



# 大会

第六十七届会议

## 正式记录

Distr.: General  
29 January 2013  
Chinese  
Original: English

### 第五委员会

#### 第 14 次会议简要记录

2012 年 11 月 16 日星期五上午 10 时在纽约总部举行

主席： 伯杰先生 ..... (德国)  
行政和预算问题咨询委员会主席：凯拉皮尔先生

### 目录

大会主席发言

议程项目 130：2012-2013 两年期方案预算(续)

企业资源规划

国际公共部门会计准则

本记录可以更正。更正请在有关记录的印本上作出，由代表团成员一人署名，在印发之日后一星期内送交正式记录编辑科科长(DC2-750, 2 United Nations Plaza)。

更正将按委员会分别汇编成册，在届会结束后印发。

12-59424 (C)



请回收



上午 10 时 20 分宣布开会。

## 大会主席发言

1. Jeremić 先生(大会主席)说,他虽然知道委员会议程项目数量过多和过于复杂往往导致拖长审议时间,但还是想促请全体成员努力达成共识,按期完成工作方案。他回顾说,《大会议事规则》第一五三条规定,未经第五委员会事先审议,任何会涉及方案预算问题的提案均不得提交大会全体会议,他完全支持委员会在这方面发挥作用。

2. 人力资源管理举措应力求在不牺牲工作质量的情况下提高本组织的效率。委员会以往的决定促成落实了新的合同框架,改善了外地的服务条件,提高了工作人员招聘工作的实效。关于秘书长的人员流动提案,他希望委员会根据人力资源改革进程的关键目标作出决定。虽然在严峻的经济氛围下必须仔细平衡预算分配,但他还是鼓励委员会确保人力资源相关举措,包括与监督职能有关的举措,获得足够资金。

3. 他理解会员国对基本建设总计划财务问题的关切,并确认必须在所分配预算的额度内按期完成项目的剩余阶段。关于对分摊比额表的审议工作,他促请会员国在认识到各国在及时履行其财政义务方面具有不同能力的同时,考虑本组织的需求。

4. 作为一个来自联合国维和人员曾在一段时间里在那里维持过重要存在的区域的人,他始终坚信维和行动在维护世界和平与安全方面能发挥关键作用,并向部队派遣国及在实地工作的维和人员表示感谢。他促请会员国在 2013 年 5 月大会第六十七届会议续会期间审议用于维和行动的分摊比额表和对部队派遣国的偿还方式时能以妥协精神展开工作。

5. 关于振兴大会工作进程的问题,必须给大会主席办公室分配足够资源,因为目前这种由主席的国籍国政府承担该办公室大部分费用的做法使许多小国家和发展中国家不愿意提出候选人。他促请委员会考虑从大会第六十八届会议开始为主席办公室增加预算分配,以使国家预算规模较小的会员国也有能力参与。

6. 主席回顾说,“桑迪”飓风之后联合国总部的意外关闭拖延了委员会的工作;他说,委员会在今后几个星期将努力使审议工作取得进展。

## 议程项目 130: 2012-2013 两年期方案预算(续)

企业资源规划(A/67/164、360 和 565)

国际公共部门会计准则(A/67/168、344、345 和 564)

7. Takasu 先生(主管管理事务副秘书长)在介绍秘书长关于企业资源规划项目的第四次进度报告(A/67/360)时说,大家所知的“团结”项目是秘书长提出并经大会认可的改进管理工作举措的核心。但大会在第六十六届会议上对项目的治理和实施方面的延误表示关切后,要求审计委员会进行全面审计。秘书处接受了审计委员会的所有建议,并采取了相应行动。审计委员会和行预咨委会都已指出,审计委员会的审计结论和建议涵盖了 2011 年 4 月至 2012 年 4 月期间,而自那时以来已采取了重大补救措施。

8. 该报告是在对项目的范围、现状、费用估算、时间表和效益进行透明评估后才编写的。行政部门一直认为,“团结”项目的成功对于建立一个统一的全球组织至关重要,并考虑到会员国面临的财政紧缩问题,我们的目标就是要为会员国的投资带来最大收益。

9. 至于项目的治理问题,自 2012 年 5 月承担主管管理事务副秘书长的职责以来,他担当了“团结”项目指导委员会主席和项目主管人的角色。此外,根据大会于 2012 年 7 月 1 日生效的一项决定,项目主任职位已提升至助理秘书长级别;埃内斯托·巴卡先生于 2012 年 9 月 1 日被任命担任这一职务。已经明确了 5 个流程主管人的职权范围,以期更好地明定其问责内容和角色。

10. 关于项目的部署问题,对项目采用了按实体逐个部署的做法,对时间表也作了调整。由此,“团结”项目的功能范围可分为三部分:成立阶段、第一推广阶段和第二推广阶段。“团结”项目成立阶段和第一

推广阶段包含了与国际公共部门会计准则(公共部门会计准则)有关的交易流程,将于2013年年中引入,并在2015年底前部署至整个秘书处。第二推广阶段的设计蓝图和基线包含了战略性更强的功能,如规划和方案编制,将在2015年底前敲定和验证;将在2018年前建立和部署相关流程。秘书长致力于实施全面“团结”项目,并赞同行预咨委会的意见,即,要获得新业务模式的全部效益就必须做到全面实施。

11. 根据订正部署时间表,到2015年,用于完全部署和稳定“团结”项目成立阶段、第一推广阶段及第二推广阶段的设计蓝图和基线的估计费用为3.481亿美元,比核定款额3.158亿美元超出3230万美元;第二推广阶段的建立及部署阶段将需要追加资金。秘书长将根据行预咨委会的建议,探索加快交付项目的所有备选方案,包括第二推广阶段在内,并将提出为全面实施项目所需的资金估计数和系统未来运行、维护及升级所需的费用。

12. 从2013年1月起,“团结”项目将开始使用专用于追踪核心预算支出和相应交付成果的NOVA系统。一个由主计长牵头的工作组将审查并核实相关流程的间接费用,如数据清理、用户测试和培训。秘书处将努力在现有资源内通过调拨的方式来完成这类任务。

13. 根据订正部署时间表,从2017年开始,“团结”项目带来的估计潜在效益为每年8000万美元至1.5亿美元。在部署并稳定第二推广阶段后,每年还可再节省6000万美元至8000万美元,即在2019年可带来总共1.4亿美元至2.2亿美元的效益。但在完全部署“团结”项目之前,不应把潜在的效益视为预算节余。

14. 本组织的活动多种多样,遍布世界各地,涉及不同的工作模式和做法,对企业资源规划系统的实施工作构成了巨大的挑战。因此,影响项目实施工作的一个最严重的风险因素就是组织的准备就绪状态,因为秘书处要从多种业务模式转为“团结”项目模式,而本组织各组成实体正处于准备采用“团结”项目模式的不同阶段。联合国没有这类方式大变革的先例。但

是,项目牵头人员在会员国的理解和支持下充分致力于圆满完成项目。现请大会核准订正部署战略和时间表,并注意2012年订正所需经费及2013年拟议所需经费。对本两年期没有提出追加批款。

15. Casar女士(主计长)在介绍秘书长关于采用国际公共部门会计准则(公共部门会计准则)情况的第五份进展报告(A/67/344)时说,该报告叙述了2011年9月1日至2012年8月31日期间整个联合国系统的实施进展情况,其中详细叙述了秘书处内部的实施情况。报告还叙述了秘书处对审计委员会关于公共部门会计准则实施情况的第二次进度报告(A/67/168)提出的重点关切问题所采取的应对措施。

16. 在联合国系统一级,外聘审计员对11个组织2011年符合公共部门会计准则的财务报表给予无保留审计意见。定于2012年开始实施公共部门会计准则的10个组织都报告其实施工作已经展开。秘书处的首个目标是从2013年7月1日开始对维持和平行动采用公共部门会计准则,以期在2014年9月30日前交付符合公共部门会计准则的2013/14年财务报表。至于秘书处其他所有业务,公共部门会计准则的合规工作将从2014年1月1日开始,以期在2015年3月31日前编制2014年财务报表。报告谈到了在遵守时限及应对审计委员会、行预咨委会和大会提出的关切问题方面所面临的挑战。

17. 为实施公共部门会计准则所作的准备工作着重于项目管理、风险管理和变化管理。管理委员会负责监测项目,包括与“团结”项目之间的联系情况,公共部门会计准则指导委员会则继续采用风险管理办法对项目进行指导。已部署了项目管理工具,以使整个秘书处多达45个以上的小组能够监测其局域努力并向方案规划、预算和账户厅的中央项目管理层汇报,该厅则再向公共部门会计准则指导委员会和管理委员会报告。

18. 过去7个月来,随着“团结”项目部署战略和计划的演变,公共部门会计准则实施战略和计划一直在持续调整。审计委员会已确定,公共部门会计准则的

做法是明智和可行的，强调需要一个妥善设计并得到妥善实施的战略。由于“团结”项目和公共部门会计准则项目至关重要，并由于在实施这两个项目时会有风险，因此已开始对公共部门会计准则过渡计划进行外部联合验证，作为这两个项目的组成部分。在一个更为具体的“团结”项目部署计划到位后，这两个项目的实施计划将逐步结合，从而降低用户的适应难度。

19. 她在介绍秘书长关于对《联合国财务条例》的拟议订正以支持采用公共部门会计准则的报告(A/67/345)时指出，附加对拟议变更解释说明的拟议订正已提交大会核准。等大会核准这些变更后，秘书长就会颁布新的《财务条例》。拟议变更是公共部门会计准则小组牵头开展协作取得的成果，经过了法律事务厅、内部监督事务厅和审计委员会等部门的审查。对《财务条例》的拟议订正分为12个大类，报告第6至第20段对此作了总结。

20. 她提请委员会注意报告第17和第18段，因为这两段涉及财务报表的年度审计对第五委员会、行预咨委会和大会的工作方案，以及对秘书处和审计委员会的影响。为应对年度审计的影响，尚有工作要做。

21. 联合国业务的复杂性和规模，加上信息技术系统环境及“团结”项目的延迟展开，使公共部门会计准则的实施工作变得非常具有挑战性。行政部门决心使“团结”项目和公共部门会计准则的实施工作产生协同效应，并确保从高级管理层得到对这两个项目的必要支持，以保证及时实施项目。正如审计委员会所指出的，实施工作方面出现任何新的延误都会加大成本并损害本组织的声誉。秘书长在认识到项目具有高度风险的同时，仍然坚定地致力于在2014年底前实施公共部门会计准则。

22. O' Farrell 先生(联合国审计委员会审计业务委员会外聘审计主任)在介绍审计委员会关于国际公共部门会计准则实施情况的第二次进度报告(A/67/168)时说，在全系统范围采用公共部门会计准则权责发生制会计制度将使会员国能更好地了解联合国各实体

的财务状况并向会员国提供更多信息，从而确保进行符合成本效益的决策和确保长期财政可持续性。

23. 对公共部门会计准则是否得到成功实施的最终衡量标准就是是否交付了预期效益。在其关于该主题的第一次报告(A/66/151)中，审计委员会建议联合国所有实体为实现这类效益制订明确计划。在这方面的进展很有限。在进行技术交付的同时，必须积极管理效益的交付工作。

24. 联合国公共部门会计准则实施工作组与审计委员会密切合作，即将完成公共部门会计准则会计政策框架，以便为工作人员提供一份实用指南。还需做许多工作来拟订一个详细的实施战略，这也是审计委员会在前几次报告中所建议的。尽管取得了一些进展，但审计委员会仍认为，在2013年7月中旬前在联合国维持和平行动和在2014年1月前在整个联合国内成功实施公共部门会计准则的风险度仍然很高。一些重大任务，如数据收集和清理工作，尚未完成。

25. 长期以来一直无法确定将要采用的公共部门会计准则实施战略的形式。最初计划放弃将“团结”项目作为在联合国开展实施工作的基础，代之以一种把部分开发好的“团结”系统和现有系统混合在一起的方法，包括本组织现有的核心财务系统——综合管理信息系统(综管系统)。接着在本报告所述期间，决定在不同的时段里逐渐弃用综管系统，转用“团结”系统：2013年10月用于维持和平行动，2014年1月用于整个联合国。最新提议的方法的风险和可行性并未经过全面评价。他注意到审计委员会曾强烈建议敲定一个详细的公共部门会计准则实施战略，指出这样的计划同样必须得到全面更新，以反映行政部门最近的决定。

26. 存在这样一种风险，即很难从世界各地及时收集准确、完整和可靠的符合公共部门会计准则的会计数据，从而导致错过实施期限。另外一种风险是，以手工方式导入非综管系统会计数据的做法会增加人为错误的机会，从而影响大量数据的完整性和准确性，特别是考虑到在生成新数据以确保符合更为严格的

公共部门会计准则方面存在着挑战。最后，审计委员会注意到，在为总部以外的公共部门会计准则实施工作提供资金和资源方面缺乏清晰度，由此得出的结论是，存在着因当地实施工作组缺乏足够资源而影响进展的重大风险。

27. 联合国有 7 个基金和方案机构可按期在 2012 年实施公共部门会计准则，在 2013 年初产生符合公共部门会计准则的财务报表。取得这一成果的原因在于得到了高级管理层的参与和支持、有合适的企业资源规划系统和及时准备了准确的基本会计数据。但是，许多实体仍然需要完成所有关键会计数据的收集和清理工作、利用真实会计数据进行测试，以及制订效益实现计划。审计委员会认识到，相应的管理人员已经意识到并正在解决一些悬而未决的问题。在联合国促进性别平等和增强妇女权能署(妇女署)成功实施公共部门会计准则的风险更大，因为在该机构第一年开展业务的过程中其基本系统面临的挑战尤其严峻。但是，只要有高级管理人员的参与，这种情况就可得到补救。

28. 他在介绍审计委员会关于联合国企业资源规划系统实施情况的第一次年度进展报告(A/67/164)时回顾说，“团结”项目的目标是简化各种行政做法，向联合国提供正确数据，以期促进加快决策过程、改善服务交付工作、改进方案规划工作，以及更好地衡量成果。该项目是一项非常复杂和富有挑战性的转型工作，涉及除秘书处本身之外的许多实体。审计委员会感到关切的是，有关该项目范围、预算和时间表的现行计划高度乐观和不精确；因此，该计划根本无法保证在预算额度内按时交付项目。已遭遇的许多问题本来是可以避免的，这表明项目的治理和管理不善，以及本组织在进行重大业务转型的能力方面存在着更深层次的弱点。

29. 行政部门不是把“团结”项目的实施工作当作业务转型项目开展的，没有制订任何计划或战略以管理变革并在整个组织内固化更高效的工作做法。为实现“团结”项目的预期效益，本组织必须引入新的工作

方式，调整工作人员的工作做法、角色和责任。此外，没有作出任何努力来确定为将工作人员的时间用于附加值更高的活动所需的再培训方案的规模和费用。

30. 出现未参照清晰的预算和交付成果来充分详细地监测和分析项目费用的现象表明行政部门不具备有效管理项目资源的能力。行政部门无法确定自项目启动以来所支出的 1.23 亿美元应取得什么成果，也说不出项目是在预算内还是超出了预算。没有制订详细的计划来确立为实现项目目标所需完成的任务。因此，一再发生延误而无人注意，或以为可在项目总时间表作调整而接受了这些延误。

31. 行政部门的实施时间表是不太可能实现的，其所报告的预期最终成本也不可靠。“团结”项目可能会再度延误，因为系统的设计工作未按期完成。订正时间表内没有作可用于调整延误的应急安排，也没有留有可容许在实施过程中因发生障碍而再次延误的余量。

32. 行政部门无法为项目 3.158 亿美元的预期最终成本向审计委员会提供强有力的佐证证据，而该数额是 2009 年 10 月首次作出的估计数，自那时以来就没有变动过，尽管其实施时间表延后了 2 年。行政部门的成本预测也没有反映重大延误造成的影响和对项目实施方法所作的变更。

33. 项目的治理安排同样缺乏明晰的问责线，不利于进行透明和有效的决策。审计委员会认为，指导委员会未就成本和进度报告的可行性，以及拟议行动的可行性提供足够的投入。此外，项目直到 2012 年 4 月才有了一位高级负责人。

34. 鉴于“团结”项目的挑战性很强，审计委员会认为，实施时间表从一开始就过于雄心勃勃，特别是那个在所有地点和实体内同时实施的目标。审计委员会相信，行政部门是在没有对现有业务结构作适当评估的情况下制订战略的，没有适当考虑与其他转型项目(如公共部门会计准则的实施)之间范围更为广泛的相互依存关系。

35. 应当指出，报告述及 2011 年 4 月至 2012 年 4 月期间；自那时以来，管理委员会和项目新任主任已向审计委员会保证，他们接受所有建议并诚恳接受审计委员会所关切的问题。审计委员会在报告中表示认识到行政部门正在采取的行动，同时强调必须采取果断行动以恢复项目的进度。

36. Kelapile 先生(行政和预算问题咨询委员会主席)在介绍行预咨委会关于企业资源规划项目的报告(A/67/565)时说，在审议秘书长关于“团结”项目的进度报告(A/67/565)时，行预咨委会面前还有审计委员会的相关报告(A/67/164)。行预咨委会对审计委员会审计工作的范围和深度表示满意，因为审计结果向大会提供了对“团结”项目实施情况的独立评估，并澄清了在管理重大业务转型项目方面的关键关切问题。

37. 在欢迎为解决项目所面临的治理和领导问题而采取的各项行动(包括主管管理事务副秘书长担任指导委员会主席及项目主管人和最近任命一位助理秘书长/“团结”项目主管人)的同时，行预咨委会强调，在整个秘书处灌输自主意识和推行适当问责制以成功实施项目方面仍有很多工作要做。行预咨委会还促请秘书长制订一个详细的项目计划，并立即引入强有力的项目管理工具和引入可参照项目计划衡量已取得的进展情况及参照预算估计数衡量资源实际使用情况的办法。

38. 关于秘书长在报告中所提议的订正部署战略和时间表，行预咨委会提请注意已计划将“团结”项目推广阶段分为两个阶段：第一推广阶段(与“团结”项目成立阶段一起包含交易流程和公共部门会计准则相关流程)和第二推广阶段(涵盖更具战略性的功能，包括规划和方案编制、供应链管理和预算编制)。行预咨委会强烈认为，全面交付大会第 63/262 号决议批准的“团结”项目符合本组织的最佳利益，因为现有系统对这些现已归于第二推广阶段的战略性功能覆盖不足，是导致作出转向企业资源规划系统的决定的主要因素之一。行预咨委会警告不要采取基本上

只是以昂贵的代价取代综管系统，并延续现已过时的独立信通技术系统的弱点的任何办法。全面实施该项目对于规避这类风险极为重要，同时能实现项目的预期效益并保护会员国早已作出的投资。

39. 行预咨委会质疑秘书长提出的关于在 2016 年，即在部署第一推广阶段之后但在全面实施项目之前，用“‘团结’项目高级研究中心”取代“团结”项目工作组的提议的理由。该项目的治理和管理结构的权威和领导是交付复杂业务转型项目的必要条件。行预咨委会因此感到关切的是，过早解散项目工作组会带来无法有效实施第二推广阶段的风险。应将项目工作组维持到第二推广阶段结束之后，但不排除对工作组的规模和组成作必要调整，并从本组织内部提供大部分所需的专业知识。

40. 行预咨委会注意到如下前景，即整个系统的部署时间表将再延长三年至 2018 年，项目的成本将从为整个项目核准的 3.158 亿美元上升到仅用于实施系统的前两个阶段就得花费大约 3.482 亿美元。鉴于频繁修订项目实施战略、时间表和成本，行预咨委会促请秘书长确保制定现实和可行的计划，以便贯彻落实并取得圆满成功。行预咨委会希望秘书长采取一切必要步骤，确保项目不会再次延误，项目资源得到高效率和高成效的利用。行预咨委会还建议，请秘书长为以较低成本加快交付项目，包括第二推广阶段，寻找所有选项。

41. 行预咨委会注意到秘书长关于组织就绪状态是“团结”项目是否能在预算额度内按期完成的最重要决定因素的看法和审计委员会关于“团结”项目作为业务转型举措具有高度复杂性的看法，认识到项目规模和范围，以及业务模式方面的不一致所构成的挑战和风险。是否能成功实施在很大程度上将取决于准备工作的质量和彻底性，以及联合国不同实体准备部署该系统的就绪状态。行预咨委会鼓励秘书长继续开发一种通用方法和系统性办法来确定和规划准备工作。

42. 虽然秘书长已表示，项目预算涵盖了用于“团结”项目设计、开发和实施的直接成本，用于部署前工作

所需的间接成本，例如数据清理和对最终用户的培训，原则上属于实施实体的直接业务责任。行预咨委会获悉在 2012 年 7 月成立了一个负责确定所有准备工作和间接成本的工作组，并支持秘书长提议的确定哪些成本由实施实体承担、哪些成本由“团结”项目预算支付的办法。行预咨委会关于秘书长就“团结”项目提出的提议所作结论和建议载于其报告第 95 段。

43. 他在介绍行预咨委会关于联合国采用公共部门会计准则情况的第五份进展报告和《财务条例》的拟议订正(A/67/564)时告诫说，虽然近期的重点是为在既定时限内编制符合公共部门会计准则的财务报告建立能生成必要会计数据的系统，但应同样关注关于交付公共部门会计准则所有预期效益的规划工作。

44. 必须采取一切必要措施，确保编制符合公共部门会计准则的财务报表时采用准确的期初结余。在这方面，行预咨委会表示关切的是现有基于实地的系统处理财产管理的方式，特别是资产验证。行预咨委会再次表示关切因“团结”项目实施工作方面的延误给及时实现公共部门会计准则效益所构成的风险，同时认识到秘书处采取了应急措施，即临时调整现有系统和利用替代性的手工办法，但对这类解决办法是否能交付完整、准确和前后一致的数据表示怀疑。

45. 行预咨委会注意到就公共部门会计准则项目预算预期超支的问题提供的信息，希望作出努力，在提出任何追加资金要求之前，在核定资源额度内均支额外费用。行预咨委会再次指出其工作量可能会增加，因为在实施公共部门会计准则之后会产生额外的信息量，并再次建议大会作为优先事项审议由此产生的影响问题。

46. 至于为准备采用公共部门会计准则而拟议对《联合国财务条例》作订正的问题，行预咨委会赞扬秘书长在整个过程中与有关实体进行了磋商。但行预咨委会认为，应进一步分析关于处理自愿捐款利息的拟议条例 4.19。行预咨委会欢迎修正《财务细则》，以允许使用电子数据交换作为扩大联合国全球采购范围的一种手段；但行预咨委会的理解是，该手段将是补

充，而非取代，以打印文本提交的出价和标书。最后，行预咨委会相信秘书长将确保《财务条例和细则》始终符合公共部门会计准则，并酌情使之与联合国系统其他组织的《财务条例和细则》保持一致。

47. **Mihoubi 先生** (阿尔及利亚) 代表 77 国集团和中国发言说，该集团一直支持进行旨在改善本组织效率、实效、透明度和问责制的管理改革，包括通过改进关于资产、负债、收入和支出的财务报告和通过改善控制和流程。他回顾大会 2006 年 7 月通过的 60/283 号决议认可秘书长关于引入企业资源规划系统和采用公共部门会计准则的提议；他说该集团关切地注意到审计委员会关于缺乏对交付多项转型方案的能力、所需的行动顺序或与包括基本建设总计划和《全球外勤支助战略》在内的其他重大项目的相互依存关系进行全面评估的结论。该集团要求秘书长就这些问题提供更多信息，以避免重蹈覆辙。但是该集团欢迎接受审计委员会建议并采取后续行动的做法。

48. 该集团还注意到行预咨委会的结论并希望指出，目前对“团结”项目实施安排的修订是四年中的第三次修订，将造成延误和增加成本。该集团要求提供更多的排期和财务信息，以确保在不增加费用的情况下按期实施该项目。该集团考虑到从处理热带风暴“桑迪”的影响中可获得的经验教训，要求秘书处提供更多关于“团结”项目的业务连续性和组织复原力构成方面的信息，以期了解如何改进这些构成部分，以防止今后出现问题，扰乱本组织的全球活动。最后，该集团希望强调，在引入之前应培训所有工作人员学会使用公共部门会计准则，并维持“团结”项目直至完成。

49. **Dettling 先生** (瑞士) 同时也代表列支敦士登发言说，一年前“团结”项目似乎注定要失败了，但在秘书长对会员国的关切作出迅速有效的反应后，该项目获得了新的动力。鉴于未来还会出现各种挑战，秘书长应继续作出这类努力。

50. 技术密集型大型业务转型项目是否能成功首先取决于用户是否能接受新系统及所涉及的流程。因

此，应尽早让用户参与，并为减少阻力而拟订战略。两国代表团希望更多地了解秘书处计划如何支持在其业务惯例方面进行重大文化变革。这类项目是否能成功还取决于是否有一个具有明确定义的期望成果及相关的组织变革。令人遗憾的是，未在项目开始时就充分考虑到这类事项。如果没有审计委员会非常有针对性地指出那种变革蓝图，本组织就可能与“团结”项目的潜在效益失之交臂。业务转型项目的技术交付并不比全面实现其预期效益来得重要，因此需要为“团结”项目和公共部门会计准则制订明确的效益实现计划，而后者对行预咨委会和大会工作量的影响也不应被忽视。两国代表团希望得到这方面更多的信息。

51. 虽然他们很清楚信息和通信技术这个主题并不在委员会本届会议的议程上，但瑞士和列支敦士登还是要回顾大会在 2011 年作出的决定，即在完成“团结”项目的实施工作之前，不应审议任何重大信息和通信技术项目，而按照订正时间表，该项目在 2018 年前是完成不了的。因此，他们将欢迎在本届会议上就信息和通信技术厅的活动作一次非正式简报，因为该厅在使本组织现代化和提高效率方面发挥着作用。

52. **van den Akker 先生** (欧洲联盟观察员) 同时也代表加入国克罗地亚、候选国前南斯拉夫的马其顿共和国和稳定与结盟进程国阿尔巴尼亚和波斯尼亚和黑塞哥维那发言说，欧洲联盟成员国一直坚定支持“团结”项目及其对联合国系统业务转型的潜力，并继续认为，如果按照大会第 63/262 号决议中的各项决定全面实施该项目的话，将能提高质量并以符合成本效益的方式交付服务。

53. 他们注意到行预咨委会和审计委员会所关切的问题，认为必须发挥强有力的领导作用才能恢复对秘书处成功管理和交付“团结”项目的能力的信心。他们欢迎主管管理事务副秘书长担任项目主管人并为项目的实施工作及其效益的实现承担全部责任。但是他们打算仔细审议“团结”项目的新时间表、筹资要求和间接费用问题，因为他们认为有关部厅应承担这类费用。本组织高级管理层应持续监测项目进展情况，

确保落实行预咨委会和审计委员会的所有建议。

“团结”项目时间表上的延误不仅有可能推迟实现项目的预期效益，而且还可能影响其他举措，从而对本组织的财政和业务造成影响。

54. 在将公共部门会计准则引入联合国方面所取得的进展是值得欢迎的。正如秘书长所指出的，确定准确的期初结余对于所有有关组织都是一个巨大挑战。要从包括综管系统在内的遗留系统产生符合公共部门会计准则的财务报表就需要采用变通解决办法，必然会有一些费用。现在把重点放在本地实施工作而不是放在政策和中央规划上，这是一个积极的步骤。

55. 较长期的目标应该是建立一个真正全球化的秘书处，具有标准化、不依赖工作地点的服务交付能力，流程统一和信息共享的技术平台。这反过来又将为提高透明度和监督力度及更具成本效益的工作方式提供机会。“团结”项目和公共部门会计准则对于实现这个未来的模式都是极其重要的。

56. **Genest 先生** (加拿大) 同时也代表澳大利亚和新西兰发言说，澳大利亚、加拿大和新西兰代表团认为，“团结”项目是使本组织通过更有效率和实效地管理人力、财务和物资资源实现转型和现代化的一个关键工具，并赞赏秘书处在本次会议及在 2012 年 10 月 8 日举行的委员会非正式会议上以坦率的态度概述该项目的进展情况。主管管理事务副秘书长被指定担任项目主管人的做法是一个积极步骤。

57. 三国代表团回顾大会在第 66/246 号决议中呼吁立即采取行动解决影响“团结”项目的治理危机和超支问题，并欢迎“团结”项目管理人员对会员国提出的明确权力和责任划分范围的要求作出有效反应及表示愿意提高透明度和改善与会员国的沟通。这将有助于恢复会员国对该项目及其交付可证实和可量化成果和效益的能力的信心，从而使会员国愿意继续提供支持。

58. 虽然不应为当前的状况怪罪那几位只是对如何使项目回到其预定轨道而进行了谨慎和理性分析的



管理人员，但是早期挫折造成的再次延误及由此需要重组和追加资源的问题仍是三国代表团关切的问题。虽然它们赞赏第四次“团结”项目进度报告(A/67/360)所载告诫，即在项目得到全部部署之前，在制订预算时不应考虑项目的潜在效益，以及作为实施工作基础的假设必须经由时间来验证，但它们还是要提醒秘书处，潜在效益是会员国自项目成立以来始终支持项目的主要动机。因此，它们希望随着实施工作的进展，及时、清楚和详细地说明成果和效益情况，包括节约费用的情况。

59. 正如第四次“团结”项目进度报告所指出的，三国代表团认为，间接费用应通过提高项目的效率加以吸收。这种做法将促进“团结”项目的最终用户作出更强有力的承诺并提高其责任感，并防止再次出现与基本建设总计划相关费用类似的问题。

60. Ono 先生(日本)说，该国代表团为“团结”项目治理结构方面的改善感到鼓舞，并认为该项目应予全面交付。根据目前的情况来看，订正部署战略和时间表是务实的。应密切监测费用情况，从而按计划完成每个阶段。像“团结”项目这样规模的一个业务转型项目是否能成功还取决于整个秘书处是否在组织方面已准备就绪、秘书长是否发挥了强有力的领导，以及是否赋予了项目主管人、项目主任和流程主管人适当的权力。

61. 由于会员国自身面临严重财政困难，因此会仔细审查 2014-2015 两年期预算大纲。日本希望得到关于“团结”项目今后几年所需资源的更多细节，以使大会能够判断是否作相应批款。该国支持秘书长关于要求所有用户部门在其现有预算额度内承担“团结”项目间接费用的举措。该国还希望得到“团结”项目在工作人员成本方面的效益细节，包括现有系统退役产生的预期效益，并敦促秘书处尽快在预算中反映项目产生的预期节省。

62. 虽然日本极其重视及时全面交付“团结”项目的问题，但日本仍认为项目小组的规模和组成应与每一

个实施阶段的要求相匹配。该国将根据这一点来审查秘书长关于“‘团结’项目高级研究中心”的提议。

63. 关于公共部门会计准则，日本强调必须做好充分准备，包括确保符合公共部门会计准则的财务报表的期初结余是正确的。公共部门会计准则小组和“团结”项目小组之间应密切合作。虽然审计报告数量的预期增加会加强本组织的透明度和问责制，但这种增加对委员会工作的影响亦应得到审查。

64. Al Hajeri 先生(科威特)说，管理风险对于本组织的工作特别重要，因此“团结”项目风险管理框架必须正常运作，项目管理人员必须具有适当资质，从而在预算额度内及时交付项目；必须把透明度、连续性和清晰度放在至关重要的位置。必须适当实施“团结”项目的成立阶段。

65. 他重申该国承诺将按时足额支付其会费，并敦促其他国家也这样做。关于第四次进度报告(A/67/360)附件提及的维持和平支助账户对“团结”项目实施费用的贡献，他回顾早些时候代表 77 国集团和中国及海湾合作委员会所作发言及科威特本身的坚定立场，即反对将会员国从维和会费分摊比额表 C 级中排除出去。科威特正大量投资于现代化建设，无法接受改变其类别。

66. Kim Seo Jung 先生(大韩民国)说，该国代表团强烈支持“团结”项目，因为这个项目将改进本组织的效率、透明度和问责制。该国代表团欢迎加强对“团结”项目的治理安排，因为强有力和负责任的领导将有助于项目的成功。但该国代表团仍对实施方面的延误及因订正部署战略造成的潜在成本增加感到关切。应尽一切努力确保高效率 and 有效地利用资源，不能再出现延误。鉴于项目的财务状况，秘书长必须确保把举措变为行动，使各部门在其现有预算额度内吸收在实施“团结”项目时产生的间接费用。

67. Lieberman 先生(美利坚合众国)说，该国代表团为秘书长及其高级管理团队正在共同努力以使“团结”项目重返其预期轨道并确保尽可能按原始时间表

和预算完成项目的迹象感到鼓舞。但在赞赏所取得的技术进步的同时，该国代表团对本组织本身未做好采用“团结”项目的准备工作一事感到关切，而管理人员早已把这一考虑因素确认为项目的最大风险因素。秘书长应继续作出努力，不仅要实施“团结”项目技术方面的内容，而且要确保本组织所有组成部分都明白，这不单单是一个信息技术项目，而且是一个业务转型项目。

68. 虽然全面实施“团结”项目符合本组织的利益，但部署战略本身会造成进一步延误及对追加资源的需求。“团结”项目成立阶段必须维持在预算额度内；一旦得知第一推广阶段和第二推广阶段的最后费用，该国代表团会仔细审议这些费用，以期维持在早已为项目核定的资源范围内。该国代表团希望得到关于提议的处理准备活动及与“团结”项目相关费用有关的更多细节。秘书处应继续落实审计委员会的建议，以便持续改进项目的管理工作，会员国应继续参与并维持对实施工作的监督。

69. “团结”项目不仅会对本组织的业务做法产生影响，而且还会对其他重要举措产生影响，包括公共部门会计准则的采用，而采用该准则是确保整个联合国系统在财务报告方面的质量、可比性、可信度和透明度方面所采取的关键步骤。该国代表团注意到审计委员会确认了与引入公共部门会计准则有关的风险，希望了解更多关于在逐步实施“团结”项目的同时向该新系统过渡的情况。

70. **Safronov** 先生(俄罗斯联邦)说，该国代表团欢迎引入公共部门会计准则和改进联合国系统的账户质量、可比性、可靠性和问责制方面的目标，相信这一进程将改进管理并使秘书处和会员国能更全面地了解本组织的财务状况。但因为引入公共部门会计准则是一个会影响整个组织的重大项目，其实施工作应完整并准时。

71. 该国代表团感到关切的是，在“团结”项目未到位之前，符合公共部门会计准则的财务报表的输入源将是遗留系统，这就产生了秘书处和会员国是否有能

力从新系统充分受益的问题。同样很清楚，公共部门会计准则将测试本组织现有账户系统的完整性和准确性。该国代表团已多次提及审计委员会关于本组织资产记录情况的意见并认为，秘书处应完成对现有账户系统的改善工作，从而避免把任何错误信息输入新系统。

72. 应仔细审查引入公共部门会计准则后对第五委员会、行预咨委会和秘书处各部门工作的影响问题，因为公共部门会计准则似乎要求更详细和更经常地查账。因此，以前每两年提交一次的报告将改为年度报告，数量也会增加，这就对秘书处提出了更多要求，而第五委员会和行预咨委会为此需要花费的时间也将超过现行工作方案分配给它们的时间。该国代表团希望秘书处就这些影响问题提供更多信息。

73. 至于引入公共部门会计准则的问题，本组织在实施“团结”项目时必须评估所有风险，维持在项目核定的预算额度内，并及时向会员国全面通报项目的进展情况。该国代表团等待获得关于订正部署战略的更多细节，但对在 2015 年前只能完成项目中间步骤的前景及所涉费用将超支的情况感到关切。看起来项目所具有的重大风险并未得到考虑，这就可能给会员国带来更多费用。这类缺乏分析的做法是系统性的，以前针对其他重大项目已指出过。

74. 随着项目的实施工作逐步推进，必须充分审议各种计划、确定风险，改进预算纪律。为避免出现令人不愉快的意外情况，秘书处和会员国之间必须作出有效的合作安排。在这方面，审计委员会的报告发挥了重要作用，秘书处应采取行动，落实审计委员会的建议。他希望，秘书处汲取从“团结”项目实施过程中获得的经验教训，以避免今后在开展重大项目时遇到困难。

75. **Soomro** 先生(巴基斯坦)说，该国代表团认识到需要一个完善的信息和通信技术基础设施，并支持“团结”项目的各项目标。但该国代表团也了解审计委员会所着重指出的、对涉及该项目以往挫折及治理和领导问题的各种关切。该国代表团注意到主管管理事务

副秘书长所作的澄清，即秘书处已接受审计委员会的所有建议并采取了补救行动。该国代表团希望获得有关这类行动及对“团结”项目实施情况所作重新基本评估的更精确的细节。

76. 该国代表团希望获得保证，即秘书处将为“团结”项目承担全部责任并发挥主人翁精神。除需解决治理问题外，秘书处必须建立可靠的实施机制。该国代表团注意到对“团结”项目效益的财务估值，但希望知道这种估算是建立在什么基础之上的。该国代表团还希望知道项目间接费用的估计数额。由于项目的风险度很高，该国代表团希望知道，订正部署时间表将对这种风险及对本组织的业务就续状态产生何种影响。

77. Takasu 先生(主管管理事务副秘书长)感谢会员国对本组织的核心项目——“团结”项目提出了各种积极意见，并重申他对新的管理团队充满信心。他希望再次澄清：审计委员会报告内的信息与截至 2012 年 4 月为止的那个时段有关，正如行预咨委会报告附件一所显示的，自那时以来已采取了重大行动。至于组织就续状态问题，秘书长已作出个人承诺，确保涉及项目实施工作的所有管理人员都要充分参与。应记住，高级管理人员同秘书长是签过契约的。至于各国代表团提出的具体问题，包括那些与项目效益量化有关的问题，将在非正式磋商期间提供进一步信息。

下午 12 点 35 分散会。