



联合国开发计划署、  
联合国人口基金和  
联合国项目事务署  
执行局

Distr.: General  
11 July 2017  
Chinese  
Original: English

2017 年第二届常会

2017 年 9 月 5 日至 11 日，纽约

临时议程项目 11

联合国项目事务署

## 项目署 2018-2021 年战略计划

### 摘要

项目署 2018-2021 年战略计划侧重于通过执行工作实施影响。战略计划为支持会员国和秘书长实现可持续发展和更加和平、公正和公平的社会提供指导。

项目署是联合国系统提供各项服务和解决方案的一个资源，其范围横跨和平与安全、人道主义和发展努力。项目署的使命是帮助人们建设更美好的生活，协助国家实现和平与可持续发展。项目署可扩大能力以实现所有可持续发展目标，但这个侧重点建立在合作伙伴的需求以及人民和国家的需要的基础之上。

项目署预计，鉴于人们面临的风险高，他们的需求至关重要，包括在最脆弱和最具挑战性的环境下，对项目署的需求将保持强劲。

战略计划响应了四年度全面政策审查的规定和秘书长关于通过管理改革使联合国成为预防平台的愿景。该计划源于项目署关于基础设施、采购、项目管理、人力资源和财务管理服务的核心任务。

项目署将以卓越的交付质量为基础，改进其提供的服务和解决方案。项目署将开展下列活动：(a) 定制其管理支助服务，以提供更有效的一体化产品；(b) 集中自身的技术专长，根据国家的需求，针对具体情况提供专门的解决方案，包括促进地方和国家的能力建设；(c) 推进创新和私营部门投资，以促进可持续发展；(d) 利用新技术制定创新性的切实解决方案，为人们带来实际影响。总之，项目署的服务和解决方案将更具创新性和可持续性，项目署将寻求合作性的战略伙伴关系，使自身的价值主张更加为人所知。



这些目标是围绕以下三个战略贡献目标安排的：(a) 通过有效的管理支助服务提高合作伙伴的能力；(b) 通过有效的专门技术知识为人们提供帮助；(c) 支持各国扩大资源库和资源的影响。

项目署的目标是成为知名和公认的资源，提供可扩大各国政府、联合国和其他伙伴执行能力的合作优势，以支持秘书长和《2030 年可持续发展议程》。

项目署将按照《全球报告倡议》的框架向执行局提供最新进展信息；继续按照国际公认标准衡量其业务的卓越性；在所有工作领域采用最佳做法。

#### 决定要点

执行局不妨：核可 2018-2021 年战略计划，确认该计划以会员国决策、政策指导和国际协定为坚实基础，并认识到人民和国家的需要，包括在最脆弱情况下的需要；表示支持该计划中为实现项目署的使命、愿景和目的而设定的战略目标和雄心；鼓励项目署纳入可持续执行做法；支持根据已确认或预期的对具体目标和业务环境的需求，将知识管理的侧重点放在旨在利用专门知识提供综合服务和专门解决方案的各项努力上这一目标；表示赞赏项目署打算更多地与各国政府和其他合作伙伴进行战略合作；敦促联合国系统各实体确认其相对优势和技术专长，并参加合作战略伙伴关系以提高效率和有效性，包括在国家一级这样做；鼓励项目署继续追求组织卓越性，重视确保通过投资建设组织能力，以及为未来考虑而保护其独特的业务模式。

## 目录

	页次
一. 为何设立项目署：战略背景、宗旨和目标.....	4
A. 全球背景：全球协定和联合国改革.....	4
B. 业务背景：人民与国家.....	6
C. 战略框架：目标、愿景、使命和目标.....	11
二. 项目署希望做什么：专门知识、重点和价值.....	13
A. 任务：服务、专门知识和合作伙伴.....	13
B. 2018-2021 年业务宏图：成为知名和公认的资源 .....	15
C. 业务价值问责：直接和间接影响.....	16
三. 项目署将如何管理：保持机构胜任其职.....	18
A. 治理、风险和合规性：简化和授权.....	19
B. 2018-2021 年的宏伟管理目标：高质量和坚持原则的考绩制度.....	20
C. 管理改革和创新：发展、壮大和加强.....	21

### 附件（可从执行局网站下载）

- 一. 项目署为何存在
- 二. 项目署希望做什么
- 三. 项目署如何管理

## 一. 为何设立项目署：战略背景、宗旨和目标

1. 项目署是大会设立的由大会、经济及社会理事会和执行局主持的一个联合国组织。项目署的宗旨体现了《联合国宪章》的价值观。

2. 项目署的任务<sup>1</sup>是扩大在和平与安全、人道主义和发展努力等方面的执行能力，包括通过能力发展活动扩大执行能力。通过提供项目服务，项目署支持各国政府、联合国和其他合作伙伴实现各会员国有利于人民和国家的全球目标和本地目标。项目署为会员国和秘书长提供业务资源，支持其关于“我们希望的将来”的广泛愿景。

3. 秘书长在 2017 年提出其关于将联合国作为预防平台的愿景：<sup>2</sup>

“我所谓的预防是尽我们所能帮助各国避免爆发危机，以免对人类造成极大的伤害，破坏实现和平与发展的制度和能力。我意在重申《联合国宪章》和《2030 年议程》的任务规定，并确保把我们的援助送到最需要帮助的人手中。我们所做的一切工作都应当考虑到预防问题。它应该跨越[我们]工作的所有支柱，我们只有团结起来，才能实现更有效的交付”。

4. 为响应各项构成《2030 年议程》<sup>3</sup>的全球协定和四年度全面政策审查，<sup>4</sup>项目署制定了本战略计划，其中阐述了项目署如何为《宪章》的三大支柱做出贡献，以实现秘书长关于通过管理改革建立综合预防平台的愿景。

5. 本计划以项目署 2016 年中期审查的结果为基础。<sup>5</sup>本计划为项目署提供了战略背景，以便其作为联合国系统的一个需求导向型自筹资金实体发挥职能，并规划了 2018-2021 年的业务和管理目标。

6. 在规划期间的中期，项目署将寻求执行局的指导，以确保其战略重点继续与成员国的战略重点保持相关性和一致性，项目署将继续实现自身价值的最大化，帮助人们建设更美好的生活，协助各国实现和平与可持续发展。

### A. 全球背景：全球协定和联合国改革

7. 虽然过去几十年来，许多人和国家都取得了进步，但 21 世纪面临巨大的全球挑战和风险，特别是对远远落在后面的人们而言。到 2016 年初，会员国就可

---

<sup>1</sup> 附件一

<sup>2</sup> 同上。

<sup>3</sup> 大会第 70/1 号决议。

<sup>4</sup> 大会第 71/243 号决议。

<sup>5</sup> DP/OPS/2016/5。

持续发展、气候变化、维持和平、减少灾害风险和发展筹资达成了全球协定。《2030年议程》为我们希望的未来提供了广阔的视野。<sup>6</sup>

8. 2016年四年度全面政策审查为联合国发展系统的各个实体满足会员国的期望提供了指导。秘书长设想将联合国系统建成一个横向和纵向一体化的预防平台，并配备“胜任其职”的管理系统，以应对21世纪的挑战。

9. 政策审查重新确认了通过塑造《2030年议程》的各项全球协定而确立的战略格局。该审查承认和平与可持续发展（包括从救济向发展过渡）之间的内在联系，强调需要采取新的方式为发展活动提供资金，并注重指出加强国内扶持环境和建设国家能力至关重要。

10. 会员国鼓励联合国发展系统提高战略性、问责性、透明度、合作性、效率和效力并更加注重成果。会员国强调，发展方面的业务活动应当为各国执行《2030年议程》提供支持，并认可发展系统各实体从各自的任务和战略计划中获得的专门知识、经验和相对优势。

11. 秘书长确定了三个旨在使联合国系统在支持会员国实现和平与可持续发展的目标方面更加有效、反应更加积极的关键优先事项：

(a) 坚持联合国对预防文化的承诺，加强三个相辅相成的支柱之间的联系：和平与安全、可持续发展和人权政策；

(b) 用涵盖由预防、解决冲突、维持和平、建设和平与长期发展构成的整个连续体的现代和平架构维持和平；

(c) 实现效率更高、生产力更强和面向实地、分散并简化流程、减少官僚主义、注重交付与成果，以及促进各个领域的改革创新。

12. 为体现和平与可持续发展之间的固有联系和相辅相成的性质，项目署将把其称为“整体价值链”——一套通过技术专门知识和有效的管理支持服务将全球规范、政策和协定转化为行动的过程。

13. 高度期望联合国系统各实体打破各自为政的局面；认识到相互的比较优势、经验和专长；《宪章》的各项支柱之间开展协作以支持《2030年议程》，包括协助各国在实现17个普遍、相互依存和相辅相成的可持续发展目标方面取得进展。

14. 在2016年的中期审查中，项目署评估了不断演变的全球背景，并将自身定位与各国政府、联合国和其他合作伙伴接触，成为帮助它们扩大执行能力的资源。依据自身的经验、专长和比较优势，项目署可以提供综合服务，并与合作伙伴进

---

<sup>6</sup> 附件一。

行战略合作，确定目标明确的全面解决方案，解决人民在不同国家和背景下面临的挑战。

## B. 业务背景：人民与国家

15. 21 世纪的世界是全球化和相互依存的世界，人与人之间的联系比以往任何时候都更加紧密，然而即使技术和创新为我们提供了新的机会，仍有数十亿人面临重大的挑战和风险。项目署拥有经验和专门知识，为不同情况下的人民和国家的全球目标和地方目标做出了直接和间接的贡献。项目署在所有业务活动中力求利用技术节省时间和金钱，并采用了可持续方法在执行项目中实现切实的影响。

### 可持续执行方法

16. 项目署的可持续执行方法涵盖了地方和国家能力发展措施，包括三个互为补充的可持续性方面：

(a) 公平的经济增长：（一）通过追求有效的管理做法和投资策略确保最佳的货币价值，维护透明度和问责制原则，并考虑适当的退出策略；（二）通过扩大市场准入和尽可能利用当地劳动力和供应商来支持生计，包括为妇女和青年创立的企业提供机会；（三）考虑总体拥有成本（筹资、经营、维护和替换资产）。

(b) 社会正义与包容：（一）开展尽职调查、尊重人权和基于权利的方法，并在执行项目中促进两性平等和增强妇女与女孩的权能；（二）吸引当地社区和受益人，确保公平获得项目效益，特别强调保护最脆弱群体；（三）促进获得食物、饮水、卫生、能源、保健、教育、司法和与安全有关的服务。

(c) 环境影响：（一）减缓对环境的不利影响，以及提高生物多样性和生态复原能力；（二）使用可再生资源，考虑到人类发展与环境可持续性之间的相互作用；（三）提高国家和社区抵御自然灾害冲击的能力。

17. 在实践中，采纳可持续执行方法时将依据具体背景以及所开展活动的性质。标准管理框架确定了内部工具和关于公认做法的指导。在外部，《全球报告倡议》框架为报告可持续发展做法提供了指导。

### 人民和国家面临的挑战

#### 发展、冲突、气候和透明度

18. 目前有 74 亿人生活在经济和人类发展差异很大的 200 多个国家和地区。他们面临多方面并且相互关联的风险。

19. 2015-2016 年，项目署交付的活动总额达 28 亿美元：其中 83% 是 121 个国家的国内活动；另外 17% 是全球活动，主要来自日内瓦、纽约和哥本哈根。<sup>7</sup>

20. 中期审查强调项目署的国内活动与人们在不同国家和背景下面临的挑战之间有着强烈的相关性。<sup>8</sup>附件一提供了一份更新后的情况评估：该评估对项目署在以下背景下开展的活动进行了审议：(a)发展(世界银行收入小组，人类发展指数)；(b)最不发达国家，内陆发展中国家和小岛屿发展中国家；(c)冲突和流离失所以及联合国维持和平特派团；(d)气候变化、灾害和流离失所；(e)城市化；(f)透明度。

21. 评估证实，为扩大合作伙伴的执行能力，需要项目署提供服务，以便在多种情况下应对挑战并建立更好的生活；项目署的大部分活动都集中在可持续发展目标指数排名最低的国家。<sup>9</sup>

#### 技术

22. 评估涵盖了信息技术开发问题，强调许多国家都落在了后面。然而，技术变革的速度是指数级的，新技术正在迅猛增长。这方面的例子是手机、网络连接以及区块链、机器学习和智能应用方面的新发展。这种变化造成的破坏正在给 20 世纪的商业和政府运作模式带来挑战。

23. 技术进步为数十亿人创造了跨越式发展的机会。这将在许多领域为可持续发展创造机会。项目署力求利用这些机会造福于人民，特别是远远落在后面的人。

#### 人们在脆弱局势中面临的风险

24. 秘书长关于联合国作为预防平台的愿景强调，必须认识到脆弱的局势，并优先考虑建设恢复能力，使人们（特别是远远落在后面的人）能够更有效地管理风险和冲击。

25. 《宪章》的各项支柱对于减轻脆弱风险至关重要：可持续发展是和平的基础；持久和平能够促进发展；全面维护人权和性别平等，坚持增强妇女权能、法治、包容和多样化以及注重培育青年和儿童的社会具有更强的抵御能力。

26. 2013 年，由于认识到国际上越来越关注脆弱国家<sup>10</sup>和广义上的脆弱性，项目署决心要把《联合国关于为促进复原能力减少灾害风险的行动计划》的原则纳入其在基础设施方面的做法。<sup>11</sup>

<sup>7</sup> 附件一。

<sup>8</sup> 附件一。

<sup>9</sup> 附件一。

<sup>10</sup> DP/OPS/2013/3，第 10 段。

<sup>11</sup> DP/OPS/2013/3，第 53 段。

27. 项目署的中期审查采用了好几种国家风险指数评估其存在。<sup>12</sup>更新后的评估证实，项目署的活动集中于人们面临高风险的脆弱局势，包括在一些最具挑战性的环境中。

28. 项目署能为各国处于脆弱局势下的人民增加价值，项目署期盼这一点得到认可。项目署承担更大的责任，从而确保在某个业务背景下证实有效的解决方案能够转换，造福于类似情况下面临类似挑战和风险的人们，包括在脆弱局势下。

29. 为了更加系统化和重点突出，项目署将探索利用国家类型和风险指标来实现中期和长期规划。此举将包括优先考虑开发和部署综合服务产品所需的投资，并制定战略方法来推进专门解决方案，以便在可比较风险状况会阻碍实现国家优先事项和计划的情况下实现全球目标和地方目标，培养人们能力建设更好生活的能力。

### 可持续发展目标

30. 17 个可持续发展目标与 169 个具体目标是普遍、相辅相成和相互依存的。各国负责实现这些目标并报告相关情况，联合国系统则根据各自的任务、专门知识和比较优势提供支持。

31. 项目署在执行方面的任务授权使其可以为实现所有目标作出直接和间接的贡献，但合作伙伴似乎认为项目署在一些目标方面比其他目标更具吸引力。<sup>13</sup>

32. 大多数合作伙伴表示对目标 9 有需求。这种需求与项目署在基础设施方面的任务授权相称，基础设施系统和资产是实现大多数目标的必要条件。对与目标 17 有关的支助和建议的需求很高，这表明合作伙伴认可项目署作为促进实现各项目标的合作伙伴关系的召集人。在目标 3、11 和 16 方面，过去和未来的需求出现了重叠。许多合作伙伴期望与目标 6 有关的未来需求，近年来与目标 13 相关的活动有所增加。

33. 在与具体目标相关的项目服务方面，过去与预期的需求之间有着强烈关联，这证实了项目署的相关性。这并不意味着项目署认为全球规范性政策任务与可持续发展目标有关，它只是表明合作伙伴承认项目署在支持其实现各项目标方面做出了宝贵贡献。

34. 作为一个联合国实体，项目署依据自身的技术专门知识，将《宪章》的价值观和原则嵌入了自身的业务活动，并增进了各国实现可持续发展目标的愿望，包括采取可持续执行方法。项目署的管理支持服务已获得国际公认标准的认证，对项目署的合作伙伴具有内在价值，无论其追求实现哪些可持续发展目标。

<sup>12</sup> DP/OPS/2016/5。

<sup>13</sup> 附件一。



35. 对项目署在扩大与具体目标有关的执行能力方面的需求保持稳定，表明项目署在多个领域具有可供新伙伴和现有伙伴利用的专门知识和比较优势。因此，项目署的知识管理战略的前提是，过去和未来的需求都将有助于将投资重点放在专门知识的再利用和创新方面。

36. 在接下来的四年中，项目署将会为面临类似挑战的国家的人们带去专门知识。项目署将开发更加一体化的服务产品，并与合作伙伴进行战略合作，使其价值主张更为人所知。此举将有助于转移经过验证的在具体环境中产生的解决方案（并找到新的解决方案），包括利用专门、全面的实施解决方案，以满足人们的需求和各国努力实现的目标。项目署将根据自身经验和预期的未来需求，提供投入并发展与知识管理有关的制度能力。<sup>14</sup>

37. 为保持灵活性和适应性，项目署将确保在服务产品中注入包括联合国、学术界和私营部门在内的合作伙伴的新技术、知识和方法。利用信息和通信技术机会的新途径以及新的融资方式对实现各项目标将至关重要。

### **发展筹资**

38. 实现全球目标和地方目标需要大量投资。联合国系统管理下的财政资源只能满足这种需求的一小部分。

39. 项目署中期审查对发展筹资的格局进行了审查；附件一重申了上述结论。审查强调四年度全面政策审查中提出的关于探索创新筹资方式的呼吁，并确认包括官方发展援助在内的国际财政补助应促进额外筹资。

40. 联合国不是唯一的行为者，但却是最重要的行为者。联合国的目标不是扩大其职权范围，而是通过与最广泛的政府、区域组织、国际金融机构、民间社会、学术界和私营部门的伙伴关系，包括通过开展南南合作和三角合作，为人们特别是最脆弱群体带来真正的改变。

41. 《亚的斯亚贝巴成果文件》估计，发展中国家每年的基础设施投资缺口为1-1.5万亿美元。<sup>15</sup>新的更广泛的伙伴关系对于扩大可用于实现《2030年议程》的资源的储备和影响而言将是至关重要的。

### **国内扶持环境和联合国系统的能力**

42. 四年度全面政策审查重申需要加强国内扶持环境和国家能力。对实现《2030年议程》而言，不仅国家自主权以及国内资源的调集和有效利用是至关重要的，完善的社会、环境和经济方针以及顺应人民需要的透明机构也同样至关重要。政

<sup>14</sup> 附件一。

<sup>15</sup> 《亚的斯亚贝巴行动议程》，第14段。

策审查强调，发展体系必须在各个层次上进行合作，并认识到比较优势、经验和专长。

43. 采购是政府大项开支。项目署拥有公共采购方面的任务授权和技术专长，能帮助建立公共采购能力以及透明、负责任的机构。建立有助于创新、可持续选择和提高效率的公共采购框架，可以为实现这些目标提供重要动力。项目署可以通过提高效率 and 开展创新来扩大资源，为实现采购红利的各项努力提供支持。

44. 这适用于整个联合国系统。四年度全面政策审查要求各实体探讨全球、区域和国家层面的协作采购。然而，目前的制度安排似乎过于分散，无法将可持续发展标准和联合购买力的潜在益处转变为现实。

45. 实现各项目标需要对包括能源、饮水、运输、废物、信息和通信技术在内的许多领域进行基础设施投资，还需要为卫生、教育和住房领域的社会基础设施提供公共扶持资产。政策审查重申需要“解锁”混合或汇集的融资和风险减轻基础设施。项目署在大多数基础设施部门都有经验，可以通过循证方法来支持优先发展有抵御能力、可持续的国家基础设施。

46. 基于任务授权和专门知识的不同，联合国系统内部有着更为明确的分工，因此有能力加强质量标准，并采用更具成本效益的方法。这种明确分工还可以确保创新所需的关键体制知识，以享有可持续、有抵御能力的基础设施带来的好处。联合国系统应协调各项努力，使会员国能够以知情的方式做好抵御灾害的准备。

47. 要吸引私人资本进行具有社会影响的投资，必须开发、设计和管理项目，以降低相关风险实现财务和非经济效益。凭借自身的技术专长和执行情况记录（包括在最具挑战性条件下的执行情况记录），项目署能够为扩大项目管理实施能力提供资源，包括以市场方式供资。

48. 在联合国系统内部，项目署仍然可以代表合作伙伴管理执行工作，因为其侧重点是全球规范性政策任务。

49. 项目署认识到需要基于比较优势在联合国系统内进行分工。项目署准备承担自己的那部分责任，利用自身在任务领域的存在和专门知识，发挥催化作用，引导将政府和私营部门资金用于支持《2030年议程》，确保以透明、负责的方式取得成果，造福于人民。

## C. 战略框架：目标、愿景、使命和目标

50. 项目署的战略框架确定了项目署的存在理由，战略目标围绕规划期间确立了项目署的宏伟目标。

### 宗旨、愿景和使命

51. 《宪章》和大会的立法授权确立了项目署的价值。在其第 2016/19 号决定中，执行局对体现在项目署的宗旨、愿景和使命中的价值观和存在理由表示欢迎：

#### **我们的宗旨**

我们帮助人们改善生活，帮助各国实现可持续发展。

为了履行这一任务，我们以联合国的价值观和原则为指导，充分发挥一个自筹资金的机构的创新力、魄力、速度和效率。

无论做什么，我们都将奉行最高的国际标准，同时尊重地方情况。我们这样做，是为了对应付 21 世纪的艰巨挑战作出贡献。

我们提供切合实际的解决方案，协助我们的合作伙伴挽救生命，保护人民和他们的权利，建设更美好的世界。

我们的愿望是作为引领者，努力引导私营部门投资以产生社会和环境影响，同时兼顾到可持续发展的巨大需要。

驱动我们的，是我们致力于消除不平等、为最弱势群体提供机会的激情。这就意味着，我们常常在最具挑战性的环境中做工作，建立基础，使社区能发挥功能，使人们能过上有尊严和受尊重的生活。

我们满怀热情地追求素质：对我们的人员和我们所做的工作都是这样。

我们通过关心与我们合作者所重视的事情，和履行我们始终不渝地以行动为贫困人民服务的承诺，赢得他们的信任。

**我们的愿景**是这样一个世界，在这个世界里，人人可以在适当、可持续和有抵御灾害能力的基础设施支持下，并在采购和项目管理方面的公共资源得到高效和透明利用的情况下，过上圆满的生活。

**我们的使命**是帮助人们改善生活，帮助各国实现和平与可持续发展。

## 战略目标

52. 项目署的战略目标不是针对一个或两个全球目标。相反，这些目标确定了项目署的宏伟目标，即直接和间接地贡献价值，以扩大合作伙伴的执行能力，满足人们的需求，协助各国实现目标。

53. 2016年，执行局对项目署三项贡献目标<sup>16</sup>的意图表示欢迎，这三项目标连同四个管理目标共同表达了项目署在业务和管理成果方面的战略抱负。

54. **三项贡献目标**表达了项目署各项服务的总体价值主张，并规定了项目署将如何通过以下几方面有重点、差异化地说明其增加的直接和间接价值。

(a) 通过在当地提供或作为全球共用服务提供的高效管理支助服务，使伙伴能够“少花钱多办事”；

(b) 通过提供基于国际规范和标准的有效的技术专长，帮助人们实现各种个人、地方、国家和全球目标；

(c) 支持各国扩大可用于实现《2030年议程》的资源的储备和影响。

55. **四项管理目标**体现了项目署关于组织优化、质量和在所有业务中采用坚持原则的考绩制度的宏伟目标。这些目标规定了项目署将如何通过以下几方面推动内部管理改革和创新议程：

(a) **伙伴价值**——交付创新服务和解决方案以增进合作伙伴认可的价值，并遵循国际标准和公认的最佳做法。

(b) **人员优化**——增强人员的权能，使其能够在有利于坚持原则的考绩制度的文化中以一贯的高标准开展业务，让项目署成为首选的雇主，吸引并留住有才华的劳动者；

(c) **流程优化**——基于明确的标准与授权，并在信息技术的协助下，通过流程简化和创新在业务质量、效率和可靠性方面实现显著改进。

(d) **财务管理**——维护项目署的需求驱动型自筹资金业务模式及其为了各国政府、联合国和其他合作伙伴，以及所服务人员的利益而对创新进行投资的能力。

## 正在实现的战略目标

56. 项目署采用系统的管理办法来推动实现其战略目标并进行监测。<sup>17</sup>然而，项目署管理者和工作人员的领导能力与坚持原则的考绩制度将是今后四年期间取

<sup>16</sup> 第2016/19号决定。

<sup>17</sup> 附件一。

得成就的关键因素。本组织的人员，包括高级领导人在内，不能仅看到当下的业务需求，必须以自身对实现本组织宗旨和使命的热情为指导，掌握并联合各方面的力量，使项目署成为知名和公认的资源，能够提高合作伙伴的能力，为人民提供帮助，为各国提供支持。

57. 战略目标提供了一个相互加强的框架，以推动实现项目署的使命、愿景和目标。下文第二章和第三章描述了项目署未来四年的雄心：

(a) 在三个贡献目标的指导下，项目署旨在有区分地说明其对业务成果的直接和间接贡献；

(b) 在四个管理目标的指导下，项目署将推动管理改革和创新，并采用信息技术加强其交付平台，使项目署在机构制度方面符合其宗旨。

## 二. 项目署希望做什么：专门知识、重点和价值

### A. 任务：服务、专门知识和合作伙伴

#### 所作贡献的立法依据

58. 项目署是会员国和秘书长的业务资源；其做贡献的立法依据是通过决议和决定确定的。<sup>18</sup>多年来，会员国授予项目署的任务是扩大在和平与安全、人道主义和发展努力方面的执行能力，具体包括：

(a) 有效的管理支助服务；

(b) 有效的专门技术专长，包括能力发展方面的专长；

(c) 支助扩大用于实现《2030年议程》的资源的储备和影响。

59. 作为一个由需求驱动和自行筹资的联合国组织，项目署与各国政府、联合国系统和其他伙伴，包括政府间机构、国际和区域融资机构、基金会、非政府组织和私营部门开展了合作。

#### 灵活和模块化的项目服务

60. 项目署的价值主张建立在其灵活的模块化项目服务的基础上。项目署的服务线包括：基础设施、采购、项目管理、财务管理和人力资源。项目署还提供其他管理服务，包括信息和通信技术支持服务，并制定了专门的交付模式，例如全球共享服务和为国际倡议提供的秘书处服务。

<sup>18</sup> 附件一。

#### 通过经认证的功能服务线提高质量

61. 在过去十年里，项目署根据国际标准开展认证，优化了其管理体系和功能服务线的质量。<sup>19</sup>项目署根据汲取的经验教训，采用了最佳做法并嵌入了可持续实施方法。《全球报告倡议》是项目署开展年度报告的框架。

62. 与可持续发展一样，组织方面的卓越性并不是最终目的，它是一个不断调整知识和技术的过程，为达到预期的效果，必须凝聚多种利益、组成部分和努力。项目署持续开展努力优化自身能力。

63. 自 2013 年以来，项目署一直在实施新的企业资源规划系统，并加强了提供全球共享服务的能力。最近，项目署建立了一个标准管理框架，由定制的内部技术指导 and 工具组成，包括用于嵌入可持续实施方法的指导和工具。

64. 2017 年，项目署的管理体系根据 ISO 9001 质量管理标准进行了重新认证，外部评估证实，自 2013 年第一次评估以来，本组织的卓越性有所提高。<sup>20</sup>

#### 通过服务类型整合知识和专门知识

65. 在五条服务线中，价值主张涵盖了三种服务，即执行、交易和咨询。这些是项目署在执行任务和专门知识方面取得的自然进展，执行任务和专门知识自 2012 年以来一直是项目署价值主张的核心。<sup>21</sup>附件二提供了有关服务类型的性质的定义和细节，包括如何将其结合起来提供综合服务和专门的技术援助。

66. 项目署的专门知识和服务产品是灵活并且模块化的。它们可以作为独立的产品响应特定的需求，也可以作为综合的服务产品。通过让合作伙伴尽早参与更高层次的决策，项目署的技术专门知识可用于确定解决方案，从而满足人们在具体情况下的需求，帮助各国实现全球目标。

#### 合作伙伴对项目署价值主张的要求和回应

67. 合作伙伴认识到灵活、模块化的项目服务以及敏捷的企业对企业价值主张的优势，对项目署的描述是“高效、灵活和专业”。<sup>22</sup>

68. 合作伙伴表示未来对所有服务线和类型都有需求。净推动者得分也即向他人推荐项目署服务的可能性为 40%，高于其他行业基准，而在后者中的得分能达到 30%或以上就被认为是表现优异。<sup>23</sup>

<sup>19</sup> 附件二。

<sup>20</sup> 附件三。

<sup>21</sup> DP/OPS/2012/7。

<sup>22</sup> 项目署伙伴调查，2016 年。

69. 会员国和联合国系统的伙伴越来越多地认识到为改进项目署作为地方和全球管理支助服务交付平台而付出的努力。2013年，执行局呼吁联合国系统各实体通过与项目署开展更多合作来寻求增效。<sup>24</sup>

70. 2015年，和平行动高级别独立小组认识到项目署在向维持和平行动提供支助服务方面的价值；<sup>25</sup>2016年，联合国发展集团的一项研究确认，项目署是具有能力的联合国实体，能够为高质量支助服务提供管理重点、各种技能组合和系统；<sup>26</sup>2017年，国际合作中心的一项研究重申了这些结论。<sup>27</sup>

71. 项目署的专门知识不断演进和复杂化，项目署基于对《宪章》的承诺和对卓越的追求，确立了未来四年的宏图。项目署的管理支助服务仍然是开展其执行任务和扩大伙伴执行能力的坚实基础。

## B. 2018-2021年业务宏图：成为知名和公认的资源

### 在贡献价值方面的雄心

72. 项目署的目标是继续向合作伙伴提供高质量的服务和解决方案，从而成为更为会员国和秘书长所知和认可的资源，增进合作伙伴的能力，为人民提供帮助，为各国提供支持。项目署的三项贡献目标表达了其价值主张和承诺；这些目标将突出工作重点，框定项目署如何使自己的价值有所不同，并扩大这些价值。

73. 项目署致力于使合作伙伴能够借助在地方交付的或作为全球共享服务交付的高效管理支助服务做到少花钱多办事。项目署力求：

(a) 作为一个卓越、高效和以服务为中心的战略合作伙伴为所有相关利益攸关方所知晓，通过综合的服务产品提供长期的资金效益，帮助合作伙伴做到少花钱多办事；

(b) 作为提供共享服务的可靠合作伙伴在联合国系统内外得到认可，在最具挑战性的条件下快速、灵活地开展业务；

(c) 作为秘书长建设一个高效、重视实地的联合国的愿景的资源。

<sup>23</sup> 附件一。

<sup>24</sup> 第2013/23号决定。

<sup>25</sup> 大会第70/95号决议，第224段。

<sup>26</sup> “联合国共同商业行动在国家层面的限制因素分析”，纽约，2016年5月。

<sup>27</sup> “重组联合国秘书处以加强预防性外交与和平行动”，纽约，国际合作中心，2017年2月，第32页。

74. 项目署致力于通过基于国际准则和标准的有效专门技术专长，帮助人们实现个人、地方、国家和全球目标。项目署将力求：

(a) 针对具体情况做出实际贡献，促进各国实现多个全球目标，包括应对气候变化，以此而为人所知；

(b) 被各国认可为联合国战略合作伙伴以及在有效的采购改革和发展具有抵御能力、可持续的基础设施方面值得信赖的顾问；

(c) 提供与和平与安全、人道主义和发展努力有关的基础设施和其他专门业务解决方案，并促进对性别问题有敏感认识的方法。

75. 项目署承诺支持各国扩大可用于实现《2030 年议程》的资源的储备和影响。项目署将力求：

(a) 因其主张支持有效使用国内资源和利用包括官方发展援助在内的国际公共筹资促进其他发展筹资而为人所知；

(b) 成为扫清障碍而使私人资本可引入可持续发展服务的联合国合作伙伴并获得认可；

(c) 将提供各种创新供资办法，包括社会创效投资、众筹以及其他新的平台。

76. 在接下来的四年里，项目署将联合支持其宏伟目标的人民，成为知名并得到会员国和秘书长认可的一项资源。项目署将在建设组织能力方面投资，以增加其间接和直接价值，从而促进扩大实施能力，满足人们的需求，帮助各国实现目标。

## C. 问责制促进业务价值：直接和间接影响

### 项目署在“整体价值链”中的作用

77. 项目署将以《全球报告倡议》为基础，重点报告取得的成果和产生的影响。项目署致力于有系统地展示和加强其在推动实现各项目标和秘书长的预防愿景方面的贡献，并从中汲取经验教训。项目署致力于就其增加的价值作出透明的细分说明，并根据需求、经验和存在，包括在脆弱和冲突局势下这些情况，加强自身的机构知识。

### 说明成果

78. 项目署不断努力提高其说明成果的能力。<sup>28</sup>根据三个贡献目标，项目署将提供细分说明，更透明地阐明其为“整体价值链”的不同部分贡献的价值。<sup>29</sup>在传

<sup>28</sup> 附件二。

<sup>29</sup> 附件二。



达其增加的价值时，项目署将更明确地划分在各种“成果链”（项目署在其中推动实现了各项目标）中运用不同方式为扩大合作伙伴的执行能力而做出的“间接”和“直接”贡献——也即划分其促成的“效率”与“成效”。

#### 对效率的影响

79. 高效利用有限资源对于实现《2030 年议程》至关重要。为改进其业务，项目署将调整其用于管理支助服务的业绩指标，以更好地证明其各项进程的速度和质量产生的影响。<sup>30</sup>对“项目署一体化系统”的投资以及对各个职能领域开展的分析都将有赖于这项努力。

80. 做好快速反应的准备是必须的，特别是在脆弱局势下。项目署这个灵活的平台能使合作伙伴快速扩大和缩小。项目署将利用其预期能力和合作伙伴战略性参与，满足合作伙伴对快速预防反应的需求。

#### 对效果的影响

81. 2017 年，项目署提交了符合《全球报告倡议》框架的第一份年度报告。项目署是第一个采用自己的报告框架的联合国组织，它有助于项目署展示可持续执行方法的效果，特别是在补充了项目实例的情况下。

82. 在接下来的四年里，项目署将基于自身经验进一步发展各项制度，以便更加系统地说明做出的贡献及这些贡献的效果。这些情况说明可能与人们面临的具体情境、国家类型和/或国家力求实现的目标有关。此类努力通常被标注为“监测和评估”，但为了确保其不会脱离默认的业务知识，项目署将从知识管理的角度出发采取综合的方式予以处理。

83. 为实现这一目标，项目署将提高其进行战略性选择和归类活动的的能力，对相关说明已证实有效的活动的投资将得到优先考虑。此举在社会创效投资方面将尤其重要。

#### 促进创造价值

84. 项目署将建立自己的知识和人员能力，更加富有策略地接触在“整体价值链”中位置较高的合作伙伴，并尽早参与发展进程。项目署将确保人们更加了解其价值主张，更多地运用项目署的技术专长寻找顺应人们需求的具体解决方案，帮助各国努力实现目标，包括提供专门、全面的执行解决方案。

85. 为巩固在任务领域值得信赖的顾问的地位，项目署将开发用于基础设施、采购和项目管理的战略知识产品。这些产品可能针对具体环境，并侧重于特定目标

---

<sup>30</sup> DP/OPS/2016/5，第 57-60 段。

或具体目标，或解决跨领域问题。项目署将继续支持采用适合其业务环境的联合国合同模式，并将考虑在创新融资领域投资战略知识产品的可行性；优化管理支持服务和流程外包；以及创新性地应用信息和通信技术促进可持续发展。

86. 为了增加价值，项目署正在扩大其为《2030 年议程》吸引和调动备选资金来源的能力。为此，项目署正在试点一套新载体：(a) 众筹平台“Engage”；(b) “催化剂”倡议，用于支持“绿色科技”创业中心的创新中心；(c) 为基础设施进行社会创效投资的举措，该举措正在三个初步重点领域测试证明大规模私人投资的概念：（一）负担得起的住房——包容性住房项目，以可负担的成本提供足够的质量；（二）可再生能源——太阳能、风能、废物转化能源、水电和地热项目；（三）水和卫生设施——城市或小型水和卫生设施以及灌溉项目。

### 项目署在各国存在

87. 会员国和秘书长同意，联合国系统必须在国家一级的思想和行动上团结一致，在工作时坚持以人为本。项目署必须尝试制度性激励措施，打破“零和”合作，将各个部门团结成一个更为强大的整体，在重点突出的同时灵活机动，适应 21 世纪的业务环境。协调是一种手段，不是最终目的。

88. 四年度全面政策审查呼吁形成强化、有权利和公正的驻地协调员制度，以确保国家间协调，保证该制度符合国家的需要、优先事项和计划。一个符合宗旨的联合国必须基于专门知识开展合作，并认识到各个组成部分的比较优势和组织能力，无论是在规范性、专门技术还是管理支持服务方面。

89. 项目署具有全球影响力。<sup>31</sup>在其人民面对与《2030 年议程》有重大关系的挑战和风险的国家 and 业务背景下，对项目署的存在有很大需求。项目署根据需求扩大在国内的存在和缔结合同。为响应四年度全面政策审查关于提高外地存在范围透明度的呼吁，项目署将制定适用于国家办事处和万国办事处的明确客观标准。

90. 在接下来的四年里，项目署将加强机构能力，使国家主任能够自信地参与战略对话，与各国政府和联合国国家工作队的伙伴开展合作，包括通过联合国发展援助框架或有关文书开展合作。项目署将侧重于基于内外部商业情报的长期规划，包括从持续进行的关于国家风险和脆弱性的讨论中得到的数据，以及从其他阐明国家优先事项的来源获得的数据，例如国家自主贡献。<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> 附件二。

<sup>32</sup> 附件二。

### 三. 项目署将如何管理：保持机构胜任其职

91. 项目署把重点放在追求卓越方面，不断提高质量，并通过简化流程和增强权能，保持机构胜任其职。项目署追求创新的解决方案，并投资于信息和通信技术以及其他能力。项目署认为在机构上胜任其职是一个持续改善组织架构的过程，也是满足合作伙伴和其他利益攸关方的期望并适应知识和技术变化的一个过程，同时还需培养一种鼓励工作人员做出坚持原则的卓越表现的组织文化。近年来，项目署改善了内部管理安排，取得了显着的 management 成果。

#### A. 治理、风险和合规性：简化和授权

##### 外部治理以及联合国的协调与协作

92. 外部治理是通过会员国的决议和决定确定，包括接受秘书长的问责。

93. 执行局第 2013/23 号决定确认，项目署的治理安排与联合国其他组织的安排相一致。<sup>33</sup>2015 年，执行局设立了项目署审计咨询委员会，其职权范围与执行局管辖范围内其他审计咨询委员会的类似。<sup>34</sup>

94. 2016 年初，项目署执行主任被正式确认为行政首长理事会的正式平等成员。项目署是指导联合国系统合作支持《2030 年议程》执行工作的共同原则的大力倡导者之一，强调国家主导、循证和着重成果的做法；突出专长但不排他；强调需为业务支助和有效服务交付作出妥善安排。

95. 项目署将继续参与由方案问题高级别委员会、管理问题高级别委员会和联合国发展集团主持的职能网络和工作组。作为一个自主筹资的机构，项目署将认真考虑参与哪个论坛以及哪种参与方式可以为联合国系统增加最大的价值。这将包括有针对性地努力与联合国秘书处接触，以支持秘书长的愿景和优先事项。

96. 项目署将继续与联合国伙伴合作推行联合战略举措并实现合作优势，同时注意到开发署、人口基金、儿基会和妇女署之间商定的“共同办法”。

##### 内部治理、管理协调与协作

97. 内部治理涉及用来指导和控制项目署运作的整套规则、流程和做法，牵扯到组织文化、结构和政策的相互作用：项目署的所有各级如何作出决定、如何确保良好业绩、如何管理风险以及如何确保合规。附件三概述了项目署的管理协调和协作结构。

<sup>33</sup> DP/OPS/2013/3，第 15 段。

<sup>34</sup> 第 2015/4 和 2015/12 号决定。

98. 项目署审查了其内部治理结构，加强了风险管理，以验收和保证项目。为了简化业务流程，增强业务能力，项目署正在调整内部结构，减少内部政策的数量，同时确保各项流程统一，并有现成和最新指导的支持。

#### 治理、风险和合规

99. 项目署致力于实现组织卓越业绩、问责制和透明度，项目署的管理协调和协作结构提供了一个直观的总体框架。尽管如此，项目署仍不断地努力改善内部治理和运营。项目署依靠治理、风险和合规等方面的举措努力实现这些宏伟目标，组织卓越模式是项目署的整体战略参照点。

100. 该举措的目标是“简化我们的工作方式，增强组织能力，使角色、责任和任务清晰明了，促进更强有力的领导”。附件二进一步阐明了这一举措（专门针对组织发展的三个相互关联方面——文化、结构和政策）将如何简化工作并增强本组织的能力。

#### 信息和通信技术

101. 项目署对一个新的反应敏捷的企业资源规划系统和定制的专门解决方案（统称为“项目署一体化系统”）的投资是迄今为止最大的内部创新项目。该项目涉及对项目署信息和通信技术基础设施和系统的彻底改革，并将对本组织未来几年产生转型影响。

102. “项目署一体化系统”是覆盖整个组织的效率、控制和业务信息平台，为核心业务流程和管理信息提供集成解决方案，以确保速度和合规性。该系统能够提供更广泛的全球共享服务，促进高效、有效地交付管理支助服务。需要开展跨职能合作才能实现该系统的全部潜力。项目署将投资于信息和通信技术能力，加强交付平台，利用国家一级的创新，并区分其提供的不同解决方案。<sup>35</sup>

## B. 2018-2021 年的宏伟管理目标：高质量和符合原则的业绩

### 通过平衡的业绩管理提高质量和符合原则的业绩

103. 四项管理目标表达了项目署在组织卓越、质量和坚持原则的考绩制度方面的宏伟目标。这些目标阐述了合作伙伴、人员、流程和财务方面的业绩观点如何推动其管理改革和创新议程。

104. 各项目标过去取得的业绩为执行战略打下了坚实基础。人员参与和合作伙伴净推荐分数已经超过了外部基准；需求持续增长；确保了稳健的财务业绩；企业资源规划解决方案为优化流程和全球交付提供了平台。

<sup>35</sup> 附件三。

105. 四项目标中的每一个目标都有三个不同的驱动因素作为补充，这些驱动因素又相应地通过几项内部举措得到实施。附件三列出了在规划期间选择进一步部署的 56 个新的或现有举措。其中一些举措旨在快速追踪性别在整个组织中实现均衡的情况。项目署 2018-2019 两年期概算为每项目标规定了高级别业绩指标。<sup>36</sup>

106. 伙伴价值的驱动因素包括：(a) 管理合作伙伴价值；(b) 增进知识和影响的伙伴；(c) 传达价值贡献。

107. 卓越人才的驱动因素包括：(a) 接受建立在联合国价值观和原则之上的文化；(b) 吸引、认同和发展才干；(c) 加强领导。

108. 流程卓越的驱动因素包括：(a) 管理效率和一致性；(b) 基准业绩；(c) 创新服务和交付平台。

109. 财务管理的驱动因素包括(a) 管理增长和交付；(b) 将成本归入价值；(c) 投资于知识和创新。

#### 均衡的企业业绩管理

110. 项目署将挑战其平衡计分卡和业绩信息总汇，以促进各个级别的透明度、管理监督和问责。这方面的改进将减少对人工提交报告的需求；能利用改进后的系统能力制作实时业绩信息；并将包含一组更平衡的业绩指标。

111. 2017 年，项目署启动其内部季度业务审查。该审查将成为推动高级管理层评估集体业绩，审查和调整相互优先事项的重要工具，并能向行政部门提供有关改正措施的建议，包括减轻战略风险和加强部署举措的能力。

### C. 管理改革和创新：发展、壮大和加强

112. 对任何组织而言，确保机构胜任其职都是一个持续改进和创新的过程，要建立内部能力以应对外部环境的变化，还要从经验中学习。

#### 组织卓越

113. 2017 年，项目署委托进行了外部卓越评估，以参照其 2013 年通过的国际公认组织卓越模式评估其绩效。<sup>37</sup>该模式是整体卓越方法的战略参考点。

114. 评估员与代表项目署在世界各地的办事处的 120 多名项目署人员进行了磋商。附件三对评估员的结论进行了总结，其中提供了自 2013 年第一次评估以来取得重大进展的证据，并强调指出了可加快实现组织卓越的重点领域。

<sup>36</sup> DP/OPS/2017/6。

<sup>37</sup> DP/OPS/2013/3，第 63 段。

115. 在战略变革管理和部署举措方面，评估员促请：(a)重点关注有助于实现新的战略宏伟目标的一些重大变化，（一）与合作伙伴的战略合作；（二）社会创效投资；(b)继续关注已经启动的举措，以确保整个组织的一致部署。

### **重点改进和建立制度能力**

116. 下文概述的项目署管理改革和创新议程将构成项目署内部业务战略和工作计划的基础，并补充和重组已经启动的旨在发展、壮大和加强机构合作目标的各项举措。

117. 为通过高效管理支助服务使合作伙伴做到少花钱多干事：

(a) 开发一整套由知识、生产和质量管理安排提供支持的管理支助服务，提供给联合国内外的合作伙伴使用；

(b) 加强对服务质量的具体定位，强化对包括流程速度和合规性在内的服务质量进行评估的能力；

(c) 加强基于信息技术的服务交付，包括使用安全移动技术改善客户端管理界面。

118. 为通过有效的专业技术专长帮助人们实现目标：

(a) 开发战略知识产品和专门解决方案，以满足具体情况下的需求，并支持各国实现全球目标，包括利用信息技术；

(b) 加强关于全组织范围内系统知识管理的安排，包括关于不同类型项目的战略和战术成果报告；

(c) 加强涉及以下方面的机构能力：（一）与各国政府、联合国和其他伙伴的战略对话，并协调国家一级的参与；（二）基于技术专长的创新以及设计、转让和适应专门针对具体情况的解决问题的能力，包括推进对性别问题敏感的方法。

119. 为支持各国扩大资源的储备和影响：

(a) 制定和建立坚实的架构和程序，用于治理和管理与调集新的创新资金（包括来自私营部门的资金）有关的风险；

(b) 加强机构的能力和职能，以采用包括战略融资在内的创新融资方式，并确定社会创效投资项目、技术专长和内部支持架构以支持交付；

(c) 加强并创新性地利用信息技术实现透明度，就项目的进展和可追溯性与利益攸关方实时沟通。

120. 为了实现这些宏伟目标，项目署将把战略投资的重点放在领导力、知识管理以及信息和通信技术等核心能力方面。项目署将立足与自身建立的坚实基础，大

胆前进。项目署将基于开展投资以及使人员和各个系统保持统一的能力，必须在整个组织推行和适用的努力中作出调整。

---