



第七十三届会议

议程项目 136 和 150

2018-2019 两年期方案预算

联合国维持和平行动经费

筹措的行政和预算问题

企业资源规划项目第十次进展报告

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)的年度最新进展情况。本报告介绍自 2017 年 9 月发布第九次进展报告([A/72/397](#))以来的最新情况。

团结系统用户群已增至 420 个地点 46 500 个用户。团结项目相关工单(事件)的数目稳步下降。供应链解决方案第 1 阶段于 2017 年 9 月顺利实施，国际公务员制度委员会整套报酬变更的最后阶段随后于 2018 年 1 月完成。差旅解决方案于 2018 年 6 月部署，以支持维和特派团和政治特派团 120 000 多名新派人员的差旅管理。联合国开发计划署管理的新闻部和外勤支助部人员分别于 2018 年 2 月、6 月和 7 月顺利移至团结系统。

团结项目作为一个单一全球解决方案，取代了各种旧系统，启动了端到端流程管理，具有自助功能和全球数据的实时可见度，并有助于秘书长的改革努力。

团结项目扩展部分一期涵盖该项目 41% 的流程，正在开发和部署中；其广泛的功能将支持多项改革举措。团结项目能够根据包括可持续发展目标在内的成果框架规划和报告资源使用情况，为管理捐助方关系提供便利，支持资源调动努力，精简执行伙伴管理办法及会议和活动安排，整合向部队和警察派遣国支付费用的端到端流程，并可改善供应链能力。



本报告还载有最新资料，说明实现效益的规划、总体拥有成本、业务部门就绪情况评估结果、风险管理和职能重组情况，并请批 2017 年未予核准的 2018-2019 两年期资源缺额。

请大会注意到该项目的进展情况，核准 2018-2019 年所需资源缺额 15 515 600 美元，包括拟议职能重组资源。

目录

	页次
一. 导言	5
二. 项目管理、治理和监督	5
A. 治理情况概述	5
B. 监督机构的建议执行情况	5
三. 项目状况	6
A. 项目里程碑和成就概览	6
B. 业务智能	8
C. 生产支助	9
D. 持续性改进监测方案	10
四. 团结项目扩展部分二期	10
A. 战略规划、预算编制和业绩管理	11
B. 筹资和捐助方关系管理	12
C. 执行伙伴管理	13
D. 供应链管理	14
E. 向部队和警察派遣国偿还费用和付款	16
F. 会议和活动管理	17
五. 变革管理	18
A. 业务单位的参与	18
B. 宣传	18
C. 培训	19
六. 团结项目企划案	19
A. 效益	19
B. 总体拥有成本	21
七. 功能重组	22
八. 风险管理	24
九. 2018-2019 年所需资源	26
十. 所需资源汇总和请求大会采取的行动	29
A. 2018 年和 2019 年预计所需资源的拟议经费筹措	29

B. 建议大会采取的行动	30
附件	
一. 2013-2016 年团结项目部署时间表	31
二. 2017-2019 年团结项目部署时间表	32
三. 团结项目的支出和交付成果	33
四. 2019 年组织结构和员额分配情况.....	37

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)的年度最新进展情况。本报告提供自发布第九次进展报告(A/72/397)以来的项目最新情况，并述及大会第 72/262 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报告(A/68/375 和 A/68/375/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季度都审查项目状况，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定期举行会议，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. 大会第 72/262 A 号决议重申，团结项目的顺利实施需要高级管理层的充分支持和承诺以及关键利益攸关方的密切和持续参与，请秘书长确保利用业绩管理和问责机制，特别是在高层，顺利实施该项目。高级管理人员契约阐明了机构问责和个人问责之间的关键联系，其中包括支持部署团结项目、实施后支助和实现效益等责任。为扩大本组织利益，高级管理人员可在确定“企业办法”基调、以开放态度重新设计现行程序和做法方面发挥关键作用。

4. 在该项目内，目前正在通过强化项目管理应对同时实施 workflow 和沉重一揽子项目的新压力；现有风险和新出现的风险得到了积极主动的管理，预算纪律也得到遵守。

B. 监督机构的建议执行情况

5. 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。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七次年度进展报告(见 A/73/169)中注意到，端到端流程管理是团结项目带来的一个重大变化；随着团结项目扩展部分一期即将实现稳定以及扩展部分二期进入部署，今后会有更多的机会实现质量效益。审计委员会对连续部署与以往群组实施工作相比问题越来越少的趋势表示赞赏，认为应积极主动地吸取经验教训，确保团结项目扩展部分二期部署取得成功。审计委员会还注意到未来的风险和挑战，包括新的功能、复杂的数据转换和重大的变革管理问题，以及管理改革可能带来新的要求。审计委员会注意到，一些部署可延伸到 2019 年，强调业务单位必须继续充分和积极地自我掌控团结项目，与流程所有人和团结项目团队开展密切建设性合作，以切实解决问题。

6. 审计委员会自项目启动以来共提出 67 项建议。其中 22 项建议截至 2017 年底尚未落实，12 项建议已完全执行，3 项建议时过境迁，7 项建议在执行中。审

计委员会在其第七次年度进展报告中提出了 28 项建议,除其他外包括实现效益、开通用户准入、不断改进和业务智能,其中 18 项建议已执行。

7. 自项目开始以来,监督厅进行了 21 次审计,提出了 216 项建议。监督厅最近的审计结果表明,审计重点仍然是评估执行实体的落实和变更管理情况。监督厅的 16 项建议尚未落实,其中 10 项建议正在执行,监督厅将举证支持撤销 6 项建议。

三. 项目状况

A. 项目里程碑和成就概览

8. 团结项目解决方案目前为 420 个地点的 46 500 多个用户提供支持,一直无间断地持续运作。该项目自启动以来的主要里程碑见附件一。2017 年 9 月至 2018 年 8 月的进展情况列示如下。

9. 2017 年 9 月,伽利略退役项目的完成标志着全秘书处成功实施了供应链解决方案第 1 阶段(库存、仓库、资产、设备和财产管理)。过去 32 个维和行动、政治特派团和服务中心使用的伽利略系统退役后,本组织转换到一个国际公共部门会计准则合规财务记录系统。团结项目被首次作为唯一的记录系统用于完成 2017 年年终结算和特别政治任务的财务报告。就维和特派团而言,2017/18 财政年度的年终结算和财务报告也是一个类似的里程碑。

10. 伽利略退役项目涉及大规模转换/充实数据工作,其中包括 376 209 条设备记录、64 246 条固定资产记录和 340 011 条库存记录,合计价值约为 35 亿美元;团结系统的功能组合增加了 13 792 条功能地点记录、44 989 个仓库要素、16 825 条永久材料主记录和 58 792 条临时材料主记录。该项目还提供了一个平台,用于实现维和特派团和政治特派团的资产和库存储备合理化;839 个伽利略仓库在团结系统内被精简为 108 个仓库,还通过一个平行库存清理项目核销了 8 280 万美元库存,或将之从闲置仓库调回。

11. 为了保持业务部门就绪状态,外勤支助部的团结项目协调处通过五轮培训培养了 190 名当地流程专家教员,2 421 个终端用户接受了他们的培训和支持。此外,还对 32 个服务台专家进行了培训和认证,以便为用户提供生产支助。

12. 团结项目协调处在系统正式启用 4 个月后对受到伽利略退役项目影响的工作人员进行了一次实施后调查,结果显示业务部门就绪情况受到高度信任;76% 答卷人表示对团结项目的了解程度为很好或中等,81%对培训表示满意,80%对部署后支助表示满意。大多数用户认为迁移到团结项目有价值也有惠益;最常提到的例子包括:报告方式得到改善、往来业务实时办理以及工作流程与全球可见度挂钩。协调处继续协助业务部门发现需要支持和改进的领域。

13. 国际公务员制度委员会整套报酬变更的最后阶段于 2018 年 1 月 1 日实施。其中包括采用新的法定离职年龄和新的教育补助金解决方案;后者需要用 SAP 软件进行多次迭代测试和发现解决方案,以解决所有的问题。

14. 2018 年 2 月在团结系统中成功地对 2016 年领取扶养津贴资格的年度宣布进行了审查；吸取的经验教训将被用来改进即将进行的 2017 年度宣布。对系统的改进也进行了部署，以精简对调整薪级表、领取扶养津贴的资格和语文津贴的实施办法；这种精简大大简化了流程并减少了在生产中实施此类变更所花费的时间。

15. 2018 年 6 月，团结项目差旅解决方案已部署到所有维和特派团和政治特派团，以便向 120 000 多名新派人员，即本国工作人员、单派军警人员、联合国志愿人员、个体咨询人和订约人以及所有其他编外人员的差旅管理提供支持。根据早先的经验教训，这次部署着重于建设地方能力，以便继续在培训和部署后支助方面向扩大的用户群体提供支持；团结项目协调处培训了 59 名当地流程专家教员，再由他们为 535 名旅行从业人员提供培训和支持。本次部署纳入了若干系统改进(新企业角色、总账规划和新的差旅类型)，以更好地满足业务单位的需求。团结系统启用以来，90%的本国工作人员差旅申请和 65%的特派团内国际军警人员非商业差旅申请均使用自助功能提出，显示用户采用该系统的程度很高。

16. 为充分利用房地产，2018 年 6 月在联合国总部、联合国日内瓦办事处和拉丁美洲和加勒比经济委员会部署了房地产场所管理系统，2018 年 9 月在联合国维也纳办事处、联合国内罗毕办事处、非洲经济委员会、亚洲及太平洋经济社会委员会和西亚经济社会委员会部署了该系统。该解决方案涵盖 154 个国家的 69 个实体，涉及 1 300 个有效租赁。

计划外部署

17. 作为新闻部业务模式变更的一部分，联合国开发计划署(开发署)管理的 45 个联合国新闻中心的工作人员已于 2018 年 2 月和 7 月分两个阶段成功移至团结系统，从而节约了行政费用，提高了总部监测能力，整合了薪资事务。

18. 2018 年 6 月 1 日，开发署任用的安全和安保部(安保部)所有外地国际工作人员都改为秘书处任用并移至团结系统，使秘书处所有安全和安保工作人员都被纳入一个共同的法律和政策框架，形成了大会关于需要统一和加强安保管理系统的第 59/276 和 70/104 号决议所提及的综合安保人员队伍。这一安排使安全和安保部对外地特派团的安全拥有更大的监督和管理权。

19. 开发署管理的新闻部和安全和安保部工作人员向团结系统迁移工作需要精心筹备和测试，确保准确办理发薪和银行汇款事宜。所有三项迁移作业都没有发生任何问题。

团结系统升级

20. 团结项目 2016-2018 年工作计划包括多个软件升级，以确保持续支持现有功能，并为团结项目扩展部分二期部署更多功能提供便利。2018 年期间还需更换团结系统服务器和存储卡等硬件，因为其使用寿命即将结束，持续提供支持已不切实际。

21. 2018 年 4 月评价和采购了新的硬件。2018 年 6 月和 7 月利用多个周末优先安装了团结项目扩展部分二期的部分功能所亟需的服务器和储存卡。在考虑到团结项目扩展部分二期部署的各种因素后,计划于 2018 年第四季度安装更多服务器。

22. 软件升级必须认真排序,以减少风险和尽量减缓对业务的影响。每次升级都需要有一个在各种环境下进行软件升级的复杂过程,例如软件开发、质量保证、培训、投产前和投产后作业;生产也有以下两个环境,即西班牙巴伦西亚主场环境和意大利布林迪西灾后恢复环境。每个环境的软件升级都必须精心策划、实施和记录,对团结项目扩展部分二期所需开发、测试和质量保证造成的干扰也要尽量减少。生产环境升级还需要重新配置灾后恢复安排。

23. 一些新的 SAP 软件产品已成功安装在所有环境下,用于筹备部署团结系统扩展部分二期。其中包括让与方 SAP 管理软件、任务组合和项目管理软件、运输管理软件、事件管理软件、流程编排软件、Fiori Gateway 软件和 HANA 2.0 软件。

24. 为减轻团结系统扩展部分二期所面临的风险,已在使用的两个主要软件产品(即供应商关系管理软件和雇员和管理人自助门户软件)也于 2018 年 7 月成功升级,比第九次进展报告所述排定时间表(2018 年 9 月)提前完成。通过近 9 个月的规划和测试完成了这两次升级,然后才将生产流程最终并行移至巴伦西亚和布林迪西。安全风险管理软件升级将该软件与最近的市场版本协调匹配,从而优化了稳定性和性能,同时引入新功能,如自动填写常用值,当购物车被拒绝时告知原因、规模合同更新,以及结合 Excel 处理大文件。

25. 为防止给业务造成不利影响,团结项目实施了一个为期 10 天的升级后“特别关照”流程,聘请跨两个时区的 SAP 软件技术和功能专家与团结项目小组合作,监测生产系统并将发现的问题予以上报,加以迅速解决。在此特别关照期间,大约 7 980 个购物车项目(总价值约 2.29 亿美元)和 3 560 份采购单(总价值约 3.40 亿美元)得到办理。该系统升级后运作情况正常。自助门户升级也顺利实施,影响到近 46 500 个用户。

26. 另一个已在使用的重要软件(即企业核心部分)因强化功能所依赖的联合国系统人力资本管理模块(人力资源、应享待遇和考勤管理等)尚待 SAP 交付而没有升级。根据强化功能的交付情况以及团结系统扩展部分二期部署时间表,上述升级工作计划于 2019 年或晚些时候进行。

B. 业务智能

27. 随着用户更加了解团结系统的数据和该系统的能力,它们对业务智能的报告需求越来越大。去年与信息通信技术厅、外勤支助部、联合国日内瓦办事处和其他利益攸关方合作,同时采取若干行动,以加强将团结系统中的丰富信息用于决策的能力。

28. 业务智能辅助硬件和软件都得到升级,其中有多种原因:(a) 团结系统扩展部分二期需要有更大的容量,(b) 硬件升级可改善性能,(c) 软件升级可提供实时

更新数据(消除报告所用数据更新的一天耽搁)以及向会员国或捐助方等外部用户发布数据的许可证。

29. 升级前已对业务智能辅助数据库进行了重大调整,以适应团结系统扩展部分二期实行的范式转换,在每个职能支柱和跨支柱领域建立新的“语义层级”(从非技术角度看待团结系统数据,让用户能够更好地利用数据,使分析和报告更加精准)。本次架构重组还可改进业务智能的环境管理,包括经适当核证后能够增强业务流程专家的力量,建立基于技术视角的语义层级或精准报告。

30. 2018 年将向所有部厅推出管理看板。这是具有高度视觉效果 of 的互动型看板,以现代技术平台为基础,利用团结系统数据结合 Inspira 等其他企业系统的数据,向管理人员全面展示其人力和财政资源、员额、差旅、设施、采购,培训和电子考绩等情况。

31. 为团结系统流程和非团结系统相关流程的 310 多个业务指标制定了规格和实物模型。用于支持精准报告的语义层级不断得到增强,同时有望利用技术和资源加强视觉效果,建设管理看板。这些报告对任何服务提供者和服务中心都十分重要。

32. 许多用户都在使用团结项目的业务智能数据建设看板来满足他们的需要,包括外地特派团。虽然其中一些并行实施的努力会造成重复,但它们的确反映了多个用户群体的不同观点,鉴于普遍使用的视觉成像要实现标准化,这些种观点十分重要。在使用业务智能工具编制定制报告方面将继续进行培训,同时改善治理,加强对全球使用的“标准报告”的核证。

33. 如将资源与成果预算编制框架挂钩,团结系统扩展部分二期的战略规划、预算编制和业绩管理就会大大丰富业务智能,加强团结项目的方案报告能力。由于要对支持团结系统扩展部分二期和利用 HANA 系统升级后新增能力的语义层级进行重新设计,因此需要在重新设计基本基础设施时,暂时降低对增强现有业务智能报告功能的改进速度。

C. 生产支助

34. 为向用户提供最佳服务,团结系统支持模式分为三级,目的是实现每个地点自给自足,并为及早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,为绝大多数事件和服务请求提供支持。布林迪西的团结系统支持中心以及曼谷、日内瓦、内罗毕和纽约运行的联合服务台则提供更高一级的支持。这些综合服务台担当事件或问题管理和请求的单一联络点,将有关请求上报专门负责团结系统业务流程或技术组件的全球小组的专家。

35. 团结项目有关事件的数目稳步减少,尽管推出了新功能并进行了主要系统升级,但地方一级和综合服务台解决问题的速度得到提升。审计委员会指出,团结项目有关事件稳步减少,首次请求解决率得到改善,从 2016 年的 54% 提高到 2017 年的 61%(A/73/169)。团结系统生产支助办法有赖于加强地方流程专家的作用,

以便提高地方支助比率和减少工单，并逐步加强低层处理问题的能力，以减少将问题交由高层级处理的上报比率。2018 年上半年，首次请求解决率增至 65%，使生产支助重点发生重大转变，更加重视持续性改进，但尽管如此，依然敏锐地认识到团结系统扩展部分二期对流程专家的竞争性需求。

D. 持续性改进监测方案

36. 如 2017 年的报告所述，制定持续性改进监测方案是为了确保持续实现团结项目的效益，将收益与系统充分发挥作用的程度挂钩；并确保团结项目流程支持的本组织关键行政职能得以充分履行以满足业务需求(A/72/397, 第 134 至 138 段)。监测办法旨在对已执行活动的数目、参与活动的用户数目、完成某项活动所需任务数目、活动任务期限和工作量以及活动的绩效趋势等关键业务问题持续发表见解。解答这些问题的能力要建立在密集数据分析的基础上。

37. 在团结系统两年工作流程数据基础上，采用完成工作流程平均期值所进行的业绩计量比较分析，反映了几乎所有工作流程的业绩改善情况。在工作量增加 25% 以上的 10 个工作流程中，6 个工作流程显示速度有所提高；在所有领域中，24 个工作流程的期值有所下降，其中 19 个幅度超过 25%；差旅费核准数目增加 11%，但速度提高了 52%，这可能是因为减少了步骤；在产假核准(往来业务量大幅增加)和家庭成员核准方面，所有领域都取得了积极进展。总体而言，在 41 个流程中目前有 16 个流程业绩最佳，8 个流程临近最佳业绩，17 个流程显示可通过流程改造取得改进。流程改造通过下述正式变更控制程序加以落实。

变更控制

38. 随着用户越来越多地采用该系统，并且通过持续完善监测方案的技术监控能力确定了需要改进的领域，不断出现新的需求和可能性。自 2017 年 9 月以来，团结项目小组完成了 403 项变更请求。这些变更是既按照业务部门的要求显著改进流程又通过若干不太复杂的变更逐步提高团结项目解决方案可用性和稳定性的综合成果。一些显著的流程改进包括自动更新薪金表、员工自助旅行门户更加直观、简化差旅费报告流程、自动变更材料主记录和改善收据结算流程，以简化特遣队所属装备和部队付款以及支付咨询人和个体订约人费用的处理流程。

39. 作为采用最佳做法改进团结项目软件开发管理的一部分，该项目引入了 SAP 综合监测工具 ChaRM，为复杂的技术环境提供支持并简化变更请求的端到端流程。ChaRM 的分阶段实施工作将于 10 月开始，到 2018 年 12 月进行每个团结项目后端系统的过渡。审计委员会认为，通过 ChaRM 进行综合监测将大大加强对变革请求落实情况的监测(见 A/73/169, 第 162 段)。

四. 团结项目扩展部分二期

40. 团结项目扩展部分二期涵盖 321 个团结项目流程中的 133 个(约 41%)。更重要的是，二期在现有功能的基础上扩展延伸，极大地扩展了核心功能，引入了新的规划、执行和报告功能，触及到迄今为止只使用自助服务的用户，影响了多个

外部用户群。正在部署的功能之广也增加了为支持和维持解决方案所需的根本硬件和软件及相关技能的复杂性。

41. 团结项目扩展部分二期利用一套多样化产品，将为管理人员带来自上而下和自下而上地规划方案的新工具，主动跟踪交付成果和主要业绩指标，将方案数据和资源数据挂钩，并融合内部和外部数据，将方案结果传达给各利益攸关方。这将支持秘书长协调统一报告的愿景，是报告成果汇总信息、向会员国显示资金效益的一个重要步骤。团结项目扩展部分二期还将促进管理捐助方关系，支持资源调动努力，简化执行伙伴的参与和管理，改进会议和活动管理，整合与支付部队和警察派遣国款项有关的端到端流程，将供应链管理的几个方面现代化，如规划货物需求、优化供应和采购决定以及跟踪货物运输。本节详细说明了这些情况，相关时间表见附件二。

42. 团结项目用户基础也将大大多样化：在内部，战略规划人员、方案和项目经理、后勤干事和资源调动干事现在将使用该系统来规划、执行和报告自己的职能和工作方案，而在外部，许多新的用户类别，如会员国和捐助方、执行伙伴、供应商和货运代理以及与会者都会通过不同的门户与该系统展开互动。

A. 战略规划、预算编制和业绩管理

43. 秘书长在提交大会的题为“转变联合国的管理模式：确保人人都有更美好的未来”的报告(A/72/492)中向会员国保证，秘书处管理本组织资源和执行商定任务和基准以确保执行所有任务方面将是透明、负责任和接受问责的。战略规划、预算编制和业绩管理解决方案将提供实现这一目标的能力，促进在成果框架的基础上，规划和报告资源利用情况，包括对可持续发展目标的贡献，为管理方案交付提供风险看板，并纳入展示本组织工作影响的可视化办法。

44. 团结项目扩展部分二期将首次给团结项目增加方案规划能力。如果需要，可以创建不同类型、不同持续时间、能够在层次上相互关联的计划。例如，年度成果预算编制框架可以与三年计划大纲挂钩，而后者又可以与中期或长期战略规划挂钩。另一个例子是，非洲经济委员会将其年度成果框架与促进今后 50 年非洲大陆社会经济转型的《2063 年议程》等外部战略联系起来。预期成绩、产出或业绩指标等成果框架要素可以相互关联，以便能够报告利用资源所取得的成果。

45. 有了成果框架或战略规划就可以编制预算，将资源与各项计划的不同要素联系起来，提出证明拟议资源的业务理由。秘书处目前没有处理端到端预算规划和审查程序的既定系统。预算主要是使用内部构建的电子表格或特定部门的不同系统编制的。对拟议预算和预算调整的审查是人工进行的，难以在预算编制的不同阶段跟踪这种调整。新的团结项目预算编制解决方案将尽可能统一流程和功能，无论资金来源或实体如何。如果认为有必要的话，预算解决方案可以包括详细的活动估计数，或者在执行阶段根据跟踪和管理需要汇总到适当水平。此类拟议预算的迭代情况也可以保留下来，以显示它们的演变情况，直到拟议预算获得批准。

46. 当执行核定预算时，管理人可以决定跟踪多少细节和监控频率。他们可以将方案细分成详细的项目组合和项目(如果在规划阶段还未完成)，用基于风险的里

程碑监测方法制定精确的目标，收集并记录证据来支持已经完成的活动和已经实现的目标。在执行过程中，管理人将能够跟踪财务和实际进度的一致性，比较计划价值和实际价值，并为主动干预措施设置警报，等等。

47. 为加强组织业绩管理，可以向组织单位分配可交付成果和里程碑，定期跟踪会员国和捐助者等不同利益攸关方的进展情况并提出报告。可以收集和综合内部和外部数据，支持已完成目标的说明和可视化工作。

48. 该解决方案将提供一个从规划到执行再到执行情况报告的综合端到端流程，涵盖预算的整个周期，涵盖摊款和自愿捐款、内部和外部成本回收等所有资金来源。作为一个高度综合的解决方案，资源利用情况可以通过具有强大可视化和细分能力的方案视角予以实时呈现。这为秘书长的承诺提供了支持，即利用国际援助透明化倡议制定的标准，发布关于联合国行动的全面、实时和易于获取的交易层面信息。

49. 在一系列讲习班和一些概念证明之后，SAP 于 2017 年 3 月通过整合多种 SAP 产品和技术推荐了这个解决方案的架构。由于拟议架构十分复杂，而且是使用 SAP 产品要实施的第一个此种架构，2017 年 7 月底完成了一个包含所有已识别软件元素的原型，以证实该解决方案架构的可行性。然而，随后，SAP 表示，其中一款产品在 2020 年以后得不到支持，也没有替代产品具备这一功能。经与 SAP 协商后确定，可以利用一些新的 SAP 工具为缺失功能构建定制解决方案。

50. 该解决方案现已在内部构建，利用标准 SAP 产品并使用一个 SAP 工具将这些产品与一个定制的战略管理解决方案进行了整合。该解决方案将从 2018 年 9 月开始部署。初始推出将侧重于针对 2019/20 年度维和预算的规划功能，随后是 2020 年度方案预算和 2019 年自愿捐款供资的活动。业绩管理功能将在 2019 年第二季度(针对 2019 年自愿捐款供资的活动)、2019 年 7 月(针对 2019/20 年度维和预算)和 2020 年 1 月(针对 2020 年经常预算)执行有关预算时相继生效。虽然这一解决方案在功能和技术上都面临挑战，但其拥有基于成果的管理能力，因而也具有最大的变革潜力。

B. 筹资和捐助方关系管理

51. 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 23 000 多项捐助协议，2016 年和 2017 年的年度数量各超过 4 000 份。团结项目现有功能由 SAP 赠款(受让人)管理系统提供，涵盖了从基于确认捐款承诺或协议的应收账款记录到履行协议规定的义务后终止该协议的过程。

52. 筹资和捐助方关系管理解决方案将涵盖捐助协议定稿前的几个上游流程，收集关于捐助者感兴趣的领域(主题领域和地理区域)、捐款数额的历史趋势和捐款类型的信息，所有这些信息都将用于更好地预测今后捐款，帮助资源调动干事分析资源调动情况并确定其优先次序。该解决方案还将让本组织高级管理层全面了解已规划的方案活动的资金缺口，并将促进扩大目标捐助群体的战略决策。

53. 该解决方案可发出筹资呼吁(开展筹资活动)、最终确定捐款协议、管理与捐助者的互动和对照协议时间表监控收取现金情况。

54. 在制定呼吁时,作为上述战略规划、预算编制和业绩管理模块的一部分,将拟定包括方案交付和费用计划在内的实质性内容。向捐助方提交的捐款使用情况报告也将作为战略规划和业绩管理解决方案的一部分。

55. 初期部署包括捐助者关系管理,要利用联合国机构客户关系管理解决方案,使资源调动干事能够维护捐助者档案并记录与捐助者的互动情况。特别是在不存在全秘书处资源调动或捐助方关系战略或共同程序和工具的情况下,为降低变更管理的复杂性简化了初始版本。以后的版本将包括管理呼吁和协议的功能,并与团结项目中的现有赠款管理模块进行整合。

56. 由于该解决方案利用了现有的非 SAP 企业软件平台,因此,技术解决方案的开发由信息和通信技术厅的内部专家领导,从而避免了将来需要从承包商那里转移知识。

57. 该解决方案于 2018 年 9 月向非洲经济委员会、经济和社会事务部、联合国贸易和发展会议、联合国环境规划署、拉丁美洲和加勒比经济委员会、联合国毒品和犯罪问题办公室和联合国地雷行动处推出,2019 年第二季度将扩展到其他实体,并计划推出其他功能。

C. 执行伙伴管理

58. 秘书处利用联合国系统各机构、基金和方案、政府机构及非政府组织等执行伙伴来执行项目和方案。在此种伙伴关系中,如果利用伙伴能力来执行对本组织授权活动起到支持或补充作用的活动符合本组织的最佳利益,则本组织通常会向伙伴划拨财政资源。在过去四年中,秘书处平均每年向最终受益者和执行伙伴拨付大约 20 亿美元,每年平均执行大约 4 500 项执行伙伴协议。

59. 该解决方案将提供工具用于管理与此类伙伴互动合作的整个周期。该功能将包括让与人方案的创建和批准,即与执行伙伴互动协作的方案决策;分析哪些潜在和现有业务伙伴可以成为今后的执行伙伴;由执行伙伴或为执行伙伴操作在线申请;伙伴的评估和甄选;让与人协议的生成和修订让与人;对照项目计划监测执行伙伴的业绩。该解决方案还将与现有的团结项目财务解决方案充分整合,根据协议逐步承付资金,允许执行伙伴请求支付资金及提交支出和执行情况报告和审计报告,等等。

60. 当将会员国或捐助方委托的资金转给另一方时,无论是执行伙伴还是最终受益人,都须有适当的控制措施,确保资金用于原定用途,这是问责制的一项核心原则。执行伙伴管理解决方案力求通过简化整个秘书处的相关流程和框架来达到这一要求。

61. 在 2017 年 6 月进行详细的适应性/缺陷分析后,SAP 让与人管理解决方案在 2017 年第三季度被确定为适合执行伙伴管理的解决方案。虽然许多 SAP 客户使用让与人管理,但秘书处将是第一个也是唯一一个使用 SAP 让与人管理解决方案

案及其受让人(或赠款)管理解决方案来管理秘书处与捐助方互动的 SAP 客户。在秘书处软件开发环境中配置该解决方案时,发现了六大整合缺陷;在与软件供应商(SAP)进行了近四个月的广泛协作后,这些问题于 2018 年初得到解决,证实该解决方案适合秘书处的要求。

62. 在广泛业务利益攸关方的积极参与和支持下,第一版将于 2018 年 12 月部署。由于是在 SAP 客户中进行第一次此类部署,且鉴于可能会中断许多通过自愿捐款供资的实体的核心业务,秘书处决定采取分阶段的部署方式,最初仅限于三个关键实体:地雷行动处、联合国环境规划署和联合国人类住区规划署(人居署)。2019 年第二季度将视部署后情况向其他实体部署该解决方案。预计届时也会在变更管理方面遭遇重大挑战,因为秘书处的方案管理人和项目管理人以及外部执行伙伴还不是现有团结项目解决方案的正式用户,但现在需要使用该系统履行职能。

63. 由于此项部署是一项创举,减轻风险工作将包括与 SAP 开发小组密切接触,在特别关照期间提供额外支持,并为 2019 年第二季度部署准备工作创建一个平行轨道。2019 年的部署还将包括其他功能,主要涉及执行伙伴的应尽职责和评估。

D. 供应链管理

64. 供应链管理包括规划货物需求、确定供应源和管理运输,包括跟踪货物流通情况。

65. 按照秘书处的供应链管理愿景,需要建立各种有数据驱动和系统支持的综合流程,处理规划、决策、跟踪、监测和报告任务,从而优化资源,提高效率和效益,满足全球秘书处的业务需求。

66. 实施团结项目供应链管理要求重新界定和推动供应链管理中现有、新的和重组的业务流程之间的业务协调。在此过程中,打破了传统业务藩篱,在业务流程和业务系统中,例如在运输管理中的物流和特遣队所属装备管理之间、在需求规划和编制预算之间以及在本组织及其供应商之间建立了各种联系。

运输管理

67. 运输管理方案将支持特遣队所属装备和人员(部队和警察)以及向供应商采购的货物的运输规划和执行工作。运输管理方案将使本组织的运输网络和业务具有全球可视性,并辅之以延迟或意外事件预警系统。根据与部队和警察派遣国订立的谅解备忘录中的规定,联合国调度协调中心将收到特遣队所属装备和人员部署、轮调和遣返活动的调动要求。这些要求将上载到运输管理模块,自动创建规划和执行方面的运输要求,包括运输成本估算和招标工作说明书。对于从商业供应商处采购的货物,运输管理将自动使用相关采购订单或进货交付来创建运输要求。

68. 当货物或部队调动开始时,该解决方案(跟踪和追查)有能力跟踪移动情况(通过运输“事件”)。承运人协作门户将允许货运代理、供应商和联合国人员报告这些事件。未来,与外部合作伙伴的直接电子数据交换可以允许进一步自动更新进货交付情况和记录事件。该解决方案有一个具有地图可视化能力的中央座舱,进货协调员、运输规划人员、申购人和买家都可以访问。

69. 为了发挥效力，该解决方案需要创建和充实大量主数据，如任务地点、取货和交接地、转运点(港口、机场和集中托运枢纽)及运输通道和区域(附有相关路线和距离)。

70. 运输管理及跟踪和追查将于 2018 年 12 月部署，并将使用由团结项目小组配置的运输管理和事件管理这两种 SAP 产品予以实施。2019 年期间，预计：(a) 从最初部署中吸取经验教训，交易范围可能有所扩大；(b) 电子数据接口可能持续完善、逐步实施。

需求规划和供应网络规划

71. 需求规划能够对材料和服务的采购和物流规划进行预测，有助于减少库存，同时确保材料的可用性。供应网络规划则提供工具，从成本、时间、质量和风险方面分析供应履行战略。

72. 实体和任务规划人员预测不同时限(战略/长期规划、战术/中期规划和作业/短期规划)对货物和服务的总需求；他们将利用历史业务往来数据(消费模式)和基于统计算法的预测作为收集和完善对商品和服务的需求的依据。然后，货物总需求将扣除可用储备或供应(包括库存、未结订购单和进货运输订单)，以确定采取诸如额外采购或内部调动的采购备选方案。

73. 这样一个“无约束”的需求计划将根据可用预算进行合理化调整，生成一个“有约束”的计划。符合这一需求的供应源将根据现有系统或本地合同来确定，并比照拟议供应源启动实施。

74. 作为组织结构调整和供应链管理蓝图的一部分，规划程序正在得到加强。联合国总部和全球服务中心在推动这一进程中发挥了主导作用，包括定期举行业务规划综合会议，对照计划审查现状。非维和实体也可能需要作出一些调整来支持业务转型。

75. 由于 SAP 决定不再完善其成熟的实地产品，只提供一种叫作综合业务规划的云订阅服务，因此用于需求规划和供应网规划的软件选择变得更为复杂。经过 10 个月的多重参与，SAP 于 2018 年 7 月确认，该服务可以满足秘书处的业务需求，并向秘书处保证，按照改进服务路线图的设想，极少数尚存的缺陷都会得到解决。最近一次参与还包括审慎审查了该服务与秘书处现有团结项目解决方案的整合情况，包括查明所有相关的许可证发放和开发工作。综合业务规划的谈判正在进行中，还计划在 2018 年底之前尽可能实施需求规划试点。

76. SAP 的参与还确认了为成功实施需求规划和供应网规划而大幅充实数据和业务转型的必要性和紧迫性。这些工作包括：(a) 详细界定材料主记录，以便能够进行规划和库存管理；(b) 界定一个可以汇总或划分材料主记录的层级结构，使各相关级别都具有能见度并能开展规划；(c) 数据清理，以便利用至少过去两年的历史消费数据。因此，需求规划和供应网规划的初始版本将根据业务流程的运营准备情况和材料主数据的丰富程度进行校准，采用供应链管理蓝图、任务重组和 2017 年发布的详细规划程序为此提供了便利。重点将放在用于初始部署的、

范围有限的材料上。初步迹象表明，供应链管理方案的全面部署可能会持续到 2019 年底，而其严格意义上的采用可能需要更长时间。

E. 向部队和警察派遣国偿还费用和付款

77. 通过重新设计流程和工具并将其标准化，预计部队和警察派遣国的规划、费用偿还和支付流程会有一些改进。端到端综合解决方案将转变当前支离破碎的环境，使之有利于：

(a) 根据商定的标准单元分类和命名结构以及标准单元模板，为建制单位制定部队单位要求说明，¹ 以减轻从零开始为定制单元作出规划的必要性；

(b) 在无需人工重新抄录部队单位要求说明细节的前提下，编制谅解备忘录，在谅解备忘录定稿期间适当记录部队单位要求说明中出现的偏差和随后关于出现偏离的理由说明；

(c) 通过完善和丰富的模板对特遣队所属装备进行检查并提出核查报告，在模板中事先指定强制性数据录入点，以减轻模糊性和主观性；并尽可能将偿还费用计算流程自动化；

(d) 所有外地特派团通过一个易于使用的标准界面报告部队兵力，消除总部人工录入数据环节；

(e) 在部队的特遣队所属装备短缺和因设备无法使用或不到位而相应扣减人员款项之间建立更清晰、更简便的联系(见 A/68/859)。

78. 这一解决方案将使军事和警察规划人员、部队组建人员、财务干事和后勤人员能够在一个共同系统中开展与部队和警察派遣国相关的核心活动，这将使本组织能够停止使用老旧定制应用程序，例如政府索偿管理系统和部队兵力支付系统，这些系统目前用于计算支付给部队和警察派遣国的款项(约占本组织维和预算的 30%)；每季度处理 600 多起索赔，不包括死亡和伤残以及油漆和再油漆索偿等。

79. 该解决方案把需要多个数据重复录入点的劳动密集流程自动化，提供了输入和输出文档之间的明显联系，还将为报告特遣队所属装备和人员情况提供便利。在业务支助部内设立一个军警能力支助司将为进一步协调特遣队所属装备和部队付款程序创造机会。

80. 该解决方案的设计，是基于通过一系列跨部门研讨会收集的 180 多项功能需求。解决方案架构设想利用现有的企业解决方案平台(Siebel)与 SAP/团结项目整合，用于业务伙伴管理和办理支付；Siebel 平台已经用于 iNeed、燃料和口粮管理，以及特遣队所属装备核查。

81. 解决方案的最初优先事项是取代政府索偿管理系统，但与部队单位要求说明和谅解备忘录相关的上游活动的开发和部署得到优先重视，以建立牢固的长期基础。外勤支助部开发了一个标准的单位命名和分类系统，并创建了附件模板，以

¹ 部队单位要求说明是针对特定任务中特定类型部队的通用要求。

缓解因短期借调的军事和警察规划人员更替率高而导致的与保存机构知识有关的问题。按照 2017 年特遣队所属装备工作组关于把部队单位要求说明作为谅解备忘录附件列入其中的建议(见 A/71/802, 第 44 段和 A/71/872 第 9 段), 重点也是提高能力, 将部队单位要求说明与谅解备忘录联系起来。

82. 解决方案的 Siebel 和 SAP 部分分别由信息和通信技术厅和团结项目小组联合构建, 2018 年 12 月起逐步部署到模块中, 政府索偿管理系统将于 2019 年第二季度退役。

83. 此外, 这一解决方案还为部队管理/规划奠定了基础, 军事厅和警务司继续通过这一解决方案积极参与并致力于简化军事和警察规划流程。旨在满足部队规划和管理需求的偿还和支付解决方案将遵循有关部队单位要求说明以外的各项规定而不断改进, 例如承诺管理(能力和就绪状态评估)、部队和警察派遣国甄选标准(包括任何本国限制条件)、部队和警察派遣国的业绩评价、评估和咨询访问、部署前访问、部署时间表等。

F. 会议和活动管理

84. 秘书处负责管理数以千计不同类型的会议和活动, 活动数量在过去几年一直增长。相关流程目前在不同工作地点使用不同的解决方案进行管理; 许多流程仍没有实现自动化。

85. 团结项目和流程拥有者(大会和会议管理部)正在开展合作, 为管理会议和活动的端到端解决方案提供一套集成的应用程序。该解决方案要满足不同活动类型的要求, 用于规划和预算编制、活动申请和批准、会议管理、参与者管理、资源分配、活动执行和评估、费用回收和活动费用核算等。在没有适当 SAP 解决方案的情况下, 着重结合采用新的非 SAP 解决方案处理部分流程, 评价现有系统并将其纳入企业系统, 如 SAP 和 Siebel 客户关系管理系统。

86. 2018 年 9 月起将使用团结项目扩展部分二期的战略规划、预算编制和业绩管理系统规划会议和活动和编制预算; 主要会议和活动可以通过战略管理模块与各项战略目标包括可持续发展目标挂钩。

87. 日内瓦利用一个开放源码软件(Indico)推出了一个会议参与者管理解决方案, 支持在线自助注册、认证批准、具体活动网站, 这些网站可用于与参与者交流和共享活动文档、打印临时安保证章和发放移动设备上使用的通行证等。在对业务需求进行广泛评估后, Indico 被批准为会议参与者管理的企业解决方案并不断得到增强, 即将被移至企业数据中心, 从 2018 年第 4 季度还将逐步部署到秘书处更多实体。

88. 联合国总部 2018 年 3 月部署了一站式解决方案, 使会员国和其他客户能够使用自助门户网站申请大会和会议管理部管理的会议室场地和会议服务。会议管理资源和总部服务提供者可以审查申请并与客户互动, 以澄清申请内容并确认可否提供会议室和服务费用。在不到 5 个月的时间里, 该系统处理了 1 000 多次临时会议和活动, 为 100 多个常驻代表团和 20 多个区域集团小组提供了服务。

89. 开放源码软件的第二阶段即将推出，以扩大服务类别，纳入其他非大会和会议管理部服务提供者，如负责为特别活动、展览、招待会和音乐会提供会议服务的管理事务部设施管理处，并为联合国总部的会议服务提供统一单据。然后，该系统将推广到总部以外办事处和各区域委员会，并与团结系统包括会议参与者管理系统进行整合。

90. 为了提供所需端到端整合解决方案，将对处理会议管理流程的现有系统(如 gMeets 和 eAPG)的可扩展性、全企业使用情况和整合适用性进行评价。

五. 变革管理

91. 团结项目扩展部分二期将涵盖以前没有实现自动化的领域，波及以前没有使用团结项目的内部和外部用户，并采用具有不同用户体验的多种技术。团结项目扩展部分二期具有变革潜力，还需要业务单位继续大力参与。

A. 业务单位的参与

92. 在经验教训基础上成立了“业务拓展小组”，以提高用户采纳比率。每个项目开始时都会设立一个业务拓展小组，让业务用户参与需求收集和解决方案设计。除了在软件开发和测试期间不断参与外，小组还参与设计开发培训内容，以及向用户提供培训。在特别关照期间和部署后阶段，小组还将提供生产支持。业务单位的这种及早持续参与对于更好地采用和确保今后自主掌控解决方案至关重要。

93. 变革管理计划必须考虑到利益攸关方的区块分割和目标用户群体之间的差异，以便为每个项目和部署酌情量身定制计划。作为一项重大变革努力，团结项目必须创建或利用变革推动者网络，使业务单位能够接受变革。业务拓展小组和流程专家可以推动非正式同行网络分享知识，但联合国各部门中深受尊敬的高级管理人员必须成为变革大使，高调支持和倡导作为秘书长改革议程基石的团结项目解决方案。

B. 宣传

94. 目前继续开展活动，通过在 iSeek 上发表有关团结项目网站的文章、海报、发布通知和最新动态，宣传当前的迁移和部署情况。由于团结项目扩展部分二期将把团结项目的范围扩大到行政职能之外，目前正在更新品牌宣传和关键信息内容，以提供一整套连贯的令人信服的信息。考虑到团结项目扩展部分二期功能的重大转变，宣传重点将是继续推出新的团结项目说明，以明确将此解决方案与秘书长的改革议程和联合国的现代化联系起来，并作为执行联合国任务和授权的关键推动者。这一品牌提升办法力求把团结项目与秘书长的减政放权、透明度和问责制改革举措，也就是利益攸关方所认为的效率、自助和节约明显联系起来。

95. 要确保持续的业务承诺，就需要把团结项目作为改革推动者，展示其明确、连贯一致和令人信服的愿景。将制定和提出业务绩效计量表，以确定计量成果的基线。由于受众非常不同，宣传战略必须包括有针对性的信息传播，包括内容和

传播渠道。在团结项目扩展部分二期部署期间，将通过研讨会和定期会议，更多地调动业务群组的参与，以确保所有部署实体及其地方宣传活动协调一致。

C. 培训

96. 大会第 72/262 A 号决议第二十一节第 17 段注意到迄今为弥补培训方面不足而采取的步骤，强调培训对于顺利实施团结项目的重要性，请秘书长确保高级管理人员在各自工作单位以全面和持续的方式开展培训和能力发展工作。团结项目基础部分和扩展部分一期的现有培训方案由企业学习管理系统 *Inspira* 跟踪，以便在培训课程评估记录基础上，将完成培训与团结项目企业角色联系起来并预设团结项目的用户角色，弥补培训方面的不足。目前还采用了各种报告工具持续监测培训信息。

97. 对于团结项目扩展部分二期的部署，已吸取经验教训，即用户过一段时间后会忘记冗长课堂培训提供的新信息，一旦开始更多使用团结系统，可能需要更多培训或持续培训，据此对培训战略进行了修订。新的培训方法非常注重持续自学、方便使用的独立模块化培训课程和学习材料，使工作人员能够“及时”学习，利用团结项目有效交付工作，而且也不依赖于培训人员。培训战略还对以下反馈作出响应，即及时培训和较长时间的特别护理等支助办法，比过早的部署前课程更有帮助。对这些学习材料还将进行调整以适应多版本迭代软件开发，并提供更多敏感反应文本内容的插图。

98. 2018 年 9 月，通过一个门户网站启动了一个新的在线学习平台“iLearn Umoja”。该门户将托管团结项目扩展部分二期所有培训内容，通过开放的在线论坛能够与专家群组协作，共享信息。它还将提供一个每个团结项目角色所有推荐课程的目录，并提供与所有内容的直接链接，支持每个角色执行的流程和交易。各个课程也可以在移动设备上下载，用于离线观看，并用作工作辅助工具。将要求学员在课程结束后对每门课程进行评分，以根据其效益不断改进内容。

99. 新的团结项目学习战略旨在满足注重工作的学员需求和专家学员的需求。注重工作的学习使学员能够参加关于如何在团结项目中执行具体任务的每项课程。专家学习则是为需要为行使职责增强团结项目特定能力的学员设计的。按照专家学习方法，工作人员可以参加一系列在线课程，完成基于业务情形的案例研究，并通过评估以获得每个主题领域的必要认证。

100. 团结项目基础部分和扩展部分一期的现有培训教材将逐渐转入“iLearn Umoja”平台。

六. 团结项目企划案

A. 效益

101. 团结项目是秘书处开展的最重要的转型项目之一。其最初的企划案突出了其作为端到端业务转型推动者的总体价值。当前和预计的业务需求已经超过了本组织零散的信息技术系统的技术能力和业务功能。各自不同的信息系统生成零散

的数据，造成信息孤岛现象，削弱了行政流程的透明度和管制，削弱了管理监督能力，并因财务和采购管制薄弱，缺乏准确的全球报告，使本组织面临不可接受的风险。

102. 团结项目确认了其变革作用；它大大改善了行政管理，取代了陈旧系统，简化了分散的流程，并提高了全球数据的可见性。审计委员会在其最新报告中指出，端到端流程管理是团结项目引发的重大变革；随着团结项目扩展部分一期即将稳定和团结项目扩展部分二期的部署，今后会有更多机会实现质量效益。

103. 团结项目在对国际公共部门会计准则及信息和通信技术战略等战略改革举措所做贡献基础上，随时准备支持其他举措，如加强授权、企业风险管理、全球服务交付模式和内部管制框架。

104. 团结项目将是秘书长改革的关键推动因素。它为审查妨碍实现效率的现有行政结构、政策和进程提供了动力。团结项目的用户准入控制功能中包含了执行交易职能的明确角色和责任，如辅之以进一步简化政策和流程，可以支持职责分工和建立问责链提供一个机会。

105. 团结项目为秘书长建立一个更加灵活和敏捷的联合国，使决策权更接近交付和集中监测点，并在强化问责制框架下确保合规提供了业务智能和强有力的审计线索，以避免或减轻财务、业务和名誉风险。

106. 将通过提供方案执行信息以及自行评价结果和总结经验教训的在线看板，并通过一个门户网站以互动和方便使用的方式列示从团结项目中取得的支出信息，来进一步提高对会员国的透明度。

107. 团结项目扩展部分二期功能将允许更知情、更及时的执行决策，通过基于风险的方法建立精确的目标，监测方案和任务的交付。管理人员的能力将得到增强，通过战略绩效计量表和方案交付监测看板，让人们能够直观了解联合国的影响，以及将资源与成果框架、包括对可持续发展目标的贡献相互挂钩的能力。

108. 团结项目在所有地点都变得越来越成熟，重大软件升级将进一步提高软件在移动设备上的可用性。本组织已经表明能够适应新的工作方式。重大的流程再造、强大的流程和业务所有权以及强有力的变革管理都将产生必要的质量效益。

109. 大会在第 72/262 A 号决议第二十一节第 13 和 14 段注意到在制订效益实现计划方面进展不足，强调必须充分考虑审计委员会的相关建议，建立一套实现团结项目定性和定量效益的清晰而透明的记录。大会还请审计委员会通过行政和预算问题咨询委员会进行详细的核查工作，以核实可量化的团结项目效益说明，并在审计委员会第七次年度进展报告中汇报这方面情况。

110. 审计委员会第七次年度进展报告(A/73/169)赞赏流程拥有者做出努力，确定业务流程，并为逐年实现数量效益奠定基础。审计委员会在核实文件后发现，审计中评估了因员额减少而实现的收益数量估算，认为这些估算是合理的。审计委员会还注意到，在供应链和信息技术流这两个具体案例中，它无法验证 2018/19 年度维持和平非员额削减估算。

111. 审计委员会还注意到，在为实现效益的整个进程保存文件和维护机构记忆方面还有改进的余地，并建议行政当局确定一个协调司/股作为实现效益的主要流程所有人，制定一份团结项目效益实现计划，重点说明如何通过团结项目中的业务流程改进工作并监测流程以进一步实现效益。

效益实现计划

112. 参照审计委员会的最新意见和建议，正在制定团结项目效益实现计划。还咨询了 SAP 系统客户实现价值的最佳做法。SAP 系统为其客户开发了价值全周期管理方法，以确保投资按既定目标实现业务效益和转型目标。价值实现法的关键组成部分包括高级管理人员的参与；业务和信息技术协作；确保持续注重业务影响的流程治理框架；建立和保持组织愿景、效益案例、扶持进程和技术能力之间的联系；对流程和技术决策的持续治理；以及效益跟踪和问责制。

113. 秘书处的效益实现计划将记录主要里程碑和效益概况(详细说明)，这些构成一组已实现和预期实现的效益。按照审计委员会的建议，该计划将涵盖计量、评价、处理、报告和实施环节，并成为集中的信息来源。流程所有人继续负责确定业务流程，并为实现效益奠定基础，还将利用这些信息，参照原初目标进行分析和评估。

114. 按照审计委员会的建议，管理战略、政策和合规部的业务转型和问责司将被指定为协调单位，负责(a) 监测效益实现进程，(b) 调动各单位和部门的利益攸关方参与，以及(c) 持续监测。

B. 总体拥有成本

115. 大会第 72/262 号决议 A 第二十一节第 18 段注意到为首次估计项目间接费用和总体拥有成本而作的努力，并请秘书长继续努力细化项目总体拥有成本估算。

116. 关于总体拥有成本，审计委员会注意到，2019 年后可能会持续改进，这会涉及更多间接费用，由于难以估算，2020 年以后的培训费用没有包括在内，2020 年以后的年度维护费用估计将会改变，因为随着使用量的增加，需要购买新的软件许可证。

117. 如表一所示，尽可能参照审计委员会的意见对总体成本作出了最新估算。

表 1
总体拥有成本(截至 2030 年估算值)

(美元)

费用类别	期间	数额
直接费用(团结项目) ^a	2008-2019 年	543 741 600
间接费用 ^b	2013-2018 年	127 034 077
	2019-2023 年 ^c	19 000 000
培训费用 ^d	2013-2018 年	77 849 752

费用类别	期间	数额
维护费用	2016-2019 年	118 600 000
	2020-2030 年	528 000 000
共计	2008-2030 年	1 414 225 429

^a 含本报告拟议 2018-2019 两年期资源。

^b 含团结项目扩展部分二期的 29 928 168 美元和 2017-2018 年持续改进费用 2 018 242 美元。

^c 根据 2017-2018 年的经验，估算每年持续改进费用为 120 万美元，因功能复杂，团结项目扩展部分二期增加 50%；2019 年为部署团结项目扩展部分二期增加估算 1 000 万美元。因缺少可信先例，这一估算可能有较大变动。

^d 含 2014-2018 年培训差旅费 1 277 722 美元。关于今后培训费用，安排职能领域课程是正式启用前部署工作的一部分，将为团结项目扩展部分二期的每个项目开展这项工作。将在下次进展报告中计算此类间接费用。

118. 根据大会第 72/262 A 号决议核可的行预咨委会的建议(见 A/72/7/Add.31, 第 34 段)，2008 年以来由项目预算供资的直接费用的详细情况载于附件三，载列按年度分列的项目支出以及按支出类别和项目分列的细目和有关产出的详细情况。

七. 功能重组

119. 大会第 72/262 A 号决议第二十一节第 16 段请秘书长加强系统内部能力和专门知识，加快承包商知识传授，确保所获知识保留在本组织内，并在下一次报告中说明这些情况。在这方面，行政和预算问题咨询委员会表示，无法提供所需技能是圆满完成项目面临的重大风险之一(见 A/72/7/Add.31, 第 44 段)。

120. 自 2016 年以来，该项目一直在为其工作人员组织专门培训，以确保支持团结项目的机构能力。2016 年 5 月至 2017 年 7 月，累计共有 264 名工作人员完成了 63 期 SAP 技术培训课程，费用近 70 万美元。2017 年 8 月到 2018 年 8 月，67 名工作人员完成了 283 期主要关于团结项目扩展部分二期技术组成部分的 SAP 技术培训课程，费用为 1 019 392 美元。这包括在联合国总部举办为期三周的关于团结项目扩展部分二期运输管理问题的 SAP 技术培训班，旨在加快项目小组的 SAP 相关技术能力建设。通过培训投资，团结项目扩展部分二期解决方案无需聘用系统集成商，也无需加快知识转让。2018 年 9 月至 2019 年 12 月期间，为每个项目小组设计了定制的 SAP 课程培训路径，更侧重于具体的技术组成部分，以便在团结项目扩展部分二期实施后，确保自给自足，支持团结项目。

121. 大会第 72/262 A 号决议欢迎秘书长关于团结项目组重组和逐步缩编的提议。该项目延续了 2016 年开始的趋势，在数目减少的综合小组内逐步整合技能，但团结项目扩展部分二期的技术十分复杂，因此现在还要对资源进行重新分析，包括在实施之后进行重新分析，以创建和维持开发和支持团结项目扩展部分二期的能力。

122. 团结项目团队现有 72 个员额。如表 2 所示，依照重组计划，截至 2018 年 8 月 31 日，59 个员额已有人任职，2 个员额因工作人员派任而封闭，3 个员额正等待入职，另有 5 个员额正处于招聘程序的不同阶段。

表 2

截至 2018 年 8 月 31 日团结项目团队员额在职和空缺情况

状况	ASG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	GS(PL)	GS(OL)	共计
在职										
经常	1	—	3	9	19	13	3	5	5	58
临时	—	—	—	—	—	—	1	—	—	1
小计	1		3	9	19	13	4	5	5	59
招聘中	—	—	—	1	1	2	1	1	2	8
空缺	—	1	—	—	2	—	1	—	1	5
空缺数小计	—	1	—	1	3	2	2	1	3	13
核定数共计	1	1	3	10	22	15	6	6	8	72

缩写：ASG，助理副秘书长；GS，一般事务；OL，其他职等；PL，特等。

123. 2019 年拟议重组可裁撤 11 个员额，包括 4 个 P-4、4 个 P-3 和 3 个一般事务(其他职等)员额，这些员额所在领域可通过取消或重新分配工作减少所需资源。同时，与第八和第九次进展情况报告拟在 SAP 技术工作领域分别设立 9 个和 7 个新员额类似，现拟自 2019 年 1 月 1 日起设立 11 个新员额，包括 2 个 P-4、5 个 P-3、1 个 P-2 和 3 个一般事务(特等)员额，以确保创建适当的能力来开发和维护新推出的功能和技术，并对负责现有功能的能力予以调整。

124. 因此，如附件四所示，本报告概述的 2019 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，以补充和调整项目人员配置，详见下文第九节。

125. 表 3 列示了拟自 2019 年 1 月 1 日起裁撤的 11 个员额。

表 3

2019 年拟裁撤员额

员额职等	现有职能/工作流	职位编号
P-4	财务	30077760
P-4	财务	30077763
P-4	财务(赠款)	30079784
P-4	差旅	30077762
P-3	差旅分析	30078024
P-3	技术事务	30077764
P-3	技术事务	30078025

员 额 职 等	现有职能/工作流	职位编号
P-3	部署协调	30079792
GS-OL	差旅	30078028
GS-OL	项目管理	30079797
GS-OL	项目管理	30079800

缩写：GS-OL，一般事务(其他职等)。

126. 在拟于 2019 年 1 月 1 日设立的 11 个新员额中，2 个 P-4 员额将为 SAP 中间件和 SAP 性能优化提供技术能力；5 个 P-3 员额将为业务规划与合并、需求规划、流程编排、方案管理人和 SAP BASIS/运输等关键工作流补充能力；1 个 P-2 员额将负责加强人力资本管理/薪金功能；3 个一般事务(特等)员额将负责加强业务规划与合并、差旅规划和 HANA/业务情报功能的技术能力。

127. 2017 年和 2018 年共裁撤了 34 个员额，设立了 16 个新员额。此外，正如 2017 年报告的那样，为了支持重组，对 2016 年 5 月至 2017 年 8 月期间空出的 14 个员额进行了改叙。同样，为了支持重组，2017 年 9 月至 2018 年 7 月期间又改叙了另外 9 个员额。如此广泛的职能重组，加上为项目人员量身定制的 SAP 培训课程，确保了在没有系统集成商的情况下自给自足，支持现有功能并为建设和部署团结项目扩展部分二期的多数解决方案开展能力建设。在软件密集开发阶段，对订约人群体实行类似举措，加强了项目能力。本报告提议的重组计划继续推进这项三年期工作，旨在创建平衡的职等结构，同时取决于底层复杂程度，按不同职能和技术领域划分职等结构。

八. 风险管理

128. 大会第 72/262 A 号决议第二十一节第 7、9 和 10 段请秘书长确定并积极主动地管理在实现项目目标和全面执行项目方面遇到的现有和新出现的重大风险，并重申必须汲取以往部署工作的经验教训，确保今后更顺利地进行部署，避免进行大量维持稳定工作。

129. 审计委员会在第七次年度进展情况报告中对“连续部署且与以往群组实施工作相比问题越来越少的趋势”表示赞赏。2018 年间，在审计委员会审计结束后延续了顺利部署这一趋势，尽管每次部署的性质有所差别。

130. 由于团结项目扩展部分二期体量大，范围广，涵盖了相互依存的工作流中的众多职能，并影响到众多之前从未使用过团结系统的用户，经验教训表明，良好的变革管理方案，包括高效的培训和部署后支持，对于成功部署和实施至关重要。现有的减轻风险措施包括：对利益攸关方进行细分，开展针对性宣传，改进培训战略，尽早聘用额外业务小组，在系统正式启用期间和启用之后提供更多支持和调整部署后支持。

131. 秘书处是一些团结项目扩展部分二期解决方案唯一的 SAP 客户，实施风险因此增加。团结项目一直通过开展概念验证，与软件供应商密切协作进行广泛测试和分阶段实施来减轻上述风险。

132. 团结项目扩展部分二期在以下三个具体方面大大增加了团结项目的技术复杂性：(a) 在团结项目架构中增加了若干新的 SAP 产品；(b) 非 SAP 产品的范围大幅扩大，增加了集成工作的复杂性和用户界面的多样化；(c) 不同的用户群将根据功能差异以不同方式访问团结系统。为了减轻相关风险，该项目投入了巨资对其工作人员进行新产品培训，聘用了订约人来增加软件设计和开发的临时能力，多次组织专家对整个团结项目架构进行审查，升级了一些 SAP 软件以便更好地对接非 SAP 产品和完善团结系统的外部接入。

133. 为了满足紧张的时限要求，正在同时部署团结项目扩展部分二期各项解决方案，但是要实现端到端流程自动化，还需要对多个解决方案进行集成。例如，要进行筹资，需要由战略规划和预算编制解决方案来提供呼吁的实际内容，由活动管理解决方案来管理活动，由财务会计和赠款管理解决方案来记录捐助协定。必须采取临时的集成办法来管控相互依赖的各个解决方案。

134. 在交付团结项目扩展部分二期的同时，对资源进行了重新配置，目的是建设可持续的能力，支持日益复杂的系统。流程所有人也面临压力，既要支持开发和部署团结项目扩展部分二期，又要按要求持续改进和支持已部署的各项功能。在部署活动供资不到位的情况下，各部门在支持团结项目扩展部分二期时捉襟见肘，从而损害了改进工作的速度和质量。团结项目将加大对关键业务领域能力建设的支持，特别是支持旨在提升业务绩效的跨职能举措。

135. 与软件供应商正在进行的谈判对供应链管理软件的及时部署和人力资本管理/薪金软件的今后支持工作构成风险。此外，现有产品的许可证发放标准变更构成财务风险，必须加以管控。

136. 国际公务员制度委员会提议的变更通常需要在大会核准后的很短时间内予以落实。按照合同，此类核准为 SAP 免费修改软件提供了依据。由于大会核准后不久即要予以落实，因此必须由秘书处先行变通处理，再追溯实施 SAP 交付的软件变更内容，这一做法增加了流程专家在测试、培训等方面的压力。

业务部门就绪情况评估

137. 大会第 72/262 A 号决议第二十一节第 11 段请秘书长在团结项目的推出计划中，全面、客观地评估本组织是否已做好业务流程变革的准备，以避免意外影响及不必要的、更多的实施后审查，并向大会报告评估结果。

138. 秘书长在上一次报告中指出，部署时间表非常紧张，某些情况下逐步推出可能是减轻风险的首选办法。审计委员会也曾作出以下评论意见(见 A/71/180)：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就绪状况，所遇问题的规模因此扩大。审计委员会还着重指出了部署团结项目扩展部分二期所面临的风险(见 A/73/169，第 136 段)。因此，团结项目扩展部分二期各解决方案的部署计

划受到相关业务采纳过程中遇到的问题以及解决方案的技术复杂性的影响。团结项目的以往部署经验凸显了保守型部署战略的价值，即最初向较小规模群体推出新功能，以便在全面部署前评估变革管理方面的挑战。在不聘用系统集成商的情况下，放缓部署可以避免以后进行耗时且昂贵的知识专长转让。

139. 最近聘用了一家独立咨询公司，根据其他大型复杂企业资源规划系统实施方面的主要做法和经验教训，评估秘书处在团结项目扩展部分二期就绪方面的潜在差距。该公司的建议是，将团结项目与秘书长的改革议程更为明晰地联系起来；缓慢部署团结项目扩展部分二期，对关系到改革议程的关键功能给予战略关注；设置专门能力进行转型管理，以加强治理和变革管理；动员中层业务管理人成为转型变革的先锋力量；加强培训计划，将业务问责机制纳入其中；为团结项目的维护、加强和变革管理争取资源。一些建议已经执行；正在对另一些建议进行评价，并将逐步予以执行。

九. 2018-2019 年所需资源

140. 在 2017 年 9 月印发的企业资源规划项目第九次进展情况报告中，秘书长在考虑了已核定资源的未用余额后提议 2018-2019 年拟议预算为 77 578 200 美元。行政和预算问题咨询委员会建议，在秘书长第十次进展情况报告以及审计委员会下一次进展情况报告提交以前，大会核准数额为 62 062 600 美元的所需资源(占请批所需资源的 80%)，用于该项目 2018-2019 年期间的所需资源。大会第 72/262 A 号决议核准了行预咨委会建议的 2018-2019 年所需资源 62 062 600 美元，又决定到 2018 年 12 月 31 日为止项目支出总额不应超过 516 738 500 美元。

141. 表 4 列示了截至 2016-2017 两年期终了支出情况，反映了结转的未用余额。

表 4
截至 2016-2017 两年期终了累计支出(截至 2018 年 8 月 31 日)
(千美元)

	2008-2017 年核定数	2008-2017 年实际数	2008-2017 年未用余额
员额	104 501.6	100 951.0	3 550.6
其他工作人员费用	55 601.6	53 634.1	1 967.5
咨询人和专家	3 348.4	2 867.4	481.0
工作人员差旅费	6 879.9	6 104.2	775.7
订约承办事务	223 099.2	205 050.4	18 048.8
一般业务费用	23 833.4	22 630.5	1 202.9
用品和材料	976.5	900.9	75.6
家具和设备	47 922.8	46 838.3	1 084.5
共计	466 163.4	438 976.8	27 186.6

142. 2017 年底未用余额为 2 718.7 万美元，高于第九次进展情况报告估计的 436.7 万美元，原因有三：一是持续进行职能重组，调整订约人项目组合，以减少订约人数量，降低小时费率；二是决定不为两个团结项目扩展部分二期重点项目聘用系统集成商或 SAP 专业服务；三是不再需要某些软件许可证。

143. 表 5 在考虑了截至 2018 年 8 月底的实际支出情况和项目进展情况后，按支出用途汇总了 2018 年和 2019 年所需资源估计数；表 6 列示了到 2019 年底的累计项目支出估计数。

表 5

2018-2019 年所需资源

(千美元)

	2018 年 实际数 ^a	2018 年 预计数	2019 年 预计数	2018-2019 年 预计数	2018-2019 年 核定数	2018-2019 年 所需追加资源	核定资源的 未用余额	2018-2019 年 所需资源
员额	6 895.7	11 000.0	12 500.0	23 500.0	19 900.0	3 600.0	3 550.6	49.4
其他工作人员费用	3 446.5	5 760.0	8 472.0	14 232.0	9 295.5	4 936.5	1 967.5	2 969.0
咨询人	424.6	600.0	800.0	1 400.0	205.1	1 194.9	481.0	713.9
工作人员差旅费	208.8	500.0	725.0	1 225.0	430.9	794.1	775.7	18.4
订约承办事务	19 917.0	29 414.4	30 205.0	59 619.4	30 311.3	29 308.1	18 048.8	11 259.3
一般业务费用	1 485.7	2 100.0	2 184.4	4 284.4	2 750.0	1 534.4	1 202.9	331.5
用品和材料	7.6	100.0	100.0	200.0	8.3	191.7	75.6	116.1
家具和设备	92.6	140.0	150.0	290.0	(838.5)	1 128.5	1 084.5	44.0
房地修缮	14.0	14.0	—	14.0	—	14.0	—	14.0
共计	32 492.5	49 628.4	55 136.4	104 764.8	62 062.6	42 702.2	27 186.6	15 515.6

^a 截至 2018 年 8 月 31 日的支出。

表 6

团结项目预计所需资源总额

(千美元)

	2008-2019 年核定数	2018-2019 年所需追加资源	共计
员额	127 673.5	49.4	127 722.9
其他工作人员费用	61 610.1	2 969.0	64 579.1
咨询人	3 039.6	713.9	3 753.5
工作人员差旅费	7 717.4	18.4	7 735.8
订约承办事务	252 993.7	11 259.3	264 253.0
一般业务费用	26 997.7	331.5	27 329.2
用品和材料	868.7	116.1	984.8
家具和设备	47 325.3	44.0	47 369.3

	2008-2019 年核定数	2018-2019 年所需追加资源	共计
房地修缮	—	14.0	14.0
共计	528 226.0	15 515.6	543 741.6

员额和其他工作人员费用

144. 2019 年所需资源估计数为 12 500 000 美元，将用于支付 2019 年 72 个员额的薪金和一般工作人员费用，这些员额包括 1 个助理秘书长、1 个 D-2、3 个 D-1、10 个 P-5、20 个 P-4、16 个 P-3、7 个 P-2、9 个一般事务(特等)和 5 个一般事务(其他职等)员额。这一结构反映了上文第七节中说明的重组，对于执行大会关于创建支持解决方案的可持续能力以及提供项目治理所需的适当领导力的指示至关重要。

145. 2019 年，其他工作人员费用所需资源总额估计数为 8 472 000 美元，其中 5 972 000 美元将用于支付该项目 36 个临时职位，2 500 000 美元将用于支付额外后备力量，以继续聘用业务和技术专家来补充项目的经常人员配置部分。上述 36 个临时职位的确切数目和配置将根据不断变化的需求以及专门知识的可用性予以调整。

146. 上述 2 500 000 美元将用于储备业务流程专家资源。项目推广期间，业务流程专家的及时到位对于维持时间表以及建设可持续的业务能力至关重要。这项需求在去年的经验中得到强调，并在业务部门就绪情况评估中被标为风险。由于团结项目扩展部分二期的采纳需要大量的变革管理，其中一些资源将酌情分配用于支持特定的地理或职能对象。

咨询人和专家及订约承办事务

147. 由于技术形势日趋复杂且团结项目扩展部分二期不再聘用系统集成商，拥有专业知识的各类咨询人以及来自供应商的订约承办事务正在为核心团队提供补充。需要编列经费 800 000 美元，用于 2019 年继续聘用最多 10 名咨询人。这些咨询人的聘用时长因软件开发和支持需求的不同而存在差别，费率根据关于咨询人和订约人的行政指示(ST/AI/2013/4)的规定从每月 8 000 到 10 500 美元不等。

148. 2019 年订约承办事务所需资源预计数为 30 205 000 美元，涵盖多种产品和专家服务。其中 1 500 000 美元用于海外支助小组(来自团结项目基础部分和扩展部分一期的系统集成商)，包含多种固定价格、时间和实物资源。3 100 000 美元将用于支付软件供应商 SAP 为解决产品相关问题，包括性能问题而提供的高端支助服务的费用。由于项目承接了团结项目扩展部分二期的大部分开发工作，因此需要依靠两个供应商组建一支经验丰富的本地开发者团队来支援项目人员。这些人由团结项目小组管理，每小时费率在 120 至 144 美元不等。

149. 编列了 5 000 000 美元经费，用于支付 2019 年新的或额外的软件许可证，以支持团结项目扩展部分二期的使用。该项经费按照行业惯例已包含采购后第一

年的维护费，不包含已在使用的许可证的年度维护费用，因为这些费用在信息和通信技术厅的预算中编列。

150. 2019 年订约承办事务包括 700 000 美元的 SAP 技术培训所需资源估计数，用于继续培养项目核心工作人员的 SAP 技术技能，以便逐步减少对外包资源的依赖。

项目工作人员的差旅和培训

151. 团结项目扩展部分二期的各项目包含了一系列新功能和极为多样化的利益攸关方群体。许多内部用户将首次使用团结系统(自助服务除外)，同时这一解决方案现将扩大至执行伙伴、货运代理、捐助方、会员国等各类外部群体。变革管理、上线运营支持、培训员培训和后续课程、外部群体情况通报等活动需要职能专家出差，有时还需要获得技术职能专长的支助。聘用此类专家和专长对于确保用户正确采纳系统以及减轻部署后挑战至关重要。

152. 725 000 美元所需经费反映了预计的 2019 年流程专家差旅需求，其中 175 000 美元用于支付项目工作人员 SAP 专项培训的差旅活动。

一般业务费用

153. 2019 年一般业务费用所需资源估计数为 2 184 440 美元，用于租金(1 844 400 美元，按每人每年 15 900 美元计)、计算机维护服务级别协议(136 000 美元)和通信费用(204 040 美元)。

用品和材料及家具和设备

154. 办公用品和材料所需资源估计数为 100 000 美元，家具和设备所需资源估计数为 150 000 美元，两项经费用于支持项目人员 2019 年的必要需求，包括更换设备(笔记本电脑)。

十. 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

155. 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。

156. 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。如表 7 所示，这些所需资源的拟议经费筹措将根据核可的费用分摊安排进行分摊。

表 7

2018 年和 2019 年按资金来源分列的拟议所需追加资源汇总

(千美元)

资金来源	核定资源	所需资源共计	拟议所需追加资源	百分比
经常预算	79 233.9	81 372.7	2 138.8	15
维持和平行动支助账户	327 500.1	337 257.3	9 757.2	62
预算外	121 492.0	125 111.6	3 619.6	23
共计	528 226.0	543 741.6	15 515.6	100

B. 建议大会采取的行动

157. 请大会：

(a) 表示注意到第九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 5 所示以第七节所述重组为基础的截至 2019 年 12 月 31 日的项目所需资源；

方案预算

(c) 核准在 2018-2019 两年期方案预算第 29A 分款(管理战略、政策和合规部)构成部分 1(副秘书长办公室)下编列的截至 2019 年 12 月 31 日作为经常预算中团结项目费用追加份额的 2 138 800 美元；

维持和平行动支助账户

(d) 注意到所需资源 9 757 200 美元将列入 2019 年 7 月 1 日至 2020 年 6 月 30 日财政期间维持和平行动支助账户的后续所需资源；

预算外资源

(e) 注意到所需资源 3 619 600 美元将由 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

2013-2016 年团结项目部署时间表

2013年

7月	试点 - 基础部分 联黎部队、联黎协调办	11月	群组1 - 基础部分 维持和平特派团
----	--------------------------------	-----	------------------------------

2014年

3月	群组2 - 基础部分 特别政治任务	7月	试点 - 集成 联海稳定团	11月	不动产 其余所有联合国实体
			不动产 联合国驻纽约、内罗毕和亚的斯亚贝巴各实体		

2015年

6月	群组3 - 集成 人道协调厅(全球)、联合国驻内罗毕实体(内罗毕办事处、环境署、人居署)、1个区域委员会(亚太经社会)、援审工作	11月	群组4 - 集成 总部、联合国日内瓦和维也纳办事处、非洲经委会、西亚经社会、拉加经委会、欧洲经委会、国际法庭
			群组4 - 扩展部分一期 维持和平特派团和特别政治任务的国际工作人员

2016年

7月	服务交付 维持和平特派团和特别政治任务	8月	财务报表 - 第二卷 维持和平行动	11月	群组5 - 扩展部分一期 维持和平特派团和特别政治任务的本国工作人员和单派军警人员
	国际公务员制度委员会 - 第1阶段, 第1部分 变更异地调动相关要素、外地津贴和福利				国际公务员制度委员会 - 第1阶段, 第2部分 实施新的流动奖励措施, 取消不搬迁津贴

缩写：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；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；联黎协调办，联合国黎巴嫩问题特别协调员办事处。

附件二

2017-2019 年团结项目部署时间表



2017年

Q1	国际公务员制度委员会 – 第2阶段，第1部分 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 财务报表 – 第1卷 环境署、人居署、毒品和犯罪问题办公室、国际法庭、国贸中心	Q2		Q3	国际公务员制度委员会 – 第2阶段，第2部分 追溯至2017年1月1日的变更 供应链管理 伽利略退役项目和进出库处理	Q4	
----	--	----	--	----	---	----	--

2018年

Q1	国际公务员制度委员会 – 第3阶段 教育补助金 新闻部 – 迁移至团结系统 开发署管理的联合国新闻中心驻拉丁美洲和亚洲工作人员 会议和活动管理 一站式服务 – 总部	Q2	安全和安保部 – 迁移至团结系统 开发署管理的专业工作人员 团结项目差旅 – 群组 5 本国工作人员、单派军警人员、咨询人和个体订约人、联合国志愿人员以及所有其他非工作人员	Q3	硬件升级 HANA升级 – 更新基础设施，使HANA技术符合UE2的软件要求 新闻部 – 迁移至团结系统 开发署管理的联合国新闻中心驻非洲、中亚和中东工作人员 供应商关系管理和门户升级 不动产空间管理 总部、总部以外办事处和区域委员会 战略规划、预算编制和业绩管理 规划功能 筹资和捐助方关系管理 – 群组 1 捐助方关系管理	Q4	会议和活动管理 – 群组 1 参会人员管理 供应链管理 运输管理、跟踪和追查、需求规划(试点) 执行伙伴管理 – 群组 1 让与人方案管理；执行伙伴应用程序、协定和财务管理 向部队/警察派遣国偿还费用和支付款项 部队单位要求说明、谅解备忘录和特遣队所属装备的改进
----	--	----	---	----	---	----	--

2019年

Q1	向部队/警察派遣国偿还费用和支付款项 核查报告以及非核查计算、索偿和支付	Q2	会议和活动管理 – 群组 2 参会人员管理 向部队/警察派遣国偿还费用和支付款项 部队兵力报告和支付款项 战略规划、预算编制和业绩管理 对自愿捐款的业绩管理 筹资和捐助方关系管理 – 群组 2 呼吁和捐助方协定管理 执行伙伴管理 – 群组 2 对执行伙伴进行登记、预先评估、风险管理、监测和评价	Q3	战略规划、预算编制和业绩管理 维持和平行动的业绩管理	Q4	会议和活动管理 – 群组 3 参会人员管理
----	--	----	---	----	--------------------------------------	----	---------------------------------

缩写：国贸中心，国际贸易中心；开发署，联合国开发计划署；UE2，团结项目扩展部分二期；环境署，联合国环境规划署；人居署，联合国人类住区规划署；毒品和犯罪问题办公室，联合国毒品和犯罪问题办公室。

附件三

团结项目的支出和交付成果

(美元)

年份	项目阶段	交付产出	月份	工作人员费用	非工作人员费用	共计
2008 年	项目启动	改进活动	6 月	1 005 581	15 988	1 021 569
		新工作人员入职	12 月			
	流程设计	启动项目范围大纲和筹备阶段工作	12 月	414 063	125 713	539 775
	基础设施	硬件	6 月		951 800	951 800
共计				1 419 643	1 093 501	2 513 145
2009 年	项目启动	完成筹备阶段	2 月	2 968 503	258 028	3 226 531
		分析实施战略、设想情况、费用模型；对业务蓝图进行效益分析	7 月			
	流程设计	完成流程文件，清点现有系统，记录高级设计讲习班的结论，制定实施工作的费用模型	7 月	1 222 325	9 129 502	10 351 827
		完成初步设计：编制初步企划案和高级别设计方案	7 月			
	基础设施	硬件	6 月		1 608 197	1 608 197
共计				4 190 828	10 995 727	15 186 555
2010 年	流程设计	完成设计文件第一稿，编写一整套重新设计的流程	5 月	7 460 743	25 401 049	32 861 792
		完成对今后业务流程的详细设计，提出最新的效益论证，启动变革管理和宣传方案，分析本组织的规则、条例、政策和程序的可能变动，以期优化业务流程	8 月			
	基础设施	软件许可证和维护			19 765 923	19 765 923
		共计			7 460 743	45 166 972
2011 年	流程设计	完成企业资源规划系统的企业架构	8 月	13 809 976	23 845 325	37 655 301
		完成“即将实施的”流程的原型设计和定稿工作	8 月			
		为可能要更换或可能要与团结项目集成的所有现有信息系统创建数据库	8 月			
	基础设施	软件许可证和维护	1 月		4 745 257	4 745 257
	基础设施	硬件	6 月		5 680 827	5 680 827
共计				13 809 976	34 271 409	48 081 385
2012 年	流程设计	完成基础部分的流程设计	8 月	3 509 825	7 343 234	10 853 059
		集成流程正在设计中				

年份	项目阶段	交付产出	月份	工作人员费用	非工作人员费用	共计
	基础设施	软件许可证和维护	1 月		7 241 206	7 241 206
	基础设施	硬件	6 月		4 256 150	4 256 150
	基础部分	系统集成商上岗	7 月	4 992 612	18 202 914	23 195 526
		完成基础部分的流程设计	8 月			
		确定试点地点，分析并评估时间表				
	集成	审查集成的各个构成部分；修改时间表，增加试点和后续的功能次单元	8 月	8 347 418	2 484 126	10 831 544
共计				16 849 855	39 527 630	56 377 485
2013 年	流程设计	集成方案设计工作进行中		5 051 595	9 421 164	14 472 760
	基础设施	软件许可证和维护	1 月		11 101 130	11 101 130
	基础设施	硬件	10 月		7 526 982	7 526 982
	基础部分	开发培训材料，提供培训	3 月	7 185 731	25 278 059	32 463 789
		完成团结项目基础部分解决方案的开发和测试	5 月			
		在联黎部队和联黎协调办进行试点	7 月			
		群组 1：向所有维持和平特派团部署基础部分	11 月			
	集成	设计、开发和测试集成方案(进行中)	12 月	12 014 211	3 309 143	15 323 354
共计				24 251 537	56 636 478	80 888 015
2014 年	流程设计	完成集成方案设计工作	3 月		950 794	950 794
	基础设施	软件许可证和维护	1 月		290 956	290 956
	基础设施	硬件	6 月	965 358	4 512 443	5 477 801
	基础部分	群组 2：基础部分部署到所有特别政治任务；不动产部署到总部、内罗毕办事处和非洲经委会	3 月		6 026 253	6 026 253
		不动产部署到整个秘书处	11 月			
	持续改进和生产支助	完成群组 2 的生产支助筹备活动：上线运营支持和生产支助的基础部分正式启动	3 月	11 825 637	18 675 107	30 500 744
		完成联海稳定团的生产支助筹备活动：上线运营支持和生产支助试点工作正式启动	7 月			
	集成	开发培训材料，提供培训	5 月	11 342 958	14 775 431	26 118 388
		完成团结项目集成解决方案的开发和测试(人力资源和差旅流程)	5 月			
		扩展部分一期试点部署到联海稳定团	7 月			
共计				24 133 952	45 230 985	69 364 937

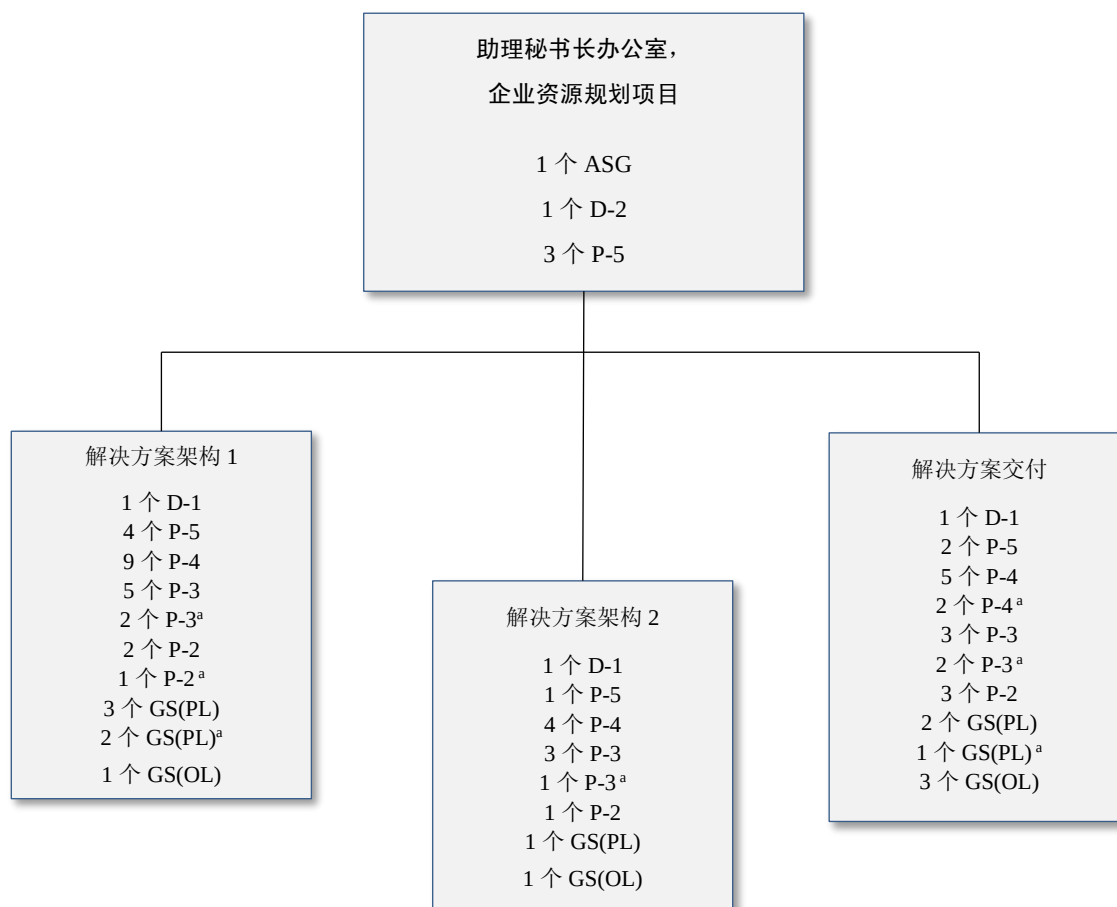
年份	项目阶段	交付产出	月份	工作人员费用	非工作人员费用	共计
2015 年	流程设计	审查和更新设计方案	2 月		278 762	278 762
	基础设施	软件许可证和维护	1 月		3 401 360	3 401 360
	基础设施	硬件	12 月	848 147	3 072 387	3 920 533
	基础部分	解决主数据管理和业务情报报告问题	7 月		1 766 828	1 766 828
	持续改进 和生产支助	完成群组 3 的生产支助筹备活动：上线运营支持和生产支助的基础部分和扩展部分一期正式启用	6 月	10 389 795	7 141 214	17 531 009
		完成群组 4 的生产支助筹备活动：上线运营支持和生产支助的基础部分和扩展部分一期正式启用	11 月			
	集成	群组 3：基础部分和 UE1 部署到人道协调厅、内罗毕办事处、环境署、人居署、亚太经社会和援审工作	6 月	9 965 722	5 289 350	15 255 071
		群组 4：基础部分和 UE1 部署到总部、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	11 月			
		群组 4：UE1 部署到特别政治任务和维护和平特派团	11 月			
共计				21 203 663	20 949 900	42 153 563
2016 年	基础设施	硬件	6 月	842 376	2 308 129	3 150 505
	持续改进和 生产支助	服务交付功能部署到特别政治任务和维护和平特派团	7 月	14 838 146	10 202 600	25 040 746
		提供全球生产支助，改进交易系统、自助服务门户和业务情报，培训侧重地方能力建设	9 月			
	集成	财务报表(第 II 卷)	8 月	3 369 504	9 609 492	12 978 996
		执行与 Office Depot 的企业对企业交换	10 月			
		群组 5：对特别政治任务和维护特派团中的本国工作人员和单派军警人员实施 UE1	11 月			
	UE2	制定 UE2 实施战略	8 月	1 895 346	1 435 362	3 330 708
		审查流程以评估开发和部署阶段所需开展的工作及制约条件	7 月			
		启动对资源的重新配置	7 月			
	共计				20 945 372	23 555 583
2017 年	基础设施	软件许可证和维护	1 月		1 631 250	1 631 250
	基础设施	硬件	8 月		86 100	86 100

年份	项目阶段	交付产出	月份	工作人员费用	非工作人员费用	共计
	持续改进和 生产支助	解决群组 3 和群组 4 团结项目部署后审查工作队项目	5 月	107 148	450	107 598
	集成	财务报表(第 I 卷), 环境署、人居署、毒品和犯罪问题办公室、国际法庭、国贸中心	2 月	13 825 136	4 251 084	18 076 220
		完成与公务员制度委员会的中央制作列表接口的第 1 阶段	7 月			
		完成财务报表(第 II 卷)后回归测试	8 月			
	UE2	完成供应链管理(第 1 阶段)-伽利略退役项目	9 月	2 410 596	5 431 318	7 841 914
		设计和开发 UE2: 预算编制、筹资、执行伙伴、支付部队/警察派遣国、会议和活动管理	持续			
共计				16 342 880	11 400 202	27 743 082
2018 年	基础设施	软件许可证和维护	1 月		2 273 332	2 273 332
	基础设施	硬件	6 月		994 500	994 500
	持续改进和 生产支助	部署系统改进措施, 以精简薪级表、扶养津贴和语文津贴变更内容的实施工作; 升级用户友好型差旅解决方案	6 月	466 985	306 694	773 679
		开发署任用的安保部外地国际工作人员改为秘书处任用并移至团结系统	6 月			
		开发署管理的联合国新闻中心工作人员移至团结系统	2 月、7 月			
	集成	团结项目差旅解决方案部署至所有维持和平特派团和特别政治任务, 以支持对 120 000 名以上新进人员的差旅管理	6 月	3 775 809	4 792 669	8 568 478
		不动产空间管理部署至总部、日内瓦办事处、拉加经委会、维也纳办事处、内罗毕办事处、非洲经委会、亚太经社会和西亚经社会	9 月			
	UE2	设计、开发和测试 UE2 产品	持续	6 099 399	13 783 066	19 882 465
共计				10 342 193	22 150 261	32 492 454

缩写: 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; 人道协调厅, 人道主义事务协调厅; 审工作, 联合国援助审判红色高棉工作; UE1, 团结项目扩展部分一期; UE2, 团结项目扩展部分二期; 开发署, 联合国开发计划署; 安保部, 安全和安保部; 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; 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公室。

附件四

2019 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；OL，其他职等；PL，特等。

^a 新设员额。