



第七十六届会议

议程项目 138 和 150

2022 年拟议方案预算

联合国维持和平行动经费筹措的行政和预算问题

企业资源规划项目最后进度报告

秘书长的报告

摘要

本报告是根据大会第 64/243 和 75/253 A 号决议提交的，大会在该决议中请秘书长提供有关企业资源规划项目(“团结”项目)的年度最新进展情况以及设立的企业资源规划解决方案司的最新情况。本报告提供了企业资源规划项目(“团结”项目)的最后一次最新进展情况，并提供了自上次报告(A/75/386)以来所有活动的最新情况。

“团结”项目扩展部分二期的部署将在 2020 年完成，涵盖“团结”系统流程的 41%。“团结”项目达到了目标，项目阶段于 2020 年 12 月 31 日结束。企业资源规划解决方案司于 2021 年 1 月 1 日启动运作。作为由业务驱动的持续改进过程的一部分，目前正寻求落实在设计 and 开发阶段所确定的更多整合和其他强化机会。

“团结”系统的用户群目前遍布 476 个地点，有 43 319 个用户。该系统的覆盖范围已经扩大，“团结”系统中现在包括驻地协调员办公室的本国工作人员以及安全和安保部的人员。

本报告内容包括与主要主流化目标相关的进展情况。它还包括 2022 年用于已纳入主流的职能的资源请求。报告还提供了有关实现效益和总体拥有成本的最新信息。本报告载有审计委员会根据大会第 75/253 A 号决议要求所提供的所有未落实建议的最新执行情况。



本报告请大会表示注意到关于企业资源规划项目的最后进展情况报告和企业资源规划解决方案司的最新情况；核准企业资源规划解决方案司 2022 年所需资源和业务支助活动；相应订正 2022 年拟议方案预算下的批款；注意到将列入 2022 年 7 月 1 日至 2023 年 6 月 30 日财政期间维持和平行动支助账户后续所需资源的相关所需资源以及将由预算外资源供资的所需资源；批准 2023 年及其后企业资源规划解决方案司新融资模式、相关维护费用和业务支助活动。

目录

	页次
一. 导言	4
二. 企业资源规划项目第十二次进度报告发布以来的最新进展情况	4
A. 概览：由业务驱动的解决方案	4
B. 完成“团结”项目扩展部分二期部署	4
C. 基础设施	12
D. 监督机构所提建议的执行情况	13
E. 风险管理	14
F. 培训	14
三. 企业资源规划解决方案司	15
A. 治理模式	15
B. 持续改进	17
C. 分析	20
D. 总体拥有成本	21
E. 实现效益	22
四. 2022 年所需资源	23
五. 所需资源汇总和请求大会采取的行动	29
A. 2022 年所需资源概况	29
B. 2022 年企业资源规划解决方案司所需资源的拟议经费筹措	30
C. 从 2023 年起为企业资源规划解决方案司资源、信息和通信技术厅的相关维护费用和 业务支助资源的拟议经费筹措	30
D. 建议大会采取的行动	31
附件	
一. 2022 年企业资源规划解决方案司的组织结构	32
二. 企业资源规划解决方案司 2022 年员额的理由说明	33
三. 2022 年业务支助资源的理由说明	39

一. 引言

1. 本报告是根据大会第 64/243 号决议提交的，大会在该决议中请秘书长提供有关企业资源规划项目(“团结”项目)的年度最新进展情况。报告中提供了“团结”项目阶段的最后最新情况，以及企业资源规划解决方案司自第十二次进度报告(A/75/386)发布和大会第 75/253 A 号决议通过以来前九个月的运作情况。

二. 企业资源规划项目第十二次进度报告发布以来的最新进展情况

A. 概览：由业务驱动的解决方案

2. “团结”项目对于在当前 2019 冠状病毒病(COVID-19)大流行期间使秘书处保持业务连续性至关重要。在确保业务连续性的同时，企业资源规划解决方案司在完成了“团结”项目扩展部分二期部署后，已与其业务伙伴一道，将重点转向持续改进。

3. “团结”项目业务智能升级到最新可用技术，标志着一个多年期分阶段过渡的开始，使业务智能、强化预测分析和规划能力最终合并成为一个全机构范围的云环境。这些增强功能的好处将包括高级数据的可视化、在移动设备上查阅分析数据的能力、实时数据的查阅以及地理空间数据的分析，此外还有自然语言处理和对话型分析。

4. 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十次年度进展报告(A/76/131)中指出，“团结”系统仍是实现联合国业务管理现代化和改革的关键使能因素。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，2020 年期间，该项目在核定预算范围内开展运作。

5. 此外，审计委员会注意到，“团结”项目在整个疫情期间向本组织、其利益攸关方和其工作人员提供了至关重要的支持和功能，以及协助本组织所需的数据和报告。通过及时实施与 COVID-19 疫情有关的多项行政措施，并凭借其全球覆盖范围，“团结”系统助力本组织持续运作。

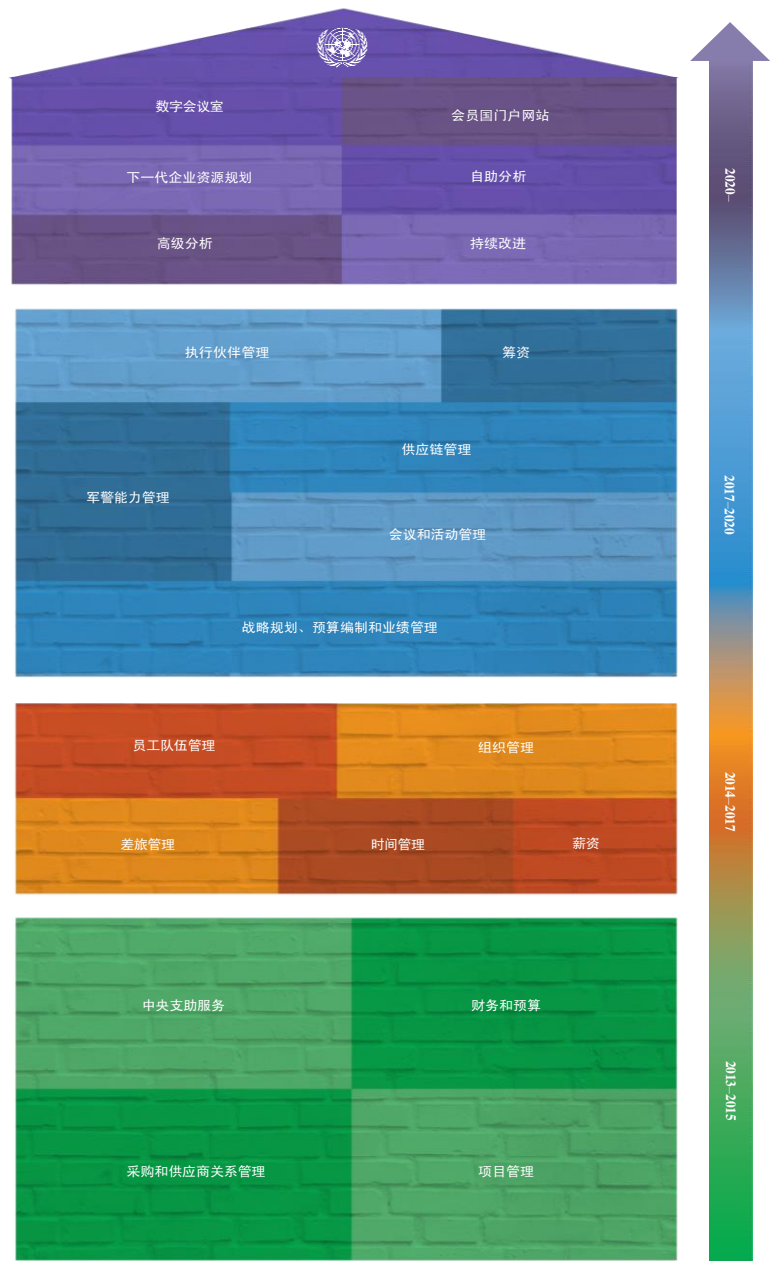
B. 完成“团结”项目扩展部分二期部署

6. “团结”项目以 SAP 企业资源规划软件为基础，分三个阶段开发：“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。“团结”项目基础部分由与中央支助事务、财务和预算、采购和供应商关系管理以及项目管理有关的 122 个流程组成。它还包括支持自动化采用国际公共部门会计准则(公共部门会计准则)所需的流程。“团结”项目扩展部分一期包括与员工队伍管理、组织管理、差旅管理、时间管理和薪资单有关的 66 个流程。“团结”项目扩展部分二期包括 133 个流程，由于这些流程的复杂性和范围，需要进一步细分为六个主要次级项目，以确保其及时实施。图一概述“团结”系统的流程和功能。

7. “团结”项目扩展部分二期在数量和范围上都很广泛，包括相互依赖的工作流中许多新的复杂功能，此外还涉及到更多的用户类别。“团结”项目扩展部分二期使用了一套独特的 SAP 技术，以补充和增补现有 SAP 模块，形成任何其他 SAP 客户以前没有实施过的组合，使联合国的解决方案超越了传统企业资源规划系统的功能。

8. “团结”项目扩展部分二期的次级项目中包括的所有功能都已部署。审计委员会在其第十次报告中确认了“团结”项目扩展部分二期的结论，该报告指出，这个阶段包含更具战略意义的功能和流程，并在 2020 年底之前部署到与业务责任人商定在 2020 年部署的实体。在其设计和部署期间确定了不属于 321 个原始流程的其他整合和增强机会，企业资源规划解决方案司正在将这些机会作为持续改进流程加以处理。

图一
“团结”系统流程和功能



战略规划、预算编制和业绩管理

9. 2020 年，秘书处所有实体都部署了战略规划、预算编制和业绩管理，完成了“团结”项目扩展部分二期和其他任务。

10. 2020 年第四季度部署了对战略规划、预算编制和业绩管理的重大改进：综合规划、管理和报告。这一新的综合功能使用“团结”项目扩展部分二期的新模块和现有模块，提供一个整体性、端到端能力，以跨资金来源方式管理各项目整个使用周期。工作人员和管理人员具备了以基于成果的方法对项目进行规划、管理、监测和跟踪的能力，这种方法运用定性和定量数据进行计算，并在项目、方案和多年期战略——例如《2030 年可持续发展议程》和《2063 年议程：我们希望的非洲》——之间建立联系。该解决方案使方案管理人员有能力规划所需资源，主动监测和管理包括风险在内的方案执行情况，并更有效地交付成果，同时要求管理人员对本组织资源的管理承担责任。此项改进为管理改革提供了直接支持，这些改革有望在整个秘书处的资源、方案和项目管理方面实现透明度和问责制。图二说明了综合规划、管理和报告项目的逻辑框架。

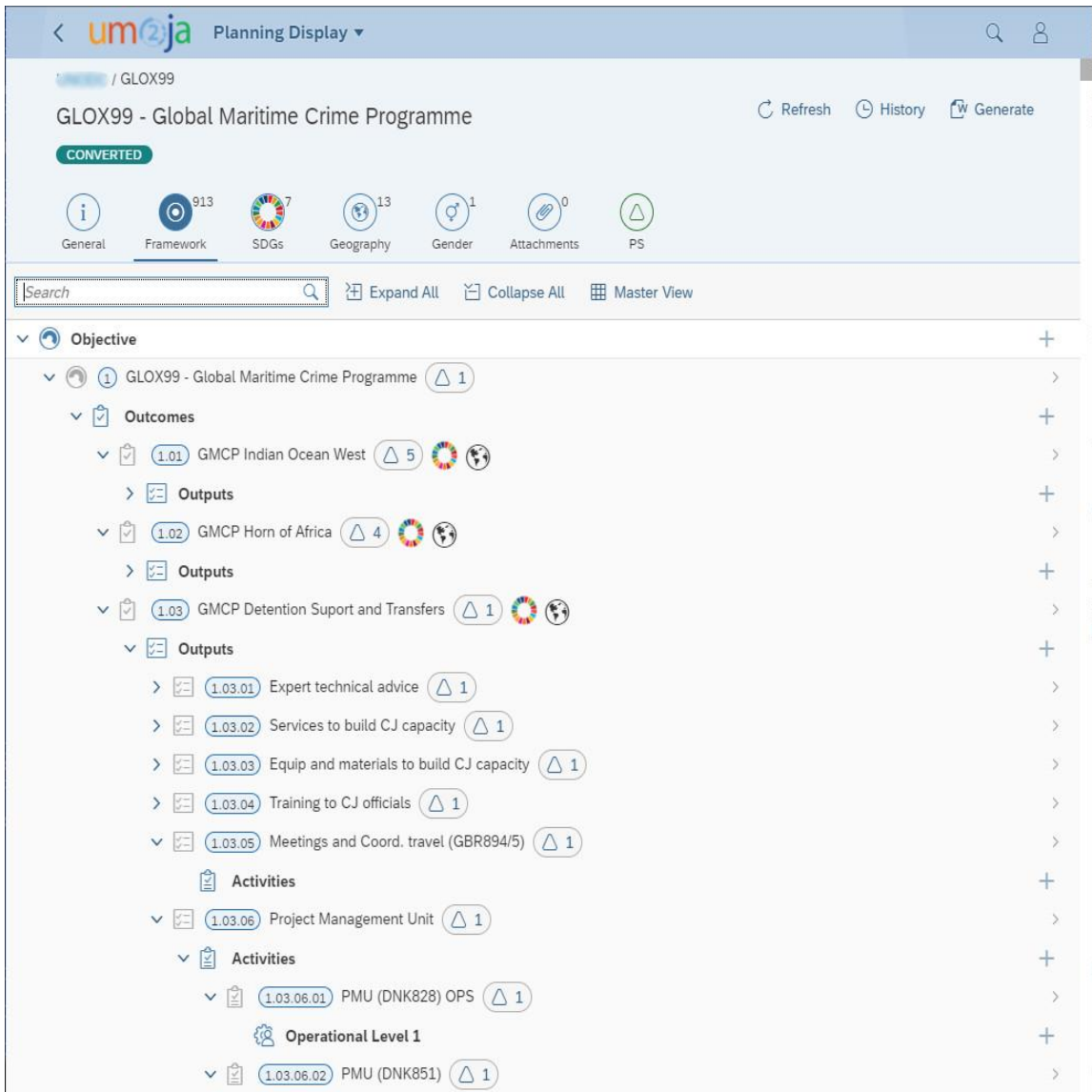
11. 在引入综合规划、管理和报告之后，又制定了一个复合方案，以便将“团结”项目系统中定义的项目自动转换为综合规划、管理和报告项目。大约有 3 000 个项目进行了转换，形成了综合规划、管理和报告项目数据的直接临界量。这些项目有着跨模块联接，将为目前正在进行的分析、报告和仪表板工作提供宝贵的数据来源。

12. 在战略管理成套应用程序内，2021 年 2 月进行了更新，以应对经常预算年度成果框架的法定变更。此外，还启用了增强功能，能够使用来自战略管理应用程序的监测数据来生成维持和平特派团年度预算执行情况报告。执行情况报告的生成是一个影响很大的新功能，预计会激发更多的兴趣和动力，促使各方利用全套战略管理应用程序进行规划、监测和报告。

13. 预算规划解决方案经过了改进，以便重新计算经常预算的订正估计数模拟；纳入维持和平行动差旅预算的构成部分、提出要求的单位以及旅行者的职级和(或)职能；用汇总模式改进军警部分对账；使得能够自动将核定维持和平预算转到下一个维持和平预算周期，为维持和平预算增加编入预算的自愿实物捐助；为解决方案的用户启用单点登录。

14. 更多的持续改进措施将在 2021 年第四季度部署，便于自动将核定经常预算转到下一个经常预算周期。

图二
综合规划、管理和报告项目的逻辑框架



缩写：CJ，刑事司法；GMCP，海上犯罪问题全球方案；OPS，联合国项目事务署；PMU，项目管理股；PS，项目系统；SDGs，可持续发展目标。

筹资和捐助方关系管理

15. 筹资和捐助方关系管理解决方案提供管理筹资方案、管理捐助方信息和追踪筹资机会的功能。

16. 在 2018 年 9 月部署该解决方案后，考虑到筹款业务负责人在与用户群体举行定期接洽会议期间提供的反馈，2021 年 9 月对捐助方资料和偏好的管理作了进一步改进。这将使筹款者能更加深入了解捐助方战略重点随时间推移而会发生何种变化，不仅在单个实体内，而且在整个秘书处都是如此。此外，筹款者还将深入了

解每个捐赠方的治理方式、决策结构和供资周期。这将有助于筹款者酌情与其他实体协调，就联合国与捐助方的接触细致地进行规划、确定目标并着手实施。

执行伙伴管理

17. 执行伙伴管理解决方案涵盖与执行伙伴的整个协作周期，并为改进这种协作向其提供一个门户和各种工具，以协助其具备资格成为执行伙伴，请求按期付款，记录执行进度以及提交其他执行情况细节。联合国是首个将这一解决方案与 SAP 赠款管理应用程序一起实施的 SAP 客户。

18. 自 2020 年 6 月 30 日以来，使用量出现增长，表现为系统所记录的协议两年平均价值从 6.2 亿美元增至 7.47 亿美元，相关付款的两年平均价值从 4.2 亿美元增至 5.88 亿美元。在 2019 年 12 月结束部署并对用户反馈作出回应后，又作了其他改进，最近一次是在 2020 年 12 月部署了评估和评价执行伙伴的工具。目前正在改进对提交报告和向合作伙伴付款的监测以及应用程序和协议格式，此外还正在与综合规划、管理和报告监测仪表板进行整合，这些工作预计将于 2021 年底完成。

19. 审计委员会第十次进度报告(A/76/131, 第 50 段)的审查结果证实，到 2020 年 12 月 31 日，所有核心功能都已部署，从而解决了审计委员会在其第九次进度报告(A/75/159, 第 46-52 段)和行政和预算问题咨询委员会在其报告(A/75/7/Add.14, 第 15 段)审查结果中提出的问题的。

20. 2021 年 8 月，秘书处加入了联合国伙伴门户网站，这是一个潜在合作伙伴在线筛选平台。核查工作以标准化和协调的方式进行，消除了潜在合作伙伴和联合国工作人员的重复工作。通过加入联合国伙伴门户网站，秘书处自身的执行伙伴进程将本着“联合国一体化”精神得到进一步加强，联合国系统各参与实体可以共享信息。

供应链管理

21. “团结”项目扩展部分二期供应链管理解决方案涵盖四个广泛的功能领域：规划货物和服务需求；确定供应来源；管理运输；跟踪货物流动情况。这些功能领域分为两个“团结”项目扩展部分二期解决方案组别(运输管理以及需求和供应规划)，丰富了“团结”项目的端到端供应链覆盖范围。建立在现有“团结”系统供应链模块和流程基础上的实地技术和云基技术组成了综合架构，是该解决方案的基础。

运输管理

22. “团结”项目扩展部分二期运输管理解决方案分两个阶段交付使用，在 2019 年底之前部署到了 37 个实体。这两个阶段完成了运输管理解决方案的交付。

23. 后来，该解决方案部署到了另外两个实体：2020 年 11 月部署到联合国海地综合办事处，2021 年 2 月部署到亚洲及太平洋经济社会委员会。

24. 在成功结束“团结”项目扩展部分二期解决方案之后，又作了若干项持续改进，以进一步增强其功能。其中包括建立能力以管理特派团内部部队和特遣队所属装备调动和特遣队所属装备海空轮调，以及为支持全球货运代理协议而创建自动化表格以满足“征求报价”要求。

需求规划和供应规划

25. 总需求功能于 2020 年 9 月完成部署。继总需求规划功能之后自然要设置净需求和来源规划功能，此功能到 2020 年底前已完成部署。来自解决方案验证组(这是一个由支持设计和实施解决方案的实体组成的小组)的共计 192 个用户接受了规划功能方面的培训。到 2020 年底，该解决方案已部署到 8 个解决方案验证组实体(联合国马里多层面综合稳定团、联合国索马里支助办公室、联合国南苏丹特派团、联合国内罗毕办事处、全球服务中心、秘书长叙利亚问题特使办公室、联合国停战监督组织和中东和平进程特别协调员办事处)。

26. 与“团结”项目所有功能的部署一样，这个由业务驱动的解决方案是由企业资源规划解决方案司和业务团队共同努力实施的。这一部署由业务部供应链管理厅牵头，秘书处各部门提供所需资源和设计验证。

27. 在 2020 年交付该解决方案后，活动重点转向部署，供应链管理办公室在规划和执行部署过程起了牵头作用，企业资源规划解决方案司则提供相应支持。2021 年 3 月召开了全球部署启动会议，其间订立了解决方案全球部署的战略和时间表。该解决方案还被重新命名为供应链规划工具。此外成立了一个由 44 个实体组成的部署网络，涵盖维持和平特派团和特别政治任务、非维持和平实体以及部厅。部署的规模和所作的改变要求业务团队对培训、数据收集和变革管理进行详细的规划。

28. 部署战略与供应链规划、时间框架和预算周期保持一致。31 个经常预算实体将迟于 2021 年底使用这个解决方案编制 2022 年规划周期的年度供应链计划，13 个维和实体将迟于 2022 年第二季度制定其下一个预算周期的计划。

29. 该解决方案于 2021 年 7 月部署到了 44 个实体，启动了业务运作和供应链规划活动。供应链管理办公室规划并协助编制了在线会议和活动的日历，以指导各实体完成其首个供应链计划所需的步骤。鉴于当前的疫情以及许多实体所在地面临的困难，这些会议是利用远程技术召集举行的。这是首次在全球部署一个完全以虚拟方式管理的“团结”项目供应链管理解决方案。

30. 在 2020 年成功结束该解决方案的部署之后，又于 2021 年作了若干项持续改进，以进一步增强该解决方案的能力。

军警能力管理

31. 2020 年底交付了部队和建制警察兵力报告和费用偿还功能。根据与业务团队共同制定的项目计划，该功能已于 2021 年 1 月 18 日部署到各特派团和总部的用户。共有 22 个维持和平特派团和特别政治任务使用军警能力管理解决方案，记录军警人员和其他类别人员的每日损益，以及生成特派团简要报告，供面向部

队派遣国和警察派遣国发表。每月的部队兵力报告构成人员后续索偿和报销处理的基础，并使用统一的能力管理解决方案进行处理。

32. 为了凸显军警能力管理解决方案对本组织及其部队和警察派遣国伙伴的重要性，有必要审查通过该解决方案处理的账项的统计数据。2021 年头两个季度处理了大约 878 项经认证的人事报销申请，金额约为 6.15 亿美元。这还不包括与特遣队所属装备、死亡和伤残以及协助通知书和其他非核查报告索偿有关的索偿，从 2019 年 8 月部署军警能力管理解决方案到 2021 年第二季度通过该解决方案处理的经认证索偿共计 7 193 项，金额约为 25 亿美元。

33. 该解决方案成功部署后，通过多个版本对该解决方案进行了若干持续改进，以进一步增强其功能。其中包括通过部署付款汇付通知界面，在“团结”项目 and 该解决方案之间进行更多整合。这个界面传递“团结”系统生成的汇款通知中的付款信息，并自动将该通知与军警能力管理解决方案中的相应索偿相匹配，消除了工作人员以前需要手动匹配和键入这些数据的工作。

34. 作为解决方案的补充，还提供了生成计算报告和致常驻代表团付款函的功能，并发布了一系列分析报告，就索偿和报销处理活动提供了宝贵的见解，并便利了相关监测，包括发布关于军警性别均等的报告，以支持和平行动部的军警性别均等战略。

35. 除改进已部署的模块外，本组织继续审查与部队组建、规划和管理有关的流程，目的是确定可受益于企业解决方案的领域和军警能力管理解决方案奠定的基础。基于位置的报告就是一例，它具备潜力，能掌握一个特派团内军警人员的流动情况，便利特派团和总部利益攸关方进行业务和后勤规划。

会议和活动管理

36. “团结”项目最初的会议和活动管理范围包括 16 个业务流程。由于 SAP 缺乏其中许多专门功能的标准能力，该解决方案是通过大会和会议管理部开发和管理的四个企业应用程序提供的，这四个应用程序构成会议和活动管理供应链：用于会议管理的 gMeets；用于会议参加者管理的 Indico.UN；用于文件制作和分发的 gDoc 2.0；用于指派会议口译员的 eAPG。

37. 目前正在与 Inspira 业务和技术团队进行业务分析和协商，以便将全球语文名册与 gDoc 2.0 和 eAPG 整合。GDoc 2.0 中的新模块最终将整合全球语文名册，其开发工作将可在未来几个月内接受测试。目前正在编写关于业务需求的文件，以便在 eAPG 中启用全球工作人员配置模块，处理工作人员资料和休假事宜，这对整合 Inspira 和“团结”系统至关重要。就 eAPG 和 gDoc 2.0 而言，两者与“团结”项目的整合将在与 Inspira 的初步整合之后进行，预计将于 2022 年开始。

38. gMeet 的新功能使会员国和秘书处各实体可以选择为虚拟会议和混合会议预订会议室，并对使用远程同声传译的会议进行管理。

39. 用于会议登记的 Indico.UN 2.0 版的开发工作已经完成，并于 2020 年底向所有现有的 Indico.UN 客户提供使用。基础设施也已到位，可支持由客户驱动的迁移。

40. 在 2020 年底完成“团结”项目扩展部分二期之后，大会和会议管理部启动了一项工作计划，以分析是否有可能将会议和活动管理应用程序纳入“团结”系统，目前正在根据不断改进“团结”项目的工作方案开展这项工作。关于在 Indico.UN 和“团结”项目之间同步事件代码的第一项变更请求已获批准，目前正在执行中。

C. 基础设施

41. 由于“团结”项目解决方案在支持联合国日常业务运作方面起着重要作用，企业资源规划解决方案司继续通过缓解和灾后恢复规划，维护“团结”项目解决方案。2020 年进行了一次成功的灾后恢复演习，结果证实“团结”项目应用程序架构和基础设施具备复原力，符合业务连续性做法。与以往的“团结”项目灾害演习相比，这次演习更为全面，因为它不仅包括“团结”项目基础部分，而且还包括“团结”项目扩展部分二期和新的“团结”项目云基解决方案。

42. 2020 年第四季度，企业资源规划解决方案司成功完成了对“团结”项目身份管理、治理风险和合规以及“Redwood”作业调度技术环境的重大升级。这些技术升级提供了产品修复和安全补丁，并使“团结”项目能够与企业风险管理等新产品功能一起使用。Redwood 作业调度应用程序的成功升级是一个相当大的成就，因为它涉及数百个复杂批处理作业链的在线迁移。

43. 同样，“团结”项目 Fiori、流程协同和解决方案管理员应用程序每年都进行一揽子支援升级，以确保这些关键应用程序得到最新产品和安全补丁的加强。

44. 2021 年第一季度，企业资源规划解决方案司完成了最新分析技术的规划、解决方案设计和技术设置。技术团队最近为这个云应用程序启用了 Azure 身份认证。

45. 在本报告所述期间，企业资源规划解决方案司安保小组考虑到行政和预算问题咨询委员会报告(A/75/7/Add.14，第 42 段)中概述并经大会第 75/253 A 号决议认可的要求，建立了多个流程，以确保将“团结”系统的风险降至最低。最新的措施包括审查 SAP 系统每周自动发布的称为 EarlyWatch Alert 的报告以及对其采取行动。该报告突出强调了前一周安全措施的任何潜在弱项。该司还每月审查 SAP 推荐的补丁程序，并在适用的情况下使用这些补丁。每两个月还会进行一次登录审查，以删除非在职和已离职人员的登录凭据。

46. 新升级的内容管理系统提供了几项技术改进，例如端到端加密、文件上传和下载病毒扫描以及经过优化的高可用性解决方案。为通过优化备份操作提高“团结”系统复原力所做的努力是成功的，包括对整个“团结”系统环境实行月度和年度备份，以及将这些备份复制到灾后恢复站点。

47. 企业资源规划解决方案司与信息通信技术厅网络安全科协作，继续应用关键安全补丁，以保护“团结”系统访问层免受恶意网络攻击。该司已开始实施 Azure 认证，执行多因素认证，进而加强访问“团结”系统应用程序的安全。该项目于 2021 年初启动，将于 2021 年底完成。Azure 迁移的第一阶段于 2021 年 7 月 17 日上线，这大大降低了风险，即使用户的密码被泄露。

48. 作为网络安全行动计划的一部分，企业资源规划解决方案司需要遵守有关标准和网络安全要求。网络安全指南的最低要求是进行年度审查和自我评估。该司完全符合要求，而且把每项自我评价结果记录在 UniteApps 网站上。该司还经常进行自我评估，以确保更高度合规。由于网络安全是一个持续的课题，因此该司安排与信息通信技术(信通技术)网络安全小组定期举行会议，讨论与网络安全有关的问题。

49. 2013 年十点网络安全计划内的所有相关项目都已落实，并由企业资源规划解决方案司定期监测。作为 2019 年网络安全行动计划年度自我评估的一部分，该司确保遵守信通技术政策，同时也确保降低网络安全风险。

50. 该司采取的其他行动包括：对职责分工进行季度审查，以发现分派给有关人员的职责是否有任何冲突；与 SAP 协作，对供应商系统设置进行年度审查；审查用户访问权限，以强化“团结”系统的安全简档。

D. 监督机构所提建议的执行情况

51. “团结”项目在项目实施过程中提交了 12 份进度报告。在审查关于企业资源规划项目的第三次进度报告(A/66/381)期间，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。因此，从关于该项目的第四次进度报告(A/67/360)开始，“团结”项目已九次接受年度审计。

52. 随着项目的成熟和进入不同阶段，审计的性质随着时间推移而出现变化。然而，项目管理、项目保证、项目治理和效益实现等领域一直受到关注。前四次审计(A/67/164、A/68/151、A/69/158 和 A/70/158)审查了在联合国驻黎巴嫩临时部队以及随后在维持和平特派团和特别政治任务中部署“团结”项目基础部分的部署战略、正式启动后支持和经验教训。其后在 2016 年进行了第五次审计(A/71/180)，其间特别关注系统稳定和其余功能。

53. 2017 年第六次审计(A/72/157)确认“团结”项目提供的功能超出了项目的原定范围，并首次提出了项目主流化的问题。随着“团结”项目的稳定和支助模式的成熟，2018 年第七次审计(A/73/169)的重点转向实际系统。应用程序控制、数据质量、用户访问权限配置、职责分工和业务连续性受到了特别关注。2019 年第八次审计报告(A/74/153)启动了对“团结”项目扩展部分二期部署及“团结”项目扩展部分二期各流程相关项目管理、治理和风险管理以及效益实现情况的评估。第九次审计报告(A/75/159)再次把绝大部分重点放在“团结”项目扩展部分二期的项目管理和治理以及与 2020 年底之前全面部署“团结”项目扩展部分二期相关的风险上。第十次审计报告(A/76/131)是“团结”项目结束后对该项目的第一次审计，侧重点是第九次审计报告中审查的类似领域，即项目管理、治理、风险、总体拥有成本、主流化和验证控制。第十次审计确认，“团结”项目已于 2020 年 12 月 31 日前完成。

54. 此外，尽管“团结”项目本身每年都由审计委员会审计，但也通过审计委员会对各部厅、特派任务、总部以外办事处和区域委员会进行的审计，间接审计该项目。这导致审计委员会通过这些审计，大量提及“团结”项目并对其提出建议。

55. 在这 10 次审计过程中，审计委员会总共为该项目提出了 135 项建议，其中 75 项已终止，剩下 60 项建议未落实。在对审计委员会第十次审计的答复中，行政当局要求把 38 项未执行的建议视作已充分执行，因为其中许多建议与项目未按时完成所造成重大风险有关。鉴于这一风险从未成为现实，行政当局认为这些建议中有许多应该终止，因此审计委员会同意终止其中 15 项建议。行政当局目前正在积极处理这 60 项未落实的建议和 20 项新的建议。

56. 2011 年至 2020 年期间，内部监督事务厅(监督厅)对“团结”项目进行了 14 次审计。监督厅指派的这些工作包括对“团结”项目的人力资源管理、为公共部门会计准则提供支持的技术基础设施、SAP 软件本身、业务情报、变更管理和“团结”系统安全性进行审计。此外，还就“团结”项目的实施情况进行了 8 项实体或部门审计。这些审计共提出了 65 项建议。该项目已落实其中 60 项建议，截至 2021 年 6 月 30 日，剩下的 5 项建议正在执行中。

E. 风险管理

57. 审计委员会在其第九次年度进展报告(A/75/159，第 77 和 79 段)中建议不断审查可能妨碍在 2020 年 12 月 31 日前全面部署“团结”项目的风险，并建议及时实施适当的缓解战略。另外，审计委员会建议在确定所有预期风险时即更新风险登记册，以便规划适当的缓解措施并监测相关成果，将风险登记册作为风险管理的核心文件。

58. 企业资源规划解决方案司使用风险管理工具，及时记录所有风险，将其分派有关各方，由其确定并实行缓解措施，此外该司持续监测有关风险直至其成功缓解。该司向“团结”项目指导委员会报告重大风险。该司还通过企业风险管理工作组的框架，报告高级别风险，供企业风险管理工作队酌情考虑。

59. 2020 年 8 月 1 日至 2021 年 7 月 31 日期间，在指导委员会一级对总共 9 项风险进行了分类，其中 56% 的风险已得到缓解或消除，33% 的风险准备在 2021 年底前消除，其余风险将继续得到监测和缓解。

F. 培训

60. 自 2021 年 1 月 1 日起，设计、开发和交付“团结”系统培训的责任移交给业务支助部的能力发展和业务培训处，而培训内容的所有权仍然归属每个业务领域。每个业务领域向全秘书处提供相关专题的专门知识和指导，而培训处则在教学设计和开发、学习需求评估、范围界定以及有效性和效果衡量方面提供专门知识和咨询。

61. 培训处在承担“团结”系统培训责任后，与企业资源规划解决方案司、“团结”系统功能分组和各培训伙伴密切协调，开始制定为期五年的“团结”系统学习战略。总体而言，这一战略的目的是，随着该系统纳入全秘书处工作主流，承

担和支持本组织与“团结”系统相关的学习需求，并在项目实施后向工作人员、会员国代表和联合国合作伙伴提供培训服务。该战略将指导全组织的学习伙伴确保业务需求与学习机会相一致，并在项目结束后重新设计“团结”系统的学习环境，以帮助工作人员和用户获取知识和技能，提高工作绩效，进一步释放该系统的长期潜力。

62. 注册参加“团结”系统培训的人数继续增加。截至 2021 年 7 月 31 日，在 9 个专题领域有 97 个已公布的“团结”项目扩展部分二期培训课，18 058 个课程已完成，相比之下，截至 2020 年 7 月 31 日，在 7 个专题领域有 86 个已公布的“团结”项目扩展部分二期培训课，12 727 个课程已完成。在 2020 年 8 月 1 日至 2021 年 7 月 31 日期间，27 135 个课程已完成，涵盖“团结”项目基础部分、“团结”项目扩展部分一期和“团结”项目扩展部分二期方面的专题。在本报告所述期间，计算机培训的百分比从 95%增至 96%，反映了从讲师指导面对面培训转向电子学习和混合授课的持续趋势。除了完成课程之外，通过提供更多的工作辅助工具、手册、指导和支持来衡量所增加的能力，也变得越来越重要。

三. 企业资源规划解决方案司

A. 治理模式

63. “团结”项目于 2020 年底圆满结束时，已完全纳入秘书处的工作主流，采用的业务模式可持续，能确保解决方案始终适合目的、仍可支持当初使其得到大会核准的业务论证。本节概述第十二次进展情况报告(A/75/386)所述主流化计划的当前进展情况。

64. 由于“团结”系统的功能范围广泛，势必要建立一套可以提供正确方向和支持的治理模式，确保解决方案能够适应业务领域不断变化的需求。这套模式还要确保“团结”系统的技术足迹符合信通技术标准和政策。

65. 管理战略、政策和合规部与业务支助部共同为企业资源规划解决方案司提供了必要的业务领导，以确保“团结”系统解决方案在全球范围内始终适合本组织的目的。企业资源规划解决方案司司长定期会晤两个部门的副秘书长，以简要汇报该司所有重要事务，并就此征求他们的意见和指导。另外，如有必要，司长可与其中任一副秘书长临时进行沟通。在这种安排下，意见交流活跃、双向沟通明确、问题解决有效且及时。

66. “团结”项目指导委员会成立后，一直为“团结”项目提供领导和战略指导，而且持续协助开展主流化进程，确保“团结”项目扩展部分二期技术稳定、持续得到用户采纳。自上次进展情况报告发表以来，“团结”项目指导委员会举行了七次会议，包括召开专门会议报告“团结”项目经费筹措模式和效益实现情况。该委员会在任期于 2021 年底结束之前，还要举行两次会议。

67. 从 2022 年起，全秘书处信通技术活动的监督机构——信息和通信技术指导委员会——将负责全面引领和指导企业资源规划解决方案司与“团结”系统有

关的工作。管理委员会在 2021 年 9 月 15 日会议上也商定继续接收该司每年两次的最新情况报告。

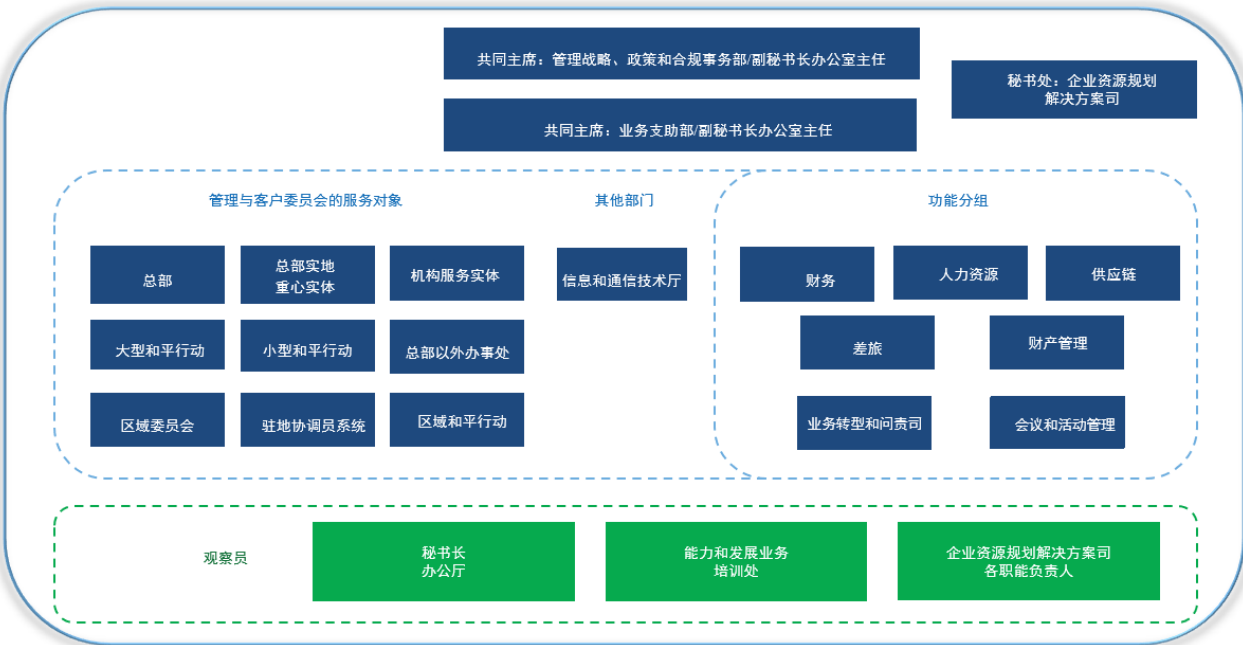
“团结”系统变更委员会

68. “团结”系统变更委员会设立于 2020 年 4 月。第十二次进展情况报告 (A/75/386) 中全面陈述了委员会的职权范围，详细介绍了功能分组情况。委员会的设立标志着，随着“团结”项目扩展部分二期趋于稳定，该系统从 2020 年的解决方案交付和部署过渡到从 2021 年开始的持续改进。

69. 2021 年，在“团结”项目结束、企业资源规划解决方案司成立、由原“团结”项目团队承担的相关责任纳入业务单位工作主流之后，委员会的职权范围进行了更新。图三显示“团结”系统变更委员会的结构、领导层和成员构成。委员会由主管管理战略、政策和合规事务副秘书长办公室和主管业务支助事务副秘书长办公室领导，由企业资源规划解决方案司扮演委员会秘书处的角色。委员会由来自全秘书处的职能和技术代表组成。委员会的成员构成将定期进行评估，以确保适当代表性。

图三

“团结”系统变更委员会



70. 会议和活动管理是新添的一个功能分组。此外，功能分组成员在 2021 年进行了扩大，以纳入“团结”项目扩展部分二期的项目。

71. 所有业务需求均借助 SAP 解决方案管理工具加以记录和监测。在这一工具中，所有业务需求均按照“团结”系统变更委员会的流程，经过多层核准与先后排序。

72. “团结”系统变更委员会自 2020 年成立以来，举行了七次会议。会议每季度一次，如有需要，可临时安排举行。

73. 表 1 显示第十二次进展情况报告(A/75/386)所述“团结”系统主流化计划的完成情况。

表 1

“团结”系统主流化计划的状态

领域	事项	责任	状态
2020 年 4 月实施			
治理模式	“团结”系统变更委员会	企业资源规划解决方案司与业务单位	投入运作
	功能分组	业务单位	投入运作
2021 年 1 月实施			
将业务需求转变为解决方案	业务变更请求	功能分组	投入运作
	解决方案设计(架构)和构建(集成和交付)	企业资源规划解决方案司	投入运作
	业务测试和测试协调	功能分组	投入运作
	应用安全	企业资源规划解决方案司与信息通信技术厅分担责任	投入运作
	报告和分析：设计、数据建模、提取、转换和加载	业务转型和问责司与业务单位分担责任，企业资源规划解决方案司提供辅助	投入运作
	SAP 管理、许可证控制和维护	主要由企业资源规划解决方案司负责，需要时由信息通信技术厅给予支持	投入运作
	用户访问权限配置	企业资源规划解决方案司，内设安保联络干事	投入运作
	培训	能力发展和业务培训处	投入运作
	变更管理	功能分组	投入运作
	生产支持(零级到第三级)	信息和通信技术厅与业务单位分担责任，企业资源规划解决方案司实施监督	投入运作
2014 年以来逐渐增加			
	基础设施维护	信息和通信技术厅	投入运作

B. 持续改进

74. 企业资源规划解决方案司的关键活动之一是与业务单位密切协作，按照秘书长的改革议程，落实持续改进工作方案。“团结”系统各功能部署后，一直在为本组织创造进一步加强业务转型的机会。这使业务单位能够培养持续改进和创新文化，借助“团结”系统的能力及其提高流程效率的潜力来满足业务需求。

75. 自“团结”项目基础部分各功能部署以来，始终在奉行持续改进原则，而且根据业务团队提出的变更请求，确定了现行工作方案。“团结”系统变更委员会成立至今，已审查了通过变更管理框架提出、涉及所有职能领域的 17 项变更请求。持续改进的各种效益均通过效益工作组加以密切监测。

76. 未达到“团结”系统变更委员会审查门槛的另外 141 项申请由“团结”系统变更控制委员会进行了审查并获认可提交功能分组核准。

77. 在人力资本管理领域，变更请求包括：在“团结”系统和 Inspira 之间创建接口，以强化全球人事编号数据库、改善病假相关工作流程；把考勤并入差旅解决方案；创建接口以使旅行社档案与“团结”系统数据一致；在“团结”系统人力资源数据与签证系统之间创建接口，以更好地按照东道国的要求提出报告。差旅团队的东道国登记和签证解决方案将为满足东道国的报告要求提供支持，提高记录的准确性，减少对差旅团队和人力资源部门手工录入数据和核实信息的需求。在另一项有助于确保准确和效率的强化措施中创建了一个接口，从供应商导入机票订购信息和账单，便利对照准确、详细的信息核对机票，这也将确保付款和退款的处理更快速、更高效，进而提升本组织在预算管理方面的效率。

78. 新的薪金流程模型将使许多个人薪金流程完全实现自动化，从而降低出错风险，提高效率，腾出薪金干事的时间用于从事更有价值的活动。新的解决方案将于 2021 年在总部薪金领域试行，然后于 2022 年扩展到其他薪金领域。

79. “团结”系统与 Inspira 整合后，可直接在 Inspira 内查找用户的人事编号，而且能使用与“团结”系统全球人事编号搜索工具相同的强大搜索工具，获得所有潜在人事编号匹配结果。这一功能将实时运行，不再像以前那样有 4 至 36 小时的延迟。这项新的整合正处于开发阶段，计划在 2021 年第四季度实施。

80. 2020 年 10 月 24 日颁布 ST/AI/2020/6 号行政指示后，2021 年 8 月在“团结”系统中启动了新的危险津贴解决方案。这个新的解决方案使流程在整个秘书处实现了标准化，废止了自动预付危险津贴的做法。此项强化措施也解决了监督机构对危险津贴管理提出的关切，因为它杜绝了超额付款以及在报告和回收款项方面存在的延迟。

81. 2022 年，人力资源部门将力求实现受益人表格相关工作流程现代化，不断改进危险津贴模式，就业务情报报告开展工作，更新它们的生产支持模式。此外，还将审查全球年度申报和年度时间报表活动。

82. 战略规划、预算编制和业绩管理将进一步强化，以涵盖就具体部门战略执行情况提出的广泛报告要求；规划、监测和报告职责也将明确划分。一些具体部门战略(例如《联合国残疾包容战略》)要求整个秘书处向理事机构提交报告，还有一些具体部门战略则要求特定实体报告其对于《2015-2030 年仙台减少灾害风险框架》和《联合国全球反恐战略》等的方案贡献。在这两种情况中，负责交付任务的管理人员将有能力以证据为基础，就其方案或项目对本组织各种优先事项的贡献作出判断，将之作为规划和报告的素材记录下来。此外，该解决方案将规定专门的工作流程，确保管理人员能够记录和签核“团结”系统内的任何实质性报

告。这将使任务执行责任与资源管理权力挂钩，进一步夯实秘书长管理改革议程的执行工作。

83. 在财务领域，变更请求会产生以下效果：提高效率，让退休人员受益，使退休人员更及时地收到付款；更好地整合“团结”系统和布隆伯格系统，使投资交易和外汇交易自动化，让会员国和本组织受益；由于向银行发送电子通信要求付款的流程(SWIFT 付款)改变，手工处理减少，使准时付款的次数相应增加，从而让会员国、工作人员、供应商和本组织受益。财务报表编制流程改进后，将减轻“团结”系统内有其单独财务报表的多个会计实体的复杂程度，比如第一卷实体、联合国环境规划署、联合国人类住区规划署、联合国毒品和犯罪问题办公室。此外，基于薪金的费用回收流程将会简化、协调、自动化完成经常性、按人数收取的服务费用的回收工作，为服务提供者和接收实体节省大量时间。它还可以创造机会，统一联合国内部不同服务提供者收取的服务费。

84. 2022 年持续改进财务工作流工作计划即将出台，预计会提出与会计有关的新要求，以便继续遵守公共部门会计准则。上文第二.B 节简要介绍了财务工作流方面的其他持续改进。

85. 在供应链管理领域采取了强化措施，以便开展业务，提高本组织快速而准确规划、管理和监测资源的能力。通过增强清关功能，简化并加快了特派团之间的清关和装运。通过强化协助通知书的处理，加强了对协议的监测，大幅改善了特派团采购流程，便于根据授权，就特派团所获服务编制采购相关文件。这一强化措施提高了支出监测数据的准确性和透明度，从而也能协助更好地对预算进行管理和报告。

86. 上文第二.B 节概述了供应链和军警能力管理工作流方面的其他持续改进。

87. “团结”系统解决方案内有一个治理、风险和合规标准模块，现正用于管理紧急访问权限，主要是在特殊(“救火”)情况下，授权用户进入“团结”系统生产环境。该模块附加的风险管理功能已于今年接受评估，将在 2021 年第三季度部署。

88. 独立审计咨询委员会在年度报告(A/75/293)中指出，需要在实施“团结”项目时考虑治理、风险和合规模块的高度优先地位，因为这会提高第二道和第三道防线的实效。因此，使用 SAP 治理、风险和合规模块部署企业资源管理解决方案，是提高本组织风险管理能力的一个关键步骤，也是内部控制说明的一项重要内容。独立审计咨询委员会还祝贺企业资源规划解决方案司达到了成功部署“团结”系统的里程碑。

89. 在 COVID-19 疫情期间，企业资源规划解决方案司和“团结”系统解决方案继续在保证本组织业务连续性方面发挥关键作用。除了在 2020 年实施多项变更外，还在 2021 年快速作出了几项与 COVID-19 相关的变更和改进，以便特批年假、无证明病假、回籍假点数结余限额。

90. 作为发展改革的一部分，2021 年 1 月把驻地协调员办事处的本国工作人员纳入“团结”系统，从联合国开发计划署(开发署)转到联合国秘书处。此外，2021 年 2 月，安全和安保部的本国工作人员也从开发署转到了秘书处。在“团结”系统总共增加了 131 个国家 200 多个工作地点的 750 多名工作人员，进一步扩大了系统的覆盖范围。这一重大部署是在财务、人力资源和供应链管理功能小组的密切协作下开展的。

C. 分析

91. “团结”系统是秘书处的主要企业资源规划解决方案，就资金、人员、有形和无形资产、民间社会、商业伙伴等秘书处多种资源的管理情况，提供大量的定性和定量信息。“团结”系统数据是丰富的信息来源，可以进一步增加数据挖掘的广度和深度，进一步增加“团结”系统对本组织的价值。随着数据得到用户采用而且有了质量保证，数据会变得更加丰富、更加可靠，决策也变得更加有效。

92. 企业资源规划解决方案司的数据模型设计和开发工作远远超出“团结”系统所含数据的范围。对整合的重视带动了该司在其他领域开展的大量工作，在这方面也一样，因为该司遵照整体数据战略实施数据整合。业务情报模型汇集了从“团结”系统提取的数据和从秘书处其他企业解决方案(比如 Inspira 和 iNeed)提取的数据，以多种格式提供扎实的报告。会员国和管理人员可借助这一数据，更好地了解联合国的目标和成果，把实际业绩与任务和具体目标进行比较，作出知情决策。

93. 企业资源规划解决方案司、业务转型和问责司以及供应链管理、人力资源和财务领域功能小组通过联合国业务情报项目相互协作，确保数字模型质量好而且经过中央认证。通过这一项目，本组织建立了集中管理的数据治理机制，可确保问责框架和业绩管理框架之间更一致，并使会员国和管理人员能够更广泛、更容易地获取各种数据。

94. “团结系统分析工具”利用现有最新技术，融合更广泛、更深层的内部和外部数据。在这项技术的助推下，“团结”系统分析工具将奠定基础，让会员国借助更易用、更精巧的方式获取更丰富的数据。这一平台将逐步取代全秘书处多个陈旧、重叠的业务情报报告平台。目前正在重新设计现有报告，以利用这项技术赋予的新能力，利用内容更充实、覆盖面更广、所含历史数据更丰富的现有数据集。

95. 更具体地说，“团结”系统分析工具在研究数据时所采用的方式能提供有意义的洞见，可用来更好地了解秘书处的业绩、战略和成果并加以改进。“团结”系统分析工具还可提供预测能力，对“假想”情境做出回应，以便改善决策。这种假想能力将在很大程度上帮助会员国分析预算和潜在决定对总体工作方案的影响。秘书长的数据战略中把分析定义为利用数据更好地理解“发生了什么”、“为何发生”、“接下来可能发生什么”以及“如何应对”。

96. 关于使用“团结”系统分析工具，一个主要的例子是本组织能够采用远胜于以往的方式管理流动性危机。这种分析工具集强大的可视化功能于一体，使用交互式仪表板和动态报告。它们由业务单位或会员国的需求驱动，对改善基于实时数据的决策十分重要。“团结”系统和企业资源规划解决方案司现在能用远超以

往的力度，协助秘书处在行政和预算问题咨询委员会和第五委员会审议期间为之提供便利。这项技术和数据搜集方式让高级管理人员和最终用户也能通过自助分析工具，改进自己的临时报告。

97. 本组织努力为会员国提供支持，比如为此建立“团结”系统缴款情况门户网站、进一步强化会员国缴款门户。这说明本组织致力于保证透明度，提供互动性强、一目了然的报告工具。这项工作符合秘书长的数据战略。该战略要求本组织以数据为导向进行转型，创造独特的机会，凭借洞察力、影响力和完整性推进全球数据行动。

98. 会员国将看到，短期内会通过“团结”系统分析工具，在人力资源和军警能力管理领域推出更多功能。分析工具的底层技术已达到“最先进”水平，可为业务单位提供更多的能力和重要的改进机会。

D. 总体拥有成本

99. 按照行政和预算问题咨询委员会在其报告(A/75/7/Add.14)中提出的要求，在表 2 列出了最新的总体拥有成本。在本报告所述期间，总体拥有成本有所扩大，包含了业务支助活动的实际费用和预计费用。

表 2

总体拥有成本(截至 2030 年估算值)

(千美元)

成本类别	期间	数额
直接费用(“团结”系统)	2008-2021	579 829.1
	2022 ^a	24 571.8
	2023-2030	196 800.0
业务支助费用	2021	2 304.0
	2022	3 219.2
	2023-2030	25 600.0
间接费用	2013-2021 ^b	182 267.6
	2022-2030 ^c	37 517.9
培训费用	2013-2021	92 542.9
	2022-2030	22 386.2
维护费用 ^d	2016-2021	130 433.8
	2022	25 435.2
	2023-2030	203 481.6
共计	2008-2030	1 526 391.3

^a 2022 年费用为本报告提议数。

^b 含 2020 年 8 月至 2021 年 7 月的间接费用 18 718 747 美元。

^c 预计间接费用按直接费用的 15% 计，反映部署规模和频率缩减。

^d 纳入信息和通信技术厅预算。

E. 实现效益

100. “团结”项目指导委员会于 2020 年 12 月核准了“团结”系统实现效益计划。如计划中所述，业务转型和问责司负责与系统职能/业务领域的代表——效益负责人——一起，协调“团结”系统效益实现情况的跟踪、监测和报告工作。当务之急是按照审计委员会在关于“团结”项目的第九次年度进展报告(A/75/159, 第 149 段)中的建议，并且根据实现效益计划中概述的内容，建立效益实现框架，包括效益工作组。效益工作组负责监督与“团结”系统持续改进方案、“团结”项目扩展阶段二期解决方案实施工作有关的“团结”系统效益实现进展情况。

101. 以问责制为核心采取协调一致的办法，是效益实现措施成功的关键。效益工作组已经成立，正在其成员的投入和支持下运作。其成员积极参与“团结”系统的持续改进。效益工作组的许多成员和专家来自“团结”系统变更委员会。成员中包括业务单位的代表。他们是效益负责人，实际负责通过确定持续改进的优先次序、说明持续改进的具体内容以及成功实现预期效益来增强“团结”系统的功能。成员中还包括企业资源规划解决方案司。该司负责执行效益工作组成员提出的“团结”系统持续改进方案。借助这种环环相扣的方式，各利益攸关方的专长和知识得以高效运用于确定强化措施及其相关效益，并使所有业务领域都能看得一清二楚，确保在知情基础上开展合作、以协调方式发展“团结”系统。

102. 此外，效益跟踪工具与秘书长建立的“团结一致谋改革”效益管理框架保持一致，确保对“团结”系统的强化有助于实现会员国核准的团结一致谋改革倡议目标。每个变更请求都对应一个或多个效益类别。效益类别有 14 个，分别是：增加透明度、跨支柱合作、整体支柱办法、组织职能、性别均等、简化、能力、连贯/协调、效力、效率、赋予管理人员权力、授权、问责和一致性。本报告还按照大会第 75/253 A 号决议的要求，介绍了效益方面的最新情况。

103. 截至本报告编写时，效益工作组在 2021 年已举行五次会议，以商定工作职责，建立其工作流程。工作组在会上向“团结”系统变更委员会和“团结”项目指导委员会报告了效益跟踪和监测情况。

104. 业务转型和问责司运用在效益流程方面积累的工作经验，提出采取强化措施，增添一项能力，在业务需求工具(SolMan)中提取有关效益的额外信息。这将让用户能够在输入变更请求的同时，在同一工具中考虑和记录变更效益，从而提高流程的实效。这一强化措施将使更多数据收集和效益报告工作自动化。

105. 效益工作组确定了 44 项对本组织有重大好处的强化措施。随着新的强化措施获得批准、“团结”项目扩展部分二期解决方案得到采纳并实现效益，这一数字会大幅增加。

106. 从提交的一系列变更请求中可以看出，所有效益负责人都参与了效益实现方案。很显然，这些变更请求会产生多种效益，落实后将让多个利益攸关方受益。变更请求、持续改进和效益实现之间存在正相关关系，因为如不概述变更请求能产生的效益，就不能把变更请求提交审议。就此而言，上文第三.B 节就持续改进所产生效益作了详细介绍，其中包含业已实现并经效益工作组记录的效益实例。例如，加强透明度和问责制是建立会员国缴款门户的主要驱动因素，会员国缴款门户能使各国安全方便地查看缴款状况。

107. 由于效益工作组确定和跟踪的效益，秘书处的业务运作有了更雄厚的信息和数据资源，秘书处管理人员和会员国也能在更知情的基础上作决策。例如，在财务方面，“团结”系统与布隆伯格系统之间的接口有助于提高财务决策的质量。在人力资源方面，危险津贴和病假处理流程改善后将提供更加准确的记录。军警能力管理方面的强化措施提供了单一的权威数据来源，使从报告到向会员国付款的整个过程清晰可见。会员国人力资源门户升级后，可向会员国提供实时数据。

108. 效益工作组将继续定期开会，预计会收到一大量对方案有益的素材。有的来自会员国人力资源和军警能力管理门户；有的来自“团结”项目扩展部分二期的效益负责人，是他们随着解决方案趋于稳定而提供的；有的来自涵盖多个职能领域的“团结”系统分析工具。持续改进措施由效益工作组进行跟踪，能够通过提高透明度、可用性和获取本组织内外信息的便利性，增强管理人员的能力，进而产生明显的积极成果。

四. 2022 年所需资源

109. 大会第 75/253 A 号决议决定从 2021 年 1 月 1 日起设立企业资源规划解决方案司。该司 2021 年的核定预算为 25 483 100 美元。到 2021 年底的预计支出为 2 490 万美元，略低于核定预算。

110. 考虑到大会从 2008 年到 2020 年为“团结”项目核准的累计供资和同期累计支出，到 2020 年底未使用资金余额为 1 040 万美元，详见表 3。

表 3

2008-2020 年累计供资和支出

(千美元)

	2008-2020 年 核定预算	2008-2020 年 支出	截至 2020 年 12 月 31 日的未用余额 ^a
员额	138 129.8	131 226.5	6 903.3
其他工作人员费用	66 458.4	67 768.6	(1 310.2)
咨询人	3 478.9	3 751.3	(272.4)
工作人员差旅	8 099.0	6 919.5	1 179.5
订约承办事务	272 133.6	269 664.1	2 469.5
一般业务费用	28 657.1	27 117.3	1 539.8
用品和材料	1 102.7	1 087.4	15.3
家具和设备	47 264.8	47 196.1	68.7
房地改良	—	20.4	(20.4)
赠款和捐助款	—	101.9	(101.9)
共计	565 324.3	554 853.0	10 471.3

^a 大会第 75/253 A 号决议通过后，从未使用资金余额中留出 3 695 400 美元经费，为 2021 年业务支助活动供资，其余部分在 2020 年预算执行情况报告中列报为退还会员国的款项。大会到 2021 年底核准的业务支助费用由 2021 年企业资源规划余额供资，预计支出为 2 304 000 美元。

2022 年企业资源规划解决方案司的资源

111. 该公司 2022 年拟议所需资源为 24 571 800 美元，详见表 4，进一步说明载于下文各段。“团结”系统的基础设施和维持费用依旧归属信息和通信技术厅，编入该厅提交的预算。

表 4

企业资源规划解决方案司：2022 年拟议资源^a

(千美元)

	2021 年 核定预算	2021 年支出 (截至 9 月 30 日)	2021 年预计支出 (至 12 月 31 日)	2022 年 拟议资源	差异
员额	12 971.6	7 642.7	10 565.0	12 660.5	(311.1)
其他工作人员费用	2 984.9	1 598.1	2 280.2	2 236.1	(748.8)
咨询人	367.3	—	—	132.0	(235.3)
工作人员差旅	259.8	—	13.0	271.9	12.1
订约承办事务	7 030.0	4 541.4	10 458.0	7 500.0	470.0
一般业务费用	1 735.0	1 423.8	1 494.8	1 603.7	(131.3)
用品和材料	95.2	—	—	124.1	28.9
家具和设备	39.3	112.0	165.1	43.5	4.2
共计	25 483.1	15 318.0	24 976.1	24 571.8	(911 300.0)

^a 表 4 中列示和提出的全部数字均有 15% 由经常预算供资。

112. 大会在第 72/262 A 号决议第二十一节第 20 段中回顾了行预咨委会报告 (A/72/7/Add.31) 第 43 段，并欢迎秘书长关于重组和逐步缩编“团结”项目团队的提议。

113. 按照大会的上述要求，自 2016 年年中以来，原企业资源规划项目、现企业资源规划解决方案司一直在调整配备并报告其资源使用进展情况，目的是确保在项目结束后阶段有恰当的技能组合与适宜的职等结构。表 5 是关于 2017 年到 2021 年调整配备的完整明细。从中可见，裁撤了 49 个员额，新设了 27 个相对初级的员额，与此同时调整了 25 个续设员额。经过这一重组，形成了建设和维持能力所需的平衡结构。

114. 通过合并重组，再加上对临时职位(一般临时人员)和订约人才库的类似重组，降低了项目的总体费用，但仍在没有系统集成商的情况下部署和完成了“团结”项目扩展部分二期范围内的工作。关键是，正如上文第 113 段所阐述的，之所以能做到这一点，是因为通过征聘企业资源规划 SAP 专家来填补新设和调整的员额，加强了内部能力。大会为企业资源规划解决方案司核准了 68 个员额，其中共有 52 个要么是在 2017 年至 2021 年新设的，要么是在 2017 年至 2021 年经过调整的，为的是让技能储备符合“团结”系统解决方案不断变化的需求。

115. 表 5 最后一行详列的员额配置是企业资源规划解决方案司的拟议持续维持人员配置。该司的组织结构图载于本报告附件一。按照行政和预算问题咨询委员会在其报告(A/75/7/Add.14, 第 31 和 37 段)中提出的要求, 并经大会第 75/253 A 号决议第五节第 3 段认可, 附件二详细说明了每个员额的职能。表 5 详列了企业资源规划项目员额结构的演变情况。

表 5

“团结”项目和企业资源规划解决方案司过去、现在和拟议的员额结构

年份	ASG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	GS (PL)	GS (OL)	共计
2010-2016	1	1	7	21	37	9	1	1	12	90
2017	1	1	4	17	27	12	3	5	8	78
2018	1	1	3	10	22	15	6	6	8	72
2019-2020	1	1	3	10	20	16	7	9	5	72
2021 年起	—	1	3	8	20	16	7	8	5	68

缩写: ASG, 助理秘书长; GS(OL), 一般事务人员(其他职等); GS(PL), 一般事务人员(特等)。

116. 除了 2016 年年中至 2021 年实施调整计划外, 还向原“团结”项目团队、现企业资源规划解决方案司工作人员提供了 SAP 技术人员培训, 以建立扎实的机构能力, 从而确保“团结”系统解决方案能自我维持。从 2016 年年中到 2021 年 9 月, 该司工作人员预定完成 SAP 教育培训部提供的 1 484 个技术培训课程。这些课程中包括采用 SAP 教育培训部所提供不同学习方法开展的个人培训, 比如电子学习、线下讲师指导课程和虚拟讲座。由于疫情, 2020 年到 2021 年, SAP 提供的培训课程数量不到一半。除个别技术培训外, SAP 还在 2017 年至 2020 年为企业资源规划解决方案司的团队举办了 7 期重点讲习班。这些讲习班侧重于更复杂的实施和 workflow 领域。除了课程本身之外, 该司工作人员总共获得了 35 项 SAP 认可的证书, 还有 6 项认证正在进行, 预计到 2021 年底完成。要参加 SAP 认证考试, 就必须学完相关课程。目前, 另外 17 项 SAP 认证正在进行, 预计 2022 年交错完成。到 2021 年 9 月底, 这一技术培训方案的累计投资总额将达 427 万美元, 此外还有 2016 年以来 726 328 美元的相关差旅支出。显然, 技术培训和技能提升方案跨越多个年份, 所需的财务和规划措施始终都是一个关键因素, 有了它, 本组织才能根据大会的要求, 以不再需要花费巨额成本聘请系统集成商为起点, 在确保自主能力方面取得进展。

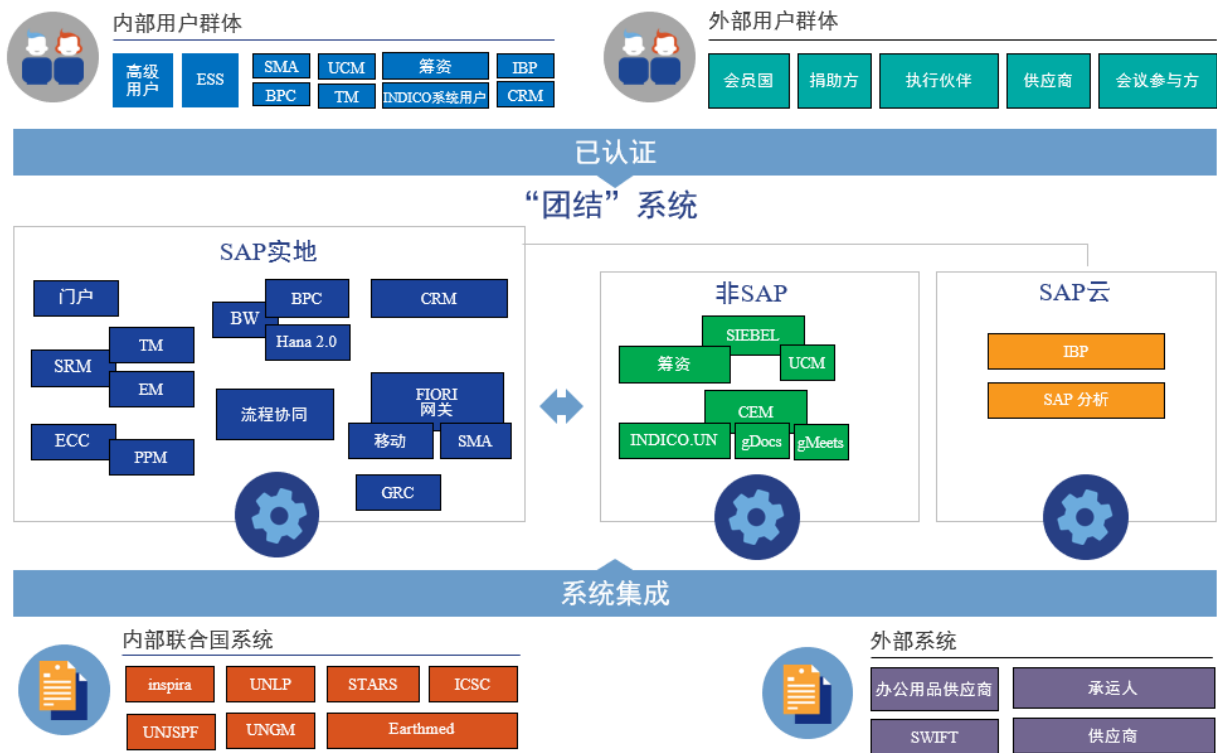
117. “团结”系统环境复杂、足迹广泛, 因为其中包含大量应用程序。核心产品有 20 个, 其中 18 个就地托管, 2 个在 SAP 云端平台上托管。总的来说, 该系统的托管环境超过 135 个, 它们都需要定期进行系统升级, 并管理所有 SAP 软件组件之间的相互依赖关系。过去一年, “团结”项目的环境继续扩大, 既有就地部署的应用程序, 也有云端应用程序。该环境中纳入了许多其他应用程序和数据库系统, 以方便进行扩展和实施新项目, 例如甲骨文高可用性解决方案、HANA SPS 05 升级和 SAP 分析云报告解决方案。“团结”系统的就地部署环境目前由

以下部分组成：应用层中大约 310 台服务器；甲骨文和 SAP HANA 数据库实例大约 185 个。

118. 图四展示了“团结”系统集成架构。

图四

2021 年“团结”系统集成架构



缩写：BPC，预算规划与合并；BW，业务仓库；CEM，会议和活动管理；CRM，客户关系管理；ECC，企业资源规划核心组成部分；EM，活动管理；ESS，员工自助服务；IBF，综合预算规划；ICSC，国际公务员制度委员会；PPM，组合和项目；SMA，战略管理应用；SRM，供应商关系管理；STARS，预缴税款结算和偿还系统；SWIFT，环球银行间金融电信协会；TM，运输管理；UCM，军警能力管理；UNGM，联合国全球采购网；UNJSPF，联合国合办工作人员养恤基金；UNLP，联合国通行证。

119. 上文概述的多年期人员配置重组是一个关键的成功因素，它使得能够有效支持和维持“团结”系统技术环境在过去五年的大规模扩展，并且帮助形成了自主能力和可持续的成本结构。要按照大会的授权保持支持和强化“团结”系统解决方案的能力，就必须继续为企业资源规划解决方案司的 68 个员额供资。

员额(12 660 500 美元)

120. 附件一列示由此产生的组织单位。2022 年拟议续设相同的 68 个员额。与 2021 年相比，一般临时人员资源进一步减少。组织结构图显示，企业资源规划解决方案司的结构分为四个处、三个解决方案架构小组和一个解决方案交付小组。司长(D-2)指导全司工作，监督上述各个团队，并协调“团结”系统解决方案在整个组织的内部运作和面向业务单位开展的工作。附件二按照行政和预算问题咨询

委员会在其报告(A/75/7/Add.14)中提出的要求,并经大会第 75/253 A 号决议认可,载述了所有人员编制的详细理由。

121. 员额所需资源共计 12 660 500 美元,将用于支付 68 个员额的薪金和一般工作人员费用,其中包括 1 个 D-2、3 个 D-1、8 个 P-5、20 个 P-4、16 个 P-3、7 个 P-2、8 个一般事务(特等)和 5 个一般事务(其他职等)员额。这一结构对执行大会指示——确保自主和可持续的能力,为解决方案提供长期支持——至关重要。此外,必须再次强调,这是使该司继续有效运作以支持“团结”系统解决方案所需的最低员额资源数目。

122. 截至 2021 年 9 月 30 日,68 个员额中有 57 个已填。目前有 11 个员额正处于征聘过程的不同阶段,其中包括报告所述期间反复公布的少数专门职能员额。

其他工作人员费用(2 236 100 美元)

123. 与员额重组类似,过去五年还根据不断变化的需求,对一般临时人员和约聘人员职位进行了持续调整,以促进主流化,并补充 68 个员额结构的能力。

124. 2022 年,临时职位所需资源估计数继续下降,从 2021 年核定的 15 个临时职位减少到 2022 年的仅 10 个临时职位,分布情况如下:1 个 D-1、3 个 P-5、4 个 P-4、1 个 P-3 和 1 个一般事务人员(特等)。相关所需资源总额为 2 236 100 美元。

咨询人(132 000 美元)

125. 如上所述,鉴于技术环境日趋复杂且不再使用系统集成商(特别供应商),因此由一小批具备 SAP 专门知识的咨询人来补充核心团队,逐渐减少使用供应商提供的承包服务。

126. 需要编列经费 132 000 美元,用于在 2022 年聘请一名全职咨询人继续提供服务。

订约承办事务(7 500 000 美元)

127. 2022 年,订约承办事务预计所需资源为 7 500 000 美元,用于支付多种产品和专家服务的费用。其中一笔经费为 2 200 000 美元,用于支付为聘请软件供应商 SAP 直接提供高端支持服务以解决产品相关问题(包括性能问题)而产生的费用。核心团队要靠两个供应商提供有经验的开发人员,以根据核心团队工作量的变化,灵活地补充该团队在特定 SAP 组件方面的能力,费用合计 3 700 000 美元。必须指出,个体订约人由企业资源规划解决方案司直接管理。总体而言,2022 年为该司提供协助的个体订约人约为 16 名,低于为 2021 年核准的 25 名。2015 年和 2016 年,该项目有近 110 名此类订约人;2020 年平均为 32 名,而在本报告编写时,企业资源规划解决方案司聘有 24 名。与过去几年一样,2022 年总共编列了 100 000 美元预算,用于提供资金满足各种低值合同需求。

128. 总共编列了 1 000 000 美元预算,用于升级软件组件,支持会员国门户网站和供应链规划工具等解决方案。

129. 订约承办事务预算类别中列有一笔 500 000 美元的估计所需资源，用于进行 SAP 专门技术培训，以继续发展该司工作人员的 SAP 技术能力。考虑到本组织已不再使用系统集成商，而技术人员通常由系统集成商提供，所以持续进行投资、发展核心团队的技能，对于依靠自主能力维持解决方案至关重要。由于技术发展迅速，而且 SAP 不断升级软件，核心团队必须掌握最新的知识和技能。

工作人员差旅(271 900 美元)

130. 与疫期旅行限制出台之前各年一样，企业资源规划解决方案司的工作人员需要继续提升技能、重塑技能，以确保具备维护解决方案所需的最佳能力。估计所需的 220 000 美元将用于参加根据 SAP 教育培训部编制的日历只在外地举办的专业技术培训。另一笔 51 900 美元经费用于其他公务差旅，供团队参加和牵头举办讲习班，为解决方案的持续改进提供支持。

一般业务费用(1 603 700 美元)

131. 一般业务费用所需资源估计数为 1 603 700 美元，用于支付 1 326 000 美元租金，数额按所计划的 2022 年 78 人(68 个员额和 10 名一般临时人员)、每人 17 000 美元计算；服务级别协议预计总共为 177 500 美元，用于供资采购所需信息技术和计算机维护服务，包括网络账户和网络端口；通信费用预计总共为 91 650 美元，包含电话服务、虚拟专用网络和思杰系统。此外还编列经费 8 550 美元，用于支付电话会议和印刷服务所产生的临时费用。

用品和材料(124 100 美元)以及家具和设备(43 500 美元)

132. 用品和材料所需资源估计数为 124 100 美元，家具和设备所需资源估计数为 43 500 美元，这些资源需用于满足该司人员的需求。其中包括更换设备(20 台高性能笔记本电脑)，供资用于置办新的数字和制图设备，包括一套新的视频会议设备(因为全球利益攸关方群体越来越多地使用视频会议)，以及置办临时的低价值办公用品。

2022 年业务支助活动资源

133. 本组织致力于长期使用“团结”系统，因此相应划拨资源用于帮助满足业务需求、不断开展培训和发展能力至关重要。为了实施带有转型性质的业务变革、充分利用这一系统的好处、确保这一系统在未来几年继续维持和运作，必须以稳定、持续的方式向客户实体提供业务支持以及开展综合培训，并从技术熟练、知识深厚的核心业务资源中指定业务层面的专门人员。

134. 审计委员会重申了上述内容，在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(A/75/159)中强调，“团结”系统实现主流化后需要一个有力、灵活和有效的支助结构，继续提供生产支助、实施持续改进、开发履行这些关键责任所需的技能。此外，秘书长在企业资源规划项目第十一次进展情况报告(A/74/478)中表示，本组织必须确保“团结”系统流程所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。

135. 因此,正如企业资源规划项目第十二次进展情况报告(A/75/386)中业务支助资源分节详细论证的那样,继续为业务支助资源提供资金,是企业资源规划解决方案司以业务为导向的持续改进工作取得成功的关键因素,简要信息见表 6。当前对这些资源的需求没有改变。按照行政和预算问题咨询委员会在其报告(A/75/7/Add.14)中的要求,并经大会第 75/253 A 号决议认可,相应职责均作了概述,具体内容载于本报告附件三。

136. 在此代表业务单位请求将第十二次进展情况报告中提出并得到大会第 75/253 A 号决议核准的业务支助资源延长一年。

表 6

业务支助资源请求

	P-5	P-4	P-3	P-2	GS (OL)	共计
业务支助部能力发展和业务培训处	—	2	2	2	1	7
业务支助部人力资源服务司	1	1	1	—	3	6
大会和会议管理部	—	—	1	—	1	2
管理战略、政策和合规部业务伙伴处	—	—	—	—	1	1
管理战略、政策和合规部业务转型和问责司	—	—	1	—	—	1
管理战略、政策和合规部人力资源厅	—	—	—	—	2	2
管理战略、政策和合规部方案规划、财务和预算厅	1	—	—	—	2	3
共计	2	3	5	2	10	22

缩写: GS(OL), 一般事务人员(其他职等)。

137. 2022 年拟在一般临时人员项下提供这些资源,数额为 3 219 200 美元。2022 年业务支助活动资源中由经常预算分摊的份额(15%)已分别列入 2022 年拟议方案预算第 2 款(A/76/6(Sect. 2))、第 29A 款(A/76/6(Sect.29 A)和 A/76/6(Sect.29 A)/Corr.1))和第 29B 款(A/76/6(Sect. 29B))。这些资源的维持和平份额(62%)将在 2022/23 年度期间支助账户预算中得到体现。

2023 年及以后业务支助活动资源

138. 从 2023 年起,任何业务支助资源(包括但不限于上述业务领域)均按既定预算程序,经由每个部门的拟议预算请求拨给。

五. 所需资源汇总和请求大会采取的行动

A. 2022 年所需资源概况

139. 管理战略、政策和合规部企业资源规划解决方案司 2022 年所需资源总额为 24 571 800 美元,详见表 4。

140. 2022 年管理战略、政策和合规部、业务支助部以及大会和会议管理部业务支助活动所需资源总额为 3 219 200 美元，由经常预算(15%)、维持和平预算(62%)和自愿捐款(23%)供资。

B. 2022 年企业资源规划解决方案司所需资源的拟议经费筹措

141. 大会第 63/262 号决议核可了秘书长在关于联合国全球秘书处的企业系统的报告(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。在“团结”项目的整个周期一直采用这一经核准的分摊安排。建议将这一模式延续到 2022 年。

142. 秘书长提议，该司 2022 年所需资源 24 571 800 美元由大会分摊，如表 7 所示。

表 7

2022 年按资金来源分列的拟议所需资源汇总

(千美元)

资金来源	2022 年拟议资源	百分比
经常预算	3 685.8	15
维持和平行动支助账户	15 234.5	62
预算外	5 651.5	23
共计	24 571.8	100

C. 从 2023 年起为企业资源规划解决方案司资源、信息和通信技术厅的相关维护费用和业务支助资源的拟议经费筹措

143. 如表 8 所示，大会第 63/262 号决议为项目阶段核准的筹资模式拟从 2023 年起改为项目后阶段。这项建议建立在前一种模式的基础上，该模式以预算的相对份额为基础，反映了资金来源之间的最新分配，体现出过去 12 年来发生的变化。这些份额可以每五年审查一次，以确保其比例适应不断变化的联合国预算构成。

表 8

按资金来源分列的 2023 年起拟议费用分摊安排

(千美元)

资金来源	百分比
经常预算	26
维持和平预算	54
预算外	20
共计	100

144. 这些份额将通过经常预算拨款 46%，通过维持和平行动支助账户拨款 54%。会员国的经常预算摊款将只有 26%，因为 20% 的预算外份额将反映在方案预算收入第 2 款下，并与经常预算摊款相抵。在没有为项目阶段核准的多年期账户的情况下，这种方式将改善企业资源规划解决方案司和“团结”系统其他费用所需的流动资金；这也将有助于按月收回预算外份额，而不是在年初收回。对于涉及多个资金来源的筹资模式，将预算外资金作为收入回收是一种更有效的模式，与其他成本回收模式是一致的。

D. 建议大会采取的行动

145. 请大会：

- (a) 表示注意到秘书长关于企业资源规划项目的最后一次进展报告；
- (b) 核可企业资源规划解决方案司 2022 年所需资源 24 571 800 美元；
- (c) 核准 2022 年业务支助资源所需资源 3 219 200 美元；
- (d) 核准 2023 年及其后企业资源规划解决方案司、信息和通信技术厅的相关维护费用和业务支助资源的经费筹措模式；

方案预算

(e) 核可在 2022 年拟议方案预算第 29A 款(管理战略、政策和合规部)次级方案 1 构成部分 1(企业资源规划解决方案)下编列 3 685 800 美元，作为企业资源规划解决方案司 2022 年费用中由经常预算分摊的份额；

(f) 订正 2022 年拟议方案预算下的批款，将第 29A 款(管理战略、政策和合规部)下的经费减少 314 200 美元；

(g) 核准 2022 年拟议方案预算第 2 款(大会和会议管理部)下 43 000 美元、第 29A 款(管理战略、政策和合规部)下 136 600 美元和第 29B 款(业务支助部)下 303 300 美元，这是 2022 年业务支助资源费用中经常预算的份额；

维持和平行动支助账户

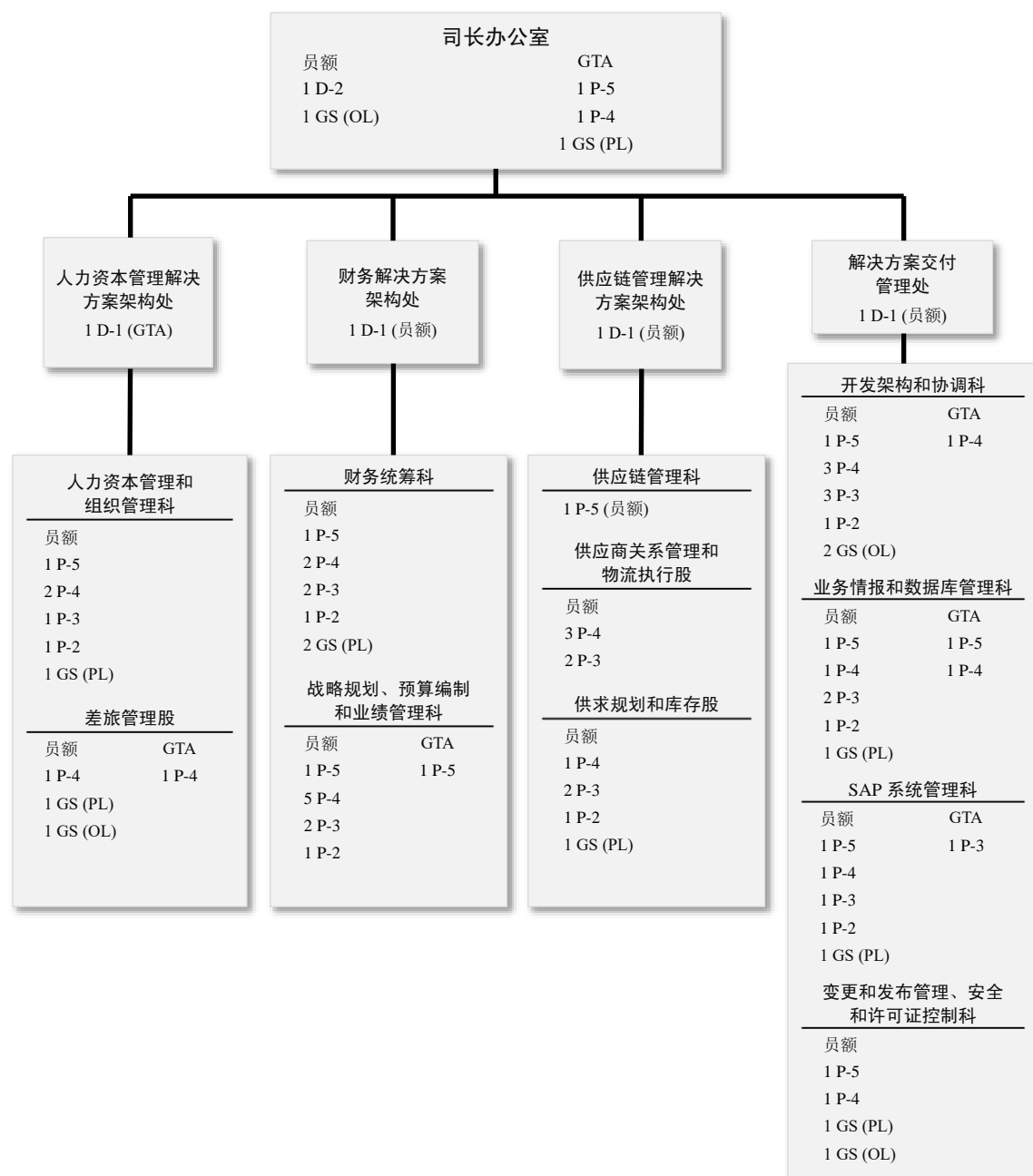
(h) 注意到企业资源规划解决方案司所需资源 15 234 500 美元和业务支助资源 1 995 900 美元将计入维持和平行动支助账户 2022 年 7 月 1 日至 2023 年 6 月 30 日财政期间的下期所需资源；

预算外资源

(i) 注意到企业资源规划解决方案司所需资源 5 651 500 美元和业务支助资源 740 400 美元将由 2022 年财政年度预算外资源供资。

附件一

2022 年企业资源规划解决方案司的组织结构



缩写：GS (OL)，一般事务人员(其他职等)；GS (PL)，一般事务人员(特等)；GTA，一般临时人员；SAP，系统应用程序和产品。

附件二

企业资源规划解决方案司 2022 年员额的理由说明

企业资源规划解决方案司司长办公室

1. 司长(D-2)办公室由 1 个一般事务(其他职等)员额以及 1 个 P-5、1 个 P-4 和 1 个一般事务(特等)一般临时人员职位提供支助。司长向主管管理战略、政策和合规事务副秘书长以及主管业务支助事务副秘书长双线报告。司长通过参与各委员会、拟备有关政策问题的文件,以及管理项目活动和运作,监督项目整体策略和政策的制订。司长确保与项目的内部和外部利益攸关方、联合国系统各组织、捐助者和机构协调,及时开展方案活动。司长负责项目交付成果和时间表,并监督所有项目活动:设计、建造、测试和部署活动,包括业务准备、系统切换流程和生产后用户支助。司长酌情协调和监督报告的编写工作,以便提交给行政和预算问题咨询委员会、方案协调委员会、经济及社会理事会、大会和其他决策机构等政府间机构。司长酌情向各政府间机构报告预算/方案执行情况或方案/实质性问题,特别是企业资源规划项目年度进度报告中提出的问题,确保该项目产生的产出保持高质量标准,并确保报告清晰、客观并以全面数据为基础。司长的职权范围还包括对所有在司长监督下的员工进行管理指导、发展和培训。这些职责是与司长前台办公室的四名工作人员共同完成的。

2. 企业资源规划解决方案司人员配置表包括 3 个特等方案管理干事(D-1)员额,并辅之以第 4 个由一般临时人员供资的 D-1 职等职位。这 4 个员额向企业资源规划解决方案司司长报告,负责该司工作计划的日常执行,重点是持续架构和整合“团结”系统解决方案的最佳做法。各特等干事以混合技术职能为重点,共同管理具有确定工作领域的紧密整合的“团结”系统工作流,以确保最优控制范围和有效隔离。该司的 D-1 员额既可以互换,也可以加强。所有员额均须具备专业知识,以便能够迅速适应支持业务需求,包括但不限于管理战略、政策和合规部、业务支助部和信息和通信技术厅,以不断改进,并成为系统运行所依赖的硬件和软件的短期、中期和长期规划的积极合作伙伴。从职能上讲,该司将分为几个解决方案架构处和一个解决方案交付管理处,均由特等方案管理干事(D-1)领导,详情如下文和秘书长关于企业资源规划项目的第十二次进度报告(A/75/386)中所述。

3. 特等方案管理干事负责指导企业资源规划解决方案司评价和实施与“团结”系统解决方案架构和相关技术路线图有关的所有组成部分,包括适应-差距和技术整合评估以及改进和升级提案的评价,并确保全面确定其跨职能、成本和效益影响。特等干事必须监督持续改进方案,指导相关开发、配置和系统要求的具体交付,以确保“团结”系统解决办法的正常运作和不断改进,并履行上述职责,确保大会的任务规定最大限度地减少定制,最大限度地符合企业资源规划和 SAP 的最佳做法,确保最佳许可证管理。管理安保合规和统一控制,以改进“团结”系统内部控制框架,重点是许可证合规以及最优风险管理和成本优化。其职责还包括确保有效支持和维护已部署的功能,包括升级功能;通过变更管理治理框架

与业务团队接触，以交付持续改进的工作方案；评价符合目的和可持续的解决方案路线图。

人力资本管理解决方案架构处

4. 人力资本管理解决方案架构处由一名处长(D-1)领导，一名科长(P-5)负责人力资本管理和组织管理，一名股长(P-4)负责差旅管理。

5. 该处支持广泛的人力资本管理、差旅和组织管理流程、模块和功能。考虑到职能领域的广度、深度和综合性，团队成员接受了培训，以提供跨职能的覆盖范围，并兼顾解决方案的功能和技术方面。这包括配置和开发活动，包括设计和必要的编码。该处还支持为秘书处量身定制的人力资本管理解决方案的很大一部分，以满足本组织的具体要求。该处还将负责实施 SAP 人力资本管理解决方案较新版本中提供的几项功能。

人力资本管理和组织管理科

6. 人力资本管理和组织管理科有 1 个科长(P-5)，由 2 个 P-4、1 个 P-3、1 个 P-2 和 1 个一般事务(特等)员额提供支助。该科负责全面管理“团结”系统解决方案的 SAP 核心模块。这包括人力资源管理、薪金、时间管理、福利管理、雇员和管理人员自助服务以及非营利组织解决方案，以满足联合国在各种应享权利方面的具体要求并与联合国合办工作人员养恤基金接轨。该科负责技术和功能方面的工作，包括可行性研究、设计、开发、配置、编码、实施、测试和相关开发活动，以及其职权范围内所有模块的生产支持和持续改进，以及与其他模块的相关整合。

差旅管理股

7. 差旅管理股由 1 名股长(P-4)领导，由 1 个 P-4 一般临时职位、1 个一般事务(特等)员额和 1 个一般事务(其他职等)员额提供支助。该股负责支持差旅模块的所有功能和相关整合。该股负责技术和功能方面的工作，包括可行性研究、设计、开发、配置、编码、实施、测试和相关开发活动，以及与差旅模块有关的生产支持和持续改进，以及与其他“团结”系统模块的相关整合。

财务解决方案架构处

8. 财务解决方案架构处由一名处长(D-1)领导，由三名 P-5 职等工作人员提供支助，分为两个科：财务综合科，涵盖财务会计、受让人管理、让与人管理、控制、银行和金库模块；战略规划、预算编制和业绩管理科，负责战略管理、业务规划(预算编制)、组合和项目管理、方案执行情况监测和报告以及财务报表编制和合并。

9. 处长(D-1)领导制定和实施财务解决方案架构处工作计划，以确保企业资源规划解决方案(“团结”系统)的持续开发和维护，同时考虑到解决方案的功能和技术适用性、对已实施工作流程的互操作性的评价，以及相关软件和系统方面。

财务统筹科

10. 财务统筹科由一名科长(P-5)领导,由两个 P-4、两个 P-3、一个 P-2 和两个一般事务(特等)员额提供支助。该科负责支持作为“团结”系统解决方案财务支柱的 SAP 模块。这些模块包括财务会计、资金管理、受让人管理、让与人管理、控制、银行和金库模块及其与供应链管理、人力资本管理、捐助者关系管理和战略规划、预算编制和业绩管理模块的相关整合。这种支持包括所有模块的生产支持和持续改进,以及系统功能的可行性研究、分析、设计、开发和实施。

战略规划、预算编制和业绩管理科

11. 战略规划、预算编制和业绩管理科由 1 名科长(P-5)领导,由 1 个一般临时人员职位(P-5)和 5 个 P-4、3 个 P-3 和 1 个 P-2 员额提供支助。该科负责全面支持战略规划、预算编制和业绩管理。这涵盖了“团结”系统最具挑战性的方面之一,因为战略规划、预算编制和业绩管理包括整个方案规划、预算编制、业绩管理和报告职能,对这些职能,SAP 没有适应本组织在这些领域的独特业务流程的标准软件。这也是“团结”系统工作流程中对联合国要求定制最多、最复杂的工作流程,由于资金来源不统一而极其复杂。没有任何其他联合国系统组织或 SAP 客户在这些领域有如此广泛的要求。这种支持包括对所有模块的生产支持和持续改进,以及可行性研究、外部和内部整合、数据标准、系统功能的性能分析、设计、开发和实施,以及所有相关表格。

供应链管理解决方案架构处

12. 供应链管理解决方案架构处由一名处长(D-1)领导,由一名科长(P-5)协助,负责监督两个不同的组织单位,每个单位由一名 P-4 领导:供应商关系管理和物流执行股;供求规划和库存股。该服务支持广泛的供应链管理以及财产和资产管理流程、模块和功能。

13. 处长(D-1)领导制定和实施供应链管理解决方案架构处的工作计划,以确保“团结”系统解决方案的持续开发和维护,同时考虑到解决方案的功能和技术适用性、对已实施工作流程的互操作性方面的评价以及相关软件和系统。

14. 科长(P-5)负责整个供应链管理以及财产和资产管理流程和职能的整体团队管理、指导和协调。这包括广泛的 SAP 流程和模块,例如:采购来源、物流执行、厂场维护、房地产和服务交付、需求和供应规划、运输和事件管理解决方案,以及资产和库存管理流程和模块。该科负责技术和功能方面的工作,包括可行性研究、设计、开发、配置、编码、实施、测试和相关开发活动,与供应链管理模块有关的生产支持和持续改进,以及与其他“团结”系统模块的相关整合。

供应商关系管理和物流执行股

15. 物流执行股的 3 个 P-4 和 2 个 P-3 员额负责为各种 SAP 流程和模块提供职能支持、维护和执行持续改进工作方案,如采购来源、物流执行、厂场维护以及房地产和服务交付。它们包含支持实体业务的关键功能,具有跨职能整合,包括预算和财务方面,其特点是交易量大,因为秘书处所有拥有广泛用户基础的实体

都使用这些功能。除了事件管理以及对维护和应用程序升级的支持外，这些资源承担的核心活动涉及实施持续改进工作方案。该股负责技术和功能方面的工作，包括可行性研究、设计、开发、配置、编码、实施、测试和相关开发活动，以及与供应链管理模块有关的生产支持和持续改进，以及与其他“团结”系统模块的相关整合。

供求规划和库存股

16. 1 个 P-4、2 个 P-3、1 个 P-2 和 1 个一般事务(特等)员额负责与业务小组协调，作为变更治理进程的产出为持续改进工作方案提供职能支持、维护和执行，为用于供求规划、实地运输和活动管理解决方案以及资产和库存管理流程和模块的基于云的综合业务规划解决方案提供职能支持。这些包括核心财产、资产和库存管理能力，以及不属于传统公共部门实施企业资源规划工作的复杂的功能和整合工作。此外，这些功能通过云和实地解决方案结合解决方案间和解决方案内的集成整合来交付。除了事件管理以及对维护和应用程序升级的支持外，这些资源承担的核心活动涉及实施持续改进工作方案。该股负责技术和功能方面的工作，包括可行性研究、设计、开发、配置、编码、实施、测试和相关开发活动，以及与供应链管理模块有关的生产支持和持续改进，以及与其他“团结”系统模块的相关整合。

解决方案交付管理处

17. 解决方案交付管理处由 1 名处长(D-1)领导，由 4 名 P-5 职等工作人员提供支助，分为 4 个科：(a) 开发架构和协调科，负责贯穿各领域的开发和整合工作；(b) 业务情报和数据库管理科，负责所有与企业资源规划有关的分析工作；(c) SAP 系统管理科，负责 SAP 基础管理和基础设施指导的所有方面，并与信息和通信技术厅协调；(d) 变更和发布管理、安保和许可证控制科，该科负责管理安保的跨职能方面，确保遵守 SAP 许可，同时管理用于变更要求的技术应用寿命周期管理。

18. 处长(D-1)领导跨职能团队，从技术和功能角度将核心部分集中在一起。除了向其他内部团队提供关键服务外，该处还参与对更广泛的用户社区有影响的更广泛的架构开发、系统管理和安全主题。处长还确保最佳的技术分析和规划路线图，以便在企业资源规划解决方案的各种环境、应用程序、软件和相关硬件上有效安装、维护和升级各种 SAP 系统。

开发架构和协调科

19. 发展架构和协调科由 1 名科长(P-5)领导，由 3 个 P-4、3 个 P-3、1 个 P-2 和 2 个一般事务(其他职等)员额及 1 个 P-4 一般临时人员职位提供支助。该科从开发角度为企业资源规划解决方案司提供支持，其重点是需要在 SAP 中进行开发和架构整合的主要系统举措，以及实施新的用户体验 Fiori。此外，该科还监督使用 SAP 最佳做法加强变更和发布管理工具的工作。该科需要深入了解进出“团结”系统的所有整合情况，同时考虑到与其他系统的任何整合。它视需要为所有功能流提供设计、开发和维护支持，支持所有持续改进活动和升级影响分析，并要求对各支柱有深入的跨技术职能理解，并具备支持定制和修复所需的先进技术

知识。此外，该科还负责流程协调，这是在建立与“团结”系统之间接口时的一项特殊技能。该科还监督与“团结”系统内一些基于云的产品云整合。该科支持所有流程集成接口的开发、维护、监测和故障排除活动。

业务情报和数据库管理科

20. 业务情报和数据库管理科由 1 名科长(P-5)领导，由 1 个 P-4、2 个 P-3、1 个 P-2 和 1 个一般事务(特等)员额和 1 个 P-5 和 1 个 P-4 一般临时职位提供支助。该科负责准备企业资源规划数据和分析以及相关工具和技术。其工作远远超出了“团结”系统的数据范围，侧重于与整体数据战略对接的数据集成。该科负责开发经企业认证的业务情报模型，将从“团结”系统中提取的数据与其他联合国企业解决方案(如 Inspira、iNeed 和军警能力管理系统)结合起来，以各种格式积极提供报告。该科还负责执行“团结”系统分析工作，支持获取实时数据以及强化预测性分析，包括机器学习和自然语言处理及规划功能。该科负责开发会员国门户网站，该门户网站将展示企业发布的可视化信息，并提供有意义的见解，可用于增进理解和改进业绩、战略和成果，以支持更全面的监测、报告和决策能力。

SAP 系统管理科(基础设施)

21. SAP 系统管理科由一名科长(P-5)领导，由 1 个 P-4、1 个 P-3、1 个 P-2 和 1 个一般事务(特等)员额和 1 个 P-3 一般临时人员职位提供支助，向企业资源规划解决方案司的所有支柱提供关键的跨职能支持，因为该科管理 SAP Basis 管理，并监督为运行所有 SAP 应用程序组件提供骨干的基础设施。该科确保整个 SAP 系统工程的有效运作，包括设立、配置和技术架构，以及其管理、维护和升级优化。该科还确保整个信息和通信技术厅就相关基础设施业务进行协调，并支持所有出入“团结”系统组成部分的整合工作。该科提供专家支持，监督所有基础设施和应用程序需求的开发、维护和协调，以支持“团结”系统企业资源规划解决方案。该科还确保 SAP 系统与外部或内部应用程序(SAP 和非 SAP 应用程序)的有效集成，确保适当的系统性能(特别是高可用性)、灾难恢复演习安排和相关协调的规划和执行。该科提供 SAP Basis 的日常业务，以确保及时备份关键的“团结”系统、生产和非生产系统的可用性和运行状况检查、安排后台作业，并将应用程序配置变更传送到生产环境。该科负责 Oracle/HANA 数据库管理，包括 Oracle 和 SAPHANA 复制解决方案，以支持应用程序高可用性要求，并根据整体数据战略为业务用户提供可用的数据。该科还确保最佳的技术分析和规划路线图，以便在企业资源规划解决方案的各种环境、应用程序、软件和相关硬件上有效安装、维护和升级各种 SAP 系统。

变更和发布管理、安全和许可证控制科

22. 变更和发布管理、安保和许可证控制科由 1 个 P-5、1 个 P-4、1 个一般事务(特等)和 1 个一般事务(其他职等)员额组成，负责 SAP 解决方案管理软件，涵盖变更和发布管理等许多功能。这包括捕捉业务需求、提出变更请求以及在测试和部署的生命周期中跟踪变更情况。该科还负责安全的所有方面，包括与每个“团结”系统模块有关的用户访问管理、涉及跟踪和管理许可证使用情况的许可证控

制，以及确保所有获许可软件的使用遵守法律条款和条件。该科支持“团结”系统变更控制委员会和 SAP 许可证年度审计。该科监督互联安全、许可证控制和应用生命周期管理的方方面面。该科在确保遵守网络安全行动计划和确保“团结”系统解决方案内的安全架构得到维护并紧跟最佳做法方面发挥关键作用。该科维护用户访问权限配置等自动化工具，并确保在不中断业务运作的情况下，围绕定期清理角色的流程效力和彻底性。

附件三

2022 年业务支持资源的理由说明

业务支助部能力发展和业务培训处

1. 分配给“团结”系统培训的 7 个一般临时人员职位包括 2 个 P-4、2 个 P-3、2 个 P-2 和 1 个一般事务(其他职等)职位, 这些职位对于成功实施“团结”系统学习战略和满足秘书处工作人员和其他“团结”系统用户的持续培训需求至关重要。这些资源负责设计、开发、更新、管理和支持以下“团结”系统学习方案:

(a) 财务和预算, 包括财务会计、基金管理、赠款管理、战略规划、预算编制和业绩管理、执行伙伴和赠款管理认证方案;

(b) 人力资源和差旅认证方案, 包括人事管理、组织管理、福利和应享权利、时间管理和差旅管理;

(c) “团结”系统业务情报认证培训, 包括为审计委员会提供关于“团结”系统业务情报报告的专门年度培训。一般临时人员经费使能力发展和业务培训处得以恢复“团结”系统业务情报培训方案, 该方案不久将扩大到为“团结”系统业务情报协调人举办的培训员培训课程。在 2021 年至 2025 年期间, “团结”系统业务情报培训课程将在为“团结”系统引入新的业务情报工具后进行重新设计和更新。

2. 2021 年, 这些资源已用于在所有人力资源业务领域设计和交付新的“团结”系统人力资源伙伴电子认证方案。能力发展和业务培训处还开发了计算差旅一次性付款的培训课程, 以更好地遵守组织差旅政策。这项工作包括协助方案规划、财务和预算厅和企业资源规划解决方案司改进向会员国提供的关于“团结”系统缴款和预算信息门户的培训。在培训需求评估的基础上, 正在开发一种新的关于应付款的互动学习课程。该处还得以更新和支持“团结”系统培训目录, 维护“团结”系统学习看板, 以便对用户培训进行全面分析和报告, 并监测用户对“团结”系统培训成效的反馈。

管理战略、政策和合规部人力资源厅/业务支助部人力资源服务司

3. 人力资源厅/人力资源服务司合并小组由 8 个一般临时人员供资职位组成: 1 个 P-5、1 个 P-4、1 个 P-3 和 5 个一般事务(其他职等)。该小组负责: 对整个秘书处的所有“团结”系统人力资源支助职能进行中央协调和监督; 协调持续改进, 包括加强特别报告和分析; 确保持续实现“团结”系统效益; 与能力发展和业务培训处协调培训战略; 提供主题专业知识; 协调审计答复。该小组还将负责继续实现人力资源流程的标准化和自动化, 为解决方案设计、协调测试和测试支持、变更管理、业务和运营支持提供专家意见。这将包括确定新的或增强的能力, 确定改进的优先顺序, 制定流程改进, 协调变更管理活动, 并确保与整个秘书处各利益攸关方进行强有力的沟通。除了秘书长报告表 1 中关于“团结”系统主流化计划状况的项目外, 在业务方面, 该小组将在简化人力资源流程的背景下界定业

务要求，起草增强“团结”系统人力资源的功能规格文件，支持与“团结”系统职能小组进行测试和部署，并确定人力资源报告和数据分析的要求。

4. 该小组将提供专题专门知识，支持能力发展和业务培训处执行“团结”系统人力资源培训方案，并提供测试支持。该小组继续处理“团结”系统 2b 级人力资源功能分组处理单和日常生产支助问题，并在为联合国人力资源业务情报报告收集需求方面提供专题专门知识。作为生产支助的一部分，该小组将支持各实体审查薪资自动锁定报告和流程等关键内部控制领域，以确保工作人员不会脱离“团结”系统的职等内加薪、租金补贴、教育补助金和其他关键人力资源流程，为持续业务活动、持续改进和能力建设编写特别业务报告，并协助向实体协调人提供外联支持。

大会和会议管理部

5. Indico.UN 小组正在利用 2 个会议和活动管理一般临时人员职位(1 个 P-3 和 1 个一般事务人员(其他职等))为新客户提供部署业务支持。他们的职责包括与 Indico.UN 客户和内部开发团队密切协商，审查变更请求中的优先事项；促进解决最终用户的请求，从而产生最佳的用户和客户体验；领导业务分析职能部门，通过最大限度地减少需求签认的延迟并确保测试、培训和生产支持来支持业务；就流程改进提供专家建议，包括测试支持、沟通、变更管理、更新培训材料和生产支持；领导 Indico.UN 与其他相关系统的整合工作，如安全和安保部的 C-Cure 和确保自助服务功能的 iNeed。

管理战略、政策和合规部业务伙伴处

6. 行政助理(一般事务-6)职位为工作人员提供人力资源行政支助，涵盖企业资源规划解决方案司的所有员额以及管理战略、政策和合规部的其他业务支助一般临时事务员额，涉及征聘、叙级、入职、聘书准备、证明人核实、“团结”系统合同管理、病假、福利/应享权利处理、公务差旅、月度报告和实习生等。

7. 行政助理为有效管理约 70 名工作人员的任用、病假、福利和应享权利或公务旅行提供了必要的支持，并支持了新征聘人员的征聘、调动和入职活动。

管理战略、政策和合规部业务转型和问责司

8. 在将“团结”系统责任纳入主流的过程中，业务转型和问责司承担了协调跟踪、监测和报告“团结”系统惠益实现情况的责任，并被分配了 1 个 P-3 职等一般临时人员资源来管理这项工作。

9. 目前的职责包括：执行实现惠益框架，并设立惠益工作组监督该方案；持续与业务和技术团队联系，提供惠益跟踪和报告系统，并监控得到记录的惠益；作为质量保证资源，确保业务团队记录惠益的一致性、连贯性和标准；为小组履行秘书处职能。

管理战略、政策和合规部方案规划、财务和预算厅

10. 方案规划、财务和预算厅包括 3 个由一般临时人员供资的员额：1 个 P-5 和 2 个一般事务(其他职等)。业务支助资源的责任包括加强“团结”系统数据模型，以便利为财务报告和管理决策认证数据。为实现这一点，该团队收集需求，并进一步支持数据模型的分析 and 设计。此外，还对定制管理报告和看板的后续开发进行了测试和变更管理，使管理人员能够及时发现和处理一些没有报告或现有报告不符合当前需要的财务领域中的趋势或异常情况。该团队将领导预算信息试点升级工作，进一步便利行政和预算问题咨询委员会和第五委员会审查秘书长的拟议预算。该团队还支持行预咨委会成员和第五委员会代表访问预算信息试点，并作为财务功能分组代表向惠益工作组和“团结”系统变更委员会作出贡献。
