



第七十二届会议

议程项目 124、134、136 和 149

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

本报告根据大会第 71/272 A 号决议第十七节提交，其中大会请秘书长提交一份报告，说明全球服务提供模式，并提出全面完善、并继续考虑到所有利益攸关方的意见的提议，以供审议。大会还请秘书长确保与制定和实施全球服务提供模式产生的质量和数量效益有关的拟议预算载有明确的效益实现计划。

全球服务提供模式的愿景是提供有效促进联合国完成任务的行政支助服务。在“团结”系统使业务流程标准化和自动化的同时，全球服务提供模式将整合各工作地点内部和彼此之间各自为政的行政结构。这包括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，将战略监督与行政服务提供区分开来。

本报告阐述了全球服务提供模式的详细提议，包括基线资料及质量和数量效益。如大会就本报告作出决定，秘书处将于 2019 年 1 月开始向这一新模式过渡。为继续发展全球服务提供模式，请求提供资源，以按照加速实施时间表来管理项目的执行。

* 由于技术原因于 2018 年 5 月 25 日重发。



目录

	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	5
三. 综合提议	9
A. 服务范围	10
B. 共享服务中心地点的选择	11
C. 共享服务中心业务框架	13
D. 业绩框架	21
E. 客户关系管理应用程序	22
F. 流程的改进和创新	23
G. 供资模式	23
四. 实施提案	25
A. 实施办法	25
B. 组织影响	28
C. 减轻对工作人员影响的相关措施	28
D. 风险框架	29
E. 变革管理	31
五. 所涉预算问题摘要	32
A. 所需资源	32
B. 所需资源分配情况	32
C. 对秘书处各实体的资源影响	33
六. 建议大会采取的行动	34
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	35
二. 按行政领域划分的流程清单	38
三. 服务提供的两个实例	40
四. 全球服务提供模式拟议执行情况的订正估计数	43
五. 词汇表	58

一. 引言

1. 本报告根据大会第 71/272 A 号决议提交，其中大会请秘书长编写关于全球服务提供模式的综合提议。本报告立足于秘书长关于秘书处全球服务提供模式框架的报告(A/70/323)和关于秘书处全球服务提供模式的报告(A/71/417)中所述的工作，而且在编写过程中考虑到大会的有关决定以及行政和预算问题咨询委员会(咨询委员会)和监督机构的意见和建议。

2. 根据秘书长 2016 年报告(A/71/417)的设想，全球服务提供模式的实施工作分两个阶段进行。第一阶段计划在 2018-2019 年实施，范围限于人力资源管理、应付款和薪资，并将这些流程合并到六个工作地点。该阶段还包括合并纽约的行政职能以及将共享服务扩大到各特派团。第二阶段计划在 2020-2021 两年期实施，人力资源管理、应付款和薪资及其他流程将被合并到至少两个共享服务中心地点。

3. 秘书长 2017 年题为“转变联合国的管理模式：确保人人都有更美好的未来”的报告(A/72/492)提议：加快这一分阶段实施时间表，并从 2019 年 1 月起直接着手建立共享服务中心，而不是将服务合并到六个工作地点然后再转到至少两个共享服务中心。跳过初始阶段将加快实施全秘书处共享服务，并将在较短时间内提高所提供服务的 consistency、质量和效率。鉴于必须就全球服务提供模式加速战略和更广泛的改革举措的影响与所有利益攸关方进行协商，在第七十二届会议第二次续会上向大会提交加速实施综合提议以及管理改革的详细提议被认为更加适宜。这将确保全球服务提供模式的实施方式与所有其他改革举措一致。

4. 因此，本报告载有到 2019 年加速实施全秘书处共享服务中心模式的完整提议以及详细的预算问题。本报告第 III.B 节及增编(A/72/801/Add.1)介绍了共享服务中心地点的评估情况。秘书长上一次报告(A/71/417)侧重于某些流程(即人力资源管理、应付款和薪资)，而本报告将全面介绍可作为 2019 年加速实施战略的一部分纳入全球共享服务中心的流程。提议借鉴了其他联合国实体从实施共享服务过程吸取的经验教训。

二. 变革的理由

A. 全球服务提供模式愿景

5. 全球服务提供模式是秘书长改革议程的一个重要推进手段，完全符合他提议的管理改革所设想的经重新设计的组织结构和业务框架。这一模式还考虑到在秘书处以及从向维持和平特派团、特别政治任务和其他外地特派团的大量国际文职工作人员、本国工作人员和单派军警人员推出共享业务服务汲取的经验。¹ 全球

¹ 总部以外办事处和各区域委员会行政首长、其他联合国机构以及总部服务提供者等主要利益攸关方的相关经验总结见附件一。摘要还考虑到外勤支助部共享服务中心(恩德培区域服务中心和科威特联合支助办事处)主管的经验、德勤会计师事务所 2017 年 10 月进行的外勤支助部共享服务审查的建议、以及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的调查结果。

服务提供模式(见图一)得力于治理、技术和变革管理等因素，将包括以下所有职能的综合服务：

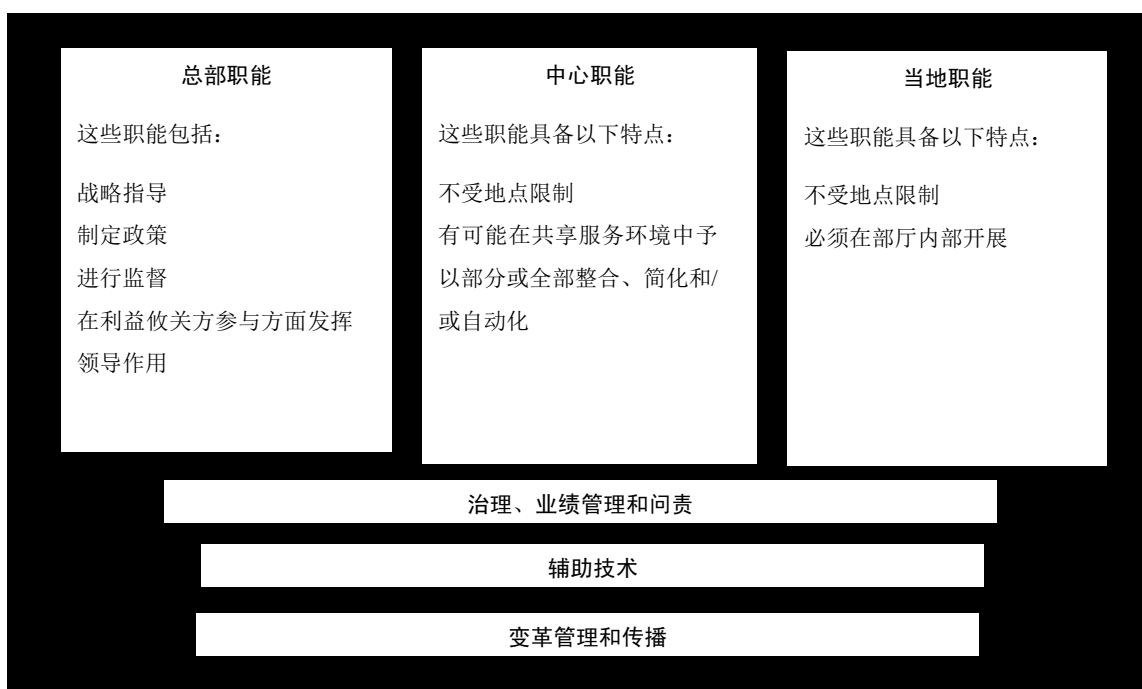
(a) **总部职能**。这些职能专注于提供战略指导、制定政策、进行监督并在利益攸关方参与方面发挥领导作用。

(b) **中心职能**。这些职能指不受地点限制、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、简化和/或自动化流程的职能；或由总部或总部以外办事处领导的、但可在其他地点开展的职能。

(c) **当地职能**。² 这些职能受地点限制的、不可转移的流程。

图一

全球服务提供模式



6. 全球服务提供模式将不受地点限制的中心职能合并到全球共享服务中心。通过这一模式，服务的提供将更加具有一致性和可扩展性，能够实现规模经济，减少本组织在成本和风险较高的工作地点的人力物力。这一举措还提供了加强业务连续性和提高所提供服务质量的机会。由于可以按照需要随时、随地、以各种方式提供行政服务，秘书处变得更加灵活，能够更高效、更有效地开展工作，更好地支持我们的规范和业务活动。

² 秘书处将继续支持联合国发展系统通过国家一级的综合服务提供(横向中心)或全球和(或)区域服务办事处(纵向中心)为整合服务工作而持续进行的努力，并与持续进行的管理改革努力相一致。联合国发展集团致力于确定和评估受地点限制的、今后可成为共同后台办公室一部分的服务，秘书处将继续参与和配合这一举措。

7. 全球服务提供模式将通过向所有客户提供灵活、可靠和具有成本效益的行政服务，支持本组织实现企业系统的全部能力，让方案管理人员从行政任务中抽身，能够在履行职责时更专注于战略优先事项。³ 方案管理人员将保持其决策权力，在管理改革过程中，这种权力将由秘书长直接授予并得到增强。全球共享服务中心将协助执行方案经理的决定，提供相关的行政支助服务。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，业绩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，并建立一种以业绩管理框架为基础的持续改进机制。该模式将以健全的治理和升级机制为依托。

B. 企划案

8. 本节的目的是，对照预计费用，评估实施全球服务提供模式的收益。将比较共享服务地点的拟议分布与现状相比和未来预计费用所具有的优势，以衡量现行费用(即基线假设)，以确定何时实现损益平衡和其后出现的节余。这一分析反映目前确定属于2019年起全球服务提供模式范围内的流程的实施情况，下文第三.A节将进一步概述。

1. 评价替代备选方案

9. **现状。**目前，秘书处的行政职能分散，相关工作由世界各地的部门开展。这就导致服务提供模式不一致，客户服务和费用方面存在很大差异。全球服务提供模式的目的是在服务提供方面实现增效、标准化和可预测的扩展性。

10. **未来备选方案。**联合国开发计划署、联合国儿童基金会、粮食及农业组织、世界卫生组织和世界移民组织等联合国系统其他实体已转向共享服务，采取了单一服务中心或多服务中心模式。虽然这种现有的联合国服务中心基础设施已投入运作，但秘书处工作量远远超过任何现有联合国服务中心的能力，因此，人们认为这些提供服务的中心目前均无法满足整个秘书处的需要。相反，全球服务提供模式的核心是，利用在秘书处实施此类模式(如乌干达恩德培区域服务中心和科威特联合支助办事处)的经验教训及联合国系统其他组织的经验，制定一个专门的秘书处解决方案，最好地满足本组织的需要。这一模式考虑的是今后有机会提供联合国全系统服务的可能性。

11. 在确定未来共享服务中心地点的数目和分布时，从2019年范围内的服务以及此后扩展的可能性角度，考虑了各种组合和假设。共享服务中心数目多寡的利弊总结见图二。

³ “客户”是指(a) 为执行任务而需要获得行政服务的联合国秘书处实体(包括各部厅)；(b) 某一实体中有权以本组织工作人员或实体代表的身份请求获得行政服务的工作人员或代表。

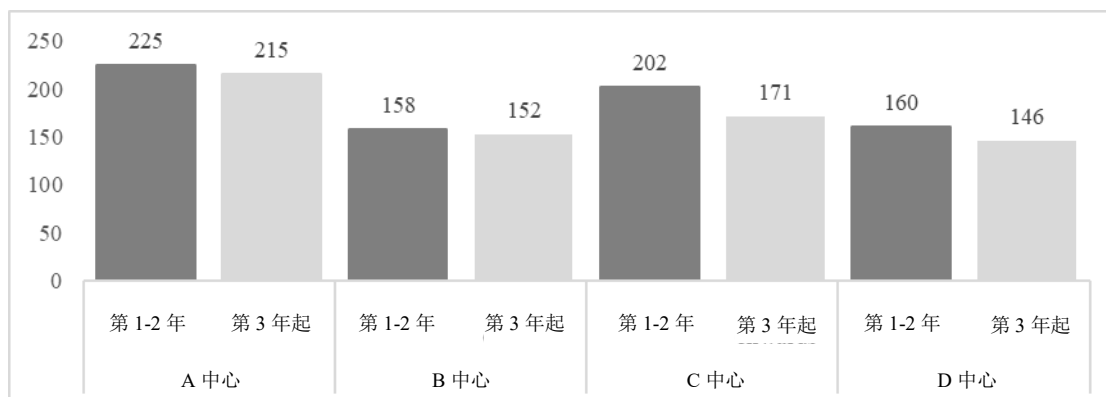
图二
共享服务分布办法的利弊

	利	弊
一至两个共享服务中心地点	<ul style="list-style-type: none"> • 流程和服务提供更加一致 • 间接费用减少和管理结构缩小 • 在较大部门内职能专门化的能力更强 • 更易于执行 	<ul style="list-style-type: none"> • 时区和区域覆盖面较小 • 业务连续性模式较弱 • 征聘具有适当语文技能的候选人的能力有限
三至四个共享服务中心地点	<ul style="list-style-type: none"> • 时区和区域覆盖面可能较大 • 有能力实施“日不落”的服务提供模式，有足够的覆盖面/重叠来确保 24 小时服务 • 业务连续性模式较强 • 征聘具有适当语文技能的候选人的能力较强 	<ul style="list-style-type: none"> • 服务提供方面存在流程分散和差异风险 • 间接费用和管理结构较大 • 在多个地点实施的难度更大

12. 因此，秘书长考虑到共享服务中心数目多寡的利弊，建议将不受地点限制的业务活动从各部厅和特派团合并到四个共享服务中心。虽然早些时候的提议设想最少有两个共享服务中心的最终状态，但这一模式的几乎所有组合都会限制在办公时间以外应对客户紧急需求的能力，并且容易出现在某些时候处理紧急应对行动的能力不足的情况。分析表明，与以前提议的两个或三个中心的模式相比，拟议的四个共享服务中心地点组合不会导致成本大幅增加。关于地点评估标准、评估和选择方法的更多细节见第三.B 节。

13. 这四个中心将由一个全球管理机构协调，该机构将位于所建议地点中位置最中间时区内的一个地点。在这四个中心运作的前两年，各中心全部人员配置为 745 名工作人员，随着增效的实现和流程的改进，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三。

图三
按中心分列的员额分配估计数

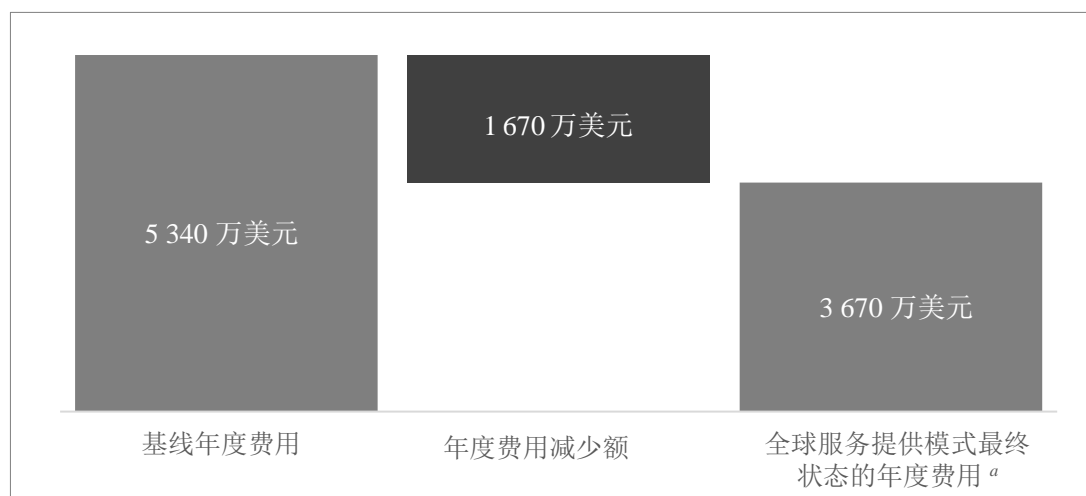


14. 基本业务所需的 684 个员额将在员额项下供资，第一年和第二年所需的另外 61 个职位将在一般临时人员项下供资。开展实施和能力建设活动的其他工作人员将列为第四.A 节所述的项目资源的一部分，也在一般临时人员资源项下供资。

2. 基线和未来费用

15. 与范围内业务工作的现有业务费用相比，关于四个共享服务中心地点的建议中所述的费用概况很有吸引力(见图四)。在项目全面交付后，每年的费用估计比基线费用减少 1 670 万美元。为了保持方法的一致性，工作人员费用以薪金净额和一般工作人员费用计算，不包括工作人员薪金税。

图四
最终状态年度费用比较



^a 全球服务提供模式最终状态基于第 5 年。

实施假设

16. 下列表格中所列基线费用和未来费用基于以下假设：

(a) 四个服务中心地点将在运作第一年依次启用，逐步增加业务以吸收客户。关于实施规划的更多细节见第四.A 节。由于维持和平行动的规模和复杂性，将影响维持和平行动的任何所需过渡将在 2019 年下半年进行。这将有利于服务更顺利地过渡，以及利用实施初期从较小的客户处吸取的经验教训。关于全球服务提供模式对现有外地共享服务和后台安排的更多细节见第四.B 节。

(b) 为促进各共享服务中心的知识传授和能力发展，实施计划包括在每个服务地点临时派任具有丰富的行政业务服务经验的工作人员小组，从每个中心开始运作起为期 12-24 个月。这些工作人员将为新工作人员提供培训、产出支助和在岗辅导。这些工作人员中近半数将在运作第二年留任，以确保这些中心保持管理复杂案例和支持本国征聘工作人员发展的能力。

(c) 除参与能力建设的工作人员外，还将利用临时派任人员开设一个小规模的业务支助服务台，为各中心提供人力资源业务支助。在有足够的能力开展这些服务后，这一职能将并入人力资源管理科。

(d) 为支持各中心的初期开办，将临时派任一个当地雇用的项目管理人和额外的人力资源干事(开展征聘工作)，为期一年。A 中心还将获得六个月的支助，以建立网站和内联网并支持构建各服务中心的数据架构。

成本效益分析

17. 成本效益分析比较现有模式和未来模式之间的财务变化。对现有模式的业务费用进行了估计，以提供可与未来模式进行比较的基线，然后将把两种模式的费用净减额与总实施费用相关联，以计算项目的损益平衡点。

18. 这一方法需要确定一个各服务中心开始提供各项服务的固定日期，但在现实中，各中心将在 2019 年以交错方式逐步增加共享服务，而不是以瞬间切换的方式开始共享服务。为解决这一问题，在成本效益的计算中采用的日期为 2019 年 7 月 1 日，作为开始提供服务的平均日期。

基线业务费用

19. 下文表 1 显示在目前本组织架构下开展范围内业务工作的基线费用估计数，而且是不作出任何改变的情况。

表 1
基线业务费用

(千美元)

年份	1	2	3	4	5
开展范围内服务的支出估计数	53 400	53 400	53 400	53 400	53 400

说明：各年份反映的是 7 月 1 日至 6 月 30 日的业务费用，第 1 年自 2019 年 7 月 1 日起。

未来业务费用

20. 下文表 2 显示 2019 至 2023 年在四个建议地点运作共享服务中心的未来业务费用。随着共享服务中心的运作渐趋稳定，预计可以实现增效。

表 2
未来业务费用

(千美元)

年份	1 ^a	2	3	4	5
开展范围内服务的支出估计数	27 357	37 043	36 741	36 741	36 741

^a 各新中心在第 0 年逐渐增加业务期间产生的业务费用被纳入第 21 段和表 3 中详述的过渡费用。这是为了更清楚地比较开展业务工作的同类模式。

一次性过渡费用

21. 表 3 显示前三年在四个建议地点运作共享服务中心的相关费用。拟议的实施预算包括工作人员过渡、建立新的地点/设施和受影响办事处缩编的预计相关费用以及为实现从本组织的现有结构过渡到未来的服务中心模式的所有其他相关的项目费用。如表 3 所示，筹备、实施和稳定阶段这些费用预计大约共计 53 045 000 美元。

表 3
一次性过渡费用

(千美元)

年份	0	1	2	3	4	5
非经常实施费用	23 252	26 708	3 085	—	—	—

损益平衡分析

22. 考虑到提议所涉的实施费用总额及新结构与基准业务费用相比每年的预计节余，该项目预计将在三年半内实现损益平衡，在前五年为本组织累计节省 3 900 万美元。

三. 综合提议

23. 本节介绍了纳入全球服务提供模式的所有要素。综合提议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编制。这些步骤如下：

- 第 1 步：评估行政流程受地点限制，并归类为总部、中心或当地流程；
- 第 2 步：评估将流程迁移到共享业务中心的业务影响和难度；

- **第 3 步：**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(见第三.C.3 节)；
- **第 4 步：**出于质量和成本效益的考虑，确定整合后职能的可选地点(见第三.B 节)；
- **第 5 步：**为全球服务提供模式制定企划案(见第二.B 节)；
- **第 6 步：**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. 服务范围

24. 根据大会第 70/248 A 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。

25. 正如秘书长上一份报告(A/71/417，第 7 和 8 段)所述，作为上述六部分方法的第 1 步，对企业资源规划系统(“团结”系统)内外正在提供的 386 个行政流程进行了评估和分类。结果 201 个流程归类为适宜于中心(即不受地点限制)，可以作为全球服务提供模式的一部分并入未来的共享服务中心。行预咨委会在 A/71/666 号所载的报告中要求提供一份涵盖这 201 个流程的全面和详细的清单，并明确指出每个阶段将要实施的流程。

26. 根据行预咨委会这项要求以及为了细化全球服务提供模式的实施范围，根据该方法第 2 步对这 201 个流程进行了更深入的审查，以评估将流程迁移到共享业务中心的业务影响和难度。审查发现：

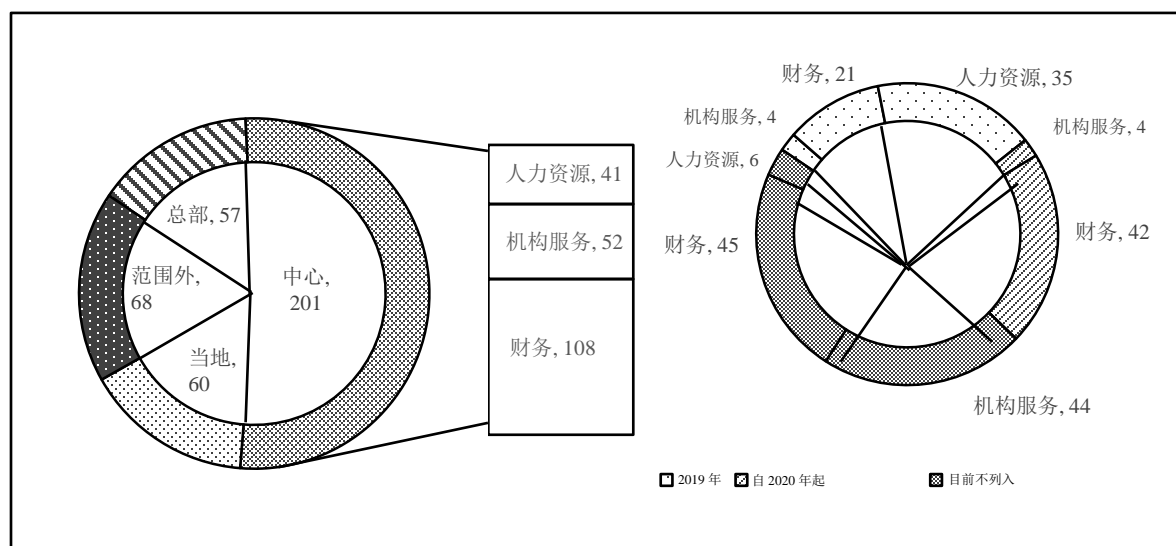
(a) 有些流程预计在 2019 年由全球共享服务中心提供。这些流程大部分属于三个主要领域：人力资源管理、应付款和薪资。与银行余额调节、差旅和货运一笔总付计算以及由外勤支助部管理的外地特派团财务报告有关的流程也考虑在 2019 年实施，因为合并这些互补的流程被视为可立即实现的效益；

(b) 有些流程预计在 2019 年不由全球共享服务中心提供，但可能对这些流程进行审查，以便随后作为自 2020 年起的扩展阶段的一部分实施。

(c) 有些流程按照目前的设想不由全球共享服务中心提供，因为这些流程现阶段不属于全球服务提供模式的范围(即不具有行政支助性质)，或可能受益于与其他非中心活动同地办公产生的增效，因此现阶段留在当前地点较好。今后还将对这些流程进行审查，以确保提供的服务仍符合客户需求。

27. 这一评估的结果(见图五)显示，在 201 个不受地点限制的流程中，有 60 个流程预计将在 2019 年由共享服务中心提供，包括 35 个人力资源管理流程、21 个财务流程和 4 个机构服务流程。共有 46 个流程，包括 42 个财务流程和 4 个机构服务流程，被认定有可能重新评估，在随后自 2020 年起的扩展阶段实施；还有 95 个流程，包括 6 个人力资源流程、45 个财务流程和 44 个机构服务流程，按照现阶段的构想不由共享服务中心提供。这 201 个流程的详细清单载于附件二。

图五
2017 年流程评估



B. 共享服务中心地点的选择

1. 评估标准

28. 2017 年进行了一次地点评估，以便选择共享服务中心互补地点的最优组合。评估依据的标准载于秘书长报告(A/70/323 和 A/71/417)，并考虑到大会相关决议及行政和预算问题咨询委员会的建议。这些标准包括以下内容：

- (a) 安全、稳定；
- (b) 家属可随行的工作地点；
- (c) 保健、教育、交通：包括具备可靠的医疗设施、教育设施，附近有国际机场；
- (d) 基础设施：包括具备可靠的现代信息和通信技术，且无需联合国大规模投资兴建新基础设施便能迅速扩大，以容纳工作人员；
- (e) 有合格的、具备必要技术能力的本地工作人员；
- (f) 与东道国政府关系良好，确保联合国的特权和豁免得到承认、联合国工作人员及其配偶和受扶养人能获得签证；
- (g) 工作人员费用和业务费用。

29. 此外，根据采用共享服务的联合国其他实体积累的经验与联合检查组报告总结的经验(JIU/REP/2016/11)，评估时也考虑了其他因素，包括：

- (a) 需要确保覆盖秘书处全球各地的业务所在时区。共享服务中心设在不同时区，能有效服务不同地点的客户。这种方法对“日不落”支持模式有利——“日

不落”支持模式属于全球工作流程，必要时，可在不同时区的共享服务中心之间处理和传送特定事务，从而提高反应能力、减少延误；

(b) 需要在中心的服务中断时，保持业务连续性，确保大批事务处理工作持续进行；

(c) 秘书处不同部门的具体需要，包括语文方面的需要；

(d) 能促进方便日后酌情整合联合国系统的共享服务提供系统，促进落实“一体行动”做法。

2. 评估和筛选办法

30. 地点评估采取了四步法。聘请了一家咨询公司协助实施评估，确保由专家作出独立分析，包括根据全球服务提供模式指导委员会批准的预定标准，制定评估框架和进行初评。这一方法包含以下步骤：

(a) 制定评价框架。在这一步设立了评价框架，包括：

(一) 确定地点须符合哪些最低限度要求⁴ 才进一步予以评估；

(二) 制定用于开展评估的评分标准；

(三) 确定现有哪些数据来源(包括公共和内部数据来源)可用以评估每项标准；

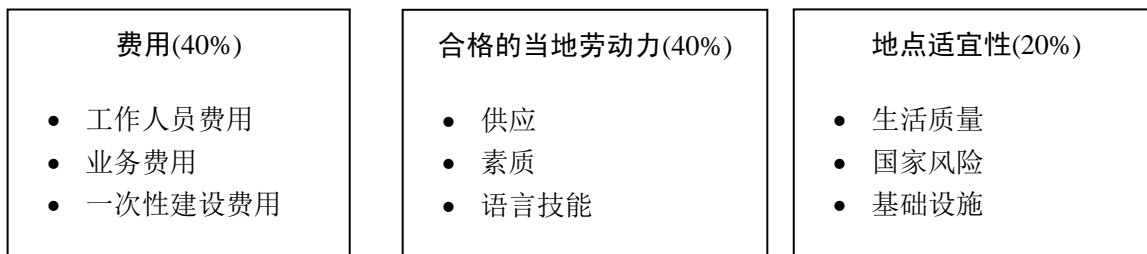
(b) 根据最低要求进行初步评估。在这一步，根据评价框架规定的最低要求对所有评估地点进行了评价。不符合最低要求的地点不再进一步审议；

(c) 按评分标准进行评价。在这一步，根据全球服务提供模式指导委员会核准的评分标准对完全达到最低要求的地点进行了评价，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%)(见图六)。

(d) 编制建议地点的入围名单。在这一步，按评分标准予以评价(包括对费用、当地劳动力素质、地点适宜性进行定性、定量评估)，然后根据评价结果对地点进行了排名，并确定了入围名单。此后，由全球服务提供模式项目组进一步审查了每个地点的相对优势，包括费用因素、时区覆盖范围、现有语言技能，以确定最佳互补地点组合。

图六

地点评估用评分标准



⁴ 依据 A/70/323 和 A/71/417 号文件向大会提出的标准。

3. 地点建议

31. 大会在第 71/272 A 号决议第十七节第 6 段重申，全球服务提供模式应考虑如何使用联合国所有现有基础设施，包括总部之外的基础设施。因此，联合国(包括各基金和方案)承担行政支助事务的 45 个地点，均纳入地点评估。⁵ 在这 45 个地点中，发现 28 个地点完全符合最低要求，然后按照打分标准对之作出了评估。

32. 从详细评估的结果可以看出，A、B、C、D 是各自所在区域(即欧洲、非洲、亚洲和美洲)得分最高的地点。⁶ 根据四个地点的不同组合并考虑到各个组合的估计费用、优势劣势，深入分析了设置两个、三个和四个共享服务中心的不同情景。按照分析结果并结合地点评估的相关标准，建议四个地点全选。与此前建议的两中心或三中心模式相比，这样的组合不会造成费用大幅上升。更重要的是，它将带来以下好处：

(a) 覆盖所有时区、接近客户，更多地关注客户，有效地为不同地点的客户服务；

(b) 多设一个中心，分担非洲和欧洲繁重的工作，改善这些区域的业务连续性规划工作；

(c) 具备充足的语言能力，服务全球客户；

(d) 与联合国系统现有的共享服务中心同地办公，利用现有知识、最佳做法与合作。

33. 在短时间内设立四个共享服务中心，其潜在风险可通过分阶段实施的办法化解。对此，下文第四.A 节有进一步说明。多个服务中心如何一以贯之地提供服务，这一挑战在某种程度上可通过以下方式减轻：全球共享服务主任与其中一个服务中心同地办公，作为所有服务中心的直接上级。考虑到有必要进一步加强这个模式，以便应对联合国总部的紧急情况和紧急需求，提议中还包括了一项内容，就是在纽约成立一支小型卫星团队，承担快速反应的职能，特别是处理会议和代表相关事务。

C. 共享服务中心业务框架

1. 管理

34. 联合国各组织和秘书处的最佳做法和经验教训及联合检查组的建议强调指出，健全的管理框架是保障、促进共享服务中心成功运作的重中之重(JIU/REP/

⁵ 这 45 个地点是阿比让、亚的斯亚贝巴、阿拉木图、安曼、阿皮亚、曼谷、贝鲁特、波恩、布林迪西、布达佩斯、开罗、哥本哈根、达喀尔、迪拜、恩德培、福冈、日内瓦、仁川、伊斯坦布尔、约翰内斯堡、加德满都、基加利、金斯敦、吉隆坡、科威特城、卢萨卡、麦纳麦、墨西哥城、蒙得维的亚、内罗毕、新德里、纽约、尼亚美、巴拿马城、西班牙港、拉巴特、里约热内卢、罗马、圣地亚哥、苏瓦、塔什干、巴伦西亚、维也纳、华盛顿特区和雅温得。

⁶ 更多信息和名称见 A/72/801/Add.1 号文件。

2016/11, 第七节)。为确保共享服务中心有效开展业务,必须建立一套管理系统,明确界定统属关系、责任制和问责制,监测业绩。

35. 为此,在制定全球服务提供模式管理和监督框架时,将遵循以下原则:

(a) 明确界定服务中心管理层的统属关系和授权,确保明确权限和问责;

(b) 保持共享服务中心业务的独立性,包括使之能够在业务层面上独立决策、掌握资源、监督中心内部的端到端流程,同时在这一独立性与适当问责和监督之间找到平衡点;

(c) 对于共享服务中心的服务,实行质量问责。为便于开展此项工作,服务中心要与客户签订服务级别协议;

(d) 通过采用成果预算编制并汇报执行情况,做到财务和业务表现对会员国透明并接受会员国问责;

(e) 与政策领导密切协调协商,确保政策制定反映业务需求;

(f) 纳入用户协商机制,确保客户密切参与服务交付情况的监测工作。

36. 根据新提出的管理范式,全球共享服务主任向主管业务支助事务副秘书长负责,同时与管理战略、政策和合规部保持密切的协调协商,确保全球共享服务中心实行的政策和业务流程之间能够产生合力。管理战略、政策和合规部将制定政策,监测和评估全球共享服务中心的活动,并在必要时提出改进建议。

37. 为确保总部以外办事处、区域委员会、外地特派团、办事处和各部充分保留决策权力,有效执行各自任务,将在全球服务提供模式过渡计划中包含以下具体措施:

(a) 把不受地点限制的事务性服务转移到服务中心,让实务单位集中精力执行任务。例如,客户单位决定选谁填补职位空缺,以及共享服务中心根据这一决定,在既有监管框架下办理工作人员入职、人力资源应享福利处理和薪金发放手续;

(b) 在服务中心管理层内部设立当地客户支持团队作为过渡;

(c) 让总部以外办事处、区域委员会、外地特派团、办事处、各部加入全球服务提供模式客户委员会,将此作为一种机制,确保客户能对中心的运作提出意见、给出反馈。

全球共享服务中心管理层

38. 将成立单一的共享服务管理机制,由全球共享服务中心主任负责,以确定各共享服务中心的战略方向并进行监督,确保各地点、各职能之间相互一致。该主任负责确定共享服务业务的方向并进行监督。各共享服务中心的主管直接向全球共享服务中心主任负责,将保留必要的管理权,以监督服务中心的日常运作和资源。各中心的主管还承担服务提供方面的责任并对此接受问责,包括制定实施方案,解决客户提出的问题。

客户委员会

39. 将设立客户委员会，由业务支助部副秘书长和管理战略、政策和合规部副秘书长担任共同主席。该论坛将负责审查共享服务的业绩和客户满意度调查的结果，指导改善服务质量和客户满意度。另外，该论坛还将确保制定的政策能反映业务需求，确保客户需求得到满足。客户方代表包括共享服务中心的客户派出的代表。

流程管理

40. 流程管理属于全球共享服务中心管理层的工作，重点是管理和改进端到端流程的表现。具体而言，各中心管理层负责流程的设定和标准化，提出、制定并采取流程改进措施，调整流程使之跟上不断改变的业务需求，针对影响共享服务流程的问题向政策领导提出意见建议，确保流程与政策挂钩。此外，政策领导与共享服务中心管理层将持续开展协商，找到可以作出改进的地方。

2. 全球共享服务中心架构

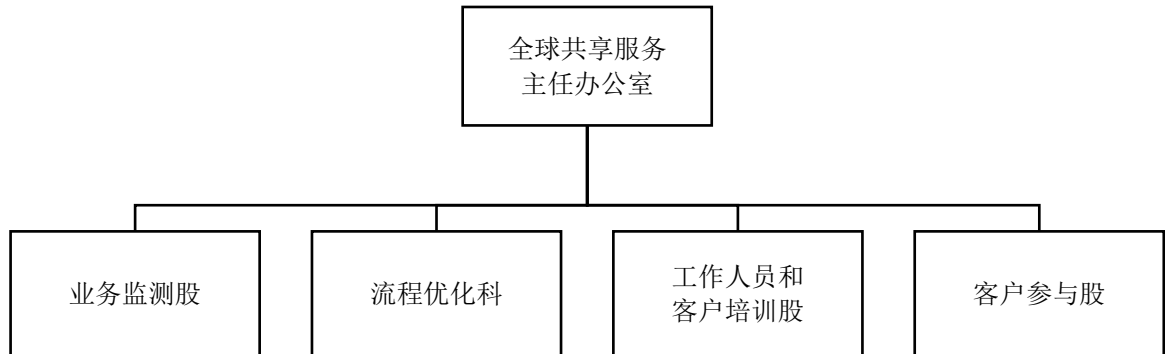
41. 拟定了全球共享服务架构内部质量保障的明确作用和责任，以提升服务成熟度，逐步实现标准化，优化资源和费用。这些职能分别由负责业务监测、流程优化、工作人员和客户培训和客户参与的各股承担。这些股是全球运营和监督团队，设在全球共享服务主任办公室，如上文第二.B 节所述，与某一共享服务中心同地办公。全球共享服务主任负责领导和监督共享服务中心的工作，内容包括但不限于：

- (a) 与共享服务中心所在地东道国政府接洽；
- (b) 与高级领导和管理机构接洽；
- (c) 与所在地其他联合国实体协调；
- (d) 与客户签订服务级别协议；
- (e) 确保服务中心之间服务的一致性；
- (f) 确保各地服务中心客户体验的一致性；
- (g) 确立在各个服务中心所在地所提供共享服务的优先次序。

42. 主任办公室包括一名行政干事，负责协助履行全球职能，协调四个中心的行政工作，并将利用 A 服务中心的行政股向当地提供行政支持，例如预算编制、采购和征聘。

43. 各主管办公室下设一个行政股，规模较小，由一名行政干事领导，负责地方流程，例如预算编制、采购、信息和通信技术支持、征聘和业绩管理。四个服务中心的主管(D-1 职等)向业务支助部的全球共享服务主任(D-2)负责。

图七
全球共享服务中心的职能结构⁷



业务监测股

44. 业务监测股旨在汇报全球共享服务中心的服务级别协议执行情况和主要业绩指标的落实情况，进行自我审计。主要责任包括：

- (a) 建立全球共享服务中心通用的标准报告机制；
- (b) 协助管理工作人员和中心的业绩；
- (c) 发起并管理客户满意度定期调查，找出需要改进的地方，将之用于审查服务级别协议；
- (d) 根据服务级别协议和主要业绩指标整合全球报告；
- (e) 充当 iNeed 全球服务目录(包括目录条目、票务安排和报告)的协调中心；
- (f) 协助政策领导监测授权情况；
- (g) 根据政策和进程领导、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。

流程优化科

45. 流程优化科旨在不断改进各服务中心的业务绩效。该科与业务监测股密切合作。主要责任包括：

- (a) 协助确定、评估、优先实施共享服务中心的相关持续改进项目；
- (b) 拟定和管理服务改进项目，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；
- (c) 推动流程的重新工程设计，落实流程改革；

⁷ 人员配置的详细情况见附件四。

(d) 就对共享服务流程有影响的问题向政策领导提出意见和建议，确保与政策保持一致；

(e) 在全球共享服务中心与信息通信技术厅和企业资源规划办公室(“团结”系统)之间形成、培养、维持富有成效的工作关系；

(f) 协助在各个全球共享服务中心推出“团结”系统增强工具及今后各个阶段的实施工作。

工作人员和客户培训股

46. 工作人员和客户培训股旨在向从事客户支持和服务提供的工作人员提供一致的培训和能力发展机会。该股还负责编写全球共享服务中心的客户培训内容，尤其是手新客户开始使用共享服务或变更既定工作方法或政策时。工作人员和客户培训股与业务监测股和流程优化科密切合作，承担的主要责任包括：

(a) 编写和维护共享服务中心的相关客户培训材料，分享知识和散发的材料；

(b) 通过一系列渠道，规划和促进开展工作人员学习和发展活动，包括面对面培训、培训师培训方案及电子学习与混合学习；

(c) 与客户支助单位合作，了解用户经常询问的问题，采取措施协助开展培训活动；

(d) 通过建立和支持同业交流群，例如技术用户群，在全球共享服务中心推广知识管理的采纳和使用，并在中心内部管理能力建设工作；

(e) 维护标准作业程序库。

客户参与股

47. 客户参与股旨在充当客户的资源，并与关键利益攸关方合作，以确保服务提供方与客户之间开展明确、及时、切实的沟通。主要责任包括：

(a) 制定和协调共享服务中心沟通战略的执行工作，向利益攸关方及时提供具体信息，以进行有效变革；

(b) 建立并维护共享服务中心品牌和准则；

(c) 管理共享服务中心内联网和互联网页面，不断将之打造成一个有效的沟通工具；

(d) 拟写、散发与共享服务中心有关的材料，包括用于定期内联网宣传、电邮群发、信息通报、情况报道和常见问题解答的材料；

(e) 管理外联活动，包括对外公开的新闻材料；

(f) 筹划和管理客户参与活动，包括通讯、全体会议、登门咨询等；

(g) 组织共享服务中心管理层和工作人员对客户的考察访问；

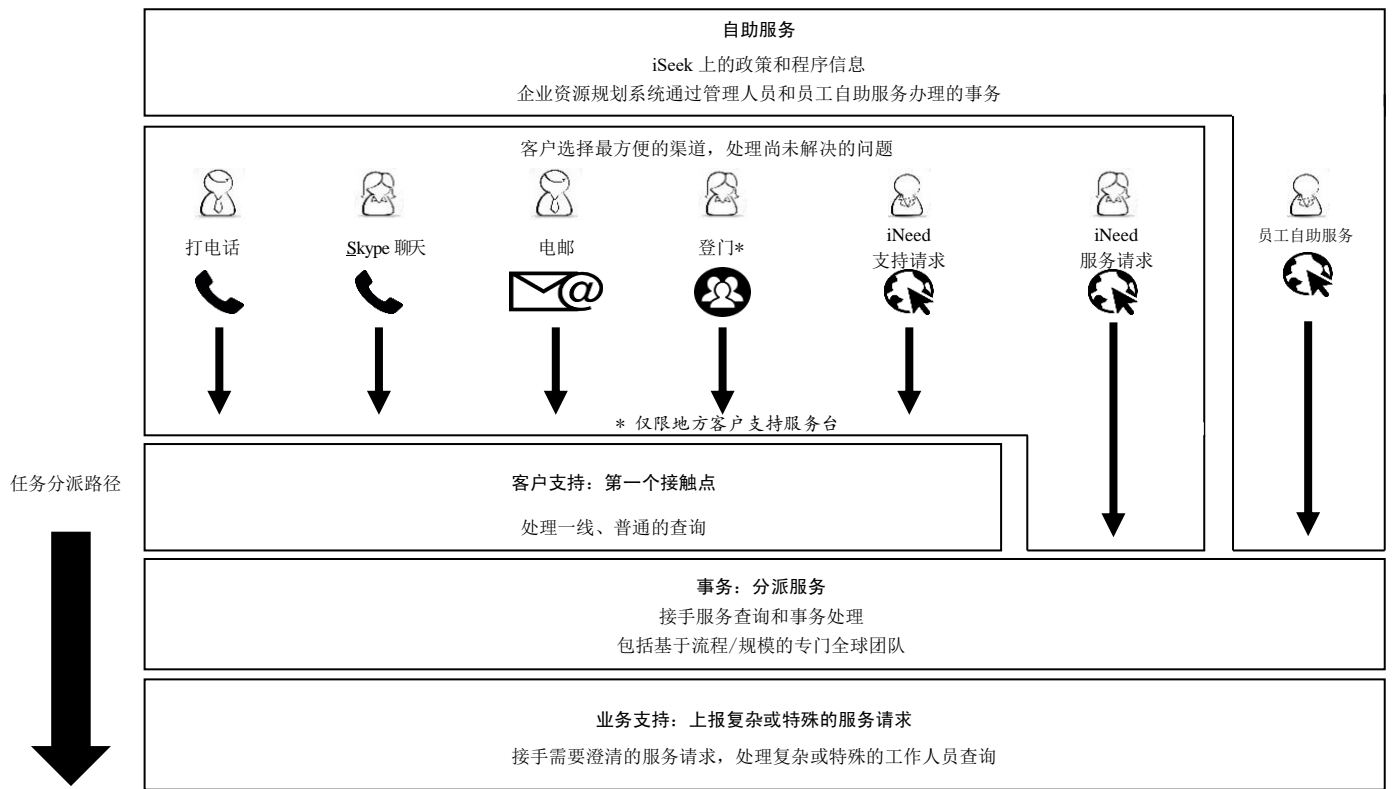
(h) 就沟通事务、办法和方针向共享服务中心提供指导，例如电邮模板、电话应答措辞、客户清单、新工作人员的欢迎材料等。

48. 此外，客户服务高级干事负责客户参与股的工作，也是全球共享服务中心客户支持股的高级服务经理，负责在全球层面确保客户支持工作保持一致、紧急事务得到监督。

3. 服务提供

49. 客户服务模式保持一致，是全球服务提供模式的客户提供良好体验的关键一环。图八是共享服务中心各股任务请求分派的拟用路径。这一模式便于利用现有电话技术和远程通信服务(例如网络电话、Skype 企业版等)，以及协助处理通过全球服务目录(iNeed 或“团结”系统员工自助服务)提交的服务请求。各类访问渠道能够保障工作人员和外部客户(例如前工作人员和供应商)获得为之提供的服务。

图八
客户支持模式



50. 共享服务中心的大多数工作人员在客户支持或事务处理部门(包括人力资源管理、应付账款、薪金)工作(见图九)。各中心还会设立一个规模较小的行政部门，确保满足其自身的性征需求，例如征聘合预算编制。

图九
共享服务中心的服务提供结构



客户支持股

51. 客户支持股旨在以标准化、高效的方式处理各种查询。核心职责包括跟进工作人员的查询，包括重新把服务请求派给事务人员；解决基本问题，给予有限的事务相关政策指导，跟踪服务请求处理进度并将之通报最终用户。客户支持股还负责上报没有解决或没有妥善解决的问题，为异常情况或危机局势提供 24 小时支持。

52. 为确保客户支持股有能力处理多数服务请求，工作人员将定期轮流负责客户支持和服务提供职能。这可以确保工作人员更广泛地了解客户需求，确保负责受理查询的工作人员了解并熟知服务中心提供的服务。

53. 作为过渡措施，在总部、总部以外办事处和区域委员会建立当地客户支持架构，在当地协助处理客户事务。这些资源将由共享服务中心管理。

服务提供股/科⁸

54. 服务提供股/科旨在提供事务处理服务，在服务中心人员配置中占很大一部分。服务提供股/科的业务在初期包括应付账款(包括供应商和差旅费报销)、人力资源管理和薪金。

全球特别业务

55. 服务提供职能包括全球特别业务股。该股将负责提供专业性行政服务，这些服务可以与所处理的主要领域分开，没有时间紧迫性，可由位于一个服务中心的一支团队处理，需要特别关注或协调才能保证质量。这一范围在初期包括以下流程：维持和平行动的财务报告职能、“计算净额”(本组织与其供应商之间的全球贷记和借记对账)、调节银行余额、计算与工作人员应享待遇相关的差旅和一笔总付运费。

⁸ 这些名称依循秘书处的组织命名办法，一个科至少有 4 各专业员额，由 1 名 P-5 或 P-4 职等的科长领导；一个股至少有 4 个员额，由 1 名股长领导。

人员配置

56. 服务提供方面的人员配置是基于事务规模、允许的估计处理时间、预先确定的各个职能管理人员的控制范围(即管理人员的下属人员数量)。这便于确定人员配置规模,能够适应事务规模的变动和改进处理效率。某些团队领导是在当地聘请的专业工作人员,这为当地具备适当资格和经验的服务人员提供了职业发展的机会。表 4 是客户和服务提供股运行首年的总体人员配置,其中包括团队领导与工作人员的比率。

表 4
客户和服务提供股的人员配置

服务类别	一般事务人员	团队领导(本国专业干事 (应付账款/薪金) -本国专业款识, C 级; 人力资源 (P-3)	服务管理 人员 (P4)	高级服务 管理人员 (P5)	共计
客户支持	82	7	4	—	93
		(1:12 ratio)			
人力资源管理	200	20	4	1	225
		(1:10 ratio)			
薪金	68	9	4	1	82
		(1:8 ratio)			
应付账款	178	15	3	1	197
		(1:12 ratio)			
全球特别业务	31	2	1	—	34
		(1:15 ratio)			
共计	559	53	16	3	631

57. 一般事务人员和团队领导的数量是根据中心一级范围内流程的工作量分析确定的。一般事务人员和团队领导将承担事务性工作,这是其职责的组成部分。本国专业干事将担任团队领导,负责应付账款、客户支持、薪金和全球特别业务小组相关工作;鉴于秘书处的人力资源政策和做法十分复杂,人力资源管理团队由国际专业人员负责。这是恩德培区域服务中心在开办和稳定阶段得出的一条重要教训。

58. 将通过裁撤其他工作地点的员额来设立全球共享服务中心部门和四个共享服务中心内部的多数员额,规模与目前开展的工作相当(即在全球服务提供模式范围内开展各种服务)。在这些股之外,还将建立团队,管理维持和平行动和特别政治任务财务会计职能(表 5),为此,需要把财务职能从当前承担这一任务的实体手中转出。该团队为外地特派团提供财务支持,即那些在服务提供模式范围之外、不向其他客户提供的职能。由于这些职能性质特殊,该团队设在 B 地点,与负责应付账款业务的高级服务管理人员同地办公,确保职能协调。

表 5
和平行动财务报告工作人员配置

职称	工作人员数量
P-5, 外地财务科科长	1
P-4, 财务干事	2
P-3, 财务干事	5
本国专业干事, 财务干事	8
一般事务, 财务助理	39
共计	55

D. 业绩框架

59. 本节介绍全球共享服务中心的业绩管理框架, 说明如何使用服务级别协议来确保积极主动的支助模式。在这一模式下, 业绩水平取决于遵守商定的关键绩效指标的情况以及对持续改进和为客户服务的相互承诺。

1. 服务级别协议

60. 服务级别协议是一项正式协议, 其中规定提供服务的范围和责任。全球服务提供模式中的服务级别协议旨在说明向客户提供服务的起码、预期和商定质量和及时程度。这将确保双方(即客户和共享服务中心)清楚地了解将提供的服务, 并将确保规定各方的责任及对彼此的义务。

61. 服务级别协议将规定以下内容:

- (a) 清晰精准地说明共享服务中心将向客户提供的确切服务;
- (b) 所有各方(客户、共享服务中心和有待完成的处理行动须获批准时所涉的总部)的具体责任;
- (c) 提供服务的时间框架;
- (d) 用于衡量业绩的框架, 包括业绩计量指标、目标和报告;
- (e) 上报和解决争端的机制。

62. 秘书处目前有一系列现有服务提供者(秘书处提供服务的各部和办公室)与其客户(秘书处接受服务的各部和办公室)签订的服务级别协议。全球服务提供模式项目小组将分析这些服务级别协议, 以确定特别元素, 借鉴从现有共享服务中心运作中吸取的经验教训, 并与政策领导者和客户协作, 为端到端服务制订全球服务提供模式服务级别主协议, 同时考虑到流程的依赖关系和例外情况。

63. 部署共享服务的最佳做法和经验教训表明, 只有服务级别协议不足以确保优质业绩。全球共享服务中心及其客户之间必须保持经常对话, 持续关注客户需求, 以涉及客户实体和服务中心的分级支助模式共同负责客户支助, 并开通沟通渠道。因此, 全球服务提供模式的服务级别协议管理将包括沟通机制, 以促进合作解决

问题和找出提高服务效率的机会。将酌情定期举行面对面的会议。共享服务的组织结构将包括具体负责服务级别管理的角色，以评估遵守商定服务标准的情况。

2. 业绩计量

64. 将根据双方商定的关键业绩指标衡量服务级别协议，从成本、质量和时间这几方面量化业绩。将为每个关键业绩指标规定目标业绩水平，以便根据预期客观衡量共享服务中心的业绩。这一监测流程将有助于加强服务文化，并可用于鼓励不断改进流程效力和客户服务。在设计流程、服务目录和相关的业绩指标时，将考虑根据不同客户承受风险的能力和作业环境(特别是外地环境，如紧急情况)，适当调整业绩计量标准。

65. 根据联合检查组提出的业绩管理建议(JIU/REP/2016/11，建议 1 和 2)，全球服务提供模式的业绩管理框架将：

(a) 提供所需的工具和系统，支持有效跟踪客户服务和获得业务情报，以进行业绩衡量和进一步改进工作，并与基准进行比较；

(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业绩指标。

66. 以下各种机制将有助于进行业绩报告：

(a) **客户记分卡**：记分卡将载有关键的业绩数据，以利对客户、业主以及问责和监督机构进行系统的业绩监测和报告；

(b) **服务中心看板**：服务中心看板将载有关键的业绩数据，以便服务中心工作人员了解服务级别、工作量数据和服务优先事项。工作人员和管理层可凭借这一工具分配资源，优化服务的提供；

(c) **客户反馈机制**：将建立该机制衡量满意度，评估业绩，收集意见帮助制定持续改进的措施。实现方式为：

- 在完成服务请求期间或之后从客户那里收集并记录在客户关系管理应用程序中的定性数据(第三.E 节将进一步概述)；
- 与客户的直接接触，包括讲习班和客户会议；
- 客户满意度调查。2018 年开展了第一次调查，旨在为将由全球服务提供模式提供的现有服务设立基准线。

67. 国际最佳做法着重表明，应尽可能自动收集业绩数据，因为手动收集数据不仅更费资源而且更容易出错。必须建立必要的系统和数据收集机制，以确保为业绩报告目的进行有效的数据采集和分析。

E. 客户关系管理应用程序

68. 引入共享服务的一个主要挑战是对分散在各地的客户始终一以贯之地处理问题和提供高质量的服务。客户关系管理应用程序是一个能够有效且一致地处理

各种渠道的大量互动活动的技术平台。案件管理可跟踪和监测询问，并且是快速有效上报至正确联络人的一种机制。

69. 联合国秘书处已实施一个客户关系管理应用程序，由面向客户(涉及与客户直接交往)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(联合国机构客户关系管理解决方案系统 iNeed)组成。全球服务提供模式将采用相同的工具，对其进行改进，并将其用于改善客户服务的效率和效果。在推出共享服务中心之前，正着手在整个组织实施统一共用的服务目录，将提供的服务和行政流程统一并标准化，确保 2019 年向共享服务顺利过渡。业绩报告也将基于客户关系管理应用程序和“团结”系统工作流程两方面的数据。

F. 流程的改进和创新

70. 联合国秘书处各个实体目前的行政流程操作五花八门。虽然遵循相同的总条例和细则，但在其他地方，作为“团结”项目的一部分所实施的标准流程已发生重大演变，导致各种取得同样结果的解决方案。为确保全球服务提供模式的成功，必须从一开始就根据最佳实践对流程进行标准化，并依照最佳标准重新设计。目前正在审查，以确定能够满足所有客户需求的流程，并有效平衡追求效率和生产率以及需要保质和管控这两者。由来自全组织的专题专家、决策者、技术专家和客户组成的专门工作组已在简化范围内流程方面取得重大进展。

71. 流程改进工作组借鉴了整个组织的现有知识，包括“团结”项目的实施文件和整个秘书处正在使用的标准作业程序。最终流程将明确界定全球共享服务中心、总部职能和客户/实体的当地活动之间具体流程步骤的责任和交接点。附件三列举了 2 个流程例子，说明在未来的全球服务提供模式中如何将如何提供服务。今后将编制详细的设计文件支持这些流程，与政策、技术和实施要求挂钩，并将于 2018 年底前完成。

72. 鉴于本组织内部提高流程效率和改善服务提供的先前举措和并行举措，工作组正在积极与其他项目小组合作以发挥协同效应。全球服务提供模式项目小组继续与关键的利益相关方协调，以确保所有努力与外勤支助部对外地共同服务的审查工作、共同服务目录以及本组织和联合国系统内正在进行的其他项目相协调。

G. 供资模式

73. 拟议的供资模式旨在确保全球共享服务中心对供资方和接受服务的实体保持透明；通过专门的预算给予管理资源的必要授权；可以预测，从而确保能够根据服务级别协议提供服务；可以扩展，以便满足工作量的变化，并确保需要时有用的资源；能有效管理；供资来源与将为之提供行政支助服务的活动性质一致。

74. 根据职能的性质，拟议将全球共享服务中心的方案计划列入 2018-2019 两年期方案计划的方案 25(管理及支助事务)。为了反映全球共享服务中心的建立，本报告附件四对 2018-2019 两年期方案计划(见文件 A/71/6/Rev.1)作了补充。

75. 考虑到恩德培区域服务中心的经验教训，拟议全球共享服务中心编列自己的预算(见附件一)。在这方面，拟议在 2018-2019 两年期方案预算第八编(共同支助

事务)第 29 款(管理和支助事务)下单独编列一个分款,作为新的第 29D 分款(全球共享服务中心),将共享服务中心的所有地点都包括在内。

76. 为确保透明度以及资金来源的公平性,拟议方案预算分册将根据工作量指标按资金来源概述该分款的资源情况,从而全面呈现全球共享服务中心的资源情况。在拟议方案预算内,将要求大会核准方案预算资源以及其他分摊资源和预算外资金来源为共享服务中心分担的预算。其他分摊资金来源的资源将反映在各自的预算中。

77. 鉴于全球共享服务中心需要根据工作量的增减扩缩,拟议将可扩缩模式变成供资模式的固有组成部分。共享服务中心必须能够及时增加资源,以满足不断增长的需求,还需能够根据工作量的减少缩编。

78. 正如对许多服务提供商的做法一样,全球共享服务中心提供的服务将根据标准费用计算。将根据实际成本和行业基准定期审查标准费用,随后将由主计长审查。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,将根据各自的资金来源对每一类型和数量的人员适用不同的标准费用。至于其他类型的活动,如应付账款,标准费用将根据数量和各自的资金来源计算。

79. 全球共享服务中心今后所需资源的可扩缩模式将遵循以下原则:

- (a) 将由数据驱动并以范围内服务业绩的关键指标为基础;
- (b) 将纳入适当的驱动因素和变量,如按流程计算的交易量(例如,发票数量或人员数量)、客户规模和复杂程度;
- (c) 将设置存在不确定性和风险的可能性;
- (d) 将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;
- (e) 将包括针对不同类别人员(国际工作人员、本国工作人员、单派军警人员等)的不同工作量指标。

80. 为了灵活应对客户规模和任务复杂性的变化,根据服务的标准费用增加或减少资源的要求将列入任何相关的订正拟议预算或费用计划。例如,如果向大会提交订正估计数或所涉方案预算问题说明,则将在第 29D 分款下拟议提供人力资源行政和薪资服务的标准费用,与拟议预算中的人员数量增减保持一致。这将确保服务中心具有必要时扩展所需的资源,以便在需求激增时提供必要的服务。反过来,这也将确保全球共享服务中心在客户数量减少和需要缩减服务时缩小规模。当今的一个类似例子就是当提议在拟议方案预算之外设立员额时,在第 29 款下为纽约房地租金和维修费拟议标准费用。相同的标准费用也适用于由预算外资源供资的职位。

81. 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。

82. 由于全球共享服务中心的资源一开始将以现有资源为基础，因此需要确定按来源分配的资金是否与有待提供的服务相一致，并在必要时随时调整，以确保不会出现跨供资类别补贴的情况。由于还向秘书处以外的实体提供服务，2018 年期间需要进一步讨论与这些实体达成的现有协议、过渡安排和提供有关服务的费用。

四. 实施提案

A. 实施办法

83. 一项明确的过渡计划可以最大限度地减少干扰，并有助于减缓在加快实施的期限内过渡到全球共享服务中心的任何业务风险。过渡计划将解决共享服务中心及时配置人员的问题和转移行政流程相关知识的问题，同时管理其他地点的缩编工作。所有实施阶段都将包括结构化的方案管理，综合沟通，以及变革和风险管理。

1. 原则

84. 过渡计划的高级别阶段将旨在管理启动新的全球共享服务中心所造成的复杂情况，同时保持高效率和有成效地处理行政往来业务。将根据以下原则制定过渡计划：

(a) 全球共享服务中心的落实工作将采取逐步整合职能和客户群的分阶段办法，旨在通过客户参与和促进速赢好处获得接受和支持；

(b) 推出排序将规划每个客户向共享服务中心过渡的次序，目的是尽量减少过渡产生的干扰风险，同时尽快转向全球服务提供模式；

(c) 每个客户群体的过渡至少会相隔一个月。每次过渡后都将汲取经验教训，以提高该进程的效率，并将经验教训用于下一次过渡；

(d) 将采用协作办法，并根据客户的相对规模、流程的复杂性和所需服务、与其他客户的相互依存关系以及其他人员/变更问题，决定客户过渡的排序；

(e) 客户的过渡将仔细考虑目前通过现有共享服务安排提供服务的方式和类别，以最大限度地减少服务受到的干扰，并有效管理两边用人的重叠时期；

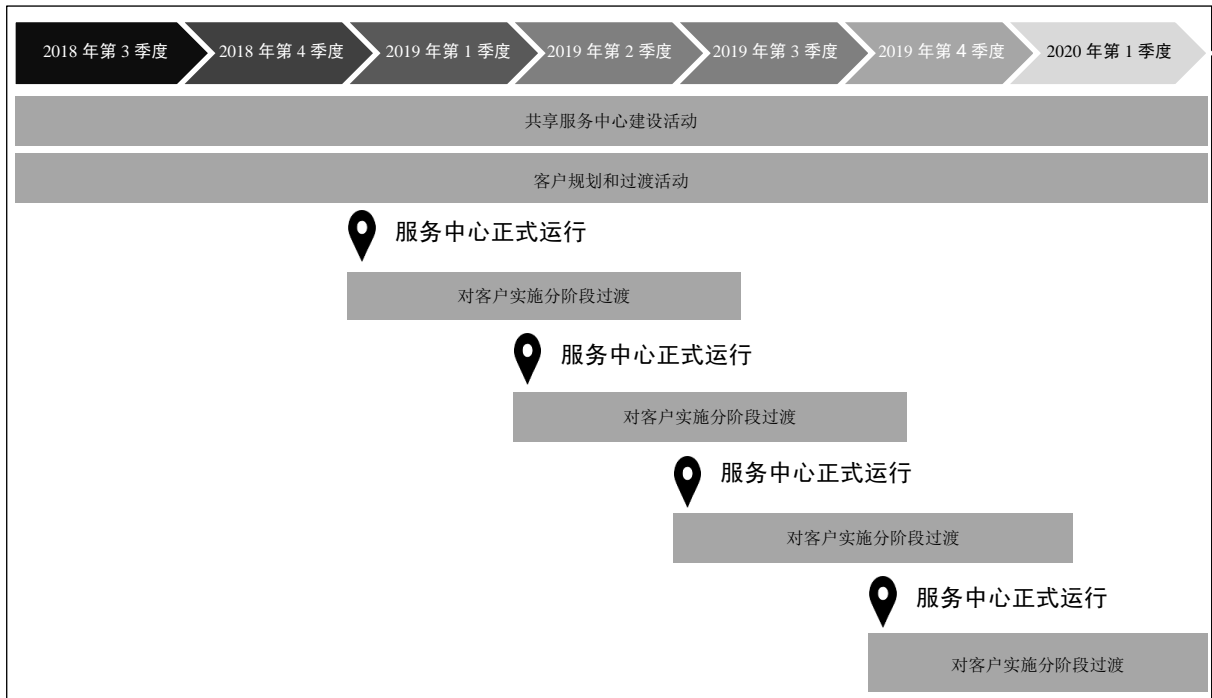
(f) 变革影响评估将对每个客户的过渡计划进行补充，详细展示客户的特定需求。

85. 实施工作必须适当规划，并结合全组织范围已规划和正在进行的改革举措定位。与其他举措(包括其目的和 timetable)的相互依存关系将是有效变革管理的关键要素。该项目团队将继续与其他改革举措密切合作，以确保考虑改革倡议的轻重缓急和先后次序。

2. 高级别实施计划

86. 全球服务提供模式将在 2019 年初开始实施。共享服务中心将采用分阶段的方式实施。计划于 2019 年底前建成所有 4 个地点(见图十)。

图十
高级别实施时间表和活动



87. 每个共享服务中心将管理自己的过渡计划实施工作。图十一是过渡计划的例子。

图十一
举例说明实施时间表和活动



88. 上述活动包括在推荐地点订定东道国协议及随后在该国建立办公设施。在获得永久办公房舍之前，可能需要一些临时办公场所。这项工作还将包括布置办公室和配置需要的信息技术。优先人员的招聘工作也将在早期阶段进行，确保领导和其他关键职位尽早找到人，以协助建立共享服务中心。其他职位的招聘将利用

外联方法，包括社交媒体渠道、招聘会、当地就业委员会和其他相关的当地资源(如报纸和广播)。

89. 迄今已制定详细的学习计划，以确保所有工作人员都具备在新环境中有效运作所必需的关键技能和行为，包括促进转向面向客户、持续改进的文化。在共享服务中心启动时，将利用培训阐明角色、责任和服务期望。将提供培训和工作见习的机会，以确保共享服务中心的工作人员从专题专家那里获得适当的业务经验。为确保共享服务中心进行适当的能力发展，实施计划包括在每个服务中心所在地临时派任业务服务经验丰富的工作人员团队，时间为每个中心开始运作起的 12 至 24 个月。表 6 比较实施团队的规模和全球共享服务中心的新员工。

表 6
支持过渡所需的业务服务经验丰富的工作人员

职能	第 1 和第 2 年的全球共享服务中心工作人员 ^a		实施工作人员
	当地招聘的工作人员 (一般事务人员和本国专业干事)	国际工作人员 (P-3)	经验丰富的临时人员 (P-3)
人力资源行政	200	20	40
薪资	77	—	20
应付账款	193	—	30
共计	470	20	90

^a 第 1 和第 2 年的全球共享服务中心工作人员相当于表 4 中所示的一般事务人员和团队领导人员的人员配置职等。

90. 经验丰富的工作人员将为新工作人员提供培训、产出支助和在岗辅导。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件和支持本国征聘的工作人员发展能力。此外，预计所有职能过渡完毕至少一个月之后，才减少现有职能，但薪资服务除外。过渡完成后，经验丰富的工作人员对新薪资服务的支助至少还会保留两个月。

91. 过渡计划还将包括在推出服务或将新客户添加到共享服务中心之前需要考虑和衡量的需求。在过渡到共享服务中心之前，一些客户或许可以合并或重组业务职能，以有效管理对它们的其他职能的影响。将从以下方面制定和监测准备就绪的具体标准：

- (a) 人员(如工作人员的知识、技能和认识)；
- (b) 流程(如设计、测试和过渡)；
- (c) 组织(如共享服务中心客户对新流程或工作方式有抵触)；
- (d) 资源(系统)。

92. 这将有助于查明哪些地方需要为支持过渡进行额外的准备工作，例如开展更多的能力发展工作和沟通工作。第四.E 节概述了其他变革和沟通战略。

B. 组织影响

93. 全球服务提供模式的实施将影响整个秘书处的行政服务提供，并将对外地现有的共享服务和后台安排产生直接影响。预计许多职能和角色最终将过渡至全球共享服务中心。但是，在定于 2019 年进行的实施第一阶段期间，必须继续提供一些不在全球服务提供模式范围内的服务(某些差旅职能、顾问管理和出纳职能)。这些职能将在随后的阶段中纳入全球服务提供模式。

94. 同样，除了将于 2019 年转至全球服务提供模式的职能以外，联合国总部、总部以外办事处和区域委员会目前还向其客户提供其他行政服务。这些办事处必须为共享服务中心提供足够的资源，同时要有足够的资源继续提供客户期望的其余服务。此外，必须建立机制，确保总部以外办事处和区域委员会的当地客户确切地知道在哪里以及如何处理他们将来可能面临的任何问题(即哪些问题属于总部以外办事处和区域委员会的管理范围，哪些问题属于全球共享服务中心的管理范围)。

95. 应通过调动合格的工作人员以及利用经验丰富的工作人员支持过渡期间的能力建设这两个渠道，将现有业务中汲取的经验教训以及现有工作人员的知识有效转至新的共享服务中心。妥善管理提供服务的工作向全球服务提供模式过渡将至关重要，尤其是在加快实施的时限内。

C. 减轻对工作人员影响的相关措施

96. 实行政支助事务新交付模式将对全组织的工作人员产生不同程度的影响。在稳定实施一段时间并对秘书处行政架构进行全面审查后，可能发现随着各工作地点内部和相互之间完成整合，一些行政职能可能变得多余，一些可能发生变化，还可能产生对新职能的需要，因此要求工作人员学习新的或不同的技能组合。由于认识到实施新全球服务提供模式对工作人员的重要影响，预计将实施下列减轻影响的措施。

97. 对受到实施全球服务提供模式所导致的裁员和减员影响的工作人员，以及可能面临离职或终止任用的工作人员，将以本组织管理改组包括减员的政策为指导作出决定和采取行动。

98. 此外，将进行比较审查，确定受到负面影响的工作人员，并采取以下措施对受影响的行政职能工作人员进行征聘、横向改派和调任，以尽可能留用这类工作人员，减少离职或终止任用的情况：(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，防止出现更多可能需要离职或终止任用的情况；(c) 根据本组织对受减员影响实体的工作人员的政策，申请空缺职位的受影响工作人员将作为内部候选人获得优先考虑；(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) 如有合适的空缺职位，把国际征聘的受影响工作人员调任到新服务中心。

99. 将制订培训计划、开展培训活动，以便进行在职培训和辅导，视需为员工分配学习和熟练掌握新职能的时间。将实施针对共享服务中心所在地的新任当地工作人员的加速培训战略与方案，本组织将确保由知识和经验丰富的工作人员提供培训，还将确保提供压力和职业方面的心理咨询服务，支持工作人员度过过渡期。

100. 为进一步减少可能出现的离职/终止任用情况以及所涉经费问题，秘书处将首先尽力做到：(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 2 年的无薪特别假，以使他们有更多时间争取横向调动或被选中填补空缺职位。如有必要，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，减少可能由于旷日持久的诉讼而产生额外财务费用的风险。

101. 在向新模式过渡的整个期间，管理层将不断与工作人员代表进行积极对话，确保：(a) 按照既定监管框架，以透明、公正和公平的方式开展改组减员工作；(b) 想尽一切办法减轻对工作人员的负面影响[如此前工作人员与管理层协商所商定]；(c) 管理层与工作人员之间保持有效沟通。

102. 需要拨出充足经费，以在不可避免的情况下支付征聘、培训、职位调整和职业过渡所需的额外费用以及现任工作人员离职和终止任用所需的费用。

D. 风险框架

103. 全球服务提供模式是涉及多种内在风险的复杂举措，如处理不当，可能影响有效实施。因此，综合风险评估和管理计划对于确保在设计、实施新模式期间评估所有已预见风险以及制订与基本流程和活动相关联的缓解措施至关重要。

1. 方法

104. 如秘书长报告(A/71/417)所提议，全球服务提供模式风险评估和管理计划的制订工作，以联合国秘书处企业风险管理框架方法为指导，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实施共享服务中心的各联合国实体的经验教训。据此，全球服务提供模式的风险管理流程包括以下三个阶段：

- **阶段 1：**风险评估，包括风险识别、风险分析和风险评价。风险识别是识别潜在事件的过程，这些事件可能会阻碍、推迟全球服务提供模式的实施，或导致不同于计划的结果。随后根据预期影响、可能性、现有控制措施力度等指标，分析、衡量被识别的风险。通过风险评价确定哪些风险需要予以积极缓解和监测，优先处理对项目有重要影响的重大风险。
- **阶段 2：**风险评估完成后即着手缓解风险，确定并实施积极主动的降风险或调风险措施。风险缓解措施已被纳入全球服务提供模式的设计和implement中，以减少风险的可能性和影响程度。

- **阶段 3:** 在全球服务提供模式的设计、实施过程中，需要持续监测和审查风险评估和缓解工作。与所有相关的利益攸关方进行持续沟通和协商，是维持风险管理过程的有效性和相关性的关键活动。

2. 主要风险领域

105. 项目组进行了初步风险评估，以确定全球服务提供项目和全球共享服务中心建立后的相关风险，同时考虑到联合国系统各实体现有的共享服务中心的共有风险和经验教训。评估确定了下列 5 个主要风险领域：

(a) **利益攸关方的接受和支持:** 管理人员和工作人员等主要利益攸关方的接受和支持程度可能不够，而是倾向于抵制变化或维持现状，导致全球服务提供模式的实施被延迟。缓解措施包括综合变革管理和传播战略，在整个变革过程中为管理人员和工作人员提供支持，帮助他们做好准备，包括在项目各关键时点进行适当培训和主动频繁的沟通；

(b) **对工作人员的影响:** 全球共享服务中心的建立将给工作人员带来不同程度的影响。潜在的缓解措施包括员工队伍规划、职位调整、职业支持和员工培训；

(c) **业务风险:** 全球共享服务中心需要有足够的资源，使客户可以预期获得与以前一样或更好的服务。具体而言，必须为服务中心妥善配备数量、技能和结构适当的工作人员。秘书处落实服务中心的经验表明，不解决和减轻这些风险可能影响服务中心的服务质量。应对这种风险可能采取的缓解措施包括一项含以下要素的实施计划：在移交阶段采取现有地点和服务中心双重占用职位的做法；利用经验丰富的过渡支助人员为服务中心的稳定和能力建设提供支持；有效的客户关系管理工具；通过有针对性的培训战略为服务中心工作人员提供培训；

(d) **执行风险:** 鉴于拟议的执行时间表，必须周密地在协作基础上管理执行工作。为应对和减轻这方面的风险，已制订执行和过渡计划(概要载于第节 A)，并辅之以变革管理战略(概要载于第四节 E)。

(e) **共享服务中心业务的机构考绩不足:** 这包括管理和监控绩效并响应客户反馈的系统性机制。可能的缓解措施包括设立全球服务提供模式用户委员会，采取一系列绩效管理措施并采用相关的关键绩效指标，使全球共享服务中心能更好地为客户服务并实现目标。

3. 风险管理

106. 风险是动态的，会随着时间而改变。将建立一个风险主动管理流程，定期对风险环境进行再评估。为推动这项工作，已制订全球服务提供模式风险登记册，并将视需定期审查更新登记册。风险登记册的内容包括风险定义、关键风险驱动因素、风险所有人、现有控制措施和潜在缓解策略。风险登记册目前由全球服务提供模式项目组集中管理，待全球共享服务中心正式启动后将移交给各中心管理。针对关键风险领域，将通过与风险所有人协商和协作，制订实施全面的风险处理和应对计划。此后将确定汲取的经验教训，评估可能需要开展哪些额外工作，以加强风险框架在全球服务提供模式中的应用。

E. 变革管理

107. 实施全球服务提供模式，包括为本组织的许多部门引入共享服务，伴随着转变流程、技术、文化的挑战——最重要的是转变人的作用和职责的挑战。对于行政职能而言，过渡到由共享服务中心提供范围内服务，并根据通用流程在面向客户的文化中借助客户关系管理应用开展工作，这是一项重大变革。对全组织而言，将服务提供职能从地方办事处转移到新地点，以及后续把余留组织的工作重点转移到为规范和业务活动提供更高效和有效的支持，这需要一项精心策划执行的变革管理和沟通战略才能成功。

108. 全球服务提供模式的总体变革管理战略为变革奠定基础，有助于指导形成未来整个秘书处提供行政支助服务的共同愿景。这项战略由变革行动计划作为补充，计划涵盖多项具体措施，将尽量减少对工作人员和业务的影响并优化可用资源。战略将确保落实适当的框架、措施和流程，以保证：

- (a) 全球服务提供模式的愿景清晰有力，宣传连贯一致，并为各方所采用；
- (b) 项目保持对人员方面(如职务设计、培训和交流)和流程与技术方面的统筹兼顾；
- (c) 统筹适当规划更广泛的过渡活动，以便人员和资源能在整个推出过程中的相关时点参与进来；
- (d) 与进利用变革的积极力量动员全组织的工作人员，突出强调学习机会，鼓励通过转变文化增加自助服务和加强客户服务导向；
- (e) 员全推动有效的利益攸关方参与，确保利益攸关方清楚了解项目目标、宗旨、效益和风险，从而提高项目成功的可能性。

109. 这一过程对开展和维持变革所需的各个组件进行整体审查，定期衡量变革进度，视需进行修正调整，以不断向理想的未来愿景靠拢。变革行动计划将包括一项全面的沟通计划，以确保新服务提供模式获得接受和支持。每个实施阶段的沟通活动、工具和讯息都会有所不同，并参考具体的利益攸关方分析而定。将制订适当的管理战略，根据每个利益攸关方群体的独特需要、利益和对全球服务提供模式成功的潜在影响，有效动员他们参与进来。利益攸关方管理战略将考虑如何最好地利用现有网络、关系和相关活动，确保协调并避免重复。管理战略包括：

- (a) 全体会议、简报会和利益攸关方活动，定期安排开放答疑时间(利用视频远程会议)；
- (b) 工作小组、研讨会和参考小组；
- (c) 情况简介、定期通讯、i-Seek 网页，包括常问问题页面；
- (d) 客户现场定期访问，以增强人际关系和工作人员士气，帮助确定全球共享服务中心的工作效率是否符合预期；
- (e) 定期考绩审查和报告，包括上文第三节 D 概述的利益攸关方反馈机制。

110. 通过在总部以外办事处和区域委员会建立的临时客户支助结构让地方客户参与进来。将建立定期审查流程，确保利益攸关方参与方法的有效性，并不断从利益相关方参与中总结经验。

五. 所涉预算问题摘要

111. 本节概述 2018-2019 两年期实施全球服务提供模式所需资源和供资安排。具体而言，本节包含 2019 年支持全球共享服务中心持续运作所需资源，包括全球共享服务中心运作所需的工作人员费用和后勤需求产生的业务费用。此外，2018 年 7 月至 2019 年底和 2020 年初期间需要一次性启动费用，以便 2019 年分阶段启动各个中心(见第五 A.2 节)。

A. 所需资源

1. 2018 年 7 月至 2019 年 12 月期间支持全球共享服务中心持续运作经常所需资源

112. 2018 年 7 月至 2019 年 12 月期间，18 899 700 美元将用作各服务中心拟议设立 684 个新员额的费用以及 61 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，以支持全球共享服务中心持续运作。每个服务中心所需资源的详细情况逐项分列如下，并见本报告附件四。

(a) **全球共享服务主任办公室：**2 695 700 美元，用于 2018 年 7 月起根据执行计划设立 27 个新员额，并用作业务所需的非员额资源，支持全球共享服务中心的征聘和启动工作；

(b) **共享 A 服务中心：**5 929 000 美元，用于 2018 年 7 月起根据执行计划设立 188 个新员额，支持共享服务中心的征聘和启动工作，并用作中心业务所需的非员额资源；

(c) **共享 B 服务中心：**4 537 800 美元，用于 2018 年 9 月起根据执行计划设立 152 个新员额，并用作服务中心业务所需的非员额资源；

(d) **共享 C 服务中心：**3 000 500 美元，用于 2019 年 2 月起根据执行计划设立 171 个新员额，并用作服务中心业务所需的非员额资源；

(e) **共享 D 服务中心：**2 736 700 美元，用于 2019 年 5 月起根据执行计划设立 146 个新员额，并用作服务中心业务所需的非员额资源。

2. 非经常所需资源

113. 2018 年 7 月至 2019 年底和 2020 年初期间将需要 29 135 000 美元非经常资源，为各服务中心的启动提供资金。具体费用细目载于本报告附件四。

B. 所需资源分配情况

114. 由于全球服务提供模式涵盖整个秘书处的行政支助服务，因此酌情考虑了各服务中心的适当资金来源。在这方面，拟议全球共享服务中心由经常预算、维和预算、预算外资源共同供资，三个供资来源所需资源应根据供资来源提供服务的工作量指标进行分配。工作量指标根据交易量和特定交易类型的既定工作量标准计算，可以每年更新。例如，人力资源行政服务和薪金服务的工作量指标根据服务人数所

需工作量计算，同时考虑到所提供服务的复杂性。同样，应付账款的工作量指标根据处理年度交易量所需的工作量确定。这种安排将确保经常预算、维和预算、预算外资源的供资能够反映全球共享服务中心向客户提供服务的总体水平。

115. 第五节 A.1 和 2 中列出的所需资源估计数的分配情况如见表 7 和表 8 所示：

表 7

2019 年支持全球共享服务中心持续运作经常所需资源汇总

(千美元)

资金来源	2018-2019 年估计数
经常预算	5 291 916
维持和平行动支助账户	9 638 847
预算外	3 968 937
共计	18 899 700

表 8

2018-2019 年共享服务中心启动非经常所需资源汇总

(千美元)

资金来源	2018-2019 年估计数
经常预算	8 157 800
维持和平行动支助账户	14 858 850
预算外	6 118 350
共计	29 135 000

C. 对秘书处各实体的资源影响

116. 全球服务提供模式的拟议实施，将使行政事务职能和相关资源转移到全球共享服务中心。客户办事处共已确认 684 个员额和一般临时人员职位，2019 年期间这些员额和职位将被裁撤，但执行过程中将在不同期限内把它们保留在目前地点。此外，2019 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。在此背景下，2019 年涉及客户办事处的员额和非员额费用预计不会显著下降，因此估计不会产生 2018-2019 两年期经常预算下涉及这些客户办事处的经费问题。报告补充资料中载有按预算款次、职等和职位名称分列的减员详情。

117. 对特别政治任务的经费影响将反映在各任务 2019 年拟议方案预算中。

118. 由于维和特派团在 2019 年 7 月前不会纳入全球服务提供模式，因此维和特派团 2018-2019 年预算不会立即受到影响。实施全球服务提供模式后，维和行动的人员配置及相关员额和非员额费用的拟议减少，将反映在各维和行动 2019 年 7 月至 2020 年 6 月期间的拟议预算和支助账户中。

119. 预计上述资源影响与新共享服务中心所需资源无直接关联，这是因为全球共享服务中心的资金来自独立预算，而非受影响实体资源的直接划转。

六. 建议大会采取的行动

120. 请大会：

(a) 表示注意到秘书长的报告；

(b) 核准自 2019 年 1 月 1 日起设立全球共享服务中心及各中心的地点；

(c) 核准全球共享服务中心 2018-2019 两年期总预算 48 034 700 美元，其中含本报告附件四所列的 684 个员额；

(d) 请秘书长向大会第七十四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

(e) 如本报告附件四所示，2019 年在经常预算相关款次下裁撤 149 个员额；

(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 13 449 716 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，如本报告附件四所示，拟议裁撤特别政治任务的 68 个员额将在特别政治任务 2019 年拟议方案预算范围内审议；

维持和平行动

(h) 注意到拟议在各维持和平行动 2019 年 7 月 1 日至 2020 年 6 月 30 日财政期间拟议预算中裁撤 332 个员额；

(i) 注意到拟议到 2019 年 6 月 30 日在维持和平行动支助账户 2018 年 7 月 1 日至 2019 年 6 月 30 日期间预算中裁撤 24 个由支助账户供资的员额；

(j) 注意到全球共享服务中心启动和运作所需资源 9 905 900 美元已列入维持和平行动支助账户 2018 年 7 月 1 日至 2019 年 6 月 30 日财政期间预算；

(k) 注意到 2019 年 7 月 1 日至 2020 年 6 月 30 日财政期间全球共享服务中心启动和运作费用中由各维持和平行动承担的份额 14 591 797 美元，将列入各维和行动同一期间的拟议预算；

预算外资源

(l) 注意到所需资源 10 087 287 美元将由 2018 年 7 月 1 日至 2019 年 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经常和非经常所需资源。

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其他联合国实体内部类似项目的经验教训。这些经验教训为编写设立全球共享服务中心的提议提供了参考，并将通过审查以往出现的问题、就如何处理这些问题以及今后如何避免这些问题，继续为全球服务提供模式项目的规划提供参考。此外，本附件考虑了其他共享服务中心的成功之处及其原因，以便全球服务提供模式借鉴这些情况。

2. 本附件根据主要利益攸关方的相关经验编写，包括总部以外办事处和各区域委员会的行政首长、其他联合国组织以及位于总部的服务提供方。以下联合国实体已实行政共享服务且在本次分析中予以考虑：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(馆长恩德培区域服务中心和科威特联合支助办事处)各位主管的经验以及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。下表还考虑了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中所作结论(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者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	共享服务中心相对于其报告结构应 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	应为共享服务中心的管理建立明确的上下级架构。 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
	<p>务。业务方面的决策仍应由共享服务中心的管理层作出。</p>	
愿景	<p>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>	<p>高级领导层(副秘书长和助理秘书长)需要力的坚定不移地致力于较长期的愿景，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建立双向对话。</p>
客户服务	<p>客户对处理事务的时间表不满，认为缺乏透明度，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>必须对客户服务进行重大组织变革，持续改善办法，以积极主动地解决用户委员会发现的问题。</p> <p>需要与客户开展经常性定期互动，例如实地考察和视频、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>
业绩管理	<p>由于缺乏基线数据，难以衡量与以往业务活动的业绩差异。</p>	<p>在将各种职能纳入共享服务中心前，报告基线业绩数据(“团结”系统有数据的情况下)，并进行基线客户满意度调查。</p>
业绩管理/治理	<p>服务级别协议和主要业绩指标等治理系统和业绩管理机制的有效运作存在挑战。</p>	<p>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。</p>
业绩管理	<p>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>	<p>需要树立端到端的业绩管理观，认识到利益攸关方应对其控制的流程负责。</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业绩数据。</p>
人员配置	<p>征聘和留住当地工作人员是一项挑战，这反映在人员交替率高以及机构知识流失等方面。</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不重要的二等工作，“不属于组织血脉中必须的血液”。</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和视野。</p> <p>把是否存在熟练的当地劳动力纳入选址标准。</p> <p>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。</p>
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的。</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，且工作人员寻求早日返回原工作地点的机会。</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要在这里工作，而不是在没有发言权的情况下被调往这里。</p>

类别	经验教训	对全球服务提供模式的影响
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项有关时点均到位。
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>确保落实强有力的领导结构，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，促进内部和外部之间的沟通。</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更多职能进展顺利(即非周期性支付、教育补助金处理)。</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、任务和时间表之间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>优先考虑改革举措并确定其先后次序。</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和合并服务提供所带来的机会。	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，执行与客户办事处间运作级别协议，包括执行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

按行政领域划分的流程清单

行政和预算问题咨询委员会要求提供一份全面详细的清单，涵盖共计 201 个流程，并清楚地确定将在全球服务提供模式各阶段执行的流程(A/71/666)。本附件对该报告作出回应。

A. 将于 2019 年执行的流程

类别	流程	流程数
人力资源	人事行政	31
人力资源	请假管理	3
人力资源	客户关系管理	1
财务	工作人员薪金	9
财务	应付款	4
财务	总分类账(仅限外勤支助部管理的外地特派团)	4
财务	现金和流动性管理	2
财务	间接费用会计——费用中心会计(仅限外勤支助部管理的外地特派团)	2
机构服务	差旅费预支和报销	2
机构服务	差旅启动	2
共计		60

B. 考虑自 2020 年起执行的流程

类别	流程	流程数
财务	应付款	1
财务	现金和流动性管理	4
财务	补助金管理	37
机构服务	供应商变动	1
机构服务	差旅启动	3
共计		46

C. 目前未列入的流程

类别	流程	流程数
人力资源	医疗保险和人寿保险	1
人力资源	离职后保险	1
人力资源	人力资源事务	3
人力资源	人力资源政策	1
财务	特殊事件与活动会计——内部订单	6

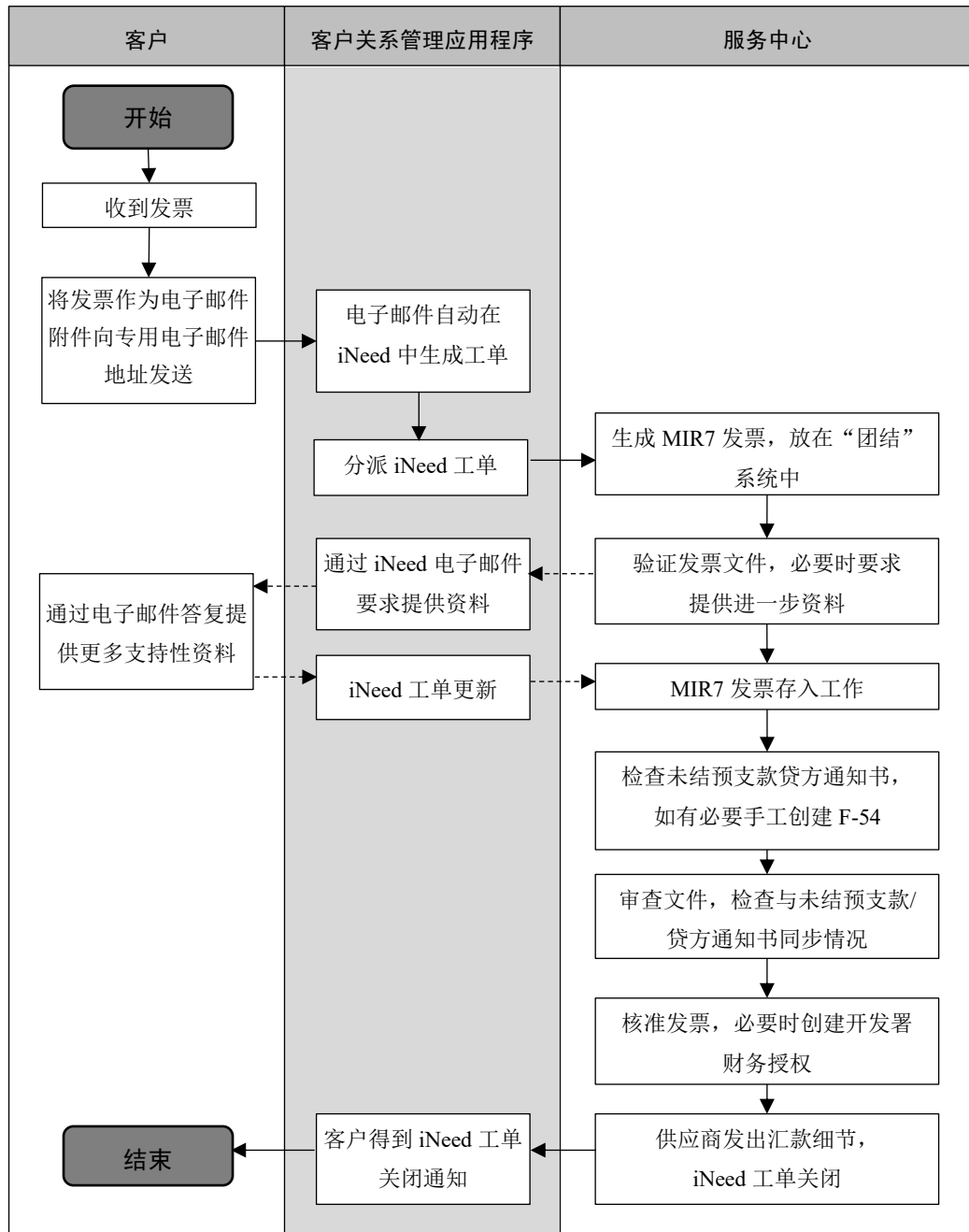
类别	流程	流程数
财务	应付款	3
财务	应收款	6
财务	资产会计	9
财务	税收和保险	2
财务	预算执行	9
财务	银行管理	3
财务	投资会计	2
财务	金库和风险管理——投资	5
机构服务	规划和调度	2
机构服务	采购	16
机构服务	服务管理	1
机构服务	淘汰和处置	2
机构服务	设备维护和运行	1
机构服务	采购/设施管理/差旅	10
机构服务	设施管理	10
机构服务	采购/差旅	1
机构服务	差旅	1
共计		95

附件三

服务提供的两个实例

1. 本附件的目的是进一步说明将如何利用全球服务提供模式，提供一系列行政程序，特别是强调客户和共享服务中心之间的关系和交接点。
2. 这一流程涉及提交发票的客户和处理发票的共享服务中心事务性工作人员。他们之间的互动是通过客户关系管理应用程序协助实现的。在支付发票金额、向供应商发送汇款细节并通知客户后，这一流程被视为完成。

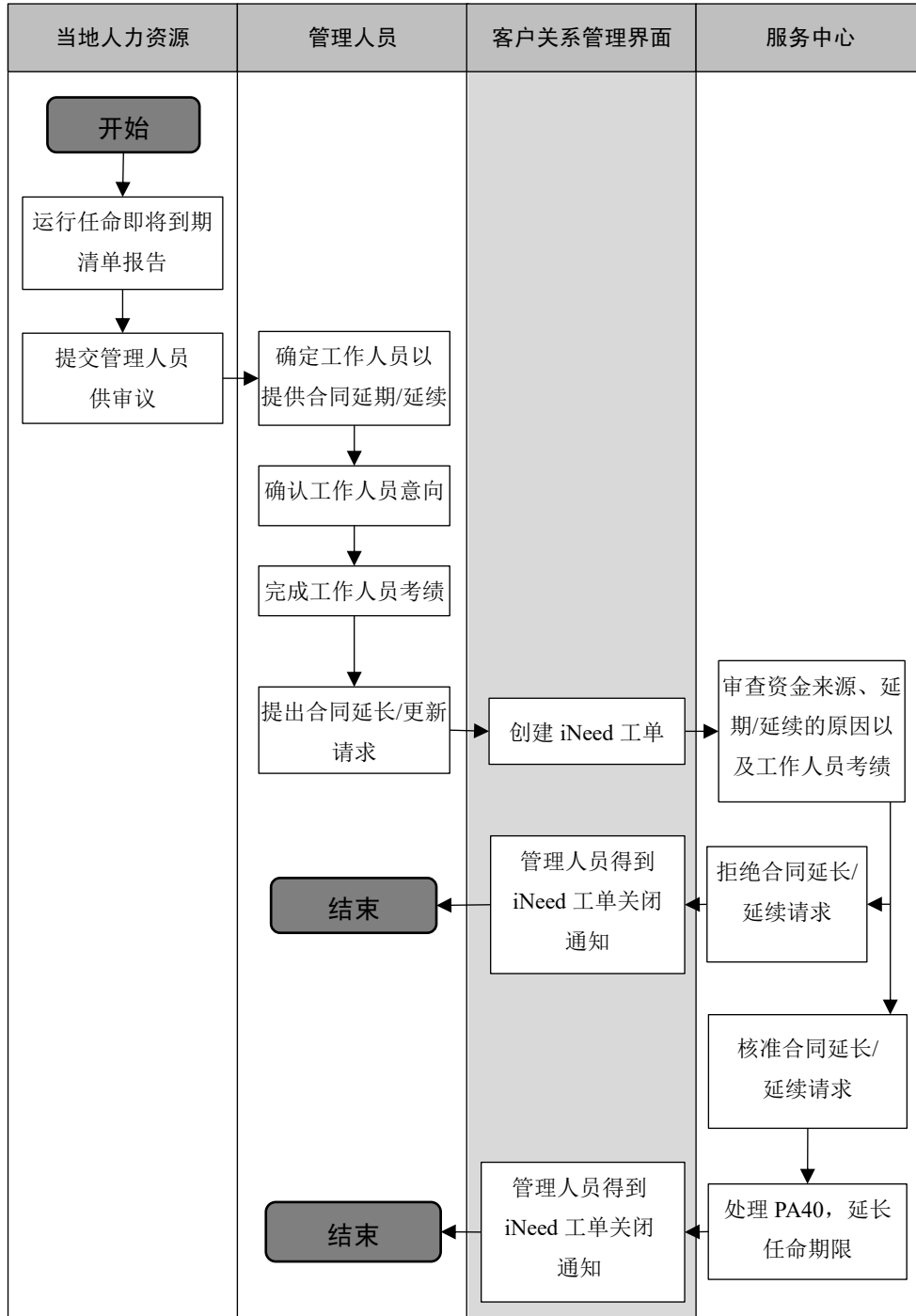
发票处理



简称：MIRY，用于处理具有采购订单的发票的代码；F-54，重新分类发布的代码，限于所花费的金额。

个人合同延长

3. 延长个人合同，需要当地人力资源合作伙伴、该人的管理者和共享服务中心的工作人员采取行动。管理人员和服务中心人力资源合作伙伴之间的沟通是通过客户关系管理应用程序协助实现的。在合同延期请求被核准或否决、必要的文件已处理完毕并且决定已得到传达时，这一进程被视为完成。



简称：PA40，用于创建人事行动的代码。

附件四

全球服务提供模式拟议执行情况的订正估计数

1. 全球共享服务中心将负责执行本分款的工作方案。中心负责的活动属于2018-2019两年期方案计划的方案25(管理和支助事务)的范围。

资源概览

2. 对本款而言，2018-2019两年期的预算拟议资源总额为48 034 700美元，将由经常预算、维持和平行动支助账户和预算外资源共同供资。资源分配情况见以下各表。

表1

按构成部分和资金来源分列的全额预算资源

(千美元)

构成部分	经常预算 ^a	其他摊款 ^b	预算外 ^c	共计
A. 行政领导和管理	8 912.6	16 233.7	6 684.4	31 830.7
B. 工作方案				
(a) A 共享服务中心	1 660.1	3 023.8	1 245.1	5 929.0
(b) B 共享服务中心	1 270.6	2 314.3	952.9	4 537.8
(c) C 共享服务中心	840.1	1 530.3	630.1	3 000.5
(d) D 共享服务中心	766.3	1 395.7	574.7	2 736.7
共计	13 449.7	24 497.8	10 087.2	48 034.7

^a 预算总额为13 449 716美元，即全球共享服务中心资源需求中的经常预算份额，将反映在第29 D款全球共享服务中心的补助金和缴款项下。

^b 所需资源完全由维持和平账户供资源。是使用作为对预算外行政结构的支助偿还款收到的方案支助收入计算得出的。

^c 由预算外资源提供的所需资源，来自作为对预算外行政结构的支助偿还款所收到的方案支助收入。

表2

按构成部分开列的全额预算员额资源

类别	行政领导和管理	A 共享服务中心	B 共享服务中心	C 共享服务中心	D 共享服务中心	共计
专业及以上职类						
D-2	1	—	—	—	—	1
D-1	—	1	1	1	1	4
P-5	2	2	2	—	—	6
P-4/3	5	19	13	13	13	63
P-2/1	3	—	—	—	—	3
小计	11	22	16	14	14	77

类别	行政领导 和管理	A 共享服务 中心	B 共享服务 中心	C 共享服务 中心	D 共享服务 中心	共计
一般事务人员						
其他职等	—	5	2	—	8	15
小计	—	5	2	—	8	15
本国工作人员						
本国专业干事	7	7	15	10	8	47
当地雇员	9	154	119	147	116	545
小计	16	161	134	157	124	592
共计	27	188	152	171	146	684

行政领导和管理

所需资源：31 830 700 美元

3. 全球共享事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者沟通，并充当整合全球共享服务中心工作所有方面的联络人。全球共享服务主任办公室将由业务监测股、流程优化科、工作人员和客户培训股以及客户协作股提供支持。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。

表 3

两年期目标、预期成绩、绩效指标和业绩计量

本组织目标： 确保充分执行法定任务并遵守联合国关于开发署全球共享服务中心管理和业务的政策和程序

秘书处预期成绩	绩效指标	业绩计量			
		2018/19	2016/17	2014/15	2012/13
(a) 有成效、高效率地管理人力资源管理、薪金、应付账款和服务中心提供的其他服务领域的工作方案	(一) 按照既定周转时间提供的服务的比例	目标数	90		
		估计数			
		实际数			
	(二) 在服务的及时性和质量方面提供正面评估的答卷者百分比	目标数	90		
		估计数			
		实际数			
(b) 及时提交相关政府间机构会议所需的文件	文件及时提交的百分比	目标数	100		
		估计数			
		实际数			
(c) 在本组织差旅费用方面实现增效	在差旅开始前至少两个星期购买的机票百分比	目标数	100		
		估计数			
		实际数			

外部因素

4. 目标和预期成果预计会实现，但前提是：(a) 利益攸关方根据服务协定履行其责任和义务，支持全球共享服务中心的工作，并向其提供充分合作；(b) 内部和外部会议至少提前三周安排，以便在差旅开始前至少两个星期购买机票。

产出

5. 在 2018-2019 两年期内，在行政领导和管理下将交付下列产出(经常预算、其他摊款和预算外)：

表 4
各类产出和最后产出

产出	数量 ^a
行政支助事务(经常预算、其他摊款、预算外)	
全面管理	
1. 监测和协调对全球共享服务中心财政、人力、实物和信通技术资源的管理工作	1
2. 提供有关全球共享服务中心业务的战略指导和管理监督	1
3. 对照主要业绩指标评价全球共享服务中心业绩的报告	12
4. 为服务中心工作人员编制培训材料	1
5. 为服务中心工作人员组织培训活动	24

^a 产出是根据 2019 年的一年估计数设定的，因为 A 服务中心在 2019 年 1 月前不会运行。

6. 行政领导和管理的资源分配情况见下表。

表 5
所需资源：行政领导和管理

	2018-2019 年估计数	员额
员额	1 772.0	27
非员额	30 058.7	—
共计	31 830.7	27

7. 经常预算资源共计 31 830 700 美元，将用于设立 27 个员额(1 个 D-2、2 个 P-5、5 个 P-4/P-3、3 个 P-2、7 个本国专业干事和 9 个当地雇员(1 772 000 美元))，根据执行计划将自 2018 年 7 月起实行，以支助拟实施的 2018-2019 两年期全球服务提供模式。

8. 非员额资源共计 30 058 700 美元，包括第 29D 款中补助金和缴款项下所反映的经常性开支(923 700 美元)和非经常性开办资源需求(29 135 000 美元)。

9. 在 31 830 700 美元资源总额中，8 912 600 美元是在行政领导和管理下提出的所需资源的经常预算份额。

工作方案

10. 按构成部分开列的资源分配情况载于表 6。

表 6
按构成部分开列的所需资源

(千美元)

构成部分	2018-2019 年估计数
B. 工作方案	
(a) A 服务中心	5 929.0
(b) B 服务中心	4 537.8
(c) C 服务中心	3 000.5
(d) D 服务中心	2 736.7
共计	16 204.0

A 共享服务中心

所需资源：5 929 000 美元

表 7
两年期目标、预期成绩、绩效指标和业绩计量

本组织目标：确保有效和高效地向客户提供行政事务和支助服务，并优化业务流程，以提高效率

秘书处预期成绩	绩效指标		业绩计量			
			2018/19	2016/17	2014/15	2012/13
(a) 向服务中心提供高效率和高成效支助	对所提供支助服务感到满意的百分比	目标数	90			
		估计数				
		实际数				
(b) 高效率和高成效的人力资源管理服务	按照既定周转时间提供服务的百分比	目标数	90			
		估计数				
		实际数				
(c) 高效率和高成效的财务服务	按照既定周转时间提供服务的百分比	目标数	90			
		估计数				
		实际数				
(d) 高效率和高成效的客户支助服务	客户对解决客户询问时间表示满意的百分比	目标数	90			
		估计数				
		实际数				

外部因素

11. 目标和预期成果预计会实现，但前提是：(a) 无影响共享行政服务中心提供服务范围的重大政策变化；(b) 毫不延迟地提交完整相关资料供处理；(c) 计算机化系统、包括“团结”系统没有严重的断电或故障；(d) 不出现对各中心业务产生不利影响的突然或无法预料的政治、经济或技术变化。

12. 在 2018-2019 两年期内，A 共享服务中心将交付下列产出和服务(经常预算、其他摊款和预算外)：

表 8
各类产出和最后产出

产出	数量 ^a
为共享服务中心提供支助	
为共享服务中心提供招聘、预算和共同服务	3
监督机构建议的执行情况	1
共享服务中心业绩的监测	1
就与共享服务中心业务有关事项向审计委员会提供资料并作出答复	1
人力资源行政服务	
任命和入职服务	2 000
延长任用	4 000
工作人员在本组织内的移调情况	950
离职和终止任用(包括协议终止任用和残疾事宜)	2 000
办理工作人员应享待遇事项	15 000
需要人力资源核准的时间管理(有证明病假、有/无薪特别假、产假/育儿假、居住安保津贴等)	12 000
协调“团结”系统内的人力资源管理有关任务	1
处理应享待遇旅行请求(回籍假、教育补助金项下的旅行等)	12 000
薪金服务	
每月支付薪金及相关津贴及其他福利(每月工作人员人数)	24 000
支付本组织工作人员离职赔偿金(工作人员人数)	2 000
非周期付款(包括教育补助金、搬迁补助金、差旅费预支和报销、运送个人物品付款、驻地安保付款等)(请求数目)	12 000
“团结”系统内工资单相关任务的总体协调	1
客户支助服务	
年度客户满意度调查	1

^a 产出是根据 2019 年的一年估计数设定的，因为 A 服务中心在 2019 年 1 月前不会运行。

表 9

所需资源：A 共享服务中心

	2018-2019 年估计数	员额
员额	5 071.5	188
非员额	857.5	—
共计	5 929.0	188

13. 经常预算资源共计 5 929 000 美元，将用于设立 188 个员额(1 个 D-2、2 个 P-5、19 个 P-4/P-3、4 个 P-2、7 个本国干事和 155 个当地雇员(5 071 500 美元))，根据执行计划将自 2018 年 7 月起实行，以支助拟实施的 2018-2019 两年期全球服务提供模式。

14. 在第 29D 款补助金和缴款项下，非员额资源共计 857 500 美元。

15. 在 5 929 000 美元资源总额中，1 660 100 美元是 A 服务中心拟议所需资源的经常预算份额。

B 共享服务中心

所需资源：4 537 800 美元

表 10

两年期目标、预期成绩、绩效指标和业绩计量

本组织的目标：确保有效和高效地向客户提供行政事务和支助服务，并优化业务流程，以提高效率。

秘书处预期成绩	绩效指标		业绩计量			
			2018-2019	2016-2017	2014-2015	2012-2013
(a) 为支助共享服务中心提供高效率和高成效的支助	对所提供支助服务感到满意的百分比	目标数	90			
		估计数				
		实际数				
(b) 向客户提供高效率和高成效的财务服务	按照既定周转时间提供服务的百分比	目标数	90			
		估计数				
		实际数				
(c) 高效率和高成效的客户支助服务	客户对解决客户询问时表示满意的百分比	目标数	90			
		估计数				
		实际数				

外部因素

16. 目标和预期成果预计会实现，但前提是：(a) 无影响全球共享服务中心提供服务范围的重大政策变化；(b) 毫不延迟地提交完整相关资料供处理；(c) 计算机

化系统、包括“团结”系统没有严重的断电或故障；(d) 不出现对服务中心业务产生不利影响的突然或无法预料的政治、经济或技术变化。

产出

17. 在 2018-2019 两年期内，B 共享服务中心将交付下列产出和服务(经常预算、其他摊款和预算外)：

表 11
各类产出和最后产出

产出	数量 ^a
为共享服务中心提供支助	
为共享服务中心提供招聘、预算和共同服务	3
监督机构建议的执行情况	1
共享服务中心业绩的监测	1
就工资和应付账款方面的事项向审计委员会提供资料并作出答复	1
应付账款服务	
给供应商和其他承包商的付款(发票数量)	67 500
协调“团结”系统内的应付账款有关任务	1
外地财务业务股的服务	
提供每月财务报告	12
进行年度结账，并向联合国总部提交维持和平行动和特别政治任务的相关财务报表	1
客户支助服务	
年度客户满意度调查	1

^a 产出是根据 2019 年 9 个月期间的估计数设定的，因为 B 服务中心在 2019 年 4 月之前不会开始运作。

表 12
B 共享服务中心所需资源

(千美元)

	2018-2019 年估计数	员额
员额	3 814.8	152
非员额	723.0	—
共计	4 537.8	152

18. 经常预算资源共计 4 377 800 美元，将用于设立 152 个员额(1 个 D-1、2 个 P-5、13 个 P-4/P-3、2 个一般事务(其他职等)、15 个本国干事和 119 个当地雇员(3 814 800 美元))，根据执行计划将自 2018 年 9 月起实行，以支助拟实施的 2018-2019 两年期全球服务提供模式。

19. 非员额资源达 72.3 万美元，如第 29D 款补助金和缴款项下所示。

20. 在总额为 4 377 800 美元的资源中，1 270 600 美元是 B 服务中心拟议所需资源的经常预算份额。

C 共享服务中心

所需资源：3 000 500 美元

表 13

两年期目标、预期成绩、绩效指标和业绩计量

本组织目标：确保有效和高效地向客户提供行政事务和支助服务，并优化业务流程，以提高效率。

预期成绩	绩效指标	业绩计量			
		2018/19	2016/17	2014/15	2012/13
(a) 为支助共享服务中心提供高效率和高成效的支助	对所提供支助服务感到满意的百分比	目标数	90		
		估计数			
		实际数			
(b) 向客户提供高效率和高成效的财务服务	按照既定周转时间提供服务的百分比	目标数	90		
		估计数			
		实际数			
(c) 高效率和高成效的客户支助服务	客户对解决客户询问时表示满意的百分比	目标数	90		
		估计数			
		实际数			
(d) 向客户提供高效率和高成效的差旅服务	按照既定周转时间提供服务的百分比	目标数	90		
		估计数			
		实际数			
(e) 高效率和高成效的客户支助服务	客户对解决客户询问时表示满意的百分比	目标数	90		
		估计数			
		实际数			

外部因素

21. 目标和预期成果预计会实现，但前提是：(a) 无影响全球共享服务中心提供服务范围的重大政策变化；(b) 毫不延迟地提交完整相关资料供处理；(c) 计算机化系统、包括“团结”系统没有严重的断电或故障；(d) 不出现对服务中心业务产生不利影响的突然或无法预料的政治、经济或技术变化。

产出

22. 在 2018-2019 两年期内，将交付下列产出和服务(经常预算、其他摊款和预算外)。

表 14
各类产出和最后产出

产出	数量 ^a
为共享服务中心提供支助	
为共享服务中心提供征聘、预算和共同服务	3
监督机构建议的执行情况	1
共享服务中心业绩的监测	1
就工资和应付账款方面的事项向审计委员会提供资料并作出答复	1
人力资源行政服务	
任命和入职服务	800
延长任用	2 000
工作人员在本组织内的移调情况	175
离职和终止任用(包括协议终止任用和残疾事宜)	500
办理工作人员应享待遇事项	2 500
需要人力资源核准的时间管理(有证明病假、有/无薪特别假、产假/育儿假、危险津贴等)	3 000
协调“团结”系统内的人力资源管理有关任务	1
处理应享待遇差旅申请	900
薪金服务	
每月支付薪金及相关津贴及其他福利(每月工作人员人数)	12 000
支付本组织工作人员离职偿金(工作人员人数)	500
非周期付款(包括教育补助金、搬迁补助金、差旅费预支和报销、运送个人物品付款、驻地安保付款等)(请求数目)	3 000
应付账款服务	
给供应商和其他承包商的付款(发票数量)	47 500
协调“团结”系统内的应付账款有关任务	1
专门的全球业务小组	
计算应享待遇差旅的一次总付金额	3 900
提供每月银行余额调节报告	6
清理需要手工净额结算的未结应收账款文件	1 500
客户支助服务	
年度客户满意度调查	1

^a 产出是基于 2019 年六个月的估计数，因为 C 服务中心直到 2019 年 7 月才会开始运营。

表 15
C 共享服务中心所需资源

(千美元)

	2018-2019 年估计数	员额
员额	1 728.9	171
非员额	1 271.6	—
共计	3 000.5	171

23. 经常预算资源共计 3 000 500 美元，将用于设立 171 个员额(1 个 D-1、13 个 P-4/P-3、10 个本国干事和 147 个当地雇员(1 728 900 美元))，根据执行计划将自 2018 年 2 月起实行，以支助拟实施的 2018-2019 两年期全球服务提供模式。

24. 非员额资源达 1 271 600 美元，如第 29D 款补助金和缴款项下所示。

25. 在总额为 3 000 500 美元的资源中，840 100 美元是 C 服务中心拟议所需资源的经常预算份额。

D 共享服务中心

所需资源：2 736 700 美元

表 16
两年期目标、预期成绩、绩效指标和业绩计量

本组织目标：确保高成效和高效率地向客户提供行政事务和支助服务，并优化业务流程，以提高效率。

预期成绩	绩效指标	业绩计量			
		2018/19	2017/18	2016/17	2015/16
(a) 为支助共享服务中心提供高效率和高效成效的支助	对所提供支助服务感到满意的百分比	目标数	90		
		估计数			
		实际数			
(b) 高效率和高效成效的人力资源管理服务	按照既定周转时间提供服务的百分比	目标数	90		
		估计数			
		实际数			
(c) 向客户提供高效率和高效成效的财务服务	按照既定周转时间提供服务的百分比	目标数	90		
		估计数			
		实际数			
(d) 向客户提供高效率和高效成效的差旅服务	按照既定周转时间提供的服务的比例	目标数	90		
		估计数			
		实际数			
(e) 高效和有效的客户支助服务	客户对解决客户询问时表示满意的百分比	目标数	90		
		估计数			
		实际数			

外部因素

26. 目标和预期成果预计会实现，但前提是：(a) 无影响全球共享行政服务中心提供服务范围的重大政策变化；(b) 毫不延迟地提交完整相关资料供处理；(c) 计算机化系统、包括“团结”系统没有严重的断电或故障；(d) 不出现对各中心业务产生不利影响的突然或无法预料的政治、经济或技术变化。

产出

27. 在 2018-2019 两年期内，D 共享服务中心将交付下列产出和服务(经常预算、其他摊款和预算外)：

表 17
各类产出和最后产出

产出	数量
为共享服务中心提供支助	
为共享服务中心提供招聘、预算和共同服务	3
监督机构建议的执行情况	1
共享服务中心业绩的监测	1
就工资和应付账款方面的事项向审计委员会提供资料并作出答复	1
人力资源行政服务	
任命和入职服务	150
延长任用	300
工作人员在本组织内的移调情况	75
离职和终止任用(包括协议终止任用和残疾事宜)	150
办理工作人员应享待遇事项	1 250
需要人力资源核准的时间管理(有证明病假、有/无薪特别假、产假/育儿假、危险津贴等)	900
协调“团结”系统内的人力资源管理有关任务	1
处理应享待遇差旅申请	500
薪金服务	
每月支付薪金及相关津贴及其他福利(每月工作人员人数)	8 000
支付本组织工作人员离职赔偿金(工作人员人数)	150
非周期付款(包括教育补助金、搬迁补助金、差旅费预支和报销、运送个人物品付款、驻地安保付款等)(请求数目)	4 000
应付账款服务	
给供应商和其他承包商的付款(发票数目)	22 500
协调“团结”系统内的应付账款有关任务	1
客户支助服务	
年度客户满意度调查	1

^a 产出是根据 2019 年 3 个月期间的估计数设定的，因为 D 服务中心在 2019 年 10 月之前不会开始运作。

表 18
所需资源：D 共享服务中心

(千美元)

	2018-2019 年估计数	员额
经常预算		
员额	1 759.6	146
非员额	977.1	—
共计	2 736.7	146

28. 资源 2 736 700 美元将用于支付 146 个员额(1 个 D-1, 13 个 P-4/P-3, 8 个一般事务人员(其他职等), 8 个本国专业干事和 116 个当地雇员(1 759 600 美元))根据实施计划, 从 2019 年 5 月开始设立, 以支持拟议的 2018-2019 两年期全球服务提供模式的实施。

29. 第 29D 款所述补助金和缴款项下的非员额资源达 977 100 美元。

30. 在总额为 2 736 700 美元的资源中, 766 300 美元是 D 服务中心项下拟议所需资源的经常预算份额。

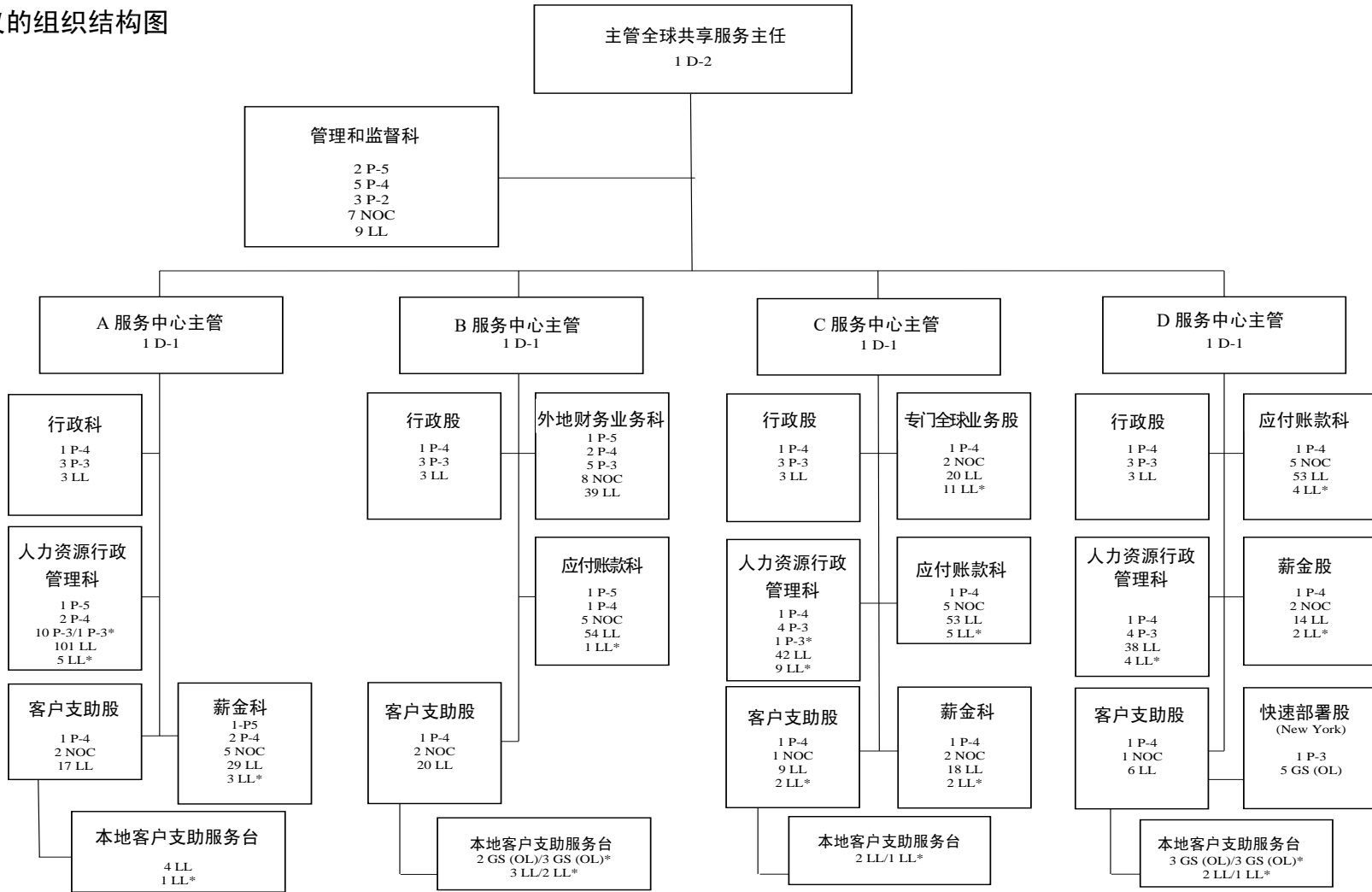
表 19
2018-2019 两年期拟裁撤的员额

实体	实体	2018-2019 年经常预算
联合国日内瓦办事处	P-4	1
	P-2	2
	GS (PL)	2
	GS (OL)	9
小计		14
联合国内罗毕办事处	P-5	1
	P-4	1
	P-3	2
	P-2	2
	GS (PL)	8
小计		14
联合国维也纳办事处	P-4	1
	P-3	1
	GS (OL)	7
小计		9

实体	实体	2018-2019 年经常预算
非洲经济委员会	P-3	1
	GS (PL)	3
	LL	8
小计		12
拉丁美洲和加勒比经济委员会	P-2	1
	GS (PL)	2
	LL	11
小计		14
亚洲及太平洋经济社会委员会	P-2	1
	GS (PL)	2
	LL	10
小计		13
西亚经济社会委员会	P-3	1
	GS (PL)	1
	LL	6
小计		8
经济和社会事务部	GS (OL)	2
小计		2
大会和会议管理部	GS (PL)	2
	GS (OL)	7
小计		9
管理事务部执行办公室	GS (OL)	5
小计		5
管理事务部人力资源管理厅	GS (PL)	1
	GS (OL)	16
小计		17
管理事务部方案规划、预算和账户厅	P-5	1
	GS (PL)	2
	GS (OL)	13
小计		16
新闻部	GS (OL)	4
小计		4
安全和安保部	GS (OL)	3

实体	实体	2018-2019 年经常预算
小计		3
秘书长办公厅	GS (OL)	1
小计		1
内部监督事务厅	GS (OL)	1
小计		1
法律事务厅	GS (OL)	1
小计		1
管理部中央支助事务厅	GS (OL)	1
小计		1
维持和平行动部/外勤支助部	GS (OL)	1
小计		1
特别政治任务(联合国援助团在阿富汗援助团、联合国伊拉克和联合国利比亚支助团)		1
	P-4	3
	P-3	2
	P-2	1
	FS-6	3
	FS-5	12
	FS-4	4
	NPO-C	1
	LL	41
小计		68
联合国停战监督组织	FS-4	1
	GS (PL)	1
	LL	2
小计		4
共计		217

拟议的组织结构图



简称：GS，一般事务；LL，当地一级；NOC，本国专业干事；level C，C 职等；OL，其他职等。

附件五

词汇表

词汇	定义
行政流程	行政流程指为实现与管理组织资源有关的预定目标采取的一系列步骤或行动。在这方面，行政流程被定义为端到端流程，从客户请求开始，到产生结果终结，往往包括不同职能领域的子流程。
行政事务性服务	事务性、以流程为导向的依赖地点的人力资源、财务和其他行政服务，适于在整个组织标准化，可以作为全球服务提供模式中服务中心内的职能履行。
客户	在这方面，客户指(a) 一个为执行任务需要行政服务的联合国系统实体(包括部厅)；(b) 经授权作为组织的一名工作人员或代表该实体请求为他/她履行行政服务的工作人员或某一实体代表。
联合国系统行政首长协调理事会(行政首长协调会)	行政首长协调会是在行政首长负责领域为整个系统提供协调和战略指导的主要机构间协调机构。行政首长协调会由 31 个成员组织的领导人员组成。
客户关系管理	客户关系管理是管理与客户互动的一套政策、程序和工具，以改善关系，并提高客户满意度。客户关系管理软件应用程序是管理服务提供者及其客户之间互动的一个工具。
企业资源规划	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、中央支助事务活动和其他核心职能的信息技术应用程序的一个系统。企业资源规划系统通过流程重新设计、分享共同数据以及采用最佳做法和标准，使一个组织的业务得到精简。
财务和预算网	财务和预算网是行政首长协调会的一个机制，该网络将整个联合国系统的高级财务管理人员汇集在一起，在共同关切的财务和预算方面提供战略指导。
主要业绩指标	主要业绩指标是监测和评估某一特定活动是否取得成功的可以衡量的数值。这是一种业绩计量，并将与目标、过去的业绩和基准进行比较，以推动在服务提供绩效方面作出有意义和有影响力的调整和改善。
流程所有人	流程所有人对端到端流程的绩效最终负责，并有权力和能力对现有的流程作出必要的修改。在这方面，全球共享服务中心将是流程所有人，负责监督改进和优化共享服务提供范围内的流程。
服务级别协议	服务级别协议是谈判达成的正式协议，其中界定了服务提供的范围和责任。服务级别协议的目的是阐明向客户所提供服务的最低、预期和商定的质量。
服务请求	服务请求是客户就某一服务提供者履行的特定行政流程提出的。在这方面，客户将通过联合自助服务等客户关系管理工具向共享服务中心提出服务请求。
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，可以从客户自身的地点独立提供。在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。

词汇	定义
支助请求	客户提出支助请求，索取资料和(或)与提供服务有关的某些问题的支助。客户将通过联合自助服务等客户关系管理工具向共享服务中心提出服务请求。
“团结”系统	“团结”系统是在业务流程和信息技术解决方案方面对联合国秘书处管理其行政事务方式的改进。一个新的中央行政系统“团结”系统取代综管信息系统、“水星”采购系统和 SUN 系统等多个分散的遗留系统。
联合自助服务门户	供工作人员履行多种职能的全组织信通技术门户，包括提出服务请求和报告现有服务问题，管理审批和追踪请求处理状态。
