



世界卫生组织

执行委员会
规划、预算和行政委员会
第四次会议
临时议程项目 3.1

EBPBAC4/3
2006年5月11日

管理改革：进展报告

1. 在规划、预算和行政委员会上一次会议期间，建议管理改革这一主题应是委员会的一个常设项目，并要求秘书处向委员会第四次会议提供关于改革的最新情况。

形势：持续变化的环境

2. 正如 2006-2015 年第十一个工作总规划草案中所强调的，持续变化是当今的规范。全球人员和商品的更大流动使流行病越来越难以控制。2003 年 SARS 疫情或当前禽流感大流行的威胁就是最近的实例。为成功应对此类流行病或南亚海啸或最近巴基斯坦地震等自然灾害，并对更广泛的全球卫生挑战做好准备，本组织必须以灵活和迅速作出反应的方式不断演变。

3. 全球及地方的公共卫生体系结构正变得日益复杂。重要的新行动者，尤其通过公私伙伴关系，正在改变各国处理卫生挑战的方式。卫生计量系统网络或孕产妇、新生儿和儿童健康伙伴关系等新的伙伴关系正在建立，在这些伙伴关系中世卫组织发挥主要作用。协调统一发展机构的努力也在影响着全球和地方卫生行动者的工作方式，增强各级协调的重要性和相关性。

4. 在过去 5 至 10 年内，卫生方面本国和国际发展来源的投资已大量增加。这已导致国家对世卫组织技术支持越来越多的需求并且还对世卫组织与主要伙伴和捐助者的关系产生影响。世卫组织的大部分财政资源目前来自自愿捐款，其捐助者期望增强透明度和问责制以及可衡量的结果。

5. 诸如信息技术的发展、更多依靠全球经济周期、管理技术的革新以及日益竞争性的就业市场等因素影响可以并且应该对世卫组织进行管理的方式。在这方面，最近宣布的联合国改革提供了一个世卫组织应抓住的机遇。本组织随着这些变化发展的能力至关重要。

诊断：虽有一些成就但需要更多努力

6. 最近几年通过制定更具支持作用的政策在管理本组织方面已取得一些实质性进展。但是，将政策变为行动的服务提供必须在整个组织内得到进一步加强：管理及行政政策和程序的实施不平衡并且可能质量不高。

7. 虽然如此，通过起草第十一个工作总规划和编制中期战略性计划，世卫组织以成果为基础的管理框架已得到加强。在整个组织内，更多参与这一过程已导致改进业务计划、更好的执行情况监测和加强以成果为重点。通过以增加透明度为侧重点的经常监测和报告，财政资源的管理也已得到改进。但是，需要内部以及外部与伙伴一起更多参与，以便确保资源与规划预算更加一致和更低的交易费用。

8. 在实施雄心勃勃的人力资源改革方面已取得进展，其中包括优化招聘和叙级程序、为所有工作人员采纳全球能力模式、建立工作人员发展基金和为所有高级管理人员启动领导能力规划。需要进一步努力以形成一种可促进学习和管理业绩的文化。

9. 一个使能更好利用秘书处的知识库和及时获得信息以支持管理决策的系统尚未成为现实。关于提供这一平台的全球管理系统的工作在选定软件和系统综合者之后已逐渐增强动力，并且该系统将于今后 2 年内实施。

10. 作为对国家要求的反应，正在不断强化对加强世卫组织在国家的存在的承诺和将资源转到更接近于实际开展工作的地方。虽然这已导致在区域和国家级比以前使用更多的资源，但还不够。通过改进工作方式，包括联合计划工作，必须进一步促进本组织各级之间更多合作。随同增加授权，必须实施适宜的问责制机制，将全组织范围内资源利用方面更高的透明度作为一项先决条件。

11. 迄今从这一过程中吸取的一个主要教训是，可持续改进需要长期强有力的承诺，以确保有效地将战略和政策转变为日常实践和行为。

对策：通过可持续改革加强管理能力

12. 挑战在于在本组织各级推行管理改革，同时确保所有权和可持续性。与管理、行政和技术领域的工作人员继续合作和与会员国一起参与对于这些变革的成功至关重要，因为它确保改革对关注问题作出反应和实现期望。

13. 应将管理改革视为一整套互相关联的行动，超越不同领域和职能并反映过去一年内已发生的变化。一些行动已经完成，其它行动已经整合，并已增加对新的需求和重点作出响应的新行动。

14. **以成果为基础的管理：一个将成果置于其工作核心的组织。**以第十一个工作总规划为基础，正在将努力集中于制定和实施世卫组织的中期战略性计划（2008-2013年）。在这方面，通过在全球和在国家加强与联合国系统其它机构的合作和伙伴关系，特别将重点放在对该系统正在进行的改革作出反应上。调整人力和财政资源管理以及信息技术等主要“授权”职能，使之符合本组织的需要，也对更好提供基本技术规划至关重要。这意味着更多侧重于人力资源计划和业绩管理。

15. **资助本组织：一个有效监测、筹集财政资源并使之适应其需求的组织。**需要开展更多工作以便以更具战略性、持续和协调的方式加强监测能力和系统以及筹资能力，同时保持权力下放的做法。将加强内部机制以确保资源与本组织最紧迫的需求相适应。目前对筹资和自愿捐款协定的管理必须根本改变，以便减少交易费用并确保与规划预算相一致。

16. **本组织员额配置：一个配备具有积极性和灵活人力、其技能和能力持续得到加强的组织。**按照全球领导能力规划并潜在将其扩大，正在促进一种合作、学习和业绩管理文化。如同按照联合国系统更广泛的改革进行的合同改革一样，实施工作人员轮换和流动也是一个重点。

17. **业务支持：一个在支持规划实施方面提供及时优质服务的具有成本效益的组织。**努力是广泛的，从实施信息技术管理机制，继续寻求更具成本效益的提供服务方式，包括探索外包和迁移地点机会，到制定一项资本投资总计划。全球管理系统的设计、建设、测试和交付使用将在今后2年内继续，这将使管理改革能纳入秘书处的日常工作。

18. **监督和问责：**一个对其绩效全面负责的透明的组织。在整个组织内应用新的问责制框架将强化权力、责任和问责制之间的联系并加强秘书处工作的完整性。

19. 上面描述的这些改革将有助于实现加强管理能力这一长期目标。下表提供预期改进和成功指标的分类。

加强管理能力，使本组织能更有效地履行其公共卫生职权

	代用成功指标
对国家作出反应的更强能力	<ul style="list-style-type: none"> 反映国家合作战略中所表达需求的工作计划 世卫组织参与减贫战略文件和全部门办法的国家比例 紧急情况处理程序得到有效实施 将从申请空缺通知到发出任用通知的平均时间从 9-10 个月减为 6 个月
在全组织加强合作	<ul style="list-style-type: none"> 其业务计划可为本组织各级查看的世卫组织办事处比例 交叉工作目标得以实现 已落实有效管理机制（例如，信息技术管理，全球管理系统理事会，全球学习委员会） 所有办事处已与世卫组织全球专用网络连接
更有效率地使用资源和改进成果	<ul style="list-style-type: none"> 使支出与规划预算相一致 提高全组织范围预期成果的实现率 选定职能得以从最具成本效益的地点展开 扩大捐助者协定平均规模（目前约 100 万美元）和期限（目前约一年）
更强的透明度、问责制和完整性	<ul style="list-style-type: none"> 实时提供规划和财务执行情况信息 所有工作人员已在使用世卫组织的问责制框架方面接受培训
改善工作环境	<ul style="list-style-type: none"> 改进工作氛围调查（最初于 2005 年进行）结果 改善工作人员的服务条件
加强各级办事处的能力	<ul style="list-style-type: none"> 工作人员的技能和本组织的目标和工作计划相一致 全球管理系统在各级得到实施 已根据服务级协定提供管理和行政服务

20. 附件概述迄今为止的成就以及今后 2-3 年内的期望。该清单并非详尽无遗，但是提出了将影响日常活动、改进规划提供以及实现加强管理能力这一长期目标的主要行动。

附件

业务模式	2004-2005 年主要成就	2006-2008 年主要行动	里程碑和时间安排
以成果为基础的管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 拟定 2006-2015 年第十一个工作总规划草案 ● 通过及时发表 2002/2003 年执行情况评估报告和 2004 年中期监测强化执行情况监测的利用和透明度 ● 通过更加重视联合计划和采用同行审评加强业务计划工作 ● 总部大多数规划已按照 2004-2005 年规划预算审查其战略方向并相应将其财政和人力资源调整一致 	中期战略性计划 草拟的战略性计划和工作总规划反映世卫组织 2008-2013 年期间的目标和预期成果。规划预算将从战略性计划中产生	<ul style="list-style-type: none"> ● 区域委员会审查： 2006 年 9 月 ● 执行委员会审查： 2007 年 1 月 ● 卫生大会批准： 2007 年 5 月 ● 实施： 2008 年 1 月
		联合国系统内的合作和伙伴关系 世卫组织在全球和地方级更有预见地参与和更有效率地与联合国系统各组织及其它与发展有关的机构合作	<ul style="list-style-type: none"> ● 全组织办法： 2006 年年中 ● 与联合国系统其它组织和伙伴积极参与：
		战略方向和能力审核 在整个组织继续审核以确保人力和财政资源与战略方向相一致	<ul style="list-style-type: none"> ● 在总部审核过程 2006 年 10 月 结束： ● 在行政领域重新 2007 年年中 确定全球任务：
资助本组织	<ul style="list-style-type: none"> ● 定期向所有工作人员提供高水平的财务管理报告 ● 建立咨询小组以促进财政资源的管理 ● 收到的收入显著增加和使支出更好地与规划预算相一致 ● 修订收入记录政策以便更快地获得可利用的资助 	财务监控和筹资 通过更准确的财务监控管理财政资源；更具战略性和更为协调一致的筹资，以及迅速将资源输送到最需要的地方	<ul style="list-style-type: none"> ● 筹资战略： 2006 年年底 ● 关于管理收入 2006 年年底 来源的战略：
		财务政策和程序 根据联合国系统的改革，筹备到 2010 年实施新的会计标准 ¹ 。财务政策、程序和管理报告实施的质量和一致性得到改进	<ul style="list-style-type: none"> ● 改进报告： 2006 年年底 ● 准备新的会计标准； 2007 年 1 月 执行委员会审查：

¹ 国际公共部门会计标准。

业务模式	2004-2005 年主要成就	2006-2008 年主要行动	里程碑和时间安排
本组织员额配置	<ul style="list-style-type: none"> 全球能力模式已纳入管理程序，例如招聘、业绩审核和工作人员发展计划 	合同改革 根据联合国系统的改革加强就业合同的数量和种类	<ul style="list-style-type: none"> 制定新政策： 2006 年 5 月 实施： 2007 年 1 月
	<ul style="list-style-type: none"> 已通过标准化岗位说明、新的叙级总标准、加强使用电子招聘改进职位管理 正在展开全球领导能力规划，有近 400 名高级管理人员参加 已建立 1000 万美元工作人员发展基金，由一个全组织全球学习委员会管理并得到学习框架的支持 	人力资源业绩管理 在以成果为基础的框架内形成促进学习和奖励业绩的文化	<ul style="list-style-type: none"> 修订的政策和准则： 2007 年年底
		全球领导能力规划 专门为高级管理人员准备以便建设他们的领导能力，推动本组织的变革和作为理想行为的模范	<ul style="list-style-type: none"> 规划正在展开： 持续进行
		轮换和流动 实行轮换和流动政策，使工作人员能更容易地在同一工作地点内轮换或从一个办事处调至另一个办事处	<ul style="list-style-type: none"> 拟定新政策： 2007 年年底 实施： 2008 年 1 月
业务支持	<ul style="list-style-type: none"> 非洲区域所有国家办事处与世卫组织全球专用网络连接 已在全球实施以网络为基础的采购系统 已为主要行政领域拟定新的服务提供模式 已制定全球信息技术战略 全球管理系统： <ul style="list-style-type: none"> 拟定未来远景 在全组织已分析工作程序 已确定工作要求 	信息技术管理 确定全球框架以便为集体共同的信息技术活动确定优先顺序、资助和实施提供监督	<ul style="list-style-type: none"> 已建立委员会： 2006 年年中
		服务提供 以更具成本效益的方式提供主要管理和行政服务，包括实施服务级协定，改进紧急情况期间的应对，以及探索外包机会	<ul style="list-style-type: none"> 在总部推行服务级 2006 年年中协定： 在全球推行服务级 2006 年年中协定： 拟定紧急情况标准 2007 年年中处理程序： 拟定外包策略： 2007 年年中
		基本建设总计划 关于不动产和其它基本建设投资的长期战略，以维持和改善世卫组织的工作环境	<ul style="list-style-type: none"> 执行委员会审查： 2007 年 1 月

业务模式	2004-2005 年主要成就	2006-2008 年主要行动	里程碑和时间安排
		全球管理系统 一项全面综合和完善的规划-全组织管理和行政系统，使能将管理改革纳入世卫组织的日常工作	<ul style="list-style-type: none"> ● 系统交付使用： 2007 年 4 月-2008 年年底
监督和问责	<ul style="list-style-type: none"> ● 已拟定问责制框架 ● 已草拟预防舞弊政策和准则 	世卫组织问责制框架 实施最近制定的问责制框架，确保其在整个组织得到了解和吸收，颁布关于舞弊和不当行为的新政策，以及制定一项伦理政策	<ul style="list-style-type: none"> ● 已开展培训： 2006 年第三季度-2007 年年底 ● 已制定伦理政策： 2006 年年底