



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
13 June 2019
Chinese
Original: English

2019 年第二届常会

2019 年 9 月 3 日至 6 日，纽约

临时议程项目 7

联合国项目事务署

联合国项目事务署 2020-2021 两年期预算估计数

摘要

2020-2021 年两年期预算估计数源自项目署 2018-2021 年战略计划以及项目署的宗旨、使命与愿景声明。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 2020-2021 两年期收入较 2018-2019 年的预测有所增长。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。以下内部优先事项将发挥关键作用：全项目署工作人员的性别均等；创新筹资；进一步建立机构能力，以战略性地确定和资助社会影响投资（“S3I”）项目；增加对知识和创新的投资。

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期望，以及项目署须对其负责的进展指标。

作为一个以需求为驱动力、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 2018-2019 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 2020-2021 两年期的净收入目标为零，估计业务准备金将继续维持与 2018 年底相同的水平。



2020-2021 年预算估计数为 1.385 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 580 万美元。2020-2021 两年期的收入目标定为 1.810 亿美元，与 2018-2019 两年期的 1.734 亿美元预测数相比，大幅增加，反映出对项目署服务的需求不断增加。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，并建立合理的应急留存为将来的风险做好准备。为了对附加值和质量进行关注，项目署将继续据此投入资金，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投入资源以支持其贡献目标。

目录

章次	页次
一. 项目署发展方向：2020-2021 年的宏伟目标	5
A. 高效的管理支助服务	6
B. 有实效的专门技术知识	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. 预测显示实际收入持续增长的趋势	9
C. 2020-2021 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：2020-2021 年成果	11
A. 管理成果为项目署实现贡献目标提供框架	11
B. 管理成果框架	15
C. 有针对性地使用资源并调整结构以取得成果	16
四. 项目署将如何管理：2020-2021 年预算估计数	20
A. 注重质量和增加值的稳定管理资源	20
B. 符合战略的灵活人员队伍	21
C. 分配资源以应对风险	21
D. 投资以支持项目署的宏伟目标	22
 图	
图一 项目署成果框架	5
图二 项目署全球结构	7
图三 收入趋势	10
 表	
表 1 项目署管理成果框架	15
表 2 按职能组群分列的管理成果的目标和资源	16
表 3 按职类和地点分列的由管理预算供资的工作人员员额	20
表 4 资源计划	21
表 5 按费用类别分列的预算估计数	22

附件 (请登录执行局网页查阅)

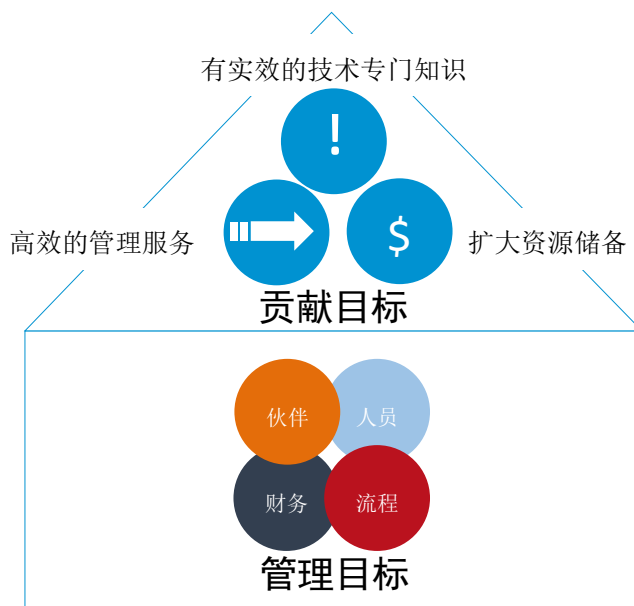
一. 项目署发展方向：2020-2021 年的宏伟目标

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、联合国系统和私营部门以及其他各方合作，以扩大执行能力。如项目署 2018-2021 年战略计划所述，这一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：² “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”。

3. 2018-2021 年战略计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。

图一
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

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。

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. 2020-2021 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二阶段。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。第四章详细介绍了 2020-2021 年的预算估计数。

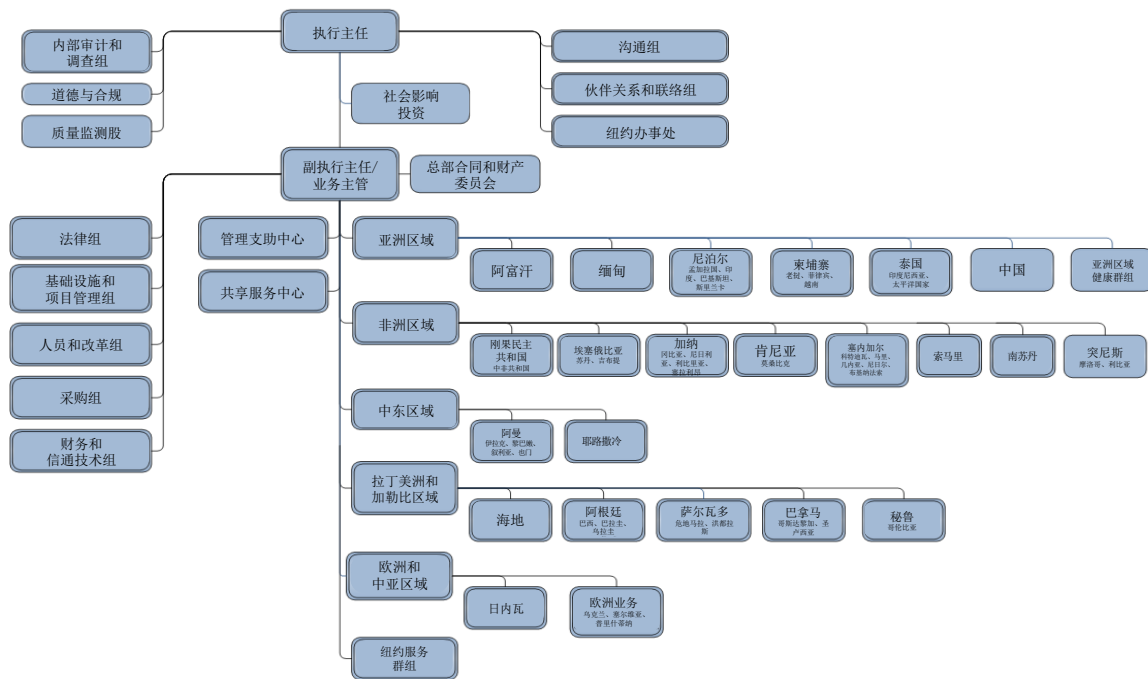
A. 高效的管理支助服务

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。

8. 在 2020-2021 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。“联合国在线购买”是使用经改进技术的一个实例，这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。

图二
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，项目署共同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项目实际情况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特点的范畴。

B. 有实效的专门技术知识

10. 项目署努力因下列情况而为人所知：针对具体情况做出实际贡献，促进各国开展工作，实现多个全球目标，包括应对气候变化。作为基础设施、采购、项目管理和其他业务解决方案的提供者，项目署要满足合作伙伴对技术专门知识的需求，将和平与安全、可持续发展以及人道主义努力和对性别平等有敏感认识的办法连接起来。

11. 需要项目署的专门知识来扩大在所有可持续发展目标方面的执行能力。2018年的合作伙伴调查再次证实了对与许多全球目标相关的专业知识的强烈需求。这些目标包括目标 3(良好健康与福祉)、目标 9(产业、创新和基础设施)、目标 11(可持续城市和社区)、目标 16(和平、正义与强大机构)和目标 17(促进目标实现的伙伴关系)。这与对服务的实际需求相对应。³ 与此同时，2018 年的合作伙伴反馈表明，对与其他一些目标相关的专业知识的需求正在增加。这些目标包括：目标

³ DP/OPS/2019/2，第 11 段。

1(无贫穷)、目标 5(性别平等)、目标 6(清洁饮水和卫生设施)、目标 7(经济适用的清洁能源)、目标 8(体面工作和经济增长)和目标 13(气候行动)。

12. 项目署正在积极树立作为可持续和具有复原力的基础设施方面的领导者并获得承认的地位，这样的基础设施对各国实现可持续发展目标至关重要。项目署和牛津大学在 2018 年进行的一项研究表明，优质基础设施影响着可持续发展目标中 92%的具体目标。基于项目署在基础设施方面的长期经验和专门知识，并作为各国政府和联合国的资源，该组织已经制定并正在推广一种循证基础设施办法。该方法已成功应用于支持一些国家，项目署在这些国家评估了支持长期发展规划的能力和基础设施需求。项目署致力于性别平等，正在与广泛的合作伙伴合作，汇编一套实用、独立的措施，将性别考虑纳入基础设施项目的规划、设计和实施。

13. 项目署在采购方面的领导地位继续被公认为同类最佳。除了连续三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”奖外，项目署还在 2019 年因其旗舰可能性方案获得了供应商多样性和包容性采购领袖世界采购奖。项目署是世界上仅有的五个从英国皇家采购与供应学会获得这一荣誉的组织之一，也是唯一获得世界采购奖的联合国组织。2020 年，项目署将成为第一个授权将可持续性方面的考虑纳入其招标的联合国组织。这包括将其“DRiVE”方案(履行与供应商进行接触的责任)纳入主流，该方案旨在通过制定供应商评估、检查和纠正行动规划方案，确保项目署供应商负责任地按照高诚信标准运作，特别侧重于人权、劳工权利、道德行为、性剥削和性虐待以及环境责任。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。

14. 项目署致力于透明度和问责。通过其标准管理框架，它嵌入了可持续执行方法，以实现切实的影响，⁴ 特别是在它作为主体的执行项目中。根据其在全球汇报计划方面的经验，并根据业务背景和所开展活动的性质，它将进一步发展其系统核算对经济、社会和环境可持续性贡献的框架。

C. 扩大资源储备和影响

15. 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，项目署力求因为扫清将私人资本引入可持续发展服务的障碍而获得认可。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和可负担的住房部门进行具有包容性的基础设施投资实现《2030 年议程》。

⁴ DP/OPS/2017/5，第 15-17 段。

⁵ 第 2016/19 号决定。

16. 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。2018年，项目署在社会影响力投资倡议下进行了第一次投资，以推动在实现可持续发展目标方面的进展，截至2019年5月，项目署已将其准备金中的3 880万美元用于“S3I”项目，并承诺再提供2 000万美元。

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

17. 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支付管理费用和应对业务风险。⁶ 2013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。项目署的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

18. 关于间接费用回收，项目署已将风险纳入管理费计算。为确保费用回收机制继续产生价值，项目署正设法使费用计算和定价原则与服务项目更加贴合。这与项目署为合作伙伴提供支持的宏大设想有着密切联系，为此，在项目费用预算的编制上，逐渐把重心从投入转变为产出。

19. 项目署调整了费用回收流程，确保自己能全面落实大会关于重新定位联合国发展系统的第72/279号决议中确立的供资责任。项目署给出的资金是2019年所摊费用的两倍，并且做好准备履行2020-2021年两年期的义务，确保驻地协调员网络的资金够用。

B. 预测显示实际收入持续增长的趋势

20. 根据2018年已审计财务报表和2019年核定预算，对2018-2019两年期的预测显示，项目署的收入可能略低于目标数。收入预期达到1.734亿美元，比1.793亿美元的目标数低3.3%。不过，预计比2016-2017两年期1.692亿美元的实际收入数多2.5%，从而维持了项目署实际收入持续增长的趋势。

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盈余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。

21. 如 2018 年财务报表所示，项目署完全有能力在两年期中期实现一项目标，把管理支出保持在一个较低的水平。管理支出预测数为 1.219 亿美元，远低于 1.327 亿美元的两年期目标数。

22. 2018-2019 年收入增加的原因是交付量增加。这反映出对项目署增值服务的需求上升，说明有必要在 2020-2021 两年期加大对质量和能力的投资。现两年期的准备金预计少于计划数，为 1 130 万美元(相比之下，为拨备和负债预留的资源为 2 660 万美元)。

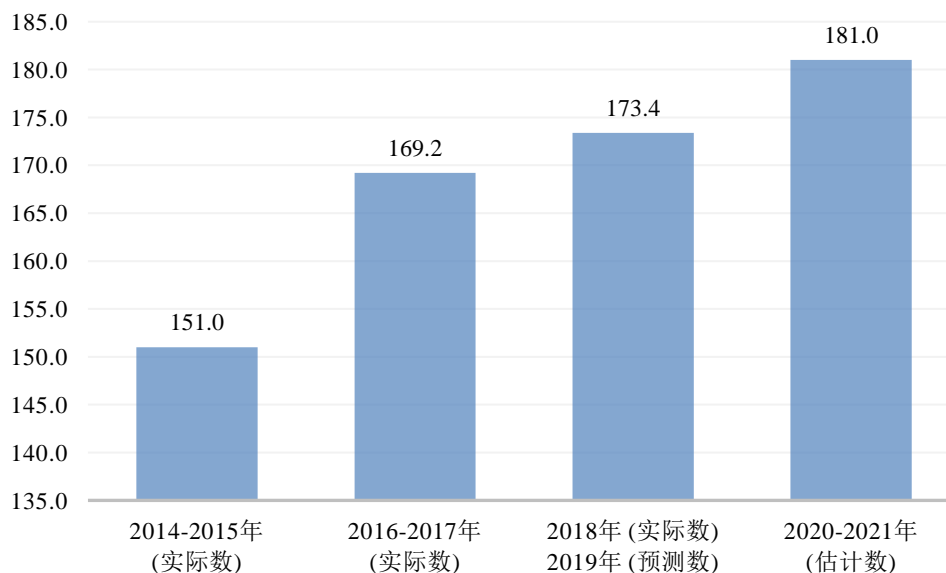
23. 由于收入增加、管理费用减少以及需向交付平台投入额外资金，项目署预计在 2018-2019 两年期结束时预算方面会有 2 610 万美元的净收入。通过核算方面的相关调整，项目署预测到 2018-2019 两年期结束时，业务储备金将维持在 1.929 亿美元，即与 2018 年年底相同的水平。

C. 2020-2021 年估计数表明有足够的资源基础

24. 2020-2021 两年期的收入目标数定为 1.810 亿美元，高于 2018-2019 两年期的 1.734 亿美元预测数，反映出对项目署服务的需求上升。图 3 比较了预测数与过去的业绩。该图显示，2018-2019 年收入是 2018 年实际数与 2019 年预测数之和；2020-2021 年的数据是估计数，而 2014-2015 年和 2016-2017 年的数据是实际财务结果。

图 3
收入趋势

(以百万美元计)



25. 2018 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

2020-2021 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 2020-2021 年预算估计数中，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，使管理支出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：2020-2021 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，具体表现为四个管理目标与平衡计分卡上的相关内容(合作伙伴、人员、流程和财务)。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。¹⁰

A. 管理成果为项目署实现贡献目标提供框架

28. 项目署的四个管理目标各与三个驱动因素关联，而驱动因素则是项目署贯彻和宣传自身战略设想的助推力量。在 2020-2021 两年期，其落实将由重点业绩指标和相关具体目标作为支持。

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. 上个两年期延续了合作伙伴对项目署服务的需求不断增加的趋势。项目署将根据自身经验，继续提供优质服务。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。项目署继续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。

31. 项目署继续在地方、区域和全球各级与广大伙伴包括联合国其他组织发展关系。项目署将继续根据伙伴关系管理办法，依托设在关键地点的联络处协助履行与全球伙伴签署的协议。

32. 项目署将利用合作伙伴调查，收集反馈意见。上个两年期，项目署借助第三方供应商和在线意见征集，改进了收集合作伙伴反馈意见的方法。项目署将加大对反馈意见的后续跟进力度，确保合作伙伴的满意度继续保持在较高水平。

¹⁰ 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。

驱动因素 A2. 有助于获取知识和制造影响力的伙伴

33. 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。项目署将继续落实知识管理战略，总结各个项目的经验教训，从而保障合作伙伴的利益。

34. 项目署正在利用其在基础设施、采购和项目管理方面的经验来增加合作伙伴的价值。项目署拥有公共采购方面的任务授权和技术专长，能帮助建立公共采购能力以及透明、负责任的机构。项目署具备自身优势，可进一步推动确定优先事项，发展落实《2030 年议程》所需的有复原力、可持续的基础设施。项目署将设法与合作伙伴一起提高交付量，特别是为公共采购和优质基础设施提供支持。

35. 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。这与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

36. 项目署为彰显其对保持透明的决心，在其数据网站上公布了所有进行中项目的实时数据。项目署 2018 年再次全面达到“国际援助透明度倡议”的标准，并将继续保持这一记录。项目署还把“全球汇报计划”的标准融入自身活动，确保持续汇报业绩和成果，通过持之以恒地贯彻执行，推动实现战略目标(见附件 1)。

37. 为增进和加强整个联合国系统财务数据的协调性和透明度，项目署在汇报工作中遵循了联合国全系统财务数据报告采用的数据标准，纳入了项目署对可持续发展目标的贡献。

目标 B. 人员优化

38. 项目署为反映管理目标，力求增强人员的权能，使之能够以一贯的高标准开展业务，让项目署成为首选的雇主，吸引并留住有才华的员工队伍。

驱动因素 B1. 接受基于联合国价值和原则的文化

39. 项目署致力于加强性别平衡和地域平衡，在招聘和人才管理工作中注重多元化。项目署将改进招揽人才的办法，从各区域吸引更多多元的候选人才入库。项目署会继续推行包容型领导和工作场所做法，协助打造一支多元的工作队伍，争取在整个工作队伍中实现性别均衡。

40. 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。项目署根据需要通过提供咨询、最佳做法流程、培训、经验交流和专门知识来帮助国家进行能力建设。

驱动因素 B2. 吸引、表彰和培养人才

41. 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。项目署将

在已把胜任能力框架纳入征聘和业绩管理的基础上，进一步加强对人力资源和人才的管理。

42. 项目署将加强关键业务职位的继任规划工作，扩充人才储备和名册。项目署将通过整体学习战略，力求确保不同性别和不同地域的人员获取的学习机会均衡。

43. 项目署明白一支敬业的工作队伍是留住人才和组织业绩的关键，因此将继续参照其他表现突出组织的员工敬业度确定其员工敬业度的基准。项目署将根据人员调查的结果实施行动计划，确保员工敬业度一直保持在较高水平。

驱动因素 B3. 强化领导力

44. 人员调查取得了积极的结果。项目署会以此为基础加强反馈和问责文化。此工作将得到全球业绩管理培训和项目署领导才能发展方案的支持。

45. 项目署将继续增加担任高级职位的妇女所占比例，从而确保改善组织业绩和成果。项目署还努力提供平等机会，把自己塑造成自己所服务的各社会的榜样，并结合此项工作，建起一支性别均衡的领导干部队伍，越来越多地利用他们的技能、发挥他们的作用。

46. 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

47. 项目署期望依据标准与基准，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

48. 项目署借助业绩管理框架推动组织业绩和成果问责制。项目署实行的季度业务审查可使高级管理层连贯地、定期地评估业务表现，从而为战略决定提供了参考，为业务行动提供了指导。项目署将借助看板和新式协作工具，继续提供更多、更好的管理信息。

49. 项目署继续改善交付平台，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。近期，项目署推出了“项目署一体化项目”。这是一套企业项目组合和项目管理系统。通过它，可以更好地对照预算和时间安排监测项目进展和完成情况。

驱动因素 C2. 基准业绩

50. 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。项目署扩大了设定基准工作，在其中囊括了薪金和人事管理两个方面的业绩分析。这些措施显示，项目署与行业标准相比，效率不断提高，而且成果可喜。2017年，项目署内部审计和调查组对全球共享服务中心进行了一次评审，确认了2016年相关工作外包以来产生的资金效益。

51. 项目署借鉴了美国生产力与质量中心的流程框架，还采取了治理、风险与合规举措，进而确定了支持订正后的立法框架的配套核心流程。通过流程和质量管理系统持续审评和改进这些流程。截至 2018 年底，这套系统内载 400 多条有书面记录的流程，为项目署 86% 的政策提供了支撑。项目署在落实知识管理战略过程中，将扩大对这套系统的应用。

52. 项目署致力于完善人员安保和业务的健康与安全标准，及其对环境的影响。项目署不止根据当地安保风险管理流程调查的结果采取了强制性安保措施，还在各科室、各项目实行了健康、安全、社会和环境管理标准。

驱动因素 C3. 创新服务和交付平台

53. “项目署一体化系统”将继续发挥提高效率、加强控制、促进创新与协作的组织平台作用。采用“项目署一体化系统”使本组织能够改进项目日程安排，记录并凸显风险和问题，吸取经验教训，并监测进展情况。项目署将跟踪按照项目和企业风险管理要求管理的项目。

54. 项目署将继续与供应商订立长期协议。在可行的情况下，将直接或通过“联合国在线购买”向联合国系统合作伙伴提供这些协议，扩大电子商务平台上的产品清单。项目署正在改进内部电子采购平台，将该平台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。

55. 项目署致力于进一步对中小型企业及妇女与青年创办的企业进行能力建设，通过“项目署可能性论坛”和“项目署可能性门户”等举措增加这些企业进入全球采购网的机会。在 2019 年“供应商多样性和包容性”世界采购奖的基础上，项目署将继续采取这些举措，鼓励企业展示其产品或服务如何为项目署项目开辟出更多的可能性。

56. 作为对气候中立承诺的一部分，项目署每年使用核证减排信用抵消其温室气体排放。

目标 D. 财务管理：促进发展成效的财务管理

57. 项目署力求维护其需求驱动型自筹资金业务模式，并努力维护为造福各国政府、联合国、其他合作伙伴及其所服务的人民而对创新进行投资的能力。

驱动因素 D1. 管理增长与交付量

58. 项目署将借助灵活的定价模式收回足够收入，以抵消其费用，在这种模式中，与合作伙伴签订的每项合约都根据实际安排和具体情况定价。

59. 项目署打算继续拓展为联合国合作伙伴提供支助的业务，并帮助更多有需要的人。在这方面，关键是要在履行现有合作伙伴协议和签署新协议之间保持合理比率。这在一定程度上将通过改进预测和加强目标设定来实现。

驱动因素 D2. 将费用归入价值

60. 为响应四年度全面政策审查关于加强费用回收模式的呼吁，项目署将继续注重将其回收模式与其服务线挂钩。与之相结合的做法是将以项目费用为基础的预算编制转向以产出为基础的方法。

61. 为确保项目署自筹资金业务模式的财务可行性，将根据费用回收政策签署合约。按照大会要求，项目署将设法减少政策和框架协议的例外情况。¹¹

驱动因素 D3. 投资于知识和创新

62. 根据 2018-2021 年战略计划，项目署将对立足技术专长和能力的知识和创新进行投资，以便制定、转让和调整针对具体情况的专门解决方案。为此，项目署将提供投资资金，用于知识和创新，包括用于提供服务、战略解决方案和思想领导。

63. 实施项目署知识管理战略的前提是，过去和今后的需求将有助于使投资集中于专门知识的再利用和创新。项目署将加强有系统的全组织知识管理安排，通过有实效的专门技术知识帮助人们实现目标。

B. 管理成果框架

64. 2018-2021 年战略计划中阐述的四个管理目标为项目署如何确保自筹资金业务模式的可行性提供了方向，并反映了项目署平衡计分卡的四个方面(合作伙伴、人员、流程和财务)。记分卡仍然是推动项目署各业务单位业绩的核心内部管理工具。

65. 管理成果框架构成项目署 2020-2021 年预算估计数的成果要素。下一个两年期框架旨在通过一些选定的关键业绩指标，加强本组织对战略和(或)机构优先事项的关注。这将使管理成果框架能够通过有针对性和精简的办法推动关键领域的组织变革。新框架纳入了内部管理流程和工具方面的关键措施，如季度业务审评和目标协议，从而进一步整合了项目署业绩管理的不同要素。

66. 根据 2018-2021 年战略计划(见附件 1)，与管理成果框架重新聚焦的工作重点相结合的一项工作是，制定一个指定框架，用于监测和报告项目署的可持续执行办法。这将把“全球汇报计划”的关键标准嵌入一个单独的报告框架，以期推动和促进这些办法。

¹¹ A/RES/71/243。

表 1
项目署管理成果框架

管理目标	驱动因素	业绩指标	2018 年基线	2020-2021 年目标
A. 伙伴价值	A1. 管理伙伴价值	伙伴总体满意度	76%	80%
	A2. 有助于获取知识和制造影响力的伙伴	提高伙伴协议的价值，以支持公共采购和优质基础设施	5.63 亿美元 (17/18 年平均数)	>10%
	A3. 宣传价值的贡献	坚持成果的国际透明度标准	100%	100%
B. 人员优化	B1. 接受基于联合国价值和原则的文化	工作人员中的妇女	39%	50%
	B2. 吸引、表彰和培养人才	总体人员参与度	4.18(2017 年)	4.10
	B3. 强化领导力	担任高级职务的妇女	31%	>37%
C. 流程优化	C1. 管理效率和一致性	及时完成项目	不适用	80%
	C2. 基准业绩	累计内部审计建议的执行率	96%	90%
	C3. 创新服务和交付平台	按照项目和企业风险管理要求管理的项目	不适用	100%
D. 财务管理	D1. 管理增长与交付量	年度交付量与合作伙伴协议价值的比率	81% (17/18 年平均数)	75-85%
	D2. 将费用归入价值	符合费用回收政策的合作伙伴协议	98%	95%
	D3. 投资于知识和创新	投资预算中用于知识和创新的份额	37%	40%

C. 有针对性地使用资源并调整结构以取得成果

67. 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 2020-2021 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，两年是规划收入和费用的最佳期限。

68. 项目署的组织结构使它能以高效率和高成效的方式向合作伙伴提供服务，并明确界定了全球职能、权力和问责制。2020-2021 两年期成果和预算框架与项目署全球结构(上图 1)直接对应。

69. 本章从七个统一职能组群的视角审查管理成果和预算框架。下表 2 提供了按职能组群分列的各项主要业绩指标、相关基线、目标和资源。

表 2
按职能组群分列的管理成果的目标和资源

统一职能组群	业绩指标	2018 年基线	2020-2021 年目标	2020-2021 年管理资源
领导力和机构发展方向	年度交付量与合作伙伴协议价值的比率	81% (17/18 年平均数)	75%-85%	1 800 万美元
	担任高级职务的妇女	31%	>37%	
机构对外关系与伙伴关系、宣传和资源调动	伙伴总体满意度	76%	80%	4 000 万美元
	提高伙伴协议的价值, 以支持公共采购和优质基础设施	5.63 亿美元 (17/18 年平均数)	>10%	
国家办事处监督、管理和业务支助	及时完成项目	不适用	80%	3 040 万美元
	按照项目和企业风险管理要求管理的项目	不适用	100%	
机构人力资源管理	工作人员中的妇女	39%	50%	1 100 万美元
	总体人员参与度	4.18(2017 年)	4.10	
工作人员和房地安保	不适用*	不适用	不适用	100 万美元
机构财务、信息和通信技术及行政管理	符合费用回收政策的合作伙伴协议	98%	95%	2 760 万美元
	投资预算中用于能力建设、知识管理和创新的份额	37%	40%	
机构监督和鉴证	累计内部审计建议的执行率	96%	90%	1 050 万美元
	坚持成果的国际透明度标准	100%	100%	
共计				1.385 亿美元

* 没有为占管理资源不到 1%的统一职能组群设定业绩指标。

领导力和机构发展方向

70. 定义。“领导力和机构发展方向”统一职能组群对应的是全球领导组行使的项目署“战略管理和领导力”全球职能。

71. 问题和说明。这一组群阐明了执行主任在通过 2018-2021 年战略计划执行项目署任务和设想时须接受执行局问责。该组群负责实现贡献目标和两年期预算中与管理成果有关的目标。这项全球职能负责发挥领导作用并为整合项目署价值观提供全组织支持。

72. 问责制与供资额。战略管理和领导力由全球结构中的所有实体提供资金。执行办公室和全组织高级管理层都须接受问责。供资额估计数增加 160 万美元, 达到 1 800 万美元。

机构对外关系与伙伴关系、沟通和资源调动

73. 定义。“机构对外关系与伙伴关系、沟通和资源调动”统一职能组群包括项目署的两项全球职能：“业务发展”和“沟通”。

74. 问题和说明。随着项目署在管理对外关系方面日趋成熟，设在总部的伙伴关系小组扩大了规模，在接近合作伙伴的地点设立了更多联络处，还设立了管理支助中心，以便提供更多支助。项目署加强了在各区域的业务发展能力，以确保调动充足资源，并提高签署的合约质量。为提高项目署在目标受众中的知名度，向沟通小组提供了更多资源，使其得到加强。2020-2021 年供资增加体现了这一更加突出的工作重点。

75. 问责制与供资额。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须共同承担问责义务。供资额估计数增加 960 万美元，达到 4 000 万美元。

外地/国家办事处监督、管理和业务支助

76. 定义。“外地/国家办事处监督、管理和业务支助”统一职能组群包括项目署的四个全球职能：项目管理、基础设施、采购和法律。

77. 问题和说明。认识到基础设施支助和项目管理活动这两条项目署服务线之间存在相互依存关系，这两条服务线纳入了基础设施和项目管理小组。项目署正在提高区域一级的技术咨询能力以加强其交付机制。这体现了项目署通过继续加强技术专门知识在授权领域为合作伙伴提供支助的宏伟目标。

78. 项目署治理、风险与合规框架的实施使项目署能够更好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，项目署将能利用自身资源改进解决方案并促进创新，从而为合作伙伴提供支助。

79. 问责制与供资额。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组、采购组、法律组、拥有综合业务咨询和支助职能的共享服务中心，以及在业务支助工作中涉及交易服务、流程支助和记录维护的所有职能部门。由于项目署提高了业务支助职能的效率，供资额估计数已减少 400 万美元，降至 3 040 万美元。

机构人力资源管理

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

81. 问题和说明。现有的项目署共享服务中心很成熟而且成本效益较高，可为咨询和交易任务提供高质量的全球人力资源支助。因此，项目署能够扩大向合作伙伴提供服务的范围、类型和份额。这使项目署能够有效地为秘书长的改革议程贡献力量，并在需要时承担更多的工作。

82. 将咨询和交易职能剥离出去，交给共享服务中心和行使综合业务咨询和支助职能的部门，使得人员和改革小组能够侧重于战略和机构优先事项，这是向本组织及其他机构提供专门人力资源职能的更具成本效益的方式。

83. 问责制与供资额。在政策方面须接受问责的是人员和改革组，而全球共享服务中心和行使综合业务咨询和支助职能的部门则共同承担业务执行责任。供资额估计数增加 190 万美元，达到 1 100 万美元。

工作人员和房地安保

84. 定义。“工作人员和房地安保”统一职能群组涵盖项目署的全球安保职能。

85. 问题和说明。安保是项目署在全球层面执行项目的一个关键组成部分，其中大部分费用由相关项目直接承担。除了保障人员和资产的安全，项目署正在实施国际公认的卫生、安全和环境标准。¹² 项目署继续投入更多资源来加强这一职能。

86. 问责制与供资额。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的工作人员。项目署安保主任将代表执行主任监测项目署对联合国管理政策和业已通过的标准的遵守情况。管理预算提供的资金估计数增加 30 万美元，总额达到 100 万美元。

机构财务、信息和通信技术及行政管理

87. 定义。“机构财务、信息和通信技术及行政管理”统一职能群组包括项目署的三项全球职能：“财务”、“信息和通信技术”，以及“一般行政管理”。

88. 问题和说明。继项目署的信息和通信技术职能并入财务组首席信息干事的职能之后，项目署继续改进其全球企业资源规划系统“项目署一体化”的功能。与此同时，项目署着手创新，包括逐步使用云方案并重新构想本组织利用信息通信技术开展协作和共享知识的方式。全部支助职能费用均作为直接费用进行回收，进一步减少了由管理预算支付的服务费用。另外拨付了资金，在内部审计和调查组内设立了首席信息安全干事职位，以加强信息安全控制。

89. 项目署财务组完成了对治理、风险与合规框架遵守情况的审查，从而将一些流程转至共享服务中心，以便在全球范围内执行。这项审查造成管理预算资源产生了结余，原因是调整了一些职能的所属费用名义，将其作为共享服务直接费用予以回收。

90. 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，从而减少了整体费用。

91. 问责制和供资额。须接受问责的是财务组和共享服务中心。供资额估计数减少了 490 万美元，降至 2 760 万美元。

机构监督和保证

92. 定义。“机构监督和保证”统一职能群组包括内部审计调查和机构监督两项职能。

¹² ISO-14001 和 OHSAS-18001。

93. 问题和说明。全球机构监督职能包括新近成立的质量监测股、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。基础设施和项目管理组负责监督合作相关活动，财务组负责监督机构风险。

94. 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，以确保全体人员秉持专业精神，遵守《联合国宪章》。

95. 项目署将继续对采购职能进行保证，将通过使用体制工具、鼓励编制高质量呈件并实行流程自动化，提高流程效率。

96. 内部审计和调查组协助项目署管理层评估和改进控制系统、业务做法和资源使用的适当性、效率和效能，以便实现成果。该小组已经得到加强，以确保对项目署日益增长的业务开展充分监督。

97. 问责制和供资额。须接受问责的是内部审计和调查组、质量监测股、执行首席采购干事、总部合同和财产委员会、道德操守办公室、基础设施和项目管理组以及财务组。这一职能群组的费用包含了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。供资额估计数增加了 120 万美元，达到 1 050 万美元。

四. 项目署将如何管理：2020-2021 年预算估计数

98. 作为一个自筹资金组织，项目署必须做到收入与资源使用情况相匹配，才具有可行性。项目署的 2020-2021 年管理预算是在两年期收入目标为 1.810 亿美元的框架下编制的。

99. 项目署的目标是，使 2020-2021 年两年期管理资源的实际价值与 2018-2019 年预算估计数保持相对稳定。在 1.810 亿美元的预算估计数中，1.385 亿美元为管理资源，2 250 万美元专门用于拨备和其他负债，2 000 万美元盈余用于战略投资。相比之下，在项目署 2018-2019 年预算估计数中，1.327 亿美元为管理资源，2 660 万美元专门用于可能的拨备和其他负债，2 000 万美元盈余用于战略投资。

A. 注重质量和增加值的稳定管理资源

100. 项目署在 2018 年之前成功减少了管理资源在交付量中的占比。项目署通过实施内包流程、投资信息技术、重新设计流程以及利用适当的费用驱动因素回收直接费用，提高了效率，进而增加了交付量，同时维持了稳定的管理预算。

101. 在优化流程和完善费用回收模式的同时，项目署将把管理预算的重点放在改进交付平台质量和增加平台价值之上。项目署将根据合作伙伴的需求，向其提供综合战略解决方案，提升其实现全球目标的执行能力。

102. 在下一个两年期，预计管理资源将随通货膨胀一起增长，其实际价值将与 2018-2019 年的预算估计数保持相对稳定。关于下一个两年期通货膨胀的影响，估计 2020 年为 2.84%，2021 年为 2.86%，这反映了总部和其他各地的年通货膨胀率的综合影响。

103. 除了使用管理资源为核心职能供资以外，项目署还将拨出一部分盈余用于减少可能不得不使用自身资源化解的潜在财务风险。项目署还将划拨投资资金，用于执行其 2018-2021 年战略计划。

B. 符合战略的灵活人员队伍

104. 下表 3 列示了 2020-2021 年预算估计数中由管理费用供资的项目署工作人员员额概况。

表 3
按职类和地点分列的由管理预算供资的工作人员员额¹³

	2018-2019 年预算估计数			020-2021 年预算估计数			变动		
	总部	区域	共计	总部	区域	共计	总部	区域	共计
USG/ASG	2	0	2	2	0	2	0	0	0
D-2	7	2	9	6	5	11	-1	3	2
D-1	5	12	17	5	9	14	0	-3	-3
其他国际专业人员	43	47	90	38	44	82	-5	-3	-8
所有其他人员	10	18	28	5	14	19	-5	-4	-9
共计	67	79	146	56	72	128	-11	-7	-18

注：USG，副秘书长；ASG，助理秘书长。

105. 个体订约人合同模式为项目署自筹资金、基于项目的业务模式提供了必要的灵活性。然而，项目署须依靠一定数量的核心工作人员员额来确保组织稳定性并保留知识和能力。

106. 2020-2021 年预算估计数中的工作人员估计数反映了截至 2019 年年中的情况。由管理预算供资的工作人员数量的减少反映出项目署不断致力于将直接费用划归适当的费用驱动因素。高级工作人员的变动反映了区域项目组合的调整。

C. 分配资源以应对风险

107. 2009 年以来，项目署业务准备金一直高于执行局设定的最低数额。充足的准备金确保可以支付管理费用。除了满足最低所需资源外，准备金还发挥关键作用，使合作伙伴确信项目署作为一个没有核心供资支助、资金自筹的联合国组织有能力履行承诺。在下一个两年期，业务准备金估计将维持在 2018 年底水平，即 1.929 亿美元。这一数额不到项目署年交付量的 1%。

¹³ 自 2017 年中期公布上一份预算估计数报告以来，由直接和间接费用供资的工作人员员额总数一直稳定在 750 人左右。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。通过扩展项目署确认应当直接从项目中回收费用的职能和流程的能力，之前作为间接费用回收的员额费用现已作为共享服务费用编入预算，且大部分以直接费用形式回收。这是项目署 2020-2021 年预算估计数中减少了 18 个由管理预算供资的工作人员员额的原因。

108. 项目署任务随着时间的推移而发生变化,其项目组合的复杂性也在不断变化。基础设施任务数量在增加,项目署成为在脆弱国家和充满挑战的环境中值得信赖的业务合作伙伴。支持调动用于发展目标的私营部门资金的任务增加了项目署工作的复杂性和风险敞口。

109. 项目署努力改进流程,开展培训并采取其他内部措施,缩小风险敞口,这一过程必然伴随残余风险。近期实施的经修改的治理、风险与合规框架为缩小风险敞口、更好地量化风险概况迈出了关键一步。在下一个两年期,项目署将考虑具体情况、所提供的服务性质和所承担的角色,加强对合作风险的评估。

110. 项目署必须量化风险敞口,确保预留充足的资金且每项合作都能回收充足资金,以便为减轻风险措施提供经费。

111. 项目署承诺划拨充足资金用于应对风险。在 2020-2021 年两年期,项目署将指定 2 250 万美元用于潜在核销、拨备和或有盈余,以应对直接费用涵盖范围以外的潜在风险。该数额约占两年期收入估计数的 12%。

D. 投资以支持项目署的宏伟目标

112. 除了使用管理资源为核心职能供资以外,项目署将根据《2030 年议程》分配资金,使自己有能够满足合作伙伴不断变化的需求。在 2020-2021 年两年期,项目署将拨出 2 000 万美元用于战略投资。项目署将根据其 2018-2021 年战略计划,着重在提高流程质量和人员能力方面进行投资。

113. 在下一个两年期,项目署将继续建设交付平台,以便能够优化项目署的内部流程和提供给伙伴的各项服务。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来提供支持。

114. 项目署将在扩大人员技能组合和提升人员能力方面进行投资,使其能够与合作伙伴一起制定高质量和有影响力的解决方案。其工作重点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。

115. 项目署将在开发创新解决方案方面进行投资,帮助会员国实现全球目标。项目署根据其调动私营部门资金用于发展目标的业务,将继续交付社会影响力投资项目,并探索资源调动方面的创新解决方案。对“社会影响力投资倡议”项目(‘S3I’)的投资来自项目署的准备金。¹⁴

表 4

资源计划

(以百万美元计)

可用资源	2018-2019 年 预算估计数	2018 年(实际数)和 2019 年(预测数)	2020-2021 年 预算估计数
期初业务准备金	131.6	158.6	192.9
按预算基础计算的收入总额	179.3	173.4	181.0

¹⁴ 《项目署财务条例和细则》, 条例 22.02。

可用资源	2018-2019 年 预算估计数	2018 年(实际数)和 2019 年(预测数)	2020-2021 年 预算估计数
可用资源共计	310.9	332.0	373.9
资源使用			
管理资源	132.7	121.9	138.5
拨备/负债	26.6	11.3	22.5
盈余的战略投资	20.0	14.1	20.0
资源使用共计	179.3	147.3	181.0
资源结余			
按预算基础计算的收入净额	0.0	26.1	0.0
财政收入净额	0.0	19.6	0.0
与公共部门会计准则的基础差异	0.0	-7.3	0.0
当期精算利得/(损失)	0.0	2.4	0.0
公允价值准备金增加额	0.0	-6.6	0.0
预算基础与公共部门会计准则的调节	0.0	-11.5	0.0
按照公共部门会计准则计算的 业务准备金的变动	0.0	34.3	0.0
期末业务准备金	131.6	192.9	192.9

注：IPSAS，国际公共部门会计准则

表 5
按费用类别分列的预算估计数

(以百万美元计)

费用类别	2018-2019 年 预算估计数	所需资源的增加		费用增加额 (美元)	2020-2021 年 预算估计数
		数额(美元)	百分比		
员额	25.5	—	—	1.6	27.1
共同人事费 ¹⁵	18.4	—	—	2.0	20.4
差旅	8.0	—	—	0.7	8.7
管理 费用 咨询人 ¹⁶	61.9	—	—	4.6	66.4
业务费用 ¹⁷	15.0	—	—	-2.1	12.9
家具和设备	1.7	—	—	-0.7	1.0
偿还	2.4	—	—	-0.4	2.0
管理费用共计	132.7	0.0	—	5.8	138.5

¹⁵ 包括津贴、保险、学习和人事管理费用。

¹⁶ 包括“个体订约人协议”、当地和国际咨询人、合同服务和公司合同。

¹⁷ 包括一般业务费用、招待费、租金、水电费、维修费和杂项费用。