



大会

第七十二届会议

Distr.: General
31 August 2018
Chinese
Original: English

正式记录

第五委员会

第 46 次会议简要记录

2018 年 6 月 19 日星期二上午 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·马谢乌先生

目录

议程项目 136：2018-2019 两年期方案预算(续)

联合国秘书处全球服务提供模式

议程项目 142：联合检查组(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)。

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。

18-10007 (C)



请回收



上午 10 时 05 分宣布开会。

议程项目 136: 2018-2019 两年期方案预算(续)

联合国秘书处全球服务提供模式(A/72/7/Add.50, A/72/801 和 A/72/801/Add.1/Rev.1)

议程项目 142: 联合检查组(续)(A/72/299 和 A/72/299/Add.1)

1. 桑德斯先生(主管中央支助事务助理秘书长)介绍秘书长根据大会第 71/272 号决议提交的关于联合国秘书处全球服务提供模式的报告(A/72/801 和 A/72/801/Add.1/Rev.1), 他说, 就像“团结”企业资源规划系统拥有标准化和自动化业务流程一样, 全球服务提供模式将整合各工作地点内部和彼此之间分散的行政结构, 把不受地点限制的行政职能合并到少数几个全球共享服务中心, 以期改进全秘书处的服务提供办法。该模式将确保服务连贯一致和可扩展, 实现规模经济, 并减少本组织在高成本和高风险工作地点的足迹。还有助于为规范和业务活动提供灵活、切实和高效的秘书处支助。

2. 全球服务提供模式通过确保向所有客户提供优质、及时和具有成本效益的行政支助服务, 可减少方案管理人员的行政工作量, 使他们能够更多地关注已获授权的战略优先事项。管理事务部和外勤支助部紧密合作并协同秘书处其他部厅开发出来的这一模式, 与秘书长拟议管理改革下经过重新设计的组织架构和业务框架完全相符。全球服务提供模式的开发工作得到了大会、行政和预算问题咨询委员会及各监督机构的指导, 借鉴了秘书处内和联合国系统实施和使用共享服务的教训以及公共部门类似举措的经验。

3. 在选定未来共享服务中心的数目和分布时, 考虑到了各种组合和情形以及 2019 年拟议合并的服务和未能可能整合的其他服务。待大会作出决定后, 该模式将从 2019 年开始实施。全球共享服务中心将采用分阶段办法设立, 由一个清晰的过渡计划和推行序列提供支撑, 以尽量减少混乱, 缓解与过渡到共享服务中心相关联的业务风险。为了使本组织胜任其职, 必须努力改变分散提供服务的状况, 因为这一状况已导致问责关系模糊, 服务不连贯且缺乏效率, 客户体验达不到最高标准。

4. 鲁伊斯·马谢乌先生(行政和预算问题咨询委员会主席)介绍行预咨委会的有关报告(A/72/7/Add.50), 他说, 行预咨委会重申了联合国秘书处全球服务提供模式的持续重要性。在实施这一模式的第一阶段, 秘书长拟在欧洲、非洲和美洲设立三个全球共享服务中心, 执行 60 个事务性行政流程。据秘书长报告, 拟议办法有助于业务连续性, 将采用“日不落”工作流程模式确保时区覆盖, 让某些事务在不同时区的共享服务中心之间处理和传送, 以提高反应能力和减少延误。

5. 鉴于由共享服务中心处理的流程中只有八个具有时效性, 行预咨委会不完全相信需要有一个“日不落”工作流程模式。考虑到工作量和所涉流程的性质, 行预咨委会认为, 两个全球共享服务中心就能够履行规定职能、确保业务连续性和满足客户需求。因此, 行预咨委会建议大会请秘书长提交关于设立两个全球共享服务中心的新提案, 供大会第七十三届会议的主要会期审议, 而且考虑到非洲庞大的工作量和联合国人员数量, 其中至少一个共享服务中心应设在非洲。大会也不妨考虑为秘书长拟订新提案提供更多指导, 包括就有待适用的任何相关标准提供指导。此外, 由于来自法语国家的工作人员众多, 法语工作量预计相当可观, 行预咨委会认为, 新提案应确保为讲法语的工作人员提供适足支助。

6. 鉴于在秘书长报告订正增编(A/72/801/Add.1/Rev.1)中列示的 2018-2019 两年期全球服务提供模式拟议预算与原始报告(A/72/801)中的提议相比成本升高, 节省却减少, 行预咨委会强调, 建议提交大会第七十三届会议的改良版提案应清晰反映提高效率和节约成本的情况, 对共享服务中心的拟议人员配置应进行审查。此外, 行预咨委会还强调指出, 秘书处应继续密切联络可能会因为实施全球服务提供模式而受到影响的会员国, 包括联合国办事处的潜在和现有东道国。

7. 克雷默先生(联合检查组主席)从日内瓦通过视频连线发言, 介绍联合检查组关于“行政支助服务: 服务中心在重新设计行政服务提供模式方面的作用”的报告(A/72/299), 他说, 报告着重阐述了联合国系统七个组织为行政支助服务开发多功能全球服务中心的经验, 尤其提到联合国粮食及农业组织(粮农组织)、

联合国难民事务高级专员公署(难民署)和联合国儿童基金会(儿基会)设在布达佩斯的中心；联合国开发计划署设在哥本哈根和吉隆坡的中心；联合国项目事务署设在曼谷的中心；世界卫生组织设在吉隆坡的中心；以及世界粮食计划署启动但最终决定不予推进的关于设立一个中心的项目。报告还着重介绍了联合国秘书处在开发恩德培区域服务中心为和平行动提供支助方面的经验。在该报告中，“共享服务”指的是将一个组织内由多个单位提供的服务合并到由少数或一个单位提供；其本身并不是指机构间共享，机构间共享也不是报告所述任何一个中心的特征。

8. 报告阐述了推出变革势头促成设立共享服务中心的原因，介绍了报告所述各组织在编写业务案例、开展成本效益分析、挑选地点、实现收益、界定治理安排、衡量业绩以及应对变革管理和人力资源管理领域遇到的问题等方面积累的经验。一个关键共识是不能将开发多功能全球共享服务中心视作仅仅是一个短期技术项目，而应将其作为一个需要投入资源和时间的长期业务转型举措来看待，特别是考虑到最好能够增加由服务中心在初始设立后行使的不受地点限制的职能。为此，需要本组织最高级别提供坚定支持，需要有规定业务自主权的适当治理安排，还需要有用于管理与服务对象的关系、征求反馈意见并承担支持未来改进举措所需的业务分析职能的现代工具。

9. 由一系列衡量成败的广泛目标和标准提供支撑的强有力业务案例对于设立全球共享服务中心必不可少。虽然报告所述各组织的主要变革动机是寻求节约成本，但诸如改进服务质量及减少错误和风险之类的其他动机也一直有所提及。例如，提议设立恩德培区域服务中心的目的之一就是减少维和特派团的足迹以及在危险地点工作的文职人员人数。在编写业务案例时，各组织常常倾向于将流程优化、流程标准化和搬迁到低成本地点的概念混为一谈。行政首长和立法机构必须对此作出区分，以避免将搬迁误解为是在其他两个领域作出改进的前提条件。为此，在编写业务案例时必须对常识假定进行严格测试。例如，粮农组织在认为需要全时区覆盖的基础上设立了圣地亚哥、曼谷和布达佩斯共享服务中心，之后却意识到其提供行政服务的标准周转时间是 24 小时，致使支持全时区覆盖的理由变得没有多大意义。同样，儿基会

在评估单个相对于多个共享服务中心的效益时作出结论认为，设立多个共享服务中心对于满足语言、时区覆盖和业务连续性需求而言既不是唯一的、也不是最有效的途径。还需要制定效益实现计划，阐明积极管理效益实现过程的责任。此外，为了改进关于效益实现情况的报告，还需要针对服务质量和客户满意度等业绩指标提供适足的基线信息。

10. 劳动力套利是设立共享服务中心的一个重要考虑因素。布达佩斯、吉隆坡和曼谷与原发地罗马、日内瓦、纽约和哥本哈根之间长期以来一直存在重大薪酬差异，但不能就此得出结论认为，通过设立共享服务中心获得的总节约额等于工作人员费用的总差异额，因为并不是发生的所有费用都为人所知或得到系统地跟踪。此外，运作共享服务中心给人力资源管理带来了特殊挑战。管理此类中心所需的技能在联合国系统各组织中并不常见；一些地点的当地雇员更替率居高不下；联合国工作人员的合同框架缺少在动态劳动力市场上有效应对人员配置挑战的灵活性，而且没有规定养恤金可携性，这对于职业生涯不在服务中心的工作人员而言很成问题；国际工作人员通常不认为在服务中心的工作有利于职业发展；马来西亚和匈牙利等地由于工作地点差价调整数较低，对于在国外有花销的国际工作人员没有吸引力。在建议 5 中，联检组鼓励大会重新审议涉及本国专业干事员额的一些政策，以满足共享服务中心的需求，让当地征聘的专业人员得以履行不仅限于本国内容或国籍的职能。

11. 由服务级别协议和关键业绩指标提供支撑的各项标准和业绩管理框架仍然薄弱。关键业绩指标尤其应利用真实世界的参考依据进行修订。在建议 4 中，联检组重点提到要确保立法机构的问责和监督，同时理解此类机构在设立服务中心方面参与决策的程度以及跟踪结果的方法不尽相同，取决于立法机构与相关组织行政首长之间商定的具体条款。

12. 主席提请注意秘书长就转递他和联合国系统行政首长协调理事会(行政首长协调会)对联检组报告的评论意见所作的说明(A/72/299/Add.1)，以及将在第五委员会网站上发布的行政首长协调会的介绍性陈述。

13. **Ahmed** 先生(埃及)代表 77 国集团和中国发言，他关切地注意到，这些事项是在大会续会当前会期完

成各项工作的正式截止日期之后近三个星期才向第五委员会提出。鉴于续会第二会期主要讨论维和及其他有直接财务影响的事项，包括审查对部队派遣国的偿还率，集团希望第五委员会在今后几天完成所有关于这些事项的讨论，以确保对其他同样复杂的议程项目给予应有的关注。虽然集团在续会当前会期已展现出灵活性，但确保及时完成委员会工作，按要求及时提交资料和文件的纪律必须予以坚持。

14. 集团将仔细审查秘书长关于全球服务提供模式的报告(A/72/801及A/72/801/Add.1/Rev.1)和行预咨委会的有关报告(A/72/7/Add.50)，以确定它们如何回应大会相关决议中阐述的要求和准则，以及秘书长的提议将如何改善服务提供模式和结果。

15. **De Preter 先生**(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，以及格鲁吉亚和摩尔多瓦共和国发言，他说，联合国的服务和支助流程应作简化，使本组织能够以灵活敏捷的方式回应当代挑战。他赞扬秘书长提出议案，清晰概述了全球服务提供模式的目标。

16. 欧洲联盟成员国和由他代为发言的其他国家支持创建一个真正全球性的秘书处，能够更好地履行任务授权，并由行政服务部门随时随地提供所需支持。为了汇聚联合国不同改革流程，创造协同增效作用，确保更好、更快和更高效地提供服务，并在质量和数量上实现收益，全球服务提供模式必不可少。全球服务提供模式和“团结”系统显然将相辅相成：虽然“团结”系统有标准化和自动化业务流程，但全球服务提供模式将整合当前各工作地点内部和彼此之间分散的行政机构。全球服务提供模式是让“团结”系统真正实现收益的关键。

17. 建立全球服务提供模式的整体目标是提高效率和实现节省，以便能够集中资源开展实质性和第一线服务，使本组织更加精干和高效，并反过来改善履行任务授权的质量，同时释放可体现显著增效的资金。欧洲联盟代表团和他代为发言的其他国家代表团将审查秘书长的提议以及行预咨委会的有关意见和建议，以期解决第五委员会悬而未决的问题和关切。他

最后重申需要保持势头，确保及时执行秘书长的所有管理改革提议。

18. **Baumann 女士**(瑞士)也代表列支敦士登发言，她说，两国代表团支持秘书长的管理改革愿景以及他对开发全球服务提供模式的总体愿景。鉴于该模式对本组织、东道国和工作人员有着潜在深远的影响，有关提议必须提供坚实的讨论依据。不过，从当前情况看，由于时间限制，第五委员会可能无法在续会当前会期详细处理秘书长在提案中提出的若干问题。因此，如果秘书长决定按照行预咨委会的建议提交改良版提案供大会第七十三届会议主要会期审议，那么，该提案就应更加详细地说明在秘书长报告(A/72/801和A/72/801/Add.1/Rev.1)所提议的地点设立共享服务中心的好处。秘书长还应随时向现有和未来潜在东道国通报全球服务提供模式的开发情况。

19. **Norman-Chalet 女士**(美利坚合众国)说，全球服务提供模式是联合国改革议程必不可少的组成部分，应利用其整合事务性职能、将之标准化并转移到更具成本效益的地点，从而改进服务提供流程。

20. 她回顾说，大会在第70/248号决议中认可了全球服务提供模式，后者已通过“团结”系统等变革管理举措成为可能。如果得到妥善执行，该模式就可实现本组织业务做法的现代化，将不受地点限制的行政职能迁离高成本工作地点。虽然这一模式需要分阶段实施，但美国代表团同意行预咨委会的意见，也认为秘书长应增加拟在实施的第一阶段迁往共享服务中心的流程数量。共享服务中心必须是卓越中心，使工作人员能够更加高效地完成行政任务，并由此减少所需工作人员。任何关于实施全球服务提供模式的改良版提案都必须规定提高效率，并将所有不受地点限制的流程迁入共享服务中心。此外，共享服务中心的地点应按照透明和客观的标准选定，将有效性和效率作为主导优先事项。

21. **Sandoval Mendiola 先生**(墨西哥)说，秘书长提议实施全球共享服务模式，在世界各地设立共享服务中心，帮助本组织的支助服务去中心化，改善秘书处的效率、运转和响应能力，并通过适当的设备和人员配置，使更加敏捷地履行任务授权成为可能。全球服务提供模式也是秘书长重组联合国发展系统、加强本

组织和平与安全支柱以及改革秘书处管理等各项倡议的关键组成部分。墨西哥代表相信，第五委员会在续会当前会期作出的决定将有助于本组织变得更加高效、有效和现代化。

22. 他赞赏地注意到，墨西哥城是拟议设立共享服务中心的地点之一。墨西哥城拥有前沿技术服务和有竞争力的价格，还有一流的后勤设施和全球运输网，可以为本组织提供许多比较优势，包括大量潜在的成本节约。墨西哥代表团同意行预咨委会的意见，也认为任何关于实施全球服务提供模式的订正提案都应通过秘书处服务的整合和去中心化实现增效和成本节约为结果；而在墨西哥城设立共享服务中心将在这方面立即产生明显的效益。

23. 墨西哥代表团随时准备采取在技术上过硬的办法来实施让第五委员会满意的全球服务提供模式。墨西哥还支持推动在联合国工作中使用多种语文，强调西班牙语是世界上使用范围第二广的语言，也是本组织内部一个极其重要的语种。他最后呼吁在续会当前会期尽快完成第五委员会的商谈。

24. **Ayebare 先生**(乌干达)说，全球服务提供模式与秘书长拟议的管理改革密切相关。共享服务概念此前曾于 2010 年作为外勤支助部推出的五年期全球外勤支助战略的组成部分引入到本组织内部，其中规定从意大利布林迪西联合国后勤基地和恩德培区域服务中心向实地特派团提供共享服务。大会在第 69/307 号决议中欢迎在全球外勤支助战略下取得的成果，秘书长也在他关于联合国秘书处全球服务提供模式框架的报告(A/70/323)中指出，将使用全球外勤支助战略的经验，作为开发全球服务提供模式的参考依据。在这方面，乌干达代表团希望秘书长当前关于全球服务提供模式的提案所列服务范围能包括所有行政服务、以及目前由意大利布林迪西联合国后勤基地和恩德培区域服务中心提供的所有全球后勤支助及信息和通信技术服务。乌干达代表团还希望知道，依照大会第 69/273 决议作为秘书处采购司正规办公室而设立的恩德培区域采购办公室的职能，已如何在秘书长当前报告(A/72/801 和 A/72/801/Add.1/Rev.1)中得到考虑。

25. 他回顾说，秘书长关于联合国秘书处全球服务提供模式框架的报告(A/70/323)所述提议为开发一个能

够实现效率和节约成本，同时也能改善在实地、特别是在维和特派团提供服务的模式奠定了基础。不过，值此希望本组织少花钱多办事的时刻，秘书长却在当前报告中要求会员国支付 5 590 万美元作为过渡到共享服务中心的业务费用，以及 11 462 100 美元用于支持在拟议的内罗毕服务中心设立 324 个员额。此外，报告也没有指明，因为裁撤员额或减少工作人员而终止工作人员合同，或者向可能面临离职或终止任用的工作人员支付补偿，预计会产生多少成本。他强调，将员额从一个地点转移到另一个地点算不上改革，他还表示，实施秘书长的提议将导致在恩德培区域服务中心已经作出的大量投资出现损失。

26. 正如秘书长所强调，在过渡到共享服务中心期间，必须尽可能不中断提供服务，特别是面向在秘书处内文职和军事人员中占到多数的维和人员的服务。秘书长的提议不包括所有行政服务，这一事实将给维和人员造成技术困难，因为服务将被分散到各个共享服务中心。他最后重申，乌干达政府和人民将致力于确保秘书处高效、有效和胜任其职。

27. **Xue Ailong 女士**(中国)说，中国支持秘书长努力改进秘书处的行政服务，希望秘书长进一步完善关于全球服务提供模式的提议，确保以有效、高效、简洁、透明和可问责的方式提供服务。

28. 全球共享服务中心的地点应由会员国主导通过透明的讨论确定，以期实现成本节约，同时顾及相关方面和区域的利益和关切、不同区域的工作量以及地域代表性的要求。秘书处还应及时向会员国通报与甄选服务中心地点有关的信息，以确保会员国充分参与评价流程。此外，考虑到联合国现有区域服务中心的宝贵经验，全球服务提供模式与现有区域服务中心之间的关系必须得到妥善考虑。她希望秘书处在开发以改善业务流程、业绩评价机制、问责和监督为支撑的全球服务提供模式时借鉴这一经验。

29. **Imada 先生**(日本)强调必须将全球服务提供模式作为秘书长拟议管理改革的组成部分，并由此增进会员国在本组织集体投资的价值。他期待着讨论秘书长的提议，使该模式能够从 2019 年 1 月起实施，从而确保秘书处管理效率的实际改善。

30. 日本代表团同意行预咨委会的意见,也认为在续会当前会期零碎提交有关全球服务提供模式的订正文件已导致大会面前的正式文件缺乏清晰度。日本同样认为,为明确起见并方便查阅,秘书处应提交合并后的修订或重发文件供大会审议。他希望知道,秘书长在提交初始报告(A/72/801)后为何将拟议共享服务中心的数量从四个减为三个,正如该报告的订正增编(A/72/801/Add.1/Rev.1)所示。秘书长尤其应当以可问责和透明的方式,说明他为何决定不在某个区域设立共享服务中心,尽管他已承诺采用“日不落”工作流模式。作出决定的理由应当连贯一致,并与最初支持四个地点的提议在逻辑上相符;应当说明为何共享服务中心的数量不能限定在两个甚至一个;还应当让会员国相信,拟议地点代表了会员国集体投资的最高价值。

31. **Valles 女士**(菲律宾)强调了全球服务提供模式对于改进秘书处全球行政服务的重要性,并提到了行预咨委会报告(A/72/7/Add.50)所载的意见和建议。

32. 秘书长报告(A/72/801 和 A/72/801/Add.1/Rev.1)就若干要点作出说明是有必要的,这样才能确保通过进一步整合服务提高效率和节约成本。考虑到将由全球共享服务中心覆盖的各类行政流程的工作量和性质,应考虑三个拟议服务中心是否足以履行必要职能。她注意到 2019 年实施全球服务提供模式后总共拟议裁撤 684 个员额和一般临时助理职位,她要求提供这些可能受影响的工作人员的国籍信息,以及在当前地点裁撤相关员额并接着在共享服务中心设立员额时

间表。她还注意到共享服务中心将通过费用共担安排供资,资源需求据此将根据工作量指标在各个不同供资来源之间分配,而且可能每年都要更新。她要求更详细地说明这些工作量指标,以便更好的评价拟议费用共担安排的优点。

33. **Amayo 先生**(肯尼亚)说,秘书长借鉴秘书处和联合国各机构以往改革举措的经验教训和最佳做法以及联检组的报告(A/72/299)开发了全球服务提供模式,这一模式将整合服务流程,并改进行政和人力资源管理。

34. 联合国必须保持灵活和胜任其职,以协助会员国努力执行《2030 年可持续发展议程》。秘书长一贯表明他致力于推进改革,使本组织能够有效应对组织挑战。考虑到会员国的意见和关切,为确保所有权基础广泛,第五委员会必须商定实施全球服务提供模式的方法,由此改善服务,保证问责和透明,并强化完成任务。虽然第五委员会在续会当前会期面临时间限制,但出于本组织的利益,仍然应当分配足够时间对全球服务提供模式进行讨论。

35. 作为设在内罗毕的联合国办事处的东道国,肯尼亚政府致力于按照与本组织签订的东道国协定的规定,为联合国的工作提供便利。他赞赏地注意到内罗毕是拟议的共享服务中心地点之一,强调肯尼亚政府已经为支持内罗毕中心提供的有效服务做好准备。

上午 11 时 10 分散会。