



世卫组织改革

高级别实施计划和报告

总干事的报告

1. 第六十五届世界卫生大会要求总干事¹通过执行委员会第 132 届会议向第六十六届世界卫生大会报告在监测和实施框架基础上实施世卫组织改革的进展情况。本报告全面概述了截至 2013 年第一季度末在世卫组织以下三大改革领域中取得的进展：规划和确定重点；治理；以及改革和高级别改革实施计划（见附件 1）。制定全面和详细的实施计划并为实施计划编列预算是对变化进行管理、监督进展和为拟议的改革活动调动资金的基础。本计划和报告围绕第六十五届世界卫生大会审议的监测和实施框架所确定的 12 项改革要素编写²，并增添了对变化进行管理的内容。本报告阐述了每一领域采取的行动以及产出和主要可交付成果的最新情况。

2. 世卫组织改革的目标³是：

(1) 改善卫生结果，世卫组织要满足其会员国和伙伴的期望，处理商定的全球卫生重点，侧重于本组织可发挥独特作用或具有相对优势的行动，并且其筹资方式应能促进这一重点（规划）。

(2) 加强全球卫生领域的一致性，由世卫组织发挥主导作用，促使众多不同行动者发挥积极和有效作用，增进全体人民的健康（治理）。

(3) 成为一个追求卓越的组织，一个具有效率和效能，反应灵敏，客观，透明和负责的组织（管理）。

3. 过去两年期间，各会员国在理事机构中通过了多项决议和决定，针对三大改革领域核准了 40 多项具体建议。另有几项建议正在讨论中。

¹ 见 WHA65(9)号决定。

² 见文件 A65/INF.DOC/6。

³ 见文件 EBBSS/2/2。

规划改革

4. 规划改革的一项核心内容是商定并制定一整套全球卫生重点，以指导本组织今后若干年的工作。在确定这些重点的过程中与会员国进行了对话，例如在 2012 年 2 月举行了一次关于规划和重点的会议，在世卫组织理事机构中进行了讨论，并开展了非正式交流和一系列网络磋商活动。第六十五届世界卫生大会就执行委员会提出的用于确定重点的标准以及安排世卫组织今后工作的六个类别（传染病；非传染性疾病；生命全程促进健康；卫生系统；防范、监测和应对；全组织范围服务和促进性职能）表示欢迎。卫生大会还要求总干事在制定第十二个工作总规划草案和 2014-2015 年规划预算方案时使用商定的框架以及第六十五届世界卫生大会提供的指导，特别是关于健康决定因素和公平性的指导¹。

5. 根据这项要求，以新的方式编制了规划预算方案²，并在第十二个工作总规划草案中增添了六项规划“领导重点”³。第六十六届世界卫生大会将审议工作总规划草案和 2014-2015 年规划预算方案。

6. 这些领导重点将影响秘书处不同层级之间和跨越层级开展工作的方式。它们勾勒了世卫组织寻求在全球卫生舞台上产生影响的领域。这些领导重点是：推进全民健康覆盖；加快实现与卫生相关的千年发展目标；应对非传染性疾病的挑战；实施《国际卫生条例》；增加获得基本、高质量、可负担的医疗产品；处理健康问题的社会、经济和环境决定因素。另外，还按改革计划确定了另外两项领导重点：一是强化世卫组织的治理作用，二是改革管理政策、制度和实践。

7. 工作总规划草案列明具体产出，并列出了用于显示本组织增进人口健康的指标和具体目标。这些成果是对世卫组织规划改革进展程度的主要衡量指标。

治理改革

8. 第十二个工作总规划草案确定的一项领导重点是加强全球卫生领域的一致性。这包括将增进健康作为全球、区域和国家进程的一项成果，并在全球卫生领域积极开展活动的众多组织中进行更好的协调。世卫组织在这两个领域日益积极开展活动，尤其是开展与规划领导重点相关的工作。例如，世卫组织开展了下列活动：

¹ 见 WHA65(9)号决定。

² 文件 A66/7。

³ 文件 A66/6。

- 世卫组织各会员国和秘书处为确保里约+20 成果文件¹中特别重视卫生问题发挥了极为重要的作用。随后，世卫组织与联合国儿童基金会以及博茨瓦纳和瑞典政府一道主持了卫生部门开展 2015 年后发展议程的磋商，并促成于 2013 年 3 月在博茨瓦纳举行了一次高级别会议。
- 推进全民健康覆盖是许多国家的一项重点。在世卫组织与“外交政策和全球卫生行动”参与国的密切合作下，联合国大会于 2012 年 12 月通过了一项关于全球卫生和外交政策的决议，其中强调了实现全民健康覆盖的重要性，并建议将其作为 2015 年后议程的一项内容²。
- 根据 2011 年联合国大会的授权，世卫组织会员国商定了一项全球非传染性疾病综合监测框架。第六十六届世界卫生大会将审议框架草案³。这显示在各方已就需实现的成果达成共识并有明确的进展监测指标的情况下，世卫组织发挥了作用，推动了国际框架和协议的制定工作。

9. 执委会在 2013 年 1 月第 132 届会议上审议了世卫组织代管的伙伴关系情况，并采取措统一了伙伴关系的代管安排。它在 EB132(10)号决定中要求总干事为规划、预算和行政委员会制定业务框架，以便定期审查规划的一致性以及伙伴关系的代管条件。将于 2014 年 1 月向执委会提交第一项审查的结果。此外，秘书处正在研究对这些伙伴关系的实际代管成本，以便确保完全收回成本。

10. 执委会就制定与非政府的交往政策进行了讨论，并作出下述决定⁴：(1) 向 2013 年 5 月执行委员会第 133 届会议建议世卫组织与非国家行为者交往的总原则，为非政府组织和私营商业实体分别制定运作程序；(2) 在第六十五届世界卫生大会所定原则的指导下，协调两项政策草案（即与非政府组织交往政策草案和世卫组织与私营商业实体之间关系政策草案）的制定工作⁵。这一指导和进一步磋商有助于拟定与非政府组织和私营商业实体交往的政策草案。将向 2014 年 1 月执委会第 134 届会议提交这两份草案。

11. 执行委员会还要求深入分析关于简化和加强会员国通报卫生数据、卫生政策、法规和决议实施情况以及会员国与秘书处之间通讯联络的各项方案。将向 2014 年 1 月执委会第 134 届会议提交有关建议。

¹ “我们希望的将来”。联合国大会第 66/288 号决议，附件。

² 联合国大会 A/67/L.36 号决议。

³ 文件 A66/8。

⁴ EB132(11)号决定。

⁵ 见 WHA65(9)号决定。

12. 执行委员会在 2012 年 5 月第 131 届会议上通过了对规划、预算和行政委员会职权范围的修订案，以加强该委员会的监督作用。另外，执行委员会审议了于 2013 年 1 月首次收到的所有六个区域委员会的报告，这也增强了执委会的监督作用。

13. 卫生大会和执行委员会还采取措施，改进各自的工作方法。例如限制发言时间，并增强执行委员会主席团在制定执委会议程并确定其议程的战略方向方面的作用等。执行委员会还要求秘书处研究应采取何种措施促进以电子方式了解理事机构的会议和尽量减少使用纸质文件，以提高会议的效率和有效性。但迄今未能就秘书处提出的《执行委员会议事规则》的修正案达成协议。执委会已委托就修订这些议事规则可能造成的法律影响进行研究。将向 2014 年 1 月执行委员会第 134 届会议提交这两项研究的结果。为了增强其审议工作的战略焦点，执行委员会还要求总干事提出备选方案，阐明执委会列入、推迟或排除临时议程项目的标准，以供第 133 届会议审议。

管理改革

向会员国提供支持

14. 全球政策小组于 2012 年 12 月设立了一个工作队，由该工作队负责解决世卫组织每个层级具体作用和职能不够明确的问题。不够明确可能会导致三个层级工作重叠并缺乏协调，从而降低世卫组织的有效性，使其无法充分满足会员国的需求。工作队制定了本组织工作总体框架，将世卫组织的六项核心职能与世卫组织的三个层级挂钩。我们后来在 2014-2015 年规划预算方案中采用了这一框架。采用这一框架可将这些职能转化为世卫组织每个层级一整套可交付的成果，进而协助制定用于衡量世卫组织绩效的全组织产出。工作队还强调了类别网络的重要性，并建议确定其职权范围和标准运作程序，实现类别网络制度化。已建立这些内部网络，它们负责计划、协调和监督世卫组织在 2014-2015 年规划预算方案确定的六个工作类别的每个类别下开展的工作。它们将在今后确保每个层级交付已商定的成果方面发挥极为重要的作用。全球政策小组还决定审查组织设计，确保结构与职能相吻合，并推动世卫组织采用矩阵表格以更有效地管理全组织的工作。将在 2013 年早些时候进行此项审查，为实施 2014-2015 年规划预算做好准备。

15. 提高世卫组织国家级工作的有效性在很大程度上取决于是否为国家办事处配备强有力的领导人。为此采用一项竞争性程序，于 2010 年建立了世卫组织驻国家、地区和领土办事处主任的合格候选人名册。列入名册的候选人数大幅增加，现已有 200 多名候选人。世卫组织各办事处负责人获得关于开展有效管理和实行问责制等上岗强化培训，并且必须接受卫生外交培训。

16. 已建立了可以通过所有六种正式语言在网上公开搜索的世卫组织知识资源和信息产品数据库（即信息共享机构档案库，IRIS）。该数据库共有 5 万多份档案，包括理事机构最近的文件、决议和报告¹。许多人使用该数据库，自 2012 年 6 月推出以来访问总数高达 1200 多万人次。正进一步扩大数据库，以提供世界卫生大会和执行委员会的所有决议以及各区域办事处的信息产品和文件。

人力资源

17. 执行委员会第 132 届会议核准了总干事根据关于支持建立灵活工作队伍的任用政策草案而提出的《职员细则》修正案。

18. 为简化招聘和遴选程序作出了大量努力。2010 年，从最初公布到作出决定的整个程序平均需时为 5.9 个月，2012 年降至 4.2 个月。

19. 发行了供管理人员衡量世卫组织职员绩效和工作能力的指南。很快将公布一项奖励和表彰政策。此外，用于协助主管进行绩效管理的指南制定工作已进入最后阶段。

20. 将于今年 9 月发起一个全球电子学习平台。目前正评估关于制定一项管理开发规划的建议。

21. 西太平洋区域推出了一项专业职员流动计划。另有几个区域办事处借鉴这一经验，也实行了流动计划。正在制定一项全球职员流动计划。

财务

22. 于 2012 年 12 月向规划、预算和行政委员会特别会议提交了一份报告，其中提出了关于如何改善世卫组织资金状况的建议²。该报告列明了世卫组织现行筹资模式面临的若干挑战：资金与重点不匹配，缺乏可预见性，脆弱性，不够透明，以及世卫组织资金缺乏灵活性等。在此评估的基础上，规划、预算和行政委员会提出了多项建议，例如应由世界卫生大会批准整个规划预算，开展筹资对话以便根据本组织的重点更好地配置资源，要求秘书处探索关于促进获得自愿提供的评定会费补充资金的机制，探索关于扩展世卫组织捐助方基础的渠道，并采取措施更好地协调资源调动、资源管理、内部财务控制和报告工作。

¹ www.who.int/iris。

² 文件 EBPBAC/EXO2/2。

23. 为支持制定和实施这些建议，全球政策小组设立了世卫组织资源调动和管理战略工作队，由该工作队负责向总干事建议可以采取何种措施进一步加强全组织的资源调动和管理工作。

24. 理事机构将审议最近完成的一份世卫组织行政管理成本研究报告。需要进一步讨论如何增强这些重要领域中筹资的透明度和可持续性。

问责和透明

25. 根据向第六十五届世界卫生大会提出的新成果链编制了第十二个工作总规划草案和 2014-2015 年规划预算方案。2014-2015 年规划预算方案确定了本组织每个层级可交付成果，进而确定了 30 个规划领域中的 82 项产出。这些产出确定了秘书处的责任和问责制。完成这些产出，加上各会员国以及其它合作伙伴的行动，将促进在实行六年期工作总规划期间在每个规划领域中实现可以衡量的卫生结果。这些结果最终有助于实现 8 项影响目标，其中包括实现用于衡量人群健康改善程度的具体目标。

26. 为执委会制定了全组织风险管理框架和风险登记簿。规划、预算和行政委员会以及执行委员会将于 2013 年 5 月审议这一框架和登记簿¹。在总干事办公厅内设置了合规、风险管理和道德操守处，目前正为该处招聘工作人员。这一新单位将负责维持和监督全组织风险管理框架。

评估

27. 为加强世卫组织的评估工作采取了多项措施。执行委员会于 2012 年通过了一项评价政策。世卫组织增补了评估手册，以指导如何根据这项政策进行评估。还为增强内部审计和评估能力招聘了更多人员。建立了由本组织三个层级代表组成的全球评价网络，以促进评估文化、提高能力和改进质量控制机制。正在制定一项全组织评估计划，并建立通过可检索的世卫组织评估数据库跟踪评估建议实施情况的机制。将在 2013 年和 2014 年招聘更多人员，以便按计划扩增内部审计和评估能力，并协助增强中央评估职能。

28. 向第六十五届世界卫生大会介绍了对世卫组织改革的外部评估第一阶段工作。现已制定第二阶段工作方法。将围绕改革工作实施第一阶段的评估建议（见附件 2）。执行委员会设立了评价管理小组。该小组由执行委员会的官员组成，负责监督第二阶段外部评估。将于 2014 年 1 月向执行委员会报告第二阶段外部评估的结果。第二阶段评估的目标是评估世卫组织的改革实施战略以及本组织为实施改革进程进行准备的程度。

¹ 文件 EB133/10。

29. 联合国联合检查组于 2012 年 12 月发表了两份报告，一份涉及世卫组织权力下放问题，另一份审查了世卫组织行政管理工作。执行委员会第 132 届会议讨论了这两份报告。已在本改革实施计划中考虑到了各项有关建议（见附件 3）。

30. 此外，多边组织业绩评估网（MOPAN）在 2013 年期间评估世卫组织的工作，评估对象是总部、各区域办事处以及六个国家（埃塞俄比亚、危地马拉、印度尼西亚、莫桑比克、巴基斯坦和越南）办事处。该网络将从四个战略高度（即战略、运作、关系和知识管理）进行审查，以评估组织的有效性。将首次评估世卫组织对国家级成果的贡献（包括在实现千年发展目标方面取得的进展）。这是该网络第四次评估世卫组织的工作。对本组织业绩的独立评估结果将于 2013 年底公布。

沟通

31. 随着世卫组织建立集中开展沟通工作的队伍以及扩大对职员的沟通能力培训和进一步大力采用社交媒体，世卫组织沟通能力和有效性显著增强。这些新的沟通方法是特别有效的迅速交流工具，例如，目前共有 70 多万人跟踪世卫组织在推特上发表的推文。

32. 在 2012 年期间进行了一项全球认知调查，了解 3500 个外部利益攸关方以及世卫组织职员对本组织的看法。调查结果已在世卫组织网站上公布¹。它们有助于制定世卫组织全球沟通战略。这类调查将每两年举行一次。调查结果还有助于评估世卫组织若干改革工作取得的进展。

世卫组织改革产出的进展状况

33. 附件 1 详细阐述围绕 12 项改革要素在完成具体产出和主要可交付成果方面的进展状况，其中主要用语是：

产出进展状况	含义
将开始	尚未开始计划中的活动
进行中	已开始计划中的活动，但尚未完成
完成	已完成计划中的活动并已交付产出
继续	已开始计划中的活动并已将这些活动纳入世卫组织工作的主流
部分完成	已开始计划中的活动，但未能在原计划期限内完成

¹ http://www.who.int/about/who_reform/change_at_who/who_perception_survey/en/index.html。

34. 在目前列入实施计划的 51 项产出中，需在 2012 年完成或纳入主流的产出数目为 5 项，2013 年底为 23 项，2014 年底为 14 项，2015 年底为 9 项。截至 2013 年 3 月底，共有 12 项产出（24%）已完成或被纳入世卫组织工作的主流。

表：列入改革实施计划的各项产出的进展状况（2013 年 3 月底）

产出进展状况	数目
完成	3
继续	8
部分完成	1
进行中	33
将开始	6
总计	51

卫生大会的行动

35. 请卫生大会注意本报告。

附件 1

世卫组织改革高级别实施计划和报告

1. 本高级别实施计划和报告反映不同改革建议的现状，并继续进行定期更新，供理事机构审查。将每四个月向独立专家监督咨询委员会提交一份进展报告，供其审查。还对实施计划和报告进行了修改，以反映附件 2 和附件 3 所载第一阶段评估建议和联合国联合检查组的建议。高级别实施计划提供有关成果和成果指标、产出、主要可交付成果以及产出层面的预算安排等细节。世卫组织改革网站将刊登更为详细的全面实施计划和报告，内容包括预期成果和产出，以及活动、费用、责任、里程碑和指标的详细情况¹。

世卫组织改革领域	世卫组织改革要素
1. 规划改革	1.1 规划重点
2. 治理改革	2.1 理事机构的监督
	2.2 理事机构的协调和一致 ²
	2.3 理事机构的决策
	2.4 简化国家报告 ³
	2.5 与利益攸关方的交往
3. 管理改革	3.1 向会员国提供支持
	3.2 人力资源
	3.3 财务和资源配置
	3.4 问责和透明
	3.5 评估
	3.6 沟通
4. 对变化的管理	4.1 对变化的管理

假设、风险和相依关系

2. 如果能阐明制定改革建议所依据的假设，而且能管理和减轻可能危及改革成就的潜在风险因素，并能确认不同改革建议之间的相互依存关系，将有助于改革建议的成功实施。

¹ 见 http://www.who.int/about/who_reform/en/index.html。

² 将原改革领域 2.2 “理事机构安排和一致性”和 2.3 “理事机构协调”进行了合并，以便更好地反映理事机构的讨论和决定。

³ 改革领域 2.4 “简化根据世卫组织《组织法》第 61-65 条进行的国家报告”，使用现代工具已经被提升为 2.4 下的一个单独改革领域，反映出主要可交付成果范围扩大了。

3. 风险评估以世卫组织的风险管理框架为基础，包括：外部风险的确认和分类；对风险进行评估并排定优先顺序；减轻风险；落实减轻风险；以及监测和审查风险。下表中列明的外部风险与世卫组织改革尤其有关，需要最先加以管理和减轻。

4. 许多改革建议是相互关联和相互依存的。确认相依关系对于风险管理和绩效管理至关重要，因为一个改革领域中的进展可能大大加强或限制其它领域的成就。下表中显示的相依关系突出了一些最关键的联系。

改革领域	主要假设	风险	相依关系
规划改革			
1.1 规划重点	世卫组织的工作对全球、区域和国家层面的卫生结果具有显著影响	全球灾难性的政治、经济或流行病事件（例如疫情）	更有效处理规划重点的能力取决于治理和管理改革的所有其它方面
治理改革			
2.1 监督	加强理事机构的监督作用将有助于提高组织的实效	不能就不同理事机构和总干事的不同监督职能达成一致	2.3 决策 2.4 简化国家报告 3.4 问责 3.5 评估
2.2 协调和一致	加强区域和全球理事机构之间的协调和一致将促进就关键决定达成共识并加强理事机构	会员国在区域和全球理事机构采取的立场不一致	2.3 决策
2.3 决策	理事机构目前的工作负担过重，削弱了决策程序并限制了一些资源贫乏会员国的参与	没有能力就更简短和更具战略性的理事机构会议议程达成共识	2.1 监督 2.2 协调和一致 3.4 问责
2.4 简化国家报告	简化国家报告将改善国家和全球决策的基础	改进报告和沟通的复杂性和相关费用	2.1 监督 3.6 沟通
2.5 交往	当前全球卫生形势复杂而混乱，对低资源国家而言尤其难以管理	不能管理重大利益冲突	3.1 向会员国提供支持 3.4 问责

改革领域	主要假设	风险	相依关系
管理改革			
3.1 向会员国提供支持	世卫组织必须从通过技术规划提供单独产品的组织转变为一个由各办事处结成的相互依存的网络，向会员国提供有效的支持	没有能力就活跃于全球卫生领域的各种不同组织的比较优势形成共同认识	3.2 人力资源 3.3 财务 3.4 问责 3.5 评估
3.2 人力资源	世卫组织是知识型组织，依赖高度熟练、灵活和积极进取的工作人员	联合国共同制度中的人力资源改革不充分	3.1 向会员国提供支持 3.3 财务
3.3 财务	加强资金的可预测性、灵活性、可持续性 & 透明度将能促使更好地落实重点	持久的全球经济危机	1.1 规划重点 3.1 向会员国提供支持 3.2 人力资源 3.4 问责 3.5 评估
3.4 问责	透明和问责制能够产生信任和信心，这将加强筹资并为提高效率和实效创造机会	内部问责机制的一致性不足	3.2 人力资源 3.3 财务
3.5 评估	建立评估文化对改革至关重要	不能将评估结果和全组织范围的学习结合起来	3.4 问责
3.6 沟通	技术的快速进步以及信息可及性的提高促使世卫组织必须彻底改变与公众沟通的方式	不能解决信息和互联网获取方面的不公平问题	2.4 国家报告 3.1 向会员国提供支持
对变化的管理			
4.1 对变化的管理	组织方面的改革需要以有计划的方式来管理变化	资金不足	3.1 向会员国提供支持

绩效管理和报告

5. 本报告第 2 段所述三项世卫组织改革目标体现了最近通过的世卫组织结果链中所期望达到的改革“影响”。实现这些目标方面的进展将通过以下方式进行衡量：

衡量世卫组织改革目标进展的指标	核实方法
实现《第十二个工作总规划》中通过的卫生影响指标方面的进展	2016 年根据(a)第二阶段评估和(b)双年度世卫组织执行情况评估报告进行中期评估 2020 年根据对《第十二个工作总规划》的评价进行最终评估
将世卫组织的实效和绩效评定为优秀或良好的会员国和其它利益攸关方代表所占比例	第二次及之后的世卫组织全球观点调查
关于全球卫生一致性的定性评估	2016 年根据第二阶段评估和第二次世卫组织全球观点调查进行中期评估 2020 年根据对《第十二个工作总规划》的评价进行最终评估
组织绩效；对计划产出的交付情况进行综合评估	双年度世卫组织执行情况评估报告

6. 实施改革、交付产出和实现预期成果方面的进展需要一个监测框架和机制，以便对照本实施计划例行评估进展，确认瓶颈和采取适当补救行动，并验证成果。

7. 在这个监测机制基础上，将定期编制和并向独立专家监督咨询委员会提交报告，以供验证。这些报告将构成提交理事机构的定期报告的基础。

8. 本实施计划和报告参考了按会员国要求对世卫组织进行的独立评估的第一阶段成果以及联合国联合检查组有关世卫组织行政工作和权力下放工作的报告。在独立评估的第二阶段，将评估世卫组织改革实施战略和本组织是否做好准备实施改革进程，那也将有助于这一实施计划和报告进程。

对变化进行管理

9. 与内部和外部利益攸关方进行有效的沟通和交往是一项重要职能，有助于对改革所固有的变化进行管理，因此沟通战略是变化管理程序的一个主要组成部分。建立认识和理解，加强承诺以及促进参与可帮助创造一种接受而不是抵制变化的环境。

10. 沟通和交往战略的关键要素包括：利益攸关方分析、交往和沟通计划、改革实施计划。沟通和交往战略不包括关于磋商和文件问题的世卫组织改革正式治理程序；对这些要素的管理依据世卫组织正常程序进行。
11. 除了作为改革产出而专设的机制，如合规、风险管理和道德操守办公室等，不需要为实施世卫组织改革建立新的机构。在具体改革领域承担任务和责任的现有部门、结构和办事处将推进各自领域的工作。
12. 总干事、副总干事和各区域主任组成的全球政策小组有责任为本组织提供指导和监督，并对会员国负责。副总干事领导对变化进行管理，并根据需要组建特别小组，以制定具体的改革建议。
13. 各位助理总干事和规划管理主任负责监督并报告其部门或区域内的世卫组织改革实施情况。他们的工作通过助理总干事会议和副区域主任/规划管理主任会议进行协调。
14. 各司司长以及驻各国、领土和地区的世卫组织办事处负责人作为世卫组织预算中心的负责人，有责任在其职责和责任范围内实施改革。
15. 设在总干事办公厅内的改革支持小组通过促进制定实施计划和监测框架，更新计划和监测框架以及编制进展报告，为总干事、副总干事、全球政策小组以及各执行单位提供支持。

1.1 规划改革：重点

16. 制定明确的重点是世卫组织改革的核心；本组织多年来得到了发展和壮大，现在发现自己不堪重负，业务延伸过长。确定重点的工作既无战略性也无主次。世卫组织在某个特定双年度的重点最后体现在相应的双年度规划预算中。该预算以工作总规划中载明的战略方向为依据，而工作总规划则受到世卫组织《组织法》所载目标和职能的影响。因此，制定《第十二个工作总规划》（2014-2019年）以及相应时期的规划预算方案的工作最能够体现世卫组织在确定重点方面进行的改革。

成果 1.1 以系统、透明和重点突出的方式确定和处理世卫组织的重点并根据商定的重点提供资金

成果指标	基线	2015年目标
工作总规划中通过的成果指标		

产出	目标日期	进展状况	2012-2013年 预算 (千美元)
1.1.1 2014-2019年的全球卫生愿景和重点，以及既定影响和成果，作为《第十二个工作总规划草案》在第六十六届世界卫生大会上提交会员国批准	2013年	进行中	160
主要可交付成果：			
• 会员国会议就确定重点的标准以及世卫组织的规划工作类别达成共识	2012年2月	完成	
• 在2012年各区域委员会审议之后修订《第十二个工作总规划草案》	2013年1月	完成	
• 在执行委员会第132届会议审议之后修订《第十二个工作总规划草案》	2013年5月	完成	
1.1.2 2014-2015年世卫组织的工作范围以及与成果挂钩的规定产出，作为《2014-2015年规划预算方案》在第六十六届世界卫生大会上提交会员国批准	2013年	进行中	-
主要可交付成果：			
• 就世卫组织的主要规划工作领域达成共识	2012年2月	完成	
• 在2012年各区域委员会审议之后修订《2014-2015年规划预算方案草案》，并提交执委会第132届会议审议	2013年1月	完成	
• 在执行委员会第132届会议审议之后修订《2014-2015年规划预算方案草案》，并提交第六十六届世界卫生大会审议	2013年5月	进行中	

2.1 治理改革：监督

17. 世界卫生组织通过其理事机构履行监督职能，这些机构包括：世界卫生大会、执行委员会和各区域委员会以及这些机构各自设立的相关小组委员会。执行委员会及其规划、预算和行政委员会发挥特别重要的作用，因此是改革的重点以便加强对本组织的监督。

成果 2.1 加强理事机构的监督

成果指标	基线	2015 年目标
对世卫组织的治理感到满意的会员国代表所占比例		逐渐改进

产出	目标日期	进展状况	2012-2013 年 预算 (千美元)
2.1.1 加强规划、预算和行政委员会，扩大其作用以便监督对本组织三个层面规划和财务执行情况的监测和评价工作	2013 年	继续	-
主要可交付成果：			
• 修订规划、预算和行政委员会的职权范围	2012 年 1 月	完成	
• 规划、预算和行政委员会向执行委员会提交的报告体现出其更大的作用	2012 年 1 月	继续	
2.1.2 加强执行委员会的战略、执行和监督作用	2013 年	继续	-
主要可交付成果：			
• 执行委员会向世界卫生大会提交的报告体现出其更强的战略、执行和监督作用	2013 年 5 月起	继续	
2.1.3 加强各区域委员会和附属机构的监督作用	2013	继续	-
主要可交付成果：			
• 各区域委员会向执委会提交的报告体现出其更强的监督作用	2013 年 1 月起	继续	

注：将通过每两年进行一次的世界卫生组织全球观点调查对这项成果指标进行评估。产出指标将以对规划、预算和行政委员会、执行委员会以及各区域委员会报告的定性评估为依据。

2.2 治理改革：协调和一致

18. 各理事机构并不是彼此孤立地运作；世卫组织《组织法》阐述了它们之间的相互联系。为能有效和一致地运作，需要合理安排会议时间，并使相关议程项目协调一致以便促进各个层面的共识和适当决策。

成果 2.2 治理程序的协调和一致

成果指标	基线	2015 年目标
使世卫组织理事机构会议议程在相关问题上协调一致		逐渐一致
协调全球和区域理事结构的议事规则	4 个区域*	100% 得到协调

产出	目标日期	进展状况	2012-2013 年 预算 (千美元)
2.2.1 合理安排理事机构会议时间	2013 年	完成	-
主要可交付成果：			
• 就理事机构会议时间安排做出决定	2013 年 1 月	完成	
2.2.2 加强各区域委员会与全球理事机构之间的联系	2012	继续	-
主要可交付成果：			
• 区域委员会对所有全球战略、政策和法律文书，如公约、条例和守则等进行评论和提供意见	2012 年 5 月起	继续	
• 卫生大会将具体项目移交区域委员会以便得益于各种不同的区域观点	2012 年 5 月起	继续	
• 各区域委员会酌情调整和实施全球战略	2012 年 5 月起	继续	
• 各区域委员会主席例行向执委会提交关于委员会讨论情况的摘要报告	2012 年 5 月起	继续	
2.2.3 协调各区域委员会在提名区域主任、审查证书和观察员参与方面的做法	2012 年	部分完成	-
主要可交付成果：			
• 各区域委员会向执委会提交的报告体现出其更强的监督作用	2012 年	完成	
• 指定证书委员会或将审查证书的任务委托给区域委员会的官员	2012 年	部分完成*	

产出	目标日期	进展状况	2012-2013 年 预算 (千美元)
<ul style="list-style-type: none"> 确保议事规则中载有相关条款能够使区域委员会邀请观察员出席其届会，适当时包括来自其它区域的会员国以及政府间组织和非政府组织 	2012 年	部分完成*	

*见文件 EB132/5 Add.3: 除非洲区域委员会和东南亚区域委员会（该项目已列入这两个区域委员会 2013 年的议程）外，所有其它区域委员会已经根据卫生大会要求统一了审查代表全权证书和观察员参与委员会工作方面的做法。

2.3 治理改革：战略决策

19. 在讨论治理程序改革的过程中，会员国为加强理事机构的战略决策确认了一些重要步骤，包括：使理事机构的议程与工作总规划和规划预算中反映的本组织商定重点协调一致；加强议程项目讨论过程中的纪律；规范针对决议采取的方法；在筹备理事机构会议方面通过及时提供文件和向会员国介绍情况改善秘书处对会员国的支持；以及加强和简化国家报告程序。

成果 2.3 加强理事机构的战略决策

成果指标	基线	2015 年目标
理事机构议程与工作总规划和规划预算协调一致的程度	不适用	逐渐改进
• 在限期内以所有正式语言提供理事机构文件	60%*	100%

产出	目标日期	进展状况	2012-2013 年 预算 (千美元)
2.3.1 理事机构审查决议，并限制报告要求和时限	2013 年	继续	-
主要可交付成果：			
• 执行委员会在评估决议草案的战略价值、所涉的财政和行政影响以及报告要求和时间安排的基础上，限制决议草案的数目	2013 年	继续	
2.3.2 改进执委会和世界卫生组织的工作方法，包括规范对决议/决定采取的方法	2013 年	进行中	-
主要可交付成果：			
• 讨论应更严格遵守纪律，以防国家报告过长，并应注重项目的实质	2011 年起	继续	
• “红绿灯”制度并由主席实行时间限制	继续	继续	
• 执委会的官员审查可列入执委会议程的项目时遵循标准，包括用于确定工作总规划草案重点的标准	2013 年	继续	
• 执委会应考虑修订其议事规则以便处理晚交的决议草案	继续	进行中	
• 理事机构更好地利用列入正式记录的主席总结方式，但条件是它们不得取代正式决议	2013 年	继续	
• 新执委会成员和官员的能力建设和培训	2013 年	进行中	
• 就将项目列入或剔除执委会临时议程，或推迟列入临时议程的标准确定方案	2013 年	进行中	

产出	目标日期	进展状况	2012-2013 年 预算 (千美元)
<ul style="list-style-type: none"> 为限制议程项目和决议的数量，就理事机构议事规则可能需要作出的改变建议方案 	2013 年	进行中	
2.3.3 与区域办事处合作在筹备和参与理事机构工作方面加强对会员国的支持，特别要及时以所有正式语言提供高质量文件	2014 年	进行中	100
主要可交付成果：			
<ul style="list-style-type: none"> 编制关于程序问题的手册以便向执行委员会主席和卫生大会各委员会主席介绍情况 	2012 年	部分完成	
<ul style="list-style-type: none"> 理事机构会议之前为代表团举行情况介绍会 	继续	进行中	
<ul style="list-style-type: none"> 对注册后以电子方式获得理事机构会议和文件进行改进 	2013 年起	进行中	
<ul style="list-style-type: none"> 研究提出尽量减少执委会和世界卫生大会纸质文件使用的方案 	2014 年 1 月	进行中	

*基线：2013 年 1 月执委会第 132 届会议。

2.4 治理改革：简化国家报告

20. 会员国向世卫组织报告信息对本组织工作具有根本意义。因此，会员国也要求秘书处对现有报告实践的优缺点和费用进行详细分析，并在此基础上就如何使报告制度更为现代化、更好、更简化提出方案。这将涉及到卫生数据、卫生政策以及理事机构的决议和决定等三方面内容。另外，首先将采取步骤建立一个便于秘书处所有三个层面与会员国之间进行正式沟通的外联网平台，供整个秘书处以及会员国的联络点使用。

成果 2.4 简化会员国报告程序和与会员国的沟通

成果指标	基线	2015 年目标
报告一组最低限度卫生数据、国家法律和政策以及实施卫生大会决议情况的会员国所占比例	0	待定
定期使用外联网平台的会员国数量	0	待定

产出	目标日期	进展状况	2012-2013 年 预算 (千美元)
2.4.1 简化有关卫生数据、卫生政策和法律以及理事机构决定实施情况的国家报告制度	2014 年	进行中	130
主要可交付成果：			
• 简化会员国报告程序和与会员国沟通程序的建议，包括相关财务信息	2014 年 1 月	进行中	
• 对现有报告实践进行详细分析，并根据分析结果定义一组最低限度卫生数据和指标，并就一组额外数据和指标提出建议	2014 年 1 月	进行中	
• 关于国家卫生政策和法律的报告机制	2014 年 1 月	进行中	
• 建立关于理事机构决议和决定实施情况的实际可行的报告机制	2014 年 1 月	进行中	
• 一份有计划的年度调查问卷，覆盖定期规定报告，同时削减发送的其它调查问卷数量	2014 年 1 月	进行中	
• 为所有报告活动建立一个统一的平台，同时建立一个网络存储库，公布并提供会员国提交的所有规定报告和相关报告以方便会员国之间共享	2014 年 1 月	进行中	
2.4.2 与会员国沟通的平台	2014 年	进行中	50
主要可交付成果：			
• 开发并测试便于秘书处所有三个层面与会员国之间进行正式沟通的外联网平台	2014 年 1 月	进行中	

2.5 治理改革：交往

21. 在卫生领域开展工作的组织越来越多，因而必须更明确地定义责任，加强交往规则并提供机会与多种利益攸关方就全球卫生问题开展对话，这些举措的目的在于协调重点并加快实现国家、区域和全球卫生目标的进展。会员国强调与其它利益攸关方的交往应以下列原则为指导：**(i)**必须坚持世卫组织决策的政府间性质；**(ii)**制定规范、标准、政策和战略是世卫组织的中心工作，必须坚持以系统性利用证据为基础，并且不受任何形式既得利益的影响；**(iii)**从公共卫生角度出发，任何新倡议均应带来丰富政策或提升国家能力的明确效益和附加值；**(iv)**改进现有机制比创造新论坛、会议或结构更重要，对额外支出如何带来更好结果应提供清晰的分析¹。

成果 2.5 加强与其它利益攸关方之间的有效交往

成果指标	基线	2015 年目标
认为世卫组织在卫生协调领域向政府/合作伙伴提供了主要支持的国家所占比例	80%	85%

产出	目标日期	进展状况	2012-2013 年 预算 (千美元)
2.5.1 在整个联合国系统以及与其它国际机构一起就影响卫生的问题开展工作，并酌情发挥领导和协调作用	2015 年	进行中	-
主要可交付成果：			
• 在 2015 年后议程中对卫生进行战略性定位	2015 年	进行中	
• 就联合国关于预防和控制非传染性疾病问题高级别会议采取后续行动	继续	进行中	
• 全民健康覆盖议程	2013 年	进行中	
• 落实《国际卫生条例（2005）》的规定	2015 年	进行中	
• 增加获得高质量且可负担的基本医疗产品	2015 年	进行中	
• 处理健康问题的社会、经济和环境决定因素	2015 年	进行中	
2.5.2 确定与非国家行为者交往的原则、政策和运作程序	2014 年	进行中	80
主要可交付成果：			
• 编写关于世卫组织与非政府组织交往问题的政策文件草案以提交执行委员会第 132 届会议审议	2013 年 1 月	完成	

¹ 见 EBSS2(2)号决定。

产出	目标日期	进展状况	2012-2013年 预算 (千美元)
<ul style="list-style-type: none"> 根据与会员国的磋商起草与非国家行为者交往的原则和运作程序，提交执委会第133届会议 	2013年5月	进行中	
<ul style="list-style-type: none"> 以与会员国和非政府组织进行的磋商为基础制定与非政府组织交往的政策 	2014年1月	将开始	
<ul style="list-style-type: none"> 以与会员国和私营商业实体进行的磋商为基础制定有关世卫组织与私营商业实体关系的政策 	2014年1月	将开始	
2.5.3 加强会员国对伙伴关系的参与和监督	2015年	将开始	50
主要可交付成果：			
<ul style="list-style-type: none"> 编写报告阐述世卫组织的卫生伙伴托管关系安排并就协调与托管伙伴关系之间的工作提出建议，提交执行委员会第132届会议审议。 	2013年1月	完成	
<ul style="list-style-type: none"> 对托管伙伴关系进行审查的框架 	2014年1月	将开始	
<ul style="list-style-type: none"> 理事机构对托管的伙伴关系进行审查 	2015年 1月起	将开始	
<ul style="list-style-type: none"> 研究托管伙伴关系的真实成本 	2014年1月	将开始	
2.5.4 加强在全球卫生事项方面的一致性	2015年	进行中	-
主要可交付成果：			
<ul style="list-style-type: none"> 编写关于全球卫生治理问题的报告供执行委员会第132届会议审议 	2013年5月	进行中	
<ul style="list-style-type: none"> 探讨方案以便确立框架，指导在卫生领域积极开展活动的利益攸关方之间的互动¹ 	2015年	将开始	

¹ 见 EBSS2(2)号决定，第(2)(i)段。

3.1 管理改革：向会员国提供支持

22. 这方面改革的目的是确保在组织和开展秘书处工作时能符合会员国不断变化的需求。这包括最有效地利用本组织的权力下放结构；界定不同层面的作用以减少重复；以及建立能够跨越技术和组织界限的、有助于获得知识和专长的管理系统。

成果 3.1 向所有会员国提供有效的技术和政策支持

成果指标	基线	2015 年目标
内容最新且与国家卫生政策和计划相一致的国家合作战略的数量	x (2013 年)	129 (2015 年)
世卫组织办事处负责人名册上的合格候选人数量	219	300

产出	目标日期	进展状况	2012-2013 年 预算 (千美元)
3.1.1 加强世卫组织国家办事处的工作与国家需求和重点一致	2015 年	将开始	200
主要可交付成果：			
• 根据经修订的框架，在各国更新或制定国家合作战略以便与国家需求和重点协调一致	2015 年	将开始	
• 每个国家办事处的职员配备和资源计划与国家合作战略相一致	2015 年	将开始	
3.1.2 加强国家办事处	2015 年	继续	593
主要可交付成果：			
• 制定合格候选人名册以便通过竞争方式选拔世卫组织驻各国、领土和地区办事处的负责人	2012 年起	继续	
• 加强世卫组织国家办事处负责人的上岗培训，包括卫生外交、管理技能和问责方面的培训	2012 年起	继续	
3.1.3 在全组织范围内促进一致、协同和合作	2014 年	进行中	450
主要可交付成果：			
• 建立关于本组织不同层面作用和责任问题的世卫组织专题小组	2013 年 5 月	完成	
• 根据联检组的建议加强总部和区域办事处中国国家支持单位的能力和职能	2013 年	将开始	
• 根据联检组建议审查组织结构以加强管理和运作实效	2014 年	将开始	

产出	目标日期	进展状况	2012-2013 年 预算 (千美元)
3.1.4 改善知识管理	2015 年	进行中	730
主要可交付成果:			
• 建立可公开搜索的世卫组织知识资源和产品数据库	2015 年	进行中	
• 世卫组织信息管理政策和战略	2015 年	将开始	
3.1.5 加强技术卓越性	2014 年	将开始	200
• 建立加强技术卓越性的工作队	2013 年	将开始	
• 制定加强技术卓越性的战略	2014 年	将开始	

3.2 管理改革：人力资源

23. 作为一个知识型组织，世卫组织依赖高度熟练、灵活和积极进取的工作人员。但本组织很难维持这样一支工作队伍，因为组织的政策和做法经常陈旧过时，而且短期项目型筹资不符合世卫组织大部分工作的长期规划性质。人力资源改革以全组织范围人力资源战略为基础，该战略将实行精简的招聘和选拔程序，简化职员合同，加强绩效管理 and 问责制，增加世卫组织各层面的流动性，并通过发展和学习提高能力。

成果 3.2 职员配备符合本组织各个层面的需求

成果指标	基线	2015 年目标
180 天内完成招聘程序的比例	65% (2013 年)	90% (2015 年)

产出	目标日期	进展状况	2012-2013 年 预算 (千美元)
3.2.1 人力资源战略，其中包括关于战略性人力资源规划和职业发展的模式	2013 年	进行中	229
主要可交付成果：			
• 修订世卫组织人力资源战略	2013 年	进行中	
• 根据促进人力资源灵活性的任命政策草案，对《职员细则》提出修订建议，供执行委员会第 132 届会议审议	2013 年 1 月	完成	
• 制定人力资源计划，包括每个主要办事处职员配备的标准和基线	2014 年	将开始	
3.2.2 简化招聘和选拔程序	2014 年	进行中	150
主要可交付成果：			
• 统一各主要办事处的招聘政策和做法	2013 年	进行中	
• 为包括行政人员、流行病学家、卫生技术协调员和突发事件卫生沟通人员在内的主要职员类别制定通用职务说明	2013 年	进行中	
• 在通用职位空缺通知和竞争性选拔基础上建立上述类别的“预选”职员全球名册	2013 年起	将开始	
• 采取措施加强性别平衡，并向理事机构会议报告进展情况	2014 年	将开始	

产出	目标日期	进展状况	2012-2013年 预算 (千美元)
3.2.3 流动和轮换框架	2013年	进行中	70
主要可交付成果:			
• 根据区域方案和全球人力资源规划的经验制定全球流动和轮换方案	2013年起	进行中	
3.2.4 加强职员学习和发展	2013年	进行中	481
主要可交付成果:			
• 含有学习管理系统并以混合式学习方法为主的全球电子学习平台	2013年	进行中	
• 管理层发展规划	2013年	进行中	
3.2.5 改善绩效管理	2013年	进行中	278
主要可交付成果:			
• 新的绩效发展和管理系统及工具	2013年	进行中	
• 关于(a)奖励和表彰以及(b)提高绩效的政策	2013年	将开始	
3.2.6 加强司法	2014年	将开始	50
主要可交付成果:			
• 研究世卫组织司法	2013年	将开始	
• 修订世卫组织司法制度	2014年	将开始	

3.3 管理改革：财务

24. 世卫组织改革从一开始就围绕两个关键问题讨论世卫组织的筹资前景：一是如何使世卫组织理事机构商定的重点与可用于资助它们的资金得到最佳协调；二是如何确保加强资金的可预测性和稳定性以促进在结果基础上制定更务实的计划，更有效地管理资源并加强透明度和问责制。虽然加强筹资是最有效执行世卫组织工作的基础，特别是在国家层面，但也认识到提高本组织的绩效是加强筹资的一种手段。因此，世卫组织筹资改革的重点是：采取步骤提高资金的透明度、可预测性和灵活性；加强基于结果的规划和预算编制；更好地协调筹资活动；回收行政和管理成本；以及保证资源分配方面的透明度。

成果 3.3 筹资和资源分配与重点相一致

成果指标	基线	2015 年目标
双年度开始时已有资金各类别和主要办事处规划预算百分比	55% (2013)	至少 70% (2015)
收入和支出与经批准的各类别和主要办事处规划预算相匹配	不完全匹配	100% 匹配

产出	目标日期	进展状况	2012-2013 年 预算 (千美元)
3.3.1 加强世卫组织资金的透明度、可预测性和灵活性	2013 年	进行中	1230
主要可交付成果：			
• 举行规划、预算和行政委员会特别会议以讨论世卫组织筹资问题	2012 年 12 月	完成	
• 卫生大会通过工作总规划和规划预算以促使资源与重点协调一致	2013 年 5 月	进行中	
• 开展筹资对话以促进资金的可预测性并减少专款专用	2013 年 6 月-12 月	进行中	
• 建立网络门户方便实时跟踪和报告资源流动情况和结果	2013 年 6 月	进行中	
• 与相关国家探讨以自愿方式补充评定会费的可能性	2013 年	进行中	
3.3.2 在新结果链基础上，确立基于结果的计划和预算编制机制	2013 年	进行中	652
主要可交付成果：			
• 新结果链	2012 年	完成	
• 标准的产出成本计算方法	2013 年	进行中	

产出	目标日期	进展状况	2012-2013年 预算 (千美元)
<ul style="list-style-type: none"> 用以评估产出对成果的促进作用以及成果对影响的促进作用的方法 	2013年	进行中	
3.3.3 有序地制定计划以反映国家需求	2015年	将开始	-
主要可交付成果:			
<ul style="list-style-type: none"> 修订全组织的计划编制程序 	2013年	将开始	
<ul style="list-style-type: none"> 根据新程序起草《2016-2017年规划预算方案》 	2015年	将开始	
3.3.4 加强全组织范围的资源筹集	2013年	进行中	457
主要可交付成果:			
<ul style="list-style-type: none"> 世卫组织资源筹集和管理专题小组提出资源管理政策建议 	2013年5月	进行中	
<ul style="list-style-type: none"> 全组织范围的筹资计划 	2013年	进行中	
3.3.5 加强为行政和管理费用筹措资金	2014年	进行中	394
主要可交付成果:			
<ul style="list-style-type: none"> 世卫组织行政和管理费用研究 	2013年3月	完成	
<ul style="list-style-type: none"> 修订世卫组织行政和管理费用的筹资办法 	2014年5月	进行中	
3.3.6 新的资源分配机制	2014年	进行中	-
主要可交付成果:			
<ul style="list-style-type: none"> 透明分配原则 	2013年5月	进行中	
<ul style="list-style-type: none"> 对《2014-2015年规划预算》适用分配原则 	2014年	将开始	

3.4 管理改革：问责制和透明度

25. 会员国期望加强对结果和资源的问责制度，同时还期望加强绩效评估并提高透明度。因此，加强问责制和透明度是几乎所有改革建议的根本要素。除了在审计和监督方面加强组织能力外，还在一些具体领域加强问责制和透明度，这些领域包括：制定以国家需求为准的基于结果的规划方法；在合规、风险管理和道德操守办公室支持下加强内部控制框架；制定全组织范围风险管理方法；通过信息披露政策；以及加强利益冲突管理。

成果 3.4 管理方面的问责制、透明度和风险管理

成果指标	基线	2015 年目标
应对计划得到批准和实施的全组织范围风险所占比例	不适用	100% (2015 年)

产出	目标日期	进展状况	2012-2013 年 预算 (千美元)
3.4.1 加强问责制和内部控制框架	2015 年	进行中	1844
主要可交付成果：			
• 为行政程序、旅行、人力资源、财务和采购制定标准运作程序	2013 年	进行中	
• 根据标准的计量系统和仪表盘监测绩效和合规情况	2013 年	进行中	
• 设立合规、风险管理和道德操守办公室	2013 年	进行中	
• 为高级职员制定标准的授权和业绩契约	2013 年	将开始	
• 对全球管理系统进行全面的全组织范围独立评估	2015 年	将开始	
• 为全球服务中心的职能和业务制定长期战略	2014 年	将开始	
3.4.2 改善风险管理框架	2013 年	继续	
主要可交付成果：			
• 由合规、风险管理和道德操守办公室监督的风险管理框架	2013 年	继续	已被列入 3.4.1 项（合规、风险管理和道德操守办公室）下的预算
• 全组织范围风险列表	2013 年	继续	

产出	目标日期	进展状况	2012-2013年 预算 (千美元)
3.4.3 信息披露政策	2013年	进行中	-
主要可交付成果:			
• 根据国际组织中的最佳做法制定信息披露政策草案供理事机构审议	2013年	进行中	
• 修订文件管理系统和信息保留政策以支持信息披露政策	2013年	进行中	
3.4.4 加强利益冲突管理的实效	2013年	进行中	-
主要可交付成果:			
• 对利益申报政策进行审计	2012年	完成	
• 根据审计建议修订利益申报政策和做法	2013年	将开始	
• 设立道德操守办公室	2013年	进行中	已被列入3.4.1项(合规、风险管理和道德操守办公室)下的预算
3.4.5 加强审计和监督能力	2012年	完成	2734
主要可交付成果:			
• 招聘额外的内部审计人员	2012年	完成	
• 招聘额外的调查人员	2012年	完成	

3.5 管理改革：评估

26. 评估是在世卫组织各个层面履行的一项重要职能，可加强对主要利益攸关方的问责制并促进机构和个人学习。会员国强调有必要在世卫组织建立“评估文化”，促使在理事机构监督下制定和实施一项评估政策。此外，还要求对世卫组织的工作分阶段进行独立评估¹，同时请联合国联合检查组更新其先前两份报告，分别涉及世卫组织的权力下放工作和世卫组织的管理和行政工作²。

成果 3.5 加强评估文化

成果指标	基线	2015 年目标
根据世卫组织政策的标准和质量要求，系统评估世卫组织规划。定期报告全组织范围评估工作计划以及实施评估结果和成果方面的进展	不适用	100%

产出	目标日期	进展状况	2012-2013 年预算 (千美元)
3.5.1 评估政策包括一个由理事机构监督评估程序的机制	2013 年	进行中	921
主要可交付成果：			
• 理事机构通过世卫组织评估政策	2012 年	完成	
• 招聘额外的评估人员	2013 年	进行中	
• 向理事机构提交年度评估工作计划	2013 年 1 月起	继续	
• 基于网络的世卫组织评估档案库	2013 年	进行中	
• 能运作的全球评估网络以促进评估文化并加强整个世卫组织的能力	2013 年	进行中	
• 向理事机构提交评估活动年度报告，阐述加强问责制情况和汲取的经验教训	2014 年	继续	
3.5.2 对世卫组织进行独立评估	2014 年	进行中	500
主要可交付成果：			
• 第一阶段独立评估包括审查现有信息，侧重于本组织的筹资挑战、职员配备问题以及会员国对世卫组织的内部治理	2012 年	完成	

¹ 见文件 EB132/5 Add.7。

² 见文件 EB132/5 Add 6。

产出	目标日期	进展状况	2012-2013 年预算 (千美元)
<ul style="list-style-type: none"> 编制关于第二阶段评估的具体方式的文件，供执行委员会第132届会议审议 	2013年1月	完成	
<ul style="list-style-type: none"> 编写第二阶段外部评估报告供理事机构审查 	2014年1月	进行中	
3.5.3 联合检查组更新其报告(a)世卫组织的权力下放工作，和(b)世卫组织的管理和行政工作审查	2013年	完成	120
主要可交付成果：			
<ul style="list-style-type: none"> 联合检查组的两份报告：(a)世卫组织的权力下放工作，和(b)世卫组织的管理和行政工作审查 	2012年 12月	完成	
<ul style="list-style-type: none"> 将联合检查组的建议纳入改革实施计划 	2013年1月	完成	

3.6 管理改革：沟通

27. 促使必须对世卫组织沟通工作进行改革的几个因素是：信息技术迅速变化；参与全球卫生工作的组织状况不断变化；公众日益要求获得更多的卫生信息和世卫组织工作信息；以及出现了新的卫生挑战。对世卫组织沟通工作的改革力求解决这些问题，具体办法是加强内部沟通能力；改善世卫组织各层面之间的协调；开发和利用具有成本效益的沟通平台，如社交媒体；并定期衡量公众对本组织工作的理解程度。

成果 3.6 加强战略沟通

成果指标	基线	2015 年目标
将世卫组织绩效评定为优秀或良好的会员国和其它利益攸关方百分比	77% (2013 年)	85% (2015 年)

产出	目标日期	进展状况	2012-2013 年 预算 (千美元)
3.6.1 加强沟通能力	2013 年	进行中	850
主要可交付成果：			
• 为各类职员进行沟通培训	2012 年起	继续	
• 建立由预先受过培训的通讯人员组成的应急通报网络，以便能在紧急情况中部署	2013 年	进行中	
3.6.2 进一步协调沟通活动	2013 年	进行中	400
主要可交付成果：			
• 在总部建立集中的通讯联络小组	2012 年	完成	
• 世卫组织沟通战略	2013 年	将开始	
• 每个双年度为世卫组织的通讯工作人员举办全球通信论坛并每个季度举行虚拟协调会议	2013 年	将开始	
• 内部沟通战略	2013 年	将开始	
3.6.3 具有成本效益的沟通平台	2014 年	进行中	600
主要可交付成果：			
• 在总部和区域使用社交媒体平台	2011 年起	继续	
• 建立视频平台	2013 年	继续	
• 对世卫组织网站进行升级，加强其搜索能力和可用性	2013 年	将开始	
• 将信息技术作为全球政策小组的固定议程项目并向规划、预算和行政委员会提交年度报告	2014 年起	将开始	

产出	目标日期	进展状况	2012-2013 年 预算 (千美元)
3.6.4 加强公众和利益攸关方对世卫组织工作的理解	2015 年	继续	150
主要可交付成果:			
• 双年度全球利益攸关方观点调查	2012 年起	继续	
3.6.5 加强出版政策和战略	2014 年	将开始	50
主要可交付成果:			
• 评估世卫组织的出版政策和做法	2014 年	将开始	

4.1 变化管理

28. 实施这些改革方案将展示对变化进行管理的最佳做法，包括：(a)明确阐明改革的目的、范围和成绩衡量标准；(b)为实现这些成果制定全面计划；(c)确立监测框架以衡量、评估和报告进展；(d)制定沟通战略，促进与会员国、其它外部利益攸关方和职员进行交往以便保持认识、信任和承诺；(e)确立组织框架，对变化进行管理。

成果 4.1 协调、监测和评估世卫组织改革实施情况

成果指标	基线	2015 年目标
世卫组织实施计划中已完成或正按计划完成的产出百分比	25% (2013 年)	100% (2015 年)

产出	目标日期	进展状况	2012-2013 年 预算 (千美元)
4.1.1 世卫组织改革实施计划	2013 年	进行中	-
主要可交付成果：			
• 制定高级别实施计划以便提交执行委员会第 132 届会议	2013 年 1 月	完成	
• 在世卫组织网站上公布已估算费用的全面实施计划，并根据理事机构的决定进行更新	2013 年 1 月	完成	
4.1.2 世卫组织改革的监测和报告框架	2013 年	进行中	-
主要可交付成果：			
• 高级别实施和监测框架	2012 年 5 月	进行中	
• 每四个月编制一份实施情况报告供独立专家监督咨询委员会审查和验证	2013 年 2 月起	进行中	
• 定期向理事机构提交报告	2012 年 5 月起	进行中	
4.1.3 为会员国、其它外部利益攸关方和职员制定关于世卫组织改革的沟通和交往战略	2011 年起	进行中	140
主要可交付成果：			
• 世卫组织改革网站和内部网站	2011 年起	继续	
• 世卫组织改革通讯；Change@WHO（每年三期）	2012 年起	进行中	
• 为会员国和职员举办关于世卫组织改革的情况介绍会和磋商会议	2011 年起	进行中	
4.1.4 变化管理方面的支持和组织结构	2011 年起	进行中	2800
主要可交付成果：			
• 改革支持小组	2011 年 5 月起	进行中	
• 世卫组织管理改革专题小组	2011 年	完成	

2012-2013 双年度世卫组织改革预算（不包括 13%规划支持费用）以及 2014-2015 年相应预算项目

改革领域	预计费用 (千美元) ¹ 2012-2013 年	预算项目 ² 2014-2015 年
规划改革		
1.1 规划重点	160	6.3
治理改革		
2.1 监督	—	6.1
2.2 协调和统一	—	6.1
2.3 决策	100	6.1
2.4 简化国家报告程序	180	6.1
2.5 交往	130	6.1
管理改革		
3.1 向会员国提供支持	2 173	6.1
3.2 人力资源	1 258	6.4
3.3 财务	2 733	6.4
3.4 问责制	4 578	6.2
3.5 评估	1 541	6.2
3.6 沟通	2 050	6.5
变化管理		
4.1 变化管理	2 940	6.1
合计	17 843	

¹ 未被列入原始的《2012-2013 年规划预算》中。

² 2014-2015 年期间的改革费用已被编入《2014-2015 年规划预算方案》。

附件 2

纳入关于世卫组织的第一阶段外部评估建议

执行委员会在其 2011 年 11 月特别会议上，决定分两步开展独立评估，首先评估世卫组织的各项改革建议以其改革进程¹。第一阶段评估着重审查世卫组织的各项改革建议是否提出了需在改革进程中处理的相当广泛的问题，同时提出了一系列建议，并已被相应纳入改革实施计划，这些建议具体如下：

建议	世卫组织改革 实施计划中的 相关内容
1 必须在总部和区域办事处管理机构之间建立相互联系，这将对组织统一性产生深远影响，为组织提供战略重点。	2.2.2
2 需要重新设计国家办事处、区域办事处和全球这三级的问责制和责任结构，并考虑到新的方案做法、资源分配机制及方案规划与实施方面的国家重点。稳定的成效管理制度和有效的业绩管理和发展系统，将提供必要的联系。	3.1.3; 3.3.2
3 国家重点似乎是一个连续主题，贯穿方案形成，资源分配，和方案实施。需要制订一个详细战略，以此连接拟议改革的各个方面以及结构和程序上的支助因素。	3.1
4 定期反馈机制对于为组织活动提供保障是不可或缺的。世卫组织需要有一项有明确的提交内容的评估政策，用于定期实施方案评估。	3.5
5 如此广泛的变革，需要得到各级的认可。征得有关部门核准之后，需要制订一项宣传计划，解释改革战略的意义，对改革执行机构的确认和详细的改革管理计划，以便实施行动计划。	4.1
6 现行内部程序需要为实施拟议的变革做出调整，在“管理改革”涵盖的实施领域，这一点尤为重要。	4.1
7 据认为，改革建议是一项进展中的工作，因为建议中的各种内容正处于审议的不同阶段。但是，最重要的是确定预期结果、成果和影响，制订衡量这些的指标，实施一项监测和反馈机制。	4.1.1; 4.1.2

¹ 见 EBSS2(3)号决定。

-
- | | | |
|----|--|--------------|
| 8 | 世卫组织提出了一个全面改革方案，涉及在多条战线上采取行动。建议制订一份区分轻重缓急的计划，以实现平稳、渐进的变革。这项计划还可以对根据所需核准方的级别提出的各种变革的内容加以区分。 | 4.1.1 |
| 9 | 实施战略时应当指出在资金、人员、时间和技术方面的资源要求。 | 4.1.1 |
| 10 | 可以考虑与非会员国捐助者举行磋商，以了解他们的关切。这种反馈对于制定符合实际的战略有重要意义。 | 3.3.1 |
| 11 | 建议的成败，也取决于能否实现人力资源政策改革。鉴于人力资源政策确实具有内在的刚性，世卫组织或许必须诉诸创新性的解决方案。建议考虑处于相同地位的组织采用的最佳做法。 | 3.2 |
| 12 | 任何改革战略的成败，都与利益攸关方能否了解它的裨益有直接关联。建议与所有关切改革建议进展情况的人保持定期沟通，这将有助于营造良好的实施环境。 | 4.1.3 |
| 13 | 拟议的改革建议，其各项内容在很大程度上相互依存，改革进程要获得成功，就需要认识到这种相互依存关系，并将这种依存关系融入实施战略。 | 4.1.1; 4.1.2 |

附件 3

纳入联合国联合检查组关于世卫组织行政工作和权力下放工作的建议

根据执行委员会在其 2011 年 11 月特别会议上提出的要求，联合国联合检查组进行了审查并更新了以下两份报告：(a)联合国系统内各组织的权力下放问题 – 第三部分：世界卫生组织；和(b)审查世界卫生组织内的管理和行政问题¹。联合检查组的建议已被相应纳入改革实施计划，具体如下：

建议

行政工作	世卫组织改革实施计划中的相关内容
1 总干事应审查目前总部的组织结构以加强管理和业务效率，与当前改革进程中将作出的改变保持一致。	3.1.3
2 在当前管理改革过程中，总干事应审查助理总干事职位的数量，制定其职务说明并向执行委员会报告为加强其选拔和任命程序的透明度所采取的措施。	3.2.2
3 总干事应确保在对系统设计、运行经验和汲取的教训进行全组织范围综合独立评估的基础上，进一步发展全球管理系统。	3.4.1
4 总干事应为全球服务中心的职能和业务，包括其治理和筹资工作，拟定一项长期战略。	3.4.1
5 总干事应委托对世卫组织出版物编制工作进行一次外部独立评估。	3.6.5
6 总干事应采取措施加强世卫组织内部网的核心内容管理和所有权并确保职员能更好地了解和利用本组织现有的专业信息。	3.6.2
7 总干事应拟定具体的行动计划，确保在本组织各级加强对人力资源政策的监测并以更加一致的方式予以实施。	3.2.1
8 总干事应提出一个合同模式，既要充分反映不断变化的职员配备需求又要考虑到当前的各种筹资方式。	3.2.1
9 总干事应与各区域主任协商，拟定并促进一项涉及本组织所有三个层面的全组织范围流动政策，其中须包含具体的目标以及一套供监测的指标。	3.2.4
10 总干事应与有关区域主任一道，共同拟定一份含有目标和指标的行动计划，旨在加强两性平衡，并作为定期人力资源报告的一部分向执行委员会报告该行动计划的实施情况。	3.2

¹ 见 EBSS2(3)号决定。

建议

- | | | |
|----|---|------------------------|
| 11 | 执行委员会应建议各会员国通过提供更灵活和多年期自愿捐款等方式支持总干事在提高资金可预测性方面的努力。 | 3.3.1 |
| 12 | 总干事应为资源分配程序确立一个适当的正式机制以加强透明度和本组织各方行动者的参与。 | 3.3.6 |
| 13 | 总干事应确保将各个层面的合规和控制机制纳入一个一致的综合内部控制框架。 | 3.4.1 |
| 14 | 总干事应确保拟定一项关于建筑管理的长期政策并依据全组织范围标准和指导予以实施。 | 不在改革范围内，将通过基本建设总计划进行报告 |
| 15 | 世界卫生大会应审查关于建筑管理的长期政策并为其实施提供必要的资金。 | 不在改革范围内，将通过基本建设总计划进行报告 |
| 16 | 总干事应将全球信息技术规划纳入全球政策小组的议程以确保提供必要的支持和资源。 | 3.6.3 |
| 17 | 总干事应就世卫组织的评估职能启动一项联合国评价小组同行审评，以便得益于联合国系统中已确立的最佳做法并使世卫组织的评估职能与联合国评价小组的规范和标准充分协调一致，至迟在2014年向执行委员会提交关于同行审评情况的报告。 | 联检组目前正在联合国内进行一项审查 |

世卫组织改革实施计划中的相关内容

权力下放工作

- | | | |
|---|--|-------|
| 1 | 执行委员会应在当前世卫组织改革工作框架内完成对区域层面治理程序的全面审查，并提出具体的建议以改进各区域委员会和小组委员会的运作，同时完成对其议事规则的统一，供各区域委员会审议。 | 2.3.1 |
| 2 | 总干事应与各助理总干事和区域主任协商，监测在本组织三个层面按技术和行政工作领域设立和运转网络并召开年度会议。 | 3.1.3 |
| 3 | 总干事和各区域主任应与会员国协商，就确立最低限度强健国家存在的标准达成共识。还应制定标准和程序以便根据不断变化的需求开设和关闭分办事处。 | 3.1.1 |
| 4 | 总干事和各区域主任应酌情采取行动，从更具战略意义的角度对总部和各区域的国家支持单位/职能重新进行定位，加强其能力并借助其在协调统一和决策方面的作用。 | 3.1.3 |
| 5 | 总干事应与全球政策小组协商，根据国家办事处的规模、能力和业务需要，修订国家办事处负责人的现有职类、职级和授权规定。 | 3.1.1 |
| 6 | 总干事和各区域主任应在其规划预算和工作计划中纳入与促进国家间和区域间合作有关的具体目标、活动和指标并确保为其实施预先计划充足的资金。 | 3.1.3 |

= = =