



大会

Distr.: General  
24 July 2019  
Chinese  
Original: English

第七十四届会议

临时议程\* 项目 131

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八次 年度进展报告

### 秘书长的说明

秘书长谨向大会转递 2019 年 7 月 24 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/74/150。



## 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八次年度进展报告 .....	4
摘要 .....	4
一. 背景 .....	10
A. 部署战略 .....	10
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 .....	12
A. 项目治理 .....	12
B. 项目规划和监测 .....	13
C. “团结”项目扩展部分二期的部署 .....	14
D. 风险管理 .....	19
E. “团结”项目小组的重组 .....	22
三. 应用控制和数据质量问题：付款处理 .....	24
四. “团结”系统的支助功能 .....	28
A. 业务情报 .....	28
B. 生产支助 .....	29
C. 不断改进 .....	30
D. 变革管理 .....	31
E. 培训 .....	31
五. “团结”项目业务论证 .....	33
A. 实现效益 .....	33
B. 总体拥有成本 .....	33
六. 主流化计划 .....	37
七. 鸣谢 .....	39
附件	
截至 2017 年 12 月 31 日终了年度建议执行情况 .....	40

## 送文函

### 2019年7月24日审计委员会主席给大会主席的信

谨此转递审计委员会关于企业资源规划系统实施情况的第八次报告。

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八次年度进展报告

### 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和A/73/169)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，实施计划已数次大幅修订，目前计划至迟于2019年底完成全部功能的部署。目前该项目到2019年底的核定预算为5.437亿美元，到2018年12月31日支出共计4.906亿美元。

4. 迄今一直在本组织不同部门(群组)实施“团结”系统，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薪金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。包括对本组织具有大幅转型和增值作用的各个流程，如战略规划和预算编制、筹资、实施伙伴、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2019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八次年度审查。本报告主要阐述本期功能部署进展情况、按计划部署其余功能的情况、已部署功能的状况和运作情况、“团结”项目解决方案的主流化情况，以及“团结”系统的成本和效益。此外，本报告还阐述了对支付办理领域若干重要应用控制办法的信息技术审计结果。

## 主要审计结果

### 项目治理

6. 审计委员会注意到, 2018 年管理委员会两次(2018 年 5 月和 7 月)听取了“团结”系统的最新情况通报, 而指导委员会仅举行了三次会议(2018 年 4 月、7 月和 8 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发现了一些缺陷。在编写项目计划时, 没有在确定任务顺序的依赖关系后制订明确的任务时间表。实施项目的关键路径也没有确定。项目计划仅指明实现里程碑的目标日期, 在实施项目时只能参照这些里程碑尽力而为。这对监测项目进度产生了不利影响。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 2018 年部署, 由六个项目组成。2018 年期间, “团结”项目扩展部分二期的部署工作在流程方面、功能方面和实体方面的覆盖范围十分有限, 导致仍有大量工作有待实施。审计委员会注意到, 截至 2018 年 12 月, “团结”项目扩展部分二期已有 17 个流程部署完毕。另有 53 个流程正在部署, 32 个流程尚未开始部署。审计委员会还注意到, 为了完成项目和实现其预定目标, 所有功能都要完成并得到适当整合。审计委员会认为, 考虑到仍有大量工作尚未落实, 目前存在“团结”项目扩展部分二期有可能到 2019 年底无法充分实施的重大风险。

### 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次进度报告(A/73/389)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。此外, 秘书处聘请的一名独立顾问还着重指出了与实施“团结”项目扩展部分二期业务部门就绪有关的风险。行政当局告知审计委员会, 目前正在采取各种措施减轻这些风险。审计委员会注意到, 可能存在影响“团结”项目实施的其他风险因素, 主要包括缺乏明确的主流化计划, “团结”项目小组出现空缺, 以及在第三方应用程序间接数据访问收费的情况下与 SAP 许可条款变化有关的风险。

### 应用程序控制和数据质量问题

10. 处理供应商付款的功能作为“团结”项目基础部分和扩展部分一期的一部分, 已得到部署。内部监督事务厅(监督厅)早些时候对总部供应商付款处理的情况进行了审计, 强调需要在付款处理的各个阶段加强控制。审计委员会注意到, 监督厅报告中强调的许多关切仍然存在。委员会还注意到与落实这一功能有关的一些重大问题。

11. 审计委员会注意到，应用程序的发票控制存在漏洞，该系统允许用户在创建采购订单时停用三方匹配流程，这违背了旨在确保留下明确线索，对采购货物和服务到交付和出具发票进行全程跟踪的目的。该系统允许在文件上传过程中出具发票，但没有为执行三方匹配流程而进行应用程序控制。检测重复发票的应用程序控制是一项可选检查，所以没有适用于所有供应商。此外，审计委员会无法找到修改基线日期和付款条款的审计线索。

12. 针对供应商付款的应用程序控制存在缺点，包括无法自动执行日付款建议，系统内没有对银行余额的充足性进行检查，以及没有对有权启动付款的用户角色设置进行审查。

13. 维护主数据方面也存在问题，包括同一银行账户存在多个供应商，包括工作人员和商业供应商共享同一银行账号，以及系统中在更新供应商电子邮件详细信息方面存在薄弱环节。

#### “团结”系统辅助功能现状

14. 虽然已对 SAPHANA(高性能分析设备)进行升级，SAPBW(企业仓储)和 SAP HANA 之间的整合也已完成，但 HANA 中的新语义层结合不同 SAP 产品分析模式和创建更复杂可视化产品和业务数据报告的跨支柱能力尚未得到利用。跨功能支柱数据的可视化管理看板仍处于设计开发阶段，尚未部署。此外，“团结”项目扩展部分二期的两个项目的企业数据报告正在编写中，“团结”项目扩展部分二期其余项目的企业数据报告编写工作尚未开始。

15. 审计委员会注意到，2018 年期间服务请求首次呼叫即可解决的比率略有上升，而突发事件的解决比率略有下降。除此之外，没有为达到期内首次呼叫即可解决和总计首次呼叫即可解决比率设定任何指标/目标。审计委员会还注意到，由于在“团结”项目扩展部分二期部署了新的功能，为“团结”项目扩展部分二期的新功能发展头两个层级的支助能力可能会遭遇更多的挑战，2019 年期间，意外事件和服务请求可能会增加，因此有必要制定一项战略，为头两个层级的生产支助做好准备。

16. 审计委员会注意到，“团结”项目基础部分和扩展部分一期的现有培训材料从 Inspira 转换和迁移到新的 iLearn “团结”系统平台的工作尚未进行。此外，在“团结”项目扩展部分二期的六个项目中，有三个项目(即预算编制、筹资以及捐助方关系管理和安全风险)已被纳入培训课程。团结”项目扩展部分二期的其余三个项目的培训材料尚未在 iLearn 平台上提供。审计委员会注意到，考虑到已排定在 2019 年底之前部署“团结”项目扩展部分二期的所有项目，必须规划和实施强有力的培训计划和综合培训材料，以帮助企业做好准备。

#### “团结”项目业务论证

17. 2018 年没有更新收益估计数。实现效益的计划正在编制中，指定监测收益情况的组织单位尚未开始工作。

18. 秘书长在其关于企业资源规划项目的第十次进度报告中估计直接费用为 543 741 600 美元，与第九次进度报告所述数额持平。审计委员会注意到，在 2019

年 12 月排定日期之前完成“团结”项目扩展部分二期的工作面临重大风险，可能需要对直接费用估计数进行审查。此外，意图改变对主流化问题的假设也会对项目费用产生影响。

19. 秘书长在其关于企业资源规划项目的第十次进度报告中，估计间接费用为 127 034 077 美元，包括 2013-2018 年期间部署“团结”系统的相关人员费用。此外，2019-2023 年间接费用估计为 1 900 万美元。审计委员会注意到计算间接费用的问题，包括计算间接费用和计算同级员额直接费用所使用的员额标准费率不同，不同流程所有人采用的标准费率不一致，还有一些计算错误。

20. 秘书长在其关于企业资源规划项目的第十次进度报告中，还估计 2013-2018 年期间的培训费用为 77 849 752 美元。审计委员会还注意到，2019 年后的培训费用没有被计入总体拥有成本。

21. 秘书长在其关于企业资源规划项目的第十次进度报告中估计，2016-2019 年期间的维护费用为 118 600 000 美元，2020-2030 年为 528 000 000 美元。审计委员会注意到 2016-2019 年期间的维修费用是根据这四年的维修费用估计数计算的，并注意到这些估计数未经修订，没有反映 2016-2018 年发生的实际维修费用。此外，鉴于行政当局正在考虑审查主流化计划，考虑到计算所依据的假设已发生变化，因此对 2020-2030 年的估计数也需要进行审查。

#### 主流化计划

22. 大会第 73/279 号决议请秘书长在其关于企业资源规划项目的下一次进展报告中提出详细计划，说明如何将“团结”项目小组纳入秘书处主流，包括要采取哪些措施确保“团结”项目的可持续业务模式。行政当局报告说，它将提出一项主流化计划，包括将整个项目小组(其中大部分是一般临时人员和少数订约人)“直接迁移”到一个最适合管理该小组的实体。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 2019 年 12 月 31 日，并认为主流化计划定本必须尽早确定。该计划应纳入满足以下重要需求的条款：持续提供生产支助、不断改进企业资源规划解决方案、培养在主流化后的组织单位中开展上述活动的必要能力和技能，以及为“团结”项目稳定实施其扩展部分二期解决方案提供支持。审计委员会还认为，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

23. “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收益，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收益。审计委员会注意到，行政当局在具有挑战性的技术环境中，面对竞相推动实施秘书长改革和不断改进所产生的重叠资源需求，努力部署“团结”项目扩展部分二期的各个功能。审计委员会还注意到，2018 年，该项目在核定预算范围内开展工作，并在项目小组内努力开展能力建设，以尽量减少对外聘咨询人的依赖需求。

24. 然而，审计委员会注意到，行政当局需要进一步采取步骤，减轻按时间表实施项目的风险，还要解决在“团结”项目扩展部分二期业务部门就绪准备方面已查明的差距。为使“团结”系统的效益得到充分发挥，必须在现有功能和未来功能中建立和实行内部联系和相互联系。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“团结”项目基础部分和扩展部分一期已部署的解决方案在运作过程中发现的问题。

25. 行政当局还应采取步骤及时执行效益实现计划，并审查总体拥有成本各要素的计算办法，使会员国能够从总成本和项目投资收益中获得保证。

### 建议

26. 审计委员会在报告多处提出了建议。主要建议如下：

(a) 治理委员会应继续参与项目开发，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；

(b) 政府当局应拟备项目计划，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) 行政当局应不断审查在 2019 年 12 月 31 日之前实现“团结”项目全面部署的风险(流程方面、应用程序功能方面、实体方面及其设想的整合)，并实施适当的缓解战略；

(d) 行政当局应采取步骤，评估其界面与“团结”项目整合的影响，包括财务影响；

(e) 行政当局应审查通过文件上传流程出具发票的业务要求，限制可以设置的应付账款类型，并限制可以使用这一流程的用户数量，以确保充分发挥“团结”项目三方匹配功能的效益；

(f) 行政当局应使“团结”项目中主要付款提案的执行实现自动化，尽量减少可能需要执行临时付款提案的例外情况，并审查银行详细资料的主数据，以在必要时查明和纠正与同一银行账户有关的多个供应商的情况；

(g) 行政当局应利用改进后的能力提供丰富的业务数据报告，从而能够汇总各职能支柱和应用程序的数据；

(h) 行政当局应为已经稳定下来的流程确定和通过目标时间表，以实现对意外事件和服务请求首次呼叫即可解决；

(i) 行政当局应拟定一项计划，将所有培训材料集中在一个共同平台上，并为随后的“团结”项目扩展部分二期功能编制和部署全面的培训计划和材料；

(j) 行政当局应优先确定“团结”项目收益实现计划定本，负责的司应着手衡量已执行的所有项目阶段的收益实现情况；

(k) 行政当局应重新评估间接费用估计数，考虑对所有流程所有人实行统一标准费率，避免计算错误，并考虑为持续改进设立一个正确基线：

(l) 行政当局应将“团结”项目主流化计划的编制和实施列为优先事项。该计划应确定一个有力、灵活和有效的“团结”项目主流化后的支助结构，并满足“团结”项目扩展部分二期稳定化、生产支助、持续改进和发展履行这些职责所需技能等需要。

#### 以往建议的后续跟踪

27. 审计委员会前几次报告提出的 31 项未执行建议中，8 项(26%)已充分执行，23 项(74%)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展情况报告(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 2018 年底的核定项目预算为 5.167 亿美元。截至 2018 年 12 月 31 日，行政当局已支出 4.906 亿美元。大会第 73/279 号决议请行政当局至迟于 2019 年底完成“团结”项目的全面实施。

### 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”系统。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”系统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 2019 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七份进展报告，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. 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、用户访问权配置、职责分离控制、应用程序控制和数据质量表示关切。

13. 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; 项目小组重组和“团结”项目主流化以及对“团结”项目解决方案的费用和收益估算等问题。

## 二. 项目治理和管理

### A. 项目治理

14. 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。

15. 审计委员会注意到，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。“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”项目小组则由项目主任牵头，负责该项目的日常管理。

16. 审计委员会注意到，2018 年，管理委员会只是在 5 月和 7 月两次获得关于“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 2018 年只举行了三次会议(4 月、7 月和 8 月)。审计委员会注意到，虽然计划在 2018 年 9 月后开展所有“团结”项目扩展部分二期排定的部署工作，但 2018 年 8 月以后各治理委员会没有开会讨论“团结”项目的实施情况。审计委员会还注意到，向各治理委员会提交的最新情况没有详细说明项目活动的预定时间表和相互依存关系，而这些情况本可以协助治理委员会解决具体的制约/瓶颈问题。

17. 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。这些改革带来了大规模的结构和职能变更，特别是在总部各部门和“团结”系统，而企业资源规划系统在实施这些变革方面发挥重要作用。同时，计划并行开展多项“团结”项目扩展部分二期部署工作，涉及受秘书长改革影响的同一组业务流程所有人。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，这种参与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。

18. 行政当局表示，主要负责人的日程安排存在冲突，使得安排会议非常困难，但并没有召集会议来解决任何冲突，因为筹备会议和项目主任偶尔召集的流程所有人会议都抢占了先机。在工作层面，项目管理办公室与项目经理和流程所有人代表/业务部门就绪情况管理人员定期举行项目状况会议，以监测进展情况，确定/减轻风险，解决持续支持和新项目等方面的问题。部署小组还与整个秘书处所有实体的协调人举行定期会议，向协调人通报并使其随时了解项目状况和部署活动。行政当局还表示，指导委员会和管理委员会将积极参与支持和管理项目的实施工作，因为成功完成项目需要两个治理委员会的行政领导和支持。

19. 审计委员会对“团结”项目小组在各层面所作努力表示赞赏，同时认为各治理委员会应发挥更加积极主动的领导作用，因为实施“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。

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。

21. 行政当局采纳了这条建议，同时指出尽管 2018 年举行的正式会议次数有所减少，但领导层在这一期间取得的成就证明了它的工作成效，包括与各项改革任务协同增效。

## B. 项目规划和监测

22. 大会在其第 72/262 和 73/279 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。此外，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。

23. 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<sup>1</sup>和敏捷法。<sup>2</sup>它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”系统生产环境投入使用阶段之前，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。

24. 审计委员会注意到，在使用项目管理工具方面存在以下不足：

(a) 项目内任务间依存关系没有得到恰当定义。一些任务显示存在日程安排冲突，因为它们没有参考依存的前置和后续任务详细信息及其对项目各项任务的影响。这个问题需要解决；

(b) 由于在确定不同任务相互依存关系方面存在薄弱环节，项目的关键路径也仍未确定，导致难以估计项目的总体时间要求；

(c) 2018 年的文件没有列出全面实施“团结”项目扩展部分二期需要开展的其余任务以及完成各项任务所需的估计时间，因此没有说明整个项目预定完成的明确时间表；

(d) 软件开发的设计、构建和测试阶段之间的依存关系没有在规划工具中得到体现，因此无法在规划工具中反映这些阶段的先后排序；

<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、开发和测试阶段相关任务的迭代进行。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。

(e) 没有使用项目规划工具中用于估计资源成本和人员工作量分配的各项规定。有各种项目任务未分配给任何人员；

(f) 维持风险登记册的目的是识别和记录需要采取缓解措施的风险因素，并将重大风险上报给适当的高级管理层和治理委员会。但在 2018 年下半年，风险登记册没有定期更新。

25. 审计委员会还注意到，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。

26. 行政当局表示，自 2016 年中至今，该项目的时间和成本都得到了出色的管理。尽管时间安排很紧、功能广泛、多个解决方案技术复杂以及资源缩减和重组同步实施，但到目前为止，该项目一直接时进行、没有超出预算。事实证明，调整常规项目管理工具和采用里程碑交付目标是管理项目时限和成本的有效手段。有意识地决定选择性使用常规项目管理工具中可用的一些功能，并辅之以里程碑管理等替代性项目管理方法，使项目管理取得成效并得到管控，没有产生严格使用常规工具所要求的大量资源需求。

27. 审计委员会认识到该项目所面临的严峻环境及其复杂性，并注意到已取得的进展。然而，审计委员会认为，在行政当局本身指出时间安排紧迫、功能广泛和多个解决方案技术复杂等挑战的情况下，必须建立一个健全的全面项目规划和监测机制。

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。

### C. “团结”项目扩展部分二期的部署

29. 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。审计委员会注意到，大会在其第 73/279 号决议中请秘书长实现该项目的各项目标，在 2019 年 12 月前完成实施工作。表 1 列示了“团结”项目扩展部分二期解决方案部署时间的变化。

表 1

## “团结”项目扩展部分二期功能部署时间表

“团结”项目扩展部分二期解决方案	部署时间安排(秘书长关于企业资源规划项目的第九次进度报告)	部署时间安排(秘书长关于企业资源规划项目的第十次进度报告)
<b>战略规划、预算编制和业绩管理</b>		
战略规划和预算编制	2018 年 9 月	自 2018 年 9 月起
业绩管理		自 2019 年第二季度起
供应链管理		
软件开发	2018 年底	全面部署，持续到 2019 年底
分阶段实施	2018 和 2019 年	
部队管理 <sup>a</sup>	2018 年 12 月	
筹资和捐助方关系管理	2018 年 9 月	自 2018 年 9 月起
执行伙伴管理	2018 年 9 月	2018 年 12 月部署第一版
会议和活动管理	2018 年 12 月	2018 年第四季度
向部队和警察派遣国偿还费用和付款	2018 年 12 月	自 2018 年 12 月起在模块中部署

<sup>a</sup> 秘书长的第九次进度报告将部队管理视为一个单独项目，第十次进度报告则将其与供应链管理项目合并。

## “团结”项目扩展部分二期解决方案现状

30. 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流程和活动，由多个流程组成。截至 2018 年 12 月，这些流程的实施情况见表 2:

表 2

## “团结”项目扩展部分二期各流程现状

“团结”项目扩展部分二期项目	流程	已完成	实施中	尚未启动	功能实体涵盖范围
战略规划、预算编制和业绩管理	24	4	16	4	部分
供应链管理	30	11	3	16	部分
执行伙伴	10	—	10	—	部分
筹资和捐助方关系	17	2	8	7	部分
向部队和警察派遣国偿还费用和付款	5	—	5	—	部分
议和活动管理	16	—	11	5	部分

31. 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

32. 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。审计委员会注意到，战略管理应用和业务规划与整合已部分开发和部署。计划在 2019 年第一季度进行组合和项目管理的初始部署，并考虑在 2019 年第四季度开展进一步部署。有待部署的流程包括与预算编制、方案执行和业绩、项目管理和战略管理有关的核心流程。此外，各种执行情况看板也在开发中，以便对来自战略管理应用、业务规划与整合和企业核心部分各实体的汇总数据进行可视化处理，并计划进行后续部署。行政当局表示，鉴于立法机构规定了严格的提交时限，同时为了准备实施预算编制流程，强制规定使用战略管理应用和业务规划与整合程序，这两个程序的优先程度高于组合和项目管理。

## 供应链管理

33. 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职能领域：需求规划、供应网络规划、运输规划和管理、跟踪和追查能力，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 SAP 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服务，以满足需求规划和供应网络规划子项目的需求。审计委员会注意到，运输管理和事件管理已部分开发和部署，而综合业务规划的合同在 2019 年 2 月进行审计时仍处于谈判阶段。待部署的流程包括与运输管理及跟踪和追查功能相关的核心流程、需求规划和供应网络规划以及通过采购卡进行的低价值收购。行政当局表示，2017 年第四季度和 2018 年第一季度进行的技术评估和功能吻合-差距评估结束后，随即为运输管理-事件管理计划确定了基线。

34. 行政当局报告称，核心运输管理流程及跟踪和追查流程已通过发布第一版功能交付，包括完全启用跟踪和追查功能，第二版定于 2019 年推出，目的是进一步丰富功能和扩大项目部署范围。

## 执行伙伴

35. 此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门户网站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的，加强与受让人的互动。部署工作涉及两个需要分阶段实施的不同功能：一是管理执行伙伴协议直至协议结束的整个周期，包括第一阶段的所有付款和报告；二是第二阶段执行伙伴的申请、评估和甄选。第一阶段意在取代“团结”项目基础部分部署的赠款管理功能的现有执行伙伴部分。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。审计委员会注意到，让与人管理工具已部分开发和部署。有待部署的流程包括维持对受让人的概况分类、采用自动过滤办法协助对受让人的申请进行评估和甄选、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

第一次部署的功能作为最低可行产品进行部署的目标；鉴于本组织力求逐步引入这些变革，第二阶段将着力满足那些尚未完全成熟和统一的其他需求。

### 筹资和捐助方关系管理

36. 此项目将提供登记和维持捐助方概况的功能，在从呼吁捐款到签署赠款协议的整个周期与捐助方互动。此项目的解决方案架构包括一个基于 Siebel<sup>3</sup> 的客户关系管理模块。审计委员会注意到，该解决方案已部分开发和部署。有待部署的流程包括维持捐助方概况、记录捐助方对捐赠方案的反应、制定捐赠方具体捐款提案、将捐助方捐款与所设赠款用途匹配、向捐赠方报告业绩、创建和发起捐助呼吁以及捐助方签署协议等相关核心流程。行政当局表示，初始部署的重点是要实现秘书处筹资流程的标准化。

### 向部队和警察派遣国偿还费用和付款

37. 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部队需求；起草谅解备忘录；进行特遣队所属装备抵达检查和例行核查；部队兵力报告；处理特遣队所属装备相关索偿；处理人员费用付款和支付款项。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赔管理系统和两个基于 Microsoft Access 的数据库。审计委员会注意到，已经部署了用于创建标准附件模板和《部队单位要求说明》的新模块。然而，取代政府索赔管理系统和两个基于 Microsoft Access 的数据库所需的模块尚未部署。此项目的所有五个流程都在进行中。行政当局表示，2018 年的范围侧重于增强现有检查和核查报告模块以及新的部队单位要求说明模块，因为这些模块是计划在 2019 年部署的备忘录管理和特遣队所属装备计算、索赔和付款模块引入附加功能的先决条件。

### 会议和活动管理

38. 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代码软件(Indico)。行政当局报告称，该软件已经在日内瓦的大多数联合国秘书处实体以及全球许多其他秘书处和非秘书处实体使用。打算在 2019 年内在其他实体部署该解决方案。为了能够在线提出预订会议室请求，2018 年在联合国总部部署了一个名为“一站式信息中心”的门户网站，并计划 2019 年内在其他实体部署该网站。秘书处将使用一个名为 e-Meets 的现有软件根据从上述门户网站收到的请求分配会议室。“一站式信息中心”和 e-Meets 合称 g-Meets。五个流程的部署尚未开始。待部署的流程包括活动规划、房间预订、资源分配、文档服务和未列入日历的会议规划。

<sup>3</sup> Siebel 是一家软件解决方案提供商。

39. 上述总结表明，大多数流程目前都在实施中，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。

#### 解决方案的内部联系和彼此联系

40. 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集成。审计委员会还注意到，业务规划与整合程序同现有企业核心部分集成所需流程尚未部署。此外，此项目的预算编制功能预计将与供应链需求规划和预测集成，战略规划和业绩管理功能将与筹资和捐助方关系以及执行伙伴项目集成。这些联系尚未建立。行政当局报告指出，战略管理应用程序、业务规划与整合程序和现有“团结”解决方案之间的集成正在进行之中，企业核心部分主数据和汇率的接口已经部署。此外，战略管理应用程序、业务规划与整合程序和企业核心部分各实体汇总数据的可视化程序看板正在开发之中，计划后续部署；

(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相互集成并与现有的“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与现有“团结”系统企业核心部分的集成已经实现。项目的需求规划功能拟通过综合业务规划流程交付，预计将与战略规划、预算编制和业绩管理流程整合，以便将长期需求规划与预算编制联系起来，但只有在部署综合业务规划之后才可能实现。

(c) 就执行伙伴而言，让与人管理与现有“团结”系统解决方案集成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以及向受让人支付款项。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。

(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”解决方案集成。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赠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。

(e) 就向部队和警察派遣国偿还费用和付款而言，必须将它与各种基于 Siebel 的模块和“团结”系统解决方案进行整合。鉴于三个基于 Siebel 的模块尚

未部署，这种整合尚未实现。通过 Siebel 和“团结”系统之间尚待开发的外部接口进行的第一次季度付款定于 2019 年第二季度进行。

(f) 就会议和活动管理而言，Indico 和“团结”系统之间所需的接口尚未实现，该接口的开发工作尚未启动。行政当局报告指出，已开始为向获得资助的参与方偿还费用进行相关讨论。

41. 审计委员会获悉，这些整合机会都是行政当局发现的，不属于企业资源规划系统的正常范围。审计委员会注意到这一信息，但认为需要为完成项目并实现其预定目标完成和适当整合所有功能。鉴于各项目之间的相互联系，该项目的客观实现取决于“团结”项目扩展部分二期的其他相关项目能否完成以及与这些项目的整合情况。

## D. 风险管理

### 因项目现状而产生的竣工风险

42. 鉴于“团结”项目扩展部分二期目前的部署状况，审计委员会注意到，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。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，例如，战略规划、预算编制和业绩管理项目下的战略管理应用程序中缺少具有从战略层面向细小目标深入探究功能的程序看板；

(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。

43. 审计委员会注意到，鉴于截至 2018 年 12 月 31 日“团结”项目扩展部分二期各项流程的状况，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，因此存在着可能无法在 2019 年 12 月 31 日前实现“团结”项目全面实施(流程方面、应用程序功能方面和实体方面)的重大风险。

44. 此外，对于部队和警察派遣国偿还费用和付款以及筹资和捐助方关系基于 Siebel 的解决方案，行政当局自己已发现存在进一步拖延的风险，因为 2019 年内要强制升级 Siebel 平台，其间无法进行任何开发或整合工作。行政当局报告称，这种升级可能需要长达 6 个月的时间才能完成。

45. 行政当局采纳了有关“团结”项目扩展部分二期项目状况的意见。

### 风险评估、缓解战略和新出现的风险

46. 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。

47. 秘书长在关于企业资源规划项目的第十次进度报告中确定了“团结”项目扩展部分二期阶段的风险因素和可能采取的缓解措施，具体如下：

(a) 由于相互依存的工作流量大、范围广、职能众多，许多用户可能从未使用过团结系统，因此必须制定有效的变革管理方案，包括高效的培训和部署后支持；

(b) 秘书处是某些“团结”项目扩展部分二期解决方案唯一的 SAP 客户，实施风险因此增加。该项目将尝试通过结合开展概念验证、与软件供应商密切协作进行广泛测试和分阶段实施来减轻上述风险；

(c) 流程所有人面临压力，既要支持开发和部署“团结”项目扩展部分二期，又要按要求持续改进和支持已部署的各项功能。审计委员会注意到，2017 至 2018 年间，相关流程所有人在其预算中为此目的动用的平均年度支出估计为 1 874 万美元；

(d) “团结”项目扩展部分二期大大增加了“团结”系统的技术复杂性，原因是在“团结”系统架构中增加了若干新的 SAP 产品，扩大了非 SAP 产品的范围，增加了集成工作的复杂性和用户界面的多样化，不同用户群根据功能差异以不同方式访问“团结”系统。行政当局表示，为了减轻相关风险，该项目已投入巨资对其工作人员进行新产品培训，聘用订约人来增加临时能力，多次组织专家对整个“团结”系统架构进行评估，升级了一些 SAP 软件以更好地进行集成。行政当局还表示，通过培训投资，“团结”项目扩展部分二期解决方案无需聘用系统集成商；

(e) 为了满足紧迫的时限要求，正在同时开发“团结”项目扩展部分二期各项解决方案。要实现端到端流程自动化，必须对多个解决方案进行集成。例如，要进行筹资，需要由战略规划和预算编制解决方案来提供呼吁的实际内容，由活动管理解决方案来管理活动，由财务会计和赠款管理解决方案来记录捐助协议。必须采取临时的集成办法来管理各种相互依存关系。审计委员会注意到，着手进行所需整合的工作尚未开始；

(f) 与软件供应商正在进行的谈判对供应链管理软件的及时部署构成风险。审计委员会注意到，截至 2019 年 2 月，某些谈判的状况不断变化，可能会对综合业务规划的实施计划以及需求规划和供应网络规划功能的相关产品产生重大影响。审计委员会注意到，综合业务规划和相关产品将安装在云端，要与企业核心部分-供应商关系模块集成，以实现需求规划和供应网络规划的预期功能。

48. 秘书处聘请了一家独立咨询公司提供服务，评估与实施“团结”项目扩展部分二期阶段业务就绪相关的风险，该公司于 2018 年 8 月提交了报告。研究报告中发现的风险包括：缺乏正式的变更管理文件、沟通策略不尽人意、组织协调不一致、培训不足、行政领导层缺乏一致愿景以及利益攸关方对采用新业务流程有抵触。行政当局报告称，正在采取行动以减轻这些风险，其中包括更新“团结”项目扩展部分二期的宣传工作和品牌建设，以突出“团结”系统的效益，并将宣传信息与改革议程和联合国现代化挂钩，将重点放在对改革议程至关重要的功能

上，建立新的业务转型和问责司，以逐步对“团结”项目扩展部分二期的各个方面发挥领导作用，通过创建更大的业务团队动员中层业务管理人员发挥变革先驱作用，为此要加强培训计划，更新资源要求。

49. 审计委员会注意到，需要制定详细的展开计划，涵盖这些已确定的风险，以确保本组织做好准备，通过“团结”系统进行重大业务转型。审计委员会还注意到，存在下述影响“团结”项目实施的其他风险因素，在减轻风险时也应加以考虑：

(a) 正在考虑在 2019-2020 年后实施企业核心部分的升级工作。延迟企业核心部分升级带来的风险是，需要额外开展工作，使用其他 SAP 应用程序和非 SAP 系统定制表单、报告、接口、转换、增强功能和工作流。行政当局表示，经审慎评估其潜在影响后，决定延迟升级企业核心部分。以前不可能进行这样的升级是因为升级会转移对“团结”项目扩展部分二期开发举措的注意力及其所需的重要资源，从而影响大会授权的“团结”项目扩展部分二期的及时实施。延迟决定考虑到这样一个事实，即由于大多数“团结”项目扩展部分二期的开发工作不在企业核心部分中进行，将升级推迟到部署“团结”项目扩展部分二期解决方案之后进行不会导致大量额外工作。将升级作为开发工作稳定后的一项实施后举措来进行，预计也会带来更多的益处。

(b) 审计委员会获悉，“团结”系统的主流化计划尚未最后确定。缺乏明确、全面和有时间限制的主流化计划可能会影响“团结”系统从项目模式向业务模式的顺利过渡，也可能影响迁移后开发、稳定和持续改进支持的成效：

(c) 审计委员会注意到，“团结”项目小组存在若干职位空缺。能否获得项目小组所需技能对项目而言是一项风险，在客户关系管理、让与人管理、差旅-财务集成、业务规划与整合规划以及征聘组合和项目管理专家方面尤其如此。审计委员会获悉，行政当局已选择通过以下方法减轻这一风险：培训其现有工作人员以弥补技能差距，实行转型后的征聘办法，保留咨询人以补充工作人员。

(d) “团结”系统要与许多其他非 SAP 系统衔接。除了与这些系统集成相关的风险外，更改 SAP 许可条款以规定第三方应用程序(非 SAP)间接访问数据的费用可能会带来重大财务风险。有 21 个非 SAP 系统已与“团结”系统集成，25 个接口的规划和实施正在进行。SAP 已经澄清，目前，静态读取数据将纳入客户的基础软件许可证，间接使用 SAP 产品可能导致许可问题。行政当局表示，尚待审查与 SAP 的现有合约，以确保不会因间接访问收费而产生法律责任，并保证会研究该等访问的影响。

(e) 行政当局已经确定了若干风险，并在变更管理工具中反映了这些风险。其中，2013 年 8 月至 2017 年 10 月共确定了 22 项风险、假设、问题和依存关系，它们仍然尚待解决。审计委员会注意到，这些风险包括项目管理、开发协调、生产支持和技术解决方案以及解决方案采用等领域的 7 项重大风险<sup>4</sup> 和 13 项高影

<sup>4</sup> 主要与以下方面有关：技术熟练的人力资源面临为同时开展的“团结”项目扩展部分二期各项目提供持续生产支持的压力，缺乏用于业务情报开发的专用资源，在将“团结”项目资源纳入主流方面面临挑战，业务整合与规划的资源规划问题以及组合和项目管理功能规范方面的生产力问题，对专门用于生产支持/稳定的资源的需求超过可用能力，业务未能提供足够的资源，信息和通信技术结构和资源支离破碎，这些问题给全面实现“团结”系统收益带来了风险。

响风险。行政当局表示，这些风险仍未得到缓解，因为当务之急是要对更具整体性的风险采取缓解行动。

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。

51. 审计委员会建议行政当局采取步骤，对要与“团结”系统进行集成的各个接口的影响(包括财务影响)进行评估。

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。

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。

54. 行政当局采纳了这些建议。

#### E. “团结”项目小组的重组

55. 大会第 73/279 号决议再次请秘书长继续加强企业资源规划系统内部能力和专门知识，并确保将咨询人的知识传授给方案和项目工作人员，确保所获知识保留在本组织内，减少对订约承办事务的依赖，以及减少在项目费用中占很大比例的订约承办事务所需经费。

56. 审计委员会注意到，项目小组的重组是在 2016-2018 年期间进行的，目的是减少对订约承办事务的依赖，将头重脚轻的金字塔组织结构转变为更加平衡的组织结构，部署与“团结”项目扩展部分二期阶段有关的涉及新技术的功能，为将项目纳入主流做好准备，并在本组织内为直至 2030 年的项目周期创建生产支助和持续改善的技能。

57. 审计委员会注意到，2018 年要实现这些目标开展的活动包括：对项目小组成员进行专业技术培训、外部承包商知识传授、通过取消或重新分配工作来裁撤员额，以及根据部署“团结”项目扩展部分二期其余功能的要求设立新员额。

58. 秘书长在其关于企业资源规划项目的第十次进展报告中指出，项目小组的重组和 SAP 技术培训确保了在没有系统集成商(订约承办事务)的情况下支持现有功能以及建立和部署“团结”项目扩展部分二期功能的能力自给自足。

59. 审计委员会注意到，筹资和捐助方关系、向部队和警察派遣国偿还费用和付款以及会议和活动管理等“团结”项目扩展部分二期项目所采用的解决方案与“团结”项目的接口需要具有 SAP 知识的项目小组成员的参与。此外，仍需要对项目小组成员进行大量的专门培训，并聘请外部咨询人/专家，以全面实施其余三个“团结”项目扩展部分二期项目，<sup>5</sup> 部署“团结”项目扩展部分二期项目功能与现有

<sup>5</sup> 战略规划、预算编制和业绩管理、供应链管理和执行伙伴管理。

“团结”项目企业核心部分之间以及“团结”项目扩展部分二期项目与第3级生产支助<sup>6</sup>之间所需接口，以及继续改进“团结”项目基础部分、“团结”项目扩展部分一期和“团结”项目扩展部分二期阶段所部署的功能。审计委员会还注意到，2018年用于SAP技术培训的总人数相当于项目小组72个员额中的4个全职人力工时。技术培训对于建设项目团队成员的能力也是必要的，这些成员的职责已经从以前在“团结”项目基础部分和“团结”项目扩展部分一期的职责调整为他们在“团结”项目扩展部分二期阶段的新职责。

60. 然而，截至2019年1月在“团结”项目小组的72个员额中，有16个员额空缺。审计委员会获悉，其中11个空缺员额与大会为2019年设立的新改划员额相对应。为这些空缺员额确定的职能领域包括财务会计；作为让与人管理部署一部分的客户关系管理；作为运输管理一部分的物流执行和业务对象处理框架；以及作为综合业务规划一部分的需求规划和供应网络规划。审计委员会注意到，需要及时填补这些空缺，以避免对相关职能领域的工作速度产生任何潜在影响。此外，还需要进行必要的能力建设干预，以充分培训新的现任者，使其能够执行正在进行的工作和解决方案。

61. 审计委员会还注意到，一些项目工作人员既要履行已部署功能的第3级生产支助责任，又要为未来部署发挥作用，导致两个工作流的时间需求相互重叠。这些相互竞争的需求在2019年工作计划中被认定是一项需要克服的挑战。行政当局表示，在工作人员负责多个“团结”项目扩展部分二期解决方案所需功能的情况下，以及在项目必须适应“团结”项目扩展部分二期的不同项目不断变化的需求的情况下，聘用这些项目工作人员是必要的。

62. 审计委员会注意到SAP专家正在为SAP产品进行应用架构审查、产品评估、适合性-差距评估和流程性能优化。审计委员会获悉，由于缺乏具有必要经验的系统集成商，“团结”项目高级项目小组成员与各SAP模块的合格专家合作，正在评估需求，并为关于系统架构、产品选择和程序工程的决策确定可行的备选方案。

63. 审计委员会认为，补充和额外提高项目小组成员能力的各级培训需求，项目小组中的空缺以及兼顾第3级生产支助和未来部署责任，确实给项目小组的工作带来了额外的压力。审计委员会还注意到，秘书长在其关于企业资源规划项目的第十次进展报告中指出，部署速度由于没有系统集成商进行实施而放缓，因此不再需要以后进行耗时和昂贵的知识和专门知识转让。

64. 行政当局表示，该项目在战略规划、预算编制和业绩管理和活动管理方面是自给自足的，可能只需要进行有关综合业务规划的专门培训。战略规划、预算编制和业绩管理项目涉及SAP技术的独特组合，没有系统集成商能够提供这些技术。对于让与人管理来说，即使是SAP也无法动员团队进行快速部署，因为他们之前没有联合国这样的让与人和受让人部署的经验。即使对于综合业务规划，SAP也没有单一的公共部门部署。联合国别无选择，只能培训其人员，使其成为

<sup>6</sup> “团结”项目小组提供的生产支助。

可持续解决方案开发和维护的最具生产力的手段，而且有证据表明，SAP 无法更快或更便宜地做到这一点。

65. 行政当局还表示，由于调整后的员额职位空缺中的各项规定，新招聘人员不需要更长的学习曲线，从而确保了新招聘人员具备员额所需技能，同时注意到新员额往往由已证明自己具有技术能力的现有临时任用工作人员填补。此外，由于财务会计、客户关系管理或运输管理/活动管理方面的空缺和技能差距，预计在部署或支助方面不会受到限制。面临的挑战是，一些地区受到的“团结”项目扩展部分二期项目的影响比其他地区更为严重，使现有资源面临同时支持多个解决方案的压力。

66. 行政当局还表示，在工作人员负责多个“团结”项目扩展部分二期解决方案所需功能的情况下，以及项目必须适应不同“团结”项目扩展部分二期项目不断变化的需求的情况下，角色划定无法落实。此外，相互依赖关系和同时进行的部署确实增加了压力，这是可能导致某些延迟的唯一原因。

67. 审计委员会赞赏行政当局为发展项目小组的内部能力所作的努力，并注意到作为“团结”项目扩展部分二期的一部分正在规划和部署的解决方案和接口的独特性，以及在调整和重组项目员额和工作人员方面取得的进展。然而，鉴于对各项目小组成员的持续培训确实耗费了大量时间，审计委员会也认为，根据时间表建设内部能力和同时进行多项部署以执行项目的平行目标必然会对资源造成额外压力。同样，在没有将划定的角色的责任分配给不同的工作人员的情况下，现有资源将面临同时支持现有的解决方案和新部署工作的压力。

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。

69. 审计委员会建议行政当局尽可能继续向项目小组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。

70. 审计委员会建议行政当局规划和安排培训，以优化项目小组的可用时间，并作出规划，实现为第 3 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。

71. 行政当局采纳了这些建议。

### 三. 应用控制和数据质量问题：付款处理

72. “团结”项目的基础部分和“团结”项目扩展部分一期阶段已经全面部署。审计委员会选择在“团结”项目基础部分和“团结”项目扩展部分一期阶段部署处理供应商付款功能，以测试该功能的实施情况。

73. 审计委员会注意到，内部监督事务厅(监督厅)内部审计司对总部供应商付款处理进行了审计(第 2019/001 号报告)，审计范围为 2016 年 1 月 1 日至 2018 年 3 月 31 日，以审查供应商付款的准确性和及时性。监督厅强调，虽然对付款发票

的事先批准有控制，但需要加强发现和防止欺诈和对供应商重复付款以及更新和维护供应商银行记录的程序。监督厅提出以下重要建议：

- (a) 加强控制，防止处理重复发票；
- (b) 制定和执行程序，以防止和发现与供应商付款有关的欺诈行为；
- (c) 审查确定的工作人员可能与本组织进行业务往来的情况并采取适当行动；
- (d) 加强控制，确保准确获取“团结”项目数据字段中的信息；
- (e) 查明和纠正多个供应商共用同一银行账户的情况，审查和实施控制措施，以减轻与便利银行付款的变通办法有关的风险。

74. 审计委员会通过分析截至 2018 年 12 月 31 日的数据库，评估了付款处理不同阶段的几个重要应用控制措施，注意到一些重大问题，包括监督厅报告中强调的一些关切领域仍然存在。详情见下文。

#### 对发票的应用控制

75. 联合国财务细则和条例要求核签人在付款前确保付款到期，而且根据有关订购单(PO)/工单(WO)和相应的货物收讫单(GRN)/服务记录单(SES)已收到必要的货物和服务。“团结”项目中的 SAP 三方匹配功能为此提供了便利，可以对相应的订购单/工单、货物收讫单/服务记录单和发票进行匹配。

76. 审计委员会注意到与出具和核准发票流程有关的应用控制存在以下不足之处：

(a) 用户可以在创建订购单时关闭三方匹配程序，从而使确保从采购到交付货物/服务和提出发票的过程中有明确线索的目的无法达到。审计委员会注意到的与关闭三方匹配程序有关的情况包括：在发票日期之后创建订购单，关闭系统中的对货物收讫单的检查，从而可以在没有货物收讫单的情况下创建发票，还可以在订购单中校订超量交付容限。行政当局表示，在创建订购的过程中，(三方匹配控制所必要的)货物接收和须确认货物接收的警示标志都是自动设置的。唯一需要删除警示标志的业务流程涉及最终受益人订购单(因为该流程中只需要付款，而不需要接收)。行政当局还表示，它将对供应商付款进行欺诈风险评估，并执行程序，以改进对欺诈案件的监测，确保预防和发现欺诈；

(b) 用户可以通过文件上传流程出具发票。在文件上传流程中，没有利用应用控制办法来匹配针对任何订购单/工单和根据货物收讫单/服务记录单出具的发票的详细信息。用户可以出具任何类型的发票和任何基线日期(计算付款到期日的起始日期)和付款条件。2018 年期间，使用该文件上传流程共处理了 196 张价值超过 10 000 美元、最长达 2 100 万美元的发票。审计委员会注意到，处理发票的方法容易产生重大错误/欺诈风险；

(c) 对检测单一供应商的重复发票采用了应用控制办法。审计委员会注意到这是一项可选的检查，并没有对所有供应商实施此种检查。这削弱了对重复发票风险的现有控制；

(d) 应付账款部门的用户可以修改发票中的基线日期和付款期限。审计委员会注意到发票中的付款条件与订购单中的付款条件不同的情况出现了 8 072 次。其中 6 563 次，付款条件从“30 天到期”提前到“立即付款”。行政当局表示，允许更改基线日期和付款条件是一项业务要求，用于应对有时需要将付款日期提前的情况。审计委员会注意到行政当局对这项要求作出的解释，但认为作为一项控制措施，支付条款的所有更改都应在遵循正当程序后进行，并应记录这些更改的原因，以便为这些更改生成审计线索。

#### 对供应商付款的应用控制

77. “团结”项目中的付款建议(F110)要每天执行，以确定根据基线日期和付款条件应按 T+2(当前日期加两个工作日)付款的核定发票。执行后续付款程序会生成付款清单，经由“团结”系统批准后传送给银行进行付款。秘书处使用 SWIFT 网络<sup>7</sup> 将其出纳科的付款保密文档传输到银行。

78. 审计委员会注意到对支付程序的应用控制、供应商付款在“团结”项目和 SWIFT 之间的整合以及“团结”项目内对各种 SWIFT 讯息格式的应用控制存在以下缺陷：<sup>8</sup>

(a) 每日付款建议不是由系统自动执行。它必须由指定人员在预定的时间人工执行。这种情况导致系统变得依赖于人工操作，并容易出现人工错误；

(b) 系统内没有银行余额充足情况检查。执行支付程序的用户需要人工验证现金余额。在余额不足的情况下，他们要么修改付款的银行账户，要么通过联合国金库业务启动补充银行余额的行动；

(c) “团结”系统缺乏一个功能，即没有设置填写支付用途数据的空栏可用于填写 SWIFT FIN<sup>9</sup> 支付通知，而这是有些国家处理付款的强制性监管要求。因此，在“团结”系统生成付款后，出纳科的指定用户要使用变通方法确保付款不会加载到 SWIFT 网络。他们要另行登录 SWIFT Alliance 以获得对各付款建议的访问权限，填写所需付款目的空栏，并授权付款进入 SWIFT 网络。这种人工干预所带来的风险是，如果变通办法没有按时完成，付款就会失败；

(d) “团结”系统缺乏一个支持 MT 299 和 MT 999 类型通知的功能，这类通知采用免费讯息格式，用于发送/接收那些没有确定其他通知类型的信息的。因此，对于这些讯息格式，出纳科的指定用户必须登录 SWIFT Alliance。这导致“团

<sup>7</sup> 环球银行间金融电信协会(SWIFT)是一个提供安全网络的组织，该网络允许 212 个国家的 10 000 多家金融机构相互发送和接收有关金融交易的信息。

<sup>8</sup> SWIFT 讯息格式是具有预定义的结构化数据格式的通信讯息，这使电子数据交换得以进行(即，SWIFT 网络上的发送方和接收方之间的电子数据的无缝交换)。SWIFT 讯息格式术语一般是 MT(讯息类型)，后跟三位代码。

<sup>9</sup> SWIFT FIN 讯息被加载到 SWIFT 服务器并排队等待授权。现金部门使用名为 SWIFT Alliance 的网络应用程序授权 SWIFT FIN 讯息通过 SWIFT 网络转发到银行。

结”系统内使用这些讯息类型与银行沟通的可见度降低，可能产生与人工干预相关的风险；

(e) “团结”系统缺乏一个支持用于取消请求的 MT 192 和 MT 292 类型通知的功能。因此，对于这些用于银行通信的讯息格式，出纳科中的指定用户只得登录 Alliance 访问权限服务器。这导致“团结”系统内使用这些讯息类型与银行通信的可见度降低，并存在不能获取取消请求审计线索的相关风险；

(f) 尚未对职能的权限配置进行审查，而审查是为了撤销那些不再需要访问权限的客户执行付款程序的资格。审计委员会获悉，有 34 个用户具有中心出纳员职能，该职能提供了运行全球 F110 的访问权限。还有 177 个用户具有本地出纳权限，281 个用户具有银行签字人权限。在联合国金库集中执行付款程序的情况下，需要审查为何向如此大量的用户提供访问权限。

### 主数据维护

79. 联合国金库负责更新与供应商银行详细资料有关的主数据，但没有任何既定程序用于更新这些数据。因此，直至 2018 年 6 月，供应商的银行账户详细信息都是根据从供应商收到的单方电子邮件和其他往来信函更新的，没有进行充分核实。2018 年 7 月，制定了新的银行详细信息维护指南，并建立了更新银行详细信息主数据的标准程序。

80. 审计委员会注意到，对主数据维护和更新的应用控制存在以下缺陷：

(a) 主数据维护小组的用户可以使用同一银行账户创建多个供应商。出纳科的用户可以修改供应商的银行账户详细信息，而无需验证新的银行账户是否已经存在于主数据中并与不同的供应商相关联。审计委员会注意到，同一银行账号与不止一个供应商有关联的情况发生了 9 775 次(3.4%)。在某些情况下，同一供应商被列为联合国全球采购网<sup>10</sup> 的在列供应商和非全球采购网的在列供应商。审计委员会还注意到，供应商和雇员的银行账号相同的情况有 504 次，其中 30 次雇员和商业供应商的银行账号相同。行政当局表示，在有些情况下可能会将同一银行账户分配给多个供应商，例如同一供应商与联合国系统不同实体有交易(具有不同的供应商识别码)，以及当工作人员和咨询人是终身伴侣时共享同一银行账户；

(b) 被归类为敏感银行详细资料的主数据，包括银行账户持有人姓名和银行账户的更新需经双重核准。然而，货币等其他未被归类为敏感资料的银行详细信息则不需要经过双重核准，可以由单个用户更新；

(c) 新的银行详细信息维护指南(2018 年 7 月)规定，对银行账户详细信息的更改应通过电子邮件通知供应商。还规定在向新的银行账户付款之前有 24 小时的冷静期。在这种情况下，供应商的电子邮件账户的更改也必须经过严格的尽职调查流程，这一点很重要。审计委员会获悉，对于在联合国全球采购网登记的供应商，由供应商负责更新全球采购网中的电子邮件地址，该电子邮件地址在“团

<sup>10</sup> 联合国全球采购网是联合国系统各组织的共同采购门户。

结”系统中自动复制。对于其他供应商，更改由主数据管理小组根据审查更改的联合国人员提出的请求进行。然而，审计委员会注意到，有时供应商的电子邮件地址在一个月内每天都被更改，在某些情况下甚至在一天内多次更改。因此，更新银行主数据的流程会面临因维护电子邮件主要详细信息方面的不足而产生的风险；

(d) 已向 3 706 名用户提供了对定制交易代码(T-CODE)的访问权限，这使他们能够从“团结”系统中提取供应商主数据，并以 Microsoft Excel 格式下载结果。这一定制交易代码的设计目的是允许用户将“团结”系统中的供应商主数据与在“团结”系统之前使用的遗留软件应用程序 Progen 中的主数据进行比较，以确保迁移到“团结”系统的数据的正确性和完整性。由于主数据包含银行账户和护照号码等详细信息，因此存在未经授权的人员访问这些敏感数据的风险。行政当局表示，将审查用户访问配置，确保访问权限仅限于指定用户使用；

(e) 行政当局进行了供应商重复纪录的识别工作。识别后发现其中一条记录有删除标记。重要的是，删除的记录都含有提及现役供应商记录的信息，以便使用供应商关系模块的买家知道哪条记录是重复的，哪条是有效的。审计委员会注意到，没有单独的填空段可供输入同一供应商的有效的参考记录。然而，参考说明没有标准的行文，并且存在没有填写参考信息或参考信息不正确的情况。审计委员会还注意到有时提到该记录被替换，但这两条记录仍然存在，并且在确定某条记录为重复后，删除该记录的工作出现了延误。此外，在现役供应商记录中没有提及删除的重复记录。审计委员会注意到，这些不足影响了主数据的完整性和质量。

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惠益。

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。

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。

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 界面中的人工干预，以确保结构化讯息格式的无缝转移。

85. 行政当局采纳了这些建议。

## 四. “团结”系统的支助功能

### A. 业务情报

86. “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。审计委员会在其关于联合企业资源规

划系统执行情况的第七次进展报告中，注意到业务情报标准报告未能满足用户所想的需求，与丰富语义层有关的工作也出现延误。

87. 秘书长在其关于企业资源规划项目的第十次进展报告中指出，支持业务情报的硬件和软件已经升级，因为“团结”项目扩展部分二期需要更多的能力，而且在升级之前，支持业务情报的数据仓库的架构已经进行了彻底改革，以便为每个功能支柱建立新的“语义层”（“团结”项目数据的非技术视图，使用户能够更好地利用数据进行更复杂的分析和报告），然后跨支柱建立“语义层”，以便能够更好地管理业务情报环境。他还报告称，对语义层级进行重新设计预计需要在重新设计基本基础设施时，暂时降低对增强现有业务情报报告功能的改进速度。他还称，2018 年将向所有部厅推出管理看板。这些高度可视化和互动性看板将利用“团结”项目的数据，向管理人员提供其人力和财政资源及相关信息的综合视图。

88. 审计委员会注意到，数据库升级到 SAP HANA 以及 SAP BW(业务仓库)和 SAP HANA 之间的整合已经实现。这将使数据可以从各种 SAP 模块/应用程序提取到 HANA 系统中，然后可以使用语义层进行组合，以根据业务要求在每个功能支柱内或支柱之间创建分析模型。

89. 然而，审计委员会注意到，HANA 系统新语义层的能力尚未得到利用，无法将来自不同 SAP 产品和跨支柱的分析模型充分结合起来创建更复杂的视图和业务情报报告。此外，用于跨功能支柱可视化数据的管理看板还处于设计/开发阶段，尚未部署。

90. 审计委员会还注意到，让与人管理以及组合和项目管理的业务情报报告正处于开发/测试阶段，与编制有关战略规划和预算制定的业务情报报告、开展业务规划和协调以及两个基于 Siebel 平台的“团结”项目扩展部分二期项目(即筹资和捐助方关系、向部队和警察派遣国偿还费用和付款)相关的工作尚未开始。

91. 行政当局表示，正在创建管理看板并将在 2019 年部署，这些看板将通过把各职能支柱之间的分析模型结合起来，为高级管理人员创建汇总图像。行政当局还表示，战略管理应用程序和业务规划和协调应用程序具有嵌入式报告功能，该项功能比基于 HANA 系统的报告更有可能被使用，对于 Siebel 平台上的两个“团结”项目扩展部分二期项目，相关报告将是该平台而不是 HANA 系统上的解决方案的一部分。

92. 审计委员会注意到，利用“团结”项目基础部分和“团结”项目扩展部分一期模块的跨职能支柱的数据可视化来编制业务情报报告和看板的计划尚未实现。此外，将升级的业务情报功能与部署中的“团结”项目扩展部分二期模块的个别报告功能集成的计划也不明确。

## B. 生产支助

93. 秘书长在其关于企业资源规划项目的第十次进展报告中指出，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。

94. 秘书长称，与“团结”系统有关的事件一直在稳步下降，由当地一级和综合服务台提供更迅速的解决办法。“团结”系统生产支助办法有赖于加强地方流程专家的作用，以便提高地方支助比率和减少工单，并逐步加强低层处理问题的能力，以减少将问题交由高层级处理的上报比率。行政当局报告称，第一次呼叫解决率已增至 65%，使 2018 年上半年的重点实现重大转变，从生产支助转向持续改善。

95. 审计委员会注意到 2018 年首次呼叫解决率现况(见表 3)。

表 3  
首次呼叫解决率现况

案例性质	2018 年案例数	2018 年首次呼叫解决率 (百分比)	2017 年首次呼叫解决率 (百分比)
事件	20 911	56	57
服务请求	26 533	25	22

96. 表 3 显示，2018 年服务请求的首次呼叫解决率略有提高，而与 2017 年的统计数据相比，事件发生率略有下降。

97. 审计委员会还注意到，没有为实现首次呼叫即可解决的时限和总体首次呼叫解决比率采用任何衡量标准/指标。此外，在“团结”项目扩展部分二期项目下部署新功能可能会给开发“团结”项目扩展部分二期新功能的前两层级支助能力带来更多挑战，2019 年期间事件和服务请求可能会增加，这就需要有一种战略来为前两层级的生产支助提供培训。

98. 行政当局表示，“团结”项目基础部分和“团结”项目扩展部分一期阶段下的成熟流程以及“团结”项目扩展部分二期中部署的新流程都需要有差异化目标，因为需要一些经验和时间才能为与“团结”项目扩展部分二期流程有关的事件/请求确立基准。

### C. 不断改进

99. 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，已经制定了一个监测持续改进的方案，以确保持续实现“团结”项目的收益，并确保以最佳方式履行本组织由“团结”项目进程支持的关键行政职能。监测做法旨在对已执行活动的数目、参与活动的用户数目、完成某项活动所需任务数目、活动任务期限和工作量以及活动的绩效趋势等关键业务问题持续发表见解。

100. 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，使用完成一个工作流的平均持续时间对基于两年多“团结”项目工作流数据的业绩计量进行了比较分析，显示几乎所有工作流业绩都有所改进。在工作量增加 25%以上的 10

个工作流程中，共有 6 个工作流显示速度有所提高；所有领域的 24 个工作流持续时间缩短。总体而言，在 41 个工作流中目前有 16 个工作流业绩最佳，8 个工作流临近最佳业绩，17 个工作流显示可通过流程改造取得改进。

101. 审计委员会注意到，监测是针对“团结”项目基础部分和“团结”项目扩展部分一期阶段进行的，为持续改进而监测的工作流数目从 2017 年的 41 个增加到 2018 年的 43 个。此外，行政当局认为，与应收账款审批、应付账款审批、差旅费审批、专用基金审批和总分类账文件审批有关的工作流有改进的潜力。

102. 审计委员会还注意到，监测仅限于 SAP 定义的工作流。这些工作流主要包括人力资源流程以及一些与财务、采购和预算相关的批准流程。审计委员会认为，确定和监测除其他外与赠款和采购有关的其他关键工作流，对于全面理解和审查业绩计量办法至关重要。它还将有助于确定在哪些重点领域提高本组织关键流程的效率。

103. 行政当局表示，SAP 界定了数量有限的工作流，许多业务流程都是环环相扣、按部就班地处理交易，但 SAP 将这些交易视为离散和不相关的交易。在这种情况下，必须开发额外的机制来衡量业绩和评估效率。

#### D. 变革管理

104. 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，在确定用户需要在哪些领域作出改进的基础上，又通过持续改进监测方案对“团结”项目已部署的功能提出了新的更改要求。秘书长还指出，自 2017 年 9 月以来，“团结”项目小组完成了 403 项变更请求，其中既有业务部门要求的流程改进，也有逐步提高“团结”项目解决方案可用性的变更。秘书长还表示，为了改善“团结”项目软件开发的管理，将在 2018 年 12 月前部署 SAP 变更请求综合监测工具(变更请求管理)。

105. 审计委员会注意到，变更请求管理工具于 2018 年 12 月部署，该月记录到了 7 项小的变更请求。预计 2019 年期间，各业务流程所有者对该软件的使用将会增加。审计委员会还注意到，2018 年期间，一个名为“和谐关系”的工具被用来记录来自业务流程所有人的 162 项变更请求。在这 162 项变更请求中，有 117 项已获准引入生产环境。在这 117 项请求中，76 项正在制作中，其余 41 项处于不同的制作阶段。

#### E. 培训

106. 大会第 71/272 号和第 72/262 号决议请秘书长确保所有用户在部署项目的任何功能之前都经过适当的培训，并采用适当的定性和定量绩效指标，以评估所接受的培训的有效性。

107. 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，在现有企业学习管理系统 Inspira 上跟踪了“团结”项目基础部分和“团结”项目扩展部分一期阶段的现有培训方案。就“团结”项目扩展部分二期阶段而言，对培训战略作了修订，以注重持续自学、独立模块化培训课程和学习材料，使工作人员能够“及

时”学习，利用“团结”系统有效交付工作，不依赖于培训人员是否有空。报告指出，注重任务的学习使学员能够通过 2018 年 9 月在一个网络门户上启动的新的在线学习平台“iLearn Umoja”，参加关于如何在“团结”系统中执行具体任务的每项课程。

108. 审计委员会获悉，2018 年，“团结”系统各种课程的注册人数为 20 947 人，其中包括现场课堂课程 3 041 人、自定进度学习课程 17 581 人和虚拟教室课程 262 人。

109. 对“团结”项目扩展部分二期学员反馈的审查表明，75%的学员将课程评为优秀/很好/好。审计委员会获悉，对于参加关于如何在“团结”系统中执行具体任务的个别课程的任务型学习者，课程评估不是强制性的。然而，对于需要发展“团结”项目特定能力来履行职责的专家学习者，已规定要完成基于业务情景的案例研究并通过评估，才能获得每个专题领域的必要认证。行政当局还表示，将继续加强培训调查，以衡量培训的成效。

110. 审计委员会注意到，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。此外，在六个“团结”项目扩展部分二期项目中，培训课程仅涵盖三个：预算编制、筹资以及捐助方关系和供应链管理。其余三个“团结”项目扩展部分二期项目的培训材料尚未在 iLearn 平台上提供。审计委员会认为，鉴于所有“团结”项目扩展部分二期项目计划在 2019 年年底前部署，规划和实施一个强有力的培训计划和全面的培训材料以帮助业务就绪和用户采用非常重要。

111. 行政当局报告说，它将努力加快将“团结”项目基础部分和“团结”项目扩展部分一期内容转换到在线平台，但尚未能够表明明确的时间表。

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。

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。

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。

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。

116. 行政当局采纳了这些建议。

## 五. “团结”项目业务论证

### A. 实现效益

117. 大会在其第 71/272 号决议中注意到，“团结”项目是本组织规模最大、成本最高的业务转型举措之一。大会请秘书长提交“团结”项目的最新业务论证，包括对直接和间接成本和效益的分析。大会还注意到，在编制实现效益计划方面未取得足够的进展，并请秘书长充分考虑到审计委员会的所有相关建议，加快制定这一计划。

118. 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。

119. 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，正在参照 SAP 为其客户开发的價值生命周期管理方法，制定“团结”项目效益实现计划。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和持续监测。

120. 审计委员会注意到，业务转型和问责司已于 2019 年 2 月成立。该司的效益工作组尚未承担指明和评估“团结”项目扩展部分二期质量效益并确定其基线的任务。审计委员会还注意到，效益实现计划草案正在编写中。

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。

122. 行政当局采纳了这些建议。

### B. 总体拥有成本

123. 总体拥有成本是对整个企业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。之所以需要评估总体拥有成本，是因为购买价格不是长期成本的一个良好指标。这与企业资源规划的实施最为相关，因为其随后的成本(如软件许可证成本、执行成本、培训成本、支助成本和维持成本)会相当可观。总体拥有成本试图将所有不同类别的成本合并为一个数字，并用这一数字来作出决定。

124. 秘书长在其关于企业资源规划项目的第九次进度报告中报告说，假设“团结”项目的使用寿命为 15 年(到 2030 年)，2017 年的总体拥有成本为 14.0215 亿美元。在第十次进度报告中，他将总体拥有成本更新为 14.1422 亿美元。详见表 4。

表 4  
总体拥有成本

成本类别	秘书长关于企业资源规划项目的 第九次进展情况报告		秘书长关于企业资源规划项目的 第十次进展情况报告	
	期间	数额(美元)	期间	数额(美元)
直接成本(“团结”系统)	2008-2019	543 741 600	2008-2019	543 741 600
间接成本	2013-2017	100 471 729	2013-2018	127 034 077
	2018-2019	32 000 000		
			2019-2023	19 000 000
培训成本	2013-2017	64 331 994	2013-2018	77 849 752
	2018-2019	15 000 000		
维持成本	2016-2019	118 600 000	2016-2019	118 600 000
	2020-2030	528 000 000	2020-2030	528 000 000
<b>共计</b>	<b>2008-2030</b>	<b>1 402 145 273</b>	<b>2008-2030</b>	<b>1 414 225 429</b>

125. 审计委员会注意到,秘书长关于企业资源规划项目的第十次进度报告指出,总费用已经更新,并尽可能考虑到审计委员会的意见,即 2019 年后持续改进的可能性可能涉及更多间接成本、纳入 2020 年以后的培训成本,以及鉴于使用量将随着时间的推移而增加,2020 年以后的年度维护费用估计数将因需要获得新的软件许可证而发生变化。

126. 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。

#### 直接成本

127. 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。据秘书长关于企业资源规划项目进展情况的第九次报告估计,执行项目的直接成本为 543 741 600 美元,审计委员会注意到,这一计算依据是项目各个方面的实施(即:全面运作和实施后活动,包括稳定化)将在 2019 年 12 月结束之前完成。他的第十次进度报告没有说明直接成本发生任何变化。

128. 审计委员会注意到,根据秘书长关于企业资源规划项目的第十次进度报告,该计划是在全面实施后将“团结”系统纳入主流,技术角色移交给信息和通信技术厅,非技术角色移交给业务流程所有人和纳入主流的“团结”项目办公室,以处理今后不断改进等活动。行政当局报告说,目前的想法是,鉴于“团结”项目扩展部分二期的技术复杂性和有待完成的部署量,在不久的将来把项目小组分成一个技术小组和一个注重业务的流程专家小组是不切实际的,即使项目不再存在,目前的小组(“团结”项目)也将保持不变,可能需要两三年才能考虑对小组结构进行任何改变。各种假设中关于主流化的预期变动可能会对项目成本产生影响。

129. 审计委员会还注意到，在 2019 年 12 月预定日期之前完成“团结”项目扩展部分二期存在重大风险，这可能导致需要审查对直接成本的估计。行政当局告知审计委员会，企业资源规划项目将继续准备向大会提供关于“团结”项目业务论证和企业资源规划方案工作预算的最新报告，并按照大会的要求于 2019 年 9 月发布。届时将为支持工作方案预算提出扎实可用的准确计算结果。

130. 审计委员会注意到，大会第 73/279 号决议请秘书长在 2019 年 12 月前实现项目目标并全面实施项目，新的管理思维有待大会批准。此外，考虑到行政当局提供的信息和“团结”项目扩展部分二期项目的部署状况，审计委员会认为，按照秘书长关于企业资源规划项目的第十次进度报告中提出的直接成本水平完成项目存在重大风险。

### 间接成本

131. 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。秘书长在其关于企业资源规划项目的第九次进度报告中估计，2013-2017 年期间间接成本为 100 471 729 美元，2018-2019 年期间为 32 000 000 美元。

132. 秘书长在关于企业资源规划项目的第十次进度报告中报告间接成本为 127 034 077 美元，包括 2013-2018 年期间与“团结”项目部署相关的人员费用。2019-2023 年期间的费用估计为 19 000 000 美元。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。审计委员会收到了参与“团结”项目部署的人员名单，2017-2018 年期间间接成本为 37 472 933 美元，而间接成本总额为 127 034 077 美元。

133. 审计委员会审查了计算结果，并注意到以下问题：

(a) 用于计算间接成本的员额相关标准费用与用于计算直接成本的相同水平的员额相关标准费用有所不同；

(b) 标准费用的适用不一致。不同的流程所有人对同一职等员额使用不同的标准成本；

(c) 计算误差为 212 万美元。

134. 审计委员会还注意到，2019-2023 年期间的间接成本估计数包括持续改进每年 120 万美元的估计费用，低于 2017 年和 2018 年持续改进的支出额(202 万美元)。这表明需要审查预计数额，以确保它们仍符合实际情况。

### 培训成本

135. 秘书长在其关于企业资源规划项目的第九次进度报告中估计，2013-2017 年期间培训成本为 64 331 994 美元，2018-2019 年期间为 15 000 000 美元。他在第十次进度报告中指出，2013-2018 年的培训成本为 77 849 752 美元。

136. 审计委员会注意到，行政当局已根据现有的培训细节自动进行了培训成本计量，并在 2018 年收集了差旅费信息，作为培训成本的一部分。不过，从 2019 年起，培训成本未被计入总体拥有成本。

#### 维持成本

137. 秘书长在其关于企业资源规划项目的第九次进度报告中指出，2016-2019 年期间，“团结”项目的维护费用为 118 600 000 美元，2020-2030 年期间为 528 000 000 美元。秘书长在其第十次进度报告中指出，维护费用数额保持不变。

138. 审计委员会注意到，2016-2019 年期间的维护费用是根据这四年的维护费用估计数计算的，没有为反映 2016-2018 年期间发生的实际维护费用而对这些估计数进行修订。

139. 审计委员会注意到，2020 年以后的维护费用是根据“团结”项目年度维护费用估计数 4 800 万美元计算的，其中 3 200 万美元用于维护活动，其余 1 600 万美元用于“团结”项目办公室实施后的主流化工作。4 800 万美元的估计数系基于秘书长关于联合国信息和通信技术战略执行现状的报告(A/71/400)中预测的年度维持费。

140. 审计委员会还注意到，行政当局正在考虑对主流化计划进行审查，并表示可能需要两三年才能考虑对团队结构进行任何改变。因此，鉴于计算所依据的假设发生变化，需要对估计数进行审查。

141. 审计委员会还注意到，考虑到以 2019 年预算预测为基础，不同用途下需要用于“团结”项目办公室的支出有一定程度的确定性。所需经费估计数为 2 127 万美元，<sup>11</sup> 即使扣除咨询人、专家和订约承办事务费用后，仍高于 1 600 万美元的维修费用估计数。审计委员会还注意到，2020-2030 年期间的估计数不包括各种硬件费用(即服务器和相关基础设施)。审计委员会还注意到，2018 年更换了两台服务器和相关基础设施，费用为 1 352 万美元。考虑到类似服务器五年使用周期的行业标准，这些服务器将于 2020-2030 年进行更换，但相关成本未计入维护成本估计。

142. 行政当局表示，总的来说，费用符合 2019 年的目标，但不能用于预先确定尚未开始的 2020 年或以后工作方案预算编制进程的结果。视职等结构而定，项目小组的预计费用可能在 1 600 万至 1 800 万美元之间，随着为下一份进度报告制定主流化建议，这一费用将变得更加明确。

143. 关于升级硬件和软件的费用，行政当局表示，企业资源规划系统 2020 的预算将详细说明届时如真的出现部署后情景的各种要求和费用。鉴于 SAP 软件许可协议将于 2025 年到期，这将包括 2020 年以后的技术路线图和相关许可/软件路线图。另据报告，目前不需要更新“团结”系统企业核心部分，可以在 2020 年

<sup>11</sup> 2019 年各支出用途项下，即员额费(1 250 万美元)、工作人员费用(571 万美元)、差旅费(73 万美元)、一般业务费用(218 万美元)、用品和材料费(10 万美元)和家具和设备(15 万美元)。

后进行。任何此类升级都需要对所有技术和功能影响以及基础设施和硬件进行完整和详细的映射，届时将确定实际成本和相关选项。

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。

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。

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护费用综合估计数，以便向大会全面介绍总体拥有成本。

147. 行政当局同意重新评估间接成本以消除所用标准不一致的建议，并表示将在秘书长关于企业资源规划项目的第十一次进度报告中更新间接成本估计数。行政当局还报告说，目前正在编写主流化提案，维护费用将在其下一份进度报告中得到更明确的阐述。

## 六. 主流化计划

148. 大会在其第 70/248 A 号决议中，请秘书长为将由首席信息技术干事提供的“团结”项目解决方案长期支助安排和“团结”项目主流化拟订详细的过渡计划。此外，大会还在第 71/272 B 号决议中重申，必须确保将“团结”项目的责任顺利、及时地移交给秘书处内相应的实体。

149. 审计委员会在其关于联合国企业资源规划系统执行情况的第七次年度进展报告中建议，“团结”项目主流化过渡计划应继续考虑到秘书长改革的潜在影响、“团结”项目扩展部分二期部署时间表以及各模块持续改进的要求。

150. 秘书长在其关于联合国信息和通信技术战略执行状况的报告(A/72/755/Rev.1)中指出，将 73%的责任从“团结”项目小组移交至秘书处内相应实体的主流化工作已完成。其余 27%的预定完成日期明定于 2018 年 12 月 31 日至 2019 年 9 月 30 日。秘书长在其关于企业资源规划项目的第十次进度报告中没有提到主流化计划。

151. 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”项目小组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。

152. 审计委员会注意到，截至 2018 年 12 月 31 日，“团结”项目扩展部分二期企业资源规划项目下的所有六个次级项目都处于不同的执行阶段。剩余的工作范围包括有待开发的重要功能，以及将已开发的功能部署到大量秘书处实体中。

153. 鉴于有人要求了解主流化计划状况和移交这些责任的规划日期，行政当局表示，项目小组必须继续作为一个综合团队留用，直到“团结”项目扩展部分二期完全稳定下来为止，行政当局还表示，由于“团结”项目扩展部分二期所部署

的功能内容十分广泛，因此可能需要两三年时间才能考虑对团队结构作出任何变动。预计这一核心工作人员团队最终将作为本组织可持续业务模式的一部分，被纳入“团结”项目不断改进和持续支助工作的主流。基于继续重组职能的 2019 年后未来项目小组的结构和人员配置将在秘书长关于企业资源规划项目的第十一次年度进展报告(2019 年 9 月)中提交大会。秘书长将在该报告中提出一项主流化计划，其中将包括将整个项目小组(其大多数一般临时人员和人数有限的订约承办人)“直接迁移”到一个最适合管理该小组的实体中。这一主流化时间安排和项目小组的安置将取决于大会的决定和项目工作计划的进展情况。

154. 行政当局还表示，全球秘书处实体不具备维持“团结”项目所需的任何专业知识或技能，而这些技能完全由目前的“团结”项目小组所掌握。因此，主流化计划的设想是，该小组为系统提供可持续支持的知识或技能不转移给任何其他人员或实体。审计委员会还获悉，有助于主流化工作的职能已被纳入主流。其中包括整个基础设施、服务台管理(第 1 和 2a 级转给业务支助部/信息和通信技术厅；第 2b 级转给流程所有人)、培训(学习单位和实体)、业务情报报告编制(信通厅和用户群)和流程所有权(流程所有人)、用户权限配置(业务)。Unite ID(认证)和服务台(iNeed)等支持应用程序也归信通厅统辖。此外，该厅还开发和维护基于 Siebel 的解决方案(筹款和向部队和警察派遣国偿还费用和付款)。

155. 审计委员会注意到，实施“团结”项目扩展部分二期所有项目的目前预定日期是 2019 年 12 月 31 日。审计委员会认为，及早敲定主流化计划十分重要。该计划应纳入旨在满足以下重大需求的内容：持续提供生产支持、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以及向“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。审计委员会还认为，主流化规划进程应纳入以下方面，即利用与已纳入主流的职能产生的协同增效作用，实施有力、灵活和有效的主流化后“团结”项目支助结构。

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。

157. 行政当局采纳了此项建议。

## 七. 鸣谢

158. 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赞赏。

审计委员会主席

德国联邦审计院院长

凯·舍勒(签名)

印度主计长兼审计长

拉吉夫·梅赫里希(签名)

(审计组长)

智利共和国主计长

豪尔赫·贝穆德斯(签名)

## 截至 2017 年 12 月 31 日终了年度建议执行情况

编号	年份	报告	段次	建议	行政当局对现况的评论意见(2019 年 2 月)	审计委员会对现状的评论意见	因时过境迁			
							完全执行	正在执行	而不必执行	未执行
1	2013	A/68/151	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	管理层请审计委员会考虑审结这项建议,并在本年度实现效益方面的建议中提及工作人员能力发展	鉴于实现效益计划尚在起草阶段并有待批准,该建议被认为正在执行		X		
2	2013	A/68/151	26	审计委员会建议行政当局设计一种可靠的方法,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	目前正在 2019 年 1 月 1 日实施的秘书长新的行政当局模式框架内审议这项建议	尚待采取行动,这项建议被认为正在执行		X		
3	2016	A/71/180	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	行政部门请审计委员会考虑审结这项建议,并在关于实现效益计划的新建议中提及提供获得技能和让业务领域承担责任	鉴于实现效益计划尚未提交,该建议被认为正在执行		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	行政部门请审计委员会考虑审结这项建议,同时考虑到其对主流化和重组问题的答复。有利于主流化的职能已经被纳入主流。秘书长将在其关于企业资源规划项目的第十一次进度报告中提出一项主流化计划,其时间将取决于大会的决定和项目工作计划的进展情况	鉴于实现效益计划尚未提交,该建议被认为正在执行		X		

编号	年份	报告	段次	建议	行政当局对现状的评论意见(2019年2月)	审计委员会对现状的评论意见	因时过境迁			
							完全执行	正在执行	而不必执行	未执行
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	行政当局请审计委员会考虑审结这项建议,提出一项新的建议或补充本年度提出的关于业务情报的建议,同时考虑到行政当局对这些建议的评论意见	业务情报的功能尚未得到充分利用,因此该建议被认为正在执行		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	行政部门请审计委员会考虑审结这项建议,并将其纳入审计委员会关于效益计划的新建议	鉴于实现效益计划尚未提交,该建议被认为正在执行		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	目前正在最后确定对可能的平台选项和整合机会(例如与“团结”系统整合)的评估工作。这一评估的主要目标是确保解决方案在全球范围内都可以使用,辅之以强大的支持功能,并遵循本组织的采购政策	鉴于正在采取行动,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”系统实现效益计划,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,称从而进一步实现效益; (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	此项建议正在执行中。关于建议(a)项,考虑到审计委员会的建议,制定了“团结”项目实现效益计划草案。该草案将由流程所有人进行审查 考虑到2019年1月1日实施的秘书长新的行政班子模式的当前优先事项,“团结”项目将继续进行协调,直到确认主要收益流程所有人为止	业务转型和问责司已被确定为协调司,担任实现效益流程所有人。然而,实现效益计划尚未提出。因此,建议(a)和(b)项被认为正在执行中,(c)项被认为已经执行		X		
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	此项建议正在执行。有利于年度考勤核证的及时清理工作已完成。需	鉴于已在采取行动,该建议被认为正在执行		X		

编号	年份	报告	段次	建议	行政当局对现况的评论意见(2019年2月)	审计委员会对现状的评论意见	完全执行	正在执行	因时过境迁而不必执行	未执行
10	2018	A/73/169	58	审计委员会还建议行政当局监测所采取纠正行动的准确性,以确保“团结”系统不允许工作人员在一年内可请的无证明病假天数超过限制	要清理的 13 个工作人员记录尚未完成。人力厅将再次提醒各部门清理剩余记录 2017 年 12 月发现了一个请假计算缺陷,涉及无证明病假没有从额定天数中适当扣除。这一程序缺陷已得到解决,2018 年 1 月 30 日采取了纠正行动,此后该问题得到纠正,七天限制得到妥善执行	鉴于已采取行动,该建议被认为已经执行	X			
11	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	此项建议正在执行。作为持续改进的一部分,人力厅正在审查考勤解决方案,以解决发现的问题。然而,由于迫切的改革优先事项,对考勤解决办法的全面审查尚未完成	鉴于已在采取行动,该建议被认为正在执行		X		
12	2018	A/73/169	66	审计委员会建议行政当局,作为数据清理工作的一部分,审查已结束预算期的暂存文件并确保删除	财务司定期对暂存文件进行审查和清理,请各实体记录、删除或更改暂存文件的过账日期。各实体(业务区)的统计看板于每月 7 日发送。这些看板包括一个“暂存文件”栏目,显示这些文件的现况。暂存文件按其性质要么被集中删除,要么由流程所有人删除	鉴于已经采取监测行动,该建议被认为已经执行	X			
13	2018	A/73/169	69	审计委员会建议行政当局确保将所有设备记录与材料编号和(或)联合国系统安全和安保标准编码对应	已经进行了审查。应当指出,审计委员会发现的问题是第 3 组/第 4 组数据转换造成的。业务小组没有追溯更新受影响的记录。此外,对于此后的新记录,通过采购流程采购的设备都按照标准集成办法加注了产品识别码和类别条目	鉴于行政当局已采取行动,该建议被认为已经执行	X			
14	2018	A/73/169	70	审计委员会还建议行政当局审查材料主记录,并使其条目合理化	已经进行了审查,并为实现合理化采取了行动。“团结”项目扩展部	鉴于行政当局已采取行动,该建议被认为已经执行	X			

编号	年份	报告	段次	建议	行政当局对现状的评论意见(2019年2月)	审计委员会对现状的评论意见	完全执行	正在执行	因时过境迁而不必执行	未执行
15	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	分二期供应链管理第一阶段的数据转换后,材料主数据管理小组为纠正这些问题进行了清理工作,清理了封存材料识别码,并额外创建了待处理材料识别码。这项工作已于2018年底完成。	已经进行了审查。当通过供应商关系模块采购时,所有材料的资产类别都是一致的,因为“团结”系统将一种材料仅划归一个资产类别。以前曾在转换数据中注意到不一致的问题,这是用户在链接设备和资产时所犯错误造成的。流程所有人继续审查和纠正不一致问题	鉴于不一致的老问题一直存在,该建议被认为正在执行		X	
16	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	该程序载于信通厅“联合国秘书处访问权控制”程序(SEC.02.PROC)中。分别对2017年12月31日和2018年7月31日以后从未使用过的账户开展了两次取消账户权限的工作,结果使2 809个账户和399个用户账户被注销	目前正在启动一项新的用户清理工作,将提取自2018年9月31日以来从未登录“团结”项目生产系统PIE的所有用户账户,以遵守信通厅上述程序	鉴于目前正在采取行动,需要进一步监测和清理,该建议被认为正在执行中		X	
17	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	此项建议正在执行。信息和通信技术厅成立了一个工作组		该建议被认为正在执行		X	

编号	年份	报告	段次	建议	行政当局对现状的评论意见(2019年2月)	审计委员会对现状的评论意见	因时过境迁			
							完全执行	正在执行	而不必执行	未执行
18	2018	A/73/169	90	审计委员会建议行政当局撤销已停用的消防员账号	查出的消防员账号都被撤销	鉴于已采取行动,该建议被认为已经执行	X			
19	2018	A/73/169	91	审计委员会还建议强制规定必须在使用消防员账号后记录和提交事件报告	已制定新程序。2018年5月实施了一个新的消防员申请和记录系统,以便有系统地跟踪“团结”系统中所有消防员申请的提交、审查、批准、执行和记录事项。目前只有4份报告还未提出	鉴于已采取行动,该建议被认为已经执行	X			
20	2018	A/73/169	94	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	建议采取的行动已履行完毕。现在建立了定期清理程序,以避免出现重复账户。Unite(企业身份管理系统)作为一个身份记录系统应该是独一无二的,它与提供识别身份的“团结”系统相衔接。所有已知重复的身份识别码都被撤销	实行的这个程序是一个纠偏行动,而非预防性行动。无论何时创建新的用户账户都要采取措施,既要防止创建重复账户,又要撤销旧账户。该建议被认为正在执行		X		
21	2018	A/73/169	95	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	建议采取的行动已履行完毕	仅在发现此类情况时采取这一行动。需要建立管控机制用于防止一人创建两个用户账户,这一机制尚未建立。该建议被认为正在执行		X		
22	2018	A/73/169	99	审计委员会建议行政当局将“团结”系统失败登录尝试的设置参数更改为合理的低数值	已按照建议将参数值从100改为10。上述更改于2018年4月7日实行,长期适用于计划中的维护服务窗口期	鉴于已采取行动,该建议被认为已经执行	X			
23	2018	A/73/169	102	审计委员会建议行政当局审查对停用用户的政策,并建议将超过既定停用期限的“团结”系统用户账户一律锁死	已建立技术程序(“联合国秘书处信通技术访问权限控制系统技术程序”第6.1段(SEC.02.PROC, 2018年8月))	鉴于已采取行动,该建议被认为已经执行	X			
24	2018	A/73/169	109	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;	(a) 进行了撤销“团结”系统用户准入权限的清理工作;	鉴于已采取行动,该建议的(a)和(b)项被认为已经执行。然而,如(c)项所述,需要制定定		X		

编号	年份	报告	段次	建议	行政当局对现状的评论意见(2019年2月)	审计委员会对现状的评论意见	因时过境迁		
							完全执行	正在执行	而不必执行
				(b) “团结”项目流程所有人在用户访问权限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	(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准后方可保存。评论意见都记录在该申请中； (c) 在撤销“团结”系统用户准入权限的应用程序中嵌入了一个职责冲突分离管理组件。流程所有人/基于结果的管理工具将输入冲突规则(使用 Tcode ZSY_SOD_CONFIG)，然后将其记录在职责冲突分离表中。职责冲突分离的冲突评审由流程所有人进行。此外，“团结”系统创建的用户账户在授予和撤销使用权限方面的活动，每年由 SAP 通过 SAP 许可证审计报告用户进行审计	期审查程序，因此该建议被认为正在执行中			
25	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	此项建议正在执行。向新的惠普公司企业基础架构转移硬件的迁移工作尚未完成，因此2019年第四季度前无法进行灾后恢复演习	该建议被认为正在执行			X
26	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	此项建议正在执行。“团结”项目业务情报小组正在与流程所有人和功能专家合作审查语义层	该建议被认为正在执行			X
27	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	行政部门请审计委员会考虑审结这项建议，同时考虑到本年度建议中所载关于首次请求解决率的新建议。此外，所采用的首次请求即可解决的目标必须将“团结”项目基	建议采取的行动尚未实施，该建议被认为正在执行			X

编号	年份	报告	段次	建议	行政当局对现状的评论意见(2019年2月)	审计委员会对现状的评论意见	因时过境迁			
							完全执行	正在执行	而不必执行	未执行
28	2018	A/73/169	164	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	基础部分和“团结”项目扩展部分一期流程与扩展部分二期的流程加以区别。要取得经验并经过一段时间后，才能特别为建立“团结”项目扩展部分二期解决方案建立基准，因为“团结”项目扩展部分二期也将在2019年全年错峰推出	变更控制委员会正在审查等待时间超过一年的变更请求。有些请求已经审结，还有些请求已通知流程所有人的代表。目前有152个变更请求等待审查超过1年，其中61个处于“草稿”或“暂停”状态，变更控制委员会不对这些变更请求进行审查	鉴于有些案件等待审查已超过1年，这项建议被认为正在执行中		X	
29	2018	A/73/169	166	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	为落实审计委员会的建议，目前在变更控制储存库(CCBREQ)中设置了一个可用于选择是否优先的填空档，申请人可在此处标明优先。还有计划年份和季度一栏，如果申请人选择填写，也可标明希望的生产日期。此外，在变更请求的实施阶段一栏设置了一个可选择是否优先的填空段，可在此处填写计划启动变革的月份和显示完成开发的日期，以便对用于测试和其他非开发活动的资源进行规划	审计委员会注意到变更请求尚未标列优先，因此认为该建议正在执行			X	
30	2018	A/73/169	168	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	与实现效益潜力直接相关且对“团结”项目扩展部分二期项目的可交付成果没有影响的变更请求都被列为优先。着重开展“团结”项目扩展部分二期活动的功能小组、变更申请人、变更控制委员会和开发小组确保对业务上必需的变更请求予	对变更请求的数量没有进行单独统计和监测，变更请求都被视为具有实现效益的潜力。该建议被认为正在执行			X	

编号	年份	报告	段次	建议	行政当局对现况的评论意见(2019年2月)	审计委员会对现状的评论意见	因时过境迁			
							完全执行	正在执行	而不必执行	未执行
31	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	以必要关注和适当排期,以满足请求者的需求  行政当局请审计委员会考虑审结这项建议,同时考虑到它对本年度提出的主流化和重组建议的答复。有利于主流化的职能已经被纳入主流。秘书长将在其关于企业资源规划项目的第十一次进度报告中提出一项主流化计划,其时间安排将取决于大会的决定和项目工作计划的进展情况	鉴于实现效益计划尚未提交,该建议被认为正在执行		X		
<b>共计</b>							<b>8</b>	<b>23</b>		
<b>百分比</b>							<b>26</b>	<b>74</b>		