



第七十一届会议

议程项目 134

2016-2017 两年期方案预算

## 联合国秘书处全球服务提供模式

### 秘书长的报告

#### 摘要

本报告根据大会第 [70/248A](#) 号决议第十九节提交，该决议请秘书长提供关于全球服务提供模式的经改进的详细提案。本报告回应了大会决议提出的要求，提供了联合国秘书处全球服务提供模式框架报告([A/70/323](#))发表以来该项目的最新情况。

如框架报告第 1 至 8 段所述，秘书处行政架构由大约 98 个独立实体组成，这些实体为各个工作地点或具体部厅提供服务，其结构应该更精简、更有效和更具成本效益。要确立一个适合秘书处当前和不断变化的业务需求的行政服务提供方式，秘书处就必须转而采用一种新的服务提供模式。这个模式将确保协同增效并尽可能共享基础设施，同时考虑到秘书处不同部门的具体需要，包括维持和平和其他外地实体的具体需要。这个模式将利用整个秘书处现有的专门知识和最近所有变革举措的潜力，将对资源的审慎管理与着重成果和继续注重提供服务的质量和及时性结合起来。

本报告阐述了全球服务提供模式的愿景以及制定该模式方面的进展情况，包括基线资料、质量和数量效益。根据大会对本报告作出的决定，秘书长将在有关拟议预算中纳入详细的提案。为了制定全球服务提供模式，请求拨出资源，以管理该项目的详细设计和执行。



## 目录

	页次
一. 导言 .....	3
二. 愿景、任务和指导原则 .....	3
三. 全球服务提供模式项目的范围和方法.....	4
四. 2016 年全球服务提供模式评估摘要.....	5
五. 全球服务提供模式的服务提供建议.....	6
A. 人力资源行政和薪资 .....	8
B. 应付款 .....	11
C. 差旅、差旅费报销和机票支付 .....	13
D. 采购 .....	15
E. 将共享服务扩大到外地 .....	16
F. 现有工作地点范围内整合服务 .....	18
六. 全球服务提供模式考虑因素 .....	20
A. 预期效益 .....	20
B. 地点评估 .....	21
C. 共享服务的报告和供资安排 .....	23
D. 对照全球服务提供模式指导原则评估建议 .....	24
E. 风险框架 .....	24
七. 全球服务提供模式的实施 .....	25
A. 实施摘要 .....	25
B. 变革管理和对工作人员的影响 .....	27
C. 项目管理 .....	28
八. 所涉资源问题 .....	30
九. 建议大会采取的行动 .....	32
附件	
一. 目前全球服务提供模式的治理框架.....	33
二. 2017 年项目组织结构和员额分配.....	34
三. 全球服务提供模式的基线信息.....	35

## 一. 引言

1. 本报告是根据大会第 70/248 A 号决议第十九节提交的，其中请秘书长编写一份详细的全球服务提供模式提案，供其第七十一届会议主要会期审议。本报告基于秘书长关于联合国秘书处全球服务提供模式框架报告(A/70/323)(下称“框架报告”)所概述的工作。编写这份报告时考虑到了大会的有关决定，以及行政和预算问题咨询委员会和监督机构的相关意见和建议。

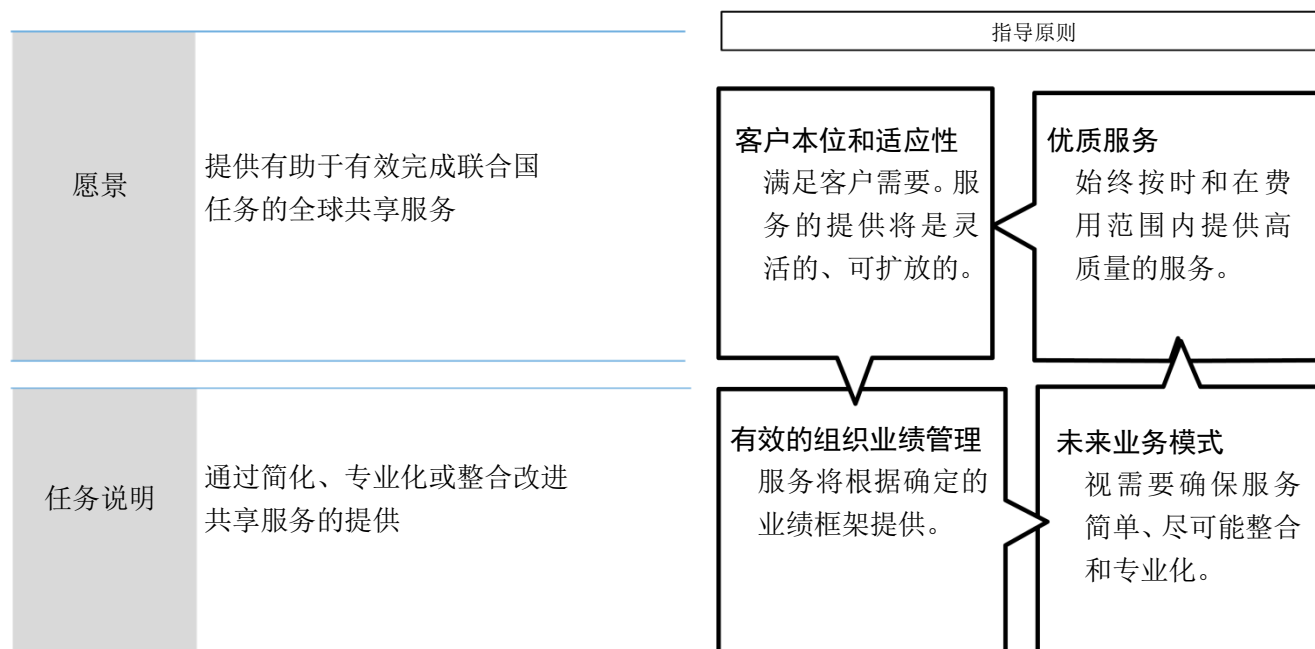
## 二. 愿景、任务和指导原则

2. 如框架报告所述，并根据秘书长建立真正的全球秘书处的目标，秘书长期望秘书处应该能更好地完成各项任务，支持秘书处的行政服务能在需要的时间和地点，提供需要的服务。采用全系统做法，将在整个秘书处提供优质、及时和标准化的行政服务，将客户需要、业务需求和成果放在首位，同时确保适当的控制、监督和成本效益。

3. 如全球服务提供模式指导委员会所认可，全球服务提供模式的愿景是提供的行政支助服务有助于有效完成联合国的任务，其指导原则是：客户本位和适应能力，优质服务，有效的组织业绩管理，以及未来业务模式的简化、专业化和整合。图一显示了愿景说明。

图一

愿景、任务和指导原则



### 三. 全球服务提供模式项目的范围和方法

4. **范围。**根据大会第 70/248 A 号决议第十九节，全球服务提供模式的制定仅限于行政支助服务的提供。

5. 制定全球服务提供模式考虑到以下方面吸取的经验教训和最佳做法：目前的业务转型举措，秘书处和联合国系统内实施和使用共享服务的情况，监督机构的相关意见和建议，以及公共部门类似举措的基准。正在根据框架报告概述的指示对行政支助服务进行以下审查：

(a) **简化行政职能和工作流程。**对秘书处复杂的行政结构，包括主要行政政策、程序和授权进行审查，以使其更加灵活，更能满足业务需要。继续分析行政程序，废除多余和无增值的步骤。同时正在考虑在端到端行政流程的提供方面如何利用信息和通信技术；

(b) **明确作用的行政职责专业化。**将重新调整本组织的行政架构，更好地将战略活动与业务活动区分开来，将战略监督与提供行政服务区分开来。秘书处各级的专业化，将使专门知识更集中，行政服务提供更一致，使不同实体作为整体企业模式中的一部分发挥作用。客户实体将放弃大多数往来业务行政职责，集中精力于核心任务和战略行政职责，包括预算编制、财务管理和其他管理职能。预期行政职位将需要重新予以规定，以澄清未来的作用和职责。监督和问责机制将通过改进责任的划分得到加强；

(c) **整合整个秘书处的行政能力。**根据客户的行政服务需求和类型，研究了不同的共享服务安排，例如：(一) 通过共享服务中心提供往来业务行政服务；以及/或者(二) 由提供高度专业化指导和知识的卓越中心提供基于专门知识的行政服务。

6. **方法。**为进行全球服务提供模式评估，采用了框架报告中概述的六部分方法。该方法包括以下部分：

(a) 第 1 部分：评估行政流程的地点依附性，并归类为总部、<sup>1</sup> 中心<sup>2</sup> 或当地流程；<sup>3</sup>

(b) 第 2 部分：评估将进程移至共享服务中心的业务影响和困难；

(c) 第 3 部分：对秘书处相应组织结构的职能作用进行摸底，以便确定职能角色目前的所在地点并量化每个流程的工作量(见第五节和附件三)；

(d) 第 4 部分：确定整合后行政服务的可能地点，同时考虑到质量和成本效益因素(见第六节 B 部分)；

<sup>1</sup> 总部职能是提供战略指导，制定政策，进行监督，并在利益攸关方参与方面发挥领导作用。

<sup>2</sup> 不依附地点的或中心职能系指可在当地开展、但有可能在共享服务环境中予以部分或全部整合、简化或自动化的流程，或指由总部/总部以外办事处领导的、但可在其他地点进行的流程。

<sup>3</sup> 当地办公室职能是进行依附地点的、不可转移的流程。

(e) 第 5 部分：为全球服务提供模式制定企划案(见第五节、第六节 A 部分和附件三)；

(f) 第 6 部分：制定风险框架，以评估潜在风险，并拟订风险缓解战略(见第六节 E 部分)。

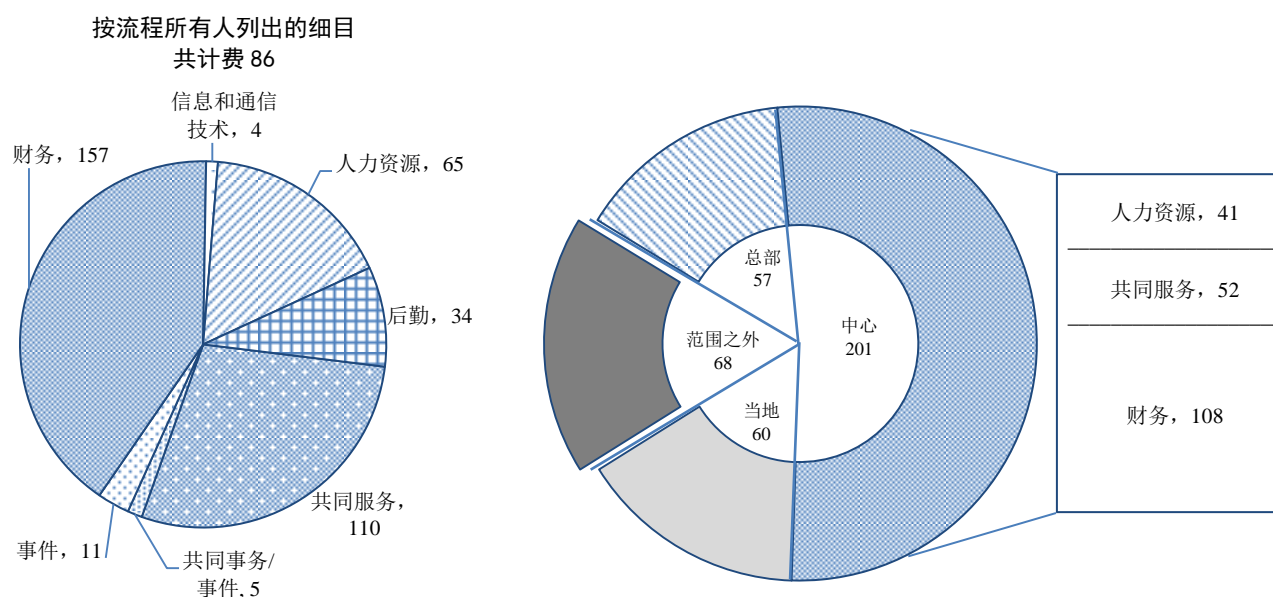
#### 四. 2016 年全球服务提供模式评估摘要

7. 第 1 部分。依附地点的流程的评估和分类。如框架报告第 28 段所述，确定了 142 个不依附地点的流程有可能采取共享服务方法。2016 年初，作为全球服务提供模式评估阶段的一部分，对 386 个行政流程进行了重新评估和分类，包括秘书处的企业资源规划工具“团结”项目内外正在提供的流程。评估考虑到“团结”项目展开的经验，以及大会第 70/248A 号决议的决定，大会在该决议“强调全球服务提供模式的开发应限于提供行政支助服务”，并“强调主要涉及与包括部队派遣国在内的会员国直接互动的职能将继续留在总部”。图二提供了 2016 年流程评估的结果。

8. 根据 2016 年的评估：68 个“团结”项目流程被认为是在范围之外，因为这些将在“团结”项目扩展部分二期部署，可以将来考虑；57 个流程归类为属于总部或者涉及提供战略指导，制定政策，进行监督，并在利益攸关方的参与方面发挥领导作用；60 个流程归类为当地或依附地点的和不可转让的，例如，编制预算，协调审计，工作人员甄选和其他管理职能；201 个流程归类为中心或没有地点依附性，有可能整合为共享服务安排。

图二

##### 2016 年流程评估



9. **第 2 部分。评估转移流程的业务影响和困难。**确定为不依附地点的 201 个流程按执行难度、(风险容忍度和流程简单程度)以及优先情况(潜在的效益和意愿)进行了评价。分析结果显示,人力资源行政、薪资、应付款、差旅和采购都是有可能纳入共享服务环境的候选内容。基于这个评价,流程所有人的建议,以及共享服务的主要做法,全球服务提供模式指导委员会 2016 年 5 月 13 日核准进一步研究三个端到端流程:人力资源行政和薪资、采购和应付款及差旅、差旅费报销和机票支付流程。此外,核准了两项管理举措:共享服务扩大到外地;整合现有工作地点范围内的服务。框架报告第 33 段概述的设计原则指导了对这五项举措的进一步详细研究。应当指出,并非所有 201 个归类为“中心”的流程都被纳入进一步研究。因此,有些也适合共享服务的流程,将作为全球服务提供模式的一部分在稍后阶段研究。2016 年研究的详细结果见第五节和附件三。

10. **第 3 部分。对相应组织结构的职能作用进行摸底。**项目小组在每个端到端流程的专业咨询顾问和职能工作组的支持下,确定了活动总量、提供服务的地点、指示性专职同等资历个人和数量效益初步估计数等内容。附件三提供了该报告中各项建议的基线信息。

11. 依照大会第 70/248 A 号决议第十九节第 10 段的要求,秘书长重新评估了以 2016 年 2 月为全球服务提供模式企划案开发基线的建议,同时考虑到“团结”项目必要的稳定期。鉴于本组织不断变化的动态性质,收集基线信息是一个迭代过程,将定期重复进行,以确认项目假设,预测每年的往来业务,并衡量进展和执行情况。附件三提供了关于收集和分析报告中各项建议基线资料的进展情况。

12. **第 4 部分。确定整合后共享服务职能可能的所在地点。**根据大会第 70/248 A 号决议第十九节的要求,如框架报告第 45 段所述,对现有主要工作地点的比较优势进行了审查。第四节 B 部分提供了比较地点评估的方针、方法和结果。

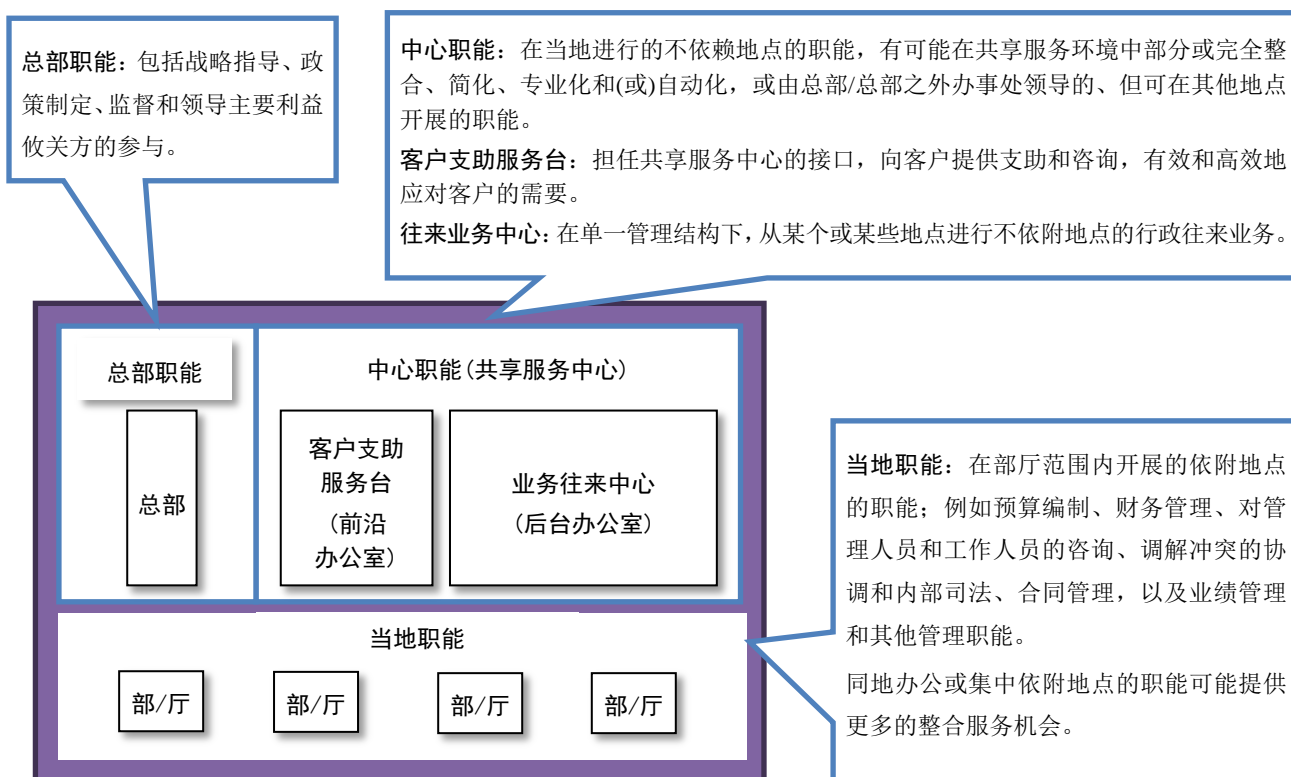
13. **第 5 部分。制定全球服务提供模式企划案。**秘书长对五个领域的共享服务提出建议:人力资源行政、薪资、应付款、将共享服务扩大到外地,以及整合纽约的服务。本报告逐个阐述这些服务提供建议的企划案。更多详细资料将列入各自的拟议预算。

14. **第 6 部分。拟订全球服务提供模式的风险框架。**秘书长在框架报告第 43 段说,全球服务提供模式已被列入“组织变革”类别下的组织风险概况说明。行预咨委会的报告(A/70/436)第 36 段认为,“实行一项新的服务提供模式将对联合国秘书处的组织结构、问责关系、工作方法、流程和程序产生重大影响”。第六节 E 部分介绍了设想的全球服务提供模式的风险框架。

## 五. 全球服务提供模式的服务提供建议

15. 全球服务提供模式将调整秘书处的行政架构,更好地将战略活动与业务活动区分开来,将战略监督与提供行政服务区分开来。它将澄清作用和职责,并确定每个实体必不可少的权力。图三显示了设想的全球服务提供模式的行政架构。

图三  
全球服务提供模式的行政架构



16. 如上文第 9 段所述，全球服务提供模式指导委员会核准进一步研究三个端流程举措和两个管理举措。以下几段介绍了这项研究的结果。

17. 如行预咨委会的报告(A/70/436)第 30 段所建议，在拟订提案时考虑到是否可从单一地点为整个秘书处提供流程。鉴于本组织工作的广泛性，如果一个地点暂时无法运作，需要确保职能可以继续运行，因此，为保持业务连续性，至少两个地点具备关键职能运作的的能力是必要的。但是，一些活动可以从单一地点提供给整个秘书处，如卓越中心提供的活动。

18. 为了达到使最终状态地点尽可能少的目标，提议采取分阶段办法。提议 2018-2019 两年期为初步整合的过渡阶段(第 1 阶段)，以实现 2020-2021 两年期最终状态(第 2 阶段)。分阶段的办法将提供宝贵的经验教训和机会，以根据这些经验教训完善最终状态的设计，还将有助于更清楚地了解本组织前进的方向，使秘书处及其工作人员更好地准备迎接即将发生的变化。

19. 考虑到行预咨委会在报告(A/70/436)中认为，全球服务提供模式应力求实现不同地点之间最合理的职能分工，最有效地利用联合国秘书处现有基础设施和投资，并借鉴来自现有共享服务安排的经验和教训，在 2018-2019 两年期将主

要行政服务提供者初步整合到六个工作地点，以便在过渡阶段利用主要区域的现有能力。

20. 为了确保采取一致方针，为 2018-2019 两年期的初步整合制定了三个参数：(a) 尽可能在同一时区重新分配工作量，同时考虑到当地具体情况；(b) 只有在接收工作地点无法在现有资源范围内吸收额外工作量的情况下才在工作地点之间调动资源；(c) 减少任何导致费用增加的资源转移。

## A. 人力资源行政和薪资

### 目前的服务提供模式

21. 目前，人力资源行政、应享权利以及咨询人和个体订约人方面的往来业务由规模不同的 26 个实体处理。虽然在相同的监管框架内运作，但是采用不同的标准、做法和程序以及行政安排。

22. 在“团结”项目群组 5 实施之后，薪资活动将从 10 个地点(亚的斯亚贝巴、曼谷、贝鲁特、日内瓦、内罗毕、纽约、圣地亚哥和维也纳以及乌干达恩德培和科威特(本国工作人员和外地特派团军警人员个人)进行)。

23. 在纽约，为实施“团结”项目，执行办公室和人力资源管理厅人力资源处的人力资源 and 财务工作人员在临时总部部署小组中暂时合用同一地点。

### 未来的服务提供模式

24. 未来的人力资源行政和薪资服务提供模式，将通过共享服务中心，在整个秘书处提供优质、及时和标准化的服务。每个服务中心将提供所有人力资源行政服务，包括入职和工作人员流动、合同管理、应享待遇、离职以及咨询人和个体订约人的管理和薪资服务，并包括以一个无缝进程和客户的单一进入点对所有客户实体和工作人员进行业务监测和支持。

25. 人力资源行政和薪资服务的提供将整合基于实体的不依附地点的流程的提供，包括：

(a) 客户支助服务台，充当为工作人员和其他客户提供支助和咨询意见的接口；

(b) 往来业务中心，处理“团结”项目和 Inspira 的人力资源往来业务，并处理薪资流程，包括一个业务支助服务台，解决处理不当和复杂的追溯性往来业务；

(c) 业务监测股，目的是监测中心的往来业务水平，履行质量保证职能，确保实现服务水平协定的目标，并提出所有相关执行情况的报告。

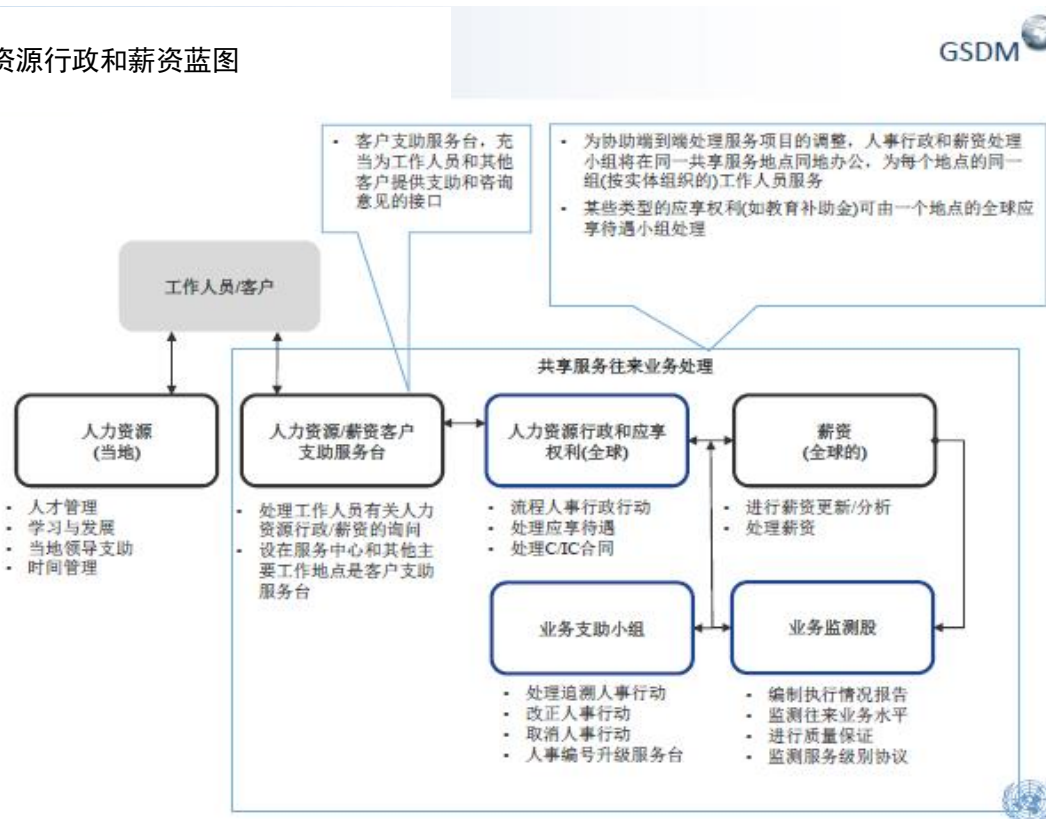
26. 当地实体将保留一些职能，如：当地征聘的人才管理，包括当地员工队伍规划和工作人员甄选、学习、发展和业绩管理；时间管理职能；支持部厅首长和方案管理人履行职责。



27. 人力资源管理厅和方案规划、预算和账户厅分别将在提供战略指导、政策拟订、监督和领导利益攸关方参与的人力资源 and 薪资方面，继续履行总部职能。

28. 图四描述了端到端流程，其履行将基于未来的人力资源行政和薪资服务提供模式。它确定了保留在当地开展的活动，即在共享服务中心开展的往来业务和客户支助服务台的作用。

图四  
人力资源行政和薪资蓝图



### 变革的理由

29. 目前分散的人力资源行政服务提供模式已导致各办事处客户和工作人员的程序不一致，并且人力资源工作人员职责的不同造成了客户体验的不同。这种情况使秘书处不能以一套统一的标准进行人力资源行政和业绩管理。此外，服务形成规模而减少费用的机会也有限。

30. 10个地点的小组(在“团结”项目群组5实施之后)已经采取部分整合的方式提供薪资活动。进一步整合和调整人力资源行政和全球服务提供模式，将改善工作量分配和端到端处理，促成规模经济。

31. 把人力资源行政和薪资职能并入两个往来业务共享服务中心，以及在服务中心和主要工作地点设立客户支助服务台，将使秘书处为所有工作人员和客户实体创造简单、无缝的体验。具体而言，服务中心将使秘书处能够：管理业务连续性

风险，改进工作量分配，明确规定作用和职责，管理整个秘书处往来业务职能的标准化流程。客户支助服务台将使工作人员容易获得语言询问和(或)时间敏感询问的支持。服务台将作为客户单一的进入点，有效充当往来业务中心和客户之间的大门，从而确保更明确地划定职能，更有效率地处理往来业务。

### 实施计划

32. **第 1 阶段。**如上文第 18 至第 20 段所述，为筹备第 2 阶段，2018-2019 两年期初步将主要行政服务提供者整合到六个工作地点，以在过渡阶段利用主要地区的现有能力，即：纽约、日内瓦、内罗毕、维也纳、曼谷和恩德培。根据组织设计，2018-2019 两年期的往来业务工作量分配如下：

(a) 纽约将负责为所有设在纽约的实体、拉丁美洲和加勒比经济委员会(拉加经委会)和该区域的外地特派团，如联合国海地稳定特派团(联海稳定团)和联合国哥伦比亚特派团<sup>4</sup> 提供人力资源行政和薪资服务；该中心将继续为设在纽约的所有实体以及外地特派团的国际工作人员提供薪资服务；

(b) 日内瓦负责为目前的客户以及人道主义事务协调厅(人道协调厅)外地办事处提供人力资源行政和薪资服务；

(c) 内罗毕将负责为其目前的客户、非洲经济委员会(非洲经委会)和西亚经济社会委员会(西亚经社会)提供人力资源行政和薪资服务；

(d) 维也纳将继续为其目前的客户提供人力资源行政和薪资服务；

(e) 曼谷将继续为目前的客户提供人力资源管理和薪资服务，并酌情提供指派的其他行政服务；

(f) 恩德培将继续为目前的和扩大的客户提供人力资源行政和薪资服务(国家工作人员和军警人员个人)。

33. 在这六个工作地点以及在圣地亚哥、贝鲁特和亚的斯亚贝巴将设立客户支助服务台，以与客户保持近距离。例如，涉及西亚经社会人员往来业务及进行这些往来业务所需资源将在内罗毕整合，而贝鲁特将设立客户支助服务台，履行工作人员支助职能。

34. **第 2 阶段。**根据全球服务提供模式的设计原则，设想全球人力资源行政和薪资职能可以并入两个共享服务中心，并实现报告所述效益。这项工作包括：界定共享服务中心和秘书处部厅、区域委员会和外地特派团保留的职能和职责；不断审查授权和微调报告关系和问责关系，规定了主要业绩指标和提出任何出现问题的服务级别协议。服务中心的地点尚未确定(见下文第六节 B 部分)。

<sup>4</sup> 以安全理事会有关联海稳定团和联合国哥伦比亚特派团任务的决定为条件。

## 质量和数量效益

35. **质量效益。**全球服务提供模式的预期效益已在秘书长的框架报告第 25 段阐述，并汇总于本报告第六节 A 部分。对于人力资源行政和薪资，重点是改善行政服务的提供(确保维持高质量和面向客户的服务)并降低相关费用。人力资源行政和薪资的全球服务提供模式将确保：端到端处理和无缝客户体验，以及单一进入点；更好地界定治理安排和问责制，包括简化授权；提供服务的一致性；质量、及时性和成本方面高效率提供服务；人力资源行政和薪资职能的业务连续性；外地和非外地工作人员和非工作人员的人力资源行政和薪资的一体化；以及加强流程的标准化和控制。

36. **数量效益。**报告第六节 A 部分和附件三概述了分析人力资源行政和薪资提案的数量效益的方法和进展情况。

## B. 应付款

### 目前的服务提供模式

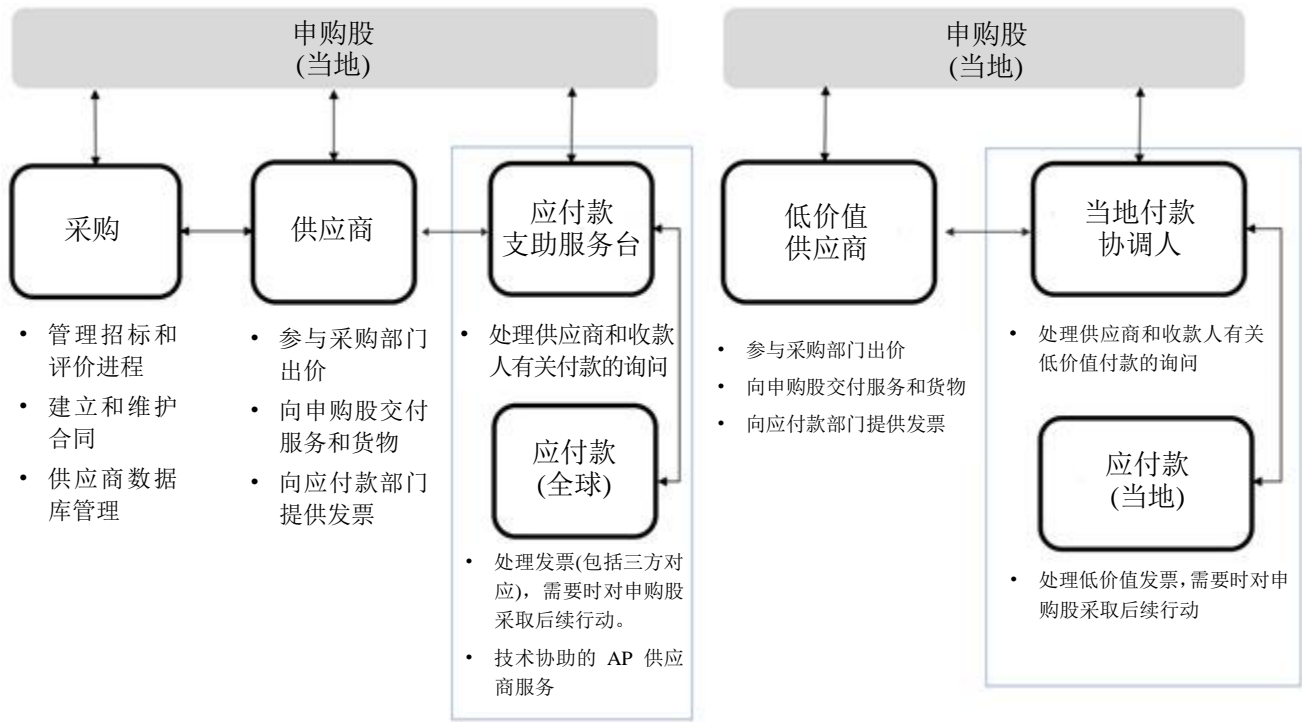
37. 目前的服务提供模式反映出，应付款往来业务的处理，在地点、支付类型和发端实体方面高度分权和支离破碎。除了一些地点专职处理应付款往来业务的工作人员，还有许多工作人员创建或批准应付款单据，成为其扩大的职能。2016 年第一季度，1 000 多名工作人员创建或批准了这种单据。

### 未来的服务提供模式

38. 未来的应付款服务提供模式将通过共享服务中心在整个秘书处提供高质量、及时和一致的服务。每个共享服务中心将进行有订购单的发票处理，没有订购单的发票处理，机构间发票处理，以及给会员国的协助通知书。供应商的贷方发票的调整(又称“净额结算”)可以由一个卓越中心全球处理，因为这个活动具有跨实体性质。应考虑到使应付款的服务与 2020-2021 两年期制定的未来采购服务提供模式保持一致。每个服务中心都有一个客户支助服务台，为工作人员提供支助和政策咨询，以及为供应商查询提供一站式服务。

39. 图五描述了端到端流程，其履行将基于全球应付款服务提供模式。概述了保留在当地开展的活动，即在共享服务中心开展的往来业务和客户支助服务台在应付款处理方面的作用。

图五  
应付款服务提供蓝图



40. 当地保留的职能包括：低价值发票付款和小额现金管理。此外，偿还会员国提供部队和特遣队所属装备的流程将继续在总部集中处理，因为需要与常驻代表团、与外勤支助部外勤预算和财务司、方案规划、预算和账户厅维持和平经费筹措司以及出纳员密切合作。

41. 方案规划、预算和账户厅将继续进行总部职能，提供战略指导，制定政策，进行监督，并在领导利益攸关方的参与。

**变革的理由**

42. 把处理工作整合到共享服务中心专门小组，将提高效率并增加应付款处理者的专门知识，减少本组织处理作为更广泛项目组合一部分的应付款的工作人员，这些工作人员创建或核准的单据数量较少。还将有更多的机会利用系统功能和技术进步(即发票扫描、电子发票，自动三方匹配)，将进一步提高发票处理的数量和质量，尽量减少二级核准和审查要求。除了简化内部程序，技术也将改善供应商提交发票和付款询问的体验。

**实施计划**

43. **第 1 阶段。**如上文第 18 至第 20 段所述，为筹备第 2 阶段，2018-2019 两年期初步将主要行政服务提供者整合到六个工作地点，即：纽约、日内瓦、内罗毕、

维也纳、曼谷和恩德培，以在过渡阶段利用主要地区的现有能力。在这六个工作地点以及在圣地亚哥、贝鲁特和亚的斯亚贝巴将设立客户支助服务台，提供客户支助职能。

44. **第 2 阶段。**在 2020-2021 两年期，不依附地点的服务将根据作为全球服务提供模式一部分的决定进行调整。应付款职能，不包括低价值发票支付服务，将全部整合为两个共享服务中心，但须以大会的决定为条件。这项工作包括：界定共享服务中心和秘书处部厅、区域委员会和外地特派团保留的职能和职责；不断审查授权和微调报告关系和问责关系，规定了主要业绩指标和提出任何出现问题机制的服务级别协议。

### 质量和数量效益

45. **质量效益。**秘书长框架报告第 25 段阐述了全球服务提供模式的预期效益，并汇总于第六节 A 部分。重点是改善行政服务的提供(确保维持高质量和面向客户的服务)和降低相关费用。未来的应付款服务提供模式将确保：在质量、及时性和费用方面提高服务效率，增加专门知识，实现简单、清晰的客户程序和透明的端到端流程，实现规模经济，提高做法的一致性(例如三方匹配等)，以进一步精简流程，以及优化工作量分配。

46. **数量效益。**报告第六节 A 部分和附件三概述了分析人力资源行政和薪资提案数量效益的方法和进展情况。对供应商发票付款事项询问实行一站式服务，将使供应商更相信秘书处有能力按合同规定的条件提供服务，并鼓励供应商同意采用或加强尽早付款的规定。同样，更多利用系统功能以及技术进步，还将减少所需的办理工作人员队伍。此外，利用服务中心专门小组进行非当地发票付款，促成效率提高，将导致费用减少，尽管被加强监测和监督职能的需要增加而部分抵销。

## C. 差旅、差旅费报销和机票支付

### 目前的服务提供模式

47. 随着“团结”项目的部署，采取了一些措施理顺分散的差旅服务结构。例如，人道主义事务协调厅(人道协调厅)的差旅业务已整合到四个全球中心，联合国环境规划署(环境署)和联合国人类住区规划署(人居署)已将大部分全球差旅业务整合到内罗毕。

48. 然而，59 个秘书处实体在处理差旅事项，差旅机构伙伴仍有 100 多个。一些情况下，在同一个国家，甚至在同个城市，是由不同的秘书处机关处理差旅的。差旅机构通常谈判达成航空公司协议并与旅行社合作伙伴保持直接的合同关系；尽管有时当地机构共用这些安排。

**未来的服务提供模式**

49. 未来的差旅服务提供模式将提供更加整合的服务，从而确保进一步提高效率，提供更一致的服务。区域共享服务中心将负责跨组织结构提供差旅服务，包括与承运人进行航空公司谈判，订票(通过旅行社)，以及支助差旅人员和其他利益攸关方。区域共享服务中心还将履行供应商机票支付职能。关于差旅费报销职能，需要进一步评价，以确定这个职能是否真正符合差旅或人力资源行政和薪资服务提供模式。

50. 此外，提出了两个平行的整合机会：(a) 建立一个全球一笔总付小组；(b) 建立一个全球货运小组。全球一笔总付小组将确保在整个秘书处正确和一致地适用一次总付的计算办法。全球货运小组将保持必要的货运系统合同，并处理工作人员搬迁、回籍假、探亲假和教育补助金、差旅相关的家用物品和个人用品货物运输。

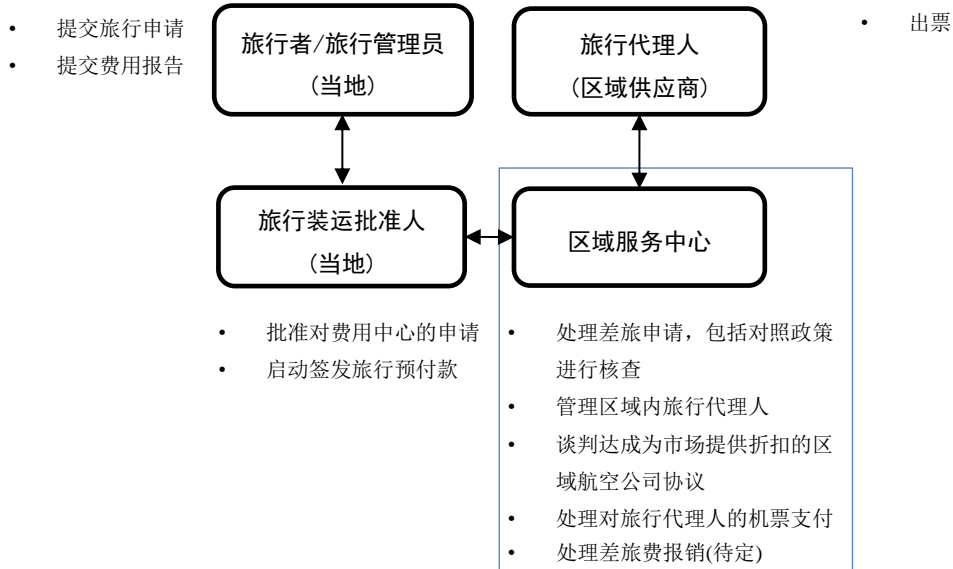
51. 当地保留的职能将包括批准非商业旅行，以及提供与差旅有关的服务，如机场税、签证、向东道国报告人事变动、运输结关援助，以及可能的会议支助。

52. 中央支助事务厅和方案规划、预算和账户厅将继续执行总部职能，提供战略指导，制定政策，进行监督，以及领导利益攸关方分别参与有关差旅和旅费报销及支付机票的工作。

53. 图六描述了端到端流程，其履行将基于未来差旅和旅费报销及支付机票的服务提供模式。它确定了保留在当地开展的活动以及将在区域共享服务中心开展的往来业务。

图六

**差旅、差旅费报销和机票支付流程蓝图**



## 变革的理由

54. 目前分散的差旅服务提供模式导致旅行社采购和管理以及航空公司谈判方面管理费用大量重复。此外，对于航空公司并非能利用量的优势，因为是单个机构自己与航空伙伴进行谈判，放弃了减少差旅支出的机会。此外，差旅政策的适用并非连贯一致，监督机构的建议和工作人员的反馈也指出了这一点。最后，有必要精简目前支离破碎的当地程序。提议整合到区域共享服务中心，加上相关的供应商机票支付，可能还有差旅费报销职能，以及全球一笔总付和货运机会的一体化，将进一步提高效率和适用差旅政策的一致性。

## 实施计划

55. 本报告编写时，对于整合差旅、差旅费报销和机票支付职能，需要进一步进行评估、详细分析和协商。2020-2021 两年期将对拟议整合到区域共享服务中心进一步进行分析。

56. **第 1 阶段。**在 2018-2019 年两年期，将考虑同一城市内差旅处理办公室的整合或同地办公，并与差旅处理办公室合并供应商机票支付职能，以及设立全球性的一笔总付小组和全球货运小组。此外，预想 2018-2019 两年期向外地扩大共享服务，将包括整合恩德培区域服务中心的外地特派团差旅处理办公室(见第五节 E 部分)。

57. **第 2 阶段。**在 2020-2021 两年期，将根据作为全球服务提供模式一部分的决定调整不依附地点的服务。正在考虑将差旅、差旅费报销和供应商机票支付整合到区域共享服务中心。将在未来提交进度报告时提交一项提案供大会审议。

## 质量和数量效益

58. 将根据为 2020-2021 两年期实施拟议整合到区域共享服务中心开展的进一步分析，确定差旅、差旅费报销和机票付款的质量和数量效益。差旅、差旅费报销和机票付款处理的拟议全球服务提供模式将：维持现有接近客户和供应商的情况，能更好地处理客户时间紧迫的需求，并受益于区域供应商合同和折扣，增加实现规模经济和削减费用的机会，同时保持视需要在供应商合同以外预订非传统旅行的灵活性。重点是改善服务的提供，同时确保满足区域的具体需要(同一时区内反应的及时性等)，以及一定程度上减少相关费用。

## D. 采购

### 目前的服务提供模式

59. 本组织采用分散的采购模式，有 40 多项不同的采购业务活动。

### 未来的服务提供模式

60. 随着“团结”项目的实施，并借助供应链管理及和平行动问题高级别独立小组等其他举措正在开展的工作，本组织能够更好地重新审查采购业务。根据这方

面的经验和进一步的分析和协商，未来的服务提供模式将包括更加专业化的战略和业务活动，澄清作用和权限，简化程序，使其更加灵活和顺应业务需要，并进一步整合往来业务行政服务。

#### 变革的理由

61. 未来的服务提供模式旨在利用全球购买力，加强采购程序和业务活动的一致性，并确保持续提供在质量、及时性和费用上满足客户需求的采购服务，同时确保适当的职责分离。

#### 实施计划

62. 本报告编写时，需要进一步评估、详细分析和协商整合采购职能问题。为了至迟在 2020-2021 两年期实施，需要进一步审查和分析，以设计一种渐进和迭代办法，除其他外，将考虑到作为“团结”项目扩展部分二期一部分的供应链和后勤管理设计和实施。将在未来提交进度报告时提交一项提案供大会审议。

#### 质量和数量效益

63. 将根据开展的进一步分析来确定未来采购服务提供模式的质量和数量效益。

### E. 将共享服务扩大到外地

#### 目前的服务提供模式

64. 外勤支助部(外勤部)通过实行共同服务，努力为 37 个外地特派团实现提供不依附地点的往来业务职能的简化、标准化和整合。在恩德培设立了一个区域服务中心，提供后勤、信息技术和行政往来业务支助，包括人力资源、薪资和差旅。该区域服务中心为 12 个外地特派团提供支助，大约占全部外地文职人员和军警人员的 60%。其余 25 个特派团的服务不是通过简化、标准化或整合办法提供的，而是仍然采用支助外地特派团的其他远距离服务提供模式，例如针对特定特派团的远距离后台办公室模式和特派团间长期存在的相互支持，以及传统单独的特派团支助安排。这些不同安排随着时间的推移自然发展，而没有标准方法。在考虑区域服务中心和这些替代性远距离服务提供模式时，对于大约 70% 的外地特派团文职人员和军警人员的支助是远距离提供的。

#### 未来的服务提供模式

65. 目标是确保通过共享服务安排支持对所有外地特派团的不依附地点的行政往来业务。借助区域服务中心已经进行的投资，并努力进一步标准化和简化对所有外地行动的行政支助，建议将区域服务中心的现有客户扩大到所有外地行动，利用其现有模式。相关的全面业绩管理框架将包括标准化服务级别协议和主要业绩指标。对新的客户特派团的服务提供模式是 2016 年 7 月 1 日外勤支助部采取的新治理模式，区域服务中心直接向外勤支助部报告。此外，将增加目前的组织



结构和资源，提供必要的额外人员，支持扩大的客户基础，并反映部署“团结”项目带来的变化。

### 变革的理由

66. 目前的安排包括各种非标准化的服务提供模式，造成不同特派团使用不同的流程，以及相关的不一致的服务提供。利用共享服务将促进标准化，改善服务的提供，同时通过区域服务中心整合行政支助服务，从而实现规模经济。鉴于外地特派团是在全世界最复杂和动荡的环境中开展行动，在发生危机或变化时，也有很大的服务中断风险。在特派团过渡期间，例如裁减、开办和缩编时，稳定的地点证明是有成效的，在比较安全和稳定的环境下有一个整合的地点，将有助于提供持续不间断的支助。这也将减少高风险环境中工作人员的相关费用。此外，在外地特派团的行动地区，安全分类为“重大”、“高度”或“极端”危险的百分比已从 2011 年的 25%，增加到 2015 年的 43%。将服务提供转移到更安全的整合地点，将减少处于不安全环境中的人员。

### 实施计划

67. 提议采取分阶段方法将共享服务整合到所有外地特派团。第 1 阶段对目前不通过共享服务安排提供支助的 25 个外地特派团实施共享服务解决方法。审查并可能扩大(或减少)外勤支助部提供的服务范围 and 所涉实体，以涵盖较多(或较少)的服务或其他实体，以符合作为全球服务提供模式一部分所作出的决定。

68. **第 1 阶段。**第 1 阶段将包括以下内容：

(a) 逐步将特派团内行政支助服务转移到恩德培区域服务中心，考虑到组织和数据准备状况、地理距离、特派团规模、外地特派团预算周期和特派团所处阶段(开办、稳定状态、缩编)等因素，其主要目标是确保业务连续性和尽可能有效的过渡。为确保实现这个目标，将在设计阶段之初进行区域服务中心和特派团准备状况评估。这个评估还将成为审查、验证和可能调整目前业务模式及业绩管理框架的机会，包括确保该模式与“团结”项目保持一致；

(b) 美洲区域的特派团将由纽约的共享服务中心提供服务；

(c) 将审查科威特联合支助办事处，同时考虑到进一步发展全球服务提供模式、灾后恢复和业务连续性要求以及外地特派团向区域服务中心的上述过渡。

69. **第 2 阶段。**在 2020-2021 两年期，不依附地点的流程将按照作为全球服务提供模式一部分作出的决定进行调整，包括根据大会所作的决定，将人力资源行政、薪资和应付款服务全部整合到两个共享服务中心，并随着全球服务提供模式的进一步发展和在整个秘书处的实施进一步进行调整。整合外勤支助将通过整合和减少提供不依附地点职能的地点以及流程标准化，支持未来实施全球服务提供模式。

### 质量和数量效益

70. **质量效益。**全球服务提供模式的预期效益已在秘书长的框架报告第 25 段阐述，并汇总于下文第六节 A 部分。预计通过对共享服务的提供采取统一办法涵盖所有外地特派团，将促成以下质量效益：

(a) 在为所有外地特派团提供远距离行政服务方面加强标准化、一致性和质量控制；

(b) 通过任务区以外业已建立的、经整合的地点迅速提供支持，对开办、后送或严重安全局势以及更及时、高效和有效的缩编提供支持和管理；

(c) 减少处于不安全环境中的人员；

(d) 进一步利用来自建立区域服务中心及其服务项目、制度和高质量管理办法的经验和投资。

71. **数量效益。**下文第六节和附件三概述了分析恩德培区域服务中心整合服务的方法和进展情况。拟议整合目前尚未通过共享服务安排支持的外地特派团，将实现规模经济并优化业务费用。

### F. 现有工作地点范围内整合服务

72. 全球服务提供模式的前提是，通过简化、专业化和整合改进服务的提供。重新调整属于总部、中心和当地的职能，将导致更清晰地界定作用和职责，对会员国提高有关整个秘书处行政支持资源的透明度，并将需要调整秘书处的行政架构。上文图三(全球服务提供模式行政结构)显示了总部、中心和当地职能的划定。

73. 不同工作地点和部门已经不同程度地存在经整合的端到端流程。在设计阶段，每个部厅都必须以全球服务提供模式方法审查其行政职能，以确定归类为总部、当地和依附地点、因而予以保留的职能，以及确定为中心或不依附地点并适合共享服务安排的职能。这个审查将考虑到每个实体的当地具体情况。随着全球服务提供模式的实施取得进展，行政支助职能将酌情越来越多地并入共享服务中心，从而使各部厅能集中精力于核心任务，而共享服务中心侧重提供行政支助服务，满足客户的业务要求。

74. 下文所述纽约联合国总部的情况受益于来自秘书处共享服务的经验教训以及最佳做法。

#### 目前的服务提供模式

75. 在纽约的行政事务由管理事务部各办公室以及众多执行办公室和行政办公室提供。该部提供总部职能，并提供一系列归类为中心和当地的行政服务。虽然该部仍然是秘书处行政事项的管理部门，但人力资源、财务和中央支助服务流程的各个部分已经下放，包括向各部厅放权。因此，服务的提供支离破碎，各个部

厅的执行和行政办公室提供一些服务，而管理部各办公室除了总部职能还提供另外一些服务。提供服务的问责制不明确，因为一种服务可能牵涉负责端到端流程具体组成部分的多个办公室。客户需要与不同部门联系，以确定流程的处理，客户体验可能不一致。

### 纽约未来的服务提供模式

76. 作为全球整合不依附地点的流程的先决条件，纽约的共享服务中心将整合归类为中心或不依附地点的职能。这将需要根据全球服务提供模式方法重组总部设在纽约的各部及管理事务部的执行和行政办公室。共享服务中心将被组织为体现端到端行政流程的服务项目。服务中心的指导原则将包括客户服务和支助，体现在单一的进入点，而不论所提供服务的每一个案的状况；简化补充“团结”项目工作流程的程序；以及对于端到端流程、服务提供和客户体验的明确问责制。

77. 为了实现单一进入点，纽约共享服务中心将包括一个客户支助服务台，作为客户的接口和进入点，而不论正在处理的问题；还有一个往来业务中心负责处理往来业务。由用户部厅和流程所有人代表组成的客户委员会，将成为咨询和反馈机制。将制定规定了主要业绩指标的服务级别协议，以确保维持业务活动的成效，包括对标准和优先请求做出反应的两层服务级别。

78. 各部工作方案中确定为当地和战略性的职能，将保留在每个部厅；这种支助除其他外包括，管理层咨询、编制预算、财务管理、员工队伍规划以及协调冲突调解和内部司法。鉴于被保留职能的战略或管理性质，认为保留的职能可纳入该部的行政领导和管理，剩余的方案支助服务将移交共享服务中心。

79. 为确保对行政支助服务采取整体办法，并根据工作职能的变化，需要进行职位转变职能和重组所需资源。这适用于执行总部职能、共享服务职能和被保留的当地职能的职位。

### 变革的理由

80. 纽约服务的提供支离破碎，使责任模糊，导致不一致的服务提供和客户体验。“团结”项目的部署造成职责和工作量移位，而没有相应的资源重新分配，造成某些领域服务减少。服务中心将在单一管理结构下调整资源，以便有效、高效和一致地提供服务，而只有单一的客户进入点。

81. 为在纽约部署“团结”项目，2015年成立了总部部署小组，在纽约的秘书处各部厅行政工作人员同地办公。该小组发挥了有益的作用，承担了人力资源行政的业务职责，以及其他职能领域的支助责任。人力资源行政业务构成部分包括“团结”项目中发挥人力资源合作伙伴作用的一批工作人员同地办公，资源暂时从各部厅调配，证明了如何通过整合为单一服务提供者从而改进服务提供支离破碎现象的构想。

## 实施计划

82. **第 1 阶段。**2018-2019 两年期，作为全球整合不依附地点的流程的先决条件，纽约共享服务中心将整合归类为“中心”的职能。该服务中心将被组织为体现端到端行政流程的服务项目，包括但不限于人力资源行政和薪资、应付款，以及差旅、差旅费报销和机票付款处理。可以受益于整合的当地职能也将酌情纳入共享服务中心。为了确保尽可能顺利地过渡到共享服务环境，借鉴总部部署小组的成功经验，共享服务资源和客户支助将在 2017 年合用同一地点。

83. **第 2 阶段。**在 2020-2021 两年期，不依附地点的流程将按照作为全球服务提供模式一部分作出的决定进行调整，包括根据大会所作的决定，将人力资源行政、薪资和应付款服务全部整合到两个共享服务中心，并随着全球服务提供模式的进一步发展和在整个秘书处的实施进一步做出调整。

## 质量和数量效益

84. **质量效益。**全球服务提供模式的预期效益已在秘书长的框架报告第 25 段阐述，并汇总于下文第六节 A 部分。纽约未来的服务提供模式将为行政支助服务和客户支助提供单一进入点，进一步精简业务流程并加强端到端流程的问责制。随着纽约行政支助服务的整合，服务中心将能更好地查明工作流程中的多余流程并受益于规模经济效益。随着业务活动不断改进，将重新调整资源，以提高所提供服务的数量。

85. **数量效益。**下文第六节和附件三概述了分析纽约共享服务中心数量效益的方法和进展情况。

## 六. 全球服务提供模式考虑因素

### A. 预期效益

86. 秘书长预计，全球服务提供模式将促成：更加一致地适用条例、规则、政策和程序，更及时地提供服务，并通过流程标准化和集中监督加强透明度和问责制。将资源转向增值的工作和新职能，经过一段时间将提高效率，产生规模经济。

87. **质量效益。**如框架报告所述，全球服务提供模式将总体改善向秘书处提供的行政服务和对业务需要的反应。全球服务提供模式将加强往来业务服务的端到端流程管理，进行各职能领域适用的调整，侧重增进往来业务的规模经济和业绩，提高质量的一致性，通过实现流程标准化提高透明度，并减少在艰苦和危险地点的足迹。

88. **数量效益。**附件三提供了截至 2016 年 8 月的初步基线资料和指示性数量效益分析。根据大会的要求，秘书处将继续收集在每个职能领域提供服务的全面基线资料。

89. 秘书长提出了五个领域全球服务提供模式的共享服务提案：人力资源行政、薪资、应付款、将共享服务扩大到外地、整合纽约的共享服务。全球服务提供模式的成本和效益将根据每项提案加以确定。本文件概述了按建议领域列出的基于专职同等资历个人的指示性数量效益分析进展情况的资料。全球整合的组织设计、所需员额和实施计划，将在设计阶段确定，并在制定各自的拟议预算时提出。

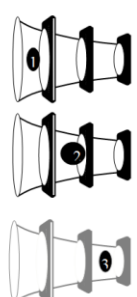
90. 虽然实施共享服务由于通过整合提高效率会随着时间的推移减少费用，但是将发生设计和执行共享服务的相关费用，包括项目费用，以及有关受影响工作人员的费用，包括培训和重新安置费用。需要利用和保留经验和机构知识，也将是实施共享服务期间的重要因素。

91. 鉴于上述情况，根据每项提案详细的设计和执行情况，详细费用和数量效益将列入相应的拟议预算。

## B. 地点评估

92. 方法。地点评估采用三步方法。图七概述了这个方法。

图七  
地点评估方法



目标：三步办法	评价考虑因素
第 1 步。为进行第 2 步评估将地点大清单筛选为小清单	<ul style="list-style-type: none"> <li>根据大会有关决议确定地点的最低要求</li> </ul>
第 2 步。审查第 1 步筛选产生的地点清单	<ul style="list-style-type: none"> <li>选择从各种内部和公共来源比较容易获得数据的一套标准</li> <li>建议初始第 1 阶段的整合地点</li> </ul>
第 3 步：为共享服务中心建议备选地点	<ul style="list-style-type: none"> <li>审查大会的决定</li> <li>在设计阶段进行深入分析</li> <li>当地代表验证的一套全面标准，为提出建议提供足够的支持</li> <li>制定和采用标准加权条件</li> <li>建议第 2 阶段的整合地点</li> </ul>

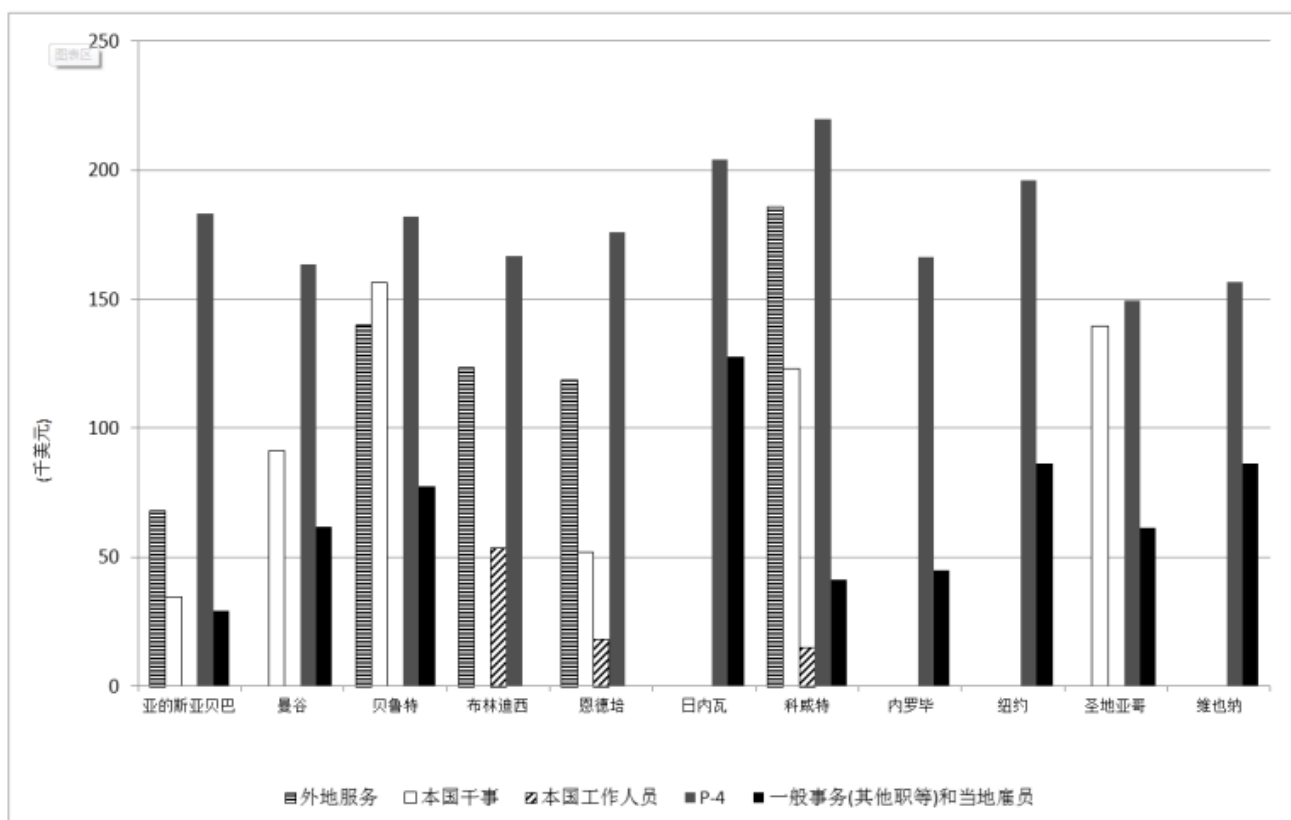
93. 第 1 步。大会在第 70/248 A 号决议第十九节第 13 段中强调，[关于全球服务提供模式的]报告应考虑到利用联合国所有现有基础设施，包括总部以外的基础设施。根据这个指导意见，全球服务提供模式指导委员会赞同以下分阶段的地点评估办法：

- (a) 首先分析现有服务提供者秘书处的地点，包括为外地特派团设立的共享服务地点；
- (b) 联合国基金和方案以及专门机构的现有主要共享服务中心应将来审查；
- (c) 只有存在从现有地点迁到新地点的令人信服的理由时，才应考虑新地点。

94. 第 2 步。设立一个工作组，以评估以下 11 个现有秘书处行政服务提供者：联合国总部(纽约)、总部以外办事处(日内瓦、维也纳、内罗毕)、区域委员会(曼

谷、贝鲁特、亚的斯亚贝巴、圣地亚哥)和为维持和平特派团和政治特派团提供共享服务的三个地点(恩德培、科威特、布林迪西)。如框架报告第 46 段所述,标准在很大程度上是基于外勤支助部在全球外勤支助战略中采用的标准,包括:(a) 安全和稳定;(b) 基础设施,包括不进行重大新投资而迅速扩大地点以容纳工作人员的能力;(c) 东道国政府关系;(d) 能提供合格的员工队伍;(e) 工作人员费用;(f) 卫生和教育。根据大会的要求,工作人员费用列为评价可能的共享服务中心地点的标准之一。图八提供了 11 个地点工作人员费用的比较摘要。

图八  
工作人员费用的比较汇总



95. 地点评估得出结论认为,不同地点大体上具有总体的可比性,这是预料之中的,因为它们都是提供行政服务的现有联合国秘书处地点。具体而言,评估结果显示出与东道国政府的关系和教育方面的差异,同时在安全和稳定、基础设施、保健和工作人员费用方面有更多的不同。因而可以利用产生更多差异的标准,从而进一步区分不同的地点。

96. 为了确定 2018-2019 两年期第 1 阶段初步整合的地点,如上文第 19 段所述,考虑到行预咨委会认为全球服务提供模式的目的应是在不同地点之间最合理地分配职能,最有效地利用秘书处现有基础设施和进行的投资,并汲取现有共享服

务安排的经验教训，同时考虑到上文第 20 段所述三个参数。鉴于上述情况，提议 2018-2019 两年期初步将主要行政服务提供者整合到六个工作地点，以便在过渡阶段利用主要区域现有的能力。

97. 第 3 步。为了确定 2020-2021 两年期第 2 阶段为共享服务中心提议的地点，全球服务提供模式指导委员会同意根据大会的指导意见并基于成本与风险方法，进一步完善地点评估。

### C. 共享服务的报告和供资安排

98. 共享服务中心需要可预测的供资，确保可以根据服务级别协议提供服务，辅之以可扩缩的供资，以便在对业务适当的时间框架内应对工作量的波动。根据来自区域服务中心的经验教训，供资模式可对业绩管理和问责制产生重大影响。具体而言，共享服务中心应该有自己的预算和明确的报告关系。该模式的管理应该简单，成本效益高，可以方便地从现有服务的供资安排过渡。因此，提议共享服务中心所需资源应由本组织分摊预算和基于各自预算供资活动引起的工作量的预算外资源供资，辅之以事先确定服务的或各自预算范围之外数量的费用回收。

99. 为了确保新的共享服务中心的透明度和问责制，拟创建方案预算第 29 款的一个新分款。这个完全不同的分款可以列报全球共享服务的资源并采用对项目所有人的单一报告结构。服务中心的其他分摊资源将通过各自的预算提交会员国核准。

100. 将为 2018-2019 两年期的最初整合制定过渡安排。作为区域服务中心的一个经验，模式的阶段划分和配置人员的时间表应与商定成果的责任相符。根据本报告提出的建议，将考虑建立新的共享服务中心和客户支助服务台，列入 2018-2019 两年期拟议方案预算第 29 款的一个新分款。主管管理事务副秘书长将负责拟订共享服务并负责新共享服务分款的资源。总部以外办事处和区域委员会行政首长，根据其被授予的权力，酌情将向其办事处负责人和主管管理事务副秘书长双重报告在各自地点提供的行政服务。恩德培区域服务中心将继续实行核准的供资和报告安排。在进一步制定整个秘书处共享服务的供资安排时，将考虑到从区域服务中心供资模式吸取的经验教训。

101. 如下文第七节 C 部分所述，全球服务提供模式项目和治理安排将确保客户实体成为拟订全球服务提供模式的积极伙伴，并密切参与制定和监测提供共享服务的服务级别协议和主要业绩指标。

102. 在 2020-2021 两年期，尚未确定地点的两个共享服务中心将提供整个秘书处的人力资源行政、薪资和应付款共享服务。随着全球服务提供模式的进一步发展，共享服务中心还将履行其他不依附地点的职能。

103. 根据大会第 70/248A 号决议，对现行和今后的服务提供模式做出任何改变都必须获得大会核准。在这方面，对 2018-2019 两年期方案计划的任何拟议修改

都将提交方案和协调委员会下一届会议审议。拟议资源变动将列入各自的拟议预算，包括 2018-2019 两年期拟议方案预算以及维持和平行动和维持和平行动支助账户拟议预算。

#### D. 对照全球服务提供模式指导原则评估建议

104. 全球服务提供模式项目小组定期对照框架报告第四节和第五节概述的指导原则，评估全球服务提供模式提案。对照全球服务提供模式指导原则，全球服务提供模式有以下特点：

(a) **卓越的服务。**全球服务提供模式提供了机会，以始终按时在费用范围内提供高质量的服务，并通过专业化、简化和整合优化业务活动。该模式将利用现有专门知识和机构知识，并利用现有基础设施和能力；

(b) **面向服务对象并满足业务需求。**提议采用单一的客户进入点。为实现这个目标，共享服务中心将设计设有前沿和后台办公室，前沿办公室是客户的进入点，后台办公室负责处理往来业务。客户支助服务台侧重提供客户服务。规定了主要业绩指标的服务级别协议将用来衡量提供的服务满足客户要求的情况；

(c) **适应性、灵活性和可扩缩性。**整合往来业务职能，使秘书处能迅速接受战略方向的改变或在全球和(或)区域一级回应客户。在共享服务中心管理人员，而不是跨越许多组织结构进行管理，能更清楚地进行总量预测，并有机会实现工作人员的专业化。可扩缩的供资机制，将使中心能够回应供给和需求增减；

(d) **有效的组织业绩管理。**服务将在界定的业绩框架内提供。规定了主要业绩指标的服务级别协议，可用于对照制定的业绩措施对业绩进行有效监测。定期业绩报告将有助于有效监督和提高业绩的总体透明度。还将通过建立成果预算编制框架和业绩报告机制向大会报告业绩；

(e) **在简化和整合的行政支助结构中增添价值。**共享服务中心将向全球服务提供模式项目所有人提出报告，并对流程所有人有职能上的统属关系，从而减少行政服务提供方面的支离破碎状况。2018-2019 两年期，经大会认可，仍将保留恩德培区域服务中心现有的报告关系，总部以外办事处和区域委员会行政首长，根据其被授予的权力，酌情向其办事处负责人和主管管理事务副秘书长双重报告各自地点提供的行政服务。将成立客户部厅和流程所有人代表组成的客户委员会，作为重要的机制，制定和调整服务级别协议，并监测业务活动的成效。

#### E. 风险框架

105. 秘书长在框架报告第 43 段指出，作为秘书处企业风险管理方针的一部分，全球服务提供模式已纳入本组织的总体风险状况。行预咨委会报告(A/70/436)第



36 段认为，“实行一项新的服务提供模式将对联合国秘书处的组织结构、问责关系、工作方法、流程和程序产生重大影响”。为了充分评价全球而有差别的全球服务提供模式不同客户和业务背景下适当的风险容忍度，特别是在外地环境中，目前正在制定一个风险框架。

106. **方法。**全球服务提供模式的实施是一项复杂的举措，存在固有的风险，理解和管理这些风险是全球服务提供模式的一个重要方面。风险和复杂性的总体水平基于许多因素，包括受影响人数、组织规模、过渡过程的复杂性和范围，以及许多其他因素。正如在题为“建立联合国秘书处问责制度”的报告(A/64/640)中所概述，秘书长对管理决策和风险缓解提出了系统的基于风险的办法。项目小组将利用企业风险管理框架，在设计和实施新的服务提供模式期间，指导确定、缓解和报告全球服务提供模式的相关风险和问题。将酌情设计企业风险管理框架，借鉴秘书处范围内的经验和知识以及全系统的经验教训。

107. **风险管理。**风险管理是在风险方面指导和管理一个组织的协调活动。风险管理是一个持续不断的系统过程，适用适当的管理政策和程序，根据一套预想的参数，确定和控制所有活动中的风险。全球服务提供模式的风险管理将参考监督机构不同报告中的意见，例如：(a) 必须明确地把项目风险的所有权分配给有权处理这些风险的机构；(b) 需要评估和记录每项风险的发生概率，包括用数字说明其影响；(c) 需要建立常规风险监测，作为持续的预算编制和资源安排的组成部分；(d) 需要在财务上或对项目时间表的潜在影响方面量化风险；(e) 需要跟踪尚未缓解的项目风险和正在积极缓解中的未解决项目风险的平均存在时间。

108. 吸取上述经验教训，并以大会的批准为条件，将在项目小组内建立管理以下活动的的能力；进行风险管理规划，风险识别，风险分析，制定应对和监测风险的措施，并控制风险控制措施，以支持有效的基于风险的决策。

109. **记录和监测。**全球服务提供模式全球风险登记册将在项目设计阶段开始时运作，并将集中管理。将由项目管理小组负责持续监测和更新风险登记册。

## 七. 全球服务提供模式的实施

### A. 实施摘要

110. 全球服务提供模式的执行时间表将采取从战略到运作和审查的分阶段方法。所有阶段将包括结构化方案管理、一体化沟通，以及变革和风险管理。服务提供的实施提案的摘要见下图九。

图九  
服务提供的实施摘要

年	地点	说明
第 1 阶段: 2018-2019 两年期	全秘书处	人力资源行政、薪资和供应商报销将整合到主要行政服务提供者的六个工作地点-纽约、日内瓦、维也纳、内罗毕、恩德培和曼谷。在这六个工作地点以及在圣地亚哥、贝鲁特和亚的斯亚贝巴将设立客户支助服务台。为第 2 阶段开展的过渡和筹备工作。
	目前未得到区域服务中心支持的 25 个外地特派团	逐步从特派团转移到区域服务中心或其他地点，将考虑到组织和数据准备状况、地理距离、特派团规模、外地特派团预算周期和特派团所处阶段(开办、稳定状态、缩编)等几个因素，其主要目标是确保服务质量、业务连续性和尽可能有效的过渡。
	纽约	作为全球整合不依附地点的流程的先决条件，纽约共享服务中心将整合归类为“中心”的职能。服务中心将被组织为体现端到端行政流程的服务项目，包括而不仅限于人力资源行政和薪资、应付款，以及差旅管理、差旅费报销和机票付款处理。可以受益于整合的当地职能也将纳入共用服务中心。
第 2 阶段: 2020-2021 两年期	全秘书处	人力资源行政、薪资和供应商报销将整合到两个共享服务中心。地点待定。在此期间还考虑整合采购和差旅。

## B. 变革管理和对工作人员的影响

111. 同许多其他重大改革举措一样，全球服务提供模式的成功实施将取决于强有力的领导、专注的改革管理和公开透明的沟通。成功的变革管理的关键组成部分包括：变化的愿景、领导协调、利益攸关方参与、变革影响评估、沟通、文化变革、员工队伍过渡、培训和适应。经大会核准，将在全球服务提供模式项目小组内建立专门能力，以在全球服务提供模式的设计和 implementation 期间进一步制定变革管理战略。

112. **设计阶段的活动。**变革管理的第一步将是传达明确的变革愿景，并在主要利益攸关方之间建立对这个愿景的支持。将进行详细的利益攸关方评估，以确定参与的影响程度和需要。基于这个评估，将对沟通计划进行审查，促成对全球服务提供模式实施的认识、理解、支持和承诺。在这个过程中，项目小组将进行变革影响评估，收集各种来源的信息，包括：调查、访谈、工作人员重点小组和管理层面谈。作为变革影响评估的结果，小组将能够：

- (a) 确定变革的推进因素和障碍；
- (b) 清楚地说明变革对秘书处的影响，以形成适当程度的关注和侧重；
- (c) 确定潜在的变革倡导者；
- (d) 建立变革网络；
- (e) 确定支持实施的明确活动；
- (f) 规划减轻已确定的风险；
- (g) 规划必要的活动，就全球服务提供模式对秘书处进行教育。

113. 变革影响评估的结果将成为最新变革管理战略的依据，概述积极主动管理变革进程的具体行动和对工作人员预期影响。

114. 虽然本报告编写时还不能确定对单个员额的具体影响，拟设的共享服务中心将不同程度地影响到工作人员。工作地点内部及其之间整合之后，将出现一些多余的行政能力，而另一些行政职能可能发生变化，因此要求工作人员学习新的或不同的技能。

115. 为应对这些变化，秘书处将尽可能谨慎地制定坚实的员工队伍规划。这将需要职位的转型和进行工作人员培训，以过渡到新职能，还要培训新招聘人员。将认真审查和监测现有人员，包括合同类型和期限，以及即将退休的人员，以确定所需工作人员，查明潜在的差距。此外，将对当地、中心和总部职能进行全面的工作量和员额分析，以确定全球服务提供模式所有组成部分的需求。基于转型或新能力确定新需求的同时，将考虑对受影响的一般事务和外勤事务职位进行必要的征聘冻结。此外，可以考虑请求例外解除对一般事务人员调到其他工作地点

的限制。在整个过程中，管理部门将与工作人员代表持续开展积极对话，确保最大程度地考虑尽量减少对工作人员的不利影响，并确保透明度。

116. 在如此重要的变革举措期间，怎样强调公开沟通也不为过。通信工具包将包含关键信息，即利益攸关方在每个执行阶段需要的关键信息，并将利用最有效的通信工具传播这些信息。沟通办法的主要目的是提供必要的信息并确保有提供反馈的机制。这个计划的典型特色包括定期组织全体会议，开发专门的内联网网站，不断进行电邮群发和设立提供反馈的机制。

### C. 项目管理

117. 秘书长在框架报告中概述，全球服务提供模式治理安排的设计将确保客户实体成为决策进程的积极伙伴，并密切参与监测组织的业绩。行预咨委会的报告(A/70/436)回顾，最近在实施若干重大转型举措中的经验表明，强有力的领导和有效的项目治理，对于成功管理和提供诸如转向新的服务提供模式这类复杂、全组织范围的业务转型工作至关重要。此外，行预咨委会强调，全球服务提供模式指导委员会成员在指导和监督管理该项目的制订和实施方面，在反映各自领域的观点和需求方面，在促进全联合国合作以及推动决策和快速解决问题方面应发挥积极作用。

#### 治理

118. 在全球服务提供模式评估阶段，建立了有效的项目治理模式。详细的项目规划和执行由全球服务提供模式项目小组负责，向项目所有人主管管理事务副秘书长报告。全球服务提供模式指导委员会由主管管理事务副秘书长任主席，由主管外勤支助事务副秘书长任副主席，成员来自总部以外办事处、区域委员会以及各部厅办公室主任级别人员。指导委员会是展望和协商进程的关键组成部分。此外，指导委员会是利益攸关方和客户观点的协商和咨询论坛。反过来，项目所有人通过管理委员会定期向高级管理层报告。

119. **全球服务提供模式指导委员会。**指导委员会进行战略指导和项目监督。职责包括(a) 决定愿景、结构和政策问题；(b) 就项目小组提出的建议向项目所有人进行检查和提供战略指导；(c) 监测全球服务提供模式的设计和执行情况，并履行监督责任；(d) 确保全球服务提供模式与其他正在进行的转型举措的协调。

#### 全球服务提供模式项目组成部分

120. **流程所有人。**已经确定四名高级管理人员为其各自专题领域的全球服务提供模式流程所有人。他们是：(a) 主管人力资源管理助理秘书长，(b) 主管方案规划、预算和账户助理秘书长兼主计长，(c) 主管中央支助事务助理秘书长，(d) 外勤支助部后勤支助司司长。流程所有人在其各自的领域担任端到端、跨职能流程的主要变革推动者。流程所有人有以下指示性职责：

- (a) 确保为其各自负责的领域制定必要的监督和问责安排；

(b) 确定其责任领域与全球服务提供模式有关的组织问题和挑战(包括审批级别、职责分离和授权水平)，并建议适当的补救行动；

(c) 确保秘书处内全球服务提供模式的开发基于协调一致的办法，考虑到所有正在实施的业务转型举措；

(d) 确保全球服务提供模式充分借鉴秘书处和联合国系统内实施和使用共享服务方面的经验教训和最佳做法；

(e) 与项目小组协商，对迁移到共享服务环境的流程进行摸底；

(f) 建立独立机制，评估和报告所提供服务的质量和客户需求在多大程度上得到满足；

(g) 收集实施全球服务提供模式之前现有服务提供安排下其领导的各个流程在服务提供方面的基线资料。

121. **服务提供者。**服务提供者为全球服务提供模式的详细评估提供投入，包括企划案和地点评估。

122. **客户。**客户应服务提供者、流程所有人和项目小组要求提供投入。关于被确定有中心潜力的流程，客户确定服务水平的要求和风险，授权中断或延迟提供服务。客户还提供了有关保留在各自部厅内的职能和职责的投入。

123. **工作组。**代表客户部厅、服务提供者和流程所有人的专题/端到端职能工作组，与项目小组协调，进行详细分析，以确定服务提供模式、服务范围、地点、规模经济和投资回报。流程所有人审查扩大的项目小组的提案，并提交指导委员会和管理委员会。

124. **用户委员会。**在项目的随后阶段，一个或多个用户委员会在设计和实施期间将确保与用户部厅的体制联系。这将充当一个双向沟通机制，并帮助全球服务提供模式项目纳入全秘书处的努力。

125. **项目管理小组。**2016年在现有资源范围内临时成立了一个小型项目小组，以领导全球服务提供模式企划案的评估。项目小组得到了具备共享服务安排、服务提供模式和改革管理方面专门知识的专业咨询顾问的支持。

126. 根据审计委员会关于其他重大项目的意见和建议，要求建立专门的项目管理能力，以管理项目的详细设计和实施工作。如果核准必要的资源，项目管理小组将：

(a) 将融合目前的项目计划，以涵盖所有活动和项目小组、咨询顾问和更大范围的秘书处将要开展的活动；

(b) 在设计项目计划中纳入若干要素，以便能够获得和报告详细的项目费用、时间表预测和风险控制，包括作出适当的情景规划和应急规划；

(c) 对照估计和实际提供情况追踪项目努力，提供按任务分列的有关工作的细目估计数；

(d) 确保制定监测和报告进程，以定期提供最新情况，更好地支持各个项目活动的决策，包括大会、管理委员会、指导委员会和高级管理部门的活动；

(e) 领导全球服务提供模式设计和实施的相关活动，包括有关人力资源行政、薪资、应付款、纽约共享服务中心和将共享服务扩大到外地的组织设计和实施规划；

(f) 与利益攸关方协商制定业绩框架，包括服务级别协议和主要业绩指标；

(g) 如上文第七节 B 部分所概述，编制变革管理战略和通信工具包；

(h) 如上文第六节 E 部分所概述，管理以下活动：进行风险管理规划，风险识别，风险分析，制定应对风险的措施并监测和控制风险控制措施，以支持有效的基于风险的决策；

(i) 建立全球服务提供模式客户关系管理机制。

127. 正如行预咨委会在其报告(A/70/436)第 10 段所强调，全球服务提供模式项目小组将采用一个项目工具，由工作组管理并由全球服务提供模式项目管理小组整合项目计划。小组将对照计划开展的活动审查进展情况，评估风险并指出其提议的或潜在的减缓，并编制定期状况报告。

128. 此外，全球服务提供模式的实施可能需要这样的技术，使秘书处能够提高向客户提供的共同服务的及时性、质量和成本效益。服务中心可能从第一份合同起就需要管理客户关系的解决方案，帮助客户通过利用虚拟助理和知识平台的十分有效的客户门户，找到适当的服务提供者。全球服务提供模式的设计阶段将包括进行一项详细研究，以期建立一个端到端服务管理平台。这项研究将包括以下内容：(a) 查明主要组织使用何种技术提供服务；(b) 确定业务需要。

129. 附件一提供了全球服务提供模式现有的治理框架。将审查全球服务提供模式指导委员会的工作范围和人员构成并加以扩大，以在设计阶段包括更大范围的用户部厅，包括额外的区域委员会，将拟订客户委员会的工作范围和人员构成，以反映秘书处内全球服务提供模式的设计和实施所需要的商定的行动和投入。

## 八. 所涉资源问题

130. 如本报告所概述，为了继续制定详细全球服务提供模式，秘书长要求提供临时资源，为全球服务提供模式设立项目管理小组。项目管理小组在专门的咨询服务人员协助下，将领导有关详细设计和实施本文件各项提案的所有相关活动，并支持不断评估归类为中心的流程的所有活动。

131. 在项目所有人的总体指导下，项目管理小组确保与所有关键利益攸关方密切协调，包括指导委员会和各工作组，并负责向政府间和专家机构和高级管理部门报告。

132. 为了履行报告所述广泛职能，包括但不限于项目管理，包括变革管理和通信，人力资源行政、薪资、应付款、纽约共享服务中心和把共享服务扩大到外地的专题和组织设计，制定一个业绩框架，并继续收集和分析基线和业绩数据，提议项目管理小组的构成为：1名D-1职等特等干事、1名P-5职等高级方案干事、5名P-4职等管理干事和1名一般事务人员(其他职等)。附件二提供了2017年的项目组织结构和员额分配。

133. 2017年1月1日至2017年12月31日期间项目管理小组将需要追加所需资源1 708 600美元，构成是一般临时人员(1个D-1、1个P-5、5个P-4和1个一般事务(其他职等))(1 597 200美元)，以及上述职位用于信息技术(25 160美元)、通信(5 240美元)、用品(4 000美元)的相关款额，所需经费估计数77 000美元将用于支付项目管理小组涉及共享服务中心设计和地点评估的差旅费。

134. 用于支持继续评估、分析和发展全球服务提供模式的共享服务和改革管理专门知识的咨询服务所需资源，特别是在设计阶段，将在现有资源范围内支付。

#### 费用分摊安排

135. 与“团结”项目相似，由于全球服务提供模式包括整个秘书处的行政支助，业已适当考虑到为项目提供资金的适当渠道，因为其供资不应完全限于经常预算。在这方面，提议全球服务提供模式由经常预算、维持和平和预算外资源等主要资金来源按照大会关于“团结”项目的第63/262号决议核可的相同百分比供资，具体如下：经常预算15%，维持和平行动支助账户62%，方案支助费用特别账户23%。

136. 根据上述安排，2017年所需资源估计数将按下表所示分配。

#### 供大会核准、按资金来源分列的2017年拟议所需资源汇总

(千美元)

资金来源	拟议所需资源 2017	百分比
经常预算	256.3	15
维持和平行动支助账户	1 059.3	62
预算外	393.0	23
<b>共计</b>	<b>1 708.6</b>	<b>100</b>

## 九. 建议大会采取的行动

137. 请大会：

(a) 注意到秘书长的报告；

(b) 如本报告所概述，请秘书长分别在 2018-2019 两年期预算中纳入实施第 1 阶段的详细提案；

(c) 请秘书长继续为 2020-2021 两年期的实施拟订全球服务提供模式，包括服务中心的地点，同时考虑到大会的指导意见，并向第七十二届会议主要会期报告进展情况；

方案预算

(d) 在 2016-2017 两年期方案预算第 29 A 款(主管管理事务副秘书长办公室)项下批款 256 300 美元，作为 2017 年 12 月 31 日前在经常预算中的份额，由 16-2017 两年期应急基金支付；

维持和平行动支助账户

(e) 注意到所需资源 1 059 300 美元将随后列入 2017 年 7 月 1 日至 2018 年 6 月 30 日财政期间维持和平行动支助账户的所需资源；

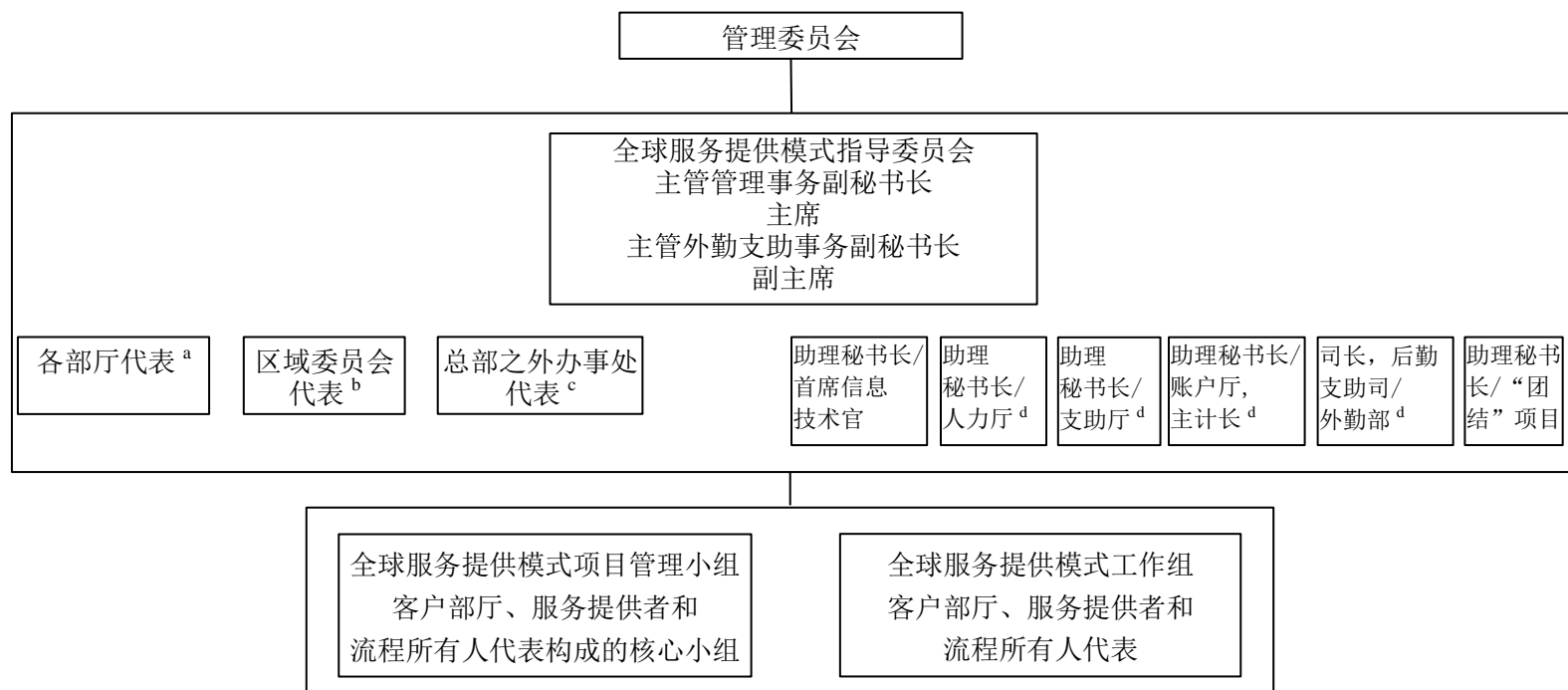
预算外资源

(f) 注意到所需资源 393 000 美元将由 2017 年 1 月 1 日至 2018 年 12 月 31 日期间的预算外资源供资。



## 附件一

## 目前全球服务提供模式的治理框架



简称：外勤部=外勤支助部；支助厅=中央支助事务厅；人力厅=人力资源管理厅；账户厅=方案规划、预算和账户厅。

注：在设计阶段将审查指导委员会的职权范围和人员组成，并扩大到包括更大范围的客户部厅代表，包括额外的区域委员会。

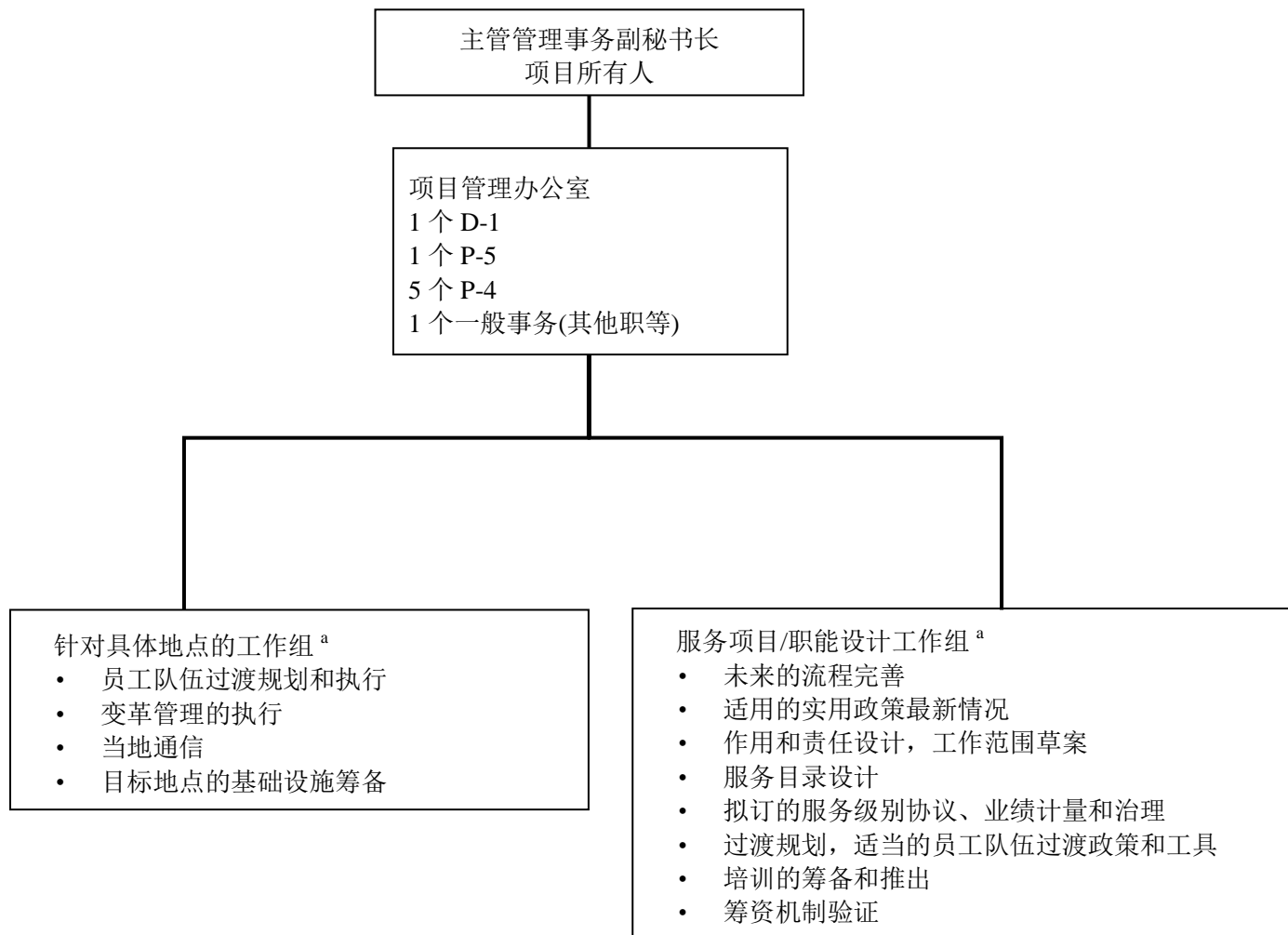
<sup>a</sup> 包括：主管大会和会议管理事务副秘书长、主管人道主义事务副秘书长兼紧急救济协调员、联合国人权事务高级专员、主管政治事务副秘书长、主管新闻副秘书长、联合国环境规划署执行主任、主管经济和社会事务副秘书长。

<sup>b</sup> 包括：欧洲经济委员会执行秘书、亚洲及太平洋经济社会委员会执行秘书。

<sup>c</sup> 包括：联合国日内瓦办事处主任、联合国内罗毕办事处主任、联合国毒品和犯罪问题办公室主任和联合国维也纳办事处主任。

<sup>d</sup> 指导委员会成员也被指定为全球服务提供模式的流程所有人。

### 2017 年项目组织结构和员额分配



<sup>a</sup> 代表客户部厅的专题/端到端职能工作组和(或)专题专家、服务提供者和流程所有人将与项目管理办公室协调拟订对流程、作用和职责、治理结构以及变革管理计划设计的具体修改。

## 附件三

### 全球服务提供模式的基线信息

1. 大会在第 70/248A 号决议第十九节第 9 段中，请秘书长收集资料，以支持全球服务提供模式的企划案，其中特别包括，为每个流程提供服务的全面基线数据。行政和预算问题咨询委员会的报告(A/70/436)第 27 段表示，基线资料应包括活动总量、提供服务的地点、人力资源等有关资源以及单位成本估计数等内容。
2. 如本报告第 9 段所述，评估了确定为不依附地点(六部分方法的第 1 部分)的 201 个流程，以了解将这些流程转入共享服务环境(六部分方法的第 2 部分)的业务影响和困难。根据评估、流程所有人的建议以及共享服务的主要做法，全球服务提供模式指导委员会核可了三个端到端流程举措：人力资源行政和薪资；采购和应付款；及差旅、差旅费报销和机票支付流程。此外，核准了两项管理举措：将共享服务扩大到外地；在现有工作地点范围内整合服务。
3. 全球服务提供模式指导委员会核可了一个分阶段办法，2018-2019 两年期初步整合的过渡阶段(第 1 阶段)，以实现 2020-2021 两年期的最终状态(第 2 阶段)。考虑到行预咨委会在报告(A/70/436)中认为，全球服务提供模式应力求实现不同地点之间最合理的职能分工，最有效地利用联合国秘书处现有基础设施和投资，并借鉴来自现有共享服务安排的经验和教训，在 2018-2019 两年期将主要行政服务提供者初步整合到六个工作地点，以便在过渡阶段利用主要区域的现有能力。
4. 为了确保采取一致的方法，为 2018-2019 两年期初步整合制定了三个参数：(a) 尽可能在同一时区范围内重新分配工作量，同时考虑到当地具体情况；(b) 只有在接收工作地点无法在现有资源范围内吸收消化额外工作量的情况下，才在工作地点之间调动资源；(c) 减少任何将导致费用增加的资源调动。
5. 项目小组在每个举措的专业咨询顾问和工作组的支持下，分析了三个端到端流程举措并确定了往来业务活动总量、提供服务的地点、指示性全时同等个人<sup>a</sup>和数量效益估计数等内容。全时同等个人分析是根据一贯适用的工作投入假设，估计一定数量活动的工作投入。全时同等个人分析不是审查具体职位或

<sup>a</sup> 在这方面，采用全时同等个人一词将履行特定职能的若干非全时工作人员的工作小时数换算为全时雇员的工作小时数。换言之，一个全时同等个人相当于一名全时工作的工作人员。例如：3 名工作人员就具体职能每周分别花 30 小时、20 小时、10 小时，总共 60 小时。假定全时雇员每周工作 35 小时，全时同等个人的计算方法是 60 小时除以 35 小时，即 1.7 个全时同等个人。此外，必须强调，全时同等个人分析估计特定类型工作的时间，如在“团结”项目处理往来业务，可能不反映有关活动，如监督、客户支助和监测职能。

供资金来源，也不是审查填补职位的工作人员个人。将在今后几个月，在各自拟议预算范围内，对 2018-2019 两年期全球服务提供模式实施第一阶段影响到的地点进行具体职位的审查。

### 供大会审议的提案

6. 本附件载列了截至 2016 年 8 月人力资源行政、薪资和应付款基线数据分析方面的进展情况，以及将共享服务扩大到外地的两个管理举措和整合涉及纽约的现有工作地点的服务。有关采购、差旅、差旅费报销和机票付款的基线数据仍在进行评估。

7. 为了量化全球整合人力资源行政、薪资和应付款的指示性数量效益，项目小组确定了三个促成因素，即：

(a) 2020-2021 两年期在两个地点整合端到端流程产生的目标增效，根据经验和基准，目标增效采用了整合的全时同等个人总数的 15%；<sup>b</sup>

(b) 从一个工作地点向另一个工作地点调动全时同等个人，将在全球服务提供模式的设计阶段确定。为了在本报告中提供数量效益指示性估计数，假定工作人员费用降低，适用了减少 15%；

(c) 必不可少的转变职能、改叙和职位数目将在 2020-2021 两年期实施的第 2 阶段组织设计期间予以确定。

## A. 人力资源行政

### 导言

8. 未来的共享服务中心将在人力资源行政全球秘书处提供高质量、及时和标准化的行政服务。行政支助职能将得到调整，以便将客户需求、业务需求和结果放在第一位，同时确保适当的控制、监督和成本效益。本组织各级的专业化将使专门知识更集中，行政服务更一致。

9. 人力资源行政管理的全球服务提供模式由本报告第五节 A 部分概述的各构成部分组成。

10. 以下全时同等个人分析只着重往来业务活动的需要，不包括有关维持和平特派团和特别政治任务(“团结”项目群组 5)本国工作人员和军警人员个人的工作，但联合国海地稳定特派团(联海稳定团)一般事务人员除外。(注：由于四舍五入，相加之和可能与总额不符)。

<sup>b</sup> 作为联合国维持和平行动经费筹措概览报告(A/69/751/Rev.1)的一部分，秘书长报告说，在全球外勤支助战略方面，全时同等个人减少 10%至 15%是可以实现。

### 基线现状汇总：按地点开列的人力资源行政数量和全时同等个人

地区	纽约	日内瓦	维也纳	内罗毕	曼谷	亚的斯亚贝巴	贝鲁特	圣地亚哥	恩德培	科威特	其他	未指派的 <sup>a</sup>	共计
在职工作人员人数	7 452 <sup>b</sup>	5 393	1 251	2 158	799	777	382	585		8 014		不适用	26 811
按人力资源往来业务数量处理全时同等个人	66	45	14	18	6	5	2	3	24	14	69	92	358

<sup>a</sup> 为咨询人和个体订约人估计的大约 82 个全时同等个人及 10 个其他全时同等个人不能确定地点。

<sup>b</sup> 包括管理各工作地点短期语文工作人员、实际受聘合同工作人员、无偿提供服务工作人员和通过薪金单领取薪酬的非工作人员，例如法官、行政和预算问题咨询委员会主席和国际公务员制度委员会（公务员制度委员会）主席和副主席。外地特派团的国际工作人员由纽约发薪，但反映在表中“恩德培、科威特和其他”项下。

11. 全时同等个人的分析和估计基于两个要素：(a) 往来业务中心将处理的有关人力资源行政的往来业务量（“团结”项目和非“团结”项目，即可在 Inspira 管理）；(b) 进行往来业务所需工作估计数。全时同等个人估计工作假定人力资源能力为 G-6/G-7 职等，训练有素，经验丰富，技能熟练。

### 基线未来状态汇总：按地点开列的第 1 和第 2 阶段拟议人力资源行政全时同等个人迁移

期间	纽约	日内瓦	维也纳	内罗毕	曼谷	亚的斯亚贝巴	贝鲁特	圣地亚哥	恩德培	科威特	其他	未指派的	共计
当前	66	45	14	18	6	5	2	3	24	14	69	92	358
2018-2019 <sup>*</sup>	66 <sup>a</sup>	45	14	25 <sup>b</sup>	9 <sup>c</sup>	*	*	*	76 <sup>d</sup>	14	—	92	341 <sup>b</sup>
2020-2021	地点待定												290

<sup>a</sup> 不包括联海稳定团和联合国哥伦比亚特派团 17 个全时同等个人，这些须以安全理事会的决定为条件。

<sup>b</sup> 增加是因为与非洲经委会 5 个全时同等个人和西亚经社会 2 个全时同等个人相关的同等工作。

<sup>c</sup> 增加是因为与拉美经委会 3 个全时同等个人相关的同等工作。

<sup>d</sup> 增加是因为与第五节 E 部分概述的外地整合相关的同等工作。

<sup>\*</sup> 亚的斯亚贝巴、贝鲁特和圣地亚哥的工作量分配和客户支助服务台，以及必要的管理/监督结构，将在 2018-2019 两年期组织设计时拟订。

### 基线未来状态汇总：人力资源行政数量效益的计算

(千美元)

人力资源行政的指示性数量效益	全时同等个人总数	整合通过整合到共享服务中心的 15% 增效 <sup>a</sup>	地点假设工作人员费用降低，减少 15%	指示性估计效益总额
2018-2019	341 <sup>b</sup>	—	—	—
2020-2021	290	2 840.5	2 422.8	5 263.3
<b>按全时同等个人核算的增效总额</b>	<b>51</b>			

<sup>a</sup> 计算基线是全时同等个人目前的年度费用总额 19 939 000 美元。

<sup>b</sup> 不包括联海稳定团和联合国哥伦比亚特派团 17 个全时同等个人，这些须以安全理事会的决定为条件。

12. 假设往来业务总数和总量保持不变。除了上述估计数，费用的减少可以产生于：(a) 共享服务中心整合往来业务产生的更精干的管理结构；(b) 消除不同地点政策解释方面的重复工作；以及整合人力资源行政的端到端流程。

## B. 薪资

### 导言

13. 薪资活动目前由 10 个地点的小组以部分整合的方式提供(“团结”项目群组 5 实施后，外地特派团本国工作人员和军警人员的薪资整合到恩德培和科威特市的两个中心)，没有分散的当地活动。进一步整合和调整人力资源行政和全球服务提供模式将改善端到端流程，并将建立共同客户服务台，为工作人员提供一站式服务，从而提高客户的满意度。

14. 以下全时同等个人分析反映目前的薪资小组的工作。客户支助服务台的全时同等个人需要和必要的管理/监督结构，应在全球服务提供模式设计阶段确定。

15. 下文所示数字未反映恩德培和科威特市，由于“团结”项目群组 5 的实施，将在 2016 年 11 月反映出来。恩德培的数字反映了为支持群组 5 实施前已经通过恩德培管理外地特派团本国工作人员和军警人员个人薪资目前所需要的工作人员。应当指出，全时同等个人薪资的计算是相当线性的，因为大多数处理薪资任务的工作人员是 100% (一些情况下是 50%) 专门从事薪资活动。

### 基线现状汇总：按地点开列的薪资总量和全时同等个人

区域	亚的斯							圣地		共计
	纽约	日内瓦	维也纳	内罗毕	曼谷	亚贝巴	贝鲁特	亚哥	恩德培	
在职工作人员和军警人员人数	14 556	5 393	1 251	2 158	799	777	382	585	11 300	<b>37 201</b>
处理全时同等个人	23.5	8.5	4	8.5	3.5	4	1	1	22	<b>76</b>

16. 第 1 和第 2 阶段建议的薪资整合对全时同等个人资源分配的影响如下。对于 2018-2019 两年期第 1 阶段，还应指出，1 个全时同等个人的工作量预计将从纽约迁到曼谷，以管理世界各地短期语文工作人员的薪资，从而避免因将薪资服务从圣地亚哥整合到纽约而增加纽约的全时同等个人所需资源。

### 基线未来状态汇总：第 1 和第 2 阶段按地点开列的拟议薪资全时同等个人的迁移

期间	纽约	日内瓦	维也纳	内罗毕	曼谷	亚的斯亚贝巴	贝鲁特	圣地亚哥	恩德培	共计
当前	23.5	8.5	4	8.5	3.5	4	1	1	22	<b>76</b>
2018-2019 <sup>a</sup>	23.5	8.5	4	13.5 <sup>a</sup>	4.5	*	*	*	22	<b>76</b>
2020-2021 <sup>b</sup>					地点待定					<b>65</b>

<sup>a</sup> 增加是因为与非洲经委会 4 个全时同等个人和西亚经社会 1 个全时同等个人相关的同等工作。

<sup>b</sup> 假定 2021 年底前增效 15%。

\* 亚的斯亚贝巴、贝鲁特和圣地亚哥的工作量分配和客户支助服务台，以及必要的管理/监督结构，将在 2018-2019 两年期组织设计时拟订。

## 基线未来状态汇总：估计初步薪资数量效益的计算

(千美元)

薪资指示性数量效益	全时同等个人总数	整合 通过整合到共享服务 中心增效 15% <sup>a</sup>	地点 假设工作人员费用 降低, 减少 15%	指示性估计 效益总额
2018-2019	76	—	—	—
2020-2021	65	863.5	765.4	1 628.9
<b>按全时同等个人核算的增效总额</b>	<b>11</b>			

<sup>a</sup> 计算基线是全时同等个人目前的年度费用总额 5 966 000 美元。

## C. 应付款

### 导言

17. 目前应付款职能和任务的执行方式高度分散支离破碎, 有专职小组在一些地点处理此类工作, 也有单个工作人员在外地地点非全时、视需要履行这种职能。

18. 全时同等个人分析可获得目前应付款小组有关第五节所确定任务的总体工作量。其他构成部分的所需全时同等个人(供应商支助服务台、监测和全球协调及必要的管理/监督结构)应在全球服务提供模式设计阶段确定。

### 基线现状汇总

19. 建立和批准供应商付款的往来业务数目为每项活动超过 300 000 项。根据这一总量, 需要处理全时同等个人数目估计为 140 个。

### 基线现状汇总：按地点列出的应付款数量

地区	亚的斯												共计
	纽约	日内瓦	维也纳	内罗毕	曼谷	亚贝巴	贝鲁特	圣地亚哥	恩德培	科威特	其他 <sup>a</sup>	未指派的 <sup>b</sup>	
核准往来业务数	41 001	31 015	10 831	23 131	8 461	5 680	1 722	4 771	122 911	6 499	52 660	7 069	315 744
创建往来业务数	33 552	23 539	5 801	13 140	3 331	2 644	1 264	4 518	55 182	7 326	53 288	112 120	315 744
处理全时同等个人	21	15	4	9	3	2	1	3	41	4	26	11	140

<sup>a</sup> “其他”一栏对应外地特派团(目前由恩德培区域服务中心和科威特联合支助办事处提供服务的除外)和另外几个小地点。

<sup>b</sup> “未指派的”一栏主要对应由集中流程产生的往来业务, 在一个中心用户身份下记录创建者和核准者, 不一定反映在“团结”项目范围内拟订数据的用户的真实地点。

20. 上文提出的地点包括从该地点管理的所有实体和办公室。这些实体可能由摊款和(或)其他资金来源供资。还应指出外地办事处范围内创建的一些支付单据目前是在不同地点核准。

### 基线未来状态汇总：按地点列出的第 1 阶段和第 2 阶段期间拟议应付款全时同等个人迁移

时期	纽约	日内瓦	维也纳	内罗毕	曼谷	亚的斯		圣地亚哥	恩德培	科威特	其他	未指派的	共计
						亚贝巴	贝鲁特						
当期	21	15	4	9	3	2	1	3	41	4	26	11	140
2018-2019*	21	15	4	12	6	*	*	*	65	—	6 <sup>a</sup>	11 <sup>a</sup>	140
2020-2021	地点待定												119

\* 亚的斯亚贝巴、贝鲁特和圣地亚哥的工作量分配和客户支助服务台，以及必需的管理/监督结构将在 2018-2019 两年期组织设计时拟定。

<sup>a</sup> 2018-2019 预算年度“其他”和“未指派的”栏显示的全时同等个人在详细设计阶段将指派到适当地点。

### 基线未来状态汇总：估计初步应付款数量效益

(千美元)

应付款指示性数量效益	全时同等个人共计	整合	地点	指示性估计效益共计
		通过整合为共享服务中心增效 15% <sup>a</sup>	假定工作人员费用较低，减少 15%	
2018-2019	140	—	—	—
2020-2021	119	1 618.2	1 375.5	2 993.7
全时同等个人增效共计	21			

<sup>a</sup> 计算基线是当期全时同等个人年度费用总额 10 788 000 美元。

## D. 将共享服务扩大到外地

### 引言

21. 第 1 阶段的实施预计将于 2018-2019 两年期完成，相当于整合目前恩德培区域服务中心没有提供服务的特派团的行政支助服务。随着全球服务提供模式为 2020-2021 两年期进一步完善，将开始第 2 阶段。

22. 为了支持第 1 阶段，提供了下列要素：概览区域服务中心和科威特联合支助办事处的业务模式；将要过渡的关于外地特派团的基线资料；外地特派团向区域服务中心过渡的方法；初步成本效益分析。

### 第 1 阶段：2018-2019 两年期

23. 恩德培区域服务中心。2014 年 1 月，该区域服务中心设立了跨职能服务项目，根据效益或所提供服务的类型，将人力资源、财务和差旅职能条块移至端到端流程。这些服务项目均附有流程指南，明确描述了作用和责任。服务项目模型规定了一个办公室范围内端到端职能的问责制。它还允许服务项目更注重客户，因为能够自始至终遵循客户的请求，更侧重具体的往来业务。



24. 除了向 12 个特派团提供全面服务,<sup>c</sup> 该区域服务中心还向非洲 7 个特派团<sup>d</sup> 军警人员个人和本国工作人员提供薪资服务。提供服务预计在 2016 年 7 月生效,以筹备 2016 年 11 月部署“团结”项目群组 5。该区域服务中心还支持处理教育补助金,以及处理周期外付款,包括设在非洲的所有特派团的派任津贴和搬迁补助金。

25. **科威特联合支助办事处。**科威特联合支助办事处随着时间的推移扩大了作用。除了为现有的客户,联合国阿富汗援助团(联阿援助团)、联合国伊拉克援助团(联伊援助团)、秘书长也门问题特使办公室和联合国中亚地区预防外交中心提供行政往来业务服务,科威特联合支助办事处最近承担了更多的职能,如为所有非非洲特派团处理非周期支付,为联合国驻印度和巴基斯坦军事观察组(印巴观察组)和其他区域特派团处理教育补助金,以及充当外勤支助部第二个薪资中心,作为部署“团结”项目群组 5 的一部分,处理所有非非洲特派团本国工作人员和军警人员的薪资工作。

### 基线数据

26. 下表介绍了目前区域服务中心未提供服务实体的详细情况,显示客户基础的指示性增加。<sup>e</sup>

#### 外勤支助部支助而恩德培区域服务中心不提供服务的外地特派团

序号	特派团	国际工作人员	本国工作人员	志愿人员	军警人员	共计
1	失踪人员委员会 <sup>a</sup>	2	1	—	—	3
2	喀尼混委会 <sup>b</sup>	10	2	—	1	13
3	联合国哥伦比亚特派团	84	105	—	450	639
4	后勤基地/全球服务中心	141	308	—	—	449
5	西撒特派团	89	168	18	275	550
6	联海稳定团	320	932	94	951	2 297
7	塞浦路斯高级顾问 <sup>a</sup>	14	5	—	—	19
8	也门问题特使	28	11	—	—	39
9	叙利亚特使 <sup>b</sup>	51	29	—	—	80
10	联阿援助团	376	1 163	79	5	1 623

<sup>c</sup> 联合国中非共和国多层次综合稳定团、联合国马里多层次综合稳定团、联合国组织刚果民主共和国稳定特派团、非洲联盟-联合国达尔富尔混合行动、联合国阿卜耶伊临时安全部队、联合国南苏丹特派团、联合国索马里援助团、联合国索马里支助办事处、秘书长大湖区问题特使、索马里和厄立特里亚监测组、秘书长布隆迪问题特别顾问和联合国中部非洲区域办事处。

<sup>d</sup> 联合国西撒哈拉全民投票特派团(西撒特派团)、联合国利比里亚特派团(联利特派团)、联合国非洲联盟办事处,联合国几内亚比绍建设和平综合办事处(联几建和办)、联合国西非和萨赫勒办事处(西萨办)、联合国利比亚支助团(联利支助团)和喀麦隆-尼日利亚混合委员会(喀尼混委会)。

<sup>e</sup> 数字依据的是 2016-2017 财政年度核定人数。

序号	特派团	国际工作人员	本国工作人员	志愿人员	军警人员	共计
10	联阿援助团	376	1 163	79	5	1 623
11	联伊援助团	356	517	—	—	873
12	观察员部队	50	88	—	—	138
13	联塞部队	36	119	—	69	224
14	联黎部队	254	646	—	—	900
15	联几建和办	61	66	10	15	152
16	科索沃特派团	109	219	24	17	369
17	联利特派团	294	560	157	276	1 287
18	联科行动	358	712	154	692	1 916
19	西萨办	38	25	—	2	65
20	印巴观察组	25	49	—	44	118
21	中亚预防外交中心	8	22	—	—	30
22	参加日内瓦国际讨论的联合国代表	7	—	—	—	7
23	中东和平进程协调员办事处 <sup>c</sup>	32	34	—	—	66
24	联黎协调办 <sup>d</sup>	13	62	—	—	75
25	联利支助团	154	41	2	—	197
26	停战监督组织	91	153	—	153	397
<b>共计</b>		<b>3 001</b>	<b>6 037</b>	<b>538</b>	<b>2 950</b>	<b>12 526</b>

<sup>a</sup> 联塞部队提供的行政支助。

<sup>b</sup> 西萨办提供的行政支助。

<sup>c</sup> 停战监督组织提供的行政支助。

<sup>d</sup> 联黎部队提供的行政支助。

简称：失踪人员委员会=塞浦路斯失踪人员调查委员会；喀尼混委会=喀麦隆-尼日利亚混合委员会；后勤基地/全球服务中心=联合国后勤基地/全球服务中心；西撒特派团=联合国西撒哈拉全民投票特派团；联海稳定团=联合国海地稳定特派团；联阿援助团=联合国阿富汗援助团；联伊援助团=联合国伊拉克援助团；观察员部队=联合国脱离接触观察员部队；联塞部队=联合国驻塞浦路斯维持和平部队；联黎部队=联合国驻黎巴嫩临时部队；联几建和办=联合国几内亚比绍建设和平综合办事处；科索沃特派团=联合国科索沃临时行政当局特派团；联利特派团=联合国利比里亚特派团；联科行动=联合国科特迪瓦行动；西非办=联合国西非和萨赫勒办事处；印巴观察组=联合国驻印度和巴基斯坦军事观察组；中亚预防外交中心=联合国中亚地区预防外交中心；联黎协调办=联合国黎巴嫩问题特别协调员办公室；联利支助团=联合国利比亚支助团；停战监督组织=联合国停战监督组织；志愿人员=联合国志愿人员。

27. 下表分列了外勤支助部支助的 26 个实体的人力资源和财务人员细目。

### 外勤支助部支助但区域服务中心不提供服务的外地特派团人力资源和财务人员<sup>f</sup>

序号	特派团	国际工作人员		本国工作人员		志愿人员		共计
		人力资源	财务	人力资源	财务	人力资源	财务	
1	失踪人员委员会	—	—	—	—	—	—	—
2	喀尼混委会	—	—	—	—	—	—	—
3	哥伦比亚特派团	1	1	—	1	—	—	3
4	后勤基地/全球服务中心	3	4	7	10	—	—	24
5	西撒特派团	5	4	5	7	2	1	24
6	联海稳定团	11	14	114	21	1	—	191
7	塞浦路斯高级顾问	—	1	1	—	—	—	2
8	也门特使	1	1	1	1	—	—	4
9	叙利亚特使	1	2	1	—	—	—	4
10	联阿援助团	4	3	10	2	2	2	23
11	联伊援助团	6	—	3	—	—	—	9
12	观察员部队	3	3	6	9	—	—	21
13	联塞部队	1	1	5	10	—	—	17
14	联黎部队	13	7	25	22	—	—	67
15	联几建和办	1	1	3	3	—	—	8
16	科索沃特派团	5	3	10	8	—	—	26
17	联利特派团	11	11	14	13	4	4	57
18	联科行动	11	13	27	13	3	6	73
19	西萨办	1	2	2	3	—	—	8
20	印巴观察组	3	2	5	5	—	—	15
21	中亚预防外交中心	—	1	1	1	—	—	3
22	参加日内瓦国际讨论的联合国代表	—	1	—	—	—	—	1
23	中东和平进程协调员办事处	1	—	2	3	—	—	6
24	联利支助团	1	1	2	1	—	—	5
25	联利支助团	4	3	5	5	1	—	18
26	停战监督组织	7	4	7	10	—	—	28
<b>共计</b>		<b>94</b>	<b>83</b>	<b>286</b>	<b>148</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>637</b>

#### 过渡到恩德培区域服务中心的办法

28. 一些外勤支助部支助的外地特派团被排除在 2018-2019 两年期将行政支助事务整合到恩德培区域服务中心的提案之外：

<sup>f</sup> 人力资源人员数字包括履行差旅职能的人员。

(a) 联科行动的安全理事会授权将在 2017 年 4 月结束，接着是 2017 年 6 月 30 日前特派团清理结束。因此，该特派团不在开始执行将共享服务扩大到外地特派团的范围内；

(b) 提议联海稳定团和联合国哥伦比亚特派团在全球服务提供模式实施的第 1 阶段由纽约共享服务中心提供服务。这将取决于大会的决定，并且不妨碍安全理事会关于这些特派团任务的决定；

(c) 参加日内瓦国际讨论的联合国代表目前由联合国日内瓦办事处支助。根据商定的谅解备忘录，建议继续采用当前的支助安排。

29. 外勤支助部支助的其他外地特派团将以渐进方式过渡到区域服务中心，具体如下：

(a) **第 1 步。**第 1 步将包括：喀尼混委会、西撒特派团、联几建和办、印巴观察组、西萨办、中东和平进程协调员办事处，联利支助团和联合国停战监督组织。意图是 2018 年 1 月 1 日开始从恩德培区域服务中心提供行政支助服务。鉴于最近的危机和作为实施 2014 年文职人员配置审查建议的一部分，应为 2017 年 7 月 1 日开始的期间加快迁移西撒特派团做出临时安排，以便能够采取行政支助解决方案；

(b) **第 2 步。**第 2 步将包括：塞浦路斯失踪人员调查委员会、观察员部队、联塞部队、联黎部队、科索沃特派团、联利特派团、塞浦路斯高级顾问、叙利亚特使、联黎协调办和后勤基地/全球服务中心。意图是 2018 年 7 月 1 日开始从恩德培区域服务中心提供行政支助服务；

(c) **科威特联合支助办事处。**由于已经以整合方式运作，在共享服务扩大到外地的第一阶段期间，科威特联合支助办事处将继续对联阿援助团、联伊援助团、联合国中亚地区预防性外交中心和也门问题特使的共享服务安排。随后，随着全球服务提供模式进一步完善，作为第 2 阶段实施工作的一部分，将审查这四个特派团进一步的整合。

30. 促成特派团整合顺序的因素包括：地理上接近、外地特派团的预算周期、特派团所处阶段(开办、稳定、缩编)、目前的行政支助安排，以及灾后恢复和业务连续性及其工作量分配等考虑因素。整合第 1 步和第 2 步的所涉经费问题将在各特派团提交的预算建议中提出，并以大会核准为条件。恩德培区域服务中心提交的预算将是补充性的，并详细说明为支助额外客户特派团基于 A/70/754 号文件提出的可扩缩模式的所需资源增加额。任何新的拟设特派团将从一开始就由区域服务中心提供支助。

31. 为了确保业务连续性和尽可能有效的过渡，将在设计阶段之初进行恩德培区域服务中心和特派团准备状况评估。这个评估还将成为审查、验证和可能调整目前业务模式的机会，包括确保该模式与“团结”项目以及业绩管理框架保

持一致。准备状况评估还将侧重特派团一级的客户支助，及其与工作人员和区域服务中心的关系。这符合客户导向和适应性及优质服务等更大的全球服务提供模式指导原则。

### 成本效益分析

32. 本报告第五节 E 部分强调了质量效益。确定数量效益的因素见下表。估计效益取决于减少人员实现的增效情况，由改善恩德培区域服务中心设置及其持续运营的相关费用所抵消。

#### 确定数量效益的因素

因素	解释
+ 人事费结余 <sup>a</sup>	与未来服务中心和特派团服务人员减少的解决办法相比较，目前特派团组合的人事费。预期在采取以下措施后增效：(a) 整体整合人力资源/财务人员并由此产生规模经济；(b) 工作人员从特派团转到服务中心，费用基数较低，本国工作人员比例较高。
-/+ 业务费用结余	与未来服务中心和特派团服务人员减少的解决办法相比较，目前组合的服务人员引起的业务费用。业务费用包括电费、水、环境卫生和清洁服务、信息和通信技术连通性、设备和服务、安保服务等。
- 扩大恩德培区域服务中心的设置费用	改善恩德培区域服务中心设置的相关费用(建筑和设施、安保装置、信息和通信技术设施、信息和通信技术设备、办公设备等)，以及减少工作人员(可能的赔偿金)和工作人员转到区域服务中心(搬迁、培训)的费用。
<b>= 节余</b>	经修订业务模式的年度和累积效益

<sup>a</sup> 分析使用了 2016-2017 财政年度非区域服务中心服务的特派团的人力资源 and 财务人员员额总数作为 15% 规模经济红利的基线。分析还假定恩德培区域服务中心留在特派团的与留在服务中心的人力资源 and 财务人员为同样比率。

33. 本分析并不试图包括每一个组成部分，不同程度的数量效益的主要驱动因素是：

(a) 通过与共享服务有关的规模经济实现的增效，即实现工作人员削减的程度；

(b) 区域服务中心的所在地点；

(c) 未来服务中心本国和国际工作人员的比率。

34. 关于增效，适用了人力资源和财务人员减少 15% 的比率，与成立区域服务中心期间规模经济减少的比率相同。中心的人事费用低于特派团环境下的人事费，这将持续降低业务费用，同时可以利用中心的基础设施，从而减少初始投资。随着全球服务提供模式进一步完善，作为第 2 阶段执行的一部分，将审查区域服务中心职等简介等因素。

35. 基准分析使用区域服务中心可扩缩模型，以确定区域服务中心为扩大的客户基础服务的额外所需工作人员人数。该分析认为，大多数投资和初步设置费用在第 1 步是比较集中在初期的。此外，分析假定在每一步，将员额从特派团转到区域服务中心都将用两年以上时间。与现有三年的费用相比，通过向区域服务中心增加更多的客户而扩大共享服务，估计将产生大约 1 200 万美元(16%)的初步数量效益。下表提供了三年的估计初步数量效益。

### 估计初步数量效益

(千美元)

	第 1 年	第 2 年	第 3 年
人事费结余	1 513	6 700	10 367
业务费用结余	(237)	(705)	(987)
设置费用	(3 110)	(1 124)	(616)
<b>年度结余</b>	<b>(1 833)</b>	<b>4 871</b>	<b>8 764</b>
累计结余	(1 833)	3 038	11 802

36. 成本效益分析没有考虑到报告中其他建议的未来发展。随着提案取得进展和获得更多细节，将需要作出一些调整。此外，对用于确定模式的参数(如修订可扩缩模型或基准百分比效率的降低/提高)做任何修改都将改变数量效益。

37. 为确保按计划实现效益；在各特派团提交的预算报告中将以建议的形式拟订详细的效益实现计划，但以大会核准为条件。这将包括进行基线衡量，确保获得的效益被认真跟踪，并在没有实现预期效益时采取纠正行动。

### 第 2 阶段：2020-2021 两年期

38. 随着全球服务提供模式进一步完善，2020-2021 两年期将进行把共享服务扩大到外地的第 2 阶段。不依附地点的服务将根据作为全球服务提供模式一部分的决定进行调整。

## E. 在现有工作地点范围内整合服务：纽约的情况

### 导言

39. 本报告第五节 F 部分阐述了纽约共享服务中心的企划案。

### 第 1 阶段

40. 2018-2019 两年期，作为全球整合不依附地点流程的先决条件，纽约的共享服务中心将整合归类为“中心”的职能。服务中心将被组织为体现端到端行政流程的服务项目，包括而限于人力资源行政和薪资、应付款，以及差旅、差旅费报销和机票付款处理。可以受益于整合的当地职能也将纳入共享服务中心。为了

确保尽可能顺利地过渡到共享服务环境，借鉴总部部署小组的成功经验，共享服务资源和客户支助将在 2017 年合用同一地点。

41. 在各自预算中将提议为从各部厅调动到纽约共享服务中心编列行政资源。

## 第 2 阶段

42. 在 2020-2021 两年期，不依附地点的流程将按照作为全球服务提供模式一部分作出的决定进行调整，包括按照大会所作的决定，将人力资源行政、薪资和应付款服务全部整合到两个共享服务中心，并随着模式的进一步发展和在整个秘书处的实施进一步进行调整。

## 基线数据

43. 纽约的行政事务由管理事务部(管理部)各办公室以及众多执行和行政办公室提供。在设计阶段，将以全球服务提供模式的方法审查行政职能，以确定归类为总部、当地和依附地点的职能，以及确定为中心或不依附地点并适合共享服务安排的职能。可以受益于整合的当地职能也将酌情纳入共享服务中心。随着全球服务提供模式的执行工作取得进展，行政支助职能将酌情越来越多地并入共享服务中心，从而使各部厅能够集中精力于核心任务，而共享服务中心则侧重满足客户对行政支助服务交付的业务需要。下表显示了纽约下列职系的职位：人力资源、财务、采购、后勤和供应链及行政。

## 按有关职系列出的纽约的职位

部厅	财务			人力资源			采购			后勤和供应链			行政部门			总计
	专业及 以上 职类	一般事务 及有关 职类	共计	专业及 以上 职类	一般事务 及有关 职类	共计	专业及 以上 职类	一般事务 及有关 职类	共计	专业及 以上 职类	一般事务 及有关 职类	共计	专业及 以上 职类	一般事务 及有关 职类	共计	
反恐执行局	—	1	1	—	1	1	—	—	—	—	—	—	2	4	6	8
经社部	10	10	20	5	13	18	—	—	—	—	—	—	3	64	67	105
外勤部	41	17	58	60	47	107	2	1	3	33	5	38	35	58	93	299
大会部	3	2	5	3	3	6	—	—	—	—	—	—	7	25	32	43
政治部	4	10	14	1	10	11	—	—	—	—	—	—	6	39	45	70
新闻部	5	5	10	2	—	2	—	—	—	—	—	—	5	49	54	66
维和部	4	4	8	29	7	36	—	—	—	1	-	1	14	79	93	138
安保部	3	2	5	10	2	12	—	—	—	—	—	—	4	44	48	65
秘书长办公厅	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
人道协调厅	10	13	23	7	6	13	—	—	—	—	—	—	4	34	38	74
裁军事务厅	—	2	2	—	1	1	—	—	—	—	—	—	3	17	20	23
监督厅	1	2	3	—	—	—	—	—	—	—	—	—	8	17	25	28
法律厅	—	2	2	—	—	—	—	—	—	—	—	—	3	26	29	31
其他	1	4	5	—	—	—	—	—	—	—	—	—	6	57	63	68
管理部																
执行办公室	3	1	4	—	—	—	—	—	—	—	—	—	6	13	19	23
支助厅	1	5	6	1	—	1	46	26	72	—	4	4	19	113	132	215
人力厅	2	1	3	74	55	129	—	—	—	—	—	—	4	35	39	171
信通厅	2	2	4	—	—	—	—	—	—	—	2	2	5	26	31	37
账户厅	148	102	250	—	—	—	—	—	—	—	—	—	9	55	64	314
其他	16	3	19	13	1	14	5	—	5	2	—	2	22	25	47	87
<b>共计</b>	<b>254</b>	<b>188</b>	<b>442</b>	<b>205</b>	<b>146</b>	<b>351</b>	<b>53</b>	<b>27</b>	<b>80</b>	<b>36</b>	<b>11</b>	<b>47</b>	<b>178</b>	<b>827</b>	<b>1 005</b>	<b>1 925</b>

简称：反恐执行局=反恐怖主义委员会执行局；经社部=经济和社会事务部；大会部=大会和会议管理部；政治部=政治事务部；维和部=维持和平行动部；安保部=安全和安保部；人道协调厅=人道主义事务协调厅；监督厅=内部监督事务厅；法律厅=法律事务厅；管理部=管理事务部；支助厅=中央支助事务厅；人力厅=人力资源管理厅；信通厅=信息和通信技术厅；账户厅=方案规划、预算和账户厅。



### 纽约基线现状汇总摘录：人力资源行政、薪资和应付款总量和全时同等个人

	人力资源	薪资	应付款
往来业务总量	7 452 <sup>a</sup>	14 556	创建 41 001 项，核准 33 552 项
处理全时同等个人	66	23.5	21

<sup>a</sup> 包括管理各工作地点短期语文工作人员、实际受聘合同工作人员、无偿提供服务工作人员和通过薪金单领取薪酬的非工作人员，例如法官、行政和预算问题咨询委员会主席和公务员制度委员会主席和副主席。不包括由纽约发薪的外地特派团国际工作人员。

### 纽约基线未来状态汇总摘录——按地点开列的第 1 和第 2 阶段拟议薪资全时同等个人的迁移

	人力资源	薪资	应付款
当前	66	23.5	21
2018-2019	66 <sup>a</sup>	23.5	21
2020-2021		地点待定	

<sup>a</sup> 不包括联海稳定团和联合国哥伦比亚特派团的 17 个全时同等个人，这些须以安全理事会的决定为条件。

44. 关于上表，在 2018-2019 两年期，纽约将负责为所有设在纽约的实体、拉加经委会和该区域的外地特派团，如联海稳定团和联合国哥伦比亚特派团提供人力资源行政和薪资服务；<sup>§</sup> 该中心将继续为设在纽约的所有实体以及外地特派团的国际工作人员提供薪资服务；

45. 在 2020-2021 两年期，不依附地点的流程的处理将取决于大会关于共享服务中心地点的决定。

<sup>§</sup> 以安全理事会有关联海稳定团和联合国哥伦比亚特派团任务的决定为限。