



## 2024-2025 年规划预算的筹资和实施

### 业务效率节余情况报告

#### 总干事的报告

#### 背景

1. 本报告根据秘书处改革实施计划（文件 EB152/34）中所列承诺，向会员国介绍业务效率节余的最新情况。
2. 本报告所采用的方法继续以两个文件为基础：世卫组织的资金效益战略<sup>1</sup>以及联合国可持续发展集团为估算其业务运营效率而制定的方法。世卫组织是联合国可持续发展集团的活跃成员，世卫组织记录下来的定性和定量效率提升已向联合国报告，并纳入其报告<sup>2</sup>。此外，秘书处通过世卫组织产出记分卡中资金效益方面的信息向会员国进行法定报告，在此过程中在整个组织收集到的各种意见也体现在今年的报告中。
3. 秘书处继续致力于改进工作方式，以可持续的方式实现更大的影响。正如此前的报告和独立专家监督咨询委员会指出的那样，一个剩余的主要挑战在于，世卫组织筹资方式是提高本组织效率的最大障碍。由于缺乏足够灵活、可预测、可持续的供资，本组织寻求、调动、分配、管理和报告资源的效率严重低下。预计一轮成功的投资回合将有助于减少其中一些效率低下的情况，从而使本组织能够向会员国提供更高的资金效益。

<sup>1</sup> 见文件 EB142/7 Rev.1 和 EB142/2018/REC/2（第四次会议摘要记录）。

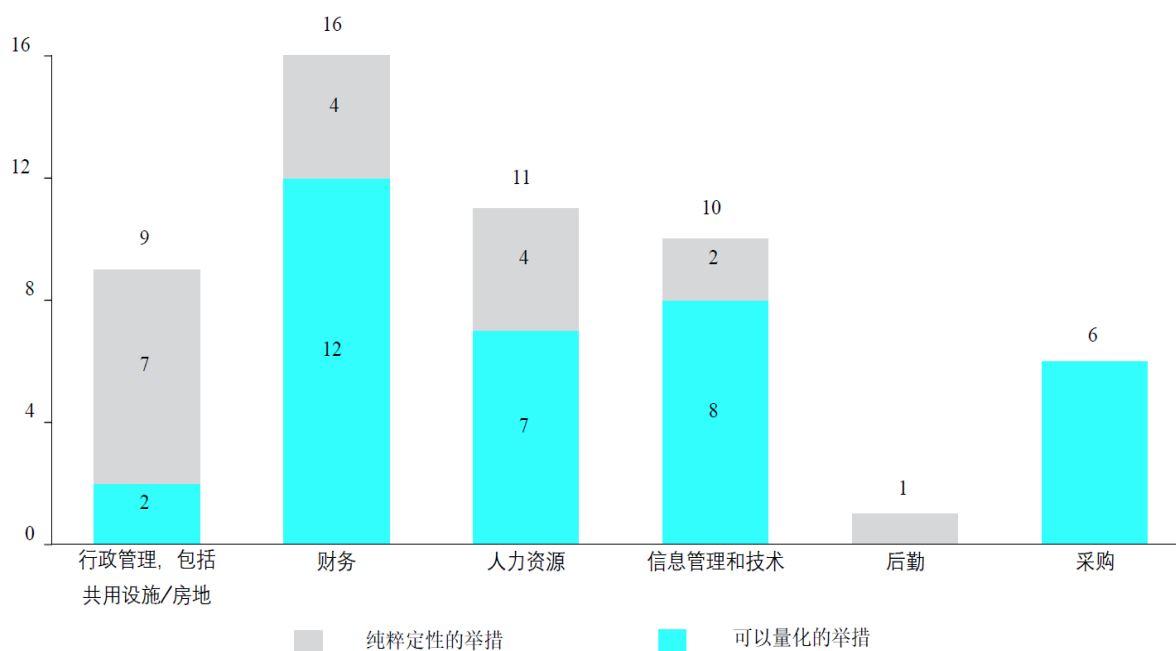
<sup>2</sup> 关于联合国效率问题工作组的最新报告，请参阅 A/78/72-E/2023/59 号文件；大会关于联合国系统发展方面业务活动四年度全面政策审查的第 75/233 号决议的执行情况；秘书长的报告。

## 2023 年世卫组织节约成本和提高效率情况

4. 2023 年的报告共包括 53 项节约成本和提高效率举措，低于 2022 年的 95 项（减少 44%）。2023 年，根据联合国提出的记录成本节约效率的四年报告时间表，许多先前报告的举措被不再列入报告。在这一阶段之后，经常性节余被视为纳入常规业务的主流。

5. 所报告的举措也按联合国的六个辅助服务领域进行了类似分类：行政管理、财务、人力资源、信息管理和技术、后勤和采购（图 1）。其中约三分之一（18 项）是纯粹用于实现定性效率提升的措施，而 35 项举措是可以量化的节约成本或时间措施，其中一些举措还产生了额外的定性效益。

图 1. 按服务领域划分的定性提效举措或可量化提效举措



6. 2023 年，世卫组织报告节省了 1.464 亿美元的成本或时间（表 1）。这一数额与去年报告的数额（1.466 亿美元）相似，但来自一套不同的举措。在三项举措中，有两项举措是去年报告也提到的发挥推动作用的措施。这两项节省了近 1.26 亿美元（见表 2）。此外，行政管理方面的一项重大举措（实施差旅管理政策）分期不再计入，使该领域报告的总成本节约减少了 83%。

表 1. 世卫组织按服务领域分列的节约成本和时间情况<sup>1</sup>

服务领域	2020	2021	2022	2023	比 2022 年 增长(%)
行政管理, 包括共用 设施/房地	16 625 188	2 064 250	25 611 000	4 411 100	-83%
财务	26 026 459	24 786 959	71 620 287	99 742 456	39%
人力资源	1 629 667	3 627 984	3 137 651	2 106 003	-33%
信息管理和技术	1 066 166	1 066 166	1 431 838	4 679 244	227%
后勤	183 500	183 500	211 000	-	-100%
采购	450 177	663 010	44 576 380	35 419 107	-21%
共计	45 981 157	32 391 869	146 588 156	146 357 910	0%

表 2. 2023 年效率报告的主要驱动因素

举措	2022	2023	变化原因
实施差旅管理政策	20 000 000	0	进入报告的第四年, 逐步停止报告。
财务 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	52 400 000	38 200 000	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)。虽然这项计划始于 2018 年, 但每年的节省都独立于前一年。
财务 5 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	12 700 000	58 800 000	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。这导致付款申请估计额减少。其他节省估计与使用 Cigna 和 Navitus 的参与者有关。

<sup>1</sup> 所列前几年的总数包括该年报告的所有举措。这些总数与线上(世卫组织会员国门户网站“规划预算实施”栏目: <https://www.who.int/about/accountability/governance/member-states-portal>, 2024 年 4 月 24 日访问)提供的详细表格中的数字有所不同。该表仅列出当年仍在报告的举措带来的节余总额, 但未包括已在逐步退出报告的举措。

举措	2022	2023	变化原因
采购 13 竞标	25 696 940	28 955 713	2022 年报告提到的举措—采用特定方法节省经常性成本—以更好地反映世卫组织管理的采购量。合同审查委员会的卷宗也由跨职能委员会审查；采购驱动的竞争使定价有所改善。
共计	110 796 940	125 955 713	

7. 关于每个服务领域和每个举措的信息可在网上查阅<sup>1</sup>。

## 双年度期末评估：2023 年最新情况

8. 为了记录本组织三个层级实现的业务效率提升，在 2022-2023 双年度规划预算执行情况期末评估中增加了一个问题。要求预算中心提供具体实例，说明过去一年在交付评估报告成果时实现的业务效率节余情况。

9. 对大约 900 份答复进行了单独评估。其中保留了 71 个国家办事处、24 个区域一级预算中心和 8 个总部预算中心的 351 项答复（举措）。这些举措根据其贡献类型被定性地分为 12 组（图 2），并在该贡献中，根据 11 个属性/改进类型进行分类（图 3），考虑到每个举措可能产生不止一种贡献。

10. 评估涵盖广泛的举措，从成功地使世卫组织能够与相关利益攸关方合作，加强与伙伴的合作以取得更大影响，到更多的“常规”措施，如酌情选择线上会议而不是面对面会议。这一全面审查强调了旨在提高世卫组织各级效率的广泛努力。

<sup>1</sup> 参阅世卫组织会员国门户网站“规划预算实施”栏目  
(<https://www.who.int/about/accountability/governance/member-states-portal>, 2024 年 4 月 24 日访问)。

图 2. 双年度期末绩效评估：根据贡献类型对各项举措分类  
占举措总数的百分比 (n=351)

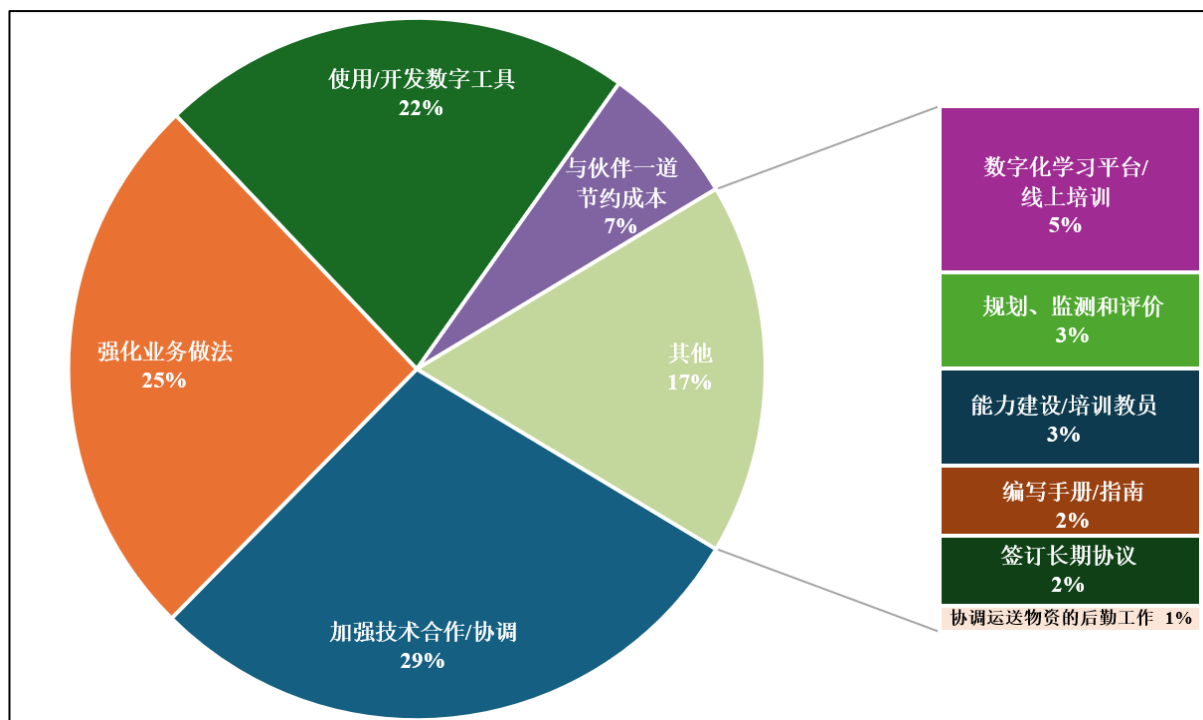
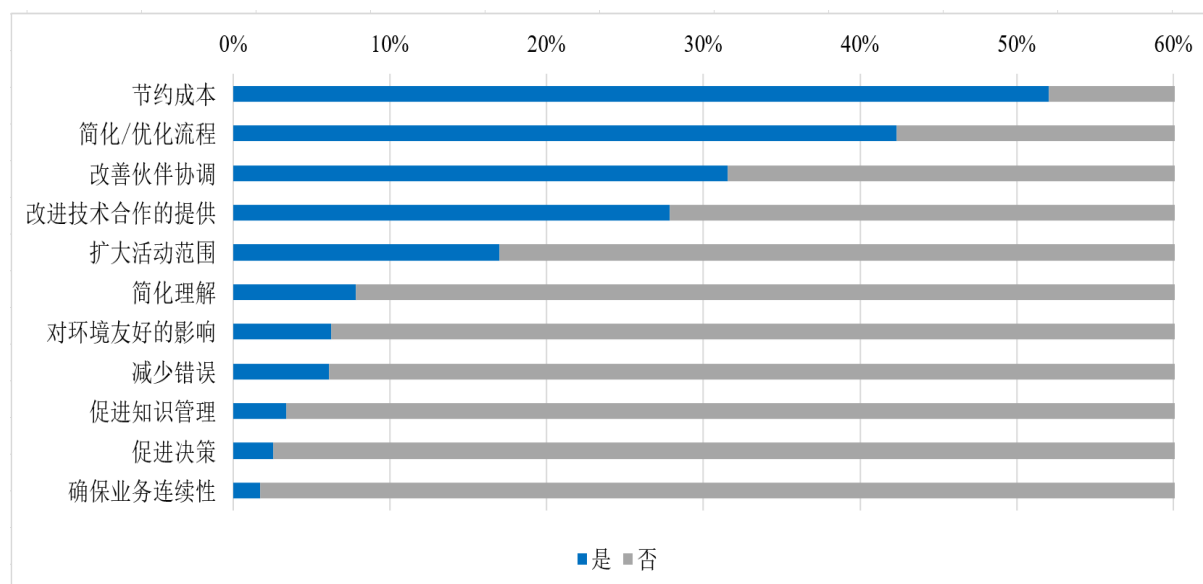


图 3. 双年度期末绩效评估：指向具体属性/改进类型的举措所占百分比 (n=351)



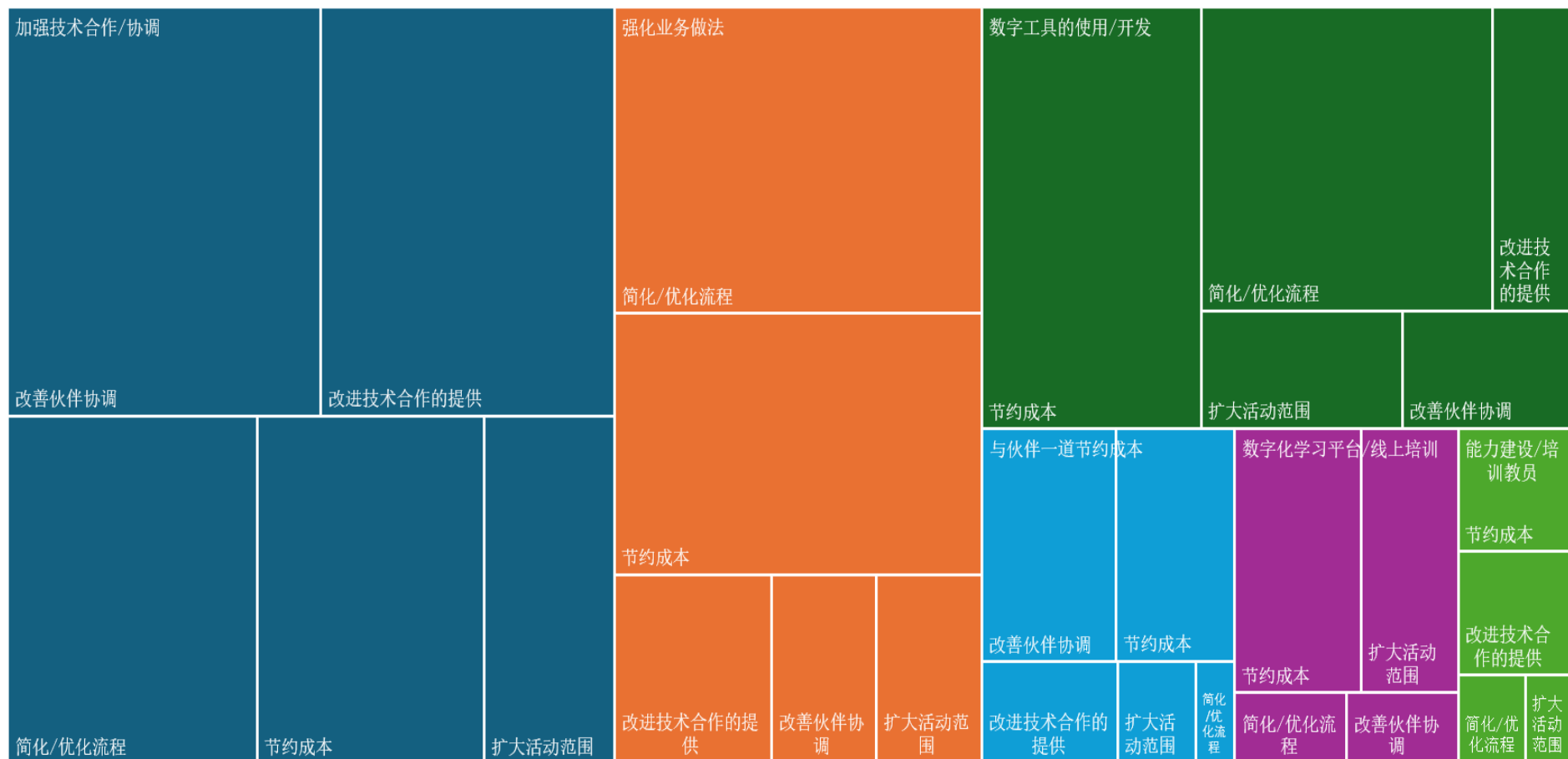
11. 这两个分类（属性和改进类型）合在一起可以更好地说明本组织所追求的质量改进的类型。例如，29%的举措属于“加强技术合作或协调”类别。这些举措表明各级工作人员积极参与改善日常工作流程，并确定内部和与伙伴的协作机会。与会者举例说明，由于加强了协作，实现了更好的协调和交付；避免与伙伴的工作重复；使所有相关行为者更好地理解 and 简化工作和流程，同时有时还节省费用。

12. 约 25%的举措被归类为“强化业务做法”，这类举措提供了各种各样的例子，从有意识地决定避免每周开支，到改进采购规划、流程、审查、后勤、联合采购、订立协议和招标，到制定和精简程序，到处置货物，以及改善办事处内部的协调和一体化。

13. 此外，本组织通过“使用/开发数字工具”类别（占有所有举措的 22%）实现了额外的效率。这方面强调牢固建立在冠状病毒病大流行期间获得的线上协作技能，而这些机能现在已经越来越多地简化到秘书处的日常工作中。许多举措表明，有意识地决定酌情转向线上线下相结合方式或线上方式举行会议，可以节省差旅费，加强协作，确保专家到位，并改善生态足迹。越来越多单位采用工具来优化流程，从而提高生产力。据报告，多个办事处采用了数字支付机制，使这一过程更快、更准确、更可追踪、更透明。使用数字工具将继续为本组织带来好处，特别是最近采用了人工智能增强型软件，该软件已用于支持日常工作，包括编写本报告。

14. 总的来说，上述类别占记录在案举措的 75%以上。图 4 总结最常见的类别，并在每个类别中识别了最常见的属性/改进类型。由于报告篇幅有限，未列入各项举措的全部细节。

图 4. 在前六类举措中观察到的主要质量改进



## 前进方向

15. 本报告第一节介绍的大多数举措在此前报告中已经提到。明年，大多数节支举措将进入第四年报告，之后将不再计入，因为所涉节余将被视为本组织正常业务的一部分。随着最近技术变革的快速发展，新的举措已经出现，并提及明年会继续落实，例如自 2024 年以来才出现的人工智能增强工具。还查明了联合国信息收集工作的时间安排和所用工具方面的挑战，秘书处正在寻求既能支持联合国的工作又能支持本报告编写工作的解决办法。

16. 关于与 2022-2023 双年度规划预算期末绩效评估的联系，效率问题允许自由发言。提交后，由几位分析员对所有答复进行评估和分类，分析员经主观判断分类。因此，所提出的分析只能作为参考。尽管存在这一限制，但对举措的全面分析强调了世卫组织提高效率工作中的几个关键经验教训和可能改进的领域，并提供了见解，可用于明年实现问题自动化。还将寻求进一步将这两项努力合二为一。

17. 在双年度期末报告中，应提及列入了本组织三级所有办事处。同样重要的是，通过具体实例观察资金效益如何成为决策的核心，以及技术协作/协调、改进业务做法和将数字工具纳入日常工作在多大程度上推动了效率的提高。上一个双年度对这些领域的重视表明，它们在加强日常工作流程和促进内部及与外部伙伴的合作方面发挥着关键作用。这符合目前向世卫组织更现代化的业务管理系统过渡的进程，预计该系统还将通过严格优化和自动化业务流程来提高未来的效率，这将在不久的将来实现。

18. 最后，2024 年对世卫组织来说是关键的一年，可能会采用和启动新的资源调动机制，预计将为本组织带来更灵活、更可预测、更可持续的资金，并预期因此提高效率。

## 卫生大会的行动

19. 请世界卫生大会注意本报告并酌情提出意见，包括就以下问题发表意见：

- 明年如何改进报告？
- 会员国是否认为在本报告 2022-2023 年规划预算双年度执行情况期末评估中纳入对业务效率问题的分析是有益的？

= = =