



世界卫生组织

执行委员会
规划、预算和行政委员会
第五次会议
临时议程项目 2.1

EBPBAC5/2
2006年12月14日

管理改革：审查进展

1. 这份最新情况基于以往提交规划、预算和行政委员会的进展报告¹。它概括了管理改革不同领域中取得的进展并提供了关于全球管理系统的更多信息。
2. 附件所载表格表明选定的管理改革行动取得的进展，并更新了提交规划、预算和行政委员会第四次会议的信息。该清单并非详尽无遗，但记录了将影响日常活动、改进规划实施和实现长期目标的主要行动。

管理改革

3. **以成果为基础的管理：一个将成果置于其工作核心的组织。**经由第十一个工作总规划的通过以及中期战略性计划草案（2008-2013年）和规划预算方案（2008-2009年）的制定，取得了显著的进展。然而，需要做出努力以确保把战略计划更有效地转变为业务计划。在总部开展的战略方向和能力审核为今后的改进提供了有益的教训和见识。绩效监测和评估得到了显著改进，但需要更多的工作以确保有效地处理正面和反面的评估结果，从而提高绩效。
4. **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。**虽然世卫组织的监测能力已得到改进，而且确保资源符合本组织最迫切需求的内部机制已得到加强，但需要更多的工作以加强筹集资源的能力。最近建立了一个全组织范围资源筹集服务处以促进更具战略性、更持久和更协调的资源筹集措施，该项服务将得到最近批准的一项全球行动计划的支持。整个组织正在持续地开展工作以制定全面的收入预测和计划。

¹ 分别提交第三次和第四次会议的文件 EBPBAC3/2 和 EBPBAC4/3。

5. **本组织员额配置**：一个具有技能和能力持续得到加强的积极、灵活工作队伍的组织。多数高级管理人员现在已参加过全球领导能力规划。在总部正在实施经改进的考绩制度，其中包括审查能力。执行委员会建议，应自 2007 年 7 月 1 日起实施合同改革，为职员提供经改善的服务条件。但是，在人力资源管理若干领域内，包括人力资源计划、良好和低劣工作表现的管理、职业发展、轮换和流动，需要有更多的进展。

6. **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。在总部确立了一种新的服务提供模式以便为规划和职员提供更高效率和效益的管理与行政服务。正在最后确定服务级协定以支持这一行动。已制定资本投资总计划草案，并将由执行委员会结合中期战略性计划草案（2008-2013 年）进行讨论。

7. **监督和问责**：一个对其绩效全面负责的透明的组织。为了支持世卫组织最近制定的问责制框架，正在确定一种综合性措施以加强机构廉政。这将包括本组织处理管理不善和行为不当的方法。整个管理改革过程中的一个共同主题是加强绩效管理：世卫组织在确定需要实现什么和监测进展方面比较有能力，但在评估进展和根据评估结果采取行动方面的有效性较差。这将是未来数年中涉及方方面面的一个关键性重点领域。

全球管理系统

8. 已确立指导原则以便：加强各级的管理，使之更密切地符合本组织的需求；简化计划制定和规划实施、预算、财务、人力资源、采购和后勤方面的行政程序以确保更有效地利用资源；通过总部以及国家和区域办事处促进全球的工作；并支持伙伴关系安排。这些指导原则是经过广泛磋商形成的，提供一种共同的管理和行政措施，将在整个组织促进合作及政策的一致运用。这些原则加强了管理改革和行政细则、条例、政策、程序和过程，并对全球管理系统的设计具有影响。

9. 已商定以和谐的简化程序取代当前各不相同的程序和过程。这些程序是自动化的，因此可通过取消不必要的步骤来加速技术规划的实施。这些过程包括人力资源合同改革和采用国际公共部门会计准则等措施。在全组织范围内使用共同的程序将在职员从一个办事处调动到另一个办事处时减少所需的培训。随着轮换和流动制度的实行，这一因素将变得越来越重要。

10. 在总部和区域办事处同时测试了新的自动化程序，2007 年早些时候（总部和第一个区域）至 2009 年（最后一个区域）在全组织范围实施全球管理系统之前还将进行更多的测试。

11. 对每项行政程序进行了有关当前和今后作用的详细分析。根据全球管理系统将产生的变化，确定了一般性任务。每个办事处将视情况分配这些一般性任务，并适当考虑到分工的需求，例如发起和审批行动等，从而使之有可能在全球确定的框架内采用当地的解决办法。正在确定开展每项任务所需的技能和能力以及为确保每个职员了解新的政策、原则和程序及如何使用全球管理系统而专门制定的一项培训规划。

12. 职员的职责将决定获得信息的能力以及通过全球管理系统可采取的行动。控制措施和检查追踪机制将成为该系统的组成部分，从而管理与广泛授权相关的潜在风险，以便把更多的权力下放到国家办事处。电子工作流程将按照以世卫组织问责制框架为基础的权力层次表发送报办事项。工作人员将能够在线跟踪其事项的进展情况。

13. 因此，本组织将能够决定在什么地方开展各种服务，因为事项处理可保持就地控制，但可在别处进行。对当前服务提供模式的全球审评导致考虑在全球统一某些日常业务处理职能。这将能产生大量节约并同时可管理服务提供的质量以达到商定的水平。正在评估结合全球管理系统的实施开展这项工作的可行性。

附件

业务模式	2006-2008 年主要行动	里程碑和时间安排	最新进展情况
以成果为基础的管理	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 	<ul style="list-style-type: none"> WHA59.4 号决议批准第十一个工作总规划 中期战略性计划草案和规划预算方案已由区域委员会讨论并提交执行委员会¹ 已制定业务准则以便把战略计划有效地转变为业务计划
	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: 持续进行 	<ul style="list-style-type: none"> 已编写世卫组织关于联合国改革的立场文件以便在 EB120 讨论 世卫组织与联合国其它机构一起积极参与以成果为基础的管理和国家级驻地协调员制度等重点改革领域; 世卫组织是管理问题高级别委员会的联合主席
	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"> 在总部审核过程结束: 2006 年 10 月 在行政领域重新确定全球任务: 2007 年年中 	<ul style="list-style-type: none"> 在总部各部门已完成 80% 的审核工作; 正在继续实施人力资源计划 在实施全球管理系统的背景下将重新确定全球任务; 正在按计划进行
资助本组织	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 关于管理收入来源的战略: 2006 年年底 	<ul style="list-style-type: none"> 正在实施全球资源筹集行动计划 已建立全球资源筹集服务以支持行动计划 正在制定, 作为中期战略性计划的一部分

¹ 文件 MTSP2008-2013/PPB2008-2009。

业务模式	2006-2008 年主要行动	里程碑和时间安排	最新进展情况
	财务政策和程序 根据联合国系统的改革，筹备到 2010 年实施国际公共部门会计准则。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 准备新的会计准则； 2007 年 1 月执行委员会审查： 	<ul style="list-style-type: none"> 不断进行审查 准备工作正在按计划进行
本组织员额配置	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"> 已与全球职员管理理事会商定政策 正在按计划进行以便在 2007 年 1 月实施
	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 	<ul style="list-style-type: none"> 正在继续从规划到个人开展工作并进行广泛的全面考虑
	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 	<ul style="list-style-type: none"> 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一个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 	<ul style="list-style-type: none"> 正在继续进行准备
业务支持	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 	<ul style="list-style-type: none"> 已建立委员会并已召开会议批准全球信息技术战略和监督集体信息技术的管理
	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 	<ul style="list-style-type: none"> 正在最后确定总部的服务级协定 将结合全球管理系统的投入使用推行全球服务级协定 已商定紧急情况标准处理程序并已更新政策手册 在全球管理系统和全球服务提供措施的前提下，正在设想外包机会

业务模式	2006-2008 年主要行动	里程碑和时间安排	最新进展情况
	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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 供 EB120 讨论的草案
	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"> ● 系统投入使用 2007 年年底 -2008 年 	<ul style="list-style-type: none"> ● 全球管理系统进展良好; 将于 2007 年年底实施第一阶段
监督和问责	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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 正在继续进行准备 ● 已制定机构廉政框架,包括伦理方面的问题