



第七十一届会议

议程项目 134 和 149

2016-2017 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八次进展情况报告

秘书长的报告

摘要

本报告根据大会第 64/243 号决议提交，该决议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。本报告介绍了自发布第七次进展情况报告(A/70/369 和 Corr.2)以来的最新情况。

报告第三节概述了 2015 年 9 月至 2016 年 8 月期间取得的重大进展。目前，“团结”系统是世界各地 400 个地点 32 000 多名工作人员使用的业务系统。秘书处第一次有了一个唯一的现代行政解决办法，得以高效和透明地管理本组织的资源。“团结”系统员工和管理人员自助服务的启用标志着联合国系统首次在全球范围成功部署了这一功能。

2015 年 11 月，“团结”系统集成(基础部分+扩展部分一期)部署到群组 4 的所有实体，即联合国总部、拉丁美洲和加勒比经济委员会、非洲经济委员会、欧洲经济委员会、西亚经济社会委员会、联合国日内瓦办事处、联合国维也纳办事处、联合国毒品和犯罪问题办公室、国际贸易中心和国际法庭。同时，向维持和平特派团和特别政治任务推出了扩展部分一期，补充先前在群组 1 和群组 2 部署的“团结”项目基础部分。这一部署是“团结”系统部署工作中最具挑战性的，因为其规模和复杂程度前所未有。强有力的治理、企业参与和良好的项目管理是部署工



作取得成功的促进因素。“团结”项目实施后审查工作队正在有系统地解决部署之后出现的挑战。

2016年7月,服务交付功能推广到所有维持和平特派团和特别政治任务。2016年8月,实施了一个自动编制财务报表的新模块。

第四节概述了到2018年的项目工作计划,包括按照大会第70/248 A号决议重申的要求,最迟在2018年12月全面实施“团结”系统的计划。本报告概述了“团结”项目扩展部分二期的实施战略,主要涉及预算编制、供应链管理、会议和活动管理、部队规划和与捐助者和执行伙伴的关系。

第五节根据在更广大的用户基础和更多样化的实体中部署“团结”系统所取得的经验教训,对实现的质量和数量效益做了最新评估。除了概述质量上的改进,本报告还着重指出,到2019年底将可实现1.637亿美元的数量效益,而秘书长承诺到2019年底实现的效益数额为1.4亿至2.2亿美元。2020-2021年,供应链管理将稳定运行,届时累积效益将达到2.055亿美元。

第六节讨论项目主流化、为解决可能对成功执行2016年至2019年工作计划产生影响的重要人员配置问题而进行项目资源重组和调整,以及逐步缩编“团结”项目团队,最终将其大部分人员并入信息和通信技术厅,部分并入其他业务领域。

第八节载有秘书长第七次进展情况报告所述的2016-2017两年期所需资源订正估计数;这一数额净增加了2 680万美元,其中考虑到2014-2015两年期由于“团结”项目扩展部分二期的一些活动推迟执行而出现的未用资金。拟议资源还反映了订正项目团队结构中的员额调整和职能合并。为成功交付“团结”项目扩展部分二期及随后缩编项目团队,需要做出这些调整和合并。

第十节载有建议大会采取的行动,包括请大会注意到项目的进展情况,核准经修订的2016年和2017年所需资源,包括拟议的员额结构重组,并注意到2018年和2019年预计所需资源。

目录

	段次	页次
一. 导言		4
二. 项目管理、治理和监督		4
A. 治理情况概述		4
B. 执行监督机关各项建议的情况		4
三. 项目状况		5
A. 项目里程碑和成就概述		5
B. 进展：2015 年 9 月至 2016 年 8 月		7
C. 实现稳定的努力		9
四. 筹备今后的推出工作		12
A. 群组 5		12
B. 国际公务员制度委员会整套报酬的变化		13
C. “团结”项目扩展部分二期		13
D. SAP 升级		20
E. “团结”系统集成的改进		20
五. 实现效益		20
六. 资源的主流化、重组和调整		25
七. 风险管理		28
八. 所需资源		29
A. 2016-2017 年所需资源订正数		29
B. 2008-2017 年所需资源		32
C. 2018 年和 2019 年预计所需资源		33
九. “团结”项目的运行、维护和支助费用		35
十. 所需资源概要和请求大会采取的行动		35
A. 2016 年和 2017 年预计所需资源的拟议经费筹措		35
B. 建议大会采取的行动		36
附件		
2017 年组织结构和员额分配图		38

一. 引言

1. 本报告根据大会第 64/243 号决议提交，该决议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。本报告提供了自发布第七次进展情况报告(A/70/369 和 Corr.2)以来项目的最新情况，并论及大会第 70/248 A 号决议所作决定。

二. 项目管理、治理和监督

A. 治理情况概述

2. “团结”项目继续受益于第五次进展情况报告(A/68/375 和 Add.1)首次说明的强化治理模式。秘书长继续积极支持该项目，并进行必要的个人干预。由办公厅主任主持的管理委员会每个季度审查项目状况，并就战略问题提供指导。由主管管理事务副秘书长主持的团结项目指导委员会每月举行会议，监督项目的战略和业务管理。与各业务单位负责人进行了积极接触，加强各自部厅的意识和承诺。

3. 在 2015 年 11 月向群组 4 推出之前，业务单位主管作为观察员参加了指导委员会会议。按照审计委员会的建议，他们与流程所有人和项目小组负责人一道向管理委员会明确确认，成功推出系统所需要的一切必要因素都已到位。

4. 项目管理依然稳健有力，建立了主动积极的监测机制以促进及时实施群组 4。利用协作式网络工具制定了总项目计划。事实证明，该计划对全球小组管理数千个同时进行的任务至关重要。秘书长每两周一次的记分卡载有明确的标准和补救措施，确保及时采取干预行动以减缓风险。

B. 执行监督机关各项建议的情况

5. 在本报告所述期间，审计委员会和内部监督事务厅(监督厅)对项目进行了审计。

6. 审计委员会在其关于“团结”项目实施情况的第五次年度进展报告(见 A/71/180)中确认，在全球范围内实施“团结”系统是一项重大成就。虽然承认实施如此复杂的企业资源规划系统难免遇到挑战，但审计委员会还是建议做出一些改进。

7. 审计委员会的报告反映了项目从设计、构建和测试阶段到部署“团结”系统集成所取得的进展，重点阐述了秘书处各业务单位为确保用户采用该系统而承担的责任，为此需要开展培训、实现效益和将适当的项目活动纳入本组织正常运作的主流。

8. 审计委员会承认在落实以下建议方面取得了进展：(a) 拟订全面整合的详细项目计划，显著改善项目管理安排，以便作出更详细的费用和时间表预测，控制风险，包括作出适当的设想情况规划和应急规划；(b) 确定管理和改进业务流程的正式做法，便于在实施企业资源规划系统后持续改革和改进。

9. 在以往报告提出的 16 项建议中，2 项已得到充分执行，13 项正在执行，1 项已被审计委员会终止。审计委员会认识到，有些建议仍在执行之中也是有理由的。

10. 在本报告所述期间，监督厅也进行了几次审计。审查的重点和目标更多地侧重于评估实施实体开展的实施工作和变更管理。截至 2016 年 6 月，专门针对项目实施工作提出了 14 项建议。项目提出证据并提议终止定于 2016 年 8 月底执行的 7 项建议；监督厅正在对此进行审议。

三. 项目状况

A. 项目里程碑和成就概述

11. 2012 年 12 月，大会在其第 67/246 号决议中核准了到 2015 年 12 月完成设计、构建和部署“团结”项目基础部分和扩展部分一期的订正计划。到 2015 年 11 月，“团结”项目基础部分和扩展部分一期已在整个联合国秘书处部署，但没有对维持和平特派团和特别政治任务中的本国工作人员和单派军警人员部署扩展部分一期；按照计划，这项部署将在 2016 年作为群组 5 的一部分进行实施。

12. 按照大会决定，2018 年 12 月底前将完成扩展部分二期的实施，从而实现“团结”系统的全面部署。

13. 下表 1 概述了项目的主要里程碑。

表 1

“团结”项目的主要里程碑，2013-2018 年

日期	阶段	“团结”系统部署	现状
2013 年 7 月	基础部分	在联黎部队和联黎协调办试点	已完成
2013 年 11 月		群组 1：基础部分部署到所有维持和平特派团	已完成
2014 年 3 月		群组 2：基础部分部署到所有特别政治任务	已完成
2014 年 7 月	集成试点	“团结”项目扩展部分一期部署到联海稳定团	已完成
	基础部分	不动产部署到联合国总部、内罗毕办事处和非洲经委会	已完成
2014 年 11 月		不动产部署到整个秘书处	已完成
2015 年 6 月	集成	群组 3：“团结”项目基础部分和扩展部分一期部署到人道主义事务协调厅、内罗毕办事处、环境署、人居署、亚太经社会和援审工作	已完成
2015 年 11 月		群组 4：“团结”项目基础部分和扩展部分一期部署到联合国总部、日内瓦办事处、维也纳办事处、非洲经委会、西亚经社会、拉加经委会、欧洲经委会和国际法庭	已完成

日期	阶段	“团结”系统部署	现状
	扩展部分一期	群组 4: “团结”项目扩展部分一期部署到特别政治任务和维持和平特派团	已完成
2016 年 7 月	基础部分	服务交付功能部署到特别政治任务和维持和平特派团	已完成
	公务员制度委员会	公务员制度委员会第 1 阶段: 改变异地调动相关要素和一些外地津贴和福利	已完成
2016 年 8 月	集成	财务报表(第二卷)	已完成
2016 年 11 月	扩展部分一期	群组 5: 对特别政治任务和维和特派团中的本国工作人员和单派军事人员实施“团结”项目扩展部分一期	进行中
	公务员制度委员会	公务员制度委员会第 2 阶段: 流动奖励金和取消不搬迁津贴	进行中
2017 年 1 月	集成	财务报表(第一卷)	进行中
2017 年 9 月	扩展部分二期	供应链管理(第 1 阶段)	进行中
	公务员制度委员会	公务员制度委员会第 3 阶段: 2017 年 1 月 1 日起统一薪级表、过渡措施和其他变动	进行中
	集成	持续改进——“团结”项目基础部分和扩展部分一期	进行中
2018 年 1 月	公务员制度委员会	公务员制度委员会第 4 阶段: 教育补助金	进行中
2018 年 8 月至 9 月	扩展部分二期	预算编制	进行中
2018 年 9 月	扩展部分二期	供应链管理(第 2 阶段)	未开始
		会议和活动管理	未开始
		“团结”项目扩展部分二期的其他项目	进行中
	SAP 升级	SAP 技术升级	未开始
2018 年 12 月	扩展部分二期	供应链管理(第 3 阶段)	未开始
		筹资和捐助者关系管理	未开始
		执行伙伴	未开始
		部队管理	未开始

缩写: 非洲经委会, 非洲经济委员会; 欧洲经委会, 欧洲经济委员会; 拉加经委会, 拉丁美洲和加勒比经济委员会; 亚太经社会, 亚洲及太平洋经济社会委员会; 西亚经社会, 西亚经济社会委员会; 公务员制度委员会, 国际公务员制度委员会; 联海稳定团, 联合国海地稳定特派团; 援审工作, 联合国援助审判红色高棉工作; 环境署, 联合国环境规划署; 人居署, 联合国人类住区规划署; 联黎部队, 联合国驻黎巴嫩临时部队; 日内瓦办事处, 联合国日内瓦办事处; 内罗毕办事处, 联合国内罗毕办事处; 维也纳办事处, 联合国维也纳办事处; 联黎协调办, 联合国黎巴嫩问题特别协调员办事处。

14. “团结”系统解决办法目前正在支持遍及全球400多个地点的一个复杂组织。在整个联合国系统开创性地部署了员工和管理人员自助服务，其使用量很大，反映出这项功能的采用程度越来越高。总体而言，该解决办法正趋于稳定，在许多方面做出的改进也得到越来越多的认可。

15. 2016年7月，服务交付功能推广到所有维持和平特派团和特别政治任务，以精简费用回收活动。2016年8月向维持和平行动推出了财务报表模块。“团结”项目扩展部分二期的预算编制和供应链管理取得了显著进展。

16. “团结”项目团队继续提供全球生产支助，并对交易系统、自助服务门户和业务情报功能实施了若干改进。“团结”项目培训侧重于建设地方能力，促进将可持续培训纳入主流。

B. 进展：2015年9月至2016年8月

部署群组4

17. 在其第七次进展情况报告中，秘书长强调指出了及时部署群组4面临的挑战，特别是由于压缩了群组3和群组4之间的时间表，而且所涉实体和用户的数目以及需要清理、充实和转换的数据量之大前所未有的。尽管存在这些挑战，“团结”系统集成已成功部署到群组4中的各实体，即联合国总部、拉丁美洲和加勒比经济委员会、非洲经济委员会、欧洲经济委员会、西亚经济社会委员会、联合国日内瓦办事处、联合国维也纳办事处、联合国毒品和犯罪问题办公室、国际贸易中心和国际法庭。同时，向所有维持和平特派团和特别政治任务实地推出了扩展部分一期；自2013年和2014年分别推出群组1和群组2后，它们已经在运行“团结”项目基础部分。

18. 群组4是迄今为止规模最大和最复杂的“团结”项目部署。用户基础从近12 000个扩大到约32 000个，需要部署最大规模的员工和管理人员自助服务。因此，与所有其他部署相比，需要开展的变更管理工作更多，地域分散性更强。

19. 可以预见，群组4的部署极具挑战性。它涉及向业务模式、制度和做法各不相同的秘书处众多实体同时推出统一的业务流程，涵盖的功能十分广泛，包括员工队伍管理、时间管理、薪金发放、组织管理、差旅管理、财务、预算、采购、后勤、项目管理和支助服务。不过，所有部署活动都在按计划进行，并及时恢复正常运作。

服务交付

20. 服务交付功能最初于2015年6月部署到群组3，后来在2015年11月部署到群组4，2016年7月1日，该功能推广到所有维持和平特派团和特别政治任务以及总部外勤支助部。这一功能的全球化使得向内外部客户提供服务的秘书处所有实体能够管理其服务费用和计费，并为统一服务目录和费用结构铺平了道路。对群组3和群组4绘制了3 200多个活动类型，在此基础上为特派团制定了900多个活动类型，主要是在后勤支助服务、医疗服务和设施管理领域。为实施这一部

署，来自特派团的近 100 人用了大约 7 800 个小时进行数据收集、充实和转换及协助提供培训。

21. 服务交付功能将使更多人获得共享服务，改善对跨特派团的服务和费用的跟踪，并处理费用回收管理方面的其他挑战，比如监测应收款和管理流动性。

财务报表

22. 财务报表项目旨在使用“团结”系统自动编制财务报表，取代涉及多个系统及多个电子表格和 Word 文件的繁琐流程。

23. 财务报表模块包括新的功能和技术工具，于 2016 年 8 月向维持和平行动推出，这是在执行大会第 68/247 号决议要求，使用“团结”系统作为实施国际公共部门会计准则(公共部门会计准则)的主干网方面实现的另一个重要里程碑。该模块将于 2017 年 1 月部署到所有其他行动，用于编制 2016 年财务报表。

24. 利用两个新的 SAP 模块，即业务规划与合并模块和披露管理模块，实施了自动化。业务规划与合并中央数据储存库载有来自“团结”系统的可随时取用的财务数据，为合并和编制财务报表提供了一个更为简便的程序。业务规划与合并、披露管理、财务报表和有关附注主要以自动化的程序编制，辅之以少数几个严格控制的手工流程，并有充分的文件和审计线索。

25. 在构建这一功能时，考虑到了财务报表各卷的要求，并尽可能统一设计和开发。但这一解决办法也可以满足每卷的特别要求。

26. 除了“团结”项目团队人员，另有 11 名工作人员投入将近 2 500 个小时进行与维持和平行动财务报表的原型、设计、构建和测试有关的工作。预计在年底前还要额外增加努力，以便实现其他各卷的自动化。业务单位的积极参与将使将这一功能迅速主流化。

业务情报

27. 在本报告所述期间，业务情报项目侧重于能力建设。改进了“团结”系统的业务情报数据模型，为编制报告、看板和数据分析提供一个更好的基础。制定了业务情报学院课程，为编写报告提供便利。该课程培训了超过 375 名工作人员，并建立了一支由 40 名经认证的业务情报培训师组成的全球队伍，在当地提供培训。流程所有人进一步扩充这一举措，开展了关于使用业务情报数据的补充职能培训。业务情报高级用户创建的报告数量越来越多，业务情报的使用量也稳步增加，每日登入的用户数几乎是前一年的三倍。

28. 信息和通信技术厅拟定了方案捐助者报告，将来自“团结”系统业务情报数据库的财务数据与来自其他遗留系统的方案信息整合起来。联合国毒品和犯罪问题办公室正在利用这一功能取代目前的系统。使用这一功能可以在线访问捐助者，并为秘书处所有实体的类似能力打好基础。

29. 信息和通信技术厅还协调在全球范围分配业务情报资源，以满足日益增长的对报告的需求。“团结”系统的业务情报技术资源将被纳入信通厅的主流，为此必须改善治理以排定各种需求的优先次序，确保技能资源得到最佳利用。

C. 实现稳定的努力

“团结”项目实施后审查工作队

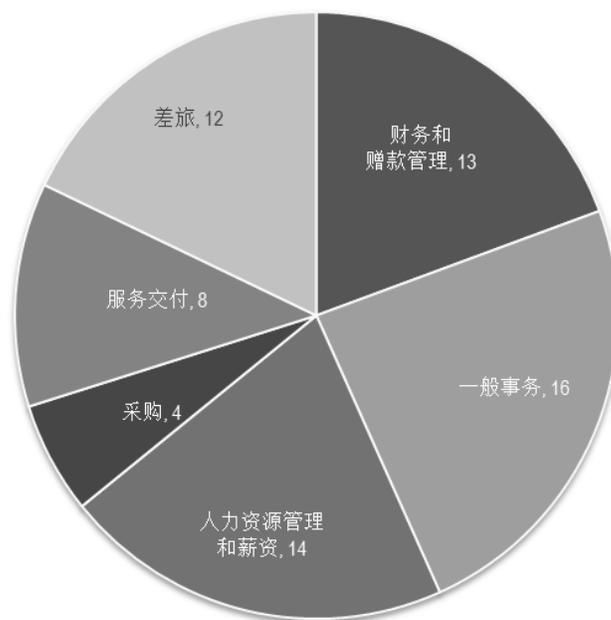
30. 在群组 4 的稳定阶段出现了各种问题，特别是在不同预算期间的过渡方面。根据以往部署工作的经验教训，恢复了由主计长主持的实施后审查工作队，以确保尽快解决群组 3 和群组 4 各实体报告的问题。

31. 工作队提供了一个论坛，业务实体、流程所有人、首席信息技术干事和“团结”项目团队可借此探讨部署后出现的问题，找出解决办法并商定解决问题的时间。

32. 在两次为期多天的讲习班之后，将群组 3 和群组 4 各实体提出的问题统一整理成一套 67 项建议，图一按专题对此做了汇总。将各项建议分配给流程所有人和首席信息技术干事，并设定解决问题的目标日期。工作队每两周举行电视会议，监测进展情况。根据问题的复杂性，举办虚拟工作组或特别讲习班，确保受影响的实体派适当代表参加。在 67 项建议中，13 项归类为需要长期解决的持续改进问题，其余的定于 2016 年底之前终止。

图一

按职能领域列示的“团结”项目实施后审查工作队的主要建议



33. 查明了数据和系统问题并已解决，但最主要的是如何应对总体变更管理挑战，“现行”模式与业务全球化和流程标准化所要求的新业务模式之间的矛盾进一步加剧了这一挑战。这方面的例子包括主数据管理、支付和银行对账，这些功能对秘书处其他实体的依赖程度更高。反过来，在一个单一系统中，业务实现了全球化，这又要求秘书处其他实体提供速度更快、费用更低的服务。因此，许多建议力求改变政策和程序，以利用“团结”项目带来的机会。

34. 一些建议强调需要精简端到端流程，另一些建议则侧重于改变审批控制。一些服务提供者还要求提供更多的业务报告和跨职能看板，以便更好地管理服务。

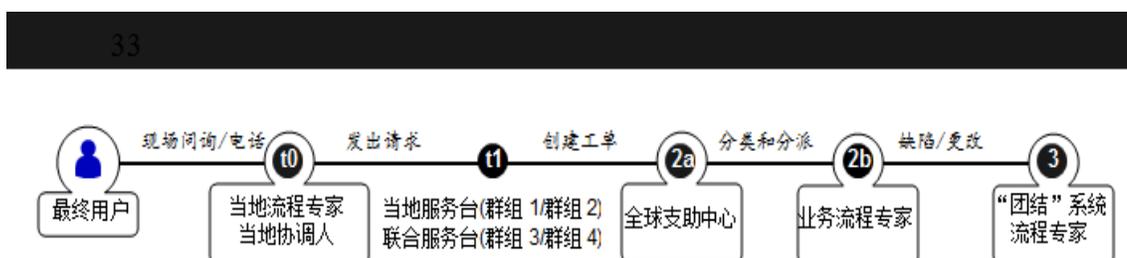
35. 工作队的干预措施产生了显著成果，具体如下：(a) 为解决薪资问题开发了新的诊断工具；(b) 确认复杂的支付单元正在按照设计运行，并编制了新的报告以发现支付问题；(c) 确定了新的责任分配要素，以便顺利进行供应商应收款和应付款的净额结算；(d) 推动对关于参会人员 and 差旅管理的系统、政策和程序做出了有益修改。

生产支助

36. 按照实施后审查工作队对群组 1 和群组 2 提出的建议，加强了生产支助安排。通过 iNeed 服务管理系统记录和跟踪服务工单，并由一个多层级安排处理和升级工单，见下图二。

图二

服务/帮助台：作业概念



37. 自从向第 3 群组推出以来，支助层在一年内已解决了 54 500 多项服务请求。尽管 1 级和 2a 级在解决服务请求方面稳步改善，但由于当地流程专家人手不够，只能将工单升到更高层级。同样，由于流程所有人部门缺乏流程专家，2b 级工单往往升级到“团结”项目团队。

38. 总体而言，生产支助模式已在运作，但群组 3 和群组 4 的稳定阶段时长超过预期，导致“团结”项目团队和流程所有人的流程专家应接不暇，进而对“团结”项目扩展部分二期的设计和构建产生了不利影响。

沟通和变更管理

39. 结合业务活动加大了沟通和变更管理努力，通过多种渠道，向最终用户和业务部门通报技术、政策和流程改进。发布通知、每周用户通讯、iSeek 文章、改

进后的“团结”项目网站和“团结”项目配套智能手机应用程序等更方便用户，促进更及时的信息流动。在部署期间，通过每周会议、全体会议、自助服务亭和“正式启用”庆祝活动等方式，与部署实体一道加强沟通和变更管理活动。也专门针对高级和中级管理人员以及广大工作人员和“团结”项目的其他利益攸关方开展沟通。

“团结”系统培训

40. “团结”系统培训侧重于建设当地能力和发展技术技能，这也体现了大会第70/248 A号决议强调的重点，即有效开展“团结”系统培训，将其作为培训和能力发展综合办法的一部分。

41. 与人力资源管理厅合作实施了混合学习办法，包括基于计算机的培训、由教员执教的培训和远程学习方案，共划分为13个职能领域。

42. “团结”项目学院针对管理人员、流程专家和当地流程专家开展培训，最初侧重于培养当地流程专家。1 250多名工作人员成功完成了一个或多个职能领域的“团结”项目学院当地流程专家方案。在这一群体中，又有一小部分人接受培训，成为当地流程专家教员。到2016年7月，已有近29 000人学习了一个或多个“团结”项目课程，1 800多名管理人员参加了“团结”项目学院管理人培训。

43. 由于群组3和群组4所涉地域分散，业务往来最终用户数目庞大，如何确保提供适足的培训是一大挑战。已经实现了培训足够数量用户的目标；但是，在正式启用后，用户上网情况出现重大变化，带来了更多的需求，目前正由当地流程专家教员提供最终用户培训，以满足这一需求。

44. 当地流程专家是指定的最终用户，他们充分了解各自的职能领域，对“团结”系统业务流程也有透彻理解。当地流程专家通过报告、解决问题和创建有效的iNeed工单，为提供0级支助发挥关键作用。群组3和群组4各实体面临的一个持续挑战是，如何维持人数足够的当地流程专家小组，同时保有当地流程专家教员，以满足生产支助和培训最终用户的要求。为了缓解这一问题，2016年和2017年将在全球部署“团结”项目学院方案。

45. 目前，121名流程专家获得了一个或多个职能领域的认证。也在重新评估流程专家认证办法，以对那些通过经验获得熟练技能的工作人员进行认证，并利用他们开展当地流程专家培训。此外，还建立了业务情报学院，这是由流程所有人管理的一个跨职能的联合方案。

经验教训

46. “团结”系统给联合国带来了70年历史上最重要的业务转型，造成了其“现行的”业务流程和模式与“未来的”业务流程和模式之间的紧张关系，包括适应新系统所执行的更严格的业务和财务要求。为解决许多问题，需要采取新的

服务交付模式并界定职责，同时还要加强变更管理。业务部门正在作出努力，以应对变更管理的挑战，包括迅速清理积压的交易、更新政策、简化流程和精简服务交付。

47. 其中最重要的变化是采用端到端流程管理，这需要本组织对其行政工作采取横向、跨职能的观点，以便充分实现提高生产率、降低成本、缩短周期时间、增加透明度和提高服务质量的目标。

48. 只有在管理结构、政策和程序协调一致，共同支持执行业务流程时，才能实现和保持业务卓越性。可以此为契机，通过持续改进，进一步精简解决办法；运用早期部署工作的经验教训；进一步修改政策和程序，同时与全球服务交付模式举措保持一致；加强学习机制，促进采用新的标准和工作方式。

四. 筹备今后的推出工作

A. 群组 5

49. 群组 5 是对 38 个维持和平特派团和特别政治任务(联合国科特迪瓦行动除外，根据安全理事会第 2284(2016)号决议，联科行动的部署任期将于 2017 年 6 月结束)中的 11 600 多名本国工作人员和 8 700 名单派军警人员实施扩展部分一期。

50. 如第七次进展情况报告图一所示，群组 5 的部署工作原计划在 2016 年 4 月进行，但被推迟到 2016 年 9 月，以便继续对群组 3 和群组 4 提供强有力的稳定支持。正在按照订正时间表进行部署筹备工作，但指导委员会在 2016 年 6 月 30 日接受了“团结”项目团队和外勤支助部提出的建议，将实施期限再推迟两个月，延至 2016 年 11 月。以下因素影响了这一决定：(a) 第一次发薪平行测试结果表明，需要在遗留系统中进行更多的数据更新；因此，在最后“彩排”之前，没有足够时间来设计和再测试对数据转换流程的修改；(b) 核准 2016/17 年期间对许多维持和平特派团的组织结构进行广泛修改，但在规划群组 5 时对此并不完全知情，确定的时间表没有留出足够时间，因此在“彩排”之前无法对新的组织结构进行模拟转换；(c) 适宜增加一个发薪平行测试周期，因为这将大大减少数据问题带来的风险。

51. 虽然没有在部署新的功能，但群组 5 仍是一项艰巨的任务，原因是需要在几个遗留系统中进行大量的数据清理和充实工作，在外地工作地点和总部也需要开展变更管理活动。600 多人参与了数据清理和充实、部署协调、用户上网映射、协助培训和变更管理，由此可以看出在实地的特派团和在总部的支助部和管理事务部作出了重大努力。

52. 2016 年 11 月的部署将会如期进行，因为：(a) 第二次发薪平行测试的结果是积极乐观的；(b) 第三次发薪平行测试周期比原计划提前开始，这样在“彩排”之前就有更多时间进行数据清理；(c) 培训和变更管理活动正按时间表进行。

B. 国际公务员制度委员会整套报酬的变化

53. 修改后的国际公务员制度委员会(公务员制度委员会)整套报酬办法的执行计划最初是根据秘书长关于联合国秘书处对新的共同制度整套报酬办法的执行情况说明(A/70/896 和 Corr.1)中概述的执行战略制定的。执行活动包括：(a) 安装 SAP 公司提供的软件变更；(b) 对软件变更进行技术检验；(c) 开展技术分析，了解软件对企业资源规划解决方案其他领域有何影响；(d) 调整受到影响的软件改良和报告；(e) 对解决方案进行初步用户测试，以核实是否达到业务要求；(f) 数据收集和验证；(g) 最终用户测试；(h) 更新培训材料和文件；(i) 为全球广大工作人员举行涵盖政策和系统组件的最终用户培训。

54. 配合 SAP 公司交付软件变更的时间，执行工作分为以下四个阶段：

(a) 第一阶段，按计划于 2016 年 7 月 1 日执行了大会规定的所有部分，但不包括新的流动激励措施，也不包括终止不搬迁津贴；SAP 公司于 2016 年 6 月 15 日交付了相关软件变更；

(b) 第二阶段定于 2016 年 11 月 1 日执行，包括新的流动激励措施和终止不搬迁津贴。正在对 2016 年 6 月交付的软件变更进行测试，同时收集和验证数据；

(c) 第三阶段定于 2017 年 9 月 1 日执行，包括大会规定于 2017 年 1 月 1 日起生效的所有变更。在纽约举办了联合国系统使用 SAP 的所有实体参加的 SAP 设计讲习班，以促进秘书处工作人员的广泛参与。SAP 公司承诺在 2016 年 10 月 31 日和 11 月 30 日交付第三阶段的软件变更。由于要对系统做大范围变更，SAP 公司还建议有六个月的测试期。第三阶段需要开展大量的手工数据收集和充实工作，以满足与“单亲”地位以及临时个人应计养恤金薪酬表有关的要求；

(d) 第四阶段包括新的教育补助金计划，将按照大会规定于 2018 年 1 月 1 日执行；SAP 公司将在 2017 年 3 月 31 日交付相关软件变更。

C. “团结”项目扩展部分二期

55. 2012 年 12 月，大会第 67/246 号决议核准最迟在 2018 年 12 月底前完全执行全部范围的项目，同时考虑到行政和预算问题咨询委员会报告(A/67/565)第 53 段所载评论和建议。

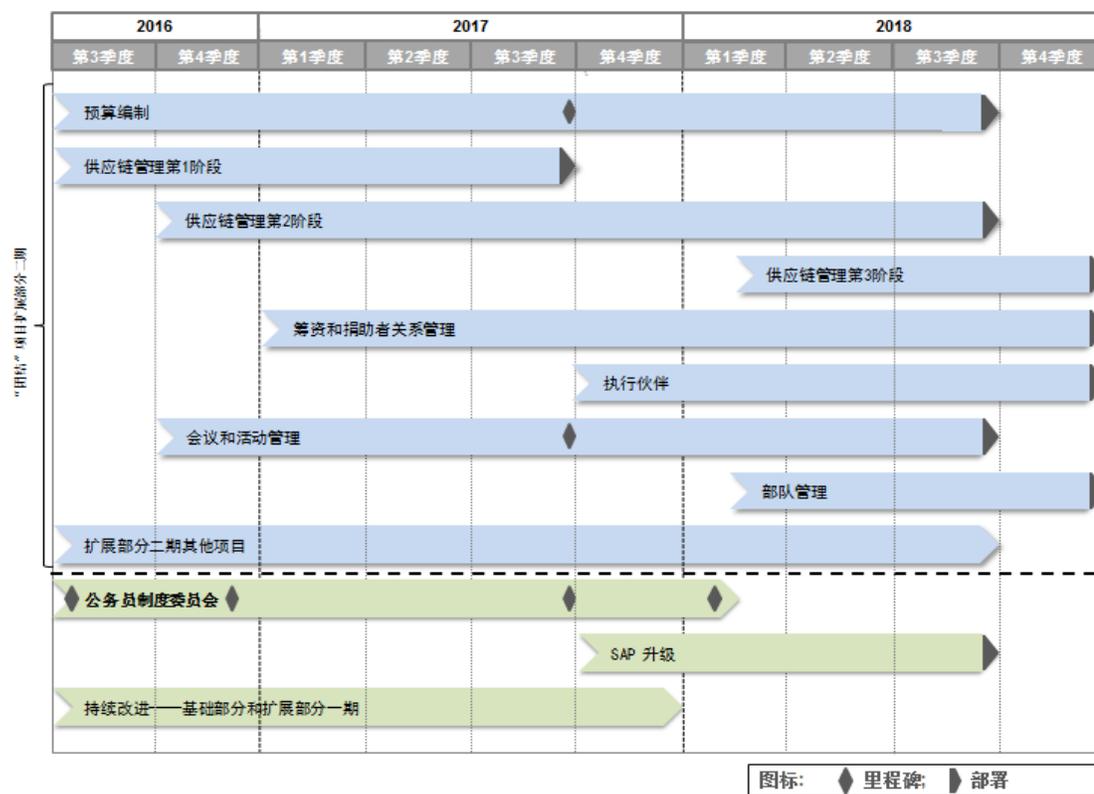
56. 此外，2015 年 12 月，大会第 70/248 A 号决议请秘书长采取主动措施，解决在实施“团结”项目方面仍然存在的挑战和风险，确保根据大会第 67/246 号决议核准的订正时间表，最迟于 2018 年 12 月全面部署该项目。

57. 全范围的“团结”项目划分为总共 321 个流程。其中，122 个流程对应的是“团结”项目基础部分，66 个对应扩展部分一期，133 个对应扩展部分二期。本报告概述了最迟于 2018 年 12 月全面执行“团结”项目的时间表和工作计划。

58. 按照逻辑关系将“团结”项目扩展部分二期的流程分为单独项目，以便加以实施。图三概述了 2018 年底前扩展部分二期所有项目部署以及其他部署的执行计划，比如公务员制度委员会的政策变化、SAP 软件升级和持续改进“团结”项目基础部分和扩展部分一期。下面更为详细地解释扩展部分二期的项目。

图三

“团结”项目时间表和工作计划，2016-2018 年



编制预算

59. 编制预算项目涉及大量不同功能，反映了联合国各部门活动的范围之广。一项预算的生命周期从制定初步指导和管理人员规划资源开始，经历立法和理事机构的审查与核准，再到向理事机构、捐助方和其他利益攸关方报告执行情况。除这些步骤外，编制预算功能还将涵盖对各种参数(包括物价通胀和汇率变动)的标准成本计算和成本重计，这样便可以对所需资源进行建模，并对预算估计数进行敏感度分析。管理人员将能够建立模型，模拟使用不同资金水平(比如不同自愿捐款数额)执行不同方案和任务的情况，并计量立法和理事机构所做决定的成本，包括计算所涉方案预算或根据安全理事会决定订正预算的费用。

60. “团结”系统方案管理包括制定各方案的详细计划，将这些计划整合在成果管理框架中，并为其规定预期成绩和绩效指标。方案管理还包括持续评估方案活

动、监测和评价、成本预测以及成本和执行情况报告。在方案完成和结束方面，方案管理功能除了评价成果交付情况以及成果对预期成绩的贡献，还涵盖归还未使用资金。

61. 该项目还将借助“团结”系统基础部分已经部署的项目管理功能，尤其是在项目计划变更核准以及合理保存记录和内部控制方面，如每月结算流程。

62. 该项目包括属于部队管理范畴的若干流程，它们涉及安全理事会批准任务授权后特派团的规划或调整，以及特派团缩编或清理结束方面的规划。项目将主要要素综合在一起，能够为特派团开办和清理结束方面的资源规划提供支持。

63. 项目设有一个指导小组，由主计长担任组长。主计长同时也是流程所有人。为确保高度的业务自主性，吸收来自秘书处各重要业务部门的代表加入指导小组，包括人道主义援助、人权和环境规划等收到大量自愿捐助的领域方面的外地行动以及维持和平与建设和平行行动的代表。解决方案需要服务于各种各样的活动和筹资结构，因此亟需在“团结”系统项目团队中加入不同业务领域的专业工作人员。

64. 经过充分协商、分析和近期举办的一场研讨会，该“团结”系统项目最终确定了从 SAP 公司的两个编制预算功能软件中选择一个。2016 年 10 月将进行有限度的概念验证，以验证影响软件选择的有关技术软件功能的关键假设，并为查明和评价所选软件的待改进领域提供坚实依据。

65. 项目时间表的详细里程碑将在 2016 年 10 月的概念验证之后确定。预计该“团结”系统项目将在提出多个原型之后，于 2017 年 8 月前后进行类似于试点部署的全面概念验证。首次部署计划于 2018 年 8 月或 9 月面向 2019/20 年度维持和平预算、2020-2021 两年期方案预算以及 2018 年底或 2019 年初开始的自愿捐助活动同时实施。

供应链管理

66. 供应链管理集合了多种先进功能，如需求、供应、生产、运输和长期能力方面的规划。供应链管理包括三个互相关联的领域：(a) 规划与管理；(b) 从接收到分发；(c) 从使用到处置。

67. 供应链管理功能将分三个阶段交付，以便本组织适应新的能力，收集足量的标准化历史信息，履行更为先进的规划职能。“团结”系统基础部分已经实施了与物资的接收、储存、分发和处置有关的若干流程，特别是在不使用伽利略系统的非维持和平实体。扩展部分二期流程将专注于规划功能，推动供应链自动化，从而优化库存。

68. 供应链管理功能还将提供关于特派团需求的最新信息，快速找到并优化选择物资、设备和服务的供应商和地点，确保迅速运输和交付物资，从而为部队和警察派遣国提供支持。

第一阶段：伽利略系统退役与进出库处理

69. 在第一阶段，“团结”系统供应链管理功能将在外地特派团取代伽利略系统，用于管理厂房、设备和机械，并加强进出库处理、综合性实物存货核查、车队设备管理和“分拣包装”等功能，以满足外地特派团更高的要求。完成伽利略系统退役项目，更重要的是，全面使用“团结”系统供应链管理功能，将达成一个重要目标，即将本组织各部门的资产核算系统统一成一个符合公共部门会计准则的财务系统。

70. 将外地的伽利略系统退役，推出“团结”系统供应链管理功能，会涉及重大的变更管理。这影响到多个地点的近 5 000 名用户，而他们支撑着对维和行动至关重要的职能。2013 年在外地部署“团结”系统基础部分时，为了尽可能避免给外地特派团带来过大的组织变革风险，将替换伽利略系统的工作推迟进行。作为临时解决方案，为外地特派团整合了伽利略系统、综合管理信息系统(综管系统)和“团结”系统，这是群组 1 和群组 2 部署工作的一部分。

71. 从伽利略系统向“团结”系统供应链管理的迁移涉及两个关键部分：(a) 大规模清理和充实伽利略系统数据，以符合“团结”系统的要求；(b) 加强“团结”系统供应链管理，确保在外地全面部署供应链管理之前完全替代整个伽利略系统的功能。清理和充实数据是特派团的职责；为确保效率和一致性，该工作目前正在意大利布林迪西的一个“数据工厂”集中进行，同时与外地特派团进行协调。外勤支助部调动了大量资源，以清理、充实和准备待转入“团结”系统的数据，其费用由外地特派团承担。同时，“团结”项目的改进设计已经完成，正在为构建阶段做准备。这两个部分彼此独立但理念统一，均旨在确保于 2017 年 9 月停用伽利略系统，并继续构建和部署“团结”系统其余的供应链管理功能。

第二阶段：需求和供应规划

72. 需求规划涉及利用先进的规划能力，通过将各个实体的需求加总等方式，对物资和服务的购置计划进行业务预测。其要求根据经不同情形调整的历史消耗记录，从统计上预测需求，并考虑到选举等不常见的需求情形。

73. 供应规划包括供应商网络、库存补充和安全库存方面的规划。供应规划有助于制定业务层面的计划，考虑总体需求预测、补充计划参数、安全库存要求和不同地点的供应情况，在合适的时间以优化的成本获取和提供商品和服务。其涵盖供应周期管理，包括运输、进出口要求和货运信息核验。

74. 第二阶段依赖第一阶段，涉及 SAP 先进规划和优化软件的部署，这要求对项目团队开展使用和配置该软件的全面培训。秘书处已经获得该软件的使用许可。考虑到第二阶段定于第一阶段构建期间开始，必须确保持续提供技术熟练的业务资源，以实现两个阶段的适当融合，推出新的能力，同时提供他们对本组织的认识以协助特约专家，并获取关于软件工具的知识。该项目需要工作人员接受先进供应链规划方法和使用新软件的培训。

75. 在项目工作计划时间表中，第二阶段的构建和测试时间被压缩，以便在 2018 年年底之前部署第三阶段。

第三阶段：长期能力规划

76. 该项目的重点是利用分析信息，经与方案管理人员和战略采购人员协商，进行战略性或长期性供需规划。该项目评估目前的运作是否有能力达到预计的长期供应要求，并找出各区域的供应和分配问题。项目还包括采取一些必要步骤，通过按照既定指标衡量业绩，审查各项供应链原则的有效性，并验证优化供应网络方面的建议。项目利用加总需求数据和支出分析开展采购分析，然后制定购置预算。

77. 该功能以第二阶段各流程的分析能力为基础，本质上是立足于长远。因此，尽管该功能定于 2018 年底前实施，但只有当第二阶段各项能力深入确立，可以获得更多历史信息和经验时，它才会发展成熟。

筹资和捐助者关系管理

78. “团结”系统的筹资模块包括两个主要部分：捐助者关系部分和方案预算编制部分。前者处理资金请求和捐助者关系，后者为筹资和捐助者报告提供方案内容。筹资功能还可以提供更好的资金和现金流预测，监测收入渠道，从而改善实施规划。

79. 筹资和捐助者关系功能需要 SAP 客户关系管理软件，该软件尚未部署。秘书处已经在使用 iNeed，这一系统将在本项目中与“团结”系统整合。方案预算编制能力则正在由前文所述的“团结”系统编制预算项目解决。

80. 筹资和捐助者关系项目的最初阶段涉及统一筹资和捐助者关系方面的业务要求，定于 2017 年实施，之后将开始设计和构建阶段。由于要整合 iNeed 和“团结”系统，需要信息和通信技术厅的积极参与。整合后功能的最终部署与编制预算功能的部署密切相关，因此定于 2018 年底部署。

执行伙伴

81. “团结”系统赠款管理功能已作为“团结”系统基础部分的一项内容部署完毕，借助这一功能，本组织可以管理与执行伙伴互动的一部分程序，促进交付由自愿捐款供资的方案和项目。例如，本组织已经能够收集与执行伙伴的协议，预付资金，记录其执行情况，与其结清财务事项。

82. 该功能将加强与执行伙伴的互动，它为执行伙伴提供了门户网站和工具，供其请求资金、记录执行进展和提交其他业绩详情。

83. 该项目高度依赖流程专家，他们将参与编制预算项目的方案规划和报告工作。因此，项目定于在编制预算项目的关键要素原型出炉后，于 2017 年第四季度启动。项目初期重点为联合国系统的执行伙伴，并将对一小批非联合国执行伙伴进行试点，以减少变更管理风险。

会议和活动管理

84. “团结”系统的会议和活动管理功能由三个主要部分组成：活动规划、活动实施以及文件制作和分发。活动规划涉及以下方面的规划和管理：(a) 官方大会和会议日历；(b) 未列入日历的大会和会议；(c) 异地举办的大会和会议；(d) 特殊活动。该功能还包括此类大会和会议的资源分配，如会议室分配。活动实施涵盖各项流程，从创建主数据和参会人员管理，到活动执行和后续跟进。文件制作和分发涵盖文件服务的规划和管理，包括此类服务的资源分配和结账。它包含文件制作以及印刷本和其他媒体渠道的文件分发。

85. 该项目将利用现有系统和目前部署的“团结”系统功能，填补会议或活动的整个生命周期中的欠缺环节。目前的“团结”系统功能已经涵盖了大会和会议管理的一些方面，如参会人员注册(业务伙伴身份)及其差旅安排。目前，关于活动规划和执行的若干流程通过 eMeets 等系统实施，而服务管理功能则由 iNeed 负责。文件制作和分发流程预计将独立于“团结”系统之外，因其需要“团结”系统未能涵盖的文件管理系统功能。

86. 为提供能够解决全球各组织的需求、有效且高效的“团结”系统大会和会议管理解决方案，必须仔细审查整套流程，因为：(a) 部分现有系统未部署在所有地点和所有实体；(b) 这些系统无一覆盖完整的“团结”系统会议和活动管理生命周期。该项目至少可在服务管理方面整合“团结”系统与 eMeets 和 iNeed。这一综合解决方案将使用“团结”系统的服务目录，协助进行费用估计、相关结账、成本回收和账目核算。

87. 该项目包括两个阶段，以利用大会和会议管理部正在开发的“一站式”解决方案。该方案试图解决会员国关于简化活动协调流程的要求。项目将与大会和会议管理部、信息和通信技术厅协作，利用最初的设计阶段修改相应的扩展部分二期流程定义文件，以反映会议和活动管理周期的新业务要求。之后将调整项目每个阶段的确定范围，以确保“团结”系统会议和活动管理功能与“一站式”解决方案协同增效。

88. 第一阶段计划于 2017 年第三季度实施，第二阶段定于 2018 年第三季度部署。虽然“团结”系统完整的会议和活动管理功能到 2018 年将构建和部署完毕，但秘书处全球各地各部门要在 2018 年底之前全面部署这一标准解决方案，需要使用“团结”系统的所有地点和实体实现流程和工具标准化，而这可能会构成挑战。

部队管理

89. “团结”系统部队管理功能包含三个主要部分：“从规划到授权”、“从授权到特派团”以及缩编和清理结束。

90. “从规划到授权”涉及制定计划，支持成立新特派团或调整现有特派团的提案获得授权批准。使用系统生成的模板制定计划，调整职位数量、物资(特遣队

所属装备)、供应和基础设施规划目标即可。在项目的详细设计阶段,会确定是否需要实施已获得使用许可的 SAP 防卫力量规划系统。为确定范围和技术备选方案,必须更新“团结”项目初期阶段开展的预备性分析。

91. “从授权到特派团”涉及根据安全理事会的授权批准调整计划,这部分由“团结”系统编制预算项目负责。同样,缩编或清理结束方面的规划也由该项目负责。

92. 考虑到需要对所需资源和技术备选方案进行额外审查,以及该项目与“团结”系统编制预算项目的关联性,“团结”系统部队管理功能、特别是部队规划功能的部署,定于 2018 年年底进行。

其他项目

93. “团结”项目扩展部分二期包括下文所述若干流程,涉及逐渐更新现有功能,或将“团结”系统现有功能与其他系统进行整合。这些流程将于 2017 和 2018 年间设计、构建和部署,与其他“团结”项目扩展部分二期项目同时进行。

94. 自 2015 年 11 月以来,对部队和警察派遣国的费用偿还,包括人员和特遣队所属装备的偿还,一直是通过“团结”系统处理的。然而,一些上游流程是在“团结”系统之外,通过不同系统处理。特派团使用特遣队所属装备电子系统管理特遣队所述装备的核验,外勤支助部使用该系统生成的结果手动更新政府索偿管理系统,以便计算偿还数额。管理事务部方案规划、预算和账户厅使用的部队数据库系统正在升级,以使特派团的特遣队能直接在外地输入数据。该部队数据库系统是部队和建制警察部队提供服务的记录来源,也是计算人员费用偿还的依据。政府索偿管理系统和部队数据库系统生成的结果经核验后,上传至“团结”系统,以便付款。

95. 该项目将涵盖向部队和警察派遣国偿还费用的整个周期,通过在“团结”系统中增加功能或与现有系统整合来改进这一流程。政府索偿管理系统亟需替换,因为它还在使用过时的技术组件;而且由于即将进行替换,该系统未反映费用偿还框架的最新变更,因此必需对计算进行手动调整。项目计划分两个阶段实施,这样既不耽误替换政府索偿管理系统这一当务之急,又考虑到与“团结”系统供应链管理和部队管理功能进行整合的潜在需要。

96. 用于查看缴款情况的会员国门户网站必须由“团结”系统取代。摊额计算方法已经上传至“团结”系统,用于生成摊款通知函,包括进行摊款抵减调整。摊额计算预计将独立于“团结”系统,但虚拟银行账户的部署可望改善目前的银行安排,并确保及时实施抵减。

97. “团结”项目扩展部分二期包括若干服务管理流程,如:(a) 申请信息和通信技术(信通技术)、设施和交通等方面的服务;(b) 工作订单管理,涵盖申请和履行两部分,包括通知处理、资源规划和时间安排。服务管理流程还包括根据按

时间等标准规定的保养周期，规划和监测建筑物和设备等物品的预防性保养，并生成此类保养的工作订单。

98. iNeed 企业系统已经提供了很多服务管理功能，为许多服务提供者所使用。由于“团结”系统包括存货管理、成本计算和结账等 iNeed 没有的功能，后者将被集成进“团结”系统，提供端到端的服务管理，避免各系统之间功能重复。

D. SAP 升级

99. 软件供应商按照年度维护协议定期升级软件。根据合同，必须在规定期限内进行升级，才能继续获得支持。在 2020 年前，必须实施“团结”系统软件升级，才能确保继续获得支持，并且享受管理人员和员工自助服务门户及其他重要功能的软件改进。但是，必须认真规划升级的时间安排，因其可能引起混乱，而且安装、技术核验、更新终端用户文件和开展变更管理活动均需要大量的时间和资源。

100. 只有在 2017 年 9 月“团结”系统供应链管理第一阶段部署后，才能测试升级；第二阶段的构建和测试将利用升级后的软件，分别在开发环境和测试环境中进行。工作版软件的升级时间将参考 2018 年第三季度供应链管理功能第二阶段的部署情况而定。

E. “团结”系统集成的改进

101. 该项目涉及通过实施后审查工作队的举措查明的改进措施，以及通过与流程所有人和终端用户持续协商所发现的已实施流程的潜在缺陷。例如，批量延长工作人员合同和更新参考表等改进措施，在节省人工劳动和减少差错方面蕴含着巨大潜力。该项目还包括基于集群 3 和集群 4 的经验教训，开展旨在简化差旅管理的审查。

102. 改进工作主要定在 2016 年和 2017 年进行，以便利用流程专家并兼顾他们的时间，因为他们也在支持基础部分和扩展部分一期流程的稳定运行和实施。

五. 实现效益

103. 大会在其第 70/248 A 号决议中请秘书长在不妨碍第五委员会的既定预算程序和特权情况下，加快制定效益实现计划，并在其下一次进展报告中报告相关情况。

104. 按照审计委员会在关于“团结”项目实施情况的第四次和第五次年度进展报告(分别见 A/70/158 和 A/71/180)中的建议，根据使用“团结”系统所获得的经验，审查了效益目标。流程所有人审查了先前确定的领域以及具有潜在影响的新领域。

105. 修改后的审查方法将质量上的改进与数量上的潜在效益联系起来。该方法力求通过计量和比较“团结”系统实施前后的业务量以及其他可用因素，来丰富效益评估。在可能的情况下，在预测中考虑了已经实现的数量效益和流程再造的

机会。“团结”系统省去的流程以及不同地点和组织实体之间工作的重新分配也被纳入考量。

106. 秘书长一再强调，“团结”系统的完全部署和稳定运行是实现数量效益的先决条件，部署后可能需要至多一年时间才能实现稳定。大多数效益估计已经考虑到这一点。

107. 鉴于“团结”系统是全球服务提供模式举措的催化剂和推进器，相关提议已经被协调统一，以避免重复计算潜在效益。因此，全球服务提供模式报告只是展望了通过整合行政服务可以实现的那些效益。

质量改进

108. “团结”系统带来的质量改进再怎么强调也不为过。全组织的信息得到更好整合，实时可见，这将有助于更好地做出资源管理方面的知情决策。

人力资源

109. 在人力资源管理方面，“团结”系统提供实时可见的全球人员数据。通过员工及管理人员自助服务功能和自动化工作流程，改善了人力资源管理和应享福利处理，减少了人工输入，促进了对所有工作人员请求或活动的实时追踪。教育补助金预支和结算、预支薪金以及最后薪金结算均已简化，无需人工处理。

110. “团结”系统简化了工作人员在工作地点之间的搬迁，它去除了复杂耗时的调职文件，并加快了此类情况下应享福利的支付速度。一些人力资源流程虽然总体效率高，但需要更多的监测、自助服务用户支持和对通过自我核证提交的信息进行验证。

财务

111. “团结”系统全面集成了公共部门会计准则的会计要求，使全球资源调动和利用信息更加实时可见，加强了成本计量，改进了现金管理。

112. 各实体的预算消耗信息和各资金来源的资金供应信息可实时提供。涵盖从承付款到货物收据、发票和付款整个生命周期的系统功能为包括货币需求在内的资金和现金流管理提供了及时、全局的信息。例如，开出了逾 57 000 份承付款文件，涉及 138 种货币和约 37 000 个预算项目。

113. 本组织现在对开支情况有了更好的了解和把握，因为只能采购目录中的物资和服务，而且费用是自动分类的。将采购与存货和资产综合起来，也确保了所有采购均全面反映在实物上。

114. 对预算外资源而言，“团结”系统集中存放了目前数量逾 14 700 份的全部捐款协议，并提供可视的当期和以后各期资金流入信息。“团结”系统加强了对捐助者协议条款的遵守，改进了对执行伙伴业绩的跟踪，将赠款利息分配自动化，

在总体上提高了方案和项目管理的能力。“团结”项目扩展部分二期将通过捐助者关系管理和执行伙伴管理，加强资源的调动和利用。

115. 应收账款和应付账款的管理有了明显改善。“团结”系统可清晰展示逾 100 000 项月付款往来交易，并揭示不同业务领域用应收款冲抵对供应商应付款的可能性，这在旧系统中是无法实现的。

116. “团结”系统的全球部署和由此引发的银行业务安排重组大大减少了银行账户和汇款数量。消除部门间转账凭单和结算将可省去财务会计方面的相关人工工作。

117. 面向所有工作地点所有类别工作人员的统一薪资系统全面集成了人事、财务和银行业务数据，它既产生效益，又提出挑战。该系统促使薪资单处理方面的协调更加紧密，包括协调统一影响到薪资单的各个流程。使用该系统还可以集中管理向保险公司和养恤基金的数据传输。

118. “团结”系统还简化了汇款和薪资扣减结算，这些扣减包括工作人员协会会费和联合国联邦信用合作社扣款。为美国纳税人提供更为灵活的付款处理和电子结算，解决了寄送支票的问题，从而改善了税务处理，尤其是对外地任务工作人员而言。与养恤基金的接口也有了改善。对咨询人和个体订约人的批量支付也变得更简单。相关流程的其他一些改进也在进行中。实施计划中的旅行模块加强工作后，差旅费快速报销的数量将有所增加，从而减少差旅费报销的人工处理。

119. 与旅行社和办公用品供应商等服务商对接的接口可使处理申购和管理应付账款的工作更省时省力。然而，要在此方面获得全面效益，还需要借助长期的供应安排和建立新的接口。

中央支助事务

120. “团结”系统改善了全球不动产组合的可视程度，涵盖分布在 150 多个国家的 64 个实体；信息涉及近 47 000 个建筑对象，包括近 1 900 个地点的约 5 800 座建筑，以及超过 1 200 项不动产租用或出租合约。通过该不动产解决方案，获得了超过 860 万美元的租金收入。

121. 差旅管理发生了重大变化。员工自助服务已让书面差旅申请成为历史，并将差旅处理的一部分工作转移给出差人员，这在很多方面节省了劳动，但有时增加了支助需求，也为业务下游的会计工作增加了挑战。涉及差旅人员、核证员和差旅事务干事的三个步骤标准流程省略了以前系统中的若干步骤。

122. 一个全球性的综合系统提供差旅信息和费用的实时分析。用户和差旅管理人员可通过标准化的主要业绩指标更好地评价业绩，查询航空机票票价和行程信息，并查看机票均价、热门航线和每笔交易的成本；他们可以监测机票预购情况，获取全球票价信息以了解更为优惠的航线费率，更好地预测和规划差旅，从而制

定更为知情、经济合算的决策，减少差旅申请处理延迟的情况。该系统还载有旅行条例和细则，以促进合规。目前正在考虑进一步改进差旅流程，此举可改善用户体验，提高差旅管理费用的效益。

123. “团结”系统实现了全球性的采购运营模式。目前，“团结”系统通过主数据管理，整合了秘书处各实体 31 000 家不同供应商的信息。通过建立全球商业供应商数据库和严格规定本组织采购货物和服务的种类，提高了业务关系的全局可视性，为在谈判中争取更有利的条款创造了机会。

124. 实施“从采购到付款”流程有可能争取到供应商的折扣，例如及时付款折扣。在许多情况下，合同协议已经列入了此类折扣条款。本组织将加倍努力，进一步与供应商商定最优的付款条款和条件。目前的流程加强了监测货物与服务核验、发票核证和付款状态的能力。但此类效益的真正实现在很大程度上取决于验收、核证、发票处理和支付工作是否认真尽责；在实践中，最好的情况是为高价值合同争取到 50% 的及时付款折扣。

125. 同样，通过整合约 3 200 个系统和地方合同实现对合同的更好管理，有可能避免重复采购。

供应链和物流

126. “团结”系统实现了从下单到采购、收货、物资储存、发放和消耗在内的一体化供应链运作。在集群 3 和集群 4 中，这包括 78 个储藏地点近 12 000 件物资的全球视图，以及通过监测入库交付提高货物的透明度。随着 2017 年外地特派团伽利略系统的退役，“团结”系统将能够更好地进行全球存货管理。“团结”项目扩展部分二期的供应链管理功能将进一步提高供需规划能力。

技术和数据管理

127. 技术和数据管理领域的主要效益驱动因素是用“团结”系统替代若干遗留系统，再将这些系统退役。除节省硬件、软件和相关人力资源外，随之而来的信息技术系统和支持业务简化使得信息技术支持更为专注、更有针对性。随着新增业务情报功能的实施，预计通过改善数据汇总和减少报告数据库的数量，将可实现更多效益。

数量效益

128. 秘书长仍致力于在 2019 年前实现 1.4 亿美元至 2.2 亿美元的总体数量效益。表 2 提供的摘要数据显示，2014-2015 两年期和 2016-2017 两年期经常预算下可实现数量效益 5 000 万美元，2015/16 年度和 2016/17 年度维持和平和支助账户预算下可实现效益 1 970 万美元。该表还包括反映在 2018-2019 两年期和 2020-2021 两年期经常预算中的效益，以及反映在 2017/18 年度至 2020/21 年度维持和平和支助账户预算方面的效益。到 2019 年年底，将实现 1.637 亿美元累积效益。到 2020-2021 两年期末，将实现 2.055 亿美元累积效益。

表 2
“团结”项目数量效益

(百万美元)

经常预算		维持和平	
2014-2015 年	2.3	2013-2015 年 ^a	1.2
2016-2017 年	47.7	2016/17 年	18.5
		2017/18 年	33.2
2018-2019 年	27.8	2018/19 年	33.0
至 2019 年小计	77.8	至 2019 年小计	85.9
		2019/20 年	9.0
2020-2021 年	7.2	2020/21 年	25.6
至 2021 年小计	7.2	至 2021 年小计	34.6
共计	85.0	共计	120.5
到 2019 年所获效益共计			163.7
到 2021 年所获效益共计			205.5

^a 数个财政期间银行费用的节省。

129. “团结”系统通过员工自助服务和核证，把工作从行政支助单位转向工作人员个人，通过作业全球化把工作转向各工作地点，并通过工作流程自动化或改进流程消除了某些工作任务。这些情况构成了行政支助和其他费用方面实现数量效益的基础。

130. 人力资源流程的预计增效现阶段主要来自以下功能：(a) 通过员工自助服务来管理时间，特别是年假和病假请批和每月和每年的出勤核证；(b) 房租补贴员工自助服务及核证；(c) 精简处理人事行动，免除人力资源伙伴再加一套审核。

131. 财务工作流程最初预期的效益已经实现；因此，能否取得进一步的效益将取决于能否作出改进，如与更多的供应商建立接口和调整服务提供模式。

132. 在办理差旅安排和报销方面，预期所有组织单位今后的预算都会实现数量效益，因为“团结”系统旅行模块会进一步改进，旅行安排和报销会更加快捷。将通过全球采购业务模式加强采购规划，争取获得提早付款折扣等等，实现供应商折扣。

133. “团结”项目扩展部分二期供应链管理功能稳定之后，“团结”项目供应链管理在 2019 年最后一个季度预计将产生重大的数量效益。

134. 总共有 456 个遗留系统退役，这些遗留系统随着“团结”项目的部署已经或正在废止。当维持和平特派团和特别政治任务使用的 Progen 系统和伽利略系统等退役后，群组 5 和“团结”项目扩展部分二期将产生更多的节省。

六. 资源的主流化、重组和调整

135. 大会第 70/248 A 号决议请秘书长继续培养和留住“团结”项目的内部专才，并作为优先事项拟订一个详细行动计划，以确保将知识从咨询人传授给方案和项目工作人员，并确保已获得的知识保留在本组织内，并在其下一次进展报告中提供详细资料。

136. 直到最近，准备后续部署和应对部署后的挑战工作给人数有限的流程专家库带来了相当大的压力，从而限制了从承包商向工作人员的知识转让。随着群组 3 和群组 4 开始稳定，知识转让进展加快；2016 年 6 月以来，在可行的情况下逐步减少使用承包商资源。

137. 整个组织的业务流程专家库也在逐步扩大。不同业务领域的工作人员参与项目后返回各自的办公室，形成了一个专家网络，他们能够以全球跨职能小组的方式解决全球性问题。能否继续进行这种联合能力建设以及能否利用这类专门知识，将是实施“团结”项目扩展部分二期和确保可持续长期能力的一个关键成功因素。

138. 基于这些考虑，“团结”项目扩展部分二期的准备工作更强调让工作人员和承包商在综合小组中密切合作，包括提前对工作人员进行专业培训，以减少专家顾问和承包商转让知识的时间和相关费用。如关于所需资源的第八节所述，逐步减少使用承包商便是以该计划为基础的。

139. 为规划同步实施“团结”项目扩展部分二期的工作流程，包括一些涉及新的职能领域和技术的流程，还需要围绕少数几个综合小组重组工作人员和承包资源，更大程度地巩固和整合 SAP 业务和技术职能。2017 年后重组和调整项目的员额结构已成为一项关键要求，目的是确保缩编至最佳规模的团队在所有职能和技术领域拥有足够技能，以便在“团结”项目全面铺开持续支持该项目。因此，只要目前和以后的时间允许，项目工作人员便会接受相关专门知识领域的交叉培训。

140. 第七次进展情况报告中的组织结构图显示，“团结”项目团队现有 90 个员额。截至 2016 年 8 月 31 日，90 个员额中 77 个有人任职，3 个正在征聘，5 个任职者正在外派，另 5 个员额因预期项目缩编而冻结，具体见表 3。

表 3
截至 2016 年 8 月 31 日“团结”项目员额占用和空缺情况

现状	助理 秘书长	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	一般事务 (特等)	一般事务 (其他职等)	共计
在职人数										
正式	1	1	5	19	30	8	1	1	8	74
临时	—	—	1	1	—	—	—	—	1	3
在职人数小计	1	1	6	20	30	8	1	1	9	77

现状	助理 秘书长	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	一般事务 (特等)	一般事务 (其他职等)	共计
空缺										
招聘中	—	—	—	—	2	1	—	—	—	3
临时空缺	—	—	—	1	2	—	—	—	2	5
长期空缺	—	—	1	—	3	—	—	—	1	5
空缺小计	—	—	1	1	7	1	—	—	3	13
核定数共计	1	1	7	21	37	9	1	1	12	90

141. 项目要为实施扩展部分二期做好准备，把对基础部分和扩展部分一期的支持工作纳入主流，并启动项目团队缩编第一阶段。为达到这多重目标，项目必须进行重大职能重组，同时制定人员配置计划，以便在 2018 年和 2019 年作出进一步调整。

142. 本报告附件列明了 2017 年新的组织结构和员额分配情况，共有 78 个员额，编成少数几个综合小组，以逐步整合职能和技能，减少专门用于行政和支助职能、项目管理、变更管理及部署和实现的资源。在这 78 个拟议员额中，64 个将合并编入：(a) 解决方案架构和业务分析小组；(b) 成果交付管理小组；(c) 部署、实现和技术项目小组。合并的目的是结合同开展的“团结”系统集成及构建和部署扩展部分二期工作的持续改进，增大所有工作流程的协同增效。此外，作为主流化过渡的一部分，8 个员额(5 个 P-5 和 3 个 P-4)从 2017 年起将改派至各业务领域及信息和通信技术厅，以建设这些领域持续支助“团结”项目的能力，包括协调“团结”项目扩展部分二期的部署。

143. 改组后将在资源即使不抽光也须大减的领域裁撤 21 个员额，包括 3 个 D-1、4 个 P-5、10 个 P-4 和 4 个一般事务(其他职等)员额；如有余留工作，可通过新整合的小组结构和正在实施的主流化进程加以完成。同时拟增设 9 个员额，包括 3 个 P-3、2 个 P-2 和 4 个一般事务(特等)，以补充根据新的技能组合和今后职能的复杂程度(特别是全面部署“团结”系统之后)所作的改组和调整。因此，本报告概述的 2017 年工作方案和相关拟议资源把员额总数定为 78 个，可参看附件。

144. 下表 4 列示了拟议裁撤的 21 个员额连同其目前所在的职能领域。

表 4
2017 年拟议裁撤的员额

员额职等	职能/工作流程	职位代码
D-1	人力资源管理	30077737
D-1	变革管理	30077738
D-1	项目管理	30077739

员额职等	职能/工作流程	职位代码
P-5	部署	30077745
P-5	财务	30078021
P-5	变革管理	30077746
P-5	项目管理	30077750
P-4	人力资源管理	30077761
P-4	人力资源管理	30078027
P-4	行政	30077759
P-4	项目管理	30077755
P-4	项目管理	30077758
P-4	助理秘书长办公室	30079765
P-4	项目管理	30079781
P-4	项目管理	30079787
P-4	金库	30079771
P-4	人力资源管理——业务情报	30079780
一般事务(其他职等)	助理秘书长办公室	30077732
一般事务(其他职等)	项目管理	30077733
一般事务(其他职等)	部署	30079799
一般事务(其他职等)	信息技术/培训	30078029

145. 2018 年将继续缩编，裁撤 3 个 P-5 和 3 个 P-4 员额，同时设立 2 个 P-2 员额，以利用该年信息和电信技术名册中出现的青年专业人员方案候选人。因此，2018 年拟议资源设想进一步减至 74 个员额，因为有更多的职能或取消，或并入业务领域和信息和通信技术厅。

146. 在 2019 年，视扩展部分二期部署的稳定速度，有可能在最后一个季度进一步削减 14 个员额(1 个助理秘书长、2 个 D-1、3 个 P-5、4 个 P-4 和 4 个一般事务(其他职等))。缩编计划实施之前，随着扩展部分二期的功能深入巩固，对部署后支助的需求减少，必须施行项目工作人员 SAP 强化培训方案和有计划地在内部和从承包商处进行知识和技能转让。

147. 大会第 70/248 A 号决议请秘书长为将由首席信息技术干事提供的“团结”项目解决方案长期支助安排和“团结”项目主流化拟订详细的过渡计划，提供有关部署阶段治理、管理和业务安排的详细资料，并在下一次进展报告中就此提出报告。

148. “团结”项目团队和信息通信技术厅继续合作，制定和实施移交给信通厅的信通技术职能主流化计划，包括查明在全球范围内利用专门知识和技能的机会。已纳入或正在纳入信通厅主流的任务如下：

(a) 信息和通信技术厅已经负责“团结”项目的整个基础设施，包括承包给第三方供应商的服务；

(b) 信息和通信技术厅目前正在协调全球信通技术业务情报资源，以满足基于“团结”系统的数据提供报告的重大需求。现在也迫切需要将更多的业务情报职能从“团结”项目移交信通厅；

(c) 信息和通信技术厅正在逐步接管生产支助的协调职能。虽然 2b 级工单由流程所有人的工作人员处理，3 级工单由“团结”项目专家处理，但信通厅目前正在对所有各级进行审查，以推动在更低级别(1 级和 2a 级)尽早解决问题和优化使用专家资源；

(d) 信息和通信技术厅、人力资源管理厅和“团结”项目团队合作，正在将“团结”项目所有培训课程纳入 Inspira 学习管理系统。

149. 计划将更多的职能立即移交信息和通信技术厅，但在此之前要确保对职能进行重组并在工作人员之间分配，以保证对这些职能进行适当监督和问责。这些职能包括提供用户准入、管理软件编码更改从开发转入生产和维护“团结”项目的培训系统。

150. 计划从 2018 年起将全球培训协调职能纳入人力资源管理厅的主流。“团结”项目将继续支持内容开发、课程规划和为扩展部分二期项目提供专家培训师，直至项目部署完毕和稳定运行。要定期更新基础部分和扩展部分一期的培训内容并确保有足够的培训师，这一工作将逐步由流程所有人接管，包括利用一些用于主流化过渡的资源。

151. 为持续支助“团结”项目，需要建设业务领域的的能力，不仅用于培训，也用于测试和生产支助。在扩展部分二期这样的软件开发重要阶段，人数有限的流程专家要同时处理测试、培训和生产支助，压力过大。流程所有人必须借鉴总部部署小组和人力资源管理厅的经验教训，注重在全球建立工作队进行测试、培训和生产支助，并结合主流化查明技能资源并将其分配给业务部门。

七. 风险管理

152. 大会第 70/248 A 号决议请秘书长客观评估实施业务流程变革的组织就绪状况，以避免偏离项目计划和成本预测，并再次要求尽一切努力，通过增效措施和完善的项目管理消除费用超支情况。

153. 项目继续加强风险管理，以应对项目的新挑战。项目的风险和问题数据库已扩及流程所有人和实体业务单位的关键资源。

154. 正在管理的最主要风险如下：

(a) 缺乏有技能的人力资源，无法满足“团结”项目计划中所有工作流程积累的需求，包括对已部署功能的生产支助和持续改进活动。在“团结”项目扩展部分二期，此项风险大大加剧，因为项目、流程所有人和主要业务领域必须同时重新规划能力和调整拥有的技能，以设计、构建、测试和部署“团结”项目扩展部分二期的工作流程，其中一些工作流程涉及新的职能领域和需要新的工具；

(b) 在部署“团结”项目扩展部分二期的同时缩编项目团队，这将使有技能的人员因参与或支持交叉培训和知识转让而承受更大的压力。缩编还可能使有技能的人员过早离职；

(c) “团结”项目一旦全面部署，业务领域有无充足能力支持所有新老流程，是一项需要管理的关键风险，特别是考虑到这些业务领域可能需要采取多种改革举措。这包括继续从项目外部将足够的工作人员能力派入“团结”项目的有关工作流程，以确保企业的参与切实有效，部署后的支助能力确有保障；

(d) 执行公务员制度委员会的变革会给其他工作流程造成重大影响。全面改革薪级表结构需要从 SAP 公司引进新的薪资单软件解决方案，而群组 3 至群组 5 实施后很快就必须重新测试整个秘书处的全球薪资单；

(e) 变更管理和用户采用方面的难题在系统稳定后还会继续存在。尽管系统在一些具体职能领域的问题仍需解决，但许多部署后的挑战将继续涉及新的工作方式以及按照“团结”系统的要求更严格地管理资源。“团结”项目是一个业务转型项目，其成功取决于业务再设计和持续改进，这将需要时间、资源和部署后业务单位的持续参与。

八. 所需资源

A. 2016-2017 年所需资源订正数

155. 秘书长在第七次进展情况报告中表示，2016-2017 两年期所需资源订正数将提交大会第七十届会议续会第一期会议审议，同时考虑到 2015 年计划外活动所涉规划和经费问题、群组 4 部署后维持业务活动引发的修改和改进，以及公务员制度委员会对整套报酬办法的变革。由于群组 4 部署之后的稳定工作压力巨大，所需资源订正数来不及更早提交。2016-2017 年所需资源订正数列于本报告。

156. 如第七次进展情况报告所述，计划外的其他活动影响到项目的计划和资源，导致群组 5 的相关活动及“团结”项目扩展部分二期的设计、构建和测试工作被推迟。不过虽然计划外的活动多用了一些资源，但因未能向“团结”项目扩展部

分二期的某些任务派出流程专家，计划用于这些任务的资金未曾用掉，因而重新编入以后各期(见表 5)。

157. 在 2016 年，对部署后支助的需求仍然比预期长久。尽管有些新功能未在群组 4 部署，但同群组 3 相比，群组 4 各实体目前的做法和需求更为多样化，因而在采用“团结”系统流程方面困难更大，并暴露出新的软件问题。除了作出政策和程序调整，“团结”项目团队还解决了 900 多个软件问题，其中近 30%属功能加强。

158. 与此同时，还必须拨出资源用以支持有关公务员制度委员会变革的强化措施。因此，“团结”项目扩展部分二期的一些活动不得不推迟，把资源转用于生产支助、稳定和公务员制度委员会的变革。

159. “团结”项目最近详细审查了扩展部分二期的流程，以便更好地评估在 2018 年底前构建和部署这些流程所需开展的工作及依赖条件。评估后还决定，2017 年 9 月起开始测试 SAP 软件升级，并与供应链管理第二阶段同时部署。这也将影响到 2017 年期间的资源利用。

160. 2016-2017 两年期所需资源订正数也反映了对工作人员资源和技能的初步调整，意在适应“团结”项目扩展部分二期的需要以及上文第六节所述项目团队的最终缩编和主流化的需要。

161. 表 5 列出了 2014-2015 两年期最新的实际支出，包括因活动推迟而未动用的资金；表 6 开列了 2016-2017 两年期所需的额外资源，其中已减除 2014-2015 两年期的未用资金。

表 5
2014-2015 两年期支出

(千美元)

支出用途	A/69/385 号文件预测数	实数	差异 (增/(减))
员额	32 490.9	30 954.9	(1 536.0)
其他工作人员费用	22 359.0	18 216.7	(4 142.3)
咨询人和专家	1 066.4	641.3	(425.1)
工作人员差旅费	2 999.8	2 407.2	(592.6)
订约承办事务	58 501.3	50 260.2	(8 241.1)
一般业务费用	5 917.8	5 308.5	(609.3)
用品和材料	178.7	35.7	(143.0)
家具和设备	5 872.1	3 694.0	(2 178.1)
共计	129 386.0	111 518.5	(17 867.5)

表 6
2016-2017 年所需资源订正数

(千美元)

支出用途	A/69/385 号 文件预测数	订正数	差异 (增/(减))	2014-2015 年 未用余额	2016-2017 年 所需追加经费净额
	(1)	(2)	(3)=(2)-(1)	(4)	(5)=(3)-(4)
员额	21 534.0	28 045.0	6 511.0	1 536.0	4 975.0
其他工作人员费用	9 989.7	14 897.6	4 907.9	4 142.3	765.6
咨询人和专家	929.2	964.6	35.4	425.1	(389.7)
工作人员差旅费	1 903.8	1 250.0	(653.8)	592.6	(1 246.4)
订约承办事务	15 650.0	47 500.0	31 850.0	8 241.1	23 608.9
一般业务费用	4 051.9	4 940.0	888.1	609.3	278.8
用品和材料	121.9	85.0	(36.9)	143.0	(179.9)
家具和设备	111.2	1 288.4	1 177.2	2 178.1	(1 000.9)
共计	54 291.7	98 970.6	44 678.9	17 867.5	26 811.4

员额和其他工作人员费用

162. 所需资源估计数为 28 045 000 美元，将用于支付 2016 年 90 个员额和 2017 年 78 个员额(1 个助理秘书长、1 个 D-2、4 个 D-1、17 个 P-5、27 个 P-4、12 个 P-3、3 个 P-2、5 个一般事务人员(特等)和 8 个一般事务人员(其他职等))的薪金和一般工作人员费用。该拟议数反映了按附件所列职能重组作出的项目员额调整。应指出的是，净额增加 497.5 万美元的原因是，2016 年全员编制维持在 90 个员额，而原计划为 74 个，2017 年维持在 78 个员额，而原计划为 50 个，原计划见第六次进展情况报告(A/69/385)。

163. 其他工作人员费用所需资源估计数 14 897 600 美元用于临时职位，2016 年为 41 个，2017 年为 40 个。临时职位涵盖从联合国其他组织借调或从外部征聘的各种具有专门知识的工作人员，以及各部厅的业务专家。净额增加的原因是维持职位数目，而在 2016-2017 两年期本应减至 30 个。

咨询人和专家及订约承办事务

164. 需要编列经费 964 600 美元，用于继续聘用 6 名咨询人提供房地产、后勤和项目系统方面的专家服务。

165. 订约承办事务预计所需资源为 47 500 000 美元。这些经费涵盖系统集成商的服务和 SAP 公司的专家服务所需费用估计数。2016 年 7 月之前的支出主要用于支持所有群组“团结”系统集成的稳定运行，2016 年其余时间和 2017 年的支出主要用于设计和构建“团结”项目扩展部分二期，另外还支持 SAP 升级和已

部署功能的不断改进。本两年期净额增加的原因是，“团结”项目扩展部分二期的设计和构建活动从 2015 年延至本两年期，以及要根据基础部分和“团结”项目扩展部分一期的经验更为详细地评估未竟的工作，包括所需本地和境外承包商。

项目工作人员的差旅和培训

166. 项目工作人员差旅所需经费估计数为 1 000 000 美元，反映了预期流程专家开展提升活动和数据转换工作所需的差旅减少。除了支付培训和部署活动所需差旅费用，该经费还将用于支助关于最后确定业务需求和设计规格、概念验证和测试等问题的各种讲习班。

167. 估计项目工作人员 SAP 技术培训所需经费为 250 000 美元。为减少对外包资源的依赖，并最终将核心团队分阶段裁减到主流化后的最终人数，这种培训至为重要。

一般业务费用

168. 一般业务费用所需资源估计数为 4 940 000 美元，用于租金、办公室设备、计算机维护的服务级别协议和通信费用。

用品和材料及家具和设备

169. 办公用品和材料所需经费估计数为 85 000 美元，家具和设备所需经费估计数为 1 288 400 美元，这些经费用于支持项目人员必要的办公室自动化、专门硬件和“团结”项目扩展部分二期项目的许可证，这些项目涉及不同的技术和与多个系统的集成。

B. 2008-2017 年所需资源

170. 根据上述 2016-2017 两年期所需资源更新估计数，2008 年至 2017 年项目的实际支出加估计支出共计 466 163 400 美元，而第六次进展情况报告预计的数额为 439 352 000 美元，如下文表 7 所示。

表 7

2008-2017 年所需资源订正数

(千美元)

支出用途	2008-2015 实数	2016-2017 订正数	共计	核定数	增加/(减少)
员额	76 456.6	28 045.0	104 501.6	99 526.6	4 975.0
其他工作人员费用	40 704.0	14 897.6	55 601.6	54 836.0	765.6
咨询人和专家	2 383.8	964.6	3 348.4	3 738.1	(389.7)
工作人员差旅费	5 629.9	1 250.0	6 879.9	8 126.3	(1 246.4)
订约承办事务	175 599.2	47 500.0	223 099.2	199 490.3	23 608.9

支出用途	2008-2015 实数	2016-2017 订正数	共计	核定数	增加/(减少)
一般业务费用	18 893.4	4 940.0	23 833.4	23 554.6	278.8
用品和材料	891.5	85.0	976.5	1 156.4	(179.9)
家具和设备	46 634.4	1 288.4	47 922.8	48 923.7	(1 000.9)
共计	367 192.8	98 970.6	466 163.4	439 352.0	26 811.4

C. 2018 年和 2019 年预计所需资源

171. 上文图三详列的“团结”项目时间表和工作计划表明，预计 2018 年是构建、测试和部署“团结”项目扩展部分二期许多同步工作流程的紧张时期。与 2017 年不同，在这一年里，部署活动将增强，而对加强基础部分和“团结”项目扩展部分一期功能的需求速率和数量会减少。

172. 在 2019 年，“团结”项目扩展部分二期部署的大多数功能将处于广泛支助阶段。根据以往部署工作的经验教训，需要成立实施后审查工作队，疏导和解决采用新功能后的挑战。虽然在 2019 年可进一步减少外包资源，但从 2019 年最后一个季度开始，项目工作人员的减缩须更加循序渐进，以准备应付潜在的部署延误和部署后出现意外问题。在此期间必须对项目工作人员进行更多的 SAP 培训及功能和技术交叉培训，以支持项目团队缩编，同时又不损害对所有已部署的“团结”系统功能持续提供生产支助的能力。

173. 下表 8 按支出用途概列了 2018 年和 2019 年项目所需资源估计数，具体说明见下文。

表 8
2018-2019 年预计所需资源

(千美元)

支出用途	2018 年	2019 年	2018-2019 年
员额	13 200.0	12 000.0	25 200.0
其他工作人员费用	5 600.0	4 400.0	10 000.0
咨询人和专家	500.0	300.0	800.0
工作人员差旅费	750.0	450.0	1 200.0
订约承办事务	23 000.0	12 000.0	35 000.0
一般业务费用	2 500.0	2 500.0	5 000.0
用品和材料	50.0	50.0	100.0
家具和设备	300.0	200.0	500.0
共计	45 900.0	31 900.0	77 800.0

表 9
“团结”项目预计所需资源总额

(千美元)

支出用途	2008-2015 年 实数	2016-2017 年 订正数	2008-2017 年 共计	2018-2019 年 预计数	共计
	(1)	(2)	(3)=(1)+(2)	(4)	(5)=(3)+(4)
员额	76 456.6	28 045.0	104 501.6	25 200.0	129 701.6
其他工作人员费用	40 704.0	14 897.6	55 601.6	10 000.0	65 601.6
咨询人和专家	2 383.8	964.6	3 348.4	800.0	4 148.4
工作人员差旅费	5 629.9	1 250.0	6 879.9	1 200.0	8 079.9
订约承办事务	175 599.2	47 500.0	223 099.2	35 000.0	258 099.2
一般业务费用	18 893.4	4 940.0	23 833.4	5 000.0	28 833.4
用品和材料	891.5	85.0	976.5	100.0	1 076.5
家具和设备	46 634.4	1 288.4	47 922.8	500.0	48 422.8
共计	367 192.8	98 970.6	466 163.4	77 800.0	543 963.4

员额和其他工作人员费用

174. 所需经费估计数为 25 200 000 美元，用于支付 2018 年 74 个员额和 2019 年 60 个员额的薪金和一般工作人员费用。2018 年拟议的 74 个员额(1 个助理秘书长、1 个 D-2、4 个 D-1、14 个 P-5、24 个 P-4、12 个 P-3、5 个 P-2、5 个一般事务(特等)和 8 个一般事务(其他职等))反映了项目团队缩编第二阶段的情况，再加上进一步实施主流化，对项目的合理规模进行微调 and 不断调整其费用结构。自 2018 年 1 月起，拟议裁撤 3 个 P-5 和 3 个 P-4 员额，同时增设 2 个 P-2 员额，以便利用 2017 年年底出炉的信息和电信技术领域青年专业人员方案名册。

175. 在 2019 年，视“团结”项目扩展部分二期的稳定速度如何，职位数目从当年最后一个季度起可以逐步减至 60 个，拟议裁撤 1 个助理秘书长、2 个 D-1、3 个 P-5、4 个 P-4 和 4 个一般事务(其他职等)，取消大部分行政和支助职能，自 2020 年起，核心团队纳入信息和通信技术厅。

176. 其他工作人员费用所需资源估计数 10 000 000 美元用于临时职位，2018 年为 32 个，2019 年为 24 个。这些职位用于 2018 年继续聘用业务专家和 2019 年视“团结”项目扩展部分二期的稳定速度逐渐减少资源。

177. 2020 年，预计通过更多的职能合并和工作人员交叉培训，核心团队可以进一步减到 50 个职位，项目打算通过 2017 年的拟议改组加速合并和培训工作。

咨询人和专家及订约承办事务

178. 编列经费 800 000 美元，用于 2018 年继续任用咨询人在后勤和项目系统方面提供专家服务，并在 2019 年将其分阶段裁撤。

179. 订约承办事务预计所需资源为 35 000 000 美元，包括系统集成商的服务和 SAP 公司的专家服务所需费用估计数，主要用于 2018 年“团结”项目扩展部分二期的设计和构建(23 000 000 美元)，还有 2019 年对“团结”项目扩展部分二期的部署后支助、实现稳定和加强以及向工作人员转让知识(12 000 000 美元)。

项目工作人员的差旅和培训

180. 工作人员差旅所需经费估计数为 750 000 美元，用于 2018 年流程专家因支持“团结”项目扩展部分二期几个同步工作流程的提升活动和数据转换工作而预期的差旅需求以及举办更多设计和测试讲习班的差旅需求。2019 年仍然需要培训和部署后支助经费，因为业务部门采用后若碰到某些挑战，仍需核心团队提供专家咨询解决问题；但所需金额会减少。

181. 为继续培训项目核心团队以减少依赖外包资源并在 2019 年加速缩编，估计需要经费 450 000 美元用于开展 SAP 技术培训。

一般业务费用

182. 一般业务费用所需资源估计数为 5 000 000 美元，用于租金、办公室设备、计算机维护的服务级别协议和通信费用，其中最主要的是租金费用。

用品和材料及家具和设备

183. 办公用品和材料所需经费估计数为 100 000 美元，家具和设备所需经费估计数为 500 000 美元，用于支持项目人员 2018 年和 2019 年的必要需求。

九. “团结”项目的运行、维护和支助费用

184. 部署后的运行、维护和支助费用未列入项目预算。这些费用包括工作级硬件、软件许可证维持、托管服务、电信和技术支助等费用，是部署后的经常性业务运行费用，因此列入信息和通信技术厅的预算和维持和平预算。2018-2019 两年期的所需经费反映在秘书长关于联合国信息和通信技术战略执行情况的报告(A/71/400)中，并将列入 2018-2019 两年期拟议预算大纲。

十. 所需资源概要和请求大会采取的行动

A. 2016 年和 2017 年预计所需资源的拟议经费筹措

185. 大会第 63/262 号决议核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费用分摊安排。

经核可的费用分摊安排如下：15%来自经常预算，62%来自维持和平行动支助账户，23%来自方案支助费用特别账户。

186. 秘书长请求大会核准为完成2016年剩余时间和2017年计划内活动所需的追加资源。上述追加资源以及2018年和2019年所需资源的拟议经费筹措将根据核定的费用分担安排进行分摊，详见下文表10和表11。

表 10

供大会核准、按资金来源分列的2016年和2017年拟议所需资源总表

(千美元)

资金来源	核定资源	订正所需资源	拟议追加资源	百分比
经常预算	65 902.7	69 924.5	4 021.8	15
维持和平行动支助账户	272 398.3	289 021.3	16 623.0	62
预算外	101 051.0	107 217.6	6 166.6	23
共计	439 352.0	466 163.4	26 811.4	100

表 11

按资金来源分列的2018年和2019年拟议所需资源总表

(千美元)

资金来源	拟议所需资源	百分比
经常预算	11 670.0	15
维持和平行动支助账户	48 236.0	62
预算外	17 894.0	23
共计	77 800.0	100

B. 建议大会采取的行动

187. 请大会：

(a) 表示注意到第七次进展情况报告发布以来在实施“团结”项目方面取得的进展；

(b) 核准表6所示项目在第六节所述重组、调整和主流化基础上到2017年12月31日所需资源订正数；

(c) 表示注意到表8所示2018年和2019年项目预计费用，其中包括随着部署和主流化的进展而继续缩编；

(d) 注意到2018年和2019年所需资源估计数将列入2018-2019两年期拟议方案预算和维持和平行动支助账户同期有关的各项拟议预算；

方案预算

(e) 在 2016-2017 两年期方案预算第 29A 款(主管管理事务副秘书长办公室)项下拨款 4 021 800 美元, 作为截至 2017 年 12 月 31 日“团结”项目新增费用在经常预算中所占份额, 由 2016-2017 两年期应急基金支付;

维持和平行动支助账户

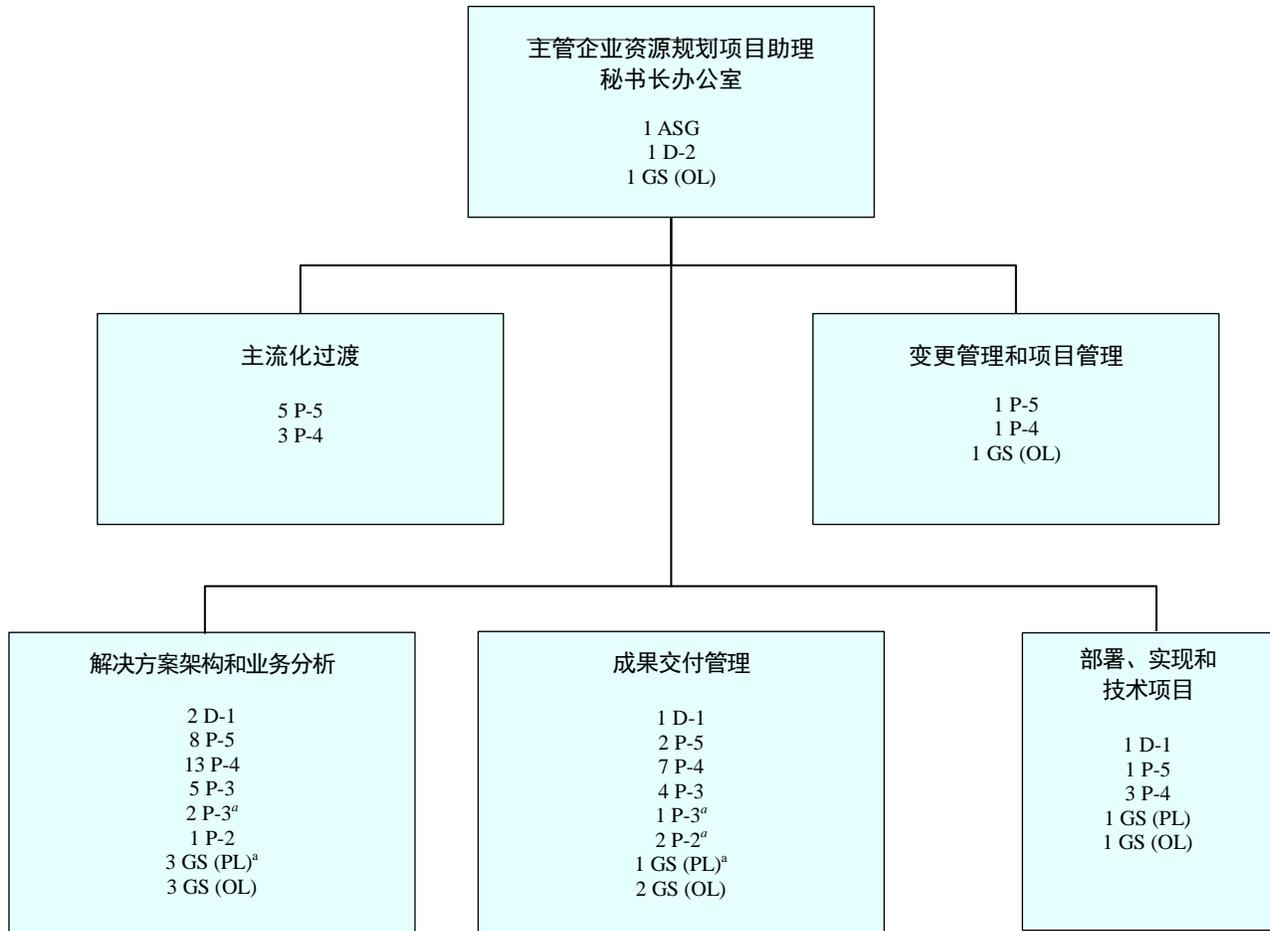
(f) 注意到 16 623 000 美元的所需资源此后将计入维持和平行动支助账户 2017 年 7 月 1 日至 2018 年 6 月 30 日财政期间所需资源;

预算外资源

(g) 注意到 6 166 600 美元的所需资源将由 2017 年 1 月 1 日至 12 月 31 日财政期间的预算外资源供资。

附件

2017 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 新设员额。