



第五十四届会议

议程项目 123

联合检查组

**联合检查组关于联合国系统各组织使用私营
管理咨询公司服务的政策和做法的报告**

秘书长的说明

秘书长谨向大会转递联合检查组题为“联合国系统各组织使用私营管理咨询公司服务的政策和做法”的报告(JIU/REP/99/7)。

联合国系统各组织 使用私营管理咨询公司服务 的政策和做法

联合检查组

法蒂赫·布瓦亚德-阿加

奥梅罗·埃尔南德斯

编写



日内瓦

1999年

目录

	段次	页次
简称表.....		4
执行摘要:结论和建议.....		5
一. 导言.....	1-7	8
二. 主要检查结果.....	8-30	8
A. 概况.....	8-11	8
B. 立法授权.....	12	9
C. 政策与程序.....	13-14	9
D. 主要专长领域.....	15-20	9
E. 地理分布情况.....	21-22	10
F. 专长的集中(五巨头).....	23-24	11
G. 机构间合作.....	25-26	11
H. 轮换和质量管理.....	27-30	11
三. 各个组织的经验.....	31-147	12
A. 联合国及其附属机构和其他方案.....	31-45	12
1. 联合国开发计划署(开发计划署).....	46-52	13
2. 联合国志愿人员方案(志愿人员方案).....	53-55	14
3. 联合国难民事务高级专员办事处(难民专员办事处).....	56-62	15
4. 联合国儿童基金会(儿童基金会).....	63-66	15
5. 联合国人口基金(人口基金).....	67-71	16
6. 世界粮食计划署(粮食计划署).....	72-80	16
B. 国际劳工组织(劳工组织).....	81-87	17
C. 联合国粮食及农业组织(粮农组织).....	88-94	18
D. 联合国教育、科学及文化组织(教科文组织).....	95-101	19
E. 世界卫生组织(卫生组织).....	102-106	20
F. 万国邮政联盟(万国邮联).....	107-112	20
G. 国际电信联盟(电信联盟).....	113-119	21
H. 国际海事组织(海事组织).....	120-124	22
I. 世界知识产权组织(知识产权组织).....	125-131	22
J. 国际农业发展基金(农发基金).....	132-136	23
K. 联合国工业发展组织(工发组织).....	137-141	23
L. 国际原子能机构(原子能机构).....	142-147	24

附件
文献目标

简称表

行预咨委会	行政和预算问题咨询委员会
欧盟	欧洲联盟
粮农组织	联合国粮农组织
原子能机构	国际原子能机构
采购处	机构间采购事务处
民航组织	国际民用航空组织
电算中心	国际电子计算中心
农发基金	国际农业发展基金
劳工组织	国际劳工组织
海事组织	国际海事组织
提高妇女地位研训所	提高妇女地位国际研究训练所
信息系统协委会	信息系统协调委员会
贸易中心	国际贸易中心
电信联盟	国际电信联盟
联检组	联合检查组
人力厅	人力资源管理厅(联合国)
帐务厅	方案规划、预算和帐务厅(联合国)
人类住区中心	联合国人类住区中心
药物管制署	联合国药物管制规划署
开发计划署	联合国开发计划署
环境规划署	联合国环境规划署
教科文组织	联合国教育、科学及文化组织
人口基金	联合国人口基金
难民专员办事处	联合国难民事务高级专员办事处
儿童基金会	联合国儿童基金会
工发组织	联合国工业发展组织
训研所	联合国训练研究所
日内瓦办事处	联合国日内瓦办事处
维也纳办事处	联合国维也纳办事处
志愿人员方案	联合国志愿人员方案
万国邮联	万国邮政联盟
粮食计划署	世界粮食计划署
卫生组织	世界卫生组织
知识产权组织	世界知识产权组织
气象组织	世界气象组织

执行摘要:结论和建议**目标:**

本报告的主要目的是:一.审查联合国系统各组织关于使用私营管理咨询公司的政策和做法;二.确定对这种公司的使用造成哪些实际有利和不利之处;三.就这方面的全系统标准、准则和程序得出结论,适当注重作为管理领域专门知识主要来源的内部及外部的监督服务;四.拟订旨在改善现行政策和做法的建议,以期管理对这种公司的使用,同时铭记有必要实现节约和限制费用。应当指出,联合检查组(联检组)已经提出一份专门讨论整个外部承包问题的报告(A/52/338)。本报告并不是对关于外部承包问题报告的补充,而是讨论联合国系统各组织使用私营管理咨询公司的具体问题,这是在很大程度上受同样一般原则指导的外部承包的一个方面。

检查专员的结论认为:各组织为支助其已获授权的方案,在内部无法提供专门知识时使用外部专门知识,是一种良好的做法。管理咨询公司尤其可以帮助收集经验,确定最佳做法,以及引进新技术。在诸如参与、协商、是权力集中还是权力下放、以及管理的改革等问题上,这种公司的协助特别重要。

如果客户缺乏专门知识或想要获得广泛意见,因而聘请管理咨询公司来从事某件具体工作,效果往往最佳。另一方面,事实表明,如果客户聘请管理咨询公司是因为自己资源短缺,则管理咨询公司的努力是否成功就不很确定。而且,如果客户不能以清楚而确切的措辞说明自己的需要和要求,则可能得不到他们所需要的东西,并且肯定不会按最理想的价格得到他们的需要。

各组织应当首先竭力确定,所需的专门知识无法从内部提供,或者使用咨询公司确实更加经济省钱,尽管使用咨询公司通常都费用昂贵。而且,并没有自动聘请外部公司的必要。例如,现有的内部咨询资源包括审计员服务、联检组、以及内部监督事务厅(监督厅)(对联合国秘书处的单位而言),监督厅下设审计和管理咨询公司。在不少情况下,各组织都可以免费获得这些机构的咨询,而不必寻求外部协助。

有一个重要的问题是,使用来自所有国家和地区的尽可能广泛的公司而可能带来的文化及财政方面的明显好处是否得到了充分的利用。在许多情况下,各组织从某些国家选择公司显然是因为它们认为这些公司在有关现代管理的事项上更加知识丰富。而其他国家的公司虽然也有良好的管理原则,却获聘较少。来自所有国家和地区的公司,包括来自发展中国家的公司,应当获得平等的机会投标竞争咨询合约。

引进外部专门知识的各组织的重要目标之一应当是向本组织的工作人员传授知识。虽然检查专员们未在本报告中就此拟订具体建议,但他们希望强调,他们认为各参与组织应当适当强调将技能传授作为合约规定的一部分;将其作为项目的一个构成来加以检验;并确保内部可提供资源以便利技能传授。

检查专员感到,在某些情况下,管理咨询公司利用项目来训练其初级雇员。因此,是这些咨询公司从国际组织委托它们的项目中受益最多,它们尽量利用项目来培养和提高其初级干部的能力。而有时候国际组织投入于这些公司的资源本来可以用于培养国际组织自己的初级工作人员。结果,这些公司在世界各地的大学和高等学府

中招聘最佳人选,而国际组织由于提供的薪金较低,并由于缺乏有良好安排的职业发展计划,在劳工市场上的竞争力正在日益下降。

某些组织似乎缺乏应有的机制,无法充分评价管理咨询公司对其活动及方案的实际影响。私营部门历来是这些公司的首要业务范围,但一些发达国家则例外,这些国家的各级政府机构也同这些公司广泛订约。使用咨询公司服务的私营部门公司评价咨询公司业绩的方法与其本身活动的任何其他领域一样,即确定该公司的利润在咨询公司的作业之后是增加还是减少了。公共部门——包括国际组织——评价咨询公司的影响则要困难得多,因为它们的成功或失败不取决于赚取利润,因此无法估计利润的增减。然而,有些要素是可以并应当检验的,例如费用是否降低,服务是否改善,以及项目是否按时和在预算内实施。

检查专员谨郑重表明,本报告所载资料主要来自所访谈的国际组织官员向他们表达的意见以及各组织对联检组分发的一份调查问题单的回复。因此,报告所载结论的依据首先是源自各组织本身的成分。

虽然管理咨询公司肯定可以就其自己的经验提供令人感兴趣的意见,但在目前阶段检查专员们尚未同它们联系。一旦各参与组织与咨询公司之间建立起更为实质性的关系,联检组可能在其未来的工作方案中增加一份关于该议题的报告,其中将特别述及本报告所载建议的后续行动及加强措施。编写该份报告必然需要同各咨询公司更加密切协商,尤其是同联合国系统各组织为补充现有专门知识而较为经常雇用的那些咨询公司协商。

建议 1:政策框架

各参与组织应当制订有关使用管理咨询公司的政策、标准和程序,同时制订明确及合理的评估标准,以便提交其立法机构。各组织应当特别研拟关于订约分包、可行性研究、招标的程序和清单、评价潜在咨询公司的方法、以及监督监控和后续行动的程序等的灵活准则。这些准则应当包含下列要素:

- (a) 应当充分考虑雇用外部管理咨询公司的替代办法,包括依赖适当的内部专家机构、特设工作队、部门间委员会,或求助于适当的联合国系统的实体,例如在信息技术领域可求助于国际电子计算中心(电算中心)和信息系统协调委员会(信息系统协委会),而在广泛的管理问题方面可求助于联合国职员学院或联检组;
- (b) 在雇用管理咨询公司之前,应当拟订一份对该组织将达到目标的成本效益分析,包括将由其工作人员获得的新知识;
- (c) 应当确定有必要按个案决定雇用管理咨询公司的法定权力;以及
- (d) 应当牢记,必须严格制定职责范围,其中确定,除其他外,将向该组织传授何种水平及范围的新技能。

建议 2:监测和监控

各组织应当确保,它们具有足够的内部专门知识和手段,尽可能密切地监测管理咨询公司的业绩,包括它们在执行合同的各个阶段向该组织传授新管理技能的情况,以便确保建立和保持机构的经验传承。

建议 3:后续行动

各组织对管理咨询公司所提各项建议的实施业绩和状况应当进行事后评价,其中尤其要评价这些公司的工作在该组织内部产生的成本效益和影响,并应当酌情与其他组织分享这种评价的结果(并见以下建议 4)。

建议 4:各组织间的合作与协调

各组织应当加强在使用管理咨询公司方面的全系统合作与协调,其方式包括:

- (a) 制订和分享高成本效益管理咨询公司的名册,这些管理咨询公司应具有联合国系统的经验,并来自尽可能广泛的国家;以及
- (b) 在行政协调会会议上在某一适当的议程项目下交流关于使用管理咨询公司的经验和信息。

建议 5:利益冲突

各组织与管理咨询公司签约或聘用这些公司的前代理人或人员时,应当防范可能的利益冲突,特别是如果这些人员参与过具体合同的谈判或执行。

建议 6:设在本区域的公司

作为一项节约措施,只要可能,应当优先考虑那些具有必要的专门知识及资格的设在本区域的公司。

建议 7:轮换政策

在不影响上述建议 6 及其他成本效益考虑的情况下,各组织应当采取轮换管理咨询公司的政策,以确保它们可从与这些公司的关系中取得最大利益。

建议 8:国际投标广告的语文和国家

促请各组织以尽可能多的正式语文和在尽可能多的国家内刊登国际招标公告,以期从所有区域聘用各种公司,使各国了解到有机会获得联合国系统各组织的合同并积极参与这种投标。

一. 引言

1. 管理咨询公司开始时大多是私营部门中的会计和审计公司,随后逐渐扩大,成为大型管理咨询公司的巨头。许多这类公司的业务遍及全球,有些公司的雇员人数超过整个联合国系统。例如,Arthur Andersen 公司、Arthur D. Little 公司、Deloitte & Touche 公司、PricewaterhouseCoopers 公司、¹McKinsey 公司和其他公司。
2. 根据每个组织既定的人事政策和条例,聘用这些公司同以较传统的方式聘用个别顾问和专家之间有很大的不同。聘用管理咨询公司在很大程度上是把特定工作或项目外包给公司,这些公司在多数情况下规模都比联合国系统寻求其服务的组织规模更大,拥有更多资源。
3. 检查专员在收集 1992 至 1997 年期间联合国系统各组织聘用管理咨询公司费用总额的可靠资料方面遇到一些困难。在有些情况下,从各组织收到的数字中无法把专门用于管理咨询项目的数目与外包的审计工作等费用分开,因为审计工作虽然常常由同一家公司承担,但在理论上完全是一种不同的工作。还有一些情况是,没有提供资料,或是没有按要求的格式提供资料。因此,本报告没有全面涉及开支是否值得这一问题,也不涉及开支是否可以用来加强机构内部工作人员技能的问题。
4. 还有一些问题没有经过严格分析,包括:哪些职能和工作最好是在组织内部进行,包括在理事机构一级进行;哪些职能和工作可以或应该外包给外部的个人或咨询公司。一个相关的问题是,各组织在多大程度上客观全面地确定,在组织内部、甚至整个联合国系统内部找不到正考虑外包给私营公司的具体项目或管理领域里的适当专门知识。
5. 在编写本报告期间,还探讨了其他问题。其中有:个人管理顾问同跨国咨询公司相比的相对优势有哪些?各组织聘用这些公司只向其工作人员提供管理培训,而不是聘用这些公司来分析各组织的内部结构和进程,或就管理组织变革提供咨询,这在今后是否更为有利?
6. 检查专员力求在报告中答复尽可能多的问题,但不准备解决所有这些问题,以及在分析过程中出现的其他问题。在许多情况下,各组织本身有能力深入探讨发现的问题,以及提出的解决办法,以便确定最符合它们本身需要的行动方针。
7. 检查专员尤其表示深为感谢在编写本报告过程中提供协助的所有方面。

二. 主要检查结果

A. 概况

8. 检查专员发现,各组织通常聘用拥有具体专长的管理咨询公司支助组织内部人员无法从事的内部现代化项目。

¹ 1998 年 7 月 1 日,Price Waterhouse 公司和 Coopers & Lybrand 公司合并,成为 PricewaterhouseCoopers 公司。本报告中对于该公司使用的是目前的名称,除非是要把 PricewaterhouseCoopers 公司同先前曾与联合国系统各组织打过交道的属下公司加以区分。

9. 联合国系统几乎所有组织在 1992 至 1997 年期间都在不同程度上聘用过管理咨询公司。虽然无法评价这些公司给各组织的管理现代化工作带来的影响,不过,看来在提高信息系统层次和技术或加强管理能力应付组织变革方面,它们的贡献如果不是必不可少,也十分宝贵。

10. 附件表 1 列出了在管理咨询项目方面各组织的开支趋势。不过,表中列出的只是大致情况,因为检查专员收集到的数字并非总是逐项分列,因此,无法把用于管理咨询项目的费用同用于同一家公司进行的其他活动的费用区分开来。此外,并非所有组织的数字都随时能进行比较。一些组织无法按整个报告所要求的格式提供资料。检查专员决定不就此提出正式建议,但希望表示,各组织今后应尽全力详细记录管理咨询项目方面的开支,以协助检查专员的监测和分析工作。

11. 在聘用管理咨询公司之前,大多数组织都在条件适当和允许的情况下,主要依赖内部的人力资源从事现代化项目。不过,检查专员发现,实际情况并非总是如此,完全由组织内工作人员开展的管理项目相对很少。或者是聘用费用很高的管理咨询公司,或者是提高工作人员知识和技能以及聘用更多专门工作人员,在两者之间很难达成适当的平衡。下文各段谈到其他的具体问题。

B. 立法授权

12. 负责聘用管理咨询公司和为此目的划拨资源在大多数情况下都具有广泛或具体的立法授权。不过,检查专员发现没有连贯一致地进行立法监督,尤其是在落实咨询公司建议、分析咨询公司的贡献是否物有所值或是咨询公司向该组织转让的专长和技术的影响和适用性等方面。

C. 政策与程序

13. 所有组织都遵循一套以某种形式制定的政策和程序,这些政策和程序通常载于各组织的行政政策和程序手册之中,或是有关聘用个别专家、顾问和供应商的具体指导原则之中。不过,检查专员发现,如果是咨询公司得到的好处似乎超过聘用它们的组织得到好处的情况,无法确定这些政策和程序的意义和作用。在这些情况下,各组织似乎仅仅为咨询公司的初级工作人员提供一种培训场所,而且这种情况并不少。在若干组织中,对于咨询公司的工作进行严格的实质性控制和预算控制,这似乎并非是一项很重要的政策原则,虽然其中有些组织实际上力求运用这些控制作为先决条件,以便在同咨询公司打交道过程中得到最大利益。

14. 作为一种政策,大多数组织使用国际投标程序挑选管理咨询公司。若干组织在商业报纸或杂志上刊登广告,但常常只用一种语文。一些组织运用机构间采购事务处出版物《采购新闻》,该出版物于 1997 年停刊。机构间采购事务处目前在因特网的网址上刊登各组织投标机会的广告。

D. 主要专长领域

15. 各组织聘用的咨询公司具有的专长领域广泛多样。各公司大多数是协助各组织进行培训、工作人员考绩和咨询、组织评估和改组、管理改革、分析内部进程和程序以及信息管理系统设计和开发等项目。

16. 例如,管理咨询公司协助国际原子能机构(原子能机构)的信息技术和支助服务等领域,其中包括设备、保养和培训、规划和统计分析以及原子能机构的保险管理系统。不过,原子能机构的工作技术性很强,大多数公司无法承担。对于有关原子能领域具体任务的工作,原子能机构使用各国实验室,即由各国政府主持的实验室。

17. 因为原子能机构的活动十分敏感,所以原子能机构必须跟上安全方面的技术发展。为此目的,原子能机构聘用了一个专门公司——SA/C 科学应用国际公司。该公司用一个月的时间研究原子能机构的安全系统,探讨这一系统是否有漏洞。结果该系统证明良好健全。

18. 联合国药物管制规划署(药管署)聘用个人,也聘用两人组成的小公司,如 O'Hare 公司;该公司就三个有关药物管制部门合并为一向药物管制署提供过建议。联合国工业发展组织(工发组织)聘用了管理咨询公司,如 Arthur D. Little 公司,在重组方面提供咨询,聘用 Arthur Andersen 公司和 Deloitte & Touche 公司就信息技术提供咨询。工发组织还聘用其他公司开展宣传工作和费用会计工作,尤其是按时计算的会计制度和按照活动计算费用。

19. 有几个组织聘用公司协助他们安排培训活动。联合国教育、科学及文化组织(教科文组织)就业绩考核和其他事项向各级工作人员提供短期培训。联合国人力资源管理局(人力厅)和世界粮食计划署(粮食计划署)聘用日内瓦的 Mannet 公司提供管理培训,作为改革进程的一环。Mannet 公司还为人力厅就考绩制度提供培训。粮食计划署还同美国农业部、威斯康星大学和其他方面订有一些合约,帮助安排管理、电脑和公司培训。

20. 联合国粮食及农业组织(粮农组织)的官员强调指出,粮农组织内对联合国职员学院抱有很大期望。如果职员学院发挥预期的作用,就会减少各组织对培训公司的需求。但是,既然职员学院没有提供预期的服务,粮农组织只得到公开市场获得必要的协助,尤其是在远距离学习等领域。

E. 地理分布情况

21. 许多组织力求按所属国家在各公司之间保持平衡。国际劳工组织(劳工组织)不得不在综合管理信息系统项目上做出一个罕见的例外,因为这一项目要求聘用开发这一系统的 PricewaterhouseCoopers 公司。粮农组织感到很难在发展中国家找到不属于“五巨头”集团²的合格的管理咨询公司。原子能机构从世界各地聘用公司,但通常无法在当地聘用具备其技术项目所需专长的专家。开发计划署则使用公开市场的公平竞争办法,从各国挑选公司,其中如有可能,包括发展中国家的公司。

22. 联合国秘书处聘用的几家公司中最常用的是 PricewaterhouseCoopers 公司,因为是该公司开发了综合管理信息系统项目。正在根据大会 1998 年 4 月 27 日关于采购

² 过去被称为“六巨头”的公司包括 Arthur Andersen、Coopers & Lybrand、Deloitte & Touche、Ernst & Young、KPMG Peat Marwick 和 Price Waterhouse。在 1998 年 7 月 Price Waterhouse 公司同 Coopers & Lybrand 公司合并为 PricewaterhouseCoopers 公司之后,目前它们被称为“五巨头”。

改革和外包问题的第 52/226 号决议,特别设法从发展中国家聘用公司,但这类公司数目很少。

F. 专长的集中(五巨头)

23. 检查专员表示,各组织常常从西欧或北美各国聘用管理咨询公司,尤其是被称为“五巨头”的公司。其中大多数公司在世界各地开展业务,包括在发展中国家,在那里他们常常依靠地方管理专长。

24. 原子能机构的一些官员在同检查专员会谈时表示认为,“五巨头”并不总是向各项目指派最好的工作人员,或是对客户给予足够的重视,因此在许多情况下,小的公司会更好。粮食计划署一些官员表示,联合国系统一些领域存在一种做法,可以称为“以钱买钱”。这一做法是聘用规模大、费用高的公司,以便给捐助国留下深刻印象。另一方面,当教科文组织需要紧急研究如何把各项原则落实为行动使其统计方案现代化的时候,他们没有进行国际公开招标,而是按照国际复兴开发银行(世界银行)统计专家小组的建议,直接聘用“五巨头”中的 Coopers & Lybrand 公司。原子能机构则通过竞争性投标聘用 Deloitte & Touche 公司进行需求分析。

G. 机构间合作

25. 许多组织感觉到,最好是进行合作,尤其是在外地一级,这样尤其使各国得到好处,使它们能够只通过一个中间机构同整个联合国系统打交道。有若干组织在总部和外地就采购事项和聘用私营管理咨询公司事项一道进行工作。各组织之间有许许多多正规和非正规的合作机制,尤其是在设在日内瓦、纽约或罗马等同一工作地点的组织之间。例如,开发计划署、儿童基金会和人口基金在外地密切合作。劳工组织、药物管制署和卫生组织也是如此。粮食计划署经常与其他组织交流私营公司方面的经验,也请求各组织提供他们自身的经验。在有些情况下,粮食计划署还请工作人员访问其他组织,查看具体工作。

26. 劳工组织、工发组织和联合国大学同其他组织一道,向各公司发出联合邀请,请其参加投标。根据联合国秘书长改革方案中的共同事务倡议,联合国秘书处、开发计划署、人口基金、项目事务厅和儿童基金会相互合作,向各公司发出投标联合邀请。

H. 轮换和质量管理

27. 若干组织对于聘用同一家公司的次数没有限制。有一些组织允许公司为同一合同再次参加投标,而海事组织和万国邮联则不准许这样做。粮食计划署一些官员认为,为保证信誉,各公司应轮换聘用。他们认为,聘用一家公司的时间绝不应超过四年。四年之后,各组织应要求进行投标,而且也许不应允许同一公司重新投标。开发计划署的政策要求每四年或五年进行一次竞争性投标,当时聘用的公司如果服务质量令人满意可以参加投标。

28. 原子能机构只签订由其法律部全面检查过的合同。原子能机构从来没有向没有完成任务的公司支付罚款,也没有同这类公司打过交道。国际贸易中心则有一种罚款制度,规定没有履行合同义务的公司缴纳罚款。开发计划署在合同中列有一项质量管理条款,强迫各公司遵循开发计划署的指导,因为其产品要受到审查。开发计划署不使用罚款手段,但是在公司的服务令人满意之后才付款。公司若没有以令人满

意的方式完成任务,或是没有解决开发计划署的问题,将不会让它参加以后的合同投标。曾有一次,因为若干原因没有邀请一家知名公司对一个区域的合同投标,原因中包括不放心它的工作质量。

29. 教科文组织的合同中通常包括关于仲裁的标准条款。不过,这些条款从来没有使用过,因为一直能找到友好的解决办法。粮农组织、教科文组织和粮食计划署规定,各公司应培训对口的工作人员,作为其合约义务的一环。

30. 原子能机构规定,各公司不能将原子能机构列为推荐机构,也不能公开发表其工作。原子能机构向未经允许而这样做的公司提出过警告。另一方面,工发组织在一些情况下则允许这样做。例如,Arthur D. Little 公司公开发表了它为工发组织改组所做工作的情况。

三. 各个组织的经验

A. 联合国及其附属机构和其他方案

31. 联合国秘书处根据适用于联合国秘书处所有领域的一般行政规则、包括财务细则和采购手册来选择和聘用管理咨询公司。此外,联合国遵循 1992 年 11 月 19 日秘书长 ST/SGB/177 号公报第二部分和 1985 年 1 月 23 日关于机构或公司合同者的 ST/AI/327 号行政指示的规定。

32. 联合国没有专门负责就某一具体项目决定是否需聘用私营咨询公司的委员会或类似的咨询机构。联合国在有关项目是否可以找到内部专门知识这方面依赖管理部门的判断。许多官员在与检查专员交谈时强调指出,对他们而言,根本问题是,工作人员该做什么、不该做什么? 他们觉得,拟订一个用于确定哪些方面适宜外包的总战略非常重要。

33. 若干专门知识领域需要利用管理咨询公司的服务。此类领域主要涉及信息管理系统和设计,这似乎是现代化管理中的唯一一个最重要领域,而这方面的内部专门知识总是不足,需要外部投入。这一现象不仅限于国际组织,大部分私营部门也存在这一情况。联合国曾使用私营公司服务的其他领域包括培训、组织评价和重组。

34. 联合国系统各组织在信息管理系统和设计领域使用私营管理咨询公司的一个典型例子是综合管理信息系统(综管信息系统)项目。综管信息系统项目由 PricewaterhouseCoopers 公司开发。综管信息系统的重要性首先在于许多组织都是该系统的用户;第二在于该系统极为庞大;第三在于,从某些方面讲,该系统仍是一个有争议的问题。检查专员所访谈的联合国和其他用户组织的官员中有一些认为综管信息系统是一项重大成就,另一些则表示有保留意见,或认为综管信息系统并未真正体现“最新”技术。不过,许多官员觉得,放弃综管信息系统项目在时间、资金和信誉方面都将给联合国带来巨大损失。

35. 综管信息系统项目的总耗资似乎取决于所考虑的因素。目前的官方数字是 7 290 万美元,但如果计入人事费、共同费用和其他费用,包括诸如儿童基金会等其他组织和方案的开支,那么总耗资将大大高于这一数字。

36. 与其他组织一样,联合国也使用外部公司来组织对联合国工作人员的培训。作为改革进程的一部分,联合国使用了总部设在日内瓦的 Mannet 公司,该公司提供了若干方面的管理培训,包括考绩制度。

37. 1994 年,日内瓦办事处觉得有必要聘用一家管理咨询公司参与人权事务高级专员办事处的重组。遵循了通常程序。这包括有关办事处和行政部门一起对最后 4、5 家最有竞争力的公司进行面谈。行政部门不参与“专门产品”(即高度技术性)问题,因为它无法评估性能规格。拟定合同后,实务部门对公司作出评价,行政部门也提出其意见。

38. 日内瓦办事处通过招标考虑了 18 家公司,最后选择了费用最低的公司,当然它始终考虑到了能力这一最重要原则。所选公司为 PriceWaterhouse - 即现在的 PricewaterhouseCoopers,付给它 100 万美元。日内瓦办事处认为该公司的服务物有所值,并认为整个作业过程是一个非常积极和有益的经验。PriceWaterhouse 组织务虚会,指导人们如何协作共事。在日内瓦办事处看来,这是私营公司能做到、而联合国则不能做到的事,因为联合国既无人员、也无精力去完成这一工作。日内瓦办事处和其他许多组织都认为外部参与者可提高项目的信誉。根据某一公司建议采取行动远比根据内部提议行事容易。

39. 但在另一方面,检查专员指出,诸如联检组或监督厅等内部机构不必花费什么开支便可处理人权办事处的重组。事实上,联检组曾于 1994 年根据监督厅的建议准备对当时的人权中心作深入审查和评价。但是,在联检组有机会担起这一任务前,日内瓦办事处便决定聘用外部公司并最终选定了 PriceWaterhouse。

40. 日内瓦办事处在其他一些场合利用了监督厅审计和管理咨询司的服务。检查专员获悉,其效果相当令人满意。

41. 如果所涉金额达几百万美元,联合国便在报刊上登载国际招标广告。为此,它使用不同报纸和刊物,主要是英文和法文报刊。联合国并不特意根据出版国家寻求出版物之间的平衡,或是寻求发达国家出版物与发展中国家出版物之间的平衡。

42. 联合国一般聘用具有广泛国家代表性的公司,但几乎没有来自第三世界的管理咨询公司。第三世界的管理咨询公司要么不存在,要么便是附属于大型咨询公司,其中首当其冲的是被称为“五巨头”的公司。

43. 联合国与其系统内的几乎所有组织一样,根据价格和质量挑选公司,这两个因素被诠释为“技术上可接受的最低标价”原则。这通常涉及在尽可能的和切实可行的范围内广泛从各国挑选公司。联合国可根据合同性质决定只考虑当地公司。

44. 为吸引最好、最经济和最合适的公司,联合国向竞标者提供关于如何竞争合同的指南和简介。此类工作包括提供成套资料,举办情况介绍班和投标前会议。

45. 联合国在公司轮流方面没有严格政策。它可根据合同性质连续几年使用同一家公司。如果某家公司的服务令人满意,联合国也可允许该公司为同一个合同再次、甚至多次投标。

1. 联合国开发计划署(开发计划署)

46. 联合国开发计划署(开发计划署)依据其财务细则和采购条例的规定(财务细则第 114.17 至 114.24 条)聘用公司。没有一份集中的私营管理咨询公司名册,但使用此类

服务的各个司可保持其自己的名册。如果内部没有工作计划、审计计划和预算所需的专家技术,便由司领导提出聘用私营管理咨询公司的要求,并按以下原则予以核准:所涉款额在3万美元以下,由科长或局长核准;3万至10万美元之间,由特设委员会或总部的采购问题咨询委员会案例审查以决定是否需要公开招标;10万美元以上则公开招标,并由采购问题咨询委员会审查。

47. 国际拾是由具备相关专门知识的知名公司直接投标,以及通过外交使团和因特网广告等方式。开发计划署不在报刊上登载广告。

48. 在开发计划署总部,几乎所有合同都批给了当地市场上的公司,这已被证实是费用最低的做法。同样,对于各外地办事处的合同,首先根据公司是否设在该区域及其能力确定可联系投标事宜的公司。开发计划署受到过来自为项目提供自愿捐赠的捐助国的压力,这些国家希望本国公司得到合同,但技术能力和开设当地仍是该署的主要考虑因素。

49. 开发计划署为投标者提供全面的指导和情况介绍,包括资料袋和为期两天的情况介绍。竞标成功的公司在开始工作前接受5天的培训。通常由该公司在开发计划署接受所涉人员的个人简历后选定这些人员,人员遴选甚至也可能是技术投标的一部分。如果公司规模小、知名度低,便进行面试,有时还核实推荐信。

50. 付款前先证明服务质量,并作彻底和保密的评价,特别是使用该领域的审计公司进行评价。可非正式地向其他组织提供此类评价的结果材料,尤其是在服务不能令人满意的情况下。开发计划署可根据所涉专门知识领域的性质同意通过竞争性征聘程序征聘某一公司的工作人员,但该署认识到这么做可能有利益冲突问题。

51. 总体而言,开发计划署对私营管理咨询公司的服务感到满意。有一些例外情况。有一次,开发计划署对某一公司的业绩不满意,便不再邀请它投标。另一次涉及一个与综管信息系统有关的项目,由于综管信息系统小组缺乏投入,所选公司便放弃了该项目。

52. 该署强调指出,与私营公司打交道时需要明确规定职权范围,并需具备良好的管理控制机制。公司并非内部管理能力的替代品。开发计划署并强调与其他客户分享经验、甚至使用其他客户的签订合同程序来预选公司作为省时省钱措施的重要性。

2. 联合国志愿人员方案(志愿人员方案)

53. 联合国志愿人员方案(志愿人员方案)在聘用私营管理咨询公司时遵循联合国/开发计划署的相关财务细则和条例。它保存有一份小名册,并利用广告、公开招标结果和开发计划署的名册等予以补充。志愿人员方案有其自己的当地合同委员会,可核批金额在10万美元以下的合同。10万或超过10万美元的合同则由开发计划署总部合同委员会审查。所有聘用私营公司事宜都由执行协调员核可。

54. 通过当地和国际性报刊、技术杂志和因特网登载国际招标的广告。根据对公司简介、技术能力、过去记录、核实推荐信、公司工作人员简介和成本效益的总评估通过竞标遴选公司。志愿人员方案并不积极寻求保持地域平衡。有时候,志愿人员方案被要求聘用为所涉项目提供自愿捐款的国家的公司。

55. 志愿人员方案在聘用私营管理咨询公司方面的经验有限。它认为,熟悉联合国系统似以及跨文化环境是聘用公司时的重要考虑因素。

3. 联合国难民事务高级专员办事处(难民专员办事处)

56. 联合国难民事务高级专员办事处(难民专员办事处)依据其采购程序聘用私营管理咨询公司。此类服务的最大一类内容是外部培训援助,包括新设备、软件和程序使用方法的一次性培训和定期管理培训。如果培训课程不频繁,以致征聘内部培训员不合算,那么难民专员办事处也寻求外部协助。

57. 难民专员办事处供应和运输科备有一份集中化和计算机化的名册,目前列有约100家公司。通过公司直接的登记要求补充该名册,并与服务使用者协商评价这些要求。

58. 虽然它在此方面没有具体政策,但难民专员办事处谋求通过广泛的竞标广告宣传实现所用公司的地域平衡。难民专员办事处在《采购处采购最新消息》(不再出版)和《联合国发展商务》上登载国际招标公告。它也请在日内瓦的会员国代表团将招标信息传递给本国公司。有时,一些已设立信托基金的捐助国要求难民专员办事处聘用本国公司。

59. 供应和运输科、提出要求的单位和具备相关经验的工作人员酌情对投标进行评价。首先评估所投之标是否符合需要及其技术优点。然后评估那些投标的成本,但这不一定是一个决定因素。须由合同委员会核可金额达10万或10万美元以上的任何合同。该委员会由财务主任任主席,受监督厅领导的难民专员办事处审计科科长长期受邀参加委员会会议。

60. 对使用某一特定公司服务的时间长短没有正式限制。但难民专员办事处的通常做法是每三年后审查合同或重新招标。

61. 难民专员办事处参与挑选公司人员的参与程度视所服务的项目种类而有所不同。付款前须证明服务令人满意,服务完成后须进行业绩评价。如果业绩不能令人满意,便将此情况告知其他组织。

62. 难民专员办事处使用私营管理咨询公司以提供非持续性服务。在批准重要合同前,尤其是在涉及难民专员办事处改革项目的合同招标前,高级管理人员先审查此类合同的必要性。合同委员会也可要求对提议的外部服务进行审查。总体而言,难民专员办事处与外部公司的协作经验令人满意。

4. 联合国儿童基金会(儿童基金会)

63. 联合国儿童基金会(儿童基金会)根据适用于联合国和开发计划署的同类规定聘用公司。儿童基金会认为,使用管理咨询公司是有利的,但前提是须遵循适当的保障制度。此外,组织与公司之间的互动关系还带来其他益处。该组织的工作人员可学习外部公司提供的专门知识,而公司则得益于其低级工作人员获得的经验。

64. 儿童基金会在使用咨询公司的服务时要求公司派遣对所涉项目有适当经验的人员。它对提议的专家 - 不光是公司的合伙人 - 进行面试,必要时可拒绝接受提议的专家,甚或拒绝该公司。

65. 儿童基金会为其项目曾使用过若干公司。例如,它曾使用过PricewaterhouseCoopers,但这只是因为综管信息系统是由该公司开发的。联合国因延误而向PricewaterhouseCoopers支付了大笔罚金,而儿童基金会则从未支付过罚金。

不过,为使综管信息系统能满足儿童基金会的需要,基金会投入了资金,而这些投入未反映于任何地方。

66. 问题之一显然是联合国综管信息系统小组将该项目许多方面的广泛职责都交给 PricewaterhouseCoopers 公司,同时却没有开发内部的专门知识。儿童基金会官员认为该公司应将技术知识转移给综管信息系统小组。此外,本应将用于支付外部提供的维持服务的资源用于综管信息系统小组。

5. 联合国人口基金(人口基金)

67. 联合国人口基金(人口基金)根据其采购程序、人事政策和财务条例和细则的规定聘用私营管理咨询公司。人口基金各司和业务单位有其自己的、来自国际渠道和姐妹机构的推荐的公司名册。各有关组和司在项目开发阶段开会,在聘用私营公司前先确定是否有内部的专门知识。向项目审查委员会、合同审查委员会和执行委员会提出申请后,司领导最后负责核可聘用公司。

68. 人口基金不在报刊上登载国际招标的广告,而愿通过外交使团和因特网这两个渠道。所挑选的投标最具经济效益,能满足所有技术要求。人口基金尽可能保持各公司所在国家和地区之间的平衡。它与联合国秘书处、开发计划署、项目厅和儿童基金会合作,联合发出招标邀请。尤其是开发计划署,它曾代表人口基金签订一些服务合同。

69. 竞标成功者遴选项目所需人员,但人口基金核可主要工作人员的个人简历,有时还对这些人员进行面试。付款前须证明质量,并对服务进行评价,且可非正式地向其他机构通报评价结果。

70. 人口基金在聘用私营管理咨询公司方面有许多成功经验。它所经历的唯一一次消极经验是在财务管理系统领域。

71. 该基金认识到有必要订立具体的职权范围和评价标准,它欢迎订立适用于全系统的关于使用管理咨询公司的指导方针和明确合理的评价准绳。

6. 世界粮食计划署(粮食计划署)

72. 世界粮食计划署(粮食计划署)根据该署的财务细则和采购手册的规定聘用私营管理咨询公司。该署订立了指导私营管理咨询公司的聘用和评价的程序。它还修订了其财务条例,并正在最后拟订关于精简包括聘用管理顾问在内的非粮食物品的采购的新手册。粮食计划署无法自动获得关于各国别和区域办事处聘用管理顾问的情况,因为缺乏获取此类信息的系统性机制,但它计划在不久的将来设立一个合适的机制。

73. 粮食计划署将可能的供应商列入名册,通过采购和合同部、公司直接登记申请表、或通过与其他联合国组织的接触收集公司名单,并根据提出要求的各司的建议予以更新。采购和合同部保存该名册。粮食计划署可按照某项服务的性质和可能签订的合同价值,发出征求信息通知,以期开列应邀投标供最后挑选的公司名单。

74. 使用外部服务的申请首先由负责需要此类服务的这一特定领域的有关司提出。根据粮食计划署新财务细则的规定,管理事务司负责核可和执行价值最高达 200 万美元的合同。总部非粮食采购和合同委员会对收到的、合同所涉金额超过 10 万美元

的所有投标、报价和提案进行审议和检查,并向主管采购部门提出建议。在此过程中也充分考虑内部是否有能力开展此项工作。

75. 所有服务的采购都以竞争方式进行。直接向从供应商名册中选出的合适公司发出投标邀请。只有当粮食计划署所掌握的公司名单数目不足时才登广告招标。在这种情况下,该署在报纸上(尤其是意大利报纸,因其所在地之故)登载广告。它请各公司提出技术和财务提案,由一个评价小组分两步予以评估。该小组沿用以下评估标准:提案质量、表述、所提人员的素质、公司的经验及其过去的业绩或推荐。该署追求的是最好的价格、最佳的服务和项目的按时完成。

76. 该署没有特别的政策要在公司规模之间或所属国家之间求得平衡。通常在国际市场上公开遴选公司。在粮食计划署总部,当地市场上的公司更具竞争力,因此更有可能得到合同。从实际角度考虑,粮食计划署愿聘用了解地方习俗、语言、环境和市场价格的当地小公司。有时这些小公司与“五巨头”公司中的某一公司有关系。粮食计划署将所涉金额不超过 10 万美元的采购活动权力下放给各国别办事处,这一做法有利于聘用当地公司。但它在聘用发展中国家的公司方面所作的努力迄今未完全成功。粮食计划署碰到过捐助国将特定捐赠与聘用其本国公司相联系的情况。

77. 虽然项目所需人员由外部公司遴选,但粮食计划署一般都规定这些人员应具备的最低资历,遴选人员,有时对他们进行面试和核查推荐书。粮食计划署可根据所需服务的性质要求示范工作或产品。付款前须证明服务令人满意,并按标准格式对人员进行评价。只有在接到具体要求时才向其他组织提供关于评价结果和公司业绩的资料。

78. 使用某一特定公司的服务的时间长短没有限制。但粮食计划署的习惯做法是在服务性质允许情况下重新开放合同供竞标。实际情况是,提供某一类特定服务的任何管理咨询公司的连续服务时间都没有超过四年。

79. 总体而言,粮食计划署认为,在没有内部专门知识或在具备适当外部评估的情况下使用外部公司是必要的。外部专门知识最为重要的主要领域是计算机化的管理信息系统和管理改革,尤其是鉴于很少有管理人员具备处理此类问题的专门知识或时间。公司可在这些领域提供充分的技术、专门知识和关于管理问题的独到见解,以此协助管理人员减少执行时间。

80. 该署欢迎对关于私营管理咨询公司的使用情况进行全系统性评估。它主张在国别、区域或全球一级建立可靠、专业化公司名册。不过,它认为,鉴于各组织的活动和所需服务种类大不相同,因此它们必须保留独立决定如何使用外部公司的权力。该署并认为,各组织未利用免费的联合国咨询资源是一个重要问题,应进一步予以探讨。

B. 国际劳工组织(劳工组织)

81. 按照国际劳工组织(劳工组织)的采购财务细则,只有财务司司长和财务主任,或经书面授权官员(实际上即各部或各局的主任)能够代表劳工组织同私营管理咨询公司订立合同。如果合同的价值超过 70 000 美元,则交由合同委员会办理。

82. 个别部门在要求私营公司提供服务以前,设法查明内部是否有适当的专门知识。然后,财务司司长和财务主任、规划和管理室与合同委员会就此作出最后决定。
83. 劳工组织没有私营咨询公司的总名册。经常使用这种外部服务的部门或单位根据对可得资源的研究、内部委员会对过去服务和业绩的评价以及劳工组织内的其他单位或与劳工组织非正式地交流经验和交换评价结果的其他组织提供的参考资料,可编制自己的名册。
84. 劳工组织使用竞争性投标办法,酌情从部门名册或从具有有关专门知识的知名公司选出至少三名候选投标者,请他们投标。财务细则规定在报章登广告招标,但目前的做法不是这样。投标通常分开列出技术和财务报价。技术报价是按照既定标准加以评价,然后打开财务报价。合同委员会根据费用最低、技术上可以接受的报价最后选定投标者。
85. 选定的公司挑选其工作人员提供服务。不过,在雇用顾问以前都加以筛选,核查其推荐书,有时由订约部门同他们面谈。
86. 除一个与综管信息系统有关的合同被拖延外,劳工组织在使用私营管理咨询公司方面一般感到满意。它的主要关心的是在订约以前保证内部没有专门知识,并且对其需要来说,使用私营公司确实成本效益较高、较有效和较灵活。规划、监测和评价也是重要的因素。在安排订立合同以前,必须确定明确的职权范围和征得所有客户同意,以免后来要求额外费用。
87. 劳工组织认为,应采取步骤促使各使用组织分享关于私营管理公司的资料。同时应尊重每个组织的特定需要,在选择公司时应允许独立性和灵活性。

C. 联合国粮食及农业组织(粮农组织)

88. 联合国粮食及农业组织(粮农组织)没有制订任何使用私营管理咨询公司的具体法定政策。它使用其正常订约程序和投标评价过程。
89. 粮农组织的总政策是,只对内部没有专门知识的具体的技术活动,或对某些希望征求外部独立意见的问题,才使用外部专门知识。没有关于确定和查明内部是否有专门知识的标准办法。不过,在大多数情况下,使用私营管理咨询公司须经总干事核准。受雇公司必须向粮农组织的相应工作人员在其专门技术领域提供训练,因为知识转让是最初决定引进外部专门知识的一个主要因素。
90. 粮农组织很严格地挑选公司。它按照提供服务的类别列出供应商的名册。不过,没有管理咨询公司的类别,只有服务的种类,例如计算机系统分析。粮农组织不登广告招标。只邀请在名册上的公司对合同进行投标。应邀投标公司的名单和评定超过100 000美元投标的标准由采购委员会加以审查。技术投标和财务投标分开进行。由监察主任主持的投标小组打开投标和确定其有效性。要求合同的组织单位负责评估标价和由谁得标。
91. 选定投标公司推荐的工作人员先由粮农组织筛选,并视合同的性质而定,有时同他们面谈。在付款以前,必须证明已圆满提供服务。不进一步作出正式评价。粮农组织只应其他机构的要求,才提供关于公司业绩的资料。

92. 粮农组织发现使用私营管理咨询公司花费很大,因此对其使用规定严格的条件,致使订约进程拖得很长。它一般认为,除提供特定技术服务外,管理咨询公司可对更广泛的管理问题提出独立的观点,并有助于加速相关的决策进程。不过,要做到这一点,管理人员必须相当熟悉所处理的问题,对可能的解决办法具有共识,决策者愿意支持外部咨询公司对现有问题提出的建议,以及已设立机制来实施这些建议。如不存在这些因素,雇用咨询公司不仅花费很大,而且不一定有成果。

93. 基于实际的行政理由,例如及时性和避免间接费用,粮农组织情愿聘请个别顾问,而不雇用公司。此外,实际上,交给外部咨询公司的许多任务可使用联合国系统内的专门知识来完成。具体来说,劳工组织训练中心和联合国职员学院可解决管理专门知识某些方面的问题,国际电子计算中心(电算中心)可处理计算机系统问题。

94. 粮农组织在全球超过 80 个国家的外地办事处使用种类广泛的公司,发达国家的公司和发展中国家的公司都有。粮农组织发现尽管作出努力,实际上很难查明公司:首先,寻找较不出名的小公司,特别是在发展中国家,很费时;其次,许多多国公司在当地设有分公司,因此有时难以区分独立的本地公司和多国公司的分公司办事处。一个补救办法是编制可靠的公司的共用名册,特别是列入较不发达国家的公司,这将最终使得得标的公司有较为广泛的地域分配。

D. 联合国教育、科学及文化组织(教科文组织)

95. 联合国教育、科学及文化组织(教科文组织)在使用管理咨询公司时遵循其成员国规定、载于其供应商及承包商甄选手册的政策原则。此外,咨询项目的预算通常经教科文组织执行局核准后才能执行。教科文组织的政策是用外部专门知识来补充和加强内部资源。只是在没有适当内部资源来履行任务的情况下,才雇用外部顾问。

96. 在教科文组织,招标过程是个政策原则问题。不过,为教科文组织或联合国系统的另一个组织提供服务后被认为取得优良业绩和成果的公司可优先获得未来合同。

97. 教科文组织认为一家公司向组织的工作人员和管理人员转让知识的能力至关重要。因此,教科文组织以一丝不苟直接参与的态度来甄选、招聘和控制公司。所用方法包括竞标,事先在联合国系统内外广泛调查可能的咨询公司及其业绩,曾经与公司签订合同的组织的推荐,挑选被视为最适宜执行项目的人选,控制公司的业绩,以及向教科文组织工作人员转让知识。

98. 多年来,教科文组织同咨询公司打交道,获得丰富的具体经验。在同检查专员的谈话中,教科文组织官员对公司的业绩表示满意,认为钱花得值得。同时,他们强调必须在内部有能干工作人员同外部顾问打交道,从而保证向教科文组织转让专门知识,以免常常需要外来专门知识。

99. 外部专门知识在培训、统计数据和信息管理系统设计和开发等领域满足了教科文组织的需要。到目前为止,Gap Gemini 和 PricewaterhouseCoopers 公司是主要的管理承包商。由于过去十年教科文组织的裁员情况,其中包括技术方案领域的工作人员,因此雇用外部顾问事实上无法避免。

100. 检查专员注意到在一些情况下,教科文组织秘书处的空缺是由咨询公司曾在教科文组织项目工作的前工作人员填补。检查专员认为教科文组织与其管理承包商之间潜在的利益冲突问题不容忽视。

101. 教科文组织总结经验的主要教训是,管理咨询公司通常费用很高,应慎重考虑后才聘用它们。不过,咨询公司的一个特别优点是其决策过程比联合国系统各组织的决策简单和迅速,因为后者的同僚共享权力的民主程序有时需要进行困难的建立共识工作,这必然导致缓慢作出决定。

E. 世界卫生组织(卫生组织)

102. 世界卫生组织(卫生组织)不常使用管理咨询公司。如果使用,卫生组织按照其执行局发布的财务条例、总干事发布的细则和卫生组织手册行事。

103. 卫生组织有关于管理研究的预算。象其他组织那样,卫生组织有一个合同审查委员会,负责审查超过 50 000 美元的合同。一般说来,不需要进一步的立法根据,也用不着请卫生组织大会注意这些项目。

104. 此外,在联合国系统内卫生组织的经验是独特的,因为多年来,卫生组织内部有一个从私营部门招聘工作人员的咨询单位。这个单位最初称为行政、管理和评价处,后来改称为审计和行政管理处。它的运作方式好象一家管理咨询公司。该处已存在许多年,从 1960 年代至 1990 年代,直至其预算终止、工作人员被调到其他部门为止。该单位编写了大约 200 个关于管理问题的报告。通常,由区域办事处向它提出评价要求,旅费和每日生活津贴由区域办事处支付。

105. 最近,McKinsey 公司在其为非营利机构进行无偿研究长期方案的范围内提出为卫生组织免费进行研究。估计 McKinsey 公司需要至少为这项研究花 100 万美元,它要派出 3 名或 4 名顾问,为期 6 个月。卫生组织正在考虑要选择哪个领域进行研究。

106. 除了 McKinsey 公司这个一次性的研究之外,卫生组织曾雇用公司在信息技术、翻译服务和其他领域执行项目。PricewaterhouseCoopers 公司和 IBM 公司都是受聘的公司,前者从事人事管理,后者从事翻译协助。卫生组织也是综管信息系统项目的客户之一,预算为此拨款大约 640 万美元。此外,在卫生组织设有一个综管信息系统单位,有 10 名工作人员。

F. 万国邮政联盟(万国邮联)

107. 万国邮政联盟(万国邮联)按照其财务细则使用私营咨询公司,其中规定对所有采购服务必须进行投标,由总干事最后核准。万国邮联使用私营管理公司提供其工作方案所需的特定专业知识。

108. 没有任何正式的公司名册。过去,万国邮联选用知名的大公司。不过,当其他公司提出可靠的合同标价时,万国邮联将其名字列入未来招标的名单中。国际投标是以同万国邮联知道的公司直接通信联系和在国际报章登广告的方式进行。

109. 万国邮联没有明确的政策要在它雇用的公司中保持国家和区域平衡。它通常也没有同其他机构交流经验。

110. 按照项目的性质,投标不是由投标和采购委员会、就是由特设甄选委员会审查。按照费用、经验、技术能力、工作人员素质等既定标准,在彻底审查所有投标后作出甄选。通常技术上可靠的投标获得优先考虑。

111. 选定公司提名的工作人员要经过筛选。在付款前必须证明服务令人满意。不作任何正式事后评价,不过,负责证明可付款的项目管理人员或其他官员可进行非正式评价。万国邮联不考虑任命私营公司的工作人员填补万国邮联秘书处的空缺。

112. 万国邮联总的经验认为值得使用私营管理咨询公司,特别是在改革、促进新管理方法和技术领域。尽管如此,使用公司应通过严格甄选的过程,包括成本效益分析和彻底评价所提供的服务的质量。

G. 国际电信联盟(电信联盟)

113. 国际电信联盟(电信联盟)认为对大多数组织来说,如需要特定专门知识,外包一些工作是有用和必要的。它因此雇用私营管理咨询公司来补充在一些领域的内部专门知识,其中最重要的是信息管理系统设计和开发、训练、自我评价和咨询、组织评价和改组、管理改革以及分析内部过程和程序。

114. 在寻求外部援助前,电信联盟先确定内部缺乏适当的专门知识。为此目的,它设立了一个由电信联盟不同的事务处组成的委员会。委员会通常根据提出要求的办公室所提文件作出初步甄选。随后,最后甄选的步骤包括拟订最后挑选名单和同被提名的顾问面谈。委员会的最后决定必须经有关事务处同意。如果项目的估计费用超过 10 000 瑞士法郎,必须在挑选前审查至少三家公司。如果估计费用超过 100 000 瑞士法郎,在合同委员会挑选公司以前,应当在国际上招标。电信联盟秘书长有最后决定权。

115. 电信联盟的公司名册由不同的事务处保持,包括负责信息技术、资料、训练和人事的事务处。名册主要根据其他组织的推荐和核查推荐书编制。电信联盟认为就此事项同其他组织分享较有系统、较有组织的资料是使用管理咨询公司的最重要问题之一。不过,同其他组织的合作并不包括联合邀请公司对合同投标。

116. 国际投标是主要通过电信联盟知道的公司直接通信进行。电信联盟不在报章登广告。

117. 电信联盟并不特别要在雇用公司所属国家间保持平衡,也不在发达国家的公司和发展中国家的公司之间保持平衡。虽然近年来电信联盟雇用各种公司,但没有使用任何“五巨头”公司。

118. 通常电信联盟规定选定公司应指派哪些人员执行一个项目。视公司而定,电信联盟可允许公司指定人员。在任何情况下,电信联盟审查候选人的履历和同他们面谈。在付款前需要证明服务令人满意。电信联盟通常以报告形式评价所提供的服务,但没有标准格式。如果接到要求,它的评价结果可以提供给其他组织。不作任何正式事后评价,不过,负责证明可以付款的项目管理人员或其他官员可以作出非正式评价。电信联盟过去曾任命私营公司执行电信联盟项目的工作人员填补其秘书处的空缺,但现在已停止这种做法。

119. 总的来说,电信联盟对使用私营管理咨询公司所取得的成果感到满意,特别是考核制度的分析。它认为对项目的所有权至关重要。在执行项目时,一个组织应避免

过度依赖咨询公司,致使公司不能全面看待问题。此外,在公司完成任务后,应更加注意项目的后续工作。

H. 国际海事组织(海事组织)

120. 国际海事组织(海事组织)使用私营管理咨询公司的政策和程序载于《海事组织采购手册》。海事组织维持一个公司名册,通过定期市场调查和与该行业的联系增订最新资料。它过去在《机构间采购事务处最新采购消息》进行国际招标。《最新采购消息》已不再出版。

121. 海事组织的政策没有明确规定须按公司所属国家保持平衡。它主要是雇用当地小型咨询公司。

122. 投标是按工作范围评估的。采购委员会考虑投标的所有方面后作出最后决定。

123. 海事组织筛选公司为执行项目所指派的人员,并与他们面谈。付款前海事组织必须证明服务令人满意。此外,它还按照公司的特定工作范围进行评估。海事组织不考虑任命公司工作人员担任其秘书处的职位。

124. 总的说来,海事组织与私营咨询公司打交道的情况良好。它认为必须确保公司的服务确能增加内部决策过程的效益,并填补内部人事和管理技能及能力方面的空白。甄选过程必须细心进行,最重要的是签订合同之前必须确定明确的目标。对服务效用的后续行动和评价也是应当加强的关键要素。

I. 世界知识产权组织(知识产权组织)

125. 世界知识产权组织(知识产权组织)按照财务条例和细则使用私营管理咨询公司。按照这些条例和细则,价值超过 20 000 瑞士法郎的合同都要经过竞标。所有合同都必须经过财务主任的批准。

126. 凡认为需要国际现有最高水平的技术专门知识的重要问题,知识产权组织都使用外部的公司提供意见。最近,知识产权组织使用外部公司执行一个大型项目时,雇用新的工作人员设立一个健全的内部管理小组,以监督外聘公司并进一步培养内部专长。

127. 除了由机构间采购办事处维持的联合国供应商共同数据库之外,知识产权组织还维持一套咨询公司名册。知识产权组织通常依照《联合国共同采购程序》招标,征聘咨询服务,其中包括视各项要求的重要程度和可能产生的费用在联合国《发展商务》或其他刊物登广告。知识产权组织最近在其网址上列入采购网页,通过因特网登广告。

128. 特设评估队评估接到的投标的技术和财务部分。主管方案管理人、财务主任和总干事最后负责与私营公司签定合同。

129. 在选择私营管理咨询公司时,知识产权组织尽力从许多国家的许多合格公司招标,以确保透明度、价格竞争力和广泛国家代表性。知识产权组织通常与联合国其他机构正式或非正式地交换关于其各自经验和业绩评价的资料。

130. 项目人员的质素、经验和可靠性极其重要。所以,知识产权组织在甄选公司投标时通常在合同上特别写明要指派哪些人员负责某个项目。此外,人员的替换须经

知识产权组织批准。知识产权组织在付款前密切监测咨询合同的执行情况并证明所提供的服务。根据标准合同规定,如果合同的执行情况总的来说令人满意,知识产权组织才为提供的服务付最后一期的款项。

131. 知识产权组织与私营管理咨询公司的工作方面经验良好,这可能是因为只雇用公司就明确的问题提供独立的咨询意见。此外,价钱是该组织的最重要的考虑因素。

J. 国际农业发展基金(农发基金)

132. 国际农业发展基金(农发基金)利用私营管理顾问从事高技术领域和专门领域的工作。其中一个具体的例子是最近就采用欧元所产生的影响进行研究。

133. 农发基金正利用因特网以及参照其他组织的经验制订一个咨询公司名册,并在《经济学者》、《会计》和《内部审计》等专业刊物上登广告。这些刊物仅用英文,但发行范围很广,特别是在非洲。此外,农发基金还在 20 份全国性刊物上登广告,特别是在捐助国。

134. 虽然农发基金正在设法扩大聘用管理咨询公司的地域范围,但它通常聘用规模较大和比较知名的公司,因为这类公司名气大。就外地项目而言,农发基金宁愿雇用当地的小公司,因为这些公司熟悉当地市场情况、文化和语言。在许多情况下,为避免间接费用,农发基金宁愿聘用个人而不聘用管理咨询公司。值得指出的是,农发基金过去碰到过捐助国要求以聘用其本国公司作为捐款条件的情况。

135. 农发基金通常按照可偿还借调协定通过电话与顾问公司推荐的项目执行人员谈话,一般根据是否会重新雇用的标准来评价咨询公司和通过咨询公司征聘的人员的业绩。为了知道对这类评价的反应,农发基金通过内部审计评价项目。付款前,农发基金必须证明所提供的服务令人满意。

136. 总的来说,农发基金与私营管理咨询公司的合作经验令人满意。它遇到的一个小问题是,咨询公司往往认为工作文件是他们的财产,仅向聘用它的组织提供最后报告或摘要。

K. 联合国工业发展组织(工发组织)

137. 联合国工业发展组织(工发组织)制订关于聘用专家、顾问和个别承包商的准则。但没有迹象表明在使用管理咨询公司方面工发组织接受其主管政策机关的特别指示。工发组织喜欢使用管理咨询公司的情况包括:这些公司会采取新的、着重结果的方式解决问题,或者可向工发组织灌输一种敬业精神。虽然工发组织宁愿尽可能利用内部资源,但它承认外部专家会使项目更加可信,专家的结论和建议往往比由内部审查产生的结论和建议更易受人接受和付诸实施。

138. 工发组织的政策是维持并定期增订其外聘顾问名册,以及采用总部顾问和个别承包商、包括短期咨询服务专家的管理准则。工发组织还在机构间采购事务处的出版物《最新采购消息》和商业出版物上刊登广告,进行国际招标。不过它仅以英文刊登广告,显然这是因为预算拮据,但有些人认为这是一个严重的缺点。应当指出,工发组织并不偏重于某一特别地区的某间公司。无论来自哪个地区,只要能以合理的价格完成任务,任何公司都可以接受。

139. 工发组织自 1992 年以来就使用管理咨询公司,其中包括在 1995 年-1996 年期间以 800 000 美元聘用 Arthur D. Little 公司,就结构调整过程提供专家意见,另外还包括信息技术领域的 Arthur Anderson 公司和 Deloitte & Touche 公司。在新闻和成本会计领域,特别是按时间计算的会计制度和按活动计算的费用方面,工发组织也使用其他公司。

140. 向外部寻求协助前,工发组织通常先确定内部是否有适当的专门知识能胜任工作。工发组织强调一项重要的经验:外聘公司和内部工作人员必须密切协作。例如,它与 Arthur D. Little 的合作经验表明,顾问与工发组织工作人员的共同参与方式有利于找出问题并执行各项建议。

141. 工发组织与其他机构的合作只限于联合招标或使用机构间采购事务处的设施。它没有评估咨询公司的业绩的正式机制。一般来说,工发组织与咨询公司的合作经验虽然值得肯定,但也有难以令人满意的例子,或是顾问的报告没有实施,或是报告所载的建议不够具体,难以获得管理方面的批准。

L. 国际原子能机构(原子能机构)

142. 国际原子能机构(原子能机构)使用私营管理咨询公司的政策必须遵守财务条例和细则以及正常采购管理框架,其中包括投标规则。原子能机构没有特别维持一套管理咨询公司名册。它使用的所有公司都载于固定供应商数据库中。原子能机构还使用联合国供应商资料数据库(供应商数据库)。列入名册的公司是按照“招标标准”登记表格所列资料查找的,并经采购事务科评估。

143. 聘用公司的要求由管理人提出,由采购事务科审查。如果所涉款额超过 70 000 美元,招标简要须由采购核准委员会审查。款额超过 150 000 美元的招标须经副行政总干事批准。投标评价也采用同样的程序。投标将以技术上可以接受、费用最低为标准进行甄选。

144. 原子能机构通常不登广告招标,但有时在机构间采购事务处的《最新采购消息》和《联合国发展商务》等出版物上登广告。它没有一套按地域平衡征聘公司的具体政策,但按成本最低和技术健全的甄选标准向全世界、包括向发展中国家征聘咨询公司,并已取得良好的结果。原子能机构有些官员认为,“五巨头”公司往往没有指派他们最好的工作人员执行项目,对客户需要没有给予足够的注意;在许多情况下,小公司较为可取。值得指出的是,对特定项目作出自愿捐款的捐助国有时明白规定,必须使用其本国的某一间公司。

145. 公司提供的重要人员通常在合同签署前就已商定。分包商也必须经过原子能机构的批准。公司挑选的其他人员都必须经过筛选和面谈。他们的推荐书可能也要核对。付款和填写正式评价表格之前,要求征聘的部门必须证实服务确实令人满意。评价结果仅能以非正式的特定办法与其他组织分享。私营咨询公司的雇员可以通过正常办法申请填补原子能机构的空缺,但与公司签定的合同有时规定在某一段时间内公司重要工作人员不能受雇于原子能机构。

146. 原子能机构与私营管理咨询公司的合作经验是有限的。一般说来,这种经验值得肯定。不用说,这方面的工作总有改进的余地。原子能机构最为关注的是,只是因

为没有内部专门知识可供使用而非基于其他原因,才能雇用外部的公司,即使这些公司有着办事公正、着重行动以解决问题的声誉,有助于使项目获得成功。

147. 原子能机构认为,特别是在信息技术和专门训练领域,机构内部缺乏专门知识,所以管理咨询公司可以作为执行特定技术项目的有用工具。就象任何组织取得任何其他服务一样,应通过严格和公正的采购过程雇用这些公司。

附件

表 1. 1992 年至 1997 年间私营管理咨询公司的费用(以美元计)

机构	1992	1993	1994	1995	1996	1997	共计
日内瓦办事处	缺	缺	580 250	300 865	86 640	298 014	1 265 769
开发计划署 ¹	192 536	486 674 ²	4 378 440	3 734 177	7 418 822	3 326 410	19 537 059
联合国志愿人员	-	-	-	22 100	-	160 800	182 900
难民专员办事处	297 000	599 000	2 759 000	795 000	937 000	2 448 000	7 835 000
人口基金	379 109	190 715	163 341	221 268	372 968	796 472	2 123 873
粮食计划署 ³	缺	40 000	153 416	290 087	617 309	1 250 499	2 351 311
劳工组织 ⁴	185 100	106 942	417 500	362 873	210 728	613 845	1 896 988
粮农组织	554 000	509 000	46 000	1 679 000	1 694 000	59 000	4 541 000
教科文组织	82 500	59 500	111 500	118 500	392 570	277 872	1 042 442
万国邮联	350 000	900 000	105 000	250 000	250 000	150 000	2 005 000
知识产权组织	-	-	-	-	80 000	985 000	1 065 000
工发组织	260 000	24 000	-	895 000	-	-	1 179 000
原子能机构 ⁵	缺	缺	缺	缺	557 000	785 000	1 342 000

¹ 包括审计和考绩处(包括让各公司订约承办对各外地办事处的审计)、评价处和财务和行政局(亦包括审计事务)提供的数字。不包括按特别服务协议和限期任命安排雇用的、为支助事务处工作的个人。

² 包括先前同 R.F.Lewicki 公司订两份合同的 65 162 美元。

³ 不包括就执行主任办公室/审计开展的审计活动而使用的管理咨询公司的有关数字。所列数字中只有 1995-1997 年的是完全的。

⁴ 所列数字说明选定的六个需要管理顾问的部门在三个两年期当中利用顾问的情况。

⁵ 原子能机构于 1996 年引进了电脑化采购新系统。该日期前的订购单原件已经储存,但不能针对有关“私营管理咨询公司”的问题进行自动搜索和排列。就所列数字而言,原子能机构采用联合国共同编码系统作为基础,以找出可能由六“巨头”提供过的单项服务。

表 2. 1992 年至 1997 年间聘用次数最多的私营管理咨询公司以及每年各家公司被聘用的次数

机构	1992		1993		1994		1995		1996		1997	
	公司	次数	公司	次数	公司	次数	公司	次数	公司	次数	公司	次数
日内瓦办事处	缺		缺		Software Engineering Deloitte & Touche	3 1	Software Engineering ICL Sorbus	1 1	ICL Sorbus Alan Bracken Training	2 1	Support IT Saptex Gira S.A. KPMG	4 3 1 1
开发计划署	Institute for Management and Accountability (IMAC)	1	Price Waterhouse Coopers & Lybrand Deloitte & Touche Kazibwe, Kenneth & Siven IMAC	2 1 1 1 1	Price Waterhouse Coopers & Lybrand Deloitte & Touche Kazibwe, Kenneth & Siven IMAC	4 1 1 1 1	Price Waterhouse Coopers & Lybrand Deloitte & Touche Kazibwe, Kenneth & Siven Ernst & Young Fogel & Associates IMAC	4 3 1 1 1 1 1	Price Waterhouse Coopers & Lybrand Deloitte & Touche The Whole Person Project IMAC	4 2 1 1 1	Coopers & Lybrand Price Waterhouse Deloitte & Touche The Whole Person Project IMAC	4 2 1 1 1
联合国志愿人员							Tong Brady Associates (Dublin)	1			GTW Datentechnik (波恩) IABC(特里尔)	2 1
难民专员办事处			Price Waterhouse Interworks Mannet	3 1 1	Interworks Mannet Price Waterhouse	2 2 1	Interworks Mannet	3 1	Mannet Emma Interworks	3 2 1	Interworks Emma Mannet Price Waterhouse	4 3 3 1
人口基金	Data Transport Systems QAI Inc. DRA Systems Blög, Dvpt. Consultants Velankani Info. Systems	2 1 1 1 1	Data Transport Systems Aida Consultancy Group Turnkey Computer Sys. HRS International Inc. Unified Communications	3 2 1 1 1	Data Transport Systems Marilyn Achiron Turnkey Computer Sys. Informational Builders Velankani Info. Systems IBM	5 1 1 1 1 1	Data Transport Systems Informiz Software Digital Strategies Inc. Datametics Inc. Structured Computer Sys. Goldstein, Golab, Kessler	2 1 1 1 1 1	DTI International HRS International Inc. Atkinson Koven Feinberg Avaneg Comms. Consult. OEG Worldlinks Informix Software IBM Douglas Gould & Co. Robert Sullivan Kell & Associates Rebekah	2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	PSINET CompUSA Charles B. Hawes Paladin Consultant Inc. Sun Microsystems Fed. Informix Software IBM Douglas Gould & Co. Robert Sullivan Kell & Associates Rebekah	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1

四家用得最多的公司, 合同超过 10 000 美元。

机构	1992		1993		1994		1995		1996		1997	
	次数	公司	次数	公司	次数	公司	次数	公司	次数	公司	次数	公司
粮食计划署 ²			1	Dynargie	3	Mannet	1	Price waterhouse: Coopers Mannet	1	D.M.Griffith Mannet	1	D.M.Griffith Price waterhouse Coopers Booz Allen Hamilton Confor Informatica(意大利) Int'l Resources Group Selfin IBM Mannet Inst.Of Internal Auditors
劳工组织			3	Price waterhouse	2	Price waterhouse	4	Price waterhouse	8	European Training Inst.	1	Int'l Management of Dev.
			2	Arthur Andersen	1	Arthur Andersen	1	European Training Inst.	2	Advanced Solutions	1	Cambridge Tech.Partners
			1	Innovatica SA(日内瓦)	1	Ernst & Young	1	Advanced Solutions	1	Price waterhouse	1	Price waterhouse
			1	JYACC	1	Ernst & Young	1	Optinum Alpha(巴黎)	1	Innovatica SA(日内瓦)	1	Advanced Solutions
			1	ERISCO	1	Ernst & Young	1	Optinum Alpha(巴黎)	1	Innovatica SA(日内瓦)	1	Advanced Solutions
粮农组织			2	Price waterhouse	3	Price waterhouse	1	Coopers & Lybrand	3	Coopers & Lybrand	2	Dynargie Operations
					3	Buck Consultants			2	Buck Consultants	2	
					1	Coopers & Lybrand			1	Dynargie Operations	1	
教科文组织			2	Institute of Public Admin.	2	Institute of Public Admin.	1	Horizon Micro	5	Horizon Micro	8	Coopers & Lybrand
			1	Coopers & Lybrand	1	Horizon Micro	1	Institute of Public Admin.	1	CEGOS	4	Horizon Micro
万国邮政			1	Ernst & Young	1	Ernst & Young	1	Arthur D.Little	1	Arthur D.Little	1	Arthur D.Little
												Ernst & Young

² 不包括有关把管理咨询公司用于粮食计划署执行主任办公室/审计的审计工作的数据,也未列出那些服务项目只是部分包括训练和(或)信息系统成份的公司。

机构	1992		1993		1994		1995		1996		1997	
	公司	次数	公司	次数	公司	次数	公司	次数	公司	次数	公司	次数
知识产权组									CGI-IBM	1	Coopers & Lybrand Deloitte & Touche Arthur Andersen CGI-IBM ASBS Development Institute Int'l Kroll	1 1 1 1 1 1 1
工发组织	Arthur Andersen	2	Deloitte & Touche	2			Arthur D Little	1				
原子能机构									Paragon Associates Inc. People Centered Learning	8 2	People Centered Learning Gartner Group UK Ltd. Software Ag SAIC Paragon Associates Inc.	3 3 2 2 1

表 3. 聘用次数最多的公司的专长领域

专业领域	机构	私营管理咨询公司
信息管理系统 设计和开发	日内瓦办事处	ICL Sorbus, Software Engineering
	开发计划署	Institute for Management and Accountability(IMAC)
	联合国自愿人员	GTW Datentechnik
	人口基金	GGL, DRT, DTS, DATAMETICS, VELANKLALDO, UNIFIED, SCS
	粮食计划署	IBM, Confor Informatica, Selfin
	劳工组织	Innovatica S.A.(日内瓦), Gartner Group, Cambridge Technology Partners, Systems House, GENISYS, SEMA Group, Price Waterhouse, Arthur Andersen, Advanced Solutions, Tesseract, ERISCO, Ernst & Young
	粮农组织	Price Waterhouse/Coopers & Lybrand
	教科文组织	Cap Gemini
	知识产权组织	Kroll, CGI-IBM
	原子能机构	Software AG
	工发组织	Arthur Andersen, Deloitte & Touche
训练	日内瓦办事处	Mannet, Saptex, Support IT
	开发计划署	The Whole Person Project
	难民专员办事处	Interwork, Mannet
	人口基金	Human Resources Systems, RTI, Kell & Associates, Response Management Intl., McDonald Anderson
	粮食计划署	Mannet
	劳工组织	American Institute of Internal Auditors, Price Waterhouse, Optimum Alpha(巴黎), JYACC, Mannet, European Training Institute, International Management of Development (MoDA), Management Centre Europe
	粮农组织	Dynargie Operations
	教科文组织	Institute of Public Administration, CEGOS, Horizon Micro
	万国邮联	Arthur D. Little
	知识产权组织	Development Institute Int'l.
	原子能机构	Gartner Group Uk Ltd., PCL People Centered Learning, Paragon Associates Inc.

专业领域	机构	私营管理咨询公司
工作人员评价和咨询	万国邮联	Arthur D. Little, Ernst & Young, Emma, Price Waterhouse
	原子能机构	Coopers & Lybrand
机构评价和改革	日内瓦办事处	GIRA
	劳工组织	IWARE, Lausanne
	粮农组织	Coopers & Lybrand
	教科文组织	Coopers & Lybrand
	万国邮产	Arthur D. Little, Ernst & Young
	知识产权组织	Deloitte & Touche
	工发组织	Arthur D. Little
对变革进行管理	难民专员办事处	Price Waterhouse
	粮食计划署	International Resources Group
	粮农组织	Price Waterhouse
	教科文组织	Institute of Public Administration(见训练)
	知识产权组织	Arthur Andersen
分析内部进程和程序	难民专员办事处	Emma, Price Waterhouse
	联合国志愿人员	Tony Brady Associates, IABG
	粮食计划署	Coopers & Lybrand
	劳工组织	IWARE(洛桑), Arthur Andersen
	粮农组织	Coopers & Lybrand
	教科文组织	Cap Gemini
其他	日内瓦办事处	Alan Bracken Trining(筹划征求报价)
	开发计划署	Fogel & Associates, Ernst & Young(调查)
	粮食计划署	Bentley Jennison, 英国(订正粮食计划署内部审计手册)
	粮农组织	Buck Consultants(精算情况复审)
	知识产权组织	CS-SBS, Coopers & Lybrand(房地产)
	万国邮联	Arthur D. Little(核查直接邮件), Ernst & Young(审计终端费用)
	原子能机构	Science Application International Corporation - SAIC(信息安全)

注:

整个联合国秘书处、卫生组织、电信联盟、气象组织和海事组织的分类详细资料暂缺。此外,开发计划署、人口基金、粮食计划署的工作人员评价和咨询方面的详细资料暂缺(见表 5)。

表 4.1992 年至 1997 年间聘用“六巨头”管理咨询公司的次数

公司	1992	次数	1993	次数	1994	次数	1995	次数	1996	次数	1997	次数
Arthur Andersen	工发组织	2	劳工组织	1	劳工组织	1	工发组织	1			知识产权组织	1
Coopers & Lybrand	儿童基金会 原子能机构*	1 5	粮农组织 儿童基金会 原子能机构	1 1 3	粮农组织 儿童基金会	5 1	开发计划署 粮食计划署 粮农组织 儿童基金会	1 1 3 1	粮农组织 教科文组织	2 1	难民专员办事处 粮食计划署 教科文组织 知识产权组织	1 1 4 1
Deloitte & Touche			儿童基金会 难民专员办事处	1 2	海事组织	1	海事组织 原子能机构	1 3	原子能机构	1	人口基金 知识产权组织	1 1
Ernst & Young	万国邮联	1	万国邮联 原子能机构***	1 1	劳工组织 万国邮联	1 1			万国邮联	1	万国邮联	1
KPMG	原子能机构***	1			原子能机构***	1						
Price Waterhouse	劳工组织 粮农组织	2 2	开发计划署 难民专员办事处 劳工组织 粮农组织	1 1 3 3	难民专员办事处 劳工组织 粮农组织 原子能机构	1 1 1 1	开发计划署 难民专员办事处 劳工组织	1 2 1 4	开发计划署 劳工组织	4 1	开发计划署 难民专员办事处 劳工组织	1 1 1

注:

开发计划署、和粮食计划署的数字不包括经常使用“六巨头”承办审计事务。

原子能机构* 同 Coopers & Lybrand、Delotte & Touche 订了三份合同,萨尔布吕肯的 Coopers & Lybrand Unternehmensberatung GmbH 一份,Coopers & Lybrand 一份。

原子能机构** 合同给了 Touche Ross。

原子能机构*** 合同给了 Ernst & Young Case Technology GmbH。

原子能机构**** 合同给了 KPMG Peat Marwick。

表 5. 管理咨询公司提供的服务范围

信息管理系统 设计和开发	训练	工作人员评价 和咨询	机构评价和重组	对变革 进行管理	分析内部 进程和程序	其他 (详见表 3)
日内瓦办事处	日内瓦办事处	开发计划署	日内瓦办事处	开发计划署	开发计划署	日内瓦办事处
开发计划署	开发计划署	人口基金	开发计划署	人口基金	联合国志愿人员	开发计划署
联合国志愿人员	人口基金	粮食计划署	联合国志愿人员	难民专员办事处	人口基金	粮食计划署
人口基金	粮食计划署	万国邮联	人口基金	粮农组织	粮食计划署	粮农组织
难民专员办事处	难民专员办事处	海事组织	难民专员办事处	教科文组织	难民专员办事处	知识产权组织
劳工组织	劳工组织	原子能机构	劳工组织	万国邮联	劳工组织	万国邮联
粮农组织	粮农组织		粮农组织	知识产权组织	粮农组织	原子能机构
教科文组织	教科文组织		教科文组织	工发组织	教科文组织	
海事组织	海事组织		万国邮联		万国邮联	
知识产权组织	知识产权组织		海事组织		工发组织	
原子能机构	原子能机构		知识产权组织		原子能机构	
			工发组织			
			原子能机构			

表 6. (1992 年至 1997 年)刊登广告最多的出版物

出版物名称	出版物类别	语文	出版地点	使用出版物的机构
采购处最新,采购消息	该出版物于 1997 年末停刊,取而代之的是采购处网址的一项在线服务	英文 法文 西班牙文	哥本哈根 (在线)	日内瓦办事处 联合国志愿人员 难民专员办事处 教科文组织 原子能机构
联合国发展商务	联合国新闻部为世界银行出版,每月印两期;一般情况和订阅情况见以下网址:	英文	纽约/华盛顿 (在线)	日内瓦办事处 难民专员办事处 教科文组织 原子能机构
经济学家	国际周刊	英文	伦敦	日内瓦办事处 粮食计划署
金融时报	国际日报	英文	伦敦	万国邮联 工发组织
国际先驱论坛报	国际日报	英文	巴黎	日内瓦办事处 工发组织
仅有一家机构使用的其它出版物				
世界报		法文	巴黎	日内瓦办事处
晚邮报 共和国报 二十四小时太阳报		意大利文 意大利文 意大利文	米兰 罗马 米兰	粮食计划署
华盛顿邮报 法兰克福汇报 新苏黎世报 日内瓦日报		英文 德文 德文 法文	华盛顿 法兰克福 苏黎世 日内瓦	万国邮联

表 7. 使用同一公司和(或)重新投标的最大规定期限

机构	使用同一公司服务的一般期限	合同必须重新招标的最大必要间隔期限	同一公司能否再投标
日内瓦办事处	按照需求情况	无	能(无限制)
开发计划署	两年	两年 (就外勤审计而言,可续一次,即四年)	能(无限制) (就外勤审计而言,尚未有超过四年的情况)
联合国志愿人员	一年或两年	两年	能(两次或三次)
人口基金	合同期通常不超过一年,但可以延长	未明确规定(见前)	能(视具体需求情况而定)
难民专员办事处	按照需求情况	通常不超过三年	能(无限制)
粮食计划署	必须说明理由才能延长原合同/协定期(为审计目的,按照审计聘用情况)	未明确规定(见前)	能
劳工组织	按照需求情况	无	能(无限制)
粮农组织	按照需求情况	无	能(无限制)
教科文组织	按照需求情况	无	能(无限制)
万国邮联	按照需求情况	无	不能
电信联盟	两年	无	不能
海事组织	按照需求情况	无	不续合同。不同的合同可以聘用同一公司。
知识产权组织	按照需求情况	延长订约承办事务不适用于使用管理咨询公司的情形	不适用
工发组织	按照需求情况	无	能(无限制)
原子能机构	合同期通常为一年或一年以下	虽无正式规定,但通常过了三到五年即重新对合同进行投标	能(无限制)

文献目录

Kirmani,Syed S.and Warren C.Baum. The consulting profession in developing countries;a strategy for development.世界银行讨论文件第 149 号,1992 年 1 月。

O'Shea,James and Charles Madigan. Dangerous company;the consulting powerhouses and the businesses they save and ruin. Randon House,1997 年。

联合国。大会。综合管理信息系统项目;秘书长的第九次进度报告。 1997 年 12 月 8 日。(A/52/711)

联合国。大会。财务报告和审定财务报表以及审计委员会的报告。 1997 年 12 月 29 日。(A/52/755)

联合国。大会。综合管理信息系统项目;行政和预算问题咨询委员会的报告。 1998 年 3 月 12 日。(A/52/828)

联合国。大会。综合管理信息系统项目;秘书长的第十次进度报告。 1998 年 11 月 3 日。(A/53/573 和 Add.1)

联合国。大会。综合管理信息系统项目;秘书长转递巴西 Miguel Brucher 博士和加拿大 Colin wooles 先生编写的独立专家研究报告的说明。 1998 年 11 月 11 日。(A/53/662 和 Corr.1)

联合国。大会。综合管理信息系统项目;行政和预算问题咨询委员会的第八次报告。 1998 年 11 月 20 日(A/53/7/Add.7)

联合国。大会。内部监督事务厅关于综合管理信息系统开发合同费用增加的报告;秘书长的说明。 1999 年 2 月 16 日。(A/53/829)