



世界卫生组织

执行委员会
第一二三届会议
临时议程项目 7.1

EB123/INF.DOC./1
2008年5月26日

世卫组织职工协会代表的发言

1. 主席先生、尊敬的执行委员会委员们、总干事、区域主任、同事们，在开始发言之前，我们想做一点预先说明：在这次发言中，各位会看到在执行委员会传统做法上的一点突破。我们希望各位能够接纳这种突破中所意味的积极精神。
2. 我们作为世卫组织职工协会的代表，十分愉快能利用这个机会在本届执行委员会上发言，向大家介绍世卫组织职工与管理层之间的关系现状。在这个特殊的时刻，我们希望以一个主题为重点，并对之加以扩展，那就是：“一个世卫组织”的概念。我们相信世卫组织职工协会和每个办事处的行政部门，都接受这一原则。我们中的每个人来到本组织时都怀有一个共同的构想，那就是以证据为基础的科学和得到综合、分享和应用的有效实践经验相结合的原则，能够在改善全球各类人群健康水平和为我们的会员国服务上，产生巨大的积极影响。最能体现这一构想的，就是1948年的世卫组织《组织法》，其中的文字从60年前开始到今天，一直贴切并生动地描述着这一构想：“推广医学，心理学及有关知识之利益予各民族，对于健康之得达完满，实为至要。”从这个基本和更深切的层面来讲，我们都是“一个世卫组织”。
3. 本组织在联合国系统内的独特性对于实现“一个世卫组织”构想的努力来讲，既是动力，也是障碍。世卫组织是一个相对民主的组织，组织内的计划、预算和实施活动信息都能够得到分享，并且越来越多地将权力下放给区域办事处。区域主任也是由该区域的会员国直接选举的，而不是由总部任命的。这也使得各区域所采用的方法，能够更适合区域内的问题。
4. 然而，不管是怎样的多样化，都需要有总体的协调和工作程序的普遍标准来保证最高的效率和效益。随着全球管理系统的启动，世卫组织的业务过程协调已经取得了长足的进步。尽管取得了进步，尽管我们听到我们的总干事和区域主任说，职工是我们最宝贵的财富，我们还未形成职工服务条款和条件的基本普遍设想。因为行政的独立性和缺乏协调，或者区域理事机构与共同的全球构想不相一致，所以每个区域办公室都有其对基本职工机制的各自理解。

5. 现在，世卫组织各办事处的工作程序也证实了协调程度存有参差不齐。尽管几乎所有的办事处都有一致的合同程序，但遴选程序在本组织内各不相同。司法和冲突解决机制，仍然不能够在整个组织内普遍获得，并且职工/管理层机制也没有得到公平的应用和支持。
6. 现在，按照惯例，借本次职工协会向执行委员会发言的机会，我们会详细地介绍在每个办公室出现的个案实例，并概述我们对行政部门提出的要求。
7. 但我们的问题是，这究竟是不是执委会委员参与的最有效途径？我们认为不是。需要各位知道的是，我们正在通过全球职员/管理理事会与行政部门组成一个全球小组来共同解决这些问题，而并不是以区域为单位或者职工代表与管理层分开的方式进行的。尽管需要消除许多的不同意见，但目前的共识是这些不同意见都是可以消除的，并且将被消除。在保留争执和谅解的同时，我们也同样秉承着坚定的信念，那就是，我们有一个共同的目标和一个共同的构想。
8. 在本次发言中，让我们来一起尝试一些不同做法。
9. 我们即将描述的是在职工协会与管理层关系上的一次演变。如果“一个世卫组织”并不仅仅意味着是各区域卫生办事处的全球联盟这样一个简单的缩略语的话，我们就需要改变我们的文化和我们的行为。在任何文化的改变中，都可以简单地说改变是其他人的事。然而，在没把重点放到别人身上的情况下，我们，世卫组织职工协会，将向大家描述我们正在承诺做出的变化。
10. 职工协会的本意并不是要提倡让职工都来申诉不平，而其所拥有的人员数量、时间和资源也不可能做到这一点；多年来，我们一直致力于在职工中间建立和加强一种更为规范的职能。通过倾听每名职工的不满并为职工提供有关职工权利和规则的指导，以及如何充分利用可获得的工作程序的指导，职工协会帮助本组织的职工认识到他们不再是一个“受委屈的群体”，而是一个充分知情并被赋予权利的个人群体。因此，在存在冲突的同时，我们更有可能解决冲突。
11. 通过与职工的交流和倾听他们的声音，也使我们能收集关于影响职工服务的条款和条件的本组织内趋势的相关数据。使用这些数据，我们可以与管理层更好地配合制订能够在更大程度上对我们工作产生影响的改良政策。

12. 也许各位中间有些已经意识到我们现在所要讲的事情了：作为职工，如果我们彼此之间的相互行为是以证据为基础的，并且使用规范方法来以最少的资源发挥最大的影响，这些行为将在我们的技术工作中也得到更好的体现。

13. 我们现在要再进一步讲一下。

14. 在本组织内存在着一种有关绩效管理方法的不一致性，而绩效管理从许多方面来讲支撑着一个更好的遴选、提升以及改善职工与管理层关系的作用。

15. 总干事已经讲过，世卫组织的绩效管理需要得到加强并且要更加公正，以使世卫组织能够提高它的效率，在这一点上我们赞成总干事的观点。然而，这并不仅仅是在职工评价时“提高难度”的简单问题。如果在看到这一事实后，管理者和职工仍然把评价视作绩效的反映，那么就将面临对抗和协商的各种压力。反之，如果把绩效管理视为职工和管理层之间在改善世卫组织各种目标的共同理想下的持续对话，而不是简单的个人判断，那么就表示我们正在从共同的“报告型文化”向“学习型文化”转变。如果我们把这样的行为具体落实到我们自己的行动中——在同事的办公室之间，或者在职工与管理层的关系上——是否能影响我们的技术工作？如果我们在各会员国的技术工作从一个“自上而下”的报告方式转变为同行与同行之间的学习方式，将会发生什么？究竟这种改变会不会影响各会员国提供公共卫生服务的方法，并且促成更大的公正、交流、创新和地方赋权？

16. 这将如何改变执行委员会会议的形式？

17. 作为一种尝试，让我们想象一下，如果执行委员会的会议不包括汇报事实的内容，而代之以一种学习的行动，那么这将会产生怎样的效果？例如，有关绩效管理的主题。

18. 我需要请我的一名同事来帮助展示一下。下面表演的是我们为职工创作的名为“小人物的工作”的系列剧中的选段。

[表演关于绩效管理的一段反面场景]

19. 现在我们来建议如何改变他们的做法。通常这会根据来自观众的建议进行即兴发挥。

[表演积极的绩效管理场景]

20. 我们刚才的表演是一个具体的例子，说明我们职工协会是怨少行多的。我们依靠所期望的其他人的改变而工作，并且我们不知道将获得怎样的回应。我们承认一致和协调的工作程序是必要的，但不是为做而做，而是为了提供一个学习型和富于产出的环境。因此，在秉承健康是感到满足和富有成效的生活的重要方面这一共同理念下，我们认识到管理的含义就是职工，并且我们全都是职工协会的成员。如果职工协会得以变得更好，那么世卫组织也将更上一层楼。

21. 我谨代表世卫组织职工协会，感谢大家费时耐心倾听，并允许我们尝试了一些不同做法。

= = =