



大会

Distr.: General
19 October 2015
Chinese
Original: English

第七十届会议

议程项目 110

秘书长关于联合国工作的报告

联合国秘书处全球服务提供模式框架

行政和预算问题咨询委员会的报告

一. 引言

1. 行政和预算问题咨询委员会审议了秘书长关于联合国秘书处全球服务提供模式的报告(A/70/323)。行预咨委会在审议这些报告过程中会晤了秘书长的代表，他们提供了补充信息并作了澄清，书面答复最后于 2015 年 10 月 16 日收到。

2. 本报告应结合目前摆在大会面前的其他报告审读，这些报告也载有有关建立全球服务提供模式的信息。其中包括：(a) 秘书长关于企业资源规划项目即“团结”项目实施情况的第七次进度报告(A/70/369 和 Corr.1 和 2)；(b) 秘书长关于信息和通信技术(信通技术)战略实施情况的进度报告(A/70/364 和 Corr.1)；(c) 审计委员会关于联合国企业资源规划项目执行情况的第四次年度报告(A/70/158)；(d) 2014 年 12 月 31 日终了年度财务报告和已审计财务报表(A/70/5(Vol.I)和 Corr.1)，第二章，第 185 至 199 段)。此外，审计委员会将在大会第七十届会议主要部分结束前印发其关于处理秘书处信通技术事务报告的后续报告(A/67/651 和 Add.1；另见 A/67/770)，秘书长表示他打算提交一份关于今后发布“团结”项目解决办法的订正计划，包括费用估计数，供大会在其第七十届会议第一期续会上审议(见 A/70/369，第 51 段)。

背景和时间安排

3. 秘书长指出，该报告是按照大会第 67/246 号决议提交的。大会在该决议中认可了审计委员会关于 2011 年 12 月 31 日终了两年期联合国企业资源规划系统(“团



结”项目)实施进展情况的第一次年度报告(A/67/164)，并赞同行预咨委会就秘书长关于该项目的第四次进度报告提出的报告(A/67/565)所载结论和建议。在其关于“团结”项目的第一次年度报告(A/67/164)及随后的进度报告(A/68/151；A/69/158)中，审计委员会着重指出，本应在设计“团结”项目之前制订全球服务提供模式，而没有一套目的明确的服务提供模式增加了费用高昂的改造企业资源规划系统的风险。行预咨委会同意审计委员会的看法，即采用全秘书处提供共同服务办法可促进向新系统的过渡，并带来可观的长期增效。行预咨委会鼓励秘书长探讨这一全秘书处提供共同服务方法的可行性，同时强调对现有的提供服务模式所做的任何改动都必须经大会批准(A/67/565)。审计委员会在其关于“团结”项目的第二次年度进度报告(A/68/151)摘要中报告说，秘书处已确认，理想的做法是在“团结”项目之前就应制订未来服务提供模式。大会自那时起已核可多份报告，行预咨委会在这些报告中建议，请秘书长尽快提交关于联合国秘书处全球服务提供模式的提案，供大会审议。¹

4. 行预咨委会询问后获悉，秘书处认为全球服务提供模式是“团结”项目解决办法的自然延伸：在“团结”项目使业务流程标准化和自动化的同时，全球服务提供模式将酌情整合各工作地点内部和之间零散的行政机构。秘书处认为，其提交的时间符合在其先前已获大会认可的关于“团结”项目的进度报告中提出的以下建议：(a) 秘书长在他第三次进度报告中提出基于一项循序渐进方法的订正执行战略，用以推出新的功能、新的流程和经改进的新服务提供模式，推出的速度则适合秘书处吸收如此大量变化的工作(见 A/67/360，第 17 段；另见 A/68/375，第 37 段)；(b) 秘书长在其第五次进度报告中指出，联合国秘书处新的服务提供模式将成为推进“团结”项目的业务再设计流程，并提议提出关于未来服务提供模式的提案供下一届会议审议(同上)。秘书长在本报告中表示，所采用的方法汲取了联合国系统的经验教训，其中强调必须着手做出共同服务安排之前使企业资源规划系统准备就绪(A/70/323，附件五，第 5 段)。

理由和总体方针

5. 秘书长在报告第 1 至 5 段中提出了联合国新服务提供模式的理由和需要。他指出，联合国的行政结构、政策、程序和权力下放已变得日益复杂，涉及为各工作地点或各具体部厅提供服务的数百个地点约 98 个单独实体。此外，这些行政做法在各实体和业务环境中千差万别，而详细的行政支助结构费用巨大。秘书长指出，要制定适合秘书处当前和不断变化的业务需求的提供行政服务的办法，联合国必须转而采用一种新的服务提供模式，它应基于整个秘书处现有的专门知识和所有近期业务转型举措的潜力。

¹ 如见大会第 67/247、67/254 和 68/284、69/262 和 69/274 号决议；另见行预咨委会的有关报告(A/67/565、A/68/770、A/68/782/Add.8、A/69/580、A/69/418 和 A/69/610)。

6. 秘书长指出，他的报告提出了涉及行政支助事务的联合国秘书处全球服务提供模式框架，并将包括供应链管理和后勤职能(A/70/323，第 6 和 7 段)。他指出，其报告说明了模式的愿景、预期惠益和指导原则(同上，第 16 至 26 段)、提供服务的初步范围和可能方式、客户关系管理和共享服务的筹资(同上，第 27 至 40 段)以及一个实施路线图(同上，第 41 至 46 段)。

7. 秘书长还指出，如果大会批准他提议的框架，就将按如下分阶段办法制定全球服务提供模式：(a) 将提出行政支助事务的详细提案，包括一项企划案和共享服务中心的地点选项，供大会第七十一届会议审议；(b) 在整个秘书处部署“团结”系统集成的三个月后，将于 2016 年 2 月 1 日确立“团结”项目运作环境中的行政结构基准；(c) 设想在 2018-2019 年财政期间实际整合全球、区域和地方各级的服务提供职能。秘书长指出，将要制定的全球服务提供模式将借鉴过去的组织结构、现有的基础设施和所做投入，并借鉴现有共同事务安排的经验和教训。

二. 一般性意见和建议

8. 行预咨委会注意到，秘书长的报告总体上是一般性的，提案的细节仍待拟定和提出。委员会注意到秘书长关于提交其提案的顺序和时间的立场(见上文第 4 段)，仍然认为鉴于其一般性质并考虑到联合国秘书处如下方面的现有经验而本可在更早阶段提出这样一份报告：特别是继实施全球外勤支助战略(外地支助战略)后在总部以外办事处和外勤支助部以及在联合国各基金和方案提供共用服务(见 A/70/323，第 11 至 13 段)。正如审计委员会指出(见上文第 3 段)的那样，所采取的方法将使费用高昂的重新设计和改造“团结”项目进程的风险增加。在这方面，行预咨委会回顾，审计委员会在其关于联合国企业资源规划系统执行情况的第四次年度进度报告(A/70/158)中，建议秘书处评价“团结”项目的优化项目情况，同时考虑到与拟议的全球服务提供模式的联系。

9. 行预咨委会欢迎秘书长提交了报告，视其为拟订联合国秘书处全球服务提供模式的详细提案的初步工作，其中重点说明了一些将在这一复杂议题上审议的重要问题。

10. 如同对待其他重大业务转型举措一样，行预咨委会强调，必须首先明确举措的目标和目的，进行详细的成本效益分析并制定一份企划案，以支持提出供大会审议的提案。行预咨委会还强调，需要在项目开始实施时记录现有服务提供安排的关键参数的相关基线资料，并可随着项目的演变而用于评估进展情况。委员会讨论了将汇总于下文第 28 段的具体基线资料。此外，应制定详细的项目计划，其中包括以下信息：主要里程碑和交付成果；项目治理和管理安排；主要利益攸关方的作用和责任；项目风险假设和制约因素；项目费用和所需人员编制。在这方面，行预咨委会强调必须在制定这一举措之初确保适当的项目管理工具和方法已经到位，以便准确记录和以透明方式报告各种项目费用。

11. 最近在实施若干重大转型举措中的经验表明，强有力的领导和有效的项目治理，对于成功管理和交付如转向新的服务提供模式这类复杂、全组织范围的业务转型工作至关重要。行预咨委会认为，秘书长同样必须使整个秘书处、尤其是高级管理层培养主人翁感和对项目成功的适当问责制。因此，行预咨委会建议大会请秘书长采取一切必要措施，确保这一重大业务转型举措得到有效领导、治理、项目管理和问责安排方面的支持。委员会还强调，必须确保对该举措的宗旨和目标有明确了解，并使之得到整个秘书处的高度协作与合作。

12. 秘书长在他报告的摘要中指出，全球服务提供模式将基于一种全系统的办法，以根据一套共同的财务和工作人员条例和细则在整个联合国秘书处提供优质、及时和标准化的行政服务，而模块化解决办法将满足各种业务需求及总部和外地不同的复杂作业环境。行预咨委会强调，必须确保联合国秘书处全球服务提供模式是全面的，涵盖秘书处所有部门的提供服务要求，包括目前由各服务中心及根据全球外勤支助战略就绪的共同事务安排提供服务的维持和平和外地特派任务。行预咨委会还强调指出，全球服务提供模式应力求实现不同地点之间最合理的职能分工，并最有效地利用联合国秘书处现有基础设施。行预咨委会期望所提出的模型将在秘书处所有实体改善服务的提供、精简职能并提高行政支助能力。

13. 行预咨委会要求澄清报告中所用的“行政支助事务”一词的定义和范围。行预咨委会获悉，经常预算项下与提供实务服务无直接关联的资源被列为行政性资源。按照秘书处使用的工作定义，当理解为这些资源包括与交付实务方案无直接关系的支助职能的非方案服务。在方案预算文件中，“行政支助事务”一词涵盖编入预算的方案支助构成部分项下的员额和非员额资源，包括各区域委员会中的执行办公室和行政事务处(不包括会议事务和图书馆事务)，以及第八编(共同支助事务)下的整体预算。行预咨委会认为，有必要澄清所用词语，并建议请秘书长酌情审查和调整所用术语，以在整个联合国秘书处共同使用。还应请秘书长在其详细拟议预算报告中提供任何专门术语的定义。

三. 对各个方面的评论和建议

与其他关键变革举措的关系

14. 秘书长报告(A/70/323)第 9 段介绍了与制订全球服务提供模式有关的关键业务变革举措，包括：(a) “团结”项目，目的是引入标准化和简单化业务流程，提供可靠和实时信息的单一来源，可从任何地点查询；(b) 全球外勤支助战略，在维持和平行动中引入共享服务并提供经验教训；(c) 信息和通信技术战略，目的是为整个秘书处提供企业信息和通信技术解决方案，统一信息和通信技术服务，从而使“团结”项目和提供全球服务拥有一个使能环境；(d) 国际公共部门会计准则，目的是提供更详细的费用数据，推动就资源利用作出更加知情的战略决定；

(e) 人力资源改革，目的是支持一支更有活力、技能更熟练和适应能力更强的工作人员队伍，能够适应全球化和相互关联的环境。此外，大会还强调，必须使全球外勤支助战略采用的现行安排与目前提交大会审议的待定全球服务提供模式相一致(第 69/262 号决议，第四节，第 8 段)。

15. 行预咨委会继续强调指出，必须确保联合国秘书处全球服务提供模式的编制工作立足于连贯一致的办法，考虑到所有正在实施的变革举措(“团结”项目、信息和通信技术战略、全球外勤支助战略、国际公共部门会计准则和人力资源改革)，最大程度发挥协同增效作用，并避免重复和碎片化。行预咨委会建议大会请秘书长在他的详细提案中说明为确保这种连贯一致所设想的工作情况，包括共同基础设施和资源的使用情况。在这方面，行预咨委会回顾，大会在第 69/307 号决议(第五节，第 61 段)中回顾行预咨委会报告(A/69/874)第 46 和 47 段，请秘书长确保任何与改进外勤支助和服务交付有关的举措均考虑到秘书处其他举措的经验教训和最佳做法，以实现惠益最大化，并避免可能的重复和重叠。

借鉴经验教训

16. 秘书长表示，拟议制订的全球服务提供模式将借鉴本组织 70 多年的历史，并将利用过去投入的基础设施和资源。在拟订该模式的详细提案时，秘书长还将借鉴从秘书处不同实体已在使用的共享服务安排中吸取的经验教训。如报告第 11 至 13 段所述，秘书处内已存在大量共享服务安排，包括：(a) 外地特派团，由按照全球外勤支助战略在意大利布林迪西全球服务中心和乌干达恩德培区域服务中心设立的共享服务中心提供后勤和行政服务；(b) 总部，向秘书处所有实体集中提供一些服务；(c) 总部以外办事处和区域委员会，作为地方和区域中心，在各自工作地点向同处一地的实体以及这些实体的外地办事处提供行政和支助服务；(d) 通信和信息技术厅，为秘书处所有实体提供全球服务台等信通技术中央支助服务。联合国系统其他实体也实施了广泛的共享服务安排。行预咨委会鼓励秘书长充分借鉴在秘书处内和联合国系统实施和使用共享服务方面吸取的经验教训。

愿景、预期惠益和指导原则

17. 秘书长在报告第 16 至 26 段概述了愿景、预期惠益和指导原则。他表示，拟议的全球服务提供模式将以全企业办法为基础，在整个秘书处提供优质、及时和标准化的行政服务。该模式尤其将致力于：(a) 简化行政框架、职能和工作流；(b) 实现不同角色下的行政责任专门化，包括根据总部、中心或当地一级的责任划分，对职能进行重新定位；(c) 整合全秘书处的行政能力。该模式还将致力于在以下方面实现服务优化：质量、及时性和成本效益；以客户为本和顺应业务需求；适应性、灵活性和可扩展性；有效的组织业绩管理；以及一个简化和整合的行政支助结构。

18. 行预咨委会建议请秘书长继续拟订关于全球服务提供模式愿景和指导原则的提案，包括关于该模式最终状态愿景的提案。在拟订详细提案时，请秘书长同时侧重于改进行政服务交付和降低有关成本。对于上文所述的预期惠益，行预咨委会强调需要进行一次完整的成本效益分析。委员会还强调需要区分质量效益和数量效益。

治理和项目管理安排

19. 秘书长报告第 47 和 48 段提供了有关治理和项目管理的信息。秘书长表示，将为制订和配合实施全球服务提供模式建立强有力的治理和项目管理框架，它除其他外包括一个项目所有人、一个指导委员会、一个专职项目组和一个工作组。如报告第 48(b)段所述，指导委员会将提供指导和项目监督，将由主管管理事务副秘书长担任主席，主管外勤支助副秘书长担任副主席，成员包括各客户部厅、“团结”项目流程所有人、外地特派团和具代表性的工作地点服务提供方的高级代表。行预咨委会尤其强调必须建立对该项目的强有力领导(见上文第 11 段)。

20. 关于治理、领导和项目管理，行预咨委会强调必须充分借鉴在全球外勤支助战略和“团结”项目实施过程中吸取的经验教训，还必须考虑到各监督机构的相关意见和建议。行预咨委会还着重指出，需要确保在关于详细提案的报告中反映一种平衡办法，列入已经提供共享服务并且在这方面拥有大量经验的总部以外办事处服务提供方的观点和需求，以及作为共享服务接受方的各客户部厅和其他利益攸关方的观点和需求。行预咨委会相信，将会持续不断地作出努力，确保指导委员会所有成员在指导和监督管理该项目的制订和实施方面、在反映各自领域的观点和需求方面、在促进全联合国合作以及推动决策和快速解决问题方面发挥积极作用。

初步范围

21. 秘书长指出，拟议框架的对象是行政支助服务，当前制订新供应链管理框架的工作正在外地特派团试行，将纳入到整个全球服务提供模式当中，并在设计团结项目扩展部分 2 时加以考虑(A/70/323，第 11(d)段)。他还指出，作为联合国秘书处具体业务环境评估进程的一部分，目前正采用一个由六部分组成的方法来确定哪些行政流程在共享服务安排下具有整合的可能(同上，第 27 段)。该方法包含以下步骤：(a) 对行政业务流程进行地点依附性评估，并初步归类为“总部”、“中心”或“当地”流程；(b) 评估将流程移入共享服务中心的业务影响和困难程度；(c) 对工作量进行标识和量化；(d) 确定职能整合后的可选地点；(e) 为全球服务提供模式编制一个企划案；(f) 制定风险框架。

22. 关于地点依附性，秘书长指出，业务流程已根据以下特点初步归类为“总部”、“中心”或“当地”流程：(a) “总部”职能涉及提供战略方向、制定政策、监督

和领导利益攸关方参与；(b) “中心” 流程不具有地点依附性，被视为能够迁移到共享服务环境中；(c) “当地” 办事处职能具有地点依附性，不可转移。

23. 行预咨委会询问后获悉，初步确定归在“中心”类别下的流程可从任何地点提供，包括：(a) 目前在当地实施，但可以在共享服务环境中整合、简化和自动处理的流程；(b) 目前由总部牵头，但可以在其他地点实施的流程。相反，确定归在“总部”和“当地”类别下的流程已被认定具有地点依附性，不适合在共享服务环境中提供。行预咨委会还获悉，“总部”流程需要在总部工作地点实施，而“当地”流程必须留在当前实施的工作地点。行预咨委会还获悉，当地流程也在总部工作地点实施，因为与其他工作地点一样，总部工作地点也需要提供当地服务。行预咨委会认为，在评估流程的地点依附性时，或许也有必要列入关于流程是否有可能由联合国房地以外地点的工作人员实施的资料。

24. 秘书长指出，在“团结”项目流程所有人的领导下对 347 个行政流程(包括“团结”项目流程和其他在企业资源规划系统之外提供的流程)作了初步分析，显示有 142 个流程可在共享服务办法下加以考虑。初步结果在报告附件三作了概述，其中显示，行政流程包括“团结”项目所涉财务和人力资源流程、Inspira 所涉人力资源流程、机构服务流程以及目前作为“团结”项目扩展部分 2 的一部分拟订的后勤和供应链流程。

25. 行预咨委会注意到，流程清单没有列入团结项目扩展部分 2 的全部流程，后者除供应链管理外，还包括其他关键职能，例如预算编制、赠款管理和方案管理(见 [A/67/565](#)，附件四)。在这方面，行预咨委会回顾，秘书长在关于企业资源规划项目的第七次进度报告中表示，经修订的“团结”项目解决方案未来发布计划，包括费用估计数，将在 2016 年提交供大会第七十届会议第一期续会核准([A/70/369](#)，第 51 段)。行预咨委会将在有关报告中就此事项发表评论，还将在审议上述关于“团结”项目订正估计数的报告之时重提这个问题。

26. 行预咨委会还获悉，秘书长报告所展示的初步评估仅具指示意义，是迭代进程的组成部分，将在拟订详细提案和编制业务案例时予以细化完善。行预咨委会建议请秘书长继续对分析进行细化完善，并在详细提案中提供关于按上文三个类别(“总部”、“中心”和“当地”)划分流程的资料和理由，以及归属每一个类别的各个流程的详情。秘书长还应说明在评估流程的地点依附性时使用的方法和标准，并介绍六部分方法的其他组成部分。行预咨委会期待收到这一分析的结果。行预咨委会相信会进行一次详细和全面的分析，查明在所有工作地点，包括总部、总部以外办事处和区域委员会及维持和平特派团和其他外地特派团实施的各类流程的特点。

27. 行预咨委会建议请秘书长在详细提案中全面盘点现有服务交付安排中涵盖的所有流程，并说明这些流程的地点依附情况。此外，还应请秘书长提供关于在

实施全球服务提供模式之前按现有服务交付安排为每一个流程提供服务的全面基线资料。基线资料应包括活动总量、提供服务的地点、人力资源等有关资源、以及单位成本估计数等内容。

28. 经询问，作为基线资料的实例，行预咨委会收到了本报告附件一和附件二所列两份表格。秘书处表示，这两份表格提供了经常预算和维持和平支助账户下被归类为具有行政性质的人员的指示性配置结构。

提供方式

29. 关于服务的提供，秘书长拟议制定一系列端到端服务提供方式，可以适应不同的客户情况和运作环境。他表示，全球服务提供模式下一阶段的制定工作将需要开展进一步分析，以确定向某一特定地点或为某一特定客户提供行政服务的最有效方式。正在考虑的各种提供方式包括：(a) 职能组群，组合各种不依赖地点的流程，以便一个实体在一个地点、中心或在全球一级全面提供服务，从而取代多个实体参与的分散结构；(b) 服务线，整合跨越不同行政领域的流程，例如新工作人员入职手续综合提供人力资源管理、财务和中央支助流程；(c) 量身定做的客户组合，在统一结构下为特定客户或客户群的全部行政支助需求提供一站式服务。

30. 行预咨委会强调，关于提供方式的提案应根据详细透彻的分析，确定所需职能在联合国秘书处不同组织结构之间最有效、最高效的分配方法。在这方面，行预咨委会建议请秘书长在分析中对可从单一地点为整个秘书处提供的“中心”流程加以评估。委员会还建议请秘书长在详细提案中就所提出的提供方法说明基本原理并加以充分解释。

地点评估

31. 秘书长报告第 45 至 46 段述及关于共用服务中心的地点评估。他表示，对可能的行政服务地点的评价将包括两个部分：(a) 财务成本效益分析；(b) 质量评估。他还表示，评价过程将采用秘书长关于全球外勤支助战略的第五次年度进展报告中拟议的标准，作为最低地点标准。

32. 行预咨委会认为，就外勤支助战略提出的标准是评估过程的一个起点，但强调，评价标准应在拟订详细提案的整个过程中根据需要加以改进、调整和扩充。行预咨委会还强调，地点评估工作应考虑到需求情况，并考虑到所有相关的业务因素，包括服务提供方式(见上文第 30 段)、集中或分散提供服务的程度、业务特殊性、预计活动量以及所涉的人员配置问题(另见上文第 12 段)。行预咨委会期望在将提交的关于详细提案的报告中就服务中心的需求充分说明理由，并充分说明所制定的地点评价标准的基本原理。

客户关系管理

33. 秘书长表示，在拟定全球服务提供模式详细提案时，服务提供者和客户代表将密切协作，确保对不同客户的共同需求进行适当摸底和妥善处理，同时保持所提供支助在必要程度上的标准化和一致性。此外，行政服务能力的整合必须与健全的业绩管理和质量控制并行，才能确保服务提供模式有效满足客户的业务需求。秘书长还表示，全球服务提供模式将包括强有力的业绩和问责机制，例如服务级别协议、主要业绩指标、记分卡和不断改进机制。此外还将通过服务台、升级机制、反馈机制和用户委员会等构成部分促进客户关系管理(A/70/323，第 34 至 37 段)。报告还表示，治理安排的设计将确保客户实体成为有关服务提供办法的决策进程中的积极伙伴，并密切参与监测组织业绩。行预咨委会认为，在提供共用服务的同时，必须使用严格的独立机制，评估和报告所提供服务的质量和客户需求得到满足的程度。行预咨委会建议请秘书长在其关于全球服务提供模式详细提案的报告中详细说明这些机制。

共用服务的供资

34. 秘书长表示，共用服务的供资目前采用各种不同办法，包括：(a) 独立分摊预算；(b) 参与实体提供资源；(c) 共同筹资安排；(d) 费用回收式供资。他还表示，将对上述每一种方式对全球服务提供模式的适用性进行评估，考查它们的运作实效、所需资源特别是对会员国的透明度、问责制、可扩展性以及“团结”项目和其他信息技术系统中是否便于实施。

35. 行预咨委会强调，转向共用服务可能会对专用于提供这些服务的资源分配产生重大影响。这一新方法还需要就这些资源的使用以及提供共用服务的成本进行详细、透明的核算和报告，包括确定每项服务的单位成本。此外，共用服务的筹资很有可能在经常预算、维持和平预算和预算外资金来源之间分配。行预咨委会建议请秘书长在即将提交的报告中就考虑中的各种不同供资办法提供详细的比较分析。

其他事项

36. 行预咨委会认为，实行一项新的服务提供模式将对联合国秘书处的组织结构、问责关系、工作方法、流程和程序产生重大影响，特别是主要服务提供者如管理事务部和外勤支助部以及总部以外办事处和区域委员会。行预咨委会认为，实行新的服务提供模式也为审查、精简和调整组织结构带来了契机。行预咨委会建议请秘书长在其关于全球服务提供模式详细提案和企划案的报告中详细说明对联合国秘书处现有组织结构的预期影响和相关建议。

37. 行预咨委会询问后获悉，秘书处仍然承诺充分遵守大会第 67/246 号决议，其中核可了行预咨委会的报告所载结论和建议(A/67/565，第 75 段)，包括委员会关于现有服务提供模式的任何改变均须经过大会核准的建议。行预咨委会还回顾，

它曾获悉，为协调部署“团结”项目而采取的一切临时安排在实施和稳定阶段之后将停止(见 [A/70/7](#)，第八.24 段)。行预咨委会强调，任何组织变革只能在大会核准关于联合国秘书处新的服务提供模式的详细提案之后方可进行。

四. 所需资源

项目组

38. 秘书长拟在主管管理事务副秘书长办公室临时设立一个专职的全球服务提供模式项目组，负责支助与拟定详细提案有关的所有活动。项目组由 1 名特等干事(D-1)、1 名高级方案干事(P-5)、2 名管理干事(P-4)、1 名行政干事(P-3)和 1 名一般事务人员(其他职等)组成。秘书长拟通过调动安排 2 名管理干事(P-4)、行政干事(P-3)和一般事务人员(其他职等)的员额。他在 2016-2017 两年期拟议方案预算 29 A 款(主管管理事务副秘书长办公室)下请批一般临时人员资源 662 600 美元，作为 D-1 和 P-5 员额的经费，最初为期一年。

39. 拟设的项目组将主导拟定服务提供模式企划案和组织重新设计提案，由具有共用服务安排、服务提供模式和变革管理专长的专门咨询人员提供辅助([A/70/323](#)，第 48(c)段)。在要求进一步详细说明项目组的职能后，行预咨委会获悉，需要有一个强有力的专职项目组负责拟定全球服务提供模式的详细提案和企划案。此外，这项能力必须与联合国秘书处的日常业务密切相关，考虑到秘书处独特的组织背景和历史，确保满足不同客户和各种业务环境的具体业务需求，并反映本组织的行政和监管框架。行预咨委会还获悉，将注意确保项目组的组成反映实行新的模式所涉的各种不同行政规则、总部和外地角度以及服务提供商和客户的适当代表性。此外，外勤支助部在项目组的代表性将确保适当考虑和学习在执行外地支助战略期间取得的经验。

40. 行预咨委会强调，必须确保项目组特别是 D-1 和 P-5 职等高级工作人员精通联合国的所有业务活动，包括总部、总部以外办事处、区域委员会以及维持和平特派团和其他外地特派团的业务活动。行预咨委会相信，在提供共用服务时，也会努力借鉴秘书处和其他联合国实体内部现有知识和经验(见 [A/70/323](#)，第 11 至 13 段)。行预咨委会确认，需要一个专职项目组拟定全球服务提供模式详细提案，并建议核准秘书长的提案。

41. 关于为项目组拟设的特等干事(D-1)临时职位，行预咨委会回顾，秘书长在 2016-2017 年拟议方案预算第 29 A 款下拟议裁撤副秘书长办公室管理支助处 1 个 D-1 员额。秘书长表示，拟议裁撤的原因是，通过企业资源规划项目和管理支助处之间的密切合作，实现了协同作用，开展了许多相互补充的活动，包括领导变革管理活动、改进管理做法和再造业务流程(见 [A/70/6\(Sect.29A\)](#)，第 29A.39 段)。在这方面，行预咨委会要求说明，鉴于秘书长的报告是根据大会第六十七届会议

的要求提交的，在编制预算时，为什么没有在该办公室所需资源中规划和编列与制定全球服务提供模式提案相关的活动，这些活动似乎与拟裁撤的职能吻合。在印发本报告之前，未能对这一问题给予答复。行预咨委会注意到，拟设负责制定服务提供模式详细提案的特等干事(D-1)临时职位，将部分抵销 2016-2017 年拟议方案预算第 29 A 款下拟议的节余(见 [A/60/6](#) (Sect.29 A)和 Corr.1)。

咨询人

42. 秘书长还提议在 2016-2017 年拟议方案预算第 29 A 款下追加 500 000 美元，用于支付为全球服务提供模式开展深入分析、制定详细提案和企划案所需的咨询人费。行预咨委会在询问后获得了关于咨询人履行哪些职能的信息，其中包括审查和汇编有关现有安排的数据和文件等工作。

43. 行预咨委会认识到，需要外部咨询人参与制定一项关于全球服务提供模式的详细提案，以针对现有业务安排和未来要求提供专门化知识以及独立的分析和评估。在这方面，行预咨委会强调必须借鉴“团结”项目小组的经验和知识，还强调需要开发关于该问题的内部专门知识，并制定计划以及时将咨询专家的知识转授给方案和项目工作人员。行预咨委会希望在即将出台的关于全球服务提供模式详细建议的报告中提供关于使用咨询人及其所履行职能的详细资料。

44. 鉴于拟由咨询人履行的某些职能的性质(见上文第 42 段)，行预咨委会认为某些任务可在内部完成，建议将拟议所需 500 000 美元咨询人经费减少 20%，并建议核准咨询人费共计 400 000 美元。

其他问题

45. 行预咨委会要求说明为什么秘书长请求在 2016-2017 年拟议方案预算下追加批款，而不是请求用应急基金支付拟议所需追加经费。行预咨委会获悉，鉴于全球服务提供模式是秘书长的一项改革举措，秘书处认为，其所需资源不属于应急基金的既定使用标准，这些标准载于大会第 42/211 号决议的附件。行预咨委会质疑秘书长就此事提出的论点，因为那份报告是针对大会提出的请求提交的(见上文第 3 段)。委员会还认为，与制定全球服务提供模式的提案相关的活动和所需资源本可预期且列入管理支助处的工作计划中，并编列于 2016-2017 年拟议方案预算下(见上文第 41 段)。鉴于上述因素，行预咨委会建议，按 2016-2017 两年期拟议方案预算由应急基金支付拟议所需资源。

46. 此外，鉴于这一举措涵盖整个联合国秘书处的所需资源，行预咨委会认为，如果其执行得到核准，则应根据费用分摊公式由经常预算、维持和平行动支助账户和预算外资源共同供资。因此，行预咨委会建议大会请秘书长在其详细报告中提出今后与实施全球服务提供模式相关的所需资源的费用分摊公式提案。

47. 如上文第 7 段所述(另见 A/70/323, 第 6 段), 秘书长提议提交一份关于行政支助服务的详细提案, 其中包括共享服务中心的企划案和地点选项, 供大会第七十一届会议审议。行预咨委会认为, 秘书长的详细提案应在他关于 2018-2019 两年期拟议方案预算的预算大纲提案的同一时间范围内, 以充分协调的方式在第七十一届会议的主要部分提交, 以便于大会审议秘书长针对 2018-2019 两年期提出的各项提案。

五. 结论和建议

48. 秘书长报告第 61 段述及请大会采取的行动。行预咨委会建议大会:

(a) 在不违反其在上文各段中的意见和建议的情况下, 注意到秘书长的报告, 并请秘书长向大会第七十一届会议提交一份带有企划案的详细提案;

(b) 核准在主管管理事务的副秘书长办公室设立 2 个临时职位(1 个 D-1, 1 个 P-5), 自 2016 年 1 月 1 日起生效, 初次任期为一年;

(c) 考虑到其在上文第 40 段和 44 段中的建议, 将 1 162 600 美元拟议资源减少 100 000 美元, 并核准 1 062 600 美元的项目费用, 用于编写关于联合国秘书处全球服务提供模式的详细提案;

(d) 考虑到其在上文第 45 段中的建议, 从 2016-2017 两年期应急基金中支付上述金额。

附件一

经常预算下被分类为行政性人员的指示性员额配置结构^a

预算款次	专业及以上职类							一般事务及有关职类							小计	共计
	常务副秘书长/副秘书长	助理秘书长	D-2	D-1	P-5	P-4/3	P-2/1	小计	特等	其他职等	当地雇员	外勤人员	本国专业干事	工匠		
1. 通盘决策、领导和协调																
2014-2015	2	1	5	7	8	14	2	39	5	36	—	—	—	—	41	80
2016-2017	2	1	5	7	8	14	2	39	5	36	—	—	—	—	41	80
2. 大会和经济及社会理事会事务和会议管理																
2014-2015	—	—	—	1	1	2	1	5	3	13	—	—	—	—	16	21
2016-2017	—	—	—	1	2	6	4	13	5	54	—	—	—	—	59	72
3. 政治事务																
2014-2015	—	—	—	1	—	2	1	4	2	8	—	—	—	—	10	14
2016-2017	—	—	—	1	—	2	1	4	2	8	—	—	—	—	10	14
4. 裁军																
2014-2015	—	—	—	—	1	—	—	1	2	1	—	—	—	—	3	4
2016-2017	—	—	—	—	1	—	—	1	2	1	—	—	—	—	3	4
5. 维持和平行动																
2014-2015	—	—	—	—	—	1	—	1	—	—	—	—	—	—	—	1
2016-2017	—	—	—	—	—	1	—	1	—	—	—	—	—	—	—	1
8. 法律事务																
2014-2015	—	—	—	—	1	1	—	2	—	4	—	—	—	—	4	6
2016-2017	—	—	—	—	1	1	—	2	—	4	—	—	—	—	4	6
9. 经济和社会事务																
2014-2015	—	—	—	1	2	3	—	6	2	7	—	—	—	—	9	15
2016-2017	—	—	—	1	2	3	—	6	2	7	—	—	—	—	9	15
12. 贸易和发展																
2014-2015	—	—	—	2	6	13	2	23	4	34	—	—	—	—	38	61
2016-2017	—	—	—	2	6	13	2	23	4	34	—	—	—	—	38	61

预算款次	专业及以上职类							一般事务及有关职类							小计	共计
	常务副秘书长/副秘书长	助理秘书长	D-2	D-1	P-5	P-4/3	P-2/1	小计	特等	其他职等	当地雇员	外勤人员	本国专业干事	工匠		
14. 环境																
2014-2015	—	—	1	—	3	1	—	5	—	—	1	—	—	—	1	6
2016-2017	—	—	1	—	3	1	1	6	—	—	1	—	—	—	1	7
15. 人类住区																
2014-2015	—	—	—	—	1	4	—	5	—	—	2	—	—	—	2	7
2016-2017	—	—	—	—	1	4	—	5	—	—	2	—	—	—	2	7
17. 妇女署																
2014-2015	—	—	—	—	—	2	—	2	—	1	—	—	—	—	1	3
2016-2017	—	—	—	—	—	2	—	2	—	1	—	—	—	—	1	3
18. 非洲经济和社会发展																
2014-2015	—	—	—	1	5	18	8	32	—	—	117	1	2	—	120	152
2016-2017	—	—	—	1	5	18	8	32	—	—	114	1	2	—	117	149
19. 亚洲及太平洋经济和社会发展																
2014-2015	—	—	—	2	6	15	6	29	—	—	93	—	2	—	95	124
2016-2017	—	—	—	2	6	15	6	29	—	—	93	—	2	—	95	124
20. 欧洲经济发展																
2014-2015	—	—	—	—	1	3	2	6	1	7	—	—	—	—	8	14
2016-2017	—	—	—	—	1	3	2	6	1	7	—	—	—	—	8	14
21. 拉丁美洲和加勒比经济和社会发展																
2014-2015	—	—	—	1	5	11	9	26	—	—	93	—	2	—	95	121
2016-2017	—	—	—	1	5	10	8	24	—	—	90	—	2	—	92	116
22. 西亚经济和社会发展																
2014-2015	—	—	1	1	2	7	3	14	—	—	50	1	1	—	52	66
2016-2017	—	—	—	1	2	9	3	15	—	—	49	1	1	—	51	66
24. 人权																
2014-2015	—	—	—	1	4	7	2	14	—	11	—	—	—	—	11	25
2016-2017	—	—	—	1	4	7	2	14	—	11	—	—	—	—	11	25
27. 人道主义援助																
2014-2015	—	—	—	—	1	1	1	3	1	3	—	—	—	—	4	7
2016-2017	—	—	—	—	1	1	1	3	1	3	—	—	—	—	4	7

A/70/436

预算款次	专业及以上职类							一般事务及有关职类							小计	共计
	常务副秘书长/副秘书长	助理秘书长	D-2	D-1	P-5	P-4/3	P-2/1	小计	特等	其他职等	当地雇员	外勤人员	本国专业干事	工匠		
28. 新闻																
2014-2015	—	—	—	1	1	4	1	7	1	15	—	—	—	—	16	23
2016-2017	—	—	—	1	1	4	1	7	1	17	—	—	—	—	18	25
29. 管理和支助事务																
2014-2015	1	4	14	32	78	241	70	440	70	681	78	—	1	97	927	1 367
2016-2017	1	4	15	35	75	239	74	443	70	661	78	—	1	97	907	1 350
30. 内部监督																
2014-2015	—	—	—	—	1	2	—	3	1	4	—	—	—	—	5	8
2016-2017	—	—	—	—	1	2	—	3	1	3	—	—	—	—	4	7
34. 安全和安保																
2014-2015	—	—	—	1	2	3	1	7	2	7	—	—	—	—	9	16
2016-2017	—	—	—	1	2	3	1	7	2	7	—	—	—	—	9	16
IS3. 收入第3款																
2014-2015	—	—	—	—	—	1	—	1	—	2	—	—	—	—	2	3
2016-2017	—	—	—	—	—	1	—	1	—	2	—	—	—	—	2	3
共计																
2014-2015	3	5	21	52	129	356	109	675	94	834	434	2	8	97	1 469	2 144
2016-2017	3	5	21	55	127	359	116	686	96	856	427	2	8	97	1 486	2 172

^a 行预咨委会要求按地点对人员配置结构进行分列，但在印发本报告时来不及进行这种分列，因此，应当在大会审议此事时向其提交。

附件二

维持和平行动支助账户下被分类为行政性人员的指示性员额配置结构

部/厅	专业及以上职类						小计	一般事务及有关职类						小计	共计
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1		特等	其他职等	安保人员	当地雇员	外勤人员	本国专业干事		
维持和平行动部															
2014/15	—	1	1	1	2	1	6	1	9	—	—	—	—	10	16
2015/16	—	1	1	2	2	1	7	1	9	—	—	—	—	10	17
联合国驻非洲联盟办事处															
2014/15	—	—	—	1	2	—	3	—	—	—	15	8	—	23	26
2015/16	—	—	—	1	2	—	3	—	—	—	15	8	—	23	26
外勤支助部															
2014/15	3	10	36	92	120	4	265	18	146	—	—	—	—	164	429
2015/16	3	9	36	92	120	4	264	18	146	—	—	—	—	164	428
管理事务部															
2014/15	1	3	13	74	76	15	182	10	102	—	—	—	—	112	294
2015/16	1	3	12	75	76	15	182	11	101	—	—	—	—	112	294
内部监督事务厅															
2014/15	—	—	—	—	1	—	1	—	3	—	—	—	—	3	4
2015/16	—	—	—	—	1	—	1	—	3	—	—	—	—	3	4
秘书长办公厅															
2014/15	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2015/16	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
内部司法办公室															
2014/15	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2015/16	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
道德操守办公室															
2014/15	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2015/16	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
法律事务厅															
2014/15	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2015/16	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

A/70/436

部/厅	专业及以上职类						小计	一般事务及有关职类						小计	共计
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1		特等	其他职等	安保人员	当地雇员	外勤人员	本国专业干事		
新闻部															
2014/15	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2015/16	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
安全和安保部															
2014/15	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2015/16	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
行政和预算问题咨询委员会秘书处															
2014/15	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2015/16	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
联合国人权事务高级专员办事处															
2014/15	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2015/16	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2014/15	4	14	50	168	201	20	457	29	260	—	15	8	—	312	769
2015/16	4	13	49	170	201	20	457	30	259	—	15	8	—	312	769