



大会

Distr.: General  
14 August 2015  
Chinese  
Original: English

## 第七十届会议

临时议程\* 项目 110

秘书长关于联合国工作的报告

## 联合国秘书处全球服务提供模式框架

## 秘书长的报告

## 摘要

本报告系根据大会第 67/246 号决议提交。当代信息和通信技术(信通技术)的进步以及最近的变革举措提供了一个机会,借以重新思考本组织在过去几十年里逐步演化的复杂的行政支助结构。行政支助可以更加精简,更有成效,以更好地满足秘书处当前的和不断变化的需求。

根据秘书长关于建立一个真正全球化秘书处的目标,全球服务提供模式所设想的是这样一个秘书处,它能更好地执行任务,并得到在需要的时候、在需要的地方提供所需服务的各行政服务机关的支持。

全系统的办法将依照一套共同的联合国财务和工作人员条例和细则,在整个全球化秘书处内提供高质量的、及时的、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。模块化解决办法将照顾到各种业务需求以及总部和外地不同的业务环境的复杂性。

全球服务提供模式将利用包括“团结”项目、全球外勤支助战略、国际公共部门会计准则、信通技术战略和人力资源改革在内的其他变革举措的潜力。此外,它将借鉴已在联合国秘书处和整个联合国系统内使用的共享服务安排的经验教训。

\* A/70/150。



秘书长提议以分阶段的办法来制订全球服务提供模式。本报告提供了一个全球服务提供模式框架，其中包括愿景和指导原则、预期益处和初步范围以及实施路线图。在提出该框架时充分认识到了在会员国的指导下逐步演变的联合国的独特结构、本组织的普遍性、其复杂的业务环境、机构史及其工作人员积累的知识。

如果会员国批准全球服务提供模式框架，秘书长将提交一份有关行政支助服务的详细提案，其中包括一项企划案和各种地点选择，供大会第七十一届会议审议。同时请大会批准使用资源，设立小型项目组并获得专家咨询服务，以详细制定提案。

## 目录

	页次
一. 引言：变革的必要性.....	4
二. 至关重要的变革举措.....	5
三. 以经验为基础 .....	6
四. 愿景、预期惠益和指导原则.....	8
五. 初步范围和执行方式.....	11
六. 路线图 .....	15
七. 所涉经费问题 .....	19
八. 有待大会采取的行动.....	20
 附件	
一. 从全球外勤支助战略中吸取的经验教训.....	21
二. 审计委员会关于业务转型举措的公告.....	23
三. 概览：对在共享服务环境中具有提供潜力的进程的初步评估.....	25
四. 在拟订全球服务提供模式企划案期间的治理和项目管理安排.....	28
五. 联合国各基金、方案和专门机构的共享服务安排.....	29
六. 联合国各基金、方案和专门机构中的共享服务安排(根据 2015 年 4 月的调查) .....	30

## 一. 导言：变革的必要性

1. 秘书长在 2012 年 1 月 25 日向大会介绍其五年行动议程时强调指出，必须加强联合国，以确保更有效地执行任务，并克服所确认的资源限制开展更多工作。对这一努力的一项重大贡献是采用了一种提供行政支助服务的新的模式，该模式以连贯一致和有效的方式在整个全球秘书处提供高质量的服务。
2. 自联合国秘书处 1945 年成立以来，本组织的行政结构已发展成一个拥有约 98 个单独实体的复杂结构，这些实体分布在数百个地点，为各个工作地点或特定部门和办事处提供服务。不同的实体、不同的业务环境之间的行政做法差别很大，执行情况和客户对服务是否及时和服务质量的满意度也差别很大。
3. 总体而言，行政支助安排的复杂结构在费用中占了很大一部分，可更为精简、更有成效、更具有成本效益。秘书长在其整个任期内，呼吁进行审慎的资源管理，并对本组织实施了严格的预算纪律。在这方面，在过去三个两年期里，为将资源用于本组织的方案工作，经常预算中的行政费用遭一再削减，2010-2011 年被削减 2%，2012-2013 年被削减 3%，2014-2015 年被削减 5%，而在 2016-2017 年拟议预算将被进一步削减 3.6%。
4. 要确立一个适合秘书处当前和不断变化的业务需求的可持续的行政服务提供方式，本组织就必须转而采用一种新的服务提供模式。这一模式应利用整个全球秘书处现有的专门知识和最近所有的变革举措、特别是“团结”项目、即企业资源规划系统的潜力，将对资源的审慎管理与注重成果和重新注重提供服务的质量和及时性结合起来。
5. 秘书长提议采用分阶段办法来制订全球服务提供模式。本报告提出了秘书处的全球服务提供模式的原理和框架。该框架含一项愿景和各项指导原则、预期收益、初步范围和评估方法以及一份实施路线图。在提出该框架时充分认识到了在会员国的指导下逐步演变的联合国的独特结构、本组织的普遍性、其复杂的业务环境、70 年的机构史及其工作人员积累的知识。这一方式符合行政和预算问题咨询委员会关于“制订一个可确保协同增效作用和尽可能分享基础设施的全组织服务提供模式，同时考虑到本组织包括维和在内不同部分的具体需求”的建议(A/69/860，第 83 段)。
6. 如果会员国批准全球服务提供模式框架，秘书长将提交一份有关行政支助服务的详细提案，其中包括一项企划案和各种地点选择，供大会第七十一届会议审议。同时请大会批准使用资源，设立小型项目组并获得专家咨询服务，以详细制定提案。
7. 与此同时，也正在进行改进提供后勤和供应链管理服务的的工作。最近，大会批准使用资源来制订一项供应链管理方案，以支助外地特派团。该方案旨在最大限度地利用现有资源，保证资金效益，并改进任务执行的反应能力。“团结”

项目扩展部分 2 正被设计为这一新方式的一个主要推进手段，而这项工作将成为全球服务提供模式的一个组成部分。

8. 整个秘书处各利益攸关方之间的广泛协商为全球服务提供模式框架的拟订提供了依据。在工作一级由秘书处管理事务部和外勤支助部以及“团结”项目团队的“团结”项目流程所有人代表组成的全球服务提供模式工作组定期举行会议，以拟订提议，供本组织高级领导层审议。已与联合国总部、总部以外办事处和区域委员会的行政专家举办了若干次讨论会。由主管管理事务副秘书长主持的包含 17 个秘书处实体的高级规划小组担任高级别咨商论坛，它汇集了服务提供者和客户的各种观点。全球服务提供模式也是管理委员会多次讨论的议题。已与工作人员代表讨论了全球服务提供模式框架提案，包括举行了一次临时安排的工作人员一管理层委员会特别会议来进行讨论。

## 二. 至关重要的变革举措

9. 随着秘书处近年来采取的下列变革举措的实施，已有可能制订全球服务提供模式：

(a) **“团结”项目**，即企业资源规划系统，它使整个秘书处的财务、人力和实物资源能得到综合、精简的管理。可从任何地点查询的单一的信息来源提供了直接获得可靠的实时信息的机会，并取代了许多遗留的信息和通信技术(信通技术)系统。采用标准化的自动化解决办法确保提高本组织在提供行政支助服务方面的一致性和连贯性，同时也能更好地满足不同客户的需求。业务流程的变革和简化以及程度更高的自动化和严格的分工正导致产生一种新的工作方式。“团结”项目加强了问责制，提高了透明度，增强了内部控制，并支持成果管理制，它使决策者有能力更好地监测、管理和报告各方案和行动使用资源的情况；

(b) **全球外勤支助战略**加强了对和平行动的支持，它在特派团整个生命周期提供更有成效和更有效率的服务。该战略的共享服务支柱之所以建立，是因为认识到各级(全球、区域和当地)有必要提高专业化程度，以便能进一步集中专门知识，提高服务的一致性，同时实现规模经济；

(c) **信息和通信技术战略**将在全球一级提供全组织的信通技术解决方案，统一各设定区域的服务，同时确保日常业务有效和及时。各种应用和服务的标准化克服了破碎化问题，而对业务智能和分析的进一步注重将有助于作出更具有战略性的决策。从根本上说，信通技术战略为“团结”项目和提供全球服务提供了一种使能环境；

(d) **国际公共部门会计准则**(公共部门会计准则)已对本组织范围广泛的活动产生了影响，并创造了在本组织管理方面改进效率、效力和问责的潜力。更详细的费用数据、符合公共部门会计准则的更全面和更透明的财务报告，将迫使改进资产和负债管理，促进就资源利用作出更知情的战略决定；

(e) **人力资源改革**对一支拥有高度技能、能够适应迅速变化、全球化和相互关联的环境的充满活力的工作人员队伍提供支持。主要组成部分包括统一服务条件、引进人才管理工具 Inspira 以及推出流动框架。

10. 大会第六十九届会议强调，必须使全球外勤支助战略采用的现行安排与目前提交大会审议的待定全球服务提供模式相一致(第 69/262 号决议，第四节，第 8 段)。大会进一步请秘书长“确保与改进外勤支助和服务交付有关的任何举措均考虑到秘书处其他举措的经验教训和最佳做法，以实现惠益最大化，并避免可能的重复和重叠”(第 69/307 号决议，第五节，第 61 段)。有关全球服务提供模式的提议符合这些指示。

### 三. 以经验为基础

11. 全球服务提供模式将基于 70 年来的组织史，并利用过去调配的基础设施和资源。此外，它将借鉴从已在各联合国秘书处实体中采用的共享服务安排中吸取的经验教训：

(a) **联合国总部**为整个秘书处集中提供一些服务。例如，信息和通信技术厅内设有全球服务台，以及管理、协作和安保工具，而人力资源管理厅则负责整个组织的青年专业人员方案的行政管理工作；

(b) **总部以外办事处**多年来一直成功地向同设在各自工作地点的其他实体、在某些情况下向更远地方的实体提供了服务：

- 联合国日内瓦办事处历来一直是地方和区域支助中心，它向设在日内瓦、波恩和都灵的 30 多个联合国系统实体提供完全一体化的行政和支助服务，并向位于约 83 个国家的超过 126 个外地办事处提供此种服务
- 联合国内罗毕办事处为合用同一地点的联合国环境规划署(环境署)和联合国人类住区规划署(人居署)、包括其约在 60 个不同地点的存在提供服务，并向设在肯尼亚的联合国系统的 50 多个办事处提供共享行政服务
- 联合国维也纳办事处为位于维也纳的联合国秘书处各实体及联合国毒品和犯罪问题办公室(毒品和犯罪问题办公室)、包括其设在 60 多个国家的外地办事处以及位于都灵的联合国区域间犯罪和司法研究所(犯罪司法所)提供人力资源管理和财务服务。

(c) 一些**区域委员会**，例如亚洲及太平洋经济社会委员会(亚太经社会)、拉丁美洲和加勒比经济委员会(拉加经委会)、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)，向位于同一工作地点的联合国秘书处各实体、包括其他实体设立的办事处以及秘书处在有关区域的外地办事处提供行政服务；

(d) **外地特派团**，作为实施五年期的全球外勤支助战略(外地支助战略)工作的一部分，外勤支助部由其恩德培区域服务中心和全球服务中心提供共享服务，它们向联合国所有外地特派团提供了全球后勤支持及信息和通信技术服务。目前，70%的秘书处外地工作人员通过区域和全球服务中心或科威特联合支助办事处提供的某种形式的共享行政服务得到支持。大会对这一工作取得的成果表示欢迎(见第 69/307 号决议)，全球外勤支助战略期间所吸取的经验教训将为全球服务提供模式的拟订工作所借鉴(另见附件一)。截至 2015 年 7 月，该战略已被纳入外勤支助部工作的主流。目前正为外地特派团试行开展工作，以制定新的供应链管理方法，将之纳入整个全球服务提供模式中，并将其作为“团结”项目扩展部分 2 设计的参考；

(e) 根据五年期**信通技术战略**，信息和通信技术厅将确定战略方向，建立治理机制，进行监督，并与联合国各部厅协作，制定政策和技术标准和架构。日内瓦、内罗毕、曼谷和纽约的区域技术中心将协调区域信通技术服务并实施治理。这些区域对外勤支助部的区域中心起到补充作用。在曼谷、内罗毕、纽约、全球服务中心(布林迪西)和日内瓦的企业服务台将为至关重要的应用提供不间断的服务台服务。企业应用中心将把应用程序开发集中在三个主要中心(曼谷、维也纳和纽约)，并通过虚拟中心加以开发，以确保统一应用和网站布局。

12. **附属支助安排**，在回收费用的基础上，秘书处还得到联合国系统各实体(如联合国开发计划署(开发署))提供的服务，这些实体为派驻在小的或偏远的工作地点的工作人员提供了行政管理服务。有时某一实体也得到了秘书处内外的各种服务提供者提供的服务。例如，联合国人权事务高级专员办事处(人权高专办)总部和 76 个实地存在得到了联合国日内瓦办事处、开发署和各区域委员会以及拥有人权构成部分的和平行动提供的服务。

13. **联合国系统**，近年来，若干联合国基金、方案和专门机构已做出协调一致的努力，巩固各自的后台业务，并(或)转而采用共享服务安排。<sup>1</sup> 本报告考虑到了联合国各实体在联合国系统行政首长协调理事会(行政首长协调会)管理问题高级别委员会主持下就全球服务中心定期进行的信息交流(见 CEB/2014/3，第七节)。联合国秘书处与行政首长协调会秘书处一道，于 2015 年春发布一份综合调查表，以查明联合国系统各实体的行政安排，并收集所吸取的经验教训。附件五摘要说明了调查的主要结论(另见附件六)。

14. 秘书处还注意到目前在**四年期全面政策审查**背景下就“在方案国进一步提供更高质量、更有成效和更符合成本效益的支助服务”(第 67/226 号决议，第 152 段)正在进行的讨论。随着关于四年期全面政策审查和全球服务提供模式的讨论的

<sup>1</sup> 2009 年，联合检查组对此问题进行了研究(A/65/63)；另见联合国系统行政首长协调理事会关于该报告的评论意见(A/65/63/Add.1)。

继续进行，将在可行时考虑到大会议请求，以便“在深化秘书处各实体与联合国发展系统各成员的协调方面加快进展速度，除其他外，简化和统一方案编制工具、流程和业务做法，以便为从救济向发展过渡的国家的努力及时提供切实有效的支持”(第 67/226 号决议，第 107 段)。经济及社会理事会重申了这项请求(第 2014/14 号决议，第 29 段)。

15. 秘书处还将遵循监督机构就不同的变革举措提出的相关建议。主要结论见附件二。

#### 四. 愿景、预期惠益和指导原则

16. 全球服务提供模式所设想的秘书处是一个在需要的时候、在需要的地方提供所需服务的行政事务单位支助下能够更好地执行任务的秘书处。

17. 全系统的办法将依照一套共同的联合国财务和工作人员条例和细则，在整个全球化秘书处内提供高质量的、及时的、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、业务要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。模块化解决办法将照顾到各种业务需求以及总部和外地不同的业务环境的复杂性。

18. 该模式将致力于：

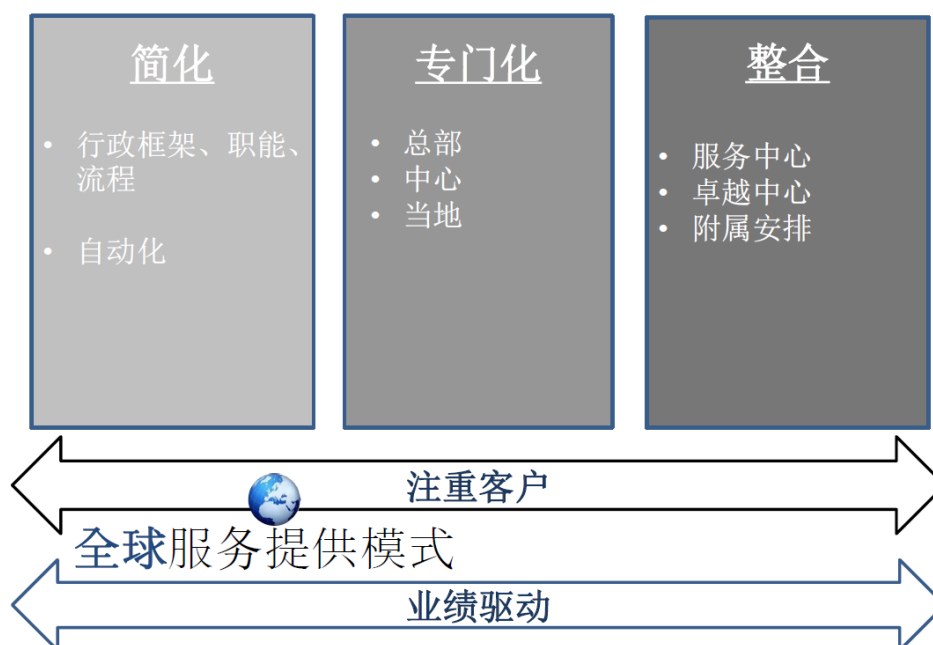
- (a) 优化服务(质量/及时性/成本效益)；
- (b) 面向服务对象并满足业务需求；
- (c) 适应性、灵活性和可扩展性；
- (d) 有成效的组织业绩管理；
- (e) 在简化和整合的行政支助结构中增添价值。

##### 简化、专业化和整合

19. 尽管“团结”项目使业务流程标准化和自动化，全球服务提供模式将酌情整合工作地点内部和工作地点之间支离破碎的行政构架。一个以客户为中心、以业绩为驱动力的服务提供模式将：(a) 简化行政框架、职能和工作流程；(b) 使独特职能下的行政职责专门化；(c) 整合整个秘书处的行政能力。



图一  
全球服务提供模式益处



20. **简化**：将对秘书处多层次的行政结构、包括主要的行政政策、程序和授权进行审查，以减少不必要的复杂性，使其更加灵活，更能满足业务需求。监督和问责机制将得到加强。除了在“团结”项目的背景下进行的流程再造外，将进一步审查行政流程，包括企业资源规划系统之外的流程，以废除多余的、不增值的流程步骤。还将考虑可否简化和如何能够简化必要的任务，以及可否和如何能利用信通技术。

21. **专门化**：此外，全球服务提供模式将调整本组织的行政架构，以便更好地将战略活动与业务活动区分开来，并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，并树立每个实体所需的权威。本组织各级的专门化将使专门知识更加集中，行政服务更加连贯一致，不同实体作为一个综合系统模式的一部分作出贡献。对于行政职能而言，预计在以下总体的责任划分的基础上有更明确的分工和职能调整(见图二)：

(a) **总部的职能**将是提供战略方向，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；

(b) **中心的职能**将是以整合的方式在全球、区域或单一地点一级实施不依附地点的<sup>2</sup> 流程；

(c) **当地办事处的职能**将是开展依附地点的、不可转移的流程。

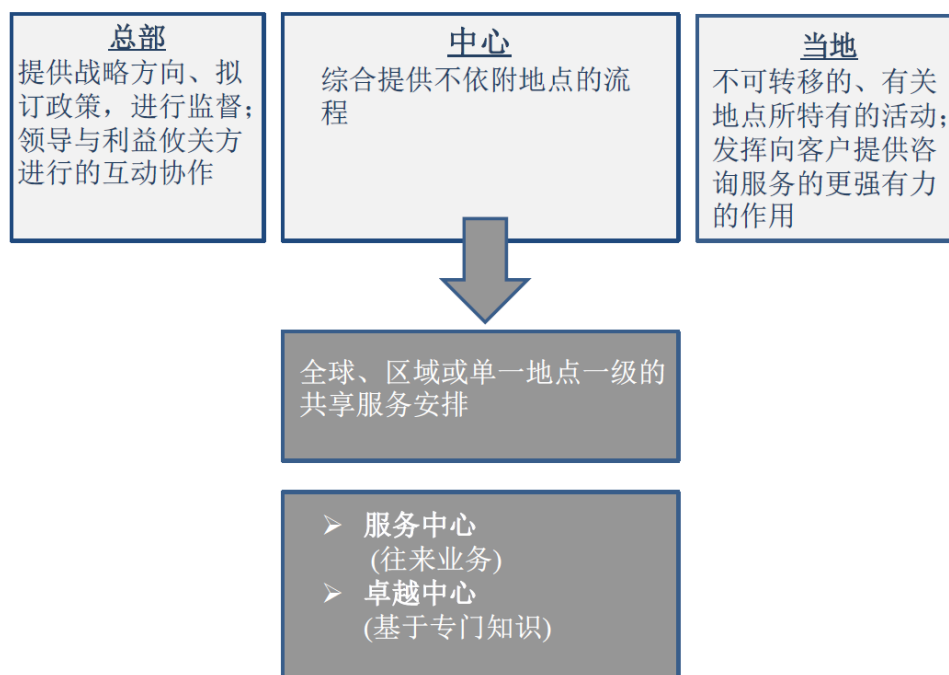
22. 一些地点的客户实体目前正在履行行政支助职能，它们将交出大部分业务往来方面的行政职责，从而侧重于其核心任务。不过，它们将保留其与行政问题有关的战略职责，如编制预算、协调审计、进行工作人员甄选以及解决其他部门管理问题。

23. **整合：**对于不依附地点的中心职能，视客户需求和行政职能的类别而定，将探讨不同的共享服务安排，同时考虑到各自的相对成本和效益，例如：

- 将通过可在全球、区域和当地设立的服务中心提供业务往来方面的行政服务。
- 将由提供高度专业化的指导和知识的卓越中心提供以专门知识为基础的行政服务。

图二

#### 责任划分



<sup>2</sup> 不依附地点系指可在当地开展的、但有可能在共享服务的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、但可在其他地点开展的流程。

24. 将对附属服务安排(例如由开发署或联合国系统其他伙伴提供服务)进行审查,以确保采用简化的办法,保留必要的灵活性,以满足不同的业务需求。将对目前由秘书处以外的伙伴提供的客户服务进行评估,以确定过渡到采用全球服务提供模式是否将同样或更好地满足业务需求并提高效率。

#### 预期惠益

25. 建立共享服务的环境是提高服务质量和提高业务效率的既定方法。质量效益和资源的更有效利用齐头并进。全球服务提供模式将带来以下益处:

- (a) 及时、连贯一致并满足业务需求的高质量服务;
- (b) 在一个精简和简化的政策框架下更加一致地适用条例;
- (c) 通过流程标准化和更有效的监督,提高透明度,加强问责制;
- (d) 产生效率和规模经济;
- (e) 将资源用于新的职能和方案工作;
- (f) 在艰苦和危险的地点实现“轻足迹”,以改善工作人员安全和福祉。

26. 全球服务提供模式供应链管理和后勤构成部分的进一步发展也将遵循这些指导原则并预期产生同样的惠益。

## 五. 初步范围和执行方式

#### 初步范围

27. 作为联合国秘书处具体业务环境评估进程的一部分,正在采用一个由六部分组成的方法。它可以确定在共享服务安排下哪些行政进程具有整合的可能,并提出全球服务提供模式设计选项。该方法包括以下要素:

- 第1部分:根据行政业务对地点的依附性对行政业务流程进行评估,并将其初步归类为“总部”、“中心”或“当地”流程。“中心”流程被认为具有迁移到共享服务环境的可能。
- 第2部分:评估将每一个“中心”流程迁移到共享业务环境的业务影响和困难程度。
- 第3部分:对迁移具有低中程度业务挑战和实施难度流程进行摸底,在秘书处的组织结构图中标识出来。这一摸底做法可以确定目前联合国各职能所处的位置,并量化用于每个具备“中心”潜力的流程的工作。
- 第4部分:出于质量和成本效益的考虑,对地点进行评估,以确定整合后职能的可选地点。

- 第 5 部分：基于先前的调查结果和拟议的服务提供设计，制定一个企划案，以确定执行全球服务提供模式的潜在的成本和效益。
- 第 6 部分：列出风险框架以评估潜在风险，并根据发生风险的可能性高低和影响程度，制定出一项降低风险战略。

28. 在“团结”项目流程所有人领导下，对 347 个行政流程(包括“团结”项目流程和企业资源规划系统之外的其他流程)进行初步分析。进一步的验证工作顾及了 2015 年 6 月推出“团结”项目组群 1、2 和 3 的经验。已初步查明 142 个流程有可能被考虑转变成为共享服务(初步结果概览见附件三)。这些流程也将在现有已经采用“团结”项目的共享服务地点继续接受评估，譬如恩德培区域服务中心，并用作将“团结”项目进一步变通适用于共享服务环境的机会。应该指出，这一评估是全面应用这套方法的一个临时步骤。随着“团结”项目继续部署并进一步稳定，将会有更多的深度分析。只有被认定为可操作的有益于联合国的备选办法，才会被视为提交大会第七十一届会议的详细的企划案的一部分。

#### 更加全面的提供服务的办法

29. 支持全球服务提供模式的一个重要的范式转变，就是过渡到更全面的端对端提供服务模式。相当于分开处理人力资源、财务或中央支助进程，一个共享服务环境共同管理分散于本组织不同部门的有关的行政活动，以取得更佳结果并产生协同作用。

30. 将开发一系列提供端到端服务的方式，可以适应不同的客户情况和运作环境。这些行政服务模式的设计将考虑若干因素，包括：(a) 客户需求、予以支持的客户数目、所需服务交付时间、以及客户启动一个流程并与服务提供者联络的端口；(b) 服务的复杂性、完成相关任务所需的努力程度和知识；(c) 业务量，包括工作量可能随着时间的推移的波动；(d) 提供服务所需的组织专门知识，包括现有的知识和劳动技能；(e) 中断或延迟完成任务的风险。

31. 全球服务提供模式下一阶段的发展将需要对这些因素作进一步分析，知道它们如何彼此关联，以及可能产生哪些成本效益。采用不同的交付方式，包括将它们结合甚至混合使用，将促进产生最有效的向某一特定地点或为某一特定客户提供行政服务的方式。其中包括：

(a) **职能组群**将整合为一个实体，负责独立地点的流程和全面交付。这一做法可以在一个地点、一个中心或全球展开，以取代由多个实体参与的分散结构，不同职能组群可以在同一地点办公；在薪金方面，例如，几个相关的事务性流程可以整合在一起，无关地点地来处理，产生协同增效作用并提高效率；

(b) **服务线**将综合跨越不同行政领域的流程。例如，目前恩德培区域服务中心所用的“新的工作人员入职”服务线，包括了证明人调查、聘任管理、合同发

放、差旅安排、就职、报到和相关的财务事项。因此它将跨组织的人力资源、财务和中央支助职能线结合到一个安排，专注为客户提供产品或服务；

(c) **量身定做的客户活动**在统一结构下为特定客户或客户群全部的行政支助需求提供了一站式服务。这些活动可以覆盖特定群体的人员，例如联合国志愿人员或军警人员，甚至整个实体。

32. 以下例子说明了在“团结”项目稳定下来并全面实施之后，某些行政职能在全球服务提供模式下如何演变发展。它们只是说明性的，并将在拟订该模式企划案时予以进一步分析：

(a) **人力资源管理**：用不同的方式整合人力资源业务。在不同时区建立区域中心处理人事业务。另一种办法是将具有类似业务条件和要求的客户部门和办事处整合成两个中心：一个实地中心，将各部门的行政业务与重大的实地行动结合起来；另一个为非实地中心，将总部以外办事处、区域中心和纽约总部各部门的人力资源行政管理活动结合在一起。这两个备选办法还可以合并使用；

(b) **将多个薪资单位整合在一起**：薪资服务可以合并为一个区域中心，涵盖所有薪资单位，包括外地特派团。如果这种办法得到执行，它应与应享待遇管理安排协调，这样就能顾及人力资源合作伙伴之间的高度互动和相互依存关系。中心设计中还应反映以下的进一步考虑，包括：工作人员的位置、当地工作人员的语言要求、人员的类型和数量、合同以及福利待遇；

(c) **服务中心**：借鉴实施“团结”项目和现有共享业务安排的经验，行政和业务服务可以合并为服务中心。

## 设计原则

33. 在拟订提供有效对应秘书处行政支助的服务安排的提案时，本组织将遵循若干总体设计原则，包括但不限于以下方面：

- (a) 建立一个无缝客户体验，确保客户参与设计和实施；
- (b) 设计简单而有效的端对端办法；
- (c) 在设计服务交付模式和界定服务目录时，考虑跨职能的相互依赖性；
- (d) 设计一个具备适应性、灵活性和可扩展的共享服务环境；
- (e) 就关键业绩指标建立质量控制和改进机制；
- (f) 利用规模经济并消除各实体的重复活动；
- (g) 创造必要的余度以确保业务连续性；
- (h) 建立适当授权，明确各项作用、职责和问责制；

- (i) 减少/控制行政服务的业务费用。

### 客户关系管理

34. 在制订详细的全球服务提供模式提案时，服务提供者和客户代表将密切协作，确保对不同客户和客户群体的共同性和独特性进行适当摸底和妥善处理，同时保持所提供支助的必要程度的标准化和一致性。

35. 行政服务能力的整合必须与健全的业绩管理和质量控制携手并进。客户需求必须得到清楚阐明，全球服务提供模式才可以有效应对相关的业务要求。根据国际良好做法和全球外勤支助战略的经验，全球服务提供模式将包括强有力的业绩和问责机制，例如：

- (a) 在全球服务提供模式启用之前，与利益攸关方协商制定**服务级别协议**，以确定将提供给客户的行政支助服务。(服务级别协议将包括商定的周转时间、质量标准、客户实体需要满足的要求和升级程序)；

- (b) 设立**关键性能指标**以监测和衡量业绩并加强资源管理和问责制。(关键性能指标将包括产量和能力指标、业务量和所需人员配置)；

- (c) 包括了主要业绩数据的**记分卡**，将促进系统的业绩监测以及向客户、服务提供者以及问责和监督机制的报告。记分卡将跟踪确定目标和基准的实现情况，这些目标和基准包括资源利用、成本效益、提供服务的质量和是否及时；

- (d) 全球服务提供模式将植入**不断改进机制**，定期审查各项政策和程序、汲取的教训和良好做法，以遵行基于客户需求的一个不断成熟模式的概念。

36. 通过减除客户实体的事务性行政职能，将其能力重新集中到核心业务活动上去。服务的质量和及时性，并大力注重积极合作的客户关系管理，是创造并持续支撑全球服务提供模式的关键。将通过以下组成部分促进强有力的客户关系管理：

- (a) **客户服务台**回应客户对具体问题的询问并解决与提供服务有关的问题；

- (b) 服务提供框架植入**升级机制**，以确保快捷地解决问题，并在必要时提交给高层决策者；

- (c) 定期启动**客户反馈机制**，例如客户调查，以评估客户意见，评估业绩，收集投入，以便为有关业务安排、共享服务安排的利用以及不断改进举措的范围的决策提供依据；

- (d) **客户委员会**定期使客户和业务一级的服务提供者汇聚在一起，讨论与提供服务和客户关系有关的事项。

37. 治理安排将被设计成可以确保客户实体成为在与提供服务有关的决策进程的积极伙伴，并密切参与监测组织业绩。

## 筹资安排和预算

38. 秘书处目前采用不同的方式为共享服务供资，包括：(a) 独立的分摊预算；(b) 参与实体提供的资源；(c) 共同出资安排；或(d) 基于成本回收。将对上述方式的每一个进行评估，考核它们运作成效、所需资源的透明度、特别是对会员国的透明度、问责制、可扩展性以及“团结”项目和其他信息技术系统中是否便于实施。

39. 在全球服务提供模式下，秘书处将提出一个切实可预测的供资安排，供大会核准。长期稳定的核心工作人员必须到位，以确保根据服务级别协议提供服务。此外，为应对工作量的波动，安排在适合业务的时间表内具备可扩展性。将分析各种方式，以采用不同的资金来源，如经常预算、维和特派团预算、支助账户和预算外资金供资。取决于与地点有关的状况，可以考虑作出修改，以便与相应的提供服务模式保持一致。

40. 大会决定给予恩德培区域服务中心运作和管理独立性，并请秘书长：(a) 提交恩德培区域服务中心 2016 年 7 月 1 日至 2017 年 6 月 30 日期间的拟议预算，并将该拟议预算记在该中心支持的特派团账上；(b) 制定可扩展的模式，用于确定维持和平行动支助账户、意大利布林迪西联合国后勤基地、恩德培区域服务中心所需资源(第 69/307 号决议，第 62 和 63 段)。拟议的可扩展模式将在制定全球服务提供模式详细提案时予以考虑。

## 六. 路线图

41. 本报告所概述的全球服务提供模式框架须经大会核可，为此秘书处将拟订一份详细的全球服务提供模式提案，供第七十一届会议审议。

42. 根据大会提供的指导，将认真分析将行政职能迁移到一个共享服务环境的优缺点，包括进行成本效益分析，估测计划中的初期投入、经常性费用、风险及其缓解因素、业务连续性(复原力)，以及预期的改进服务质量和提高效率和成效和节省费用的情况，并包括衡量进展情况的基线资料和基准。此外，还将包括经验教训和最佳做法。

### 风险管理

43. 作为秘书处企业风险管理的一部分，全球服务提供模式已被列入组织风险状况内“组织变革”类别。一份风险处理和应对计划草案评估了五项主要的变革举措(“团结”项目、公共部门会计准则、信息和通信技术战略、人力资源改革和全球服务提供模式)及其相互依存关系。它确定了引起风险的主要因素并提出了企业一级的缓解措施。

44. 将制订全球服务提供模式全面风险评估和管理计划，作为全球服务提供模式详细提案的组成部分。了解并确定不同客户和业务环境的恰当的风险承受力，是全球化但有差别的全球服务提供模式的一个重要方面，特别是在多变的外地环境下。它将确保对执行任务和遵守所有适用规则和条例实行问责。

#### 地点评估

45. 本组织未来行政服务足迹的备选方案，特别是其地理位置，将列入待提交大会第七十一届会议的详细提案。这些备选方案将借鉴联合国的行政设置历史，利用联合国工作人员的专业知识和已经在现行工作地点进行的投资，包括在全球外勤支助战略下为外地特派团设立的共享服务架构和安排。潜在的各种地点选择的成本效益分析将包括对现有工作地点相对优势的审查，以及对在一个或多个新地点设立服务中心或卓越服务中心的成本、能力和效率以及其他标准的评估。除非在企划案中清晰展示了明显的好处，否则将不考虑将某些职能转移至新的工作地点。

46. 对行政服务的可能地点的评价将包括两个部分：(a) 财务成本效益分析；(b) 质量评估。借鉴外勤支助部选择新地点建立第二区域服务中心时使用的标准(见 [A/69/651](#)，第四节，D 部分，第 35 段)，将适用如下最低标准：

- (a) 安全和稳定；
- (b) 家属随行的工作地点；
- (c) 卫生、教育和出入问题，包括可靠的医疗设施、教育设施和附近的国际机场；
- (d) 基础设施，包括可靠的现代信息和通信技术；
- (e) 能迅速将该地点扩大，以容纳工作人员，而无需联合国作出重大的新的基础设施投资；
- (f) 有具备所需技能的合格的当地工作人员；
- (g) 与东道国政府建立了良好关系，确保承认联合国特权和豁免以及联合国工作人员包括其配偶和受扶养人能获得签证。

#### 治理和项目管理

47. 根据国际良好做法和来自监督机构对其他变革举措的指导，将建立有力的治理和项目管理框架，以制订全球服务提供模式，并配合该模式的实施。将包含以下要素：

- (a) 一份详细的企划案，阐明效益、成本、范围和拟议方法；
- (b) 明确界定的项目管理职能、治理安排和问责制；



- (c) 一个强有力的变革管理部门；
- (d) 与监督和审计机构开展的经常性的协作互动；
- (e) 及时的项目报告安排以支持决策进程；
- (f) 在项目整个寿命期内有效的综合保证。

48. 具体而言，提议建立下列治理和项目管理安排以制定和实施全球服务提供模式，但须经大会认可(另见附件四)：

- (a) 主管管理事务副秘书长将担任项目所有人；
- (b) 一个由包括来自各客户部厅、“团结”项目所有人、各外地特派团以及各工作地点跨部门服务提供者的高级代表组成的指导委员会(由主管管理事务副秘书长为主席，主管外勤支助副秘书长担任副主席)，将提供指导和项目监督；
- (c) 将临时设立一个小型的专职全球服务提供模式项目组，领导制订全球服务提供模式企划案和机构重新设计提案的制订，辅以在共享服务安排、服务提供模式和变革管理方面具有专业知识的一定的专门咨询能力；
- (d) 一个由全球服务提供模式项目组组长任主席，并由各客户部厅、各项目所有人、各外地特派团以及各工作地点跨部门服务提供者的高级代表组成的工作组，将与专职项目组协调拟订企划案。

#### 变革管理及过渡规划

49. 全球服务提供模式提案将配有一个强有力的变革管理构成部分，该部分提供了一个使联合国秘书处从“团结”项目后的行政状态进入到未来所需状态的结构性的办法。它将评估本组织是否已准备好进行有关的组织变革，同时确保与其他改革举措保持一致。此外，将拟订管理和通信战略，以推动必要的组织文化变革，特别是促成更强的服务导向和对客户需求的更加注重。将确定需要与之开展互动协作的主要利益攸关方，以确保共同所有权，并作出对全球服务提供模式的全系统承诺。

50. 行政支助能力的协调和整合将在不同程度上影响到工作人员，影响的程度取决于其在本组织内的作用。在以前的运作模式下所需的、但在全球服务提供模式下不再需要的行政能力，将在工作地点内部和工作地点之间得到整合，并(或)转用于新的职能和工作方案。在掌握了更多数据和信息之后，将确立工作人员的新的作用，而更多数据和信息又会使本组织能以更具战略性的方式管理信息，并通过商业智能根据数据采取行动。需要进行认真、长期的工作人员队伍规划，才能充分了解有关影响，并制定一项支助战略，使工作人员逐步承担新的职能，帮助他们掌握与未来的作用和职责相关的技能。工作人员的职务调整 and 培训是不可或缺的。

51. 本组织致力于尽最大限度地考虑到工作人员的利益，随着全球服务提供模式制定工作的进展，将与工作人员代表进行积极对话。

#### 时间表

52. 全球服务提供模式的制定时间表力求平衡各种因素，其中特别包括：

(a) “团结”项目的部署时间表与稳定期；

(b) 对“团结”项目部署后运作环境的深入分析，以便为全球服务提供模式企划案的拟订提供参考；

(c) 利益攸关方之间共识的建立；以及

(d) 2018/2019 两年期的联合国预算周期以及维持和平特派团年度预算。

53. “团结”项目运作环境中的行政体制基线将取自 2016 年 2 月 1 日。组群 4 推出三个月后，届时的状况将作为衡量今后的提案、包括企划案的参照点。

54. 上述全球服务提供模式框架需要大会原则上予以批准，而根据这一框架，秘书长将拟订一份详细提案，同时考虑到会员国在大会第七十届会议上表示的意见。将向大会第七十一届会议提交一份进展情况报告，包括一份详细提案，其中列有新模式下的行政服务企划案、费用估计和各种地点选择。新模式所需的变动将计入 2018-2019 年拟议方案预算、维持和平预算和支助账户预算。

55. 下一步行动时间表包括下文表 1 所列的重要阶段。

表 1

2015	2016	2017	2018	2019
政府间进程				
列有框架提案的秘书长报告(9 月)	列有企划案和费用估计数的秘书长进展情况报告	2017-2018 年维持和平/支助账户预算 2018-2019 年拟议方案预算	秘书长的进展情况报告	秘书长的进展情况报告
	列入预算大纲			
(大会的决定)	(大会的决定)	(大会的决定)		
执行情况				
“团结”项目组群 3+4	“团结”项目组群 5		“团结”项目扩展部分 2	
概念的拟订	流程的协调和简化； 工作量和工作人员队伍分析 变革管理		全球、区域和地方一级的实物整合	

## 七. 所涉经费问题

56. 为拟订详细的全球服务提供模式提案，秘书长请求追加临时资源，以设立小型项目组，并聘用在共享服务安排和支助性变革管理方面具有专长的咨询人员。全球服务提供模式项目组将在咨询人的协助下，支持与拟订详细的全球服务提供模式提案有关的所有活动。主要的成果包括、但不限于：组织重新设计提案；地点选择；成本效益分析；组织业绩管理工具；客户关系管理机制；成本计算模式；减轻风险战略；工作人员队伍规划；变革管理、通信和过渡规划；以及组织就绪状况评估。

57. 在项目所有人的总体指导下，项目组确保与所有关键利益攸关方密切协调，包括通过全球服务提供模式指导委员会和全球服务提供模式工作组进行密切协调，并负责向政府间机构和治理机制报告工作。

58. 提议全球服务提供模式项目组由 1 名 D-1 职等的特等干事、1 名 P-5 职等的高级方案干事、2 名 P-4 职等的管理干事、1 名 P-3 职等的行政干事和 1 名一般事务职类(其他职等)工作人员组成。尽管设想以调入方式解决 P-4 职等管理干事、P-3 职等行政干事和一般事务职类(其他职等)工作人员员额，但仍请求提供为期 12 个月的一般临时人员资源，以便为 D-1 职等员额和 P-5 职等员额供资，最初为期一年。

### 项目管理组(662 600 美元)

59. 一个小型的临时项目组将需要 662 600 美元的估计资源，以在 2016 年拟订详细的全球服务提供模式提案，最初为期一年，其中包括 1 个作为小组组长的 D-1 职等特等干事职位和 1 个 P-5 职等高级方案干事职位所需资源。

### 拟订企划案所需专长(500 000 美元)

60. 如下文表 2 所示，初步需要 50 万美元的咨询费，用于深入分析和拟订详细的全球服务提供模式提案和企划案。

表 2

### 所需资源

(千美元)

项目活动	所需资源估计数
规划和设计服务	500.0
项目监督和管理	662.6
<b>共计</b>	<b>1 162.6</b>

## 八. 有待大会采取的行动

61. 请大会：

(a) 注意到秘书长的报告，赞同作为拟订详细企划案的基础的秘书处全球服务提供模式框架；

(b) 请秘书长向大会第七十一届会议提交一份列有企划案的详细提案；

(c) 核准自 2016 年 1 月 1 日起在主管管理事务副秘书长办公室设立 2 个临时职位(1 个 D-1 职等和 1 个 P-5 职等)，最初为期一年；

(d) 核准如本报告表 2 所列，就拟订企划案的项目费用在第 29 A 款(主管管理事务副秘书长办公室)下的 2016-2017 两年期方案预算中追加批款 1 162 600 美元。

## 附件一

### 从全球外勤支助战略中吸取的经验教训

#### 治理和项目管理

1. 建立共享服务是一个长期的进程，需要若干年时间才能稳定下来并产生持久的结果。
2. 总部和所有工作地点需要管理层强有力的参与，以不断支持开展各项努力，并明确地、连贯一致地贯彻变革举措的各项宗旨和目标。
3. 必须使长期以来逐步发展的各种正式和非正式安排合理化，并加以精简，以建立一个连贯一致的标准运作模式。
4. 治理制度既应提供所需的问责，也应提供所需的权力，并不妨碍在开展工作的地方作出至关重要的业务决定的能力。它们还应注重形成业务的未来愿景，而不仅仅是作为一个侧重于业绩的客户委员会。

#### 业务方面

5. 应订立标准化流程，以确保支持保持连贯一致，对各种要求和时限等有明确的预期。
6. 拟订提供服务结构的方式不止一种，外地支助战略在服务线方面的经验可让人们了解在起作用的模式的替代办法。
7. 必须充分重视特派团余留的人力资源和财务职能的重新设计，以在当地支持共享服务模式。

#### 客户需求和业绩管理

8. 可靠的基线数据对于从一开始就收集数据以衡量一段时间以来取得的进展至关重要。
9. 必须立即实施业绩管理机制，例如服务级协议、主要的业绩指标及向客户报告情况。
10. 注重用户和客户至关重要——不仅在共享服务安排中如此，在整个组织中也是如此。

### 资源：预算和人员配置

11. 服务提供模式/中心应有自身的预算和专职人员。必须认真开展共享服务安排的工作人员队伍规划，以确保服务中心和其他地点从一开始就配有拥有适当技能的适合人选。
12. 供资模式可对管理和业绩以及问责制产生重大影响。
13. 在逐步地越来越多地采用模式和配置人员时，也要相应地就商定结果实行问责。(员额随着时间的逐步移交从一开始就与业绩问责形成对比)

### 变革管理

14. 变革管理不可低估。必须为所有利益攸关方和实体专门花费时间、精力和资源从事工作人员队伍规划、培训、通信联络和文化变革。
15. 设立一个新的服务模式，同时实施新的全组织举措，如国际公共部门会计准则和“团结”项目，对业务活动造成了重大压力，耗用了大量时间和精力。应认真考虑变革举措的顺序安排。

## 附件二

### 审计委员会关于业务转型举措的公告

#### 业务成功变革的条件：<sup>a</sup>

1. 审计委员会查明了成功地改革了服务和运作的全球性组织所共有的先决条件和情况。这些包括：

- (a) 明确的愿景和业务模式；
- (b) 在实施变革过程中由组织负责人或其指定人员主导和领导；
- (c) 可以很容易适应变革的组织结构；
- (d) 具有对于有成效、有效率的运作十分重要的、在一系列广泛问题上良好的企业数据和智能；
- (e) 支持变革的供资和治理机制；
- (f) 注重文化方面的挑战以及如何获得组织的认同；
- (g) 关于变革需要和预期行为的清楚的信息沟通；
- (h) 各级有效的规划、组织和风险管理。

2. 此外，审计委员会强调了高级管理层可从对“团结”项目、公共部门会计准则和基本建设总计划等主要业务变革项目的审计中吸取的主要的经验教训：<sup>b</sup>

- 每个变革议程都要有一个连贯一致的清楚表明变革愿景，愿景基于对整个业务情况、变革的机遇和推动变革的最有效方法的良好认识。
- 需要实事求是地对联合国接受变革和完成现有任务的能力进行总体评估。
- 需要积极管理惠益的实现。
- 需要以透明的方式全面报告项目的费用和进展。
- 需要对业务变革项目的成败实施问责。

<sup>a</sup> [A/67/651](#)，第 36 段。

<sup>b</sup> [A/67/5\(Vol I\)](#)，第 181 段。[A/69/5\(Vol I\)](#)第 34 段进一步重申了连贯一致的业务变革方案所需的关键要素。

### 治理、控制和保证

3. 在评估基本建设总计划<sup>c</sup>时，审计委员会强调了最佳做法方面的下列考虑因素：“在大多数大型、复杂的组织项目中，利益攸关方通常对方案和各种活动实施强有力的管理、治理和控制，并辅以一系列内部和外部保证程序。目的是确保对执行工作实行明确的问责和责任制，同时实施有效的管制和限制，以减轻和管理风险，而不过分阻碍进展。一个得到良好管理的项目一般具有以下特征：

- (a) 充分详细的企划案，其中阐明了效益、成本、范围和拟议方法；
- (b) 明确界定项目管理的作用和问责制；
- (c) 有一个项目委员会，该委员会妥善组成，工作有成效；
- (d) 订有适当的变革控制机制；
- (e) 订有支持高效透明的决策进程的及时的项目报告安排；
- (f) 对项目整个生命周期的有效的综合保证。”

---

<sup>c</sup> “联合国基本建设总计划的经验：联合国审计委员会的文件”（2014 年 12 月），第 16 页 (<http://www.un.org/en/auditors/board/auditors-reports.shtml>)。



## 附件三

### 概览：对在共享服务环境中具有提供潜力的进程的初步评估\*

总部	中心	当地
由联合国总部或与利益攸关方存在相依关系的总部以外办事处领导	在当地开展，同时有可能在共享服务环境或总部领导的、可在其他地方开展的进程中加以整合、简化和自动化	在当地开展，需要予以保留
<b>财务</b>		
- 评估	- 应收款和实收款；应付款/供应商付款	- 应收款和实收款(当地伙伴)；应付款/供应商付款(低价值、当地供应商)
- 偿还会员国部队/建制警察部队费用	- 供应商付款的处理	- 银行往来调节(当地调节)
- 预算编制和预测	- 资产会计	- 项目管理
- 执行情况报告	- 出纳和金库	
- 重计费用	- 银行往来调节	
- 金库/投资/外汇+投资会计	- 主数据管理和维护(商业伙伴)	
- 主数据治理	- 差旅报销的处理	
- 收入偿还税款	- 薪资单	
- 拨款	- 管理现金款额	
- 方案管理	- 健康+人寿保险(工作人员加入、离职后健康保险/离职后人寿保险数据管理)	
- 商业保险(财产、伤亡和责任)与一些当地进行的采购+保险索赔	- 补助金管理	
- 财务报表	- 会计处理方法	
- “团结”项目(业务智能报告)		
	零用金管理	
	处理在当地给警察和部队派遣国的付款	
	增值税——税收会计	

\* 应当指出，流程评估是在全面实施分为六部分的方法中的一个临时步骤(见上文第 27 段)；随着“团结”项目的部署和稳定进一步取得进展，将进行更多的深入分析。仅有被确认为在业务上可行并对本组织有益的选择办法才会考虑作为将向大会第七十一届会议提交的详细的企划案的一部分。

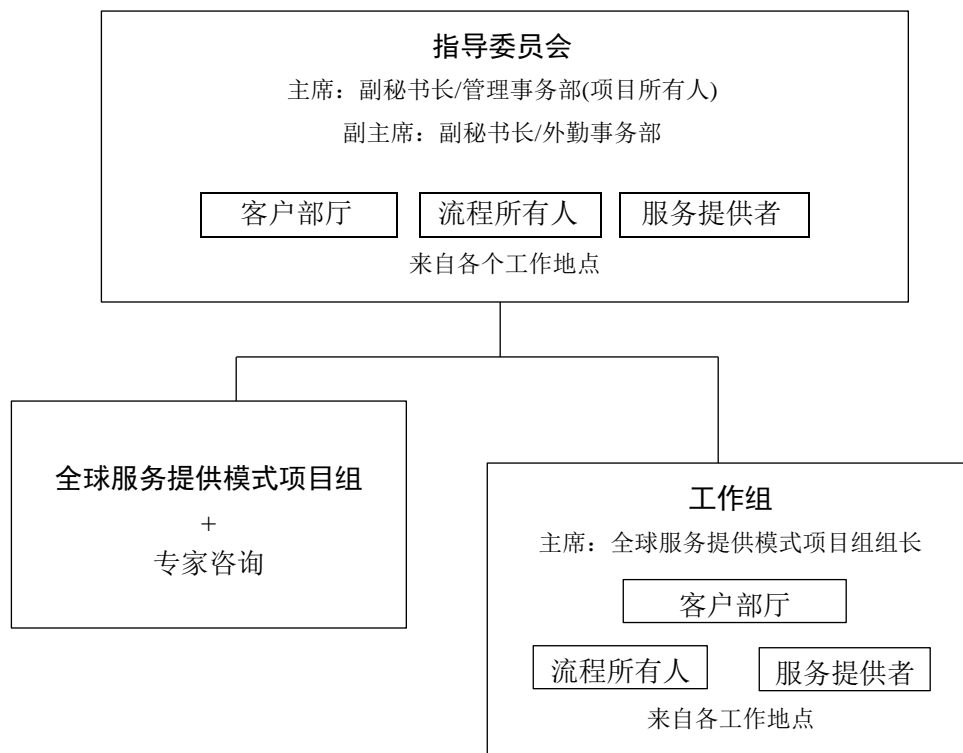
总部	中心	当地
<b>人力资源——与“团结”项目有关的</b>		
- 人力资源主数据管理/人力资源参照表的维护	- 参加福利计划	- 休假和出勤(当地管理)
- 全球工作人员队伍规划	- 工作人员应享福利的行政管理和处理	- 批准无证明病假、加班和补偿假、危险津贴(无危险津贴记录)
- 全球人力资源方面的“团结”项目支助	- 人力资源主数据管理	- 着手进行合同续签
- 组织/职位管理	- 人力资源个人资料的维护	- 组织管理/职位管理的当地部分
- “团结”项目(业务智能报告)	- 人事行政(入职手续等)	
	- 工作人员移调的行政管理	
	- 员额配置表管理	
	- 人力资源以及差旅方面的应享待遇；咨询人和个体订约人的行政管理	
<b>人力资源——与“团结”项目无关的</b>		
- 机构优先事项和制定政策	- Inspira (提供管理、资格审查以供进行就业换算)	- Inspira(咨询人的甄选和造册；征聘——工作人员的甄选)
- 机构间连贯一致与协调	- 就业情况核实/核证	- 一般事务人员的配置和考试
- 与立法机构的互动协作	- 考绩	- 对考试/培训/咨询/终身服务的有形行政管理
- 全球外联	- 职业管理	- 当地薪金调查
- 向人力资源合作伙伴提供政策咨询/支持	- 政策的解释	- 当地对全球/中心管理的服务的投入
- Inspira (征聘名册)	- 客户关系管理	- 向办公室主任/方案管理人提供的政策咨询
- 语文和青年专业人员方案，考试方案		
- 法律服务，管理评估股		
- 高级管理委员会		
- 审查和批准工作人员细则的例外内容		
- 监测、监督和遵守		
<b>机构服务</b>		
- 采购(招标、系统合同、以及超出实体受权的合同)	- 区域采购	- 当地采购/合同管理
- 全球资产管理	- 设施管理(房地产规划，租赁和购置)	- 主数据的维护
- 基本建设战略审查	- 主数据治理主数据管理(商业伙伴、服务、材料)	- 设备服务(编入建制、修理、处置)

总部	中心	当地
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 差旅管理监督</li> <li>- “团结”项目(业务智能报告)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 差旅(一笔总付差旅费的处理; 联合国旅行证件(联合国通行证))</li> <li>- 航空协定的管理和采购</li> <li>- “团结”项目的生产支助</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 设施管理(实地)</li> <li>- 差旅和运输服务(航空协定的当地管理/采购; 旅行社管理和协调(票务); 东道国协调)</li> <li>- 私人用品的运输</li> </ul>
<b>后勤和供应链</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 部署规划和部署<sup>a</sup></li> <li>- 部队规划</li> <li>- 部队主数据</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 需求规划</li> <li>- 供应规划</li> <li>- 业绩管理</li> <li>- 运输规划和监测</li> <li>- 车队管理</li> <li>- 数据收集和清理</li> <li>- 缩编/清理结束</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 存货管理</li> <li>- 仓库管理</li> <li>- 装运/运输的执行</li> <li>- 质量管理</li> </ul>

<sup>a</sup> 将根据目前正在拟定职能和流程的供应链管理实施的业务需求，更新“团结”项目扩展部分 2 的初步设计。

## 附件四

## 在拟订全球服务提供模式企划案期间的治理和项目管理安排



## 附件五

### 联合国各基金、方案和专门机构的共享服务安排

1. 2015 年 4 月，联合国秘书处与行政首长协调理事会(行政首长协调会)协作，就全球服务提供模式进行了一次调查。有 13 个联合国实体对调查作了回复。回复者的合并服务提供情况概览见表六。
2. 调查表参照了在管理问题高级别委员会的讨论中确认的四种可能的整合服务提供模式([CEB/2014/3](#)，第 79 段):
  - (a) 各组织将其后台业务整合到一个或多个全球或区域地点；
  - (b) 共享服务，一个或多个服务中心可在回收费用的基础上或根据其他服务协议向若干组织提供共享服务；
  - (c) 围绕着拥有类似业务模式的组织建立分担费用的共同中心；
  - (d) 将服务外包给联合国服务提供者或外部实体。
3. 对调查表作出回复的 13 个实体中有 6 个已实施整合提供服务，有 3 个实体正在计划开展实施。大多数实体(粮农组织、国际移民组织、开发署、粮食署和世卫组织)已整合了其自身的后台业务，而开发署则在回收费用的基础上向其他实体提供共享服务。基金组织已信息技术服务外包给了外部供应商。尚无任何实体设立了分担费用的共同中心。
4. **可行性研究：**所有回复的实体在实施之前已进行或将进行一项可行性研究(包括成本效益分析、业务流程/案例分析、业绩分析)，以便确定服务提供模式、服务范围、地点、规模经济和投资回报。这些分析还提供机会，以获取组织知识，记录现有流程和政策，并确定取得质的改进的潜力，包括通过业务流程重新设计取得改进。
5. **企业资源规划系统的准备就绪：**所有回复者均认为，在整合服务的提供之前，企业资源规划系统必须准备就绪。联合国项目事务署认为，引进企业资源规划系统是提供整合服务的一个决定性因素。世卫组织由于同时实施企业资源规划系统和全球服务中心，它不得不对涉及手工变通、数据质量和积压的挑战。
6. **治理：**对调查的回复表明需要有强有力的治理系统，包括利益攸关方得到广泛代表、有适当的授权级别、调整报告线、以及订立服务级别协议。在管理控制与注重客户之间达到最佳平衡被确认是有效率、有成效地提供服务的重要先决条件。
7. **变革管理：**许多回复的实体强调，除了培训和宣传，重要的是提高对向共享服务过渡的变革影响的认识。有人建议在该进程中尽早与所有利益攸关方展开包容性沟通。

## 附件六

## 联合国各基金、方案和专门机构中的共享服务安排(根据 2015 年 4 月的调查)

	共享服务安排类别	业务流程	地点	迁移的日期	
行 已 执	粮农组织	整合后台业务	应付款，差旅，人力资源服务，咨询人服务，资产管理，用户支持	匈牙利 布达佩斯	2007
	基金组织	外包给外部供应商	信息技术(应用程序维护，信息和通信技术服务台)	印度 班加罗尔	2010
	移民组织	整合后台业务	预算，会计，财务，信息技术，采购，人力资源，航空公司的解决，职业健康，网站和数字资产，保险，法律，监察主任，项目信息股，工作人员安全，养恤金管理	菲律宾 马尼拉	2002
			会计，信息技术，人力资源，职业健康，法律，工作人员的安全	巴拿马 巴拿马城	2007
	开发署	整合后台业务 与其他组织共享的服务*	全球：财务、采购、行政管理。	马来西亚 吉隆坡	2012，2014- 2015
			全球：工作人员福利和应享待遇；全球发薪；  初级专业人员服务，专门采购；共同事务	丹麦 哥本哈根	初级专业人员服务(2001 年)，  福利和应享待遇 (2003 年)，薪金 (2004 年)
			总部：财务，包括金库和信通技术服务	美国 纽约	未迁移
			安全，共同事务，行政，财务，采购，信息和通信技术，人力资源	区域中心 (亚的斯亚贝巴、安曼、曼谷、伊斯坦布尔和巴拿马)	2014-2015 年 审查的结构和职能
			共同事务，行政，财务，人力资源	170 多个国家和领土的国家办事处	未迁移

	共享服务安排类别	业务流程	地点	迁移的日期
粮食署	整合后台业务	信息技术服务台，供应商主数据管理，差旅应享待遇管理	印度新德里	2007
		信息技术实地支助，能力中心	肯尼亚内罗毕	2012
		信息技术 PASport 能力中心	泰国曼谷	2007
		全球车辆租赁方案，非食品采购，信息技术和电信快进，	阿拉伯联合酋长国迪拜	2007
		应急和支援组		
		非食品采购(粮食署和联合国人道主义应急供应站)	马来西亚吉隆坡	2012
世卫组织	整合后台业务 与其他组织共享的服务*	全球：财务，差旅，人力资源，采购，合同管理，信息技术	马来西亚赛城	2008
已规划	人口基金	拟订正在持续进行中。目前正在进行独立的可行性研究和成本效益分析。		
	儿基会	整合后台业务	全球：人力资源，财务，主数据管理，全球服务台	匈牙利布达佩斯 2015
	项目署	整合后台业务  与其他组织共享的服务*	全球：人力资源，财务，差旅	泰国曼谷 2016

\* 与其他组织共享服务，如开发署和世卫组织实施的共享服务，这一概念标志着以前的支助安排在新的服务中心结构下的延续；但它并不表明共享服务安排在总体上增加。