



大会

Distr.: General
21 July 2016
Chinese
Original: English

第七十一届会议

临时议程* 项目 132

财务报告和已审计财务报表
以及审计委员会的报告

审计委员会关于联合国企业资源规划系统实施情况的第五次
年度进展报告

秘书长的说明

秘书长谨向大会转递 2016 年 6 月 30 日审计委员会主席的信，其中转递审计委员会关于企业资源规划系统(“团结”系统)实施进展情况的报告。

* A/71/150。



目录

	页次
送文函	3
企业资源规划系统(“团结”系统): 重要事实	4
审计委员会关于联合国企业资源规划系统实施情况的第五次年度进展报告	5
摘要	5
一. 背景	11
A. 部署战略	11
B. 审计委员会以往的意见和本报告的范围	12
二. 部署“团结”系统解决办法	14
三. 稳定“团结”系统解决办法	18
四. 提供剩余的“团结”系统功能	25
五. 支持“团结”系统解决办法	29
六. “团结”系统的费用	31
七. 团结”系统的效益	35
八. 致谢	37
附件	
一. 各项建议的执行情况	38
二. 部署企业资源规划系统(“团结”系统)的组织	46
三. 企业资源规划系统(“团结”项目)的计划功能范围	51

送文函

2016 年 6 月 30 日审计委员会主席给大会主席的信

我谨向你转递审计委员会关于企业资源规划系统实施情况的第五次报告。

联合国审计委员会主席

坦桑尼亚联合共和国主计长兼审计长

穆萨·朱马·阿萨德(签名)

企业资源规划系统(“团结”系统): 重要事实

费用

4.394 亿美元	到 2017 年底的核定预算
3.741 亿美元	到 2015 年 12 月 31 日的支出(占截至该日 3.851 亿美元核定预算的 97%)
3 000 万至 5 000 万美元	已公布的支持“团结”系统年度支持费用估计数

时间表

2008 年 12 月	大会核准项目提案
2013 年 11 月	在维持和平行动部署“团结”系统基础部分
2014 年 3 月	在 17 个特别政治任务部署“团结”系统基础部分
2015 年 6 月和 11 月	在联合国秘书处部署“团结”系统整合办法(基础部分和扩展部分一期)
2016 年 9 月	经修订的群组 5 部署日期(自 2016 年 4 月起)
2019 年 12 月	全面实施日期预测

效益

1.40 亿至 2.20 亿美元	到 2019 年所获效益
------------------	--------------

审计委员会关于联合国企业资源规划系统实施情况的第五次年度进展报告

摘要

1. 2006 年 7 月，大会第 60/283 号决议核可秘书长在整个联合国秘书处实施企业资源规划系统，以替换综合管理信息系统(综管系统)等老化遗留系统的建议。“团结”项目是联合国业务管理实现现代化的核心。

2. 审计委员会在自 2012 年以来的一系列报告(A/67/164、A/68/151、A/69/158 和 A/70/158) 中建议，对“团结”项目的管理和治理作出重大变化和改进。行政当局积极回应了其中许多建议，但是，在有关更广泛的业务转型问题的其他关键领域仅取得有限进展。特别是，审计委员会强调，需要确认培训是否充分，为“团结”系统主流化制订详细和已计算费用的计划，采取一致的效益实现办法，确保业务单位拥有顺利实施新工作方法所需的技能和资源。

3. 2008 年核定的最初时间表和预算曾设想于 2012 年底部署“团结”系统，费用为 2.483 亿美元。然而，实施计划已数次大幅修订，按照目前的预计，要到 2019 年才能完成全部功能的部署。截至 2017 年底的项目核定预算现为 4.394 亿美元。

4. 目前正在本组织不同部门(群组)实施“团结”系统，其功能分为三个阶段：

(a) **基础部分**。这一功能主要是财务和采购流程，从 2013 年 11 月起在各个维和行动以及从 2014 年 3 月起在各个特别政治任务全面部署了这些流程，从 2015 年 6 月和 11 月起分二个群组在其余的联合国秘书处实体全面部署了这些流程。

(b) **扩展部分一期**。这一阶段主要包括薪资和人力资源管理流程，包括差旅费，从 2015 年 6 月和 11 月起分二个群组在所有秘书处实体和各个维和行动部署了这些功能。因此，秘书处大多数非维持和平实体同时获得了“团结”系统基础部分和扩展部分一期的功能(称为“团结”系统整合办法)。

(c) **扩展部分二期**。这一功能将包括关键的业务流程，如：预算编制、人员规划和方案管理、供应链规划以及会议和活动管理，目前预计将于 2019 年底部署。根据预计，“团结”系统的大部分财政效益将从部署扩展部分二期获得。

5. 本报告是审计委员会对“团结”系统实施进展进行的第五次年度审查。报告内容包括：部署“团结”系统的进展情况；稳定“团结”系统解决办法；交付余留的“团结”系统功能；支持“团结”系统解决办法；“团结”系统的费用和效益。

关键审计结果

部署“团结”系统

6. “团结”系统整合办法(基础部分和扩展部分一期的功能)现已部署至全球 4 个群组，共有 33 000 多名用户，其中包括近 17 500 名员工自助服务用户。实现

全球部署是一项重大的成就，此举在技术方面引入了重大改变，为支持全球服务提供模式等更广泛的业务转型举措提供了一个平台。通过改进后的就绪状况评估程序发现了顺利实施所面临的少量风险，但行政当局决定，延迟部署群组 3 和群组 4 甚至会带来更大风险。后来，在完成部署后对群组 3 用户的调查发现，47% 的参与调查的人员表示非常不同意他们已经为 2015 年 6 月 1 日正式启用做好准备，或对此表示不满意。在对群组 4 的部署前调查中提出了相同问题，49% 的用户认为自己未作好准备。

7. 未严格评估培训需求，在“团结”系统部署之前未充分培训用户。审计委员会此前强调指出，不提供足够的高质量培训会严重影响，即用户可能：(a) 出错；(b) 提出大量询问；或(c) 在解决办法之外采取变通办法。在检视了用户目前指出的问题之后发现，上述三种情形似乎都可能发生。行政当局在项目周期中修改了“团结”系统的培训办法。2014 年，行政当局推出一项经修订战略(包括设立“团结”项目学院)，所需费用约为 2 600 万美元，用于培训用户以及管理人员和流程专家。在正式启用前，所开展培训活动的数目没有达到原定计划，按地点计算的平均完成率为 53%。在审计时，行政当局了解已举办多少次培训活动(256 000 多次)，但无法提供详细资料，说明单个用户是否已接受其履行职能所需的全部培训。行政当局后来告知审计委员会，它现已编制业务情报报告，以提交详细的培训统计数据。

稳定“团结”系统

8. 虽然“团结”系统产生问题在意料之中，并且采取了减缓措施，但是 2015 年所报告问题的规模超出了支持网络和“团结”项目团队的应对能力。全球支持网络在第一层级解决了 64% 的问题，比早先部署阶段 10% 的问题解决率有显著改善，但是“团结”项目团队正在疲于应对大量技术支持问题。截至 2016 年 3 月，“团结”项目团队的所有软件业务分析人员(64 名工作人员)全力投入部署后支持工作。另外聘请了 14 名咨询人提供临时援助，但是，包括财务会计、资金管理、差旅和薪资等关键领域的业务分析技能短缺，妨碍了行政当局立即了解和解决问题的能力。

9. “团结”系统在许多领域的运行是稳定的，但是用户在努力应对新系统要求期间，遇到执行方面的一些严重困难。群组 3 和群组 4 报告了 400 多个问题，其中 284 个问题在审计时依然存在。实施后审查工作队提出 63 个“高级别问题”，其中包括：大量未结事项、许多付款拖延或受阻(超过 20 000 项)和大量事项暂时中止(例如，涉及差旅票据的 40 000 个项目)、必须采用效率极低的手工办法上载数据、以及缺乏业务情报报告(包括提交捐助者的报告)。开展大量外地行动实体的用户提出的抱怨尤为强烈，其中一些实体报告说，业务受到严重干扰。行政当局告知审计委员会，自审计以来，又确定了 4 个高级别问题。目前行政当局认为，67 个高级别问题中的 11 个问题已得到解决。

10. 群组 3 和群组 4 确定，业务报告功能薄弱是部署后的一个关键问题；为利用“团结”系统中更完善的信息而拟订计划的工作进展有限。2009 年，行政当局指出，利用整个秘书处最新的综合财务和绩效信息是“团结”系统带来的重大效益。审计委员会以前曾建议，行政当局在每个业务领域拟订、传播和落实一项计划，以便利用这些更完善的信息，但这项工作的进展有限。有关该系统的标准报告有 1 000 多份，但是用户不清楚有哪些报告、或者应该使用哪份报告，因此有 400 多份索取管理信息和其他报告的请求尚待处理。一个令人关切的主要领域是，各实体无法方便地编制提交给捐助方的报告，说明 2015 年供资使用情况。其后果是，耗费大量资源提出当地变通办法，向捐助方提交报告方面出现重大延误，没有履行法律义务。行政当局希望在 2016 年 10 月之前解决提交捐助方报告的问题。

提供其余的“团结”系统功能

11. 行政当局没有为交付“团结”系统其余部分拟订已计算全部费用的最新计划，该计划应考虑到必须如何应对其他同时出现并亟需同时解决的挑战。行政当局面临一些亟需同时解决的各种需求，包括在群组 3 和群组 4 稳定并加强“团结”系统功能；淘汰遗留资产管理系统(伽利略系统)；执行国际公务员制度委员会对服务条件作出的变化；部署群组 5；建设和部署“团结”系统扩展部分二期；拟订实现效益计划；使“团结”系统的技术和业务支持主流化。行政当局仍过度依赖少数关键工作人员应对这些挑战，目前这些人员承担很大压力。截至 2016 年 4 月，“团结”项目开发团队几乎完全投入于处理群组 3 和群组 4 的问题，群组 5 的部署延后 5 个月，推迟至 2015 年 9 月。行政当局随后告知审计委员会，截至 2016 年 6 月，群组 5 的部署工作再次延迟至 2016 年 11 月。扩展部分二期功能的开发也大大落后于时间表。

12. 行政当局已商定了因工作人员服务条件变化出现的新软件要求。大会于 2015 年 12 月通过的一项决议(第 70/244 号决议)阐述了服务条件和应享权利的变化，此后，行政当局与其他联合国机构合作，以便在 2016 年 3 月之前制定共同的企业资源规划系统要求。修改软件的费用由现有的合同安排承担，但是，设计、测试和部署修改软件会给行政当局带来额外费用。行政当局尚未估计这些费用，但预计费用不会由“团结”项目预算承担。在评估所涉工作之后，行政当局认定，它无法根据大会规定的执行日期部署升级软件，并提出一个替代时间表供会员国审议。行政当局认为，分阶段实施变化将缓解可能引发的风险，行政当局将在秘书长关于企业资源规划项目(“团结”项目)的第八次进度报告中提出实施变化的费用估计数。

13. 一些业务单位正承担起交付解决办法内容的问责，它们对项目的参与日益增加。目前，业务单位已酌情承担起交付项目内容的责任。例如，外勤支持部正在领导群组 5 的部署工作。“团结”项目团队将负责制定解决办法，但是，相关的副秘书长或流程所有人将承担责任，对本部门的部署工作接受问责。这一做法有助于加强“团结”项目团队与业务单位之间的伙伴关系，增强业务单位对“团结”项目的自主权。

支持“团结”系统

14. 尚未拟订详细的“团结”系统主流化计划。2016年3月，信息和通信技术厅、外勤支助部和“团结”项目团队举行了一次为期三天的务虚会，再次启动有关主流化计划的工作。会议商定了一系列阶段性目标，内容侧重于将“团结”系统的技术支持移交给信息和通信技术厅，但其中未包括需要流程所有人或业务单位负责人在解决办法主流化或优化方面采取的行动。除了商定的阶段性目标之外，未拟订详细计划，说明将责任顺利移交信息和通信技术厅所需的费用、工作人员资源和开展的活动。行政当局计划在第七十一届会议期间向大会提交一份计划，重点说明主流化的优先领域。

“团结”项目费用

15. “团结”系统基础部分和扩展部分一期的设计、建设、实施和稳定已消耗大部分项目预算。很可能需要额外资金来应对该项目面临的挑战。截至2015年12月31日，“团结”项目支出为3.741亿美元，占3.851亿美元核定预算的97%。2016年1月又核准了5 430万美元，使截至2017年底的项目预算总额增至4.394亿美元。行政当局最初估计，在2016年需要5 160万美元来开展以下工作：稳定现有部署；进行群组5的部署；准备更换伽利略系统；交付扩展部分二期的预算编制内容。但是，尚未充分评估将资源转用于实施工作人员服务条件变化、为群组3和群组4提供更多支持的费用以及弥补“团结”项目扩展部分二期功能开发延迟的费用将对预算产生多大影响。此外，没有为部署新功能或“团结”系统扩展部分二期之后所需采取的纠正行动编制应急开支。

16. 为控制项目费用，在支出用途之间调拨了资金，与“团结”系统实施有关的一些费用交由各部门承担。在2015年全年，在各支出用途之间调拨了资金，以支付计划外费用。例如，减少了差旅以及家具和设备预算，腾出2 550万美元用于其他目的。最初列入项目预算、涉及“团结”系统许可证、维护和纠正工作的至少2 710万美元费用已交由信息和通信技术厅和外勤支助部承担。正如以往报告指出，与“团结”项目有关的大笔培训费也交由业务单位承担。还不清楚各部门是否仍有能力承担这些额外费用，行政当局不集中监测这些间接费用的水平。

17. 尚未编制有关“团结”系统今后的支持和维护费用的可靠估计数。包括资本成本和维护费用在内的“团结”系统15年总体拥有成本尚不清楚，但很可能超过10亿美元。行政当局没有计算“团结”系统的购置和运行费用总额。秘书长前几份进度报告所载今后的支持和维护费用估计数为一年3 000万至5 000万美元。虽然最新估计数要高得多，但行政当局告知审计委员会，该数字未经核证，被认为不可靠。根据以往公布的估计数，在签订供应商许可证协议后的最初15年，“团结”系统总体拥有成本很可能超过10亿美元。

“团结”系统产生的效益

18. 行政当局仍致力于到 2019 年实现 1.40 亿至 2.20 亿美元的质量和数量累积效益。行政当局告知审计委员会，它认为可以在部署扩展部分二期之前实现预期效益。不过，行政当局仍然没有商定实现效益的方法，审计委员会也无法验证 2015 年 9 月向行政和预算问题咨询委员会报告的“已实现的实际效益”。为实现效益而开展的大部分工作仍处于最初阶段。审计委员会在其以往报告中对不重点关注实现效益问题持批评态度。特别是，审计委员会指出：缺乏“团结”系统实施之前的绩效基线；缺乏支持新业务流程的目标业务模式；未能就随时解决所出现业务问题的持续改进办法培训工作人员。由于技术解决办法已正式启用，行政当局承认需要采取紧急行动，消除这些差距。

19. 由于没有商定的效益实现方法，在审计时，行政当局正试图与各部门商定预算削减额，并试行一种确定维持和平行动内效益的办法。就“团结”系统的效益而言，在中央一级商定 2017 年预算削减目标是 8 140 万美元，并要求各部门利用冻结员额、裁撤员额和非员额削减带来的机会为这一目标作出贡献。由于缺乏绩效基准，更有可能出现以下情况，即商定预算削减额时主要依据的是各部门能否接受该削减额，而对已实现的实际效益作出的可靠评估。行政当局之后放弃了在 2016 年第一季度开展试点工作，查明在维持和平行动内可产生的效益的计划；目前，正在利用“团结”系统提供的现有数据拟订一个新方法。审计委员会在所有前 4 份年度进展报告中都强调指出，“团结”系统在交付服务方面可带来潜在的重大质量效益和数量效益，但行政当局需要更好地计划如何在各部厅实现这些效益。总体而言，行政当局在落实审计委员会在这方面的建议方面取得非常有限的进展。

总体结论

20. 考虑到“团结”系统十分复杂和起步艰难，在全球各地 400 个地点向 33 000 多名工作人员部署“团结”系统整合部分是一项重大成就。大型企业资源规划的实施遇到问题是常见现象，但是，由于决定优先遵守部署时间表，而不是必须优先确保组织的准备就绪状况，扩大了所遇到问题的规模。行政当局目前正在竭力应付大量执行问题和其他并存的挑战。

21. “团结”系统对联合国管理的成功改革和现代化依然发挥核心作用，可为本组织和会员国带来重大效益。重新回到综合管理信息系统(综管系统)等遗留系统并不可行；现在，业务单位必须充分发挥对“团结”系统的自主权，与流程所有人和“团结”项目团队开展密切的建设性合作，解决当前的问题，为优化解决办法作出必要改进。但是，行政当局需要证明，它可以控制不断增长的项目费用，实现所承诺的财务效益和服务提供效益，以便提出可行的企划案，证明会员国进一步投资是合理的。为实施项目的全部内容，需要更多资金。

22. 为确保以有效和负担得起的方式应对当前问题以及更广泛的挑战，行政当局应彻底审查现有项目计划和优先事项，以编制交付项目余留部分的备选方案，全面计算方案费用。这些备选方案应该依据对项目团队和业务单位稳定现有部署和交付项目余留部分的能力所作的切实评估。应明确说明每一备选方案的费用和效益，使会员国能够就项目今后的方向作出知情决定。可能出现的情况是，行政当局需要与会员国协商，作出一些艰难决定，对现有计划作出重大修订。

建议

23. 审计委员会建议：

(a) 行政当局评估项目面临的挑战，拟订实施“团结”系统解决办法其余部分的备选方案，确定各方案的优先次序，计算各方案的所有费用；

(b) 业务单位负责人紧急处理用户培训需求问题，并为此：(一) 开展技能需求分析，确定每个业务单位用户的培训需求；(二) 为提供所需培训拟订已计算费用的培训计划；(三) 维持一份最新的技能汇总表，以便在工作人员离开和新工作人员加入时能提供适当培训；

(c) 行政当局确保支持业务单位在采用新制定的方法，以查明并实现改进工作方式带来的效益；支持内容应该包括，提供获得改进业务的技能和能力的机会，让业务领域承担交付预期效益的问责；

(d) 行政当局计算“团结”系统拟议运行周期的总体拥有成本；

(e) 信息和通信技术厅和流程所有人制订详细的主流化计划，请大会第七十一届会议核准所需资金。

24. 行政当局接受了审计委员会的所有建议。

以往建议的后续跟踪

25. 自审计委员会于 2012 年第一次审计“团结”项目以来，共提出 38 项建议。审计委员会以往报告中仍有效的 16 项建议均被行政当局接受，其中 2 项得到充分执行，8 项正在执行，5 项未执行，1 项被审计委员会终止(见表 1)。已被终止的建议涉及改善行政当局如何在整个组织实施更有效和标准化的工作方法，虽然没有得到执行，已被本报告中的一项新建议取代，因为新建议更针对项目现状。

26. 关于各项建议的更详细评注和行政当局所采取行动的详细说明见附件一。

以往建议的执行情况

	完全执行	正在执行	未执行	被委员会终止
共计	2	8	5	1
百分比	13	50	31	6

一. 背景

1. “团结”项目是一个雄心勃勃的全球项目，其目的是使对本组织切实有效运作至关重要的一系列业务流程和系统实现现代化。这一解决办法将涵盖本组织的大部分行政和支持职能，包括财务和预算、供应链和采购、人力资源、中央支助事务及方案和项目管理。该解决办法正在核心秘书处之外的实体和地点实施，其中很多实体和地点有不同的业务模式、供资和问责架构。

2. 大会于 2008 年 12 月在第 63/262 号决议中核准了项目提案。秘书长第一次进度报告(A/64/380)中提出了“团结”项目高级别目标，其中包括通过改进系统和流程，支持管理改革和问责，更好地管理资源，使工作方法更加切实有效。行政当局承诺至迟于 2019 年完成 1.40 亿至 2.20 亿美元的累计财政效益。

3. 截至 2017 年底的项目核定预算为 4.394 亿美元。截至 2015 年 12 月 31 日，行政当局已花费 3.741 亿美元用于该项目(占截至该日 3.851 亿美元核定预算的 97%)。所报告的费用不包括业务单位在筹备部署“团结”系统过程中承担的费用。行政当局预计至迟在 2019 年底完成“团结”系统的部署。

A. 部署战略

4. 行政当局原计划在 2012 年底分二个阶段在整个秘书处部署“团结”系统。这些计划已大幅修正，目前的部署计划基于在称为群组的各组联合国实体分阶段实施功能包(图一)。前两个群组(各个维和行动及 38 个特别政治任务中的 17 个)分别于 2013 年和 2014 年实施。群组 3 在 2015 年 6 月完成部署了，¹ 群组 4 紧接着于 2015 年 11 月完成部署，其中包括其余的秘书处实体。目前计划于 2016 年 11 月开展群组 5 的部署工作，涉及维持和平行动和特别政治任务中本国工作人员薪资单。关于部署“团结”系统的各组织的进一步信息见附件二。

5. 即将实施的“团结”系统业务流程分为三大职能组，即基础部分、扩展部分一期和扩展部分二期，包括：

(a) **基础部分：**财务流程(资金管理和财务会计)、供应链、项目管理以及销售和分销。“团结”系统基础部分对于支持国际公共部门会计准则(公共部门会计准则)的要求至关重要；

(b) **扩展部分一期：**人力资源管理流程，如组织和职位管理、人事行政、应享权利、福利和时间管理。薪资、差旅启动、差旅支出和在线订票也包括在内；

(c) **扩展部分二期：**其他重要的行政流程，如预算编制、人员规划、方案管理、供应链规划、仓库管理以及会议和活动管理、全面赠款管理和商务活动。

¹ 联合国内罗毕办事处、联合国环境规划署、联合国人类住区规划署、人道主义事务协调厅、亚洲及太平洋经济社会委员会和联合国援助审判红色高棉工作。

6. 同时实施基础部分和扩展部分一期的业务功能被称为“整合办法”功能。关于基础部分和扩展部分一期功能的进一步信息见附件三。在“团结”系统实施期间出现一些重大问题，因此设立了跨职能工作队，牵头开展密集的纠正行动。例如，为群组 3 的部署及时开发了扩展部分一期升级版，解决了联合国海地稳定特派团(联海稳定团)整合办法试点所遇到的主要问题。

B. 审计委员会以往的意见和本报告的范围

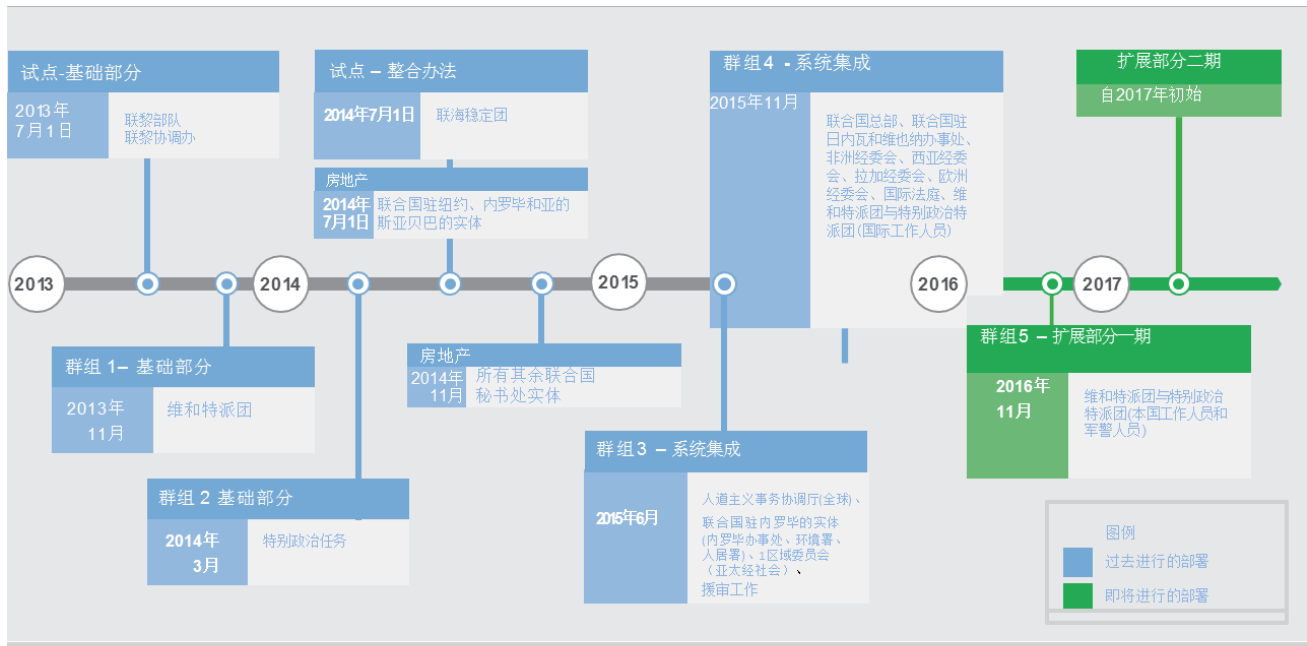
7. 大会第 66/246 号决议要求审计委员会提交关于企业资源规划项目执行情况的年度进度报告。审计委员会在其第一次报告(A/67/164)中强调指出，它不能保证该项目可以在预算资源内按时交付，并指出，许多问题说明项目治理和管理不力，暴露了联合国在治理和管理业务转型活动方面存在的更广泛和更深层的薄弱环节。

8. 截至提交第二次进度报告(A/68/151)时，项目基础更加稳健，但随着项目进入分阶段、多地点的执行进程，执行方面的挑战将会升级。尤其是，审计委员会注意到系统性问题，包括本组织管理变革的能力有限和该项目雄心勃勃的规划设想。

9. 审计委员会在第三次报告(A/69/158)中审查了行政当局在外勤支助部部署“团结”系统方面所取得的进展，提请注意有必要以更有效的有计划的方式将变革引入联合国，并强调保证“团结”系统业务准备就绪必须是一项集体责任。

10. 审计委员会在其第四次报告(A/70/158)中指出，为按期完成群组 3 和群组 4 的紧迫实施时间表,减少了一些主要的项目活动，包括测试程序和数据转换。由于工作人员对“团结”系统将带来的变化准备不足以及在实施后支持安排方面存在漏洞，进一步增加了实施战略风险，而且行政当局没有为减少这些已知风险制定适当的应急计划。审计委员会确定，因为本组织未准备就绪，先前部署“团结”系统遇到重大挑战，类似问题很可能在 2015 年出现。

图一
当前部署时间表



“团结”系统基础部分

涵盖以下方面的 122 个业务流程：财务(资金管理和财务会计)、供应链(不动产、厂场维护、物流执行和采购)、项目管理以及销售和分销(第三方采购服务和账单)。

“团结”系统扩展部分一期

涵盖以下方面的 61 个业务流程：组织和职位管理、人事管理、应享权利、福利、时间管理、薪资、差旅启动、旅费和网上订位。

“团结”系统整合办法

联合部署“团结”项目基础部分和“团结”项目扩展部分一期。

“团结”系统扩展部分二期

涵盖以下方面的 133 个业务流程：预算编制、人员规划、方案管理、供应链规划、仓库管理、会议和活动管理、全面赠款管理和商务活动。

资料来源：“团结”项目团队。

说明：在群组 3 和群组 4 开展的“整合办法”部署包含基础部分和扩展部分一期的各项功能；关于“团结”系统部署地点的进一步信息载于附件二。

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

11. 本进度报告是根据 2015 年 12 月和 2016 年 4 月之间开展的审计检查编写的。检查包括约谈联合国总部、纽约和总部以外办事处的主要官员，审查“团结”项目团队和秘书处持有的相关项目文件以及访问项目现场。

12. 审计委员会在本报告中的重点是：

- (a) 部署“团结”系统解决办法：实施活动以及风险是否得到管理；
- (b) 稳定“团结”系统解决办法：在正式启用阶段之后，为“团结”系统用户提供的管理和技术支持；
- (c) 提供其余的“团结”系统功能：将“团结”系统部署至群组 5 的计划，以及部署“团结”系统扩展部分二期的进展；
- (d) 支持“团结”系统解决办法：较长期安排，以确保“团结”系统与时俱进；
- (e) “团结”系统的费用：部署“团结”系统解决办法的费用，包括间接费用、业务流程中发生的连带费用以及计划的进一步投资；
- (f) “团结”系统的效益：在利用“团结”系统部署的当前效益和计划效益方面取得的进展。

13. 审计委员会继续与内部监督事务厅密切协调，以利用其实施企业资源规划系统的工作方案的结果，包括其对“团结”系统基础部分和扩展部分试点的审计。审计委员会注意到，就项目面临的问题而言，调查结果仍然一致，而且有共同的想法。

二. 部署“团结”系统解决办法

14. 2015 年，行政当局向群组 3 和群组 4 部署了“团结”系统。现已在整个秘书处向 400 个地点的 33 000 名工作人员部署了“团结”系统基础部分和扩展部分 1。考虑到“团结”系统十分复杂和起步艰难，这不失为一项重大成果。审计委员会在本节中审查了行政当局对群组 3 和群组 4 部署工作的管理，包括关键风险和缓解措施。

部署群组 3 和群组 4 的组织就绪状况

15. 审计委员会在第四次报告中表示，行政当局在部署群组 1 和群组 2 或在海地(联海稳定团)试点部署“团结”系统扩展部分 1 后，没有在提供支持方面做好充分准备。审计委员会还确定，扩展部分 1 的试点部署主要侧重于技术解决办法的可行性，对在多大程度上成功实行新工作方法提供了非常有限的保证。因此，为支持群组 1 和群组 2，“团结”系统团队、当地工作人员、外勤支助部和承包商必须承担大量额外的计划外工作。审计委员会提出的关切是，这样的临时作法可能对群组 3 和群组 4 行不通，尤其是考虑到在用户数量方面，部署的规模要大幅扩大。

16. 大会在第七十届会议上通过了第 70/248 号决议，其中请秘书长在进一步推出“团结”系统的计划中，客观评估实施业务流程变革的组织就绪状况。为支持这项评估工作，行政当局加强了对业务部门就绪状况的业务问责，具体做法是执行审计委员会第三次进展报告(A/69/158)的建议，即业务单位、流程所有人和项目小组负责人应各自向管理委员会肯定地确认，成功推出系统所需要的一切必要因素都已到位。参与每个群组实施工作的各单位/实体(群组 4 的 30 个实体)的业务负责人必须向管理委员会报告就绪状况。此外，“团结”系统编制一份高级别计分卡并在每个月第一天向秘书长提交，藉此介绍对每个主要群组实体进行的高级别评估。

17. 由于引入经订正的就绪状况评估，在向群组 3 和群组 4 进行部署前，查明并向高级管理部门报告风险的情况得到改善。是否作出部署决定取决于这些实体是否通过为了衡量部署前就绪状况而制定的一系列关键“质量门槛”阶段目标。在决定开始向群组 3 和群组 4 部署时，已经知道在组织就绪状况评估关键领域存在故障和风险，包括：

- **已接受培训的用户人数不足**，这种情况可能对支持能力产生重大影响。到部署时，已接受培训的用户(包括承担支持职能的用户)人数不足；平均完成 53% 的计划培训。2015 年 7 月 24 日的指导委员会会议记录显示，在内罗毕向群组 3 推出这一系统时，大约 60% 的用户上网映射不正确，因此培训也是不正确的。关于纽约的群组 4，由于可用于纠正行动的时间有限，行政当局确定了需要培训的从事每项职能的工作人员最低人数，并在此基础上提供培训。
- **没有全部完成并核实财务会计数据转换要求规定的的数据准备工作**。各群组 4 实体没有足够时间完成并核实财务会计及一些相关数据的转换。各群组 3 实体也存在财务数据问题，试算表出现误差和缺陷。
- **应用就绪状况**。审计委员会上一次报告指出，群组 3 实体的一些程序测试被缩减，在应享权利、人力资源和服务交付处理方面发现缺陷。

18. 在“团结”系统早期部署中也遇到这样的就绪状况问题。例如，需要增加用户培训是在群组 1 和群组 2 实体部署基础部分后出现的一个关键问题；在海地试点推出扩展部分 1 之前，没有培训负责支持部署工作的当地流程专家。虽然行政当局了解先前的部署存在这些问题，但仍在 2014 年 9 月决定，为遵守 2015 年 11 月的目标日期，把群组 4 部署准备工作的时间表从 7 个月压缩为 5 个月，包括减少测试活动的次数。

19. 审计委员会在上一次报告中表示关切，这种缩短时间表的作法将给群组 4 部署的时机和质量带来重大风险。不过，行政当局认为，推迟部署的风险和潜在成本超出了推进部署的风险，因此继续进行部署工作。

“团结”系统培训

20. 培训用户操作新的端到端业务流程，对“团结”系统解决办法的成功运行至关重要。自 2012 年以来，审计委员会对行政当局在提供培训的各种做法方面存在的缺陷提出大量意见，并提出若干建议，以期提高业务单位成功采用解决办法的可能性。一些建议仍未得到执行，包括行政当局：

(a) 行政当局明确说明其将如何在整个组织范围内管理变革并且植入更有效和标准化的工作做法；拟定计划，说明将如何支持工作人员发展技能、才干和能力以采用不同与以往的工作做法(A/67/164，第 31 段)

(b) 人力资源管理厅确认目前的培训预算将为所需人数的工作人员的适当水平培训供资(A/68/151，第 44 段)。

(c) 行政当局确保各业务单位负责人拥有成功实施标准业务流程和新工作方法所需要的资源和技能(A/69/158，第 29(d)段)。

21. 行政当局在整个项目周期对提供培训的办法以及所需资金作出修订。例如，2008 年 4 月的培训费用最初估计数是 3 700 万美元，将用于开展教员授课培训方案。2011 年 9 月，在项目遇到财政压力时，改用“对培训员培训”办法，因此将培训预算减少 740 万美元(约占当时项目预算总额的 2%)。

22. 2014 年，行政当局要求提供额外资金，以交付包括团结项目学院在内的订正培训战略(A/69/385，第 51-52 段)。提出这一要求的原因是，在维持和平特派团(群组 2)推出“团结”系统基础部分后遇到了问题，造成这些问题的一个关键因素是培训的投入资金不足。这项新战略旨在培训用户以及管理人员和流程专家，到 2015 年年底，费用增加了 2 600 万美元。

23. 群组 3 和群组 4 推出后的情况表明，需要再次审查提供培训的办法。行政当局不知道有多少用户接受了履行自己的职责所需的适当“团结”系统流程方面的培训。各实体报告说，在群组 4 部署前经过培训的用户人数不足，平均有大约 53% 的工作人员完成了培训。作为实施后支持的一部分，行政当局继续支持向用户提供培训。然而，培训计划并不是基于详尽的需求评估。其原因是，行政当局并没有跟踪有多少用户在其目前被指派履行的职责方面已经接受培训。

24. 行政当局继续面临的另一个障碍是，已完成培训、负责为支持“团结”系统用户提供支持的工作人员人数不足。行政当局在秘书长第七次报告中表示，截至 2015 年 8 月，在用户总人数(11 800)中，7.5%的用户已接受培训，成为提供当地支持的当地流程专家。这在用户总人数 5%至 10%的目标范围内。不过，在向群组 4 部署后，本单位流程专家的数量没有增加，而使用这一系统的工作人员人数却大幅增加，正在对支持请求的数量产生巨大影响(见下文第三节)。同样，行政当局目前无法随时报告经过培训的用户人数，但正在开发一个业务情报解决办法，以在 2016 年 9 月底前提供此类报告。

25. 审计委员会先前曾强调，如不提供足够的高质量培训，就会产生严重影响，即用户可能：(a) 出错；(b) 提出大量询问；(c) 在解决办法之外采取解决办法变通办法(A/69/158，表 2)。在审查用户目前指出的问题后发现，所有三种情形都可能出现。此外，如果不在每个业务单位进行详尽的需求分析，可能产生为培训拨出的稀缺资源被用来培训不需要培训的工作人员的风险。

帮助工作人员做好采用新工作方法的准备

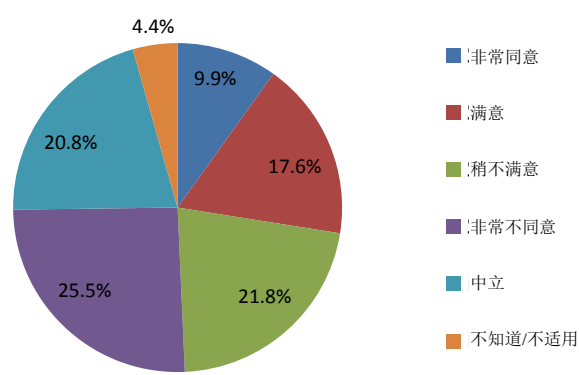
26. 业务单位没有系统评价“团结”系统带来的变革所产生的影响。“团结”系统中的一些工作方法的工作人员过去习惯使用的程序差别很大。人力资源自助服务功能(例如更新年假记录)过去在联合国秘书处并不普遍。一些业务流程的审查与核准步骤的数量减少，极大地改变了一些人员的职责，特别是在那些过去通常采用多层级核准的部门。一些部门核证人员的工作量增加；在那些一线管理人员在核准预算费用方面发挥更直接作用的部门，预算科的参与大幅减少。

27. 管理这样的变革并从中充分受益，需要了解主要的变革领域并帮助用户做好应对这些变革的准备，包括酌情建立新的组织结构、开办培训课程和提供关于作业程序的指导。做到业务准备就绪是一项集体责任，业务单位负责人和流程所有人仍然需要同项目团队共同努力，确保采取一切有利行动，以有效和高效地使用“团结”系统。

28. 对群组 3 用户进行的部署后调查发现，关于已做好在 2015 年 6 月 1 日启用的准备，47%参与调查的人员表示非常不同意或不满意(图二)。在对群组 4 进行的部署前进行的调查中提出了相同的问题，49%参与调查的用户认为自己没有做好准备。

图二

群组 3：认为已做好启用准备的用户所占百分比



来源：“团结项目团队对群组 3 “团结”系统用户进行的启用后调查。

说明：调查评估对“团结”系统培训、支持支持、沟通以及“团结”系统综合体验的实效和看法。关于群组 3 调查，17%的“团结”系统用户(6 500 人中有 1 133 人)作出答复。

三. 稳定“团结”系统解决办法

29. 在本节中，审计委员会审视了解决已报告的“团结”系统问题所作出的实施后支持安排，以及行政当局管理这些需求的能力。

部署后支持

30. 审计委员会在第四次报告中注意到，行政当局正通过信通技术和当地流程专家，建设群组 4 实体的本地支持能力。行政当局还增强了布林迪西和巴伦西亚区域服务中心的力量，把“团结”系统信通技术和流程专家增至 50 人，并准备把全球支持业务纳入信息和通信技术厅工作的“主流”。

31. 为减轻围绕部署工作存在的已知部署风险，行政当局为实施后支持投入了追加资源。建立了由流程专家和职能领域提供专门投入的分级办法，并在日内瓦、内罗毕和纽约设立了中心。还为纽约任命了全职高级部署协调员。在其他地点，行政当局任命了兼职部署协调员，在日内瓦和内罗毕由小型项目小组提供支持，以便为所在地点的实施工作进行准备并提供支持。代表流程所有人、业务领域和“团结”系统团队的小组为工作人员提供培训和能力评估，并为用户提供“不需预约”的支持服务。为了解决反复出现的问题所采取的举措包括实际操作培训、专业培训班和非正规教育课程。

32. 不过，群组 3 和群组 4 用户对支持的需求高于预测。然而，这些中心 2015 年 7 月至 12 月期间在第一层级解决“团结”系统问题的比率达到平均 64%，高于此前截至 2015 年 4 月的部署中 10% 的比率。2016 年 3 月，对纽约“团结”系统专门生产支持小组进行了压缩，工作人员返回原岗位，但在缩编后保留了不需预约设施。

部署后问题

33. 报告的问题数量超出了“团结”系统团队的应对能力，需要大量的纠正行动和支持来解决实施问题。到 2016 年 3 月，“团结”系统几乎所有的数据处理系统、应用和产品业务分析力量(64 名工作人员)都专门用来提供部署后支持。

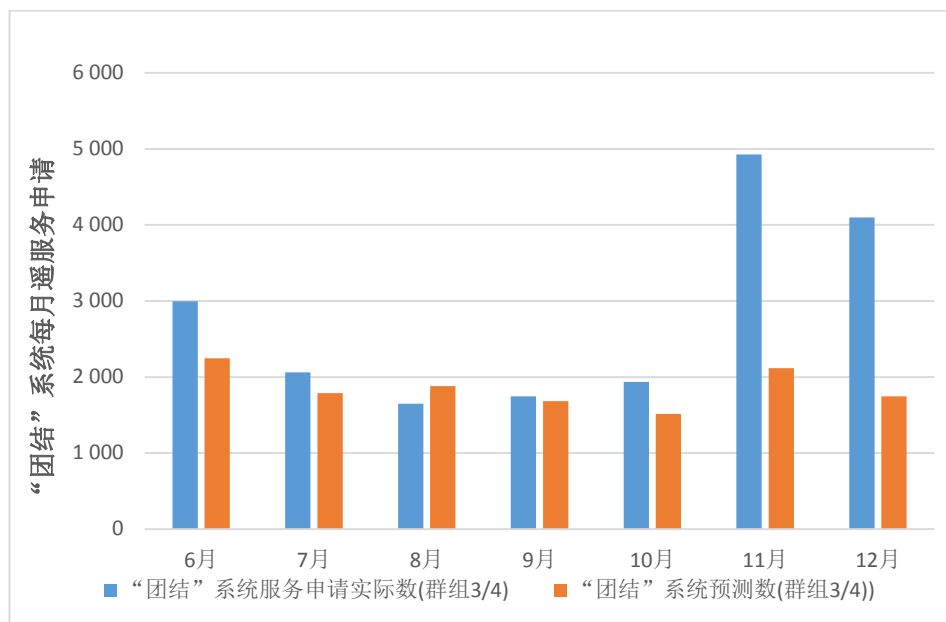
34. 在用户上网映射、组织结构、数据质量和业务情报等领域遇到一些问题。此外，审计委员会对整个秘书处的审计表明，本组织若要妥善地确保其 2015 年财务记录的基础数据准确、完整，就需要克服一些重大挑战。纠正这些问题十分重要，只有这样，本组织才能实现效益，包括通过抽派或调动工作人员，以及利用更好的管理信息为改善决策提供依据。

35. 2015 年 4 月，“团结”系统团队在按计划进行群组 3 和群组 4 部署前，对预计出现的问题以及解决问题需要的力量作出预测。到 2015 年年底完成在群组 4 的部署工作时，支持请求的数量大幅超出预测(图三)。积压的未解决问题单越来越

越多，指导委员会 2015 年 11 月获悉，第 1 层级已解决 70% 的群组 4 问题单，但第 2b 层级(流程所有人)仅解决了交由其处理的 516 张问题单中 91 张。

图三

2015 年 6 月至 12 月群组 3 和群组 4 的“团结”系统服务申请



来源：2016 年 3 月联合服务台统计数据 and 2015 年 4 月“团结”系统预测数。

36. 2016 年 2 月，“团结”系统团队和信息通信技术厅确定，“团结”系统流程和业务专家没有及时完成工作订单，以及由于缺乏资源，“团结”系统团队承担了额外的工作。它们还注意到，没有完全界定每一个支持层级的服务级别协议，遵守协议情况也得不到监测。

37. 在审计委员会 2016 年 4 月进行审计时，“团结”系统和信息通信技术厅正力求确定用什么办法来改进分级支持架构，落实群组 3 和群组 4 实施工作的经验教训，并使信息通信技术厅为通过“联合”服务台提供全面支持做好准备。在审计时仍未商定拟议行动。行政当局告知审计委员会，截至 2016 年 6 月，已取得进展，为完善分级支持结构实施了若干举措。

38. 增加了临时力量，聘用了 14 名外部咨询人员，但在财务会计、资金管理、差旅和薪金等关键领域依然存在业务分析能力缺口。能力缺口增加了下列风险：

(a) 为满足计划外增加的支持需求并“填补”“团结”系统开发团队，需要增加咨询工作的费用/支出；

(b) 推迟群组 5 工作的启动、伽利略系统的停用以及实施工作人员服务条件的变动；

(c) 对业务活动产生不利影响，同时问题得不到解决，用户对“团结”系统解决办法严重丧失信心，在业务中使用变通做法。

39. “团结”项目和信息和通信技术厅已确定可消除这些风险的数项举措，其中包括：增加内部支持力量和能力；修订支持模式，在实地和区域中心提供更多帮助；改进用户培训；把业务任务纳入主流。但在审计时，工作人员致力于提供业务支持的决心成为进一步开发“团结”系统解决办法的障碍。

40. 2016年3月，群组3的主要实体(联合国内罗毕办事处(内罗毕办事处)、亚洲和太平洋经济及社会委员会(亚太经社会)和联合国日内瓦办事处(日内瓦办事处))的部署负责人举行了一次工作会议，审查各实体向“团结”系统实施后审查工作队提交的400多个详细问题。他们通过分析提出一套63项关于改进和改变“团结”系统解决办法的建议。这个小组指出的关键问题是：

- 价值940万美元的40 000项差旅申请被暂停处理。
- 因各种原因，包括资金不足，20 000项付款“受阻”(即被搁置)。
- 联合国开发计划署报告的非美元交易被“放置”进行手工操作，然后才可能在“团结”系统中处理。
- 在第2和3层提出的248项服务申请中，125项申请的等待时间超过30天。
- 没有提出现金控制报告，预算负责人无法在支付差旅申请前检查资金是否到位。
- 安排会议差旅的流程过于复杂，给活动组织者和参加者带来急迫问题。
- 在“团结”系统中，没有把综合管理信息系统(综管系统)的数据和“团结”系统的数据合并的功能(例如，编写捐助方报告)，因此削弱了行政当局提出有实质意义的管理信息报告的能力。

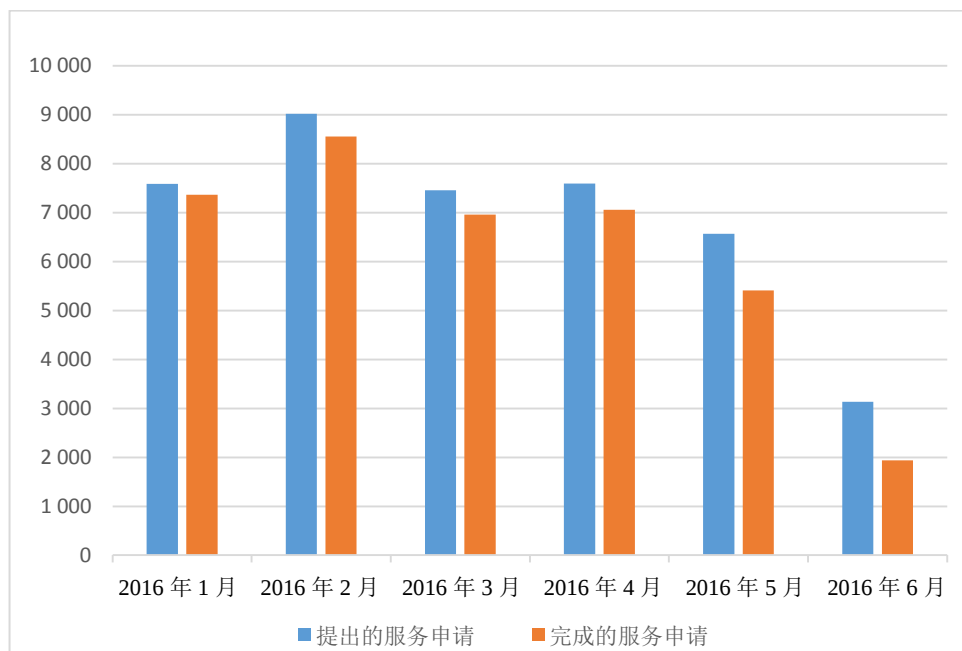
41. 对问题清单进行了分类，以帮助评估应采纳各项建议的支持领域。评估结论认为，49%的建议要求对系统和报告进行改进，51%的建议要求业务部门采取干预措施，改变流程、政策和文件。在审计时，行政当局仍未评估解决这些问题需要花费的时间或所涉预算问题。行政当局此后告知审计委员会，在2和3层级提出的248项服务申请中，73%的申请已得到处理并结束。

42. 行政当局提供的进一步信息确认，2016年1月至6月期间源源不断的收到服务申请。到2016年6月15日，平均每月大约收到7 500项服务申请。在收到的41 358项服务申请中，已处理37 296项申请，另有1 170项申请被视为得到处理但尚待确认。因此，剩下待处理的工作单有2 892份，提供的数据表明，这些工作单的平均待处理时间为47天。关于存在大量服务申请的持续报告表明，用户

仍需要大量支持来有效使用“团结”系统。图四说明 2016 年 1 月至 6 月 15 日期间提出和处理的服务申请的数量。

图四

2016 年 1 月至 6 月 15 日期间提出和处理的服务申请的数量



来源：审计委员会对行政当局数据的分析。

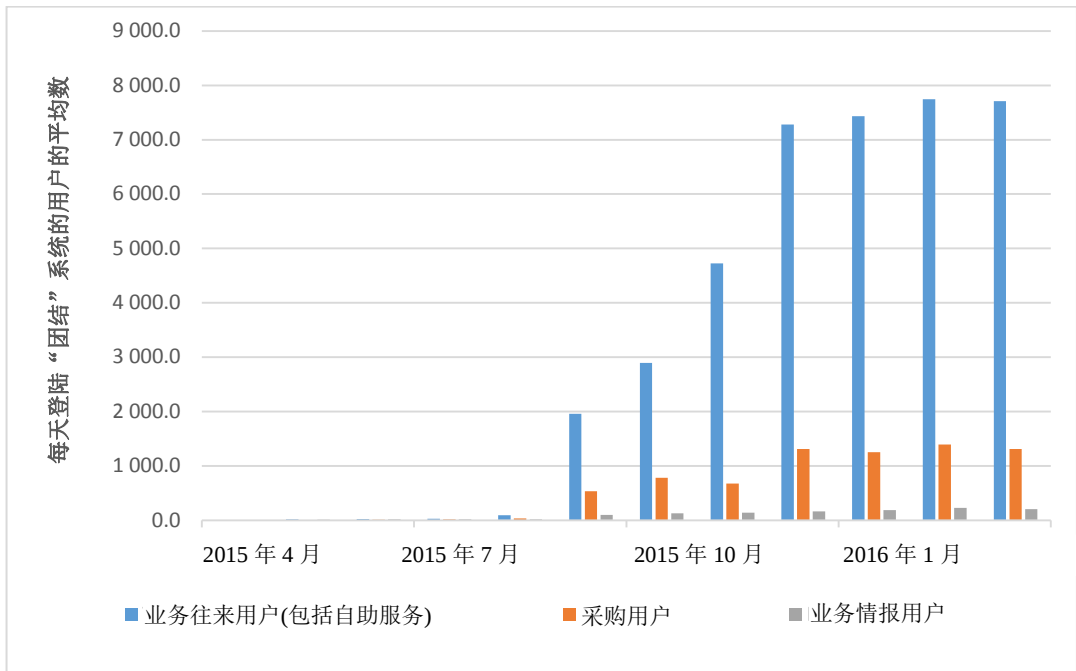
“团结”系统用户数量

43. “团结”系统在更多地点部署，登录“团结”系统的工作人员人数持续增长。但注册用户人数的增加仍未转变为定期用户人数的增加。在向群组 3 推出之前，每天平均有大约 20 至 30 名用户登录“团结”系统。在 2016 年 3 月底，近 8 000 名用户每天登录系统(图五)。但这仍远低于在“团结”系统中设置的 33 000 名注册用户。

44. 据内部监督事务厅报告, 2015 年 11 月, 在 3 个内罗毕实体² 设置的用户中, 大约 10% 的用户在过去 90 天内没有登录。行政当局对群组 4 的部署后调查也发现, 略高于三分之一的答复者每月使用“团结”系统的次数为几次或不到几次。

² 环境署、人居署和内罗毕办事处。

图五
2015 年 4 月至 2016 年 3 月每天登陆“团结”系统的用户的平均数



来源：审计委员会对行政当局数据的分析。

说明：用户平均数依据的是每月工作日记录的登陆次数。

业务情报报告

45. 预期“团结”系统产生的主要惠益之一是，该系统将提供更加全面、准确和及时的管理信息。“团结”系统的业务情报报告功能非常强大，但到 2016 年 3 月底，仅培训了 230 名业务情报“高级用户”，不足计划人数(500 人)的一半。

46. 在审计时，业务情报报告的开发和使用仍处于初期阶段。截至 2015 年 12 月，在“团结”系统中有 1 006 份报告。现有报告涵盖的领域包括应收款、应付款、时间管理和固定资产。但一些领域的的数据质量不佳，损害了一些报告的有用性。作为短期措施，本组织正在复制先前在综管系统上运行的报告。为避免仅把“团结”系统作为综管系统极为昂贵的替代品使用，“团结”系统的全面业务情报和报告能力必须增加价值，并得到有计划、有实效的利用，从而为管理层和利益攸关方的决策提供支持。

47. 业务报告功能的缺陷是群组 3 和群组 4 实体在部署后发现的一个关键问题。其中包括：

- “团结”系统无法编制各实体所需的报告。例如，尽管 18 000 多笔赠款的明细已载入“团结”系统，但“团结”系统目前没有纳入其他系统

(特别是综管系统)数据的功能,因此各实体无法生成向捐助方提交的资金使用情况报告。各实体耗费大量资源开发了当地变通方法,这一情况目前正在导致向捐助方的报告严重拖延以及违反法律义务。行政当局希望在 2016 年 10 月底前解决向捐助方报告的问题。

- 用户不清楚有哪些报告可供使用或应使用哪一个报告。尽管存在数据质量问题,但在“团结”系统中有 1 000 多份标准报告可供使用,但对于如何生成这些报告以及哪些用户可以使用报告,几乎没有进行沟通和指导。“团结”系统团队没有监测哪些报告得到普遍使用,但该团队同业务单位一道,在 2016 年 2 月确定了可被认为是最有用的报告。应以此为起点,让各业务单位的报告用户更清楚地了解情况。
- 行政当局仍未建立查明、编制并分享报告的清晰治理架构和流程。因此,用户不清楚谁是负责人,因此导致在审计时至少有 400 项未处理的索取管理信息和其他报告的申请。

48. 行政当局承认必须解决这些问题,并把需要制订定义报告、访问、数据配置、发布报告和培训的全面计划作为群组 3 实施后审查工作队向行政当局提出的 11 项紧急建议之一。行政当局计划在 2016 年夏天解决这些问题,作为其主流化办法的一部分。“团结”系统团队将负责开发基础设施并管理数据,使业务单位的用户能够负责创建他们需要的报告。业务情报“高级用户”已开始编制报告,但行政当局认识到,缺乏资源是交付所需报告面临的重大风险。

49. 缺乏报告功能以及支持分析此类报告所需的技能,正在削弱各部门了解组织绩效并实现效益的能力。审计委员会关于秘书处信息和通信技术事务处理进展情况的报告(A/70/581)确定,若要实现改善管理信息所带来的效益,工作人员必须研究复杂数据集,并将其提炼成可作为管理层决策所依据的明确信息。这还要求制订一项涵盖联合国所有各级的全面计划,以保证总合数据集是基于业务往来一级的准确数据。审计委员会在该报告中指出,在制订这一计划方面取得的进展有限。

50. 行政当局告知审计委员会,截至 2016 年 6 月,有 424 名业务情报高级用户和 2 634 名分析用户能够编制业务情报报告。信息和通信技术厅正在进行准备,以在协调业务情报报告的供需方面发挥领导作用,此外,正在编制未完成的业务情报报告的共同商定清单。该厅将集中力量,协调拟订十份最优先业务情报报告。正在拟订一项业务情报的传播办法,而且该厅编写了一份治理文件,以满足编制报告的关键需求。这些动态是在审计委员会完成审计后报告的。

优化“团结”系统

51. 审计委员会在第四次报告中指出,在部署“团结”系统这样的重大企业资源规划系统方面,需要采取纠正行动的情况并不少见。不过,鉴于缺乏变革管理以

及在实施前开展的业务流程再造有限，审计委员会也确定，行政当局可能需要极大地超越系统的恢复和稳定问题，确保更加从根本上优化“团结”系统解决办法。

52. 尽管行政当局已通过“团结”系统加强了行政流程，但向群组 3 和群组 4 部署时遇到的问题继续证明，仍需作出进一步的重大改进。一些组织选择在实行业务流程方面有了一段时间的经验之后重新设置流程，但是这些工作非常重要，要求管理层予以极大关注、提供资金和优先重视。

53. 审计委员会在上一次报告中建议，行政当局评价进行“团结”系统优化项目的理由，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”系统改革的业务所有权和业务领导权提供的机会。审计委员会认识到，这一项目无法与向群组 3、4 和 5 部署“团结”系统同时进行，但如果制订明确的企划案，项目可以在 2016 年启动。

54. 审计委员会先前曾报告，“团结”系统解决办法的“正式启用”工作主要侧重于安装信息技术的技术系统和服务台等支持要素，而不是确保在各实体交付重新设计的组织结构和再造的端到端业务流程。行政当局曾指出，与其他任何典型的企业资源规划系统的实施不同的是，“团结”系统涉及不是一个、而是多个“按现况”运作的业务模式。只有在实施“团结”系统业务模式后，我们才能够完成发现过程，确定每个“按现况”运作的模式同“团结”系统带来的“今后”统一模式之间的不同”。审计委员会先前曾质疑这种变革管理办法，因为这意味着，在实施“团结”系统的准备工作中，对逐个实体仅开展了有限的影响分析和流程再设计。

55. 为优化“团结”系统解决办法，群组 3 和群组 4 的每个业务单位需要适用适当的系统方法，并在重新设计行政服务时可以借助于业务改进方面的专业人员，以确保行政当局能够实现以下承诺：

- 利用“团结”系统解决办法的潜力，实现所承诺的效益；
- 通过为每个部门制定整体“最终状态”业务模式和战略，满足组织转型的需求(企业风险 2)，并使这些工作同未来的全球服务提供模式保持一致；
- 落实审计委员会最早在 2012 年提出的建议，即制定管理和改善业务流程的正式办法，从而能够在实施企业资源规划系统之后持续进行改革和完善(A/67/164，第 32 段)。

56. 审计委员会获悉，正在制订实现这些承诺的计划，但到进行审计时尚未制定可供审计委员会审查的成文计划或商定方法。不过，审计委员会获悉，指导委员会已商定，项目主任应建立一个由方案规划、预算和账户厅和“团结”项目的联合国专家组成的小组，“同外勤支助部和非维持和平群组 3 实体一道开展一次实

现效益试点活动。系统方法将得到完善，然后应用到全组织的效益实现评估，从而确保评估的一致性”。虽然可供审计的信息有限，但拟议办法似乎是根据审计委员会关于需要更新“团结”项目企划案的建议，为确定进行改善的机会所作的分析(A/70/158，第 19(f)段)。

57. 根据秘书长 2013 年 1 月 29 日发布的备忘录的条款，流程所有人负责“签核企划案，说明一旦对其领导的流程实施“今后”模式，拟为本组织实现的预期定性和定量效益，并确保每个企划案载有清晰、恰当的主要绩效指标”。界定并衡量机会是改进每个业务单位的行政业务模式的必要初步措施。但实现效益还需要为此商定办法并进行明确问责。目前，下列问题仍不清楚：

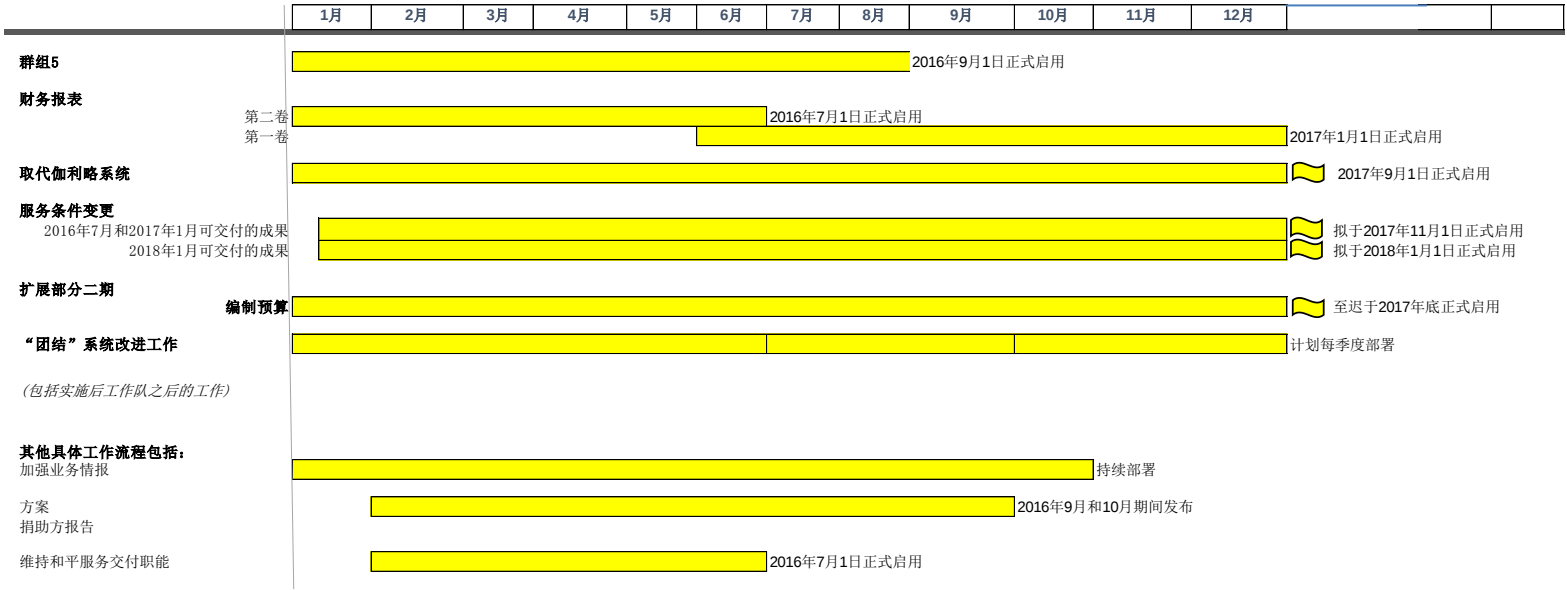
- 流程所有人如何释放不在其直接控制下的各部/厅的费用或时间节余；
- 有什么激励措施，鼓励各部/厅寻找机会，获取效益并释放费用和时间节余以用于其他增值活动；
- 流程所有人如何共同努力，在各个流程以及资金和责任领域实现效益；
- 如何使流程所有人和各部/厅对实现效益接受问责。

四. 提供剩余的“团结”系统功能

58. 在本节中，审计委员会审查行政当局当前交付剩余功能的计划。审计委员会还审议了可能妨碍行政当局实现按期完成计划的因素。

59. 行政当局在 2016 年启动了一些工作流程(图六)，并解决了群组 3 和群组 4 部署带来的一些问题。这些工作流程包括群组 5 的部署工作和重新开始设计并部署扩展部分二期的预算编制要素。行政当局尚未对员工队伍规划等其余活动作出规划，这些活动需要自 2017 年起交付，以部署“团结”系统的全部内容。行政当局预计将在第七十一届会议期间向大会提交一份涉及“团结”系统全面实施的经修订的计划。

图六
目前的 2016 年“团结”系统交付计划



资料来源：行政当局的数据。

订正的交付办法

60. 2016 年期间，行政当局已同意，业务单位现在将对该项目一些重要组成部分的交付工作承担更大的责任(见图七)。行政当局已指定副秘书长或最相关业务单位的流程所有人担任每个工作流程的负责执行人。例如，主管外勤支助事务副秘书长目前负责领导群组 5 的部署工作，因为这影响到维持和平和特别政治任务的工作人员。“团结”项目团队仍将负责制定解决办法，但规划和部署准备工作等所有其他要素现在由业务单位负责。

61. 为反映这些新的安排，行政当局已引入了行政管理报告点，作为一种新的报告形式。这些报告点是重要的阶段性指标，用于协助行政当局评估 2016/17 年度工作流程的准备就绪程度。这一做法取代了 2015 年期间使用的记分卡和质量门。行政当局规定了 2016 年的 8 个报告点，将酌情在每个报告点评估工作流程。现在评估这些新安排的实效为时尚早，但审计委员会认为，这一做法将继续协助加强“团结”项目团队与业务单位之间的伙伴关系。

62. 2016 年 4 月，行政当局在第二次行政当局报告点报告中表示，行政当局认为四个工作流程中的三个按既定计划进行或稍有偏离，其中包括群组 5 的部署。行政当局认为第四个工作流程(即执行对工作人员服务条件和应享权利的变动)进展不足。

图七

交付企业资源规划项目的关键角色



来源：审计委员会。

63. 然而，行政当局仍然不能独立对“团结”系统规划和交付作出保证。对项目的审查仍在内部由“团结”项目团队进行或委托专人进行，或主要由所涉实体作出自我评估。例如，行政当局报告点进程采取了自我评估和项目团队审查相结合的办法。由于持续缺乏强有力的独立保证机制，在今后部署中过度乐观地评价组织就绪程度的风险有所增加。

交付 2016 年工作流程的能力

64. 在审计时，“团结”项目开发小组继续几乎全力投入到解决群组 3 和群组 4 的问题。行政当局已努力协调其 2016 年众多工作流程中的重要阶段性目标，减少并存的对工作人员能力提出的要求。例如，在 2016/17 年度计划中，行政当局计划在维持和平行动财务报告的最后期限之后，于 2016 年 9 月将“团结”系统部署到群组 5。然而，由于需要不断地为稳定群组 3 和群组 4 提供支持，这给其他 2016 年工作流程的交付带来显著风险。解决执行问题所需的许多拥有熟练技能的资源没有“现成”来源，因为这需要同时具备企业资源规划软件和联合国业务程序这两方面的知识。因此，为开展这一工作，从负责开发群组 5 和扩展部分二期所需解决办法的人员中抽调了一些主要工作人员。

推迟群组 5 的部署工作

65. 秘书长在上一份报告中指出，将在 2016 年 4 月执行群组 5 的部署，该群组提供为约 20 000 名本国工作人员和军警人员发放薪金的功能。然而，在审计时，行政当局计划把部署工作延后 5 个月，推迟到 2016 年 9 月，还允许在推出之前与这些实体一道对薪资单模块进行广泛测试。行政当局随后告知审计委员会，截至 2016 年 6 月，群组 5 的部署工作已推迟至 2016 年 11 月。行政当局尚未充分了解这一拖延所涉及的费用问题，但估计除“团结”项目团队成员和外勤支助部工作人员的工作时间外，还将花费 620 000 美元用于部署群组 5 的咨询人。

推迟完成“团结”系统扩展部分二期

66. 扩展部分二期的设计未能按计划于 2015 年 12 月前完成，自行政当局于 2013 年作出已完成 40% 的估计之后也没有取得进展。尽管扩展部分二期的设计、测试和部署列入其 2014 年 9 月系统集成商合同的工作范围，但整合办法合作伙伴被要求提供服务，以弥补项目时间表的延误，并补充“团结”系统团队内缺乏的适当技能，以部署和稳定“团结”系统基础部分和扩展部分一期。继续对扩展部分二期进行的任何工作也很可能需要反映出对稳定基础部分和扩展部分一期所做的改进。

67. 根据目前的计划，行政当局的目标是，在今后三年中设计和部署扩展部分二期的某些内容，但尚未就如何交付大部分剩余功能制订详细计划。在进行审计时，行政当局刚开始规划至迟于 2017 年年底交付预算编制模块供部署。该模块涵盖的业务流程不到扩展部分二期计划交付的 10%。行政当局尚未说明关于部署扩展部分二期其余 90% 的功能的任何详细情况。

68. 其余的流程未列入行政当局 2016 年工作计划，但“团结”项目团队计划于 2017 年开始两个供应链管理模块的工作。尚未部署的其他扩展部分二期功能包括有关部队规划、赠款管理、会议和活动管理的进程。行政当局将于第七十一届会议期间向大会提交经订正的“团结”系统全面实划。目前部署扩展部分二期的详细规划仍付阙如，加上正在进行稳定群组 3 和群组 4 的工作，这增加了完成“团结”项目的预计费用和时间表的不确定性。

执行工作人员服务条件的变化

69. 2015 年 12 月，大会通过了第 70/244 号决议，改变了联合国工作人员的一些服务条件和应享待遇。这些变化包括工作人员薪金税率和恤金比额表的变动。一些变化将需要修订包括“团结”系统在内的所有联合国实体的薪资单和人力资源系统，以能够正确地适用、处理和报告这些变化。大会确定了执行这些规定的一些明确最后期限，第一个影响到“团结”系统的最后是自 2016 年 7 月 1 日起改变有关异地调动的内容和一些外地津贴和福利。

70. 行政当局与联合国其他实体合作，具体说明了执行服务条件变动所需的新软件要求，并于 2016 年 3 月将这些要求提交软件供应商。软件供应商提出了在 2016 年 3 月底之前满足新软件要求的时间表。

71. 大会批准的实施变革主要目标日期为 2016 年 7 月 1 日和 2017 年 1 月 1 日，但在编写本报告时，行政当局已得出结论认为，它无法满足这些目标日期，主要原因是没有足够的时间开发和测试必要的新软件。这项工作还可能影响行政当局交付 2016 年其他工作流程的能力，因为执行这些改革将需要从其他工作流程抽调具备人力资源薪资单和“团结”系统专业知识的项目人员。由于人力资源和薪金功能之间存在固有的相互依赖性，群组 5 的部署受到的影响尤其严重。

72. 供应商确认，它将免费提供因大会批准的“合法变动”而产生的任何软件变动。

五. 支持“团结”系统解决办法

73. 行政当局计划将“团结”系统纳入“一切如常”业务的主流中，其中技术和应用方面的支持由信息和通信技术厅提供。在本节中，审计委员会审议了这一规划的状况。然而，主流化活动并不限于技术支持；还需要将培训和不断更新程序指南等其他领域纳入主流。

主流化计划

74. “团结”系统已在维持和平行动中启用了三年，现已部署到所有非维持和平实体。在正常情况下，维护和支持生产环境的责任将被移交给业务单位并“纳入主流”。然而，主流化活动并没有作为“团结”系统的一部分加以规划并编列预算，审计委员会关于信息和通信技术事务的报告(A/70/581)表示，信息和通信技

术厅尚未建立为“团结”系统这样规模庞大的企业资源规划系统提供支持的全部技能和能力。

75. 秘书长在 2015 年 9 月向大会提交的关于企业资源规划项目的第七次进度报告中指出，在“团结”项目团队逐步淡出的同时继续执行一项计划，沿着以下三个责任线从“团结”项目团队向秘书处相应方面逐步转让知识和移交责任：(一) 流程所有人；(二) 首席信息技术干事；(三) 在培训方面，人力资源管理厅(A/70/369, 第 61 段)。

76. “团结”系统的移交纳入了首席信息技术干事办公室的五年战略计划，预计不会在 2019 年之前完成。主流化活动已经开始：第一线“团结”系统支持由全球联合服务台提供，其人员为当地人员和信息和通信技术厅在曼谷、日内瓦(其中一个分组在维也纳)、内罗毕和纽约的资源。信息和通信技术厅还为基础设施、业务情报、接口、访问控制和安全提供了一些技术发展和支持服务。该厅继续协调全球支持并于 2016 年 3 月终止了与国际电子计算中心就在布林迪西提供 2a 级支持签订的支持合同，该中心仅继续作为一个外勤支助部问题支持服务台运营。然而，将支持和维护“团结”系统解决办法的责任整体移交给信息和通信技术厅是一项重大任务，需要仔细规划和协调。

77. “团结”项目团队和信息和通信技术厅自 2013 年 1 月以来一直在讨论主流化计划，并于 2014 年和 2015 年提交了初稿。关于企业资源规划项目的第七次进度报告具体指出，“团结”项目团队和首席信息技术干事已确定将纳入首席信息技术干事工作领域主流的所有职能，并制定了一项高级别项目计划。要求提供一份更详细的主流化计划，作为审计内容的一部分。迄今为止，行政当局只提供了一个高级别阶段性目标计划，但审计委员会获悉，一个完善的计划将于 2016 年晚些时候在第七十一届会议主要会期期间与第八次进度报告一并提交大会。

78. 制定这一计划的工作正在进行中。2016 年 3 月，信息和通信技术厅、外勤支助部和“团结”项目团队在纽约举办了一次为期三天的务虚会，以重新启动关于主流化计划的工作。务虚会的成果是制定了一套高级别阶段性目标。这些阶段性目标的重点是，“团结”系统将技术和项目交付责任移交给信息和通信技术厅，其中不包括所有流程所有人要求为解决办法的主流化或优化解决办法采取的行动。

79. 没有提供关于项目团队将“团结”系统责任移交给业务单位所需的预期费用、工作人员资源和任务的详细情况。人力资源管理厅等行政当局其他部分的代表没有参加为期三天的务虚会，而这些部门可能需要支持或依赖主流化计划的各个方面。目前没有制定计划，规定哪些职能需要移交给其他业务单位，以确保“团结”系统在“团结”项目团队解散后能够继续运行。

80. 如果没有制定充分计算费用的详细过渡计划，就无法拟订合乎实际的主流化活动预算。由于“团结”项目预算没有编列这些费用，一种风险是，大量意外费

用将需要由信息和通信技术厅承担。行政当局已告知审计委员会，秘书长的第八次进度报告中将说明将列入 2016/17 年订正估计数的主流化资源。

六. “团结”系统的费用

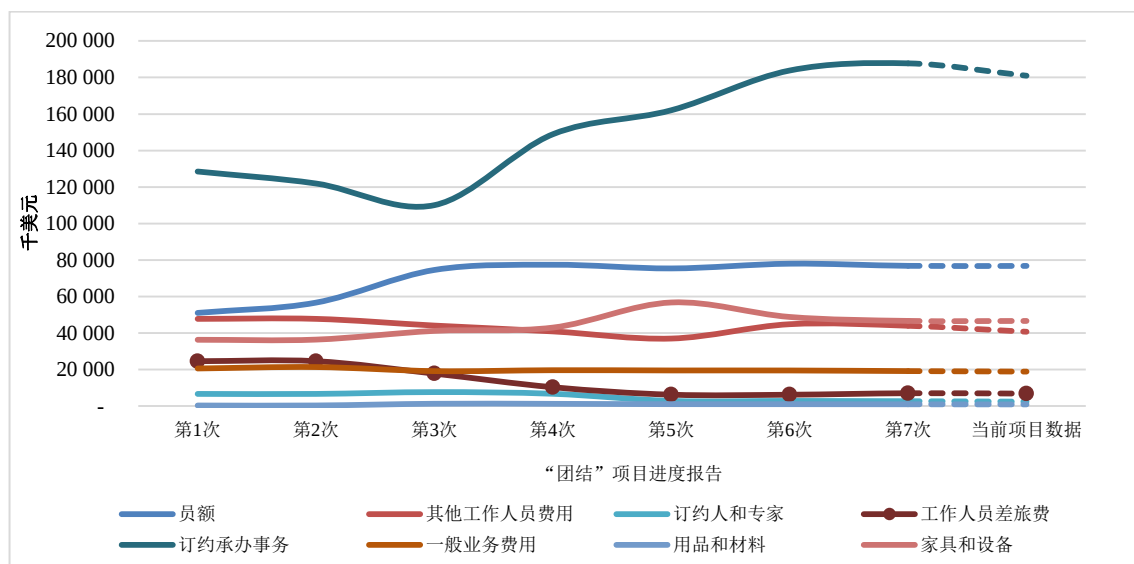
项目预算和支出

81. 设计、建设、执行和稳定“团结”系统基础部分和扩展部分一期需要工作人员和订约人开展大量工作，这些工作已消耗了大部分核定项目预算。2015 年 12 月 31 日，行政当局已在该项目上花费 3.741 亿美元(占截至该日 3.851 亿美元核定预算的 97%)。行政当局已经报告的“团结”项目支出不包括业务单位为筹备部署承担的费用。

82. 在第 70/248 号决议中，大会请秘书长继续根据核定时间表和预算实施“团结”系统，并至迟在第七十一届会议期间提供关于“团结”系统解决办法全面执行情况的详细资料。大会还批准了 5 430 万美元，使核定项目预算总额至 2017 年底增加到 4.394 亿美元。项目预测费用的增长主要与订约承办事务的支出增加有关(图八)。截至 2016 年 3 月 31 日，行政当局已花费 3.854 亿美元用于该项目(占当时 4.394 亿美元核定预算的 88%)。

图八

按支出用途分列的“团结”项目预测费用增加情况



资料来源：审计委员会对秘书长各进度报告的分析。

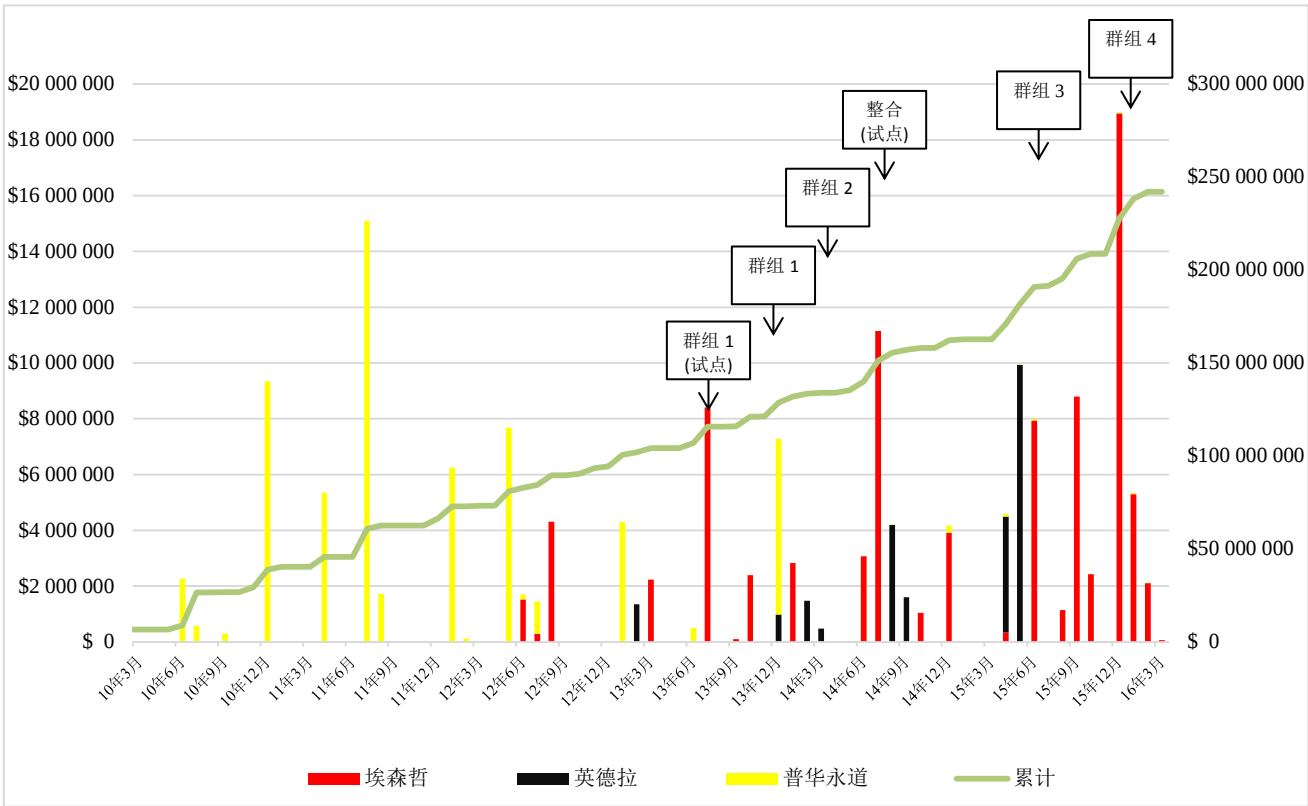
83. “团结”项目团队继续加强费用监测。自 2015 年在跟踪咨询人在各项活动所花费时间方面作出初步努力之后，项目团队目前正在利用“团结”系统的功能

来监测合同资金是否按计划支出。“团结”项目团队已配置了一套业务情报工具，以建立一个基金管理面板，用于依据“团结”系统工作说明书、供应商合同和订购单报表跟踪并报告开支，并报告预算消耗和预算承付情况。然而，该工具在跟踪项目进展情况方面用途有限，因为它反映的是资源消耗情况，而不是项目交付成果的实现情况。由于费用和进展之间仍没有明确的关联，审计委员会仍然无法保证该项目已交付的产出与所发生的费用总额相称。

部署后订约支持的支出

84. 在群组 3 和群组 4 为部署、调整和稳定“团结”系统的费用超过了行政当局的原估计数。费用增加的主要原因是，为解决迄今在部署期间发现的问题开展进一步开发工作所产生的费用，以及使用了收费较高的承包商来填补项目团队的空缺。行政当局估计，2016 年支出为 5 160 万美元，预算则为 3 040 万美元。图九按照“团结”项目时间安排，对比了已发出订购单的价值和与该项目主要设计、建设和部署供应商签订的合同。在群组 1 和整合试点部署前后和群组 4 部署后，发出的订购单的价值大幅增加。

图九
对主要“团结”系统订约人发出的订购单



资料来源：审计委员会对行政当局数据的分析。

85. 通过签订三项主要合同，为“团结”系统的建设、测试和部署提供了订约支持。2012 年授予了第一个合同，其不得超支价值为 2 460 万美元，用于构建、测试和部署“团结”系统基础部分。2013 年授予了第二个合同，其不得超支价值为 1 200 万美元，用于构建、测试和部署扩展部分一期。截至 2014 年，这些合同的不得超支价值增加了一倍多，分别为 6 490 万美元和 2 420 万美元。费用增长的主要驱动因素是，合同中“时间和材料”等自主服务的使用情况。

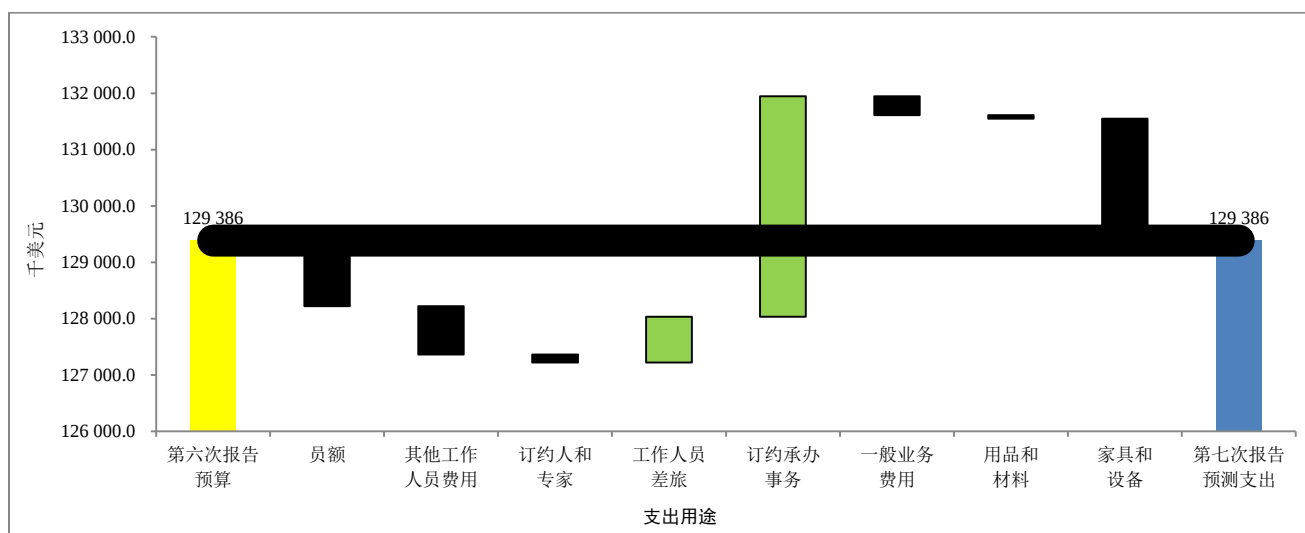
86. 2014 年，行政当局同意签订第三份合同，该合同涵盖“团结”系统的系统应用程序管理和整合服务。该合同包括设计、建设、测试和部署扩展部分二期的工作范围，不得超支价值为 6 500 万美元。三个月后，对需要做的工作进行重新评估后，该合同的不得超支价值增加了 3 480 万美元，增至 9 980 万美元。这个未公开招标即签订的合同涵盖同一范围内的更多自主服务，在经公开招标的最初合同签订之后几个星期就签订了合同。对承包商的要求是，提供更多的服务，以帮助挽回项目时间表的延误，并补充项目团队内缺乏的适当技能，以在群组 3 和群组 4 部署并稳定“团结”系统基础部分和扩展部分一期。

为遏制费用的增加而调动资金

87. 通过重新分配不同支出用途的资金，设法解决了一些领域的费用增加的问题。2015 年 10 月向指导委员会提供的预算最新情况指出，在 2015 年全年中已在各支出用途之间重新调动资金，以支付计划外费用。图十显示行政当局第六次和第七次进度报告之间的预算变动情况。

图十

第六次和第七次进度报告之间的项目资金流动情况



资料来源：A/69/385 和 A/70/369 号文件。

88. 审计委员会对各支出用途之间调动资金的初步审查发现，削减了两个领域的预算，这两个领域在该项目周期创造了 2 550 万美元的空间。2010 年差旅费估计数为 2 460 万美元，但 2015 年降至 700 万美元。同样，在家具和设备项下，在 2013 年 9 月追加申请了 1 380 万美元，但在 2014 年 9 月又表示，所需资源减少了 790 万美元。在这方面，审计委员会以往曾对将本应用于用户培训的资金转用于其他项目活动表示过关切。

“团结”系统扩展部分二期的费用

89. 扩展部分二期包括与编制预算、供应链管理和赠款管理等领域有关的 133 个流程。扩展部分二期的设计未能按计划于 2015 年 12 月前完成，自行政当局估计其于 2013 年完成 40%后也没有取得重大进展(见 [A/68/375](#)，第 26 段)。可能出现的情况是，修订“团结”系统基础部分和扩展部分一期将导致对“团结”系统扩展部分二期进行一些重新设计和构建。

90. 设计、建设、测试和部署扩展部分二期的费用本应在现有集成商合同内支付。但是，没有为该合同内相关的一揽子工作作出支出。名义上分配给该工作的资金被用于部署和稳定现有的“团结”系统功能。因此，将需要更多的资金来完成扩展部分二期的设计以及在整个联合国加以测试、部署和稳定。

91. 行政当局以前估计，完成扩展部分二期将需要再增加 3 000 万美元，用于订约承办事务(见 [A/67/360](#)，第 24 段和 [A/69/385](#)，第 104 段)。完成扩展部分二期需要资金，而且项目团队和业务单位必须作出巨大努力并支出大量费用，这就意味着实际所需资金现在很可能超过行政当局以前的估计数。

92. 尽管在完成之前的部署之后往往都有持久而费用昂贵的稳定期，但行政当局仍没有提供任何应急资金，用来纠正部署扩展部分二期新功能后出现的任何问题。

“团结”系统的间接或连带费用

93. 行政当局对业务单位因诸如数据清理、培训和用户测试等活动承担的间接费用没有明确的了解。正如以前报告的那样，项目预算和相关的部门预算均未包含明确用于这类费用的经费。行政当局在考虑如何承担这些连带费用时，于 2013 年得出结论认为，费用应当由目前的部门预算来承担，并在 2014-2015 两年期预算中实施了这项政策。

94. 行政当局试图对一些领域的连带费用作出估算，主要是对信息和通信技术领域作出估算。如审计委员会上一次报告所述，行政当局估计 2014-2015 两年期的信通技术追加费用共计 3 820 万美元，并预测 2016-2017 两年期增加 2 480 万美元费用。行政当局还估计，2016-2017 两年期的经常业务费用将达 2 960 万美元，这些费用目前由使用“团结”系统的实体承担。上述数额只是粗略地估计，而这一投资中很大部分也用于支持“团结”系统以外的联合国其它系统。

95. 为控制项目费用的增长，更多与实施“团结”系统有关的资金负担已转交给各部门。在成本要素已移交业务单位或由业务单位承担的一些领域，项目支出一直低于预计费用。审计委员会已查明，至少 2 710 万美元费用总额由业务单位承担。这些费用涉及：以往编入预算的发放许可证和维护费用转交给信息和通信技术厅和外勤支助部的，以及由该部为支持“团结”系统解决办法的稳定提供的纠正工作费用。由于将费用转给业务单位，或提供了追加资金，项目预算没有变化。

长期支持费用和总体拥有成本

96. 总体拥有成本是进行一项分析，以确定拥有“团结”系统等资产所产生的所有终生费用，包括购置和业务费用。除了购买和开发费用外，随着时间的推移，拥有“团结”系统之类主要企业资源规划系统将产生大量安装、部署、操作、升级和维持该系统的费用。在审计期间，审计委员会请行政当局提供对“团结”系统总体拥有成本的估计，但被告知没有可供审计的估计数。

97. 行政当局尚未计算“团结”系统的购置和实施费用总额。根据秘书长前几次进展报告，今后支持和维持费用估计数为 3 000 万至 5 000 万美元一年。虽然最新估计数要高得多，但行政当局已告知审计委员会，该数额未经核证，被认为是不可靠的。根据以前公布的估计数，在签订供应商许可证协议后的最初 15 年里，“团结”系统的总体拥有成本将很有可能超过 10 亿美元。审计委员会认为，行政当局需要确保让会员国更清楚地了解中长期支持“团结”系统可能需要的资源；审计委员会注意到，这些费用未列入行政当局对信通技术支出预算的五年预测（见 [A/70/364](#)）。

七. “团结”系统的效益

更新“团结”系统企划案

98. 行政当局表示仍有决心在 2019 年前实现 1.4 亿至 2.2 亿美元的累积数量效益（见 [A/70/369](#)，第 52 段）。这些效益预计将来自经过完善的企业流程、自动化、减少重叠和精简行政流程。行政当局以前指出，它预期在 2017 年实现的效益将达到 8 140 万美元（[A/69/385](#)，第 60 段）。这些估计数的依据是 2009 年和 2011 年进行潜在效益评估，因此未反映该项目在目前的情况下可以实际交付的效益。效益情况在很大程度上还依赖于灵活部署工作人员。

99. 还有证据表明，预期效益的情况发生了变化。例如，秘书长在关于“团结”项目的第二次年度进度报告中指出，综管系统每年的支持费用约为 900 万美元，淘汰综管系统和 682 个非综管系统的系统并用“团结”系统取代，将带来每年 2 910 万至 4 850 万美元的效益。按计划，这些资源将转用于支持新的企业资源规划业务。但是，迄今从遗留系统淘汰取得的实际效益仍未得到估算，而伽利略系统等一些系统现在不会按原计划那样很快停止使用。

100. 审计委员会在其第四次报告(A/70/158)中建议, 行政当局借鉴外勤支助部及群组 3 和群组 4 的经验, 更新“团结”系统企划案, 更新内容应反映出符合实际情况的假设, 包括行政当局灵活部署工作人员的能力。行政当局随后确定, 在六个部厅及 33 个维持和平行动和特别政治任务实施“团结”系统提供了更新“团结”系统企划案的机会(A/70/369, 第 54 段)。行政当局表示, 现已设立一个小组, 负责重新评估如何达到实现效益目标以及制定实现效益计划。

101. 不过, 行政当局尚未进行这一评估, 也未确定可以衡量实际取得效益的明确基线。审计委员会要求提供一份项目效益登记册, 但获悉此登记册并不存在。行政当局指出, 秘书长关于“团结”项目的进度报告报告了迄今已实现的全部“团结”系统效益, 相关预算文件中载有各办事处和特派团所实现效益的详细资料。审计委员会审查了秘书长的七份“团结”项目进度报告, 并注意到, 其中没有关于任何已经实现并获得验证的具体效益的资料。没有任何中央效益登记册表明, 仍没有在整个端到端流程实现并验证效益的协调一致计划。

102. 联合国仍然没有指定一个商定办法, 以通过采用“团结”系统解决办法获得服务交付和财政效益。审计委员会在前四次报告中提出了关于改善总体业务转型工作的若干建议。尤其是, 仍有待落实的关键因素包括: 为当前的绩效设立基线; 建立目标业务模式, 用以支持每个业务单位的新的端到端流程; 就随时解决所出现业务问题的持续改进办法培训工作人员。由于解决办法现已得到执行, 行政当局已承认需要作为紧急事项消除这些差距。

103. 行政当局可能正在错过改进服务交付和实现真正的运作效率的进一步机会。在中央一级已商定严格的预算削减目标, 然后将要求各部厅确定它们如何为实现降低成本的目标做出贡献。要求各部厅查明冻结职位、裁撤员额和裁减非员额为削减预算带来的机会。缺乏基线绩效数据加大了以下风险: 商定削减预算的基础是各部厅承担削减预算的意愿, 而不是可以实现的削减额度。

104. 行政当局已放弃在审计委员会进行审计时为查明在 2016 年第一季度在维持和平行动实现效益的“具体机会”所制定的计划, 现正在制定一项新的方法, 以利用“团结”系统的现有数据确定效益。总体而言, 行政当局在落实审计委员会关于改善效益实现情况的建议方面取得的进展非常有限, 并再次未能表明行政当局已经为最大限度地实现数量效益(可兑现, 而不是不可兑现)和质量效益(服务交付)制定方法。

验证关于效益的说法

105. 行政当局仍致力于在 2019 年前实现 1.4 亿至 2.2 亿美元的质量和数量累积效益。在这个范围内实现的效益最初依据的假设是, 扩展部分二期将迟于 2015 年底设计, 并于 2017 年起分两次部署, 一年发布一次。然而, 行政当局告知审计委员会, 它现在认为可以在部署扩展部分二期之前在这个范围内实现效益。

106. 审计委员会无法核实 2015 年 9 月向行政和预算问题咨询委员会报告的“已实现具体效益”。“团结”系统流程所有人没有提供可信的证据来支持关于具体效益的说法。中央支助事务厅提供了一些供审计的证据，但其工作仍处于早期阶段。例如，该厅正在制定计划，以通过“团结”系统改善本组织更好地与旅行服务提供商和航空公司谈判达成企业协定的能力。然而，尚未具备支持这类分析和重新谈判的所需的报告功能和技能，也没有谈判达成改进的协定。

107. 人力资源管理厅提交行政和预算问题咨询委员会的报告指出，“团结”系统的效益包括加强人力资源系统的一体化以及更易于监测工作人员休假结余情况，但人力资源管理厅认为，现在断言“团结”系统将带来什么切实益处仍为时过早。总体而言，尽管迄今没有证据表明已实现了明显效益，但越来越多的证据显示，确实存在从“团结”系统解决办法获得效益的机会。例如，方案规划、预算和账户厅改善了关于各部厅预算支出对比情况的管理资料。然而，这些报告尚未在“团结”系统内实现自动化，因此仍然需要大量的手工操作。

108. 秘书长 2013 年 1 月关于流程所有人的作用的备忘录指出，流程所有人负责各自的端到端跨职能流程，负责“[签署]显示其领导的流程实施‘将来’模式后预计应实现的质量效益和数量效益的企划案，并确保每个企划案载有明确和适当的主要绩效指标”。审计委员会没有看到任何企划案或任何主要绩效指标。由于没有这类企划案，尚不清楚任何计划效益将在多大程度上需要灵活部署工作人员，或何时将提交此类变化供大会核准。

八. 致谢

109. 审计委员会对主管管理事务副秘书长和项目主任及其工作人员向审计委员会工作人员提供的合作和协助表示感谢。

审计委员会主席

坦桑尼亚联合共和国主计长兼审计长

穆萨·朱马·阿萨德(签名)

大不列颠及北爱尔兰联合王国主计长兼审计长
(审计组长)

埃米阿斯·莫尔斯爵士(签名)

印度主计长兼审计长

沙希·坎特·夏尔马(签名)

2016 年 6 月 30 日

附件一

各项建议的执行情况

参考报告及段落	建议概要	行政当局对执行情况的评论意见——2016 年 4 月	审计委员会对执行情况的评论意见——2016 年 4 月	完全执行	正在执行	未执行	由审计委员会定为处理完毕
A/70/158, 第 19 段(a)	使所有业务单位负责人能在流程所有人和“团结”项目管理层的支持下,更加积极、“高调”地领导“团结”项目。	行政当局要求将这项建议归类为已处理完毕。 “团结”项目小组继续与业务单位负责人合作,改进和完善其服务交付模式。 全球服务交付模式小组将为完善全球服务交付模式做出贡献。	审计委员会在本报告第四节中指出,行政当局在 2015 年期间取得了进展,使业务单位负责人更多地参与“团结”项目群组 3 和群组 4 在各实体中的推广。所有副秘书长都作出了正面的确认,即他们各自负责的领域已为实施“团结”系统做好准备。审计委员会还注意到,“团结”系统某些要素的交付责任被转给业务单位,例如,外勤支助部同意承担群组 5 的部署责任。		X		
A/70/158, 第 19 段(b)	彻底评估“团结”项目目前的部署时间表带来的风险,并考虑应急措施和减少这些风险的其他必要措施。	行政当局认为这项建议正在执行中。2017、2018 和 2019 年的项目规划以及相应的费用估计数将在“团结”项目第八次年度进展报告中提交给大会审批。一旦获得批准,这项建议即处理完毕。	审计委员会在本报告第三节中指出,在执行后出现的执行问题的范围超出了“团结”项目小组及其支持网络的能力。 尽管在执行前采取了一些减缓风险的措施,如成立部署小组来支持筹备和正式启用活动,但若现在断言此类工作的结果是否充分应对了所发现的风险,仍然为时过早。 一旦行政当局确认完成项目范围内其余工作(包括开展一项风险评估和采取项目结束前都需要的应急措施)的部署时间表,审计委员会即认定该建议已得到执行。		X		

参考报告及段落	建议概要	行政当局对执行情况的评论意见——2016 年 4 月	审计委员会对执行情况的评论意见——2016 年 4 月	完全执行	正在执行	未执行	由审计委员会定为处理完毕
A/70/158, 第 19 段(c)	开展独立审查, 预计支持模式所需的能力, 以满足在部署群组 3 和群组 4 之后的预期需求, 并采取行动弥补差距。	因为群组 3 和群组 4 得到了企业服务台的成功支持, 行政当局认为这项建议已得到执行。	行政当局相信, 行政当局已经作出了充分的支持安排, 因此没有请有关部门对此类安排开展独立审查。该建议因此没有得到执行。			X	
A/70/158, 第 19 段(d)	审议信通技术服务台合理化供货安排的时间安排和充足性, 尽量减少为“团结”项目提供支持可能面临的任何风险。	此项建议正在执行中。	审计委员会注意到行政当局的答复, 并注意到支持安排正在审议之中。		X		
A/70/158, 第 19 段(e)	制定详细的过渡计划, 将“团结”项目的技术支持责任从项目小组转移到信息和通信技术厅。	此项建议正在执行中。	审计委员会注意到行政当局现已开始采取步骤, 制定有关规划, 将技术支持工作从“团结”项目转移到信息和通信技术厅。 审计委员会将在制定并商定了详尽的过渡计划后, 将这项建议视为处理完毕。		X		
A/70/158, 第 19 段(f)	借鉴外勤支助部及群组 3 和群组 4 的经验, 更新“团结”项目企划案。	行政当局认为该建议正在执行中。行政当局启动了“团结”系统的效益实现流程, 这是一个三管齐下的办法, 包括质量效益、长期投资回报计算和数量效益, 这些效益将基于每个主要流程领域受到“团结”系统影响到的主要流程类别。这一	审计委员会将在“团结”项目业务企划案得到更新后, 认为这项建议得到了执行。行政当局没有提交所述办法供进行审计。				X

参考报告及段落	建议概要	行政当局对执行情况的评论意见 ——2016 年 4 月	审计委员会对执行情况的评论意见—— 2016 年 4 月	完全 执行	正在 执行	未执行	由审计委员会 定为处理完毕
		分析将为秘书长的“团结”项目进度报告和 2018 至 2019 年预算大纲提供的参考。行政当局指出，“团结”系统的效益实现流程将随着实施计划在今后执行、但尚未执行的群组(包括供应链管理群组)而演变。此外，这还取决于“团结”系统的总体稳定情况。在订正潜在质量效益和数量效益的假设后，将更新“团结”项目企划案。					
A/70/158, 第 19 段(g)	评估是否需要为“团结”项目开展优化项目，考虑到这与拟建立的全球服务交付模式之间的联系，以及这将为业务部门加强对“团结”项目改革工作的主导和领导带来的机会。	行政当局确认，如果行政服务部门能够按照需求的内容、时间和地点提供支持，那么秘书处有机会更好地完成自身的任务授权。按大会第 70/248 号决议第十九节的要求，秘书长将向大会第七十一届会议提交详尽的全球服务交付模式提案。因此，行政当局请求将这项与 A/70/158 号文件有关的建议视为处理完毕，并且在审计委员会今后对全球服务交付模式的任何审议中监测有关进展情况。	审计委员会注意到正在就全球服务交付模式所开展的工作，注意到行政当局承认，需要优化“团结”系统解决办法。		X		
A/70/158, 第 29 段(b)	业务单位负责人、流程所有人和项目小组都应向管	“团结”项目将继续为每次部署核查业务准备状态。业务单位负责人的正	群组 3 和群组 4 的业务单位负责人分别在 2015 年 5 月和 11 月的管理委员会会议上作出了	X			

参考报告及段落	建议概要	行政当局对执行情况的评论意见——2016 年 4 月	审计委员会对执行情况的评论意见——2016 年 4 月	完全执行	正在执行	未执行	由审计委员会定为处理完毕
	理委员会做出正面确认，即成功推出系统所需的一切支持条件均已到位。	面确认仍被视为正式启用的基本要素。	正面确认，认为他们所负责的实体已准备好正式启用。 因此，审计委员会认为，由于群组 3 和群组 4 已经执行了有关流程，这一建议也得到了执行；但审计委员会希望，为今后的所有正式启用继续提供正面确认。				
A/70/158, 第 29 段(c)	通过加强与业务单位负责人的伙伴关系，继续强化流程自主权的概念。	行政当局与流程所有人合作，按照由“团结”项目指导委员会确定的“团结”项目效益实现执行办法，协调了有关努力。另见上文行政当局对文件 A/70/158 第 19 段(f)中的建议提出的评论意见。	除中央支助事务厅助理秘书长外，在开展审计时无法访谈其他的流程所有人。但是，如审计委员会上次报告第二节确认，在这一建议方面取得了进展。 一旦行政当局根据秘书长 2013 年关于流程自主权的备忘录建立商定效益实现计划的正式机制，这项建议即被认为得到充分执行。 此外，流程所有人现在需要根据“团结”系统解决办法和拟议的全球服务交付模式，全面界定他们将如何在目前的责任范围内，主导端到端业务流程。		X		
A/68/151, 第 16 段	审计委员会建议行政当局在每个业务领域内都设计、传播和落实一项计划，以利用企业资源规划系统最新综合数据带来的确定效益，包括说明行	行政当局认为这项建议正在执行中。中央支助事务厅正在与方案规划、预算和账户厅合作提供业务情报方面的具体培训。此外，中央支助厅正在与“团结”项目学院开展协调，筹备所有实体都将参与的业务情	行政当局的答复显示，制定计划、使每个业务单位从更加完善的信息中受益所取得的进展有限。据此，审计委员会认为这项建议没有得到执行。			X	

参考报告及段落	建议概要	行政当局对执行情况的评论意见 ——2016年4月	审计委员会对执行情况的评论意见—— 2016年4月	完全 执行	正在 执行	未执行	由审计委员会 定为处理完毕
	政当局计划如何实现更完善的信息所带来的质量和数量效益。	报“培训员培训”讲习班。作为公共部门会计准则可持续性计划的部分工作，方案规划、预算和账户厅正在开展专业财务管理试点培训，其中包括为该厅的工作人员提供获得特许公共财政及会计协会资格证书的机会，并将特许公共财政及会计协会的有关培训纳入本组织的培训方案。这一试点工作将协助行政当局确定未来预算所需资源的范围。					
A/68/151，第26段	审计委员会建议行政当局设计可靠的方法，明确界定：(a) 每个业务单位在时间、费用和质量方面的当前业务表现；(b) 在实施企业资源规划系统后，有待实现的未来绩效水平；(c) 实现未来绩效目标所需的办法和投资；(d) 如何计量和报告所实现的效益。	大会第70/248号决议第十九节请秘书长向大会第七十一届会议主要会期报告全球服务提供模式的开发情况，继续收集资料，包括为每一个流程提供服务的全面基线资料，以支持拟订该模式的企划案。行政和预算问题咨询委员会在关于联合国秘书处全球服务交付模式框架的报告(A/70/436)中强调，需要在项目开始实施时记录现有服务交付安排关键参数的相关基线信息，用于随着项目的演变评估进展情况。基线资料应包括活动总量、提供服务的地点、	提出这项建议的原因是，审计委员会发现几个部门对端到端行政流程的业务管理薄弱，而且联合国在改善业务时缺乏整体方法。每个业务单位有责任就这一建议采取行动，并为此利用流程所有人、“团结”项目团队和负责其他改进举措的若干项目团队的支持，如全球服务交付模式、公共部门会计准则、人力资源流动、灵活公共场所和更广泛的房产管理、全球外勤支助战略、通信技术战略等举措。审计委员会注意到行政当局的答复，并认为这项建议正在执行中。		X		

参考报告及段落	建议概要	行政当局对执行情况的评论意见 ——2016 年 4 月	审计委员会对执行情况的评论意见—— 2016 年 4 月	完全 执行	正在 执行	未执行	由审计委员会 定为处理完毕
		人力资源等有关资源以及单位成本估计数等内容。 这一工作已作为项目“评估”阶段的部分工作启动，将在 2017 年全年内继续开展。					
A/68/151，第 81 段	审计委员会建议首席信息技术干事编写总体商业战略，力求：(a) 实现企业资源规划项目主要供应商价值的最优化，平衡费用和交付风险；(b) 设定今后所有采购应依据的参数。	这项建议正在执行中。	行政当局没有提出商业战略。在审计委员会看到确实已为“团结”项目的整个生命周期制定了长期战略之前，该建议仍将处于待执行状态。 但是，由于首席信息技术干事的责任按照经核准的信通技术战略发生了变化，审计委员会调整了该建议的措辞，现将这条建议对首席信息技术干事提出，以确保明确建议 (b) 部分的执行责任。审计委员会将在下一次报告中审议信息和通信技术厅的全球采购战略。		X		
A/68/151，第 84 段	审计委员会建议，企业资源规划项目小组作为紧急事项完成以下工作：(a) 拟订全面整合的详细项目计划；(b) 显著改善项目管理安排，以便于作出更详细的费用和时间表预测，控制风	行政当局要求将这项建议视为已执行，因为已执行了下列措施： (a) 使用 PRINCE2 的要素管理有关项目； (b) 完成了高级别时间表的设定； (c) 为每个项目引入“主管检查点”； (d) 改进了项目资源技术；	审计委员会注意到行政当局的答复。“团结”项目团队持续改进项目管理方法，特别是通过开展培训和使用新软件来追踪执行综合项目计划的进展情况，以此来强化“团结”项目管理办公室。 这一建议被视为已执行。	X			

参考报告及段落	建议概要	行政当局对执行情况的评论意见 ——2016 年 4 月	审计委员会对执行情况的评论意见—— 2016 年 4 月	完全 执行	正在 执行	未执行	由审计委员会 定为处理完毕
	险,包括作出适当的情景规划和应急规划。	(e) 通过使用标准模板和共享沟通资料,增加项目状态周会的与会人数。					
A/68/151, 第 105 段	审计委员会建议行政当局设计和实施保证机制,使指导委员会能够就可能影响目前执行情况和未来交付的假想情况对项目提出质疑。	行政当局认为这项建议已执行,因为事实证明,由项目所有人、流程所有人、“团结”项目指导委员会、管理委员会和秘书长组成的现行治理机制可以充分保证项目的有效执行。审计委员会还了解,行政当局过去曾视情况使用独立机制来评估项目执行情况的某些方面或阶段,并且愿意视需要继续这样做。	该建议在“团结”项目以外也广泛适用,并涉及到对基本建设总计划提出的相似建议。联合国与大部分其他大型组织不同,没有重大项目的独立保证体系,无法使高级管理层更加有效地对项目交付人员提出质疑,也没有为“团结”项目建立此类机制的意愿。 审计委员会认为,通过“团结”系统整合办法来获得技术保证和利用同行审议可能是有价值的,但达不到所需的独立和客观程度。行政当局仍需考虑如何在项目团队之外获得保证,确保在项目正式启用后成功利用企业资源规划系统。				X
A/67/164, 第 31 段	审计委员会建议行政当局:(a) 明确说明将如何在整个组织范围内管理变革,纳入更有效、更标准化的工作方法;(b) 拟定计划,说明将如何支持工作人员发展技能、才干和能力,以采用不同的工作方法。	这项建议的执行工作正在进行中,项目所有人、首席信息技术干事、“团结”项目以及全球服务交付模式团队为此作出努力。	这项建议对行政当局更加有效地履行行政支持职能的能力至关重要,如财务、人力资源、后勤、采购和其他职能。提出这项建议的原因是,审计委员会在“团结”项目实施前审查联合国业务流程时发现,某些工作方法狭隘、低效。 采用“团结”系统整合办法和执行行政当局的答复中提到的其他转型举措提供了机遇,藉此在根本上				X

参考报告及段落	建议概要	行政当局对执行情况的评论意见 ——2016 年 4 月	审计委员会对执行情况的评论意见—— 2016 年 4 月	完全 执行	正在 执行	未执行	由审计委员会 定为处理完毕
			转变各部门对端到端业务流程的管理方式，而新的企业资源规划系统是其中的重要组成部分。如果能够抓住这个机遇，则可以减少用于行政支持活动的资源水平，将这些资源用于一线活动。				
			这一建议已被视为处理完毕，由本报告中的一项新建议取代。				
A/67/164, 第 32 段	审计委员会还建议行政当局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。	行政当局认为这项建议正在执行中，但将根据审计委员会最近的评论意见研究这项建议，并将在 2017 至 2019 年的规划工作中处理这一问题，在第八次进展报告中就此作出说明。可以举例指出的是，通过“团结”系统实施后审查工作队就群组 3 开展的工作，举行了富有成果的讲习班，讨论了如何管理咨询人和个体承包商，以及如何管理“开发署作为服务提供方”的流程，进而实现了运作方面的改善。	提出这项建议的原因是，人们对端到端业务流程的总体管理感到关切，企业资源规划解决办法中由信通技术推动的流程步骤也是其中的一部分。需要深入地重新思考联合国的流程管理方法，采用正式的持续改进方法是其中的要素之一。审计委员会注意到行政当局的计划，但也注意到，行政当局每年的答复表明，行政当局对什么是持续改进正规体系的理解有限。 审计委员会认为这项建议没有得到执行，并继续告诫，要在总体管理体系中建立真正的持续改进文化，需要多年的努力方可实现。			X	
共计				2	8	5	1
百分比				13	50	31	6

附件二

部署企业资源规划系统(“团结”系统)的组织

群组 1 维持和平特派团 联合国西撒哈拉全民投票特派团(西撒特派团) 联合国海地稳定特派团(联海稳定团)^a 联合国组织刚果民主共和国稳定特派团(联刚稳定团) 乌干达恩德培区域服务中心 非洲联盟/联合国达尔富尔混合行动(达尔富尔混合行动) 联合国脱离接触观察员部队(观察员部队) 联合国驻塞浦路斯维持和平部队(联塞部队) 联合国意大利布林迪西全球支助中心 联合国驻黎巴嫩临时部队(联黎部队) 联合国阿卜耶伊临时安全部队(联阿安全部队) 联合国科索沃临时行政当局特派团(科索沃特派团) 联合国利比里亚特派团(联利特派团) 联合国南苏丹特派团(南苏丹特派团) 联合国科特迪瓦行动(联科行动) 联合国黎巴嫩问题特别协调员办公室^b 联合国非洲联盟驻索马里特派团支助办事处 ^a “团结”系统整合办法试点 ^b “团结”系统基础部分试点
--

群组 2 由外勤支助部支持的特别政治特派团 联合国中非共和国建设和平综合办事处(中非建和办) 联合国布隆迪办事处(联布办事处) 联合国马里多层面综合稳定团(马里稳定团)

联合国和阿拉伯国家联盟叙利亚问题联合特别代表办公室

秘书长萨赫勒问题特使办公室

秘书长大湖区问题特使

联合国阿富汗援助团(联阿援助团)

联合国伊拉克援助团(联伊援助团)

联合国几内亚比绍建设和平综合支助办事处(联几建和办)

联合国驻印度和巴基斯坦军事观察组(印巴观察组)

科威特联合支助办事处

联合国中部非洲区域办事处

联合国西非办事处/喀麦隆-尼日利亚混合委员会

联合国中亚地区预防外交中心

联合国中东和平进程特别协调员办事处

联合国利比亚支助团(联利支助团)

联合国索马里援助团(联索援助团)

阿克拉

联合国埃博拉应急响应特派团(埃博拉特派团)

群组 3

内罗毕小组

联合国环境规划署(环境署)

联合国人类住区规划署(人居署)

联合国内罗毕办事处

曼谷

亚洲及太平洋经济社会委员会(亚太经社会)

人道主义事务协调厅

金边(市)

联合国为审判红色高棉工作提供的援助

群组 4**外地特派团^a****群组 1 和群组 2 及下列特派团：****塞浦路斯失踪人员调查委员会**

联合国中非共和国多层次综合稳定团(中非稳定团)^b

塞浦路斯问题特别顾问办公室

秘书长也门问题特别顾问办公室^c

秘书长叙利亚问题特使办公室^d

苏丹和南苏丹问题特使办公室^e

索马里和厄立特里亚问题监测组

联合国驻非洲联盟办事处^e

参加日内瓦国际讨论的联合国代表^e

亚的斯亚贝巴

非洲经济委员会(非洲经委会)

贝鲁特

西亚经济社会委员会(西亚经社会)

圣地亚哥

拉丁美洲和加勒比经济委员会(拉加经委会)

日内瓦小组

欧洲经济委员会(欧洲经委会)

国际贸易中心(国贸中心)

起诉应对 1991 年以来前南斯拉夫境内所犯严重违反国际人道主义法行为负责者的国际法庭

刑事法庭余留事项国际处理机制

联合国人权事务高级专员办事处 (人权高专办)

《联合国关于在发生严重干旱和/或荒漠化的国家特别是在非洲防治荒漠化的公约》

联合国贸易和发展会议(贸发会议)

联合国气候变化框架公约秘书处

联合国减少灾害风险办公室

联合国日内瓦办事处

纽约小组

反恐怖主义委员会执行局

卢旺达问题国际刑事法庭^a

大会和会议管理部

经济和社会事务部

外勤支助部

维持和平行动部

管理部

政治事务部

新闻部

安全和安保部

秘书长办公厅

国际公务员制度委员会

联合国裁军事务厅

内部监督事务厅

法律事务厅

联合国合办工作人员养恤基金

维也纳小组

联合国区域间犯罪和司法研究所

联合国毒品和犯罪问题办公室

联合国维也纳办事处

^a “团结”项目扩展部分一期(国际工作人员)。

^b 前称是联合国中非共和国建设和平综合办事处(中非建和办)。

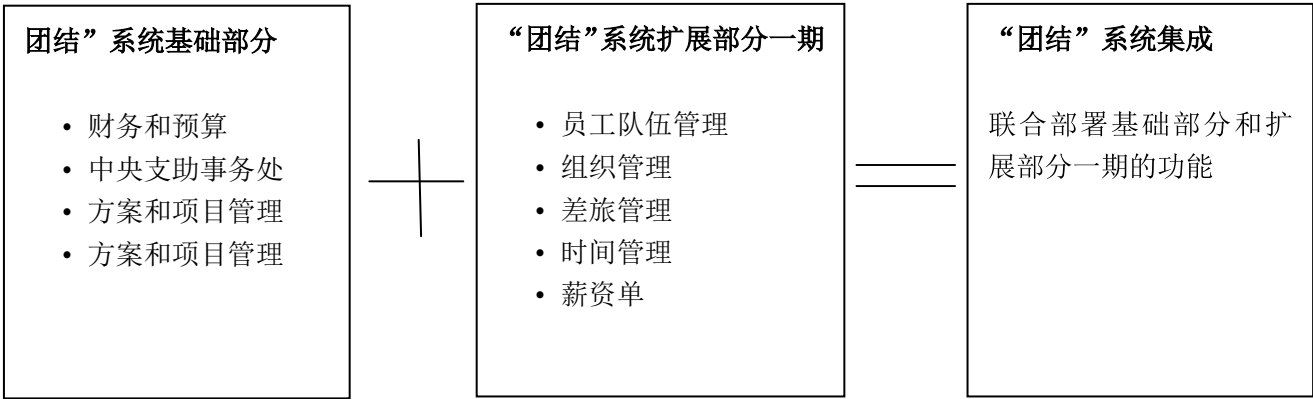
^c “团结”系统整合办法。

^d 前称是联合国和阿拉伯国家联盟叙利亚问题联合特别代表办公室。

群组 5

维持和平和特别政治特派团^a

^a “团结”系统扩展部分一期(本国工作人员)。



附件三

企业资源规划系统(“团结”项目)的计划功能范围

基础部分	说明
中央支助事务	向公众和工作人员提供的服务 • 销售(第三方采购服务和客户收费) 设施管理 • 房地产管理 • 房地产规划
方案和项目管理	• 项目启动 • 项目规划 • 项目执行 • 绩效监测
财务和预算	财务管理 • 预算执行情况 • 赠款管理 成本和管理会计 • 特殊事件与活动会计——内部订单 • 间接费用会计——费用中心会计 财务会计 • 资产会计 • 总分类账 • 应付款 • 应收款 • 税费和保险 现金管理和金库 • 银行管理 • 现金和流动性管理 • 投资会计 • 金库和风险管理——投资

基础部分	说明
供应链、采购、后勤	采购来源 • 请购订购单 • 低价值采购 • 合同管理 • 供应商协作 验收 • 进货处理 • 出货处理 • 仓库和储存 设备维护 • 设备分派与管理 • 设备维护和运行 • 淘汰和处置
扩展部分一期	说明
员工队伍管理	• 人事行政(入职/合同续签/调动/离职) • 应享权利 • 维持人力资源参照列表 • 核心主数据管理 • 医疗保险和人寿保险注册 • 生活和工作事件 • 根据工作人员细则附录 D 和恶意行为保单 • 提出的索偿 • 年度注册 • 无薪特别假——预付保险费和养恤金
组织管理	• 管理重组 • 维持组织结构 • 创造职位(非员额)

	• 维持职位 • 借调职位 • 批量延长职位 • 人力资源预算执行
差旅管理	• 公务差旅 • 人力资源差旅 • 军警人员差旅 • 个人物品托运 • 差旅主数据 • 旅费
时间管理	• 票务账单和发票解决办法 • 请假管理 • 管理工作计划表 • 积极时间记录 • 申请加班和补偿时间调休 • 评价时间数据
薪资	• 工作人员薪资 • 养恤金调节 • 向美国纳税数据的收集 • 索偿处理——超额支付 • 欠款处理 • 非周期处理 • 替代付款和支付资金 • 转回和作废 • 维护薪资主数据

资料来源：“团结”项目网站。