



大会

Distr.: General  
15 January 2019  
Chinese  
Original: English

## 第七十三届会议

议程项目 126、135、136 和 150

联合国改革：措施和提议

审查联合国行政和财政业务效率

2018-2019 两年期拟议方案预算

联合国维持和平行动经费筹措的行政和预算问题

## 联合国秘书处全球服务提供模式

## 秘书长的报告\*

## 摘要

大会第 [72/262C](#) 号决议要求向大会提出一份关于全球服务提供模式的新提议，以便能够有助于为秘书处各部门的客户提供切合目的行政支助服务，包括设立全球共享服务。由于可以按照需要、随时、随地提供行政服务，秘书处可以更加灵活，更高效、更有效地开展工作，更好地支持秘书处的规范和业务活动。

秘书长在题为“改变联合国的管理模式：确保所有人都有一个更美好的未来”的报告([A/72/492](#))中强调，迫切需要通过在更少的地点完成行政事务，确保以更符合费用效益和更一致方式提供行政支持。联合国当前的业务环境充满挑战，这意味着必须在本组织的所有领域采取新的和创新办法。如果继续以同样的方式做同样的事情，就不可能实现重大变革。采用全球共享服务可以让工作人员把重心放在执行任务上，而拟设立的全球共享服务中心则将优先提供灵活可靠的优质服务，满足客户需求。

全球服务提供模式是秘书长提出的宏伟改革议程的一个重要组成部分，其目的是在提供服务方面强化反应能力、效率、透明度和问责。这是一项复杂的任务，但若确保以更符合费用效益和更一致方式为本组织各部门提供行政支持，迫切需要开展这项工作。在联合国内，许多基金、方案和机构已逐步采用类似的服务提供模式。秘书处具有独特优势，可以得益于其他方面的经验教训以及监督机构关于业务转型的建议。

\* 因向其他方面广泛征求意见，本报告故推迟提交。



# 目录

章次	段次	页次
一.	导言 .....	3
二.	变革的理由 .....	3
	A. 全球服务提供模式愿景 .....	3
	B. 企划案 .....	4
三.	综合提议 .....	5
	A. 共享服务中心地点的选定 .....	5
	B. 服务范围 .....	8
	C. 全球共享服务中心的管理架构 .....	9
	D. 共享服务中心的服务提供架构 .....	13
	E. 其他业务要素 .....	16
	F. 供资模式 .....	17
四.	实施提议 .....	18
	A. 实施办法 .....	18
	B. 组织影响和协调 .....	20
	C. 减轻对工作人员影响的相关措施 .....	22
	D. 项目管理和治理 .....	23
五.	所涉预算问题概述 .....	26
	A. 所需资源 .....	26
	B. 所需资源分配情况 .....	27
	C. 对秘书处各实体的资源影响 .....	28
六.	建议大会采取的行动 .....	28
附件		
一.	在拟订全球共享服务中心提议过程中考虑的经验教训 .....	30
二.	成本效益分析方法 .....	34
三.	按行政领域划分的流程清单 .....	35
四.	全球服务提供模式拟议执行情况的所需资源 .....	37
五.	效益实现计划 .....	47
六.	词汇表 .....	48

## 一. 引言

1. 全球服务提供模式是秘书长改革议程的一个重要组成部分。在企业资源规划系统(“团结”系统)把业务流程标准化和自动化的同时,拟议全球服务提供模式将整合分散的行政结构,合并成全球共享服务中心,目标是改善服务提供和提高效率。这一模式能够使服务提供更具一致性和可扩缩性,实现规模经济,减少本组织在费用和风险较高的工作地点的人力物力。
2. 本报告以联合国秘书处全球服务提供模式框架报告(A/70/323)和之后关于进一步发展该模式的报告(A/71/417、A/72/801 和 A/72/801/Add.1/Rev.1)为基础。
3. 根据大会第 70/248A 号决议,本报告应载有一项全面提议,其中包括最终状态愿景、明确目标和目的、一份企划案和详细的费用效益分析。报告还简要说明了为了提高效率而拟纳入项目范围的更多流程。提出了一项分阶段执行计划,按照该计划将从 2020 年初起将职能和客户逐步转入全球共享服务中心;详细说明了所涉预算问题。
4. 全球服务提供模式的建立很大程度上得益于大会确定的方向、行政和预算问题咨询委员会的意见和建议、会员国和主要利益攸关方的意见、监督机构关于业务改革举措的建议,特别是在秘书处和联合国系统范围内从实施和使用共享服务中汲取的经验和教训。

## 二. 变革的理由

### A. 全球服务提供模式愿景

5. 秘书长提出了改变管理模式的愿景,其立足点是承诺将决策权下放给实体负责人,同时充分利用“团结”系统和全球服务提供模式来强化服务提供的反应能力、效率、透明度和问责。
6. 全球服务提供模式将通过向所有客户提供灵活、可靠和具有费用效益的行政服务,有助于本组织实现企业系统的全部能力,让方案管理人从事务性工作中抽身。方案管理人将保留充分的决策权,从而能够更多地关注其任务和战略优先事项。
7. 全球服务提供模式将不受地点限制的中心职能<sup>1</sup> 合并,将其纳入到拟在以下四个地点建立的全球共享服务中心:内罗毕、中国深圳、布达佩斯和加拿大蒙特利尔。
8. 全球服务提供模式将促进积极主动的客户支助,在这一模式下,绩效水平将以更加一致的方式得到衡量,从而增加行政费用的透明度,提高质量和及时性,并建立一种以绩效管理框架为基础的持续改进机制。

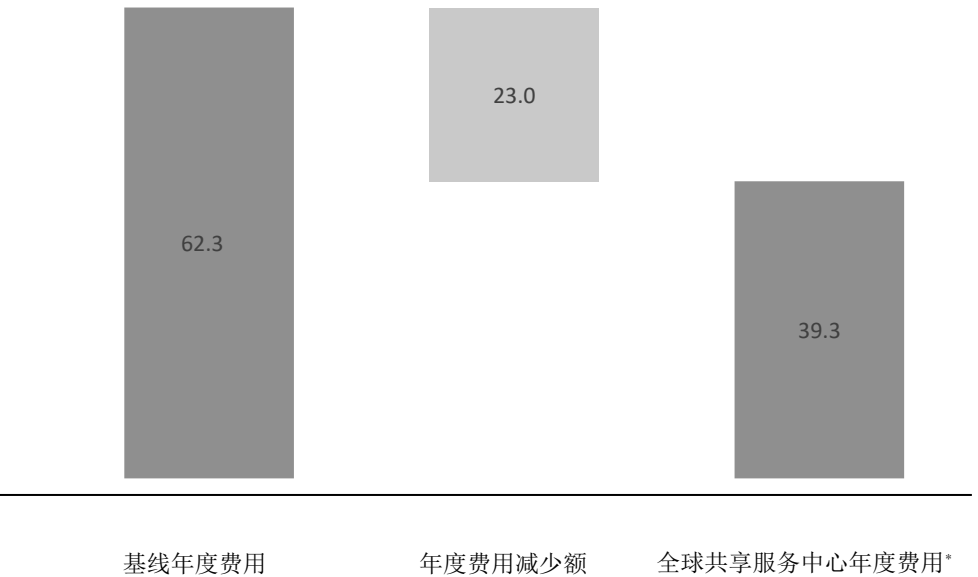
<sup>1</sup> 这些不受地点限制的职能在当地完成,但可以在共享服务环境中把流程,或者把由总部或总部以外办事处领导、但可在其他地点完成的职能部分或全部整合、简化和/或自动化。

# B. 企划案

9. 与提供行政支助服务的当期费用(又称“基线”)相比,本提议提出了有吸引力的费用前景。在全球共享服务中心建成后,与基线相比,估计年度费用减少 2 300 万美元(见图一)。

图一  
年度费用减少情况

(百万美元)



\* 全球共享服务中心的年度费用是基于第五年的业务费用估计数。

10. 因此,在最初五年的运作中,费用约减少 4 900 万美元,<sup>2</sup>并在第三年年底达到收支平衡<sup>3</sup>(见表 1)。

表 1  
五年减少费用情况

(千美元)

年份	0	1	2	3	4	5
基线费用	—	62 348	62 348	62 348	62 348	62 348
全球共享服务中心业务费用	—	39 834	41 349	39 318	39 318	39 318
设立全球共享服务中心的一次性费用	35 895	24 612	3 047	—	—	—

<sup>2</sup> 比较在当前和未来交付模型中执行范围内服务的估计基准费用,包括与建立全球共享服务中心相关的一次性费用。

<sup>3</sup> 收支平衡点是本组织收回对建立全球共享服务中心的一次性投资的日期。

年份	0	1	2	3	4	5
每年减少费用	(35 895)	(2 098)	17 952	23 030	23 030	23 030
累计减少费用	(35 895)	(37 993)	(20 041)	2 989	26 019	49 049

说明：所有数字均为估计数。年份反映了 7 月 1 日至 6 月 30 日期间的费用，第一年从 2020 年 7 月 1 日开始，与整个秘书处共享服务提供的预计平均开始日期保持一致。

### 三. 综合提议

11. 本节介绍了纳入全球服务提供模式提议的所有要素。

12. 这个提议是根据秘书长关于秘书处全球服务提供模式框架的报告(A/70/323)中概述的六部分方法提出的。这些步骤如下：

- **步骤 1：**评估行政流程受地点限制的程度，并归类为总部、中心或当地流程；
- **步骤 2：**评估将流程迁移到共享业务中心所产生的影响及其难度；
- **步骤 3：**根据秘书处的相应组织结构规划职能作用，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；
- **步骤 4：**从质量和成本效益的考虑，确定行政职能整合之后的可能所在点(见第三.A 节)；
- **步骤 5：**为全球服务提供模式制定企划案(见第二.B 节)；
- **步骤 6：**制定风险框架以评估潜在风险，并拟订减轻风险战略(见第四.D 节)。

#### A. 共享服务中心地点的选定

##### 1. 评估标准

13. 大会在其第 72/262C 号决议中请新提议充分考虑到行预咨委会报告(A/72/7/Add.50)第 5 段以及联合检查组的评论、意见和建议，并与会员国和相关利益攸关方协商，考虑到它们提出的看法。鉴于这一要求，2018 年对全球共享服务中心的各个地点进行一次新的评估，采用了上一次地点评估中采用的评价标准(A/72/801，第 29 段)。这些标准得到全球服务提供模式指导委员会的认可，并载于行预咨委会报告(A/72/7/Add.50)第 5 段。下文图二说明了地点评估评分标准。

图二  
地点评估评分标准

<p><b>费用(40%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 工作人员费用</li> <li>• 业务费用</li> <li>• 一次性开办费用</li> </ul>	<p><b>有合格的当地劳动力(40%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 可提供性</li> <li>• 质量</li> <li>• 语言技能</li> </ul>	<p><b>地点适宜性(20%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 生活质量</li> <li>• 国家风险</li> <li>• 基础设施</li> </ul>
---	---	---

## 2. 评估方法

14. 新评估所评价的各个地点包括 45 个提供行政支助服务的联合国现有地点(包括其基金和方案)。此外,为了进一步借力于联合国系统行政服务的经验,新的评估还包括了提供行政支助服务的 11 个总部地点以及专门机构、有关组织和其他实体的共享服务中心地点。大会第 72/262C 号决议要求与会员国协商后再拟订新提议,因此,秘书处还邀请所有 193 个会员国表示是否有意成为一个全球共享服务中心的东道国。因此,19 个会员国共提出可作为全球共享服务中心东道地的 22 个地点。<sup>4</sup> 在这 22 个地点中,15 个已经列入 45 个现有地点或专门机构、有关组织和其他实体的 11 个地点。其余 7 个地点列入评估范围,因此正在对 63 个地点进行评估(见下文图三)。

图三  
列入地点评估的 63 个地点

非洲	美洲	亚洲	欧洲
a. 上次评估中包括的 45 个地点(见 A/72/801)			
1. 科特迪瓦阿比让	13. 金斯敦	22. 哈萨克斯坦阿拉木图	37. 德国波恩*
2. 亚的斯亚贝巴*	14. 墨西哥城*	23. 安曼	38. 意大利布林迪西
3. 开罗*	15. 蒙得维的亚	24. 阿皮亚	39. 布达佩斯*
4. 达喀尔	16. 美利坚合众国纽约州,	25. 曼谷*	40. 哥本哈根*
5. 乌干达恩德培*	17. 巴拿马城	26. 贝鲁特	41. 瑞士日内瓦*
6. 南非约翰内斯堡	18. 西班牙港	27. 阿拉伯联合酋长国迪拜	42. 土耳其伊斯坦布尔
7. 基加利	19. 巴西里约热内卢	28. 日本福冈	43. 罗马
8. 卢萨卡	20. 圣地亚哥	29. 大韩民国仁川	44. 西班牙巴伦西亚
9. 内罗毕*	21. 华盛顿特区	30. 加德满都	45. 维也纳*
10. 尼亚美		31. 吉隆坡	
11. 拉巴特		32. 科威特市	
12. 雅温得		33. 麦纳麦	
		34. 新德里*	
		35. 苏瓦	
		36. 塔什干	

<sup>4</sup> 这十九个会员国是奥地利、孟加拉国、博茨瓦纳、加拿大、中国、丹麦、埃及、埃塞俄比亚、德国、匈牙利、印度、肯尼亚、毛里求斯、墨西哥、阿曼、瑞士、塞内加尔、泰国和乌干达。

非洲	美洲	亚洲	欧洲
<b>b. 专门机构、有关组织和其他实体的 11 个地点</b>			
	1. 加拿大蒙特利尔*	2. 印度钦奈*	5. 伯尔尼
		3. 马尼拉	6. 伦敦
		4. 东京	7. 马德里
			8. 荷兰海牙
			9. 德国汉堡
			10. 巴黎
			11. 意大利都灵
<b>c. 会员国提出的 7 个新地点</b>			
	1. 毛里求斯埃比尼	3. 中国成都	
	2. 哈博罗内	4. 达卡	
		5. 阿曼杜克姆	
		6. 中国杭州	
		7. 中国深圳	

\* 会员国提出的地点。

15. 为确保进行独立和专家分析，聘请了一家独立的咨询公司进行评估。评估以先前使用的标准为基础，包括以下三个步骤：

(a) **根据最低要求进行初步评估。**在这一步骤中，根据最低要求对所有 63 个地点进行了评价，包括：

- (一) 安全、稳定；
- (二) 家属随行的工作地点；
- (三) 医疗保健、教育和交通：包括拥有可靠的医疗设施和教育设施及附近有一个交通连接足够便利的国际机场；
- (四) 基础设施，包括可靠的现代信通技术；
- (五) 有合格、具备必要技术能力的本地工作人员；
- (六) 足够的时区覆盖。

在 63 个地点中，39 个地点完全符合最低要求。

(b) **按评分标准进行评价。**在这一步骤中，根据指导委员会核准的评分标准对完全达到最低要求的 39 个地点进行评价，评分权重如下：费用(40%)、合格的当地工作人员(40%)、位置适宜性(20%)(见图二)。

(c) **编制建议地点的入围名单。**在这一步骤中，以根据评分标准所作评价的结果为依据，对这 39 个地点进行排名，并确定一份入围名单。

### 3. 地点推荐

16. 评估结果表明,内罗毕、深圳、布达佩斯和蒙特利尔是各自所在地理区域(即非洲、亚洲、欧洲和美洲)得分最高的。因此,建议在所有四个地点各设一个全球共享服务中心。该建议将充分满足大会第 72/262 C 号决议的要求,包括提供以下内容:

(a) 采用一种“日不落”支持模式,在需要时,可在不同时间区的共享服务中心之间交接某些事务,以提高及时处理能力和减少延迟(第 72/262 C 号决议,第四节,第 3 段)。

(b) 提供法语工作人员的充分覆盖(A/72/7/Add.50,第 13 段)。评价表明,蒙特利尔将能够提供法语服务。此外,其他服务中心将有讲法语的工作人员,从而能够以法语向非洲、亚洲和欧洲的客户具有时效性的服务;

(c) 在非洲设一个共用服务中心(A/72/7/Add.50,第 12 段)。

17. 此外,这项建议还具有以下优势:

(a) 与东道国政府建立良好关系。四个推荐地点的所在国政府都已确认其对联合国特权和豁免的承认,包括向作为当地征聘工作人员为联合国全球共享服务中心工作的第三国国民发放工作许可,以及向国际工作人员的配偶发放工作许可。这些国家的政府也都就提供其他支助提出建议。

(b) 为秘书处在全球各地的业务提供全时区覆盖。

(c) 可有助于日后酌情整合联合国系统的共享服务提供,从而促进落实“一体行动”做法。

### B. 服务范围

18. 根据大会第 70/248A 号决议第十九节,制定全球服务提供模式仅限于提供行政支助服务。

19. 作为六部分方法的第一个步骤(如第 12 段所述),对在“团结”系统内外交付的 386 个行政流程进行了评估(见 A/71/417)。因此,将 201 个流程归类为适宜于中心(即不受地点限制),可以并入共享服务中心。后来又增加一个程序,使不受地点限制的流程的总数达到 202 个。<sup>5</sup> 大会第 72/262 C 号决议赞同咨询委员会在其载于文件 A/72/7/Add.50 的报告第 14 段中的要求,即在本提议中反映出提高效率 and 节省成本情况。

20. 在这一方法的第二个步骤中,对 202 个流程进行了更深入的审查,以评估将流程转移到共享服务中心的影响。<sup>6</sup> 审查发现:

<sup>5</sup> 总数包括“净额结算”流程,其中涉及本组织与其供应商之间的全球抵销贷项和借项,作为财务程序组的一部分。

<sup>6</sup> 这 202 个流程的详细清单载于附件三。

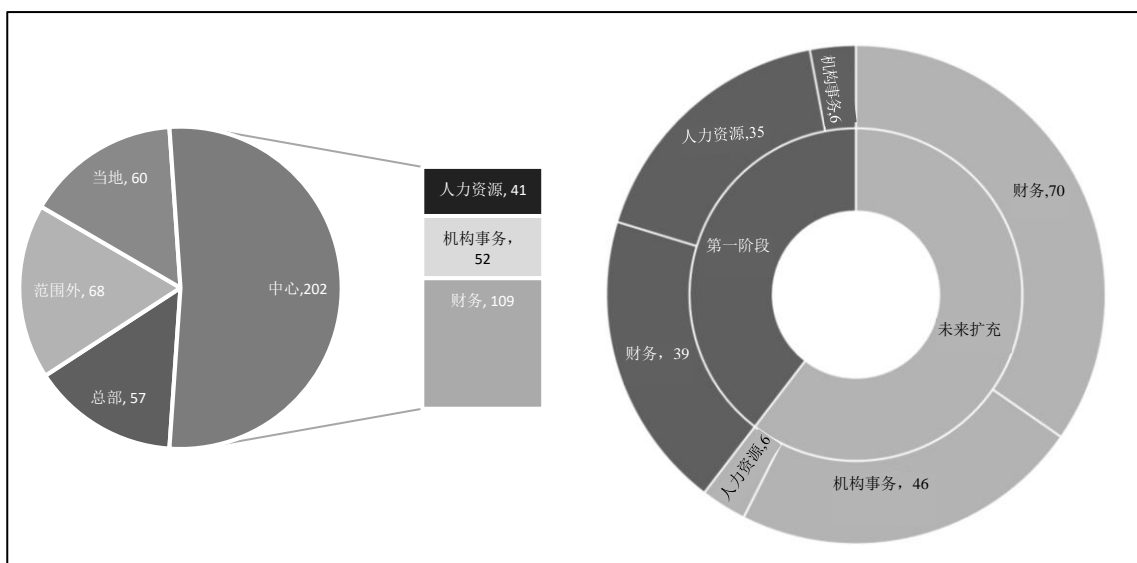


(a) 在第一年运作中预计由全球共享服务中心提供的流程。这些流程大部分属于以下四个主要领域：人力资源管理、应付款、薪金和共同事务，包括为客户开办旅费以及运费和旅费一次总付计算。根据 A/72/801 号文件所载的秘书长的报告，在第一年运作中包括与银行往来调节、秘书处所有工作人员的一次总付旅费和运费计算以及之前由外勤支助部管理的外地特派团财务报告。本报告还审议了之前由外勤支助部管理的外地特派团的差旅和出纳服务。

(b) 根据目前设想不经全球共享服务中心提供的流程。这些流程要么在现阶段不在全球服务提供模式的范围之内，要么将受益于与其他非中心活动合署办公，因此建议，暂将这些流程继续留在它们当前的地点。今后还将对这些流程进行审查，以确保所提供的服务仍符合客户需求。

21. 评估(见图四)显示，在 202 个与地点无关的流程中，80 个流程预计在第一年运作中将由全球共享服务中心提供(比 A/72/801 号文件所载报告中确定的 60 个流程增加 33%)，其中包括 35 个人力资源管理流程、39 个财务流程和 6 个机构服务流程。作为第二阶段的一部分，将对所有剩余流程进行审查，以提出一项强有力的计划，扩大共享服务中心的未来范围。

图四  
流程评估



### C. 全球共享服务中心的管理架构

22. 全球共享服务主任将向业务支助部副秘书长负责，后者将与管理战略、政策和合规部副秘书长保持密切协调和协商。这将确保在政策与全球共享服务中心执行的流程之间实现协同增效，从而能够发现改进政策和流程的机会，并根据大会第 73/281 号决议的设想制定适当政策。由于四个共享服务中心地点只有

一个管理架构，从而可以提供战略指导和监督，并确保在所有地点和职能之间保持一致。<sup>7</sup>

**全球共享服务主任办公室**

23. 全球共享服务主任办公室的目的是制定方向并监督共享服务业务。根据提议，主任办公室将与非洲共享服务中心合署办公，因为该中心承担着所有主要服务中心的职能，与大多数客户处于同一时区。

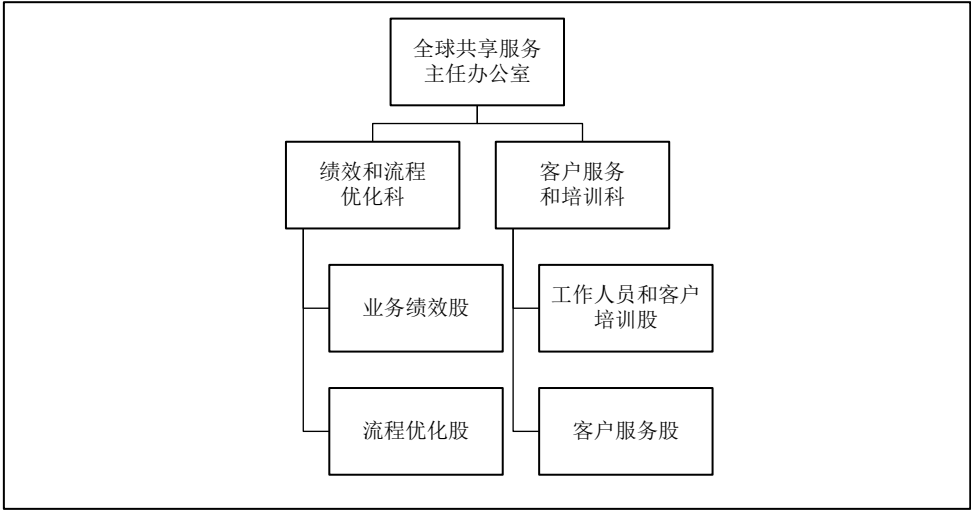
24. 全球共享服务主任将承担以下责任：

- (a) 制定共同提供服务的近期和长期行政方向；
- (b) 确保服务中心之间服务的一致性；
- (c) 确保与本组织的目标和方向保持一致；
- (d) 管理所有服务中心的运作；
- (e) 对各个服务中心主任发挥领导作用；
- (f) 管理与高级利益有关方的接触。

25. 主任办公室下设两个科：绩效和流程优化科及客户服务和培训科(见图五)。这些科室负责提高服务成熟度、建立标准化以及优化资源和费用。主任和这些科由 1 名高级行政干事(P-5)和 1 名行政助理(其他职等)提供协助，以协调行政活动和项目、服务中心工作人员的征聘和发展以及客户实地访问，并编写提交政府间机构和专家机构的报告(包括预算和执行情况报告)。

图五

**组织结构：全球共享服务主任办公室**



<sup>7</sup> 联合检查组强调，健全的管理框架对于支持和推动共享服务中心的业务取得成功至关重要(见 [A/72/299](#)，第七节)。

## 绩效和流程优化科

26. 绩效和流程优化科由两个股组成：业务绩效股和流程优化股。<sup>8</sup> 该科的目的是管理业务报告和驱动流程优化。该科将由一名高级方案管理干事(P-5)领导。

### 业务绩效股

27. 业务绩效股的目的是，对照服务级别协议和关键绩效指标，跟踪各全球共享服务中心的绩效。

28. 该股将承担以下职责：

(a) 制定适用于共享服务中心的标准报告机制，为此在必要时利用由核心部门提供的业务情报；

(b) 协助中心和工作人员的绩效；

(c) 发起和管理定期客户满意度调查，确定需要改进的领域，并将此作为服务级别协议审查的投入；<sup>9</sup>

(d) 根据服务级别协议和主要绩效指标，整合全球报告；

(e) 与管理战略、政策和合规部业务转型和问责司协调，协助政策领导人监测权力下放情况；

(f) 根据政策和进程领导人、监督机构和其他相关实体的要求，协助满足审计要求并报告合规情况。

29. 该股将由一名方案干事(P-4)领导，并由一名方案干事(P-3)提供协助。这些干事将负责管理该股的工作计划、提供业务分析以及牵头报告/绩效分析工作。一名信息管理干事(P-3)提供技术专门知识，以最大限度地实现报告工具和程序的价值，并向客户、工作人员和外部机构提供高质量的报告。还将需要开展大量工作，以开发报告平台，并将多个来源提供的信息整合到客户和利益攸关方门户网站中。五名一般事务人员进行这些活动。

### 流程优化股

30. 流程优化股旨在推动流程优化，改进各全球共享服务中心的业务绩效。<sup>10</sup>

31. 该股将承担以下责任：

(a) 协助确定、评估、优先实施各共享服务中心的相关持续改进项目；

(b) 拟定和管理服务项目，以改善用户体验，使各全球共享服务中心提供一致的用户体验；

<sup>8</sup> 业绩和流程优化科的设立符合联合检查组报告(同上，建议 1 和 2)中的建议。

<sup>9</sup> 根据现有服务提供方的经验和联合检查组的建议，需要经常进行客户满意度调查(同上，第 78 段)。

<sup>10</sup> 联合检查组提到必须将洞察力纳入组织流程，以改进业务运作(同上，第 77 段)。

- (c) 协助改进流程和落实流程改革；
- (d) 就影响共享服务流程的事项提出意见和建议，确保与政策保持一致；
- (e) 在共享服务中心与管理战略、政策和合规部业务转型和问责司、信息和通信技术厅以及“团结”系统之间保持有效的工作关系(直至“团结”系统主流化)；
- (f) 协助在各共享服务中心推出“团结”系统增强工具及今后各个阶段的实施工作。

32. 该股将由负责业务流程和系统改进的 1 名方案干事(P-4)领导。该科需要 3 名方案干事(P-3)推动持续改进周期，努力在服务中心业务中实施精益六西格玛等方法。3 名协理方案干事(P-2)将担任流程专家，以确保流程发展健全并与政策和最佳做法保持一致，并满足客户的业务需要。

#### 客户服务和培训科

33. 客户服务和培训科由两个股组成：工作人员和客户培训股及客户服务股。该科旨在确保在全球共享服务架构中对客户支持、工作人员和客户培训以及文件工作提供一致的方法。<sup>11</sup> 该科将由一名高级方案管理干事(P-5)领导，该干事还将对设在每个共享服务中心的客户支持股进行全球监督。

#### 工作人员和客户培训股

34. 该股将承担以下责任：

- (a) 编写和维护客户培训材料，分享需要传播的知识和资料；
- (b) 规划和促进工作人员学习和发展活动；
- (c) 与各客户支持股合作，了解用户经常询问的问题，并采取措施协助开展培训活动；
- (d) 促进在全球共享服务中心采用和实施知识管理，并管理各中心的能力建设；
- (e) 维护一个标准操作程序和面向客户文件库。

35. 该股由 1 名人力资源干事(P-4)领导，由 2 名人力资源干事(P-3)和 1 名人力资源助理(其他职等)协助工作。

#### 客户服务股

36. 客户服务股旨在确保服务提供方与客户之间开展明确、及时、切实的沟通。

37. 该股将承担以下责任：

- (a) 制定和协调共享服务中心沟通战略的执行工作；

<sup>11</sup> 该科将按照行预咨委会的建议(A/72/7/Add.50，第 20 段)并经大会第 72/262 C 号决议核可，为客户提供变革管理职能。

(b) 管理共享服务中心内联网和互联网网页；

(c) 起草、散发用于定期内联网宣传、电邮群发、信息通报、情况介绍和常见问题解答的材料；

(d) 管理与外部的活动；

(e) 筹划和管理客户参与活动、通讯、全体会议和登门咨询；

(f) 安排客户访问。

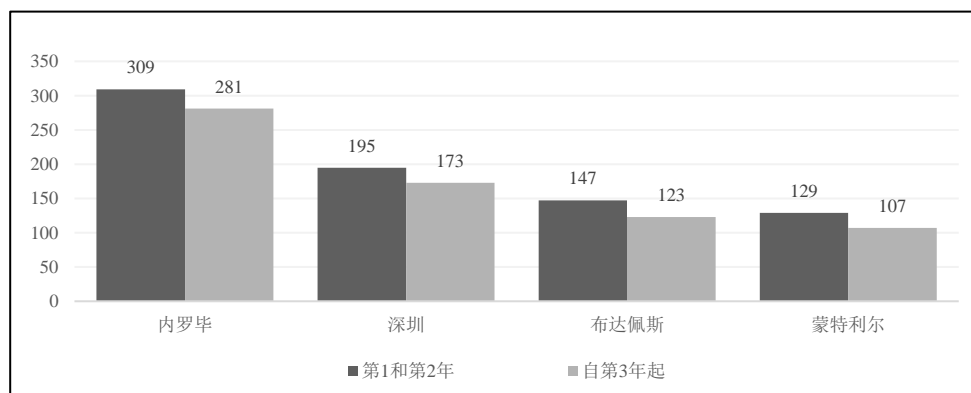
38. 该股将由 1 名新闻干事(P-3)领导，由 2 名新闻助理(其他职等)协助工作。

#### D. 共享服务中心的服务提供架构

39. 这四个中心将由设在内罗毕的全球共享服务主任办公室协调。在进入运作的前两年，四个中心人员配置的总人数为 780 名工作人员，随着实现增效和改进流程，从第三年起减少为 684 名工作人员。这些员额的分配概况见下文图六。

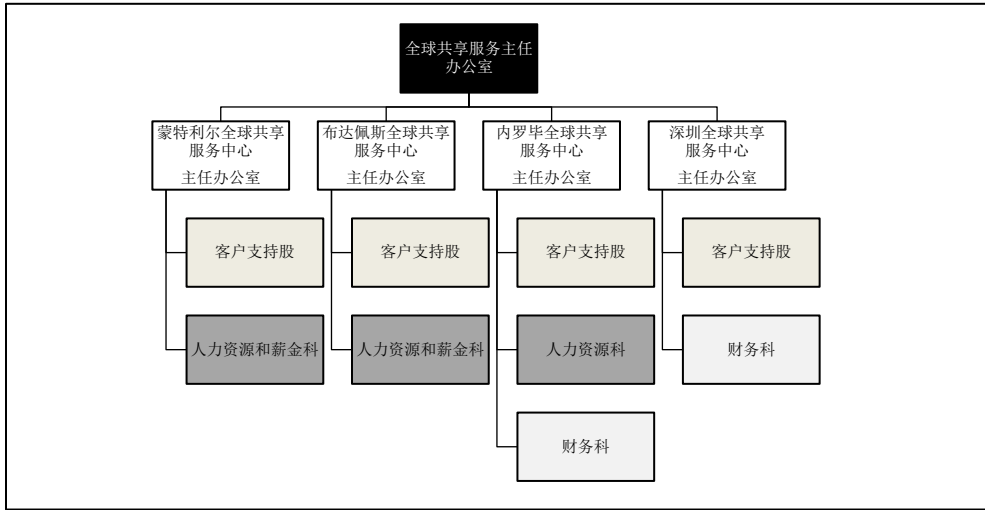
图六

按中心分列的工作人员分布情况



40. 各共享服务中心的主管将直接向全球共享服务主任报告工作(见图七)，并负责所在中心的日常业务。

图七  
组织结构：各共享服务中心



#### 主任办公室

41. 每个共享服务中心将设有一个人数不多的行政部门，以确保满足其自身的行政需求，例如招聘和预算编制。表 2 说明了主任办公室的拟议作用。

表 2  
主任办公室的拟议作用

作用	作用宗旨
服务中心主任(D-1)	负责共享服务中心的行政运作，包括人员配置和客户关系。
行政干事(P-4)	负责协调行政事项，并为人力资源规划、预算和财务管理(包括供资和费用回收)提供支持。
人力资源干事(P-3)和人力资源助理(其他职等)	负责监督招聘和安置、当地应享待遇管理、人力资源规划、工作人员发展和绩效管理。
信息系统干事(P-3)和信息技术助理(其他职等) <sup>a</sup>	负责维护和(或)升级共享服务中心的信息系统，排除故障并提供用户支持，确保数据安全和访问控制，协助用户进行验收测试，并在指定系统中培训工作人员。
财务干事(P-3)和财务助理(G-5)	负责共享服务中心的财务运作，包括支持中期计划、方案预算和维持和平拟议预算、核定预算的管理以及方案编制和预算做法(包括费用回收活动)。

<sup>a</sup> 非洲的共享服务中心将可利用联合国内罗毕办事处提供的信息和通信技术服务，并将根据适用于信息和通信技术客户的标准费率将这些费用编入预算。

## 客户支持

42. 各客户支持股旨在以标准化、高效率的方式处理各种查询。

43. 各客户支持股将承担以下责任：

- (a) 跟进工作人员的查询，包括把服务请求改派给事务性工作人员；
- (b) 上报没有解决或没有妥善解决的问题；
- (c) 为特殊情况或危机局势提供 24 小时支持；<sup>12</sup>
- (d) 解决基本问题，对事务性问题给予有限的政策指导；
- (e) 监测案例进展，并随时向最终用户通报进展情况。

44. 作为过渡措施，将在总部、总部以外办事处和各区域委员会建立当地客户支持架构。这些资源将由各全球共享服务中心管理。

## 服务提供

45. 各服务提供科旨在提供事务处理服务。表 3 列示了将由各共享服务中心提供的服务。

表 3  
各共享服务中心提供的服务

职能	全球共享服务中心			
	蒙特利尔	布达佩斯	内罗毕	深圳
人力资源管理	是	是	是	否
薪金管理	是	是	否	否
应付款和旅费财务	否	否	是	是
外地财务	否	否	是	否
外地差旅	否	否	是	否
全球特别业务	否	否	否	是

46. 蒙特利尔和布达佩斯的全球共享服务中心将设人力资源和薪金管理科，内罗毕全球共享服务中心将另设一个人力资源科。这一安排可以覆盖 95% 以上联合国工作人员和军警人员所在时区。设在蒙特利尔的人力资源 and 薪金管理科将根据行预咨委会的建议(A/72/7/Add.50，第 13 段)，向非洲客户提供法语服务。

47. 内罗毕和深圳的全球共享服务中心将提供应付款和其他财务事项服务。内罗毕全球共享服务中心将设一个应付款股，其余的应付款股将设在深圳全球共享服务中心。各应付款股也将负责“净额结算”流程，并在不增加工作人员的情况下承担这项工作。

<sup>12</sup> 为了确保实施“日不落”方法，一些客户支持工作人员将在紧急和优先情况下提供事务性支持方面接受培训。

48. 全球特别业务股将负责提供专业性行政服务，这些服务没有时间紧迫性，可由一个地点的一支团队处理，但需要特别关注才能保证质量。以下流程最初将纳入这一范围：调节银行余额、计算差旅和一笔总付运费。该股将设在深圳全球共享服务中心。

49. 按照行预咨委会的要求(同上，第 14 段)并经大会第 72/262 C 号决议核可，针对新提议重新评价了各个拟设中心的架构，以提高效率和节省费用。服务提供和客户支持的平均控制范围(即，每名管理人员监督的人员数目)已从 1:11 提高到 1:18。这在很大程度上是通过使用 G7 职等(特等)高级助理来实现的，以确保专业干事在与更大的团队打交道时获得更多支持。表 4 概述了服务中心业务第一年所需员额和职位，包括组长与工作人员的比率。

表 4  
客户支持和服务提供股的人员配置水平

服务	一般事务人员	协理干事(P-2)	组长(P-3)	股长(P-4)	科长(P-5)	共计
客户支持	97	0	4	4	0	105
			(1:24 的比率)			
人力资源和薪金管理	272	5	16	9	3	305
			(1:17 的比率)			
财务 <sup>a</sup>	276	7	16	10	2	311
			(1:17 的比率)			
共计	645	12	36	23	5	721
			(1:18 的比率)			

<sup>a</sup> 包括应付款和旅费、外地财务、外地出纳、外地差旅和全球特别业务。

E. 其他业务要素

1. 绩效管理

50. 各全球共享服务中心的服务级别协议阐述了在向客户提供服务方面预期和商定的最低质量水平和及时程度。关于服务中心绩效的报告将在一个专用报告平台上提供。因此，服务级别协议管理将包括沟通机制，以便于合作解决问题和发现提高服务效率的机会。

51. 将根据相互商定的关键绩效指标衡量服务级别协议，通过费用、质量和时间量化绩效。将为每一项关键绩效指标确定目标绩效水平，从而能够根据预期指标客观地衡量共享服务中心的绩效。<sup>13</sup>

52. 联合国秘书处已采用一个客户关系管理应用程序，由“面向客户”(即包括与客户直接互动)的目录(联合自助服务门户)和供服务代理人使用的请求管理工具

<sup>13</sup> 根据联合检查组提出的绩效管理建议(见 A/72/299，建议 1 和 2)，全球服务提供模式绩效管理框架将：(a) 提供必要的工具和系统，以支持有效跟踪客户服务和获取业务情报，用于绩效计量、进一步改进和基准对比；(b) 根据客观标准制定效率基准，并确保为实现这些基准而逐步调整绩效目标。



(iNeed)组成。全球服务提供模式项目小组和信息通信技术厅编制了一份服务目录，该目录将在全球共享服务中心实施。已计划进行包括多语种支持在内的进一步开发。绩效报告将以“团结”系统和 iNeed 整合的企业数据为基础，并辅之以服务后审查和客户满意度调查。

## 2. 流程改进

53. 为确保全球服务提供模式的成功，由来自本组织各部门的专题专家、决策者、技术专家和客户组成的专门工作组已在根据最佳做法简化范围内流程(实现流程标准化)方面取得重大进展，并且为达到最优标准对流程进行重新设计。全球共享服务主任办公室将负责改进内部流程，与业务支助部的伙伴合作，协助努力确保管理战略、政策和合规部制定的政策及时满足业务需要，特别是在外地。全球共享服务中心将积极采用行政服务方面的新技术和创新，特别是在业务分析、流程改进和自动化领域。

## F. 供资模式

54. 第五节阐述了设立全球共享服务中心的拟议初始供资。根据提议，各中心由经常预算、维持和平预算和预算外资源共同供资，在三个供资来源之间分配所需资源应基于按供资来源计算所提供服务的工作量指标。

55. 随后，为了应对客户规模和任务复杂程度的变化，将根据每个主要服务类别的标准费用，把请求追加资源或报告所需资源减少的情况列入全球共享服务中心所服务的各实体的相关拟议预算或费用计划。例如，如果向大会提交订正估计数、所涉方案预算问题说明或外地特派团拟议预算，将在同一文件中提出提供人力资源管理和服务的标准费用，与拟议预算中的人员数量增减保持一致，供资来源与外地特派团相同。这一办法将确保各服务中心的资源适应工作量的变化(无论增减)。

56. 每年，第 29D 款(全球共享服务中心)的拟议方案预算分册将概述全球共享服务中心的所需资源总额，以及根据现有最新工作量指标按供资来源分列的拟议分配情况。将请大会在拟议方案预算范围内核准全球共享服务中心的所需资源总额以及由经常预算供资的资源。即将由其他分摊资金来源供资的资源将反映在各自的拟议预算中，供大会在审查这些拟议预算时核准。

57. 拟议供资模式具有以下特点：

- (a) 对会员国和接受服务方均保持透明；
- (b) 接受问责，并通过设立专门预算获得必要的资源管理权限；
- (c) 具有可预测性，从而确保能够根据已订立的服务级别协议提供服务；
- (d) 具有可扩缩性，以满足工作量的变化，并确保需要时拥有可用资源；
- (e) 行政管理具有效率；
- (f) 供资来源与为之提供行政支持服务的活动具有一致性。

58. 鉴于全球共享服务中心需要根据工作量的增减扩缩，可扩缩性是拟议供资模式的固有组成部分。共享服务中心必须具备足够的灵活性，以便能够及时增加资源，满足不断增长的需求，或者还需能够根据工作量的减少减少资源。

59. 全球共享服务中心今后所需资源的可扩缩模式具有以下特征：

- (a) 由数据驱动并以范围内服务工作负荷的关键计量指标为基础；
- (b) 纳入适当的驱动因素和变量，如按流程计算的事务数量(例如，发票数量或人员数量)、客户规模和复杂程度；
- (c) 包括建立模式的基准假设，即，日历年内的工作日和工作时数；
- (d) 包括为不同类别人员(包括国际工作人员、本国工作人员和单派军警人员)提供服务的不同工作量指标。

60. 与许多服务提供方的做法一样，将定期计算全球共享服务中心提供服务的标准费用，并对照实际费用和行业基准对其进行审查。标准费用的计算方法将取决于所提供的服务。例如，就人力资源管理和薪资服务而言，将根据各个资金来源的人员类别和人员数量适用不同的标准费用。至于应付款等其他类活动，标准费用将根据数量和各个的资金来源计算。这些标准费用将由主计长审查。

61. 由于秘书处向联合国系统的其他实体提供服务，因此全球共享服务中心将同样采用标准费用，以按服务收费的方式向非秘书处实体提供这些服务。

62. 由于还向不属于秘书处的实体提供服务，将在 2019 年内继续与这些实体进行讨论，以更好地了解提供相关服务的费用、现有服务提供方与它们所支持的秘书处和非秘书处实体之间的现行协议、由全球共享服务中心在初级接管现有协议的可行性以及在必要时所作的过渡安排。

## 四. 实施提议

### A. 实施办法

63. 大会第 [A/72/262 C](#) 号决议核可行预咨委会在其载于第 [A/72/7/Add.50](#) 号文件的报告第 20 段所提建议，即本提议包含关于项目关键要素的信息，包括实施计划和相关的变革管理。

#### 1. 指导原则

64. 全球共享服务中心实施计划是根据以下原则制定的：

- (a) 采取逐步整合职能和客户群的分阶段办法；
- (b) 推出排序尽量减少干扰风险，同时尽快采取行动成立各全球共享服务中心；
- (c) 每个客户群之间的过渡至少相隔一个月，在完成每次过渡后汲取经验教训；
- (d) 采用协作办法，并根据客户的相对规模、流程的复杂程度和所需服务、与其他客户的相互依存关系以及其他人员/变革问题，决定客户过渡的排序；

(e) 为现有服务提供方工作人员和共享服务中心工作人员安排重叠阶段，由现有工作人员在过渡和移交/解决剩余案件期间提供后备能力。

## 2. 高级别实施计划

65. 全球共享服务中心将于 2020 年初开始实施(见图八)。

66. 实施计划将通过每个客户的过渡计划加以补充，其中载有一份具体活动清单，这些活动有助于管理过渡工作，尽量减少对人员和业务的影响，并优化可用资源。

67. 将不断监测实施计划，以实现以下目标：

- (a) 确定风险和相关的减轻风险战略，包括应对任何延误的应急措施；
- (b) 确定与其他组织举措的依赖关系；
- (c) 纳入与其他组织举措相一致的沟通和变革管理战略。

第四.D 节概述了其他变更管理战略。

图八  
分阶段实施计划



3. 过渡支持

68. 已制定详细的学习计划，确保共享服务中心的工作人员具备有效开展工作所必需的关键技能和行为方式。为确保各中心适当发展能力，将向每个地点派任经验丰富的事务性工作人员，为期 12 个月至 24 个月。这些经验丰富的工作人员将为新工作人员提供培训和在岗辅导。其中一些经验丰富的工作人员将留任到第二年，以确保这些中心仍有能力管理复杂案例和支持本国征聘工作人员的发展(见表 5)。

表 5  
负责支持过渡的专题专家

职能	全球共享服务中心工作人员 第一年和第二年 <sup>a</sup>		实施工作人员
	当地征聘的工作人员(一般 事务人员和本国专业干事)	国际工作人员 (P-2 和 P-3)	专题专家(经验丰富的临时 派任工作人员)(P-2)
人力资源管理	200	15	27
薪资	72	6	14
应付款	168	7	14
<b>共计</b>	<b>440</b>	<b>28</b>	<b>55</b>

<sup>a</sup> 第 1 年和第 2 年的全球共享服务中心人员配置相当于表 4 所示一般事务人员和小组领导的人员配置水平。

B. 组织影响和协调

69. 根据行预咨委会的建议(A/71/666，第 43 段；A/72/7/Add.50，第 20 和 22 段)并经大会第 72/262 C 号决议核可，本节介绍了本提议对目前提供支持职能的联合国秘书处各机构的影响，概述了新提议如何考虑大会关于管理改革的各项决定，并提供关于新提议与其他组织举措(如发展系统改革、信息和通信技术战略和“团结”系统)相一致的信息。

1. 对现有支持职能的影响

70. 受实施全球共享服务中心影响最大的工作地点包括纽约、恩德培、科威特、总部以外办事处和各区域委员会。全球服务提供模式只会把不受地点限制的事务性服务转移到服务中心。实务部门将保留充分的决策权，并能够进一步专注于任务的执行。

71. 例如，乌干达恩德培区域服务中心将继续履行不属于全球服务提供模式范围的职能，包括区域信息和通信技术服务、区域培训和会议服务以及运输和调度服务。此外，联合国组织刚果民主共和国稳定特派团恩德培支助基地后勤中心是全球采购支助科(前称是区域采购办公室)、文职人员部署前培训小组、区域监察员、内部监督事务厅和联合国地雷行动中心的所在地。该后勤中心也是毗邻的维持和平行动(包括联合国中非共和国多层次综合稳定团、联合国阿卜耶伊临时安全部队和联合国南苏丹特派团)的联络处和职能部门的所在地，这些联络处和职能部门

门将继续在恩德培运作。因此,将有 545 名工作人员和承包商将继续留在恩德培,负责履行这些职能。<sup>14</sup>

72. 由于实施全球服务提供模式,共有 747 个员额受到影响。附件四载有按现有服务提供实体分列的员额细目的进一步资料。作为执行进程的一部分,由每个提供服务的实体在当地决定将裁撤的具体员额。关于减少工作人员措施的更多细节见第四.C 节。作为实施过程的一部分,将对在职情况进行监测。

## 2. 与管理改革相一致

73. 全球服务提供模式是秘书长改革战略的关键组成部分。根据新的管理模式,业务支助部是管理架构的业务部门,也是业务支助事项方面的客户对口部门。该部的一项主要职能是通过共享事务性服务等业务支助活动,支持执行各项决定,从而使秘书处各实体能够专注于各自的战略优先事项和授权任务执行工作。

74. 对于全球服务提供模式范围内的事务性服务,客户的主要切入点将是共享服务中心。对于不在全球服务提供模式范围内的服务,客户的主要切入点和联络方将是业务支助部的业务支助和咨询处。对于需要特别作出政策说明的情况,业务支助部将寻求管理战略、政策和合规部的指导。合在一起,这将涵盖一致、标准化、及时客户服务的各个方面。

75. 将通过管理战略、政策和合规部业务转型和问责司对全球服务提供模式的实施进行协调,以确保与其他改革举措相一致。

## 3. 与发展系统改革相一致

76. 秘书长已获得会员国授权,将通过振兴和加强驻地协调员制度,使发展协调职能制度化。这包括设立发展业务协调办公室,将其作为一个独立的协调办公室,向担任联合国可持续发展集团办公室主任的常务副秘书长负责。

77. 重新定位流程的关键部分将于 2019 年开始进入运作,秘书处预计到 2020 年将管理发展业务协调办公室。全球共享服务中心将为工作人员处理行政事务。

78. 全球服务提供模式项目将继续与联合国可持续发展集团办公室建立业务和行政职能共同后台办公室的举措互动协作并统筹协调,特别是通过协助界定和评估受地点限制的服务,推动在可能情况下将它们纳入共享服务中心。

## 4. 与企业资源规划系统(“团结”系统)扩展部分相一致

79. “团结”系统通过流程标准化和可分配给多地用户的企业角色,为改进客户服务、业务连续性和加快部署铺平道路。这些惠益将通过实施全球服务提供模式而得到加强。

<sup>14</sup> 包括 204 名国际文职人员和 341 名本国工作人员和承包商。不包括坎帕拉各机构、基金和方案的工作人员。

80. “团结”系统基础部分和扩展部分一期的功能已经部署并达到稳定状态，所产生的影响已纳入本提议。“团结”系统扩展部分二期模块目前正在部署中。<sup>15</sup>二期扩展不会影响第一阶段的全球服务提供模式，但将评估“团结”系统对在今后各阶段纳入的流程所产生的影响。

#### 5. 与信息和技术(信通技术)战略相一致

81. 服务中心的技术需求将与联合国信息和技术战略高度一致并密切结合。这包括利用“团结”系统和 iNeed 等企业解决方案以及其他协作和文件管理工具来实现数据共用、保护数据和信息并确保抗灾能力。全球 Unite 服务台将继续为本组织各部门的客户提供信息和通信技术支持，包括为“团结”系统和其他企业应用提供支持。全球共享服务中心还将利用现有的支持基础设施，与 Unite 服务台在同一个客户关系管理平台上运作。

82. 共享服务中心将与信息和技术厅合作，确保实行有助于分析能力发展的统一数据和信息管理，从而为决策提供更多的准确和及时信息。

83. 共享服务中心将利用现有语音和视频系统提供的服务，包括思科电话技术和商用 Skype 服务。共享服务中心启动前，将在 2019 年第二季度进行所有其他技术要求和基础设施(包括服务器、网络和接口)的详细设计工作。

#### C. 减轻对工作人员影响的相关措施

84. 全球服务提供模式将对现有工作人员产生不同程度的影响。共享服务中心一旦建立，一些现有的行政职能可能会变得多余，一些职能可能会改变，工作人员也可能有新的机会。

85. 由于实施全球服务提供模式导致裁员和减员，工作人员会受此影响，甚至可能面临离职或终止任用，在这方面作出的决定和采取的行动将遵循本组织关于机构调整包括减员的管理政策。

86. 在确保本组织的业务需要在过渡期间得到满足的同时，将考虑以下减轻影响措施：

(a) 加强员工队伍规划，确定合适的空缺职位，供受影响的工作人员在所在工作地点内横向调动，国际征聘工作人员则可在不同工作地点之间调任；

(b) 冻结一般事务职类的外部征聘，以防止出现必须离职或终止任用的人数可能增加的情况；

(c) 根据本组织对受减员影响实体的工作人员的政策，受影响工作人员在申请空缺职位时，将作为内部候选人获得优先考虑；

<sup>15</sup> 这些模块包括战略规划、预算编制和绩效管理，以及供应链管理、需求规划、供应网络规划和运输管理。

(d) 根据《联合国工作人员条例和细则》，向受影响工作人员提供至多 6 个月的临时派任机会；

(e) 视受影响工作人员的适任性和职位空缺情况，向目前在今后各服务中心所在工作地点任职的国际征聘工作人员和当地征聘工作人员(包括本国专业干事)提供调任到新设立的共享服务中心的机会。

87. 为进一步尽量减少可能的离职或终止任用及其所涉经费问题，同时确保在过渡期间能够满足业务需要，秘书处还将考虑采取下列可能的行动：

- (a) 不留用超过法定离职年龄的工作人员；
- (b) 不延长来自其他实体人员的借调和临时派任期限；
- (c) 不续聘临时任用人员和服务有限制的定期任用人员；

(d) 允许受影响工作人员请最长两年的无薪特别假，让他们有更多时间争取横向调动或应聘空缺职位。

88. 如有需要，秘书长将考虑根据《联合国工作人员条例和细则》向受影响工作人员提供一揽子离职安排，以避免非自愿离职，并控制可能由于旷日持久的诉讼而产生额外财务费用的风险。

89. 如秘书长前几份报告(A/70/323、A/71/417、A/72/770、A/73/372 和 A/73/372/Add.1)所述，本组织致力于根据《工作人员条例和细则》的规定，在推进相关工作时最大限度地考虑工作人员的利益。在整个过渡期间，管理层将不断与工作人员代表进行积极对话，确保：

- (a) 以透明、公正和公平方式开展机构调整和减员工作，并遵守既定监管框架；
- (b) 根据前几次工作人员与管理层协商期间的商定，想尽一切办法减轻对工作人员的负面影响；
- (c) 管理层与工作人员之间保持有效沟通。

90. 在有足够资源的情况下，本组织还将确保提供压力和职业心理咨询服务，在过渡期间向工作人员提供支持。

91. 将拨出经费用于支付征聘、培训(如第 68 段所述)、修订职位说明和职业过渡所需的费用，并在不可避免的情况下支付现任工作人员离职和终止任用所需的费用。

## D. 项目管理和治理

92. 大会在第 72/262 C 号决议中认可行预咨委会在 A/72/7/Add.50 号文件所载报告第 20 段中提出的建议，即本提议应包括关于项目关键要素的详细资料，如审计和报告、项目负责人的指定、治理安排、缓解措施、风险管理和变革管理。

## 1. 审计和报告

93. 全球服务提供模式项目和拟议的全球共享服务中心将在必要和适当时接受审计。预计将自大会第七十五届会议起向大会提交关于全球服务提供模式执行情况的年度进度报告，直至服务中心达到稳定状态为止，但这项工作取决于大会就本报告作出的决定。

## 2. 治理

94. 如 [A/71/417](#) 号文件所载秘书长报告第 118 段所述，在全球服务提供模式项目评估阶段建立了有效的项目治理模式。

### 项目负责人

95. 全球服务提供模式项目小组负责项目的详细的规划和执行，并向担任项目负责人的主管管理战略、政策和合规事务副秘书长报告工作。项目小组和项目负责人与主管业务支助事务副秘书长密切合作，共享服务中心在建立后向主管业务支助事务副秘书长报告工作。

### 项目指导委员会

96. 全球服务提供模式指导委员会进行战略指导和项目监督。该委员会的主要职责包括以下方面：

- (a) 在全球服务提供模式的设计和实施过程中代表和服务于整个秘书处的利益；
- (b) 在指导委员会的定期会议上监测和审查项目；
- (c) 从战略高度审视项目的可交付成果；
- (d) 解决项目冲突和争议，调解在意见和方法方面的分歧；
- (e) 审查主要的项目阶段性目标。

97. 指导委员会包括来自本组织各部门的高级代表，包括总部以外办事处、区域委员会和其他主要利益攸关方代表。

## 3. 风险框架

98. 如秘书长在 [A/71/417](#) 和 [A/72/801](#) 号文件所载报告中所提议，全球服务提供模式的风险评估和管理计划以秘书处企业风险管理框架方法为指导，并通过量身定制反映全球服务提供模式的背景，同时借鉴秘书处内部的经验和知识以及已设立共享服务中心的各联合国实体的经验教训。评估确定了五个主要风险领域，并提出了以下缓解措施：

- (a) **利益攸关方的接受和支持。**这可以避免得不到主要利益攸关方的接受和支持的可能性，以及由于抵制变化而导致执行延误的趋势。缓解措施包括一项变革管理和传播综合战略，尤其是充分培训(如第 65-68 段和第 100-101 段所述)；



(b) **对工作人员的影响。**全球共享服务中心的建立将对工作人员产生不同程度的影响。缓解措施包括员工队伍规划、修订职务说明、职业支助和工作人员培训(如第四节 C 部分所述);

(c) **业务风险。**全球共享服务中心必须要有适当的工作人员组成和人数。缓解措施包括一项含以下要素的实施计划:重叠任职期;利用经验丰富的过渡支助人员为稳定和能力建设提供支持;为共享服务中心工作人员制定重点学习战略(如第 68 段所述);

(d) **执行风险。**在拟议时间表的各个期间,必须周密地协同管理执行工作和客户过渡。为应对和减轻执行风险制定了实施计划(如第 65-67 段所述);

(e) **共享服务中心业务的机构考绩不足。**这方面的风险包括管理和监控绩效并响应客户反馈的系统性机制的绩效不佳。缓解措施包括制定绩效管理措施(如第 50-52 段所述)。

99. 将通过一个风险主动管理流程定期对风险环境进行再评估。针对关键风险领域,将在与风险负责人协商和协作基础上制订和实施全面的风险处理和应对计划。将总结经验教训,以加强风险框架的应用。

#### 4. 变革管理

100. 全球服务提供模式的总体变革管理战略将有助于推进未来整个秘书处提供行政支助服务的共同愿景。该战略可以确保制定适当的框架、措施和流程,从而确保:

(a) 全球服务提供模式的愿景明确、有吸引力,得到一以贯之的传播,并为各方所接受;

(b) 项目始终统筹兼顾人员方面(如岗位设计、培训和交流)和流程与技术方面的工作;

(c) 妥善规划扩大过渡范围的活动,以便在相关时点让工作人员参与动用资源;

(d) 把变革作为一股积极力量,以此动员本组织各部门工作人员参与,突出强调学习机会,并鼓励为进一步实现自助服务和客户服务导向进行必要的文化转变;

(e) 利益攸关方清楚了解项目的目标、宗旨、效益和风险。

101. 变革管理战略包括一项全面的传播计划,以确保新服务提供模式获得充分接受和支持。定期审查流程将确保利益攸关方参与方法具有实效,并能够不断学习。

#### 5. 实现效益

102. 大会第 71/272 A 号决议要求制定一项明确的实现效益计划。为确保项目产生所需的效益,根据受控环境下的项目管理第二版(PRINCE2)效益管理原则并结合联合国系统目前使用的其他方法的经验制定了一项计划。该计划(载于附件五)概述了各项主要效益以及如何跟踪这些效益,其中包括每项指标的基线日期和后续计量频率。

## 五. 所涉预算问题概述

103. 本节概述 2019 年和 2020 年实施全球服务提供模式所需资源。具体而言，本节列出了设立和持续运作全球共享服务中心的所需资源，其中包括工作人员费用和这些中心运作的后勤所需经费产生的业务费用。此外，2019 年 7 月至 2020 年底和 2021 年初期间需要一次性启动费用，以便能够在 2020 年分阶段启动各个中心。

### A. 所需资源

#### 1. 2019 年所需资源

##### 支持全球共享服务中心持续运作所需的经常性资源

104. 将需要 6 543 900 美元的经常性资源，用于支付 2019 年 7 月至 12 月期间全球共享服务主任办公室、内罗毕全球共享服务中心和布达佩斯全球共享服务中心拟设 404 个员额的费用(见表 6)。这一经常性资源还将包括 2019 年 52 个一般临时人员职位所需的非员额资源和其他所需业务资源，用于支持全球共享服务中心的持续运作。

表 6

##### 2019 年经常性所需资源

(千美元)

支出用途	金额
员额	4 894.7
其他工作人员费用	171.9
订约承办事务	195.0
一般业务费用	1 168.3
用品和材料	114.0
<b>共计</b>	<b>6 543.9</b>

105. 经常性所需资源包括以下部分：

(a) 内罗毕全球共享服务主任办公室。根据执行计划，将需要 1 403 400 美元，用作支持该办公室 2019 年持续运作所需的 27 个员额和非员额资源；

(b) 内罗毕全球共享服务中心。根据执行计划，将需要 3 624 900 美元，用作 254 个员额所需资源、28 个一般临时人员职位所需的非员额资源和该中心的持续业务所需经费，以支持该中心 2019 年的持续运作；

(c) 布达佩斯全球共享服务中心。根据执行计划，将需要 1 507 900 美元，用作从 2019 年 7 月起设立 123 个员额的所需资源、24 个一般临时人员职位的非员额所需资源以及该中心的持续业务所需资源；

(d) 蒙特利尔全球共享服务中心。根据执行计划，2019 年将需要 7 700 美元的非员额所需资源，用作支持在 2020 年设立该中心。

#### 非经常所需资源

106. 2019 年将需要 2 978 800 美元的非经常资源，用于支持各服务中心的开办(见表 7)。

表 7

#### 2019 年非经常所需资源

(千美元)

支出用途	金额
其他工作人员费用	1 205.7
咨询人	(210.0)
工作人员差旅费	317.3
订约承办事务	(600.1)
一般业务费用	552.0
用品和材料	93.7
<b>共计</b>	<b>2 978.8</b>

## 2. 2020 年所需资源估计数

107. 2020 年为拟实施全球服务提供模式提供支持的所需资源约为 50 948 500 美元。

## B. 所需资源分配情况

108. 由于全球服务提供模式涵盖整个秘书处的行政支助事务，因此充分考虑到各服务中心的适当资金来源。在这方面，全球共享服务中心拟由经常预算、维持和平行动预算和预算外资源共同供资，所需资源在三个供资来源之间的分配应依据所提供服务的按供资来源分列的工作量指标。工作量指标是基于具体事务类别的事务总量和既定工作量标准，并可予以定期审查。这种安排将确保来自经常预算、维持和平预算和预算外资源的供资反映全球共享服务中心向客户提供服务的总体水平。

109. 第五节 A.1 和 A.2 部分中列出的所需资源估计数的分配情况如表 8 和表 9 所示。

表 8  
2019 年所需资源总表

(千美元)

资金来源	经常	非经常	共计
经常预算	1 505.1	685.1	2 190.2
维持和平行动预算	3 730.0	1 697.9	5 427.9
预算外	1 308.8	595.8	1 904.6
<b>共计</b>	<b>6 543.9</b>	<b>2 978.8</b>	<b>9 522.7</b>

表 9  
2020 年所需资源估计数

(千美元)

资金来源	经常	非经常	共计
经常预算	7 739.6	3 978.6	11 718.2
维持和平行动预算	19 180.6	9 860.0	29 040.6
预算外	6 730.0	3 459.7	10 189.7
<b>共计</b>	<b>33 650.2</b>	<b>17 298.3</b>	<b>50 948.5</b>

### C. 对秘书处各实体的资源影响

110. 拟议全球服务提供模式的实施后，行政事务职能和相关资源转移将到全球共享服务中心。各客户部门已确认，共有 747 个相关员额和一般临时人员职位将在 2020 和 2021 年期间被裁撤。此外，2020 年预计产生与受员额裁撤影响的工作人员有关的额外费用。附件四中载有按预算款次和职等分列的减员详情。

111. 对方案预算各款和对特别政治任务的经费影响将分别反映在 2020 年各项拟议方案预算中。

112. 根据实施提议(见第四节 A 部分)，实施全球服务提供模式后，拟减少维和行动的人员配置水平及相关的员额和非员额费用，这将反映在 2020 年 7 月至 2021 年 6 月期间维和行动拟议预算中。

## 六. 建议大会采取的行动

113. 请大会：

- (a) 表示注意到秘书长的报告；
- (b) 核准自 2020 年 1 月 1 日起设立全球共享服务中心及各中心的地点；

(c) 核准各全球共享服务中心 2019 年总预算 9 522 700 美元，其中含附件四所列的 684 个员额；

(d) 核准第三节 F 部分提出的供资模式；

(e) 请秘书长向大会第七十五届会议主要会期提交全球服务提供模式进度报告；

#### 方案预算

(f) 在 2018-2019 两年期方案预算第 29D 款(全球共享服务中心)项下批款 2 190 200 美元，作为截至 2019 年 12 月 31 日期间经常预算的份额；

(g) 注意到 2018-2019 两年期方案预算第 36 款(工作人员薪金税)项下将需要 755 100 美元，并注意到追加批款必须由收入第 1 款(工作人员薪金税收入)项下的同等数额抵销；

(h) 注意到，2020 年第 29D 款(全球共享服务中心)所需资源、160 个相关员额的裁撤以及向全球共享服务中心转移职能所影响到的各款和各特别政治任务的经费减少情况都将反映在 2020 年各项拟议方案预算中；

#### 维持和平行动

(i) 注意到拟在 2020 年 7 月 1 日至 2021 年 6 月 30 日财政期间恩德培区域服务中心和其他维持和平行动的各项拟议预算中裁撤 391 个员额；

(j) 注意到拟在 2021 年 6 月 30 日之前裁撤 2020 年 7 月 1 日至 2021 年 6 月 30 日期间维持和平行动支助账户拟议预算中 24 个由支助账户供资的员额；

(k) 注意到全球共享服务中心的开办和运作费用所需资源 19 948 200 美元将列入 2019 年 7 月 1 日至 2020 年 6 月 30 日财政期间维持和平行动支助账户拟议预算；

#### 预算外资源

(l) 注意到所需资源 1 904 600 美元将由 2019 年 7 月 1 日至 12 月 31 日期间的预算外资源供资，以支持全球共享服务中心的所需经常和非经常资源。

# 附件一

## 在拟订全球共享服务中心提议过程中考虑的经验教训

1. 本附件旨在正式总结联合国秘书处和联合国其他实体内类似项目的经验教训。本附件根据主要利益攸关方的相关经验编写，其中包括总部以外办事处和各区域委员会、其他联合国组织以及总部服务提供方的负责人。
2. 本分析考虑到的联合国实体包括联合国粮食及农业组织、联合国开发计划署、联合国难民事务高级专员公署、联合国儿童基金会、联合国项目事务署、世界粮食计划署和世界卫生组织。本附件还考虑了外勤支助部共享服务中心(乌干达恩德培区域服务中心和科威特联合支助办事处)各位主管分享的经验以及 2017 年 10 月外勤支助部在共享服务支持的审查中提出的建议。下表还载有联合检查组关于共享服务中心在重新设计行政服务提供方面的作用的报告所作结论(JIU/REP/2016/11)。
3. 下表总结了全球服务提供模式的主要经验教训和产生的影响：

类别	经验教训	对全球服务提供模式的影响
变革管理	利益攸关方、特别是内部客户和政策领导者抵制共享服务理念。	让客户从初期开始参与，以便他们能够协助和帮助设计今后的状况。  进行有针对性的沟通，强调变革在效力和效率方面带来的收获。  针对高级管理人员进行沟通，强调决策权不因共享服务中心的设立而受到影响。  将今后的客户和现有服务提供方的代表纳入负责设计全球服务提供模式的各类工作组。
变革管理	低估了对共享服务中心资源充分配置、员工队伍规划、工作人员培训和利益攸关方沟通这些被视作向共享服务中心过渡的内容的应有重视。	需要制定强有力的变革管理战略，以管理共享服务中心的设立、分阶段实施和走向成熟。  变革管理战略必须包含利益攸关方分析，包括对客户、工作人员和其他人员的分析。
治理	共享服务中心在其责任架构方面具有独立性(独立于其服务的客户特派团)。	共享服务中心应拥有独立预算，在工作人员甄选和管理方面具有独立性。
治理	任何共享服务中心指导委员会都应继续负责战略而非业务方面的事务。业务方面的决策仍应继续由共享服务中心管理层作出。	应为共享服务中心的管理建立明确的责任架构。  应明确界定政策领导者和客户之间的权责。

类别	经验教训	对全球服务提供模式的影响
愿景	建立共享服务是一个长期过程，需要几年时间才能实现稳定并取得长远结果。	<p>高级领导层(副秘书长和助理秘书长)需要坚定不移地致力于实现较长期的愿景，而非较短期的费用节约。</p> <p>就长期和短期优先事项与主要利益攸关方进行持续沟通，就实施和稳定方面的关切开展双向对话。</p>
客户服务	<p>客户的不满表现在处理事务的时间表、认为缺乏透明度以及共享服务中心的联系人不明确。</p> <p>设立了强有力的当地客户支助股，从而提升了工作人员对共享服务中心服务的满意度。</p>	<p>在客户服务方面出现重大组织转变，因此必须持续改进做法。</p> <p>需要与客户经常和定期开展互动，例如实地拜访和视频/电话会议等。</p> <p>需要为共享服务中心工作人员开展客户服务指导培训。</p> <p>引入客户关系管理制度，将此作为一种支持未来服务提供模式实效的重要机制。</p>
绩效管理	由于缺乏基线数据，难以计量与以往业务活动的绩效差异。	在将各项职能纳入共享服务中心前，报告基线绩效数据(“团结”系统有数据的情况下)，并进行基线客户满意度调查。
绩效管理/治理	服务级别协议和主要绩效指标等治理系统和绩效管理机制的有效运作存在挑战。	建立强有力的治理安排并签署服务级别协议，包括在建立前明确界定共享服务中心和其客户彼此的作用和职责。
绩效管理	对支持业务分析和报告的工具和系统投资不足，一直是一个严重障碍。	<p>必须从端到端审视绩效管理，确认利益攸关方应对其控制的那一部分流程负责。</p> <p>确保从一开始就建设报告能力，避免耗费大量资源手动收集绩效数据。</p>
人员配置	<p>征聘和留住当地工作人员是一项挑战，这反映在人员更替率高和机构知识流失问题。</p> <p>国际工作人员难以征聘和留住的原因是，共享服务中心的工作被视为“远离组织命脉”、不重要的二等工作。</p>	<p>制订工作人员留用、更替规划和职业选择战略。</p> <p>考虑建立同一地点联合国组织和实体之间当地工作人员交流机制以及共享服务中心和/或总部地点之间工作人员定期轮调机制，以便丰富工作人员的经验 and 视野。</p> <p>把是否存在熟练的当地劳动力纳入选址标准。</p>

类别	经验教训	对全球服务提供模式的影响
		把知识管理框架纳入变革战略，以确保部署适当的工具，在项目推进过程中获得知识。
人员配置	<p>没有总是把“合适的”工作人员调往共享服务中心。</p> <p>某些情况下，工作人员认为自己并非自愿调动，导致士气和产出降低，且工作人员不断找机会早日返回原工作地点。</p>	<p>举行公开、透明的国际工作人员甄选程序。应确保入选就职共享服务中心的国际工作人员想去那里工作，而不是在没有发言权的情况下被调往那里。</p>
人员配置	应采取整体、规划有序的方式将员额调至共享服务中心。	促进适当规划，以便工作人员和资源在整个推出过程的各有关时点均到位。
人员配置	准备承担新职能的工作人员缺乏足够的技能发展，包括对新的运作方式所需的文化转变考虑不足。	<p>需要为共享服务中心工作人员的入职和发展制定详细的培训计划。</p> <p>培训不应止于最初的推出阶段，而应纳入涵盖相关职能领域的制度化培训方案。</p>
人员配置	与工作人员的经常性内部沟通以及与共享服务中心管理层的门户开放政策有助于快速解决问题并迅速采取行动。	<p>确保建立强有力的领导结构，以及在共享服务环境下持续提供人员管理支助。</p> <p>将沟通能力纳入结构，促进内部沟通和外部沟通。</p>
执行规划	<p>合并服务站点以及将站点迁往低成本地点无需一步到位。</p> <p>例如，分阶段增加科威特联合支助办事处的薪金和其他职能(即非周期性支付、教育补助金处理)进展顺利。</p>	<p>考虑分阶段实施办法，以改进流程并实现流程标准化，同时积累工作人员知识。</p> <p>可根据职能和/或地理位置来确定过渡阶段。</p>
执行规划	必须审慎管理与其他全组织举措的整合工作，确保在关键时刻维持共享服务中心的适当资源配置。	<p>确保适当规划全球服务提供模式，并将其纳入更广泛的改革举措中。</p> <p>与联合国其他举措(包括其愿景、任务和时间表)相互依存将成为全球服务提供模式项目实现有效变革管理的关键因素。</p> <p>优先考虑改革举措及其排序。</p>
客户服务	将重点放在低成本地点上，往往掩盖了改进业务流程	在考虑共享服务中心选址时，应考虑一系列标准，包括是否有机会提高服



类别	经验教训	对全球服务提供模式的影响
	和合并服务提供可以带来的机会。	务质量、实现服务标准化、降低风险和加强任务重点。
业务活动	设有共享服务中心的客户办事处必须提高对服务供应流程和时限的反应能力。	如有必要，执行与客户办事处订立级别协议，包括服务提供的基本假设。
流程	制定流程时没有顾及技术问题和/或排除对工作人员作用和职能的影响。	<p>为落实改进流程，必须开展适合性/差距分析。</p> <p>应避免服务提供支离破碎，在中心与接受服务的客户之间出现流程上各种脱节。</p> <p>应正确理解和测试流程。</p>

## 附件二

## 成本效益分析方法

## 基线估计数

1. 基线费用估计数包含工作人员费用、房地租金和维修费以及其他一般业务费用。

表 1

## 全球共享服务中心业务费用估计数

(千美元)

年份	1	2	3	4	5
开展范围内服务的费用估计数	39 834	41 349	39 318	39 318	39 318

说明：2020 年 7 月 1 日是预计开始为整个秘书处提供共享服务的平均日期；各新设中心 2020 年 7 月 1 日前产生的业务费用被纳入表 1 中详述的一次性费用。这是为了更清楚地比较开展事务性工作的同类模式。

## 一次性设立费用

2. 共同服务中心头三年运作的相关执行费用<sup>16</sup> 包括：与员工队伍过渡、新地点/设施的设立和受影响办事处的缩编有关的费用以及其他相关费用。

表 2

## 一次性费用

(千美元)

年份	0	1	2	3	4	5
一次性费用	35 895	24 612	3 047	—	—	—

说明：第 0 年涵盖 2019 年 7 月 1 日至 2020 年 6 月 30 日的 12 个月期间，即开始向整个秘书处提供共享服务的平均日期的前一年。

<sup>16</sup> 成本效益分析计算采用 2020 年 7 月 1 日作为开始提供服务的日期，该日期是预计开始向整个秘书处提供共享服务的平均日期。

## 附件三

## 按行政领域划分的流程清单

## A. 2020 年实施全球共享服务中心的第一阶段流程

流程所有人	“团结”系统流程	对所有客户 开放的流程	仅对外地 开放的流程
机构服务	差旅费	1	
	差旅启动	1	4
财务	特殊事件与活动会计——内部订单		1
	应付款	6	1
	应收款		3
	资产会计		9
	银行管理		1
	现金和流动性管理	1	2
	总分类账		4
	月度、年度和双年度活动	1	
	间接费用会计——费用中心		1
	间接费用会计——费用中心会计		1
	工作人员薪金	8	
人力资源	客户关系管理	1	
	请假管理	3	
	医疗保险和人寿保险	2	
	人事行政管理	29	
<b>共计</b>		<b>53</b>	<b>27</b>

## B. 在今后扩大全球共享服务中心时应考虑的流程

流程所有人	“团结”系统流程	对所有客户开放的流程
机构服务		23
	合同管理	4
	淘汰和处置	2
	设备维护和运行	1
	规划和调度	2
	请购订购单	6
	销售	1
	服务管理	1
	供应商协作	4
	差旅启动	2
财务	特殊事件与活动会计——内部订单	5
	应付款	2
	应收款	3
	银行管理	2
	预算执行情况	9
	现金和流动性管理	3
	补助金管理	37
	投资会计	2
	税收和保险	2
	金库和风险管理——投资	5
人力资源	离职后保险	1
	人力资源政策	1
	人力资源服务	3
	医疗保险和人寿保险	1
<b>共计</b>		<b>122</b>

## 附件四

## 全球服务提供模式拟议执行情况的所需资源

## 资源概览

1. 用于在全球服务提供模式下设立全球共享服务中心的 2018-2019 两年期拟议资源总额和 2020 年所需资源估计数见表 1 和表 2，将由经常预算、维持和平行动预算和预算外资源共同供资。资源分配情况见各表。

表 1

## 2019 年所需资源

(千美元)

构成部分	共计
工作方案	
(a) 全球共享服务主任办公室	4 382.2
(b) 内罗毕全球共享服务中心	3 624.9
(c) 布达佩斯全球共享服务中心	1 507.9
(d) 深圳全球共享服务中心	0.0
(e) 蒙特利尔全球共享服务中心	7.7
<b>共计</b>	<b>9 522.7</b>

说明：供资占比：经常预算(23%)，维持和平行动预算(57%)，预算外资源(20%)，具体如下：

- (a) 全球共享服务中心 2018-2019 两年期所需资源中的经常预算总额为 2 190 200 美元，将反映在第 29D 款(全球共享服务中心)补助金和缴款项下；
- (b) 所需资源 5 427 900 美元全部由维持和平行动预算供资；
- (c) 所需资源 1 904 600 美元由预算外资源供资。

表 2

## 2020 年所需资源估计数

(千美元)

构成部分	共计
工作方案	
(a) 全球共享服务主任办公室	20 976.1
(b) 内罗毕全球共享服务中心	13 714.0
(c) 布达佩斯全球共享服务中心	5 588.6
(d) 深圳全球共享服务中心	5 715.7
(e) 蒙特利尔全球共享服务中心	4 954.1
<b>共计</b>	<b>50 948.5</b>

说明：2020 年的估计数额为 50 948 500 美元，其供资来源分为三类：经常预算(23%)，维持和平行动预算(57%)，预算外资源(20%)，具体如下：

- (a) 全球共享服务中心 2020 年所需资源中的经常预算总额为 11 718 200 美元，将反映在第 29D 款全球共享服务中心的补助金和缴款项下；
- (b) 所需资源 29 040 600 美元全部由维持和平行动预算供资；
- (c) 所需资源 10 189 700 美元由预算外资源供资。

表 3  
全部员额资源

类别	全球共享服务 主任办公室	内罗毕全球 共享服务中心	布达佩斯全球 共享服务中心	深圳全球共享 服务中心	蒙特利尔全球 共享服务中心	共计
<b>专业及以上职类</b>						
D-2	1	—	—	—	—	1
D-1	—	1	1	1	1	4
P-5	3	2	1	1	1	8
P-4/3	11	29	15	17	13	85
P-2/1	3	7	2	1	2	15
<b>小计</b>	<b>18</b>	<b>39</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>113</b>
<b>一般事务人员</b>						
特等	0	25	11	15	16	67
其他职等	9	190	93	138	74	504
<b>小计</b>	<b>9</b>	<b>215</b>	<b>104</b>	<b>153</b>	<b>90</b>	<b>571</b>
<b>共计</b>	<b>27</b>	<b>254</b>	<b>123</b>	<b>173</b>	<b>107</b>	<b>684</b>

## 工作方案

### 全球共享服务主任办公室(设在内罗毕)

所需资源：4 382 200 美元(2019 年度)

20 976 100 美元(2020 年估计数)

2. 全球共享服务主任将负责为各全球共享服务中心的业务提供全面指导和管理监督。他/她将提出服务提供的短期和长期战略方向，并确保战略方向与共享服务的目标和业务规划相符。他/她还将推动共享服务业务的标准化，并将全面负责服务质量和持续改进。此外，他/她将负责与高级管理层和政策负责人沟通，并充当整合全球共享服务中心各方面工作的联络人。全球共享服务主任办公室将由绩效和流程优化科及客户服务和培训科提供支持。各全球共享服务中心主任将直接向全球共享服务主任报告工作。

## 所需资源

	2018-2019 年估计数	2020 年估计数	员 额
员额	1 225.0	2 721.0	27
非员额	3 157.2	18 255.1	—
<b>共计</b>	<b>4 382.2</b>	<b>20 976.1</b>	<b>27</b>

3. 总额为 4 382 200 美元的 2019 年资源将用于支付 2019 年 7 月起按照实施计划设立的 27 个员额(1 个 D-2、3 个 P-5、3 个 P-4、8 个 P-3、3 个 P-2 和 9 个其他职等(1 225 000 美元)), 以及用于支持拟实施的全球服务提供模式的非员额资源(3 157 200 美元)。

4. 2019 年非员额资源为 3 157 200 美元, 包括经常性(178 400 美元)和非经常性开办资源需求(2 978 800 美元)。

5. 2020 年估计需要 20 976 100 美元的资源, 用于支持拟实施的全球服务提供模式。

## 内罗毕全球共享服务中心

所需资源: 3 624 900 美元(2019 年)

13 714 000 美元(2020 年估计数)

表 4

## 内罗毕全球共享服务中心的所需资源

(千美元)

	2018-2019 年估计数	2020 年估计数	员 额
员额	2 597.1	11 074.5	254
非员额	1 027.8	2 639.5	—
<b>共计</b>	<b>3 624.9</b>	<b>13 714.0</b>	<b>254</b>

6. 总额为 3 624 900 美元的 2019 年资源将用于支付 2019 年 7 月起按照实施计划设立的 254 个员额(1 个 D-1、2 个 P-5、10 个 P-4、19 个 P-3、7 个 P-2、25 个一般事务(特等)和 190 个一般事务(其他职等)(2 597 100 美元)), 以及用于支持拟实施的全球服务提供模式的非员额资源(1 027 800 美元)。

7. 2020 年估计需要 13 714 000 美元的资源, 用于支持拟实施的全球服务提供模式。

## 布达佩斯全球共享服务中心

所需资源：1 507 900 美元(2019 年)

5 588 600 美元(2020 年估计数)

表 5

### 布达佩斯全球共享服务中心的所需资源

(千美元)

	2018-2019 年估计数	2020 年估计数	员 额
员 额	1 072.7	4 246.5	123
非员 额	435.2	1 342.1	—
<b>共计</b>	<b>1 507.9</b>	<b>5 588.6</b>	<b>123</b>

8. 总额为 1 507 900 美元的 2019 年资源将用于支付 2019 年 7 月起按照实施计划设立的 123 员额(1 个 D-1、1 个 P-5、5 个 P-4、10 个 P-3、2 个 P-2、11 个一般事务(特等)和 93 个一般事务(其他职等))(1 072 700 美元)), 以及用于支持拟实施的全球服务提供模式的非员额资源(435 200 美元)。

9. 2020 年估计需要 5 588 600 美元的资源, 用于支持拟实施的全球服务提供模式。

## 深圳全球共享服务中心

所需资源：5 715 700 美元(2020 年估计数)

表 6

### 深圳全球共享服务中心的所需资源

(千美元)

	2018-2019 年估计数	2020 年估计数	员 额
员 额	0.00	4 667.0	173
非员 额	0.00	1 048.7	—
<b>共计</b>	<b>0.00</b>	<b>5 715.7</b>	<b>173</b>

10. 2019 年不需要为深圳全球共享服务中心提供资源。2020 年估计需要 5 715 700 美元的资源, 用于支持拟实施的全球服务提供模式。

## 蒙特利尔全球共享服务中心

所需资源：7 700 美元(2019 年)

4 954 100 美元(2020 年估计数)



表 7  
蒙特利尔全球共享服务中心的所需资源

(千美元)

	2018-2019 年估计数	2020 年估计数	员 额
员 额	0.00	4 058.3	107
非员额	7.7	895.8	—
<b>共计</b>	<b>7.7</b>	<b>4 954.1</b>	<b>107</b>

11. 2019 年所需资源总额为 7 700 美元，用于支持 2020 年设立该中心。

12. 2020 年估计需要 4 954 100 美元的资源，用于支持拟实施的全球服务提供模式。

表 8  
2020 年拟裁撤员额

实 体	类 别	员 额 数
联合国日内瓦办事处	P-4	1
	P-3	2
	P-2	2
	PL	2
	OL	39
<b>小计</b>		<b>46</b>
联合国内罗毕办事处	P-5	1
	P-4	1
	P-3	2
	P-2	2
	PL	11
	OL	35
<b>小计</b>		<b>52</b>
联合国维也纳办事处	P-4	1
	P-3	1
	PL	1
	OL	18
<b>小计</b>		<b>21</b>
非洲经济委员会	P-3	1
	PL	3
	OL	8
<b>小计</b>		<b>12</b>

实体	类别	员额数
拉丁美洲和加勒比经济委员会	P-2	1
	PL	2
	OL	11
<b>小计</b>		<b>14</b>
亚洲及太平洋经济社会委员会	P-2	1
	PL	2
	OL	10
<b>小计</b>		<b>13</b>
西亚经济社会委员会	P-3	1
	PL	1
	OL	6
<b>小计</b>		<b>8</b>
联合国停战监督组织	FS	1
	PL	1
	OL	2
<b>小计</b>		<b>4</b>
联合国阿富汗援助团	P-5	1
	P-4	1
	P-3	2
	P-2	1
	FS	14
	GS	20
<b>小计</b>		<b>39</b>
联合国伊拉克援助团	P-4	2
	P-3	1
	FS	7
	GS	23
<b>小计</b>		<b>33</b>
联合国乌干达恩德培区域服务中心	D-1	1
	P-5	5
	P-4	15
	P-3	18
	P-2	4
	FS	56
	NPO	29

实体	类别	员额数
	OL	215
	UNV	6
<b>小计</b>		<b>349</b>
联合国科索沃临时行政当局特派团	FS	2
	OL	5
<b>小计</b>		<b>7</b>
联合国驻塞浦路斯维持和平部队	OL	1
<b>小计</b>		<b>1</b>
联合国全球服务中心	FS	2
	OL	6
<b>小计</b>		<b>8</b>
联合国脱离接触观察员部队	OL	3
<b>小计</b>		<b>3</b>
联合国驻黎巴嫩临时部队	P-4	1
	P-3	2
	NPO	1
	OL	13
<b>小计</b>		<b>17</b>
联合国海地司法支助特派团	FS	2
	OL	4
<b>小计</b>		<b>6</b>
<b>共计</b>		<b>633</b>

简称：FS，外勤事务人员；GS，一般事务人员；LL，当地雇员；NPO，本国专业干事；OL，其他职等；PL，特等；UNV，联合国志愿人员。

表 9  
2021 年拟裁撤员额

实体	类别	员额数
经济和社会事务部	OL	4
<b>小计</b>		<b>4</b>
大会和会议管理部	PL	2
	OL	7
<b>小计</b>		<b>9</b>

实体	类别	员额数
管理战略、政策和合规部	P-5	2
	P-3	1
	PL	6
	OL	55
<b>小计</b>		<b>64</b>
政治和建设和平事务部	P-4	1
	OL	2
<b>小计</b>		<b>3</b>
全球传播部	OL	4
<b>小计</b>		<b>4</b>
安全和安保部	OL	3
<b>小计</b>		<b>3</b>
秘书长办公厅	OL	1
<b>小计</b>		<b>1</b>
人道主义事务协调厅	P-3	3
	OL	8
<b>小计</b>		<b>11</b>
裁军事务厅	OL	1
<b>小计</b>		<b>1</b>
内部监督事务厅	OL	1
<b>小计</b>		<b>1</b>
法律事务厅	OL	1
<b>小计</b>		<b>1</b>
业务支助部	OL	11
<b>小计</b>		<b>11</b>
信息和通信技术厅	OL	1
<b>小计</b>		<b>1</b>
<b>共计</b>		<b>114</b>

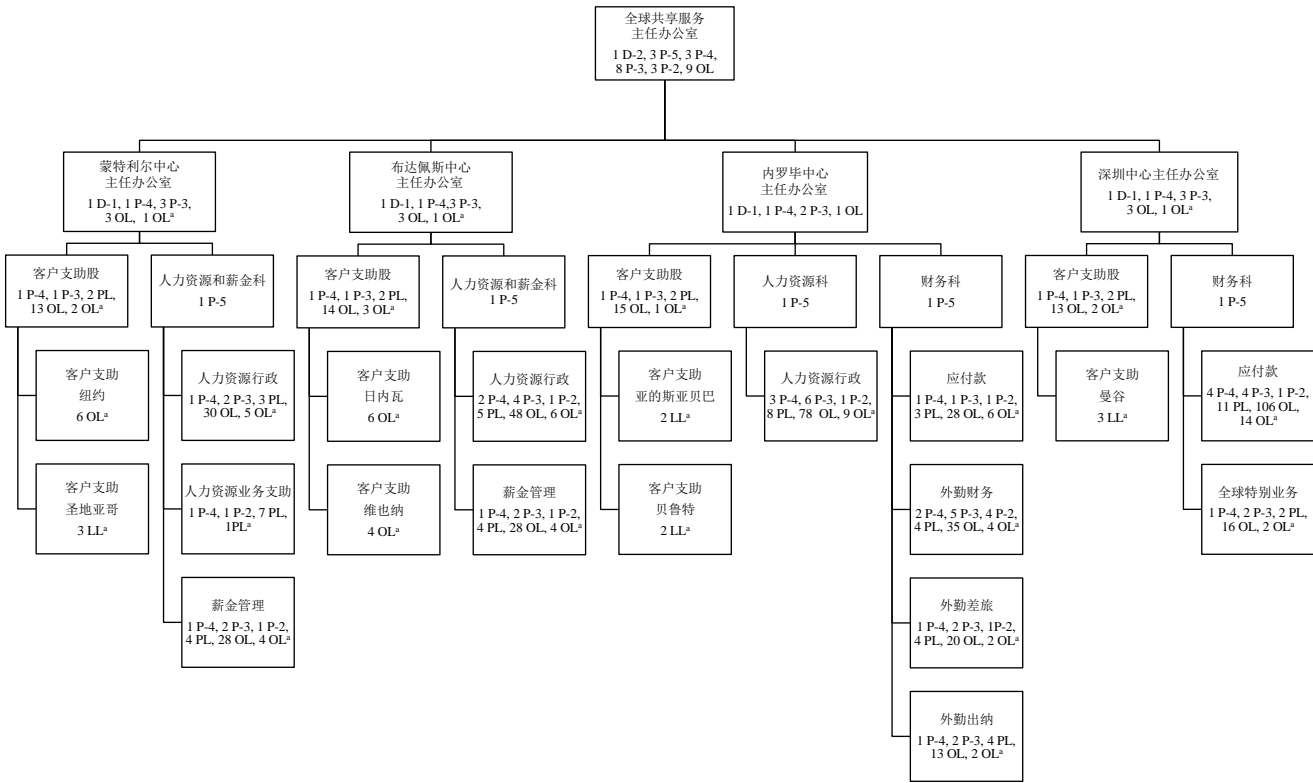
简称：OL，其他职等；PL，特等。

表 10  
现有实体年资源核减估计数

(千美元)

实体	经常预算		其他摊款		预算外		预算外供资的 一般临时人员		共计	
	员额	年度 费用	员额	年度 费用	员额	年度 费用	员额	年度 费用	员额	年度 费用
经济和社会事务部	2	172.8	—	—	2	201.3	—	—	4	374.1
大会和会议管理部	9	814.9	—	—	—	—	—	—	9	814.9
全球传播部	4	301.5	—	—	—	—	—	—	4	301.5
管理战略、政策和合规部	37	3 386.5	14	1 409.2	13	1 571.8	0	—	64	6 367.5
业务支助部	2	172.8	9	905.9	—	—	—	—	11	1 078.7
政治和建设和平事务部	—	—	—	—	3	405.7	—	—	3	405.7
安全和安保部	3	306.8	—	—	—	—	—	—	3	306.8
非洲经济委员会	12	576.7	—	—	0	—	0	—	12	576.7
拉丁美洲和加勒比经济委员会	14	950.0	—	—	—	—	—	—	14	950.0
亚洲及太平洋经济社会委员会	13	933.0	—	—	—	—	—	—	13	933.0
西亚经济社会委员会	8	727.0	—	—	—	—	—	—	8	727.0
秘书长办公厅	1	86.4	—	—	—	—	—	—	1	86.4
人道主义事务协调厅	—	—	—	—	10	1 405.7	1	100.7	11	1 506.4
裁军事务厅	—	—	—	—	—	—	1	100.7	1	100.7
信息和通信技术厅	—	—	1	100.7	—	—	—	—	1	100.7
内部监督事务厅	1	86.4	—	—	—	—	—	—	1	86.4
法律事务厅	1	86.4	—	—	—	—	—	—	1	86.4
乌干达恩德培区域服务中心	—	—	349	25 573.5	—	—	—	—	349	25 573.5
联合国阿富汗援助团	39	4 055.5	—	—	—	—	—	—	39	4 055.5
联合国伊拉克援助团	33	3 039.5	—	—	—	—	—	—	33	3 039.5
联合国脱离接触观察员部队	—	—	3	113.5	—	—	—	—	3	113.5
联合国全球服务中心	—	—	8	627.9	—	—	—	—	8	627.9
联合国科索沃临时行政当局特派团	—	—	7	437.0	—	—	—	—	7	437.0
联合国驻黎巴嫩临时部队	—	—	17	1 390.1	—	—	—	—	17	1 390.1
联合国海地司法支助特派团	—	—	6	397.7	—	—	—	—	6	397.7
联合国日内瓦办事处	14	1 947.8	—	—	18	2 694.2	14	1 194.1	46	5 836.1
联合国内罗毕办事处	14	1 362.5	—	—	35	1 930.6	3	165.5	52	3 458.6
联合国维也纳办事处	9	1 012.6	—	—	12	1 200.6	0	—	21	2 213.3
联合国驻塞浦路斯维持和平部队	—	—	1	61.8	—	—	—	—	1	61.8
联合国停战监督组织	4	341.0	—	—	—	—	—	—	4	341.0
<b>共计</b>	<b>220</b>	<b>20 360.1</b>	<b>415</b>	<b>31 017.5</b>	<b>93</b>	<b>9 409.9</b>	<b>19</b>	<b>1 561.0</b>	<b>747</b>	<b>62 348.5</b>

拟议组织结构图



简称：PL，一般事务人员特等；LL，当地雇员；OL，一般事务人员其他职等。

<sup>a</sup> 一般临时人员职位。

## 附件五

## 效益实现计划

下表列出了将作为全球服务提供模式效益实现计划的一部分予以计量和报告的关键指标。最初设想的效益管理周期为期 5 年(最短时限)，每年须向大会提交经更新的记分卡。

编号	效益	计量	计量频率	基线	基线日期 <sup>a</sup>
1	成本效益	避免的费用与按现状运行的费用相比较 <sup>b</sup>  [全球共享服务中心业务费用]加上[一次性执行费用]减去[在全球共享服务中心启动前提供行政服务的费用]	每年	零(在实施全球共享服务中心之前，不存在暗含的避免的费用与按现状运行的费用之间的差异)	2019 年第三季度(第零年的起始)
2	高质量和以客户为导向的行政服务	工作质量客户满意度调查的得分	每年	全球服务提供模式实施前客户满意度调查的得分	2019 年第四季度(共享服务中心投入运作前的那个季度)
3	及时提供服务	在服务级别协议目标内完成的全球共享服务中心交易百分比	每月	全球共享服务中心第一个月的服务提供数据和(或)其他相关基线数据	2020 年 1 月(全球共享服务中心运作的第一个月)或最早可用的基线日期
4	业务效率	工作人员的人均交易数量	每季	全球共享服务中心启动前一年的季度数据 <sup>c</sup>	2019 年第一季度(全球共享服务中心投入运作的前一年)
5	标准化与一致性	使用全球服务提供模式标准流程提供的流程数量	每年	零	2020 年第一季度(共享服务中心开始运作)

<sup>a</sup> 所列各个日期的适用前提是，大会核准提议的全球共享服务中心设立时间表(目前该中心计划于 2020 年第一季度设立)，所列日期可根据实际实施启动时间进行相应调整。

<sup>b</sup> 行政服务费用的比较只涉及范围内的行政服务。

<sup>c</sup> 为了确定事务总量的计量标准，将在全球共享服务中心启用之前进行 4 次季度计量，以确保任何因季节性工作量波动而导致的差异能够得到公平比较，例如，教育补助金申请往往在日历年的某些时期激增。

# 附件六

## 词汇表

术语	定义
行政流程	本文中行政流程的定义是端到端流程，从客户请求开始到产生结果终结，往往包括不同职能领域(人力资源行政、财务等)的子流程。
客户	客户是指(a) 为执行任务而需要获得行政服务的联合国系统实体(包括各部厅)；(b) 工作人员或有权以其本人作为本组织工作人员的身份或以所在实体的名义请求获得行政服务的实体代表。
客户关系管理	客户关系管理是指为改善关系和提高客户满意度而管理与客户互动的一套政策、程序和工具。客户关系管理软件应用程序是管理服务提供方与其客户之间互动的一个工具。
企业资源规划系统	企业资源规划系统是指提供一整套支持财务和预算管理、人力资源管理、供应链管理、中央支助事务等活动和其他核心职能的信息技术应用程序的系统。
主要绩效指标	主要绩效指标是监测和评价某项活动成功与否的可计量数值。该指标可与目标、以往绩效和基准进行比较，推动在服务提供的绩效方面作出切实和有影响力的调整和改善。
服务级别协议	服务级别协议是谈判达成的正式协议，界定了服务提供的范围和责任。此类协议的目的是阐明向客户所提供服务的最低质量、预期质量和商定质量。
共享服务	共享服务是个体客户实体共有(或共享)的当地独立服务，可以从客户自身地点以外的一个或多个地点独立提供。由共享服务中心安排履行此种服务的资源，这些中心根据标准化流程运作并利用客户关系工具远程管理与客户的互动。