



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
22 June 2015
Chinese
Original: English

2015 年第二届常会

2015 年 8 月 31 日至 9 月 4 日，纽约

临时议程项目 12

联合国项目事务厅

联合国项目事务厅 2016-2017 两年期预算估计数

摘要

项目厅在其成立 20 周年之际已是一个具有明确授权并在项目管理、基础结构和采购方面有公认专门知识的成熟机构。2016-2017 两年期预算估计数源自项目厅 2014-2017 年战略计划(DP/OPS/2013/3)。在其获得授权的领域，项目厅将管理资源用于加强其向合作伙伴提供咨询、执行和交易支助服务的能力。

项目厅随时准备提供帮助，使预期将定出的可持续发展目标和其他国际商定目标所述的 2015 年后发展纲领成为现实。作为“胜任”的联合国系统的一部分，项目厅提供最高质量的产品和服务以支持国家和多边努力，使各国能够建立可持续、公正和公平的社会。项目厅还力求协助各国建立新型伙伴关系和获得新型资金来源。

这项预算为管理成果提供资源，以帮助实现项目厅的战略目标。预算为每项成果列出两年期的期望，并列出项目厅须为其接受问责的进展指标。

项目厅将进一步依照全球汇报计划的指导方针来报告其对可持续结果的贡献。为了更好地支持其合作伙伴，项目厅将拨出资源用于提升全机构的信息技术系统，这将有助于使其业务流程更智能化、更灵活和更一体化。系统升级将有助于进一步改善和综合项目厅处理战略和业务风险并扩大内部和外部协作的能力。

在连续九年(包括 2014 在内)取得扎实财政业绩后，在本两年期结束时，项目厅的业务储备金预计将继续高于最低要求，相当于项目厅交付量的 7%。因此，



在即将到来的两年期，项目厅净收入的目标为零。项目厅的计划是增加其交付量和对合作伙伴成果的贡献，但更准确地分配直接费用将可减少项目厅维持财政健康所需的管理资源。

作为联合国一个完全自筹资金的服务提供者，项目厅在编制这些预算估计数时力求财政保持稳定。2016-2017 年预算估计数为 1.256 亿美元，与上一个两年期预算估计数相比，管理资源实际减少 9%。这是在减少间接费用同时腾出经费进行战略投资的情况下实现的。

决定要点

执行局不妨(a)核准净收入目标；(b)核可项目厅希望实现的两年期管理成果和为取得优异业绩提供资源。

目录

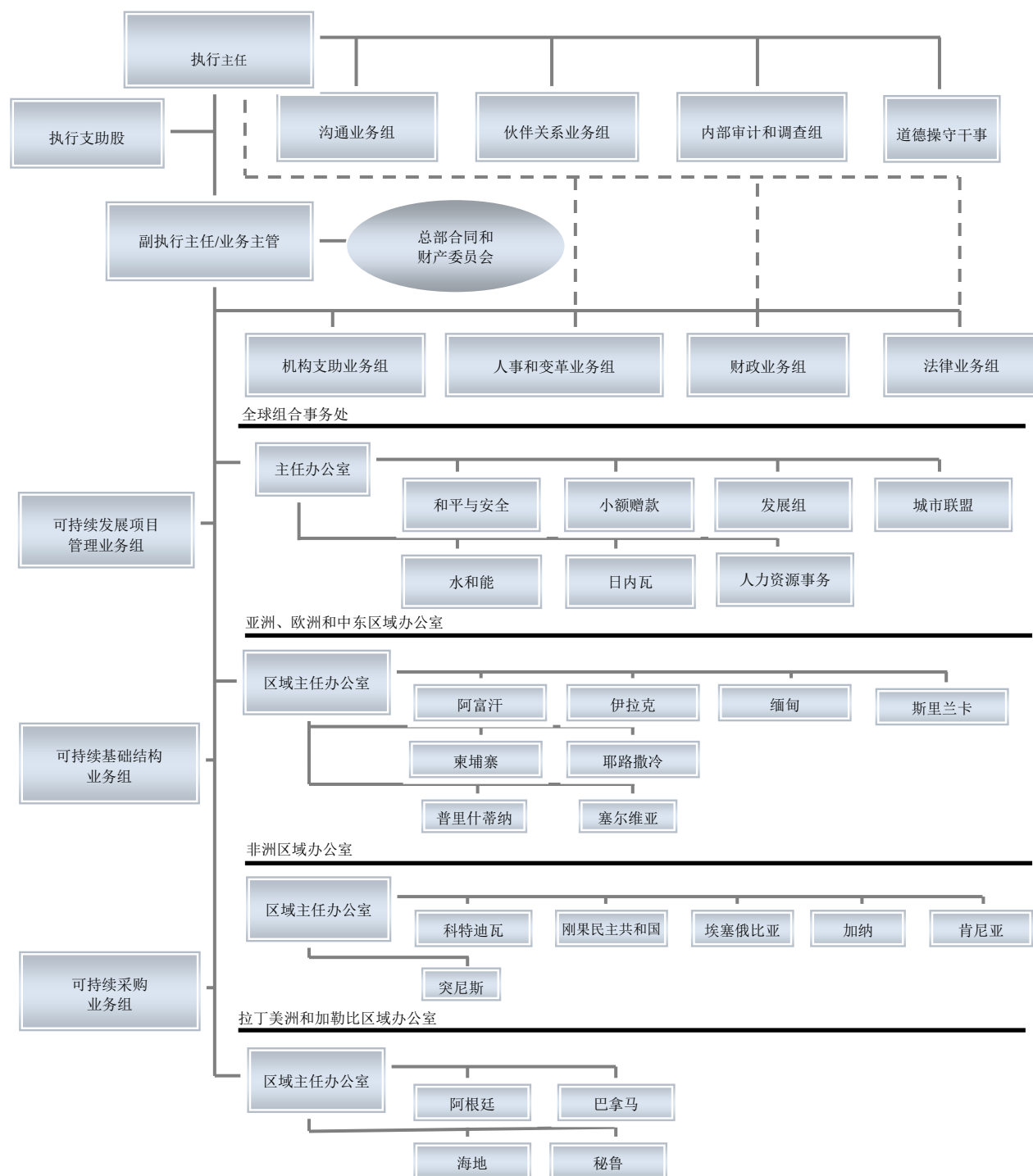
章次	页次
一. 战略背景	5
A. 项目厅支持建立“胜任”的联合国系统	7
B. 利用项目厅的专长以提高执行效率和成效	8
C. 建立优化的机构	8
二. 财务背景	9
A. 发展筹资	9
B. 项目厅自筹资金业务模式的可行性	10
C. 各项预测显示 2014-2015 年的目标能够实现	11
D. 2016-2017 年估计数显示费用全部收回	11
三. 管理成果和预算框架	12
A. 管理成果提供了追求优化的框架	12
B. 有针对性地投放资源研究调整机构以取得成果	17
四. 2016-2017 两年期预算估计数	21
A. 减少管理资源、提高效率和成效	21
B. 符合战略的灵活人员队伍	21
C. 其他非工作人员费用保持稳定	22
D. 进行投资以支助执行预期的可持续发展目标	22
表	
1. 按职能组群列示的管理成果的目标和资源	17
2. 由管理预算供资的高级工作人员员额	22
3. 资源计划	23
4. 按费用类别开列的预算估计数	24
5. 按类别和地点开列的管理预算供资的工作人员员额	24
图	
1. 项目厅全球结构	6

2. 收入趋势(以百万美元计).....	12
3. 管理成果框架.....	13
附件(请查阅执行局网页)	
一. 项目厅管理成果和预算框架的方法说明	
二. 术语	

一. 战略背景

1. 项目厅致力于维持联合国的一致性和并为改善贫困人民生活的可持续成果做出贡献。指引项目厅的是国际商定目标和联合国政策框架，包括关于四年度全面政策审查的大会第 67/226 号决议。
2. 项目厅 2014-2017 年战略计划(DP/OPS/2013/3)为本组织——作为在项目管理、基础结构和采购方面执行、交易支助和咨询服务的重要合作伙伴——提供了方向和侧重点。并指出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 1
项目厅全球结构



A. 项目厅支持建立“胜任”的联合国系统

3. 整个联合国系统正在成为能够“胜任”地支持预期将制定的可持续发展目标¹和气候变化目标²中所列的 2015 年后新发展纲领的系统。会员国期待联合国系统在此方面发挥重大作用，而项目厅随时准备支持联合国系统、各国政府和其他合作伙伴，以高效率和可持续的方式为有需要的人提供帮助。

4. 项目厅将在其下列公认具有专门知识和获得授权的领域，继续通过可持续的业务做法及其在执行、咨询和业务支助服务方面的技术知识，辅助联合国伙伴组织的规范性任务：

- (a) 项目管理；
- (b) 基础结构；
- (c) 采购。

5. 由于项目厅不断按照独立的外部标准³ 评估和改进这三大支柱领域的工作，因此项目厅有能力在发展、维持和平和人道主义工作方面支持其合作伙伴。

6. 项目厅按照其授权和战略计划，正在利用其获得认可的项目管理能力来帮助其合作伙伴。各合作伙伴可通过培训和获得认证的方式来获得项目厅的专门知识。项目厅随时准备通过在联合国大家庭内建立更密切的网络来帮助管理问题高级别委员会分享最佳的项目管理做法。

7. 可持续性以及承受和复原力是相关的。可持续性涉及评估某一项目对环境的影响；承受和复原力涉及对项目进行分析，以确定环境对项目结果的影响。项目厅将减少灾害风险作为其任务的基石，因为坚实的基础结构——以及采购和项目管理——对减轻自然灾害发挥至关重要的作用。在仙台举行的世界减少灾害风险大会宣布项目厅将共同主持国际灾后恢复平台。在这方面项目厅有 20 年建立承受和复原力基础结构系统的经验。

8. 项目厅是世界上第四个在英国皇家采购与供应学会认证标准下被授予采购做法“黄金”标准的组织，这展现了项目厅力求不断改进的决心。这还证实项目厅能够在可持续采购方面为其合作伙伴提供战略附加值。另一个里程碑是与联合国秘书处签署谅解备忘录，其中列出的合作领域包括在开展伙伴合作时在联合国秘书处主要采购做法方面具有的特权。

¹ 将在 2015 年 9 月举行的 2015 年后发展纲领问题首脑会议上定出。

² 将在 2015 年 12 月举行的联合国气候变化会议上定出。

³ 项目管理认证：Prince2，项目管理学会，项目管理协会；采购：英国皇家采购与供应学会；基础结构：国际顾问工程师联合会。

9. 越来越多需要帮助的人生活在脆弱国家，⁴ 各合作伙伴都将期望放在项目厅这样一个对此种情况具有丰富经验的结构。根据高级别论坛商定的处理脆弱国家问题的新全球指引，项目厅已能够在具有挑战性的条件下交付成果。与此同时，脆弱性与贫穷之间的重叠日益增加，⁵ 人道主义和发展需求之间的区别可能会减少。在这种情况下，联合国系统为合作伙伴和需要帮助的人执行的项目将面临新的挑战。

B. 利用项目厅的专长以提高执行效率和成效

10. 项目厅在过去 20 年逐渐成熟。项目厅的所有项目，无论是在其所采取的方法方面还是在所获得的成果方面，都有助于经济、社会和环境可持续性。项目厅与联合国大家庭保持了长期和高度获得重视的伙伴关系。项目厅与联合国秘书处、开发署和若干其他伙伴签署的谅解备忘录证明了这一点。项目厅在会员国中也同样得到重视。

11. 从低收入过渡到中等收入的国家往往在如何实现可持续发展问题上面临新挑战。在上一个两年期，项目厅对此有了更多的了解，并加强了能力以更好地满足这方面的需求。项目厅现在能够更好地为其合作伙伴提供服务，帮助其加强能力和在可持续问题上作出决定。

12. 现在比以往任何时候都更迫切需要采取新合作模式，在整个联合国系统以及在公共和私营部门进行合作。在大会各项决定和有关联合国准则⁶ 指导下，项目厅正试图与私营部门建立新伙伴关系，以支持实现国际商定目标。

13. 脆弱国家仍是离实现发展目标最远的国家。项目厅在最具挑战性的环境中拥有强大的队伍和经验，因此被认为是能够帮助加强效率和问责制的值得信赖的合作伙伴。项目厅除了采取短期干预措施外还帮助建设能力，重点放在可持续的全面做法。项目厅将利用其项目管理技能以改善治理和提供基础结构和采购方面的专门知识。

C. 建立优化的机构

14. 项目厅追求质量的一项证明是不断努力加强“项目厅优化模式”。在执行其战略计划过程中，项目厅日益娴熟地使用优化模式，并进一步将此种做法纳入主要业务流程。⁷

⁴ 经济合作与发展组织(经合组织)发展援助委员会(发援会)：确保脆弱国家不被留在后面——2013 年资源流动和趋势概况，第 1 页。

⁵ 经合组织发援会：2014 年脆弱国家：在脆弱国家调动国内收入(经合组织 2014 年，第 19 页)。

⁶ 大会第 56/76、58/129、60/215 和 62/211 号决议以及“联合国与企业界合作准则”。

⁷ 实施欧洲质量管理基金会的概念是项目厅按照其 2014-2017 年战略计划(DP/OPS/2013/3)第 63 段实施优化模式的基石。

15. 项目厅致力于提高质量和推动渐进式执行方法，其目的是使其合作伙伴获得惠益。其中最关键的是在业务和管理方面采用和纳入国际标准和最佳做法。项目厅的服务继续得到有关认证，⁸ 这为这些服务的质量提出了证明，项目厅并在其任务领域(采购、基础机构和项目管理)获得认证。在确保健康和安全的结构基础的运作方面，项目厅是第一个获得职业健康和安全管理体制⁹ 认证的联合国机构。

16. 透明度和问责制是项目厅优化模式的基础。项目厅共同主办并参加了国际援助透明化倡议，该倡议利用经济合作与发展组织(经合组织)发展援助委员会(发援会)各发展部门的类别来显示世界各地 1 000 多个活动的详细资料。项目厅将继续利用最佳做法和国际标准来改进其成果报告，特别是报告其交付结果的可持续性。

17. 项目厅支持变革和促进创新。在下一个两年期，其合作伙伴将受益于其业务创新和改进方案的实施。如其 2014-2017 年战略计划所述，项目厅将在全系统加强其信息技术基础结构。这个项目是由执行办公室管理并由一个项目委员会监督的变革管理举措，将通过这个项目改变项目厅全球交付平台所用的技术。

18. 项目厅将利用信息技术工具来加强人民之间和各组织实体之间的知识共享和合作。改善用于提高整体业绩和风险管理的工具将促进透明度和问责制。为了不落后于不断变化的发展局面，项目厅将继续进行调整以向其合作伙伴提供相关服务。为实现这一目标，项目厅将变革管理置于其管理理论的核心。

二. 财务背景

A. 发展筹资

19. 全球金融和经济形势正在发生变化，这对全球发展援助资金筹措产生影响。¹⁰ 经合组织/发援会的跟踪调查揭示，在国际一级和国家一级利用可用的公共资源和私人资源促进发展的重要性将日益增加。2015 年 7 月举行的第三次发展融资问题会议以及发援会关于衡量 2015 年后发展融资问题的会议，将是该部门的驱动力。

20. 在这方面，随着国内资源增加，发展中国家和中等收入国家的政府和公共实体将变得更为重要。项目厅有能力在各个发展部门帮助这些伙伴实现其发展目标。

21. 在实现预期的可持续发展目标方面，秘书长已要求将私营部门包括在内。¹¹ 将需要大量私营投资来推动实现这些目标所需的许多基础结构和其他发展需要。

⁸ 国际标准化组织：ISO9001 和 ISO14001。

⁹ 国际上适用的职业健康和安全管理体制英国标准(OHSAS18001)。

¹⁰ 发展援助委员会高级别会议，2014 年 10 月 7 日和 8 日，巴黎。

¹¹ “鉴于可持续发展的大量融资需求，必须从所有来源——国家、国际、私人和公共来源——调动资金。” SG/SM/16264-DEV/3137。

这将需要协调一致努力，在传统的官方发展援助之外增加可用资金。因此，“能够胜任”的呼吁的另一项目的是有效率地引入私人资金。项目厅正在与私营投资者合作探索联合促进可持续发展纲领的新机会，使发展中国家能够利用新型资金来源。

22. 虽然这项工作将包括机构型捐助方和慈善家，但项目厅试图更密切地与商业部门的伙伴合作。项目厅正在评估以何种方式利用官方发展援助以外的财政资源来支助可持续发展纲领。这项评估审查了公私伙伴关系，包括审查项目厅如何以各国政府之间诚实调解人的形式协助投资者和受益者。项目厅将评估如何帮助合作伙伴，确保企业在对发展中国家和中等收入国家进行投资时考虑到联合国的价值。

B. 项目厅自筹资金业务模式的可行性

23. 作为一个自筹资金的机构，项目厅的生存取决于其收入能够应付其管理费用和业务风险。¹² 为确保这一点，项目厅已实施经修订的向客户收费的政策，遵守公平划定费用原则和回收全部费用原则。项目厅对一系列业务流程适用基于活动的费用计算原则，以确定和更准确地划定直接费用。这在增加直接费用透明度的同时，还实际上大大减少了管理费用。¹³ 项目厅将继续按照这些原则审查和修订费用回收方法。

24. 同时，通过更准确地确定各种流程和服务的费用，项目厅能够提高其业务效率和成效。这种做法加上项目厅促进最佳做法和统一工作流程的做法，使项目厅能够将自己的业务流程作为交易服务产品向外提供。按照 2014-2017 年战略计划，项目厅开始从其在曼谷的共用服务中心提供与人力资源相关的服务。项目厅将试图制定新的共用服务模式来改善服务和降低费用，使其合作伙伴获益。这种做法将有助于整个联合国系统统一做法和“一体行动”。

25. 在下一个两年期，项目厅将开展一项方案，以便以更一致的方式改进和综合战略风险、业务风险以及履行情况的管理方法。作为内部控制框架的组成部分，项目厅的业务风险管理将从人员业绩管理制度以及强化的系统、流程能力和控制得到支助。项目厅所得到的认证、最佳做法、优化模式和力求加强透明度和问责制的做法为这种努力提供了更多的支助。战略风险的管理使一个组织可以定出各种战略替代方案和缓解措施的优先次序。机构的财政和非财政业绩管理框架为战略风险管理提供了有关信息，该框架的基础是项目厅的“平衡计分卡”及其季度审查过程。

¹² 项目厅的做法是通过划定费用全部收回直接费用，并通过其定价模式全部收回间接费用。通过(为具体风险)设立准备金和(为今后潜在的风险)设立业务储备金来缓解业务风险。

¹³ 见表 3.资源计划。

26. 为确保项目厅能够根据对其服务需求的变化进行调整，项目厅正在加强其预报工具。这种做法加上灵活的工作人员安排，将使本机构得以在必要时移动资源以支持其合作伙伴。

C. 各项预测显示 2014-2015 年的目标能够实现

27. 根据已审计的 2014 年财务报表和核准的 2015 年预算，2014-2015 两年期的预测显示项目厅很可能可以达成上一个预算估计数所定的目标。预计收入最后将达 1.45 亿美元，超过 1.392 亿美元的目标。

28. 如项目厅 2014 年财务报表所反映，在两年期中期，项目厅完全能够实现其大大减少管理开支的目标，无论是实际数字还是相对于总交付额的数字。此外，预测的 1.164 亿美元管理费用，大大低于两年期 1.312 亿美元的目标。

29. 管理费用减少是因为能够成功地列出一系列业务流程的直接费用。这使得项目厅能够更准确地收取项目的直接费用，从而减少待收的间接费用。

30. 在 2014-2015 两年期，准备金预计达 1 310 万美元，超出 800 万美元的目标。准备金数额较高的原因是项目厅在脆弱国家的存在，以及在这些地方所面临的挑战。从风险管理角度看，项目厅为这些行动可能产生的财务影响预留资金是一种良好做法。

31. 由于收入增加和管理费用减少，项目厅预计在 2014-2015 两年期结束时将有 1 420 万美元盈余。另一方面，与离职后健康保险有关的负债可能导致精算损失，预计会与净收入的增加抵消。因此项目厅预计在 2014-2015 两年期，业务储备金数额将大致不变，最终与期初余额 8 280 万美元持平。

D. 2016-2017 年估计数显示费用全部收回

32. 2016-2017 两年期的收入目标为 1.387 亿美元，略低于前一个预算估计数 1.392 亿美元。图 2 为预测收入与过去业绩的比较。该图显示 2014-2015 的收入为 2014 年实际收入与 2015 年估计收入之和；2016-2017 年数据是估计数，而 2012-2013 年数据为实际财政结果。

33. 在 2014 年，项目厅与联合国秘书处签署了谅解备忘录。按照这一备忘录，项目厅将在下一个两年期加强与联合国秘书处所有部分的协作。鉴于规模经济和密切合作所产生的效率，该备忘录列出一个退款方案，降低项目厅提供服务的价格，条件是必须达到预定的门槛数量。这种情况，加上预计间接费用减少，说明了项目厅下一个两年期的收入目标为何降低。

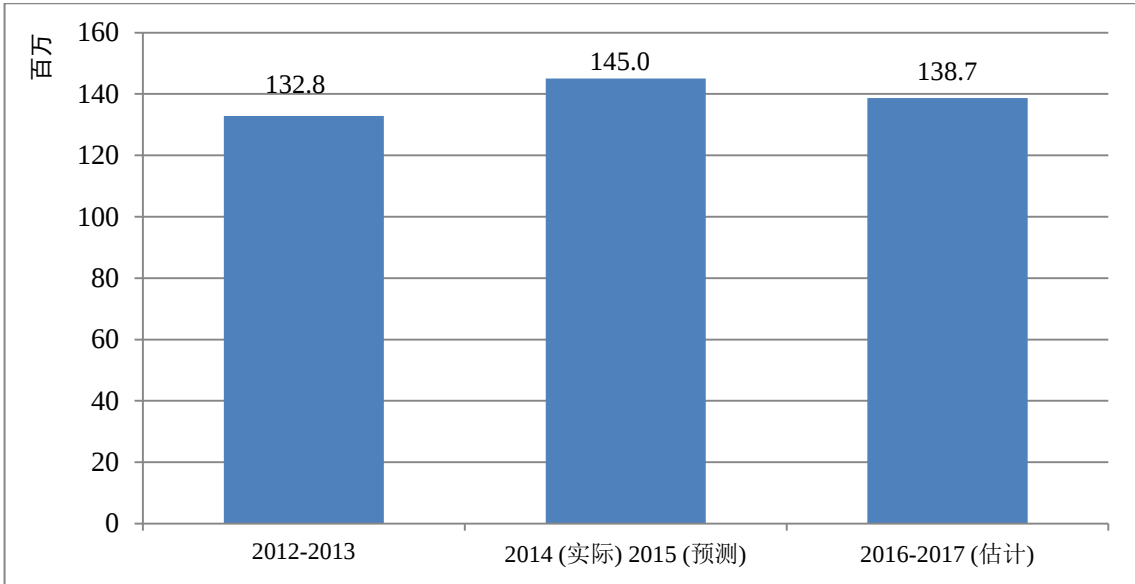
34. 在这些预算估计数中，项目厅的净收入目标是零，这意味着在两年期结束时，业务储备金仍将高于最低要求。

35. 在整个预算期间，项目厅将监测收入和支出情况，并按照财务条例 14.02 规定根据需要调整预算，使管理费用能够跟上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，以符合业务储备金预定用途的方式减少储备金。

图 2

收入趋势

(以百万美元计)



三. 管理成果和预算框架

36. 为了推动组织优化，项目厅在其 2014-2017 年战略计划(DP/OPS/2013/3)列出了四个管理目标。这些目标指引项目厅如何确保其自筹资金的业务模式的活力，和建立一个能够实现其愿景的机构。这些目标是：

- (a) 得到确认的价值；
- (b) 流程优化；
- (c) 人员优化；
- (d) 财务管理。

A. 管理成果提供了追求优化的框架

37. 如图 3 所示，与每个管理目标相关的三个驱动因素使项目厅能够有效地谋求实现和宣传其优化计划。

图 3
管理成果框架

平衡计分卡 观点	管理目标	各自的驱动因素
合作伙伴	A. 得到确认的价值	• A1. 提供世界级的产品和服务 增加可持续的价值 • A2. 建立可持续的伙伴关系 • A3. 以透明方式有效沟通
业务流程	B. 流程优化	• B1. 流程的管理和基准 • B2. 加强流程效率和成效 • B3. 创新
人员	C. 人员优化	• C1. 建立业务伙伴关系 • C2. 征聘、培养和表彰有才能的人 • C3. 支持联合国的价值观
财务	D. 财务管理	• D1. 财务控制和效率 • D2. 费用回收和公平分配 • D3. 投资于创新确保

38. 投资举措优先次序的决定是根据一项分析作出的，这项分析旨在了解项目厅可采取哪些步骤以及有哪些资源可用于使下一个两年期的业务取得优良结果。

目标 A. 得到确认的价值：进行协调使合作伙伴得到增加的价值

驱动因素 A1. 提供世界一流的产品和服务，增加可持续的价值

39. 鉴于国际发展纲领将于 2015 年重新设定，项目厅将按照届时定出的可持续发展目标调整活动。在这方面，项目厅提供的服务将是得到利益攸关方确认、批准和赞赏的；可持续的；遵循国际标准和公认的最佳做法的——并始终令合作伙伴满意或超出其期望的。

40. 为此，项目厅将重点放在明确界定的一组服务，并在方法、知识、工具、指导方针和人员方面对其进行有针对性的投资。

41. 预期在项目管理、基础结构和采购方面继续会需要高质量的服务。在交付项目结果方面，加强对能力建设作出贡献——例如通过实施一个支助当地和区域供应商的框架——仍是优先事项。此外，项目厅在下列方面展现全球领导能力：设计一些产生具有承受和复原力的发展成果的项目，加强残余风险管理能力，制订涉及故障分析的工具和方法，以确保复原和“恢复到比从前更好”。

驱动因素 A2. 建立可持续的伙伴关系

42. 项目厅预计发展中国家政府将继续成为其主要合作伙伴，不是由项目厅直接提供服务，就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，项目厅将继续在联合国发展援助框架内参与工作。项目厅将继续在联合国系统内建立伙伴关系，首先是采取措施以促进涉及采购活动的合作。

43. 项目厅将加强其在脆弱国家行动的经验及其与私营部门的伙伴关系，并将重点放在改进转移知识和能力的方法，包括通过公私伙伴关系进行此种活动。

44. 项目厅预计将与双边捐助国政府、区域组织、国际金融机构、基金会和非政府组织进一步建立关系。这方面的主要驱动因素将是其主要伙伴管理做法及其新“客户关系管理”系统。

驱动因素 A3. 以有效和透明方式进行沟通

45. 项目厅的目标是推动在成果方面接受问责和提高透明度。项目厅已加强其成果管理制及其报告业务和管理成果的方式。进一步改进的一个主要驱动因素将是其新企业资源规划系统，该系统将加强其遵守开放数据和透明度标准和做法的能力，以及按照四年度全面政策审查的要求提出报告的能力。

46. 项目厅正在利用全球报告倡议的标准加强其在可持续性問題上的执行和报告能力，这些得到联合国环境规划署核可的标准是在世界银行支助下制订的。

目标 B. 流程优化：高效率和高成效的业务流程和系统

驱动因素 B1. 流程管理和基准

47. 为满足其伙伴不断增长的期望，项目厅将展示其不断在改进流程的效率。流程管理框架是这些改进的出发点。项目厅将用美国生产力和质量中心框架来为各核心业务流程定位。通过这一框架就可用世界级私营和公共组织来作为基准。

驱动因素 B2. 增进流程效率和成效

48. 2012 年的一项研究¹⁴ 发现，在灵活性和在得到支助的若干核心流程方面，项目厅的业务需求没有得到其企业资源规划系统的充分支持。因此项目厅决定实施一项新的系统。从 2016 年起，新系统将逐步扩大到涵盖所有被列出的项目厅核心业务流程。

49. 加强支持核心业务流程是项目厅交付平台的一个关键组成部分，此种支助导致在每个地点提供的服务都是及时、一致和高质量的。项目厅设立了两个全球共用服务中心，即在曼谷的全球共用服务中心和在哥本哈根的综合业务咨询和支助

¹⁴ 顾能集团为项目厅进行的研究。

股。这些中心提高了各种交易工作的流程效率。项目厅继续探讨在全球一级和区域一级通过共用服务来实现规模经济的机会。

驱动因素 B3. 创新

50. 项目厅的目的是在其授权范围内帮助创新和采用可持续发展的最佳做法标准。这包括继续获得符合环境管理以及健康和安全的认证。¹⁵ 项目厅还将继续确保其行动是碳中和的。

51. 已有大量投资资金可用以确保项目厅的交付平台能够跟得上合作伙伴不断增加的预期。一个例子是建立一个与供应商订立长期协定的电子商务平台，该平台供内部使用，并供来自联合国系统的伙伴、地方政府、国际非政府组织和国际金融机构使用。

目标 C. 人员优化：能力高强和业绩优良的人员

驱动因素 C1. 建立业务伙伴关系

52. 项目厅将建立一个随时能在项目管理、基础结构和采购方面履行任务的熟练工作人员队伍，并继续将重点放在建立和维持一组获得内部和外部认证的人员，以加强项目厅应对合作伙伴需求的能力。

53. 为了加强在机构各级有效执行其核心业务工作所需的内部能力，将在现有项目厅工作人员队伍中建立一个获得认证、具有技能和可部署的变革管理顾问网络。

54. 项目厅将为最近在曼谷设立的共用服务中心添加职能，以进一步加强内部工作人员管理能力。项目厅将设计并进行技能查勘，查明现有和所需人员的技能，并使各种结构、流程、产品、个人简况和工作描述标准化。

55. 项目厅将为进一步加强“个体订约人协议”模式进行投资，以应对合作伙伴的需求，并在吸引和留住具备相关技能和能力的人员方面提高竞争力。本组织将调查在采用标准收费用法来收取人员费用方面可能具有的好处。

驱动因素 C2. 征聘、培养和表彰有才能的人

56. 项目厅的目标是成为最优秀的人的首选雇主。因此，项目厅将继续执行和加强有助于征聘和绩效管理的政策、工具、做法和体制。其中一部分工作是建立候选人才库以便能及时应对内部和外部伙伴的需求。“入职流程”方案将推进新聘人员和高级领导人的业绩。项目厅将用有针对性的外联战略不断加强其作为雇主的地位。

57. 项目厅按照公认国际标准提供一系列专业发展课程和外部认证。本组织正在制定一项内部认证计划，用以在项目厅业务流程框架方面提供专门知识。为了在

¹⁵ ISO14001 和 OHSAS-18001。

经授权的特定领域起领导作用，并成为公认的专职和有效领导人来源，项目厅将继续查明、培育和发展其目前和未来的高级管理人员队伍。

58. 将维持和发展项目厅的表彰和绩优奖励方案以增加工作人员的积极性。“工作人员对工作的投入、参与和满意程度”是通过年度调查衡量的，调查结果用于机构的发展工作。

驱动因素 C3. 支持联合国的价值观

59. 项目厅将继续促进符合联合国核心原则和价值的组织文化和人员行为。项目厅将支持联合国的各项倡议、提供全系统培训的机会、确保完成强制性培训课程，并支持驻地协调员方案。

60. 项目厅将进一步加强其两性平等成果，并将继续用联合国性别平等和增强妇女权能全系统行动计划作为基准来评估这方面的进展。

目标 D. 财务管理：促进发展成效的财务管理

驱动因素 D1. 确保财务控制和效率

61. 项目厅确保对其受托的资源实施问责制，同时帮助合作伙伴实施对自己的问责制。项目厅认为透明度对资源的高效率利用至关重要。

62. 项目厅力求建立基于共同价值的治理结构，以便能够在明确制订的问责和管制框架内做出合理的判断。各实体和小组将因而得以在无微观管理的情况下进行业绩管理。项目厅将按照其全球结构优化其控制框架。

63. 为了优化规划和资源分配，项目厅将使财务信息更具相关性和更加及时。每月及时进行财务结算是加强财务控制和效率的关键组成部分。在新信息技术系统的基础上，各实体将能够定期更新关于各项主要财务参数的滚动式预测。因此每个实体以及整个机构，将能够更好地安排资源的优先顺序并满足不断变化的业务情况。

驱动因素 D2. 费用回收和公平分配

64. 项目厅采取两个办法确保其自筹资金模式的稳定性。首先，项目厅一直按照基于活动的成本计算原则定出各驱动因素的直接费用。这确保费用更精确地划分给内部和外部项目。

65. 第二，项目厅采取一个回收间接费用的定价模式，其中纳入与项目厅所增加的价值有关费用驱动因素。这种方法公平地将费用分配给各项目，并减少项目厅项目组合的组成发生变化时所产生的风险。项目厅不将重点放在回收与处理资源相关的费用，从而鼓励将重点放在能够为合作伙伴增值最多的地方，同时鼓励利用国家的系统。

驱动因素 D3. 投资于创新

66. 项目厅决定将收入的一部分投入创新和建立伙伴关系。这些资源将集中于实现其管理目标。下一个两年期的一个例子是彻底翻新信息技术基础结构。

B. 有针对性地投放资源研究调整机构以取得成果

67. 项目厅依照开发署、人口基金和儿童基金根据第 2010/32、2011/10、2012/27 和 2013/9 号决定通过的统一列报方法，编制了 2016-2017 两年期预算，执行局在这些决定中核准了统一的费用分类、成果预算编制和预算列报方法。由于项目厅采取自筹资金的业务模式，两年是最适切的规划收入和费用的时间。

68. 项目厅的组织结构有助于以高效率和高成效的方式向合作伙伴服务交付结果，并明确界定了全球职能、权力和问责制。2016-2017 两年期的成果和预算框架直接与 2015 年初修订的项目厅全球结构相对应(图 1)。

69. 本节通过七个统一职能组群的视角说明项目厅的管理成果和预算框架。表 1 提供了各项主要业绩指标、相关的基线和目标以及每个职能组群的资源。

表 1
按职能组群列示的管理成果的目标和资源

统一的职能组群	业绩指标	基线	目标 2016-2017	2016-2017 管理资源
领导和机构方向	达成执行局核准的净收入目标	100% (2014)	100%	1 530 万美元
	经评估的项目厅办事处中成功保持外部认证的比率	100% (2014)	100%	
机构对外关系以及伙伴关系、沟通和资源调动	与已确定的主要伙伴新达成的和延长的伙伴协议增加的数额	7.24 亿美元(2014)	15%	2 430 万美元
	项目厅遵守国际援助透化倡议标准的情况	100% (2014)	100%	
国家办事处监督、管理和行动支助	按照项目厅关于成功项目的标准定期进行评估的项目的比率	93% (2014 第四季)	100%	3 090 万美元
机构人力资源管理	“工作人员对工作投入、参与和满意程度”的总体情况	待定	待定	940 万美元
	妇女在项目厅全球管理队伍中的比率	31% (2014)	35%	
工作人员和房地安保	得到评价的遵守最低运作安保标准的办事处	92% (2014)	90%	30 万美元
机构的财务、信息和通信技术及行政管理	两年期的每一年都获得无保留的审计意见	100% (2012-2013)	100%	3 800 万美元
机构监督和保证	需要作出财务披露的人员的比率	100% (2014)	100%	740 万美元

领导和机构方向

70. 定义。关于“领导和机构方向”的统一职能组群涉及由项目厅全球管理小组履行的项目厅关于“战略管理和领导”的全球职能。

71. 问题和说明。这一组群阐明执行主任须在 2014-2017 年战略计划的执行方面接受执行局问责，并阐明两年期预算管理成果方面的相关目标。全球职能列明领导责任和支助全机构进一步遵行项目厅价值观的责任。

72. 在业绩管理工具和框架支助下，全球职能使执行主任能够在实现管理成果和对业务成果作出贡献方面追究主管的责任。

73. 问责制和供资水平。全球结构所有实体都在战略管理和领导方面获得资助。须接受问责的为执行办公室以及全机构的高级主管。供资额估计为 1 530 万美元。

机构对外关系以及伙伴关系、沟通和资源调动

74. 定义。关于“机构对外关系以及伙伴关系、沟通和资源调动”的统一职能组群包括两个项目厅全球职能：“业务发展”和“沟通”。

75. 问题和说明。随着项目厅在管理对外关系方面日趋成熟，于 2014 年成立了伙伴关系业务组，以协同项目厅所有行业和区域实体推动发展和扩大新伙伴关系和现有伙伴关系。伙伴关系和沟通业务组直接向执行主任负责，以突出与会员国、捐助方和受援国政府接触的重要性。

76. 伙伴关系业务组就业务发展活动与区域和国家办事处主管合作，同时建立一个主要合作伙伴管理框架，使项目厅能够在全球范围满足合作伙伴的需求。

77. 问责制和供资水平。接受问责的责任由伙伴关系业务组、沟通业务组和项目厅各区域实体主管分担。供资额估计为 2 430 万美元。

外地/国家办事处监督、管理和行动支助

78. 定义。关于“外地/国家办事处监督、管理和业务支助”的统一职能组群包括四个项目厅全球职能：项目管理、基础结构、采购和法律。

79. 问题和说明。项目厅在交付结果方面的三个做法确保其产品和服务具有得到确认的最佳价值，是在使用可持续做法的情况下制作、交付和管理的，并且其工作人员的知识和技能是调整一致和得到加强的。

80. 项目管理是项目厅在外部和内部提供体现出价值的产物的主要方式。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，以确保高质量、高速和性价比高的成果。

81. 项目厅在设计和交付有形的基础机构系统方面信誉卓著，并将加强其在这方面的交付能力和地位。项目厅将减少灾害风险以加强承受和复原能力作为帮助实

现联合国建立可持续和复原能力强的未来社会的目标的核心，确保方案拟订和项目设计都考虑到灾害风险。

82. 加强注重发展成效意味着加强注重高效率和可持续的公共采购。项目厅将建立一个支持地方和区域供应商发展能力的框架。

83. 项目厅拨出资源用于在执行项目厅政策上，特别是在交付结果和管理做法上提供咨询、培训和制订指引。综合业务咨询和支持组提供的法律支助是最近采取步骤综合各项共用服务的一个例子。

84. 问责制和供资水平。须接受问责的是项目厅各区域实体、基础结构业务组、项目管理业务组、采购业务组、法律业务组、综合业务咨询和支持组以及所有支持业务的涉及交易服务、流程支助及记录维护的职能的管理层。供资额估计为 3 090 万美元。

机构人力资源管理

85. 定义。关于“机构人力资源管理”的统一职能组群涵盖项目厅的全球“人力资源”职能。

86. 问题和说明。项目厅设立了在曼谷的全球共用服务中心以及在哥本哈根的综合业务咨询和支助股，以便在全球范围内更有效率地提供与人事有关的服务。在 2016-2017 两年期，项目厅特别将目标定为进一步增加通过该中心进行人事管理的比率。

87. 为吸引高水平候选人，项目厅将进行投资，以通过有针对性的外联方案加强其作为雇主的品牌。将继续努力以确保新工作人员经历成功的“入职流程”，并在其在项目厅的整个任职期间继续得到发展。

88. 问责制和供资水平。在政策方面须接受问责的是人员和改革业务组，在业务执行方面则是全球共用服务中心和综合业务咨询和支助组。供资额估计为 940 万美元。

工作人员和房地安保

89. 定义。关于“工作人员和房地安保”的统一职能组群涵盖项目厅全球安保职能。

90. 问题和说明。安保对项目厅项目的执行至关重要。大部分费用由有关项目直接提供。

91. 问责制和供资水平。须接受问责的为联合国安保管理系统问责制框架所列项目厅总部和外地工作人员。在机构支助业务组的项目厅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。管理预算为此提供的经费估计为 30 万美元。

机构的财务、信息和通信技术及行政管理

92. 定义。关于“机构的财务、信息和通信技术及行政管理”的统一职能组群包括三个项目厅全球职能：“财务”、“信息和通信技术”和“一般行政管理”。

93. 问题和说明。在已实现的财务结果的基础上，项目厅将继续确保其自筹资金模式的稳定性。项目厅将按照相关国际标准维持适当的控制和完整性。作为提高其支助工作效率的第一步，项目厅将三个全球业务组的财务和行政工作并入综合业务咨询和支助股，在下一个两年期间将继续这样做。

94. 信息和通信技术支助项目厅的业务流程以及其提供的产品和服务。在下一个两年期，将通过业务创新和改进方案实施新的信息技术基础结构，这项工作一般由机构支助业务组管理。项目厅将继续加强阐明和实施行政政策和程序。项目厅还将继续利用在哥本哈根联合国城的联合国各组织间产生的合力效应。

95. 问责制和供资水平。须接受问责的是财政业务组、机构支助业务组和业务创新和改进方案。拟议供资额为 3 800 万美元。

机构监督和鉴证

96. 定义。关于“机构监督和鉴证”的统一职能组群包括下列项目厅全球职能：内部审计和调查、合同和财产审查、道德操守以及专家战略咨询组的和审计咨询委员会。

97. 问题和说明。内部审计和调查组将继续协助项目厅管理层评估其控制系统、业务做法和用于实现成果的资源是否适当，是否有效率和有成效，并协助其加以改进。该组就治理、风险管理流程和内部控制问题向执行主任和项目厅理事机构提供鉴证意见。

98. 项目厅道德操守办公室协助执行主任在项目厅促进最高廉正标准和促进道德操守文化、透明度和问责制，以确保所有人员以专业精神行事，遵守联合国宪章。专家战略咨询组和审计咨询委员会向执行主任提供外部独立咨询意见。

99. 项目厅将继续对其采购职能进行鉴证。将通过使用体制工具、鼓励编制高质量的呈件和流程自动化以提高这一流程的效率。

100. 问责制和供资水平。须接受问责的是内部审计和调查组、执行首席采购干事、总部合同和财产委员会和道德操守办公室。这一职能组群的费用包括与联合国审计委员会和联合检查组提供的外部监督有关的费用。供资额估计为 740 万美元。

四. 2016-2017 两年期预算估计数

101. 作为一个自筹资金的机构，项目厅的生存取决于其收入能应付其管理费用。两年期 1.387 亿美元的收入目标因此是项目厅 2016-2017 年管理预算的框架。

102. 项目厅的目标是，与上一个两年期相比，2016-2017 两年期管理资源实际减少 9%。1.387 亿美元预算估计数包括 1.256 亿美元管理资源和指定用途的准备金 1310 万美元。相比之下，在项目厅 2014-2015 年预算估计数中，1.312 亿美元为管理资源，800 万美元为准备金。

A. 减少管理资源、提高效率和成效

103. 2016-2017 年的年平均通货膨胀率估计为 2.6%，¹⁶ 这是总部年通货膨胀率 1.8%和所有其他地点平均年通货膨胀率 3.4%的合并率。

104. 管理资源总体减少的原因是项目厅努力提高效率和成效以减少费用，从而抵销了本来需要增加的资源，另一个原因是项目厅继续努力按照项目厅财务细则和条例的定义，将相关费用作为直接费用收回。

105. 准备金估计数的编列是希望为潜在风险提供足够资金。预计准备金增加的原因是项目厅在脆弱国家的存在，以及在这些国家开展项目涉及更多的风险。指定款项以应对不利事件的和不可预见的情况是项目厅多层面风险管理方法之一。

B. 符合战略的灵活人员队伍

106. 表 2 列出 2016-2017 年预算估计数中的项目厅高级员额。

107. 主任级职位的变化显示项目厅已成为一个成熟的机构。这些变化反映项目厅更加努力在其授权的行动领域进一步加强交付结果的做法。这也反映了项目厅努力改善其外联战略，以提升其在发展界和广大利益攸关方的形象。这些变化反映了围绕着项目厅任务领域和机构核心职能逐步建立的体制。

108. “个体订约人协定”模式的使用为项目厅提供了自筹资金模式所需的灵活性。与此同时，机构的稳定性取决于有一组有一定数目的固定工作人员职位。这反映在为下一个两年期提议的工作人员员额总数中，其目的是确保能够保留机构知识和核心能力。

109. 表 5 显示，2016-2017 年计划由管理预算供资的工作人员员额数目与 2015 年中期的实际数目相同。表 4 按支出类别列出 2016-2017 年预算估计数和 2014-2015 年预计费用，表 5 为表 4 中的信息提供了更多细节。值得注意的是，在下一个两年期，项目厅没有计划改变 2015 年年中的实际工作人员员额。工作人员预算中唯一增加的是预计因通货膨胀而增加的费用。

¹⁶ 估计通货膨胀率来自国际货币基金组织。

表 2

由管理预算供资的高级工作人员员额

	副秘书长/助理秘书长	D-2	D-1	共计
2014-2015 年员额	2	8	19	29
总部变化	0	3	-2	1
区域和合作伙伴服务变化	0	0	1	1
总共变化	0	3	-1	2
2016-2017 年员额	2	11	18	31

C. 其他非工作人员费用保持稳定

110. 项目厅在 2014-2015 两年期利用机会提高效率导致 2016-2017 年预算总额低于 2014-2015 年估计数。同时这导致资源分配(例如分配给投资的资源)有更多的灵活性。

111. 如上所述,项目厅在实施其新的信息技术基础结构方面有一项雄心计划。在订约承办事务、差旅和业务费用方面增加的 300 万美元是为了在 2014-2015 年预计情况外提供支助所需的费用,其目的是在下一个两年期执行各项活动。

112. 与 2014-2015 年相比,项目厅计划在家具/设备和偿还费用方面的实际增长为零。项目厅的行动已按照当前的机构设定进行了改变和调整。

113. 在下一个两年期,项目厅将继续提供可在全年根据需求和机会分配的管理资源。将在高级管理人员直接参与下以迅速、透明和注重结果的方式管理资源。资源的分配将根据各实体提交的业务个案作出决定,并将依照符合项目厅战略的标准进行评估,重点放在促进可持续性方面的创新办法。

D. 进行投资以支助执行预期的可持续发展目标

114. 2016-2017 年的管理资源目标包括更多地投资在技术方面。项目厅正在进行全系统升级,以便将其技术基础转变成一套更有效率的综合流程。新的企业资源规划系统将使项目厅能够提供更智能化、更有效并且能够帮助合作伙伴实现其目标的解决办法。

115. 除了投资于技术外,项目厅将投资于发展有关的产品和服务,以支助可持续发展,与各国政府、组织和私人行为体建立伙伴关系,以及制订业务战略。项目厅决定确保将大量年度管理预算用作专门投资基金。项目厅继续改善这些投资的内部透明度和问责制,并确保所取得的成果有利于合作伙伴和有需求的人。

表 3
资源计划

(百万美元)

可用资源	2014-2015 预算估计数	2014(实际数)和 2015(预测数) ¹⁷	2016-2017 预算估计数
期初业务储备金	62.9	82.8	82.8
预算收入总额 ¹⁸	139.2	145.0	138.7
可用资源共计	202.1	227.8	221.5
资源使用			
管理资源	131.2	116.4	125.6
准备金	8.0	13.1	13.1
资源使用总额	139.2	129.5	138.7
资源余额			
预算收入净额	0.0	15.5	0.0
预算与公共部门会计准则* 的调节 ¹⁹	—	-1.3	—
当期公共部门会计准则盈余	—	14.2	—
期初业务储备金	62.9	82.8	82.8

* 公共部门会计准则=国际公共部门会计准则

¹⁷ 项目厅在 2013 年 12 月 31 日持有的业务储备金为 8 280 万美元。在 2014 年项目厅的净盈余为 990 万美元，与此同时，净资产变动表列出对年终员工福利进行精算估值产生 1 420 万美元的赤字，因此业务储备金余额为 7850 万美元。详细情况载于项目厅 2014 年已审计财务报表。预计项目厅在 2015 年期间将产生盈余 430 万美元，因此在 2015 年 12 月 31 日业务储备金余额估计为 8 280 万美元。

¹⁸ 预算收入总额包括管理费收入(整个期间总收入)和联合国项目厅财务报表表五中的净财务收入。

¹⁹ 预算盈余与公共部门会计准则盈余的调节是根据项目厅财务报表附注 23 进行的。有必要对预算盈余与公共部门会计准则盈余进行调节，因为根据项目厅财务报表表三，后者影响到业务储备金数额。

表 4
按费用类别开列的预算估计数

(百万美元)

支出类别	2014(实际数)	所需资源的增加		费用 增加(美元)	2016-2017 预算估计数
	2015 (预测)	数额(美元)	百分比 ²⁰		
员额	33.3	—	0.0%	1.8	35.1
一般人事费 ²¹	19.5	—	0.0%	1.0	20.5
差旅	8.0	0.4	5.1%	0.4	8.8
咨询顾问 ²²	38.9	2	5.1%	2.1	43.0
业务费用 ²³	12.4	0.6	5.1%	0.7	13.7
家具和设备	2.1	—	0.0%	0.1	2.2
偿还	2.2	—	0.0%	0.1	2.3
支出共计	116.4	3.0	2.6%	6.2	125.6

表 5
按类别和地点开列的管理预算供资的工作人员员额²⁴

	2016-2017 年预算估计数		共计
	总部	区域和合作伙伴服务	
副秘书长/助理秘书长	2	0	2
D-2	7	4	11
D-1	4	14	18
其他国际专业人员	43	47	90
所有其他人	18	25	43
共计	74	90	164

²⁰ 百分比是确切数字的百分比。

²¹ 包括津贴、保险费和学习费用。

²² 包括“个体订约人协定”、地方和国际咨询人、订约承办事务和公司合同。

²³ 包括一般业务费用、招待费、租金、公用事业、维持和杂项费用。

²⁴ 自 2013 年年中上一个预算估计数提出以来，由直接和间接费用供资并由项目厅监管的当前工作人员员额总数持续保持在大约 500 个员额。大会在关于联合国系统发展方面业务活动四年度全面政策审查的决议(A/RES/67/226)中要求“在现行预算框架内努力减少管理费用，以尽量降低必要的收费率”，根据这项要求，项目厅的战略计划规定本机构“一致地酌情定出本机构用于项目的直接费用。(……)这将确保能够更精确地将费用分配到各项目，使项目厅能够随着时间推移减少需要作为间接费用回收的总额”。在 2014-2015 两年期，项目厅遵循这一指示，继续确保准确地将共用项目服务费用作为直接费用分配给各项目。因此，以前作为间接费用回收的员额费用，现已在预算中编为项目直接费用，以确保准确地回收费用。目前共有 138 个工作人员员额提供共用项目服务，这些员额费用已完全或部分列为各项目的直接费用。