



第六十六届会议

议程项目 134 和 146

2012-2013 两年期拟议方案预算

联合国维持和平行动经费筹措的
行政和预算问题

信息和通信技术

行政和预算问题咨询委员会关于 2012-2013 两年期拟议方案预算的第二次报告

一. 引言

1. 行政和预算问题咨询委员会审议了以下关于信息和通信技术的报告：

- (a) 关于企业资源规划项目的第三次进度报告 (A/66/381)；
- (b) 联合国秘书处企业信息和通信技术倡议 (A/66/94)。

2. 行预咨委会在审议这些报告期间会晤了常务副秘书长和秘书长的其他代表，他们作了更多说明和澄清。他们还根据委员会提出的询问提供了大量补充资料，下文在相关的地方纳入了这些资料。

二. 企业资源规划项目

3. 秘书长的第三次进度报告 (A/66/381) 是根据大会第 64/243 号决议提交，大会在该决议中请秘书长继续确保每年向大会通报企业资源规划项目（“团结”项目）的进展情况。

4. 秘书长的报告说明了项目的现状、在报告所述期间 2010 年 8 月 1 日至 2011 年 8 月 31 日完成的活动和关于项目今后方向的提议。一个重大挫折，是预计“团



结”项目的全面实施将推迟两年。现在的预计是，这一日期将是 2015 年底，而不是 2013 年。秘书长在其报告中提出了旨在缓和拖延所造成影响措施，尤其是在治理和项目监督方面进行改动，并改成分阶段的实施方法。他表示，考虑到国际公共部门会计准则(公共部门会计准则)的实施取决于及时启用企业资源规划系统，第一阶段，即“团结”项目奠基阶段，将纳入支持该套准则各项要求的功能。“团结”项目奠基阶段计划于 2013 年 1 月试点实施，最迟于 2014 年 12 月在全组织分集群部署，以便按时向公共部门会计准则过渡。第二阶段，即“团结”项目扩展阶段，计划最迟于 2015 年 12 月部署，将提供其余的功能，包括人力资源管理和预算编制。

5. 关于项目治理问题，行预咨委会获悉，在主管管理事务副秘书长于 2011 年 6 月 16 日辞职后，常务副秘书长将暂时担任“团结”项目指导委员会的主席。行预咨委会注意到，在指导委员会的成员中增加了办公厅主任和法律事务厅，并把内部监督事务厅增列为观察员。如报告所述，管理委员会也增加了对项目进度的监测，特别是监测与公共部门会计准则实施项目之间的相互依存关系。秘书长还指出，为了减轻进一步拖延的风险，他正在为加速征聘而实行精简的程序，并制定用于管理风险的应急计划，以防未能配合在 2014 年采用公共部门会计准则，及时完成某些关键功能(还见 A/66/536)。秘书长确认，经过修订的方法符合大会在其第 64/243 号决议第 113 段赞同的“试点先行”实施办法，将按照当初的设想，提供全面功能，以推动管理改革和组织变革。他还说，为项目的实施核定的全部所需资源保持不变，为 3.158 亿美元。

6. 行预咨委会在审查 2012-2013 两年期拟议方案预算时获悉，秘书处预计企业资源规划项目的实施将出现拖延。委员会当时还获悉，自 2011 年 6 月以来，项目便没有主任，而且主管管理事务副秘书长已辞去“团结”项目指导委员会主席一职。行预咨委会在其关于 2012-2013 两年期拟议方案预算的第一次报告中对项目状况表示失望，并就此发表了初步评论(A/66/7，第 123-125 段和第八.7-13 段)。委员会结合审议秘书长关于采用公共部门会计准则的第四次进度报告(见 A/66/536)，就这个问题发表了进一步评论。

7. 秘书长在其当前进度报告(A/66/381)的第 8 段详细阐述了导致“团结”项目的实施出现拖延的各种因素。他表示，以下工作所需要的时间超过了最初的规划：采购企业资源规划软件；分析当前的各种操作，以便过渡到今后的操作模式；完成设计阶段的工作；争取业务流程所有者和最后用户接受该系统。据报告，为过渡到新的操作模式所需要的文化变革和体制变革也比预计的复杂和艰巨。秘书长提到的其他困难包括，尽管采取措施来加快征聘工作，但项目小组成员和课题专家的征聘仍然很费时间，聘用具备适当专长的独立咨询人的工作也是如此。他还说，由于能够得到的关于新的企业资源规划软件的专门知识有限，设计小组的能力受到限制。

8. 行预咨委会虽然意识到项目的复杂性、规模和范围构成的种种挑战，但认为，预计项目将推迟两年完成的事实反映出，项目的管理失败。秘书长没有更早地向大会说明影响项目实施的严重问题，令委员会感到遗憾。本组织内对项目的实际状况显然缺乏认识和预见，使委员会深感不安和忧虑，委员会认为，这显示出项目治理、监督和报告安排的不足。委员会还感到关切的是，项目主任于 2011 年 6 月离去，指导委员会主席也于同月辞职，使得项目在出现重大拖延的关键时刻群龙无首，管理结构被削弱。

9. 此外，行预咨委会认为，秘书长指为拖延原因的很多因素，例如招聘所需时间很长，是众所周知的风险和脆弱环节，本来可以预见到，并通过适当的项目规划和及时的管理行动来避免。鉴于这个项目的战略重要性以及任何拖延均可能产生费用上升影响，并影响按计划于 2014 年过渡到公共部门会计准则，委员会特别感到遗憾的是，没有给予更密切的注意，以预料和迅速解决这些项目管理问题，确保项目结构的正常运作。在这方面，行预咨委会还强调项目指导委员会在指导项目实施，帮助项目主任筹集必要资源，协助做出决策和促使迅速解决问题方面所起重要作用。委员会还指出，指导委员会的成员结构在设计上正是为了保证，各主要的利益攸关方都派具有足够权力的代表参加，以做出相关决定。因此，行预咨委会感到遗憾的是，尽管“团结”项目指导委员会有高级管理人员的参加，但项目仍在诸如招聘工作人员、允许调出课题专家以及争取使用者和业务流程所有者接受新系统这样的方面遇到困难。

10. 行预咨委会还认为，秘书长对导致拖延的因素所作分析不全面，并认为他还应该检查以下这样的因素所带来的影响：项目治理的充分程度和效力、决策结构、风险管理结构以及整个秘书处的合作和协调水平。委员会注意到，秘书长根本没有试图对导致拖延的行动或不作为追究责任，或让任何人为这样的局面负责。

11. 尽管如此，行预咨委会认识到，已进行了努力来解决拖延问题和制定加快这个进程的计划，包括制定经过修订的实施方法并努力加强项目指导委员会的成员结构、领导能力和作用，并改进监督机制。委员会认为，在现阶段，所有努力的方向都必须确保项目坚定地再次踏入正轨，有一个人员配置完备的团队，所有活动都按计划完成。还必须使会员国确信，其投资得到保护，并向它们保证，项目将按照修订后的时间表，在核定预算范围内完成。委员会坚信，为了使这样的保证具有可信性，必须显示，经验教训已得到充分的分析和有效的运用，以确保不再重复同样的错误。为此目的，委员会建议要求秘书长对促使项目出现拖延的各种因素进行一次详尽的内部审查，相应调整业务控制办法，并在下次进度报告中就此向大会作出汇报。

12. 关于经过修订的实施方法，行预咨委会虽然同意秘书长集中力量在第一阶段实施公共部门会计准则，但是重申，“团结”项目是联合国管理改革议程依赖的一个关键先决条件。委员会强调，会员国有充分的依据进行大量投资，其中的部

分依据是，由于“团结”项目，将得以在管理方面实行各种改进和改革，包括可以通过这个系统实行成果管理制、风险管理和经过加强的内部控制框架，改善绩效和问责制并提高方案管理效率和效力。委员会重申，这些改进仍然是必不可少的组织目标，必须在为“团结”项目核准的预算范围内实现(还见 A/66/7，第 125 段)。

13. 行预咨委会意识到，联合国由于着手在一个很短的时期内同时实行多个重大举措，包括“团结”项目和公共部门会计准则，而面临着种种挑战，因为这些举措将导致工作方法发生重大变化，并使联合国在世界各地工作地点的许多工作人员受影响。委员会强调，需要在秘书处各级进行密切合作与协调，以便实现组织目标和保证取得成功。

14. 秘书长的报告除了说明治理安排和经过修订的实施方法之外，还介绍了以下方面在报告所述期间的最新进展情况：设计阶段和业务流程的改造；分析和盘点将被取代或与“团结”项目接轨的现有系统；对修改和扩大企业资源规划软件方面的各种需要进行分析；为建立企业资源规划基础结构而开展的技术活动；变革管理；实现效益。秘书长的报告还介绍了与其他联合国实体，尤其是与世界粮食计划署发起的合作，并介绍了通过另类的服务提供模式来实现更多效益的机会。

A. 治理和问责制

15. 行预咨委会注意到，在它于 2011 年 10 月审议第三次进度报告时，“团结”项目主任一职仍然出缺。然而，委员会获悉，预计将在 2011 年 11 月完成主任征聘。行预咨委会认为，“团结”项目主任一职对于确保项目的有效指导、规划和日常管理至关重要，在发生重大变革以及对项目的今后方向作出重要决策时尤其如此。因此，委员会敦促秘书长确保不再拖延，完成新项目主任的征聘。

16. 秘书处在其报告的第 11 至 15 段介绍了在主管管理事务副秘书长辞去“团结”项目指导委员会主席一职后对项目治理结构进行的改动(见上文第 5 段)。该报告附件一的图显示了经过修订的项目治理模式。主要的改动包括：

(a) 由常务副秘书长暂时担任指导委员会主席，并增列办公厅主任为委员会成员；

(b) 把法律事务厅和内部监督事务厅列为指导委员会观察员；

(c) 管理委员会增加对项目进度的监测，特别是监测与公共部门会计准则的相互依存关系；

(d) 首席信息技术干事将代表指导委员会指导项目的管理工作；

(e) 随着项目从设计阶段发展到建造和部署阶段，将逐渐由一个业务所有者咨询小组取代流程所有者咨询小组；

(f) 建立了一个变化行预咨委会，以监测、控制和记录项目中的变化。

17. 行预咨委会在秘书长报告附件一的图中注意到，项目主任现在仅向首席信息技术官报告。在以前的治理模式中（最后一次的修订载于第二次进度报告(A/65/389)附件三），项目主任须向两个上级报告工作，即，就业务流程问题向项目指导委员会主席报告，就项目的日常管理和技术问题向首席信息技术干事报告。

18. 行预咨委会询问了临时治理安排的预计持续时间，并询问秘书长是否打算就此提出一个提案，供大会审议。委员会获悉，一旦聘用了新的主任，秘书长将与“团结”项目指导委员会和管理委员会成员密切磋商，决定项目的治理结构。将在下一次年度进度报告中说明项目治理结构的最新情况。

19. 秘书长在报告中表示，“团结”项目的治理结构将确保充分的问责和明确的责任分工。委员会通过询问获悉，“团结”项目仍是一个由业务流程需求推动的业务项目，指导委员会全体成员对其接受问责。委员会虽然意识到为改进项目的监测和监督而采取了临时措施(A/66/381, 第 11-15 段)，但是认为，是为了扶植一种实行问责的文化和对项目的承诺，还有很多工作有待去做。常务副秘书长告诉行预咨委会，指导委员会对使“团结”项目再次踏入正轨作出了充分承诺，其成员准备在自己的责任领域采取非常措施，以支持该项目。行预咨委会欢迎“团结”项目指导委员会对项目作出的承诺，并期待该委员会的成员在常务副秘书长的领导下充分担负起自己的责任(还见上文第 5 段)。委员会建议，请秘书长最迟在大会第六十六届会议续会第一期会议上提出项目的长期治理结构，包括说明参与项目治理的各行为体的职责和确保有效问责的机制。

B. 经修订的实施办法、时间表和现况

20. 如上文第 4 段所述，已经修订“团结”项目实施办法，以减小延迟的影响并加速取得进展，同时优先重视在 2014 年之前实施公共部门会计准则。根据修订办法，将分两个阶段——“团结”项目奠基阶段和“团结”项目扩展阶段部署机构资源规划系统。秘书长报告第 40 段至 47 段详细说明了每个阶段的功能和范围。此外，报告附件二还提供了经修订的实施计划详细时间表。行预咨委会注意到，迄今为止已编制 317 个反映出本组织要求的业务流程，在“团结”项目奠基阶段将提供其中总共 119 个流程，在“团结”项目扩展阶段将提供其余 198 个流程。委员会得到的一份表格显示，按功能类别将流程列入每个阶段(见附件一)。委员会还获悉，由于合并流程或本组织的业务要求，流程数目在构建阶段可能发生变化。但已设立一个严格控制变化的机制—变化咨询委员会，以确保任何新要求均不超出“团结”项目原定范围。

21. 每个阶段的功能和时间表摘述如下：

(a) “团结”项目奠基阶段将提供必要功能，支持过渡到公共部门会计准则，包括财务管理和行政控制、销售和分发等中央支助事务、差旅管理和不动产管理及供应链采购后勤。2013年1月开始试点实施，2014年12月之前在本组织依次分五组部署。正如本报告附件一所示，在“团结”项目奠基阶段即将部署119个流程，包括68个财务、13个中央支助事务、35个供应链采购后勤及3个方案和项目管理流程。委员会注意到将暂时保留一些现有系统，如伽利略系统等，并与“团结”项目奠基阶段联接，以便在“团结”项目充分运作之前提供库存管理功能。在报告脚注9中指出，可通过合并企业资源规划软件、遗留系统和人工变通方法，确保符合公共部门会计准则的要求；

(b) “团结”项目扩展阶段将提供旨在加强规划和资源管理的其余功能，包括人力资源管理、预算编制、人员规划、需求规划和后勤执行、会议和活动管理、文件制作和分发、赠款管理及销售和服务公众。“团结”项目扩展阶段将提供的另外198个流程包括61个人力资源管理、56个财务、33个中央支助事务、35个供应链采购后勤及13个方案和项目管理流程。在“团结”项目奠基阶段的同时将设计和构建人力资源和预算编制功能，并将于2014年开始部署。“团结”项目扩展阶段其余部分的设计阶段将于2013年重新开始，并于2014年进入构建阶段，计划在2015年底之前完成部署。

22. 秘书长报告第18段指出，在报告所述期间，项目组的工作重点是在财务、人力资源、中央支援服务、供应链采购后勤及方案和项目管理领域，最后确定各流程设计的文档资料、原型方法和提纯。行预咨委会经询获悉，与“团结”项目奠基阶段有关的所有进程的最终设计已经完成，并将在“团结”项目扩展阶段实施人力资源管理流程。2013年中计划开始“团结”项目扩展阶段的最终设计，届时如果需要，将对其余流程进行微调。

23. 秘书长报告第40段还指出，每个组部署地点的选择和时间安排标准将以每个地点的培训需求、往来业务量和业务准备情况为准。行预咨委会获悉，将根据各地点地理位置是否接近、时区是否一致及其规模和复杂性，挑选列入每个组的特派团/组织单位，目的是在部署前、培训和实施后支持活动中实现规模经济。建议试行的地点是联合国驻黎巴嫩临时部队(联黎部队)和西亚经济社会委员会(西亚经社会)，因为它们在黎巴嫩的地理位置比较接近。此外，还认为联黎部队适合进行试点测试，因为它是规模适中的维和特派团，拥有良好的技术基础设施，而且是区域信息技术中心和培训中心。试行工作还将包括采购司外地采购科，该科通过系统合同管理总部共同商品和服务承包事宜，并为联黎部队和西亚经社会业务提供重要服务。

24. 行预咨委会还获悉，为了完成必要的测试和准备工作，必须在 2013 年 1 月开始试行前六个月，在意大利布林迪西和西班牙巴伦西亚企业数据中心安装企业资源规划软件和基础设施。目前，“团结”项目组、信息和通信技术厅和外勤支助部正在讨论此问题。

25. 秘书长报告第 58 段和第 59 段提供资料，说明合并行政功能和服务及通过其他交付服务办法实现更大规模经济的机会。秘书长指出，在下次进度报告中将提供资料，说明对当前作业环境的评估成果，包括潜在好处和有待改善的领域，以及详细的企划案和执行计划。行预咨委会从该报告第 59 段注意到，联合国采用的任何服务交付模式都必须能够支持提供外地支持的模式。委员会期望收到秘书长关于更好和划算的交付服务办法的提案。委员会相信，建议采取的任何新办法都将符合为实施“团结”项目开发的业务流程模式。

26. 关于在“团结”项目充分运作之前暂时保留和采用遗留系统以支持公共部门会计准则(见上文第 20(a)段)，行预咨委会在其关于公共部门会计准则实施项目的报告中告诫，应确保采取临时解决方案不占用实施“团结”项目的重要资源，从而增大延迟交付“团结”项目奠基阶段和费用增加的风险(A/66/536, 第 16 段)。

C. 采购

27. 行预咨委会从秘书长报告附件二所示的详细项目时间表注意到，目前正在为第一阶段(“团结”项目奠基阶段)的构建和实施采购系统设置服务。委员会经询获悉，采购司已分别四次公布意向书，秘书处正在对构建阶段工作说明书进行最后定稿。近期内将会招标，预期在 2012 年第一季度完成。鉴于“团结”项目奠基阶段实施时间表及计划于 2013 年初开始试行，行预咨委会敦促秘书长确保采取一切必要措施，以便及时获得系统设置公司的服务，避免进一步延迟项目的任何风险。

D. 征聘与人员配置

28. 秘书长指出，尽管实施措施加快招聘，但联合国工作人员和专题专家的聘用仍然很费时，造成项目延迟(见上文第 7 段)。行预咨委会获悉，根据当前 2012-2013 年和 2014-2015 年的预测需求，有可能在核定预算 3.158 亿美元范围内交付项目，但条件是在 2012 年 4 月之前填补所有 90 个项目职位和 66 个专题专家职位(另见下文第 29 段至 35 段)。委员会还获悉，截至 2011 年 9 月，已经填补“团结”项目 90 个职位中的 53 个，专题专家 66 个职位中的 17 个(见下文表 1)。

29. 行预咨委会获悉，继 2010 年 11 月 16 日指导委员会会议作出决定之后，已采取措施加快征聘(见下文附件二)。自 2011 年 7 月以来，人力资源管理厅为征聘“团结”项目工作人员采取额外特别措施，允许只将职位空缺登广告 15 天，而且不必由中央审查机构进行审查，但条件是征聘的工作人员仅为“团结”项目

提供服务。委员会还获悉，期望这项安排在加速征聘工作方面产生积极结果。据称，截至 2011 年 10 月 10 日，征聘工作进展顺利；在委员会审议秘书长报告时，正在进行 15 个空缺的征聘工作。行预咨委会注意到，已努力使征聘程序适应“团结”项目的具体情况和面临的挑战。在此方面，委员会回顾，秘书长第二次进度报告指出，及时征聘是一个难题，被视为项目重大风险因素(A/65/389, 第 54 段)。鉴于填补“团结”项目空缺职位的困难在一定程度上促使项目延迟实施，委员会认为本应及时处理这种情况。

30. 关于专题专家，行预咨委会获悉，已制定实施一个外联方案，以确定项目所需工作人员，并争取有关部、厅和外地特派团提供项目所需的工作人员。

31. 向行预咨委会提供以下表格，列出 2011 年 9 月至 2012 年 5 月“团结”项目工作人员和专题专家征聘计划：

表 1

2011 年 9 月至 2012 年 5 月“团结”项目工作人员和专题专家征聘计划

	2011 年 9 月	2011 年 10 月	2011 年 11 月	2011 年 12 月	2012 年 1 月	2012 年 2 月	2012 年 3 月	2012 年 4 月	2012 年 5 月
工作人员	53	66	70	74	76	78	82	86	90
专题专家	17	16	17	21	28	38	48	58	58
共计	70	82	87	95	104	116	130	144	148

32. 行预咨委会指出，及时征聘工作人员和专题专家对于在核定预算和经修订的实施办法的时间表范围内交付项目是一项重要要求(见上文第 28 段)。因此，至关重要的是及时填补“团结”项目职位，并提供必要的专题专家，以达到项目时间表的要求。为此，委员会建议请秘书长密切监测加快征聘程序的效果，确保取得预期结果。委员会强调指出，必须立即采取行动，处理在实现“团结”项目征聘计划目标以填补员额和专题专家职位方面出现的任何延迟问题(见上文表 1)。此外，还应请秘书长详细说明人员配置情况的逐月变化，以及为使这项工作不偏离正轨而采取的进一步行动。

33. 行预咨委会回顾，专题专家对其工作领域及其部/厅的要求有深入了解，临时需要他们协助“团结”项目组进行系统设计、数据转换、接口开发、报告生成和企业资源规划系统测试。在部署和部署后期间，他们还在培训和支持用户方面发挥关键作用。专题专家的工作时间每次从数小时到数月不等。专题专家若连续离开其常规工作超过四周，其职位即被临时填补。委员会以前获悉，如果没有所需经费，管理人员可能会拒绝让专题专家离开(见 A/64/7/Add. 9, 第 82 段和 83 段)。

34. 行预咨委会关切的是，由于项目实施时间从 2 至 3 年增加到 4 至 5 年以上，在招聘专题专家方面可能出现新的挑战。具体而言，各部/厅允许其专题专家长时间参加项目工作的负担日益沉重。委员会敦促秘书长主动采取必要措施，确保继续提供项目所需的专题专家的专门知识。此外，委员会认为，提供专题专家的部/厅也受益于提供其最有知识的工作人员支持本组织新作业模式的设计和实施，以确保该模式符合他们的要求，并开发他们的内部专门知识，增进对新系统的了解。委员会还强调指出，“团结”项目指导委员会成员在支持招聘项目所需的专题专家方面发挥重要作用。行预咨委会建议，请秘书长在其下次进度报告中详细说明专题专家招聘工作的情况。

35. 行预咨委会要求提供更多资料证实秘书长报告第 8 段所述，即关于新企业资源规划软件的专门知识有限，限制了设计组的能力，而且是造成项目延迟的原因之一。据悉，为了补充系统设置公司提供的专门知识，本项目依靠作为独立咨询人雇用的专家，“按需要”作为“团结”项目工作人员的补充。但联合国面临在市场上与其他机构竞争奇缺专家的情况，这些机构付给个人咨询人的薪酬远高于联合国。委员会还获悉，项目组利用知名国际出版物和专门网站招聘此类专家，但往往由于程序和招聘时间冗长，竞争对手获得潜在应聘人员。秘书长的代表还指出，在需要时不能得到专家咨询人将妨碍在相关领域取得进展，而且也可能对整个项目的交付和费用产生不利影响。鉴于费用增加和延迟交付项目的严重风险，行预咨委会建议请秘书长紧急处理这个问题，同时考虑到采用加快招聘此类专家程序的各种办法，并请秘书长在其下次进度报告中报告此事。

E. 变革管理

36. 秘书长在报告第 21 至 27 段中，概述了本报告所述期间开展的变革管理活动，其中包括：举行情况介绍会，让工作人员更多了解这一项目，并鼓励工作人员参加该项目的门户“团结”网；举办高层会议和工作组会议，主题包括固定资产、库存管理和房地产管理，以增加人们对国际公共部门会计准则和“团结”项目相互依存的理解；拟定全球学习计划，支持最终用户，将传统的导师为主导的课堂学习和电子学习方法结合起来；审查和验收新的业务流程的最新情况。委员会注意到，自上次进度报告以来，已发出 229 个“待装”流程，供业主验收。其中有 143 个（一半左右）已被接受。

37. 行预咨委会经询问获悉，目前正在拟定全面培训方案，设想按组和业务领域进行最终用户培训，于部署前 6 周开始。估计联合国 40 890 名工作人员中约有 26%，即 10 429 名最终用户，需接受培训。委员会要求说明该报告第 80(d) 段中拟为“团结”项目培训员在 2012-2013 两年期向最终用户提供全面培训时支付的差旅费 4 592 380 美元。行预咨委会得到的费用细目见本报告附件三。

38. 如上文第 13 段所示，本组织正在同时实施多项重大举措，包括“团结”项目和国际公共部门会计准则，每一个都要求对工作方法和业务程序进行重大变

革。行预咨委会强调，应该在每个地点密切关注与“团结”项目的实施工作有关的变革管理活动，以便能够顺利地部署系统，减少最终用户的负担，并避免干扰业务活动。在这方面，行预咨委会回顾，在其关于公共部门会计准则的实施进展情况的报告中，审计委员会曾建议秘书处评估把“团结”项目和公共部门会计准则的业务变革活动相结合的可行性(A/66/151，第 52 段)。委员会同意审计委员会的意见，认为可以把“团结”项目和公共部门会计准则的一些业务变革活动结合起来，以便能够带来成本(通信、培训、工作人员时间)和效率方面的效益，同时还认为，这样可以用一个声音更有力地传达变革管理的信息，并能更有效地使用高级管理人员的时间。行预咨委会建议请秘书长在下次进度报告中提供资料，说明合并“团结”项目和公共部门会计准则业务变革活动的可行性以及节约的成本和提高的效率。

F. 现有系统、接口、定制、扩展和一般技术活动的最新情况

39. 秘书长在其报告第 28 至 35 段中提供了关于现有系统、接口、定制、扩展和一般技术活动的最新情况。他表示，目前继续在与信息和通信技术厅密切协调，对“团结”项目可取代的系统进行分析和盘点。如报告所示，“团结”项目将取代大约 700 个系统，余下至多有 300 个系统可能需要提供连接“团结”项目的技术接口。秘书长对“团结”项目和 Inspira(人才管理系统)、伽利略系统(维持和平特派团使用的库存管理系统)和 Documentum(文件/记录管理系统)等主要系统之间须建立的接口作了一些具体说明。他表示，其余许多系统都可以通过少量共同的技术接口与“团结”项目相接。秘书长还声称，不需对核心软件进行必不可少的定制。此外，也不需要上次进度报告提及的两大预计的重大扩展，即一个并行的分类账，以应对联合国的双预算周期以及一个联合国物资跟踪需要的解决方案(见 A/66/381，第 32 段)。

40. 秘书长在第二次进度报告中表示，正在与信息通信技术厅以及外勤支助部信息和通信技术司一道，对现有软件系统进行全面编目(A/65/389，脚注 18)。行预咨委会在有关报告中请秘书长对人力、财务和实物资源的管理发挥核心职能的所有系统进行分析 and 全面清点，并在其中提供关于以下方面的资料：(a) “团结”项目将取代并将退役的系统；(b) 将维持并将与“团结”项目接口的系统；(c) 将维持但不需要任何接口的系统(见 A/65/576)。从该项目一开始，行预咨委会就一直强调提供这一清单的重要性。行预咨委会认为，这对决策和规划企业资源规划项目至关重要，包括估计开发接口以及数据清理和迁移的有关费用(见下文第 53 和 54 段)，而且对估算有关费用和“团结”项目取代的系统退役后释放的资源至关重要。委员会认为，自从委员会审议秘书长的上次报告以来，这方面并未取得什么进展。行预咨委会依然强调必须在这方面取得进展，并重申其先前的要求(见 A/65/576，第 31 和 32 段)。

G. 与联合国其他实体进行协作

41. 秘书长在其报告第 54 至 57 段中，说明了“团结”项目团队与世界粮食计划署(粮食署)之间的协作。行预咨委会注意到，在 2011 年第一季度，“团结”项目按照联合国的要求，对粮食署的企业资源规划解决方案即所谓“信息网络和全球系统二”¹进行了“弥补不足的分析”，目的是确定“团结”项目能否兼容信息网络和全球系统二的任何方面，以加快进度。秘书长表示，这项工作证明，联合国可以在财务和人力资源管理以及复制粮食署的文件工作和培训材料方面，从信息网络和全球系统二获益。由于粮食署实施企业资源规划系统较早，“团结”项目团队还可以借鉴粮食署为满足公共部门会计准则的要求，最初分阶段部署该系统的经验教训。委员会还从该报告第 17 段注意到，“团结”项目团队与粮食署和联合国有关部门的代表一道，分析需要更新的法规、规章和政策，以支持新的业务流程。行预咨委会注意到，“团结”项目团队今后将继续与粮食计划署协作，研究信息网络和全球系统二，以便确定更多加快进展的领域。

42. 秘书长在报告第 52 段中表示，“团结”项目已经着手对已实施企业资源规划系统的约 25 个联合国组织进行研究，以便确定联合国各组织可采用的共同解决方案、程序和标准。预期研究结果将使“团结”项目团队了解建设和部署阶段的最佳做法，从而降低“团结”项目的成本。行预咨委会经询问获悉的初步研究结果见本报告附件四。

43. 行预咨委会欣见“团结”项目团队与粮食署对口部门协作。委员会鼓励秘书长继续进行这种合作与协作，并汲取粮食计划署的经验教训。行预咨委会还注意到，秘书长决定在联合国全系统开展一个关于企业资源规划解决方案的研究。委员会期待在下一期进度报告中，得到关于协作活动的最新资料，并进一步了解全系统研究的结果。委员会认为，这一研究还应该探讨在联合国系统各实体中最终统一采用共同的企业资源规划解决方案的可行性。委员会依然相信，为了今后能够控制成本和维持企业资源规划解决方案的可持续性，这种统一势在必行。

H. 实现效益

44. 秘书长报告第 48 至 50 段指出了预计可产生的质量和量化效益。定性效益包括提高运作效益和及时性，增强问责制，采用国际最佳做法和标准，提高透明度，提高客户满意度以及在财务、采购和人员配置过程等多方面增强内部控制，并且改善信息的提供和质量，减少手工操作，以及培养工作人员技能。秘书长表示，在第一次和第二次进度报告中确定的“团结”项目的总体量化效益仍然有效。预计这些效益在 1.39 至 2.20 亿美元之间。秘书长还表示，目前正在分析订正部署办法对实现效益的影响。

¹ 粮食计划署信息网络和全球系统。

45. 行预咨委会经询问得到了秘书长在第一次进度报告中提出的量化效益(A/64/380, 附件一)的最新资料, 其中按职能和业务流程表明预计节省的费用低幅和高幅数额。行预咨委会获悉, 效益分析考察了可行性和数据的准确性, 并按订正部署办法中“团结”项目奠基阶段和“团结”项目扩展阶段这两个阶段划分。

46. 行预咨委会回顾, 第一次进度报告中提供的量化效益分析包括节省的成本所体现的生产力和效率方面的收益详情。例如, 生产力方面的收益以节省的高幅和低幅工作人员时间来衡量, 然后合并成专职等同人员, 并通过计算从事这些工作所需的专职等同人员的平均费用将之转换成财务价值。在估算提高效益(例如因企业资源规划系统将取代的系统退役)后节省的费用时, 根据总的支助费用和行业标准计算。秘书长在第一次进度报告中表示, 在估算量化效益时, 尽管依据的是使用结构化方法进行的深入分析, 但它们是建立在若干假设以及由于现有信息系统的局限而并不总是完整或完全可靠的现有数据基础之上的。预期随着业务流程的详细设计阶段和重新设计工作的进展, 这些假设将继续得到肯定。

47. 行预咨委会认为, 第一次进度报告中提出的量化效益分析为其审议秘书长关于部署企业资源规划系统的报告提供了便利。行预咨委会建议请秘书长在今后的进度报告中, 继续提供文件 A/64/380 附件一中的表格列示的类似最新资料, 包括生产力收益和节约的工作人员时间详情, 以便能够更透明地衡量预期的量化效益。

1. 同实施企业资源规划项目有关的支出和其他费用的情况

48. 大会第 63/262 号决议授权秘书长设立一个多年期特别账户, 以记录企业资源规划项目的收入和支出。后来, 大会第 64/243 号决议赞同秘书长关于通过“试点先行”办法实施企业资源规划项目的提议。通过全面部署实施“试点先行”办法所需资源估计为 315 792 300 美元。

49. 秘书长在报告第 66 至 75 段中详细说明了 2008-2009 两年期和 2010-2011 两年期该项目的核定资源及其利用资源的情况。该报告表 3 概要列明按两年期分列的核定金额和支出。行预咨委会注意到, 大会迄今为止已经核准的总金额为 195 348 200 美元, 其中 2008-2009 两年期 20 000 000 美元, 2010-2011 两年期 175 348 200 美元。2008-2009 两年期实际支出金额为 17 699 700 美元, 本两年期预计为 103 635 800 美元。自大会第 63/262 号决议核准该项目以来的总支出估计为 121 335 500 美元, 同已经核准的数额相比少支出 74 012 700 美元。

50. 前面几段曾提到, 秘书长指出, 分两个阶段实施“团结”项目所需的资源总额保持在 315 792 300 美元不变。该报告表 5 列明 2012-2015 年期间按年度分列的“团结”项目奠基阶段(第一阶段)和“团结”项目扩展阶段(第二阶段)的估计实施费用, 以及 2008-2011 年期间的预计总支出。

51. 行预咨委会要求提供补充资料,说明推迟所涉及的财务问题以及经过修订的实施方法,并说明如何在 315 792 300 美元核定预算范围内交付“团结”项目。委员会获悉,将实施期限延长两年将导致这一期间的间接费用增加,以支付工作人员薪金和应享待遇,以及租金、通信、办公室自动化设备、用品和材料等一般业务费用。不过,将尽一切努力把这些费用降至最低,在企业资源规划系统越来越多的组成部分完成并部署的同时逐步缩小团队的规模。委员会还获悉,在核定预算范围内部署整个系统的所需资源已经预计到 2014-2015 两年期结束。

52. 行预咨委会获悉,在下列假设基础上,已经确定可将项目费用控制在核定预算范围内:90 个项目员额和 66 个专题专家职位到 2012 年 4 月可填补完毕;在需要时,所需专题专家所属部门/办公室愿意放人,同意他们到该项目任职;建设阶段的系统集成人员的陆上人员和海上人员比例为 30:70(这个假设影响到多个支出用途,其中包括订约承办事务所需费用以及用于支付办公设施所需费用的一般业务费用);联合国工作人员将在第一阶段掌握更多企业资源规划技术专长,能够在第二个实施阶段发挥更大作用,从而减少对昂贵的专家的需求;用户将承诺参加数据清洗、用户测试和用户培训等现场筹备活动(见下文第 53 段);从 2014 年起,维修费用将由用户承担。

53. 行预咨委会就上文第 52 段中提到的预期用户参与问题进行询问后获悉,项目团队正在对“团结”项目的所有权总费用²进行分析。这项研究将包括彻底核算由团结项目预算供资的物项的费用,以及将由联合国部门/办公室承担的费用。秘书长的代表指出,这样的研究反映了大型企业资源规划项目以及信息和通信技术项目所采用的最佳做法。根据这类做法,大部分开发费用中央项目承担,但相关活动的费用,如将要转移到企业资源规划系统的数据的清洗,则由拥有数据并且作为其业务职责的一部分必须开展这些活动的用户部门提供支持。委员会还获悉,该项研究预计到 2012 年第一季度结束时完成。关于将由用户部门提供支持的费用组成进一步详细情况,已经提供给委员会(见附件五)。在这方面,委员会回顾在以前的报告中还要求秘书长提供有关以后业务费用的估计数(见 A/64/7/Add.9,第 87 段和 A/65/576,第 37 段)。

54. 行预咨委会进一步获悉,“团结”项目的预算中包括数据转换以及归类为“优先系统”的应用程序的接口等相关费用。这些费用除其他外包括综管信息系统、采购系统和外勤支助部的企业系统(除其他外有 SUN、Mercury、Progen、Nucleus 和外勤人事管理系统)的所有实例的数据转换,以及“团结”项目和其他主要系统(如 Inspira、iNeed 客户关系管理系统和企业电话计费系统)之间有待开发的接口。委员会还获悉,优先遗留系统的归档和退出使用等相关费用没有编入“团

² 包括同采购一个电脑系统以及在整个寿命周期内运作该系统有关的所有直接和间接费用,其中包括资本投资、硬件和软件,另外还有安装、培训和技术支持等间接费用,以及运作和更新系统等远期费用。

结”项目的预算，将由这些系统的所有者承担。秘书长的代表表示，有待更换的其他许多系统相对较小，不需要数据转换。委员会经询问还获悉，将效益的实现推迟到“团结”项目奠基阶段和团结项目扩展阶段部署和稳定之后，对本组织而言是一个机会成本。

55. 行预咨委会注意到所提供的实施企业资源规划系统相关费用资料。委员会认为迫切需要开展下列工作：准确、全面地查明实施企业资源规划系统需要开展的所有任务；确定完成这些任务所需的资源；清楚确定需要由“团结”项目预算支付的费用和需要由有关部门支付的费用；以及根据团结项目实施时间表分配完成各项任务的责任(也见上文第 40 段)。委员会建议请秘书长优先完成对“团结”项目所有权总成本的分析，并就此向大会第六十六届会议续会第二期会议提出报告。

J. 2012-2013 两年期所需资源

56. 2012-2013 两年期“团结”项目所需资源，见该报告第 77 至 80 段。2012-2013 两年期的总费用估计为 117 373 500 美元，其中包括：

(a) 员额项下 30 864 100 美元，用于支付延续“团结”项目团队 90 个员额(1 个 D-2、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(特等)和 12 个一般事务(其他职等))所需的薪金和一般工作人员费用；

(b) 其他工作人员费用项下 17 792 700 美元，用于支付一般临时助理人员所需费用，以聘请 66 名专题专家；

(c) 咨询人和专家项下 3 484 800 美元，用于支付根据 288 个工作月专门知识估算得出的收费(3 196 800 美元)和差旅费(288 000 美元)；

(d) 工作人员差旅费项下 8 651 900 美元，用于支付“团结”项目工作人员前往试点地方完成“团结”项目奠基阶段和之后项目组群的建造和部署所需的差旅费，其中包括一笔 4 592 380 美元经费，用于支付“团结”项目培训人员的差旅费，他们将在 2012-2013 两年期对最终用户进行全面培训；

(e) 订约承办事项项下 34 625 800 美元，主要用于支付 2012 年初开始的系统一体化服务所需费用(30 140 600 美元)，以建造、测试和部署“团结”项目奠基阶段，以及法律和战略咨询及“团结”项目工作人员培训所需费用，其中包括对专题专家进行企业资源规划软件培训、对培训员的培训以及为部署“团结”项目奠基阶段而进行的用户培训；

(f) 一般业务费项下 5 164 700 美元，用于租赁房地、维修和支持用于支持“团结”项目的局域网技术基础设施和中央服务器以及租赁和维修办公自动化设备；

(g) 用品和材料项下 290 400 美元,用于采购文具和办公用品,其中 104 600 美元用于“团结”项目的培训教材;

(h) 家具和设备项下 16 449 100 美元,用于采购软件许可证、家具和设备。

57. 关于每个支出用途项下 2012-2013 两年期提案同 2010-2011 两年期提案之间差异的解释载于该报告第 78 段。委员会注意到,造成差异的主要原因是经过修订的分阶段实施方法。

K. 结论和建议

58. 关于有待大会采取的行动的提案载于秘书长的报告第 85 段。行预咨委会建议大会:

(a) 注意到秘书长关于“团结”项目执行情况的第三次进度报告,同时考虑到本报告中的意见和建议,尤其是上文第 19 段中的建议,即秘书长提出一个常设的“团结”项目治理结构,时间不晚于大会第六十六届会议续会第一期会议;

(b) 授权秘书长承诺支付 2012-2013 两年期拟议方案预算第 29A 款(主管管理事务副秘书长办公室)项下所提出的总额不超过 17 806 300 美元的款项(净额),这笔款项是“团结”项目的经常预算份额(A/66/6(Sect 29A 和 Corr. 1));

(c) 注意到 2014-2015 两年期金额为 13 269 700 美元(净额)的所需费用将列入拟议方案预算的第 29A 款(主管管理事务副秘书长办公室)项下,作为“团结”项目的经常预算份额;

(d) 注意到估计金额为 56 006 500 美元(净额)的未来剩余所需费用将列入 2012 年 7 月 1 日开始财务期间维持和平行动支助账户的随后所需费用。

三. 增强联合国秘书处企业信息和通信技术倡议

59. 行预咨委会初步审议了秘书长关于企业信息和通信技术(信通技术)倡议的报告(A/66/94)和他在 2012-2013 两年期拟议方案预算第 30 款(信息和通信技术厅)下提出的预算。行预咨委会在报告即将定稿时获悉,秘书处预计企业资源规划项目的实施将延迟,而秘书长将在他的下一份进度报告中提出减少拖延的措施,其中包括经修订的落实该项目的执行办法,初期重点是支持采用国际公共部门会计标准(公共部门会计准则)所需要的那些功能。行预咨委会决定推迟印发其报告,等有了关于执行“团结”项目的经修订办法的进一步资料后,再重新审议秘书长为企业信通技术倡议提出的预算。行预咨委会在提出下文意见和建议时,考虑到了本组织在紧迫时限内必须同时执行数项重大的高风险和高费用举措时所面对的种种挑战。

60. 秘书长报告第 1 至第 3 段介绍了报告本身的背景情况。如前所述，大会第 63/262 号决议认可了有关秘书处信通技术战略的总体办法，并决定从 2009 年 1 月 1 日起设立信息和通信技术厅，作为一个中央组织单位，为制订和实施全组织信通技术方案提供有力领导，以有效支持秘书处的使命及其全球业务。作为执行信通技术战略的首要步骤之一，信息和通信技术厅对全秘书处所有信通技术单位进行了一次结构审查，并为全秘书处建立了一个信通技术能力全面资料库 (A/65/491，第 82 至第 103 段)。该次审查的主要结论是，本组织的信通技术环境和流程仍高度分散、各自为政、重复劳动而且没有标准化，从而推升了运行费用，使本组织无法实现规模经济效益。此外，大量的资源被用于基础设施和例行操作任务，而方案、实务、行政和管理活动却得不到信通技术的支持。该次审查强调指出，联合国信通技术的年度支出估计为 7.74 亿美元，其中包括来自经常预算、维持和平及支助账户和预算外来源的资金。在同一报告中，秘书长还强调了在确定一个统一的预算数字方面遇到的困难：由于缺乏全组织一致和可比的数据，全面的预算估计只能依据以耗费时日的手工方式从各种文件汇编而成的资料，从而很难定期跟踪信通技术活动的费用。

61. 依据该次审查的结果，秘书长在他关于联合国秘书处信通技术战略实施情况的报告 (A/65/491) 中，提出了四个结构审查项目，以期精简和规范整个秘书处的信通技术环境：(a) 全球化服务台；(b) 简化数据中心；(c) 信通技术组织合理化；(d) 加强信息和通信技术厅。为这四个项目 2011 年至 2015 年为时五年的执行期提出资源总额 1.407 亿美元 (2010-2011 两年期 850 万美元；2012-2013 两年期 5 070 万美元；2014-2015 两年期 8 140 万美元)，并涉及到在经常预算下设立 51 个员额，其中 23 个拟在 2011 年设立，另外 28 个在 2012-2013 两年期设立。结构审查项目拟依照为企业资源规划“团结”项目核准的费用分摊安排供资。³

62. 大会第 65/259 号决议核准了行预咨委会的有关报告 (A/65/575)，授权秘书长着手执行结构审查项目 3 (信通技术组织合理化)，并决定该项目 2011 年所需经费 150 万美元从 2010-2011 两年期核定资源内拨付。大会还决定为结构审查项目 4 (加强信息和通信技术厅) 提供相当于 7 个 P-4 职位的一般临时人员，其中 5 个在 2010-2011 两年期现有资源内供资。大会不支持结构审查项目 1 (全球化服务台) 或结构审查项目 2 (简化数据中心)。它请秘书长审查他的报告 (A/65/491) 所载关于执行信通技术战略的提案，并在 2012-2013 两年期拟议方案预算中提出新的和 (或) 经修订的预算。秘书长本次报告 (A/66/94) 系应此要求提交。报告还回应了大会此前在其第 63/262 号、第 63/269 号和第 64/243 号决议中就执行企业内容管理和客户关系管理解决方案以及制订统一的灾后恢复和业务连续性计划而提出的要求。

³ 即经常预算出 15%、维持和平行动支助账户出 62%、方案支助费用特别账户出 23%。

63. 秘书长在其报告(A/66/94)中,提出了下列四项贯穿各领域的本组织全系统订正倡议:

(a) 改进企业信通技术管理:整合先前关于结构审查项目3(信通技术组织合理化)和结构审查项目4(加强信息和通信技术厅)的提案;

(b) 通过信通技术利用知识:曾叫企业内容管理,回应大会关于在2012-2013两年期拟议方案预算中就执行企业内容管理提出充分说明理由的提案的要求(第64/243号决议,第126段);

(c) 更好地提供信通技术服务:修订秘书长先前关于结构审查项目1(全球化服务台)的提案(见A/65/491)并整合客户关系管理系统目前的落实工作。这一倡议也是为了回应大会提出的在2012-2013两年期拟议方案预算中就执行客户关系管理列报充分说明理由的提案的要求(同上);

(d) 建立弹性信通技术基础设施:为结构审查项目2(简化数据中心)(见A/65/491)提出一个经修订的提案,其中纳入统一的灾后恢复和业务连续性计划、包括为总部提出一项永久解决方案的所需资源,作为对大会第63/262号、第63/269号和第66/259号决议要求的回应。

64. 该报告中图一显示了先前大会决议与提出的四项企业信通技术倡议之间的关联。报告为每一项倡议都提供了:详细的提案背景资料;要实现的目标;实施办法,其中包括关键活动、阶段和时间表;信息和通信技术厅2009年1月1日设立以来在相关领域中取得的进展;2012-2013两年期间开展活动的拟议所需资源;2014-2015年所需资源初步估计数。秘书长还提供了资料以说明执行每一项倡议预计将取得的质量和量化效益。该报告附件四载有每项倡议的量化效益分析。

65. 秘书长指出,总体而言,这四项倡议将解决关键的信通技术机构需求,并提高秘书处信通技术方案交付的实效和效率。它们还将使本组织得以根据大会通过的信通技术战略从各自为政转变为一个联合模式。在该模式下,信息和通信技术厅负责制订全组织范围的战略、标准和政策,提供企业系统和基础设施,并规划和协调全秘书处的信通技术活动,而分散在各部、厅的独立信通技术单位则处理本部门的和业务方面的问题,并根据要求依据组织标准提供部门系统和服务。秘书长进一步指出,如不执行或仅部分执行这些倡议,就难以克服整个组织信通技术能力和资源继续各自为政造成的挑战,包括信通技术高昂的运行费用。

66. 秘书长指出,执行这四项倡议将解决联合国信通技术环境当前各自为政的问题,从而为有效落实和运行信通技术系统、包括企业系统创造一个最优环境,具体办法是建立适当的信通技术政策和组织结构、技术架构和标准、最终用户技术服务、通信和基础设施。

67. 秘书长提出,这四项倡议将在2012年至2015年的四年期间实施,依照为“团结”项目核准的费用分摊安排为其供资(见上文第61段)。2012-2013两年期执行

这四项倡议的全部所需资源汇总列于秘书长报告第三节(A/66/94, 第 150 和 151 段)。2012-2013 年拟议资源总额为 42 822 500 美元, 其中 6 423 400 美元从经常预算供资, 26 550 000 美元由维持和平行动支助账户在 2011/12 年、2012/13 年和 2013/14 年财政期间供资, 另外 9 949 100 美元从方案支助费用特别账户的预算外资源中供资。2014-2015 两年期及之后的所需资源估计在 3 700 万至 5 400 万美元的范围内。

68. 秘书长指出, 应大会要求, 已对先前报告所列提案进行了审查和修订, 目标是提出一套综合的新提案, 并通过利用全组织现有的努力和技术手段, 用显著降低的费用实现相同的影响力。行预咨委会注意到, 提出的倡议是通过现有信通技术管理机制与各部、厅协商和协作制订的, 且这些倡议将通过信息和通信技术厅和其他组织单位的共同努力予以部署(见 A/66/94, 第 7 段)。

69. 行预咨委会获悉, 为这四项倡议提出的 2012-2013 两年期 4 280 万美元, 比 A/65/491 号和 A/62/510/Rev.1 号文件所载先前提案的合并所需资源 6 400 万美元减少了 33%。有关方面还向行预咨委会提供了汇总资料, 说明当前提案和先前提案之间的差别及费用比较, 作为附件六和附加七列于下文。下文附件八列有在每一项倡议领域中开展的关键活动和自 2009 年来所取得进展的概览。

70. 行预咨委会在其关于 2012-2013 两年期拟议方案预算的第一次报告中注意到, 四项倡议拟议资源的经常预算份额没有反映在 2012-2013 两年期拟议方案预算款下(A/66/7, 第八.128 段)。A/66/94 号文件中所载提案因此将代表在第 30 款(信息和通信技术厅)下提出的追加所需资源(5 639 100 美元)和在第 29D 款(中央支助事务厅)下提出的追加所需资源(784 300 美元)。经请求, 有关部门向行预咨委会提供了以下资料, 说明每一项倡议与拟议方案预算第 30 款有何关联, 其中包括关于次级方案及其负责实施组织单位的信息:

倡议	次级方案	组织单位
A. 改进企业信通技术管理	<ul style="list-style-type: none"> • 行政领导和管理 • 5, 信通技术战略管理和协调 • 6, 信通技术业务 • 方案支助 	<ul style="list-style-type: none"> • 首席信息技术官办公室 • 战略管理处 • 基础设施管理处 • 外地应用程序科 • 执行办公室
B. 通过信通技术利用知识	<ul style="list-style-type: none"> • 6, 信通技术业务 	<ul style="list-style-type: none"> • 知识管理处
C. 更好地提供信通技术	<ul style="list-style-type: none"> • 6, 信通技术业务 	<ul style="list-style-type: none"> • 资源管理处 • 基础设施管理处
D. 建立弹性信通技术基础设施	<ul style="list-style-type: none"> • 6, 信通技术业务 	<ul style="list-style-type: none"> • 基础设施管理处

A. 一般意见和建议

71. 行预咨委会确认为列报经修订的拟议预算以削减执行信通技术战略的费用而作出的努力。它注意到为整合及合并企业信通技术四项倡议每一项之下的结构审查相关项目和该厅正在进行的活动而采取的办法, 以及为回应尚未回应的大会关于企业内容管理、客户关系管理、灾后恢复和业务连续性的要求而列报的提案。行预咨委会认为, 这种办法可避免对信通技术战略零敲碎打式的执行, 并有助于合并和精简提交大会审议的关于信通技术事项的报告。行预咨委会认为, 各自为政的报告方式是无益的, 而且容易引起混乱。

72. 至于已在先前报告中广泛讨论的提案实质内容, 行预咨委会注意到, 所构想的解决方案所依托的是对整个秘书处信通技术能力的结构审查结果的分析, 其中确认了信通技术环境各自为政的状态和在对信通技术活动的管理中加强一致性和协调性的必要性(见 A/65/491 第 93 至第 103 段和 A/65/576 第 92 至第 93 段)。多年来, 行预咨委会一再强调全秘书处必须尽可能共用系统和平台以及在信息和通信技术政策、战略指导和标准制订方面实行集中领导。行预咨委会总体上同意秘书长提出的办法。

73. 在改进企业信通技术管理的倡议下, 秘书长概述了一项战略, 以通过自然减员、合并部厅级信通技术单位、优化全秘书处信通技术活动分布或实施一个信通技术全球人员编制模式(A/66/94, 第 20-27 段)的办法, 解决预期腾出信通技术员额用于重新部署的问题。他指出, 今后任何关于裁减人员的提案都将与有关部/厅密切磋商拟订并作为部门预算正常列报程序的一部分提交大会审议。他还说, 大会核准的任何行动都将与人力资源管理厅密切合作执行。行预咨委会认为, 可通过与各有关部厅协商仔细规划未来人力资源需求的办法, 处理好技术变革对人员配置的影响。它强调, 争取各方对信通技术战略方向和目标接受和支持将是这一努力成功的关键, 并建议作出一切努力确保整个秘书处各部厅与信息通信技术厅密切合作。行预咨委会还强调指出, 信息和通信技术厅应与人力资源管理厅密切合作, 设计、制订和落实信通技术全球人员编制模式, 并将其作为一个组成部分纳入全秘书处的员工队伍规划工作。

74. 对每一项倡议, 秘书长都列举了一些资料, 详细说明其执行预计将在以下方面的改善中产生的质量和数量效益: 服务提供; 透明度; 信通技术作用的分布; 信通技术资源的利用; 信通技术单位之间的协调和一致; 信通技术业务和流程; 对客户的反应灵敏度; 对实务和知识管理活动的支持; 通过提高自动化程度和减少重复劳动而实现的增效和费用节约。秘书长在他报告附件四为每一项倡议(倡议 1(改进企业信通技术管理)除外)提供了一个量化的效益分析, 包括以货币计算的每一项预计改进的估计效益上限和下限范围, 并附有说明基本假设和计算方法的信息。预计的改进涵盖了范围广泛的绩效指标, 可以反映预期的经济效益、效

率提升或更大的成效，具体转化为为节省的时间和费用或费用的避免。预计每年将实现总体效益 8 060 万美元至 1.145 亿美元。

75. 行预咨委会认为，在某些情况下业绩指标不够具体，而估计效益以宽泛的平均值为依据，似乎并无太大意义。例如，在通过信通技术利用知识这一倡议下，“增强跨部门和跨地点信息共享”的改进预计每年将节约费用 300 万美元至 370 万美元。解释性脚注显示，这一数额所依据的假设是，加强信息共享将使约 8 000 人每周节省 10 分钟时间，而这些节省出来的时间中，有 65%将得到有效使用。就这一具体情况而言，行预咨委会认为，不妨按职业群体确立有区别的指标，并为每一个群体制订更具体和可衡量的生产率提升指标。行预咨委会建议，为建立基准的目的，请秘书长继续制订和完善业绩指标和适用方法，以估计节约、增效和提高效能所产生的量化效益，并尽可能在相关的情况下提供行业基准以供比较。

76. 秘书长在他报告附件三列出了实现效益需要哪些条件到位，同时强调了估计数的指示性质和作为计算依据的可靠数据的缺乏。他进一步指出，最快而言，也只有在新的流程和构架已全面部署和稳定至少一年之后，潜在的节约效应才会显现。行预咨委会认为，根据秘书长提出的条件，今后有效实现预期的量化效益的可能性在现阶段看来只是一种假设。在这方面，行预咨委会指出，即使在最好的情况下，时间跨度较长的项目也构成了可观的风险，未见得能有效实现当初计划的指标，因为随着时间的推移，项目目标、实施活动和费用以及项目人员的更替都会发生变化。行预咨委会认为，信通技术战略将来的可信度，取决于能否在今后的进度报告中展示取得的实际效益。它期待秘书长关于信通技术战略实施进展情况的年度报告能够汇报已取得的实际量化效益。行预咨委会认为，结构审查的结果(见上文第 61 段)构成了信通技术状况的基线，今后的进展应以此进行衡量。

77. 行预咨委会在就下文第三.C 节个别倡议发表意见和建议时，侧重于早先提案和本期提案之间的差额、拟议所需资源以及上一份报告(A/65/491)发表以来所开展的活动。秘书长在该报告中深入分析了对全秘书处内信息和通信技术能力所作结构审查的结果，并对联合国信息和通信技术资源以及信息和通信技术环境状况提出了全组织范围的观点。他还详细说明了为处理结构审查中的结论而提议的四个项目的理由、目标、益处和实施计划。行预咨委会在其相关报告中对这些提案广泛发表了评论。委员会指出，尽管秘书长本期报告把结构审查项目加以订正并重新包装为企业信息和通信技术倡议，扩大了其在一些领域的范畴，把企业内容管理等所需追加资源包括进来，但主要提案的要点仍然未变。这些提案所要克服的弱点也没有变化。委员会在其报告 A/65/576 中所发表的有关意见和建议也依然有效。

78. 秘书长在其前一份关于信息和通信技术战略实施状况的报告第 41 至 59 段中 (A/65/491), 就信息和通信技术管理框架以及信息和通信技术三项战略方案(知识管理、资源管理和基础设施管理)的目的、针对每一项战略所开展或规划的主要活动提供了最新资料。行预咨委会在其相关报告中表示赞赏对全秘书处范围开展的信息和通信技术活动提出综合概览, 包括为主要企业系统的实施提供最新资料(见 A/65/576, 第 58 段)。委员会建议请秘书长在关于信息和通信技术战略实施情况的下一份年度进展报告中, 继续提供具有类似综合性的最新情况, 并进一步阐述开发中的主要企业系统的状况。

79. 行预咨委会在上一份报告中, 建议秘书长审查结构审查项目的优先次序和阶段安排情况, 并且提出备选实施办法(同上, 第 99 段)。委员会注意到在拟定和提出企业信息和通信技术倡议方面, 委员会的评论和建议得到重视, 注意到还努力降低总体成本, 但指出, 关于企业信息和通信技术倡议的提案依然是一大笔支出。此外, 委员会也不相信与四项企业信息和通信技术倡议需求有关的整系列的活动需要同时实施。鉴于在管理“团结”项目方面遇到困难, 委员会对秘书处同时并举开展并成功实施大量复杂管理改革倡议(特别是涉及重大体制变革的倡议)的能力同样没有信心(见上文第 59 段)。此外, 鉴于要到 2014 年通过国际公共部门会计准则方面所剩时间不多(见 A/66/379), 委员会认为, 秘书处应在可能的范畴内避免新的重大倡议, 以更加循序渐进的方式着手实施现行的项目, 这就使得各方面能够对最新总结的经验教训加以适当分析和吸收。因此, 委员会在讨论下文第三.C 节的个别倡议时, 建议秘书长对四项企业信息和通信技术管理倡议中的每一项下、2012-2013 两年期预期的活动重新排定优先次序并缩小活动范围, 指明有哪些责任可以推迟、而不会缩减现行活动或对现行活动造成负面影响, 也不会损害已作投资的回报率。

B. 总体资源需求

80. 下表概述了按支出用途和资金来源开立的、2012-2013 两年期四项倡议所需资源的情况, 以及 2014-2015 两年期及其后估计数上、下限。行预咨委会获悉, 除了在第一项倡议下提议的、代表进行中支出的 14 个经常预算员额外, 四项倡议下所设想的所有其他活动的供资为一次性投资, 在实施工作完成后不需要任何进一步的费用。委员会注意到, 所需资源中, 有相当一部分是在订约承办事务项下提议的。为了方便审议拟议所需资源额, 下表 1 就软件许可证和工具、人事费、硬件和基础设施以及变革管理活动等支出类型开列了费用细目。

表 1
2012-2013 两年期按支出用途开列的所需资源拟议数

(单位: 千美元)

支出用途	改进企业信息和 通信技术管理	改进企业信息和 通信技术管理	更好地提供信息 和通信技术	建立弹性信息和通 信技术基础设施
员额	2 883.6	—	—	—
其他工作人员费用	1 346.6	—	—	511.2
工作人员差旅	150.0	19.6	16.5	—
订约	498.0	10 057.2	11 103.5	4 369.5
软件许可证和工具		3 013.0	3 947.3	2 230.2
人事		4 755.8	7 156.2	2 139.3
设施和基础设施		572.6		
变革管理		1 715.8		
一般业务费	2 973.7	1 059.6	443.3	—
用品和材料	—	—	1 166.1	
家具和设备	502.0	17.6	27.4	4 947.2
共计	8 353.9	11 488.8	13 151.9	9 827.9

表 2
2012-2013 两年期按供资来源开列的所需资源拟议数

(单位: 千美元)

供资来源	改进企业信息和 通信技术管理	改进企业信息和 通信技术管理	更好地提供信息 和通信技术	建立弹性信息和通 信技术基础设施
经常预算 ^a	1 253.1	1 723.3	1 972.8	1 474.2
电信支助账户	5 179.4	7 123.1	8 154.2	6 093.3
预算外	1 921.4	2 642.4	3 024.9	2 260.4
共计	8 353.9	11 488.8	13 151.9	9 827.9

^a 拟设的 14 个经常预算员额在今后各两年期的滞后影响估计为 2 325 600 美元。

表 3
2014-2015 两年期及以后所需资源拟议数

(单位：千美元)

供资来源	改进企业信息和 通信技术管理	改进企业信息和 通信技术管理	更好地提供信息 和通信技术	建立弹性信息和通 信技术基础设施
员额(滞后影响)	2 325.6			
低幅度所需资源	1 000.0	8 000.0	14 900.0	11 600.0
高幅度所需资源	2 000.0	12 000.0	22 300.0	17 400.0

C. 关于各倡议的意见和建议

1. 改进企业信息和通信技术管理

81. 秘书长关于改进企业信息和通信技术管理倡议的提案见其报告第 8 至 53 段。该倡议将文件 A/65/491 中提议的两项以前相互关联的提案(结构审查项目 3(信息和通信技术组织合理化)和结构审查项目 4(加强信息和通信技术厅))加以合并,又在此基础上发扬光大。如上文第 62 段所述,大会第 65/259 号决议授权秘书长着手实施结构审查项目 3(信息和通信技术组织合理化)并决定从 2010-2011 两年期核定预算内为 2011 年项目划拨所需的 150 万美元。大会还决定向结构审查项目 4(加强信息和通信技术厅)提供相当于 7 个 P-4 职位的一般临时人员,其中 5 个由 2010-2011 年现有资源内供资。秘书长表示,继续对所需资源情况加以监测,以便查明在现有资源内为该项目核定的 150 万美元和 5 个 P-4 一般临时职位的供资情况。行预咨委会在 2011 年 7 月审议秘书长的本期提案时,获悉这些资源的供资来源尚未查明,2 个 P-4 一般临时人员职位的征聘工作已经展开。委员会进一步获悉,2 个 P-4 一般临时人员职位的资源是为 2011 年一次性提供的,在 2012-2013 两年期中、不拟在第 30 款拟议预算中加以继续(见 A/66/7, 第八. 134 段)。

82. 行预咨委会获悉,同文件 A/65/491 中的上一份提案相比,该倡议的信息和通信技术组织合理化部分的目的和实施办法大体没变。然而,实施时间表做了修改,以反映已经完成的活动,其中(除其他外)包括:界定信息和通信技术职能、职务和采购规则;信息和通信技术厅的组织审查;制定对信息和通信技术单位进行部门审查的标准和进程(见 A/66/94, 第 38 段和图二)。委员会还获悉,该厅设立了新的信息和通信技术治理框架和客户服务职能,制定了好几项信息和通信技术政策,增加了其利用标准的情况,审查了全秘书处信息和通信技术拟议预算。

83. 秘书长在其报告第 16 段表示,目前有将近 2 000 个应用程序;通过对交叉信息和通信技术职能进行持续协调,以及实施企业资源规划系统(“团结”项目),

这些应用程序的数目将有所减少。委员会在上一份报告中，建议“团结”项目小组同信息和通信技术厅合作建立可由企业资源规划系统取代的应用程序库存。委员会表示，应由信息和通信技术厅依照对信息和通信技术能力的结构审查结果所产生的项目而对与规划退役活动有关的活动进行协调(A/65/576，第 32 段)。应当设立全组织范围内可加以合并或替代的应用程序和基础设施的综合库存清单。行预咨委会强调减少应用程序和基础设施分散的情况及消除重复和多余系统的重要性(又见上文第 39 和 40 段)。行预咨委会建议请秘书长继续进行分析，并在其下一份进度报告范畴内说明这方面的进展情况。

84. 就加强信息和通信技术厅的提案而言，秘书长表示，2010 年，作为信息和通信技术组织合理化结构审查项目的一部分，对该厅进行了结构审查(A/66/94，第 31 段)。秘书长指出，审查认定，有七个紧要的跨部门职能人手不足，需要予以加强，使该厅能在以下领域实施信息和通信技术战略方面取得进展：企业架构和标准、安全和风险管理、战略规划和政策制定、信息和通信技术组合管理(包括信息和通信技术的财务管理)、信息和通信技术业绩管理、业务关系管理和技术研究(A/66/94，第 31 至 34 段)。在审查结论的基础上，秘书长正提议在该厅内调动 7 个职位，从业务职能调到跨部门职能，以及在 2012-2013 两年期设立 14 个新职位(2 个 D-2、2 个 P-5、10 个 P-4)，以进一步加强这些跨部门领域的的能力。秘书长报告附件二列有 2012-2013 两年期信息和通信技术厅拟议架构的组织结构图，显示拟议调动情况以及各司、处和次级方案新设员额的情况。

85. 该报告的图二表明在改进企业信息和通信技术倡议范畴内所要开展的重大实施活动的时间表，该报告第 44 段对此做了叙述。秘书长指出，将继续开展工作，与人力资源管理厅密切协商，实施全球信息和通信技术人事模式，并实现职称和职务说明的标准化。将对秘书处内所有信息和通信技术单位加以审查，从而就以下方面提出建议：各单位的结构变化，在其各自部、厅内的报告安排以及信息和通信技术服务提供者之间明确分工。该报告第 20 段指出，对信息和通信技术单位的审查，会产生合并部厅一级的信息和通信技术单位和整个秘书处信息和通信技术活动的优化配置等提案，包括全面减少信息和通信技术人手需求。

86. 行预咨委会注意到，有关建议将作为总部各部厅和总部以外办事处 2014-2015 两年期拟议方案预算的预算编制过程一部分，作为 2013-2014 年度拟议维持和平预算关于外勤支助部和第一“波”经审查的外地特派团建议的一部分，提交大会审议(另见上文第 73 段)。秘书长设想第一批外地特派团在 2013 年下半年和总部各部厅和总部以外办事处在 2014 年开始实施大会核准的任何更改。他表示，加强信息和通信技术的横贯职能是 2011 年开始并在信息和通信技术战略实施期间开展的一项连续工作。

87. 所需资源初步估计数为 840 万美元，包括：(a) 拟设 14 个员额(2 个 D-2、2 个 P-5、10 个 P-4)的经费 2 883 600 美元；(b) 一般临时人员的经费 1 346 600

美元，相当于两个 P-5 职等员额、两个 P-4 职等员额和 1 个 P-3 职等员额 2012 年每个员额 12 个月的费用以及 1 个 P-4 职等员额 2013 年另外 6 个月的费用，以开展信息和通信技术结构合理化以及信息和通信技术全球人员配置范本和劳动力战略规划框架编制的有关活动；(c) 工作人员差旅费 150 000 美元；(d) 订约承办事务费 498 000 美元，用作管理变更所需的经费，估计有 5%至 10%的信息和通信技术工作人员将被调去履行不同的工作职能；(e) 一般业务经费 2 973 700 美元，用于支付房地租金和设立拟议员额和连续聘用一般临时人员的其他费用；(f) 家具和设备项下经费 502 000 美元也涉及到拟议员额和人员配置。2014-2015 年两年期 14 个拟议员额的延迟影响目前估计为 2 325 600 美元(见 A/66/94, 表 1 和第 45-53 段)。

88. 拟议员额的职能详情载于秘书长报告第 35 段。咨询委员会获悉，拟议的 10 个 P-4 员额中有 7 个员额所对应的大会以前核准的 7 个一般临时人员职位，现正拟议改划之中(见第 65/259 号决议和上文第 81 段)。拟议设立/改划的 14 个员额如下：

(a) 行政领导和管理项下：

(一) 拟在首席信息技术官办公室设 1 个 D-2 职等全球战略管理主任员额。任职者将负责与首席信息技术官密切磋商，确保 70 个信息和通信技术单位在基础设施和架构、应用软件开发、业务流程再造、网络、外包和信息通信技术业务和支助方面的全组织信息和通信技术活动和业务协调一致；

(二) 拟设一个 P-4 职等通信干事。任职者将负责管理秘书处信息和通信技术的通信战略；协调其实施、促进战略方案和举措；就一系列通信问题、方法和途径向信息和通信技术经理和其他信息和通信技术工作人员提供咨询意见和专门知识；

(b) 次级方案 5(信息和通信技术战略管理和协调)项下：

(一) 拟在战略管理处设 1 个 P-5 职等信息和通信技术安全管理员额。任职者将负责规划、建立和实施信息和通信技术安全管理并确保整个秘书处所有安全职能的活动得到有效的协调。他/她还将确保在受影响的利益攸关者中传播信息和通信技术安全信息，从而尽可能减少本组织的信息和通信技术安全风险和受到的网络攻击；

(二) 拟在战略管理处改划 1 个 P-4 职等战略规划和政策制定干事员额。任职者将负责信息和通信技术战略的规划、编制和更新，监察和报告信息和通信技术各单位实施信息和通信技术战略的情况。他/她将确保地方和企业信息和通信技术战略的调整和整个秘书处 70 个信息和通信技术单位始终如一地执行信息和通信技术战略；

(三) 拟在战略管理处改划 1 个 P-4 职等企业架构干事。任职者将负责为分析、设计和提供适合于实务和技术领域的信息和通信技术解决方案提供企业架构的通盘领导、指导和定义；

(四) 拟在战略管理处改划 1 个 P-4 职等技术研究干事。任职者将负责与信息 and 通信技术单位合作，协调全组织的技术研究活动、追踪新兴技术并就新技术在秘书处的应用提供指导和战略咨询。他/她还将以新技术和新兴技术为基础协助确定本组织架构和技术的需求；

(五) 拟在战略管理处改划 1 个 P-4 职等信息和通信技术业绩管理干事。任职者将负责为信息和通信技术单位建立全组织的业绩标准和适当的内部和外部报告机制；

(六) 拟在战略管理处改划 1 个 P-4 职等信息和通信技术组合管理干事。任职者将负责维持在架构审查背景下建立的现有信息和通信技术能力并建立确保本组织信息和通信技术支出透明度和支持信息和通信技术投资决策的适当流程和制度；

(七) 拟在战略管理处改划 2 个 P-4 职等业务关系管理干事。任职者将负责在整个组织建立、管理和维持与客户的战略关系，以确保信息和通信技术解决方案与本组织的需要相一致。他们还将负责就实务领域类似应用程序的合并进行谈判和减少重复应用程序的数量。

(c) 次级方案 6(信息和通信技术业务)项下：

(一) 拟在基础设施管理处设 1 个 D-2 职等处长员额。任职者将负责指导和协调机构基础设施的发展和运作，包括全球信息和通信技术的灾后恢复，以及领导全联合国系统基础设施的协调工作。他/她将负责推动整个组织的基础设施架构建设和标准化并确保全球信息和通信技术基础设施更加可用，更加可靠；

(二) 拟在外地系统处设 1 个 P-5 职等外地企业应用软件开发的处长员额。任职者将负责领导外地系统处，自从 2009 年 2 月 1 日该处从外勤支助部转入信息和通信技术厅以来一直在没有处长的情况下运作。

(d) 方案支助项下：

(一) 拟在执行办公室设 1 个 P-4 职等人力资源管理员额；

(二) 拟在执行办公室设 1 个 P-4 职等财务管理员额。

89. 咨询委员会认识到必须指导和协调企业信息 and 通信技术基础设施，建议核准拟设的 D-2 职等基础设施管理处处长的员额。在秘书长审查秘书处所有信息和通信技术单位和提供信息和通信技术人员整体编制需要的进一步信息(见上文第 85

和 86 段)之前, 咨询委员会认为, 信息和通信技术厅设立新的信息和通信技术人员额为时过早。不过, 它认识到需要临时增加信息和通信技术厅的人力, 以便开展战略和横贯的活动, 完成全组织经扩大的任务, 包括开发企业架构和标准(见 A/65/576, 第 100 段)。咨询委员会铭记大会关于秘书长先前的提案的决定(见上文第 62 段), 建议继续保持大会第 65/259 号决议核准的 7 个 P-4 职等一般临时人员职位。咨询委员会建议不核准其余提案: D-2 职等全球战略管理主任员额; P-5 职等信息和通信技术安全管理员额; 外地系统处 P-5 职等外地企业应用软件开发首席干事员额; 首席信息技术官办公室 P-4 职等信息干事员额; 两个 P-4 职等方案支助员额。

2. 通过信通技术利用知识

90. 第二项倡议, “通过信通技术利用知识”, 以前称为企业内容管理, 用于提供一个具有协作、文件/记录管理、网页内容管理和企业搜索等职能的综合知识管理方案。该提案还回应了大会第 64/243 号决议第 126 段的要求, 其中大会请秘书长在 2012-2013 两年期拟议方案预算中, 就实施企业内容管理所需员额和非员额资源提出建议, 充分说明理由。行预咨委会回顾, A/65/491 号文件所载先前关于四个结构审查项目的提案并不包括企业内容管理。

91. 秘书长的报告(A/66/94)第 54 至 82 段阐述了关于通过信通技术利用知识的提案。实施这项倡议要应对的主要挑战包括缺乏全组织通用的有效网页出版和协作的标准和工具, 缺乏方便搜索和使用存储在本组织许多文件库的信息的中央文件库和分类学分类(A/66/94, 第 57 段)。秘书长表示, 2009 年通过部厅之间的协作, 知识管理工作组的讨论和知识管理专家的协助, 秘书处编制了知识管理路线图。路线图表明, 知识管理的活动普遍不一致和技术工具的使用普遍不一致继续阻碍本组织有效地执行方案的能力, 同时不必要地增加了运作成本(A/66/94, 第 56 段)。

92. 秘书长表示, 通过信通技术利用知识倡议的目标是创建全系统平台; 改进和提高分析和决策支助能力; 改进信息管理政策和流程; 便利和加强知识共享和协作; 改进网站及其内容的管理; 改进对信息的编排、存取和使用以及保留机构知识(同上, 第 59 段)。

93. 秘书长报告第 61 和 62 段叙述了实施该倡议预期的质量和量化效益。秘书长表示, 虽然目前没有任何精确的数字, 但是鉴于本组织内容管理流程、工具和资源各个部分的范围广泛, 估计所需资源很多。据估计, 在全面实施后, 这项倡议每年经常性节省的总体费用将达到 2 300 万美元至 2 800 万美元。秘书长报告附件四详细说明了预期的改善和由此节省的费用。行预咨委会指出, 它在上文第 75 段提出的关于需要不断改进业绩计量和估计节省的费用和效率的方法的意见, 同样适用于通过信息和通信技术利用知识倡议获得的收益。

94. 秘书长报告第 63 至 76 段概述了通过信通技术利用知识倡议的实施计划，涉及到实施方式、重点实施活动和时间表。行预咨委会注意到每个工作地点将落实下列四个核心知识管理能力：

(a) 协作部分，使本组织能够建立虚拟伙伴关系、分享知识、获得专家和形成同业交流圈。现有的工具，电子工作室将辅以更现代的工具，供联合国人员以博客、维基和其他备选工具进行相互联系和磋商；

(b) 文件记录管理部门，使本组织能够按照机构政策、标准和准则创建、使用、共享、保留和处理诸如电子邮件等文件和其他多种内容。秘书长表示，根据 2009 年编写的企业内容管理路线图(见上文第 91 段)，2010 年下半年秘书处编制了标准文件/记录管理系统，它用于提供集中、安全和可缩放的联合国各种文件的资料库。它的主要功能包括：创建文档管理流程；能提供文件图书馆服务，如签入、签出和版本控制；管理保留和处理的规则和时间表；确保文件的存取；纸质文件数字化。该项目将在信息和通信技术厅的支持下，在两个两年期(2012-2013 两年期和 2014-2015 两年期)中分阶段实施。此外，正式文件系统将被迁移到该系统中，以改善其职能和可靠性；

(c) 网页内容管理部分，使本组织能够通过便利网址、网址集、网页、网页部分和文件的配置、部署、定制和优化，改善因特网的特质。该项目将首先为秘书处内联网创建“iSeek 2.0”并在选定的内联网网站进行开发试点工作。随后，网络内容管理系统将应用于影响力极大的联合国网站，包括 www.un.org，最终将按照政策、程序、准则和标准的适当治理规则打造一个全球平台，提供监督、精简和质量上保证新建网站的支助服务；

(d) 机构搜索部门，将为各文件库大量的信息和知识编列索引，使本组织能够以更有效的方式搜索和查找相关信息。秘书长表示，最初机构搜索系统将适用于现有的文件库，如 www.un.org、正式文件系统和 iSeek，随后再适用于在文件/记录管理和协作环境中的其他信息来源。随着新文件库的采用，它们将列入机构搜索系统，最终形成供整个组织、会员国和其他利益攸关者使用的一站式搜索门户。

95. 秘书长指出，必须一并实施这些组成部分，以提高本组织在机构知识的整个周期内收集、分析、综合和列报信息的能力，使知识更便于世界各地所有利益攸关方使用。他还强调指出，各部/厅必须提供充分支持，为了取得成功并确保采纳更好的知识管理政策、流程和技术工具，必须通过组织完善的治理机制规划和协调实施工作。为确保协调开展实施工作而建立的治理机制包括信通技术执行委员会、信通技术咨询组、知识管理工作组和整个秘书处各部厅的主管(同上，第 63-65 段)。

96. 秘书长报告图四列示了 2012-2013 年度需完成的关键活动的执行时间表，其中包括：建立全系统范围的知识管理基础设施和治理；启动关于协作和文件/档案管理的试点项目；启动网络内容管理试点项目；为最多 10 个部厅、总部以外办事处和外地特派团推出知识管理活动；建立企业搜索能力。设想在 2014-2015 年度，向其余各部厅、总部以外办事处和外地特派团推出和支持知识管理，并继续提供服务(同上，第 76 段)。

97. 2012-2013 两年期，用于实施该倡议的拟议所需资源总额为 1 150 美元，其中，170 万美元为经常预算资源，710 万美元来自支助账户，260 万美元来自预算外供资渠道。行预咨委会注意到，拟议资源总额为一次费用，在全面实施该倡议后将不再需要(见上文第 80 段)。委员会获悉，以前在第 A/62/510/Rev. 1 号文件中提出的实施企业内容管理所需资源总额为 1 490 万美元。秘书长指出，当前提案的所需经费数额减少是因为采用先做试点的分阶段实施办法，同时利用自拟订初步提议数后在现有资源范围内业已完成的各项知识管理活动。委员会还获悉，在下列方面取得了进展：知识管理工作组颁布政策和标准；采购和建立企业内容管理平台；有选择地部署协作工具；试点运行文件和档案管理及信息门户；改善正式文件系统和其他资料库的搜索功能。

98. 2012-2013 年度用于实施该倡议的所需资源估计数为 1 150 万美元，细分如下：(a) 工作人员差旅费 196 000 美元；(b) 订约承办事务费 10 057 200 美元，其中，3 013 000 美元用于支付额外软件许可费和维护费，4 755 800 美元用于支付约聘人员费用，572 600 美元用于支付硬件和存储费用，1 715 800 美元用于开展变革管理活动；(c) 一般业务费用项下 1 059 600 美元，用于支付与拟议约聘人员有关的共同支助费用；(d) 家具和设备项下 176 000 美元，用于支付与拟设约聘人员职位有关的费用。行预咨委会要求对与开展变革管理活动有关的变革管理和服务所需经费 1 715 800 美元做出澄清(同上，第 79 段(d)分段)。委员会获悉，将变革管理活动纳入信通技术项目管理方法是为了尽可能减少因采用新的应用程序、技术和业务流程而造成的中断；在实施需要采用新技术和新工作方法的大型信通技术项目时，为此类活动编列经费被视为一种最佳做法。

99. 行预咨委会认识到，目前在信息管理方面存在缺陷，必须为本组织提供更好的工具和流程，以便获取、保留和共享知识，同时更有效和高效地搜索和检索信息。委员会注意到，秘书长指出，需要一并执行该倡议的四个组成部分，但委员会认为，在 2012-2013 年度实施规划中的一系列活动、包括向 10 个部厅推出全部四个组件的设想过于乐观。委员会认为，秘书长应力求采用替代解决方案，以更低的成本实施该倡议的四个部分，并查明在不损害倡议的整体实施工作的前提下，哪些活动或特点可以推迟执行。有鉴于此，并考虑到上文第 79 段提出的意见，委员会建议，授权秘书长着手实施“通过信通技术利用知识”倡议，但应降低实施成本并缩小实施范围。

3. 更好地提供信息和通信技术服务

100. 第三项倡议，即更好地提供信通技术服务，修订了秘书长先前提出的关于结构审查项目 1——服务台全球化的提案(A/65/491)。该倡议将吸纳正在开展的名为 iNeed 的客户关系管理系统的实施工作，整个秘书处的服务台可以利用该系统记录和跟踪联合国人员提供的请求。大会第 64/243 号决议第 126 段要求秘书长在 2012-2013 两年期拟议方案预算中，就实施客户关系管理所需要的员额和非员额资源提出建议，并充分说明理由。按照这一要求，该倡议也整合了各种建议。

101. 秘书长在上一份报告(A/65/491)中，详细介绍了结构审查就整个秘书处的服务台管理得出的结论，以及他提出服务台全球化提案的理由、实施活动和预期效益。秘书长在报告(A/66/94)第 83 至 112 段阐述了他提出的关于更好地提供信息和通信技术服务的订正提案。秘书长指出，在这方面存在高度分散的现象，全球至少有 131 个信通技术服务台。此外，服务台未采用符合最佳做法的标准工作方法，所使用的工具功能有限，不足以支持服务台和工作站的业务运作。秘书长进一步指出，目前难以评估提供服务的流程的数量和质量，致使本组织无法高效地分配资源和建立可以应对所需服务的复杂性并满足服务量需求的工作单位。缺乏标准又增加了复杂性和分散性，也提高了用户服务的成本。

102. 报告第 89 段列举了更好地提供信通技术服务倡议的关键目标。除其他外，该倡议旨在提高各工作地点信通技术服务的质量、标准、可用性和效率；采用企业信通技术全球服务目录；在所有用户需要的应用程序的基础上建立最低数量的标准化工作站配置；采用商务智能软件履行业绩监控。秘书长提议，将 131 个信通技术服务台的功能整合纳入至少 3 个区域企业信通技术服务台，向秘书处所有办公室的“团结”、电子邮件和 Inspira 等通用程序提供支持。继续在当地为特定地点的服务提供支持，但大幅减少信通技术服务台的工作人员。将在不同时区(比如，美洲、欧洲、中东和非洲)建立三个企业服务台，从而能为联合国在世界各地的所有地点提供服务。在一天当中的任何时候，三个服务中心中至少有一个处于运行状态，这样事实上能够每周 7 天、每天 24 小时为所有地点提供服务。

103. 报告第 91 和 92 段阐述了实施这一倡议预期能带来的质量和量化效益。秘书长指出，实施“更好地提供信通技术服务”倡议能提供下列质量效益：更加迅速和一致地解决问题；每周 7 天、每天 24 小时提供多语文支持；更及时回应用户需求；提高生产率。委员会还注意到，将为所有地点提供一个共用电话分机号码(比如 3333)，而用户自助功能可使联合国人员在没有服务人员或其他技术人员干预的情况下解决自己的问题，从而减少服务台人员的工作量。预期全面实施倡议后，估计每年可节约 3 970 万至 5 960 万美元，其中包括下列方面的节约：采用自助功能(660 万至 990 万美元)；信通技术资产管理自动化(1 030 万到 1 540 万美元)；服务台自动化(140 万至 200 万美元)；实施工作站标准和减少工作站配置数量(750 万至 1 130 万美元)；工作站管理自动化(740 万至 1 120 万美元)；

通用服务功能从地方服务台迁移到区域服务台(650万至980万美元)。委员会就需要继续完善绩效措施及估算节约和增效的方法所做的评论(见上文第75段)同样适用于与“更好地提供信通技术服务”有关的效益。行预咨委会注意到,本组织目前每年在信通技术服务台运营方面的支出约为1.35亿美元,其中3960万美元为设备支出,9540万美元为人工成本,用于支付大约835个专职同等资历雇员的费用,其中618人为工作人员,217人为承包人。

104. 行预咨委会注意到,除提供信通技术服务外,区域服务中心还能处理设施、人力资源、采购和金融服务等其他职能领域的服务要求。秘书长指出,信息和通信技术厅、外勤支助部和其他信通部门将与各部厅密切合作,确定其他此类行政服务。

105. 秘书长指出,修订战略的一个关键因素是利用在现有企业客户关系管理(iNeed)和企业身份管理系统方面所作的投资,记录所有服务申请和验证用户身份,从而大幅减少该倡议的总体实施成本(A/66/94,第93段)。秘书长报告第102段提供资料,说明从2008年提出客户关系管理概念至今取得的进展(见A/62/510/Rev.1)。行预咨委会注意到,除信息和通信技术厅和外勤支助部外,iNeed系统也部署到总部某些部厅和总部以外办事处以及联合国后勤基地和一些外地特派团。秘书长报告图六列示了该倡议各项活动的执行时间表。

106. 2012-2013两年期,用于实施该倡议的拟议所需资源总额为1310万美元,其中,200万美元为经常预算资源,820万美元来自支助账户,300万美元来自预算外供资渠道。以往提出的结构审查项目1,服务台全球化(见A/65/491)和客户关系管理(见A/62/501/Rev.1)的拟议预算约为2400万美元(见下文附件七)。秘书长指出,当前提案的所需经费数额减少是因为采用分阶段办法,同时最大限度地利利用以前的投资和现有系统。2012-2013两年期,整个秘书处实施活动所需资源估计数为1320万美元,细分如下:(a)工作人员差旅费165000美元;(b)订约承办事务费11103500美元,其中3947300美元用于支付服务台和 workstation 工具包的许可费,7156200美元用于支付约聘人员的费用;(c)一般业务费用项下443300美元,用于支付拟设约聘人员的共同支助费用;(d)用品和材料项下1166100美元,用于支付与设立区域服务中心有关的费用;(e)家具和设备项下274000美元,用于支付增加服务台软件基础设施所需的服务器的费用。咨询委会注意到,拟议资源总额是一次费用,在该倡议全面实施后将不再需要(见上文第81段)。

107. 行预咨委会认为,秘书长关于整合现有131个信息技术服务台中的大部分服务台,代之以三个全球服务中心的提案意义深远,将对全球各地联合国工作地点的日常运作产生影响。委员会认为,现阶段尚不能充分了解或认识这一倡议可能产生的全部后果。此外,委员会认为,只有在更清楚地说明联合国将要采用何种服务提供模式以及如何减少当前应用程序和基础设施分散的现象后(见上文第

83 段)，才有可能全面确定服务台所需资源。因此，委员会认为，秘书长应着手采用渐进方式实施各项活动，查明在不损害该倡议的整体实施工作的前提下，哪些活动可以推迟执行，并进一步探索降低实施成本的各种机会。有鉴于此，并考虑到上文第 79 段所提意见，委员会建议，授权秘书长开始实施“更好地提供信通技术服务”倡议，但应降低实施成本并缩小实施范围。

4. 建立弹性信通技术基础设施

108. 第四个倡议“建立弹性信通技术基础设施”提出了一个重新拟定的提案，将结构审查项目 2“精简数据中心”(见 A/65/491)与大会第 63/262 号和第 63/269 号决议提出的在秘书处建立统一的灾后恢复和业务连续性计划，包括总部的永久解决方案的要求(A/66/94，第 113-149 段)进行合并。

109. 秘书长表示，目前的信通技术基础设施是基于分散管理方式的，重点关注各个工作地点的需要，由于全球数据通信不可靠，这种分散管理的方式一直受到青睐，并被视为对确保基础设施的可靠运作十分必要(A/66/94，第 113 段)。这种业务模式仍在使用，致使整个秘书处至少有 34 个数据中心和 177 个服务器机房，其中包括 18 个数据中心和 63 个服务器机房部署在总部、总部以外办事处和各区域委员会，16 个数据中心和 114 个服务器机房部署在外地特派团。除了联合国后勤基地为外地特派团提供灾后恢复设施外，所有其他工作地点都分别负责各自的备用基础设施。

110. 秘书长表示，鉴于过去十年中在通过新一代通信技术便利所有工作地点之间的互相联通方面取得了显著进步，继续进行分散管理的理由已不复存在。采用企业办法和服务共享模式为秘书处所有工作地点提供支助，可通过规模经济节约资金，逐步减少本地数据中心设施的规模，并根据各工作地点的需要向其提供灾后恢复服务，从而建立弹性信通技术基础设施(A/66/94，第 116 段)。大会第 63/269 号决议要求秘书长确保联合国尽可能使用企业数据中心而不是局域数据中心，根据该决议，秘书处的战略是调整方向，对信通技术基础设施实施企业管理。

111. 重新拟订的倡议的关键目标是设立两个企业数据中心，一个在联合国后勤基地，另一个是巴伦西亚二级数据中心，并在企业数据中心中央托管所有企业应用程序，诸如“团结”项目、电邮、Inspira、iNeed 和企业身份管理系统。继续在本地数据中心托管独特、具体地点的应用程序(A/66/94，第 121 段)。秘书长报告的第 127 至 130 段介绍了有关这一实施办法的细节，该办法依赖下列关键要素：在联合国后勤基地建立企业数据中心，在巴伦西亚建立恢复能力镜像站点；所有应用程序与企业和本地数据中心的架构、政策和程序保持一致；服务器和存储环境标准化；建立服务器虚拟化环境，以减少服务器机房的数量；减少现有的存储空间；对小站点进行远程管理；在所有地点使用 iNeed 系统。秘书长表示，数据中心的简化，会降低数据中心地点的数目，并向服务器和存储管理提供企业

办法，从而也将促进和降低灾难恢复功能的提供和维护成本。行预咨委会注意到，信息和通信技术厅和外勤支助部合作拟订实施办法，以便有关基础设施为实施全球领域支助战略和“团结”项目作好准备。

112. 该报告第 124 至 125 段介绍了期待通过实施这一倡议带来的质量和量化效益。就质量效益而言，行预咨委会注意到实施建立弹性信通技术基础设施倡议将得以提高数据中心的业绩和可利用率；增强灾后恢复能力和业务复原力，从而确保本组织能够继续在危机期间和危机之后开展业务；通过减少实物服务器的数目和减少耗电量促进信通技术的可持续利用。至于量化效益，秘书长估计，在总部和总部以外办事处全面落实这一倡议后，估计每年可节约共计 1 790 万至 2 690 万美元，包括下列各方面的节约：采用软件为联合国后勤基地的所有电邮档案提供统一的收发渠道(130 万至 200 万美元)；消除重复文档(130 万至 200 万美元)；由于在一个地点为所有工作地点托管企业应用程序，减少设备和人工所需费用(每个企业应用程序 280 万至 420 万美元)；整套服务器及存储管理和监控工具的数量有所减少，使服务器和存储人工所需费用减少(500 万至 750 万美元)；地方服务器机房搬迁至企业数据中心(540 万至 800 万美元)。委员会注意到，总部和总部以外办事处的数据中心目前每年的开支大约 1.04 亿美元，包括工作人员费用 5 420 万美元，提供约相当于 552 名全职员工，以及用于设备的 4 960 万美元。委员会还注意到上述数字不包括外地特派团节约的资金，该数目将由外勤支助部报告(A/66/94，第 126 段)。

113. 秘书长表示，重新拟订的倡议的关键战略是利用对联合国后勤基地和巴伦西亚的企业数据中心的已经为维持和平行动作出的大量投资，为部署企业应用程序提供一个弹性的平台。他表示，通过采用分阶段实施办法，充分利用内部能力和外勤支助部在联合国后勤基地现有的投资，通过租赁而不是购买减少资本投资所需经费，从而减少 2012-2013 年两年期的所需经费。此外，秘书长指出，在重新拟订提案中考虑到多项因素考虑，如总部基本建设总计划和联合国后勤基地中持续的改进、在巴伦西亚修建二级数据中心，以及正在进行的网络升级，使得各主要工作地点进行高速和多路径链接，预计这项升级将在 2012 年初实施。

114. 2012-2013 两年期用于实施这一倡议的拟议资源总额为 980 万美元，其中包括经常预算资源 150 万美元、支助账户 610 万美元以及预算外资金来源 230 万美元。与此相比，先前进行精简数据中心结构审查项目和制定统一的灾难恢复和业务连续性计划提案的费用估计数为 1 580 万美元(见上文第 113 段；另见下文附件七)。总体拟议所需资源 980 万美元包括下列方面：(a) 511 200 美元，用于聘用相当于 1 个 P-5 职等员额的一般临时人员，领导在联合国后勤基地和巴伦西亚联合国支助基础开办企业数据中心的工作和综合管理信息系统(综管系统)灾后恢复举措；(b) 4 369 500 美元，用于订约承办事务，其中包括用于服务器和储存管理工具软件许可证费用的 2 230 200 美元和用于开展项目管理和其他职能

和技术工作方面的订约承办事务人员的 2 139 300 美元；和(c) 4 947 200 美元，用于支付家具和设备费用，特别是电邮存档项目及配置企业服务器和存储工具所需基础设施设备的费用。行预咨委会注意到，拟议资源总额是该倡议全面落实后将不再需要的一次性费用(见上文第 80 段)。此外，秘书长指出，该倡议未来阶段追加资金的请求将作为联合国秘书处适当预算周期的一部分提交。

115. 行预咨委会注意到，实施企业数据中心以及灾难恢复和业务连续性是一种持续努力。迄今，是单独为维持和平和秘书处开展这些活动的。咨询委员会认为，秘书长的提案响应了大会要求建立一个统一的灾难恢复和业务连续性计划的要求，并建议大会核准建立弹性信通技术基础设施倡议。铭记上文第 79 段的意见，行预咨委会建议，应请秘书长寻求进一步的机会，降低实施成本和查明可以在不危害整体倡议的实施的条件下而加以推迟的特征。

116. 行预咨委会还建议请秘书长在今后的进度报告中介绍专门用于整个组织，包括为外地特派团建立弹性基础设施的总体资源的全貌。

D. 结论和建议

117. 考虑到上文第 89、99、107 和 115 段的建议，行预咨委会建议大会核准 2012-2013 两年期在第 30 款下设立一个 D-2 员额和相当于 7 个 P-4 职位的一般临时人员，为信息和通信技术厅提供额外能力。它建议大会也为 2012-2013 两年期核准总额 19 969 450 美元的资源，这是拟用于执行与改进企业信通技术管理、通过信通技术利用知识、更好地提供信通技术服务和建立弹性信通技术基础设施等有关的活动的费用 39 938 900 美元的 50%。

118. 有待大会采取的行动，见秘书长报告第 153 段。考虑到上文第 117 段的建议，咨询委员会建议大会：

(a) 注意到，如核准为 2012-2013 两年期设立 1 个 D-2 员额，滞后影响费用估计为 217 200 美元；

(b) 还注意到，2012-2013 两年期拟议所需资源总额估计数 21 568 450 美元将按以下办法分配：

(一) 经常预算：2012-2013 两年期拟议方案预算第 30 款(信息和通信技术厅)编列 2 843 123 美元，第 29D 款(中央支助事务厅)编列 392 145 美元；

(二) 维持和平行动支助账户：

a. 由维持和平行动支助账户追加批款 3 343 110 美元，作为 2011 年 7 月 1 日至 2012 年 6 月 30 日财政期间的经费；

b. 考虑在以后的 2012 年 7 月 1 日至 2013 年 6 月 30 日财政期间维持和平行动支助账户所需资源中列入所需资源未来余款估计数 6 686 220 美元；

c. 在以后的 2013 年 7 月 1 日至 2014 年 6 月 30 日财政期间，2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日财政期间和 2015 年 7 月 1 日至 2016 年 6 月 30 日财政维持和平行动支助账户所需资源中分别列入所需资源未来余款估计数 3 376 775 美元、67 332 美元和 33 666 美元；

(三) 预算外资源：2012-2013 两年期所有项目费用总额 4 960 744 美元估计数由预算外资源供资：

(c) 核准 2012-2013 两年期拟议方案预算 3 235 268 美元：第 30 款(信息和通信技术厅)(2 843 123 美元)，第 29D 款(中央支助事务厅)(392 145 美元)；

(d) 核准 2011 年 7 月 1 日至 2012 年 6 月 30 日财政期间维持和平行动支助账户 3 343 110 美元。

附件一

按“团结”项目实施阶段、职能领域和分组分列的业务流程

A. 实施的第一阶段，“团结”项目奠基阶段

实施的这一阶段侧重于对遵守公共部门会计准则至关重要的各个流程，例如财政、采购、差旅、资产、盘存和资产管理。

职能领域	流程数
财政	68
中央支助事务	13
人力资源	0
供应链采购物流	35
方案和项目管理流程	3
共计	119

职能领域	流程数
会议和活动管理	0
设施管理	3
服务管理	0
项目管理	3
向公众和工作人员提供的服务——创收	5
差旅管理	5
现金管理和财政	18
成本和管理核算	8
方案管理	0
财政核算	29
财政管理	13
战略性企业规划	0
组织管理	0
工资	0
职务预算编制和控制——员额管理	0
时间	0
劳动力管理	0
规划和管理	0
采购来源	19

职能领域	流程数
接收分发	7
使用处理	9
队伍管理	0
共计	119

B. 实施的第二阶段，“团结”项目扩展阶段

实施的第二阶段侧重于提高规划和资源管理所必需的各项流程，包括人力资源、预算拟订、会议和活动管理、补助金管理、对公众的销售和服务、文件印制和分发、队伍规划、需求规划和后勤执行

职能领域	流程数
财政	56
中央支助事务	33
人力资源	61
供应链采购物流	35
方案和项目管理流程	13
共计	198

职能领域	流程数
会议和活动管理	16
设施管理	6
服务管理	5
项目管理	6
向公众和工作人员提供的服务——创收	2
差旅管理	4
现金管理和财政	0
成本和管理核算	-3
方案管理	7
财政核算	7
财政管理	49
战略性企业规划	3
组织管理	4
工资	10

职能领域	流程数
职务预算编制和控制——员额管理	7
时间	8
劳动力管理	32
规划和管理	16
采购来源	1
接收分发	10
使用处理	3
队伍管理	5
共计	198

附件二

在 2010 年 11 月 16 日“团结”项目指导委员会会议作出决定后采取的 加快征聘工作措施

“团结”项目指导委员会在 2010 年 11 月 16 日会议作出决定后，采取了以下加快征聘工作措施：

- 对于 P-4 和以下职等的空缺，将批准甄选的权力下放给“团结”项目主任
- 背景调查和中央审查机构的审查一并开始进行
- 再次印发因 30 天(而不是 60 天)内没有合格候选人提出申请而重新公布的空缺
- 执行办公室和人力资源管理厅对“团结”项目招聘工作采取迅速行动
- 外勤支助部和管理事务部的副秘书长指示本部高级工作人员放行所需的主题专家，并提名甄选“团结”项目空缺候选人面试小组成员
- 改善“团结”项目内部在征聘活动上的合作，努力开展招聘评估活动，在对已完成规划的“团结”项目征聘流程作出分析后，由团队负责人将招聘权力下放与空缺员额平级的工作人员

附件三

“团结项目”培训费用细目

总人数:	48 890
最终用户估计数:	10 429

总费用细目

培训员每日生活津贴	2 336 603 美元
培训员差旅费	2 255 775 美元
费用共计	4 592 378 美元

第一阶段：“团结”项目奠基阶段

	2012 年	
	培训员培训	第一分组
最终用户估计数	不详	2 304
最终用户估计数	不详	2 304
培训中心数	1	3
每日生活津贴费用	270 000 美元	589 064 美元
差旅费用	268 740 美元	628 443 美元
共计	538 740 美元	1 217 507 美元

	2013 年			
	第二分组	第三分组	第四分组	第五分组
最终用户估计数	1 151	1 206	2 961	861
培训中心数	3	3	4	5
每日生活津贴费用	360 099 美元	363 947 美元	366 281 美元	387 212 美元
差旅费	314 221 美元	314 296 美元	338 140 美元	391 935 美元
共计	674 321 美元	678 242 美元	704 421 美元	779 147 美元

2012 年和 2013 年费用共计: 4 592 378 美元

附件四

对已实施企业资源规划系统的联合国组织进行全系统研究的初步结果

- 已成功实施企业资源规划系统的各组织表示，最高管理层对理事机构、主要官员、工作人员以及外部各方(如供应商、银行、客户或合作伙伴)等所有利益有关方展现出一贯的支持。
- 许多组织最初在范围、时间表和已有人力资源(技能)等方面提出雄心勃勃的计划，但低估了所需经费。其中许多组织甚至在已计划分阶段实施后，被迫在执行项目期间缩小规模。
- 项目管理部门最初始终认为，很容易说服业务所有者及其工作人员批准或同意设计或蓝图，或让他们最了解情况的工作人员参与项目。许多组织发现，做到这一点比预计的要难。
- 那些对企业资源规划系统进行升级换代并同时实施其他举措(人力资源改革、注重成果的管理、业务连续性、信通技术战略、公共部门会计准则)的部门努力将这一切纳入一个共同框架(通过设立同一个指导委员会或同一个项目管理层等办理)。
- 对业务流程进行重新工程设计和结构调整是一个持续过程，并不是在系统启用时就结束了。
- 及时决策至关重要，而且必须与以下因素保持平衡：适当遵守条例、细则和政策；整个组织中存在竞争关系的其他优先事项；有效风险管理；高级管理层和项目管理层之间的报告层级。
- 时间表雄心勃勃却十分紧凑，造成启用日期推迟或规模缩小。
- 由于对成本和时间表可能造成影响，管理与供应商或实施伙伴的关系是一个挑战。
- 低估了进行全面数据清理所需的时间和工作量，结果造成保留遗留系统，或如果决定放弃遗留系统，将未清理数据迁移到新系统。
- 对各组织而言，拥有、升级换代和许可证的费用仍然很高。
- 各组织依然面临如何衡量实现效益或确定和评估关键绩效指标的挑战。报告效益的通常方式是传闻证据和一些趋势(处理时间、编制重要报告和仪表盘)。
- 实施方面较为成功的范例需要监督机构(内部和外部审计员)的积极参与以及外部专家为保证质量进行的定期评估。

- 理事机构越是及时了解更多情况，越是支持各种项目。
- 各组织需要进行投资，提高工作人员使用新的企业资源规划系统方面的技能。尽管需要征聘拥有适当专门知识的外部人员，但在项目期间应广泛进行知识转让。

附件五

“团结”项目用户部门所承担费用的组成

在“团结”项目实施方面，以下活动及其相关费用未列入“团结”项目预算。应该指出，对这些活动的分析还在进行之中，因此不是定论。

数据

编写和清理

需要业务专门知识和工作人员资源对现有的主数据进行确定，以支持已列入“团结”项目奠基阶段的范畴的各个流程。需要根据“团结”项目主数据模板清理和丰富数据，并已为此制作这些模板。清理活动将主要在拥有遗留系统的业务领域进行。

已查明的支持“团结”项目奠基阶段的关键主数据的内容，其中包括：

- 供应商
- 材料
- 服务
- 员工
- 客户
- 设备
- 资产
- 房地产
- 成本中心
- 资金

文件数据

需要业务专门知识和工作人员资源，以确定和清理涉及主数据的现有业务文件。主要文件包括：

- 订购单
- 全球/当地合同
- 销售单
- 租赁协议
- 谅解备忘录

- 库存余额
- 应付账户/应收账户余额
- 员工

迁移、验证和和解

各业务领域需要与“团结”项目小组合作，核实已经转换/迁移的数据，以确保准确性以及与预期成果保持一致(特别是在迁移未偿还余额的情况下)。

与关键业务系统的接口

需要在“团结”项目和关键业务系统之间建立的一些接口，特别是在推出期间。

系统验证

用户验收测试要求

“团结”项目完成测试需要关键业务用户的工作人员(这些人可能成为“教练”)对“团结”项目中配置的业务流程进行验证。

基础设施

为了支持企业资源规划业务软件，必须：

- 测试/保证系统的连通性
- 更新/升级那些利用企业资源规划系统软件运行的个人电脑/笔记本电脑
- 为了支持业务需求，允许在适当时期内为了参考/提交报告的目的使用遗留数据
- 在弃用遗留系统后，进行存档并允许适当使用历史/遗留数据

实施和培训

主管

每个职能/任务/组织的“团结”项目改革举措需要一个经过提名并批准的组织领导人，以支持编写数据，开展培训，解决问题和促进实施工作。

教练

教练是当地兼职人员，负责协助教员在课堂(当地工作地点)开展培训，帮助解决/解答当地参与者的疑问，并在启用后阶段提供一线最终用户支持。

培训协调员

一名当地兼职协调专家，将负责与中央“团结”项目学习小组合作执行部署准备任务。培训协调员的责任包括为规划角色目的收集当地培训参与者的数据、审查当地培训设施/基础设施以及在存在限制时制定应急计划、规划参与者的差旅以及为培训课堂做好最后准备。

提供培训设施

“团结”项目奠基阶段的部署工作需要查明有足够的设施来培训最终用户。

规划管理人员

规划管理人员将负责与“团结”项目小组合作，以确保组织/特派团为所有实施每阶段做好总体准备。

交接管理人员/小组

交接管理人/小组负责与“团结”项目准备小组协调，为组织/特派团进行规划和准备，以便业务单位从遗留应用程序过渡到“团结”系统。

附件六

当前提案和以往提案之间的变化一览表

倡议	以往提案	变化和影响
A. 改进企业信通技术管理	<ul style="list-style-type: none"> 信通技术组织合理化 (A/65/491) 加强信息和通信技术厅 (A/65/491) 	<ul style="list-style-type: none"> 已纳入以往两项提案 在信通技术组织合理化的做法或供资请求方面没有变化 在 2012-2013 两年期将信息和通信技术厅的新员额从 23 个减少到 14 个 在信通技术组织合理化项目取得成果之前，推迟提出为信息和通信技术厅增加员额的请求
B. 通过信通技术利用知识	<ul style="list-style-type: none"> 关于企业内容管理的报告 (A/64/477) 	<ul style="list-style-type: none"> 缩小倡议的范围 拟采取分阶段实施做法 在现有资源范围内，利用知识管理活动
C. 更好地提供信通技术服务	<ul style="list-style-type: none"> 服务台全球化 (A/65/491) 客户关系管理 (A/64/477) 	<ul style="list-style-type: none"> 已纳入以往两项提案 在 iNeed 和企业身份管理系统方面利用现有投资，使用现有设施 订正费用大大低于原先的估计
D. 建立弹性信通技术基础设施	<ul style="list-style-type: none"> 精简数据中心 (A/65/491) 统一的灾后恢复计划 (A/64/477) 	<ul style="list-style-type: none"> 已纳入以往两项提案 采取租赁而不是购买做法，减少资本投资 利用后勤支助部对联合国后勤基地的现有投资 批准将联合国后勤基地和巴伦西亚联合国支助基地作为企业数据中心 订正费用大大低于原先的估计

附件七

当前和以往提案的费用对比

当前提案	以往提案	降低费用因素
A. 改进企业信通技术管理	A/65/491 结构审查项目 3: 信通技术组织的合理化 结构审查项目 4: 加强信息和通信技术厅	<ul style="list-style-type: none"> 在 2012-2013 年将信息和通信技术厅的新员额从 23 个减少到 14 个
共计 840 万美元	共计 970 万美元	
B. 通过信通技术利用知识	A/62/510/Rev. 1 关于企业内容管理情况的报告	<ul style="list-style-type: none"> 采取分阶段实施做法, 首先开始试点, 证明取得成功, 然后在整个秘书处复制 在现有资源范围内, 利用知识管理方面的已有成绩
共计 1 150 万美元	共计 1 450 万美元	
C. 更好地提供信通技术服务	A/65/491 结构审查项目 1: 服务台全球化 A/62/510/Rev. 1 客户关系管理	<ul style="list-style-type: none"> 在 iNeed 和企业身份管理系统方面利用现有投资, 使用现有设施 采取分阶段实施做法 在现有资源范围内, 利用客户关系管理已有活动
共计 1 310 万美元	共计 2 400 万美元	
D. 建立弹性信通技术基础设施	A/65/491 结构审查项目 2: 精简数据中心 A/64/477 统一的灾后恢复计划	<ul style="list-style-type: none"> 采取租赁而不是购买做法, 减少资本投资 利用后勤支助部对联合国后勤基地的现有投资 让倡议与机构复原力管理系统和业务连续性管理股正在进行的工作保持一致 在服务器和储存的监测和管理方面使用开放源码工具
共计 980 万美元	共计 1 580 万美元	
当前提案: 4 280 万美元	以往提案: 6 400 万美元	<ul style="list-style-type: none"> 比以往提案减少 33%

附件八

2009 年以来取得的进展

倡议	进展
改进企业信通技术管理	<ul style="list-style-type: none"> • 开展了结构性审查，以实现信通技术组织合理化并加强信息和通信技术厅 • 确定了信通技术职能和采购原则 • 完成了信息和通信技术厅的组织审查 • 制定了新的信通技术治理框架 • 建立了客户服务职能 • 制定了若干信通技术政策，扩大标准的使用 • 审查整个秘书处的信通技术拟议预算
通过信通技术利用知识	<ul style="list-style-type: none"> • 知识管理工作组发布了政策和标准 • 采购并建立了企业内容管理平台 • 有选择地部署了合作工具 • 对文件和记录管理以及信息门户进行了试点 • 改善了正式文件系统以及其他存放地点的搜索
更好地提供信通技术服务	<ul style="list-style-type: none"> • 为就服务台全球化提出建议开展了结构性审查， • 进一步开发了企业身份管理系统和 iNeed 功能 • 在全球服务目录方面取得进展 • 在联合国总部(信息和通信技术厅、外勤支助部、管理事务部、人道主义事务协调厅)、联合国后勤基地、联合国驻黎巴嫩临时部队、西亚经济社会委员会联合国和联合国日内瓦办事处(人道主义事务协调厅)部署了 iNeed
建立弹性信通技术基础设施	<ul style="list-style-type: none"> • 为就精简数据中心提出建议开展了结构性审查 • 统一和利用现有的灾后恢复和业务连续性项目的功能 • 批准了将巴伦西亚联合国支助基地作为布林迪西联合国后勤基地的镜象网址 • 批准了企业数据中心概念 • 作为基本建设总计划的一部分，在联合国总部设立初级和二级数据中心；更新联合国日内瓦办事处数据中心