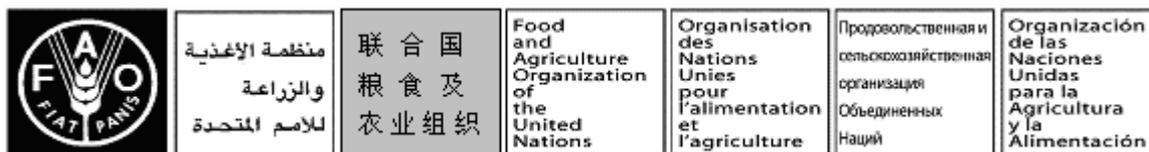


2010年5月



## 第三十届粮农组织亚洲及太平洋区域会议

2010年9月27日—10月1日，大韩民国庆州

### 设立单一全球共享服务中心

#### 背景情况

1. 2005年11月，大会批准设立共享服务中心，支持优化行政管理和财务流程，进一步实现增效节支并加强人力资源政策和管理。大会决议规定，将总部的管理支持处以及各区域办事处的管理支持组进行整合，组成一家位于匈牙利布达佩斯的共享服务中心、一个位于总部的协调中心以及位于圣地亚哥和曼谷的两家共享服务分中心，涵盖粮农组织业务活动所涉及三个主要时区。
2. 本文件综合介绍共享服务中心当前设置以及迄今为止所取得的经验，为即将在2010年开展的更为详尽的调研工作提供背景，审查这三家共享服务中心的运营情况并对能否进一步整合进行评价。

#### 共享服务中心的工作范围

3. 设立共享服务中心目的是从总部迁移至费用较低的地点。行政管理事务日常工作量繁重，要依据既定且形成文件的规定和标准程序，其战略性较低而且不局限于地点。相关工作包括人事服务、旅费预支和费用报销、财务每日流水记账、协议书、发票处理、文书采购交易、库存编目流程以及相关的求助服务台工作。
4. 所选定的工作设置需要把相关职能重新分配给位于曼谷、圣地亚哥和布达佩斯的三家共享服务中心。这三家中心位于不同的时区，以满足粮农组织各地职工的

为尽量减轻粮农组织工作过程对环境的影响，促进实现对气候变化零影响，本文件印数有限。谨请各位代表、观察员携带文件与会，勿再索取副本。  
粮农组织大多数会议文件可从互联网www.fao.org网站获取。

需要并有能力提供必要的工作语言服务。这些中心所处城市能够提供良好设施及可靠的信息和通信技术基础设施。为确保全球范围内的高质量服务，在总部设立了一个协调中心，三家共享服务中心均向该协调中心报告。

5. 设立共享服务中心之前，由总部管理支持处和各区办事处的管理支持组提供人力资源和差旅服务。设立共享服务中心之后，布达佩斯中心接管了欧洲和中亚（包括总部）以及非洲和近东地区的人力资源 and 差旅服务。而针对亚洲及太平洋以及拉丁美洲/加勒比地区，则由位于圣地亚哥和曼谷的中心提供上述服务。

6. 布达佩斯办公室还接管了一系列原由总部负责的其他服务工作，也就是为系统用户提供支持、处理采购订单以及针对总部的会计每日流水记账和发票处理、供应商银行支付说明管理以及职工应收款项管理。

### 服务中心的设立

7. 经过仔细研究，最终选择了布达佩斯作为主要中心所在地。一项决定因素是匈牙利政府提供特别优惠的条件来设立共享服务中心，包括全面翻修位于农业部的相关设施。此外再加上匈牙利与其他地点之间存在的人事费用顺差，因而该提议符合成本效益和效率，于是在 2007 年初与匈牙利共和国签署了协议，设立布达佩斯中心。

8. 有关布达佩斯中心的拟议结构以及曼谷和圣地亚哥中心所需进行的调整，可参见 2006 年 11 月通过的 CL 131/18 号文件。内容包括总部净削减 72 个职位（仅留存一个小型协调中心），非洲和近东区域办事处净削减 20 个职位。同时要在布达佩斯创立 72 个职位并在拉丁美洲和加勒比区域办事处以及亚太区域办事处新增 5 个职位，因此总计净削减 15 个职位。

9. 《2008-09 年工作计划和预算》中提出的共享服务中心最终设置结构如下：

**表 1. 2008-2009 年共享服务中心人员编制**

地点/组		全职员工人数		总计
		专业人员	一般服务人员	
总部	管理支持处	16	17	33
区域	曼谷	1	12	13
	圣地亚哥	1	10	11
	布达佩斯	9	86	95*
<b>总计</b>		<b>27</b>	<b>125</b>	<b>152</b>

\* 其中 72 个常设岗位，23 个临时岗位。

10. 粮农组织的决策与其他公共部门和私营机构的决策相一致，许多公共和私营机构都已经在费用较低的地点设立了共享服务中心，充分利用工资成本差异。就粮农组织而言，72 个职位从罗马转移至布达佩斯所产生的节约费用，每两年度可达约 800 万美元。

11. 共享服务中心在 2008-2009 年期间分阶段落实，大部分职能于 2008 年底到位开始运行。2008 年 1 月，位于曼谷和圣地亚哥的中心开始全面运行，布达佩斯中心也开始工作，第一批 25 名员工到位。位于总部的管理支持处以及位于非洲和近东区域办事处的管理支持组停止运营，所有职工均顺利得到重新安置。

### 对共享服务中心的外部审查

12. 在 2008 和 2009 年，两家主要咨询公司对共享服务中心当前设置开展了初步审查。首先，由安永公司开展的“全面彻底审查”<sup>1</sup>，并没有开展深入研究，但仍然建议考虑单一服务中心的结构（根据目前的最佳做法），其他服务工作则应外包。第二家咨询公司<sup>2</sup>对罗马和布达佩斯的人员编制水平开展了更为详细的审查。对设立共享服务中心之前和之后的工作量指标进行比较之后，咨询顾问指出，布达佩斯每一全职员工完成的业务交易量比曼谷和圣地亚哥的员工高 1.5 倍到 2 倍，而粮农组织在全球范围内所处理的业务交易量低于采用多服务中心格局的行业标准。他们还注意到，共享服务中心每项业务平均所需反应时间超过 24 小时，因此有关时区的考虑无关紧要。因此，建议考虑在布达佩斯设立单一服务中心。咨询顾问还建议，把总部职能进一步整合并外包到布达佩斯，取消罗马协调中心所开展的共享服务中心业务处理工作。

### 成员国的指导意见

13. 2009 年 7 月，财政委员会审议了布达佩斯共享服务中心进展报告，内容包括所提供的服务工作和所实现的成本节约款项，以及“全面彻底审查”和第二次外部审查所提出的建议要点。财委还获悉，秘书处正在对第二次审查所提出的建议开展进一步分析。

14. 财政委员会积极评价了迄今所实现的节约款项（每两年度超过 800 万美元）以及设立单一全球中心所带来的节支潜力，即每两年度估计新增节约 180 万美元。为挖掘增效节支潜力，财委大力支持完成内部审查。审查结果以及设立单一全球服

---

<sup>1</sup> 《粮农组织全面彻底审查最终报告》（2009 年 4 月），安永公司。

<sup>2</sup> 粮农组织共享服务中心组织审查（2009 年 5 月），埃森哲公司。

务中心的建议将纳入《2010-11 年工作计划和预算》。财委对共享服务中心所取得令人满意的成绩表示欢迎并支持管理层加大力度寻求进一步提高相关职能的效率和效益<sup>3</sup>。

15. 粮农组织理事会第 137 届会议报告 (CL 137/REP) 指出：“理事会注意到《2010-11 年工作计划和预算》提到的针对共享服务中心所计划开展的审查工作，探求设立单一全球共享服务中心的可能性。会议强调，关闭曼谷和圣地亚哥共享服务中心的任何决定，事先都必须经过深入研究和分析，把对效率和效益两者的关注都要纳入考量。理事会期待看到一个透明和协商的审查工作和决策进程，以详细信息为基础，包括与区域会议和财政委员会相协商”（第 23 段）。

16. 2009 年 11 月，大会投票表决出预算拨款决议，包括要在 2010-11 年实现尚待确认的增效节支款项 1240 万美元和一次性节约款项 1040 万美元。大会要求实现上述节约款项的措施特别要包括那些旨在确保实现本组织技术和经济计划的行动。

### 2010 年计划

17. 根据领导机构的指导意见，粮农组织致力于以最具效率和实效的方式，为本组织所有办事处提供共享服务。因此要视需要评价并落实外部审查工作提出的相关建议，并将成员国的指导意见纳入考虑。

18. 在《2010-11 年工作计划和预算》中，粮农组织已落实了关闭罗马共享服务协调中心的建议，撤消了一些岗位同时把一些岗位转移合并到综合服务、人力资源和财务部（综合服务部）的相关司局。共享服务中心主任的职位（D-1 级）将于 2010 年 7 月转移至布达佩斯。此外，综合服务部计划在 2010 年对曼谷和圣地亚哥共享服务中心开展全面调研，内容包括效率和实效、服务质量及共享服务中心在目前职责之外承担其他服务的相关安排，以及针对近东和非洲区域所提供的行政服务工作的实效进行评估，这部分工作自 2008 年以来一直由布达佩斯承担。此次调研将包括对各共享服务中心与位于不同地区的服务对象办事处之间的互动进行评估，以评定其效率和实效，包括对时区进行考虑的相关性。

19. 除了要证实在布达佩斯设立单一服务中心估计可节约 180 万美元之外，该调研还要考虑目前向所有区域提供行政服务的效率和实效问题。例如，自 2008 年开始未设有共享服务中心的区域办事处强调，当地缺乏懂行的专职行政人员，特别是涉及招聘、组织设计、职工发展和职业规划等人力资源事务以及处理复杂行政政策

---

<sup>3</sup> CL 137/4, 第 68-70 段。

事务的人员。这些意见可能会导致利用部分节约款项进行再投资，针对所有区域提高区域行政支持，特别是考虑到自 2010 年就要开始落实从总部把更多财务和预算职能下放到区域这一点。

20. 在此次调研基础上，单一全球服务中心的业务方案将得以最终敲定，同时要将各区域会议的协商结果纳入考虑。各服务中心的整合，从行政管理角度出发，能够提高标准化程度、提供更快捷服务并提高监管。调研初步结果还发现，鉴于职工费用顺差（基于现行比率），整合后将更具成本效益。如果能够从效率和实效两方面证实单一服务中心的措施可行，将于 2011 年下半年开始着手进行整合工作。