

贸易和发展理事会  
方案计划和方案业绩工作组

第八十八届会议

2024年10月7日至11日，日内瓦

临时议程项目4(b)

## 对贸发会议“次级方案3：国际贸易和初级商品”的独立评价\*

## 概要

在战略框架和方案预算工作组第七十八届会议上，成员国除其他外，要求对由贸发会议国际贸易及初级商品司管理的关于国际贸易和初级商品的次级方案3进行独立评价。为此，贸发会议挑选了一个独立评价小组，该小组在2024年3月至6月期间进行了评价，范围涵盖次级方案3在2020年至2023年期间的工作方案。

评价采用基于理论的方法，评估该次级方案的相关性、效率、有效性、伙伴关系和一致性、可持续性和影响以及人权、性别平等、包容性和公平问题的主流化。评价使用多种数据来源和分析方法，包括文件审查、访谈、财务分析以及对国际贸易及初级商品司工作人员、成员国和次级方案3外部利益攸关方的调查，并对由此得出的结果进行了三角互证。

评价发现，有实质性证据表明，次级方案3能够有效实现目标产出和成果。例如，在评价期间，次级方案3提出了201项全球层面的政策建议和399项国家层面的政策建议，并对逾2,000个组织的8,000人进行了培训。此外，评价调查的外部回答者就32项不同的次级方案3活动/产出提供了4,000项评分。这4,000项评分中，97%的评分将次级方案3的活动/产出评为有用，76%的评分将次级方案3的活动/产出评为“不可或缺”或“非常有用”。次级方案3起初缺乏详细的成果管理制数据，但2023年采用新的贸发会议全系统成果框架，显著改进了对次级方案3成果的监测。

\* 本评价报告由一个独立评价小组编写，成员包括 Nathan Galer 先生(组长)，外部顾问；Amy Stuart 女士，澳大利亚外交贸易部；Leandro Santos Teixeira 先生，巴西外交部代表。这次评价的辅助材料载于 TD/B/WP(88)/CRP.1 号文件。



次级方案 3 有助于产生目标影响。有证据表明，次级方案 3 影响了国家层面的政策制定者和政策，由此促进了经济多样化以及向更可持续和更具韧性的经济转型。有证据表明，次级方案 3 为世界贸易组织(世贸组织)的多边贸易体系和包括联合国大会在内的整个多边体系提供了有影响力的投入。在贸发会议全系统高级别成果框架之外监测次级方案 3 的成果和影响，并确保成果和影响的长期可持续性，仍然是重大挑战，这主要是由于缺乏专用资源。

贸易、性别和发展方案处于将性别平等与贸易相结合的最前沿，次级方案 3 在考虑残疾人权利方面有了良好的开端，例如就贸易中的残疾人问题组织了一次小组讨论和一个机构间工作组。然而，次级方案 3 没有在与性别平等有关的专门方案之外将性别平等充分纳入主流，其他跨领域问题也没有充分纳入主流。

国际贸易及初级商品司的交付成果高于次级方案 3 拟议方案预算的计划成果，效率也有显著提升。国际贸易及初级商品司可以通过加强与联合国各区域委员会和国家工作队的合作，实现效率的进一步提升。虽然次级方案 3 与其他次级方案之间有合作，但一些内部和外部利益攸关方表示，希望国际贸易及初级商品司更加充分地参与编写《贸易和发展报告》。评价无法确定次级方案 3 对资源的分配是否具有成本效益(即用有限的资源做正确的事情)，因为国际贸易及初级商品司缺乏用于优化分配决定的成本—产出—成果分类数据。

该次级方案植根于贸发会议的任务，包括落实《内罗毕共识》(TD/519/Add.2)、《布里奇顿协定》(TD/541/Add.2)和可持续发展目标。此外，次级方案 3 与成员国的需求高度相关。一项持续的风险是，次级方案 3 无法优化与最不发达国家的相关性，因为资源制约限制了最不发达国家通过建立共识和技术合作活动进行参与的机会。利益攸关方认为次级方案 3 范围宽泛，但赞赏国际贸易及初级商品司努力将产出和报告与关键能源转型矿物等跨领域优先项目挂钩。评价一致认为，次级方案 3 处于关键时刻，应该把握机会，为次级方案 3 拟定重点更加突出的新愿景。

评价建议，国际贸易及初级商品司应当：将成果管理制进一步嵌入次级方案 3 的活动/产出；制定一项长期战略行动计划，除其他外涵盖人员管理、资源调动和伙伴关系；制定一项传播战略；使次级方案 3 主办的政府间会议恢复活力；开展优先排序工作，以确保次级方案 3 的资源分配具有成本效益；将联合国的跨领域问题更加充分地纳入主流。

## 一. 引言

1. 根据贸发会议 2024 年拟议方案预算, 将在贸发会议方案计划和方案业绩工作组第八十八届会议上提交对贸发会议次级方案 3 的独立评价, 涵盖 2020 年至 2023 年。评价的目的是确定方案执行、战略定位和管理安排方面的主要经验教训。此外, 评价还可为改进贸发会议全系统层面的总体方案业绩提供洞见和建议。

## 二. 评价主题

2. 次级方案 3 由贸发会议国际贸易及初级商品司执行。国际贸易及初级商品司由五个处组成, 工作涉及: (a) 初级商品; (b) 竞争和消费者政策; (c) 贸易分析; (d) 贸易、环境、气候变化和可持续发展; 以及(e) 贸易系统、服务和创意经济。该司还有一个单独的方案, 专门处理贸易、性别和发展问题。国际贸易及初级商品司通过贸发会议三大支柱即研究和分析、技术合作/能力建设和政府间建立共识来执行次级方案 3。次级方案 3 的产品包括:

(a) 一份战略出版物, 即《初级商品与发展报告》, 并发布全球贸易最新动态、《贸易与环境述评》和《创意经济报告》。

(b) 贯穿各处和各个平台部门领域的技术合作项目, 包括非关税措施贸易分析和信息系统。

(c) 政府间会议; 例如, 贸易和发展委员会会议、竞争和消费者保护法律和政策政府间专家组会议、初级商品问题多年期专家会议以及贸易、服务和发展问题多年期专家会议。

## 三. 方法

3. 按照评价工作职权范围(TD/B/WP(88)/CRP.1, 附件 1)的规定, 本评价采用一种基于理论并将不同方法相结合的方针, 评估次级方案 3 在实现贸发会议拟议方案预算目标成果和影响方面取得的成绩。评价小组使用次级方案 3 拟议方案预算的目标, 并以贸发会议新的成果框架为补充, 建立并验证了一项变革理论。评价的数据收集、分析和报告以评价成果矩阵为指导。评价的初级数据来源包括:

(a) 国际贸易及初级商品司工作人员在线调查的 45 份答复, 女性与男性的比例为 52:48;

(b) 次级方案 3 利益攸关方在线调查的总计 261 份答复, 其中包括成员国驻日内瓦代表和国家层面利益攸关方的答复。这其中包括 145 份完整答复(有几个问题为非必答问题), 女性与男性的比例为 42:58;

(c) 对 62 名不同的次级方案 3 利益攸关方(23 名外部利益攸关方、21 名独立于国际贸易及初级商品司的贸发会议工作人员以及 18 名国际贸易及初级商品司的工作人员)进行的 77 次访谈, 其中 70%的访谈独立于国际贸易及初级商品司。

4. 次级数据来源包括政府间记录、技术合作报告和次级方案 3 的规划、执行和报告文件。评价选择了五个案例进行“走查”案例研究，这有助于审查次级方案 3 的进程。次级方案 3 的一些技术合作项目接受单独评价，因此，本评价侧重于占次级方案 3 经常预算总额 85% 的研究、分析、出版物和政府间活动。

5. 评价的局限性包括时间跨度短，缺乏统一的次级方案 3 联系人名单，以及成员国对访谈和调查的参与有限。

## 四. 结论

### A. 对成果的贡献：产出、成果和影响

#### 1. 在多大程度上建立了监测系统，以便对次级方案 3 的成果进行相关和可靠的衡量？

6. 2023 年，在秘书长的总体指导下，贸发会议部署了新的贸发会议全系统成果框架，并将成果管理制进程嵌入各项次级方案，由此取得了变革性进展。国际贸易及初级商品司对新系统作出全面响应，在 2023 年全年对成果进行监测，并追溯汇编 2021 年和 2022 年的成果。评价小组审查了贸发会议成果管理制试点在线工具，该工具支持根据成果管理制指标分析和报告成果，包括与《布里奇顿协定》有关的影响。虽然完善这一贸发会议全系统成果框架超出了国际贸易及初级商品司的控制范围，但该框架可以进一步改进(见 TD/B/WP(88)/CRP.1, 附件 2)。

7. 次级方案 3 在 2023 年之前已着手应用成果管理制，但总体而言缺乏成果管理制数据，而主要依赖定量产出数据。对选定案例研究的规划和成果数据进行的案头审查表明，成果管理制仍未纳入所有活动。虽然国际贸易及初级商品司本应能够应要求提取成果数据，但该司并没有持续和定期监测重要的成果数据，如出版物下载量。今后，国际贸易及初级商品司应当将成果管理制指标充分嵌入次级方案 3 的各项活动/产出，包括嵌入规划文件。此外，国际贸易及初级商品司应当制定针对次级方案 3 的具体指标，以收集更细致的成果数据。为次级方案 3 收集的成果管理制数据汇总于表 2。

#### 2. 表明次级方案 3 的工作所取得产出和成果的证据有哪些？

8. 次级方案 3 交付了大量产出并实现了目标产出，虽然在 2020 年和 2021 年受冠状病毒病(COVID-19)影响出现了小幅变动。同样，次级方案 3 每年都实现了拟议方案预算中所有“计划成果”(目标产出与目标成果的结合)。拟议方案预算中报告的次级方案 3 成果概览载于表 1 (详见 TD/B/WP(88)/CRP.1, 附件 3)。

表 1  
拟议方案预算成果概览

	2023			2022			2021			2020		
	P	A	Dif.									
会议文件	19	20	1	20	20	-	21	18	-3	22	15	-7
实地和技术合作项目	20	27	7	20	23	3	24	22	-2	21	27	6
研讨会、讲习班和培训 (天数)	118	240	122	108	211	103	125	171	46	124	124	-
出版物	35	32	-3	36	42	6	35	38	3	31	30	-1
技术材料	12	12	-	12	13	1	12	13	1	16	15	-1

资料来源：拟议方案预算，2020-2024 年。

缩略语：P，计划成果；A，实际成果；Dif.，差异。

9. 贸发会议新的成果管理制系统的数据除就产出提供证据以外，还就次级方案 3 的成果提供了更多实质性证据。表 2 将次级方案 3 的成绩与这些指标进行对照。评价小组挑选了一些成果，追溯到源数据，以确定其准确性。

10. 贸发会议的网络统计数据提供了充足的证据，表明利益攸关方对次级方案 3 的某些产出感兴趣(TD/B/WP(88)/CRP.1, 附件 4)。例如，在评价期间，《初级商品与发展报告》和《贸易与环境报告》各自的专门网页访问量均达到 7,000 次。

表 2  
2021-2023 年次级方案 3 成绩概览，参照贸发会议成果框架

	2023	2022	2021	总计
IO1 成功完成培训后获得新技能的人数。	2,482	2,492	2,733	<b>7,707</b>
• 女性参加者的百分比	48	45	49	<b>47</b>
• 身份为残疾人的参加者百分比	无数据	无数据	无数据	
IO2 讲习班事后调查所反映的总体赞赏度(感到满意的参加者的百分比)。	85	82	83	<b>84</b>
IO3 接受培训的机构数目。	1,269	575	912	<b>2,756</b>
IO4 载入会议文件的贸发会议议题。	67	56	54	<b>177</b>
IO7.1 贸发会议全球层面分析在联合国提出的新政策建议。	94	53	54	<b>201</b>
IO7.2 国家层面的新政策建议。	130	127	142	<b>399</b>
IO8 数字平台的活跃账户数量。	29,959	23,793	17,532	<b>29,959</b>
IO11 请求提供服务和信息的次数。	29	31	32	<b>92</b>
IO15 秘书长/副秘书长/司长向国际论坛提交的问题清单。	25	8	3	<b>36</b>
IO16 秘书长/副秘书长/司长在国际论坛上发言的次数。	11	6	2	<b>19</b>
IO17 对贸发会议的活动和服务表示赞赏的讯息数量。	28	6	2	<b>36</b>

资料来源：贸发会议成果框架。

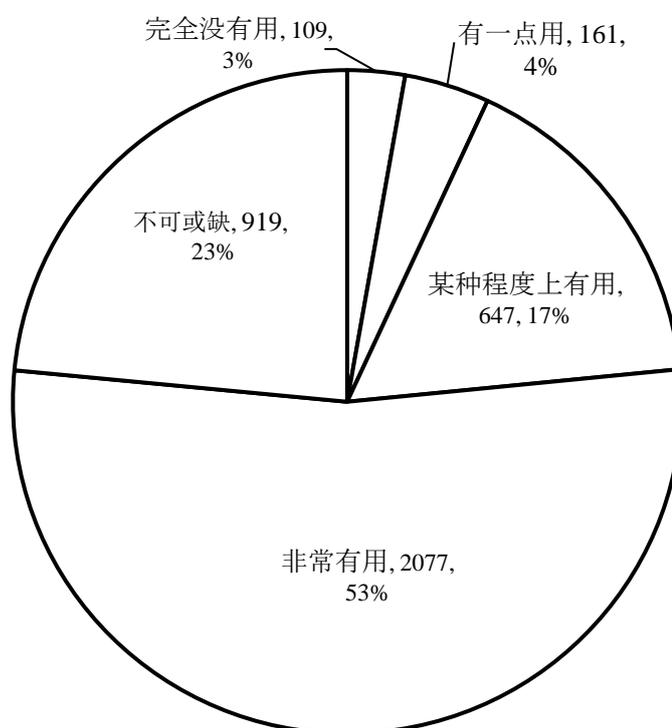
缩略语：IO，产出指标。

注：由于并非所有产出指标都适用于次级方案 3，产出指标的编号并不连续。各项指标的定义见 TD/B/WP(88)/CRP.1, 附件 6。

11. 对成员国和外部利益攸关方的评价调查就 32 项不同的次级方案 3 活动和产出的“有用性”提供了近 4,000 项评分。调查将“有用”定义为一项活动/产出“促进或影响了讨论/决定/活动或完善了系统/知识”。在 4,000 项评分中, 97% 的评分将次级方案 3 的活动/产出评为有用, 76% 的评分将次级方案 3 的活动/产出评为“不可或缺”或“非常有用”(图 1)。这是次级方案 3 取得积极成果的新的实质性证据。这些结果反映了熟悉情况的利益攸关方的反馈, 因为调查强调, 回答者无须对所有活动/产出评分, 而应当从中选择自己最了解的活动/产出进行评分。各利益攸关方和经济集团的看法一致, 而来自区域/国际组织和非政府组织的回答者看法一致性稍弱。(详细调查结果见 TD/B/WP(88)/CRP.1, 附件 5。)

图 1

“请对次级方案 3 活动/产出的有用性评分” \*



资料来源：评价调查。

\* 就国际贸易及初级商品司 32 项活动和产出所作回答的合并数据。

12. 利益攸关方对次级方案 3 各项活动和产出的看法差异较大, 但仍呈积极倾向。表 3 显示了被认为有用性最高和最低的次级方案 3 活动/产出。表 3 表明, “有用性最低”的次级方案 3 活动/产出也是成功的, 它们仍被大多数调查回答者认为“非常有用”或“不可或缺”, 也就是说, 它们是有用性“最低”, 而不是“没有用”。事实上, 仅有两项活动/产出, 即《COVID-19 与旅游业最新动态》(5%)和关于贸易与性别平等的电子学习(6%)被至少 5% 的调查回答者评为“完全没有用”。显示国际贸易及初级商品司各处有用性最高和最低的活动/产出并按经济集团分列的调查结果参见 TD/B/WP(88)/CRP.1, 附件 5, 表 1-4。

表 3  
被最多和最少的回答者评为“非常有用”或“不可或缺”的活动和产出  
百分比

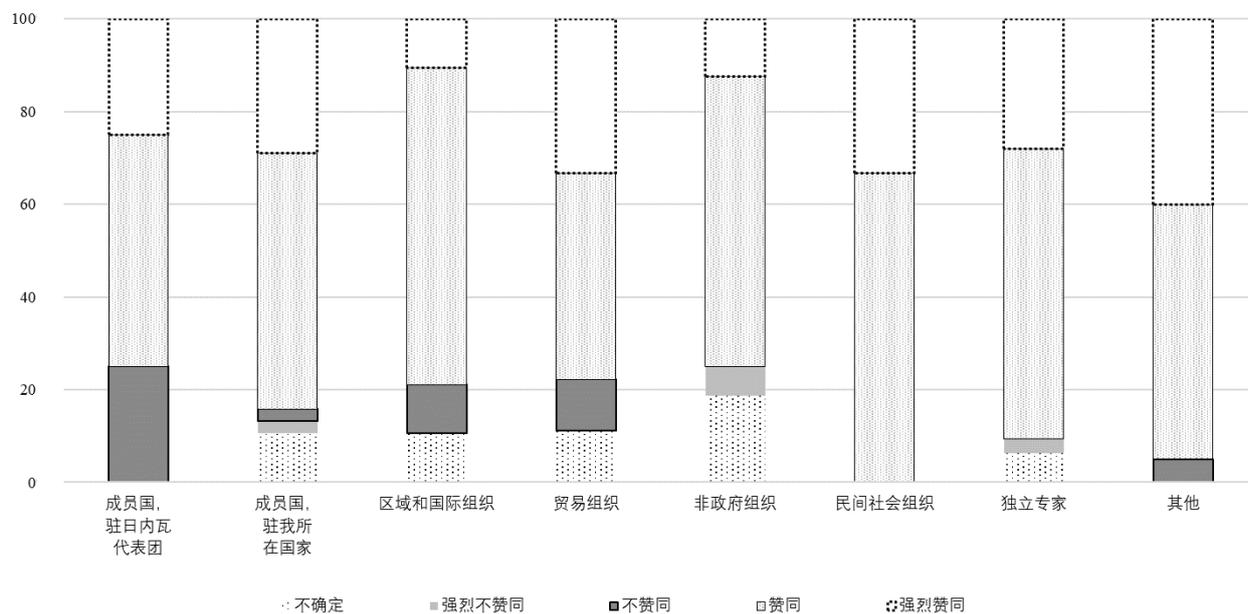
	百分比
<b>被最多的回答者评为“非常有用”或“不可或缺”的活动和产出<sup>a</sup></b>	
《贸易与环境述评》	84
《双重负担：粮食价格升高和货币贬值对粮食进口支出的影响》	82
《贸易政策主要统计数字和趋势》	82
<b>被最少的回答者评为“非常有用”或“不可或缺”的活动和产出</b>	
海洋论坛	70
竞争法和竞争政策自愿同行审评	69
生物贸易大会	68
《COVID-19 与旅游业》	57

资料来源：评价调查。

<sup>a</sup> 投票针对单项项目，例如，对某项具体活动/产出的投票中，35%的投票认为“不可或缺”或“非常有用”。

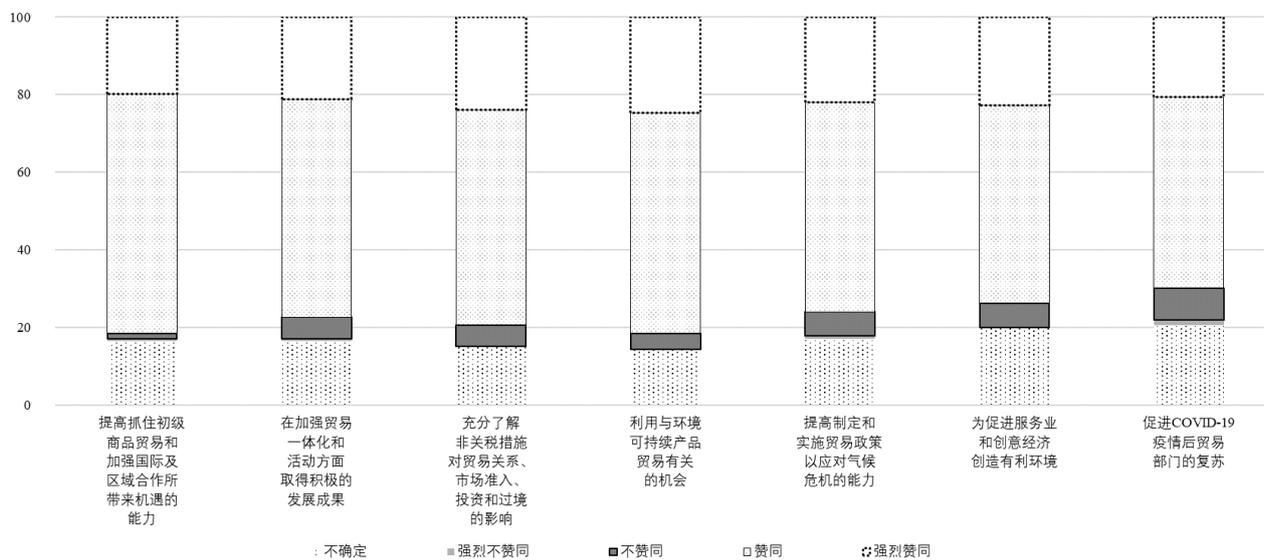
13. 接受调查的外部利益攸关方中，85%的利益攸关方赞同次级方案 3 提供了有用的政策建议，各类利益攸关方群体都相当一致地抱有这种积极看法(图 2)。最积极的评价来自最不发达国家的外部利益攸关方，其中 90%的利益攸关方赞同，次级方案 3 提供了有用的政策建议(见 TD/B/WP(88)/CRP.1, 附件 5, 图 23)。图 3 显示，对于次级方案 3 对其他目标成果的贡献，利益攸关方持类似看法。访谈反馈证实了调查结果。图 4 和图 5 显示了成员国和外部利益攸关方就次级方案 3 针对发展中国家具体的成果所作的答复。约 80%的利益攸关方赞同，次级方案 3 成功取得了与经济多样化和可持续发展战略影响评估有关的成果。访谈反馈证实了调查结果，成员国和外部利益攸关方对次级方案 3 均持积极看法。例如，受访者解释说，成员国特别是发展中国家成员国经常在世贸组织程序中援引次级方案 3 的报告和研究。此外，次级方案 3 的一些外部伙伴解释说，次级方案 3 的产出影响了他们的决定和/或工作。

图 2  
“你在多大程度上赞同次级方案 3 提供了有用的政策建议？”  
(百分比)



资料来源：评价调查。

图 3  
“你在多大程度上赞同次级方案 3 对成员国作出了积极贡献……”  
(百分比)

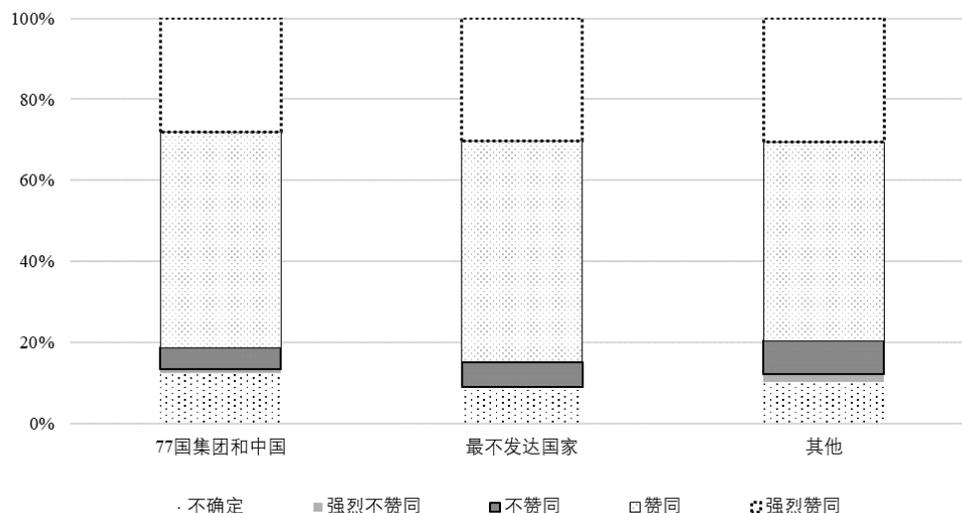


资料来源：评价调查。

图 4

“你在多大程度上赞同次级方案 3 鼓励和支持了发展中国家通过经济多样化促进结构转型”

(百分比)

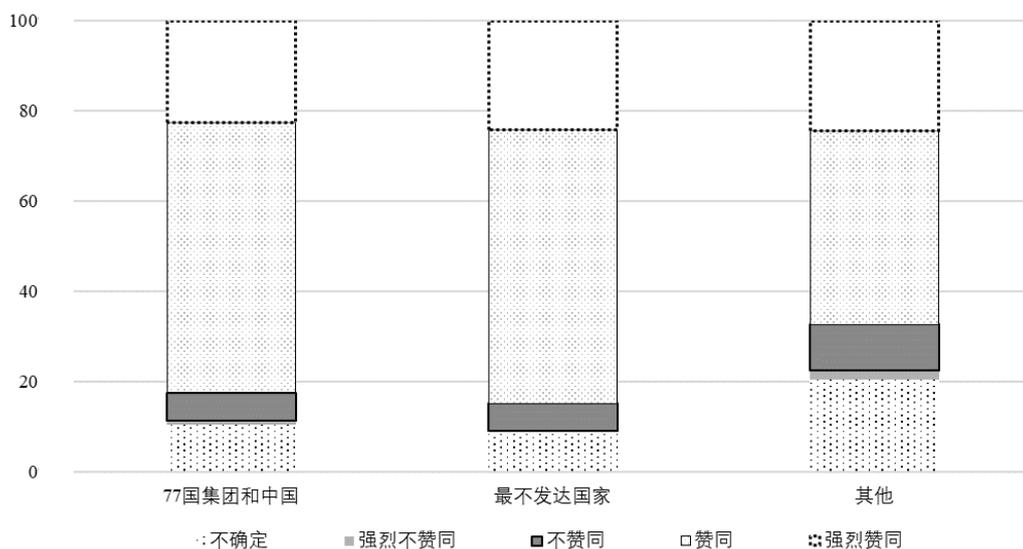


资料来源：评价调查。

图 5

“你在多大程度上赞同次级方案 3 为国家可持续发展战略的各种备选方案提供了有益的影响评估”

(百分比)



资料来源：评价调查。

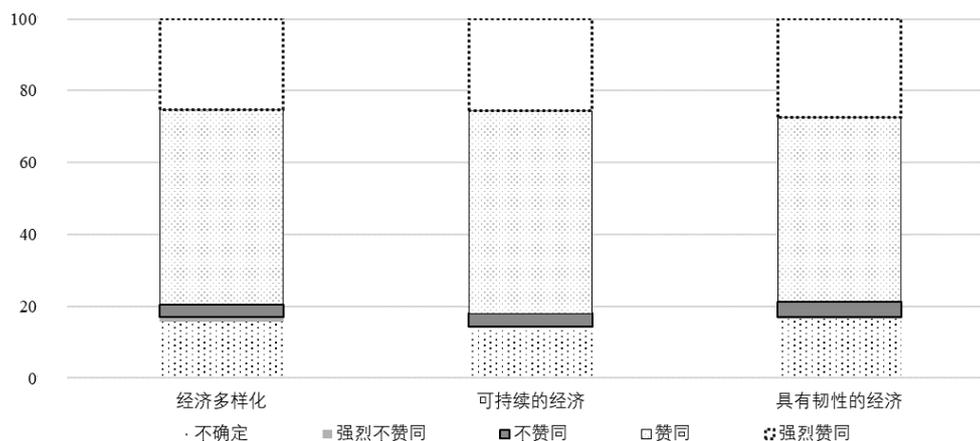
### 3. 表明次级方案 3 实际(或潜在)长期影响的证据有哪些? (有效性)

14. 接受调查的成员国和外部利益攸关方中, 有约 80% 赞同次级方案 3 为其目标影响<sup>1</sup> 作出了积极贡献(图 6)。此外, 各个利益攸关方组群和经济集团一致作出了积极评价(TD/B/WP(88)/CRP.1, 附件 5, 图 28-30)。

图 6

“你在多大程度上赞同, 次级方案 3 积极推动国际贸易和初级商品方面的工作, 进而促进了……”

(百分比)



资料来源: 评价调查。

15. 虽然贸发会议并不寻求直接改变国家层面的政策和程序, 但评价注意到, 许多事例表明, 次级方案 3 的活动触发了政策和程序的变化。例如, 安哥拉和乌兹别克斯坦修订了与服务贸易相关的政策; 巴巴多斯、伯利兹和哥斯达黎加通过了国家海洋经济和贸易战略; 印度尼西亚启动了非关税措施数据库。同样, 一些受访者强调, 次级方案 3 的产出(例如全球贸易最新动态)影响了国家层面的决策, 并为东帝汶等成员国加入世贸组织提供了支持。鉴于次级方案 3 在此期间提出了 399 项新的国家层面政策建议(见表 3), 这并不令人惊讶。次级方案 3 还为应对迅速变化的重大危机提供了有影响力的投入, 例如为黑海倡议和全球粮食、能源和金融危机应对小组提供了投入。

16. 关于次级方案 3 “促成必要的多边转型”<sup>2</sup> 这一目标影响, 《布里奇顿协定》中的第四项转型规定, “基于《联合国宪章》的……多边主义方针, 仍然至高无上……贸发会议应当加强对联合国大会工作的贡献”。为此, 次级方案 3 定期向大会提供投入, 包括向联合国秘书长题为“世界商品趋势和前景”(A/78/231)和“2023 年国际贸易与发展”(A/78/230)的报告提供投入。利益攸关方访谈和文件审查提供了表明次级方案 3 支持多边转型的进一步证据, 包括:

<sup>1</sup> 《布里奇顿协定》和拟议方案预算所作的界定是:

- 促进经济多样化。
- 促成可持续和具有韧性的经济。
- 促成必要的多边转型, 以创造更加包容、更具韧性、更可持续和更加繁荣的世界。

<sup>2</sup> 见脚注 1。

(a) 非关税措施方面的变革性工作，这项工作处于前沿位置。国际组织和各国政府已采用次级方案 3 的分类。

(b) 为《联合国气候变化框架公约》缔约方会议期间的贸易之家展馆提供了捐助，该展馆宣传贸易在应对气候变化方面可以发挥的作用。利益攸关方表示，次级方案 3 可以通过加强与 77 国集团谈判代表的接触，发挥更大的影响。

(c) 为面向安哥拉的方案提供了捐助，该方案是联合国秘书长在 2023 年可持续发展目标峰会上提出的 12 项高影响力倡议之一。

#### 4. 促进和限制次级方案 3 取得成果的主要因素有哪些？

17. 促进次级方案 3 取得成果的主要因素是国际贸易及初级商品司工作人员的专长和敬业精神。他们的专门知识和奉献精神确保了高质量的产出。国际贸易及初级商品司承担着支持发展中国家加强参与多边贸易体系的独特任务，这是另一个重要促进因素。其他促进因素包括，国际贸易及初级商品司努力与联合国秘书长的倡议保持一致，在重要会议之前增加国际贸易及初级商品司非正式简报的数量，以及确保协调统一的主题贯穿次级方案 3 的主要产出和报告。成员国还赞赏各处请成员国为会议背景文件提供投入，包括介绍国家层面的优先事项，例如通过次级方案 3 的创意经济调查提供投入。调查结果显示，自 2015 年进行次级方案 3 评价以来，利益攸关方对国际贸易及初级商品司与成员国代表团磋商情况的看法有所改善(TD/B/WP(88)/CRP.1, 附件 5, 图 31)。受访者指出，这些努力促进了成员国代表团的参与，这种参与是次级方案 3 产生影响的重要催化剂。

18. 虽然次级方案 3 在传播和互动方面有所改进，但这仍然是限制次级方案 3 取得成果的主要因素。传播和互动战略将从整体上纠正本评价所指出的一再出现的限制因素，其中包括：

(a) 没有对次级方案 3 的目标受众/利益攸关方、他们的优先事项或期待的次级方案 3 “用户旅程”<sup>3</sup> 进行梳理或排定优先次序。

(b) 没有集中的“客户关系管理”系统，导致传播工作不成体系。每个处都有单独的联系人名单，其他司以及贸发会议亚西亚贝巴和纽约办事处也是如此。

(c) 成员国驻联合国代表团代表和国内工作人员的时间有限，因此并不总能了解次级方案 3 的最新工作情况。一些代表是经济学以外领域的专家，因此无法认识到次级方案 3 的产出可能实现的增值。成员国工作人员经常轮调，不一定进行全面交接。因此，次级方案 3 应当提供有针对性的信息通报。

19. 政府间会议是连接次级方案 3 各项活动的纽带，是产生影响的重要催化剂。然而，政府间机制目前的结构和实施情况有时似乎妨碍了利益攸关方的参与，进而妨碍次级方案 3 发挥潜在影响。许多利益攸关方认为，会议太长、太频繁，有时出席率很低，或在第一天之后出席率大幅下降，但竞争问题政府间专家组和消费者保护问题政府间专家组的会议除外。会议形式被认为过于机械，一些内部和外部受访者希望进行更多非正式对话，并减少用于审查出版物的时间。次级方案 3 寻求通过组织一个贸易政策对话平台来纠正这种情况，但这样给次级方案 3 的时间表又增加了一次会议(尽管是非正式会议)。不清楚“商定结论”是以行动为

<sup>3</sup> 用户旅程指人与物(通常是软件)交互时的体验。

导向还是促进行动。还有利益攸关方对恢复为仅举办面对面会议表示关切，这将限制资源不够充足的国家参加会议。

20. 国际贸易及初级商品司没有正式任命的司长，也妨碍了中长期战略业务规划，但代理司长的努力得到广泛认可，被认为成功抵消了影响(另见关于效率的第 33 段)。

**5. 可持续性措施在多大程度上已经到位，还需要采取哪些行动来确保成果的可持续性？**

21. 与以往的次级方案评价一样，可持续性仍然是次级方案 3 面临的一项主要挑战，这主要是由于缺乏开展后续活动所需的资源。次级方案 3 参与中长期项目的的能力由此受到限制。对预算外资金的依赖也使贸易分析和信息系统等重要活动面临可持续性风险。一些利益攸关方建议国际贸易及初级商品司更多地调动资源，以确保获得额外的预算外资源，而另一些利益攸关方建议国际贸易及初级商品司重新平衡资源，侧重于优先度最高和可能产生更持久成果的活动。事实上，一些受访者认为，国际贸易及初级商品司开展了过多的小型短期活动。评价小组指出，资源调动、排定优先次序和资源重新分配并不是互相冲突的建议。

22. 受访者表示关切的是，如果成员国代表团没有足够的人力资源充分参与，次级方案 3 负责的贸发会议政府间会议在结构上可能无法持续。一些受访者还建议国际贸易及初级商品司澄清，应该通过何种方式利用会议成果并取得成果。这将使人们进一步感知到政府间进程所产生决定和行动的价值及可持续性。

23. 次级方案 3 能够确保可持续的变化，次级方案 3 的产出和成果往往有助于促进与政策相关的变化，这些变化可能是长期性的。然而，次级方案 3 并没有定期监测这类长期变化，也没有进行影响评估。

24. 尽管存在上述挑战，但评价注意到促进可持续性的良好做法，例如：

(a) 使次级方案 3 与更广泛的联合国优先事项如关键能源转型矿物保持一致，通过将次级方案 3 纳入更大的联合国框架，增强了次级方案 3 的可持续性。

(b) 利用当地专家开展服务业政策审评，确保了次级方案 3 将审评置于国家背景之中，而审评人员也是当地的审评倡导者。

(c) 推动长期项目，比如与国家平稳过渡战略保持一致的安哥拉贸易培训项目，这种做法通过与国家发展计划保持一致，增进了可持续性。

**6. 次级方案 3 在多大程度上将联合国的跨领域问题，即性别平等、环境可持续性和残疾包容纳入了主流？**

25. 次级方案 3 被认为处于将性别平等与贸易相结合的最前沿，这得益于次级方案 3 的贸易、性别和发展方案。一名外部利益攸关方指出，“这项次级方案在性别平等与贸易方面做了开创性工作”。2021 年对贸易、性别和发展方案的评价认定，该方案具有良好的有效性、效率和相关性，同时承认“TGD [贸易、性别和发展方案]项目组合使贸发会议成为[贸易—性别]关系的主要推动者”。贸易、性别和发展方案还参加了世贸组织的性别问题非正式工作组。逾 80% 的国际贸易及初级商品司工作人员赞同，国际贸易及初级商品司将性别平等充分纳入了次级方案 3 工作的主流(TD/B/WP(88)/CRP.1, 附件 5, 图 35)。然而，一些受访者指

出，在与性别平等有关的专门方案之外，性别平等没有被充分纳入主流，没有在规划阶段一贯坚持进行性别平等分析。2021 年对贸易、性别和发展方案的评价建议更多的贸发会议工作人员参加该方案的性别培训，以确保工作人员的能力。

26. 约半数的国际贸易及初级商品司工作人员赞同，次级方案 3 将残疾包容充分纳入了主流(TD/B/WP(88)/CRP.1, 附件 5, 图 35)。然而，对内部和外部利益攸关方的访谈表明主流化不充分，案头审查也佐证了这种情况。尽管如此，利益攸关方赞赏国际贸易及初级商品司为《包容性贸易与残疾人》报告<sup>4</sup> 的发布开展协调工作，包括贸发会议秘书长在内的一组知名发言者参与了发布活动。此外，贸发会议秘书长与国际劳工组织、国际贸易中心和世贸组织共同启动了一个贸易中残疾人问题机构间工作组，次级方案 3 的工作人员将代表贸发会议参加该工作组。一些受访者鼓励次级方案 3 追求所谓“可轻易完成的目标”，例如辅助技术和药品的非关税措施和协调制度编码工作，鼓励辅助技术和药品的南南贸易，让残疾人组织参加会议，以及通过多伙伴信托基金与联合国残疾人权利伙伴关系接触。

27. 国际贸易及初级商品司将环境可持续性突出而切实地纳入了工作的主流，最近在围绕关键能源转型矿物这一主题精心设计次级方案 3 的活动和报告方式。此外，国际贸易及初级商品司下属贸易、环境、气候变化和可持续发展处努力促进将环境和可持续性问题贯穿于次级方案 3。一些利益攸关方对次级方案 3 工作人员前往海外参加短期活动所产生的环境影响表示关切。最后，将其他弱势和少数群体纳入主流的进展有限，分类数据往往没有收集，也没有充分纳入规划文件。

## B. 效率和成本效益

### 1. 使用资源来实现次级方案 3 成果的效率如何？

28. 与联合国其他实体一样，贸发会议不使用时间记录表，因此，评价小组无法计算具体活动/产出的投入产出比率。作为替代，表 4 列出了次级方案 3 的支出以及由此取得的定量产出和工作人员资源，TD/B/WP(88)/CRP.1 号文件的附件 7 对各项次级方案的支出和人员配置进行了比较。

表 4  
支出、人员配置和产出概览  
(千美元)

支出	2023	2022	2021	2020
员额	15,642	13,952	13,417	13,673
顾问	119	93	90	82
差旅	102	50	8	8
其他	16	39	56	13
<b>经常预算</b>	<b>15,879</b>	<b>14,134</b>	<b>13,571</b>	<b>13,777</b>
预算外	3,089	2,964	3,143	2,227
发展账户	434	546	436	183
<b>总计</b>	<b>19,402</b>	<b>17,644</b>	<b>17,150</b>	<b>16,187</b>

<sup>4</sup> 芬兰外交部，2023 年，赫尔辛基。

支出	2023	2022	2021	2020
	人员配置(员额数)			
专业及以上职类	60	60	60	60
一般事务人员	22	22	22	22
专业人员员额分布：				
D-2	1	1	1	1
D-1	5	5	5	5
P-5	12	12	12	12
P-4	15	15	15	15
P-3	20	20	20	20
P-2	7	7	7	7
	产出数目			
会议文件	20	20	18	15
技术合作项目	27	23	22	27
研讨会/讲习班/培训	240	211	171	124
出版物	32	42	38	30
技术材料	12	13	13	15

资料来源：贸发会议预算和项目财务科，2020-2024 年拟议方案预算。

29. 对拟议方案预算的审查提供了关于效率的证据，国际贸易及初级商品司每年的产出均高于次级方案 3 的计划产出(TD/B/WP(88)/CRP.1, 附件 3)。对次级方案 3 活动的案例研究证明，执行工作是高效的。例如，竞争法和竞争政策政府间专家组组织有序，会议时间安排得当。由于有稳定的参会群体，这些会议获得了回报：关系不断加深，机构知识不断累积。国际贸易及初级商品司正在寻求使用创新人工智能工具收集非关税措施数据，以提高贸易分析和信息系统的效率，但还可以更好地利用联合国区域委员会和国家工作队来收集非关税措施数据。对缔约方会议贸易之家展馆的捐助表明，次级方案 3 的资源发挥了出色的杠杆作用，因为在不计次级方案 3 工作人员工作时间的情况下，次级方案 3 的捐助不到活动总费用(约 100 万美元)的 5%，国际贸易及初级商品司还高效协调了贸发会议全系统的捐助。此外，为缔约方大会制定的进程和谅解备忘录今后将实现效率的提升。政府间专家组和多年期专家会议高效利用了混合会议，此外，有继续举行混合会议的强烈要求。

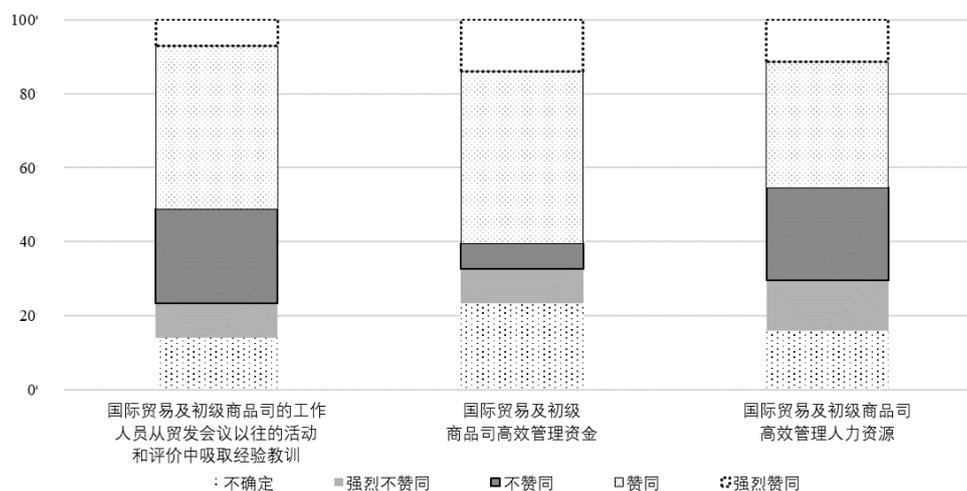
30. 然而，图 7 显示，不到一半的国际贸易及初级商品司工作人员赞同，该司对人力资源的管理是高效的，仅有 60% 的工作人员赞同，国际贸易及初级商品司对资金的管理是高效的。受访者所述的一些关切涉及国际贸易及初级商品司无法控制的事项，比如规划、报告和旅行申请系统不成体系和存在重叠。然而，工作人员尤其是成员国不确定，次级方案 3 对其资源的利用是否具有成本效益<sup>5</sup>。许多利益攸关方指出，次级方案 3 开展的小型活动太多。国际贸易及初级商品司没有估算次级方案 3 对成员国代表团时间的需求。相关考虑具有重要意义，因为(a) 成员国的时间实际上是对次级方案 3 资源的一种实物捐助；(b) 相关估算可能有助于国际贸易及初级商品司确定某些活动的优先次序并进行调整，即如果次级方

<sup>5</sup> 成本效益是：“是否在做正确的事情？”效率是：“事情做得对吗？”

案 3 的产出在某些领域超出成员国的现有能力，国际贸易及初级商品司可以进行调整，在其他领域增加产出。

图 7

“你在多大程度上赞同国际贸易及初级商品司有确保以下事项的程序”  
(百分比)



资料来源：评价调查。

## 2. 促进和限制次级方案 3 高效交付的主要因素有哪些？

31. 矛盾的是，促进和限制次级方案 3 高效交付的主要因素都归结于国际贸易及初级商品司自 2020 年以来没有正式任命的司长。值得强调的是，国际贸易及初级商品司在评价期逾 80% 的时间里没有正式任命的司长。此外，上一位正式任命的司长任职时间不到两年。2020 年年中至 2022 年年初，国际贸易及初级商品司由两名处长担任联席代理司长，之后，该司由一名代理司长领导。

32. 在这种情况下，国际贸易及初级商品司两名代理司长的表现是确保次级方案 3 交付的关键。利益攸关方强调，不应认为两人的合作理所当然会取得成功，因为这种联合工作安排并不总能成功。联席代理司长使国际贸易及初级商品司在几次全球危机中保持稳定并提供了引领。他们引入了每周一次的处长会议，由此增强了信任、沟通和协同增效。从 2022 年起，国际贸易及初级商品司一直由一名代理司长单独领导，使该司进一步受益，代理司长牵头推行了效率举措，这些举措也切实提高了效率和质量，其中包括：

(a) 对计划发行的出版物进行合理规划，将数量减少 50%，确定出版时间表，将发行分散在全年，而不是在最后一个季度发行。

(b) 由司长办公室对国际贸易及初级商品司出版物内部审查程序进行改进。

(c) 与各处处长共同制定专题优先事项，国际贸易及初级商品司围绕这些优先事项编制次级方案 3 的主要产出和报告，从而简化规划和报告。

(d) 与各处处长和高层领导共同纠正工作人员业绩不佳的问题，这些问题严重影响了某些团队的效率。

(e) 支持使用 SharePoint 等信息技术工具，并编制外部发言人和顾问名录。

(f) 在政府间会议之前与成员国接触，提高建立共识的效率。

33. 同样，各处处长被视为促进效率提高的关键因素，利益攸关方指出，处长具有合作精神，并强调不能将合作视为理所当然。各处处长还引入了促进工作人员参与的机制，这本身就有助于增进效率。例如，初级商品处开始定期举办处内会议，由所有职等的工作人员轮流主持会议。

34. 然而，由于没有正式任命的司长，国际贸易及初级商品司/次级方案 3 缺乏某些能够提高效率(和有效性)的战略活动。例如，国际贸易及初级商品司/次级方案 3 缺乏：

(a) 实施高级别拟议方案预算战略目标的长期战略计划。

(b) 人员、人力资源和管理战略。国际贸易及初级商品司的许多工作人员指出，招聘流程受到阻碍(例如，贸易、环境、气候变化和可持续发展处在评价涉及的大部分时间里没有处长)，管理人员缺乏管理培训和技能，新入职者缺乏完备的入职培训。工作人员更替率低，缺乏“新眼光”，国际贸易及初级商品司 82 个员额中，只有 7 个是初级职等(P-2)。

(c) 资源分配和战略地位的倡导者。

(d) 在国际贸易界高级别活动中持续保持影响力；这种影响力能够通过关系构建和伙伴关系实现增效。

35. 国际贸易及初级商品司的工作人员还指出，他们没有从过去的活动中吸取经验教训，国际贸易及初级商品司调查的回答者中仅有 50% 赞同，国际贸易及初级商品司有确保工作人员从以往活动中吸取经验教训的程序(TD/B/WP(88)/CRP.1, 附件 5, 图 33)。

### 3. 次级方案 3 的现有资源在多大程度上体现出对其履行任务所需资源切合实际的评估？

36. 许多内部和外部利益攸关方指出，相对于次级方案 3 的任务范围，其资源似乎有限。成员国也表达了这种看法<sup>6</sup>，技术合作请求的积压也反映出资源有限。虽然其他司的员额在 2023 年 1 月有所增加，但次级方案 3 没有获得额外员额。<sup>7</sup> 工作人员的感觉是，各个处都需要更多工作人员，但没有一个处有额外的工作人员。然而，如上所述，没有充足的数据来评估，次级方案 3 对现有资源的使用是否具有较高的成本效益和效率。

### 4. 次级方案 3 在多大程度上实现了各次级方案之间的协同增效和互补？

37. 次级方案 3 的利益攸关方认为，国际贸易及初级商品司透明并具有合作精神，有许多司际/次级方案合作的例子。例如，国际贸易及初级商品司为缔约方会议期间的贸易之家展馆组织了贸发会议全系统的投入，与技术司和物流司贸易便利化平台就非关税措施开展合作，并出席了投资和企业司组织的贸发会议世界投资论坛(次级方案 2)。国际贸易及初级商品司还参与了许多司际技术合作项目。

<sup>6</sup> 例如，见 TD/B/WP/306，第 21 段，以及 TD/B/WP/314，第 12 段。

<sup>7</sup> TD/B/WP/321，第 30 段。

38. 内部和外部利益攸关方承认，自新秘书长上任以来，合作有所增加，新秘书长引入了鼓励合作的新机制，例如司长年度务虚会。其他机制包括关于优先议题的司际委员会、中央统计小组和贸发会议全系统员工大会。

39. 合作的种子已经播下，但尚未完全收获成果：约 50% 的国际贸易及初级商品司工作人员不赞同或不确定，国际贸易及初级商品司是否与其他司进行了充分协调(TD/B/WP(88)/CRP.1, 附件 5, 图 33)。受访者指出，合作是临时性的，国际贸易及初级商品司不应强推合作，而应通过更多的司际学习或共同交付进程，创造协同增效；例如，次级方案 3 可以借鉴次级方案 5 的国家生产能力差距评估，或者更好地利用设在亚的斯亚贝巴的贸发会议非洲区域办事处。几位受访者指出，国际贸易及初级商品司可能在国家层面交付一个项目，却不知道另一个司同时也在向该国交付项目。评价小组审查了贸发会议项目管理门户网站的试行版本，该网站应该能够解决后一个问题。

40. 一些外部利益攸关方认为，全球化和发展战略司(次级方案 1)的旗舰出版物《贸易和发展报告》是缺乏司际合作的最突出例子。在评价期间，利益攸关方指出，国际贸易及初级商品司的投入没有被充分纳入《贸易和发展报告》。此外，几名受访者分别指出，不同司的出版物有时有矛盾的信息或不匹配的数据。不止一名受访者指出，司际协商即使有，时间安排也很紧张。这些弱点可以通过秘书长提出的一系列改进措施加以弥补，其中包括外部同行盲审程序，加强由副秘书长担任主席的出版物委员会，以及由秘书长办公室对所有战略和旗舰出版物、会前文件和政策文件进行更加严格的审查。国际贸易及初级商品司现在要求各处在开始起草出版物之前向司长办公室提交一份筛查问卷，司长办公室还审查所有出版物的草稿，这是次级方案 3 内部的一种良好做法。

41. 各司之间的任务似乎有一定重叠；例如，非洲、最不发达国家和特别方案司(次级方案 5)与国际贸易及初级商品司在贸易优惠方面存在重叠，全球化和发展战略司(次级方案 1)与国际贸易及初级商品司在贸易、环境和气候方面存在重叠。一位受访者解释说，出发点是好的，“产生的原因是不同的人为同一个问题寻找不同的解决方案”。然而，贸发会议最好能有一致的解决方案，提供一致的独特附加值，以应对被一致置于优先地位的问题。不止一位受访者指出，这些问题可能是次级方案 3 无法控制的结构性问题，可能需要通过结构改革来解决。

##### 5. 次级方案 3 在多大程度上利用了与联合国或非联合国系统实体的伙伴关系？

42. 逾 80% 接受调查的工作人员赞同，国际贸易及初级商品司与联合国机构、国际组织和贸易组织/协会进行了充分的合作和接触(TD/B/WP(88)/CRP.1, 附件 5, 图 34)。访谈和案头审查证实了这一点，指出国际贸易及初级商品司：

(a) 邀请了联合国各区域委员会贸易司主管参加次级方案 3 的会议，并就“危机时期贸易示范条款倡议”与各区域委员会开展了合作。<sup>8</sup>

(b) 为机构间机制作出了贡献，比如贸易和生产能力问题机构间小组、发展筹资问题机构间工作队、农产品市场信息系统和联合国秘书长的关键能源转型矿物专门小组。

<sup>8</sup> 见 <https://www.unescap.org/projects/imp>。

(c) 参加了大会和第二委员会的活动，最近参加了大会关于商品市场的非正式互动对话。<sup>9</sup>

(d) 向世贸组织各委员会提交了发言，与世贸组织和国际贸易中心就缔约方会议期间的贸易之家展馆开展合作，并与世贸组织、国际贸易中心和世界银行就世界综合贸易方案和全球贸易服务台开展合作。

43. 然而，国际贸易及初级商品司可以更好地利用联合国各区域委员会和驻地协调员系统以及联合国经济学家网络的工具、数据和网络。次级方案 3 可以更好地与总部设在纽约的实体包括秘书长发言人办公室接触。一些受访者希望，国际贸易及初级商品司、世贸组织和国际贸易中心在近年来所取得成功和所建立关系(例如非关税措施方面的工作和缔约方会议期间的贸易之家展馆)的基础上再接再厉。

44. 不到一半的国际贸易及初级商品司工作人员认为该司与非政府组织、民间社会组织和私营部门组织充分接触(TD/B/WP(88)/CRP.1, 附件 5, 图 34)，外部受访者还指出，民间社会组织没有充分参与次级方案 3 的活动，次级方案 3 也没有专门面向民间社会的平台。次级方案 3 成功利用了与国际商会的外部伙伴关系，而国际商会的企业成员网络为次级方案 3 就缔约方会议贸易之家展馆开展的工作提供了资金。

### C. 战略相关性和概念明确性

#### 1. 利益攸关方如何理解和看待次级方案 3 的任务规定，包括次级方案 3 的独特附加值？

45. 利益攸关方最普遍的看法是，次级方案 3 的任务特别广泛。利益攸关方认为，国际贸易及初级商品司透明并具有合作精神，就相关问题提供了平衡的观点，同时优先考虑发展中国家的需求。利益攸关方多次提出的看法表明，每个处都提供独特的附加值，竞争和消费者保护方面的工作被认为是整个联合国系统最独特的工作。利益攸关方指出，联合国其他实体也开展与次级方案 3 事项有关的工作，但认为次级方案 3 提供了独特的视角。例如，有几个实体开展非关税措施方面的工作，但次级方案 3 被视为该领域的领导者，提供了具有独特深度和广度的数据。更广泛地说，一位外部受访者的评论反映了利益攸关方的意见：“是的，[联合国粮食及农业组织]粮农组织负责初级商品，[联合国环境规划署]环境署负责环境，世贸组织有促贸援助倡议，但它们都没有提供开放的对话空间，[而贸发会议和次级方案 3 提供了这种空间]。”外部受访者的其他共同看法简要概括如下：

(a) “它们[次级方案 3]的任务重视发展中国家”，“独特的资产是成员国的信任”，“它们提醒世界，贸易是发展的工具”；也就是说，贸发会议与其他实体不同，能够优先考虑并传达发展中国家在贸易和发展方面的需求和声音。

<sup>9</sup> 见 A/RES/78/138, 第 37 段，以及 <https://unctad.org/meeting/un-general-assembly-informal-interactive-dialogue-commodity-markets>。

(b) “当联合国谈论贸易时，它[次级方案 3/国际贸易及初级商品司]应当是执笔者”；也就是说，国际贸易及初级商品司/次级方案 3 具有独特的优势，完全有资格在全球范围内谈论贸易促进发展问题。

46. 然而，次级方案 3 的任务范围广泛，导致一些利益攸关方无法立即回忆起次级方案 3 的实质性成果，他们往往指出，次级方案 3 没有旗舰报告，而其他次级方案有(但没有人希望再增加一份贸发会议旗舰报告)。一些利益攸关方以为，次级方案 3 负责旗舰报告《贸易和发展报告》中与贸易有关的内容。这导致了误解和错误归因，损害了次级方案 3 的上述资产——成员国的信任。另一方面，一些利益攸关方意识到，次级方案 3 对《贸易和发展报告》的贡献没有被大量纳入该报告，并对此表示不满。这些受访者一致认为，次级方案 3 应当如一位受访者所建议的那样，“成为‘TDR’[《贸易和发展报告》]中的‘T’(贸易)”。此外，一些受访者建议贸发会议精简为出版一份单一的旗舰报告，各项次级方案贡献一个或多个章节，并就其他章节开展合作。

47. 许多利益攸关方赞赏国际贸易及初级商品司最近对其任务进行引导，将关键能源转型矿物等专题事项贯穿于次级方案 3 的主要产出和报告。然而，利益攸关方认为这是一条有用的“主线”，而不是对次级方案 3 的独特产出进行“电梯推销”，也就是说，传达的讯息是“国际贸易及初级商品司致力于交付 ABC”，而不是“我们是国际贸易及初级商品司，我们交付 ABC”。

48. 一项普遍共识是，国际贸易及初级商品司/次级方案 3 正处于关键时刻，应该把握机会，与成员国协商，并根据成员国的优先事项，为次级方案 3 拟定新愿景，同时确保贸发会议全系统的一致性。

## 2. 次级方案 3 的目标和活动有多大程度上面向《布里奇顿协定》中的转型、2030 年可持续发展目标和其他相关国际承诺？

49. 次级方案 3 的目标和活动明确面向贸发会议的任务，包括落实《内罗毕共识》、《布里奇顿协定》和可持续发展目标。例如，次级方案 3 更加突出气候和环境问题，并将贸易谈判和商务外交处改组为一个侧重于贸易系统、服务和创意经济的处。次级方案 3 的拟议方案预算与法定任务和《布里奇顿协定》中提出的转型直接相关。此外，新引入的次级方案 3 成果框架与《布里奇顿协定》以及可持续发展目标的指标和次级指标直接挂钩。

50. 《布里奇顿协定》中的第四项转型要求进行“多边主义转型”，并重申成员国“对世界贸易组织规定的开放、透明、包容、非歧视、基于规则的多边贸易体系”的承诺(第 94 段)。许多利益攸关方认识到，次级方案 3 面向世贸组织，例如就世界综合贸易方案和全球贸易服务台开展合作；开展工作，对准备加入世贸组织的国家进行贸易体制建设；<sup>10</sup> 以及为世贸组织委员会提供投入。一些利益攸关方表示，希望次级方案 3 更加密切地追踪世贸组织的程序，向发展中国家提供更多支持，并在世贸组织部长级会议上发挥重要作用。然而，利益攸关方也认识到，次级方案 3 的任务不仅限于与世贸组织有关的事项，贸发会议保持独立具有重要意义，为对话和建立共识提供了独特的合作和催化空间。

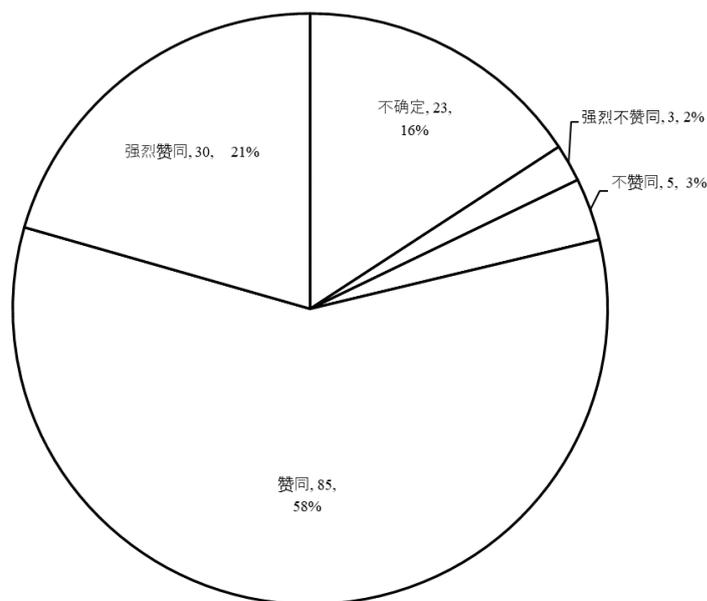
<sup>10</sup> TD/B/WP/326，第 48 段。

3. 次级方案 3 的目标和活动有多大程度上与国家和区域的需求及优先事项保持一致？

51. 图 8 显示，约 80% 的成员国和外部利益攸关方调查回答者赞同，次级方案 3 与国家和区域的需求及优先事项保持一致并具有相关性，不过，国家和区域回答者的赞同程度稍弱(TD/B/WP(88)/CRP.1, 附件 5, 图 22)。

图 8

你在多大程度上赞同次级方案 3 与贸发会议成员国的需求保持一致？



资料来源：评价调查。

52. 文件审查和访谈证实了次级方案 3 与国家和区域需求的相关性，一些受访者赞赏地表示，如一个成员国所总结的那样，“次级方案 3 没有回避有难度的事项”。次级方案 3 近期就关键能源转型矿物和创意经济所开展工作的相关性和及时性得到高度认可。技术合作由需求驱动，由此确保了相关性，而技术合作请求的积压表明了这种相关性。次级方案 3 在应对危机方面仍然具有相关性，例如开展了与乌克兰战争有关的快速评估工作，<sup>11</sup> 为黑海倡议作出了贡献，<sup>12</sup> 以及在 COVID-19 疫情期间调整能力建设活动和会议。<sup>13</sup>

53. 一些受访者表示关切的是，次级方案 3 所开展的活动与成员国优先度最高的需求不具有最优相关性。此外，次级方案 3 可能无法优化与最不发达国家的相关性，因为最不发达国家可能缺乏资源，无法充分参与政府间会议和/或请求技术合作，而这是国际贸易及初级商品司确定成员国需求的两项关键机制。国际贸易及初级商品司对成员国需求的认识仍有优化空间，应该更好地发挥联合国各区域委员会和国家工作队、贸发会议非洲、最不发达国家和特别方案司(次级方案 5)和贸发会议非洲区域办事处的作用。有意见称，国际贸易及初级商品司可以通过工作组等方式，增进成员国在规划、数据分析或同行审议阶段的参与，由此提高

<sup>11</sup> 贸发会议，2022 年，《乌克兰战争对贸易和发展的影响》。

<sup>12</sup> 见 <https://www.un.org/en/black-sea-grain-initiative>。

<sup>13</sup> 相关情况得到工作组各届会议的确证；例如见 TD/B/WP/312, 第 19 段。

次级方案 3 的相关性。然而，这次评价发现，次级方案 3 已邀请成员国提供投入，但由于成员国面临资源制约，参与往往有限。

## 五. 结论

54. **有效性。**有实质性证据表明，次级方案 3 能够有效实现目标产出和成果，这些证据包括在新的贸发会议全系统成果框架下收集的数据。对次级方案 3 外部利益攸关方进行的评价调查就 32 项不同的次级方案 3 活动和产出的“有用性”收集了近 4,000 项评分。在这 4,000 项评分中，97% 的评分将次级方案 3 的活动/产出评为有用，76% 的评分将次级方案 3 的活动/产出评为“不可或缺”或“非常有用”。尽管次级方案 3 起初缺乏详细的成果管理制数据，而主要依赖定量产出数据，但 2023 年采用新的贸发会议全系统成果框架显著改进了次级方案 3 的成果监测。

55. **影响和可持续性。**次级方案 3 在全球和国家层面都取得了有助于产生目标影响的成果。有证据表明，次级方案 3 的产出影响了国家层面的政策制定者，并推动了国家层面的政策调整，由此促进了经济多样化以及更可持续和更具韧性的经济。有证据表明，次级方案 3 为世贸组织的多边贸易体系和包括联合国大会在内的整个多边体系提供了有影响力的投入。国际贸易及初级商品司缺乏正式任命的司长，这妨碍了该司的战略业务规划，但代理司长的努力得到广泛认可，被认为成功抵消了影响。监测次级方案 3 的成果和影响以及确保成果和影响的长期可持续性仍然是一项重大挑战，主要原因在于缺乏专用资金。次级方案 3 促成的变化可能具有中长期性质(即政策层面)，但国际贸易及初级商品司并不定期监测这些变化，也不定期进行影响评估，这对该司产生了有害影响。如果成员国代表团没有充足的人力资源充分参与，次级方案 3 对政府间机制的贡献在结构上可能无法持续。

56. **将联合国的跨领域问题纳入主流。**利益攸关方确认，次级方案 3 凭借其贸易、性别和发展方案，处于将性别平等与贸易相结合的最前沿。然而，在与性别平等有关的专门方案之外，次级方案 3 没有将性别平等充分纳入主流，也没有一贯坚持进行性别平等分析。同样，残疾人和土著居民的权利也没有充分纳入主流，但次级方案 3 已开始就残疾问题主流化开展工作，包括组织了一次小组讨论，并参与了一个贸易中残疾人问题机构间工作组。

57. **效率。**国际贸易及初级商品司提高了效率，包括将出版物数量精简了 50%。次级方案 3 交付的成果高于拟议方案预算的计划成果，案例研究表明存在许多良好做法。然而，不清楚次级方案 3 是否确保以具有成本效益的方式使用资源，贸发会议也没有分析投入/产出比率的有效手段。国际贸易及初级商品司可以更好地从次级方案 3 以往的活动中吸取经验教训。

58. **伙伴关系和协同增效。**国际贸易及初级商品司透明并具有合作精神，有许多司际/次级方案合作的例子。内部和外部利益攸关方认为内部合作有所加强，不过，仍有余地使合作更好地系统化，而不是依赖临时性举措。由全球化和发展战略司(次级方案 1)牵头编写的《贸易和发展报告》被认为是缺乏合作的突出表现，利益攸关方指出，国际贸易及初级商品司的投入没有充分纳入该报告。评价小组了解到，贸发会议不久将建立具体程序，以确保合作起草今后的报告。国际

贸易及初级商品司有效参与了伙伴关系，以执行次级方案 3，不过，该司可以更好地利用与联合国区域委员会和国家工作队的伙伴关系。

59. **相关性。**次级方案 3 植根于贸发会议的任务，包括落实《内罗毕共识》、《布里奇顿协定》和可持续发展目标。次级方案 3 与《布里奇顿协定》中各项转型具有相关性，也与世贸组织的程序具有相关性。然而，人们希望次级方案 3 在世贸组织程序方面向发展中国家提供更多支持，并在世贸组织部长级会议上发挥更大作用。次级方案 3 与成员国的需求高度相关，但存在次级方案 3 与最不发达国家不具最优相关性的风险，因为最不发达国家可能缺乏资源，无法充分参与政府间会议和/或请求技术合作。

60. **概念和战略的清晰度。**次级方案 3 具有独特的地位，能够传递发展中国家在国际贸易与发展方面的声音。次级方案 3 开展广泛的工作，但最近的成功举措是围绕专题事项组织工作。然而，利益攸关方认为这是一条有用的“主线”，而不是进行“电梯推销”，也就是说，传达的讯息是“国际贸易及初级商品司致力于交付 ABC”，而不是“我们是国际贸易及初级商品司，我们交付 ABC”。

## 六. 建议

61. 国际贸易及初级商品司应当将成果管理制进一步嵌入次级方案 3 的活动/产出。国际贸易及初级商品司应当：

(a) 制定标准化规划工具，在其中纳入制定成果管理制指标的提示，审查以往活动的经验教训，并为监测成果分配职责和责任。

(b) 制定针对次级方案 3 的具体活动/产出指标，而限于贸发会议全系统的指标(例如见 TD/B/WP(88)/CRP.1, 附件 2)。

(c) 开展影响评估，以确认次级方案 3 的中长期成果。

62. 国际贸易及初级商品司应将传播作为非正式的“第四大支柱”，并与秘书长办公室传播团队合作，制定司级传播战略。国际贸易及初级商品司应当：

(a) 确定目标利益攸关方并排定优先次序，厘清这些利益攸关方的优先事项，并厘清他们如何参与次级方案 3 的活动/产出，为高优先度利益攸关方拟定“用户旅程”。

(b) 在规划活动/产出时进行传播格局分析；这种分析能够让人思考，次级方案 3 将资源用于目标受众是否具有成本效益，并能促进有针对性的传播。

(c) 与来自最不发达国家的成员国代表进行更频繁的接触，以传播产出并征求意见。

(d) 继续并增加与成员国的非正式磋商，特别是在重要会议之前。

(e) 对国际贸易及初级商品司各种联系人名单进行合并，并使用数据库收集和监测所有通信。

63. 国际贸易及初级商品司应当制定一项长期战略行动计划。该计划的时间表和/或里程碑应当与贸发会议部长级会议、联合国最不发达国家问题会议和可持续发展目标挂钩。该计划应当包括：

(a) 人员管理方针，包括长期资源规划和对新入职者进行全面的入职培训。

(b) 资源调动方针，确保与其他次级方案和贸发会议全系统战略保持一致。

(c) 伙伴关系方针，以及加强与联合国区域委员会和国家工作队的接触。

64. 国际贸易及初级商品司和贸发会议应当按照联合国贸易和发展会议第一届大会的建议，即“贸发会议应当根据经验审查体制安排的有效性，争取进一步发展体制安排”，<sup>14</sup> 对政府间会议进行调整。可以减少会议频率，缩短会议时间，增加非正式对话，并减少对出版物审查的侧重。国际贸易及初级商品司应当监测和公布会议成果的生命周期，以向利益攸关方展现在多边体系范围内(外)产生的影响。

65. 国际贸易及初级商品司应当开展优先排序工作，以确保次级方案 3 的资源分配具有成本效益。为了便利这项工作，国际贸易及初级商品司可以更加全面地记录成本与产出之间的关系，进而记录产出与成果指标之间的关系，并估算次级方案 3 预计需要成员国代表付出多少时间。

66. 国际贸易及初级商品司应当将跨领域问题更加充分地纳入主流，包括鼓励该司的工作人员参加性别平等分析培训，让残疾人组织参加会议，并为各项活动收集分类人口数据。

---

<sup>14</sup> 联合国，《联合国贸易和发展会议记录：最后文件和报告》(联合国出版物，出售品编号：64, II.B. 11)，第二部分，第五节，第 78 (g)段。