



第七十届会议

议程项目 134

2016-2017 两年期拟议方案预算

关于企业资源规划项目的第七次进度报告

行政和预算问题咨询委员会关于 2016-2017 两年期拟议方案预算的第二十次报告

一. 引言

1. 行政和预算问题咨询委员会(行预咨委会)审议了秘书长依照大会第 64/243 号决议提交的关于企业资源规划项目的第七次进度报告(A/70/369 和 Corr. 1)。该决议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。行预咨委会还收到审计委员会依照大会第 66/246 号决议提交的关于联合国企业资源规划系统实施情况的第四次年度进展报告(A/70/158)。

2. 在审议上述报告期间,行预咨委会会见了主管管理事务副秘书长、“团结”项目主任和秘书长的其他代表,他们提供了补充信息并作了说明。行预咨委会最后于 2015 年 11 月 12 日收到了书面答复。行预咨委会还与审计事务委员会成员交换意见。

3. 本报告应与已提交大会的秘书长的其他报告和行预咨委会的有关报告一并审阅,这些报告还载有与“团结”项目执行情况相关的资料,其中包括:(a) 秘书长关于联合国秘书处全球服务提供模式框架的报告(A/70/323);(b) 行预咨委会的有关报告(A/70/436);(c) 秘书长关于联合国信息和通信技术战略执行现状的报告(A/70/364 和 Corr. 1)。

项目现况概述

4. 第七次进度报告第 17 至 27 段中介绍了本报告所述的 2014 年 7 月至 2015 年 8 月期间的进展情况。秘书长指出,“团结”项目总项目计划是按照第六次进度报



告提出的时间表和功能执行的，¹ 主要成就包括：(a) 在 2014 年 11 月之前在整個秘书处完成部署“团结”项目的不动产功能；(b) 根据联合国海地稳定特派团试行“团结”项目整合办法期间吸取的经验教训，对所提出了高度优先事项变更要求进行设计、构建和测试；² (c) 2014 年 6 月对第 3 群组各实体部署“团结”项目解决办法；³ (d) 加强对在本组织全面实施的企业支持模式，以在技术和运作方面解决发生的事件和用户提出的服务请求；(e) 制订和公布用以补充其他业务情报报告的管理仪表盘，这些报告被广泛用于从“团结”系统提取信息。秘书长的报告还指出，到 2015 年底在整个秘书处完成实施“团结”项目整合解决办法(“团结”项目基础部分和扩展部分 1)的项目继续按期进行。2015 年 11 月 9 日，“团结”项目整合解决办法在 2015 年 11 月 9 日部署到第 4 群组实体，⁴ 当时行预咨委会正在完成审议并最后确定本报告。

5. 行预咨委会注意到，按照第六次进度报告提出的预定日期，“团结”项目整合解决办法在 2015 年 6 月部署到第 3 群组各实体，并第 4 群组各实体的部署工作正在进行。委员会欢迎联合国实施企业资源规划解决办法工作实现了一项重要的里程碑。

6. 秘书长还指出，对第 3 群组各实体部署“团结”项目解决办法将需要作出重大努力，以期在组织上做好准备、开展数据编制和数据清理等变革管理活动、统一和澄清业务模式问题、开展宣传运动、以及设立“团结”项目学院和举办培训班。由于在完成实施后必须向第 3 群组提供更多的支助以及加强向第 4 群组开展部署的准备工作，这方面的努力和资源超出了之前的规划和估计。因此，“团结”项目扩展部分 2 的设计以及第 5 群组开展实施的筹备工作根据现行项目时间表计划应在 2015 年完成，但目前已经推迟，将在 2016 年进行规划。⁵ 秘书长还指出，已经开展的其他计划外活动对项目的计划和成本预测造成影响(A/70/369 和 Corr. 1, 第 81 段)

7. 此外，秘书长还指出，“团结”项目小组到 2015 年 12 月底将更清楚地了解支助第 4 群组所需的支助和任何其他的发展需要，并将能够更好地对 2016 年和

¹ 根据大会第 64/243 号决议核准的“试点先行”办法，本项目原计划在 2013 年底之前全面执行。行预咨委会关于“团结”项目的第六次进度报告(A/69/418)附件三载有按年份分列的费用预测时间顺序。

² 团结项目整合办法是指联合部署“团结”项目基础部分和扩展部分 1 的进程。

³ 包括亚洲及太平洋经济社会委员会、人道主义事务协调厅、联合国援助审判红色高棉工作、联合国环境规划署、联合国人类住区规划署和联合国内罗毕办事处。

⁴ 包括日内瓦、纽约和维也纳秘书处各实体、非洲经济委员会、拉丁美洲和加勒比经济委员会、西亚经济和社会委员会、卢旺达问题国际刑事法庭、联合国驻非洲联盟办事处、涵盖维持和平和特别政治特派团国际工作人员的“团结”项目扩展部分 1(人力资源管理和差旅)。

⁵ “团结”项目扩展部分 1 用于维持和平行动的本国工作人员。

2017 年所需资源作出更准确的估计，同时考虑到所涉及的规划事项和活动成本，特别是在“团结”项目扩展部分 2 方面。他表示，他打算在第七十届会议续会期间提交 2016 年和 2017 年所需资源的订正估计数，供大会审议，同时考虑到为了向第 3 群组提供更多的支助以及加强向第 4 群组开展部署的准备工作而必须在 2015 年开展的计划外活动对规划和财政产生的影响，以及对“团结”项目依然构成挑战的其他关键因素。他还表示，他打算为“团结”项目解决办法未来版本提交一份经订正的计划，包括费用估计数。

8. 尽管在部署“团结”项目整合解决办法方面取得成绩，但行预咨委会感到关切的是，在向第 3 群组和第 4 群组各实体部署“团结”项目整合解决办法过程中遇到的重大问题可能会影响到项目的计划和成本预测。

二. 审计委员会关于联合国企业资源规划系统实施情况的第四次年度进展报告

9. 审计委员会在关于联合国企业资源规划系统实施情况的第四次年度进展报告(A/70/158)中指出，报告是根据 2014 年 4 月至 2015 年 4 月期间进行的审计检查编写的，内容涉及项目管理；“团结”项目部署战略和组织准备情况；支助安排；目前的部署时间表存在的风险；成本管理和“团结”项目的效益。报告并不涉及 2015 年 6 月向第 3 群组部署“团结”项目解决办法的情况。

10. 审计委员会在报告中指出，“团结”项目已成为一个投入运行的生产系统，并赞扬所取得的成绩。审计委员会还对从以往部署工作汲取的经验教训发表意见，并注意到遇到了重大问题。

11. 行预咨委会赞扬审计委员会的报告质量高、内容全面。审计委员会的独立评估有助于行预咨委会审议联合国企业资源规划系统的实施工作。行预咨委会关于审计委员会具体审计结果的意见见本报告有关章节。

三. 秘书长关于企业资源规划项目的第七次进度报告

A. 项目管理、治理和监督

12. 秘书长在进度报告第 2 至 13 段中讨论了治理和监督问题，以及采取了哪些行动来加强项目管理、所有权和问责制。他指出，已努力确保业务单位负责人在“团结”项目中发挥更积极的作用，对“团结”项目的准备计划承担更大的自主权，以期采取共同运作模式和推动模式发展。这种努力包括采用双周计分卡，以加强对所有实体的进展情况的监测，在发生偏离规划进度的情况下执行严格逐级上报程序，在必要时上报秘书长处理。此外，已制定一套共八项里程碑(又称质量门)，用以按照准备计划监测执行实体的进展情况。行预咨委会在询问后获悉，

该机制为八个里程碑各规定了目标、成功完成相关任务的标准和完成这些工作的责任人和负责人。行预咨委会还获悉，所有第 4 群组实体已达到八个质量门里程碑的标准。

13. 审计委员会在报告中审查了项目管理的关键内容，包括项目规划、治理安排和对影响“团结”项目的问题和风险管理。审计委员会注意到，“团结”项目的管理取得了持续不断的改善。

14. 行预咨委会欢迎审计委员会报告中提到的项目管理方面的改进。行预咨委会相信，秘书长将继续保持警惕，以确保通过加强有效的治理、监督、问责和管理安排，使该项目继续从中受益，这对于实现项目的具体目标和目标至关重要(另见下文第 39 和 40 段)。

B. 向第 4 群组部署“团结”系统整合解决办法

15. 如秘书长的报告图一所示，向第 4 群组实体部署“团结”项目解决办法涉及联合国总部、日内瓦和维也纳办事处、非洲经济委员会、西亚经济社会委员会、拉丁美洲和加勒比经济委员会、欧洲经济委员会、国际法庭、维持和平和特别政治特派团(国际工作人员)。秘书长表示，2015 年 11 月向第 4 群组推出的规模是前所未有的，与 2015 年 6 月向第 3 群组部署相比，用户数目几乎增加两倍，实体数目增加十倍以上，其中数据清理和充实是实现准备就绪的最重要因素之一。秘书长提供资料，说明了为应对这些挑战采取的措施，其中包括加强项目管理、规划和监测(见上文第 12-14 段)和设立部署小组。他还指出，利用以往部署工作的经验教训，改进了 11 月份向第 4 群组各实体推出的工作，特别是在变革管理、培训和数据准备方面(见 A/70/369 和 Corr. 1, 第 28-31 段)。

16. 关于部署小组的信息载于秘书长报告第 42 至 47 段。他指出，在总部、日内瓦和维也纳成立了部署小组，外勤支助部也为其外地特派团成立了部署小组，以领导“团结”项目准备活动并在该系统实现稳定前继续提供支助。秘书长还指出，为设立总部部署小组于 2014 年 9 月任命了助理秘书长职等全职高级部署协调员(见 A/69/418, 第 71-74 段)，其职能已纳入主管管理事务副秘书长办公室。行预咨委会在询问后获悉，2015 年 8 月，随着第 4 群组实体过渡到“团结”项目的时间临近，兼任“团结”项目所有人的主管管理事务副秘书长承担了在纽约成功部署“团结”项目的责任。总部部署小组的活动由主管管理事务副秘书长/“团结”项目所有人监督，部署协调员的责任移交给了主管管理事务副秘书长办公室主任(D-2 职等)，由该人在其正常职责之外履行这些职能。委员会还获悉，在整个“团结”项目部署和初步稳定阶段仍将保留总部部署小组。

17. 行预咨委会在询问后获悉，秘书处仍然致力于充分遵守大会第 67/246 号决议，其中核可了行预咨委会的报告所载结论和建议(见 A/67/565, 第 75 段)，包括委员会关于现有服务提供模式的任何改变均须经大会核准的立场。行预咨委会还

回顾，它曾获悉，为协调部署“团结”项目而作出的一切临时安排在实施和稳定阶段之后将停止(见 A/70/7，第八节，第 24 段；另见 A/70/436，第 37 段)。

18. 秘书长指出，“团结”项目实施后审查工作队在本报告所述期间继续进行审查，2015 年 9 月初对第 3 群组实体部署情况启动了一项实施后审查(见 A/70/369 和 Corr. 1，第 37 至 40 段)。行预咨委会相信，还将在适当时候对第 4 群组各实体部署情况进行一次实施后审查，两次审查成果的详细说明将载于下一次进度报告。

C. 持续改进

19. 秘书长指出，必须不断改进，以充分利用实施企业资源规划解决办法所产生的机会，采取最佳行业做法。他还指出，按照审计委员会的建议，即“评价“团结”项目的一项优化项目，同时考虑到与拟议全球服务交付模式的联系，以及该项目为扩大“团结”项目改革的业务所有权和业务领导权提供的机会”(见 A/70/158，第 19(g)段和第 91-94 段)，本组织正在审查是否有可能建立更强大的业务再设计能力，推动不断改进业务模式，以充分利用企业资源规划解决办法的潜力(A/70/369 和 Corr. 1，第 75-77 段)。

20. 在这方面，审计委员会指出，外勤支助部已着手进行各种流程改进和基础设施升级。此外，该部已经调整工作人员处理大约 39 项“团结”业务流程的方式(见 A/70/158，第 92 段)。

21. 鉴于“团结”项目是整个秘书处的一项共同系统，行预咨委会认为，持续改进、重新设计流程和其他此类变动必须以协调方式集中实施，而不是由秘书处各实体为满足自身具体需求而实施(见下文第 39 和 40 段)。行预咨委会建议，大会请秘书长在他即将提出的订正概算报告中综合说明外勤支助部所实施和设想实施的改进流程做法，并详细说明用户部门新出现的重大需要和要求(见 A/70/369 和 Corr. 1，第 49(a)段)；另见下文第 22 段)，并提出费用估计数和充分理由。

D. “团结”项目扩展部分 2

22. 秘书长在报告第 48 至 51 段中讨论了“团结”项目扩展部分 2。他指出，“团结”项目扩展部分 2 的范围包括的功能主要与供应链管理、预算编制、方案管理、会议与活动管理及部队规划有关。不过，如上文第 6 段所述，“团结”项目扩展部分 2 的设计将不能按计划于 2015 年底完成，原因是“团结”项目部署至第 3 群组和第 4 群组各实体的执行前和执行后活动工作量超出计划。此外，秘书长认为，本组织及其需求发生了变化，在确定“团结”项目随后版本的确切功能和推出时间之前，必须考虑到新的因素。秘书长表示打算重新评估扩展部分 2 的功能，以考虑到下列因素：(a) 新出现的重大需要，包括用户部门根据自己使用“团结”系统整合解决办法的经验提出的要求；(b) 国际公务员制度委员会(公务员制度委员会)的建议，在人力资源管理应享权利的变化方面新出现的授权要求；(c) 其他

战略优先事项，如完成向维持和平行动和特别政治任务部署“团结”项目供应链功能，改进与外地办事处所使用的与联合国发展计划署解决办法的接口，并升级至企业资源规划软件包(系统应用程序和产品，即 SAP)。

23. 关于秘书长的上述意见，行预咨委会指出，供应链管理功能包括在“团结”项目扩展部分 2 的范围内，因此不是一项新要求(另见下文第 26 段)。在这方面，行预咨委会回顾秘书长在其关于联合国秘书处全球服务提供模式框架的报告(A/70/323，第 11(d)段)中表示，正为外地特派团试行开展工作，以制定新的供应链管理框架，将之纳入整个全球服务提供模式中，并将其作为“团结”项目扩展部分 2 设计的参考。行预咨委会建议请秘书长在其关于联合国维持和平行动经费筹措的下一概览报告内进一步详细说明这一事项。秘书长还应在他即将提交的订正概算报告内详细说明将如何调整正在外地特派团试行的上述框架，并将其纳入在“团结”项目扩展部分 2 范围内将设计、构建和测试的供应链功能。此外，秘书长还应保证在这这方面的工作不重复或重叠。

24. 此外，行预咨委会还指出，根据公务员制度委员会的建议和决定所需作出的任何可能调整(见 A/70/30)，均不属于大会第 67/246 号决议核准的“团结”项目解决办法的范围。行预咨委会承认，公务员制度委员会提议的整套报酬办法如获得大会核准，鉴于其条款的规模和范围之大，其执行可能需要调整“团结”项目解决办法。然而，行预咨委会认为这种变动是本组织正常业务需要的一部分，并因此期望能够将此作为“团结”系统整合解决办法正常维护的一部分加以执行，而不是作为“团结”项目的直接费用，因为直接费用原则上应仅限于设计、构建、测试和部署“团结”项目初步功能。

25. 在这方面，行预咨委会回顾，大会第 67/246 号决议请秘书长确保立即全面执行第四次进度报告(A/67/360)中提出的“团结”项目订正部署战略，并核准最迟在 2018 年 12 月前完全执行全部项目，同时考虑到行预咨委会报告(A/67/565)第 53 段所载意见和建议。

26. 行预咨委会在该报告(A/67/565)第 53 段中表示，全面交付“团结”项目解决办法符合本组织的利益。行预咨委会指出，“团结”项目基础部分和扩展部分 1 主要涉及业务往来功能和与国际公共部门会计准则相关的功能，这些功能主要由综合管理信息系统(综管系统)、伽利略和其他一些独立系统承担，而“团结”项目扩展部分 2 则由一些更具战略意义的功能组成，包括规划和方案拟定、供应链管理和预算编制功能，而且现有系统对这些功能覆盖不足，是导致作出转而采用企业资源规划系统的决定的主要因素之一。行预咨委会告诫说，所采用的任何办法不要基本上只是以昂贵的代价取代综管系统，并长期延续现已过时的独立信通技术系统的弱点。该报告附件四概述了按阶段分列的“团结”项目功能，指出将按阶段执行的 321 个流程，包括：(a) “团结”项目基础部分，在财务、资产、采购、财产、设备和存货管理领域的 122 个流程，用以支持采用国际公共部门会

计准则所要求的自动化；(b) “团结”项目扩展部分 1，人力资源和差旅管理领域的 66 个流程；(c) “团结”项目扩展部分 2，预算编制、供应链管理、赠款管理、方案管理、部队管理、会议和活动管理方面的 133 个流程。

27. 行预咨委会重申其上一份报告(A/67/565)第 53 段中的意见。委员会重申其意见，即为保护会员国已经对这项举措进行的投资并实现该项目的所有效益，执行经大会第 67/246 号决议(第三节，第 25 段)核准的项目全部范围是必要的。因此，行预咨委会建议请秘书长在他即将提出的订正概算报告中，提出关于执行“团结”项目解决办法全部范围的建议，供大会审议。行预咨委会强调，应该由大会来决定其执行“团结”项目扩展部分 2 解决办法的行动方案，并强调秘书长应确保向大会提供全面、详细和完全透明的信息，以便大会审议这一事项。

E. 实现效益

28. 秘书长在报告中指出，他和高级管理层仍致力于在 2019 年前使“团结”项目实现 1.4 亿至 2.2 亿美元的质量和数量累积效益。这些效益涉及实施“团结”项目和统一业务流程、重新界定作用和责任、以及减少不必要的重复工作。审计委员会在其报告中表示，由于秘书处尚未制定可以衡量所获实际效益的明确基线标准，因此有机会更新第一份进度报告(A/64/380)中提出的关于实现效益的企划案。秘书长指出，现已设立一个小组，负责确定如何完成实现效益目标以及制定实现效益计划。行预咨委会认为，在更新企划案时，应请秘书长提供最新的现行率效益估算，因为上次估算发生在 2009 年，距今已有 6 年多。行预咨委会回顾，大会规定的编制效益实现计划的工作已累计出现多次延迟(见大会第 67/246 和 69/274 A 号决议)。行预咨委会建议大会请秘书长确保编制效益实现计划的工作不再拖延，并在其下次进度报告中对这些计划作出说明。

29. 在这方面，行预咨委会注意到，设想实现 1.4 亿至 2.2 亿美元的质量和数量效益依据的假设是，“团结”项目扩展部分 2 于 2018 年底前得到全面部署。行预咨委会在询问后获悉，1.4 亿至 2.2 亿美元的总体效益预计将于 2019 年实现，总体效益一旦实现，将作为实施“团结”项目的成果永久地反映在预算中。行预咨委会还获悉，对过去四年选择或执行了企业资源规划系统的 1 600 个组织的行业调查显示，已完成项目的成本回收期为全面部署和稳定后的 2.6 至 3.2 年，平均为 2.9 年。行预咨委会建议大会请秘书长在下次进度报告中估计实施联合国企业资源规划系统的成本回收期，同时考虑到项目所有相关支出。还应请秘书长审查并报告可用于计量信通技术系统和其他业务转型举措的投资回报的方法。

30. 行预咨委会还建议大会请秘书长以联合国系统行政首长协调理事会主席的身份，收集有关联合国系统各实体正在为计量各自实施企业资源规划系统或其他信通技术/业务转型举措的成本回收期作出何种努力的信息，并在其下次报告中就此作出说明。

31. 行预咨委会要求澄清“团结”项目所实现效益与联合国秘书处未来全球服务交付模式之间的关系(见 A/70/323 和 A/70/436)。行预咨委会获悉,随着“团结”项目使业务流程实现标准化和自动化,全球服务交付模式将酌情整合各工作地点内部和之间条块分割的行政机构,该模式将在“团结”项目的基础上产生更多效益并扩大“团结”项目的效益,特别是通过整合共享服务中心的特定行政职能,从而消除重复的间接费用。行预咨委会还获悉,秘书长将向第七十一届会议提交的下一份关于全球服务提供模式的报告将包括建议和企划案,但须经大会认可(见 A/70/323,第 48(c)段)。此外,行预咨委会还获悉,可以区分全球服务交付模式和“团结”项目所涉效益的具体内容。

32. 行预咨委会在询问后获得了有关资料,举例说明迄今因实施“团结”项目实现的具体效益,详见本报告附件。

F. “团结”项目的运行、维护和支助费用

33. 秘书长报告第 59 和 60 段介绍了“团结”项目的运行、维护和支助费用。他指出,秘书处继续尽一切努力在每个部门的核定预算数额(经大会决定)内落实“团结”项目的准备活动,如收集、清理和充实主数据和业务往来数据。然而,鉴于综管系统不能跟踪活动支出,无法全面估计此类费用。

34. 在这方面,行预咨委会回顾,大会第 69/274 A 号决议(第四节,第 16 段)请秘书长在下一份进度报告中提供详细资料,说明实施“团结”项目所涉及的间接费用,为采集和集中记录这一信息制订明确程序;并再次要求在各部门核定预算范围内匀支这些费用。行预咨委会认为,尽管综管系统等遗留系统有其局限性,秘书处应更加努力记录跟踪这些活动的一些信息,如各类活动的参与程度和花费的时间,同时考虑到自 2013 年以来已在维持和平行动中实施“团结”项目。行预咨委会认为,缺乏关于项目全部费用的透明信息是项目管理的一大薄弱环节。

35. 行预咨委会重申其先前的建议,即大会应请秘书长在“团结”项目后续执行阶段,详细核算由实施项目的部厅和其他实体所承担的间接费用以及由“团结”项目预算支付的准备活动间接费用,并在秘书长今后关于“团结”项目的进度报告中向大会提交完全透明的信息,说明这些费用。

G. “团结”项目主流化计划

36. 秘书长指出,随着“团结”项目小组逐步淡出,“团结”项目主流化计划涉及项目小组向秘书处如下三个相应方面逐步传授知识和移交责任:(a) 流程所有人,涉及培养完全熟悉“团结”项目解决办法并在所有人办公室、某些服务中心和秘书处各部厅工作的流程专家,解决办法以及负责满足现场支助需求的当地流程专家;(b) 首席信息技术干事;(c) 人力资源管理厅,特别是培训方面。秘书长

指出,已与人力资源管理厅进行初步讨论,并正在开展详细评估,评估预计在 2015 年底前完成(A/70/369, 第 61 至 74 段)。

37. 行预咨委会在上一份报告中注意到,根据主流化计划,首席信息技术干事将在 2017 年 1 月接管与信通技术有关活动的管理和执行,包括:(a) 提供持续不断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;(b) 每年构建并测试工作方案,以便将新功能纳入生产环境,包括推出“团结”项目扩展部分 2 的功能;(c) 定期在秘书处内推出新功能和(或)一揽子维护计划。秘书长指出,已确定将纳入首席信息技术干事负责范围的所有职能,并正在开展详细评估,以确定主流化支助模式和总体拥有成本,将在下一次进度报告中予以说明。

过渡阶段

38. 审计委员会在其报告中指出,根据关于分阶段实施“团结”项目功能和“团结”项目主流化计划的现有规划,计划在 2017 年 1 月(即“团结”项目基础部分在维持和平行动首次部署三年之后)向首席信息技术干事及其工作人员移交职责,在此期间,“团结”项目小组继续管理其余的部署工作,同时还必须为运行的系统提供技术支助。审计委员会着重指出,需要制定过渡计划,因为基础部分目前已部署了一年多,应考虑一些业务任务,如企业资源规划软件的升级。审计委员会在其报告中表示,应在第 3 群组 and 第 4 群组各实体部署“团结”系统整合之前制定过渡计划。审计委员会还强调必须转让知识和资源,并在信息和通信技术厅内积累关于“团结”项目的丰富知识(见 A/70/158, 第 70 至 74 段)。

39. 行预咨委会同意审计委员会关于需要过渡计划的关切,因为“团结”项目已从项目阶段转化为运行中的生产系统,新部署和筹备部署“团结”项目新功能的工作正在同时进行。在这方面,行预咨委会认为,在向首席信息技术干事移交责任之前,在过渡期间需要更加明确地界定关于维护、升级和持续改进已经部署的“团结”系统整合方案的治理、管理和业务安排。因此,行预咨委会建议大会请秘书长为实现“团结”项目主流化,设立和正式确定关于“团结”系统整合方案的治理和管理安排(见上文第 14 段)。

40. 在这方面,行预咨委会还认为,整个秘书处必须协调一致地集中维护和更新“团结”系统整合方案,并制定有效的管制措施,避免设立特设部门小组/团体用于支助、维护、更新或进一步加强“团结”系统整合方案。行预咨委会建议,今后涉及维护、更新和改进“团结”项目的重大建议都应经中央审查后,列入“团结”项目进度报告,一并提交给大会供其审议(见上文第 21 段)。行预咨委会还建议大会请秘书长在其下一次关于订正概算报告中汇报这一事项的最新情况。

H. 项目人员配置

41. 秘书长在其上一次的报告(A/69/385, 第 75-79 段)中提议: (a) 逐步缩编“团结”项目小组, 在 2015 年底从 90 个员额减至 74 个员额, 其中大多涉及行政和支助职能; (b) 在 2017 年初, 将项目小组员额从 74 个进一步缩减至 50 个, 减少的 24 个员额主要是将要调入各业务部门的流程专家; (c) 在 2017 年年底, 余下的 50 个临时员额将由“团结”项目供资, 根据大会的指示, 届时不再有任何项目员额。

42. 秘书长报告提供了截至 2015 年 7 月 31 日的空缺情况, 在总共 90 个员额中 77 个已有人任职, 5 个空缺员额因预期该项目即将缩编而被冻结, 其余空缺员额的征聘工作处于不同阶段。秘书长还提供了一些资料, 说明正在应对的有关该项目小组人员配置方面的最大风险, 其中包括: (a) “团结”项目小组关键工作人员以及在流程所有人办公室内的关键人员正在离开, 就任与“团结”项目无关的员额; (b) 在许多情况下, 征聘工作没有圆满结束, 因为候选人感到关切的是, 如果他们为一个项目员额放弃当前职位, 项目缩编对其工作保障构成风险。与此同时, 秘书长指出, 以往部署工作的经验教训表明, 需要大幅增加经核证的流程专家的数量, 以确保整个组织普遍拥有深层次的知识和技能, 用户得到充分支持。

43. 行预咨委会在询问后还获悉, 所面临的主要障碍和最大风险之一涉及是否掌握开展正在规划的工作的恰当技能组合的资源, 还需要制定一项行动计划, 以便将知识库保留在本组织内。本组织不仅尚未拥有足够数量的掌握恰当技能组合的资源, 而且, 如上文所述, 每天还在失去掌握技能的资源。为了按照支持和扩大“团结”项目的需要, 让“团结”项目小组内掌握高技能的资源具有连续性, 必须将这些掌握高技能资源留在本组织内并加以安置。行预咨委会还获悉, 秘书处认为, 鉴于交付 2016/2017 年的规划活动需要资源和技能, 准备推迟缩编“团结”项目小组。

44. 行预咨委会对向其提供的关于有技能人员不断流失的信息深感关切, 因为无法提供此类技能是圆满完成项目面临的重大风险之一。行预咨委会长期以来强调, 需要加强内部支持本组织核心活动和需求的能力, 需要将知识从咨询人传授给方案和项目工作人员, 以便为“团结”项目支持的制度化做准备。行预咨委会建议大会请秘书长优先拟订一项详细行动计划, 以确保将已获得的知识库保留在本组织内, 并在他即将提交的订正概算报告中提出建议。

45. 行预咨委会还认为, 有必要留住项目小组内熟练人员, 尽可能避免再有熟练工作人员离职。鉴于时间紧迫, 行预咨委会建议, 在大会审议秘书长即将提交的订正概算报告中的上述行动计划之前, 大会授权秘书长采取一项特殊和临时措施, 推迟缩编“团结”项目小组(见上文第 4 段)。

I. 2014-2015 年所需资源最新情况

46. 秘书长表示，按照第六次进度报告的估计，2014-2015 两年期所需资源为 129 386 000 美元。根据自那时以来的实际支出和 2015 年最新预测，2014-2015 年直接项目支出总额保持不变，仍为 129 386 000 美元。不过，如上文所述，2014-2015 年所需资源虽无变化，但由于在向第 3 群组和第 4 群组各实体部署“团结”项目整合解决办法并提供支持时开展了其他的计划外活动，有关第 5 群组(维持和平行动本国工作人员)的工作和计划在 2014-2015 年进行的“团结”项目扩展部分 2 的活动出现延迟。行预咨委会期望，秘书长在即将提出的订正概算报告中提供进一步细节，说明上述在 2015 年必须开展的其他计划外活动。

J. 2016-2017 两年期所需资源预测

47. 秘书长在他的订正概算报告接受审议之前表示，2016-2017 两年期的订正估计数保持不变，仍为第六次进度报告提出的 54 291 700 美元。

六. 结论和建议

48. 第七次进度报告第 101 段叙述了要求大会采取的行动。在坚持上文各段的意见和建议的前提下，行预咨委会建议大会：

(a) 表示注意到第六次进度报告印发以来在实施“团结”项目方面取得的进展；

方案预算

(b) 核准在 2016-2017 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 8 143 700 美元；

维持和平行动支助账户

(c) 注意到大会第 69/308 号决议已核准 2015 年 7 月 1 日至 2016 年 6 月 30 日财政期间维持和平行动支助账户下的 31 306 700 美元，其中 22 891 500 美元用于 2015 年 7 月 1 日至 12 月 31 日，8 415 200 美元用于 2016 年 1 月 1 日至 6 月 30 日；25 245 700 美元的所需资源将列入之后在下列财政期间为维持和平行动支助账户提供的所需资源：(一) 2016 年 7 月 1 日至 2017 年 6 月 30 日(16 830 400 美元)；(二) 2017 年 7 月 1 日至 2018 年 6 月 30 日(8 415 300 美元)；⁶

⁶ 关于 101(c)(二)分段(A/70/369/Corr.2)，行预咨委会获悉，注明用于 2017/18 财政期间的 8 415 300 美元是用于 2017 年 7 月 1 日至 2017 年 12 月 31 日 6 个月期间的所需经费。

预算外资源

(d) 注意到 12 487 100 美元的所需资源将由 2016 年 1 月 1 日至 2017 年 12 月 31 日财政期间的预算外资源供资；

(e) 注意到 2016-2017 两年期订正所需资源将于 2016 年提交大会第七十届会议第一期续会审议。

附件

(2015 年 11 月报告的) “团结” 系统已实现的实际效益

1. “团结” 系统统一和简化了分散的解决办法和重复性应用程序。“团结” 系统是一个充分整合的全机构解决办法，要求采取共同做法，因此，不同实体在经历了几十年的功能和组织条块分割之后，正在开始加强合作。“团结” 系统已开始提高效率 and 透明度并加强知情决策方面带来改进。

2. 这一转变的核心是安装最先进的企业资源规划软件，该软件为下列组织核心职能提供了统一精简办法：财务和预算管理；人力资源管理；员工队伍管理；组织管理；差旅管理；薪资、方案和项目管理；供应链/采购/后勤管理；中央支助事务。

3. 到 2015 年底，“团结” 系统将取代维护费用过高的许多遗留系统，包括综合管理信息系统(综管系统)的八个不同应用程序以及用来管理采购、会计、薪金和后勤的定制软件等，还不算全秘书处无数的单项表格和纸面行政流程。

4. 企业资源管理系统中的数据可即时处理，不需经过多个系统和接口，从而最大限度地减少了时滞。联合国秘书处具备不同企业角色的不同地理区域和业务领域的所有用户可接入一个共同的数据库，该数据库的数据始终是最新的，并不受地方服务器问题的影响。

5. “团结” 系统将实现的效益包括提高效率和透明度，加快对业务需求的反应，以及提高工作人员的士气。

6. 上述效益的实例如下：

(a) **主数据管理。**“团结” 系统带来的一个值得注意的变化是建立了全秘书处范围的主数据管理机制。这一工具可以加强数据管理和资产管理，实现服务和设备的标准化，获取更大的批量折扣，同时减少管理和协调供应商、合作伙伴、人力资源、材料和服务的多个数据库的管理费用；

(b) **人力资源流动。**“团结” 系统在已经启用该系统的地点消除了大量瓶颈和过时程序(第 3 群组)。例如在综管系统中，由于在不同地点之间传递人员信息方面的问题，工作地点之间的人员调动将必然带来薪金支付方面的困难。与此同时，考勤(包括休假)管理花费工作人员过多的时间，需要使用纸质表格来跟踪，然后将这些信息录入综管系统，最后还需工作人员以书面形式核实数据。对于外地工作人员，休假单将发往其总部，供输入综管系统，因而使问题复杂化并造成大量积压；

(c) **人力资源方面的效益。**“团结” 系统提供了充分的灵活性，可在全世界任何合适的地点处理业务往来任务，从而可以在设在有竞争力的地点的共用中心

集中处理。此外，“团结”系统让各办事处有机会清理其工作人员数据。在这方面的其他实际益处包括：

- **更易于监测休假结余。**工作人员现在可以利用“员工自助服务”实时查看假期结余，更方便他们作出休假计划。
- **更好地整合各人力资源系统。**之前由于综管系统有八个单独的应用程序，从一个系统向另一个系统合并和转移数据十分困难
- **不再需要传递工作人员信息。**在“团结”系统中，所有信息都在一个单一来源系统中。“团结”系统与 Inspira 之间还有一个接口，可以对征聘时使用的职位代码和职位数目进行同步处理
- **通过员工和管理人员自助服务门户进行的自我核证，让工作人员/管理人员承担更多的责任和问责。**这一效益减少了人力资源管理厅的数据输入工作，使该厅能够更有力地发挥监督作用
- **简化人力资源干事和人力资源助理之间的业务流程。**加强系统中程序与各接口的对接自动化。Earth Med 和 Inspira 等接口的数据转移无需采取额外步骤

(d) **准确的实时财务数据。**在“团结”系统实行以前，现金是每季度一次划拨给外地办事处，管理人员很难有效和谨慎地管理其现金流动。“团结”系统可以实时进行合并财务报告；

(e) **差旅方面的益处。**“团结”系统减少了差旅、托运和费用的处理时间。将全秘书处的差旅数据纳入一个共同数据库中，提高了联合国与服务提供者/航空公司谈判更好的企业协议的能力。此外，“团结”系统还便于进行更集中的差旅资源管理，包括报告；

“团结”系统的差旅解决办法引入了员工自助服务概念，出差人员可以自助服务方式直接向系统提交差旅申请，而不像过去那样需要以纸质表格提交申请，再由行政人员输入一个信息技术解决办法；

“团结”系统简化了差旅核准程序，从 8 至 12 道核准手续(视工作地点而定)减至只有 3 道：(一) 出差人员提交申请；(二) 差旅和托运核准人(以前的核证干事)；(三) 差旅处理办公室。批准程序的精简将消除重叠，减少出错的机会，并加强问责制；

联合国出差人员的受益表现在差旅和托运申请处理状态和相关费用报告做到完全透明，在报销方面也做到完全透明。出差人员在任何时候都可以查看完整的差旅记录；

(f) **不动产方面的效益。**在采用“团结”系统不动产管理模块之后，全秘书处与不动产有关的所有数据都被记录并保存在一个共同解决办法中，提高了透明度并加强了多种功能的整合。通过将不动产模块和固定资产模块连接起来，“团结”系统目前以符合国际公共部门会计准则(公共部门会计准则)的方式记录房地产和基础设施资产的所有基本建设改善和折损；

该工具有助于更新和维护基本建设战略审查进程。“团结”系统的不动产模块还便于全面审视所有租赁，并帮助精简租赁管理程序；

(g) **采购方面的效益。**“团结”系统提供了一个单一解决办法，其中有确定的合同目录，用户可从中选择项目和服务，相比之下，地方采购系统采取逐案处理做法，需要每个采购办公室人工输入数据。订购进程已经显示出更高的准确性和效率。这些预先确定的全球目录在所有地点整齐划一，可以更准确地反映交付方式和费用总额。因此，“团结”系统已经提高了订购流程的准确性，并提高了所需资源的透明度，包括按供应商和商品分列的本组织资源支出。它还统一了供应商数据库，以便加强控制；

这些效益目前已十分明显，但是若要通过一个消除供应链流程的地域和组织界限的单一解决办法来实现长期效益和效率，本组织就必须分析和调整业务做法，以改变本组织的服务提供方式；

(h) **设备和资产管理方面的效益。**在“团结”系统中，所有设备和资产都在一个共同系统中进行记录和维护，从而提高了透明度和标准化程度，有助于遵守公共部门会计准则的报告要求和优化资产管理。