



联合国开发计划署和
联合国人口基金
执行局

Distr.: General
14 July 2004
Chinese
Original: English

2004 年第二届常会

2004 年 9 月 20 日至 24 日，纽约

临时议程项目 2

财务、预算和行政事务

开发计划署战略费用管理及所涉费用回收问题*

摘要

本文件为战略费用管理规定了框架，并提供了关于费用回收政策的最新情况。这个问题最初是在执行局 2003 年第二届常会上在 2004-2005 两年期概算中提出的 (DP/2003/28)。

自从联合检查组提出关于联合国各组织预算外活动有关支助费用的报告后，联合国各组织已努力协调费用回收原则，以加强各组织费用回收政策的可比性。开发计划署的费用管理工作，特别是可变间接费用的回收，符合这些共同原则。但由于联合国各组织任务、业务模式和结构不同，多个组织规定单一的方案支助费用或费用回收标准是行不通的。

在过去三个两年期内，开发计划署回收的支助费用总额，从 1998 年的 6 200 万美元，增至 2003 年的 1.49 亿美元。但由于过去制度上的限制，无法对回收收入和必要的结构进行分类分析。目前正采用新的企业资源规划系统，即 Atlas 系统，补救这种局面。

开发计划署的最终目标是如实查明一切费用的原本资金来源，这也是成果预算制的先决条件。这种办法，加上对费用回收收入的持续监测，可杜绝各种资金来源的不当交叉补贴。

* 本文件于 5 月 14 日定稿，随后提交行预咨委会审查，审查结果载于 DP/2004/36 号文件。



决定要点

开发计划署战略费用管理及对费用回收的影响问题，最初是在 2004-2005 两年期概算中提出的 (DP/2003/28)。执行局在注意到署长的有关报告时，不妨：

- (a) 注意到协调一致的费用回收政策，因为联合国各组织实行此种原则将提高整个联合国系统的透明度和可比性；
- (b) 赞同开发计划署本身执行这些协调一致的原则，并在回收费用，特别是在所有资金来源按比例分担间接可变费用方面运用这些原则；
- (c) 鼓励开发计划署继续监测从其他（非核心）资源来源回收的费用数额，最终目的是在 2008-2011 多年筹资框架启动前由经常资源和其他资源来源按比例分担一切可归属的费用。

目录

章次	页次
一. 背景.....	4
二. 原则.....	4
A. 联合国各组织采用的通用名词.....	4
B. 协调一致的费用回收原则.....	5
C. 开发计划署费用回收方面的业务模式.....	6
D. 费用归属以及方案费用与管理费用的差异.....	7
三. 开发计划署的资源 and 结构.....	8
A. 当期经常资源和其他资源.....	8
B. 基础结构的概念.....	9
四. 费用回收的确定.....	10
A. 一般管理支助.....	10
B. 执行支助服务.....	12
五. 附件.....	13
A. 文献资料中的通用定义.....	13
B. 费用回收标准的计算.....	14
C. 联合国发展集团各组织费用回收办法比较.....	15
D. 开发计划署费用回收机制概览.....	16

一. 背景

1. 依照执行局第 2003/22 号决定，本报告提供开发计划署 2004-2005 两年期概算（DP/2003/28）中阐述的开发计划署费用回收新政策的最新情况。报告还探讨了执行局表示的关于联合国各组织间，特别是各基金、方案和专业机构间加强合作的愿望，目的是确保进一步协调费用回收原则和做法。

2. 2002 年 6 月，联合检查组（联检组）提出了“与联合国系统各组织预算外活动有关的支助费用”的报告（JIU/REP/2002/3），其中阐述了费用回收做法和方案支助费用如何确定的问题。报告还重点指出，费用回收不足以及联合国各组织费用计算方式不同，可能扭曲内部的优先次序，并不可避免地导致联合国各组织为获得资源而彼此竞争。

3. 行政首长协调会在评论该报告（A/57/442）时着重指出，必须协调联合国各组织关于方案支助费用的政策。同时，任何新的框架都必须考虑到“加强”各组织所提供“服务的多样性”和“扩大灵活性”，以便各组织应付意外的需要。

4. 去年，发展援助的“市场”明显扩大，远远超出了传统的官方发展援助的范围。同时，联合国系统自愿捐款供资的实体遇到了不附带条件的捐款减少或数额有限的问题，还遇到了私人实体、半私人实体和双边实体竞争的问题。因此，在此种不断变化的环境中，联合国各组织必须更加顺应合作伙伴的实际情况和需要。

二. 原则

A. 联合国各组织采用的通用名词

5. 多年来，联合国各组织提出和采用了各种各样的名词描述它们的筹资机制、它们所从事活动的差异、以及在费用回收方面费用计算和收费方法。有的差异是每个组织的性质决定的，有的差异更多地反映了逐步独立发展的情况，但这些差异都使得联合国各组织之间很难有可比性。

6. 联合国各组织的筹资方式存在重大差异，这对回收费用的方式有具体影响。虽然联合国及其专门机构对其成员国硬性摊派经费，但包括开发计划署在内的联合国各基金和方案完全依靠自愿捐款。然而，根据联检组的报告，联合国多数组织有一个不附带条件的捐款的概念，平常往往称作经常（核心）资源。各组织可利用其中部分资源支付最低的业务维持费用以及已获授权的核心方案活动的经费。但世界粮食计划署（粮食计划署）和联合国项目事务厅（项目厅）等机构不采用这种做法。

7. 许多组织还有一个基础结构的概念，基础结构由经常（核心）资源供资，涉及有关组织不因所管理资源数额多少而变化的已获授权核心活动以及法定职能。

这些核心活动一般包括规章制定职能、倡导、规范制定、出席会议、或管理及法定职能。

8. 联合国各组织还经常性地接受捐助者的专用捐款，多数情况下称作预算外资源或其他资源。要接受此种捐款，各组织必须先进行一次评估，从专题角度确定此种捐款是否属于有关组织的任务范围，具体地说是否符合其战略框架或总计划。多数组织对于捐助者的类型和性质、谁的捐款可以接受、以及专项资金的适当类型和数额订有明确的准则。

9. 根据每个组织的业务情况，允许的支出类型，如方案费用及其处理方法各不相同。即便是同一个组织内部，某个方案下可以具体收取何种费用，也根据具体方案及其打算实现的目标和成果而定。

10. 因此，由于任务和作业方式的差异，每个组织将何种费用定为业务维持费用，在组织的业务中哪些方面依捐款数额而定，哪些费用必须回收等问题，有关规定往往不明确。在管理问题高级别委员会一系列会议上，联合国各组织已商定共同界定费用回收原则。

B. 协调一致的费用回收原则

11. 协调费用回收的目标，不是对联合国所有组织的方案支助费用或费用回收标准一刀切。一刀切的做法，会无视联合国不同组织的任务、供资模式、业务能力和参与实质性方案程度的巨大差异。相反，要达到的目标是确定共同原则，使各组织和捐助者可以对各自的费用回收做法彼此参照和比较。

12. 联合国各组织普遍认识到，如果联合国系统内纯粹通过降低间接费用彼此竞争，对各方都不利，因为这样做，各组织回收与管理其他资源有关的一切费用的可能性就更小。因此，各组织应避免在非核心费用回收标准方面互挖墙脚的冲动。

13. 同时，加强每个组织的专门知识和能力的相对优势，则各组织的情况很可能都会好转。费用回收标准的差异，从某种程度上说也反映了组织效率高低的差异。因此，联合国各组织必须对回收的费用包括或不包括哪些费用保持透明。

14. 回收间接费用的下列关键原则，有的源自联检组的报告，有的源自财务和预算网范畴内举行的机构间会议：

(a) 每一个资金来源承担有关组织提供的必要行政和支助结构的一切相关费用；

(b) 费用的定义是每个组织任务和业务模式的反映。虽然联合国各组织已就费用类别议定了协调一致的共同定义，但每个组织需要使这些费用与这些类别相匹配，这样费用类别才有用处；

(c) 费用回收一般适用于可变间接费用。在没有不附带条件的捐款组织，一切间接费用均必须回收。

直接费用

15. 所谓直接费用，系指有关组织为执行任务而开展的活动、项目和方案引起并可以全额溯查的一切费用。其中包括项目人员、设备、项目房地费用、旅费、以及为实现方案和项目成果和目标而必需的一切投入。

固定间接费用

16. 固定间接费用是各组织支付的一切费用，不论其活动的范围和数量，而且此种费用无法明确溯源至具体的活动、项目或方案。这些费用一般包括有关组织的最高管理层、内部费用以及与服务提供无关的法定机关的费用。

可变间接费用

17. 可变间接费用是指有关组织与具体活动、项目或方案有关并为支持此种活动项目或方案而引起的一切费用，而此种费用无法明确溯源至具体的活动、项目或方案。这些费用一般包括服务和行政单位及其相关系统和业务的费用。

C. 开发计划署费用回收方面的业务模式

18. 开发计划署资金来源分两大类，一类是有关组织获得的不附带条件的捐款，作为经常资源；另一类是捐给信托基金的专用捐款和分担的费用，称作其他资源。开发计划署、人口基金、联合国儿童基金会(儿童基金会)和粮食计划署，已在其2004-2005 两年期概算中将“经常资源”和“其他资源”两词协调一致。

19. 开发计划署已调整上文所列的协调一致的原则和定义，以配合其特有的业务模式(见图1)，其中包括提供发展服务、倡导和咨询服务、以及向联合国系统的协调提供的支助。这三个领域的活动是开发计划署为完成任务而开展的，是其方案和项目的一部分。

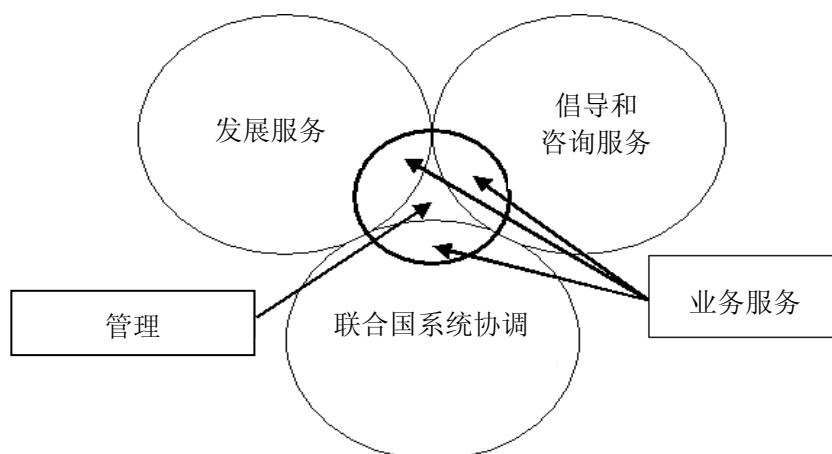
20. 因此，这些业务类型下所开展活动的一切相关费用，均视为方案预算的**直接费用**，只与每个资金来源有关，包括方案人员、完全专用的设备和用品、旅费和运输费、向方案提供的服务、以及只用于方案的其他方案投入。为实现方案目标而必需的一切直接费用和可归属间接费用，由每个资金来源承担。

21. 在2004-2005 两年期支助预算中，开发计划署首次采用了“基础结构”的概念。这一概念与有关组织承担的业务维持费用挂钩。除了法定职能和最高管理层外，成本结构包括驻地协调员的职能、以及交付经常预算(最低核心预算资源调拨目标(TRAC))供资的最低方案所必需的国家办事处结构。经常资源是根据DP/2002/28号文件所载的2004-2007年方案编制新安排提供给每个方案国家的。在协调一致的费用定义范畴内，开发计划署基础结构视为**固定间接费用**。鉴于基

基础结构包括不受开发计划署所管理其他资源数额影响的业务维持费用，这些费用不属于费用回收范畴。开发计划署基础结构的详情载于第三-B节。

22. 基础结构之外的一切管理和业务服务的费用视为**可变间接费用**。此种费用随着有关组织所管理资源的多少而波动。因此，按比例向每个资金来源收取可变间接费用。

图 1. 开发计划署业务模式



D. 费用归属以及方案费用与管理费用的差异

23. 将费用分为直接费用和间接费用，对于综合分析一个组织需要回收何种费用很有用。但这些概念的可操作性并不高；抽象地说，几乎所有间接费用都可以溯源至此种费用所支助的方案。例如，一个单位主管的费用，一般是间接费用，可根据工时记录表由该主管参与的所有方案分担。虽然这种方法可以最准确地反映每个方案在单位主管费用中实际所占的份额，但这种方法很繁琐，耗费很高。对于每个方案的确切费用，了解得越细，附加值越低。

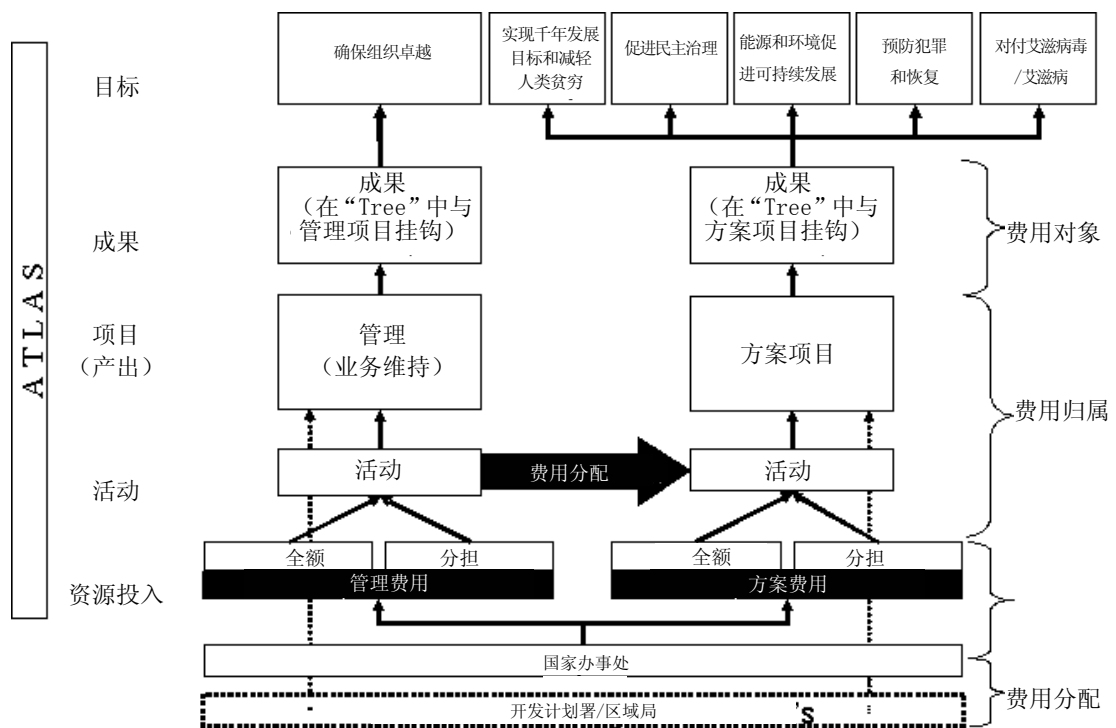
24. 各组织不想将每一项共同投入的费用与对应的方案或费用对象直接挂钩，而是作为间接费用加以回收。直接费用与方案有关（方案费用），而间接费用一般与管理有关（管理费用）。两者的差别基于有关组织的业务模式以及现有的费用追踪系统。在区分方案费用和管理费用时，一方面要最准确地反映一个方案的实际费用，另一方面要找到最切实可行的方法来管理和分摊有利于多个方案的投入的费用。两者必须取得平衡。

25. 管理费用和方案费用之间的关系，是通过费用归属过程确定的（见图 2）。实质上，费用归属法是按因果关系最合理地估摸间接费用与费用对象间关系的办法。在上文提及的例子中，最合理的估摸是，平均而言，单位主管对每个方案的重视程度是相同的，因此，单位主管费用的归属，可以只是按费用总额除以方案数目所得的系数计算，也就是说，单位主管的费用，由每个方案等额分摊。

26. 管理费用类型不同，费用归属的办法也不同。例如，支助三个具体方案的方案主管的费用，可能的确需要在分析所花的时间后分摊。有关组织系统支助的费用，可以按固定年费回收。但房地的费用可由所有方案根据各自所占用的比例分担。在上述所有例子中，关键的一点是，费用归属除了要简单、足够准确外，还要根据因果关系进行。

27. 所有管理费用终究必须与此种费用所支助的方案成正比，这样就可以确定有关组织的项目费用总额、成果和目标，其中包括一切有关的直接费用和间接费用。有关组织“递归”费用的能力，也是实行成本预算制的先决条件。

图 2. 成本分配



三. 开发计划署的资源 and 结构

A. 当期经常资源和其他资源

28. 开发计划署的经常资源从 1992 年的 8.89 亿美元下降到 2000 年的 6.45 亿美元——此后下降趋势得以扭转。同时，开发计划署的其他资源从 1992 年的 4.09 亿美元上升到 2002 年的 21.53 亿美元，增幅极大。

29. 2000 年，开发计划署颁布了 2000–2003 多年期筹资框架（MYFF）（DP/1999/30），为其确定了四年期内的战略方向，并于执行局 2003 年第二届常会上向执行局提交了第二个多年期筹资框架，即 2004–2007 多年期筹资框架（DP/2003/32）。经常资源和其他资源都符合多年期筹资框架的方案方向，方案方向为该组织确定了整体目标。开发计划署接受在主题上符合多年期筹资框架所定各项目标的捐款，就可以避免因接受大额其他资源而致使其工作及优先事项出现偏差。

30. 由于开发计划署越来越多地接受非核心资源捐款，因此从这些资源获得的费用回收款总额从 1998 年的 6 200 万美元增加到 2003 年的 1.49 亿美元。（联合国各机构所用服务的费用回收款从 1998 年的大约 370 万美元上升到 2003 年的 1 300 万美元）。由于本组织当时制度的缘故，因此现在很难将当时的费用回收所得款分门别类。那些无法明确追溯的服务费也是这样，因为同样的结构常常既服务于经常资源和其他资源供资的活动，也服务于联合国其他组织。

B. 基础结构的概念

31. 2004 年，开发计划署在 2004–2005 两年期支助预算中正式推出了总部和国家办事处基础结构的概念，类似于联合国其他组织采用的结构。这一基础结构的核心是开发计划署法定的基本职能，特别是作为驻地协调员制度管理机构的职能。另外，2004–2007 年方案安排获得批准后，每个方案国都将得到至少 35 万美元的经常方案资源，于是，负责落实这些资源的必要的国家办事处结构就成为开发计划署的一项固定费用。

32. 对开发计划署派驻方案国机构的详细分析后发现，存在四大类型的基础结构，具体采用哪种类型取决于开发计划署履行的法定职能（见表 1）。除驻地协调员职能外，驻地代表还在 21 个方案国中充当联合国人道主义协调员。开发计划署在 9 个净捐助国（NCC）派驻了机构，在这些国家，方案国政府承担方案的费用。

33. 这些职能并不因所管理的资源数额而变化，是开发计划署执行的核心任务。因此基础结构引起的费用视为固定费用，全部由经常资源支付。而基础结构以外的一切国家办事处费用则在经常和其他资源之间按比例分摊。

表 1. 国家办事处基础结构类型

机构类型	办事处数量	基础结构	平均费用
开发计划署驻地代表	6	1 名国际专业人员 2 名本国干事 3 名一般事务人员	\$446 000
联合国驻地协调员和开发计划署驻地代表	100	1 名国际专业人员 3 名本国干事 4 名一般事务人员	\$518 000

机构类型	办事处数量	基础结构	平均费用
联合国驻地协调员、联合国人道主义协调员和开发计划署驻地代表	21	2 名国际专业人员 3 名本国干事 4 名一般事务人员	\$779 000
开发计划署驻净捐助国代表	9	1 名国际专业人员 0 名本国干事 0 名一般事务人员	\$276 000

34. 对于总部的各单位来说，基础结构的概念适用于管理职能和法定职能，并且适用于监督机关（例如，署长办公室、会计司、审计和业绩审查处）。虽然这些机构的费用一般是固定的，但同时许多单位还履行服务职能，而这种职能根据资源的数额多少而变化。开发计划署目前还在探索各种可选办法，使这些服务职能更加接近于国家办事处，而开发计划署企业资源规划制度、即 Atlas 系统落后后，还出现了一些新的可选办法。

35. 因此，在 2004-2005 两年期内，总部的基础结构同目前由经常资源供资的各结构相匹配，而由其他资源供资的职能视为可变间接费用，应当加以回收。区分固定和可变间接费用的做法还将得到审查和进一步修正，其中将考虑到由于执行 Atlas 系统造成的结构变化，并将作为 2006-2007 两年期支助预算的一部分提交执行局。

四. 费用回收的确定

A. 一般管理支助

36. 根据基础结构概念（在协调一致的费用定义中视为固定费用），开发计划署评估了可变间接费用回收的最适当办法，这种费用应当由每个基金来源支付。

37. 在开发计划署于方案生命周期前后和期间须履行的职能中，有若干职能的费用不能同单个方案活动联系起来。这些职能主要同方案的拟订、监督和结束有关，包括：

- (a) 项目确定、拟订和评估；
- (b) 执行模式的确定和当地能力评估；
- (c) 项目工作人员和顾问的简报和汇报；
- (d) 一般监管和监测，包括项目审查；
- (e) 向捐款者出示收据并报告资金使用状况；

(f) 通过各局提供主题和技术支持；以及

(g) 系统、信息技术、品牌以及知识的共享。

38. 履行这些职能所必需的结构反映了开发计划署管理的资源数量，因此每个资金来源都应按比例承担提供一般管理支助（GMS）所需结构的费用。不过，系统支助、筹资和财务等职能部门提供的支助同单个项目之间没有直接联系，因此这些费用归为间接费用。

39. 另外，在提供某些服务时逐渐积累了不少经验教训，后来的方案常常可以借鉴。对于新的开创性方案来说，此类费用比后续方案高。虽然可以分别追溯每个新方案的项目拟订费用，但将这些费用都划给最初的项目并不妥当，因为这等于让后续方案免费使用有关知识和经验。因此，方案拟订和知识共享的费用，也视为所有方案的间接费用。

40. 最后，一般管理支助费还必须覆盖本组织因参与其他资源供资的活动而面临的额外风险和债务。其中，由其他资源供资的工作人员的征聘费应当列为间接费用，这样做的主要原因是，由于流动性大，越来越多的工作人员在其职业生涯内由多种资金来源供资。

41. 提供一般管理支助的结构主要由经常资源供资，因此其他资源必需承担这些可变间接费用中的相应份额。为了按比例分摊所有可变间接费用，开发计划署规定向其他资源供资的所有项目收取一定百分比的费用，作为间接费用。由经常资源供资的方案不须交纳一般管理支助费用。

42. 对于第三方费用分摊和信托基金，一般管理支助费用定为 5% 至 7%。按附件所列的计算办法，开发计划署理论上可从其他资源中回收约 7.6% 的费用。然而，对第三方费用分摊和信托基金设定的平均费用回收标准从 4% 调整到 7% 或 8%，调幅显得过大。因此，开发计划署采取了逐步提高一般管理支助标准的做法。因采用这种逐步办法而少回收的款额，每个两年期大约为 2 600 万美元。

43. 开发计划署对方案国费用分摊管理的参与有较大变化，尤其是这些资金多数同世界银行等国际金融机构（IFIs）的政府贷款有关，而且越来越与政府贷款有关。目前，方案国费用分摊的数额大约是每年 9 亿美元，主要集中在少数几个国家，其中十个国家就占了总额的大约 80%。

44. 方案国政府经常是开发计划署一揽子项目所有资金的唯一捐助者，在这种情况下项目实际拟订工作大部分是由开发计划署之外的其他机构完成的。由于唯一捐助者提供的资金集中于一个国家，因此本组织的费用大幅下降。另外，开发计划署在执行和管理方面的作用也受到进一步限制，因而开发计划署面临的风险和潜在债务也减少。所以，方案国平均分摊该国一揽子方案一般管理支助费的 3%。

另外，由于其独特的性质，方案国费用分摊被排除在一般管理支助费用标准的计算之外，而完全依据捐助者资源来计算一般管理支助费用标准（见附件 B）。

B. 执行支助服务

45. 开发计划署还在方案执行过程中提供服务，或帮助方案国政府在全国范围内实施方案，或帮助联合国其他组织实施自己的方案。在联合国系统中，开发计划署是方案国境内的最大服务提供者。关于这一点，联合国发展集团办事处于 2000 年 2 月发表的一份题为“联合国发展集团国家一级共同事务调查”的最新研究报告已有记录。

46. 这些服务主要涉及行政交易，在当地缺少有关胜任机构的情况下，开发计划署就会提供此类服务。在向联合国其他组织提供服务时，开发计划署是作为驻地协调员制度的监督机构而履行职能的，总的目标是减少联合国所有组织的交易费用。

47. 因此，每一个服务使用者——政府机构、联合国组织——以及开发计划署都分摊了一定的服务费，其中包括业务单位提供的服务的全部费用。根据协调一致的费用定义，这些执行支助服务费（ISS）视为直接费用，因为这些服务同各方案和项目中的具体活动有着明确联系。开发计划署提供的典型执行支助服务如下：

- (a) 薪资、付款和其他财务交易；
- (b) 征聘工作人员、项目人员和顾问；
- (c) 采购服务和设备，包括处置；
- (d) 组织举办培训活动、会议和研讨会；
- (e) 旅行核准、签证申请、购票和旅行安排；以及
- (f) 运输、清关、车辆登记和核证。

48. 执行支助服务费的计算依据是在 60 多个国家办事处进行的一次程序和费用调查。调查考虑了当地价格的差别，将所有国家办事处按照各地薪金水平分为四个费用等级，因为人事费用是各办事处价格差异的主要原因。在每一个费用等级中，先计算每一项标准交易费用的平均数，从而得出平均价格。再将每一费用等级中的各项标准交易的平均价格列表公布，称为“通用价目表”（UPL），并且每年更新一次，以反映当地价格的变化。

49. 开发计划署通过使用“通用价目表”，确保驻各国家业务单位的费用能够全额回收，特别是考虑到这些单位越来越依照自筹资金的原则开展工作。另外，通过使用“通用价目表”，每一个服务使用者可以在使用标准交易活动时享受同样

的价格，从而增加服务的透明度。同时，“通用价目表”中采用的是平均价格，因此它是拟定联合国各机构及开发计划署各方案执行支助费用预算的一项简便易用的工具。

五. 附件

A. 文献资料中的通用定义

直接费用

- 这一费用的起因和缘由完全是一件产品、一项服务、一个成本中心或成本部门。它是一项分配的费用。直接费用指直接材料、直接工资和直接开支。（联合王国政府商务部，www.itil.co.uk/online_ordering/itil_glossary.htm）。
- 这一费用可直接归属于一件具体产品或一项具体服务。例如，在一项产出的制作过程中消耗的劳动时间或材料（美国国防部长办公室主计长，www.dod.mil/comptroller/icenter/inforef/glossary.htm）。

间接费用

- 这一费用是在制作一件产品来提供一项服务或运作一个成本中心或成本部门过程中引起的，但此费用不能直接或完全追溯到一件产品、一项服务或一个部门，因为它是由若干成本中心或成本单位引起的。此类费用分摊给若干成本中心或成本单位。间接费用也称为“管理费用”。（联合王国政府商务部，www.itil.co.uk/online_ordering/itil_glossary.htm）。
- 这一费用同一件产品或一项服务有关，但并非只直接归属于一件产品或一项服务（美国国防部长办公室主计长，www.dod.mil/comptroller/icenter/inforef/glossary.htm）。

固定费用

- 在短期内，这一费用或开支并不因产出数量的变化而变化。（美国国防部长办公室主计长，www.dod.mil/comptroller/icenter/inforef/glossary.htm）。
- 固定费用是因提供设施及组织服务确保业务状态而导致的业务费用，与产量和销售量实际数额无关。固定费用比较稳定，只因管理层的决定而变化。在通常条件下，固定费用并不因营业量的大小而变化。固定费用包括租金、房产税和利息费用（Jeremiah K. Murphy, CPA, www.jkmcpa.com/Glossary.html）。

可变费用

- 在其他因素保持不变的情况下，这一费用随产出数量的变化而变化。例如，某一活动的材料处理费会随着进出材料的运送和提取数量变化而变化（美国国防部长办公室主计长，www.dod.mil/comptroller/icenter/inforef/glossary.htm）。
- 这一费用的金额随活动和生产水平的变化而变化，并随着生产量的增减而增减（Jeremiah K. Murphy, CPA, www.jkmcpa.com/Glossary.html）。

B. 费用回收标准的计算

经常资源支付每一国家办事处或总部单位的开发计划署基础结构费用，即同开发计划署核心职能相关的部分。此外，将越来越多地采用经常资源和其他资源间平等分担费用的原则，即每一种资金来源都应支付其在开发计划署结构中相应部分的费用。

开发计划署结构两年期费用总额（捐助资源¹）：7.06 亿美元

（减去）基础结构（国家办事处）：-1.48 亿美元

（减去）基础结构（总部）：-1.97 亿美元

可变间接费用：3.61 亿美元

要实现的目标是在经常资源（捐助资源总额的 37%）和其他资源（捐助资源总额的 63%）之间按比例分配可变间接费用。

经常资源：1.34 亿美元（占 3.61 亿美元的 37%）

其他资源：2.27 亿美元（占 3.61 亿美元的 63%）

总额：3.61 亿美元

为了回收归属于其他捐助资源的 2.27 亿美元可变间接费用，这一数额除以其他资源总额 2.994 亿美元，得出一个百分比。因此，理想的费用回收率是 7.6%（ $2.27 \text{ 亿美元} / 2.994 \text{ 亿美元} = 0.0758$ ）。

然而，开发计划署采取一种逐渐增加间接费用的做法，所以在新的费用回收政策中，第三方费用分摊和信托基金的一般管理支助费为 5-7%。而由于开发计划署对有关方案的参与性质，方案国分摊的一般管理支助间接费用平均为 3%。

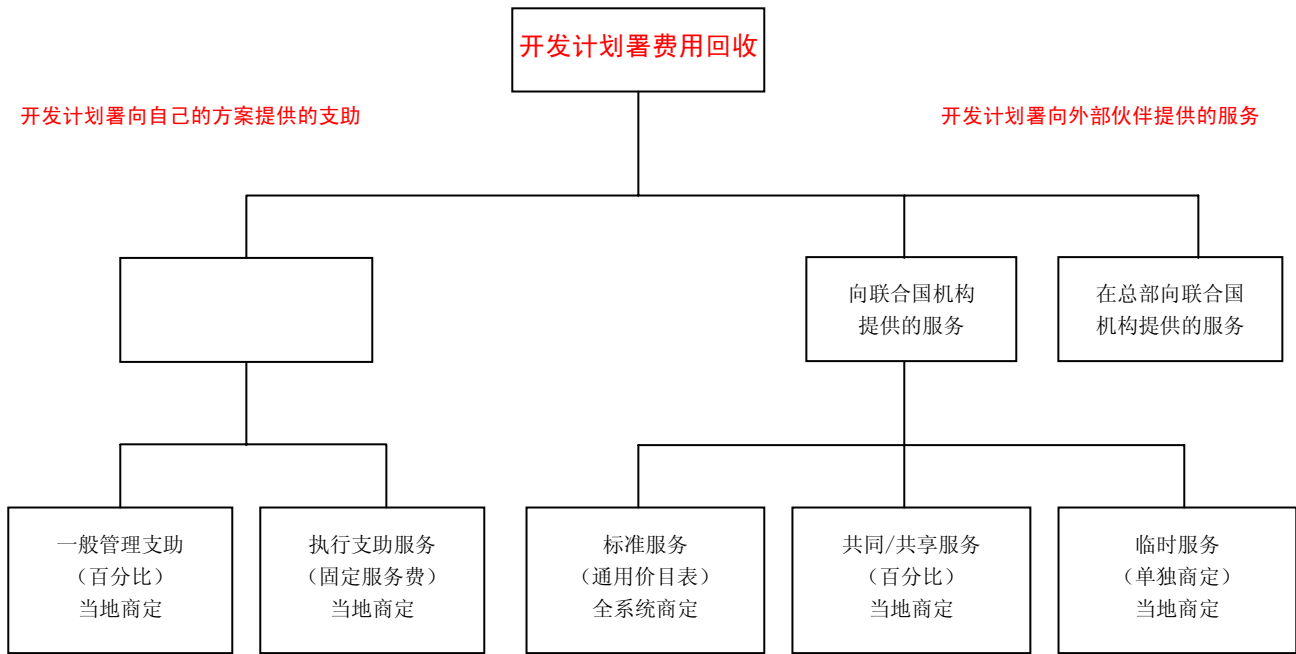
¹ 按照两年期支助预算，捐助资源包括所有经常资源和其他资源，由方案国分摊的费用除外。

由于开发计划署各单位越来越多地采取自筹资金的办法，这些单位的费用将转移给预算外资源，从而减少开发计划署预算费用的总额，因此预计会使得费用回收率达到新政策规定的理想的 5-7%。

C. 联合国发展集团各组织费用回收办法比较

收费回收				
	直接支助的费用标准是多少，如何收费？	直接支助中包括或收取哪几类费用？	间接支助的费用标准是多少，如何收费？	负责机构是否同意有关费用标准？
开发计划署	实际费用	同项目活动有关的一切费用（所有权总费用），包括与项目投入的启动有关的一切费用以及服务费	经济合作与发展组织(经合组织)捐助者的标准是 5-7%，方案国捐助者的标准平均为 3%，其依据是收入和支出情况；其中排除向执行机构收取的任何管理费用	方案支助费用标准是作为两年期支助预算的一部分来计算的，并提交给执行局
人口基金	实际费用	同项目活动有关的一切费用	5-13%，其依据是收入和支出情况	由执行局决定
儿童基金会	实际费用	同项目活动有关的一切费用	为 7-12%，其依据是收入和支出情况	由执行局决定
粮食计划署	每一个项目按零基预算，而不按特定的标准来收费	同项目执行有关的一切费用，包括人事费、旅费、设备费、水电费和租金	每一项目直接业务费用估计数的 7%	方案支助费用标准是作为两年期支助预算的一部分来计算的，并经执行局核准。执行局在两年期内可改变费用标准

D. 开发计划署费用回收机制概览



其他资源

- 政府费用分摊
- 第三方费用分摊
- 信托基金

经常资源

其他资源

- 政府费用分摊
- 第三方费用分摊
- 信托基金

薪资

- 征聘
- 采购
- 旅行服务
- 礼宾服务

房地

- 水电
- 信息和通信技术
(某些国家办事处)
- 邮袋服务
- 等等
- 安全 (某些国家办事处)

设备租金/房租

- 运输要求
- 活动组织
- 方案服务
- 等等

直接执行支助

国家一级执行支助

管理服务协定