



第七十五届会议

议程项目 139

审查联合国行政和财政业务效率

转变联合国的管理模式：审查管理改革实施进展情况

行政和预算问题咨询委员会的报告

一. 导言

1. 行政和预算问题咨询委员会审议了秘书长题为“转变联合国的管理模式：对管理改革实施进展情况的审查”的报告(A/75/201)。行预咨委会在审议该报告期间会晤了办公厅主任和秘书长其他代表，他们提供了补充资料，作出了澄清，最后提出了于 2020 年 10 月 2 日收到的书面答复。
2. 行预咨委会还收到供其参考的审计委员会关于联合国 2019 年 12 月 31 日终了年度财务报表的报告(A/75/5(Vol.I)，第二章，E 节)和主要结果和结论简明摘要(A/75/177，第 202-206 段)。审计委员会表示，审计委员会根据财务条例 7.5 的规定，在审计联合国业务活动期间审查了管理改革的实施情况(A/75/5(Vol.I)，第二章，第 7 段)。行预咨委会在下文各段讨论审计委员会关于相关主题的调查结果和建议(另见 A/75/539，即将印发)。
3. 秘书长指出，根据大会第 72/266 B 号决议第 28 段的要求，他在自己提出的报告中提供信息，说明管理改革最新实施情况，包括迄今在实现预期效益方面取得的进展。

二. 总体意见

4. 行预咨委会注意到迄今在实施管理改革方面取得的进展。行预咨委会还注意到，已经开始使用某些工具报告取得的效益，包括已经实施一个在线效益追踪工具。行预咨委会欢迎为应对冠状病毒病(COVID-19)大流行产生的挑战和确保业务连续性而作出的努力，这些努力使联合国能够基本上不间断地继续开展工作。



5. 行预咨委会进一步注意到，审计委员会在其关于联合国 2019 年 12 月 31 日终了年度财务报表的报告中，就管理改革的许多方面提出了详细的评论和意见，并提出了建议，这些方面包括结构重组、新的权力下放制度、问责框架、成果管理制、企业风险管理和效益管理。行预咨委会强调全面和迅速执行审计委员会建议的重要性。
6. 行预咨委会回顾，大会请秘书长跟踪和监测大会关于行政和预算事项的各项决议的执行情况，并在方案预算执行情况报告中提供全面信息，说明这些决议的执行情况。行预咨委会建议大会重申需要充分和迅速执行其决定和要求(见大会第 71/283、72/303、73/289 和 74/271 号决议；另见下文第 44 和 45 段)。
7. 秘书长请大会表示注意到他的报告(A/75/201，第 64 段)，行预咨委会询问这涉及哪些问题并且获悉，该报告是应大会第 72/266 B 号决议的要求印发的，该决议请秘书长提供信息，说明实施改革的最新进展情况，该报告没有提出请大会采取行动的任何提议。行预咨委会还获悉，按照大会长期以来的惯例，当大会“表示注意到”秘书长的某项报告时，既没有表示同意也没有表示不同意这项报告。
8. 行预咨委会进一步询问后获悉，秘书长的报告没有提出任何需要核准的提议，因此，建议大会表示注意到该报告不涉及经费问题。

三. 实施管理改革的最新情况

A. 在总部建立新的管理架构

9. 秘书长的报告(A/75/201)第 7 至 9 段提供信息，介绍建立新管理架构的情况。秘书长还指出，他在题为“转变联合国的管理模式：采用新管理架构以提高效力、加强问责”的报告(A/72/492/Add.2)中提议并经大会第 72/266 B 号决议核准的重组结构于 2019 年 1 月 1 日生效。设立了两个新部门：负责秘书处政策框架并监测遵守该框架情况的管理战略、政策和合规部和负责向全秘书处各实体提供服务和指导的业务支助部，取代原外勤支助部和原管理事务部。新部门已于 2019 年 1 月 1 日设立，工作人员来自调动，没有增减员额。
10. 审计委员会在其报告(A/75/5(Vol.I)，第二章，第 200-211 段)中指出，实施改革后，秘书长尚未颁布关于联合国秘书处组织的公报，审计委员会建议秘书处尽早采取行动，修订和颁布关于管理战略、政策和合规部和业务支助部组织的公报，以具体说明和澄清两个部门的作用和责任。审计委员会还表示，虽然秘书长的管理改革提议规定了这两个部之间的高度责任分工，但审计委员会注意到，两个部的职能存在一些不清晰和(或)可能重叠的情况，例如在与信息和通信技术(信通技术)、管理战略、政策和合规部战略人才管理处和该部行政法司相关的一些领域、项目和流程中存在这种情况。审计委员会还建议秘书处明确界定和记录两个部在所有人力资源流程和项目中的作用和责任，包括决策权，以避免在其共同客户之间造成任何混淆。行预咨委会回顾，行预咨委会在以往关于秘书长有关新管理架构下人力资源职能的提案的报告(A/72/7/Add.49，第 32-34 段；A/73/411；另见 A/72/492/Add.2 和 A/73/366)中指出，两个部之间的职能分配不够明确，在某些方面存在职能重叠和职

责模糊的情况。行预咨委会感到关切的是，2019 年 1 月 1 日实施的秘书处结构重组并没有充分说明和明确记录重组的结构。行预咨委会建议大会请秘书长澄清新部门之间的作用和责任分配，并毫不拖延地修订和颁布相关公报。

B. 权力下放

11. 秘书长在其报告中指出，新的权力下放制度于 2019 年 1 月 1 日生效(见 [ST/SGB/2019/2](#))，2019 年前 6 个月被定为过渡期。根据该框架，撤销了以前的所有下放权力，授予了新的下放权力。秘书长还指出，新制度已在秘书处 200 多个实体全面实施，管理战略、政策和合规部业务转型和问责司监测每个实体记录的权力进一步下放情况，以确保没有利益冲突，任何先决条件都得到满足，发现影响行使下放权力的任何问题。此外，建立了问责框架，并制定了主要业绩指标，以衡量各实体行使进一步下放的权力的情况，目前正在根据对收集到的数据的分析，加强这些指标，使指标符合具体实体的需要([A/75/201](#)，第 13-16 段)。

12. 审计委员会在其报告中就新的权力下放制度以及相关监测和问责框架的执行情况提出了广泛的评论和意见，并提出了许多建议，涉及的领域包括：(a) 确定纳入和不纳入新制度的实体的标准；(b) 评估接受下放权力实体的能力；(c) 下放权力的范围；(d) 下放权力门户网站；(e) 监测和监督下放权力的使用情况和撤回这些下放权力的标准；(f) 用于监测下放权力的主要业绩指标框架；(g) 下放权力与“团结”系统角色映射；(h) 下放给实体负责人的权力，包括在人力资源领域例外处理的权力；(i) 问责框架的各种要素，包括评价、成果管理制和风险管理([A/75/5\(Vol.I\)](#)，第二章，第 222-312 段)。

13. 关于评估接受下放权力实体的能力，审计委员会建议秘书处审查 2019 年实施强化权力下放框架后工作量和责任的变化，并审查对政策和资源规划的影响(同上，第 251 段)。行预咨委会在审查 2021 年拟议方案预算时还注意到，有些实体明确请求增加资源，以便能够行使下放的权力。行预咨委会询问后获悉，下放给各实体负责人的是决策权力，根据秘书处的说法，这不需要增加资源。这些权力不同于“团结”系统关于根据下放权力执行决定而必须完成的事务性职能。行预咨委会还获悉，虽然实施权力下放框架后，各实体的工作量有所增加，例如，需要管理权力下放门户网站，但也减少了一些工作量，例如，向总部提供支持决策请求的信息的频率和数量减少，缩短了决策周期，行使人力资源管理和采购职能实体的情况尤其如此。秘书处进一步表示，目前计划进行一次审查，以评估权力下放框架对工作量的净影响，但预计接受下放权力的实体或服务提供方的资源需求不会发生重大变化。行预咨委会建议大会请秘书长在下次关于管理改革实施进度的报告中提供详细信息，说明上述审查的结果和将采取的任何措施，包括可能涉及的任何行政或财务问题。

14. 行预咨委会注意到，审计委员会建议秘书处改进现有机制，避免在没有所需下放权力情况下授予“团结”系统角色，并加强机制，以便在有理由撤销进一步下放的权力的情况下查明和撤销这些权力，秘书处没有接受这些建议。审计委员会在报告(同上)第 265 至 274 段列出了双方提出的问题和论点。审计委员会认为，“团结”系统的事务性角色使相关用户能够履行某些职能，履行这些职能的行政

权力源自下放的权力。例如，为了批准请购单，工作人员既应具有批准请购单的工作职能，又应具有批准请购单的行政权力，还应在“团结”系统中具有处理业务事项所需的事务性角色。行预咨委会同意审计委员会的关切，期望秘书处继续与审计委员会讨论，并执行一项解决方案，解决权力下放事项的透明度和决策问题，使审计委员会满意，行预咨委会强调需要执行审计委员会的所有相关建议。

C. 问责框架

15. 秘书长在其报告(A/75/201, 第 15 段)中指出，已在计量各实体行使进一步下放的权力情况主要业绩指标的基础上建立问责框架。2019 年对这些指标的分析显示，部分指标适用于所有类型实体，部分指标则需要针对具体实体类别作出调整，以提高相关性。秘书长还表示，目前正在完善这些指标(同上，第 16 段)。

16. 行预咨委会询问后获悉，目前正在修订和扩大主要业绩指标，包括最初确定的一套 16 个主要业绩指标。管理战略、政策和合规部业务转型和问责司与业务流程责任人一道，借鉴过去 18 个月的监测经验和客户实体的反馈，审查了主要业绩指标。四个业务流程的责任人仍在考虑修订现有指标和增加新指标的提议。提议一些变动的目的是使主要业绩指标能够更好地与现有的高级管理人员契约指标契合。经修订的或新的指标最迟将于 2020 年底最终确定，确定之后，业务转型和问责司就会将其纳入定期监测活动。此外，正在丰富管理看板，以便在高级管理人员审查自己的主要业绩指标时向其提供补充数据和不同视角。

17. 审计委员会在其报告(A/75/5(Vol.I), 第二章, 第 278-312 段)中指出，在实施成果管理制、风险管理和评价等问责框架构成部分方面存在若干不足之处。审计委员会还指出，2019 年 1 月界定了最初 16 项主要业绩指标，但其中一些指标缺乏衡量业绩的目标和基准。审计委员会还注意到，各实体负责人本应从管理战略、政策和合规部收到关于行使下放权力情况的定期报告，其中载有关于 16 项主要业绩指标的简要信息，但实际情况是仅分发了一份涵盖 2019 年 1 月至 6 月期间的报告。而且，管理看板并没有按照计划，提供所有指标截至 2020 年 6 月底的数据。审计委员会提出了几项建议，包括需要遵守执行时间表，并遵循在各级嵌入三道防线模式的有时限计划。行预咨委会同意审计委员会的建议，并指出，主要业绩指标是行使下放权力的主要问责工具，行预咨委会建议大会请秘书长在其下一份关于问责的报告中提出一套完整、强化、相关和全面的指标，用于监测权力下放情况，包括在管理看板中提供这些指标。

18. 行预咨委会在关于管理改革的第一份报告(A/72/7/Add.24, 第 30-34 段)中强调指出，问责制度应该反映对现行权力下放制度的改动。大会在第 71/283 号决议第 18 段强调指出，需要颁布接受下放权力的各级人员的明确作用和责任、监测和行使下放权力的系统报告机制和管理不善或滥用职权的情况下应采取的行动。大会在该决议第 16 段重申，高级管理人员的契约和工作人员绩效管理制度是问责制的重要工具，请秘书长为这些工具设定具体、可衡量和有时限的业绩目标，使其成为有意义的强有力的问责工具。

19. 行预咨委会不能完全确信问责制和监测框架已全面实施。行预咨委会认为，已经下放的权力下放制度已于 2019 年 1 月 1 日实施，一个有成效、正常运作的问责制度是这个权力下放制度的重要前提，可以保证以完全透明和负责任的方式行使下放的权力。行预咨委会建议大会请秘书长确保全面实施问责制和监测框架。行预咨委会还建议大会请秘书长在其关于问责制的下次进度报告中介绍最新情况。

四. 实现改革预期效益的进展情况

20. 秘书长在其报告(A/75/201, 第 7-9 段和第 59 段)中指出，秘书处实施改革过程中遇到一些挑战，这影响了实现许多预期改革效益的时间表，包括在实现问责和透明度领域的一些承诺方面出现延误。例如，挑战包括：(a) 需要通过调动工作人员填补新职能，最初需要着力培养并进一步增加被分配到这些职能的工作人员的专题专门知识，这些职能包括在秘书处实施成果管理制、加强评估活动和使用评估结果；(b) 在应对 COVID-19 危机期间，需要将工作人员的时间和资源从实施改革转向确保本组织的业务连续性；(c) 本组织持续面临流动性挑战。

21. 行预咨委会在关于秘书长管理改革提议的报告(A/72/7/Add.49, 第 26 段)中强调指出，必须在进程初始即拟定预期效益和基线信息、监测、衡量和报告进展情况的方法以及实现效益的计划。秘书长在其报告中指出，大会在第 72/266 B 号决议中认可这项建议，根据这项建议，于 2019 年初制定并最后确定了效益管理框架，该框架根据秘书长关于转变联合国管理模式的初次报告(A/72/492)中提出的具体成果和承诺追踪预期效益。秘书长还表示，该框架包括每项预期效益的定性或定量指标，以确定改革开始以来情况是在改善还是恶化，情况变化的主因是实施改革还是外部因素。此外，该框架还有一个效益追踪工具，提供所有正在进行的效益举措以及各举措状况的概览(A/75/201, 第 10 和 11 段)。行预咨委会认为，必须以评估管理改革成本和效益的客观、可核查和系统的做法为基础，向大会提出成本效益分析。这样的分析还可以提供有用的信息，支持未来关于投资或政策选择的决策。

22. 行预咨委会询问后获得了关于效益举措、预期成果、进展情况或完成状况以及指标的概览。例如，预期效益包括：(a) 建立一个门户网站，为政策和指南(已于 2019 年完成)提供单一接入点；(b) 加强和简化入职程序，以减少从工作邀请到入职的天数(据指出，这项工作将在 2020 年完成)；(c) 将风险管理纳入整个秘书处的主流，以改善组织业绩(据指出，这项工作将在 2023 年完成)；(d) 更新甄选和流动框架，以灵活满足本组织不断变化的人员配置需求，并确保有一支多样化和流动的工作人员队伍(据指出，这项工作将在 2025 年完成)；(e) 通过加强员工队伍战略规划，提高本组织预测未来人员配置需求的能力，以确保在恰当的时间点将拥有恰当技能的人员安排在恰当岗位上(据指出，这项工作将在 2030 年完成)。

23. 行预咨委会指出，许多预期效益与秘书处的长期目标和已经实施了一段时间的举措相呼应。行预咨委会强调指出，需要一种循证办法，清楚地证明：(a) 预期效益是通过关键改革措施实现的，这些措施包括：重组结构，以管理战略、政策和合规部以及业务支助部替代管理事务部和后勤支助部；实施新的权力下放制度；(b) 实现

预期效益如何有助于实现管理改革的主要目标，即：支持交付方案和执行任务，追究管理人员对其方案的方案和财务业绩的责任(A/72/492，摘要)。行预咨委会建议大会请秘书长在其下次报告中提供信息，介绍管理改革最新实施情况，包括提出有具体时限的实现效益全面计划，同时考虑到行预咨委会的上述意见。

24. 审计委员会在其报告(A/75/5(Vol.I)，第二章，第 313-330 段)中就效益管理的各个方面提出了评论和意见，包括：效益管理框架中规定的证明文件；确定改革进程带来的效益；指标的现状；基线定义；目标定义。审计委员会还在这方面提出一些建议，包括秘书处为已确定的效益界定明确的基线，以便准确计量取得的进展。

25. 行预咨委会在下文各段评论秘书长报告中概述的一些具体预期收益。

A. 延揽合适的员工

26. 秘书长的报告宣布已开始实施地域多样性战略，为高级管理人员在各自实体增强多样性提供了路线图和资源(A/75/201，第 25 段)。行预咨委会回顾其关于秘书处组成的报告(A/74/696)(大会第七十五届会议续会第一期会议将审议该报告)，其中建议大会请秘书长在年度问责进展报告中说明高级管理人员遵守其契约中关于任命无人任职和任职人数不足会员国工作人员填补至少 50%的按地域分配员额这一目标的情况，同时说明在未达目标情况下采取何种问责措施。行预咨委会在同一份报告中还建议大会请秘书长为在秘书处实现公平地域分配制定战略，其中应包括具体措施和相关行动，并就进展情况向大会第七十五届会议提交资料。行预咨委会将在审议秘书长未来关于人力资源管理的报告时再议此事。

B. 学习和发展

27. 秘书长的报告说对语文和沟通方案进行了调整，以支持本组织落实使用多种语文这项任务，并首次提供全年制语文和沟通技能课程方案，同时扩大工作人员可参加的在线课程和活动(A/75/201，第 33 段)。此外，自 COVID-19 大流行爆发以来，许多语言课程和所有面对面课程都在网上开课，使在线课程数量增加了两倍。行预咨委会询问后还获悉，人力资源厅协同职员学院在此次大流行病开始后的 2 周内共同举办了一次由讲师授课的在线讲习班，面向所有担负监督或管理职能的工作人员，内容是如何帮助团队驾驭不确定性和适应大流行病带来的变化，有 700 多名工作人员参加了讲习班。报告还指出，正在人力资源、财务、供应链管理领域实施认证和专业发展方案，以确保入选这些领域职位的工作人员符合专业资格标准，并能继续发展自己的技能(同上，第 32 段)。行预咨委会鼓励秘书长汲取从当前大流行病状况下获得的经验，以在线语文培训方案为范例开发更多在线课程和工具。行预咨委会注意到，以在线学习替代面对面培训将对资源需求产生影响，包括节省差旅费用。行预咨委会建议大会请秘书长在其关于管理改革执行进展情况的下一份报告中进一步说明通过在线培训节省费用的情况。

C. 加强供应链管理

28. 秘书长的报告指出供应链管理实现预期效益方面的总体趋势是积极的，还就目前开展的活动提供了一些细节，其中包括：(a) 实施了供应链绩效管理框架；(b) 为更好地交付成果、应对危机，与各基金、方案和专门机构加强了协作；(c) 整合了目前负责采购政策和资产管理政策的职能部门，在秘书处整个供应链管理架构内努力使意大利布林迪西联合国后勤基地和乌干达恩德培区域服务中心的职能、组织、任务实现协同增效。秘书长还指出，秘书处的供应链在 COVID-19 大流行期间被证明颇具韧性，使外地在航空、保健、信通技术方面超出计划的需求迅速获得满足。此外，意大利布林迪西联合国后勤基地和乌干达恩德培区域服务中心在整个大流行病期间为帮助秘书处各实体维持业务运作发挥了关键作用(同上，第 38-43 段)。

29. 审计委员会就采购问题提供了详细意见、提出了一些建议(A/75/5(Vol.I)，第二章，第 368-393 段)，其中包括：

(a) 采购能力。审计委员会注意到目前将采购权进一步下放给了一些采购能力未获评估的实体，可能还进一步下放给了一些采购能力不足的实体，因此建议行政当局切实获取必要信息，以通过监测确保仅将采购权进一步下放给具备足够采购能力和基础设施的实体；

(b) 监测采购权下放情况。审计委员会注意到问责框架和用于监测采购权下放情况的指标存在弱点，未包含财务条例 5.12 所界定的一些采购原则，例如最高性价比和有效国际竞争。审计委员会建议行政当局审查和扩大采购方面的主要业绩指标，使各实体的负责人能表明其以透明、负责任、有问责的方式行使了下放的采购权；

(c) 采购政策和指南。审计委员会注意到已于 2019 年 9 月印发修订后的采购手册，作为采购流程和程序的业务指导，但管理战略、政策和合规部自管理改革开始截至 2020 年 2 月未就采购领域发布或更新任何行政指示或秘书长公报。审计委员会建议行政当局将需根据专业判断和专门知识予以适用的业务指导与强制性政策这两者区分开来，并据此发布采购和指导政策。

30. 行预咨委会回顾其就秘书长管理改革提案而提交的各项报告，其中强调过若干有待进一步澄清和论述的问题，包括：治理安排、内部控制、职能分工、风险管理、采购职能的独立性，还详细说明了使决策权更接近成果交付点预计将带来的增效、成本、收益、风险(见 A/72/7/Add.24，第 22-25 段；A/72/7/Add.49，第 27-31 段)。

31. 行预咨委会强调需要迅速执行审计委员会的建议，确保以完全合规、透明、负责任的方式下放和行使采购权。行预咨委会建议大会请秘书长在关于执行管理改革的下一次进度报告中全面报告所取得的进展。

D. 信息和通信技术

32. 秘书长的报告指出,将以前分开的外地和总部信通技术架构整合为一个实体带来了一些好处,包括:整个秘书处实现了技术标准化,减少了需要维护的单独平台和系统的数量,更多地转向云计算,加强了应对网络安全威胁的能力。秘书长进一步指出,秘书处作出的战略决定和投资对于实现业务连续性至关重要,这一点尤其体现在转向云计算和信通技术平台选择方面。这使得本组织在 COVID-19 大流行期间得以根据需要在短时间内为秘书处大多数工作人员作出强制性电子通勤安排,从而继续不间断地开展工作。此外,继驻地协调员系统移交给秘书处后,信息和通信技术厅还重点支持秘书处与联合国系统各机构、基金和方案之间加强互操作性。改进措施包括:实施技术解决方案,使各实体相互进行企业对企业联系;使联合国系统各组织的工作人员能使用联合国系统其他组织的信息服务和协作平台;协助发展协调办公室设立国别协作小组,使驻地协调员能够促进机构间合作(A/75/201,第 49-51 段)。

33. 在这方面,行预咨委会回顾其就秘书长管理改革初步提议所提交的报告(A/72/7/Add.24,第 15-21 段),其中强调秘书长设想的任何改革措施都应继续应对联合国在信通技术活动治理和管理方面长期存在的问题(当时正在通过实施大会第 69/262 号决议所通过的五年信通技术战略来应对这些问题)。这些问题包括:信通技术领域缺乏有效治理和领导,造成秘书处所有工作地点和外地特派团的信通技术职能部门重复和分散,推高了业务成本,阻碍了本组织实现规模经济效益,这种情况需要减少。另外,行预咨委会早已建议设立一个合并办公室,负责领导全秘书处的信通技术职能(A/60/870,第 10-14 段)。行预咨委会对于信通技术资源的分散状况、执行上述战略的问责和治理框架问题继续表示严重关切(见 A/74/588)。行预咨委会在其即将就审计委员会信通技术战略执行情况第四次年度进展报告所提交的报告(A/75/156)中就信通技术进一步提出了评论和建议。

34. 行预咨委会还回顾,2021 年拟议方案预算包括用于加强信通技术基础设施的经费 700 万美元,其中含有:第 29C 款(信息和通信技术厅)下 200 万美元,用于加强信通技术基础设施的业务连续性和业务复原力,也用于加强广播和会议功能;第 33 款(建筑、改建、改良和大修)下 500 万美元,用于基本建设支出,以加强联合国企业网络和视频会议安排,从而在目前条件不变的情况下对复杂型多方会议加强支助。行预咨委会建议将 29C 款下拟议增加的 200 万美元减少 10%。行预咨委会回顾其曾建议大会请秘书长在下一轮预算文件中列入信通技术综合预算和拟议举措,并附上详细的理由(A/75/7,第一章,第 67 段)。

E. 支助架构

35. 秘书长的报告指出,2019 年业务支助部启动一项多年期举措,统一了整个秘书处的一些关键领域业务流程,目的是促进提供一致的业务支助,不论提供或接受支助的实体身份;向秘书处所有实体提供全面的现场支持,同时减少重复能力;通过实施下放权力的管理办法,实现规模经济效益;建立统一的伙伴关系安排办法,向秘书处没有业务存在的地点提供服务。此外,该部还与联合国内罗毕办事处

和发展协调办公室合作，于 2019 年开始将向驻地协调员办事处提供的与地点无关的业务处理支助服务从联合国开发计划署转移到秘书处(A/75/201，第 53、55 段)。

36. 行预咨委会回顾其曾强调需要通过合并提高效率，同时需要改善协调，包括在费用回收和费用分摊安排方面(A/75/7，第一章，第 77 段)，并建议大会请秘书长在下次提交的驻地协调员系统预算中全面说明机构间共同合并业务举措的执行情况和执行时间表(同上，第二章，第一.39 段)。

F. 其他意见

全球服务提供模式

37. 秘书长的报告说总部新管理架构的设计和资源配置是基于以下假设：全球服务提供模式将获得批准，而且 4 个拟议的服务中心定于 2019 年 1 月开始运作(见 A/72/801 和 A/72/801/Add.1/Rev.1)。报告说及早采用全球服务提供模式本可以充分实现全部预期效益，因为不依赖地点的人力资源和财务职能会被统一并入共享服务中心。秘书长还说当前新的管理架构已经到位，因此可能应研究在新的权力下放制度下哪种类型的服务提供架构最适合秘书处，其中还应考虑到 COVID-19 大流行开始以来实施的远程工作安排(A/75/201，第 62 段)。

联合国系统中央金库投资管理职能

38. 大会第 74/249 A 号决议第 2 段认可行预咨委会就 2018 年 12 月 31 日终了期间财务报告和已审计财务报表以及审计委员会的报告提交的报告(A/74/528)所载结论和建议。

39. 行预咨委会在报告第 14 段重申其先前的建议，即：请秘书长以联合国系统行政首长协调理事会(行政首长协调会)主席的身份为联合国系统中央金库投资管理职能提出可行的备选方案。大会在第 73/268 A 号决议中认可该建议。行预咨委会还请求在大会第七十五届会议主要会期的适当范围内向大会报告就此采取的行动(另见 A/73/430，第 18 段)。

40. 行预咨委会询问秘书长对上述建议采取行动的情况后，获悉行政首长协调会秘书处于 2019 年 11 月通过管理问题高级别委员会财务和预算网及其共同财务服务工作组讨论了这一事项。该工作组按财务和预算网的要求于 2020 年第一季度就此事进行了详细的调查。调查结果原定在 2020 年 3 月该网举行的专门会议上讨论，但会议已因 COVID-19 大流行而推迟。按照计划，将在定于 2020 年 10 月底召开的工作组年度会议上与工作组全体成员讨论此事项。因此，该问题已列入该网和工作组的议程，同时正在考虑对中央金库职能进一步开展可行性分析。

业务准备金

41. 行预咨委会在上述报告(A/74/528)第 16 段同意审计委员会的建议，并重申其建议，即：请秘书长以首协会主席的身份并与首协会其他成员协商，促进制定最低和最高准备金额度的合理基准，供联合国系统各组织使用。大会在第 73/268 A 号决议中认可了这项建议。行预咨委会还请求在下一期财务报表中介绍这方面的最新情况(另见 A/73/430，第 16 段；A/72/537，第 11 段)。

42. 如上文第 38 段所述，行预咨委会报告第 16 段中的建议也得到大会第 74/249 A 号决议的认可。

43. 行预咨委会请求提供资料说明秘书长针对大会核准的这项建议采取行动的情况，但没有收到该资料。

44. 行预咨委会感到关切的是，秘书长没有执行大会第 73/268 A 号决议和第 74/249 A 号决议关于上述中央金库投资管理职能以及联合国系统业务准备金最低和最高水平基准的决定(见上文第 6 段)。行预咨委会在即将就 2019 年 12 月 31 日终了期间财务报告和已审计财务报表以及审计委员会的报告提交的报告中(A/75/5(Vol.I))将进一步论述此事。

“团结”系统

45. 行预咨委会回顾大会在第 74/263 号决议第十七节赞同行预咨委会报告(A/74/7/Add.17)所载结论和建议。行预咨委会在其报告中提出的建议包括，大会应决定在 2020 年 12 月底之前结束“团结”项目，并提交项目最后报告，供大会第七十五届会议主要会期审议(同上，第 13 段)。行预咨委会还建议大会请秘书长在 2021 年拟议方案预算中提出详细提案，说明使用什么方法估算项目结束后维持期内“团结”系统成本，并且提出“团结”项目团队纳入秘书处主流的详细计划，以确保“团结”系统解决方案的可持续业务模式(见大会第 73/279 号决议，第十七节，第 16 段)(A/74/7/Add.17，第 20 段)。行预咨委会在审议 2021 年拟议方案预算时获悉，“团结”项目扩展部分二期的部署预计于 2020 年底完成，第十二次项目进度报告中将提供把“团结”项目纳入主流的计划(A/75/7，第二章，第八.19 段)。行预咨委会对缺乏进展感到关切，将在审议“团结”项目执行情况第十二次进度报告时再次讨论这些问题(见上文第 6 段)。

流动性状况与现金管理

46. 秘书长在其报告中强调秘书处按照权力下放框架设立新部门、采纳新工作方式方面遇到挑战，尤其是因为 2018、2019 年持续面临流动性困难(A/75/201，第 58 段；另见上文第 17 段)。行预咨委会在审议秘书长关于 2018-2019 年财政期间预算各款之间划拨资金的提议时提出询问后获悉：截至 2019 年 12 月底承付款总额为 1.724 亿美元，其中 5 940 万美元截至 2020 年 4 月 30 日已结清，未清义务为 1.129 亿美元；截至 2020 年 6 月 30 日，2018-2019 年预算期间未结清承付款进一步降至 9 650 万美元。行预咨委会在其给秘书长的信中表示，2020 年上半年为 2018-2019 年期间承付款水平的下降可能既反映了为缓解流动性危机而采取措施的影响，也反映了本组织因 COVID-19 大流行而缩减、推迟、取消一些活动的影响。审计委员会在其报告中指出，截至 2019 年 12 月 31 日共有尚未支付承付款项 2.09425 亿美元，其中包括未支付订购单承付款项 1.2692 亿美元、未支付承付资金 7 422 万美元、未支付差旅承付款 828 万美元。(A/75/5(Vol.I)，第二章，第 107 段)。行预咨委会注意到需要统一各项数字，相信在大会审议本报告期间将进一步澄清负债情况并提供负债的最新数字。

五. 结论

47. 行预咨委会认为，管理改革有多项活动未完成，是仍在进行的工作。因此，行预咨委会建议大会请秘书长在大会第七十六届会议主要会期就管理改革的执行进展情况提交报告，以供审议。

48. 请大会采取的行动载于秘书长报告([A/75/201](#))第 64 段。行预咨委会建议大会注意到秘书长的报告，同时顾及行预咨委会在上文所述意见和建议。
