



大会

Distr.: General
10 September 2012
Chinese
Original: English

第六十七届会议

临时议程* 项目 130 和 146

2012-2013 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

企业资源规划项目的第四次进度报告

秘书长的报告

摘要

本报告是根据大会第 64/243 号决议提交的，大会在决议中请秘书长介绍企业资源规划“团结”项目的年度最新进展情况。本报告还回应了大会第 66/246 号决议提出的请求和表达的关切。

自关于该项目的第三次进度报告(A/66/681)以来，“团结”项目在一系列活动中取得进展，其中包括巩固该项目的改革目标；通过指导委员会指定主管管理事务副秘书长为“团结”项目所有人，加强对项目成功的治理和问责；最后确定对“团结”项目主任(助理秘书长级)的任命；加强人员配置；实行更严格的项目规划；修订小组组织办法和完善主要职能；加强风险管理；强化与国际公共部门会计准则(公共部门会计准则)和改革执行小组的配合；完成系统基线配置；开展独立审查，以查明三年设计期是否适当和完备；启用“团结”项目成立阶段建设期的系统设置公司；以仍具有进取性但可以实现的顺序，交错启用各项功能；制订计划，以缩小在启用建设期系统设置机构时仍未完成的大量设计元素所占百分比，尽量减少对总计划的影响；并重新确定部署战略，以补偿在秘书处各实体待命准备方面的拖延。

* A/67/150。



对部署战略进行了更新，使之考虑到每个秘书处实体在现有程序流量、遗留系统和治理结构方面的起点(“按现况”模式)有所不同。因此，每个实体从其起点出发的转移路径，必须旨在支持采用新的共同业务模式(“将来”模式)，在秘书处各单位普遍使用。

对执行计划表进行了修订，增加了必要的时间，用于完成尚未解决的设计问题，列入处理可能产生之纠纷的计划应急内容，和照顾秘书处各单位不同的待命准备级别。截至 2015 年 12 月 31 日，纳入“团结”项目成立阶段和“团结”项目第一推广阶段中的所有功能(人力资源和差旅)都将得到充分落实。另外，“团结”项目第二推广阶段的设计蓝图和基线配置(剩余流程)也将完成，准备建设。不过，鉴于秘书处无法立即吸收这样的重大变化，一并试验、建设和部署所有新功能并不可行。因此，经充分协商和排定优先次序后，“团结”项目第二推广阶段将分为两个连续的年度单元实施。第一个年度单元(“团结”项目 2017 年单元)的排定优先次序和设计验证工作将在 2015 年下半年开始，2017 年 1 月初推出。“团结”项目 2018 年单元将于一年后跟进。

考虑到订正执行时间表，目前预计需要追加资金，以完成“团结”项目成立阶段和“团结”项目第一推广阶段的部署和稳定化工作，以及“团结”项目第二推广阶段的设计蓝图。2015 年 12 月 31 日以前的项目支出估计数，预计会从以前预测的 3.158 亿美元增加到 3.481 亿美元。另外，根据过去的支出费率，一个非常初步的估计是，还估计需要大约 3 000 万美元的订约承办事务经费，分为两个年度单元用于建设、测试和部署“团结”项目第二推广阶段的各个流程。取决于大会第六十七届会议做出的决定，详情将在“团结”项目第五次进度报告中加以说明。

项目成立阶段和“团结”项目第一推广阶段的执行活动完成后，“团结”项目的剩余小组资源将随即开始减少。2016 年 1 月 1 日起，“团结”项目的支助和维持工作将成为联合国日常业务的一部分。为确保顺利过渡，“团结”项目内已经建立的系统支助能力会成为新的密集型“团结项目高级研究中心”的核心。该中心将负责今后所有单元的工作(包括 2017 年和 2018 年推出的单元，其中包括“团结”项目第二推广阶段的功能)；管理、支持和维护企业资源规划软件；以及落实当前的改善业务工作。“团结”项目第五次进度报告将就“团结”项目高级研究中心的战略、方针、治理、组织结构、所需资源和供资办法提出建议，但须大会第六十七届会议做出决定。

在执行企业资源规划过程中，系统设计和开发等直接费用将由项目预算承担。不过，项目启动前需在全秘书处开展活动的费用(间接费用)，如清理和浓缩向企业资源规划系统转移的数据、系统验证、终端用户培训和确保信息技术基础结构支持该系统的费用，原则上属于履行职能和掌握相应数据的用户部门的业务责任。一个工作组正在确定所有与执行“团结”项目有关的筹备活动和间接费用，期望各有关部门作出一切努力，在其现行预算范围内吸收这些费用。“团结”项目第五次进度报告将为处理这一情况提出建议。

根据“团结”项目执行计划表对潜在量化收益的预测情况表明，一旦根据上述“逐个实体”部署的战略，向五个“组群”（即秘书处实体分组）推出“团结”项目成立阶段和第一推广阶段的各个功能，目前估计 2017 年的收益将在 8 000 万美元至 1.50 亿美元之间。“团结”项目第二推广阶段充分部署和稳定后，还会取得 6 000 万美元至 8 000 万美元的量化收益，2019 年总和收益将达到大约 1.40 亿美元至 2.20 亿美元。

应该强调的是，一些质量收益（如业务实效、及时性、加强问责制、改善内部管制等）将从首次部署起立即被感受到。不过，潜在收益不一定表现为节余，在新系统充分部署和稳定前以及随后的收益分析和确认完成前，也不应计入今后的预算编制（见 A/64/380 第 30 段和 A/65/389 第 12 和 13 段）。在每个群组的切换期（称为“实体落实期”）6 个月前制订全面组织准备计划的过程中，每个准备执行“团结”项目系统的实体都应对其具体业务变革情况进行深入分析。在这个过程中还预计，推动实现收益的各领域管理层将根据流程所有人指南，完善各自的收益估算，并对其承诺取得的所得节余进行量化。

本报告介绍该项目自第三次进度报告以来遇到的问题，说明订正执行办法，并概述建议大会做出的决定。重要的是，请大会注意到 2012 年订正经费；核可 2013 年拟议经费；并批准上述订正执行战略。秘书长还建议，邀请他在企业资源规划项目第五次年度进度报告中再次建议，在“团结”项目成立阶段和“团结”项目第一推广阶段完成后立即将“团结”项目的支助和维持工作纳入秘书处的业务结构。

目录

	页次
一. 导言	6
二. 项目治理和监督	6
三. 现况	8
A. 概览	8
B. “团结”项目成立阶段建设和测试期	11
C. “团结”项目第一推广阶段建设和测试期	12
D. “团结”项目成立阶段和“团结”项目第一推广阶段部署期	12
E. 支助安排	14
F. “团结”项目连续年度单元, 包括“团结”项目第二推广阶段	14
G. 实现收益	15
H. 风险管理	17
I. 组织准备	17
J. 现有系统、技术发展和基础设施	20
K. 项目人员配置	21
四. 所需资源	23
A. 建议采取的执行战略所需资源概览	23
B. 2008 年至 2011 年期间的执行情况	25
C. 2012 年和 2013 年所需资源估计数	27
D. 2014 年和 2015 年所需资源估计数	33
E. 筹备活动和间接费用	34
五. 联合国秘书处全球企业系统所需资源汇总及请大会采取的行动	35
A. 依据订正执行战略建议所需资源汇总	35
B. 有待大会采取的行动	36

附件

一. “团结”项目治理模式	38
二. 2013 年组织结构和员额分配	39
三. “团结”项目详细部署计划	40
四. 时段比较——“团结”项目时间表、项目范围与资源	41
五. 行政当局针对审计委员会的建议拟议采取的行动现况	43

一. 导言

1. 本报告是根据大会第 64/243 号决议提交的，大会在决议中请秘书长介绍企业资源规划“团结”项目的年度最新进展情况。本报告还回应了大会第 66/246 号决议的提出的请求和表达的关切。
2. “团结”项目是全秘书处的组织改革举措，以求在世界各地提供高质量和具有成本效益的服务，支持履行联合国秘书处不断变化的任务。该项目在其分阶段执行过程中(见 A/66/381，第四节)，将逐步更新、统一和精简秘书处人力、财力和物力资源管理方式；建立获取准确及时核心资源数据的单一系统；支持执行国际公共部门会计准则(会计准则)；通过加强所有资源交易的问责制、透明度和内部管制支持管理改革；使资源转用于高优先和高附加值工作；并通过使决策者具备监测、管理和报告方案与行动所用资源的能力，支持成果管理制。
3. 本报告介绍自提交第三次进度报告以来“团结”项目治理和在线项目的最新进展情况。本报告说明调整和完善部署战略与时间表的理由，阐述目前正在开展的活动，以及要在 2013 年年中开始部署前完成的活动。本报告还提出订正所需资源，并概述有待大会做出的决定。

二. 项目治理和监督

4. “团结”项目的治理结构是秘书长关于联合国全球秘书处企业系统的报告(A/62/510/Rev.1)首次提出的。自大会第六十三届会议核准该结构以来(见第 63/262 号决议，第二节，第 7 段)，指导委员会的人员组成、结构和术语不断演变，“团结”项目年度进度报告向大会和行政和预算问题咨询委员会介绍了委员会的历次更迭情况(见 A/63/487 和 Corr.1 和 2，附件六、A/65/389 附件三和 A/66/381 附件一)。
5. 大会第 66/246 号决议就“团结”项目的治理结构做出若干规定。秘书长充分遵守了这些规定，这些规定均反映在本报告附件一所载“团结”项目订正治理模式中。具体而言，“团结”项目指导委员会由主管管理事务副秘书长主持，“团结”项目主任(现负责企业资源规划项目助理秘书长)完全直接隶属于主管管理事务副秘书长。项目预算的行政管理仍由管理事务部负责。
6. 管理委员会是“团结”项目治理系统的最高机构，负责积极监测“团结”项目的进展情况，特别是与公共部门会计准则和其他改革举措的相互依存情况。
7. 2011 年和 2012 年，“团结”项目主任的职位出现 9 个月的空缺。为解决这个问题，常务副秘书长 2012 年 2 月 27 日代表“团结”项目指导委员会任命了一个临时“团结”项目主任，任期 6 个月，负责制订和领导恢复计划。

8. 2012 年 4 月，指导委员会为进一步加强“团结”项目的治理作出若干决定。第一，委员会决定将“团结”项目指导委员会主席(根据第 66/246 号决议第 8 段的规定，由主管管理事务副秘书长担任)指定为项目所有人，对该项目负有终极责任。现任主管管理事务副秘书长 2012 年 5 月任职时承担了这项职责。

9. 第二，指导委员会重新确定了项目所有人概念，¹ 以更好地确定责任，加快决策速度。流程所有人是特定的指导委员会成员，² 作为主要改革执行人，负责在任何联合国秘书处实体或职司领域执行每项交易的各自终端至终端和跨职能的流程。流程所有人的责任包括：(a) 与“团结”项目主任一起，在现有资源范围内解决主要业务问题(如数据清理和转移问题)，以实现流程改革目标；(b) 负责编制与各自流程有关的收益表，征求每个预期取得这些收益的实体和职司领域管理层的同意。

10. 第三，指导委员会核可了变革咨询委员会的订正职权范围。³ 修订内容可使改革咨询委员会更灵活和敏锐地应对和监测影响“团结”项目规模、时间表、交付成果和费用的拟议变革，同时向“团结”项目指导委员会提供咨询，建议应采取的行动。

11. 第四，鉴于“团结”项目对行政改革议程的至关重要性，指导委员会还决定邀请特别顾问和改革执行小组组长。

12. 在秘书长办公厅的领导下，还为确保对项目能否成功接受问责采取了步骤，包括采用了绩效管理和问责机制。2012 年《高级管理人员契约》列入了 3 个专门支持“团结”项目的绩效措施。

13. 为确保项目领导层的连续性并按照标准甄选程序，2012 年 8 月宣布根据大会第 66/263 号决议第三节第 4 段填补助理副秘书长级别的“团结”项目主任的职位。选定的主管企业资源规划项目助理秘书长已经到任，从而确保了从过渡期的顺利过渡。

14. 在本报告所述期间，内部监督事务厅和审计委员会⁴ 提出了关于“团结”项目的审计建议。本报告相关部分阐述了“团结”项目针对审计意见(包括治理、项目管理、部署方针、与其他联合国改革举措相互依存和实现收益等方面的意见)

¹ 重新确定了“流程所有人”的概念和职权范围，取代了 A/66/381 号文件第 14 段提出的“业务所有人咨询小组”。

² 流程所有人是主管人力资源管理厅(人力厅)、方案规划、预算和账户厅(账户厅)、中央支助事务厅(支助厅)和大会和会议管理部的助理秘书长和外勤支助部后勤支助司司长。

³ 该委员会是在 A/66/381 号文件第 15 段中提出。

⁴ 审计委员会关于“团结”项目执行情况的第一次年度进度报告(A/67/164)将在大会第六十七届会议主要会期呈递大会。审计委员会的建议和行政当局的相应评论意见见本报告附件五。

所采取的多项行动。对于许多已采取的措施，目前评估其效果为时尚早。必要时将对这些措施进行监测和调整，以确保实现预定成果。

三. 现况

A. 概览

15. 自第三次进度报告以来，“团结”项目在一系列活动中取得进展。其中包括：巩固该项目的改革目标；改善治理；加强人员配置；实行更严格的项目规划；修订小组组织办法和完善主要职能；加强风险管理；强化与公共部门会计准则和改革执行小组的配合；完成系统基线配置；开展独立审查以查明三年设计期是否适当和完备；启用“团结”项目成立阶段建设期的系统设置公司；以仍具有进取性但可以实现顺序交错启用各项功能；制订计划以缩小在启用建设期系统设置伙伴时仍未解决的大量设计元素所占百分比，尽量减少对总计划的影响；以及重新确定部署战略，以补偿在秘书处各实体待命准备方面的拖延。其中许多活动都是根据 2012 年 3 月完成的项目现况内部评估结论推动开展的。

16. 在本报告所述期间，“团结”项目继续收集其他已实施或正在实施企业资源规划系统的联合国组织所获得的经验教训。在开展这项工作时采用了若干办法，包括全系统研究、同行审查、正规和非正规合作、聘用那些曾参与执行联合国系统其他企业资源规划工作的工作人员（包括最近任命的主管企业资源规划项目助理秘书长）。

17. 要回顾的是，“团结”项目第三次进度报告概述了订正执行方针（见A/66/381，第四节）。该方针加强了原来的构想，即按照 321 个⁵既定“将来”业务流程的规划，推动行政改革和组织调整，但该构想将分成几个小的职司单元推出，而不是发布一个单一和全面的解决方案。采用这一交错办法的主要原因，是要按照合乎逻辑的顺序，并以适宜秘书处吸收如此巨大变革量的速度，采用各种功能、新的流程和经改良的服务交付模式。在名为“团结项目成立阶段”的第一单元之后，还有两个“团结项目推广阶段”。以下段落着重介绍此后对执行计划的调整情况。

⁵ 第三次进度报告中确定了 317 个流程；现有 321 个流程。所有变革均按改革控制程序实施。



缩写：联大，联合国大会。

18. “团结”项目成立阶段执行计划与第三次进度报告所述计划相类似。成立阶段包括支持自动采用公共部门会计准则所需的 122 个流程，涉及财务、资产、采购、财产、设备和库存管理。

19. 成立阶段的试点被确定为联合国驻黎巴嫩临时部队(联黎部队)和联合国黎巴嫩问题特别协调员办事处(联黎协调办)，2013 年夏季将在这两个单位推出该系统。如附件三所述，将在秘书处各单位逐个群组地部署“团结”项目成立阶段的各种功能，从其他维持和平特派团开始，然后是政治特派团，最后是剩余的秘书处单位，2015 年年底完成第 4 群组的工作。项目推出后，每个群组都有一个稳定期。

20. 成立阶段执行时间表与 A/66/381 所述版本有所不同(见上图 1), 因为需要更多的时间解决悬而未决的设计问题。建设期增列了计划排定的应急内容, 以化解可能产生的紧急情况, 部署期现已考虑到秘书处各单位的不同待命水平(见第三.D 节和第三.I 节)。

21. 目前的设想是, 分成连续不断的职能分组单元开展“团结”项目推广阶段的工作。第一个单元是“团结”项目的第一推广阶段, 计划开展人力资源工作和编制预算。不过, 编制预算的执行工作被推迟, 以便提供更多的时间, 确保有关流程通过统一办法解决联合国独特的经常预算和维持和平预算所需资源问题。另外, 企业资源规划软件供应商最近也发布了新的预算编制模式, 需要参照秘书处的需要开展进一步的评价工作。与此同时, 差旅功能因与人力资源功能密切相关, 已从成立阶段移至“团结”项目第一推广阶段; 这两个功能将同时建立和部署。因此, “团结”项目第一推广阶段目前由 66 个流程(59 个人力资源流程和 7 个差旅流程)组成, 涵盖组织和职位管理、人事行政事务、应享权利、福利、时间管理、薪金、差旅启动、差旅支出和在线订票。一个自助门户将使工作人员和管理人员能够查阅和更新个人信息, 并提交申请、索偿和结算表格。

22. 关于“团结”项目第一推广阶段的执行时间表, 有以下几个情况:

(a) 在“团结”项目第一推广阶段建设期之前采用了一个设计验证期, 以确保增设功能与生产系统适当整合;

(b) 由于成立阶段的建设工作获得优先, “团结”项目第一推广阶段的建设工作将于 2013 年 1 月开始;

(c) 实行试点, 将列入规划的启动日期定为 2014 年 2 月 1 日;

(d) 2014 年 7 月 1 日起开始向第 3 至第 5 群组进行部署(见附件三);

(e) 每个群组都需要一个稳定期, 最后一个群组预计至迟于 2015 年 12 月完成切换, 至迟于 2016 年 6 月底充分实现稳定。

23. “团结”项目第二推广阶段包括 133 个流程, 其功能涉及预算编制、部队规划、方案管理、供应链规划、仓库管理、会议和活动管理、全面赠款管理和商务活动。这些功能是 2010 年依照最佳做法与其余流程一起设计的, 以便在制订新的解决办法前全面掌握终端设计情况。回顾上文第 17 段提及的秘书处在实行改革方面受到的限制, 目前的计划是, 分成两个连续的年度单元执行“团结”项目第二推广阶段。第一年度单元(“团结”项目 2017 年单元)的优先安排和设计验证工作将于 2015 年下半年进行, 2017 年 1 月初正式实施。“团结”项目的 2018 年单元将在一年后跟进。

24. 考虑到“团结”项目订正执行时间表, 目前预计 2015 年 12 月 31 日前需要追加资金, 然后再最后确定裁减“团结”项目剩余小组的资源。“团结”项目解

决方案的支助和维持工作(包括 2017 年和 2018 年推出的单元,其中包括“团结”项目第二推广阶段的功能)将成为联合国日常业务的一部分(见下文第三.E 和 F 节)。用于完成“团结”项目成立阶段和“团结”项目第一推广阶段部署和稳定工作,以及“团结”项目第二推广阶段设计蓝图和基线配置工作的项目开支估计数,预计将从以前预测的 3.158 亿美元增加到 3.481 亿美元。根据过去的支出费率,一个非常初步的估计是,需要大约 3 000 万美元的订约承办事务经费,分为两个年度单元,用于建设、测试和部署“团结”项目第二推广阶段的各个流程。

25. 以下各节更详尽地阐述成立阶段、“团结”项目第一推广阶段和第二推广阶段的执行情况,并介绍维持“团结”项目解决方案的支助安排。还提供了有关福利、风险、组织待命状态、现有信息技术系统和人员配置的最新情况。

B. “团结”项目成立阶段建设和测试期

26. 根据综合竞争采购流程,2012 年 4 月启用了建设期系统设置公司,应“团结”项目的请求,系统设置公司比照既定的企业资源规划执行办法,立即对过去 3 年来的工作进行了全面评估,以确定“团结”项目设计期是否充分交付成果。同时,特定企业资源规划软件公司的一个咨询人小组也对设计期的交付成果进行了评估。

27. 在验证过程中,已确定要处理解决大量问题,以完成所有设计活动。为完成不完整组件的设计工作,制定了一项名为“绿色化设计”的计划。对与优先目标相匹配的关键活动有了充分的了解,随后于 2012 年 6 月初发起了“绿色化设计”工作。“绿色化设计”计划把设计任务、相关工作和资源定为优先事项,以使系统设置公司能在 2012 年 7 月开始建设工作。

28. 到“绿色化设计”活动结束后,(a) 一个得到充分配置的开发环境将随时准备根据行业标准做法完成系统建设;(b) 设计系统设置公司将以妥善协调方式向建设系统设置公司移交工作;(c) “团结”项目小组将转变为一个为建设和部署阶段提供最佳支持的组织结构(见附件二)。根据核定的人员配置计划,人员将离开其最初的工作流程,组成 7 个新的小组:项目管理办公室、解决方案架构、技术解决方案、成果交付管理小组、组织变更管理小组、成立阶段落实小组和推广阶段落实小组。

29. 在完成“绿色化设计”计划的同时,成立阶段建设期也不断取得进展,从而最大限度减少了代价高昂的延误。建设期分为三个主要方面:(a) 审查和接受表格、报告、接口、转换、扩展和工作流程(“FRICEW”)等元素的设计规格;(b) 对应技术设计的开发;(c) FRICEW 的开发和编程。在建设的同时还将开展

检验活动，包括功能检验、解决方案整合和用户验证。在检验期间，还要进行模拟数据转换，⁶ 用于确认数据转移流程和工具的准备状态。

30. 建设和测试期计划于 2013 年 6 月 30 日完成，然后将在试点单位推出“团结”项目成立阶段(见下文第三.D 节)。

C. “团结”项目第一推广阶段建设和测试期

31. 目前正在落实供应商竞争采购综合流程，以便在“团结”项目第一推广阶段建设和部署期间提供协助。2012 年 3 月发布了“团结”项目第一推广阶段意向书；2012 年 7 月发布了招标书；系统设置公司计划于 2013 年 1 月起加入该进程。“团结”项目第一推广阶段小组正在最后落实开发联合国专用功能(FRICEW 内容)和系统基线配置的所有设计规格，以便随时准备在“团结”项目第一推广阶段建设期的系统设置公司到位后立即启动建设期。建设期的活动与“团结”项目成立阶段的既定活动相类似，技术开发和测试活动计划至迟于 2014 年 1 月底完成。

32. “团结”项目第一推广阶段需要更多的时间调集人力资源和落实差旅安排，其中一个独特的问题是，要进一步开发专门用于联合国共同制度的特定软件版本。企业资源规划供应商为以前使用该软件的其他联合国组织解决这个问题奠定了基础，并随后更新了该软件，增添了新的功能。经与“团结”项目小组合作后，企业资源规划供应商同意进一步更新该软件的联合国制订标准版本，以纳入一些缺失的功能，特别是更多的自动显示应享权利资格的功能和计算功能。至于标准产品的其他改进功能，将向使用该软件的所有联合国组织提供这些核心软件产品的改进功能。新的软件版本计划于 2013 年第一季度提交秘书处，届时将把该版本纳入当时进行的监督和测试活动。通过使“团结”项目第一推广阶段建设期的启动与提供新的企业资源规划软件版本同步进行。秘书处将避免使用一些费用高昂的定制办法和开发产品。摆脱对企业资源规划软件供应商的这种外部依赖对“团结”项目第一推广阶段的成功至关重要。

D. “团结”项目成立阶段和“团结”项目第一推广阶段部署期

33. 秘书处各实体⁷在现有程序流量、遗留系统和治理结构方面的起点(“按现状”模式)有所不同。因此，每个实体从其起点出发的转移路径必须旨在支持新的秘书处共同业务模式(“将来”模式)，普遍予以采用。

⁶ 模拟数据转换是使用实际清理后的数据对转换步骤进行“模拟”。这是准备在启用时从遗留系统切换到“团结”项目的部分筹备工作。模拟转换将支持产品设置测试周期，并在以后的用户体验测试周期中，使各业务单位有机会利用联合国的实际数据检验该系统。

⁷ 在此语境中，“实体”指的是联合国秘书处中任何负有独特使命并采用同样一套业务做法或工作做法的单位(或单位群组)。

34. 部署筹备工作与“绿色化设计”和建设同步进行。有关活动包括：制订部署治理业务模式和现场准备计划，创建利益攸关方概况档案，开展改革效果评估，进行数据转化和建设内部能力，以支持部署地点的准备活动。以下段落分组群介绍部署计划的概况(另见附件三)。

群组 1

35. “团结”项目成立阶段将首先在试点单位，即联黎部队和联黎协调办部署，然后再向其余维持和平特派团推广。试点部署将使该系统能在仅限于联黎部队和联黎协调办的封闭环境中经受实际检验，然后再供其余维持和平特派团启用。90 天测试期后，“团结”项目系统将得到完善和稳定，准备在各维持和平特派团充分部署。通过联黎部队和联黎协调办内的结构和活动类别，维持和平特派团的所有流程变式都能得到执行和检验。

36. 在试点切换前的 6 个月“实体落实期”开展的活动包括：审议流程和系统的局域转移要求；测试质量保证系统的配置情况；进行系统表现和用户检验测试；以及开展终端用户培训。切换活动将确保筹备步骤完备无缺，并确保工作人员为启动该系统作好准备。有关工作包括建立和启动生产环境，以及上载主数据和交易数据。

37. 一旦联黎部队和联黎协调办实现稳定后，要立即开展第二个切换活动，以便向其余特派团部署“团结”项目成立阶段。同时，还要向为外地特派团提供具体支助服务的秘书处部分单位，如发放维和特派团拨款的方案规划、预算和账户厅、批准系统合同用途采购单的中央支助事务厅以及外勤支助部的全球和区域服务中心，部署“团结”项目。

群组 2

38. 群组 2 由政治特派团组成。该群组的部署工作将通过实体落实期、切换和启用后支助工作依次推进。

群组 3

39. 群组 3 将同时部署“团结”项目成立阶段和第一推广阶段。人力资源和差旅功能将在 2014 年第一季度试验推出。然后再向联合国总部、联合国内罗毕办事处和非洲经济委员会部署“团结”项目成立阶段、人力资源和差旅功能。国际工作人员的薪金功能将部署到维持和平特派团和政治特派团。试点切换前将进行回归测试，验证在成立阶段生产环境中采用“团结”项目第一推广阶段新功能的情况。部署工作将按照上述过程，通过实体落实期、切换和启用后支助工作依次进行。

群组 4

40. 群组 4 的目标是在 2 个剩余的总部以外办事处(联合国日内瓦办事处和联合国维也纳办事处)、4 个剩余的区域委员会(亚洲及太平洋经济社会委员会、西亚经济社会委员会、欧洲经济委员会和拉丁美洲和加勒比经济委员会)和各法庭部署成立阶段和“团结”项目第一推广阶段的各项功能。除了没有回归测试或进行试点外,采用的办法与群组 3 相同。

群组 5

41. 最后这个群组将向所有维持和平和政治特派团的地方工作人员推广人力资源功能。

E. 支助安排

42. 继首次启用后,有必要在生产环境中管理、维护和提升新系统。为了实现这一目标,将通过把联合国工作人员和系统设置公司结合起来,提供系统支助能力。为确定拟于 2013 年 7 月前就绪的“团结”项目制作后支助模式,将与“团结”项目、信息和通信技术司及信息和通信技术厅成立一个工作组。到 2015 年年底,包括第三方托管服务在内的系统支助安排将由现有资源供资。

43. 2016 年 1 月 1 日起,随着“团结”项目成立阶段和“团结”项目第一推广阶段的完成,“团结”项目解决方案的支助和维持工作将成为联合国日常业务的一部分。为确保顺利过渡,“团结”项目内已经建立的系统支助能力会成为新的密集型“团结项目高级研究中心”的核心。该中心将负责今后所有单元的工作(包括 2017 年和 2018 年推出的单元,其中包括“团结”项目第二推广阶段的功能(见下文第三.F 节));管理、支持和维护企业资源规划软件以及落实当前的改善业务工作。

44. “团结”项目第五次进度报告将就“团结”项目高级研究中心的战略、方针、治理、组织结构、所需资源和供资方式提出建议,但须大会第六十七届会议做出决定。

F. “团结”项目连续年度单元,包括“团结”项目第二推广阶段

45. 如上文第 23 段简述,每个年度单元都会推出新的功能。“团结”项目指导委员会将把新功能优先列入“团结”项目 2017 年单元和 2018 年单元。这两个单元将包括“团结”项目第二推广阶段的全部流程,还包括按照职能领域开列的满足新需求的选定办法、“团结”项目成立阶段和“团结”项目第一推广阶段中已经部署的流程改进办法以及企业资源规划软件供应商提供的新功能。优先排序标准将根据既定功能的业务论证情况确定。

46. 预计“团结”项目高级研究中心将从 2016 年 1 月起推动年度单元的建设、试验和部署工作(见上文第三.E 节)。

G. 实现收益

1. 实施“团结”项目的效益

47. “团结”项目等变革举措可能产生显著的质量和量化收益。⁸ 质量收益包括：业务效率和及时性提高；报告编制采用共同单一数据源；问责制改善；采用国际主要惯例和标准；透明度提高；客户满意度提高；众多财务、采购和人员配置流程的内部控制和可可审计性功能得到改善。假设变更管理条件不受限制，最初估计全面执行“团结”项目的潜在量化收益为每年 1.30 亿美元至 2.20 亿美元。这个预测是根据完善业务流程、改善信息的质量和可用性、减少手工劳动、减少因人为错误产生的返工和简化流程后可能实现的收益作出的。应当回顾，若干条件与业务重组的依赖关系是实现收益的先决条件。必须回顾的是，由于现有信息系统的局限性以及秘书处各实体“按现况”运作模式之间的显著差异，计算收益所依据的假设要经过时间的验证，它所依据的基线数据也不完整。

48. 如下图二所示，“团结”项目小组预测，考虑到经修订的部署计划(第三.D 节)及其各实体逐一交错推出各项功能，以及按单元(“团结”项目成立阶段、“团结”项目第一和第二推广阶段)分期执行等内容，这些潜在收益是可以实现的。按照“团结”项目订正执行时间表作出的潜在收益预测表明，一旦按照逐个实体执行计划部署落实成立阶段和“团结”项目第一推广阶段的功能，目前估计 2017 年的收益将在 8 000 万美元至 1.50 亿美元之间。“团结”项目第二推广阶段各流程在 2017 和 2018 年单元部署和稳定后，还可实现 6 000 万美元到 8 000 万美元的量化收益，2019 年总和收益将达到大约 1.40 亿美元至 2.20 亿美元。

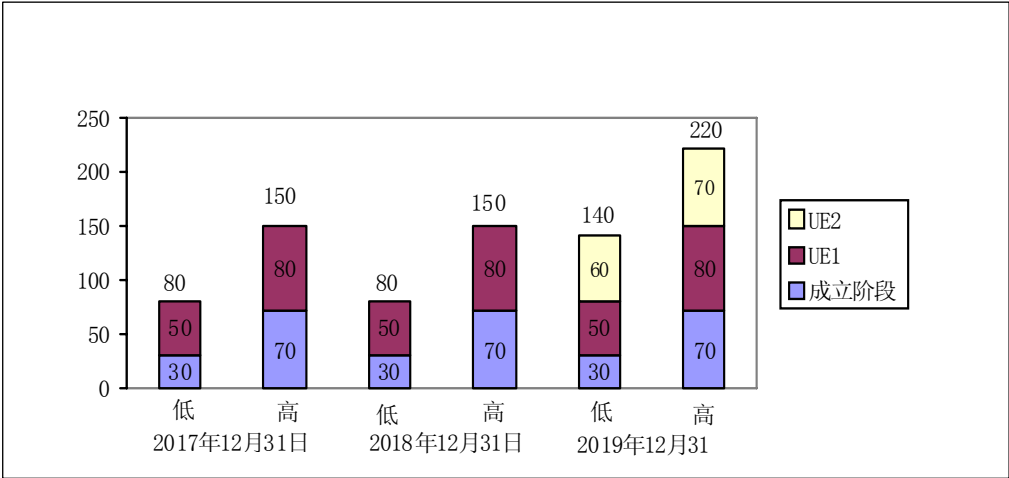
49. 应该强调的是，一些质量收益(如业务实效、及时性、加强问责制、改善内部管制等)将从首次部署起立即被感受到。不过，潜在收益不一定表现为节余，在新系统充分部署和稳定前以及随后的收益分析和确认完成前，不应计入今后的预算编制(见 A/64/380，第 30 段和 A/65/389，第 12 和 13 段)。

⁸ 下述报告讨论了效益问题：A/64/380，第二节；A/65/389，第二节；A/66/381，第四.D 节。

图二

2012 年最新收益：计入逐实体部署因素后按单元开列的潜在收益实现情况

(百万美元)



缩写：UE，“团结”项目推广阶段。

50. 上文三.D 节所述实体逐一部署办法连同上文第二节所述流程所有人职能的重新定义，将为修订和交付这些指示性和无限制的收益做出安排。

51. 在切换前 6 个月就要制定实体落实阶段期间的全面组织准备就绪计划，在此期间，准备实施“团结”项目系统的每个实体都要深入分析其具体的业务转型情况。在这个过程中，推动取得收益的各领域管理层预计还将根据流程所有人指南，精算收益估计数，并对其承诺实现的节余进行量化。

52. 每个流程所有人将在一个功能收益实现计划中汇总这些承诺款额(连同直接由其预算控制的承付款)。流程所有人将征得每个有关实体管理方的同意，然后对经过关键流程指标计量的实现增效和降低成本情况进行监测。“团结”项目所有人将管理建立、承诺和实现项目收益的整个过程。

53. 预计实体落实期的群组启动工作完成后，收益实现计划将落实到位，详细情况将在以后的进度报告中向大会报告。为了实现完成收益所需行为变化，“团结”项目小组(截至 2015 年)和“团结”项目高级研究中心(2016 年起)将与流程所有人密切合作，确保为员工提供适当的通信、培训和支持。

2. 执行联合国服务提供模式的收益

54. 如报告前文所述，“团结”项目将使联合国能够对提供共同服务工作采取一致的全秘书处办法。“团结”项目所有人将与流程所有人一起，并在“团结”项目主任的适当支持下，探索“团结”项目解决方案的推动能力，整合整个秘书处的行政、往来业务和后台任务。

H. 风险管理

55. 自上次进度报告以来，“团结”项目加强了风险和问题管理，依照秘书处的企业风险管理政策和方法，采用了风险管理框架。根据其风险管理行动计划，“团结”项目：

- 制定了一个风险评估框架，即项目计划、风险综合登记册、风险管理流程以及处理风险和问题的自动化工具
- 开展了评估工作，即优先评估，包括减轻风险战略和支助结构
- 正在制订一个与“团结”项目部署计划相结合的风险处理办法。

56. 查明的最紧要风险可分为三类：

(a) 缺乏全面和切合实际的规划：包括未妥善确定关键路径；期望不明确；没有适当的测试计划；对转入建设期没有作好准备；“团结”项目小组没有足够的企业资源规划技能，以及变革控制薄弱；

(b) 与联合国秘书处其他变革举措缺乏协调，其中包括国际公共部门会计准则过渡计划或变更管理计划举措；

(c) 本组织没有做好准备采用新的解决方案，其中包括管理层的支持不足、推出战略不切实际，以及企业对“将来”模式缺乏了解。

57. 一些减轻风险行动已经执行或正在执行。本报告各节将阐述一些最重要的行动。

58. “团结”项目管理办公室负责审查、监测和报告项目风险和问题，并视需要逐步提升上述工作的级别。“团结”项目向指导委员会各次会议报告主要项目风险(需要重点加以缓解的最优先风险)。

I. 组织准备就绪情况

59. 在项目周期的目前阶段，已确定秘书处的组织准备情况是影响联合国按照本报告所述时间表和预算执行“团结”项目能力的一个最大因素。与联合国基金和方案乃至其他政府或私营机构中的类似企业资源规划项目不同的是，秘书处不是从一个单一的运作模式而是从多种运作模式进行系统转移，其数目几乎同秘书处存在的实体一样多。

60. 在组成联合国秘书处的各实体中，每个实体都有一些独特的情况，支持和采用“团结”项目的准备程度不同，因而使得过渡更为错综复杂。迁移到一个单一的、共同模式需要根据各个实体的情况认真加以管理。每个实体都有独特的任务规定及其自身的管理机制，根据不同的管理风格运作，工作模式的复杂程度也各不相同，它们使用不同组合的遗留系统，造成了报告的局部差异，并采用不同的数据源。

61. 为应对这一问题，“团结”项目小组正与秘书处所有实体的利益攸关方协作，以满足他们独特的需求。例如，活动内容包括，帮助用户社区编制转换数据(见下文第三.J节)，划定交易层面的“按现况”角色和活动，分析“团结”项目执行“将来”模式的预期影响(另见上文第三.I.2节)。流程所有人在这项工作中发挥了重要作用，是各自职能领域的主要变革推动者，负责倡导接受所有必要的变革，并确保不同职能领域做好接受这些变革的准备。

62. 在广泛的行政改革背景下，“团结”项目正在努力促使联合国做好执行企业资源规划的准备。秘书处正在努力协调和解决重大改革举措(包括“团结”项目、国际公共部门会计准则、外勤支助部全球外勤支助战略和共同行政事务)之间的相互依赖问题；理顺一系列变革活动；阐明角色、职责和问责制；确定和减轻对秘书处人力和财力资源的群体影响以及部署计划之间的潜在冲突；查明进行更密切合作和利用各举措间协同作用的机会。为了确保密切协调，“团结”项目积极联系变革协调小组和国际公共部门会计准则和全球外勤支助战略小组，商讨其他行政改革工作。

63. “团结”项目的专职组织变更管理小组将推动全秘书处的变更管理工作，应对具体执行“团结”项目组织准备就绪方面的挑战。该小组着重确保本组织准备就绪，能够接受和实施变革，并促进从目前的“按现况”状态转为其期望的“将来”状态，为此要支持本组织各级过渡到新的工作方式。该小组的构成方式是该职能在大企业转型项目中所特有的。它有三个离散的、但相互关联的方面：即利益攸关方参与和沟通、组织协调以及教育和学习。

1. 参与和沟通

64. 参与和沟通工作包括与宣传和动员联合国利益攸关方支持“团结”项目有关的所有活动。该工作负责确保工作人员和会员国在最适当的时间获得关于“团结”项目的必要信息。

65. “团结”项目正在执行一个利益攸关方的参与和沟通计划，这一计划使用多种交付工具。“团结”项目维护和开发一个网站以及内联网，即“团结”项目网，注册用户可在网站上查找一般项目信息和详细的业务流程信息。该小组编写书面材料，如 iSeek 文章、通讯和陈述，以及向高级管理人员和大会附属机构介绍情况的其他材料。部署前几个月和部署期间将加大对利益攸关方的外联力度。

66. “团结”项目加强了与会员国的沟通；根据第 66/246 号决议第 92 段的规定，在第五委员会每届会议以及正式磋商和非正式会议上都通报情况，以确保会员国适当了解各项活动、风险和进度，并确保“团结”项目行动计划充分考虑会员国的反馈。

67. “团结”项目还在制定一个变革网络战略，以便选定执行任务的工作人员传达信息，同时让他们了解当地环境，扩大接触人数。参与战略还包括“变更计量”

活动，以跟踪工作人员是否进一步认识和了解“团结”项目如何以及何时影响秘书处及秘书处工作人员的作用。

2. 组织协调

68. 2012 年第二季度，“团结”小组发起了组织协调活动。这些活动侧重于两个优先领域：变革影响分析和角色筹划。

69. 变革影响分析是评估执行“团结”项目解决办法可能需要的当前流程、政策、角色、职责、工作量、复杂性、联合国人员队伍的技能和知识的变动情况。变革影响分析的目的是确定和记录每个职能流程的“按现况”工作方式和“将来”工作方式之间的变化。变革影响分析将说明：

- 工作变更影响
- 政策审查/最新要求
- 最终用户的学习需求
- 利益攸关方定向沟通情况。

70. 在企业利益攸关方和“团结”项目专家的参与下，目前正在评估从当前工作方式向今后工作方式的过渡情况，并将在实体落实阶段进一步完善这一评估。流程所有人将与人力资源管理厅合作，在评估对秘书处的职位管理的影响程度方面发挥关键作用，并在这方面提供指导。

71. 除了现有角色的变化，在某些情况下，还将通过“团结”项目设置全新的角色。可能需要为这些角色设立新的工作职能和职位。随着新业务流程的实施，秘书处因此有了一个机会，可以重新调配那些其职能已被削减或被裁撤的工作人员。在今后的报告中，秘书长将提供信息和展开初步磋商，说明作为执行“团结”项目的直接结果而产生的(适当)新工作职能、现有角色可能出现的变动以及(或)工作员额可能被重新部署等情况。

72. 角色筹划是系统往来业务与各项活动、角色并最终与最终用户/职位发生联系的过程。角色筹划为明确个人培训需求和安全访问，以及确保最终用户准备就绪奠定了基础。角色筹划的目的是确保恰当的人选在部署时有适当的系统访问权利，可以进行相应培训。这也将有助于把潜在角色变化的影响与执行这些角色的工作人员挂钩。角色筹划在以下方面具有重要意义：

- 部署规划
- 使角色变更影响与联合国雇员相对应
- 系统安全访问
- 使学习课程与最终用户相对应

- 对定向沟通受众进行验证。

73. “团结”项目正在与人力资源管理厅及方案规划、预算和账务厅合作，对角色、相关活动和往来业务进行深入细致的分析，并准备将它们配置给联合国工作人员。流程所有人将发挥核心作用，确保各方接受角色和责任的变化。

3. 教育和学习

74. “团结”项目依照项目的整体进度和部署策略，不断完善培训方法。“团结”项目培训策略采用培训员培训模式，把这作为最可行的办法，短期内在不同地方培训必要数目的工作人员。培训员将在秘书处内征聘，并将在流程专家的职能指导下，编制材料，并向更大的培训员群体提供培训和支持。本地培训员(在大多数情况下，这一角色被分配给本地流程专家)将向本地往来用户最终用户发出指示。这些培训员由各地提名，培训三到四个星期。然后，在“团结”项目小组流程专家的指导下且根据部署计划，由本地培训员对最终用户提供培训。将通过“Inspira”学习管理系统安排和协调最终用户课堂培训和访问所有在线培训材料。

75. 该方法的其他要件包括，在启用前大约六个星期提供培训，以确保工作人员可以尽快使用新知识。培训方法采用“混合学习”，即教师指导的课堂培训，辅以自定进度的计算机培训(包括模拟)。培训将侧重于工作人员为开展工作需要了解的关键任务。

J. 现有系统、技术开发和基础设施

76. “团结”项目将取代约 700 个系统，余下多达 300 个系统可能需要提供与“团结”项目连接的技术接口。尽管各种系统数目众多，但将通过较少的共同技术接口进行整合(见下文第 82 段)。

77. 大部分技术开发工作都与数据转换、接口、增益、表格和报告有关。目前已作出协调一致的努力，取消非法定的和非必要的开发项目，还纳入了一个变革控制流程，以审查所有新的要求和管理范围。

78. 数据转换对执行“团结”项目必不可少。有两类数据要转换：主数据和交易数据。主数据包括供应商、合同、受款人和银行；交易数据包括采购订单和供应商发票。所有主数据和部分交易数据必须在项目启用前加载(转换)到“团结”项目。目前，已确定有 80 套数据要转换到“团结”项目成立阶段和“团结”项目第一推广阶段；其中，55 套是主数据，25 套是交易数据。

79. 应当指出，“团结”项目所需的一些数据在联合国遗留系统中的存在制式不一致或不可用。在这些情况下，数据收集工作可以通过一个专门制作的数据收集应用程序或电子制表软件完成。收集办法取决于数据量和数据源的数目。“团结”项目尽一切努力减少数据转换的源系统数目，以尽量减少执行工作的时间、成本、复杂性和风险。

80. 在“团结”项目全面部署后，应用程序所有人将停止使用数据转换所源于的遗留系统，功能被“团结”项目取代的所有其他系统也将停止使用。

81. 尽管特定企业资源规划产品提供了广泛的功能，但要完成“团结”项目解决方案还需要有与其他系统交换数据的接口。这些接口可以是连续的，也可以是临时的。连接联合国遗留系统的临时接口将在“团结”项目(地域和功能)分期部署时为数据处理和报告提供便利。连续接口要用于连接外部或第三方系统，并连接那些提供企业资源规划软件所没有的功能的现有联合国系统。

82. 根据“团结”项目的设计，不会自定义核心企业资源规划代码。然而，为了满足现有企业资源规划系统无法配置的联合国的具体要求，将开发大约 250 个增益功能、表单和 workflows。这方面的例子包括：

- (a) 人力资源和差旅自助服务，如教育补助金、租金补贴和回籍假申请；
- (b) 需要特定格式(如带有联合国标志)的表格(如采购订单)；
- (c) 根据联合国专门规则将交易批准文件从数据录入员转给核签人的工作流程。

83. 选定的企业资源规划软件提供了满足大多数用户需求的大量预置报告。“团结”项目的设计方案要求使用这些标准报告支持大多数业务流程。然而，在一些方面，这些报告不符合秘书处的需求。例如，在方案和项目管理方面，报告提供了详细的项目信息，但没有提供所需的资金和预算信息。同样，关于资产的标准报告十分全面和实用，但没有提供一个可满足联合国各基金和国际公共部门会计准则报告要求的单一综合视图。在这种情况下，“团结”项目的设计方案要求拿出扩展版或新的报告。

84. 为了落实托管新系统所需的基础设施，“团结”项目小组正在与信息通信技术厅及外勤支助部信息通信和技术司进行密切合作。西班牙瓦伦西亚联合国支助基地将作为主用数据中心，意大利布林迪西联合国后勤基地将作为灾后恢复地点。信通厅和信通司将负责管理网络，提供与任务地点、总部以外办事处和各区域委员会与“团结”项目的连通性。除了企业数据中心托管的其他系统外，这些机构将继续负责管理和执行“团结”项目网络和安全工作，保证“团结”项目要求的服务水平。

K. 项目人员配置

85. 如第三次进度报告所列组织结构图所示(见 A/66/381，附件三)，“团结”项目小组由 90 名工作人员组成。他们当前及预期的征聘情况见下表 1。

表 1
“团结”项目空缺情况

(截至 2012 年 7 月 31 日)

现况	ASG	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	GS (PL)	GS (OL)	共计
已任职									
经常	1	7	14	28	9	—	1	8	68
临时	—	—	2	1	—	—	—	4	7
小计	1	7	16	29	9	—	1	12	75
已选定	—	—	1	2	—	—	—	—	3
中央审查理事会	—	—	—	1	—	—	—	—	1
评价中	—	—	1	1	—	—	—	—	2
已公布	—	—	—	—	—	—	—	—	—
待公布	—	1	3	4	—	1	—	—	9
空缺小计	—	1	5	8	—	1	—	—	15
核定	1	8	21	37	9	1	1	12	90

缩写：ASG：助理秘书长；GS：一般事务；PL：特等；OL：其他职等。

86. 除 90 个核定员额外，“团结”项目在其持续期间，继续受益于主管管理事务副秘书长办公室管理支助处派任的临时人员安排。截至 2012 年 7 月 31 日，所有 6 个临时派任的员额都得到填补。在本报告所述期间，管理支助处的授权任务得以继续执行，向外勤支助部全球外勤支助小组和联合国人权事务高级专员办事处提供了支助。

87. 及时征聘问题过去一直是“团结”项目面临的一个挑战。影响及时完成设计阶段的因素之一是，小组中了解选定的企业资源规划软件和相关执行方法的工作人员数目有限，且缺乏执行企业资源规划项目的经验。在过去几个月中，作为临时主任执行恢复计划的一部分，这个技能缺乏问题得到了积极的处理(见上文第 7 段)。

88. 加快征聘程序(见 A/66/381，脚注 13)取得了理想效果；然而，征聘进度在一定程度上因工作人员更替而被抵消。目前正在酌情使用名册。有偿和无偿借用安排现在也被用来填补职位空缺，整个秘书处各职能领域都表现出更加愿意提供必要的专家。无偿借用就是联合国系统向秘书处提供的有形合作。

89. 同样，在要求准许执行任务的专题专家返回“团结”项目方面，最近的经验表明，秘书处愿意提供所需知识和经验。截至 2012 年 7 月 31 日，“团结”项目有 18 名回来填补空缺的专题专家和 2 名无偿借调的专题专家，共 20 人。预计在接下来 2 个月还会有 10 名专家到任。

90. 如上文第 28 段所述,“绿色化设计”计划结束时,“团结”项目小组将转为由 7 个小组组成的组织结构,旨在为建设和部署阶段提供最佳支持。根据核定人员配置计划,为确保填补最重要的职能,给工作人员安排了与其知识和技能最相称的职位。作为一项风险缓解措施,“团结”项目将视需要在各小组中调动现有工作人员,以便加强那些在各执行阶段需要更多资源的小组。

91. 到 2014 年 6 月,“团结”项目将有能力确定“团结”项目内有待重新分配而为整个 2015 年提供系统支助能力的人力资源(见上文第 42 段),以及那些今后工作阶段不再需要其专门知识、可离开项目的人员。成立阶段和“团结”项目第一推广阶段执行活动完成后,将最终完成“团结”项目小组剩余资源的缩编工作。联合国工作人员将完全按照适用规则、规章和程序,酌情被重新安置在秘书处相应领域,其中包括完成“团结”项目第二推广阶段以及不断丰富和维持企业资源规划解决方案的支助机制(“团结”项目高级研究中心)。

92. 在本报告所述期间,征聘专家方面也取得了进展。2012 年 7 月签署和执行了专门服务时间表,据此,企业资源规划软件供应商将根据“团结”项目的要求,开展咨询和专门服务,如技术和解决方案审查、技术集成检查、设计分析和产品支持、测试战略和计划支持,以及数据转换和筹备支助。

四. 所需资源

A. 建议采用的执行战略所需资源概览

93. 根据上文三.D 节所述建议采用的执行战略,在 2015 年 12 月 31 日终了期间,项目所需资源估计为 348 138 500 美元;根据过去的支出费率,一个非常初步的估计是,2016 年及其后所需资源估计数大约为 3 千万美元。

94. 在下表 2 中,2015 年 12 月 31 日以前的所需费用估计数按两年期/年份分列,在原拟议预算 315 792 300 美元基础上,与项目现有资金状况进行比较(见 A/64/380)。

表 2

拟议所需资源和可用资金

(千美元)

两年期/年份	2008-009 实际	2010-2011 实际	2012-013 预计	2014 预计	2015 预计	共计
资金(见下表 3)	20 000.0	162 338.9	102 377.4	31 076.0	—	315 792.3
支出	17 699.7	100 709.1	134 889.1	51 421.1	43 419.5	348 138.5
净结余/(赤字)	2 300.3	61 629.8	(32 511.7)	(20 345.1)	(43 419.5)	
未用资金结转	—	2 300.3	63 930.1	31 418.4	11 073.3	
期末结余盈余/(赤字)	2 300.3	63 930.1	31 418.4	11 073.3	(32 346.2)	百分比 10.2

95. 2008 至 2015 年期间所需经费估计数共计 348 138 500 美元，比原预算数额 315 792 300 美元增加 32 346 200 美元，即 10.2%。如上表 2 所示，目前的资金状况足以继续将该项目维持至 2014 年底，但预计 2015 年会短缺 32 346 200 美元。

96. 如果大会批准本报告中提出的建议执行战略，则秘书长将寻求必要的批款，为 2015 年及以后继续开展活动筹措资金。

97. 要回顾的是，大会在第 63/262 号决议中批准了 A/62/510/Rev.1 号文件第 79 段提出的企业资源规划项目融资费用分摊安排。⁹ 下表 3 根据建议的执行战略，按资金来源汇总了费用分摊协议中的拟议所需资源。

表 3

按两年期和资金来源分列的“团结”项目核定和预计资源

(千美元)

资金来源(核定)	2008- 2009 ^a	2010- 2011 ^b	2012- 2013 ^c	2014- 2015	最初所需 资源	2014-2015 年 追加所需资源	订正所需 资源	来源所占 百分比
经常资源	5 110.0	11 182.9	—	31 076.0 ^e	47 368.9	4 851.9	52 220.8	15.0
维持和平行动支助账户	7 050.0	114 065.9	74 675.3 ^d	—	195 791.2	20 054.7	215 845.9	62.0
预算外	7 840.0	37 090.1	27 702.1	—	72 632.2	7 439.6	80 071.8	23.0
共计	20 000.0	162 338.9	102 377.4	31 076.0	315 792.3	32 346.2	348 138.5	100.0

^a 依照第 63/262 号决议。

^b 依照第 64/243 和 65/290 号决议。

^c 依照第 65/290 和 66/265 号决议。

^d 包括秘书长在 2013 年 7 月 1 日至 2014 年 6 月 30 日财政期间维持和平行动支助账户项下请批的 18 668 900 美元批款。

^e 包括：在 2012-2013 两年期经常预算项下请批但大会第六十六届会议没有批准的 12 214 800 美元批款；第 66/246 号决议批准的、2012-2013 两年期无需批款的授权承付款项 5 591 500 美元以及 2010-2011 两年期未用授权承付款项 13 269 700 美元(详见第三次进度报告(A/66/381)第 85(c)段)。31 076 000 美元将纳入 2014-2015 两年期拟议方案预算。

98. 2008-2009 两年期核定资源共计 20 000 000 美元，2010-2011 两年期核定共计 162 338 900 美元。

99. 关于 2012-2013 两年期，大会在经常预算项下核准了 5 591 500 美元授权承付款项，然而，根据当前预测，2012-2013 两年期不请批任何款项。预算外资金来源共提供了 27 702 100 美元。关于本两年期维持和平行动支助账户的 74 675 300 美元的捐款，为 2012 年 1 月至 2012 年 6 月期间批款 18 668 800 美元(第 65/290

⁹ 经常资源 15%；维持和平行动支助账户 62%；方案支助特别账户 23%。

号决议)，为 2012 年 7 月至 2013 年 6 月期间批款 37 337 600 美元(第 66/265 号决议)，因而今后请求为 2013 年 7 月至 2013 年 12 月期间批款 18 668 900 美元。

100. 关于 2014-2015 年，上表 3 显示，作为当前供资方案的一部分，2014-2015 两年期拟议方案预算需要 31 076 000 美元。如上表 3 所示，还需要从 3 个资金来源供资 32 346 200 美元，但须大会批准。因此，如上表 3 所示，2014-2015 两年期拟议方案预算请批数额将为 35 927 900 美元(包括 31 076 000 美元加上 4 851 900 美元)。

101. 秘书长今后请批资源详情见下文第五节表 10 以及下文第 127 段建议大会采取的行动。

B. 2008 至 2011 年期间的执行情况

102. 截至 2011 年底的累计支出为 118 408 800 美元，其中包括：2008-2009 两年期 17 699 700 美元，2010-2011 两年期 100 709 100 美元。占最初预算的 37.5%。

表 4

2008-2009 两年期和 2010-2011 两年期支出情况

(千美元)

支出用途	2008-2009 两年期		2010-2011 两年期			2008-2011 年期间
	实际	预测支出	实际支出	差异节余/(超支)	百分比	共计
	(a)	(b)	(c)	(d) = (b) - (c)		(e) = (a) + (c)
员额	—	16 662.7	16 828.5	(165.8)	(1.0)	16 828.5
其他工作人员费用	5 614.0	5 070.4	4 442.3	628.1	12.4	10 056.3
咨询人	72.6	1 050.9	664.2	386.7	36.8	736.8
工作人员差旅	964.1	1 682.3	928.8	753.5	44.8	1 892.9
订约承办事务	7 933.3	48 107.1	46 540.5	1 566.6	3.3	54 473.8
一般业务费用	2 344.1	6 613.5	6 695.3	(81.8)	(1.2)	9 039.4
用品和材料	606.9	137.7	176.3	(38.6)	(28.0)	783.2
家具和设备	164.7	24 311.2	24 433.2	(122.0)	(0.5)	24 597.9
共计	17 699.7	103 635.8	100 709.1	2 926.6	2.8	

2008-2009 两年期执行情况

103. 第二次进度报告(A/65/389)详述了 2008-2009 两年期执行情况。如上文表 4 所示，支出为 17 699 700 美元，而核定资源总额为 20 000 000 美元。支出用于对联合国“按现况”业务流程及其推导出“业务蓝图”的高级别设计进行分析

与核证；进行内部磋商，以明确本组织在改进工作方面的需求和机会，以及初步识别定性定量价值机会和对执行战略进行比较分析，包括创建和之后提交给大会第六十四届会议审议的费用计算模型。大多数支出(44.8%)用于订约承办事务，数额为 7 933 300 美元，另外 5 614 000 美元(31.7%)为工作人员费用和一般业务支助费用 2 344 200 美元(13.2%)。

2010-2011 两年期执行情况

104. 第三次进度报告(A/66/381)开列该两年期所需资源估计数共计 103 635 800 美元，而实际支出为 100 709 100 美元，资金使用率为 97.2%。

105. 如上文表 4 所示，2010-2011 两年期超过 70%的支出用于支付订约承办事务费用以及家具和设备用途类别下的支出。

106. 订约承办事务(46 540 500 美元)涉及提供设计系统设置等服务的供应商合同、谈判合同条款和条件的法律咨询、战略咨询服务、企业资源规划系统软件方面的技术咨询以及企业资源规划系统沙箱限制托管解决办法。大多数费用(45 421 500 美元)涉及系统设置公司的设计服务，以及用于托管服务的 1 119 000 美元。这一类别下出现结余(1 566 600 美元)，原因是原计划 2010-2011 年期间举行的选定企业资源规划系统软件培训现改为 2012-2013 两年期举行。

107. 家具和设备(24 433 200 美元)主要涉及购买软件许可和相关维护费，超支 122 000 美元是由于为 Mobil 大楼的项目办公室购买了电视会议和办公自动化设备。

108. 如上表 4 所示，最大的差异包括：其他工作人员费用(专题专家)、咨询人、差旅和订约承办事务项下的结余，但被员额费用(临时职位)以及(上文第 107 段说明的)家具和设备项下的超支略微抵消。对主要差异作以下说明：

(a) 其他工作人员费用结余(628 100 美元)的原因是，由于很难找到拥有必要专门知识的专题专家和人员更替，空缺率偏高；

(b) 咨询人和专家结余(386 700 美元)是由于联合国的咨询人费率与私营部门普遍支付的高得多的咨询费相比不具有竞争力，因此很难征聘到掌握选定企业资源规划系统软件所需知识的咨询人；

(c) 工作人员差旅结余(753 500 美元)是由于计划中为培训、解决方案、转换和筹备部署进行的差旅被推迟到 2013 年；

(d) 一般业务费用(6 695 300 美元)主要用于办公场所的租金，但费用高于预期(81 800 美元)，因为“团结”项目小组所在办公室需增建技术设备室，以便为“团结”项目工作人员安装工作人员因特网(局域网)和联合国电话服务；

(e) 用品和材料费用(176 300 美元)高于预期(38 600 美元)，原因是信息和通信技术厅 2010—2011 年期间向“团结”项目提供的移动办公服务需产生额外费用。

C. 2012 和 2013 年所需资源估计数

109. 以下表 5 和表 6 分别汇总“团结”项目 2012 和 2013 年所需资源估计数，并与第三次年度进度报告所载估计数进行比较。

表 5

2012 年订正所需资源

(千美元)

支出用途	A/66/381	订正预测	差异	
			增加/(减少)	百分比变化
员额	15 432.1	13 305.6	(2 126.5)	(13.8)
其他工作人员费用	8 896.4	3 688.5	(5 207.9)	(58.5)
咨询人	1 742.4	763.5	(978.9)	(56.2)
工作人员差旅	3 745.4	695.8	(3 049.6)	(81.4)
订约承办事务	22 455.9	37 375.9	14 920.0	66.4
一般业务费用	2 655.5	2 487.4	(168.1)	(6.3)
用品和材料	155.0	161.0	6.0	3.9
家具和设备	12 800.8	6 766.3	(6 034.5)	(47.1)
共计	67 883.5	65 244.1	(2 639.4)	(3.9)

110. 2012 年所需资源订正预计数为 65 244 100 美元，比之前的估计数减少了 2 639 400 美元，即 3.9%。所需资源减少是下列因素的净结果：

(a) 预计员额所需资源 13 305 600 美元，用于支付续设 90 个临时员额(1 个助理秘书长、8 个 D-1、21 个 P-5、37 个 P-4、9 个 P-3、1 个 P-2、1 个一般事务人员(特等)和 12 个一般事务人员(其他职等))的薪金和共同一般工作人员费用。根据大会第 66/263 号决议，授权 2012 年 7 月 1 日起设立一个助理秘书长职等新员额，D-2 职等的员额随后于 2012 年 6 月 30 日中止。所需资源减少 2 126 500 美元反映了根据 2012 年的差异水平计算得出的订正估计数。

(b) 其他工作人员费用项下订正所需资源为 3 688 500 美元，用作 66 名专题专家的一般临时人员经费，这些专家将将在整个项目期间配合“团结”项目小组完成“团结”项目订正实施方法。所需资源减少 5 207 900 美元反映了根据 2012 年期间差异水平计算得出的订正估计数。

(c) 咨询人项下所需资源估计数为 763 500 美元，用于满足对秘书处所没有的特殊专长咨询人的需要，以及开展以下系统设置公司职权范围以外的活动：

- (一) 变更管理：在建设和部署阶段，内容开发和技术专长领域需要外部专家来支持沟通和培训工作。内容开发包括编制支持部署的学习和交流材料。技术专长则包括在线协作学习工具的设计、开发和部署；
- (二) 技术咨询：需要外部专家在移动技术、报告设计和实施、数据仓储和商业智能等特定技术领域增强订约建设系统设置公司的能力；
- (三) 职能咨询：需要外部专家在差旅、中央服务、外勤业务、后勤和薪金等专门职能领域增强订约建设系统设置公司的能力；
- (四) 管理咨询人：需要专家为订约系统设置公司的活动提供独立的质量保证；

(d) 咨询人费用减少 978 900 美元，原因是联合国的咨询人费率与私营部门高得多的企业资源规划费率相比不具有竞争力，因此很难征聘到在选定企业资源规划系统软件知识方面掌握必要技术专长的咨询人；

(e) 差旅项下订正所需资源为 695 800 美元，用于“团结”项目工作人员的差旅费，以便在试点和后续群组完成“团结”项目成立阶段的建设和部署工作。这笔经费包括部署计划于 2012 年 11 月在布林迪西进行的会议室试点工作并就此展开培训。预计所需资源减少 3 049 600 美元，原因是计划中的“团结”项目部署和培训活动推迟到 2013 年进行，届时将采用订正实施方法启动执行工作；

(f) 订约承办事务预计所需资源增加至 37 375 900 美元，其中包括：

- (一) 谈判合同条款的法律咨询服务(193 600 美元)；
- (二) “团结”项目管理办公室的战略咨询服务(835 800 美元)；
- (三) “团结”项目成立阶段建设、测试和部署工作系统设置公司(13 832 900 美元)；
- (四) “团结”项目第一推广阶段建设、测试和部署工作系统设置公司(1 500 000 美元)；
- (五) 系统设置公司专业服务(3 473 100 美元)；
- (六) 设计系统设置公司(7 827 300 美元)；
- (七) 向“团结”项目工作人员提供企业资源规划系统软件培训(630 000 美元)；

- (八) 托管服务(8 678 500 美元)；
- (九) 基础设施设置方面的战略咨询(289 500 美元)；
- (十) 与世界粮食计划署(粮食署)合作(108 900 美元)；
- (十一) 会议设施(6 300 美元)。

(g) 订约承办事务费用净增加 14 920 000 美元，主要原因是以下费用超出预期：托管服务(8 322 700 美元)、设计系统设置公司追加服务(7 827 300 美元)、企业资源规划系统综合业务服务(2 823 000 美元)，但因以下费用低于计划而被部分抵消：建设系统设置公司(4 704 300 美元)、当前的托管承包商(731 000 美元)以及企业资源规划系统特别服务(技术支持方面的战略咨询)(483 500 美元)。

(h) 一般业务费用项下预计所需资源减少至 2 487 400 美元，用于租赁场地、维护和支持局域网技术基础设施和中央服务器。所需资源减少 168 100 美元，主要是由于预计通信费用减少以及为编外项目人员购买办公自动化设备。

- (i) 家具和设备项下所需资源 6 766 300 美元，用于购买软件许可，即：
 - (一) 企业资源规划系统软件模块、用于维持“团结”项目第一推广阶段的附加产品(17 400 美元)；
 - (二) 企业资源规划系统软件许可维持费(2 777 400 美元)；
 - (三) 数据库工具和数据库许可(1 412 000 美元)；
 - (四) 维护费(423 300 美元)；
 - (五) 测试工具(1 600 000 美元)；
 - (六) 测试工具许可维持费(304 000 美元)；
 - (七) 测试、项目协作、辅助维护费(113 900 美元)；
 - (八) 购买条码打印机(25 000 美元)；
 - (九) 更换笔记本电脑(93 300 美元)。

(j) 家具和设备费用预计减少 6 034 500 美元，主要是由于硬件费用将在订约承办事务中的托管服务项下支付。

表 6
2013 年订正所需资源

(千美元)

支出用途	A/66/381	订正预测	差异	
			增加/(减少)	百分比变化
员额	15 432.0	15 759.1	327.1	2.1
其他工作人员费用	8 896.3	9 051.4	155.1	1.7
咨询人和专家	1 742.4	1 742.4	—	—
工作人员差旅	4 906.5	2 835.7	(2 070.8)	(42.2)
订约承办事务	12 169.9	33 763.7	21 593.8	177.4
一般业务费用	2 509.2	2 625.2	116.0	4.6
用品和材料	135.4	93.3	(42.1)	(31.1)
家具和设备	3 698.3	3 774.0	75.7	2.0
共计	49 490.0	69 645.0	20 154.8	40.7

111. 2013 年所需资源估计数为 69 645 000 美元，与第三次年度进度报告中编列的估计数相比，增加 20 154 800 美元，即 40.7%。增加情况见上表 6，汇总如下：

(a) 员额项下订正所需资源为 15 759 100 美元，用于支付续设 90 个临时员额(1 个助理秘书长、8 个 D-1、21 个 P-5、37 个 P-4、9 个 P-3、1 个 P-2、1 个一般事务人员(特等)和 12 个一般事务人员(其他职等))的薪金和一般工作人员费用。费用增加(327 100 美元)是订正标准薪金费用、一般工作人员费用和工作人员薪金税率产生的净结果；

(b) 其他工作人员费用项下订正所需资源为 9 051 400 美元，用于 66 个专题专家的一般临时人员经费。“团结”项目部署后，估计将有约 20 名专题专家专门负责最终用户的培训；

(c) 咨询服务所需资源为 1 742 400 美元，这笔经费没有变化，将用于秘书处没有的、具有专长且其活动不属于系统设置公司职权范围的下述咨询人的服务：

(一) 变更管理：在建设和部署期内，内容开发和技术专长领域需要外部专家支持沟通和培训工作。内容开发将包括编制支持部署的学习和交流材料。技术专长将包括在线协作学习工具的设计、开发和部署；

(二) 技术咨询：需要外部专家在移动技术、报告设计和实施、数据仓储和商业智能等特定技术领域增强订约建设系统设置公司的能力；

(三) 职能咨询：需要外部专家在差旅、中央服务、外勤业务、后勤和薪金等专门职能领域增强订约建设系统设置公司的能力；

(四) 管理咨询人：需要外部专家为订约系统设置公司的活动提供独立的质量保证；

(d) 差旅费用项下订正所需资源为 2 835 700 美元，作为“团结”项目工作人员的差旅费，用于先在试验地点、然后在各群组完成“团结”项目成立阶段的建设和部署工作。所需资源还将用于支付“团结”项目培训员的差旅费用，这些培训员将在 2013 年期间向地方流程专家提供综合培训。虽然会继续努力尽可能使用视频会议，但在需要手把手和面对面的互动时，视频会议不是最佳的最终用户培训办法。不过，将尽可能利用在线培训补充课堂培训。2013 年将使用“培训培训员”的新方法，使“主要”培训员不必前往每个工作地点，从而将差旅所需资源减少 2 070 800 美元；

(e) 订约承办事务项下订正所需资源为 33 763 700 美元，包括：

- (一) 谈判合同条款时的法律咨询服务(250 000 美元)；
- (二) “团结”项目管理办公室的战略咨询服务(316 300 美元)；
- (三) “团结”项目成立阶段建设、测试和部署系统设置公司(11 405 300 美元)；
- (四) 建设、测试和部署“团结”项目”团结”项目第一推广阶段的系统设置公司服务(14 516 700 美元)；
- (五) 系统设置公司专业服务(3 340 000 美元)；
- (六) 设计系统设置公司(426 600 美元)；
- (七) 向“团结”项目工作人员提供企业资源规划系统软件培训(1 500 000 美元)；
- (八) 托管服务(1 340 500 美元)；
- (九) 基础设施设置战略咨询(546 800 美元)；
- (十) 与粮食署合作(108 900 美元)；
- (十一) 会议设施(12 600 美元)；

(f) 订约承办事务所需资源增加 21 593 800 美元，归因如下：(一) 成立阶段建设费(6 758 296 美元)、(二) 推广阶段建设费(8 409 595 美元)、(三) 企业资源规划系统综合业务服务和特别服务—推广阶段建设费(1 103 331 美元)、(四) 应用管理支持(2 291 667 美元)、(五) 选定企业资源规划系统软件培训(1 256 610 美元)、(六) 托管服务(1 027 201 美元)、(七) 企业资源规划系统咨询服务(400 000 美元)。“团结”项目小组审查并重新评估了 2013 年订约承办事务的价值，确定 A/66/381 号文件编列的预计数估计不足，主要是由于必须支付咨询支持费，弥补“团结”小组企业资源规划系统软件技能有限问题；

(g) 一般业务费用项下订正所需资源为 2 625 200 美元，用于租赁场地、维护和支持局域网技术基础设施和中央服务器。增加 116 000 美元，原因是需要为信息和通信技术厅用于访客上网和使用财务管理手段的数据处理支持和通信服务追加资源；

(h) 用品和材料项下订正所需资源为 93 300 美元，用于包括培训资料在内的文具和办公用品费用。出现 42 100 美元差异的原因是，将改用电子格式印刷培训材料的所需资源减少；

(i) 家具和设备项下订正所需资源为 3 774 000 美元，用于购买软件许可，即：(一) 企业资源规划软件模块、“团结”项目第一推广阶段附加产品及维持(120 000 美元)、(二) 企业资源规划软件许可维持(2 777 400 美元)、(三) 数据库和测试工具维护(423 300 美元)、(四) 测试工具许可维持费(304 000 美元)、(五) 测试、项目合作、辅助维护费用(133 900 美元)以及更换笔记本电脑(15 400 美元)。出现 75 700 美元的差异是由于 2012 年购买的额外软件许可产生维持费用。

112. 概括而言，根据 2012-2013 两年期订正执行计划和最新预测，所需资源估计数为 134 889 100 美元，比第三次年度进度报告中编列的 117 373 500 美元增加 17 515 600 美元(14.9%)。所需资源估计数载列于下表 7。

表 7
2013 年终了时“团结”项目预计累计支出

(千美元)

支出用途	A/66/381 2012-2013 年	订正所需资源			差异 增加/(减少)
		2012 年 预测数	2013 年 预测数	2012-2013 年 预测数	
员额	30 864.1	13 305.6	15 759.1	29 064.7	(1 799.4)
其他工作人员费用	17 792.7	3 688.5	9 051.4	12 739.9	(5 052.8)
咨询人和专家	3 484.8	763.5	1 742.4	2 505.9	(978.9)
工作人员差旅	8 651.9	695.8	2 835.7	3 531.5	(5 120.4)
订约承办事务	34 625.8	37 375.9	33 763.7	71 139.6	36 513.8
一般业务费用	5 164.7	2 487.4	2 625.2	5 112.6	(52.1)
用品和材料	290.4	161.0	93.3	254.3	(36.1)
家具和设备	16 499.1	6 766.3	3 774.0	10 540.3	(5 958.8)
共计	117 373.5	65 244.0	69 644.8	134 888.8	17 515.3
增加的百分比					14.9%

113. 2012-2013 两年期所需资源估计数有所增加，主要是由于变更了执行战略，并对订约承办事务的费用估计数进行了大幅订正(36 513 800 美元)，但被其他支出用途所需资源减额部分抵消。

D. 2014 年和 2015 年所需资源估计数

表 8

2014-2015 年最初估计数和订正估计数

(千美元)

支出用途	A/66/381 2014-2015 年	订正所需资源			差异 增加/(减少)
		2014 年 预测数	2015 年 预测数	2014-2015 年 预测数	
员额	27 046.1	15 759.1	15 759.1	31 518.2	4 472.1
其他工作人员费用	15 624.7	9 051.4	9 051.4	18 102.8	2 478.1
咨询人	3 049.2	1 742.4	1 742.4	3 484.8	435.6
工作人员差旅	6 470.9	2 253.1	2 646.0	4 899.1	(1 571.8)
订约承办事务	19 416.4	15 710.3	7 597.3	23 307.6	3 891.2
一般业务费用	5 018.5	2 875.2	2 625.2	5 500.4	481.9
用品和材料	237.0	90.7	91.5	182.2	(54.8)
家具和设备	220.5	3 938.9	3 906.4	7 845.3	7 624.8
共计	77 083.3	51 421.1	43 419.3	94 840.4	17 757.1

114. 本报告第三节介绍了部署战略。如上表 8 所示，2014-2015 两年期费用总数估计共计 94 840 400 美元，与第三次年度进度报告中以前编列的估计数 77 083 300 美元相比，增加 17 757 100 美元，即 13%。

115. 本两年期为 90 个临时员额编列经费 31 518 200 美元，为 66 个专题专家编列经费 18 102 800 美元。员额项下估计增加 4 472 100 美元，其他工作人员费用项下增加 2 478 100 美元，原因是项目原计划于 2014 年完成，现延长到 2014 年后，需要作出相应水平的努力才能完成部署“团结”项目成立阶段和“团结”项目第一推广阶段，在各群组启用该系统后提供必要的支持，并完成各流程的最终设计，将其纳入“团结”项目 2017 年单元。

116. 咨询人和专家项下所需资源为 3 484 800 美元，其中包括费用(3 196 800 美元)和差旅费(288 000 美元)，这是依据专家 288 个工作月、平均每月 11 100 美元的费率以及 12 名咨询人每人一次性年度差旅费 12 000 美元的估计数计算得出的。这笔经费将用于支付秘书处内没有其专长且其活动不属于系统设置公司职权范围的咨询人的费用，其中包括：

(a) 技术咨询人：需要外部专家增强订约建设系统设置公司在系统启用后提供技术支持的能力；

(b) 职能咨询人：需要外部专家在有待列入“团结”项目2017年单元各流程最终设计中的专门职能领域增强订约建设系统设置公司的能力。“团结”项目将征聘在这些领域具有所需组合技能和经验、包括具备与联合国其他机构或公共部门实体打交道经验的合格咨询人；

117. “团结”项目小组成员前往维和工作地点、总部之外办事处、区域委员会以及各法庭开展培训、制作、实体落实和制作后支持等活动的费用估计为4 899 100美元，此外还需根据上文第三D节和附件3所述实体逐一部署战略完善培训办法；

118. 订约承办事务所需资源估计数为23 307 600美元，用于(a)从现在到2014年中旬期间“团结”项目第一推广阶段建设系统设置公司；(b)系统设置公司专业服务(咨询)和应用管理支持；(c)计划在2015年完成的企业资源规划培训；

119. 一般业务费用所需资源为5 500 400美元，用于租赁场地、维护和支持局域网技术基础设施和中央服务器，以及租赁和维护办公自动化设备。“团结”项目办公场所目前的租赁合同有效期至2018年底。2014年为联合国总部用户租赁培训设施编列了经费；

120. 用品和材料所需资源为182 200美元，用于文具和办公用品，其中包括打印机墨盒、数据处理用品、纸张及其他杂项用品。编列经费包括追加6 200美元，用于按照2014-2015年群组部署战略，以每位参与者20美元的费率，为“团结”项目提供培训材料。

121. 家具和设备费用为7 845 300美元，用于企业资源规划许可维持费、企业资源规划软件和项目软件维持费、数据库维持费、测试工具维持费和虚拟专用网络上网费。

E. 筹备活动和间接费用

122. 企业资源规划实施期间，系统设计与开发等直接费用由项目预算承担。但系统启用前需在整个秘书处开展的最终用户活动费用(间接费用)，原则上属于履行职能和拥有相应数据的部厅用户的业务责任。这些活动包括：清理和浓缩有待向企业资源规划系统转移的数据、系统核证、最终用户培训以及确保信息技术基础设施支持该系统。

123. 一个工作组正在清查所有与“团结”项目实施有关的筹备活动和间接费用，目的是为预算所有人提供指导，使他们能有机会规划如何使用现有资源支持“团结”项目的实施。“团结”项目2014-2015年拟议方案预算编制说明书将于2012年8月底提出，期待各有关部厅竭力在现有预算内匀支这些费用。“团结”项目第五次进度报告将针对这一情况提出提案。

五. 联合国秘书处全球企业系统所需资源汇总及请大会采取的行动

A. 依据订正执行战略建议所需资源汇总

124. 如大会核准拟议订正执行战略，该提案将产生 32 346 200 美元的追加资源。下表 9 说明项目所需资源总体订正情况，并与最初的拟议预算进行比较。

表 9

依据建议的执行战略 2015 年底终了所需资源估计数

(千美元)

	2008-2009 年	2010-2011 年	2012-2013 年	2014-2015 年	订正所需资源	最初预算	差异
支出用途	实数	实数	预计数	预计数			增加/(减少)
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e) = (a) - (d)	(f)	(g) = (e) - (f)
员额	—	16 828.5	29 064.7	31 518.2	77 411.4	74 572.9	2 838.5
其他工作人员费用	5 614.0	4 442.3	12 739.9	18 102.8	40 899.0	44 101.8	3 202.8
咨询人和专家	72.6	664.2	2 505.9	3 484.8	6 727.5	7 657.5	(930.0)
工作人员差旅	964.1	928.8	3 531.5	4 899.1	10 323.5	17 769.2	(7 445.7)
订约承办事务	7 933.3	46 540.5	71 139.6	23 307.6	148 921.0	110 082.6	38 838.4
一般业务费用	2 344.1	6 695.3	5 112.6	5 500.4	19 652.4	19 140.8	511.6
用品和材料	606.9	176.3	254.3	182.2	1 219.7	1 272.0	(52.3)
家具和设备	164.7	24 433.2	10 540.3	7 845.3	42 983.5	41 195.5	1788
共计	17 699.7	100 709.1	134 889.1	94 840.6	348 138.5	315 792.3	32 346.2

125. 秘书长将要求提供必要批款，为 2015 年及以后继续开展各项活动提供经费。订正资源为 348 138 500 美元，将用于部署与“团结”项目成立阶段和“团结”项目第一推广阶段有关的职能以及提供“团结”项目第二推广阶段的设计蓝图和基线配置。

126. 下表 10 汇总有待大会核准的各基金之间追加资金分配情况。

表 10
有待大会核准的资源汇总

(千美元)

资金来源	今后所需资源 (2012-2013 年)	今后所需资源 (2014-2015 年)	每项订正执行计划 所需额外资源 (2014-2015 年)	共计
经常预算	—	31 076.0	4 851.9	35 927.9
维持和平行动支助账户	18 668.9	—	20 054.7	38 723.6
预算外	—	—	7 439.6	7 439.6
共计	18 668.9	31 076.0	32 346.2	82 091.1

B. 有待大会采取的行动:

127. 大会需要:

(a) 注意到本报告所述“团结”项目的执行进展情况;

(b) 核准订正计划,即到 2015 年 12 月底完成“团结”项目成立阶段和“团结”项目第一推广阶段的设计、建设及部署,以及“团结”项目第二推广阶段的设计,其中包括 133 个剩余流程,并将“团结”项目第二推广阶段的建设和部署期推迟到“团结”项目 2017 年和 2018 年两个年度单元;

(c) 注意到“团结”项目 2012 年订正所需资源为 65 244 100 美元,核准 2013 年拟议所需资源 69 645 000 美元;

(d) 核准 2015 年 12 月 31 日终了“团结”项目成立阶段和“团结”项目第一推广阶段执行工作所需资源估计数 348 138 500 美元,并注意到截至 2015 年 12 月 31 日所需追加资源估计数 32 346 200 美元分配如下:

(一) 经常预算 4 851 900 美元(15%);

(二) 维持和平行动支助账户 20 054 700 美元(62%);

(三) 预算外资源 7 439 600 美元(23%)。

(e) 邀请秘书长在“团结”项目第五次进度报告中再次提出建议,在“团结”项目成立阶段和“团结”项目第一推广阶段完成后,通过新的密集型“团结”项目高级研究中心,将“团结”项目的支持和维护工作纳入秘书处的业务结构。

经常预算

(f) 注意到 2014-2015 两年期拟议方案预算将列入用于执行“团结”项目的未来所需余款估计数 35 927 900 美元;

维持和平行动支助账户

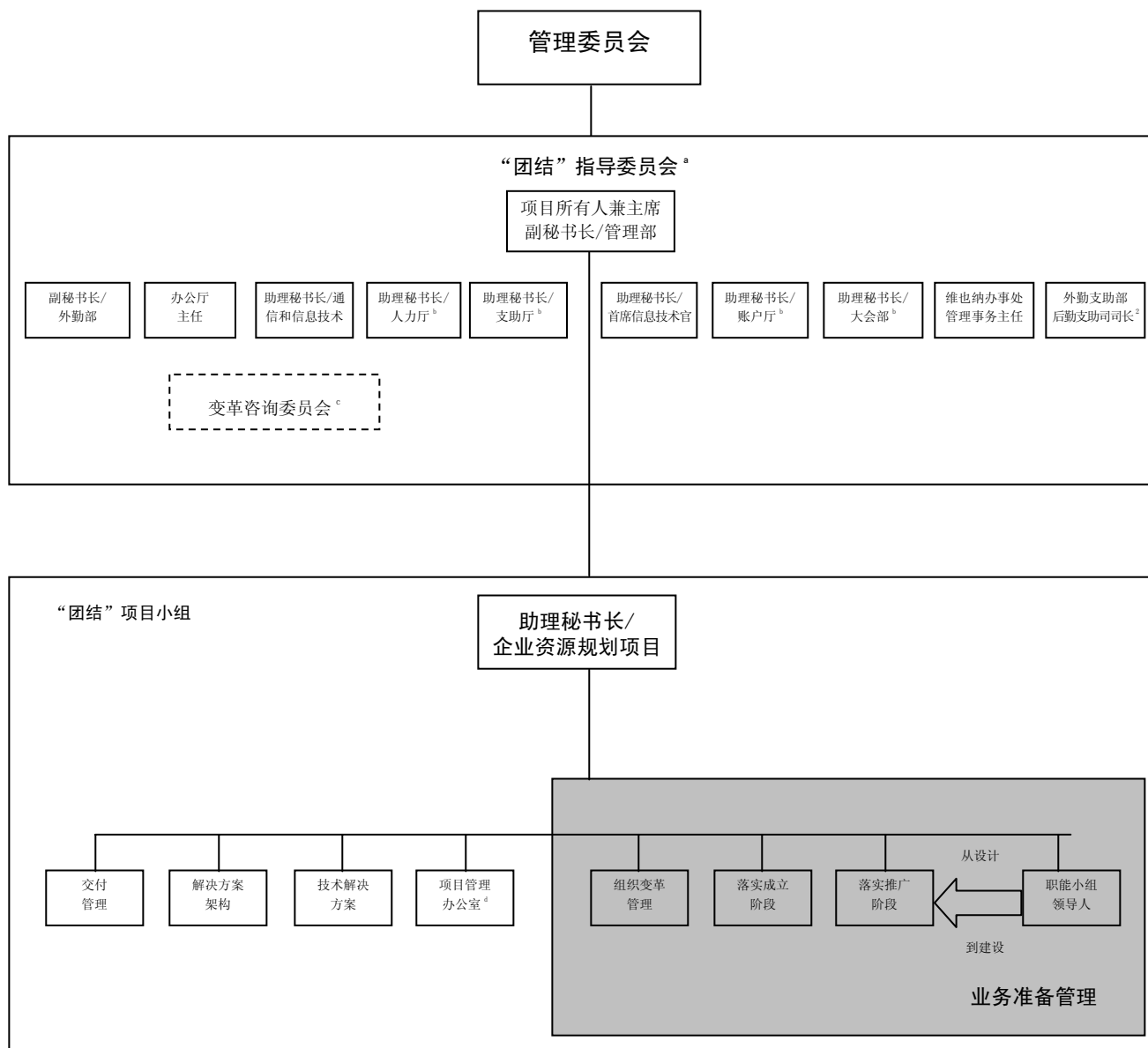
(g) 注意到 2013 年 7 月 1 日至 2014 年 6 月 30 日财政期间维持和平行动支助账户的后续所需资源中将列入未来所需余款估计数 18 668 900 美元，2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日财政期间将列入未来追加所需余款估计数 20 054 700 美元。

预算外资源

(h) 注意到未来追加所需余款估计数 7 439 600 美元将由 2014 年 1 月 1 日至 2015 年 12 月 31 日财政期间预算外资源供资。

附件一

“团结”项目治理模式



^a 法律事务厅和内部监督事务厅享有指导委员会观察员地位。

^b 指导委员会成员也被指定为进程的所有人。

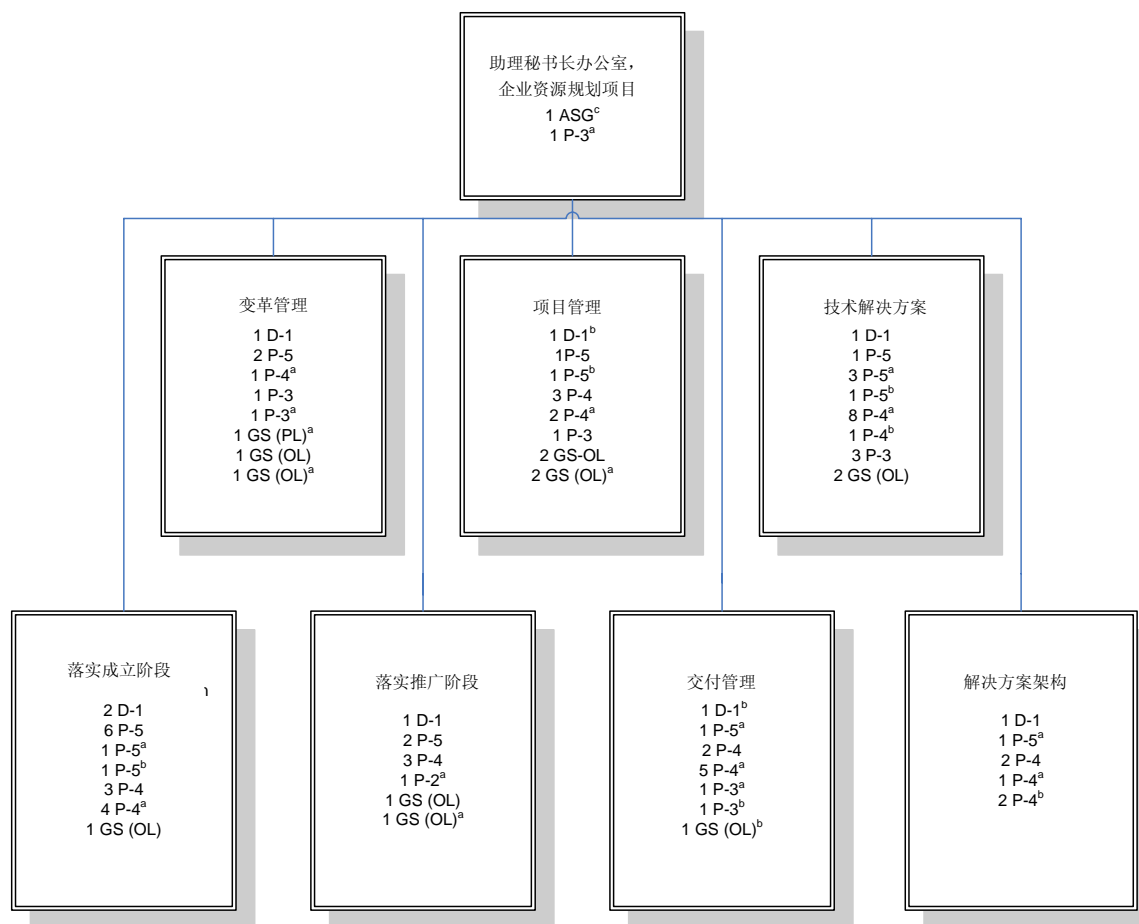
^c 改革咨询委员会由指导委员会一部分成员组成。

^d “团结”项目管理办公室主任兼任项目副主任。

缩写：外勤部：外勤支助部；大会部：大会和会议管理部；管理部：管理事务部；支助厅：中央支助事务厅；人力厅：人力资源管理厅；账户厅：方案规划、预算和账户厅；维也纳办事处：联合国维也纳办事处。

附件二

2013 年组织结构和员额分配



缩写：ASG：助理秘书长；GS：一般事务人员；OL：其他职等；PL：特等。

^a 在第六十四届会议上核准。

^b 在第六十五届会议上核准。

^c 在第六十六届会议上核准。

附件三

“团结”项目成立阶段和第一推广阶段部署时间表——群组 1 至 5

2012-2013和2014-2015两年期

成立阶段试点						成立阶段群组									
13年1月	13年2月	13年3月	13年4月	13年5月	13年6月	13年7月	13年8月	13年9月	13年10月	13年11月	13年12月	14年1月	14年2月	14年3月	
实体						联黎部队/联黎协调办 维和特派团 特别政治任务(经常预算)联黎协调办 总部支助——规划司、账户厅、外勤部、规划司回复点目标 全球外勤支助系统、全球服务中心、区域服务中心——恩德培									
过渡															

成立阶段群组2													
13年7月	13年8月	13年9月	13年10月	13年11月	13年12月	14年1月	14年2月	14年3月	14年4月	14年5月	14年6月		
落实						特别政治任务(经常预算) 维和(经常预算): 停战监督组织、印巴观察组/巴基斯坦问题特使、秘书长特别助理 塞浦路斯、塞浦路斯失踪人员调查委员会 其他——联合国驻非洲联盟办事处							

成立阶段群组3													
13年11月	13年12月	14年1月	14年2月	14年3月	14年4月	14年5月	14年6月	14年7月	14年8月	14年9月	14年10月	14年11月	14年12月
回归测试		实体落实						联合国总部 内罗毕办事处和由内罗毕提供支助的实体 非洲经委会					

第一推广阶段试点								第一阶段群组3					
13年11月	13年12月	14年1月	14年2月	14年3月	14年4月	14年5月	14年6月	14年7月	14年8月	14年9月	14年10月	14年11月	14年12月
落实实体			试点					总部(所有工作人员) 维和和特别政治任务(仅国际工作人员) 内罗毕办事处和非洲经委会(所有工作人员)					
回归测试		实体落实											

2014-2015和2016-2017两年期

成立阶段和第一推广阶段群组群组4											
15年1月	15年2月	15年3月	15年4月	15年5月	15年6月	15年7月	15年8月	15年9月	15年10月	15年11月	15年12月
实体落实						2个总部以外办事处 4个委员会 3个法庭					

第一推广阶段群组5											
15年7月	15年8月	15年9月	15年10月	15年11月	15年12月	16年1月	16年2月	16年3月	16年4月	16年5月	16年6月
实体落实						维和和特别政治任务(地方工作人员)					

缩写：外勤部：外勤支助部；非洲经委会：非洲经济委员会；账户厅：方案规划、预算和账户厅；联黎部队：联合国驻黎巴嫩临时部队；印巴观察组：联合国驻印度和巴基斯坦军事观察组；内罗毕办事处：联合国内罗毕办事处；联索政治处：联合国索马里政治事务处；联黎协调办：联合国黎巴嫩问题特别协调员办事处；停战监督组织：联合国停战监督组织。

附件四

时段比较——“团结”项目时间表、范围与资源

2008年: A/62/510/Rev.1 和 A/63/487 (行预咨委会)	2009 年: 第一次进度报告 (A/64/380)	2010 年: 第二次进度报告 (A/65/389)	2011 年: 第三次进度报告 (A/66/381)	2012 年: 第四次进度报告 (A/67/xx)	第三次和第四次报告之间 变化的理由
时间轴					
筹备阶段: 2007 年至 2008 年年中;	提出了四种部署方案。建 议了试点先行方案。	2011 年底建设完毕, 2012 年 1 月至 2013 年底 分三个 阶段部署。	订正办法保持了推动管理 改革和组织变革的愿景, 但将分阶段进行, 即: 成 立阶段和推广阶段。	2015 年底前 完成“团结” 项目成立阶段和第一推广 阶段的部署, 以及第二推 广阶段的设计。	对“团结”项目成立阶段 和第一推广阶段执行时间 表作出修改, 留出更多时 间解决未决的设计问题, 纳入排定的应急内容, 协 调秘书处各部门准备程度 上的差异。第二推广阶段 将分两个连续的年度单元 部署, 以集中力量完成成 立阶段和第一推广阶段的 建设、测试和部署工作。
第 1 波 (30 个月): 2008 年 第三季度至 2010 年底;	完整解决方案到 2011 年底 准备就绪, 然后分三大阶 段部署, 到 2013 年底 部署 到整个秘书处。		目前预计, “团结”项目的 全部功能将在 2015 年底 落 实。	2016 年初 在秘书处内设立 “团结”项目高级研究中 心。	
第 2 波 (24 个月): 2011 年 第一季度至 2012 年底 。				新功能将被业务单位确定 为优先事项, 在 “团结” 的项目新年度单元中推出, 其中包括“团结”项目第 二推广阶段的各个流程 (第一个流程将在 2017 年 部署)。	
因大会审议推迟而修改时 间轴:					
筹备阶段: 2007 至 2009 年 第一季度; 第 1 波 (30 个 月): 2009 年第二季度至 2011 年第三季度; 第 2 波 (24 个月): 2011 年第四季 度至 2013 年年中 。					
职能范围					
(A/62/510/Rev.1 号文件 没有职能范围数字)	(A/64/380 号文件没有职 能范围数字)	有 270 多个流程 , 包括人 力资源、财务、供应链和 中央支助事务方面的大多 数管理和支助职能。	共有 317 个“待办”业务 流程 “团结”项目成立阶段范 围包括对支持《公共部门 会计准则》规定所必不可 少的 119 个流程, 其中包 括: 财务流程; 货物和服 务的采购; 差旅; 资产、 存货和不动产管理。	共有 321 项“待办”业务 流程 (124 个财务流程、70 个供应链采购后勤流程、 59 个人力资源流程、52 个 中央支助事务流程、16 个 方案 and 项目管理流程); 成立阶段的 122 个流程 (76 个财务流程、35 个供应链 采购后勤流程、8 个中央支 助事务流程、3 项方案和项 目管理流程)	推广阶段分为两个功能子 群: 第一推广阶段和第二 推广阶段。第二推广阶段 将于 2017 和 2008 年分两 个连续的年度单元部署。 差旅流程由成立阶段转到 第一推广阶段, 原因是它 与人力资源解决方案密切 相关。 预算编制流程从第一推广 阶段转到第二推广阶段,

2008年: A/62/510/Rev.1 和 A/63/487 (行预咨委会)	2009年: 第一次进度报告 (A/64/380)	2010年: 第二次进度报告 (A/65/389)	2011年: 第三次进度报告 (A/66/381)	2012年: 第四次进度报告 (A/67/xx)	第三次和第四次报告之间 变化的理由
			预算编制、部队规划、需求规划以及后勤执行;会议和活动管理;文件制作和分发;赠款管理;向公众销售和提供服务。人力资源和预算编制功能将在“团结”项目成立阶段同时建设。	第一推广阶段的 66 个流程(59个人力资源流程、7个差旅流程) 第二推广阶段的 133 个流程(48个财务流程、35个供应链采购后勤流程、37个中央支助事务流程、13个方案和项目管理流程)。	以集中力量解决基本功能问题。
人员配置资源					
请求设立 44 个一般临时人员员额(已核准)	请求增设 36 个临时员额(已核准)。	请求增设 10 个临时员额(已核准)	员额无变化。	根据 A/66/263 号决议, D-2 快速征聘流程已取得积极	
第 63/262 号决议通过之前, 利用秘书长的有限预算酌处权建立了一个临时骨干小组。	总计: 80 个员额 1 900 万美元用于补充专题专家(44 人负责设计工作, 66 人负责建设工作)。	总计: 90 个员额 1 900 万美元用于补充专题专家(44 人负责设计工作, 66 人负责建设工作)。	1 780 万美元用于补充 66 名专题专家。 截至 2011 年 8 月 31 日已填补员额: 67 (53 个经常员额, 14 个临时员额)。 19 名专题专家在编。	员额改为助理秘书长职等。效果: 然而, 进展因工作人员和专题专家的更替而被抵消。 900 万美元用于补充 66 名专题专家。 截至 2012 年 7 月 31 日已填补员额: 75 (68 个经常员额, 7 个临时员额)。 20 名专题专家在编。	当前的重点是提高企业资源规划技能, 以及征聘在建设、部署和支助阶段所需的人力资源组合。
	截至 2009 年 7 月 31 日已填补员额: 28 (15 个经常员额, 13 个临时员额)。 无专题专家在编。	截至 2010 年 8 月 31 日已填补员额: 46 (32 个经常员额, 14 个临时员额)。 无专题专家在编。			
估计项目费用					
2012 年底: 2.856 亿美元 (有应急费用); 2.483 亿美元 (无应急费用)	3.158 亿美元	3.158 亿美元	3.158 亿美元	3.481 亿美元	产生差异的主要原因是: 订约承办事务和软件许可证费用增加(但因差旅费减少而被部分抵消)。
行预咨委会建议不留应急费用。				成立阶段加上第一推广阶段的部署和第二推广阶段的设计, 再加上第二推广阶段建设期和试点部署方面的订约承办事务初步估计数 3 000 万美元	

附件五

行政当局针对审计委员会的建议拟议采取的行动现况

建议	负责部门	同意 (是/否)	执行建议的目标日期	行政当局的意见(2012年6月)
审计委员会建议项目主任：(a) 考虑审计委员会查出的漏洞，在此基础上与流程负责人协商，重新评估企业资源规划系统的效益模式；(b) 商定每个流程负责人应实现的总效益和基准效益数字；(c) 确定实际可兑现节余数字；(d) 指明流程负责人应就实现商定结余和效益以及制定实现结余和效益的计划接受问责；(e) 向大会通报拟议对本组织作出那些改变，以实现项目带来的预期年度效益。	“团结”项目	是	7月13日	审计委员会查出的漏洞需要与以下部门进行大量协商：(a) 指导委员会，以确定问责事宜；(b) 改革执行小组，以制定“共用服务”的构想/框架；(c) 流程负责人。这项工作不会在提交总结有关做法和进展情况的第四次年度报告之前完成。将利用与行政和预算问题咨询委员会和第五委员会进行实际讨论的机会再作更新。目标完成日期是2013年7月，与计划中的“团结”项目试点推出时间吻合。
审计委员会建议，为了就实现实施企业资源规划系统的预期效益进行透明的规划和报告，并清楚确定实现效益是否需要腾出或调动工作人员，行政当局应与大会协商其效益实现计划。	“团结”项目	是	2013、2014、2015年秘书长关于“团结”项目的报告	今后的秘书长报告将说明，在部署企业资源规划系统并使其稳定运作后，可能会如何调动员额或改变职能。每个实体将在实施之前六个月内确定和量化效益，此后，将进一步补充这些资料。
审计委员会还建议行政当局：(a) 针对与制定通过改变服务提供方法实现更大效益的提案有关的所有任务明确分配责任；(b) 发布制定这些提案的时间表。	“团结”项目	是	10月12日	改革执行小组、项目负责人和“团结”项目正在讨论这条意见，以确定各项职能和责任。
审计委员会建议行政当局：(a) 明确阐述行政当局将如何管理变革并在全组织范围采用效率更高的标准化工作方法；(b) 就如何支持工作人员发展采用不同工作方法的技能和能力问题制订计划。	“团结”项目	是	7月13日	“团结”项目机构改革管理小组和各实现小组已制订评估部署“团结”项目所涉变化影响的办法、战略和计划，并制订了职能规划(将“团结”项目的作用落实到个人)办法和学习/培训办法。这些活动均旨在确保本组织明确从“按现状”流程转向“将采用”流程的主要变化，确定将会受到影响的工作人员并确保向他们提供适当的沟通、培训和支持，以确保实现行为变化，并确保受影响工作人员的用户使用途径和权力仅限于其履行职能所需，各项职责适当分离。
审计委员会还建议行政当局确定管理和改进业务流程的正式做法，便于在实施企业资源规划系统后持续改革和改进。	“团结”项目	是	8月13日	在制订联合国企业资源规划支助和维持战略期间，将考虑采用高级研究中心正式办法，在实施“团结”项目后，管理和改进业务流程。该战略将要求进行变革管理、培训和业务分析，以利于“团结”项目实施后持续改进该系统。

建议	负责部门	同意 (是/否)	执行建议的目标日期	行政当局的意见(2012年6月)
审计委员会建议项目主任：(a) 确定全组织各单位参与企业资源规划项目的程度；(b) 制订计划，弥补沟通或参与方面的任何不足；(c) 制订实施阶段沟通和参与战略。	“团结”项目	是	9月12日	与指导委员会和流程负责人拟议、讨论并商定了全面参与战略，包括项目展开支持结构以及对所有参与的管理人员和工作人员进行动员、提高认识并开展培训。
审计委员会建议行政当局：(a) 制定详细的项目计划，将预算与里程碑和交付成果联系起来；(b) 明确规定预算的各个部分由谁负责，对交付成果承担哪些责任；(c) 确定掌握支出和进展情况的安排，以便更有效地监测进展、更严密地控制费用并改进关于未来支出的决策。	“团结”项目	是	12月12日	关于项目迄今已支出的1.18亿美元，行政当局没有能将预算与里程碑和交付成果联系起来的系统。行政当局可以证明用这些资金开展了哪些活动，实现了哪些成果。尽管《联合国系统会计准则》并无这项要求，但行政当局认识到，这种性质的项目需要这样的工具，为此，行政当局正在推出NOVA，这是市场上现有的效率最高的项目管理工具之一。
审计委员会建议指导委员会评估行政当局是否拥有人数充足并具备适当的商业及合同管理技能的工作人员，他们需要有这些技能来管理与负责交付项目中相互依赖的不同部分的多个参与方订立的合同。	管理事务部- 副秘书长办公室	是	12月12日	将详细评估“团结”项目内部合同管理职能是否充分。不过，自2011年6月以来，“团结”项目已增加合同管理能力，指派了在联合国采购和订约方面经验丰富的采购专业人员。指派了一名专题专家，并且将所有采购活动合并到项目管理办公室下，从而加强了“团结”项目管理多个第三方承包者的能力。上述评估完成之后，行政当局即可确定迄今所采取的措施是否充分。
审计委员会建议项目主任和指导委员会：(a) 重新评估项目时间表和预算的可行性，包括考虑乐观偏差以及已查明的风险可能造成的影响，并对在目前范围内完成项目所需费用和时间提出可靠的预测；(b) 尽早向大会报告有关审查结果并就解决查明的费用增加和时间延长问题提出建议。	“团结”项目	是	9月12日	目前已接近完成对项目时间表、项目预算和部署战略及其他关键要素的分析。这项工作结合编写第四次年度报告的工作进行的，这项工作借鉴了与项目负责人、指导委员会、流程所有人、秘书处各实体和外部咨询团体的互动协作，并得到其验证。要使“团结”项目今后的时间表、范围和预算得到认可并落实问责，这些互动协作是必不可少的。第四次进展情况报告将由项目负责人审批，由“团结”项目指导委员会和管理委员会核可，并通过方案规划和预算司、主管管理事务副秘书长办公室及秘书长办公厅进行正常处理。
审计委员会建议行政当局高级管理部门落实适当的控制措施，以便向大会清楚地证明可以保证所报告的时间表，包括企业资源规划项目的实际和预计费用。	管理事务部- 副秘书长办公室	是	12月12日	“团结”项目主任将与项目负责人(高级负责人)和指导委员会共同确保落实适当的控制措施，向大会清楚证明可以保证所报告的时间表以及企业资源规划项目的实际和预计费用。

建议	负责部门	同意 (是/否)	执行建议的目标日期	行政当局的意见(2012年6月)
审计委员会还建议项目小组和预算负责人共同努力：(a) 就项目的所有连带费用提出可靠的估计数；(b) 作为当务之急，阐明连带费用如何分配，尽可能多给预算负责人时间进行准备，以便解决这些费用；(c) 就如何解决这些连带费用拟定提案。	“团结”项目	是	10月12日	2012年7月将召集项目负责人指导下的工作组会议，该工作组由助理秘书长/主计长主持，由秘书处外勤支助部、总部以外各办事处、总部和外地特派团等实体的代表组成，会议目的是就“团结”项目连带间接费用的适用问题制定明确的指导，同时铭记“团结”项目的部署时限面临挑战，各部门必须及时地进行预算规划和准备。工作组将特别开展以下工作：(a) 审查并核证所有未列入“团结”项目预算但与项目实施有关的费用(例如数据清理和转换)；(b) 在这方面为编写2014-2015年方案预算提供指导；(c) 找出重新设计本组织服务提供模式的机会，为执行涉及间接费用的任务重新安排现有资源。工作组将拟订新的间接费用估计数，同时铭记两个原则：将这些费用控制在最低限度；各有关部门努力在现有资源范围内匀支这些费用。
审计委员会建议指导委员会主席和项目主任：(a) 指明由拥有处理各种风险所需适当权力的人员负责处理项目风险；(b) 评估和记录每一种风险的发生概率及其量化影响；(c) 建立常规风险监测，作为持续进行的预算编制和资源安排的一部分。	“团结”项目 管理事务部- 副秘书长办公室	是	9月12日	正如“团结”项目第四次进展情况报告草稿所指出，在查明和管理项目问题和风险方面已取得显著进展。审计委员会提出的关切问题将被纳入“团结”项目风险登记册和(或)或适用的监测机制。
审计委员会建议行政当局：(a) 指定一名对所有将要实施企业资源规划系统的部门和实体拥有必要权力的高级负责人，以推动项目前进；(b) 向所有工作人员明确传达高级负责人的身份和权力；(c) 尽早完成计划进行的项目治理结构调整，包括指定明确的问责对象，令其负责完成所有主要任务。	管理事务部- 副秘书长办公室	是	不适用	已执行该建议，指定了主管管理事务副秘书长为“团结”项目负责人。根据秘书长公报 ST/SGB/2010/9 号，管理事务部“在财务和预算、人力资源及实物资源(支助业务和事务)三大管理领域拟定政策和程序，并向秘书处所有实体、包括总部以外各办事处和区域委员会提供战略指导、领导和支助”。如审计委员会在本报告第3段中所述，“‘团结’项目覆盖本组织五个领域的多数管理和支持职能，这五个领域是：财务；供应链和采购；人力资源；中央支助事务；方案和项目”，而所有主要领域都在管理事务部的权限范围内。根据秘书长公报，作为该部首长的副秘书长“负责根据秘书长的授权，拟定秘

建议	负责部门	同意 (是/否)	执行建议的目标日期	行政当局的意见(2012年6月)
				<p>书处的管理政策,全面负责管理秘书处的财政资源、人力资源和实物资源”。主管管理事务副秘书长还“代表秘书长或确保有人代表秘书长与联合国共同制度的各理事机构、基金、方案和机构及行政咨询机构处理管理事项。他(她)还与各执行委员会协作监测整个秘书处新出现的管理问题”。“团结”项目的定义是“一次持续的组织变革,有利于以高质量和高成本效益的方式为联合国秘书处不断变化的任务提供服务,最大限度地提高联合国人力、财力和物力资源的生产力”,因此,没有任何人比主管管理事务副秘书长更适合担任项目负责人。最后还应说明的是,项目负责人履行这些责任得到了会员国的充分支持(参见大会关于将“团结”项目转交管理事务部的第66/246号决议),也得到了秘书长和“团结”项目指导委员会的充分支持。</p>

注: 本附件所列资料未经审计委员会审计或核查。审计委员会将在下一次审计中跟进了解更多进展情况以及行政当局所采取行动的影响。