



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

行政和预算问题咨询委员会关于 2018-2019 两年期拟议方案预算的第三十二次报告

### 一. 导言

1. 行政和预算问题咨询委员会审议了秘书长依照大会第 64/243 号决议提交的企业资源规划项目第九次进展情况报告(A/72/397)。大会在决议中请秘书长继续确保每年向大会通报企业资源规划项目(“团结”项目)的进展情况。行预咨委会还收到审计委员会依照大会第 66/246 号决议提交的关于联合国企业资源规划系统实施情况的第六次年度进展报告(见 A/72/157)。

2. 在审议上述报告的过程中,行预咨委会会晤了秘书长的代表,他们提供了补充资料和说明,最后提出了于 2017 年 11 月 8 日收到的书面答复。行预咨委会还与审计事务委员会成员交换了意见。

### 二. 审计委员会关于联合国企业资源规划系统实施情况的第六次年度进展报告

3. 审计委员会表示,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展报告是根据 2017 年 1 月 9 日至 2 月 17 日期间开展的审计检查编写的。审计委员会检查的领域包括:部署“团结”系统的进展情况;“团结”系统的稳定化;“团结”系统的主流化;“团结”系统的费用和效益;“团结”系统功能。下文有关段落落在讨论每个主题时,将反映行预咨委会对审计委员会意见和建议的评论意见。



行预咨委会赞扬审计委员会的报告质量。行预咨委会期待审计委员会建议及时得到充分执行。

### 三. 秘书长关于企业资源规划项目的第九次进展情况报告

4. 秘书长表示,其关于企业资源规划项目的第九次进展报告介绍了自发布第八次进展情况报告(A/71/390)以来“团结”项目的最新实施情况。报告涉及的主要事项包括:(a)项目状况;(b)筹备今后的推出工作;(c)最新企划案;(d)主流化、重组和调整资源;(e)人员配置资源;(f)所需资源。

#### A. 项目状况

5. 2013年至2018年期间“团结”系统的主要部署里程碑和成就概览载于秘书长报告表1。报告第11至28段详细说明2016年9月至2017年8月报告期内完成的部署。秘书长指出,这些部署包括:(a)2016年11月部署了群组5,对38个维持和平特派团和特别政治任务中的大约12000名本国工作人员和8000名单派军警人员实施“团结”项目扩展部分一期(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),包括本国工作人员的员工自助服务(见A/72/397,第11-12段);(b)2017年2月在所有非维持和平行动部署财务报表模块,用于编制联合国2016年财务报表第一卷<sup>1</sup>(同上,第13-15段);(c)2016年11月部署与国际公务员制度委员会(公务员制度委员会)整套报酬有关的第1阶段变动,追溯效力自2016年7月1日起(同上,第17段);(d)2017年1月部署与公务员制度委员会整套报酬有关的第2阶段变动的临时解决办法(同上,第18段);(e)2017年9月部署“团结”项目扩展部分二期供应链管理项目第一阶段,包括伽利略系统退役,该系统先前在维持和平行动用于库存、仓库、资产、设备和车队管理(同上,第19-25段)。

6. 秘书长还介绍了秘书处为满足对业务情报不断增长的需求开展的活动,其中包括:(a)方案规划、预算和账户厅提供高级业务情报培训并提取特别分析数据;(b)信息和通信技术厅编制管理看板、额外报告和捐助者专门报告门户;(c)外勤支助部编制与供应链有关的报告;(d)联合国日内瓦办事处与利益攸关方协商,制定业务指标看板的技术规格。此外,报告提供了关于“团结”项目培训的信息,包括开展活动弥补培训上的差距、培养最终用户的能力、改进和更新培训内容、实现培训提供的现代化,还介绍了正在做出哪些努力,以改善系统的可用性,并基于用户满意度调查减少培训需求(同上,第36-40段)。秘书长进一步提供了关于生产支持和综合服务台的信息,包括意大利布林迪西的“团结”系统支持中心和在曼谷、日内瓦、内罗毕和纽约运作的企业服务台,这些服务台显示,事件次数从2016年底最高时的超过4000次减少到2017年7月的1200次左右。

<sup>1</sup> 包括联合国秘书处、联合国毒品和犯罪问题办公室、联合国人类住区规划署、联合国环境规划署、国际贸易中心和国际法庭。

7. 行预咨委会注意到，拟在本报告所述期间执行的活动已经交付，并欢迎在完成“团结”项目基础部分和“团结”项目扩展部分一期的全面部署方面取得的进展。

## B. 筹备今后的推出工作

8. 秘书长指出，今后的推出工作包括“团结”项目扩展部分二期项目和“团结”项目所用 SAP 软件的升级。

### 1. “团结”项目扩展部分二期项目

9. 秘书长在第八次进展情况报告中提出“团结”项目扩展部分二期实施计划，其中将 133 个扩展部分二期流程<sup>2</sup> 分组为不同的工作流或项目，以同时实施，并在 2017 年开始筹备工作。大会在第 71/272A 号决议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向大会提供详细资料，说明扩展部分二期所有剩余的职能和程序的实施情况。

10. 秘书长在第九次进展情况报告中详细介绍了每个“团结”项目扩展部分二期项目，包括将要开发的解决方案、2017 年完成的筹备活动、2018 年要开展的剩余活动以及执行时间表。以下各段提供了七个扩展部分二期项目的概要。

#### (a) 战略规划、预算编制和业绩管理

11. 秘书长指出，战略规划、预算编制和业绩管理项目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。在一系列讲习班和多次概念验证后，解决方案于 2017 年 3 月定型，软件开发正在进行中，计划到 2018 年 9 月为综合测试和部署做好准备，这是第八次进展情况报告中的提议(见 A/72/397，第 49-55 段)。

#### (b) 供应链管理(第二和第三阶段)

12. 秘书长指出，供应链管理解决方案必须涵盖四大职能领域(需求规划、供应网络规划、运输规划和管理、跟踪和追查能力)，并将与预算编制和部队管理职能挂钩。在举办一系列讲习班之后，2017 年 8 月制定了关于支持联合国供应链管理愿景的初步解决方案架构的高级别建议。计划至 2018 年底完成软件开发，在 2018 年和 2019 年分阶段实施，以确保适当做好业务上的准备，包括材料主数据管理和变革管理(同上，第 56-60 段)。

#### (c) 筹资和捐助方关系管理

13. 秘书长指出，“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。他还指出，在重新确认

<sup>2</sup> “团结”项目的全部范围包括总共 321 个流程，其结构如下：(a) “团结”项目基础部分，包括财务、资产、采购、财产、设备和库存管理等领域的 122 个流程，以支持采用国际公共部门会计准则所需的自动化；(b) 扩展部分一期，包括 66 个人力资源流程，包括薪资和差旅管理；(c) 扩展部分二期，包括其余的 133 个流程，包括预算编制、供应链管理、赠款管理和方案管理等流程。

2010-2011 年收集的业务需求后，最后确定了解决方案架构和技术，2017 年 6 月初组织了一次解决方案演示。正与利益攸关方协商制定一个部署计划，优先重视有很大自愿捐助组合的区域委员会和其他实体(同上，第 61-65 段)。

(d) 执行伙伴管理

14. 秘书长指出，项目将使用“设保人管理”模块，并涵盖执行伙伴协定管理的整个生命周期，包括执行伙伴的甄选和评估、战略规划、财务管理和业绩管理。在 2017 年 2 月的主要利益攸关方培训以及 2017 年 6 月的详细适应性-差距分析讲习班之后，解决方案架构已经定型。秘书长还指出，设保人管理模块预计从 2018 年 9 月按实体群组分阶段部署(同上，第 66-73 段)。

(e) 会议和活动管理

15. 秘书长指出，会议和活动管理流程目前没有在全球统一，涉及多个非综合解决方案，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。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。正在探讨认可和参与者管理的试点解决方案，有可能到 2018 年底部署。此外，大会和会议管理部将继续推进开发中的“一站式”解决方案，处理会员国提出的简化活动协调程序的请求(同上，第 74-77 段)。

(f) 向部队和警察派遣国偿还费用和付款

16. 秘书长指出，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，包括特派团内的特遣队所属装备电子应用程序、外勤支助部的政府索偿管理系统和管理事务部的部队数据库系统，而付款目前由“团结”系统处理。秘书长还指出，在举办多次讲习班来查明功能差距和确定解决方案的范围之后，最后确定了解决方案架构。该解决方案的模块预计至迟于 2018 年底部署，优先重点是取代政府索偿管理系统(同上，第 78-82 段)。

(g) 部队管理

17. 秘书长指出，部队管理项目包括制定一项计划，支持其关于使用系统生成模板和(或)调整职位数量及相关后勤/基础设施部分来设立新特派团或调整现有特派团的提案。秘书长还指出，至迟于 2018 年底部署的计划将受到更加紧迫的向部队和警察派遣国偿还费用和付款项目得到更优先考虑的影响(同上，第 83-84 段)。

18. 秘书长指出，上述“团结”项目扩展部分二期项目的每个项目的设计、建造和测试活动将于 2018 年完成，所开发的解决方案将主要在 2018 年部署，在 2019 年进行一些剩余部署和系统稳定化。行预咨委会回顾，大会一再请秘书长确保至迟于 2018 年 12 月全面执行“团结”项目。这一日期经大会第 67/246 号决议第三节批准，并在其后各项决议，最近的是第 71/272 A 号决议中得到重申。行预咨委会注意到，秘书长现提议将“团结”项目扩展部分二期的全面部署时间表延至 2019 年。行预咨委会索要后获得了其上次报告(A/71/628)附件所列 2016-2018 年“团

结”项目时间表和工作计划的展示图表的更新版。所提供的更新图表载于本报告附件一。

19. 行预咨委会强调需要对项目进行严格管理，并采取主动措施应对所有挑战和风险，以避免任何进一步的拖延和延误，并确保项目继续按计划进行（见下文第 21 段）。行预咨委会重申，必须确保在项目规划和管理中充分吸取并纳入从以前的部署中得到的所有经验教训，包括有关组织准备情况的经验教训。

20. 行预咨委会还重申在其先前报告中表示的意见，即实施“团结”项目的全部范围对于实现“团结”项目解决方案的益处以及保护会员国已在这一举措中所作的投资是必要的。行预咨委会指出，“团结”项目扩展部分二期包括一些更具战略性的职能，包括规划和方案拟订、预算编制和供应链管理，以往系统对这些职能的涵盖不佳是导致转向企业资源规划系统的决定的主要因素之一（见大会第 67/246 号决议第三节第 25 段；A/67/565，第 53 段和 A/70/7/Add. 19，第 25 至 27 段）。

## 2. SAP 升级

21. 秘书长指出，现有合同包括的“团结”系统软件升级必须至迟于 2020 年实施，才能确保获得软件供应商对系统的持续支持。秘书长还指出，升级的初步评价已经开始，测试将很快开始，以期至迟于 2018 年 9 月完成升级，因为“团结”项目扩展部分二期一些项目的实施需要升级。行预咨委会询问后获悉，由于软件升级和“团结”项目扩展部分二期项目预计都将严重影响财务等一些职能领域，获得技术资源进行测试可能颇具挑战。因此已提醒流程所有人就用于测试升级的技术资源做好计划。行预咨委会还获悉，升级将改善员工自助服务功能，从而对 42 000 多名工作人员用户产生影响，并需要一项变革管理计划。行预咨委会强调需要进行有效的项目规划和管理，以确保在不干扰和延误“团结”项目扩展部分二期项目的情况下实施 SAP 升级。

## C. 最新企划案

22. 大会第 71/272 A 号决议第十四节第 13、14 和 15 段回顾行预咨委会报告 (A/71/628) 第 37、46 和 55 段，就效益实现提出若干要求，特别是请秘书长：(a) 充分考虑审计委员会的相关建议，加快制定效益实现计划；(b) 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，详细说明定性和定量效益；(c) 在大会第七十二届会议主要会期提交一份关于“团结”项目的最新企划案，包括直接和间接成本和效益分析。针对这些要求，秘书长在其报告第五节提供关于最新企划案的信息，包括详细说明：(a) 质量效益；(b) 数量效益；(c) 直接和间接拥有成本；(d) 监测持续改进的方案。

### 质量效益

23. 秘书长介绍了为支持联合国企业资源规划系统提出的主要论点（见 A/72/397，第 89 至 98 段），并分析了实施“团结”项目迄今产生的变化（同上，第 99 至 107 段）。该报告表 2 按职能支柱详细列出了在人力资源、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改进。行预咨委会要求后得到按功能

领域改进的进一步细节和一些辅助数据。所提供的信息显示了若干领域的改进，例如：(a) 在时间管理、出勤和休假记录方面，以前由执行办公室人员处理，现在由雇员自己利用员工自助服务功能处理，分析全球综管信息系统(综管信息系统)的往来业务显示，所有部门的这类职能涉及大约 1 530 万次往来业务；(b) 在现金管理和银行安排方面，从 2013 年至 2016 年，维和行动的银行费用减少了 10% 至 15%；(c) 包含 8 至 12 步的旅行核准程序在“团结”下涉及 3 个步骤。行预咨委会相信，秘书长将在大会审议本报告时向其提供各功能领域改进的上述细节情况。

### 数量效益

24. 秘书长的报告第 108 至 119 段介绍了 2008 年“团结”项目开始实施以来预计数量效益的历史和估算这些效益的方法。

25. 行预咨委会回顾，秘书长关于“团结”项目实施情况的第一次进度报告介绍了“团结”项目的初步企划案(A/64/380；另见 A/64/7/Add.9)。估计项目质量和数量效益所采用的方法，后来称为“自上而下的方法”，基于对多个工作地点的咨询访问，从当时的系统收集每个职能领域的的数据，针对行业基准进行交叉核对，以及进行数据验证，同时考虑到由于既有系统的限制，所使用的数据并不总是完整或完全可靠的，所做的假设也会随着时间而改变。按活动类型划分的每个职能领域的预期生产率和效率收益，转换为工作人员工作时间内高范围和低范围的节约，合并为专职同等人员，并采用执行这些任务的专职同等人员的平均费用换算成财务价值。估计“团结”项目能够交付 705 个至 1 180 个专职同等人员即 1.339 亿美元到 2.235 亿美元的总体数量效益，包括：(a) 供应链管理职能领域项下 4 920 万美元至 7 470 万美元；(b) 技术和数据管理项下 3 410 万美元至 5 930 万美元；(c) 人力资源管理项下 2 420 万美元至 4 410 万美元；(d) 中央支助事务项下 2 020 万美元至 3 490 万美元；(e) 财务项下 620 万美元至 1 050 万美元。质量和数量效益后来由流程所有人进行验证，由于详细设计阶段提供了更多的信息，2010 年修订为 1.41 亿美元至 2.23 亿美元(A/65/389)，2012 年，根据“团结”项目分为三个阶段部署(“团结”项目基础部分、“团结”项目扩展部分一期和“团结”项目扩展部分二期)的订正实施战略，再次修订为 1.40 亿和 2.20 亿美元(见 A/67/360)。

26. 秘书长在其第九次进度报告中说，根据审计委员会的建议(见 A/70/158 和 A/71/180)，流程负责人 2016 年 9 月修改了各自领域的数量效益目标，考虑到部署“团结”项目基础部分和“团结”项目扩展部分一期之后取得的经验，按照经修改的“自下而上”的方法，尽可能对“团结”项目执行前和执行后往来业务量进行衡量和比较，并考虑到其他要素。秘书长指出，流程所有人还审查了以前确定的所有领域，探索可能产生影响的新领域，在评估效益时，他们尽可能验证已实现的数量效益，并注意到重新设计流程的机会。秘书长还表示，修订后的量化是按照各业务实体在该流程领域所占份额的比例在其之间分配的(另见 A/71/390，第 103 至 107 段)。第九份进度报告表 3 提供了更新的数量效益汇总情况，显示到 2021 年实现的最高年化经常性效益为 1.566 亿美元。在其关于实施“团结”项目的第六次年度进展报告(A/72/157)，审计委员会认为，自下而上的方法相对以

前自上而下的方法而言是个改进。审计委员会注意到没有提供用来比较“团结”项目实施前和实施后所节省时间的数据，并建议根据“团结”项目往来业务/工作流程时间戳制定新的基线信息，从而更准确地衡量未来的增效。

27. 行预咨委会回顾，在大会第 66/246 号决议就项目治理结构采取行动之后，秘书长在其第四次进度报告中汇报了对项目治理和管理安排采取的一些措施，包括完善流程所有人的概念，<sup>3</sup> 指出：(a) 流程所有人是各自职能领域的主要变革推动者，负责倡导接受变革，并确保做好准备；(b) 他们还负责编制与各自流程有关的效益表，征求每个预期取得这些效益的实体和职能领域管理层的同意。(见 A/67/360)。然而，审计委员会关于“团结”项目执行情况的第一次进度报告(见 A/67/164，第 10 至 24 段)指出，对于本组织为实现这种效益需要做出什么样的改变没有议定的计划，而仅仅构建和推出新的信息技术系统将无法实现预期的效益。审计委员会强调，如果没有实现预期效益所需改变的明确而透明的计划，那么利益攸关方可能会不支持拟议改变。行预咨委会在其相关报告(A/67/565)中指出，为制定和实施效益实现计划，向流程所有人分配职责和问责责任是朝正确方向迈出的一步，并建议请秘书长在随后的报告中提供效益实现计划的细节。行预咨委会回顾大会已多次对制定效益实现计划方面进展不足发表评论意见，并请秘书长加速制定这些计划，同时考虑到审计委员会的有关建议(见第 68/248 号、第 69/262 号、第 70/248 号和第 71/272 A 号决议)。

28. 在关于 2018-2019 两年期拟议方案预算的第一次报告中，行预咨委会指出，秘书处无法提供一份综合清单，说明所确定的 6 430 万美元的增效，也不能提供直接归因于实施“团结”项目的金额为 2 780 万美元的增效细目。秘书处已经表示无法明确区分“团结”项目产生的增效和其他增效(见 A/72/7，第 70 和 71 段)。此外，为 2018-2019 两年期确定的 6 430 万美元增效包括所有特别政治任务的计划增效共计 1 480 万美元(同上，第 55 段)。然而，秘书长在关于大会和(或)安全理事会授权的特别政治任务、斡旋和其他政治举措费用估计数的报告(A/72/371)指出，只有一个特派团将 698 900 美元减少额归因于“团结”项目或其他增效。行预咨委会重申在关于 2018-2019 两年期拟议方案预算第一次报告中表示的期望：大会在审议 2018-2019 两年期拟议方案预算时，将收到一份归类于“其他资源变动”项下的资源削减综合清单(见 A/72/7，第 73 段)。行预咨委会还重申其上次报告中的看法，修订的“团结”项目企划案应反映通过实施这个解决办法而不是人为的预算削减目标实现的实际增效和效益(见 A/71/628，第 37 段)。

29. 行预咨委会还认为，有必要建立实现“团结”项目质量和数量效益的明确和透明记录，包括“团结”项目对各办事处和各部门人员配置和所需资源的影响。行预咨委会认为，如审计委员会所预见，在制定效益实现计划方面仍然缺乏进展，已经导致拟议预算以及负责实现“团结”项目效益的执行实体提出的“团结”项目效益不明确(见上文第 27 段)。

<sup>3</sup> 流程所有人包括“团结”项目指导委员会 5 个选定成员：主管人力资源管理助理秘书长，负责 321 个“团结”项目流程中的 42 个；方案规划、预算和账户，负责 148 个流程；中央支助事务，负责 80 个流程；大会和会议管理，负责 15 个流程；外勤支助部后勤支助司司长，负责 36 个流程。

30. 行预咨委会回顾其关于 2018-2019 两年期拟议方案预算的第一次报告曾表示，鉴于秘书处在 2018-2019 两年期拟议方案预算中不能提供量化与“团结”项目有关增效和效益的足够信息，以及因“团结”项目而在与信息有关效益方面存在严重缺陷和不足(见 A/72/7，第 25 至 33 段)。行预咨委会打算请审计委员会进行详细核查，以便核实与“团结”项目有关的量化效益表(同上，第 76 至 79 段)。

### 直接费用

31. 行预咨委会在前次报告中认为，应进一步努力，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，从而使预算与项目里程碑挂钩。这一分析应包括订约承办事务和所有其他支出类别的费用细目，目的是向大会提供更好的信息，说明项目核定资源的使用情况，包括哪些资源没有实现任何项目交付成果(见 A/71/628，第 46 段)。

32. 秘书长报告图七提供了 2008 年至 2017 年高级别时间表和按项目阶段列出的项目支出细目，情况如下：(a) 2008 年和 2009 年项目启动 430 万美元；(b) 从 2009 年至 2013 年流程设计 1.070 亿美元；(c) 2010 年至 2017 年包括软件许可证在内的基础设施费用 4 810 万美元；(d) 从 2013 年至 2017 年包括硬件在内的基础设施 3 560 万美元；(e) 2012 年和 2013 年实施“团结”项目基础部分 6 070 万美元；(f) 从 2013 年到 2017 年实施“团结”项目系统集成 9 410 万美元；(g) 2016 年和 2017 年实施“团结”项目扩展部分二期 1 220 万美元；(h) 从 2013 年至 2017 年持续改善和生产支助 7 430 万美元。行预咨委会索要后得到更多的细节，显示 2008-2009 两年期以来每个两年期项目各阶段及相关支出和产出(见附件二)。

33. 经请求，审计委员会向咨询委员会提供了下表，其中列出所有资金来源项目直接费用的系列信息，包括 2007 年以来计划的项目资源和实际支出情况。审计委员会表示，“团结”项目最初提议于 2012 年完成，后来于 2011 年将拟议实施日期改为 2015 年底，2012 年又改为 2018 年底。行预咨委会回顾，部署战略经多次修订，费用大幅度增加(见 A/64/380，表 3 至 5)。如秘书长第九次进度报告(A/72/397)表 1 所示，2013 年 11 月首次部署“团结”项目(“团结”项目基础部分群组 1 维和特派团职能)，大约是最初核准项目 5 年之后。

### 2007 年以来项目所需资源和实际支出汇总

(百万美元)

2007 年最初预计所需资源	248.30
2008 年至 2015 年“团结”项目实际支出	367.19
2016-2017 两年期订正所需资源	98.97
2018-2019 两年期预计所需资源	77.80
到 2019 年“团结”项目预计所需资源总额	543.96

34. 行预咨委会在前次报告中认为，应进一步努力，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细致的分析，从而将预算与项目里程碑挂钩。这一分析应包括订约承办事务和所有其他支出类别和项目的费用细目，目的是向

大会提供更好的资料，说明项目核定资源的使用情况，包括哪些资源没有实现任何项目交付成果(见 A/71/628，第 46 段)。行预咨委会注意到所提供的资料(见附件一)有所改善，但注意到仍未提供项目开始以来按支出类别和项目及相关产出列出的年度支出信息。鉴于项目成本上升和拖延的历史，特别是在初期阶段，并考虑到大会已提供资源的规模(466 163 400 美元)以及提议 2018-2019 两年期追加的资源(77 578 200 美元)(见 A/72/397，表 11)。行预咨委会认为，迄今所发生全部支出必须充分透明。行预咨委会因此重申先前的要求，并建议大会请秘书长在下次报告中按年度详细说明到目前为止的项目支出情况，以及按支出类别和项目列出的细目和相关产出的详细情况。

#### 间接费用和总体拥有成本

35. 大会在其第 71/272 A 号决议第十四节第 18 段中回顾行预咨委会关于企业资源规划项目第八次进度报告(A/71/628)的报告第 44 段，并表示感到失望的是，迄今在回应大会要求详细核算各部门匀支的间接费用或分析“团结”项目总体拥有成本方面取得的进展微乎其微，而这些是对投资做出明智决策的一项关键投入。

36. 如第九次进度报告第 123 段所述，间接费用涉及各部门为便利业务准备而发生的费用，包括数据清理和充实、用户测试和部署协调等活动。秘书长还指出，如果“团结”项目相关活动不是工作人员的全职工作，衡量间接费用就很困难，但是对估算间接费用仍然做出了努力，分析和整理有关每次部署的信息，按照作为部署协调人、现场协调人、通信协调人、数据职能协调人、数据确认员和当地流程专家的工作人员为每次部署进行工作的估计时间计算出费用。秘书长还表示，对于“团结”项目扩展部分二期项目，从 2017 年开始进行间接费用收集进程，定期跟踪和审查不同业务单位发生的间接成本。第九次进度报告表 4 提供了每次“团结”项目部署的间接费用，包括工作人员和人月的估计数。估计间接费用为：“团结”项目基础部分和扩展部分一期 9 030 万美元，“团结”项目扩展部分二期到目前为止 1 010 万美元。行预咨委会建议大会请秘书长继续完善为“团结”项目扩展部分二期项目设立的费用收集进程。

37. 第九次进展情况报告第 125 至 130 段提供了关于“团结”项目总体拥有成本估计数的背景。秘书长表示，审计委员会在其第六次进展情况报告(A/72/157)中提供的对总体拥有成本的定义可作为指导，虽然该系统的使用时间可能更长，但假定使用寿命为 15 年。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)。第九次进展情况报告表 5 提供了用户在“团结”项目培训(利用计算机的培训、教员执教的培训和其他课程)中所花费的时间及相关费用估计数。秘书长表示，虽然培训费用的计量已实现自动化，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。行预咨委会建议大会请秘书长继续完善间接费用和培训费用估计数，并相应更新“团结”项目的总体拥有成本。行预咨委会相信，在定制“团结”项目之前，将努力

估计“团结”项目受训人员的旅费，并相应更新“团结”项目的总体拥有成本估计数。

38. 第九次进展情况报告表 6 提供了有关“团结”项目至 2030 年的总体拥有成本估计数的资料，其中包括下列方面的细节：直接费用、间接费用、培训费用(见上文第 37 段)和维护费。秘书长第八次进展情况报告指出，部署后的运行、维护和支助费用(包括工作级硬件、软件许可证维持、托管服务、电信和技术支持等费用)是经常性业务运行费用，因此，未列入“团结”项目预算，而是列入了信息和通信技术厅的预算和维持和平预算(见 A/71/390，第 184 段)。行预咨委会在其有关报告中强调，无论这些费用列入预算哪个部分，这些费用应列入并透明地反映在对总体拥有成本的分析中(见 A/71/628，第 47 段)。

39. 秘书长报告的表 6 列示，2016 至 2019 年期间“团结”项目的维护费为 118 600 000 美元。虽然行预咨委会注意到，这些费用，其中包括部署后经常性业务运行费用，未列入“团结”项目预算，而是列入了信息和通信技术厅的预算和维持和平预算(见上文第 38 段)，但行预咨委会认为，“团结”项目的进展情况报告应列入有关此类费用的资料，附上这些费用列于哪个预算款次/特派团项下的细目以及有关类别/支出项目(硬件、软件许可证、托管服务、电信和技术支持以及任何其他订约承办事务)的细目。行预咨委会打算请审计委员会对“团结”项目维护费进行审计，并在其关于联合国财务报表的报告(第一卷)和关于联合国维持和平行动的报告(第二卷)中反映其审计意见和建议。

40. 行预咨委会欢迎作出努力，第一次估计“团结”项目的间接费用，以及该项目的总体拥有成本。行预咨委会建议大会请秘书长在今后的进展情况报告中列入有关间接费用和总体拥有成本的最新、完善资料。

#### 监测持续改进的方案

41. 秘书长指出，监测持续改进方案的目标是落实一项能力，以便监测和跟踪任一选定的“团结”系统流程领域的业绩，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。这类措施提供一种方法和监测能力，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，以便充分实现“团结”项目的效益。秘书长还指出，采用监测持续改进的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(见 A/72/397，第 135 和 138 段)。行预咨委会注意到，为发展一种全面和有系统地衡量“团结”项目业绩的能力所采取的方法。行预咨委会建议大会请秘书长利用这一能力，在实施“团结”项目扩展部分二期之前建立“团结”项目各程序的业绩的基线，对照这一基线以客观和可以量化的方式评估未来的改进情况。

#### D. 资源的主流化、重组和调整

42. 第九次进展情况报告第 139 至 149 段载有关于主流化、重组和调整资源的资料。秘书长表示，从 2016 年 5 月至 2017 年 7 月，工作人员接受了专门领域(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)的技术培训,“团结”项目团队现在维护已部署功能方面实现了自给自足,并加强了“团结”项目扩展部分二期各项目的准备工作(同上,第142段)。行预咨委会回顾说,它一贯强调需要培养有关企业资源规划系统的内部能力和专门知识,以确保将咨询人的知识传授给方案和项目工作人员,并减少对订约承办事务的依赖,订约承办事务占项目费用的很大比例。这些建议已得到大会的认可,包括大会第71/272 A号决议第十四节第9段的认可。行预咨委会鼓励秘书长继续加强与“团结”系统有关的内部能力和专门知识。

## E. 人员配置资源

43. 关于人员配置资源,秘书长建议继续2016年开始的逐渐合并职能和技能的趋势,以使能力和技能更加符合不断演变的工作方案(见A/72/397,第146段和A/71/628,第40段)。2018年拟裁撤共13个高级员额(1个D-1、7个P-5和5个P-4),并设立共7个初级职等员额,其中包括3个P-3员额和3个P-2员额(将通过青年专业人员方案雇用),以及1个一般事务(特等)员额。行预咨委会欢迎秘书长提出的重组和逐步缩编“团结”项目小组的建议。行预咨委会认为,拟议实行的变动,包括拟议减少高级职等员额(被拟议设立初级职等员额部分抵消)是一种积极的做法,这么做将减缓员额结构头重脚轻的问题,支持咨询人将知识传授给工作人员,并根据将在2018年完成的项目活动要求更好地调整该项目的资源。

44. 行预咨委会还重申,必须留住项目内有技能的人员。行预咨委会在其关于第七次进展情况报告的报告中指出,无法提供所需技能是圆满完成项目面临的重大风险之一。行预咨委会还强调,需要加强内部支持本组织核心活动和需求的能力,以便为“团结”项目支持的制度化做准备(见A/70/7/Add.19,第44和45段)。行预咨委会还重申其在以前的报告中表达过的意见,即该项目的治理和管理结构的有力的权威和领导是交付诸如“团结”项目扩展部分二期之类的复杂的业务转型所必须的,在规划“团结”项目主流化时必须予以保持(见A/67/565,第55段,及A/68/7/Add.7,第51段)。

## F. 其他事项

### 年度方案预算

45. 行预咨委会询问有关秘书长在其管理改革提议(见A/72/492/Add.1)中提出的可能以年度周期来取代目前的两年期方案预算的影响,是否需要“团结”项目扩展部分2的战略规划、预算编制和业绩管理职能等进行任何调整。行预咨委会获悉,“团结”项目的预算编制模块的设计,可以兼顾两年期方案预算的资源规划、维持和平和特别政治特派团预算的年度规划,以及自愿捐款各种各样的预算期间。如果大会决定在2020年以年度预算周期取代两年期方案预算周期,预算编制模块将不得不作相应调整。然而,鉴于该系统在设计时考虑到了维持和平行动的年度预算,所需要的改动将相对简单。行预咨委会还获悉,必要的调整造成的直接费用可在项目预算范围内匀支,如果在2017年底前作出决定,可为在2020年实施年度预算及时实行变动。

## G. 所需资源

46. 第九次进展情况报告的表 10 按支出类别汇总了 2018-2019 年项目所需资源估计数，该估计数为 81 945 000 美元，其中包括 2008-2017 年期间未用余额 4 366 800 美元，及拟议追加资源 77 578 200 美元。2018-2019 年期间总额包括 2018 年的 50 575 000 美元和 2019 年的 31 370 000 美元。行预咨委会回顾，在第八次进展情况报告中，“团结”项目预计所需经费为 77 800 000 美元，其中包括 2018 年的 45 900 000 美元和 2019 年的 31 900 000 美元。第九次报告第 153 至 154 段提供了有关 2016-2017 年期间支出的资料。

47. 行预咨委会注意到，该报告没有按支出类别和支出项目提供 2016-2017 年期间详细的支出细目。行预咨委会还注意到，就 2018-2019 年期间请拨所需资源 81 945 000 美元(见 A/72/397 表 10；另见上文第 46 段)和相关的产出提供的细节很少。行预咨委会认为，“团结”项目进展情况报告应该就支出和拟议所需资源提供更多细节和解释。因此，行预咨委会建议大会请秘书长在其下一份进展情况报中就该项目的拟议所需资源和支出提供详细资料，并且，作为例行程序，应在今后的进展情况报告中提供这类细节。在提交此类细节之前，在遵循大会可能就延长该项目的期限作出的任何决定的前提下，行预咨委会建议将 2018-2019 年期间拟议追加资源数额减少 20%，由 77 578 200 美元减至 62 062 600 美元。

48. 行预咨委会注意到，2018-2019 年期间拟议所需资源为 77 578 200 美元，从而使总体项目预算总额达到 543 741 600 美元，比 2007 年提出的原始预计数 2.483 亿美元的两倍还多(见上文第 33 段)。虽然行预咨委会坚信并建议按照大会第 71/272 A 号决议核准的时间表实施秘书长报告中提出的该项目的全部范围，但行预咨委会认为，秘书长第九次进展情况报告，没有就 2018-2019 年期间拟议所需追加资源或 2016-2017 年期间的支出提供充分的细节，无法让大会就该项目的拟议所需追加资源作出充分知情的决定。行预咨委会还认为，自项目成立以来的项目费用总额和实现惠益的现有资料(见上文第 30 和 34 段)不足以向大会提供足够的保证，项目费用能够得到控制，并确保在剩余的执行期能够实现项目惠益。在提交秘书长的下一次进展情况报告以及审计委员会的下一次进展情况报告以前(见上文第 30 段)，行预咨委会建议，在现阶段，大会核准 62 062 600 美元的资源，用于该项目 2018-2019 年期间的所需经费。

## 四. 结论和建议

49. 秘书长第九次进展情况报告第 171 段述及请大会采取的行动。在符合其在上述各段发表的评论意见和建议的前提下，行预咨委会建议大会：

(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) 核准该项目到 2019 年 12 月 31 日的所需资源 62 062 600 美元；

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)项下截至 2019 年 12 月 31 日作为经常预算中“团结”项目所占份额的 9 309 400 美元;

维持和平行动支助账户

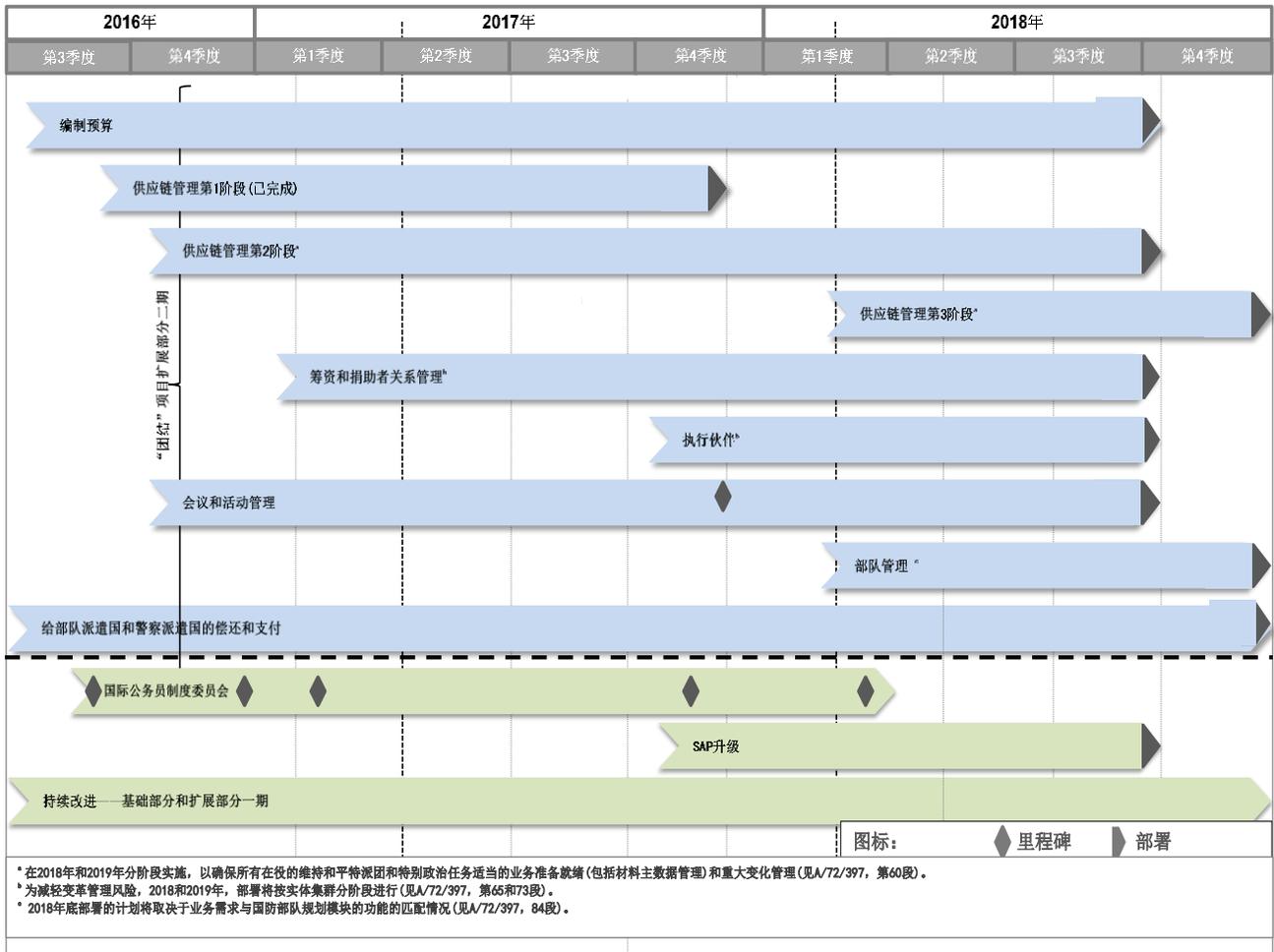
(d) 注意到所需资源 28 859 100 美元此后将计入维持和平行动支助账户 2018 年 7 月 1 日至 2019 年 6 月 30 日财政期间所需资源, 9 619 700 美元将计入该账户 2019 年 7 月 1 日至 2020 年 6 月 30 日财政期间所需资源;

预算外资源

(e) 注意到 14 274 400 美元的所需资源将由 2018 年 1 月 1 日至 2019 年 12 月 31 日财政期间的预算外资源供资。

附件一

“团结”项目最新时间表和工作计划，2016-2018年



## 附件二

## 自 2008 年以来“团结”项目交付成果与支出挂钩的情况(对秘书长关于企业资源规划项目第九次进展情况报告(A/72/397)图七的补充)

项目阶段	支出(美元)	日期	已交付的产出
<b>2008-2009 年</b>			
项目启动	4 338 935	2009 年 2 月	完成筹备阶段
		2009 年 7 月	对实施战略和假设情景，包括成本计算模型的分析；对效益的全面分析；支助正在进行的未来资源管理解决方案的“业务蓝图”设计的其他交付成果
程序设计	11 016 665	2009 年 7 月	完成当前程序的文件；清点现有系统；记录高级设计讲习班的成果和结论，其中涉及来自主要办事处、工作地点和特派团的 220 多名专题专家；不同假设情景的成本计算模式；对实施战略和假设情景的比较分析；一项全面的企划案
		2009 年 7 月	完成初步设计：编制初步企划案和高别设计
<b>2010-2011 年</b>			
程序设计	69 580 600	2010 年 5 月	完成详细设计，其中设计文件的第一稿编写一套重新设计的流程
		2010 年 8 月	完成今后的业务流程的详细设计。提出最新效益论证。启动变革管理和通信方案。分析本组织的规则、条例、政策和程序的可能变动，以优化业务流程
		2011 年 8 月	完成企业资源规划系统的企业结构
		2011 年 8 月	完成财务、人力资源、中央支助事务、供应链采购后勤及方案和项目管理领域的“即将实施的”程序的设计的定稿、原型设计和完善
		2011 年 8 月	创建可能要予以替换或与团结项目集成的所有现有信息系统数据库
基础设施(软件)	24 433 200	2011 年 1 月	软件许可证和维持
<b>2012-2013 年</b>			
程序设计	26 435 964	2012 年 8 月	完成基础部分的程序设计
基础设施(软件)	18 342 500	2013 年 1 月	软件许可证和维持
基础设施(软件)	22 807 035	2013 年 10 月	硬件
基础部分	53 672 689	2013 年 3 月	开发培训教材并提供培训
		2013 年 5 月	已完成“团结”项目基础部分解决方案构建和测试
		2013 年 7 月	在联合国驻黎巴嫩临时部队和联合国黎巴嫩问题特别协调员办事处的试点
		2013 年 11 月	群组 1：基础部分部署到所有维持和平特派团
集成	26 156 279	2013 年 12 月	综合解决方案的设计、构建和测试——进展中

项目阶段	支出(美元)	日期	已交付的产出
<b>2014-2015 年</b>			
基础设施(软件)	3 694 000	2015 年 1 月	软件许可证和维持
基础设施(软件)	9 530 655	2015 年 12 月	硬件
基础部分	7 032 578	2014 年 3 月	群组 2: 基础部分部署到所有特别政治任务; 不动产部署到联合国总部、联合国内罗毕办事处和非洲经济委员会
		2014 年 11 月	不动产部署到整个秘书处
持续改进和生产支助	49 185 062	2014 年 3 月	完成群组 2 的生产支助筹备活动: 技术支持和生产支助的基础阶段正式运行
		2014 年 7 月	完成联海稳定团群组 2 的生产支助筹备活动: 技术支持和生产支助的试点正式运行
		2015 年 6 月	完成群组 3 的生产支助筹备活动: 技术支持和生产支助的基础阶段和扩展一期正式运行
		2015 年 11 月	完成群组 4 的生产支助筹备活动: 技术支持和生产支助的基础阶段和扩展一期正式运行
集成	40 966 637	2014 年 5 月	开发培训教材和提供培训
		2014 年 5 月	完成“团结”项目系统集成解决办法的构建和测试(人力资源和差旅流程)
		2014 年 7 月	扩展部分一期试点部署到联合国海地稳定特派团
		2015 年 6 月	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、联合国内罗毕办事处、联合国环境规划署(环境署)、联合国人类住区规划署(人居署)、亚洲及太平洋经济社会委员会和联合国援助审判红色高棉
		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、联合国日内瓦办事处、联合国维也纳办事处、非洲经济委员会、西亚经济社会委员会、拉丁美洲和加勒比经济委员会、欧洲经济委员会和国际法庭
		2015 年 11 月	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
<b>2016-2017 年(直至 2017 年 8 月 25 日)</b>			
基础设施(软件)	1 630 264	2017 年 1 月	软件许可证和维持
基础设施(软件)	3 236 605	2017 年 8 月	硬件
持续改进和生产支助	25 155 223	2016 年 7 月	服务交付功能部署到特别政治任务和维持和平特派团
		2016 年 9 月	提供全球生产支助, 并对交易系统、自助服务门户和业务情报功能实施了若干改进。“团结”项目培训侧重于建设地方能力, 促进将可持续培训纳入主流
		2017 年 5 月	解决群组 3 和群组 4 “团结”项目部署后审查工作队项目
集成	26 951 153	2016 年 8 月	维持和平财务报表

项目阶段	支出(美元)	日期	已交付的产出
		2016年10月	执行与 Office Depot 的企业对企业交换
		2016年11月	对特别政治任务 and 维和特派团中的本国工作人员和单派军警人员实施群组 5: 扩展部分一期
		2017年2月	联合国、环境署、人居署、联合国毒品和犯罪问题办公室、国际法庭和国际贸易中心财务报表
		2017年7月	完成与公务员委员会的中央制作的列表接口的第1阶段
		2017年8月	维持和平财务报表——后回归测试
“团结”项目扩展二期	12 240 868	2017年9月	完成供应链管理(第一阶段)——伽利略系统退役项目
		2017年1月	团结项目扩展二期的设计和发展, 具体而言, 预算编制、筹资、实施伙伴、偿还部队/警察派遣国、会议和活动管理

## 注:

不可能准确地反映 2013 年 7 月开始的技术支持的费用。秘书长报告的图七准确地表明了持续改进和生产支助阶段的开始。

持续进行的 2014-2015 年程序设计的费用与上一个两年期的费用合并了。

服务交付作为持续改进包括在内, 因为这是一个改进现有基础部分功能的推出。