



大会

Distr.: General
16 September 2015
Chinese
Original: English

第七十届会议

临时议程* 项目 134 和 148

2016-2017 两年期拟议方案预算

联合国维持和平行动经费筹措的
行政和预算问题

企业资源规划项目第七次进展情况报告

秘书长的报告

摘要

本报告根据大会第 64/243 号决议提交,该决议请秘书长提供企业资源规划项目(“团结”项目)年度最新进展情况。本报告介绍了自发布第六次进展情况报告(A/69/385 和 Corr.1)以来的最新情况。

自发布第五次进展情况报告以来取得了稳步进展。2014 年 11 月,完成了向秘书处所有实体推出“团结”项目不动产功能的工作;2015 年 6 月,在亚洲及太平洋经济社会委员会、人道主义事务协调厅、联合国援助审判红色高棉工作、联合国环境规划署、联合国人类住区规划署和联合国内罗毕办事处部署实施“团结”项目整合办法(“团结”项目基础部分和扩展部分 1)。目前,“团结”项目在 6 个部厅及 33 个维持和平行动和特别政治任务中每天约有 11 800 个用户。

2015 年底前在秘书处落实“团结”项目整合体办法的项目仍在进行。尽管遇到相当大挑战,而且 2015 年必须开展更多出乎意料的活动,但仍做到了这一点。

第五次进展情况报告(A/68/375 和 Add.1)介绍的强化治理模式仍然有效。在本报告所述期间,本组织高级管理层继续大力支持和亲自参与,确保“团结”项目成功实施。

* A/70/150。



秘书长继续积极领导实施这一项目，并主持召开各种会议，以确保其高级管理团队致力于在整个秘书处成功实施“团结”项目并实现其惠益。该项目的监测机制已经得到加强，秘书长及其办公厅使用两周一次的记分卡监测成功、及时部署“团结”项目的进展情况。

在本报告所述期间，行政部门和“团结”项目团队兢兢业业地执行监督机构提出的各项建议。

鉴于 2015 年 6 月至 11 月推出项目的时间紧迫，许多实体 11 月推出项目，所以采用了一个新办法，将责任扩大到整个组织更广泛的利益攸关方。在总部、日内瓦和维也纳设立了部署小组，并由外勤支助部向其外地特派团部署。部署小组领导其实体准备好“正式启用”，并确保适当采用和稳定共同运作模式。

为监测、控制和衡量准备工作的进展，各实体和部署小组必须连续通过八个“质量门”，这些是符合“团结”项目计划的重要里程碑。在偏离计划进展的情况下采用严格的升级程序，包括视需要由秘书长出面解决重大问题。

按照审计委员会的建议，主要利益攸关方将在 2015 年 10 月底向管理委员会明确确认，2015 年 11 月所有成功推出该项目的手段都已到位。

“团结”项目团队继续利用各种经验教训评判以往部署工作的成功和挑战。这包括实施后审查，2015 年 6 月推出前后进行的用户准备就绪情况调查，以及分析在加强阶段服务台收到的支助请求。

第六次进展情况报告中所述的“团结”项目实施后审查工作队已审查完向外地特派团推出“团结”项目基础部分后出现的问题，强调应在两个领域采取具体行动：主数据管理；商业情报报告。目前，正在落实工作队行动计划中所述的纠正行动。“团结”项目团队和流程所有人继续分析与业务部门就绪情况有关的风险，并在其后每个部署中采用“团结”项目解决办法；相应的缓解行动正在落实到位。

在每一次推出后，都审查并进一步改进“团结”项目培训方法。团结项目学院继续向管理人员、流程专家和当地流程专家提供培训，确保用户获得对“团结”项目必要的全面了解。业务情报“高级用户”正在接受培训，以利用“团结”项目提供的数据，支持在整个组织进行基于事实和数据的决策。

秘书长和高级管理层仍致力于在 2019 年前实现 1.4 亿至 2.2 亿美元的质量和数量累积效益。在六个部厅及 33 个维持和平行动和特别政治任务实施“团结”项目提供了更新“团结”项目企划案的机会。现已设立一个小组，负责重新评估如何实现惠益目标，以及制定实现效益计划。这项工作的成果将反映在下次和随后的进展情况报告中。

在逐步取消“团结”项目团队的同时，继续依照三个方针执行一项计划，从“团结”项目团队向秘书处相应方面逐步转让知识和责任：流程所有人；首席信

息技术官；关于培训，转给人力资源管理厅。本组织致力于确保“团结”项目工作人员的宝贵技能和专门知识得到保留继承。

第六次进展情况报告提出 2015 年 12 月 31 日之前项目所需资源估计数为 385 060 300 美元，并详细说明 2016 年和 2017 年该项目所需资源分别为 30 395 900 和 23 895 800 美元。大会第 69/274 号决议核定 2014-2015 两年期所需资源，同时注意到 2016-2017 两年期所需资源将列入经常预算和维持和平行动支助账户的相应拟议预算中。

本报告说明了 2015 年 12 月 31 日以前预计项目直接所需资源的最新情况，这一资源保持不变，仍为 385 060 300 美元。如第六次进展情况报告所述，2016-2017 两年期所需资源在现阶段也保持不变，为 54 291 700 美元。

请大会注意到本报告，并注意到 2016-2017 两年期订正资源将提交 2016 年大会第七十届会议第一期续会审议。最新费用估计数将考虑到若干关键问题，如 2015 年 11 月启用项目的实体所需支助，将对“团结”项目业务流程产生重大影响的人力资源事项立法决定，以及在“团结”项目扩展部分 2 的工作范围等。

目录

	页次
一. 导言	5
二. 项目治理和监督	5
A. 治理情况概述	5
B. 为进一步加强所有权和问责制采取的行动	5
C. 执行监督机关各项建议的最新情况	6
三. 现况	7
A. 成就概述	7
B. 进展：2014 年 7 月至 2015 年 8 月	7
C. 筹备今后的推出工作	12
D. 实现效益	14
E. 内部控制与风险管理	14
F. “团结”项目的运行、维护和支助费用	15
G. 主流化计划	15
H. 持续改进	17
I. 项目人员配置	17
四. 所需资源	18
A. 概览	18
B. 2014-2015 两年期所需资源最新情况	18
C. 2016 年和 2017 年预计所需资源	21
五. 所需资源摘要和请求大会采取的行动	21
A. 预计所需资源的筹措	21
B. 建议大会采取的行动	22
附件	
一. 2016 年组织结构和员额分配图	23
二. “团结”项目用户	24

一. 导言

1. 本报告根据大会第 64/243 号决议提交，该决议请秘书长提供企业资源规划项目(“团结”项目)年度最新进展情况。本报告涉及大会在其第 69/274 号中提出的请求。此外，还提供了自发布第六次进展情况报告(A/69/385 和 Corr.1)以来该项目的最新情况。

二. 项目治理和监督

A. 治理情况概述

2. “团结”项目继续受益于第五次进展情况报告(A/68/375 和 Add.1)首次说明的强化治理模式。由办公厅主任主持的联合国管理委员会每季度收到关于“团结”项目状况的最新情况，并就战略问题提供战略指导。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。与各业务单位负责人进行了积极接触，并继续加强各自部/厅的意识和承诺。

3. 在 2015 年 6 月推出之前，业务单位主管作为观察员参加了指导委员会会议。他们与流程所有人和项目小组负责人一道向管理委员会明确确认，成功推出系统所需要的一切必要因素都已到位。在 2015 年 11 月推出之前正在采取类似的做法。

B. 为进一步加强所有权和问责制采取的行动

4. 秘书长继续积极支持该项目，并在 2015 年主持召开各种会议，以确保其高级管理团队致力于在整个秘书处成功实施“团结”项目并实现其惠益。高级管理人员与秘书长的契约仍然是这方面的有用工具。

5. 流程所有权得到加强，具体方式是确保业务单位负责人在项目所有人、流程所有人和“团结”项目管理的支助下在“团结”项目中发挥更积极的作用。鉴于 2015 年 11 月和 2016 年 4 月启用项目的复杂性和规模，以及必须期待今后开发“团结”项目扩展部分 2 等，至关重要的是商界领袖自主执行准备就绪计划，以采取共同运作模式并推动其不断发展。为对照准备就绪计划监测进展情况，“团结”项目拟定了一系列重要阶段，即“质量门”，以审查各实体在今后执行中正式启用项目的业绩。

6. 项目监测机制也得到加强。2015 年上半年推出的两周一次记分卡监测所有实体成功推出项目的进展情况。事实证明，记分卡对 2015 年 6 月正式启用项目十分有效。制定 2015 年 11 月启用项目的 8 个质量门为成功部署创造了必要条件，而且进一步强调业务单位负责人和流程所有人的领导作用。根据大会第 69/274 号决议，在偏离计划的进展时采用严格升级程序，包括秘书长视需要由秘书长出面解决重大问题。

C. 执行监督机关各项建议的最新情况

7. 在本报告所述期间，审计委员会和内部监督事务厅都密切审查了项目。审计委员会在其第四次年度进展情况报告(A/70/158)中注意到项目管理工作持续、不断改进。

8. 审计委员会指出，行政部门意识到 2015 年推出“团结”项目带来的挑战，尽管知道其风险和弱点，但决心按照目前的部署时间表进行部署。

9. 为使项目取得最大成功，委员会向行政部门提出以下新建议，其中行政部门接受并积极执行的建议如下：

(a) 在流程所有人和“团结”项目管理的支持下，提高所有业务单位负责人领导“团结”项目的积极和明显程度；

(b) 彻底评估当前“团结”项目部署时间表带来的风险，并考虑应急措施和减少这些风险的其他必要措施；

(c) 独立审查估计支助模式所需的能力，以满足在部署群组 3 和群组 4 之后的预期需求，并采取行动弥补差；

(d) 审查信通技术服务台合理化供资安排的时间和充足性，以尽量减少对“团结”项目支助工作的任何风险；

(e) 制定一项详细的过渡计划，将“团结”项目的技术支助责任从项目小组转到信息和通信技术厅；

(f) 借鉴外勤支助部及群组 3 和群组 4 的经验，更新“团结”项目企划案；

(g) 评价“团结”项目的一项优化项目，同时考虑到与拟议全球服务交付模式的联系，以及该项目为扩大“团结”项目改革的业务所有权和业务领导权提供的机会。

10. 审计委员会在以往报告中提出了 21 项有待执行的建议，其中 3 项得到充分执行，6 项正在执行中，3 项未执行，9 项被委员会终止。5 项已终止的建议被委员会第四次年度报告中所载的建议取代。

11. 在本报告所述期间，内部监督事务厅进行了若干次与“团结”项目有关的审计。这些审计不同于以往各期，重点是评估在维持和平行动和政治特派团实施“团结”项目的情况。截至 2013 年 6 月，在总共 22 项与启用“团结”项目有关的建议中，“团结”项目团队对 11 项负责。行政部门已接受所有建议，目前正予以积极处理。

12. 本报告所述期间，独立审计咨询委员会密切监测“团结”项目的实施，并欢迎所取得的进展。审咨委重申其建议，即管理层通过查明和管理在实现“团结”

项目各项目标方面现有和任何新出现的关键风险，继续严密监测关键的重要阶段和总体实施进度。

13. 鉴于认识到必须执行若干进行中的业务转型项目，如全球外勤支助战略、国际公共部门会计准则(公共部门会计准则)、“团结”项目和工作流动等，审计委员会和审咨委都注意到“团结”项目面临的挑战，如组织准备好采取变革的能力有限等，变革疲劳可能阻止本组织按计划交付成果。行政部门认识到，每项变化管理举措要获得成功，确定组织能够经受变革的尺度极其重要。为此，“团结”项目团队计划与流程所有人协商后，与业务单位负责人进行讨论，拟定用户采用框架和指南，以确保业务所有权。

三. 现况

A. 成就概述

14. 2013 年 7 月，“团结”项目成为现实。目前，“团结”项目在 6 个部厅及 33 个维持和平行动和特别政治任务中每天约有 11 800 个用户，其中大约 7 500 个是自助服务门户的用户。

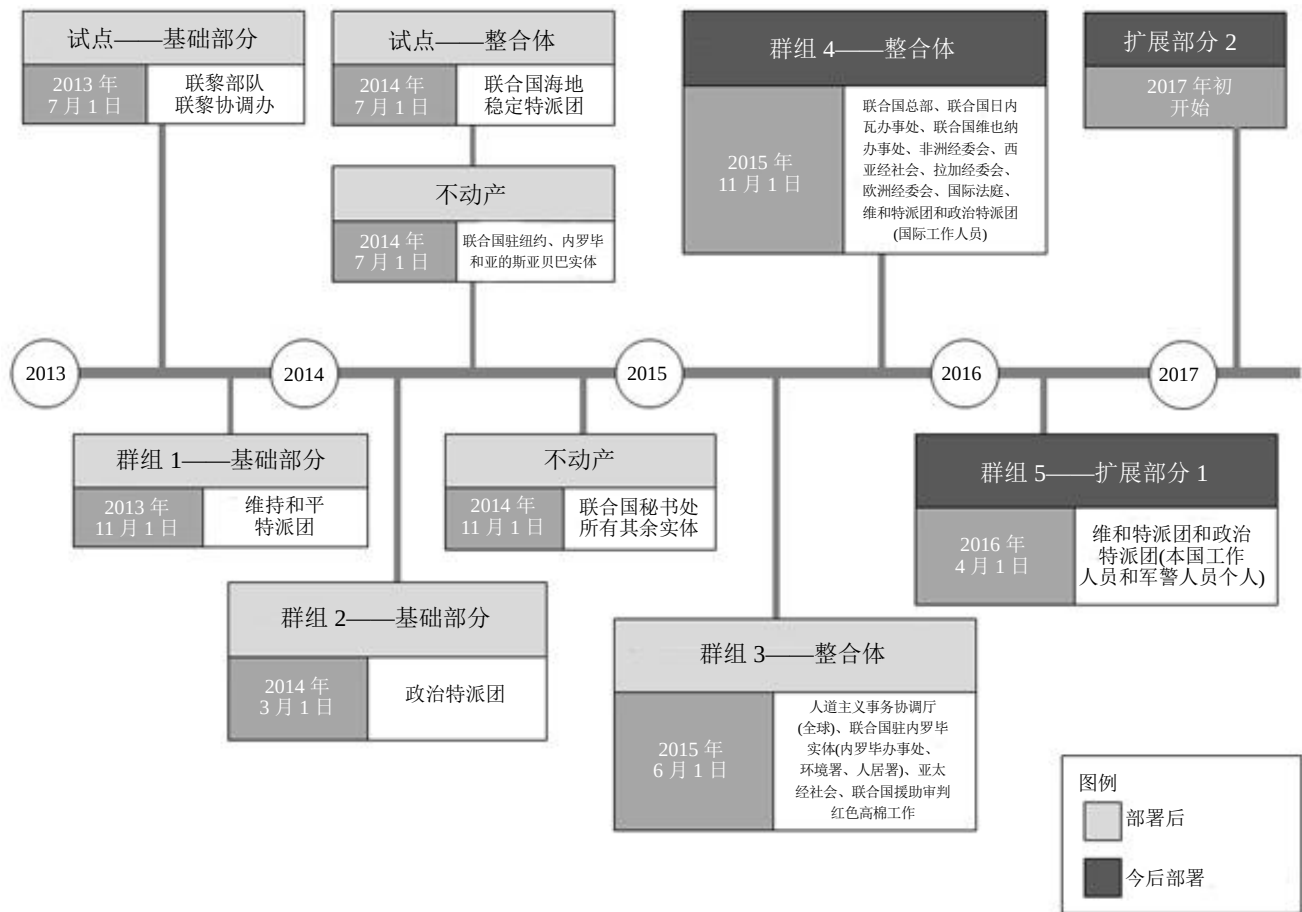
15. 这一办法正有效应对向有许多偏远地点的复杂组织提供支助的挑战，本组织正努力迅速解决遇到的任何采用问题。目前，正在整个组织落实在秘书长关于联合国信息和通信技术的报告(A/69/517)中预见的企业支持模式，以解决技术和功能方面的事故和用户需求。

16. 在功能和组织筒仓工作几十年之后，不同实体开始更密切地共同工作，因为“团结”项目是一个完全整合的全机构解决办法，要求采取共同做法。这需要优化联合国共同运作模式，是秘书处一项没有先例的变化管理努力。这一解决办法开始极大提高效率和透明度及改进和加强知情决策。依照审计委员会在第四次年度进展情况报告中的建议，本组织将确保这项努力与拟议的全球服务交付模式及该模式为加强“团结”项目改革的企业所有权和企业领导权提供的机会相符。

B. 进展：2014 年 7 月至 2015 年 8 月

17. 该项目仍在进行，以在 2015 年底之前在整个秘书处完全实施“团结”项目整合办法(“团结”项目基础部分和扩展部分 1)。图 1 载有可视化的时间表。

图一
过去和今后部署活动的时间表



简称：非洲经委会，非洲经济委员会；欧洲经委会，欧洲经济委员会；拉加经委会，拉丁美洲和加勒比经济委员会；亚太经社会，亚洲及太平洋经济社会委员会；西亚经社会，西亚经济社会委员会。联海稳定团，联合国海地稳定特派团；环境署，联合国环境规划署；人居署，联合国人类住区规划署；联黎部队：联合国驻黎巴嫩临时部队；内罗毕办事处，联合国内罗毕办事处；联黎协调办，联合国黎巴嫩问题特别协调员办事处。

18. 在本报告所述期间，按照第六次进展情况报告中提出的时间表和功能执行“团结”项目总项目计划。

19. 2014年11月，完成向秘书处所有实体推出“团结”项目不动产功能的工作。继采用“团结”项目不动产管理模块之后，与不动产有关的所有数据都被记录并保存在一个共同解决方案中，提高了透明度并加强了多种功能的整合。此外，随着采用公共部门会计准则，不动产和基础设施资产现在被记录为财务报表的一部分。

20. 同时，鉴于联合国海地稳定特派团(联海稳定团)试行整合办法期间吸取的经验教训，提出了高度优先事项变更要求，“团结”项目团队努力完成这些要求的设计、构建和测试。

21. 2015 年 6 月，在亚洲及太平洋经济社会委员会、人道主义事务协调厅、联合国援助审判红色高棉工作、联合国环境规划署、联合国人类住区规划署和联合国内罗毕办事处部署实施“团结”项目整合办法(“团结”项目基础部分和扩展部分 1)。

22. 为这一部署准备数据需要巨大努力，因为未曾预料数据清理和转换活动的程度，而且项目小组专门为支持各实体作出相当大努力。

23. 除了数据准备工作，还必须为这一部署进行重大管理变革努力，包括：

(a) 努力促进相关单位对准备活动的参与和自主权，同时支持建立当地部署小组，并为将要进行的筹备活动提供指导；

(b) 努力统一和明确业务模式问题，特别是与使用复杂业务模块和规模大的机构以及接受秘书处以外组织(如联合国开发计划署和联合国项目事务署等)服务的机构有关的问题，以支持其外地行动；

(c) 宣传运动和本组织高级管理层倡导变革；

(d) “团结”项目学院为各级工作人员举办培训班。

24. “团结”项目引起的一个值得注意的事态发展是建立全秘书处范围的主数据管理机制。

25. 随着推出“团结”项目的功能，项目团队努力开发和公布管理看板，这是载有最新业务信息的工具，向管理人员提供高级别详细分析的能力，协助进行预防性或纠正性决策。此外，继续开发通过看板监测的补充信息，以补充其他业务情报报告，这些报告广泛用于从“团结”项目提取信息。

26. 本组织加强了整个组织实行的企业支助模式，以解决技术和功能方面的事故和客户服务请求。

27. 在与信息和通信技术更紧密相关的领域，本组织加强了技术基础设施，包括：数据中心基础设施升级；部署一个工具，监测最终用户的经验；部署尖端数据库技术，为业务情报提供支持。

经验教训

28. “团结”项目团队继续利用各种经验教训评判以往部署工作的成功与挑战，以便不断改进今后推出这一解决方案的办法。

29. “团结”项目在 2015 年 6 月推出之前进行了用户准备状况调查。总共 1 500 名答卷人(即参加推出工作的用户的 23%)表示大致了解“团结”项目在流程协调和透明度方面的效益。他们还对获取“团结”项目的信息给予肯定。半数以上的答复者说他们了解“团结”项目，以及该项目将如何影响其实体。但用户也报告称，在提供支助和内部沟通方面尚需改进，并表示期望进一步明确在“团结”项目下他们各自的作用和责任。

30. 目前，正利用吸取的进一步经验教训改进 11 月份推出工作：

(a) 关于变革管理：在进行任何推出工作、组织管理和用户上网映射活动之前，必须与高级管理层就秘书处各实体的分工进行战略讨论，概述作用、职责和上下级关系；应在管理层和工作人员之间进行有关变化的讨论，包括向工作人员说明其新的作用和职责；通过定期电视会议和自助服务亭等加强内部沟通，促进工作人员参与和了解；

(b) 必须修改培训办法，在正式启用之前仅提供基本培训，在提升期和推出后的数月中，提供更深入的上手培训。必须只在完成用户上网映射之后制订培训计划，并根据不同职能领域最终用户的数目培训当地流程专家。必须大幅增加经认证的流程专家人数，以确保整个组织广泛掌握深度知识和技能，用户得到充分支持；

(c) 关于数据准备，事实证明工作人员和管理层必须对数据清理和补充给予极大关注，成为做好正式启用准备的关键路径。

31. “团结”项目团队与流程所有人借鉴从以往部署吸取的经验教训，正在分析与业务部门就绪情况和采用“团结”项目解决办法有关的风险。此外，外部咨询人正在实施一项保证项目，以查明和分析可能影响“团结”项目对本组织近期和长期价值的风险领域。目前，正在三个主要领域拟订建议，旨在加强变化管理能力，加快用户采用速度；确认今后“团结”项目支助结构；优化业务流程，确定一个共同运作模式。协助分析的咨询人利用从行业最佳做法得到的体会提出战略倡议，以使本组织能够过渡到一个新的工作方式。为此，将提出若干行动计划，处理已查明的差距。

“团结”项目培训

32. 必须全面了解“团结”项目，以成功采用该解决办法、为其提供高效支助以及从业务改进机会获益，“团结”项目团队也由此有能力专注于将该解决办法部署到更多实体，并为现有解决办法增加新的功能。

33. 除了适当规划、有效的培训方法和材料质量这些明显的因素之外，还根据经验教训查明了其他关键的成功因素，如：提供训练有素的流程专家举办培训师培训班；妥善完成用户上网映射，以分派用户参加适当培训；应处理用户上课时间冲突问题，他们同时还参与其他准备活动，如数据清理等。

34. 在每一次推出之后都对“团结”项目培训方法进行审查和改进。11 月部署培训方法现在包括：整套新的远程学习材料，供自定进度的学习和虚拟教室使用；¹ 分散管理和落实“团结”项目培训，包括团结项目学院、培训教员和

¹ 这符合人力资源管理厅学习和职业支助战略，以推动提供面向广大最终用户、中度复杂的在线学习课程。

最终用户培训；提供“团结”项目解决办法完整概要，同时根据用户的作用使培训方案符合不同用户的具体需要，并提供与其业务范围更相关的实例；通过加强上手培训班，增加练习时间和正式启用后培训，切实落实“团结”项目解决办法。

“团结”项目学院

35. 2014年5月设立“团结”项目学院，旨在增加整个组织有关“团结”项目的专门知识。从高级领导到最终用户的参加人员充分熟悉“团结”项目所有方面，并对整个流程、影响和变化有了根本了解。

36. 该方案划分为管理人员、流程专家和当地流程专家以及业务情报“高级用户”课程，如下：

(a) 向业务单位负责人、部署协调员、高级管理人员和部门管理人提供管理人员模块。到2015年8月，在全球举办了124个培训班，1 000多人参加；

(b) 流程专家模块的目的是使他们在参加课程、通过评估和协助各种上手活动之后通过获得专业认证。流程专家是高级功能分析员，能够充分确保这一解决办法符合组织政策和程序。鉴于对流程专家的要求极高，根据辅导概念制定了密集、长期培训方案。由“团结”项目专家在整个流程中辅导派来的候选人，旨在除了在“团结”项目团队工作的流程专家之外，2015年再核证至少50名流程专家；

(c) 当地流程专家模块面向选定的最终用户，他们完全了解各自的职能领域，表现出对“团结”项目业务流程的透彻了解。该模块有助于在正式启用这一解决办法之前部署各项活动，并在启用之后提供第一级当地支助，目标是培训和核证约5-10%的所有业务往来最终用户为当地流程专家。截至2015年8月，共有1 371个业务往来最终用户时接受培训，其中1 220个被核证，相当于现有用户总数的7.5%；

(d) “团结”项目业务情报学院成立于2015年初，旨在教会工作人员(“高级用户”)如何利用“团结”项目提供的数据，协助作出基于事实和数据的决策。迄今已有大约60人参加了业务情报学院的培训，2015年和2016年将举办更多培训班，旨在进行能力建设，这对于实现改进信息后的质量和数量效益十分必要。总体而言，该培训方案已得到好评。还需要更多专门知识，以利用所有业务情报机会，确保所有实体和职能领域都能够使用“团结”项目。具体目标是在全球创建一支至少有500个业务情报高级用户的队伍。大目标是每个部厅有足够能力自助获取所有相关信息，包括有能力创建符合其具体需要的看板及查询和报告系统。

“团结”项目实施后审查工作队

37. 在本报告所述期间，第六次进展情况报告所述的“团结”项目实施后审查工作队将继续进行审查。工作队确保按时处理问题和执行行动计划，为利于今后推出工作吸取采用这一新解决办法的经验教训。

38. 工作队已审查完向外地特派团推出“团结”项目基础部分之后出现的问题。在两个领域：主数据管理，特别是建立业务伙伴记录；业务情报报告。尽管采取了初步行动，但行政部门已认识到，为解决这些问题的“根源”，必须给予更广泛的战略关注，将其作为实现长期变化管理举措的一部分。

39. 在向联海稳定团试点部署“团结”项目整合体之后，由外勤支助部、人力资源管理厅和“团结”项目组成的干预小组于 2015 年 1 月访问联海稳定团，评估一系列采纳过程中遇到的问题。为处理工作队调查结果采取的行动包括在强化和修改方面进行的重大开发，以满足外地行动的要求。这一开发努力消耗了资源本来会用于按计划开展的活动，如“团结”项目扩展部分 2 等。

40. 2015 年 9 月初还启动一项实施后审查，以评估 2015 年 6 月部署“团结”项目整合体办法的实体的经验。

C. 筹备今后的推出工作

41. 鉴于 2015 年 6 月至 11 月推出工作时间紧迫，以及 11 月推出将包括许多实体(实体数比 2015 年 6 月推出高十倍多)，采用了新办法，整个组织更广泛的利益攸关方必须承担和履行责任。

42. 在总部、日内瓦和维也纳成立了部署小组，外勤支助部为其外地特派团成立了部署小组。秘书长认识到与联合国总部(极其分散和复杂的体系，包括 16 个部厅，处理近百个工作地点的各项行动)准备工作有关的特别挑战，2014 年 9 月任命一名助理秘书长级别的全职高级部署协调员，在其授权下设立了总部部署小组。在完成建立部署小组的初步努力之后，协调该小组工作的职能并入主管管理事务副秘书长办公室。

43. 部署小组领导各自实体做好正式启用的准备，并确保适当采用和稳定共同运作模式。这些小组为实施实体提供指导和支持；调动资源；组织开展数据清理活动；牵头开展用户映射活动；建立培训方案和设施；促进跨职能和跨部门的必要协作，成功部署和维持“团结”项目解决办法。

44. 部署小组和独立运作的各部厅(主要包括各区域委员会)正在遵循“团结”项目团队、流程所有人和首席信息技术官的指示。为监测、控制和衡量准备工作的进展，各实体和部署小组必须通过八个连续的质量门，这些是与“团结”项目总项目计划相一致的关键里程碑。

45. “团结”项目要求的数据清理和补充已成为做好 11 月份正式启用准备的关键因素。这些活动需要审查、清理和关闭已经积累了数十年的项目。最费时费力的数据活动领域包括未结差旅费报销(开放的差旅费承付款)、赠款和有负结余的项目、将遗留库存映射到“团结”项目材料主数据以及考勤数据等。

46. 通过以下方式加强了规划和监测机制：

(a) 实施有利于总项目计划管理的项目工具，包括对照计划开展的活动审查进展情况；

(b) 密切监测实体推出“团结”项目的进展情况。各实体根据自我评估报告其状态，“团结”项目团队将实体评为“绿色”（步入正轨）、“红色”（偏离计划）或“黑色”（不参加）。如果是“红色”，则提出一个警告，并要求在短时间内采取改正行动。“黑色”状态将导致 2015 年 11 月将实体排除在外。

47. 鉴于“团结”项目是一项组织转型倡议，在整个秘书处推行变革和统一，预计在这一解决办法稳定之前，部署小组将继续提供支持。在推出“团结”项目之后，部署小组尤其将处理：加强支助管理；实行流程标准化；提高成本透明度和后台业务指标；加强内部控制；取消重复和分散的工作模式。

“团结”项目扩展部分 2

48. “团结”项目扩展部分 2 最初的范围包括主要与供应链管理、预算编制、方案管理、会议与活动管理及部队规划有关的功能。

49. “团结”项目扩展部分 2 的设计工作延迟，主要原因是工作量繁重，因为必须进行实施后审查，以及为 6 月和 11 月部署作准备。此外，自从最初界定扩展部分 2 的范围以来，本组织及其需求发生了变化，在确定随后推出“团结”项目的确切功能内容和时间安排之前，必须考虑到新的因素。还应考虑到对扩展部分 2 功能的重新评估：

(a) 新出现的需求对持续行动至关重要，如联合国各部厅因获得采用“团结”项目整合体解决办法方面的经验而提出改进请求等；

(b) 如果大会核准 2015 年国际公务员制度委员会的报告(A/70/30)中的建议，则新规定的要求十分必要，如修改“团结”项目整合办法等，以管理因该报告而将实行的新的人力资源应享待遇；

(c) 其他战略项目包括完成向维持和平和政治特派团部署“团结”项目供应链功能，替换伽利略系统；改进“团结”项目与联合国开发计划署接口办法，支持外地办事处与开发署开展协作；实施软件供应商将于 2016 年提供的“团结”项目根本解决办法最新版本，其中将包括更方便用户的自助服务门户。

50. 考虑到上述因素，指导委员会已经开始重新评估各项要求的备份日志，从扩展部分 2 的功能内容开始，并就该机制进行讨论，优先重视现在和今后将纳入“团结”项目新版本的功能。

51. 经修订的“团结”项目解决办法未来版本计划，包括费用估计数，将于 2016 年提交大会第七十届会议第一期续会供核准。

D. 实现效益

52. 如前几份进展情况报告所述，依照大会第 69/264 号决议，通过实施“团结”项目，本组织正在统一业务流程，重新界定作用和责任，并减少不必要的重复工作。在此方面，秘书长和高级管理层仍致力于在 2019 年前实现 1.4 亿至 2.2 亿美元的质量和数量累积效益。

53. 与公共部门会计准则团队密切合作，针对六类质量效益调整了“团结”项目业绩指标。计划 2016 年向“团结”项目治理机构提交关于“团结”项目关键质量驱动因素和指标的分析报告。

54. 在六个部厅及 33 个维持和平行动和政治特派团实施“团结”项目提供了按照审计委员会的建议更新“团结”项目企划案的机会。

55. 随着新操作系统的稳定，应明确界定“团结”项目今后产生的具体影响。流程所有人和首席信息技术官成立了专门项目小组，负责重新评估如何实现惠益目标，并制定实现效益计划。还将考虑到审查“团结”项目扩展部分 2 功能对实现惠益的影响。这项工作的成果将反映在下次和随后的进展情况报告中。

E. 内部控制与风险管理

56. “团结”项目团队继续改进其风险管理机制。现已实行直接从实体捕捉风险的办法。纽约总部部署小组还获得风险和问题数据库完全访问权限，同时为“团结”项目提供综合风险登记册。

57. “团结”项目每周为“团结”项目领导层发布风险报告，在可能性和影响两方面突出说明风险最大的领域。此外，还提出一组主要风险，并将其作为一个常设议程项目与“团结”项目指导委员进行讨论。对于需要紧急升级的风险，该项目可援引“三天规则”，三天后自动逐级上报“团结”项目主任、“团结”项目所有人和秘书长办公厅。

58. “团结”项目团队管理的最主要风险如下：

(a) 部署时间表被压缩。在 2015 年 6 月部署后，2015 年 11 月部署时间表显示的风险是，“团结”项目团队工作人员和各实施实体出现的疲劳将对业绩产生不利影响。“团结”项目团队和流程所有人办公室的关键工作人员转而担任与“团结”项目无关的职位也是影响该团队能力的一个因素。缓解这一风险的措施应包括让现有团队成员与具备必要技能、经验和潜力的其他联合国工作人员轮换任职，以减轻关键工作人员的负担；

(b) 2015 年 11 月的推出范围(群组 4)前所未有。与 2015 年 6 月推出相比，其部署用户数目几乎增加两倍，实体数目增加十倍以上。缓减措施包括建立中心部署小组，合并准备活动。在纽约、日内瓦和维也纳，为每个地点的所有部厅设立了中心。外勤支助部是向所有外地特派团部署“团结”项目扩展部分 1 的中心；

(c) 数据方面的挑战。在设计上，“团结”项目解决办法比现行系统更不宽容坏数据。2015 年 6 月推出证明是一项巨大挑战，尤其是在赠款和项目领域。2015 年 11 月推出构成更大挑战，因为需要收集、清理、充实和变换数据。缓解这一风险的措施包括建立质量门，让实体负责根据过去三年公布的政策准则编制自己的数据。

F. “团结”项目的运行、维护和支助费用

59. 秘书处继续尽一切努力在每个部的核定预算数额内落实“团结”项目准备活动。如第五次进展情况报告所述，主管方案规划、预算和账户助理秘书长兼主计长在项目所有人的支持下，指示各部厅继续在现有基础预算内执行所有准备任务。鉴于“团结”项目部署是今后几年的高度优先事项，将通过重新调整行政和支助活动优先次序的办法进行费用匀支，以确保其核心任务的执行不受负面影响。

60. 各部厅参加了筹备活动，如收集、清理和充实主数据和业务往来数据等，这有利于实施“团结”项目和采用公共部门会计准则。为此，在核定行政费用范围内调拨资源。虽然上述行动可被分类和量化，但它们并未反映出各企业承担的支持“团结”项目全部费用，因为忽略了在部署之前和期间重新分配工作人员工作以使个人能够协助“团结”项目团队的费用。这些“隐蔽”费用难以衡量。行政部门注意到审计委员会的看法，即未集中记录发生的“相关费用”。然而，鉴于综合管理信息系统不能在跟踪活动支出，无法全面整理这类信息，包括“隐蔽”费用估计数。

G. 主流化计划

61. 在逐步取消“团结”项目团队的同时，继续依照三个方针执行一项计划，从“团结”项目团队向秘书处相应方面逐步转让知识和责任：流程所有人；首席信息技术官；关于培训，转给人力资源管理厅。

62. 本组织致力于确保“团结”项目工作人员的宝贵技能和专门知识得到保留继承。

流程所有人主流化

63. 目前正继续努力将流程专家调至企业资源规划项目。随着时间的推移，流程专家队伍已经扩大，特别是满足了 2015 年 6 月和 11 月正式启用的需要。

64. 这一举措旨在发展充分熟悉“团结”项目解决办法的专业人员，他们专注于如何完善、改进和支持共同运作模式下的运作。这些流程专家将设在选定的服务中心和秘书处各部厅流程所有人办公室。

65. 目前正在“团结”项目所有职能领域部署流程专家，他们大多数发挥多重作用，既支持部署活动，也提供生产支助，因此将继续使当前能力吃紧，直至 2015 年 11 月之后。

66. 当地流程专家构想也得到广泛实施并继续为满足现场支助要求作出重大贡献。

67. 在 11 月推出之后，随着解决办法的稳定，将能够对流程专家和当地流程专家方法进行全面分析，以评估维持“团结”项目运作的长期要求及这些角色在各自业务领域的主流化。

首席信息技术官主流化

68. “团结”项目团队和首席信息技术官已确定将首席信息技术官领域的所有职能主流化，并制定了一项高级别项目计划。进一步信息见联合国信息和通信战略进展情况报告(A/70/364)。

69. 目前，信息和通信技术厅正与“团结”项目团队努力进行详细评估，以确定主流化支助模式和总体拥有成本，将在下一次进展情况报告中予以说明。

培训人力资源管理厅主流化

70. 在本报告所述期间，“团结”项目培训小组、人力资源管理厅学习、领导能力和组织发展科²和流程所有人就“团结”项目主流化进行了讨论。

71. 初步讨论涉及以下主题：是否可能硬性规定管理人员参加“团结”项目学院培训；是否有必要有条不紊地提供最终用户培训；提供“团结”项目培训的单位与管理“团结”项目解决办法的单位是否有必要保持密切联系。

72. 确定实行主流化的潜在领域是：

- (a) 内容开发；
- (b) 提供培训，包括“团结”项目学院、培训教员和最终用户；
- (c) 在 Inspira 学习管理系统中管理“团结”项目培训；
- (d) 质量保证和遵守；
- (e) 培训环境管理和维护；
- (f) 培训协调与后勤；
- (g) “团结”项目变更管理方面。

73. 目前，人力资源管理厅和“团结”项目团队正努力进行详细评估，以确定主流化支助模式和总体拥有成本。这一评估定于 2015 年 12 月 31 日前完成，还将确定 2017 年以前能够主流化的更多职能。这项主流化计划是人力资源管理厅如何规划其今后两年工作的关键所在。

² 学习、领导能力和组织发展科是负责本组织强制性和标准培训的单位。

74. 人力资源管理厅短期内仍致力于继续就培训政策和标准向“团结”项目培训小组提供指导，并提供 Inspira 学习管理系统支助。

H. 持续改进

75. 为了充分利用实施企业资源规划解决办法带来的机会和采用最佳行业做法，必须持续改进。

76. 在推出企业资源规划解决办法时，本组织承受变更的能力限制了按计划变更的规模，因为本组织同时开展许多倡议和重大变革举措。

77. 按照审计委员会的建议，即“评价“团结”项目的一项优化项目，同时考虑到与拟议全球服务交付模式的联系，以及该项目为扩大“团结”项目改革的业务所有权和业务领导权提供的机会”(见 A/70/158，第 19(g)段)。本组织正在审查是否有可能开发更强大业务再设计的能力，推动不断改进业务模式，以充分利用企业资源规划解决办法。

I. 项目人员配置

78. 如第六次进展情况报告所载的组织结构和 2015 年员额分配图(A/68/375，附件)所示，“团结”项目团队现有 90 个员额。2015 年 4 月 1 日起增设 1 个新的副项目主任员额(D-2)，裁撤 1 个现有员额(D-1)。这些员额的当前和预计征聘情况见表 1。

表 1

截至 2015 年 7 月 31 日“团结”项目空缺状况

状况	助理 秘书长	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	一般事务人员 (特等)	一般事务人员 (其他职等)	共计
在职人数										
正式	1	—	7	20	32	5	1	—	7	73
临时	—	1	—	—	—	2	—	—	1	4
小计	1	1	7	20	32	7	1	—	8	77
空缺										
征聘中	—	—	—	—	—	—	—	—	1	1
临时空缺	—	—	—	1	2	—	—	1	3	7
长期空缺	—	—	—	—	3	2	—	—	—	5
小计	—	—	—	1	5	2	—	1	4	13
核定数共计	1	1	7	21	37	9	1	1	12	90

79. 截至 2015 年 7 月 31 日, 90 个员额中 77 个已有人任职, 5 个空缺员额“冻结”, 因为预计该项目在 2016 年缩编, 其余员额正在征聘不同阶段。

四. 所需资源

A. 概览

80. 该项目仍在进行, 2015 年底前要在整个联合国秘书处落实“团结”项目整合办法。现已取得长足进展, 例如 2015 年 6 月在亚洲及太平洋经济社会委员会、人道主义事务协调厅、联合国援助审判红色高棉工作、联合国环境规划署、联合国人类住区规划署和联合国内罗毕办事处启动“团结”项目。

81. 然而, 一直有很多挑战, 而且 2015 年必须进行更多意料之外的活动。必须用于群组 3 扩大的实施后支助、大力加强培训活动及加强群组 4 组部署的准备工作的努力和资源均超出原计划的估计范围。尽管如此, 由于“团结”项目团队在指导委员会、部门领导和高级管理层的支持下协同努力, 仍在准备于 2015 年 11 月向秘书处其他部门推出“团结”项目解决办法。然而, 必须进行的更多计划外活动对该项目计划和成本预测造成影响。因此, 2015 年推迟了与群组 5 和“团结”项目扩展部分 2 的设计、构建和测试活动有关的工作。

82. 到 2015 年 12 月底, “团结”项目团队将更清楚地了解群组 4 需要的支助及任何额外开发需求。在这一阶段, “团结”项目团队将更能够更精确地估计 2016 年和 2017 年所需资源, 同时考虑到规划所涉影响和活动费用, 特别是关于“团结”项目扩展部分 2, 以便于 2016 年提交给大会第七十届会议第一期续会。因此, 审计委员会在其第四次年度报告中提出多项意见, 着重指出与群组 4 有关的风险和预算所涉问题将得到充分考虑。

B. 2014-2015 两年期所需资源最新情况

83. 第六次进展情况报告估计 2014-2015 两年期所需资源为 129 386 000 美元。根据自那时以来的实际支出和 2015 年最新预测, 2014-2015 两年期直接项目支出总额保持不变。下表 2 列出 2014-2015 两年期“团结”项目最新预测支出, 与第六次进展情况报告中提出的估计数进行对比。

表 2
2014-2015 年最初和订正估计数

(千美元)

支出类别	A/69/385 号文件中的预测	订正预测	增(减)差异	百分比变化
员额	32 490.9	31 322.9	(1 168.0)	(4)
其他工作人员费用	22 359.0	21 501.3	(857.7)	(4)

支出类别	A/69/385 号文件中的预测	订正预测	增(减)差异	百分比变化
咨询人	1 066.4	924.2	(142.2)	(13)
工作人员差旅费	2 999.8	3 814.9	815.2	27
订约承办事务	58 501.3	62 413.8	3 912.5	7
一般业务费用	5 917.8	5 583.5	(334.3)	(6)
用品和材料	178.7	113.8	(64.9)	(36)
家具和设备	5 872.1	3 711.6	(2 160.7)	(37)
共计	129 386.0	129 386.0	—	—

84. 2014-2015 两年期最新支出预测与第六次进展情况报告中的预测之间存在差异的主要原因见下文。

员额和其他工作人员费用

85. 订正所需资源 31 322 900 美元用于支付 90 个员额(1 个助理秘书长、1 个 D-2、7 个 D-1、21 个 P-5、37 个 P-4、9 个 P-3、1 个 P-2、1 个一般事务人员(特等)和 12 个一般事务人员(其他职等))的薪金和一般人事费。员额费用减少(1 168 000 美元)反映出延迟征聘工作人员。在许多情况下,征聘工作没有圆满结束,因为候选人感到关切的是,如果他们为一个项目员额放弃当前职位,项目缩编对其工作保障构成风险。

86. 其他工作人员费用所需经费估计数为 21 501 300 美元,用于支付 75 个临时职位的费用,反映出本两年期减少 857 700 美元。这些临时职位是为了填补流程专家和其他候选人的责任,本来要将他们从各部厅调往“团结”项目,以加强对项目团队和参加团结项目学院培训方案。所需经费减少的主要原因是未向团结项目学院推荐流程专家。

咨询人

87. 该项目聘用了 6 名个体咨询人的服务,预计费用为 924 200 美元,在不动产、人力资源和财务控制领域提供专家服务;还聘用 1 名按“实际受聘”方式付薪的专家,应要求为“团结”项目各个工具提供支持。

项目工作人员差旅

88. 工作人员差旅费所需经费估计数为 3 814 900 美元,本两年期增加了 815 100 美元,主要原因是差旅费增加,这些费用涉及群组 3 启用后提升,以及协助努力转换数据,为群组 4 部署作准备。2014 年拟订估计数时,未预见到提升的程度和群组 4 巨大的数据量。

订约承办事务

89. 订约承办事务所需经费估计数为 62 413 800 美元，用于支付“团结”项目基础部分和扩展部分 1 系统整合服务的费用，涉及强化、修改和新功能，为此必须为设计、构建和测试作出巨大努力。预计 2015 年需要追加资源 3 912 500 美元，因为大多数订约承办事务的重点是在最初估计数中未预见的额外开发工作和对解决办法的修改。所有变更请求均经“团结”项目团队内部评价并与相关流程所有人代表达成一致意见，以确认所提要求实属必要。只有重要和关键的业务变更才获核开发。

90. 计划开展的活动涉及筹备群组 5，以及最后确定无法在 2015 年完成，计划于 2016 年完成的“团结”项目扩展部分 2 的设计、构建和测试工作。

一般业务费用

91. 一般业务费用所需经费估计数为 5 583 500 美元，用于支付租金及办公设备、计算机维护服务级别协议和通信费用，本两年期减少了 334 300 美元，主要与计算机维护服务级别协议有关。

用品和材料

92. 本两年期办公室用品和材料所需经费估计数为 113 800 美元，减少 64 900 美元，原因是与这一时期的计划相比，印刷品和出版物使用率不高。

家具和设备

93. 家具和设备类包括软件许可证和软件维护费用，占总分类预算经费的大部分。本两年期预计支出为 3 711 600 美元，比第六次进展情况报告中的预测减少 2 160 700 美元。所需经费减少的主要原因是企业资源规划软件维护费的支付周期(从上一个日历年年初至下一年初)发生变化。因此，2015 年编列的 2016 年企业资源规划软件维护费将从 2016-2017 两年期信息和通信技术厅预算项下支付。

94. 根据上述 2014-2015 两年期所需资源估计数最新情况，与第六次进展情况报告中的预计支出相比，2008 年至 2015 年“团结”项目总支出保持不变，仍为 385 060 300 美元，如下表 3 所示。

表 3
2008-2015 年实际和预计支出

(千美元)

支出用途	预计(A/69/385)	订正所需资源	增(减)差异
员额	77 992.6	76 824.6	(1 168.0)
其他工作人员费用	44 846.3	43 988.6	(857.7)
咨询人和专家	2 808.9	2 666.7	(142.2)
工作人员差旅费	6 222.5	7 037.6	815.1
订约承办事务	183 840.3	187 752.8	3 912.5
一般业务费用	19 502.7	19 168.4	(334.3)

支出用途	预计(A/69/385)	订正所需资源	增(减)差异
用品和材料	1 034.5	969.6	(64.9)
家具和设备	48 812.5	46 652.0	(2 160.7)
共计	385 060.3	385 060.3	—

C. 2016 年和 2017 年预计所需资源

95. 如第 82 段所述，将于 2016 年向大会第七十届会议第一期续会提交 2016 年和 2017 年所需经费订正估计数，同时考虑到 2015 年进行的计划外活动所涉计划和财政问题。

96. 这些订正估计数也将考虑到“团结”项目当前难以预测、但将会影响到项目计划和费用的关键因素，例如：

(a) 必要的修改和强化，以维持向群组 4 各实体部署后出现的业务；

(b) 大会将就国际公务员制度委员会关于工作人员福利和应享权利作出的决定；

(c) 审查“团结”项目扩展部分 2 包含的功能范围。

97. 在对 2016-2017 年所需资源的审查中，还将评估“团结”项目团队中 90 个员额的缩编时间以及专题专家的临时职位。

98. 在最后确定这些订正估计数之前，2016-2017 两年期所需经费在现阶段保持不变，即第六次进展情况报告中提出的 54 291 700 美元。因此，2008 年至 2017 年项目估计费用总额此时也保持不变，即第六次进展情况报告中提出的 439 352 000 美元。

五. 所需资源摘要和请求大会采取的行动

A. 预计所需资源的筹措

99. 大会第 63/262 号决议核可了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)第 79 段中提议的企业资源规划项目经费筹措费用分摊安排。核定的费用分摊安排如下：15%来自经常预算；62%来自维持和平行动支助账户；23%来自方案支助费用特别账户。

100. 如本报告第四节说明，2016-2017 两年期所需资源在现阶段保持不变，即第六次进展情况报告中提出的 54 291 700 美元。根据大会第 69/274 号决议，2016 年和 2017 年按计划开展活动的必要经费列入 2016-2017 两年期拟议方案预算和 2015-2016 年财政期间维持和平行动支助账户拟议预算。根据核定的费用分摊安排分配资源，如表 4 所示。

表 4

供大会核准、按供资来源分列的 2016 年和 2017 年拟议所需资源总表

(千美元)

资金来源	拟议所需资源\2016-2017	百分比
经常预算	8 143.7	15
维持和平行动支助账户	33 660.9	62
预算外	12 487.1	23
共计	54 291.7	100

B. 建议大会采取的行动

101. 请大会：

(a) 表示注意到第六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；

方案预算

(b) 核准在 2016-2017 两年期拟议方案预算第 29A 款(主管管理事务副秘书长办公室)下载列的作为经常预算中“团结”项目所占份额的 8 143 700 美元；

维持和平行动支助账户

(c) 注意到大会第 69/308 号决议核准 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下的 8 415 200 美元，以及 25 245 700 美元所需资源此后将计入 2016 年 7 月 1 日至 2017 年 6 月 30 日财政期间维持和平行动支助账户下所需资源；

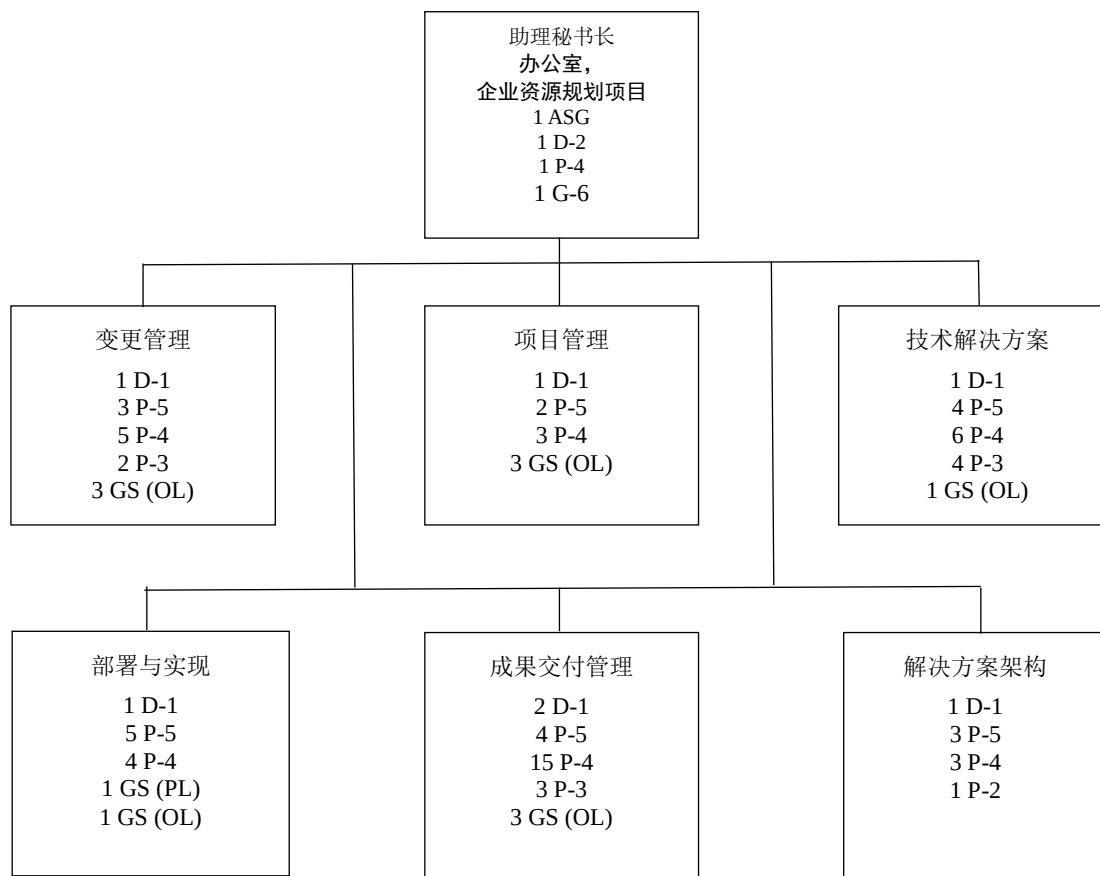
预算外资源

(d) 注意到 12 487 100 美元的所需资源将由 2016 年 1 月 1 日至 2017 年 12 月 31 日财政期间的预算外资源供资；

(e) 注意到 2016-2017 两年期订正所需资源将于 2016 年提交大会第七十届会议第一期续会审议。

附件一

2016 年组织结构和员额分配图



简称：ASG，助理秘书长；GS(OL)，一般事务人员(其他职等)；GS(PL)，一般事务人员(特等)。

附件二

“团结”项目用户

正式启用日期	阶段	实体	截至 2015 年 6 月 23 日项目数目		
			业务往来 用户	自助服务(雇员自助服 务/管理人员自助服务)	用户总数
2013 年 7 月 1 日	“团结”项目基础部分试点	联黎部队, 联黎协调员	183	—	183
2013 年 11 月 1 日	群组 1 (“团结”项目基础部分) ^a	维和特派团	2 498	—	2 498
2014 年 3 月 1 日	群组 2 (“团结”项目基础部分)	政治特派团	1 036	—	1 036
2014 年 7 月 1 日	“团结”项目整合体试点(“团结”项目基础部分和扩展部分 1)	联海稳定团	450	1 227	1 677
2014 年 11 月 1 日	不动产 (“团结”项目基础部分) ^b	在秘书处所有实体	412	—	—
2015 年 6 月 1 日	群组 3 (“团结”项目整合体)	亚太经社会、人道主义事务协调厅、联合国援助审判红色高棉工作、环境署、人居中心、内罗毕办事处	3 730	2 665	6 395
2013 年 7 月 1 日	所有阶段 ^c	总部用户和生产支助	1 085	—	—
2015 年 11 月 1 日	群组 4 (“团结”项目整合体) ^d 估计数	日内瓦、纽约和维也纳中心; 非洲经委会、拉加经委会、西亚经社会、卢旺达问题国际法庭、联合国驻非洲联盟办事处、维和特派团和政治特派团(国际工作人员)	6 695	5 051	11 746
2016 年 4 月 1 日	群组 5 (“团结”项目扩展部分 1) ^d 估计数	维和特派团和政治特派团(本国工作人员和军警人员个人)	965	18 332	19 297

简称: 非洲经委会, 非洲经济委员会; 拉加经委会, 拉丁美洲和加勒比经济委员会; 亚太经社会, 亚洲及太平洋经济社会委员会; 西亚经社会, 西亚经济社会委员会; 卢旺达问题国际刑事法庭; 联海稳定团, 联合国海地稳定特派团; 环境署, 联合国环境规划署; 人居署, 联合国人类住区规划署; 联黎部队, 联合国驻黎巴嫩临时部队; 内罗毕办事处, 联合国内罗毕办事处; 联黎协调办, 联合国黎巴嫩问题特别协调员办公室。

^a 不包括联海稳定团, 以防止双重计算, 因为已记在“团结”项目整合体试点下。

^b 不动产用户未记入用户总数, 以防止双重计算, 因为已记入群组 1、2 和 3 及总部业务往来用户下。

^c 总部用户未记入用户总数, 以防止双重计算, 因为已计在群组 4 下。

^d 根据秘书长关于秘书处组成的报告(A/69/292)所载的工作人员统计数据估计群组 4 和 5 的用户数目。