



经济及社会理事会

Distr.: Limited
6 December 2007
Chinese
Original: English

供采取行动

联合国儿童基金会

执行局

2008 年第一届常会

2008 年 1 月 29 日至 2 月 1 日

临时议程* 项目 6

私营部门筹资和伙伴关系司：2008 年私营部门筹资工作计划和预算**

摘要

现提交 2008 年私营部门筹资和伙伴关系司工作计划和预算以供执行局核准。

2008 年，私营部门筹资和伙伴关系司预计将创造净合并收入 7.464 亿美元，其中 3.953 亿美元将用作经常资源，3.511 亿美元用作其他资源。实现这项目标需要 1.243 亿美元的支出。

请执行局通过第 36 段所载关于拟议预算的决定草案。

* E/ICEF/2008/1。

** 注：由于需要内部磋商，本文件的提交有所推迟。



目录

	段次	页次
一. 概览	1-17	3
二. 筹资、国家委员会关系和国家支助以及传播	18-25	8
三. 支助事务	26-30	11
四. 区域支助中心和儿童基金会国家办事处	31-34	14
五. 私营部门筹资和伙伴关系司 2009-2012 年中期计划	35-36	17
六. 决定草案	37	20
表		
1. 私营部门筹资和伙伴关系司收益表——2006 年实际数、2007 年核定预算、2007 年最新估计数和 2008 年拟议预算		5
1A. 按创收活动分列的扣除业务费用后的净收入——2006 年实际数、2007 年核定预算、2007 年最新估计数和 2008 年拟议预算：管理层报表-附表 1		6
2. 支出概况——2006 年实际数、2007 年核定预算、2007 年最新估计数和 2008 年拟议预算 ...		7
3. 营销：2006 年实际数、2007 年核定预算、2007 年最新估计数和 2008 年拟议预算		10
4. 支助事务费用——2006 年实际数、2007 年核定预算、2007 年最新估计数和 2008 年拟议预算		13
5. 区域支助中心和儿童基金会国家办事处：2006 年实际收入和支出、2007 年核定预算、2007 年最新估计数和 2008 年拟议预算		15
6. 私营部门筹资和伙伴关系司中期计划：2006 年实际数、2007 年核定预算、2007 年最新估计数、2008 年拟议预算和 2009-2012 年预测		18
7. 2008 年 1 月 1 日至 12 月 31 日会计年度编入预算的收入和支出的范围		19
附件		
1. 私营部门筹资和伙伴关系司：2008 年拟议员额变动总表		22
2. 私营部门筹资和伙伴关系司员额比较：2007 年核定预算与 2008 年拟议预算		23
3. 私营部门筹资和伙伴关系司：2008-2010 年私营部门筹资业务计划		24

一. 概览

A. 引言

1. 私营部门筹资和伙伴关系司纳入了：前私营部门司的职能、筹资工作和儿童基金会国家委员会对欧洲区域办事处所提供支持的要素、整个公共伙伴关系办事处、以及儿童基金会国际亲善大使方案的管理。
2. 伙伴关系和宣传倡导方面的核心工作仍然由儿童基金会的两年期支助预算提供经费（文件 E/ICEF/2008/1），而本文件则提供了 2008 年私营部门筹资和伙伴关系司的私营部门筹资、销售和营销预算。
3. 除了这次重组，在 2007 年和 2008 年年初还对贺卡和礼品业务进行了全面检查，以确定销售和营销的替代业务模型，同时维持在儿童基金会内部的战略职能。
4. 2007 年，净合并收入估计将比 2007 年核定预算中设定的原目标高出 580 万美元，达到 6.949 亿美元。相比之下，2006 年实际数为 7.349 亿美元，该数字包括了 2004 年 5 000 万美元的印度洋海啸应急资金。

B. 2008 年的目标

5. 2008 年，私营部门筹资和伙伴关系司的财务目标是净合并收入达到 7.464 亿美元，比 2007 年最新估计数高 7.4%。这一净合并收入包括经常资源 3.953 亿美元（比 2007 年 7 月的最新估计数高 10.4%），其他资源 3.511 亿美元（比 2007 年最新估计数高 4.2%）。见表 1 和表 1A。
6. 操作层面上，分阶段地纳入这些各种各样的职能、执行新的国家办事处筹资战略以及贺卡和礼品业务的评估结果都将给 2008 年带来重大挑战。挑战将包括确定新的和/或修改现有的工作流程、结构和团队。

C. 2008 年合并收入和支出预测

7. 本工作计划和预算文件以两种格式列示私营部门筹资和伙伴关系司收益表：表 1——私营部门筹资和伙伴关系司收益表；表 1A——扣除按创收活动分列的私营部门筹资业务费用后的净收入（管理层报表-附表 1）。
8. 表 1 反映了提交儿童基金会执行局且为执行局注意到的财务报告中所列私营部门筹资和伙伴关系司的业务结果。该表根据执行局的要求编制。表 1A 是管理层报表，列出了私营部门筹资和伙伴关系司的两项创收活动，即筹资以及贺卡和礼品销售的业务结果。该表列出筹资和销售活动分摊的中央筹资、国家委员会关系和国家支助以及支助事务的费用，以便于计量每项活动的净创收额。

9. 如表 1 所示, 2008 年的私营部门筹资和伙伴关系净合并收入预计为 7.464 亿美元, 其中私营部门筹资净营业收入为 3.561 亿美元, 贺卡和礼品销售净营业收入 6 060 万美元, 但要冲抵为支助筹资和销售活动而投资的 2 140 万美元。

10. 2008 年 (见表 1A), 83% (3.293 亿美元) 的经常资源收入来自筹资活动, 17% (6 600 万美元) 来自贺卡和礼品销售。

11. 在筹资方面, 2008 年经常资源净营业收入 (在扣除投资金额前) 预计为 3.473 亿美元, 比 2007 年最新估计数 3.131 亿美元高出 11% (见表 1A)。

12. 在贺卡和礼品销售方面, 2008 年预计销售毛收入为 1.68 亿美元, 比 2007 年最新估计数高出 4.7% (见表 1)。预计销售贺卡 9 600 万张, 比 2007 年最新估计数高出 2.1%。扣除营业费用后, 2008 年贺卡和礼品销售净营业收入 (扣除投资金额前) 预计将达到 6 940 万美元, 相比之下, 2007 年最新估计数为 6 610 万美元 (见表 1A)。

13. 在扣除儿童基金会国家委员会的自留款项 (5 990 万美元) 和付给代销者的佣金以及儿童基金会各国办事处的直接费用后, 2008 年的贺卡和礼品销售净收入预计为 1.081 亿美元, 比 2007 年最新估计数高出 530 万美元 (5.2%)。2008 年的其他收入预计也会增加, 达到 2 200 万美元, 比 2007 年最新估计数高出 400 万美元 (22.2%)。这包括贺曼公司在美国市场销售贺卡的收入、销售特许礼品和各国家委员会产品的权益费、手册和订单表格带来的捐款以及银行利息。

14. 如表 2 中的汇总数字所示, 2008 年的合并支出预计为 1.243 亿美元, 比 2007 年最新估计数高出 1 600 万美元 (14.8%)。这一增加包括: 筹资事务的费用增加以及对宣传活动和国家委员会支助事务的新增投资 (980 万美元); 支助事务 (包括共同事务支助、政策和监测能力) 业务费用增加 450 万美元。此外, 支出还包括其他两项费用:

(a) 交货成本 (160 万美元), 随着预计销售量的上升而增长 5%;

(b) 投资成本的小幅增长 (10 万美元)。

15. 与 2007 年核定预算相比, 2008 年拟议预算增加了 1 380 万美元 (12.4%)。

D. 人力资源

16. 2008 年拟议净增加 11 个员额, 从 231 个增加到 242 个。其中包括国家办事处/区域支助中心净减少 16 个员额, 这包括从私营部门筹资和伙伴关系司的预算中转走 20 个员额, 根据业务计划中阐述的新的国家办事处筹资战略, 这些员额的经费将由国家办事处的筹资收益支付。

17. 因此, 拟议的人员配备结构将包括: 私营部门筹资和伙伴关系司总部的 159 个员额 (包括 92 个国际专业人员员额和 67 个一般事务员额) 和 83 个外地员额 (包括区域支助中心和国家办事处的 13 个国际专业人员员额、24 个本国专业人员员额和 46 个一般事务员额)。

表 1

私营部门筹资和伙伴关系司收益表——2006 年实际数、2007 年核定预算、2007 年最新估计数和 2008 年拟议预算

(以百万美元计)

	2006 年 实际数		2007 年 核定预算 ^a		2007 年 最新估计数		2008 年 拟议预算		2008 年与 2007 年 最新估计数之间的差异	
									美元	%
毛收入——贺卡和礼品销售	147.0		160.4		160.4		168.0		7.5	4.7
减：自留款额/佣金和外地办事处直接费用	54.6	37.1	56.2	35.0	57.7	36.0	59.9	35.7	2.2	3.8
净收入——贺卡和礼品销售	92.4		104.2		102.8		108.1		5.3	5.2
减：交货成本	27.1	18.4	31.9	19.9	31.8	19.8	33.4	19.9	1.6	5.0
业务费用	25.0	17.0	29.3	18.3	28.9	18.0	35.1	20.9	6.2	21.5
备抵可疑账款	1.8		1.0		1.0		1.0		—	—
加：其他收入	18.1		15.0		18.0		22.0		4.0	22.2
净营业收入——贺卡和礼品销售	56.6	38.5	57.0	35.5	59.1	36.8	60.6	36.1	1.5	2.5
净营业收入——私营部门筹资	337.9		317.2		320.1		356.1		36.0	11.2
减：投资金额	17.2		21.4		21.3		21.4		0.1	0.5
净营业收入总额	377.3		352.8		357.9		395.3		37.4	10.4
减：汇率调整数	(15.3)									
净收入——经常资源	392.6		352.8		357.9		395.3		37.4	10.4
加：私营部门筹资其他资源	342.3		336.3		337.0		351.1		14.1	4.2
净合并收入	734.9		689.1		694.9		746.4		51.5	7.4
贺卡销售量(百万张)	92		112		94		96		2	2.1

^a 经执行局核准（第 2007/2 号决议，第 2 段）。

表 1A

按创收活动分列的扣除业务费用后的净收入——2006 年实际数、2007 年核定预算、
2007 年最新估计数和 2008 年拟议预算：管理层报表-附表 1

(以百万美元计)

	2006 年实际数			2007 年核定预算			2007 年最新估计数			2008 年拟议预算		
	贺卡和 礼品销售	私营部门 筹资	共计	贺卡和 礼品销售	私营部门 筹资	共计	贺卡和 礼品销售	私营部门 筹资	共计	贺卡和 礼品销售	私营部门 筹资	共计
毛收入	147.0		147.0	160.4		160.4	160.5		160.5	168.0		168.0
减：自留款额/佣金和各国办事 处的直接费用	54.6		54.6	56.2		56.2	57.7		57.7	59.9		59.9
净收入	92.4	351.6	444.0	104.2	337.5	441.7	102.8	339.0	441.8	108.1	383.1	491.2
减：交货成本	27.1		27.1	31.9		31.9	31.8		31.8	33.4		33.4
	65.3	351.6	416.9	72.3	337.5	409.8	71.0	339.0	410.0	74.7	383.1	457.8
减：营销费用	6.4	13.7	20.1	7.5	20.3	27.8	7.8	18.9	26.7	9.5	27.0	36.5
	58.9	337.9	396.8	64.8	317.2	382.0	63.2	320.1	383.3	65.2	356.1	421.3
减：支助事务费	12.8	5.8	18.6	15.1	6.7	21.8	14.6	6.5	21.1	17.3	8.3	25.6
备抵可疑账款	0.6	1.2	1.8	0.5	0.5	1.0	0.5	0.5	1.0	0.5	0.5	1.0
	45.5	330.9	376.4	49.2	310.0	359.2	48.1	313.1	361.2	47.4	347.3	394.7
加：其他收入	12.9	5.2	18.1	15.0		15.0	18.0		18.0	22.0		22.0
扣除投资金额前的净营业收入	58.4	336.1	394.5	64.2	310.0	374.2	66.1	313.1	379.2	69.4	347.3	416.7
减：投资金额	1.6	15.6	17.2	3.2	18.2	21.4	3.4	17.9	21.3	3.4	18.0	21.4
净营业收入总额	56.8	320.5	377.3	61.0	291.8	352.8	62.7	295.2	357.9	66.0	329.3	395.3
减：汇率调整数	(4.5)	(10.8)	(15.3)	—		—						—
净收入——经常资源	61.3	331.3	392.6	61.0	291.8	352.8	62.7	295.2	357.9	66.0	329.3	395.3
加：其他资源		342.3	342.3		336.3	336.3		337.0	337.0		351.1	351.1
净合并收入	61.3	673.6	734.9	61.0	628.1	689.1	62.7	632.2	694.9	66.0	680.4	746.4
业务费用												
营销费用	6.4	13.7	20.1	7.5	20.3	27.8	7.8	18.9	26.7	9.5	27.0	36.5
支助事务费	12.8	5.8	18.6	15.1	6.7	21.8	14.6	6.5	21.1	17.3	8.3	25.6
备抵可疑账款	0.6	1.2	1.8	0.5	0.5	1.0	0.5	0.5	1.0	0.5	0.5	1.0
投资基金	1.6	15.6	17.2	3.2	18.2	21.4	3.4	17.9	21.3	3.4	18.0	21.4
业务费用和投资基金共计	21.4	36.3	57.7	26.3	45.7	72.0	26.3	43.8	70.1	30.7	53.8	84.5
占业务费用和投资基金总额百分比	37.1	62.9	100.0	36.5	63.5	100.0	37.5	62.5	100.0	36.3	63.7	100.0

表 2

支出概况——2006 年实际数、2007 年核定预算、2007 年最新估计数和 2008 年拟议预算

(以百万美元计)

	2006 年 实际数	2007 年 核定预算 ^a	2007 年 最新估计数	2008 年 拟议预算	2008 年与 2007 年最新 估计数之间的差异	
					美元	%
销售						
佣金——国家办事处	1.1	1.8	1.7	1.7	—	—
交货成本	27.1	31.9	31.8	33.4	1.6	5.0
业务费用	25.9	33.6	32.4	42.2	9.8	30.2
小计	54.1	67.3	65.9	77.3	11.4	17.3
支助事务						
业务费用	18.6	21.8	21.1	25.6	4.5	21.3
投资基金	17.2	21.4	21.3	21.4	0.1	0.5
支出共计	89.9	110.5	108.3	124.3	16.0	14.8

^a 经执行局核准（第 2007/2 号决定，第 2 段）。

二. 筹资、国家委员会关系和国家支助以及传播

A. 引言

18. 私营部门筹资和伙伴关系司负责与各国的儿童基金会委员会和其他伙伴机构合作，通过筹资和销售举措实现创收。截至 2008 年，这一领域一直被称为营销，其中包括中央筹资事务、国家委员会关系和国家支助以及传播。为便于与以前各年份进行比较，在表格里依然保留了“营销”一词。

19. 筹资股和营销股在筹资和销售方面提供专长和进行领导。该编组包括产品开发专家、筹资事务专家、一个战略市场知识中心、一个捐助者/方案匹配小组和一个创新部门。企业和基金会筹资也是中央筹资编组的一部分。

20. 新的国家委员会关系股将是各国家委员会的第一个“到岸港”。按国家编组分成的 5 个小组（目前的各品牌组将纳入欧洲区域办事处的规划职能）将为各国家委员会提供战略支助和资源，以实现筹资和销售的共同目标。这些小组还将与一个专门管理新兴市场的国家工作队一道积极参与联合战略规划。

21. 一个新的传播股将担任各国家委员会、各国家办事处和总部间关于经常方案活动和紧急情况的信息管理联络机构，以支持各国家委员会的宣传和筹资活动。该股还将帮助指导和管理儿童基金会品牌在各国家委员会国家的有效定位和一致宣传。目前正在对私营部门筹资伙伴关系司内的传播职能进行战略审查。

B. 2008 年目标

22. 2008 年要实现的财政目标是：

(a) 使筹资的净合并收入达到 6.804 亿美元（包括经常资源 3.293 亿美元、其他资源 3.511 亿美元），贺卡和礼品销售额达到 6 600 万美元；

(b) 使经常资源筹资净收益达到 3.831 亿美元（比 2007 年的最新估计数额增加 13%）；

(c) 使产品和礼品销售毛收入达到 1.680 亿美元（比 2007 年的最新估计数额增长 4.7%），贺卡销售量达到 9 600 万张（比 2007 年的最新估计数额增长 2.1%）。

C. 2008 年战略

23. 2008 年的私营部门筹资创收战略如下：

(a) 在关键领域加强专家筹资事务小组，为其增加专长。这将使该小组能够抓住迅即出现的机会，例如电视筹资，同时发展开发不足的领域，例如主要捐助者领域；

(b) 建设中央筹资创新小组，该小组将把技术筹资能力和方案内容介绍结合起来，以制定新的筹资计划；

(c) 创建一个积极的方案/捐助者匹配小组，以满足各国家委员会提出的需求，并帮助指导越来越受强调的在战略性的行业和地理区域针对主要捐助者、企业和基金会的募捐活动；

(d) 将当前的市场研究职能范围发展为一个战略性市场知识小组。将通过追加市场观测资源来加强这一小组，重点是市场和竞争性情报和趋势；

(e) 扩大企业和基金会筹资，并将企业和基金会筹资充分纳入其他筹资领域，以应对各国家委员会表示的需要和关注；

(f) 完成贺卡和礼品业务的战略审查，确定并建议备选业务模式方案，以提高贺卡和礼品业务的作用和效率，并开始执行这些方案；

(g) 支持精简国家办事处筹资活动。确定并建议各国家办事处精简私营部门筹资业务的方法；

(h) 通过新的“一站式购物”方法确保有效利用筹资、宣传/教育促进发展和传播之间现有的联合优势；

(i) 创建新机制，以有效监督和落实儿童基金会和国家委员会之间的各项合作协定、战略计划、投资资金的可获利性及合作措施的效率；

(j) 加强内部各种基于内联网的工具的一致性，以确保传播、筹资、销售和宣传活动在传递讯息方面的一致性。

D. 2008 年拟议预算分析

24. 2007 年支持筹资和销售活动的业务费用总额预计为 4 220 万美元（见表 3），与 2007 年最新估计数字相比，增加了 980 万美元（30.4%）。费用的增加归因于以下若干因素：(a) 私营部门筹资和伙伴关系司总部经常员额、职位被取消工作人员的解雇偿金准备金、需填补的现有员额空缺和通货膨胀都有所增加（580 万美元）；(b) 儿童基金会各国家办事处和区域支助中心的费用增加（240 万美元），主要归因于加强筹资和销售活动，尤其在巴西等潜力甚大的市场加强这些活动；(c) 因工作人员人数增多、业务扩展、上一年由于空缺造成的差旅费节余和油价上涨影响机票价格所导致的差旅费增加（60 万美元）；(d) 在传播和筹资领域（例如，新媒体和电视）为各国家办事处提供额外咨询支助（50 万美元）；(e) 在国家委员会最有前途的举措方面扩大研究和开发（40 万美元）；以及(f) 其他业务费用（10 万美元）。

25. 建议为 2008 年提供的投资资金为 2 140 万美元，与 2007 年核定预算数相同。2008 年的拟议投资资金数反映了支持各国家委员会和儿童基金会各国家办事处执行新的筹资和销售倡议所需资金额，如果这些倡议取得成功，会带来超过平均水平的投资回报。

表 3

营销：2006 年实际数、2007 年核定预算、2007 年最新估计数和 2008 年拟议预算

(单位：千美元)

支出	2006 年 实际数	2007 年 核定预算	2007 年 最新估计数	2008 年 拟议预算	2008 年与 2007 年 最新估计数之间的差异	
					美元	%
佣金——国家办事处	1 127	1 816	1 666	1 709	43	2.6
业务费用						
国际员额	5 299	7 902	6 264	10 433	4 169	66.5
当地员额	1 764	2 060	2 010	3 025	1 015	50.5
其他与员额有关的费用 ^a	424	317	317	1 005	688	217.0
工作人员培训	62	156	151	36	(115)	(76.2)
其他工作人员费用 ^b	1 555	1 958	2 295	2 362	67	2.9
咨询人	224	770	866	1 335	469	54.2
旅费	1 014	1 367	1 293	1 853	560	43.3
其他业务费用 ^c	441	741	887	1 037	150	16.9
家具和设备 ^d	84	101	100	127	27	27.0
研究和开发	3 065	4 057	3 752	4 162	410	10.9
国家办事处费用——产 品销售	3 948	4 833	4 667	4 738	71	1.5
国家办事处费用——私营 部门筹资	4 889	6 683	7 022	8 795	1 773	25.2
区域支助中心费用	1 298	1 633	1 756	2 318	562	32.0
备抵可疑账款	1 850	1 000	1 000	1 000	—	—
业务费用小计	25 917	33 578	32 380	42 226	9 846	30.4
费用共计	27 054	35 394	34 046	43 935	9 889	29.0

^a 解雇偿金和偿还税款。^b 短期助理人员、工作人员福利和加班费。^c 订约承办事务、办公场所租金和维修、家具租金和维修、设备、通讯、用品和材料、招待费和杂项事务。^d 办公室设备、计算机设备和计算机软件。

三. 支助事务

A. 导言

26. 支助事务编组为私营部门筹资伙伴关系司的各项活动提供支助，该编组包括副司长办公室、业务支助事务、财务以及政策和监督。这些职能直接为私营部门筹资和伙伴关系司的创收活动提供支助，并由私营部门筹资和伙伴关系司预算供资。

27. 人力资源、行政和信息技术职能通过日内瓦共同业务事务提供。日内瓦共同业务事务的行政和信息技术职能直接向私营部门筹资伙伴关系司副司长办公室报告。私营部门筹资和伙伴关系司分担日内瓦共同业务事务的部分费用。

B. 2008 年目标

28. 支助事务计划实现下列目标：

(a) 货物成本控制在核定数额内，同时向销售伙伴提供水准达到行业标准的客户服务；

(b) 统一和加强战略规划、预算编制、业务分析程序和系统，以便为各国家委员会、国家工作队和技术工作队提供更加强有力的财务和分析支助；

(c) 在治理方面，协调并监督各项政策和程序，以优化私营部门筹资和伙伴关系司责任范围内的资源和成果；

(d) 通过与各国家委员会定期开展审评，更好地预报筹资和销售的预测数；

(e) 承担对所有私营筹资活动的财务监督职能，报告各国家委员会应支付儿童基金会的账款（经常资源和其他资源），统一和精简相关程序。

C. 2008 年战略

29. 以下是用于实现上述目标的战略：

(a) 建立一个灵活的供应链，以使用尽可能低的成本实现效率最大化。对备选业务模式和分销模式（包括外包）进行评估；

(b) 着重注意促销材料和陈列品的长期安排和标准化，以更好地支持日趋复杂的零售举措；

(c) 确定并实施新的经过增强的结构和新的规划和预算编制流程，包括支持联合战略规划的筹备和新系统；

(d) 对各国家办事处提供的现金汇款预测进行审评和监督；密切监测并跟踪所有应收账款，以确保及时收取所有儿童基金会应收账款；

(e) 加强财务程序、监测机制和各项准则，以支持儿童基金会各国家办事处的筹资战略和活动；

(f) 与各国家委员会和儿童基金会各区域办事处合作，采用自我评估和审计原则，促进防止欺诈和风险管理措施；

(g) 精简所有财务和营销做法，使其到 2010 年时能够符合国际公共部门会计准则。

D. 2008 年拟议预算分析

30. 预计用于支助事务的费用总额为 2 560 万美元（见表 4），比 2007 年最新估计数增加 450 万美元（21.3%）。费用增加主要归因于：员额空缺率的降低和一次性工作人员离职费用（170 万美元）、由于把设在日内瓦的两个部门合并为一个部门，造成私营部门筹资和伙伴关系司在儿童基金会共同事务费用当中所分担的份额增加（200 万美元）、区域支助中心的行政费用增加（50 万美元）以及通货膨胀率上升（30 万美元）。

表 4

支助事务费用——2006 年实际数、2007 年核定预算、2007 年最新估计数和 2008 年拟议预算

(单位：千美元)

支出	2006 年 实际数	2007 年 核定预算	2007 年 最新估计数	2008 年 拟议预算	2008 年与 2007 年 最新估计数之间的差异	
					美元	%
国际员额	4 603	5 536	4 733	5 746	1 013	21.4
当地员额	2 891	3 615	3 455	3 838	383	11.1
与员额有关的其他费用 ^a	444	444	444	521	77	17.3
工作人员培训		5	5	130	125	2 500.0
其他工作人员费用 ^b	979	1 146	1 466	1 709	243	16.6
咨询人	112	107	191	152	(39)	(20.4)
旅费	271	386	391	461	70	17.9
其他业务费用 ^c	8 641	9 453	9 441	11 606	2 165	22.9
家具和设备 ^d	66	234	202	99	(103)	(51.0)
研究和开发		200	140	200	60	42.9
区域支助中心费用	589	682	632	1 123	491	77.7
费用共计	18 596	21 808	21 100	25 585	4 485	21.3

^a 解雇偿金和偿还税款。

^b 短期助理人员、工作人员福利和加班费。

^c 订约承办事务、办公室租金和维修、家具租金和维修、设备、通讯、用品和材料、接待和杂项事务。

^d 办公室设备、计算机设备、计算机软件和工厂设备。

四. 区域支助中心和儿童基金会国家办事处

A. 2007 年展望

31. 儿童基金会各国家办事处于 2007 年从私营部门筹资和伙伴关系活动获得的总收入预计为 5 410 万美元（见表 5），此外还有 10 万美元其他收入，费用估计为 2 550 万美元，因此净营业收入为 2 870 万美元。这比 2006 年的结果增加 350 万美元。收入增加的主要原因是私营部门筹款活动增多（340 万美元），销售贺卡和礼品方面的净营业收入仅增加 10 万美元。

B. 2008 年目标

32. 2008 年的目标如下：

（a）总营业收入 3 920 万美元，其中筹资收入 3 660 万美元，销售收入 370 万美元；

（b）私营部门筹资净收入 5 520 万美元（比 2007 年的最新估计数高 34.3%）；

（c）贺卡和礼品销售毛收入 1 430 万美元（比 2007 年的最新估计数增加 10.0%），销售贺卡 1 180 万张（比 2007 年的最新估计数增加 6.3%）。

C. 2008 年战略：

33. 实现上述目标的战略如下：

（a）根据商定的标准，设定优先国家，将资源更具战略性地集中用于实现收入目标；

（b）支持各国家办事处的私营部门筹资和销售活动，确保在关键业绩指标方面取得成果；

（c）为中东北非区域建立一个新的区域支助中心；

（d）在国家办事处研究并测试与其他资源国家方案相比，捐助者在对儿童基金会全球经常资源捐款方面的兴趣。

D. 2008 年拟议预算分析

34. 2008 年，儿童基金会国家办事处和私营部门筹资和伙伴关系司区域支助中心的总业务费用预计为 1 700 万美元，比 2007 年最新估计数增加 290 万美元（20.6%）。支出增加的主要原因包括：捐助者网络的急剧扩大和与捐助者清单维护相关的费用增加（80 万美元）；投入更大量资金，用以在具有重大潜力的国家，例如阿根廷、马来西亚和南非，进行研究和开发（70 万美元）；更多使用短期助理人员（70 万美元）；通货膨胀因素（70 万美元）。用于国家办事处各个方案的投资资金将比 2007 年的最新估计数增加 37.9%，达到 950 万美元。

表 5

区域支助中心和儿童基金会国家办事处：2006 年实际收入和支出、2007 年核定预算、2007 年最新估计数和 2008 年拟议预算

(单位：千美元)

	2006 年实际数				2007 年核定预算				2007 年最新估计数				2008 年拟议预算				2008 与 2007 年最新估计数之间的差异	
	贺卡和礼品销售	私营部门筹资	业务和财务	共计	贺卡和礼品销售	私营部门筹资	业务和财务	共计	贺卡和礼品销售	私营部门筹资	业务和财务	共计	贺卡和礼品销售	私营部门筹资	业务和财务	共计	美元	%
贺卡销售量(以百万张计)	—	—	—	13 5	—	—	—	13 5	11 1	—	—	11 1	11 8	—	—	11 8	0 7	6.3
毛收入(经常资源加其他资源)	11 923	32 216		44 139	14 086	37 943		52 029	13 002	41 067		54 069	14 300	55 210		69 510	15 441	28.6
减：付给承销商的佣金	1 137			1 137	1 816			1 816	1 666			1 666	1 709			1 709	43	2.6
净收入	10 786	32 216	—	43 002	12 270	37 943	—	50 213	11 336	41 067	—	52 403	12 591	55 210	—	67 801	15 398	29.4
交货成本	3 211			3 211	2 326			2 326	2 837			2 837	3 003			3 003	166	5.9
业务费用：																		
国际员额	545	339	234	1 118	489	783	402	1 674	404	757	396	1 557	520	1 253	669	2 442	885	56.8
当地员额	1 613	1 932	59	3 604	1 741	2 350	72	4 163	1 841	2 459	68	4 368	1 908	1 791	88	3 787	(581)	(13.3)
与员额有关的其他费用 ^a	4			4	168			168	153			153	4			4	(149)	(97.4)
工作人员培训	17	75	43	135	106	193	59	358	116	198	59	373	106	239	65	410	37	9.9
其他工作人员费用 ^b	662	900	1	1 563	909	1 311	10	2 230	876	1 374	10	2 260	991	1 914	71	2 976	716	31.7
咨询人	90	32		122	98	81		179	93	81		174	99	111		210	36	20.7
旅费	169	285	54	508	192	350	52	594	189	379	13	581	182	462	23	667	86	14.8
其他业务费用 ^c	1 348	1 030	38	2 416	1 523	1 537	58	3 118	1 537	1 571	57	3 165	1 611	2 515	136	4 262	1 097	34.7
家具和设备 ^d	149	63	161	373	54	88	29	171	75	88	29	192	84	121	71	276	84	43.8
研究和开发	176	705		881	218	957		1 175	204	1 051		1 255	230	1 709		1 939	684	54.5
业务费用共计	4 773	5 361	590	10 724	5 498	7 650	682	13 830	5 488	7 958	632	14 078	5 735	10 115	1 123	16 973	2 895	20.6
其他收入	70	—	—	70	80	—	—	80	126	—	—	126	157	—	—	157	31	24.6

	2006 年实际数				2007 年核定预算				2007 年最新估计数				2008 年拟议预算				2008 与 2007 年 最新估计数之间的差异	
	贺卡 和礼品 销售	私营 部门 筹资	业务 和财务	共计	贺卡 和礼品 销售	私营 部门 筹资	业务和 财务	共计	贺卡 和礼品 销售	私营 部门 筹资	业务 和财务	共计	贺卡 和礼品 销售	私营 部门 筹资	业务 和财务	共计	美元	%
未扣除投资资金的净营业收入	2 872	26 855	(590)	29 137	4 526	30 293	(682)	34 137	3 137	33 109	(632)	35 614	4 010	45 095	(1 123)	47 982	12 368	34.7
占毛收入百分比	24	83		66	32	80		66	24	81		66	28	82		69		
减：投资资金	74	3 810	—	3 884	169	6 203	—	6 372	256	6 619	—	6 875	263	8 496	—	8 759	1 884	27.4
扣除投资资金后的净营业收入	2 798	23 045	(590)	25 253	4 357	24 090	(682)	27 765	2 881	26 490	(632)	28 739	3 747	36 599	(1 123)	39 223	10 484	36.5
占毛收入百分比	23	72		57	31	63		53	22	65		53	26	66		56		
支出汇总																		
佣金	1 137	—	—	1 137	1 816	—	—	1 816	1 666	—	—	1 666	1 709	—	—	1 709	43	2.6
交付货物成本	3 211	—	—	3 211	2 326	—	—	2 326	2 837	—	—	2 837	3 003	—	—	3 003	166	5.9
总业务支出(国际员额、当地员额、工作人员培训、其他工作人员费用、旅费、其他业务费用、家具和设备、研究与开发、呆账)																		
	4 773	5 361	590	10 724	5 498	7 650	682	13 830	5 488	7 958	632	14 078	5 735	10 115	1 123	16 973	2 895	20.6
投资资金	74	3 810		3 884	169	6 203		6 372	256	6 619		6 875	263	8 496		8 759	1 884	27.4
支出共计	9 195	9 171	590	18 956	9 809	13 853	682	24 344	10 247	14 577	632	25 456	10 710	18 611	1 123	30 444	4 988	19.6

- ^a 解雇偿金。
- ^b 短期助理人员、工作人员福利、加班费。
- ^c 订约承办事务、办公场所租金和维修、家具租金和维修、设备、通讯用品和材料、接待费、信息支助事务和杂项事务。
- ^d 办公室设备、计算机设备和计算机软件。

五. 私营部门筹资和伙伴关系司 2009-2012 年中期计划

35. 表 6 列出了私营部门筹资和伙伴关系司 2009-2012 年中期计划。这项计划的依据是市场趋势、历年来的财务结果以及同私营部门筹资和伙伴关系司优先国家的国家委员会和儿童基金会国家办事处合作制订和执行的战略计划。

36. 按照中期计划，私营部门筹资和伙伴关系司到 2012 年要实现以下目标：

(a) 儿童基金会从私营部门筹资和伙伴关系活动所得净合并收入达到 9.52 亿美元，其中经常资源 5.02 亿美元，其他资源 4.5 亿美元；

(b) 列入经常资源的私营部门筹资净营业收入达到 4.50 亿美元；

(c) 列入其他资源的私营部门筹资净营业收入达到 4.50 亿美元；

(d) 列入经常资源的贺卡和礼品销售净营业收入达到 7 700 万美元；

(e) 贺卡和礼品销售毛收入达到 1.98 亿美元；

(f) 贺卡销售量达到 1.04 亿张。

表 6

私营部门筹资和伙伴关系司中期计划：2006 年实际数、2007 年核定预算、2007 年最新估计数、2008 年拟议预算和 2009–2012 年预测

(单位：百万美元)

	2006 年 实际数	2007 年 核定预算 ^a	2007 年 最新估计数	2008 年 拟议预算	中期预测			
					2009 年	2010 年	2011 年	2012 年
毛收入——贺卡和产品销售	147.0	160.4	160.5	168.0	175.0	182.0	189.0	198.0
减：自留款额/佣金和国家办事处直接费用	54.6	56.2	57.7	59.9	61.3	62.8	64.3	66.0
净收入——产品销售	92.4	104.2	102.8	108.1	113.7	119.2	124.7	132.0
减：交货成本	27.1	31.9	31.8	33.4	34.1	35.1	36.2	38.0
业务费用	25.0	29.3	28.9	35.1	36.6	37.9	40.0	42.0
备抵可疑账户	1.8	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
加：其他收入	18.1	15.0	18.0	22.0	23.0	24.0	25.0	26.0
净营业收入——私营部门筹资和伙伴关系司 贺卡和产品销售	56.6	57.0	59.1	60.6	65.0	69.2	72.5	77.0
净营业收入——私营部门筹资	337.9	317.2	320.1	356.1	380.0	402.0	425.5	450.0
减：投资资金	17.2	21.4	21.3	21.4	22.0	23.0	24.0	25.0
净营业收入	377.3	352.8	357.9	395.3	423.0	448.2	474.0	502.0
减：汇率调整数	(15.3)							
净收入——经常资源	392.6	352.8	357.9	395.3	423.0	448.2	474.0	502.0
加：私营部门筹资其他资源	342.3	336.3	337.0	351.1	372.0	394.0	422.0	450.0
净合并收入	734.9	689.1	694.9	746.4	795.0	842.2	896.0	952.0
贺卡销售量(百万张)	92	112	94	96	98	100	102	104

^a 经执行局核准（第 2007/2 号决定，第 2 段）。

表 7

2008 年 1 月 1 日至 12 月 31 日会计年度编入预算的收入和支出的范围

(单位：百万美元)

	一 低预测	二 中预测	三 高预测
编入预算的收入			
毛收入——产品销售额	164.7	168.0	171.4
减：国家委员会自留款额 ^a	53.0	53.5	54.0
净收入	111.7	114.5	117.4
加：其他收入——净额(表 1A)	21.0	22.0	23.0
净收入——产品销售	132.7	136.5	140.4
私营部门筹资——经常资源(表 1A)	373.0	383.1	393.0
净收入共计——经常资源	505.7	519.6	533.4
编入预算的支出			
佣金——国家办事处	1.6	1.7	1.8
交货成本	32.8	33.4	34.0
营销支出	41.2	42.2	43.2
支助事务费	25.1	25.6	26.1
投资资金	20.5	21.4	22.5
总支出——合并(表 2)	121.2	124.3	127.6
净合并收入——经常资源(表 1)	384.5	395.3	405.8
加：其他资源——私营部门筹资(表 1)	342.3	351.1	360.0
净合并收入——经常资源和其他资源	726.8	746.4	765.8

^a 不包括国家办事处佣金——编入预算的支出。

六. 决定草案

37. 现将关于私营部门筹资和伙伴关系司 2008 年预算的决定草案列述如下，供执行局核可。

A. 私营部门筹资与伙伴关系：2008 财政年度编入预算的私营部门筹资支出

执行局

1. 核可 E/ICEF/2008/AB/L.3 号文件表 7 第二栏汇总列出的 2008 年 1 月 1 日至 12 月 31 日财政年度编入预算的支出 1.243 亿美元，细目如下：

(单位：百万美元)	
佣金——外地办事处	1.7
交货成本	33.4
筹资、国家委员会关系和传播	42.2
支助事务支出	25.6
投资资金	21.4
合并支出共计	124.3

2. 授权儿童基金会：

(a) 按 E/ICEF/2008/AB/L.3 号文件表 7 第二栏所列汇总数额支用款项，如果筹资和（或）贺卡和礼品销售所得约计收入增至第三栏所列数额，则将支出增至第三栏所列数额，如果净收入减少，则视必要将支出相应减至低于第二栏所列数额的水平；

(b) （按照上文第 1 段所述详细规定）在各预算项目之间调配资源，但最多不超过核定数额的 10%；

(c) 必要时，在执行局届会之间，可以为执行 2008 年核定工作计划另支用更多款额，但不得超过汇率波动所导致的差额。

B. 2008 财政年度编入预算的收入

执行局

注意到如 E/ICEF/2008/AB/L.3 号文件表 7 第二栏所示，编入预算的 2008 年 1 月 1 日至 12 月 31 日期间的私营部门筹资和伙伴关系净收入为 5.196 亿美元（经常资源）。

C. 政策问题

执行局

1. **延长**投资资金，2008 年规定净额为 2 140 万美元；
2. **授权**儿童基金会按私营部门筹资和伙伴关系司中期筹资计划（见 E/ICEF/ 2008/AB/L.3 号文件表 6）所示，可在 2008 年财政期间引起与 2009 财政年度交货成本（生产/购买原材料、贺卡和其他产品）有关的支出，最多不超过 3 410 万美元。
3. **核准**为 2009 年 1 月提供一个月的临时拨款 1 100 万美元，由私营部门筹资和伙伴关系司 2009 年年度预算匀支。

D. 中期计划

执行局

核可 E/ICEF/2008/AB/L.3 号文件表 6 所列私营部门筹资和伙伴关系司中期计划。

附件一

私营部门筹资和伙伴关系司：2008 年拟议员额变动总表

细目	员 额 职 等							国际专业 人员共计	本国 干事	一般事务 人员	共计
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1				
2007 年基本员额核准表	1	4	8	28	30	16	0	87	27	117	231
设立和裁撤											
营销			7	-2	9	2		16		10	26
区域支助中心和儿童基金会国家办事处			2	1	3	-3		3	4	-3	4
私营部门筹款国家办事处*					-1			-1	-7	-12	-20
私营部门筹资和伙伴关系司内设立和裁撤共计	0	0	9	-1	11	-1	0	18	-3	-5	10
私营部门筹资和伙伴关系司内改叙											
支助事务				1	2	-3		0		1	1
私营部门筹资和伙伴关系司内改叙共计	0	0	0	1	2	-3	0	0	0	1	1
私营部门司内变动共计	0	0	9	0	13	-4	0	18	-3	-4	11
2008 年拟订数共计	1	4	17	28	43	12	0	105	24	113	242

* 截至 2007 年 11 月仍不是最后数字，而是最近似的估计数。

附件二

私营部门筹资和伙伴关系司员额比较：2007 年核定预算与 2008 年拟议预算

	员 额 职 等							国际专业 人员 共 计	本国 干 事	一般事务 人 员	共 计
	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2	P-1				
营销											
2007 年核定预算		3	3	16	17	6		45		19	64
2008 年拟议预算		3	10	14	26	8		61		29	90
变动	0	0	7	-2	9	2	0	16	0	10	26
支助事务											
2007 年核定预算	1	1	3	8	12	6		31		37	68
2008 年拟议预算	1	1	3	9	14	3		31		38	69
变动	0	0	0	1	2	-3	0	0	0	1	1
私营部门筹资和伙伴关系司											
总部共计											
2007 年核定预算	1	4	6	24	29	12	0	76	0	56	132
2008 年拟议预算	1	4	13	23	40	11	0	92	0	67	159
变动	0	0	7	-1	11	-1	0	16	0	11	27
区域支助中心和儿童基金会国家办事处											
2007 年核定预算			2	4	1	4		11	27	61	99
2008 年拟议预算*			4	5	3	1		13	24	46	83
变动	0	0	2	1	2	-3	0	2	-3	-15	-16
私营部门筹资和伙伴关系司 总部、区域支助中心和儿童基金会国家办事处共计											
2007 年核定预算	1	4	8	28	30	16	0	87	27	117	231
2008 年拟议预算	1	4	17	28	43	12	0	105	24	113	242
变动	0	0	9	0	13	-4	0	18	-3	-4	11

* 截至 2007 年 11 月仍不是最后数字，而是最近似的估计数。

附件三

私营部门筹资和伙伴关系司：2008-2010 年私营部门筹资业务计划

1. 执行局在 2002 年第一届常会上请私营部门司提交一项综合业务计划，作为其 2003 年工作计划和拟议预算的一部分，每年更新一次（E/ICEF/2002/8/Rev. 1，第 2002/6 号决定），其中详述该司对儿童基金会中期战略计划的贡献。本次对业务计划的更新涉及 2008-2010 年。

一. 导言

2. 本 2008-2010 年业务计划列入了私营部门筹资和伙伴关系司在拟订工作计划和编制预算时进行一系列战略审查的结果。在对私营部门司和欧洲区域办事处当前的私营部门筹资职能和相关职能以及联合战略规划过程进行重新安排，并将其合并为一个司的背景下，对战略和预测做出了微调。本业务计划的依据是：

(a) 中期战略计划和千年发展目标，它们确定了儿童基金会在组织和战略方面的总体优先事项。中期战略计划在财务目标、投资优先事项、宣传支助、对公众和机构及私营部门捐助者进行与品牌推广相关的宣传方面为私营部门筹资和国家委员会筹资活动提供最高指导；

(b) 2007-2010 年全球私营部门筹资战略。该战略的对象是私营部门中的全球捐助者，包括个人捐助者、公司和组织。贺卡和礼品有两个主要作用，一个是作为不受限制的收入来源，另一个是每年能够接触到数百万个人和公司的强大公众参与工具。重要的是，在本文件起草期间，正在对贺卡和礼品业务进行全面战略审查，以评估当前的业务模式是否有效、是否可以采取其他模式以提高成本效率和竞争力，以及是否可以通过更广泛的分销渠道扩展儿童基金会品牌的所及范围；

(c) 得到强化的联合战略规划工作，强化的办法是提高针对国家委员会进行战略指导和伙伴关系管理的能力。联合战略规划是前瞻性的战略行动计划和一个评估工具，可供每个国家委员会对创收、领导、宣传/教育促进发展、传播和捐款管理方面的情况进行评估。在通过销售和筹资创收方面，联合战略规划让人们深入了解每个国家委员会在市场和业务发展状况方面的优势。然后，这一进程以关于外部环境和现有人力资源及财政资源的不同假设为依据，确定和评估可在哪些具体领域增收/创收；

(d) 精简国家办事处私营部门筹资工作。2007 年 1 月与各副执行主任、各司长和区域中心主任们举行了一次会议，商定基于所有私营部门筹资工作的提高程

常资源水平的长期战略意图，查明和锁定对本组织来说创收潜力最大的重点市场，以进一步发展国家办事处私营部门筹资战略。

(e) 2003 年推出的儿童基金会品牌模式。该品牌模式确定了儿童基金会的远景规划、定位、价值观和本质，是确立品牌特性、中期战略计划、宣传和筹资战略之间关系的框架。

二. 筹资

A. 引言

3. 2006 年收入很理想，主要是由于海啸事件带来的新捐助者成功转变为每月定期捐款者，使得经常资源有了较大增长。来自每月定期捐款者的私营部门筹资额第一次超过了一次性现金捐款额。

4. 迄今，2007 年还没有发生任何得到媒体大量报道的重大紧急事件，因此，今年的一次性现金捐助额将低于近年来的平均水平，新增捐助者的数量也将有限。

5. 儿童基金会国家办事处正取得良好的成果，其收入很可能比去年增加 30%，净收入达到 4 000 万美元，接近 2004 年海啸之前收入的三倍。

6. 从私营部门筹资的角度看，各委员会还需要更多的筹资提案，用来为“团结为儿童，团结抗艾滋”活动向主要捐助者、基金会和公司募捐。2007 年为这个募捐运动启用了有一个很有希望的筹资途径：一个指定专门用途的每月赠与计划，名为“划清界限的时刻已经到来”。这个以网络为基础的举措针对的是略微年轻一些的募捐对象。三个委员会在今年试运行了这个募捐运动，成果令人鼓舞，其他委员会也计划加入。

7. 在私营部门筹资方面，第三个“行为人”是儿童基金会总部。在一个联为一体的世界中，由于存在全球品牌意识，儿童基金会可以成功地打开全球市场，及时利用各种跨国机会。目前采用的做法是通过企业联盟，但仍有可能在新媒体、电视网络和娱乐界中打开新的筹资途径。为了进入全球市场，私营部门筹资和伙伴关系司在尊重各参与的国家委员会共享收入原则的同时，必须利用这些机会。新的重点领域之一是风险慈善事业，即吸引那些希望将其风险投资领域的专业技能投入慈善事业的潜在捐助者。在 2007 年进行了可行性研究，以更好地了解这一类捐助者。

8. 私营部门筹资和伙伴关系司希望能够极大地增长收入，将为此与各国家委员会和国家办事处合作，以便在儿童基金会筹资的重要领域，例如大笔赠款/遗产和新媒体（因特网、接送邮件服务，如短信息服务/多媒体信息服务、数码电视等），利用精深的专业知识。在 2007 年聘用了一些具有这些专业特长的雇员，2008 年将聘用更多人。

9. 私营部门筹资和伙伴关系司必须更加有创新性和创造力，开发新的筹资创意、提议和产品，并利用儿童基金会“独特销售提议”。为此于 2007 年设立了一个专门的筹资开发股，其任务是确定、测试和开发这种新筹资创意。这将是为继续加快无限制收入的增长所进行的特别努力。

10. 作为开发更适合的国家办事处私营部门筹资业务模式的一个步骤，私营部门筹资和伙伴关系司将把至少 20 个负责私营部门筹资工作人员以及相关经常费用转移到各国家办事处。这种安排于 2007 年 1 月得到了区域主任们的同意。与此同时，私营部门筹资和伙伴关系司内还会增加新的人力，以进入具有高度捐助者潜力的高速增长经济区，如印度、中东和北非。为指导 2008 年之后的战略投资决策，正在对当前的国家办事处私营部门筹资方案进行业绩评估，其结果也将为选择具有私营部门筹资潜力的新国家的标准提供信息。

B. 全球私营部门筹资战略

11. 2006 年通过了全球私营部门筹资战略，其目标十分宏大，旨在到 2010 年从各种私人收入来源（所有经常资源以及其他资源，包括紧急事件、全球艾滋病募捐运动和销售的净收入）为儿童基金会的项目筹集 10 亿美元。这个战略是年度筹资论坛的亮点。

12. 为了实现这个宏伟目标，私营部门筹资和伙伴关系司必须在四个体现了该战略的关键领域取得成果：拓展、方向、创新和满意度。

13. **拓展。**确立了一项目标，即在到 2010 年争取有 1 000 万儿童基金会支持者。这是一个严峻挑战，因为到 2006 年底，由于没有了一次性海啸捐助者，这个数字是 440 万人，而之前一年则是 520 万人。

14. **方向。**全球私营部门筹资战略要求在地理上和专题上都进行拓展。为此，该战略提供了明确的目标。目标之一是将儿童基金会国家办事处的收入增加两倍。最初，预计主要收入将来自巴西、俄罗斯联邦、印度和中国，但是最近的经验告诉我们，不能将所有希望都寄托在这四个国家身上。某些其他国家显示会取得更好的成果。

15. 与 2003-2005 私营部门筹资战略相同，重点仍然是定期每月捐助、公司伙伴关系、遗赠和主要捐助者；鉴于海啸救助经验，还加入了一次性捐款呼吁。此外，该战略还确认应重视更有效地向年轻募捐对象进行宣传。

16. **创新。**私营部门筹资和伙伴关系司的主要职能是支持国家委员会和儿童基金会国家办事处的工作。但私营部门筹资和伙伴关系司也有执行筹资计划的任务，既进行募捐，也进行创新。私营部门筹资战略强调，该司有必要在开发新的筹资“产品”方面发挥主导作用，充分利用儿童基金会“独特销售提议”，确保儿童

基金会在开发具有吸引力的产品方面处于前沿地位。而且有必要在筹集更多经常资源资金方面发挥创造性。

17. 为了满足竞争日益激烈的市场的需求，前文提及的筹资创新和开发股将研究、测试和扶植新的筹资提议和产品，并将其推广到国家委员会和儿童基金会国家办事处。加强后的市场研究和市场知识股将为这一过程提供重要支持。

18. **满意度**。该战略的一个重要组成部分是听取私营部门捐助者，特别是支助儿童基金会的个人的意见。目的是更好地了解他们的需要和需求，更好地向他们提供“产品”，并为保持其忠诚而向其提供关于儿童基金会的报告。儿童基金会应当对捐助者更为友好，更为关注捐助者，但却并非由捐助者所驱使。

C. 筹资方法

19. 私营部门筹资将通过实施下述方法来实现其目标。

20. **捐款呼吁**。直接邮寄仍然是儿童基金会向个人募集小额一次性捐款的最常用方法。2006 年，所筹款项毛收入中的 28% 是通过向 400 多万捐助者寄送捐款呼吁筹集到的。今后，网上捐款在捐款呼吁收入中所占份额将越来越大，为紧急情况而提供的捐款也同样如此。

21. **定期每月捐助**。通过自动转账进行的每月承诺捐赠（“认捐收入”）是收入增长的一个重点来源，因此得到了越来越多的投资关注。就认捐在收入中的份额而言，儿童基金会仍落后于某些儿童赞助机构和其他机构，尤其是某些国家中的这种组织。2006 年获得每月定期捐款 2.42 亿美元，大幅超过前一年的 1.67 亿美元。这个数字占到了筹资总额的 28%，预计还将继续增加，到 2010 年将超过总收入的 30%。物色认捐者的新办法包括在闹市面对面地筹资（目前为 15 个国家委员会和国家办事处所采用）和利用电视节目，包括直接互动电视节目和马拉松式电视特别节目。

22. **大笔馈赠**。大笔馈赠是筹资收入增长的一个重要领域。2006 年，有 4%（3 500 万美元）的捐款净额来自私人的大笔馈赠。仅有两个国家委员会设有完备的大笔馈赠方案，并配备有充足的人力。2008 年，私营部门筹资和伙伴关系司将招募一个专家来专职从事大笔捐款募捐工作，帮助更多的国家委员会和国家办事处从这个收入来源筹资。

23. **遗赠**。筹资战略呼吁在那些经查确有机会的主要国家委员会市场内加大对遗赠的投资。2006 年，儿童基金会得到 6 600 万美元遗赠。这一收入流取决于遗赠儿童基金会的大笔遗产的出现，将在各年份之间大幅波动。

24. **公司筹资**。在争取与企业界结盟成功开展筹资活动方面，仍应优先考虑国家委员会和特别选中的某些国家办事处的能力建设。私营部门筹资和伙伴关系

司将通过其公司筹资股在关键市场将现有的国家一级关系发展成为收益更高的区域或全球伙伴关系。2006 年，公司筹资总收入为 1.06 亿美元，占总收入的 12%。

25. 由于认识到企业社会责任的日益增长的重要性，私营部门筹资和伙伴关系司将于 2008 年建立一个新的部门，专门帮助各国家委员会和国家办事处发展和保持卓有成效的企业社会责任伙伴关系。

26. **匿名捐款。**匿名捐款即没有留下姓名和地址以供以后再呼吁捐款的捐款，是一个重要的补充收入来源。匿名捐款占到净捐款的 10%，不是战略重点，其所占份额预计将在 2010 年下降到 6%。

27. **基金会/非政府组织。**这一类别包括提供赠款的基金会和非政府组织以及国际扶轮社和狮子会等服务性组织。2006 年这个渠道共筹款 3 200 万美元。

28. **国家委员会关系与国家支助。**当前的四个品牌组和日内瓦区域办事处的规划职能将合并成为五个国家支助组，此外还将增加战略方向职能和一个国家委员会秘书处，这些将为委员会提供筹款、销售、宣传/教育促进发展、传播、能力建设以及财务和非财务目标长期规划方面的支助建立一个单一入口。新的“第五”国家支助组将对中等收入国家的新出现市场和新成立的国家委员会更加关注并组织更多活动，以不致错过短期或长期私人筹资收益和潜力。

29. **传播。**把日内瓦区域办事处的传播股并入了新的私营部门筹资和伙伴关系司，这将有助于各国家委员会的短期传播工作和品牌定位的长期目标。儿童问题和儿童基金会在紧急情况下的活动的能见度对于确保最佳筹资效果至关重要。传播股将争取保证各委员会得到及时而恰当的信息。对联合战略规划过程的传播支持将保证有效确立儿童基金会品牌在各国家委员会当中的地位，并在各国家委员会的传播工作人员当中开展自身能力建设。战略传播评估将产生关于私营部门筹资和伙伴关系司的一体化与作用的进一步建议。

三. 营销和销售情况概述

A. 引言

30. 根据全球贺卡和礼品战略，长期目标是增加通过开发独特和与众不同的产品以及扩大销售范围获得的经常资源的绝对数额。

31. 目标是到 2012 年毛收入达到 1.98 亿美元，净营业收入 7 700 万美元，出售贺卡 1.04 亿张。这相当于毛收入年均增长 4%，净营业收入年均增长 5%。贺卡销售量预计增长较慢（2%），反映了市场状况。

32. 上述目标低于 2005-2010 年全球贺卡和礼品销售战略的原计划数字，反映出：
(a) 贺卡市场竞争加剧，整体稳定，但在某些国家市场缩小；(b) 儿童基金会与

贺曼公司在美国的伙伴关系带来的净收入降低；(c) 某些国家委员会和国家办事处逐渐偏向筹资活动，对销售活动越来越不重视；(d) 鉴于正在进行业务审查，关键空缺职位难以填补。尽管存在以上因素，儿童基金会的贺卡和礼品销售仍然是贺卡行业中利润最高的业务之一，净收入占销售额的 40% 左右，而行业平均数仅为 4% 至 8%。

33. 贺卡和礼品战略审查将有助于发现业务和组织机会，以进一步发扬传统优势（全球覆盖面、高质量形象、提供与众不同的贺卡和礼品），扫除目前阻碍销售和净收入增长的障碍。战略审查中的建议将于 2008 年初发表，很可能会极大地影响该业务今后的运营方式，包括影响组织结构。计划在审查结果出来之前维持现有体制。迄今为止的初步工作包括：进行广泛的竞争力和 market 分析，以确定潜在的合作伙伴，评估私营部门筹资和伙伴关系司与供应司之间的联合优势，以及考虑创新及产品开发、物流、分销、营销和销售的替代业务模式。

B. 营销和销售战略

34. 私营部门筹资和伙伴关系司的私营部门筹资单位、国家委员会和儿童基金会国家办事处将一道努力，通过采用以下关键的业务和组织战略实现上述目标。

业务战略

(a) **贺卡占儿童基金会目前销售额和净收入的大部分。**贺卡销售还被认为儿童基金会的一项今后需要保持的财富。在一个稳定的贺卡市场中，儿童基金会必须增加其市场份额，以增加销售量。有证据表明，可以通过在新渠道和新的市场区块中提供更多儿童基金会的产品，比如“特别日子”的贺卡和电子贺卡，来成功地实现这个目标。

(b) **使礼品成为另一个有利可图的增长来源。**与前几年一样，2006 年礼品业务的业绩大大优于贺卡业务，销售增长达到两位数，超过当年全球战略的目标。这一趋势有望继续，因为儿童基金会在不断地提高各种礼品的质量和吸引力，而且礼品的销售对象比贺卡广，主要包括 45 岁至 65 岁的妇女和较年轻的群体，他们是礼品的核心购买者。由于联合品牌和专门知识有助于在市场中创造独特的产品和扩大分销潜力，发展与主要礼品制造商及品牌之间的伙伴关系将成为一个重要的增长来源。比如，在 2007 年，与领先的高质量木制玩具制造厂家 Brio 公司联合开发了一款名为“Immuno-set”的儿童游戏，帮助儿童了解儿童基金会的免疫工作。早期的销售结果和市场调查表明，这一战略得到了消费者的认可，应该在今后几年进一步扩大。

(c) **把产品创新和儿童基金会品牌结合起来，以产生杠杆效应。**创新和儿童基金会价值的独特结合使产品在市场上非常与众不同和有影响，并能在竞争中胜出。消费者渴望购买不仅能满足功能需要，而且能使购买者通过支持一项事业“改变现状”的贺卡和产品。受到消费者这种渴望的吸引，越来越多的人道主义组织

和环境组织进入市场。要想在这样一个市场中生存和发展，上述结合至关重要。Brio 公司的 “Immuno-set” 产品只不过是证明这种结合是一项有效战略的实例之一。

(d) **大大扩展零售和网上销售。**销售渠道的扩展是未来销售增长的关键。与该行业的其他参与者相比，儿童基金会的零售渠道仍不发达。这可能是出于以下原因：(a) 总部、国家委员会和国家办事处缺乏相关专门知识；(b) 现有的物流和分销系统在设计上达不到零售商和网上购买者要求的反应速度；(c) 高利润率要求有时使委员会和国家办事处无法与零售商谈判达成有竞争力的交易利润率。对儿童基金会而言，英特网是具有强劲上升潜力的另一个渠道，因为它是一种低成本的接触消费者并与他们建立联系的方式。战略审查将评估目前的结构，并评估将使儿童基金会在这些渠道中更有竞争力的所希望的/需要的利润目标。与贺曼公司（美国）和 Karto 公司（芬兰）的试点伙伴关系表明，如果接受较低的利润率，儿童基金会便能够大大扩展其零售分销，并进入新的市场区块。

(e) **改变供应链。**2005 年，全球战略确定需要大大改进整个物流和分销链，以支持雄心勃勃的增长目标。2007 年，儿童基金会有一个战略合作伙伴——中外运敦豪对这一部分的业务进行了一次公益性质的初步评估，确定需要进行全面分析，以找到可以提高供应链效率和效益的方法。目前的战略审查将在这方面提出建议。

组织

35. 为了实施上述战略，确保有适当的结构、能力和工作流程是至关重要的。这些努力将涉及几个因素：

(a) 促进各方面的联合优势和一体化：销售、筹资、企业联盟和传播。虽然这方面进展缓慢，但是很明显，在制定年度资源筹集计划、宣传运动和应急工作的目标组和渠道时，私营部门筹资和伙伴关系司、国家委员会和儿童基金会国家办事处将需要更加紧密地合作。此外，需要增加顾客和捐款人之间的交叉销售活动，从而有更多的儿童基金会贺卡和礼品购买者捐款，而更多的捐款人也将购买贺卡和礼品；

(b) 确保整个组织有共同的目标和方向。正如 2007 年所做的，对全球战略的年度审查/更新过程将由整个组织参加，目的是加强对战略的广泛承诺，并商定采取确保实现目标所需要的任何纠正行动；

(c) 增强组织能力。私营部门筹资和伙伴关系司将继续开展管理培训，同时为本组织开发实用培训课程。此外，将继续投资于为儿童基金会和国家委员会招聘在具有战略重要性的业务领域中有能力的人；

(d) 培养领导能力/主人翁意识，鼓励团队合作。这将通过培训方案、单个工作计划中明确的期望设定和业绩评估审查以及负责人的榜样力量来实现。

(e) 加强专门知识，培养一种“探索和重新运用”文化。每年两次的战略营销会议将继续成为通过“分享和对比”会议分享最佳做法和知识的场所。此外，重新启用的营销知识中心在线销售网站将加强在世界范围内分享好做法的努力。将评估举办“筹资办法全球倡议”销售培训班的可行性，这种培训班在筹资领域已经是一个成功的做法。

四. 业务和财务战略重点

A. 业务支助事务

36. 在对贺卡和礼品业务正在进行的审查取得结果之前，以日内瓦为基地的业务以及国际专业人员配备和支助结构将保持不变。同时，虽然运输成本和原材料价格上升，而且提供更加讲究的产品的趋势加强，但是货物成本仍保持在销售总额的 20% 以内。

37. 该部门将继续重视以最低的成本生产和按时向销售合作伙伴及国家委员会和国家办事处提供个人及企业成套产品、样品和产品目录。将支持新合作伙伴的零售业务，尤其是巨型超级市场和邮局的零售业务。将仔细评估新的倡议，以确保在战略审查结果出来前把重点放在核心活动上。为了降低 Huningue 的制成品的存货水平，正在进行额外的营销和清货活动。

38. 由于把美国的业务外包给贺曼公司后，Secaucus 的业务持续缩减，因此纽约办事处将裁撤一个员额。北美的核对、入库和分销工作将在 2008 年第三季度全部外包。美国仓库的使用将逐步取消，到 2008 年 12 月完全取消，而且正在做出努力，终止持续到 2009 年 6 月的设施租赁。

B. 财务和行政

39. 设在日内瓦的财务科正在重组，以更好地支持业务流程，向国家和技术小组提供更可靠的财务和分析支助，并加强对私营部门汇款的预测和监测。

40. 目前，财务科分为三个股：账务股、预算股和业务分析股。2008 年，其中两个股——业务分析股和预算股，将合并为一个股——预算和分析股。该股将编制、管理和控制私营部门筹资和伙伴关系公司的预算，并将为规划和监测合作伙伴的业绩提供财务管理支助。主要责任还包括编制、管理和传播财务信息，以有助于知情和有效的决策。

41. 预算和分析股的上述责任将在加强的结构下履行，旨在精简和统一财务规划、分析和预算流程，并改善向内部客户提供的服务。还将额外关注向联合战略

规划及年度规划和监测职能提供财务支助，并注意与国家委员会的关系团队和区域支助中心进行协调。

42. 账务股将全面负责所有的财务会计、贺卡和礼品的成本核算，以及编制提交执行局的财务报告。该股还将监测对儿童基金会的一切应付账款，审计人员一直注意到这方面存在缺口。因此，将加强监测应收账款和汇款的职能。鉴于更复杂、更高要求的业务实体中的财务数据的完整性和相关核对需要一个坚实的结构和程序基础，还将加强该股在总分类账核算、成本核算和应付账款方面的职能。

43. 到 2010 年，私营部门筹资和伙伴关系司将按照国际公共部门会计准则对联合国会计准则进行相关修改。外地办事处更高的指标以及改进的筹资战略也对更好地在财务上控制和监测国家办事处的筹资战略和活动提出了挑战。必须确认、商定和实施强化的流程、程序和新的系统，以支持和监测这些活动。

C. 政策和监测股

44. 组织审查、2006 年内部审计、普华永道公司的治理研究以及国家办事处反馈取得了一个确切结果，这就是建议在私营部门筹资和伙伴关系司中建立一个股，重点负责治理和监测问题。新建股的作用将是协调和监测政策和流程，这些政策和流程为私营部门筹资和伙伴关系司的利益攸关方在其职责范围内优化资源和成果提供框架。

45. 政策和监测股将在私营部门筹资和伙伴关系司内部及外部提供支助，并与国家委员会及儿童基金会的其他主要利益攸关方合作。这个新建股的期望结果是：更多的问责制、透明度和最佳做法的分享以及改进合规情况。

46. 这个新建股将有以下主要责任：(a) 作为全司协调中心，协调和解决具体和长期的问题，包括国家委员会理事会的组成和报告中的透明度；(b) 发挥领导作用，确保与国家委员会一起以及在私营部门筹资和伙伴关系司内部处理与风险管理及欺诈预防相关的问题，并制定方案，以预测和解决潜在的危机情况，包括识别早期警告指标；(c) 管理和监测概述儿童基金会与国家委员会关系的法律基础的《合作协议》的执行情况；(d) 协调私营部门筹资和伙伴关系司对内部审计建议的回应，确保可以从内部或通过外部资源获得适当的法律援助和建议。

D. 人力资源

47. 2006 年，日内瓦区域办事处共同事务设立了一个全时职位，从而加强了人力资源管理和工作人员关系。这一职位负责日内瓦所有工作人员的培训和学习活动，从而为这一重要职能带来必要的资源。私营部门筹资和伙伴关系司仍设有这些职能，由儿童基金会公共事务提供资金。

E. 信息技术

48. 私营部门司和国家委员会之间信息交流的改进系统——COGNOS 企业规划系统，于 2007 年实施。该系统在收集、上报和汇总各办事处的收支情况，以及在使用电子汇款通知单更有效地监测应收账款方面提供了更好的信息收集方法和更透明的报告。将于计划期内实施 COGNOS 系统的其他领域还包括联合战略规划和预算编制以及投资资金的电子处理和报告。

49. 2008 年计划实施一些信息技术支持的项目。与国家委员会合作的透明度项目旨在确定我们的私人/公司捐款者的信息及报告需要。在知识管理方面，为便于内部交流以及与国家委员会分享最佳做法，将进一步简化和改进内联网的网页。市场知识中心提供了最新的研究数据，而文件管理则侧重汇报重要私营部门文件的最新情况。目标是建立可以在网上分享的机构知识。还通过开发“智能的”国家委员会通讯录来促进相互合作。

50. 信息技术培训方案是新工作人员入职程序的一部分，并通过儿童基金会共同事务向私营部门筹资和伙伴关系司提供所有的信息技术支助和服务。