



联合国开发计划署和
联合国人口基金
执行局

Distr.: General
17 January 2005
Chinese
Original: English

2005 年第一届常会

2005 年 1 月 20 日至 28 日，纽约

临时议程项目 6

联合国项目事务厅

执行主任关于联合国项目事务厅活动的进度报告*

摘要

本报告概述预测的 2004 年预算执行情况、2005 年订正预算估计数以及演进中的共同战略最新情况。

决定要点

执行局不妨：

- (a) 对 2004 年为数可观的所获业务表示欢迎，因为这表明对项目厅事务的需求；
- (b) 注意到 2004 年初步收入和支出报表；
- (c) 注意到 2005 年订正预算估计数，该估计数表明项目厅将在平衡预算的范围内开展业务；
- (d) 注意到共同战略的演进；
- (e) 要求向执行局汇报在业务获取和业务交付方面取得的进展；
- (f) 要求项目厅向执行局 2005 年 9 月的届会提出报告，说明 2006 年在执行共同战略、提高业务运作的效率以及降低项目厅成本基数方面将采取的进一步措施。

* 本文件迟交，是因为需要收集数据，向执行局提出最新资料。



目录

	段次	页次
一. 导言.....	1-5	3
二. 2004 年预算执行情况.....	6-15	3
A. 概览.....	6-9	3
B. 交付：事务项目组合.....	10	4
C. 收入分析.....	11-12	4
D. 支出分析.....	13-15	4
三. 2004 年业务获取情况.....	16-20	5
A. 概览.....	16-19	5
B. 客户以及市场部门分析.....	20	5
四. 2005 年业务目标和订正预算估计数.....	21-40	7
A. 概览.....	21	7
B. 2005 年的目标.....	22-27	7
C. 项目交付估计额.....	28-29	8
D. 收入估计数.....	30-35	9
E. 支出估计数.....	36-38	10
F. 预测的业务储备金流动和资金结余.....	39	10
G. 结论.....	40	10
五. 共同战略：2006-2007 年远景.....	41-50	10
附件		
收入、支出和资金结余变化报表.....		13

一. 引言

1. 根据执行局 1995 年 1 月 10 日第 95/1 号决定，本报告已经管理协调委员会审查。
2. 联合国项目事务厅（项目厅）预测该厅 2004 年结束时的年终资金结余为 921 万美元，其中，业务储备金为 600 万美元。尽管已得收入低于预测，但变革管理支出得到控制，一些改革倡议已推迟执行。所获业务量令人鼓舞，截至 2004 年 11 月 30 日已达到 6.63 亿美元。项目组合在冲突后过渡国家出现强劲增长，在客户中，国际金融机构的增长趋势最为强劲。项目厅在业务项目组合的增长和多样化方面所取得的成就表明，对项目厅事务的需求不仅存在，而且项目厅所提供的附加值也得到认可。
3. 2004 年，项目厅重组了客户服务和采购业务。为了更好地服务客户，将大量的人力资源能力下放。2004 年中聘用了一个新的管理团队。Atlas 系统开始实施，虽然遇到一些困难，但通过 Atlas 系统的稳定和优化项目，这些困难正在得到解决。作为进行中的加强内部施政与管控机制工作的一部分，成立了规划和预算咨询委员会、审计委员会以及信息和通信技术指导委员会。
4. 项目厅管理层认识到，2005 年依然是本组织扭转局面的关键一年。项目厅认识到必须平衡预算，以确保作为一个自筹资金实体，支出完全由所得收入支付，因此在提交的 2005 年预测中，收入为 5 377 万美元，支出为 5 086 万美元。由于预测的 2004 年年底资金结余为 921 万美元，根据预测，2005 年年底资金结余将达到 1 212 万美元。
5. 2005 年，项目厅多年改革方案的各项计划将侧重于：响应联合国审计委员会的建议（DP/2005/12），采取关键和必要行动；完善共同战略，进一步阐明将于 2006 年进行的业务进程和机构改革。

二. 2004 年预算执行情况

A. 概览

6. 本部分介绍了项目厅年终收入以及最后资金结余的初步估计数（见附件）。预测的年终收入和支出是一种“最可能发生的”情况。估计数来源于项目厅 Atlas 财务管理系统以及综合管理信息系统，并以现有的最佳数据为依据，结合了截至 2004 年 11 月 30 日的估计数和假设。
7. 2004 年，经执行局于 2004 年 1 月核可，项目厅继续执行内部变革进程（DP/2004/7）。该计划将涉及：(a) 业务获取和业务战略；(b) 增强任务、远景和价值；(c) 项目管理与项目定价；(d) 组织结构；(e) 改进业务进程。然而，执行主任在 2004 年 9 月向执行局提交的进度报告（DP/2004/45）中指出，将修订改革的优先事项，以明确地侧重联合国审计委员会报告中提出的建议。当时，

由于外聘审计员对项目厅财务报表提出否认责任的声明，由此产生了以下新的挑战：(a) 澄清共同和业务战略，使本组织今后朝着增值和可持续发展的方向发展，(b) 阐明多年管理和投资工作，来解决财务和其他系统上的缺失。这些举措是项目厅重新定位的第一个必要阶段。这一阶段也为定于 2006 年进行的更为根本性的重新调整做好准备。

8. 项目厅在 2004 年年初之前将任务和远景加以完善，在全年中实施了一项积极的争取业务举措。项目厅还继续开展项目组合权力下放工作，改进客户服务。组成了新的管理层。项目厅重组了客户服务和采购业务，把纽约的工作人员下放到区域机构。重组工作影响到 194 个职位，加之采用了 Atlas 系统，造成短期混乱，这也是造成该历年的项目预算和服务交付额低于目标的一个因素。因此，根据目前预测的收入和支出实数，支出将高出收入 1 399 万美元（其中 Atlas 系统出台的安装支出费用为 350 万美元）。

9. 根据目前的估计，2004 年底的资金结余为 921 万美元，其中业务储备金结余 600 万美元，周转金 321 万美元。

B. 交付：事务项目组合

10. 截至 2004 年 11 月 30 日，项目厅估计 2004 年总交付额将达到 3.8159 亿美元。

C. 收入分析

11. 项目厅有若干创收来源。这些来源包括：项目组合收入（提供客户服务的收费）；国际农业发展基金（农发基金）支付的服务收入；从可收回费用的服务协议、全球防治艾滋病、结核病和疟疾基金以及全球改善营养联盟所得的收入；向援助巴勒斯坦人民方案（援巴方案）提供服务、以及其他收入（租金和利息）。

12. 根据预测，2004 年的收入为 3 841 万美元。按百分比分列，在 2004 年预测总收入中，项目组合创造的收入据估为 60.1%；提供直接服务所创造的收入据估为 36.5%；出租和利息收入占 3.4%。

D. 支出分析

13. 根据预测，当年总支出为 5 241 万美元。

14. 在预测的总支出中，薪金和福利据估为 2 616 万美元，一般和行政支出据估为 1 205 万美元。2004 年向开发计划署和其他联合国组织的偿还费用据估计达到了 852 万美元，其中包括向开发计划署支付的有关 Atlas 系统的款项。后一笔支付款项为 350 万美元，高出最初预测 100 万美元。

15. 根据预测，已核可的改革管理预算项下的支出为 488 万美元。合在一起的 488 万美元总支出仍然低于已核可的总额为 810 万美元的 2004 年变革倡议预算。

三. 2004 年业务获取情况

A. 概览

16. 2004 年获得的业务量令人鼓舞，其中包括在 2004 年以及随后几年进行交付的所获业务，在冲突后过渡国家以及与国际金融机构有关的项目组合出现强劲增长。

17. 截至 2004 年 11 月 30 日，在事务项目组合项下的新获得业务达到 6.63 亿美元。这一数字没有计入进行中的事务项目组合的预算增长。大约 4.58 亿美元涉及在冲突后环境和过渡环境中获得的业务，在阿富汗获得的业务令人瞩目；1.915 亿美元的所获业务与发展支助活动有关；1.370 万美元与全球事务有关。

18. 截至 2004 年 11 月 30 日，阿富汗项目执行基金获得了总额为 3.313 亿美元的新业务。全球项目司、东部和南部非洲司以及中亚、北非和近东司获得了总额为 2.528 亿美元的业务。在拉丁美洲和加勒比、西非和中非以及亚洲太平洋区域的所获业务总计约 7.910 万美元。

19. 2005 年将对目标市场进行详细分析，以确定项目厅在拉丁美洲和加勒比以及亚洲太平洋区域所选定的方向。项目司在西非和中非的活动较少，必须迫切给予关注，而且这将是 2005 年初的审查主题。

B. 客户以及市场部门分析

20. 下文图 1 显示了按客户份额分列的所获业务；图 2 将所获业务按市场部门分类；图 3 说明了 2000 年至 2004 年 11 月 30 日期间所获业务的趋势。项目厅的所获业务显示了在紧急状况、冲突后或过渡项目方面出现较大增长。发展项目组合继续稳步增长，在新的项目预算中占大约 1.915 亿美元。尽管项目厅项目组合的结构显然转向紧急情况、冲突后以及相关活动，项目厅仍然大量参与支助发展的服务活动。令人鼓舞的是，2004 年在冲突后市场和发展市场上从国际金融机构获得的新业务与 1.34 亿美元的项目预算相当。

图 1. 2004 年项目组合项下按客户分列的所获业务情况

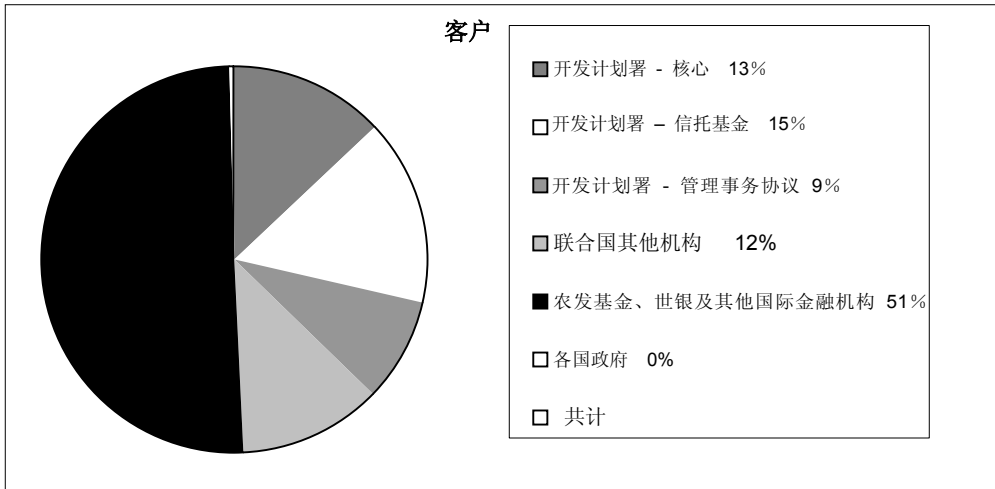


图 2. 2004 年项目组合项下按市场部门分列的所获业务情况

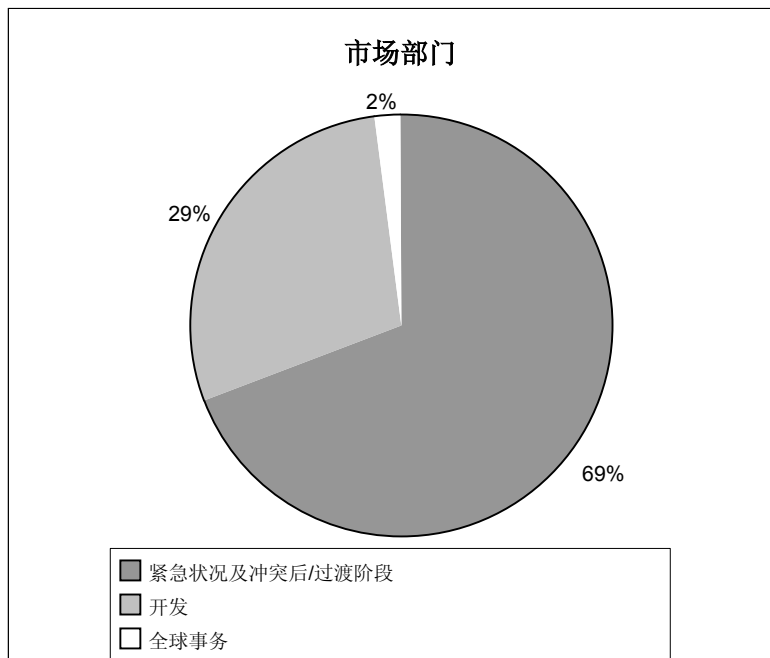
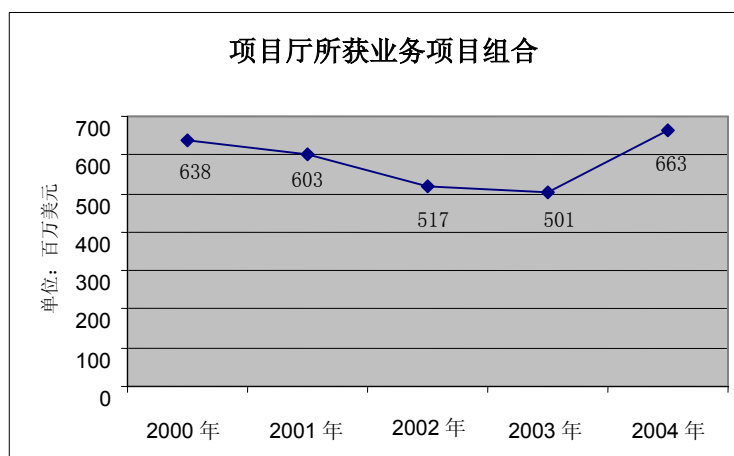


图 3. 2000-2004 年项目组合项下所获业务的趋势
(截至 2004 年 11 月 30 日)



四. 2005 年业务目标和订正预算估计数

A. 概览

21. 2005 年概算预计, 收入总额为 5 377 万美元, 支出为 5 086 万美元, 这样, 预测的净收入为 291 万美元。因此, 鉴于预测的 2004 年年终资金结余为 921 万美元, 预测的 2005 年年终累计资金结余总计 1 212 万美元。

B. 2005 年的目标

22. 由于在 2004 年成功地进行了争取业务活动, 项目厅在 2005 年可望实现收入增长。将对项目组合采取双轨管理。第一轨道的业务活动将以 2002-2004 年期间在阿富汗采用的运作模式为基础, 由大规模冲突后项目和重建项目组成。据估计, 这一轨道在 2005 年的交付额约为 2.266 亿美元 (见下文表 1)。

23. 从根本上说, 这一模式的基础是通过有效的项目管理, 在短期内逐步建立可观的大型项目组合, 实现高交付额和高效率。项目厅在基础设施和公共工程领域与包括东道国政府在内的若干类型的客户合作, 而且与世界银行开展合作。项目厅聘用了工程、后勤、行政、信息技术、通信和选举等专业领域的最佳专业人才。这些定约人属短期聘用, 所参加的项目一旦完成, 他们或被重新安置到另一个项目, 或被项目厅解聘。这种模式的好处是: 净收入高于项目厅实施的其他类型项目; 固定成本较低; 成效迅速显著, 客户满意, 因此可以带来更多的业务。

24. 项目厅从行政预算中提供开办资金，只是为了发挥前一两个项目的杠杆作用。之后，这些项目的收益可以作为其他项目的杠杆，补充行政预算。

25. 项目厅预计，2005年，对阿富汗、海地、利比里亚和苏丹以及伊拉克等冲突后方案以及过渡方案的主要捐助方投资将提供一个机会，借以增加基础设施、公共工程及相关活动的业务量。

26. 2005年，将对上述业务模式进行评估，如果该模式证明奏效，将成为今后几年中改革项目厅项目管理方法以及组织安排的依据。

27. **第二轨道**项目组合包括项目执行事务，仅限于那些努力实现千年发展目标国家的环境、施政、农村发展、农业项目及其他项目。在2005年估计项目组合中，项目预算和事务合同共计4.148亿美元。开发计划署仍然是第二轨道项目组合的主要客户，在项目厅的总体项目组合中，这一组合相对减少的情况预计在今后几年中还将持续。不过，世界银行及其他国际金融机构在项目组合中的所占比例越来越大。项目厅与农发基金的长期伙伴关系、以及向全球防治艾滋病、结核病和疟疾基金和全球改善营养联盟提供的服务在2005年将持续下去。

C. 项目交付估计额

28. 预计2005年的项目交付额为6.414亿美元。这一数额包括已核定的预算和即将收到的项目资金。对于这笔资金，客户与项目厅之间经文件证明的通讯来往已经作为制订项目的前奏记录在案。

29. 下表显示了按项目厅业务单位分列的既定交付目标。Atlas系统记录了这些单位大量的业务。项目厅承认，有大量项目组合的冲突后过渡国家可能出现局势动荡，或许会影响交付目标。

按业务部门分列的2005年预测项目组合交付额

(按整百万美元计)

业务部门	已签署的项目 预算(A)	硬性编审中 项目(B)	共计(A)+(B)	预测交付额占	
				预测2005年12 月31日交付额	(A)+(B)总数 百分比
拉丁美洲和加勒比区域办事处	51	75	126	77.7	61.7
西非和中非区域办事处	25	7	32	20.1	62.8
东部和南部非洲区域办事处	12	31	43	30.2	70.2
中亚、北非、近东和欧洲区域 办事处	65	76	141	118.8	84.3
亚太区域办事处	39	0	39	25.5	65.4
全球/区域间办事处	113	117	230	142.5	62.0

业务部门	已签署的项目	硬性编审中	共计(A)+(B)	预测 2005 年 12	预测交付额占
	预算(A)	项目(B)		月 31 日交付额	(A)+(B) 总数 百分比
阿富汗项目执行基金(包括阿富汗、海地、利比里亚和苏丹)	371	63	434	226.6	52.2
共计	676	369	1 045	641.4	61.4

D. 收入估计数

30. 估计 2005 年的总收入为 537.7 万美元，其中包括 (a) 项目组合执行事务产生的收入 4 214 万美元；(b) 从监管农发基金项目及向其提供贷款管理服务以及全球防治艾滋病、结核病和疟疾基金所得的收入 982 万美元，项目厅是这两个基金在许多国家的当地代理；(c) 项目厅总部房舍分租产生的租金收入、利息收入和其他杂项收入共 181 万美元。

31. 由于三个原因，2005 年的计划收入高于 2004 年。其一，项目厅在 2004 年，特别在第四季度得到了大量 2005 年交付的项目组合。实际上，表 1 显示到 2004 年底已经有大量 2005 年交付的“硬性编审中项目”。估计 2005 年的计划交付额大约平均占预算总额的 61.4%（包括“硬性编审中项目”）。项目厅 2003 年及以前的交付率一般在 70% 以上，因此认为这一百分比是可以实现的。

32. 其二，目前的多年项目（包括 2004 年结转项目）将于 2005 年继续执行。由于多种因素，2004 年出现了交付不足的情况，这将导致大量项目转至 2005 年交付。

33. 其三，工作人员可以集中开展交付工作，而不再受到 2004 年建立大型运营系统和进行组织结构改组的干扰。

34. 2005 年将采取一项重要措施，即根据区域主任和司长的职责向其下放权力和责任。办事处在权力下放后，管理人员将于 2005 年 1 月得到新的权力并承担有关责任。这将为办事处以专业方式开展业务奠定基础，而无需为等待总部批准耗时间。为使权力下放发挥效力，必须根据外聘审计员的建议按照计划对管理报告和内部控制加以改进。根据建议，高级管理小组成员与执行主任之间的业绩承包合同将于 2005 年执行。

35. 项目厅将继续把 2006 年及以后的业务发展作为一件头等大事，并将更加积极地参与联合国系统的活动，使本组织能够全面地参与方案拟订和提供服务的决定。

E. 支出估计数

36. 2005 年总支出估计为 5 086 万美元，其中包括 (a) 薪金和福利 2 800 万美元；(b) 一般和行政费用 1 005 万美元，共计 3 805 万美元。改革管理支出估计为 470 万美元，另外将为可疑账款编列 70 万美元。2005 年偿还开发计划署和联合国其他组织的款项估计为 741 万美元，其中包括使用 Atlas 系统支付开发计划署的款项。

37. 薪金和福利将比 2004 年的预测实数增加 184 万美元。薪金增加反映了：工作地点差价调整数的预期变化；增加若干人员，以处理交付额增加后的预测需求有关的工作高峰。

38. 项目厅 2005 年的业务费用将比目前的 2004 年估计数减少 200 万美元。使用 Atlas 系统支付开发计划署的款项和偿还联合国各组织的费用将达到 741 万美元。其他的预测支出总计 470 万美元，将用于继续执行 2004 年 1 月执行局批准的改革管理方案，其中包括为解决审计委员会报告查明的 Atlas 系统缺陷而进行的系统稳定化工作和其他活动。项目厅关于审计委员会 2002-2003 两年期建议执行情况报告 (DP/2005/12) 载有这些活动的细节。

F. 预测的业务储备金流动和资金结余

39. 根据上述 2005 年计划和预算估计，2005 年年终的业务净收入为 291 万美元。按照对 2005 年 1 月作出的期初结余 921 万美元的预计，预测 2005 年基金的年终资金结余为 1 212 万美元。

G. 结论

40. 项目厅管理层认为，2005 年的计划和预算迫使项目厅对 2006 年业务进行重大调整的临时战略的基础。项目厅管理人员建议制定一项战略，以解决收入波动和高固定成本这些根本问题，这两个问题已经成为目前组织安排的特点。为此，项目厅管理层正在采纳管理协调委员会的意见，并将对项目厅今后业务配置进行评价。

五. 共同战略：2006-2007 年远景

41. 执行局在 2004 年 9 月举行的第二届常会上，请执行主任制订一项确保财政活力战略。会议通过独立审查和其他研究，对本组织进行了大量的诊断性分析。会议与执行局讨论了研究结果，执行局批准了若干管理改革措施。目前，这些措施正在得到执行。此后，项目厅又进行了新的分析，并为市场定位制订了一套业务发展战略目标。通过加大对市场趋势的适应力度、扩大组合并提高内部效率，

实现以下四个战略目标，项目厅打算争取在 2006-2007 两年期建立持续的财政活力：

- (a) 增加收入；
- (b) 提高业务效率；
- (c) 提高客户满意度；
- (d) 改进施政和监督。

42. 项目厅是联合国内负责向联合国各部门和组织、世界银行和区域开发银行并在基础设施和公共工程方面向伙伴政府直接提供项目管理服务的实体。项目厅提供的服务计有：(a) 方案支助和复杂项目管理；(b) 贷款管理和项目监测；(c) 物资和服务采购，包括人力资源的行政和咨询服务。项目厅通过这些服务，帮助客户实现各自的任务规定，如推动世界和平、国家重建和国家建设、公平发展和能力建设等。

43. 项目厅在两大市场部门开展业务：(a) 在危机和冲突后过渡国家开展快速反应的复杂后勤和重建活动；(b) 为在各国开展减贫和实现千年发展目标活动的联合国系统客户、国际金融机构和东道国政府（后者涉及基础设施开发）提供发展支助活动。

44. 具体而言，项目厅在危机和冲突后过渡国家展示了在各种安全条件下提供大规模快速反应和有效交付的能力。的确，2004 年获取的业务量不仅证明了对项目厅服务的需求，还证明了项目厅的速度、灵活性、项目态度和注重成果的方式为客户工作增加价值。

45. 因此，项目厅的目标是与联合国系统的其他实体、国际金融机构和东道国政府携手合作，扩大参与危机和冲突后过渡国家大型快速反应重建项目和复杂的后勤行动。根据 2003-2004 两年期在阿富汗采用的业务模式的经验教训，项目厅预计主要捐助者将对冲突后的方案国家提供大量投资，这将为联合国实体以及若干东道国政府继续要求项目厅服务提供资金基础。

46. 在今后两年内，项目厅现有的发展项目组合和仅提供服务的项目将继续得到发展。就这个市场部门而言，开发计划署将继续成为项目厅最大的客户。项目厅将继续努力提高向开发计划署提供服务的质量，同时预计随着直接执行的扩大，项目组合将继续受到侵蚀。项目厅还将与国际金融机构和各国政府直接签定基础设施工程合同，管理事务协议的价值也可能下降。

47. 项目厅只有采取新的、更加多样的方法，才能维持并增加业务，协助与各国合作的现有客户应对减贫、可持续发展和实现千年发展目标的问题。项目厅将于 2005 年继续努力扩大市场，以在基础设施和公共工程方面与各国政府、世界银行

和区域金融机构直接合作。项目厅将积极谋求与联合国各个实体建立新的伙伴关系。同时，项目厅必须降低业务成本，以确保持续的财政活力。

48. 最后，2004年在联合国系统共同事务为特派团和国家工作队，特别是冲突后和过渡国家提供支助方面出现了一些机遇。项目厅已经参加共同事务工作组，并将与工作组分享这方面的经验。

49. 客户对项目厅以专业办法帮助实现目标的能力表示重视，对项目厅的速度、透明度和成本效益表示赞赏。但是，项目厅必须继续努力，采取以下行动提高为联合国系统和其他客户带来的价值：(a) 按时、按成本预算完成项目；(b) 为项目财务及时提供报告和管理；(c) 以全面的专门知识把客户的要求转变为可行活动；(d) 建立值得信赖、遵守商业道德和容易合作的信誉；(e) 充分按照联合国原则开展业务。这给项目厅提出了极大的挑战；项目厅必须迅速建立新的能力，才能不辜负客户的期望。

50. 项目厅打算开展既符合成本效益又采用适当信息和通信技术的新的业务进程。并且，为控制业务费用，2006年项目厅必须重组内部业务，改变成本基础的结构。为此，可能需要要把某些职能进一步转移到经济效益较高的中心，并积极缩小成本基础。

附件

收入、支出和资金结余变化报表

2004 年列入预算和预测实数和 2005 年(列入预算)

(百万美元)

第 1 节：交付

	2004 年预算	2004 年预测实数	2005 年(列入预算)
交付额	485.00	381.59	641.40

第 2 节：收入和支出

执行项目组合所得的收入			
扣除开发计划署管理事务协议		22.38	
开发计划署管理事务协议		4.71	
项目收入共计	35.00	27.09	42.14
“仅提供服务”所得的收入	8.00	8.86	9.82
农发基金		7.57	
援巴方案		0.18	
可偿还的事务费协议		1.12	
其他收入(利息、租金)	1.00	1.28	1.81
上一个两年期订购单节余		3.20	
2004 年未清偿债务注销产生的收入减少估计数		(2.02)	
收入共计	44.00	38.41	53.77
薪金和福利		26.16	28.00
一般费用和行政费用		12.05	10.05
薪金和福利、一般费用和行政费用	44.00		
改革管理	10.00	4.88	4.70
小计——现行业务费用	54.00	43.09	42.75
可疑帐款经费	0.00	0.80	0.70
小计——可疑帐款	0.00	0.80	0.70
使用 Atlas 支付开发计划署的款项	2.50	3.50	3.50
偿还联合国实体的费用		3.91	3.91
其他应计负债-联合国未结发票		1.11	0.00
小计——支付联合国实体的款项	2.50	8.52	7.41
支出共计	56.50	52.41	50.86
业务收入/(亏损)	(12.50)	(13.99)	2.91

第 3 节：资金余额结转情况

	23.20	23.20	9.21
期初资金结余，包括业务储备金 600 万美元			
业务收入/(亏损)	(12.50)	(13.99)	2.91
期末资金结余，包括业务储备金 600 万美元	10.70	9.21	12.12

第 4 节：或有债务

离职后健康保险	4.00	4.00	4.00
或有债务共计	4.00	4.00	4.00