



联合国开发计划署、
联合国人口基金和
联合国项目事务署
执行局

Distr.: General
25 November 2024
Chinese
Original: English

2025 年第一届常会

2025 年 1 月 27 日至 31 日，纽约

临时议程项目 15

关于流程创新和数字化方案执行情况的报告

关于流程创新和数字化方案执行情况的年度报告

摘要

本文件概述了流程创新和数字化方案的执行进展情况。这一最新情况概述是根据执行局第 2024/28 号决定提交的。

执行局在其第 2024/28 号决定中要求项目署管理团队在季度非正式会议上提供关于方案进展的最新情况和关于选择新的企业资源规划系统的书面资料。此外，根据该决定，应在每年的第一届常会上提交关于方案执行情况的年度书面报告，直至提交执行局的最后外部评价报告认为该方案已执行完毕为止。



目录

章次	页次
一. 导言	3
二. 背景	3
三. 流程创新和数字化方案的执行进展情况.....	3
A. 国家和区域参与	4
B. 伙伴关系和项目管理次级方案	4
C. 采购次级方案	5
D. 人力资源次级方案	5
E. 财务次级方案	5
F. 数据和分析次级方案	6
G. 信息、知识管理和数字化工具次级方案	6
四. 项目署新企业资源规划系统的遴选进程.....	6
A. 备选方案分析	7
B. 全面市场调研	7
C. 新企业资源规划系统实施时间表的变化	8
五. 结论	8

一. 导言

1. 执行局第 2024/28 号决定请项目署管理层在季度非正式简报会上提供关于流程创新和数字化方案执行情况的最新资料，包括关于企业资源规划系统遴选进程的书面资料，并在每年第一届常会上提供关于执行情况的年度书面报告，直至提交执行局的最后外部评价报告认为该方案已执行完毕为止。
2. 这份关于方案执行情况的年度报告介绍了以下方面的情况：所有次级方案的进展情况；为支持企业资源规划系统的遴选进程并为其提供参考依据而采取的步骤；执行局第 2024/28 号决定要求向执行局 2025 年年度会议提交对该方案的形成性评估报告后，对实施时间表作出的变动。

二. 背景

3. 根据执行局第 2022/13 号决定，项目署委托第三方对其内部控制系统、风险管理和整体治理结构进行审查。这次审查包括向项目署提出的 43 项建议和向执行局提出的 5 项建议。针对这些建议，并根据第 2022/24 号决定，项目署制定了一项综合应对计划，确定了 82 项行动。
4. 第三方审查提出的一项建议是，“项目署应界定需要何种业务系统来支持项目和方案管理、项目交付需求以及该组织在所有区域的关键共同职能。各区域应从一开始就参与这一进程。”
5. 针对这项建议，项目署拟定了五项行动，其中三项后来被纳入流程创新和数字化方案(2023 年初制定):
 - (a) 设立一项方案，为数字化转型制定详细的规划、范围界定和架构，促成设计和实施新版或强化版项目署数字平台；
 - (b) 审查和重新设计当前的项目管理流程，将其作为数字化转型进程的一部分；
 - (c) 培养数字化能力、技能和知识，以确保本组织的文化和基础设施有利于数字化实践。

三. 流程创新和数字化方案的执行进展情况

6. 流程创新和数字化方案是项目署更广泛改革努力的一部分，旨在加强我们提供优质服务的能力，提高效率和灵活性，优化资金效益，并增加对我们所服务人群的影响。这些改革采取整体方法，在以下几个方面开展工作：精简政策和程序；采用先进的系统和更好地利用数据；改善我们的服务交付框架；在强化的问责制框架内下放决策权；设计和管理具有影响力的项目——所有这些都符合联合国价值观并强调信任、尊重、坦诚、团队合作和卓越的文化为基础。

7. 在总体改革范围内，该方案旨在使项目署各团队能够以更快速、更清晰、更方便用户和更负责任的方式采取行动。具体而言，它力求简化和精简人力资源、采购、财务和项目管理流程(见下文 C 至 F 节)；并利用最合适的数字解决方案实现这些流程的自动化。
8. 该方案侧重于改进数据的使用，以支持循证决策(数据收集、分析、数据列报和报告)；通过逐步推出人工智能解决方案，支持项目署工作人员获取知识和管理知识的能力。
9. 该方案的第一年(2023年)致力于组建团队、建立内部治理、规划方案和测试新的数字解决方案。该团队与一家外部管理咨询公司以及整个组织的同事合作，了解关键的组织能力和需求。这项基础性工作以及广泛的内部和外部磋商(包括与联合国伙伴组织的磋商)促成了流程创新和数字化方案路线图的制定。根据第 2024/4 号决定，路线图已提交执行局 2024 年第二届常会。
10. 该方案包括七个领域和次级方案，下文 A 至 G 节对此作了说明。

A. 国家和区域参与

11. 流程创新和数字化方案下的优先事项和行动是与一线团队协商决定的。自 2024 年 5 月以来，通过对全球人员进行调查和访谈，该方案已收集到 2 700 多条修改流程和政策的建议。反馈意见目前正在转给相关次级方案小组，以便为流程的重新设计和新的数字解决方案提供参考信息。目前正在开发一个看板，显示建议实施的变革的状况，以使人们清楚了解该方案是如何满足各方表达的需求的。
12. 除了国内工作人员的积极参与外，区域工作人员也在方案的各区域治理机构中得到了代表，用户组/协商论坛也在项目一级积极开展活动，以帮助了解整个组织的需求。

B. 伙伴关系和项目管理次级方案

13. 作为流程创新和数字化方案的一部分，开发了一个伙伴关系管理系统，以帮助项目署管理与合作伙伴的关系。该系统正在非洲和亚洲进行试点，其他区域也将陆续采用。
14. 该系统将与一个新的项目、方案和投资组合管理平台(正在建设中)相整合，该平台将捕捉项目机会，并抓住这些机会一直到促成与供资伙伴签订合同为止。
15. 2024 年 9 月，项目、方案和投资组合管理委员会批准了一个框架，允许项目署根据每项举措(项目、方案或投资组合)的特殊需要和复杂性调整其交付方法、控制措施和授权级别。该框架与项目署将在 2025 年年度会议上提出的问责制框架保持一致。
16. 2024 年初，项目署与一家广受赞誉的赠款和项目管理软件供应商签订了一项长期协议，该供应商的客户遍及各个部门，包括联合国其他组织和国际发展

组织。通过这一伙伴关系，项目署正在根据赠款从业人员的意见开发一个新的赠款管理系统，该系统的第一个版本将于 2025 年第二季度部署。

C. 采购次级方案

17. 在采购领域，将在 2024 年底之前完成所有“按现状处理”流程的摸底工作，为确定适当的数字解决方案后的重新设计工作做好准备。
18. 项目署完成了采购、合同管理和供应商管理能力的“意向书”程序。9 个供应商被认定有能力提供合规的采购解决方案；其中 6 人还展现出在合同和供应商管理方面的专业知识。
19. 项目署现在能够将市场上现有的主要解决方案与自身目前的能力进行比较，并就新的解决方案做出决策。显而易见的是，即使我们当前的采购解决方案(电子采购)存在不足之处，但对组织而言，与其采购一个新的解决方案，不如对其进行改进。根据路线图，强化版平台将于 2025 年推出。
20. 在供应商和合同管理领域，意向书程序表明，合规供应商拥有先进的现成解决方案，可满足项目署的需求。由于企业资源规划现已推迟一年(见下文解释)，项目署正在努力就供应商和合同管理的解决方案选择和实施时间表作出最后决定。
21. 支持合同和财产委员会评估项目署采购流程的数字解决方案正在取得进展；现计划于 2025 年第一季度推出。

D. 人力资源次级方案

22. 在人力资源领域，项目署已经完成招聘和入职专门解决方案的竞争性采购。招聘流程已经简化，目前正在利用创新技术重新设计，并考虑到从全组织范围内收到的反馈意见，包括最近招聘的外部候选人的反馈意见。目前正在进行详细的实施规划，以便从 2025 年第二季度开始分阶段推出新的招聘和入职流程及系统。
23. 项目署尚未确定在多大程度上需要为人才市场(支持将人员与机会相匹配的系统)开发一个单独的解决方案，或者已经选定的解决方案是否能够满足在发现人才和流动机会以及提升员工队伍规划效能方面的期望。2025 年第一季度将做出决定，项目署将相应调整方案路线图。
24. 新的业绩管理数字解决方案将作为企业资源规划解决方案(现已推迟)的一部分，或作为一个专门系统来开发。这一决定将在 2025 年初做出，路线图将相应调整。

E. 财务次级方案

25. 到 2024 年底，将全面修订财务数据模型，为新的企业资源规划系统做准备。
26. 作为该方案的一部分，将在企业资源规划系统内或通过专门系统提供三种财务解决方案。这些解决方案旨在：(a) 加强财政职能部门内部针对财务直接对应的尽职调查流程(亦称“了解你的客户”工具)；(b) 加强现有的财务投资分

析和会计手动流程；(c) 更换现有的手动流程及数据储存，使银行担保管理得以实时进行。

F. 数据和分析次级方案

27. 项目署正在对所有数据进行清理，以提高数据透明度和完整性的质量，并为实施数据分析和机器学习工具做好准备。

28. 系统集成领域的工作包括实施基于应用程序接口的集成平台。该平台在连接不同的数字解决方案并确保这些方案之间的数据流动方面发挥着至关重要的作用。

29. 项目署公共数据门户网站(测试版)已于2024年6月发布供测试，并将于2024年底前发布供公众使用。该门户网站允许公众探索项目署1 000多个现行项目的信息；使项目署的主要交付成果具有可见度；并充当项目署的项目组合。对门户网站的改进将持续到2025年。

G. 信息、知识管理和数字化工具次级方案

30. 2024年6月，项目署推出了一个实验性的人工智能聊天机器人解决方案。聊天机器人预配了项目署的数据，为工作人员提供一个安全的环境，使他们能够在几秒钟内获得日常任务方面的帮助，并获取与项目署具体相关的知识和信息。该聊天机器人仍是一项概念验证，将作为流程创新和数字化方案的一部分继续改进。

31. 其他人工智能应用实例正在探索中。项目署的一组工作人员正在试用嵌入谷歌工作空间的“双子座”解决方案，其中包含工作人员在日常工作中使用的所有生产力工具。

32. 项目署的政策和流程门户网站于2024年10月启动，取代了不再适用的旧系统。该门户网站是项目署政策和流程的集中存放处，便于所有人员查阅、搜索、链接和协作。随着政策的修订、流程的重新设计以及新立法框架的实施，预计该门户网站将在2025年全年得到进一步发展。

33. 为提升国家一级业务的效率，开发了一系列支持团队知识、支助服务和任务管理的工具，以满足国家办事处的需要。对这些解决方案(“国家包”)进行了试点和完善，现可应要求提供给国家办事处。

四. 项目署新企业资源规划系统的遴选进程

34. 本章介绍迄今在为项目署遴选新的企业资源规划系统方面开展的工作，以及根据第2024/28号决定提出的新的拟议时间表。

35. 在内部和外部进行的以下几次审查和磋商，为做出改变项目署企业资源规划系统的决定提供了依据：

(a) 2022 年与外部咨询人共同开展的“数字化转型，第一步”项目的结果和建议；

(b) 根据对项目署的独立第三方审查所提建议制定的全面应对计划；

(c) 2023 年与外部咨询人共同开展的生态系统遴选项目的结果和建议；

(d) 信息技术小组对现有企业资源规划系统的表现和可持续性进行的项目署内部评估。

36. 在 2024 年的头几个月，方案团队进行了全面的市场调研，以：(a) 更好地了解企业资源规划系统这一动态领域的最新创新和可能性；(b) 确定哪些解决方案可能满足项目署的需求和目标，同时确定系统遴选和实施的时间表。

37. 2024 年 3 月，管理团队确认了更改项目署现有企业资源规划系统的决定，并将其提交执行局 2024 年第二届常会(作为路线图的一部分)。“正式启用”的目标日期定为 2027 年 1 月 1 日。以下段落介绍了已进行的研究和分析。

A. 备选方案分析

38. 项目署委托一家独立咨询公司进行第三方分析，以评估更换其现有企业资源规划系统的备选方案。这项分析于 2024 年 8 月完成，并于 2024 年 10 月提交管理团队。对流程创新和数字化方案的外部形成性评估结束后，将对分析结果进行审议。

B. 全面市场调研

39. 在进行备选方案分析的同时，项目署还开展了市场调研，以评估市场上现有的相关企业资源规划解决方案。

40. 对相关投标人的评估分为两个主要的互动阶段进行：第一阶段是 2024 年 7 月举办的“演示”活动，让投标人展示各自的解决方案和各项功能；在 2024 年 9 月举办的互动式概念验证会议上，投标人根据项目署编写的应用实例展示了解决方案的实际实施情况，涵盖了关键的财务、采购和人力资源流程。

41. 成立了一个内部评估小组，由各内部利益攸关方(包括人力资源、采购、财务、项目管理、共享服务以及区域和外地人员)组成。一名独立评估员对概念验证会议进行了观察。评估小组考虑了功能性和非功能性标准、实施方面的考虑因素以及评估小组成员和观察员提出的意见。

42. 通过评估，项目署对市场上现有的企业资源规划解决方案有了非常准确的了解。

C. 新企业资源规划系统实施时间表的变化

43. 执行局在其第 2024/28 号决定中，要求内部审计和调查组委托外部机构对流程创新和数字化方案进行形成性评估，评估将于 2025 年 4 月完成。2024 年 10 月，根据内部审计和调查组建议，执行主任决定，在执行局 2025 年年度会议收到评价报告之后，才能为项目署遴选新的企业资源规划系统。

44. 由于时间上的这一调整，企业资源规划系统的正式启用日期暂定为 2028 年 1 月 1 日。该方案的路线图正在更新，以反映调整后的时间表。在执行局 2025 年年度会议就该方案的形成性评估作出决定时，路线图将提交执行局。

五. 结论

45. 流程创新和数字化方案的所有领域和次级方案都在取得进展。对现有流程的摸底工作正在取得进展；正在与一线团队进行磋商，了解他们对新流程的偏好；项目署对其多个数字解决方案(采购、供应商和合同管理、财务和企业资源规划)进行了市场调研；关键的采购流程已经完成(赠款管理、征聘和入职)。

46. 在为新企业资源规划系统的遴选过程提供参考依据方面取得了重大进展。已按照计划的时间表开展了全面的备选方案分析和市场调研。在向执行局 2025 年年度会议提交对该方案的外部形成性评估报告之前，关于新企业资源规划系统的遴选和采购进程的下一步工作暂时搁置。因此，新企业资源规划系统正式启用的日期暂定为 2028 年 1 月 1 日，方案路线图正在调整之中。不受企业资源规划系统遴选过程影响的方案构成部分将继续执行。
