



联合国开发计划署和
联合国人口基金
执行局

Distr.: General
8 June 2005
Chinese
Original: English

2005 年年会

2005 年 6 月 13 日至 24 日

临时议程项目 8

联合国项目事务厅

联合国项目事务厅执行主任关于该厅活动的年度报告*

摘要

本报告是根据执行局 1994 年 10 月 10 日第 94/32 号决定提交的。报告对照项目厅业务计划的财政指标概述了 2004 年的业绩，并审查了项目厅当年的活动。

* 本文件迟交，是因为需要收集当前数据，才能向执行局提供最新的资料。



目录

章次	段次	页次
一. 导言.....	1-2	3
二. 2004 年预算执行情况和 2004 年财务执行情况.....	3-28	3
A. 2004 年执行情况摘要	3-6	3
B. 管理层对项目厅 2004 年业务的讨论和分析	7-27	3
C. 资金余额：业务准备金和周转金	28	8
三. 2005 年 4 月 30 日终了的四个月期间项目厅本年度迄今业务情况分析.....	29	9
附件		
2004 年合并财务报表.....		10

一. 引言

1. 本报告是依照执行局 1994 年 10 月 10 日第 94/32 号决定提交的，其中要求联合国项目事务厅（项目厅）执行主任每年报告该厅的活动。

2. 在执行局 2005 年第一届常会上，执行主任向执行局提交了项目厅 2004 年预算执行情况的初步报告，以及 2004 年预期收支额，其中包括业务准备金数额（DP/2004/6）。其后，随着收到 Atlas 数据，更新了预测数额。本报告补充了 DP/2004/6 号文件提供给执行局的资料，根据执行局 2004 年 1 月核准的预测（第 2004/3 号决定）评估了业绩，并提供了 2005 年 4 月终了的四个月内采购业务的最新实数。

二. 2004 年预算执行情况和 2004 年财务执行情况

A. 2004 年执行情况摘要

（见附件）

3. 2004 年对于项目厅而言又是一个过渡和恢复的年份。

4. 项目厅业务模式仍然对利润管理十分敏感，与此同时，本组织经历了从业务组合到在冲突后和过渡情况下提供更多服务的转变。在 2004 年，项目组合服务的平均利润继续下降：许多客户也受到其资金来源要求降低成本的压力，敦促项目厅以更高的效率和更低的成本提供服务；此外，人们往往制定数量大、期限紧的基础设施项目，而利润则较低。2004 年总收入为 4 547 万美元。

5. 2004 年，项目厅支出共计 5 736 美元。项目厅尚能平衡其一般业务费用，但偿还联合国/开发计划署的费用以及有关 Atlas 的支出超过了预测，分别为 638 万美元和 350 万美元，后者超出估计数 40%。为数 414 万美元的改革管理支出比预计的少。曾要求项目厅调整事先计划的改革支出方向并拨出额外资金作为紧急事项执行联合国审计委员会 2002-2003 两年期报告提出的建议。由于项目厅继续努力满足和超越客户的需要，项目厅再次推迟了对信息和技术、操作系统和工作人员培训方面的重要投资支出。

6. 简言之，尽管每个预算项目之间情况各有不同，但 2004 年总的业务和财务成果仍符合 2004 年 1 月项目厅提交给执行局的预测数。

B. 管理层对项目厅 2004 年业务的讨论和分析

争取业务

7. 就 2004 财政年度而言，争取业务的定义是 2004 年 1 月 1 日至 2004 年 12 月 31 日之间签署与核准的项目、贷款和服务协定。项目厅认识到以“正确的”的方式争取“正确的”的新业务，对于本机构的长远的生命力是至关重要的。

8. 争取业务的进程仍面临若干挑战，正如前些年已经注意到的：(a) 项目、贷款和咨询业务的争取和提供都是周期性的，¹ 也可以是随意的（如在危急事件情形下）；(b) 争取业务组合的周期可能相对比较长，从 6 个月到 24 个月不等；(c) 联合国系统若干伙伴单位仍然宁愿维持内部服务能力，而不愿外包给项目厅这样的实体；(d) 对于项目厅及其客户而言，一旦退出就面临语言障碍，转换的成本也很高；(e) 协定期或合同期相对较长。然而，由于改善了项目厅在冲突后和过渡市场上的地位，应有助于缩短合同期，从而加速周转期。与此同时，由于面临的风险增加，要求人们具备先进的风险管理能力；(f) 客户决策者继续从总部人员转为外地办事处人员。

9. 2004 年争取到的新的项目组合共计 7.28 亿美元。这是自 1998 年以来争取项目组合业务的年度最佳业绩。对争取业务的结构进行的分析进一步表明，客户呈现多样化、在冲突后和过渡局势中，例如在阿富汗，对项目管理服务的需求增多。

分析现行业务活动：交付和收入

10. 2004 年，项目厅的项目交付超过 2004 年 1 月预测数额的 2%，即 1 000 万美元。这一成就是值得注意的，因为考虑到这一年由于项目厅执行了重建和过渡倡议，进行了调整，工作被迫有所中断。这一成就积极地反应了客户和工作人员两方面的坚定承诺和有重点的努力。

11. 在下文表 1 和表 2，分别按客户资金来源以及地域/服务提供者的栏目说明了项目厅 2004 年的收入。项目厅核心资源资助的项目组合占收入的 25%。开发计划署管理服务安排（作为第三方客户合同的一个渠道）、联合国其他实体和世界银行的客户基数以及项目厅收入来源均呈现持续增长。国际农业发展基金（农发基金）的服务收入在 2003 年呈现小幅度增长，2004 年仍保持平衡，而全球防治艾滋病、结核病和疟疾积极的服务合同成为新的收入来源。按区域分列的全球和区域间项目（包括排雷行动项目）的业绩保持了连贯性，而在新出现的冲突后过渡市场上，在阿富汗的收益强劲，名列第一。在新开辟的欧洲/北非/中亚区域，伊拉克开始成为高回报率、但高风险的组合基数。拉丁美洲的业务争取数额开始增长。在机构改革/调整进程中，亚洲/太平洋和西非/中非区域都经历了重大的再调整过程，必须在富有挑战性的环境中提高组合争取率及交付率。由于把克莱斯勒大楼总部的办公空间分租出去，因此获得了数额不多、但稳定的收入来源。

¹ 项目厅大多数客户的项目供资依据了一至四年定期供资周期。因此，项目厅在争取业务过程期间，必须主动管理好其重要客户的供资周期问题，修改其定价结构，从项目期限保持的固定百分比费率改为未雨绸缪的上下浮动费率，因为服务的提供会随着项目的周期不断变化。

表 1. 按客户资金来源开列的 2004 年收入

(以百万美元计)

客户/资金来源	收入	百分比
开发计划署核心资金	11.3	25
开发计划署-其他信托基金	3.5	8
开发计划署-全球环境基金	2.2	5
开发计划署-蒙特利尔议定书	0.5	1
联合国资本发展基金	0.1	0
联合国毒品和犯罪问题办事处	0.8	2
开发计划署管理事务协议	5.3	12
人口基金	0.2	0
联合国各组织	5.4	12
维和部	2.7	6
人权高专办	1.0	2
世界银行	2.4	5
小计-项目收入	35.4	
可偿还服务协议	1.4	3
农发基金(毛额)	7.0	15
援巴方案收入	0.2	0
小计-服务收入	8.6	
杂项收入	0.1	0
房租收入	1.2	3
利息收入	0.2	0
共计	45.5	100

表 2. 按地域/服务部门开列的 2004 年收入

(百万美元)

区域	项目收入	农发基金	可偿还服务协议	援巴方案	其他	共计
阿富汗						
(阿富汗项目执行基金/业务支助股)	9.6					9.6
亚洲/太平洋(亚太区域办事处)	1.6	1.9	0.5			4.0
欧洲/北非/中亚						
(中亚、北非、近东和欧洲区域办事处)	6.0	1.3	0.3			7.6

区域	项目收入	农发基金	可偿还服务		其他	共计
			协议	援巴方案		
东部/南部非洲						
（东南非办事处）	2.1	2.1				4.3
全球/区域间						
（全球/区域间办事处）	10.3		0.4			10.7
拉丁美洲/加勒比						
（拉加办事处）	4.0	0.7				4.7
西部/中部非洲						
（西中非区域办事处）	1.6	1.0	0.1			2.7
采购	0.2					0.2
财务			0.4	0.2		0.6
其他					1.5	1.5
区域不详者			(0.3)			(0.3)
共计	35.4	7.0	1.4	0.2	1.5	45.5

12. 鉴于大量官方发展援助资金直接捐给冲突后和过渡时期项目，项目厅认为在向那些在这种不稳定状况工作的伙伴单位和客户提供服务方面，存在巨大的机会拓展空间。项目厅在办公室文件 CRP/2005/10 中讨论了行动计划举措，作为这些举措的一部分，项目厅审查了把本机构置于两种市场情况下的平衡风险管理模式的市场潜力和选择，这两种情况是冲突后和过渡情况（第一轨道）以及发展与减贫情况（第二轨道）。

13. 2004 年，项目厅创造了约 4 550 万美元的总收入。2004 年的收入比 2004 年核准的为数 4 400 万美元的收入预测多 150 万美元（DP/2005/06）。

14. 在第 9 页的附件是 2004 年 12 月 31 日终了年度收入、支出和资金余额变动情况合并报表。项目服务在项目厅收入总额中占的百分比仍然最高（在 4 550 万美元中，占 3 540 万美元，即 78%）。由各客户资金来源所交付的支助费和收费总额百分比的情况各有不同，服务交付费用的情况也大不相同。2004 年对业务组合进行的审查表明，在一些情况下，提供服务的实际费用与提供服务收取的费用不符。因此，2005 年，项目厅将优先重视把正确的服务定价当作收回全部费用的基础。

15. 总体而言，项目厅继续受到客户要求下调价格的压力。项目厅提供项目服务的平均收费率从 2001 年的 7.65% 降至 2003 年的 7.04%，2004 年又降为 6.85%。如前所述，这反映了一种普遍要求提供较低费用服务的趋势。这也反映了项目厅在冲突后过渡环境下争取并提供服务的数量大、利润低且期限短项目有所增长。

对现有业务的分析：支出

16. 2004 年，支出共计 5 736 万美元。同任何一个服务机构的典型情况一样，业务总支出的 50% 与工作人员的薪金和福利有关。

17. 然而，2004 年支出的为 2 579 万美元的人事费大大低于 2003 年支出的为 2 790 万美元的人事费。

18. 2004 年的订约承办事务、设备、通信、旅行和一般业务费为 1 518 万美元，项目厅向开发计划署和联合国支付了 638 万美元，以偿付一系列中央支助事务的业务支助事务费用。

19. 对联合国五个机构采用的合并资源规划系统（内部称为 Atlas 系统）大大增加了项目厅的费用基数。项目厅花费了 350 万美元，即其总支出基数的 7%，用于“第一浪潮”的展开、联结传统系统的技术接口、数据清理和培训活动。这些数额比 250 万美元的预算额高出 40%。

20. 2004 年，项目厅支付的 414 万美元与其执行的改革管理方案有关，包括征聘和部署了一个新的高级管理工作队，并调整了其客户服务司。

21. 在 2004 年年中，联合国审计委员会关于 2002-2003 两年期的审计报告评价了项目厅的工作。为回应联合国审计委员会的如下建议，项目厅高级管理部门立即着手制定了综合管理计划（DP/2005/12），以便：(a) 确保项目厅财务报表按照联合国系统公认的会计原则，公平列报所有实质性方面的情况、本组织的财政状况、业务结果和现金流动情况；(b) 纠正内部管控方面的重大弱点；(c) 建立必要的业务基础设施和结构；(d) 最终确保项目厅在财政上的活力。提供透明、责任到位和有效的服务是项目厅存在的根本理由。因此，高度优先重视执行审计意见，其中要求重新确定原先计划的改革支出和为 151 万美元资金的使用方向。这项计划将在 2005 年继续执行。

分析现行业务：项目服务的毛利

22. 毛利的典型定义是净收入减去争取业务之成本。争取业务之成本是向客户交付项目或服务而承担的直接费用。直接费用包括：向客户交付之人员和直接营销人员的薪金和津贴以及直接信息技术、办公室设备、电信、空间占用、旅费和其他费用。有三大因素导致毛利减少：(a) 项目厅服务地点分散；(b) 项目服务使用的定价方法以及在承接项目时没有进行适当的筛选；(c) 工作程序效率低下，工作中利用技术程度不高。

23. 项目厅目前使用的项目服务定价模式过于简单。谈妥的固定收费百分比乘以项目有关支出的美元价值就等于收入。这一固定收费标准从合同有效期内以及在项目的寿命周期内——从启动、管理到项目结束——一直套用。DP/2004/23 号文件中讨论了与项目厅定价模式有关的问题。

24. 根据第 2005/6 号决定，项目厅正在制定一项行动计划，其中提出建立长期财务可行性的选择方案。该行动计划包括采用新的定价办法的规定。项目厅也同意联合国审计委员会重申的建议，即：(a) 对服务费用的依据和计算方法进行评估，从而确保查明和收回所有费用；(b) 执行一项制度，纠正在现行工作量制度中已查明的所有缺点；(c) 应考虑下列做法的可行性，即运用最低固定差额，以便能更好地控制费用回收比率方面出现的波动，同时确保项目厅的工作仍讲究成本效益。

25. 2005 年 4 月开始执行新的项目审批程序，要求只有在全部收回与项目有关费用基础上，才能审批项目。一旦新的定价方法和费用比额生效，还将补充上述措施。为了使项目厅具有长远的生命力，管理部门将在 2005 年 9 月执行局第二届常会上提交一份行动计划。

26. 项目厅管理层意识到服务定价的问题，过去四年来，一直把这个问题当作优先事项。项目厅审查了项目审批进程，并实施了更为严格的程序。根据服务定价工作，将实施新的财政筛选程序，包括分析以下方面：(a) 业务的“现值净额”与交付业务成本的“现值净额”：交付费用包括开发和争取业务的费用以及直接和间接的交付费用；(b) 客户的终身价值（即整个业务关系史）；(c) 从客户或资金来源；地域考量；服务类型以及执行工作风险等角度来看待业务总况的多样性。此外，项目厅管理层还将调查是否有可能向客户事先收费。这种“先收费”的做法将更公平地分配项目厅必须先行提供的周转金“现款”。

27. 对项目厅项目服务利润产生不利影响的其他因素包括：(a) 本机构的工作程序往往效率低下，利用技术程度不高；(b) 由于未能从客户角度以及机构底线角度来审查本结构所管控的各项政策和进程，以确定其是增值、不增值不减、还是减值。目前，项目厅的信息技术系统既不具备能力，也缺乏最新工艺水平。为了精简并在某些情况下去除某些不增值又不减少风险的工作步骤，项目厅管理层计划修订其现行财务细则和条例，重新设计程序，以便更好地利用 Atlas 系统。

C. 资金余额：业务准备金和周转金

28. 截至 2003 年 12 月 31 日，项目厅资金余额为 2 320 万美元；其中包括 600 万美元业务准备金和 1 720 万美元周转金。截至 2004 年 12 月 31 日，项目厅资金余额为 1 446 万美元。正如以前所指出的，2004 年 1 月向执行局提交了关于 2003 年年底资金余额减少的建议，以解决 2004 年在改革管理和推行 Atlas 系统方面的投资。

三. 2005 年 4 月 30 日终了的四个月期间项目厅本年度迄今业务情况分析

29. 在 2005 年头四个月期间，项目厅争取到了 5.9 亿美元的新业务，相比之下，2004 年头四个月争取到的新业务为数 1.47 亿美元。然而，争取业务多的情况掩盖了市场变化的重要特点，例如采购合同巨大(拉丁美洲)，基础设施工程项目庞大(冲突后过渡期国家)，这两种情形的特点都是利润较低。因此，项目厅在评估今后的财务可行性时，必须考虑到有必要降低其固定费用基数，以适应不断变化的市场情况。

表 3. 截至 2005 年 4 月 28 日，按客户服务单位分列的 2005 年争取的业务

单位	预算(2005 年争取额)		
	共计	2005 年交付额	2005 年收入估计数
全球办事处	67 633 016	63 254 811	2 970 570
阿富汗项目执行基金/业务支助股	243 010 812	181 930 929	11 444 695
亚太区域办事处	10 283 413	10 103 413	706 837
中亚、北非、近东和欧洲区域办事处	13 641 264	12 668 071	695 515
东部和南部非洲区域办事处	6 047 916	6 047 916	573 447
拉丁美洲和加勒比区域办事处	246 526 692	189 235 314	3 000 840
西部和中部非洲区域办事处	2 996 032	996 430	56 757
共计	590 139 145	464 236 883	19 448 662

附件

2004 年合并财务报表

2004 年实数
(百万美元)

第 1 节：交付

交付额	495.27
-----	--------

第 2 节：收入和支出

执行项目组合所得的收入

开发计划署核心基金和信托基金	17.57
----------------	-------

开发计划署管理事务协议	5.26
-------------	------

联合国其他组织	12.55
---------	-------

项目收入共计	35.38
---------------	--------------

“仅提供服务”所得的收入

国际农业发展基金(农发基金)	7.03
----------------	------

援助巴勒斯坦人民方案(援巴方案)	0.18
------------------	------

可偿还的事务费协议	1.42
-----------	------

“仅提供服务”所得的收入共计	8.63
-----------------------	-------------

其他收入(利息、租金)	1.46
-------------	------

收入共计	45.47
-------------	--------------

行政支出

薪金和福利	25.79
-------	-------

一般费用和行政费用	15.18
-----------	-------

小计	40.97
-----------	--------------

偿还支出

支付开发计划署有关 Atlas 的款项	3.50
---------------------	------

偿还联合国其他组织的款项	6.38
--------------	------

小计	9.88
改革管理方案	4.14
与审计意见有关的倡议	1.51
可疑账户款项	0.80
东道国政府捐款和支出	0.06
行政支出共计	57.36
现行业务收入/(亏损)	(11.90)
第3节：资金余额结转情况	
期初资金结余（包括业务准备金 600 万美元）	23.20
现行业务收入/(亏损)	(11.90)
上一两年期定购单结余	3.16
期末资金结余（包括业务准备金 600 万美元）	14.46