世界卫生组织

第七十届世界卫生大会
临时议程项目 23.1

A70/50 Add.1
2017 年 5 月 15 日

世卫组织改革实施情况概述

世卫组织的领导和管理：世卫组织改革第三阶段评估

1. 总干事谨荣幸地向第七十届世界卫生大会转交由独立外部评估小组准备的世卫组织改革第三阶段评估报告执行摘要（见附件）。

卫生大会的行动

2. 请卫生大会注意本报告。

附件

世卫组织的领导和管理

世卫组织改革第三阶段评估（2011-2017 年）

执行摘要

2017 年 4 月

执行摘要背景和目标

当前评估研究世卫组织 2010 年启动的影响深远的改革议程，该议程旨在改善本组织总体绩效和问责以处理全球人口进入 21 世纪以来不断变化的公共卫生需求。

启动改革进程的主要原因之一是，由于所获得资金持续不可预测，世卫组织难以保证重点活动和规划的资金。

当时，本组织发现自己面对以下一些主要挑战：

1. 在全球和区域机构间需要更好的内部治理和协调

2. 难以在治理结构的不同层级之间分配资源

3. 供资缺乏可预测性，继而导致难以确定重点

4. 本组织各级筹措资源的能力弱

5. 行政和管理成本上升

6. 其它全球卫生行动者崛起，世卫组织在变化环境中的角色

改革五年来，

7. 已经开展了两次评估，评估了：(1)变革建议的相关性；(2)世卫组织改革的实施战略和本组织实施改革进程的就绪程度。

8. 世卫组织已开展大量工作，在整个组织范围内制定战略、设计、实施和内化改革活动。

外部事件仍在挑战本组织继续存在的意义和目的，并迫使本组织继续改革。这方面的突出例子是西非埃博拉疫情、多场人道主义危机和 2015 年秋天联合国大会通过可持续发展目标（该事件的影响更为积极）。

第三阶段评估旨在审查根据第一阶段和第二阶段评估建议所采取行动的现状，评估世卫组织改革在本组织三级实施五年后的有效性和影响，并就未来工作提出建议。

世卫组织改革第三阶段评估的目标是：
1. 评估响应第一阶段和第二阶段评估建议采取的行动；
2. 评估世卫组织改革的有效性和影响；以及
3. 就未来工作提出建议。

由世卫组织高级职员组成的特设评价管理小组在审查初期报告和评估报告草案过程中进行了审查并提供了指导。世卫组织评价办公室提供了日常支持和监督。

评估方法遵循《世卫组织评价实践手册》所列原则以及联合国评价小组评价准则和标准及伦理指南。它遵守世卫组织性别、公平和人权跨领域战略。评估还提供机会，使独立评估组和秘书处得以交流知识，以促进对如何设计实施高效、有效、可持续的变化进行全组织学习，并提出面向未来的建议。

本执行摘要主要介绍评估的主要结论和建议。

改革的主要成就

改革六年来，本组织能够显示在规划、治理和管理领域取得了实质成就。

治理改革

当前的全球大环境下，多边主义面临重大挑战；世卫组织也不能幸免。但在审查的阶段，**会员国参与**理事机构会议的**水平**得到提高。虽然这带来决策应更有重点更具战略性的挑战，但也表明本组织仍然是多边主义的重要召集者和论坛。

本组织还继续在**塑造世卫组织范围之外的全球卫生议程**方面发挥重要作用。这方面最好的例子就是，世卫组织在过去几年一系列引人注目的部际工作组或圆桌会上发挥了工具性作用，最近的例子包括 2016 年 7 月在巴黎召开的第二届全球健康与气候会议、2016 年在纽约召开的联合国大会抗微生物药物耐药性问题高级别会议和 2015 年召开的首届抗痴呆症全球行动部长级会议。

从程序角度看，已经采取一些调整措施**优化、统一和协调区域和全球理事机构**，并取得一些成就，特别是在区域层面。选举总干事和区域主任的程序和标准也已统一，并变得更为透明。

在加强世卫组织与其它行动者交往方面，经 17 个月谈判，2016 年 5 月，世界卫生大会批准世卫组织《与非国家行为者交往框架》。这是**联合国机构内最透明的框架之一**。

确定规划重点的改革

首先，在**根据国家需求规划和确定活动重点**的方法方面取得了显著进展。其中包括显著提高国家合作战略与国家卫生战略和计划的一致性，并将国家办事处预算的 80%分配给与相关会员国商定的最多 10 个重点。

此外，在本组织三级交付模式方面也可以观察到一些改进，其中最明显的是实施了**规划和类别网络**，以改进秘书处内部的协调，并逐步明确本组织各级分别发挥的作用。

最后，在审查的阶段，**资源分配和供资透明度**得到显著提高，特别是通过建设并不断完善网络门户以及在全组织范围内改进对结果的定义并实现产出和可交付成果的标准化。

管理改革

通过建立遵规、风险和道德操守部门及评价办公室，实施风险管理框架，明确举报政策、冲突披露和管理框架、问责契约及总干事和高级职员之间的声明书等，秘书处在加强**监督和问责**方面取得了重大进展。也已推出并常规使用内部控制自我评估和管理看板。

通过明确评价政策、加强评估和全组织学习的框架、建立独立评价办公室及创建全组织学习和变化网络等措施，在建立**评价文化**和学习文化方面也取得了积极进展。

秘书处还落实了**人力资源的重要促进因素**，包括明确了人力资源战略，批准了人员流动政策，对《人事条例》和《职员细则》进行了重要更新，实施了新的绩效管理制度。

以上成就为取得进一步进展和变化奠定了基础。

评估世卫组织改革方法的有效性和影响——重要经验教训

除上述世卫组织发挥领导和召集作用的例子外，评估组并不能以系统方式评估全球卫生工作的一贯性和健康结局是否由于改革得到了改善。举例来说，世卫组织改革希望实现的影响并未得到能够用于衡量全球卫生进展和改革的具体贡献的指标的支持。此外，考虑到相关结果链的复杂性，这些影响可能也很难在审查阶段内成为现实。

但是，我们在 2017 年 1 月和 2 月再度开展了 2013 年第二阶段评估所进行的调查，从中评估了工作人员的认知。调查结果显示，**职员在协调和风险管理领域的认知改善最大**，特别在以下方面；

- 区域和国家办事处之间的协调（从 2013 年到 2017 年，同意或强烈同意的回答者上升了 10 个点）；
- 不同级别之间资源筹措的协调（上升 11 点）；
- 对职责划分更为明确（上升 7 点）；
- 风险判定（上升 12 点）和减轻（上升 8 点）。

改革的**四个主要促进因素**和意外的积极效果很明显：

9. 会员国和主要捐助方通过表现支持和鼓励进展所显示出来的对管理改革的重视。随着改革成为本组织正常活动进程的主流，确保理事机构仍能看到取得的进展和面临的挑战十分重要。独立专家监督咨询委员会报告和按每个行政职能向理事机构提交的年度报告在这方面非常重要。

10. 全组织范围内的积极协作，包括当选领导人之间通过全球政策小组协作，总部的业务负责人之间、总部和区域层面的改革团队之间、总部和各区域的技术部门内部、各区域之间，以及秘书处和会员国之间。本组织还需要做很多工作方能形成统一面貌并以完全一体的方式开展工作。不过，对于一个出名碎片化的组织而言，改革还是取得了重大的无形成就。需要把维持这种协作水平的方法机制化，以确保不会因人员变化或紧急情况而改变。

11. 领导和管理技能相结合：本次评估一个显然的重大结论是，强有力的领导作用、协调统一和纪律严明的执行相结合发挥了作用。它强调，每次选举或任命都是促

进高绩效文化的关键时刻。在这方面，选举总干事和区域主任以及遴选总部、区域和国家层面重要岗位工作人员的程序改进受到欢迎，并需要得到进一步发展。

12. 技术：比较突出的是网络门户和管理看板等业务智能系统、网络广播和视频会议等沟通系统以及全球管理系统、全球交往管理和加强版电子绩效管理和发展系统等交易系统。

但是，在其它改革领域，职员认知仍大体未变。在有关**改革将改善本组织面临形势的信念**方面，他们的认知还急剧恶化，例如在以下领域：

- 使本组织在未来更加名实相副（同意或强烈同意的回答者下降 23 点）；
- 建设会员国对世卫组织的信任（下降 17 点）；
- 提高本组织的有效性（下降 17 点）；
- 世卫组织改革对健康结局和国家卫生系统的影响（下降 16 点）；
- 供资的可预测性（下降 14 点）；
- 加强世卫组织在全球卫生中的作用（下降 13%）；
- 召集利益攸关方（下降 12 点）；
- 提高本组织完成任务授权的人力资源能力（下降 12 点）；
- 使本组织的关注点更集中（下降 7 点）。

以上结果说明职工对改革存在一定的理想破灭或疲惫情绪。这可能会影响未来变革行动成功的前景。在这一背景下，重要的是要明白哪些条件使改革取得进展以及遇到的哪些障碍导致了如此喜忧参半的结果。

发现**三个主要因素阻碍**了改革或是产生了意外的负面影响：

13. 世卫组织治理和管理结构：会员国发现，在改革自身治理和改进已经阻碍了秘书处明晰职能和优化运行模式的决策方面取得进展很有挑战性。本组织内部，协调和确保总部和区域之间“买账”意味着改革初期进展相对较慢，因为工作方法和协调方案还较为临时，各个团队还在学习如何以这种更为横向的方式开展工作。**应使改革期间已经证明有效的工作方法形成机制。**这方面比较明显的例子包括全球政策小组、改革业务负责人论坛及全组织学习和变革网络。

14. 自 2014 年以来关注点转向世卫组织应对埃博拉疫情。有证据显示，会员国和管理层的注意力以及财政和人力资源被转向管理危机及随后的结构性响应疫情中得到

的经验教训。例如，在危机应对过程中，一些改革支持团队成员和改革业务负责人团队的关键人员被部署到三个受影响国家或是在总部参加项目管理活动。由于会员国和秘书处的时间花在了准备和召开埃博拉问题执委会特别会议，改革的重要性相对下降。与埃博拉疫情有关的这种重点变化显示，确保在开展变革行动的早期就产生结果以及确保变革行动不过度依赖有限的资源池这两点十分重要。

15. **对改革和变化管理的相当“机械化”的思路：**联合国改革的悖论在于，改革的目的是使组织反应更快、更敏捷，但改革措施本身往往会变得高度正式和机械化。这常常产生适得其反的效果；世卫组织也未能幸免。例如，执委会特别会议、筹资对话会和理事机构会议中大量改革相关议程项目对会员国时间提出了大量要求，无助于本组织实现与更具战略性的决策有关的结果，也无助于确保理事机构会议议程可管理。还有，改善问责、管理风险和建立学习文化的倡议是实现明示目标的好举措，但结果是职工认为自己的权能降低而要承担的行政任务比以前增加了。

这些障碍的关键副作用在于，鉴于职工调查显示存在不可避免的“变革疲惫”或理想破灭感，它们使之后的改革活动更难实施。

要改善局面，就需要刻意努力：

- **把人放在变革的核心。**这就需要**自下而上实施变革，例如将其作为新总干事过渡阶段的一部分**，在全组织范围内提高变革管理技巧，以及建设组织发展能力；
- 确保实施变化会简化流程而不是增加工作量；
- 在改革过程中保持沟通并使大家都看到改革成果；
- 平衡会员国对变革规划的必要支持和监督，简化对理事机构的报告要求；
- **确保会员国履行其改善本组织供资、焦点和治理的承诺**

以上障碍也对实施世卫组织改革第一阶段和第二阶段评估中提出的 59 条建议产生了影响。截至 2017 年 3 月，这些建议中的三分之二尚未启动实施或尚未得到完全实施。我们还注意到，在成立世卫组织突发卫生事件规划时未考虑第二阶段建议，然而第二阶段建议中有好几条涉及任何重大变革提议，特别是涉及变化管理和沟通。这表明，世卫组织在系统落实建议和经验教训方面面临挑战，**需要开展更多工作方能建成支持持续改善绩效的文化。**

现在，第三阶段评估所包含的建议将会取代第一阶段和第二阶段评估提出但尚未落实的建议。

仍然面临的挑战

在治理、规划和管理改革三个单独领域之外，可以得出四条跨领域观察结论。

展示结果和“讲好世卫组织故事”的挑战

除提供轶闻证据外，世卫组织很难讲清楚一个明确、符合逻辑、可量化和有说服力的结果链。虽然每个双年度都在定义和报告结果方面有稳步改进，但来自会员国、捐助方和被采访的本组织职工一致认为，本组织总体上**尚未系统阐明其对所有人的健康有何贡献**，具体而言秘书处也是如此。

这个挑战与本组织长期面临的供资问题分不开。世卫组织改革的根源是 2009 年全球金融危机后本组织经历的财政困难。为了给世卫组织明确一个能够确保供资可预测、灵活、透明且与工作重点保持战略一致的供资模式，本组织做出了重大努力，但是 **2017 年第一季度的财政状况仍然不容乐观**。和 2014 年相比，2016 年的核心自愿捐款数量下降了。2014-2015 年，指定用途自愿捐款所占比例为全部资金的 87%，而 2012-2013 年是 81%。2016-2017 年，76%的自愿捐款来自 20 个捐助方。虽然在 2018-2019 年规划预算中会员国自下而上地确定了重点，但资金匹配仍属挑战，一些技术领域仍然存在慢性供资不足，例如非传染性疾病领域。

提高资金筹措的有效性可能会在短期内产生结果，并应继续。但是，**解决世卫组织的供资挑战不可能脱离以下两项工作单独完成：(1)更清晰地界定世卫组织如何阐明其作用、独特卖点和结果；(2)明确与本组织所交付价值一致的供资方法。**

一致性、相关性和决策等战略问题

在越来越拥挤的全球卫生格局中，公共财政越来越紧张，任务授权再也不足以证明组织存在的意义，而多边组织和非营利组织也参与到**对存在意义的竞争**中来。在这种情况下，成功的组织可以展示自己的工作前后一贯且重点明确。它们使自己的战略定位与能够展示比较优势的能力保持一致，阐明自己产品和服务的独特卖点，并且只推销符合这一原则的东西。它们做出使自己与众不同的**艰难选择**并坚持这些选择。

虽然在澄清本组织六个核心职能并实施国家办事处将 80%预算资金用于最多 10 项重点的规划方法方面取得了进展，**本组织在治理方面仍然没有做出选择**。有人反复呼吁明确重点、减少决议数量及防止决议数量和理事机构会议讨论的议程项目数量膨胀，但并没有得到共鸣。全球和区域层面的程序变化和改进并没有带来使决策更具战略性的预期结果。

虽然会员国对理事机构讨论的参与水平上升，我们以集体或个别会晤方式访问的 40 余位会员国代表均表示对治理改革缺乏进展**感到甚为沮丧**。

为处理以上问题，我们认为，需要改变思路。需要更根本地重新思考本组织的治理架构，包括目的、组织及理事机构与相关论坛的协调。

新总干事上任、当前的资金短缺加上重要会员国未来供资的不确定性、会员国的强烈挫败感以及更积极的围绕可持续发展目标形成的势头提供了一个机会之窗。**本组织需要抓住机会更加明晰地界定其战略定位、核心能力及产品和服务，以证明其存在并不过时。**我们访问的一些会员国提及，它们将会欢迎**秘书处在这些问题上发挥更有自信的领导作用。**

继续世卫组织运行模式的微妙渐变

在组织方面，过去几年发生的一些变化使世卫组织更为团结，更为接近我们理解的**相互协调的联邦式机构**的运作。经过一段时间观察，最突出的变化包括：

16. 在技术层面，2008 年全球管理系统的实施带来了数据和流程的透明和标准化；

17. 从组织角度看，2008 年成立全球政策小组、2012 年实施类别和规划网络以及 2013 年在本组织三级开展的作用和职责相关工作也加强了以协作和共识为基础做出决定的模式；

18. 从流程角度，2013 年以改善秘书处工作的战略协调性为条件批准完整预算并实现资源分配的透明化。再加上自 2014 年以来开展的自下而上制定计划的进程，也促进了本组织三级之间的进一步协调；

19. 在治理层面，2013 年以来全球理事机构和区域委员会之间的联系更为紧密，增加了全球和区域两级之间的联系和一贯性。

对于以这种方式组织的机构而言，其力量在于能否产生共识和凝聚力、能否在组织各级建设主人翁意识以及能否在商定变革措施后加快实施和保持变革。一旦解决全球和区域利益之间可以理解的紧张状态或是效率和对利益攸关方需求的理解之间的冲突，它们就能够产生原创的创新方法。

这些类型的安排需要在本组织各级之间明确划分权力和问责关系；但是，它们也可能导致决策缓慢或无效。它们还依赖员工个人使相关安全发挥作用的承诺和意愿，这就需要达到高度的文化认同。如不加小心管理或承认，这些安排也可能变成封建或无政府运作方式。

还需要做很多事情才能最充分利用这一新出现的联邦模式，使它不那么脆弱，并确保它在本组织尚未明确的战略定位下仍有意义。在这方面，管理层和员工的流动以及保持世卫组织全球和区域领导层之间通过全球政策小组频繁互动是关键。**总的来说，有理由**按照本组织未来定位**协调其运作模式**并确保本组织有效开展工作。这就需要显著改善本组织的治理，协调总部、区域和国家办事处的人员配备水平及本组织的地理分布，并加强本组织各级以一贯、综合方式交付的机制。

最大限度利用透明

透明度是世卫组织改革的持续主题；其基本假设是，透明是加强对秘书处信任的前提。完整批准预算的决定、网络门户的实施、加入国际援助透明度倡议的决定、非国家行为者登记簿的发布、新的总干事选举程序以及规划、预算和行政委员会及执行委员会会议的包容程度都是这一努力的值得称道的例子。该趋势很可能会继续下去，也应该继续下去。

但是，我们确实注意到一个矛盾之处：

20. 以上行动尚不能完全满足**会员国对更多信息的渴望**。它们还没能确保更灵活的供资或是提升秘书处的权能水平。

21. 但是，它们正在造成一些影响世卫组织有效性的**副作用**。这种副作用涉及：临时提出的报告或分析请求倍增，给秘书处造成负担，也使会员国无法专注于更具有战略意义的讨论；规划、预算和行政委员会及执委会会议上的公开辩论影响了本组织及时作出决定的能力；公开如此之多（有时很敏感的）信息也给本组织带来挑战，如果游说者和怀有恶意的行为者利用这种情报的话。

应提请会员国注意如下事实：随着本组织继续增加其活动的透明度，**需要小心确保更多透明度的好处可以抵消其风险并成为本组织的有形效益，而不仅仅是为了透明而透明。**

建议

根据评估结论，我们确定了三个总重点，并将其进一步分解为 10 个建议和 27 项支持行动。

重点 # 1：为世卫组织工作界定清晰的业务模式，阐释清楚世卫组织如何创造、交付和获得价值的理由。换言之，世卫组织应该能够清楚说明它为利益攸关方创造的价值、如何创造价值以及怎样使世卫组织在快速变化的全球卫生格局中仍有存在的意义。这很重要，因为它使世卫组织得以确保其活动的**一贯性**和**相关性**，**优先考虑**最需要开展的工作并相应为其**提供资金**，并以能够产生影响的方式**组织自己**。这个重点包括：

22. 在为 2020 年开始的阶段拟定第十三个工作总规划时为世卫组织及其秘书处的未来**指出明确方向**。这意味着对全球卫生状况和会员国需求进行循证审查，确定秘书处在处理上述卫生需求和风险方面存在哪些关键的与众不同的能力和比较优势，评估秘书处可以给自己明确的一贯且有意义的战略定位。对秘书处未来作用定位的建议应包括在下一份工作总规划中，并提请会员国审议批准。

23. 将供资与交付价值联系起来：在短期内，应鼓励实现本组织资源筹措方式专业化，应实施秘书处目前考虑的建议。但是，需要采用更广泛方法评估世卫组织面临的供资挑战。一方面需要秘书处寻找从根本上就不大可能有强烈限定的供资路径。另一方面，也需要提高本组织将供资与本组织交付的实际价值联系起来并与后者保持一致的能力。

重点 # 2：协调世卫组织运作模式，使之与上述建议的业务模式保持一致。主要包括：

- 提高**本组织治理**的有效性。首先是弄清楚会员国更重视理事机构会议的磋商和凝聚共识性质，还是更重视有效的战略决策。在此基础上，应重建世卫组织理事机构和支持性论坛的架构，包括规划、预算和行政委员会及区域委员会，以便使执委会摆脱其执行职责之外的活动或辩论负担。考虑到所需工作

量和专长，该努力应得到专门的管理和全球卫生问题专家组支持，且该小组应获得充分资源。

- 协调并优化**本组织的地理布局**，特别是总部、区域和国家办事处之间的人员分配，将人员外调或将技术职能布局到日内瓦以外，并重新考虑提供国家支持的交付模式。
- 加强**垂直规划集成**，在本组织不同级别之间实现以一贯、综合方式交付，特别是通过使全球政策小组及类别和规划领域网络运作进一步形成机制。

重点 # 3：落实成功的前提条件。本条列出一系列必要促进因素。基本上，它们都涉及世卫组织有必要显著提高其管理变化的能力，做法是：

- 通过明示对战略伙伴关系的态度和强有力的变化管理**释放《与非国家行为者交往框架》的潜力；**
- 发展有明确目标的内部沟通战略方法并促进职工充分参与，**处理潜在的内部裂痕和区分**，例如职工和管理层之间、区域和总部之间、突发卫生事件规划和其它规划之间、泛美卫生组织和世卫组织其它部分之间；
- 专注于进一步**加强重要岗位的领导和管理技能；**
- 2019 年起强制实施**流动政策；**
- 通过统一并简化监督活动，以系统方式引导、主流化、支持和推动实施审计、评估和审查中提出的建议以及落实本组织一贯的采纳变革框架，加强秘书处的**组织发展能力**。

最后谨指出，落实以上建议将使世卫组织有机会为新总干事上任带来的变革议程产生早期势头。

下表列出重点和建议、实施的时间框架和负责人。

重点和建议	时间框架	责任
重点 1：为世卫组织工作界定清晰的业务模式		
1.1 拟定第十三个工作总规划时为世卫组织及其秘书处的未来指出明确方向	2019 年 6 月 30 日之前	总干事与全球政策小组和会员国
1. 对全球卫生状况进行循证审查	2018 年 6 月 30 日	
2. 确定秘书处在处理卫生需求和风险方面存在哪些关键的与众不同的能力和比较优势	2018 年 6 月 30 日	
3. 评估秘书处可以给自己何种一贯且有意义的明确战略定位以优化其对实现更好健康结局的贡献	2019 年 6 月 30 日	
1.2 将供资与交付价值联系起来	2020 年 6 月 30 日之前	总干事与全球政策小组和会员国
4. 实现本组织资源筹措方式专业化	2017 年 12 月 31 日	
5. 找到从根本上就没有限定用途的供资路径	2018 年 6 月 30 日	
6. 使供资与本组织交付的实际价值更为一致	2020 年 6 月 30 日	
重点 2：协调世卫组织运作模式		
2.1 审查治理架构	2019 年 12 月 31 日之前	会员国
7. 建立一个有时间限制的管理和全球卫生专家组，就提高当前治理机制有效性提出建议	2017 年 12 月 31 日	
8. 决定理事机构会议应更重视磋商和凝聚共识还是更重视决策	2018 年 12 月 31 日	
9. 考虑让执委会摆脱其执行职责以外的活动或辩论的负担	2019 年 12 月 31 日	
2.2 协调和优化地理布局	2019 年 12 月 31 日之前	总干事与全球政策小组
10. 考虑人员外调等做法将技术职能布局到日内瓦以外	2018 年 12 月 31 日	
11. 重新考虑国家支持的交付模式	2018 年 12 月 31 日	
12. 协调本组织三级的职员分配	2019 年 12 月 31 日	
2.3 加强垂直规划集成	2018 年 12 月 31 日之前	总干事与全球政策小组
13. 确保全球政策小组运作进一步形成机制	2017 年 12 月 31 日	
14. 进一步加强类别和规划领域网络并形成机制	2018 年 12 月 31 日	
重点 3：落实成功的前提条件		
3.1 释放《与非国家行为者交往框架》的潜力	2018 年 12 月 31 日之前	总干事与全球政策小组
15. 针对《与非国家行为者交往框架》发展强有力的变革管理方法	2017 年 12 月 31 日	
16. 制定针对战略伙伴关系的明示方针	2018 年 12 月 31 日	
3.2 处理内部裂痕和区分	2018 年 6 月 30 日之前	总干事与全球政策小组
17. 让职工参与厘清本组织的身份、价值观和目的	2018 年 6 月 30 日	
18. 发展目的明确的战略方法进行内部沟通	2018 年 6 月 30 日	
3.3 进一步加强重要岗位的领导和管理技能	2018 年 6 月 30 日之前	总干事与全球政策小组和会员国
19. 进一步改善遴选世卫组织代表的程序和标准	2017 年 12 月 31 日	
20. 将总部直接任命岗位的数量降到最低，并确保以竞争方式遴选助理总干事岗位	2017 年 12 月 31 日	
21. 继续统一并公开总干事和区域主任选举程序和标准	2018 年 6 月 30 日	
22. 加强总干事、全球政策小组、助理总干事、世卫组织代表和主任的参与、共同负责、协调和权能	2018 年 6 月 30 日	
3.4 实施强制流动政策	2019 年 1 月 1 日之前	总干事与全球政策小组和人力资源司
23. 到 2019 年毫不拖延地实施强制流动政策	2019 年 1 月 1 日	

重点和建议	时间框架	责任
24. 利用前瞻式人力计划支持实施	2019 年 1 月 1 日	
3.5 加强组织发展能力	2018 年 6 月 30 日之前	总干事与全球政策小组
25. 统一和精简监督活动	2018 年 6 月 30 日	
26. 发展实施审计、评估和审查建议的系统方法	2018 年 6 月 30 日	
27. 拟定并应用前后一贯的变革管理框架	2018 年 6 月 30 日	

= = =