

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

执行局

第一届常会

2010年2月8-11日，罗马

## 资源、财务和预算事项

### 议程事项 6

供审议\*

C

分发：一般

WFP/EB.1/2010/6-G/1

2010年1月19日

原文：英文

## WINGS II 项目的最后更新

\* 依照执行局就管理问题的决议（经 2000 年年会及第 3 次常会批准），除非执行局成员在会前尽早提出特别请求，并且大会主席在认定该请求合理占用执行局时间的基础上接受该请求，否则将不予讨论此类资料性议题。

本文件印数有限。执行局文件可从世界粮食计划署网站获取。

(<http://www.wfp.org/eb>)

## 致执行局的说明

本文件将提交执行局供参考。

秘书处谨请对本文件可能有技术性问题的执行局成员最好在执行局会议之前尽早与世界粮食计划署的下列联络人联系：

WINGS II 项目负责人

C. Nikoi 先生

电话：066513-2518

如对执行局文件分发方面存在任何疑问，请与会务科行政助理 **I. Carpitella** 女士联系（电话:066513-2645）。



## 决定草案<sup>\*</sup>

执行局注意到“WINGS II 项目的最后更新”(WFP/EB.1/2010/6-G/1)。

---

<sup>\*</sup> 这是一项决定草案。关于执行局通过的最后决定，请参见会议结束时发布的《决定和建议》文件。



## 简介

1. 这是向执行局提交的世界粮食计划署信息网络和全球系统 II (WINGS II) 项目的第九份也是最后一份进度报告。它是对 2009 年 11 月提交的 WFP/EB.2/2009/5-G/1 号情况报告的更新。

## 背景

### WINGS 遗产

2. 原 WINGS 是《财务管理改善方案》(FMIP) 于 1995 年开发的主要产品, 用以解决世界粮食计划署在控制资源并报告资源使用情况方面的能力欠缺问题。《财务管理改善方案》旨在用一个完全集成的系统取代各种迥然不同而又陈旧过时的信息系统, 集成系统可以在保证财务问责、成本效益、控制、透明度和实时报告的同时管理人员、粮食和资金。

3. WINGS 于 2001 年 1 月启动, 并逐步推广到世界粮食计划署的所有国家办事处。WINGS 是一个历史性成就: 它是联合国的第一个企业资源规划 (ERP) 信息系统。更重要的事实是, 如果没有 WINGS, 世界粮食计划署就无以完成根本性转变: 向其国家办事处委托运营权力与问责, 并于 2001 年下放其架构权力。WINGS 允许所有交易级金融活动的自动运行和控制。它为工作人员提供了获得必要基本信息的机会, 以更好管理其金融交易。

4. WINGS 以 SAP 公司提供的企业资源规划软件为基础, 并结合了世界粮食计划署的商品运输处理及分析系统 (COMPAS)、资源调动系统及其他内部系统。不过, 由于它的高度客户化, 加上世界粮食计划署的需求和运营模式多年来一直在演变, 所以它无法适应新的需求。此外, 对世界粮食计划署所用 SAP 软件版本的维护已于 2006 年到期, 有必要升级至新软件, 以确保持续平稳的运营。有两种选择: 1) 单纯的技术性升级; 或 2) 业务驱动型升级, 重新设计程序, 以适应更加标准的软件。执行局批准了经外聘审计员认可的着手第二种选择的秘书处请求 (见 WFP/EB.A/2005/6-B/1/Rev.1)。



## WINGS II

5. 升级项目——WINGS II——的目标是：

- 引进工业标准信息系统的，该系统尽可能地从客户化中解放出来，使其今后可以轻易更快地进行升级，从而应对世界粮食计划署不断发展的需要；
- 重新设计世界粮食计划署的业务流程，以允许使用标准信息系统的，并解决前 WINGS 系统未能充分满足的需求，包括将遵守《国际公共部门会计准则》(IPSAS) 纳入日常程序。

6. 2009 年 7 月 1 日，世界粮食计划署进行了从 WINGS 到 WINGS II 的全面、成功过渡。2009 年版本完全解决了新系统所预期的组织业绩诸多实质性改善所需的架构问题。随着预想的稳定期接近完成，WINGS II 正在有效运行。

7. 该项目首先侧重于建立架构，确保交易的可靠性，并允许在针对存储数据的更专业使用之前提交共同报告。完善注重结果的管理等一些预期优势，在 2010 年底之前不可用。

8. 秘书处希望指出，类似 WINGS II 的重大升级，其提供更好管理数据的能力将需要开发和进一步改进各种报告及分析工具，这些工具是管理层有效提取此类数据所必需的。

9. 2009 年版本的 WINGS II 确保以下内容：

- 1) 世界粮食计划署现有一个强大而广泛的信息系统基础，并尽可能地避免客户化，这将支持粮食计划署运营模式的增长和变革。WINGS II 可以更容易地适应世界粮食计划署不断演变的业务、组织和供资模式，比如那些可以在财务框架审查中产生的模式。
- 2) 前 WINGS 架构和程序的效率低下问题包括，用于管理和报告捐助情况、管理雇员旅行和捕获雇员记录的系统迥然不同；以及基于过期版本软件的高度客户化企业资源规划的实施导致维护困难且昂贵。考虑到其扩展功能，这些效率低下问题已经得到解决。例如，一个单一差旅制度的应用，将使世界粮食计划署能够采用“绿色”做法，即收集并报告有关雇员空中旅行的碳足迹信息。



- 3) 由 WINGS II 完全解决的以往需求包括： i)无缝遵守《国际公共部门会计准则》的要求； ii) 将业务流程审查（BPR）倡议的主要目标主流化，以最大限度地利用资源，并确保向受益人及时提供粮食； iii)能够纳入诸如现金转移和凭单等粮食援助模式； iv) 提高将项目产出与世界粮食计划署《战略目标》相结合的能见度和能力； v) 通过单一的世界粮食计划署雇员全球观，改进人力资源管理。

10. 附件 1 中概述了 WINGS II 的实施年表，从 2005 年秘书处委托进行战略和范围研究开始，经 2009 年 7 月向 WINGS II 成功过渡，直至 2009 年底。

## 2009 年版本

11. 通过在本组织需求已经演变但未得到 WINGS 适当支持的若干领域里实施解决方案，2009 年版本的 WINGS II 为本组织增加了价值。WINGS II 项目引入了功能和架构，以解决《国际公共部门会计准则》、包括流动资金融资在内的业务流程审查、注重成果的管理以及常规监测与评估方法（CMEA）的需求。

12. 尽管 WINGS II 显然增加了价值，但 2009 年间有两个系统运行的事实造成了一系列困难。一旦在前 WINGS 系统中发起的行动完全进入了新系统，某些新程序在 2010 年之前不会完全稳定。最重大的挑战将是 2009 年年度报告的编写，这需要整合来自 WINGS 和 WINGS II 的数据。对于某些报告而言，上半年和下半年的架构会有不同，这使得信息的整合更加复杂。

13. 2009 年版本所造成的预期改进可分为 4 个领域： i) 改进管理支持工具； ii) 更有效地遵守《国际公共部门会计准则》； iii) 完善对权力分散组织的控制和监督；及 iv) 完善架构。

### 改进管理支持工具

14. 借助 WINGS II，驻地和总部的管理人员第一次可以利用并能轻易获得针对世界粮食计划署库存情况的一致性、全球化的意见。WINGS II 提供了工具，可以有效管理全球供应链，包括在各地理区域内部及之间更好使用库存。

15. WINGS II 提高了库存信息的质量，使高级管理人员能够更好地监测关键风险领域。2010 年间，库存信息可在数据库提供，更方便运营信息和财务数据的整合。



16. 高级管理人员现在可以更频繁地获得预算与实际对比报表，从而能够及时监测和评估行动预算的执行情况。

17. 驻地办事处现在可以定期生成针对具体国家的损益表和资产负债表。这些报告与其他报告相结合提供了管理行动和办事处的更好工具。例如，这些报告有助于他们确定库存水平是否充足、固定资产是否得到及时监测和记录，以及应付账款水平是否正确。

### 更有效地遵守《国际公共部门会计准则》

18. 《国际公共部门会计准则》的要求现在纳入了日常程序和系统，减少了符合《国际公共部门会计准则》的财务报表的编制工作。

19. 通过允许世界粮食计划署管理人员获得更频繁生成的更全面的财务数据，来自《国际公共部门会计准则》和 WINGS II 的综合价值将进一步加强财务监测和决策。

### 完善对权力分散组织的控制和监督

20. WINGS II 引入了会计架构和预算责任，以匹配粮食计划署的权力分散组织，明确不同行为的任务与责任。它通过分离交易审批的主要职责，完善了更有力的内部控制环境，并通过完善办事处一级的报告，促成了对权力分散办事处的更好监督。

21. WINGS II 还提高了若干重要领域的透明度和报告能力，使管理人员能够获得单一组织来源的信息。这使得管理人员能够更有效地监测权力分散行为，在全球范围内优化资源，还使世界粮食计划署能够保持对某个权力分散环境的更有力监督。

### 完善架构

22. 2009 年版本造成的最大增值，是建立了一个更强大、更广泛和更灵活的信息系统。这是通过以下手段实现的：

- 将机构性问题固着在前 WINGS 架构和程序中；
- 将软件升级到最新的 SAP 公共部门版本；
- 进一步开发针对人力资源和薪金的“联合国层次”功能；
- 若有可能最大程度减少客户定制，使用标准解决方案；并



- 添加一项新功能，使 WINGS II 能更容易地与其他应用程序交换信息。

## 后 2009 年版本

23. 本进展报告就 WINGS II 的项目阶段得出了结论。上一报告 (WFP/EB.2/2009/5-G/1) 所述的过渡行为已经全部完成，提供持续支持并实施任何未来版本的职责已经成为主流。技术方面现在由信息技术和管理司负责，该司自启动 WINGS II 以更好支持该系统以来进行了重组。非技术项目工作人员已经全部返回原单位，但有关项目组织方式的某些方面仍然停留原位，同时程序所有人、程序专家和当地程序专家提供 2009 年版本支持，并能在其原工作单位参与开发未来版本。

24. 秘书处已经指出，年度版本要进一步改进，并希望在执行局 2010 年年会上提交一个时间表，并提出改进和延期功能的成本。秘书处将基于粮食计划署的最关键需求选择年度版本的改进措施：由于自 2006 年该项目启动以来背景已经有所变化，而且 2009 年版本引入了许多新功能，最优先的改进措施并不一定是原来属于 WINGS II 范围而被延期的功能。

25. 可能会通过未来版本实现的一些改进措施如下所述：

### SAP 新模块

26. SAP 后勤执行系统 (LES) 在 2009 年版本中实施，仅仅针对后勤执行链条的上游部分；下游部分的大部分数据是通过与商品运输处理及分析系统的集成填充的。后勤执行系统将沿着整个链条配置应用，以便最终取代商品运输处理及分析系统。后勤执行系统将先在几个办事处进行下游应用试点，如果成功，将在未来版本中进一步推广。

27. SAP 门户和人力资源自助服务模块作为 2009 年版本的一部分得到实施，它们仅支持来自管理人员的个人需求。在未来的版本中，这些工具可以向所有雇员扩展，以便工作人员直接参与人力资源常规行动，使人力资源工作人员能够花更少的时间从事交易，花更多的时间从事咨询和战略工作。预计雇员自助服务将在几个办事处进行试点，如果成功，将向其他人推广。

28. 交流基础设施功能作为 2009 年版本的一部分得到实施，迄今为世界粮食计划署带来了其他很多组织，它们都采用类似的软件来提高其组织灵活性。到目前为止，该功能仅用于淘汰旧接口，并集成新的应用程序。今后，为支持规划、预算编制和项目执行





而部署的新工具，将通过这一经过改进的架构与整体系统集成。

29. 一个数据库和一个终端用户报告新工具通过 2009 年版本得到实施。该数据库已经填充了财务、预算、捐助和人力资源数据，以支持编制一系列整体报告。数据库的数据将逐步扩充，以纳入有关库存及其他方案信息的数据，从而能够编制其他类型的管理和整体报告。

### 更广泛地推广 2009 年版本解决方案

30. 业绩规划和监测模块作为 2009 年版本的一部分得到实现，以解决常规监测与评估方法的要求。该工具正在 3 个国家试点。如果成功，未来版本将包括该模块的进一步推广，为项目产出的规划、监测和报告提供一种标准方法。

### 进一步扩展功能

31. SAP 系统的升级为某些性能的应用提供了可能性。例如，新的财政管理模块为进一步改进使用中的现金管理与金融风险管理工具提供了机会。

### 《电子指南》

32. 2009 年版本创建了《电子指南》，这是一个记录世界粮食计划署业务流程、任务和责任以及相关交易的知识库。世界粮食计划署第一次全面记录了其雇员人工和在 WINGS II 系统中完成的工作。这种记录促进了具有成本效益的内部控制，例如，避免了控制行为的重复。它还提供了一幅当前业务流程的全景图，可被用作未来变动的基准。

33. 《电子指南》有助于支持人员和培训新手。它是未来行动的宝贵工具，从而能更快地实施改进措施，尤其是对重大变革或者跨越多个领域的变革非常重要的改进措施。

### 其他机会

34. 由 2009 年版本部署到位的系统、程序以及任务和责任，为在 2010 年间进一步加大改进措施提供了基准：例如，在 2010 年，许多运营报告将通过针对新系统的定期维护程序得到扩展或完善。一旦系统完全稳定，就将引入进一步的程序改进措施；这些措施可能包括创建与银行服务提供商之间的接口，以确保完善控制，提高效率。



35. 上述改进措施具象征意义。基于世界粮食计划署最新优先事项的时间表及改进费用将在 2010 年年会上提供。

## 预算状况

36. 截至 2009 年 12 月底, 所分配的 5,650 万美元已花费了 5,480 万美元。收到的资金、支出和无形资产价值汇总如下:

## 捐助汇总

37. 收到的 5,650 万美元分类如下:

➤ 澳大利亚政府	0.4 (单位: 百万)
➤ 资本资产基金 (2006–2007 年)	15.0
➤ 普通基金	41.1
	<u>56.5</u>

## 支出汇总

38. 在本报告提交之日, 所分配的 5,650 万美元已花费了 5,480 万美元。分类如下:

➤ 分析	5.6(单位: 百万)
➤ 详细设计	9.5
➤ 重新设计	4.4
➤ 实现 (建设、迁移、测试、培训、部署) 及支持	33.4
➤ 其他费用	1.9
	<u>54.8</u>

## WINGS II 无形资产的价值

39. 2008 年底, WINGS II 无形资产在 2008 年财务报表中报告的价值为 3,090 万美元。该资产在本报告撰写之日的估计价值为 4,540 万美元; 2009 年底的最终价值将在 2009 年财务报表中报告。



40. 除 2009 年版本之外的新版本中，其 500-600 万美元的预计年投资没有超出该无形资产 750 万美元的估计摊提成本。

## 利益框架

41. 在分析阶段及与驻地工作人员举行验证研讨会之后，WINGS II 的预期优势于 2006 年 9 月初次确定。一些此类优势在设计和实现阶段做了调整，例如，首发时限被调整到 2007 年底，但原来的大部分优势都保持不变。

42. 不同的优势预计有不同的实现时间线：

- 1) 预计一些优势会在系统和程序稳定之后立即实现。
- 2) 其他优势的实现将较为缓慢，例如：要经过试点然后推出的解决方案，其实现将更缓慢；整体报告优势将逐步增加，因为数据库增加了更多信息，而且有更多报告产生。
- 3) 某些优势将在更晚时候实现。例如，减少下次更新的成本。

## 方法

43. 资源管理和问责部正在界定一系列整体成果及其相应的整体指标。这些整体成果和指标将构成加强整体业绩监测与报告的基础。

44. 鉴于 WINGS II 是一个全组织的整体信息系统，该项目的指导委员会建议，比较恰当的做法是，围绕明确规定的整体成果和指标来评估 WINGS II 的投资价值，而不是围绕部门/单位或针对具体进程的成果和指标来评估。因此，秘书处建议，应针对这些整体成果和指标来评估 WINGS II 的投资价值与优势。



45. 秘书处建议,对 WINGS II 为本组织所提供优势的评估和报告应与年度报告的周期一致。2010 年底将评估其优势,因为届时本组织将在 WINGS II 下运营一个完整的日历年。评估和报告将由资源管理和问责部下面的业绩和问责管理司(RMP)领导并协调。秘书处还提议,WINGS II 评估的结果将在 2010 年《年度执行情况报告》中予以反映。

46. 2009 年版本预期改进的主要方面列于附件 2。

47. 秘书处希望重申,感谢执行局及其顾问机构——联合国粮食与农业组织(FAO)财政委员会、行政和预算问题咨询委员会(ACABQ)、审计委员会和外聘审计员——提供的支持、参与和指导,这有助于世界粮食计划署成功实施并过渡到 WINGS II。



## 附件 1

WINGS II – 此前进度报告所报告的主要事件		
2005 年	2005 年上半年	开展了战略及广度研究，建议以业务为导向而不是单纯进行技术升级。方法得到了外聘审计员的肯定（WFP/EB.A/2005/6-B/1/Rev.1）。
	2005 年 11 月	执行局批准了《世界粮食计划署两年期管理计划（2006-2007 年）》，该计划包括来自资本资产基金的 1,500 万美元，用于供资 WINGS II。
2006 年	2006 年 3-9 月	分析阶段完成，包括定义拟议业务流程、改动和预期优势。
	2006 年 9 月	与驻地参与者举办研讨会，以审查拟议的改动。
	2006 年 11 月	执行局批准供资，以覆盖 3 个领域内的附加范围： 1) 分析阶段确认的必要功能； 2) 人力资源更新（原计划稍后更新）；及 3) 设计并实施遵守《国际公共部门会计准则》的程序和系统。
	2006 年 10 月至 2007 年 5 月	详细设计完成，包括定义新业务流程、任务与职责以及系统蓝图。
2007 年	2007 年 6 月	举办业务就绪研讨会。主要建议是压缩第 1 版，以确保世界粮食计划署适应变动，尤其是在驻地，并使项目更加可管理、可负担得起。
	2007 年下半年	进行了重新划定范围和重新设计，在保留重要改动和改进的同时大大降低了项目风险。
2008 年	2008 年 1 月	重新设计工作完成，供应商合同谈判敲定。
	2008 年 2 月	向执行局提供了调整范围与延期项目摘要。
	2008 年 6 月	执行局批准 500 万美元风险应急资金另加 250 万美元用于改动需求，包括用于驻地办事处当地雇员的通用薪金系统。
	2008 年 10 月	执行局被告知，完成系统上线的全部工作提出了严峻挑战。
	2008 年 11 月	WINGS II 指导委员会得出结论：一些领域没有为 2009 年 1 月系统上线做好准备。
2009 年	2009 年 2 月	外聘审计员就《国际公共部门会计准则》和 WINGS II 的准备情况提交了报告。秘书处确定 2009 年 7 月为 2009 年版本上线日期，并承诺对 WINGS II 的优势予以评估。
	2009 年 7 月	世界粮食计划署成功过渡到 WINGS II，新系统在 91 个国家的 159 个办事处同时切换。
	2009 年 11 月	秘书处在 2010 年年会上重申其承诺，要在其 2010 年第一届常会上向执行局提交一个优势框架，并为实现更多改进提供时间表和费用，包括延期功能。



## 附件 2

WINGS II 2009 年版本预期优势及改进	
预期优势	改进
<p>强化可用于高级管理层决策的信息</p> <p>通过完善包括国家办事处一级的所有管理层的财务控制与监测，加强问责能力</p> <p>降低非供资工作人员的成本差异风险</p> <p>减少编制和生成捐助者报告及其他整体报告所花费的时间、精力</p>	<p>集中可在各级管理层收集的权威性、一致性信息</p> <p>引入负责预算、支出、资产、负债和费用的责任中心</p> <p>对人事费过账程序进行新的配置，以完善针对实际人事费的标准分析</p> <p>改进管理与报告工具</p> <p>更好地定义和编写业务流程：“谁做什么”（《电子指南》）</p>
<p>提高资源、产出、成果和《战略目标》之间关系的清晰度和能见度</p>	<p>实施性能规划与监测模块，使世界粮食计划署能够捕获数据，并及时提交针对各级（项目、国家、区域、全球、《战略目标》）实际运营产出指标的计划指标</p> <p>用于捕获项目一级成果指标数据的资源库，可向各级管理层提供</p>
<p>通过完善资源需求与资源调动规划，更好地利用资源</p> <p>提高准确性，综合协调整体获得捐助预期的机会</p> <p>提高与预期资源消耗相比的实际资源消耗管理问责能力</p>	<p>完善项目规划，包括记录年度总需求</p> <p>提高针对捐助者趋向与偏好的分析能力，完善更加集成的预测工具</p>
<p>更快、更广泛地获得先期融资机制，从而减少渠道断裂，向受益人提供更及时的粮食援助</p>	<p>简化提前还款程序，从而在捐助确认后更快还款，提高预付机制的更大可用性</p> <p>集成收入预测与分配工具，为支持预付批准提供更好的信息</p>
<p>优化全球库存</p> <p>提供有关库存水平的更好信息</p> <p>优化交付周期</p>	<p>改进供应链管理程序，以便完善采购、商品价值记录和库存管理</p> <p>向所有用户更加迅速地提供一致性的供应链信息，为完善跨地理区域的链条管理做好准备</p>
<p>减少收集和整合信息的人工作业，以支持遵守《国际公共部门会计准则》的财务报告</p>	<p>将《国际公共部门会计准则》的要求纳入日常程序和系统：通过整合供应链系统、提高对雇员应负债务的评估能力、实现资产综合会计，库存信息被 SAP 自动捕获</p>
<p>通过提高全体劳动力信息的可用性，完善劳动力规划、管理和报告</p> <p>通过人力资源行动的实时可见性以及横跨人力资源、预算、薪金、财务和旅行流程的数据一致性，加强对分散的人力资源职能进行监督</p> <p>将人力资源术语和规则标准化，并将人力资源行动初步分类</p> <p>尽可能少地依赖辅助系统</p>	<p>用单一的全球性人力资源系统取代各种系统</p> <p>提供有关世界粮食计划署全球架构和职位的信息，不考虑雇员类别和合同类型</p> <p>更好地整合人力资源、预算、薪金、财务和旅行流程</p>
<p>减少驻地办事处当地雇员薪金处理费用</p> <p>完善控制</p>	<p>针对驻地办事处当地雇员的个人行动系统门户（PASport）通用薪金系统：取代 50 余种当地开发的薪金工具</p>

WINGS II 2009 年版本预期优势及改进	
预期优势	改进
提高减少空中旅行费用的谈判可能性 优化全球公务旅行图	单一的全球旅行中央报告系统，可以为世界粮食计划署的差旅政策提供有关旅费监督和趋势分析的完善信息
提高在方案内部责任及问责分配的清晰度和能见度	更正式的组织管理手段加强了对授权的控制，并与工种和职位挂钩
减少未来系统升级的费用 减少用于实施改进和新功能添加的时间和精力 更容易识别进一步改进的机会 联合国全系统得到的好处： - 通过在 SAP 标准版本中提供联合国功能，减少其他机构的 SAP 项目费用 - 跨机构共享更多解决方案和服务的机会	重新设计程序，以便使用更加标准的 SAP 软件版本 更好地编写解决方案（《电子指南》） 改进应用集成架构 更有效地支持架构，提高确认常见问题和根本原因的能力 基于联合国儿童基金会执行的一个解决方案，与 SAP 合作开发的 SAP 支持新功能反映了联合国的规则和条例

---

## 本文件使用的缩略语

BPR	业务流程审查
CMEA	常规监测与评估方法
COMPAS	商品运输处理及分析系统
ERP	企业资源规划
FMIP	财务管理改善方案
IPSAS	国际公共部门会计准则
LES	后勤执行系统
PASport	个人行动系统门户
WINGS II	世界粮食计划署信息网络和全球系统 II