



业务效率节余情况报告

1. 背景

1. 发展和国际援助领域的一项普遍共识是，应尽可能高效和妥善地使用发展资金，而且不得损害发展工作的公平性，并应注重道德操守。在《2030 年可持续发展议程》于 2015 年获得批准后，联合国系统及其各机构（包括世卫组织）提出了多项改革和转型建议，要求调整各自定位，成为支持各国实施《2030 年议程》的主要工具。

2. 世卫组织《第十三个工作总规划》以及世卫组织的变革计划与联合国发展系统目前的改革方案保持一致。联合国秘书长 2017 年 12 月的报告¹启动了联合国发展系统改革，以提高总体业务效率和效力。在证据基础上进行业务变革预计可以提高业务和规划的成本效益，将更多资金用于发展活动和规划。在世卫组织《2020-2021 年规划预算》中，世卫组织承诺通过重新分配和提高效率来节约资金，以部分抵消拟议的预算增长幅度²。

3. 根据《2020-2021 年规划预算》和《2022-2023 年规划预算》成果 4.3，世卫组织应努力提高本组织三个层级业务活动的效率和效力，按照联合国效率改革议程，大力和高效地管理财政、人力和行政资源。如规划预算所示，表 1 所列各项举措证明，世卫组织为改变管理和行政程序并采取措施提高程序和交易效率做出了努力，改进了业务和规划工作。

4. 需首先指出的是，（按照下文所述的联合国方法）提高效益并不总能减少支出。提高效益往往是用相同数量的资源取得更多成果，或者在避免增加支出的同时提高质量和实现更好的结果。执行委员会第 142 届会议指出，这符合世卫组织的资金效益战略³。

5. 本组织资金效益战略侧重于如何取得更好的成果⁴。本组织为此一直在跟踪和量化成本节约和效率收益，而不是仅仅关注节约成本或节省资金问题。本文件所列的几项

¹ 联合国文件 A/72/684-E/2018/7。

² 见文件 A72/4 和 A72/INF./2。

³ 见文件 EB142/7 Rev.1 和 EB142/2018/REC/2，第四次会议摘要记录。

⁴ 文件 EB142/7 Rev.1。

重大节资增效措施重点阐述了使用类似数量资源产生的影响，而不是专注于节省资金或节约成本。

6. COVID-19 大流行根本改变了世卫组织在 2020-2021 双年度提供技术合作的方式，也对世卫组织本可实现的节约以及为取得类似结果而需承担的额外费用产生了影响。例如，根据新制定的政策，《2020-2021 年规划预算》¹实施工作节省的大约 40% 费用是差旅和会议管理费用。在减少面对面活动和相关旅行后，员工在虚拟环境下从事大多数工作，因此，我们暂停计算最近实施相关差旅管理政策而节约的费用。随着本组织在 COVID-19 后恢复业务活动，我们将再度衡量相关节约情况。与此同时，大流行催生了新颖的工作方式，促进增强了世卫组织有效性。新工作方式有望成为世卫组织提供技术合作的新常态。

7. 世卫组织不断学习和改进其记录节资增效的方式。有一些事项不在本文件范围之内，但可能会对今后报告节支增效情况产生影响，例如由可持续筹资会员国工作组牵头主持的重要讨论。世卫组织目前的预算供资方法被视为（特别是被独立专家监督咨询委员会视为）造成低效现象的一个主要因素。技术部门以及促进性职能部门工作人员不得不将注意力集中在准备、动员、谈判、监测和报告数千笔捐款上。这些捐款合在一起，占世卫组织财政资源的 80% 以上。减少核心工作对自愿捐款的依赖将对费用以及工作人员技能的有效利用产生直接的良好影响，使本组织能够更好地实现各项规划重点目标。

2. 采用联合国可持续发展集团的方法报告世卫组织节资增效情况

8. 联合国可持续发展集团负责实施联合国效率议程，确定联合国效率议程的指标和活动，并监测在实现业务效力和效率方面做出的努力。它提出了一种长期衡量和跟踪进展方法。2021 年，世卫组织采用并充分遵循了可持续发展集团提出的方法，以评估本组织业务效率。可以采用联合国方法估算行政管理、财务、人力资源、信息管理和技术、后勤和采购等领域的效率。我们采用这一方法估算了以下三种类型的效率：

(1) **节约成本：**减少为实现特定成果而支付的资金水平。以美元计算，节约成本可以减少当前支出和/或避免未来费用上涨。可以进一步细分为：

- 减少费用：减少现有费用，例如将活动和工作人员迁往费用较低的工作地点；以及

¹ 见文件 A72/INF./2。

- **避免费用：**减少预期的未来费用，例如在费用较低的工作地点雇佣新员工以充实某一职能。

(2) **节省时间：**减少完成特定任务的总体工作量。首先算出所缩短的时间（小时/天），然后将其换算为等值美元。

(3) **提高有效性：**采取措施提高质量，例如降低风险或提高服务质量。但这些改进并不一定能带来明确的可予量化的节省。

3. 世卫组织节约成本和提高效率情况

9. 世卫组织总部负责业务运作的各司与各区域办事处合作，记录了 2019-2021 年期间在六个支持性服务领域（即行政管理、财务、人力资源、信息管理和技术、后勤和采购领域）开展的 79 项节约成本和提高效率措施（表 1）。支持性服务是驱动节资增效的一个重要因素，可对全组织广泛活动产生积极影响。其中 29 项措施是纯粹用于实现质量成果的措施，其余 50 项措施是可以量化的节约成本或时间措施。

表 1. 按服务领域划分的质量效益措施或量化效益措施

服务领域	质量效益措施	量化效益措施	总计
行政管理，包括共用设施/房地	7	6	13
财务	10	22	32
人力资源	4	11	15
信息管理和技术	2	3	5
后勤	1	1	2
采购	5	7	12
合计	29	50	79

10. 基准实施年定为 2018 年，这是世卫组织转型改革议程开始实施年。附件所列的非详尽的措施涵盖自 2018 年以来实施的、自 2019 年以来节省成本的措施。COVID-19 大流行导致的节省（即大流行后可能无法持续的节省，例如大流行期间减少旅行引致的节省）不属节资增效范畴。

11. 所报告的大多数措施是总部采取的措施，因此，本文所列的节资增效额是保守的低估额。关于今后下一步报告工作，本组织正评估如何在尽量减轻可能造成的额外行政负担的情况下系统、透明和有效地记录本组织三个层级提高成本效益情况。

12. 可予量化的措施总共节省的成本或时间相当于 113 911 920 美元（表 2）。这些节省源自政策调整、程序自动化、工作流程优化、外派到费用较低的工作地点、从人工监测过渡到自动监测、统一采购以及可量化的省时措施。如附件所示，各项举措的规模和影响各不相同。有些是某一特定业务单位采取的措施，而有些则是全组织采取的措施。

13. 有些措施往往具有跨领域性质，因此按领域分类可能并不完全准确。举两个例子予以说明：人力资源和财务领域程序自动化（如果没有信息和管理技术的支持，就不可能实现自动化）；在总部主楼翻修期间因不必为工作人员建造临时工作场所节约的费用（这方面的效率节余目前归在行政管理项下，但同样也可归在人力资源项下）。

表 2. 世卫组织按服务领域分列的节约成本和时间情况

服务领域	2019 年	2020 年	2021 年	总计
行政管理，包括共用设施/房地	18 171 750	16 625 188	2 064 250	36 861 188
财务	14 520 646	26 026 459	24 786 959	65 334 064
人力资源	1 305 500	1 629 667	3 627 984	6 563 151
信息管理和技术	1 067 308	1 066 166	1 066 166	3 199 640
后勤	233 500	183 500	183 500	600 500
采购	240 190	450 177	663 010	1 353 377
合计	35 538 894	45 981 157	32 391 869	113 911 920

14. 大约 88% 的节省（100 169 172 美元）是成本节约，其中最大额是财务、行政管理和人力资源领域节省的资金。这些往往是本组织在执行一项新政策、采用一项新方法或做出一项新合同安排之后节省的费用。2019 年报告的单项最高成本节省额是 2018 年 4 月起实施的重大差旅政策调整带来的节省。新差旅政策调整了商务舱待遇和航班行程，并新增了首选酒店计划以降低每日生活津贴费。因大流行对旅行和会议的影响而节省的旅行费与差旅政策调整无关，所以，本报告未予考虑。随着本组织业务活动正常化，将再度跟踪这些差旅措施节资情况。

15. 据报总共节省了 13 742 748 美元，其中最大节省额来自财务、人力资源和采购领域。时间节省几乎完全源自全组织流程自动化或简化。简化通常也会提高效益。

16. 在增效类别下共报告了 29 项举措。这些举措提高了质量，而不是节省了成本，例如为加快支持应急行动而建立的机制，或对全球管理系统（GSM）企业资源规划工作的改进。它们改进了工作流程，提高了流程效率，但相关收益不易量化。

17. 本组织的业务成熟程度可能会影响效率节余的规模。普遍认为规模经济能够提高业务运营效率。世卫组织于 2008 年在马来西亚设立了全球共享服务中心，为全组织所有办事处提供服务。该中心还向联合国艾滋病毒/艾滋病联合规划署（艾滋病规划署）、联合国国际电子计算中心和国际药品采购机制提供人力资源后台服务。鉴于这项重大节支举措是在十多年前采取的，我们未在附件所列举措中报告这方面的收益。

4. 结论

18. 数据显示，世卫组织在 COVID-19 大流行期间发挥了关键作用，与此同时，本组织实行了世卫组织转型和联合国改革计划，采用了最佳做法和有效战略，以不断提高业务效率和效力。本文件考虑到了《2020-2021 年规划预算》¹确定的预计各项效率节余情况，但所报告的成本节约和/或效率提高情况可能低估了真实状况。人工跟踪和报告具有局限性，无法详尽报告本组织三个层级的各项效率举措。由于大流行疫情，我们无法衡量其他措施的效益。另外，一些效率措施带来的收益和节省可能会超出原部门的范围，因此较难量化；而且，其中一些虽然归在一个业务领域下，而实际上它们是多领域共同努力的结果。

19. 不应仅从省钱角度看待本报告所述的效率节余情况。有些措施需要获得前期投资。有些措施虽未节省资金，但采购和交付更多的货物或服务或加快服务提供速度加强了本组织规划实施能力。正在制订若干措施，例如用更先进的业务管理系统取代目前的 GSM 企业资源规划系统，通过大力优化业务流程和大力推进业务流程自动化进一步提高效率。

20. 本报告所述信息反映了本组织从管理角度改进其工作方式而作出的一致努力。流程和报告的自动化以及工作流程的优化和流程的简化节省了时间，使员工得以开展其他活动，例如开展技术工作和分析。总之，这能激励员工提高工作速度和更好地开展工作。本组织集中采购或与其他机构一道联合采购可以分担文书工作量，进而能够发挥规模优势。一次性重新谈判合同可以带来持续多年的收益。世卫组织是可持续发展的典范，实行了减少纸张和机器使用的环保计划，建造了环保型建筑，并使用了节能汽车。酌情将员工调动到较低费用的工作地点或使用较低廉工作地点的员工使本组织能以等量资源（有时甚至以更少资源）做更多事情。采用新的和更好的技术使世卫组织员工能够在任何地方开展工作，而且，相对于传统的实地活动，这样做扩大了本组织覆盖范围。简化采购方法后，本组织向极为脆弱人群发放了大量医疗用品。总之，这些举措改善了工作和资源部署，为本组织继续取得成果和完成其使命提供了保障。

¹ 见文件 A72/INF/2。

附件

世卫组织效率数据

行政管理，包括共用设施/房地产和后勤

在设施和后勤管理领域采取了一些措施和政策，提高了总部和各区域办事处的整体效率。旅行和车队管理政策是秘书处最近在这方面实施政策的两个极好范例。旅行管理政策在 2019 年产生了最大实际节余额；一旦本组织恢复与旅行相关的正常业务，我们将再次衡量这些节余。车队管理政策发挥了联合国各机构在车辆运营、维护、道路安全和安保方面的规模优势。

世卫组织将政策与重要转型活动相结合，采用了技术工具，使用了无纸电子工作流程（eWorkflow）和虚拟会议平台，将设施管理和会议管理等重要职能外包，并利用成本较低的突尼斯中心为一些全球职能（如人才管理和医疗转送管理）提供支持。另外，世卫组织能够完全远程运作使本组织在日内瓦主楼翻修期间不必为工作人员提供临时办公地点。

可持续性也是世卫组织新举措的核心，例如：日常工作和正式会议不用纸张；减少设备，以遏制浪费并减少维护成本和用电；按照最先进的环境和安全标准建造总部新楼。这些措施节省了一些日常工作费用，同时这也有助于维护地球健康。

目前正在世卫组织三个层级采取其他一些措施，在设施、车队和后勤管理领域加强联合国各机构间协作和联合行动。预计这些措施将进一步提高效率和行动效果。

财务

财务领域的效率节余和成本节约涉及提高客户满意度（内部和外部客户）并与联合国其他组织以及私营部门进行比较。效率节余和成本节约体现在库务处付款和薪金领域实施的一些业务流程自动化，以及减少了处理时间和资源使用量，进一步集中处理，并改善了控制工作和财务报告。

财务司经常与其他组织交流最佳做法，利用财务技术为我们所有客户提供更快速、更高效、更可靠的服务和报告。这也节省了本组织资金。

除此之外，还与各区域、技术单位和财务司合作，为用户举办了关于新流程和旨在降低拒绝率和改善全组织绩效的新系统的专题培训。财务司定期审查业务流程，以

便在这一领域取得更大成就和持续提高绩效。下表所列信息表明，秘书处致力于提高服务水平和改善内部控制。

人力资源

自 2017 年以来，秘书处高度重视对影响员工日常生活和/或在本组织工作的流程的合理化和自动化。关于人力资源和时间效率节余措施，特别需要指出的是，世卫组织已开发了多个在线工具和门户，使工作人员能够立即获得实时信息，例如开发了工资和福利计算器以及用于申请、监测和跟踪居留证（东道国政府向居住在日内瓦的世卫组织、联合国艾滋病规划署和联合国电子计算中心的所有工作人员颁发的居住/工作许可证）、联合国旅行证件和协助会议与会者申请签证的门户。还采取了其他效率节余措施，例如改进和更新政策（修订新员工起始职档等）；建立统一的端到端流程以管理休养旅行；将可以在其他地点以更低成本完成的职能和任务外包，进一步缩短了周转时间，例如：(a)将确定职档和入职指导工作从日内瓦转至吉隆坡全球人力资源团队，(b)招聘和征聘职能从日内瓦转至布达佩斯，并在布达佩斯建立了团队。

信息管理和技术

秘书处信息管理和技术职能的任务是连接人员并增强其能力，推动世卫组织电子业务自动化和优化，以实现本组织战略目标。信息管理和技术司为各业务部门提供信息技术服务和项目，以实现流程的电子化和转型，从而提高效率和效力。本文所列的许多举措显示了这一点，通过应用技术提高了效率。信息技术是改善业务流程的关键推动因素。

除了为各业务部门提供信息技术服务外，还为数字工作场所提供了网络安全服务和其他有关服务。这些服务面向本组织所有员工，向他们提供了有助于提高生产率和协作的工具。在 COVID-19 大流行期间，这些服务确保了本组织业务连续性。与此同时，在独特环境中开展远程工作的需求推进了数字化，推动了现有服务的快速变化并催生了新服务项目。

此外，为满足世卫组织各办事处的共同需求，扩大了全球共享服务。这些服务是标准化的服务，能以更高效和较经济的方式开展活动和提供支持。它们不需要大量额外投资和资源即可在全球各地向广泛用户群推广。在许多情况下，通过重新招标、合同谈判以及与其他联合国机构统一集体采购，世卫组织降低了信息技术服务成本。

世卫组织继续采用云基技术。我们现在倾向于采用云基系统，而不是实地数据中心系统。在云基系统中，我们采用即用型订购解决方案，而不是必须由内部团队安装

和维护的解决方案。这有助于确保快速部署和推广新的应用程序，并往往能够降低现有服务成本。它还使秘书处能够逐步将重点从管理和维护复杂的基础设施转至提供业务能力，从而增加更多价值。

采购

传统上，衡量采购职能成功与否的标准是看能否节约资金，但这未能考虑到采购为本组织创造价值的作用。价值可以直接通过降低成本体现，也可以在不增加相关预算或资源的情况下通过提高质量或保障供应间接体现。

下表所列的采购情况量化了与另一联合国机构签订长期合作协议后返还资金而直接节省的费用，并量化了世卫组织为满足人道主义紧急情况下各种健康需求开发标准化和模式化药品和医疗用品包的间接影响。提供卫生包有助于抑制与员工能力、后勤、装配、储存和运输相关成本的上升，同时能改进突发卫生事件期间用品的预测、报告和分配，并确保维持质量标准，进而提高效率。

世卫组织主要根据其采购政策做出采购决定。采购原则（包括注重资金效益）是采购政策的关键要素。注重资金效益指的是世卫组织寻求以符合其需求和预算的最优惠价格、最高质量和最佳交付时间进行采购。

关于秘书处的采购和供应服务职能，并无明确的“节余”计算方法来衡量采购活动的影响。鉴于采购的分散化，这仍是一个难题。今后将争取在全球范围内订立和管理长期协议，以进一步提高效率和节省成本。

已确定的节支或增效措施详细情况表

举措	详情	节省的费用			节省的时间			合计	定性细节
		2019年	2020年	2021年	2019年	2020年	2021年		
领域：行政管理，包括共用设施/房地									
ADM.1	在人力资源流程方面采取走向无纸化-走向绿色举措。随着 PDF 拆分和合并软件的推出，文件无需打印即可发送审核，从而节省了打印成本和纸张	8000	8000	8000				24 000	在处理时，通常将以下文件打印并汇总在一起供审阅：处理离职金的文件，汇总来自全球人力资源处、差旅、养恤金、个人账户、互助会（La Mutuelle）的反馈以及当地审批证明；每个离职案例节省 10 页纸。
ADM.2	日内瓦园区大楼翻修：工作人员于 2021 年底搬入新楼								该战略旨在对办公园区进行升级，创造一个节能、符合瑞士环境和安全规范并降低运营和维护成本的平衡环境。
ADM.3	与联合国其他实体合作，进行车队管理								世卫组织车队管理职能旨在应对车辆运行和维护以及道路安全和安保方面的挑战。有效的车队管理职能将最大限度降低职业健康风险、降低事故率并减少碳排放。总之，有效的车队管理职能可带来以下好处：增强世卫组织的业务能力；提高世卫组织车队的效率；加强世卫组织车队的道路安全；将世卫组织车队的环境影响降至最低；以及减少二氧化碳的排放。通过分担车队管理职能提高效率将对燃料消耗；维修费支付频率；车辆购买的年度成本；道路事故率；以及处置车辆所得的收入产生影响。
ADM.4	投资于最先进的会议和管理系统								将会议管理职能下的音频和视频服务外包给商业服务提供商将带来与外包设施管理相同的效益。因此，这将能大幅提高效率。
ADM.5	实施旅行管理政策	17 800 000						17 800 000	注意这里将只显示 2019 年的情况。2018 年 4 月对差旅政策进行了重大修改，最显著的节支措施涉及公务舱待遇、航班行程确定以及为降低每日津贴额采取的首选酒店规划。2020 年和 2021 年，由于 COVID-19 疫情，差旅大幅减少，因此很难确定/声称这两年中节省了差旅费。
ADM.6	实施施乐（Xerox）项目，减少纸张使用和打印机数量								通过减少印刷、打印机数量、电力和其他相关成本，使世界卫生组织更加环保。

举措	详情	节省的费用			节省的时间			合计	定性细节
		2019年	2020年	2021年	2019年	2020年	2021年		
ADM.7	东南亚区域办事处和国家办事处职员的固定资产年度核查实现自动化								2021年的固定资产数据使用了在线固定资产登记工具。所有职员都可以访问分配给他们的固定资产信息。职员可以从任何地方通过 Sharepoint 远程访问该在线工具并进行核查，无需亲临办公场所。利用内部专长创建和安装了自动化系统。实现了第三方服务成本的节约。通过管理系统小组对所有国家办事处的联络人进行培训。在培训和材料成本以及会议费用方面实现了节支生效。节省了职员为去楼内各办公室以手动方式核查资产所花费的时间和精力。追回了许多未使用和失踪的资产，因为职员齐心协力交出了记录在他们名下的未使用/失踪的资产。由于加强了透明度并与全体职员共享信息，固定资产的管理得到改善。此外，通过让职员在线提出查询，加快了解决差异的速度。
ADM.8	处置废弃的设备/资产								通过专业电子拍卖服务提供商签订合同进行在线拍卖。通过电子拍卖出售陈旧车辆、信息和通信技术以及建筑设备和家具获得更高的收入。投标人不亲临办公场所，以确保遵守 COVID-19 相关规程。通过极具竞争力的在线投标和万无一失的文件审计跟踪获得最佳市场利率。这些电子拍卖工具还被印度国家办事处采用，设法通过出售来处置外地办事处的大量陈旧车辆，从而产生更高的收入。
ADM.9	外包东南亚区域房地地的安保服务								外包东南亚区域办事处的房地地安保服务，包括为其提供 COVID-19 预防措施所需的所有消耗品（根据“联合国一体化”采购计划签订合同）。提高了流程效率。
ADM.10	由突尼斯服务中心提供会议服务	63 750	90 375	120 500				274 625	
ADM.11	实施理事机构会议无纸化倡议	300 000	300 000	300 000				900 000	大幅减少用纸。2018年开始第一阶段，没有为世界卫生大会和其他会议印制和分发会前文件。2019年实施第二阶段，会期文件仅按需印刷，向与会者提供平板电脑。这以“点击”次数来衡量，也可转化为节约的纸张。
ADM.12	突尼斯服务中心已转用于为会议服务，履行原本应在日内瓦履行的职能		1 226 813	1 635 750				2 862 563	

举措	详情	节省的费用			节省的时间			合计	定性细节
		2019年	2020年	2021年	2019年	2020年	2021年		
ADM.13	在总部大楼翻修期间，实行远程办公，作为在总部建造临时空间以容纳工作人员的替代办法	-	15 000 000	-	-	-	-	15 000 000	随着 2020 年 3 月后全面实施远程办公，本组织得以减少了 1500 万美元（1400 万瑞士法郎）的支出。这是为因总部主楼翻修而移出办公室的职员建造临时结构所需的最低费用。在大流行疫情期间，所有职员都开始全时远程工作，因此没有必要增设空间。请注意，这是审议的最便宜的方案：如果不可能建造临时结构，五年期间租用外部空间来办公的估计费用将达到 2 370 万美元（2 200 万瑞士法郎）。
合计		18 171 750	16 625 188	2 064 250	-	-	-	36 861 188	
领域：财务									
FIN.1	通过总部对外币购买实行集中竞标（而不是由国家办事处进行非竞争性购买）来节省资金	3 900 000	10 700 000	9 400 000				24 000 000	竞争性招标可节省大量资金（取决于交易量和市场流动性的波动）。
FIN.2	通过全球服务中心（吉隆坡）实现集中自动化支付以减轻区域和国家办事处人工支付处理的负担					1 182 382	1 182 382	2 364 764	通过减少国家和区域级别的人工操作，大幅降低成本并提高效率。支付和对账的速度通常更快，并且大部分采取自动化方式，由此减少了人工操作并提高了对账的准确性。
FIN.3	使用安全的支付界面（减少人工干预）以降低出错/欺诈的风险			-	1587	1803	1803	5193	银行关系管理人员正在通过信用评级更高、财务状况更稳健、错误和欺诈风险更低的国际银行处理更多交易。
FIN.4	近年来，使用本地支付服务（而不是通过花旗银行进行国际支付）大大降低了银行费用	360 000	321 000	348 000				1 029 000	监控更好，成本更低。

举措	详情	节省的费用			节省的时间			合计	定性细节
		2019年	2020年	2021年	2019年	2020年	2021年		
FIN.5	实施方便用户的基于 Excel 电子表格的工具，用于每月工资扣减和随后的对账工作				12 773	13 252	13 252	39 277	该工具的访问权限限于每个区域的预定联络人，仅限对一组特定的扣减数据进行批量处理。该解决方案省去了人机互动环节，使校正更精确；由于拒绝率/错误率被降至最低，对账变得更加容易，致使所有区域办事处每月都能节省大量时间。
FIN.6	在批量更新和更高效地管理职员银行信息方面实现自动化				7615	8654	8654	24 923	现在很容易从库务处的付款功能更新/更改职员的银行信息，省去了更新职员信息的手动步骤。在薪资支付遭拒时可自动复制现有的银行信息，并创建新的银行账户记录。
FIN.7	实施技术改进以允许重新运行薪资发放流程（例如在系统突然出错之后），这可减少不能按时完成发薪的风险				29 631	34 062	34 062	97 755	这一技术改进的落实促使内部和外部审计建议能够及时结案。通过每月仅处理 10% 需要运行追溯性薪资流程的工资单，提高了绩效并节省了 90% 的系统资源。有关追溯性事件的自动审计跟踪报告，包含已实施的人力资源行动、行动实施日期、行动实施者和生效日期的详细信息，将提高审查质量，并降低欺诈性款项获得批准和支付的风险（如果有）。
FIN.8	使用自动化机器人流程的自动化财务预审流程				12 482	12 290	12 290	37 062	流程包括核实相关项目，向工作人员发送电子邮件，通知他们悬而未决的项目，如教育补助金报销和差旅费报销；寻求对银行详细信息等的确认。处理离职金；并向职员提供关于审批周转时间的信息。以前这是一个完全手动的过程，现在大大节省了工作人员的时间。
FIN.9	自动提醒功能，向职员发送定期提醒，以期提交教育补助金报销申请				10 000	9910	9910	29 820	如果在发出提醒函后职员仍未提交报销申请，系统将根据电子手册规定发出自动回收指令，并注明分期回收的次數。由于教育补助金是一项高价值交易，这种自动化能无缝运行并提供急需的监控。过去，这一流程完全是手动的，容易出错。
FIN.10	与养恤金有关的改进								为改善客户服务而实施。通过 MyService (ServiceNow) 中的现有统计数据，支持监测数量、时间表和服务级别的协议。这些改进自 2020 年 9 月起已在养恤金领域投入使用，赔偿申诉咨询委员会目前正在启用；在供应商建议书领域的使用正在接受审查，预计 2022 年上线。

举措	详情	节省的费用			节省的时间			合计	定性细节
		2019年	2020年	2021年	2019年	2020年	2021年		
FIN.11	职工健康保险在线门户网站：以无纸化/自动化操作取代了以前的手动操作					2 705 525	2 705 525	5 411 050	实行在线提交报销申请，并规定所有在职工作人员和前工作人员都必须在线提交（泛美卫生组织除外）。职工健康保险在线门户网站可提供证明以及电子保险卡。新的自动化报销验证流程节省的时间现用于更频繁地处理付款。所有退休人员年度报表过去完全是手动操作，现能自动电子传输，节省了时间和纸张。
FIN.12	为各种职工健康保险单位建立了 Sharepoint 网站								职工健康保险治理委员会、职工健康保险秘书处的 Sharepoint 网站已建立，并得到职工健康保险处所有同事和委员会成员的广泛使用。为全球监督委员会创建了 Power BI 看板。还为整合泛美卫生组织创建了 Power BI 看板。
FIN.13	旨在整合来自泛美卫生组织和职工健康保险处的信息的自动化流程				6975	7010	7010	20 995	成员数据现在能自动从 PMIS（泛美卫生组织的系统）转移，使泛美卫生组织和世卫组织总部都节省了时间。向第三方管理者，即：Aetna、CVS、COGNA、Navitus，提供成员资格数据。来自第三方管理者的报销数据和对泛美卫生组织账户的简化对账程序也节省了泛美卫生组织和世卫组织总部的时间。
FIN.14	增加了与卫生保健提供者的协议，实施了全球协议、优惠价目表和地图	10 000 000	10 000 000	10 000 000				30 000 000	与卫生保健提供者签订了许多新协议。商定了优惠价目表以改善成本结构，避免过度收费。创建了职工健康保险处与全球卫生保健提供商签署的所有协议的全球列表和地图。
FIN.15	关于处理和验证健康保险报销申请的在线培训								为前工作人员提供三种语言的在线培训（每月一次）。通过 Microsoft Teams 每周为所有地点的职工健康保险团队提供关于处理和验证报销申请的培训。目前正在职工健康保险在线门户网站内创建三种语言的视频教程（2022年推出），以培训健康保险参与者和卫生保健提供者，使其了解职工健康保险规则。这可减少咨询时间，减少错误，并提高整体客户满意度。
FIN.16	iSupplier: 推出了面向企业供应商的自助服务门户网站					791 811	791 811	1 583 622	企业供应商可通过自助服务门户网站以两种联合国语言管理自己的主数据，由此实现了节约。自助服务门户网站消除了申请人的大部分手动处理需要。在新的流程和系统中已培训了 800 多个新用户。

举措	详情	节省的费用			节省的时间			合计	定性细节
		2019年	2020年	2021年	2019年	2020年	2021年		
FIN.17	通过光学字符识别和其他系统集成自动处理发票				96 042	113 682	113 682	323 406	使用 iSupplier 进行基于非采购订单的自动付款。已部署了关于发票和付款状态的自助查询功能。对全球数百个用户进行了新流程培训。使团队的绩效提高了 43%。
FIN.18	对所有世卫组织供应商实施自动化制裁筛查并进行反欺诈监控。确立了业务风险管理，并提高了支付流程的效率					42 142	42 142	84 284	引入了自助服务选项，通过 ServiceNow 请求对供应商或收款人进行特别筛选。引入了供应商回访功能。实行了关于第三方收款人的新政策。实行了对银行信息和证明文件的集中验证。停用了数千个不活跃的供应商和银行。加强了对支出付款记录的额外筛查。
FIN.19	就如何降低拒绝率进行培训；开设讲习班，培训全球数百名员工以提高效率				793	901	901	2595	用户的反馈允许进一步改进流程，例如处理较小的名称更改。通过 MyService 和以离线方式提供了约有 200 个常见问题的丰富资料库，旨在解决重复出现的问题并指导用户找到解决方案。部署了新的关键绩效指标看板，以突出提高流程效率和有效性的机会（保留款、应付账款、拨款方面的操作）。
FIN.20	自动化报告管道；广泛进行技术培训，以支持软件工具的更有效使用和手动任务的低技术自动化				2285	2596	2596	7477	改善了对现有软件工具的利用。
FIN.21	建立机制以加快对应急行动的支持								引入了待命机制，为应急行动提供长期支持。在供应商主数据创建和修改请求上放置紧急旗帜，以加快紧急交易的处理。在现有资源范围内为 COVID-19 应急供应链业务提供了支持。
FIN.22	改进账户对账和过期余额显示								清理历史遗留问题有助于账目核对和审查。改进账目分析的呈现方式有助于清理过期项目。加强了透明度和问责制。
FIN.23	通过将记录和档案服务移交给全球财务处处长实现节约；改善对拨款激活流程和 workflows 的整合				3970	4218	4218	12 406	通过将记录和档案业务移交给全球财务处处长实现了节约。改善了对拨款激活流程和 workflows 的整合。

举措	详情	节省的费用			节省的时间			合计	定性细节
		2019年	2020年	2021年	2019年	2020年	2021年		
FIN.24	捐助者参与管理系统：为管理赠款和拨款而实施								进行中。一旦启动并运行，捐助者参与管理系统将引导捐助协议相关数据，并与全球管理系统（或替代系统）有部分（最低）衔接。它包括在线填写和批准表格，消除复制信息以及打印、签名和扫描的需要。最大限度减少手动错误。问责制和透明度得到加强。
FIN.25	自动化 PowerBI 看板，用于管理财务和其他部门提交的例外情况								先前花在提取这些信息上的时间现可用于分析和跟进，例如回溯至 2012 年的收入报告看板数据（以前通过手动维护）。
FIN.26	正在创建自动化的 Power BI 支出报告，用于监控支出				9738	9831	9831	29 400	节省员工用于创建统计数据等的时间。面向管理层和其他用户的动态报告使客户感到满意，并愿意审阅报告和遵守报告所载建议，从而改善各技术单位、区域办事处和国家办事处的合规性和问责制。
FIN.27	自动化 Power BI 看板，用于监测和核对现金和银行账户				41 414	40 633	40 633	122 680	节省手动输入时间并避免潜在的人为错误。提高了数据质量、透明度和问责制。
FIN.28	增强全组织资源规划系统，以改善工作流程和提高效率								对全球管理系统进行了诸多强化，以改善工作流程并提高流程效率，这些改进可在整个组织产生广泛的省时效果，具体包括：根据采购类型对账户代码进行硬编码，通过自助服务请求关闭保留款，以及实行电子接收工作流程。
FIN.29	提高向捐助方报告的自动化程度				25 341	24 757	24 757	74 855	以自动化流程生成提交捐助方的报告并核实拨款、财务和活动信息。这使得能够在不增加工作人员的情况下处理数量更多的提交捐助方的报告。
FIN.30	针对所有职员的财务流程培训视频（欺诈风险意识、拨款管理）								关于欺诈风险意识的视频。主要风险视频——特别是针对国家办事处工作人员。拨款管理视频。提供易于访问和方便用户的平台，向职员传播重要的财务信息和程序——也可在移动应用程序上使用。在整个组织，包括在国家办事处一级，提高透明度、合规性和问责制。

举措	详情	节省的费用			节省的时间			合计	定性细节
		2019年	2020年	2021年	2019年	2020年	2021年		
FIN.31	就世卫组织对外部执行伙伴的拨款开展全球统一保障活动			33 500				33 500	在布达佩斯创建了团队以协调和统一全球的保障活动。在2021年9月之前，关于保障活动的报告一直由日内瓦的财务人员进行；将这一职能转移到成本更低的布达佩斯将会节省未来的成本。日内瓦的工作人员将能够专注于其他紧急重点事项，而专职工作人员将全时专注于保障活动和对区域办事处/国家办事处的支持。保障活动充分透明并受到全球监督，这将有助于对监督机构和其他利益攸关方（如捐助方）就协议下资金使用情况提出的询问更迅速作出回应，从而提高对世卫组织的信心。统一世卫组织所有区域的做法将确保各办事处的做法更好、更高效和有效。开发和促进全球模板和报告，协调和监测由第三方承包的维护合同，就正确应用政策和程序向世卫组织各级同事提供专家指导意见等措施，促使减少了审计意见，并减少了各办事处处理/关闭这些问题所花费的时间。
FIN.32	在东南亚区域为特殊审批工作流程（涉及与采购和旅行相关的例外情况）、合同审查委员会和 eMemos 建立在线门户网站								在线服务门户网站加强了以下方面：审计跟踪；省时且易于跟踪；以及在特殊审批中报告访问政策和手册的链接以帮助决策。其他好处包括纸张用量大幅减少和工作效率提高，从而减少员工参与，最终实现更好的人力资源规划。
合计		14 260 000	21 021 000	19 781 500	260 646	5 005 459	5 005 459	65 334 064	

举措	详情	节省的费用			节省的时间			合计	定性细节
		2019年	2020年	2021年	2019年	2020年	2021年		
领域：人力资源									
HUM.1	职员入职的集中化/离岸化		176 500	176 500		-		353 000	为了通过集中处理人力资源业务提高效率，人力资源和人才管理职能将其总部职员的入职服务外包给了吉隆坡的全球服务中心。这项业务先前由日内瓦总部的人力资源联络人分担。现在则是由马来西亚吉隆坡的一个团队管理的一项重点任务。提高效率的措施释放了日内瓦总部的能力，这项任务现在由吉隆坡当地工作人员按照规定的周转时间处理，具有成本效益。
HUM.2	修订并实施了职档确定政策	-	-	-	403 000	396 500	207 000	1 006 500	2017年实施了新的职档确定政策，使得能够对候选人的教育程度和经验进行直接和系统的审查，以便确定准确的职档并纳入合同开始日期之前向专业及以上职类职员发出的聘用通知。职员不再有义务在任用后一年内请求审查。这确保了任用的所有职员享有公平和透明的待遇，增加了对这一流程的信任，并减少了与此有关的行政审查数量。既节省了流程的时间又提高了其效率。职员不再需要在任用后一年内请求审查；相反，会对所有职员进行系统的审查。
HUM.3	职档确定的集中化/离岸化		-	84 000		-		84 000	集中化有双重好处。可根据现有政策更一致地应用该流程。现有安排可以与入职组合起来，确保平行处理和快速周转。设有一个专门的团队来回答客户的询问
HUM.4	对 COVID-19 检测和隔离检疫的费用进行集中报销处理		56 167	337 000				393 167	2020-2021 双年度给因各种原因不得不出差的所有职员带来了额外的挑战。在申请报销 COVID-19 检测和隔离检疫费用时，所有法定旅行业务都需要额外审查。全球人力资源处是一个集中的团队，负责了解与各国旅行相关的复杂且不断变化的 COVID-19 检测和隔离检疫规程。在整个 2020-2021 双年度期间，这个专门的团队确保了准时处理业务并响应客户查询。

举措	详情	节省的费用			节省的时间			合计	定性细节
		2019年	2020年	2021年	2019年	2020年	2021年		
HUM.5	建立一个单一的端到端流程来管理休养旅行		-	123 984		-		123 984	当前的法定旅行流程由四个平行的子流程组成，包括休假管理和旅行管理。对于艰苦工作地点的职员来说，管理这一流程的要求很高。此外，流程的掌管是分散式的，这给跟踪现状带来了挑战。通过将法定休养旅行货币化，全球人力资源处将对该应享权利的掌管置于一个总框架下。与所有其他应享权利一样，以前的多步骤流程现在仅是一个端到端流程。全球管理系统（当前的全组织资源规划系统）得到了加强，使休养相关信息的启动成为休假申请的一个必要组成部分。职员应享的休养待遇现在通过薪资处支付，并可使用工资单进行核实。
HUM.6	开发七个用于人力资源相关估算的在线计算器		-	-		183 500	183 500	367 000	为了应对职员就“假设”情景提出的各种问题，全球人力资源处开发了七个在线计算器，可在世卫组织内联网上查阅。这些计算器用于支持 0 级用户。职员可以访问这些计算器并生成估计值，这些估计值可以回答他们的大部分问题，从而减少咨询时间和职员进行手动计算的时间。
HUM.7	为应对突发事件推行待命服务		-	-		-	-	-	全球人力资源客户遍布 150 多个拥有世卫组织办事处的国家。除了处理常规业务，全球人力资源处还致力于加快世界突发卫生事件相关业务的处理。全球人力资源处在工作日实行二班制，一个周日班以及周六和公共假日安排待命班。全球人力资源处为五项服务采用了五个专用号码，职员可以通过这些号码就具体业务获得即时帮助。
HUM.8	全球人力资源处通过 ServiceNow 实施了案例管理工具，用于准确分配工作、管理业务队列、跟踪业务状态、报告生产力情况以及确保记录以往所有职工健康风险评估互动，所有这些都通过一个工具进行管理		-	-		-	-	-	该工具确保按照商定的条款高效实施服务级别的协议。向客户发送基于事件的电子邮件可确保客户了解业务处理的当前状态。它可为全球人力资源主管提供准确的状态报告，以跟踪生产力和团队成员的绩效。

举措	详情	节省的费用			节省的时间			合计	定性细节
		2019年	2020年	2021年	2019年	2020年	2021年		
HUM.9	用于向日内瓦工作地点的东道国政府提交和跟踪所有身份证（工作/居留许可证）申请的自动化在线门户网站	336 000	316 000	316 000	302 500	302 500	302 500	1 875 500	为在日内瓦工作地点的所有世卫组织、艾滋病署和电算中心工作人员开发和实施一个自动化在线门户网站，用于向东道国政府提交和跟踪所有对身份证（工作/居留许可证）的申请。可申请所有身份证件（工作/居留许可）。该工具确保有效监测、跟踪和处理世卫组织/总部、艾滋病署和电算中心所有工作人员（包括职员和非职员）向东道国政府提出的所有许可证申请。该工具非常有效，因此设在日内瓦的其他联合国机构也从世卫组织获得了该工具并加以使用。所有申请都按时提交，并尊重东道国政府的要求。工作人员的效率显著提高，因为提交申请不再需要排队，而且在许可证即将到期时他们会收到自动提醒信息。每年提交总共 4500 份许可证申请。
HUM.10	为世卫组织、艾滋病署和电算中心开发和实施自动化在线门户网站，用于提交和跟踪所有联合国旅行证件的申请	84 000	79 000	79 000	-	-	-	242 000	工作人员或顾问或行政支助人员可通过在线工具直接申请联合国旅行证件。所有批准都由审批机构直接在工具中做出。该工具确保申请人和全球任何联合国通行证协调人能够有效监测和跟踪所有联合国旅行证件，并能够立即跟进和向管理层报告任何申请的状况。
HUM.11	世卫组织、艾滋病署和电算中心实行联合国旅行证件收费自动化	108 000	106 050	106 050	-	-	-	320 100	这是一个全球工具，在项目、任务、活动、支出、组织（PTAEOs）的自动上传方面，为世卫组织总部和区域办事处以及艾滋病署和电算中心带来了节约，并消除了以前对持续个人跟进的大量需求。无需输入人工修正。降低了出错风险。
HUM.12	对到日内瓦参加会议的人员的签证申请实行自动化	72 000	13 450	13 450	-	-	-	98 900	参加在日内瓦举行的所有会议（包括理事机构会议）的与会者的签证证明信不再由人力资源联络组手工准备和签署。旅行人员通过 INDICO 直接提交申请（由于 COVID-19 疫情，实际差旅极少，大多数会议都采取虚拟形式，因此 2020 年和 2021 年的节省有所减少）。
HUM.13	全球物色和招聘服务离岸化	-	-	1 699 000	-	-	-	1 699 000	将团队转移到布达佩斯。使用联合国志愿人员：访问经过资格预审的简介。展望未来：在筛选和匹配过程中使用创新手段，如人工智能。
HUM.14	采取灵活的工作安排	-	-	-	-	-	-	-	发展远程办公：使工作生活更加平衡，减少压力和病假。实现直接成本节约（在建筑管理方面）。

举措	详情	节省的费用			节省的时间			合计	定性细节
		2019年	2020年	2021年	2019年	2020年	2021年		
HUM.15	为人力资源业务建立 Power BI 看板和 Sharepoint 网站		-	-		-		-	将创建 Power BI 看板，以增强和监测人力资源业务。已经建立了 Sharepoint 网站以促进共享关于重大举措的信息。
合计		600 000	747 167	2 934 984	705 500	882 500	693 000	6 563 151	
领域：信息管理和技术									
ICT.1	通过在线电子工作流程来启动和批准证明文件和请求				17 308	16 166	16 166	49 640	实现了更迅速、可追踪、保密和移动的审批途径。无纸化流程可降低成本和减少环境足迹。这对大流行期间的业务连续性至关重要。
ICT.2	实施了电子签名；为与合作伙伴和供应商签订的具有法律约束力的合同创建电子签名平台								通过安全创建、发送和交换签名，加快合同签署过程。支持大流行期间的业务连续性。
ICT.3	有助于生产力、沟通、合作、会议和活动的 Microsoft 365 和 Zoom 解决方案	250 000	250 000	250 000				750 000	降低内部基础设施和支持服务的成本。改善用户体验和生产效率。减少电话和会议费用。这对大流行期间的业务连续性至关重要。增加参与和融入理事机构会议以及其他会议和活动的机会。
ICT.4	对移动服务进行了竞争性招标	800 000	800 000	800 000				2 400 000	为用户增加数据容量。节省的费用可从每月减少的服务提供商发票中得到体现，并转给为员工支付移动服务费用的业务部门。
ICT.5	（在其他区域办事处和总部的现有使用之外）将协同管理的桌面环境扩展到非洲区域办事处								以标准配置降低管理开销，加快硬件和软件部署，并提高安全性。通过全球一致的用户界面改善用户体验。
合计		1 050 000	1 050 000	1 050 000	17 308	16 166	16 166	3 199 640	

举措	详情	节省的费用			节省的时间			合计	定性细节
		2019年	2020年	2021年	2019年	2020年	2021年		
领域：后勤									
LOG.1	外包设施管理职能								通过外包这一职能，世卫组织总部能够实现一系列好处：减少定期工作人员数量或对其进行重新安排以填补其他职能空缺；降低运营成本和间接费用；获得技术熟练的人力资源和雇用合适的人才；通过获得正确的专业知识和经验，提高生产力和效率；节省基础设施和技术投资成本；以及降低风险并将其转移给商业服务提供商。
LOG.2	将车队管理方面的职位从日内瓦迁至布达佩斯	233 500	183 500	183 500				600 500	
合计		233 500	183 500	183 500	-	-	-	600 500	
领域：采购									
PRO.1	为关闭采购订单部署了自助服务工具				63 882	63 011	63 011	189 904	该工具实现了自动化和更高效的流程。
PRO.2	提高合同审查委员会流程的效率					157 500	157 500	315 000	正在审查围绕合同审查委员会的政策和程序，以重点关注高风险采购提案并减少案例数量，从而以更有效和基于风险的方法对高价值采购进行监督，并减少审查委员会秘书处用于审查和总结案例的时间。
PRO.3	与劳工组织一道就个人计算机设备发出联合招标书；通过竞标程序获得全球标准个人电脑和配件供应的优惠长期协议			157 000				157 000	长期协议规定的年度折扣的适用条件是所有机构达到一个累计采购价值。总体而言，世卫组织通过 2020-2021 年联合招标采购了价值 1710 万美元的信息技术设备（笔记本电脑、计算机和相关配件），通过这项联合国合作估计可节省约 157000 美元，此外还节省了时间。
PRO.4	外包对空缺通知申请人的筛选工作								在空缺通知截止后的三至五个工作日内提供预筛选的“长”名单。在试点期结束时，根据联合国机构现有的长期协议和经修订的数量重新谈判费用。

举措	详情	节省的费用			节省的时间			合计	定性细节
		2019年	2020年	2021年	2019年	2020年	2021年		
PRO.5	通过搭其他组织便车建立了21项世卫组织长期协议				79 500	106 750	106 750	293 000	供应部门参与了与其他联合国机构的合作采购计划，并借搭了一些长期协议的便车（最近借搭了一个姐妹机构的电动汽车长期协议的便车），还参与了应急医疗包的开发和管理。
PRO.6	通过联合国联合招标建立了或正在建立54项世卫组织长期协议				79 500	106 750	106 750	293 000	供应部门参与了与其他联合国机构的合作采购计划，并借搭了一些长期协议的便车（最近借搭了一个姐妹机构的电动汽车长期协议的便车），还参与了应急医疗包的开发和管理。
PRO.7	集中采购订单的处理实现自动化				17 308	16 166	16 166	49 640	减少采购订单创建中的重复处理任务并实行自动化。
PRO.8	开发标准化的药物和医疗用品包，以满足人道主义紧急情况下的不同卫生需求								以下是通过实施含有救生用品的新的和经修订的标准化医疗包来提高供应服务实效的例子，这些医疗包提供成套的模块化应对措施，以支持卫生保健系统。世卫组织得以在工作人员能力和相关费用相似的情况下实现了效率，避免了物流、组装、储存和分配费用的增加，同时为应对突发卫生事件改善了预测、报告和供应分配。与2020年相比，机构间应急医疗包的采购次数增至23倍，而与2019年相比甚至更高；在请求国数量几乎相同的情况下，这种大幅增加反映了更严重的紧急情况。肺炎工具包于2020年底推出，2021年提供了治疗114300例肺炎的药物，其中68500例为五岁以下儿童。创伤和紧急手术工具包于2019年推出，现已成为一种广泛采用的资源，用于支持约63000名在紧急情况中需要手术治疗的患者，并保证每位患者平均进行两次手术。儿科工具包于2020年底推出，2021年支持了约180 000名住院儿童和约82 000名门诊或流动诊所儿童的治疗。2021年采购的其他最近发布的用于支持在紧急情况下治疗慢性病患者的工具包包括：2017年非传染性疾病工具包（1774项采购，涉及五个不同模块中的任何一个）和最近修订的2020年霍乱工具包，用于应对非洲和中东的霍乱疫情（2550份订单，涉及15个模块中的任何一个）。

举措	详情	节省的费用			节省的时间			合计	定性细节
		2019年	2020年	2021年	2019年	2020年	2021年		
PRO.9	采购和供应服务司司长的职位从日内瓦迁至布达佩斯			55 833				55 833	
PRO.10	制定采购计划								通过提前制定计划和进行分组来寻求规模经济和流程优化。
PRO.11	汇总西太平洋区域办事处的所有笔记本电脑需求，以进行批量采购								西太平洋区域办事处汇总了所有预算中心的笔记本电脑和配件需求，以便信息技术小组能够一次性审查和验证全年需求。然后，由供应司为该区域开具一份订单。这是为了避免各预算中心重复这一程序，同时确保对信息技术采购的区域监督。
PRO.12	西太平洋区域办事处为持续和经常性服务订立长期协议								西太平洋区域办事处就保洁服务、旅行、虫害防治、咨询、通关服务订立了长期协议。这是为了在需要的时候节省进行每个单独程序的时间和精力，效率更高。
合计		-	-	212 833	240 190	450 177	450 177	1 353 377	
总计		34 315 250	39 626 855	26 227 067	1 223 644	6 354 302	6 164 802	113 911 920	