



第六十九届会议

议程项目 132 和 148

2014-2015 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

企业资源规划项目第六次进展情况报告

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 号决议提交的企业资源规划项目第六次进展情况报告(A/69/385)。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依照大会第 66/246 号决议提交的关于联合国企业资源规划系统实施情况的第三次年度进展报告(A/69/158)。

2. 在审议上述报告期间,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,他们提供了补充信息并作了澄清,行预咨委会最后于 2014 年 10 月 28 日收到了书面答复。行预咨委会还与审计事务委员会成员交换了意见。

3. 秘书长报告,2013 年 11 月 1 日,在 14 个维和特派团、意大利布林迪西联合国后勤基地和乌干达恩德培区域服务中心(群组一)部署了“团结”项目基础部分。此后,2014 年 3 月 1 日还在 14 个政治特派团、联合国停战监督组织和联合国驻印度和巴基斯坦军事观察组(群组二)部署了“团结”项目基础部分。此外,2014 年 7 月 1 日,团结项目基础部分和扩展部分 1 整合体也于 2014 年 7 月 1 日以试点形式部署到联合国海地稳定特派团。如进展情况报告第 27 至 29 段所述,到 2014 年 8 月 12 日,该系统已有 5 000 多个业务交易用户,覆盖 32 国总



共 250 个地点。行预咨委会获悉，各维持和平行动的财务报表已于 2014 年 9 月 30 日按时印发。

4. 行预咨委会从审计委员会报告和秘书长报告所载信息了解到，在采用统一企业办法方面遇到的问题远远超出预期，这种办法实施标准业务流程和统一工作方法。此外，由于所发现问题的规模、范围和复杂性，要在实施后稳定该系统，仍然需要更多时间，作出更多努力，因此，实施该项目剩余阶段的工作出现了延误，而且需要增加经费。

5. 行预咨委会注意到，在各维持和平行动和政治特派团(群组一和二)部署团结项目基础部分后，该系统已在联合国实际运作。虽然在采用新办法期间遇到了各种各样的困难，行预咨委会仍然认为，大规模部署团结项目的第一阶段是一个重要里程碑，行预咨委会肯定为此作出的努力。行预咨委会仍然认为，企业资源规划系统是一个非常重要的工具，可促进联合国行政流程现代化，提高联合国业务活动的效率和效力，减少秘书处业务活动不成系统的情况。

6. 然而，在部署之后，该项目面临许多严重问题，需要作出重大努力解决这些问题，因此，该项目的剩余阶段被延误，预计费用将增加，行预咨委会对这种情况感到关切。行预咨委会注意到，仍然存在重大挑战和风险，必须积极主动地解决这些挑战和风险。行预咨委会还强调指出，必须遵守大会在第 67/246 号决议中核准的最迟于 2018 年 12 月完全执行整个项目的订正时间表，并实现预期的质量和数量效益。行预咨委会指出，完成设计、构建和部署该系统的原目标日期是 2012 年底(见 A/62/510/Rev. 2, 第 40 段)，订正时间表比原目标日期晚了六年多。

7. 行预咨委会建议大会请秘书长密切监测该项目剩余阶段的设计、构建和部署工作，确保严格管理项目的实施时间表和费用。行预咨委会还建议大会请秘书长不断审查项目治理、监督和风险管理的适足性，并且不断审查整个秘书处的合作和协调情况。

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三次年度进展报告

8. 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/69/158)载列审计委员会第三次年度审计的结果和建议。报告叙述该项目截至 2014 年 5 月 31 日的状况，并反映秘书处提供的截至 2014 年 7 月 11 日的最新信息。

9. 审计委员会在其报告中评估了在各维持和平行动和政治特派团推出团结项目基础部分的情况，提出了关于下述领域的结论：(a) 开始实施项目；(b) 管理项目，以成功交付，包括吸取推出团结项目基础部分的经验教训；(c) 治理、项目管理和效益。行预咨委会赞赏审计委员会持续提出关于联合国企业资源规划系统实施情况的高质量 and 全面报告。行预咨委会认为，审计委员会独立评

估项目面临的关键问题和秘书处采取的行动，极大地促进了大会关于这个复杂项目的决策。

10. 行预咨委会在本报告有关章节发表关于审计委员会具体审计结果的意见。

三. 秘书长关于企业资源规划项目的第六次进展情况报告

A. 项目治理和监督

11. 进展情况报告第 2 至 19 段讨论了治理和监督问题。报告指出，秘书长继续积极主动地领导该项目，而且强化了第五次进展情况报告所述治理模式，使该项目受益，强化的方式包括：(a) 由办公厅主任主持的联合国管理委员会确保项目与本组织其他已获授权的改革举措保持统一；(b) 由主管管理事务副秘书长兼项目所有人主持的团结项目指导委员会监督项目的战略和业务管理；(c) 高层管理人员与秘书长签订契约，确保各部门和办事机构致力于成功实施团结项目并实现预期效益。报告还指出，在报告所述期间，流程所有人概念以及团结项目与各部门和办事机构首长的伙伴关系都得到了加强，有多项活动得以开展，例如，监测利益攸关方在使用综合记分卡方面的进展，流程所有人与首席信息技术干事定期会晤。

12. 审计委员会注意到，指导委员会迅速作出必要决定，设立工作队，处理正在出现的问题，调整项目执行时间表，但指导委员会在作出这些决定时并没有掌握关于费用后果的详实信息。审计委员会继续强调指出，指导委员会在决策时必须考虑较详实的信息和更好地评估风险(见 A/69/158，第 73 和 74 段)。

13. 行预咨委会强调指出，整个秘书处必须密切合作，以确保该项目充分实现业务转型目标。如果整个组织在项目时间表和费用方面尚未准备就绪，则会产生影响，鉴于这种影响，行预咨委会重申，必须明确确定业务就绪活动的所有人和问责对象。行预咨委会特别强调指出，高层管理人员必须持续承诺在各自负责领域成功执行团结项目，并强调指出，他们有责任确保开展组织就绪活动，采用标准业务流程，执行任何相关中央决策，实现效益，并且接受这方面的问责。在这方面，行预咨委会回顾，高层管理人员与秘书长的契约包含与实施团结项目相关的具体目标、预期成绩和业绩计量。

14. 行预咨委会还回顾，大会在第 67/246 号决议中请秘书长密切监测项目治理、决策及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，视需要即时采取纠正行动。行预咨委会建议大会请秘书长采取必要行动，进一步加强所有人责任，加强对其问责，促进顺利实施项目。

监督机构建议的执行情况

15. 进展情况报告第 11 至 18 段介绍了监督机构各项建议的最新执行情况。一如报告所指出，在审计委员会第一次报告所载 13 项建议中，3 项在 2012 年执行，2

项在 2013 年执行，5 项正在执行，1 项尚未开始执行，2 项被审计委员会取消。在审计委员会第二次报告所载 13 项建议中，6 项正在执行，4 项尚未开始执行，3 项被审计委员会取消。审计委员会在其报告附件中评论了其各项建议的执行状况(同上，摘要第 30 和 31 段)。审计委员会指出，它先前曾就实现效益、项目治理和风险管理、综合项目规划和项目商业战略提出建议，审计委员会注意到已经针对这些建议采取行动。审计委员会在本次报告中重申其先前提出的已部分执行或未执行的 16 项建议，并且提出了关于项目时间表和预算、就绪程度评估、流程所有人、变革管理和实现效益计划的 5 项新的补充建议(同上，摘要第 29 段)。

16. 秘书长还表示，截至 2014 年 6 月底，内部监督事务厅的两项主要建议尚未执行。

17. 行预咨委会强调指出，必须执行监督机构的建议，以处理持续存在的缺陷，确保顺利完成项目，实现其目标。行预咨委会建议大会请秘书长尽早执行监督机构的建议。

B. 在维和行动和政治特派团部署“团结”项目基础部分

挑战和经验教训

18. 审计委员会表示，在维持和平行动和政治特派团部署“团结”项目基础部分后，本组织很快遇到了远远超出预期的大量问题。审计委员会报告第 23 至 33 中摘要介绍了发现的问题。例如，工作人员没有采用新的业务流程，而采用变通办法，特别是未采用关键财务流程，导致与银行对账、应付款和薪金整理有关的未处理财务文件积压。行预咨委会询问后获悉，变通办法主要用于编制应付款和(或)支付文件，原因是，要集中管理业务伙伴的主数据记录，就必须在系统内为工作人员、承包商、供应商、会员国、地方当局和执行伙伴等每一类与联合国交易的实体建立这些数据记录，这引起了一些问题。由于在部署前不久才做出集中管理业务伙伴的决定，维持和平特派团没有做好采用在“团结”系统内建立业务伙伴记录的流程的准备。此外，维持和平特派团不知道存在利用电子表格上载而不是通过逐项上载编制大量应付款文件的加速程序。他们错误地得出“团结”项目程序需要很长时间来完成的结论，并停止要求制作业务伙伴总账。

19. 秘书长在报告第 41 至 46 段进一步提供信息，说明在维持和平行动和政治特派团部署“团结”项目基础部分后面临的挑战。他指出，这些挑战主要涉及本组织是否有能力顺利地采用一个通用运作模式。“团结”项目是一个企业系统，采取标准化业务流程，实施一种统一的开展业务方式。但是，在部署“团结”项目之前，秘书处并没有单一的运作模式，每个实体多年来的演变情况不同，有不同的工作流程和工作模式，适用政策的方式有差异，会计科目表和地方信息技术方案不同，数据质量不同。秘书处认为维持和平特派团相对同质、在维持和平特派团推出该项目不会太复杂，这种假设是不正确的。

20. 审计委员会从在维持和平行动和政治特派团推出“团结”项目基础部分的工作中总结了四条关键的经验教训：(a) 本组织对为工作人员提供有关标准化业务流程和新工作方法的高质量培训没有给予足够重视和投入适当资源；(b) 用于评估业务准备情况的办法在开始推出前没有查明需要解决的各种问题的规模；(c) 整个组织集体努力是成功实施企业资源规划系统的一项基本要求；(d) 缺乏明确的联合国目标业务模式，这阻碍充分实现项目的目标(同上，摘要第 20 至 23 段)。

21. 秘书长表示，在 2014 年初启动了两项主要举措，以解决遇到的困难，并吸取在维持和平行动和政治特派团初步部署“团结”项目基础部分工作中学到的经验教训：(a) 设立一个实施后审查工作队，以审查采用“团结”项目基础部分的情况，采取必要的矫正行动，并指导采取预防措施，以加强未来部署计划；(b) 成立一个“团结”项目学院，提高整个组织的“团结”项目专门知识(见下文第 33 至 38 段)。行预咨委会还获悉，工作队的努力旨在清理积压的未处理事项，查明问题根源，并作出系统反应，以期防止再次发生同样问题。

22. 审计委员会的报告表 2 中载有工作队关于 24 项关键问题的高级别评估和纠正计划(另见审计委员会报告第 23 至 29 段)，按以下类别分列：问责制和自主处置权；政策；培训与知识分享；技术方面；改变管理和宣传；进程。审计委员会表示，已查明的問題及其影响很严重，要解决这些问题，就需要在短时间内作出高度努力，采取各项必要措施。补救措施包括澄清政策、角色、业务流程和报告责任；采取行动纠正未处理的支助事项；解决与当地开发的关键应用程序的接口；提高工作人员和管理当局对新运作模式和业务流程的认识。

23. 行预咨委会询问后获悉，工作队查明的 24 项关键问题中的 18 项已完全解决。目前仍在努力解决剩余六项问题，包括制定办法，处理报告差距；培训在实地的当地流程专家和总部流程专家，以便从“团结”项目小组接管生产系统支助工作；审查所有用户使用情况摸底，以遵守关于责任分工和权力下放的规定。此外，已确定了 180 多项与重新设计业务流程有关的任务。

24. 行预咨委会仍然对实施后阶段出现的严重和系统性问题感到关切。不过，行预咨委会注意到，秘书处对解决根源问题采取了有条不紊的办法，这有利于今后部署“团结”项目(见下文第 29 段)。行预咨委会建议秘书长在下次进度报告中提供信息，详细说明已查明问题的最新状况以及为解决这些问题采取的行动。

25. 2014 年 3 月，团结项目进行了维持和平行动用户满意度调查，以了解最终用户自 2013 年 11 月 1 日以来使用团结项目的情况(见 A/69/385，第 30 段)。行预咨委会在询问后收到了关于调查结果的更详细资料，其摘要载于本报告附件一。

C. 订正部署时间表

26. 行预咨委会获悉，由于许多特派团严重缺乏训练有素的流程专家，“团结”项目小组和流程负责人必须继续支持维持和平行动和政治特派团的部署后稳定

工作，而不是筹备新的部署工作。此外，在进一步负责任地部署之前，必须解决若干与业务单位整合和组织筹备有关的关键功能领域变动。秘书长指出，鉴于这种情况，“团结”项目指导委员会决定，为了确保顺利实施，有必要修订联合国秘书处非维持和平实体的部署时间表。

27. 秘书长在进度报告第 53 至 57 段提供信息，说明拟议订正部署时间表(另见表 1)。简言之：2014 年 11 月 1 日将在所有办事机构和部门推出“团结”项目不动产模块；“团结”项目基础部分和扩展部分 1 将作为“团结”项目整合体联合部署，最初于 2015 年 6 月在群组三实体部署，¹ 2015 年 11 月在群组四实体部署；² 2016 年 4 月将在维持和平行动部/政治特派团为本国工作人员和军警人员部署“团结”项目扩展部分 1。秘书长还表示，订正部署计划反映计划进行的项目小组缩编工作推迟的情况，并对 2015 年所需资源及核定预算总额具有影响(见下文第 80 至 82 段)。

28. 行预咨委会在询问后收到了“团结”项目按年份分列的费用预测时间顺序，这些信息列入了本报告附件三。

29. 行预咨委会关切地注意到，项目继续报告项目时间表出现新拖延，年度所需资金增加，行预咨委会强调需要防止项目进一步拖延和费用进一步增加的情形。行预咨委会指出，进一步拖延有可能导致无法遵守大会在第 67/246 号决议中核准的实施时间表，即在 2015 年 12 月底前完成“团结”项目基础部分和“团结”项目扩展部分 1 的设计、构建和部署。行预咨委会希望秘书长确保在今后筹备部署团结项目的过程中，充分运用在维持和平行动和政治特派团部署“团结”项目基础部分过程中吸取的经验教训，以便特别保证，在推出项目之前，实施实体已作好组织准备，管理人员和工作人员已掌握必要技能，接受必要培训，能够采用标准业务流程，适应统一的工作方式。行预咨委会还强调，需要考虑在群组三和群组四实体部署“团结”项目时将遇到的固有的具体挑战，这些挑战可能不同于维持和平行动面临的挑战，应该相应调整补救措施(见上文第 24 段)。行预咨委会回顾，秘书长曾表示，尚未确定需要对企业资源规划系统的核心编码进行哪些必不可少的定制(A/65/389，第 44 段)，行预咨委会建议大会请秘书长继续限制核心企业资源规划系统的定制(见大会第 63/262 号决议，第二节第 12-15 段)。³

¹ 联合国内罗毕办事处、联合国环境规划署、联合国人类住区规划署、人道主义事务协调厅(包括作为其服务提供者的联合国总部和联合国日内瓦办事处)和亚洲及太平洋经济社会委员会。

² 联合国总部、联合国日内瓦办事处、联合国维也纳办事处、非洲经济委员会、西亚经济社会委员会、拉丁美洲和加勒比经济委员会、欧洲经济委员会和各国国际法庭，以及在维持和平行动/政治特派团为国际工作人员部署(扩展部分 1)。

³ 秘书长在第二次进度报告中表示，企业资源规划解决方案可以添加外部程序，或称“扩展部分”，以提供额外职能，以便在企业资源规划系统的功能不符合联合国要求的领域提供与联合国兼容的优化解决方案。这种扩展可“插入”或“螺栓”到企业资源规划系统而不改变系统的核心软件，不会影响未来的软件升级，维持费用会低于定制费用(见 A/65/389；A/65/576)。

还应该要求秘书长确保实施实体在适用标准业务流程时，不像“团结”项目在维持和平行动部署后那样采用变通办法(见上文第 18 段)。

30. 行预咨委会还强调，必须确保明确界定角色、责任和授权，确保标准业务流程支持实施实体的业务需求，确保内部政策和标准作业程序与“团结”项目解决方案恰当地保持一致。

31. 行预咨委会建议大会请秘书长密切监测项目时间表和费用风险，以确保及时发现所有问题，迅速采取补救行动，避免项目费用进一步增加。

32. 行预咨委会注意到，根据订正的部署时间表，包括 133 个流程的“团结”项目扩展部分 2 设计阶段的完成日期保持不变，仍是 2015 年年底。行预咨委会回顾，“团结”项目扩展部分 2 包括一些即将实施的更复杂流程，例如预算编制功能、供应链管理、规划和方案编制，就变革管理、协调和业务转型而言，实施工作更具挑战性(见 A/67/565，附件四)。鉴于上述情况，并考虑到“团结”项目基础部分和扩展部分 1 的设计所面临的困难和拖延(见下文第 78 段)，行预咨委会强调，必须在计划时限内完成“团结”项目扩展部分 2 的设计工作，以便按照大会第 67/246 号决议核准的时间表，最迟于 2018 年 12 月完全执行项目的各个部分，避免费用进一步增加。因此，行预咨委会建议大会请秘书长确保按时启动“团结”项目扩展部分 2 的设计阶段，并确保在彻底分析再造业务流程的基础上开展此项工作。秘书长还应该在下次进度报告中提供最新进展情况。

D. “团结”项目学院

33. 如上文所述，审计委员会指出，在推出“团结”项目基础部分过程中吸取的关键经验教训之一是，本组织在标准业务流程和新工作方法方面不够重视对工作人员的高质量培训，所提供资源不足。审计委员会注意到，2008 年 4 月的培训费用最初估计数是 3 700 万美元，但 2011 年 9 月减至 740 万美元(总项目预算的 2%)。“团结”项目工作队也指出了涉及培训和知识共享的 4 个关键问题，指出最终用户并不完全了解“团结”项目的功能。

34. 秘书长指出，成立“团结”项目学院是为了消除已查明的薄弱环节，提高本组织的“团结”项目专门知识。本组织确定了一项综合培训战略，以便为各级管理人员和流程专家提供量身定制的培训方案(见 A/69/385，第 51 和 52 段)。此外，拟将 2015 年其他工作人员费用项下的培训所需资源经费增加 7 425 100 美元，用于支付专题专家参加培训方案的费用；此外，还增加 3 570 000 美元，用于支付另外 20 名流程专家参加培训方案的费用。

35. 行预咨委会询问后获悉，上文所述拟议在其他工作人员费用项下增加的用于提高认识和培训活动的大约 1 100 万美元，将使截至 2015 年年底的培训和“团结”项目学院活动预算增至 2 600 万美元，该数额被认为足以用来开展设想的活动。除了增加预算，“团结”项目小组正在修订培训战略，以便根据汲取的经验教训

消除在过去部署“团结”项目过程中查明的不足之处。例如，正在考虑审查提供培训的战略，以便纳入更多实训，增加用户和培训人员参与测试和数据清理等部署前活动的机会，这将使人们更熟悉“团结”项目解决方案。“团结”项目小组设想举办两轮培训：第一轮在部署之前，第二轮在部署几个月后，即在最终用户比较熟悉该解决办法之后。

36. 行预咨委会还获悉，培训预算增加将使“团结”项目学院得以扩大培训活动，改进培训方案，办法包括：(a) 优先考虑流程所有者各部/厅培训专家的培训；(b) 建立专门针对管理人员、流程专家和当地流程专家的学习方案；(c) 增加有关端对端流程的培训，以加强对综合解决办法性质以及各职能领域之间联系的了解；(d) 增加对当地流程专家培训的投资，在对其开展如何培训其他用户的培训之前，让其参与部署活动(例如测试数据准备状态)；(e) 建立一个以严格评估测试为基础的认证方案。

37. 关于管理人员的培训方案，行预咨委会获悉，方案目的是提高认识，让所有管理人员接受并支持采用不同的业务模式。作为试点，已经在恩德培为 38 名管理人员提供了为期一周的培训课程，在纽约为 18 名管理人员举办了一天的课程，还计划举办其他培训课程。此外，“团结”项目主任计划与各部署实体负责人举行双边的“团结”项目学院会议。

38. 行预咨委会强调，必须确保采用最适当的方法、以最具成本效益的方式为所有用户提供相关培训。行预咨委会赞赏地注意到正在以下方面作出努力：汲取过去部署“团结”项目的经验教训，改善培训方案质量和实效，向更多受众提供培训。行预咨委会建议大会请秘书长在下一次进度报告中全面报告培训活动，包括提供信息，说明培训需求、培训战略、培训方案和所提供的培训。还应该要求秘书长评估并报告培训方案实效，包括说明培训方案如何促进消除了组织就绪程度不足问题，在维持和平特派团部署“团结”项目基础部分后如何促进采用了标准业务流程和新工作方式。

E. 项目管理

39. 秘书长申明，项目管理和统筹规划能力得到加强，根据支出和预算预测对项目交付品和里程碑进行监测和报告的机制已经成熟。审计委员会注意到，在拟订项目计划，以便更好地比照支出监测总体进展方面取得了一些进展(A/69/158，第 77-79 段)。但是，审计委员会指出，为加强项目管理能力而采取的行动与项目日益增加的复杂性和要求不相称。

40. 行预咨委会欢迎报告的进展。行预咨委会强调必须采用健全的项目管理办法和原则，以确保切实有效地利用资源。行预咨委会建议大会请秘书长继续加强“团结”项目规划和管理，同时考虑审计委员会的意见和建议(见下文第 67-70 段)。

F. 效益实现

41. 正如秘书长先前的进度报告所述，⁴ 实施“团结”项目预计将产生质量和数量两方面的效益。预计，正在实施的其他管理改革举措，例如实施国际公共部门会计准则(公共部门会计准则)，或者尚待提出的管理改革举措，例如全球服务提供模式，也将带来效益。

质量效益

42. 秘书长在进展情况报告第 39 和 40 段提供信息，说明团结项目首批部署后已经取得的一些改进，并说明实现较长期目标的进展情况。秘书长表示，除其他方面外，已经看到的改进涉及以下方面：(a) 确立了一个集中和精简的办法，对整个联合国秘书处遗留系统和数据库中的主数据进行清理、合并和标准化；(b) 采用了一个货物和服务集中目录，使采购和供应链的运作更加精简高效；(c) 制定了全面、集中的会计科目表，从而能连贯和全面分析本组织内的方案；(d) 及早推出不动产模块，为遵从公共部门会计准则提供了便利；(e) 实施了全企业实施后支助模式，为功能问题和技术问题提供支助。秘书长还指出了在实现较长期目标方面取得的进展，例如：提高了透明度；行政流程标准化；获取更佳信息；能获得最新的组织结构，这种结构与预算结构保持充分一致，并列入相关组织的所有工作人员；由于在整个秘书处使用标准化运作模式，减少了工作人员更换工作时的培训需要。

43. 行预咨委会感兴趣地注意到秘书长提供的关于部署团结项目后看到质量改进的信息。行预咨委会建议大会请秘书长在效益实现计划中提供全面信息，说明要实现的质量效益，包括如何使用数据和信息加强决策，如何改善本组织工作和改进交付方案的工作。

数量效益

44. 进展情况报告第 58 至 62 段提供信息，说明实现数量效益的情况。秘书长表示，已经确定，修订部署时间表不会影响以往报告预测的数量效益的价值和实现时间。秘书长还表示，流程所有人和首席信息技术干事依然承诺，在 2017 年到 2019 年的数年时间内渐进实现总体数量效益 1.4 亿至 2.2 亿美元的目标。秘书长在其进展情况报告第 61 段表示，2017 年的 3 000 万美元估计效益将反映在 2016-2017 两年期拟议方案预算中。同样，2017 年的 5 140 万美元估计效益将反映在维持和平行动相应期间的拟议预算中。

45. 行预咨委会回顾，数量效益估计数最初是在 2009 年作出的，并在关于企业资源规划项目的第一次进度报告(A/64/380)中提出。行预咨委会要求提出根据现行价格调整的效益最新估计数，以供参考。行预咨委会获悉，最初的效益估计数是根据第一次进度报告(A/64/380)附件一列示的方法作出的；流程所有人将与每

⁴ 见 A/64/380，第二节；A/65/389，第二节；A/66/381，第四节.D。

个实施实体合作，根据每个实施实体的具体业务转型计划，制定具体、可实现、有时间限制的效益实现计划(见下文第 48 段)。

46. 在这方面，行预咨委会回顾，秘书长在其第四次进度报告(A/67/360)中提出了一个订正部署战略和强化治理结构，根据这项战略和这个治理机构，除其他外，流程所有人将负责实现效益，并接受问责。秘书长表示，计算效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(见 A/67/565，第 60 段；A/67/360，第 47 段)。他还表示，每个准备执行团结项目的实体都将在部署前六个月对其具体业务变革情况进行深入分析，作为组织准备就绪计划的一部分，并根据流程所有人的指导，完善和计量其效益估计数。审计委员会在对团结项目进行的第二次审计(A/68/151)中，建议秘书处采用一贯的办法实现效益，其中包括：(a) 质量和数量效益的明确类别；(b) 计量不同类别效益的方式；(c) 实现不同效益的计划；(d) 监测和核可已实现效益的流程。大会在第 67/246 号决议中请秘书长重新评估效益模型，在执行进程开始时拟订清楚的效益实现计划，并在其下次年度进度报告中报告有关情况。

47. 审计委员会在其最近的报告(A/69/158)中指出，秘书处还没有完成效益报表和效益实现计划，也没有确定用以衡量进展的基准。审计委员会继续强调，需要有一贯的办法和稳健的方式估算效益。审计委员会还指出，在制定用于估算企业资源规划系统对某一实体的影响的切实方法方面，人力资源管理厅进展最大。这种方法将用于计算驻纽约所有实体的效益。

48. 行预咨委会关切地注意到，在制订效益实现计划方面，没有取得足够的进展，也未提供大会要求提供的信息(见上文第 46 段)。行预咨委会认为，应该在大会审议实现的效益对预算的影响之前提供关于每个领域预期实现的效益的具体信息，以使大会有充分的时间审议，并为这方面的决策提供参考。行预咨委会建议大会请秘书长加快制定效益实现计划，并提交客观和具体的信息，说明每个领域预期实现的量化效益，包括详细说明如何实现预期效益和用于估算这些效益的方法，以供大会审议。提供的信息应明确说明实施团结项目所直接产生的效益(见上文第 41 段)。行预咨委会还建议大会请秘书长提供以现行价格计算的实际支出为基础估算的效益(见上文第 45 段)。

49. 关于将团结项目实现的经费减少 3 000 万美元的效益分摊到 2016-2017 两年期拟议方案预算大纲(A/69/416)列报的各预算编次的提议，行预咨委会将在有关报告中就此作进一步的评论。

G. 内部控制和风险管理

50. 审计委员会注意到风险管理程序有所改善，包括定期审查和更新风险登记册，应对速度加快，风险登记册上“开口”款目的数量大幅减少。审计委员会表示，指导委员会每月收到关于最紧迫风险的热图和资料，但没有获得任何关于风险的潜在费用影响的资料。审计委员会还表示，随着项目的部署，出现了更多关

于业务领域准备状况的风险，只有分担业务领域风险管理的问题和问责，才能减轻风险(A/69/158，第 75 和 76 段)。

51. 行预咨委会欢迎为改善风险管理作出的努力，建议大会请秘书长继续加强风险管理程序，包括提供更好地信息，支持指导委员会的决策。行预咨委会还强调，需要确保妥善指定管理和减少风险的责任所有人和问责对象，以避免在出现风险时进一步产生拖延，并导致费用上涨。

H. 全球服务提供模式

52. 行预咨委会回顾，秘书长在第二次进度报告(A/65/389)中表示，服务交付机会初步评估的初步结果显示，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定和决策。行预咨委会鼓励秘书长继续进行这些努力，并进一步探讨在全秘书处提供共同服务的可行性，同时强调对现有的提供服务模式所做的任何改变都必须经过大会批准。审计委员会也强调指出，企业资源规划系统的实施为重新设计服务提供模式提供了一个很好的机会，强调需要在实施企业资源规划项目之前设计这种模式，以避免出现在实施企业资源规划系统后需要根据服务提供模式改造该系统的风险，这种改造的代价很高。

53. 秘书长在其 2014 年进展情况报告第 80 至 82 段提供了一些信息，说明他对新服务交付模式的构想。他表示，将向大会第七十届会议提交有关新的全球服务交付模式的详细提议，供其审核。行预咨委会在询问后获悉，现已成立全球服务提供模式工作组，由主管管理事务副秘书长领导，并由团结项目流程所有人、首席信息技术官和外勤支助部等方面的代表组成。工作组正在审议将某些往来行政流程整合到一个共享服务模式中的备选方案，将提交大会审议。

54. 关于秘书长打算向大会第七十届会议提交联合国全球服务提供模式提案供大会审议的意向，行预咨委会回顾其先前关于需要尽早提出全球服务提供模式的建议。⁵ 大会第 67/246、67/254 和 68/284 号决议已经核可这些建议。行预咨委会再次重申其先前的建议，即大会请秘书长尽早提出全球服务提供模式的提案，供大会审议，以确保团结项目能够及时地与大会或许决定采用的新的服务提供模式充分吻合。

I. “团结”项目的运行、维护和支助费用

55. 正如进展情况报告第 66 至 74 段所述，2016-2017 两年期“团结”项目运行、维护和支助活动全球业务费用估计数为 5 440 万美元，其中包括：(a) 经常性的直接运行、维护和支助费用 2 960 万美元；(b) 企业系统中央信息和电信基础设施 2 480 万美元。行预咨委会获悉，第一类是运行“团结”项目的直接费用，在系统部署前已编入“团结”项目预算，但一旦系统部署后就成了本组织的经常性业务费用。这些费用包括企业资源规划系统软件许可证的维护费用以及外勤支助部在

⁵ 见 A/67/565、A/67/770 和 A/68/782/Add.8。

联合国巴伦西亚支助基地企业数据中心托管、储存和管理“团结”项目系统的费用等。行预咨委会还获悉，第二类费用(中央信息和电信基础设施)从来都不是“团结”项目预算的一部分，因为这些费用与“团结”项目的开发或其运行没有直接关系，而是与“团结”项目和联合国其他企业系统能够运行的基础设施费用有关。这些费用既包括定期加强基础设施的一次性费用，又包括使用地面线或卫星通信远程登陆企业数据中心的经常性服务费用。

56. 行预咨委会获悉，“团结”项目的运行、维护和支助费用将依照大会第 63/262 号决议批准的企业资源规划项目费用分担公式，由经常预算、维持和平行动预算和预算外资源供资分摊。估计数反映根据现有资料对费用做出的最准确估计，并未反映遗留系统被“团结”项目取代退出运行后可能同时出现的可以避免的任何费用。

57. 秘书长还指出，在过渡期间需要这些资源，以并列运行综合管理信息系统和其他遗留系统，直至企业资源规划系统充分实施，遗留系统归档和退出运行。

58. 行预咨委会建议大会请秘书长在其下次进展情况报告中详细分列“团结”项目运行、维护和支助活动费用、各项服务的提供者以及关于费用回收安排的资料。秘书长还应提供因遗留系统退出运行预计将释放、并可转用于抵消“团结”项目支助费用的资源估计数，并提出这些系统归档和退出运行的时间表。

J. “团结”项目主流化计划

59. 进展情况报告第 75 至 79 段提供信息，说明将“团结”项目纳入本组织主流的情况。如报告所述，主流化计划包括：(a) 逐步减少“团结”项目小组的员额，到 2015 年年底，将员额从 90 个减至 74 个，减少的大多数员额涉及行政和支助职能；(b) 到 2017 年初，将项目小组员额从 74 个进一步缩减至 50 个。减少的 24 个员额主要是将要转入业务部门的流程专家；(c) 2017 年 1 月，将“团结”项目的职责移交给首席信息技术官，由其接手管理和执行与信息通信技术(信通技术)有关的活动。如报告所述，与信通技术有关的活动包括：(a) 持续提供系统支助和维护能力，以管理、维护和加强“团结”项目的生产环境；(b) 每年构建并测试工作方案，以便将新功能纳入生产环境，包括推出“团结”项目扩展部分 2 的功能；(c) 定期在秘书处内发布新功能和(或)一揽子维护计划。行预咨委会注意到，根据主流化计划将职责移交给首席信息技术官的设想不仅涉及纯粹与信通技术有关的活动，而且还涉及部署“团结”项目扩展部分 2 的责任。

60. 行预咨委会获悉，2017 年年底，余下的 50 个临时员额将由“团结”项目供资，根据大会的指示，2017 年后，这些项目员额将被裁撤掉。在此方面，行预咨委会回顾，大会第 65/259 号决议核准的“团结”项目 90 个员额是仅限于该项目期间的临时经常预算员额。

61. 秘书长进一步表示，2017 年后联合国将努力留住“团结”项目小组的技术和实务专才，特别是业务分析员、软件配置专家和既有专门技能又熟知联合国运作

的专家。行预咨委会强调，必须为今后缩编项目小组进行缜密的规划和筹备。行预咨委会尤其强调，必须建立管理和支持“团结”项目解决方案的机构知识和内部能力，减少本组织对咨询人的依赖。鉴于建立这种能力需要时间和精力，行预咨委会强调，“团结”项目小组和信息和通信技术厅应继续密切合作，确保及时发展内部专才，为将系统支持职责移交给该厅做好准备。

62. 行预咨委会要求进一步提供信息，说明根据主流化计划拟议缩编和移交职责的时间表，特别是执行“团结”项目扩展部分 2 可能产生的影响，扩展部分 2 设想最迟于 2015 年年底完成设计阶段，最迟于 2016 年年底完成建设和测试阶段，并在 2017 年分阶段部署。行预咨委会获悉，秘书长认为，必须为将“团结”项目纳入主流设定适当时间表，以确保连续性和无缝过渡，避免项目风险：一方面，在项目执行阶段必须由一个单一的指挥系统管理所有专长领域，如果在这个阶段过早地进行主流化，会对项目进展产生负面影响；相反，如果在“团结”项目基础部分和扩展部分 1 部署并开始运行后再进行主流化又为时过晚，因为问责有可能会被弱化，而且为支持“团结”项目基础部分和扩展部分 1 的职能，应对业务需求，可能在信息和通信技术厅设立一个拥有“团结”项目专长的平行小组。

63. 行预咨委会认识到将“团结”项目支助纳入主流的重要性，并一贯强调必须建立各项机制，以加强内部支持本组织核心活动和需求的能力，将知识从咨询人传授给方案和项目工作人员，以便为“团结”项目支助制度化做准备。行预咨委会认为，这些努力应该继续下去，而且不反对将技术支持和信通技术有关活动的职责移交给首席信息技术官，也不反对缩编“团结”项目有关员额。

64. 尽管如此，行预咨委会对拟议在充分部署该系统前于 2017 年初将项目职责移交的时间安排的理由仍然存疑。正如行预咨委会在前几份报告(A/67/565 和 A/68/7/Add. 7)中所指出的，行预咨委会强烈认为，该项目的治理和管理结构需要权威和领导权力，才能实施“团结”项目扩展部分 2 这样的复杂业务转型，扩展部分 2 包括预算制订和供应链管理等更具战略性的职能。行预咨委会仍感到关切的是，过早解散项目小组可能会给成功执行项目带来风险，并认为，在扩展部分 2 完成全面部署前应保留项目结构。行预咨委会还重申，上述关切并不排除需要调整项目小组的规模和组成，或从内部提供大部分所需的专门知识。

65. 鉴于上述情况，行预咨委会建议大会请秘书长提交一份在“团结”项目扩展部分 2 完成全面部署前维持项目结构的订正提案。

66. 行预咨委会将在其关于订正信息和通信技术战略的报告中对这一事项进行进一步评论。

K. 请求提升项目副主任员额的职等

67. 秘书长在第五次进展情况报告(A/68/375)中再次请求将“团结”项目副主任员额从 D-1 改叙为 D-2 职等。行预咨委会回顾，由于设想“团结”项目团队要缩

编等原因，它曾建议不核准这一提升建议(A/68/7/Add.7，第 43 和 44 段)。大会在审议了审计委员会关于企业资源规划系统的第二次报告(A/68/151)、秘书长的第五次进展情况报告(A/68/375)和行预咨委会的相关报告(A/68/7/Add.7)后，未在第 68/246 号决议中提供任何进一步指导。

68. 秘书长在进展情况报告第 88 至第 94 段叙述了支持其请求的论据。他表示，与实施“团结”项目相关的转型程度构成的挑战超过预期，而且这一情况日益明显，因此，拟议的 D-2 职等项目副主任可发挥重要作用，协助助理秘书长职等项目主任促进本组织高级领导层和本组织各部门明确地认识并支持组织变革管理。与此同时，团结项目必须继续在群组三和群组五中部署项目基础部分和扩展部分 1、为扩展部分 2 做好准备，并管理已部署“团结”项目的实体提出的变革请求。秘书长还说，拟议的 D-2 职等项目副主任将具备所要求的资历和经验水平，以妥善协助助理秘书长职等项目主任管理团队资源、监督项目日常运作、管理与系统整合商的互动并确保项目正常推进，从而使助理秘书长职等项目主任能与利益攸关方和高级管理人员互动协作，开展自上而下的变革管理工作(见 A/69/385，第 93 段)。

69. 行预咨委会询问后得到了关于助理秘书长职等项目主任与拟议的项目副主任(D-2)之间职责分工的进一步信息，并将其列入本报告附件二。行预咨委会还获悉，在 2017 年前的该项目剩余期间，还有 60 个不同的部门和办事处将必须做好实施“团结”项目的准备、部署新系统、采用标准化业务流程和适应新的工作方式。预计实施后初期阶段将会出现一些关键的采用问题，而这些问题必须迅速解决。在这些关键的项目阶段，“团结”项目团队将继续致力于设计和建设扩展部分 2。鉴于今后实施任务的规模、范围和复杂性，秘书长认为该员额的改叙是一种必要的投资，以确保项目计划正常推进并维持在预算之内。

70. 行预咨委会注意到“团结”项目基础部分在维持和平行动和政治特派团中部署后遇到的困难和汲取的经验教训，并注意到，要支持维持和平行动和政治特派团中的“团结”项目基础部分并且同时管理整个秘书处多实体多阶段同步部署工作，这项活动更加复杂。考虑到提供的新信息，行预咨委会确认，“团结”项目的领导层必须加紧努力，争取本组织各部门高级领导对组织变革管理提供更大支持，行预咨委会建议大会核准秘书长的提案，将项目副主任职位改叙为 D-2 职等。行预咨委会还建议，对项目主任和项目副主任职位的工作说明作出调整，以反映其各自作用和责任的任何变化。

71. 行预咨委会在审议过程中获悉，秘书长于 2014 年 9 月 12 日为总部任命了一名助理秘书长职等的“团结”项目高级部署协调员。行预咨委会注意到进展情况报告未提及这一职位，行预咨委会要求提供关于高级部署协调员职能的进一步信息，解释任命方式，说明为什么没有第六次进展情况报告中向大会提出并请其核准这一职位。

72. 行预咨委会获悉，在每一个正部署“团结”项目的实体中都指派了一名部署协调员，以在“团结”项目落实及部署活动过程中担任本组织业务方与“团结”项目团队之间的对话者。在联合国日内瓦办事处、联合国内罗毕办事处和联合国维也纳办事处，部署协调员的职能被分派给了其各自的行政事务处主任，除此之外，他们仍照常履行公务。鉴于总部没有行政事务处主任的职位，所以任命了一个临时性的专职高级部署协调员，隶属于主管管理事务副秘书长，负责确保纽约总部 18 个厅、部之间的协调。

73. 行预咨委会还获悉，“团结”项目纽约高级部署协调员的职位属于临时性质，并正在通过助理秘书长职等的经常预算空缺员额进行供资。行预咨委会回顾，行预咨委会在关于 2012-2013 两年期拟议方案预算的第一次报告(A/66/7, 第 92 段)中表示，不应用空缺员额设立长期职位，执行未经核准的职能。行预咨委会对继续使用一般临时人员资金为高级职等职务供资的做法也表示了关切，因为这样的安排使行预咨委会或大会没有机会审查所涉职位的必要性、其相应职等或职能。行预咨委会的意见和建议在大会第 66/246 号决议中得到认可。此后，行预咨委会在其关于 2014-2015 两年期拟议方案预算的第一次报告中重申，空缺员额不应用于非原定目的(A/68/7, 第一.39 段)。

74. 考虑到大会对空缺员额管理表示的关切，行预咨委会认为，总部对一个助理秘书长职等“团结”项目高级部署协调员临时职位的需求，本应在第六次进展情况报告中提交大会审议。行预咨委会的意见是，如果秘书长认为总部需要一个助理秘书长职等“团结”项目高级部署协调员的专任职位，他应抓住最早的机会向大会提交一项提案供审议。行预咨委会强调，如果秘书长决定提交一项提案，上述建议并不预先判断行预咨委会可能对秘书长的请求采取的立场。

L. 订约承办事务/系统整合商

75. 秘书长表示，“团结”项目的长期支持需求将通过一个单一系统整合商提供(A/69/385, 第 119 段)。行预咨委会询问后获悉，将在一个固定价格下提供为期 5 年的服务，包括：(a) 为持续维护“团结”项目方案提供应用软件管理支持；(b) 修改和增强已实施的“团结”项目功能。此外，根据同一合同条款，单一系统整合商还将以预定的时间和材料费率提供以下方面的服务：(a) 在“团结”项目扩展部分 2 之下设计、构建、测试和部署新的要求和功能；(b) 编写更多培训教材和管理报告或制订有关的强化措施。在这方面，审计委员会表示，它先前曾建议秘书处为该项目拟订一个总括商业战略，以优化各主要供应商提供的价值、平衡费用及交付风险。审计委员会注意到尚未制订总括商业战略，但也注意到秘书处已有证据证明在处理剩余的所需采购时采取了一种深思熟虑的商业做法。

76. 行预咨委会还获悉，通过其他供应商采购了下列其他服务：(a) 用于设计和构建与特派任务规划有关的预算编制和功能的某些高度专业化要素的专门专业

服务；(b) “团结”项目工作人员和专题专家在企业资源规划软件方面的技术培训；(c) 托管服务，包括为“团结”项目解决方案提供持续支持和维护服务；(d) 项目管理和系统整合方面的质量保证和咨询服务；(e) “团结”项目讲习班的会议设施。

77. 行预咨委会建议大会请秘书长继续完善本组织的商业做法，以期优化其主要供应商的价值。

M. 间接费用

78. 秘书长在其第四次进展情况报告(A/67/360)中表示，准备活动和相关所需资源，例如数据的收集、清理和浓缩，以及与网络基础设施必要升级有关的费用，归类为间接费用。这种费用原则上是实施部门/办事处业务责任的一部分，因此将在它们现有基础预算之内履行，办法是以不对它们核心任务的执行产生负面影响的方式重新排定其行政及支助活动的优先顺序。行预咨委会在其有关报告中注意到为解决间接费用问题而采取的务实办法，同时也重申其先前的建议，即请秘书长掌握实施部门/办事处所承担准备活动间接费用数额及性质的信息并就此提出报告。行预咨委会的报告在大会第 67/246 号决议中得到认可。

79. 行预咨委会注意到，第六次进展情况报告并未就实施实体发生的间接费用提供任何信息，而这种费用的数额仍是未知数。行预咨委会重申其先前的建议，即大会请秘书长详细核算由实施部门/办事处/实体承担和在“团结”项目预算下支付的准备活动间接费用，并在秘书长今后关于“团结”项目的进展情况报告中向大会提交完全透明的信息，说明这些费用。

N. 项目支出和所需资源

2008 年至 2013 年底期间的支出

80. 进展情况报告表 8 和第 110 至第 111 段提供了关于 2008 年至 2013 年底期间支出的信息，其中显示，至 2013 年底，累计支出总额超过 2.55 亿美元，包括 2008-2009 两年期约 1 800 万美元、2010-2011 两年期 1.01 亿美元和 2012-2013 两年期 1.37 亿美元。

81. 审计委员会在其先前报告中提出了应行预咨委会请求就设计阶段执行情况进行一次审查的结果(见 A/68/151，第 55 段和表 2)，其中显示，截至 2013 年 3 月 31 日，已花费 2.088 亿美元(项目初始预算 3.158 亿美元的约 55%)，主要用于系统设计(包括设计供应商的费用和工作人员的设计投入)、软件许可证和“团结”项目基础部分的建设。正如在其先前报告(A/68/7/Add.7)中指出的那样，行预咨委会获悉，截至 2013 年 6 月，“团结”项目基础部分、“团结”项目扩展部分 1 和“团结”项目扩展部分 2 的设计完成率分别为 95%、86%和 40%。作为对比，审计委员会指出，最初核准的项目预算额 3.158 亿美元预期准备和设计阶段共计 6 380 万美元、建设阶段 1.315 亿美元而部署阶段为 1.204 亿美元。

2014 年和 2015 年所需资源订正数

82. 2014 年和 2015 年所需资源订正数的细目见进度报告第 112 至 133 段。如进度报告表 11 所示，所需资源订正数为 1.294 亿美元，比预测的 1.04 亿美元所需资源数额增加了 24.3%。

83. 2014 年的实际所需资源估计数为 7 650 万美元，预测数额为 5 860 万美元。数额增加的主要原因是订约承办事务所需经费将追加近一倍，从预测的 2 200 万美元增加到实际所需经费估计数 4 200 万美元，主要是由于部署时间表变动和团结项目基础部分的范围扩大(见 A/69/385，表 9 和第 113 至 121 段)。2015 年所需资源估计数为 5 290 万美元，比预测数额 4 550 万美元增加了 740 万美元，即 16.4%。出现差异的主要原因是员额项下因项目组缩编推迟而产生的增加额及其他工作人员项下用于支付增加专题专家人数的经费的增加(同上，表 10 和第 122 至 126 段)。

84. 项目支出总额到 2015 年底将达 3.85 亿美元，比 3.481 亿美元核定预算增加了 3 690 万美元即 10.6%。增加数额将在以下不同资金来源中匀支：2014-2015 两年期经常预算项下 550 万美元，作为应急基金的支出；2015/16 年期间维持和平支助账户预算项下 2 290 万美元；2015 年期间由预算外资源供资 850 万美元。

2016-2017 年预测所需资源

85. 用于 2016-2017 年期间团结项目扩展部分 2 的建设、测试和部署的经费估计为 5 430 万美元。如报告所述，这一估计数的依据是假设团结项目员额的数目到 2015 年年底减少到 74 个，到 2016 年年底减少到 50 个，而且订约承办事务所需资源总额在 2016 将达 830 万美元，在 2017 年将达 730 万美元。如上文第 60 段所述，团结项目员额到 2017 年年底将不复存在(另见上文第 65 段)。

六. 结论和建议

86. 请大会采取的行动见秘书长关于企业资源规划项目的第六次进度报告第 154 段。根据上文各段的意见和建议，行预咨委会建议大会：

(a) 表示注意到第五次进展情况报告发布以来在实施团结项目方面取得的进展；

(b) 核准进度报告表 14 所列截至 2015 年 12 月 31 日的项目所需资源订正数；

(c) 核准将副项目主任员额改叙为 D-2 职等员额；

方案预算

(d) 在 2014-2015 两年期方案预算第 29A 款(主管管理事务副秘书长办公室)项下批款 5 538 200 美元，作为截至 2015 年 12 月 31 日团结项目追加费用在经常预算中的份额，在 2014-2015 两年期由应急基金支付；

维持和平行动支助账户

(e) 注意到 22 891 500 美元的所需资源此后将列入 2015 年 7 月 1 日至 2016 年 6 月 30 日财政期间维持和平行动支助账户所需资源；

预算外资源

(f) 注意到 8 492 100 美元的所需资源将由 2015 年 1 月 1 日至 2015 年 12 月 31 日财政期间的预算外资源供资。

附件一

用户满意度调查结果摘要

- 团结项目进行了 4 次最终用户满意度调查。调查是分别在对试点和群组实体部署 2 个月和 6 个月后进行。团结项目组不断监测最终用户调查的结果，以评估每一部署的成功和面临的挑战，并协助总结经验教训和制定推动将来部署的最佳做法。
- 总体而言，对接受调查的用户的评估显示，他们对使用团结项目的经历有不同看法。人们普遍认为，虽然新的解决办法带来了变革管理的挑战和艰难的认知过程，但团结项目是联合国的有益和必要工具，并对团结项目解决办法给用户工作职能领域带来的改进表示赞赏。所提到的改进包括增强了透明度、可用性和精简程度。雇员自助服务模块得到好评，因为它有助于获取如休假、出勤和差旅等信息。
- 尽管培训在许多地点取得了积极成果，许多用户对培训员在每个地点做出的努力和花费的时间表示赞赏，但调查显示，工作人员认为团结项目的培训应强调生产系统中的现场实践。用户还指出，必须向管理人员提供培训，使他们能够更好地了解团结项目的功能和流程。
- 然而，随着时间的推移，对提供培训的方法的反应已有所改进：例如，团结项目整合试点用户赞扬他们接受的实际操作培训和团结项目“服务亭”概念，后者是支持过渡的关键。
- 尽管生产支助的总体结果令人满意，但反应时间长以及生产支助程序需要更清晰，仍然是最终用户所表示的每次逐步部署整个过程中的主要挑战。

联合国驻黎巴嫩临时部队和联合国黎巴嫩问题特别协调员办事处(团结项目基础部分试点)的用户调查——基础部分部署 2 个月后

- 2013 年在联合国驻黎巴嫩临时部队和联合国黎巴嫩问题特别协调员办事处进行的团结项目试点用户满意度调查发现，大多数用户(62%)认为其特派团为该项目的部署作好了充分准备。同样，62%的用户还认为，培训和支助程序和结构得到成功实施和宣传。总体而言，51%的调查答卷者认为，他们对团结项目在其特派团中的实施表示满意。

维持和平行动(群组 1)的用户调查——基础部分部署 6 个月后

- 2014 年 3 月对群组 1 特派团进行的用户满意度调查发现，一般来说，答卷者对团结项目的概念和目标以及对其打算如何改进联合国的工作方式持积极看法。多数人(60%)认为，他们了解团结项目对其特派团的重要意义，而 30%的人表示对团结项目改进其工作职能领域感到满意。

联合国海地稳定特派团(整合试点)的用户调查——整合(基础部分和扩展部分 1)
部署 2 个月后

- 2014 年的团结项目整合试点显示,对团结项目整合进程各个方面的满意程度有高有低。答卷者对收到的有关该项目的来文非常满意(43%),而 39%的人对试点的总体实施表示同样的满意,36%的人对团结项目的总体管理持类似看法。

政治特派团(群组 2)的用户调查——基础部分部署 6 个月后

- 目前仍未结束

附件二

项目主任和副项目主任之间的拟议责任分工

负责团结项目的助理秘书长将发挥重大作用，促使本组织高级领导层和整个组织了解并支持组织变化管理。这将包括下列活动：

- 接受与该项目有关的所有方面的总体问责，其中当然包括分给副主任的管理职责的问责。
- 让高级管理层以及各部厅首长认识新业务模式带来的变革化，强调潜在影响并就如何应对变化提供咨询意见。
- 动员管理人员支持这些变化并使其具备此种能力。
- 采用依赖各办事机构之间协调与协作的业务模式，协助解决不同办事机构在组织上的相互依存关系。
- 促进及时和有效地解决整个秘书处(各部厅主管、流程所有人、首席信息技术官等之间)的高级别相互依存关系。
- 就治理结构及如何界定和监测服务提供者与客户组织之间的部门间关系提出改动建议。
- 帮助确保落实每个部厅做出的效益承诺。
- 警惕能力、速度、资源配置及任何其他需要领导层注意的紧迫问题。

团结项目 D-2 级副主任将具备必要的资历和经验，以确保团结项目的成功交付。这将包括下列活动：

- 确保在群组 3、群组 4 和群组 5 部署团结项目整合体；
- 按照扩展部分 2 的范围推动强化功能；
- 管理已实施该办法的实体的经验所产生的改动要求；
- 监督项目的日常运作；
- 管理团结项目组的资源；
- 管理与系统整合者之间的互动；
- 保持项目不会偏离轨道并警惕需要领导注意的紧急问题。

附件三

团结项目按年份分列的费用预测时间顺序^a

大会第 60/283 号决议决定把综合管理信息系统更换为下一代企业资源规划系统或其他类似系统

(千美元)

年份	实施方法(秘书长的报告)	项目时间表和费用	项目费用
2008	分两轮实施：第一轮针对公共部门会计准则相关进程；第二轮针对其余职能。 (A/62/510/Rev.1)	到 2010 年底实施第一轮，到 2012 年底实施第二轮。 285 560 600 美元的费用估计总数包括项目费用 248 313 600 美元和意外开支准备金 37 247 000 美元	285 560 600
2009	“试点先行”备选方案包括在全面运作但有限的环境(如区域委员会)中，小规模初步部署整套企业资源规划系统，随后在该系统得到测试和稳定后分两个阶段在本组织其他部门部署。 (A/64/380)	到 2010 年第二季度完成全面解决办法的设计；到 2011 年底完成全面解决办法的建设阶段；到 2013 年底分三个主要阶段部署全面解决办法。 项目费用估计总数增加 30 231 700 美元是由于(a) 增设 36 个项目员额，(b) 追加用于设计和开发工作所需硬件和相关服务；(c) 启动运行费用；(d) 增加专题专家以在部署阶段培训和支持团结项目；(e) 增加差旅费以支助教员主导的培训课程而不是最初提议的培训教练员的办法。	315 792 300
2010	实施办法未变。 (A/65/389)	估计时间表或费用未变	315 792 300
2011	分两个阶段实施：团结项目基础部分(不变)支助过渡到国际公共部门会计准则所需的职能和团结项目扩展部分的剩余职能。 (A/66/381)	2013 年 1 月团结项目基础部分试点实施，到 2014 年 12 月在整个本组织内依次分 5 个群组部署；2014 年团结项目扩展部分的建设和测试阶段开始，到 2015 年底完成部署。	315 792 300
2012	分 3 个阶段执行：团结项目基础部分(不变)支助过渡到国际公共部门会计准则所需的职能；团结项目扩展部分 1 的人力资源和差旅管理；团结项目扩展部分 2 的其余职能。 (A/67/360)	到 2013 年年中完成团结项目基础部分的设计和建设阶段；到 2015 年底在联黎部队和联黎协调办试点实施团结项目基础部分并依次在 4 个群组部署；到 2015 年年底完成团结项目扩展部分 2 的设计阶段；到 2016 年底完成团结项目扩展部分 2 的建设和测试阶段，2017 年在整个本组织内部署。 项目费用总额的增加估计数包括： (a) 到 2015 年底增加 32 346 200 美元，使项目费用估计总数达到 348 138 500 美元。增加的主要原因是由于将项目延长到 2014 年(原定完成日期)之后，员额和其他工作人员费用项下所需经费增加，而且用于建设系统整合者和咨询服务的订约承办事务项下所需经费增加； (b) 根据以往支出情况，2016 年及以后团结项目扩展部分 2 的	348 138 500 ^b 378 138 500 ^c
		建设、测试和部署所需订约承办事务经费初步估计约为 3 000 万美元(见 A/67/360 ，第 24 和 93 段)。	

年份	实施方法(秘书长的报告)	项目时间表和费用	项目费用
2013	实施办法未变。 (A/68/375)	项目时间表未变。 根据当时的计划活动的估计数,预测到2015年底所需资源总额增加12 718 300美元,使项目费用估计总数达到360 856 800美元。由于预计将在2014年着力控制费用,故未寻求为增加款额筹资。 2016年及以后团结项目扩展部分2的建设、测试和部署所需经费估计数未予编列。	360 856 800
2014	实施办法未变。 (A/69/385)	2014年11月在所有部厅实施团结项目房地产模块;作为团结项目的整合而到2015年底一并实施团结项目基础部分和扩展部分1,并在2015年6月和11月在其余各群组予以执行(最初计划是分别实施,到2014年底全面实施团结项目基础部分并到2015年底全面实施团结项目扩展部分1)。 团结项目扩展部分2的时间表未变。 项目费用总额的估计增加数包括: (a) 追加24 203 500美元以支付到2015年底用于全面部署团结项目基础部分和团结项目扩展部分1的项目费用估计数。经费增加的主要原因是员额项下因项目组缩编的推迟而产生的增加额及其他工作人员项下用于支付增加专题专家人数的经费增加; (b) 追加54 291 700美元以支付2016-2017年期间团结项目扩展部分2的建设、测试和部署所需项目经费估计数。	385 060 300 ^d 439 352 000 ^e

简称: 公共部门会计准则——国际公共部门会计准则; 联黎部队——联合国驻黎巴嫩临时部队; 联黎协调办——联合国黎巴嫩问题特别协调员办事处。

^a 如秘书长关于企业资源规划项目实施情况的进度报告所示。

^b 到2015年底用于完成团结项目基础部分和团结项目扩展部分1及扩展部分2的设计所需项目费用估计数。

^c 2016年及以后完成项目所需项目费用初步估计数。

^d 到2015年底用于完成团结项目基础部分和团结项目扩展部分1及扩展部分2的设计所需项目费用估计数。

^e 到2017年底用于完成项目所需项目费用估计数。