



世 界 卫 生 组 织

执行委员会
规划、预算和行政委员会
第三次会议
临时议程项目 2.1

EBPBAC3/2
2006 年 1 月 16 日

战略方向

世卫组织内管理改革和程序：概要

背景

1. 秘书处最近通过了一项更加系统、整合并具有战略性的措施以改进世卫组织的效力和效率。有关这些改革要点的信息经规划、预算和行政委员会审查之后已提交给执行委员会第 115 届会议¹。根据委员会主席的建议，在委员会议程中列入了一项有关管理改革的项目，以便更透彻地讨论这一问题。

管理改革的一项战略措施

2. 情况。全球和地方的公共卫生前景均变得越来越复杂，它们需要在全全球、区域和国家级加强统一和更好的协调。合作伙伴期望着增强透明度和问责制以及可衡量的成果。诸如增强世卫组织预算中自愿捐款的份额，信息技术的进展、管理技术的革新以及竞争性日益增强的就业市场等因素影响着秘书处能够、而且应该加以管理的方式。世卫组织一直是公共卫生舞台上形成变革并对其作出反应的主要角色；会员国和国际社会提出了期望，秘书处计划满足它们的期望。

3. 分析。采纳了一些政策，但是缺乏机制和管理工具。例如，尽管秘书处在五年前采用了以结果为基础的管理，但是现有的管理框架需更具战略性，它不能促进全组织工作

¹ 文件 EB115/INF.DOC./5。

的协作方法；财务政策和机制不能提供为有效实施规划所需的灵活性。需要大大改进人力资源方面的政策和程序，以便确保适当技术的运用恰到好处。在很多地点，信息技术的基础结构不能够适当地获得对有效实施规划至关重要的信息；问责机制已经与日益扩大的授权不相适应。

4. **反应。**改革的共同目标是加强管理能力以确保更有效地履行世卫组织的职能。更具体地说，改进管理旨在加强对各国作出**反应**的能力，增强全组织的**协作**，**更有效地使用资源和改进结果**，加强**透明性、问责制、完整性、改善工作环境**，并加强各级办事处的能力。

5. 实现这些目标要求具有一项系统和战略性的措施。致力于加强以有效的管理为特点的四项职能领域：确保制定、颁布和遵守支持性**政策**，改进核心**系统**和工作程序，增加**服务级别**，并确保具备适当的**问责和学习机制**。

管理改革

6. 秘书处的管理改革可被看作是一种循环流动，始于建立和制定战略方向的能力，并将这一方向转化为业务计划。接下来是本组织有效的资金筹措和员额配置，以及及时提供业务支持。最后是明确的问责制，监测成果，吸取经验，并将这些成果反馈到战略和工作方法中（见附件图表）。

7. 改革目前处在不同阶段，一些改革已经完成，另一些改革正在进展中。循环运动的初始部分，业绩战略和行动计划已经取得了重大成果：

- **2006-2015 年工作总规划**经委员会审查后将提交给执行委员会第 117 届会议¹；
- **成果管理框架**得到修订和执行；一个关键部分是中期战略性计划²；
- 作为新的中期战略性计划一部分的**战略性资源调拨指导原则**³；
- 2006-2007 年两年期**行动计划**已经完成，更多强调了本组织三个层面间的共同计划；

¹ 文件 EB117/16。

² 见文件 EBPBAC3/5。

³ 文件 EB117/17。

- 系统审查了特定组织单位的战略方向和能力，相应调整了人力和财力资源。

8. 在下列具体领域取得了进展。

改善财政资源管理。这些工作涉及，例如，改变收入和记录政策，推行更为协调的战略方针以调动资源，将自愿捐款输送到最需要的地方，并实现其管理合理化。

改善人力资源管理。这项工作包括例如通过全球领导能力方案发展领导能力和管理技能，在各个管理过程中强调能力的重要性，始终注重工作人员的发展和学习，提高征聘和甄选程序的效率，与联合国系统一道开展合同改革。

调整世卫组织信息和知识管理平台。建立了信息技术的全面全球战略和管理机制；正在努力推动世卫组织成为有效的学习和知识组织，通过全球私人网络改善了各个办事处的连通性。

执行全球管理制度。该制度是一项管理手段，整合了规划管理、财政、人力资源、采购和其它管理领域。在此情况下，它将目前进行的许多管理改革纳入一个单一的制度。它目前正处在设计阶段，将在 2007 年期间完成。

9. 正在下列领域努力进行改进。

管理不同的资金来源。正常预算与自愿捐款两者日益不成比例，这要求进一步澄清如何使用不同来源的资金，按照规划预算有效执行各项规划。

设计问责制框架。正在筹备这样一个框架。该框架将规定授权来源，授权对象和授权目的；主事者应向谁负责，以及行使授权的责任。

与联合国系统其它组织协作。正努力在全球范围和当地与联合国系统其它机构，以及开发机构，网络和进程实现有效协作，并更积极地参与它们的活动。

汇集经验教训。需要进一步努力收集反馈信息，并将之纳入战略和业务规划以及方案执行中。

提供管理和行政服务。尤其应对紧急情况作出更有效的反应。

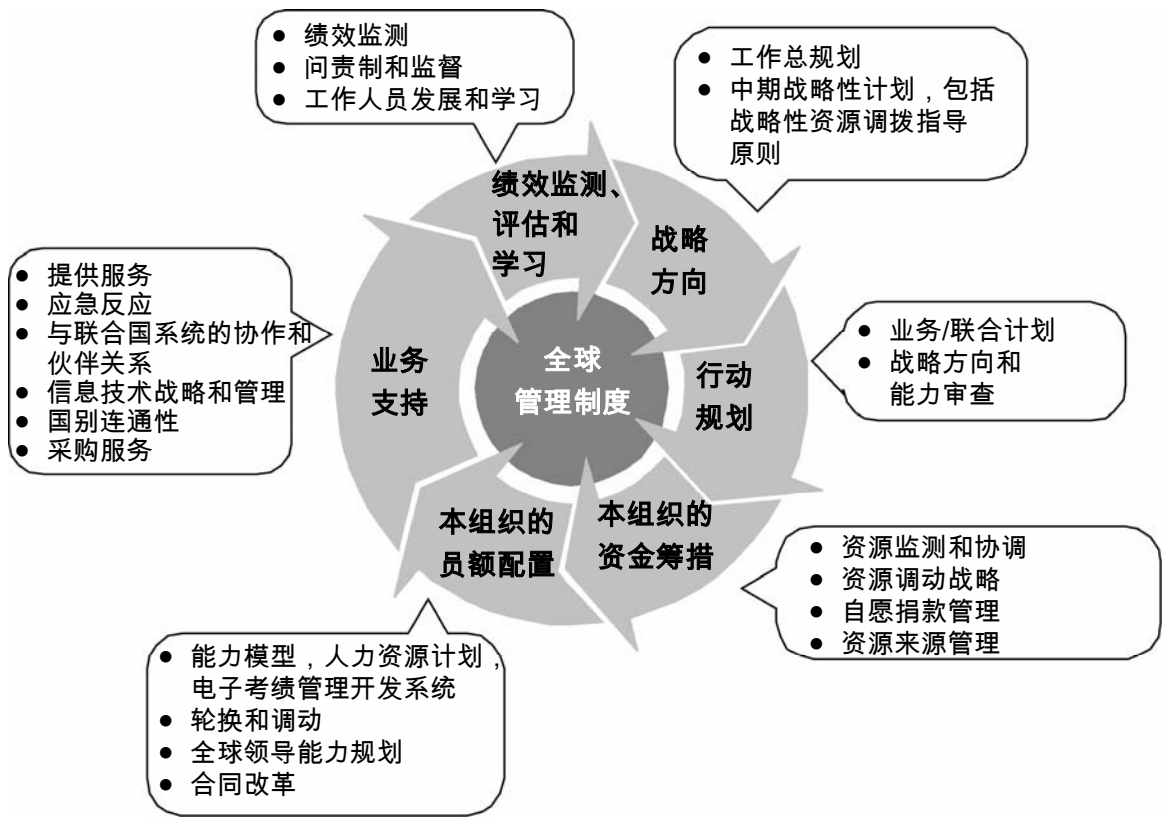
审查特定行政管理领域。正在审查采购和基础设施管理等领域，以反映规划和工作方法的不断变化的需要。

规划、预算和行政委员会的行动

10. 该委员会的讨论不妨侧重于管理改革的整体方针，以确保对改革目的有一个共同的理解，并侧重于某些特殊领域，尤其是改进财政资源的管理，管理不同资源来源，以及改进人力资源管理。

附件

促进管理改革的工作流一览



= = =