和建议

95. 请大会采取的行动列于第四次进度报告第 127 段。考虑到本报告关于团结项目部署战略和时间表的评论和建议(第 53 段)、今后的支持安排(第 55 和 56 段)以及所需经费(第 87 段)，行预咨委会建议大会：

(a) 注意到秘书长第四次进度报告所述的团结项目实施进展情况；

(b) 修正拟议的团结项目订正部署战略和时间表，并核定最迟在 2018 年 12 月底前全面完成项目全部内容，同时考虑到上文第 53 段的评论和建议，请秘书长：

(一) 在 2015 年 12 月底之前完成团结项目成立和团结项目推广阶段一的设计、建设和部署阶段以及团结项目推广阶段二的设计；

(二) 最迟在 2018 年底之前完成团结项目推广阶段二的建设和部署；

(c) 注意到团结项目 2012 年订正所需经费为 65 244 100 美元，核定 2013 年 69 645 000 美元的拟议所需经费；

(d) 请秘书长在其下次进度报告中提供：

(一) 关于 2012-2013 年实际项目支出的详细情况；

(二) 截至 2012 年 4 月 30 日发生的项目支出详细情况，并提供关于已开展的活动、已提供的产出以及相应成绩的信息；

(三) 关于 2014 年 1 月 1 日至 2015 年 12 月 31 日期间团结项目成立和团结项目推广阶段一实施工作所需经费详细估计数；

(四) 实施项目全部内容所需经费的全面估计数；

(五) 今后的企业资源规划系统运作、维护和升级费用估计数；

(e) 邀请秘书长就实施团结项目推广阶段二所需的项目小组的最佳规模和组成进行进一步分析，并提出各种备选办法，同时在团结项目成立和团结项目推广阶段一部署之后向企业资源规划系统提供支持。

96. 关于在第 127 段(f)、(g)和(h)分段中请大会采取的行动，行预咨委会将在审议今后相关的拟议预算时提出建议。

## 附件一

## 审计委员会建议执行情况和与秘书长关于企业资源规划(团结)项目执行情况的第四次进度报告的交叉参考

审计委员会建议  
(A/67/164)

行政当局意见(A/67/164, 附件二;  
A/67/360)

在关于团结项目的第四次  
进度报告中的参考  
(A/67/360)

审计委员会建议项目主任：(a) 考虑审计委员会发现的差距，并在此基础上与流程所有人协商，重新评估企业资源规划系统的效益模式；(b) 为每位流程所有人应实现的总体效益数额商定一个基线；(c) 确定拟取得的实际现金节余；(d) 将实现商定节余和效益以及为此而编制计划的责任分配给流程所有人；(e) 向大会说明，为实现拟从该项目获得的年度效益，建议本组织实行哪些变革。(第 19 段)

审计委员会查出的漏洞需要与以下部门进行大量协商：(a) 指导委员会，以确定问责事宜；(b) 改革执行小组，以制定“共用服务”的构想/框架；(c) 流程所有人。

第 9、48、51-53 段

这项工作不会在提交总结有关做法和进展情况的第四次年度报告之前完成。将与行政和预算问题咨询委员会和第五委员会进行实际讨论的机会再作更新。目标完成日期是 2013 年 7 月，与计划中的团结项目试点推出时间吻合。

**执行建议的目标日期：2013 年 7 月**

审计委员会建议，为了能够透明地规划和报告实现企业资源规划系统预期效益的情况，为了确切知道为实现这些效益是否需要裁撤或调动员额，行政当局应就其效益实现计划征询大会意见。(第 21 段)

今后的秘书长报告将说明，在部署企业资源规划系统并使其稳定运行后，可能会如何调动员额或改变职能。每个实体将在实施之前六个月内确定和量化效益，此后，将进一步补充这些资料。

第 53、69-71 段

**执行建议的目标日期：2013、2014、2015 年秘书长关于团结项目的报告**

审计委员会还建议行政当局：(a) 针对与制定通过改变服务提供方法实现更大效益的提案有关的所有任务明确分配责任；(b) 发布制定这些提案的时间表。(第 23 段)

改革执行小组、项目所有人和团结项目正在讨论这条意见，以确定各项职能和责任。

第 54 段

**执行建议的目标日期：2012 年 10 月**

审计委员会建议行政当局：(a) 明确说明其将如何在整个组织范围内管理变革并且植入更有效和标准化的工作做法；(b) 拟定计划，说明将如何支持工作人员发展技能、才干和能力以采用不同与以往的工作做法。(第 31 段)

团结项目机构改革管理小组和各实现小组已制定评估部署团结项目所涉变化影响的办法、战略和计划，并制定了职能规划(将团结项目的作用落实到个人)办法和学习/培训办法。这些活动均旨在确保本组织明确从“按现状”流程转向“将采用”流程的主要变化，确定将会受到影响的工作人

第 75 段

员并确保向他们提供适当的沟通、培训和支持,以确保实现行为变化,并确保受影响工作人员的用户使用途径和权力仅限于其履行职能所需,各项职责适当分离。

**执行建议的目标日期: 2013年7月**

审计委员会还建议行政当局制定管理和改善业务流程的正式办法,从而能在实施企业资源规划系统之后持续进行改革和完善。(第32段)

在制定联合国企业资源规划支助和维持战略期间,将考虑采用高级研究中心正式办法,在实施团结项目后,管理和改进业务流程。该战略将包括要求进行变革管理、培训和业务分析,以利于团结项目实施后持续改进该系统。

第43、45段

**执行建议的目标日期: 2013年8月**

审计委员会建议项目主任:(a) 确定整个组织参与企业资源规划项目的程度;(b) 拟定计划,解决沟通或参与不足的问题;(c) 拟定项目实施阶段的沟通和参与战略。(第41段)

与指导委员会和流程所有人拟议、讨论并商定了全面参与战略,包括项目展开支持结构以及对所有参与的管理人员和工作人员进行动员、提高认识并开展培训。

第64-67段

**执行建议的目标日期: 2012年9月**

审计委员会建议行政当局:(a) 制定详细的项目计划,将预算与各项里程碑和可交付成果挂钩;(b) 列明预算每一部分由谁主管,负责交付什么成果;(c) 建立安排以收集关于开支和进度的信息,以便于更有效地监测进度,更紧密地控制费用,并改进关于未来支出的决策。(第52段)

关于项目迄今已支出的1.18亿美元,行政当局没有能将预算与里程碑和可交付成果联系起来的系统。行政当局可以证明用这些资金开展了哪些活动,实现了哪些成果。尽管《联合国系统会计准则》并无这项要求,但行政当局认识到,这种性质的项目需要这样的工具。为此,行政当局正在推出NOVA,这是市场上现有的效率最高的项目管理工具之一。

**执行建议的目标日期: 2012年12月**

审计委员会建议,指导委员会应评估,鉴于由多个方面负责交付项目不同而又相互依赖的部分,行政当局是否有充足数量的工作人员,这些人员是否具备管理合同所需的适当商业和合同管理技能。(第57段)

将详细评估团结项目内部合同管理职能是否充分。不过,自2011年6月以来,团结项目已增加合同管理能力,指派了在联合国采购和订约方面经验丰富的采购专业人员。指派了一名专题专家,并且将所有采购活动合并项目管理办公室下,从而加

第86-92段

审计委员会建议  
(A/67/164)

行政当局意见(A/67/164, 附件二;  
A/67/360)

在关于团结项目的第四次  
进度报告中的参考  
(A/67/360)

强了团结项目管理多个第三方承包者的能力。上述评估完成之后，行政当局即可确定迄今所采取的措施是否充分。

**执行建议的目标日期：2012年12月**

审计委员会建议项目主任和指导委员会：  
(a) 重新评估项目时间表和预算的可行性，包括审议存在乐观偏差的可能性以及确定的风险的可能影响并对在目前范围下完成项目制定一个可靠的费用和时间预测；(b) 尽早向大会报告审查结果，并就如何解决确认的费用增加和时间延长问题提出建议。(第72段)

目前已接近完成对项目时间表、项目预算和部署战略及其他关键要素的分析。这项工作结合编写第四次年度报告的工作进行的，这项工作借鉴了与项目所有人、指导委员会、流程所有人、秘书处各实体和外部咨询团体的互动协作，并得到其验证。要使团结项目今后的时间表、范围和预算得到认可并落实问责，这种互动协作是必不可少的。第四次进展情况报告将由项目所有人审批，由团结项目指导委员会和管理委员会核可，并通过方案规划和预算司、主管管理事务副秘书长办公室及秘书长办公厅进行正常处理。

第44段

**执行建议的目标日期：2012年9月**

审计委员会建议，管理当局的高级管理层应实施适当的控制措施，以便可以清楚地向大会表明，报告的时间表以及企业资源规划项目的实际和预计费用是可以保证的。(第75段)

团结项目主任将与项目所有人(高级负责所有人)和指导委员会共同确保落实适当的控制措施，向大会清楚证明可以保证所报告的时间表以及企业资源规划项目的实际和预计费用。

**执行建议的目标日期：2012年12月**

审计委员会还建议，项目小组和预算所有人应共同努力：(a) 制定项目所有连带费用的可靠估计数；(b) 把说明如何分配连带费用作为一个紧迫事项，以便尽可能多给予预算所有人时间，为解决这些费用做好准备；(c) 制定如何解决这些连带费用的建议。(第76段)

2012年7月将召集项目所有人指导下的工作组会议，该工作组由助理秘书长/主计长主持，由秘书处外勤支助部、总部以外各办事处、总部和外地特派团等实体的代表组成，会议目的是就团结项目连带间接费用的适用问题制定明确的指导，同时铭记团结项目的部署时限面临挑战，各部门必须及时进行预算规划和准备。工作组将特别开展以下工作：(a) 审查并核证所有未列入团结项目预算但与项目实施有关的费

第122-123段

审计委员会建议  
(A/67/164)

行政当局意见(A/67/164, 附件二;  
A/67/360)

在关于团结项目的第四次  
进度报告中的参考  
(A/67/360)

用(例如数据清理和转换); (b) 在这方面为编写 2014-2015 年方案预算提供指导; (c) 找出重新设计本组织服务提供模式的机会, 为执行涉及间接费用的任务重新安排现有资源。工作组将拟订新的间接费用估计数, 同时铭记以下两个原则: 将这些费用控制在最低限度; 确保各有关部门努力在现有资源范围内匀支这些费用。

**执行建议的目标日期: 2012 年 10 月**

审计委员会建议指导委员会主席和项目主任: (a) 指明项目风险由有权处理这些风险的人承担责任; (b) 评估和记录每项风险的发生概率, 包括用数字说明其影响; (c) 建立常规风险监测, 作为持续进行的预算编制和资源安排工作的一部分。(第 80 段)

正如团结项目第四次进展情况报告草稿所指出, 在查明和管理项目问题和风险方面已取得显著进展。审计委员会提出的关键问题将被纳入团结项目风险登记册和(或)适用的监测机制。

第 55-58 段

**执行建议的目标日期: 2012 年 9 月**

审计委员会建议行政当局: (a) 指定一名对所有将要实施企业资源规划系统的部门和实体拥有必要权力的单一高级负责所有人, 以推动项目前进; (b) 向所有工作人员明确传达该高级负责所有人的身份和权力; (c) 尽早完成计划进行的项目治理结构调整, 包括指定明确的问责对象, 令其负责完成所有主要任务。(第 99 段)

已执行该建议, 指定了主管管理事务副秘书长为团结项目所有人。根据秘书长公报 ST/SGB/2010/9 号, 管理事务部“在财务和预算、人力资源及实物资源(支助业务和事务)三大管理领域拟定政策和程序, 并向秘书处所有实体、包括总部以外各办事处和区域委员会提供战略指导、领导和支助”。如审计委员会在报告第 3 段中所述, “团结项目覆盖本组织五个领域的多数管理和支持职能, 这五个领域是: 财务; 供应链和采购; 人力资源; 中央支助事务; 方案和项目管理”, 而所有主要领域都在管理事务部的权限范围内。根据秘书长公报, 作为该部首长的

第 8 段

副秘书长“负责根据秘书长的授权, 拟定秘书处的管理政策, 全面负责管理秘书处的财政资源、人力资源和实物资源”。主管管理事务副秘书长还“代表秘书长或确保有人代

---

审计委员会建议  
(A/67/164)

行政当局意见(A/67/164, 附件二;  
A/67/360)

在关于团结项目的第四次  
进度报告中的参考  
(A/67/360)

---

表秘书长处理与联合国共同制度的各理事机构、基金、方案和机构及行政咨询机构有关的管理事项。他(她)还与各执行委员会协作监测整个秘书处新出现的管理问题”。团结项目的定义是“一次持续的组织变革,有利于以高质量和高成本效益的方式为联合国秘书处不断变化的任务提供服务,最大限度地提高联合国人力、财力和物力资源的生产力”,因此,没有任何人比主管管理事务副秘书长更适合担任项目所有人。最后还应说明的是,项目所有人履行这些责任得到了会员国的充分支持(参见大会关于将团结项目转交管理事务部的第66/246号决议),也得到了秘书长和团结项目指导委员会的充分支持。

---

## 附件二

## 与支持团结项目实施有关的 2012 年高级管理人员契约摘要

## 关于团结项目的高级管理人员契约摘要

目标	预期成绩	业绩计量
支持作为本组织管理改革议程基石的团结项目。	各部/厅将开展成功部署团结项目所需要的“数据清理”活动。	各部/厅将不迟于 2012 年 12 月 31 日完成一个数据清理计划，并说明该计划的执行进度。
	管理人员了解团结项目的状况和部署计划。	100%的 D-1 及以上职等工作人员都将在 2012 年参加了一个团结项目讲习班/信息会议。  100%的执行办公室工作人员都在 2012 年参加了一个团结项目讲习班/信息会议。

## 主管管理事务副秘书长的高级管理人员契约摘要

目标	预期成绩	业绩计量
作为项目所有人和团结项目指导委员会主席，确保团结项目的实施取得稳步进展和实现承诺的效益。	及时落实计划可在 2012 年交付的项目成果。	制定和监测一个带有时间表和预算的部署计划(以确保在预算和范围内如期交付)。
	团结项目实施费用总额(团结项目费用和间接费用)的财务透明度得到提高。	间接费用得到审查和验证，并不迟于年底实施一项计划在所有部门预算中满足这些费用。

## 附件三

## 实施团结项目成立阶段和推广阶段一的实体名单

## 群组 1

团结项目成立阶段  
2013 年 10 月

## 维持和平特派团

联合国驻黎巴嫩临时部队(联黎部队); 联合国紧急部队(观察员部队); 联合国驻塞浦路斯部队(联塞部队);

联合国阿拉伯叙利亚共和国监督团(联叙监督团); 联合国阿卜耶伊临时安全部队(联阿安全部队); 联合国南苏丹特派团(南苏丹特派团); 联合国达尔富尔混合行动(达尔富尔混合行动); 联合国组织刚果民主共和国稳定特派团(联刚稳定团); 联合国利比亚特派团(联利特派团); 联合国科特迪瓦行动(联科行动); 联合国科索沃临时行政当局特派团(科索沃特派团); 联合国西撒哈拉全民投票特派团(西撒特派团); 联合国东帝汶综合特派团(联东综合团); 联合国海地稳定特派团(联海稳定团)

## 维持和平特派团(经常预算)

秘书长塞浦路斯问题特别顾问; 塞浦路斯失踪人员调查委员会

## 特别政治任务

联合国黎巴嫩问题特别协调员办事处; 联合国索马里政治事务处

## 总部支助办公室

采购司; 方案规划、预算和账户厅; 外勤支助部; 恩德培区域采购办公室

## 服务中心

意大利布林迪西全球服务中心; 乌干达恩德培区域服务中心

## 群组 2

团结项目成立阶段  
2014 年 1 月

## 维持和平特派团(经常预算)

联合国停战监督组织(停战监督组织); 联合国驻印度和巴基斯坦军事观察组(印巴观察组); 秘书长援助巴基斯坦特使办公室

## 特别政治任务

联合国中亚地区预防外交中心(中亚预防外交中心); 联合国阿富汗援助团(联阿援助团); 联合国伊拉克援助团(联伊援助团); 联合国中东和平进程特别协调员; 联合国利比亚支助团(联利支助团); 联合国中非共和国建设和平综合办事处(中非建和办); 联合国布隆迪办事处(联布办事处); 联合国几内亚比绍建设和平综合办事处(联几建和办); 联合国塞拉利昂建设和平综合办事处(联塞建和办); 联合国西非办事处/喀麦隆-尼日利亚混合委员会; 联合国驻非洲联盟办事处; 联合国中部非洲区域办事处

<p>群组 3 团结项目成立阶段 2014 年 7 月</p>	<p><b>联合国总部部署中包括的办事处/部/实体</b></p> <p>秘书长办公厅；经济和社会事务部；外勤支助部；大会事务和会议事务部；管理事务部；政治事务部；新闻部；维持和平行动部；安全和安保部；人道主义事务协调厅；内部监督事务厅；法律事务厅；联合国国际贸易法委员会；非洲问题特别顾问办公室；负责儿童与武装冲突问题的秘书长特别代表办公室；联合国裁军事务厅；最不发达国家、内陆发展中国家和小岛屿发展中国家高级代表办事处；信息和通信技术厅；法治股；建设和平支助办公室；反恐怖主义委员会执行局；联合国监察员和调解事务办公室；行政和预算问题咨询委员会秘书处；行政首长理事会和国际公务员制度委员会；国际法院；联合检查组；内部司法办公室；联合国合办工作人员养恤基金</p>
<p>群组 3 “团结”项目推广阶段 1 2014 年 7 月</p>	<p><b>联合国内罗毕办事处部署中包括的办事处/部/实体</b></p> <p>联合国内罗毕办事处；非洲经济委员会；联合国环境规划署(环境署)；联合国人类住区规划署(人居署)</p> <p><b>联合国总部部署中包括的办事处/部/实体；</b></p> <p>所有维持和平特派团(仅国际工作人员)；</p> <p>所有特别政治任务(仅国际工作人员)；</p> <p><b>联合国内罗毕办事处部署中包括的办事处/部/实体(国际和本国工作人员)</b></p>
<p>群组 4 团结项目成立阶段 和推广阶段 1 2015 年 7 月</p>	<p><b>联合国日内瓦办事处(日内瓦办事处)部署中包括的办事处/部/实体</b></p> <p>联合国日内瓦办事处；人道主义事务协调厅；联合国人权事务高级专员办事处；联合国合办工作人员养恤基金；欧洲经济委员会；西亚经济社会委员会；国际贸易中心；联合国赔偿委员会；联合国防治荒漠化公约；联合国贸易和发展会议；联合国气候变化框架公约；联合国裁军研究所；联合国国际减少灾害战略秘书处；联合国训练研究所；联合国体育促进发展与和平办公室-秘书长特别顾问；联合国社会发展研究所；联合国系统职员学院</p> <p><b>联合国维也纳办事处部署中包括的办事处/部/实体</b></p> <p>联合国维也纳办事处；联合国毒品和犯罪问题办公室；联合国邮政管理处；联合国原子辐射影响问题科学委员会；亚洲及太平洋经济社会委员会；联合国区域间犯罪和司法研究所；联合国损失登记册；联合国外层空间事务办公室</p>
<p>群组 5 “团结”项目推广阶段 1 2016 年 1 月</p>	<p><b>所有维持和平特派团(仅本国工作人员)</b></p> <p><b>所有特别政治任务(仅本国工作人员)</b></p>

## 附件四

## 按阶段分列的“团结”项目的功能

功能领域/功能情景	职能小组	流程数目				系统目前提供的
		共计	成立阶段	推广阶段-1	推广阶段-2	
<b>财务</b>						
现金管理和金库	银行管理	3	3	0	0	综管系统和 Sun 系统与 SwiftNet、CitiDirect 和 Chase Insight 等各种地方付款系统接合
现金管理和金库	现金和流动性管理	8	8	0	0	综管系统、Eastnets(Swift)、OPICS 和整个秘书处的地方系统
现金管理和金库	金库和风险管理-投资	5	5	0	0	OPICS 和 Bloomberg
现金管理和金库	投资会计	2	2	0	0	OPICS 与综管系统接合
成本与管理会计	特殊事件与活动会计-内部订单	6	6	0	0	综管系统和 Sun 系统以及整个秘书处的地方系统
成本与管理会计	间接费用会计-费用中心会计	2	2	0	0	综管系统和 Sun 系统以及整个秘书处的地方系统
财务会计	应付款	8	6	0	2	综管系统和 Sun 系统以及秘书处各地用于跟踪目的的地方系统
财务会计	应收款	7	5	0	2	综管系统和 Sun 系统
财务会计	资产会计	9	8	0	1	综管系统和各种地方跟踪和资产管理系统，比如伽利略系统
财务会计	总分类账	7	5	0	2	综管系统和 Sun 系统以及整个秘书处的地方系统
财务会计	税费和保险	4	3	0	1	综管系统和 Sun 系统以及整个秘书处的地方系统
财务管理	预算执行	11	10	0	1	综管系统和 Sun 系统以及整个秘书处的地方系统
财务管理	预算编制与核可	9	1	0	8	会文信息系统和预算信息系统以及整个秘书处的地方系统
财务管理	赠款管理	40	12	0	28	综管系统和 Sun 系统加上毒罪办 ProFI、人居署 GMIS 以及整个秘书处的其他地方系统
战略性企业规划	战略性企业管理	3	0	0	3	预算信息系统以及整个秘书处的各种地方系统
<b>小计</b>		<b>124</b>	<b>76</b>	<b>0</b>	<b>48</b>	
<b>人力资源</b>						
组织管理	组织和职位管理	3	0	3	0	综管系统、Nucleus
工资	月_年_两年期活动	1	0	1	0	综管系统、ProGen、SUN 系统
工资	工资薪金税数据收集	1	0	1	0	综管系统
工资	工作人员薪资	8	0	8	0	综管系统、ProGen
组织管理	组织和职位管理	4	0	4	0	综管系统、Nucleus
时间	请假管理	4	0	4	0	综管系统、综合报告功能应用软件、E-Leave/Matrix
时间	管理工作计划表	1	0	1	0	综管系统

功能领域/功能情景	职能小组	流程数目				系统目前提供的
		共计	成立阶段	推广阶段-1	推广阶段-2	
时间	时间采集	2	0	2	0	综管系统、eLeave/Matrix
时间	时间数据处理	1	0	1	0	综管系统
员工队伍管理	离职后保险	1	0	1	0	综管系统
员工队伍管理	人事行政	30	0	30	0	综管系统、Nucleus
员工队伍管理	医疗和人寿保险	2	0	2	0	综管系统
员工队伍管理	维持参照列表	1	0	1	0	综管系统
<b>小计</b>		<b>59</b>	<b>0</b>	<b>59</b>	<b>0</b>	
<b>中央支助事务</b>						
会议和活动管理	活动规划	7	0	0	7	gMeets 和整个秘书处的若干地方系统
会议和活动管理	实施活动	3	0	0	3	gMeets 和整个秘书处的若干地方系统
会议和活动管理	文件制作和分发	6	0	0	6	gDoc
设施管理	房地产规划	2	1	0	1	Auto-CAD、CAFM 系统
设施管理	房地产行政	3	2	0	1	Auto-CAD、CAFM 系统和整个秘书处的若干地方系统
设施管理	办公空间管理	2	0	0	2	Auto-CAD、CAFM 系统、Aperture、INeed、UNTEL
设施管理	房舍维修	3	0	0	3	INeed、伽利略和整个秘书处的若干地方系统
服务管理	信通技术许可证管理	1	0	0	1	INeed
服务管理	工作单请求和执行	2	0	0	2	INeed、伽利略、综管系统
服务管理	服务申请	1	0	0	1	INeed、伽利略
服务管理	服务管理	1	0	0	1	综管系统、INeed、伽利略
向公众和工作人员提供服务	规划与设计	1	0	0	1	离线系统
向公众和工作人员提供服务	产品管理	1	0	0	1	MegaStamp、GDocs、综管系统
向公众和工作人员提供服务	销售	8	5	0	3	MegaStamp、Dogs、CatsPajamas、综管系统、Wordstock、NBN
差旅管理	差旅启动	8	0	5	3	综管系统、Lotus Notes、Excel/Word
差旅管理	差旅规划	2	0	1	1	综管系统、Lotus Notes、Excel
差旅管理	差旅支出	1	0	1	0	综管系统、TCP、SUN 系统、纸制表格
<b>小计</b>		<b>52</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>37</b>	
<b>供应链采购后勤</b>						
规划和管理	需求规划和预测	5	0	0	5	手工(电子表格、文件等)
规划和管理	供应网络规划	3	0	0	3	手工(电子表格、文件等)
规划和管理	长期能力规划	8	0	0	8	手工(电子表格、文件等)
采购来源	供应商协作	4	4	0	0	全球采购网、“水星”系统、ProcurePlus、综管系统、SUN 系统

功能领域/功能情景	职能小组	流程数目				系统目前提供的
		共计	成立阶段	推广阶段-1	推广阶段-2	
采购来源	请购订购单	10	10	0	0	综管系统、ProcurePlus、“水星”系统
采购来源	低价值采购	2	1	0	1	综管系统、SUN 系统
采购来源	合同管理	4	4	0	0	“水星”系统、合同管理跟踪系统、ProcurePlus
接收分发	进货处理	4	1	0	3	伽利略、CPMS、ProcurePlus 和整个秘书处的一些地方系统
接收分发	出货处理	4	2	0	2	伽利略
接收分发	规划和调度	3	0	0	3	未知
接收分发	仓库和储存	6	4	0	2	伽利略、CPMS 和整个秘书处的其他库存和仓储系统
使用处理	成套装配与执行	3	0	0	3	gDoc、Mega Stamp 和整个秘书处的其他地方系统
使用处理	设备分派与管理	3	3	0	0	ProcurePlus、伽利略、Hardcat、CATS 和整个秘书处的若干地方系统
使用处理	设备维护和运行	3	3	0	0	iNeed、伽利略和整个秘书处的一些地方系统
使用处理	退役和处置	3	3	0	0	伽利略、亚太经社会库存数据库和整个秘书处的一些地方系统
队伍管理	队伍规划	3	0	0	3	手工(电子表格和文件等)
队伍管理	部署	1	0	0	1	手工(电子表格和文件等)
队伍管理	自我维持	1	0	0	1	伽利略、“水星”系统、eCOE、手工(电子表格和文件等)
<b>小计</b>		<b>70</b>	<b>35</b>	<b>0</b>	<b>35</b>	
<b>方案和项目管理</b>						
方案管理	方案目标和目的	2	0	0	2	会文信息系统和整个秘书处的其他地方系统
方案管理	方案规划和批准	2	0	0	2	会文信息系统和整个秘书处的其他地方系统
方案管理	方案执行和绩效	2	0	0	2	会文信息系统和整个秘书处的其他地方系统
方案管理	方案评价和结束	1	0	0	1	会文信息系统和整个秘书处的其他地方系统
项目管理	项目启动	3	1	0	2	内部开发的多种应用程序, 包括 EXCEL 电子表格
项目管理	项目规划	2	1	0	1	内部开发的多种应用程序, 包括 EXCEL 电子表格
项目管理	项目执行和绩效	3	1	0	2	综管系统、SUN 系统, 列为项目支出 内部开发的多种应用程序, 包括 EXCEL 电子表格, 用于报告
项目管理	项目评价和结束	1	0	0	1	内部开发的多种应用程序, 包括 EXCEL 电子表格, 用于报告
<b>小计</b>		<b>16</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	
<b>共计</b>		<b>321</b>	<b>122</b>	<b>66</b>	<b>133</b>	

## 附件五

### 团结项目：按阶段开列的主要风险汇总

#### 团结项目基础阶段

- 通过“绿色化设计”计划按时完成团结项目基础阶段的设计
- 根据项目计划调动用户资源进行测试的能力
- 完成组织准备，主要是转向一个共同运作模式的接受、意愿和能力
- 秘书处实体是否同意吸收团结项目实施的间接费用
- 团结项目工作人员中企业资源规划软件专家不足，基础阶段和推广阶段 1 的建设阶段需要专题专家

#### 团结项目推广阶段 1

- 2012 年 12 月 31 日前完成团结项目推广阶段 1 的设计
- 企业资源规划系统软件供应商迟于 2013 年 3 月 31 日按照“创新的商业解决方案”的规格要求按时交付，主要用于联合国人力资源应享权利方面的业务处理
- 秘书处各实体是否愿意吸收团结项目实施的间接费用
- 团结项目工作人员中企业资源规划软件专家不足，建设阶段需要专题专家

#### 团结项目推广阶段 2

- 秘书处是否能够为团结项目推广阶段 2 各项功能所含的复杂的规划和方案拟订程序的设计提出一套通用需求，以统一多个实体的业务模式
- 新出现的业务需求与定于 2017 年和 2018 年实施的团结项目推广阶段 2 的既定功能之间的竞争

## 附件六

## 团结项目各发布阶段的潜在量化效益

下表所示为按大多数相关功能已得到实施的发布阶段分列的潜在无限制量化效益。所列还包括已充分实现的每项效益估计数的上下范围。本表不显示随着时间推移的效益的实现或累积。

必须指出，一旦准则和限制因素得到界定，并且每个实施实体均已完成实体落实期，这些潜在无限制效益将进一步细化，并由所涉所有管理层加以落实。

发布阶段	工作流程	功能领域	效益描述	估计值下限 (百万美元)	估计值上限 (百万美元)
基础阶段	财务	应付款	处理(商业性)应付款的工作投入减少	1	3
基础阶段	财务	现金管理和金库投资	预测和实际现金流之间平均正负差异减少	—	—
基础阶段	财务	总账	完成年终结算的工作投入减少	1	1
基础阶段	财务	机构间	处理内部部门间转账凭单和开单的工作投入减少	1	2
基础阶段	方案和项目管理	方案和项目管理	减少基本建设工程的项目管理费用	1	1
基础阶段	供应链	采购	采购周期中的无纸记录生成	1	2
基础阶段	供应链	采购	提出请购单	1	1
基础阶段	供应链	采购	处理从请购单到合同(1)——将采购单转化为邀约文件	2	5
基础阶段	供应链	采购	处理从请购单到合同(2)——将邀约回应转化为合同及合同管理直至结束	2	4
基础阶段	供应链	采购	处理从请购单到合同(3)——改进与供应商的沟通，尽量使用电子手段	2	6
<b>小计</b>				<b>11</b>	<b>24</b>
团结项目推广阶段 1	中央支助事务	差旅管理	减少差旅人员用于与差旅有关活动的时间(小时)	17	28
团结项目推广阶段 1	中央支助事务	差旅管理	减少行政人员用于差旅费报销的行政时间	1	4
团结项目推广阶段 1	财务	应付款	处理差旅费报销账款的工作投入	2	3
团结项目推广阶段 1	财务	机构间	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	—	1
团结项目推广阶段 1	人力资源	薪酬	通过人力资源和薪金程序处理应享待遇的必要投入	16	24
团结项目推广阶段 1	人力资源	组织管理	减少对人力资源管理手工和单独履行合同和员额占用延期程序所花费时间	—	—
团结项目推广阶段 1	人力资源	发薪	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	4	6
团结项目推广阶段 1	人力资源	人事管理	减少启动和核准首次任用的人事行动表的必要投入(及使用自助服务带来的改进机会)	—	1

发布阶段	工作流程	功能领域	效益描述	估计值下限 (百万美元)	估计值上限 (百万美元)
团结项目推广阶段 1	人力资源	人事管理	减少打印和处理人事行动表的必要投入(所有人事行动表的打印、签署、邮寄和存档)	2	3
团结项目推广阶段 1	人力资源	人事管理	减少处理调职文件的必要投入	1	1
团结项目推广阶段 1	人力资源	人事管理	减少打印和处理人事行动表的费用(所有人事行动表的打印、签署、邮寄和存档)	—	—
团结项目推广阶段 1	人力资源	人事管理	减少每个办事处归档/存档的工作投入(通过转为在线/自助服务)	4	8
团结项目推广阶段 1	人力资源	对工作人员的分析	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	1	2
<b>小计</b>				<b>49</b>	<b>80</b>
团结项目推广阶段 2	中央支助事务	创收活动	向公众和工作人员提供服务的毛收入/费用回收增加	4	7
团结项目推广阶段 2	中央支助事务	服务管理	减少服务提供商用于处理申请方面的时间(小时)	1	1
团结项目推广阶段 2	财务	预算编制	预算审查程序	—	1
团结项目推广阶段 2	供应链	计划	与会员国协助通知书有关的程序更透明、一致和高效	—	—
团结项目推广阶段 2	供应链	计划	与会员国谅解备忘录有关的程序更透明、一致和高效	—	—
团结项目推广阶段 2	供应链	计划	减少多余消耗性库存	5	6
团结项目推广阶段 2	供应链	计划	提高对消耗性财产预测的准确性	29	34
团结项目推广阶段 2	供应链	计划	储存时到期的非消耗性资产减少	3	3
团结项目推广阶段 2	供应链	计划	减少非消耗性储存费用	1	1
团结项目推广阶段 2	技术方面	数据管理和商业情报	改进数据汇总	6	13
团结项目推广阶段 2	技术方面	数据管理和商业情报	与持续数据清理有关的预算减少	—	—
团结项目推广阶段 2	技术方面	数据管理和商业情报	与更换报告过滤器以避免不良数据有关的支出减少	—	1
团结项目推广阶段 2	技术方面	数据管理和商业情报	改正错误和调整数据耗时减少	1	1
团结项目推广阶段 2	技术方面	数据管理和商业情报	报告数据库、程序和服务需求的数目减少	1	2
团结项目推广阶段 2	技术方面	一些应用软件可能退出运行	退出运行的系统	30	49
<b>小计</b>				<b>80</b>	<b>119</b>
<b>总计</b>				<b>140</b>	<b>223</b>

## 附件七

## 按团结项目的发布阶段分列的潜在定性效益

发布阶段	工作流程	一级领域	效益描述
基础阶段	中央支助事务	房地产	加强对租赁截止日期的控制，谈判更及时
基础阶段	财务	应付款	从收到到付款超过 30 天的商业发票的百分比减少
基础阶段	财务	现金管理和金库投资	每个币种银行账户的数目减少
基础阶段	财务	总账	以工作日计的年终结算持续期间缩短
基础阶段	财务	总账、报告、预算编制、机构间往来、部队派遣国的费用偿还	按照《公共部门会计准则》调整记账规则
基础阶段	财务	总账、报告、预算编制、机构间往来、部队派遣国的费用偿还	按照《公共部门会计准则》调整总账合规性
基础阶段	财务	总账、报告、预算编制、机构间往来、部队派遣国的费用偿还	会员国费用偿还的透明度提高
基础阶段	财务	信托、项目和赠款管理	通过加强向捐助者的报告提高进款总额占认捐款总额的百分比
基础阶段	供应链	合同管理	通过综合合同管理系统加强合同管理的有效性
基础阶段	供应链	合同管理	通过提高合同管理的透明度增加合同信息的获取
基础阶段	供应链	合同管理	合同管理(事后采购和搭桥合同)效率提高
基础阶段	供应链	合同管理	通过扩大主要业绩指标的使用，加强合同管理的有效性
基础阶段	供应链	设施管理	设施和设备维护的透明度和效率提高
基础阶段	供应链	后勤执行	会员国费用偿还机制得到改进，准确和及时
团结项目推广阶段 1	中央支助事务	差旅管理	通过自动申请生成，提高在安全审查方面的合规性
团结项目推广阶段 1	中央支助事务	差旅管理	通过在线订票减少每张票的处理费用

发布阶段	工作流程	一级领域	效益描述
团结项目推广阶段 1	中央支助事务	差旅管理	更好的数据可达成更有利的航空协议
团结项目推广阶段 1	财务	应付款	差旅报销的平均处理时间减少
团结项目推广阶段 1	财务	应付款——工作人员 公务差旅	应付款周期时间减少
团结项目推广阶段 1	人力资源	组织管理	如本组织有此意愿，减少支付给开发署和项目厅管理在偏远的异地办事处工作人员的手续费和费用
团结项目推广阶段 1	人力资源	组织管理	在与预算编列的人员配置表有差异时简化实际工作人员结构的报告
团结项目推广阶段 1	人力资源	工资单	更全面地整合全球发薪和人力资源事项的处理；目前，地方外勤人员发薪制度是与人力资源分离的，导致更新人力资源行动和考勤均需要大量手工处理
团结项目推广阶段 1	人力资源	人事管理	综合系统中更高效和透明的结清程序缩短了离职的工作人员收到最后付款的平均时间
团结项目推广阶段 1	人力资源	人事管理	单一的全球化综合系统使不同人力资源系统的数据更为一致
团结项目推广阶段 1	人力资源	人事管理	数据自动化/整合减少了含有多余信息的离线表格的手工处理
团结项目推广阶段 1	人力资源	人事管理	与 Inspira 和任命前后的自助登录的整合减少了完成入职程序(到达前、到达后——到达工作地点的第一天)的所需时间(工作人员专职同等资历)
团结项目推广阶段 1	人力资源	人事管理	综合系统减少了入职期间需要填写的含有相同个人信息的表格的数量
团结项目推广阶段 1	人力资源	人事管理	入职行动加快和工作地点之间的无缝调职减少了预付薪金的数额
团结项目推广阶段 1	人力资源	人事管理	消除改换工作地点的调职文件，从而消除了在工作地点之间调动所引起的薪金、福利注册或其他行政行动的中断或延误
团结项目推广阶段 1	人力资源	人事管理	与 Inspira 和任命前后的自助登录的整合缩短了从起职日期到人事行动表得到处理从而工作人员进入工作人员序列的时间

发布阶段	工作流程	一级领域	效益描述
团结项目推广阶段 1	人力资源	人事管理	Inspira 与团结项目整合后, 更容易跟踪在职工作人员的情况
团结项目推广阶段 1	人力资源	时间管理	为工作人员、计时员和主管提供的方便用户的自助服务界面加强了考勤记录和核准的标准化
团结项目推广阶段 1	人力资源	对工作人员的分析	方案和主管一级更便于接触实时信息
团结项目推广阶段 1	人力资源	对工作人员的分析	具有综合功能的全球系统提高了提出准确的全组织实时报告的能力
团结项目推广阶段 2	中央支助事务	会议管理	会议协调程序的自动化改进了会议管理
团结项目推广阶段 2	中央支助事务	设施管理	医疗、安全和环境及可持续政策的执行或联合国设施的使用得到改进
团结项目推广阶段 2	中央支助事务	设施管理	办公空间更加优化, 企业资源规划系统将能够提供优化房地产空间利用的能力, 从而改进设施管理
团结项目推广阶段 2	财务	预算编制	缩短预算编制(估计)周期时间
团结项目推广阶段 2	财务	总账、报告、预算编制、机构间往来、部队派遣国的费用偿还	充分整合预算编制和业务的自动化业务程序系统提高了财务分析和报告的效率
团结项目推广阶段 2	财务	总账、报告、预算编制、机构间往来、部队派遣国的费用偿还	在战术、行动和战略一级的持续预算编制增强了财务报告的有效性
团结项目推广阶段 2	财务	总账、报告、预算编制、机构间往来、部队派遣国的费用偿还	通过减少机构间数据交换的手工干预, 提高机构间业务的效率
团结项目推广阶段 2	方案和项目管理	方案和项目管理	项目管理更透明和更高效
团结项目推广阶段 2	方案和项目管理	方案和项目管理	编制或生成执行情况报告所需时间缩短
团结项目推广阶段 2	方案和项目管理	方案和项目管理	项目拟订时间缩短
团结项目推广阶段 2	供应链	合同管理	部队和国家捐助包括部队、设备、物资和服务的预算估计更为快捷、准确
团结项目推广阶段 2	供应链	后勤执行	后勤安排、运输等(服务提供模式/全球外勤支助战略)得到优化

发布阶段	工作流程	一级领域	效益描述
团结项目推广阶段 2	供应链	后勤执行和采购	提高预测和规划运输需求的能力
团结项目推广阶段 2	供应链	后勤执行和采购	减少消耗性库存
团结项目推广阶段 2	技术方面	一些应用软件可能退出运行	联合国组织加强整合，使企业资源规划系统更有效和准确
团结项目推广阶段 2	技术方面	一些应用软件可能退出运行	简化应用软件架构，减少完成某项任务所使用的系统数目
团结项目推广阶段 2	技术方面	一些应用软件可能退出运行	通过系统退出运行实现更完整的信息流通

## 附件八

### “团结”项目：职责简要说明

助理秘书长，团结 项目主任	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 负责确保项目按照指导委员会要求的方式达到目标。</li> <li>• 向指导委员会报告。</li> <li>• 管理项目日常活动。</li> <li>• 确定并向关键项目职位分派资源。</li> <li>• 项目的所有资源均按层级关系向项目主任报告(包括在项目活动上投入的时间至少为 50%的兼职资源)。</li> <li>• 在项目上投入的时间少于 50%的其他兼职资源按照职能关系向项目主任报告。</li> <li>• 管理项目预算。</li> <li>• 监测在实现关键里程碑方面取得的进展。</li> <li>• 与联合国其他举措联系，以便同步开展活动。</li> <li>• 与联合国各利益攸关方沟通，使整个组织都接受该项目。</li> </ul>
项目管理办公室	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 为项目提供必要的协调和支助服务，以确保项目有效运作并与治理结构保持联系。</li> <li>• 确保按照时间表和预算规定对所有项目活动进行适当监测。</li> <li>• 支持项目主任与项目治理和监督机构之间的关系。</li> </ul>
质量管理	<p>质量管理的工作重点是制定和执行标准流程和做法，以确保整个项目的质量。质量管理特别要：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 确保在执行所有项目活动和相关程序时都能保证适当的质量水平。</li> <li>• 审查程序和文件标准，以确保达到质量目标；必要时就如何实现质量目标提供咨询意见。</li> </ul>
工作计划管理	<p>工作计划管理的重点是管理综合时间表和对内外部的依赖。项目小组将编制详细计划并进行监测。在项目计划中将确定、注释和监测关键依赖因素。工作计划管理特别要：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 确保以统一、准确和及时的方式进行规划。</li> <li>• 为牵头人提供拟定和保持计划所需要的方法、程序和工具。</li> <li>• 汇总计划并进行分析，以评估其可行性并确定关键路径和潜在风险领域。提供意见反馈，就如何降低工作计划相关风险提出建议。</li> <li>• 针对不同管理层和治理机构的需要，拟订不同详细程度的计划。</li> <li>• 通过项目各个层级的流程和会议，确定和协调项目情况报告。确保在最低一级发现的情况和问题能得到评估并记录报告给适当的最高级别。</li> </ul>

合同和财务管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 支持项目指导委员会和其他治理机构的会议，担任会议秘书。</li> </ul> <p>合同和财务管理的重点是根据合同的各种规定对合同进行管理。合同和财务管理特别要：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 确保定期审查项目预算预测。</li> <li>• 审查预测的准确性/可行性，并就如何提高效益/效率向管理层提供咨询意见。</li> <li>• 跟踪实际结果并定期向管理者报告实际结果与预测之间的对比情况。</li> <li>• 确保按照规定条件管理合同。</li> <li>• 代表项目管理层牵头编写招标书和工作说明。</li> <li>• 监测是否实现了合同商定内容，提议采取纠正行动。</li> </ul>
资源管理	<p>资源管理的重点是及时获得和分配资源，以满足需求。资源管理特别要：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 为项目的有效运作提供一切必要的人力资源服务，包括协调核心工作人员、专题专家、工作人员配置规划和继任规划</li> </ul>
文件管理	<p>文件管理侧重于管理“团结”项目的文件，以保护关键项目文件和项目小组的重要资料。这包括确定文件结构和文件存储程序，确定要保存的数据类型、存储数据所用的项目工具以及在整个项目期间以何种方式储存文件。文件管理特别要：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 确保制定和遵守共同的文件标准。</li> <li>• 管理文件包括与项目运作有关的文件(议程、纪要、报告、演示等)以及与项目交付成果有关的文件(商业蓝图等)。</li> <li>• 确定文件管理程序并确保这些程序得到遵行。</li> <li>• 选择文件管理系统并担任内容管理员。</li> </ul>
交付成果管理	<p>交付成果管理的重点是项目交付成果的确定、拥有、责任、质量、状态、报告、跟踪、按时完成和签核。在联合国交付成果跟踪工具中维护这些成果。这一工具包括按照项目阶段、小组、类别、优先次序及所有人分列的所有成果，并说明是当前、过期还是未来的交付成果。</p>
报告和汇总表管理	<p>报告和汇总表管理的重点是确定项目状态报告框架。特别是，该方法(1) 积累来自项目的详细绩效数据；(2) 侧重于前瞻性的确定指标；(3) 避免只看某一时时间点的指标；(4) 可衡量；(5) 分析潜在风险和问题；(6) 为采用效率更高、效果更好的工作方法开创机会(项目汇总表计划)。项目将利用 Alfresco、Rapport、UmojaNet 和 HP Quality Center 等联合国现有工具，收集将纳入状态报告的内容。</p>
范围管理	<p>范围管理侧重于对“团结”项目现有设计、建设、测试和部署范围的新的或变更的需求进行管理、确定其规模并排定优先顺序。将通过“团结”项目变更控制委员会、必要时由变更咨询委员会处理变更请求。范围管理特别要：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 确定和管理项目的变更控制流程，以确保因改变设计而可能做出的项目范围、成本和时间表的更改决定是在适当权力级别做出的。</li> </ul>

问题和风险管理	<p>问题和风险管理侧重于查明、评价、减轻、监测和报告项目风险和问题的流程。这一流程涉及采用标准方法对问题进行报告、安排优先次序和提升问题的级别，以便及时解决。所有报告都包括按小组、类别、优先顺序、所有人、计划日期和修订日期列明的旧有问题。问题和风险管理特别要：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 确定风险和问题管理流程和文件记录(工作记录)。</li> <li>• 支持该流程，确保文件记录是完整的，按照既定流程在适当权力级别解决问题。</li> <li>• 在指导委员会和其他治理机构介绍和讨论问题和风险时，为项目主任提供支持。</li> </ul>
解决方案架构管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 确保项目确定的整体解决方案是全面完整的。</li> <li>• 确保制定有效的部署战略。</li> <li>• 在其他项目管理人员(交付经理、职能小组牵头人、收益实现经理、组织变革管理)的支持下，确定总体测试战略。</li> <li>• 支持确定有效的测试情景(流程和数据)，确保测试战略/计划适当涵盖所有流程和有关系统。</li> </ul>
应用整合	<p>确保查明所有受影响系统的整合需求并相应采取行动。</p>
流程整合	<p>确保所有设计流程的整合和一致性。</p>
部署战略	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 运用其所掌握的解决方案知识制定有效的部署战略，确保满足所有过渡需求(比如，查明并解决临时接口和程序问题)。</li> <li>• 与项目管理办公室一道确定控制部署的最佳方法。</li> <li>• 与组织变革管理一道确保利益攸关方适当参与制定部署计划和确定可以评价的业务准备就绪标准。</li> <li>• 与交付经理一道确定需要列入部署战略的技术切换需求。</li> <li>• 支持收益实现经理执行部署战略。</li> </ul>
技术解决方案管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 负责构建新的技术解决方案全景，** 确保其能实现最佳的业务绩效。</li> <li>• 确保所有系统都做好投入运行的准备(做了充分测试和调试)。</li> <li>• 确保项目具备有效运作所必须的所有技术解决方案。</li> </ul>
基础设施管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 确保技术基础设施能够满足新解决方案的需要。</li> <li>• 管理与负责实施和管理必要基础设施的各个实体(比如，信通技术组织单位和国际电算中心)之间的关系。</li> </ul>
遗留应用	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 确保有效执行遗留应用变更和开发活动，以支持必要的数据库迁移和应用整合。</li> <li>• 开发与遗留系统之间的接口。</li> </ul>

- 
- |         |  |
|---------|--|
| 解决方案支持  | <ul style="list-style-type: none"><li>• 在整合和用户接受度测试期间提供工具以支持收益实现经理的工作。</li><li>• 在学习系统整合和用户接受度测试期间，提供工具以支持组织变革经理。</li><li>• 工具包括开展测试和提供培训及最终用户支持所需要的所有系统环境(必要的相关工具/支持包括培训活动所需要的数据更新能力等)。</li><li>• 提供指导并认证各个地点实行系统的准备就绪情况。</li></ul>   |
| 组织变革管理  | <ul style="list-style-type: none"><li>• 制定和执行战略，以将变革给组织带来的不利影响降至最低。</li><li>• 该战略也必须确定尽快实现流程——生产率目标的机会。</li></ul>  |
| 利益攸关者关系 | <ul style="list-style-type: none"><li>• 查明关键利益攸关者群体并确定以何种方式使他们在整个项目期间积极参与。</li><li>• 制定和执行沟通战略和相关计划，以支持利益攸关者的参与。</li><li>• 为需要与利益攸关者协作以提高工作效率的所有项目经理提供指导和支持。</li></ul>   |
| 组织一致性   | <ul style="list-style-type: none"><li>• 确保有效地向业务部门解释项目确定的变革所带来的影响，并确保他们充分理解这些影响。</li><li>• 为业务流程建模活动提供方法支持，以确保有计划和详尽地开展这些活动，并收集到必要的组织信息(比如，责任情况、关键业绩指标和汇总表等)。</li><li>• 在人力资源政策和职责划分等方面向负责全面了解作用和职责的职能小组提供指导。</li><li>• 对各个小组制作的业务流程建模材料进行质量保证和分析。</li><li>• 关键交付成果包括变革影响汇总表、工作量评估和责任汇总表等等。</li></ul>  |
| 学习和支持   | <ul style="list-style-type: none"><li>• 制定和执行学习和最终用户/员工支持战略。</li><li>• 确定学习课程。</li><li>• 确保按时制作所有学习内容，而且这些内容达到适合员工/组织学习需求的质量标准。</li><li>• 管理与学习和最终用户支持需求有关的所有系统选择和实施活动(配置、开发、测试、部署)。</li><li>• 为交付经理提供学习技术基础设施方面的需求并确保这些需求得到满足。</li><li>• 确保收益实现经理按时、并在预算规定范围内制作符合标准要求的学习内容，并提供培训。</li><li>• 制定并提供培训师培训和最终用户支持流程/系统培训。</li><li>• 监测培训效果，必要时采取纠正行动。</li></ul> |

- |           |  |
|-----------|--|
| 交付管理      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 确保所有配置和开发在遵守技术制约的同时能满足业务需求。</li> <li>• 担任与外部系统整合者之间的主要沟通桥梁。</li> <li>• 建立技术支持和访问管理、流程和结构。</li> <li>• 管理系统变更控制管理机制。</li> <li>• 在建设活动期间，业务分析员向交付经理报告。</li> <li>• 在开展测试活动时，向收益实现经理、组织变革管理和其他各方提供方法支持。</li> </ul> |
| 应用管理      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 确保及时有效地开展配置和开发活动，并达到项目的质量和成本目标。</li> <li>• 确保制定和执行授权情况战略(角色和访问管理)，并开展相关配置和测试活动。</li> <li>• 监测外部系统集成者在上述所有活动方面的业绩表现。</li> </ul>  |
| 成立和实现推广管理 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 负责根据总体部署战略部署“团结”项目解决方案。</li> <li>• 在建设阶段，流程专家及其小组负责人对其负责。</li> <li>• 确保配置和开发小组明确理解业务需求(从流程到职责)，通常是通过与业务分析人员协作来做到这一点。</li> </ul>   |
| 数据        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 确保业务部门知晓它们在数据清理和迁移方面需要开展哪些活动</li> <li>• 监测上述工作的情况，通过项目管理办公室进行报告</li> </ul>  |
| 测试        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 执行测试战略要求的所有活动，涉及编制数据、界定和验证情境、开展整合测试、支持用户接受度测试。</li> <li>• 确保小组负责人代表业务部门签收整合测试结果。</li> </ul>   |
| 部署        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 支持/开展工作量和详细培训需求分析活动，以支持 组织变革管理小组。</li> <li>• 编制流程和职责培训材料。</li> <li>• 编制系统培训材料。</li> <li>• 协助编制其他必要培训材料。</li> <li>• 提供培训师培训类型的培训。</li> <li>• 在投入运行之后(在稳定阶段)提供第三级流程支持。</li> </ul>                               |
| 职能小组领导层   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 对在其负责的流程领域内的解决方案设计工作接受问责。</li> <li>• 确保业务流程所有人和参与流程批准/验证工作的其他利益攸关方能进行适当参与(在这方面可请求组织变革管理小组给予协助)。</li> <li>• 在设计阶段，各职能小组(流程专家和业务分析类人员)向其报告工作。在建设阶段，小组负责人提供专门知识，并与利益攸关方密切合作，确保有效参与项目。</li> </ul>                 |

## 附件九

## “团结”项目小组目前的人员编制情况

“团结”项目工作人员现况(截至 2012 年 9 月 27 日)

现况	截至 2012 年 9 月 27 日									共计	百分比
	ASG	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	GS (PL)	GS (OL)			
已任职											
经常	1	7	14	31	9	—	1	8	71	79	
临时	—	—	2	1	—	—	—	2	5	6	
<b>小计-已任职</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>9</b>	<b>—</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>76</b>	<b>84</b>	
已选定	—	—	2	2	—	—	—	—	4	4	
中央审查理事会	—	—	—	—	—	—	—	1	1	—	
评价中	—	1	1	—	—	—	—	—	2	—	
已公布	—	—	—	2	—	—	—	1	3	3	
待公布	—	—	2	1	—	1	—	—	4	4	
<b>小计-空缺</b>	<b>—</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>—</b>	<b>1</b>	<b>—</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	
<b>核定</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>21</b>	<b>37</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>90</b>	<b>100</b>	

缩写：ASG, 助理秘书长；GS, 一般事务；PL, 特等；OL, 其他职等。

## 专题专家现况(截至 2012 年 9 月 27 日)

现况	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	GS (PL)	共计
团结项目成立阶段实现	—	—	—	2	2	—	2	6
团结项目成立阶段构建方案	—	—	—	4	1	—	—	5
组织变革管理	—	—	—	1	—	—	—	1
扩展阶段实现	—	—	2	2	2	—	—	6
项目管理办公室	—	—	2	—	—	—	—	2
技术解决办法	—	—	1	2	—	—	—	3
解决办法架构	—	—	—	—	—	—	—	1
<b>共计</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>24</b>

## 附件十

## “团结”项目——大会决议核定的所需资源及资金来源

(千美元)

决议	经常预算 (a)	支助账户 (b)	预算外资源		小计 (d)=(a)+(b)+(c)	实际与预测支出 <sup>a</sup>		
						每两年期 支出共计 (e)	差异 (d)-(e)	累计结余
份额	15%		62%	23%				
<b>2008-2009</b>								
63/262	5 110.0	2008年7月-2009年6月	7 050.0	7 840.0	20 000.0	17 699.7	2 300.3	2 300.3
<b>2010-2011</b>								
64/243	11 182.9	2009年7月-2010年6月	28 516.5	37 090.1	76 789.5			
64/271		2010年7月-2011年6月	57 033.0		57 033.0			
65/290		2011年7月-12月	28 516.4		28 516.4			
<b>小计 2010-2011</b>	<b>11 182.9</b>		<b>114 065.9</b>	<b>37 090.1</b>	<b>162 338.9</b>	<b>100 709.1</b>	<b>61 629.8</b>	<b>63 930.1</b>
<b>2012-2013</b>								
65/290		2012年1月-6月	18 668.8	27 702.1	46 370.9			
66/265		2012年7月-12月	18 668.8		18 668.8			
66/265		2013年1月-6月	18 668.8		18 668.8			
		2013年7月-2014年6月	18 668.9		18 668.9			
<b>小计 2012-2013</b>			<b>74 675.3</b>	<b>27 702.1</b>	<b>102 377.4</b>	<b>134 889.1</b>	<b>(32 511.7)</b>	<b>31 418.4</b>
<b>未兑现的经常预算资金详细情况</b>								
2012-2013年度提出请求，大会第六十六届会议未予批准	12 214.8							
第 66/246 号决议核准的授权承付款，2012-2013 两年期不需要为之批款	5 591.5							

决议	经常预算 (a)	支助账户 (b)	实际与预测支出 <sup>a</sup>					
			预算外资源	小计 (d)=(a)+(b)+(c)	每两年期 支出共计 (e)	差异 (d)-(e)	累计结余	
2010-2011 两年期末使用的承付款(第三次进 度报告(A/66/381)第85(c)段做了详细说明)	13 269.7							
<b>未兑现款项共计 2014-2015</b>	<b>31 076.0</b>			<b>31 076.0</b>	<b>51 421.1</b>	<b>(20 345.1)</b>	<b>11 073.3</b>	
<b>最初估计数</b>	<b>47 368.9</b>		<b>195 791.2</b>	<b>72 632.2</b>	<b>315 792.3</b>			
<b>第四次进度报告(A/67/360)补充 2014-2015</b>	<b>4 851.9</b>	2014年7月-2015年6月	<b>20 054.7</b>	<b>7 439.6</b>	<b>32 346.2</b>	<b>43 419.5</b>	<b>(11 073.3)</b>	<b>(0.0)</b>
<b>订正所需资源总额(A/67/360)</b>	<b>52 220.8</b>		<b>215 845.9</b>	<b>80 071.8</b>	<b>348 138.5</b>	<b>348 138.5</b>	<b>(0.0)</b>	<b>(0.0)</b>

<sup>a</sup> A/67/360, 表 2。