



大会

Distr.: General  
4 December 2013  
Chinese  
Original: English

## 第六十八届会议

议程项目 53 和 147

整个维持和平行动问题所有方面的  
全盘审查

联合国维持和平行动经费筹措的  
行政和预算问题

## 全球外勤支助战略执行情况第四次年度进度报告

## 秘书长的报告

## 摘要

在关于全球外勤支助战略即有关改进全球向联合国外地特派团提供服务的转变战略的初次报告(A/64/633)中,秘书长提出一个5年执行前景,以便为改进向联合国维持和平行动和特别政治任务提供外勤支助而进行重要的结构和进程变化。

大会第64/269号决议请秘书长提交一份关于全球外勤支助战略执行情况的年度进度报告。行政和预算问题咨询委员会为确保更好地协调进展报告,考虑到实施该战略预计带来变革的规模和范围之大,请秘书长为改进报告程序提出其他备选安排,并促进大会就该战略的执行作出进一步决策(A/66/718,第189和191段)。

因此,秘书长以目前关于该战略执行情况的第四次进度报告的形式向大会本届会议提交两份关于全球外勤支助战略执行情况的报告以及秘书长关于2014年7月1日至2015年6月30日期间联合国维持和平行动经费筹措概览的报告的两份专门附件:附件一介绍有关全球外勤支助战略的业绩框架和成本效益的情况,附件二更新有关乌干达恩德培区域服务中心的情况。



大会第 66/264 号决议请秘书长向大会提交一份关于全球外勤支助战略的结束状态构想。在关于该战略执行情况的第三次年度进展报告(A/67/633)中，秘书长提出了有关该战略的结束状态构想，其中详细解释了根据该战略进行的结构性变化将如何在 2015 年 6 月之前改变服务的提供。

本报告提供经完善的有关全球外勤支助战略各支柱的结束状态构想以及实现这些结束状态的办法。本报告提供有关为实现结束状态构想而制订的管理工具的最新情况，并评估在 2012/13 年度工具根据该战略的各项目标实现的效益。报告还突出强调将通报实施最后阶段的两个重要优先事项。首先是确保全球外勤支助战略交付注重外地的成果，以便支持创新外勤支助解决办法需求方面持续激增的情况。其次是对秘书处的全系统解决方案、Inspira 和企业资源规划项目(团结项目)和《国际公共部门会计准则》进行有效的协调。

## 一. 引言

1. 执行全球外勤支助战略的 5 年执行时间表还有 18 个月的时间。该战略为秘书处提供一个令人信服、具有前瞻性的有关综合全球服务提供以支助联合国外地特派团的构想。本报告提出了一个经完善的有关该战略四大支柱的结束状态构想。报告提供有关执行管理和监督工具的最新情况，包括加强治理和客户参与安排及强化执行计划和风险管理工具以及对效益报告采取更为全面的办法。报告强调必须在这一最后阶段在外地实施全球外勤支助战略的各项原则和工具，并密切配合全秘书处范围的变革进程。

## 二. 完善和实施结束状态构想

2. 关于执行全球外勤支助战略的第三次年度进展报告(A/67/633)列出以下有关该战略主要执行层面的结束状态构想：总部、全球服务中心和乌干达恩德培区域服务中心和外地特派团。根据该报告，已对该结束状态构想进行完善和扩大，囊括全球外勤支助战略的所有支柱。已拟订 6 项结束状态阐明：

- 财务框架和战略资源配备的结束状态
- 人力资源框架的结束状态
- 共享服务的结束状态
- 供应链和模块化的结束状态
- 流程再造及配合其他变革举措的结束状态
- 职能专业化和组织的结束状态

3. 秘书长关于 2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日期间联合国维持和平行动经费筹措概览的报告的附件一进一步介绍各项结束状态的详细情况，包括每个支柱将实现的具体成果以及 2015 年 6 月的附有可衡量指标的业绩管理框架。

### A. 财务框架和战略资源配备支柱的结束状态

4. 全球外勤支助战略的财务框架和战略资源配备支柱将在 2015 年 6 月之前实现以下结束状态：各特派团将能够按照复杂业务环境的要求，连贯一致地应对新出现的优先事项和实现资源使用效率。标准化资源配备模式和分配加上扩大利用战略储备将促进设立新特派团和扩大现有特派团。将通过实施《国际公共部门会计准则》和企业资源规划项目(团结项目)，加强资源管理、报告和问责制框架。

5. 为了在今后 18 个月内实现这一结束状态，秘书处将在财务框架和战略资源配置支柱内注重以下领域：

(a) 秘书处将作为工具继续适用标准筹资模式，以便为新授权的行动迅速部署资源，并维护开办业务方面的预算纪律和支持加强利用维持和平储备基金和战略部署物资储存。此外，该模式将通过将有关为新行动第一年寻找筹资来源的流程正常化，继续强化立法监督。根据在设立联合国南苏丹共和国特派团(南苏丹特派团)时最初使用的经验教训，修订标准筹资模式是为应对现代维持和平行动常常发生的各种不同情况，包括围绕一套为数不多的关键资源配备驱动因素建立更大的灵活性，将针对具体特派团的规划信息纳入其中。根据大会第 67/286 号决议，订正标准筹资模式现已适用于设立联合国马里多层面综合稳定团(马里稳定团)，并将吸取进一步的经验教训，视需要加以完善；

(b) 全球外勤支助战略的财务和战略资源配置支柱将通过利用秘书处现有的快速筹资机制，继续在新的维持和平特派团和特别政治特派团产生更广泛的积极影响。其中包括秘书长的意外及非常经费、得到行政和预算问题咨询委员会同意的授权承付款以及作为临时筹资机制调整特别政治任务批款的优先次序。在执行该战略期间，这些机制支助了 2 个新维持和平特派团和 4 个新特别政治特派团以及 3 个现有特派团的任务扩大；

(c) 关于资源使用效率，秘书处将继续通过努力减少资源配置需求、化解价格增长的影响和针对财政制约因素顺利平衡任务交付，侧重管理维持和平的费用结构。以下事实证明这些努力迄今取得的成功：按联合国军警人员的人均费用计量，并按通货膨胀率进行调整，根据全球外勤支助战略，2013/14 年度的维持和平总费用比 2009/10 年度的低 11%。包括通过外勤支助部资源使用效率组等不断努力确定整个组合的规模经济和降低费用，实现费用方面的这一重大转变。在今后 18 个月，将制订各特派团主要资源优先事项，实行政职人员配置审查，制订标准资源配置分配、价格和记分卡，以此继续推动在整个组合进行更有效的资源分配。迄今采取举措的实例包括：

- (一) 有关备件、设备、个人信息和通信技术设备及车辆已有既定的比率，其持有量和分配减少了；
- (二) 各特派团酌情分享战略高价值资产；
- (三) 得益于更明确的业绩标准，即确保其符合质量、安全和交付基准，重新谈判统包口粮合同大大降低了每日口粮费用；
- (四) 优化特派团机队；
- (五) 推迟购置资产。

(d) 另一个重要发展是颁布一个标准化成本效益分析方法，以支持外地行动就项目开展决策进程。这一工具将为项目管理人员提供一个共同框架，以便评估和提出资源配置决定，并监测其影响；

(e) 虽然通过定期提供秘书长的进度报告提供有关《公共部门会计准则》执行情况的全面最新情况，但在这方面必须注意到已实现的一些主要里程碑。《公共部门会计准则》于 2013 年 7 月 1 日在所有维持和平特派团开始实施，并将于 2014 年 1 月 1 日在所有特别政治特派团开始实施；

(f) 作为对报告标准和制度方面取得这些进展的补充，秘书处通过建立一个包含以前分开的职能的单一结构，采取步骤促使外地特派团的预算和财务职能合理化。新的首席预算和财务干事职能下的单一结构将有助于加强的关键能力，实现效率，并利用《公共部门会计准则》和团结项目提供的机会。在由远程共享服务实体支助的特派团中，这一职能由于免去大量往来业务工作，将在支持特派团支助事务主任方面发挥更有效的促进作用。

## B. 人力资源框架支柱的结束状态

6. 全球外勤支助战略的人力资源支柱将在 2015 年 6 月之前实现以下结束状态：外地特派团将通过优化业务流程、适当下放权力和有效的监测系统，获得所需的文职工作人员和非工作人员的能力，并通过各种方案、促进安保和安全、提高生活质量和为发展提供机会保持工作人员的生产力。

7. 为在今后 18 个月实现这一结束状态而开展的优先活动包括：

(a) 建立工作人员队伍规划框架，使秘书处能更好地预测和管理各特派团未来的工作人员队伍。这一努力将借鉴非洲联盟-联合国达尔富尔混合行动(达尔富尔混合行动)、联合国驻黎巴嫩临时部队(联黎部队)和联合国科特迪瓦行动(联科行动)在过去一年进行的外地事务审查和文职人员配置审查的初步经验。这些审查借鉴了全球外勤支助战略的目标和原则，包括减轻支助足迹、快速部署、更多地利用国家资源和能力以及加强工作人员的安全和安保；

(b) 查明各特派团当前和预测的能力差距以及马里稳定团和联合国索马里援助团(联索援助团)去年利用名册得出的经验教训，以便纳入名册要求的进一步发展、技能发展和外联工作；

(c) 努力使名册要求与适当资质的候选人相匹配，其中将包括注重鼓励部队派遣国和警察派遣国的国民提出申请的外联工作以及协同努力促进性别平衡和帮助管理缩编特派团工作人员的过渡；

(d) 监督和支持人力资源管理方面权力下放，其中包括共同事务实体和特派团的人力资源人员的技能发展和培训认证；

(e) 继任管理工作包括拟订有关高级管理人员的必要经验和技能，并将其与订正职务说明和培训计划联系起来；

(f) 改进人力资源业务信息，即在包括报告人力资源管理记分卡系统的人员配置时间表数据、性别平衡、更替、留用和流动的情况之后，侧重拟订有关征聘和部署时间表的定期报告。

8. 在人力资源支柱下进行这些努力将确保外地特派团在规划和应对其预期的所需文职能力时得到很好的支持，让外地特派团更快地找到合适的人选，并确保派往外地特派团的文职人员在服务条件、生活质量和发展机会方面得到很好的照顾。它还将更好地支持和监测直接负责对托管的人力资源进行谨慎和切实有效管理的外地特派团管理人员和人力资源从业人员。

### C. 供应链和模块化的结束状态

9. 到 2015 年，全球外勤支助战略的供应链管理和模块化支柱将在实现以下结束状态方面取得重大进展：**特派团和总部将更能够预测、查明和应对外地物资和服务的需求。将通过改进物资和服务的采购、强化全球资产管理和优化物资管理系统支持外地特派团。通过借鉴一系列可部署的单独模块和使能能力，外地特派团将有能力及时应对需求。**

10. 正如秘书长第三次进度报告所指出的，供应链管理支柱大大扩大了全球外勤支助战略先前的模块化重点。供应链管理办法力求更新和加强秘书处对联合国所拥有的复杂系统网络合同、生活支助合同和设备供应线的管理，联合国在从马里到阿富汗、从索马里到叙利亚以及从海地到达尔富尔 20 多个往往不安全和基础设施差的偏远任务区为外地特派团提供支助。

11. 2013 年 3 月，外勤支助部拟订其最初的供应链管理概念，其中阐述了有关该支柱的广泛设想。现在正在制订有关该支柱的部门供应链管理政策和执行计划。在全球服务中心指导委员会主持下制订了有关供应链管理支柱的初步执行议程。在制订长期执行计划的同时确定了下列活动：

(a) 由后勤支助司和外勤支助部全球服务中心与秘书处合作伙伴协调牵头实施适当采购项目。该项目旨在改进特派团的采购规划，实现全球库存的更好利用和减少，在全球服务中心落实“信息中心”概念，以确保对特派团的资产请求进行彻底的审查，确保根据现有库存及各种采购备选方案作出最佳采购决定。该项目将于 2014 年初启动，重点是建立信息中心的做法，并在 2014/15 年度进行采购规划；

(b) 一个向外勤支助部高级管理层报告、由外地和总部人员组成的工作队将在 2014 年审查特派团一级的供应链管理流程和结构。目的是确保特派团一级供应链管理方面的良好做法如中央仓库和库存控制等酌情适用于特派团各种不同的情况。它还将为审查特派团一级在优化当地和区域供应链方面的良好做法提供一次机会；

(c) 正与团结项目的后勤业务流程所有者密切协调，建立供应链管理支柱，以确保该部的供应链努力与团结项目后勤推广的设计之间得到最佳配置。

12. 模块化方案仍然是供应链管理支柱的组成部分，尤其注重快速部署优质模块解决方案。有关 50 人、200 人和 1 000 人的设计审查工作都将在 2014 年 7 月前完成。已修订有关模块化的沟通工作，以促进客户更好地了解解决方案应包括营地和各专业模块的利用。现在正在马里将这一办法付诸实践，同时向马里稳定团部署各个模块化一揽子计划，包括住宿模块、讲习班、厨房、活动浴室模块、发电机模块、水管理模块和废水处理模块。

13. 缺乏及时、可靠的使能能力是快速部署模块化营地方面面临的主要挑战。外勤支助部和管理事务部继续寻求从商业上解决使能能力的办法，首次就 200 人营地征求建议书正接近尾声。与此同时，特派团支助小组利用从意大利布林迪西部署的联合国资源，正在拟订较小的模块。面对对这一能力的大量需求，正在拟订“全球特派团支助小组”的概念，其中将借鉴各特派团更多的专门知识，以便根据具体需要进行短期部署。

14. 同时，将继续与部队派遣国探讨有关军警人员可迅速部署使能解决办法的备选方案。维持和平行动部和外勤支助部将制订促使会员国参与的备选方案，以确保提供相关的模块设计以及相关的工程和建筑要求，将其纳入国家培训和部署筹备工作中。模块设计也体现在军事厅正牵头与会员国一起为编写工程标准手册而开展的工作。

#### D. 共享服务的结束状态

15. 全球外勤支助战略的共享服务支柱将实现以下结束状态：**通过在业务个案分析基础上确定的远程地点提供精简和标准化的不受地点限制的职能服务，向特派团提供一致、及时、高效和有效的支助服务。**

16. 共享服务方法的目标如下：

(a) 通过集中和精简不受地点限制的流程，即可以根据任务、资源和客户特派团的需求进行增加或减少，从而提高效率；

(b) 通过以下办法确保提供更高质量和更一致的客户服务：**标准化服务、通过同地办公促进最佳做法以及根据商定的服务提供标准和共同管理工具管理绩效；**

(c) 通过将不受地点限制的职能从特派团转到不太动荡环境中的远程服务提供商，为工作人员创造更有利于家庭和更安全的生活条件，并降低人员更替率；

(d) 通过消除冗余，对职能进行精简、专门化和集中，并降低特派团支助足迹，以此实现规模经济，从而实现成本节约。

17. 秘书处将在剩余期间集中精力开展以下两项主要活动：(a) 为支持持续标准和服务改善，加强提供共享服务方面的共同管理和监督工具；(b) 确定一个最佳的全球共享服务架构，使所有维和和政治特派团都得益于共享服务的提供，并最大限度地利用联合国企业资源规划工具，尤其是团结项目所提供的机会。

18. 根据迄今在提供共享服务方面的经验，外勤支助部已确定向联合国外地特派团提供共享服务的良好管理做法，其中包括为提高服务的一致性和质量，需要有服务级别协议、服务对象、关键绩效指标和绩效报告框架。外勤支助部正在根据全球服务中心和区域服务中心以及科威特联合支助办事处和联合国共同系统内各实体的经验和最佳做法，制定一套共同管理工具。

19. 实现共享服务的结束状态的第二个优先事项是目前正在进行的共享服务审查，其目的是确定扩大向所有维持和平行动部和政治事务部领导的特派团提供共享服务的最适宜方式。审查将考查现有共享服务配置，以确定支持外地特派团的最佳共享服务全球架构。审查将分析现有各种共享服务提供安排合并的备选方案。将根据以上确定的共享服务目标和指导分析的既定标准进行审查。在此背景下，审查将充分考虑到大会有关服务中心的指导，特别是考虑到以下要求，即有关提议具有弹性，能够根据特别政治和维和客户特派团的规模、任务和需求扩大和缩小。

20. 审查将评估外勤业务当前预计的需求，以及“团结”项目和Inspira企业资源规划解决方案作为提供全球服务的推动力量的显著预期影响。这将确保全球外勤支助战略与全系统的变动一致，包括将侧重于区域的向特派团提供共享服务的方式演化为通过团结项目驱动的程序自动化提供的更加全面的做法。考虑到这一点，根据全球外勤支助战略进行的未来共享服务配置将设法避免在短期内进行较大的新区域基础设施的投资，直到团结项目的结束状态得到进一步阐明。因此，秘书处现在将不会根据秘书长的第二次执行全球外勤支助战略进展报告(A/66/591)第84(b)段提议在中东和西非建立另外两个区域服务中心，并赞同在一个共同的管理框架下分析从适当地点提供共享服务的一系列更多备选方案。

21. 此种分析还将考虑在危机或服务中断的情况下的业务连续性要求，特别是在发生这样的不测事件时将大量往来业务工作转移到其他地点的能力。审查将在与管理部、尤其是团结项目小组以及与政治事务部、维持和平行动部和外地特派团密切对话的方式下进行。

## E. 流程再造及配合其他变革工作的结束状态

22. 执行全球外勤支助战略的最后阶段与在整个秘书处推广团结项目及其他全组织解决方案交叉进行。配合进行这些变革管理工作已列为到2015年6月实现跨支柱结束状态的目标：将建立改进持续业务的文化，以确保有效提供终端对终



端的外勤支助服务。将对程序进行配置，以最大程度实现团结项目解决方案的效益。

23. 2010年提出了外勤支助服务战略，预计当时新启动的全组织范围的 Inspira、团结项目解决方案和《公共部门会计准则》将为整个联合国秘书处带来更多重大变革。2012年，特别是2013年，外勤支助部通过维持和平特派团的特派团支助部分以及共享服务实体将大量时间和资源用于协助开展实现这些变革的工作。区域服务中心和全球服务中心一直是支持2013年11月1日在维持和平特派团启动《公共部门会计准则》和团结项目的重要资源。如在筹备启动团结项目期间，在区域服务中心验证了20 000多个公开SUN财务系统交易，并核对了2 700多个未结订购单。全球服务中心一直充当在外地特派团执行团结项目的启动后支助核心服务台。将利用在这一过程中建立的强有力的工作关系，以便在2014年向有政治特派团、马里稳定团、联合国驻印度和巴基斯坦军事观察组和联合国停战监督组织(停战监督组织)推出团结项目，并进行团结项目的推广工作。在总部一级建立重要联系，以支持开展这一配合工作。主管外勤支助事务副秘书长是团结项目指导委员会的一名正式成员，团结项目业务流程管理人也派代表参加全球外勤支助服务指导委员会。

#### F. 组织和职能专业化的结束状态

24. 到2015年6月，外勤支助部在共享服务实体和外地特派团履行的支助职能将有更多明确界定的战略、业务和事务性作用和责任，并将向客户提供更加专业化、标准化和精简的支助。

25. 全球外勤支助战略执行情况第三次进展报告(A/67/633)为总部、全球服务中心、区域服务中心和外地特派团各执行层提供了详细的结束状态设想。因此，本部分提供按层级分列的结束状态概要以及各执行层的最新信息。

##### 总部

26. 到2015年6月，外勤支助部将按照大会的指导划分其战略、业务和事务性职能，并转而注重发挥以下更具有战略性的作用：与会员国接触；规划和指导；对外地和共享服务执行工作的监督、质量保证和监测。不依赖于会员国实质性参与的授权事务性和业务职能将转到服务中心和外地。

##### 全球服务中心

27. 到2015年6月，全球服务中心将成为不动产、厂场和设备供应链业务管理的全球枢纽，并特别侧重于全球资产管理和为特派团购置规划提供支持。该中心将通过为外地特派团的开办、维持、缩编和清理结束工作提供服务和实现能力，为外地特派团的整个运作周期提供支持服务。将根据共享服务结束状态下所述共享服务审查，审查并重新界定全球服务中心在为特派团提供行政共享服务方面的

作用。目前，全球服务中心在行政和技术领域向联合国利比亚支助团(联利支助团)提供有效的后台支助。此外，全球服务中心向联合国西非办事处和联合国中部非洲办事处远程提供购置规划和采购支助服务。

28. 西班牙瓦伦西亚和意大利布林迪西的信息和通信技术设施和服务将继续向维持和平行动、政治特派团，并酌情向联合国基金和方案及其机构提供有弹性的信通技术和地理空间服务。秘书长在关于联合国布林迪西后勤基地预算的报告(A/63/824 和Corr. 1 以及 A/64/698)中拟议设立的瓦伦西亚设施将列入基地预算中，并由大会第 63/262 号决议核准。在全球外勤支助战略执行期间结束之前，瓦伦西亚设施仍将是专用信息和通信技术设施。

### 区域服务中心

29. 到 2015 年 6 月，区域服务中心将向现有和潜在的客户特派团提供一致、标准化和高效的服务。在维持和平行动 2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日期间经费筹措概览报告附件二中提供了有关区域服务中心的目标和计划的更多详情。为配合团结项目，中心对应享待遇、索偿和福利的行政管理将会重新设计为终端到终端的“事务分项”，以进行大量的事务性处理。根据大会提供的指导，区域服务中心架构和工作人员人数仍将是弹性的，如果加入新的客户特派团，则上调，如果该区域特派团缩编或结束，则下调。

30. 如同在共享服务结束状态下指出的，共享服务审查将有助于确定共享服务的最佳配置，包括分析如何在现有基础设施的基础上进行建立而不是扩大到另外两个区域服务中心。在不影响分析结果的情况下，秘书处打算考查扩大区域服务中心客户群的备选方案，并确保尽可能多的客户特派团可以利用这方面的能力。在此方面，将根据这一做法彻底审查有关扩大现有共享服务实体的客户特派团数量的备选方案。

31. 秘书处在其 2014/15 年度拟议预算中提议，作为试点举措，将目前由全球服务中心和区域服务中心分担的外勤特派团教育补助金职能合并并在区域服务中心履行。若经核准，在 2013/14 年度，区域服务中心将逐渐开始承担全球服务中心目前履行的教育补助金处理责任。在 2014/15 年度财政期间，将裁撤负责进行教育补助处理的全球服务中心员额，并完全由区域服务中心在现有资源内履行该职能。在区域服务中心建立全球行政职能的提议给秘书处提供了在实践中验证这一概念并向大会报告其经验的机会。秘书处还提议，利用这一机会就区域服务中心所提供的服务制订一个报销或收费服务供资的建议方法，同时充分遵循大会有关区域服务中心作为弹性实体的指导。2014 年 7 月为维持和平行动启动团结项目第一推广阶段是这一方法的另一个重要驱动因素。这个团结项目推广阶段将包括教育补助金流程，团结项目也难得有机会展示其有能力提供不受地点限制职能的全球解决方案。由于外勤支助部是从一个合并地点而不是两个不同地点提供服务，

团结项目下外地特派团教育补助金职能的过渡可因此而得到更好的支持，并且将规划职能转移的时间，以尽量减少启动团结项目第一推广阶段所产生的影响。该提议还将使全球服务中心因员额减少产生少量年度节余。维持和平行动 2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日期间经费筹措概览报告附件一提供了有关这一提议的成本效益分析。

32. 到实现结束状态时，区域服务中心运输和调度综合控制中心将根据全球外勤支助战略实现区域机队优化方面的早期成就，并将把其重点扩大到为区域服务中心客户特派团提供优化多模式（水陆和航空）调度和运输解决方案以及支持与基础设施支助有关的区域任务（简易机场的升级/建设、对简易机场支助设备的监督、支持该区域调度业务的其他基础设施）。它还将在客户特派团协调专门化培训和调度专业人员的核证。至于其航空支助职能，运输和调度综合控制中心、空中业务战略中心和特派团有明确规定的分工。运输和调度综合控制中心支持区域空中调度规划、优先次序设定以及有关优化区域空中调度的分析，而进行任务区内外的空中调度是特派团航空业务中心和空中业务战略中心的责任。

33. 对恩德培区域信息和通信技术处的管理将列入区域服务中心的整体框架中，并将向客户特派团提供有效、高效和及时的不受地点限制的信息技术支助服务。区域信息和通信技术处旨在根据外勤支助部的设想和指导协调一致地提供信息技术服务和政策。这一做法是基于信息和通信技术区域化的三项原则：消除重复工作、实现规模经济以及通过标准化消除特派团之间“在提供服务方面的差异”。区域信息和通信技术处将根据全球外勤支助战略原则和外勤支助部指令为客户特派团的信息技术和通信政策提供中央监督，同时提供一个有效率和规模经济的平台。

#### 外地特派团

34. 到 2015 年 6 月，将实现对特派团支助部分的职能和组织的改进。通过获得远程提供的行政服务和共享服务的增援能力，特派团将能够更容易实现较轻特派团足迹的概念。特派团人力资源主管和预算/财政主管将越来越从提供交易服务解放出来，为特派团团长和特派团支助部分主管提供更高级别的咨询建议和履行任务解决方案。在较大的特派团，设立一个监督业务问题的特派团支助事务副主任将使主任能够侧重于履行特派团任务和资源的监督。通过审查供应链程序和特派团支助结构，特派团将更加组织有序，确保在所有资产从规划和购置到处置的整个生命周期中改进对其的管理，包括采用集中仓储和库存控制的做法。

### 三. 确保实现结束状态

#### A. 管理与监督

35. 在过去一年里，全球外勤支助战略管理与监督工具已得到加强，以确保所有支柱均有效实现结束状态。目前根据用来规划和监测各支柱业绩的一项单一的执行计划对战略执行工作加以协调。执行计划跟踪所有四个支柱的主要活动状况，并提供了一个有关产品的及时性和质量的问责工具。外勤支助部高级管理层每月监测该计划的情况，治理实体对该计划加以跟踪和更新。下文图一汇总了该计划执行情况。

36. 去年，全球外勤支助战略指导委员会、全球服务中心指导委员会和区域服务中心指导委员会定期开会，以便确定方向，跟踪执行进展情况。用户委员会会议每年召开两次，在纽约的全球外勤支助战略小组以及共享服务提供商每六个月进行一次用户调查。这些调查提供了有关客户满意度和客户优先目标的宝贵数据，用以指导提高业绩的努力。向特派团发送内部函件工作得到加强，已向特派团领导派发了一个通信工具包，该工具包也已公布在维和行动内部网上。

37. 维持和平行动 2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日期间经费筹措情况概览报告附件一介绍了全球外勤支助战略业绩管理方式，该方式将结束状态目标与 2015 年 6 月的业绩指标和具体目标联系在一起。在业务层面，在确定共享服务实体的主要业绩指标并就其提出报告方面继续取得很大进展。这些指标含在服务一级的协定内，以支持专业化的客户服务提供商关系。与团结项目进行协调的议程的一个重要方面是提供机会利用这一解决方法，以之作为数据整合和管理报告的一个新的有力工具。

图 1  
全球外勤支助战略执行计划汇总

		2013 年				2014 年				2015 年	
		一季度	二季度	三季度	四季度	一季度	二季度	三季度	四季度	一季度	二季度
财务支柱	综合资源配置记分卡										
	公共部门会计准则执行与核查										
	资源使用效率组										
人力资源	员工队伍规划框架										
	员工队伍差距分析/名册的编制										
	外联战略										
	继任管理概念										
	业务情报的发展										
供应链	供应链概念										
	供应链执行计划										
	供应链管理政策										
	适当外包项目：全球信息中心										
	适当外包项目：购置规划										
	审查特派团供应链和构架										
	模块化设计审查										
	模块利用政策										
	战略部署储存审查和系统合同审查										
	全球特派团支助小组试办和执行										
模块化	模块化规划和部署										
	共享服务审查										
共享服务	通用管理工具										
	共享服务审查										
	变革管理计划										
	区域服务中心服务项目的制定										
	区域服务中心服务项目流程的重新设计										
	区域服务中心吸取的经验教训										
	扩大共享服务/转移职能										
	客户调查										
方案管理	通信工具包和外联										
	执行计划与风险审查										
	业绩监测										
	审计管理										
	战略过渡和报告										

## B. 风险管理

38. 全球外勤支助战略支柱结束状态的执行面临相当大的挑战，而且如同任何雄心勃勃的战略一样，已经出现、而且今后还会出现挫折和延误。战略执行工作的一个关键部分是一个有效的风险管理方法。现已针对战略支柱的每个支柱确定、评估和管理全球外勤支助战略的风险。风险管理框架确定了三大类风险：(a) 方案一级的共有风险；(b) 项目一级的共有风险；(c) 战略四个主要支柱各自实现结束状态所面临的高水平风险。已经根据可能性和影响对支柱之间和支柱内的风险作了绘图。下文图二列出了一个风险汇总图。将在全球外勤支助战略指导委员会、全球服务中心指导委员会和区域服务中心指导委员会会议上审查有关风险，并将相应地予以更新。

图 2

全球外勤支助战略风险情况绘图

影响	可能性			
	不可能	有可能	较可能	确定
	中等	较高	重大	重大
	7.1	3.2, 4.1, 6.1, 8.1	3.3, 3.4, 4.2, 8.2	
	较低	中等	中等	较高
主要		5.2	1.1, 2.2, 5.1	
较大				
一般		1.3	1.2, 3.1, 7.3, 9.1	6.2, 8.3
略微		较低	中等	中等
			2.1	7.2
1.1 有限的技术能力 1.2 数据质量问题 1.3 并行的变革管理议程 2.1 延迟的项目交付成果 2.2 质量控制问题 3.1 供应链角色划分不清 3.2 没法掌握的全球存货水平的可获性 3.3 全球服务中心没有实现的信息中心作用 3.4 资产管理控制没有效率 4.1 客户对模块的需求缺乏 4.2 将使能力解决办法用于模块 5.1 未能达到共享服务业绩执行目标 5.2 缺乏全球共享服务构架 6.1 民事能力方式的使用没有成效 6.2 员工队伍规划工具没有得到有效利用 7.1 未为今后的行动核定标准化经费筹措模式 7.2 未为特别政治特派团和其他维持和平行动阶段核定经费筹措模式 7.3 资源使用效率组未能确定/提高效率 8.1 不同的特派团支助调整 8.2 缺乏就共享服务进行的变革管理/培训 8.3 调整障碍限制移交 9.1 流程重新设计专长不充足				

## 四. 评估战略的效益

39. 三年半前，全球外勤支助战略规定了推动改进外勤支助模式的目标，这些目标概述如下：

- 加快并改进服务的提供和任务的执行
- 加强资源管理和问责，办法包括提高效率和实现规模经济
- 改善工作人员的安全、安保和生活质量
- 利用当地和区域能力并降低环境影响

40. 全球外勤支助战略的目标为设计和交付今后新的构架、系统和工具的复杂变化进程提供一个合理框架。这些目标有助于推动更加灵活和更有创新性的决策，并推动采用更有效的方式来管理资源。战略的原则和目标已促进了一个更加灵活、更加全球化和更为综合的服务提供模式所含的专业化服务提供文化，这种文化被要求应对源自当今特派团环境和任务的一套更为复杂的需求。在出现资源拮据之时，这一战略促进了一个平衡议程，即一方面力求将改进为客户提供服务的机会确定为优先目标，一方面加强对资源的问责，并尽可能地提高效率和实现规模经济。

41. 根据审计委员会的建议(A/67/5(Vol. II)，第188段)，在本报告所述期间，外勤支助部推进其工作，以便提出一项更为全面的实现效益计划。从本报告开始，关于全球外勤支助战略效益的报告将以下列原则为指针：

- 将比照全球外勤支助战略的原定目标报告效益，以确保比照所述的预期成绩记录在战略下取得的成果。
- 将按财政期间报告效益，以便与标准的组织做法保持一致，并可进行一段时间里的更简便、更有意义的分析。
- 将尽可能在整个2010/11年度财政期间到2014/15年度财政期间累积报告节余和费用，以确保利益攸关者更全面地了解全球外勤支助战略的效益。
- 根据全球外勤支助战略有关提高向外地提供的服务的速度、质量和效率目标，将在质和量两个方面记录效益。
- 将既报告全球外勤支助战略的直接效益，也报告与部和特派团为支持战略目标而执行的措施有关的间接效益。



42. 下面一节列出了在 2012/13 年度财政期间实现的实质性全球外勤支助战略效益，而同一期间的财务费用和节余则载于联合国维持和平行动 2014 年 7 月 1 日至 2015 年 6 月 30 日期间经费筹措情况概览附件一。

#### A. 加快和改进对执行任务提供的服务和支持

43. 在 2012/13 年度财政期间，提供服务和执行任务所得到的全球外勤支助战略效益可分为两大类：(a) 增援能力和对快速部署的支持；(b) 服务标准化和生产力的提高。

44. 在 2012/13 年度财政期间，增援能力和快速部署效益包括：

(a) 全球服务中心提供的可快速部署的专家增援能力，包括应 16 个外地特派团和区域服务中心的请求部署 35 名特派团支助小组人员；

(b) 征聘通过预审的文职人员并将其部署到新开办的特派团和已设特派团，包括：

(一) 文职专家名册增加了 9 192 名额外候选人，列入名册的候选人总数在 2013 年 6 月 30 日增至 13 205 人；

(二) 为维和特派团和特别政治特派团征聘的人员中有 90%是以名册为基础征聘的；

(c) 使用模块化成套服务：从全球服务中心部署模块化服务包，也就是一个 1 000 人营地和两个 850 人营地，以支持在摩加迪沙的非洲联盟驻索马里特派团（非索特派团）；<sup>1</sup>

(d) 获取快速启动供资：根据大会在第 67/286 号决议中对马里稳定团 2013/14 财政期间第一个全年预算的授权，在马里稳定团应用标准化经费筹措模式。

45. 就服务标准化和提高生产力而言，本报告所述期间的最大效益源自共享服务的提供，其中包括：

(a) 在区域服务中心引进了第一个终端至终端的服务项目和相关流程的重新设计。第一个此类服务项目是差旅津贴应享待遇，对于这一项目，与 14 天的目标主要业绩指标相比的业绩，从 11%的基线提高到 2013 年 6 月的 85%；

(b) 在全球服务中心构架内设有联利支助团人力资源和财务支助人员，这样能够：

<sup>1</sup> 计划于 2013/14 年度财政期间在马里稳定团采用模块化解决办法，包括模块化的住房、修配间、厨房、浴室模块、发电机模块、水管理模块和废水处理模块。



- (一) 提高效率和尽最大限度地利用给全球服务中心的现有权力、专门知识、资源和系统；
- (二) 通过避免在布林迪西和利比亚的支助结构和基础设施的重复(如全球服务中心开标委员会和地方合同委员会为联利支助团所用)来提高效率；
- (三) 全球服务中心支助的连续性，同时联利支助团在开办阶段在很大程度上依赖临时派任人员。

46. 在本报告所述期间，区域和全球服务中心作为没有休养福利的带家属工作地点，继续得益于生产力的提高，因为工作人员没有休养假，回籍假旅行不多，服务中断的情况较少发生。这一点同样适用于科威特联合支助办事处。该办事处是完全根据外勤支助战略原则于 2012 年 12 月设立的，成为专门服务于联合国阿富汗援助团(联阿援助团)和联合国伊拉克援助团(联伊援助团)的后台。

## **B. 加强资源管理和问责，包括通过提高效率和实现规模经济予以加强**

47. 在本报告所述期间，总部和特派团为遵守外勤支助战略原则和实现有关目标，采用了多项旨在提高效率的举措，包括：

(a) 对 2012/13 年度财政期间外地特派团燃料和口粮采用新的统包合同。尽管财务上的效益预期在 2013/14 年度财政期间才会显现，但立即出现了质量上的改进，例如部队派遣国和警察派遣国口粮更为多样；

(b) 特派团机队得到重新配置和优化，资产得到更好的协调，包括将长期包租飞机用于部队和警察派遣国的部署和轮调，并取得了质量上的效益和节余，例如，如同对部队和警察派遣国的调查所示，对通过使用 B-767 宽体飞机提供轮调服务的客户满意度平均达 86%；

(c) 全球服务中心和外地特派团仓库管理和储存设施得到集中，例如：

- (一) 消除了全球服务中心的 7 个临时储存结构，提高了业务效率，流程标准化程度更高，更为连贯一致；
- (二) 在南苏丹特派团等复杂特派团，资产和批量运送物品得到更好的监督和管理。

48. 在 2012/13 年度财政期间，实现了问责和资源管理方面的改进，例如：

- 特派团对伽利略库存跟踪机制中的记录进行了全面的数据清理，这有助于改进资产管理以及改进库存管理的业务情报。
- 加强对在达尔富尔混合行动中的联合国所属设备的库存控制和综合管理，使资源监管和资产管理方面 24 个特派团业绩指标中的 18 个指标与上一个财政期间相比得到改进(75%)。

49. 在人力资源和共享服务支柱下，在 2012/13 年度财政期间已采取措施，以加强透明度和问责制，包括加强共享服务提供者比照商定的服务水平及关键业绩指标进行的业绩报告。在区域服务中心，从 2012 年 7 月开始每月向客户特派团和总部各司提交业绩报告，并根据客户的反馈，在整个 2012/13 年度财政期间继续加以改进。

### C. 改善工作人员的安全、安保和生活质量

50. 在本报告所述期间，共享服务支柱使客户特派团得以将负责财务和人力资源工作的支助人员部署到更安全无虞的后台地点。除了可以留下较轻的特派团足迹和降低风险外，共享服务中心还能实现更多效益，包括吸引更多女性候选人和带家属的工作人员。这在联利支助团、联伊援助团、联阿援助团、联索援助团和马里稳定团等高风险特派团地区尤为如此。在全球服务中心特派团后台工作的联利支助团人员中有 57% 为女性，区域服务中心工作人员则有 53% 为女性。这与联利支助团和区域服务中心客户特派团的百分比相比有所增加。

51. 秘书处加强了不带家属工作地点人员的工作场所安全措施，包括：

(a) 2012 年 12 月通过了外勤支助部、维持和平行动部和政治事务部与国际劳工组织(劳工组织)合作制定的外勤职业安全风险管理政策。16 个特派团现已开始执行这一政策，其中涵盖所有联合国工作人员、特派专家和在外地特派团的个体订约人的工作场所安全。在外地一级，该政策要求所有特派团设有一个向特派团支助主任报告工作的协调中心。各特派团还必须设立一个职业安全委员会，开展风险评估，制订执行计划，并每月提交报告；

(b) 将经强化的安全措施纳入全球服务中心对模块化成套服务的设计。例如，作为在非索特派团部署模块营地的一部分，在索马里推出了安保程度较高的住房模块；

(c) 目前正在各特派团采取措施，改善工作人员福利方案、工作场所安全和灵活的工作安排，例如在达尔富尔混合行动整个任务区与国家当局共同开展的公路安全运动，使 2012/13 年度的交通事故与 2011/12 年度相比，降低了 30%。

### D. 利用当地和区域能力与减少对环境的影响

52. 根据更好地利用当地和区域能力的外勤支助战略目标，许多特派团强调，它们已采取措施，加强对本国工作人员的能力建设和技能培训。例如，联合国海地稳定特派团(联海稳定团)采用了一项为期三年的全面国家民事能力建设战略，以进一步使本国征聘工作人员的专业发展成为可能。

53. 在本报告所述期间，减轻外地特派团对环境影响的措施得到进一步加强。在联黎部队，太阳能发电满足了该特派团 15% 的能源需求。太阳能发电设备已被部

署到达尔富尔混合行动非常偏远的异地地点。各特派团还继续加强其废水管理方案，以促进环境卫生，减少水的使用。

## 五. 在外地的执行情况

54. 全球外勤支助战略自推出以来，一直是以外地行动新的持续的激增为背景确定的。这三年是特派团开办、扩大、缩编和关闭的不断变化、要求尤其高的三年。

55. 从 2010 年起，已在南苏丹、阿卜耶伊地区、叙利亚和马里开办了维持和平行动部领导的四个维持和平特派团，在利比亚和索马里开办了由政治事务部领导的两个大型特别政治特派团。在同一个外勤支助战略时间框架内，分别在下列时间对下列特派团的重大业务激增提供了支助：2010 年对联海稳定团、2012 年对非索特派团、2013 年对联合国组织刚果民主共和国稳定特派团(联刚稳定团)。已开办了几个较小的联合国特使办公室，并部署了一支由外勤支助部领导的联合国先遣队，以便为禁止化学武器组织(禁化武组织)在叙利亚开展的引人注目的工作提供条件。在同一时间框架内，联合国中非共和国和乍得特派团(中乍特派团)、联合国苏丹特派团(联苏特派团)和联合国东帝汶综合特派团(联东综合团)被关闭和清理结束，而将联刚稳定团的资源大量地转移到刚果民主共和国东部的工作正在进行中。新的复杂的支助挑战继续出现，其中包括禁止化学武器组织-联合国在叙利亚的联合特派团、对中非共和国多层次支助方案的规划、非索特派团在索马里的进一步扩展以及在三个特别政治特派团部署警卫部队的可能性，这些挑战要求采取创新性解决办法。

56. 这一持续的大量业务活动，加上密集推出全系统变革管理举措，要求外勤支助部在必须不断注重全球外勤支助战略执行工作的同时，拿出大量资源、时间和精力。不过，这一急剧增加的对外地复杂的解决办法的需求，只会凸显秘书处和成员国不断努力以订立灵活的、顺应形势的全球外勤支助框架的重要性。

57. 随着全球外勤支助战略进入执行工作的最后阶段，秘书处和外地特派团的特派团支助部分将确保该战略的原则和工具在外地、特别是在不断变化的新的外地特派团中得到运用。在最近的行动中，这些原则和工具已经得到适用。共享服务实体使新的外地行动得以在索马里、利比亚、阿卜耶伊地区、马里和叙利亚的艰苦、不安全的条件下部署，并留下较轻的特派团支助足迹。随着安全理事会的授权性质和行动的不断演变，鉴于更多的人员被部署在艰苦的不安全的环境中，轻足迹概念的好处更为可观。标准化的经费筹措模式和承付款使南苏丹特派团和马里稳定团更快地得到供资，这又使这些行动在开办期间更快地启动，预算使用率得到提高。在索马里建立了模块化营地，现已将模块化工具包运往马里，而且 2012/13 年度已在派往 16 个特派团的特派团支助小组中配备了专门化的支助人员。

58. 在这些较早努力的基础上，外勤支助部对在马里运用全球外勤支助战略工具和原则的情况进行了事后分析，以确定如何具体改进对这些工具和技术的利用。该部将确保未来的规划和新特派团的开办在今后 18 个月及其后积极主动地采用战略的原则、理念和创新方式。全球外勤支助战略在当今和未来成功与否，应在很大程度上以它在外地、尤其是在新一代的外地特派团中发挥的影响加以衡量。

## 六. 结论

59. 2015 年 6 月 30 日，全球外勤支助战略的五年执行周期将宣告结束，但该战略实现的效益以及外勤支助业绩今后的改进将充分融入外勤支助部现行工作的主流。虽然该战略将终止，但其目标和原则以及在完成日期前将实现的诸多效益却是持久的。在今后 18 个月，该部将开始与客户、外地特派团及其所属的部、维持和平行动部和政治事务部共同努力，以制定今后的方针，加强全球外勤支助战略之后的外勤支助的提供。这一方针将基于明确的战略目标，并通过外勤支助部和特派团支助构成部分中兴盛的规划和业绩管理文化加以执行。外勤支助部副秘书长办公室将通过促进不断实施的业绩改进议程，继续领导全球外勤支助战略之后期间的这一努力，而业绩改进议程将被纳入该部、共享的服务中心和外地特派团内的主流。

## 七. 有待大会采取的行动

60. 请大会：

(a) 注意到本报告；

(b) 核准作为试验，整合区域服务中心对外地特派团教育补助金的审批，请秘书处向大会报告整合的影响，并就区域服务中心向新客户特派团所提供服务的经费筹措问题提出建议。

---