



## 2002-2003年规划预算

### 绩效评估报告：最初结果概要

#### 秘书处的说明

1. 2002-2003年规划预算绩效评估是双年度监测和评估周期的一部分，重点是规划预算的实施情况。它评价每个世界卫生组织办事处对预期结果的贡献以及全组织对预期结果的总体实现情况。将向执行委员会第115届会议提交一份完整报告。<sup>1</sup>本报告总结了一部分结果。

2. 世界卫生组织于2000-2001年财务期的规划预算中第一次采用了以结果为基础的管理。自那时起，整个世界卫生组织在每一个随后的规划预算周期中均进一步促进了对以结果为基础的管理的运用。这些努力获得了巨大成功并被认为是在就结果形成一项重点、改进资源目标和实现更强责任性的一项积极步骤。与此同时，如果要在所有组织级别和工作领域一致应用以结果为基础的管理作法，则将应对各种挑战。

#### 加强组织级别之间的对话与合作

3. 规划预算方案拟定中的变化要求一个更加协作的途径，这些变化促进了本组织各级别之间的对话。吸收了国家办事处的更多意见，区域办事处与总部共同制定规划预算方案。国家意见的基础是国家卫生战略和重点以及世界卫生组织国家合作战略或相似战略计划程序中确定的世界卫生组织的行动重点。区域办事处综合每个国家的意见，将具有共同性的意见列入规划预算方案。这种互动的作法使各个级别之间更好地交流和协调，同时尊重在既定的本组织目标和战略之内区域和国家之间存在着差异。

---

<sup>1</sup> 可根据要求提供一份英文版的报告初稿。

## **侧重于职责和改进管理**

4. 世界卫生组织管理机构，包括区域委员会以及世界卫生组织合作伙伴和捐助者赞扬本组织在以结果为基础管理的更广泛框架内建立以结果为基础编制预算的行动。管理机构首次能够通过绩效监测，评估和报告预期结果“看到”本组织正在开展工作的结果。由于采取了以结果为基础的管理，世界卫生组织正在被看作是一个更加透明和负责的组织。此外，高级职员正逐渐把管理转化为结果，吸收并运用实施过程中吸取的经验教训。

## **确保组织范围预期结果向制定办事处具体预期结果和工作计划提供信息**

5. 协作制定计划程序的含义是分摊实现全组织预期成果的职责并设想各级别和办事处将开展为确保取得成就所必须的活动。这一设想并未被所有的工作领域所持有。尽管预期成果系由理事机构为全组织所通过，但是区域和国家办事处可将重点置于地方确定的需求，在全球级，全组织范围的承诺可能与总部取得的成就具有相同的意义。这一观点可能对各组织级别在支持全组织预期成果的共同计划，在资源分配、规划实施和报告方面产生影响。

## **制定富有意义的全组织范围的预算结果**

6. 世界卫生组织以结果为基础的管理反映在规划预算中，它提出本组织打算在双年度期间共同完成的任务。本组织的性质及其规划的地域范围要求全组织范围的预期结果广泛得足以满足会员国的独特需求并促进责任性。同时提供一定程度的专一性，清楚地表达希望的结果并促进责任性。这种平衡不易达到。预期的结果可能以一种概念的方式形成，这种方式难以衡量它们取得的成就，不能为制定工作计划提供足够的指导。

## **确保战略和行动计划之间的一致性**

7. 规划预算提供了一个战略框架并为世界卫生组织的工作提出了共同目标。然而，总部制定规划预算方案的时限可能意味着区域和国家办事处在规划预算方案拟订完成的同时或之前制定它们的行动计划。这种局面可能影响战略计划和行动计划之间的一致性和连接，因此有必要调整计划周期。

8. 在资源分配期间进一步体现了确保战略计划与行动计划之间一致性的问题。全组织的预期结果和工作领域的综合预算从性质上来讲是纵向的，它贯穿本组织的三个级别，而预算分配是衡向的：即它们按组织级别进行分配。因此重要的是确保实际分配与为实现区域和国家办事处对集体商定的全组织预期结果的贡献所需的资源相称。

### **解决来自组织文化方面的制约**

9. 世界卫生组织实施的以结果为基础的管理意味着全组织各级和办事处之间更大程度的依赖关系；工作统一性的一个因素；更强的责任性；并且较以往更强地对全组织范围业务规则的接受和遵守。与此类同，需要加强责任性，以及必须论证结果并加强规划内和跨规划的重点。此外，规划预期将采用一种不利于特别的规划制定和特别资源筹集的“计划、绩效监测、评估和报告文化”。在克服抵制变革方面确实存在着挑战，它是在采用和有效实施以结果为基础的管理方面的一项重要因素。

### **实施 2002-2003 年规划预算吸取的教训**

10. 按工作领域开展的对绩效分析的审查突出了 35 个工作领域的某些共同点并适用于整个组织。

### **支持规划预算的因果逻辑**

11. 世界卫生组织的目标、全组织预期的结果和指标的制定有时没有对其逻辑联系给予充分的重视，它们不是由实施者给以制定。因而，工作计划不一定能对全组织预期结果和世界卫生组织各项目标的实现给予支持。在制定规划预算方案时应增强对这些关系的重视。

### **改进指标的使用**

12. 同样的是，有时候没有很好地选择和制定指标或者需要不完全或无法提供的数据，这种情况影响着报告全组织范围预期结果的实现情况。总体来说，缺乏可衡量的目标和指标的基线数据。因此，对指标、目标和基线数据进行了完善，以便更精确地衡量 2004-2005 年规划预算全组织预期结果的实现情况。

13. 为了避免在制定 2006-2007 年规划预算方案时出现相似的问题，为制定预期结果、指标、目标和基线数据编写了一份切实可行、详细的指南并在全组织散发，为区域和总部职员举办了培训班和研讨会。正在对各项指标进行审查，作为拟订规划预算方案程序的一部分，从而确保它们的技术质量和实用性。

### **加强各组织级别之间的密切协调**

14. 世界卫生组织以结果为基础的管理及其独立的规划预算要求本组织三个级别之间密切协调。这项协调已被确定为是众多工作领域取得成功的一个重要因素。通过更加注重联合计划、绩效监测和评估正在加强协调。对 2006-2007 年规划预算方案的编制将通过增强对国家合作战略的依赖从国家获得最大程度的投入。联合计划程序将确定为实现本组织的预期结果，国家、区域和总部的需求，并将确保集体同意的每个办事处的贡献反应在它们的工作计划中。

### **规划预算是资金筹集、确定优先重点和分配的基础**

15. 为了行使作为全组织一项独特的手段，规划预算应整合各种资金来源。正常预算和预算外资源的分类必须作为贯穿工作领域和按组织级别进行资金筹集、安排优先顺序和分配的基础。

16. 根据世界卫生组织《财务条例》和 WHA56.32 号拨款决议，在 2004-2005 年双年度期间将对贯穿工作领域的正常预算和预算外资源的分配进行调整并作必要的资源调拨，以确保能够获得工作领域计划的款项总数额。

### **监测和报告更加有效的计划管理**

17. 以结果为基础的管理也需要更清楚地明确任务和强有力的监测和报告系统。将为本组织的每一级别确定发展和实施以结果为基础的管理手段的具体职责。将修订绩效监测质量保证、评估和报告框架，以便向规划主任提供更有效管理所必需的工具。

### **支持以结果为基础管理的能力建设**

18. 为了有效实施以结果为基础的管理，必须改进职员的技术。除了对包括高级管理层的所有级别的职员进行有关以结果为基础管理的一般性概况介绍之外，必须进行逻辑框架法方面的强化培训，特别要提及结果、指标和目标的制定。为了辅助目前正在国家、区域和全球级开展的培训，目前正在为行动计划和战略计划制定质量控制手段。

### **卫生大会的行动**

19. 请卫生大会注意上述报告。

= = =