



联合国开发计划署、
联合国人口基金和
联合国项目事务署
执行局

Distr.: General
21 June 2017
Chinese
Original: English

2017 年第二届常会

2017 年 9 月 5 日至 11 日，纽约

临时议程项目 11

联合国项目事务署

联合国项目事务署 2018–2019 两年期预算估计数

摘要

2018 - 2019 两年期预算估计数源自项目署 2018 - 2021 年战略计划，该计划连同本文件和项目署的宗旨、使命与愿景声明将一并提交给执行局核准。项目署的成果框架包括三个相辅相成的贡献目标和四个管理目标，它支持《2030 年可持续发展议程》和联合国系统发展方面业务活动四年度全面政策审查的要求。

基于其需求驱动型业务模式的性质，项目署预计 2018 - 2019 两年期收入较 2016 - 2017 年的预测略有增长。这些现有管理资源将用于实现项目署下一个两年期的宏伟目标。两项内部改革举措将发挥关键作用：项目署结构改革，以及通过继续投资信息和通信技术来改进其交付平台。

拟议预算通过将资源投入基本管理成果来支持项目署的贡献目标。预算为每项成果列出了两年期的期望，以及项目署须为其负责的进展指标。

作为一个以需求为驱动力、完全自筹资金的组织，项目署在编制这些预算估计数时继续力求财政保持稳定。在 2016 - 2017 两年期中期，业务准备金仍然高于执行局设定的最低要求，这使得合作伙伴确信项目署能够履行其承诺。项目署 2018 - 2019 两年期的净收入目标为零，估计业务准备金将继续维持在 2016 年底的水平。

2018 - 2019 年预算估计数为 1.327 亿美元，与前一个两年期的预算估计数相比，在管理资源方面实际增长 250 万美元。收入目标大幅增加，从 2016 - 2017 年预算估计数的 1.387 亿美元提高到 2018 - 2019 年的 1.793 亿美元，反映了由于



对增值服务的关注增加而导致的 2016 - 2017 年预计收入的增长。除了核心管理资源，项目署将根据其风险状况拨出所需的充足资金，通过核销和准备金应对目前的风险，并建立合理的应急准备金为将来的风险做好准备。项目署加强了对附加值和质量的关注，并将据此投入资金，以提升其流程质量和人员能力。

决定要点

执行局不妨 (a) 批准净收入目标；及 (b) 核可项目署在管理成果方面的两年期期望和提供资源以支持其贡献目标。

目录

章次	页次
一. 项目署发展方向：2018–2019 年的宏伟目标.....	5
A. 高效的管理支助服务.....	6
B. 有实效的技术专门知识.....	7
C. 扩大资源储备和影响.....	8
二. 项目署如何表现：财务背景.....	9
A. 项目署自筹资金业务模式的可行性.....	9
B. 预测显示 2016–2017 年目标的实现情况.....	10
C. 2018–2019 年估计数表明有足够的资源基础.....	10
三. 项目署如何实现其目标：2018–2019 年成果.....	11
A. 管理成果为项目署实现贡献目标提供框架.....	12
B. 有针对性地使用资源并调整机构以取得成果.....	17
四. 项目署将如何管理：2018–2019 年预算估计数.....	21
A. 注重质量和增加值的稳定管理资源.....	22
B. 符合战略的灵活人员队伍.....	22
C. 分配资源以应对风险.....	23
D. 投资以支持项目署的宏伟目标.....	24
 表	
表 1. 按职能组群分列的管理成果目标和资源.....	18
表 2. 按类别和地点分列的由管理预算供资的工作人员员额.....	23
表 3. 资源计划.....	25
表 4. 按费用类别分列的预算估计数.....	26
 图	
图 1. 项目署成果框架.....	5
图 2. 项目署全球结构.....	7

图 3. 收入趋势..... 11

图 4. 管理成果框架..... 12

附件（请查阅执行局网页）

附件一. 项目署管理成果和预算框架方法说明

附件二.术语

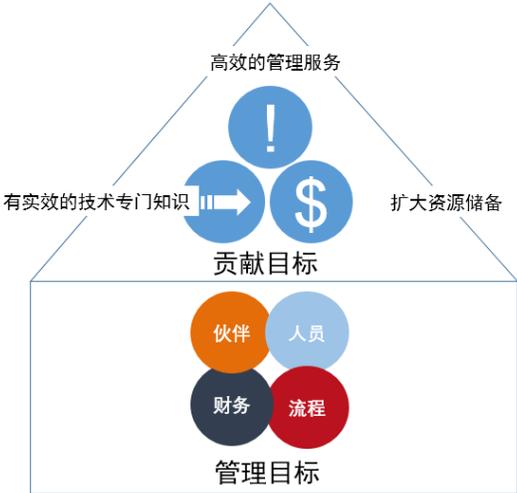
一. 项目署发展方向：2018–2019 年的宏伟目标

1. 通过大会决议和执行局决定，¹成员国授权项目署与政府、联合国系统和包括私营部门在内的其他各方合作,以扩大执行能力。如项目署 2018–2021 年战略规划所述，该授权的职能服务线包括基础设施、采购和项目管理，以及人力资源、财务管理和其他管理服务。

2. 执行局欢迎项目署的宗旨和经完善的愿景与使命声明：“我们的愿景是这样 一个世界，在这个世界里，人人可以在适当、可持续和有抵御灾害能力的基础设施支持下，并在采购和项目管理方面的公共资源得到高效和透明利用的情况下，过上圆满的生活。我们的使命是，帮助人们改善生活，帮助各国实现和平与可持续发展”。²

3. 2018–2021 年战略规划重申了项目署的成果框架包括三个相辅相成的贡献目标和四个管理目标。这一框架将推动项目署为《2030 年可持续发展议程》提供支持，应对四年度全面政策审查的要求，以及支持秘书长关于联合国的设想。

图 1.项目署成果框架



4. 项目署的三个贡献目标构成其在经授权领域的价值主张和宏伟目标，因为这些目标可（a）借助在地方或作为全球共享服务交付的高效的管理支助服务使合作伙伴能少花钱多办事；（b）借助符合国际规范和标准的有实效的技术专门知

¹ 大会第 65/176 号决议；执行局第 2009/25、第 2010/21、第 2013/23、第 2015/12、第 2016/12 和第 2017/16 号决定。

² 第 2016/19 号决定。

识帮助人们实现个人、地方、国家和全球目标；及（c）支持各国扩大现有资源储备和影响以实现《2030年议程》。四项管理目标对贡献目标起到辅助作用，体现了项目署关于组织优化、质量和在所有业务中采用坚持原则的考绩制度的宏伟目标。这四项管理目标规定了项目署将如何通过以下几方面推动内部改革和创新：（a）伙伴价值；（b）人员优化；（c）流程优化；及（d）财务管理。

5. 2018–2019年预算估计数概述了将如何在下一个两年期分配资源以执行项目署战略的第一阶段。本章概述了项目署将要追求的宏伟目标，以支持秘书长的设想和《2030年议程》。第二章根据本两年期的预测和对下个两年期的估计数，总结了项目署今后可用于支持这些宏伟目标的财政资源。第三章介绍了项目署为推动管理改革和创新以调整其机构适应能力而需要取得的管理成果。最后，第四章详细介绍了2018–2019年的预算估计数。

A. 高效的管理支助服务

6. 通过高效的管理支助服务，项目署将促进实现成员国和联合国合作伙伴的目标，并扩大其在所有17个可持续发展目标方面的执行能力。项目署的需求驱动型业务模式使其能够根据合作伙伴的需要提供相应服务。项目署的宏伟目标是成为一个高效、以服务为导向的战略伙伴，并通过其模范框架交付高质量成果。作为这方面努力的一部分，项目署力求提高衡量服务质量的能力，包括衡量流程的速度与合规性的能力。

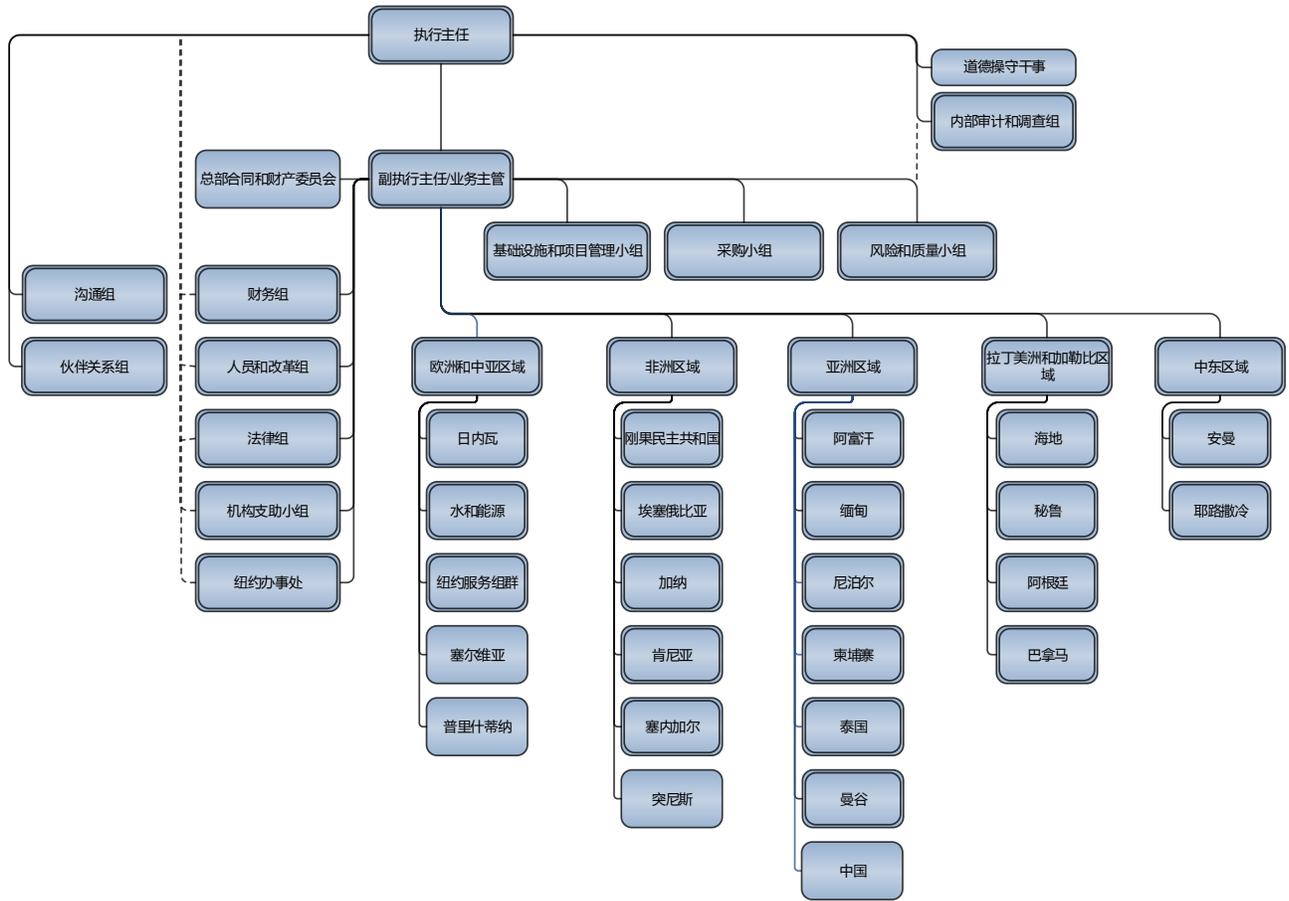
7. 为响应秘书长的管理改革呼吁，项目署力求成为一个提供共享服务的可靠合作伙伴并在联合国系统内外获得认可。项目署已经在人力资源、财务管理、采购、信息和通信技术支助服务以及共享服务等模式领域提供支助服务，并为国际倡议提供秘书处服务。较为成熟的实例包括由项目署主管的联合国全球采购网，该网络是26个联合国组织的供应商和采购平台；以及全球共享服务中心，该中心向全世界的联合国合作伙伴提供人力资源和财务服务。2017年5月，欧洲质量管理基金会完成了对项目署的评估，证实了其在最具挑战性的情况下根据业务需要迅速灵活解决合作伙伴需求的实力。³

8. 在2018–2019两年期期间，项目署将进一步整合其所提供的管理支助服务，并将其作为更具战略性的解决方案提供给联合国内外的合作伙伴。项目署将通过其全球共享服务中心提供更加标准的流程，并拓展其在信息和通信技术支助、财务、赠款管理、采购和人力资源服务等领域提供的服务。项目署管理改革和创新议程包括加强基于信息技术的服务交付，途径包括使用安全移动技术加强客户管理界面。“联合国在线购买”是使用经改进技术的一个实例。项目署于2017年3

³ 项目署的整体业绩评估等级与上一次评估相比提高至“501-600分”一级，总分最高为1000分。

月启用该系统，使得合作伙伴能够高效地采购各种商品和供应链服务，同时巩固了项目署作为增值采购服务供应商的地位。

图 2. 项目署全球结构



9. 项目署旨在提供支助和创新，以提高联合国效率和改进外地的重点工作。根据秘书处关于一个少些官僚主义多些实际成果的联合国的设想，项目署带领着联合国人力资源网络内的一个工作组，正在开发一种适合于外地业务的新工作人员合同模式——将减轻行政负担和提高财务可预测性纳入工作人员专享权利的范畴。

B. 有实效的技术专门知识

10. 项目署的目标是根据合作伙伴的需求，为各国实现一系列全球目标提供切实帮助并以此著称。作为基础设施、采购和其他业务解决方案的提供者，项目署时刻准备贡献技术专门知识，将和平与安全、可持续发展以及人道主义努力连接起

来。2016 年合作伙伴调查显示，合作伙伴认为项目署的专门知识在支持以下三项可持续发展目标方面尤其相关：目标 9，产业、创新和基础设施；目标 17，为实现各项目标建立伙伴关系；以及目标 3，良好的健康与福祉。合作伙伴还认可项目署在下列目标方面的经验：目标 6，清洁饮用水和环境卫生；目标 16，和平、正义与强大机构；以及目标 11，可持续城市和社区。一项关于项目署 2015 年和 2016 年交付情况的分析证实，项目署的经验与 2016 年合作伙伴调查结果非常一致，项目署 72% 的交付量集中于四个目标，而合作伙伴预计这四个目标今后会成为其需求。

11. 如 2018–2021 年战略计划所述，项目署将向合作伙伴提供更综合的服务和专业的解决方案。这方面的依据是项目署经认证的交付模式，⁴在此基础上项目署正在采购和基础设施领域内推进专业和具体情境的解决方案，以提供综合服务，帮助政府应对 21 世纪的各项挑战。这些使项目署得以支持《萨摩亚途径》中关于使小岛屿发展中国家能够建造具备抵御灾害能力和可持续的基础设施的宏伟目标。

12. 在采购领域，项目署一直是公认的领导者，于 2015 年和 2016 年获得英国皇家采购与供应学会颁发的“黄金级别可持续采购”奖。项目署是全球少数几个连续两年获得金奖的组织之一。项目署为政府和其他合作伙伴量身提供咨询采购服务，并努力成为采购改革能力建设方面的战略合作伙伴。项目署认为，高效、透明、有成本效益和可持续的采购做法将创造协同效应，造福合作伙伴和有需要的人员。

13. 在接下来的四年，项目署将打造更具综合性的服务产品，而且通过与合作伙伴开展更多战略性合作——在决策过程的早期和更高阶段——将帮助找到解决方案，以协助各国实现其目标。为响应秘书长关于注重交付量和成果的呼吁，项目署将加强对合作伙伴项目的战略和策略成果的系统化报告，包括在国际援助透明度倡议框架下进行报告。

C. 扩大资源储备和影响

14. 针对秘书长关于在三个层面，包括与私营部门建立伙伴关系的宏伟目标，项目署力求成为扫清将私人资本引入可持续发展服务的障碍的联合国合作伙伴并获得认可。在其关于中期审查的决定中，⁵执行局确认在“为《2030 年可持续发展议程》调动资源，包括从私营部门调集资源”方面对项目署的贡献有越来越大

⁴ 项目署持有以下认证：项目管理：Prince2，项目管理研究所，项目管理协会；采购：英国皇家采购与供应学会；基础设施：国际顾问工程师联合会；质量和环境：国际标准化组织；ISO 9001 和 ISO 14001。

⁵ 第 2016/19 号决定。

的需求。在启动社会影响投资举措后，项目署正在进行机构能力建设，以便在战略层面确定和资助社会影响投资项目。项目署正致力于通过在可再生能源、可负担的住房和水与环境卫生部门进行具有包容性的基础设施投资实现《2030 年议程》。

15. 为响应秘书长关于弥合资金缺口以实现全球目标的呼吁，以及成员国关于探索新资金来源的要求，项目署将提供各种创新性供资办法。在下一个两年期，项目署将进一步发展牢固架构，以治理和管理与创新性资金（包括来自私营部门的资金）调动有关的风险。2016 年，项目署启用“项目署参与”平台，通过众筹为一些合作伙伴项目提供资源。项目署将在下一个两年期加强对信息技术的使用和探索新的动员方式。

二. 项目署如何表现：财务背景

A. 项目署自筹资金业务模式的可行性

16. 项目署作为一个自筹资金的联合国实体，其生存的可行性要求其收入足够应付管理费用和业务风险。⁶2013 年，经执行局核准，项目署开始执行经修改的费用回收模式。⁷虽然其基于活动的成本计算原则保持不变，但项目署不断完善该政策的应用并通过内部指导说明和外部宣传材料对该政策进行支持。项目署向执行局确认，其费用回收机制能够满足四年度全面政策审查所表述的要求，⁸并利用了“按照大会第 67/226 号决议对费用回收的协调一致性开展的独立外部评估”所建议的最佳做法。⁹

17. 基于治理、风险与合规框架的实施成果，并为了进一步发展直接费用回收模式，项目署会继续将各种流程引入其综合做法咨询与支助职能，以及曼谷的全球共享服务中心。鉴于这些单位已经纳入了许多人事和法律程序，在下一个两年期会对财务和采购流程的潜在转移进行审查。项目署还将探索把人事费用回收转化为一种标准费用模式。

18. 关于间接费用回收，项目署将进一步把风险纳入管理费计算。合作的风险敞口将反映在管理费中，与项目署所承担责任的范围成比例。将结合合作的服务项

⁶ 项目署的运营建立在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的基础上。通过可吸收今后潜在风险的准备金和应急准备金缓解须由项目署间接费用吸收的风险。

⁷ 第 2013/33 号决定。

⁸ A/RES/71/243。

⁹ DP/FPA-ICEF-UNW/2016/CRP.1。

目与类型对风险进行评估。这需要对整体管理费用计算进行评估，预计会在 2018–2019 两年期期间开展此项评估。

19. 项目署正在推行一种符合其管理程序且基于原则的领导模式。为支持这项举措，项目署将建立季度业务审查程序，相关资料来自最新数据、财务和非财务业绩、风险以及预测。这将有助于高级管理层在确定和应对当前与今后挑战方面进行合作以及封闭管理循环。

B. 预测显示 2016–2017 年目标的实现情况

20. 关于 2016–2017 两年期的预测依据是 2016 年经审计的财务报表和 2017 年经核准的预算，该预测显示项目署有可能实现载列于上一份预算估计数报告的目标。预计收入最终可达 1.773 亿美元，超过 1.387 亿美元的目标。

21. 如项目署 2016 年财务报表所示，项目署完全有能力在两年期中期实现其目标，将管理支出维持在一个实际上和相对于总交付量而言都算是较低的水平上。1.281 亿美元的管理费用预测值仅比 1.256 亿美元的两年期目标值略高一点。

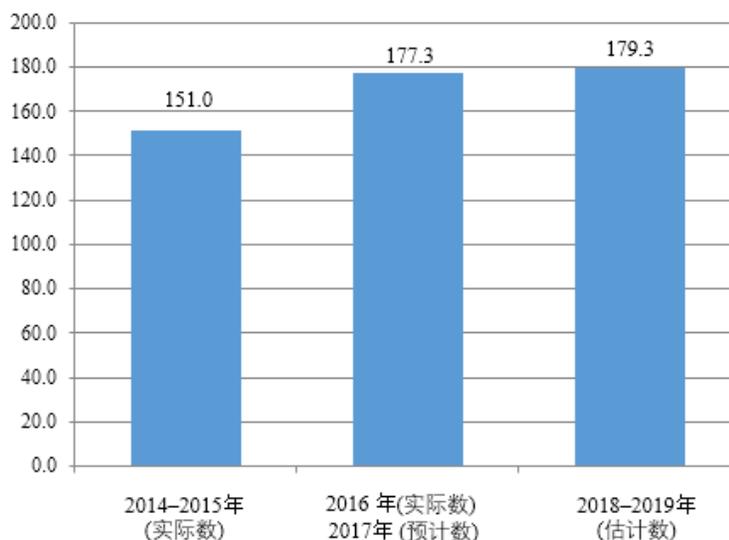
22. 2016–2017 年收入的增长是由于回收率提高，因为整体交付量与上一个两年期相当。这预示了项目署关于加强对增加值服务关注的宏伟目标，并表明在 2018–2019 两年期需要增加对质量和能力的投资。预计本两年期的准备金低于计划金额（490 万美元，而估计数为 1310 万美元）。

23. 由于收入增加、管理费用稳定以及需向交付平台投入额外资金，项目署预计在 2016–2017 两年期结束时将产生 3130 万美元盈余。通过核算方面的相关调整，项目署预测到 2016–2017 两年期结束时，业务储备金将维持在 1.316 亿美元，即 2016 年年底的水平。

C. 2018–2019 年估计数表明有足够的资源基础

24. 2018–2019 两年期的收入目标为 1.793 亿美元，较先前预算估计数中的 1.387 亿美元有显著增长，并反映了项目署在上一个两年期的发展情况。图 3 比较了预计数与过去的业绩。该图显示，2016–2017 年收入是 2016 年实际数与 2017 年估计数之和；2018–2019 年的数据是估计数，而 2014–2015 年的数据是实际财政结果。

图 3. 收入趋势
(以百万美元计)



25. 根据项目署与联合国秘书处之间的 2014 年谅解备忘录，在达到商定的累积费用门槛后，项目署将会退款给秘书处。2016 年，与秘书处合作期间所收取的费用首次触发了此类退款。根据备忘录，项目署将在下一个两年期内加强与联合国秘书处所有部门的合作。2016 年，项目署签署了数量创下纪录的新合作案。“订货簿”（根据签署的协定，项目署必须落实的整体交付量）显示，项目署能够实现预计收入目标。关于 2018-2019 两年期，项目署正在纳入由其盈余供资的预算项目，这些盈余将用于满足投资、潜在核销、准备金需求，以及建立应急准备金。

26. 在这些预算估计数中，项目署的净收入目标为零，这意味着到两年期结束时，业务准备金将继续高于最低要求。在整个预算期间，项目署将监测收入和支出情况，并按照财务条例第 14.02 条的规定根据需要调整预算，使管理费用符合不断变化的实际情况。如果没有实现净收入目标，项目署将根据财务条例第 22.02 条，以符合业务准备金预定用途的方式减少业务准备金。

三. 项目署如何实现其目标：2018-2019 年成果

27. 在 2018-2021 年战略计划中，项目署将三个贡献目标所表述的宏伟的战略目标与其管理框架挂钩，具体表现为平衡计分卡的四个目标。¹⁰管理目标确保项目署的行动符合目的，并确保管理资源在为《2030 年议程》提供支助的同时促进联

¹⁰ 另见图 1。

联合国管理改革。项目署管理预算的资源按统一的职能组群列报，将通过项目署全球职能与计划成果挂钩。¹¹

A. 管理成果为项目署实现贡献目标提供框架

28. 如图 4 所示，与各管理目标相关的三个驱动因素使项目署能够实现并宣传其宏伟的战略目标。在下一个两年期，将有两项推动项目署内部改革的重大举措为这些目标的落实提供支持：实施治理、风险与合规框架，以及通过信息和通信技术完善项目署交付平台。

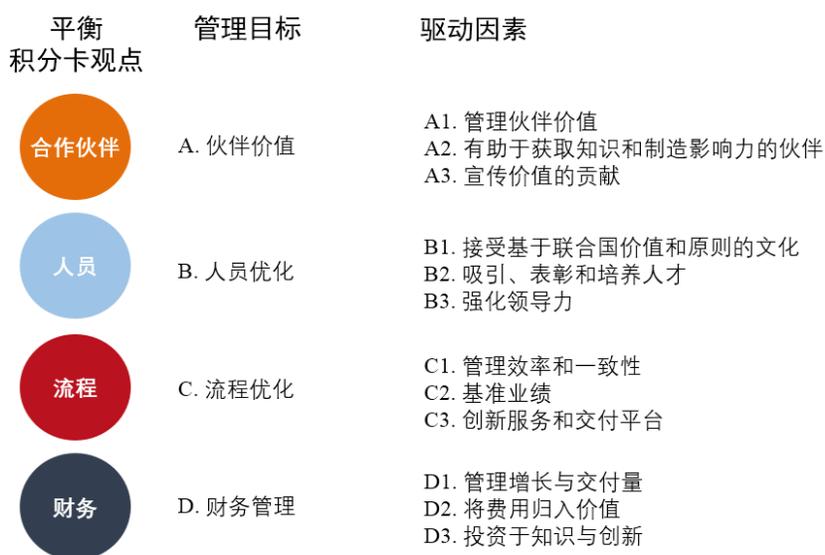
目标 A. 伙伴价值

29. 作为自筹资金的需求驱动型组织，项目署必须具备满足和超出合作伙伴期望的能力。项目署的伙伴关系管理目标是按照国际标准和最佳做法，交付合作伙伴认可的服务和能够创造价值的创新性解决方案。

驱动因素 A1. 管理伙伴价值

30. 根据其经验和对高质量服务的需求，项目署将加强全球和地方服务项目交付机制，这些服务项目包括基础设施、采购、项目管理、人力资源和财务管理。相关实例包括增加对基础设施项目设计的审查，以及在各区域引入专家项目管理和基础设施顾问。

图 4. 管理成果框架



¹¹ 关于项目署机构职能与统一职能组群的对应情况，见附件 1 中的图 2。

31. 项目署致力于交付高质量服务和展示效率、速度和增加值以支持合作伙伴取得可持续成果。例如，项目署将利用其在有抵御灾害能力和可持续的基础设施与采购等领域的专门知识为小岛屿发展中国家在缓解和适应气候变化方面的工作提供支助。

32. 项目署继续同包括其他联合国组织在内的各种合作伙伴建立关系。在这方面将采用一种能够区分地方、区域和全球合作伙伴的明确的伙伴关系发展和管理办法，同时在关键地点建立新的联络职能。这些职能将支持根据全球合作伙伴的职责与其签署的所有合作案，而项目署的关键合作伙伴管理办法将在业务层面推行。

33. 项目署还将把年度合作伙伴调查用作接收从总部一级到外地业务一级的反馈意见和获得新动力的途径。项目署将纳入净推荐值以作为合作伙伴满意度的补充。

驱动因素 A2. 有助于获取知识和制造影响力的伙伴

34. 项目署确认共享知识和最佳做法在实现连贯高效的项目交付方面的价值。项目署正在系统地扩展其基础设施和项目管理能力，同时在内部并向合作伙伴宣传基础设施和项目管理方面的专业知识。

35. 项目署正在利用其在基础设施、采购和项目管理方面的技术知识来增加合作伙伴的价值。这方面的实例包括：建设公共采购能力和推动公共采购改革以提高效率和创新力；支持在部门内和部门间（能源、水、运输、废物以及信息和通信技术）部署可持续和具备抵御灾害能力的基础设施，以及相关的使能资产，例如用于卫生、教育和住房方面的社会基础设施的资产。

36. 项目署正在集中精力——在决策过程的早期和更高阶段——重点开发综合性服务，以及能与合作伙伴开展战略性合作的工具和办法，以针对其需求和各国力求实现的目标找到符合具体情况的解决方案。这与同全球合作伙伴一起增加价值和提高交付量，以及通过学术合作关系发挥思想带头作用的宏伟目标有关，从而使项目署能够为发展问题提供创新解决方案。

驱动因素 A3. 宣传价值的贡献

37. 项目署致力于透明度建设并力求重新获取其数据站点上所有正在进行的项目的实时数据，以及符合国际援助透明度倡议的一整套数据。

38. 项目署承认其为《2030 年议程》提供支助的承诺。其报告和分析流程不断发生变化，以帮助宣传其项目带给合作伙伴和社区的價值，以及众多项目的切实成果。这方面的工作包括进一步将全球报告倡议标准纳入项目署的合作业务，以确保对业绩进行持续报告。

目标 B. 人员优化

39. 项目署业务以人员为根本。让员工始终保持高水准的业绩，以及被视为能够在一种有利于坚持原则的考绩制度的文化氛围中吸引和留住有才干员工的首选雇主，是为所需人员提供支持的关键。

驱动因素 B1. 接受基于联合国价值和原则的文化

40. 项目署力求确保在招聘和人才管理工作中以综合与一致的方式关注多样性和包容性，如加强性别和地理（南/北）平衡。项目署致力于加强其性别平等政策框架和人力资源做法，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。性别平等举措正在整个组织内得到实施，其中包括设立了一个性别平等问题咨询小组，以促进关于性别平等问题的对话。项目署致力于增加其专业人员类别中国家专业人员的比例，特别是来自南半球国家的专业人员比例。

41. 由于有众多外地办事处，所以项目署人员中的绝大部分是在本国工作并开展地方能力建设的国民。项目署致力于通过提供咨询、最佳做法流程、培训、经验交流和专门知识来帮助有需要的国家进行能力建设。

驱动因素 B2. 吸引、表彰和培养人才

42. 在全球范围内招聘、培养和表彰人才是项目署的首要优先事项。项目署将主动确定职业和发展期望，将人员与能充分利用其技能的组织角色进行匹配。在人才招聘和业绩管理方面纳入新的项目署能力框架将是朝该方向迈进的一步。

43. 项目署将加倍努力，以表彰人才和通过人才储备等举措改进关键业务职位的继任计划。项目署将通过增加外联活动扩展其外部人才库；在其开展业务的国家中发掘当地人才；以及为国内人才和侨民提供机会。

44. 项目署提供了一种全面的学习方法，包括采用一种持续学习模式以实现个人、专业和领导力发展。项目署将加强使用学习管理系统，以促进监测和完成学习活动，包括强制性的联合国课程。

45. 项目署将加强其个体订约人协定合同，以响应合作伙伴的需求，并提高其在吸引和留住拥有相关技术和能力的人员方面的竞争力。作为联合国人力资源网络的组成部分，项目署正致力于提出一种经修订的或新的工作人员合同模式，使联合国各组织能够在现在和今后的就业市场上吸引人才，并支持发展部门的需求。

46. 项目署认识到其人员的参与度高，并力求确保根植于联合国文化的价值和支

持项目署自筹资金业务模式的私营部门思维模式的某些要素之间的平衡。

驱动因素 B3. 强化领导力

47. 根据人员调查所取得的积极结果，项目署致力于将人员参与度维持在一个较高水平，在这方面，业绩管理和职业发展是强有力的驱动因素。因此，在业绩管理培训等全球举措的支持下，项目署正在强化反馈文化和人员管理问责制。

48. 强化人员领导技能的另一方面是使领导者能够应对人员管理方面的挑战。项目署已经开展了若干相关的学习举措，包括“项目署领导人员”方案。

49. 虽然通过流程改进和培训为领导力提供了支持，但也需要依靠有效的改革管理和卓越做法的支持。项目署将拓展和依托其现有改革管理能力和积极方法，以支持机构发展并减轻项目署实际业务情况所发生的变化影响。

目标 C. 流程优化

50. 项目署继续努力改进其流程。项目署期望根据明确的标准与授权，并在信息技术协助下，通过流程简化和创新在业务质量、效率和可靠性方面实现显著改进。

驱动因素 C1. 管理效率和一致性

51. 项目署通过监测和改进流程与业务确保其组织切合目的，以满足合作伙伴和其他利益攸关方的期望。对此，季度参与保证流程是关键，在流程执行期间需要审查所有项目，以确定它们在费用和时间上是否按计划进行。

52. 为推动组织优化和业绩达到业务目标，项目署将通过季度业务审查提供更多相关的管理信息和业务情报，使领导能够审查项目组合并作出明智的管理决策。

53. 项目署将把业务流程摸底工作和对新治理、风险与合规框架的推广工作结合起来，以确定能够成为共享服务的流程。为了利用这些实效，项目署正在根据区域和总部要求扩展其在曼谷的全球共享服务中心，并将其转变为一个全球合作伙伴。

54. 在提高速度和质量的同时，项目署将进一步加强其企业资源规划系统“项目署一体化”，以扩大系统覆盖面，整合内部控制，并降低与业务流程有关的费用。通过内包福利、应享权利和薪资事务，以及停止维护遗留系统已经节省了费用。

驱动因素 C2. 基准业绩

55. 欧洲质量管理基金会获得国际公认的组织优化模式帮助项目署确立了战略和业务改进方面的优先事项。根据基金会在 2017 年评估出的优秀结果，项目署将利用该模式制定改进议程，无论针对组织架构还是国家级业务。

56. 项目署的关键流程是按照美国生产力和质量中心框架建设而成，并且是在项目署的流程和质量管理系统中得到设计、归档和管理的，这使得流程所有权和对

流程设计的持续改进能够为政策和战略提供支持。将该系统确立为新治理、风险与合规框架的组成部分使得能够轻松获取指导意见、拥有明确授权，以及加强项目署内部的问责制和责任制。

57. 项目署致力于完善人员安保和业务的卫生与安全标准，及其对环境的影响。除遵守联合国安全管理系统政策外，遵守安保、卫生、安全和环境标准将使项目署的业务具有一致性。

驱动因素 C3. 创新服务和交付平台

58. “项目署一体化”企业资源规划系统将继续作为提高效率、控制、创新与合作的组织平台。这一交付平台提供了范围更广的全球共享服务选择，从而能够高效和有效地为项目与合作伙伴提供支助。项目署将探索建立信息技术服务，以作为一项可向合作伙伴提供的服务项目。

59. 项目署将不断努力与供应商建立长期协议。这将确保在可行的情况下，联合国系统合作伙伴可直接或是通过“联合国在线采购”获取这些协议，并扩充该电子商务平台上的产品清单。项目署正在改进其内部电子采购平台，将其纳入联合国全球采购网，并探索与外部合作伙伴共享该平台的可能性。

60. 项目署致力于针对中小型企业及由妇女和青年创办的企业开展能力建设，旨在通过“项目署可能性论坛”和“项目署可能性门户”等倡议增加其进入联合国全球采购网的可能性。这两项倡议都鼓励企业展示其产品或服务如何能为项目署项目开辟出更多的可能性，从而改进其向全世界有需求人士提供的服务。

61. 作为其气候中立承诺的一部分，项目署正在通过各项举措减少其温室气体排放量，例如修改差旅政策，以针对差旅和差旅应享待遇的使用采取一种更严格的办法。

目标 D. 财务管理：促进发展成效的财务管理

62. 财务职能是维护项目署的需求驱动型自筹资金业务模式及其为了政府、联合国和其他合作伙伴，以及所服务人员的利益而对创新进行投资的能力。

驱动因素 D1. 管理增长与交付量

63. 项目署取得财务业绩的核心措施是实现其净收入目标（回收足够的收入以抵消一年的成本）。尽管项目署组合多种多样，但确保回收至关重要。项目署已通过其灵活的定价模式实现了这一点，其中与合作伙伴签订的每项合作都是根据其设置而不是固定的百分比定价。

64. 为支持联合国合作伙伴并帮助更多有需要的人，项目署计划继续增加其业务。在这方面，关键是要使执行现有合作伙伴协定和签署新协定的比率处于一个合理水平。将通过使用近期引入的订单簿资料所提供的数据实现这一点。

驱动因素 D2. 将费用归入价值

65. 为回应四年度全面政策审查关于加强费用回收模式的要求，项目署不仅计划确保全额费用回收，而且要将回收模式与其服务项目和类型挂钩。项目署将进一步调查是否有可能在回收人员费用时采用一种标准费用办法，并将继续增加作为共享服务得到管理和回收的流程数量。

66. 所有合作案应按照费用回收政策签署。为实现这一目标，项目署将按大会要求，设法减少与政策和框架协定有关的例外。¹²

驱动因素 D3. 投资于知识与创新

67. 通过在中期审查中核准了项目署的贡献目标，执行局为项目署规定了明确的目标。为向这些目标提供资金，项目署将把一部分收入投入到支持这些目标的活动。在整个两年期期间，资金将“按需”提供给支持项目署贡献目标和管理目标的项目。

B. 有针对性地使用资源并调整机构以取得成果

68. 项目署已经按照开发署、人口基金和联合国儿童基金会根据第 2010/32、第 2011/10、第 2012/27 和第 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。由于项目署采用自筹资金的业务模式，两年是最适合规划收入和费用的时间。

69. 项目署的组织结构有助于以高效率和高成效的方式向合作伙伴交付服务，并明确界定了全球职能、权力和问责制。2018–2019 两年期的成果和预算框架与项目署全球结构（图 1）直接对应。

70. 本章通过七个统一职能组群的视角审查项目署的管理成果和预算框架。表 1 按职能组群提供了各项主要业绩指标、相关基线和目标以及资源。

¹² A/RES/71/243。

表 1. 按职能组群分列的管理成果目标和资源

统一的职能组群	业绩指标	基准	目标 2018 - 2019年	管理资源 2018 - 2019年
领导和机构发展方向	实现经执行局核准的净收入目标	100% (2016年)	100%	1 600万美元
	经评估的项目署办事处中成功保持外部认证的比例	100% (2016年)	100%	
机构对外关系和伙伴关系，沟通和资源调动	与受联络处支助的全球伙伴新达成的和延长的伙伴关系协议增加的数量	9.56亿美元 (2014–2016年平均)	10%	3 040万美元
	项目署向执行局提交的年度报告遵守全球报告倡议组织标准的情况	100% (2016年)	100%	
国家办事处监督、管理和业务支助	按项目署关于成功项目的标准定期进行评估的项目的比例	97% (2016年)	98%	3 440万美元
	项目署从发展和脆弱国家的已登记地方供应商处采购的比例	52% (2016年)	60%	
机构人力资源管理	总体员工参与度	4.16 (2016年)	4.06	910万美元
	项目署全体员工中的妇女（仅限项目署人员）	37% (2016年)	50%	
工作人员和房地安保	得到评价的符合最低运作安保标准的办事处	90% (2016年)	90%	70万美元
机构财务、信息和通信技术及行政管理	项目署收取的管理费用于再投资的比例	5% (2016年)	10%	3 230万美元
机构监督和验证	累计内部审计建议的执行率	93% (2016年)	90%	980万美元
	联合国审计委员会的建议在上一年度的执行率	62% (2016年)	65%	
共计				1.327亿美元

注：关于业绩指标及其测量结果的详细内容见附件 1。

领导和机构发展方向

71. 定义。关于“领导和机构发展方向”的统一职能组群涉及由全球领导小组履行的项目署关于“战略管理和领导”的全球职能。

72. 问题和说明。这一组群说明执行主任在通过项目署 2018–2021 年战略计划执行其任务和设想方面须接受执行局问责。项目署负责实现贡献目标和两年期预算管理成果方面的相关目标。全球职能即负责领导和支助全组织纳入项目署的价值观。

73. 问责制与供水水平。全球结构的所有实体都在战略管理和领导方面提供过资助。须接受问责的是执行办公室和全机构的高级管理层。供水额估计为 1600 万美元。

机构对外关系和伙伴关系、沟通和资源调动

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

75 问题和说明。项目署在管理其外部关系方面日趋成熟，在合作伙伴附近建立的新联络处扩大了总部伙伴关系小组的规模。项目署已经提高了在各区域的业务发展能力，以确保调动充足资源，并提高已签署合作案的质量。沟通组已经通过额外资源得到强化，以提高项目署在目标受众中的知名度。2018-2019 年供资水平增加反映了这一更加突出的焦点。

76. 问责制和供资额。接受问责的责任由伙伴关系组、项目署各联络处、沟通组和项目署各区域实体的管理层共同承担。供资额估计增加 600 万美元，达到 3040 万美元。

外地/国家办事处监督、管理和业务支助

77. 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署全球职能：项目管理、基础设施、采购和法律。

78. 问题和说明。承认项目署两个服务项目之间的相互依存关系，并且对基础设施和项目管理活动的支助已经纳入新的基础设施和项目管理小组。项目署正在通过提高区域一级的技术咨询能力加强其交付机制。这些举措反映了其继续增加技术专门知识以在授权领域内为合作伙伴提供支助的宏伟目标。

79. 资金增加反映了项目署开始执行新治理、风险与合规框架，这使其能够更好地地区分交易流程和政策制定以及监督活动。通过进一步界定外地支助职能的这些作用，项目署将能利用其资源制定改进的解决方案，并促进创新以为合作伙伴提供支助。

80. 问责制和供资额。须接受问责的是项目署各区域实体的管理层、基础设施和项目管理小组、采购小组、法律组、拥有综合业务咨询和支助职能的机构支助小组，以及涉及交易服务、流程支助和记录维护的所有为业务提供支助的职能部门。供资额估计增加 350 万美元，总额达 3540 万美元。

机构人力资源管理

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

82. 问题和说明。工资、福利和应享权利管理流程内包使得项目署能够在其全球共享服务中心提供高质量的全球人力资源交易支助。这为拓展全球共享服务中心作为服务提供者的能力提供了基础，不仅是在向项目署提供服务方面，而且可增加向合作伙伴交付的服务范围、类型和比例。

83. 全球共享服务中心咨询和交易职能与综合业务咨询和支助职能的分离使人员和改革组能够注重战略和机构优先事项，这种方式在本组织和其他组织履行专门的人力资源职能方面更具成本效益。得益于其费用核算模式，项目署交易流程

的费用大部分作为直接费用收回，因此整个组群在下一个两年期需要的资源将比现在略少。

84. 问责制和供资额。在政策方面须接受问责的是人员和改革组，在业务执行方面则是全球共享服务中心和综合业务咨询和支助职能部门。供资额估计为 910 万美元。

工作人员和房地安保

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

86. 问题和说明。安保是项目署在全球层面执行项目的关键组成部分，其中大部分费用由相关项目直接承担。除了人员和资产的安保，项目署正在实施国际公认的卫生、安全和环境标准。¹³项目署分配了更多负责向其安保主管报告的人员，以建立和促进一种安全、卫生的工作环境。随着安保职能所发挥的作用不断增加，项目署将审查以此作为一种拥有有可能增加的资源的共享服务的选择。

87. 问责制和供资额。根据联合国安保管理系统问责制框架，须接受问责的是项目署总部和外地的工作人员。在机构支助小组的项目署安保主管负责代表执行主管监测项目署遵守联合国管理政策和所通过标准的情况。管理预算供资额估计增长 40 万美元，总额达到 70 万美元。

机构财务、信息和通信技术及行政管理

88. 定义。关于“机构财务、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署全球职能：“财务”、“信息和通信技术”，以及“一般行政管理”。

89. 问题和说明。在成功实施新全球企业资源规划系统“项目署一体化”之后，项目署在新任首席信息干事领导下巩固了其信息和通信技术职能。在大部分支助职能的费用作为直接费用收回的同时，合并信息和通信技术系统架构减少了管理预算提供的服务费用。在信息和通信技术职能方面增加的投资将产生新的战略，对“影子”解决方案的进一步合并预计将在整体上实现节约、提高信息安保控制并增加商业情报。

90. 项目署财务组正在审查治理、风险与合规框架的遵守情况，从而使一些流程转到机构支助小组，以便在全球范围内执行。在目前由管理预算资源资助的一些流程中，有一些预计今后会作为共享服务的直接费用收回。

91. 依托共享服务在地方、区域和全球层面的成功实施，项目署在一般行政职能方面实现了较高的直接费用回收率，这有助于减少整体费用。

¹³ ISO-14001 和 OHSAS-18001。

92. 问责制和供资额。须接受问责的是财务组和机构支助小组。供资额预计为 3 230 万美元；项目署预计节省 570 万美元。

机构监督和鉴证

93. 定义。关于“机构监督和鉴证”的统一职能组群包括内部审计和调查及机构监督职能。

94. 问题和说明。全球机构监督职能包括近期成立的风险和质量小组、合同和财产审查职能、道德操守办公室，以及审计咨询委员会。风险和质量小组监督与合同有关的业务，并负责组织的风险管理框架，其成立加强了机构监督职能。

95. 项目署道德操守办公室推行最高廉正标准并促进道德操守文化、透明度和问责制，以确保所有人员以专业精神行事并遵守《联合国宪章》。

96. 项目署将继续对其采购职能进行鉴证。将通过使用体制工具、鼓励编制高质量呈件，以及流程自动化以提高这一流程的效率。

97. 内部审计和调查组将继续在评估和改进项目署控制系统、业务做法和资源使用的适当性、效率和效能方面为项目署管理提供协助，以取得成果。该小组已经得到强化，以确保对项目署日益增长的业务进行充分监督。

98. 问责制和工资额。须接受问责的是内部审计和调查组、风险和质量小组、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。供资额估计增长 250 万美元，达 980 万美元。

四. 项目署将如何管理：2018-2019 年预算估计数

99. 作为一个自筹资金的组织，项目署运营的可行性要求其收入能应付其管理费用。两年期收入目标为 1.793 亿美元，并且是项目署 2018-2019 年管理预算的框架。

100. 与 2016-2017 年的预测相比，项目署 2018-2019 两年期的目标是实际保持稳定的管理资源。在 1.793 亿美元的预算估计数中，1.327 亿美元为管理资源，2 650 万美元被指定用于准备金和进一步的负债，2 000 万美元用于对其盈余的战略投资。相比之下，在 2016-2017 年预算估计数中，项目署的管理资源预算为 1.256 亿美元，被指定用于可能的准备金的预算为 1 310 万美元。

A. 注重质量和增加值的稳定管理资源

101. 截至 2016 年，项目署成功减少了作为交付量组成部分的管理资源。通过内包流程、对信息技术进行投资和重新设计流程，以及利用合适的费用驱动因素回收直接费用等有针对性的努力提高效率，项目署得以增加交付量，同时保持稳定的管理预算。

102. 在优化流程和完善其费用回收模式的同时，项目署将把管理预算的重点放在建立提高质量和增加值的交付平台上。根据合作伙伴的需求，项目署将向合作伙伴提供综合战略解决方案，扩大合作伙伴的执行能力，以实现全球目标。

103. 在下一个两年期，预计管理资源将随通货膨胀一起增长，与 2016-2017 年的预测相比，管理资源实际上仍将保持稳定。关于下一个两年期的通货膨胀率，估计 2018 年为 2.29%，2019 年为 2.6%，这反映了总部和所有其他地点的年通货膨胀率的合并率。

104. 除了将为核心职能提供资助的管理资源外，项目署将拨出一部分盈余用于减少可能必须由其自身资源吸收的潜在财务风险。项目署还拨出资金用于投资，以推动 2018-2021 年战略计划的执行。

B. 符合战略的灵活人员队伍

105. 表 2 列出了 2018-2019 年预算估计数中的项目署工作人员员额概况。

表 2. 按类别和地点分列的由管理预算供资的工作人员员额¹⁴

	2016–2017年预算估计数			2018–2019年预算估计数			变化		
	总部	区域	共计	总部	地区	共计	总部	地区	共计
副秘书长/助理秘书长	2	0	2	2	0	2	0	0	0
D-2	7	4	11	7	2	9	0	-2	-2
D-1	4	14	18	5	12	17	1	-2	-1
其他国际专业人员	43	47	90	43	47	90	0	0	0
所有其他人员	18	25	43	10	18	28	-8	-7	-15
共计	74	90	164	67	79	146	-7	-11	-18

106. 个体订约人协定模式为项目署提供了自筹资金和基于项目的业务模式所需的灵活性。然而，该组织依靠一定数量的工作人员员额来确保自身稳定性并保留知识和能力。

107. 在最近一个两年期中，工作人员总数保持稳定。2018-2019 年预算估计数中的工作人员数量反映了截至 2017 年中期的情况。由管理预算供资的工作人员数量减少反映出项目署致力于将直接费用划归适当的费用驱动因素。高级工作人员的变化反映了对已实施的区域项目组合的重新调整，以及对总部财务职能的强化。

C. 分配资源以应对风险

108. 2009 年以来，项目署业务准备金一直高于执行局设定的最低要求。可靠的业务准备金可确保管理费用得到满足。除了这一最基本要求之外，业务准备金对项目署业务模式也至关重要，因为项目署是一个完全自筹资金并且没有核心资金支助的联合国组织；这笔准备金在使合作伙伴确信项目署能够履行其承诺方面发挥

¹⁴ 由直接和间接费用供资的工作人员员额总数自 2015 年中期公布了上一份预算估计数报告以来一直保持稳定。在福利和应享权利服务内包期间，项目署审查了所有工作人员合同。为确保债务和应享权利协调一致性，自 2016 年 1 月 1 日起，绝大多数以前被归类为“客户监督”的工作人员合同被重新分类为“项目署工作人员”。考虑到这一点，项目署工作人员的数量稳定保持在 750 名左右（其中约 500 人在 2016-2017 年预算估计数中被列报项目署工作人员，而 229 名“客户监督”工作人员被重新归类为项目署工作人员）。根据四年度全面政策审查（A/RES/67/226）所反映的，并在联合国系统发展方面业务活动四年度全面政策审查（A/RES/71/243）中得到重申的大会要求，项目署继续致力于将直接费用划归适当的费用驱动因素。通过拓展在确认应当直接从项目中回收的职能和流程方面的能力，之前作为间接费用回收的员额费用现在已经作为共享服务被编入预算，而且大部分可从直接费用中回收。这就解释了项目署 2018-2019 年预算估计数为何减少了 18 个由管理预算供资的工作人员员额。

关键作用。在下一个两年期，该业务准备金估计将保持在 2016 年底的水平，即 1.316 亿美元。这一数字不足项目署年交付量的 1%。

109. 项目署任务随着时间的推移而发生变化，其组合的复杂性也在不断变化。不仅基础设施任务的数量有所增长，项目署也成为了可在脆弱国家和具有挑战性的环境中开展业务的值得信赖的合作伙伴。此外，最近为支持调动用于发展目标的私营部门资金而新增的任务增加了项目署工作的复杂性和风险敞口。

110. 由于项目署致力于通过改进流程、培训和其他内部措施来缩减其风险敞口，这些业务中必定会有残余风险。注重执行经修改的治理、风险与合规框架是缩减风险敞口和更好地量化风险概况的一个关键步骤。在下一个两年期，项目署将通过考虑所提供服务的性质和它所承担的角色，以及与具体情况有关的因素来加强对合作风险的评估。

111. 项目署必须量化风险敞口，以确保划拨充足资金，以及每项合作都能回收足够资金来资助风险缓解措施。

112. 项目署承诺划拨充足资金用于应对风险。在 2018-2019 两年期，项目署将指定 2 650 万美元用于潜在核销、准备金和应急准备金，以应对项目署面临的和无法通过直接费用规避的潜在风险。这约占两年期收入估计数的 15%。

D. 投资以支持项目署的宏伟目标

113. 除了由管理资源供资的核心职能外，项目署将根据《2030 年议程》分配资金，以做好满足合作伙伴不断变化的需求的准备。在 2018-2019 两年期，项目署将拨出 2 000 万美元用于战略投资。根据 2018-2021 年战略计划，项目署将以提高流程质量和人员能力的投资为目标。

114. 在下一个两年期，项目署将继续发展其交付平台，使其能优化内部流程和向合作伙伴交付的服务。在这方面，将通过投资知识管理和改进项目署信息和通信技术基础设施提供支持。

115. 通过在追求卓越方面的努力，项目署将进行投资，以扩大其人员技能组合与能力，从而使其能够与合作伙伴一起确定高质量和有影响力的解决方案。努力的目标将是在个人技能组合与组织决策程序方面进一步发展项目署的内部领导能力。

116. 项目署将在发展创新解决方案方面进行投资，以帮助成员国实现全球目标。根据其调动私营部门资金用于发展目标的业务，项目署将继续交付社会影响投资项目并探索资源调动的创新性解决方案。

表 3.资源计划
(以百万美元计)

	2016-2017 年预算估计 数	2016 年 (实际 数) 和2017年 (估计数)	2018-2019 年预算估计 数
可用资源			
期初业务准备金	82.8	99.2	131.6
预算收入总额	138.7	177.3	179.3
可用资源共计	221.5	276.5	310.9
资源使用			
管理资源	125.6	128.1	132.7
核销、准备金、应急准备金	13.1	4.9	26.6
盈余的战略性投资		13.0	20.0
资源使用总额	138.7	146.0	179.3
资源余额			
预算收入净额	0.0	31.3	0.0
预算与公共部门会计准则的调节 ¹⁵		1.1	0.0
公共部门会计准则业务准备金变动		32.4	0.0
期末业务准备金	82.8	131.6	131.6

¹⁵ 110 万美元的调节额是 200 万美元精算亏损和 310 万美元公允价值储备出现增长的结果 (见项目署 2016 年财务报表, 报表三)。(公共部门会计准则=国际公共部门会计准则)。

表 4. 按费用类别分列的预算估计数
(单位: 百万美元)

费用类别	2016年(实际数) 2017年(预测)	所需资源的增加		费用 增加(美元)	2018-2019年 预算估计数
		数额(美元)	百分比		
员额	24.6	-	-	0.9	25.5
一般人事费 ¹⁶	17.7	-	-	0.6	18.4
差旅	7.7	-	-	0.3	8.0
咨询顾问 ¹⁷	59.7	-	-	2.2	61.9
业务费用 ¹⁸	14.5	-	-	0.5	15.0
家具和设备	1.6	-	-	0.1	1.7
偿还	2.3	-	-	0.1	2.4
管理费用共计	128.1	0.0	0%	4.6	132.7

¹⁶ 包括津贴、保险、学习和工作人员行政管理费用。

¹⁷ 包括“个体订约人协定”、地方和国际顾问、订约承办事务和公司合同。

¹⁸ 包括一般业务费用、招待费、租金、公用事业费、维修费和杂项费用。