



## 第六十七届会议

议程项目 54 和 146

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三次年度进度报告

### 秘书长的报告

#### 摘要

秘书长在其关于全球外勤支助战略的报告 (A/64/633) 中提出了一项旨在改进向联合国外地特派团提供服务方式的全面组织变革倡议。该战略的目标是在五年里建立一个更加面向客户的服务提供模式，以便能够实现以下目标：

- (a) 向外勤提供更快和更好的服务；
- (b) 为执行维持和平及建立和平任务提供更好的支助；
- (c) 提高资源管理、使用效率和规模经济；
- (d) 改善工作人员的安全、安保和生活质量；
- (e) 加强问责制。

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。大会第 66/264 号决议回顾了行政和预算问题咨询委员会报告 (A/66/718) 第 194 段和审计委员会关于联合国维持和平行动的报告 (A/66/5 (Vol. II)) 第 203 段，还请秘书长向大会提交他对全球外勤支助战略结束状态的全面构想。



本报告介绍了秘书长对结束状态的构想，并概述了全球外勤支助战略的支柱（人力资源、财务、模块化/供应链和服务中心）将如何在所有以下四个层面改变支助服务：联合国总部、全球服务中心、区域服务中心以及特派团。报告还突出说明自发布秘书长的上一次进度报告(A/66/591 及 Add. 1) 以来取得的进展，并确定了实现既定结束状态的未来关键步骤。因此，报告指出了更好地为以下各方提供支助的途径：外勤部署人员，以及总部伙伴，包括维持和平行动部——外勤支助部与维和部共同为联合国维持和平行动提供具体服务——和其他机构伙伴，如政治事务部和管理事务部。本报告表示，全球外勤支助战略执行工作在工作过半之际就已经取得重大成果，在以下领域有所改进：特派团的快速开办、流程精简、增效以及方案管理和监督。

应行政和预算问题咨询委员会的要求(A/66/718 号文件，第 189 和 191 段)，即秘书处应考虑为改进全球外勤支助战略报告程序提出备选安排，并通过准确、完整和透明的报告协助大会决策进程，秘书处将在两份各自独立的报告中响应大会的要求：(a) 秘书长关于全球外勤支助战略执行情况的第三次进度报告和(b) 秘书长关于 2013 年 7 月 1 日至 2014 年 6 月 30 日联合国维持和平行动经费筹措概况报告的专门附件。采取这种两步走做法的意图是将全球外勤支助战略的概括性战略结束状态构想与其执行情况的财务细节分开进行报告，以避免重复和冗余，并为大会各委员会获得相关信息提供便利。

## 目录

	页次
一. 全球外勤支助战略结束状态构想 .....	4
A. 总部 .....	7
B. 全球服务中心 .....	8
C. 区域服务中心 .....	10
D. 外地特派团 .....	12
二. 取得的进展 .....	13
A. 总部 .....	14
B. 全球服务中心 .....	17
C. 区域服务中心 .....	19
D. 外地特派团 .....	22
三. 今后的步骤 .....	24
A. 总部 .....	25
B. 全球服务中心 .....	27
C. 区域服务中心 .....	28
D. 外地特派团 .....	28
四. 向大会提出的要求 .....	29
五. 结论 .....	29

## 一. 全球外勤支助战略的结束状态构想

1. 联合国历史上大部分时间内在其中开展业务的世界——仍继续主导着联合国业务的世界——已发生重大转变。秘书处也必须与时俱进。秘书处必须适应、调整并积极主动地应对未来，其中联合国外地特派团将主要面临三个至关重要的现实。

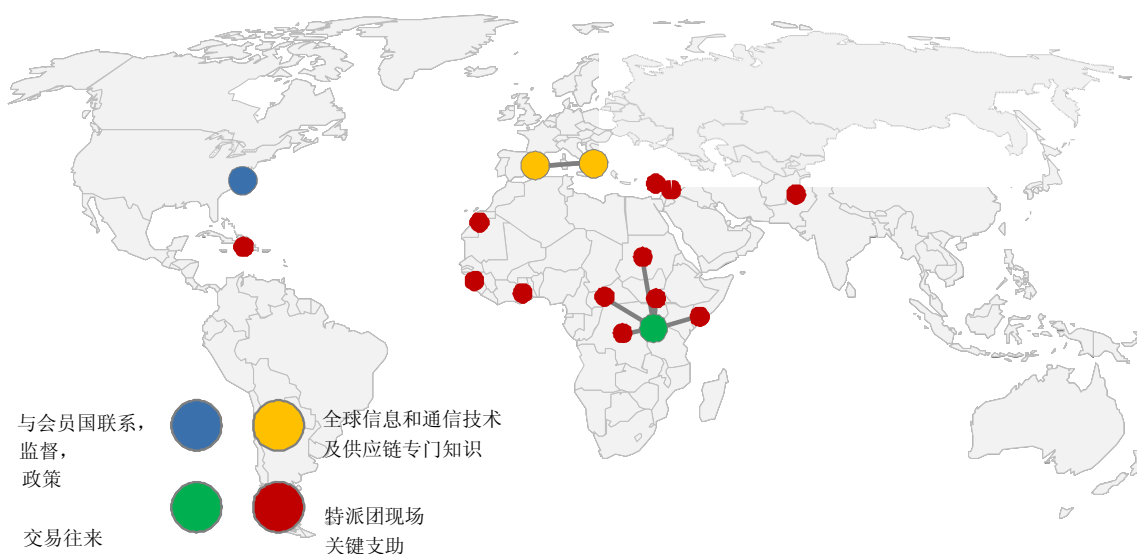
2. 首先，联合国维和特派团和政治特派团正变得更加复杂、艰难和危险。军警人员和文职人员在其执行日益多样化和复杂的任务时承担着巨大的负担，因此需要建立一个灵活且能满足客户不断变化的需求的外勤支助系统。今天，部署的速度以及为外勤工作人员提供后勤支助的质量和效力对于任何特派团的成功都日益关键。

3. 其次，全球经济的不确定性使重视外勤业务的效率和成本效益能够产生新的裨益。在这些充满不确定因素的时代，世界各地的人民和政府都期待联合国能够多干事——特别是在国际和平与安全领域。在执行会员国的任务授权时，秘书处必须优化外勤支助来满足各种期望，同时要使用相对较少的资源。

4. 第三，加强专业化和规模经济面临众多尚未发掘的机遇。过去，每个外地特派团基本上是“从零开始”并独立运作，有各自的行政、后勤和预算职能。从全球视角纵览联合国业务，所有维持和平行动和政治行动都可以利用相对优势和规模经济，为外勤部门人员以及位于总部的维持和平行动部和政治事务部等秘书处伙伴提供更好和更高效的服务(见图一)。

图 1

### 专门化可利用比较优势



5. 秘书处与会员国密切协商后，为应对这些现实情况编写了全球外勤支助战略。通过总结外勤业务多年以来的经验教训，全球外勤支助战略针对全球性需求提供了实际可行的解决方法。其构想与其他的改革努力密切相关并高度吻合，这些改革行动包括“新视野”维持和平改革倡议、企业资源规划项目（“团结”）、采用国际公共部门会计准则（公共部门会计准则）以及 Inspira 系统和人力资源改革。该战略的目标是为外地特派团和工作人员有效开展业务提供所需的服务和资源——而且更快，费用更低，并达到最高质量标准。

6. 这是全球外勤支助战略的核心——利用潜在的协同作用和规模经济，提供更好、更及时的支助；减少或消除后勤、行政和财务支助服务中的浪费、重复和瓶颈，从而帮助各特派团更有效地执行任务。为此，秘书处力求成为卓越的服务提供者，其衡量指标就是进行广泛磋商，在军警和文职人员需要支助时用最优成本满足其需要的能力。

7. 在这一努力过半之际取得了显著进展，以前很多职能分散在纽约的秘书处和各特派团之间，往往造成相当多的重叠。现在，这些职能正被集中到最合适的地方。即：

- **战略支助正在总部一级得到加强。**这包括与会员国及维持和平行动部、政治事务部和管理事务部等秘书处合作伙伴进行合作；为外勤提供规划支助和指导；并作为监督和监测机构开展工作。
- **业务和程序性支助由设在意大利布林迪西和西班牙巴伦西亚的全球服务中心及设在乌干达恩德培的区域服务中心提供。**目标是将以前在总部执行的任务转至离服务对象更近的地点，同时将以前在特派团执行的没有特定地点要求的任务统一转到动荡较小，成本较低的地点。
- **外地特派团从而可以将精力集中到支持有效执行任务所需的重要业务上。**

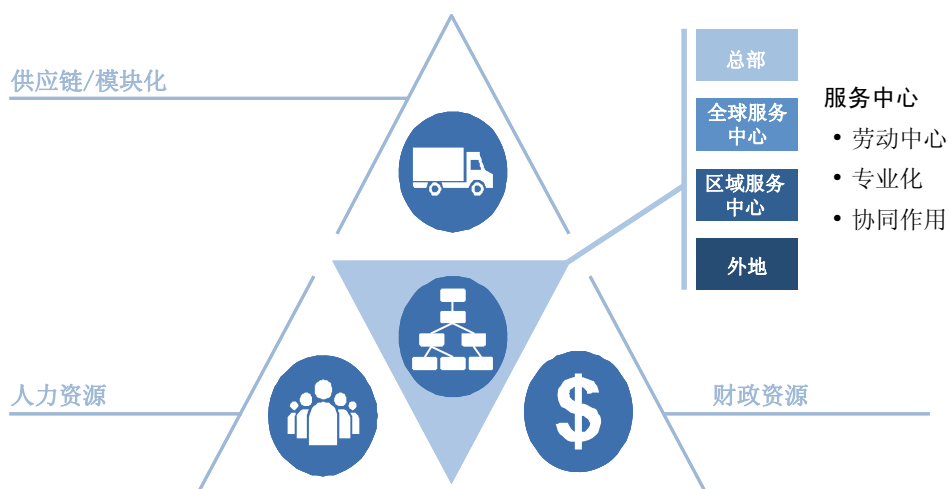
8. 全球外勤支助战略是一种深刻的变革。该战略的实施已经给联合国带来了实实在在的效益，联合国秘书处伙伴，以及为帮助受冲突影响的国家和人民所部署的军警和文职人员都从中受益。例如，在利比亚，通过采用全球外勤支助战略来开办联合国利比亚支助团（联利支助团），并依靠全球服务中心提供服务，特派团得以快速开办并带来每年近 100 万美元的增效节余。通过由区域服务中心集中管理联合国飞机非洲各地的部队部署更为高效，从而为部队和警察派遣国提供了更及时和更有效的轮调支助，并且自 2010 年 1 月至 2012 年 6 月底实现了 1.024 亿美元的节余。

9. 大会第 64/269 号决议要求在战略实施的五年期间每年都提交一份年度报告，直至 2015 年 6 月 30 日。第一次进度报告 (A/65/643) 阐述了为满足规定的政府间报告和咨询要求以及满足外地特派团和利益攸关方需求而设立的治理和管理安排。最近的报告 (A/66/591 和 Add. 1) 介绍了执行该战略第一年期间取得的成果。

10. 在确定未来前进之路的构想时，本报告在过去报告的基础上，解释了四大支柱的实施会如何影响在以下各个层面的服务提供：联合国总部；全球服务中心；区域服务中心和特派团内部。这种做法是希望读者更好地了解结束状态构想及整个战略的实际执行情况。前几次报告主要介绍了全球外勤支助战略四大支柱内的业务改进：人力资源、财务、供应链(模块化)以及服务中心(见图二)。这些支柱仍然是全球外勤支助战略的核心，并将在所概述的有关每个服务层级的构思、进展情况和未来步骤的说明中加以反映。然而，随着 2015 年的临近，必须更细致地界定全球外勤支助战略的实际影响，以及包括总部、各服务中心以及外地等所有各级外勤支助业务流程预期出现的实际变化。

图二

## 全球外勤支助战略的四个支柱



11. 在四个层面逐一对全球外勤支助战略结束状态构想进行阐述，表明我们希望努力确保会员国和联合国系统的客户及伙伴能够清晰了解秘书处正在开展的工作及其初衷，并说明该战略所有方面的实施将如何确保实现全球外勤支助战略的以下核心目标：

- (a) 向外勤提供更快和更好的服务；
- (b) 为执行维持和平及建立和平的任务提供更好的支助；
- (c) 加强资源管理、使用效率和规模经济；
- (d) 改善工作人员的安全、安保和生活质量；以及
- (e) 加强问责制。

## A. 总部

12. 到 2015 年底以前，将精简秘书处在外勤支助中的作用(见图三)。尽管外勤支助部的四个司外勤人事、外勤预算和财务、后勤支助以及信息和通信技术将保留，但秘书处会重新将可利用资源重点用于发挥总部的相对优势，即：

(a) 与会员国、秘书处客户和伙伴开展接触，以加强双向沟通，保持充分透明度并为部署特派团和人员提供适当的支助；

(b) 为服务中心和外地提供模板和标准作业程序等规划和相关指导，以期快速高效地开展业务活动，并在政策、评价和培训司的支持下推广使用从过去经验中获得的最佳做法和经验教训；

(c) 提供支助服务执行情况的监督和监测，并管理变革，以便迅速查明和应对新出现的问题。

图三

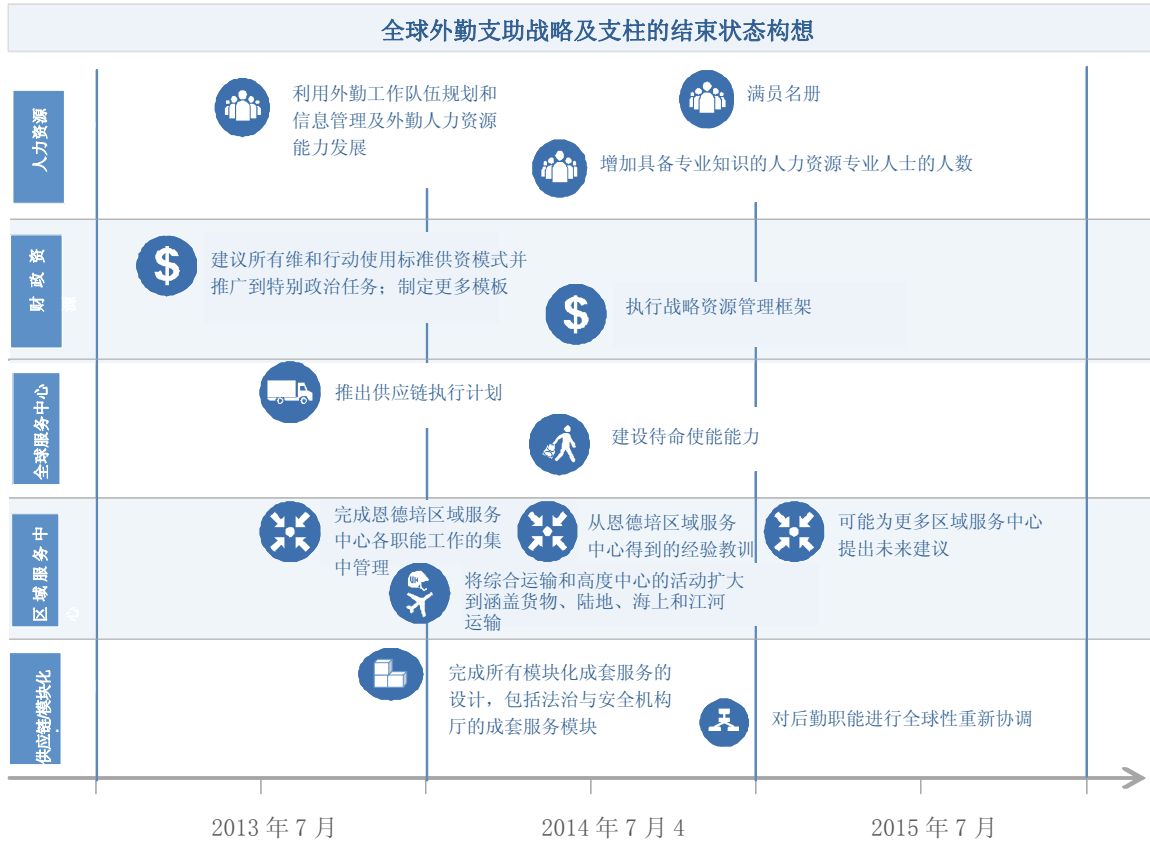
重新说明总部的活动



13. 实际上，外勤人事司将监督和确保继续实施全球外勤支助战略的人力资源框架支柱和其他改革。所设想的结束状态将包括应特派团要求，及时从预先批准的候选人名册中征聘和部署工作人员，并改进外勤工作队伍的规划。外勤预算和财务司将负责执行和主导对外勤业务战略资源管理框架的监督。这将包括实施全球外勤支助战略的财务框架支柱以支持特派团切实有效地开展预算规划和执行。信息和通信技术司将成为执行全球外勤支助战略及包括“团结”项目在内的全秘书处其他倡议的关键战略性推动机构。最后，后勤支助司将负责就所有后勤和供应链事项，为会员国、客户和伙伴提供战略规划、监督和技术咨询意见。这包括模块化工作的所有方面，将与管理事务部采购司密切合作，制定直接影响到会员国的具体全球合同，并与维持和平行动部统筹行动小组及政治事务部政治特派团协调中心密切合作，确保为外勤业务提供切实有效的后勤支助。

14. 如第二次进度报告(A/66/591)所述，全球外勤支助战略的模式并未改变维持和平行动部和政治事务部的报告和协作框架，而是寻求加强外勤支助部与这些部门之间的关系，以便为支持特派团执行任务向外地提供更好的服务。统筹行动小组将继续为外地特派团提供统筹业务(包括政治)指导和支助，外勤支助部总部将与统筹行动小组密切合作并向其提供支持。

图四  
全球外勤支助系统及支柱的结束状态构想



### B. 全球服务中心

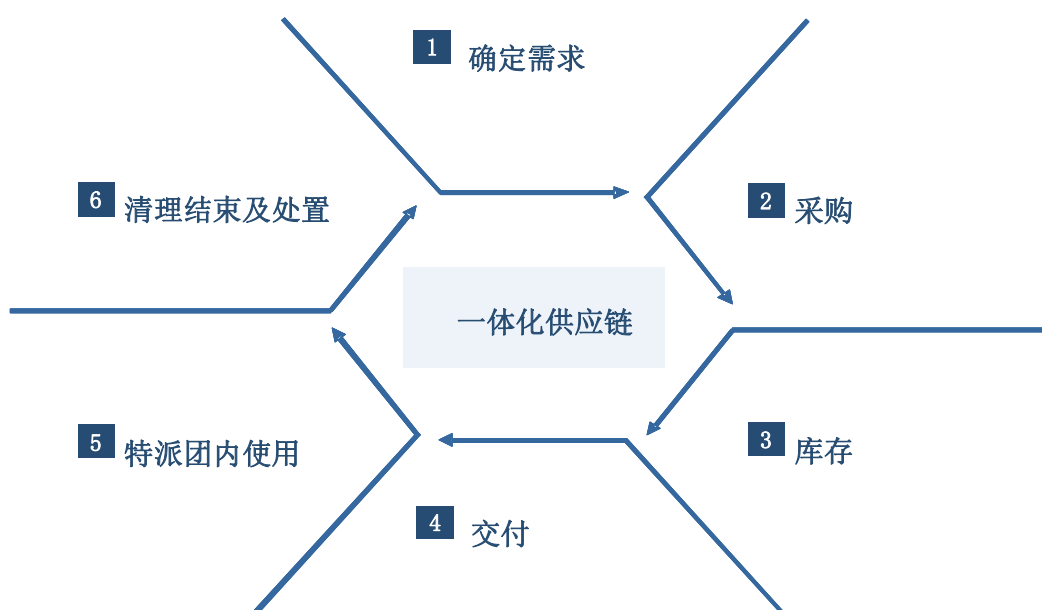
15. 作为外勤支助部的业务机构，全球服务中心将在外地特派团的整个生命周期内提供全球信息和通信技术、后勤和供应链业务管理，并推进支助服务的提供。由全球服务中心统筹安排业务支助服务有助于实现职能的精简和专业化，以支持更快和更有效地满足特派团的需求。根据结束状态构想，全球外勤支助战略的模块化支柱将被纳入涵盖外勤支助部所有后勤活动的整体供应链概念(见图四)。尽管模块化概念仅通过部署预先界定的模块和成套服务包触及到特派团支助工作中较小一部分领域，但整体概念则涵盖了从特派团开办和规划到准备清理结束的



全部后勤支助工作(见图五)。实际上,将供应链管理概念作为全球外勤支助战略结束状态构想的组成部分进行实施意味着秘书处将:

- **可以更好地确定和预期客户需求。**这包括在全球范围内规划手头资源并与需求进行“正确匹配”,以满足维持和平行动部和政治事务部不断变化的外勤支助要求(包括文职能力、军事、警务、司法、惩教、解除武装、复员和重返社会以及地雷行动)。
- **更有效地采购装备和服务。**经修订的全球合同将有助于通过采购司迅速采购装备,并将新的标准化资源与全球供应链需求进行匹配。
- **改进全球资产管理。**这包括高效管理战略部署物资储存和其他储备,消除浪费并利用全球数据库进行跟踪。
- **在集中地点对货物和运费进行优化,**从而更迅速地根据个体需求为特派团内机构提供物资和支助。
- **为特派团提供支援,**确保连通性(利用在布林迪西和巴伦西亚的一级和二级运行状态电信枢纽)和持续支助。
- **通过开展适当的清理结束和处置工作确保完成特派团的生命周期,**并通过在全球范围内将未使用的装备重新部署到需要的地方,以最大程度地获取潜在的效益。

图五  
一体化供应链



16. 如第二次进度报告(同上,第六节)所述,并根据第 65/289 号决议第 87 段,按照结束状态构想,全球服务中心将从主要提供运输和分发服务的后勤基地转变为全面和综合的信息和通信技术、后勤和供应链业务中心。将专业化和“正确采购”作为指导原则,全球服务中心在外勤支助部总部的战略指导下,必将在供应链业务管理方面发挥重要作用。鉴于供应链对提高部署速度和可预测性所发挥的核心作用,全球服务中心将与纽约管理事务部采购司密切协商,成为全球供应链管理的枢纽。

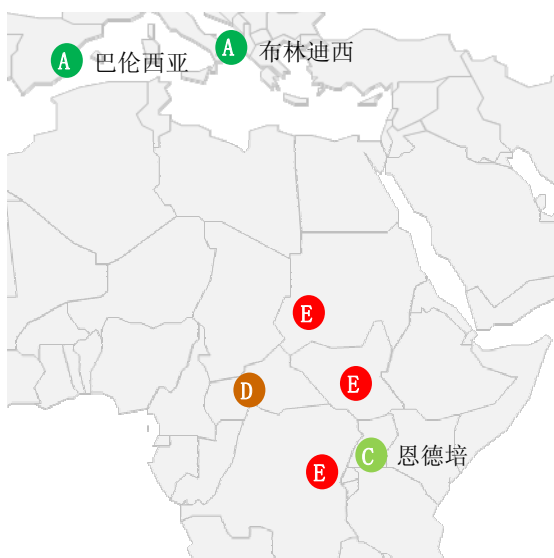
17. 作为外勤支助部供应链的一个重要元素,模块化为处于开办或扩建阶段的特派团提供可伸缩的成套支助,并为文职人员和军警人员提供更安全、更有保障和更好的生活和工作条件。它可以在改进资源管理的同时减少特派团的环境影响。全球服务中心将协助新开办的特派团采用标准化设计、材料和装备对其外勤营地、基地和队部进行规划和建设,同时部署必要的使能能力。全球服务中心还可以协助迅速交付对提供紧迫安保至关重要的结构,包括修建模块化警所、惩戒所和复员站。

### C. 区域服务中心

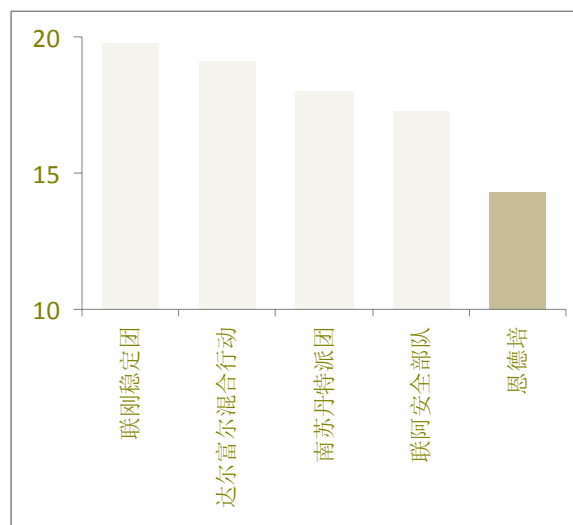
18. 区域服务中心将向各参加特派团提供共享服务。目前,恩德培例行支助东非的 8 个外地特派团——维持和平行动部领导的四个(联合国组织刚果民主共和国稳定特派团(联刚稳定团)、非洲联盟-联合国达尔富尔混合行动(达尔富尔混合行动)、联合国阿卜耶伊临时安全部队(联阿安全部队)、联合国南苏丹特派团(南苏丹特派团))、政治事务部领导的三个(联合国中非共和国建设和平综合办事处(中非建和办)、联合国布隆迪办事处(联布办事处)、联合国索马里政治事务处(联索政治处))以及外勤支助部领导的联合国非索特派团支助办事处(非索特派团支助办)。目标是将不依赖地点的行政职能由外地特派团转至区域服务中心。这包括人力资源、财务、多式联运和控制、人员和货物运输以及信息和通信技术支助等事务性要素。集中处理这些职能意味着由于程序一体化、专业化、标准化和重新设计,可更有效地履行这些职能。从建立规模和减少错误方面来看,这将提高效率,导致全球外勤支助战略结束状态方面的总体服务改善。一体化和专业化也将得以更多地重点关注服务中心内的工作人员能力建设,包括为本国工作人员进行能力建设。

图六  
减少对生活质量和费用的影响

### 艰苦条件分类



### 工作人员费用 (P3, 每月千美元)



19. 将工作人员派遣至身为带家属工作地点的服务中心而不是高风险的特派团环境，将有助于减少更替率、提高生产力、提高生活质量——同时节制因部署在动荡地点而引起的费用(见图六)。程序的标准化和减少因将工作人员移至区域服务中心引起的任务，还将改善业绩，服务科管理人员有更多时间来管理和致力于开发更加连贯一致的系统。

20. 随着全系统倡议，包括“团结”和 inspira 的部署，将进一步加强标准化。更准确和可靠的资产和财务管理，将让外勤事务负责人有能力减轻风险，减少效率低下的情况，并基于及时、准确的数据和与其他特派团的共享服务进行计划和管理。在区域服务中心一级实行一体化将确保由经验丰富的工作人员进行监督，提高对联合国条例和细则的遵守。

21. 区域服务中心完全由外地特派团预算供资。在 2015 年之前的期间内，恩德培区域服务中心将仍然是整合程序性支助方面的当前重点。一旦恩德培的业务牢固建立之后，才会考虑增设其他区域服务中心，秘书处借鉴了汲取的经验教训。根据大会第 66/264 号决议第 58 段和行政和预算问题咨询委员会在 A/66/718 第 278 段所提建议，将在适当时候，将这方面的提案提交大会。区域服务中心将继续按照大会第 64/269 号决议的决定，尊重各特派团独立的财务安排，并确保其

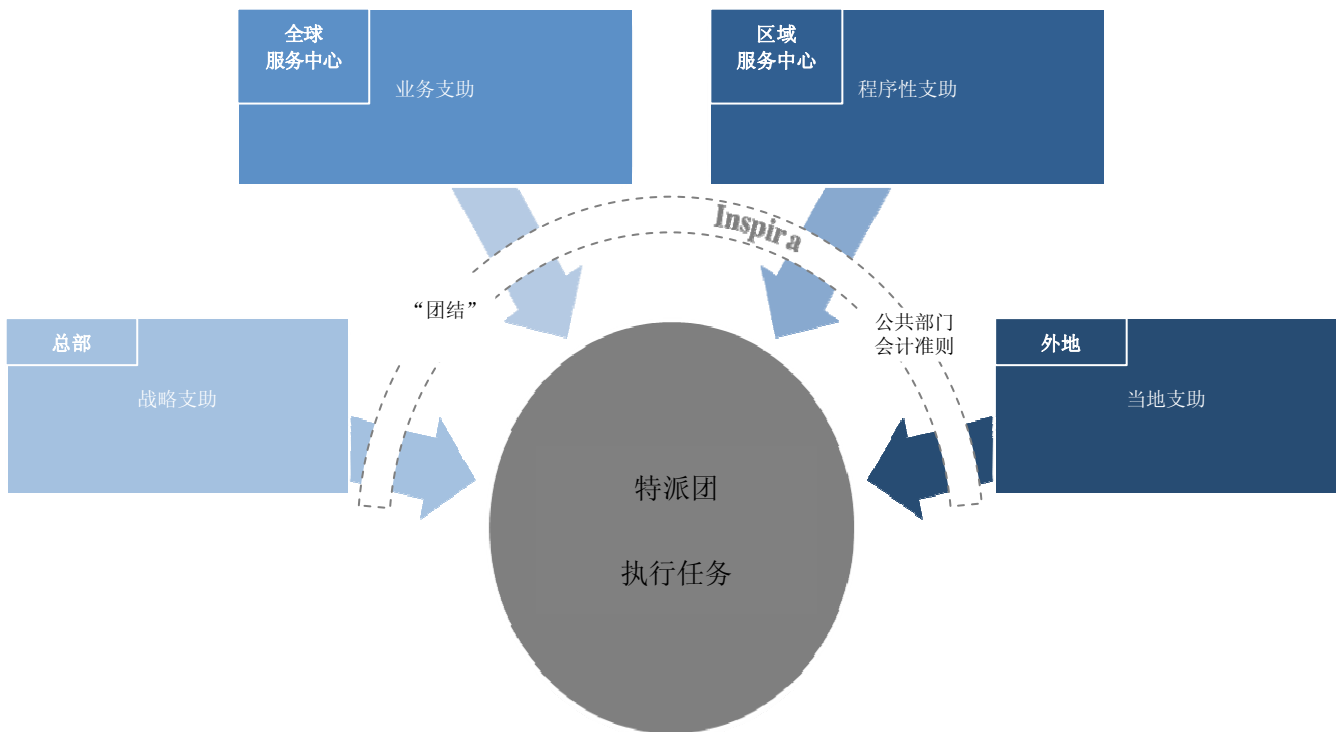
资源和活动量是可扩大的，要反映其所服务的外地特派团的开办、扩大、缩编或结束阶段。

#### D. 外地特派团

22. 虽然全球外勤支助战略包括所有各级的变化，但会感受到其最大影响的将是其主要受益者：维持和平行动部和政治事务部的外地特派团以及在当地服务的军警和文职人员。对全球外勤支助战略的最终考验是客户满意程度。在 2015 年底以前，全球外勤支助战略的执行将减轻外地特派团的许多程序性负担。结果，从特派团开办到特派团缩编，外地特派团将能够更好地执行其授权任务(见图七)。

图七

#### 重点关注核心业务



23. 在全球外勤支助战略下，各特派团将主要侧重于实质性参与，即向东道国居民提供服务，就有效地执行任务向特派团高级领导提供战略咨询意见。不依赖地点的支助职能将被转至区域服务中心。保留在当地的那些外地支助职能将集中于保证向军警和文职人员提供诸如下列基本服务的重要作用：安保、医疗支助和后送；征聘和管理当地工作人员和利用当地供应商；提供行动区内信息和通信技术

支助；加强地方能力建设，以使本国工作人员更好地为特派团服务，并在联合国离开后长期为东道国服务。

24. 由于使用预先界定的成套服务包、标准筹资模式和精简征聘做法，特派团将会更快地部署到外地。由于安全理事会授权任务规定后的最初几天是最敏感的，适当的工作人员和资源及时抵达，可能会对一个维持和平行动或政治行动产生重大的积极影响。在区域和全球两级利用共享服务将会支持在建立基础设施和部署人员间进行更密切的协调，也会支持特派团整个生命周期的后勤支助的可靠性。对标准化筹资模式的未来应用，将根据经大会核准的行政和预算问题咨询委员会的建议(见 A/66/718, 第 218 段)，将依照大会就这一模式在南苏丹特派团的应用的评估作出的决定而定。

25. 将人力资源和财务等不依赖具体地点的支助职能转至任务区以外，特派团的脚步也将更轻快，从而有更多的灵活性来适应在执行任务时面临的新出现的挑战。通过确保没有任何人没有必要地受到伤害，允许更灵活地有组织地应对紧急情况，这将加强工作人员的安全。

26. 在全球外勤支助战略变革得到充分执行时，外地的工作人员和管理人员将受益于人力资源支助和工作人员队伍规划改进等若干提高。外勤人员的福利和应享权利将由专业工作人员更快和更可靠地予以处理。他们也将有更多的机会获得特派团人力资源工作人员在与人力资源管理厅密切协商后提供的职业咨询和规划。管理人员会发现空缺更容易填补，因为他们将能在 inspira 系统和人力资源管理厅的支持下，利用预先批准的候选人名册，并因更多地强调预先确定人员配置需求而受益。

27. 将在现有资源范围内，对规模较大的特派团的特派团支助构成部分进行重新配置。特派团支助主任和副主任将能使实地的行政和支助职能更大地协调一致。这将得以用更少的资源做更多的工作。

## 二. 已取得的进展

28. 在各部门一级为实现业绩管理框架的可运作进行了相当大的努力。虽然迄今的记录令人鼓舞，但仍有很多的工作要做，2013 年，为响应大会所作的指示，秘书处将继续努力进一步改进和加强全球外勤支助战略业绩管理框架，包括在 2013 年 3 月底以前为全球外勤支助战略的所有方面，包括其四个支柱，最后完成有关基准及关键业绩指标。

## A. 总部

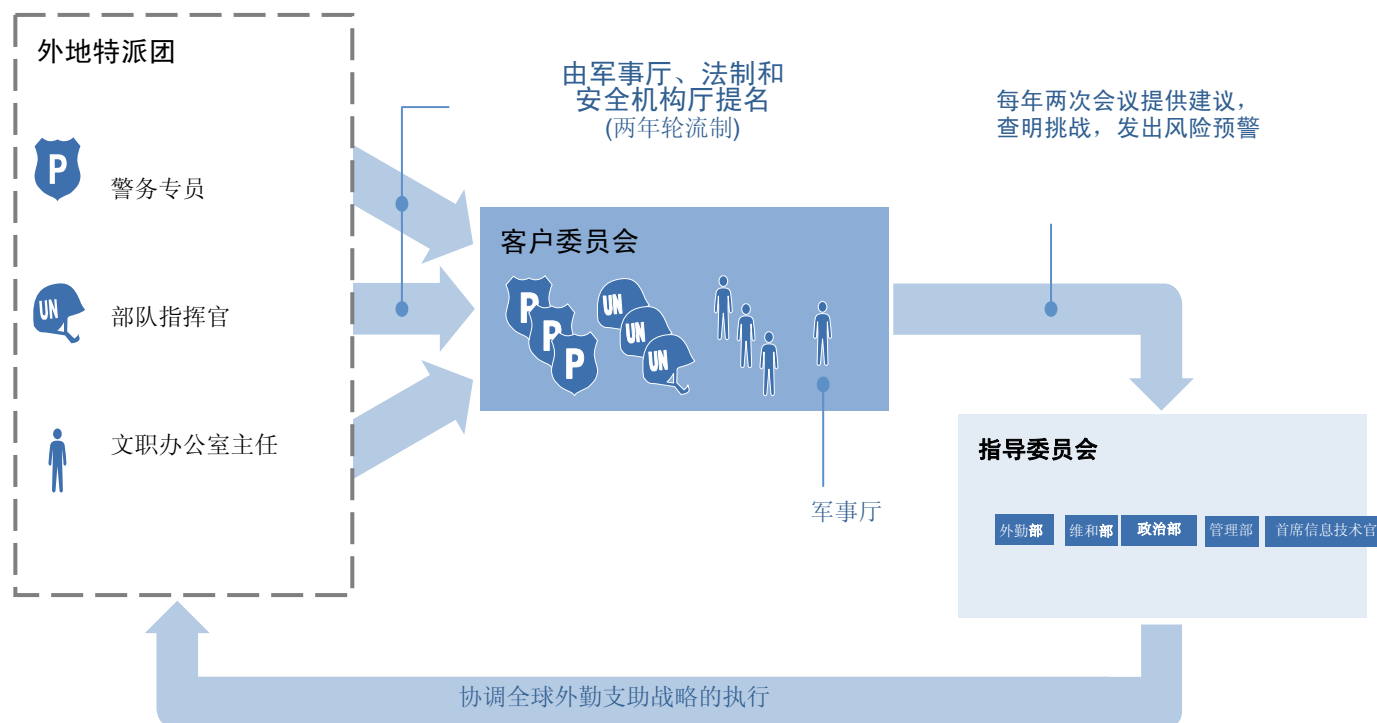
29. 在总部，在改进执行战略全球外勤支助战略所需的战略支助结构方面已经取得重大进展。与身为全球外勤支助战略的治理结构的一部分的会员国和机构伙伴进行接触，仍然是秘书处工作的一个重要方面，就象向外地提供指导和规划支助一样。与此同时，已经采取步骤，通过执行全球外勤支助战略业绩和风险管理战略来改进总部的监督和监测作用。正在与伙伴部门密切合作，重新调整总部的关注重点，从关注某些业务职能转向关注更具战略性的作用。在 2011 和 2012 年期间，总部已将信通技术资产管理、财务系统技术支持、全球教育补助金处理和外地合同管理等领域最初的 8 个员额转至全球服务中心。在 2012 年期间，后来又 将工程设计全球资产和物资管理、水陆运输和供应、特派团业务支助、战略部署物资储存管理以及特派任务的清理结束等领域的 23 个员额从总部调至全球服务中心，并重新建立这些员额的岗位说明。

### 方案管理和监督

30. 如行政和预算问题咨询委员会(A/66/718, 第 190 段)所承认的那样，实现全球外勤支助战略结束状态构想的基础是包容各方的治理结构以及问责制和业绩管理综合框架。这一框架对照采用标准化程序的指标、关键业绩指标和源于新技术和系统(例如，“团结”、公共部门会计准则)的数据来衡量服务提供情况。现有的报告和协作框架(见 A/64/633, 第 24 段)一直未变并将保持不变，并将根据第 61/279 号决议第 14 段和第 64/269 号决议第 5 段以及现有的关于指挥和控制的部门政策，保留统一指挥。

31. 在总部，全球外勤支助战略的治理机制将继续按照会定期进行审查和更新的现有职权范围运作。如第二次进度报告(A/66/591)所述，外勤支助部管理着该战略的两个治理机制：指导委员会(由伙伴部门和外地代表组成)和用户委员会(由总部及外地的军警人员和文职人员代表组成)。这两者均为就全球外勤支助战略执行情况向外勤支助部高级领导层提供意见的咨询机构。外勤支助部也接受秘书长的管理委员会的指导。2012 年，指导委员会每季度举行会议，并提供执行建议，其中重点关注与秘书处的举措看齐、项目管理和业绩计量等问题。正在扩大用户委员会，以便更广泛地将客户观点纳入全球外勤支助战略治理(见图八)。

图八  
用户委员会的组成和目标



简称：外勤部，外勤支助部；维和部，维持和平行动部；政治部，政治事务部；管理部，管理事务部。

32. 秘书处已最后完成管理全球外勤支助战略所需的战略执行计划。该计划包括一个基于网络的跟踪工具，以加强监督和监测进展，包括查明令人关切的问题和秘书处的高级领导层将采取的纠正行动。

33. 此外，业绩管理框架、改革管理和通信战略、风险管理战略和供应链的战略均已经过审查，并正在当前财政周期内加以更新。尽管业绩管理框架尚未完成，但秘书处已在进一步拟订和补充第二次进度报告(同上)中所报告的初步基准和业绩标准方面取得进展。行政和预算问题咨询委员会所要求的更多的业绩指标(A/66/718, 第198段)正在拟订中，将在其排定的完成时间即2013年3月底与会员国共享。例如，外勤人事司，与人力资源管理厅密切协作，概述了覆盖人员配置和人力资源管理职能的各种关键业绩指标的一个框架。如第二次进度报告所述，在恩德培区域服务中心，覆盖范围广泛的服务台管理措施的关键业绩指标已经到位，得以改进有关面向用户的反应时间、资源分配以及改进业务流程的机会等方面的报告。<sup>1</sup>一旦完成，该系统将成为外勤支助部所有职能领域，包括服务

<sup>1</sup> 将在秘书长关于2013年7月1日至2014年6月30日联合国维持和平行动经费筹措概览报告的附件中报告对照这些指标所取得的进展情况。

中心的一种模式，提供一个共同框架和标准化的方法来评估每个服务提供领域的进展情况。

#### 对南苏丹特派团使用标准化筹资模式评价的概述

34. 大会第 66/243 号决议要求对联合国南苏丹特派团在 2011/12 预算中首次应用标准化筹资模式的情况进行一次吸取的经验教训审查。这一审查包括评估这一模式是否实现了其在财政纪律、简化程序、立法透明度和灵活性等方面的主要目标；对行政和预算问题咨询委员会、第五委员会和审计委员会提供的立法指导进行审查；对主要利益攸关方进行一次调查。

35. 审查得出结论认为，总的来说，标准化筹资模式是一个支持新设特派团的成功工具。取得的成就包括：

- 协助最大程度减少核定预算未得到充分使用的情况，促进了财政纪律。2011/12 年期间，南苏丹特派团业务的预算执行率为 99.9%，取得这一执行率的背景是联合国苏丹特派团(联苏特派团)转来大量人员、资产和飞机，诸如地雷行动和解除武装、复员和重返社会等关键的授权任务被纳入工作计划以及诸如琼莱州危机等意外挑战。这意味着是对传统的特派团开办阶段预算执行率的重大改进。<sup>2</sup>
- 通过提出建立在一套商定的切合实际的标准参数基础上的预算，在动态变化的第一年开办业务中，加强了立法纪律和透明度，并支持加强立法监督。
- 未要求花更多的时间来编制完整的预算文件，促进特派团领导层享有业务灵活性。

36. 审查还得出结论认为，有进一步加强该框架的机会。拟议订正包括：

- 开发电子申请软件，以便对针对具体特派团的关键调动资源驱动因素，诸如法定的部队人员数量、缩编接近完成的特派团的影响、机队的配置以及列入具体的授权方案活动等，提供更大的灵活性和作出及时应对。
- 列入最初的一般临时人员职位文职能力，以解决行政和预算问题咨询委员会在其报告(见 A/65/743 和 A/66/592)中提出的问题。这将进一步加强监督和提高透明度，并确保大会的主导地位，在不影响暂时核准的初步能力的情况下，在第二个预算年度提交一个全额人员配置表供其审议，并通过更好地提供特派团早期各阶段所需的灵活性来支持秘书长致力于文职能力的努力。这也将使特派团高级领导层在外勤支助部和管理

<sup>2</sup> 作为对比，在包括联合国中乍特派团、联苏特派团、达尔富尔混合行动和非索特派团支助办等其他最近的特派团中，第一年预算执行率平均为 83%。



事务部的支助和指导下，着手进行人员配置结构方面的工作，对有关员额进行职能分析，而无需在第二个预算年之前将这方面的内容列入预算报告中。

- 将最新的费用、全球外勤支助战略举措和审计委员会意见的执行情况列入报告中。

37. 审查发现，在实现精简预算程序这一目标方面，标准化筹资模式仅取得部分成功，从特派团成立到提交供立法审查的预算花了 112 天时间。虽然比过去开办阶段有了一些进步，但未实现 90 天就提交预算的目标。造成拖延的部分原因是，编制篇幅很长的人员配置理由说明耗费时间。作为对比，南苏丹特派团 2012/13 期间预算文件比采用标准化筹资模式拟订的 2011/12 期间预算文件短 37%。

38. 接受调查的大多数主要利益攸关方认为，该模式使得得以更加注重成果预算编制和预算的人员配置要素，有更多的能力来重点关注关键的业务任务。

39. 如上文所述，秘书处内正在努力，通过对标准化筹资模式的拟议改进来应对这一挑战。预算报告长度和发行报告所用时间问题，将通过在模式中列入标准的文职能力来加以改进，因为这将进一步精简预算编制进程。

#### **支助的进程、质量和速度**

40. 在总部的各司内，也取得了若干明显进展，尤其是在涉及精简程序以及提供支助的速度和质量与所设想的人力资源支柱的结束状态相符方面，有关成果包括下列方面：

- 基于名册的征聘，已在过去两年里给名册增加了数千名合格候选人。列入名册的候选人数量已超过 12 000 名。2012 年迄今为止，增列了近 3 000 名。
- 为进一步发展继任和人才管理能力，外勤支助部与“E-康奈尔大学”一道，为人力资源从业人员开办了一个认证方案。迄今，200 多名工作人员已得到认证。2012 年期间，加入该方案的工作人员数目从 300 增至 800 多。
- 利用外勤人事司内的详细分析报告，继续更好地向人员配置业务提供资料。例如，征聘科已开始利用分析数据，以便更好地确定其征聘和建立名册工作的目标。下一步将利用此类报告，向流动和性别平等倡议提供资料。

## **B. 全球服务中心**

### **供应链管理**

41. 2012 年 8 月，外勤支助部在以往经验的基础上开始拟定供应链综合管理战略的正规程序，旨在反应迅速、卓有成效地提供执行任务所需的货物和服务。这一

努力由关键利益攸关方组成的一个多学科小组进行，利用既定模式，战略情景规划和指导兼容并蓄，奠定了把规划构想转为业务概念的基础。它反映出外勤支助部日益侧重供应链，力求为未来十年绘制部门路线图，指导目前改善供应链管理的工作。

42. 这种供应链管理概念是一个实例，说明联合国正如何采用最佳做法，以现代化方式支助维和特派团和政治特派团，并特别强调合理精简和合理采购。合理采购是一种战略方法，用来让资产、资源和服务的供应与实际需求相匹配。这是一个行之有效的方法，减少了浪费，提高了效率，创造了更好的价值。期间，它建立了服务交付模式的灵活能力，帮助联合国通过供应商全球网络，更好地满足复杂、不断变化的客户需求。

43. 作为此概念的一部分，总部将负责为整个供应链设立整体战略目标，并通过使用健全的绩效管理框架，公布这些目标。全球服务中心将管理全球供应链，整合采购，维护资产，并应对紧急情况。货物和服务的常备能力，将补充模块化倡议，将包括基本外勤业务所需的人员、货物和服务。货物和服务的购置，将在整个供应链中利用协同效应和规模经济的优势，确保与实际需求相匹配。区域服务中心将协助全球服务中心开展整体管理，包括共享服务交付和区域协调。所有供应链活动都将由全球信息管理系统做依托，该系统充分综合所有供应链活动，向各级供应链提供分析工具和管理信息，以利全球库存管理。供应链概念中的任何内容，均不会改变管理事务部和采购司等秘书处合作伙伴的作用和责任。

#### **全球服务中心简化进程和重定工作职能**

44. 在改进向外地快速部署和交付服务，以及全球服务中心节约费用和精简程序方面，取得了很大进展，情况如下文所述。

- 联利支助团在利比亚早期部署期间，全球服务中心能够快速部署 36 辆车和通讯设备，并提供 54 名技术人员，作为特派团支助小组的一部分，实地提供重要支助。全球服务中心继续接纳联合国利比亚支助团随团人员，提供后台服务和特派团内的技术支持。全球服务中心在利比亚支助特派团开办，提高了效率，每年节约近 100 万美元。
- 完成了 1 000 人、200 人和 50 人营地的模块化设计，可满足未来的部署需求。这直接增进了非索特派团支助办(摩加迪沙)的快速部署能力，建设了 3 个模块营地：一个 1 000 人的营地和两个 850 人的营地。先前预想的作为联合国南苏丹特派团在南苏丹启动工作的一环的模块示范，没有进行，因为在区域内重新分配了来自联苏特派团和中乍特派团的清算资产。

- 总体上，在过去一年，全球服务中心的特派团支助小组应 12 个特派团的服务申请，派出 100 余人，从事后勤、行政及通信和信息技术服务工作。
- 瓦伦西亚和布林迪西成为全面运行的电信枢纽。
- 全球服务中心、信息和通信技术促进发展司和后勤支助司人员审查了战略部署储备的组成情况，之后，减少了储备数量，从而能够达到大会第 66/266 号决议第 8 段(a)的要求，将 5 000 万美元节余用于联合国后勤基地 2012-2013 年期间的所需经费。
- 外地中央审查机构现在可以平均用 35 天处理一起案例，几乎是 2010 年所用天数(68 天)的一半。

45. 为增进外地服务交付，全球服务中心合并和简化了后勤处、基地支助事务处以及通信和信息技术事务处的职能。在战略部署物资储存和资产管理等领域，目前正在记录上面所述的职能和资源从总部转至全球服务中心的情况，以便建立初始基准，简化流程，今后更好地向外地客户交付服务。全球服务中心将通过实行集中仓储，继续增进全球资产管理，改善全球整体供应链，这提高了空间利用率(包括允许关闭临时结构)、库存、存货周转率和人力资源的使用。战略部署物资储存管理从总部转至全球服务中心，集中仓储和维护得到了加强。这些调整，加上物资储存减少，协助了简化流程，特派团启动和维持的部署能力更快了。

46. 虽然未直接得益于全球外勤支助战略的实施，对信息和通信技术的支助也因瓦伦西亚设施完成成为电信枢纽的工作而得到加强。这促成兴建了外勤支助部信息和通信技术多场地中心(连同布林迪西)，向外地业务提供优质信通技术服务。全球服务中心信通技术基础设施和网络，将发挥极其重要的作用，向外地和秘书处用户提供“团结”软件。“团结”和“企业数据中心”已经在瓦伦西亚和布林迪西部署。企业数据中心是全秘书处关键软件系统的宿主，如联合国客户关系管理系统(iNeed)、统一通信连接、燃料管理系统、自动化的总部合同委员会和其它系统。

### C. 区域服务中心

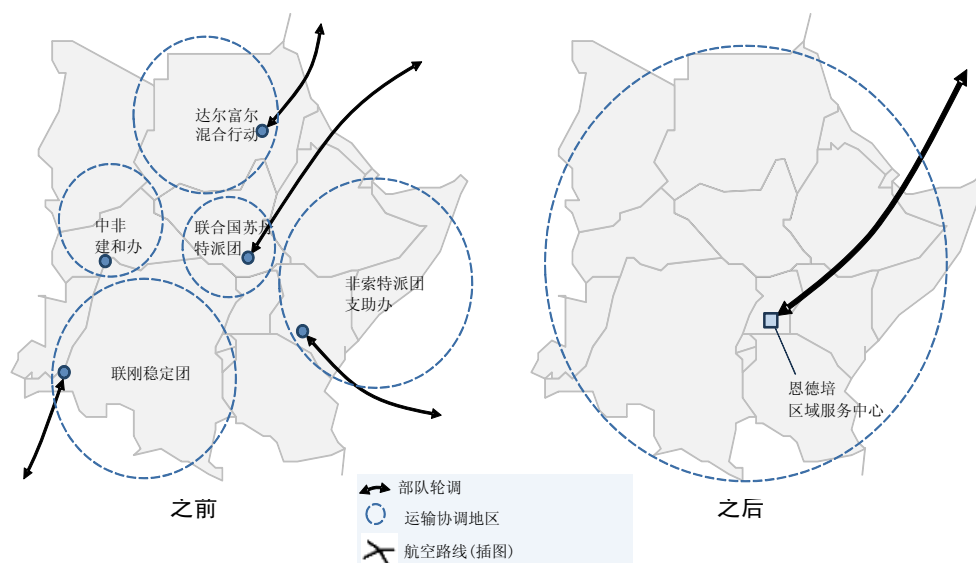
47. 在本报告所述期间，恩德培区域服务中心在执行全球外勤支助战略中有关共享交通、资金和人力资源服务的内容方面取得了进展。在整个报告期间，评估和移交特派团职能的方法，确保了在这些领域提供服务的工作不断进步。恩德培区域服务中心工作详情，见秘书长关于 2013 年 7 月 1 日至 2014 年 6 月 30 日期间联合国维持和平行动经费筹措概览报告附件。

## 运输

48. 如以前所报告的那样，在恩德培区域服务中心内，设立了运输和调度综合控制中心，以便在中部非洲和东非提供一体化和优化运输和调度服务。预计，该中心最终将协调包括地面支助设备在内的区域的机场基础设施方面的工作从而促成安全运营和快速周转。经核准的治理和业务框架，明确规定了总部、全球服务中心、区域服务中心和各特派团的作用和关系，可作为决策、报告、综合研讨会和协调运输和调度综合控制中心活动的纲领。

图九

### 区域服务中心协调部队调动



49. 运输和调度综合控制中心继续成功地协助重新配置和共享区域空中机队，管理客户特派团部队轮调的执行，在这两方面提供更好的服务，同时节省经费(见图九)。该中心继续协调包括地面支助设备在内区域机场基础设施方面的工作，让业务更安全，周转更快捷。对部队派遣国的一个直接成果是，其服务更加符合客户需求，灵活调度新的长期包机。例如，在先前，航班出现变化，会使本组织承付大量费用，而现在，则通过运输和调度综合控制中心加以协调。运输和调度综合控制中心对包机和配给特派团的飞机进行整体业务监督，这样，部队派遣国便可向任何环境进行快速部署。赢得的效率包括，2010年以来，从该中心于2010年1月设立至2012年6月底机队减少24架飞机，节约费用1.024亿美元。

50. 过去一年，运输和调度综合控制中心与总部和外地合作，实施了诸如电子票务和航务管理应用程序等外地支助配套应用程序，改进了向客户特派团提供的服务。电子票务的采用提供准确实时的乘客名单数据，精简了登机手续。电子航务管理应用程序列入了使用费用和效率数据，简化了联合国租用飞机的使用情况的报告工作。该中心还与各特派团一道计划和执行货物和乘客多式联运，包括进行技术分析，确定具有成本效益的可行方案，利用最合适、最经济的资产执行任务。

51. 最近确立了长期全球合同，使用一架远程飞机(波音 767 ER)调运部队，提高了空运效率。2012 年 9 月 16 日，开始了第一次飞行。这架飞机专用于联合国军事和警察人员的全球调动，其使用大幅度提高效率，提高灵活性，增加服务舒适度，并因技术停留的减少而缩短建制人员的旅行时间。新的安排已经表明，有更多的灵活性来应对紧急业务需要，以及因情况不可预见而重新安排日程需求，如安全局势出现变化。确立了长期服务协议，也消除了以前要为这类运输筹备竞标和合同所需的平均三到四周的时间延迟。正在从客户满意度调查中收集数据，以进一步确定新安排下的服务水平。从 2012 年 9 月 16 日至 11 月底，联合国使用远程飞机，节省了 160 万美元，主要是因为减少了空飞。

#### 财务和人力资源

52. 2011 年 10 月，恩德培区域服务中心完成了财务和人力资源职能初步评估。随后，截至 2012 年 7 月 1 日客户特派团转让了 160 个职位，使恩德培区域服务中心能够为这两方面的职能创建初步框架。在 2013/14 财政年度，已确定另有 123 个财务和人力资源职位要从各特派团调至恩德培区域服务中心，调动前，将进行第二次评估，让恩德培区域服务中心共享服务业务与“团结”模式相吻合，并实施 Inspira，作为向代表团增加授权工作的一个环节。设立了一个客户服务台，答复各类查询，提供最新情况，并解决过渡进程中出现的客户支助问题。恩德培区域服务中心合并了多种职能，节省了费用，提高了生产力，因此向中非建和办和联合国布隆迪办事处这两个特别政治特派团提供了服务。

53. 除转移职能外，恩德培区域服务中心还开始与“团结”协调，简化和重新设计这些职能。恩德培区域服务中心还最后完成了基准和关键绩效指标，<sup>3</sup> 确保现有的和重新设计的服务得到监测，并吸取经验教训，得到进一步改进。该中心聘请熟悉精益六西格玛方法的专家，审查每一条服务线路，找出瓶颈和机会，改进程序，监测短期内各种解决方案的实施。

54. 要审查的首批程序之一是，向新任命的人员支付外派补助。恩德培区域服务中心一支多职能人员小组在精益六西格玛顾问指导下，力求提高效率，把处理和支付外派补助所需的时间从平均 30 个工作日，减至 5 个。目前正在实施这些程

<sup>3</sup> 将在秘书长关于 2013 年 7 月 1 日至 2014 年 6 月 30 日联合国维持和平经费筹措概况的附件中报告这些基准和关键业绩指标。

序改革，效率提高后，可在两个方面立即显现出来：获得补助的工作人员可更快地充分参与工作，进入自己的角色，负责处理补助的人员有了多余的能力，可用于专业发展和专业活动，参加进一步改进程序的工作。教育补助金申请的处理一直由区域服务中心和全球服务中心管理，也提高了效率，平均处理时间由原来的7周减至4周。

#### D. 外地特派团

55. 全球外勤支助战略落实后，增进了外勤业务中的职能整合，提高了资源利用效率，简化了程序，有效地执行了任务。各特派团越来越多地从恩德培区域服务中心和全球服务中心获得支助服务，迄今，8个特派团的行政、后勤及信息和通信技术支助职能从恩德培区域服务中心提供的服务中受益。



















56. 全球外勤支助战略是执行资源效率项目的驱动力。为配合全秘书处的优先事项，确保外地行动越来越具有成本效益，2013/14年外地特派团预算文件反映出各方共同努力，让资金体现出更大价值。同样，正在全面审查现行的评估设备、车辆及信息和通信技术需求的标准，以及标准资源分配。各特派团密切参与，并在资源效率小组支持下，找出和保留车辆和电脑分配、联合国飞机乘客利用率、特派团基础设施和燃料消耗等方面较好的资源分配做法。进展的实例如下：

- 联利支助团在利比亚的启动阶段开创了一个重要先例，成为应用全球外勤支助战略原则，缩减规模的第一个特派团。其支助人员少于实务人员，从全球服务中心提供远程支持，在任务初期向的黎波里迅速派遣特派团支助小组。
- 在全球外勤支助战略框架内，特派团间合作越来越常态化，为协同特派团工作提供了机遇。这包括区域内其他特派团使用联合国利比亚特派团的B-737型飞机，进行部队轮换，满足业务要求，如撤离，以及在财政和一般供应等领域的合作。
- 通过应用标准供资模式，南苏丹特派团展示了在第一年复杂多变的财政环境中，加强了财政纪律。
- 供资机制越来越贴近需求，向联合国科特迪瓦行动(联科行动)和联合国阿拉伯叙利亚共和国监督团(联叙监督团)提供了关键支助。就联科行动而言，秘书处在得到行政和预算问题咨询委员会同意的情况下，承付了8 530万美元，帮助特派团应对2010年12月科特迪瓦危机；联叙监督团从战略部署物资储存提取了860万美元，支助2012年4月特派团的快速启动。
- 快速部署装备，协助了特派团在阿拉伯叙利亚共和国的启动。在会员国支持下，共有12辆装甲车和100部其他车辆从布林迪西运出，在安全

理事会授权设立联叙监督团后几小时内，第一批车辆便抵达大马士革。特派团在一个月内便达到全面行动能力。2012年4月，南苏丹特派团按照程序图，试行了综合供应链方法，协调行动，减少重复。特派团把多个部门合并在一起，按照库存管理周期，改进问责制，跟踪和减少库存和库存损失。

- 在区域服务中心提供服务的特派团，首席人力资源干事的作用，现在能更好地反映出全球外勤支助战略人力资源框架中更具有战略性的方面。许多事务处理转给了区域服务中心，首席人力资源干事就人力资源规划和管理、政策执行和监督向高层领导小组和人事管理人员提供战略咨询，以确保人力资源部门支持特派团的战略，响应不断发展变化的任务。同时，首席人力资源干事还就职业发展和工作人员-管理当局关系，向工作人员提供咨询。

图十  
进展程度表

总部	全球服务中心	区域服务中心
 与会员国联系，战略，监督 	 模块化 	 运输支助 
 供资 	 使能能力 	 集中活动 
 人力资源 	 供应链 	 轮调和运输 

### 三. 今后的步骤

57. 尽管取得了这些成就，但仍有许多工作要做(见图十)。全球外勤支助战略的实施将继续重点关注：(a) 加强监督和业绩管理，包括最后敲定基准参数和主要业绩指标；(b) 确保治理机制及时和有效的运作；(c) 加强与内外所有利益攸关方的交流和外联；(d) 监测实施进度，处理和应对挑战；(e) 全球外勤支助战略与“团结”项目和《国际公共部门会计准则》保持一致。

58. 将考虑成立恩德培区域服务中心以外更多的区域服务中心。一旦经评估恩德培区域服务中心已全面运作，将考虑在中东和西非设立区域服务中心。同时在落实供应链的情况下，外勤支助部将审查对同任何区域服务中心均无联系的外地特

派团的最佳支助方式，其目的是在下份全球外勤支助战略进度报告中提出审查结果。

59. 在此之前，中东和西非的各特派团将继续发展特派团间的合作并探索能否推广恩德培区域服务中心和科威特联合支助办事处的经验，科威特联合支助办事处不是一个区域服务中心，但是向联合国阿富汗援助团和联合国伊拉克援助团提供后台职能的服务。全球外勤支助战略小组将通过提供远程和现场咨询以及工具和技术，支持精简和流程改造工作。研制标准化流程将促进向“团结”项目的平稳过渡，对这些特派团有益。

## A. 总部

### 全球外勤支助战略的方案管理

60. 象任何重大的变革活动一样，必须作出重大努力，才能把外勤支助部总部的角色从一个既处理程序性事务又承担政策责任的混合体转变为一个主要侧重与会员国互动、战略、政策和监督的机构。这将需要一直且将来也与会员国和秘书处伙伴密切协商，对现有的总部职能进行重新定位说明和加以精简。管理这一转变过程将需要把这项工作列为优先事项并利用整个部门的专门知识和技能。除了确定总部的独特作用和提供的增加值之外，将需要具体的变革管理工具、技术和培训。作为变革管理的一部分，需要确定与实施全球外勤支助战略相关的具体培训要求，同时要考虑到全组织其他行政和管理改革进程。

61. 未来的一年将进一步加强全球外勤支助战略的治理机制。指导委员会的定期会议将能够为这项举措提供更有力的指导并可获得维持和平行动部、政治事务部和外地特派团等用户更好的投入。此外，及时落实指导委员会的决定将进一步增强问责制并确保适当应对有关挑战。为了更广泛地参与治理过程，将把恩德培区域服务中心纳入指导委员会成员并扩大用户委员会，以吸纳维持和平特派团和政治特派团文职部门的代表。应从“团结”项目和《国际公共部门会计准则》的实施中获得更及时、准确的数据。“团结”项目已指定外勤支助部为实地测试“团结”项目实施情况的试点部门。

62. 作为全球外勤支助战略执行计划的一部分，外勤支助部将执行一项分阶段的变革管理战略，其中包含对目前环境的认识、对变革管理工具和技术地了解以及扎实的参与计划。变革管理战略将有助于外勤支助部从目前的状态转变为将来的理想状态，它支持本组织各单位转向采用新的工作方式、征求总部工作人员和外勤人员的反馈意见和及时解决实施中的挑战。在落实这项举措的剩余期间内，将不断衡量实现理想结束状态的进展情况。这将确保组织文化的变革得到妥善的管理，例如，发展更强有力的面向客户的服务、通过多个特派团工作人员的一体化创造协同效应和通过基于数据的业绩计量进行管理。



63. 在支助外地行动时，无论是在处理日常程序性事务过程中，还是在管理职能方案和项目时，风险是一个永远存在的因素。全球外勤支助战略风险管理框架将通过支持基于风险的决策，指导实施工作达到结束状态。风险管理框架的目标是通过制定建设性反措施的实用备选方案，提供一种考虑到不确定性预期的影响的手段。将按需要更新风险概况和全球外勤支助战略的实施计划，以便确保跟踪和有效减缓动态风险。

64. 以全面和标准化的业绩管理方式衡量全球外勤支助战略的成功实施情况。全球外勤支助战略业绩管理框架有助于总部、全球服务中心、区域服务中心和外地特派团制定明确的目标，而这些目标可构成设计和实施主要业绩指标的基础。为各级编制全球外勤支助战略全面业绩管理框架是一项复杂工作。按照行政和预算问题咨询委员会的建议(见 A/66/718, 第 198-200 段)和审计委员会的建议(见 A/66/5(Vol. II), 第 208 段), 秘书处继续努力加快推出关键业绩指标。随着 2015 年的临近全球外勤支助战略不断取得进展, 使用与“团结”项目相结合的表格收集和分析大量业绩数据, 以支持前后一致和透明的监测和报告工作。秘书长关于全球外勤支助战略实施情况的报告(A/66/591)提出了模块化支柱的初步关键业绩指标。现正根据建立更广泛供应链的概念审查这些指标并将进行相应改进。全球外勤支助战略其余部分的关键业绩指标目前正在修订中, 一旦在 2013 年 3 月底前完成后将与会员国共享。关于区域服务中心的关键业绩指标将在秘书长关于 2013 年 7 月 1 日至 2014 年 6 月 30 日期间联合国维持和平行动经费筹措概况的报告附件中更详细地汇报。

65. 关于标准筹资模式, 已为财政纪律、增强立法透明度、精简流程和灵活性等核心目标确定了一套关键业绩指标。这些指标包括: 把第一个预算期间摊款的支出执行率增加到 99.9%; 核准一种可用作新设特派团预算报告基础的标准模式, 而不是向大会提出各种各样的临时筹资机制; 实现从核准任务到发行秘书长预算报告用时 90 天的目标; 减少第一次提交的预算报告的篇幅; 调整第一年行动中部署的装备数目和价值; 减少按类分列的实际支出和分配款项之间的差异。

66. 在人力资源管理记分卡系统中, 已公布了若干行动指标, 外地特派团正在将其用于自我监测, 这些指标包括持续 729 天以上的临时任命、聘用已过退休年龄的工作人员、享受特别职位津贴超过两年的工作人员、按时完成考绩、对人员配置表问题的管理、累积休假过多。随着秘书处逐渐达到 2015 年全球外勤支助战略的结束状态时, 将收集有关这些指标和相关指标的数据, 以便更好地监督和落实人力资源支柱。

67. 作为一项全面改革举措, 全球外勤支助战略提出了以不同方式影响每个利益攸关者的组织变革。全球外勤支助战略传播战略构成更广泛的参与战略一部分, 其中确定负责向各级每个目标对象提供一套主要信息的一方。完成传播工作时需要与会员国经常协商、定期非正式介绍情况并与具体关切领域的机构伙伴和工

作人员密切协调。此外，外勤支助部利用 iSeek 的文章、向高级管理层会议汇报工作、电子普查、焦点小组和实地考察等传播工具，向秘书处提供最新进展情况并寻求利益攸关者对实施问题的反馈意见。

### 内部改组

68. 外勤人事司 2013–2014 期间订正计划没有提出任何要移交的职能。相反，它把仍在纽约的程序性职能(如处理应享待遇)与总部的现行主要作用分开，从而能够在稍后阶段进行这些职能的异地转移。监督和指导职能将更加强调人力资源框架的战略要素，如与人力资源管理厅密切协商，进行外地工作人员规划、监测、提供和前后一致地应用指导、建立一支人力资源专业人士骨干队伍和向在过渡特派团工作的人员提供职业支持。此外，新的组织业绩评估股和外地人力资源战略处将利用现有资源组专门进行工作人员队伍规划和信息管理以及发展外地人力资源的能力的单位，它们都是全球外勤支助战略人力资源框架的优先领域。

69. 今后，外勤预算和财务司将重点关注战略储备的分配和确保特派团的资源和(或)预算与特派团战略优先事项一致。在这方面，该司将继续努力落实战略资源管理框架。鉴于外勤支助部为支持实施《国际公共部门会计准则》和“团结”项目作出了较广泛的努力，该司认识到作为秘书处第一批采用这些重大推进手段的实体既面临挑战，又有机遇，为此该司内部将作出重大努力。信息和通信技术司将利用技术和软件扩大全球外勤支助战略的影响力，发挥双重作用，既利用共同服务和基础设施继续支持外地行动，又同时协调和支持逐步推广“团结”项目。考虑到管理后勤和全球供应链的需要，确保向会员国和秘书处伙伴提供最佳支持，后勤支助司将重新调整规划、政策、监督、风险管理和业绩管理。

### 与“团结”项目、《国际公共部门会计准则》和 Inspira 保持同步

70. 2015 年是实施“团结”项目、国际公共部门会计准则和 Inspira 的第二年，预计因联合规划和实行同步可取得收益。因国际公共部门会计准则和“团结”项目而得以提供的可靠数据将改善秘书处在资产透明基础上的管理能力。各系统将被纳入全部门的业绩管理框架，并同时运用具体目标、基线、目标和关键业绩指标。国际公共部门会计准则和“团结”项目将作为常设成员继续参与全球外勤支助战略指导委员会，从而能在支持综合和标准化信息和及时准确的数据方面调整全球外勤支助战略、国际公共部门会计准则和“团结”项目，实现一致性和问责制。

## B. 全球服务中心

71. 全球服务中心的今后发展步骤将集中在最后敲定供应链和(或)模块化方案方面，包括改进营地设计；发展维持治安、惩戒和司法设施以及解除武装、复员和重返社会营地的设计；增强特派团支助小组、培训特派团的方案和项目管理人

员；查明特派团在其生命周期中满足特派团及部署人员的支助需要的使能能力。全球资产管理及战略部署物资储存的构成也将得到进一步完善，以支持模块化和向特派团快速提供服务，包括培训维持这一举措的特派团人员。将按照供应链的需要和包括使能能力在内的模块化要求审查和调整各系统的合同。

72. 全球服务中心将继续对其流程和职能进行重新定位和重新设计，以纳入全球综合供应链，包括全球资产来源识别(信息交流中心)职能。这包括全球地理数据信息的能力。

### C. 区域服务中心

73. 2010年4月29日行政和预算问题咨询委员会的报告(A/64/660)列举了拟考虑由外勤业务转至恩德培区域服务中心的服务，其中涵盖财务和预算、人力资源、后台后勤、信息技术和通信。恩德培区域服务中心根据这份报告评估可能转移的职能。在2015年6月前，恩德培区域服务中心将接受转入的财务和人力资源服务的事务处理部门，向所有用户特派团提供这些服务，同时为改善提供服务工作开展补充活动。

74. 区域服务中心和全球服务中心都提高了处理教育补助金的效率，秘书处将按照已完成的成本效益分析结果，审查将这项全球职能合并于适合地点的各种备选方案。将进一步扩大运输和调度综合控制中心，以便在全球供应链战略框架内促进多式联运的优化。其他后台后勤职能包括编写规格说明和技术评估。在2013/14财政期间，恩德培区域服务中心应能开展信息技术和通信活动、电话计费、网络管理和求助服务台等业务活动。

### D. 外地特派团

75. 2013年外勤业务的支助部分将重点关注“团结”项目和国际公共部门会计准则的准备和实施工作，重点关注为达到全球外勤支助战略结束状态的构想采取措施事宜。2013年，作为实施前奏的一部分，将在联合国驻黎巴嫩临时部队(联黎部队)推广“团结”项目。将审查特派团支助计划，以便将全球外勤支助战略的目标纳入诸如流程精简、职能整合或结构调整等具体业务产出中。

76. 由恩德培区域服务中心向其提供服务的各特派团将完成计划的人力资源和财务职能的转移，继续通过运输和调度综合控制中心提高效率并调整其余的行政职能。各特派团将保留首席人力资源干事和首席预算干事的职能。在特派团高级管理层为达到支助战略结束状态而通过的综合框架内，没有区域服务中心的外勤业务将对战略和咨询职能与程序性职能加以区别。

77. 为了更好地调整资源管理和会计流程，2013/14 年度预算报告向大会提议合并联合国驻塞浦路斯维持和平部队、联合国西撒哈拉全民投票特派团、脱离接触观察员部队、联合国科索沃特派团、联合国驻黎巴嫩临时部队和联合国海地稳定特派团等几个特派团现在独立的财务和预算职能，在此背景下，作为达到全球外勤支助战略结束状态的一部分，已开始更加实质性地注重外地特派团，其中包括给大会的提议。在总部的鼓励和支持下，各特派团将更加积极开展特派团之间的合作，而政治特派团将更直接地感受到全球外勤支助战略带来的益处。

#### 四. 向大会提出的请求

78. 为了在 2015 年 7 月 1 日前充分达到全球外勤支助战略结束状态的构想，请大会：

(a) 注意到本报告；

(b) 注意到在南苏丹特派团采用标准筹资模式中所吸取的经验教训并核可上文第 36 段所述的拟议修订和改进标准筹资模式的意见。

#### 五. 结论

79. 业务环境复杂且常常动荡不定，对专门能力的要求不断增加，同时各组织需要增强灵活性，2015 年，这些挑战至少与 2012 年同样迫切。本组织必须做好准备，应对这些挑战并为会员国带来真正的价值。全球外勤支助战略是秘书处与会员国和秘书处伙伴一起为动态应对这些挑战所作的重要努力之一。如果联合国要满足各个方面所有利益攸关者对完成政治和维持和平任务的期望，对整个外勤支助部实行结构、职能和流程的可持续变革就需要一系列的工具和灵活对策的备选方案。正是出于这些原因，秘书处致力于采用全球外勤支助战略综合全球服务提供模式。这种模式可达到该战略诞生之初提出的目标。把这些变革结合在一起将改善提供服务和服务要面向客户的情况；增强特派团之间的协同效应；更好地利用数据和信息跟踪、衡量和监测业绩；特派团支助的步伐将更加轻松；有效地利用资源和增强问责制；增强总部的战略性。

80. 联合国维持和平特派团和政治特派团肩负着会员国赋予的巨大责任和各国人民寄予的深切希望，而他们都是联合国倾力服务的对象。这些特派团需要增强能力和改进服务；其所服务的人民需要这些、会员国期望这些，秘书处致力于提供这些。全球外勤支助战略就是提供这些经改进的服务的机制。它提供了供联合国以与过去截然不同的方式迎接这些挑战的框架；将面向特派团提供有求必应的服务列为目标的框架；将军警人员和文职人员列为客户的框架；将工作人员的安

全保障列为头等大事的框架；在秘书处工作的各个方面突出结构效率的框架。这些目标将会实现，随着这些目标的实现将会为其他改革打下坚实的基础。

81. 然而，全球外勤支助战略的实施工作不会在 2015 年 7 月 1 日结束。将从该战略第一个五年期间汲取经验教训并对它进行调整，以满足不断变化的外地需求以及外地和全系统改革的需求。全球外勤支助战略所涉及的是对联合国的工作的指导思想，就象其涉及的结构和流程一样多。

82. 关于全球外勤支助战略更详细的实施情况将列入秘书长关于 2013 年 7 月 1 日至 2014 年 6 月 30 日期间联合国维持和平行动经费筹措概述的报告附件。这些附件将按照大会第 66/264 号决议、行政和预算问题咨询委员会 (A/66/718) 和审计委员会 (A/66/5, Vol. II) 关于联合国维持和平行动的几份报告的要求，阐述其余报告领域的问题。

---