



联合国开发计划署和
联合国人口基金
执行局

Distr.: General
28 August 2006
Chinese
Original: English

2006 年第二届常会

2006 年 9 月 11 日至 15 日，纽约

临时议程项目 5

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

本着联合国管理改革的精神，执行主任重申联合国项目事务厅（项目厅）的作用是，在联合国驻地协调员、人道主义协调员以及秘书长特别代表的领导下，向联合国系统提供有效的管理服务，并为联合国整个系统在国家一级上取得成果做出贡献。从执行局自 1995 年设立项目厅以来所做的决定一直到第 2005/36 号决定的各项决定，为项目厅向联合国的发展、人道主义和维持和平任务提供支助服务建立了框架。

2006 年是项目厅转型的一年，其总部迁到哥本哈根，对其他办事处也进行了全局合理化安排和整合，并且任命了一支新的管理团队。在这一年中，项目厅还采取果断行动，处理内部管理的薄弱环节并开展一系列主动措施，争取在项目管理和采购方面实现一贯优秀的业绩，以造福于联合国及其所服务的人民。

按照执行局 2006 年 6 月 23 日第 2006/17 号决定，本报告提供了为确保最迟于 2006 年 11 月 30 日重新提交 2004-2005 年财务报表所采取的行动的最新情况，以及关于 2006 年预期财务结果的最新情况。

决定的内容

执行局不妨注意执行主任新提出的业务战略要点、为重新提交 2004-2005 年财务报表而正在进行的努力，以及实现 2006 年财务目标方面的进展情况。

* 为编汇资料，向执行局提供最新信息，报告提交较晚。



目录

| 章次 | 页次 |
|----------------------------|----|
| 导 言 | 3 |
| 一. 前进：2006 年及以后的业务战略..... | 3 |
| 二. 2004-2005 年财务报表的编制..... | 4 |
| 三. 对照目标所取得的财务业绩 | 5 |
| 附件 | 6 |
| 平衡记分卡的重点内容 | 7 |

导言

1. 执行主任很高兴在上任三个月之后有此机会，向执行局提交对逐步建设项目厅，使其有效地提供项目管理和采购服务并满足公认的世界级标准方面须采取的优先行动的评估。这些需求包括关键的短期和中期举措，项目厅正在为此争取会员国的指导和支持。
2. 只有 2004–2005 年财务报表审计的结果令人满意，并且 2006 年针对财务目标的业绩表现良好，才能使项目厅在 2007 及以后回到正轨。
3. 在下个日历年度，就可以清楚地看到目前所构想、安排和资助的项目厅的成败。虽然执行主任和项目厅的工作人员积极性很高、态度乐观并且全身心地投入到恢复本组织生存力并充分发挥其潜力的工作，但是由于有一些目前的管理团队无法控制的因素，因此应该指出，挑战仍然艰巨。

一. 前进：2006 年及以后的业务战略

4. 在过去数月中，执行主任广泛征求——并仔细听取了——总部和外地各类客户和工作人员的坦诚意见。他研究了近年来编写的许多管理咨询公司报告和战略文件，并查看了这些文件的执行情况。他还检查了执行局为项目厅的任务规定和重点工作建立框架的决定。
5. 联合国管理改革为项目厅提供了一次历史机遇，因此成为其今后业务战略的一个基石。最需要的服务——项目厅最有可能在此方面有优异的业绩表现并实现全面自筹经费——是项目管理和采购，包括在困难的局面中，业务需要综合的管理能力、本国知识以及在安全状况最令人关切的环境中开展业务的能力。此外，目前在有关联合国改革的辩论进行之际，客户和工作人员都越来越感到，项目厅需要有重点地开展业务并实现业务专业化。因此，按照执行局第 2005/36 号决定，为项目厅在广泛的联合国系统中的作用确立方向，并且塑造本组织，使其支持联合国改革的原则，既非常重要，也正是时候。
6. 项目厅所须着重的客户和服务，应能够在最大程度上增加项目厅为整个联合国提供的服务的价值和影响。因此，项目厅的业务战略应以具有项目管理和采购需求的广泛客户群体为对象。重点应放在特定国家的业务，它们将受益于项目厅扎实有力的外地机构。这种有重点地开展工作，能够在职能上和国家知识方面加强专门化的程度；还能有助于减少项目厅服务的行政开销并加强其价格竞争力。此外，以客户为尊——办法是理解客户需求并按照客户对服务不断变化的需求进行调整——将使项目厅处在最易于成功的位置。
7. 对于项目厅，要实现成为世界级管理服务提供者的目标，需要有效地开展若干重要的举措。这些举措包括：

(a) 从根本上完善财务管理做法，包括为管理者和客户提供实时报告并取得一贯令人满意的审议结果；

(b) 制定一项包括所有工作人员和项目人员的人力资源战略，旨在招聘、发展和保留最佳人才；

(c) 各组织，以及各位管理者和工作人员个人持有国际认可的项目管理、采购和财务证书；

(d) 在项目管理和采购等职能管理方面以及民用工程、选举和普查工作、环境以及基金监督等方案做法，进行知识共享；

(e) 在本组织各级快速发展并落实可靠的业绩管理，包括定价政策、活动成本计算、重新设计的业务流程以及相应的信息技术支持。

8. 在短期内，项目厅将着重于在客户中建立良好的信誉，而不是增长业务。

9. 项目厅将建立“平衡计分卡”制度，作为集中式业绩管理工具，并且使管理者为其对机构战略的投入负责。本着透明和问责的精神，这个平衡的记分卡不仅提供给执行局，还提供给联合国的合作伙伴和客户。附件列有须按照目标进行监测的业绩领域。

10. 设立一个精简高效的总部非常必要。项目厅哥本哈根总部的新组织图很有希望加强问责制和对外地业务的支持。项目厅正在通过汇集三个领域的有效专业资源来创造增值：组织的有效性、全组织控制以及全球服务中心。这些领域传统上各自为政的状况将被综合团队取代。

二. 2004-2005 年财务报表的编制

11. 根据联合国审计委员会向执行局的报告，由于所提交的文件不全，因而无法对项目厅 2004-2005 年财务报表进行审计。执行局在第 2006/17 号决定中破例要求，最迟于 2006 年 11 月 30 日重新提交财务报表。

12. 为遵守这个时限，项目厅成立了专门的项目小组，负责清理数据并编制财务报表。这个小组包括一家可靠的会计事务所，负责提供监督、指导和直接支持。审计筹备工作中最成问题的方面是开发署——项目厅“往来基金的对账”。在此方面，自 1999 年以来就有未能解决的问题。开发署正在密切协作，以解决这些共同关切的问题。其他令人关切的方面包括预支账户的准确情况——已经取得很大的进展，以及资产管理——2006 年 7 月 1 日已经就此进行了全面的实际清点。

13. 虽然取得了充足的进步，但是还是要求执行局注意以下若干风险：

(a) 鉴于最近查明，需要审查的多年帐簿数量超过预期，因此很难遵守 11 月的时限。由于目前阶段无法排除有关超过时限的风险——超过时限将对正在开展的业务产生负面影响，项目厅将清理工作排在最优先的位置上。

(b) 审计委员会极有可能会对财务报表提出审计意见。目前在清理工作中进行的主要投资无法清除因多年财务管理薄弱而造成的所有损害。但是，项目厅决心尽快并确实地听取落实审计保留意见，避免再出现问题。

(c) 清理工作可能需要财务注销。但现在就对注销所涉及的范围进行估计还为时过早。最坏的情况是，由于准备金规模有限，结果可能会很严重。

三. 对照目标所取得的财务业绩

14. 2006 年业务和财务预期都与项目厅 2006 年第一届常会上所提交的预期一致。项目厅正在实现 5 937 万美元净收入的目标，并且仍没有超出 2006 年 5 282 万美元的行政预算目标。

15. 据向执行局 2006 年年会的报告，2006 年迄今的业务购买低于以往许多年。今年夏季的情况仍然如此。截至 2006 年 7 月 31 日，业务购买达到 2.98 亿美元（其中 46% 用于应急和冲突后工作，54% 用于发展工作）。这一水平明显低于 7.34 亿美元的年终目标。2006 年，业务购买受到各种组织变动的制约，并且某些客户因项目厅迟交财务报表而对与项目厅的关系持谨慎态度。项目厅已经加倍努力地加速业务发展，以期到年底实现目标。

附件

平衡记分卡的重点内容

A. 推动全组织平衡记分卡各方面发展的战略理想

| 客户角度 | 内部业务流程角度 |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 客户是否对按照关键标准衡量的项目厅业绩质量和一贯性感到满意？ 客户如何看待与项目厅之间关系的质量和程度？ 客户是否清楚项目厅所提供的服务和既定的标准操作程序？ 客户开销份额有什么变化？ 是否一贯地提供准确及时的客户报告？ 是否经常、明确、有效地与客户沟通？ | <ul style="list-style-type: none"> 内部控制是否有效？ 区域/职能战略是否按照机构战略进行调整？ 遵守服务线标准操作程序的情况如何？ 新项目是否属于项目厅的任务范围？ 外地和项目工作人员是否对内部支持服务的数量和质量满意？ 工作人员是否支持战略？他们对各级管理者是否有信心？ 区域办事处是否为推动项目厅的整体目标而有效合作？ |
| 学习和发展角度 | 财务角度 |
| <ul style="list-style-type: none"> 项目厅招聘的人员是否胜任(能力、性别/多样性)？ 项目厅是否查明其工作人员所欠缺的关键技能并拟定有效的培训方案来满足这些需求？ 组织知识交流的程度如何？ 全体工作人员是否对机构战略和任务规定有一致的理解？ 工作人员是否对工作环境、职业化程度、机构文化以及机构价值观念感到满意？ 沟通是否充分并且有效？ | <ul style="list-style-type: none"> 是否实现了准备金目标？ 是否实现了交付目标？ 是否实现了收入目标？ 年度战略和预算是否一致？ 为业务发展分配的资金是否充足？ 财务信息是否准确、统一并且提供及时？ |

B. 管理层将确定最适用于评估项目厅各方面业绩的可量化标准

| 客户角度 | 内部业务流程角度 |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 总体客户满意度（调查） • 客户对项目厅分别作为合作伙伴和交易支持提供者的看法（调查） • 预期项目结果完成程度 • 用于项目厅的采购、承包等的比例（仅限联合国） • 及时准确的报告 • 工作人员的感受（调查） | <ul style="list-style-type: none"> • 落实的审计建议的百分比 • 满足目标的业务措施的百分比 • 不遵守机构战略、内部规则和政策的行为发生率 • 正确及时完成的报告的百分比（提交后没有修改） • Atlas 在交易 1 周内收集的财务数据的百分比 • 业务标准的及时性和准确性（利用抽样调查进行衡量） • 工作人员的感受（调查） |
| 学习和发展角度 | 财务角度 |
| <ul style="list-style-type: none"> • 关于性别/多样性的人力资源数据 • 项目管理、采购和财务方面认证工作人员的百分比 • 在有资格参加具体培训课程的工作人员中完成培训课程的人员百分比 • 至少注册参加一个实践领域的工作人员的百分比 • 工作人员对所处环境是否支持个人学习和知识共享的感受（调查） • 具体知识共享网页的点击率（特别是在新设立的实践领域） | <ul style="list-style-type: none"> • 行政开销比例（不包括项目行政费） • 行政开销比例（包括项目行政费） • 因违反规定或诉讼而造成的退款 • 业务发展投资回报 • 总体和优先领域的交付量增长情况 • 准备金比例的增加（准备金与总交付量的比例） |
| <p>这些业绩衡量标准必须由上至下分级，并且必须在区域、国家、单位和个人记分卡之间建立明确的联系，以确保与机构战略理想一致</p> | |