



贸易和发展理事会  
战略框架和方案预算工作组  
第七十八届会议  
2019年9月2日至4日，日内瓦  
临时议程项目 4(b)

## 五个次级方案评价的综合情况以及建议执行情况的最新资料



## 一. 导言

1. 贸发会议的全球目标是“协助发展中国家，特别是最不发达国家 and 经济转型国家有益地融入全球经济”。<sup>1</sup> 在 2018-2019 年两年期之前，两年期战略框架<sup>2</sup> 将总体目标和贸发会议的任务转化为五个相互关联的专门次级方案并付诸实施：全球化、相互依存和发展(次级方案 1)、投资和企业(次级方案 2)、国际贸易(次级方案 3)、技术和物流(次级方案 4)和非洲、最不发达国家和特别方案(次级方案 5)。
2. 根据贸易和发展理事会第五十九届会议就加强成果管理制和工作方案评价活动的各项措施作出的第 515(LIX)号决定，战略框架和方案预算工作组第六十三届会议商定试行一种新办法，确保对贸发会议各次级方案开展系统评价。
3. 因此，按照第六十三届会议的决定，工作组于 2013 年、2014 年、2015 年、2017 年和 2018 年分别审议了对次级方案 1、次级方案 2、次级方案 3、次级方案 4 和次级方案 5 的外部评价。
4. 工作组在第七十六届会议上请秘书处提交一份次级方案评价的审查报告，供第七十八届会议于 2019 年 9 月审议，包括关于五个次级方案评价中各项建议执行情况的最新资料。<sup>3</sup>
5. 本综述报告由贸发会议评价和监测股编写，旨在通过从五个评价中提取关键结论和经验教训，以及从总体上推断贸发会议战略框架作为支持本组织作出更大贡献的方案拟订工具是否有效以及如何有效，从而加强对方案周期的评价和反馈回路。因此，本报告主要促进学习和集体反思，并可以在改善战略和业务绩效方面发挥作用。

### A. 范围

6. 本综述报告的范围仅限于对五项评价的案头审查。综述报告是基于对五项评价的结果、结论和建议的分析，以便从评价中提取关键的结论和经验教训。因此，报告涉及跨评价找出相似之处和加以比较，不涉及额外的数据收集。
7. 本报告第三章侧重于评价建议。为阐明各项建议的主题及其出现频率进行了分析。随后，报告介绍建议的执行情况。
8. 最后，综述报告揭示了从评价次级方案的试行办法中得出的一些结论和经验教训，作为 2021-2026 年期间下一个次级方案评价周期的基线。

---

<sup>1</sup> A/74/6 (第 12 节)。

<sup>2</sup> 从 2020 年开始转为年度方案计划和预算。

<sup>3</sup> TD/B/WP/293, 第一章 A 节。

## B. 方法

9. 报告中所载的分析和结论是基于对所有五份评价报告的内容分析，包括有关评价和管理层答复的辅助材料。

10. 关于内容分析，综述报告使用了系统的审查方法，以确保调查结果准确、方法可靠、全面和无偏见。这一方法的关键要素包括三个步骤：(a) 将评价文本编码纳入共同主题；(b) 剥离数据进行分析；(c) 数据解释。分析首先立足于所使用的主要评价标准：相关性、有效性、效率、可持续性、人权和性别主流化。<sup>4</sup> 然后认明了其中每个类别的共同结果和主题。

11. 关于评价建议，定量分析依赖于根据确定的关键字按具体类别对建议进行分类，而定性分析涉及信息的解释、关键字的定义和类别的建立。每项建议都被编码为最少 1 个，最多 3 个类别，这些类别代表了建议最接近的实质。对类别进行计数和分析，以确定每个类别的频率及其所占百分比。

12. 分析还包括根据贸发会议各司通过为此目的开发的模板提供的信息计算建议执行率。

## C. 局限

13. 被广泛接受的相关性、有效性、效率、可持续性以及人权和性别观的标准通常适用于贸发会议进行的评价，符合联合国评价小组的《评价准则和标准》。然而，在努力定制每一评价时，并出于进行每次评价时的可行性考虑，在五个评价中对标准的应用是不均等的。下表显示了每个评估所涉及的标准。

14. 这意味着有的评价没有得出某些标准的相关数据。尽管如此，可以从现有的数据中得出明确的结论。

### 每一评价涉及的标准

	关联性	有效性， 包括影响的 迹象	效率	可持续性	性别与人权	合作伙伴关系 <sup>c</sup>
次级方案 1 的评价	✓	✓	✓		a	
次级方案 2 的评价	✓	✓	✓	✓	✓	
次级方案 3 的评价	✓	✓	✓		b	
次级方案 4 的评价	✓	✓	✓	✓	✓	
次级方案 5 的评价	✓	✓	✓	✓	✓	✓

<sup>a</sup> 评价指出，“贸发会议性别战略在本次次级方案内的执行仍处于早期阶段，尚无法进行评价”。2011 年 12 月，秘书长批准了贸发会议将性别纳入其工作主流的战略。

<sup>b</sup> 尽管对次级方案 3 的评价不包括关于性别平等的评价标准，但它审查了贸发会议国际贸易和商品司下属的贸易和性别科对性别平等目标的贡献，该司对次级方案 3 的执行负有实质性责任。

<sup>c</sup> 评价和监测股自 2017 年以来采用的单立标准；先前的评价在效率标准范围内处理。

<sup>4</sup> 联合国评价小组成员使用的评价标准。

## 二. 评价所得关键信息综述

15. 本报告的这一章分析五项评价的结果和结论，分为五个部分，涵盖每个主要评价标准：相关性、有效性，包括影响、可持续性、效率以及人权和性别平等。

### A. 相关性

评价结果 1. 五项评价都一致认为，贸发会议每个次级方案下的工作方案都与秘书处的任务规定吻合贴切，有证据表明，贸发会议的产品满足其目标成员的需要，其中有些优于其他。特别是技术援助介入措施的相关性得到了高度评价，尽管一些活动的规模和对请求的反应可以改进，这个问题也与预算外资源的可得性有关。

16. 概括地说，每一评价都评估了以下方面的相关性：(a) 次级方案活动与组织任务的协调一致，包括国际商定的发展目标；(b) 每个次级方案满足其成员需要的程度；(c) 贸发会议的价值主张或比较优势。

17. 所有五项评价都发现，贸发会议各次级方案的工作除了与本组织的任务明确一致外，还与利益攸关方的需求相关，响应了这些需求。在评价所涉期间(2008-2018 年)，《阿克拉协议》、《多哈授权》和《内罗毕共识》等任务规定构成了秘书处工作方案的基础，五项评价都确认，每个工作次级方案与这些任务规定下阐述的目标保持了一致。

18. 关于《2030 年可持续发展议程》，对次级方案 5 的评价指出，“贸发会议的工作有助于实现 10 项目标下的 52 项具体目标”，本次级方案下的工作“对《2030 年可持续发展议程》的成功至关重要”。对次级方案 4 的评价也认识到贸发会议支持《2030 年议程》的工作的相关性，同时指出，支持可持续发展目标的某些工作方案还有进一步调整的余地。

19. 评价中提供了证据和良好范例，表明贸发会议在研究和分析以及建立共识支柱下满足着其成员的需求。例如，对次级方案 4 的评价指出，对调查作出答复的科学和技术促进发展委员会届会 81% 的代表和与会者一致认为，讨论有益于国家需求，有助于支持其政府执行《2030 年议程》，而次级方案 5 下编制的脆弱性简介为发展政策委员会<sup>5</sup> 关于脱离最不发达国家类别的讨论提供了素材。

20. 为了更好地满足这些支柱下利益攸关方的需求，已确定的要素包括呼吁改善研究成果与建立共识平台的联系，扩大会议文件和出版物中关于发展政策选择的覆盖面和讨论，并调整研究成果以获得更多国家的认同。例如，关于最后一点，对次级方案 1 的评价认为，《贸易和发展报告》是“重新点燃政府间进程中关于全球化和发展关切的实质性讨论”的关键，而且“必须增强与所有会员国的相关性”。

21. 调查答卷人和次级方案评价审议的项目评价表明，技术援助介入措施具有高度相关性。例如，为评价次级方案 2 而进行的一项调查发现，来自最不发达国家、小岛屿发展中国家、内陆发展中国家和其他结构薄弱、易受冲击的小经济体

<sup>5</sup> 发展政策委员会是经济及社会理事会的一个附属机构。

的答卷人有 93% 表示，在本次级方案下实施的技术援助“很好地适应了他们的特殊情况和需求”。

22. 两项评价(次级方案 3 和次级方案 4)报告说，贸发会议发现并很好地服务于其利基产品，包括在竞争政策、非关税措施和加强国家贸易便利化委员会等领域。例如，为评价次级方案 3 接受采访的利益攸关方指出，贸发会议在加入前和加入阶段向最不发达国家和发展中国家提供了他人无法提供的宝贵支持。

23. 虽然认识到次级方案充分满足其利益攸关方技术援助需求的能力必然在很大程度上取决于预算外资源的可得性，但对次级方案 5 的评价指出，尽管次级方案产出的质量和相关性是毋庸置疑的，但其方案组合可以重新平衡，以增加技术合作含量，从而更好地满足其利益攸关方的需求和期望。

24. 关于贸发会议的比较优势，一项评价指出，大会赋予贸发会议的围绕贸易、金融、投资和技术综合处理全球化和发展问题的任务是独特的，仍然是其增值贡献的一个关键因素。特别是，贸发会议被认为发挥了可信智囊团的作用，三项评价(次级方案 1、次级方案 3 和次级方案 5)指出，贸发会议的研究和分析支柱是其比较优势的主要来源。

## B. 成效，包括影响

评价结果 2. 评价发现，每个次级方案都有效地交付了两年期方案计划中的计划产出，并实现了其逻辑框架中的计划成果。通过这些，有证据表明，贸发会议在其工作流程中为支持组织目标做出了实质性贡献。利益攸关方总体上对贸发会议的产品持积极态度，尽管对不同产出的效用有不同看法。

评价结果 3. 有利于改善成果的因素包括改善内部和外部协调与合作，改善外联、宣传和资源调动战略，以及改善秘书处的成果管理制。

25. 成效评估涉及：(a) 每个次级方案有效实现其逻辑框架所载计划成果的程度；和(b) 实际或潜在影响的迹象。此外，每一项评价都试图查明取得成果的有利和限制因素。

26. 虽然每一评价都试图查明影响的迹象，但评价前的可评价性评估已经指出，贸发会议规范性工作的成果和影响的归因是一种，同时秘书处的成果管理框架也存在弱点，包括两年期方案计划中每个次级方案的成果框架。这些成果框架不利于评估影响，因为框架和报告主要侧重于产出。进行每一评价的预算限制也是一个限制。然而，评价试图通过澄清对贸发会议三大支柱方法产生政策影响的途径和渠道的理解等办法来查明影响。

27. 所有五项评价都指出，在产出一级，贸发会议按照其计划的工作方案有效地交付了成果。评价的调查和访谈答复者大多报告了对各次级方案下交付的高质量活动和产品的赞赏。例如，在对次级方案 5 的评价中，80% 以上的人认为出版物有用或非常有用，并表示在次级方案下制作的出版物在一些政策辩论中被用作参考材料，而对次级方案 3 的评价指出，贸发会议通过开发“有助于标准化和复制的有用方法、工具和方法”，创造了“一种新的公共产品类别”。另一项评价指出，政策简报等产品改善了研究信息的传播，受到会员国和媒体的广泛赞赏。

28. 与此同时，三项评价(次级方案 3、次级方案 4 和次级方案 5)指出，研究产出众多，其中一些缺乏能见度，使用率低，并建议需要合理化和更有效的沟通和传播。两项评价(次级方案 1 和次级方案 5)还指出，需要改善研究和分析支柱与贸发会议其他两个支柱之间的联系，以便通过激发辩论和支持各国政府实施政策建议，更好地促进它们的利用，并受益于协同作用。虽然政策咨询有助于更好地理解问题，但也有人指出，这种咨询，特别是那些没有针对具体国家情况的咨询，可能是抽象的，不够务实(次级方案 1)。

29. 并非所有评价都对贸发会议服务于建立共识支柱的有效性进行了评估。对次级方案 4 的评价强调了贸发会议在为科学和技术促进发展委员会服务方面的作用，科学和技术促进发展委员会现任和前任成员的反馈表明，贸发会议向委员会提供的高质量实质性投入“大大有助于科技委决议的通过”。此外，科学和技术促进发展委员会的届会采用介绍科学、技术和创新政策审查等方法反映了贸发会议三大工作支柱之间的美好互动。

30. 对次级方案 1 的评价指出，该次级方案“并不总是能够有效地接触会员国，并成功地在政府间进程中为建立共识服务”，部分原因是它的“另类叙述”有时是“挑战式的”，尽管人们认识到这本身通过挑战传统认识激发了辩论。

31. 评价还指出，贸发会议多年期专家会议出席率下降，这可能与专家与会经费不足、陈述的理论性质、认为小组成员的选择存在偏见以及互动讨论的空间有限有关，并建议有必要“振兴这一潜在有用的平台”。

32. 关于技术合作，评价以自我评估和项目评价的证据为基础进行了评估。所有五项评价都发现了五个工作方案的技术援助介入取得积极成果的证据。例如：

(a) “已完成投资政策审查执行报告的所有国家都显示，根据最初的投资政策审查中确定的内容，实施了法律、监管和体制改革……在实施电子监管方面最先进的 12 个国家，商业登记手续的中位降幅为 70%” (次级方案 2)。

(b) “海关数据自动化系统有助于电子政务、监管流程再造和遵守国际标准” (次级方案 4)。

(c) “埃塞俄比亚利用诊断性贸易一体化研究将贸易纳入其五年国家计划的主流” (次级方案 5)。

### C. 对成果的有利因素和限制因素

33. 在评估每个次级方案下取得的成果时，每个评价还试图找出限制取得成果和(或)可能有利于取得更好成果的因素。其中包括以下内容：

(a) **成果管理制。**所有评价都报告说，贸发会议在实行成果管理制方面普遍存在弱点。评价指出，为每个方案和次级方案规定成果框架的联合国秘书处两年期方案计划不是一个有用的管理工具，因为这些业绩指标不能令人满意地衡量成绩，也无助于改进产出管理和成果跟踪。调查结果表明，为了增加取得成果的可能性，必须改进方案设计，以便更好地阐明产出、成果、中间状态和预期影响之间的明确联系和因果过程。

(b) **部门间协调有限。**评价指出，协作有限，例如在研究成果方面的协作，影响了贸发会议信息传递的共鸣，并表明建立一种跨部门的一致信息传递和协作运作的文化是有好处的。

(c) **资源和行政挑战。**所有评价都认为这是影响结果的一个限制因素。例如，对次级方案 4 的评价指出，“缺乏人力和财政资源、资金和行政负担的不可预测性”影响了该次级方案的交付，对次级方案 3 的评价报告说，“人力资源不足以满足所有要求”，而对次级方案 5 的评价指出，“资源有限加上生产周期短……限制了[次级方案 5]提供充分后续支助的能力”。

(d) **需要改善与联合国区域协调员和国别工作队/方案的联系。**这一限制因素在五项评价中都得到了强调。例如，对次级方案 5 的评价指出，“贸发会议由于没有听取实际情况、网络、关系和磋商而处于不利地位。一些人指出，贸发会议应在联合国发展援助框架中更加引人注目，以推进成员国的贸易和发展议程”。评价中承认了贸发会议领导的联合国机构间贸易和生产能力小组的作用和贡献。

(e) **外联和宣传。**查明的弱点包括需要：(一) 改进贸发会议产品的宣传和传播，包括贸发会议网站，并加强使用新的交流工具和产品；(二) 普遍提高贸发会议的知名度，特别是在国家和区域两级。对次级方案 3 的评价指出，贸发会议“如果没有适当的传播战略，就无法有效传递其产品、相对优势和关键信息”。举例来说，对次级方案 4 的评价指出，一些受访者不熟悉贸发会议提供的一系列产品。缺乏有效的宣传和传播计划导致若干研究产品的低使用率，并限制了对潜在捐助者和受益者的外联。

(f) **资源调动。**所有评价都认识到有必要为预算外资源进行系统和有针对性的筹资，以满足日益增加的技术合作需求。呼吁筹款专家提供更多内部支持。次级方案 4 的评价还指出了以遵守联合国与商业部门合作的准则为前提向私营部门筹资的机会。

#### D. 成果的可持续性，包括催化效应和复制

评价结果 4. 将可持续性作为评价标准的所有三项评价都发现，它们所审查的技术合作介入措施具有一定可持续性的证据。然而，为了更好地实现成果的可持续性，并应对捐助方的可持续性关切，认明了几个因素，包括需要确保强有力的国家自主权和参与，以及采取方案办法而非项目办法。

34. 对可持续性的评估涉及：(a) 贸发会议开展的活动导致参与者和受益者的知识、意识和行为发生持久变化的程度；(b) 有证据表明，参与国政府、合作伙伴和组织承诺在贸发会议支持结束后继续努力实现共同目标；(c) 干预措施的催化作用证据。

35. 可持续性评估的重点通常是技术合作活动，因为制定这一标准是为了衡量一项活动的效益在捐助方资金撤出后是否可能继续。<sup>6</sup>

<sup>6</sup> 发展援助委员会评价发展援助的标准，可查阅：<https://www.oecd.org/dac/evaluation/49756382.pdf>。

36. 次级方案 2、4 和 5 的评价将可持续性作为一个单项评价标准。这些评价发现了一些有可能实现可持续性的证据，对次级方案 2 的评价指出，通过在该次级方案下实施的介入措施开始的改革已“被各国制度化”，而对次级方案 5 的评价指出，毛里求斯和越南渔业英才中心的启动预计将在分享各自区域渔业知识方面发挥重要作用。对次级方案 4 的评价发现了将机构可持续性考虑纳入一些介入措施的良好例子，例如将校友网络纳入贸易培训方案，以及从组织上侧重加强国家贸易便利化委员会。

37. 查明了有利于更好实现成果可持续性，并应对捐助方的可持续性关切的若干因素，包括需要强有力的国家自主权和参与，以及采用和(或)提供一种方案办法，而不是小型的一次性项目。后一点在三项评价(次级方案 3、次级方案 4 和次级方案 5)中被确定为前进的道路：

(a) “捐助者指出，许多一次性小预算项目由一两名工作人员驱动，缺乏显示可持续成果的临界质量和可扩展性” (次级方案 3)。

(b) “[技术和物流司]解决可持续性问题的关键方法在于始终如一地制定方案方法，促进具有多年远景的较大项目，纳入明确的可持续性战略……并确保三大支柱之间的相互促进，需要更多的部门间和部门间合作” (次级方案 4)。

(c) “鉴于许多[次级方案 5]介入措施的一次性性质，可持续性似乎不是项目设计中不可或缺的考虑因素” (次级方案 5)。

38. 评估政策执行情况的善后支助和后续审查(若干年后)可能有助于成果的可持续性，但人们认识到，此类行动需要预算外资源。一项评估表明，这种善后或后续支助不需要完全由首先实施介入措施的方案提供，本组织可以酌情更好地利用贸发会议内部的专门知识/方案。

39. 关于研究产出，一项评价(次级方案 5)表明，在次级方案下编写的各旗舰报告所涉及的主题存在重大差异，这对保持这些信息产生影响的势头构成挑战。

## E. 效率

评价结果 5. 虽然评价指出，贸发会议在其资源范围内开展了大量工作，但跨司和跨组织界线的协同作用需要进一步改善，而且存在着改善贸发会议工作三大支柱之间互动的潜力。

40. 总体而言，每项评价都评估了以下方面的效率：(a) 方案管理是否足以确保及时和具有成本效益地实现预期成果；(b) 是否利用国际发展伙伴和机制的内部专门知识和/或外部协作来支持实现计划成果。

41. 所有五项评价都认识到，贸发会议以有限的资源提供了很多。例如，对次级方案 1 的评价指出，“[次级方案 1]以非常有限的人力和“捉襟见肘的资源”进行了大量出色的研究”。两项评价(次级方案 4, 次级方案 5)强调资源分配需要基于优先次序，以及需要“战略调整”或重新平衡工作方案，以更好地满足需求。

42. 所有五项评价还审查了工作方案利用三大工作支柱之间协同作用的程度。可以找到一些协同增效的好例子(例如，次级方案 2、次级方案 3 和次级方案 4 的评价)，但评价还指出，改善三大支柱之间的互动还有潜力可挖。这需要改进部门



内和部门间的合作。关于这一主题，所有五项评价还指出，内部和外部合作可加改进。

43. 关于内部协作，次级方案的实质性责任主要由贸发会议的某一个司承担，但实现每个次级方案的目标是一项组织责任。然而，所有评价都指出，各司在“孤立运作的机构文化”内相当独立地工作(次级方案 3)。因此，“协同作用没有得到系统利用”(次级方案 1)，似乎有不一致的信息(次级方案 3)，有证据表明存在“可避免的重复”(次级方案 5)，项目完成后由贸发会议另一部分提供的后续支助有限(次级方案 2)。评价承认部门间有效合作的良好范例，例如在第 166 段课程方面，贸发会议管理层也采取了促进协作的步骤。

44. 关于外部协作，列举了一些好的例子，例如：

(a) “次级方案 3 展示了与一些区域和技术机构合作的文化。其中值得注意的是与[非洲开发银行、][国际贸易中心、]世界银行[和世界贸易组织]在贸易统计、关税和非关税措施方面的伙伴关系；与联合国非洲、亚洲及太平洋和拉丁美洲区域委员会的伙伴关系；和与[濒危野生动植物种国际贸易公约缔约方会议]在[《拉丁美洲竞争和消费者保护协定》]下建立的非洲、亚洲和拉丁美洲生物多样性和区域竞争网络的专题伙伴关系”(次级方案 3)。

(b) “八国集团和二十国集团通过的《负责任农业投资原则》是与世界银行、联合国粮食及农业组织和国际农业发展基金共同努力的结果”(次级方案 2)。

45. 然而，也注意到扩大这种伙伴关系的挑战，例如，对次级方案 1 的评价指出，“跨组织边界的协同合作并不容易，因为广泛的任务给重叠和重复留下了很大空间”，此外还有能力水平和战略愿景的差异。因此，“不同机构和方案之间争夺有限的资源”(次级方案 5)。

46. 特别是，所有五项评价都指出，贸发会议作为一个非驻地机构，在国家 and 区域两级获得信息共鸣、通过国家一级筹资对话和机制获得预算外资源以及高效率提供技术合作方面面临挑战。例如，两项评价(次级方案 3 和次级方案 5)报告了对贸发会议援助的及时性和对援助请求和信息请求的反应存在某些不满。鉴于贸发会议在实地的存在有限，所有评价都强调了伙伴关系和机构间协作的重要性，以及提高其执行任务的效率的重要性。

## F. 人权和性别

评价结果 6. 除次级方案 3 下的贸易和性别方案外，将性别和人权考虑纳入贸发会议方案和项目的工作一直薄弱。

47. 如上表(C 节)所示，只有三项评价将人权和性别平等作为专门的评价标准。总体而言，评价评估了：(a) 本次级方案及其相关介入措施的设计、执行和监测程度，依据的是：(一) 关于人权和性别平等的国际规范和协定(如消除对妇女歧视委员会、《世界人权宣言》)；(二) 促进人权和性别平等的国家和地方战略；(三) 所有目标利益攸关方群体的需求和利益；(b) 态度和行为是否有变化，从而促进对所有利益攸关方群体，特别是妇女和最边缘化和/或最受歧视的个人/群体的包容。

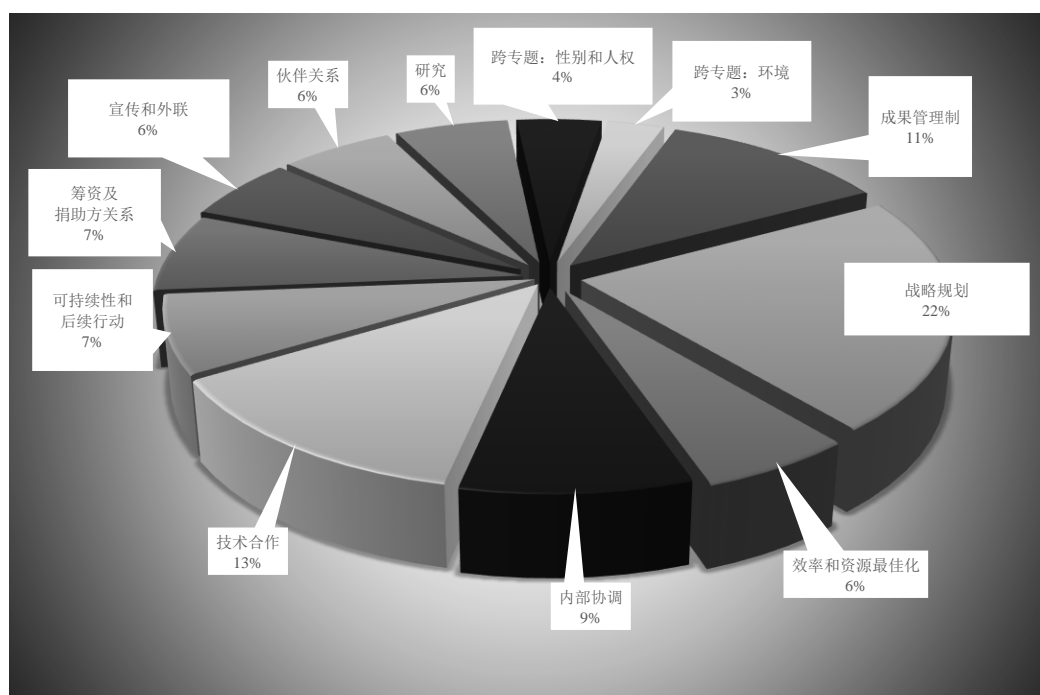
48. 将此作为专门评价标准的三项评价发现，虽然公平和包容性发展是贸发会议任务的核心，但对人权和性别平等层面以及如何如何在贸发会议工作中应用有关原则的共同理解有限。例如，对次级方案 5 的评价发现，次级方案的设计和在次级方案下执行的项目“在很大程度上仍然无视人权和性别”。对次级方案 4 的评价指出，除了“需要按性别分列的数据、部门间合作和管理人员的支持”之外，还“需要根据对项目如何影响两性的分析，在项目设计中制定与性别相关的目标，并监测这些目标”。建议中呼吁在今后的方案规划中采取强化和系统的人权和性别平等办法，以便在贸发会议的工作中更加明确这些目标。

### 三. 评价建议

#### A. 评价建议的分析

49. 报告的这一章分析了五项评价的所有建议，因此指出了贸发会议需要做更多工作或采取不同做法的主要领域。根据上一章确定的问题，建议可分为 12 个主题，如下图所示。

按主要类别分列的建议占比  
(百分比)



50. 建议数量最多的是战略规划类别(22%，即 15 项建议)。总的来说，这些建议呼吁贸发会议考虑某种程度的方案调整，例如确保与《2030 年可持续发展议程》更加一致，在处或司一级制定更加综合的方案，或司际方案，或更多地使用区域办法。

51. 八项建议涉及加强贸发会议成果管理制的问题。这清楚地表明，本组织应继续系统地投资于成果管理制，而不仅仅将其视为一项流程要求或报告负担。例如，这将涉及留出时间和资源来收集和报告结果数据。

52. 与技术合作有关的建议呼吁贸发会议，除其他外，制定全面和包容性的能力建设战略，包括进一步利用远程学习和电子学习工具，扩大能力建设工作的覆盖面。关于筹资的建议相当一致，认为贸发会议需要有一个明确的资源调动战略或计划，以更好地满足日益增加的技术合作要求。该计划应涵盖不同的资金来源，包括私营部门和国家一级的机制。

53. 编入伙伴关系类别下的建议鼓励贸发会议扩大与具有互补和类似任务的机构的伙伴关系，并加强与联合国系统其他机构的机构联系。

54. 呼吁改善内部协调的建议旨在促进改善联系，以更有效地提供某些介入措施，并加强信息传递的一致性。

55. 还有一些建议呼吁加强贸发会议促进两性平等目标的方法，因为它没有充分纳入贸发会议介入措施的主流。鼓励贸发会议在其任务范围内，在不影响其他联合国方案的情况下，通过各种方式，进一步明确其工作与性别之间的联系。

## B. 建议执行情况

56. 本报告这一节分析了五项评价建议的执行情况。在审议执行情况时，一个关键的考虑因素是开展这些评价的顺序，战略框架和方案预算工作组在 2013 年审议了第一次评价(次级方案 1)，而最后一次评价(次级方案 5)到 2018 年 9 月才提交。在这方面，对各次级方案的建议执行率进行比较分析没有意义，也没有进行。除了对尚未充分执行的建议进行简单分析之外，还对执行情况进行了一般性讨论。本报告附件一<sup>7</sup> 全面报告了各项建议的执行情况。

57. 向秘书处提出的建议有 37 项被接受或部分接受。截至 2019 年 4 月，在这 37 项建议中，22 项建议已经执行，3 项“部分接受”的建议已经“部分执行”，12 项建议正在执行，尚未执行的建议为零。

58. 建议的执行导致了若干方面的改进。例如：

(a) 全球化和发展战略司报告说，通过出版物委员会和通过对《贸易和发展报告》的内部同行审查加强了跨司协商。参加新的全秘书处促进协作和司际对话的倡议，如跨越界限倡议：动态研究和贸发会议系列研究讨论会，也是朝着正确方向迈出的步骤。

(b) 投资和企业司回应了一项建议，即通过将性别层面纳入其三大工作支柱的主流，使性别平等和增强妇女权能的目标在其工作中更加明确。例如，在研究和政策分析领域，自 2017 年以来，《世界投资报告》系统审查了其主题的性别层面，并通过性别视角分析了国际投资政策。与此同时，最近对支持投资促进发展项目的评价表明，方案活动与实现关于两性平等的可持续发展目标 5 之间有着密切联系。

(c) 国际贸易和初级商品司报告说，该司目前正在为其工作制定一项综合宣传计划，其中除其他外，包括社交媒体对活动和出版物的报道。2019 年，由于该司与通信、信息和外联股成功合作，国际媒体广泛报道了有关贸易紧张局势

<sup>7</sup> TD/B/WP/299/Add.1, 五项次级方案评价的综述和建议的最新执行情况，附件一，建议执行情况。

的出版物《2018 年贸易政策的主要统计数据 and 趋势：贸易紧张局势，对发展中国家的影响》。司长接受了包括英国广播公司和欧洲新闻在内的全球重要广播公司的采访。其他重要新闻媒体，如美国有线电视新闻网、CNBC、半岛电视台、路透社以及地区性和知名的全国性报纸也报道了这一报告。

(d) 技术和物流司报告说，它坚持以多年期方案方式交付技术合作方案，并为其电子商务和数字经济工作制定了一个注重成果的框架，将在该公司的其他方案逐步推广这一方法。这项建议的成功执行最终将取决于会员国对多年期方案介入措施的支持。

59. 正在推进的 12 项建议中，6 项来自 2018 年对次级方案 5 的评价，可以理解的是，到编写本现状报告时还没有足够的时间来执行。在其余建议中，三项涉及能力发展战略，包括联合国国家工作队在贸易问题上的能力，两项旨在确保有足够的资源(来自经常预算和自愿捐款)支持贸发会议的工作，一项建议呼吁在确定技术援助的优先次序和设计技术援助时考虑国家一级的吸收能力和承诺。

#### 四. 评价办法的经验教训

60. 五项次级方案评价是作为试点进行的，因此，从 2021 年开始的下一个周期可以从这第一轮评价中吸取经验教训。贸发会议评价和监测股继续致力于提高其评价方法和产品的质量、客观性和可比性，并为此认明了以下经验教训：

(a) 在确保每一种评价方法都符合具体情况的同时，下一轮次级方案评价应以相对标准化的职权范围为基础，特别是在适用的评价标准方面。这将有助于各次级方案评估的一致性和更好的可比性。

(b) 每一评价的方法都需要加强，以确保收集的证据得到更高的信任，从而引出对评价问题的回应。每次评价都应采用混合方法，包括定性和定量数据收集和分析。此外，鉴于秘书处内成果管理制办法普遍存在的弱点，特别是缺乏时间和资源专门用于监测和报告成果，以及在衡量规范性工作成果方面面临的挑战，需要特别注意处理评估成果实现状况的成效标准。

(c) 作为方法的一部分，需要清楚说明所使用的评价方法如何能够评估与人权和性别平等有关的问题，以及评价结果、结论和建议如何反映性别分析。

(d) 建议是评价报告的前瞻性部分，尤其重要，因为它们可以成为包括高级管理层和理事机构在内的利益攸关方改进决策的基石。需要提高下一轮评价的建议质量，包括避免过于规范性，避免建议过多，并确保明确每项行动建议针对的是谁。为此目的，将使用联合国评价小组的“提高评价建议核对单的质量”作为指南。

#### 五. 结论

61. 贸发会议致力于方案和组织成效以及可持续和强劲的发展成果。这一综合办法还包括一个持续分析和利用评价证据和经验教训的过程，以指导组织和方案方向。

62. 本综合报告有助于就方案管理的三个关键方面得出结论：(a) 次级方案的概念化；(b) 通过这些工作方案取得的成果；(c) 次级方案的运作。

63. 在概念化方面，评价明确肯定了所述目标和工作领域的相关性。这些评价观察到贸发会议在促进公平的全球经济环境以促进可持续发展方面的独特作用，这一点在《内罗毕共识》中得到了重申。在《2030 年可持续发展议程》通过后进行的两项评价中，评价指出，贸发会议的工作对《2030 年议程》的成功至关重要，尽管应在所有工作领域不断确保与可持续发展目标保持密切一致。

64. 关于所取得的成果，评价显示，次级方案的执行有助于在国家、区域和全球各级取得一些预期成果。为了在本组织前进的过程中加强成果交付，秘书处可以考虑以下方面：研究产出的某些合理化、更有效的宣传和传播以及支持可持续成果的综合性更强的方案办法，而不是项目办法。

65. 在次级方案的实施方面，找出了一些影响方案执行情况的因素。这些建议包括考虑重新平衡工作方案，以改善贸发会议各工作支柱之间的相互促进，并更好地满足贸发会议利益攸关方的需求，特别是在国家一级，但要取决于预算外资源的可得性、内部协调和合作的改善以及外部可见度和伙伴关系的提升。特别是，在当前联合国改革的背景下，需要思考有关贸发会议在联合国国家方案框架内的贡献以及最佳的参与模式。

66. 本报告中提出的评价证据和经验教训是秘书处内部这种思考的基础。

67. 本综述报告关于建议执行情况的附件一(TD/B/WP/299/Add.1)显示了评价如何有助于加强贸发会议的次级方案。一些建议的执行需要会员国的支持，包括提供自愿捐款。

68. 对于下一轮次级方案评价，已经认明了一些需要采取的措施，以提高评价的质量、可信度和效用。第一轮评价的结果为随后的迭代提供了基线，但在评价设计中，还需要考虑取代联合国秘书处 2020 年两年期方案计划的年度方案计划(也称为年度成果框架)中所体现的每个次级方案的正式成果框架的重大变化的影响。提交给纽约方案协调委员会和第五委员会的年度方案计划不再需要完整次级方案的逻辑框架。这种框架通常是评估方案相关性、有效性和影响的标准。贸发会议秘书处正在努力确保在整个秘书处的分支一级制定成果框架，但需要进一步思考评价的设计以便确定替代措施和方法，从而确保在尚未制定成果框架的情况下掌握有关这些方面的有力证据。