



联合国工业发展组织

Distr.: General
15 April 2009
Chinese
Original: English

工业发展理事会
第三十六届会议
2009年6月23日至26日，维也纳
临时议程项目6
2010-2011年方案和预算

方案预算委员会
第二十五届会议
2009年5月5日至7日，维也纳
临时议程项目5
2010-2011年方案和预算

未用经费余额

总干事的说明

兹提供有关未用经费余额的以往和当前信息并载列关于通过暂停适用相关财务条例将这些资源用于指明的优先用途的建议。

目录

| | 段次 | 页次 |
|--|-------|----|
| 一. 内容提要 | 1-5 | 3 |
| 二. 背景 | 6-12 | 3 |
| 三. 未用经费余额 | 13-23 | 5 |
| A. 定义 | 13-14 | 5 |
| B. 大会以往采取的措施 | 15-23 | 5 |
| 1. 暂停适用财务条例 4.2(b)和(c) | 17-18 | 5 |
| 2. 成员国自愿放弃 | 19-23 | 6 |
| 四. 当前的形势 | 24-26 | 6 |
| 五. 2010-2011年未用余额的拟议使用：对优先要求进行投资 | 27-52 | 7 |

为节约起见，本文件仅作少量印发。敬请各位代表自带所发文件与会。



| | | |
|---------------------------------|-------|----|
| A. 对机构资源规划系统进行一次性投资..... | 28-47 | 7 |
| 1. 背景..... | 28-32 | 7 |
| 2. 目前的主要组织改革要求..... | 33-41 | 9 |
| 3. 联合国系统中机构资源规划的实施..... | 42-43 | 10 |
| 4. 在工发组织中实施机构资源规划：路线图和资源要求..... | 44-47 | 10 |
| B. 对优先技术合作方案的一次性投资..... | 48-52 | 11 |
| 六. 需请委员会采取的行动..... | 53 | 12 |

附件

| | |
|--|----------|
| 一. 财务条例 4.2 和财务条例 5.2..... | 14 |
| 二. 大会以往关于未用经费余额的决定..... | 15 |
| 三. 截至 2009 年 3 月 31 日应于 2010 年返还的未用经费余额和超过概算的利息收入... 简称表..... | 16 18 |

一. 内容提要

1. 兹通过方案预算委员会将本文件连同载有总干事关于 2010-2011 年方案和预算的提议的 IDB.36/7-PBC.25/7 号文件一并提交给工业发展理事会。
2. 正如 IDB.36/7-PBC.25/7 号文件中所指出的, 2008-2009 两年期方案和预算已强调迫切需要加强工发组织的能力以使本组织能够规划和实施由成员国和其他捐助者向其提供的创记录数额的预算外资源。该方案和预算还强调需要对工发组织的核心能力作进一步投资以使其能够响应多边发展合作不断变化的要求。
3. IDB.36/7-PBC.25/7 号文件承认在 2010-2011 年对工发组织的方案执行能力进行此类投资比 2008-2009 年的情况更为迫切, 同时认识到下一两年期的拟议方案和预算必须充分考虑到当前的全球经济环境。因此在零实际增长资源设想情况范围内拟订了 2010-2011 年预算。
4. 工发组织面对其服务需求和可用预算资源之间不断扩大的差距, 已加倍努力提高其业务效率并减少运作费用, 同时对方案服务进行投资以帮助成员国应对因全球经济环境发生变化而产生的具体挑战。工发组织要维持成员国所要求的高效率和高效能, 就必须在下一两年期加强这些努力, 而且必须采取一些有关的措施。
5. 虽然这些措施有望在中期大大提高生产力, 但在短期内需要大量投资。为实现这些投资, 正常情况下将需要追加预算资源, 其中涉及增加各成员国的分摊会费。不过, 鉴于需要在零实际增长框架内拟订 2010-2011 年预算, 有必要为此目的开拓其他资金来源。在这方面, 有可观数额的未用余额即可为在不给成员国增加负担的情况下对所需投资进行供资提供了机会。因此, 秘书处在本文中请求各成员国核准建立一个能够使其利用这些余额为所需投资进行供资的机制。本文件提供按工发组织大会作出的相关决定采取的此类措施的先例证据。本文件还建议将未用余额具体用于下列方面的一次性投资:

(a) 为工发组织实施一个全面改革管理进程并建立一个综合机构资源规划系统; 及

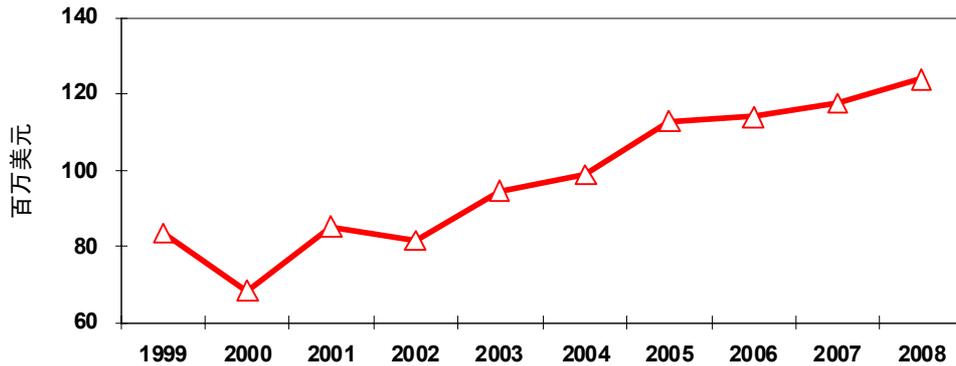
(b) 制定并实施优先技术合作方案, 以适应不断变化的全球环境并响应工发组织成员国的关键发展需要和优先事项。

二. 背景

6. 在 1990 年代后半期, 工发组织被迫接受一系列严厉的预算削减。自那时以来, 本组织不得不靠连续实行无增长经常预算来维持生存。在某些情况下, 各成员国在这一时期核准的预算甚至无法充分补偿工发组织面临的不断上升的费用, 从而使预算的购买力逐渐减弱。
7. 虽然过去十五年里工发组织的预算资源一直受到严重制约, 但对工发组织服务的需求以及其服务的提供却持续增加, 无论是从受惠方收到的请求方面还是在捐助方为工发组织技术合作活动捐赠的预算外资源方面。为技术合作提供的资金的这种增长在过去五年里尤其强劲, 反映出各成员国对本组织的信心的相应增长。每年收到的此类资金的数额在 2003 年以前为不到 9,700 万美元, 而在 2004 年至 2008 年期间为介于 1.22 亿和 1.73 亿美元之间。

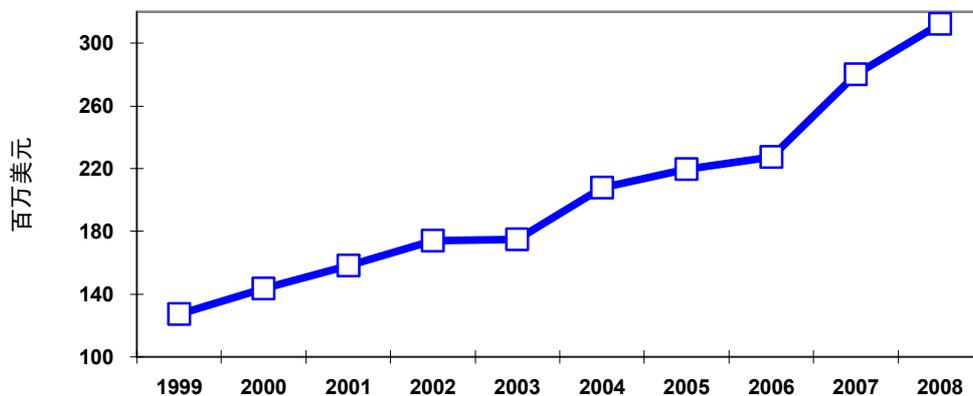
8. 工发组织尽管持续面临预算困难，但一直能够通过采取一系列提高效率的方案改革和行政改革来满足对其服务的不断增长的需求。这使得工发组织技术合作执行额从 2000 年约 6,900 万美元这一低点稳步增长到 2008 年的 1.235 亿美元，见图 1 所示。在这方面不妨指出，2008 年的数字是自 1993 年以来最高的，1993 年时工发组织的工作人员人数超过 1,250 人，而目前的工作人员编制为不到 700 人。

图 1
1999-2008 年技术合作执行额



9. 不过，工发组织以其有限的的能力来满足成员国不断增长的需求的能力将受到越来越大的压力。图 2 说明了这一点，其中显示最近几年为实施技术合作活动而积累的预算外资源稳步增长，尽管同一时期所记录的技术合作执行额不断上升。因此，虽然工发组织向其成员国提供关键发展服务的必要性不断上升，并且因最近的全球经济环境变化而更加有此必要，但全球经济中的这些同样发展动态正在阻碍对其核心能力进行投资，而本组织迫切需要此类投资以使其能够提供这些服务。

图 2
1999-2008 年工发组织未来实施工作可用资金



10. 为了能够应对一方面对扩大工发组织服务方案范围的需求增长加快所构成的正在出现的挑战以及另一方面其在人力和财务资源上取得相应增长的能力方

面的制约因素，工发组织必须进一步努力提高业务效率。鉴于本组织已自 1996 年代中期以来实行了广泛的改革之后，进一步采取低费用高效率的措施的范围已经用尽，这就确实需要对其业务模型进行全面审查和重新加以定义，以提高本组织作为一个整体以及其所有组成部分的生产力。已朝此方向采取了初步步骤，总干事设立了若干工作组来评估这一议题的各个方面，其本人担任了改革管理问题工作组的主席。

11. 在这方面，工发组织与尤其是联合国系统内已开始开展这种改革管理进程的其他组织进行了广泛协商，以便从他们的经验中获益。所有现有证据表明，这种进程将需要在采用和适用新的系统并为使这些系统得到有效应用而对工作人员进行培训方面进行大量投资。这些用途发生的费用将是一次性的而不是经常性的费用，而这些投资在相对较短的时间内将会提高工发组织的效率和生产力，从而使其能够满足对其服务的不断增长的需求。

12. 秘书处建议利用其目前持有的未用余额，作为克服由 2010-2011 年概算零实际增长框架构成的抑制因素的一种潜在手段。这些余额将是所需投资提供资金的理想供资来源，可用于改进工发组织的业务流程和加强其方案服务，并从而确保其作为成员国所需要的关键发展服务的提供者继续发挥有效作用。

三. 未用经费余额

A. 定义

13. 未用经费余额被定义为经常预算经费和实际支出之间的差额。这些余额是由于在某一两年期内成员国未缴纳或拖延缴纳分摊会费而产生的，导致核定方案的执行不足。

14. 未用余额的使用受财务条例管辖，其中将这些余额称为未支配余额。财务条例 4.2(b)和(c)特别规定，未支配经费余额应按成员国分摊会费的比例（即按各自的分摊比额）贷记各成员国。只有那些已全额缴纳了这些贷记额所涉两年期的分摊会费的成员国才有资格得到这些贷记额。财务条例 4.2 的全文载于附件一。

B. 大会以往采取的措施

15. 自工发组织于 1986 年转变为一个专门机构以来，其经费的未用余额一直是各决策机关在一些场合下加以讨论的议题。本节回顾成员国以往就这些余额采取的各种行动，并寻求向决策机关通报与这一问题有关的条例。

16. 在以前，为解决重要的财务问题，大会采取的做法是：

- (a) 暂停适用财务条例 4.2(b)和(c)并授权保留未用经费余额；或者
- (b) 请成员国自愿为一般用途或特定用途放弃各自的份额。

附件二载有为各种用途选择的办法的历来情况概述。

1. 暂停适用财务条例 4.2(b)和(c)

17. 根据《工发组织章程》的规定，大会有权在一般或特殊情况下修正、暂停

适用或废除本组织的现行财务条例。¹这是遵循了《工发组织章程》第 8.3 条 (a)、(c)和(f)项的规定，这些款项规定，“大会应决定本组织的指导原则和政策；……核准本组织的财务条例和监督本组织财政资源的有效利用；[以及]采取任何其他适当的行动，使本组织实现其目标和履行其职能。”

18. 从 1989 年至 1997 年，大会在五个场合下授权暂停适用财务条例 4.2(b)和 (c)。附件二显示为了哪些目的而核准暂停适用。理由包括弥补 1990-1991 年赤字、便利本组织开展工作、加强法定现金资源基础以及为离职补偿储备金融资。

2. 成员国自愿放弃

19. 在 1999 年至 2007 年期间，大会经常鼓励成员国为各有关任务中所指明的用途放弃各自在未用余额中的份额。其中包括除其他外资助实施特别是针对最不发达国家的综合方案；在《关于工发组织未来作用和职能的运营计划》下开展的活动；以及在支助千年发展目标方面的活动。

20. 1999 年，各成员国决定为自愿放弃各自在未支配余额中的份额采用所谓的“选择退出”模式，按照这一模式，如果秘书处未在大会相关决定所述某一特定最后期限之前从有关的成员国收到关于放弃余额的请求，工发组织就将这些份额用于所指明的用途。

21. 在 2001、2005 和 2007 年，大会为自愿放弃未用余额采用了“选择进入”办法。在此模式下，对每一成员国的分摊会费按各自在未支配余额中的份额加以减少，秘书处在某一特定日期之前未收到对该成员国放弃其份额的意愿的确认。

22. 鼓励各成员国为之放弃未用余额的用途广为不同，涉及范围广泛的经常预算和技术合作活动。

23. 在这方面不妨注意到，由于对成员国放弃未用余额采用了自愿选择进入/退出办法，已导致工发组织保留的这些余额的份额逐渐减少，从 1999 年的约 80% 下降到 2007 年的 10%。因此，在秘书处看来，最好是回过头来采用大会第三至第七届会议上曾采用的涉及暂停适用财务条例 4.2(b)和(c)的办法。

四. 当前的形势

24. 截至 2009 年 3 月 31 日，应于 2010 年分配的未用经费余额为 1,440 万欧元。此外，2006-2007 两年期超过概算的利息收入（如财务条例 5.2(b)所规定的；见附件一）为 240 万欧元，使总额达到 1,680 万欧元。该总额按两年期分列的细目见下文表 1。应分配给各个成员国的各自份额见附件三。这一数字将随着在 4 月份至大会于 2009 年 12 月举行届会时这一期间进一步收取拖欠款而加以更新。更新后的数字将反映在提交给理事会第三十六届会议的一份会议室文件中并提交给大会第十三届会议的关于工发组织财务状况的文件中。

¹ PBC.8/12 号文件“未用经费余额的使用”提到这一点。

表 1
应于 2010 年分配给各成员国的余额（截至 2009 年 3 月 31 日）

| 余额 | 金额（百万欧元） |
|----------------|-------------|
| 下列各两年期产生的未用余额: | |
| 2000-2001 年 | 2.1 |
| 2002-2003 年 | 3.2 |
| 2004-2005 年 | 1.6 |
| 2006-2007 年 | 7.5 |
| 未用余额小计 | 14.4 |
| 超额利息收入 | 2.4 |
| 共计 | 16.8 |

25. 上文所示较高数额的未用余额是由于一个成员国通过重要的一次性现金支付部分结清了拖欠款。其他一些成员国也在努力缴纳其拖欠款。这值得给予特别确认，因为一些成员国正在作出持续努力以履行其未兑现的承诺，以及秘书处正在努力收取拖欠款。这明显反映在无表决权的成员国的数目有所减少这一点上，此类国家的数目从 2002 年 12 月的 50 个减少到 2008 年 12 月的 36 个。

26. 另一个促成因素是主要是 2006-2007 两年期的经常预算的使用不足，即少用了 8.4%，这是由于未缴或迟缴/不确定缴纳分摊会费所致。正如 IDB.35/4 号文件（第 7 段）所提及的，2006-2007 两年期的收款率低于 2004-2005 两年期，尽管 2006-2007 两年期结束时的最终收款率较高。结果，2006-2007 两年期未用的收款余额为 680 万欧元。因此，及时缴纳分摊会费对于充分执行核定方案和预算极为重要。

五. 2010-2011 年未用余额的拟议使用：对优先要求进行投资

27. 在上文所述先例的基础上，秘书处请成员国考虑对应于 2010-2011 两年期予以分配的未用余额暂停适用财务条例 4.2(b)和(c)。此外，秘书处还请成员国允许按财务条例 5.2(b)的规定保留超过概算的利息收入，这项规定的全文载于附件一。正如上文所述，秘书处建议将这些资源用于以下两个特定目的：

(a) 为实施全面改革管理进程和建立工发组织综合机构资源规划系统提供资金；以及

(b) 对优先技术合作方案进行投资以适应不断变化的全球环境和工发组织成员国的关键发展需要和优先事项。

A. 对机构资源规划系统进行一次性投资（900 万欧元）

1. 背景

28. 拟议的投资被纳入到一项全组织范围改革管理举措中，作为工发组织对其运作环境不断变化的需求作出的主动响应。通过对时间和资源进行战略性投资，工发组织的目标是使本组织的管理流程和执行机制实现向所希望的使实效导向、效能、效率和风险管理得到加强的状况的重大转变。该项目的核心是采用综合机构资源规划系统，这种系统通过一次性投资将能向工发组织提供一种

有许多现代组织共同使用的适当工具，从而使本组织在全世界的业务得到完善整合。

29. 工发组织以往已采取重要措施进一步突出其方案的重点并精简其工作流程：

(a) 最近利用外部建议开展的一项综合性工作始于 1995 年，当时一家知名咨询公司对内部流程和程序进行了分析并提供了改进建议，其中许多都已得到实施。超过 15 年之后，最佳做法已发生急剧变化。

(b) 在 2002 年以前，尽管已实现了流程和程序的现代化，但工发组织为其核心业务使用了主机系统，主要着重用于财务、采购、人力资源管理和工资单。

(c) 2002 年 1 月，工发组织采用欧元作为主要财务报告货币，将美元作为次要财务报告货币。这一变化需要采用新的以商用软件包为基础的财务执行情况控制系统，其原始范围是会计和预算编制。一些主机遗留系统从而被替换。

(d) 财务执行情况控制系统自采用以来已进行了若干升级。除了版本升级外，还包括在实施有限的采购单元以及资产和库存登记方面的特性升级。不过，诸如人力资源管理和工资单等主要领域仍然处于财务执行情况控制系统的范围之外，仍然在 1980 年末建立的老旧主机平台上运作。

(e) 2008 年期间有一段巩固和考虑的时期。结合为采用《国际公共部门会计准则》作准备，本组织发起了业务流程重新设计方案初始阶段，其中包括将主要行政流程编成文件，然而，不久就意识到，所需改革的规模远远超出了传统的业务流程重新设计工作的范围。

(f) 2008 年末，工发组织向其他联合国组织就它们在实施改革管理、业务流程重新设计和机构资源规划等解决办法方面的经验进行了咨询。在 2008 年 11 月 14 日举行的情况简报会上同各成员国分享了咨询结果。

(g) 2009 年初，司长扩大理事会务虚会讨论并分析了进行基本改革的必要性。总干事设立了改革管理工作组，其任务是为改革管理进程提供关键投入。

30. 全球挑战正在快速出现，工发组织需要快速作出反应，并适应其迅速变化的环境。与此同时，成员国呼吁工发组织执行日益迅速增多的技术合作方案和项目，并更加以实效为导向。为响应对本组织服务的需求，本组织迫切需要调整其执行机制并更加有效地管理规模更大的方案，所有这些都应在零实际增长预算背景下进行。

31. 此外，工发组织的发展已超出了其目前的信息技术基础设施和系统的范围。工发组织的零碎并有时是过时的信息技术系统无法充分满足其目前的需要，而且更重要的是无法满足其未来的需要。这些系统未得到充分整合，一些业务流程仍部分地靠手工进行。目前的人力资源管理和工资单系统仍然是在设于原子能机构的已用了 25 年的主机平台上运作。用于管理这些老旧系统的专门技术现已非常稀少，而且变得越来越昂贵。此外，总部和外地的业务之间缺乏整合和联系成为正在进行的权力下放工作和相应的监测活动中的一个严重限制因素。

32. 鉴于进一步的改进已达到极限，有必要采取整体办法来指导改革和管理已开始采取的所有改革干预措施。必须从新的角度审视工发组织的所有工作流程并评估其相关性，还必须确定和采用最先进的系统控制手段、保存审计线索、

提高效率，以及最重要的是采取措施确保符合外部需求与工发组织本身的持续发展需要之间的复杂结合。继续“一切如常”不再是一个选项。

2. 目前的主要组织改革要求

33. **权力下放：**不断增加的权力下放以及总干事 2006 年 4 月 21 日 DGB(M).97 号公报中颁布的外地人员流动政策使外地办事处在执行技术合作方面的作用得到扩大。外地拥有强大而灵活的具有全面联系的信息技术基础设施对于提高透明度至关重要，有助于更好地监测活动和结果并与总部充分整合。各种项目的个别活动应与相关财务事项和主要业绩指标直接相链接，并应通过一个全面整合的项目管理系统可在世界各地加以查取。机构资源规划系统将向外地工作人员提供对其业务的更大控制，并提供一个支持“一站式”服务的外地业务系统。这种解决办法最终将提高对所有利益攸关者的透明度。

34. **注重实效的管理：**为将注重实效的管理充分纳入工发组织的文化，有必要提供额外系统支助，以收集便于进行决策的与实效有关的信息。已使注重实效的管理过程与在 IDB.35/8 和 Add.1 号文件中向成员国提交的并经理事会在 IDB.35/Dec.5 号决定中核可的 2010-2013 年中期方案纲要相一致。

35. **全球环境基金信用标准：**全球环境基金的政策要求其各实施和执行机构加强问责，这符合国际最佳做法和其他捐助者的要求。虽然 2009 年将实现最低限度符合全球环境基金的这些标准，但要做到充分符合就要求进行文化改革并追加对支持系统的投资。

36. **内部控制框架：**如 IDB.35/3-PBC.24/3 号文件所述，工发组织正在外部审计员和其自己的内部监督部门的建议基础上加强其内部控制框架。此外，进一步的改进无法充分解决审计员所表达的关切。

37. **《国际公共部门会计准则》：**大会在其第十二届会议上在 GC.12/Dec.14 号决定中决定在工发组织采用《国际公共部门会计准则》。《国际公共部门会计准则》的主要益处包括可改进联合国系统各组织的财务报表的一致性和兼容性、可加强向成员国进行财务报告的问责和透明度，以及可改进内部控制和关于费用与收入的连贯信息。虽然工发组织的目标是在 2010 年前遵行《国际公共部门会计准则》，但有必要对有关系统作进一步的改进以充分实现《国际公共部门会计准则》的益处。

38. **协调统一联合国业务做法：**协调统一联合国系统各组织之间的业务做法是大会 2008 年 3 月 14 日题为“联合国系统发展方面的业务活动三年期全面政策审查”的第 62/208 号决议所规定的。该决议第 13 段表示：

“[大会]吁请联合国各基金、方案和专门机构，凡在能够导致大幅降低对各组织和国家伙伴的行政和程序负担的情况下，继续统一并简化规则和程序，同时顾及方案国的特殊情况，并提高联合国发展系统的效率及加强其问责和透明度；”

39. 可以看出，机构资源规划系统的另一个无形的益处是确保“唯一的真实”，从而使所有报告和监测都以同一信息为基础，并且在任何特定层面上都是透明的。通过一个共同系统监测、追踪和分享信息将有助于组织内的控制和勾通，从而可创造出一个互动的工作环境。

40. 为了实现上述目标，机构资源规划系统将必须整合并升级所有主要支助职能：财务、采购、人力资源管理和工资单以及方案和项目管理。在总部充分协调统一和整合采购过程以及在外地一级实行权力下放是高效率地提供技术合作服务的关键支柱之一。

41. 为符合上述要求，工发组织必须使全面改革进程制度化，包括对其信息技术基础设施进行重大投资。为了取得所希望的结果，流程改革和信息技术投资必须严格遵循改革管理方面的最佳做法。作为联合国全系统协调统一工作的一部分，工发组织可从许多已在类似努力中取得进展的联合国组织的经验获益。

3. 联合国系统中机构资源规划的实施

42. 截至 2007 年，联合国系统 70%的组织在最常用软件供应商的基础上实施了机构资源规划系统。由于适应早期实施者的需要，这些机构资源规划系统现在将联合国业务做法纳入其中作为标准功能，尤其是在人力资源管理和工资单方面。在联合国系统内实施机构资源规划的费用视规模不同而有所差异，取决于各种需要和实施方式。联合国全系统机构资源规划费用的范例见下文表 2。²

表 2
联合国全系统机构资源规划实施情况范例

| # | 组织 | 机构资源规划系统 | 开始日期 | 货币和金额 |
|---|--------|------------|--------|-------------------------|
| 1 | 开发计划署 | Peoplesoft | 2002 年 | 8,000 万美元 |
| 2 | 难民署 | Peoplesoft | 2002 年 | 5,000 万美元 |
| 3 | 劳工组织 | Oracle | 2001 年 | 4,000 万美元 |
| 4 | 人口基金 | Peoplesoft | 2003 年 | 2,100 万美元 |
| 5 | 教科文组织 | SAP | 2000 年 | 1,300 万美元 |
| 6 | 知识产权组织 | Peoplesoft | 2002 年 | 1,000 万美元 (1,100 万瑞士法郎) |
| 7 | 海事组织 | SAP | 2003 年 | 600 万美元 (390 万英镑) |

43. 原子能机构有其复杂的要求，目前正在以 2,400 万欧元的估计实施费用总额采购一个新的机构资源规划系统。³劳工组织和海事组织已以分别为 4,000 万美元和 600 万美元的费用成功地进行了这一工作。它们于 2008 年 11 月 14 日向工发组织成员国所作的专题介绍表明，从长远看益处是真实而大量的。还据强调，机构资源规划的实施所隐含的改革是巨大而复杂的多年期举措，需要大量时间和资源。

4. 在工发组织中实施机构资源规划：路线图和资源要求

44. 为在业务流程重新设计以及在机构资源规划综合系统引进工作的支持下充分实施改革管理进程，工发组织将需要大量的时间、工作人员和财务资源。

45. 在 2009 年，将以现有资源继续开展下列活动：

² 2006 年 2 月 14 日经更新的行政首长协调会机构资源规划调查结果。

³ “全机构范围方案支助综合信息系统”，原子能机构的报告，GOV/INF/2007/5。

(a) 制度化：通过交流构想和加强基础广泛的行动将改革管理进程纳入本组织。拟订改革管理战略、目标和范围并将其编制成文件。制订总体项目计划，使其具有明确的责任、阶段性指标、风险分析和关键成功因素。

(b) 采购过程：为机构资源规划供应商和实施工作伙伴发起关于外部协助编制流程文件的采购过程。

46. 2010-2011 年工发组织将在调动所需资源的基础上开始采取下述步骤：

(a) 业务流程重新设计：这一步骤包括利用外部援助通过应用流程图方面最佳做法完成一项业务流程重新设计工作。作为结果，将就目前的流程、控制点、瓶颈以及所希望状况的设计编制文件，包括确定流程自主权并确保接受拟议的改革。

(b) 确定实施工作：这一步骤涉及查明所需的适当人力资源、为该项目计划的相关部分建立团队、通过挑选机构资源规划供应商和实施工作伙伴完成采购过程，以及完成安装和布署阶段的筹备工作。该步骤的结果将是为实施机构资源规划系统创造一个扶持性环境。

(c) 机构资源规划的安装和布署：这一步骤涉及在为以下四个领域重新设计的业务流程和职能要求的基础上安装和配置新的机构资源规划系统：符合《国际公共部门会计准则》的财务、采购、附有工资单的人力资源管理，以及项目管理。该步骤还将确保交流致力于将此纳入组织文化的新方法并将这些方法编制成文件。

(d) 维护、支助、评价和加强：这一实施后步骤涉及维护和支助机构资源规划系统，并评价关键成功因素是否以可持续的方式得到实现。持续改进系统和流程对于在将新办法纳入文化方面取得成果至关重要。将为质量保证建立正式机制，为此对反馈和未来的发展/加强情况采取系统办法。

47. 估计 2010-2011 两年期期间将需要 900 万欧元。下表显示费用类别和阶段：

表 3
业务流程重新设计/机构资源规划系统的实施所需资源
(百万欧元)

| 支出项目 | 2010 年 | 2011 年 |
|----------------------------------|--------|--------|
| 外部费用： | | |
| 实施工作伙伴 | 2.6 | 2.5 |
| 改革管理/业务流程重新设计专家 | 0.5 | 0.3 |
| 机构资源规划软件和硬件 | 1.6 | 0.5 |
| 外部费用小计 | 4.7 | 3.3 |
| 被指派负责业务流程重新设计/机构资源规划工作的工作人员的更替费用 | 0.5 | 0.5 |
| 共计 | 5.2 | 3.8 |

B. 对优先技术合作方案的一次性投资（800 万欧元）

48. 虽然秘书处提议使用一定比例的未用余额来为上文所述改革管理方案和机构资源规划系统安装的实施工作提供资金，但秘书处也认为将其中一部分资源投资于工发组织技术服务优先方案领域至关重要。秘书处尤其把目标放在增加工发组织在“通过生产活动减贫”这一主题重点领域下提供的服务上，这

些服务在经成员国于工业发展理事会第三十五届会议上通过 IDB.35/Dec.5 号决定核可的 2010-2013 年中期方案纲要中作了详细说明。

49. 对这一主题重点领域的拟议侧重反映出成员国高度优先重视减贫问题，并且符合千年发展目标，尤其是千年发展目标 1。这一侧重也符合日益形成的以下认识，即工发组织在该主题重点下提供的服务类型将在帮助发展中国家从当前的经济下滑中复苏方面作出至关重要的贡献，因为该主题重点侧重于发展私营部门、促进创业精神、为中小企业提供支助服务、促进投资和技术以及发展与农业有关的工业。因此，本文件所载的建议代表了工发组织对世界银行向 2009 年 3 月举行的 20 国财政部长和中央银行行长会议发出的关键信息之一作出的深思熟虑的回应。世界银行的信息强调“还需要共同努力支助私营部门，尤其是支助中小企业，因为中小企业对于发展中国家恢复增长和创造就业十分重要”⁴。

50. 将一定比例的未用余额分配给“通过生产活动减贫”这一主题重点领域的技术合作方案还将使工发组织能够协助发展中国家获得应对未来其他挑战所需的复原力。此类方案将尤其使工发组织能够协助发展中国家加强本国的农业工业和农业商业部门，从而加强其食品安全和其抵御广泛预期的 2008 年上半年所经历粮食危机再次发生的能力。正如秘书处在理事会第三十四和第三十五届会议上以及在 IDB35/9 号文件中向成员国表示的，工发组织拥有在这一领域提供关键支助服务的任务授权和能力，但是在为开展相关技术合作项目调动所需资源方面往往面临严重挑战。有未用余额将有助于缓解这种资源困难。

51. 在上述广泛的框架内，工发组织将使用本文件中所请求的资源来着重开展符合下列标准的方案：

- (a) 针对所有成员国认为属于高度优先的全球发展问题的方案；
- (b) 与工发组织的核心任务授权和核心专门知识相应的方案；
- (c) 支助各类国家而不是个别受惠方的方案；
- (d) 促进在不同发展中国家之间转让相关经验和专门知识的方案（南南合作）；
- (e) 虽然满足上述标准但在资源调动方面面临特殊挑战的方案。

52. 除根据上述优先事项和标准拟订技术合作方案外，获得本文件中请求的资源还将有助于加强工发组织迅速应对紧急情况下的关键援助要求的能力。

六. 需请委员会采取的行动

53. 委员会似宜建议工业发展理事会通过以下决定草案：

“工业发展理事会：

“(a) 注意到 IDB.36/12-PBC.25/12 号文件；

“(b) 建议大会：

“(一) 暂停适用财务条例 4.2(b)和(c)，以使工发组织保留未支配经费余额；

⁴ 《逆流前进：发展中国家如何应对全球危机》，世界银行工作人员为 2009 年 3 月 13 日至 14 日在联合国霍舍姆举行的 20 国财政部长和中央银行行长会议编写的背景文件。

“(二) 对超过概算的利息收入暂停适用财务条例 5.2(b);

“(三) 请总干事将如此获得的资源用于 IDB.36/12-PBC.25/12 中所述的用途;

“(c) 请总干事继续努力同成员国和前成员国洽谈, 以收取拖欠款项。”

附件一

财务条例 4.2

(a) 经常预算经费应用以偿付与之有关的财政期内的债务；

(b) 经常预算经费在与之有关的财政期终了后的十二个月内应继续按需要用以清偿该财政时期内供应的物品和提供的服务所产生的债务，和结清该财政期任何其他未结的合法债务。财政期终了时未支配的经费结余应该在该财政期结束后的第一个日历年终了时经从中扣除成员国尚未缴纳的该财政期的会费后交还各成员国，并根据财务条例 4.2(c)和 5.2(d)的规定按照成员国分摊会费的比额贷记各成员国；

(c) 上文(b)项所述十二个月时期终了时，当时的任何经常预算经费的未用余额，应由总干事详细报告外聘审计员供其检查和审查，并应在从中扣除了成员国尚未缴纳的该经费所涉财政期的会费之后，在该经费所涉财政期结束后的第二日历年终了时按照成员国分摊会费的比额交还各成员国。但是，如有成员国对本组织尚欠有未结的经常预算债务，则在余额的有关部分交还该成员国之前，应首先结清上述债务。所涉财政期的任何未清偿的债务，或者应于此时注销，或者如该项债务仍然有效，应转作现期经费项下的债务。

财务条例 5.2

成员国在财政期两年内每年的分摊会费，应按以下各项进行调整：

(a) 尚未进行会费分摊的追加经费；

(b) 财政期经常预算杂项收入概数的一半以及以前未予计及的收入贷记。

附件二

大会以往关于未用经费余额的决定

1. 暂停适用财务条例 (GC.3-GC.7)

| 大会决定 | 两年期 | 决定/用途 |
|--|-----------|--|
| GC.3/Dec.17 (c) GC.4/Dec.15 (c) (iii) | 1986-1987 | 第一项决定用于未指明的用途 (GC.3), 第二项决定用于弥补 1990-1991 年赤字 (GC.4) |
| GC.4/Dec.15 (d) | 1988-1989 | 便利本组织的工作 |
| GC.5/Dec.14 (e) | 1990-1991 | 加强法定现金资源基础 |
| GC.6/Dec.15 (e) | 1992-1993 | 为离职补偿储备金提供部分融资 |
| GC.7/Dec.17 (d) (ii) | 1994-1995 | 为离职补偿储备金融资 (工作人员离职) |

2. 随后各届会议上的“选择进入/退出”自愿放弃 (GC.8-GC.12)

| 大会决定 | 两年期 | 用途 |
|---------------------------------|------------------------|--|
| GC.8/Res.4 | 1992-1993 1996-1997 | 为尤其是针对最不发达国家的综合方案供 资; 用于推进《关于工发组织未来作用和 职能的运营计划》中所指明的实施工作。 |
| GC.9/Dec.10 (f) GC.10/Dec.11 | 1992-1993 1996-1999 | 用于工发组织的经常预算和 (或) 技术合 作活动 (GC.9)。GC.10 规定了时限, 即 2003 年 12 月 31 日, 以便利用在该时限之 前未为之回应的资金。 |
| GC.10/Dec.11 | 1992-1993 1996-2001 | 一些成员国放弃了各自的份额, 以用于诸 如危机后、千年发展目标、技术合作和核 心方案。 |
| GC.11/Dec.13 | 1992-1993 1996-2003 | 放弃的份额用于下放经常预算活动、工业 发展基金 (工发基金) 一般和特殊用途捐 款。 |
| GC.12/Dec.10 | 1992-1993 1996-2005 | 放弃的数额用于一般核心用途、全球环境 基金活动以及工发基金特殊用途方案。 |

附件三

截至 2009 年 3 月 31 日应于 2010 年返还的未用经费余额和
超过概算的利息收入*
(欧元)

| 成员国 | 应计数额 |
|-------------|---------|
| 阿富汗 | 641 |
| 阿尔巴尼亚 | 876 |
| 阿尔及利亚 | 16 092 |
| 安哥拉 | 578 |
| 阿根廷 | 212 235 |
| 亚美尼亚 | 555 |
| 奥地利 | 239 185 |
| 阿塞拜疆 | 1 142 |
| 巴哈马 | 2 696 |
| 巴林 | 5 050 |
| 孟加拉国 | 1 792 |
| 巴巴多斯 | 2 172 |
| 白俄罗斯 | 6 058 |
| 比利时 | 244 104 |
| 伯利兹 | 144 |
| 贝宁 | 428 |
| 不丹 | 200 |
| 玻利维亚多民族国 | 1 714 |
| 波斯尼亚和黑塞哥维那 | 838 |
| 博茨瓦纳 | 2 939 |
| 巴西 | 368 795 |
| 保加利亚 | 3 808 |
| 布基纳法索 | 543 |
| 布隆迪 | 144 |
| 柬埔寨 | 474 |
| 喀麦隆 | 2 401 |
| 佛得角 | 186 |
| 中非共和国 | 144 |
| 乍得 | 144 |
| 智利 | 42 437 |
| 中国 | 383 542 |
| 哥伦比亚 | 42 210 |
| 科摩罗 | 144 |
| 刚果 | 262 |
| 哥斯达黎加 | 5 138 |
| 科特迪瓦 | 2 409 |
| 克罗地亚 | 9 879 |
| 古巴 | 7 517 |
| 塞浦路斯 | 10 212 |
| 捷克共和国 | 47 186 |
| 朝鲜民主主义人民共和国 | 2 270 |
| 刚果民主共和国 | 790 |
| 丹麦 | 172 661 |
| 吉布提 | 144 |
| 多米尼克 | 144 |
| 多米尼加共和国 | 5 847 |
| 厄瓜多尔 | 4 415 |
| 埃及 | 21 472 |

| 成员国 | 应计数额 |
|-----------|-----------|
| 萨尔瓦多 | 4 005 |
| 赤道几内亚 | 293 |
| 厄立特里亚 | 200 |
| 埃塞俄比亚 | 1 054 |
| 斐济 | 856 |
| 芬兰 | 143 522 |
| 法国 | 1 650 176 |
| 加蓬 | 2 388 |
| 冈比亚 | 144 |
| 格鲁吉亚 | 846 |
| 德国 | 2 318 504 |
| 加纳 | 1 030 |
| 希腊 | 136 170 |
| 格林纳达 | 144 |
| 危地马拉 | 5 715 |
| 几内亚 | 577 |
| 几内亚比绍 | 144 |
| 圭亚那 | 186 |
| 海地 | 513 |
| 洪都拉斯 | 1 113 |
| 匈牙利 | 27 200 |
| 印度 | 104 483 |
| 印度尼西亚 | 37 041 |
| 伊朗伊斯兰共和国 | 39 928 |
| 伊拉克 | 11 926 |
| 爱尔兰 | 86 863 |
| 以色列 | 109 886 |
| 意大利 | 1 302 837 |
| 牙买加 | 1 368 |
| 日本 | 3 320 342 |
| 约旦 | 1 971 |
| 哈萨克斯坦 | 7 378 |
| 肯尼亚 | 1 714 |
| 科威特 | 31 945 |
| 吉尔吉斯斯坦 | 313 |
| 老挝人民民主共和国 | 199 |
| 黎巴嫩 | 3 935 |
| 莱索托 | 186 |
| 利比里亚 | 186 |
| 阿拉伯利比亚民众国 | 22 755 |
| 立陶宛 | 4 458 |
| 卢森堡 | 20 012 |
| 马达加斯加 | 607 |
| 马拉维 | 337 |
| 马来西亚 | 55 988 |
| 马尔代夫 | 175 |
| 马里 | 428 |
| 马耳他 | 3 789 |

| 成员国 | 应计数额 |
|------------|---------|
| 毛里塔尼亚 | 144 |
| 毛里求斯 | 2 896 |
| 墨西哥 | 312 870 |
| 摩纳哥 | 549 |
| 蒙古 | 202 |
| 黑山** | - |
| 摩洛哥 | 11 761 |
| 莫桑比克 | 158 |
| 缅甸 | 1 476 |
| 纳米比亚 | 1 549 |
| 尼泊尔 | 856 |
| 荷兰 | 453 152 |
| 新西兰 | 60 789 |
| 尼加拉瓜 | 144 |
| 尼日尔 | 186 |
| 尼日利亚 | 9 972 |
| 挪威 | 178 119 |
| 阿曼 | 16 319 |
| 巴基斯坦 | 12 024 |
| 巴拿马 | 3 727 |
| 巴布亚新几内亚 | 931 |
| 巴拉圭 | 2 807 |
| 秘鲁 | 21 094 |
| 菲律宾 | 19 644 |
| 波兰 | 109 761 |
| 葡萄牙 | 105 296 |
| 卡塔尔 | 12 537 |
| 大韩民国 | 367 067 |
| 摩尔多瓦共和国 | 532 |
| 罗马尼亚 | 14 640 |
| 俄罗斯联邦 | 301 149 |
| 卢旺达 | 181 |
| 圣基茨和尼维斯 | 160 |
| 圣卢西亚 | 489 |
| 圣文森特和格林纳丁斯 | 144 |
| 萨摩亚** | - |
| 圣多美和普林西比 | 144 |
| 沙特阿拉伯 | 175 989 |
| 塞内加尔 | 1 054 |

| 成员国 | 应计数额 |
|--------------|------------|
| 塞尔维亚 | 4 221 |
| 塞舌尔 | 428 |
| 塞拉利昂 | 147 |
| 斯洛伐克 | 12 664 |
| 斯洛文尼亚 | 20 113 |
| 索马里 | 144 |
| 南非 | 77 277 |
| 西班牙 | 668 063 |
| 斯里兰卡 | 4 388 |
| 苏丹 | 1 380 |
| 苏里南 | 343 |
| 斯威士兰 | 531 |
| 瑞典 | 223 822 |
| 瑞士 | 327 227 |
| 阿拉伯叙利亚共和国 | 13 436 |
| 塔吉克斯坦 | 250 |
| 泰国 | 59 060 |
| 前南斯拉夫的马其顿共和国 | 1 228 |
| 东帝汶 | 103 |
| 多哥 | 144 |
| 汤加 | 144 |
| 特立尼达和多巴哥 | 4 225 |
| 突尼斯 | 6 436 |
| 土耳其 | 94 953 |
| 土库曼斯坦 | 908 |
| 乌干达 | 1 222 |
| 乌克兰 | 13 772 |
| 阿拉伯联合酋长国 | 58 972 |
| 联合王国 | 1 571 106 |
| 坦桑尼亚联合共和国 | 1 037 |
| 乌拉圭 | 12 151 |
| 乌兹别克斯坦 | 3 034 |
| 瓦努阿图 | 144 |
| 委内瑞拉 | 37 958 |
| 越南 | 3 571 |
| 也门 | 1 426 |
| 赞比亚 | 428 |
| 津巴布韦 | 1 675 |
| 共计 | 16 769 231 |

* 按照财务条例 4.2(b)和(c)的规定，只有全额缴纳了各自相关两年期分摊会费的成员国才有资格得到应计贷记额。其他成员国在缴清各自相关两年期未交拖欠款后将得到应记贷记款。

** 新成员国。

简称表

| | |
|-------------|---------------------------------|
| BPR | 业务流程重新设计 |
| CEB CM | 联合国系统行政首长协调理事会（行政首长协调会） 改革管理 |
| DGB | 总干事公报 |
| ERP | 机构资源规划 |
| FPCS | 财务执行情况控制系统 |
| GC GEF | 大会 全球环境基金 |
| HQ | 总部 |
| IAEA | 国际原子能机构（原子能机构） |
| ICF | 内部控制框架 |
| IDB | 工业发展理事会 |
| IDF | 工业发展基金（工发基金） |
| ILO | 联合国国际劳工组织（劳工组织） |
| IMO | 联合国国际海事组织（海事组织） |
| IPSAS | 《国际公共部门会计准则》 |
| IT | 信息技术 |
| LDC | 最不发达国家 |
| MDG MTPF | 千年发展目标 中期方案纲要 |
| PBC | 方案预算委员会 |
| RBM | 注重实效的管理 |
| SME | 中小企业 |
| TC | 技术合作 |
| UNDP | 联合国开发计划署（开发计划署） |
| UNESCO | 联合国教育、科学及文化组织（教科文组织） |
| UNFPA | 联合国人口基金（人口基金） |
| UNHCR | 联合国难民事务高级专员办事处（难民署） |
| UNIDO | 联合国工业发展组织（工发组织） |
| US | 美利坚合众国（美国） |
| WIPO | 世界知识产权组织（知识产权组织） |