



第七十五届会议

临时议程\* 项目 138

财务报告和已审计财务报表  
以及审计委员会的报告

## 审计委员会关于联合国企业资源规划系统实施情况的第九次 年度进展报告

### 秘书长的说明

秘书长谨向大会转递 2020 年 7 月 21 日审计委员会主席的信，转递审计委员会关于联合国企业资源规划系统(“团结”系统)实施进展情况的报告。

\* A/75/150。



## 目录

	页次
送文函 .....	3
审计委员会关于联合国企业资源规划系统实施情况的第九次年度进展报告 .....	4
摘要 .....	4
一. 背景 .....	9
A. 部署战略 .....	9
B. 审计委员会以往的意见和本报告的范围 .....	10
二. 项目治理和管理 .....	11
A. 项目管理 .....	11
B. 项目规划和监测 .....	12
C. “团结”项目扩展部分二期部署情况 .....	13
D. 风险管理 .....	21
三. 许可管理 .....	23
四. 应用程序控制 .....	25
A. 雇员主数据 .....	25
B. 授权 .....	26
C. 数据质量和其他问题 .....	29
五. 支助功能 .....	32
A. 业务情报 .....	32
B. 生产支助 .....	33
C. 持续性改进监测方案 .....	33
D. 培训 .....	34
六. “团结”项目业务论证 .....	35
A. 实现效益 .....	35
B. 总体拥有成本 .....	36
七. 主流化计划 .....	39
八. 鸣谢 .....	40
附件	
截至 2018 年 12 月 31 日终了年度建议执行情况 .....	41

## 送文函

### 2020年7月21日审计委员会主席给大会主席的信

谨向你转递审计委员会关于企业资源规划系统实施情况的第九次报告。

审计委员会主席

德国联邦审计院院长

凯·舍勒(签名)

## 审计委员会关于联合国企业资源规划系统实施情况的第九次年度进展报告

### 摘要

1. 2006年7月，大会第60/283号决议核可了秘书长的提案，即在整个联合国秘书处实施企业资源规划系统(“团结”系统)，取代综合管理信息系统等老旧系统。“团结”系统是实现联合国业务管理现代化的核心。这个复杂、高价值的项目旨在实现一系列业务流程和系统现代化，这些流程和系统对高效和有效管理本组织至关重要。

2. 2011年12月，大会在第66/246号决议中请行政和预算问题咨询委员会要求审计委员会对“团结”项目实施情况进行全面审计，并从大会第六十七届会议主要会期开始每年向大会提出报告。

3. 审计委员会已在2012年以来的一系列报告(A/67/164、A/68/151、A/69/158、A/70/158、A/71/180、A/72/157、A/73/169和A/74/153)中，提交了有关“团结”项目执行进展情况的信息。按2008年核定的最初时间表和预算，预计到2012年底部署“团结”系统，费用为2.483亿美元。然而，实施计划已多次大幅修订，目前计划在2020年底之前完成全部功能的部署。截至2020年底，该项目目前核准的预算为5.653亿美元，截至2019年12月31日的总支出为5.201亿美元。

4. 迄今一直在本组织不同部门(群组)实施“团结”项目，其功能部署分为三个阶段：

(a) “团结”项目基础部分。这个阶段主要包括财务和采购流程，2013年11月起在各维和行动全面部署，2014年3月起在各特别政治任务全面部署，2015年6月和11月起分两个群组在其余秘书处实体全面部署；

(b) “团结”项目扩展部分一期。这一功能主要由现有的核心薪酬和人力资源管理流程组成，2015年6月和11月起分两个群组在秘书处各实体和维和行动部署。因此，大多数秘书处非维和实体同时获得了“团结”项目基础部分和扩展部分一期的功能(“团结”项目系统集成)；

(c) “团结”项目扩展部分二期。包括对本组织具有重大转型和增值空间的进程，如战略规划和预算编制；筹资、实施合作伙伴管理、供应链管理以及方案和项目管理。这一阶段目前计划至迟于2020年底部署。这一阶段的部署预计会大幅提高“团结”系统所获效益的数量和质量。

5. 本报告是审计委员会对“团结”项目实施进展情况进行的第九次年度审查。本报告主要阐述按计划部署其余功能的进展情况、已部署功能的状态和运作情况、“团结”项目的主流化情况，以及“团结”项目的成本和效益。此外，本报告还载有对人力资源和授权领域的应用程序控制进行审查的结果。

## 主要审计结果

### 项目管理

6. 审计委员会注意到，2019 年管理委员会三次(2019 年 2 月、9 月和 12 月)听取了关于“团结”项目的最新情况通报，而指导委员会仅举行了两次会议(2019 年 6 月和 12 月)。审计委员会认为，鉴于实施“团结”项目扩展部分二期的环境十分复杂且具有挑战性，而部署“团结”系统的时限又日趋临近，各治理委员会应发挥更加积极主动的领导作用。

### 项目规划和监测

7. 在项目管理工具的使用方面继续发现了一些缺陷。审计委员会注意到，由于没有明确记载排定的基线日期，没有确定任务的关键路径，也没有与实际任务完成日期进行比较，因此很难查明每个项目的具体制约因素和出现问题的原因。

#### “团结”项目扩展部分二期部署情况

8. “团结”项目扩展部分二期的功能计划于 2019 年部署，由六个项目组成。作为扩展部分二期在 2019 年期间部署的一部分，在流程、功能和实体方面对范围进行的覆盖表明，存在重大风险，扩展部分二期在 2020 年底之前可能无法全面实施。

### 风险评估和缓解

9. 秘书长在其关于企业资源规划项目的第十一次进度报告(A/74/478)中指出了“团结”项目扩展部分二期的各种风险及其缓解措施。审计委员会强调了影响实施“团结”项目的一些潜在的额外风险因素，这些因素仍然是令人关切的领域。行政当局维持着一份风险登记册，审计委员会注意到 2019 年 12 月底还有其他开放的风险。

### 应用程序控制

10. 作为“团结”项目基础阶段和扩展部分一期阶段的一部分，部署了核查雇员是否符合根据确定的雇员应享权利付款的资格和验证付款金额计算的功能。审计委员会注意到，在输入和修改雇员主数据字段(如姓名、出生日期、加入本组织日期和离开本组织日期)以及记录雇员提名的受益人细节方面存在应用程序控制方面的差距。

11. 作为实施管理改革的一部分，从 2019 年 1 月 1 日起实施了新的授权架构。正式授权将通过授权门户进行记录。安保联络干事将根据授权通过用户访问门户授予“团结”项目用户角色。

12. 审计委员会注意到，授权门户与“团结”系统用户访问门户之间没有共同的界面/链接，也没有将授权级别和类型与“团结”系统用户角色的特定类型/组合建立标准对应关系。在授权与“团结”项目用户角色之间没有标准对应关系的情况下，很难进行跨级别的有效监测。

13. 审计委员会还注意到，在有些情况下，“团结”系统没有适当地记录授权人使用的资金限额、有效期和再授权选择权。此外，审计委员会注意到“团结”系统没有进行取消角色配置的情况，即撤销下放权力的情况和离职情况。

#### “团结”系统辅助功能现状

14. 秘书长在其第十一次进度报告中指出，已经创建了最新的治理模式，以收集需求并建立、验证和认证可重复使用的数据模型。这些经核证可再次使用的数据模型将以“联合国业务情报经核证层”的名称在整个组织中提供以供使用。审计委员会注意到，在 2019 年期间收到了来自不同部门的 21 项关于业务情报报告和数据模型的请求，其中 5 项已完成，4 项有待处理，1 项被搁置，其余 11 项正在进行中。此外，授权还处于早期发展阶段。

15. 审计委员会还注意到，2019 年首次请求解决率为 58%，高于 2018 年的 56%。但是，由于组分类问题，无法在系统中轻松跟踪有关解决第 2 层和第 3 层的事件和服务请求的数据。审计委员会还注意到，未解决的事件和服务请求的单据平均保持较长时间开放。

16. 审计委员会注意到，没有关于扩展部分二期功能培训课程总数的全面培训计划，也没有时间表说明 2020 年将在 iLearn “团结”项目上举办多少这些课程。此外，没有定性或定量的指标来评估所传授的培训的效果。

#### “团结”项目业务论证

17. 审计委员会注意到，效益实现计划尚未提交“团结”项目指导委员会，而且效益工作组尚未成立。因此，很难达到效益实现计划草案中规定的衡量效益实现的时间表。

18. 秘书长在其第十一次进度报告中估计，“团结”项目的总体拥有成本为 14.29 亿美元。审计委员会注意到，总体拥有成本的直接和间接费用组成部分以及培训和维持费用组成部分在计算和估计中存在各种错误。

#### 主流化计划

19. 大会第 73/279 号决议请秘书长在其下次报告中提供将“团结”项目团队纳入秘书处主流的详细计划，包括确保“团结”项目可持续业务模式的措施。主流化计划尚未敲定。审计委员会注意到“团结”项目扩展部分二期所有项目的预定实施日期是 2020 年 12 月 31 日，并认为主流化计划定本必须尽早确定，并与秘书长的下一份进度报告一起提交。审计委员会仍然认为，该计划应纳入旨在满足以下重大需求的内容：持续提供生产支助、不断改进企业资源规划解决方案、发展必要的能力和技能促进主流化后的组织单位开展活动，并向“团结”项目扩展部分二期解决方案的项目稳定化工作提供支持。主流化规划流程还应纳入一项内容，即实现与已纳入主流的职能协同增效，以便在实现主流化后为“团结”系统建立一个有力、灵活和有效的支助结构。

## 总体结论

20. 审计委员会注意到，“团结”系统是实现联合国业务管理现代化的关键使能因素。“团结”项目基础阶段和“团结”项目扩展部分一期的实施工作取得了重大效益，扩展部分二期的功能如得到全面部署，很可能在数量和质量方面给本组织带来更大的效益。审计委员会赞赏行政当局努力在充满挑战的技术环境中面对相互竞争的资源需求时进行多次部署。审计委员会还注意到，2019年期间，该项目在核定预算范围内开展工作。

21. 然而，审计委员会注意到，行政当局需要进一步采取步骤，按照核定的时间表减轻项目全面实施的风险，并实现项目的预期成果。行政当局还要继续努力加强技能资源基础，以满足项目交付成果的需要，并提供“团结”项目扩展部分二期稳定化和持续改进所需的生产支助水平。还需要解决已部署解决方案的运作和实施“团结”项目用户访问权限配置授权方面的问题。

## 建议

22. 审计委员会在报告多处提出了建议。主要建议是：

(a) 审计委员会再次建议治理委员会更密切和定期参与“团结”项目的实施，特别是在部署扩展部分二期次级项目和克服遵守项目时间表方面的障碍时所需的改变，以便能够作出协调一致的决定来指导项目部署；

(b) 审计委员会再次建议行政当局拟备项目计划，清楚界定每项任务及其相互依存关系、关键路径及详细的任务时间表，并进行监测以协助按照时间表完成项目；

(c) 审计委员会建议行政当局不断审查在2020年12月31日之前全面部署“团结”项目的风险，并及时实施适当的缓解战略；

(d) 审计委员会建议行政当局在确定所有预期风险时更新风险登记册，规划适当的缓解战略并监测缓解措施，将风险登记册作为风险管理的中心文件；

(e) 审计委员会建议行政当局探讨编制“团结”项目用户角色与新授权架构下授权的职能和类型的标准对应关系，这需要特定的“团结”项目角色才能有效执行授权的职能；

(f) 审计委员会建议行政当局补充现有的用户访问权限配置机制，该机制具有授予需要授权的“团结”项目角色的措施，以解决在授权被撤销的情况下授权与“团结”项目角色脱节的问题，反映授权的有效期和核定门槛，以及需要具有全球和所有实体权利的用户角色；

(g) 审计委员会建议行政当局继续采取行动，将来自其他主要系统的数据与高性能分析设备联系起来，以丰富业务情报报告的能力，并开发看板，以便有时限地监测授权，同时适当考虑到信息安全和数据保护；

(h) 审计委员会再次建议，行政当局为 iLearn “团结”项目上举办的有关扩展部分二期功能的培训课程总数编制一份全面培训计划，并在 iLearn “团结”项目上提供所有培训材料；

(i) 审计委员会再次建议行政当局将“团结”项目主流化计划的编制和实施列为优先事项。审计委员会还建议在秘书长关于企业资源规划项目的下一次进度报告中向大会提交主流化计划。

#### 以往建议的后续跟踪

23. 审计委员会前几次报告提出的 45 项未执行建议中，8 项(18%)已充分执行，37 项(82%)正在执行。关于各项建议的更详细评论和行政当局所采取行动的详细说明载于附件。

## 一. 背景

1. “团结”项目是一个企业资源规划系统，目的是使联合国行政和支助职能的许多业务流程以及对联合国高效率和有实效的运作必不可少的系统实现现代化。

“团结”项目在整个秘书处使用，包括总部、总部以外办事处、国际法庭、外地特派团、部分基金和方案以及有机构联系的联合国实体，这些机构使用许多不同的业务模式、供资办法和问责结构。作为秘书处唯一的全球解决方案，“团结”系统旨在实时显示它所支持的所有行政业务的详细数据，无论在世界什么地方开展这些业务。“团结”系统是联合国的一项重大投资。大会于 2008 年 12 月在第 63/262 号决议中核准了项目提案。“团结”项目的高层次目标载于秘书长第一次进度报告(A/64/380)，包括以下内容：

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

2. 截至 2019 年底的核定项目预算为 5.653 亿美元。截至 2019 年 12 月 31 日，行政当局已支出 5.201 亿美元。大会第 74/263 号决议认可行政和预算问题咨询委员会关于企业资源规划项目第十一次进度报告的报告(A/74/7/Add.17)所载建议，包括大会请秘书长确保到 2020 年 12 月 31 日全面实施“团结”项目的建议。

### A. 部署战略

3. 行政当局原计划至迟于 2012 年底分两个阶段在整个秘书处部署“团结”项目。后来对部署计划进行了重大修订，目前的部署计划是在分期实施“团结”项目功能的基础上制订的。

4. 拟实施的“团结”项目的业务流程按三个主要职能组进行安排：

(a) “团结”项目基础部分：财务流程(资金管理和财务会计)、供应链、项目管理以及销售和分销。“团结”项目基础部分对于支持国际公共部门会计准则的要求至关重要。“团结”项目基础部分阶段于 2015 年 11 月完成；

(b) “团结”项目扩展部分一期：人力资源管理流程，如组织和职位管理、人事行政、应享权利、福利和时间管理。薪资、差旅启动、差旅支出和在线订票也包括在这个阶段。这一阶段已于 2018 年 6 月完成；

(c) “团结”项目扩展部分二期：包括对本组织具有重大转型和增值空间的流程，如战略规划和预算制定、筹资、实施伙伴管理、供应链管理以及方案和管理。这一阶段包括更具战略意义的功能和流程，目前计划至迟于 2020 年底部署。

## B. 审计委员会以往的意见和本报告的范围

5. 大会在第 66/246 号决议中请行政和预算问题咨询委员会要求审计委员会对“团结”项目实施情况进行全面审计，并从大会第六十七届会议主要会期开始每年向大会提出报告。在这方面，审计委员会迄今已提交了八份进展报告，概述如下。

6. 审计委员会在其第一次报告(A/67/164)中指出，委员会无法保证该项目能在成本限度内并按照规格按时交付。审计委员会还指出，遇到的许多问题本可避免，并指出存在项目治理和管理薄弱的情况，在联合国业务转型的治理和管理方面也存在更广泛和更深层次的薄弱环节。

7. 审计委员会在其第二次报告(A/68/151)中指出，该项目有了更加坚实的基础。然而，由于已查明的挑战以及以前的项目问题和决定遗患不绝，需要一些时间才能解决，审计委员会表示尚无法保证企业资源规划项目能够按照现有的时间或成本预测交付全套职能，或按预期在质量和数量方面交付成果，带来最佳投资回报。

8. 审计委员会在其第三次报告(A/69/158)中指出，最初推出“团结”项目基础部分时已表明，今后需要更有效地施行改革。审计委员会还指出，解决这些问题需要整个本组织作出协调一致的努力，因此，本组织需要制定一项可实现的、经费充足、得到独立保证且体现本组织多样性和复杂性的部署计划。

9. 审计委员会在其第四次报告(A/70/158)中指出，为按期完成群组 3 和群组 4 积极进取的实施时间表，一些主要项目活动，包括常规测试和数据转换工作已被减少。审计委员会还指出，在帮助工作人员应对“团结”项目带来的变化方面存在缺陷，加上实施后的支助安排不足，给实施战略造成进一步的风险，而且行政当局也没有为减少已知风险制定适当的应急计划。审计委员会还指出，因为本组织未准备就绪，先前部署“团结”项目遇到重大挑战，而且类似问题很可能在 2015 年出现。

10. 审计委员会在其第五次报告(A/71/180)中，虽然承认大型企业资源规划系统在实施工作中常会出现各种问题，但认定由于决定优先遵守部署时间表而非确保组织就绪，所遇到的问题更为广泛。审计委员会强调，需要证明有能力控制不断增长的项目成本，实现所承诺的财务和服务交付效益，从而提出可行的业务论证，证明会员国进一步投资的合理性。

11. 审计委员会在其第六次报告(A/72/157)中强调，需要评估“团结”系统的总体拥有成本，包括直接成本和间接成本，并在评估中采取步骤，计算工作人员时间和差旅方面的培训成本。审计委员会指出，需要完善收效计算方法，审查最初的业务论证，确保计算方法继续有效适用。审计委员会还指出，考虑到“团结”项目十分复杂，起步艰难，在全球 400 个地点向 40 000 多名工作人员实施“团结”系统集成是一项重大成就。

12. 审计委员会在其第七次报告(A/73/169)中指出，需要更精确地估计总体拥有成本和收效。审计委员会注意到“团结”项目解决方案的部署，指出“团结”项

目扩展部分二期模块可能会延长到 2019 年，而且“团结”项目在功能部署后可能需要更多时间才能稳定下来。审计委员会着重对解决用户问题、管理变更请求、用户访问权限配置、职责分离控制、应用程序控制和数据质量表示关切。

13. 审计委员会在其第八次报告(A/74/153)中注意到需要改进项目规划和监测，强调了项目无法在 2019 年底前完成的风险，并强调实现所有应用程序间和应用程序内的整合对于项目充分发挥其潜力非常重要。审计委员会强调了该项目的各种风险，并注意到需要加强供应商付款处理领域的应用程序控制。此外，审计委员会强调了与以下方面有关的关切问题：持续改进、变更请求管理、业务智能、需要提高估计所有权总成本的准确性，以及需要作为优先事项敲定主流化计划。

14. 本进度报告阐述项目治理、管理和监测；“团结”项目扩展部分二期功能的部署及已部署功能的状态和运作；与员工应享权利、薪资处理和授权有关的应用程序控制；将“团结”项目纳入主流以及对“团结”项目解决方案的成本和效益的估计。

## 二. 项目治理和管理

### A. 项目管理

15. 大会在第 72/262 号决议中请秘书长密切监测全面实施“团结”项目的总体时间表，确定和管理实现项目目标和全面实施项目的关键风险。大会还请秘书长通过严格的项目规划和管理，在核定的时间表和预算内实施该项目，以确保不会进一步拖延“团结”项目的完成。

16. 由办公厅主任担任主席并由其他高级管理人员组成的管理委员会将定期审查项目的实施情况，审议需要战略指导的变更管理流程，并确保审计委员会的审计结果和建议切实被纳入各项行政管理流程。

17. “团结”项目指导委员会由主管管理战略、政策和合规事务副秘书长(指定项目所有人)牵头并由各业务流程所有人组成，负责每月监督项目的战略和业务管理。“团结”项目管理办公室负责该项目的日常管理。

18. 审计委员会在以前的报告中强调，治理委员会没有充分参与“团结”项目的推进，也没有充分参与克服阻碍项目完成的障碍。审计委员会注意到，即使在 2019 年，管理委员会只是在 2 月、9 月和 12 月三次获得关于“团结”项目的最新情况通报。指导委员会原本预计每月举行一次会议，但在 2019 年只举行了两次会议(6 月和 12 月)。

19. 审计委员会还注意到，治理委员会负责确保项目的有效和及时执行。因此，项目团队在维护时间表和管理不同项目活动之间的相互依存关系方面面临的障碍的细节应该提交委员会并在委员会中进行讨论。审计委员会注意到，将项目时间表延长至 2019 年以后的提议，在列入秘书长关于企业资源规划项目的第十一次进度报告之前，既没有在指导委员会进行讨论，也没有向管理委员会报告。

20. 审计委员会注意到“团结”项目扩展部分二期部署时间表(2018年9月起)与秘书长改革筹备工作(2019年1月1日起实施)之间存在相当大的重叠。在这种情况下,需要业务单位负责人和高级管理人员通过治理委员会进行积极参与,治理委员会原本也可以成为所有利益攸关方协调应对复杂挑战并对项目实施中的紧急风险采取行动的结构化平台。

21. 行政当局表示,由于重点放在第五委员会的改革和工作上,安排指导委员会会议很困难,多次取消,除了向管理委员会通报情况外,还通过书面形式向成员通报最新情况。政府当局亦表示,指导委员会曾商议与扩展部分二期项目有关的一些主要限制及问题。行政当局进一步表示,进度报告草稿在最后提交大会之前已送交治理委员会审查和批准。

22. 审计委员会没有收到关于治理委员会审查进度报告草稿的任何文件。审计委员会认为,鉴于实施“团结”项目扩展部分二期的环境十分复杂且具有挑战性,而部署“团结”项目的时限又日趋临近,各治理委员会应发挥更加积极主动的领导作用。审计委员会还认为,必须遵守管理变革的既定程序。

23. 审计委员会再次建议治理委员会更密切和定期参与“团结”项目的实施,特别是在部署扩展部分二期次级项目和克服遵守项目时间表方面的障碍时所需的改变,以便能够作出协调一致的决定来指导项目部署。

24. 行政当局接受了这项建议,并表示已经在努力执行。行政当局进一步表示,“团结”项目指导委员会已经在2020年召开了两次会议,分别是在2月和4月。它将继续按照指导委员会的决定,每季度召开一次会议。

## B. 项目规划和监测

25. 大会在其第72/262、73/279和74/263号决议中重申需要严格的项目规划和管理,以确保“团结”项目按计划进行,不再出现中断和拖延。审计委员会指出,鉴于“团结”项目扩展部分二期部署环境的严峻性、所涉流程的复杂性以及部署时限的紧迫性,必须要有一个健全的项目规划和监测系统。

26. 审计委员会注意到,项目管理办公室使用项目管理软件工具为“团结”系统内的每个项目编制活动/里程碑方面的计划。该办公室表示,根据实施中项目的性质采用了瀑布法和敏捷法。<sup>1、2</sup> 该办公室又表示每周与每个项目经理进行会晤以监测项目实施进度,每两周与所有项目经理举行一次会议以审查跨职能任务、例外情况、风险和需要监测的问题。它还表示在项目进入“团结”系统生产环境正式启动阶段之前,流程所有人或指定代表批准了测试就绪情况审查和业务就绪情况审查,以确保质量控制。

<sup>1</sup> 项目实施通过规划、开发和测试各阶段的单次迭代进行。

<sup>2</sup> 项目实施通过与规划、开发和测试各阶段有关任务的迭代进行。称其为“敏捷”是因为该办法试图在每次迭代结束时创建一个最小可行产品,而不必总是等待一次推出软件的整体功能。

27. 审计委员会在其第八次报告(A/74/153)中评论了项目管理工具使用方面的各种缺陷,其中除其他外,包括没有适当界定项目中的任务间相关性、软件开发的设计、建立和测试阶段之间的相关性没有反映在规划工具中,以及项目的关键路径仍未确定,这导致难以估计项目的所需时间总数。

28. 行政当局表示,“团结”项目管理办公室根据审计委员会第八次报告中提出的建议,在项目管理工具中丰富了 2019 年和 2020 年项目计划。提交的 2019 年综合项目计划明确显示了 2 000 多项重大任务和里程碑,这些任务和里程碑都是按计划 and 跟踪显示的。这些项目计划还具有基准开始日期和完成日期,在微软项目管理软件视图中启用了“关键”字段,并且各项任务在适当的时候定义了前置任务和后继任务。行政当局进一步指出,详细跟踪各次级项目中个别任务之间的依存关系将证明是无法管理的,并将资源从次级项目的设计和部署中分流出来。

29. 审计委员会注意到,提交的 2019 年订正项目计划与以前提交的项目计划有很大不同:任务清单和里程碑不同。审计委员会注意到,之前列入 2019 年计划的一些任务现在包括在 2020 年计划中,而其他任务则被排除在 2019 年和 2020 年计划之外。审计委员会没有注意到有任何正式修正案将这类活动排除在外。

30. 审计委员会认识到该项目不同部分的规划和发展所涉及的复杂性。审计委员会注意到,由于没有明确记载排定的基线日期,没有确定任务的关键路径,也没有将完成任务的预定日期与实际日期进行比较,因此很难查明每个项目的具体制约因素和出现问题的原因。

31. 审计委员会再次建议行政当局拟备项目计划,清楚界定每项任务及其相互依存关系、关键路径及详细的任务时间表,并进行监测以协助按照时间表完成项目。

32. 行政当局指出,这项建议已部分得到执行。项目计划包括相互依存关系和关键路径内容。定义单个任务和创建详细的时间表将导致行政管理负担,其形式是持续更新和监视已使用 SAP 解决方案管理器工具跟踪的项目资源。2020 年,“团结”项目团队还使微软项目计划可通过项目联机查看,并向“团结”项目团队成员提供了从任何设备随时查看计划所需的许可证,以及关键高级别任务、活动和里程碑的最新更新。

### C. “团结”项目扩展部分二期部署情况

33. 秘书长在关于企业资源规划项目的第九次进度报告(A/72/397)中,阐述了“团结”项目扩展部分二期功能部署的计划时间表,显示“团结”项目扩展部分二期的几乎所有功能和流程都在 2018 年 12 月前完成(供应链管理除外)。秘书长在其第十次进度报告(A/73/389)中表示各解决方案都取得进展,并对部署时间表进行了修订,计划在 2019 年 12 月前部署“团结”项目扩展部分二期的所有解决方案。秘书长在其第十一次进度报告(A/74/478)中进一步修订了部署时间表,计划在 2020 年 12 月之前部署扩展部分二期的所有解决方案。审计委员会注意到,大会在其第 74/263 号决议中认可行政和预算问题咨询委员会关于企业资源规划项目第十一次进度报告的报告(A/74/7/Add.17)所载建议,包括大会请秘书长确保到 2020 年 12 月 31 日全面实施“团结”项目的建议。

### “团结”项目扩展部分二期解决方案现况

34. 审计委员会审查了六个“团结”项目扩展部分二期解决方案的实施情况。这些解决方案针对秘书处和相关实体的关键活动，由多个流程组成。审计委员会评估了截至 2019 年 12 月这些流程的执行情况，包括其实体覆盖情况。下面简要概述这些解决方案以及有待开发和部署的关键流程。

#### 战略规划、预算编制和业绩管理

35. 战略规划、预算编制和业绩管理旨在支持整个方案管理周期，涵盖战略规划、资源规划、方案执行和业绩管理。该项目的解决方案架构包括三个应用程序：战略管理应用、业务规划与整合以及组合和项目管理/项目系统。

36. 正如秘书长在关于企业资源规划项目的第九次进度报告中指出，战略管理应用和业务规划与整合的软件开发于 2017 年开始，预计将于 2018 年 5 月完成，以便在 2018 年 9 月进行综合测试和部署。秘书长在第十次进度报告中重申，计划从 2018 年 9 月开始部署该功能，最初推出的重点是 2019/20 年维持和平预算、2020 年经常预算和 2019 年自愿捐款资助活动的预算规划。秘书长在第十一次进度报告中指出，2019 年维持和平预算和经常预算的部分部署已经完成。

37. 审计委员会获悉，战略管理应用和业务规划与整合在预算过程中是强制性的，已优先于组合和项目管理。审计委员会注意到，2019 年已部分开发和部署战略管理应用和业务规划与整合。有待部署的流程包括与预算外资金的预算编制、方案执行和业绩、项目管理和战略管理有关的核心流程。计划在 2019 年第一季度进行组合和项目管理的初始部署，现在已重新安排到 2020 年第四季度。

38. 审计委员会对截至 2019 年 12 月部署的预算编制功能的状况进行了详细审查。审查摘要见下文方框 1。

#### 方框 1

##### 预算编制

这一功能旨在用一个涵盖所有资金来源的端到端综合解决方案取代不同的现有预算系统：分摊预算(经常预算和维持和平)、自愿捐款和费用回收。为促进材料和服务采购的预算规划，计划与扩展部分二期供应链管理子项目整合。同样，为了规划维持和平特派团的人事费用、主要装备采购和自给自足需求，计划在主数据一级与扩展部分二期军警能力管理子项目整合。

2017 年 5 月编制的预算编制功能蓝图技术文件定义了支持预算规划过程的规划模型，即用户可以足够详细地输入和审查数据的数据结构。在每个规划模式下，都打算开发各种表格、报告、接口、转换、扩展和 workflows，称为“FRICEW”物件，以满足每个预算规划过程的业务要求。规划包括以下每个领域(模型)的 FRICEW 物件：阵地规划、物资和服务规划、军事和警察单位规划、自愿捐款规划、费用回收规划、差旅规划和摘要规划。审计委员会从 2019 年的工作计划中注意到，直到 2019 年 12 月，才开发和部署了所有打算作为预

算编制功能的一部分涵盖的 FRICEW 物件。在有关阵地规划、物资和服务规划以及军事和警察单位规划的规划单元中发现了差距。

由于 2020 年预算期间在经常预算实体和 2020-2021 年预算期间在维持和平实体部署了 FRICEW 物件的核心业务清单，行政当局在这些预算期间继续使用一套有限的现有成本表。

39. 行政当局表示，FRICEW 物件计数只是一个指示性清单，不应被解释为要部署的核准物件清单。行政当局补充说，并非所有 FRICEW 物件都具有同等的复杂性或重要性，它们代表的是愿望清单，而不是“团结”项目任何初始范围文件中先前定义的要求清单。例如，成本回收应该使用已经部署的标准表单，并且在业务规划与整合中不需要自己的模型和规划表单。此外，差旅费的核心功能已经在 2020 年部署。行政当局还声称，已经部署的 FRICEW 物件构成核心功能，不打算进一步定制它们。与其他次级项目(如统一能力管理和供应链管理)的整合将在这些功能稳定后开始。

40. 审计委员会注意到行政当局的答复。审计委员会还注意到，审计期间提供了 42 个已部署的 FRICEW 物件清单，其中只有 30 个在业务规划与整合工具中可用。审计委员会没有得到任何正式的书面评估，以便根据复杂性、重要性或开发工作的维度对这些 FRICEW 物件进行评级。

41. 审计委员会还注意到，2017 年编制的蓝图文件记录了业务要求，这些要求也在 2019 年工作计划中详细列出，但 2019 年只部署了业务批准的核心物件。审计委员会认为，在项目的最后阶段将这些需求作为愿望清单加以审议，表明实际业务需求以及随后为解决这些需求而设计、开发和部署的解决方案存在不确定性。

42. 审计委员会认为，考虑到剩余工作的构建、测试和部署活动涉及的工作量，有可能无法在 2020 年 12 月前实现该子项目下的核心功能。审计委员会还认为，业务规划和整合与战略管理应用以及组合和项目管理的一体化，以及战略规划、预算编制和业绩管理与统一能力管理和供应链管理子项目的一体化，是充分实现效益的关键要求。因此，预算编制解决方案范围内的其余功能应清楚地记录在案，以便最终能够将业务规划和整合用作综合预算规划工具，而不是继续使用的不同安排。

### 供应链管理

43. 供应链管理意在为规划和满足本组织对货物和服务的需求提供综合解决方案。该解决方案还打算涵盖四大功能领域：需求规划、供应网络规划、运输规划以及管理、跟踪和追查能力，在两个子项目流下进行管理和实施。运输规划和管理以及跟踪和追查解决方案的架构包括两个产品(即运输管理和事件管理)。SAP 提供一项名为综合业务规划的云订阅服务，以满足需求规划和供应网络规划子项目的需求。

44. 审计委员会注意到，在 2019 年 1 月初步部署后，作为运输管理第 2 版的一部分，2019 年底前进一步开发和部署了运输管理和事件管理功能。第 2 版将该解决方案的覆盖范围扩大到 37 个联合国实体，为本组织采购的所有产品提供运输管理解决方案，而且提供支持运输业务的附加功能。综合业务规划合同于 2019 年 9 月敲定，计划从 2020 年第三季度开始部署。待部署流程包括与需求规划和供应网络规划相关的核心流程。

45. 审计委员会注意到，运输管理及跟踪和追查流程功能有可能扩大到其他实体，但需先确定适宜使用的案例。审计委员会还注意到，鉴于要成功实施需求规划和供应网络规划功能，需大幅充实数据并进行业务转型，很可能要远晚于 2020 年 12 月才能全面部署和适当采用这些功能。

#### 执行伙伴

46. 该子项目意图涵盖执行伙伴使用过程的整个周期，并通过向受让人提供网络门户和工具用于向秘书处申请资金、记录项目实施进度和提交详细业绩，加强与受让人的互动。此项目的解决方案架构包括一个 SAP 产品：即用于执行伙伴生命周期管理的让与人管理工具。

47. 审计委员会注意到，2019 年已部分开发和部署让与人管理工具。有待部署的流程包括维持对受让人的概况分类、申请人筛选和登记、申请人能力评估，监测对受让人的评价和业绩，以及旨在全部履行受让人协议的改进工作。行政当局表示，已经实现了将功能作为最低可行产品在第一次部署中进行部署的目标。鉴于本组织正力求逐步引入这些变革，之后按计划进行的部署将满足其余需求。行政当局补充说，根据提交的要求及标准解决方案作为基准产品可实现的功能，所有流程都进行了不同成熟程度的部署。该办法也符合 SAP 的建议，即结合试点部署，逐步实施客户关系管理产品，从而有机会根据用户反馈，稳定产品并持续地改进产品。

48. 审计委员会详细审查了截至 2019 年 12 月的执行伙伴子项目部署状况。审查摘要见下文方框 2。

#### 方框 2

##### 执行伙伴

该子项目旨在评估执行伙伴是否合适，选择执行伙伴，管理并评估其工作。该子项目计划将与战略规划、预算编制和业绩管理挂钩，以期将让与人方案与秘书处实体的高级别战略联系起来；并与业绩管理挂钩，以期与评价和监测让与人方案联系起来。

该子项目的蓝图设计文件明确阐述了计划在子项目下部署的详细功能。每项功能的部署状态如下：

功能	部署状态(2019 年 12 月)
创建让与人方案	已部署
确定潜在受让人	未部署
筛选和登记	未部署
接收申请	已部署
评审申请及遴选受让人	未部署
与选定受让人谈判	已部署
签署让与人协议	已部署
让与人协议预算	已部署
资金核证	已部署
协议寿命周期管理	部分部署
全部履行让与人协议	全部履行让与人协议

审计委员会注意到，一些通过预算外资源获得大量资金的秘书处实体继续使用自己的遗留应用程序，同时也将数据输入让与人管理应用程序，以便进行资金核证、付款和费用报告。“团结”项目也认识到对这一过渡安排的需求，即在具体需求得到满足前，在遗留系统和让与人管理应用程序间建立数据共享机制。

49. 审计委员会注意到，诸多功能尚未部署，包括确定、评估和选择受让人，确定反映详细协议条款的灵活项目逻辑框架、审计和检查以及从受让人收回不可受理支出。审计委员会还注意到，执行伙伴子项目与战略规划、预算编制和业绩管理流程的整合尚未实现。

50. 行政当局表示，计划在 2020 年底前完成全部核心功能。它还表示，退款程序已经部署，且管理确定潜在受让人的宣传活动不是秘书处的职责，而是需要通过各实体网站，宣传关于提案的呼吁，重新指导执行伙伴通过执行伙伴管理应用软件，登入和提交申请并跟踪提出的索偿。行政当局还表示，让与人管理模块的设计初衷并不是作为项目管理工具。确定灵活的项目逻辑框架，以及与战略规划、预算编制和业绩管理整合，是为实现持续改进而提出的整合要求的一部分。

51. 审计委员会注意到，宣传活动管理曾经是确定的业务要求，已正式记录在案，但现在不再是业务要求。从业务要求范围内排除确定潜在受让人的宣传活动管理并没有正式记录。审计委员会还注意到，尚未部署从执行伙伴收回资金的流程。收回资金流程与已部署的退款流程不同。

52. 审计委员会认为，考虑到剩余工作的构建、测试和部署活动所需工作量，存在重大风险，可能无法在 2020 年 12 月前实现该子项目的核心功能。此外，应明确记录执行伙伴子项目的其余功能，使让与人管理模块最终能成为批款管理的综合企业解决方案。

## 筹资和捐助方关系

53. 该子项目旨在通过更好地预测资金和现金流，并监测收入渠道，使用户全面了解全组织的资源调动工作，并加强实施规划。其功能是获取捐助方感兴趣领域(专题领域和地理区域)、捐款数额历史趋势及捐款类型相关信息，所有信息将用于更好地预测未来捐款，帮助资源调动干事分析资源调动工作并确定工作优先次序。

54. 此项目的解决方案架构包括一个基于 Siebel 的客户关系管理模块。<sup>3</sup> 该子项目预计将与战略规划、预算编制和业绩管理子项目挂钩，以与更高级别的资源调动战略相联系；与“团结”项目现有的批款管理模块挂钩；与“团结”项目的业务情报挂钩，以收集关于捐助方捐款使用情况的数据并向捐助方报告。

55. 审计委员会注意到，2018 年 9 月该解决方案已部分开发并部署。然而，由于用户对早期部署功能的采用率较低，2019 年没有进一步部署。审计委员会还注意到：

(a) 未确定该子项目下计划涵盖的各流程的流程所有人。行政当局表示，主计长一直是筹资项目的流程所有人；

(b) 尚未编制本子项目下将要部署的总体功能蓝图设计文件。仅编制了功能规范文件，该文件的范围仅限于第 1 版部署的功能；

(c) 第 1 版部署后，用户实体应签核其业务和用户准备情况。但是，在部署期间只有方案规划、财务和预算厅的代表签字，而部署了第 1 版的 7 个用户实体<sup>4</sup> 代表没有签字；

(d) 计划在 2020 年成立一个工作组，以确定业务需求，之后将编制一份工作计划。

56. 待部署流程包括创建和发起捐助方呼吁以及与捐助方制定和签署协议相关的核心流程。

57. 行政当局表示，用户对该子项目 2018 年 9 月推出的第 1 版采用率较低，因此，进一步的开发和部署工作被搁置，直至确定全组织的资源调动计划(或)战略，并确定合适的流程所有人。行政当局还表示，计划在 2020 年解决与缺乏全球资源调动战略和待确定合适业务领导有关的问题，并计划在 2020 年第四季度进行部署。此外，正如管理委员会所重申，主计长一直是筹资项目流程所有人。为第一阶段部署设立了扩充的业务小组，由开展筹资活动的各实体代表组成，并且在业务准备情况审查期间，所有项目的标准“团结”系统流程仅包括流程所有人签核。

<sup>3</sup> Siebel 是一家软件解决方案提供商。

<sup>4</sup> 经济和社会事务部、非洲经济委员会、拉丁美洲和加勒比经济委员会、地雷行动处、联合国贸易和发展会议、联合国环境规划署及联合国毒品和犯罪问题办公室。

58. 审计委员会注意到：

(a) 尽管行政当局强调主计长一直是筹资项目的流程所有人，但未提供任何文件表明管理委员会为筹资和捐助方关系任命流程所有人。此外，秘书长在关于企业资源规划项目的第十一次进度报告中表示，除其他因素外，没有合适的专门业务领导可能导致推迟向秘书处各实体部署该解决方案；

(b) 没有与最终用户实体进行充分接触可能是用户采用率低的一个重要原因。秘书长还在其第十一次进度报告中表示，正在规划开展进一步努力，而且必须给予其优先地位，以加强业务参与，提高用户采用率，从而成功部署这一解决方案；

(c) 在没有全秘书处资源调动或捐助方关系战略的情况下，简化了该子项目的第 1 版，以降低变更管理复杂程度。因此，目前状态的解决方案可能无法为最终用户实体带来足够业务价值。

59. 鉴于为恢复该子项目下的开发和部署工作而需要解决的未决问题，存在重大风险，可能无法在 2020 年 12 月前部署最初计划的整体功能。此外，审计委员会还认为，与参与筹资和捐助方关系管理的代表性用户实体加强接触，将有助于确定全组织的资源调动计划并增加用户采用率。

#### 军警能力管理

60. 此项目涵盖以下流程：以军事和警察规划人员编制的《部队单位要求说明》规划文件的形式确定维持和平特派团和特别政治任务的部队单位要求；编写联合国与部队和警察派遣国间的谅解备忘录；进行特遣队所属装备抵达检查和例行核查；部队兵力报告；计算和处理与特遣队所属装备和部队费用偿还有关的索偿；支付款项。此项目的解决方案架构包括开发基于 Siebel 的新模块，其中三个模块将取代现有的政府索偿管理系统和两个基于微软 Access 的数据库。

61. 用于创建标准附件模板、部队单位要求说明及增强特遣队所属装备检查和核查报告模块的新模块已于 2018 年底前部署。审计委员会注意到，取代遗留政府索偿管理系统的新模块(谅解备忘录及计算和索偿模块)已于 2019 年 8 月部署。于第三季度执行 2020 年特遣队所属装备工作组的建议后，计划于 2020 年第四季度完成开发和部署工作，取代用于部队兵力报告和人员薪金计算的两个基于微软 Access 的数据库。

#### 会议和活动管理

62. 此项目涵盖从规划到实施和实施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的会议、场外会议和特别活动。此项目计划提供一种采用标准化流程的全球机构方法。这个项目的解决方案架构包括一个用于参与者管理的开放源码软件(Indico)，以及由大会和会议管理部开发和维护的两个遗留系统，分别名为 gMeets(用于会议管理)和 gDoc(用于会议文件)。

63. 审计委员会获悉，秘书处一些实体已在使用上述软件应用程序。上述解决方案计划于 2019 年底前在所有实体全面部署。然而，由于升级 Indico 和 gDoc 的持续工作在 2019 年出现延迟，全面部署被重新安排到 2020 年底。

64. 审计委员会注意到，大多数流程正在实施中，少数流程尚未开始。此外，到目前为止，部署工作仅限于少数几个实体。

65. 行政当局表示，所有会议和活动管理流程均已按 Indico 提供的解决方案完成；这些产品覆盖了会议和活动管理流程的全部内容。审计委员会注意到，早在“团结”项目开始前，就通过独立的信息技术应用程序满足了执行这些流程的业务要求。已正式确定在适当整合后，Indico、gMeets 和 gDoc 将作为企业级软件的组成部分执行上述流程。这三个信息技术应用程序都没有与“团结”项目整合。此外，Indico 和 gDoc 将在各自升级后整合，升级将于 2020 年底完成。

#### 解决方案的内部联系和彼此联系

66. 审计委员会注意到，六个解决方案的功能存在内部联系和彼此联系。一些重要的联系及其现状如下：

(a) 就战略规划、预算编制和业绩管理而言，必须对战略管理应用程序、业务规划与整合程序、组合和项目管理程序和现有的“团结”系统解决方案进行整合。审计委员会注意到，只有在组合和项目管理程序部署之后，才能实现战略规划、预算编制和业绩管理的所有三个组成部分的充分整合。审计委员会还注意到，业务规划与整合程序同现用于预算外资金的企业核心部分进行整合所需的流程尚未部署。此外，该项目的预算编制功能有潜力与“团结”项目扩展部分二期其他子项目整合：供应链需求规划和预测、军警能力管理、筹资和捐助方关系及执行伙伴子项目。这些联系尚未建立。已通过战略管理应用程序部署跨实体的方案和监测结果汇总数据可视化看板，而组合和项目管理程序相关看板尚未部署；

(b) 就供应链管理而言，运输管理、事件管理和综合业务规划将与现有的“团结”系统解决方案整合。审计委员会注意到，运输管理和事件管理已与现有“团结”系统企业核心部分整合。该项目的需求规划功能将通过综合业务规划实现。审计委员会注意到，该项目报告在 2019 年底前完成了实施第一阶段的前两个冲刺周期。综合业务规划或许还可与战略规划、预算编制和业绩管理整合，以便将长期需求规划与预算编制联系起来，但只有在综合业务规划部署后才可能实现整合；

(c) 就执行伙伴而言，让与人管理与现有“团结”系统解决方案整合至关重要且已经实现，目的是为预算执行做出资金承诺、在发放预付款之前进行资金认证、向受让人支付款项及报告费用。项目解决方案还考虑与战略规划、预算编制和业绩管理挂钩，以期将让与人方案与秘书处实体的高级别战略联系起来；并与业绩管理挂钩，以期与让与人评价和监测方案联系起来，但只有在部署了各项功能之后才能确立联系；

(d) 就筹资和捐助方关系而言，需要将基于 Siebel 的解决方案与现有的“团结”解决方案整合。审计委员会注意到，已经在交换捐助方和雇员主数据方面实现整合。另一方面，为在签署协议时创建批款而进行的整合尚未实现。预计该项目还将与战略规划、预算编制和业绩管理流程挂钩，将秘书处各实体的高级别战略与捐助方方案相联系；又与业绩管理挂钩，与评价和监测捐助方方案相联系；还与“团结”系统的业务情报部分挂钩，以收集关于捐助方捐款使用情况的数据并向捐助方报告，上述关联尚未实现；

(e) 就军警能力管理而言，必须将它与各种基于 Siebel 的模块和“团结”项目解决方案进行整合。其中两个基于 Siebel 的模块尚未部署，作为 2020 年工作计划的一部分正在交付中。审计委员会注意到，Siebel 与“团结”项目企业核心部分的整合已实现。2019 年第三季度，第一次通过 Siebel 和“团结”项目间的外部接口实现了季度付款。与供应链管理的整合尚未实现；

(f) 就会议和活动管理而言，Indico 和“团结”项目间所需的接口尚未实现，该接口的开发工作尚未启动。大会和会议管理部将使用 gMeets 和 gDoc 的费用回收功能与“团结”项目整合的工作尚未开始。行政当局表示，将考虑将“团结”项目与 Indico、gMeets 和 gDoc 的整合纳入 2021 年持续改进方案。目前正在举办研讨会，为 2021 年工作计划确定所有潜在接口并确定优先次序。

67. 行政当局表示，实施“团结”项目扩展部分二期使本组织进入了传统上不属于企业资源规划范围的领域，特别是在公共部门环境中。因此，只有在解决方案本身构建且部署完成后，才能清楚掌握利用进一步整合潜力的可能性。行政当局一定会在可行和符合成本效益的情况下进行整合，但这绝不属于最初规划范围，所以只能视是否有设计和交付资源。

68. 审计委员会注意到，每个“团结”项目扩展部分二期子项目的业务蓝图文件以及秘书长关于企业资源规划项目的第九次进度报告明确表示，只有整合扩展部分二期子项目，才能实现“团结”项目全部效益。此外，第九次进度报告甚至具体提到需要同步部署扩展部分二期的不同子项目，以便利用预期中整合可带来的益处。因此，审计委员会认为，为了实现“团结”项目、特别是扩展部分二期的最大效益，需完成所有功能，并建立其内部联系和彼此联系。

## D. 风险管理

### 因项目现状而产生的完工风险

69. 鉴于“团结”项目扩展部分二期目前的部署状况，审计委员会再次注意到，今后在“团结”项目扩展部分二期各项目下部署的解决方案将需要软件设计、构建和测试阶段的进一步迭代，以实现其全部预期功能。正如审计委员会在其第八次报告中的评论，一些重要的待办活动包括：

- (a) 涵盖当前根本没有部署的业务流程；
- (b) 涵盖不具备预期功能的应用程序；

(c) 确定的各项应用程序的整合，以丰富功能运作并实现企业资源规划系统的最佳效益；

(d) 在尚未部署解决方案的实体实现标准化，同时满足部署前的各项要求。

70. 审计委员会注意到，鉴于截至 2019 年 12 月 31 日“团结”项目扩展部分二期各项流程的开发和部署状况，要在所有实体实现预期的全部功能和无缝部署，尚有大量工作有待完成，因此有无法在 2020 年 12 月 31 日前全面实施“团结”项目的风险。

71. 此外，关于筹资和捐助方关系子项目，行政当局本身已确定有延迟风险，因为在(秘书长关于企业资源规划项目的第十一次进度报告)确定子项目业务论证时，本应已确定的全组织资源调动战略和适当的流程所有人尚未最终确定。

#### 风险评估、缓解战略和新出现的风险

72. 大会在其第 72/262 号决议中请秘书长确定并积极主动地管理在实现项目目标和全面实施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。

73. 秘书长在关于企业资源规划项目的第十一次进度报告中，确定了“团结”项目技术复杂性提高造成的风险因素，技术复杂性提高的原因包括扩展部分二期的解决方案、技术基础设施升级及推出“团结”移动项目；为目前“团结”项目 SAP 系统环境提供支持的数百台服务器报废；为“团结”项目多方面提供支持的流程所有人团队继续高负荷承担交叉重合的职能，包括支持现有功能、对支持生产请求进行分类和支持“团结”项目扩展部分二期的部署工作。除上述风险因素外，进度报告还列出了可采取的缓解措施。

74. 在第八次报告中，审计委员会强调了一些额外风险因素，这些因素与企业核心部分升级延期有关，可能需要额外开展工作，定制表单、报告、接口、转换、增强功能和升级；“团结”项目主流化计划尚未最后确定；“团结”项目小组存在若干职位空缺。审计委员会注意到，仍需考虑采取措施缓解风险。

75. 审计委员会注意到，“团结”项目管理办公室使用名为“融洽”的工具维持风险登记册，用于确定和记录实现项目目标和充分执行项目的潜在和新出现的重大风险。审计委员会注意到，在 2019 年底确定并记录的未解决主要风险包括：

(a) 对第三级生产支助资源的需求超过了项目组现有能力；

(b) 为 SAP 最新技术领域和技术整合征聘合格候选人的工作延迟(鉴于 2019 年期间的取消和重发数量)；

(c) 如果业务单位反应不够迅速，预算编制功能的费用回收规划模型可能会延迟部署；

(d) 如果 SAP 没有解决增强包(5)中联合国人力资源模块定制修改的兼容性问题，则将延迟企业核心部分从现有增强包(5)升级到最新增强包(8)。如果 SAP

没有解决兼容性问题，则在将人力资源模块定制修改复制到升级增强包(8)时，可能会产生重大费用影响；

(e) 由于最终用户实体缺乏响应，“团结”项目扩展部分二期筹资和捐助方关系子项目下的全功能部署延迟；

(f) 在平衡消费采购与存货安全库存水平，以及确定最低和最高库存水平方面，有待采取一致的最佳做法，因此，“团结”项目扩展部分二期供应链管理子项目下的需求规划和供应网络规划相关功能的部署延迟。

76. 审计委员会还注意到，在 2019 年期间，一些风险的细节在成功解决后才为记录目的，录入风险登记册。审计委员会指出，集中维护不断更新的风险登记册是重要的内部控制措施，有助于更好地规划减轻预期风险的工作。该办法有可能排除识别项目的所有风险，而这正是风险登记册的目的。

77. 审计委员会建议行政当局不断审查在 2020 年 12 月 31 日前全面部署“团结”项目面临的风险，并及时实施适当的缓解战略。

78. 行政当局采纳了此项建议。

79. 审计委员会建议行政当局在确定所有预期风险时就更新风险登记册，规划适当的缓解战略并监测缓解措施，将风险登记册作为风险管理的核心文件。

### 三. 许可管理

80. 审计委员会获悉，根据与 SAP 订立的许可协议采购的 SAP 产品清单以附录形式添加至许可协议，对清单的任何修改或终止使用 SAP 产品也将反映在附录中。SAP 产品费用包括一次性许可费和每年支付的大型企业产品支持费。

81. 审计委员会审查了联合国和 SAP 的许可协议(不包括 SAP 综合业务规划产品，该产品有单独许可协议)，并注意到，截至 2019 年 12 月，许可协议有 17 个附录。其中 4 个附录在 2014-2015 年期间终止。其余 13 个附录的许可费总额为 2 240 万美元，每年大型企业产品支持费用为 410 万美元。

82. 审计委员会在审查许可协议时注意到以下风险领域：

(a) 行政当局(于 2017 年 8 月)已告知终止使用与 SAP 的许可协议附录 7 所列产品的决定。虽然 2018 年和 2019 年没有支付大型企业产品支持费，但由于没有反映终止使用的正式修正案，SAP 在此期间继续发送附录 7 产品的大型企业产品支持费发票；

(b) 行政当局每年为 3 个附录，即附录 2、附录 6 和附录 9 所列产品支付 200 570 美元的大型企业产品支持费。审计委员会注意到附录 2 和 6 产品没有使用。此外，审计委员会找不到在 2018 年采用 SAP Fiori 后，仍继续使用附录 9 产品的理由；

(c) 附录 5 所列产品中有三种<sup>5</sup> 未使用，但每年仍为这三种产品支付大型企业产品支持费。这三种产品的大型企业产品支持费无法量化，因为它们的费用是附录 5 所有产品的大型企业产品支持费用总额 169 915 美元的一部分；

(d) SAP 资源和投资组合管理(附录 1, 2010 年)产品已获永久许可。根据现有 SAP 文件，有明确路径将 SAP 资源和投资组合管理升级到 SAP 组合和项目管理。审计委员会注意到，附录 15 和 17 记录新采购 SAP 组合和项目管理，并支付 624 375 美元许可费及每年 106 143 美元的大型企业产品支持费，购买和支付的原因尚不清楚；

(e) 2019 年 3 月 22 日的 SAP 年度审计报告指出，若干产品的许可利用严重不足。鉴于这些产品目前及未来使用情况，尚待行政当局进行审查，以核实根据现有附录许可标准的许可水平是否合理。

83. 审计委员会在第八次进度报告中建议，鉴于 SAP 于 2018 年 4 月推出的间接数据访问订正定价模式，行政当局应采取措施，评估将与“团结”项目整合的非 SAP 解决方案接口的影响，包括财务影响。经修订的基于成果的企业资源规划系统定价模型，在衡量非 SAP 产品通过接口在 SAP 企业资源规划系统中创建的特定文件类型基础上，为非 SAP 产品/解决方案间接/数字访问 SAP 企业资源规划系统数据定价。审计委员会获悉，已审查非 SAP 软件的每个接口是否符合 SAP 间接访问指南，而且没有发现所涉经费问题。

84. 行政当局表示：

(a) 正在审查许可协议附录，以确定正在开展的适当行动方案；

(b) 就购买 SAP 组合和项目管理进行了若干轮谈判，谈判包括 SAP 资源和投资组合管理折抵问题。甚至提出要求将目前的资源和投资组合管理许可转换为组合和项目管理许可。然而，SAP 同意转换许可的条件是以更高的价格购买综合业务规划，行政当局未接受该提议。当附录最终得到敲定和签署时，联合国获得了 91% 的费用折扣；

(c) 作为全年常规工作计划的一部分，企业资源规划小组持续监测衡量标准和使用情况，不断调整企业资源规划系统的使用和许可组合。SAP 最近的审计确认了企业资源规划项目的合规性，没有迹象存在任何风险或缺陷。就该项目而言，SAP 的审计是最终审计且证据充分；

(d) 对于进一步增加或有可能修改和(或)有可能终止 SAP 具体许可(或)产品，不能零敲碎打，要从整体出发仔细审查，兼顾技术路线图和费用影响。相对于许可组合整体而言，未使用或极少使用的 SAP 许可/产品微不足道，任何可能的累积节约同样微不足道，一旦企业资源规划系统进入高级实施阶段，上述问题就有可能得到最好的解决，2020 年底联合国企业资源规划项目就将进入高级实施阶段，问题将可能迎刃而解；

<sup>5</sup> 零售 SAP、专业服务 SAP 和交互中心管理 SAP。

(e) SAP 不能单方面修改许可协议条款。因此，在联合国和 SAP 在谈判签订新条款或新合同协议前，过去、现在或将来 SAP 定价模式或商业立场的任何变化都不会对联合国产生任何影响。

85. 行政当局的答复并没有解释在已支付 SAP 资源和投资组合管理(附录 1)大型企业产品支持费，且供应商有责任按照已确定升级途径支持产品升级至 SAP 组合和项目管理的情况下，重新采购 SAP 组合和项目管理的理由。此外，通过确定以前在高度不确定的情况下采购但现在不需要的附录和产品，有可能节省每年的大型企业产品支持费。

86. 审计委员会还注意到行政当局关于间接访问数据的答复。审计委员会认为，在修订后的定价模式下，许可协议中对“使用”SAP 软件的定义仍有可能影响现有许可协议框架内的许可费用。

87. 审计委员会建议行政当局建立定期审查许可协议附录的机制，以确定不需要的附录并探索正式修订/终止这些附录的办法，并继续审查间接数据访问带来的财务风险。

88. 行政当局表示，对于进一步增加或有可能修改和(或)有可能终止 SAP 许可(或)产品，不能零敲碎打，要从整体出发仔细审查，兼顾技术路线图和费用影响。相对于许可组合整体而言，未使用或极少使用的 SAP 许可/产品微不足道，任何可能的累积节约同样微不足道，一旦企业资源规划系统进入高级实施阶段，这一问题就可能得到最好的解决，2020 年底联合国企业资源规划项目就将进入高级实施阶段，问题将可能迎刃而解。行政当局进一步表示，该项目再次确认，根据与 SAP 的许可协议，本组织在能力或访问方面不存在风险，无论是由于“外部”访问、第三方访问还是内部访问。作为全年常规工作计划的一部分，企业资源规划小组持续监测衡量标准和使用情况，以根据符合 SAP 许可协议条款的经验证操作要求管理上述步骤。

## 四. 应用程序控制

### A. 雇员主数据

89. 在“团结”项目基础部分和“团结”项目扩展部分一期，已部署维护雇员主数据、配置雇员应享权利业务规则和薪金处理功能。审计委员会获悉，对雇员主数据采取了以下内部控制措施：

- (a) 有权编辑工作人员主数据的人力资源合作伙伴不能编辑自己的记录；
- (b) 薪金处理人员无法更新雇员主数据，确保人力资源和薪金职能间的职责分离；
- (c) 工作人员通过雇员自助服务更改的、对薪金处理至关重要的雇员主数据须经过审批流程。

90. 然而，审计委员会注意到，在输入和修改雇员主数据时，应用程序控制存在以下缺陷：

(a) “名字”和“姓氏”字段可以留空，也可用特殊字符而非字母填写；

(b) “出生日期”字段可填入导致雇员年龄显示为 18 岁以下的日期或可填入未来日期；

(c) “入职日期”字段可以填入导致员工年龄显示为 65 岁(退休年龄)以上的日期。“备注”字段中的雇佣性质不是强制性记录；

(d) “离职日期”字段可填写导致雇员年龄显示在 65 岁(退休年龄)以下的日期，而不要求在“备注”字段中记录离职原因；

(e) 在“团结”系统中，雇员对受益人提名细节的记录(用于在雇员死亡时支付所有应付款)不完整。在总共 45 940 名在职雇员中，有 10 134 名记录了提名细节，在总共 14 972 名退休雇员中，有 540 名记录了提名细节；

(f) 需要具体说明提名受益人姓名以及每位提名者将获得的福利百分比，份额百分比之和应为 100%。然而，没有验证控制措施来确保这一点。

91. 行政当局表示：

(a) 在“团结”系统中，雇员姓名根据护照上姓名的可机读形式输入，导致在“名字”/“姓氏”字段中插入空格或特殊字符；

(b) 将探索在出生日期超出一定范围时进行警告提示的可行性；

(c) 公务身份档案是记录所有受益人信息的系统，即便受益人详细信息记录在“团结”系统中。在公务身份档案中作记录，需要打印表格，在证人面前亲笔签名，并放入该工作人员的公务身份档案。在“团结”系统上线前，工作人员公务身份档案中的受益人若无变更，则仍有效。

92. 审计委员会认为，雇员主数据中数据字段不完整且存在错误，表明人力资源合作伙伴在输入数据时，需要在尽职调查过程中加强与雇员文件交叉核实，以及需要提高“团结”系统中输入信息验证控制的效力。审计委员会还认为，在“团结”系统中准确、无误、完整地记录雇员受益人提名细节对于人力资源职能至关重要，有助于确保及时、正确地向每个提名受益人支付所有应付款。“团结”系统记录完整将大幅缩减人力资源职能中出现人工错误的范围。

93. 审计委员会建议行政当局采取措施，在技术可行情况下，在雇员主数据中的所有重要字段加入验证控制。

## B. 授权

94. 管理改革中的一项工作是根据 2018 年 12 月 17 日秘书长关于授权执行《工作人员条例与细则》以及《财务条例和细则》的公报(ST/SGB/2019/2)设立了一个新的授权框架，目的是分散决策权，使权力与职责挂钩，加强问责制，并向管理人员下放必要的人力、财政和实物资源方面管理权，以便有效完成任务。目前根

据《工作人员条例和细则》和《财务条例和细则》的授权及再授权方式从 2019 年 1 月 1 日起已取消。所有进一步的授权，包括对权力的限制都通过一个在线门户发布和管理。2019 年 1 月 1 日至 6 月 30 日是全面落实授权框架的过渡期；此后新的授权将从 2019 年 7 月 1 日起生效。

95. 秘书长在关于企业资源规划项目的第十一次进度报告中指出，“团结”项目是他于 2019 年 1 月 1 日推出的新的授权制度的关键推动因素之一。为了实施新的授权和配套的问责制框架，该项目支持：(a) 通过具体授权勘查“团结”项目各角色对应关系；(b) 开发新的管理看板；(c) 从“团结”系统中提取数据，以支持管理战略、政策和合规部业务转型和问责司监督授权。

96. 审计委员会注意到有一个授权门户正在运行。在此门户中，授权者输入的信息内尤其包括有关被授权者的详细信息、授权的性质、授权/再授权的理由，以及再授权的门槛限制，这些信息然后由被授权者表示接受或拒绝。在门户中进行了授权程序之后，安保联络干事通过“团结”项目中标准用户访问权限配置程序配置执行授权的角色。

97. 审计委员会审查了授权门户中配置含有“团结”项目中用户角色的授权；以下各段探讨所注意到的问题。

#### 勘查用户角色的对应关系

98. 授权门户和“团结”系统用户访问门户设在两个不同的平台，两者之间没有界面/链接。授权门户中的授权是按相关职能领域内的角色头衔进行的。被接受的授权通过对“团结”系统配置不同类型的用户角色而输入“团结”系统。审计委员会注意到，对于角色头衔或授权的类型和级别，没有与“团结”系统用户角色特定组合建立标准的对应关系。

99. 审计委员会注意到，在三道防线模式中，处于第一道防线的实体应日常地检查授权与“团结”项目用户角色本身是否对应的情况，由业务转型和问责司作为第二道防线具有监测作用。由于授权与“团结”系统用户角色没有设立标准对应关系，就很难有效监测不同层面的这种对应情况。

100. 行政当局表示，业务转型和问责司已开始视需要同“团结”系统安保小组协商监测门户中的再授权与“团结”系统中需要再授权的角色两者是否对应的情况。“团结”系统中包含了指出用户具有哪些机构角色的业务情报报告。由于涉及授权的机构角色是已知的，因此可以搜索这些角色，以查看哪些用户具有与授权相关的角色。行政当局还表示，将授权与“团结”系统用户角色相对应是不正确的，因为所作出的授权可能无法转化为涉及该授权的“团结”系统访问权限。

101. 审计委员会注意到，业务情报报告有助于审查在“团结”系统中具有角色的用户数量。审计委员会还注意到，大量授权需要配置相关的“团结”系统用户角色才能履行授权的职能，其中包括不同交易中的用户角色。授权类别和层级的标准对应关系需要在“团结”系统中配置用户访问权限，以便履行某个特定的“团

结”系统角色或一些“团结”系统用户角色组合的授权，但由于缺乏这种标准对应关系，需要行政当局确定作出纠正的行动。

### 用户角色的配置

102. 审计委员会注意到在“团结”系统中配置用户角色方面存在以下问题：

(a) 在“团结”系统中配置角色后，“团结”系统没有向授权门户说明配置角色现状提出反馈的机制，而且很难确定门户内接受的所有授权是否已在“团结”系统中得到了正确落实。行政当局表示，授权门户与用户访问门户之间没有整合，也没有对这种整合的要求。有必要开展可行性研究以确定授权门户是否可以与用户访问门户整合。审计委员会注意到，反馈机制可以由对系统的整合而提供，也可以作为单独的监测系统而进行规划和实施；

(b) 截至 2018 年 12 月 31 日，授权门户记录了一些先前已存在的授权。虽然这些授权已在门户内取消了，但审计委员会注意到有些“团结”系统内的角色配置并未被取消。此外，审计委员会没有注意到存在任何机制可以将那些已被撤销的授权现状与“团结”系统中含有相关用户角色进行核对。行政当局表示，在撤销授权的同时取消用户访问权限配置的责任应由业务单位承担，并应由安保联络干事履行，这些干事通过安保联络干事季度访问验证报告而得到额外的支持，而验证报告显示有些用户非在职且已离职，其访问权限应该取消。审计委员会注意到，鉴于仍然看到了一些非在职且已离职的用户访问网站的情况，因此需要审查现行机制的运作情况；

(c) 授权的各种金额上限已输入授权门户，并将在“团结”系统的“核准门槛”字段中作出具体说明。审计委员会注意到这一字段并非硬性需要填写。还有一些情况中，“团结”系统中未输入关于授权的门槛金额。更有一些情况中，关于授权的门槛金额在准许访问时被错误地输入“备注”一栏。这些情况削弱了“团结”系统内部对个人用户授权的金额上限进行的内部控制。行政当局表示，它将适当考虑在“团结”系统访问权限配置申请中执行关于“有效性”和“核准门槛”字段的规定；

(d) 在门户中提供的授权设定了有效日期。然而，“起始日期”和“结束日期”字段在用户访问门户中并非硬性需要填写。审计委员会注意到在一些情况下，“团结”系统没有输入有效日期。审计委员会还注意到在某些情况下，即使授权在授权门户中已经过期，但相关角色依然在“团结”系统用户访问门户中存在配置。行政当局表示，它将适当考虑在“团结”系统访问门户中执行关于“有效性”和“核准门槛”字段的规定；业务单位/安保联络干事有责任确保授权中的相关角色得到及时重新配置。

103. 对于注意到的有效期和门槛限额存在不相配的情况，审计委员会要求得到用户在特定期间批准的订购单和工作订单。审计委员会获悉，鉴于 SAP 对于采购订单并没有标准报告，所以无法生成采购单据日志，而必须通过定制开发利用标准功能模块，以便将全局唯一标识符用作参考，汇编不同表格中的相关数据。

104. 审计委员会注意到，鉴于无法通过定制/标准报告获得信息/详细资料，因此就存在超越许可限额和有效期的交易不被发现的风险。

#### 中止和取消用户角色的配置

105. 各实体的实体负责人、门户管理人员和安保联络干事有责任确保再授权及任何相关的“团结”系统角色都根据实体内和实体之间的工作人员流动情况而得到发布和撤销。

106. 审计委员会还注意到，有 366 个类别的机构角色具有在全球层面的访问权限，196 个类别的机构角色具有对所有实体的访问权限。具有这些角色的用户有权访问所有实体以履行其角色。审计委员会注意到，有 19 921 名用户按配置具有全球的/所有的角色，这就是说他们可以对所有实体获取相关信息或执行交易。鉴于与这些角色相关的风险程度据认为较高，有必要审查这些角色以评估对这些功能的要求。

107. 审计委员会注意到，对于工作人员的服务/员额/工作地点发生调动/离职的情况，取消用户角色的配置不是自动进行的，而必须以人工操作。因此，如果该实体延迟了配置的取消或延迟了停止配置的程序，就可能存在用户仍可以访问“团结”系统的固有风险。在某些情况下，2019 年离职工作人员的类别继续被归为通信数据用户(可以在各系统之间进行无对话通信的用户)或对话用户(可以利用最初分派的角色用户)。审计委员会注意到，允许已离职用户利用其用户角色的特权会引起让这些人在离职后获取信息和执行交易的风险。

108. 审计委员会还注意到，授权门户使授权人具有撤销、中止和恢复授权的机会。但是，审计委员会未注意到在用户访问门户中有撤销或暂停角色的办法。所有这类变动都须通过新的交易或通过配置或取消用户访问权限来实现，这带来了在无适当授权的情况下认可用户特权的风险。行政当局表示，在撤销授权的同时撤销用户访问权限的责任应由业务单位承担，并应由安保联络干事履行，这些干事通过安保联络干事季度访问验证报告而得到额外的支持，而验证报告显示有些用户非在职且已离职，其访问权限应该撤销。审计委员会注意到，鉴于继续看到一些非在职且已离职的用户仍在访问，因此需要审查现行机制的运作情况。

### C. 数据质量和其他问题

#### 涉及在“团结”系统中配置用户访问权限的数据质量问题

109. 对“团结”系统中现有的配置用户访问权限方面相关数据进行了一次审查，对此提出以下意见：

(a) 数据包含了 294 219 个对用户角色的申请(记录)。每个角色申请都含有确定角色的有效性的起止日期。在 253 172 条记录中结束日期为空白。在 220 268 条记录中起始日期为空白。此外，在 212 952 条记录中起止日期为空白。鉴于每个角色都是根据用户的指派任务而分配的，如果没有起止日期就表明即使在任务完成之后，只要角色配置不取消，用户就仍能够继续按其角色进行访问；

(b) 在 41 047 条记录中，相关数据被输入到“结束日期”栏中。在其中 6 293 个情况中，结束日期输入为“31.12.9999”，这等同于配置的用户角色没有任何结束日期。同样，在 4 121 个情况中，结束日期被输入为“31.12.2999”。此外，在 13 个情况中，对于在 2017 年和 2018 年输入的角色申请，结束日期被输入为 1999 年，由此可见系统不进行核实检查以防止输入的结束日期早于角色请求日期；

(c) 同样，在 41 个情况中，所输入的起始日期范围从 2026 年至 2999 年不等，而在 28 个情况中，起始日期范围是 1900 至 1999 年；

(d) 在“团结”系统中存有的 294 219 个角色申请中，只有 1 117 个申请在门槛一栏中对采购角色设有门槛金额；

(e) 在 1 252 个情况中，用户角色经扩大后延申的业务领域未在数据中注明，因此无法确定是哪些实体分配了这些机构角色。行政当局表示，业务领域与几乎所有“团结”系统的角色均无关；相反，在需要明确指出具体实体时，使用了“实体”角色推导的字段。审计委员会指出，必须只对用户发放工作所需单位的访问权限。如果对几乎所有“团结”系统角色所涉的所有单位均发放访问权限，用户就可以为所有单位执行所有交易，这就可能带来风险，而且也无此必要性。

110. 鉴于有效期和门槛金额对于用户行使其角色和权限而言至关重要，因此必须对这些数据进行核实控制。此外，也应审查“团结”系统已收集的用户访问配置的数据。

### 职责分离方面的冲突

111. 审计委员会获悉，职责分离矩阵已纳入“团结”系统，以避免所配置的角色存在职责分离的冲突。在“团结”系统中提供的职责分离对应关系规定了 4 个风险等级：高、中、低和重复。对属于高风险类别的 2 个或 2 个以上用户角色相结合的情况，该系统对用户访问权限的配置设有限制。对于其他的冲突，系统就职责分离的冲突向安保联络干事发出警示。当安保联络干事在系统中输入了配置角色的理由之后，系统即允许此角色配置。

112. 审计委员会注意到，系统认定了 4 382 个含有职责分离冲突的角色申请。详见表 1。

表 1

#### 含有职责分离冲突的角色申请的风险等级

风险等级	低	中	高	重复	共计
用户访问权限配置申请数量	1 093	1 622	1 290	377	4 382

113. 对这些职责分离冲突采取的行动如下：角色申请作出更改、取消或维持在待决状态。详见表 2。

表 2  
对含有职责分离冲突的角色申请所采取的行动

风险等级	低			中			高			重复		
	更改	取消	待决	更改	取消	待决	更改	取消	待决	更改	取消	待决
个案数	1 014	11	68	1 136	134	352	920	26	344	169	46	162

114. 审计委员会注意到，共有 926 项属于所有不同风险级别的用户访问权限配置申请正等待采取行动。在这些申请中，597 项处于待决的时间已达 1 至 2 年，321 项的待决时间为 6 个月至 1 年，其余 8 项待决时间为 20 天至 6 个月。鉴于用户访问权限配置申请涉及本组织的日常活动，并且上述申请已被系统确定为构成职责分离方面冲突，因此需要按时限审查待决的申请。

115. 行政当局表示，如果用户访问配置的申请未获得批准，就不会在“团结”系统内进行配置。因此这并不会对待决申请带来职责分离风险从而使“团结”系统面临风险，因为这类申请不会在系统中分派。审计委员会注意到，对用户访问权限的申请涉及到本组织的日常活动，在接受这类请求方面的任何不适当延误都可能延误或影响上述申请角色所针对的目标得到实现的情况。

116. 审计委员会建议行政当局探讨是否编制“团结”系统用户角色的标准对应关系，并为此根据新的授权构架而配置授权的职能和类别，据此需要特定的“团结”系统角色才能有效履行授权的职能。

117. 行政当局表示，已经存在“团结”系统用户访问配置的强健机制。已请“团结”系统安保联络干事在批准访问“团结”系统角色前视需要核查是否有已经接受的授权。为促进这一进程，业务转型和问责司为安保联络干事配置了授权门户的只读访问权限。

118. 审计委员会注意到，对于某一特定的角色头衔，或对于授权类型和级别如何确定“团结”系统用户角色，没有标准的对应关系机制。由于没有标准准则来指导如何确定需要“团结”系统用户访问的授权角色，也没有能帮助执行授权的相关“团结”系统用户角色/角色组合，很难审查和监测为授权配置“团结”系统角色的情况，这也造成一种风险，即不同的安保联络干事对同样类型和级别的授权准予不同的用户角色/角色组合。

119. 审计委员会建议行政当局为准予“团结”系统需要授权角色的现行用户访问配置机制提供补充措施，以解决在已被撤销的授权情况下授权与“团结”系统角色脱节，显示授权的有效期和核准门槛，以及需要具备全球和所有实体权利的用户角色等问题。

120. 审计委员会建议行政当局建立强健的内部控制机制，以确保在工作人员离职时取消“团结”系统用户角色的配置，并在这些人离开职责时在“团结”系统内适当更新用户角色。

## 五. 支助功能

### A. 业务情报

121. “团结”系统的一个重要的质量效益是及时向各利益攸关方提供相关信息。业务情报报告被认为是信息流的关键工具。

122. 秘书长在关于企业资源规划项目的第十一次进度报告中指出，已建立了一个更新的治理模式，以收集需求，构建、验证和核证可再次使用的数据模型。这些经核证可再次使用的数据模型将以“联合国业务情报经核证层”的名称在整个组织中推出以供使用。秘书长在报告中还指出，自 2019 年 5 月以来，业务情报和报告要求的收集、优先次序的确定和范围研究已作为主流纳入业务转型和问责司，该司与“团结”系统流程所有人合作，在将请求交给“团结”系统团队实施之前，对其进行合并和处理。

123. 秘书长还指出，由于基础硬件和软件(HANA)进行了升级，现在可以为报告提供实时数据更新。还提供了新的数据模型，支持创建关键工具，预期来自 Inspira (电子考绩、电子征聘和培训)等系统的关键数据和来自未采用“团结”系统的其他实体的信息将被纳入 HANA，以充实现有的数据模型，并提供更多报告功能。“团结”系统较新的模块，如战略管理应用程序，也在使用嵌入式报告功能，以改善在适当的业务背景下获取相关信息的便利性。

124. 审计委员会获悉，2019 年期间收到了来自不同部门的 21 项关于业务情报报告和数据模型的申请，其中 5 项已办理完成，4 项有待处理，1 项被搁置，其余 11 项正在处理中。Inspira 数据通过“人力资源深入观察”配置给“团结”系统，用于编制人员设置报告，而进一步的整合则以联合国业务情报项目设定的优先事项为依据。

125. 审计委员会在其第八次报告中还着重指出，SAP HANA 数据库的升级和 SAP 业务仓库与 SAPHANA 的整合，能够从各种 SAP 模块/应用程序提取数据转到 HANA 中，然后可以使用语义层加以合并，以便根据业务要求在每个功能支柱内或跨支柱创建分析模型。

126. 审计委员会还注意到：

(a) 秘书长第十一次进度报告提到，“团结”项目支持开发新的管理看板，以此促成新的授权制度。然而，授权总控制看板仍处于早期发展阶段；

(b) 第十一次进度报告指出，定于 2019 年第四季度在维持和平特派团内推出业绩监测控制看板，以提供对方案或框架的 360 度观察和业绩监测，但“团结”系统的管理看板中并不存在这一控制看板。

127. 审计委员会建议行政当局继续采取行动，将来自其他主要系统的数据与 HANA 结合起来，以加强业务情报报告的能力，并开发控制看板，以便按时限地监测授权情况，同时适当考虑到信息安全和数据保护。

128. 行政当局接受了这项建议。

## B. 生产支助

129. 秘书长在其关于企业资源规划项目的第十次进度报告中指出，设计了一个三级生产支助模式，以实现每个地点的自给自足，并为尽早解决事件和满足服务请求提供专门知识。秘书长指出，第一级支助通过当地流程专家在当地运作；第二级通过意大利布林迪西的“团结”项目支助中心和在曼谷、日内瓦、内罗毕和纽约运作的 Unite 服务台运作；第三级则通过“团结”项目小组运作。每一级都会根据需要上报事件和请求。

130. 审计委员会获悉，2019 年期间记录了 17 818 起事件和 33 908 项服务申请。审计委员会注意到：

(a) 2019 年对事件的首次请求解决率略有提高，至 58%，而 2018 年为 56%；

(b) 服务请求数量较多：2019 年为 33 908 件，而 2018 年为 26 533 件。审计委员会获悉，根据管理改革下放权力对工作人员新角色的申请是提高的原因；

(c) 由于群体分类的问题，无法在系统中简易地跟踪有关解决第二级和第三级的事件和服务请求数据。审计委员会获悉，业已提交一项请求，要求增加一个“层级”字段，以便能够按层级对群体进行分类。“层级”字段将在系统中列出，以便在 2020 年第二季度发布；

(d) 经发现，在几乎所有类别，即人力资源、差旅、财务、用户管理、信息技术和通信中，未解决的事件和服务请求的求助票单等待时间要长得多。审计委员会获悉，等待很多日子的求助票单一般涉及被重新安排先后顺序并由“团结”项目第三级团队管理的请求变更，另外，由于请求变更是持续进行的，紧急性较低/影响力层级较低的申请可能会被放在名单的最后长达数年。然而，对这些票单的评估需要负责变更请求的第三级团队进行细度分析。这表明，一些待决的申请在很长时间内一直处于没有得到适当解决的状态。

131. 审计委员会注意到，事件和服务申请数据库的维护工作需要改进。此外，还需要制定一项战略，以装备和加强生产支助，以便在目标解决时间内完成请求并解决事件，同时处理在部署所有扩展部分二期功能后即将面临的挑战。

132. 审计委员会建议行政当局确保在系统中可以简便地监测对所有级别的事件和服务请求的解决情况，并采取必要行动，在目标解决预设时间内结束所有请求。

## C. 持续性改进监测方案

133. 秘书长在其关于企业资源规划项目的第十一次进度报告中指出，已经制定了一个监测持续改进的方案，以确保“团结”项目效益与系统发挥最佳作用的程度直接挂钩，并确保以最佳方式履行本组织由“团结”系统各流程支持的关键行政职能。监测做法旨在根据对相关用户数据的分析，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提出见解。

134. 该报告还指出，2018 年和 2019 年监测的 51 个工作流中，有 43 个工作流的交易数量持续保持在约 370 万次已完成交易。在过去 3 年监测的 41 个工作流中，22 个流程处于或接近峰值效率，在过去几年保持稳定趋势，并且持续时间保持在不到 2 天的最佳范围内，而 16 个工作流程显示业绩的改善。

135. 审计委员会注意到，尽管据报告 2019 年监测的工作流程有持续改进的增至 51 个，而 2018 年为 43 个，但仍有一些不一致之处，具体如下：

- (a) 在 51 个流程清单中列入了一项该年度仅两次交易的题为“无名”的流程；
- (b) 发现一些流程(即版本和采购订单的审批)曾多次重复(分别为两次和四次)；
- (c) 2019 年有 11 个工作流程速度有所下降。

136. 行政当局指出，这份监测报告是由财务信息业务处的一个团队编写的，该团队的部分成员已转到业务转型和问责司以承担新的职责。因此，该报告、随后的分析和下游行动未以可采取行动的信息的形式付诸实施。尚需确定的是，报告是否将继续进行，或将通过业务支助部的流程改进咨询小组或他们认为合适的任何其他机制转为由流程所有者而直接推出的其他形式。

137. 审计委员会建议行政当局为持续改进监测方案建立明确的治理结构，为此明确界定职责，并继续努力确定关键业务流程并将其纳入方案。

#### D. 培训

138. 大会在第 73/279 号决议重申有效和高质量的培训对于顺利实施“团结”项目的重要性，请秘书长继续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，并确保所有用户在该项目的任何功能部署之前都经过适当培训。

139. 秘书长在关于企业资源规划项目的第十一次进度报告中指出，在线学习平台 iLearn Umoja 于 2018 年 9 月与门户网站一起推出，主要侧重于持续自学、方便使用的独立模块化培训课程和学习材料，包括小视频和用户指南。截至 2019 年 7 月 31 日，共发布了 59 个“团结”项目扩展部分二期课程，涵盖 6 个主题领域，共有 1 602 人登记参加。该报告还指出，涵盖基础、“团结”项目扩展部分一期和二期课程的参加者中 90%的学员参加了利用计算机的学习，而前一年这一比例为 74%，显示出令人鼓舞的自学趋势。2019 年 5 月开始启动了一种调查方法，要求学员在完成每门课程后做好两分钟的调查。据称，截至 2019 年 7 月 31 日，702 名参与者完成了调查；其中 79%同意该课程达到了规定的学习目标，73%同意该课程有效地教授了新技能/概念，78%将向同事推荐 iLearn Umoja。

140. 在这方面，审计委员会获悉，2019 年参加各种“团结”项目课程的人数为 28 372 人，其中包括 2 104 人参加现场课堂的课程，26 018 人参加自学课程，235 人参加虚拟教室，15 人参加混合学习活动。

141. 审计委员会在第八次报告中着重指出，将“团结”项目基础部分和“团结”项目扩展部分一期的现有培训材料从 Inspira 转换和迁移到新的“iLearn Umoja”平台的工作仍有待进行。审计委员会注意到，将项目基础部分和扩展部分一期上的现有培训材料迁移到 iLearn Umoja 的工作没有设定时限计划。此外，对于扩展部分二期功能培训的全部课程没有全面培训计划，而且 2020 年对于这些课程在 iLearn Umoja 上举办也没有设定时间安排。

142. 审计委员会还注意到，虽然可以利用记载学习者反馈的调查来计算指标性价值，但它不是评估所传授培训效果的质或量的指标。行政当局表示，在设计和提供“团结”项目课程时，鼓励培训团队使用质或量的指标来收集学习者的反馈。

143. 审计委员会再次建议，行政当局应为预定在 iLearn Umoja 上举办的有关扩展部分二期功能的全部培训课程编制一份全面培训计划，并提供有关 iLearn Umoja 的所有培训材料。

144. 审计委员会建议行政当局采取行动，开发和使用工具，以评估学员在培训方案结束后是否能够有效地使用“团结”系统的各项功能。

145. 行政当局在接受建议的同时表示，计划在 2021 年底之前完成新的人力资源混合方案的开发工作。对其他支柱的培训材料进行转换、迁移或重新设计取决于关于重新调整作用、责任和资源正在进行的讨论所得结果。此外，扩展部分二期培训计划是在 2020 年工作计划的基础上编制的，目前正在监测是否将于 2020 年底完成。为了帮助联合国工作人员学习“团结”项目开展业务交易的功能，将通过应用电子学习技术和向工作人员指派辅导老师，进一步改进“团结”项目培训课程，以便更好地传授知识。

## 六. “团结”项目业务论证

### A. 实现效益

146. 大会第 73/279 号决议再次请秘书长在为各执行实体制定实际可行的效益实现计划时采用共同方法，详细说明定性和定量效益以及计入效益计算过程的各种假设和流程，并就此向大会七十四届会议主要会期提出报告。

147. 秘书长在其关于企业资源规划项目的第十次进度报告中指出，“团结”项目效益实现计划目前正在拟定中。他还表示，管理战略、政策和合规部的业务转型和问责司已被指定为协调单位，负责监测效益实现进程、调动各单位和部门的利益攸关方参与以及持续监测。他在第十一次进度报告中指出，最近在“团结一致谋改革”项下发布的效益管理框架为“团结”项目提供了一个机会，可以迅速审查效益实现计划，加强该计划并使其与新框架保持一致，并将其移交给业务转型和问责司实施。

148. 审计委员会在第八次报告中建议，作为优先事项，最终确定“团结”项目效益实现计划，并建议负责的部门开始着手衡量已经实施的所有项目阶段的效益

实现情况。审计委员会注意到，福利实现计划尚未提交“团结”项目指导委员会，效益工作组<sup>6</sup> 尚未成立。

149. 审计委员会建议成立效益工作组，尽早开始所有阶段的效益实现工作，并审查效益实现计划的时间表，以评估是否可以在给定的时间表内按计划评估扩展部分二期的效益。

150. 政府当局在接受这些建议的同时，答复说，效益实现计划已由工程项目主任拟具及签署。它还将提交给指导委员会和第五委员会。

## B. 总体拥有成本

151. 总体拥有成本是对整个机构范围内信息技术或其他成本所作的长期、全面评估。就信息技术而言，总体拥有成本包括硬件和软件的购置、管理和支助、通信、终端用户费用和停机时的机会成本、提供培训和其他生产力损失。

152. 在秘书长关于企业资源规划项目的第十次进度报告中，项目总体拥有成本由 2017 年的 14.02 亿美元上调至 2018 年的 14.14 亿美元。在第十一次进度报告中，总体拥有成本估计数从 2018 年的 14.14 亿美元增加到 2019 年的 14.29 亿美元。详见表 3。

表 3  
总体拥有成本

成本类别	秘书长关于企业资源规划项目的第十次进度报告		秘书长关于企业资源规划项目的第十一次进度报告	
	年度	金额(美元)	年度	金额(美元)
直接成本(“团结”系统)	2008-2019	543 741 600	2008-2020	566 385 611
间接成本	2013-2018	127 034 077	2013-2019	144 150 496
			2020-2030	38 693 696
	2019-2023	19 000 000		
培训成本	2013-2018	77 849 752	2013-2019	83 195 065
			2020-2030	4 221 044
维持成本	2016-2019	118 600 000	2016-2019	79 349 102
	2020-2030	528 000 000	2020-2030	513 771 016
<b>共计</b>	<b>2008-2030</b>	<b>1 414 225 429</b>	<b>2008-2030</b>	<b>1 429 766 030</b>

153. 审计委员会注意到，秘书长关于企业资源规划项目的第十一次进度报告指出，已尽可能考虑到审计委员会的意见更新了总费用。

154. 审计委员会注意到，总体拥有成本的估计数还有改进的余地，如下所示。

<sup>6</sup> 管理战略、政策和合规部业务转型和问责司效益工作组已被确定为负责确定、评估和监测效益实现情况的单位。

## 直接成本

155. 直接成本涉及员额费用、其他工作人员费用(一般临时人员员额)、咨询人和专家、工作人员差旅费(“团结”项目技术人员)、订约承办事务、一般业务费用、用品和材料。秘书长在关于企业资源规划项目的第十一次进度报告中指出,2008-2020年期间的直接费用估计为5.66385亿美元,该估计的基础是2020年预计所需资源增加3 537.8万美元(调整2019年末使用余额1 273.4万美元后)、以便在2020年12月之前全面实施“团结”项目。

156. 审计委员会获悉,对“团结”项目的稳态(稳定后)技术支持将需要一支训练有素的专门团队来支持构成“团结”项目的所有技术和功能。因此,设想是保留72个员额作为支持“团结”项目的专门团队。但是,2020年所需资源2 264.4万美元已包括在直接费用计算中,2020年后这些员额的费用估计数未包括在总体拥有成本计算的任何部分中。

157. 行政当局表示,2021年和2022年的数字只是对潜在费用的初步内部估计数,因为该项目一直在编制和更新多年期的估计数,尽管它只需要在每一份进度报告中提交年度资源计划。“团结”项目团队虽然不是一个项目,该团队的资源也将列入方案预算,并根据大会的决定将一部分分配给其他预算来源。行政当局进一步表示,该团队的估计费用已包括在每年的维持费用计算内,该费用可能会因应新的情势变化而重新评估。

158. 然而,审计委员会注意到,2020-2030年期间的预计维持费用是按照2020年预计维持预算的8%外推的,其中不包括与“团结”项目团队有关的任何直接费用。因此,“团结”项目团队2020年后的估计费用没有包括在总体拥有成本的计算中。

## 间接费用

159. 间接成本涉及各部门为加强业务就绪状态所产生的费用,包括数据清理和扩充、用户测试和部署协调等活动。秘书长在关于企业资源规划项目的第十一次进度报告中报告,2013-2019年期间间接费用为1.4415亿美元;2020-2030年期间的费用估计数为3 869.3万美元。

160. 间接成本估计依据的是根据工作人员在部署工作中的职能采用的标准费用,即给每个职能分配了指示性职等,并根据估计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。审计委员会注意到,共同标准费用的适用有误,影响了2019年持续改进间接费用的计算,少报了339 500美元。因此,对2020-2030年期间预计间接费用少报了179万美元。

161. 行政当局承认计算中与持续改进有关的计算错误。

## 培训费用

162. 在秘书长关于企业资源规划项目的第十一次进度报告中,行政当局计算出2013-2019年期间的培训费用为8 319.5万美元,2020-2030年期间的培训费用估计数为422.1万美元。

163. 审计委员会注意到，预计培训费用采用 15%的递减模式，在此基础上，参加讲师指导课程的人数将下降，而在 2020-2030 年期间，参加以计算机为基础的学习和混合学习的人数将以 15%的速度增加。

164. 审计委员会注意到，422.1 万美元的估计培训费用是按每月平均费用而不是每年平均费用计算的，因此低估了 7 742.3 万美元。此外，预计的培训费用不包括与培训有关的差旅估计费用。

165. 行政当局表示，考虑到上述错误，该项目审查了培训表的假设和参数，并对其参数进行了调整(教学类型，适用了递减模型)，增加了与培训有关的年度差旅，并且主任对参数进行了审查。行政当局还表示，差旅培训费用保守估计为讲师指导培训费用的 40%。因此，提出了 2020-2030 年期间的订正培训估计数，费用总额为 2 844 万美元。

166. 审计委员会注意到，行政当局改变了编制第十一次进度报告估计数所依据的假设，讲师指导方法、混合方法和以计算机为基础的方法的估计递减率较高，所有这三类培训的每月估计费用也较高。

167. 审计委员会注意到，即使使用订正方法作为计算估计培训费用的基础，总体拥有成本也被低估了 2 422 万美元。

#### **维持成本费**

168. 在秘书长关于企业资源规划项目的第十一次进度报告中，行政当局报告称，“团结”系统 2016-2019 年期间的实际维持费为 7 934.9 万美元，2020-2030 年期间的培训费用估计数为 5.13771 亿美元。这一估计数是基于 2020 年预计预算 3 086.5 万美元得出的，并进一步按 8%对 2021-2030 年期间外推。

169. 审计委员会注意到，2020 年预计费用的详细估计数包括用于 SAP 许可证有机增长的 100 万美元的经费。然而，审计委员会获悉，行政当局已经能够控制 SAP 许可证的有机增长，没有必要为此追加预算经费。

170. 审计委员会还注意到，2020 年预计维持费用的详细估计数包括 2020 年用于 SAP 审计产生的新增许可证的 86 700 美元，这是根据 2019 年 85 000 美元的预算经费计算的。然而，审计委员会获悉，由于 SAP 审计，2019 年没有支付新增许可证的费用。

171. 审计委员会注意到，在计算预计维持费用时列入这些估计数，导致对总体拥有成本的夸大。

172. 审计委员会建议行政当局采取步骤，纠正直接和间接费用不同组成部分中的计算和估计错误，并相应地重新审查将在下一次进度报告中提交大会的总体拥有成本数额。

## 七. 主流化计划

173. 大会第 73/279 号决议请秘书长最迟在 2019 年 12 月实现该项目的各项目标并全面实施该项目，又请秘书长在其关于企业资源规划项目的下次进度报告中提供将“团结”项目团队纳入秘书处主流的详细计划，包括确保“团结”项目可持续业务模式的措施。

174. 行政和预算问题咨询委员会在其关于企业资源规划项目第十一次进度报告的报告(A/74/7/Add.17)中指出，秘书长第十一次进度报告没有按照大会的要求提供详细的主流化计划，并建议大会请秘书长在第十二次进度报告中列入将“团结”项目团队纳入秘书处主流的详细计划，以确保“团结”项目解决方案的可持续业务模式。大会在其第 74/263 号决议中核可了这项建议。

175. 审计委员会获悉：

(a) 行政当局提议在第十二次进度报告而不是第十一次进度报告中提出主流化计划，原因如下：

(一) 作为 2019 年 1 月 1 日起生效的管理改革的一部分进行的改革为“团结”项目稳定状态支助模式提供了新的机会；

(二) 管理战略、政策和合规部和业务支助部都为值得评价和实施的稳定状态职能提供了机构能力；

(b) 主流化计划的主要考虑将是确保“团结”项目核心团队有适当的设计、建造和维护解决方案的能力，并成为事实上的系统整合者。预计该团队将酌情“直接迁移”到组织单位；

(c) 拟议到 2020 年底纳入主流的经常员额数量为 72 个。拟议到 2020 年底保留的一般临时人员员额估计为 23 个。拟议到 2020 年底保留的订约人人数估计为 25 人；

(d) 正在考虑将经常员额、一般临时人员和订约人纳入主流的主要组织单位包括：

(一) 管理战略、政策和合规部业务转型和问责司：正在进行协商和评价，以调整“团结”项目和该司的现有资源基础(特别是人员)，以便从 2020 年开始逐步将职能主流化；

(二) 信息和通信技术厅：正在就基础设施和硬件维护支助的未来状况进行评价，并确定“团结”项目的任何订约人员资源或一般临时人员资源是否需要过渡到该厅，或是否可以保持“团结”项目与该厅目前的工作关系。

176. 审计委员会在其第八次报告中强调了其对主流化计划的意见，并继续认为，重要的是尽快敲定主流化计划并提交大会。审计委员会仍然认为，主流化规划流程还应纳入一项内容，即与已纳入主流的职能协同增效，以实现有力、灵活和有效的“团结”项目主流化后支持结构。

177. 审计委员会再次建议行政当局将“团结”项目主流化计划的编制和实施列为优先事项。审计委员会还建议在秘书长关于企业资源规划项目的下一次进度报告中向大会提交主流化计划。

178. 审计委员会还再次建议在主流化计划中确定一个有力、灵活和有效的“团结”项目主流化后支助结构，并满足“团结”项目扩展部分二期稳定化、生产支助、持续改进和开发履行这些职责所需技能等需求。

## 八. 鸣谢

179. 审计委员会谨对主管管理战略、政策和合规事务副秘书长和项目经理及其工作人员向审计委员会工作人员提供的合作和援助表示感谢。

审计委员会主席

德国联邦审计院院长

凯·舍勒(签名)

印度主计审计长

(审计组长)

拉吉夫·梅赫里希(签名)

智利共和国主计长

豪尔赫·贝穆德斯(签名)

## 附件

## 截至 2018 年 12 月 31 日终了年度建议执行情况

序号	年度	报告	段次	建议	行政当局对现状的 评论意见(2020 年 2 月)	审计委员会对现状的 评论意见	完全 执行	正在 执行	未执行	因时过境迁 而不必执行
1	2013	<a href="#">A/68/151</a>	16	审计委员会建议行政当局在每个业务领域内均设计、传播和落实一项计划，以利用企业资源规划系统的最新综合数据所带来的确定效益，包括说明行政当局打算如何实现信息改善的定性和量化效益	2019 年“团结”项目主任最后确定并签署了“团结”项目效益实现计划，并于 2020 年 1 月与业务转型和问责司分享	鉴于效益实现计划尚未提交“团结”项目指导委员会，该建议被认为正在执行中		X		
2	2013	<a href="#">A/68/151</a>	26	审计委员会建议行政当局设计一种强有力的方法，明确界定：(a) 每个业务单位在时间、费用和质量方面的业务表现的当前状况；(b) 企业资源规划系统实施后有待实现的未来业绩水平；(c) 实现未来业绩目标的办法和投资；(d) 如何计量和报告实现的效益	2019 年“团结”项目主任最后确定并签署了“团结”项目效益实现计划，并于 2020 年 1 月与业务转型和问责司分享	鉴于效益实现计划尚未提交“团结”项目指导委员会，该建议被认为正在执行中		X		
3	2016	<a href="#">A/71/180</a>	摘要， 第 23(c)段	审计委员会建议行政当局确保支持业务单位采用新制定的方法，以查明并实现改进工作方式带来的效益；支持内容应该包括，提供获得改进业务的技能和能力的机会，让业务领域承担交付预期效益的责任	2019 年“团结”项目主任最后确定并签署了“团结”项目效益实现计划，并于 2020 年 1 月与业务转型和问责司分享部分执行	鉴于效益实现计划尚未提交“团结”项目指导委员会，该建议被认为正在执行中		X		

4	2016	A/71/180	摘要, 第 23(e)段	审计委员会建议信息和通信技术厅和流程所有人制订详细的主流化计划, 请大会第七十一届会议核准所需资金	部分执行。 信息和通信技术厅已完成将“团结”项目与信息技术有关的组成部分(硬件、第 1 级支持等)纳入主流, 而且每个业务领域目前都在增加能力(测试、第 2B 级支持等)。秘书长关于企业资源规划项目的第十二次进展情况报告将提出一种新的筹资模式, 第十一次进展情况报告已经部分解释了这一模式	鉴于该建议已部分执行, 该建议被认为正在执行中	X
5	2017	A/72/157	42	审计委员会建议行政当局与报告用户协商, 为业务情报报告的组合编写一份全面计划, 以将经常使用的报告纳入标准机构报告	自 2019 年 5 月以来, 业务情报和报告要求的收集、优先次序的确定和范围研究已作为主流纳入业务转型和问责司	鉴于已采取行动, 该建议被认为已经执行	X
6	2017	A/72/157	71	审计委员会还建议, 更新的效益实现计划经大会核准后作为基线固定下来, 用于监测利用“团结”项目所产生的未来效益实现情况	2019 年“团结”项目主任最后确定并签署了“团结”项目效益实现计划, 并于 2020 年 1 月与业务转型和问责司分享完全执行	鉴于效益实现计划尚未提交“团结”项目指导委员会, 该建议被认为正在执行中	X
7	2017	A/72/157	80	审计委员会建议, 应迅速分析电子采购试验的结果, 在对所有适用项目实行电子招标时考虑到这些结果	完全执行。 在完成内部审查和批准后, 采购司和法律事务厅目前正在敲定条款和条件。预计将于 2020 年 2 月中旬完成这项工作 本建议由业务支助部执行	鉴于已在采取行动, 该建议被认为正在执行中	X
8	2018	A/73/169	38	审计委员会建议: (a) 行政当局应制订一个“团结”系统效益实现计划, 把重点放在改进基于“团结”系统的业务流程, 对这些流程进行监测, 从而进一步实现效益;	2019 年“团结”项目主任最后确定并签署了“团结”项目效益实现计划, 并于 2020 年 1 月与业务转型和问责司分享	鉴于效益实现计划尚未提交“团结”项目指导委员会, 该建议被认为正在执行中	X

				(b) 行政当局应继续进行充分的文件记载，以便计算量化数字，促进实现效益； (c) 行政当局应指定一个协调司/单位，作为实现效益的主要流程所有人，负责(一) 监测实现效益流程，(二) 让不同司/单位的利益攸关方参与，(三) 持续监测			
9	2018	A/73/169	57	审计委员会建议行政当局及时完成清理工作，以利于年度考勤核证工作	行政当局指出，这项建议已部分执行	鉴于已在采取行动，该建议被认为正在执行中	X
10	2018	A/73/169	61	审计委员会建议行政当局应对审计委员会查明的各类额定假负结余作出分析，并酌情通过提出变更要求，对“团结”系统人力资本管理模块作出纠正	行政当局指出，这项建议已部分执行	鉴于已在采取行动，该建议被认为正在执行中	X
11	2018	A/73/169	71	审计委员会建议对资产类别进行审查，以确保将类似的设备划归同一资产类别	行政当局表示，正在与业务单位讨论这一变化的影响。一份变更请求正在起草中	鉴于已在采取行动，该建议被认为正在执行中	X
12	2018	A/73/169	85	审计委员会建议行政当局确保安保联络干事强制执行对开通用户访问权限配置进行审查并作出适当记录，审查频率由“团结”系统流程所有人确定	安保联络干事根据“团结”项目安全联络处的职权范围，对用户访问权限进行审查。进行了一次清理工作	发现离职/退休/非在职员工可以访问“团结”系统。因此，审计委员会认为这项建议正在执行中	X
13	2018	A/73/169	86	审计委员会还建议行政当局采取措施，确保终止所有离职和退休雇员继续访问“团结”系统的情况，并制定政策，必要时对离职雇员为满足自助要求继续拥有访问权限的情况进行监管	进行了一次清理工作，随后发布了安保联络干事季度访问权限验证指南	在一些情况下，离职和退休的雇员可以访问“团结”系统。因此，审计委员会认为这项建议正在执行中	X

14	2018	A/73/169	94	<p>审计委员会建议行政当局确 保为每名工作人员分配一个 唯一的用户账户</p>	<p>行政当局要求结束这项建 议，因为执行了一项清理工 作，所有已知重复的身份识 别码都被撤销。在仔细审查 根本原因之后，确定“团结” 系统只能通过定期监测对重 复身份识别码作出“反应”。 创建 Unite 身份识别码后， 该身份识别码被发送到 SAP 身份识别码管理，此时要防 止在“团结”系统中生成重 复身份识别码为时已晚</p>	<p>鉴于已采取行动，该建议 被认为已经执行</p>	X
15	2018	A/73/169	95	<p>审计委员会还建议，立即撤 销目前分配给少数工作人员 的两个用户账户中的一个</p>	<p>行政当局要求结束这项建 议，因为执行了一项清理工 作，所有已知重复的身份识 别码都被撤销。在仔细审查 根本原因之后，确定“团结” 系统只能通过定期监测对重 复身份识别码作出“反应”。 创建 Unite 身份识别码后， 该身份识别码被发送到 SAP 身份识别码管理，此时要防 止在“团结”系统中生成重 复身份识别码为时已晚</p>	<p>鉴于已采取行动，该建议 被认为已经执行</p>	X
16	2018	A/73/169	109	<p>审计委员会建议： (a) “团结”项目流程所有人取 消已分派的相互冲突的角色； (b) “团结”项目流程所有人 在用户访问权限配置应用程 序中自动设定职责分离规 则； (c) 制定标准程序，定期审 查任何已记录在案的相关业</p>	<p>(a) 进行了撤销“团结”系统 用户准入权限的清理工作； (b) 职责分离规则已经自动 化。对于在撤销“团结”系 统用户准入权限配置的应用 程序内提出的任何申请，都 将按照规则表检查是否有冲 突。在发生冲突的情况下， 该申请仅在加注证明可予批</p>	<p>鉴于已采取行动，该建议 的(a)和(b)项被认为已经 执行。 关于(c)项，鉴于已在采取 行动，该建议被认为正在 执行中</p>	X

				务主管推翻冲突规则的情况。应该通过定期审查来记录和控制推翻职责分离规则的能力	准后方可保存。评论意见都记录在该申请中； (c) 正在编制一份新的报告，安保联络干事可使用该报告来定期审查违反职责分工情况。		
17	2018	A/73/169	117	审计委员会建议，灾后恢复演习报告中所有可执行的项目应尽早完成，并在硬件迁移后再次开展最新灾后恢复规划的演习，以确保“团结”系统作好灾后恢复准备	部分执行。 从 2017 年灾后恢复演习中吸取的经验教训，除两条外，其余全部得到落实。其余两项已完成，但需要在临近实际灾后恢复演习开始时敲定。演习将与各业务领域协调进行，预计在 2020 年第二季度进行	该建议被认为正在执行	X
18	2018	A/73/169	150	审计委员会建议配合“团结”项目扩展部分二期的发展，优先考虑与丰富各模块语义层相关的工作并尽快完成	“团结”项目的所有工作都根据“团结”项目扩展部分二期的交付成果确定优先顺序。作为管理改革的一部分，业务情报语义层方案已转移到业务转型和问责司。已经建立了确定优先次序、开发和推出的新程序。可以进行有关当前部署可视化和标准报告方式的演示。关于“团结”项目扩展部分二期开发，战略管理应用程序看板是如何针对新的 HANA 语义层部署“团结”项目扩展部分二期功能的示例	鉴于已采取行动，该建议被认为已经执行	X
19	2018	A/73/169	158	审计委员会建议行政当局规定一个首次请求即可解决的比率和一项在合理时限内达标的行动计划	行政当局表示，这项建议已部分执行	鉴于尚未采取建议行动，该建议被认为正在执行中	X

20	2018	A/73/169	164	<p>审计委员会建议变更控制委员会在合理时限内对等待时间超过一年的变更请求进行审查</p>	<p>作为 SAP 变更请求管理迁移项目的一部分(根据该项目, 变更控制委员会停止使用基于 Jira 的变更控制委员会请求项目), 所有未完成的变更控制委员会请求项目, 不论年限长短, 都由“团结”项目职能负责人及其业务对应人员进行系统审查。在此审查的基础上, 创建了变更请求管理的变更请求。变更控制委员会请求项目已经关闭</p>	<p>鉴于已采取行动, 该建议被认为已经执行</p>	X
21	2018	A/73/169	166	<p>审计委员会建议, 在初步审查时, 应将每一项变更请求都列为“优先”, 并应确定可能的目标实施日期</p>	<p>随着变更请求管理的实施, “优先顺序”和“截至日期”(变更应该开始实行的日期)字段由请求者填写, 请求者通常是职能业务对应人员。此外, 新流程有一名“变更负责人”, 他的职责是在对变更请求进行初步审查时, 考虑到开发的复杂性和开发团队的工作量, 以及从业务角度的优先顺序, 确保“截止日期”是可实现的。变更请求管理项目已经随着新系统实施工作的变更管理方面日趋成熟, 变更控制委员会现在也注意到“优先顺序”和“截止日期”, 并在有问题时询问变更负责人</p>	<p>鉴于已采取行动, 该建议被认为已经执行</p>	X
22	2018	A/73/169	168	<p>审计委员会建议, 那些业务上必需的变更请求或直接关系到有可能实现效益的变更</p>	<p>行政当局表示, 这项建议已部分执行</p>	<p>鉴于行政当局告知该建议已部分执行, 该建议被视为正在执行中</p>	X

				请求，只要它们不影响“团结”系统扩展部分二期项目交付成果，就应优先加以考虑，以确保不断改进“团结”系统			
23	2018	A/73/169	173	审计委员会建议，将“团结”项目纳入主流的过渡计划应继续考虑到秘书长改革、扩展部分二期部署时间表和不断改进各种模块的需要可能带来的影响	行政当局表示，这项建议已部分执行	鉴于行政当局告知该建议已部分执行，该建议被视为正在执行中	X
24	2019	A/74/153	20	审计委员会建议治理委员会继续参与项目开发工作，定期审查和监测与项目实施有关的关键问题，并在指导项目完成方面发挥积极主动的领导作用	完全执行	鉴于继续注意到类似问题，该建议被认为正在执行	X
25	2019	A/74/153	28	审计委员会建议行政当局拟备项目计划，清楚界定每项任务及其相互依存关系、关键路径及详细的任务时间表，并进行监测以协助按照时间表完成项目	完全执行	鉴于继续注意到类似问题，该建议被认为正在执行	X
26	2019	A/74/153	50	审计委员会建议行政当局不断审查在 2019 年 12 月 31 日前实现“团结”系统全面部署(流程方面、应用程序功能方面、实体方面及其集成设想方面)所面临的风险，并实施适当的缓解战略	未收到答复	鉴于该项目到 2019 年 12 月 31 日仍未完成，大会将完成时间延长至 2020 年 12 月 31 日，并且鉴于在本次审计期间发现了类似问题，该建议被认为正在执行	X
27	2019	A/74/153	51	审计委员会建议行政当局采取步骤，对要与“团结”系	已评估对与“团结”系统有接口的 21 个实时非 SAP 系统的上述影响。SAP 系统根	正如本报告所着重指出，评估尚未完成。该建议被认为正在执行	X

				统进行集成的各个接口的影响(包括财务影响)进行评估	据年度许可证审计确认,“团结”系统没有违反任何许可证协议。每个接口都经过单独评估,因此确保许可证影响涵盖在现有许可范围内		
28	2019	A/74/153	52	审计委员会建议行政当局审查已查明的业务就绪差距,并采取步骤及时消除这些差距	行政当局指出,这项建议已部分执行	鉴于行政当局告知该建议已部分执行,该建议被认为正在执行中	X
29	2019	A/74/153	53	审计委员会建议行政当局优先查明与云端安装综合业务规划所涉及的数据、托管和适用法律的法律管辖权有关的风险,完成正在进行的谈判并及时采取必要行动,按照预定的时间表部署供应链管理	完全执行	鉴于已采取行动,该建议被认为已经执行	X
30	2019	A/74/153	68	审计委员会建议行政当局采取适当步骤,尽早填补空缺职位,并向新招聘人员提供适当培训,以帮助解决项目执行的复杂问题	行政当局表示,这项建议已部分执行	鉴于行政当局告知该建议已部分执行,因此被视为正在执行中	X
31	2019	A/74/153	69	审计委员会建议行政当局尽可能继续向项目团队人员提供所需能力建设支助,以实现减少对咨询人的依赖这一目标	“团结”项目团队确信,其多年战略计划将继续按照大会授权成功地朝着结束状态组织的目标:一个拥有最佳自主能力和可持续成本结构的团队迈进  上述项目的财务结果是,与2015/2016年度相比,在继续部署扩展部分二期子项目的同时,支出大幅减少。2019年,支出的趋势是按计划逐	鉴于项目团队有重要职位空缺,该建议被认为正在执行中	X

					渐减少，合同支出继续逐渐减少			
					2020年，该项目继续其多层级计划，允许像2017/2019年那样进一步缩编，合同支出进一步减少			
32	2019	A/74/153	70	审计委员会建议行政当局规划和安排培训，以优化项目团队的可用时间，并作出规划，实现为第三级生产支助所划定的角色和未来部署角色的分离，以缓解现有资源的压力	行政当局指出，这项建议已部分执行	鉴于行政当局告知该建议已部分执行，该建议被认为正在执行中		X
33	2019	A/74/153	81	审计委员会建议行政当局审查通过文件上传流程出具发票的业务要求，限制应付账款的类型，并限制这一流程的用户数量，以确保实现“团结”系统三方匹配功能的全部效益	行政当局指出，这项建议已部分执行	鉴于行政当局告知该建议已部分执行，该建议被认为正在执行中		X
34	2019	A/74/153	82	审计委员会建议行政当局让“团结”系统自动执行主要付款建议，并尽量减少可能需要执行临时付款建议的例外情况	行政当局指出，这项建议已部分执行	鉴于行政当局告知该建议已部分执行，该建议被认为正在执行中		X
35	2019	A/74/153	83	审计委员会建议行政当局审查银行详细资料的主数据，以在必要时查明和纠正多个供应商共用同一银行账户的情况	行政当局指出，这项建议已部分执行	鉴于行政当局告知该建议已部分执行，该建议被认为正在执行中		X
36	2019	A/74/153	84	审计委员会建议行政当局采取措施，尽量减少在“团结”系统-SWIFT界面中的	行政当局指出，这项建议已部分执行	鉴于行政当局告知该建议已部分执行，该建议被认为正在执行中		X

				人工干预，以确保结构化讯息格式的无缝转移			
37	2019	<a href="#">A/74/153</a>	112	审计委员会建议行政当局利用改进后的能力提交丰富的业务情报报告，这些报告能够将各职能支柱和应用程序的数据结合起来	作为管理改革的一部分，业务情报语义层方案已转移到业务转型和问责司。已经建立了确定优先次序、开发和推出的新程序。可以进行有关当前部署可视化和标准报告方式的演示	鉴于已采取行动，该建议被认为已经执行	X
38	2019	<a href="#">A/74/153</a>	113	审计委员会建议行政当局为已经稳定的进程确定和通过目标时间表，以实现首次请求解决，并为事件和服务申请确定总的首次请求解决率	行政当局指出，这项建议已部分执行	鉴于行政当局告知该建议已部分执行，该建议被认为正在执行中	X
39	2019	<a href="#">A/74/153</a>	114	审计委员会建议行政当局查明未列入持续改进监测方案的关键交易，并采取适当措施监测其业绩	行政当局指出，这项建议已部分执行	鉴于行政当局告知该建议已部分执行，该建议被视为正在执行中	X
40	2019	<a href="#">A/74/153</a>	115	审计委员会建议行政当局制定一项计划，将所有培训材料集中在一个共同平台上。审计委员会还建议行政当局为接下来的“团结”项目扩展部分二期功能编制和部署一份全面的培训计划和材料	行政当局指出，这项建议已部分执行	鉴于行政当局告知该建议已部分执行，该建议被视为正在执行中	X
41	2019	<a href="#">A/74/153</a>	121	审计委员会建议，作为优先事项，最终确定“团结”项目效益实现计划，并建议负责的部门开始着手衡量已经实施的所有项目阶段的效益实现情况	2019年“团结”项目主任最后确定并签署了“团结”项目效益实现计划，并于2020年1月与业务转型和问责司分享	鉴于业务转型和问责司尚未开始实现效益的工作，这一行动尚未开始。因此，该建议被认为正在执行中	X

42	2019	<a href="#">A/74/153</a>	144	审计委员会建议，需要重新评估间接成本估计数，考虑所有流程所有人的统一标准费用，避免计算错误，并考虑持续改进的正确基线	正如关于企业资源规划项目的第十一次进度报告所述，所有费用在间接费用计算中都是标准化的。由于疏忽，Microsoft Excel 表格中的一个单元格存在错误，该错误已更正，并将在第十二次进度报告中反映出来	本报告指出的错误显示，行动尚未完成。因此，该建议被认为正在执行中	X
43	2019	<a href="#">A/74/153</a>	145	审计委员会建议行政当局计算 2019-2030 年期间的培训成本，并将其纳入总体拥有成本	关于企业资源规划项目的第十一次进度报告列报了 2019-2030 年期间的培训费用。此外，正在根据对培训的审计意见修订培训费用	本报告指出的错误显示，行动尚未完成。因此，该建议被认为正在执行中	X
44	2019	<a href="#">A/74/153</a>	146	审计委员会建议行政当局编制一份涵盖截至 2030 年期间所有支出用途项下的维持费用综合估计数，以便向大会全面介绍总体拥有成本	2020-2030 年期间的维持费用是根据对 2020 年费用的详细估计，然后根据 8% 的预期增长率进行外推得出的	本报告指出的错误显示，行动尚未完成。因此，该建议被认为正在执行中	X
45	2019	<a href="#">A/74/153</a>	156	审计委员会建议行政当局将“团结”项目主流化计划的编制和实施列为优先事项。审计委员会还建议在计划中确定一个有力、灵活和有效的“团结”项目主流化后支助结构，并满足“团结”项目扩展部分二期稳定化、生产支助、持续改进和开发履行这些职责所需技能等需求	部分执行	鉴于行政当局告知该建议已部分执行，该建议被视为正在执行中	X

---

**共计**


---

**8 37**


---

**百分比**


---

**18 82**