



# 大会

第七十二届会议

Distr.: General  
25 July 2018  
Chinese  
Original: English

## 正式记录

### 第五委员会

#### 第 43 次会议简要记录

2018 年 5 月 31 日星期四上午 10 时在纽约总部举行

主席：托莫·蒙特先生.....(喀麦隆)  
行政和预算问题咨询委员会主席：鲁伊斯·马西厄先生

### 目录

议程项目 160：联合国中东维持和平部队经费的筹措(续)

(b) 联合国驻黎巴嫩临时部队(续)

议程项目 134：审查联合国行政和财政业务效率(续)

转变联合国的管理模式(续)

本记录可以更正。

更正请在记录文本上作出，由代表团成员一人署名，尽快送交文件管理科科长([dms@un.org](mailto:dms@un.org))。

更正后的记录将以电子文本方式在联合国正式文件系统(<http://documents.un.org/>)上重发。

18-08725 X (C)



请回收



上午 10 时 05 分宣布开会。

## 议程项目 160: 联合国中东维持和平部队经费的筹措(续)

### (b) 联合国驻黎巴嫩临时部队(续)(A/C.5/72/L.31)

决议草案 A/C.5/72/L.31: 联合国驻黎巴嫩临时部队经费的筹措

1. **Ismail 先生**(埃及)代表 77 国集团和中国并作为提案国介绍关于联合国驻黎巴嫩临时部队(联黎部队)经费筹措的决议草案 A/C.5/72/L.31, 特别是序言部分第四段和第 4、5 和 13 段的措辞。他回顾, 秘书长在回应大会第 71/307 号决议时表示, 以色列尚未支付因 1996 年 4 月 18 日卡纳事件产生的 1 117 005 美元的款项。秘书长进一步解释说, 他随后向以色列常驻代表团发出了数封这方面的信件, 最近一封信是 2018 年 1 月 16 日发出的, 但他没有收到以色列代表团的任何复信。77 国集团再次强调以色列理应支付与 1996 年 4 月 18 日卡纳事件有关的应付款项, 请秘书长向大会第七十三届会议报告此事并再次肯定联黎部队对恢复该区域的和平与安全作出的积极贡献。

2. **Wax 先生**(以色列)说, 就在第五委员会着手讨论联合国管理改革的提议时, 它却围绕对联黎部队经费筹措的决议草案的讨论, 又说起那些年复一年令人遗憾的套话, 这实在是一种奇怪的自相矛盾的现象。说这些套话是无视委员会注重合作、谈判和协商一致的基本工作方法, 而委员会本应将审议限于维持和平的预算问题。相反, 77 国集团和中国为了对一个会员国提出索赔要求, 再次选择劫持委员会的讨论, 这再次突出地表明了对以色列的固有偏见。

3. 在本届会议上, 该决议草案增加尚未提交该项目非正式协商审议的新措辞一事, 进一步证明了对委员会工作方法的无视。因此, 如果委员会获悉该决议草案不能达成协商一致意见, 那么所有人都应该清楚在本次会议前的非正式磋商中没有进行讨论的原因。允许这种无视程序的做法是第五委员会的一个危险先例。以色列要重申对联黎部队工作的支持, 但也建议, 在委员会继续讨论本组织工作的改革时, 它应该考虑到这种惯常但不恰当地利用自身结构的情况。

4. 主席说, 委员会将推迟对该决议草案采取行动。

## 议程项目 134: 审查联合国行政和财政业务效率(续)

转变联合国的管理模式(续)(A/72/7/Add.49 和 A/72/492/Add.2)

5. **Ribeiro Viotti 女士**(秘书长办公厅主任)介绍秘书长关于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)时说, 秘书长从上任一开始就承诺执行一项雄心勃勃的改革议程, 将其作为工作的重中之重。2017 年, 他启动了三方面的改革: 改革和平与安全架构; 改革发展系统和改革联合国内部管理。所有这些改革都旨在提高秘书处执行任务的能力, 使其能够更有效用地利用资源; 简言之, 就是代表会员国改进工作, 更好地为世界各地人民服务。

6. 2017 年 10 月, 秘书长概述了他对转变联合国管理模式的构想, 其基础是简政、分权、授权、问责制和透明度等原则。在关于该主题的初次报告(A/72/492 和 A/72/492/Add.1)概述的提议基础上, 本报告所载的提议已计算过费用, 是把现有的管理事务部和外勤部重组为两个新部: 具有明确的政策、战略和合规职能的管理战略、政策和合规部; 辅之以业务、服务、往来和增援支助为重点的业务支助部。这两个部都将为整个秘书处服务。

7. 管理改革的核心完全超出仅仅改组的范围, 其目的是使秘书处进一步做好履行职责的定位和准备; 提高透明度、问责制和有效性以及改变现状。这需要将秘书处的管理模式从集权转变为分权; 从专注流程的官僚机构转变为专注成果的机构。只有改变目前的组织结构才能实现这种转变。变革的理由很明确: 消除重复的职能、更明确地划分任务和职责并提供必要的制衡。

8. 现有的管理事务部和外勤支助部是在不同时间和为不同目的设立的, 它们都处理重大和必不可少的业务程序, 包括预算、征聘和采购。然而, 它们的任务和授权范围不同导致整个秘书处获得的服务和支持水平不一致。此外, 两个部之间的职责分工, 特别是在支持和平行动方面, 往往不够明确。授权零散、工作重复、设计和应用的政策原为非特派任务制定以及多部门交接点的流程重复都导致时间表冗长和问责制削弱。

9. 和平行动问题高级别独立小组(HIPPO)2015年报告的调查结果(见 A/70/95-S/2015/446)表明,目前的行政框架不能开展高效能和高效率的外地行动,重复、拖延和官僚间摩擦正在破坏本组织的工作。秘书长的改革旨在应对这些也影响到非外地环境的挑战。秘书长坚信,将秘书处管理结构中的政策与业务职能分离是进行有意义变革的先决条件。拟议的组织结构将能够实现这种分离,使秘书处能够不断评估和提高政策和行政支助职能的效用。

10. 秘书处目前的结构,特别是与采购和人力资源管理有关的结构,既缓慢又繁琐。在采购中,建立系统合同的过程可能需要24个月,涉及约40个步骤,即使在该过程结束后,还可能进一步的延误。例如,在索马里,用系统合同购物平均需要288天,修改现有合同需要114天。由于大部分延误发生在部门间的交接点上,将采购和物流整合为单一部门将简化流程、减少延误并能够更全面地衡量业绩,其中不是仅仅关注费用,而是同时考虑到物品的采购、交付和退回或处理。

11. 采用综合供应链管理方法将确保特派团和外地办事处在适当的地点、适当的时间并以适当的费用收到货物和服务。不会因速度而牺牲控制:目前的流程分离和现有防火墙都将保留。物流部门将与客户合作并保留技术性责任:规划全球需求;对投标进行技术评估并且使部队和装备能够实现战略和重大流动。同时,采购部门将保留商业性责任:就市场条件和最新创新产品提供咨询意见;管理采购活动和实施合同。拟议的管理战略、政策和合规部将增设合规部门,实行比目前更加强有力的内部控制。

12. 秘书处需要更好的人力资源管理政策并向管理人员提供更有力的支持。在现有结构下,它一直在竭力履行人力资源战略职能,包括战略人力规划和职业发展。人力资源工作人员大部分时间都在处理非外地实体的业务和往来需求,因而不能充分关注战略问题或符合外地要求的政策制订工作;换句话说,人力资源政策过于以总部为中心。工作人员的合同和服务条件并没有反映出外地的必备需求。拟议的组织结构充分考虑到政策制定者与政策执行者之间的职责分离,以便更有成效地落实政策。管理战略、政策和合规部

将能处理面向政策的通盘人力资源管理,而业务支助部将侧重于业务、支助服务和往来。

13. 人力资源管理并非所有方面的业务都可以下放给高级管理人员。有些职能,例如维持征聘名册和在缩编期间支持工作人员的安置工作,只能由业务支助部集中有效地执行。此外,一些实体可能规模较小,缺乏履行人力资源职能的能力。业务支助部将为这些实体提供执行办公室类型的职能,此外,还在必要时为外地实体提供增援支助。

14. 结构和职能的拟议改组不仅要消除当前的薄弱环节,而且要努力在过去改革收益的基础上再进一步。秘书处其他部门也需要现有的外勤支助部为和平行动提供的许多服务。拟议的改组将使整个秘书处更加系统地获得这些服务。同样,改革将确保战略、政策和合规机制适用于整个秘书处,包括执行和平行动的部门。

15. 秘书长提议在现有资源范围内创立若干新机构和管理职能。第一个是新的业务转型和问责司,它注重业绩、监测、自我评估和合规工作并使秘书处能够解决近年来监督机构提出的许多问题。第二个是新的军警能力支助司,它合并目前分布在两个部三个司的能力。该司将为部队和警察派遣国创建一个“一站式服务中心”,以处理与部队组建、谅解备忘录、特遣队所属装备和费用偿还有关的所有行政和物流问题。它还能够更快地处理费用偿还和其他索赔事宜。第三个是新的伙伴关系支助处,该处将注重联合国支持非联合国的活动,特别是支持非洲联盟驻索马里特派团(非索特派团)和五国集团萨赫勒联合部队等非洲和平支助行动。第四个是设立一个单一司,合并目前分散在三个部的医疗管理和职业健康与安全等职能,这能够更全面地解决外地医疗问题并改善维持和平人员的安全和安保。第五个是设立一个将行政法和行为与纪律职能结合在一起的机构,以确保整个秘书处不论工作地点都采用一致的方式。第六个是设立一个单一的办公室,它合并全球的信息技术职能并向主管管理战略、政策和合规事务副秘书长和主管业务支助事务副秘书长两人报告工作,以确保信息和通信技术战略的统一实施。信息和通信技术是一个迅速发展的工作领域,其政策试图赶上、但往往跟不上业务的发展。统一的信息和通信技术办公室将提高效能、加快业务支

助、加强问责制并确保这方面的技术更好地支持联合国的核心工作。第七个是设立一个内部管理机构，客户管理委员会，由主管新部的副秘书长共同主持。它由秘书处内各个部和其他实体的代表组成，轮流任职，以确保两个新部满足秘书处所有部门的具体要求。它还确保将业务要求作为决策过程的投入。

16. 通过这些变革，秘书处将通过以下方式增强对会员国的透明度和问责制：(a) 设立更强有力的内部控制和质量保证职能；(b) 改变现行的授权制度，使管理人员能够交付对他们所期望的产出并使他们能够对其业绩问责；(c) 分清两个新部的职责，以确保部队和警察特遣队获得更好的支持并更迅速地处理费用偿还事宜；(d) 提高秘书处的自我评估能力以及(e) 根据《国际援助透明化倡议》的标准，在会员国可以查阅的看板上公布业务往来层次上财务和采购支出信息。

17. 秘书长正在寻求大会对设立两个新部并提供所需资源的支持。在目前的方案预算订正估计数和 2018/19 年度支助账户拟议预算中已详细列出了费用。所需员额将保持在目前的范围内。如果大会决定即将出台并且积极肯定这些提议，那么秘书长计划在 2019 年 1 月之前启动新的部。这样做将需要在随后的六个月内，甚至六个月后开展大幅度变革进程，需要对新部重新定位、刊登广告和填补员额并为受影响的工作人员找到人道的解决方案。这将涉及与他们进行对话，以确定能否进行新职能的再培训、进行横向调动或者，如果他们愿意，选择商定的离职。

18. 除了改组之外，还将继续努力审查规则、行政政策和指导意见，以简化现有的管理框架；通过增加授权来下放决策权以及简化复杂的流程。由于本组织的工作人员是其最大的资产，将向他们提供指导和培训，以确保他们了解新模式下工作人员的角色和责任。在第五委员会的支持下，秘书长希望改变现状和实现模式的转变，从而使联合国提高应对所面临挑战的成效和能力。

19. **Ruiz Massieu 先生** (行政和预算问题咨询委员会主席) 介绍咨询委员会有关报告 (A/72/7/Add.49) 时说，咨询委员会认识到，秘书长提出新结构的概念和设计的动机是要更加有效地执行任务和取得成果，从广义上讲，咨询委员会建议核准这些概念和设计。咨询委

员会这些意见的基本前提是，秘书长作为本组织的行政首长，可以采取步骤调整秘书处的结构，以满足目前的需要。

20. 关于管理文化和领导能力，咨询委员会欢迎秘书长注重在整个秘书处实行强有力的问责文化并强调，要确定强有力的责任、问责和个人品行文化的基调和标准，以确保规章制度得到遵守并取得成果，高级管理人员的模范领导至关重要。关于授权和问责制问题，咨询委员会认为应向大会提供进一步的细节，包括详细说明确定各级受权人员界限明确的作用和责任的进展情况。它回顾说，它会在下份关于问责问题的报告中展开阐述这些问题。

21. 咨询委员会就拟议重组管理事务部和外勤支助部问题提出了两项主要建议。首先，它建议大会请秘书长考虑审查新的业务支助部供应链管理办公室下属采购司与物流司的拟议职位安排情况，它认为在申购和采购的实体之间以及负责技术评估和商业评估的实体之间，其职责必须严格分离。其次，它建议大会请秘书长考虑把拟议的管理战略、政策和合规部人力资源办公室和拟议的业务支助部支助业务办公室人力资源事务司合并为单一的行政机构。它认为，这一步骤将确保采用统一的方法，使职能分配得到优化并避免重复，其效益类似于整合信息和通信技术服务和对军警人员的支助等其他职能所预期的效益。

22. 咨询委员会还认为，重组总部管理结构等重大举措为寻求消除重复和重叠从而提高效率的方法提供了机会。如果大会决定核可咨询委员会的建议，咨询委员会将进一步建议大会请秘书长提交 2018-2019 两年期方案预算最新的订正估计数并更新 2018/19 年度维持和平行动支助账户所需的资源。

23. **Fouad 先生** (埃及) 代表 77 国集团和中国发言说，管理改革的理念是提高本组织在所有活动领域执行各项任务的能力。如果实施得当，管理改革应支持其他改革，包括联合国发展系统的重新定位和本组织和平与安全支柱的改组。他回顾 77 国集团支持大会第 72/266 号决议规定的任务，该决议启动了目前的改革进程并标志着自 1970 年代以来本组织方案规划和预算编制安排中最重大的转变之一，他强调 77 国集团根据《联合国宪章》采取的坚定立场，即改革必须由

会员国推动并由会员国监督。充分尊重谈判的政府间性质和大会的程序是改革进程的基石。只有采用适当的渠道以透明的方式进行改革，才能保持秘书长努力建立的与会员国的信任关系。

24. 在大会开始讨论下一阶段改革进程时，他希望重申 77 国集团立场背后的指导原则。第一，77 国集团认为有必要增强对会员国的透明度和问责制。由于减少秘书处的繁琐和官僚程序不同于维持大会的监督职能，77 国集团将审查在改革背景下加强问责制的问题。第二，77 国集团认为，改革的目标不是减少费用或员额，而是使本组织能够提高执行任务的能力。在这方面，77 国集团欢迎秘书长关于设立军警能力支助司的建议，它将作为所有部队和警察派遣国处理与部队组建、谅解备忘录、特遣队所属装备和费用偿还有关的各种行政和物流问题的单一联系点。它希望秘书处藉此向这些国家提供更顺应需求的支持。如果不向本组织提供所需的财政资源或在支付分摊会费时强加单方面的政治条件，要求本组织有效运作、充分执行任务和实施重大变革是不现实的。如果期望秘书长实施改革，就必须向他提供这样做的工具。77 国集团认识到许多发展中国家面临的种种限制，但是呼吁所有能够这样做的会员国全额、及时和无条件地履行对本组织的财政义务。

25. 第三，77 国集团强调，总部核准的事宜将对整个联合国系统产生更广泛的影响。特别是由于拟议的改革对本组织的行政和财务管理产生直接影响，77 国集团将认真审查这些改革，以评估它们如何能够改善成果，如何影响采购、人力资源和信息和通信技术等全系统重大职能以及如何补充其他改革路线。第四，虽然 77 国集团重视秘书长强调在实地取得成果的意见，但它回顾说，总部还必须实施与会员国有关的任务，包括支持立法和司法职能。它欢迎联合国更多地使用新工具向会员国提供关于方案预算执行情况的更多信息。这有助于会员国在商定的战略框架内将资源分配与绩效指标和授权任务更紧密地联系起来。

26. 第五，77 国集团要再次强调确保各级公平地域代表性和性别均等的重要性。它对秘书长特别是在性别均等方面取得的进展表示欢迎，同时它认为这两者密切相关，现在应该加强以公平地域代表性为重点的努

力。它期待着一项全面的地域代表性战略出台，该战略还应查明那些允许某些区域集团把持特定部门或高级管理员额的与程序有关的固有偏见。77 国集团还希望像许多大会决议那样强调，必须确保发展中国家和经济转型国家广泛和公平地获得采购机会。最后，77 国集团认为，管理改革是一个过程而非一起事件，因而不应设定人为的最后期限。

27. **Burity 先生**(安哥拉)代表非洲国家集团发言说，非洲集团欢迎本组织拟议的改革及其精简程序和流程、减少重复和增强效能、问责制、透明度和监督的目标。非洲集团致力于建立一个符合目标、按任务提供产出、受健全的管理原则指导、高效运作并注重成果的联合国。

28. 在关于拟议改革的非正式协商中，非洲集团将要求说明秘书长报告若干方面的问题。首先，它非常重视理解改革与实施《2030 年可持续发展议程》和《第三次发展筹资问题国际会议亚的斯亚贝巴行动议程》之间的关系。其次，它希望更好地理解以非洲问题特别顾问办公室和最不发达国家、内陆发展中国家和小岛屿发展中国家高级代表办公室等其他部门和结构为重点的与改革相关的进程与改进措施。再次，鉴于人力资源需要有效的管理，非洲集团期待着讨论一个现代化、精简和综合的人力资源系统，其中的员额不是为某些会员国和区域保留的，换句话说，是一个不允许把某些会员国或区域歧视性地排斥在某些部、顾问小组、制裁专家小组或监测小组之外的系统，是一个不允许违背《联合国宪章》精神的其他相关特征存在的系统。这需要通过每个会员国的公平份额机制，从根本上审查适当幅度的公式和改组人力资源系统。

29. 非洲集团还希望详细了解拟议的改革将如何影响总部以外的办事处。它注意到秘书长打算以不增加费用的方式实施改革，因此要进一步探讨人力和财政资源重新配置和重新部署产生的影响。最后，非洲集团认为秘书长本着开放和透明的精神提出了他的改革提议并希望这种做法得到保留。它强调，不经政府间机构的审议和核准，不得采取任何举措。在这方面，第五委员会和方案和协调委员会的作用至关重要。

30. **Grant 先生**(加拿大)也代表澳大利亚和新西兰发言说，委员会应该抓住这个二十年不遇的机会，开展

可使联合国外地行动和这些行动所服务的人员实际受益的具体组织改革。在这方面，三国代表团希望强调以下几点。首先，他们大力支持秘书长的管理改革愿景并认为大会应该全部批准他的改革提议，相信他作为本组织的行政首长能够实现联合国的完善和现代化。其次，改革的三大支柱是相辅相成的：与管理有关的问题影响到联合国系统的所有部门，对执行任务产生严重影响。实际的变革，如为部队和警察派遣国建立“一站式服务中心”，将使本组织提高效率并更好地为会员国服务。此外，在大会即将核准联合国发展系统改革之时，第五委员会应支持这些管理改革的提议，从而促进发展系统改革的成功和可持续发展目标的实现。再次，正如秘书长所强调的那样，管理改革提议是一个进程的开始。拟议的结构变革必须得到文化变革、包括领导力和问责制变革的支持。本组织必须通过不同的思维和合作来激励问题的解决。三国代表团相信，秘书长将为建立更强有力、更问责的领导文化树立榜样。

31. **Lee 女士**(新加坡)代表东南亚国家联盟(东盟)发言说，东盟感谢秘书长继续致力于透明、包容和会员国主导的改革进程。它重视咨询委员会报告中提出的意见，认为这些建议是第五委员会磋商的良好基础，但感到遗憾的是，向第七十二届会议续会本期会议提出的关于问责制、信息和通信技术以及全球服务提供模式的报告并没有准备好。不过，东盟认为咨询委员会需要更多时间来审议这些问题并相信谨慎比草率更可取。

32. 东盟注意到有关联合国发展系统、和平与安全支柱以及管理模式的改革提议注重改善本组织在实地的影响。东盟认为，如果改革得到正确实施，它就能够更有力地集体应对会员国的需求和关切问题，获得更好的成果和更强的问责制。改革必须继续集中于成果，特别是向会员国提供服务的质量方面。因此，东盟感到高兴的是，秘书长强调了精简进程和减少无用的官僚主义这项期待已久的任务。它将特别注意监督机构，包括内部监督事务厅、审计委员会和联合检查组在新组织结构中的作用并将审查其意见是否得到考虑。

33. 东盟感到鼓舞的是，秘书长进一步详细说明了打算把促进联合国文化的变革作为改革的主要推动力。

它希望在 360 度评估领导人和管理人员的非正式磋商期间听到更多的意见。它还期望在确保整个联合国员额，包括高级别员额公平地域分配方面作出具体努力并取得重大进展。最后，东盟强调改革进程是一项共同努力。会员国必须发挥各自的作用，根据《联合国宪章》规定的法律和财政义务，全额、及时和无条件地缴纳摊款，从而使改革得以实现。

34. **Adamson 女士**(欧洲联盟观察员)也代表候选国阿尔巴尼亚、黑山、塞尔维亚、前南斯拉夫的马其顿共和国和土耳其；稳定与结盟进程国波斯尼亚和黑塞哥维那；此外还代表亚美尼亚、格鲁吉亚和摩尔多瓦共和国发言说，欧洲联盟支持秘书长的管理改革提议，认为这项改革不仅仅是改组问题，而且是使本组织能够更好地完成任务。改革应促使本组织的转变，以更强大的领导力和组织文化，通过更有力的支持结构和更合理的分权措施，确保方案得到更好的实施。政策和战略职能与业务支助职能分离有可能使工作人员更加注重其核心职责并提高成效和效率。改革进程的核心原则是更明确的报告关系和更好的问责制、透明度和业绩。她赞扬秘书长致力于改革进程并解决会员国的关切问题和信息要求，她说欧洲联盟对授权问题的进展特别感兴趣并相信联合国将采取步骤确保这方面的国际最佳做法得到遵循。

35. 欧洲联盟代表团将认真研究咨询委员会的意见和建议并设法确保后者的其他关切问题得到解决，它坚信秘书长能够应对这些问题和采取变革管理的行动，以确保高级管理人员能够实施拟议的改革。欧洲联盟代表团回顾，大会曾就指导联合国发展系统、和平与安全架构以及本组织管理等各方面改革的决议寻求协商一致意见，它认为应毫不拖延地执行这些决议。为了采取整体行动并保持改革势头，第五委员会必须在 2018 年 6 月底之前就实施和平与安全架构以及本组织管理的改革，包括全球服务提供模式达成协议。因此，欧洲联盟代表团呼吁委员会主席和秘书处高级官员确保为第五委员会分配适当的会议时间、会议室和服务。

36. **Lauber 先生**(瑞士)也代表列支敦士登发言说，由于联合国及其《宪章》在实现世界和平与繁荣方面比以往任何时候都更加重要，本组织需要一种会员国参

与的组织结构、行动文化、规则、流程及方法，使其尽可能有效地完成任务。因此，瑞士和列支敦士登全力支持秘书长的管理改革和新的管理模式。秘书处的组织结构必须适应当前的需要、不断变化的环境和技术机遇。拟议的改组通过建立统一的领导、明确界定作用和责任以及强化监督和问责制改进任务执行工作。

37. 文化的变革必须成为改革的基础，以确保本组织不再受流程驱动，而是由成果主导，工作人员被赋予明确的目标并接受常识性规则和方法的指导。文化变革的一个关键因素是增加授权，即通过有效的问责制和成果管理框架赋予管理人员和工作人员权力，同时他们也必须对其行动和业绩问责。这一变革必须得到本组织人力资源管理全面改革的支持并在高级管理人员必须自己制定基调和坚持标准的条件下得到其模范领导的强化。会员国已赋予秘书长巨大的变革任务并通过大会第 72/266 号决议欢迎其管理改革提议，他们不应错过目前有助于这些改革提议落实的机会。作为回报，本组织将在和平与安全、可持续发展和人权领域取得更好的成果。

38. **Norman-Chalet 女士**(美利坚合众国)说，美国代表团欢迎秘书长在联合国改革方面继续发挥领导作用和进行个人参与，欢迎秘书长在 2018 年 5 月 22 日大会主席召集的关于管理改革提议的非正式情况通报会上与会员国的有益对话。会员国通过一系列各方面改革的决议展示了他们的明确支持。秘书长提出了令人信服的变革理由，在领导改革工作时，着重促进它们的成功并采取考虑所有意见的审慎路线。鉴于本组织面临的主要挑战，他还传达了现状无法持续的信息：问责关系不明确、进程缓慢和繁琐、职能重复以及秘书处内部以及秘书处与会员国之间缺乏信任。美国代表团认为，必须利用最近几个月的势头，确保在 2019 年 1 月之前实施这些改革，必须达到高效能和高效率完成任务的目标。由于会员国有义务向纳税人保证本组织的资源得到明智的使用，效率是改革进程的一个重要组成部分。

39. 改革工作的核心不是改组，而是转变管理模式、以分权为中心、消除重复和实施适当的监督。只有伴随着组织文化的变革，真正的改革才能实现，这种组织文化的变革奖励和激励业绩和创新并适当地解决

业绩不佳的问题。正如秘书长所述，这种变革不能一蹴而就；它将需要强有力的持续领导、本组织工作人员始终如一的参与以及秘书处对改革的所有权。本组织的管理人员和工作人员必须拥有以问责和透明的方式交付成果的能力和工具。

40. 与其他国家代表团一样，美国代表团注意到关于其他改革问题的报告，包括问责制、信息和通信技术战略以及全球服务提供模式的报告尚未向大会提交。它敦促咨询委员会迅速完成对这些问题的审议，从而使第五委员会能够在第七十二届会议目前的续会期间审议这些问题。

41. **Velázquez Castillo 先生**(墨西哥)确认 2018 年 5 月 22 日大会主席召开的关于管理改革提议的非正式情况通报会的价值，他说，墨西哥代表团一贯支持秘书长的改革提议。按照关于改组联合国发展系统和本组织和平与安全支柱的提议，拟议的管理改革将明确划分决策和业务、重点关注外地活动、通过授权加强任务执行程序的灵活性以及增强透明度和问责制。墨西哥代表团欢迎实施这些改革而不要求增加资源的做法，它将在第五委员会非正式磋商期间认真考虑这些改革提议以及咨询委员会的意见和建议。它将要求进一步详细说明拟议的管理改革对人力资源、信息和通信技术和采购政策的影响以及对秘书长拟增加授权的运作，包括必然需要的风险管理措施的影响。墨西哥代表团也希望知道会员国需要多长时间以何种方式评估新安排的结果，包括因效率提高而产生的预期财政节余等情况并作出任何必要的调整，以免失去改革的势头和连续性。

42. **Duque Estrada Meyer 先生**(巴西)说，作为联合国改革的长期和坚定的倡导者，巴西认为，本组织要发挥其成立时确定的作用，它就必须不断发展并能够应对二十一世纪的挑战。改革必须解决确保本组织任务质量的问题，其核心工作是实质性决策。这方面最重要的要求是更新安全理事会的构成，它没有代表当代世界的现实。此外，必须加强经济及社会理事会，必须振兴大会。

43. 巴西代表团回顾大会通过第 72/266 号决议表明了对秘书长改革提议的支持，其中赞扬了他对会员国主导改革进程的构想，巴西代表团支持通过秘书处分

权和注重外地行动转变本组织管理模式的提议，这一改革进程涉及将人力、财政和物资等资源的权力下放给外地实体负责人以及改组总部的部门。然而，不能以无视基于《联合国宪章》的大会第 72/266 号决议提及的行政和预算事务监督制度为代价来简化秘书处的官僚机构和程序。关于拟议在两个不同部划分政策职能和业务职能的问题，必须考虑到不断反馈和调整的需要。

44. 不在整个秘书处采取公平地域代表性和性别均等的具体措施，就无法实现管理改革。改革还必须为发展中国家的供应商在高价值的联合国采购过程中创造更多的机会。必须解决特别政治任务的资金筹措和支助问题，这是第五委员会尚未找到破解之策的一个管理问题。显然，管理改革本身无法弥补本组织最根本的缺陷，也不能使其发挥潜力。不过，秘书长提出了大胆的提议后，会员国就要作出必要的调整并开始实施秘书长第二阶段的整体改革构想。

45. **Hilale 先生**(摩洛哥)说，摩洛哥代表团完全支持秘书长的管理改革构想，欢迎他致力于就改革进程与会员国进行磋商，2018 年 5 月 22 日大会主席召开关于管理改革提议的非正式情况通报会就是一例，摩洛哥代表团完全支持秘书长关于建立一个更加问责和更有效率、能够更好地应对当前挑战、实现性别均等并更好地利用人力和财政资源的联合国的构想。大会通过第 72/266 号决议启动了改革本组织活动支柱及其管理模式的进程。不过，正如该决议所述，改革的各个组成部分必须一体化、连贯一致和相辅相成。它们绝不能试图以任何方式改变既定的任务或削减预算。

46. 摩洛哥代表团欢迎秘书处设立两个新部的提议并就以下三个主要问题发表意见。首先，关于管理和领导，它要强调高级管理人员必须树立榜样，以确保问责和遵守规则和条例的文化得以确立。在大会第七十三届会议审查新的人力资源战略时，应特别注意工作人员的征聘和晋升问题。在这方面，摩洛哥代表团还建议在改变风险管理和成果管理等其他政策时应寻求协商一致意见并促请考虑改善管理文化和领导作用的其他方法。其次，关于授权问题，摩洛哥代表团要求其中包括风险管理和问责制，精准保证落实授权，确保以负责任的方式实施授权制度，有效率地利用资源。再次，关于问责制的基本原则，摩洛哥代表

团欢迎将该原则置于管理改革的中心，同时将饶有兴趣地等待对现行监管框架的全面审查、对现有授权情况的摸底调查和对各实体单个能力的评估。

47. 由于加强问责制的提议只是改革进程的第一步，秘书处必须继续提供信息，说明：授权方法、监测规则和条例遵守情况的方法、保持稳固制衡的方法；适用于财务承诺和采购的授权范围和门槛；对受权者问责的方式；对滥用授权、业绩不佳或浪费资源等情况采取的行动；用于撤销授权的理由。

48. **Lodhi 女士**(巴基斯坦)说，与过去二十年任何时候相比，国际环境都更加不确定和不稳定，对多边主义的严重和持续威胁使局势更加复杂。在联合国的合法性和相关性受到质疑之时，当前的多重挑战更需要加强国际合作。巴基斯坦代表团希望秘书长提出的管理改革将有助于应对这种国际局势。由于 90% 的联合国人员在外地服务，让决策靠近他们是一项迫切且重大的需要。大会第 72/266 号决议启动的改革进程现在必须进一步深化，以便使本组织更能顺应形势、更灵活和更适合目的，必须改变复杂的程序、重叠的权力、零散的方法和无用的规则。

49. 在这方面，巴基斯坦代表团希望强调以下五点。第一，联合国需要以保证透明度和问责制的制度形式进行制衡，不仅是对秘书长，而且对会员国也是如此。必须加强大会和有关政府间机构在评价各级管理人员业绩方面的作用。第二，本组织拖欠了部队和警察派遣国 12 亿美元的人员和装备费用，其中相当一部分款项是拖欠巴基斯坦的，自 1962 年以来，巴基斯坦自愿提供了 172 000 名人员为国际和平与安全服务。因此，巴基斯坦欢迎拟议设立一个新的军警能力支助司，加快偿还会员国的费用。第三，会员国长期以来一直呼吁公平地域代表性，包括按照对联合国维持和平的贡献比例确定部队和警察派遣国的代表性。巴基斯坦再次要求遵守这些原则。这样做不仅增加联合国系统的多样性，而且也使部队和警察派遣国能够分享其宝贵的外地经验。第四，巴基斯坦赞赏秘书长对高级管理层性别均等的承诺。应继续努力实现这一目标，特别是与发展中国家女工作人员有关的目标。第五，继续坚持“少花钱多办事”的原则显然是不可持续的。必须有足够的资源才能在实地取得预期的成果，如果方案活动的资金不足，管理人员的业绩无疑会受到影响。

50. 傅道鹏先生(中国)说, 中国代表团支持管理改革工作, 希望它们能够提高本组织的业务能力和效率, 促进其在全球多边治理中的核心作用并有助于实现可持续发展目标。改革应该照顾到各方的利益, 审慎行事并朝着正确的方向前进。作为联合国六个主要机构之一, 秘书处对于执行本组织的任务和发挥其适当的作用至关重要。管理改革是联合国系统改革的一个重要组成部分, 它支持联合国和平与安全架构和发展系统的改革。

51. 联合国的管理文化应具有多样性、包容性和效率。虽然 193 个联合国会员国代表了各种区域、国籍、文化和信仰, 但是目前本组织工作人员的地域代表性严重失衡。管理改革应该纠正这种不平衡, 特别是发展中国家代表性不足的现象。改革应有助于成果管理, 有助于行动实施之前、期间和之后的全面监测。改组应旨在实现科学、高成效和高效率的管理、解决秘书处工作中的突出问题和建立有助于有效执行任务的管理架构。中国代表团注意到咨询委员会关于秘书长改组提议的评论和建议, 包括关于采购和人力资源管理的评论和建议, 它期待秘书处在非正式磋商期间提供此问题和其他问题的进一步资料和最新情况。

52. 中国代表团认为必须加强问责制和内部风险控制。加强问责制和内部控制是权力下放的先决条件, 必须采用明确的方式。对授权必须加强监督。应及时地修改和改进现有的制度体系, 所有机构必须严格按照规章制度行事和运作。中国代表团希望秘书处提供有关提议的进一步细节。秘书长雄心勃勃的管理改革愿景不仅包括管理改组, 而且包括人力资源管理、问责制、全球服务提供模式以及信息和通信技术战略的改革。尽管这些改革领域相互独立, 每个领域都期望有单独的报告, 但是它们是相互关联的。正如埃及代表在代表 77 国集团和中国发言时所指出的那样, 改革工作必须由会员国主导而且不受人为的时间限制。

53. **Rodríguez Abascal 女士**(古巴)说, 古巴代表团再次表示支持秘书长增强联合国灵活性、效率和问责制的种种努力, 支持他严格遵循《宪章》和《宪章》所载“我联合国人民”表述的精神, 继续以人民为重点, 使联合国在维护和平和促进发展方面发挥更积极的作用。秘书长及其团队采取的包容、开放和透明的做

法值得欢迎。古巴代表团相信, 第五委员会开始改革提议第二阶段的审议时, 将采用同样的做法, 尊重政府间正当程序并承认会员国是改革进程的领导和监护人。

54. 许多国家都要求迅速执行秘书长的提议这个事实证明了这些提议是必要的。不过, 不应忽视委员会面前的其他重要事项, 包括维持和平预算和有关问题。对改革的承诺是毫不含糊的, 但是供讨论维持和平行动问题的时间在迅速流逝, 委员会也应该保证维持和平行动的正常运作。

55. 古巴代表团欢迎秘书长关于改革提议不打算力求方案预算节余的保证。追求效率不得与削减费用或员额相混淆。重要的是, 对改革的承诺和对本组织自身的承诺不得仅仅在口头上空泛议论, 必须转化为行动。按时和无条件地缴纳会费对于改革进程不受干扰地向前推进至关重要。古巴代表团认为, 如果有意不缴纳会费, 那就不可能要求本组织改造自己、有效工作和完成任务。

56. 古巴代表团对若干与改革进程有关的报告, 特别是关于联合国秘书处问责制度进展情况的报告推迟分发表示遗憾。这种拖延已成为第五委员会的一个特有问题。它还担心, 如果不分析问责制、信息和通信技术战略、全球服务提供模式以及充分促进整个秘书处公平地域代表性的适当人力资源战略等问题, 改革的进展只会是局部的。

57. 古巴代表团经常说, 在简化程序和下放相关决策权的同时, 必须加强规划基础结构和问责制, 特别是对会员国的问责制。它在这方面回顾咨询委员会关于政策和监管框架审查结果的重要性的必要性的意见, 关于管理事务部预期 2018 年完成的目前授权流程的全面摸底和单个能力评估的意见。在秘书处各级工作人员中实现真正的透明和问责文化要求高级管理人员对他们的缺点问责。

58. 古巴代表团注意到秘书长关于设立新的管理战略、政策和合规部以及新的业务支助部的提议和咨询委员会的有关意见, 它在等待 2018-2019 两年期方案预算的订正估计数和方案计划所需的变动, 以便有关政府间机构能讨论这些问题。

59. 改革提议雄心勃勃，因此必须经会员国详细审查，以便会员国能够作出符合大会第 72/266 号决议所作决定的知情决定。鉴于这些提议影响本组织的未来，第五委员会必须谨慎和果断行事。

60. **Frolova 女士**(俄罗斯联邦)说，俄罗斯代表团支持秘书长管理改革提议中的广泛指导方针和办法，但其中的具体细节应成为秘书处与会员国建设性对话的主题。在改革实施期间，会员国必须保留对使用本组织财政和人力资源的真正决策权。

61. 应适当注意咨询委员会的合理和理性的意见和建议，特别是那些强调拟议结构变革目标的意见和建议：无论是在总部、在部门内部，还是在外地行动中，秘书处各级管理层应以明确的职能和权限更有效地执行任务和实施强有力的问责制，以避免工作重复和财政和人力资源的零散分配。结构的变革也应该反映在各职类工作人员征聘人数减少和总体相关支出减少等方面。

62. 俄罗斯代表团欢迎设立两个新部的设想，注意到咨询委员会的建议，关于此举对 2018-2019 两年期经常预算和 2018/19 年度维持和平行动支助账户产生的影响，它支持提供这方面最新资料的要求。它告诫说，在两个部的各自权限中采购和人力资源管理职能似乎明显重叠，新的信息和通信技术办公室也存在双重问责问题。它同意咨询委员会的意见，即为了更全面地了解秘书长一揽子改革方案所涉财政问题，有必要请秘书处提供关于重组与正在进行或仍未完成的改革举措之间联系的补充资料，例如推广团结项目企业资源规划系统、实施全球服务提供模式和经修订的信息和通信技术战略。

63. **Medina 女士**(挪威)说，挪威代表团继续支持秘书长重组秘书处行政和业务支助职能的目标并欢迎他关于设立两个明确责任和分工的新部的提议。它鼓励秘书长致力于精简领导层并减少重叠和繁琐的程序，同时呼吁制定标准化的政策、合规框架和制衡机制并利用现代技术促进对会员国的透明度和问责制。正如秘书长在备受赞赏的 2018 年 5 月 22 日管理改革提议非正式情况通报会中所表明的那样，管理改革是促进其他改革的有利因素。为了在和平与安全、发展和人权领域完成商定的任务、在实地取得成果并产生更大

的影响，必须简化程序、下放决策权和把权力赋予本组织领导者和工作人员。拟议的管理改组既是变革的起点，又是衡量进展的基准。挪威代表团鼓励秘书长利用管理改革制定关键的全球业绩指标，以衡量征聘和采购等基本行政职能和支助服务的效率。

64. 挪威认为，改革不应被视为减少本组织预算的一条途径。消除耗时的过程和过时的程序的目的在于提高行政管理的成本效益和效率，释放可以且应该用于改进任务执行工作的资源并改善会员国和世界各地人民获得的实质性成果。现在是委员会授权秘书长重新塑造本组织的时候了，要让他和他的工作人员能够真正地改变本组织的工作方法和工作文化。

65. **Imada 先生**(日本)说，日本继续支持秘书长为实施影响深远的改革进行果敢的领导和提出大胆的倡议，这种改革的所有三个要素都力求增强本组织的效率、效能和问责。在审查改革提议时，日本代表团希望强调，加强问责制和透明度是决策权下放和权力下放的重要基础；它们必须在精简程序中明确易见并成为本组织文化的核心原则。

66. 鉴于秘书处的工作由会员国以及最终由其纳税人集体投资提供资金，日本代表团认为，除了通过看板向会员国提供各个方案执行情况的信息之外，秘书处还不妨考虑在适当情况下向公众提供此类信息。

67. 自从全球服务提供模式的概念产生以来，日本一直是它的坚定支持者并相信它会提高性价比，日本代表团期待着相关提议的讨论，以期在 2019 年 1 月将其转化为行动。日本希望将与地点无关的行政服务合并和简化为有限的几个服务中心，从而切实改善秘书处的效率和管理。

68. 秘书长为期待已久的联合国改革提供了前所未有的动力。会员国应抓住这个机会，一致支持秘书长的倡议并在大会第七十二届会议续会本期会议期间作出决定，使他能够采取行动，增强本组织的效能、效率和问责，而不允许官僚主义或“按部就班”的现象占上风。

69. **Ximenes Gonclaves 先生**(东帝汶)说，东帝汶代表团支持拟议对本组织管理、和平与安全架构以及联合国发展系统的改革。它认为应该支持并委托秘书长执

行会员国原则上已经批准的改革，会员国应作为一揽子综合方案向秘书长提供实施改革的手段。特别重要的是要认识到管理改革与和平及安全架构改革相互关联并且支持和平及安全架构的改革。单个消除管理改革的元素至少会造成不平衡并会破坏预期的目标。

70. 为了迅速应对情况，必须将权力下放到外地。东帝汶代表团回顾说，尽管东帝汶迫切需要恢复包括公共财政、司法和警察在内的国家核心职能，但是第二次过渡性联合国特派团在当时东帝汶的部署速度非常缓慢。据报道，当时的秘书长特别代表看到实地要立即应对的重大需要，但他对特派团预算的影响和决策权力有限，不能控制特派团的行政职能，无法直接雇用工作人员，因而非常沮丧。遇到这些难题的另一个例子是，东帝汶前总统曾担任负责几内亚比绍问题秘书长特别代表，由于只能在纽约履行采购职能，他无法安排街道照明的事宜。因此，东帝汶支持将权力下放到外地，使地方一级机构能够确定如何最佳地使用资源来支持方案交付和任务执行工作并避免零打碎敲的现象。

71. **Amayo 先生**(肯尼亚)说，肯尼亚代表团欢迎秘书长有意履行他在就职后改革本组织的承诺并呼吁他为有效完成这项任务制定必要的措施，包括做好组织

上的准备，使工作人员愿意适应变革。新管理模式的目的是向管理人员授权，使他们能够确定如何最佳地利用其资源支持服务交付和任务执行工作。授权时要使管理人员对其业绩问责。不过，肯尼亚代表团回顾说，审计委员会已认为当前的授权框架相对薄弱。大会应不断监测这方面的进展。

72. 成功地应对现有的领导和管理文化的种种挑战，即强调成果而非过程、更加注重风险的管理和缓解、设立关键绩效指标和通过学习 and 绩效管理培养人才，取决于对管理人员实行高标准问责制。有效地执行任务和发挥大会的合法监督作用也取决于对现行政策和监管框架的成功审查。肯尼亚代表团相信，设立两个新部将简化包括安全理事会、大会和经济及社会理事会在内的联合国各机构决定的执行工作。

73. 肯尼亚代表团认为，精简供应链管理过程和程序可以提高性价比。它敦促对人力资源进行认真和战略性的管理并等待秘书长提供这方面提议的进一步细节。它理解某些职能具有可扩缩的潜力，要求拟议的业务支助部应用这项概念，不断应对该部组织结构的变动。不过，可扩缩流程不应作为削减预算或废除员额的方法。

下午 12 时 25 分散会。