



2026 年 1 月 9 日

人力资源：最新情况

2025 年世卫组织确定重点和调整进程

1. 本报告概述 2025 年世卫组织确定重点和调整进程及其对本组织今后人员配置的影响¹。所提供的数据为初步数据，它们基于 2025 年 10 月 31 日或在此之前所有主要办事处收到的临时数据，反映 2026 年 6 月 30 日世卫组织的预计机构状况。需指出的是，转型工作仍在进行中。本报告分为两部分：第一部分阐述确定重点和调整进程；第二部分是截至 2026 年 6 月 30 日的预计职工构成情况。

确定重点和调整进程

启动进程

2. 在执行委员会 2025 年 2 月第 156 届会议上，面对不断演变的全球财政压力，会员国进行了讨论，执行委员会在讨论后建议将 2026-2027 年拟议规划预算从 53 亿美元减至 49 亿美元。在进一步评估了筹资情况后，秘书处后来建议将预算减至 42 亿美元。2025 年 5 月第七十八届世界卫生大会批准了该规划预算，最终预算总额比最初提出的规划预算额减少了 21%。在削减预算后，为维持机构运作，在保持世卫组织核心职能的情况下，秘书处开展了确定战略重点和调整工作，以确定关键职能，并相应调整财政资源和人力资源。

3. 正如之前多份理事机构报告²所述，秘书处及早采取了缓解措施，主动减缓了过度依赖少数捐助方的风险。在 2022 年第七十五届世界卫生大会上，会员国同意逐步提高评定会费，决定到 2030-2031 年预算周期，使评定会费达到世卫组织核心预算的 50%³。此外，秘书处积极采取了节支增效措施，包括不填补空缺职位和减少支出，以应对资金冲击。

¹ 鉴于当前情况，我们需要有别于文件 EB136/6 第 9 段和文件 EB154/33 Add.1 第 22 段中规定的标准报告方式特别提交本报告，以确保向执行委员会及其他理事机构及时提供可靠信息。

² 关于秘书处改革实施计划的报告（文件 A77/28）详细介绍了在提升绩效、加强预算和财务流程以及改进问责制方面采取的行动。该报告以及理事机构其他报告明确提到效率措施、与会员国重点事项挂钩以及应对财务困难等措施。总干事和秘书处举办了多次专门信息通报会，向会员国通报最新情况。

³ 见文件 WHA75/2022/REC/1，WHA75(8)号决定及其附件 4 第 39 段(e)小段。

4. 根据关于重视会员国重点事项的建议，秘书处启动了确定重点和调整工作，以便使世卫组织在 2026-2027 年及以后实现财务可持续性。经会员国同意，在 2026 年 6 月 30 日之前动用技术活动规划支持费用基金支付赔偿金和填补薪资缺口，确保在整个进程和过渡期中保持连续性。

主要考虑因素

5. 秘书处按以下三项基本方针，提出了一套明确方法，以指导确定重点和调整进程的设计和实施工作：

(a) 按照世卫组织核心使命调整方向，确定规划重点、作用和责任。秘书处对照《2025-2028 年第十四个工作总规划》，全面审查了所有可交付成果，确定了应维持和加强的可交付成果，减少或停止了一些工作，并列明了应提升效率和增强影响力的领域。这包括进行财务分析，并在此基础上为所有主要办事处分配涵盖人事费用和非人事费用的资金封套。秘书处在设计新的组织结构时考虑到了这些费用；

(b) 在本组织三个层级，按照所批准的预算限额开展了机构调整活动；

(c) 该进程的设计基于三大核心原则：透明、公平和仁慈。通过定期沟通、开展包容性对话以及采用清晰明了的方法和决策，确保透明度。通过在本组织各级一致实施平等标准，实现公平。仁慈至关重要，需认识到组织变革对个人的影响，并强调在制订计划、沟通和实施过程中应持同情心。

开展确定重点和调整进程

6. 基本预算受 2025 年资金削减影响最大。我们审查了由基本预算供资的职位。审查范围涵盖本组织所有层级（即总部、区域办事处和国家办事处）从专业人员到一般事务人员的所有职类和职等以及所有合同类型（连续合同、定期合同和临时合同⁴）。确定重点和调整进程分四个阶段进行。

7. 第一阶段：确定结构。首先开展了高层次、详细的组织设计工作，确定了总部新的结构。通过利用显著的协同机会，为打造更高效的结构，合并和随后整合了处级和科级单位以及相关职位，将部门减至 6 个，司减至 36 个。结果，领导团队规模大幅削减（降幅为 50%）。在新的核心结构中，任命了部门领导和司长，由他们负责为各自部门和本司拟订今后组织结构，包括制订与重点活动和经批准的预算限额相符的职位说明。司长人数大减。各主要办事处开展了同样的重点确定工作，制定了今后组织结构，以启动第二阶段调整工作。

8. 第二阶段：“对应与匹配”调整工作。在总干事批准总部组织架构和各区域主任分别批准其区域办事处的组织架构后，开启了第二阶段工作。按照现行职能，开展了个人职位对

⁴ 另行审查临时任用合同。在“对应与匹配”阶段，这类合同被排除在外。

应或匹配工作：**(a)**个人未获对应职位或匹配；或**(b)**个人获得对应职位或匹配⁵。该流程适用于所有在职的持连续或固定合同的职工。每个部门和区域办事处均设有临时审查委员会（ARC）⁶负责审查所有职位对应和匹配建议。一名独立成员和一名世卫组织职工协会代表参加了该委员会会议。除了在整个对应与匹配阶段的工作外，还请职工向其所属主要办事处内设立的透明与公平委员会反映其任何关切的问题。在临时审查委员会所有成员（包括世卫组织职工协会代表）签署以及总干事或区域主任批准该委员会报告后，开启了一对一正式沟通流程，向职工通报了结果。

9. 第三阶段：单独沟通。与未获对应职位或未匹配到职位或其职位被调至其他工作地点的职工进行单独会面。

10. 第四阶段：重新任用流程。对于那些在新结构中既未获得对应职位也未匹配到职位、但符合正式重新任用流程资格的职工，启动重新任用委员会流程⁷。根据《职员细则》第 1050 条，在整个重新任用流程期间，需协助这些职工在全组织内寻找合适的空缺职位。由总部统一管理国际职工的重新任用流程，由各主要办事处统一管理本地职工的重新任用流程。重新任用流程最长为六个月，在此期间将协助符合资格的职工在本组织内寻找合适的空缺职位。这一环节工作仍在进行中，一旦走完这一环节，即完成组织结构审查流程。

职工参与和支持整个进程情况

11. 在整个进程中，从流程开发到实施，与世卫组织职工协会系统性进行了咨询和协商。世卫组织职工协会代表参与了临时审查委员会、透明与公平委员会以及本地和全球重新任用委员会的工作。世卫组织领导层全年期间经常与世卫组织职工协会会谈⁸。自 2025 年 2 月以来，共发布了 28 期每周通讯，提供了阶段性目标完成情况、即将举办的活动、辅助服务以及职工最常见问题解答。还进行了两次摸底调查以建立畅通的反馈渠道。

12. 实行了职工育儿假、回籍假、返国旅费、家庭物品运输、安置费、搬迁补助金和教育补助金等特殊措施。为减缓冲击，提供了自愿提前退休方案，临时任用合同通知期延至一个月，并提供了双方协商提前离职方案。为维持职工健康保险和养老金，实施了额外的无薪特别假安排。

⁵ “对应”指的是考虑将持有连续或固定期限任用合同且其职位不变动或变动少于 50%的职工安排在对应职位。“匹配”指的是考虑将持有连续或固定期限任用合同且其职位变动达到或超过 50%的职工安排在供匹配的职位。

⁶ 临时审查委员会成员包括：一名部门领导；人力资源和人才管理司的一名人力资源专家；一名世卫组织职工协会代表（来自另一部门）；来自另一部门的一名独立成员；以及由管理/行政官员担任的一名秘书。

⁷ 如果职工符合《职员细则》第 1050.2 条中规定的标准，持有连续任用合同或持固定期限任用合同且至少 10 年连续提供经核实的良好服务，即适用于正式重新任用流程。

⁸ 2025 年 1 月至 2025 年 10 月期间，与世卫组织领导层举行的会议次数如下：人力资源负责人与总部职工协会主席举行了 32 次会议；人力资源负责人与总部职工协会举行了 24 次会议；人力资源负责人与世卫组织职工协会全球执行办公室举行了 20 次会议；总干事与总部职工协会举行了 8 次会议；总干事与世卫组织职工协会全球执行办公室举行了 3 次会议。此外，总部职工协会、人力资源负责人、业务运作事务助理总干事、总干事办公厅主任举行了 8 次多方正式会议。

13. 为支持职员的职业发展和福祉，世卫组织在总部引入员工咨询师和职业健康医师，加强了临床和心理社会服务，以提供紧急支持。在全球范围内，举办了领导力培训和心理健康专题课程，进一步支持发挥领导作用和打造相互尊重的工作场所⁹。监察员和调解团队开展跨区域培训，培训内容涵盖克服偏见、解决冲突、心理安全和韧性等专题。

14. 职工可全天候 24 小时向员工援助计划秘密求助。另外，在适应变革过程中，管理人员和有关团队可获得联合国工作人员/精神压力咨询师专题组的指导。还提供了咨询课程，制定了供司长们使用的重要指导意见，以确保一致实施进程。

15. 2025 年 4 月，世卫组织推出了员工转型支持中心。这是涵盖心理健康支持、职业辅导与技能提升、简历撰写与求职指导、养老金及职工健康保险简介以及职场工具的单一平台¹⁰。举办了三次全球人力资源网络研讨会，内容涵盖职工应享待遇、内部司法以及总部本地招聘职工的人力资源最新流程。

截至 2026 年 6 月 30 日世卫组织预计职工分布状况

对本组织的总体影响

16. 自 2025 年初以来，世卫组织在确定重点和调整进程中采取审慎策略，重视采用预防措施。世卫组织通过自然裁员、退休和自愿提前退休等措施（总共涉及 1089 个职位），减少了离职总人数，另外，由于评定会费增加，保住了大约 600 个职位。本组织共强制裁撤了 1282 个职位。

17. 整个进程的主要目标是维护本组织的核心职能，并据此协调财务和人力资源，同时尽可能减少离职人数。通过这种方法，全球总共大约 46% 的离职通过预防措施得到管控，2025 年 1 月至 2026 年 6 月期间其他 54% 的离职是强制离职。

18. 实际上，还采取了以下预防措施：延后采取措施以免强制裁员，并实施诸如自愿提前退休方案等措施，为自愿提前退休者提供更优厚的财务补偿和协助过渡；不填补空缺职位；以及采用更广泛的自然减员办法，包括定期合同到期不续和退休后职位不补等。世卫组织优先采取这些行动，努力实现节支增效，同时减少不确定性，维护士气，并保持业务连续性。

19. 然而，本组织仅靠预防措施并不能在新的运作环境和财务现状下进行充分调整。因此，在采取预防措施后，作为迫不得已的最后手段，世卫组织不得不大力采取审慎裁员措施，以确保可持续性和连续性。还采取了其他一些措施，例如双方协商离职（即在双方协商后提前离职），以及将临时职工离职通知期改为提前一个月。在采取所有这些行动时，

⁹ 其中包括举办 10 场关于促进建立相互尊重的工作场所专题培训课，4500 多人接受了培训。还举办了 4 次领导力专题讲座，100 多名领导人参加。为应对心理健康问题，世卫组织举办了 5 场安康专题网络研讨会（参与者超过 550 人），人力资源、职工健康保险及其他关键职能团队举办了 16 场讲座，还提供了 16 次正念课程（350 多人参与）。

¹⁰ 员工转型支持中心自成立以来，已举办了 81 场职业转型研讨会，共有 6800 多人参与；104 次个人职业咨询；10 场职工健康保险简报会（参与者超过 2100 人）；以及 18 场养老金简报会（参与者超过 2900 人），并 4500 多次答复了个人养老金问题。

我们特别重视公平性和透明度，并努力支持受影响职工，在满足本组织需求的情况下尽力减缓冲击。

20. 世卫组织领导层认识到，此类进程不会毫无挑战，为此与一些重要攸关方交流了经验教训，以支持本组织持续学习工作。

数据假设与说明

21. 本节基于 2025 年 10 月 31 日之前或当天从所有主要办事处收到的初步数据，提供截至 2026 年 6 月 30 日世卫组织职工人数的极为粗略的预测数据。这些预测反映世卫组织目前人力资源重组情况以及 2025 年启动的确定重点和调整进程导致的离职情况。

22. 这些数据仅显示职工人数，除非明确说明，否则并不包括任何空缺职位（例如根据经批准的预算封套在新组织架构图中所批准的职位）。此外，这些数据未考虑到全球或本地重新任用委员会目前仍在拟订的任何建议或决定，也未考虑到在 2025 年 10 月 31 日截止日期前尚未在系统中获得最终确认的职工个人决定（如自愿提前退休方案或已批准的双方协商离职）。

23. 根据年度人力资源报告，这些数据包括规划预算职位和非规划预算职位、业务管理系统、所有特别规划、本组织代管的伙伴关系以及借调数据。它们包括以下任用类型：定期；连续；《职员细则》第 420.4 条所述的临时任用；不超过 60 天的临时任用。

24. 根据年度人力资源报告，这些数据不包括短期笔译、审校、编辑和简记员，会议短期口译员，以及国际药品采购机制职工。

25. 总部数据包括与全球共享服务相关的人员。在撰写本报告时，欧洲区域临时审查委员会尚未完成在国家办事处的所有工作。一些重组结果尚未提交，因此目前预测数据未反映这些结果。需指出的是，2025 年 5 月，印度尼西亚国家办事处从东南亚区域转至西太平洋区域。为与 2025 年 1 月水平进行对比，截至 2025 年 1 月 1 日所记录的该国家办事处 74 名职工被纳入西太平洋区域数据中。这些职工也被纳入 2026 年西太平洋区域预测数据中，以便与当前人力资源数据库保持一致。

26. 预测数据以 2026 年 6 月 30 日为准，反映届时系统中所有最终离职数据，不包括通过重新任用流程得到安置的职工。

27. 下节对照 2025 年 1 月 1 日时的人力资源数据库，提供职工分布演变情况。

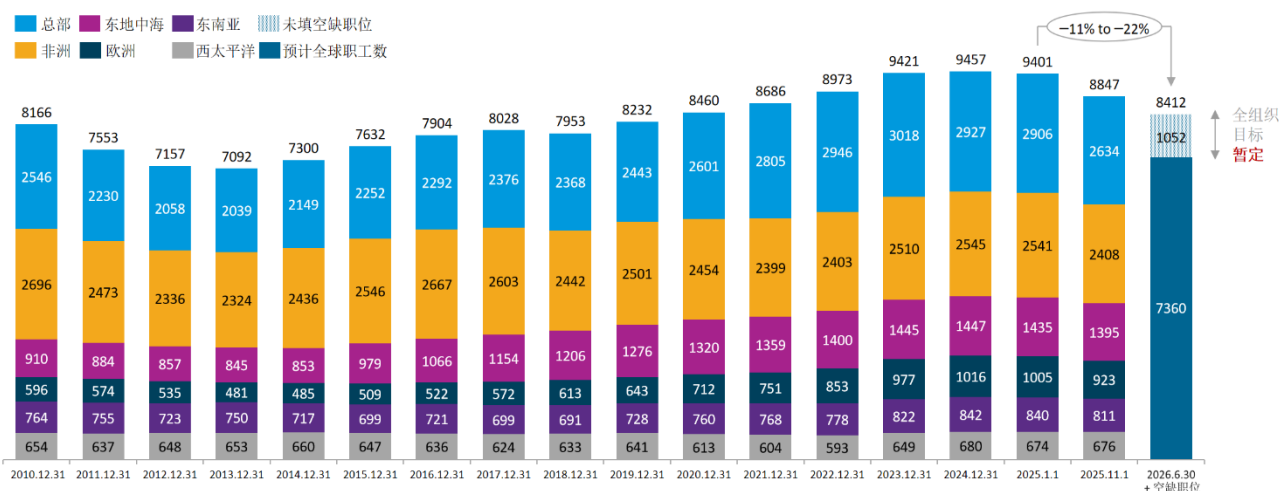
28. 所有年龄数据均为截至 2026 年 7 月 1 日的职工年龄数据，以确保可比性。职级数据源于人力资源数据库。2025 年 1 月 1 日职级数据基于当天的实际数据；2026 年 6 月 30 日职级数据基于最新（截至 2025 年 11 月 1 日）数据。

29. 由于四舍五入，加总百分比可能有所出入。

预计 2026 年 6 月 30 日世卫组织职工分布情况

30. **预计全球职工人数：**2026 年 6 月 30 日，世卫组织全球留任职工人数预计为 7360 人，较 2025 年 1 月 1 日（9401 人）减少 22%。需指出的是，大约有 1052 个空缺职位未予填补。如果填补这些职位，2026 年 6 月 30 日职工人数将为大约 8412 人，比 2025 年 1 月减少 11%。总体上，职工人数减少（减员幅度为-11%至-22%）反映了本组织的战略转变，全组织将变得更精简和更灵活，能更好地快速应对新出现的健康挑战，能将资源分配到最具影响力之处，并加强世卫组织在持续演变的全球卫生格局中的领导地位（见下图 1）。

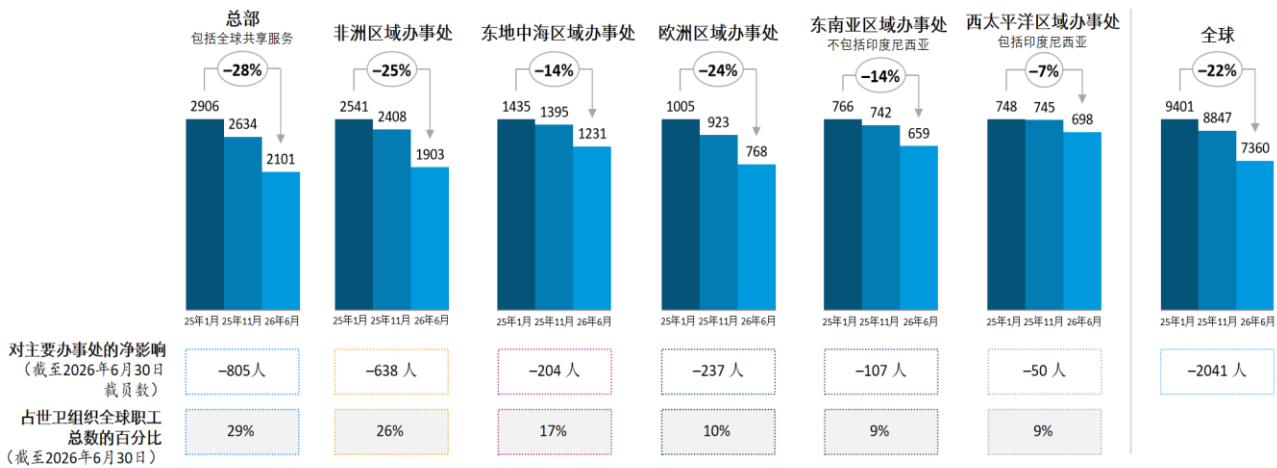
图 1. 2010 年至 2026 年期间全球职工人数演变情况^a



^a 数据反映职工人数历史演变情况和截至 2026 年 6 月 30 日的全球职工预测数据与临时数据以及待补职位范围。

31. **按主要办事处预计全球职工人数：**世卫组织全球职工战略性分布在各主要办事处，预计总部和全球共享服务 2026 年 6 月 30 日共有 2101 名职工，与 2025 年 1 月水平（2906 人）相比，降幅最大（-28%）。其次是非洲区域预计裁员幅度，该区域职工将减少 25%，从 2541 人减至 1903 人。欧洲区域职工人数预计将减少 24%，从 1005 人减至 768 人。东地中海区域职工人数预计将减少 14%，从 1435 人减至 1231 人；东南亚区域预计将减少 14%，从 766 人减至 659 人，减员数据不包括印度尼西亚国家办事处职工。西太平洋区域职工人数（其中包括印度尼西亚国家办事处职工）预计将减少 7%，从 748 人减至 698 人（见图 2）。

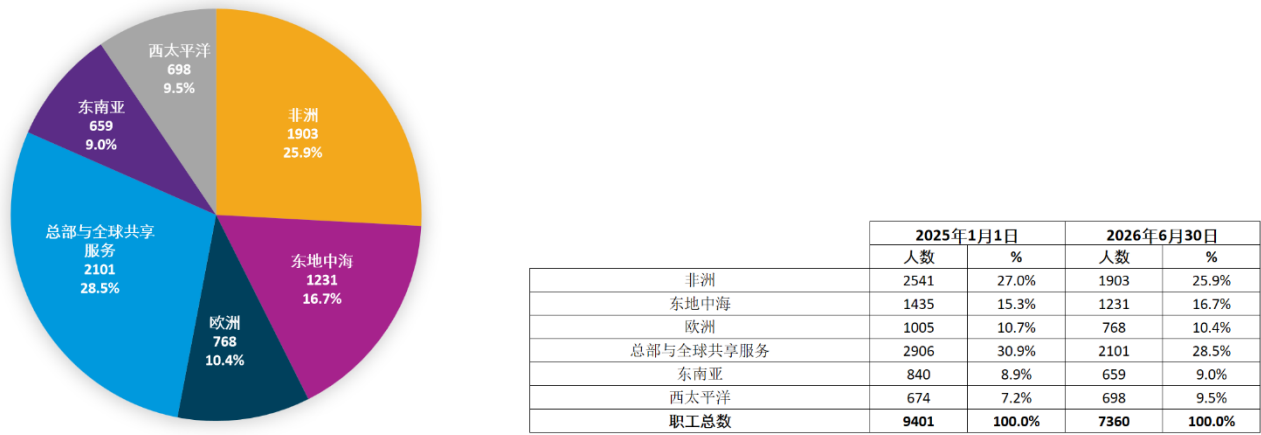
图 2. 按主要办事处预计全球职工数^a



^a 该数字反映各主要办事处裁员情况（净影响；占裁员总数百分比；以及各主要办事处职工占全球职工预测总数的百分比）。

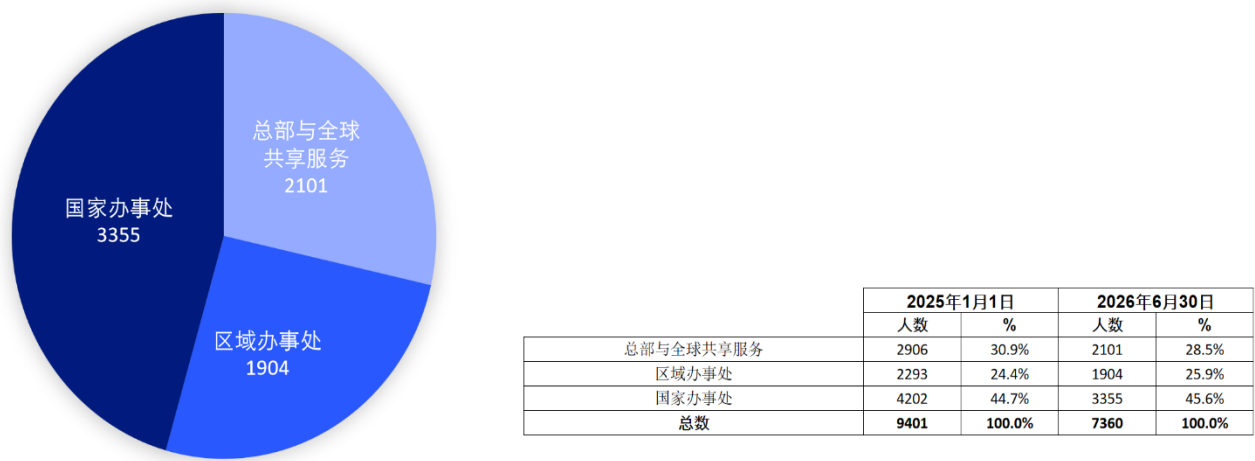
32. 按各主要办事处职工占全球职工总数的百分比计算，总部和全球共享服务职工数预计将占 28.5%，较 2025 年 1 月（30.9%）减少 2.4 个百分点。非洲区域仍占第二位，为 25.9%（2025 年 1 月为 27.0%）。东地中海区域位居第三，为 16.7%（2025 年 1 月为 15.3%）。然后是欧洲区域，从 10.7%略减至 10.4%。预计到 2026 年 6 月，西太平洋区域将占全球职工 9.5%（2025 年 1 月占比为 7.2%），增幅最大，增加 2.3 个百分点。东南亚区域占比保持稳定，为 9.0%，2025 年 1 月为 8.9%（见图 3）。

图 3. 对截至 2026 年 6 月 30 日世卫组织各主要办事处职工分布情况的初步预测



33. 按本组织层级全球职工预计分布情况：截至 2026 年 6 月 30 日，预计本组织三个层级职工分布情况如下：国家办事处占 45.6%（较 2025 年 1 月+0.9 个百分点）、区域办事处占 25.9%（+1.5 个百分点）、总部及全球共享服务职工占 28.5%（下降 2.4 个百分点）。这一状况符合在转型进程初期设定的关于进一步精简总部职工同时减缓对在国家级交付成果的影响这一目标（见图 4）。

图 4. 对截至 2026 年 6 月 30 日世卫组织各层级职工分布情况的初步预测

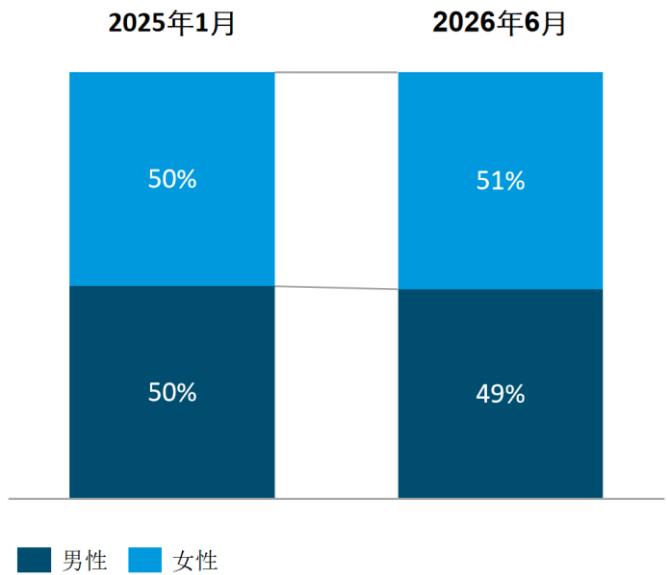


34. 按任用类型全球职工预计分布情况：截至 2026 年 6 月 30 日，全球长期任用职工总数预计为 6184 人，占预计职工总数的 84.0%，较 2025 年 1 月水平（79.1%）有所增加。其中 3924 人（53.3%）持有定期任用合同，2260 人（30.7%）持有持续任用合同。预计临时任用职工人数为 1176 人（占总数的 16.0%，2025 年 1 月时为 20.9%），其中包括根据《职员细则》第 420.4 条和第 420.5 条规定临时任用的 1171 名职工以及临时任用的持 60 天或不足 60 天合同的职工。

35. 按职类全球职工预计分布情况：对截至 2026 年 6 月 30 日全球各类职工分布情况的预测如下：专业及以上职类的职工预计约占职工总数的 41.7%（较 2025 年 1 月+0.19 个百分点），本国专业干事约占 17.1%（-0.44 个百分点），一般服务人员约占 41.2%（+0.25 个百分点）。

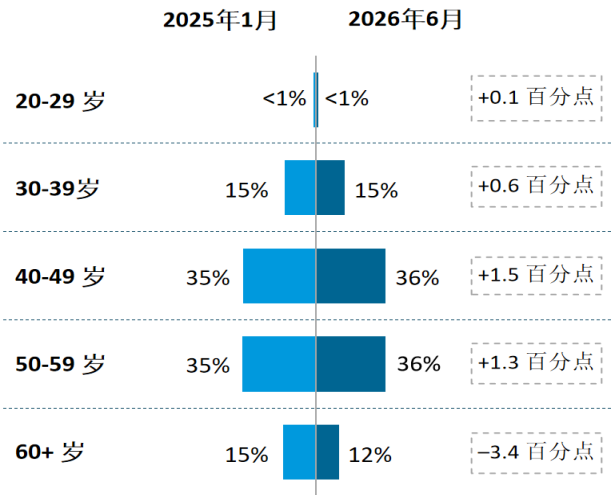
36. 按性别全球职工预计分布情况：性别平等始终是确定重点和调整进程的优先事项。截至 2026 年 6 月，预测显示女性职工总数为 3743 人，男性职工 3617 人，分别占职工总数的 50.9%和 49.1%，女性职工占比与 2025 年 1 月水平相比略增了 0.8 个百分点（见下图 5）。

图 5. 按性别预测本组织职工构成的演变情况



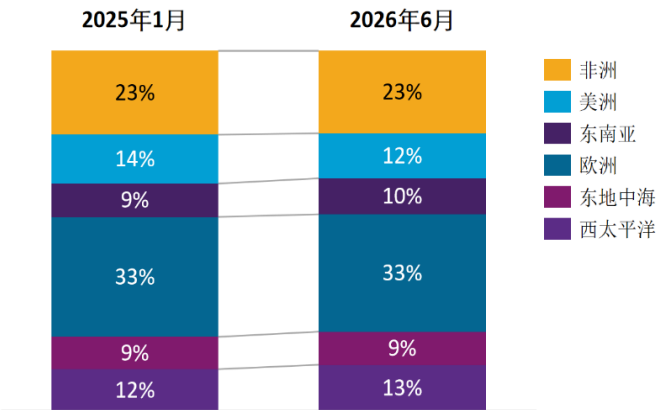
37. **全球职工预计年龄分布情况：**全球职工预计年龄分布情况反映了细微、但相当明显的职工年轻化趋势。职工仍主要集中在 40-49 岁和 50-59 岁年龄组，而 60 岁以上年龄组降幅最为显著。在主要年龄段中，20-29 岁年龄组预计占全球职工总数的 0.6%（+0.1 百分点），30-39 岁年龄组占 15.3%（+0.5 百分点），40-49 岁年龄组占 36.0%（+1.5 个百分点），50-59 岁年龄组占 36.2%（+1.3 个百分点），60 岁以上年龄组占 12.0%（-3.4 个百分点）（见下图 6）。

图 6. 按年龄全组织职工预计分布情况的演变



38. **预测全球职工区域代表性情况：**与 2025 年 1 月相比，预计本组织区域代表性构成情况基本稳定，呈现区域持续多样化。在专业及以上职类中，非洲、欧洲和东地中海区域职工占比预计保持不变（分别为 23%、33%和 9%），而西太平洋区域和东南亚区域职工占比预计将增加 1%，分别达到 13%和 10%。美洲区域职工占比预计将减少 1%，从 14%降至 12%。2025 年 1 月至 2026 年 6 月期间各区域占比情况见下图 7。

图 7. 预测专业及以上职类区域代表性演变情况



执行委员会的行动

39. 请执委会注意本报告并考虑以下问题。

- 执委会希望就本报告及其对世卫组织未来人力资源及财务可持续性的影响提出哪些意见或指导？
