



对世卫组织《2019-2023 年第十三个工作总规划》的评价

1. 执行委员会 2022 年 2 月第 150 届会议上批准的 2020-2021 年全组织评价工作计划¹包括评价数据和交付对世卫组织《2019-2023 年第十三个工作总规划》²的实施和影响以及世卫组织转型的贡献。在该次会议上，执委会还要求评价《第十三个工作总规划》³。
2. 因此，委托对《第十三个工作总规划》进行评价，以便为制定《第十四个工作总规划》提出前瞻性建议。
3. 评价由外部独立小组进行，主要工作于 2023 年 5 月至 11 月期间开展，并于 2023 年 12 月提交最终评价报告。
4. 评价办公室按照本次评价方法向执行委员会第 154 届会议提交该评价报告的执行摘要（见附件）⁴。

¹ 文件 EB150/35，附件，经执行委员会第 150 届会议批准（另见文件 EB150/2022/REC/2，第十一次会议摘要记录，第 3 部分）。

² 关于将《第十三个工作总规划》延长至 2025 年的提案在 WHA75.6 号决议（2022 年）中得到批准。本评价仅涵盖至 2023 年 11 月的期间。

³ 文件 EB150/2022/REC/2，第十一次会议摘要记录第 3 部分。

⁴ 《第十三个工作总规划》评价报告全文可由评价办公室网站获取（www.who.int/evaluation，2023 年 12 月 20 日访问）。

附件

对世界卫生组织《2019-2023 年第十三个工作总规划》的评价

提交执行委员会的摘要

引言

1. 世界卫生组织自 1948 年成立以来在公共卫生方面取得了重大进展，特别是消灭天花、扩大免疫接种和提高全球预期寿命。为进一步推动这些成就并实现宏伟的卫生相关可持续发展目标，《第十三个工作总规划》引入了在国家层面可衡量影响的转变。然而，距离 2030 年最后期限的时间已过半，世界各国在实现这些目标方面面临重大挫折，而冠状病毒病（COVID-19）大流行进一步破坏了进展。

2. 《第十三个工作总规划》概述本组织将如何着手实施，并提供了一个框架，以衡量在实现卫生相关可持续发展目标（目标 3：确保健康的生活方式，促进各年龄段人群的福祉）及其他目标下的卫生相关指标方面取得的进展。《第十三个工作总规划》与所有国家-低收入、中等收入和高收入国家-都相关。卫生是可持续发展目标的基础，世卫组织在提供有助于确保所有人健康的全球公共产品方面的作用日益重要。本组织作出广泛、持续努力，在人类共同的未来中不让任何人掉队，增强所有人的权能，以改善其健康状况，处理健康问题的决定因素并应对卫生挑战。

3. 世界卫生组织于 2023 年 4 月庆祝成立 75 周年，并开始规划《第十四个工作总规划》。反思过去的成功和障碍以供未来卫生行动参考至关重要。

宗旨和目标

4. 评价的目的是让秘书处和会员国反思《第十三个工作总规划》的实施工作并从中吸取经验教训，就制定《第十四个工作总规划》发表关键看法，并改进结果框架。为此，评价意在实现四个总体目标。

目标 1：评估《第十三个工作总规划》结果框架在促进实现“三个十亿”目标和相关组织目标方面的适当性；

目标 2：确定各国在实现《第十三个工作总规划》目标和预期成果方面取得良好进展和遇到挑战的工作领域；

目标 3: 评估本组织在多大程度上能够集中精力实现《第十三个工作总规划》目标并分析促进或阻碍取得成就的因素;

目标 4: 从分析和行动建议中吸取经验教训, 供世卫组织秘书处和会员国参考, 以便保住取得的结果并促进制定和随后实施《第十四个工作总规划》。

方法

5. 为实现评价目标, 小组研究了: (a)《第十三个工作总规划》的制定; (b)传递信息和指导《第十三个工作总规划》的机制; 以及(c)秘书处、会员国和伙伴结构在数据驱动的决策框架辅助下实施《第十三个工作总规划》的情况。这一方法在启动阶段就进行了改进, 以确保其与世卫组织的背景相关, 并用于本次评价的目的。

6. 在启动阶段和数据收集阶段, 评价小组选择了混合方法来收集主要和次要数据, 包括广泛的案头工作和文献审查, 通过关键知情人访谈(例如与在理事机构中任职的会员国代表交流)、焦点小组讨论(例如与会员国区域集团)、向所有会员国和世卫组织驻国家、领地和地区的国家办事处负责人发送半结构化问卷等方法与近 300 名内部和外部利益攸关方接触, 观察世卫组织的重要内部会议, 如世卫组织规划管理网络第 29 次会议。采用关于《第十三个工作总规划》指标的现有统计数据评估了会员国实施工作的进展和成就。还对六个偏远国家进行了“深入研究”, 以审查《第十三个工作总规划》在国家层面的实施情况。巴林、印度、卢旺达、所罗门群岛和塔吉克斯坦是根据分层随机抽样选择的, 以确保各种不同类型的国家办事处和区域都得到代表。后来又增加了苏丹, 以确保紧急 3 级长期危机局势也得以体现。

7. 评价小组根据需要与评价咨商小组、《第十四个工作总规划》秘书处、《第十四个工作总规划》指导委员会和其他相关利益攸关方进行了反复互动, 以分享新出现的假设、早期和初步调查结果以及建议。在启动阶段结束时和数据收集阶段之后, 还举行了两次会员国情况介绍会。

主要调查结果和结论

目标 1: 评估《第十三个工作总规划》结果框架在促进实现“三个十亿”目标和相关组织目标方面的适当性

8. 《第十三个工作总规划》及其变革理论: 《世卫组织组织法》提到但未对《工作总规划》作出定义, 导致在以下方面存在不同做法: (a)将《工作总规划》定位为秘书处的

共同战略、会员国和秘书处的机构战略或全球卫生生态系统的全球卫生战略，或者同时体现为三者；(b)确定工作总规划的期限；(c)确定与总干事任期的一致性。评价发现，需要确保这些选择是连贯的，并理解它们对会员国战略监督的影响。《第十三个工作总规划》并未明言变革理论，或者其变革理论充其量是不完整的或可能具有误导性，因为它主要侧重于秘书处实现“三个十亿”目标。

9. **结果框架的稳健性** 健康预期寿命是《第十三个工作总规划》影响框架的关键部分，可有效衡量世卫组织的卫生和福祉愿景。为健康预期寿命的改进设定具体目标，并改进对《第十三个工作总规划》促进健康预期寿命的跟踪，将使其更为有用。“三个十亿”方法具有创新性，它将三个战略重点的进展汇总到对受影响生活的衡量中。虽然这一方法有良好记录并经过充分磋商，但在建立指数和使其在国家一级具有相关性方面面临的重大挑战尚未解决。使用会员国和卫生大会决议核准的指标，根据可持续发展目标来衡量影响。总的来说，成果、产出和指标的设计是可以接受的。然而，它们之间的连贯性和一致性、国家和区域与它们的关系方式以及产出记分卡的方法也存在问题。定性案例研究在宣传世卫组织工作方面是有效的，但编制工作很耗时，且没有对结果进行批判性评估。《第十三个工作总规划》结果框架嵌入了关于性别平等、公平和人权的跨领域问题，并能够对数据进行一些分解。可以进一步发挥《第十三个工作总规划》结果分类的潜力。

10. **结果核算和报告**: 开展了一些监测和评价活动，但它们缺乏全面、综合的战略，导致错配和差距。在整个《工作总规划》期间，数据可用性、货币和结果报告做法不一致，利益攸关方的反馈意见是，这些做法很繁琐。

11. **国家层面的数据能力**: 在秘书处调查、计数、优化、审查、赋能规划专门支持下，正在努力提高《第十三个工作总规划》下会员国的数据能力。但仍然存在重大挑战，秘书处和会员国做出额外投资是实现数据驱动和以影响为导向的方法的先决条件。

12. **结果报告的效用**: 《第十三个工作总规划》报告在国家层面的效用取决于是否符合国家办事处的需求和国家卫生战略。尽管秘书处为改进报告和推动基于数据的决策做出了值得称赞的努力，但目前报告的效用和使用主要服务于传播和宣传目标，而略微服务于问责、决策和学习目的。

13. **结论**: 与最近对结果管理制的评价和对世卫组织结果报告的内部审计的结果一致，评价发现，《第十三个工作总规划》结果框架虽然雄心勃勃并受到内部和外部利益攸关方的欢迎，但存在重大设计问题、数据货币问题且效用有限。虽然报告对传播目的有用，但目前的支持问责、决策和学习方面的效力有限。为保持连续性，应改进现有结果架构，但不应低估挑战的程度。需要作出重大改进，并制定明确的改进路线图，将结果管理制

的规划、监测、评价和报告结合起来。

目标 2：确定各国在实现《第十三个工作总规划》目标和预期成果方面取得良好进展和遇到挑战的工作领域；

14. 会员国在《工作总规划》战略重点方面取得的成就和面临的挑战如下。

15. **全民健康覆盖**：2019 年至 2021 年，全球服务覆盖指数停滞不前，部分区域和国家出现下降，表明卫生服务覆盖率进展不平衡。新出现的证据表明，经济困难加剧，尤其是最贫困人口，2020/2021 年后复苏不均衡。一个值得注意的问题是，发展中国家卫生方面的国债公共支出增加。

16. **突发卫生事件**：尽管冠状病毒病疫情后各级防范工作取得了进展，但许多系统仍然不足或被削弱，政治行动的窗口正在缩小。大流行对免疫接种和监测工作造成了重大干扰。全球复苏强劲，但不均衡。紧急和长期突发卫生事件不断发生，这突出表明，尽管资源有限，但仍需改进系统和治理。

17. **人口更健康**：在水和卫生设施、家庭空气质量、烟草方面取得了进展，在发育迟缓 and 消瘦方面也取得了较小程度的进展。但是，在解决儿童超重和营养问题方面仍然存在挑战，世界人口中仍有很大一部分人负担不起健康饮食，每年仍有数百万人因供水、环境卫生和个人卫生服务不足而死亡，因此需要大幅加大工作力度，以便到 2030 年实现全民覆盖。此外，环境变化对健康的普遍影响的规模被低估了，在《第十三个工作总规划》指标中没有得到很好的体现。

秘书处的战略和业务转变

18. **加强领导**：利益攸关方承认秘书处在大流行期间在全球、区域和国家层面发挥的领导作用。但是，有利益攸关方对秘书处在促进会员国之间的合作以及应对政治化和筹资等挑战方面的有效性持保留态度。一些会员国质疑公平/人权议程与世卫组织科学/公共卫生基础之间的平衡。

19. **在每个国家推动公共卫生影响**：以国家为重点的方法显而易见，例如，通过试行注重结果方法或行动促进成果小组的工作。但进展被推迟，变革尚未制度化。国家一级支出的增加更多是总体预算增长的结果，而不是推广新的组织模式的结果。总而言之，世卫组织代表和会员国对区域办事处和总部支持各国的实际效果的满意度参差不齐。

20. **将全球卫生公共产品的重点放在影响上:** 秘书处通过提高全球公共卫生产品管道的透明度、在技术产品的整个生命周期中更清晰的质量保证流程以及一定程度的确定重点,在组织全球公共卫生产品交付方面取得了长足进步。但是,与最近对国家一级规范性职能的评价相一致,本次评价发现,在确定重点、及时交付商定的全球公共卫生产品、将这些产品的生产与实施相结合以及监测和评价国家一级的采用情况方面仍有改进余地。

21. **结论:** 分析呈现出进展和挑战并存的图景。会员国和秘书处作出了重大努力,并在若干领域取得了进展。但是,《第十三个工作总规划》总体上停滞不前,甚至在某些领域出现倒退,会员国总体上偏离了实现卫生相关可持续发展目标具体目标的轨道。大流行加剧了现有挑战并创造了新挑战,影响到服务覆盖范围、经济困难和突发事件防范。复苏不平衡,对政府财政和信任的影响很大。

目标 3: 评估本组织在多大程度上能够集中精力实现《第十三个工作总规划》目标并分析促进或阻碍取得成就的因素;

22. **《第十三个工作总规划》确定重点的挑战:** 《第十三个工作总规划》的全球性和全面性使得确定重点的工作具有挑战性。但是,存在信息传递机制和规划框架。它们有助于根据不同的国家背景和情况平衡侧重点和灵活性。

23. **COVID-19 大流行期间的灵活性:** 在 COVID-19 大流行期间实施《第十三个工作总规划》的灵活性经验因国家办事处而异。虽然秘书处能够重新调整自身以响应会员国最迫切的需求,但事实证明,在重点落实《第十三个工作总规划》和为应对突发事件保留灵活性之间取得平衡尤其具有挑战性,特别是在供资受限和组织僵化的情况下。COVID-19 大流行和其他突发卫生事件促进了防范工作的一些进展,展示了综合方法的价值。一些国家能够在应对大流行中抓住机会推进全民健康覆盖和更健康人口议程。然而,总的说来,重点和资源向应对突发事件转移导致偏离核心规划活动,影响了其他战略重点的总体执行。

24. **对会员国和秘书处构成挑战、影响它们取得的成就并导致其计划执行出现偏差的因素:** 会员国和秘书处取得的成就——以及它们面临的挑战和任何偏离计划执行的情况——受到外部应急事件的影响,其中首当其冲的是 COVID-19 大流行。然而,它们也受到其控制范围内因素的影响,例如治理和领导力、融资和资源分配、协作和伙伴关系、能力和基础设施、沟通和参与,以及公平和包容性。这些对于未来工作总规划的变革理论具有重要意义,因为解决这些推动因素和障碍可能需要采取有针对性的干预措施,例如政治承诺、改进供资机制、解决冲突努力、全面的公共卫生教育和战略资源分配。

25. **结论:** 会员国和秘书处在国家层面有效实施《第十三个工作总规划》的能力已经过考验，特别是在 COVID-19 大流行的灵活性要求下。调查结果强调，应根据会员国面临的各种挑战和背景在战略重点与业务灵活性之间寻求平衡。

26. 这一经验突出表明，世卫组织在《第十四个工作总规划》中需要更灵活地适应不可预见的挑战，确保战略目标与业务能力和资源实现更好的匹配。外部和内部因素的作用，包括治理、供资和组织结构，对于塑造未来的成功至关重要。

27. 展望未来，对这些因素的细致入微的理解和更灵活的应对机制对于成功实施《第十四个工作总规划》和未来的全球卫生框架至关重要。这需要持续致力于改善治理，加强沟通和参与，并确保所有利益攸关方之间基于需求的公平资源分配和协作。

目标 4: 从分析和行动建议中吸取经验教训，供世卫组织秘书处和会员国参考，以便保住取得的结果并促进制定和随后实施《第十四个工作总规划》。

总体结论

28. **协调和承诺需求:** 《第十三个工作总规划》强调，秘书处、会员国和伙伴在国家层面需要更好的横向协调。尽管已经达成了某种程度的一致，但有人指出，对国家一级目标和具有法律约束力的文书（如大流行条约）缺乏正式的承诺机制。

29. **数据在决策中的作用:** 可靠和及时的数据对于指导以结果为导向的行动和问责至关重要。但是，需要解决数据可用性和可靠性挑战，以便在各个层面做出由数据驱动的有效决策。

30. 展望未来，世卫组织领导层和会员国面临的一个关键挑战将是处理以下问题。

31. **平衡连续性和中断:** 就连续性而言，《第十三个工作总规划》的目标仍然具有现实意义，许多积极的变化尚未制度化。与此同时，COVID-19 后的环境需要适应影响全球健康的动态。这包括重新思考战略，以更好地确定影响大的领域的优先次序，并协调整个卫生生态系统的承诺。

32. **短期和长期重点:** 在短期内，需要重点关注：**(a)** 解决大流行的直接影响，尤其是对免疫、精神卫生和卫生人力的影响；**(b)** 在政治势头消退之前为未来的防范工作建立框架。从长远看，世卫组织可以发挥独特的作用，引起人们的关注并采取行动，以应对影响全球卫生的强大大趋势。这将事关更加公平、可持续和有韧性的卫生环境。

33. **灵活性和结果导向:** 一方面, 需要灵活应对不断变化的卫生环境, 另一方面, 需要坚持不懈地注重实现具体、有针对性和可衡量的健康结果。适应性战略需要带来切实和可持续的全球卫生改善。

34. **使雄心与手段相匹配:** 宏伟卫生目标需要与可持续和一致的筹资相匹配。随着世卫组织向《第十四个工作总规划》迈进, 至关重要是持续确保与优先目标相一致的资金, 并解决不同领域供资不平衡问题。为突发卫生事件规划提供持续资源至关重要, 但向更健康人群目标调整也至关重要, 后者在结构上资金不足, 但却是健康预期寿命的主要贡献因素。

建议

35. 下文推荐采取的行动归纳在针对秘书处和会员国的三项总体建议之下。它们与评价目标 4 下的关键评价问题相一致。

建议 1. 为结束 COVID-19 疫情并重启实现《第十三个工作总规划》目标的进展, 世卫组织秘书处和会员国应在剩余阶段优先采取以下短期行动

1.1 最迟到 2024 年第二季度, 秘书处应设法弥合最近没有全球报告的成果指标的数据缺口。

这对于全面、连贯地了解 COVID-19 之后和启动实施《第十四个工作总规划》之前的全球卫生状况至关重要。几份全球监测报告即将发布, 应使用这些数据。届时, 全球卫生估计数也应可用。在没有全球监测报告的情况下, 应使用替代来源和方法。需要特别注意已证明很难进行全面分析的更健康人口。

1.2 今后两年, 会员国和秘书处需要应对 COVID-19 大流行的直接和最严重影响

包括:

- 对高危人群进行免疫接种, 特别是在人口众多的国家, 特别强调降低疫苗可预防疾病卷土重来的可能性, 确保免疫接种全面覆盖;
- 精神卫生, 倡导增加国家政府对服务的财政投资, 以应对获取和提供方面的挑战, 支持培训规划以加强人力资源, 注重提高初级保健一级的服务质量, 确保基本药物的供应; 以及

- 加强卫生人力：会员国应考虑为卫生保健专业人员提供全面的精神支持和激励计划，以解决 COVID-19 大流行及大流行期间熟练卫生人力流失导致的工作人员倦怠的紧迫问题。秘书处应在需要时向会员国提供技术援助，并让主要合作伙伴参与进来，以建立供资、发展、动员和留住有效卫生人力的机制。

1.3 会员国和秘书处需要在政治窗口关闭之前充分结束 COVID-19 大流行

包括：

- 领导层重点关注和支持大流行条约定稿和《国际卫生条例（2005）》调整；
- 推进突发卫生事件架构；
- 确保世卫组织突发卫生事件规划在回归“新常态”时能够通过可预测的持续筹资来维持和加强其能力；以及
- 继续注重加强国家层面的防范工作，并保持 COVID-19 大流行期间的改进和能力。

建议 2. 世卫组织应以《第十三个工作总规划》及其经验教训为基础，确保《第十四个工作总规划》成为以结果为基础的有效战略工具

2.1 在制定《第十四个工作总规划》时，秘书处和会员国应确保将其定位为促进全球卫生领域加强一致性和协作的有效工具

这涉及以下内容：

- 利用《第十四个工作总规划》作为会员国、秘书处和伙伴的议程设置工具。这包括确保：(a)它不仅仅侧重于秘书处。(b)磋商过程具有包容性；(c)考虑利益攸关方致力于落实的机制，例如在国家层面采用健康预期寿命目标，在国家层面开展可持续发展目标本地化工作，以及在国家或伙伴战略中更明确地提及《工作总规划》和努力与其保持一致。
- 明确区分公认的重要工作领域和其实施将对全球卫生做出尤其重大贡献的 4-6 个狭窄界定的关键战略重点。这是提供领导关注、引导供资机会和扩大预算的

地方。秘书处还应制定各种方法，报告用于这些狭窄界定的战略重点的预算份额，会员国应确保逐步将预算的更大份额分配给这些重点。

- 制定一个明确、全面和连贯的变革理论，阐明利害攸关的挑战、推动因素和障碍、所需的关键行动和变革、中间和最终结果，以及关键利益攸关方各自的作用。秘书处应特别注意：(1)阐明产出、中间成果和最终成果，并将这些联系纳入其结果管理制方法；(2)阐明其具体、独特和相关的贡献。
- 通过更明确地考虑可能影响其执行的风险和意外事件，确保《第十四个工作总规划》具有适应性。
- 阐明《第十四个工作总规划》的监测和评价战略。

2.2 在制定《第十四个工作总规划》时，秘书处和会员国应考虑将以下四个领域作为《第十四个工作总规划》中可能的重点

- 建设有韧性的卫生系统：对卫生基础设施、人力队伍发展和技术的长期投资至关重要。这不仅包括物质资源，还包括使卫生系统更能适应和抵御未来危机的政策和做法。
- 全球卫生公平和获取：解决卫生服务获取和健康结果方面的不平等应成为中心关注点。这包括确保人人都能公平获得卫生保健服务，以及安全、有效、有质量保证的卫生产品（包括药品、疫苗、医疗器械、诊断制剂、辅助产品、血液和血液制品以及其他人体产品），而不论其地理位置、经济地位或其他社会决定因素如何。
- 气候变化与健康：制定减轻和适应气候变化对健康影响的战略是一项重要的长期重点。这包括了解与气候变化有关的健康风险，并采取措施应对这些风险。
- 预防保健、慢性病管理和公共卫生教育：一个关键的长期重点是从反应性卫生保健转向预防性卫生保健，其中包括促进健康的生活方式、有效管理慢性病以及投资于筛查和疫苗接种等预防措施。要实现这一转变，就要加强公共卫生教育和意识。对公众进行健康风险、预防措施和健康行为教育，对于增强个人做出知情健康决定和培养具有健康意识的社会至关重要。这种方法不仅解决眼前的健康问题，而且可以使整个人群更知情、更主动，有助于预防未来的健康问题。

2.3 秘书处应落实 2023 年结果管理制评价中提出的建议，加强结果框架，强化对结果的问责和管理¹

秘书处还应：

- 考虑健康预期寿命目标，并将其与成果指标/“三个十亿”联系起来；
- 进一步使“三个十亿”目标与可持续发展目标保持一致，并实施已确定的指标和指数改进措施；
- 确保也从公平角度报告结果；
- 寻求进一步整合和精简现有的：(a)规划和预算不同部分的结果框架；(b)由总部不同部门发起的规划指导和活动；(c)工作计划；(d)在区域和全球使用的关键绩效指标；
- 确保产出的制定方式使各国能够以有意义的方式产生共鸣；以及
- 确保结果指标保持足够的一致性，以便进行趋势分析。

2.4 秘书处应确保报告在国家一级有用、可用和得到使用

为此，秘书处应将报告方法从主要由全组织报告需求驱动转向可在国家一级使用的驾驶舱方法，并明确地将正在进行的监测和成果报告联系起来。目标应该是开发报告模板和做法，以便：

- 允许用户明确识别并允许根据商定的国家重点（无论是加速计划还是国家合作战略）实施跟踪；
- 可作为交付情况盘点及监测与评价的基础；
- 可以成为世卫组织国家办事处在政策对话、服务交付情况审查和对会员国负责过程中与各国政府接触的工具。

¹ 对世卫组织结果管理制框架的独立评价最后报告。世卫组织评价办公室——2023 年 1 月。日内瓦：世界卫生组织；2023 年（[https://www.who.int/publications/m/item/independent-evaluation-of-who-s-results-based-management-\(rbm\)-framework-\(2023\)](https://www.who.int/publications/m/item/independent-evaluation-of-who-s-results-based-management-(rbm)-framework-(2023))），2023 年 12 月 12 日访问）。

2.5 作为上述工作的必要推动因素，会员国和秘书处应注重改进数据收集和数据管理，从而奠定良好的数据基础

随着世卫组织采用数据驱动的方法，秘书处应：

- 进一步加大支持力度，建设会员国跟踪和报告重要卫生指标的能力；
- 加强自身的数据收集和分析能力，特别是在国家和区域层面；
- 确保任何新指标都可以通过常规系统或国家认可的平台进行跟踪；以及
- 设定有关数据质量的关键绩效指标，包括世卫组织核心指标的改进目标，以评估进展是否充分。

为了提高会员国报告国家指标的质量和及时性，应：

- 提醒会员国注意《世卫组织组织法》第 61 条和第 62 条规定的及时分享相关数据的义务；并
- 确保会员国做出足够投资来建立国家卫生信息能力。

建议 3. 秘书处应继续努力，使正在进行的变革制度化，并从战略和业务转变中获益

3.1 秘书处应扩大采用“行动促进结果”方法，使其成为主流做法并加以整合

为此，秘书处应：

- 将注重结果方法和工具充分纳入规划和预算程序、手册和指示；随着时间推移，结果管理制和秘书处所称的“行动促进影响”应成为同义词，并得到适当的变革理论的支持；
- 确保国家合作战略和加速计划之间的一致性；
- 在区域和国家两级建立分析能力；

- 澄清规划资源协调和绩效监测司、国家战略和支持司以及数据分析和行动与影响部门在规划、监测和报告方面各自的作用和责任，以提高一致性并避免重复；以及
- 重新定位总部的行动与影响司在以下方面的作用：(a)开发和传播“行动促进影响”分析产品和一揽子措施；(b)内部能力建设；(c)在推进《第十四个工作总规划》战略重点和主要加速方案方面提供有重点的选择性支持。

3.2 秘书处应进一步改进技术产品的优先次序确定、生产和综合交付

为此，秘书处应在国家层面落实 2023 年规范性职能评价的建议，包括来自国家和用户的充分和一致的反馈机制，同时国家一级要考虑到这些产品需要适应当地情况¹。秘书处应首先根据战略重要性和可行性，对技术产品实行更严格的前期优先排序。

3.3 秘书处应进一步调整其运作模式，以确保胜任促进战略转变的职责

为此，秘书处应：

- 通过充分采取以下行动增强世卫组织国家办事处和秘书处机制（例如产出交付团队）的能力：(a)支持工作的行政和技术资源来源；(b)为产出交付团队/国家办事处代表提供财政拨款，以激励合作；及(c)下放权力；
- 调整和优化其运作模式，具体做法是：(a)重新定义秘书处的核心职能和三级之间的相关分工；(b)相应调整资源分配和人员配置；及(c)确保消除每个战略优先重点之间的工作重复，并且不产生新的各自为政局面；以及
- 在每个层级内进行优化，并通过流动政策和人力规划在各级之间重新部署。

3.4 秘书处应确保组织发展是深思熟虑的、系统的、结构合理和协调的。

为此，秘书处需要：

- 为组织发展/转型职能和举措提供充足资源；

¹ 世卫组织在国家一级的规范性职能评价报告可在评价办公室网站（<http://www.who.int/evaluation>，2023 年 12 月 20 日访问）。

- 阐明支持《第十四个工作总规划》的变革管理计划；以及
- 确保建立流程来整合来自多个监督职能的改进建议，并确保有效、高效将改进融入变革管理计划。

3.5 作为实现上述目标的先决条件，会员国和秘书处应继续努力，提高筹资的质量、可预测性和与战略重点的一致性

这包括：

- 按计划落实评定会费增加；
- 为《第十四个工作总规划》筹资；
- 平衡“三个十亿”目标的筹资，特别是更健康人口目标。

3.6 在制定世卫组织《第十五个工作总规划》之前，世卫组织秘书处应形成分阶段进行战略规划的程序

该程序应尽早启动，包括开展循证形势分析、对《第十四个工作总规划》进行中期评估和提出若干《第十五个工作总规划》的定位供选择。然后，应评估各种战略选择，从而就战略重点达成一致意见。结果框架应在这些工作完成后确定。最后一步是确定《第十五个工作总规划》对筹资需求、组织协调以及规划和预算安排的影响。

= = =