



联合国开发计划署、
联合国人口基金和
联合国项目事务厅
执行局

Distr.: General
1 July 2011
Chinese
Original: English

2011 年第二届常会

2011 年 9 月 6 日至 9 日，纽约

临时议程项目 4

联合国项目事务厅

联合国项目事务厅 2012-2013 两年期预算估计数

摘要

联合国项目事务厅(项目厅)2012-2013 两年期预算估计数共计 1.487 亿美元。这些资源将用于执行项目厅 2010-2013 年战略计划(DP/2009/36)。项目厅认识到收入预测具有很大的不确定性，继续审慎地进行预算编制，因此目标是做到这两年管理资源的零实际增长。这反映出项目厅注重成本效益。

就项目厅而言，在当前所处的组织成熟阶段，得到充分补充的业务准备金是一个重要衡量尺度，显示该机构作为联合国一个完全自筹资金的服务提供者在财务上的可持续性及其经营模式的可行性。

在 2012 年过渡到国际公共部门会计准则(公共部门会计准则)加大了本预算的编制难度。据估计，采用公共部门会计准则将对 2012-2013 年实际净收入带来约 1 300 万美元的影响，主要原因是对收入的确认延迟。

根据这些预算估计数，项目厅力图实现一个非常高远的目标：尽管由于实行公共部门会计准则而进行的会计处理方法对实际结果会产生影响，但是将创造充足的留量，使 2013 年底的业务准备金保持在最低要求之上。这意味着在计及公共部门会计准则所带来的影响和经常经费之后，下一个两年期的目标是净收入为零。

项目厅的预算格式与开发署、人口基金和儿童基金会统一实行的成果预算制方法相一致。列报方式围绕的是项目厅管理成果框架，目的是按照项目厅战略计划，增进和保持项目厅对联合国及其伙伴的贡献。



预算估计数支持以提高项目厅效率和成效为目的的重要优先事项。项目厅的管理和执行支助做法是根据特定领域的伙伴提出的要求制定的，继续加强这些做法仍然属于优先事项。通过不断作出改进以及提高透明度和加强问责制，为提高项目厅所交付成果的质量进行了努力，这些努力体现在进一步采用国际最佳做法标准当中。资源还将用于使项目厅能够更好地帮助伙伴加强在项目厅任务领域和核心能力范围内的执行能力。

决定要点

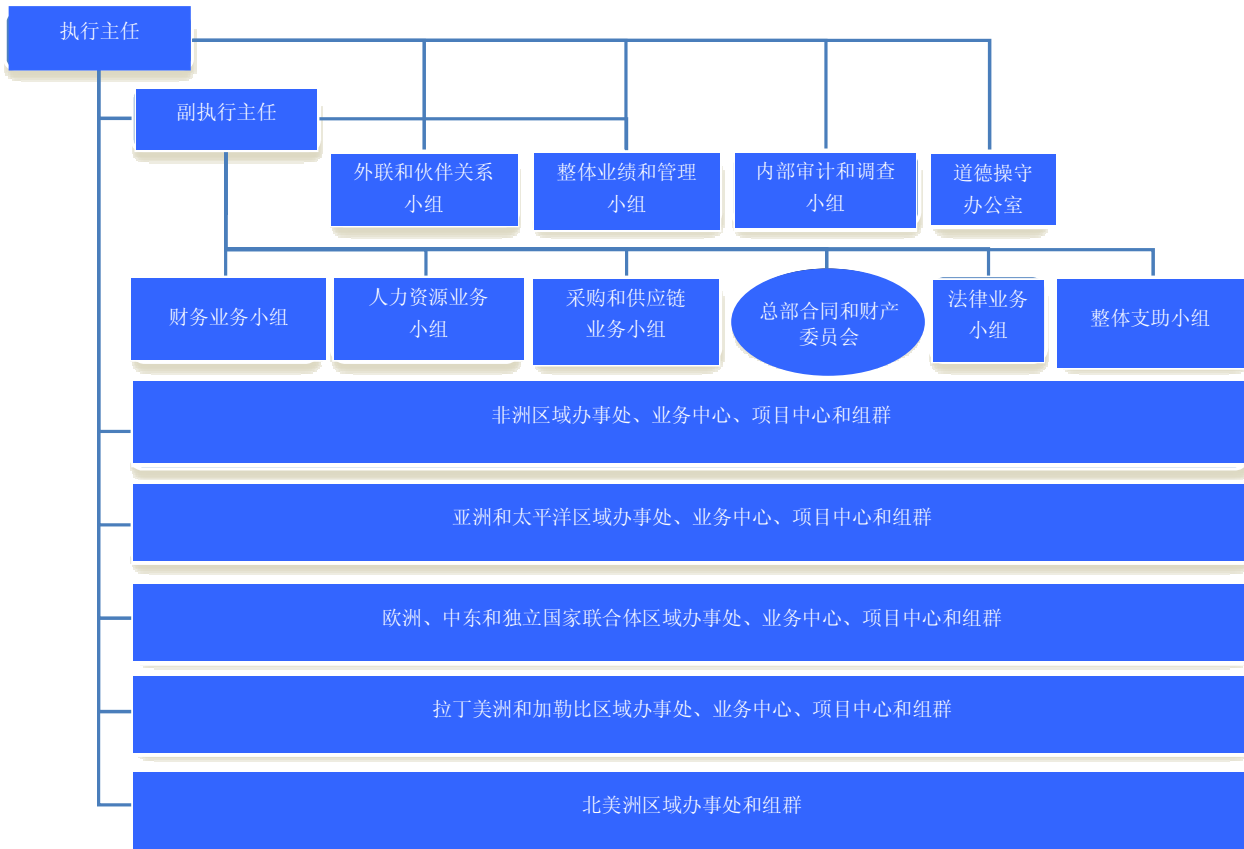
谨提议执行局：(a) 考虑到过渡到公共部门会计准则对会计工作的影响，批准净收入目标；(b) 核准经过完善的管理成果和与此相关的资源定向。

目录

	页次
一. 战略背景.....	6
执行局和大会所重申的项目厅的任务.....	6
业务成果确定了项目厅为伙伴的成果做出贡献的领域.....	6
管理成果有助于保持和增进对联合国和其他伙伴的贡献.....	7
二. 财务背景.....	8
2010-2011 两年期的预测表明, 实现了净收入目标.....	8
向公共部门会计准则的过渡延迟了收入确认, 改变了资产处理办法.....	9
预算编制和执行反映实地的现实情况.....	9
2012-13 两年期预测表明收费减少, 总收入稳定.....	9
业务准备金的最低要求, 为今后的不确定做准备.....	11
三. 管理成果和预算框架.....	12
确立整体目标, 以此推动整个项目厅的业绩.....	12
与项目厅全球结构相对应的管理成果和预算.....	13
项目厅各整合后职能组群的管理成果和预算.....	15
四. 2012-2013 两年期预算估计数.....	23
管理资源的零实际增长.....	23
工作人员费用反映了核心能力的整合.....	23
非工作人员费用反映了费用的削减.....	24
潜在负债和未来风险的备用款.....	25
表	
表 1. 按职能组群分列的管理成果资源.....	17
表 2. 2010-2011 年和 2012-2013 年按职类和地点开列的员额.....	24
图	
图一. 项目厅全球组织结构图.....	5
图二. 预算估计数占 2012-2013 年开支总额比例.....	10

图三. 收入毛额趋势, 按收入来源分析	11
图四. 管理成果框架	13
图五. 项目厅的核心活动与整体职能的对应	14
图六. 全球结构中的整体职能和实体自上而下适用平衡计分卡的流程	15
图七. 整合后的职能组群与项目厅的整体职能和核心活动	16
汇总表	
汇总表 1. 资源计划.....	26
汇总表 2. 高级员额拟议变动.....	26
汇总表 3. 按支出类别开列的预算估计数.....	27
附件 (见执行局网页)	

图一
项目厅全球组织结构图



一. 战略背景

1. 项目厅的核心任务是致力于联合国一致性目标和为其伙伴以改善人民生活为目的的成果作出贡献，千年发展目标和其他国际商定目标为后者指明了路线。

执行局和大会所重申的项目厅的任务

2. 项目厅作出贡献的方式是扩充联合国系统及其伙伴的能力，以便实施对于困境中的人们十分重要的建设和平、发展和人道主义行动。在此过程中，指导项目厅工作的是三年度全面政策审查和其后大会进行的政策审查。执行局最近通过的第 2009/25 号和第 2010/21 号决定廓清了项目厅的任务。

3. 大会第 65/176 号决议重申了执行局第 2009/25 号决定所载项目厅的任务，即“项目厅向联合国系统各机构、基金和方案、国际和区域金融机构、政府间组织、捐助国和受援国政府以及非政府组织提供服务……项目厅是联合国系统在采购与合同管理以及土木工程和有形基础设施发展，包括相关能力建设活动方面的核心资源。”

业务成果确定了项目厅为伙伴的成果做出贡献的领域

4. 项目厅 2010-2013 年战略计划(DP/2009/36)于 2009 年获得核准，将计划所涉期间与重要联合国伙伴的相一致。战略计划列有由四项贡献目标组成的项目厅业务成果框架，确定了项目厅可以为伙伴的成果做出贡献的各个领域，并列出了与项目厅的业务有关的三个跨领域问题。

(a) 项目厅的贡献目标：

1. 在冲突后重建和平与稳定
2. 受自然灾害影响的社区的尽早恢复
3. 民众发展经济和获得社会服务的能力
4. 环境可持续性和适应气候变化

(b) 跨领域的业务问题：

1. 性别平等和妇女赋权
2. 国家能力建设
3. 环境可持续性

战略计划提出了项目厅为努力实现其愿景而采取的步骤：“通过具备世界级标准的质量、速度和成本效益的管理服务始终满足伙伴的需要”。战略计划的一个重要的相关特点是将项目厅工作的重点放在它能为伙伴的成果做出最大贡献的领

域，这样又有助于在这些领域的业务上具有出色业绩。大会进一步确认了上述愿景的要旨，大会第 65/176 号决议确认了“联合国项目事务厅可以在项目管理、人力资源、财务管理和共同/共享服务等领域向发展伙伴提供具有成本效益的高效服务，因此可能带来增值”。

5. 项目厅 2007-2009 年业务战略的重点是通过提高客户的满意度，采用世界级的业务做法和执行手段以及增进工作人员队伍的能力和干劲来重建财务稳定性。本战略规划就是根据在执行该业务战略过程中所取得的经验教训制定的。

6. 到目前为止已经取得不少成绩：项目厅已经成为联合国国家工作队的一个积极而又更受欢迎的成员；财务可行性已经连续五年得到证明；问责制和透明度得到加强，风险管理、内部控制和监督也得到加强。项目厅在 2008-2009 年期间获得了无保留外部审计意见，在 2009 年底达到了业务准备金最低要求，这比 2010-2011 预算估计数中所列目标提前了两年。因此，项目厅为完成 2006 年以来一直进行的对本单位进行财务清理的任务取得了重大进展。仍然有待解决的问题涉及历史上的负债，项目厅正在与有关方面进行系统性合作，以解决这些问题。

管理成果有助于保持和增进对联合国和其他伙伴的贡献

7. 在取得上述成绩的基础上，2010-2011 预算估计数将一些战略举措列为优先事项，这些举措的目的是提高项目厅的效率和成效，增进对伙伴成果的贡献。它们包括根据世界级标准不断改进业务作法，为实行公共部门会计准则做准备，采取其他措施，进一步提高透明度和加强问责制。优先事项还包括加强项目管理，将其作为向世界各地的人员提供政策指导、工具和培训的一个业务领域，以及加强项目厅重点领域的知识管理，并使项目厅能够更好地在其任务领域内帮助建设国家执行能力。

8. 根据战略规划中所显示的雄心，项目厅着手对核心管理职能、业务流程和人员进行外部认证。2011 年 6 月，通过开展这项工作，项目厅取得了久负盛名的 ISO 9001 质量管理体系认证。项目厅是全球管理系统取得 ISO 9001 认证的第一个联合国组织。作为这项工作的一部分，项目厅在其做法和质量管理系统中记载了核心业务做法。在 2011 年进行的一系列 ISO 评估过程中，项目厅展现出该单位一贯在各级遵循和完善这些流程。

9. 2011 年，项目厅被正式授予英国皇家采购与供应学会采购政策和程序认证。这是一项重大成就，项目厅目前是获得这项殊荣的唯一的一个联合国机构。这项认证表明，项目厅的采购政策、流程和程序是稳健的，而且得到独立机构的核查和监督。

10. 上述认证表明项目厅的伙伴可以从达到国际领先标准的业务做法中获得什么样的益处。项目厅将继续优先开展这些工作，提高并展现其工作方式的质量、

速度和成本效益。预计这些工作将继续在项目厅所交付成果的质量方面产生效益，并在当前和今后的预算估计数中的收入和支出情况方面产生效益。

11. 2010-2013 年战略计划所列明的项目厅管理成果框架反映出，项目厅作为自筹资金的组织，为保持和加强自身对联合国及其伙伴作出贡献的能力而必须努力实现成果。预算估计数的列报是围绕这一框架进行的，这一框架已经经过更新，以便能够有效地执行和宣传项目厅管理战略。为改进工作方法，项目厅将继续研究自身在执行成果预算编制和成果管理制的过程中取得的经验教训，并学习开发署、人口基金和儿童基金会等机构的经验。

12. 为此，作为其 2011 年年度报告的一部分，项目厅计划列入关于其战略计划的评估结果。借此机会，可以进一步探讨项目厅将如何为伙伴创造更大的价值，同时对自身进行战略定位，以便在今后若干年内一直做到与时俱进。

二. 财务背景

13. 本节首先概括中期财务结果和 2010-2011 两年期预测，然后概述 2012 年向公共部门会计准则过渡引起的与预算有关的主要问题，再介绍这些预算估计数的编制流程。随后将列报 2012-2013 年两年期的预测以及业务准备金的现状和预期发展。

2010-2011 两年期的预测表明，实现了净收入目标

14. 如 2010 年年度报告中提出的财务要点所示，在 2010-2011 两年期的中点，项目厅已可望实现该两年期的净收入目标。项目厅在 2010 年的收入毛额大量增长，管理支出则保持在 2009 年水平，这归功于项目厅一贯注重成本效益。

15. 项目厅通过管理信息系统，不断监测成果，并按照目标实时监测财务表现。项目厅在 2011 年头几个月得到的业务和交付的产出都有所减少，原因可能是伙伴的预算受金融危机影响。项目厅将继续进行审慎管理，确保即使在收入趋势可能下降的情况下，继续保持财政可持续性。会计规定的结果特别难于预先估计，因为在许多情况下，这需要与伙伴组织商定协议，与承包商经仲裁解决纠纷，或由捐助者做出财政承诺。

16. 在编制预算时，需要作出一定的假设，预测下一个两年期的期初结余。在此基础上，项目厅有理由相信，它将达到或超过 2010 年-2011 两年期的净收入目标。

17. 项目厅 2010-2011 年的实际财务表现将列入经认证的两年期财务报表，取决于直到 2011 年最后一天的收入和开支。实际财务表现还将取决于为历史负债确定的注销额或坏账备抵。实际的结果和对未来规划产生的任何影响将在 2012 年向执行局汇报。

向公共部门会计准则的过渡延迟了收入确认，改变了资产处理办法

18. 2012 年引进公共部门会计准则给会计带来的影响很难评估，因此需要进行密切监测和精心管理。据目前估计，由于从联合国系统会计准则过渡到公共部门会计准则，将给 2012-2013 年实际净收入带来大约 1 300 万美元的影响，主要是由于根据公共部门会计准则延迟确认收入和对资产的处理办法有所不同。

19. 通过比较项目厅目前根据联合国系统会计准则使用的会计方法与将根据公共部门会计准则使用的会计方法，会清楚看到，联合国系统会计准则下的一些收入本将算在 2012-2013 两年期，但现在则要算在下一个两年期。2012-2013 年收入所受负面影响估计为 1 200 万美元——这是一次性影响，不会影响 2013 年后的两年期的结果。

20. 根据公共部门会计准则，项目厅的行政资产将不再于购置的时候全额归入支出，而将在整个有用年限期间资本化和折旧。这一会计方法变化所产生的净效应估计将使 2012-2013 两年期的成本增加 100 万美元。

预算编制和执行反映实地的现实情况

21. 为确保得到认同和反映“实地”的现实情况，项目厅所有区域办事处都参与了预算估计数的编制。收入预测是通过双管齐下的过程得出的：在全组织层面，预测的依据是分析过去的表现以及高级管理人员的假设。除这项分析之外，还进行了自下而上的工作，要求各区域提供关于收入最大来源的预测以及关于可能发生重大变化的方面的预测。这两种情景预测得出的汇总结果几乎相同，这让人放心地认为，在当前，这些估计数是能够得到的最准确预测。

22. 依照组织结构，预算的执行将分散到各区域办事处、业务中心、项目中心和组群，由其负责达成年度目标协议。对于组织结构内各实体的地位，也将根据年度目标设定情况以及实施过程中的审查和调整来加以修订。

23. 监测和报告预算执行情况是项目厅全面绩效管理体系的一个必要组成部分。对数据进行收集和分析，以便报告各级数据，包括关于核心活动和机构职能、整个组织以及不同区域和实体的数据。

24. 为具有必要的灵活性，以满足伙伴对项目厅服务不断变化的需求，财务条例第 14.02 条授权执行主任在核准的两年期管理预算内调配资金，增减资金，包括增减人员配置表上的员额数；不过，条件是要实现执行局设立的两年期净收入目标。

2012-13 两年期预测表明收费减少，总收入稳定

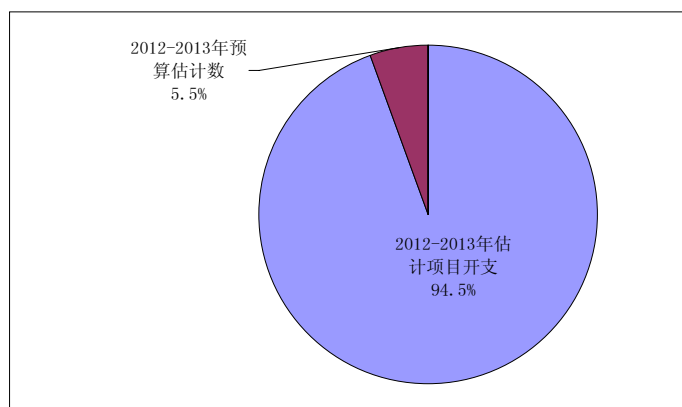
25. 项目厅的性质是一个完全自筹资金的服务提供者，这使得交付服务的预测有很大的不确定性，因此，用于为项目厅预算出资的收入也很不确定。在编制

2012-2013 年预算估计数时，项目厅大多数伙伴面临资金限制。鉴于此，项目厅在编制预算时比较保守。

26. 项目厅参与的每项活动都必须自己支付全部费用，包括直接费用、对本拟议预算所列所有项目厅职能的本机构管理费用的出资和业务准备金出资，后者将用作管理财务风险和负债的缓冲资金。如果业务准备金继续得到充分补充，所有历史负债一旦全部付清，项目厅可减少其执行服务收费，使其低于当前水平，目前往来业务服务，如标准的采购，最低收费是 4%；项目执行服务最低收费是 7%。最近已把平均收费逐渐减少到 2010 年的约 5.61%，2009 年则为 5.68%。对于下一个两年期，预计平均收费将继续减至 5.5%，略低于 2009 年和 2010 年实际水平的平均数。实际费率将取决于预算期间内实际提供的服务的数量和组成。

图二

预算估计数占 2012-2013 年开支总额比例

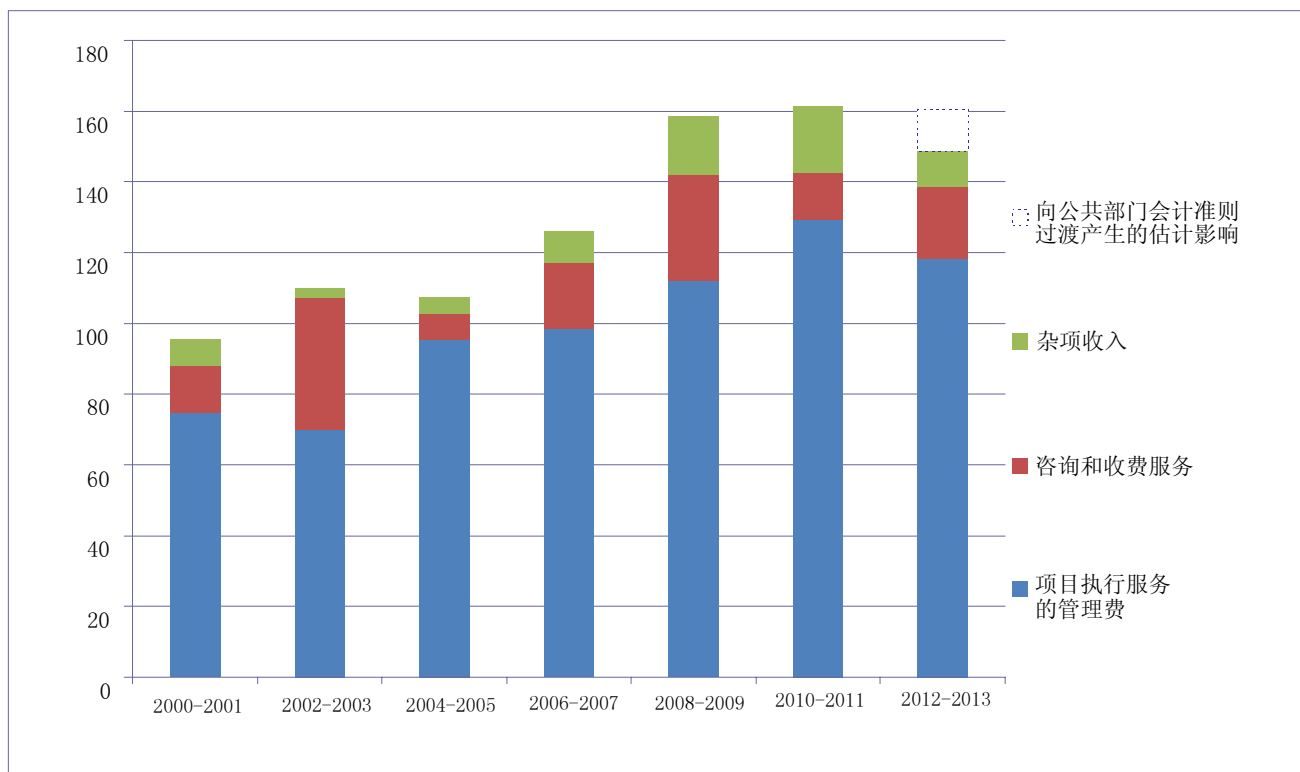


27. 2012-2013 两年期，总收入毛额目标是 1.487 亿美元，其中包括 1.185 亿美元的项目执行服务估计收入，咨询和往来业务服务 2 020 万美元，杂项收入 1 000 万美元。项目执行服务估计收入是考虑了该两年期由于执行公共部门会计准则而延迟确认的收入 1 200 万美元。图三把这些预测与过去的表现进行了比较。图中值得注意的是，2010-2011 年的收入是 2010 年实际数和 2011 年估计数的结合，2012-2013 年的数据则是自预算估计数；其他年份的数据则为实际数。

28. 鉴于 2012 年向公共部门会计准则过渡预计将产生重大会计影响，加起来的负面影响总计 1 300 万美元，项目厅计划在该两年期内对业务准备金实行零净出资。据估计，业务准备金在两年期结束时仍将高于执行局确定的目标。第四节阐述了 2012-2013 年管理预算的费用估计数。

图三
收入毛额趋势，按收入来源分析

(百万美元)



业务准备金的最低要求，为今后的不确定做准备

29. 作为一个完全自筹资金的组织，项目厅的业务准备金要高于最低要求，以作为安全缓冲，防备收入预测和公共部门会计准则执行后果引起的不确定性，并作为本预算期间之后的投资，如最终替换本组织的企业资源管理系统。

30. 业务准备金最低要求的依据是，最近3年业务的管理预算和项目支出滚动平均数的4%。项目厅在2009年底达到了业务准备金要求，比2010-2011两年期预算估计数所列目标提前了两年。因此，2010-2011年期间业务准备金的期初余额为4 270万美元，比最低要求高60万美元。

31. 如年度报告所载中期财务结果所示，2010年底业务准备金为5 670万美元。目前估计，2010-2011两年期结束时的期末余额将是5 700万美元，比当时的最低准备金要求高1 000万美元。值得注意的是，2011年财务结果仍有很大不确定性，实际数字预计将不同于此时的估计数。

32. 通过这些预算估计数，项目厅雄心勃勃，力求在 2010-2011 年和 2012-2013 年积累足够的留量，这样，即使与公共部门会计准则相关的会计处理方法产生重大影响，到 2013 年年底，业务准备金将继续高于执行局规定的最低要求。鉴于今后几年交付和收入的潜在波动，实现这一目标将需要精心的财务管理。

33. 在整个预算期间，项目厅将认真监测收入和支出情况，根据财务条例第 14.02 条对预算进行必要的上下调整，使管理开支符合不断变化的现实。如果出于此原因或其他原因，净收入目标未能实现，项目厅将根据财务条例第 22.02 条，按照拟定用途减少业务准备金。

34. 在这种背景下，因向公共部门会计准则过渡，项目厅计划在 2012 年审查业务准备金和规定的最低要求以及其他事项。关于业务准备金及其拟定用途的补充资料载于本文件附件二中的技术说明。

三. 管理成果和预算框架

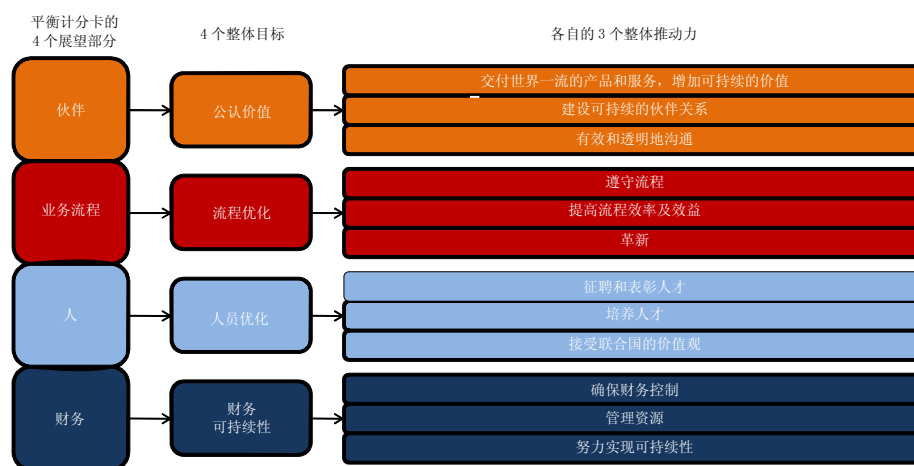
35. 2010-2013 年战略计划说明的项目厅管理成果框架规定了项目厅作为自筹资金的组织必须努力取得的管理成果，以期保持并提高能力，为联合国及其伙伴作出贡献。

确立整体目标，以此推动整个项目厅的业绩

36. 平衡计分卡是项目厅在各级提高业绩和促进组织成熟的核心管理工具。因此，2010-2013 年战略计划的管理成果框架是围绕项目厅平衡计分卡的以下四个出发点制定：伙伴、业务流程、人和财务。

37. 项目厅在编制预算的过程中完善了管理成果框架，在其中确立了四个整体目标，平衡计分卡的每个出发点一个目标。每个整体目标都通过三个注重行动的整体推动力来落实，后者为实现目标提供方向。每个整体推动力又通过业绩计量(指标)来具体落实，后者将衡量在实现整体目标方面取得的进展。成果管理框架的表述采用直接和注重行动的语言，但依然普遍适用，从而使其富有活力，并能适用于项目厅的所有职能领域和发挥这些职能的实体。

图四
管理成果框架



38. 四个整体目标及其各自的整体推动力将有助于更有效地实施和宣传项目厅的管理成果框架和管理战略，从而将使项目厅更好地并持续地为联合国及其伙伴作出贡献。

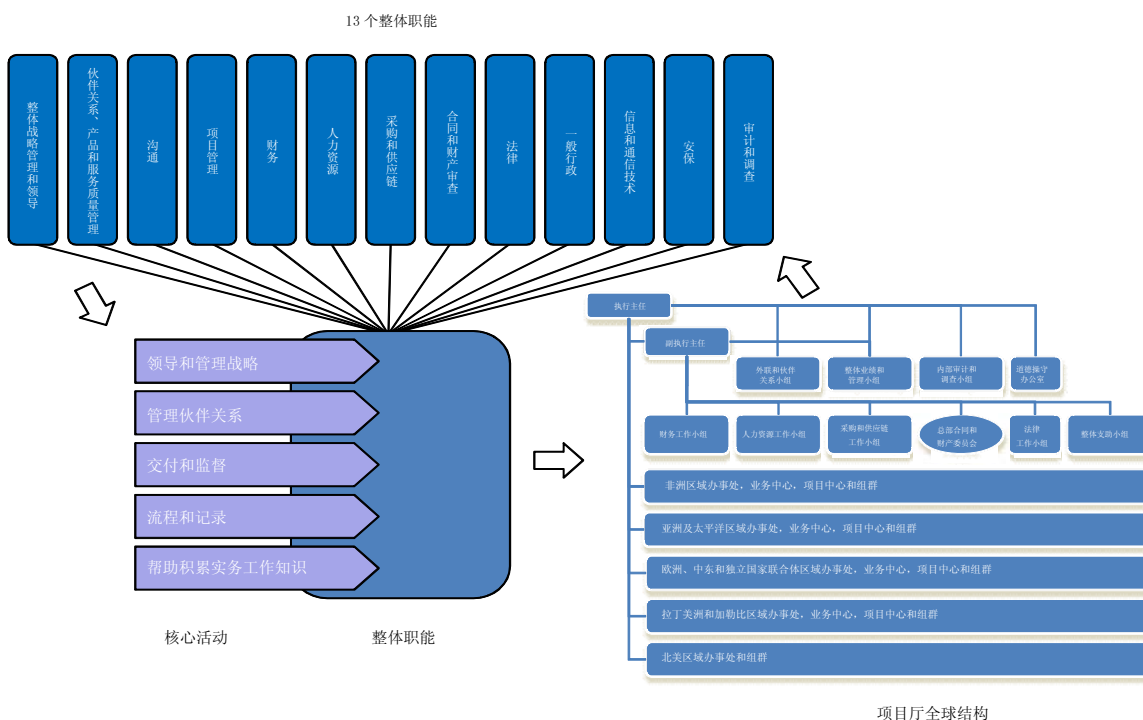
39. 与整体目标和整体推动力有关的一套指标将使项目厅能够对照整体目标，监测实际业绩。本文件附件一进一步详细说明了每个整体目标和整体推动力，包括有关的业绩计量。

与项目厅全球结构相对应的管理成果和预算

40. 项目厅的组织结构旨在提高为伙伴提供服务的效率和成效，明确界定该组织各项职能、权限和责任。2012-2013 两年期的成果和预算框架与项目厅的全球结构直接对应，目的是根据和围绕管理业务和执行支助业务进一步协调决策，整合重要职能。

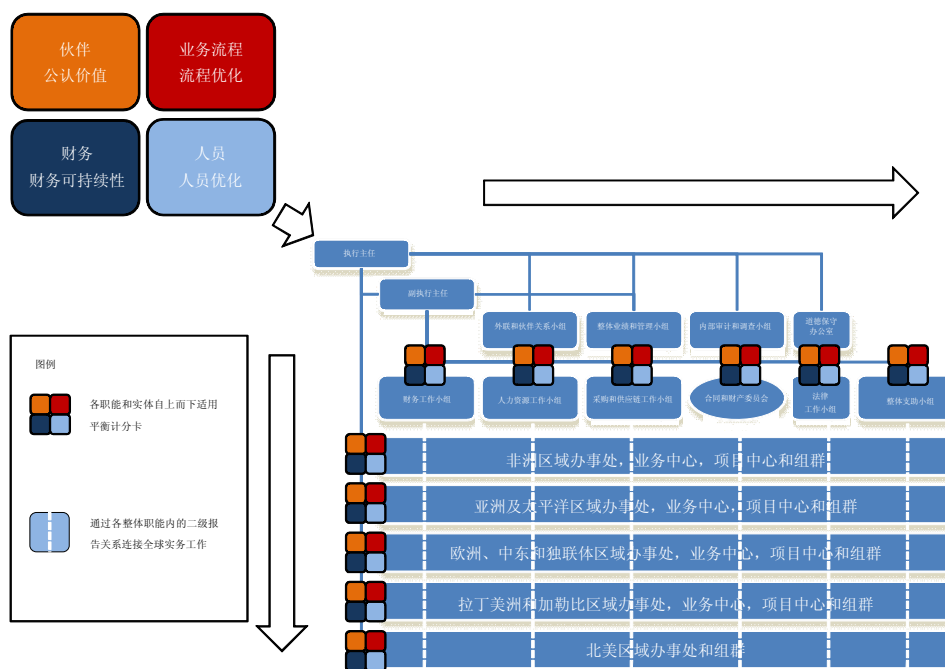
41. 项目厅的管理预算框架是围绕说明项目厅职能领域的 13 个整体职能制定的。该框架还确定了五个核心活动，用以说明项目厅人员在整个项目厅从事的工作类型。其中每个核心活动都与上述 12 个整体推动力中的一个或多个及其各自的业绩计量相联系。这些都以项目厅平衡计分卡的四个出发点为基础。

图五
项目厅的核心活动与整体职能的对应



42. 项目厅管理成果和预算框架的这种安排和对应反映了项目厅各职能领域和地域之间强有力的联系和相互依靠，认识到在各组织实体中，无论管理人员和其他工作人员的首要职能领域是什么，其从事的活动都是为了实现与项目厅平衡计分卡的四个出发点有关的成果。他们与伙伴交流并为其服务，参加业务流程，与同伴和管理人员互动，而且所有活动都涉及经费问题。

图六
全球结构中的整体职能和实体自上而下适用平衡计分卡的流程

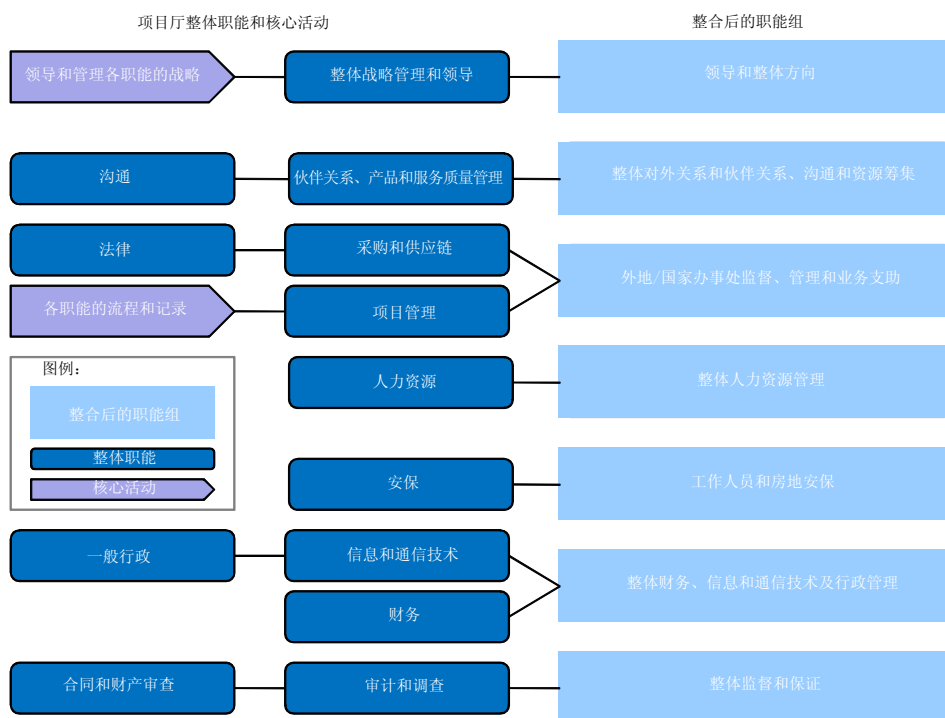


43. 所提出的管理成果和预算框架将进一步加强项目厅的能力，使其能管理和监测各职能和实体以及整个项目厅在实现整体目标方面的进展情况。与此同时，该框架将成为确定需要改善的领域并按轻重缓急加以改善的重要手段。反过来，将核心活动和整体推动力联系在一起也能使项目厅进一步理顺整个组织，使所有的项目厅职能和区域实体都能有效地实施战略，直至最小但在为伙伴创造价值方面最为重要的组成部分：项目厅的每个人员。

项目厅各整合后职能组群的管理成果和预算

44. 如图七所示，项目厅的管理成果和预算框架与公用管理资源预算框架的七个整合组群相对应。图七列示了整合后的职能组群与项目厅整体职能和核心活动的总体关系。本文件附件一详细说明了项目厅的管理成果和预算框架，包括项目厅的整体目标、整体推动力、核心活动和整体职能。

图七
整合后的职能组群与项目厅的整体职能和核心活动



45. 项目厅已经按照开发署、人口基金和儿童基金会根据第 2010/32 和 2011/10 号决定采取的统一方法编制了 2012-2013 两年期的预算。执行局在决定中核可了费用分类和成果预算编制的统一方法。对项目厅的预算而言，共同框架的一个主要特征是按照七个职能组群安排管理资源。

46. 项目厅在编制预算时极大地加强了管理成果、整体职能和核心活动与有关的业绩指标之间的联系。项目厅将继续使业绩管理与向执行局报告时采用的框架背后的组织结构对应起来。

47. 本节通过七个整合后的职能组群来说明项目厅的管理成果和预算框架。表 1 概括了每个职能组的业绩指标和资源。

表 1
按职能组群分列的管理成果资源

整合后的职能组群	业绩指标	基线	2012 年目标	2013 年目标	2012-2013 年 管理资源
领导和整体方向	项目厅对联合国发展援助框架的贡献	新计量	75%	75%	20 956 681
	及时实施通过项目厅质量管理审查进程商定的改进举措	新计量	90%	90%	美元
	实现执行局核可的净收入目标	500 万美元	两年期目标	0 百万美元	
	满足最低业务准备金要求	100%	两年期目标	100%	
整体对外关系和伙伴关系， 沟通和资源筹集	获得的业务总额	15 亿美元	15.3 亿美元	15.8 亿美元	15 572 524
	每月访问项目厅公共网站的平均次数	70 000	71 500	73 000	美元
	区域实体网站符合整体标准的百分比	新计量	85%	90%	
	对项目厅内联网表示满意的人员百分比	79%	80%	80%	
外地/国家办事处监督、管理 和业务支助	顺利交付(如期、未超过预算)的项目在全球组合中所占份额	新计量	待定	待定	68 373 522
	通过正式招标进行采购的平均时间(天数)	88	87	85	美元
	累计内部审计建议的执行率	71%	76%	80%	
整体人力资源管理	征聘工作人员的平均时间(天数)	新计量	100	80	6 795 842
	考绩完成率	60%	85%	90%	美元
	管理预算供资员额任职者的性别分布(女性百分比)	42%	44%	45%	
	项目厅人员态度指数的表现	78%	79%	80%	
工作人员和房地安全	项目厅人员对查阅联合国/项目厅安全与安保资料的总体方便程度表示满意的百分比	77%	78%	80%	1 129 321
	符合最低安全保证措施的区域实体的百分比	新计量	71%	82%	美元
	达到业务连续性和灾后恢复规划要求的区域实体的百分比	80%	91%	97%	
整体财务、信息和通信技术 及行政管理	及时进行经常性的整体财务结算	新计量	75%	100%	23 063 711
	联合国审计委员会为已往两年期所提建议的执行率	90%	82%	90%	美元
	符合财务数据质量标准的实体的百分比	95%	96%	97%	
整体监督和保证	总部合同和财产委员会处理采购案的平均时间(天数)	8	8	8	3 845 104

整合后的职能组群	业绩指标	基线	2012 年目标	2013 年目标	2012-2013 年 管理资源
	内部审计和调查小组在内部审计中对基于风险的内部审计计划的执行水平	70%	75%	80%	美元
	按要求披露财务的人员所占比例	95%	98%	99%	

领导和整体方向

48. 定义。整合后的职能组群“领导和整体方向”包括称为“整体战略管理和领导”的整体职能以及称为“领导和管理战略”的核心活动。将这两者结合在一起强调了项目厅作为一个实时连接在一起的全球组织，必须确保总部以及整个区域结构和各个职能领域中的重要职位任职者都担当起领导和战略管理的责任。

49. 问题和说明。这一整合后的职能组群表明执行主任在执行 2010-2013 年战略计划、两年期预算中规定的有关目标以及项目厅整体平衡计分卡方面对执行局所负的责任。它使执行主任能够责成项目厅的所有主管为这些成果作出贡献。在整个项目厅适用核心价值依然特别重要，进一步加强整体业绩管理工具和框架，以监测和推动取得业务成果和管理成果也是如此。而且，今后将强调加强透明度和问责措施。

50. 项目厅管理层将寻找机会，增加对项目厅的流程和人员的相关外部认证，同时维持项目管理、人力资源和财务领域的现有认证以及内部认证制度。

51. 问责和供资数额。必须建立战略管理和领导，而且必须在全球结构的所有实体以及所有职能领域中为此提供资金。因此，责任在于执行办公室以及项目厅各业务部门和区域实体的管理层。除此之外，还有整体业绩和管理小组专门负责这一职能。供资数额估计为 2 090 万美元。

整体目标	整体推动力	业绩指标	基线	2012 年 目标	2013 年 目标
公认价值	建立可持续的伙伴关系	项目厅为联合国发展援助框架作出贡献	新计量	75%	75%
流程优化	革新	及时实施通过项目厅质量管理审查流程商定的改进举措	新计量	90%	90%
财务可持续性	管理资源	实现执行局核准的净收入目标	500 万 美元	两年期 目标	0 百万 美元
	努力实现可持续性	满足业务准备金要求	100%	两年期 目标	100%

整体对外关系和伙伴关系、沟通和资源筹集

52. 定义。整合后的职能组群“整体对外关系和伙伴关系、沟通和资源调动”包括项目厅的两个整体职能：伙伴关系、产品和服务质量管理；沟通。

53. 问题和说明。尽管伙伴关系主要下放在国家一级，但仍将探讨如何使国家的知识和经验在各个区域发挥杠杆效应，以便使伙伴更多地得益于现有的和新的伙伴关系。这方面的努力将主要着重于项目厅为执行工作提供支助的业务领域，使之进而推动各区域的知识和技能交流。项目厅将使其业务组合突出重点，针对那些能够使自己为伙伴带来更多价值的机会。在开发产品和服务时，将特别优先关注会员国要求提供的服务，以便在项目厅的任务领域中帮助建设国家的执行能力。还将努力进行沟通，以更多地了解伙伴的需要，并说明项目厅可满足这些需要的途径。

54. 问责和供资数额。责任由外联和伙伴关系小组以及项目厅各区域实体的管理层担负。供资数额估计数为 1 560 万美元。

整体目标	整体推动力	业绩指标	基线	2012 年 目标	2013 年 目标
公认价值	建立可持续的伙伴关系 有效和透明地进行沟通	获得业务总额	15 亿 美元	15.3 亿 美元	15.8 亿 美元
		每月访问 项目厅公共网站的平均次数	70 000	71 500	73 000
		符合整体标准的区域实体网站百分比	新计量	85%	90%
		对 项目厅内联网感到满意的人员百分比	79%	80%	80%

外地/国家办事处监督、管理和业务支助

55. 定义。整合后的职能组群“外地/国家办事处监督、管理和业务支助”包括项目厅的三个整体职能：项目管理；采购和供应链；法律。此外，称为“处理和记录”的核心活动也是该职能组群的一部分。

56. 问题和说明。项目管理依然是项目厅在外部和内部取得良好的成本效益的主要手段。项目厅在把 Prince2 确立为全组织的项目管理方法后，着重加强其在项目管理做法、技能发展和经验交流这几个主要方面的内容，使业务做法更为一致，工作人员的职业发展道路更为明确，提供帮助和支持发展合作关系和交付项目的工具，更高效和有效地进行控制。

57. 如上文所述，项目厅因质量管理而在 2011 年荣获 ISO 9001 认证。这是一个重大里程碑，同时也为继续改善奠定了基础。项目厅还将设法加强与联合国有关

工作组在良好业务做法方面的合作，特别是在管理问题高级别委员会中进行这种合作。

58. 项目厅将确保有足够的资金专门用于为执行项目厅的政策提供咨询意见和制定指南的工作，特别是确保项目厅的管理业务，即项目管理、财务、人力资源、采购和供应链工作，获得足够的资金。这将有助于减少项目厅及其伙伴的风险，并有助于流程的透明和问责制。

59. 作为优化流程努力的一部分，项目厅将进一步利用其能力，通过往来业务服务或支助服务，在内部和外部提供高效率和高效益的业务能力。

60. 问责和供资数额。由项目厅各区域实体、项目管理业务、采购和供应链业务小组、法律业务小组和所有增强往来业务服务、流程支持和记录维护能力以支持作业的各个业务的管理部门负责。供资数额估计为 6 840 万美元。

整体目标	整体推动力	业绩指标	基线	目标	目标
				2012	2013
公认价值	交付世界一流的产品和服务，增加可持续发展的价值	全球一揽子项目在轨(按计划、在预算内)交付的比额	新计量	待定	待定
流程优化	遵守流程	累计内部审计建议的执行率	71%	76%	80%
	提高流程效率及效益	通过正式招标进行采购的平均时间(天数)	88	87	85

整体人力资源管理

61. 定义。整合后的职能组群“整体人力资源管理”涵盖项目厅的人力资源整体职能。

62. 问题和说明。项目厅将继续努力与联合国统一员额职等，并在项目厅内部调整职称和职务说明。此外，项目厅将致力于为其人员改进职业发展机会和方式。在这方面，项目厅将加强人员业绩管理和监测，并在必要时调整最近执行的项目厅表彰、奖励和惩罚政策。项目厅还将继续努力建立一个人才名册，以帮助吸引人才和促进人员职业发展。

63. 问责和供资数额。由人力资源业务小组负责。供资数额估计为 680 万美元。

整体目标	整体推动力	业绩指标	基线	2012 年	2013 年
				目标	目标
流程优化	提高流程效率及效益	人员征聘平均耗时(天数)	新标准	100	80
人员优化	征聘和表彰人才	项目厅人员态度指数的表现	78%	79%	80%

整体目标	整体推动力	业绩指标	基线	2012年 目标	2013年 目标
	培养人才	考绩完成率	60%	85%	90%
	接受联合国的价值 观	管理预算供资员额任职者的 性别分布(女性百分比)	42%	44%	45%

工作人员和房地安保

64. 定义。整合后的职能组群“工作人员和房地安保”涵盖项目厅的安保整体职能。

65. 问题和说明。安保对于项目厅至关重要。它设定了项目厅人员可在其范围内规划和执行业务从而为联合国和其他合作伙伴作出贡献的实地界限。因此，项目厅在过去一个两年期为其安保职能作出了重大投入。通过这项投入，将能够对安全保障信息的分发作出进一步协调和组织以及对遵守最低安保标准的情况进行评估。重要的是，项目厅大部分安保费用直接由相关的项目预算支付。

66. 问责和供资数额。由整体支助小组中的项目厅安全和安保部分负责。供资数额估计为 110 万美元。

整体目标	整体推动力	业绩指标	基线	2012年 目标	2013年 目标
流程优化	提高流程效率及效益	符合最低安全保证措施的区域实体的百分比	新计量	71%	82%
		达到业务连续性和灾后恢复规划要求的区域实体的百分比	80%	91%	97%
人员优化	征聘和表彰人才	对获取联合国/项目厅安全和安保信息的总体情况表示满意的项目厅人员百分比	77%	78%	80%

整体财务、信息和通信技术及行政管理

67. 定义。整合后的职能组群“整体财务、信息和通信技术及行政管理”包含项目厅的三个整体职能：财务；信息和通信技术；一般行政。

68. 问题和说明。项目厅将在已展现的财务稳定基础上再接再厉，继续致力于加强财务风险管理、内部控制和监督工作。公共部门会计准则的实施将提高透明度，项目厅将密切监测其落实情况，同时不断审查它对项目厅的费用和收入的影响。此外，项目厅还将审查其定价原则和战略投资，以确保项目厅的可持续性。

69. 在支持和维护现有系统和基础设施的同时，项目厅将开展探索并开发效率和效益更好的方法支持其全球业务。这包括工作流程自动化和为往来业务服务提供

工具, 作为实时信息管理的基础, 而且还要找到具成本效益的办法以扩大信息和通信技术的开发能力。

70. 项目厅将继续加强行政政策和程序的阐述和执行。在哥本哈根项目厅总部, 将专门拨出时间和资源用于协调和帮助项目厅从目前的总部迁至联合国城, 项目厅将在那里与联合国驻丹麦的其他组织合用房地。

71. 问责和供资数额。由财务业务小组和整体支助小组负责。拟议供资数额为 2 310 万美元。

整体目标	整体推动力	业绩指标	基线	2012 年 目标	2013 年 目标
流程优化	提高流程效率及效益	及时进行经常性的整体财务结算	新标准	75%	100%
财务可持续性	确保财务控制	联合国审计委员会为以往两 年期所提建议的执行率	90%	82%	90%
		符合财务数据质量标准的实 体的百分比	95%	96%	97%

整体监督和保证

72. 定义。整合后职能组群“整体监督和保证”包含项目厅以下整体职能：内部审计和调查、合同和财产审查以及道德操守。

73. 问题和说明。内部审计和调查小组将继续协助项目厅管理部门评估和提高项目厅控制系统、业务做法和资源利用的充分性、效率和效益, 以取得成果。该小组为执行主任和项目厅各理事会就项目厅的治理和风险管理流程以及支持问责框架的业绩内部控制措施提供合理保证。其报告对于项目厅的不断改善至关重要。此外, 该小组在加强和确保通过与合作伙伴的合同直接供资的项目审计的质量方面发挥着重要作用。

74. 项目厅将继续为其采购职能提供保证。将通过在各区域办事处设立更多当地合同和财产委员会的办法提高这一保证职能的效率。

75. 问责和供资数额。由内部审计和调查小组、执行首席采购干事、总部合同和财产委员会以及道德操守干事负责。这一职能组群还包括与由联合国审计委员会提供的外部监督有关的费用, 以及可由内部监督事务厅调查司按收费办法提供服务的费用。估计供资数额为 380 万美元。

整体目标	整体推动力	业绩指标	2012年		2013年
			基线	目标	目标
流程优化	提高流程效率及效益	总部合同和财产委员会处理采购案的平均时间(天数)	8	8	8
财务可持续性	确保财务控制	内部审计和调查小组在内部审计中对基于风险的内部审计计划的执行水平	70%	75%	80%
		按要求披露财务的人员所占比例	95%	98%	99%

四. 2012-2013 两年期预算估计数

76. 2012-2013 两年期预算估计数 1.487 亿美元包括 1.397 亿美元管理资源、因过渡到公共部门会计准则而估计会增加的一次性支出 100 万美元和数额为 800 万美元的备用款。作为比较,在项目厅 2010-2011 年预算估计数中,编入预算的管理资源为 1.302 亿美元,备用款为 500 万美元。

管理资源的零实际增长

77. 2012-2013 年通货膨胀的全面平均影响估计为每年 3.6%,这反映了总部所在地哥本哈根 3.0%的年通胀率和所有其他地点年均 3.9%通胀率的综合影响。这些通胀率的来源是:纽约和日内瓦的数据取自联合国秘书处,哥本哈根的数据取自丹麦统计局,其他地点的数据取自可靠的公共来源。

78. 管理资源的零实际增长反映了项目厅为通过提高效率和效益不断削减费用而作出的努力,同时也抵销了本来需要的增加。由于这些努力,预算中的员额与 2011 年相比保持了稳定,反映了 2009 年启动的改叙工作的成果。

79. 在编制这些预算估计数时,项目厅对过去几年各类费用的实际支出进行了一次彻底审查。这次审查的结果、人员配置表调整数和 2012-2013 两年期其他既定优先事项构成了两年期费用估计数的依据。

工作人员费用反映了核心能力的整合

80. 2012-2013 年预算反映了核心能力的整合;员额数保持在 2011 年的水平,空缺率预计将略有降低。综上所述,这是与汇总表 3 所示员额和工作人员费用有关的数额增加 340 万美元的原因。

81. 表 2 列出了项目厅员额的概况,同时比较了 2010-2011 年和 2012-2013 年的预算估计数。表中净增 21 个员额的主要原因是,根据执行局第 2009/5 号决定于 2009 年启动的项目厅改叙工作已经完成。改叙工作根据总体组织结构进一步调整

了项目厅人员配置，从而使项目厅的职等与联合国其他组织的职等具有可比性，并使一些个体承包协议改划为由管理预算供资的核心结构中的员额。三个业务中心主任的 D-1 职等员额的提高职等工作已根据执行主任的授权实施，原因是这些国家的业务规模增大。

82. 拟把执行主任职位从助理秘书长职等提高到副秘书长职等，以确认该职位所承担问责和责任的增加。由于实施关于项目厅治理结构的执行局第 2008/35 号决定，项目厅的问责安排发生了很大变化，根据该决定，执行主任直接向执行局和秘书长汇报工作（而不是通过先前的管理协调委员会汇报）。执行局最近的第 2009/25 号和第 2010/21 号决定说明了项目厅的任务规定。大会第 65/176 号决议，“重新命名联合国开发计划署/联合国人口基金执行局，使之包括联合国项目事务厅”，确认了执行局的上述决定。此外，项目厅近年来的大幅度成长也增加了与该职位有关的责任。

表 2.

2010-2011 年和 2012-2013 年按职类和地点开列的员额

	2010-2011 年预算			2012-2013 年预算			变动		
	总部	区域	共计	总部	区域	共计	总部	区域	共计
副秘书长/助理秘书长	2	0	2	2	0	2	0	0	0
D-2	3	5	8	3	5	8	0	0	0
D-1	7	12	19	7	15	22	0	3	3
其他国际专业人员	51	96	147	57	95	152	6	-1	5
所有其他	53	116	169	55	127	182	2	11	13
共计	116	229	345	124	242	366	8	13	21

非工作人员费用反映了费用的削减

83. 如汇总表 3 所示，咨询人预算已大为减少，按实际价格计算减少 210 万美元，减幅为 9%。虽然项目厅计划在加强其核心能力的同时继续利用咨询人合同所提供的灵活性，但计划减少管理预算供资的国际咨询人、当地咨询人以及订约承办事务的总体水平。

84. 根据其大力削减费用的愿望，项目厅计划按实际价格计算把业务费用减少 11%。因预期项目厅总部将按计划迁至哥本哈根新的联合国城，家具和设备类的支出已经增加。最后，偿还的费用略有增加，原因之一是预计要支付与使用 Atlas 系统支持公共部门会计准则有关的一次性费用——这笔费用由 Atlas 系统各伙伴机构分担。

潜在负债和未来风险的备用款

85. 2012-2013 年两年期预算列有一笔数额为 800 万美元的备用款，相比之下 2010-2011 年预算中为 500 万美元。这一增加的依据是对历史负债、过去几年所作核销以及为此类潜在负债和未来风险提供足够备用款的愿望所作的评估。2012-2013 年经费还为可能发放的绩优奖提供了资金，这一奖励关系到项目厅根据其财务条例和细则的细则 130.05 以及国际公务员制度委员会的认可，就表彰、奖励和惩罚开展的一项 3 年期绩效管理试点工作。

汇总表

汇总表 1. 资源计划

	2010-2011 年 预算估计数	2010 年(实际数) -2011 年(估计数)	2012-2013 年 预算估计数
1. 可用资源			
期初业务准备金	42.7	42.7	57.0
管理费	125.3	129.2	118.5
咨询和收费服务收入	6.3	13.2	20.2
杂项收入	8.5	19.0	10.0
收入共计	140.2	161.4	148.7
可用资源共计	182.9	161.4	148.7
2. 资源使用			
管理资源	130.2	131.1	139.7
备用款	5.0	16.0	8.0
公共部门会计准则的影响	不详	不详	1.0
资源使用共计	135.2	147.1	148.7
3. 资源余额			
净收入	5.0	14.3	0.0
期末业务准备金	47.7	57.0	57.0

汇总表 2. 高级员额拟议变动

	副秘书长/ 助理秘书长	D-2	D-1	共计
2010-2011 年员额	2	8	19	29
A. 增减				
总部	0	0	0	0
外地	0	0	3	3
增减共计	0	0	3	3
B. 改叙				
变动共计(净额)	0	0	0	0
2012-2013 年员额	2	8	22	32

汇总表 3. 按支出类别开列的预算估计数

(百万美元)

支出类别	2010 年(实际数)	数量增加		费用	2012-2013 年
	2011 年(估计数)	数额	百分比	增加额	预算估计数
员额 ^a	45.4	2.2	4.8%	3.3	50.9
一般工作人员					
费用	26.7	1.3	4.8%	2.0	30.0
差旅费	7.2	-0.1	-1.5%	0.5	7.6
咨询人 ^b	23.4	-2.1	-9.0%	1.7	23.0
业务费用 ^c	24.8	-2.7	-11.1%	1.8	23.8
家具和设备	0.7	0.2	34.7%	0.1	1.0
偿还	2.8	0.3	11.5%	0.2	3.4
支出共计	131.1	-0.9	-0.7%	9.6	139.7

^a 包括(本地和国际)员额费用和学习费用。

^b 包括国际咨询人、当地咨询人、订约承办事务和公司合同。

^c 包括一般业务费用、材料和货物、通信和视听设备、招待费、信息技术设备、租金和维修费以及杂项开支。