



第六十八届会议

临时议程* 项目 136 和 149

2014-2015 两年期方案预算

联合国维持和平行动经费筹措的
行政和预算问题

企业资源规划项目第五次进展情况报告

秘书长的报告

摘要

本报告是根据大会关于请秘书长提供企业资源规划项目(团结项目)年度最新进展情况的第 64/243 号决议提交的,回应了大会在第 67/246 号决议中提出的要求,还介绍了该项目自第四次进展情况报告(A/67/360)发布以来的最新情况。

实施阶段启动

自第四次进展情况报告发布以来,团结项目通过一系列活动取得了进展,尤其是自 2013 年 7 月 1 日起在联合国驻黎巴嫩临时部队(联黎部队)、联合国黎巴嫩问题特别协调员办事处(联黎协调办)和联合国总部一些办事机构全面运作。在向联黎部队和联黎协调办部署过程中以及在七月份启用后支助期间获得的经验教训,将在大会第六十八届会议主要会期以口头介绍的形式提供给大会。

治理和监督机关的建议

在治理方面,为了加强流程所有权概念并澄清权力和责任,秘书长于 2013 年 1 月向所有部门和办事机构首长发出备忘录,请他们与流程所有人密切协作,

* A/68/150。



优先开展实施团结项目所需的活动。流程所有人的作用和权力已在团结项目指导委员会会议和 2013 年 5 月举行的高级管理人员务虚会上作了透彻讨论。在本报告所述期间，本组织高级管理人员继续以大力支持和亲自参与的方式，确保团结项目取得成功。

团结项目组还努力执行监督机关的建议，在项目管理领域取得进展，包括制订和实施一个综合项目计划，结合实际支出并对比项目里程碑实现情况，对预算进行监测。为了解决多个供应商同时就团结项目解决方案开展工作的问題，指导委员会核准了至迟于 2015 年将单一支助服务合同授予一家供应商的订正商业战略。项目组确定了使业务情报系统与试点单元保持一致的报告需求，包括财务、采购和房地产方面的关键需要，目前正与流程所有人密切合作，确定并优先满足后续单元的新增需求。

项目现况

包含多个测试周期的团结项目成立阶段构建期已于 2013 年 6 月底结束。2013 年 7 月 1 日，团结项目成立阶段在试点单位联黎部队和联黎协调办及其总部支助办事机构成功实施。2013 年 10 月 1 日在所有维和行动(第 1 组)的部署计划包括 2013 年 8 月新增一次产品集成测试，2013 年 9 月初完成一次用户检验测试，以及为及时完成数据转换而增加对维和行动的支助。从试点部署过程中获得的经验教训对于第 1 组的启用准备工作至关重要。一个用于迅速和高效处理突发事件及服务请求的用户支助模式已付诸实施。团结项目第一推广阶段的系统集成商于 2013 年 1 月到位，正通过构建和测试活动，推动 2014 年第一季度在试点单位联合国海地稳定特派团完成部署。团结项目第一推广阶段有赖于企业资源规划软件供应商如期完成目前正在开发的人力资源 and 差旅待遇模块。团结项目第二推广阶段由 133 个业务流程组成，功能主要涉及供应链管理、预算编报和方案管理，将于 2017 年初启动。

基础设施及信息和通信技术支助服务

有了团结项目，联合国将实施一个共同的信息和通信技术解决方案，以取代本身需要统一的信息和通信技术不成体系状况。自第四次进展情况报告发布以来，行政部门为落实托管新系统所需的基础设施做了大量工作。团结项目由西班牙巴伦西亚联合国支助基地的企业数据中心托管，并以意大利布林迪西联合国后勤基地为灾后恢复站点。维和行动电信网络的扩展按计划推进。本组织商定了用于支持最终用户工作站、文件管理工具、同业交流群、突发事件管理系统、用户验证解决方案和服务台战略的标准。不过，非维和实体仍需加强用于维护和支持团结项目的信息和通信技术基础设施。

组织就绪程度

如第四次进展情况报告所述，影响团结项目实施的主要挑战是组织就绪程

度。从各个实体五花八门的工作方式过渡到一个单一、共同的全球秘书处运作模式，这个过程中必须对各实体逐一进行认真管理。部署开始后，团结项目组变革管理团队的活动已转为促使管理当局和工作人员确保本组织准备就绪，且有能力接受变革并完成向一个新的统一运作模式的过渡。

显而易见，为了确保成功，各实施实体的管理当局和工作人员有必要及早介入，以便(a) 熟悉新的运作模式，(b) 向团结项目组提供反馈意见，并(c) 结合不同实体在数据管理等方面的不同准备程度，协助构建针对每一个实体的过渡方式。在这方面，外勤支助部一直是维和行动和特别政治任务准备工作的一个密切伙伴。为便于非维和环境下的此种参与，团结项目组计划成立一个业务再设计小组，协助各部门和办事机构做好必要的准备，其中尤为重要是主数据和交易数据的收集、清理和充实，以及按照授权和适当分工对访问控制进行设计。

将团结项目纳入联合国秘书处各实体的主流

团结项目试点实施后，责任“主流化”计划，也就是将责任从项目转至秘书处内对应实体的计划随即启动。这一流程牵涉到作为商业供应商之一的系统集成商将知识转移给联合国工作人员，并将原属团结项目的责任转移到新设或已有的职能领域。在 2017 年初团结项目第二推广阶段启动之后，团结项目组应过渡成为一个小规模专职支助小组，负责新系统的管理、维护和改进。目前正与首席信息技术干事密切协调，拟订这一小组的支助模式。

效益

秘书长的目标仍是该项目至迟于 2019 年实现 1.4 亿至 2.2 亿美元的质量和数量效益。流程所有人和首席信息技术干事根据各自对团结项目实施情况的了解并结合功能阶段和部署顺序的划定，积极参与验证秘书处所有实体各自流程的效益表。下一步是在维和行动部署该项目之后，由流程所有人、团结项目组、方案规划、预算和账户厅及外勤支助部共同拟订外勤支助部的实体效益实现计划。

所需资源

第四次进展情况报告提出的截至 2015 年 12 月 31 日项目所需资源总额估计数为 348 138 500 美元。根据行政和预算问题咨询委员会的建议并经大会第 67/246 号决议认可，这些所需资源已反映在 2014-2015 两年期拟议方案预算中。

秘书长告知大会，由于近期构建和部署活动密集，目前预计所需资源总额已增加 12 718 300 美元，达到 360 856 800 美元。不过，每一项努力都是为了完成团结项目成立阶段和第一推广阶段的部署，并在第四次进展情况报告提出的所需资源总额范围内敲定第二推广阶段的设计蓝图和基线配置。在这方面必须注意到，从每一个部署阶段获得的经验教训，都被用于丰富和改进后续实施工作以及细化预计成本。

因此，应当注意的是，虽然本报告阐述和说明的当前所需资源总额估计数为 360 856 800 美元，但建议大会采取的行动仍与 2014-2015 两年期拟议方案预算以及截至 2015 年 12 月 31 日的所需资源总额 348 138 500 美元保持一致。

秘书长将努力在 2014 年控制成本，因此目前不寻求增加供资。2015 年的最新所需资源以及 2016 年和 2017 年的预计所需资源，将结合项目最新进度在第六次年度进展情况报告中提出。

一. 引言

1. 本报告是根据大会关于请秘书长提供企业资源规划项目(团结项目)年度最新进展情况的第 64/243 号决议提交的,回应了大会在第 67/246 号决议中提出的要求,还介绍了该项目自第四次进展情况报告(A/67/360)发布以来的最新情况。

二. 项目治理和监督

为加强所有权和问责制而采取的行动

2. 针对大会第 66/246 号决议,第四次进展情况报告概述了加强团结项目治理结构、界定问责制和加速决策的举措。自那时起,行政当局采取了必要措施,包括加强内部项目管理控制。

3. 由秘书长办公厅主任主持的管理委员会作为团结项目治理结构中的最高机构,继续监督该项目并确保该项目与其他关键改革举措保持统一。

4. 团结项目指导委员会监督该项目的战略和业务管理,决定确保成功实施大会第 67/246 号决议核定计划的必要步骤。该委员会密切监测战略风险,确保及时作出决定予以缓解。委员会成员积极参与查明未来可能出现的问题,并考虑采取行动确保项目需求在本组织得到恰当满足。

5. 如第四次进展情况报告第 8 段所述,指导委员会于 2012 年指定主管管理事务副秘书长为团结项目所有人,对项目负有终极责任。项目所有人全力以赴推动项目成功,并与项目主任及其团队保持密切工作关系,定期监测进展情况,充当决策催化人。

6. 此外,来自指导委员会内部的五个流程所有人¹也于 2012 年被任命为各自职能领域最主要的变革推动者,有权采取必要行动为整个秘书处实施团结项目作准备,并按要求向指导委员会提供定期报告。为了加强这一职能,秘书长于 2013 年 1 月向所有部门和办事机构首长发出备忘录,请他们与流程所有人密切协作,并优先开展成功实施团结项目所需的转型活动。

7. 目前已采取步骤,通过《高级管理人员契约》确保对项目成功与否的问责。具体而言,契约规定各部门和办事机构将按照团结项目部署时间表开展准备活动,并承担未列入团结项目核心预算的所有部门性活动的费用,作为用户部门履行职能时的一项业务责任。

¹ 主管人力资源管理助理秘书长,主管方案规划、预算和账户事务助理秘书长兼主计长,主管中央支助事务助理秘书长,主管大会和会议管理事务助理秘书长,以及外勤支助部一名司长。

8. 自 2012 年 12 月以来，项目组采用新的支助方法和新的项目成本报告工具，对照项目里程碑比较了计划成本和实际成本。这样做提高了透明度，还能更好地分阶段控制实际成本。审计委员会在其关于实施联合国企业资源规划系统的第二次年度进展情况报告(A/68/151)²中确认了项目组为完善团结项目所使用的基于活动的成本会计方法所作的努力。

落实监督机关各项建议的最新情况

9. 在本报告所述期间，审计委员会和内部监督事务厅(监督厅)都对项目作了审查。审计委员会在其第二次年度进展情况报告中确认，团结项目已采取积极步骤夯实项目基础，包括(a)指定一名高级项目所有人，(b)任命一名有经验的项目主任，(c)引进流程所有权概念，并(d)推动项目指导委员会更充分地参与。审计委员会还注意到为弥补损失的时间作了大量努力，以便完成成立阶段技术解决方案的设计和构建工作，在 2013 年 7 月予以试行，为实施国际公共部门会计准则(国际会计准则)提供支助。

10. 在落实以往审计建议方面取得进展，表明项目组致力于采纳审计委员会的建议。在发布的 13 项建议中，有 3 项已充分落实，9 项正在落实，1 项³尚未开始落实。审计委员会确认在落实下列建议方面已经取得进展：(a)拟订宣传和参与战略；(b)分派在现行服务交付模式下实现效益的责任；(c)阐述变革管理计划，连贯采用标准化工作办法；(d)向高级管理层及时通报项目现况和成本；以及(e)评估和监测项目风险。审计委员会确认，一些建议仍在落实有其正当理由，包括：(a)与效益实现有关的建议，这是一个多年迭代流程；以及(b)服务交付模式，目前正在讨论。

11. 到 2013 年 6 月底，监督厅提出的三项主要建议仍未得到落实。⁴团结项目组继续与监督厅一道努力，以期尽快予以终结。

三. 现况

A. 概览

12. 团结项目组自第四次进展情况报告发布以来取得了重大进展，不仅受益于强化后的治理结构，还得以解决在成立阶段各流程中悬而未决的设计决定，构建团

² 将在大会第六十八届会议主要会期呈递大会。

³ 确定管理和改进业务流程的正式办法，以便在实施企业资源规划系统后持续予以改良和改进。

⁴ 归纳而言，内部监督事务厅的三项主要建议是：(a)指导委员会应制订过渡安排计划，包括当前系统的开发和购置政策；(b)团结项目应更新方案章程，说明项目做法、部署、变革管理和集成工作的详情；以及(c)团结项目应在方案章程中记录项目每一个阶段的交付成果。团结项目对监督厅的建议作了回应，并定期通报最新进展。对于其中两项建议(上文(a)和(b))，团结项目已满足要求，将提供文件和资料供监督厅审查和终结。剩下一项建议目前正在讨论，因为这项建议并不完全属于团结项目指导委员会的职权范围。

结项目奠基阶段，并成功部署试点。在这一背景下，项目组还开展了重要的变革管理活动，并成功获得了利益攸关方对部署阶段的必要支持。流程所有人在推动完成变革影响评估、绘制最终用户与相关系统访问角色比对图、以及做好部署准备等方面发挥了重要作用。流程所有人还确保来自相关部门和办事机构的工作人员积极参与测试和敲定最终用户培训材料。

13. 团结项目目前已在联合国驻黎巴嫩临时部队(联黎部队)、联合国黎巴嫩问题特别协调员办事处(联黎协调办)和联合国总部一些办事机构全面运作。2013年7月1日首次推出的团结项目成立阶段已按规格如期完成，并且获得很高的用户满意度。

14. 团结项目第一推广阶段的系统集成商已开始构建和测试有关人力资源、薪金和差旅的解决方案，并同时完成最后设计。截至2013年6月30日，最后设计已完成90%。在对各个维和行动进行详细比较分析之后，联合国海地稳定特派团(联海稳定团)被确定为团结项目第一推广阶段的试点单位。试点预定于2014年第一季度启动。

15. 构成团结项目第二推广阶段的133个流程的最后设计工作也已取得进展。本报告所述期间对预算编报流程作了审查，对供应变革、存货和仓储管理战略也作了确认。但应指出的是，团结项目第二推广阶段要作出大量努力，才能在2015年敲定“蓝图”。第二推广阶段的功能规格和蓝本要结合成立阶段和第一推广阶段的功能进行重新评估。第二推广阶段的完整功能将于2017年初启动，并至迟于2018年12月完成，具体推出时间和群组划分尚未确定。

16. 团结项目组继续与国际会计准则项目组开展协调和协作。两项目的管理团队定期开会，确保在面对用户群体时的一致性、相互交叉依存和连贯性。

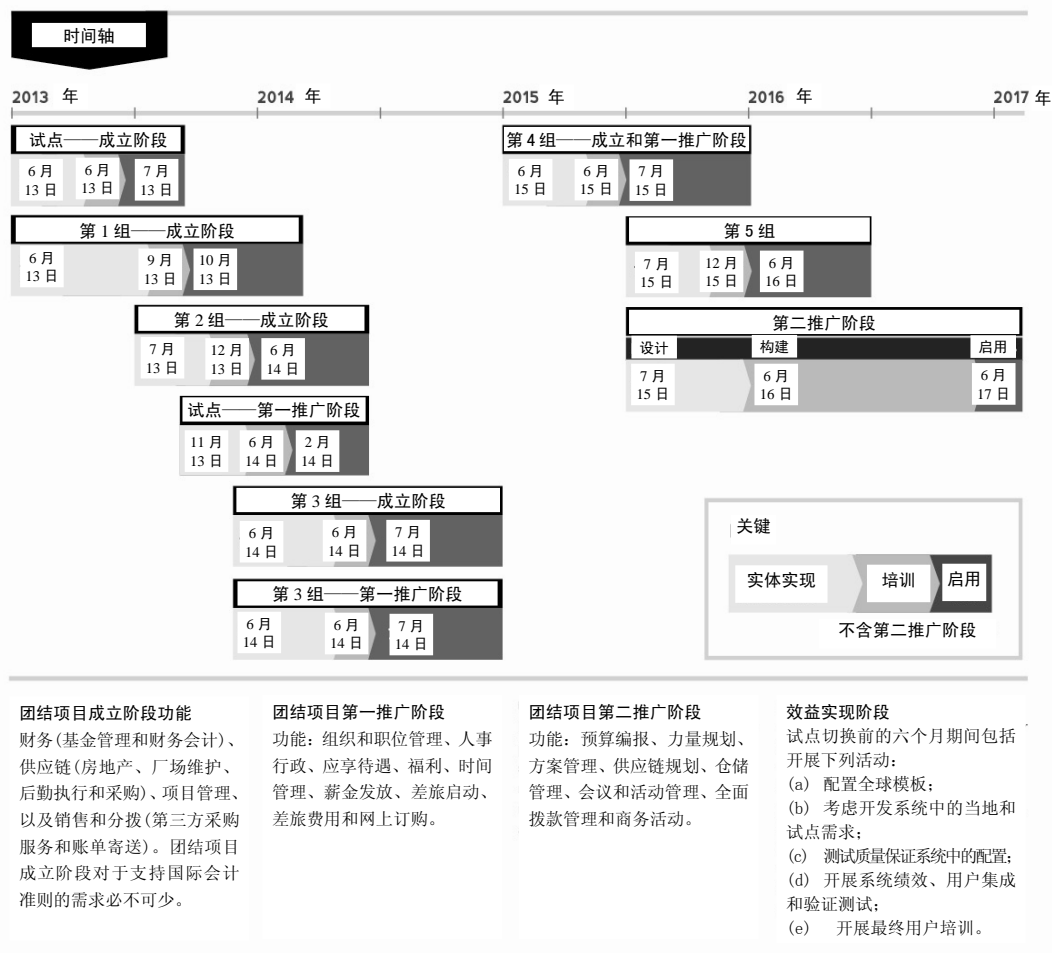
17. 团结项目继续通过多个渠道，包括与联合检查组协商并为其关于审查联合国组织企业资源规划系统的报告(A/68/344)提供资料、同行审查、正式和非正式协作、以及雇用曾参与联合国其他实施工作的人力资源等方式，收集已经或正在实施企业资源规划系统的联合国系统其他组织的经验教训。

18. 项目风险和问题继续得到积极应对，并按常规在每周一次的项目现况会议上讨论，然后报告给指导委员会在必要时加以解决。

团结项目实施时间表

19. 第四次进展情况报告概述了订正的实施办法(见A/67/360，第三节)，目标是至迟于2018年12月全面实施该项目。根据自该报告发布以来的组织变动情况，例如维和行动结束情况，实施时间表作了微调。

图一
团结项目实施时间表



B. 团结项目成立阶段

20. 试点部署的团结项目成立阶段构建和测试期于 2013 年 6 月底结束，包括三个产品集成测试周期和一次用户检验测试。来自维和行动、总部和联合国日内瓦办事处的总共 180 个用户参加了测试活动。2013 年 7 月 1 日，团结项目成立阶段在联黎部队、联黎协调办及其总部支助办事机构成功实施。

21. 2013 年 10 月在维和行动(第 1 组)的部署计划包括 2013 年 8 月新增一次产品集成测试和 2013 年 9 月初完成一次用户检验测试。类似测试将在每一个后续群组部署之前进行。团结项目成立阶段按计划将于 2004 年 1 月在特别政治任务(第 2 组)部署。

22. 就做好部署准备而言，收集、清理和转换等数据管理活动最为重要。在试点期间，团结项目在转换遗留系统中的数据时早早遭遇挑战。由于大规模数据转换

需要增加容量和复杂性，部署的启用日期可能面临风险。目前正在全力以赴缓解这一风险。

C. 团结项目第一推广阶段

23. 团结项目第一推广阶段的构建和测试期始于 2013 年 4 月，由系统集成商审查和认可表格、报告、接口、转换、强化和工作流程的功能规格。构建活动目前正在正在进行，两个产品集成测试周期已经完成。测试期间对主数据和交易数据进行了模拟数据转换，以确认数据迁移流程和工具的就绪程度。包括至关重要的并行发薪测试在内的所有测试周期将在 2013 年 12 月前完成。

24. 在开展这些构建活动的同时，企业资源规划软件供应商还在构建和测试人力资源和差旅应享待遇模块的 54 个元件，以满足联合国特有的雇用条件。虽然已作出一切努力并将这些问题上升到供应商的高级管理层，但供应商直到 2013 年 8 月下旬才提供功能的最后单元，比预期晚了四个月。这一拖延给团结项目组带来了大量额外工作，导致其抽走了关键测试和其他重要活动的资源。项目组不得不重新安排活动的优先顺序，以最大限度地减少对联海稳定团试点部署工作的影响。

25. 在对联海稳定团进行试点部署之后，2014 年 7 月，团结项目第一推广阶段将与成立阶段一同部署到总部、联合国内罗毕办事处和非洲经济委员会(第 3 组)。同时，第一推广阶段的功能将向所有维和行动和特别政治任务的国际工作人员开放。2015 年 7 月，成立阶段和第一推广阶段将在联合国日内瓦办事处、联合国维也纳办事处、其余区域委员会和各法庭(第 4 组)部署。第一推广阶段涉及本国工作人员薪金发放的功能将于 2016 年 1 月向所有维和行动和特别政治任务(第 5 组)开放。

D. 团结项目第二推广阶段

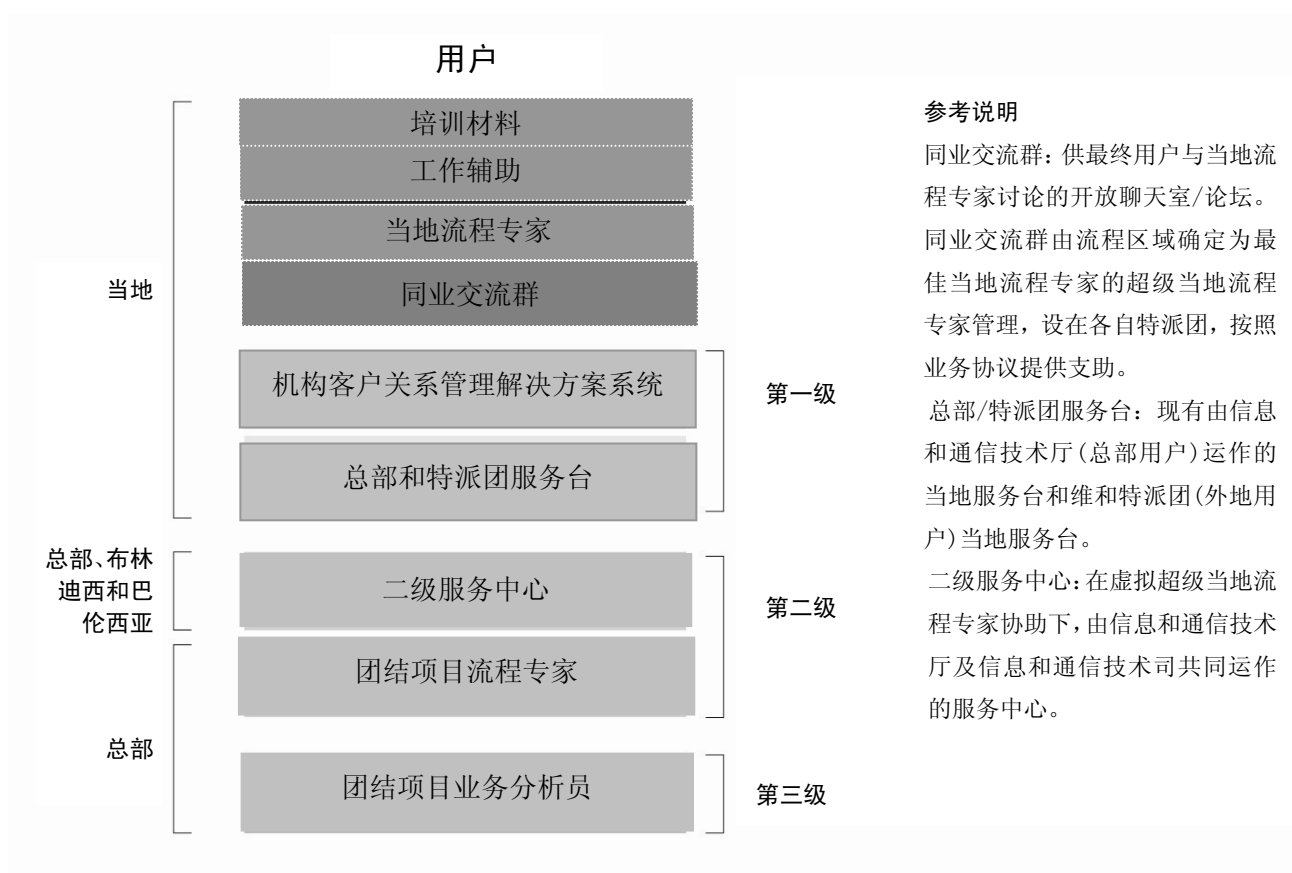
26. 如第四次进展情况报告第 23 段所述，团结项目第二推广阶段包括 133 个业务流程，其功能涉及预算编报、力量规划、方案管理、供应链规划、仓储管理、会议和活动管理、全面拨款管理和商务活动。团结项目组继续与各部门和办事机构密切合作，以完善第二推广阶段的所需功能。第二推广阶段的最后蓝图现已完成大约 40%，预定在 2015 年 12 月全部完成。构建和测试期定于 2016 年开始，第二推广阶段的功能将于 2017 年初开始在秘书处内开放，并于 2018 年 12 月前完成。

E. 支助安排

27. 团结项目支助模式旨在帮助团结项目用户地点得以实现最大程度的自立，并提供高效流程和必要专才来迅速解决突发事件和服务请求。第一级当地支助由当地流程专家及当地信息和通信技术服务台人员通过访问用户同业交流群的方式

提供。预计第一级当地支助将解决绝大多数问题和服务请求。第二级服务台正在布林迪西联合国后勤基地建立，以提供业务支助或对事件进行分类后上报给团结项目，由流程专家和业务分析员解决(第三级支助)。图二举例说明了各级提供支助的性质。

图二
团结项目支助结构



28. 为了在 2013 年 7 月 1 日前建立联合支助结构，目前已完成多项重要活动：

(a) 信息和通信技术厅、外勤支助部信息和通信技术司及团结项目组记录了作用和职责；

(b) 根据联合国机构客户关系管理解决方案系统(iNeed)，完成了对团结项目客户关系管理解决方案的设计、配置和测试；

(c) 服务台工作人员接受了关于使用团结项目服务目录和标准作业程序的培训。

29. 如第四次进展情况报告所述，团结项目设立了一个小规模专职支助小组，负责在生产环境中管理、维护和提升新系统。这已在联合国工作人员和系统集成商承包服务相结合的情况下实现。该小组将成为今后团结项目支助团队的核心（第四次进展情况报告称为“英才中心”），并将如下文第三节 J 所述，在 2017 年初取代团结项目组。

F. 实现效益

30. 按照大会第 67/246 号决议的要求，行政当局继续完善效益模式以及制订、承诺和实现项目效益的程序。团结项目可望实现第四次进展情况报告提出的质量和数量效益。潜在质量效益仍是实施企业资源规划解决方案一个令人信服的理由。这些效益包括：(a) 提高业务效率和及时性；(b) 加强问责制；(c) 执行国际最佳做法和标准；(d) 提高透明度；(e) 提高客户满意度；(f) 多重流程改进。

31. 此外，秘书长仍致力于到 2019 年实现该项目 1.4 亿至 2.2 亿美元的数量效益。流程所有人、团结项目组、方案规划、预算和账户厅以及首席信息技术干事都积极参与完善秘书处所有实体各自流程和职能的效益表。

32. 除其他外，数量效益将由于改进业务流程、减少手工操作和减少工作重叠而得到实现，并将通过流程所有人和首席信息技术干事在分析团结项目实施和稳定情况⁵的基础上对估计数进行审查和细化确定具体数额。必须指出的是，并非所有效益都表现为节余，效益也不一定会带来预算的相应削减。在稳定期，所需资源可能不减反增，因为工作人员需消化做法上的根本改变，信息系统也需进行微调。在稳定期可能会实现质量效益，但数量效益一般要到后来才能得到实现或认可。行政当局预计行政流程和做法方面的效率和生产率收益将在 2015–2016 年期间开始变得明显，但全面影响很可能到 2017–2019 年期间才有所显现。下表 1 反映了流程所有人和首席信息技术干事到 2019 年的指示性效益。这些细目在现阶段仅作指示性参考，有待通过进一步细化效益实现计划作出调整。

表 1

按流程所有人/首席信息技术干事分列的团结项目到 2019 年的指示性效益

(百万美元)

所有权	2017 年	2018 年	2019 年	共计
流程所有人，机构服务	12.9–24.6	17.2–32.8	0.2–0.3	30.3–57.7
流程所有人，财务	2.7–4.6	3.0–5.0	0.5–0.9	6.2–10.5
流程所有人，人力资源	14.2–22.2	14.2–22.2		28.4–44.4
流程所有人，后勤			37.2–44.6	37.2–44.6

⁵ 已知稳定期至少持续一年，且每个部署阶段以及整个本组织都会发生。

所有权	2017 年	2018 年	2019 年	共计
首席信息技术干事	22.2-38.6		15.5-26.9	37.7-65.6
共计	52-89	34-61	54-72	140-220

33. 在详细说明制订和实施效益实现计划的办法方面也已取得如下进展：

(a) 流程所有人和首席信息技术干事不断评估⁶ 他们所负责流程的最新效益表是否有效。流程所有人和首席信息技术干事在团结项目组协助下预测了在团结项目实施寿命周期实现的效益。后续周期如有必要，⁷ 将根据实际执行情况调整预期应计效益；

(b) 在项目所有人的领导下，流程所有人和首席信息技术干事将与各部门和办事机构协商商定将要采取的行动，以便在今后各预算期实现数量效益；

(c) 为了就实现效益采取行动，流程所有人和首席信息技术干事将与各部门和办事机构首长商议制订具体的效益实现计划；

(d) 各部门和办事机构将在相关预算编制周期及各自预算执行情况报告中展现团结项目带来的效率和生产率收益；

(e) 团结项目进展情况报告将列入团结项目所涉效率的最新综合摘要，以便对照在以往团结项目报告中提交大会的具体目标，监测相关实现情况。

34. 秘书长在 2013 年 1 月 29 日关于同团结项目流程所有人协作的备忘录阐述了对团结项目效益实现情况的问责制度。团结项目所有人将在流程所有人的支持下管理整个流程，以便制订、承诺和实现项目效益。流程所有人将致力于实现本组织的质量和数量效益，本组织内各部门和办事机构首长也将致力于实施效益实现计划，并将这些计划纳入到相关预算编制周期和预算执行情况报告中。

35. 就维和行动而言，效益将在 2016/17 预算周期开始显现，而经常预算项下的各部门和办事机构也将从 2017 年开始实现效益。

效益分析方法

36. 到目前为止，团结项目组遵循的方法是以在连续三次年度修订时审查和更新的市场分析和基准为依据。流程所有人和首席信息技术干事在团结项目主任的协调下，现已开始制订一个统一的专门针对本组织的效益表细化方法，以便秘书处

⁶ 流程所有人、首席信息技术干事以及各部门和办事机构按照成本效益分析流程来核实现效益。

⁷ 根据公共部门行业基准，机构资源规划解决方案经过约一年的运作后才会稳定。有几个因素对于能否实现效益至关重要，包括有效的最终用户培训、变革实施规划、详细流程再设计和设计建模、以及业绩指标和基准，在提供启用后支助至少六个月至一年之后达到最高点。

按照订正成本效益分析方法验证团结项目的效益。这样，秘书处将确保根据业界最佳做法，采用标准方式验证最初在 2010 年确定的有关团结项目的潜在效益。

实施全秘书处服务交付模式的效益

37. 团结项目所有人与流程所有人一道，在团结项目主任的支持下，已开始探讨团结项目解决方案在整个秘书处行政、往来业务和后台任务的合理化和再设计流程方面将带来哪些依靠(需求)和哪些使能能力(机会)。集成和合并共享服务中的一些往来行政流程，将成为秘书处新的服务交付模式的焦点。随着团结项目向前推进，这一模式将以业务再设计流程的形式出现。按照大会指示，秘书长将就未来服务交付模式提出建议，供今后一届会议审议。

G. 内部控制和风险管理

38. 虽然风险管理方面有所进展，但团结项目组承认需作进一步改进，以确保查明的风险得到监测并在发生时得到缓解。项目组向指导委员会各次会议报告主要项目风险(需要重点缓解的最优先风险)。该项目面临的最高风险包括：

(a) 当前第 1 组和第 2 组的部署时间表非常紧迫，不允许增加任何可能需要的的时间，这会影响到启用日期。计划是在试点三个月后部署到第 1 组(维和行动)，第 1 组运行三个月后再部署到第 2 组(特别政治任务)。团结项目组计划减轻这些风险的方式是确保尽可能将试点时吸取的经验教训纳入到第 1 组和第 2 组的准备工作中，促使：(一) 各部门和办事机构的高级管理人员和工作人员更多地参与组织准备活动；(二) 不断评估各地点的活动，以确保对数据收集和转换等关键活动给予必要的重视。项目组还向部署地点的工作人员提供详细的指导意见和核对表，确保他们对各自准备活动负起责任；

(b) 压缩后的第 1 组和第 2 组部署时间表也可能导致整个项目组、特别是一些关键工作人员由于持续高强度工作量得不到缓解而感到疲劳。缓解这一风险的方式包括让现有项目组成员与具备必要技能和经验且有潜力减轻关键工作人员负担的其他联合国工作人员轮换。更多地利用系统集成商资源也可能是一个缓解因素。

(c) 联合国信息和通信技术结构和资源以及许多应用程序、服务台、网络、工具等不成体系且缺乏全球协调，对于全面实现团结项目的效益是一种风险，在团结项目的运行、成长和持续支助以及系统面临严重安全风险方面也会产生影响。为解决这些问题，首席信息技术干事已开始审查许多“保持现状的”信息和通信技术结构以及相关架构、基础设施和资源。审查工作将在 2013 年 12 月前完成并将与团结项目以及秘书处内各利益攸关方进行广泛讨论。

(d) 团结项目第一推广阶段的企业资源规划供应商在建的软件模块开发出现拖延，这对包括重要的发薪系统功能测试在内的测试计划产生了影响，并可能

影响到 2014 年第一季度在联海稳定团的试点启用。项目组将第 1 组成立阶段的测试要求与团结项目第一推广阶段的测试周期相结合来缓解这一可能性，并与软件供应商协作缓解出现进一步拖延的风险，同时避免随后对第 3 组的实施计划产生影响。

H. 组织就绪程度

39. 影响按照第四次进展情况报告所列时间表和预算实施团结项目的主要挑战是秘书处的组织就绪程度。现有各种不同的工作方法、独特的状况以及支持和采用团结项目的准备程度不同更加剧了这一挑战。这使得过渡复杂化。数据收集和转换已证明是各实体一个特别复杂的挑战。迁移到一个单一的、共同运作模式必须根据各个实体的情况认真加以管理。与联合国系统已进行的其他机构资源规划实施情况相比，团结项目还面临另一个挑战，即这一共同的解决方案必须首先考虑到业务以及信息和通信技术分散的情况。

团结项目成立阶段：部署准备

40. 团结项目组正与秘书处所有实体的利益攸关方协作，以满足其独特的需求。特别是：(a) 分派包括试点单位在内的维和行动工作人员做好团结项目的场地准备；(b) 制订监测方法；(c) 举办实现讲习班；(d) 为试点单位制订切换计划，目前正与第 1 组各实体讨论；(e) 加载一系列模拟数据，确保收集到的数据完整且质优。

41. 应回顾的是，团结项目在很大程度上取决于能否及时完成数据管理活动，以便进行部署。场地准备小组通过开展此类活动负责各实体取得以下进展：(a) 记录流程变化；(b) 确定当地配置；(c) 编制、收集和清理当地数据，确定职责分工；(d) 查明任何当地培训要求，并做好技术环境准备。采用计分卡来监测场地准备工作，将各地点的进展和风险加以标示。

团结项目第一推广阶段：部署准备

42. 团结项目第一推广阶段的筹备部署活动始于 2013 年 1 月。在主要利益攸关方的积极支持下，团结项目组开展了各种准备活动，包括变革影响评估、绘制用户访问图、数据清理和收集、培训需求评估、培训内容编制、以及与各部门、办事机构和外地行动交流信息。

组织变革管理

43. 团结项目组继续与流程所有人及各部门和办事机构密切合作，酌情通过联合规划、整合工作人员努力和联合宣传等方式，做好必要的部署准备。项目组加大力度确保维和行动和特别政治任务以及秘书处其他实体的管理层和工作人员给予必要的认可。

宣传和参与

44. 团结项目组通过动态宣传运动，帮助秘书处所有工作人员做好提高认识和接受团结项目解决方案的准备，还通过非正式通报，定期向会员国提供最新情况。虽然自团结项目启动以来在全组织范围进行了总体宣传，但针对具体地点的宣传是在与国际会计准则项目小组、外勤支助部和人力资源管理厅结成伙伴关系后才开始。团结项目组利用多种渠道、工具和宣传办法，从网站和社交媒体、定期通讯和 iSeek 文章、经过协调的视频会议和市政厅式会议，到具体针对最终用户及其管理人员的宣传，向利益攸关方通报情况并推动他们参与，使他们能够深入了解团结项目将要带来的变化和效益。项目组为各群组部署该项目拟订了有针对性的宣传信息，并正在拟订具体的信息材料，向工作人员通报在职能、责任和流程方面即将出现的变化。随着团结项目解决方案的部署和稳定以及对工作人员所受具体影响的了解，这种信息交流和协商需要不断进行。

组织调整

45. 目前仍在开展变革影响评估，以记录团结项目将给联合国政策和程序带来的变化。团结项目组与利益攸关方一道，努力查明员工队伍责任的重大变化，有待完成的工作量及其复杂性，以及员工队伍的知识、经验和技能需求，并在绘制团结项目解决方案内用户与具体角色对应图的复杂流程中提供协助。这项努力的一个重要方面是要求流程所有人接受以及高级管理人员承诺在全组织实现角色和责任标准化。

教育和学习

46. 为了满足不同学习需求和促进知识转让，团结项目的培训融合了教师主讲课程、计算机辅助培训、模拟学习、工作辅助和动手实践课。团结项目的最终用户培训按职位提供。每一个角色都有一节具体课程要学，最终用户将根据其标准化的角色和责任参加培训。

47. 试点培训课程包含 38 节课(20 节计算机辅助培训课、18 节教师主讲培训课和几次技能指导)，有针对性地提供给 368 个最终用户(纽约 179 个，联黎部队和联黎协调办 189 个)。培训材料正在更新，第 1 组和第 2 组课程又增加了 17 节课；所有材料都可通过 Inspira 企业学习管理系统、团结项目网站和团结项目同业交流群从网上获取。下一步打算将所有培训材料计算机化，通过 Inspira 企业学习管理系统在网上提供。第 1 组和第 2 组各实体(联合国伊拉克援助团和联合国阿富汗援助特派团)的“培训师培训”方案从 2013 年 8 月开始，到 2013 年 9 月初结束，有 110 多名外勤支助部的培训员在布林迪西联合国后勤基地和乌干达恩德培区域服务中心受训。这些培训员将在每一个部署地点提供最终用户培训，必要时还可提供持续不断的培训。

I. 基础设施及信息和通信技术支助服务

48. 在第 3 组和第 4 组实施团结项目需要对信息和通信技术基础设施进行投资，以确保使用该项目的各实体地点都有安全和可靠的连通，并与协助当地服务台和团结项目支助的各个系统建立联系。

49. 团结项目成立阶段和第一推广阶段部署后停止使用的企业系统已经确定。外勤支助部的Sun、Progen和Mercury等财务和采购系统到 2013 年底将停止使用，综合管理信息系统(综管系统)有八个实例到 2015 年 7 月也将基本停止使用。⁸ 除这些企业系统外，数百个针对特定地点的小规模系统也将随着团结项目在全组织部署而被取代。

50. 除团结项目外，将继续支持秘书处的企业系统包括：(a) 企业电子邮件系统；(b) 企业身份管理系统；(c) 客户关系管理；(d) 内容管理系统；(e) Inspira、(f) 医疗系统和(g) 安保系统。

51. 团结项目由巴伦西亚联合国支助基地企业数据中心(主用数据中心)和布林迪西联合国后勤基地(灾后恢复站点)托管。为了联合管理企业数据中心，信息和通信技术厅与外勤支助部信息和通信技术司拟订了治理程序，并就各自作用和职责商定如下：

(a) 信息和通信技术厅制订全秘书处与团结项目有关的政策和指导意见，为总部、总部以外办事处、区域委员会及各方案和基金的最终用户使用团结项目进行广域网连通规划和设计；

(b) 外勤支助部信息和通信技术司负责企业数据中心的运行，包括设施管理(实体设备、供电和制冷等)，为外勤支助部的最终用户使用团结项目进行广域网连通规划和设计；

(c) 团结项目组管理与基础设施和行政服务供应商的关系，并与联合国和外部各方协调实施和管理与团结项目的接口。

52. 为确保系统所载信息和数据的完整性、保密性和获取便利性，任何系统的安全控制都发挥重要作用。团结项目的安全控制根据联合国信息安全政策和标准设计，其中主要关切包括：(a) 财务报表的完整性；(b) 职责分工；(c) 数据隐私；以及(d) 对第三方伙伴访问该系统的控制。

⁸ 应当指出的是，综管系统并非所有实例都将在切换至团结项目后停止使用。例如，总部综管系统虽然从 2014 年 7 月起不再进行正常交易处理，但在 2015 年 3 月前仍是记录财务报表编制情况的系统，在 2015 年 7 月完成财务报表审计之前将一直使用。同样，在 2015 年 7 月之前，内罗毕综管系统可能仍需要用来支持联合国环境规划署和联合国人类住区规划署的财务报表，而在 2016 年 7 月之前，日内瓦综管系统可能仍需要用来支持联合国训练研究所和国际贸易中心的财务报表，维也纳综管系统也可能仍需要用来支持联合国毒品和犯罪问题办公室的财务报表。

53. 为了配合试点启动工作，团结项目组专门为该项目的业务情报系统确定并编写了 32 份格式化报告，涉及财务、采购和房地产等方面的关键报告要求。同时，项目组还在建设维护和开发业务情报系统的内部能力，并将承担下一步启动的主要责任。团结项目组和流程所有人正在拟订新系统的报告和业务情报治理机制。

54. 如以往报告所述，需要转换的数据有两类，即涉及供应商、合同、收款人和银行的主数据，以及涉及订购单和供应商发票的交易数据。主数据管理在任何企业资源规划系统中都是一项重大挑战。必须开发新的治理结构、流程、政策和工具，实现主数据管理的标准化。在第 1 组启用之前，必须完成对这些问题的分析并予以记录。分析内容将包括是否有机会重新安排或重新调配资源来支持新的治理结构，以确保主数据的完整性。

55. 所有主数据和部分交易数据必须在启用前加载(转换)到团结项目。目前已确定有 75 套数据要转换到团结项目成立阶段和第一推广阶段，其中 61 套是主数据，14 套是交易数据。团结项目已确定用于成立阶段和第一推广阶段数据转换的源系统；设计、开发及测试了提取、转换和加载方案以及用于转换活动的数据验证程序；完成了为成立阶段启用做准备的反复多次的数据转换加载练习；完成了两项生产切换演习，将成立阶段试点启用所需的技术和业务程序进行了充分整合；还完成了团结项目第一推广阶段的第一批数据转换加载练习。

56. 团结项目的数据必须一致、准确，遵守既定规则，并满足团结项目设计阶段确定的技术和业务需求。团结项目组与数据所有人协作，编写了数据维护程序、表格和培训材料，以支持主数据维护活动。

J. 团结项目第二推广阶段启动后的未来支助小组

57. 在 2017 年初团结项目第二推广阶段启动后，团结项目将纳入本组织主流，项目组将过渡到一个称为团结项目支助小组的小规模专职小组，负责管理、维护和加强生产环境中的新系统。支助小组将在 2017 年初秘书处内构建、测试和实施团结项目第二推广阶段解决方案之后，成为团结项目的接任实体。目前正与首席信息技术干事密切协作，拟订支助小组的组织结构、治理机制、作用和职责以及标准作业程序，以确定团结项目的后生产支助模式。不过，现阶段设想的支助模式如下：

(a) 支助小组将负责：(一) 提供持续的系统支助和维护能力，以管理、维护和加强团结项目的生产环境；(二) 拟订年度构建和测试工作方案，以便将新功能纳入生产环境；(三) 定期在秘书处内发布新功能和(或)一揽子维护计划；以及(四) 如上文所述，视需要向第一级和第二级支助机制提供功能和技术咨询及相关支助；

(b) 支助小组将归入信息和通信技术厅方案，并将获得流程所有人以及负责主数据维护、安全配置和新功能规格拟订工作的流程专家的支持；

(c) 初步研究显示，所需人员配置结构为 30 至 40 名向流程所有人报告、由流程专家提供支助的核心工作人员，以及一小队主题专家和一个第三方应用支助服务供应商；

(d) 经初步估计，工作人员、订约承办事务和软件许可证费用每年为 2 500 万至 3 000 万美元。这些估计数仅为指示性数字，还需要大量细化和协商；

(e) 管理委员会作为支助小组治理结构中的最高权力机构，将从战略角度监测支助小组的业绩，尤其是与其他重大变革举措的相互依存关系；

(f) 主管管理事务副秘书长将主持指导委员会，对 2018 年及以后团结项目每年启用的功能排定优先次序。

58. 支助小组的组织结构、作用和职责以及标准作业程序将在第六次进展情况报告中详细说明。

K. 项目人员配置

59. 如第四次进展情况报告附件二所列组织结构所示，团结项目组目前由 90 名工作人员组成。表 2 载有这些工作人员的当前和预计征聘情况。

表 2
截至 2013 年 6 月 30 日团结项目员额现况

现况	ASG	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	GS (PL)	GS (OL)	共计
现任									
正规任用	1	7	15	33	4	—	1	10	71
临时任用	—	1	2	—	1	1	—	2	7
小计	1	8	17	33	5	1	1	12	78
空缺									
人选已定	—	—	1	2	2	—	—	—	5
中央审查理事会 审查	—	—	1	—	—	—	—	—	1
正接受评价	—	—	—	—	2	—	—	—	2
已发布公告	—	—	1	—	—	—	—	—	1
待发布公告	—	—	1	2	—	—	—	—	3
小计	—	—	4	4	4	—	—	—	12
总计核定数	1	8	21	37	9	1	1	12	90

缩写：ASG：助理秘书长；GS：一般事务；OL：其他职等；PL：特等。

60. 截至 2013 年 6 月 30 日, 90 个员额中的 78 个已到任。7 个空缺员额的职位处于不同征聘阶段。2014 年将保持这一配置水平, 但正如第四次进展情况报告所述, 团结项目组将从 2014 年 6 月起确定离开该项目的工作人员。这一处理办法符合项目计划规定的活动, 将提供适足资源用于 2014 年完成团结项目第一推广阶段的构建、向第 1 组和第 2 组地点提供必要支助、以及在第 3 组部署解决方案。

61. 2014 年 7 月在第 3 组部署后, 项目组将作调整, 以确保有适足能力支持该系统并于 2017 年初完成团结项目第二推广阶段的最后设计、构建、测试和部署。因此, 预计将分三个阶段减少团结项目核心工作人员员额。从 2015 年 1 月 1 日起核心员额将从 90 个减至 74 个, 2016 年再从 74 个减至 50 个。同样, 一般临时人员项下供资的主题专家职位将从 2014 年的 55 个减至 2015 年的 30 个, 2016 年再减至 20 个。

62. 余留的部分核心员额将在 2017 年成为团结项目支助小组组织结构的一部分, 这与该小组的估计人数相符。虽然减少工作人员以及改变结构和重组技能是此类项目的典型做法, 但需要在充分遵守联合国条例和细则的情况下以有计划、有组织的方式来处理工作人员流动问题。

63. 2013 年征聘工作的重点是为项目组征聘具备必要企业资源规划技能的工作人员。在本报告所述期间, 团结项目成功地将具备必要基本技能和经验的工作人员人数从不到 10 个增至 20 多个。

64. 2013 年直至 2014 年 2 月, 团结项目组将面临更为复杂和更具挑战性的任务, 涉及推动在维和行动(第 1 组和第 2 组)实施和部署企业资源规划解决方案, 同时为 2014 年 7 月和 2015 年 7 月分别在非维和行动实体(第 3 组和第 4 组)敲定和部署该方案做好准备。应当指出的是, 需要高度重视在非维和组织开展的再设计工作, 以及通过商谈承诺编制进行此类再设计之后的收益表。

65. 在这一背景下, 团结项目组建议将副项目主任员额职等从 D-1 提升为 D-2。副项目主任除领导组织变革管理小组外, 还负责监督方案的日常运作、与系统集成商的互动、以及对风险和进度的上报和管理, 而项目主任将致力于同项目利益攸关方以及各部门和办事机构的高级管理人员开展互动。

L. 筹备活动和间接费用

66. 在本报告所述期间, 团结项目组与维和行动、特别政治任务以及各部门和办事机构协作, 审查了每一个实体为成功实施团结项目而必须开展的活动, 并成立了由主管方案规划、预算和账户助理秘书长兼主计长担任主席的间接费用工作组, 负责审查所需资源的请求。

67. 2013 年 4 月, 项目所有人主管管理事务副秘书长同意了工作组关于如何处理实施团结项目的各实体所提出的现有和今后需求的结论。2013 年 5 月, 团结项目

指导委员会核准了工作组的建议，其中包括要求团结项目在项目预算中匀支被工作组确定为项目直接费用的费用(例如系统开发费用及甲骨文软件数据库许可和维护费用)，并决定原则上将收集、清理和充实主数据和交易数据的费用以及与网络基础设施必要升级、增加带宽和思杰许可证有关的费用等间接费用，归为用户部门履行相关职能的业务成本。主管方案规划、预算和账户助理秘书长兼主计长在项目所有人的支持下，指示各部门和办事机构在现有基础预算内履行所有待命任务。鉴于团结项目部署是今后几年的高度优先事项，将通过重新调整行政和支助活动优先次序的办法来进行费用匀支，以确保核心任务的执行不受负面影响。

四. 所需资源

A. 建议采取的执行战略所需资源概览

68. 第四次进展情况报告提出的截至 2015 年 12 月 31 日项目所需资源总额估计数为 348 138 500 美元，其中经常预算部分已在 2014-2015 两年期拟议方案预算中适当反映。

69. 应当指出的是，下文第五节所载建议大会采取的行动，仍与 2014-2015 两年期拟议方案预算以及截至 2015 年 12 月的所需资源总额 348 138 500 美元保持一致。

70. 在预计支出方面，考虑到近期建设和部署活动密集，预计当前所需资源总额已增加 12 718 300 美元，达到 360 856 800 美元。目前正全力以赴在第四次进展情况报告提出的拟议所需资源总额范围内完成团结项目成立阶段和第一推广阶段的部署，并敲定团结项目第二推广阶段的设计蓝图和基准配置。必须指出的是，从每一个部署阶段获得的经验教训，都明显地丰富和改进了后续实施工作，从而也有助于细化今后的预计成本。

71. 表 3 显示了截至 2015 年 12 月 31 日按两年期和年度分列的项目所需资源总额估计数 360 856 800 美元，并将其与第四次进展情况报告提出的拟议项目经费估计数 348 138 500 美元作了比较。

表 3
截至 2015 年 12 月的所需资源和可用资金

(千美元)

	2008-2009 实际	2010-2011 实际	2012-2013 估计	2014 预计	2015 预计	共计
供资(见表 5)	20 000.0	162 338.9	102 377.4	63 422.2	—	348 138.5
支出	17 699.7	100 709.1	138 377.5	58 601.3	45 469.2	360 856.8

	2008-2009 实际	2010-2011 实际	2012-2013 估计	2014 预计	2015 预计	共计
净结余/(亏空)	2 300.3	61 629.8	(36 000.1)	4 820.9	(45 469.2)	(12 718.3)
未用资金结转	—	2 300.3	63 930.1	27 930.0	32 750.9	—
期末盈余/(亏空)	2 300.3	63 930.1	27 930.0	32 750.9	(12 718.3)	(12 718.3)

72. 大会在第 67/246 号决议中核准了至迟于 2015 年 12 月完成团结项目成立阶段和第一推广阶段设计、构建和部署工作的订正计划，并回顾将在提出 2014-2015 两年期拟议方案预算时审议该项目所涉预算问题。

73. 因此，所需资源的经常预算部分已列在 2014-2015 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。

74. 所需资源中由 2013-2014 年期间维和行动支助账户分担的部分已获核准，而 2014-2015 年期间的所需资源将列入同期拟议预算。

75. 大会在第 63/262 号决议中认可了秘书长在关于联合国全球秘书处企业系统的报告(A/62/510/Rev. 1)第 79 段中提议的企业资源规划项目经费筹措的费用分担安排。⁹ 表 4 根据费用分担安排，按经费来源汇总了建议执行战略的预计所需资源。

表 4

按两年期和经费来源分列的团结项目所需资源

(千美元)

经费来源	2008-2009 ^a	2010-2011 ^b	2012-2013 ^c	2014-2015	拟议所需资源总额	所需资源总额估计数	差异	百分比
经常资源	5 110.0	11 182.9	—	35 927.9 ^d	52 220.8	54 128.5	1 907.7	15
维和行动支助账户	7 050.0	114 065.9	74 675.3	20 054.7 ^e	215 845.9	223 731.3	7 885.4	62
预算外	7 840.0	37 090.1	27 702.1	7 439.6	80 071.8	82 997.0	2 925.2	23
共计	20 000.0	162 338.9	102 377.4	63 422.2	348 138.5	360 856.8	12 718.3	100

^a 依照第 63/262 号决议。

^b 依照第 64/243 和 65/290 号决议。

^c 依照第 65/290、66/265 和 67/287 号决议。

^d 35 927 900 美元已列入 2014-2015 两年期拟议方案预算。

⁹ 经常预算 15%，维和行动支助账户 62%，方案支助特别账户 23%。

* 该数额将列入 2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日期间维和行动支助账户预算。

76. 为 2008-2009 和 2010-2011 两年期核准的资源分别为 2 000 万美元和 162 338 900 美元。

77. 关于 2012-2013 两年期，大会核准了 5 591 500 美元的经常预算项下授权承付款，但该款项不会动用，因此 2012-2013 两年期未提出将其转为批款的请求。来自预算外的资源总额为 27 702 100 美元。

78. 维和行动支助账户为 2012-2013 两年期提供了 74 675 300 美元，其中包括为 2012 年 1 月 1 日至 6 月 30 日期间批款 18 668 800 美元(见第 65/290 号决议)，为 2012 年 7 月 1 日至 2013 年 6 月 30 日期间批款 37 337 600 美元(见第 66/265 号决议)，为 2013 年 7 月 1 日至 2014 年 6 月 30 日期间批款 18 668 900 美元(见第 67/287 号决议)。

79. 关于 2014-2015 两年期，表 4 显示有 35 927 900 美元已列入 2014-2015 两年期拟议方案预算(A/68/6(Sect. 29A)，第 29A.40 段)。20 054 700 美元将列入 2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日期间维和行动支助账户预算，7 439 600 美元将来自相关预算外资金。对于 12 718 300 美元的预计短缺额，目前尚未提出批款请求。

80. 有关秘书长今后资源请求的全面详情，见表 12 和下文第 91 段建议大会采取的行动。

B. 2008 年至 2011 年期间的执行情况

81. 截至 2011 年底累计支出 118 408 800 美元，其中包括 2008-2009 两年期 17 699 700 美元和 2010-2011 两年期 100 709 100 美元。

C. 2012 年支出和 2013 年所需资源估计数

82. 表 5 和表 6 汇总了 2012 年实际支出数和 2013 年所需资源估计数，并与第四次进展情况报告所列以往估计数作了对比。

表 5

2012 年支出数

(千美元)

支出用途	A/67/360 预测数	实际数	增加/(减少)	百分比变动
员额	13 305.6	13 120.9	(184.7)	(1.4)
其他工作人员费用	3 688.5	3 728.9	40.4	1.1
咨询人	763.5	763.1	(0.4)	(0.1)
工作人员差旅	695.8	461.5	(234.3)	(33.7)

支出用途	A/67/360 预测数	实际数	增加/(减少)	百分比变动
订约承办事务	37 375.9	30 831.0	(6 544.9)	(17.5)
一般业务费用	2 487.4	2 187.6	(299.8)	(12.1)
用品和材料	161.0	33.2	(127.8)	(79.4)
家具和设备	6 766.3	7 236.8	470.5	7.0
共计	65 244.0	58 363.0	(6 881.0)	(10.5)

83. 2012 年实际支出 58 363 000 美元，与第四次进展情况报告预测数相比减支 6 881 000 美元，相当于 10.5%。净减少是出于以下原因：

(a) 员额减支 184 700 美元，原因是征聘延迟；

(b) 其他工作人员费用 3 728 900 美元，略超 40 400 美元，主要原因是加班所需资源增加和团结项目讲习班发生费用；

(c) 咨询人项下支出 763 100 美元，符合在系统集成商范围外开展活动的特殊专才所需资源预测数；

(d) 差旅费项下减支 234 300 美元，原因是为团结项目部署和培训开展的活动少于计划，被推迟到今后各期；

(e) 订约承办事务项下减支 6 544 900 美元，原因是采购程序的复杂性使托管服务款的承付出现拖延，相关资源已于 2013 年承付；

(f) 一般业务费用项下减支 299 800 美元，主要原因是通信费用和购置与编外项目人员有关的办公自动化设备的所需资源减少；

(g) 用品和材料减支 127 800 美元，原因是文具和办公用品所需资源减少，以及培训材料由于采用电子方式提供而减少了印刷量；

(h) 家具和设备项下比预计超支 470 500 美元，原因是数据库工具和许可证所需资源增加。

表 6

2013 年所需资源订正数

(千美元)

支出用途	A/67/360 预测数	订正数	增加(减少)	百分比变动
员额	15 759.1	15 633.1	(126.0)	(0.8)
其他工作人员费用	9 051.4	8 711.6	(339.8)	(3.8)
咨询人和专家	1 742.4	264.8	(1 477.6)	(84.8)
工作人员差旅	2 835.7	1 435.4	(1 400.3)	(49.4)

支出用途	A/67/360 预测数	订正数	增加(减少)	百分比变动
订约承办事务	33 763.7	39 115.8	5 352.1	15.9
一般业务费用	2 625.2	2 177.2	(448.0)	(17.1)
用品和材料	93.3	52.1	(41.2)	(44.2)
家具和设备	3 774.0	12 624.5	8 850.5	234.5
共计	69 644.8	80 014.5	10 369.7	14.9

84. 2013 年所需资源订正估计数为 80 014 500 美元，与第四次进展情况报告所列估计数相比增加了 10 369 700 美元，相当于 14.9%。表 6 所示净增加的原因如下：

(a) 员额项下所需资源订正数 15 633 100 美元将用于支付续设 90 个临时员额(1 个助理秘书长、8 个 D-1、21 个 P-5、37 个 P-4、9 个 P-3、1 个 P-2、1 个一般事务(特等)和 12 个一般事务(其他职等))的薪金和一般工作人员费用。费用减少 126 000 美元，反映了截至 2013 年 6 月 30 日期间的减支以及截至 2013 年 12 月 31 日的计划所需资源；

(b) 其他工作人员费用项下所需资源订正数 8 711 600 美元将用于支付目前所聘 44 名团结项目主题专家的一般临时人员费用。这些专家大都参加了支持试点部署和各群组后续部署的成立阶段部署培训小组。主题专家在培训、信息管理、业务分析、财务分析、后勤、采购和测试等方面提供知识专才。所需资源减少 339 800 美元，反映了依据截至 2013 年 6 月 30 日实际支出数订正的估计数和截至 2013 年 12 月 31 日的所需资源预测数；

(c) 咨询服务所需资源 264 800 美元反映上半年比计划减支 1 477 600 美元，原因是缺少对企业资源规划选定软件有必要了解的咨询人。这些经费已调至订约承办事务，作为系统集成商为确保及时完成 2013 年 7 月启动试点的解决方案构建、测试和部署工作以及 2013 年 10 月按计划在第 1 组部署而增加的所需资源；

(d) 差旅所需资源订正数 1 435 400 美元反映上半年减支 1 400 300 美元，主要原因是(一) 调整了各中心部署和培训所需差旅活动的时间及分组安排，(二) 增加了视频会议的使用，以及(三) 采用了电子会议/电子办公模式。此外，培训员人数已从先前预测的 20 名减至 12 名，并由一批目前正在受训成为培训员的本地供资培训员作为补充；

(e) 订约承办事务项下所需资源订正数 39 115 800 美元包括订约条款谈判的法律咨询服务(250 000 美元)，为团结项目管理办公室提供战略咨询服务(530 000 美元)，团结项目成立阶段构建、测试和部署工作的系统集成商(11 406 000 美元)，团结项目第一推广阶段构建、测试和部署工作的系统集成商(7 837 700 美元)，系统集成商专业服务(1 526 300 美元)，应用管理支持(3 566 200 美元)，集成业务

解决方案(1 950 000 美元)，设计集成和系统过渡协助(9 898 600 美元)，团结项目工作人员企业资源规划软件培训(170 700 美元)，托管服务(1 271 700 美元)，基础设施集成方面的咨询服务(649 000 美元)，与世界粮食计划署协作(39 200 美元)，以及会议室设施(20 400 美元)。订约承办事务项下增加 5 352 100 美元，主要原因是为顺利完成 2013 年 7 月试点的团结项目成立阶段的构建、测试和部署工作并做好 2013 年 10 月按计划在第 1 组启用的准备，需要增加专才和支助；

(f) 一般业务费用项下所需资源订正数 2 177 200 美元将用于支付房租租金以及维护和支持局域网技术基础设施和中央服务器。减支 448 000 美元是因为削减了信息和通信技术厅用于开放访客上网的通信服务所需资源；

(g) 用品和材料项下所需资源订正数 52 100 美元将用于支付文具和办公用品，包括培训材料。减支 41 200 美元是因为削减了现以电子方式提供的培训材料印刷所需资源；

(h) 家具和设备项下所需资源订正数 12 624 500 美元将用于支付以下费用：团结项目推广阶段集成业务解决方案(510 000 美元)，企业资源规划软件许可证维持费(2 779 900 美元)，差异监测工具(112 300 美元)，数据库工具和数据库许可证维持费(665 200 美元)，测试工具(128 300 美元)，测试工具许可证维持费(96 800 美元)，测试、项目协作和辅助维持费(92 000 美元)，托管设备(8 120 300 美元)，以及更换手提电脑和购置视频会议设备(119 700 美元)。增加 8 850 500 美元，主要原因是根据 2012 年底敲定、2013 年开始承付的新企业资源规划合同，托管服务费用高于预期。应当指出的是，虽然托管服务在第四次进展情况报告中归在订约承办事务项下，但为将托管服务合同所列设备资本化，所涉费用在家具和设备项下入账。

85. 综上所述，如表 7 所示，更新后的 2012-2013 两年期所需资源估计数为 138 377 500 美元，比第四次进展情况报告所列 134 888 800 美元净增 3 488 700 美元(2.6%)。

表 7

团结项目 2012-2013 两年期累计支出估计数

(千美元)

支出用途	A/67/360 预测数	所需资源订正数			增加/(减少)
	(2012-2013)	2012 实际数	2013 估计数	2012-2013 估计数	
员额	29 064.7	13 120.9	15 633.1	28 754.0	(310.7)
其他工作人员费用	12 739.9	3 728.9	8 711.6	12 440.5	(299.4)
咨询人和专家	2 505.9	763.1	264.8	1 027.9	(1 478.0)
工作人员差旅	3 531.5	461.5	1 435.4	1 896.9	(1 634.6)

支出用途	A/67/360 预测数	所需资源订正数			增加/(减少)
	(2012-2013)	2012 实际数	2013 估计数	2012-2013 估计数	
订约承办事务	71 139.6	30 831.0	39 115.8	69 946.8	(1 192.8)
一般业务费用	5 112.6	2 187.6	2 177.2	4 364.8	(747.8)
用品和材料	254.3	33.2	52.1	85.3	(169.0)
家具和设备	10 540.3	7 236.8	12 624.5	19 861.3	9 321.0
共计	134 888.8	58 363.0	80 014.5	138 377.5	3 488.7
百分比增幅					2.6

D. 2014 年和 2015 年所需资源订正数

表 8

2014 年所需资源订正数

(千美元)

支出用途	A/67/360 预测数	订正数	增加/(减少)	百分比变动
员额	15 759.1	16 441.4	682.3	4.3
其他工作人员费用	9 051.4	9 282.6	231.2	2.6
咨询人	1 742.4	526.0	(1 216.4)	(69.8)
工作人员差旅	2 253.1	1 157.4	(1 095.7)	(48.6)
订约承办事务	15 710.3	21 974.2	6 263.9	39.9
一般业务费用	2 875.2	3 457.4	582.2	20.2
用品和材料	90.7	89.7	(1.0)	(1.1)
家具和设备	3 938.9	5 672.6	1 733.7	44.0
共计	51 421.1	58 601.3	7 180.2	14.0

86. 根据截至 2013 年 6 月 30 日的预测, 2014 年所需经费为 58 601 300 美元, 比第四次进展情况报告所列估计数增加 7 180 200 美元, 相当于 14.0%。2014 年所需资源变化按用途解释如下:

(a) 员额项下所需资源 16 441 400 美元将用于支付 90 个临时员额(1 个助理秘书长、1 个 D-2、7 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))的薪金和一般工作人员费用。员额资源增加主要涉及拟将一个员额从 D-1 职等提升到 D-2 职等以及标准薪金费用、一般工作人员费用和工作人员薪金税率订正的净效应;

(b) 其他工作人员费用项下所需资源订正数 9 282 600 美元将用于支付主题专家方面的一般临时人员费用, 以满足整个项目的职能需求;

(c) 个体咨询人所需资源依据以往多个两年期个体咨询服务的历史支出趋势削减 1 216 400 美元，减至 526 000 美元。咨询人将提供秘书处内不具备的知识专才以及与系统集成商范围以外活动有关的服务，包括：

- (一) 职能咨询服务：需要外部知识专才，以增强特定职能领域的应用管理支持供应商；
- (二) 技术咨询人：需要外部知识专才，在启用后增强提供技术支持的应用管理支持供应商；
- (三) 管理咨询人：需要外部知识专才，提供与应用管理支持供应商的活动有关的独立质量保证；

(d) 差旅费项下所需资源订正数 1 157 400 美元将用于支付团结项目工作人员在特别政治任务(第 2 组)部署的差旅费以及确保为随后 2014 年 7 月在非维和实体(第 3 组)的部署做好准备。所需资源还将用于支付团结项目培训师 2014 年按照“培训师培训”办法提供知识专才的差旅费。除视频会议外，团结项目组还将继续采用这一办法，以尽可能地减少差旅费；

(e) 订约承办事务项下所需资源订正数 21 974 200 美元比第四次进展情况报告所列估计数增加 6 263 900 美元，包括订约条款谈判的法律咨询服务(200 000 美元)，为团结项目管理办公室提供战略咨询服务(379 600 美元)，团结项目成立阶段和第一推广阶段构建、测试和部署工作的系统集成商(8 260 400 美元)，系统集成商专业服务(2 835 300 美元)，应用和部署支助(8 500 000 美元)，团结项目工作人员企业资源规划软件培训(504 000 美元)，托管服务(1 257 300 美元)，以及会议室设施(37 600 美元)。订约承办事务所需资源增加 6 263 900 美元，主要原因是在企业资源规划系统中提供专才，确保团结项目成立阶段和第一推广阶段业务情报的构建、集成和测试，以及在第 2 组和第 3 组部署的准备活动；

(f) 一般业务费用项下所需资源订正数 3 457 400 美元将用于支付房地租金以及维护和支持局域网技术基础设施和中央服务器。增加 582 200 美元反映了预测业务费用的升高，例如办公室租金和网络及通信服务费用；

(g) 用品和材料项下所需资源订正数 89 700 美元将用于支付文具和办公用品以及培训材料；

(h) 家具和设备项下所需资源订正数 5 672 600 美元将用于购置工具、软件许可证、数据库及测试许可证和设备，包括企业资源规划数据库许可证(826 000 美元)，企业资源规划软件许可证维持费(2 779 900 美元)，数据库和测试工具维持费(1 374 700 美元)，集成业务解决方案维持费(510 000 美元)，以及测试、项目协作和辅助维持费(182 000 美元)。所需资源预测数增加 1 733 700 美元主

要是因为需要追加资源作为工具测试以及软件维护和许可证费，这些费用并未列入先前估计数。

表 9
2015 年所需资源订正数

(千美元)

支出用途	A/67/360 预测数	订正数	增加/(减少)	百分比变动
员额	15 759.1	13 382.2	(2 376.9)	(15.1)
其他工作人员费用	9 051.4	5 201.3	(3 850.1)	(42.5)
咨询人	1 742.4	543.2	(1 199.2)	(68.8)
工作人员差旅	2 646.0	1 292.3	(1 353.7)	(51.2)
订约承办事务	7 597.3	15 682.9	8 085.6	106.4
一般业务费用	2 625.2	2 652.1	26.9	1.0
用品和材料	91.5	89.0	(2.5)	(2.7)
家具和设备	3 906.9	6 626.2	2 719.3	69.6
共计	43 419.8	45 469.2	2 049.4	4.7

87. 2015 年费用总额估计数为 45 469 200 美元，比第四次进展情况报告所列以往估计数 43 419 800 美元增加 2 049 400 美元，相当于 4.7%。2015 年所需资源变化按用途分列如下：

(a) 员额项下所需资源 13 382 200 美元将用于支付 74 个临时员额(1 个助理秘书长、1 个 D-2、3 个 D-1、18 个 P-5、30 个 P-4、5 个 P-3、1 个 P-2、4 个一般事务(特等)和 11 个一般事务(其他职等))的薪金和一般工作人员费用。员额资源减少的主要原因是计划根据 2015 年项目缩编启动战略裁减 16 个员额；

(b) 其他工作人员费用项下所需资源订正数 5 201 300 美元将用于支付与 2015 年计划使用的主题专家有关的一般临时人员费用。这些专家大都参加了支持试点部署和随后在各群组部署的团结项目成立阶段部署培训小组。主题专家在培训、信息管理、业务分析、财务分析、后勤、采购和测试等方面提供知识专才。所需资源减少 3 850 100 美元反映了计划根据项目不同进程领域所需资源预测数对主题专家人员配置进行的订正；

(c) 依据以往多个两年期间个体咨询服务的历史支出趋势，这一类别项下 2015 年所需资源削减至 543 200 美元。咨询人将提供秘书处内不具备的知识专才以及与系统集成商范围以外活动有关的服务，包括：

(一) 职能咨询服务：需要外部知识专才，以增强特定职能领域的应用管理支持供应商，这些领域将在有待列入 2016 年团结项目报告的各个流程的最终设计中确定；

(二) 技术咨询人：需要外部知识专才，在启用后增强提供技术支持的订约应用管理支持供应商；

(三) 管理咨询人：需要外部知识专才，提供与应用管理支持供应商的活动有关的独立质量保证；

(d) 团结项目组除了依据逐个实体部署战略进一步完善培训办法之外，为培训、制作、实体落实和制作后支助而前往维和工作地点、总部以外办事处、区域委员会和法庭的差旅费估计数为 1 292 300 美元；

(e) 订约承办事项下所需资源订正数为 15 682 900 美元，包括(一) 应用管理支持，(二) 团结项目工作人员企业资源规划软件培训，(三) 托管服务，(四) 与基础设施集成有关的咨询服务，以及(五) 会议设施，细分如下：订约条款谈判的法律咨询服务(100 000 美元)，团结项目成立阶段和第一推广阶段构建、测试和部署工作的系统集成商(10 300 000 美元)，系统集成商专业服务(3 350 000 美元)，团结项目工作人员企业资源规划软件培训(580 000 美元)，托管服务(1 314 900 美元)，以及会议室设施(38 000 美元)。订约承办事项下增加 8 085 600 美元反映了 2015 年完成第一推广阶段构建和第二推广阶段设计工作需要的外包专才和能力细化预测数；

(f) 一般业务费用 2 652 100 美元将用于支付房地租金、对局域网技术基础设施和中央服务器的维护和支持以及办公室自动化设备的租用和维护；

(g) 用品和材料所需资源 89 000 美元用于支付文具和办公用品，包括打印机墨盒、数据处理用品、纸张和其他杂项用品等；

(h) 家具和设备费用 6 626 200 美元包括企业资源规划许可证、企业资源规划软件 and 项目软件的维持费、数据库维持、测试工具维持和虚拟专用网络连通。所需资源订正数将用于支付企业资源规划软件许可证维持费(3 209 900 美元)，数据库和测试工具维持费(2 824 300 美元)，集成业务解决方案维持费(510 000 美元)，以及项目协作和辅助维持费(82 000 美元)。出现 2 719 300 美元的差异，主要是因为增加了同供应商重新谈判的软件许可证费用备抵额，获准访问团结项目的工作人员增多也使得许可证费用增加。

表 10
至 2015 年所需资源总额订正数

(千美元)

支出用途	2008-2009 实际数	2010-2011 实际数	2012-2013 估计数	2014-2015 订正数	订正数 总额	A/67/360 预测数	增加/ (减少)
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)=(a)至(d)	(f)	(g)=(e)-(f)
员额	—	16 828.5	28 754.0	29 823.6	75 406.1	77 411.4	(2 005.3)
其他工作人员费用	5 614.0	4 442.3	12 440.5	14 483.9	36 980.7	40 899.0	(3 918.3)
咨询人和专家	72.6	664.2	1 027.9	1 069.2	2 833.9	6 727.5	(3 893.6)
工作人员差旅	964.1	928.8	1 896.9	2 449.7	6 239.5	10 323.5	(4 084.0)
订约承办事务	7 933.3	46 540.5	69 946.8	37 657.1	162 077.7	148 921.0	13 156.7
一般业务费用	2 344.1	6 695.3	4 364.8	6 109.5	19 513.7	19 652.4	(138.7)
用品和材料	606.9	176.3	85.3	178.7	1 047.2	1 219.7	(172.5)
家具和设备	164.7	24 433.2	19 861.3	12 298.8	56 758.0	42 984.0	13 774.0
共计	17 699.7	100 709.1	138 377.5	104 070.5	360 856.8	348 138.5	12 718.3

五. 联合国全球秘书处企业系统所需资源汇总以及请求大会采取的行动

A. 以订正执行战略为基础的所需资源汇总

88. 第四次进展情况报告所预测的截至 2015 年 12 月 31 日期间项目所需资源总额为 348 138 500 美元。

89. 如前文所述, 根据对活动计划的最新估计, 目前预测所需资源总额为 360 856 800 美元, 相当于增加 12 718 300 美元。不过, 由于 2014 年将努力控制成本, 秘书长在现阶段不寻求增加供资。2015 年的最新所需资源以及 2016 年和 2017 年的预计所需资源, 将结合项目最新进度在第六次进展情况报告中提出。

90. 表 11 按经费来源汇总了 2014-2015 两年期拟议所需资源。

表 11

2014-2015 两年期拟议所需资源汇总

(千美元)

经费来源	2014-2015 原始数	按 A/67/360 所列订正 执行情况的追加数	拟议数总额
经常预算	31 076.0	4 851.9	35 927.9
维和行动支助账户	—	20 054.7	20 054.7

经费来源	2014-2015 原始数	按 A/67/360 所列订正 执行情况的追加数	拟议数总额
预算外	—	7 439.6	7 439.6
共计	31 076.0	32 346.2	63 422.2

B. 有待大会采取的行动

91. 请大会：

- (a) 注意到本报告所载列的团结项目执行进展情况报告；
- (b) 注意到表 10 所载列的截至 2015 年 12 月 31 日项目所需资源订正数；
- (c) 核准将副项目主任员额改叙为 D-2 员额；

经常预算

(d) 核准在 2014-2015 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)下载列的作为经常预算中团结项目所占份额的 35 927 900 美元 (A/68/6(Sect. 29A))；

维持和平行动支助账户

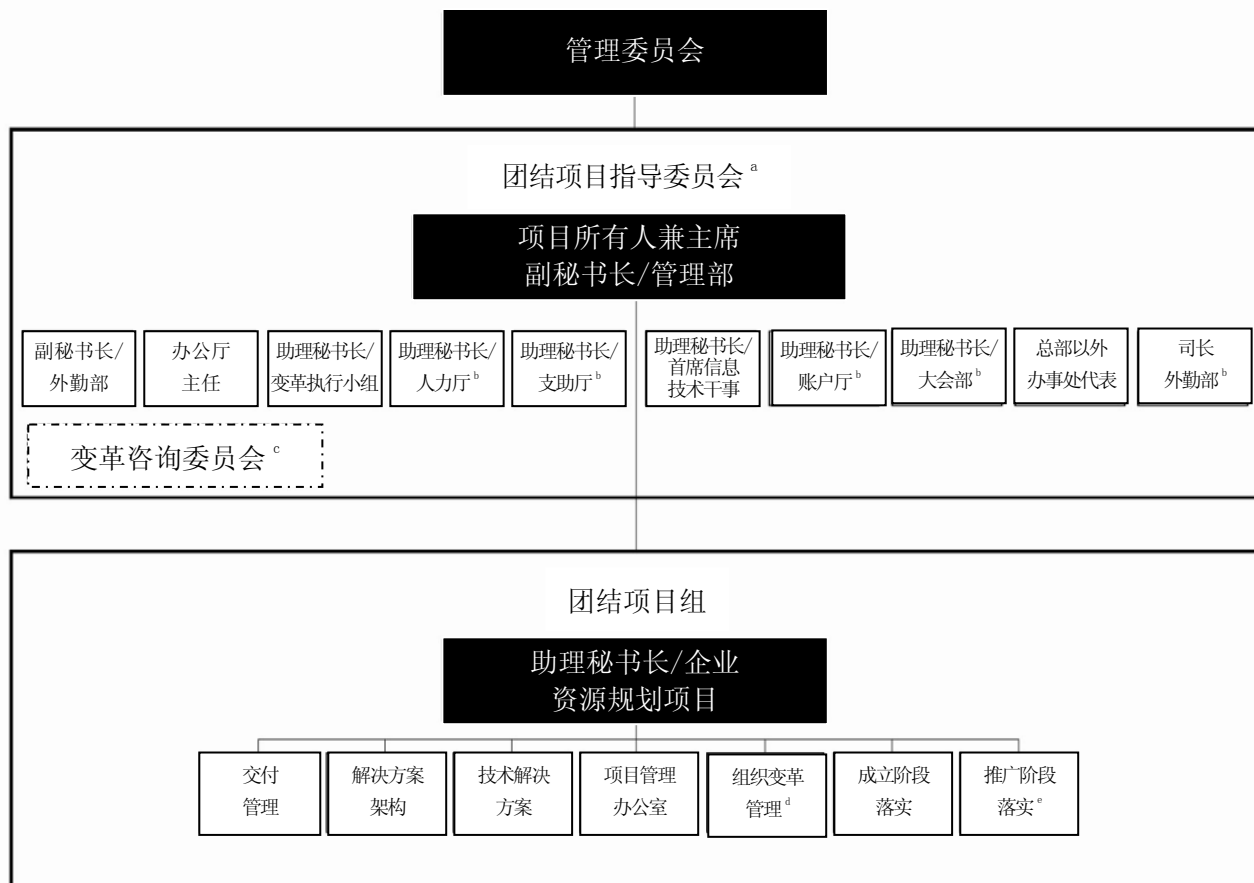
(e) 注意所需资源数额 20 054 700 美元将列入 2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日财政期维持和平行动支助账户的后续所需资源；

预算外资源

(f) 注意所需资源数额 7 439 600 美元将由 2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日财政期预算外资源供资。

附件一

团结项目治理模式



简称：外勤部：外勤支助部；大会部：大会和会议管理部；管理部：管理事务部；支助厅：中央支助事务厅；人力厅：人力资源管理厅；账户厅：方案规划、预算和账户厅。

^a 法律事务厅和内部监督事务厅具有指导委员会观察员地位。

^b 指导委员会成员也被指定为流程所有人。

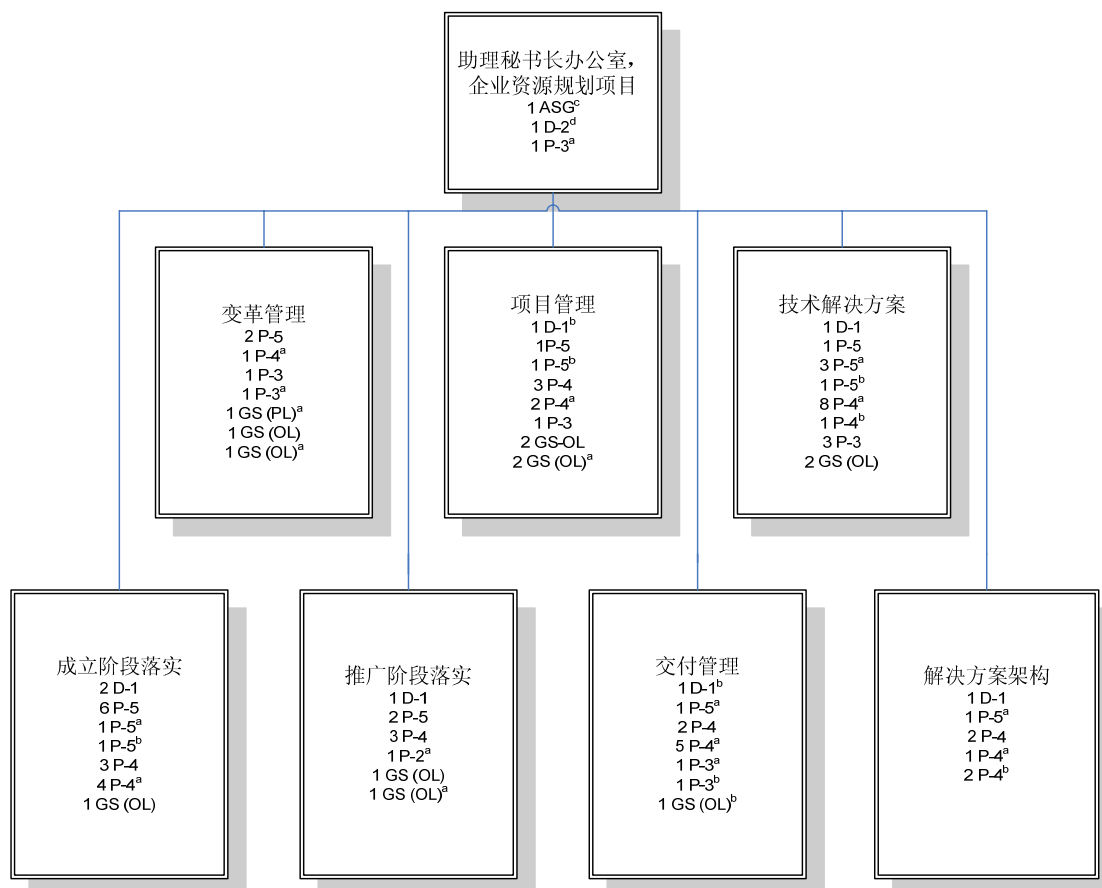
^c 变革咨询委员会由指导委员会一部分成员组成。

^d 团结项目组织变革管理小组组长兼任副项目主任。

^e 包括第一推广阶段和第二推广阶段。

附件二

2014 年组织结构和员额分配图



缩写：ASG：助理秘书长；GS：一般事务人员；OL：其他职等；PL：特等。

^a 在第六十四届会议上核准。

^b 在第六十五届会议上核准。

^c 在第六十六届会议上核准。

^d 拟在第六十八届会议上核准。副项目主任兼任团结项目组织变革管理小组组长。