



大会

Distr.: General
17 July 2017
Chinese
Original: English

第七十二届会议

临时议程* 项目 134

财务报告和已审计财务报表
以及审计委员会的报告

审计委员会关于联合国企业资源规划系统实施情况的第六次 年度进展报告

秘书长的说明

秘书长谨向大会转递 2017 年 6 月 30 日审计委员会主席的信，其中转递审计委员会关于企业资源规划系统(“团结”项目)实施进展情况的报告。

* A/72/150。



目录

	页次
送文函	3
企业资源规划系统(“团结”项目): 重要事实	4
审计委员会关于联合国企业资源规划系统实施情况的第六次年度进展报告	5
摘要	5
一. 背景	9
A. 部署战略	9
B. 审计委员会以往的意见和本报告的范围	9
二. 部署“团结”项目解决办法	10
三. 稳定“团结”项目解决办法.....	15
四. “团结”项目主流化	21
五. “团结”项目费用	21
六. “团结”项目的效益	22
七. “团结”项目的功能	24
八. 鸣谢	25
附件	
一 截至 2015 年 12 月 31 日的建议执行情况.....	26
二 2013-2016 年部署情况	33
三 2016-2018 年“团结”项目工作计划	34
四 “团结”项目用户满意度调查	35

送文函

2017 年 6 月 30 日审计委员会主席给大会主席的信

谨向你转递审计委员会关于企业资源规划系统实施情况的第六次报告。

审计委员会主席

印度主计长兼审计长

沙希·坎特·夏尔马(签名)

(审计组长)

企业资源规划系统(“团结”项目): 重要事实

费用

4.662 亿美元 截至 2017 年年底的核定预算

4.118 亿美元 截至 2016 年 12 月 31 日的支出

时间表

2008 年 12 月 大会核准项目提案

2013 年 11 月 在维持和平行动部署“团结”项目基础部分

2014 年 3 月 在 17 个特别政治任务部署“团结”项目基础部分

2015 年 6 月和 11 月 在整个联合国秘书处部署“团结”系统集成(基础部分和扩展部分一期)

2016 年 7 月 在特别政治任务和维持和平特派团部署服务提供

2016 年 11 月 部署群组 5

2018 年 12 月 全面实施的预测日期

审计委员会关于联合国企业资源规划系统实施情况的第六次年度进展报告

摘要

1. 2006 年 7 月，大会第 60/283 号决议核可秘书长在整个联合国秘书处实施企业资源规划系统(“团结”项目)，以替换综合管理信息系统(综管系统)等老化旧系统的建议。“团结”项目是联合国业务管理实现现代化的核心。这个复杂、高价值的项目旨在实现对高效和有效管理本组织至关重要的一系列业务流程和系统的现代化。

2. 2011 年 12 月，大会在第 66/246 号决议中请行政和预算问题咨询委员会请审计委员会对“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提出报告。

3. 在 2012 年以来的一系列报告中(A/67/164、A/68/151、A/69/158、A/70/158 和 A/71/180)，审计委员会提交了“团结”项目的执行进展信息。2008 年核定的最初时间表和预算曾设想于 2012 年底部署“团结”项目，费用为 2.483 亿美元。然而，实施计划已数次大幅修订，按照目前的预计，要到 2018 年才能完成全部功能的部署。目前该项目到 2017 年年底的核定预算为 4.662 亿美元，到 2016 年 12 月 31 日支出共计 4.118 亿美元。

4. 目前正在本组织不同部门(群组)实施“团结”系统，其功能分为三个阶段：

(a) **基础部分。**这一功能主要是财务和采购流程，从 2013 年 11 月起在各维和行动以及从 2014 年 3 月起在各特别政治任务全面部署这些流程，从 2015 年 6 月和 11 月起，分两个群组在其余联合国秘书处实体全面部署这些流程。

(b) **扩展部分一期。**这一阶段主要包括薪资和人力资源管理流程，包括差旅费，从 2015 年 6 月和 11 月起分两个群组在所有秘书处实体和各个维和行动部署这些功能。因此，秘书处大多数非维持和平实体同时获得了“团结”项目基础部分和扩展部分一期的功能(称为“团结”系统集成)。

(c) **扩展部分二期。**这一功能将包括关键业务流程，如：编制预算、人员规划和方案管理、供应链管理、会议和活动管理，目前定于 2018 年年底部署。预计“团结”项目的大部分财政效益将从部署扩展部分二期获得。

5. 本报告是审计委员会对“团结”项目实施进展进行的第六次年度审查。报告涵盖部署“团结”项目解决办法的进展情况，稳定“团结”项目解决办法，“团结”项目解决方案的主流化，“团结”系统的费用和效益，以及“团结”项目的功能。

主要审计结果

部署“团结”项目解决办法

6. “团结”系统集成(基础部分和扩展部分一期功能)现已部署至全球 5 个群组，共有在 400 多个地点开展业务活动的 40 000 多个用户。群组 5 于 2016 年 11 月按

“团结”项目指导委员会 2016 年 6 月核准的时间表部署，并向大会第七十一届会议主要会期报告。2015 年，预期群组 5 将在 2016 年 4 月部署，后来推迟到 2016 年 9 月，以便能够继续稳定对群组 3 和 4 的支助。行政当局指出，群组 5 推迟部署对“团结”项目其余功能的部署时间表和所涉费用影响甚微，因为扩展部分二期大多数功能独立于群组 5 的部署活动。

7. 如秘书长的第八次进展情况报告(A/71/390)所述，行政当局已计划在 2018 年 12 月底之前部署“团结”项目的其余功能。行预咨委会在其第八次进展情况报告(A/71/628，第 9 段)欢迎秘书长报告的“团结”项目基础部分和扩展部分一期的部署进展，认为在整个秘书处部署“团结”项目是一项重大成就。行预咨委会还说，“团结”项目基础部分和扩展部分一期的部署使得有信心交付大会第 63/262 号决议核准的全部项目内容。行政当局还部署了国际公务员制度委员会(公务员制度委员会)的部分变更，并计划 2017 年 9 月底之前停止使用旧的伽利略维持和平特派团存货管理系统。

8. 行政当局表示，40 694 个“团结”项目用户中有 35 596 人受过培训，其中 32 240 人接受过多种形式的培训，意味着“团结”项目用户总数中 12%没有接受过任何培训。审计委员会进行的用户满意度电子调查报告说，15%的答卷者非常有信心，69%对使用“团结”项目有一定的信心，10%认为自己已经完全准备就绪，66%认为自己在实施“团结”项目时在一定程度上或基本上准备就绪。此外，46%的答卷者认为培训时机恰到好处，而 54%认为培训之后没有足够的时间，或认为部署之前培训太早。此外，44%的答卷者认为接受了培训但不理解“团结”项目，而 56%认为接受的培训适当。

稳定“团结”项目解决办法

9. 在群组 4 的稳定阶段出现了各种问题，特别是在预算期之间的过渡方面。主计长主持的“团结”项目实施后审查工作队得以恢复，以确保尽快解决群组 3 和群组 4 实体报告的问题。这些问题被统一为一组 67 项建议，根据 2017 年 2 月从“团结”项目团队收到的信息，13 项建议仍在执行过程中。行政当局说，尚未执行的其余建议将纳入新的持续改进模式，根据需要，“团结”项目解决办法借助这个模式技术上得到升级和改进。

10. 业务报告的稳定是另一个需要注意的问题。“团结”项目目前提供 172 种标准机构格式和临时报告，而“高级用户”在这个平台已经生成 2 753 份报告。从 2016 年开始，“团结”项目的业务情报报告的责任分阶段从“团结”项目转移到信息通信技术厅，作为项目功能主流化的一部分。信息和通信技术厅与每个实体举办了一系列双边讲习班，以确定和开发关键的补充报告，查明需要 700 多份报告。信息和通信技术厅说，将集中力量，为每个流程所有人的领域协调拟订 10 份最需要的业务情报报告。行政当局审查了供应管理，继续改进流程，与工商界接触并正在制定资源和业务活动战略管理仪表盘。

11. 行政当局聘用一名外部咨询人实施一个保证项目，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。审计委员会注意到，咨询人 2015

年确定了业务模式风险、风险的影响、减轻风险行动，并指出除非解决这些风险，“团结”项目的效益将无法实现。然而，对咨询人研究报告的建议，目前仍有待采取行动。行政当局说，许多查明的风险已得到解决，将进行一次系统审查，并在下一次进展情况报告中阐述。行政当局还说，咨询人研究报告的调查结果也已经与流程所有人进行了讨论，并且将审查这些调查结果，在认为有益之处加以落实。

12. 审计委员会注意到，只有迁移之日起开立的订购单才从旧系统迁移到“团结”项目，前几年的数据(已结订购单)没有迁移。同样，只有最终价值迁移到“团结”项目，但历史数据没有迁移。尽管迁移时收到了业务所有人关于存货估价的保证，但审计委员会注意到，业务单位的数据清理和扩充过程没有独立的监督。

“团结”项目费用

13. 总体拥有成本是直接成本和间接成本之和。间接成本的构成是各部门和实体用于“团结”项目部署和支持的人员时间(小时)，包括旧数据清理和扩充及培训。“团结”项目的开发成本(资本支出)由“团结”项目承担，而维护/支持成本(收入支出)由信息和通信技术厅承担。“团结”项目团队还没有评估确切的总体拥有成本，表示虽然直接成本很容易量化，但量化间接成本十分困难，因为没有为联合国秘书处工作人员维持工时表。“团结”项目团队还说，他们正试图基于合理假设，追溯估计 2016 年之前时期的间接成本，以在 2017 年 9 月提交大会的进展情况报告中提供这个信息。

“团结”系统的效益

14. 审计委员会指出，由于执行方面的挑战，实现效益的进程在 2016 年之前优先地位相对较低。直到 2016-2017 两年期预算，采用了自上而下的模式，部门首长才根据将实现的总体节约情况量化效益。行政当局表示，从 2018-2019 两年期预算起，采取了业务流程所有人参与的自下而上的方法，对初始效益论证的领域进行持续有效性和适用性审查，以及量化流程所有人在人力资源、中央支持服务、财务、物流和供应链及信息技术等领域更新的业务论证的预计效益。行政当局补充说，提交大会的 2018-2019 两年期预算将基于这些预测。审计委员会说，自下而上的方法比先前自上而下的方法有改进。

“团结”项目的功能

15. 审计委员会指出，有机会在存货估价和采购电子投标方面将额外功能纳入“团结”项目。

总体结论

16. 考虑到“团结”项目十分复杂，起步艰难，在全球各地 400 个地点向 40 000 多名工作人员部署“团结”系统集成是一项重大成就。在其第五次报告(A/71/180)中，审计委员会确认，大型企业资源规划系统的实施遇到问题是常见现象，但也认为，由于决定优先遵守部署时间表，而不是必须优先确保组织的准备就绪状况，因此扩大了所遇到问题的规模。此后，部署了“团结”项目基础部分和扩展部分一期。

17. “团结”项目对联合国行政管理成功改革和现代化依然发挥着核心作用，可为本组织和会员国带来重大效益。重新回到综管系统等旧系统并不可行，业务单位必须继续充分发挥对“团结”项目的自主权，与流程所有人和“团结”项目团队开展密切的建设性合作，解决审计委员会在目前审查中查明的问题，为优化这个解决办法做出必要的改进。

18. 需要及时处理咨询人确定的影响本组织“团结”项目短期和长期价值的风险，以确保实现“团结”项目所设想的效益。需要评估“团结”项目的总体拥有成本，包括直接成本和间接成本，并采取步骤，以在计算中说明工作人员时间和差旅方面的培训成本。需要进一步改善效益实现情况，对初始效益论证的领域进行持续有效性和适用性审查，这取决于“团结”项目经过一段时间能够衡量的流程/活动时间。

建议

19. 审计委员会在报告各处提出了建议。主要建议如下：

(a) 应在部署任何功能之前向所有用户提供强制性培训。在设计课程中应考虑收到的反馈意见；

(b) 应该与报告的用户协商，为业务情报报告组合编制一项全面计划，目的是将经常使用的报告纳入标准机构报告；

(c) 行政当局采取适当的缓解行动，控制保证项目确定的风险，并在下一次向大会提交的进展情况报告中介绍执行情况；

(d) 行政当局考虑对有关实施“团结”项目的任务实行工时表，充分掌握间接成本，并采取步骤，在计算“团结”项目总体拥有成本时也考虑到培训在人员工作时间和差旅方面发生的费用；

(e) 如果“团结”项目有这种数字，应基于印时戳数字计算出将向大会提交的更新效益实现计划中有关流程/活动时间减少的数字；

(f) 更新的效益实现计划经大会核准可作为基线固定下来，用于监测未来使用“团结”项目所产生效益的实现情况。

以往建议的后续跟踪

20. 审计委员会 2012 年首次审计“团结”项目以来，共提出 43 项建议。审计委员会以往报告中仍有效的 18 项建议均被行政当局接受，其中 4 项得到充分执行，12 项正在执行，2 项未执行。

21. 关于各项建议的更详细评论和行政当局所采取行动的详细说明见附件一。

一. 背景

1. “团结”项目是雄心勃勃的企业资源规划系统，目的是实现包括联合国系统行政和支助职能的广泛业务流程的现代化，这些对于联合国的高效和有效运作必不可少。“团结”项目的应用范围是整个秘书处，包括设在联合国总部、总部之外办事处、国际法庭和联合国各基金和方案。这些机构有许多不同的业务模式、供资和问责结构。大会于 2008 年 12 月在第 63/262 号决议中核准了项目提案。“团结”项目的高级别目标载于秘书长第一次进展情况报告(A/64/380)，包括：

- (a) 支持管理改革和问责制；
- (b) 改善资源方向；
- (c) 通过改进的系统和流程，实现更高效和更有成效的工作实践。

2. 截至 2017 年底的核定项目预算为 4.662 亿美元。截至 2016 年 12 月 31 日，行政当局已支出 4.119 亿美元，不包括业务单位为准备部署“团结”项目而吸收的金额。行政当局预计至迟在 2018 年年底完成“团结”项目的部署。

A. 部署战略

3. 行政当局原计划在 2012 年底分两个阶段在整个秘书处部署“团结”项目。这些计划已大幅修改，目前的部署计划基于在称为群组的各组联合国实体分阶段实施功能包。前两个群组(维持和平行动和特别政治任务)分别于 2013 年和 2014 年实施。群组 3 在 2015 年 6 月完成部署，群组 4 紧接着于 2015 年 11 月完成部署，包括其余的秘书处实体。2016 年 11 月部署了群组 5，涉及维持和平行动和特别政治任务中本国工作人员薪资单。

4. 即将实施的“团结”项目业务流程分为三大职能组，即基础部分、扩展部分一期和扩展部分二期，包括：

(a) 基础部分：财务流程(资金管理和财务会计)、供应链、项目管理以及销售和分销。“团结”项目基础部分对于支持国际公共部门会计准则的要求至关重要；

(b) 扩展部分一期：人力资源管理流程，如组织和职位管理、人事行政、应享权利、福利和时间管理。薪资、差旅启动、差旅支出和在线订票也包括在这个阶段；

(c) 扩展部分二期：其他重要的行政流程，如预算编制、人员规划、方案管理、供应链规划、仓库管理以及会议和活动管理、全面赠款管理和商务活动。

在群组 1 至群组 5 部署“团结”项目基础部分和扩展部分一期以及计划 2016 年至 2018 年部署“团结”项目扩展部分二期的介绍分别见附件二和附件三。

B. 审计委员会以往的意见和本报告的范围

5. 大会第 66/246 号决议请审计委员会提交关于企业资源规划项目执行情况的年度进展情况报告。审计委员会在其第一次报告(A/67/164)中强调，它不能保证

该项目可以在预算资源内按时交付，并指出，许多问题说明项目治理和管理不力，暴露了联合国在治理和管理业务转型活动方面存在的更广泛和更深层的薄弱环节。

6. 到提交第二次进展情况报告(A/68/151)时，项目比较稳健了，但随着项目进入分阶段、多地点的执行进程，执行方面的挑战将要升级。尤其是，审计委员会注意到系统性问题，包括本组织管理变更的能力有限和该项目雄心勃勃的规划设想。

7. 审计委员会在第三次报告(A/69/158)中审查了行政当局在外勤支助部部署“团结”项目方面所取得的进展，提请注意有必要以更有效的有计划的方式将变更引入联合国，并强调保证“团结”项目业务准备就绪必须是一项集体责任。

8. 审计委员会在其第四次报告(A/70/158)中指出，为按期完成群组 3 和群组 4 紧迫的实施时间表，减少了一些主要项目活动，包括测试常规程序和数据转换工作。由于工作人员对“团结”项目将带来的变化准备不足，以及实施后支持安排方面存在漏洞，进一步增加了实施的战略风险，而且行政当局没有为减少这些已知风险制定适当的应急计划。审计委员会确认，因为本组织未准备就绪，先前部署“团结”项目遇到重大挑战，类似问题很可能在 2015 年出现。

9. 审计委员会在其第五次报告(A/71/180)承认大型企业资源规划系统的实施出现问题是常见现象，由于决定优先遵守部署时间表，而不是必须优先确保组织的准备就绪状况，扩大了所遇到问题的规模。审计委员会指出，行政当局需要证明，它可以控制不断增长的项目费用，实现所承诺的财务效益和服务提供效益，以便提出可行的业务论证，证明会员国进一步投资是合理的。

10. 本进展情况报告是根据 2017 年 1 月 9 日至 2 月 17 日进行的审计检查编写的。检查包括约谈和会晤联合国总部和总部以外办事处(借助视频会议)的主要官员，审查“团结”项目团队和秘书处持有的相关项目文件以及项目小组根据发布的审计要求提供的信息。本报告主要涉及部署“团结”项目解决办法的各个领域，稳定“团结”项目解决办法、“团结”项目解决办法主流化、“团结”项目的成本和效益，以及“团结”项目的功能。

11. 作为一项审计内容，审计委员会还进行了一次网上用户满意度调查，以评估用户对“团结”项目执行情况的想法。调查是在信息和通信技术厅的帮助下进行的。审计委员会通过调查中的一套 18 个问题，获得联合国在全球各地雇员对“团结”项目不同方面的反馈意见，例如访问问题、得到的支持、用户信心水平、培训的有效性等。调查开展时间最初是 2017 年 1 月 30 日至 2017 年 2 月 6 日，后来延长到 2017 年 2 月 12 日。本报告有关章节提到了调查结果，见附件四。

二. 部署“团结”项目解决办法

群组 4 的组织准备就绪状况

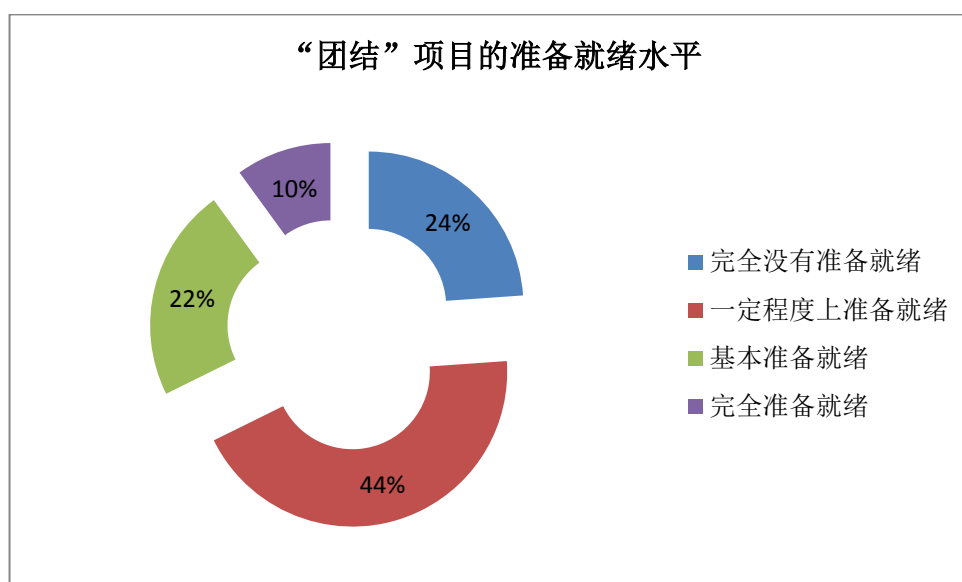
12. 审计委员会在先前的报告中指出，群组 4 推出时，行政当局未能解决一些基本问题，如访问、登录、角色映射等。行政当局进行的群组 4 员额执行情况调查

中，大多数答卷者(60%)报告说能够利用“团结”项目进行需要的工作，36%报告说没有准备好在“团结”项目的环境中工作。审计委员会注意到，部署群组4虽然困难但能够按计划进行。

13. 审计委员会 2017 年 2 月关于用户准备程度的电子调查显示，在 4 551 份关于该主题问题的有效答复中，只有大约 10%的答卷者认为在实施时自己“完全准备就绪”使用“团结”项目，24%“完全没有准备就绪”。(见下图一)。

图一

“团结”项目的准备就绪水平



来源：审计委员会进行的用户满意度调查。

群组 5 的部署

14. 群组 5 原计划于 2016 年 4 月部署。最初被推迟到 2016 年 9 月，以能继续稳定对群组 3 和 4 的支助，后来管理事务部和外勤支助部对指导委员会提出请求，又推迟两个月到 2016 年 11 月。群组 5 于 2016 年 11 月成功推出。行政当局说，这次部署是其最成功的部署，证据是从旧系统顺利过渡而没有任何部署后挑战，还说根据其对业务准备状态的评估，决定推迟是务实的。虽然行政当局尚未充分评估推迟部署群组 5 对“团结”项目剩余功能的进一步部署活动时间和费用的影响，但行政当局说，推迟部署的影响很小，因为大多数扩展部分二期功能独立于群组 5 的部署活动。

服务交付功能

15. 服务交付功能¹最初于 2015 年 6 月部署到群组 3，后来在 2015 年 11 月部署到群组 4，2016 年 7 月 1 日，该功能推广到所有维持和平特派团和特别政治任务

¹ 联合国实体根据任务规定为其他联合国内部实体、外部客户(包括没有“团结”项目的联合国实体)以及在自己实体范围内提供服务，上述服务的费用回收通过“团结”项目实现了标准化。

以及总部外勤支助部。对群组 3 和群组 4 制定了 3 200 个活动类型，在此基础上为特派团制定了活动类型，主要是在后勤支助服务、医疗服务和设施管理领域。

实施国际公务员制度委员会整套报酬办法

16. 秘书长在关于新的共同制度整套报酬办法执行情况的报告(A/70/896 和 Corr.1)中概述了实施公务员制度委员会(公务员制度委员会)整套报酬办法的变更的战略。2016 年的执行定为两个阶段。审计委员会注意到，第一阶段于 2016 年 7 月 1 日执行了大会授权的各个部分，但不包括新的流动激励措施，也不包括终止不搬迁津贴。SAP 公司于 2016 年 6 月交付了相关软件变更。流动激励措施和撤销不搬迁津贴于 2016 年 11 月 1 日实施，追溯到 2016 年 7 月 1 日。

17. 审计委员会要求提供实施上述变更所发生支出的详细情况，行政当局回应说，公务员制度委员会实施的变更未发生软件费用，主要是人员工作时间和承包商时间。还说一些工作人员和承包商专门投入公务员制度委员会的实施工作，还有许多人需要部分时间参与设计、制作、测试和部署阶段。还说在没有管理费用分配标准的情况下，不可能准确推算出费用。行政当局还说，根据大会的指示，为了分离不由项目预算提供资金的费用，将确定属于实施变更的费用。此外，已经为包括这些变更在内的所有工作流建立了工作细目结构要素，努力更好地掌握费用。行政当局还指出，尚未确定具体的供资来源，因为大会期望秘书处在现有资源范围内吸收费用。

18. 审计委员会从以上所述注意到，行政当局尚未说明工作人员和承包商实施公务员制度委员会变更的时间相关费用。需要查明正由行政当局确定的实施公务员制度委员会整套报酬办法的变更的费用，并且列入将在秘书长下一份报告提交大会的总体拥有成本数字。

“团结”项目培训

19. 培训用户在新的工作环境中工作或履行职务，对于成功实施“团结”项目解决办法至关重要。业务单位和用户能力建设和自力更生也需要适当的培训，这最终将有助于“团结”项目的主流化。适当培训是在当地一级解决问题的主要办法，不仅有助于用户有效开展工作，而且还将减轻生产团队支助“团结”项目解决办法的负担，将使生产团队完全集中于新功能的开发，对“团结”项目剩余功能的及时完成和部署至关重要。

20. 秘书长在关于企业资源规划项目第八次进展报告(A/71/390)中指出，“团结”项目培训侧重于建设当地能力和发展技术技能，体现了大会第 70/248 A 号决议强调的重点，即有效开展“团结”项目培训，将其作为培训和能力发展综合办法的一部分。

21. 他在该报告中还说，与人力资源管理厅合作实施了混合学习办法，包括基于计算机的培训、由教员执教的培训和远程学习方案相结合，共划分为 13 个职能领域。他还说，“团结”项目学院针对管理人员、流程专家和当地流程专家开展培训，最初侧重于培养当地流程专家。

22. 当地流程专家是指定的最终用户，他们应该做到充分了解各自的职能领域，对“团结”项目业务流程也有透彻理解。当地流程专家通过报告、解决问题和创建有效的 iNeed 工单，为提供 0 级支助发挥关键作用。群组 3 和群组 4 实体面临的一个持续挑战是，无法维持足够人数的当地流程专家小组，同时提供当地流程专家教员，以满足生产支助和培训最终用户的要求。该报告说，目前，121 名流程专家获得了一个或多个职能领域的认证。

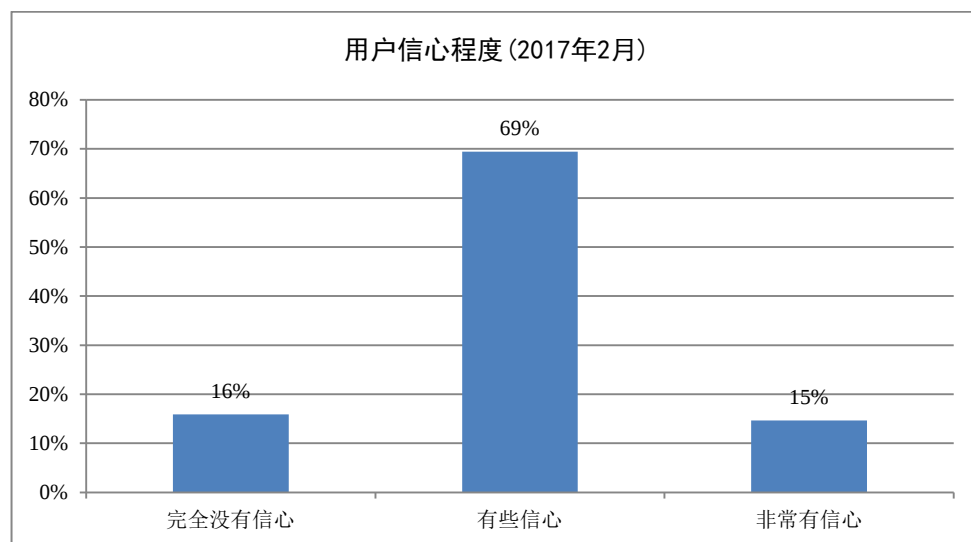
23. 行政和预算问题咨询委员会在有关报告(A/71/628)中指出，正在为改进“团结”项目培训而作出努力，鼓励秘书长继续加强与“团结”项目有关的内部能力和专门知识。

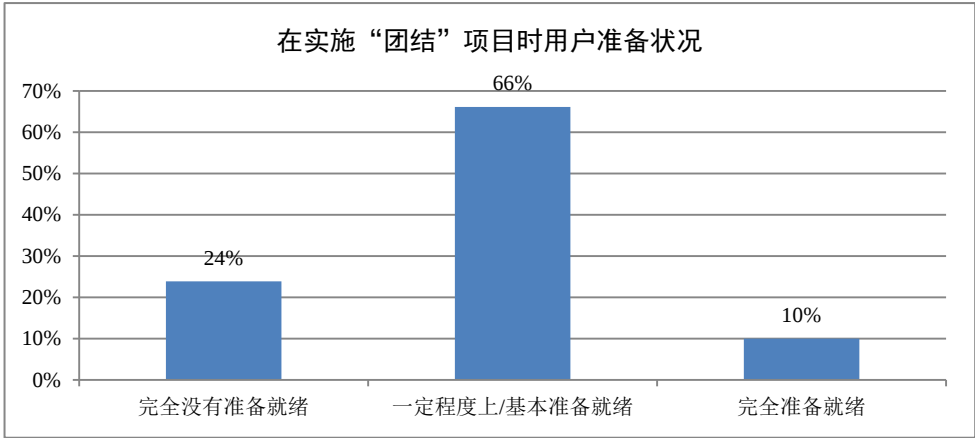
24. 行政当局表示，“团结”项目用户 40 694 人中已有 35 596 人经过培训，其中 32 240 人获得多种形式的培训，意味着在推出群组 5 时，5 098 个用户，即“团结”项目用户总数的 12%没有接受过任何培训。

25. 根据审计委员会进行了一次电子调查，66%的答卷者报告说在实施“团结”项目时在一定程度上或基本准备就绪，只有 10%认为自己已充分准备就绪；对调查时“团结”项目的工作，69%在一定程度上有信心，大约 15%非常有信心。审计委员会指出，需要改进培训方法，加速使用户获得与“团结”项目有关的熟练技能。调查结果见下图二。行政当局说已充分认识到培训是高度优先事项，可以确保适当使用“团结”项目，并告知审计委员会，随着进行每项部署，都在开展许多工作，以提高培训水平和质量。人力资源管理厅的学习专家也建议进一步加强工作辅助工具和培训内容，包括更复杂完善的提供支助的方法。流程所有人与首席信息技术干事正在积极考虑这些方面，以持续加强培训和支助。

图二

2017 年 2 月用户的信心程度以及实施“团结”项目时的准备状态



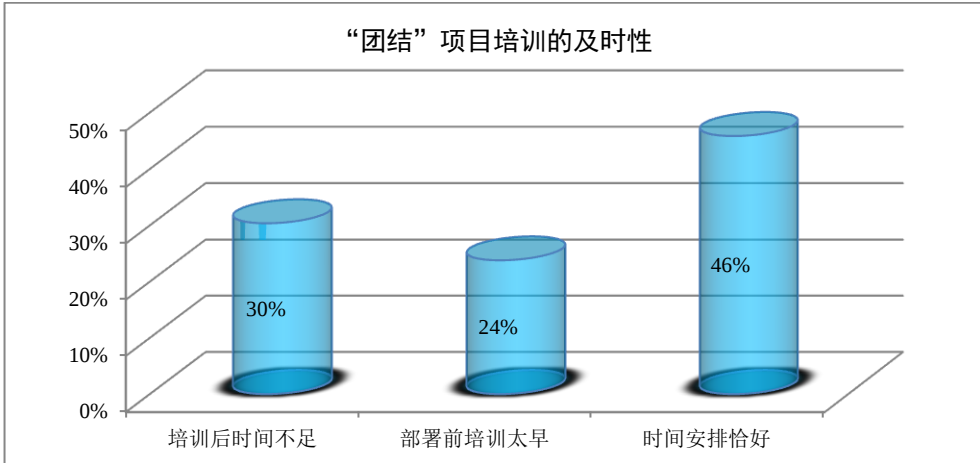


来源：审计委员会进行的用户满意度调查。

26. 行政当局说，它所提供的所有培训课程都由“团结”项目团队进行跟踪，每个实体的培训协调员负责跟踪各自的最终用户培训。还说所有“团结”项目培训材料都是在项目预算内编写的，所以培训费用主要是受训人员和培训员培训、适用情况下培训员和受训人员的差旅费，设施费用往往微不足道。教师授课的培训，通常是由流程专家和当地流程专家培训员提供。行政当局还保证做到尽可能先核证用户然后分派职责，但补充说，在每次部署时，适当确定职责分配十分困难，造成分派职责不正确，培训方面往往出现漏洞，在部署后通过辅助培训加以克服。行政当局还说缺乏培训资金往往也阻碍这些努力，同时保证将尽一切努力，在部署前培训所有查明的用户，然而，不能提供开展培训方面目标和不足的详细信息。

27. 在审计委员会进行的电子调查中，接受过有关“团结”项目培训的答卷者中，46%报告说培训时间很合适，30%认为他们接受了培训而没有足够的时间部署，24%认为他们在部署前的培训太早。这种答复显示培训时间安排可以进一步改进，使各自的用户尽可能保留住培训投入，随后加以应用。调查结果如图三所示：

图三
“团结”项目培训的及时性

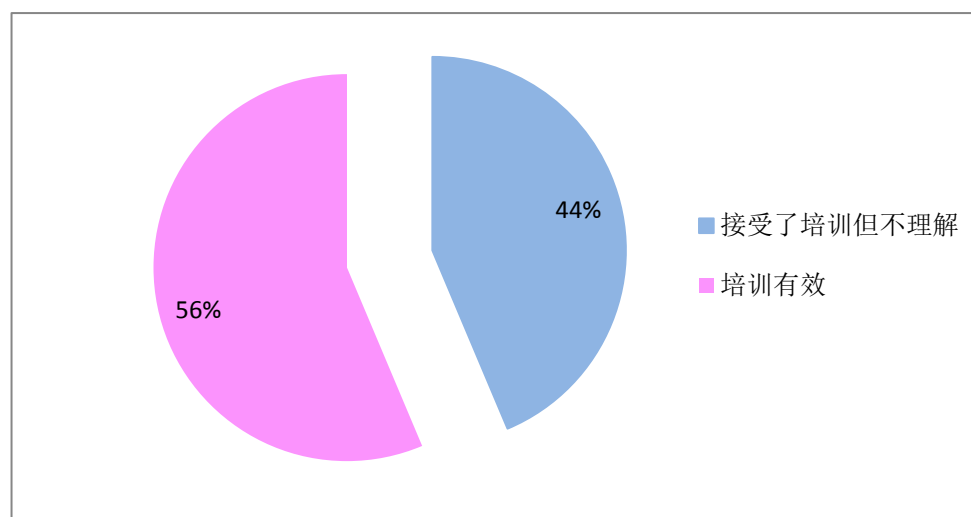


资料来源：审计委员会用户进行的用户满意度调查。

28. 关于培训的有效性，56%的答卷者认为得到了适当培训，而其余 44%认为尽管受过培训但没有理解“团结”项目。调查结果见下图四。

图四

培训是否适当



资料来源：审计委员会进行的用户满意度调查。

29. 行政当局答复说，有关群组 5 的培训是外勤支助部进行的，该部表示，截至 2016 年 11 月，人力资源模块往来业务用户 100%和门户网站用户 95%已完成培训。行政当局还说，由于发现伽利略退役项目方面学习曲线陡峭，决定分三个周期进行培训。

30. 行政当局还说，鉴于可用的时间和培训员人数有限，发现 100%培训群组 3 和群组 4 最终用户的目标不可行。行政当局还说，所有实体都针对关键工作人员的培训，以确保“团结”项目正式启用后实体继续运作，一些工作人员必须在“团结”项目正式启用几周前接受培训，以实现正式启用前全范围培训的要求。在启用期间提供了额外支助，最终用户在整个 2015 年和 2016 年期间继续接受培训。

31. 虽然审计委员会确认行政当局所述可用时间和人力压力，但认为培训最终用户对于成功实施任何系统都至关重要，在部署计划中纳入培训要求这个因素就可以实现这个目标。

32. 审计委员会建议，在部署任何功能之前应该对该功能的所有用户进行强制性培训。反馈意见应该在课程设计时考虑到。

三. 稳定“团结”项目解决办法

稳定群组 3 和群组 4

33. 在群组 4 的稳定阶段各方面都出现了问题，特别是不同预算期之间的过渡方面。秘书长在关于企业资源规划项目的第八次进展报告(A/71/390)中指出，总体而言，生产支助模式已在起作用，但群组 3 和群组 4 的稳定阶段时间长，超过预

期，导致“团结”项目团队和流程所有人的流程专家应接不暇，进而对“团结”项目扩展部分二期的设计和构建产生了不利影响。主计长主持的实施后审查工作队因此恢复，以确保尽快解决群组 3 和群组 4 实体报告的问题。

34. 群组 3 和群组 4 实体提出的问题被实施后审查工作队统一为一套 67 项建议，按功能领域分类。这些建议被指派给流程所有人和首席信息技术干事，并有解决问题的目标日期。行政当局说，在 67 项建议中，42 项已经执行，12 项归类为应随着时间推移不断改进，其余 13 项正在执行。

35. 行政当局注意到审计委员会提出的有关实施后审查工作队尚未执行的建议的问题，行政当局保证，流程所有人已同意与“团结”项目团队合作，审查所有未决问题，包括来自实施后审查工作队的问题，以制定订正的优先次序，使“团结”项目团队和业务部门共同努力，为这些问题制定、测试和推出排定优先次序的改进措施或变更，并为此制定详细的时间表。

36. 审计委员会注意到行政当局采取的步骤，但认为应在规定时限内执行已确定应长期执行的 12 项建议，并定期监测其进展情况。2017 年 7 月行政当局告知审计委员会，“团结”项目实施后审查工作队 2017 年 5 月 1 日已正式结束业务活动。经过全球“团结”项目团队、流程所有人、信息和通信技术厅和纽约“团结”项目团队近两年的紧张努力，行政当局认为，群组 3 和群组 4 实体报告的“团结”项目大多数技术和流程的相关挑战，已在“团结”项目和联合国其他企业解决方案现有范围内得到解决，最重要的是根据整个秘书处使用的基本政策和业务程序得到了解决。其余尚未解决的建议，包括长期建议，将在管理事务部牵头的不断改进新管理模式范围内得到管理，借此对“团结”项目解决办法进行所需要的技术升级和改进。

业务情报报告

37. “团结”项目预期将提供更加全面、准确和及时的管理信息。审计委员会在前一份报告(A/71/180)中说，在审计时，业务情报报告的开发和使用仍处于初期阶段。审计委员会发现，截至 2015 年 12 月，在“团结”项目涉及的应收款、应付款、时间管理和固定资产等领域可提供 1 006 份报告，但是由于数据质量差，其效用受到损害，根据报告，作为一项短期措施，本组织正在复制先前在综管系统上运作的报告。因此，为避免仅把“团结”项目作为综管系统极为昂贵的替代品使用，审计委员会建议，该系统的全面业务情报和报告能力应该增加价值，并得到有计划、有实效的利用，从而为行政当局和利益攸关方的决策提供支持。

38. 截至 2016 年 12 月 31 日，“团结”项目已有 910 个高级用户和 3 093 个分析用户。² “团结”项目 SAP Business Objects 报告平台目前可提供 172 个标准机

² 业务情报报告可根据业务情报用户的角色向其提供：

- (a) 高级用户：经过培训和(或)认证的功能业务用户，可以定制报告和分析领域，与其他用户分享。
- (b) 分析用户：数据分析人员，可以利用所有格式化和特别报告的功能，以私人使用；需要单独的看板访问权限。
- (c) 普通用户：报告消费者，仅能印刷、安排和分发格式报告。

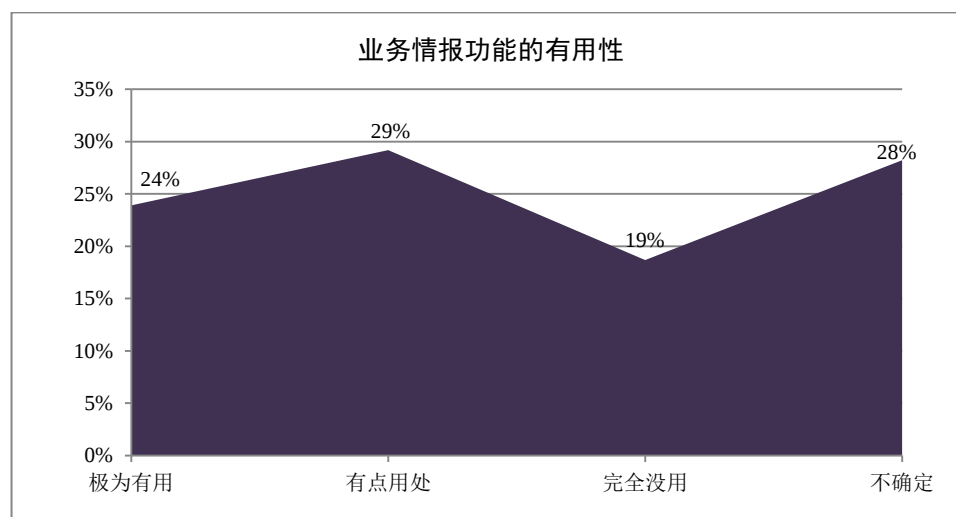
构格式报告和特别报告。此外，高级用户在平台编制和共享了 2 753 份报告。不同报告的使用/浏览频率各不相同，从一份报告的 45 000 多次，到另外一些报告的不到 10 次，标准报告的平均阅读次数大约是 1 600 次。只有 5 份报告浏览量超过 10 000 次。审计委员会还注意到，高级用户创建的报告只有 4 份高于平均浏览量，显示高级用户创建的报告用处有限。

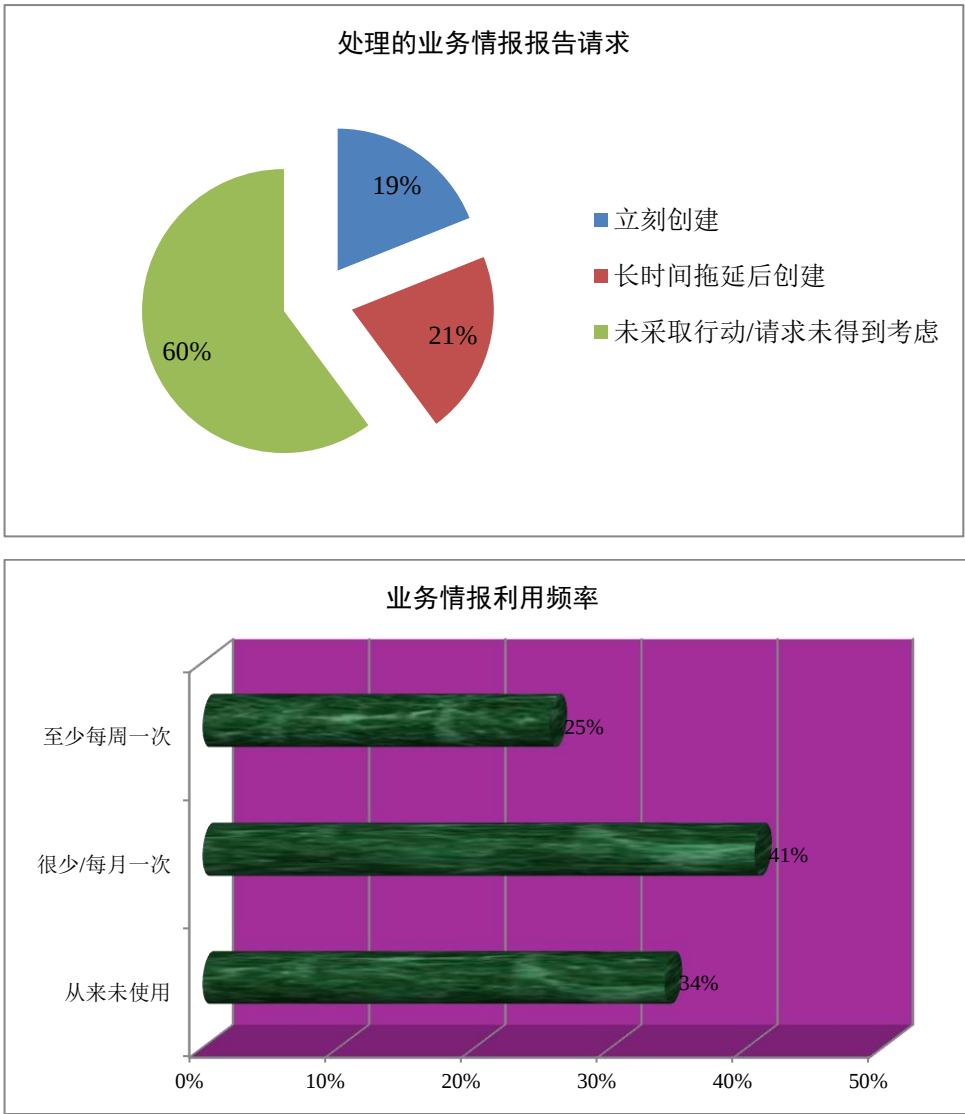
39. 2016 年，开始将“团结”项目的业务情报报告责任分阶段从项目团队转移到信息通信技术厅，作为项目功能主流化的一部分。审计委员会得知，信息和通信技术厅与每个实体都举办了一系列双边讲习班，以确定和开发关键的补充报告，显示需要 700 多份报告。这种需要显示，业务情报报告功能需要大幅度加强，以将这个功能变为行政当局的有效决策支助和监测工具。

40. 审计委员会进行的电子调查显示，19%的答卷者认为业务情报报告功能根本没用，而另有 28%不能肯定是否有用。对于新业务情报报告要求的回复问题，曾要求提供额外业务情报报告的答卷者中，60%表示对他们的请求没有采取任何行动或要求没有得到考虑，21%表示报告长时间拖延后才创建。此外，34%的答卷者表示，他们从来没有使用过业务情报报告功能，另有 41%表示，他们很少或每月一次使用业务情报报告功能，而 25%表示至少每周一次使用这个功能。调查结果如图五所示：

图五

业务情报报告功能





资料来源：审计委员会进行的用户满意度调查。

41. 关于业务情报报告，行政当局说，信息和通信技术厅协调业务情报报告的提供，首先由流程所有人筛选报告请求。行政当局还说，2017 年 2 月与流程所有人和首席信息技术干事举行了一次会议，会上强调业务单位和信息和通信技术厅以及“团结”项目团队必须为业务情报以及其他方面的加强和不断改进承诺资源，以确保资源的高效交付和使用。

42. 审计委员会建议行政当局与报告用户协商，为业务情报报告的组合编写一份全面计划，以将经常使用的报告纳入标准机构报告。

保证成熟度框架

43. 秘书长关于企业资源规划项目的第七次进展情况报告(A/70/369 和 Corr.1 和 2)指出，行政当局聘用了一名外部咨询人开展一个保证项目，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。咨询人的报告依据的是

2015年5月至7月高级领导访谈所提出的意见、企业资源规划的主要做法、部署文件和“团结”项目职责数据。秘书长的报告还说，将拟订行动计划，以解决查明的差距。然而，审计委员会注意到，在秘书长向大会提交的关于企业资源规划项目的第八次进展情况报告(A/71/390)中，虽然查明了正在得到管理的最重要的风险，并指出项目风险和问题数据库已扩及流程所有人和实体业务单位的关键资源，但是没有具体提及咨询人的建议或行政当局在这方面启动的行动。

44. 根据对这方面所提供记录的抽查，审计委员会注意到，咨询人确定了业务模式风险、风险的影响、减轻风险的行动，并表示除非解决这些风险，“团结”项目的效益就无法充分实现。风险、影响和缓解行动列于下表 1：

表 1

业务模式风险

业务模式风险	影响	减轻行动
不同的流程解释	- 实体间人员流动和转让技能困难； - 业务做法效率低； - 主数据管理进程未界定导致数据错误。	改善治理结构
过时和不明确的政策和程序	- 无视被视为过时的政策； - 采用变通办法导致流程业绩较弱； - 系统可能不反映过时政策所述内容。	更新政策和程序
工作量不平衡	- 士气下降和更替率上升； - “团结”项目部署后长期混乱； - 流程执行低效和生产力损失； - 由于某些职责的工作量增加，系统内工作积压和拖延。	进行工作量分析
业务活动碎片化	- 为往来业务而不是实务技能进行培训和发展； - 往来业务活动的努力增加和费用上升； - 由于往来业务地点增多，主数据管理更加困难。	优化往来业务流程

资料来源：行政当局提供的信息。

45. 在答复上述业务模式风险时，行政当局表示：

(a) 关于流程不同解释的风险，行政当局说，虽然流程所有人已经确保部署“团结”项目期间业务流程的标准化，但作为每个群组的“团结”项目实施后审查工作队的一部分，流程所有人也一直在审查流程理解方面的差距，乃至政策的薄弱之处，以努力解决这些问题。围绕端对端流程标准化的余留问题，包括部分处于“团结”项目范围以外的流程，将继续通过流程所有人定期会议和酌情通过全球服务提供模式项目加以解决。

(b) 关于过时和不明确政策的风险，行政当局说，对秘书处复杂的行政结构，包括主要行政政策、程序和授权正在进行审查，以使其更加灵活，更能满足业务需要。这些结构正在不断分析和废除多余的政策，并且将进行剩余的增补，使人工流程与“团结”项目保持一致。行政当局还说，将继续分析行政程序，废除多余和无增值的流程步骤。

(c) 关于工作量不平衡和生产力、士气下降和拖延的相关损失风险，以及通过工具、调查进行评估工作量分析的缓解行动，行政当局解释说，虽然“团结”项目取消的流程以及在地点和组织实体之间重新分配工作，已纳入“团结”项目的效益评估和预测，但是还将在全球服务提供模式项目范围内进行更系统和全面的评估，因为跨预算款次和地理位置重新配置资源必须由大会核准。

46. 行政当局还解释说，审计委员会提请其注意的研究结果，已在流程所有人会议上讨论，将予以审查，并在认为有益的任何地方落实。

47. 审计委员会建议行政当局采取适当缓解行动，管理保证项目确定的风险，并在下一次向大会提交的进展情况报告中介绍其执行情况。

48. 行政当局接受这一建议，保证在将向大会提交的秘书长关于企业规划项目的第九次进展情况报告中汇报咨询人建议的执行情况。

数据迁移

49. 在数据迁移工作中，至关重要的一项是数据转换计划不要求改变数据价值，除非出于绝对必要的业务理由。此外，数据价值的变动应由业务流程所有人记录和批准(COBIT_BAI_07.02.4)。³ 此外，必须确保由独立于开发团队的测试小组来设计和进行测试(COBIT_BAI_07.05.4)。审计委员会关于采购和库存相关数据的数据迁移流程方面的意见见以下各段。

50. 审计委员会注意到，只有迁移之日起开立的订购单才从旧系统迁移到“团结”项目，前几年的数据(已结订购单)没有迁移。同样，只有最终存货价值迁移到“团结”项目，历史数据没有迁移。

51. 收到了业务所有人关于迁移时存货估价的保证。然而，审计委员会注意到，没有业务单位对数据清理和扩充过程的独立监督。

52. 行政当局说，他们建议各实体在最后数据转换之前先进行实物盘点，每个实体有责任确保提供给“团结”项目的存货数据是准确的、最新的。行政当局还说，由于实体和业务所有人本身负责数据核实，他们对数据进行清理或清除并移交“团结”项目团队。数据由“团结”项目团队上传。审计委员会注意到，上传后验证由业务团队进行，“团结”项目团队对于任何业务单位上传到“团结”项目的数据的准确性和(或)完整性都没有联合签署，尽管“团结”项目具备有关数据验证的技术专长。

³ 信息及相关技术控制目标(COBIT)是全球公认做法、分析工具和模型的综合框架，有助于任何企业通过治理和管理信息和技术，有效地解决业务问题。

53. 行政当局进一步答复，“团结”项目团队测试和验证了转换方案。行政当局还解释说，对群组 3 和群组 4 实体采用的“团结”项目存货和仓库管理数据转换验证流程，将“团结”项目流程专家的上传后数据验证列为业务验证的前提步骤。行政当局还说，为支持业务用户审查和签核，提请业务用户注意一份载有“团结”项目流程专家作为加载后验证组成部分进行的检查的文件，包含“团结”项目流程专家对上传数据的详细分析和核证结果。此外，行政当局解释说数据仍是业务单位的责任，认为其签核对准确性至关重要，项目团队可以提供专门知识，协助对流程的理解。行政当局还说，加利略库存管理系统退役项目维持和平特派团和特别政治任务存货和仓库管理数据转换验证包括“团结”项目流程专家的加载后数据验证，这是业务验证的前提步骤。

54. 审计委员会注意到行政当局的答复，建议制定程序，以确保在存货数据从旧系统迁至“团结”项目过程中，严格坚持数据的准确性和可靠性。

四. “团结”项目主流化

55. 大会第 70/248 A 号决议请秘书长继续培养和留住“团结”项目的内部专才，并作为优先事项拟订一个详细的行动计划，确保将知识从咨询人传授给方案和项目工作人员，并确保已获得的知识保留在本组织内。审计委员会在其关于企业资源规划系统执行情况的第五次年度进展报告(A/71/180)中指出，“团结”项目的移交已列入首席信息技术干事办公室五年战略计划，预计到 2019 年才能完成。

56. 秘书长在关于企业资源规划项目的第八次进展情况报告(A/71/390)中指出，准备后续部署和应对部署后挑战，给人数有限的流程专家带来相当大的压力，因而限制了从承包商向工作人员的知识转让。他还说，随着群组 3 和群组 4 开始稳定，知识转让进展加快；2016 年 6 月以来，在可行的情况下逐步减少使用承包商资源。该报告向大会提交的主流化计划载有 2016-2017 两年期的资源提案和对 2018-2019 两年期的预测。大会核定了 2016-2017 两年期资源。该进展报告还提到，信息和通信技术厅和业务单位都必须实现主流化。然而，报告没有明确说明将纳入业务单位和信息和通信技术厅的人员人数。因此，在扩展部分二期部署之后，既满足此类支助需要的所有技术技能，同时留有足够的业务单位主流化所需关键业务专长能力，有可能是不可行的。审计委员会还指出，该报告没有明确提到对企业实体主流化的预算资源。

五. “团结”项目费用

57. 行预咨委会在其关于 2012-2013 两年期拟议方案预算的第二次报告(A/66/7/Add.1)中说，他们得知项目团队正在分析“团结”项目的总体拥有成本。这项研究包括对“团结”项目预算供资项目以及由联合国各部厅承担的费用完整成本计算。行预咨委会报告说，秘书长的代表指出，这项研究反映了大型企业资源规划及信息和通信技术项目的最佳做法，在这些项目中，大部分开发费用由中心项目承担，但将转移到企业资源规划系统的数据的清理等相关活动费用，由拥有这

些数据并且作为业务职责必须开展这些活动的用户部门承担。行预咨委会还得知，该研究预期将在 2012 年第一季度末之前完成。

58. 行预咨委会在关于该主题最近的报告(A/71/628)中表示失望，在回应大会要求和详细核算各部门吸收的间接费用或分析“团结”项目总体拥有成本方面的进展甚微。行预咨委会认为，没有关于有效执行该项目所发生费用的信息，反映了项目治理薄弱，并可能影响大会在知情基础上作出决策。行预咨委会认识到，由于综管系统等以往信息系统的局限性，在开始实施“团结”项目时，可能无法获得关于所有此类费用的详细资料，但行预咨委会认为，原本可以做出更大努力，合理估算这些费用。行预咨委会还说，要做出知情投资决定，就必须获得关于“团结”项目总体拥有成本的信息。

59. 审计委员会在其第五次进展报告(A/71/180)中说，尚未编制有关“团结”项目今后支持和维护费用的可靠估计数。包括资本成本和维护费用在内的“团结”项目 15 年总体拥有成本尚不清楚，但很可能超过 10 亿美元。行政当局尚未计算“团结”项目的购置和运行费用总额。

60. 总体拥有成本是直接成本和间接成本之和。间接成本的构成是各部门和实体用于“团结”项目部署和支持的人员时间(小时)，包括旧数据清理和扩充、培训等。“团结”项目的开发成本(资本支出)由“团结”项目承担，而维护和支持成本(收入支出)由信息和通信技术厅承担。

61. “团结”项目团队还没有评估总体拥有成本，表示虽然直接成本很容易量化，量化间接成本则十分困难，因为秘书处工作人员没有维持工时表，因此追踪仅仅部分时间参与这些活动的工作人员所用时间特别困难。“团结”项目团队还说，他们正试图基于合理假设，追溯估计间接成本，以在 2017 年 9 月提交大会的进展报告中支持这个信息。审计委员会注意到，间接费用的计算将仅从 2016 年 1 月 1 日起，而对此前相关时期的历史间接费用，将进行估算，纳入行政当局计算的总体拥有成本。

62. 审计委员会注意到，大多数培训是利用“团结”项目团队提供的材料在内部进行的。审计委员会进一步注意到各部门有关工作人员时间、设施、差旅的参与费用。因此，这些费用不能根据获得有关“团结”项目支出信息的现有流程所确定，而且总拥有成本很可能因此被低估。行政当局也证实了这一点，显示对项目培训没有单独的核定预算，并且这是内部管理的。

63. 审计委员会建议行政当局考虑实行与实施“团结”项目有关的任务工时表，充分掌握间接成本，并采取步骤，在计算“团结”项目总体拥有成本时，也考虑到培训在人员工作时间和差旅方面发生的费用。

六. “团结”项目的效益

64. 大会在其第 70/248 A 号决议中请秘书长在不妨碍第五委员会的既定预算程序和特权情况下，加快制定效益实现计划，并在其下一次进展报告中报告相关情

况。审计委员会在其关于实施企业资源规划项目的第五次年度进展报告(A/71/180)中指出, 行政当局仍然没有商定的实现效益的方法, 审计委员会也无法验证 2015 年 9 月向行预咨委会报告的“已实现实际效益”。审计委员会还说, 实现效益的工作仍处于非常早的阶段。

65. 秘书长在其第八次进展报告指出, 流程所有人审查了先前确定的领域以及具有潜在影响的新领域, 并指出修改后的做法将质量上的改进与潜在的数量效益结合起来。该方法力求通过计量和比较“团结”项目实施前后的业务量以及其他可用推动因素, 来充实效益评估。该报告详述了在人力资源、财务、中央支助事务、供应链和物流、技术和数据管理领域已实现的质量改进。

66. 行预咨委会在 A/71/628 号文件中强调, 必须为“团结”项目提出更有力的业务论证, 因为这是联合国开展的规模最大、价值最高的一个业务转型举措。行预咨委会认为, 这一论证应反映通过执行解决方案实现的实际效率和效益, 而非人工制定的削减预算目标, 并且论证还应清楚地说明项目效益和费用。行预咨委会建议请秘书长考虑审计委员会的所有相关建议, 更新“团结”项目的业务论证。

67. 秘书长在 2009 年关于企业资源规划项目的第一次进展报告(A/64/380)中提出了初始效益实现模式。在该报告中, 根据专职同等的节余计算了不同领域实施“团结”项目后应实现的效益。不过, 行政当局在 2017 年 2 月说, 向大会提出的初始效益评估是根据业务实体的调查结果预测的, 是根据不一定具有代表性的数量有限的答复推断的。此外, 行政当局说, 基于流程时间的活动减少是根据每个流程可实现效率的假设/行业经验计算的。行政当局还说, 2009 年确定的基线有其局限性。

68. 在这方面, 审计委员会注意到, 由于执行方面的挑战, 实现效益的进程在 2016 年之前优先地位较低。行政当局告知审计委员会, 直到 2016-2017 两年期, 采取了自上而下的办法, 各部门首长根据应获得的总体节余量化效益。行政当局表示, 从 2018-2019 两年期预算起, 采取了业务流程所有人参与的自下而上的方法, 对初始效益论证的领域进行持续有效性和适用性审查, 以及量化流程所有人在人力资源、中央支持服务、财务、物流和供应链及信息技术等领域更新业务论证的预计效益。行政当局还说, 将提交大会的 2018-2019 两年期预算将根据这些预测计算。行政当局还告知, 将向大会第七十二届会议提交效益实现计划的更新内容。

69. 审计委员会认为, 自下而上的方法比先前自上而下的方法有改进。审计委员会承认, 对于许多流程, 不可能比较“团结”项目前和“团结”项目后的数据, 因为先前系统中的流程很大程度上是在这个系统之外, 系统数据限于最后采取的行动。衡量“团结”项目效益的基线数据并不存在。此外, 行政当局得出的效益仍然是依据流程所有人和业务单位所作的评估。在这方面, 审计委员会注意到, “团结”项目后流程/活动时间的评估并非基于企业资源规划系统数据库的严格的印时戳分析方法。

70. 审计委员会建议, 在“团结”项目具有这些数字的情况下, 应根据印时戳数字计算出将向大会提交的更新效益实现计划有关流程/活动时间减少数字。

71. 审计委员会还建议，更新的效益实现计划经大会核准可作为基线固定下来，用于监测利用“团结”项目所产生效益未来的实现情况。

72. 行政当局接受了这项建议。

七. “团结”项目的功能

73. 审计委员会注意到以下各段讨论的将更多功能纳入“团结”项目的机会。

存货估价

74. 《国际公共部门会计准则第 12 号》(存货)对于存货的确认、分类、计量和披露要求提供了基本指导。根据这一准则，存货按成本与可变现净值两者间较低者计量，除非存货是通过非交换交易获得的，在这种情况下，其成本应按其收购日的公允价值计量。该准则还规定，持有供免费或以名义费用进行分配的存货，或持有供免费或以名义费用在生产商品过程中消费的存货，按成本与现行重置成本两者间较低者计量。

75. COBIT_EDM_01.03.6 建议确保信息技术的使用遵守相关义务(监管、立法、普通法和合同)、标准和准则。COBIT_APO_12.04.2 建议应向决策者提供，除其他外，对重要声誉、法律或规章因素的理解。⁴

76. 在这方面，审计委员会注意到，“团结”项目有计算移动平均价的标准 SAP 功能，但没有《国际公共部门会计准则第 12 号》强制规定的自动得出成本和可变现净值或现行重置费用较低者的功能。审计委员会得知，这一流程以人工方式操作，先创建显示用于确定成本的移动平均价格的业务情报报告，随后与系统之外确定的可变现净值或现行重置成本进行比较，得出存货估价。行政当局还告知，确定可变现净值和现行重置成本必须考虑到其他参数，如(a) 在全面部署扩展部分二期的需求和供给规划时，是否按全球、区域或地方合同采购材料，(b) 是否只为财务报表每年调整成本，还是为管理决定更经常地进行调整。由于最后的存货估价仍通过人工操作，这就对构成财务报表组成部分的存货估价基本计算的准确性造成风险。

77. 行政当局注意到审计委员会提到的风险，并指出鉴于要审议的参数，关于是否自动化、自动化多少的最终决定必须遵循风险与效益的比较，因为这不是标准 SAP 功能，在作出这一决定之前也必须考虑到“团结”项目工作计划。

采购模块的电子招标

78. 甚至在实施“团结”项目采购模块之后，仍然没有电子投标功能，以通过增加竞争，实现全球采购的效益，加强透明度，实施价格效率。行政当局最初说，电子投标未列入“团结”项目，因为可能不能使全球各地所有参与投标人得到平等机会，并补充说，一些国家的某些供应商可能无法访问互联网，因此，如果“团

⁴ EDM 和 APO 分别表示评价、指导和监测以及调整、计划和组织。

结”项目完全采用电子招标模式，将被剥夺参加投标的机会。审计委员会注意到行政当局表示的关切，但指出，全球采购是 2014 年通过的信息和通信技术战略的重要目标，因此，对各种物项的需求将合并起来，在全球一级采购，这将促成采购费用的优化。由于许多项目的合并供货订单价值会高得多，应该能在网上进行电子投标，因为主要的登记供应商会有网上提交投标书的互联网设施。此外，采购费用超过某一特定价值，可以采用电子招标，这可能大大减少采购时间，从而改进供应和成本优化，还将提高联合国采购的透明度和问责制。

79. 行政当局还说，如果一项政策决定是在适当级别做出，同样可以纳入“团结”项目，并补充说，采购司正在对某些商品试验电子招标应用程序，并已向大会提供了试验的最新情况(见 [A/69/710](#) 和 [A/71/681](#))。

80. 审计委员会建议，应迅速分析电子采购试验的结果，在对所有适用项目实行电子招标时将其考虑在内。

81. 行政当局接受这一建议，但指出电子招标解决办法必须与扩展部分二期供应链管理模式相结合，在界定该解决办法之前无法进行。

八. 鸣谢

82. 审计委员会对主管管理事务副秘书长和项目主任及其工作人员给予审计委员会工作人员的合作和协助表示感谢。

审计委员会主席

印度主计长兼审计长

沙希·坎特·夏尔马(签名)

(审计组长)

坦桑尼亚联合共和国主计长兼审计长

穆萨·朱马·阿萨德(签名)

德国联邦审计院院长

凯·舍勒(签名)

2017 年 6 月 30 日

附件一

截至 2015 年 12 月 31 日的建议执行情况

参考报告	建议概述	行政当局对现状的评论—2017 年 4 月	审计委员会对现状的评论—2017 年 6 月	完全 执行	正在 执行	未执行
A/71/180 , 第 23(a)段	行政当局应评估项目面临的挑战,拟订实施“团结”项目解决办法其余部分的备选方案,确定各方案的优先次序,计算各方案的所有费用	在秘书长的第八次进展情况报告(A/71/390)中向大会提出备选方案,并得到接受。行政当局要求审结此建议。	行动仍在进行。因此,审计委员会认为这项建议正在执行。下次审计将核查进展情况。		X	
A/71/180 , 第 23(b)段	业务单位负责人采取下列行动作为紧急事项处理用户的培训需要:(一)开展技能需求分析,确定每个业务单位用户的培训需求;(二)为提供所需培训拟订已计算费用的培训计划;(三)维持一份最新的技能汇总表,以便在工作人员离开和新工作人员加入时能提供适当培训	这项建议正在执行。该项目继续维持“团结”项目参训人员学习实际经验的培训环境,直至其充分主流化。2017 年 1 月 31 日已指定主流化培训的流程所有人协调人。已编写一项主流化工作计划和 RACI 图,正与协调人共同审查。以后将从人力资源管理厅管理的中央培训预算中获得维持本地“团结”项目培训实体的培训预算,因此,必须与其他实务和技术技能发展一起竞争资源。如 A/71/390 号文件第 150 段所述,计划从 2018 年起将全球培训协调职能纳入人力资源管理厅的主流。行政当局请求重拟 4 项相关建议(A/68/151 , 第 16 段; A/70/158 , 第 19(f) 段; 以及 A/71/180 , 第 23(b)和(c)段)为 2 项建议,以更好地反映取得的进展和仍在进行的工作。	审计委员会注意到行政当局的答复,认为这项建议正在执行。		X	
A/71/180 , 第 23(c)段	行政当局确保支持业务单位采用新制定的方法,以查明并实现改进工作方式带来的效益;支持内容应该包括,提供获得改进业务的技能和能力的机会,让业务领域承担交付预期效益的问责;	这项建议正在执行。5 个流程所有人界定的新效益论证的详细情况,包括最新的效益质量和数量评估见 A/71/390 。该报告还载有维持和平和经常预算调整后的数额(特别政治任务是其中一部分)。适用于全组织的更详细的方法已列入 2018-2019 两年期预算指南。行政当局请求重拟 4 项相关建议(A/68/151 , 第 16	审计委员会注意到行政当局的答复,认为这项建议正在执行。		X	

参考报告	建议概述	行政当局对现状的评论—2017 年 4 月	审计委员会对现状的评论—2017 年 6 月	完全 执行	正在 执行	未执行
		段；A/70/158，第 19(f)段； 以及 A/71/180，第 23(b)和(c) 段)为 2 项建议，以更好地反 映取得的进展和仍在进行的 工作。				
A/71/180，第 23(d)段	行政当局应计算“团结”项目 拟议运行周期的总体拥有成 本	这项建议正在执行。5 个流程 所有人界定的新效益论证的 详细情况，包括最新的效益 质量和数量评估见 A/71/390。 该报告还载有维持和平和经 常预算调整后的数额(特别政 治任务是其中一部分)。适用 于全组织的更详细的方法已 列入 2018-2019 两年期预算 指南。行政当局请求重拟 4 项相关建议(A/68/151，第 16 段；A/70/158，第 19(f)段； 以及 A/71/180，第 23(b)和(c) 段)为 2 项建议，以更好地反 映取得的进展和仍在进行的 工作。	审计委员会注意到行政当局 的答复，认为这项建议正在执 行。		X	
A/71/180，第 23(e)段	信息和通信技术厅和流程所 有人制订详细的主流化计划， 争取大会第七十一届会议核 准所需资金。	信息和通信技术厅已经制定 主流化计划，正在定期监测 和更新。2017 年 1 月 31 日已 指定主流化流程所有人协调 人。行政当局请求重拟 4 项 相 关 建 议 (A/70/158，第 19(c)、(d)和(e)段；以及 A/71/180，第 23(e)段)为 2 项 建议，以更好地反映取得的 进展和仍在进行的工作。	审计委员会注意到行政当局 的答复，认为这项建议正在执 行。		X	
A/70/158， 第 19(a)段	使所有业务单位负责人能在 流程所有人和“团结”项目管 理层的支持下，更加积极、“高 调”地领导“团结”项目。	“团结”项目实施后审查工作 队是主要用于这种参与的载 体。流程所有人每月举行一 次会议，讨论需求管理和利 益攸关方的参与，以不断改 进。此外，秘书长在第七十 一届会议主要会期向大会提 交了关于全球服务提供模式 的提案(A/71/417)，这是与有 关业务单位、服务提供者和 流程所有人协商拟定的，包 含人力资源管理、薪金和应	审计委员会注意到行政当局 的答复，认为这项建议正在执 行。		X	

参考报告	建议概述	行政当局对现状的评论—2017 年 4 月	审计委员会对现状的评论—2017 年 6 月	完全 执行	正在 执行	未执行
		付款，以及向实地扩大共同服务和合并纽约的服务等提案。大会注意到该报告，决定设立专门的全球服务提供模式项目团队，并请秘书长提交一份关于全球服务提供模式的报告，其中载有全面和完善的提议，继续考虑到所有利益攸关方的意见，供大会第七十二届会议主要会期审议。行政当局请求重拟两项相关建议(A/69/158, 第 29(c)段；以及 A/70/158, 第 19(a)段)为一项建议，其中考虑到已经和将要取得的进展。				
A/70/158, 第 19(b)段	彻底评估“团结”项目目前的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。	扩展部分二期工作计划已在 A/71/390 号文件提交大会。时间表虽然困难，但可以实现。	审计委员会注意到行政当局的答复，认为这项建议已经执行。	X		
A/70/158, 第 19(c)段	开展独立审查，预计支持模式所需的能力，以满足在部署群组 3 和群组 4 之后的预期需求，并采取行动弥补差距。	如 A/71/390 号文件所述，按照实施后审查工作队对群组 1 和群组 2 提出的建议，加强了生产支助安排。通过 iNeed 服务管理系统记录和跟踪服务工单，并由一个多层级安排相应地处理和升级工单(第 36 段)。然而，持续支持“团结”项目将需要在业务领域进行能力建设，不仅培训，而且进行测试和生产支助。在扩展部分二期这样的软件开发重要阶段，人数有限的流程专家要同时处理测试、培训和生产支助，压力过大。流程所有人必须借鉴总部部署小组和人力资源管理厅的经验教训，注重在全球建立工作队进行测试、培训和生产支助，并结合主流化查明技能资源并将其分配给业务部门(第 151 段)。行政当局请求重拟 4 项相关建议(A/70/158, 第 19(c)、(d)和(e))	审计委员会注意到行政当局的答复，并指出建议的行动没有执行。		X	

参考报告	建议概述	行政当局对现状的评论—2017 年 4 月	审计委员会对现状的评论—2017 年 6 月	完全 执行	正在 执行	未执行
		段；以及 A/71/180，第 23(e) 段)为 2 项建议，以更好地反映取得的进展和仍在进行的工作。				
A/70/158，第 19(d)段	审查信息和通信技术(信息技术)服务台合理化供资安排的时间安排和充足性，尽量减少为“团结”项目提供支持方面可能面临的任何风险。	企业服务台继续有效支持“团结”项目。行政当局请求重拟 4 项相关建议(A/70/158，第 19(c)、(d)和(e)段；以及 A/71/180，第 23(e)段)为 2 项建议，以更好地反映取得的进展和仍在进行的工作。	审计委员会确认行政当局的答复，并指出没有答复建议采取的行动。审计委员会认为这项建议没有得到执行。			X
A/70/158，第 19(e)段	制定详细的过渡计划，将“团结”项目的技术支持责任从项目团队转移到信息和通信技术厅。	制定了一份详细的过渡计划，并正在实施；定期审查，并作必要的修订。行政当局请求重拟 4 项相关建议(A/70/158，第 19(c)、(d)和(e)段；以及 A/71/180，第 23(e)段)为 2 项建议，以更好地反映取得的进展和仍在进行的工作。	审计委员会注意到行政当局的答复，认为建议的行动已经执行。	X		
A/70/158，第 19(f)段	借鉴外勤支助部及群组 3 和群组 4 的经验，更新“团结”项目业务论证。	修订后的效益论证已在秘书长的第八次进展情况报告(A/71/390)提交。然而，大会已要求提供新的业务论证，计划将在下一次进展情况报告中提出。预期将更详细地处理间接费用估算问题，以便将已提出的修订效益论证与总体拥有成本、投资回报联系起来，提出完整的业务论证。行政当局请求重拟 4 项有关建议(A/68/151，第 16 段；A/70/158，第 19(f)段；以及 A/71/180，第 23(b)和(c)段)为 2 项建议，以更好地反映取得的进展和仍在进行的工作。	审计委员会注意到行政当局的答复，认为这项建议的行动正在执行。		X	
A/70/158，第 19(g)段	评价进行“团结”项目优化项目的理由，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。	按照审计委员会的建议，行政当局已评估了“团结”项目优化项目的理由，并确定应在全球服务提供模式范围内实施这一项目。行政当局请求重拟 3 项相关建议	审计委员会注意到行政当局的答复，认为建议的行动已经执行。	X		

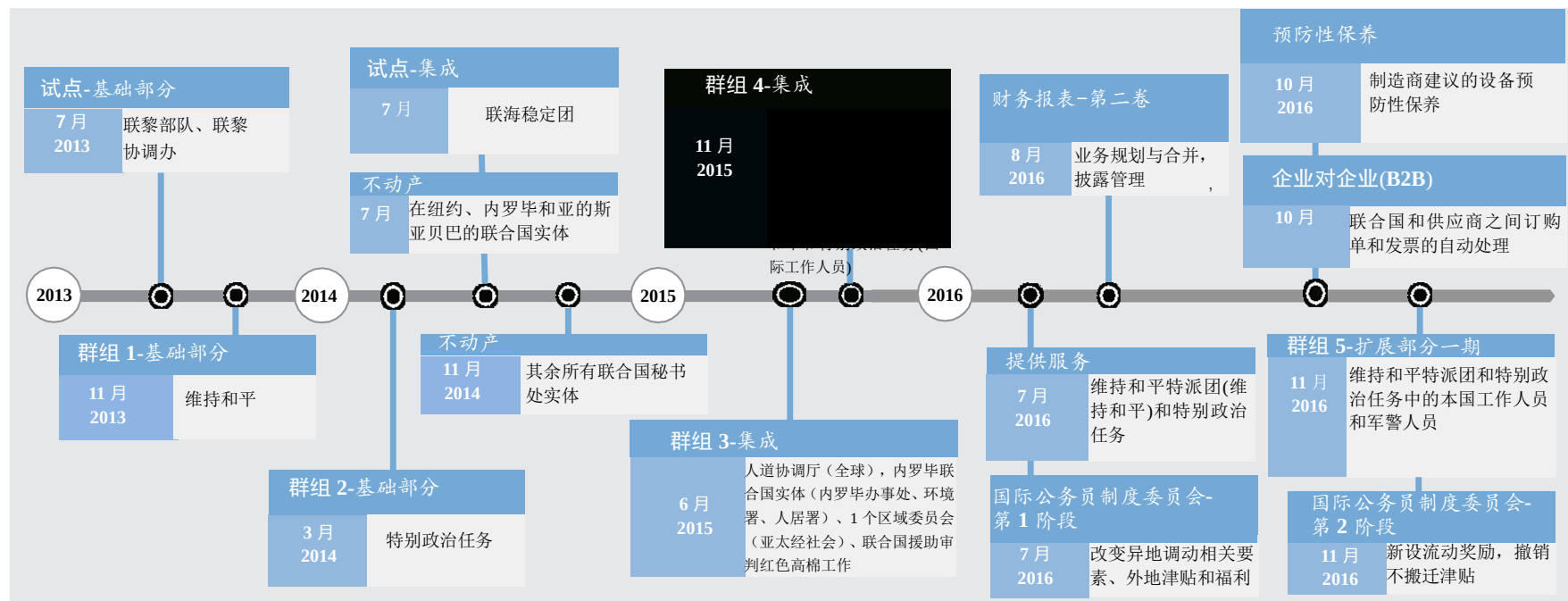
参考报告	建议概述	行政当局对现状的评论—2017 年 4 月	审计委员会对现状的评论—2017 年 6 月	完全 执行	正在 执行	未执行
		(A/67/164, 第 32 段; A/68/151, 第 26 段; 以及 A/70/158, 第 19(g)段)为一项 建议, 其中考虑到 2012 年以 来取得的进展并依赖当前的 改进举措。				
A/69/158, 第 29(b)段	业务单位负责人、流程所有人和项目小组都应向管理委员会做出正面确认, 即成功推出系统所需一切支持条件均已到位。	“团结”项目将继续为每次部署核查业务准备状态。业务单位负责人的正面确认仍被视为基本要素。	审计委员会注意到行政当局的答复, 认为建议的行动已经执行。	X		
A/69/158, 第 29(c)段	通过加强与业务单位负责人的伙伴关系, 继续强化流程自主权的概念。	流程所有人的自主权越来越积极而显著。外勤支助部牵头群组 5, 已于 2016 年 11 月 1 日成功部署。流程所有人是扩展部分二期分项目的指定项目管理人。行政当局要求审结此建议。行政当局请求重拟两项相关建议(A/69/158, 第 29(c)段; 以及 A/70/158, 第 19(a)段)为一项建议, 其中考虑到已经和应该取得的进展。	审计委员会注意到行政当局的回应, 并认为建议的行动仍在执行。		X	
A/68/151, 第 16 段	审计委员会建议行政当局在每个业务领域内都设计、传播和落实一项计划, 以利用企业资源规划系统最新综合数据带来的确定效益, 包括说明行政当局计划如何实现更完善的信息所带来的质量和数量效益。	这项建议正在执行。5 个流程所有人界定的新效益论证的详细情况, 包括最新的效益质量和数量评估见 A/71/390 号文件。该报告还载有维持和平和经常预算调整后的数额(特别政治任务是其中一部分)。适用于全组织的更详细方法已列入 2018-2019 两年期预算指南。行政当局请求重拟 4 项相关建议(A/68/151, 第 16 段; A/70/158, 第 19(f)段; 以及 A/71/180, 第 23(b)和(c)段)为 2 项建议, 以更好地反映取得的进展和仍在进行的工作。	审计委员会注意到行政当局的回应, 并认为建议的行动仍在执行。		X	
A/68/151, 第 26 段	审计委员会建议行政部门设计一种可靠的方法, 明确界定:(a) 每个业务单位在时间、费用和质量方面的业务表现	这项建议正在执行。基线数据正在全球服务提供模式范围内汇编, 但每个业务单位都需要参与借助流程所有	审计委员会注意到行政当局的回应, 并认为建议的行动仍在执行。		X	

参考报告	建议概述	行政当局对现状的评论—2017 年 4 月	审计委员会对现状的评论—2017 年 6 月	完全 执行	正在 执行 未执行
	的当前状况；(b) 实施后实现的未来业绩水平；(c) 实现未来执行指标的办法和投资；(d) 如何计量和报告实现的效益。	人、“团结”项目团队和负责其他改进举措的若干项目团队的支持，如全球服务交付模式、国际公共部门会计准则、人力资源流动、灵活工作场所和更广泛的房产管理、全球外勤支助战略、信通技术战略等举措。行政当局请求重拟 3 项相关建议(A/67/164，第 32 段；A/68/151，第 26 段；以及 A/70/158，第 19(g) 段)为一项建议，其中考虑到 2012 年以来取得的进展并依赖当前的改进举措。			
A/68/151，第 81 段	审计委员会建议项目团队编写总体商业战略，力求：(a) 实现企业资源规划项目主要供应商价值的最优化，平衡费用和交付风险；(b) 设定今后所有采购应依据的参数。	这项建议正在执行。	审计委员会注意到行政当局的答复，认为这项建议正在执行。		X
A/67/164，第 32 段	审计委员会还建议行政当局确定管理和改进业务流程的正式方法，便于在实施企业资源规划系统后持续改革和改进。	“团结”项目实施后工作队提供了一个论坛，业务实体、流程所有人、首席信息技术干事和“团结”项目团队可借此探讨部署后出现的问题，找出解决办法并商定解决问题的时间。 经过两次为期数日的讲习班，群组 3 和群组 4 实体提出的问题被归纳为一套 67 项建议。这些建议指派给流程所有人和首席信息技术干事，并有解决问题的目标日期。在 67 项建议中，13 项归类为需要长期解决的持续改进问题，其余的定于 2016 年底之前解决。将在 2017 年第二季度分析群组 5。今后的部署将继续采用这种正式机制。行政当局要求审结此建议。行政当局还请求重拟 3 项相关建议(A/67/164，第 32 段；A/68/151，第 26 段；以及 A/70/158，第 19(g)段)为	审计委员会注意到行政当局的答复，认为这项建议正在执行。		X

参考报告	建议概述	行政当局对现状的评论—2017 年 4 月	审计委员会对现状的评论—2017 年 6 月	完全	正在	未执行
				执行	执行	
		一项建议，其中考虑到 2012 年以来取得的进展并依赖当前的改进举措。				
	共计			4	12	2
	百分比			22	67	11

附件二

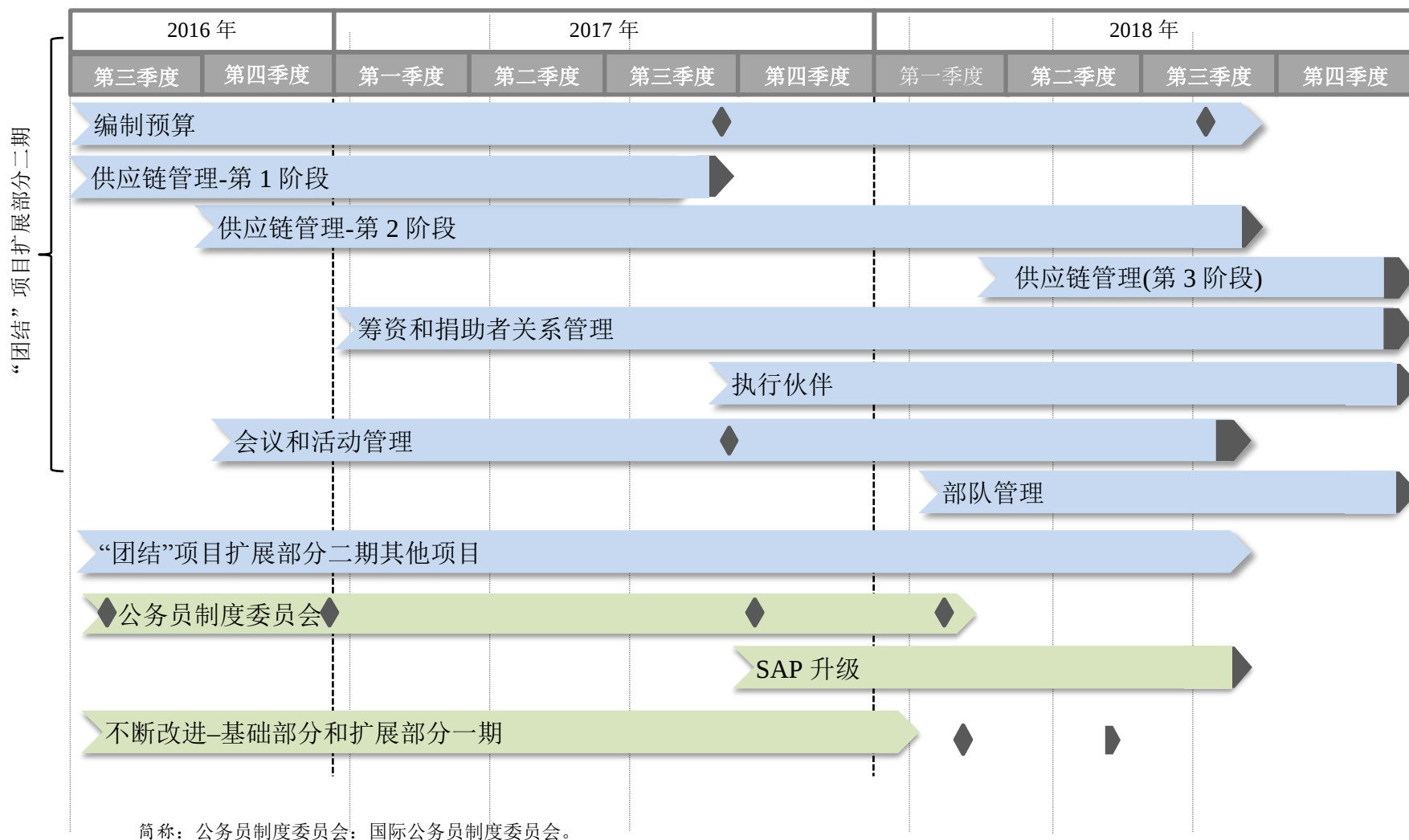
2013-2016 年部署情况



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; 联稳定团=联合国海地稳定特派团; 人道协调厅=人道主义事务协调厅; 援审工作=联合国援助审判红色高棉工作; 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。

附件三

2016-2018 年“团结”项目工作计划



附件四

“团结”项目用户满意度调查

一. 调查的目标

1. 审计小组打算评估用户对“团结”项目质量和效用的看法。为此，在信息和通信技术厅的帮助下，2017年1月30日至2017年2月6日进行了用户满意度调查，后来延期到2017年2月12日。

二. 调查简介

2. 调查共有18个问题，其中一些问题有分项。这些问题旨在评估用户对“团结”项目不同方面的满意度，如访问问题、获得的支助、用户信任程度、“团结”项目等培训的实效。

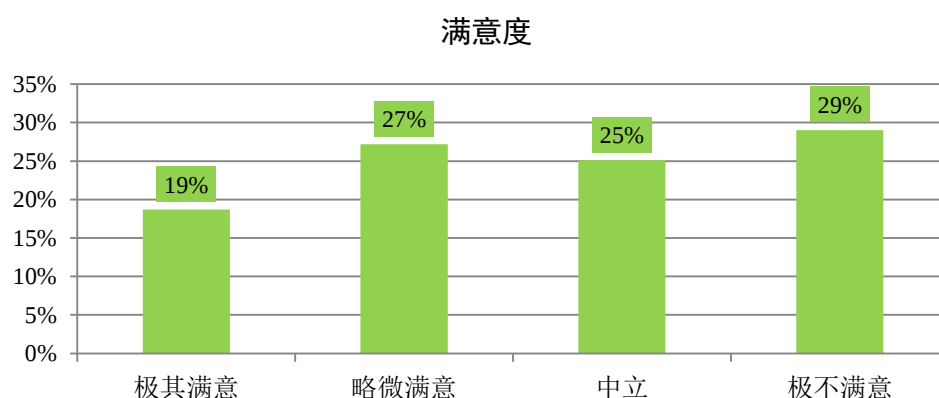
三. 答卷者人数

3. 共有6 753个用户参加了调查。但是，一些答卷者没有回答所有问题，每个问题的答卷者数目不同。因此，调查结果是每个问题收到的有效完整答复整理的。

四. 分析结果

1. 请评定你对“团结”项目的满意度。

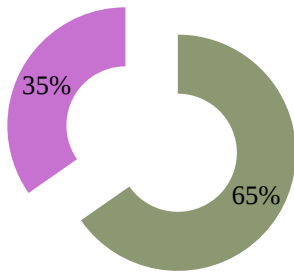
4. 约29%的答卷者对“团结”项目完全不满意，而19%极为满意。



2. 你能够在工作需要时利用“团结”项目吗？

5. 总共65%的答卷者报告能够将“团结”项目用于工作，而35%不能。

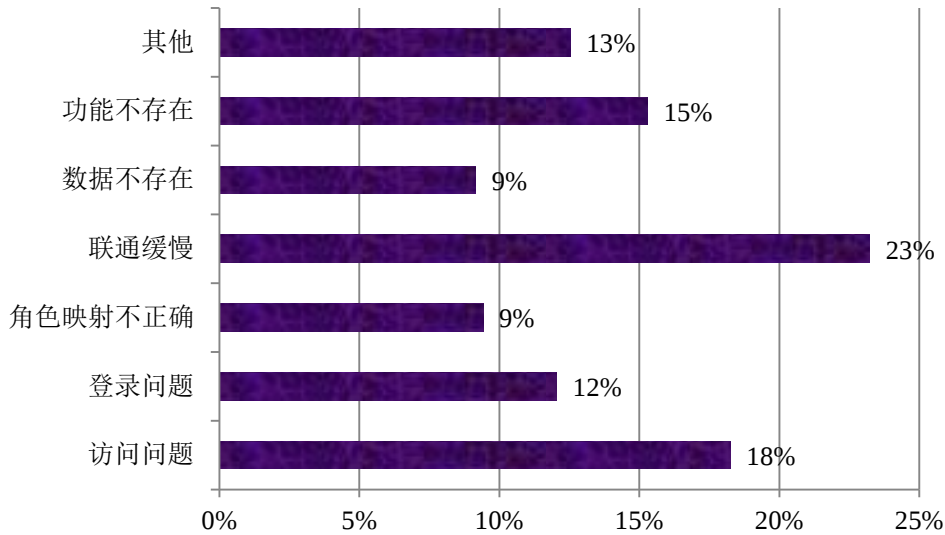
能否利用“团结”项目



3. 请说明为什么不能在工作中使用“团结”项目。

6. 提出的不能将“团结”项目用于工作的主要原因是连通缓慢，23%的答卷者表示这是原因。不能使用“团结”项目的第二个最重要原因是访问权限问题，然后是功能不存在。

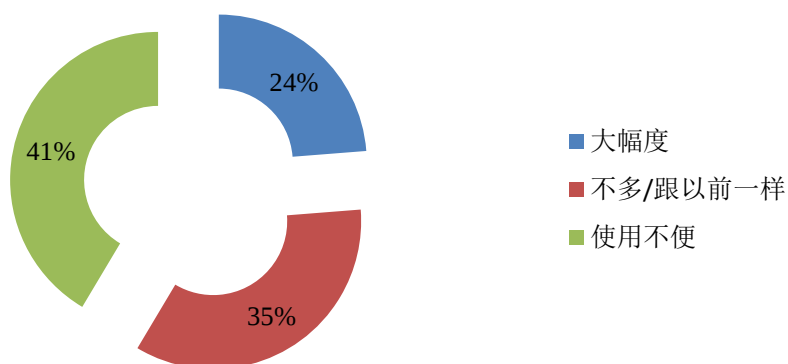
不能在工作中使用“团结”项目的原因



4. 在提高你的效率方面，你如何评定新系统(“团结”项目)?

7. 总共 24%的答卷者表示其效率有了大幅度提高，35%认为“不多/跟以前一样”，41%认为“团结”项目使用不便。

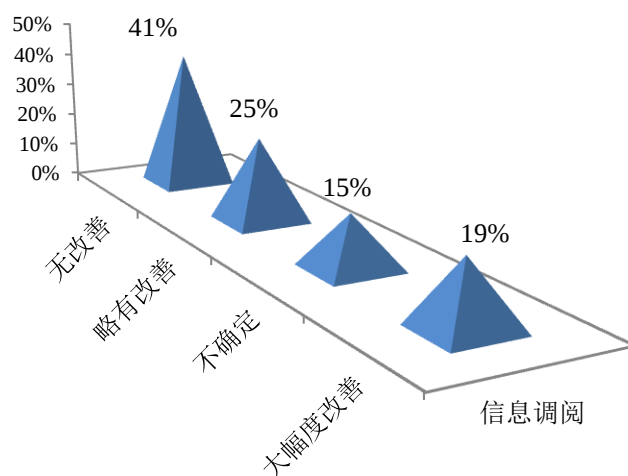
通过“团结”项目提高效率



5. “团结”项目是否改善了你工作所需信息的调阅情况？

8. 总共 19%的答卷者表示大大改善了信息的调阅，而 41%表示没有改善，15%的答卷者不确定，而 25%认为略有改善。

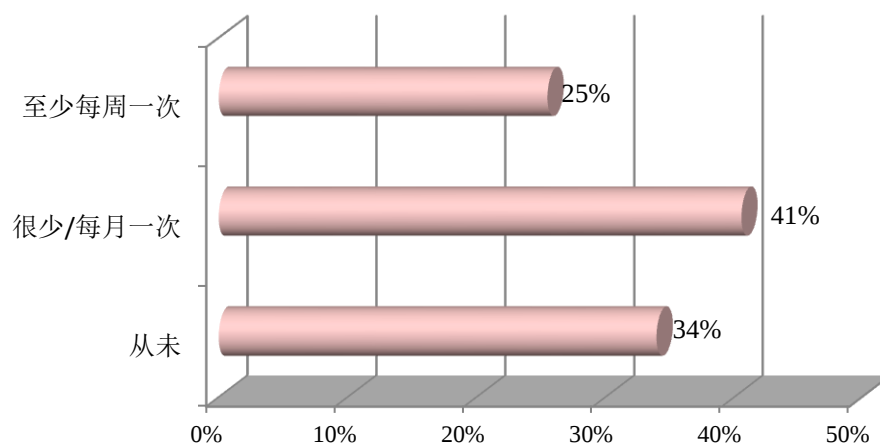
信息调阅



6. 你使用“团结”项目业务情报报告功能的频率如何？

9. 总共 25%答卷者报告他们至少每周一次使用业务情报功能，34%从未使用过，而另有 41%很少使用或每月一次。

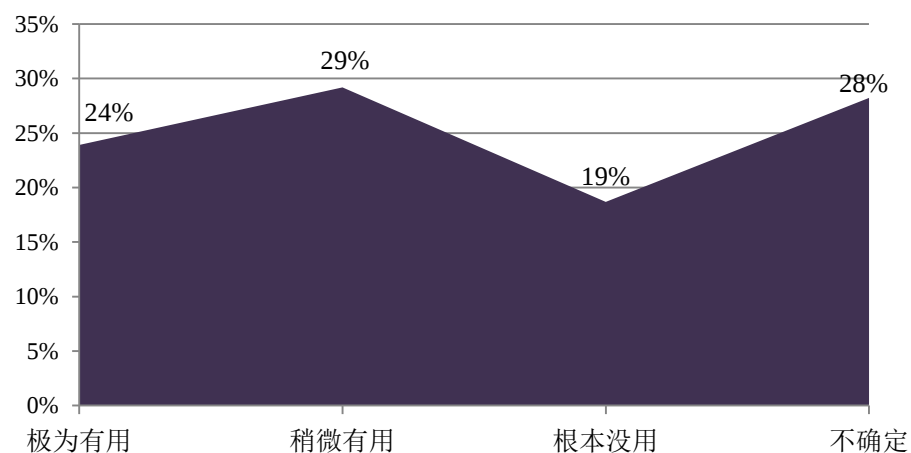
使用“团结”项目业务情报功能的频率



7. 你认为业务情报功能在多大程度上有用？

10. 总共 24% 答卷者报告他们认为业务情报功能极为有用，而 19% 认为根本没用，28% 不确定，29% 认为稍微有用。

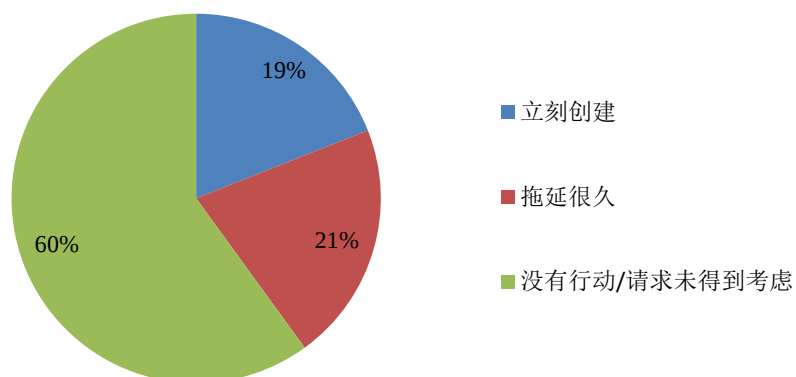
业务情报功能的有用程度



8. 你对补充业务情报报告的需求是否得到处理？

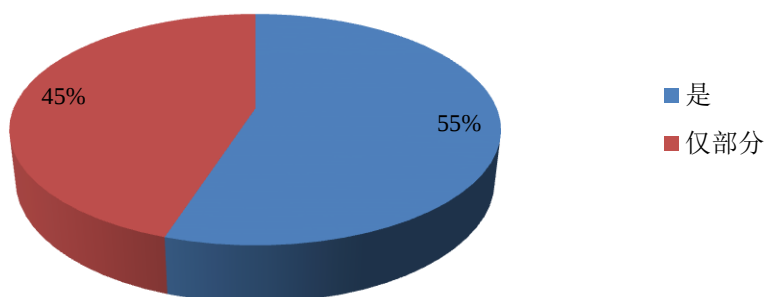
11. 总共 87% 答卷者表示从未请求提供任何补充业务情报报告。曾请求提供补充报告的答卷者中，约 60% 表示对其请求“没有采取行动/其请求未得到考虑”，21% 表示拖延很久才创建一份报告，19% 表示其请求得到了考虑并迅速创建了报告。

解决业务情报报告请求情况



9. “团结”项目是否适当界定了你的角色，包含你履行职责所需要的授权？

适当角色界定

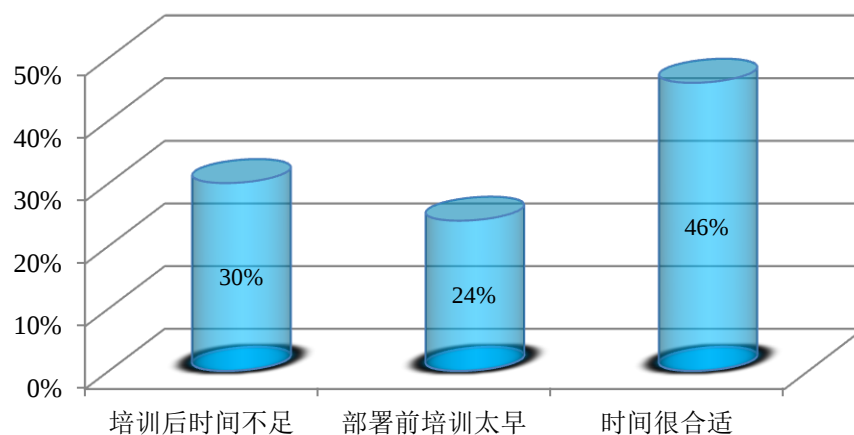


12. 55%的答卷者表示其角色得到了适当界定，45%表示其作用仅得到部分界定。

10. “团结”项目培训

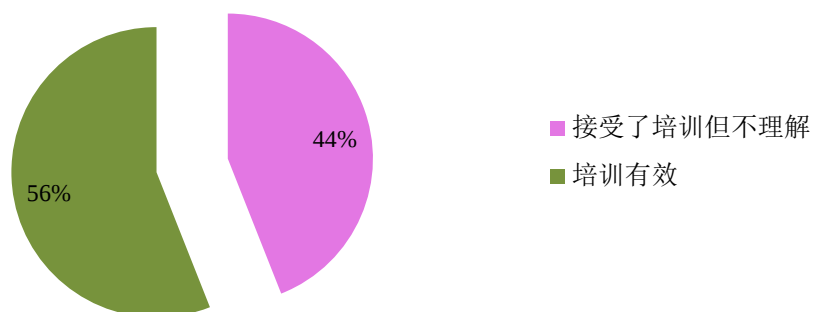
13. 关于“团结”项目培训的及时性问题，46%的答卷者说培训时间很合适，而30%认为培训后没有足够的时间，24%认为部署前的培训太早。

“团结”项目培训的及时性



14. 关于培训对理解“团结”项目是否适当，44%的答卷者说接受了培训但不理解“团结”项目，而 56%认为培训是有效的。

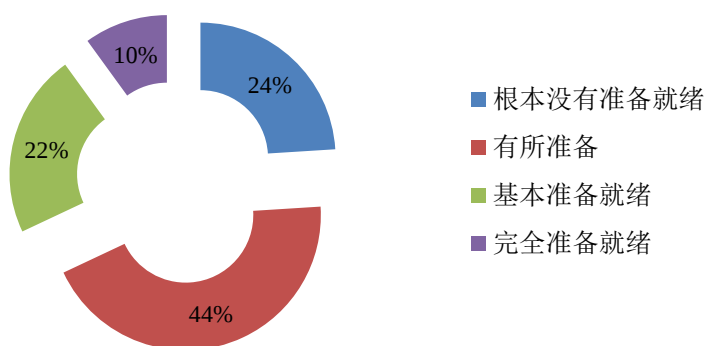
培训是否适当



11. 准备就绪程度

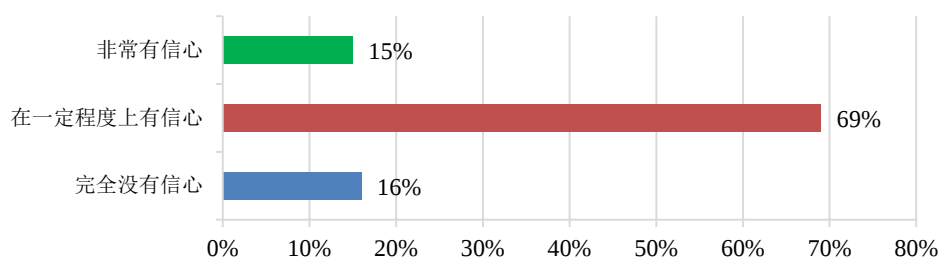
15. 对调查的答复显示，10%的答卷者认为完全准备就绪，22%认为在实施“团结”项目时基本准备就绪，44%表示有所准备，24%说在实施“团结”项目时根本没有准备就绪。

对“团结”项目的准备程度



16. 总共 16% 答卷者表示对于将“团结”项目用于工作根本没有信心，而 69% 感到在一定程度上有信心，15% 对利用“团结”项目非常有信心。

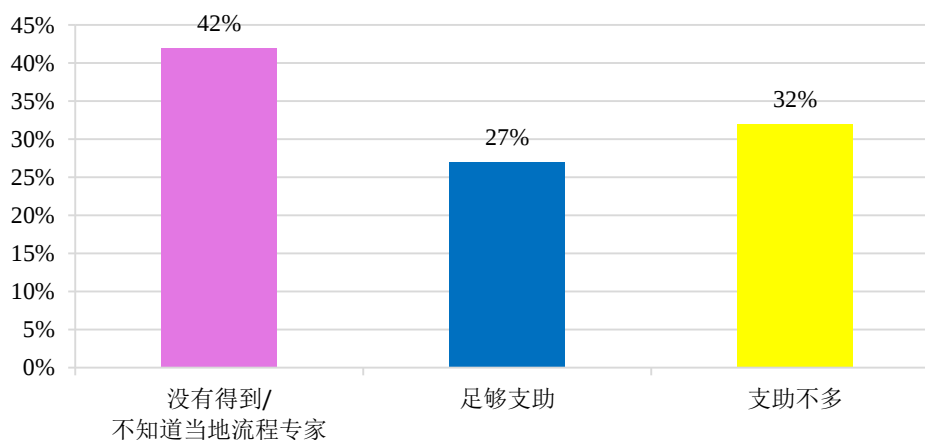
用户信心程度



12. 当地流程专家的支助

17. 将近 42% 的答卷者表示没有得到任何支助或不知道当地流程专家，27% 表示得到了足够的支助，32% 说得到当地流程专家的支助不多。

当地流程专家支助程度



13. 对 iNeed 工单的答复

18. 关于 iNeed 工单解决问题，19%表示在一天之内其工单得到了解决，39%表示不到一周，26%说 iNeed 工单超过一周才解决，16%表示根本没有解决。

