



世界卫生组织

执行委员会
第一〇五届会议
临时议程项目 6

EB105/17 Add.2
2000年1月17日

预算决议的实施情况 EB103.R6和WHA50.20号决议

内部审计和监督司的报告

第四部分：“提供对新的管理支持处的评价，将其绩效与以前系统的绩效相比较”
(EB103.R6号决议)

背景

1. 应管理部门的要求，内部审计和监督司指导了评价管理支持处的工作，以便确保客观性和独立性。该项目是一般管理部门、一个外部咨询公司和本司之间的联合工作，本司保持了对该项工作的控制，而且负责进行报告¹。
2. 本司独立地选择了Arthur Andersen事务咨询公司以开展定量和定性分析。合同委员会通过既定程序确认了所作的挑选。
3. 评价工作在效率、效益和经济方面对管理支持处和以前的中央化系统进行了比较。评价工作包括审评新结构的费用影响；对一般绩效指标的定量分析；以及定性评估。
4. 为了满足执行委员会的要求，在管理支持处投入运转仅达约6个月时就不得不开始进行评价。可得数据所涉及的时期之短，对进行以依据为基础的充分比较和分析造成了限制。管理支持处对特定活动的不完整控制使与中央化措施进行比较的工作更加困难。

¹ 可索取报告全文（仅有英文版）。

费用影响

5. 本司审评了建立管理支持处的费用影响并审计了秘书处以前报告的信息，其中显示卫生组织正常预算和一般行政工作在费用方面无变化（文件EB103/INF.DOC./1）。
6. 本司同意该文件中提出的信息并认为它准确地反映了对正常预算的影响。本司进一步认为，除非反映主要因建立管理支持处管理人员职位而对其它资金造成的约330万美元的影响，否则该信息是不全面的。但是，该金额已由一般行政管理费用中其它方面的节余予以抵消，而且在总体上，管理支持处的建立不造成费用变化，本司对此表示满意。

定量分析—绩效检查

7. 一般管理部门制定了具有目标时间的20项具体绩效衡量标准以监测进展。为了进行评价，选定了6项标准并收集了3个月期间的数据。也确认了上一个双年度的对照性数据。6项标准主要体现处理与支出和人事相关的具体业务所需时间进行的衡量，并不试图评估所提供服务的费用或质量。
8. 收集的绩效数据未涵盖为管理支持处指定的所有责任和目标，与季节或其它方面相关的工作量变化也未予以考虑。据此，所得结果仅应考虑作为管理支持处绩效的初步表示。
9. 对所收集数据的分析显示，与处理各种合同和旅行授权相关的所有指标以及用于招聘的指标都在既定的目标时间之内。但是，合同延长处理工作以及与职位叙级相关的职能超过了目标时间。
10. 在处理工作所需天数方面，与前一个双年度数据进行的对照表明所有指标都有相当大的改善。
11. 尽管全面结果显示积极的趋势，但各管理支持处之间及内部在各种绩效指标方面有显著的差异。最显著的差异可见于人事管理。

定性分析—对用户满意程度的检查

12. 一般来说，管理支持处的用户欢迎新系统的目标，但对目前提供的支持职能表示有些不满意。

13. 技术规划工作人员以及从事交叉活动的工作人员都强调因管理支持处的结构所产生的显著改进。用户们特别欣赏管理支持处对服务的重视及其按用户要求提供的意见和解决方案。此外，他们认为，使手续标准化并对之进行宣传的努力正在提高所提供服务的水平。

14. 但是，有些司长说有一定程度的不满意，而且认为管理支持处结构下的某些活动并没有增值作用。例如，普遍存在的态度是，管理支持处对技术规划的具体要求和期望缺少了解。人们担心有些管理支持处在绩效方面缺乏连贯性。此外，与重视服务的情况相反，普遍抱怨控制过度，并由于简化手续方面缺少进展而表示失望。

定性分析—业务检查

15. 绩效指标的有限范围使之有必要进一步分析管理支持处的业务工作，以便更全面地评估管理支持处模式的有效性。业务检查涉及影响重组工作有效性的各领域，其中包括权力下放战略、现有责任制结构以及经修订的程序。

16. 与绩效检查中概述的改进相反，业务检查揭露了管理支持处建立和继续运行的方式方面的弱点。确认了如下主要问题：

- 权力下放战略。虽然权力下放改变了组织结构，但没有给予部门管理人员更大的决策权力。使行政管理职能真的离用户更近可改进绩效，但通过修正总框架可达到更显著的进展。
- 管理支持处的增值作用。各技术规划没有清楚地认识到管理支持处概念的增值作用。关于管理支持处视为一项重点责任的控制职能与各规划要求的精简办事手续之间达成平衡的问题上，继续存在矛盾。
- 责任和责任制。管理支持处概念的实施工作没有清楚地确定本组织内的报告线路和责任制。尽管管理支持处显然向执行主任汇报工作，但没有确定它们如何根据所履行的职能对各单位也能有效地负责。

- 技术规划的期望。现行框架不能确保有效地确认和处理各技术规划中用户对支持工作的期望和需求。
- 工作程序。没有对程序进行系统检查以使之符合新的框架和用户需求。许多程序的特点仍然是手续复杂并以控制为主，活动的连贯性被打破，任务重复。
- 信息系统不符合权力下放结构的需求。主要信息系统的构思是为了符合以前系统的需求。尽管正在对这些系统进行积极检查，但尚未满足新组织框架的需求。

控制自我评估

17. 作为评价工作的补充，本司指导每个管理支持处进行自我评估，其中检查了为达到管理支持处目标所必需的内部控制结构。这项工作的结果揭示了若干薄弱领域，其中有些是许多管理支持处所共有的，并具备全球影响。评价期间的业务检查也确认了这些弱点中的一些。秘书处在各级采取了补救行动，本司将继续就此项目提供咨询，直至项目结束为止。

结论

18. 定量和定性分析的结果表明，下放某些支持性职能是一种切实可行的战略。与以前系统的目标和绩效相比之下，除了某些例外情况，总的服务提供有了改进。司级用户欢迎新系统的目标，但尚未在所有情况下看到其增值作用。然而，业务检查中发现的弱点将需要予以处理。这种评价应被视为持续改进过程的一个组成部分。

= = =