



第七十二届会议

议程项目 136 和 149

2018-2019 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九次进展情况报告

秘书长的报告

摘要

本报告根据大会第 64/243 号决议提交，大会在决议中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八次进展情况报告(A/71/390)以来的最新情况。

“团结”项目是秘书处最重要的变革举措之一。秘书处第一次有了一个单一的全球解决办法，得以高效和透明地管理本组织的财政、人力和实物资源。“团结”系统取代了各种旧系统，精简和整合了众多分散和非标准流程，实现了资源密集型手工流程的自动化，包括为此消除了许多纸质表格，使工作人员和管理人员实行自助服务，并提供了全球数据的实时查阅。

“团结”系统引发的最重要变化之一，是采用端到端流程管理，这需要本组织对其行政工作采取横向、跨职能的观念，以便充分实现提高生产率、降低费用、缩短周期时间、增加透明度和提高服务质量的目标。

“团结”系统用户群在全球范围内已扩大到 400 个地点的 42 440 多名工作人员；累计已赋予 15 800 多个用户超过 103 000 个业务职能，而员工和管理人员的自助服务得到了高度使用。对于“团结”项目基础部分和扩展部分一期，注意力

* 由于技术原因于 2017 年 11 月 15 日重发。



已转移到“持续改进”方面，这是对系统的能力、业务交付模式机会的更多了解以及对用户采用和业务采纳过程中遇到的难题的更好评估所致。“团结”项目扩展部分二期正同时通过几个 workflow 开发，主要用于在 2018 年部署。

本报告介绍了开发和部署“团结”项目扩展部分二期的进展、国际公务员制度委员会整套报酬的变动、对“团结”项目基础部分和扩展部分一期的持续改进及结构调整方案软件的升级等情况。本报告确认该项目按计划进行，并在第八次进度报告所列预算之内。

第三节重点介绍了 2016 年 11 月群组 5、2017 年 2 月时 8 卷非维持和平行动财务报表模块、2017 年 1 月和 9 月国际公务员制度委员会整套报酬的变动、2017 年 9 月供应链管理第一阶段(伽利略退役)的顺利实施，需要生产支持的事件数量减少所体现的群组 3 和 4 的趋于稳定以及越来越多的用户采用该系统的证据。

第四节概述了到 2018 年底的项目工作计划，其中包括按大会第 70/248 A 号决议所重申到 2018 年 12 月实施“团结”系统全部规模的计划。

第五节载有大会第 71/272 A 号决议所要求的“团结”项目的已更新企划案，其中包括对质量和数量效益、直接和间接费用及总体拥有费用的分析。本节还概述了持续改进监测计划，以及旨在确保持续实现效益的保证项目。

第八节根据去年第八次进展情况报告中已提出的提议，对 2018-2019 两年期所需资源做出估计。

第九节载有建议大会采取的行动，包括请大会注意到项目的进展情况并核准 2018 年和 2019 年所需资源，包括拟议的员额结构重组。

目录

	页次
一. 导言	4
二. 项目管理、治理和监督	4
A. 治理情况概述	4
B. 监督机关各项建议的执行情况	4
三. 项目状况	5
A. 项目的里程碑和成就概览	5
B. 进展：2016 年 9 月至 2017 年 8 月	7
C. 持续改进	12
四. 今后推出的筹备工作	13
A. “团结”项目扩展部分二期	13
B. SAP 升级	19
五. 最新企划案	19
A. 质量效益	20
B. 数量效益	24
C. 直接和间接费用，以及总体拥有成本	26
D. 监测持续改进的方案	30
六. 资源的主流化、重组和调整	31
七. 风险管理	33
八. 所需资源	34
A. 2016-2017 年支出	34
B. 2018 年和 2019 年所需资源	35
九. 所需资源汇总和请求大会采取的行动	38
A. 2018 年和 2019 年预计所需资源的拟议经费筹措	38
B. 建议大会采取的行动	38
附件	
一. “团结”系统业务往来和业务情报用户和职能	39
二. 2018 年组织结构和员额分配情况	40

一. 引言

1. 本报告根据大会第 64/243 号决议提交,大会在决议中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。本报告提供了自发布第八次进展情况报告(A/71/390)以来项目的最新情况,并论及大会第 710/272 A 号决议中的各项决定。

二. 项目管理、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。秘书长仍然积极支持该项目。由办公厅主任主持的管理委员会每个季度审查项目状况,并就战略问题提供指导。由主管管理事务副秘书长主持的“团结”项目指导委员会每月举行会议,监督项目的战略和业务管理。各业务单位负责人积极互动协作,加强各自部厅的意识和承诺。

3. 高级管理人员将发挥关键作用,为“机构方法”制定基调,并以开放态度为实现本组织更大的利益重新设计现行程序和做法。为了管理和确保落实持续的改进,正协同实施战略和技术措施,以确保“团结”项目解决办法在技术上得到必要的升级和改进。在战略上,新一轮实施后审查工作队将与全球服务提供模式小组密切合作,评估全球秘书处的业务再设计需求。在技术方面,已经开始了持续改进的诊断程序,以提供有关“团结”系统启用及使用的详细信息和能见度。项目管理继续得到加强,以应对同时实施的工作流和沉重的一揽子项目的新压力。

B. 监督机关各项建议的执行情况

4. 在本报告所述期间,审计委员会和内部监督事务厅(监督厅)对项目进行了审计。

5. 审计委员会在其关于联合国企业资源规划系统实施情况的第六次年度进度报告(见 A/72/157)中承认,鉴于“团结”项目的复杂性和困难的启动,在全球 400 个地点的 40 000 多名工作人员中实施该项目是一项重大的成就。审计委员会注意到,“团结”项目仍然是联合国行政部门顺利改革和现代化的核心,并且有可能为本组织和会员国带来重大利益,各业务单位必须继续充分掌握“团结”项目的主导权并与流程所有人和“团结”项目团队进行密切和建设性的配合,以优化解决方案。

6. 审计委员会自 2012 年第一次审计以来,共提出 43 项建议。审计委员会以往报告中提出的 18 项尚待执行的建议均被行政部门接受,其中 4 项得到充分执行,12 项正在执行,2 项被委员会评估为未执行。对于这两项与生产支持有关而且已得到实质执行的建议,行政部门会就其中之一提供证据来支持结束,并提议将第二项视为因时过境迁而不必执行。在其第六次年度进展情况报告中,审计委员会提出了 6 项主要建议,涉及实现利益、风险管理、培训和业务智能等方面。

7. 监督厅在本报告所涉期间进行了几次审计,重点仍然是评估实施实体开展的实施和变更管理情况。自“团结”项目启动以来发布了 19 份关于该项目的审计报告,内含 196 项建议。其中 14 项建议尚未完成:9 项目目前正在执行,行政部门将提供证据供监督厅审议,以支持结束其余 5 项。

三. 项目状况

A. 项目的里程碑和成就概览

8. 该项目自启动以来的主要里程碑载于表 1。

表 1

2013 年至 2018 年“团结”系统的主要部署里程碑

日期	阶段	“团结”系统的部署	状况
2013 年 7 月	基础部分	在联黎部队和联黎协调办的试点	已完成
2013 年 11 月		群组 1: 基础部分部署到所有维持和平特派团	已完成
2014 年 3 月		群组 2: 基础部分部署到所有特别政治任务	已完成
2014 年 7 月	集成试点	扩展部分一期部署到联海稳定团	已完成
	基础部分	不动产部署到联合国总部、内罗毕办事处和非洲经委会	已完成
2014 年 11 月		不动产部署到整个秘书处	已完成
2015 年 6 月	集成 ^a	群组 3: 基础部分和扩展部分一期部署到人道主义事务协调厅、内罗毕办事处、环境署、人居署、亚太经社会和援审工作	已完成
2015 年 11 月		群组 4: 基础部分和扩展部分一期部署到联合国总部、日内瓦办事处、维也纳办事处、非洲经委会、西亚经社会、拉加经委会、欧洲经委会和国际法庭	已完成
	扩展部分一期	群组 4: 扩展部分一期部署到特别政治任务和维持和平特派团	已完成
2016 年 7 月	基础部分	服务交付功能部署到特别政治任务和维持和平特派团	已完成
	公务员制度委员会	公务员制度委员会第一阶段: 改变异地调动相关要素和一些外地津贴和福利	已完成
2016 年 8 月	集成	财务报表(第二卷)	已完成
2016 年 11 月	扩展部分一期	群组 5: 对特别政治任务和维和特派团中的本国工作人员和单派军警人员实施扩展部分一期	已完成 ^b

日期	阶段	“团结”系统的部署	状况
	公务员制度委员会	公务员制度委员会第一阶段(a): 流动奖励措施和取消不搬迁津贴	已完成
2017年1月	公务员制度委员会	公务员制度委员会第二阶段: 2017年1月1日起生效的统一薪级表临时措施、过渡措施和其他变动	已完成
2017年2月	集成	财务报表(第一卷), 环境署、人居署、毒品和犯罪问题办公室、国际法庭和国际培训中心	已完成
2017年9月	扩展部分二期	供应链管理(第一阶段)	已完成
	公务员制度委员会	公务员制度委员会第二阶段追溯至2017年1月1日的变化	已完成
2018年1月	公务员制度委员会	公务员制度委员会第三阶段: 教育补助金	执行中
2018年9月	扩展部分二期	战略规划、预算编制和业绩管理	执行中
		供应链管理(第二阶段)	执行中
		会议和活动管理	执行中
		扩展部分二期其他项目	执行中
	SAP 升级	SAP 软件升级	执行中
2018年12月	扩展部分二期	供应链管理(第三阶段)	执行中
		筹资和捐助方关系管理 ^c	执行中
		执行伙伴 ^c	执行中
		部队管理	执行中

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; 公务员制度委员会: 国际公务员制度委员会; 国贸中心: 国际贸易中心; 联海稳定团: 联合国海地稳定特派团; 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: 联合国黎巴嫩临时部队; 毒品和犯罪问题办公室: 联合国毒品和犯罪问题办公室; 日内瓦办事处: 联合国日内瓦办事处; 内罗毕办事处: 联合国内罗毕办事处; 维也纳办事处: 联合国维也纳办事处; 联黎协调办: 联合国黎巴嫩问题特别协调员办事处。

^a 集成为基础部分加扩展部分一期。

^b 旅行模块将在 2018 年初部署。

^c 很可能提前到 2018 年 9 月。

9. 见附件一所示,“团结”项目解决办法目前为一个在全球有 400 多个地点并有超过 15 800 个“团结”系统往来业务和业务情报用户的综合性组织提供支持,其累计提供的职能超过 103 000 个。包括员工自助服务用户在内,使用该系统的用户已超过 42 400 个。“团结”系统目前也已同 Inspira、iNeed 和联合身份识别系统等

其他业务系统合并，提供更全面的信息获取便利和更精简的流程。通过与一个供应商合作，还建立了企业对企业的对接能力，开拓了更多建立此类能力的机会。

10. “团结”系统目前涵盖各类职能，包括财务会计、费用和管理会计、资金和赠款管理、现金管理及财务、采购、供应链、后勤、设施管理、房地产管理、设备维护、项目管理、服务交付、劳动力管理、时间管理、福利管理、薪金、税款、组织管理和差旅管理等。

B. 进展：2016年9月至2017年8月

群组 5

11. 如第八次进度报告所述，群组 5 的部署是一项艰巨的任务，原因是需要在几个旧系统中进行大量的数据清理和充实工作，在外地工作地点和总部也需要开展变更管理活动。群组 5 需要的是对 38 个维持和平特派团和特别政治任务中的大约 12 000 名本国工作人员和 8 000 名单派军警人员实施扩展部分一(包括员工队伍规划、人事行政、福利管理、时间管理、工资单和组织管理，但不包括差旅管理)，包括本国工作人员的员工自助服务。

12. 根据第八次进展情况报告所述的计划，2016 年 11 月成功部署了群组 5，使 570 多名工作人员(主要在外地)参与各种部署活动。通过以下举措而推动了实施工作：将特派团薪金业务合并到两个中心，这两个中心负责薪金单的工作人员也接受了总部、总部以外办事处和区域委员会薪金单专家的培训，以及有效培训当地流程专家和人力资源合作伙伴的方案。群组 5 现在是目前为止最没有麻烦的部署，其证明为从旧系统的顺利过渡以及不存在任何重大部署后的难题。由外勤支助部组织的广泛培训，包括当地流程专家和人力资源合作伙伴的培训计划，导致大量用户采用该系统，而大多数用户登录包括自助服务在内的系统。与以前的群组不同，由于没有重大问题，群组 5 没有召集实施后审查工作队。

财务报表

13. 涉及新技术并称为业务规划与合并的财务报表模块，于 2016 年 8 月向维持和平行动推出。该模块于 2017 年 2 月成功启动，用于所有非维持和平行动(联合国第一卷，联合国毒品和犯罪问题办公室、联合国人类住区规划署(人居署)、联合国环境规划署(环境署)、国际贸易中心和国际法庭)的 2016 年财务报表，在按照大会第 68/247 A 号决议授权将“团结”系统用作遵守国际公共部门会计准则(公共部门会计准则)的支柱方面标志着又一里程碑。

14. 使用业务规划与合并的结果是财务报表合并流程更快、更精简，审计线索更好，“团结”系统数据视图集中，以及发放技能资源用于更好的分析性报告工作。

15. 到 2017 年 6 月底，业务规划与合并模块再次对维持和平行动的财务报表进行了成功测试，以确保非维持和平行动没有影响到维持和平的报表。

国际公务员制度委员会整套报酬的变动

16. 大会批准的公务员制度委员会整套报酬的变动包括分别自 2016 年 7 月 1 日、2017 年 1 月 1 日和 2018 年 1 月 1 日生效的三个实施阶段。最初以一份秘书长的

说明(A/70/896 和 Corr.1)通知大会的秘书处的执行计划,被 2016 年 10 月提交第五委员会的秘书长的说明(A/C.5/71/CRP.1)中所概述的经修订实施方法取代。

17. 在 2016 年 7 月 1 日实施了一些变动后,2016 年 11 月 1 日按照计划实施新的流动奖励措施和停止不搬迁津贴,追溯效力自 2016 年 7 月 1 日起;尽管供应商已于 2016 年 6 月交付软件的改动,但落实测试和数据编制则需要更多的时间。

18. 如秘书长 2016 年 10 月的说明所述,2017 年 1 月 1 日实施了从该日期起生效的涉及所有变动的临时解决办法。对基于供应商于 2016 年 10 月 31 日和 11 月 30 日提供的软件更改的最终解决方案进行了测试,并在对数据进行适当调整后按计划从 2017 年 9 月 1 日起顺利实施,追溯效力至 2017 年 1 月 1 日。按大会的规定,对包括新的教育补助金计划的最后阶段也进行了测试,并准备于 2018 年 1 月 1 日执行。

“团结”项目扩展部分二:供应链管理第一阶段(伽利略库存管理系统退役项目)

19. 所有维持和平特派团和特别政治任务都使用了伽利略库存管理系统进行库存、仓库、资产、设备和车队管理。伽利略库存管理系统除其他外,还提供库存和仓库管理、核销和处置、财产管理、特派团之间和内部转让货物、设备维护和报告功能。

20. 将伽利略替换为“团结”系统供应链管理功能,对于为本组织提供基础数据和基础功能以追求先进的端到端供应链规划至关重要。2013 年,在部署“团结”项目基础部分期间推迟了取代伽利略库存管理系统的工作,以减轻外地特派团的变动管理风险;作为一种临时解决办法,在实施群组 1 和群组 2 时为外地特派团而将伽利略库存系统、综合管理信息系统和“团结”系统集合在一起,但“团结”系统可比较的功能则在群组 3 和群组 4 实施时部署到秘书处其他实体。

21. 从伽利略库存管理系统到“团结”系统的迁移涉及三个关键部分:(a) 大量清理和充实伽利略系统的数据,以符合“团结”系统的要求;(b) 清理和充实材料主数据和房地产数据;(c) 加强“团结”系统供应链管理功能以包括所有伽利略系统功能。

22. 尽管清理和充实数据是各特派团的职责,但为确保效率和一致性,这两项工作目前与外地特派团协调,在意大利布林迪西的一个“数据工厂”集中进行。外勤支助部已调集大量资源,为转换到“团结”系统准备数据。

23. 清理和充实材料主数据分类以支持将伽利略系统的各特派团数据迁移到“团结”系统的中央数据集的工作,证明极具困难,原因是高度复杂性和需要不容易获得的非常专业的专门知识。由于需要调整和标准化的记录数量很大,成员来自外勤支助部后勤支助司、管理部中央支助事务厅和“团结”项目专家小组同地办公,提高效率以满足最后期限。

24. 在准备数据的同时,设计、制作和测试了“团结”系统的强化功能,这些活动趋于一致,以确保伽利略系统于 2017 年 9 月退役。在大多数维持和平特派团和特别政治任务的参与下,产品集成测试在乌干达的恩德培和西班牙的巴伦西亚进行。

25. 维持和平特派团和特别政治特别任务的不动产、厂场、设备和库存已在 2017 年 9 月顺利地迁移到“团结”系统；“团结”系统为所有维持和平特派团和特别政治任务服务的供应链功能于 2017 年 9 月 5 日启用。由于这次迁移，“团结”系统的设备记录从 364 000 个增加到 710 000 个(95%)；固定资产记录从 15 000 个增加到 77 500 个(417%)；独特的材料主数据记录从 72 000 个增加到 112 000 个(56%)；库存中不同类型的材料从 25 000 个增加到 288 000 个(1 052%)。大量数据的迁移涉及复杂的转换计划，以将常年订购单连接到其相关的资产或库存记录。

26. 随着“团结”系统替代了伽利略系统，整个本组织的资产会计系统现在被统一为一个符合公共部门会计准则的财务系统，不再需要编制具有设备和库存结余的伽利略系统报告及将报告手工张贴在“团结”系统上用于编制财务报表；将这些结余账目转换后，可实时显示固定资产和库存余额，使得监测更为有效。让全球实时看到用于财务、预算和业务的详细资料，应可使资产的管理得到改善，特派团和办事处不再局限于仅看到自己所拥有的数据。

27. 尽管伽利略系统退役项目已于 2017 年 9 月 5 日启动，但设立了一个专门小组并制定了一个计划，用来审查和验证大量数据的充实和标准化。材料主数据管理将需要专门和专业的知识，才能实现供应链管理的全部效益。强有力的标准化治理以及为主数据创建的及时扭转提供足够的资源，将是确保可行的供应链管理的关键。也可能必须考虑根据材料类别将主数据工作队分为独立的专业团队，以便简化流程并确保货物整理的质量。

28. 伽利略系统退役项目小组在 11 个特派团以及非洲经济委员会、西亚经济社会委员会和联合国内罗毕办事处举办了流程和变化影响研讨会。另外分三个渐进的周期举行培训，对象分别涵盖 947、1 340 和 352 个用户；此外，还培训了 190 名当地流程专家培训员。部署工作涉及约 528 个人月。

业务情报

29. 业务情报是“团结”系统的一个单独构成部分，用于编写包括大量数据的复杂报告。它有一个业务/数据仓，每天从“团结”系统的多个业务往来数据库提取信息，还有一个基于网络的平台，用以建立、分享和参阅报告。业务/数据仓也可以存储来自其他系统的数据，使用户能够混合多个系统的背景资料来设计报告。

30. 通过基本培训，“团结”系统业务往来用户通常可以运行任何可参阅的业务情报报告。大约有 880 个用户接受了高级业务情报培训；他们作为分析型用户，能够使用任何可在业务/数据仓获取的数据编制自己的报告。在这些分析型用户中，230 个用户也是能够发布供其他人使用的报告的高级用户。

31. 虽然“团结”系统拥有比以往任何时候都多的功能多样化的全球数据，但提取信息需要良好的业务知识和一些技术技能。例如，与单个综合管理信息系统相比，“团结”系统拥有用于财务往来业务的单独但相互关联的总账。“团结”系统还有一个更详细的财务信息“编码”结构，其模块各不相同，以满足国际公共部门会计准则、自愿捐款和费用核算等专门需求。迄今为止，诸如“支出”这样的简单概念在财务会计和预算会计方面具有不同的含义。虽然这些概念在管理流程和交易中带来了优势，但却增加了准确提取信息的复杂性。

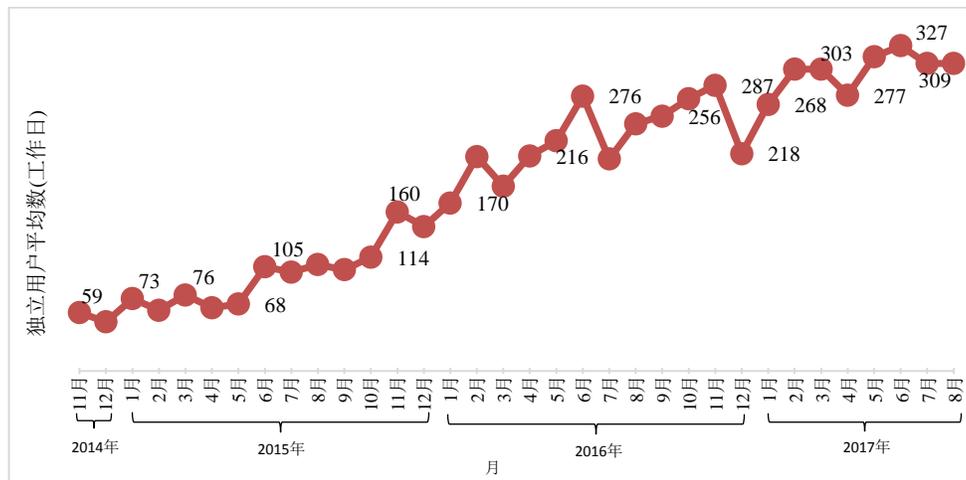
32. 正在向复杂的企业资源规划系统过渡的大型组织需要时间让用户能够妥善利用正在生成的更丰富的数据。随着用户开始更好地了解数据，对复杂的报告的需求也会增长。该项目通过在项目以外扩大技术能力、继续培训用户和高级用户并增加用户可用的报告和数据的范围和复杂程度，来应对日益增长的业务情报需求。

33. 虽然方案规划、预算和帐户厅对高级业务情报培训和特别分析数据的提取作出了重大贡献，但信息和通信技术厅调动了内部专门知识来编制更多报告，包括通过将“团结”系统的数据与尚未输入“团结”系统的程序数据进行混合而为捐助者设立一个专门报告门户。外勤支助部正开始专注于同供应链有关的报告工作。联合国日内瓦办事处与全球利益攸关方协商，为业务指标看板制定了技术规格，信息和通信技术厅正在开发管理所用看板，使用业务/数据仓和更先进的可视化技术将“团结”系统和非“团结”系统的数据混合。

34. 积截至 2017 年 8 月，累计有 6 300 个独立用户访问了“团结”系统的业务情报门户网站，平均每天用户数量稳步增长(见图一)。

图一

业务情报用户：平均独立用户(工作日)



35. 审计委员会在最近的审计中建议制定一个综合计划，以便将经常使用的业务情报报告纳入标准的综合报告(见 A/72/157)。

“团结”系统培训

36. 大会在第 71/272 A 号决议第十四节第 10 段中，强调有效和高质量的培训对于顺利实施“团结”项目的重要性，并请秘书长确保高级管理人员在其工作单位以全面和持续的方式开展培训和能力发展工作。

37. 审计委员会在最近的审计中注意到培训方面的进展，并强调最终用户的培训对于顺利实施任何系统至关重要，建议在任何功能部署前对所有用户提供强制性培训，随后的反馈则在进一步制定培训课程时加以考虑。

38. 企业学习管理系统 Inspira 已得到加强，以使管理人员能够跟踪和消除培训方面的差距，为此将完成培训与“团结”系统的企业职能相结合；一个企业职能

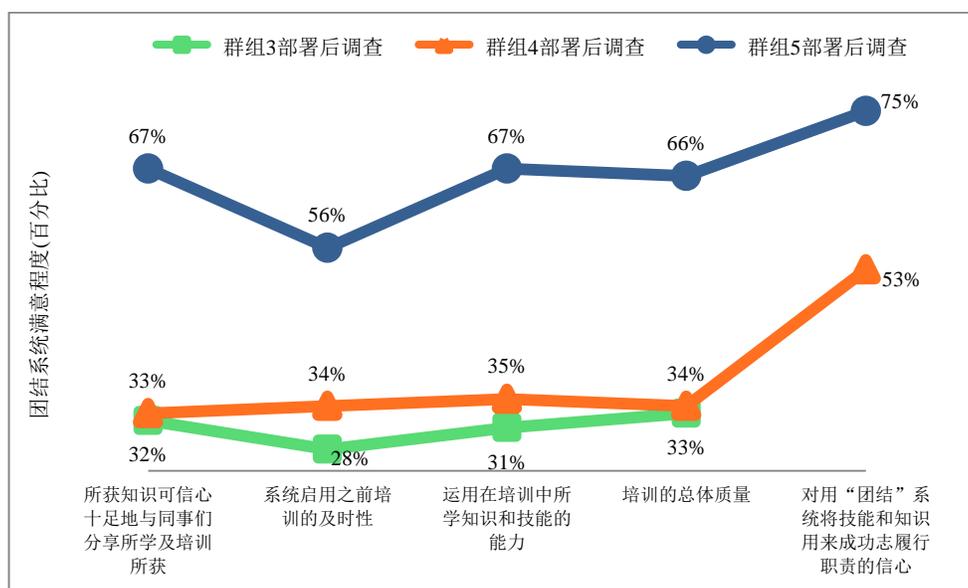
到课程查找工具使工作人员、管理人员和安保联络干事能够审查完成课程的状况。根据 Inspira 中记录的课程评估，可以批准或拒绝“团结”系统用户的作用。通过 Inspira 跟踪流程所有人核证的当地流程专家和“团结”系统流程专家以及这些流程专家中被确定为培训师的一部分；Inspira 还将很快提供“团结”系统的全球培训日历，以使管理人员能够消除培训方面的差距。因此，报告工具将按照下文第 134 至 138 段的说明，使持续监测培训信息的工作制度化，包括分析用户使用系统的能力，为此跟踪其执行任务的行动。

39. 一个培训协调员和流程所有人代表工作组业已设立，用以找到改进培训内容、分配维护培训数据集的责任及定期更新培训文件的机会。人力资源管理厅也在寻找使提供培训进一步现代化的机会。

40. 该项目还将用户体验管理作为其软件开发的一部分，以提高系统的可用性并减少培训的需求。通过调查的反馈意见是培训战略的组成部分，显示出在连续部署中用户满意度呈持续上升趋势，如图二所示。

图二

“团结”系统的满意程度



41. 对于群组 5，100%的业务往来用户和 95%的自助服务用户完成了部署前培训。最近，为了伽利略系统在 2017 年 9 月退役，分三个周期进行了培训，以确保适当的覆盖范围；巴伦西亚的一个培训学院加强了能力，以支持“团结”系统的外地部署。与培训天数和参加者等有关的总体统计数据列于下文第 128 段。

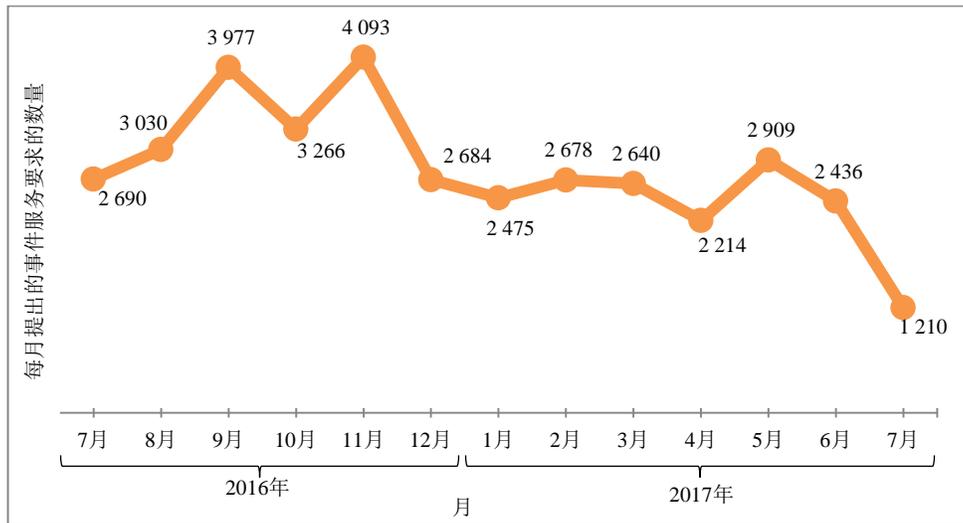
生产支持

42. “团结”系统支持模式分为三级，以为用户提供最佳服务，其目的是实现每个地点的自给自足，并为解决事件和满足服务请求提供有效的流程和专门知识。第一级支持通过当地流程专家、训练有素的服务台人员、同业交流群和其他资源在当地展开，为绝大多数关于事件和服务请求提供支持。在布林迪西的“团结”

系统支持中心和从曼谷、日内瓦、内罗毕和纽约运行的 Unite 服务台提供了更高一级的支持。这些综合服务台担任事件或问题管理和服务请求的单一接触点，根据需要将这些请求提升到全球小组的流程和技术专家，他们专门负责业务流程或“团结”系统技术组成部分。与“团结”系统有关的事件一直在稳步下降(见图三)，由当地一级和综合服务台提供迅速解决办法；然而，流程所有人面临维持生产支持能力的压力，而他们的流程专家还负责满足对“团结”项目扩展二期各项目的相互竞争的需求。

图三

每月事件趋势:每月提出的关于解决事件的服务请求(到2017年7月的滚动一年)



沟通和变化管理

43. 沟通和变化管理工作继续与业务实体协调展开，涵盖多种渠道，如发布说明、通讯、iSeek 文章、“团结”系统网站和“团结”系统配套智能手机应用程序。在部署期间，通过每周会议、全体会议和正式启用仪式等方式，与部署实体一道加强沟通和变化管理活动。

44. 由于“团结”项目扩展二期的利益攸关方多种多样，多个业务组织还通过电视会议和特别讲习班定期参与，以为这种互动协作提供信息、开展教学和予以维持。

C. 持续改进

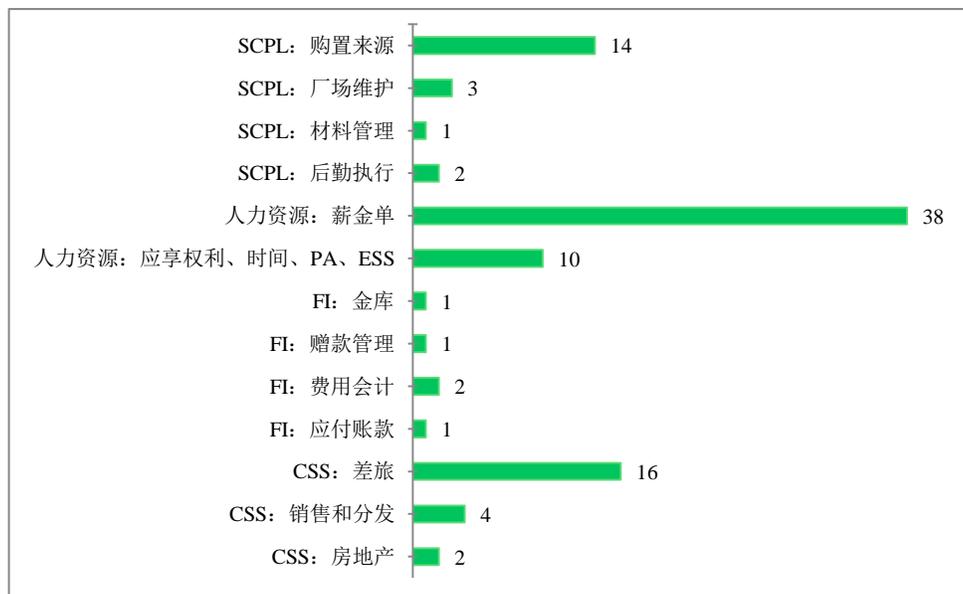
“团结”系统实施后审查工作队

45. “团结”系统实施后审查工作队为业务实体、流程所有人和“团结”项目团队提供一个论坛，用以讨论部署后问题，找出解决办法，商定关闭的问题。审查工作队在近2年之后于2017年4月结束关于群组3和群组4的业务。由于没有重大问题，认为群组5不需要审查工作队的业务。如果有必要，将为今后的部署恢复审查工作队的工作。

46. 随着更多用户采用该系统，不断出现新的需求和可能性。为审查这些需求，并安排其实施优先次序，设立了一个持续改善治理结构，使“团结”项目解决办法可以定期改善和更新。一个该项目用于跟踪“团结”系统变更的工具收集了所有需求；流程所有人和业务协调人的代表可使用该工具，协助尚待实施的变更的信息流动。未处理的持续改进的要求见图四。

图四

按工作流程和支柱分列的未处理持续改进要求



缩写: CSS: 中央支助事务; ESS: 员工自助服务; FI: 财务会计; PA: 人事行政; SCPL: 供应链和厂场维护。

四. 今后推出的筹备工作

A. “团结”项目扩展部分二期

47. 大会在第 71/272 A 号决议第十四节第 11 段中请秘书长按照第八次进展报告所述，全面实施该项目，不得再有拖延，不得再增加费用，并在大会第七十二届会议主要会期期间提供详细资料，说明“团结”项目扩展部分二期所有剩余的职能和程序的实施情况”；

48. “团结”项目扩展部分二期的 133 个流程 2016 年按逻辑分组为不同的工作流程和项目，以同时实施，但须相互依存。这些项目在下文段落中详细说明。

战略规划、预算编制和业绩管理

49. 战略规划、预算编制和业绩管理项目预计将支持整个业绩管理周期，涵盖战略规划、资源规划、方案执行和业绩管理。

50. 方案管理将包括按方案制订详细计划，在成果管理框架内整合。项目的预算编制部分涵盖整个预算周期的功能，包括所需资源建模、预算估计数敏感性分析、

标准费用审查和重新计算费用等广泛功能；它将协助更好地规划和审查，为此与材料主目录和最近合同价格等挂钩，提高估计数的可靠性。解决方法还将在部署供应链规划和预测功能时与之整合。业绩管理和报告功能将便利将资源利用与成果联系起来。

51. 解决方法将使参与规划和管理各自实体方案、预算和项目的跨部门工作人员能够确保在实现目标和成果方面取得可衡量的进展，为此允许他们灵活地界定监测进展的频率和详细程度，并定制干预和调整措施。解决方法将提供以下工作流程：审查和批准、集中查询文件、便于管理的用户通知和临时报告、方便与关键利益攸关方更有效互动的对特定捐助方的了解。

52. 解决方法将以综合的端对端解决办法取代不同的现行系统。综合办法涵盖所有资金来源：分摊预算(经常预算和维持和平)、自愿捐款和费用回收(外部来源和内部结算)。它将支持由自愿捐款供资的活动的的项目管理所需经费，采用规划和管理项目的综合项目管理工具。

53. 解决方法将用于本组织的不同层次，从各部首长到各个预算规划人员和方案/项目管理人员，各自有着不同程度的资历、管理经验以及战略和业绩管理系统需求。但是，核心用户人口可分成4个群体：项目规划人员、预算规划人员、战略规划人员和方案管理人员。

54. 解决方法需要为之提供服务的活动和融资结构的多样性，必须确保利益攸关方的大力参与，为此设立一个由主计长主持的特别指导小组，并包括项目小组有代表性的业务领域的专职人员。

55. 在一系列讲习班和多次概念验证后，解决方法架构于2017年3月定型。由于解决方法错综复杂，涉及多个SAP工具，原型于2017年7月底完成，包括所有软件组成要素，范围涵盖全部的战略规划、绩效监测、预算编制和项目管理。软件开发正在进行中，计划分多次进行，将到2018年5月完成，到2018年9月正赶上综合测试和部署，这是第八次进展情况报告的建议。因此，解决方法将用于编制2020-2021两年期拟议方案预算、2019/20年度维持和平成果预算制工作逻辑框架和拟议资源、2019年预算期间的预算外活动成果预算制工作逻辑框架和预算。成功和及时的部署将需要业务单位调动资源开展广泛的部署活动，如测试、培训、数据编制和部署后支助等。

供应链管理(第二和第三阶段)

56. 秘书处的供应链管理愿景旨在建立管理有方、灵活机动的供应链，高效率、有成效地支持其各实体。供应链管理流程可以一般地描述为本组织的货物和服务需求的规划和落实。这一流程始于有效的规划，包括需求、购置、来源、供应网络和交付规划。目标是找到最有效和高效的方式，足额按时地满足需求。这可以通过定制如下采购来源办法等技术来实现：合并特派团的采购量，考虑落地总费用(包括运输)，并采取更加灵活、捆绑交付的方法，同时遵守采购条例和细则。

57. 供应链管理将提供和利用供应链的全球视野。集中获取信息将最大限度地利用现有资源，同时提高供应链的反应能力和灵活性。除了重新设计流程和部署新工具外，通过培训和重塑工作人员产生的新供应链管理思维，将促进向外地特派团提供支助的综合活动和端对端办法，同时铭记根据会员国的期望界定的最佳环保做法。最终结果将是更迅速、切实高效和负责任地支持本组织的业务。

58. 供应链管理需要转变和充实主数据，主要涉及材料、库存和运输，以支持今后的业务模式。解决方法必须涵盖四大职能领域：需求规划、供应网络规划、交通规划和管理，跟踪和追查能力。如图五所示，解决方法还将与“团结”项目扩展部分二期的预算编制和部队管理功能挂钩。

图五

“团结”项目扩展部分二期供应链管理：与扩展部分二期其他项目的联系



59. 通过一系列跨职能和跨组织的供应链管理“愿景”讲习班，2017年8月制定了初步高级别解决方法架构建议，支持供应链管理愿景；详细的路线图和实施选项正在评估中。讲习班确认，用于规划优化、运输管理和活动管理(跟踪和追查)的SAP技术在支持供应链管理愿景方面潜力很大，包括改进需求规划、利用第三方业务网络进行端到端跟踪货物移动。

60. 一种务实的执行办法将力求至2018年底优化软件开发，争取在2018年和2019年分阶段实施，以平行确保适当的业务准备就绪，如材料主数据管理，包括类别管理、标准化和治理、重大变化管理，以确保可望的全球供应链管理组织行为。

筹资和捐助方关系管理

61. 秘书处的方案在不同程度上依赖于自愿捐助；“团结”项目目前涵盖18 000多项捐助协议，2016年年度数额为4 525项协议。自愿供资情况的波动会影响方案交付，需要仔细规划和强有力的资源调动战略。在没有全秘书处资源调动或捐助方关系战略的情况下，几个部厅制定了各自的战略和一些支持执行的工具。在没有共同机构解决方法的情况下，资源调动工作的全组织监测或优先排序是不可行的，无法扩大捐助方基础，增加多年供资协定和简化与共同捐助方协定的谈判。

62. “团结”项目的筹资模块将提供登记和维持捐助方简介的功能，在从呼吁捐款到签署赠款协定的整个周期与捐助者互动。在制定呼吁时，将编制包括方案交

付和费用计划在内的实质性内容，作为上文所述战略规划和业绩管理功能的一部分。筹资模块将支持方案管理人员分析可能的捐助者，发起呼吁(包括在网上公布呼吁)，规划媒体活动(利用下文第 74 至 77 段述及的会议和活动管理能力)，与有关捐助者采取后续行动直到缔结赠款协定。当某项协定签署后，与赠款管理有关的现有“团结”系统功能将推进这一流程。向捐助方提交的捐款使用情况报告将作为战略规划和业绩管理功能的一部分处理。

63. 筹资模块将全面展示资源调动工作，并加强实施规划，办法是控制更好的筹资和现金流预测，监测收入渠道。

64. 在重新确认 2010-2011 年收集的业务需求后，最后确定了解决方法架构和技术。制定和部署解决方法的技术能力已经加强，需要时进一步调整资源。2017 年 6 月初组织了一次解决方法示范。利益攸关方正参与制定一个部署计划，优先重视有很大自愿捐助组合的区域委员会和其他实体；与其他办事处的外联也将很快加强。

65. 由于与战略规划和业绩管理及执行伙伴项目的协同作用，这一解决方法的部署将很可能在 2018 年 9 月同步进行。为减轻变革管理风险，初步部署可能仅限于一些有很大自愿捐助组合的实体。

执行伙伴管理

66. 秘书处主要利用联合国系统各机构、基金和方案及非政府组织等执行伙伴来执行项目和方案。2015 年，秘书处向最终受益者和执行伙伴输送了 13 亿美元。2016 年，“团结”系统记录了 4 350 多项执行伙伴协定。捐助者和审计员期望建立明确的问责制，确保转移给执行伙伴的资金用于以符合成本效益的方式交付期望的成果，并免受欺诈或出错的风险。

67. 作为基础部分部署的“团结”系统赠款管理功能，使本组织得以为交付由自愿捐款供资的方案和项目，管理与执行伙伴互动的整个周期的各部分。例如，本组织能够获得与执行伙伴的协议、预付资金、记录它们的执行情况，结清与它们的财务往来。基础部分解决方法涉及国际公共部门会计准则的要求，但并未包括强有力的执行伙伴挑选和评估流程以及有效的合同管理，使得方案管理人员能够落实资金利用，以确保及时和有效地执行，并防止欺诈行为。此外，现有解决方法涉及手工输入执行伙伴支出报告，既耗费时间，又有人工输入出错的风险。

68. 该项目将加强与秘书处的执行伙伴的互动，为这些伙伴提供门户网站和工具，以向秘书处申请资金，记录执行进展情况，提交其他业绩详情。该项目将涵盖规划使用执行伙伴、评估其适合性并予以挑选、管理和评估其工作的整个周期。通过项目的执行，秘书处将处理捐助者和审计员提出的关切，并发展全组织范围监测和分析执行伙伴的能力。

69. 在 2017 年 2 月的主要利益攸关方的培训以及 2017 年 6 月的详细适应性-差距分析讲习班(涉及“团结”系统流程和技术专家及主要利益攸关方的业务代表)¹之后,解决方法架构已经定型,涉及两个新 SAP 工具一起使用,称为“设保人管理”。

70. 初步迹象表明,部署可分按阶段细分为 2 个不同的功能:(a) 执行伙伴申请、评估和甄选;(b) 随后的管理执行伙伴协定直到结束的整个周期,包括所有付款和报告。后一阶段的实施将取代现有“团结”系统赠款管理功能,包括转给执行伙伴的赠款。

71. 设保人管理模块将提供更方便用户的界面,改善内部控制,更快付款给执行伙伴,使执行伙伴可在线提交支出,并确保适当的工作流程,以便在各部或厅不使用协议模板或采取属竞争性甄选程序的例外行动时触发审查和批准。

72. 解决方法将整合战略规划和业绩管理与赠款和执行伙伴管理,并将提供秘书处实体评估和业绩报告和数据的可见度和获取。这也将减少对潜在执行伙伴履行重复性尽职调查和评估所需工作,并减少与执行伙伴之间冗长的协议谈判。该系统还将生成和管理警告和通知,这将加强本组织对捐助者的监测和报告以及对符合国际公共部门会计准则的财务会计要求的管理。

73. 为优化资源和利用协同效应,该解决方法的部署可能会从 2018 年底提前到 2018 年 9 月,与战略规划和绩效管理及筹资办法同步进行。为减轻变革管理的风险,部署将按实体集群分阶段进行。

会议和活动管理

74. 会议和活动管理项目涵盖从规划到执行和执行后评价的整个会议和活动周期,包括列入日历和未列入日历²会议、场外会议和特别活动。这些流程目前没有在全球统一,涉及多个非综合解决方法,许多核心流程缺乏足够的有效执行工具。由于信息和通信技术(信通技术)方面的历史限制,如分散的信通技术单位和具挑战性的全球连通等,本地化解决方法的部署是要满足个别实体的需求:它们通常有很少或没有业务架构,在参与者管理、费用估算/报价、计费 and 费用回收和资源预留等方面存在巨大差距

75. 2015 年和 2016 年,在四个工作地点(纽约、日内瓦、维也纳和内罗毕)举行了约 35 000 次会议;未列入日历的会议大幅增加,次数超过列入日历的会议,产生大量额外工作量(见图六)。需要一种拥有标准化流程和工具的全球机构方法,通过利用全球资源来提高客户满意度、提高效率 and 提供更好的业务连续性。

¹ 经济和社会事务部、人道主义事务协调厅、联合国环境规划署、人居署、联合国毒品和犯罪问题办公室和方案规划、预算和账户厅。

² “列入日历的会议”指大会根据会议委员会建议批准的正式会议和其他会议,包括非正式磋商,并需为其提供一切必要服务。“未列入日历的会议”指在有资源可用的基础上为其提供服务的会议。

图六
列入日历和未列入日历的会议



资料来源：大会和会议管理部 2016 年会议管理情况报告。

76. 该项目有许多利益攸关方，如会议服务、设施管理、安保、礼宾、信通技术、采购、财务、账户和金库等。与流程所有人协商后，利益攸关方听取情况介绍，说明如何制定参与计划和解决方法架构，以利用现有投资，减少变更管理困难，包括资源需求。未来流程协调、流程重新设计、现有系统的潜在整合以及迁移到机构数据中心，将需要强大的规划和变更管理。

77. 现已制定了将企业服务管理系统 iNeed 与“团结”系统整合的计划，用于回收费用和计费，到 2018 年 9 月可管理整个会议和活动周期的一部分。该项目还在联合国日内瓦办事处先前为联合国贸易发展会议成功进行试点的基础上，探讨认证和参与者管理的试点，有望到 2018 年底推出这一解决方法。同时，大会和会议管理部正推行一站式解决方法，处理会员国提出的简化活动协调程序请求，到 2017 年底为会议室服务请求提供一个单一的切入点，然后扩展服务目录，以涵盖非会议相关的请求，如特殊活动和展览等。

向部队和警察派遣国偿还费用和付款

78. 部队和警察派遣国的特遣队所属装备费用偿还和人员(部队和警察)费用付款的现有程序涉及许多非综合系统，导致耗时的数据重新输入、错误风险和在截止日期前付款的持续压力。尽管付款目前由“团结”系统处理，但若干上游程序是利用特派团、外勤支助部政府索偿管理系统和管理事务部部队数据库系统的特遣队所属装备电子应用程序处理的。

79. 该项目将向部队和警察派遣国提供端到端偿还费用和付款方法，方法是消除数据重新输入，引入电子审批工作流程，为业务、战略、财务和预算报告提供一致的数据。

80. 现已确定约 35 个利益攸关方实体。除会员国外，内部利益攸关方实体涉及负责以下工作的实体：(a) 确定部队需求；(b) 确定设备和人员的部署时间表；(c) 起草谅解备忘录；(d) 进行设备到达检查和例行核查；(e) 报告部队兵力；(f) 处理特遣队所属装备相关索偿；(g) 处理人员费用付款；(h) 支付款项。

81. 在举办多次讲习班来确定范围、记录难点和查明功能差距之后，收集了 180 多项功能需求，包括部队单位要求说明、谅解备忘录、核查报告、部队兵力报告等。解决方法架构和技术要素已经最后确定。不久将设立以业务为主导的职能小组，在设计和建设解决方法前协助流程再造；与部队规划和组建的联系也将考虑在内。

82. 该解决方法的模块可至迟于 2018 年底部署，优先取代政府索偿管理系统，并将需要业务单位的专门资源用于在外地部署。

部队管理

83. 部队管理包括制定一项计划，支持秘书长关于新特派团或使用系统生成模板和(或)调整职位数量及相关后勤/基础设施部分而调整现有特派团的提案。

84. 维持和平行动部军事厅和警察司已提名协调人负责记录业务流程并制定功能需求，以确定技术方法。不过，项目的势头受到更加紧迫的向部队和警察派遣国付款和偿还费用项目得到更优先考虑的影响。至迟于 2018 年底部署的计划将取决于业务需求与国防部队规划模块的功能的匹配情况。

B. SAP 升级

85. “团结”系统软件必须至迟于 2020 年升级，才能获得供应商的持续支持。软件升级包含在年度维护费用内，但其测试和部署将增加对业务和项目现有技能资源的压力，包括更新最终用户文档和进行变更管理活动。尽管如此，升级的初步评价已经开始，测试将很快开始，以期到 2018 年 9 月结束前完成升级，因为“团结”项目扩展部分二期的一些项目需要升级。因此，该项目投资于测试自动化，以减少现在和未来对稀缺测试技能和资源的需求。

86. 升级将改善一些关键功能以及员工自助服务。随着“团结”系统日益可以在移动设备和计算机上使用，具有更直观的用户界面，用户体验将会改善。

五. 最新企划案

87. 在第 71/272 A 号决议第十四节的第 15 段中，大会注意到“团结”项目是本组织开展的规模最大、费用最高的业务转型举措之一，在这方面请秘书长考虑到审计委员会与行政和预算问题咨询委员会的所有相关建议，在大会第七十二届会议主要会期向大会提交一份关于“团结”项目的最新企划案，包括直接和间接费用和效益分析。

88. 在同一决议的第十四节第 13 段中，大会还注意到在制订效益实现计划方面进展不足，请秘书长充分考虑审计委员会的相关建议，加快制定该计划，并在下

一次进展情况报告中报告相关情况。在该决议第 14 段中，大会请秘书长在为各执行实体制定切实的效益实现计划时，使用共同的方法，详细说明质量和数量效益，并就此在大会七十二届会议主要会期向大会提出报告。

A. 质量效益

89. 2006 年 5 月，秘书长阐明了为促进有效利用本组织的资源而有必要建立企业资源规划系统，并称秘书处当前和预计的业务需求超过了目前拼凑的信息技术系统的技术能力和业务功能，因此需要建立一个系统，填补功能上的缺陷，使各系统更符合业务需要(见 [A/60/846/Add.1](#)，第 39 和 42 段)。

90. 对改进问责制和透明度的推动产生了特定的功能和技术需求(例如，成果预算编制和管理、经强化的内部控制程序、工作人员流动工作的管理机制以及经改进的报告工作)，并导致拟议采用国际公共部门会计准则。另一方面，来自不同信息系统的零散数据造成信息各自孤立，并由于薄弱的财务和采购控制程序，缺失的准确全球报告及减弱的查明异常、不一致情况或错误的功能，降低了行政流程的透明度及对行政流程的控制，削弱了管理监督能力，使本组织面临不可接受的风险。

91. 行业调查的结果表明，企业资源规划系统可以通过加强流程的一体化和分享信息，聚合原本因流程差距和工作流程分散而互不相关的人员和部门，使本组织有效地运作。通过在全组织范围进行流程定位和标准化，一个成功的企业资源规划项目可以加强决策能力，并帮助本组织重新思考和改进其整个业务战略。

92. 2006 年 7 月，大会认可秘书长在整个秘书处实施企业资源规划系统的提议，以提高本组织资源的有效和透明利用，加强本组织工作的成效，解决当前存在的不足之处(包括采用国际公共部门会计准则后产生的所有信息技术需求)(第 [60/283](#) 号决议)。

93. 2008 年 4 月，在阐明企业资源规划系统的企划案时，秘书长指出，无论是在总部还是在外地，都缺乏综合和完整的资源数据，严重妨碍了有效的管理、规划和决策。秘书长还表示，建立新系统这一最紧迫的当务之急是由本组织本身不断变化的性质所决定的，因为(往往是在基本基础设施差的地区)维持和平行动以前所未有的速度在增长，且规模越来越大，复杂性也加剧，导致拼凑了一些分散且需要密集支助的本土系统，而从长远来看这些系统是 unsustainable 且效率不高的(见 [A/62/510/Rev.1](#))。

94. 秘书长表示，企业资源规划系统的主要价值在于有机会通过重新设计流程、分享共同数据以及采用最佳做法和标准，简化和改善整个组织的运作。主要目标是：(a) 提供一个从所有行动(包括外地行动)收集准确和及时的核心资源数据的全球系统；(b) 将方案和行动与分配和利用的资源联系起来，借此支持决策；(c) 简化和合并业务流程并提高自动化，减少行政程序所需的平均时间；(d) 通过减少人工流程和将资源转用于增值的工作来提高组织效率；(e) 支持国际公共部门会计准则的实施；(f) 酌情方便会员国、工作人员和公众获取报告；(g) 加强问责制、透明度和内部控制程序。

95. 通过改进财务、行政和管理业务，新的企业资源规划系统将成为业务转型的催化剂，并有可能提高本组织的效率，最重要的是扩大其整体实效。

96. 2009年5月，在贯彻秘书长上述建议时，大会强调指出，该系统的实施应旨在通过单一综合信息系统而巩固对整个组织(包括维持和平和外地特派团)的所有财政、人力和实物资源的管理，还要求秘书长提交最新企划案，其中包括将取得的切实、可衡量的效率和生产率收益的详情，以及衡量进展和预期投资回报的基准(第63/262号决议)。

97. 2009年10月，在其关于“团结”项目的第一次年度进展情况报告(A/64/380)中，秘书长强调，“团结”项目的目标是革新联合国人力、财政和物质资源的管理方式，使工作人员能真正协调一致地共同努力，使管理人员能有预见地进行合理规划，使各利益攸关方有信心支持和认可各项方案，并使本组织能更好地实现其任务。“团结”项目将通过共同流程和做法及共享数据将整个秘书处众多支助和行政实体集合在一起，所有要素都基于已经验证的主要做法。

98. 秘书长强调指出，要有效地管理像秘书处及其实地行动一样拥有这样规模、地域分布情况和复杂程度的组织，如果没有一个基于重大流程再造和文化变革的成熟完整的企业资源规划系统解决办法，简直太难了，因此风险也会太大。因此，正如联合国系统内外的经验所示，“团结”项目与其说是有益之举，不如说是必要之举。“团结”项目的主要“益处”实际上是其存在的理由：即加强联合国继续运作性、问责制和公信力；通过改善业务连续性确保可操作性；通过提高透明度而加强问责制；并通过减少提供错误信息的风险而维护公信力。“团结”项目将不仅仅是一个项目：它将是持续不断的改革和改进的运动，将影响到本组织的后台行政部门到对外地行动的直接支助。

99. “团结”项目实施至今的历程已证实，它是秘书处最重要的变革举措之一。秘书处第一次有了一个单一的全球解决办法，得以高效和透明地管理本组织的资源。“团结”系统已更换数以百计的旧系统，精简和整合了众多分散和非标准流程，将资源密集型的人工流程自动化，实现了工作人员和管理人员自助服务，并提供实时可见的全球数据。

100. “团结”系统具有一系列丰富和广泛的功能，这些功能涵盖的领域包括财务会计、费用和管理会计、现金和金库管理、工作人员管理、房地产和设施管理、供应链管理、物流执行、差旅管理和采购。其功能将很快拓展至会议和活动管理、需求规划、供应网络规划、交通管理、资源调动、偿还部队和警察派遣国的费用以及最重要的战略规划、预算编制和业绩管理。

101. 采用端到端流程管理是“团结”系统引发的最重要的改变之一，这需要本组织对其行政工作采取横向、跨职能的视野，以便充分实现提高生产率、降低费用、缩短周期时间、增加透明度和提高服务质量的目标。

102. “团结”项目通过一个单一的全球性解决方案实现了业务流程的标准化和协调统一，为更快地提供更好的客户服务、在不知道地点的情况下提供交易支助、提高业务连续性以及在任何有需要的时候更加迅速地部署支助铺平了道路。利用

一个单一系统实现业务全球化，也给业务单位带来了更多以更快的速度和更低费用获得秘书处内部服务的机会。跨越地域和组织界限提供和支持“团结”项目企业功能的能力为实现效率更高的全球服务提供模式铺平了道路。

103. “团结”项目通过提高透明度来改进问责制。实现全球和详细信息实时能见后，将可下放更多权力，并有利于为分散决策在整个组织中营造一种增强权能的文化。统一流程和实现全球可用性后产生了压力，需改变政策和程序，以便将效能用于更切合目的、更适合于不同的面向外地的秘书处实体的业务模式，提高交付任务的反应能力。

104. 由于在一个综合系统中实现了业务全球化，所以必须大幅度重新设计内部控制框架。取消多个系统之间的数据移交，充实“团结”系统涵盖的功能，更加紧密地整合更多功能，实时获取正在进行的业务往来的信息，利用自动化查找和预防工具(如“团结”系统的治理、风险和控制单元)的机会，这些都表明有必要立即更换目前大部分控制程序，代之以鼓励提高交付方案反应能力的、更具智能且侵入性较低的控制框架。

105. 参照本节所述的“团结”项目的最初企划案，已按职能支柱将“团结”系统已取得的一些主要改进情况汇总于表 2，但效益往往牵涉到数个可能跨越各职能支柱的流程。

表 2

按职能支柱开列的“团结”项目系统改进情况

人力资源

- 人力资源流程标准化和自动化
- 全球人事数据实现实时可见
- 各工作地点之间工作人员流动简化
- 员工和管理人员自助服务
- 应享福利的处理加速

财务

- 符合国际公共部门会计准则的业务往来和记账
- 统一工资单的处理
- 全球资源的调动和利用实现实时可见
- 改进费用计量、分配和收回
- 改进现金管理和银行业务安排
- 准确和自动的、按材料和服务开列的支出分类
- 更有效地管理应付账款和应收账款，包括应付账款和应收账款的全球净额结算

- 面向供应商的货物和服务订购和发票结算的电子界面
- 取消部门间转账凭单
- 面向联合国开发计划署的电子界面

中央支助事务

- 全球不动产组合(包括租赁合同)实现完全可见
- 统一财产管理和会计流程
- 实现差旅自助服务，减少流程步骤，对遵守情况的监测有所改进
- 全球详细的差旅信息
- 全球采购业务模式，单一供应商数据库，业务关系实现整体可见，所有合同全球可查阅
- 及时付款折扣
- 由于可以实时了解正在进行的业务往来，权力下放得以加强

供应链和物流

- 通过全面掌握材料和储存地点对全球库存进行管理
- 符合国际公共部门会计准则的货物验收和库存管理

技术和数据管理

- 数以百计的旧系统退役
- 由于简化系统格局，得以提供具有针对性的信息技术支助
- 企业数据中心的数据汇总和数据托管能力得以加强

106. “团结”项目的部署已解决许多原本预计通过企业资源规划系统解决方法来解决的问题。“团结”项目扩展部分二期各项目在一系列广泛的流程中扩大“团结”系统的能力，所以将解决实施“团结”系统前格局中其他的主要难点。“团结”项目的战略规划、预算编制和业绩管理将加强方案交付和资源利用之间的联系。资源调动将化解一个关键的企业风险，而执行伙伴管理将加强审计委员会已多次着重指出的一种声誉风险的控制程序。供应链管理将加强货物的需求和供应规划，并增强效率和可靠性，以产生业务影响。

107. 正如上文第 5 段所指出，审计委员会强调，“团结”项目对联合国行政管理的成功改革和现代化进程依然发挥着核心作用，可为本组织和会员国带来重大效益。

B. 数量效益

108. 在其第一次年度进展情况报告(A/64/380)中, 秘书长详细阐述“团结”系统由于完善业务流程、改善信息的质量和可获得性、减少人工劳动以及培养工作人员技能而有可能在五个组成部分(人力资源、财务、中央支助事务、供应链/采购/后勤以及技术和数据管理)下产生的数量效益范围估计。秘书长概述了自上而下的方法, 该方法已用于在几个关键成功因素都得到满足和维持的情况下对可以实现效益进行估算; 由于现有信息系统的局限性, 且与秘书处各实体现有业务模式之间的巨大差异, 估计数所依据的假设还有待时间的验证, 所使用的基线数据也不完整。

109. 2010年9月, 在第二次进展情况报告(A/65/389)中, 基于软件设计过程期间获得的额外信息, 对定性和定量价值机会进行了论证并略加修订。

110. 2012年9月, 在第四次进展情况报告(A/67/360)中, 根据修订过的“团结”项目执行计划表, 对潜在收益的预测进行了调整, 将时间延后, 同时表示, 2017年基础部分和扩展部分一期的效益将在8 000万美元至1.50亿美元之间, 扩展部分二期还会取得6 000万美元至8 000万美元的效益, 2019年总效益将达到1.40亿美元至2.20亿美元之间。

111. 2016年9月, 在第八次进展情况报告(A/71/390)中, 根据“团结”项目基础部分和扩展部分一期部署后所取得的经验, 并依照审计委员会在其报告(见 A/70/158和 A/71/180)中所提的建议, 流程所有人根据在各自领域所采用的自下而上的方法对数量效益指标进行了修订。

112. 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。流程所有人还审查了所有先前确定的领域, 并探索了具有潜在影响的新领域。在评估效益时, 他们证实了已取得的数量效益, 并注意到凡是有可能的重新设计流程的机会; 他们还考虑到了“团结”系统取消的流程以及工作地点和组织实体之间的工作重新分配。

113. 量化所依据的是适合每个流程领域的不同标准, 然后按照各业务实体在其流程领域所占的份额在它们中间进行分配。

114. 在其第六次年度进展报告(见 A/72/157)中, 审计委员会承认, 上述新的自下而上的方法比先前自上而下的方法有改进。审计委员会还承认, 对于许多流程, 不可能比较“团结”系统前和“团结”系统后的数据, 因为先前系统中的流程很大程度上在这个系统之外, 系统数据限于最后采取的行动。审计委员会还建议进一步改善对业务往来时间计量标准的利用, 为计量今后的效率设立新的基线; 在下文关于持续改进监测方案的第134至138段中提到了这一问题。

115. 此外，根据 2015 年 6 月发布的研究说明，³ 作为企业资源规划战略的一部分，自下而上的工作极少与原先自上而下的评估所指出的效益完全挂钩；建议采用“折中”的方法，即比较不同业务单位的业绩，并不时调和这两种办法的结果，以弥合差距。因此，将流程所有人对全组织范围内流程的审查所得出的效益估计数传达至各部厅和特派团。

116. 各部厅和特派团已将上述估计增效变为转换为对预算的影响，因为它们适用于各自日常业务和方案。为此，需要调整各实体所需的工作和流程，确保有效执行任务。在这方面，各部厅和特派团预算报告中的员额或非员额削减反映了在全球根据适用于本组织所有业务活动的专职同等资历办法估算的与“团结”项目有关的预期增效(即在不同功能领域的时间或流程增效)。

117. 根据大会的要求，第八次进展情况报告(见 A/71/390，表 2)中提出的效益已下文表 3 中更新。

表 3
“团结”项目的数量效益

(百万美元)

经常预算		维持和平	
2014-2015 年	2.3	2013-2016 年 ^a	21.9
2016-2017 年	47.7	2016/17 年	18.5
		2017/18 年	4.7 ^b
2018-2019 年	27.8 ^c	2018/19 年	33.0
		2019/20 年	9.6
2020-2021 年	7.2	2020/21 年	26.4
共计	85.0	共计	114.1
按年计算的效益	42.5		114.1
将至 2021 年实现的年化年度经常效益			156.6
到 2019 年所实现的累计效益^d			671.2

^a 包括 2013/14 年、2014/15 年和 2015/16 年期间，并反映了“团结”系统作为简化流程的平台使维持和平特派团得以实现的 2 020 万美元增效。

^b 在发布各维和部分 2017/18 年度拟议预算时，确定了总额达 470 万美元的效益。下一次进展情况报告将提供最新的数字。

^c 根据预算编制程序(在这一过程中各部厅将增效估计数转换成预算影响)，2018-2019 年两年期拟议方案预算确定共减少 6 430 万美元，包括由于“团结”系统得以实现但又不完全归因于“团结”系统的其他增效。

^d 自 2013 年以来，经常预算的经常性效益每两年汇总一次，维和行动的经常性效益每年汇总一次，以计算累积效益。

³ Carol Hardcastle and Denise Ganly, “企业资源规划系统的效益实现：努力挖到金矿”，2015 年 6 月 25 日为高德纳公司撰写的文件。

118. 将根据在即将到来的实施阶段所获得的经验，继续审查基于第八次进展情况报告所载数额的前瞻性预测。

119. 为经常预算和维持和平行动提交的各预算报告将继续根据上文第 116 段按部、厅和特派团开列今后各期数额的确切细目，供大会核准。

C. 直接和间接费用，以及总体拥有成本

120. 在第 71/272 A 号决议第十四节的第 18 段中，大会回顾了行政和预算问题咨询委员会的企业资源规划项目第八次进展情况报告(A/71/628)的第 44 段，并表示令其感到遗憾的是，在回应大会一再提出的要求方面进展很少，大会要求详细核算各部门吸收的间接费用并分析“团结”项目总体拥有成本，这是知情投资决策的一个关键要素。

121. 审计委员会在第五次年度进展报告(见 A/71/180)的第 83 段中，确认“团结”项目团队一直在改进费用监测，并开发了跟踪和报告支出的工具，但指出使用的工具反映了资源的消耗情况，而不是项目交付成果的实现，且费用和进展之间没有任何明确的联系。在其报告(A/71/628)第 46 段中，行政和预算问题咨询委员会注意到所用工具和方法的局限性，但认为，应根据现有的信息进一步努力，每年对 2008 年开始执行项目以来的项目支出和交付成果进行更加细致的分析，从而将预算与项目里程碑挂钩。

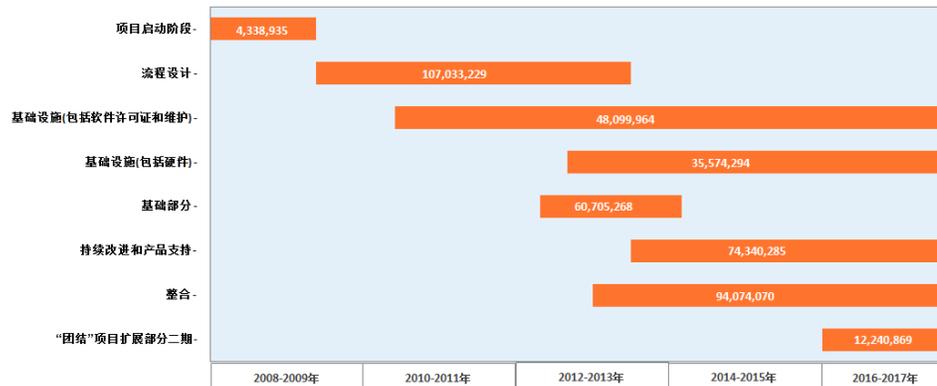
直接费用

122. 参照按阶段细分的项目活动，利用将工作人员费用归于各阶段的合理假设，分析了该项目 2008 年至 2016 年预算中的直接费用，并在 2017 年初提交审计委员会。自那以来，该项目利用“团结”系统中的工作分类结构加强了支出跟踪。图七按阶段开列了截至目前的项目支出。

图七

按项目阶段开列的 2008 年至 2017 年“团结”项目的支出

(美元)



注：截至 2017 年 8 月 25 日的状况。

间接费用

123. 间接费用涉及各部门为加强行动准备状态并开展活动(如数据清理和扩充、用户测试和部署协调)所产生的费用。当工作人员不是全时参与“团结”系统相关的活动时,很难计算间接费用。不过,该项目通过分析和核对每次部署的信息,为估计费用作出了协同努力。表4中列报的费用是根据工作人员在每次部署中的职能(如部署协调员、现场协调员、传播协调员、数据功能协调员、数据验证员和当地流程专家)工作的时间估计数计算得出。

124. 从2017年起,在所有“团结”项目扩展部分二期的项目中,从每个项目小组成立时就开始启动间接费用收集进程。“团结”项目跟踪并定期审查业务单位产生的间接费用,包括在软件开发阶段也这样做。

表4
“团结”系统各次部署的间接费用

部署	已部署	工作人员人数	人月	费用(美元)
联黎部队/联黎协调办试点	2013年7月	29	104	1 595 833
群组1	2013年11月	346	1 232	15 524 908
群组2	2014年3月	265	930	11 411 692
联海稳定团试点	2014年7月	21	76	1 198 433
不动产(总部、内罗毕办事处和非洲经委会)	2014年7月	32	14	218 444
不动产(全秘书处)	2014年11月	16	4	73 622
群组3	2015年7月	306	744	10 737 967
群组4	2015年11月	887	1 929	23 910 358
服务交付(维和/特别政治任务)	2016年7月	122	45	738 936
财务报表(第二卷)	2016年8月	11	15	291 497
群组5	2016年11月	572	1 588	23 859 450
非维和行动8卷的财务报表	2017年2月	56	56	762 811
共计(“团结”项目基础部分/扩展部分一期)				90 323 951
供应链管理第一阶段(伽利略系统退役项目)	2017年9月	139	528	7 001 150
战略规划和业绩管理		152	152	2 567 228
供应链管理第二阶段		5	8	117 939
执行伙伴		14	2	34 034
向部队和警察派遣国付款		21	30	411 816
不动产		9	1	15 611
共计,“团结”项目扩展部分二期				10 147 778

注:估计数的依据是根据工作人员在部署中职能所采用的标准费用,即给每个职能分配了指示性职等,并根据在部署中所花费的时间给每个职能分配的代表性全时等效人月。

总体拥有成本

125. 1980年代信息技术行业分析师开始发表研究，表明信息技术系统的成本和价格之间存在巨大的差异，自此总体拥有成本分析开始越来越受欢迎。虽然仍在辩论总体拥有成本分析所应包含的内容，但人们一致认为，这种分析是为了支持购买决定，且在初始采购阶段占中心地位。此外，每个组织的总体拥有成本模式在很大程度上取决于其具体业务、信息和信息工具的成熟程度以及进行这种分析的理由。行业中也一致认为，总体拥有成本不是一个完整的成本效益分析，因为其只“看到”费用，而无视效益。因此，它构成了更大的企划案分析的一部分。

126. 在其第五次进展情况报告(见 A/71/180)中，审计委员会注意到，尚未编制有关“团结”系统今后支持和维护费用的可靠估计数；鉴于目前尚不清楚“团结”系统超过15年的总体拥有成本(包括资本和维护费用)，审计委员会建议行政当局计算“团结”系统拟议运行周期的总体拥有成本，查明整个生命期的所有费用，包括采购和开发费用，以及随着时间的推移安装、部署、操作、升级和维持该系统产生的费用。

127. 在其第六次进展情况报告(见 A/72/157)中，审计委员会将总体拥有成本定义为直接费用和间接费用的总和，其中间接费用由各部门和实体用于“团结”系统部署和支持(包括旧数据清理和扩充及培训)的人工时(小时)。认识到计算间接费用的困难，审计委员会建议行政当局对有关实施“团结”项目的任务实行工时表，充分掌握间接费用，并采取步骤在计算“团结”项目总体拥有成本时考虑到培训在人员工作时间和差旅方面产生的费用。

128. 为了在“团结”项目总体拥有成本中纳入培训费用，对用户“团结”系统培训中所花费的时间和相关费用进行了估算(见表5)。培训费用的计量已自动化；但“团结”系统受训人员差旅费的分离和跟踪尚未自动化，因为这将需要按用户要求修改程序，以将为培训而进行的差旅与在Inspira上登记“团结”系统课程出勤率进行挂钩。

表5

“团结”系统用户培训：所用时间费用

课程类型	参与人数	期限(天数)	费用(美元)
利用计算机的培训	176 683	56 512	22 261 298
教员执教的培训	56 192	116 395	41 485 587
其他课程	952	1 451	585 059
共计	233 827	174 358	64 331 944

注：估计数的依据是工作人员职类的标准费用，适用于工作人员用于培训的时间。由于缺乏可获取的信息，所以不包括差旅费和培训师费用。

129. 将审计委员会的定义作为指导，“团结”项目的总体拥有成本估计数列于表6，虽然该系统的使用时间可能更长，但假定使用寿命为15年。

表 6
“团结”项目总体拥有成本(至 2030 年的估计数)

费用类别	期间	数额(美元)
直接费用(“团结”系统)	2008-2019 年	543 741 600
间接费用	2013-2017 年	100 471 729
	2018-2019 年 ^a	32 000 000
培训费用(用户所用时间)	2013-2017 年	64 331 944
	2018-2019 年 ^a	15 000 000
15 年的维护费	2016-2019 年	118 600 000
	2020-2030 年 ^b	528 000 000
共计	2008-2030 年	1 402 145 273

^a 由于缺乏可靠的先例，估计数可能出现巨大差异。

^b 基于秘书长关于联合国信息和通信技术战略执行现状的报告(A/71/400)中预测的 4 800 万美元年度维持费。

130. 如上文第 125 段所述，总体拥有成本并不是指成本效益分析，因为它只关注系统整个生命期的费用。在可比期间，除了重大的质量效益，2013 年至 2030 年的累积数量效益将达到 20.806 亿美元。⁴

131. 作为确保实现“团结”系统预期效益努力的一部分，由外部顾问在 2015 年 5 月至 7 月期间开展了一个保证项目，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以及阻碍实现重大组织效益的风险领域。在各主要领域确定了风险，并制定了建议，旨在加强变革管理能力，以加速用户采用和优化业务流程。建议分两级实施：(a) 可在项目一级大幅度缓解广泛的风险类别，但这些类别之间存在某种相互依存关系，(b) 采取需要在组织一级执行的战略举措以解决长期和影响广泛的风险，并使本组织进行文化转型，采用新的工作方式。

132. 由于保证分析主要在实施群组 3 之前进行，所以正如群组 3 和群组 4 的稳定运行以及群组 5 的成功推出所示，在项目范围内确定的大部分风险已被减缓。已减缓的风险涉及稳定状态支持模式、用户采用方面的挑战、最新政策和程序目录、流程标准化和各计划的主流化等。“团结”系统实施后审查工作队已成为推动减轻风险、总结经验教训以及解决与技术和进程有关且可在“团结”系统和其他企业解决方法现有参数内加以解决的挑战的工具。

133. 目前正在为各战略举措制定保证路线图，以规划将本组织转向一种全新、灵活工作方式的总体战略道路，转变的方式是利用功能丰富、在全球部署的企业资源规划解决方法所创造的机会进行业务转型。早前的“团结”系统改革管理举措侧重于具体的部署和功能，与之不同的是，以后的重点将是建立长期的变革能力，这种能力可以识别和促进产生变革性影响的机会。

⁴ 根据表 3 计算得出，到 2021 年达 6.712 亿美元，2022 至 2030 年每年为 1.566 亿美元。

D. 监测持续改进的方案

134. 已制定一项监测持续改进的方案，确保持续实现“团结”项目的效益。“团结”系统基于 321 个设计流程，确保本组织的关键行政职能能够得到执行，以实现业务目标。“团结”系统的全球业务往来用户不仅履行具体职能，还在流程内或一系列任务中承担责任。及时和准确地完成工作流程对于成功地向本组织提供服务使其得以完成任务至关重要。该方案代表了本组织致力于管理行政职能的履行情况以确保它们按预期为本组织提供服务。

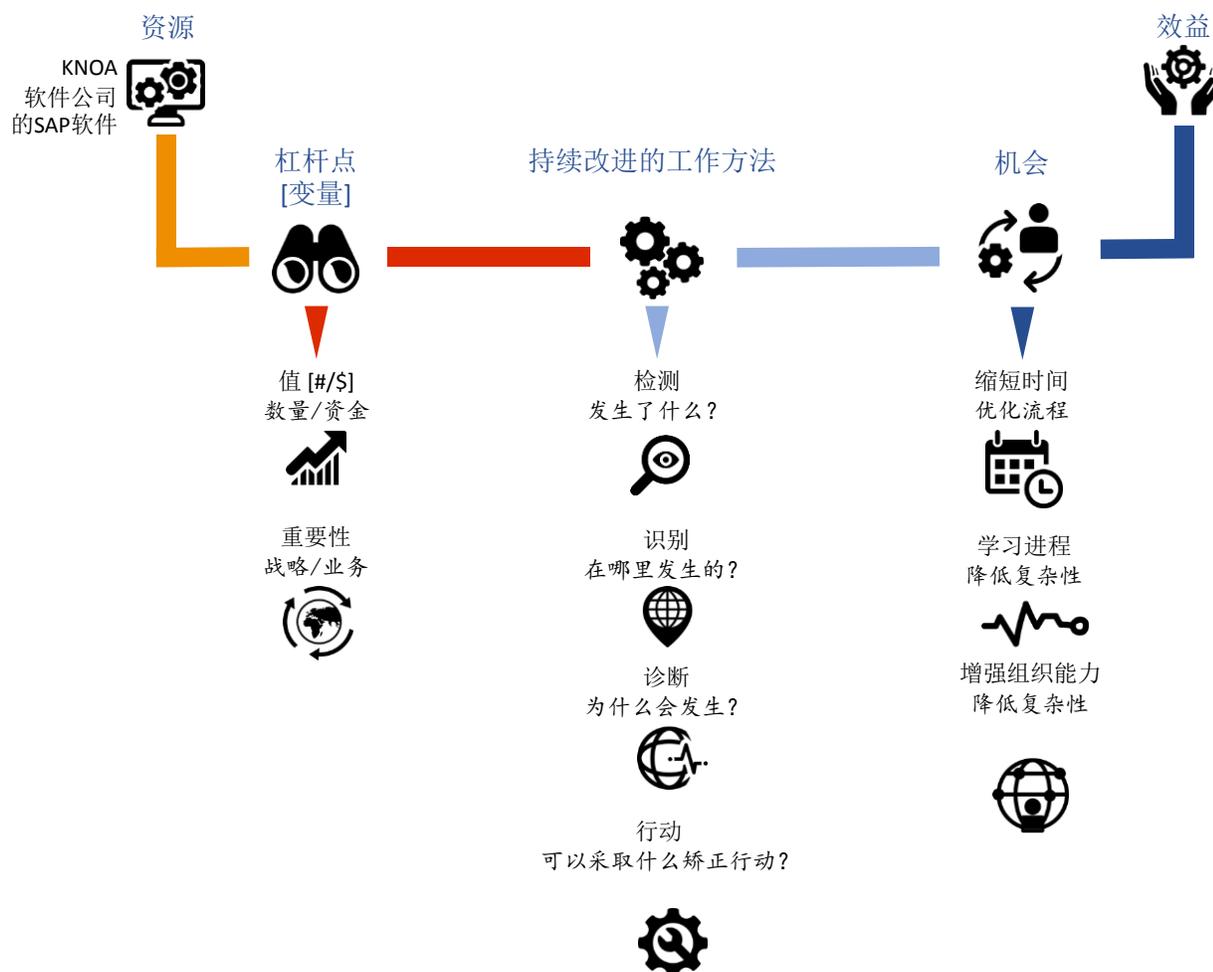
135. 该方案的目标是落实一项能力和进程，监测任一选定的“团结”系统流程领域，提供对用户活动情况的了解以及某一特定时期的工作流程业务往来。监测办法旨在对如下关键的业务问题提供持续的见解：已执行活动的数目、参与用户的数量、完成某项活动需要的任务数量，该活动任务的时间长短和数量以及活动的绩效趋势。解答这些问题的能力基于下段中所述的密集型数据分析。

136. 计量完成一个工作流程所需的用户数量可以提供关于潜在工作量和任务路由的信息。计量完成工作流程所需的任务可以让人认识到工作流程的复杂性或由于错误或复杂的流程设计需重新安排任务路由的倾向。同样，计量完成工作流程所需的时间为从培训到流程设计可能出现的问题提供了根本原因分析。为了提供强有力的监测能力，以支持对问题解决方法的详细分析和补救行动的决策支持，这些计量工作缺一不可。

137. 持续改进工作方法的基础是技术监测能力，它基于图八所示的四步流程：检测、识别、诊断和行动。落实这一方法的技术工具已到位并已在使用的，但需监测的流程的标准尚需敲定，此外还需要建立或查明利用各种机会进行改进的能力。

138. “团结”项目的持续改进监测方案是全面的，其基础是项目的一种不断强大的能力，即跟踪业绩，使用严格的方法分析问题以及确保致力于采取行动充分实现“团结”系统的效益的能力。这一方案响应了大会关于制订效益实现计划的指示，以及审计委员会关于利用“团结”系统记录的流程时间计量结果的建议。

图八
持续改进的工作方法



六. 资源的主流化、重组和调整

139. 在第 71/272 A 号决议第十四节第 9 段中，大会再次请秘书长加强企业资源规划系统内部能力和专门知识，并作为优先事项，制定一项详细的行动计划，以确保将咨询人的知识传授给方案和项目工作人员，确保所获得的知识保留在本组织内，减少对订约承办事务的依赖并减少在项目费用中占很大比例的订约承办事务所需资源，并在其下一次报告中就这些情况提供详细信息。

140. 到 2016 年中期，随着群组 3 和 4 的稳定，项目加快了从承包商资源向工作人员的知识转让，减少了外包资源，加强了项目内部的知识获取和转让。

141. 如第八次进展情况报告所述，由于“团结”项目扩展部分二期的同步工作流涉及新的功能领域和技术，而且需要逐步裁减项目资源，必须围绕更少的几个综合小组重组工作人员和外包资源，更大程度地合并和整合 SAP 业务和技术职能(见 A/71/390，第六节)

142. 从 2016 年 5 月到 2017 年 7 月，共计 264 名工作人员完成了 63 项 SAP 技术培训课程，涵盖了旅行、人力资本管理、财务、项目系统、业务规划、供应商关系、安全和流程整合等若干 SAP 工作流，费用接近 700 000 美元。这些课程确保了在维护已部署功能方面实现自给自足，并加强了“团结”项目扩展部分二期各项目的准备工作。这一项目继续实施密集的培训计划，重点是“团结”项目扩展部分二期的流程和技术以及 SAP 公司对已部署功能的新开发。

143. 大会第 71/272 A 号决议核准了秘书长关于裁撤 21 个员额(3 个 D-1、4 个 P-5、10 个 P-4 和 4 个一般事务(其他职等))并设立 9 个新员额(3 个 P-3、2 个 P-2 和 4 个一般事务(特等))的提议，自 2017 年 1 月 1 日生效。这些新设员额将发挥技术作用以补充资源重组和调整。在 9 个新设员额中，7 个已填补，项目系统的 1 个一般事务员额将在 2017 年第四季度填补，1 个一般事务员额改用于加强更迫切需要该员额的 SAP 安全相关工作，其他征聘工作充分提高了 SAP 人力资本管理能力。

144. 为了补充新征聘人员、培训和承包商知识转让，将 2016 年 5 月至 2017 年 8 月期间空出的 14 个员额改叙为 SAP 技术职能；随着项目人员纳入业务单位主流，已指定将另外 8 个员额进行类似的调整或改叙。

145. 如第八次进展情况报告所述，经大会核准，“团结”项目团队目前有 78 个员额。如表 7 所示，截至 2017 年 8 月 31 日，78 个员额中的 59 个有人任职，3 个将于 2017 年 9 月底和 10 月底入职，8 个因工作人员派任而封闭。

表 7

截至 2017 年 8 月 31 日“团结”项目员额在职和空缺情况

现状	ASG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	GS(PL)	GS(OL)	共计
在职										
经常	—	—	3	13	20	9	1	2	8	56
临时	1	—	1	—	—	—	1	—	—	3
在职人数小计	1	—	4	13	20	9	2	2	8	59
征聘中	—	—	—	—	—	1	1	1	—	3
空缺	—	1	—	4	7	2	—	2	—	16
空缺数小计	—	1	—	4	7	3	1	3	—	19
核定数共计	1	1	4	17	27	12	3	5	8	78

缩写：ASG：助理秘书长；GS：一般事务人员；OL：其他职等；PL：特等。

146. 为了继续 2016 年开始的逐渐合并职能和技能的趋势，附件二所示 2018 年组织结构和员额配置反映了员额的整体裁减和重新配置，以使能力和技能更加符合上述不断演变的工作方案和技术路线图。

147. 通过重组可以裁撤另外 13 个员额，包括 1 个 D-1、7 个 P-5 和 5 个 P-4，并可通过消除或重新分配工作来缩减这些员额所在领域的资源。同时，与第八次

进展情况报告拟在 SAP 技术工作领域设立的 9 个新员额类似，现在拟设立 7 个新员额，包括 3 个 P-3、3 个 P-2(通过青年专业人员方案雇用)和 1 个一般事务(特等)，在“团结”项目扩展部分二期所需新技能组合和近期技术变革的基础上，继续开展重组和调整。因此，如附件二所示，本报告概述的 2018 年工作方案和相关拟议资源把员额总数编列为 72 个，并不断改进组织结构。此外，临时职位将由其他工作人员费用供资，以补充和调整项目的人员配置，详见第八节。

148. 表 8 列示了拟于 2018 年 1 月 1 日起裁撤的 13 个员额，包括其目前的工作职能领域。

表 8
2018 年拟裁撤的员额

员额职等	职能/ workflow	职位编号
D-1	技术项目	30077742
P-5	部署协调	30077744
P-5	技术事务	30079762
P-5	技术事务	30079760
P-5	后勤	30079758
P-5	人力资源	30079763
P-5	人力资源	30077749
P-5	房地产，服务交付	30080074
P-4	部署协调	30079785
P-4	部署协调	30077756
P-4	部署协调	30077757
P-4	项目管理	30077753
P-4	测试协调	30079766

149. 2019 年，取决于“团结”项目扩展部分二期各项部署的稳定速度和业务单位安排工作人员职位的情况，到年底可裁撤更多的员额。根据 2018 年的进展情况，将在向大会第七十三届会议主要会期提交的第十次进展情况报告中介绍包括持续重组在内的 2019 年所需资源。

七. 风险管理

150. 在第 71/272 A 号决议第十四节第 5 段中，大会请秘书长监测确定并积极主动地管理在最迟于 2018 年 12 月实现项目目标和全面执行项目方面遇到的现有关键风险和任何新出现的关键风险，从而监测“团结”项目实施中的重要里程碑和总体时间表。

151. 在同一决议第十四节第 7 段中，大会请秘书长在实施“团结”项目推出计划中，全面、客观地评估本组织的业务流程变革的就绪情况，以避免意外影响及

不必要的、更多的实施后审查，这种审查可能导致偏离项目计划、费用预测和预期效益。

152. 该项目继续加强风险管理，以预测和应对项目的新挑战。正在管理的最主要风险如下：

(a) 缺乏熟练的工作人员资源，无法满足“团结”系统计划中各工作流的累积需求，包括对持续改进的需求。为了减轻这一风险，对项目工作人员广泛进行了现有功能和更新技术交叉培训，系统集成商的离岸开发团队也进行了重组，以调整综合资源库中的技能和能力；

(b) 各业务领域可能没有足够的能力来为“团结”系统全部现有和新的流程提供支助。流程所有人和受影响业务单位在不损害其授权活动的情况下匀支这些间接费用的能力，将是管理这一风险的关键因素。在“团结”项目扩展部分二期这样的重要软件开发和同时部署阶段，人数有限的流程专家要同时处理测试、培训、部署和部署后支助的压力过大，仍然是个问题。流程所有人必须在全球范围内建立和加强团队，确定和分配技能资源，作为项目功能主流化的一部分。业务单位还必须在建立和维持足够数量的当地流程专家方面更有自主权，以支持其业务，并管理其“团结”系统用户群的知识 and 技能库；

(c) 由于变革的规模大和性质复杂以及部署时间表安排紧迫，“团结”项目扩展部分二期的变革管理和用户采用将面临更严峻的挑战。许多挑战将与新的工作方式有关。除了及早与业务单位接触之外，在某些情况下，逐步推出将是减轻此类风险的首选办法；

(d) 由于同时推出新技术且受影响用户分不同群体，将产生大量的技术和部署相互依赖性，需要强大的项目管理和供应商管理以及非凡的业务承诺。计划通过周密的技术规划以及广泛的外联和宣传来减轻这一风险。

八. 所需资源

A. 2016-2017 年支出

153. 秘书长在第八次进展情况报告中提出了 2016-2017 两年期所需追加资源 26 811 400 美元。大会第 71/272 A 号决议核准了所需资源订正数。

154. 2016-2017 两年期所需资源订正数反映了对工作人员资源和技能库的初步阶段调整，旨在适应“团结”项目扩展部分二期的需要以及第八次进展情况报告第六节所述项目团队的最终缩编和主流化情况。调整和重组工作按计划进行。

155. 表 9 列出了 2008 年至 2017 年期间的累计支出。

表 9
2008-2017 年支出

(千美元)

	2008-2017 年核定数	2008-2017 年预计数	2008-2017 年未用余额
员额	104 501.6	102 722.9	1 778.7
其他工作人员费用	55 601.6	54 497.1	1 104.5
咨询人和专家	3 348.4	2 953.5	394.9
工作人员差旅费	6 879.9	6 610.8	269.1
订约承办事务	223 099.2	224 067.4	(968.2)
一般业务费用	23 833.4	23 044.8	788.6
用品和材料	976.5	914.8	61.7
家具和设备	47 922.8	46 985.3	937.5
共计	466 163.4	461 796.6	4 366.8

B. 2018 年和 2019 年所需资源

156. 2018 年，“团结”项目扩展部分二期的许多 workflows 将涉及新功能和技术的密集构建、测试和部署时期。

157. 2019 年，“团结”项目扩展部分二期的大多数已部署功能将处于广泛支助阶段。在首次使用新功能(如战略规划和预算编制、供应链管理和执行伙伴)时，将继续进行一些部署。根据以往部署工作的经验教训，需要成立实施后审查工作队，疏导和解决采用新功能后的挑战。虽然在 2019 年可进一步减少外包资源，但可能从 2019 年底开始，项目工作人员的减缩须更加循序渐进，以准备应付潜在的部署延误和部署后出现意外问题。在此期间，必须对项目工作人员进行更多的 SAP 培训及功能和技术交叉培训，以支持项目团队缩编，同时又不损害为所有已部署功能提供支助的能力。业务单位还必须确保保留可能为“团结”项目扩展部分二期暂时扩充的能力和技能。

158. 表 10 按支出用途汇总了 2018 年和 2019 年项目所需资源估计数，表 11 汇总了自项目启动以来的预计所需资源总额。

表 10
2018-2019 年所需资源

(千美元)

	2018 年 预计数	2019 年 预计数	2018-2019 年 预计数	2008-2017 年 未用余额	2018-2019 年 所需资源
员额	13000.0	12000.0	25000.0	1778.7	23221.3
其他工作人员费用	6000.0	4400.0	10400.0	1104.5	9295.5
咨询人和专家	300.0	300.0	600.0	394.9	205.1

	2018 年 预计数	2019 年 预计数	2018-2019 年 预计数	2008-2017 年 未用余额	2018-2019 年 所需资源
工作人员差旅费	750.0	450.0	1200.0	269.1	930.9
订约承办事务	28335.0	12000.0	40335.0	(968.2)	41303.2
一般业务费用	2000.0	2000.0	4000.0	788.6	3211.4
用品和材料	50.0	20.0	70.0	61.7	8.3
家具和设备	140.0	200.0	340.0	937.5	(597.5)
共计	50575.0	31370.0	81945.0	4366.8	77578.2

表 11
“团结”项目预计所需资源总额

(千美元)

	2008-2017 年核定数	2018-2019 年所需资源	共计
员额	104 501.6	23 221.3	127 722.9
其他工作人员费用	55 601.6	9 295.5	64 897.1
咨询人和专家	3 348.4	205.1	3 553.5
工作人员差旅费	6 879.9	930.9	7 810.8
订约承办事务	223 099.2	41 303.2	264 402.4
一般业务费用	23 833.4	3 211.4	27 044.8
用品和材料	976.5	8.3	984.8
家具和设备	47 922.8	(597.5)	47 325.3
共计	466 163.4	77 578.2	543 741.6

员额和其他工作人员费用

159. 所需资源估计数为 25 000 000 美元，将用于支付 2018 年期间 72 个员额的薪金和一般工作人员费用，并将根据部署进展和承包商技能转让情况在两年期内逐步分期缩编，直至 2019 年底。2018 年拟议的 72 个员额(1 个助理秘书长、1 个 D-2、3 个 D-1、10 个 P-5、22 个 P-4、15 个 P-3、6 个 P-2、6 个一般事务(特等)和 8 个一般事务(其他职等))反映了从 2017 年 1 月 1 日开始的项目团队缩编第二阶段的情况，再加上进一步实施主流化，逐步合理调整人员配置结构，在“团结”系统全面部署时实现稳态支助。如上文第 147 段所述，自 2018 年 1 月起，拟裁撤 1 个 D-1、7 个 P-5 和 5 个 P-4 员额，并设立 3 个 P-3、3 个 P-2 和 1 个一般事务(特等)员额，以调整资源，获得和维持“团结”项目扩展部分二期所需的技能组合。

160. 2019 年，取决于“团结”项目扩展部分二期功能的稳定速度和部署进度，可在接近年底时逐渐减少职位数量。

161. 其他工作人员费用所需资源估计数为 10 400 000 美元,用于 2018 年和 2019 年的临时职位。这些职位用于在 2018 年继续聘用业务和技术专家及在 2019 年视“团结”项目扩展部分二期的稳定速度和技能转让情况而逐渐减少资源。

咨询人和专家及订约承办事务

162. 将需要编列经费 600 000 美元,用于 2018 年继续聘用 3 名咨询人在后勤和项目系统方面提供专家服务,并在 2019 年分阶段裁撤。

163. 订约承办事务预计所需资源为 40 335 000 美元,包括新软件许可证估计费用以及系统集成商和 SAP 公司的服务估计费用,主要用于设计和构建“团结”项目扩展部分二期、提升工作人员关于新功能的专门技能以及提供部署后支助和稳定。

164. 订约承办事务还包括 500 000 美元的 SAP 技术培训所需资源估计数,以继续发展项目核心工作人员的 SAP 技术技能,逐步减少“团结”项目扩展部分二期技术对外包资源的依赖。

项目工作人员的差旅和培训

165. “团结”项目扩展部分二期的各项目包括一系列新功能和技术以及不同的利益攸关方群体。开发和部署时间表安排紧迫,因此利益攸关方的广泛参与对于成功部署至关重要,而大量的部署后支助对于适当的用户采用至关重要。

166. 2018 年工作人员差旅费所需资源估计数为 750 000 美元,反映了以下方面预计需求:流程专家参加设计、测试和数据转换讲习班的旅行,“团结”项目扩展部分二期多个工作流的培训和变革管理活动,以及部署和部署后推广活动。2019 年,培训和部署后支助依然需要有所减少、但数额很高(450 000 美元)的所需资源,包括化解业务部门采用时碰到的挑战,仍需核心项目团队提供专家咨询意见。

一般业务费用

167. 一般业务费用所需资源估计数为 4 000 000 美元,用于租金、办公室设备、计算机维护的服务级别协议和通信费用,其中最主要的是租金费用。由于项目团队从 2017 年开始缩编,所需空间有所减少,从而减少了 2017 年的相关支出和 2018-2019 年的预计所需资源。

用品和材料及家具和设备

168. 办公室用品和材料所需资源估计数为 70 000 美元,家具和设备所需资源估计数为 340 000 美元,用于支持项目人员 2018 年和 2019 年的需求,特别是更换台式和膝上型计算机。

九. 所需资源汇总和请求大会采取的行动

A. 2018 年和 2019 年预计所需资源的拟议经费筹措

169. 大会第 63/262 号决议核可了秘书长在关于联合国秘书处全球企业系统的报告(A/62/510/Rev.1)第 79 段中提议的企业资源规划项目经费筹措的费用分摊安排。经核可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。

170. 秘书长请大会核准为完成 2018 年和 2019 年计划内活动所需的资源。这些所需资源的拟议经费筹措将根据经核可的费用分摊安排进行分摊，如表 12 所示。

表 12

按资金来源分列的 2018 年和 2019 年拟议所需资源汇总

(千美元)

资金来源	核定资源	所需资源共计	拟议所需资源	百分比
经常预算	69924.5	81372.7	11448.2	15
维持和平行动支助账户	289021.3	337257.3	48236.0	62
预算外	107217.6	125111.6	17894.0	23
共计	466163.4	543741.6	77578.2	100

B. 建议大会采取的行动

171. 请大会：

(a) 表示注意到第八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) 核准表 10 所示项目在第六节所述重组、调整和主流化基础上到 2019 年 12 月 31 日所需资源；

方案预算

(c) 核准在 2018-2019 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)下载列的截至 2019 年 12 月 31 日作为经常预算中“团结”项目所占份额的 11 448 200 美元；

维持和平行动支助账户

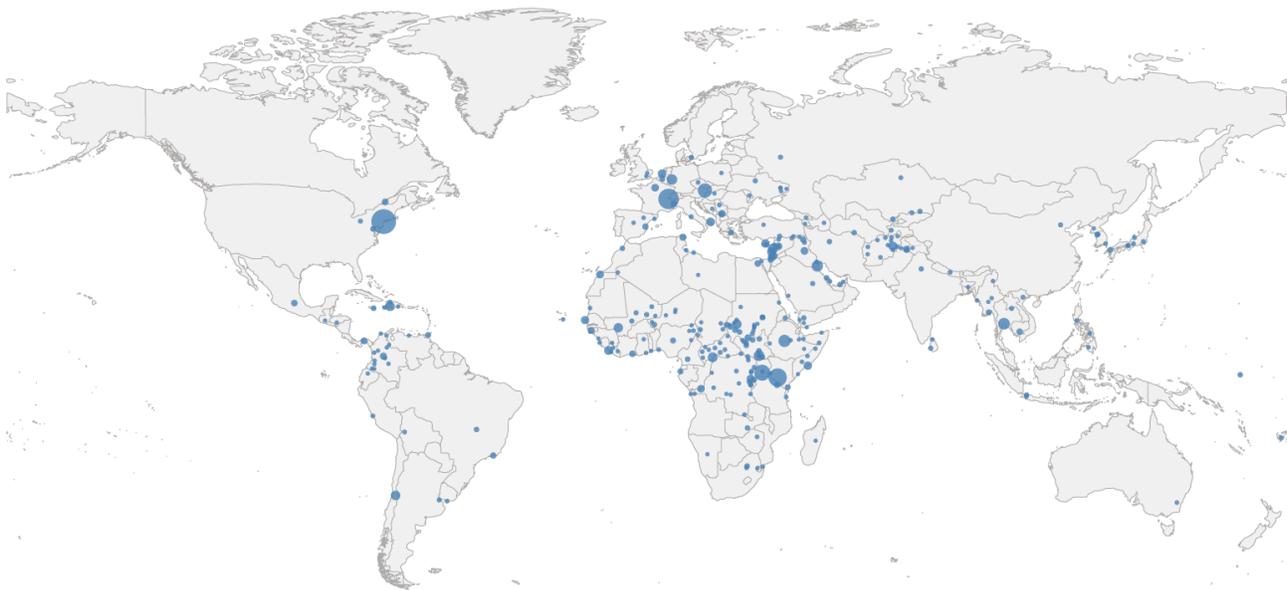
(d) 注意到所需资源 36 177 000 美元此后将计入维持和平行动支助账户 2018 年 7 月 1 日至 2019 年 6 月 30 日财政期间所需资源，12 059 000 美元将计入该账户 2019 年 7 月 1 日至 2020 年 6 月 30 日财政期间所需资源；

预算外资源

(e) 注意到 17 894 000 美元的所需资源将由 2019 年 1 月 1 日至 12 月 31 日财政期间的预算外资源供资。

附件一

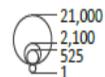
“团结”系统业务往来和业务情报用户和职能



15 822 名“团结”系统交易和业务情报用户
提供 103 457 个角色

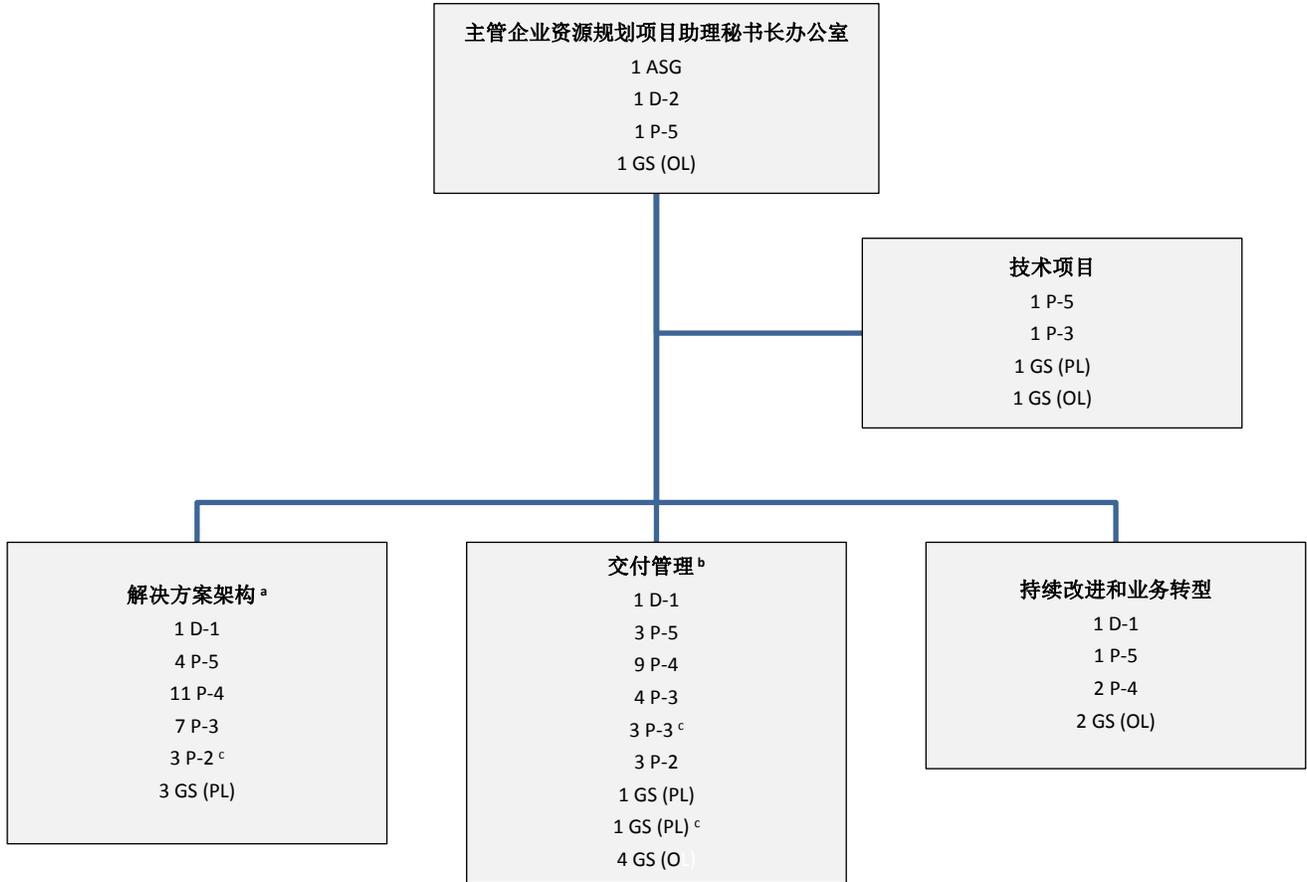
一名用户可以有多个角色。
角色数目高于用户数目。

305 个有“团结”系统用户的地点
(面积反映提供的角色数目)



附件二

2018 年组织结构和员额分配情况



缩写：ASG：助理秘书长；GS：一般事务人员；OL：其他职等；PL：特等。

^a 大致分为财务整合(18)和供应链管理(11)，以与“团结”项目扩展部分二期项目保持一致。

^b 尽量将已部署功能集中到较小的综合小组。

^c 新设员额。