



贸易和发展理事会  
战略框架和方案预算工作组  
第八十届会议  
2020年9月14日至16日，日内瓦  
临时议程项目5

## 评价贸发会议的活动：概述

贸发会议秘书长的报告



## 导言

1. 本报告概述 2019 年 4 月至 2020 年 4 月完成的对贸发会议方案和项目的外部评价，目的是报告所有评价活动、加强问责并汲取经验教训。评价综合报告是知识产品，是巩固和分享获得的知识以及加强贸发会议评价的反馈和学习回路的工具。

2. 评价根据贸发会议 2011 年评价政策<sup>1</sup> 以及联合国评价小组发布的最新《评价规范和标准》进行。<sup>2</sup> 这些评价的目的是对业已执行的工作作出结论，就必要的改进提出建议，并总结经验教训和最佳做法。这些信息有助于今后工作的设计、规划和执行。鼓励贸发会议方案管理人员在设计、执行和监测方案的过程中，参考以往有关贸发会议活动的评价报告和概述。<sup>3</sup>

3. 本报告第一章介绍五个项目的评价结果；第二章对 2015 年至 2019 年期间的项目评价所汲取的经验教训进行元分析；第三章介绍 2019-2020 年贸发会议评价事项和活动的最新情况。

4. 2019 年 4 月至 2020 年 4 月期间，共完成五次对项目的外部评价。其中三个项目由联合国发展账户支持，一个项目由荷兰政府支持，一个项目由芬兰政府支持。具体而言，这些项目是：

(a) 项目 1415M：建设部分最不发达国家的鱼类出口升级和多样化能力；

(b) 项目 1415N：加强政策制定者评估国际贸易中非关税措施的影响和制定适当政策对策的能力；

(c) 项目 1415Q：建设发展中国家转向可持续货运的能力；

(d) 项目 INT/OT/TFBI：旨在开发、宣传和推动银行可担保的可持续发展目标项目的投资促进伙伴关系；

(e) 普惠电子贸易项目。

5. 以下是对这些项目的五次评价所得出的主要结论的一些要点。这些评价更详细的结论、建议和经验教训见第一章。

(a) 总的来说，评价认为所有项目都与受益国的需要相关，并且完全符合贸发会议的任务规定。此外，贸发会议在所评价的工作领域，如非关税措施和货运领域的相对优势得到了验证。

(b) 关于成果和实效，评价发现，所有项目都加强了发展中国家政策制定者和从业人员在各种专题上的技术知识、认识和能力，从鱼类出口的国际标准、可持续货运、非关税措施和电子商务，到投资促进和可持续发展目标等等。一些证据表明，贸发会议的项目促使科摩罗、莫桑比克、缅甸和乌干达等一些国家渔业部门的国内立法、机构和政策发生了具体变化，或者为肯尼亚和卢旺达货运政策的积极变化提供了支持。但长期影响还有待观察，因为一些项目是最近才结束

<sup>1</sup> [www.unevaluation.org/document/detail/1189](http://www.unevaluation.org/document/detail/1189).

<sup>2</sup> [www.unevaluation.org/document/detail/1914](http://www.unevaluation.org/document/detail/1914).

<sup>3</sup> <http://unctad.org/en/Pages/About%20UNCTAD/Evaluation%20at%20UNCTAD/Eval-All.aspx>.

的，或者在某些情况下，项目产生的工具和/或指南在项目的最后阶段，即外部评价已经开始时才推出。

(c) 尽管存在一些内部和外部限制，但所有项目都以具有成本效益的方式及时利用资源方面表现出了高效率。

(d) 在许多项目中，伙伴关系协助提高了效率和影响。但评价发现，有些项目中还有增加合作的余地，包括私营部门或其他联合国机构的更多参与。

(e) 一些项目概念或活动将性别和人权纳入了主流，但努力仍然非常有限，对有些项目而言，将这些考虑纳入实质性工作和分析具有挑战性。

(f) 这些项目工作的可持续性和连续性也受到质疑，因为后续工作或扩大活动将需要更多的财政承诺和技术支持。

## 一. 评价结论摘要

### A. 项目 1415M：建设部分最不发达国家的渔业出口升级和多样化能力

6. 该项目始于 2014 年，核定预算为 596,000 美元，后由联合国发展账户追加 255,775 美元补充资金，项目活动延至 2019 年 5 月 31 日。这一项目着眼于提升柬埔寨、科摩罗、莫桑比克、缅甸和乌干达这五个最不发达国家的技术知识和专长，克服鱼类出口国际标准带来的挑战。其目的是强调鱼类和渔业产品领域的国际标准、法规和措施对最不发达国家的出口及其国际竞争力的影响。该项目力求确定其他国家的成功经验和最佳做法，并确定执行政策和战略，以期通过发掘最不发达国家的渔业潜力，提高它们遵守国际标准的能力，并增强其发展出口和实现出口多样化的能力。

7. 评价得出的结论是，该项目完全符合贸发会议的作用，并与最不发达国家的需要和挑战高度相关。项目的原理和设计最不发达国家和其他脆弱国家的需要和挑战高度相关。该项目还利用了贸发会议在贸易领域的相对优势，特别是就非关税措施及其对最不发达国家出口的影响开展的长期工作，并以一些组织在传播知识和培训内容方面的部门专长作为补充。作为渔业部门的第一个项目，该项目还有助于发展贸发会议的未来相对优势。

8. 项目为政策制定者和从业人员提供了有用和可行的技术知识，以便他们着手制定和改进以市场为导向并适当考虑资源可持续性和环境治理的渔业部门发展计划。有证据表明，受益者在一些有助于渔业部门贸易竞争力的问题上的知识、认识和理解有所增加。但尚不能得出该项目将把这种知识转化为各国在国家一级管理该部门的能力的结论。一些证据表明，该项目还使五个参与国中四个国家(科摩罗、莫桑比克、缅甸和乌干达)的国内立法、机构和政策发生了具体变化。

9. 该项目在以具有成本效益的方式及时利用资源以及与专门机构合作实现项目内容方面显示出高效率，并获得了扩大覆盖范围的额外资源。该项目得到有效实施，在预算范围内及时完成了各项活动，并迅速适应了未预料到的事态发展和机遇。补充资金的调动堪称典范。项目实施中一个值得注意的方面是贸发会议成功筹集了 145,500 美元的额外外部资源，从而扩大了受益者的范围并扩展了项目内容。

10. 后续干预需要额外的技术和资金支持。该项目为采取后续干预措施建立了证据和知识基础，但需要贸发会议以及其他伙伴和捐助方提供额外的技术和投资支持。评价得出的结论是，由于该项目是最近完成的，对其可持续性作出结论还为时过早，尽管有证据表明，参与国正在或打算在政策行动或行政条例中，利用从该项目获得的知识和认识来改善本国的渔业状况。

11. 在性别和人权主流化方面作出了一些努力。该项目努力将性别和人权纳入主流，项目的几个分析性案文着重提到世界各地妇女在渔业部门就业的情况，并适当注意将妇女受益者纳入项目活动。尽管渔业部门的性别角色得到承认，但评价发现，讲习班对性别问题的涉及有些不足。

12. 建立了强有力的伙伴关系，但仍有让更多机构参与的潜力。通过该项目，一些专门的国际技术机构、政府机构、学术界和其他非营利组织成为开发内容和传递知识的合作伙伴。其中一些安排以两个英才中心的形式得以制度化。该项目与越南和毛里求斯的两个区域英才中心建立了强有力的体制安排，以推广和扩大所制定的能力发展方法。然而，让一些机构(例如联合国粮食及农业组织、联合国开发计划署和联合国工业发展组织)参与进来的潜力可能远远超出内容支持范围，而扩展到制定全面的市场准入联合方案和调动投资。

13. 根据这些发现，评价提出了以下建议：

(a) 能力发展项目的长期成功在于对处于适当位置、有机会转变政策和行动的最合适的人员进行技术和领导技能培训。诸如 1415M 等项目可通过各国政府主导并与贸发会议协商的竞争性遴选程序，健全参训人员遴选程序。有时间并亲自参加整个项目的培训应当是强制性的，并且是一个前提条件；

(b) 诸如 1415M 等能力发展项目可产生大量高质量的内容，只有很少人能在第一时间收到。建立包括讲座视频在内的所有内容的在线资料库将不无裨益，这些资料库将成为全球公益物；

(c) 贸发会议可以记录其他发展中国家通过市场法规(最低出口价格)、主要仓库中心的市场信息公告以及在海外使团的贸易部门任命出口营销机构等行动渗透市场的成功案例经验，并向参与项目的国家和最不发达国家传播这些经验；

(d) 贸发会议可以考虑采取多国干预措施，协助五个参与国提出可行的渔业改进方案提案和编制概念说明，供捐助方和其他技术合作机构审议；为了进一步推进这一概念，贸发会议可以建立一个标准的项目拟订融资机制，协助各国通过利用结构化的程序和确定关键要素的优先次序，制定渔业改进方案；

(e) 贸发会议应考虑让参与国提交一份概述正在考虑的出口发展主要政策行动和前进战略的报告，以及一份概述政府和私营部门在遵守国际卫生和植物检疫标准方面进一步的需要的报告；

(f) 建议培训手册的最后版本包含一个关于性别问题的章节，该章应与分析渔业性别问题方面更加专门的权威机构协商编写；与此相关的是，在英才中心设计的未来培训课程中，应有一次关于性别平等、人权和渔业的课程，并应从倡导性别平等和增强妇女权能的专门机构中挑选专家发言人。

## B. 项目 1415N：加强政策制定者评估国际贸易中非关税措施的影响和制定适当政策对策的能力

14. 该项目在 2014 至 2018 年期间实施，预算为 620,000 美元。其目的是提高发展中国家政策制定者解决非关税措施相关问题的能力，从而最终改善发展中国家出口产品进入国际市场的机会。项目针对三个区域(非洲、亚洲和拉丁美洲)。参与国被界定为该项目有助于其数据收集并为其开展案例研究的国家。具体而言，直接受益于该项目的 15 个国家是：阿根廷、澳大利亚、巴西、智利、中国、古巴、日本、肯尼亚、新西兰、巴基斯坦、秘鲁、俄罗斯联邦、南非、泰国和越南。由于信息可以在网上免费获取，任何国家代表均可访问非关税措施数据库和出版物。

15. 评价得出的结论是，该项目对受益者具有相关性，非关税措施数据库是有用的。所有答复者都提到，非关税措施数据库，特别是贸发会议的贸易分析和信息系统(TRAINS)数据库如果是最新的话，就是有用的，因为通常情况下，关于非关税措施的数据虽然有，却分散在互联网或国家文件中。从这个意义上讲，该项目旨在收集分散的信息，并对很快就会过时的非关税措施数据库进行更新。

16. 贸发会议在非关税措施领域具有相对优势。关于贸发会议相对于国际贸易中心、世界银行和世界贸易组织等其他组织的优势，在通过这一项目完成的具体工作(收集政策层面的非关税措施数据并填充数据库和分析数据)方面，贸发会议比其他三个组织(和其他组织)处于更有利的地位。事实上，为提高总体非关税措施数据的可用性，其他组织执行不同而互补的任务。但贸发会议凭借现有的数据库及其注重学术的声誉和工作人员，以及与教授、学生和学术顾问的大量联系，拥有便利的人力资源，因此最有条件开展这项工作。

17. 提高了对非关税措施的认识和了解，但制定健全的政策对策需要时间。评价还得出结论认为，该项目协助提高了受益者的认识、了解和利用既定的非关税措施数据平台及改进的分析研究和工具分析非关税措施影响的能力。然而，由于制定应对非关税措施的健全政策需要时间，因此在项目周期内未能完成。许多答复者提到，在提高对非关税措施的认识和了解，或者提高分析非关税措施对国家经济影响的能力方面，私营部门的参与会有一定程度的帮助。

18. 评价认为该项目整体效率很高。贸发会议的管理团队规模保持在最低水平，在很多情况下，活动是与其他组织的举措协调组织的，这有助于降低组织活动的实际成本。大多数答复者提到，考虑到所做工作的质量和作者的知名度，实际上以很低的成本实现了一本书的制作和出版。

19. 非关税措施方面的持续工作需要进一步融资。总体上认识到需要不断更新关于非关税措施的现有信息，这为成果的可持续性提供了支持。然而，事实仍然是，这项工作是有成本的，而且不知道这要花费多少。评价发现，贸发会议有意为这类活动进一步融资。之所以如此乐观，是因为捐助方对非关税措施重新产生了兴趣，而部分原因在于该项目。

20. 将性别和人权纳入项目具有挑战性。评价发现，管理团队在将性别和人权纳入项目方面面临挑战。近一半答复者认为，公平贸易和对性别问题有敏感认识的贸易政策不是该项目的相关专题。在那些认为性别是一个应纳入该项目的相关问

题的人当中，70%认为它被适当纳入。所有答复者都提到，将人权概念纳入非关税措施领域并非易事。

21. 根据这些发现，评价提出了以下建议：

(a) 贸发会议应确保为每个联合国发展账户项目小组分配和指定足够的力量；此外，这可能会带来意想不到的成果，产生新的想法；

(b) 建议收集关于所有发展账户项目指标的具体基线数据，并以此为依据设定目标，以便今后的类似评价能有藉以评估此类项目的基准；

(c) 建议私营部门参与今后类似项目的活动；由于国际贸易中心也从私营部门收集数据，建议继续加强两个组织之间的合作，以确保两套非关税措施数据保持互补；

(d) 在开始这类项目之前，需要分析和测试与贯穿各领域的主题如性别和人权的联系；然后将这些联系完全纳入项目设计；

(e) 应利用监测贸发会议开发的数据库使用情况的工具，获取关于全球对该问题兴趣的具体数据，并提高捐助方的兴趣；

(f) 建议扩大本项目信息和数据以及现有内容的传播渠道；未来的非关税措施项目需要继续使项目内容便于更多的政策制定者和其他相关决策者获取。

### C. 项目 1415Q：建设发展中国家转向可持续货运的能力

22. 该项目于 2014 年 4 月 1 日至 2018 年 11 月 30 日实施，预算为 611,000 美元。其目标是加强撒哈拉以南非洲和加勒比政策制定者、运输运营商和金融机构之间的了解与合作，以促进和资助可持续货运的发展。

23. 评价得出的结论是，该项目充分满足了直接目标受益者的需要，其各项目标促进了国际商定的优先事项，如可持续发展目标 9(具体目标 9.1)，并涉及贸发会议关于技术和物流的次级方案 4 的优先事项。虽然联合国系统内外的一些其他发展行为体也开展可持续运输工作，但贸发会议是唯一一个从全球角度全面开展货运工作的联合国实体。

24. 该项目促进了国家层面货运政策的积极变化。评价发现，贸发会议为绿色货运方案的制定作出了重大贡献，该方案通过北方贸易走廊协调局、贸发会议、联合国环境规划署和气候与清洁空气联盟之间的伙伴关系，于 2017 年制定，随后由北方贸易走廊协调局批准。在成果层面，北方贸易走廊协调局报告了在其成员国一级(特别是肯尼亚和卢旺达)为实现货运政策的积极变化而采取的初步步骤。

25. 在管理方面，评价发现，该项目在确保交付成果的相关性和质量方面表现良好。然而，由于内部和外部限制(分别是人力资源和 Umoja 系统的采用；合作伙伴不到位以及主要机构和合作伙伴的管理变化)，项目实施进展缓慢。这种拖延妨碍了项目期间对研讨会的后续支持，从而降低了成效(扩大成果)和效率。

26. 为了取得可持续的成果，需要额外的资金来更新和宣传该项目的可持续货运工具。评价得出的结论是，为了促进可持续性，可持续货运工具需要定期更新，以保持相关性，并需要加以宣传，以确保更广泛的使用。如果没有额外的预算外资金(用于网站维护、推广可持续货运工具的活动、培训等)，所建立的认识很可

能无法得到保持并转化为预期的政策变革。与向从事相关领域工作的捐助方提供可持续货运相关服务如升级货运基础设施相比，为独立的可持续货运项目筹集资金可能更具挑战性。

27. 没有太多证据表明该项目将性别和人权纳入了主流。项目设计包括对性别问题的一些思考，但没有就项目对两性的影响作具体分析。不过，可持续货运框架包含与性别和人权相关的主要绩效指标和可持续货运措施。对新项目而言，还有加强应用贸发会议现有的性别平等主流化工具，包括贸发会议工具包的余地。

28. 在区域层面有良好的伙伴关系。与北方贸易走廊协调局和中部贸易走廊协调局的伙伴关系是通过具有相应任务的区域机构解决次区域问题(跨境运输)的良好范例。在加勒比，贸发会议让加勒比开发银行、加勒比港口管理协会和全岛卡车司机协会(牙买加)参与了进来。在东非，贸发会议、联合国环境规划署和气候与清洁空气联盟共同为北部贸易走廊的绿色货运方案作出了贡献。其他联合国实体(区域委员会)和南太平洋大学参加了活动，该大学为交流经验提供了一个案例研究。

29. 根据这些发现，评价提出了以下建议：

(a) 贸发会议应加强努力，利用现有的贸发会议工具，将性别问题纳入新项目的潮流。尤其重要的是要分析项目对两性的影响，以确定避免性别偏见(对男女的不公平或不同待遇)的措施；

(b) 提高对受益者的有用性和持续相关性，巩固和加强开发的产品，包括微调可持续货运框架和可持续货运培训工具包，并定期更新网站；考虑发布一个进行快速自我评估的简化可持续货运框架，这可能需要一些额外的资源；

(c) 当项目规模相对较小时，贸发会议可以考虑联合方案，支持将概念(例如这里的可持续货运)纳入其他发展行为体干预行动的主流，而不是单独提供关于可持续货运的支持；

(d) 考虑在有可能与现有合作框架挂钩或加强现有合作框架的情况下，继续使用区域和次区域办法开展可持续货运工作；必要时，应将区域支持与国家支持相结合；

(e) 进一步努力加强与有兴趣为可持续货运相关措施提供资金的金融机构的合作。

#### D. INT/OT/TFBI 项目：旨在开发、宣传和推动银行可担保的可持续发展目标项目的投资促进伙伴关系

30. INT/OT/TFBI 项目由荷兰政府供资，预算为 275,000 美元，于 2016 年 11 月至 2019 年 2 月实施。该项目旨在提高投资促进机构官员筹备、宣传和推动银行可担保的可持续发展目标项目的的能力。这项能力建设提案包括关于外向投资机构和投资者优先事项的信息；它展示了与可持续发展目标相关的投资促进的成功做法，开发了关于打包投资项目提案的工具和培训，并围绕可持续发展目标建立了一些投资促进伙伴关系。

31. 评价得出的结论是，该项目与各国的需要高度相关，符合贸发会议在支持发展中国家机构吸引投资以实现可持续发展方面的任务和专长。项目受益者表示，虽然《2030 年可持续发展议程》的许多方面属于若干联合国机构的职权范围，但贸发会议是在投资促进领域拥有扎实和全面的经验和知识的唯一实体。从国际捐助方和投资者的角度来看，该项目也是大有希望的，因为与 2030 年议程的其他议题相比，关于私营部门发展和发展机构利用私人融资的知识还不够充分。

32. 认识有所提高，但在业务层面的影响仍不清楚。评价发现，该项目有效提高了目标群体对可持续发展目标所面临的挑战和机遇的认识。该项目为投资促进机构官员提供了工具和培训，但在业务层面的影响仍不清楚。这是因为尚未使用关于筹备、宣传和推动银行可担保的可持续发展目标项目的模式和指南，原因可能在于完整的模式和指南是在项目期间开发和编制的，在项目的最后阶段才广泛提供。

33. 评价得出的结论是，该项目的管理很有效，并得益于贸发会议的资源和能力，以及合作伙伴的合作。所有活动都是按时和按预算进行的。投资促进机构和外向投资机构之间的合作——主要是在区域论坛东道国(墨西哥、南非和泰国)——是在有限的时间框架和预算内实现全球外联的关键。该项目还得益于投资促进机构的专门知识和先前的研究工作，以及贸发会议的声誉和召集能力。

34. 该项目的影响在国家层面上有可能是可持续的。在项目设计和实施中，力求通过锁定负责在每个国家促进投资的机构，在外部资金支持的期限之外维持和加大项目的影响，从而建立国家体系。此外，鉴于联合国系统内贸发会议在这一问题上的领导地位，以及联合国其他机构对该项目的参与，现有资源很可能会用于其他行为体牵头的活动。另一方面，项目的设计虽未将性别和人权纳入主流，但是在选择受益者和成功案例时具有包容性。

35. 伙伴关系是项目设计的核心，贸发会议加强了与国家、区域和全球层面投资促进机构的合作，同时推进了与国际和国家公共行为体的协同作用。但是，还可以改善私营部门的参与。在今后的项目中，贸发会议可以考虑更好地将其关于投资可持续发展目标的建议与外向投资机构对资金申请的要求以及私营部门的影响投资和报告倡议联系起来。

36. 根据这些发现和结论，评价建议：

(a) 贸发会议可就加强与可持续发展目标有关的投资中介能力提出更复杂的变革理论。

(b) 为了将性别问题纳入变革理论的主流，贸发会议可进一步思考在这一领域向投资促进机构提供共同指导的相关性和可行性。为了让伙伴国家不遗漏具体情况下的性别问题，在更新项目概况模板时，可以在模板中加入一个关于性别分析的部分。

(c) 虽然对人权的考虑可以采取降低风险的做法，如在联合国工商业与人权框架中那样，并最终在投资促进机构中采用保障标准和排除清单，但公平投资模式可能会导致与性别平等主流化相类似的方法。根据该项目编制的指南，一项投资的减贫潜力可以每个国家最低收入阶层的就业机会为基础。

(d) 贸发会议可以考虑找到一种将更多良好做法系统化的方法，以便继续提高对可持续发展目标为投资界提供的机会的认识。



(e) 为使贸发会议及其伙伴支持业务层面的变革，建议在同一具体目标(加强能力)下开展一个后续项目。这一新项目的工作计划应侧重于在外向投资机构有意义的参与下，针对现实案例测试该模式，并促进和跟进试点合作协议。

(f) 在今后的这类项目中，贸发会议还可以让外向投资机构和外向投资机构协会参与进来，如欧洲发展融资机构或国际发展金融俱乐部。鉴于这些机构的财政能力，如果它们认可贸发会议制定的模式和指南，那么这些工具可能会更容易在整个投资界推广。

(g) 私营部门可以通过将贸发会议的工具与私营部门制定和传播的衡量和报告标准(例如全球报告倡议)联系起来，为调整对可持续发展目标的投资作出贡献。贸发会议可以考虑让私营部门实体参与今后与可持续发展目标相关的投资促进培训，并在更新项目模板时参照这些标准，详细阐述某些条目，如企业社会责任报告。

## E. 普惠电子贸易项目

37. 这项独立评价是贸发会议与芬兰政府之间协议的一部分，该协议在 2017 年 1 月 1 日至 2018 年 12 月 31 日的 24 个月期间向该项目捐款 50 万欧元。在此期间，该项目还于 2018 年从荷兰获得 50 万欧元，2016 年从大不列颠及北爱尔兰联合王国获得 26.4 万，2017 年从爱沙尼亚获得 5 万欧元。评价结果涉及 2017 年 1 月 1 日至 2018 年 12 月 31 日的所有捐款，而不仅限于芬兰政府的捐款。

38. 普惠电子贸易倡议是一个需求驱动的机制，促进主要发展伙伴与私营部门合作，通过汇集能力和资源，使其行动更加一致和有效。普惠电子贸易倡议的主要工具是一个协助能力建设和知识发展的网络平台。其目的是为发展中国家、捐助方和合作伙伴提供额外的资源，对电子商务及相关数字问题和机会进行多种程度的探索、综合和了解。除了作为知识共享平台外，该倡议还促进了 30 个成员之间的伙伴关系，这些成员在贸发会议电子商务周期间进行积极合作。

39. 评价发现，普惠电子贸易倡议是一个高度相关的项目，为电子商务利益攸关方提供了独特的附加值。按照利益攸关方的看法，到目前为止，该项目基本实现了目标，并产生了积极的附带效应。大多数利益攸关方高度赞赏项目小组作为中立推动者的作用及其多利益攸关方办法。评价发现，该项目与贸发会议的任务及其伙伴和利益攸关方的需求非常一致，但仍有一些改进的余地。

40. 评价得出的结论是，该项目基本实现了目标。评价认为，该项目的逻辑框架产出、成果和目标已基本实现。其他联合国机构和国际组织的项目伙伴赞赏贸发会议项目小组在有效领导普惠电子贸易方面所作的努力。其他联合国机构和国际组织的大多数项目伙伴赞赏项目小组共享项目所有权的做法，并赞赏贸发会议在管理项目时采取高度协商办法，以强调所有伙伴都与项目有利害关系。该项目还产生了积极的附带效应，包括两个有单独资金来源的附带项目：电子贸易准备情况快速评估和妇女电子贸易。

41. 就效率而言，该项目恰当使用了资源。多利益攸关方办法非常适合实施这一项目，其基石是实质性的伙伴关系。贸发会议的内部资源积极丰富了该项目，反之亦然，其中包括贸发会议电子商务周、电子贸易准备情况快速评估和妇女电子

贸易网络。虽然该项目得益于贸发会议的内部资源和程序，但核心预算活动优先于项目小组经常预算工作人员的时间。因此，小型项目的资源会达到极限。

42. 两年后，尽管未来资金存在不确定性，但主要项目组成部分的可持续性仍有很大提高。鉴于项目的筹资情况不确定，以及项目伙伴对成员国的执行活动，特别是对最不发达国家电子贸易准备情况快速评估后续阶段的期望越来越高，合作伙伴的承诺在一定程度上受到影响。捐助方赞赏贸发会议的方案方法，但不愿意提供不指定用途的、更灵活的资金。尽管如此，它们仍如在贸发会议贸易和发展理事会第六十六届会议上所表示的那样，与贸发会议其他成员国一起支持普惠电子贸易倡议。

43. 性别被视为一个贯穿各领域的要素，人权在项目设计中也有隐性的体现。虽然该项目采用了性别视角，并开始将妇女电子贸易作为普惠电子贸易的副产品，但在利益攸关方看来，性别重点并不那么突出。项目小组从更广泛的法律和监管层面来考虑隐私权下的人权。此外，还提到发展权，使数字发展更具包容性。该项目还有改进的余地，可以加强其权利视角，并将这一视角传达给合作伙伴和利益攸关方。

44. 项目以不同的速度推进伙伴关系的建立。在推进与电子商务和数字问题系其议程优先事项的国际组织的伙伴关系方面，取得了非常令人满意的成果。与民间社会组织和区域开发银行的伙伴关系显而易见，但在与私营部门接触方面有困难。

45. 根据这些发现和结论，评价建议：

(a) 项目经理应为项目制定具体、可衡量、可实现、相关和有时限的(SMART)里程碑和目标；与合作伙伴协商可能会提高目标制定过程的质量；

(b) 项目小组应在项目逻辑框架中至少包括一项性别指标和一项人权指标(辅之以 SMART 里程碑和目标)，并将逻辑框架的这一修订告知所有项目伙伴；

(c) 项目小组应设法通过商业协会模式，而不是单个公司，与私营部门建立正式伙伴关系，以保持项目的中立性；

(d) 贸发会议应在项目创造的召集力和可信度基础上，通过捐助方圆桌会议，分享这一评价的结果和更具方案性的供资方法所带来的共同益处；

(e) 贸发会议可以为电子商务和数字经济方案，包括普惠电子贸易及其附带项目设立一个信托基金，并鼓励捐助方向这种联合信托基金捐款；

(f) 鼓励捐助方继续为普惠电子贸易项目供资，因为它为电子商务利益攸关方提供了独特的附加值；

(g) 项目小组应在下一次预定开展的项目活动中与合作伙伴讨论项目的供资渠道；应谨慎管理预期，并探索进一步的协同作用；此外，项目经理应修订项目预算，以便向捐助者提出的供资提案更真实地反映满足这种项目的需求所需要的资源；

(h) 项目经理应扩大外联范围，利用区域机会与成员国更多的相关利益攸关方接触；

(i) 项目小组应与项目伙伴共同制定一项战略，推进“电子商务相关援助的匹配机制”这一产出；可在试点中测试不止一种方法。

## 二. 对 2015-2019 年项目评价汲取的经验教训的元分析

46. 战略框架和方案预算工作组第七十八届会议重申了根据贸发会议的评价政策和联合国评价小组的《评价规范和标准》，对透明度、问责制和效率进行内部和外部评价的重要性。为了加强评价方法的使用和改善循证决策，秘书处对从过去五年(2015-2019 年)完成的 21 次项目评价<sup>4</sup> 中汲取的 85 条经验教训进行了元分析。其目的是更广泛地了解过去几年从项目设计和实施中汲取的经验教训，为贸发会议未来的项目规划和战略决策提供参考。这也将有助于加强本组织及其内外部利益攸关方的问责和学习。

47. 本章介绍元分析的结果。85 条经验教训被归纳为以下四大类：(a) 项目的设计和可持续性；(b) 项目的实施；(c) 伙伴关系；(d) 性别和人权主流化。

### A. 旨在取得可持续成果的项目设计

#### 使项目设计更加符合各国的需要、优先事项和能力

48. 在设计过程的早期考虑目标国家的需要、优先事项和能力非常重要。例如，就非关税措施项目而言，应当收集大量数据，但说服各国更新其数据比最初想象的要难。需要更多的时间来构建数据结构，确保它与其他现有数据相一致。

49. 在设计过程的早期让利益攸关方参与进来，并确保所有各方对项目目标有共同的理解，有助于更好地了解预期成果、所涉风险以及受益国对制定可持续行动的承诺度。一些项目的经验表明，在承诺将目标国家纳入项目之前，应对其感兴趣的程度进行评估(例如通过分享提案草案、征求意见等)。

#### 国家自主权是取得成功和成果的关键

50. 项目的设计应确保国家对应方在整个项目开发和实施过程中的参与。一些项目通过允许国家利益攸关方确定关键问题的优先次序、查明问题并制定解决方案，取得了具体成果。此外，政府对进程和报告的确认是确保国家在落实建议方面自主权和可持续性的另一个关键步骤。

#### 确定并确保纳入“锚式”参与者，以产生更广泛的政策影响

51. 由于贸发会议的许多项目活动旨在通过能力建设影响政策变革，因此应确保对适当的人员进行培训。鉴于每个项目的培训资源有限，有必要将重点放在“锚式”参与者身上，例如具有政策影响力或在实际应用标准和条例方面发挥关键作用的官员/政策制定者，以扩大政策影响。参训人员往往由政府提名，贸发会议在甄选过程中发挥的作用很少，或没有任何作用，因此评估人员建议，甄选过程可以更具协商性，让贸发会议参加对参与者的甄选工作，以确保技术和政策层面的良好结合。在决策高度垂直集中的国家，与最高层政府官员的接触十分重要。

<sup>4</sup> 在这 21 次项目评价中，有 4 次评价没有汲取任何经验教训。

## 能力建设应不限于培训，并基于对个人和机构能力差距的合理评估

52. 能力建设复杂、费时，并取决于具体情况。旨在实现能力发展的贸易政策项目的设计必须有一些领域专家的协助，包括贸易政策和能力发展领域的专家。为适应目标国家的特点而对项目进行必要的定制，应适当调查贸易部的能力和消除能力差距的可用手段等问题。此外，咨询服务和培训必须有适当的资源，并以创造性的方式提供，以充分加强能力和支持以发展为导向的政策改革。

## 与其他发展中国家建立伙伴关系并学习其经验

53. 一些项目的经验表明，与中高收入国家的经验相比，强调发展中国家的经验有时更符合最不发达国家的情况。通过确定成功国家实施的主要变革性政策行动，发展中国家甚至一些最不发达国家的成功轨迹更易理解和复制。一个项目的例子表明，通过其他一些发展中国家的区域英才中心将知识转让机制制度化，可以复制和扩大培训方案，使来自感兴趣国家的更多参与者受益。

## 旨在优化知识吸收的培训活动

54. 精心设计的培训是能力建设成功的关键因素。培训应当全面，并不断适应受益者的需要。一个项目的经验表明，与一系列涵盖更多受益者的一次性培训方案相比，向同一批直接受益者有序和有条不紊地提供知识是一个重要因素，有助于吸收和应用所获得的知识和信息。未来的项目应考虑根据有关受众类型提供适当平衡的信息，并用更多时间进行讨论。分享国际经验的区域讲习班似乎在影响国家政策制定者的意见方面，产生了最积极的效果。在设计阶段开发用于衡量和测试知识的工具，以评估培训的整体有效性，这一点至关重要。

## 应在项目设计中考虑可持续性因素

55. 项目组成部分的设计需要经过深思熟虑，特别是在可持续性方面，其中包括交流战略、所倡导的结构或政策的制度化和/或正规化，以及国家和区域行为体采取的后续行动。在项目设计早期，还应注意设计可持续的退出战略，同时考虑到受益国的吸收能力、工作人员轮换和到位情况，以及建设机构能力而不仅仅是个人能力的必要性。

56. 讲习班的后续活动对于巩固项目成果而言是必要的。特别是，在设计旨在产生长期政策影响的小规模项目或干预措施时，应当预见到需要继续为各国落实贸发会议建议的政策或行动提供支持。

## B. 项目的实施：如何以最具效率和效力的方式实现项目成果

### 灵活和适应性强的项目管理方法

57. 在许多预算较少的国家实施多年期技术合作项目，必然需要一个亲自参与、灵活的项目小组和鼓励适应性管理的体制环境。这种方法有助于有目的地定制项目，以满足有很大差异的国家的贸易政策能力建设需要，处理贸易和发展活力、发展合作的复杂性以及项目的各种内部和外部限制等问题，包括确保项目的现有财政资源在所需时限内得到最佳利用。

## 更好的风险管理和应急计划

58. 一些项目的经验表明，联合国系统或受益国内部的系统性因素可能会限制项目的绩效，并造成延误，直到这些因素在更高层面得到解决。国家一级关于采购和顾问招聘或货币管制的不同规则和条例就是此种限制的例子。因此应在规划的早期阶段和在实施未来项目时考虑到这些限制，并制定明确的风险缓解战略。

## 在项目设计和实施中对监测和评估给予足够的资金和关注

59. 在迅速变化的全球贸易和发展背景下，贸易政策项目有可能在其生命周期内进行方向修正甚至部分重新设计。不过，对监测和评估给予足够的关注和资金，可以确保为项目管理提供一个反馈回路，以便在必要时修正方向。高度依赖最后的项目评价，只起到事后学习的作用。从其他项目评价中汲取的经验教训对小型能力建设项目的设计和实施特别有帮助，可以学习良好做法或避免发生类似失误。

## C. 伙伴关系：如何在资源有限的情况下合作取得成功

### 与区域伙伴密切合作

60. 在需要区域体制框架和合作的情况下，区域办法是应对跨界挑战的有效和高效的方式。这是促进共同愿景的有效途径，而共同愿景反过来又能够加强项目成果、扩大产品传播和增强可持续性。贸发会议亚的斯亚贝巴区域办事处的存在对于贸发会议项目来说是一大优势，有助于加强与非洲联盟和非洲经济委员会的工作关系，并转达成员国的请求。

### 利用与其他发展行为体的伙伴关系

61. 考虑到每个项目的资源有限，向其他发展行为体的干预措施提供投入，与通过小型独立干预措施对数量有限的利益攸关方进行培训和能力建设相比，或许更有可能带来预期的社会经济和环境效益。这种方法不仅有助于利用伙伴网络节约成本，还通过寻求与大型项目和倡议的联系，有助于实现干预措施的可持续性。

### 协调伙伴的透明、开放和包容

62. 透明、开放和包容对于成功和可信地管理多利益攸关方伙伴关系至关重要。协调伙伴各自的影响力有助于实现这一目的，就像普惠电子贸易项目的情况一样。从捐助方的角度来看，如果伙伴关系牢固且有有效的外联机制，即使是小规模的投资，提高认识活动也可以取得成功，并具有资金效益。

### 促进多利益攸关方和多部门办法/平台，以实现政策层面的变革

63. 贸发会议一些项目和干预措施的一个关键附加值是将通常不愿合作的行为体，如不同的政府部委、私营部门和学术界以及国家和区域机构聚集在一起。这种多利益攸关方办法有助于系统内的利益攸关方更好地开展讨论和合作，从而更好地制定政策和决策。

## D. 性别和人权主流化：可以改进的方面

### 在项目准备阶段更好地将性别和人权问题概念化

64. 更好地将性别和人权问题概念化，将确保更好地把这些问题纳入项目的概念、活动和实施。目前，在将性别和人权纳入项目活动主流方面有一些零散的努力，但需要确保进行全面分析，并采取综合办法将性别和人权纳入项目概念、设计、成果和实施的主流。

### 更加协调一致地促进贸发会议性别工作的可持续性

65. 由于联合国发展账户和预算外资源供资的项目往往是一次性干预措施，性别目标通常不是技术工作的主要重点，因此，将性别问题纳入贸易政策的主流，需要有长期和充足的资金。还需要确保在任何新项目开始时，各方对提高性别问题能力的项目目标有共同的理解。项目经理对项目的概念化通常主要涉及产出，如研讨会和报告，政府利益攸关方则对长期的能力发展更感兴趣。

## 三. 贸发会议的评价

66. 贸发会议评价与监测处负责开展、协调和监督贸发会议的评价工作。这项任务涵盖贸发会议执行的经常预算下的所有方案和项目，以及由预算外资源供资的项目。评价与监测处根据联合国大会及贸发会议贸易和发展理事会的要求，按照联合国评价小组的《评价规范和标准》进行评价。本章介绍 2019 年至 2020 年评价事项和活动的最新情况。

### A. 联合国秘书处的自我评价政策和贸发会议评价政策的更新

67. 2019 年以来一直在更新贸发会议的评价政策，以反映 2011 年以来贸发会议、联合国系统和广大评价界发生的重要变化，如秘书长正在进行的联合国改革；2016 年对联合国评价小组《评价规范和标准》的修订；以及重振后的贸发会议成果管理制。例如，修订后的《评价规范和标准》除了更加强调评价的效用和使用之外，还包括关于国际商定的原则、目标和指标的四项新规范。贸发会议评价政策的更新还将考虑到内部监督事务厅 2019 年两年期概述和联合国评价看板的反馈意见，以及对贸发会议评价职能的其他评估意见。更新的贸发会议评价政策将在联合国秘书处的自我评价政策颁布后最终确定，因为贸发会议评价政策需要与之保持一致。

### B. 支持全系统评价以及协调对冠状病毒病干预措施的评价

68. 2020 年 4 月 3 日，联合国秘书长启动了一个 20 亿美元的多伙伴信托基金（为期两年），为联合国防治冠状病毒疾病(COVID-19)的行动提供资金。这一联合国 COVID-19 应对和恢复基金与联合国发展系统的重新定位相一致，通过联合国驻地协调员在国家一级领导的共同供资机制，向各国政府提供协调一致的联合国应对措施，以利用联合国各实体的能力。该基金在联合国秘书长通过其为 COVID-19 基金指定的人员所进行的全面领导下运作。

69. 联合国 COVID-19 应对和恢复基金的职权范围表明，将在三个层面(基金、国家和受援联合国组织)对该基金进行评价，以确保充分的学习和问责。这种评价将遵循联合国评价小组的规范和标准，并将根据联合国全系统评价政策进行。评价该基金的目的是提供可信的定期评价证据，说明联合国如何在可持续发展目标行动十年的第一年集体应对 COVID-19 带来的挑战，以及相关进展、创新、良好做法和经验教训。

70. 为此成立了一个评价管理小组，其成员包括联合国 COVID-19 应对和恢复基金咨询委员会各实体(贸发会议、联合国开发计划署、联合国人口基金、联合国儿童基金会、国际劳工组织、世界粮食计划署、世界卫生组织和人道主义事务协调厅)的评价负责人。评价管理小组已开始讨论和实施全系统评价。

71. 此外，贸发会议还是联合国评价小组特设工作组的成员，该工作组负责协调对 COVID-19 应对和恢复措施的评价，以避免重叠和给对应方造成过重负担，特别是在国家一级，并尽量减少对联合国业务的干扰。特设工作组的重点包括：收集关于在评价 COVID-19 应对情况方面谁做什么的信息，并在有合作或避免重叠的空间时通知联合国评价小组成员；提出联合国评价小组对 COVID-19 应对情况进行评价的集体倡议和方法；协调与伙伴网络，特别是发展援助委员会的发展评价网络(经济合作与发展组织)和评价合作小组的互动；以及审议联合国评价小组与评价 COVID-19 应对措施或这场大流行情况下的评价有关的任何指导意见或知识产品。

### C. 2021 年评价计划

72. 战略框架和方案预算工作组第七十六届和第七十八届会议<sup>5</sup>请秘书处在贸发会议第十五届大会之后继续对五个次级方案进行新一轮的评价。大会原定于 2020 年 10 月 18 日至 23 日举行，但由于 COVID-19 大流行带来的挑战，已经推迟到 2021 年。为此，新一轮的次级方案评价将于 2021 年开始，届时将对关于全球化、相互依存和发展战略的次级方案 1 进行独立评价，并于 2022 年提交工作组审议。此外，贸发会议 2021 年评价计划将包括对定于 2020 年至 2021 年结束的预算外资源供资项目和联合国发展账户项目进行的一些独立评价。

---

<sup>5</sup> 分别为 TD/B/WP/293 和 TD/B/WP/300。