



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
3 July 2025
Chinese
Original: English

2025 年第二届常会

2025 年 8 月 25 日至 29 日，纽约

临时议程项目 11

项目署 2026-2029 年战略计划

项目署 2026-2029 年战略计划

摘要

项目署为何成为联合国促进影响力的合作伙伴

2026-2029 年战略计划以大会第 65/176 号决议为基础，该决议将项目署定为联合国组织。30 多年来，项目署扩大了合作伙伴的执行能力，在发展、人道主义和和平努力中提供基础设施、采购和项目管理服务。该计划为项目署通过实际解决方案扩大和加快影响力提供了一条途径，履行其作为需求驱动、具有自力更生业务模式的非方案服务提供者的作用。

该计划与四年期全面政策审查保持一致，并了解国际形势的发展情况，包括在可持续发展目标和气候行动方面进展缓慢。该计划强调，项目署灵活、高效和具有成本效益地执行工作有助于激活《未来契约》，并加强秘书长的改革努力。

项目署以联合国价值观和人权为指导。该计划确定了加快《2030 年可持续发展议程》的方向，并弥合了影响数亿弱势群体和数十亿子孙后代的执行差距。项目署将根据八个相辅相成的非方案任务的知识 and 经验开展协作和管理，以产生影响。

项目署的使命是帮助人们建设一个更加和平、公平和可持续的世界，它追求这样一个愿景：所有人都能享有人权、和平与可持续发展，并得到可持续、有韧性和包容性的基础设施的支持，以及在采购和项目管理方面有效和透明地使用公共资源。



项目署向合作伙伴提供的执行服务

该计划说明了项目署的增值如何成为其灵活执行的实际解决方案的一项功能，向联合国系统内外的合作伙伴提供服务和知识，以推进联合国的目标。

项目署可以与联合国、方案国和捐助国政府、政府间机构、国际和区域筹资机构、基金会、私营部门和非政府组织合作。项目署可以扩大为一系列多边伙伴关系的执行工作。

项目署是基础设施、采购和项目管理服务的资源，包括财务管理和人力资源。项目署的互补性在于其消除执行风险的能力，补充了联合国系统内外实体所提供的上游政策咨询和发展筹资。

项目署将联合国的价值观和人权推向市场，以实施可持续发展、人道主义和维持和平努力。项目署通过高效的支助服务、有效的技术建议和综合的解决方案提供服务。

项目署寻求通过联盟和联合体的实际解决办法在联合国系统内开展更多合作。项目署力求根据发展政策咨询和制定准则、发展筹资和执行实际解决办法的能力，帮助联合国系统以更综合的方式行事。

项目署力求利用其相对优势，与参与执行工作的其他联合国实体合作。项目署实用解决方案的八个相对优势通过以下方式降低执行产生影响的风险，从而与其他实体相辅相成：

(a) 灵活、高效的成本效益，业务遍及全球，根据需求扩大和收缩在各国派驻机构；向驻地协调员、人道主义协调员和秘书长特别代表提供帮助，以协助弥合执行差距、推进国家优先事项和应对复杂紧急情况，包括在项目署没有派驻机构的情况下；

(b) 在匹配公共和私人伙伴促进执行方面的专门知识，包括在特殊或脆弱情况下，以及在发展、人道主义和和平努力方面；

(c) 能够通过联网的多边主义秘书处服务执行全球多边伙伴关系，以加速各国实现可持续发展目标和气候行动；

(d) 以联合国可持续、有韧性和包容性执行的价值观为指导，对合作伙伴的项目、方案和投资组合进行专业管理；

(e) 高效的全球支助服务、不依赖特定地点的全球人力资源和供应链管理共享服务，包括通过“联合国网上采购目录+”；

(f) 在市场失灵的情况下为公共执行能力提供有效的技术咨询，特别是基础设施、采购和项目的公共管理方面的援助和能力建设，包括利用机构及其供应链的资源；

(g) 与联合国内外的合作伙伴协作，采取综合解决办法，以满足全球、区域和国家各级在多个部门和背景下的执行需要，包括设计透明的公共管理以启动执行工作；

(h) 致力于管理影响和资金效益，办法是以收回全部成本的收费服务为基础，通过透明、高效和具有成本效益的方式使用资源。

如何管理项目署

该计划使项目署恪守尊重、廉正、专业和问责的价值观，忠于其任务规定和联合国的最高标准。该计划概述了治理和管理的安排，其组织结构确保职责分工，并与需求驱动的业务模式保持一致。

该计划建立在项目署为提高灵活性、信任和透明度而进行的改革的基础上，并着眼于进一步优化业务效率和利用五项“联合国 2.0”技能。该计划承诺项目署进一步加强以下方面的能力：

- (a) 战略伙伴关系和灵活部署；
- (b) 衡量和管理影响的能力；
- (c) 在项目和整个组织内采取气候行动；
- (d) 执行流程创新和数字化；
- (e) 健全的风险管理和问责框架；
- (f) 对组织文化和参与度负责；
- (g) 对结果负责。

2026-2029 年成果框架与项目署的任务相一致，有管理和执行的目标以及衡量影响的项目一级目标的原则。该框架将加强对实现计划中确定的优先事项的问责。

决定要点

执行局不妨核可项目署 2026-2029 年战略计划，并确认其依据是关于项目署任务和治理的第 65/176 号决议和关于四年期全面政策审查的第 79/226 号决议。

目录

章次	页次
一. 项目署为何成为联合国促进影响力的合作伙伴.....	5
A. 联合国目标的任务规定	5
B. 《2030 年议程》及未来	6
C. 项目署促进影响的合作伙伴	8
二. 项目署向合作伙伴提供的执行服务.....	10
A. 实用解决方案的互补性可降低实施风险	11
B. 项目署在执行方面的专门知识	13
C. 2026-2029 年的执行目标	18
三. 如何管理项目署	18
A. 治理和管理结构	18
B. 转型以扩大规模和加快速度	19
C. 2026-2029 年的执行目标	21

一. 项目署为何成为联合国促进影响力的合作伙伴

A. 联合国目标的任务规定

1. 由大会设立的项目署以《联合国宪章》的原则为基础：和平、正义、人的尊严、容忍和团结。¹
2. 1995 年，项目署成为一个“单独列名的实体”。第一项决定强调，项目署将实施其核心专长，与联合国系统相辅相成。²自那时以来，它的非规范性执行作用一直由会员国的决议和决定确定。³
3. 2010 年，大会将项目署确定为一个“联合国组织”，其治理与其他机构一样，但作为一个需求驱动的非方案服务提供者，具有自力更生的运作模式。该决议⁴确定了项目署的任务和治理及其项目服务的范围，并重申了鼓励项目署与联合国系统内外的合作伙伴互动的决定。
4. 大会在该决议⁵中重申，项目署的作用是充当联合国系统采购和合同管理以及土建工程和有形基础设施发展包括相关能力建设活动的核心资源。大会还确认项目署在项目管理、人力资源、财务管理和共享服务等领域向各合作伙伴提供具有成本效益的高效服务，因此可能带来增值。大会鼓励项目署作为服务提供者加强与发展、人道主义和维持和平领域各行为体的互动。
5. 2023 年，执行局欢迎项目署恢复其提供基础设施、采购和项目管理服务的最初任务。⁶执行局鼓励项目署分析和报告提供服务对合作伙伴的业务成果、扩大合作伙伴的执行能力以及实现《2030 年议程》和可持续发展目标的贡献。
6. 项目署力求利用其相对优势，与参与执行工作的其他联合国实体合作。它以《世界人权宣言》⁷所载的联合国价值观为指导，支持各国加快实现可持续发展目标和采取气候行动。它将可持续发展目标纳入主流，并整合了应对气候和环境的方法。⁸这项计划描绘了一条促进影响的道路，希望扩大和加快缩小执行差距，在具有挑战性的环境中影响数亿弱势群体和数十亿人的子孙后代。

¹ 1945 年，旧金山。

² 第 1994/12 号决定，第 1 段。

³ 大会第 48/162 号和第 65/176 号决议以及第 48/501 号决定；执行局第 94/12，2008/35，2009/25，2010/7，2010/21，2012/5，2013/23，2016/19，2017/26，2019/12，2020/20，2021/20，2022/24、2023/4 和 2023/16 号决定。

⁴ 第 65/176 号决议，重申第 2009/25 号和第 2010/21 号决定。

⁵ 同上。

⁶ 第 2023/16 号决定。

⁷ 第 217 (III)号决议。

⁸ 第 79/226 号决议，第 9 和第 35 段。

7. 项目署的使命是帮助人们建设一个更加和平、公平和可持续的世界。它追求这样一个愿景：所有人都能享有人权、和平与可持续发展，并得到可持续、有韧性和包容性的基础设施的支助，以及在采购和项目管理方面有效和透明地使用公共资源。

B. 《2030 年议程》及未来

8. 2015 年，会员国制定了《2030 年议程：改造我们的世界》，⁹ 并通过了可持续发展目标。《巴黎协定》¹⁰ 寻求应对气候变化，而《亚的斯亚贝巴行动议程》¹¹ 则设定了发展筹资的雄心。

9. 2025 年，在大多数目标和气候行动方面取得的进展将偏离正轨，¹² 多边主义的承诺面临压力。世界正面临多重危机：金融、能源和粮食体系承压，气候紧急情况 and 地缘政治分歧更是雪上加霜。《2030 年议程》关于不让任何人掉队的决定性原则岌岌可危。

10. 项目署作为对其他方面的政策咨询和发展筹资的补充，可以帮助弥补执行方面的差距。据估计，4 万亿美元的资金缺口大约是项目署年度执行额的 1 500 倍。传统发展融资面临越来越大的压力，但也有其他来源：据估计，全球管理的金融资产达 460 万亿美元。¹³ 项目署决心帮助扩大和加快执行工作，以支持各国根据其合作伙伴筹集的资金实现各项目标，帮助在市场失灵的情况下利用官方发展援助开展执行工作。

11. 该计划与连续四年期全面政策审查¹⁴ 的指导意见和发展系统的重新定位¹⁵ 相一致，突出了项目署执行服务的互补性和相对优势。在全球、区域和国家各级，项目署在联合国系统内协作，支持国家优先事项。¹⁶

12. 2024 年，会员国通过了《未来契约》，¹⁷ 认识到全球深刻变革时期的风险和机遇。他们商定了 56 项行动，以保护今世后代的需求和利益。项目署帮助合作伙伴努力投资于儿童和青年的社会和经济发展，保护青年的权利，并加强青年在国家和国际各级的参与。

⁹ 第 70/1 号决议。

¹⁰ 《巴黎协定》。

¹¹ 第 69/313 号决议。

¹² 《2024 年可持续发展目标报告》。

¹³ 《可持续发展筹资全球展望》，经济合作与发展组织，2025 年。

¹⁴ 第 71/243、75/233 和 79/226 号决议。

¹⁵ 第 72/279 和 76/4 号决议。

¹⁶ 第 79/226 号决议。

¹⁷ 第 79/1 号决议。

13. 秘书长在宣布“联合国 80 周年倡议”时强调，“需求是巨大的，目标是明确的：建立一个更强大、更有效、为人民服务并适应 21 世纪的联合国”。项目署是寻求在更协调一致的价值链中进行合作的伙伴的灵活资源。

14. 虽然传统的发展援助和联合国系统的供资面临压力，但第四次发展筹资问题国际会议¹⁸为改革筹资提供了独特的机会。在这方面，项目署可以根据不同类型的筹资为合作伙伴实施它们的计划；支持能力发展，以缩小基础设施差距；¹⁹并提高公共采购的透明度。²⁰

15. 项目署是会员国、联合国和其他伙伴的资源。它是《支援最不发达国家多哈行动纲领》、²¹《关于小岛屿发展中国家的安提瓜和巴布达议程》²²和《2024-2034 年十年期支援内陆发展中国家哈博罗内行动纲领》的潜在执行伙伴。²³项目署随时准备与非洲联盟及其伙伴协作，推进《2063 年议程》及其第二个十年执行计划(2024-2033 年)和非洲发展新伙伴关系。²⁴项目署已经在支持几个中等收入国家。

16. 项目署将加倍努力，帮助最弱势群体。2024 年，世界人口超过 80 亿，生活在 193 个国家和一些领土，几乎一半在低收入和中低收入国家。大约 13 亿人生活在 92 个最脆弱的国家：8.8 亿人生活在 45 个最不发达国家，4.79 亿人生活在 32 个内陆发展中国家，6 500 万人生活在 39 个小岛屿发展中国家。全世界有四分之一的人口生活在受冲突影响的国家。其中包括生活在 33 个脆弱和受冲突影响国家的 3.24 亿赤贫人口。数以亿计的弱势群体生活在中等收入国家，面临着特殊的挑战。每天生活费不到 2.15 美元的人中，超过 40%的人生活在 26 个低收入国家，其中 17 个国家饱受冲突或脆弱性的折磨。几乎所有国家都特别容易受到气候变化的影响，大多数国家或是处于债务困境中，或是处于债务困境的高风险之中。到 2050 年，只有 6 个低收入国家可能达到中等收入水平。

17. 全球展望确认了可持续发展与冲突驱动因素、气候变化、灾害风险、人道主义危机和复杂紧急情况之间的相互联系。²⁵可持续发展是和平的基础，持久和平是发展的动力。当社会维护人权、法治、性别平等和妇女赋权、包容性和多样性时，它们的韧性更强；培养它们的儿童和青年；并尊重残疾人、艾滋病毒/艾滋病患者、老年人、土著人民、难民和境内流离失所者以及移民的权利。²⁶

¹⁸ 2025 年第四次发展筹资问题国际会议成果文件——初稿。

¹⁹ 同上，第 17 段。

²⁰ 同上，第 22.b 段。

²¹ 第 76/258 号决议。

²² 第 78/317 号决议。

²³ 第 79/233 号决议。

²⁴ A/57/304，附件。

²⁵ 第 79/226 号决议，第 19 段。

²⁶ 同上，第 14 段。

C. 项目署促进影响的合作伙伴

18. 项目署将通过八项非方案任务磨练内部知识和学习以促进影响。相辅相成的网络将使整个组织的纵向和横向协作成为可能。关于有效项目的内部学习和知识转让将通过与联合国其他实体的协作，增加对互补性和相对优势的需求准备。

19. 项目署的项目组合源于合作伙伴对项目服务的需求。这八个领域表达了2023年可持续发展目标首脑会议确认的需求，²⁷但并不是问题的详尽清单，也不是项目署今后四年活动的优先次序。它们没有表现出方案的意向性，而是准备好在被召唤时进行合作。

20. 非方案任务是知识和学习的内部“实践区”，类似于全球私营部门工程或咨询服务提供商的任务。这类组织在全额收回成本和按服务收费的基础上有类似的运作模式。它们将有助于磨练项目署的经验、知识和学习，以便参与加快可持续发展的伙伴关系，在具有挑战性的环境中弥合执行差距，不让任何人掉队。它们将通过协作的项目服务增强应对准备，以便：

(a) 应对气候变化、生物多样性丧失和污染等相互关联的挑战。这三重全球危机构成了事关生死存亡的威胁。目前有36亿人生活在极易受气候变化影响的地区，而且每年有2.15亿人因气候变化相关灾害而流离失所。可持续、有韧性和包容性的基础设施和公共采购对于应对气候紧急情况 and 全球危机至关重要。项目署继续致力于《联合国减少灾害风险提高抗灾能力行动计划》的各项原则。²⁸

(b) 扩大能源获取渠道，加快摆脱化石燃料，促进可再生能源和能源效率。到2030年，估计将有6.6亿人无法获得电力，约18亿人没有清洁的烹饪燃料和技术。能源部门占温室气体排放量的73%。²⁹项目署致力于支持合作伙伴为所有人提供能源，以公正、包容和公平的方式摆脱化石燃料。

(c) 推进公正的数字转型，促进发展中国家获得和使用数字基础设施、技术和数据。约有26亿人仍然无法上网，只有50%的农村人口使用互联网(而城市人口的这一比例为81%)。支持发展的关键服务依赖于连接和数据。根本的基础设施必须是可用的、负担得起的和安全的。因此，项目署能够实施数字基础设施、技术和数据。

(d) 支持向可持续粮食体系过渡。饥饿、粮食不安全和营养不良仍然是一场全球危机。到2023年，估计有28.9%的全球人口处于中度或严重的粮食不安全状态。³⁰预计到2030年，将有5.82亿人长期营养不良，其中一半以上在非洲。³¹项

²⁷ 第78/1号决议。

²⁸ DP/OPS/2013/3，第51段。

²⁹ 同上，第51段。

³⁰ 《世界粮食安全与营养》，联合国粮食及农业组织，2024年。

³¹ 同上。

目署改善了粮食分配的基础设施，提高了农业生产力，促进了高效供应链，协助了可持续、有韧性的粮食体系。

(e) 支持小岛屿发展中国家提高抵御环境冲击和经济冲击的能力，并利用可持续海洋经济的好处。6 500 万人生活在 39 个小岛屿发展中国家和 18 个领土上。他们在经济多样化、应对自然灾害、昂贵的基础设施、高昂的贸易成本和债务危机方面的机会有限。项目署可以扩大合作伙伴执行《安提瓜和巴布达小岛屿发展中国家议程》的能力。³²

(f) 解决脆弱性的根本原因，促进公平，增强受冲突和灾难影响的社区的复原力。世界面临着第二次世界大战以来数量最多的暴力冲突。四分之一的人类生活在受冲突影响的地方。2024 年，被迫流离失所的人数达到 1.2 亿。气候变化加剧了流离失所和冲突升级。项目署在面临人道主义紧急情况 and 冲突或冲突后局势的国家，发挥其实施合作伙伴人道主义援助和建设和平努力的比较优势。³³ 在应对当前需求的同时，项目署力求通过长期发展建立复原力，并注意根据国家计划、需求和优先事项促进自力更生和推动发展。³⁴

(g) 增加提供优质保健和服务所需的基本用品、设备和设施。全球约有 45 亿人无法获得基本医疗服务，20 亿人因医疗费用而面临经济困难。到 2030 年，将有 20 亿人生活在没有安全管理的饮用水、30 亿人没有安全管理的卫生设施、14 亿人没有基本卫生服务。2030 年至 2050 年，气候变化预计造成每年约有 25 万人因营养不良、疟疾、腹泻和热应激而死亡。项目署在合作伙伴的保健项目和方案、应对复杂挑战和建立可持续、有韧性的保健系统方面有经验，包括在具有挑战性的情况下。

(h) 提供根植于《联合国宪章》和《2030 年议程》社会发展价值观的基本和可持续的商品、服务和基础设施，以减少不平等和实现包容性社会发展。本世纪以来，世界上半最脆弱国家的人均国内生产总值增长首次低于发达经济体。近 7 亿人生活在极端贫困中(每天不到 2.15 美元)，其中四分之三生活在撒哈拉以南非洲或脆弱和受冲突影响的国家。全球 44% 的人口(约 35 亿人)每天的生活费不到 6.85 美元(中上收入国家的贫困线)。其后果对妇女、儿童和青年的影响过于严重。项目署力求将社会保障纳入主流，加强性别平等³⁵ 和社会包容，促进能力发展，并在其项目和活动中促进社会经济发展和就业。

21. 项目署从实际解决方案中获得的经验和专门知识在某些领域比其他领域更先进。刻意学习和发展知识将使项目署能够开展合作，更加注重行动、成果、协调、进展和影响。³⁶ 项目署在基础设施、采购和其他项目服务方面拥有数十

³² 第 78/317 号决议。

³³ 第 65/176 号决议，重申第 2010/21 号决定。

³⁴ 第 79/226 号决议，第 46 和 49 段。

³⁵ 联合国全系统性别平等和增强妇女权能行动计划 3.0。

³⁶ 第 79/226 号决议，第 23 段。

年的经验。它寻求在设计和管理项目方面与合作伙伴合作，并说明这些项目对人民生活和国家能力的影响。

22. 根据执行局的决定，³⁷ 项目署 2026-2029 年成果框架为项目一级的假设和目标设定了原则，以便在相关项目和方案的整个生命周期中产生影响。九项影响原则指导项目设计，以便有效执行，实现联合国目标，造福人民和机构，促进伙伴关系和解决办法：³⁸

- (a) 推进全球目标；
- (b) 惠及国家和国情；
- (c) 使缓解和适应气候变化成为可能；
- (d) 造福包括妇女和青年在内的人民；
- (e) 发展机构的能力；
- (f) 为供应商和执行伙伴建立能力；
- (g) 支持战略伙伴关系和联盟；
- (h) 推广切实有效的解决方案；
- (i) 创新解决方案。

二. 项目署向合作伙伴提供的执行服务

23. 项目署的价值创造是其敏捷实施服务的一项功能，通过促进合作伙伴、帮助有需要的人和支​​持国家来推动联合国的目标。项目署将根据其基础设施、采购和项目管理服务的影响进行设计和管理，即使在最具挑战性的情况下也是如此。它将为速度和有针对性的反应提供能力；在不同合作伙伴和背景下推广有效的解决方案；支持战略伙伴关系和联盟。

24. 项目署所做的一切都在伙伴关系中进行。伙伴关系涵盖它为其实施的资金合作伙伴和客户，以及它与之合作的知识伙伴。项目署在寻求创新机会的同时，通过在合作伙伴和背景之间获取经验和转让知识来建立其规模化能力。

25. 项目署可以与联合国、方案国和捐助国政府、政府间机构、国际和区域筹资机构、基金会、私营部门和非政府组织合作。因此，它可以扩大公私伙伴关系、³⁹ 纵向基金和其他类型的多边伙伴关系的执行能力，从而促进南北合作、南南合作和三方合作。项目署认为，任务规定界定的是互补，而不是分工。项

³⁷ 第 2021/20 和 2023/16 号决定。

³⁸ 附件 1：2026-2029 年成果框架。

³⁹ 第 64/222 和 73/291 号决议。

目署力求根据发展政策咨询和制定准则、发展筹资和执行实际解决办法的能力，帮助联合国系统以更综合的方式行事。

26. 项目署的运作模式是以全额收回成本为基础：其伙伴最终决定其干预措施。作为一个以需求为导向的组织，项目署根据其任务规定、不容讨价还价的联合国道德操守、安全和安保标准以及加快《2030 年议程》的意图，评估应与哪些伙伴关系互动。项目署对自己的行为和不行为保持着明确的界限。它将不采取以下行动：(a) 支持不直接或间接有助于各国实现可持续发展目标的发展活动；(b) 只要有可行的净零替代品来满足伙伴的需求，便允许合作伙伴进行温室气体排放；(c) 利用项目署准备金的种子资本进行影响力投资。项目署在充满挑战的环境中运作，容易因不稳定或市场失灵而产生风险。它将制定关于“风险偏好”的准则，以减少高风险环境中的机会，并系统地考虑与联合国各组织合作的互补性，包括作为知识合作伙伴。

27. 项目署的项目服务灵活且模块化。它们涉及基础设施、采购和项目管理，包括人力资源和财务管理；实用的解决方案通常结合了两个或两个以上。项目署能够执行合作伙伴的方案、基金和赠款，并为推动联合国目标的全球多边伙伴关系提供秘书处服务。

28. 项目署通过两种相辅相成的方式扩大合作伙伴的执行能力：(a) 支持和管理合作伙伴执行工作的能力；(b) 为任务领域发展能力提供技术专门知识；它有三种服务模式：⁴⁰ (a) 高效的支助服务；(b) 有效的技术咨询；(c) 将两者结合起来，作为全球、区域或国家一级执行的综合解决方案。

29. 合作伙伴需要不同类型的服务。联合国各机构、基金和方案主要需要有效的人力资源和采购支助服务。方案国主要需要在发展国家机构规划和管理基础设施、采购和项目的能力方面提供技术咨询。所有合作伙伴对综合解决方案的需求都在增加。项目署的服务有所区别，以满足合作伙伴的需求。它继续优化其支助服务并利用实现有效的综合解决方案能力，在保持成本竞争力的同时实现价值最大化。

A. 实用解决方案的互补性可降低实施风险

30. 项目署在执行合作伙伴的人道主义、和平与发展努力方面有三十多年的经验。项目署与联合国的目标和规范要求保持一致，是共同设计、降低执行高影响举措风险的资源。项目署的解决方案为管理产生影响的成本效益高的行动提供了一种多用途的工具。

31. 项目署响应连续四年期全面政策审查的号召，根据任务和作用寻求比较优势，并加强利用联合国各实体的资源和独特的专门知识。⁴¹ 项目署将合作加强全系统的一致性、协调性、统一性、效率和透明度，减少重复，并建立协同作

⁴⁰ DP/OPS/2023/6，第 40 段。

⁴¹ 第 79/226 号决议，第 10 段。

用。⁴² 它将与合作伙伴协作，试行各种安排和奖励措施，以加强国家一级执行工作的一致性和一体化。

32. 项目署的执行作用是对具有全球规范性任务和方案的伙伴组织的发展政策咨询意见的补充。项目署在最具挑战性的环境中运作，并为全球多边伙伴关系提供秘书处服务。⁴³ 合作伙伴为项目署实施的实际解决方案提供资金。它的成本回收和按服务收费的运营模式注重通过高效率和有效的项目服务实现物有所值。

33. 外部研究突出了项目署在高效率和有效执行方面的相对优势，⁴⁴ 执行局鼓励联合国系统利用项目署的项目服务。⁴⁵ 项目署是实现会员国在《未来契约》中的长期愿景的灵活执行资源，朝着更有效力、更有效率和更有影响力的联合国系统迈进。⁴⁶

34. 凭借其任务规定和专门知识，项目署可以通过对基础设施、采购和项目进行透明的公共管理来降低活动风险，包括在遇到市场失灵的具有挑战性的情况下，同时为发展相关的国家能力提供技术咨询。⁴⁷

35. 项目署补充驻地协调员、人道主义协调员和秘书长特别代表的努力，但不能也不会强加于他们。它是实用知识和能力的资源，有通过基础设施、采购和项目管理服务实施的记录。

36. 项目署是相互承认原则的倡导者，愿意结成伙伴关系，以实现具有成本效益的国家一级执行工作，包括通过不依赖于特定地点的全球共享服务和当地采购。⁴⁸ 项目署是业务创新组的联合主席，并致力于为协调各级的业务做法提供切实的解决办法。

37. 项目署通过降低合作伙伴的执行风险，同时从源头分配业务风险管理费用，提供了相对优势：

(a) 对于联合国各实体，它提供灵活和具有成本效益的人力资源和采购支助服务，提高效率并降低部署前的能力成本。

(b) 项目署为方案国和国际金融机构提供基础设施、采购和项目的规划和管理，同时为协助发展相关机构能力提供技术咨询，包括为关注贯穿各领域的环境和社会关切以及保障措施的供应链提供技术咨询。

⁴² 第 79/226 号决议，第 96 段。

⁴³ 《大规模行动》，项目署，2025 年，第 23 页。

⁴⁴ DP/OPS/2017/5、JIU/REV/2018/3 和 JIU/REV/2018/5。

⁴⁵ 第 2013/23 和 2017/26 号决定。

⁴⁶ 第 79/1 号决议，行动 45。

⁴⁷ A/RES/79/226，第 38 段。

⁴⁸ FFD4，2025 年，第 40.c 段。

(c) 对于捐助国和其他伙伴，它为量身定做的综合解决方案提供经过检验的具有成本效益的项目、方案和投资组合管理能力，包括为全球多边伙伴关系提供秘书处服务。

38. 项目署具有全球影响力，能够灵活部署，支持风险最高、人民需求最重大的最脆弱国家和脆弱环境。项目署的执行服务有助于创造协同增效作用，使合作伙伴能够跨越和衔接人道主义、发展与和平努力。

39. 项目署通过以精干的区域架构和全球投资组合组织的国家和多国办事处管理执行工作。项目署的部署扩大并符合合作伙伴的需求。项目署可以签订东道国协定，但在许多国家，它是一个非驻地机构，没有国家一级专职代表的重要性或能力。

40. 项目署欢迎发展系统的国家一级结构得到加强，并打算与驻地协调员进行更具战略性的合作。它赞赏不偏不倚的国家一级领导以及驻地和非驻地组织的管理和问责框架。它利用国家主任的双重报告模式，全面分担费用，并实现机构管理的征款支付。

41. 项目署管理费必须包括参与联合国的协调、规划和报告。这包括获取经验教训，供有类似需求的合作伙伴和国家未来部署。项目署致力于互动，同时收回时间成本，包括在非驻地的地方。

42. 项目署寻求与各国政府和联合国国家工作队伙伴开展业务协作，包括联合国可持续发展合作框架。它可以支持共同国家分析，以评估公共采购和基础设施的能力需求。它通常根据“收费服务”进行部署，但可以为国家一级的评估和规划贡献其专业知识和建议。

43. 项目署正在发展其衡量和管理影响的能力。根据其非方案任务规定，这不包括由捐款供资的机构、基金和方案等国家方案，也不包括方案评价。尽管项目署的任务是非方案任务，⁴⁹ 但它使用外部评价来获取和报告项目一级对有效解决办法的见解。它使用多维脆弱性指数⁵⁰ 和人类发展指数等指数作为其投资组合分析的一部分。

B. 项目署在执行方面的专门知识

44. 项目署在执行方面的专门知识和能力涉及基础设施、采购和项目管理。

基础设施

45. 项目署规划、设计和建设可持续、包容各方和具有复原力的基础设施。它为各国政府提供使基础设施更有效的建议，其专业知识越来越得到认可。基础设施系统是实现所有可持续发展目标和大多数具体目标的基础。⁵¹ 能源、运输、

⁴⁹ 第 2023/16 号决定。

⁵⁰ 第 78/332 号决议。

⁵¹ DP/OPS/2023/6，第 46 段。

信息和通信技术、水和卫生等部门的差距制约了获得基本服务、就业机会、经济增长和可持续发展的机会。最不发达国家、内陆发展中国家和小岛屿发展中国家尤其需要支助，以发展可靠、有韧性和可持续的基础设施。⁵²

46. 基础设施不止是建设。基础设施使各个社区连接在一起，消除儿童上学的障碍，支持家庭确保生计和健康，提供获得基本服务的机会，是现代经济的基石。合适和包容性的基础设施有助于减少不平等，而且对保持和平至关重要。妇女和边缘化群体构成了大多数基础设施用户。基础设施必须尊重权利，满足妇女、男子、女童、男童、年轻人、老年人和残疾人等所有人的需求。

47. 根据在 2018 年的估算，到 2030 年所需的投资额约为 90 万亿美元。⁵³ 对基础设施的大部分投资是长期的，决定了几十年的发展和消费途径。因此，在确定投资的优先次序时，必须考虑到相关的寿命周期成本。项目署的基础设施办法使合作伙伴能够在确定干预措施的优先次序和设计干预措施时，更系统地考虑长期影响。

48. 建成环境和建筑部门估计占全球碳排放量的 39%。⁵⁴ 项目署通过促进资源循环和效率，并侧重于气候缓解和适应，为更可持续的建筑部门作出贡献。项目署将寻求与学术界、联盟和其他合作伙伴建立伙伴关系，以扩大其技术知识的成效和覆盖面。其中包括减少基础设施的碳足迹，支持能源、交通和建筑等部门的脱碳进程。

49. 循证决策帮助公共合作伙伴规划和管理其基础设施系统及其投资的影响。阐明权衡的影响为确定优先顺序奠定了基础。项目署就执行模式的设计提供咨询，帮助各国政府探讨各种融资选择。

50. 项目署可以支助共同国家分析，并支持制定合作框架，从而了解与可持续发展目标、国家自主贡献、国家适应计划和不让任何一个人掉队的优先事项相一致的基础设施需求。这有助于确定许多部门的优先次序，支持司法方面的公益性资产，以及卫生、教育和住房方面的社会基础设施。

51. 项目署提供技术咨询，以加强各国有效开发基础设施资产和寿命周期管理以及设计和实施的能力，为筹资创造信心。⁵⁵ 应请求，项目署提供咨询意见，以加强发起、准备和支持影响大的基础设施项目的机构能力。⁵⁶

52. 复原、恢复和重建为增强韧性提供机会。可以将减少灾害风险措施纳入基础设施和社会体系的恢复过程，以振兴生计、经济和环境。项目署关注面临人道主

⁵² FFD4，2025 年，第 17 段。

⁵³ [DP/OPS/2023/6](#)，第 53 段。

⁵⁴ [DP/OPS/2023/6](#)，第 49 段。

⁵⁵ FFD4，2025 年，第 22.o 段。

⁵⁶ FFD4，2025 年，第 28.k 段。

义紧急情况的国家在国家一级的人道主义、发展与和平努力之间的联系。立即采取应对措施至关重要，而注重较长期的发展努力对于建立复原力至关重要。

53. 项目署将在其基础设施组合中整合气候风险排查工作，并寻求：

- (a) 根据《仙台框架》减少对关键基础设施的破坏和基本服务的中断；
- (b) 根据《联合国生物多样性框架公约》，促进利用以自然为基础的基础设施，利用生态系统和已建成的基础设施提供基本服务；
- (c) 与合作伙伴、供应商和社区合作，通过改进设计、优化采购实践和鼓励采用低碳技术和流程，减少整个价值链的排放。

54. 在联合国系统内根据专门知识进行更明确的分工，可以强化基础设施的质量标准，并促进采取更具成本效益的做法，包括进行投资。这将有助于确保联合国采取更加协调一致的做法，确保所需机构知识的数量达到临界值。

采购

55. 项目署是联合国采购的核心资源，⁵⁷ 使合作伙伴能够规划和实施可持续、透明和具有成本效益的公共采购，并发展当地供应链和公共机构的能力。

56. 公共采购在推动可持续、有韧性和包容性发展方面具有变革性的潜力。可持续和透明的采购公共管理的机构能力发展，扩大了资源的影响和可获得性，以缩小执行方面的差距。

57. 公共采购支出从高收入国家国内生产总值的 12.6% 到低收入国家的 14.4% 不等。⁵⁸ 保守估计每年全球公共采购约达 10 万亿美元。仅仅 2% 的优化值便将超过年度官方发展援助。

58. 公共采购可以成为变革的能动因素，促进社会包容、公平、物有所值和供应链弹性。公共采购还可能产生负面影响，例如锁定不可持续的经济、环境和社会做法；排斥和边缘化弱势群体；以及加深脆弱性和风险。

59. 有两条相辅相成的途径来实现透明、公平和公正的公共采购管理：(a) 通过提高效率和透明度来释放资源，以避免欺诈和腐败造成的损失；以及(b) 通过可持续、有弹性和包容性的选择来提高效力。微小的变化可以产生巨大的影响，在整个经济和社会中产生反响。

60. 采购是项目署所做一切的根本。项目署有 30 多年的采购经验，其方法一再被公认为“最佳做法”。⁵⁹ 项目署以第 69/273 号决议为基础的采购原则已得到执行局的认可。⁶⁰

⁵⁷ 第 65/176 号决议。

⁵⁸ DP/OPS/2023/6，第 61 段。

⁵⁹ DP/OPS/2021/4。

⁶⁰ 第 2023/16 号决定。

61. 项目署可以通过可持续和透明的公共采购以及可持续供应链发展各国的影响能力。项目署拥有评估国家采购能力的诊断工具，包括为共同国家分析提供信息的工具。项目署在确定切实可行的解决方案以落实其他各方所作评估的结果方面有着丰富的经验。

62. 联合国毒品和犯罪问题办公室(禁毒办)表示，公共合同价值的 10%至 25%可能因腐败而损失，⁶¹ 这意味着公共采购可能损失至少 1 万亿美元。项目署可以支持各国加强其问责和提高效率的机构能力，引入各种机制和透明的采购制度，⁶² 以加强在容易出现市场失灵的情况下的监督。

63. 项目署对提高透明度、反腐败和可持续性的能力发展干预措施采取了切实可行的办法。项目署的工具基于最佳做法。数字化将使有效的公共采购成为可能，无论是(a)通过电子采购工具管理供应链，还是(b)促进市场透明度和监督，以实现物有所值。

64. 采购是关于“物有所值”的。各国今天通过公共采购所作的选择将在明天产生深远的影响。项目署支持各国发展管理采购以产生影响的机构能力。其知情做法有助于平衡采购风险和影响，包括应急反应。

65. 项目署促进国家采购和当地行为体的参与。⁶³ 它促进妇女和青年的创业精神，并促进中小微型企业的发展。⁶⁴ 项目署注意环境和社会保障措施，甚至可以支持最脆弱国家的小供应商在其产品和服务中纳入可持续性因素。

66. 项目署探索各种促进循环经济和寿命周期成本的方法，并通过减排、再利用和回收来减少废物产生。项目署致力于可持续管理和高效利用自然资源。通过减少供应链中的温室气体排放，我们可以帮助合作伙伴减少其碳足迹。项目署与供应商合作，帮助合作伙伴在其采购选择中了解范围 3 的排放。

67. 项目署编制联合国采购年度统计报告，并主办联合国全球采购网。为了促进“相互承认的协作利益”原则，项目署与供应商制定了长期协议，并在“采购网”内或通过其全球电子商务解决方案“联合国网上采购目录+”提供这些协议。

68. 项目署寻求及早与合作伙伴接触，以评估所需的能力和不同采购选择的潜在影响。项目署参与协作伙伴关系，以实现具有成本效益的采购，这些采购或是在当地进行，或是不受地点限制的全球共享服务。项目署继续加强其电子商务解决方案，并扩大可用产品的范围，可持续和符合道德的替代品，以及循环经济和碳中性商品的选择。

⁶¹ DP/OPS/2023/6，第 66 段。

⁶² FFD4 2025，第 13 和 22.b 段。

⁶³ 同上，第 32.e.iv 段。

⁶⁴ 同上，第 16 段。

项目和方案管理

69. 项目署致力于通过量身定做的项目、方案和项目组合进行可持续的执行管理，这些项目、方案和组合旨在衡量和管理影响。系统的项目管理对于加速实现各项目标和在时间和资源的限制下弥合执行差距至关重要。

70. 所有可持续发展目标都是通过执行工作来实现的。项目署项目管理是在项目、方案和项目组合中组织执行活动的技术纪律。项目署针对实际解决办法的端到端价值链包括：(a) 发现和发展机会；(b) 管理执行工作；(c) 完成并结束项目。

71. 项目和合同管理是基础设施实施的根本；采购和可持续供应链管理是项目和方案执行的基础。项目署在财务管理方面的专门知识对于管理合作伙伴方案、基金和赠款的执行至关重要；包括通过秘书处为联网的多边主义和全球多边伙伴关系提供服务。熟练和尽职尽责的人员是所有执行工作的先决条件，项目署在和平与安全、人道主义和发展努力方面为联合国伙伴提供灵活、量身定制的人力资源解决方案。

72. 为提高效力，项目署将与其合作伙伴一道，更有意识地设计和管理产生影响的方案。项目署将对不同类型合作伙伴的中长期优先事项采用更系统的前瞻性方法，并根据是否有效的结果，更快地学习和调整。

73. 战略知识管理是有效的综合解决方案的先决条件，需要能够随时获取项目信息的系统。项目署希望更好地为类似目标复制有效的变革理论。项目署寻求新的方法来吸引和留住合适的人员，以改进的数字系统支持他们的工作，以便支持：(a) 按照时间、成本和范围执行；(b) 就执行情况和变化与合作伙伴经常接触；(c) 用于事前和事后评估和产生知识的数据和信息。

74. 提供有效执行的设计和管理能力可以使现有资金更有效，并建立吸引新资源的信心。因此，项目署可以为推进《亚的斯亚贝巴行动议程》目标 17 和塞维利亚成果文件中确定的抱负提供切实的解决办法。⁶⁵

75. 项目署有可持续执行的程序和指导，但希望采取更多行动来推动和激励一致的做法。它仍然致力于加强将气候行动、性别平等以及环境和社会保障纳入其与合作伙伴共同设计的项目的主流。

76. 项目署通过建立系统，以便在设计和商定新的业务时更容易评估备选方案、减少机会损失并作出正确选择，从而实现可持续执行。项目署将更有系统地与合作伙伴互动，以简明的变革理论设计干预措施，包括考虑减少风险的附加措施。

⁶⁵ FFD4, 2025。

77. 项目署希望做出正确的承诺，并信守承诺。它还希望使其管理人员更易于拒绝接受与联合国价值观、《宪章》、《世界人权宣言》和可持续发展目标不相称的项目。

78. 项目署相信，其正在进行的转型工作将加强其与合作伙伴互动的能力，以设计和管理产生影响的举措。它将继续审查和修订其项目管理流程，并进一步借助数字系统支持其工作人员注重解决方案的文化，以及收集和分析其执行项目所作贡献的能力。

C. 2026-2029 年的执行目标

79. 项目署将遵守质量要求，以确保对其执行活动进行管理以促进影响。它的承诺以三项目标和九项原则为框架，通过联合国系统加强对可持续执行产生影响和参与的问责制。

80. 执行目标和原则(见下文框)为项目署在帮助合作伙伴、帮助有需要者和支持国家时，为确保可持续、有韧性和包容性的基础设施、采购和项目管理提供了参考。并非所有原则都适用于所有项目，但如果这些原则适用，预计遵守这些原则将提高产出的质量及其对实现产生影响的抱负的贡献。

执行目标和原则

目标	原则
通过具有成本效益的项目服务增强伙伴能力	执行以促进影响力
	执行以促进供应商的能力建设
	执行以促进执行伙伴的能力建设
通过开展可持续执行工作帮助有需要的民众	为有需要者开展执行工作
	执行以促进性别平等和社会包容
	执行以促进全球应对气候变化
支持各国加速实现可持续发展目标	为可持续发展目标而执行
	执行以促进国家优先事项
	执行以促进采购和基础设施能力

三. 如何管理项目署

A. 治理和管理结构

81. 项目署根据第 65/176 号决议作出的治理安排与联合国其他组织的治理安排是一致的。执行主任对执行局和秘书长负责，联合国审计委员会提供外部审计。项目署随时准备支持执行局加强其治理和监督职能的努力。执行主任根据有关成果框架，每年向执行局报告战略计划的执行情况。

82. 项目署审计咨询委员会向执行主任提供外部独立战略咨询，并向执行局报告。2023 年，该委员会的独立性及其自由接触执行局的权限得到加强。⁶⁶ 2019 年，执行局注意到⁶⁷ 秘书长设立了一个用户委员会，执行主任每年通过该委员会邀请合作伙伴就业务事项提供咨询意见。

83. 项目署的内部监督职能与其执行作用和任务相一致。内部审计和调查组及道德操守办公室向执行主任提供监督和咨询意见，并每年向执行局提出报告。2022 年，这两个职能的独立性再次得到确认，它们的能力得到加强。

84. 项目署有一个组织结构，由两名助理秘书长向副秘书长报告。⁶⁸ 一个负责交付和伙伴关系，另一个负责管理和政策。这两个支柱可以实现职责分工和内部制衡。

85. 项目署的执行服务以需求驱动的运作模式为基础，这在联合国系统是独一无二的。项目署被指定为“其他实体”，⁶⁹ 并将其财务和准备金作为一项持续经营的业务进行管理，包括为中期举措争取资金，以便更好地为产生影响的项目提供信息、设计和交付。

86. 方案实体的活动主要通过非交换交易的核心捐款和非核心捐款提供资金。相比之下，项目署提供服务，以换取直接和间接费用的全额回收，后者通过对当前和潜在的未来管理费用收取“服务费”。间接费用涵盖我们在国家、区域和总部各级的机构支柱，包括代理、政策、知识、报告和准备金。

87. 为灵活起见，项目署的结构安排必须酌情扩大和收缩。它的能力必须部署在不同的地方，以应对其伙伴所需的努力的性质和数量。项目署必须做好准备，并能够通过核心能力作出灵活反应，这些能力可在任何时候和任何需要时用于一系列实际解决方案。非方案特派团的技术专长和有区别的伙伴关系可能会增加其应对能力。

88. 项目署的管理能力是由尊重、廉正、专业和问责的价值观驱动的。项目署忠于其任务规定以及联合国的理想和原则，继续加强其专门知识和文化，以更好地支持会员国。联合国 2.0 推广的数据、数字、创新、远见和行为科学五项技能，是我们建立以敏捷、创造力、学习和适应力为特征的前瞻性思维文化的依据。

B. 转型以扩大规模和加快速度

89. 项目署将继续优化其执行服务和管理能力的质量、效力和效率，以在全球、区域和国家各级扩大和加快步伐。项目署管理层确定了七个关键领域的优先次序，概述如下。

⁶⁶ DP/OPS/2023/6，第 120 段。

⁶⁷ 第 2019/12 号决定。

⁶⁸ DP/OPS/2023/CRP.4。

⁶⁹ 2025 年联合国系统图。

战略伙伴关系和灵活部署

90. 项目署将加强其有效战略伙伴关系的做法，优化上游参与，从而在下游大规模部署实际解决方案。这可包括灵活的内部纵向和横向协作安排，以支持：
(a) 国家分析和规划；(b) 学习和知识转让，以促进机会开发和创新；以及(c) 建立和关闭国家派驻机构。

衡量和管理影响的能力

91. 项目署将继续建立衡量和管理影响的机构能力，并更有系统地从执行中学习。这是对外部建议和请求⁷⁰ 的战略性回应，这些建议和请求要求提高捐款的透明度，并优先重视学习和设计注重成果和影响的项目。它还将保持外部专题评价的能力。

在项目和整个组织内采取气候行动

92. 项目署将把减排和气候适应能力纳入其业务和项目。这将需要一系列目标路径，从企业减排和价值链参与，到办公室级优化和项目级整合。项目署侧重于公正的气候过渡，确保与国家 and 区域气候目标保持一致。它将努力保护其人员、业务和实物资产不受自然灾害的影响。

执行流程创新和数字化

93. 项目署将继续执行流程创新和数字化方案。它将在人力资源、采购、财务和项目管理方面提供简化和精简的流程，并将使用数字解决方案使这些流程自动化。⁷¹ 此外，该方案侧重于改进数据的使用，以支持循证决策，并支持项目署人员获取知识，通过逐步推出人工智能来扩大他们的管理能力。这将包括用于实时公司业绩和风险管理的看板；以及用于管理、知识和学习项目效率、效力和影响的数据和系统。

健全的风险管理和问责框架

94. 项目署将继续执行其问责框架，并在全组织推行强有力的风险管理，遵循六项原则：(a) 将联合国系统的风险环境内在化，并与其他实体分担；(b) 将风险视为决策的组成部分；(c) 平衡战略和业务目标的风险和机会；(d) 促进各级行动的灵活性；(e) 确保职责分工和有效的风险治理；(f) 不断加强有针对性的企业风险管理框架。

对组织文化和参与度负责

95. 项目署致力于加强以敏捷、创造性、学习和适应性为特点的前瞻性思维和道德操守的组织文化。它继续推进这一优先事项，⁷² 包括致力于建立一种加强联合国价值观的组织文化，同时满足合作伙伴对执行服务的需求。

⁷⁰ 第 2021/20 和 2023/16 号决定。第 79/226 号决议。

⁷¹ DP/OPS/2025/3。

⁷² 第 2024/22 号决定。

对结果负责

96. 项目署将制定高级别成果问责制契约，加强实现本组织两大支柱的执行和管理目标。将通过数字看板实现透明度，定期管理审查将成为纠正方向的基础。项目署人员将继续使个人业绩目标与本组织的战略目标保持一致。

C. 2026-2029 年的执行目标

97. 通过透明的管理做法，项目署将向该组织灌输信任，同时保持其业务灵活性。它的管理承诺由四项目标和十二项原则构成，以加强按照联合国价值观和法定要求管理该组织的问责制。

98. 管理目标和原则(见下文框)概述了项目署打算如何平衡对其人员、合作伙伴、流程和财政资源的管理。这将进一步加强根据大会决议、执行局决定和秘书长制定的相关政策管理该组织的问责制。

管理目标和原则

目标	原则
对联合国价值观负责者的文化	管理各级的性别平等和地域代表性
	管理人才以满足合作伙伴的期望
	管理组织文化和人员参与度的责任
通过可扩展的解决方案促进影响的合作伙伴价值	管理有机增长
	管理应对新出现的需求
	管理合作伙伴关系
精益求精的流程，实现成本效益的管理	通过最佳流程和系统管理提速
	管理审计发现的风险和问题
	管理企业排放的缩减
作为合作伙伴信任基础的财务管理	管理预算资源的审慎使用
	管理长期财务可行性
	管理向合作伙伴提供透明、及时的财务报告