



大会

Distr.: General
8 October 2009
Chinese
Original: English

第六十四届会议

议程项目 132 和 146

2010-2011 两年期拟议方案预算

联合国维持和平行动经费筹措的
行政和预算问题

关于企业资源规划项目的第一次进度报告以及 2010-2011 两
年期拟议方案预算第 28A 款(主管管理事务副秘书长办公室)
下订正估计数和维持和平支助账户下订正估计数

秘书长的报告*

摘要

企业资源规划项目是联合国行政和维和支助职能大刀阔斧改革的基石。这一事涉全局的努力被命名为 Umoja，斯瓦希里语意为“团结”。“团结”项目带来了一个建立并实施各种流程、系统和培训的千载难逢的机遇，这不但能确保整个组织从后台支助办公室到外地特派团的连续运作，而且可以确保改善整个组织的问责制乃至公信力。

几十年来，联合国及其运作环境已发展到这样一种地步，即：如果不采行被视为私营和其他公共部门环境中最起码的流程、程序、技能和系统，就没有理由期望能有效运用资金并取得良好的成果。

* 本报告因需进行广泛协商而推迟提交。



联合国的业务活动每年耗资已达 115 亿美元，其中约 75 亿美元用于在世界最困难的一些环境中维持和平。这一职责本已相当棘手，但如果不具备财政和人道主义方面所需要的工具和培训的情况下进行，就更艰巨了。在总部、总部以外办事处、区域委员会以及其他共同承担联合国行政和业务职能并拥有相同系统的实体中，核心行政和管理职能面临着同样重大的挑战。

目前，整个组织凭借工作人员的奉献精神、专业知识和辛勤工作，得以实现其规定任务。但是，尽管他们做出了巨大的努力，效率低下和错失时机的情况仍有发生，这主要是由于一些做法已不合时宜，以及提供的信息不足。事实上，“团结”项目与其说是行之有益之事，不如说是非行不可之事。

因此，“团结”项目的目标，是革新联合国人力、财政和物质资源的管理方式，使工作人员能真正协调一致地共同努力，使管理人员能有预见地进行合理规划，使各利益攸关方有信心支持和认可各项方案，并使本组织能更好地实现其任务。

虽然“团结”项目的主要动机是基于本组织继续有效率地提供服务并提供可靠支出说明的能力，但可量化的效益说明还是必要的，以便确保获得资金，并确保在更长时期内更有效地利用资金。因此，“团结”项目团队牵头，对与这一工作有关的现实效益和投入进行了深入研究。

据预测，如果资金充足，“团结”项目可在每年不断提高能力和回收成本方面实现 1.34 至 2.24 亿美元的效益，还可实现许多重大的质量效益，包括提高运营效果和及时性，改善问责制，采用国际最佳做法和标准，提高透明度，以及提高客户满意度。然而，必须强调的是，数量和质量方面的所有收益，均只有在一些关键成功因素得到满足和维持的情况下才可实现。其中最重要的因素是政治和财政支持。

还必须强调，企划案提出的所有数字都是估计数。尽管依据的是深入分析的专家意见和长期经验，但它们是建立在若干假设以及由于现有信息系统的局限而并不总是完整或完全可靠的现有数据基础之上的。虽然有理由期待获得所介绍的效益，但它们是潜在的效益，不应被视为节余。在“团结”项目全面部署和稳定使用并精确测算效果之前，这些效益也不应计入今后的预算编制。

与此同时，该方案利用大会 2008 年 12 月提供的资源取得了计划中的进展。截至 2009 年 7 月 31 日，已交付若干关键产出，其中有对执行战略和假设情况的比较分析，包括成本计算模型；对效益的全面分析；以及其他支持正在进行的未来资源管理解决方案“业务蓝图”设计工作的应实现产出。

截至 2009 年 7 月 31 日，该项目的 44 个职位中有 28 个职位人员已经到位，另外 16 个正在征聘。这些职位拟改划为临时员额。同时，本报告还请求追加 36

个临时员额。此外，“团结”项目还签约敲定了设计阶段的系统集成服务以及战略咨询服务，并正在就一个企业资源规划软件的合同进行谈判。

“团结”项目的治理结构正在提供强有力的领导和指导，并将扩大到包括更广泛的组织和地理实体的其他主要利益攸关方。

在确定首选企业资源规划软件并随后分析应用架构和高级业务流程之后，经修订的执行战略体现了一个完整的企业解决方案的设计、建立和测试，然后逐步推行到世界各地的办事处。

会员国曾要求选择成本较低的缩减版企业资源规划方案。经过仔细分析得出的结论是，要走捷径，就必然会引入不可接受的风险，增加长期成本，牺牲大部分的效益。不过，还是分析了多个备选实施方案，以便确定最符合成本效益的办法。这些备选方案可分为四大类：(a) “公共部门会计准则(国际公共部门会计准则)先行”；(b) “分阶段执行”；(c) “传统办法执行”和(d) “试点先行”。

秘书长建议采用“试点先行”方案，该方案将最大限度地减少部署阶段的数量(将其减少到三个)，降低本组织面临的风险。这一方案将首先进行小规模部署，使该系统在一个受到控制的环境中试运行，然后再分两阶段部署到本组织的其他部门。据认为，这对于秘书处来说将是最适当的办法，可以避免一些联合国机构在部署过程中所遇到的许多问题。此外，“试点先行”提供了实现效益的速度最快、成本最低的途径，因此，建议大会核准这一办法并为之拨付经费。

根据对企业资源规划项目的综合分析，在不计意外准备金的情况下，通过全面部署实施“试点先行”方案的所需资源为 315 792 300 美元，具体如下：(a) 2008-2009 年 20 000 000 美元；(b) 2010-2011 年 175 348 200 美元；(c) 2012-2013 年 120 444 100 美元。虽然这显然并不是一个“缩减版方案”，但确实是所有分析过的方案中最经济合算的。

如果采用这种方法，并获得资金，则设计阶段将在 2010 年第二季度完成，其后立即进入建设阶段，该阶段也为实施做准备，并制订和执行全面的培训方案。完整的解决方案将到 2011 年底准备就绪，并在初次实施后的两年内，换言之至迟在 2013 年年底，分三大阶段部署到整个组织。

这一时间表比原计划(见 A/62/510/Rev. 1，第 40 段，图二)推迟了一年，其原因是项目启动延迟，并且筹备阶段和设计阶段执行缓慢，而造成这些情况的原因是 2008-2009 年拨款减少——相较于请列的 8 200 万美元只拨付了 2 000 万美元。

请列比最初提交的预算(A/62/510/Rev. 1)更多的预算，是由于以下因素：(a) 请求追加内部资源(36 个临时员额加上更多专题专家的参与)，以使团队规模达到与如此复杂的项目相称的水平。团队规模起初被低估，因为当时可获得的详细资

料少得多；(b) 增加差旅费用，以支持教员主导式培训，而不是训练教练员的办法，后者已证明初期费用虽较低，但效果较差，长远来看费用更高，还会耽误效益的实现；(c) 启动运营费用(例如硬件、数据库、工具，更多的培训、差旅费和支持试行地点开始运转)以及整个执行期间的辅助人员，这在以前没有列入，因为严格来说它们属于业务费用，而不是项目费用，但现已考虑进来。

另一方面，订约承办事务的费用有所减少，部分抵销了内部工作人员的增加，而建立起一个可在系统开始运转后提供支持的工作人员队伍，长远来看可减少对费用高昂的咨询人的依赖。

这些变动的净结果如下：与文件 A/62/510/Rev. 1 中的费用相比，“纯项目”费用现为 2.77 亿美元，而不是 2.86 亿美元，略有下降。现增列初始(启动)运营费用 3 880 万美元，使三个两年期的总费用达到 3.158 亿美元。

总而言之，本报告说明“团结”项目如何可以影响联合国行政、方案和维和支助活动的效率和效果，使本组织能以更低的费用提供更好的服务，给所有利益攸关方带来质和量两方面的效益。事实上，本报告将提出，在此时对“团结”项目进行资本投资，符合联合国及其所有成员的最佳利益。虽然这在当今的全球经济环境中比较困难，但“团结”项目带来了一个独特的机遇，必须抓住。尽管这将花费很多，但若选择不着手实行，代价将更为高昂。

目录

	页次
一. 导言	7
二. “团结”项目的效益	9
A. 质量方面的效益	10
B. 数量方面的效益	12
C. 实现效益的条件	16
D. 实现效益的时间	17
三. 进展情况	17
A. 设计阶段	18
B. 评估组织安排(“团结”项目的治理)	19
C. 项目人员配置	20
D. 合同	20
E. 改革管理	21
四. 实施战略和所需资源	22
A. 背景	22
B. 费用驱动因素分析	23
C. 执行备选方案	24
D. 所需资源	26
E. 应急资源	32
五. 经验教训	33
A. 综合管理信息系统	33
B. 联合国系统	34
六. 联合国秘书处全球企业系统所需经费汇总及请大会采取的行动	35
A. 所需资源汇总	35
B. 有待大会采取的行动	35

附件

一. 企业资源规划项目的预期效益	37
二. 两年期目标、预期成绩、绩效指标和业绩计量	43
三. 企业资源规划项目：2010-2011 两年期组织结构和员额分配.....	45

一. 导言

1. 企业资源规划项目是联合国全组织对整个秘书处¹ 包括维和行动在内的一般行政职能和整体资源管理进行突破性改革的努力的基石。这一事涉全局的努力被命名为“团结”项目，是斯瓦希里语“团结”的意思。顾名思义，“团结”项目将通过修订共同流程和做法，共享在线数据，更新信息管理技术，以及就以上所有方面对工作人员开展培训，将整个联合国秘书处众多的支助和行政实体联合起来。所有构成部分都将基于经过实践证明的领先做法。

2. “团结”项目的存在理由和主要好处很简单：在这个瞬息万变的世界，没有它，联合国就不可能继续运作并可信地说明自己的运作情况。事实上，“团结”项目与其说是行之有益之事，不如说是非行不可之事。

3. 联合国、其运作环境、本组织的工作、人道主义职责的范围以及交予本组织的预算规模，近些年来都发生了重大变化。在这些多个业务主轴方面所发生的变化已到了这样的地步，即：如果不进行更新，使各流程、程序、技能和系统达到私营和其他公共部门环境中视为最起码的水平，就没有理由运作本组织并期望最有效地利用资金和获得良好的成果。所有行政、管理和业务支助职能，包括维和行动在内，都是如此，而后者占了本组织预算的 65%。

4. 虽然这对于维持和平非常重要，但整个组织(总部、总部以外办事处、各区域委员会和专门方案，² 其中有一些也在外地运作)的行政和管理职能也面临着同样的状况，因而也面临着同样的需要。并不是因为它们的预算规模较小，情况就不那么重要。不管是在总部还是在最小的外地办事处，由于缺乏最新资料，做法过时，培训也不足，联合国工作人员都面临着同样的问题，承受着同样的风险。

5. 因此，“团结”项目的目标，是彻底更新联合国人力、财政和物质资源的管理方式，使本组织达到与其业务规模和性质相称的公认共同标准。通过分析现有需求，设计新的流程和解决方案，实行单一的全球信息系统，以及对工作人员开展协调教育，“团结”项目将使本组织的所有成员真正协调一致地共同努力，使管理人员能有预见地进行合理规划，使各利益攸关方有信心支持和认可各项方案，并使本组织能够实现其任务，包括一些迄今所执行的最具挑战性的人道主义任务。确实，“团结”项目提供了一个千载难逢的机会，以 21 世纪的技法、工具、培训和技术武装本组织，并使联合国的服务提供方式现代化，以便在越来越大的财政压力下满足越来越多的需求。

¹ “团结”项目的范围包括题为“联合国秘书处的组织”的秘书长公告 ST/SGB/1997/5 所列出的联合国秘书处所有实体。

² 联合国环境规划署和联合国人类住区规划署(人居署)也属于“团结”项目的范围。

6. 为了完成会员国规定的尽量减少企业资源规划软件定制工作的任务，就必须改变秘书处的业务惯例，因为秘书处目前的方法中有许多不符合公认的最佳做法。此外，联合国系统其他已实施企业资源规划的机构无一例外地警告秘书处，不要把“团结”项目当作是纯粹的技术变革——只是更换计算机系统，使现有流程自动化。相反，它们都强烈建议抓住机遇，在解决方案设定之前改革业务惯例。³ 假如错失这一机遇，其好处将不能完全实现，实施的成本也将更高。

7. 因此，“团结”项目有别于以往类似的联合国举措，如综合管理信息系统(综管系统)，该系统主要是通过技术来实现现有流程，而对所有基本做法并不进行重大改动。事实上，“团结”项目并不仅仅是一个项目：它是一场不断进行改革和完善的运动，影响到本组织从后台支助办公室管理到对外地行动提供直接支助的方方面面。

8. 鉴于企业资源规划系统的本义就是要将各种流程、人员和政策整合在一个合理化的技术平台内，“团结”项目非常适合推动乃至实现其他联合国行政改革努力。“团结”项目解决方案是这些改革愿景可以相互整合并在联合国日常工作中得到实现的合理平台。使过时的政策和流程符合公认的领先做法，并适当运用改进后的技术来实现这些改革，这就是“团结”项目使命的核心，也是支持整个组织其他改革努力的必不可少的一部分。因而，作为改革的推动者和促进者，“团结”项目将会改善本组织的问责工作，同时减少本组织每天所面临的风险，例如由于系统或流程故障而提供错误信息和削弱可操作性的风险。⁴

9. “团结”项目起源于大会第六十届会议，在该届会议期间，大会第 60/283 号决议决定：“把综合管理信息系统更换为下一代企业资源规划系统或其他类似系统”。⁵ 这为改进流程和增强技术铺平了道路。

10. 随后，秘书长提出了在整个联合国秘书处，包括在总部以外办事处、各区域委员会、维持和平和政治特派团以及其他外地行动，分阶段实施和部署企业资源规划解决方案的提议(见 A/62/510/Rev.1)。2008 年 12 月，大会在第 63/262 号决议中核可了拟议的企业资源规划项目治理框架，核准 2 000 万美元用于实施企业资源规划系统，并授权秘书长设立一个多年期特别账户，以记录该项目的收入和支出。

11. 在同份决议中，大会还请秘书长向大会第六十四届会议主要会期提交一份报告，其中除其他外包括：(a) 更新企划案；(b) 评估组织安排；(c) 为降低费用

³ 包括确保大部分流程得到合理化，消除效率低下之处，修改必要的规章制度，并改变用户群的观念和习惯。

⁴ 在关于质的效益的第二节 B 进一步讨论。

⁵ 请注意，不仅是综管系统的 8 种应用，目前正在使用的 500 多个行政信息系统中将有数百个最终会被“团结”项目取代。

而缩减整套企业资源规划系统的备选办法；(d) 修订企业资源规划项目的执行计划并更新预算。

12. 本报告满足了这些要求，特别是说明“团结”项目如何可以影响联合国行政、方案和维和支助活动的效率和效果，使本组织能以更低的费用提供更好的服务，给所有利益攸关方带来质和量两方面的好处。事实上，本报告要指出，对“团结”项目进行资本投资，符合联合国及其所有成员的最佳利益。

13. 本报告基于以往那些主张对本组织行政和支助服务进行重大改革的报告，并在大量的咨询和分析的基础上提供更完善的战略、规划、预算编制和效益预测。报告还着重指出改革的迫切性，以及目前由于特别得到一小群高级管理人员的支持而存在的机遇，这些人拥有共同的愿景和难得的干劲，而这种干劲对于这一必要的根本性改革举措取得成功至关重要。

14. 由于正式的设计进程于 2009 年 5 月开始(见下文第三节A)，而本报告的最后提交期限是 7 月，“团结”项目团队在系统集成商⁶的协助下，抓紧努力，得出了关于假设实施情况、费用和效益的初步估计数。估计结果载于本报告。如有必要，将随着 2009 年到 2010 年初更多数据的出台，进行更为详细和精确的估算。

二. “团结”项目的效益

15. “团结”团队经广泛协商，确定、量化并验证了执行企业资源规划将带来的主要效益，包括流程改造、应用最佳做法和培训等。咨询中吸取了各个部门、特派团和工作地点的数百位联合国工作人员(称为专题专家⁷)和一个拥有本组织各部门经验的工作人员组成的核心项目成员团队的知识。这一过程与大量数据收集工作相结合，揭示了本组织的各种效率低下之处和“痛点”。预计将在质量和数量方面获得较大效益。

16. 这些质量和数量方面的效益构成了证明投资“团结”项目正当性的企划案。在本报告编写之时，分析证实潜在效益完全支持执行该项目，并表明在完成部署后最少只需一年稳定期，便可开始显现积极的投资回报。应当指出，随着获得更多的信息和分析，企划案将继续发展。

17. 还应指出，虽然本报告分职能领域⁸描述了质量和数量方面的效益，但该解决方案的设计将基于跨领域的流程方法来进行。“团结”项目是一个减少本组织传统上采取的“孤岛”式管理方法的机会，这本身即有助于提高效率。

⁶ 擅长组织变革及企业资源规划系统的设计、建立和实施的咨询公司。

⁷ 被公认为在本组织特定领域内的主要执行者的工作人员。

⁸ 主要职能领域有：(a) 财务；(b) 供应链/采购/后勤，(c) 人力资源管理及(d) 中央支助事务。

18. 该企划案的效益分析采用了分阶段方法：

(a) 2009 年第一季度，开展了对多个总部以外办事处、区域委员会和外地特派团的协商访问方案，以纪录并验证当前业务流程的“痛处”、机遇和问题；

(b) 在总部举行了大量用户验证会前讲习班和会议，以证实机会的存在并取得数量效益的初步衡量标准。随后举行的讲习班有 220 多名来自秘书处各部门的专题专家参与，于 2009 年 6 月再次进行了验证。改进机会、主要推动者、风险和障碍(例如政策、人员、流程或技术变革)等均记录下来。同与会者得出数量方面的效益和假定条件；

(c) 进行了一次数据收集，其中包括从当前联合国信息系统和文件中提取采购、财务和人力资源信息数据。当信息不足或无法获得时，则进行调查。在一些验证领域也进行了调查；

(d) 咨询人在整个过程中进行了比对并提供了业界基准，这些也在与工作人员举行的讲习班和会议中作了介绍；

(e) 与“团结”项目指导委员会成员和其他利益攸关方举行了大量验证会议。

A. 质量方面的效益

19. 正如本报告引言部分所讨论的，“团结”项目主要的“效益”事实上就是其存在的理由：增强联合国的持续可运作性、问责制和可信性。

20. 秘书长关于企业系统的报告(A/62/510/Rev. 1)第三节B已经介绍了质量方面的潜在效益，在执行企业资源规划解决方案方面这些潜在效益仍是令人信服的理由。其中包括：提高运作效益和及时性、增强问责制、采用国际最佳做法及标准、提高透明度、提高客户满意度及多方面改进流程。

21. 特别是，“团结”项目将在财务、采购和人员配置过程等多个方面增强内部控制。该项目将在本组织所有管理领域应用规则和运作程序方面促进一致性和透明度。由此获得的多方面的生产率和效率的提高，将使包括会员国、捐助方和方案主管在内的客户获得更及时可靠的服务。此外，引入企业资源规划系统往往使工作人员的职业发展达到更高水平。这又进一步提高了效率和效益，并促进本组织内人力资源的流动性。

22. 质量方面的一个主要收益是提高透明度。现行的非一体化系统和人工程序难以实现透明度。报告一个方案或项目的结果往往涉及艰苦的人工数据收集工作，缺乏利益攸关方所要求的精确度和及时性。这个解决方案有一个单一的信息资料库，将显著提高向会员国和高级管理层及时报告支出、承付款和项目状况的能力。提高信息、分析和知情决策等方面的质量将提高本组织的声誉和可信度。

23. 各职能领域内许多质量方面的特定效益已被确定。在人力资源管理方面，“团结”项目将促进包括当地外勤人员在内的所有人力资源在地理上的融合，为所有人员提供单一、可靠的数据源，并实现各工作地点之间调职/派任或调动的无缝处理，特别是在维持和平和外地特派团的关键领域内。“团结”项目还将把人力资源、财务和发薪职能统一在包括外勤业务在内的共用系统内。准确、方便及随时提供报告也将成为现实，如秘书长关于秘书处构成的报告。⁹ 该解决方案将使工作人员得以访问自己的人力资源数据，并允许工作人员和管理人员实时监测各种人力资源相关行动的状况。此外，质量方面的效益还包括减少在职、应享福利处理和合同延期的周期时间；实现工作人员和管理人员自助服务；全面的时间和缺勤规划、记录及报告，这些都将提高工作人员和管理人员的满意度。

24. 在财务领域，“团结”项目将使国际公共部门会计准则(公共部门会计准则)得到遵守；¹⁰ 通过更快速、更准确的报告提高对会员国和捐助方的透明度；提高工作人员对行政流程的满意度；提高联合国共同制度作为一个联合国一体行动的能力。

25. 在供应链的职能领域，¹¹ “团结”项目将提高提供服务的可见度，并通过直接提供具体货物和服务的操作状况来确保其更针对任务和方案结果。该解决方案将提供从会员国和供应商那里接收的物项的一致性规格说明并进行及时验证，从而提高本组织的可信度和声誉。这一解决方案将通过提供关于物项地点和预计到货的可靠信息显著提高工作业绩，并对关于空气安全、危险货物、医疗设备和环境保护的外部标准使用自动化合规控制。通过全企业存货数量实时信息、各方案和行动后勤支持计划及提高市场调查能力，管理决策将得到加强。供应链规划和后勤与财务之间的更紧密联系有助于使与特遣队所属装备和偿还款有关的负债得到更及时证明。

26. 中央支助事务也将从全球资源一体化中获益。增加销售和改进服务费用回收的潜力已被确定，此外还有机会提高顾客满意度并改善工作人员福利。对我们的工作人员的安全保障政策的遵守情况也将得到改善，尤其是在差旅方面。

27. 最后，“团结”项目对于风险管理和避免业务疏失十分关键。保持本组织运作的往来业务信息储存在多个不同系统中，其中的主要部分受到保护，并可在合理的时间框架内以最小的数据损失重新建立，例如在中央计算机设施发生火灾的情况

⁹ 一些机构利用其企业资源规划系统向管理人员提供完整的工作人员构成信息，作为“管理仪表板”的一部分，这是其信息端口的一个在线功能。因此，所有人员配置统计(例如国籍、性别、年龄、职等和工作地点细目)都可以立即提供，并每隔数小时更新实时数据。秘书处每年一次编制此报告。

¹⁰ “团结”项目是实现遵守国际公共部门会计准则的主要的手段之一；其他还包括政策变革和培训。

¹¹ 包括采购和后勤。

下。但是，不是每个信息系统都能获益于这种功能。另一方面，由于企业资源规划系统实行全球互联，数据可以在多个业务地点和恢复地点实时复制，本组织的大多数业务信息的储存方式将能够在任何给定地点的灾难性事件后实现接近即时、完全的数据恢复。事实上，在其他地点的用户可能从未意识到服务发生过任何中断。企业资源规划平台在正确部署和执行后，可以实现可靠的内在业务连续性。

28. 虽然“团结”项目的财务效益无疑将超过其费用，但质量方面的效益本身就完全值得付出这一努力及费用。如果不采用基于大规模流程改造和文化变革的全面企业资源规划解决方案，一个像联合国秘书处及其外勤业务这样规模庞大、地理分布广泛和复杂的组织将难以实现有效管理，因此风险极大。工作人员和管理人员在当前可用的行政工具下均已尽了全力，但一个承担了如此大量高难度且不断增加的多种任务的组织，已无法再继续墨守成规地开展业务。

B. 数量方面的效益

29. 虽然执行“团结”项目将要求进行大量投资，但充分的分析显示，由于完善业务程序，极大地提高信息的质量和可获得性，减少人工劳动并提高工作人员技能，联合国秘书处将在许多领域获得数量方面的效益。下文列述了每个职能领域中最重要效益；详情见附件一。

30. 应指出，企划案中的所有数字均为估计数。作为这些效益的依据的假设虽然目前仍有效，但数年后可能发生变化。此外，这些效益的计算基于现有数据，但这些数据并非总是完备或完全可靠，而这正是因为现在联合国没有企业资源规划系统，无法及时获得准确的全球信息。此处显示的潜在效益不应被视为节余，也不应在拟定今后预算时加以考虑。只有在新系统全面部署、稳定后并进行效益的分析和确认之后，才能够考虑进行削减。这些效益的实现基于几个重要条件，包括对本报告所建议的执行假想的全额供资、所有利益攸关方的持续参与和支持，以及迄今为止良好治理的延续(见第三节 B)。

表 1

数量方面的潜在年度效益总表，按职能领域分列

(单位：百万美元)

构成部分	估计值下限	估计值上限
供应链/采购/后勤	49.2	74.7
技术和数据管理	34.1	59.3
人力资源	24.2	44.1
中央支助事务	20.2	34.9
财务	6.2	10.5
共计	133.9	223.5

31. 据保守估计，在几个关键成功要素均获得满足和维持的情况下(见下文第二节C)，“团结”项目在成功执行、完成全球部署并实现稳定后，¹² 可以实现介于1.339 亿美元至2.235 亿美元的数量方面的总体效益(表1)。¹³

32. 应当指出，上表1所载数值既包括生产率方面的效益，也包括效率方面的效益。生产率衡量每单位劳动力的产出：通过消除或减少目前用于行政工作的时间，联合国工作人员将有机会将重点放在整个组织内附加值更高的活动上。效率是投入转化为产出情况的计量尺度，可用实现同一质量水平的同一服务的费用减少值进行衡量。

33. 协商和讲习班的成果显示，生产率可获得显著提高。生产率提高的一个主要领域是减少人工流程。在某些领域，由于缺少优化流程、系统和技术，大量使用了人工流程。这些流程的特点是周期长，并因基于纸面且有时毫无价值的核准链而进一步受到制约。此外，纸版文件往往是受到信任的信息源，令人对电子系统中存在的数据的可靠性产生怀疑。大多数工作地点和各工作地点内的许多组织单位均有自己的独立财务、人力资源、供应链、中央支助事务和信息技术部门。因而，本组织保持了多个互不联通的管理信息系统、数据库和电子表格，其中可能载有相互矛盾的信息，需要人工核查和对账之后才能核实和报告信息(信息冗余)。此外，各领域的工作高度本地化，其他地方已存在的职能重复设置(组织冗余)。多年的孤立业务导致形成执行同一职能的不统一方式(组织不同质)。

34. 本报告中所述生产率方面的提高代表了将资源转移至优先度更高的任务的可能性，并不是表明员额的净减或工作人员费用的节省。这些资源将从低价值人工任务中获得释放，这种任务是为弥补当前流程和支持系统中的缺陷及其他局限性。优先事项和新任务提高了本组织的质量和产量价值，有益于所有利益攸关方。

35. 利益攸关方在协商和讲习班中确定的一些关键问题也表明，联合国有相当大的机会提高其业务效率。这些效率方面的效益将主要来自于使雇员更有机会获得准确及时的数据、更好利用整个组织的规模经济、减少不必要的货物和服务费用以及抓住机会进行创收活动。

供应链/采购/后勤方面的效益

36. 供应链方面的效益很大一部分来自于提高需求预测的准确性，据估计其效益约为1 220 万美元至1 430 万美元之间。目前，缺乏消费数据影响了准确预测需求的能力。有了“团结”项目后，联合国将能够更准确地预测消费，减少需求变动并精简库存和采购职能。

¹² 已知稳定期最短持续一年，每个部署阶段和整个组织均有稳定期。在稳定期中，由于需要工作人员适应的做法上的根本改变以及对信息系统的微调，所需资源可能增加而非减少。可能在稳定期中感受到质量方面的效益，但数量方面的效益一般在稳定期后得到实现或确认。

¹³ 按领域分列的所有数量方面效益明细详见附件一。

37. 因所持资产状况准确度的提高,估计也可获得 1 000 万美元至 1 500 万美元的效益。当前的低准确度已部分导致了多余库存。“团结”项目将带来完全实时掌握各个地点物项状况的能力,这将使本组织得以确定最经济的重新订购阈值,并最大限度减少过剩和缺货情况。此外,通过提高可见度、高效存仓和反应灵敏的安全存货管理,可减少在使用前即已过期的消费资产数量,估计由此可实现 2 000 万美元至 3 000 万美元的效益。

38. 此外,正如附件一所述,执行自动化目录并监测合同削减后,即便将管理自动化目录所需时间考虑在内,提交请购单的流程也将得到改进。申购人和买方在下述方面所用时间将减少:将请购单转化为邀约文件;将邀约回应转化为合同;澄清事项、监测状况并对定购单的其他询问做出回应;以及重要文件的打印、归档和存档,作为每个采购案的可审计记录。最后,可以预期,存货的储存费用也将减少。这些将进一步增加约 700 万美元至 1 540 万美元供应链方面的效益。

技术和数据管理领域的效益

39. 技术领域的主要效率效益与因执行“团结”项目而被取代的那些系统退出运行有关。在最近的调查中查明的大约 1 400 个系统中,有 500 多个是为满足特定的行政需要开发的。在许多情况下,这些系统支持或追踪基于纸面的流程,生成重复和不一致的数据。作为这一流程的一部分,经常从这些系统中打印出文件,经人工处理、复印、存档,再重新将信息输入其他系统,从而引起了相关费用。取代这些系统的 60%至 100%,估计所带来的效益是,支助费用将减少 3 410 万至 5 930 万美元。

40. 技术领域的另一个主要生产率效益来自“团结”项目带来的数据汇总能力的改进,这将累积每个职能领域的生产率效益。目前,数据存放在许多不同的应用程序和数据库中,这些程序和数据库与其他应用程序不能集成或没有接口。为满足报告要求和支持决策,本组织花相当多的时间和精力查阅、处理和汇总数据。为了量化这一效益,从基于对其他企业资源规划系统实施情况的研究的公认来源¹⁴标准选取了基准。为保守起见,将这项效益的估算限制在¹⁵占基线支出 12.75 亿美元的 0.5%至 1%,由此估算的效益介于 640 万至 1 280 万美元之间。

¹⁴ 技术效益中使用的基准来源:SAP 公司过去 3 年里对实施 SAP 系统的客户的价值工程案例研究;美洲 SAP 用户组 2005 年以来对每年 100 例 SAP 系统实施的年度治理研究;Gartner 和 Forrester 案例研究和发表的白皮书和观点以及哈佛商业案例研究。

¹⁵ 第一,将基准(占营业额的 2-4%)减少 75%,以反映联合国系统的独特性。第二,尽管计算的基准通常应是本组织业务预算总额(约 103 亿美元),但将这一数字限制在 12.75 亿美元(共同支助事务(第八编和预算外):8.27 亿美元;大会和经济及社会理事会事务和会议管理:6.62 亿美元;内部监督:3 700 万美元;共同出资的行政活动:1.12 亿美元;安全和安保:2.07 亿美元。将这些数额减少 50%,得出的年度数额为 9.225 亿美元。再加上下列年度预算要素:维持和平行动支助账户 2.94 亿美元;布林迪西联合国后勤基地 5 800 万美元,基线总值为 12.75 亿美元。)

41. 其他的技术效益总值为 160 万至 300 万美元，详情见附件一，这些效益与下列方面的减少有关：用于修正错误和调整相关数据的时间；与为避免错误数据而改动报告过滤器有关的信息技术资源；与不断清理数据有关的信息技术资源；报告数据库、方案和提供服务请求的数量。

人力资源管理领域的效益

42. 在人力资源管理领域，必须指出，目前正在进行一些独立于“团结”项目的人力资源改革举措，本报告所述的效益是在目前正在执行的那些举措的基础上进一步发挥作用。已确定，有实现生产率显著提高的潜力，主要是通过使用自我服务和流程自动化来实现。最显著的例子就是加快处理应享权利，这应带来 1 180 万至 2 360 万美元的效益。大量减少立档和存储需求，估计会带来相当于 380 万至 760 万美元的专职等效效益。¹⁶ 另一个提高生产率的效益是通过将外地当地工作人员的人力资源管理和薪工单完全集成在一起实现的，据估计，产生的效益为 370 万至 620 万美元。

43. 还预期编制整个组织的各种报告所需的工作量会减少 40%至 60%，其效益估计为 140 万至 210 万美元，这使工作人员得以减少用于行政报告的时间，从而有更多时间进行其他的增值报告和支助劳动力规划和业务。

44. 此外，预期可从下列方面带来 350 万至 460 万美元的效益：重新部署被指派负责到任和初步任用工作的工作人员；当工作人员在工作地点之间调动时没有必要进行综管系统调动文字处理；无需打印、复印、邮寄和储存每个人事行动报告的多份拷贝(见附件一)。

中央支助事务领域的效益

45. 在中央支助事务领域，减少差旅者花在与旅行有关的活动上的时间估计会产生 1 670 万至 2 790 万美元的生产率效益。目前，差旅流程中的各步骤没有整合，需要差旅者与这一流程中的各方进行人工互动。随着整合流程、差旅者自我服务和适当调阅资料的实现，流程的时间可能会减少 30%至 50%。差旅方面还有其他益处，如通过自动化流程增加遵守安全审查的情况，这些益处不易从货币角度来计量，但对差旅者的安全和安保有积极影响。

46. 此外，预期中央支助事务领域将产生 350 万至 700 万美元的效率效益。“团结”项目将提供战略性的信息(例如，关于产品销售量以及产品带来的收入额的及时和准确信息)，并支助更高效的流程，为联合国带来更多的机会，以增加向公众和工作人员提供创收或费用回收服务活动所带来的总销售额，这方面的计算是按年度总销售额增加大约 10%至 20%进行的。

¹⁶ 一名工作人员在一段特定时间内的等效工作。在本报告中，这段时间为一年。

财务领域的效益

47. 在财务领域，生产率的提高体现在 6 个领域。随着“团结”项目的实施，这些领域中的程序将有显著改善。其中，据估计，通过实施员工自助服务门户和简化差旅政策，¹⁷ 有可能将处理差旅方面的应付款的所需时间减少 20%至 30%，结果会带来 210 万至 310 万美元的效益。这一改进将利用本组织目前在这一领域开展的努力。

48. 预计企业对企业的连通性以及网络服务的引入会将处理商务应付账款的所需时间减少 10%至 20%，产生的效益为 140 万至 280 万美元。此外，“团结”项目的配置将允许使用系统业务规则来自动匹配采购订单、收货、货物和服务验收和发票，因此，会简化和加快商业索偿付款周期。

49. 处理部门间列账凭单所需步骤目前太费时，主要是由现有系统间缺乏集成造成的。据估计，将要作出的改进会对内部(部门间)以及外部(机构间)的列账凭单产生积极影响，分别将工作量减少 50%至 75%和 25%至 40%。单一的企业资源规划和“团结”项目企业对企业连通性以及网络服务将会分别改善秘书处内部以及联合国系统各机构、基金和方案间在根据财务授权进行的交易方面的结账流程。¹⁸ 列账凭单处理方面的改进所带来的效益总额估计为 150 万至 220 万美元。

50. 年终结账也占据整个财务部门的大量工作，部分原因是正确结账需要大量的人工转账凭证。“团结”项目将减少所需的人工转账凭证数量，并允许更及时地处理合并入账，缩短年终结账所需的时间和减少工作量。它还能够使全面的每月结账得以进行。据保守估计，年终结账所需的工作将减少 10%至 20%，带来的效益为 50 万至 100 万美元。

51. 由于可提供最新的费用和指标，预期可从减少预算审查过程工作量中得到更多效益。供应链、合同管理和人力资源数据整合；自动化的工作流程；由于全面资金流预测准确性的提高，可利用未投资的资金；这些也可带来总共 70 万至 130 万美元的效益(见附件一)。

C. 实现效益的条件

52. 实现这一质量和数量方面的效益，将需要满足至少两个主要条件。首先，必须保持所有利益攸关方的持续积极支持。这一支持包括：(a) 所有利益攸关方和工作人员致力于作用、结构、工作方法和程序的改革并对之采取开放态度；(b) 提

¹⁷ 这是假定旅行核准书将得到核证和批准；但是，差旅费报销将利用差旅费报销门户举措，以工作人员按照行程提供旅行证明为基础。如有需要，“团结”项目将进一步简化流程及相关的旅行规则。

¹⁸ 其他联合国系统机构在实施企业资源规划后报告有此益处。企业资源规划系统间的财务划拨接口相对简单，设立和维护的成本低。

供全面和充足的资金，其中包括足够的应急资金，不是零敲碎打地给予，而是利用大会已核准的多年期特别账户(见大会第 63/262 号决议，第二节，第 25 段)；(c) 高级行政人员继续提供支持，帮助满足该项目的重大资源需求，如确保重要的专题专家对“团结”项目活动的参与，并允许临时指派人员参加该项目，以及为提供该项目的资源而加快行政程序。

53. 实现效益的第二个主要条件是尊重一些已知的良好做法，例如：(a) 同整个组织及早和有效的沟通，以形成对改革进程的共同理解，争取所有工作人员的支持；(b) 管理人员和工作人员参与设计、建设和检测活动；(c) 严格保证所有应完成任务的质量，包括采取积极的监督以及识别和减轻风险的可靠机制；(d) 及时提供指导委员会和其他人员或实体的决策；(e) 外部专业人员向联合国工作人员转让技术和系统知识；以及非常重要的(f) 提供有效和持续的用户教育和培训，不仅在使用信息系统方面，而且在新技术、程序、标准、甚至态度方面进行教育和培训。

D. 实现效益的时间

54. 如上文所述，据估计，“团结”项目有可能通过简化程序、更好管理所有资源、提高技术和仅仅改进履行任务的方式，给本组织带来 1.34 亿至 2.24 亿美元的效益。在会员国和秘书处的全力支持下，预计“团结”项目的实施费用将仅占长期实现的回报的一小部分。但是，应该指出，虽然一些质量方面的效益将在首次部署后立即产生(例如，信息的透明度和所需处理时间更短)，但数量方面的效益要等全面部署和稳定后才会感觉到，并且将是逐步累积，而不是在某一特定时间点瞬间实现。

55. 尽管数量方面的效益是巨大的，但不能因此掩盖通过行政改革、流程改造、教育和培训以及全球一体化的现代技术还将会实现的真正的质量方面的效益。如前文所述，这将使联合国更加精简、更具成本-效益、更加灵活和讲求问责。附件二汇总了两年期的目标和实现目标的措施。

三. 进展情况

56. 秘书长曾请求为 2008-2009 两年期拨款 8 200 万美元(后订正为 2009 年拨款 4 300 万美元，但被行政和预算问题咨询委员会减为 3 700 万美元，且没有应急资金)。大会第 63/262 号决议为“团结”项目提供 2 000 万美元。“团结”项目小组就这一任务授权迅速行动，匹配现有资金数额，制定了 2009 年的工作计划。

57. 作为背景知识，企业资源规划项目通常由四个主要阶段组成：(a) 准备¹⁹ (“团结”项目目前已完成这一阶段)；(b) 设计；²⁰ (c) 建立；²¹ 以及(d) 部署，²² 部署本身分几个阶段(或称“波段”)来完成。在撰写本报告时，“团结”项目处于设计阶段的中期，并正在整个组织的参与下，详细制定未来的业务流程。除了介绍设计阶段的进展情况外，本报告的这一节对迄今的组织安排进行了评估，提供了人员配置和合同的最新情况，以及关于改革管理方面取得的进展和实现该战略的需要的概述。

A. 设计阶段

58. 该项目的运行比以前发布的时间表(见 A/63/487 和 Corr. 1 和 2，附件九)滞后 40%，这是上文所述的资金数额较低的情况造成的。设计阶段原计划于 2010 年 1 月 15 日前完成，但可能会在 2010 年第二季度完成，之后才能开始建设阶段。

59. 在通过大会第 63/262 号决议之前，利用大会第 60/283 号决议第三节核准的秘书长有限的预算酌处权，设立了一个临时骨干小组，在一项特别安排下进行筹备活动。这个小组的实质性重点是分析联合国目前的业务流程以及查明改进的机会。这要让内部的利益攸关方广泛参与关于本组织需求的协商，并记录和验证现有的业务流程。这些活动为设计阶段奠定了基础。

60. 设计阶段于 2009 年 5 月开始，预计会持续长达 12 个月，这要取决于 2010 年初的经费提供情况。这一阶段将明确决定和记录联合国将如何改进其工作方法，并审议联合国如何才能最好地利用企业资源规划系统来优化和支持本组织改革后的做法和流程。²³ 设计阶段还提供各技术设计要素，以及该项目各后续阶段的详细计划。

61. 截至 2009 年 7 月 31 日已交付几项主要产出，其中包括最后确定的当前流程文件；现有系统清单；由来自主要办事处、工作地点和特派团的 220 多名专题专家参加的高级别设计讲习班的成果和结论文件；不同实施情况的成本计算模型；对各执行战略和假想情况的比较分析；以及一份全面的企划案。

¹⁹ 准备：在此期间，组建一个团队、建立治理结构、选定服务提供商和工具、收集和分析业务需要、收集和评价改进的机会、记录现有的业务流程和系统，并开始对整个组织的外联。

²⁰ 设计：在此期间，以流程和数据图的形式完全记录未来的解决方案；确定技术结构；衡量和记录对组织的工作流程、作用 and 责任的改革，以及制定建立和部署解决方案的规划。

²¹ 建立：在此期间，在目标软件内对解决方案进行配置，并对解决方案进行广泛测试，安装技术基础设施，对用户群进行培训。

²² 部署：在此期间，组织从使用旧系统和工作方法向使用新的系统和工作方法过渡。部署还包括至少一年的稳定期，在稳定期内用户和技术支持更为密集，解决方案中的任何错误得到解决。

²³ 请注意，目前正在与公共部门会计准则执行小组密切协调进行设计，以确保公共部门会计准则的基本要素和功能被纳入新的解决方案(早在选定企业资源规划软件时就考虑到公共部门会计准则的要求)。

62. 2009 年里随着设计活动的进展情况,将继续完善这些已交付的产出并交付其他产出。在设计阶段结束前的预期重要成果将包括一个数据和数据库文件架构;一个未来的应用结构模型;未来(“即将出笼的”)业务蓝图;对未来要求与软件功能之间的差距的分析;遗留系统(接口和转换)所需改动清单;一份完整的设计要素清单,包括该系统将需要的未来报告、接口、转换和改进;对条例、规章、政策和程序的可能改动清单;对数据转换和数据迁移的需要的记录;对用户访问门户的需要的记录;对安全和数据保护需求的记录;测试战略,包括对测试工具的需求;支持(用户和技术)计划;有文件记录的培训方案。应指出,要完成这些任务,仍需要“团结”项目团队作出重大努力,以及本组织更广泛地大量参与和协助。“团结”项目的成功,取决于广大工作人员的参与,而不仅仅是该核心团队的参与。

63. 如前文所述,在联合国秘书处和各特派团内,有几个与“团结”项目同时执行的相关举措,其中包括:公共部门会计准则的实施;人才管理系统(帮助寻找、吸引、培养和留住工作人员);精益六西格玛(非系统程序改进);企业内容管理(组织和管理文件、网站、电子邮件、图片和视频等多媒体文件和其他资料);客户关系管理(管理和监测所提供的大量日常服务);燃料管理系统(管理维持和平特派团的燃料资源)以及口粮管理系统(管理维持和平部队的口粮)。在整个设计阶段及以后,“团结”项目团队将继续同各项目团队密切合作,以避免重复劳动及确保各程序和平台的协调统一。

B. 评估组织安排(“团结”项目的治理)

64. “团结”项目的治理结构列于行政和预算问题咨询委员会的报告(A/63/487和 Corr. 1 和 2)附件六。政策问题的主要决策机构是“团结”项目指导委员会。指导委员会由主管外勤支助事务副秘书长、主管外勤支助事务助理秘书长、助理秘书长兼首席信息技术干事、主管人力资源管理助理秘书长、主管方案规划、预算和账户厅助理秘书长兼主计长、主管中央支助事务助理秘书长、联合国维也纳办事处副总干事和一个联合国外地特派团的一名代表组成,并由主管管理事务副秘书长主持。指导委员会向常务副秘书长主持的管理委员会报告工作。

65. 如上所述,截至编写本报告时,指导委员会已就该项目的领导和管理提供了极好的支持和指导。指导委员会得益于了一种有利于迅速解决问题的环境,每个成员各自履行了确保有效和及时决策的责任。本组织各单位派出的代表为在筹备阶段和迄今为止的设计阶段协调行动者和一致行动提供了便利。

66. 然而,指导委员会认识到有必要让更多的高层利益攸关方参与进来,以确保设计的解决方案符合秘书处各部门的要求,因此在 2009 年 6 月认定必须增强包容性。委员会决定增加其成员数目,增列几位目前没有参加委员会的主要组织实体和地域实体的代表。

67. 委员会还商定以业务所有人²⁴的形式增设一个治理层，这些人将通过确保用户部门、办事处和特派团参与该项目剩余阶段的工作来支持“团结”项目，并将以顾问身份参与改变结构、作用、做法和流程的审查和提出建议。这种安排力求平衡代表性和生产率的问题，因为运作一个由整个秘书处每个实体的成员组成的指导委员会将是不切实际的。

68. “团结”项目主任向担任“团结”项目指导委员会主席的主管管理事务副秘书长报告工作，并就日常项目管理和技术问题向首席信息技术干事报告工作。这种治理结构已被证明便于该项目的顺利实施，它既确保企业资源规划系统的技术和基础设施两方面要求都得到管理，又确保该项目完全符合流程所有人的要求。

69. 这种治理模式的成效将随着该项目的发展继续得到评估。

C. 项目人员配置

70. 秘书长提议的组织结构确定了 44 个职位见 A/62/510/Rev. 1, 图三。下表说明了截至 2009 年 7 月 31 日这些职位的状况。下文第四节 D 部分讨论了随着项目进展需要增加人员配置的情况。

表 2

截至 2009 年 7 月 31 日“团结”项目的空缺状况

状况	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	一般事务 (其他职等)	共计	百分比
已填补								
经常	1	5	6	1		2	15	34
临时			3	6	3	1	13	30
评价中			2	3			6	14
已选定		1		1			1	2
已登广告				2	2		4	9
待登广告			1			4	5	11
核定	1	6	12	13	5	7	44	100

D. 合同

71. 在编写本报告时，“团结”项目已与专家签定了(仅在设计阶段)提供系统整合服务的合同和提供战略咨询服务的合同，工作的进展令人满意。仍有待最后敲定的合同是“团结”项目后续阶段系统整合服务的合同(正在编写招标书)以及企业资源规划软件的合同(谈判中)。

²⁴ 业务所有人是来自各职能、地域和组织领域并在联合国业务流程中发挥领导作用的个人。

72. 在就企业资源规划软件进行了全面和透明的竞标过程之后，主管中央支助事务助理秘书长按照总部合同委员会的建议，授权与一家市场领先的企业软件公司，即技术、商业和法律综合评分最高的投标人进行谈判。在编写本报告时谈判尚未结束，范围和划分阶段的工作为持续进行的谈判提供信息。有几个合同模式正在探讨中，其中一个模式允许按照系统部署战略采购模块和用户许可证。打算编制一种合同，也让联合国系统其他机构受益于商定的优惠价格、条款和条件。

E. 改革管理

73. 改革管理是“团结”项目行政改革获得成功、从而实现效益不可或缺的一部分。如前所述，“团结”项目并不是仅仅实施新的系统，而是实施新的和更好的协同工作方式，这包括不仅改变做法和程序，而且改变角色和责任，甚至可能改变本组织行政和支助服务的结构，以便实现尽可能高效的解决办法。

74. 改革管理涉及各种活动，其目的是帮助联合国从职能、技术和心理上适应流程、程序、作用、结构和技术方面的变革。充分实现“团结”项目的效益需要对人的技能、工作方法、程序和技术进行改革，而这要求各级工作人员作出坚定的承诺。认识到这一点，“团结”项目正在采取全面和系统的方式进行改革管理。

75. “团结”项目改革管理小组将把它的工作与该项目主要阶段相结合，在扩大的“团结”项目利益攸关方网络参与下监督将实现关键产出的活动。“团结”项目小组还将在整个组织发展当地改革管理能力，提供基于角色的全面培训，以帮助工作人员履行新的作用和职责。

76. 对最终用户的全面培训是“团结”项目获得成功的关键因素。从联合国系统内实施企业资源规划中得出的一个关键经验是成功与人的因素密切关联的程度，而这只能由专家和用户群直接接触加以解决。对于企业资源规划的实施，特别是那些需要大量组织改革的实施活动，过分依赖“病毒式”培训方法²⁵通常会造成组织创伤、生产率损失以及支助成本不断增加。试图“廉价培训”的大量隐形成本使其成为一种可能危及整个培训工作的昂贵和危险的提议。相反，“团结”项目将推行一种强有力的具有成本效益的培训战略，让用户及早参与、尽可能利用联合国工作人员作为专职培训者、视实际情况利用计算机进行培训和作为核心内容为新解决方案的所有用户进行有效和基于角色的课堂培训。

77. 对整个组织的改革管理大量投资是“团结”项目解决方案成功实施必不可少的条件。企业资源规划项目通常将支出总额的 20%至 30%投资于改革管理，这取决于职能范围和所需的组织变化程度。对改革管理适当投资可降低项目风险、最

²⁵ 即在每个领域仅直接培训几个用户，然后要求这批为数不多的新用户回到本单位再培训大多数用户。

大限度地提高对新解决方案的接受度、最大限度地减少执行过程的组织成本和干扰并有助确保在尽可能短的时间内实现效益。

四. 实施战略和所需资源

78. 本节介绍了筹资变化的分析和理由以及订正所需经费，它们是自 A/62/510/Rev. 1 号文件公布以来开展的更为详细和具有协商性的研究的结果。本节还讨论执行战略、项目费用驱动因素、2010-2011 两年期所需资源和需要应急资源的理由。

A. 背景

79. 在大会第 63/262 号决议中，会员国要求处理两个相互联系的问题，以试图控制“团结”项目的费用并视可能在一段时间内匀摊支出。首先，由于企业资源规划系统是按照授权实施公共部门会计准则的先决条件，大会要求秘书处突出说明那些对于实施公共部门会计准则至关重要的单元。因此，下文讨论“仅公共部门会计准则”的备选实施方案。其次，大会要求秘书处考虑为降低费用而缩减整套企业资源规划系统的可行性。

80. 经过全面分析后得出的结论是，如果不想引入不可接受的风险、增加较长期的费用和牺牲大部分效益，就没有任何捷径可走。其主要原因是本组织的规模较大，进而决定该方案的范围和规模也较大。尽管如此，为确定最符合成本效益的方式，对几个备选实施方案进行了分析。

81. 从 2008 年 1 月至本报告编写之时，一些具有企业资源规划具体部署经验的“团结”项目小组成员，在专家咨询人协助下并与联合国系统其他机构协商，协作确定了最符合成本效益和规避风险的实施战略。他们的工作结果包括以下内容：

(a) 由于整个组织目前使用的未经整合的现有行政信息系统很多(超过 500 个)并且在一些情况下仍在开发中，最具成本效益的部署方式是尽快取代其中尽可能多的系统。这样做的有利因素是可减少代价高昂的接口数量、最大限度地释放出维护和操作这些系统的资源并加快实现效益的速度；

(b) 全面实施公共部门会计准则要求除少数模块外实施企业资源规划系统的所有功能模块，而不仅仅是会计模块。排除不直接与公共部门会计准则相关的次要模块并不节省费用：首先，作为初步和较大努力的一部分开展将来为纳入其余模块所需的额外工作更为经济合算；其次，与实施公共部门会计准则并不密切相关的构成部分却是综合系统的重要部分，它们大大有助于提高业务流程的效率、对解决方案的总体接受度和实现效益。一个只有公共部门会计准则的系统将不会实现上文第二节所述的相当一部分效益；

(c) 以零打碎敲方式实施一种本要建立综合功能系统的软件解决方案会大大增加这项工作的费用。每次事后增补功能要素都需要重复多种代价高昂的任务，包括项目管理、接口、转换、测试、培训和专题专家的参与。因此，整体设计、建立和测试一个综合系统要经济得多；

(d) 如果采用分阶段或渐进方式向全球用户基地部署完整的系统，就能最佳地控制费用和减少风险(因而减少增加费用的风险)。现在从其他机构已经清楚知道，采用全球“大爆炸”方式(世界各地一次同时部署)风险大，费用高，可能在相当长时间内对本组织的运作产生负面影响。有些情况下其稳定期超过了一年，在此期间这些组织遭遇到各种形式的行政故障，如外勤业务延误、无法支付工作人员薪金、无法支付供应商款项以及不能提供准确的财务报告。

B. 费用驱动因素分析

82. 企业资源规划举措的费用主要受以下因素影响：(a) 职能范围(执行的职能要素的范围，例如会计、采购和薪金等)；(b) 地域范围(用户数量和地点)；(c) 项目战略；以及(d) 执行战略，详情如下：

(a) 职能范围。假定职能范围仍保持最初提出的范围，原因如下：(一) 所有职能同时列入产生的规模经济；(二) 大部分职能涉及公共部门会计准则合规的问题；以及(三) 如最全面地实施职能，会产生最大的效益。通过确保各部门之间保持共同职能，换句话说，确保协调本组织各部门之间的流程和消除各部门之间的差别或将差别严格限制到最低限度，就能限制与范围有关费用；

(b) 地域范围。还假定地域范围将是完整的，换句话说就是改革、培训和系统 will 影响并提供给整个秘书处，包括外勤业务。通过确保不一定在所有地点实施所有职能，除非这样做对业务有利，就能控制与地域有关费用；

(c) 项目战略。企业资源规划项目的主要费用因素是工作人员、一般业务费用、咨询服务、差旅、培训、软件和硬件。本报告提供的驱动费用计算的项目战略，以低成本和低风险之间的折衷为基础。已尽一切努力把所有这些因素保持在尽可能低的水平上，并对整体费用计算所涉的数百个参数中的每个参数都考虑多种备选方案。进一步减少提出的费用数字也许是可能的，但每项减少都会增加风险。因此，结论是，由于获得了更多的信息，本报告提出的费用与原先预计的费用在结构上稍有不同，它们的确代表了实施企业资源规划系统并取得预期效益同时仍保持可管理的风险水平和本组织需要的职能和地域范围的最经济方式。与上一份文件相比，“纯项目”费用事实上已略有下降，从 2.86 亿美元减少到 2.77 亿美元；

(d) 执行战略。以前关于企业资源规划的执行战略和时间表的提议提出，将分两波设计、建立、测试和部署“团结”项目，并分阶段推出有关职能。然而，在选择整套企业资源规划系统以及随后分析该软件和联合国高级别业务流程后，

并考虑到其他组织和战略伙伴的咨询意见，已修订了执行战略，以体现完全的企业设计(所有职能)、完全的建立和测试，然后分阶段在各地域推出。本着同样的精神，由于快速推出单个职能要素会增加费用，因此不再考虑这种方式。

C. 执行备选方案

83. 随着部署数量增多，执行费用也迅速增加。由此看来，“大爆炸式”或全球单一部署方案的费用最低。不过，如上所述，这样做的风险也最大。

84. 为了使风险和费用尽可能低，对多个执行备选方案进行了研究。分析表明，成本效益最大又最能规避风险的解决方案是，分三个阶段在联合国世界各地的办事处部署完整的功能解决方案。为了把对业务工作的干扰降低到最低限度，第一阶段应是“试验”阶段。换句话说，就是先部署在一个小型办事处，例如一个区域委员会以及附近的一个维持和平特派团，包括各办事分处。进行小规模初步部署可对系统进行运作测试，并可在一个更可掌控的环境中，把新部署系统中必会出现的问题一一排除。待解决方案稳定下来并被用户群接受后，就可以再分两步在本组织其他地点进行部署，因为从初步经验中获得了信心和保障。据认为，这种做法更适合联合国的情况，而且能够避免联合国系统多个机构遇到的诸多问题，包括核心行政职能受到严重干扰。故建议采取这种方法。

85. 其他经过认真研究，但未获推荐的备选方案有：(a) 只部署那些有关公共部门会计准则的模块，然后再考虑其他模块；(b) 分阶段设计、建立和部署主要功能部分。例如，只执行财务解决方案，然后再依次尝试人力资源、供应链和其他部分；(c) 采取更为传统的多阶段实施做法，从本组织的中心(总部)开始部署，然后向规模越来越小的办事处扩散。

86. 与建议的做法相比，所有这些备选方案均费用更高，全面部署所需时间更长(因此见效更慢)，而且风险更大。即使是首先部署公共部门会计准则功能的备选方案，也无法更快实现公共部门会计准则合规，原因是需要部署大多数模块，而且该方案尽管在下一个两年期费用略低，但总体来说费用更高。

表 3
部署备选方案——说明

备选方案	说明	分析
试点先行	(建议)首先在一组试验地点部署，然后分两个阶段在本组织其他地点部署	是费用最低、最迅速和见效最快的整体解决方案。虽然在 2010–2011 两年期内不是费用最低的选择，但投资在今后带来收益。这是风险最低的选择，在稳定阶段对业务的影响也最小。可在最短时间内对行政和维持和平领域产生影响，后者也列入实施的第一阶段。
公共部门会计准则先行	最初只配置和部署那些与公共部门会计准则有关的	大多数功能/模块为公共部门会计准则所需，但在第一阶段不予考虑的那些功能/模块对提高效率 and 效益的贡献很

备选方案	说明	分析
	模块, 然后再配置其他模块	大。 ^a 虽然最初的费用较低, 但由于建立和实施阶段要付出双倍努力, 以及为并入第二阶段功能需要大量重复工作和再培训, 因此总体费用高得多。这种解决方案的风险更大, 而且第一阶段更“像综管系统”。
按功能部署	按顺序配置和部署主要的功能组	是费用最大的备选方案, 需重复进行多项大的资源密集型任务, 例如测试和培训。需要与现有系统进行更多接口, 迫使现有系统以最慢速度退出使用。由于全面整合时间最长, 因此见效最慢。
传统方式	分五个或更多的部署阶段, 从中心开始向外部部署所有功能	最经常采用的做法(因此称为“传统”做法), 费用第二段, 但对维持和平产生影响的时间最慢, 比建议的做法见效所需时间更长。效益包括功能“完整性”和通过同时设计和构建整套解决方案实现费用节约。

^a 包括: 与客户关系管理的接口以及核心企业资源规划解决方案固有的一些客户关系管理功能、工作流程管理、企业门户构成部分、所有自助服务构成部分、方案管理、包括维持和平关键功能在内的供应链管理部分、业务情报功能(包括报告(公共部门会计准则除外)、业务分析和预报、捐助者报告以及管理决策支持系统)。

表 4
部署备选方案——总表

(单位: 千美元)

部署备选方案	最早部署日期		见效	全面遵守公共 部门会计准则	2010-2011 年 费用		费用共计 ^a (2010 年 至完全部署)
	第一	最后			费用	剩余费用	
试点先行	2011 年 第四季度 ^b	2013 年 第三季度	2015 年 第三季度	2013 年 第三季度	175 348	120 444	295 792
公共部门会 计准则先行	2011 年 第四季度 ^b	2016 年 第一季度	2018 年 第一季度	2013 年 第三季度	152 144	225 762	377 906
按功能部署	2011 年 第四季度 ^b	2015 年 第三季度	2017 年 第三季度	2015 年 第三季度	180 291	340 025	520 316
传统方式	2011 年 第四季度 ^b	2015 年 第一季度	2017 年 第一季度	2015 年 第一季度	143 862	221 935	365 797

^a 包括在先前提交文件中未列入的启动业务费用。不包括 2008-2009 年的费用(2 000 万美元)。

^b 将为那些在 2011 年第四季度转换的办事处编制符合联合国系统会计准则的财务报告编制经费。

表 5
部署备选方案费用和时间比较

	持续时间 (年)	部署次数	时间 (百分比)	费用 (百分比)
试点先行	3. 75	3	100	100
公共部门会计准则先行	6. 25	6	167	126
按功能部署	5. 75	至少 6 次	153	174
传统方式	5. 25	5	140	124

D. 所需资源

87. 当前全球经济环境十分严峻，此类性质举措所需投资数额是一个沉重负担。尽管企划案预测实施“团结”项目会带来效益，足以补偿最初的投资，而且能继续年年带来效益，但维持联合国支助和业务功能的现状并等待更有利经济环境的做法也许仍具有吸引力。但这种战略的机会成本，即不实现现有机会的经济成本巨大。首先，种子资金已经动用，效果显著；如果方案中断，资金将无法挽回，以后还要再投资。第二，虽然经济形势严峻，但也带来机遇，例如可以以较低廉的价格获得材料和专业服务。第三，“团结”项目越是拖延实施，就越晚受益，本组织的业务和支出效率都将在更长期间内继续低于可实现的水平，并将在更长期间内花钱改善和维护已过时的工具和技术，它还将在更长期间内因无法正确管理和记录资产而可能蒙受不可挽回的损失，并在更长期间内面临业务失败的风险。

88. 根据 2008-2009 年分摊费用提议，提议“团结”项目所需资源总额由经常预算、维持和平和预算外资源供资，比例为：经常预算 15%；维持和平支助账户 62%；方案支助费用特别账户 23%。该账户中计入技术合作和普通信托基金相关支出带来的间接收入，以及联合国向联合国开发计划署和联合国儿童基金会等预算外实体提供行政支助的费用偿还额。该公式是基于 2008-2009 年资源估计数在经常预算、维和活动与技术合作和普通信托基金以及联合国向预算外实体提供的行政支助这三者间的分配情况，并根据企业资源规划项目费用总额按比例划分。

89. 提议在对 2008-2009 年供资数额作出调整后，采用 2008-2009 年公式分摊 2010-2011 年所需资源，以确保项目预算总费用是按照公式分摊。

表 6

按资金来源开列的所需资源净额总表(按现行费率计算的全额项目费用)

(单位: 千美元)

资金来源	2008-2009 年	2010-2011 年	2012-2013 年	共计
经常预算	5 110.0	24 192.2	18 066.6	47 368.8
维持和平支助账户 ^a	7 050.0	114 065.9	74 675.3	195 791.2
预算外	7 840.0	37 090.1	27 702.1	72 632.2
共计	20 000.0	175 348.2	120 444.1	315 792.3
意外开支准备金	—	—	—	—
共计	20 000.0	175 348.2	120 444.1	315 792.3

^a 2008-2009 年的数额为维持和平 2008 年 7 月 1 日至 2009 年 6 月 30 日期间的数额。

表 7

实施企业资源规划所需资源总额

(单位: 千美元)

支出用途	2008-2009 年	2010-2011 年	2012 年项目结束	共计
员额	—	22 729.9	28 312.1	51 042.0
其他工作人员费用	8 893.3	19 440.0	19 439.0	47 773.3
咨询人和专家	—	3 331.2	3 331.2	6 662.4
工作人员差旅费	1 071.2	7 446.8	16 064.7	24 582.7
订约承办事务	7 820.8	89 098.6	31 585.6	128 505.0
一般业务费用	1 285.0	11 625.7	7 681.4	20 592.1
用品和材料	23.5	146.0	146.0	315.5
家具和设备	906.2	21 530.0	13 883.1	36 319.3
共计	20 000.0	175 348.2	120 444.1	315 792.3

2008-2009 两年期所需资源

90. 应可忆及, 大会在第 63/262 号决议中:

(a) 核准 2 000 万美元用于实施企业资源规划系统, 其中 5 110 000 美元由 2008-2009 两年期经常预算供资, 7 050 000 美元由 2008 年 7 月 1 日至 2009 年 6 月 30 日期间维持和平行动支助账户供资, 7 840 000 美元由 2008-2009 两年期预算外资源供资;

(b) 决定核准使用截至 2007 年 12 月 31 日可动用的综合管理信息系统基金累计利息 2 346 000 美元抵消为企业资源规划项目核准的所需经常预算经费；

(c) 请秘书长从为 2008-2009 两年期经常预算批出的资源总额中支付企业资源规划系统所需经费中的经常预算份额 2 764 000 美元，并在 2008-2009 两年期第二次执行情况报告中报告所需相关支出；

(d) 授权秘书长为 2008 年 7 月 1 日至 2009 年 6 月 30 日期间维持和平行动支助账户承付总额不超过 7 050 000 美元的款项，充作支助账户在企业资源规划项目中所分摊的份额；

(e) 表示注意到 7 840 000 美元的估计数将由 2008-2009 两年期预算外资源供资。

2010-2011 两年期所需资源

91. 应可忆及，在 2010-2011 两年期拟议方案预算第 28 A 款(主管管理事务副秘书长办公室)中，秘书长提议，按照 A/62/510/Rev.1 号文件详细说明、并经大会第 63/262 号决议认可的该项目费用分摊公式，在赠款和捐款下列入一笔 11 775 900 美元的经费，用于 2010-2011 年企业资源规划项目总费用估计数(78 506 000 美元)中的经常预算部分。在该报告中，秘书长还告知大会，项目用户需要分析的详情将在按要求提交大会第六十四届会议的综合报告中提供，届时该项目 2010-2011 两年期总预算毛额初步估计数可能在 1.86 亿美元上下，经常预算部分达 2 800 万美元，即比该文件的估计数增加约 1 620 万美元。

92. 上表 6 汇总了 2010-2011 两年期实施“试点先行”方案的所需资源。下文对各部分进行全面说明。

93. 175 348 200 美元用于 80 个临时员额(68 个专业及以上和 12 个一般事务)(22 729 900 美元)和非员额资源(152 618 300 美元)，其中除其他外包括临时人员、咨询人和专家、工作人员差旅费、一般业务费用、用品和材料、家具和设备的费用。

员额

94. 22 729 900 美元用于把一般临时人员改划为 44 个临时员额和设立 36 个新的临时员额，这些员额将作为“团结”项目核心小组，负责完成为 2010-2011 年规划的活动。自上一份报告以来进行了更为详细的分析。分析确定，需要进行的工作十分繁重，先前核准的 44 个核心职位难以胜任。为了顺利开发和部署全面有效的企业资源规划系统，提供充足的内部资源至关重要，这样可以减少对外部更为昂贵资源的依赖，同时确保新系统的知识能充分制度化。具体说来，费用较低的内部资源所承担活动的比例高于先前的预计。这包括某种程度的系统配置、终端用户培训和数据转换。

95. 为了至少部分满足这一需要，秘书处将尽力协助为项目指派专职工作人员。在企业资源规划实施的部署工作结束后，这些员额中的很大部分通常将被整个组织重新吸收。这样做的附加价值是有助于顺利采用该系统 and 加快见效，因为这些“超级用户”大力推动各自部门内的过渡。

96. 拟议的 36 个新临时员额(5 个 P-5、22 个 P-4、3 个 P-3、1 个 P-2/1、1 个一般事务(特等)、4 个一般事务(其他职等))的分工如下：

(a) **项目管理**(1 个 P-3、2 个 P-4、2 个一般事务(其他职等))：增设 5 个员额对充分管理项目(1 个 P-3)和管理资源(2 个 P-4 和 2 个一般事务(其他职等))十分必要。管理的资源包括预算、财务、人力资源、一般行政和采购；

(b) **组织改革管理**(1 个 P-3、1 个一般事务(特等)、1 个一般事务(其他职等))：需要增设 3 个员额，用于培训管理(1 个 P-3)、培训协调(1 个一般事务(特等))和活动规划(1 个一般事务(其他职等))；

(c) **技术管理**(4 个 P-5, 12 个 P-4)：需要增设 16 个员额用于技术管理。需要 4 个 P-5 设计员额用于解决方案、基础设施、业务情报/数据转化和用户接口、门户和移动技术。需要 5 个 P-4 技术设计人员，负责联络各个功能领域。需要 7 个 P-4 设计员额，用于主数据管理、安全、报告、门户解决方案和 workflows、移动技术和表格以及 Web 2.0 解决方案；

(d) **职能小组**(2 个 P-5、6 个 P-4、1 个 P-3、1 个 P-2、1 个一般事务(其他职等))：在目前负责分管四个职能领域的 8 个职位中，2 个分别担任改革和技术管理非专职协调人。剩下 6 个职位不足以应付每个领域的大量工作。财务小组需要增设 4 个 P-4 工作人员，管理战略框架周期、资产会计核算、应付账款和应收账款。人力资源小组需要 1 个 P-2 员额，负责与人才管理小组协调到任工作、职位管理、业绩管理、学习管理和新的养老金制度，并需要 1 个一般事务(其他职等)员额，负责为小组提供信息管理和文件支持协助。供应链小组需要 1 个专职 P-5 员额进行规划和需求预报，因为本组织对供应链的概念比较陌生。需要 1 个 P-4 员额负责供应品的接收、存仓、运输和分配。中央支助事务小组需要 1 个 P-5 员额为本组织设计战略框架和项目管理，1 个 P-4 员额进行规划及信托和赠与管理，1 个 P-4 员额负责信息管理，1 个 P-3 员额担任技术整合专家。

97. 订正组织结构图见附件三。

其他工作人员费用

98. 需要 19 440 000 美元用于一般临时人员，以使业务所有人能为他们的专题专家雇用有限的替换人员，在建立和实施企业资源规划系统阶段需要这些人员与“团结”项目小组合作。

咨询人

99. 3 331 200 美元用于雇用具有本组织内部不具备的和系统一体化合同范围之外的专门知识的咨询人，具体情况如下：

(a) 可能使用在宣传、培训、促进和规划方面有专长的改革管理咨询人；

(b) 技术咨询人：在一些非常具体的技术领域，系统集成商无法提供在移动技术、报告设计和执行、数据储存和业务情报等领域的所有必要资源；

(c) 功能咨询人：“团结”举措将扩大软件和系统集成商的能力，以满足联合国的具体要求，特别是在差旅、中央事务、外勤业务和后勤、薪资、预算编制和规划等领域。世界市场上常常只有少数几个合格咨询人可能既具备这些领域的合适技能和经验，又曾为联合国其他机构或公共部门实体工作过；

(d) 管理咨询人：使用独立咨询人复核主要承包商/系统集成商提供的项目管理服务是有益的，而且是良好的减少风险策略。诸如“团结”项目这样的大型项目因其活动的复杂性、广度和深度而可能遇到管理问题。外部观点常常有助于确保该项目进展顺利，而且能做出正确的决定。

工作人员差旅费

100. 据估计，需要 7 446 800 美元使“团结”项目小组能开展差旅活动，以支助试点部署、开展改革管理、技术和项目管理干事任务，以及为总部以外各种参与者举办一次讲习班，讨论具体验证和改革管理活动。

订约承办事务

101. 89 098 600 美元将用于法律和战略方面的咨询、企业资源规划的技术研究和独立意见以及系统集成商的服务，并在内部无法提供设施的地点用于培训设施。这笔经费还将用于培训企业资源规划核心项目小组的职能工作人员。

一般业务费用

102. 需要 11 625 700 美元用于提供办公空间的房地租金；改建房地；支付长途电话、传真和电话会议以及局域网开支的电信费；维护办公室设备和提供网络及服务台支助的中央基础设施(局域网、因特网等)的硬件及软件。

用品和材料

103. 需要 146 000 美元用于支付工作人员的文具、办公室用品及数据处理用品的费用。

家具和设备

104. 21 530 000 美元将用于为拟设的 36 名新的核心工作人员和 66 个专题专家一次性购置家具和办公设备，支付使用工具的基本权利费用和维持费用，购买(但不是长期维护)与企业有关的软件，以及购置计算机硬件，以便建立开发平台，所有这些设备最终将在项目启动后用于制作平台。

对费用变动的解释

105. 上文介绍的费用包括与上次报告相同的费用要素，即项目费用，但现在还包括了一些未来的业务费用，包括硬件、数据库、工具、更多的培训、差旅费和对试验地点启动的支助(见下文第 112-114 段)。这一请求与 A/62/510/Rev.1 号文件中最初提出的请求之间的差异是由下列因素造成的，所有这些因素又来自于从其他机构汲取的经验教训以及对以前没有的资料的分析：(a) 增加 36 个员额是为使团队的规模能与一个如此复杂的项目相称，而这种复杂性最初被低估；(b) 需要额外资金用于购买设计和开发工作所需的硬件和相关服务，这些费用没有包括在以前的概算中；(c) 启动运营成本(例如，额外的硬件、数据库、工具、更多的培训、差旅费和支持试验地点的启动)；(d) 增加为专题专家提供的资金，以便在分阶段部署“团结”项目期间提供培训和支助；(e) 增加差旅费用，以支助教员主导的培训，而非采用原本提议的培训训练员的做法。后者刚开始似乎较合算，但长期的费用会更高，因为它需要更多的支助费用和再培训。

106. 另一方面，在更详细分析项目任务之后，订约承办事务费用有所降低。增加内部资源的参与降低了费用，并建立了一支在系统启动后能提供支助的工作人员队伍，从而减少本组织需要长期依赖高费用咨询人提供支助的风险。

107. 费用结构变动的净结果如下：不包括所有运营费用的项目费用(即“纯项目”费用)略有减少。先前提交的文件所提议的项目费用为 2.86 亿美元，现在是 2.77 亿美元。正如刚才所述，虽然员额、工作人员费用、专题专家费用、培训和相关费用都有所增加，但咨询费用已经下降。

108. 这种策略能加强联合国对其自己的解决方案的自主意识，以及支助这种解决方案的能力，同时仍然利用不可缺少的咨询人的技能。它还有助于将外部专家的知识转移给工作人员。但是，本报告所载的费用总额和费用底线增加到 3.15 亿美元，原因是原先被忽略的启动运营费用现已包括在内。这将确保该项目在早期实施阶段有足够的资金用于业务基础设施和支助，直到“团结”项目投入运作为止，即直到项目小组解散，项目工作人员返回到本组织的行政、业务或信息技术领域的岗位，而且较长期的业务费用由业务预算支付为止。

2012-2013 两年期及其后

109. 虽然在现阶段只能尽可能准确地预测 2012-2013 年的费用，随着开展进一步分析，所提出的费用将在今后的进展报告中得到完善和更新。

110. 根据所建议的部署方案(试点先行)，项目费用所涉时间不超出 2013 年年底，假定条件是能按照概算全额供资，并能按计划顺利完成各项任务。在这种假定情况中，“团结”项目的费用在 2013 年之后能投入运作，即该费用将成为正常业务预算的一部分。从 2012 年起，技术维护、升级和支助的费用将来自信息技术预算，功能支助、功能变化、报告、培训和持续改进的费用将由用户单位自行负责。因此，“团结”项目将不再是一个独立供资的项目，而是作为一个不断演变的系统、工具组、培训课程和成套做法存在下去。

111. 如果采用其他部署方案，或者所建议的方案没有得到充分的资金，则需要制订一个持续办理的项目的预算。

未来的运作费用

112. “团结”项目未来的运作费用将包括制作硬件、软件维护(最初购买软件的费用包括在项目费用中)、功能和技术支助、托管服务、电信、硬件或软件的未来升级、今后对功能部分的改进、操作系统许可证和升级、数据库许可证和升级，以及企业资源规划系统业务组成部分的其他标准费用。²⁶

113. 本报告说明了项目的所有直接费用，以及一些启动运作和支助费用。在撰写报告时，要较为准确地预测未来所有的运作费用仍为时过早。例如，虽然软件费用已列入本报告，关于企业软件(最大的构成部分)的谈判尚未完成，因此估计数是基于早期的提议。

114. 目前正在审议全面的运作费用，将尽快提供估计数。只有在做出关键的决策和完成设计后(即在 2010 年)，才能准确地估计费用。只要为 2010 年提供充足的资金，应当能够向大会第六十五届会议提供该预计数。

E. 应急资源

115. 在拟订项目所需资源总额时特别慎重，以做出符合现实的估计，包括征求外部专家的意见。然而，尽管做出了这种尽职的努力，但任何大型项目在其实施的周期中均会产生不确定因素。因此，应急经费一直是一项已被接受的财务规划工具，来应费用上涨风险和支付费用估计数可能出现的缺口。在确定应急经费

²⁶ 本报告已将最初运作费用(即启动运作所需的要素)包括在内，这些费用也是自 A/62/510/Rev. 1 号文件印发以来经费增加的部分原因。

的拟议百分比时，根据在全球实施企业资源规划的经验得出的独立咨询意见所建议的幅度在 10%至 25%之间。²⁷

116. 然而，继行政和预算问题咨询委员会在 2008 年决定从 2009 年预算订正数中取消应急经费后(见 A/63/487 和 Corr. 1 和 2)，本文件没有包含应急经费在内。但仍然建议，占上述各组成部分总额 15%的应急因数是合理的，而且如果在该项目剩余期间需要动用任何这类应急经费，将随后按照既定程序请求大会批准。

117. 基于迄今已开展的流程分析和需要审查，并假设本组织有能力作出适应，目前尚未确定对企业资源规划核心编码的任何定制是必不可少的。该系统需要一些扩展，才能实施优化的终端到终端业务流程，但这些扩展的开发对企业资源规划软件的升级和维护不会产生重大影响。绝大部分技术开发的工作是与报告、接口、数据转换和工作流程以及这些扩展有关。如果发现定制是不可避免的，可能需要利用应急资金。

五. 经验教训

118. 由于这一举措所具有的规模和复杂性，“团结”项目小组已作出协调一致的努力，利用过去参与联合国系统其他实体行政改革(包括综管系统实施)和企业资源规划实施的其他人员的知识和经验。“团结”项目小组在这方面所做努力的实例包括：让专题专家参与设计研讨会；征聘参与联合国系统其他实体实施企业资源规划的工作人员；与联合国共同制度机构合作，包括通过联合国系统行政首长协调理事会的信通技术网络以及联合国企业资源规划特别兴趣小组；雇用具有丰富的企业资源规划经验的咨询人，包括具有联合国系统内部经验的咨询人。本节介绍一些主要的经验教训。

A. 综合管理信息系统

119. 难免会将“团结”项目的实施与综管系统的实施进行比较。如上文导言所述，“团结”项目的做法与该系统不同，而且是刻意不同。“团结”项目小组全面评估了从秘书处内原先这类重大项目特别是综管系统吸取的经验教训，并相信该小组的方案已充分考虑到这些经验教训。

120. 虽然综管系统的确在一定程度上对行政程序进行了改革，它最终主要是进行了技术更新，在很大程度上是使现有流程自动化。²⁸ “团结”项目的战略是在配置技术组成部分前确定并确保采用关键的改革内容。随着所有利益攸关方的全力支持，“团结”项目将始终是业务改造项目，它在设计系统时将全面重新设计业务流程，以提高效率，并遵守最佳做法。

²⁷ 有些意见认为需要高达 30%。

²⁸ 数量有限的业务流程得到重新设计。

121. 不管原来的意图如何，综管系统的范围后来被缩小，没有包括诸如采购和后勤等几个重要功能，而且没有在本组织八个最大办事处之外部署。²⁹ 综管系统的设计以零敲碎打的方式进行，这反映了该项目的资金安排，并造成各部门之间条块分割。就财务功能而言，该系统在地域上的有限推广花了 6 年多时间，并从未推广到维持和平特派团，大大推迟甚至阻碍实现该系统的效益。更重要的是，由于综管系统在总部以外办事处采用独立方式实施，跨地域效益没有得到实现。³⁰ 如果资金充足，“团结”项目将在地域和功能方面采取全面方法，努力实现整个秘书处的一体化和协调，包括在编制预算、项目管理、赠款和资产管理等方面。

122. 综管系统改革管理办法包括最终用户培训，但这方面的预算经费有限，据说管理人员、工作人员、会员国和其他利益攸关方没有全面和充分地参与。“团结”项目将努力确保整个组织的更多参与。事实上，如上文第三节 E 部分所述，已经开始向主要办事处和利益攸关方开展外联活动。

B. 联合国系统

123. 大会已强调指出，联合国应受益于联合国系统其他实体实施企业资源规划系统的经验教训(见第 63/262 号决议，第二节，第 16 段)。

124. 其他实体有关该项目的组织和方向的若干建议正被用来制定“团结”项目的办法，其中包括：确保高层强力支持该项目；建立有效的治理结构；聘请有经验的项目主任和团队；确保该项目面向业务，而且得到信息技术的有力支持；尽早开始改革管理的进程。

125. 联合国各实体一再提出告诫，实施企业资源规划必须有足够的资金，而且资金必须在项目需要时提供，而不受内部预算周期的限制。此外，联合国各实体还一直强调，改革管理对于项目的成功至关重要，在这方面不能资源不足。充分着力于培训工作人员和提供功能上熟练的全球支助能力也是亟需的。

126. 同时，必须在项目内保持内部控制，必须密切和有效地管理系统集成商和其他外部各方。严格管理系统的范围和尽量减少定制也都是必要的。

127. 继续采用这些和其他经验教训，将确保提供一个在整个项目周期顺利交付的可靠框架。根据从姐妹机构的经验收集的教训和知识，“团结”项目小组将采取一切措施规避预见的挑战，在联合国秘书处的企业资源规划实施中取得优异成绩。

²⁹ 在 1992 年至 1993 年期间，维和行动被视为临时业务，不像现在属于核心秘书处的一部分。

³⁰ 在实施该系统时，尚不存在当今廉价的全球电信基础设施。

六. 联合国秘书处全球企业系统所需经费汇总及请大会采取的行动

A. 所需资源汇总

128. 估计执行企业资源规划共需 315 792 300 美元(按当前费率计算), 包括项目和启动业务费用。估计 2010-2011 两年期共计 175 348 200 美元。

129. 拟在 2010-2011 两年期拟议方案预算第 28A 款(主管管理事务副秘书长办公室)下, 总共为项目的经常预算部分供资 24 192 200 美元。2010-2011 年其余所需经费将从维持和平支助账户和预算外资源供资 114 065 900 美元和 37 090 100 美元。

B. 有待大会采取的行动

130. 请大会:

(a) 确认“团结”项目是联合国行政改革的主要工具;

(b) 核可本报告所述各项提议和办法, 用以在联合国秘书处所有办公室, 包括总部以外办事处、各区域委员会、维持和平特派团和政治特派团及其他外地特派团, 替换综管系统和相关辅助系统;

(c) 核定将在 2008-2013 年期间完成的企业资源规划项目总费用, 按当前费率计算, 估计项目预算共计毛额 323 137 900 美元(净额 315 792 300 美元);

经常预算

(d) 核定 2010-2011 两年期拟议方案预算赠款和捐款项下毛额 24 652 900 美元(净额 24 192 200 美元), 包括已提议在第 28A 款(主管管理事务副秘书长办公室)下编列的经费 11 775 900 美元;

(e) 注意到将在审议相关两年期拟议方案预算时, 审议执行企业资源规划的未来其余所需资源, 估计毛额 18 667 600 美元(净额 18 066 600 美元);

维持和平行动支助账户

(f) 核定将从 2009 年 7 月 1 日至 2010 年 6 月 30 日期间维持和平行动支助账户提供经费, 共计毛额 29 059 500 美元(净额 28 516 500 美元), 用作本报告所载企业资源规划的所需经费;

(g) 注意到将在随后的 2010 年 7 月 1 日至 2011 年 12 月 31 日财政期间维持和平支助账户所需经费中列入未来其余所需经费, 估计毛额 87 178 400 美元(净额 85 549 400 美元);

(h) 注意到将在随后的截至2013年财政期间维持和平支助账户所需经费中列入未来其余所需经费，估计毛额 77 159 500 美元（净额 74 675 300 美元）；

预算外资源

(i) 注意到将从预算外资源提供经费，用于支付企业资源规划项目总费用，估计数额为 72 632 200 美元。

附件一

企业资源规划项目的预期效益

以下各表列出每个职能领域的效益计算结果。“基线值”一栏表明基线的非财务数量。基线值用作参考点，说明当前状况。如果最初以金额表示基线(例如，货物或服务的费用、预算值等)，则这一栏的数值记为不适用；如果在具体表格中各项都不适用，则省略这一栏。这些非财务基线值在旁边一栏中通过适用适当因数转为财务价值，例如，执行该任务的平均专职等同费用。应指出，职能领域根据开展活动的资源类别使用最适当的专职等同费用。在大多数情况下，专职等同费用假定为每年 190 000 美元，^a 但对于财务领域的一些选定效益，使用较低的专职等同费用。在特定效益中使用的专职等同费用见脚注。脚注中还进一步阐述基线美元价值的计算过程。

“变化幅度”一栏保守估计了认为通过实施“团结”项目可取得的最低和最高效益。变化幅度百分比是使用多个因素确定的，包括基准(如果适当和适用)、实际数据(如果有)和专题专家根据对可能的未来流程的现有了解所作的判断。在许多情况下，可能使用多个因素对效益作出最准确估计，例如，往往下调基准，以顾及联合国的独特性。此外，一直以保守的观点作出估计。

下面二栏以金额表明效益的低幅和高幅估计数，计算方法是用适当的变化幅度百分比乘以基线值。生产率/效率一栏说明效益是否主要由效率或生产率的提高产生。

^a 主要工作地点专职工作人员平均费用。

表 A.1
供应链/采购/后勤

	基线值	基线 (百万美元)	变化幅度 (百分比)	估计数 (百万美元)		生产率(P)/ 效率(E)
				低幅	高幅	
提出请购	0.5 天 ^a	1.6 ^b	40-60	0.6	1.0	
从处理请购到订立合同						
请购单变为招标文件	0.5 天 ^a	6.3 ^c	30-60	1.9	3.8	
投标书变为合同及合同管理直至结束	0.5 天 ^a	6.3 ^c	20-50	1.3	3.1	
改进与供应商的沟通，尽量使用电子手段	1 天 ^a	12.5 ^c	10-40	1.3	5.0	
采购周期进行无纸记录	1 小时 ^a	2.0 ^d	70-90	1.4	1.8	
需求预测的准确性	^e	204.1 ^f	6.0-7.0	12.2	14.3	
资产持有的准确性	^e	2 000.0 ^g	0.5-0.75	10.0	15.0	
到期的消耗性资产	^e	2 000.0 ^g	1.0-1.5	20.0	30.0	
减少库存费用	^e	100.0 ^h	0.5-0.75	0.5	0.7	
共计				49.2	74.7	

^a 目前完成活动需要的时间基于多个采购专题专家提供的估计数。

^b 基于专职等同平均年度费用 190 000 美元、每年 261 个工作日以及 2008 年 4 363 个相关的系统合同定购单。

^c 基于专职等同平均年度费用 190 000 美元、每年 261 个工作日以及 2008 年 17 215 个转换的相关系统合同定购单。

^d 基于专职等同平均年度费用 190 000 美元、每年 2 000 个工作小时：4 363+17 215=21 578 个定购单(2008 年)。

^e 不适用。

^f 依据财产管理股使用 business objects 通过伽利略系统提交的报告，截至 2009 年 8 月维持和平资产和材料总价值 20 亿美元。报告显示，剩余物品合 2.041 亿美元。外勤支助部将剩余库存定义为储存一年以上的货物。

^g 依据财产管理股使用 business objects 通过伽利略系统提交的报告，截至 2009 年 8 月维持和平资产和材料总价值 20 亿美元。

^h 依据财产管理股使用 business objects 通过伽利略系统提交的报告，截至 2009 年 8 月维持和平资产和材料总价值 20 亿美元。根据业界价值，储存费用占库存总价值的 5%。剩余价值为 9 999 万美元。

表 A.2
技术和数据管理

	基线 (百万美元)	变化幅度 (百分比)	低幅估计数 (百万美元)	高幅估计数 (百万美元)	生产率(P)/ 效率(E)
改进数据汇总	1 275 ^a	0.5-1 ^b	6.4	12.8	
减少与改正错误和调整数据有关的时间	13.5 ^c	3-6 ^b	0.4	0.8	
减少与持续数据清理有关的预算	13.5 ^c	1.5-2.5 ^b	0.2	0.3	
减少与更换报告过滤器以避免不良数据有关的开销	13.5 ^c	2-4 ^b	0.3	0.5	
退役系统	43.5 ^d	60-100	26.1	43.5	
报告数据库、程序和服务需求的数目减少	13.5 ^c	5-10	0.7	1.4	
共计			34.1	59.3	

^a 包括两年期预算以下要素：共同支助事务(第八编和预算外)：8.27 亿美元；大会和经济及社会理事会和会议管理：6.62 亿美元；内部监督：3 700 万美元；共同出资的行政活动：1.12 亿美元；安全和安保：2.07 亿美元。这些数额被削减 50%，得出年度价值 9.225 亿美元。加上维持和平行动支助账户年度预算 2.94 亿美元和布林迪西联合国后勤基地年度预算 5 800 万美元，基线值共计 12.75 亿美元。

^b 基准减少 75%，以顾及联合国的独特性。

^c 信息技术预算的报告方案维护部分出自下列假设：顾能集团估计 65%的信息技术预算用于维护(8 300 万美元的 65%是 5 400 万美元)，其中 25%用于处理数据管理问题(5 400 万美元的 25%是 1 350 万美元)。

^d 基于平均支助费用，因为并非所有系统都有支助费用。平均支助费用的计算方式如下：从平均数的计算中扣除综管系统支助费用(900 万美元)，以避免扭曲结果。不包括综管系统，为 484 个系统提供支助费用。支助费用总额包括 216 个专职等同人员和 1 100 万美元经常性费用。216 个专职等同人员代表 2 200 万美元的费用(使用专职等同平均费用 100 000 美元，假定 10%的专职等同人员是专业人员，90%是当地工作人员)。因此，484 个系统的支助费用共计 3 300 万美元(2 200 万美元+1 100 万美元)，每个系统平均支助费用约为 68 000 美元(3 300 万美元除以 484)。将此外推至 507 个正在退役的非综管系统的系统并加上综管系统支助费用后得出：507×68 000 美元+900 万美元=4 350 万美元。

表 A.3
人力资源

	基线值	基线 (百万美元)	变化幅度 百分比	低幅估计数 (百万美元)	高幅估计数 (百万美元)	生产率(P)/ 效率(E)
通过人力资源和薪金程序处理应享待遇的必要投入	415 个专职等同人员 ^a	78.9 ^b	15-30	11.8	23.6	
减少每个办事处归档/存档的工作投入(通过转为在线/自我服务)	100 个专职等同人员 ^c	19.0 ^b	20-40	3.8	7.6	
通过建立人力资源、薪金和财务综合系统,提高外地发薪效率	65 个专职等同人员 ^d	12.4 ^b	30-50	3.7	6.2	
打印和处理人事行动表的必要投入(打印、签署、邮寄和存档)	14 个专职等同人员 ^e	2.7 ^b	75-100	2.0	2.7	
工作投入减少,因为组织报告(人员组成报告、人员配置报告等)的行政和编制工作减少	19 个专职等同人员 ^f	3.6 ^b	40-60	1.4	2.1	
处理调职文件的必要投入	6 个专职等同人员 ^g	1.1 ^b	100	1.1	1.1	
启动和核准首次任用的人事行动的必要投入(及使用自我服务带来的改进机会)	6 个专职等同人员 ^h	1.1 ^b	30-50	0.3	0.6	
打印和处理人事行动表的邮寄、存档和打印费用 ⁱ (打印、签署、邮寄和存档)		0.15 ^j	75-100	0.1	0.2	
共计				24.2	44.1	

^a 计算人力资源专职等同人员数目时假设:处理和核准人事行动表的人力资源综管系统用户总数是 1 381,专题专家估计其中 80%实际上负责处理应享待遇,另外估计还有 60 人处理应享待遇,但不利用综管系统,外地特派团有 220 人处理不在综管系统中的工作人员的应享待遇。根据人力资源管理厅的一项调查,估计这些工作人员 30%的时间用于处理应享待遇:((80%×1 381)+60+220)×30%=415 个专职等同人员。

^b 假定专职等同费用是每年 190 000 美元。

^c 基于人力资源专题专家的估计。

^d 外地薪金系统中的 65 个专职等同人员是基于全球财务调查。

^e 基于下列计算结果:共处理 138 000 个人事行动表;提出每个人事行动表所需的时间是 10 分钟;打印时间是 2 分钟。每年每个专职等同人员的工作人员平均小时数等于 2 000 小时:138 000×(10+2)/60=27 600 小时;27 600/2 000=14 个专职等同人员。

^f 基于人力资源专题专家的估计数,假定目前有 17 个至 20 个专职等同人员负责组织报告的行政和编制,平均为 19 个专职等同人员。

^g 基于每年处理 600 个调动(从人力资源管理厅跟踪系统外推)和估计每个调动花费 20 个小时(专题专家估计)。

^h 每个人事行动 165 分钟×每年 4 365 个首次任用人事行动=12 004 小时,其中可通过工作人员自行输入数据减少 30%至 50%。

ⁱ 不适用。

^j 基线:在综管系统中处理的人事行动数目:138 000 个,每个行动的估计费用为 1.10 美元。

表 A. 4
中央支助事务

	基线值	基线 (百万美元)	变化幅度 百分比	低幅估计数 (百万美元)	高幅估计数 (百万美元)	生产率 或效率
减少差旅者用于与差旅有关活动的时间(小时)	5.75 小时 ^a	55.8 ^b	30-50	16.7	27.9	
向公众和工作人员提供服务的毛收入/费用 ^c		35 ^d	10-20	3.5	7.0	
回收增加						
共计				20.2	34.9	

^a 每项业务估计小时，计算时加入以下各项：规划和计算费用 2 小时；内部核准 1 小时；电话/电邮等 1 小时；签证 2 小时，20%的差旅，共计 0.4 小时；医疗 2 小时，10%的差旅，共计 0.2 小时；安保 0.5 小时，25%的差旅，共计 0.15 小时；报销 1 小时。总共 5.75 小时。

^b 基于 5.75 小时×每小时平均费用 95 美元(每年每个专职等同人员费用 190 000 美元/每年 200 小时)×每年 102 029 次旅行(基于总部以外办事处、总部和各维持和平特派团旅行科、股的资料)。

^c 不适用。

^d 商业活动和费用回收业务毛收入总额：总部、总部以外办事处和维持和平行动部每年 3 500 万美元。

表 A.5
财务

	基线值	基线 (百万美元)	变化幅度 百分比	低幅估计数 (百万美元)	高幅估计数 (百万美元)	生产率 (P) / 效率 (E)
处理差旅费报销账款的工作投入	87.8 个专职 等同人员 ^a	10.6 ^b	20-30	2.1	3.2	
处理应付账款(商业)的工作投入	114.7 个专职 等同人员 ^a	13.9 ^b	10-20	1.4	2.8	
处理内部部门间转账凭单和开单的工作投入	22.8 个专职 等同人员 ^a	2.1 ^b	50-75	1.1	1.6	
处理和核对外部部门间转账凭单(主要是开发署)的工作投入	25.0 个专职 等同人员 ^a	1.4 ^b	25-40	0.4	0.6	
预算审查流程	55.9 个专职 等同人员 ^a	8.9 ^b	5-10	0.4	0.9	
完成年终结算的工作投入	33.0 个专职 等同人员 ^a	5.2 ^b	10-20	0.5	1.0	
预测和实际现金流之间平均正负差异	18 ^c	0.55 ^d	50-75	0.3	0.4	
共计				6.2	10.5	

^a 目前完成活动的所需时间基于“团结”项目财务组的调查结果(2008年2月和2009年6月)，以及从以下方面收到的答复：联合国伊拉克援助团、联合国西撒哈拉全民投票特派团、贸发会议/世贸组织国际贸易中心、卢旺达问题国际刑事法庭、国际法院、亚洲及太平洋经济社会委员会、西亚经济社会委员会、拉丁美洲和加勒比经济委员会、非洲经济委员会、联合国中非共和国建设和平支助办事处、联合国布隆迪综合办事处、联合国停战监督组织、联合国维也纳办事处、联合国内罗毕办事处、联合国格鲁吉亚观察团、联合国日内瓦办事处、联合国利比里亚特派团、联合国科索沃临时行政当局特派团、联合国驻黎巴嫩临时部队和联合国脱离接触观察员部队。

^b 基于专职等同加权平均费用，使用每个国际专职等同人员的费用每年190 000美元、每个当地专职等同人员的费用每年93 500美元和每个处理部门间转账凭单的本国专职等同人员的费用每年34 000美元。加权平均值计及每个资源类别履行与效益有关的活动所花费的时间。

^c 报告的平均差异是根据“团结”项目财务组的调查。

^d 估计值使用下列假设：全球2 500万美元未投资的资金(财务价值调查)和2.2-3.0%的金库投资回报(2 500万美元×2.2%=55万美元)。

附件二

两年期目标、预期成绩、绩效指标和业绩计量

本组织目标：通过实行简化的共同人力、财政和物质资源管理流程并实行内设的内部控制，采取符合各项条例、规则、政策和程序的一贯做法，共享在线数据、更新信息管理技术和就上述所有方面对工作人员进行培训，将整个秘书处的众多行政实体联合起来。

秘书处预期成绩	绩效指标
(a) 依照各项条例、规则、政策和程序，重新设计业务流程，实行内设的内部控制	(a) (一) 拟订或重新设计的人力资源、财务、供应链和中央支助事务业务流程（三级） 业绩计量 （拟订或重新设计的业务流程百分比） 2006-2007 年：不适用 2008-2009 年估计数：50% 2010-2011 年目标：90% (二) 建立和检验的人力资源、财务、供应链和中央支助事务业务流程（三级） 业绩计量 （建立和检验的业务流程百分比） 2006-2007 年：不适用 2008-2009 年估计数：不适用 2010-2011 年目标：90%
(b) 提供技术系统	(b) 搭建技术平台并进行系统操作 业绩计量 （系统操作检验结果） 2006-2007 年：不适用 2008-2009 年估计数：不适用 2010-2011 年目标：在高带宽环境中用户每个业务往来步骤的反应时间低于 10 秒

外部因素

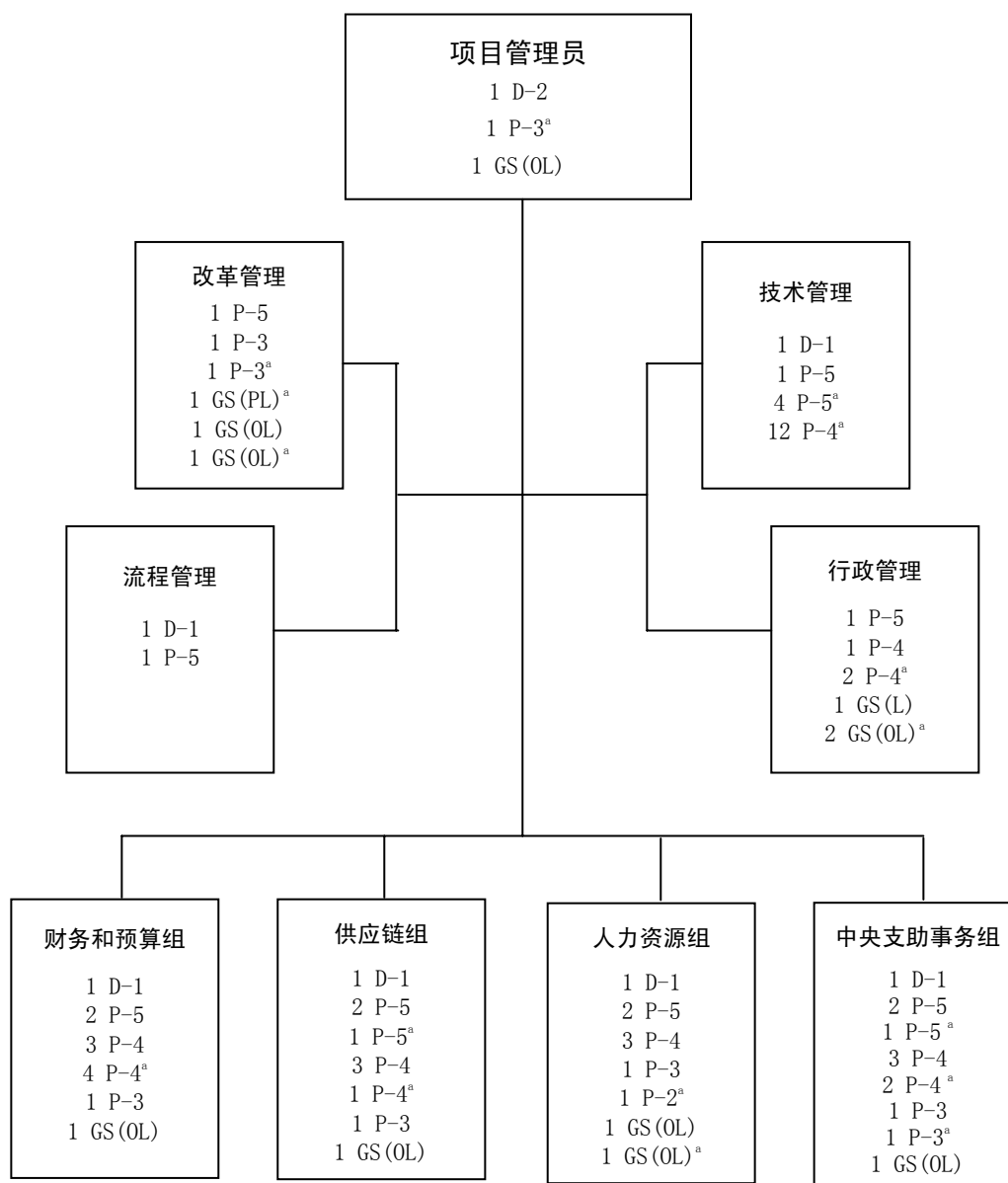
预计能实现目标和预期成绩，前提是：(a) 所有供应商（系统集成商、战略咨询人、软件等）达到所有合同要求；(b) 软件和技术系统达到所有性能要求。

战略

本次级方案由主管管理事务副秘书长办公室企业资源规划“团结”项目组负责。“团结”项目综合运用更新的技能、工具、培训和技术，改进联合国秘书处的业务做法，使之符合公认的最佳做法。该项目将确保“团结”项目适当满足本组织的需要，并通过提高管理资源(人员、资金和物资)的效率和成效，促进执行其各项任务。项目将通过四个主要阶段取得进展，即(a) 准备；(b) 设计；(c) 建立；(d) 部署。设计“业务蓝图”或共同业务模式所遵循的原则包括：(a) 尽可能广泛纳入专题专家(公认为是本组织各项具体领域中主要实践者的工作人员)；(b) 完整覆盖所有范围内的流程；(c) 覆盖将被“团结”项目的单一全球信息系统取代的大约 500 个遗留系统的功能；(d) “团结”项目与得以保留的遗留系统有效接口。

附件三

企业资源规划项目：2010-2011 两年期组织结构和员额分配



^a 新员额。所有其他员额为拟改划的一般临时人员项下供资员额。

缩写：GS：一般事务；PL：特等；OL：其他职等