



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  
24 June 2013  
Chinese  
Original: English

## 2013 年第二届常会

2013 年 9 月 9 日至 13 日，纽约

临时议程项目 9

联合国项目事务厅

## 联合国项目事务厅 2014-2015 两年期预算估计数

### 摘要

为实施项目厅 2014-2017 年战略计划(DP/OPS/2013/3)，项目厅管理资源的目标是加强项目厅为合作伙伴提供可持续的项目管理、基础设施和采购方面的咨询、执行和业务处理支助服务的能力。

预算支持项目厅实现组织优化。对于每项管理结果，明确列出了两年期目标，并列出了项目厅将承担责任的具体进展指标。项目厅全力投资于支持可持续性所需的知识、创新和合作伙伴关系，这体现在项目厅的工作成果和工作方式上。

项目厅力求提供各利益攸关方所欣赏的可持续的产品和服务，这些产品和服务应符合国际标准和公认的最佳做法，始终满足或超越合作伙伴的期望。为此，项目厅将把重点放在明确界定的产品和服务目录上，进行有针对性的知识、方法、工具、指导和人员方面的投资。资源用于提高项目厅帮助发展开发合作伙伴在其任务和核心职能领域的执行能力的的能力。

项目厅将投资于其交付平台，通过企业流程再造、自动化和系统集成实现成本节约。项目厅将探索创新方法，以列示其活动信息，并实时向合作伙伴和广大公众展示结果。提高服务质量和效率的努力是通过以其他组织为参照来展示的。

项目厅估计，执行和业务处理服务收入将维持在目前水平，而与咨询服务有关的收入将有所增加。经过连续七年(包括 2012 年在内)的稳健的财务执行，在本两年期期末，项目厅业务储备金预计仍将高于最低要求。因此，项目厅下一两年期的净收入目标为零。



在编制这些预算估计数时，项目厅作为联合国一个完全自筹资金的服务提供者，努力维护其财务稳定及其业务模式的可行性。2014-2015 年的预算估计数 1.312 亿美元与上一两年期预算估计数相比，管理资源实际减少 6%。这是通过降低间接费用实现的，同时还为战略投资腾出了空间。

**决定要点**

执行局不妨：(a) 核准净收入目标；(b) 通过项目厅两年期管理业绩和将资源用来实现业务优化的目标。

## 目录

章次	页次
一. 战略背景 .....	5
A. 发展中国家期待更多的增加值 .....	5
B. 大会重申的成本回收原则 .....	6
C. 执行局核准的项目厅战略目标 .....	6
D. 预算估计数反映项目厅在管理目标方面的期望 .....	7
二. 财务背景 .....	7
A. 对 2012-2013 两年期的预测显示将实现净收入目标 .....	7
B. 关于根据《国际公共部门会计准则》修订业务准备金要求的建议 .....	8
C. 预算的编制和执行反映当地实际情况 .....	8
D. 预测表明项目厅自筹资金的业务模式是可行的 .....	9
三. 管理成果和预算框架 .....	10
A. 管理成果提供了实施优化的框架 .....	10
目标 A. 公认价值：协调对合作伙伴的增加值 .....	11
目标 B. 流程优化：高效和有效的业务流程和系统 .....	12
目标 C. 人员优化：能力增强和高效率的人员 .....	12
目标 D. 财务管理：促进发展成效的财务管理 .....	13
B. 定向使用资源并调整组织以取得成果 .....	14
四. 2014-2015 两年期预算估计数 .....	21
A. 提高增加值，同时减少管理资源 .....	21
B. 与战略相适应的灵活的员工队伍 .....	22
C. 其他非工作人员费用保持稳定 .....	22
D. 潜在负债及未来风险准备金 .....	23
表	
表 1 按职能组群分列的管理成果目标和资源 .....	15
表 2 2012-2013 年和 2014-2015 年按类别和地点分列的管理预算供资的员额 .....	22

表 3 资源计划 .....	23
表 4 按地点分列的管理预算供资的高级职位 .....	24
表 5 按费用类别分列的预算估计数 .....	24
图	
图 1 项目厅全球结构 .....	5
图 2 按收入来源分列的收入趋势 .....	9
图 3 管理成果框架 .....	10
附件(见执行局网站)	

Annex I. Methodological note on UNOPS management results and budget framework

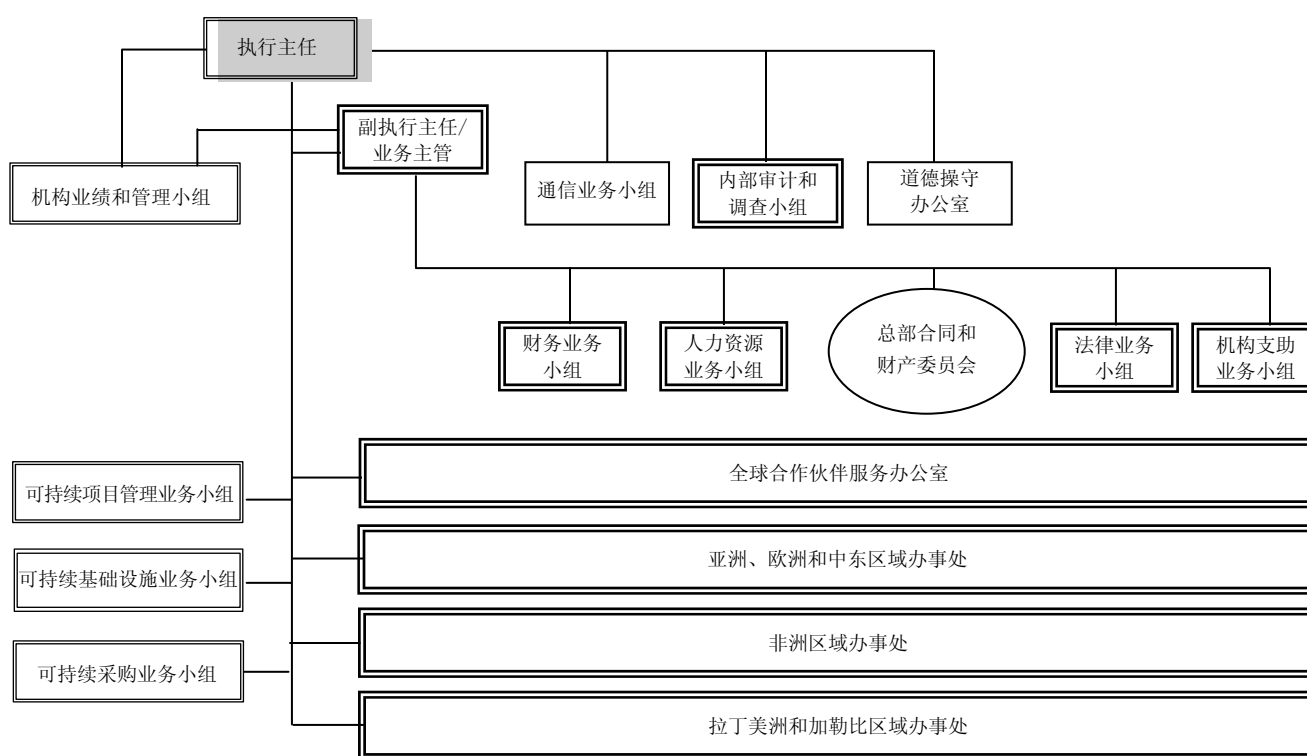
Annex II. Terminology

## 一. 战略背景

1. 项目厅致力于维护联合国的一致性，并为改善贫困人民生活的可持续成果做出贡献。它以千年发展目标和其他国际商定目标以及联合国政策框架，包括关于四年期综合政策审查的大会第 67/226 号决议为指导。

2. 《项目厅 2014-2017 年战略计划》(DP/OPS/2013/3) 为本组织作为可持续项目管理、基础设施和采购方面咨询、执行和业务处理支助服务的重要合作伙伴提供了方向和侧重点。它阐明了项目厅在业务上可为其合作伙伴的发展、人道主义和建设和平成果做出哪些贡献以及如何做出这些贡献。

图一. 项目厅全球结构



### A. 发展中国家期待更多的增加值

3. 增强发展中国家的国家主权和能力以及在整合并平衡可持续发展的经济、社会和环境层面方面的挑战，为作为业务服务提供者项目厅设立了新的条件。

4. 一些发展中国家已经毕业，或者正在毕业之中，成为或即将成为中等收入国家，并愿意分享它们的发展经验。有效和可持续的发展合作需要将利用国家体系作为默认方法。在这方面，项目厅预计对其服务的需求将增加，特别是在会员国强烈呼吁开展能力发展的重点领域。

5. 项目厅必须准备好在今后可能管理较少量的资金，而将重点放在增加值上，例如通过提供针对性的咨询服务、专业技能和知识转让，包括南南合作。项目厅的重要性不能再以其交付额来看，而要以其对合作伙伴成果的贡献来看。

## B. 大会重申的成本回收原则

6. 在四年度全面政策审查中，大会确认了回收全部费用原则，并确认联合国各组织的业务模式和任务不尽相同，这意味着各自的供资结构也有所不同。大会还要求联合国各基金和方案进一步减少管理费用。

7. 在编制本预算估计数时，项目厅作为联合国一个完全自筹资金的服务提供者，努力维护其财务稳定及其业务模式的可行性。项目厅力求实际大幅减少管理资源。

8. 特别是，项目厅正在采取措施，降低与其项目组合的构成变化有关的风险。项目厅不强调资源运用中的成本回收，以此鼓励将其贡献集中在他们能够为合作伙伴提供最多价值的地方，同时鼓励利用国家体系。这方面的具体措施详见财务管理一节(第三章，A节)。

## C. 执行局核准的项目厅战略目标

9. 执行局在其 2013 年年会上核准的项目厅 2014–2017 年战略计划吸取了往年的经验教训，特别是 2012 年进行的对项目厅 2010–2013 年战略计划的中期审查中的全面盘点。<sup>1</sup>

10. 该战略的前提是需要侧重于特定领域，使项目厅能够在它最有影响力的方面为世界第一流的业绩标准和最佳做法做出贡献。该计划介绍了项目厅的战略目标，这些目标决定了其重点是国家能力和可持续性。三个贡献目标指导着项目厅对合作伙伴成果的贡献：

- (a) 可持续的项目管理；
- (b) 可持续的基础设施；
- (c) 可持续采购。

11. 项目厅的任务约定接受流程有助于明确项目厅的重点，是其风险管理系统的核心组成部分。该流程确保项目厅只接受符合其战略计划和目标以及相关联合国发展援助框架的项目。它确保新项目对国家能力发展做出有效的贡献，纳入可持续发展的三个层面，并在财务上对项目厅是可行的。

<sup>1</sup> 项目厅 2010–2013 年战略计划中期审查(DP/OPS/2012/7)及其附件。

## D. 预算估计数反映项目厅在管理目标方面的期望

12. 在本战略规划期间，项目厅将对是否遵守了四年度全面政策审查的要求、其对合作伙伴的可持续成果的贡献(特别是在项目管理、基础设施和采购方面)以及对实现 2014–2015 年和 2016–2017 年两年期按成果编制的预算中规定的一系列管理结果承担责任。

13. 项目厅的组织优化已获得认可。<sup>2</sup> 项目厅是联合国国家工作队一个活跃和受到赞赏的成员，它的领导透明度已获得确认，其财务可行性已连续七年得到证明，同时它还实行了风险管理、内部控制、问责制和监督制度。项目厅在上两个两年期以及 2012 年的外部审计中都得到无保留审计意见，自 2009 年底以来一直维持着超过最低要求的业务准备金。正在处理未决历史负债问题，以实现最终解决。

14. 在这些成就的基础上，2012–2013 年预算估计数<sup>3</sup> 给予正在实施的若干战略举措以优先地位。这些包括向《国际公共部门会计准则》过渡、改进业务做法以及获取核心管理职能、业务流程和人员的外部认证。知识管理、指导和工具也得到了加强。

15. 2014–2017 年战略规划附件四中所列项目厅管理成果框架为确保其自筹资金的业务模式的可行性以及建设一个能够实现自身愿景的组织提供了方向。本预算估计数的列报正是基于该框架。

16. 正在依据“欧洲质量管理基金会优化模型”开发一个“项目厅优化模型”。该模型与多边组织业绩评估网评估组织成效和成果的常见方法结构相似。项目厅致力于以世界一流的标准来衡量自己的业绩，并将继续利用其优化模型寻求对其业绩的外部评估。

## 二. 财务背景

### A. 对 2012–2013 两年期的预测显示将实现净收入目标

17. 如项目厅 2012 年已审计财务报表所示，在两年期的中点，项目厅已可望实现 2012–2013 年零净收入的目标。管理费用保持在远低于 2011 年的水平，补偿了因过渡到《国际公共部门会计准则》而造成的收入确认延迟。2012 年的盈余使项目厅能够投资于其为合作伙伴项目增值的能力。

18. 通过其管理信息系统，项目厅持续监测结果，包括相对于目标的实时财务执行情况。项目厅将继续采取审慎的管理做法，即便收入减少，也要确保财务可持

<sup>2</sup> 项目厅在欧洲质量管理基金会进行的组织优化外部评价中被评为四星。

<sup>3</sup> 项目厅 2012–2013 两年期预算估计数(DP/OPS/2011/5)。

续性。会计上准备金的结果很难预先估计，在许多情况下，这需要与伙伴组织达成协议、与承包商进行仲裁裁决，或由捐助方做出财务承诺。

19. 在编制预算时，有必要就下一两年期的预计期初余额作出一些假设。在这些假设基础上，项目厅认为，它将达到或超过 2012-2013 两年期设定的净收入目标。

20. 项目厅 2012-2013 年经证明的财务报表反映的项目厅该两年期财务执行情况将取决于直到 2013 年最后一天的收入和开支。这将受到关于历史负债的核销和坏账准备的决定的影响。结果和对未来规划的影响将于 2014 年向执行局报告。

## **B. 关于根据《国际公共部门会计准则》修订业务准备金要求的建议**

21. 作为一个完全自筹资金的机构，项目厅必须维持业务准备金。正如项目厅在 2012-2013 年预算估计数中宣布的，项目厅委托了一项对业务准备金和规定的最低要求的审查。

22. 项目厅仔细考虑了审查结果。回顾业务准备金的目的是为了确保项目厅持续经营的连续性，两项调查结果被视为尤其重要：(a) 与项目执行有关的风险不取决于项目开支大小；(b) 根据《国际公共部门会计准则》，必须建立与退休人员服务终了负债有关的应计项目，而根据以往会计准则，这些负债被视为由业务准备金涵盖。

23. 项目厅提出，业务准备金的适当最低要求是相当于前三年平均 4 个月的管理预算支出。审查结果和建议理由在与预算估计数一道提交执行局的会议室文件中进行了阐述。

24. 自 2009 年年底以来，项目厅连续三年都将年终业务准备金保持在最低要求以上。如已审计财务报表所示，2012 年年底的期末余额为 6 290 万元，高于规定数 1 580 万元。估计 2012-2013 两年期期末余额也将与此类似。

## **C. 预算的编制和执行反映当地实际情况**

25. 为确保公允反映当地实际情况，预算估计数以利用项目厅管理信息系统中的数据进行的自下而上的预测为基础。预测包括对以往执行情况的分析和高级管理人员提供的假设。

26. 依照组织结构，预算的执行将分散到各区域办事处和相关的业务枢纽、业务和项目中心以及全球合作伙伴服务办公室及相关组群。各办公室和办事处主管将对完成年度目标协议负责。各实体在组织结构中的地位，将根据年度目标设定情况进行调整。

27. 监测和报告预算执行情况是项目厅绩效管理体系的一个组成部分。数据的收集和分析是为了便于在不同层次进行报告：全组织；按区域；按实体。



28. 为确保项目厅满足合作伙伴对项目厅服务的不断变化的需求所需的灵活性，财务条例 14.02 授权执行主任在核定两年期管理预算中调配资金，增减资金，包括人员配置表中的员额数，条件是执行局设立的两年期净收入目标。

#### D. 预测表明项目厅自筹资金的业务模式是可行的

29. 作为一个自筹资金的组织，项目厅的生存要求其收入与其管理费用相配。作为与 2014-2017 年战略计划有关的高级别规划设想，项目厅估计，执行和业务处理服务的收入将维持现有水平，而与咨询服务有关的收入将有所增加。

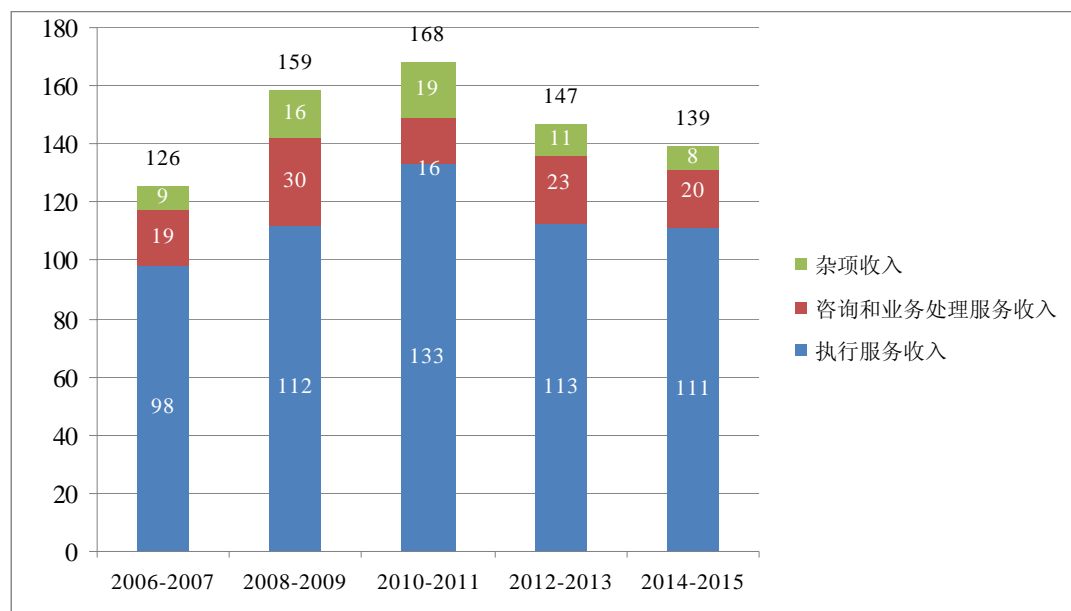
30. 2014-2015 两年期，毛收入目标定为 1.392 亿美元。这包括项目执行服务的估计收入 1.112 亿美元、咨询和业务处理服务收入 2 000 万美元和杂项收入 800 万美元。图 2 所示为预测与过去情况的比较。该图所示 2012-2013 年收入为 2012 年实际数与 2013 年估计数之和；2014-2015 年数据为预算估计数，而往年数据为实际数。为增强服务类型之间的可比性，图 2 所示为当前和未来咨询和业务处理服务收入的净收入，而 2012 年数据和之前各年数据为毛额。这就解释了为什么在可比净收入增加的同时，图中各柱体却在减小。

31. 在这些预算估计数中，项目厅的目标是零净收入，这意味着两年期末的业务准备金仍将高于最低要求。

32. 在整个预算期内，项目厅将根据财务条例 14.02 监测收入和支出模式，并在必要时调整预算，使管理开支适应不断变化的实际情况。如果净收入目标没有实现，项目厅将根据财务条例 22.02，按照其预定用途减少业务准备金。

图 2. 按收入来源分列的收入趋势

(百万美元)



### 三. 管理成果和预算框架

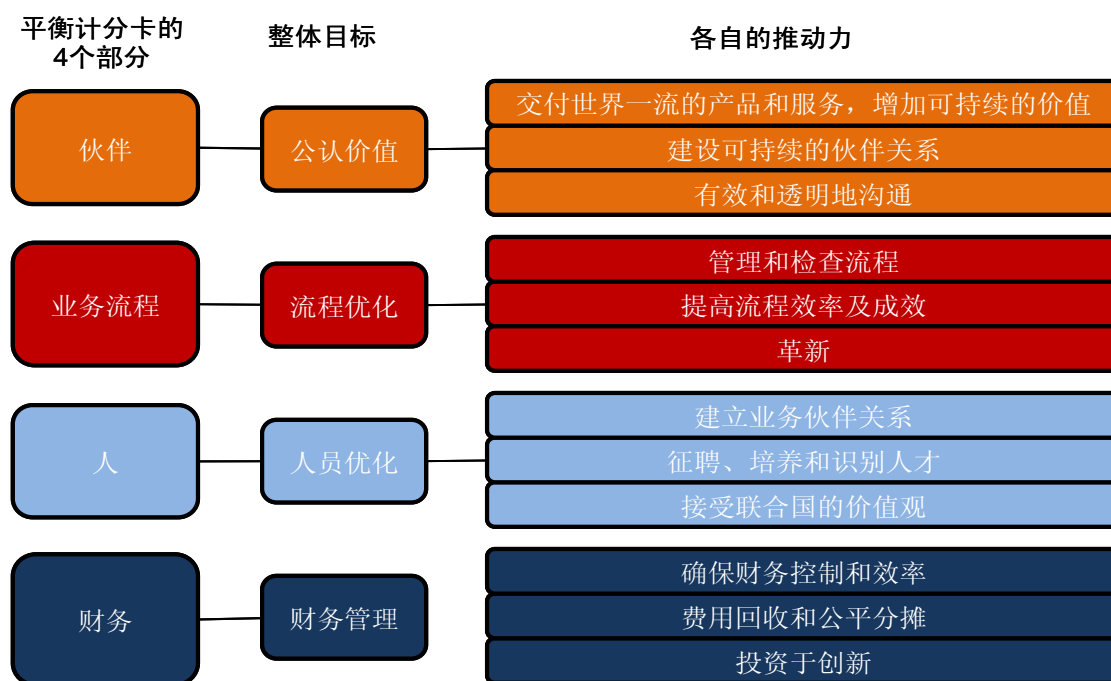
33. 根据与各利益攸关方和合作伙伴的广泛协商，项目厅战略概述了该组织如何可以为合作伙伴提供解决方案和价值，同时通过业务做法建模促进提高质量、可持续性、效率、透明度和问责制。为了推动组织优化，项目厅战略计划阐明了四大管理目标：

- (a) 公认价值(合作伙伴部分)；
- (b) 流程优化(业务流程部分)；
- (c) 人员优化(人员部分)；
- (d) 财务管理(财务部分)；

#### A. 管理成果提供了实施优化的框架

34. 如图 3 所示，已对与每个管理目标有关的三个推动因素加以完善，以便能有效地实施和宣传项目厅的优化议程。

图 3. 管理成果框架



35. 被列为优先投资的举措是在对下一两年期内项目厅可采取什么步骤实现业务优化的分析及可利用的资源的基础上提出的。优先排序的依据是 2013 年 5 月进行的外部优化问题评估以及与项目厅全球主管进行的相关协商。

## 目标 A. 公认价值：协调对合作伙伴的增加值

推动因素 A1. 交付世界一流的产品和服务，增加可持续的价值

36. 项目厅力求交付得到认可、验证并受到利益攸关方赞赏的、可持续的并符合国际标准和公认最佳做法的产品和服务。这些产品和服务应满足或超出合作伙伴的期望。

37. 为实现这一目标，项目厅将把重点放在明确界定的产品和服务目录上，为此进行有针对性的知识、方法、工具、指导和人员方面的投资。

38. 预计在项目管理、基础设施和采购方面对高质量执行和业务处理服务的需求将继续。项目厅越来越多地被要求提供咨询、最佳做法流程、培训以及对加强管理监督、透明度和问责的支持，以帮助开发这些领域的国家能力。项目厅将投资于提供这类咨询服务的能力。

推动因素 A2. 建设可持续的伙伴关系

39. 项目厅预计，发展中国家政府仍将是其核心合作伙伴，要么是项目厅直接提供服务，要么是通过联合国合作伙伴支助的方案间接提供服务。作为联合国国家工作队的成员，项目厅将参与联合国发展援助框架。

40. 项目厅将利用其在南南合作和与私营部门的合作伙伴关系方面的经验，将重点放在改进知识和能力转让的方法上，包括通过公私伙伴关系的方式进行转让。

41. 项目厅期待与双边捐助国政府、区域组织、国际金融机构、基金会和非政府组织建立进一步的合作关系。与这些合作伙伴的接触将集中或分国家进行，取决于合作伙伴的组织方式。项目厅将投资于建立和执行重要合作伙伴管理办法，以确保项目厅各级的协调。此外，项目厅将投资于建设高级管理人员和工作人员发现和处理合作伙伴的需求和优先事项的能力。

推动因素 A3. 有效和透明地沟通

42. 项目厅的雄心是在结果问责和透明度方面做一个领先机构。项目厅已加强其成果管理制系统及其业务和管理结果的报告方式。为更好地管理和报告结果，将尽一切努力改进项目厅的信息管理系统。项目厅将探索向合作伙伴和广大公众实时介绍活动信息和展示结果的新方法，并将遵守开放数据和透明度标准和做法。

43. 项目厅将侧重于可持续性管理和报告。这将有助于加强共同报告标准，特别是在实体基础设施和公共采购领域，从而促进拓宽发展实效。项目厅正在为项目评估、目标设定、监测和报告开发“可持续性筛查工具”。通过开源软件，这一新工具将对外开放，该工具涵盖了可持续性的三个方面以及对国家能力发展的贡献。项目厅将利用国际标准和最佳做法来衡量可持续性。自 2014 年起，相关结果信息将逐步在项目厅公开网站上提供。

## 目标 B. 流程优化：高效和有效的业务流程和系统

### 推动因素 B1. 管理和检查流程

44. 为满足不断增长的合作伙伴的期望，项目厅必须展示出在流程效率方面的不断进步。这将通过比照世界一流的私人机构和公共机构进行检查来实现。利用其获得国际标准化组织‘ISO 9001’质量管理认证的现有流程管理框架，项目厅正在实施一个更全面的、经外部认可的流程管理框架。

### 推动因素 B2. 提高流程效率及成效

45. 项目厅将应用流程管理最佳做法，根据以下五个“效率和成效的推动因素”制定改进计划：设计，自主权，执行人员，系统支持，衡量。将监测改进计划的有效性、努力和费用。

46. 对业务流程的信息和通信技术支持是项目厅交付平台的一个重要组成部分，这使项目厅能够及时、一致地在每一个地点提供高质量的产品和服务。在可能的情况下，项目厅将建立全球服务中心，以实现规模经济。

47. 2012年，顾能集团开展的一项研究得出结论，项目厅系统中的现有能力和职能未能充分满足项目厅的业务需求。它们不能提供整合与项目管理、基础设施和采购相关的业务流程所需的灵活度。由于按照具体任务的业务需求调整共享平台十分复杂，会给伙伴机构造成过重负担和费用，项目厅正在探索替代平台。

### 推动因素 B3. 革新

48. 在其授权的工作领域，项目厅将力求促进革新和调整可持续性和质量的最佳做法标准。为跟上技术的发展和与合作伙伴需求的变化，项目厅将把资源导向在其三项交付业务中的可持续产品和服务的开发。

49. 为确保项目厅交付平台了解国际公认的最佳做法和领先的外部标准，项目厅将在知识和革新方面建立更多的战略合作伙伴关系。这些战略合作伙伴关系将通过知识共享、人员借调、培训方案和组织认证以及直接支助项目厅的项目，提高项目厅的服务质量。

## 目标 C. 人员优化：能力增强和高效率的人员

### 推动因素 C1. 建立业务伙伴关系

50. 人力资源开发的目的是支持项目厅重点领域：可持续项目管理、基础设施、采购。重点将放在建立一个专家库上，通过对专业论坛的外联和建立伙伴关系，提供咨询服务。

51. 人力资源将根据项目厅整体结构进行调整，以支持其战略。将在有吸引力的领域努力实现业务处理服务的规模经济。项目厅将设计并进行技能查勘，确定现有和所需人员技能和标准化结构、流程、产品、个人简况和工作描述。

52. 项目厅将投资于完善“个体订约人协议”方式，以响应合作伙伴的需求，提升对于具备相关技能和能力人员的竞争力。这将提高业务效率和员工满意度。

#### 推动因素 C2. 征聘、培养和识别人才

53. 项目厅的目标是成为最优秀的人才的首选雇主。因此，将继续执行和加强支持征聘和绩效管理的政策、工具、做法和体制。

54. 项目厅提供一系列的专业发展课程和依据公认国际标准开展的认证。项目厅业务流程框架将作为内部学习计划的基础。

55. 将维持和制订项目厅的表彰和业绩奖励计划，以促进人员的积极态度和干劲。

56. 已确定了若干举措，以改进职业发展机会。这些举措包括辅导、培训、明确的结构化职业晋升途径以及通过不断的学习提高能力和技能。

57. 项目厅将物色、培养和发展其当前和未来的高级管理人员队伍，让他们在规范领域和一些领域担任领导职务，成为敬业和干练的领导者。项目厅将借鉴其在战略和领导力培训和认证方面的经验，在其全球管理小组中培养领导能力。

#### 推动因素 C3. 接受联合国的价值观

58. 项目厅将促进符合联合国核心原则和价值观的组织文化和人员行为。项目厅将支持联合国倡议，鼓励人员利用联合国系统职员学院提供的培训，支持管理人员申请驻地协调员方案。

59. 项目厅将加强性别平等政策框架和人力资源业务，并响应联合国性别平等和增强妇女权能全系统行动计划的要求。项目厅还将扩大其国家能力。

60. 项目厅将力求执行工作人员职位标准成本法。将就某一国家的某一职位对项目收取预定费用，而不是与担任该职的个人有关的实际费用。消除个人福利和应享待遇造成的项目成本的变化，将鼓励按照胜任能力遴选工作人员，消除实行多样化的阻力。该措施还增加了项目费用的可预见性。

#### 目标 D. 财务管理：促进发展成效的财务管理

##### 推动因素 D1. 确保财务控制和效率

61. 项目厅确保其对委托给它的资源负责，同时帮助合作伙伴实施自己的问责制度。项目厅认为透明度对于资源的有效利用必不可少。

62. 项目厅力求建立基于共同价值观的治理结构，以便在一个清晰明确的问责制框架内作出良好的判断。这使各实体和各小组能够无需微观管理即可规范其业绩。项目厅将根据其全球结构优化问责制框架。规划和资源分配将是一个连续性、包容性和以业绩为导向的过程，而不是一个自上而下的每年一次的活动。

63. 为了使人员能够以快速灵活的方式响应合作伙伴的需求，项目厅将全力根据对各实体的业绩和成熟度以及人员的技能和能力的个别评估进一步下放权力。

64. 为优化规划和资源分配，项目厅将提高财务信息的相关性和及时性。在目前的在每个会计年度依照目标实时进行财务执行情况管理的制度基础上，将更新该制度，以反映 12 个月滚动实际数，并使各实体能够定期更新主要财务参数的 12 个月滚动预测数据。每个实体和整个组织将因此能够提高资源的优先分配方式，以满足不断变化的业务实际情况。

#### 推动因素 D2. 成本回收和公平分摊

65. 项目厅将用双管齐下的办法确保其自筹资金模式的稳定性。首先，它将一如既往地组织的直接费用分摊给各项目。以活动为基础的成本计算将用于确定与具体流程有关的工作和费用。这将确保费用更精确地分摊给各项目，随着时间的推移，能使项目厅减少需要作为间接费用回收的数额。

66. 其次，项目厅将为回收间接费用改进其定价模式，以列入与项目厅提供增值有关的其他相关费用因素。这个办法将更公平地分摊费用，降低与项目组合构成变化有关的风险。项目厅不强调资源运用中的成本回收，以此鼓励将其贡献集中在它能够为合作伙伴提供最多价值的地方，同时鼓励利用国家系统。

#### 推动因素 D3. 投资于创新

67. 项目厅致力于将至少一半的任何财政盈余再投资于创新，以促进可持续性。资源将集中到整合和平衡可持续性方面，优先考虑：(a) 产品和服务的开发；(b) 业务发展；(c) 战略伙伴关系；(d) 战略变革举措。创新供资将通过一个快速而严谨的、在四个优先领域均有明确标准的流程进行管理。将以透明的方式对投资及相关成果进行追踪，并将与整个组织分享创新。

### B. 定向使用资源并调整组织以取得成果

68. 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、2011/10、2012/27 和 2013/9 号决定采取的统一方法编制了 2014-2015 两年期预算。执行局在这些决定中核可了费用分类、成果预算编制和预算列报的统一方法。项目厅采用自筹资金的业务模式，因此，一般认为对于其收入和费用，两年是最适切的规划时间框架。

69. 项目厅的组织结构提高了为合作伙伴提供服务的效率和成效，明确界定了全球职能、权限和责任。2014-2015 两年期的成果和预算框架与 2013 年初修订的项目厅全球结构(图 1)直接对应，目的是进一步协调决策，整合交付和管理业务内外的重要职能。

70. 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 按职能组群汇总了业绩指标及相关基线和目标以及资源。

表 1 按职能组群分列的管理成果目标和资源

整合后的职能组群	业绩指标	基线	目标 2014-2015	2014-2015 年 管理资源
领导和机构发展方向	项目厅对有关联发援框架的实质性贡献	2012 年 83%	90%	1 530 万美元
	所实现的碳中和	2011 年 100%	100%	
	所评价的实体中成功维持“ISO-14001”环境管理的实体的比例	到 2013 年 5 月达到 100%	100%	
	所评价的实体中成功维持“ISO-9001”质量管理体系的实体的比例	到 2013 年 5 月达到 100%	100%	
	平衡记分卡与项目厅奖惩框架相联系的业绩部分的增加	2012 年一个部分(财务)	所有四个	
	依照外部认可的标准(如 APQC)实施新的流程管理框架	暂缺	100%	
	实现执行局核准的净收入目标	2010-2011 年 100%	100%	
机构对外关系和伙伴关系、沟通和资源调动	项目厅与国家、地方政府直接合作项目的比例增加	2012 年, 21%的项目厅交付都是与政府直接合作进行的	10%	2 530 万美元
	项目厅在联合国工程和共同用途项目采购中的份额增加, 同时保持项目厅在联合国在保健项目中的采购份额	项目厅在联合国 2011 年采购中的份额: - 工程项目: 23% - 共同用途项目: 31%	15%	
	一些重要合作伙伴给予	暂缺	15%	

整合后的职能组群	业绩指标	基线	目标 2014-2015	2014-2015 年 管理资源
	的新增任务约定增加			
	项目厅遵守 IATI 标准的情况	2012 年 100%	100%	
	自 2014 年起, 在项目厅公开网站上推出按国家、合作伙伴或项目厅交付业务分类的可持续性结果信息	2012 年 0%	100%	
	项目厅公开网站的月均访问量	2012 年 86 000	95 000	
国家办事处监督、管理和业务支助	总体合作伙伴满意度	2012 年 78%	80%	2 880 万美元
	项目厅在其重点领域的交付份额	2010-2012 年项目厅交付份额: - 项目管理: 35% - 基础设施: 31% - 采购: 28% 在项目厅重点领域的交付份额: 94%	95%	
	直接或间接向国家和地方政府提供的咨询服务项目增加	2012 年, 项目厅新增任务约定 1 070 万美元为咨询服务	300%	
	包括与合作伙伴商定的国家能力建设组成部分在内的执行服务项目的比例, 这种国家能力建设包括雇用当地人, 结合规定的在职学习以及正规培训和认证	2012 年, 项目厅支持的项目中约有 50% 努力发展国家能力, 加强机构或发展技能	65%	
	采用最低可持续性标准, 包括性别平等标准筛选和批准的项目的比例	暂缺	100%	
	以通过的可持续性标准筛选的项目厅有关供应商的比例	暂缺	90%	
	项目厅纳入复原力要	暂缺	100%	



整合后的职能组群	业绩指标	基线	目标 2014-2015	2014-2015 年 管理资源
	素考虑的新的基础设施项目的比例			
	项目厅费用和进度按计划进行的项目的比例	2012 年 80%	80%	
	任务约定保证完成率	2012 年 93%(四季度)	100%	
	按时完成的项目	2012 年 76%	80%	
	通过正式邀约进行的采购的平均处理时间(天数)	2012 年 78 天	80	
	累计内部审计建议的执行率	2012 年 93%	90%	
机构人力资源管理	总体员工满意度	2011 年 81%	80%	860 万美元
	人员绩效考核完成率	- 2012 年持工作人员合同的人员 97% - 2012 年持个体订约人协议的人员 70%	90%	
	经外部认证的相关执行人员比例	2012 年, 830 人参加了 ACCA、CIPS、康奈尔大学和 Prince2 的外部认证	70%	
	经内部认证的相关执行人员比例	2012 年, 40%的有关项目管理执行人员正在接受内部认证	50%	
	联合国强制性学习, 包括项目厅上岗培训班和安保培训的完成率	不详	100%	
	工作人员征聘的平均处理时间(天数)	不详 <sup>4</sup>	80	
	女性在项目厅所属人员(工作人员和个体订约人)中的比例	2012 年 27%	35%	

<sup>4</sup> 2012 年, 项目厅实施了新的全球人事征聘系统。因此 2013 年执行情况将用作报告 2014-2015 两年期执行情况的基线。

整合后的职能组群	业绩指标	基线	目标 2014-2015	2014-2015 年 管理资源
	女性在项目厅所属国际人员(国际专业工作人员类别和国际个体订约人)中的比例	2012 年 30%	35%	
工作人员和房地安保	所评估的办事处符合最低运作安保标准	2012 年 84%	85%	100 万美元
机构财务、信息和通信技术及行政管理	投资于可持续性举措的盈余的比例	不详	50%	4 740 万美元
	足以抵偿估计间接费用(新的定价)的项目的比例	不详	90%	
	联合国审计委员会往年建议的执行率	2012 年上一两年期的建议执行率为 86%	50%	
机构监督和保证	内部审计和调查小组对基于风险的内部审计计划的执行水平	2012 年 100%	90%	470 万美元
	按要求披露财务的人员所占比例	2012 年 100%	99%	

IATI=国际援助透化倡议；ISO=国际标准化组织；UNDAF=联合国发展援助框架；APQC=美国生产力与质量中心

### 领导和机构发展方向

71. 定义。整合后的职能组群“领导和机构发展方向”响应了项目厅“战略管理和领导”全球职能。这表明，领导和战略管理责任应由总部以及整个区域结构和职能领域的高级职位承担。

72. 问题和说明。这种整合后的职能组群说明执行主任在 2014-2017 年战略计划和两年期预算中的有关管理成果目标的执行方面对执行局负责。该全球职能反映了在整个组织进一步采用项目厅价值观的领导和支持责任。

73. 这一全球职能在绩效管理工具和框架的支持下，使执行主任能够让整个组织的管理人员对他们的管理业绩和对经营业绩的贡献承担责任。

74. 问责与供资额。战略管理和领导的经费是在全球结构所有实体以及各职能领域供资的。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。机构业绩和管理小组专门负责这一职能。供资额估计为 1 530 万美元。

### 机构对外关系和伙伴关系、沟通和资源调动

75. 定义。整合后的职能组群“机构对外关系和伙伴关系、沟通和资源调动”由两个项目厅全球职能组成：业务发展和沟通。

76. 问题和说明。为响应项目厅 2010-2013 年战略计划中期审查结果，包括从合作伙伴和利益攸关方协商中收到的反馈意见，项目厅的组织围绕三项交付业务进行，并修订了其结构，以扩大其地域覆盖和职能。

77. 为支持与主要合作伙伴加强合作与协调，项目厅建立了合作伙伴管理小组，以促进知识共享和协调。

78. 问责与供资额。责任在于全球合作伙伴服务办公室(该办公室主任负责协调联系职能)和沟通业务以及项目厅各区域实体的管理层。供资额估计为 2 530 万美元。

### 外地/国家办事处监督、管理和业务支助

79. 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”由以下四个项目厅全球职能组成：可持续项目管理、可持续基础设施、可持续采购和法律事务。

80. 问题和说明。项目厅三项交付业务确保其产品和服务能够带来最佳的公认价值，并采用可持续的方法生产、交付和管理，同时其执行人员的知识和技能得到相应的调整和加强。

81. 项目管理是项目厅在外部和内部提供价值的主要方式。可持续项目管理职能确保所有项目均采用项目厅的项目管理方法，以保证质量、速度和具有成本效益的结果。

82. 项目厅在实体基础设施方面发挥着重要作用，将加强其在这一领域的交付能力和地位。项目厅将减少灾害风险置于努力的核心，以促进联合国建设可持续的、复原能力强的未来的目标，确保规划和项目设计有风险评估作依据。

83. 更加注重发展实效，意味着更加强调高效、透明的政府采购和建设这一领域的国家能力。项目厅将在其采购中纳入可持续性考虑，对共同产品和服务实行适当的标准，在整个产品生命周期中强调可持续性。

84. 项目厅将为关于项目厅政策的执行，特别是交付和管理做法的咨询、培训和指南编写投入足够的资源。这将有助于缓解本组织及其合作伙伴的风险，并增加透明度和加强问责制。

85. 问责与供资额。责任在于项目厅各区域实体的管理层、新的综合业务咨询和支持实体、项目管理业务、采购业务、法律业务以及所有涉及业务处理服务的业务、流程支助及支持业务的记录维护。供资额估计为 2 880 万美元。

### 机构人力资源管理

86. 定义。整合后的职能组群“机构人力资源管理”涵盖项目厅全球人力资源职能。

87. 问题和说明。人才是最重要的资源。项目厅将加强个人业绩与奖惩制度以及个人业绩与组织成果之间的联系。为此，项目厅将对其结构、流程和产品进行标准化，使其与包括工作说明在内的标准化简述联系起来。

88. 项目厅将把性别平等纳入其所有活动的主流。项目厅将在所有地区和各级增加妇女员工人数，目标是实现性别均等。性别平等标码将跟踪各项目在多大程度上考虑了性别问题。

89. 问责与供资额。责任在于人力资源业务。供资额估计为 860 万美元。

### 工作人员和房地安保

90. 定义。整合后的职能组群“工作人员和房地安全”涉及项目厅的全球安全职能。

91. 问题和说明。安保对于项目厅项目的执行至关重要。它有助于为项目厅人员规划和执行作业设立界限。项目厅确认必须继续重视安保问题，实行了有关程序，提高其办事处对最低运作安保标准的合规率。

92. 问责与供资额。根据联合国安保管理系统责任制框架，责任在于项目厅总部和外地人事部门。项目厅机构支助业务安保主任负责代表执行主任监测项目厅遵守联合国管理政策的情况。大部分项目厅安保费用都直接由相关项目预算支付。管理预算的估计供资额为 100 万美元。

### 机构财务、信息和通信技术及行政管理

93. 定义。整合后的职能组群“机构财务、信息和通信技术及行政管理”包括项目厅三个全球职能：金融、信息和通信技术及一般行政工作。

94. 问题和说明。在确定完成财务业绩的基础上，项目厅在管理财务以促进发展成效的过程中将确保其自筹资金模式的稳定性。项目厅将按照有关国际标准维持适当的控制和财务健全。

95. 信息和通信技术支持项目厅的业务流程及其产品和服务的交付。

96. 项目厅将继续加强行政政策和程序的衔接和实施。资产管理业务将根据《国际公共部门会计准则》进行调整。在设在哥本哈根的项目厅总部迁至新的联合国城后，项目厅将探索能否利用与其他组织的协同作用。

97. 问责与供资额。责任在于财务和机构支助业务。供资额估计为 4 740 万美元。

## 机构监督和保证

98. 定义。整合后的职能组群“机构监督和保证”由项目厅以下全球职能组成：内部审计和调查、合同和财产审查、道德操守、战略审计咨询委员会。

99. 问题和说明。内部审计和调查小组将继续协助项目厅管理层评估和提高其控制系统、业务作法以及利用资源出成果方面的完备性、效率和成效。小组向执行主任和项目厅理事机构提供治理、风险管理流程和内部控制方面的保障。小组在保证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。

100. 项目厅道德操守办公室协助执行主任推动最高标准的廉正，并在项目厅培育道德操守、透明度和问责文化，以确保所有工作人员以专业精神为行为准则，维护《联合国宪章》。战略和审计咨询委员会为执行主任提供外部独立咨询。

101. 项目厅将继续保证其采购职能。这一保证职能将通过采用制度工具、激励编制高质量的提交文件和流程自动化而变得更加高效。

102. 问责与供资额。责任在于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及道德操守办公室。这一职能组群包括联合国审计委员会提供的外部监督的相关费用以及内部监督事务厅提供的任何收费服务的费用。供资额估计为 470 万美元。

## 四. 2014–2015 两年期预算估计数

103. 项目厅的目标是 2014–2015 两年期管理资源实际减少 6%。预算估计数 1.392 亿美元包括管理资源 1.312 亿美元和 800 万美元的潜在准备金专款。作为比较，在项目厅 2012–2013 年预算估计数中，编入预算的管理资源为 1.397 亿美元，并专拨潜在准备金 800 万美元。

### A. 提高增加值，同时减少管理资源

104. 2014–2015 年的平均通胀影响估计为每年 2.5%，反映了总部 2% 的年通胀率和所有其他地点的加权平均年度通胀率 3.4% 的综合影响。通胀率估计数来自国际货币基金组织。

105. 管理资源的减少是项目厅努力的结果，该厅通过提高效率和成效削减成本，抵销了本来需要增加的资源。管理资源的减少同时也是按照项目厅《财务条例和细则》的定义将有关费用列为直接费用的系统努力的结果。

106. 在编制这些预算估计数的过程中，项目厅对过去几年各费用类别的实际支出进行了一次彻底审查。对两年期费用的估计就是依据这次审查的结果以及人员配置表和两年期其他优先事项的调整得出的。

## B. 与战略相适应的灵活的员工队伍

107. 表 2 为项目厅员额概况，同时比较了 2012–2013 年和 2014–2015 年的预算估计数。2014–2015 年计划员额数与 2013 年年中的实际状况相同。工作人员人数减少发生在 2013 年上半年，是项目厅全球结构调整的一部分。

108. 工作人员职位数的减少是通过下列途径实现的：(a) 在可能的情况下持续改进和追求增效；(b) 始终努力准确地将直接费用归入项目；(c) 增加使用“个体订约人协议”方式。后一点是由于具备项目厅交付做法所需的能力的人员通常无法在联合国工作人员中找到，并且“个体订约人协议”对一些候选人更具吸引力。这种方式还提供了项目厅自筹资金业务模式所需的灵活度。这些因素在表 5 所示与员额和工作人员费用有关的减少额中占 1 550 万美元。

**表 2. 2012–2013 年和 2014–2015 年按类别和地点分列的管理预算供资的员额**

	2012–2013 年预算估计数			2014–2015 年预算估计数			变动		
	区域和			区域和			总部	区域	共计
	总部	伙伴服务	共计	总部	伙伴服务	共计			
副秘书长/助理秘书长	2		2	2	0	2			
D-2	3	5	8	4	4	8	1	-1	
D-1	7	15	22	6	13	19	-1	-2	-3
其他国际专业人员	57	95	152	55	86	141	-2	-9	-11
所有其他	55	127	182	43	89	132	-12	-38	-50
<b>共计</b>	<b>124</b>	<b>242</b>	<b>366</b>	<b>110</b>	<b>192</b>	<b>302</b>	<b>-14</b>	<b>-50</b>	<b>-64</b>

## C. 其他非工作人员费用保持稳定

109. 2013 年上半年，项目厅与设在哥本哈根的其他联合国组织一起将总部迁至联合国城。这使项目厅能够合并一些职能，预计将能增效和减少伙伴项目的直接费用和管理预算涵盖的间接费用等相应费用。

110. 如关于工作人员职位的段落所述，项目厅计划增加管理预算供资的持“个体订约人协议”的人员的比例。如表 5 所示，咨询人预算已显著增加，实际增加了 590 万美元，即 17.4%。

111. 项目厅计划在 2014–2017 年战略计划的实施中做一些一次性投资。这其中包括产品和服务的开发，以及加强对业务流程和报告系统的信息和通信技术支持，这将使项目厅所有任务约定都能进行可持续性和成果报告。

112. 项目厅计划其他业务费用的实际增长为零。最后，由于以前被作为直接费用(可分配费用)分摊给各项目的一些费用将由管理预算支付，预计偿还款将有所增加。

113. 在下一两年期中，项目厅计划在有需要和有机会时，增加全年可供分配的管理资源的比例。资源将以快速、透明和以结果为导向的方式进行管理，高级管理当局也将直接参与管理。资源分配决定将依据各实体和人员提交的业务情况，依照根据项目厅战略调整的标准进行评估，重点是可持续性创新。

#### D. 潜在负债及未来风险准备金

114. 2014-2015 两年期预算包括潜在准备金专款 800 万美元，这一数额与 2012-2013 年预算估计数相同。这样做的依据是对历史负债及过去十年核销额的评估，同时希望为潜在负债和风险充分拨备。2014-2015 年准备金包括与依照项目厅《财务条例和细则》细则 130.05 进行并经国际公务员制度委员会核可的项目厅的表彰和奖惩有关的准备金。

**表 3**  
**资源计划**

	2012-2013 预算估计数	2012(实际数)和 2013(估计数) <sup>5</sup>	2014-2015 预算估计数
<b>可用资源</b>			
业务准备金, 期初	57.0	33.4	62.9
执行服务收入	118.5	112.7	111.2
咨询和业务处理服务收入	20.2	23.1	20.0
杂项收入	10.0	11.0	8.0
<b>收入共计</b>	<b>148.7</b>	<b>146.8</b>	<b>139.2</b>
<b>现有共计</b>	<b>205.7</b>	<b>180.2</b>	<b>202.1</b>
<b>资源的使用</b>			
管理资源	139.7	132.1	131.2
准备金	8.0	6.5	8.0

<sup>5</sup> 截至 2011 年 12 月 31 日项目厅持有的业务准备金为 6 330 万美元。随着《国际公共部门会计准则》的应用，在为所有已知负债拨备 2 990 万美元后，2012 年 1 月 1 日，修订后的业务准备金共计 3 340 万美元。2012 年，项目厅实现了 820 万美元的净盈余，其累计盈余增至 1 580 万美元。由年终员工福利精算估值所产生的 2 140 万美元的贷项得到确认，并计入累计盈余，因此截至 2012 年 12 月 31 日业务准备金余额为 6 290 万美元。详见 2012 年项目厅经审计的财务报表。项目厅在其 2013 年的最新估计中假定净收入为零，因此截至 2013 年 12 月 31 日的业务准备金余额估计为 6 290 万美元。

	2012-2013 预算估计数	2012(实际数)和 2013(估计数) <sup>5</sup>	2014-2015 预算估计数
《国际公共部门会计准则》的影响	1.0		
<b>资源的使用共计</b>	<b>148.7</b>	<b>138.6</b>	<b>139.2</b>
资源余额			
收入净额	0.0	8.2	0.0
业务准备金, 期末	57.0	62.9	62.9

**表 4**  
按地点分列的管理预算供资的高级职位

	副秘书长/ 助理秘书长	D-2	D-1	共计
2012-2013 年员额	2	8	22	32
A. 增减				
总部	0	+1	0	+1
外地	0	-1	-3	-4
<b>增减共计</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-3</b>	<b>-3</b>
B. 改叙				
<b>变动共计(净额)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
2014-2015 年员额	2	8	19	29

**表 5**  
按费用类别分列的预算估计数  
(百万美元)

费用类别	2012(实际数) 2013(估计数)	数额增加		费用增加额 (美元)	2014-2015 预算估计数
		美元数	百分比		
员额 <sup>a</sup>	43.1	-9.3	-21.5%	2.2	36.1
一般工作人员费用	29.2	-6.3	-21.5%	1.5	24.4
差旅	7.1	0.3	4.5%	0.4	7.8
咨询人 <sup>b</sup>	34.2	5.9	17.4%	1.7	41.9
业务费用 <sup>c</sup>	15.0	0.0	0.2%	0.8	15.8
供应品	1.5	-0.0	-0.2%	0.1	1.5
家具和设备	1.2	-0.1	-8.8%	0.1	1.2



费用类别	2012 (实际数) 2013 (估计数)	数额增加		费用增加额 (美元)	2014-2015 预算估计数
		美元数	百分比		
偿还	0.8	1.7	210.6%	0.0	2.6
<b>费用共计</b>	<b>132.1</b>	<b>-7.6</b>	<b>-5.8%</b>	<b>6.7</b>	<b>131.2</b>

<sup>a</sup> 包括员额费用(国内和国际)和学习费用。

<sup>b</sup> 包括“个体订约人协议”、当地及国际咨询人、合约服务和公司合同。

<sup>c</sup> 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费用。