



联合国开发计划署、
联合国人口基金和
联合国项目事务署
执行局

Distr.: General
26 November 2025
Chinese
Original: English

2026 年第一届常会

2026 年 2 月 2 日至 2 月 5 日，纽约

临时议程项目 17

项目署流程创新和数字化方案执行情况

关于流程创新和数字化方案执行情况及其相关风险的年度报告

摘要

本年度报告根据第 2024/28 和 2025/33 号决定提交，执行局在这两项决定中要求提供流程创新和数字化方案的执行情况及其相关风险管理的最新信息。

该方案于 2023 年启动，是一项多年期转型举措，旨在加强项目署为合作伙伴和受益方提供服务的能力。工作已取得重大进展，多个项目已圆满完成，其余项目正在实施中。

该方案 2026 年的重点是确保正在实施的项目圆满交付，并进一步强化项目署在人工智能和数据能力建设方面的举措。完成这些项目对于充分实现迄今所作投资的效益以及确保项目署提升交付能力至关重要。

在执行局做出决定¹以及秘书长要求²对开发署与项目署潜在合并的利弊进行初步分析后，项目署企业资源规划系统的更换工作现已暂停。

本报告还详细介绍了该方案的风险管理方法，概述了主要风险以及为缓解风险而采取的积极行动。

¹ 第 2024/28 号决定要求对该方案进行外部形成性评价，第 2025/33 号决定没有批准该方案的多年期供资。

² 秘书长的报告，联合国 80 周年倡议，转变范式：团结一致交付成果， workflow 3：改变结构和调整方案。



通过提高效率，流程创新和数字化方案赋能项目署将流程和管理能力提升带来的成本节约惠及项目、合作伙伴和受益方。这提高了项目署人员转让知识、增加专门知识的能力，从而更快地做出反应，更好地开展执行工作。

该方案正处于关键的财务十字路口，进入 2026 年，现有资金仅能维持当前承诺两个月的运作。这种情况造成有效规划和管理的环境不可持续，同时致使迄今所作投资面临风险。

决定要点

执行局不妨考虑设立一项 5 981 万美元的多年期流程创新和数字化方案准备金，用于支付 2026-2030 年度方案费用(2026-2030 年)，或另行授权从项目署流动超额准备金中拨付 1 012 万美元——加上先前拨款 300 万美元中结转的 190 万美元余额——以全额资助 2026 年方案工作计划，并同意在 2026 年第二届常会上重新审议该方案的多年期计划及资金安排。

目录

| 章次 | 页次 |
|---------------------|----|
| 一. 导言 | 3 |
| 二. 背景 | 3 |
| 三. 进展和成就 | 4 |
| 四. 现状与挑战 | 6 |
| 五. 风险缓解方法和进展 | 9 |
| 六. 结论和拟议的前进方向 | 12 |

一. 引言

1. 本年度报告根据执行局第 2024/28 和 2025/33 号决定编写，全面介绍流程创新和数字化方案的执行情况以及项目署为管理相关风险而采取的措施的最新情况。
2. 具体而言，报告内容包括：
 - (a) 背景(第二节)：该方案历史脉络简述；
 - (b) 进展和成就(第三节)：各次级方案迄今为止取得的成果和进展；
 - (c) 现状和挑战(第四节)，包括 2026 年的优先事项、挑战和项目署企业资源规划系统更换方法；
 - (d) 风险缓解(第五节)：所有主要方案风险以及为缓解风险而采取的行动计划概览；
 - (e) 结论(第六节)：供执行局审议的关键要点和建议作出的决定。
3. 本报告应结合载有详细财务信息的“情况说明：流程创新和数字化方案预算、财务绩效和融资选项”阅读。

二. 背景

4. 流程创新和数字化方案基于一个清晰且令人信服的业务理由：迫切需要实现项目署核心业务的现代化。2021-2022 年间，项目署在顶尖数字化转型咨询公司的协助下，参照公共及私营部门行业标准，对其数字化成熟度进行了基准评估。评估证实，由于技术基础设施老化和系统功能有限，项目署面临重大的运营挑战。³ 具体挑战包括流程复杂且低效，导致(如 2022 年项目署合作伙伴调查所反映的)延误、质量问题以及人员和合作伙伴的挫败感；数据可及性和准确性不足，阻碍了实时决策；安全漏洞加剧。这些定论共同凸显了实行系统性改革的必要性。
5. 2022 年，应执行局的要求(第 2022/13 号决定)，另一家顶尖咨询公司审查了项目署的内部控制系统、风险管理和总体治理结构，包括流程和系统，并建议：“项目署应界定需要何种业务系统来支持项目和方案管理、项目交付需求以及该机构在所有区域的关键共同职能”。作为回应，在 2023 年第一届常会上，项目署在执行局的监督下制定了一套举措，这些举措被纳入了全面应对计划(DP/OPS/2023/CRP.3)。
6. 该方案随后于 2023 年初启动，作为一项多年期举措，旨在兑现综合应对计划对系统和流程改革的长期承诺。它是项目署更广泛的组织转型的组成部分，目标是根据秘书长的《我们的共同议程》(A/75/982)加强项目署提供优质服务的的能力，提高效率和灵活性，并提升总体影响力。

³ 高德纳咨询公司，《数字战略优先事项与路线图》，2022 年。

7. 该方案为项目署创建了一个综合性现代化操作系统，围绕六个核心次级方案构建：

- (a) 伙伴关系和项目管理；
- (b) 采购；
- (c) 人力资源；
- (d) 财务；
- (e) 基于数据的决策；
- (f) 知识管理。

8. 该方法采取整体性方针，确保项目署的流程尽可能简单灵活，并优化数字系统以满足项目署的需求。该方案与整个项目署的各个团队协同实施，并与联合国其他实体协商推进，彰显了各方对最佳实践和协调统一的共同承诺。

三. 进展和成就

9. 自 2023 年流程创新和数字化方案启动以来，已经完成了大量工作，形成了新的流程和专业数字解决方案。该方案成功引入了多个关键系统，以实现核心组织职能的现代化。这些变化已经在整个项目署创造了价值，同时为即将推出的关键解决方案奠定了坚实基础。这些工作展示了该方案的切实进展以及初始投资所实现的效益。

10. 在人力资源方面，新的人才招聘平台“人才+”于 2025 年 11 月上线。该系统简化了流程、实现了工作流程自动化并应用智能技术来减少 260 多名人力资源工作者的任务。该系统还为 1 400 余名征聘管理人提供个性化门户，使其能更清晰地掌握招聘全局，同时确保内部及外部候选人享受更顺畅、更透明的申请与入职流程。准备情况评估和新工具的采用表明过渡过程顺利且成功。在推出的前二十天内，新系统启动了 50 多项招聘，超过 10 000 名候选人加入“人才+”个人资料数据库。开发署对“人才+”技术所表现出的兴趣，彰显了整个联合国系统共享解决方案的潜力。该项目的第二阶段将于 2026 年交付。

11. 在伙伴关系方面，全新的人工智能驱动型合作伙伴关系管理系统“机会+”已投入使用，旨在全面记录与合作伙伴的全周期协作情况，适应各国不同国情，填补了长期存在的孤岛式机会开发缺口。该系统已完成 500 余名面向合作伙伴的员工入职培训，记录 1 600 次合作伙伴互动，并存档 1 150 条合作伙伴联络信息。自 2026 年 1 月起，该系统将作为业务关键系统投入使用，不仅能支持影响导向的项目设计，还将逐步实现项目审批流程的自动化。计划在 2026 年进行进一步的增强，以涵盖整个项目管理周期。

12. 在采购方面，正在重建项目署采购系统并整合供应商管理能力。用于药品采购风险评估的标准方法和数字解决方案已经投入使用，在 2025 年 6 月至 10 月期间，对 1 200 多种药品进行了分析，并建立了 140 个风险分类。随着该工具在

新的采购项目中得到应用，数据库将不断扩展，为药品专家和决策者提供日益完善的信息支持。

13. **在财务领域**，工作重点在于解决当前的运营瓶颈、重构财务数据模型并优化流程，以支持提升当前运营的流畅度，并为未来的企业资源规划系统迁移奠定基础。系统逻辑改进现可实现对预算、承诺和实际数据更精准、更实时的追踪；在任何给定时间点进行更可靠的资金可用性计算；更强的财务预测——这对于实现净零收入至关重要；为未来的企业资源规划系统迁移做好更充分的准备。行政管控已实现自动化，确保与行政拨款职位(即非通过管理费资助且不直接计入特定项目的职位)及分配预算保持一致，通过消除此前因人工流程导致的预算偏差风险，强化了支出管理。通过联合国国际电子计算中心(电算中心)获取的尽职调查和风险管理数字化改进措施，包括了解客户功能和制裁筛查能力，也强化了财务职能。

14. 在人力资源服务方面(当项目署代表合作伙伴管理人力资源合同时)，合同管理和薪酬核算已**得到进一步改进**。其中包括允许合作伙伴在人事合同和工资单上使用品牌标识，以及整合电子签名解决方案以加快项目署新员工的入职流程。

15. 2024年10月推出了**新的政策和流程门户网站**，集中提供与项目署立法框架有关的关键信息。所有政策均已发布于平台，相关流程与指导文件正通过标准化方法逐步补充完善，该方法在组织活动中明确区分了强制性步骤与建议性步骤。用户满意度已超过2025年70%的绩效目标，随着更多流程的重新设计和指导文件的增加，预计满意度将持续提升。

16. 该方案在加强项目署**数据和知识管理能力**方面取得了重大进展。一个实验性的人工智能驱动聊天机器人(Bob)接受了联合国项目署特定信息的训练，每月有大约500名同事将其作为日常任务助手。项目署生产力套件中采用谷歌Gemini系统的活跃用户已突破4000人(占项目署授权用户的73.2%)，2025年第四季度抽样调查显示80%的用户反馈该系统显著节省了工作时间。超过1000名同事接受了通过人工智能提升日常工作效率的培训。

17. **项目署数据门户**已进行改造，现在可让公众访问1000多个活跃项目的历史数据和近实时更新。该门户网站的用户参与度已经增加24%(以页面浏览量衡量)。

18. 该方案还提供了一个**现代化的支持服务门户**，数千名项目署人员每天使用该门户提出服务请求、寻求帮助和获取人力资源、财务、采购、项目管理、法律等方面的指导。通过将先前分散的系统和基于电子邮件的流程整合到单一入口，该门户减少了人工工作量，改进了请求跟踪，并加强了支持交付。还为管理人员提供有关多发问题的数据，支持持续改进服务。

19. 综上所述，已推出多款知识与任务管理工具，以支持项目署全球团队的日常工作。

四. 现状与挑战

20. 迄今已取得重大进展，多个新系统即将完工，但流程创新和数字化方案在范围、时限和资金方面正面临日益增多的不确定性。这些不确定性凸显了仔细规划和兑现承诺的至关重要性。

21. 该方案最初设计为一项为期五年的举措(2023-2027年)，其中包括遴选和实施新的企业资源规划系统，原定2025年开始。执行局第2024/28号决定要求进行第三方审查后，项目署推迟了企业资源规划遴选工作(该方案最大的举措)，直到可以向执行局提交外部评价之时。随后进行了重新规划工作，据此修订了方案时间表(2023-2029年)并向执行局2025年年度会议和第二届常会提交了多年期预算。根据第2025/20和2025/33号决定，进一步推迟了企业资源规划遴选和从流动超额准备金中为该方案提供多年期资金的工作。

22. 目前，更换企业资源规划系统的工作仍处于暂停状态。这一状态将持续至秘书长关于对开发署与项目署潜在合并进行初步分析的请求得到进一步明确，以及就企业资源规划系统实施的多年期资金分配方案作出决定为止。因此，一旦就潜在合并做出决定，该方案的总体时间表和预算将需要再次修订，以便项目署就企业资源规划制定知情的战略方法。有关该方案当前预算和资金状况的更多详细信息请参阅与本年度报告一起提交的情况说明。

23. 总体而言，在方案委员会批准的最新实施战略——《路线图，第2版，2025年8月》概述的28个项目中，已有12个项目完成，其余若干项目也正按计划推进，预计将于2026年底前全面交付。这些计划于2026年交付的成果——包括六个业务关键流程和系统——是过去两三年间各项投资与努力的结晶，构成项目署运营基础设施中至关重要的组成部分。2026年的主要优先事项包括：

(a) **经过重新设计的端到端项目管理流程和系统(项目+)**。在2025年通过“机会+”交付的新机会开发方法的基础上，工作将持续到2026年，在此过程中将审查项目署整个项目管理框架并构建“项目+”。这是一项复杂且关键的举措，涉及2300多名项目人员和500个特定合作伙伴岗位，最终将取代现有的主要系统，即项目署一体化项目。“项目+”将：

- (一) 简化机会开发到成果的流程，确保数据和信息在所有阶段(机会开发、实施和关闭)无缝流动；
- (二) 为项目管理人员和团队提供集成数字化工具，可以在同一平台上跟踪成果、预算、时间表、风险、合作伙伴协议和报告要求；
- (三) 为合作伙伴提供从初步对话到最终交付的全流程统一体验与参与；
- (四) 简化项目关闭程序，包括及时的财务对账和明晰的报告。

(b) **端到端赠款管理系统(赠款+)**。项目署赠款支持组合规模庞大，自2015年以来通过500多个项目交付了43亿美元资金，过去五年每年交付约5亿美元。项目署目前为3500多个活跃执行伙伴提供支持。历史上，赠款支持

项目依赖项目自主开发的流程和系统，而这些流程和系统并未与项目署的核心平台集成，从而给监督和报告带来了挑战。联合国审计委员会、⁴ 联合检查组⁵ 和内部审计和调查组⁶ 强调了建立专门的赠款管理系统的必要性，“赠款+”正在全面实施，并有望于 2026 年交付。它将引入重新设计的流程，涵盖赠款的整个生命周期(从提案到关闭)，并建立新的赠款管理系统，支持 1 500 多名项目署人员和数千个执行伙伴提供高效和透明的赠款支持。虽然一些功能已经上线，但随着更多功能的推出，该系统将在 2026 年全面部署并强制执行。

(c) **“人才+”中的候选人关系管理功能。** 这些能力将赋能项目署集中管理候选人关系和人才库，使人力资源工作者能够主动与潜在候选人互动，跟踪一段时间内的互动和沟通情况，并为未来的招聘需求建立战略人才通道。该系统将通过在单次招聘之外持续维护与候选人的关系，为“人才+”提供更多支持，从而提升人才物色效率并缩短招聘周期。

(d) **集成内部市场。** 当前存在一个缺口，即缺乏对人员数据的全面集中视图——包括谁在哪个项目上工作、员工在岗位上的任职时长，以及整个组织中个人所掌握的技能范围。这阻碍了项目署有效分配内部人才以满足新需求、进行有效的劳动力规划、支持员工流动以及确定关键的内部技能或需要开发或获取的技能的能力。人才市场解决方案将通过以下方式解决这一问题：

- (一) 对项目署人员的技能、经验、兴趣和偏好进行摸底；
- (二) 帮助招聘团队将内部人才与新兴机会进行匹配。

(e) **新型采购系统，整合内部审计与可持续性考量，以支持供应商管理。** 采购业务通过项目署当前的采购渠道，与全球超过 5 700 家供应商合作，创造了项目署全球年度交付额的一半以上(超过 17 亿美元)。当前系统于 2016 年内部开发，为项目署提供了有力支持。但随着业务复杂性不断增加，需要加快采购周期并加强质量保证，以加速惠及受益群体。重建采购系统的工作于 2025 年开始。新的解决方案将支持可靠的供应商识别、严格的评估标准、复杂招标的管理、紧急及离线授标的灵活性，并实现可持续性考量在采购与供应链运营中的整合。该工具将为 1 200 多名采购官员和机构的日常活动提供支持。

(f) **供应商管理平台。** 项目署与超过 6 000 家供应商开展合作，但多数供应商互动仍通过电子邮件与多个一线团队以人工方式进行。这导致工作重复、协同机会错失，以及在供应商参与方面丧失洞察力。新的供应商门户网站

⁴ 联合国审计委员会：[A/78/5/Add.11](#)。

⁵ [JIU/REP/2021/4](#)。

⁶ 项目署内部审计和调查组(IAIG/11101/206)。

将缩小这些差距，并作为一站式服务，提高供应商参与的效率、协作和透明度。

(g) **持续改进财务流程并缓解现有企业资源规划系统的瓶颈。**2026 年，该方案将对多个系统中的客户财务数据结构进行重大调整。这项工作对于遵守 2026 年 1 月 1 日生效的新的国际公共部门会计准则第 47 号和第 48 号要求至关重要。

(h) **建立人工智能实践。**目标是推动项目署从临时性人工智能应用转向建立系统性、全组织范围的能力，以推动卓越运营、创新和战略价值。一支专家团队将支持全方案范围的数字解决方案，并为项目署的长期数字与人工智能战略奠定基础，该战略涵盖三大支柱：

- (一) **能力建设与应用推广**——建设数字化与人工智能应用能力，培养精通人工智能的项目署员工队伍，以推动生产力、效率及发展成效的提升；
- (二) **合作伙伴关系与外联**——作为人工智能的外部接口，将人工智能能力转化为切实的商业价值，并增强项目管线；
- (三) **解决方案孵化器**——构思、优先排序并规划高影响力的人工智能应用场景，以应对质量不稳定、可扩展性低及临时性集成带来的风险。

(i) **建立数据实践。**要实现项目署 2026-2029 年战略计划，必须坚定不移地重视数据、绩效跟踪与评估，特别是加强数据收集、分析和治理能力建设。数据实践将：

- (一) 通过权威的仪表板和分析工具，向领导层传递战略信息，用于监控和绩效管理；
- (二) 通过治理和用户培训解决输入问题，进而提高数据质量；
- (三) 建立正式的数据管理职责，并制定问题上报流程；
- (四) 系统地收集和管理有关项目结果和影响的数据；
- (五) 提升所有区域现场作业的数据处理能力；
- (六) 通过高质量、基于数据的仪表板支持决策。

24. 该方案面临的当务之急是缺乏可预测的资金授权，尤其针对 2026 年全年的迫切需求。尽管执行局在第 2025/33 号决定中批准动用项目署准备金 300 万美元，但尚未承诺提供多年期资金，该方案目前仅有足够资金维持至 2026 年前两个月。为确保当前战略项目的顺利完成并避免因工作未完成导致的沉没成本，至少需要为全年提供资金保障。有关该方案预算、财务业绩和资金状况的更多详细信息，请参阅与本年度报告一起提交的情况说明。

25. 确认 2026 年工作计划对于确保人才留任、实现高效资源规划以及充分兑现迄今所获投资效益至关重要。除企业资源规划系统更换及人工智能与数据分析领域的持续工作外，所有剩余方案项目计划于 2027 年底前完成。

26. 自该方案启动以来，执行局一直通过定期的月度和季度简报会，与该方案保持着密切互动。这种专门监督，加上近期第三方审查确认该流程创新和数字化方案具有相关性且“正朝着其目标稳步推进——即加强项目署为合作伙伴和受益方提供的服务”，始终表明该方案仍立足于坚实基础之上。尽管这一进展得到了验证，该方案仍持续寻求改进机会，并已针对审查中提出的所有建议和识别出的风险采取了相应措施。第五节详细介绍了该方案的应对和缓解措施。⁷

五. 风险缓解方法和进展

27. 像流程创新和数字化方案这样规模的变革性举措存在风险，这既是自然现象，也是意料之中。因此，该方案的方针是最佳实践，重点在于持续识别、监测和主动管理风险。需要特别指出的是，本节所述风险均为潜在威胁；它们并非已经显现的问题(也不应与已经显现的问题相混淆)。

28. 根据最佳实践，该方案维护和管理所有项目的风险登记册，并在管理会议上和所有治理层级中定期讨论各种风险。为确保充分关注，现已在不同治理层级召开针对性风险会议，该方案的管理团队与风险与合规小组、内部审计和调查组开展协作。

29. 2025 年开展的第三方评估识别出七项关键风险，该方案已将所有建议铭记于心，并将其融入管理实践：

(a) 若在缺乏量化优先级指标的情况下同时推进全部六个子方案，将导致资源过度分散，并造成交付重点无法达到最优状态。通过建立量化优先级标准、评分机制以及正式程序来批准方案范围和实施计划的变更或增补，该风险正在得到缓解。优先级标准和流程现已投入使用，目前正在审查三项请求。此外，2026 年的工作重点将转向数量较少但规模更大的项目，这些项目将带来更广泛的长期效益，从而摆脱 2025 年同时推进大量项目的模式。

(b) 端到端流程开发方法的有限采用可能导致系统碎片化及决策效率低下。为防止这种情况，正在协调所有职能领域进行流程再设计，并通过定期的跨实践会议和针对特定跨职能流程定制的工作坊提供支持。端到端流程已完成梳理并持续优化，以确保在设计和实施新系统时实现系统集成，从而支持最优决策。

(c) 对某些关键资源的依赖，若缺乏足够的外部专家见解，可能阻碍与现代行业最佳实践的接轨，并导致方案层面的执行挑战。为实现这一目标，

⁷ 毕马威，《流程创新和数字化方案外部评估》，项目署，2025 年 5 月，最终报告，执行摘要，主要意见。

该方案自启动以来就广泛借助外部专家意见，包括顶尖咨询公司(2023 年埃森哲；2022 年和 2024 年高德纳)以及独立第三方评估(2025 年毕马威)，所有建议现已全面整合。在网络安全挑战方面，正获得额外的外部专家支持(德勤，2025 年)。通过三层治理结构对执行挑战进行密切监控，并依托外部组合管理职能为全组织转型提供支持。

(d) 有限的深度财务估算、效率评估和总体拥有成本计算可能导致预算超支和战略决策失据。根据审查过程中所提建议，对方案预算进行了修订，以提供每个项目/产品的详细成本。此外，总体拥有成本计算现已成为技术决策标准程序的一部分。每月发布财务报告，管理层可以通过方案财务仪表盘轻松监控所有项目及方案层面的财务表现。需要特别指出的是，该项目自 2023 年以来成功避免了预算超支；相反，由于采取了审慎做法，在资金不确定的情况下避免长期承诺，导致资金未能充分使用。

(e) 在系统开发中未能充分整合网络安全考量，加之对内部开发解决方案安全性更高的固有认知，可能导致系统暴露于漏洞与安全威胁之中。为了解决这个问题，高级管理层已明确并正式规定了关键岗位在网络安全方面的责任与职责。进行了组织架构调整，并建立了定期协调会议机制，以确保所有项目方向一致，方法统一。已经聘请一家咨询公司来评估项目署最严峻的资产和网络安全威胁。这项评估基于该机构的战略目标和运营模式，将为资产保护制定优先级战略和路线图，并作为项目署新网络安全框架的基础。专家建议还涵盖了事件响应、业务连续性和恢复能力的增强——以确保快速响应和最小化干扰——以及参照行业标准进行的定期安全成熟度评估。

(f) 继续使用当前高度定制化的企业资源规划系统会带来系统集成和长期维护方面的风险。项目署充分认识到实现企业资源规划系统现代化的必要性，并自 2023 年起将其作为方案的一部分规划实施。然而，在对开发署-项目署潜在合并进行初步分析背景下，项目署将在等待更多信息后再决定是否更换企业资源规划系统。与此同时，正在开发的新的解决方案高度注重集成性，旨在与当前及未来的任何企业资源规划系统实现互联互通。

(g) 对方案层面的战略进展和次级方案层面的目标认识不足，可能导致执行工作效率低下且效果不佳。为了缓解这一问题，在治理委员会会议上分享了关于该方案和更广泛的组织转型的战略更新。面向全体人员的仪表盘实时展示项目进展状况、里程碑节点、与获批计划的偏差情况、关键指标的绩效表现、不同子方案中的利益相关方参与度(至少三分之一的项目署人员以某种形式参与)，以及各项目的财务绩效和预算的近实时数据。专门的风险管理会议为治理层级提供支持，沟通工作持续强化项目合理性与目标。

30. 如在 2025 年年度会议前向执行局所报告，⁸ 以及在 2025 年 7 月、8 月、8 月和 10 月的非正式磋商中所述，针对第三方评估的所有建议均取得进展，相关进展情况通过定期更新的行动计划进行追踪。联合国审计委员会 2024 年提出的建议——“项目署在整个流程创新和数字化方案中严格控制项目时间表的变更，以便在获得批准后，根据新版流程创新和数字化方案及时实施”⁹——最近在审计委员会 2025 年 11 月的中期进展审计中被评估为已落实。项目署期待于 2026 年获得最终确认。

31. 该方案还重点列出了内部识别出的最高评级计划层级风险，以及第三方调查结果中识别出的风险：

(a) 缺乏对多年期资金的承诺导致环境充满不确定性，这可能引发项目时间表和范围的持续调整，加剧成本影响，并导致未完成项目产生沉没成本。缓解策略包括：暂停退还流动超额准备金；与执行局沟通以提高对资金状况及影响的认知；将资金考量上报转型委员会；在现有预算范围内优先推进持续性活动，以实现迄今所作投资效益的最大化。

(b) 与联合国其他组织协调不足，可能导致外界认为项目署未致力于实现全系统效率目标，并阻碍协作效益的实现。该风险通过项目署积极参与全系统增效举措(如业务创新小组和管理问题高级别委员会)得到管控。与联合国儿童基金会、开发署和电算中心等合作伙伴开展的双边合作，正在探索技术共享事宜，包括企业资源规划等大型系统。此外，项目署正参与对其与开发署潜在合并的初步分析，该分析将评估合并对流程和系统的影响。

(c) 项目署信息技术小组在应对新需求和紧急事项时，若其现有能力已完全投入使用，可能导致在建项目出现延误、范围蔓延及时间表变更。为此，方案管理团队持续管理并调整交付成果的优先级，同时主动向方案委员会及项目署人员通报计划与时间表的变更情况。

(d) 该方案资金的不确定性可能导致关键人员流失(人才流失)，并削弱项目交付能力及推进速度。在此情况下，风险缓解措施具体体现为领导层就以下事项进行透明且定期的沟通：预算状况、强调项目的战略重要性及核心职能的持续性；为应对不同的资金筹措方案做准备，包括承诺至少提前三个月发出通知；实施短期留任和参与措施(认可、参与规划、职业发展)。

32. 这些举措彰显了该方案致力于持续改进，确保其始终立足于稳固且管理完善的基石之上，同时认识到风险管理是一项持续性工作，将贯穿整个方案直至其完成。

⁸ 情况说明：管理层对流程创新和数字化方案外部评估的回应，<https://www.unops.org/about/governance/executive-board/executive-board-documents?documentType=documents-for-sessions&year=2025>。

⁹ 审计委员会的报告，A/80/5/Add.11，2024 年，第 74 段。

六. 结论和拟议的前进方向

33. 流程创新和数字化方案是项目署提升效率、强化项目管理(包括风险缓解)以及推进机构改革工作的根本所在。这有助于建立一个更强大、更高效的机构，完全符合联合国 80 周年倡议的目标。该方案已交付多项解决方案，并在六个关键业务系统及其他数字工具方面稳步推进，这些系统和工具计划于 2026 年向用户发布。

34. 通过提高效率，流程创新和数字化方案赋能项目署将流程和管理能力提升带来的成本节约惠及项目、合作伙伴和受益方。它提高了项目署人员转让知识、增加专门知识的能力，从而更快地做出反应，更好地开展执行工作。

35. 该方案已建立健全的风险管理方法，并始终有效应对此规模转型所固有的风险。随着工作的推进，将继续保持密切监督，以识别并缓解新出现的风险。

36. 为保持势头并保障迄今所作投资，该方案重申其请求，即设立一项总额为 5 981 万美元的多年期流程创新和数字化方案准备金。¹⁰ 执行局可考虑采用短期融资方案，以满足 2026 年关键工作计划的迫切需求。该方案将排除企业资源规划系统的实施，转而专注于提供将惠及任何未来的组织架构的战略解决方案。该方案使项目得以在 2026 年继续实施，同时保留对未来计划的决策权。

37. 鉴于上述情况，项目署谨请执行局在 2026 年第一届常会上考虑：

(a) 注意到流程创新和数字化方案 2026 年工作计划和优先事项；

(b) 决定将截至 2025 年 12 月 31 日的综合应对计划余额¹¹ (预计为 204 万美元) 返还准备金；

(c) 设立 5 981 万美元的多年期流程创新和数字化方案准备金，或另行授权从项目署流动超额准备金中拨付 1 012 万美元(除先前拨付的 300 万美元中约 190 万美元结转余额外)，以全额资助 2026 年流程创新和数字化方案工作计划；

(d) 同意在 2026 年第二届常会上重新审视流程创新和数字化方案及其预算。

¹⁰ 整个流程创新和数字化方案的预算仍维持在 7 980 万美元，用于该方案的全面实施(2023-2030 年)。2023-2025 年实际支出与承诺金额预计将达到 1 808 万美元。请求设立 5 981 万美元的多年期计划准备金，反映了该方案剩余年份的总估算资金缺口(2026-2030 年总估算成本 6 171 万美元，减去执行局第 2025/33 号决定批准的 300 万美元拨款中剩余的 190 万美元)。更多详情可参阅《情况说明：流程创新和数字化方案预算、财务绩效及融资方案》。

¹¹ 请参阅《情况说明：流程创新和数字化方案预算、财务绩效及资金方案》，其中提供了详细的财务信息，包括综合应对计划资金使用情况及余额。