



联合国 贸易和发展会议

Distr.: General
27 July 2026
Chinese
Original: English

贸易和发展理事会

方案计划和方案业绩工作组

第九十一届会议

2026 年 10 月 5 日至 9 日，日内瓦

临时议程项目 4(b)

对贸发会议“次级方案 4: 技术和物流”的外部评价*

概要

本独立外部评价对贸发会议“次级方案 4: 技术和物流”在 2022-2025 年期间的相关性、有效性、效率、协调性和可持续性进行了评估，并提出战略性经验教训和建议，为今后的方案规划提供参考。

主要发现

次级方案 4 在支持发展中国家利用技术、创新和贸易物流促进可持续发展方面具有很强的相关性、明显的比较优势，并取得了切实成果。其需求驱动的方法、高质量的分析成果以及成熟的技术合作方案，特别是海关数据自动化系统、数字经济和贸易便利化等方案，使贸发会议成为值得信赖的全球合作伙伴。然而，次级方案 4 潜力的充分发挥受到资金结构失衡、资源不足、行政效率低下以及成果管理制和跨领域优先事项整合不足等因素的制约。评价的主要发现如下：

- **相关性。**次级方案 4 与国家的发展优先事项以及全球框架(包括可持续发展目标以及贸发会议《布里奇顿协定》和《日内瓦共识》)保持良好的一致性。次级方案 4 适应新出现的挑战，例如数字化转型、供应链中断和前沿技术。
- **有效性。**次级方案 4 为政策制定、体制建设和规范制定作出了贡献，在海关现代化、贸易便利化、科学、技术和创新以及数字经济支持等领域表现尤为突出。旗舰报告和政府间平台持续影响全球政策讨论。然

* 本评价由独立外部评价小组开展，成员包括：小组负责人 Carsten Schwensen 先生、外部顾问 Louise Smed 女士；以及按照惯例，以个人身份参与的两名成员国代表——法国常驻代表团的 Sylvie Crouzier 女士和蒙古常驻代表团的 Zolzaya Dorjtssoo 女士。本评价的支持材料载于文件 TD/B/WP(91)/CRP.1。



而，将上游政策工作转化为持续的国家层面成果方面，成效仍参差不齐，主要原因在于后续跟进有限、资源约束以及沟通方面的限制。

- **效率。**次级方案 4 通过采取包括线上交付在内的适应性方法，在联合国流动性危机等挑战性下维持了交付。然而，这种效率更多是通过应急机制实现的，而不是资源最优配置的结果，人员长期超负荷运转、活动规模缩减以及繁琐的行政程序均对实施工作造成了影响。对指定用途预算外资金的高度依赖进一步导致工作碎片化，并限制了战略灵活性。
- **协调性。**成果管理系统在各部门之间不均衡，限制了战略监督和学习。虽有内部协作，但大多仍属于临时性安排，限制了贸发会议内部的协同效应。伙伴关系是一项重要优势，但需要采取更具战略性和方案协调性的做法。
- **可持续性。**各项干预措施的可持续性存在差异。海关数据自动化系统等方案展现出较强的长期影响力，但部分干预措施缺乏持续的后续跟进，而资源筹措和伙伴关系战略缺乏连贯性又加剧了这一问题。
- **跨领域问题。**进一步纳入了性别平等、环境可持续性和包容性问题，但相关工作缺乏系统性，也未能一致地进行衡量。

对贸发会议秘书长以及技术和物流司司长的建议

- 根据任务授权和资源实际情况，建立一个战略优先排序框架，在财政和人力资源受限的情况下指导次级方案 4 的交付。
- 简化实地干预措施的审批流程，并加强沟通，以提高方案交付的效率、及时性和可见度。
- 在政府间进程和技术性进程中扩大使用混合模式并将其制度化。
- 制定更具战略性、协调性以及方案重点一致的伙伴关系和资源筹措方针，以解决碎片化和供资失衡问题。
- 针对次级方案层面的各项活动和产出，制定并落实一套更加细化、以成果为导向的成果管理制框架。
- 加强对跨领域优先事项的问责和落实，以超越一般性承诺，推动在次级方案 4 各领域取得一致、可衡量且可问责的成果。

一. 导言

1. 方案计划和方案业绩工作组在第七十八届会议上, 依照联合国秘书处关于评价的行政指示——要求每个次级方案至少每六年接受一次独立外部审查¹——启动了对贸发会议各次级方案的新一轮评价周期。对次级方案 4 的评价原定于 2025 年进行, 后根据工作组第八十八届会议的商定结论²推迟至 2026 年进行。评价于 2026 年 2 月至 6 月开展, 涵盖 2022-2025 年期间。³ 评价工作依据职权范围以及贸发会议的评价政策⁴开展, 该政策符合联合国评价小组的规范和标准。工作组将在 2026 年 10 月第九十一届会议上审议本评价报告。

2. 次级方案 4 旨在利用创新和技术(包括电子商务和数字经济), 改善贸易物流, 提高人员能力, 以促进发展中国家⁵和转型期经济体的包容性及可持续贸易和发展。其战略、可交付成果和预期成果载于年度拟议方案预算中, 以贸发会议四年期大会的任务授权(包括《布里奇顿协定》和《日内瓦共识》)⁶以及大会和经济及社会理事会的相关决议为基础。

3. 贸发会议技术和物流司负责次级方案 4 的交付工作。上一次对次级方案 4 进行评价是在 2017 年,⁷ 确认了次级方案 4 与可持续发展目标继续保持相关性, 同时呼吁进一步纳入可持续发展目标, 为扩大的内罗毕任务授权提供更多资源、提升捐助方的战略性参与, 以及加强成果管理制和性别主流化工作。

4. 技术和物流司的核心任务是通过科学、技术和创新(包括信息和通信技术促进发展)、高效、有韧性且可持续的贸易物流, 以及培训和能力建设, 来加强包容性增长和发展。该司由四个处组成: 技术、创新和知识发展处; 电子商务和数字经济处; 贸易物流处; 以及海关数据自动化系统方案——贸发会议最大的技术合作方案。

5. 工作通过贸发会议三个相互关联的支柱交付: (a) 研究和分析(旗舰出版物, 即《技术和创新报告》、《数字经济报告》和《海运述评》); (b) 技术合作和能力建设(海关数据自动化系统; 电子贸易就绪程度评估; 科学、技术和创新政策审评; 数字经济和数字贸易计量; 贸易培训港口管理方案; 贸易便利化电子学习; 第 166 段方案;⁸ 可持续和有韧性的运输和物流服务方案; 妇女电子贸易倡议和贸易便利化方案); (c) 政府间建立共识(为科学和技术促进发展委员会以及关于数字经济、运输、贸易物流和贸易便利化的专家会议提供服务, 并向大会第二委员会提供实质性支持), 以及举办电子商务周。

¹ ST/AI/2021/3/Rev.1, 2026 年 2 月 6 日。

² 见 TD/B/WP/333, 第一章。

³ 某些情况下也涵盖 2026 年开展的活动。

⁴ 贸发会议评价政策, 第二版, 2023 年。

⁵ 尤其是最不发达国家、内陆发展中国家、小岛屿发展中国家和其他脆弱经济体。

⁶ 分别载于 TD/541/Add.2 和 TD/561/Add.2。

⁷ TD/B/WP/287。

⁸ 第 166 段方案为发展中国家(包括最不发达国家)提供关于国际经济议程关键问题的区域课程和短期课程。

6. 下表 1 列示了次级方案 4 从 2022 年至 2026 年拟议方案预算的经常预算资源变化情况。⁹

经常预算：员额和非员额支出的变化
(千美元)

年份	员 额		非员额 ^a	总数
	支出	数目		
2022	9,488.7	49	147.4	9,636.1
2023	10,382.7	52	186.9	10,569.6
2024	10,994.8	52	191.1	11,185.9
2025	12,479.8	52	73.0	12,552.8
2026	10,377.9	46	233.2	10,611.1

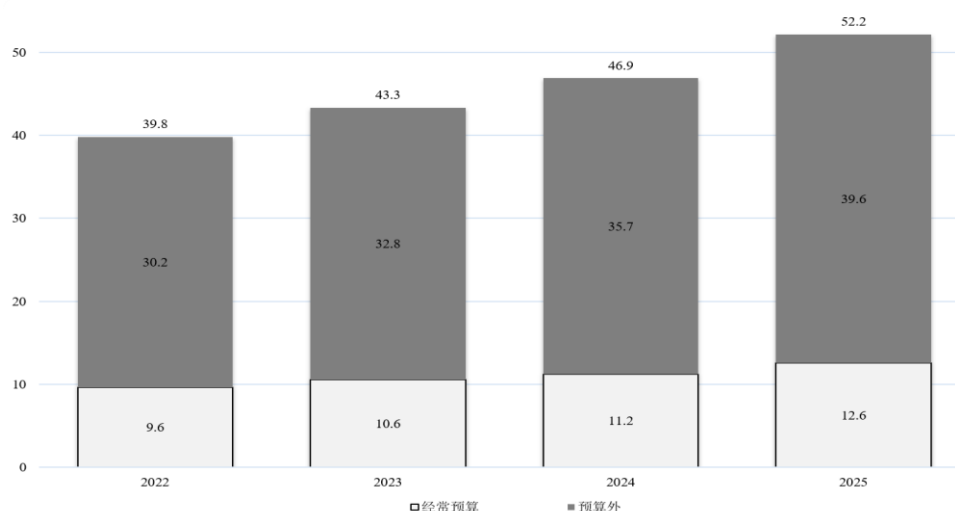
资料来源：贸发会议 2022-2026 年拟议方案计划。

注：2022-2025 年为实际支出；2026 年为计划支出。贸发会议预算和项目财务科提供的 2026 年订正预算。

^a 包括顾问、专家、工作人员差旅和外包事务费用。

7. 在评价所涉期间，次级方案 4 的可用资源总额从 2022 年的 3,980 万美元增至 2025 年的 5,220 万美元。预算外资金仍占主导地位，从 3,020 万美元增至 3,960 万美元，约占总资源的四分之三。经常预算资源虽也有所增加(从 960 万美元增至 1,260 万美元)，但占比仍然较小，使得对预算外资金的依赖成为次级方案 4 资金情况的一个显著特点。次级方案 4 占贸发会议预算外资源的比例也最大，从 2022 年的 63.6% 升至 2025 年的 69.9%。由于流动性状况导致 6 个员额被裁撤并冻结招聘，预计 2026 年对预算外资金的依赖将进一步加深。¹⁰

次级方案 4，经常预算和预算外支出
(百万美元)



⁹ 次级方案 4 还从联合国技术合作经常方案获得补充资金。

¹⁰ 裁撤员额和空缺员额清单见 TD/B/WP(91)/CRP.1。

二. 评价对象

8. 本次评价有两个目标：(a) 通过对照预定目标评估次级方案的业绩，促进问责；(b) 促进机构学习，为下一个年度方案计划提供参考。评价总结了在定位、项目组合规划、管理和实施方面的经验教训，以改进次级方案的设计和交付，并加强整个贸发会议的业绩。

9. 本次评价评估了 2022-2025 年期间贸发会议在技术和物流方面的工作，重点关注技术和物流司下的次级方案 4。评价涵盖了贸发会议其他司为支持次级方案 4 的目标和预期成果所做的贡献，以及通过经常预算和预算外来源(包括技术合作经常方案)供资的各项活动。评价还考察了联合国流动性危机对交付的影响，以及资源制约(包括冻结招聘和削减业务预算)可能对业绩造成的影响。

10. 电子商务和数字经济处不在本次评价范围内，因为该处已于 2025 年接受了一次专门的独立外部评价。¹¹ 该评价的发现已纳入本报告。

三. 方法

11. 本次评价采用了定量与定性相结合的混合方法。全面的案头研究为数据收集和分析的设计提供了依据。

12. 在 47 场访谈中，共对 51 名利益攸关方(26 名男性和 25 名女性)进行了访谈，其中四场各有两名受访者。受访者包括内部和外部利益攸关方：贸发会议工作人员、成员国代表、捐助方和合作伙伴、国家对口单位及受益方。访谈以虚拟或混合形式进行。与次级方案管理层进行的初步访谈有助于完善评价范围，并将评价工作置于贸发会议更广泛的组织背景和优先事项之中。

13. 向约 730 名国家利益攸关方和驻日内瓦的成员国代表发送了线上调查，收到 129 份回复。¹² 贸发会议政府间外联和支助处通过驻日内瓦代表邮件列表分发了调查链接，并鼓励进一步转发。这种滚雪球式的方法扩大了接触范围，但无法计算出准确的回复率。

14. 评价小组还观摩了运输、贸易物流和贸易便利化多年期专家会议(2026 年 4 月 13 日至 14 日，日内瓦)以及科学和技术促进发展委员会(2026 年 4 月 20 日至 24 日，日内瓦)的审议工作，进一步了解了利益攸关方的参与情况、方案交付情况以及各项活动 in 政府间进程中的相关性。

限制

15. 由于经常预算资源有限，所有互动均以虚拟方式进行，未实地调研，因而限制了对技术和物流司各处以及利益攸关群体实地实施工作的了解。鉴于次级方案 4 覆盖面广且时间和资源有限，本次评价将全球层面的结果与从部分国家层面干

¹¹ 贸发会议独立评价股，2025 年，《对方案的独立评价：贸发会议电子商务和数字经济方案》。可查阅：[https://unctad.org/publications-search?f\[0\]=product:468](https://unctad.org/publications-search?f[0]=product:468)。

¹² 主要调查结果载于文件 TD/B/WP(91)/CRP.1，其中包括按利益攸关方类型和所代表地理区域对受访者的分类。

预措施中获得的更深入证据进行交叉验证，将数据库和调查结果等定量来源与定性信息相结合，以增强评价发现的可靠性。

四. 发现

16. 在本评价涵盖的 2022 年至 2025 年期间，贸发会议根据 2021 年 10 月在联合国贸易和发展会议第十五届大会上通过的《布里奇顿协定》和 2025 年 10 月在第十六届大会上通过的《日内瓦共识》开展工作。《日内瓦共识》在技术和物流司的核心任务授权方面基本延续了《布里奇顿协定》的内容，同时呼吁贸发会议加强贸易便利化方面的工作，并加强对发展中国家电子商务和数字经济的支持。这些是成果文件中唯一明确要求加强贸发会议工作的领域。三大支柱方针以及技术和物流司对技术合作的重视保持不变。《日内瓦共识》要求贸发会议在贸易便利化、有韧性的供应链、数字化转型、数字经济和创新(包括人工智能和其他新兴技术)领域为会员国提供支持。该共识还更加强调支持脆弱经济体，尤其是最不发达国家、内陆发展中国家和小岛屿发展中国家。

与发展需求和任务授权的相关性

17. 次级方案 4 与受益国高度相关，其各项活动始终立足于国家需求，并与国家发展优先事项保持一致，尤其是在贸易便利化、运输系统、数字化和创新政策方面。各项干预措施，例如支持科学、技术和创新政策、实施海关数据自动化系统、对发展电子商务体系的能力建设支持，以及与国家贸易便利化委员会有关的能力建设，直接针对已发现的制度和政策缺口采取行动，例如，通过支持实施世界贸易组织《贸易便利化协定》，以及通过推动新的产业政策方针，如建立科学、技术和创新园区。

18. 次级方案 4 的各项活动牢牢植根于贸发会议的任务授权，该任务授权在《布里奇顿协定》和《日内瓦共识》中有所阐述，这两份文件强调贸易便利化、电子商务和数字经济、运输脱碳、有韧性的供应链以及技术升级。访谈显示，次级方案 4 能够适应新出现的问题，包括冠状病毒病(COVID-19)造成的中断、数字贸易的扩张以及人工智能等前沿技术的发展，从而保持与不断变化的全球和国家背景的相关性。

19. 调查结果显示，次级方案 4 的产出获得了较高评价，85%至 97%的回复者认为产出“有用”或“非常有用”。旗舰报告和贸易便利化电子学习平台得到的评价最高(97%)，其次是人工智能和前沿技术简报以及海关数据自动化系统的核心工作，如培训和能力建设(96%)。相比之下，在日内瓦举办的第 166 段短训班(85%)以及贸发会议担任联合国信息社会小组主席一职(86%)得到的评价最低，尽管仍然获得了好评。¹³

20. 调查回复者对政府间进程各个方面的质量均给予了较高评价，89%至 98%的回复者表示“基本或非常”满意。秘书处的交付工作获得了最高评分，包括对请求的回应和小组讨论嘉宾选择的适当性(均为 98%)，以及文件的及时性和质量

¹³ 次级方案 4 产出及相关评分的完整清单见 TD/B/WP(91)/CRP.1。

(96%)。较低的评分涉及小组讨论嘉宾的地域平衡，会议就政策建议达成一致的成功率(均为 89%)，以及小组讨论嘉宾的性别平衡(90%)。

21. 总体而言，调查和访谈凸显了需求与交付能力之间日益扩大的差距，资源制约限制了参与的深度和连续性，受益方则呼吁开展更持续的后续工作。

与全球框架的一致性

22. 次级方案 4 与主要全球框架，特别是《2030 年可持续发展议程》高度一致，有助于实现经济增长(目标 8)、工业和创新(目标 9)以及伙伴关系(目标 17)方面的可持续发展目标。访谈表明，次级方案 4 在数据和统计方面开展的工作是一项有价值的贡献，使会员国和其他国际组织受益。次级方案 4 还支持实施世界贸易组织《贸易便利化协定》，并通过科学和技术促进发展委员会推进了信息社会世界峰会的成果。

23. 在联合国系统内，次级方案 4 展现了与其他工作的强大互补性：其全球分析框架、数据和技术工具已被区域委员会(如亚洲及太平洋经济社会委员会以及拉丁美洲和加勒比经济委员会)及发展伙伴采用和改造，体现了明确的分工。贸发会议在海运、数字化和贸易物流领域发挥了规范制定和分析研究方面的核心支撑作用。受访者强调，关于霍尔木兹海峡航运中断的快速分析报告¹⁴是最早对脆弱经济体所受影响作出全面评估的报告之一，也是决策者的宝贵参考资料。

24. 次级方案 4 通过科学和技术促进发展委员会年度会议(2022 年至 2025 年)、贸发会议电子商务周(2022 年和 2023 年)以及全球供应链论坛(2024 年)等平台，为全球政策对话做出了贡献，巩固了其在技术、数字化、物流和发展等议题讨论中的作用。然而，协调一致性受到若干因素制约，包括贸发会议内部的各自为政现象、与外部行为体(如国际贸易中心和世界银行)的工作存在一定重叠，以及缺乏一套经过充分阐释和持续监测、能够将各项产出与长期发展成果联系起来的变革理论。

比较优势与定位

25. 次级方案 4 在联合国系统内具有明确且广受认可的比较优势，这种优势建立在可靠的分析工作、统计数据、实用技术工具以及召集能力之上。利益攸关方一贯将贸发会议视为发展中国家可信赖且立场中立的合作伙伴，能够提供高质量的数据和专业支持，尤其是在海运、数字经济分析和海关自动化等领域。这一优势源于贸发会议以发展为导向的任务授权，以及作为全球南方交流平台所发挥的作用。对相关支持的需求依然旺盛，各国请求继续在单一窗口系统、人工智能和数字贸易等领域提供支持。

26. 然而，次级方案 4 的定位受到结构性因素的制约。与某些行为体相比，贸发会议驻地机构和资源有限，影响了其在国家层面持续开展工作的能力，以及在需求不断增长的情况下扩大支持规模的能力。尽管如此，次级方案 4 拥有贸发会议各次级方案中数量最多的驻外工作人员，海关数据自动化系统超过 25%的工作人员驻扎在日内瓦以外的地区。若干会员国指出，贸发会议响应各国请求时调动资金的能力有限，长期来看可能影响该方案的声誉。海关数据自动化系统国家工作

¹⁴ 贸发会议，2026 年，《霍尔木兹海峡航运中断：油价冲击对脆弱经济体造成的负担》，6 月 2 日。

队开展了重要的实地工作，但由于依赖预算外资金，其支持贸发会议更广泛组织目标的能力受到限制。

效率与资源利用

27. 次级方案 4 总体上通过灵活的运作模式和预算外资金实现了资源的有效利用，但这种做法越来越多地反映的是应对资源不足的补救措施，而非资源的最优配置。联合国流动性危机导致冻结招聘、非员额资源有限，以及计划开展的活动被缩减或取消。工作人员反映，工作量增加，对短期工作人员和实习生的依赖加大，后续跟进能力减弱，从而影响了交付质量和及时性。以往的评价已指出，对成果的后续跟进不力是实现超越产出层面的结果所面临的一项挑战；流动性危机进一步加剧了这一问题。次级方案 4 积极作出调整，包括采用线上以及混合方式开展工作，以降低成本并扩大覆盖范围。然而，根据联合国政策，混合参会模式已不再适用于正式的政府间会议，使得参会者主要限于常驻日内瓦的代表，而非各国首都的专家，这尤其影响了发展中国家的参与，并降低了审议的质量和实质内容。

28. 流动性危机影响了技术和物流司 2025 年工作的交付，涉及政府间工作、培训和出版物等多个方面。一个多年期专家会议被取消，计划开展的 75 场培训中仅完成了 52 场，由于经常预算资源有限，第 166 段区域课程无法开展。¹⁵ 出版物也受到影响，或缩短篇幅(例如《2025 年海运述评》)，或推迟出版(例如《非洲海运》)。此外，由于能力受限，贸发会议管理层决定将《数字经济报告》和《技术和创新报告》合并。一个经第五委员会核准、拟设在科学和技术促进发展委员会数据治理工作组的 P-4 员额未能落实。

29. 对指定用途预算外资金(主要用于海关数据自动化系统)的高度依赖虽然保证了交付，但往往导致资源配置碎片化——资源配置取决于捐助方的优先事项，而非次级方案 4 的战略重点和交付能力。在科学、技术和创新、贸易和物流、贸易便利化以及电子商务和数字经济等需求不断增长的领域，人员配置和产出却有所减少，表明资源配置与任务授权之间存在不匹配。截至 2025 年底，经常预算供资工作人员与预算外资金供资工作人员的比例不足 1:3。就海关数据自动化系统而言，在经常预算支持未相应增加的情况下继续扩大预算外资金支持的活动规模，存在可持续性风险，因为一旦预算外资金流入减少，方案的实施可能受到影响。

30. 次级方案 4 还采用了灵活、需求驱动的供资模式，特别是在海关数据自动化系统方面。2025 年，该方案约三分之二的资金来自会员国自身(体现了资源的高效利用以及会员国对方案的高度主导地位)，其余资金来自合作伙伴，主要包括欧洲联盟、世界银行、非洲贸易和市场组织以及联合国开发计划署。¹⁶ 这些供资模式使其能够应各国请求迅速筹集和部署资源。然而，访谈表明，行政审批程序缺乏灵活性，日益制约着对紧急请求的及时响应。¹⁷

¹⁵ 区域课程预计将于 2026 年恢复，并采用调整后的方法，缩短线下环节的时长(例如在北马其顿，从两周缩短至一周)，同时继续保持每期 15 至 25 名政策制定者和学者的学员规模。

¹⁶ 海关数据自动化系统提供的信息。

¹⁷ 有这样的事例，即海关数据自动化系统实地工作人员曾因请求紧急，来不及等待总部批准，自行承担差旅费用。

31. 虽然向集中化传播的转变使贸发会议能够以更加一致的机构声音对外发声，但传播方式在支持与技术受众的互动方面缺乏足够的灵活性或针对性。专门的处级传播渠道(如面向长期的技术和从业人员网络的新闻简报)被取消，削弱了次级方案 4 产出在关键技术受众中的可见度和采纳度。

管理、监测和内部协调性

32. 次级方案 4 的成果管理和监测系统在项目层面得到了部分发展并投入运行，但仍较为分散，尚未充分制度化，因而无法支持系统性的学习、问责和决策。监测做法已得到广泛采用：培训方案收集学员反馈，项目采用实施前和实施后评估，改革跟踪系统等工具用于监测政策实施情况。然而，很少系统地追踪长期成果，报告主要侧重于活动开展情况(例如培训人数)，而非政策或机构绩效方面可衡量的变化。工作人员在访谈中证实，用于后续跟进的资源有限，限制了他们评估成果的能力。

33. 电子商务和数字经济处被认为是贸发会议在监测和评价以及成果管理方面的良好做法典范。其监测和评价框架已纳入当前工作计划(2024-2027 年)，并作为一份动态文件持续更新，以支持持续学习。2025 年对电子商务和数字经济处开展的评价指出，该框架得到多项改进，例如更加注重以成果为导向的指标、纳入更多定性指标，以及利用电子商务和数字经济统计数据，更好地反映相关影响。¹⁸

34. 贸发会议的内部协调性也参差不齐。有效协作的例子很多，包括在供应链、科学、技术和创新以及贸易便利化等领域开展联合项目，以及跨司为旗舰出版物和活动作出贡献。然而，访谈一致指出，机构内部长期存在部门壁垒，在向捐助方和合作伙伴提供综合性解决方案方面面临困难。虽然流动性危机促使各部门围绕联合筹资机会加强协作，但也进一步加重了本已超负荷运转的工作人员的压力，限制了技术和物流司充分发挥与贸发会议其他各司协同效应的能力。

35. 次级方案 4 下的资源筹集情况参差不齐，且很大程度上具有临时性，导致资金来源分散、不可预测，有时还与方案重点不匹配。海关数据自动化系统等成熟且以需求为导向的方案以及数字经济工作中的一些领域，持续获得资金支持，包括来自受益国政府以及长期捐助伙伴关系的支持，而其他领域则面临结构性的资金不足。

36. 依赖短期、指定用途、项目型资金(这类资金往往受处一级或科一级现有网络驱动，而非机构优先事项驱动)，加之捐助方兴趣因专题领域而异，因此降低了资金的可预测性，也制约了成功干预措施的推广以及国家层面的后续跟进。因此，资源配置并不总是与次级方案 4 的战略优先事项以及最具发展影响力的领域相一致，从而加剧了次级方案内部在人员配置、方案交付和长期可持续性方面的差距。

伙伴关系与良好做法

37. 伙伴关系是次级方案 4 的一项核心优势，也是确保有效交付的关键，它扩大了覆盖面，提高了技术质量，并弥补了内部资源的不足。次级方案 4 与包括联合国实体、开发银行、捐助方、学术机构和私营部门在内的广泛伙伴开展合作，将

¹⁸ 贸发会议，独立评价股，2025 年。

贸发会议的分析和技术专长与合作伙伴的区域覆盖、资金资源及行业专长结合起来。

38. 伙伴关系直接有助于方案交付和可持续性。例如，贸发会议开展的全球海运分析为亚洲及太平洋经济社会委员会的区域工作提供了参考，而与拉丁美洲和加勒比经济委员会联合实施的项目则将全球视角与区域视角结合起来。在国家层面，伙伴关系有助于产出的制度化，包括将贸易便利化工具纳入政府体系，以及加强国家贸易便利化委员会。由贸发会议、世界海关组织和大不列颠及北爱尔兰联合王国共同实施的加快贸易便利化方案就是一个很好的实例。该方案现已进入第五阶段，支持包括最不发达国家在内的发展中国家落实世界贸易组织《贸易便利化协定》，其中埃及被列为成功案例。

39. 良好做法包括：由国家提出支持请求并共同出资的需求驱动型伙伴关系；将培训、工具和后续跟进相结合的综合能力建设模式；多利益攸关方平台，例如科学和技术促进发展委员会，以及贸发会议全球供应链论坛和电子商务周，它们分别促进了政策对话和大规模的知识交流。拥有 35 个成员的全民电子贸易倡议(电子商务和数字经济处)为建立联系和开展合作提供了平台。通过科学、技术和创新园区项目建立的伙伴关系还促进了南南合作和同行学习。

40. 伙伴关系并非总是植根于战略或方案层面的合作，往往具有临时性，或依赖于个人关系。在加强与多边和区域金融机构的接触以及改进联合国各机构间的协调以减少重复方面，仍有空间。尽管如此，通过联合国驻地协调员办公室开展的合作已在加纳和赞比亚等国取得了积极成效。

对成果的贡献和维持

41. 在有效性方面，调查回复者对次级方案 4 的评分最高的是：向利益攸关方展示成果(96%)、在重大突发事件发生后及时提供信息(95%)，以及与联合国其他机构和组织开展协调(94%)。虽然评价仍然较高，但得分最低的是宣传推广工作，包括提高对次级方案 4 活动的认知度(87%)以及在政府间会议之外与会员国接触(88%)。

42. 在对会员国的支持方面，得分最高的是提供有用的循证政策建议，以及推动海关管理现代化和提高海关收入(均为 97%)；其次是通过培训加强机构能力，提升数字经济能力，以及通过科学和技术促进发展委员会支持政策对话(均为 96%)。得分最低的是确保项目结束后技术能力的可持续性(89%)。另有 15%至 30%的回复者选择了“不了解”，其中，对气候韧性运输以及科学和技术促进发展委员会政策对话等专业领域表示“不了解”的比例最高，而对培训等活动表示“不了解”的比例最低。

技术、创新和知识发展处

43. 技术、创新和知识发展处在塑造政策框架、增强分析能力以及影响全球和国家层面的科学、技术和创新政策讨论方面成效显著。例如，其科学、技术和创新政策审评、技术前瞻活动和咨询服务帮助各国更好地认识并完善本国的创新生态系统，往往弥补了理念和制度方面的不足。在科学、技术和创新政策设计方面提供的支持，包括对科学、技术和创新园区以及创新框架的支持，被受益方描述为

“令人大开眼界”，并为国家制定工业化和技术升级方针提供了重要参考。不过，关于是否在国家层面带来了持续的实际成果，证据并不一致。

44. 在全球层面，该处通过科学和技术促进发展委员会以及信息社会世界峰会等平台，发挥了重要的规范性作用，确立了贸发会议在前沿技术(包括人工智能和数字化)的发展影响议题上的思想领军地位。然而，由于后续跟进有限、资金不足以及依赖更广泛的创新体系，而这些体系往往缺乏落实政策建议所需的机构能力和资源，这些上游的贡献并不总能转化为下游持续的实施工作。监测系统也未能系统追踪科学、技术和创新政策的长期采纳情况及其影响，因此除初期的政策影响外，缺乏进一步成果的证明。

45. 第 166 段课程是次级方案 4 中一个成效显著且广受认可的能力建设工具。该课程与联合国各区域委员会及国家学术界合作，围绕贸发会议全部工作领域提供广泛培训，是对政策制定者和学术界人士的长期人力资本投资。其一项重要优势是采用混合学习模式和培训培训师模式，既支持个人能力发展，也促进更广泛的制度化，包括在当地大学中的制度化。访谈显示，学员经常将所学知识应用于所在单位，有时自己也成为培训师，从而扩大了课程影响并增强了可持续性。学员满意度和课程完成率高，进一步证明了该课程的相关性和质量。

电子商务和数字经济处(摘自 2025 年评价)

46. 电子商务和数字经济处各成果领域均取得了明显进展，这一点得到了 2025 年独立外部评价的确认。电子贸易就绪程度评估为最不发达国家和非最不发达国家提供了独特的、全面的诊断，但建议的落实往往因政治、财政和人力资源方面的制约(包括部委之间的紧张关系)而延迟。电子贸易改革跟踪系统有望通过明确政府各部门的职责和责任，为电子商务战略及类似政策文件的有效实施提供支持。在妇女电子贸易倡议框架下，大师班课程得到加强，有证据表明，女性企业数量有所增长，能力得到加强，网络得到拓展。增强社区成员的主导作用有助于进一步提升可持续性。

47. 与上一次(2019-2021 年)评价电子商务和数字经济处相比，该处的工作更加协调一致，其三大支柱之间的互补性有所增强。妇女电子贸易倡议下的干预措施与其他举措的联系更加密切，包括电子贸易就绪程度评估、电子商务战略和电子商务周。研究成果也被融入其他活动中，包括电子商务和数字经济问题政府间专家组会议、妇女电子贸易倡议大师班以及电子商务周，从而促进了成果的传播。在与技术和物流司其他部门的互补协作方面，与贸易培训科的合作最为突出。

48. 电子商务和数字经济处的捐助方自 2022 年以来逐步发生变化。2022 年，10 个捐助方和资金合作伙伴为电子商务和数字经济处的干预活动提供支持，其中四个核心捐助方(德国、荷兰王国、瑞典和瑞士)提供的资金占预算外资源的三分之二以上，此外，澳大利亚通过联合国资本发展基金提供了大量资金。此后，德国和瑞典退出了核心捐助方行列，新捐助方加入，包括作为核心捐助方的澳大利亚，以及作为具体项目资金合作伙伴的中国和沙特阿拉伯。然而，大多数新增资金均为指定用途资金，给规划和可持续性带来了挑战。

贸易物流处

49. 贸易物流处在加强贸易便利化体系和提升物流绩效方面取得了强劲且往往可持续的成果，并有明显证据表明出现了制度和程序上的变革。该处对实施世界贸易组织《贸易便利化协定》的支持，促进了国家贸易便利化委员会、改革路线图以及机构间协调的建立和加强，从而改进了边境程序，减少了延误，并加强了监管协调。2022年4月至2026年3月期间，共有16个国家宣布提前实施《贸易便利化协定》的部分条款，其中10个国家(63%)获得了贸发会议贸易便利化科的支持。¹⁹ 与成员国的访谈表明，改革跟踪系统是一项重要的问责和监测工具，缩短了实施时间。然而，一些利益攸关方指出，迫切需要超越合规情况跟踪，进一步支持各国落实《贸易便利化协定》的各项措施。贸易门户网站被认为具有重要价值，但其可持续性仍然令人担忧。正如2025年对电子商务和数字经济处的评价所指出的，在外部支持结束后，各国政府可用于维护并定期更新这些平台的资源往往不足。²⁰

50. 港口管理方案是一项成熟的、由从业人员主导的倡议，加强了港口管理能力，促进了全球知识交流，特别是发展中国家之间的知识交流。该方案将系统化培训与同行学习相结合，实现了基于实践经验的专业知识转移。贸发会议作为中立召集方发挥了关键作用，确保了协调性、连续性以及覆盖广泛的港口专业人员国际网络的有效运行。具体成果包括管理能力提升、南南合作扩大以及市场准入改善，即使在诸如内陆发展中国家等困难环境下也是如此。该方案继续扩大且需求持续旺盛，证明了其相关性。

51. 近期对联合国发展账户下的一个“贸易培训”项目(2022-2025年)²¹的评价发现，该项目将理念转化为可付诸实施的政策，最终形成了18项经确认的政策建议。该项目在国家层面取得的早期成果包括：佛得角开展了立法改革，毛里求斯将数字贸易改革纳入国家预算，多米尼加共和国制定了新的数据共享规程。该项目还产生了一项积极的非预期成果：通过活跃的校友网络，形成了一个跨区域的全球学习共同体。

52. 贸易物流处的一个主要优势在于将政策咨询、能力建设与实用工具相结合，使各国能够将承诺转化为具体实施行动。在许多情况下，国家贸易便利化委员会及相关机制已嵌入政府结构，为持续开展协调工作和推进改革奠定了基础。

海关数据自动化系统

53. 海关数据自动化系统是次级方案4中最有效且最具可持续性的干预措施，在100多个国家取得了大规模、可衡量且持久的成果。该系统已得到广泛采用，并全面融入各国海关管理体系，成为贸易基础设施的重要组成部分，显著提高了海关效率、税收征收水平和透明度，缩短了通关处理时间，并带来了直接且可衡量的发展效益。

¹⁹ 贸发会议贸易物流处贸易便利化科提供的数据。

²⁰ 贸发会议，独立评价股，2025年。

²¹ 联合国发展账户项目第14期第2225F号项目，“贸易培训方案促进非洲、加勒比以及亚洲及太平洋小岛屿发展中国家数字经济发展的混合学习战略”，于2022年3月至2025年12月实施。

54. 海关数据自动化系统的一个关键优势在于其在业务层面和制度层面的嵌入。与较侧重上游工作的干预措施不同，它不仅是一个软件工具，更是一套综合性系统，既要求海关部门进行组织变革，也为这种变革提供支持。其可持续性因持续使用、国内能力建设、维护安排以及在许多情况下通过成本回收和政府供资而得到巩固，从而逐步降低了对外部支持的依赖。海关数据自动化系统还得益于强劲的需求驱动模式，因为各国积极寻求采用、升级或扩展该系统。

55. 海关数据自动化系统在不同环境下均取得了切实成果。在赞比亚，边境等待时间从数天缩短至约一天；在冈比亚，超过 80% 的海关缴费现已通过电子方式处理。²² 该系统在充满挑战的环境中也被证明有效，例如能够在阿富汗等脆弱环境中迅速部署，并为太平洋小岛屿发展中国家提供必不可少的自动化解决方案，而商业替代方案在这些国家往往并不可行。

56. 紧急救济物资运送自动化系统将海关数据自动化系统的应用扩展至人道主义物流领域，改进了紧急情况下救援物资的跟踪管理。在瓦努阿图，该系统展现出明显潜力，能够防止未使用的捐赠物资积压，对港口和海关系统造成负担。然而，与海关数据自动化系统不同，该系统无法产生直接收入，因此采用情况并不均衡。更广泛的采用将取决于可持续的资金来源、国家层面的机构间协调，以及已得到验证的运营效益。

57. 仍然存在的挑战包括：经常预算支持有限、需要定期升级系统以跟上技术发展步伐、系统维护依赖国家层面的技术能力，以及在机构能力存在差异的情况下，绩效表现不均衡。

旗舰报告

58. 技术和物流司的旗舰报告——《海运述评》、《数字经济报告》和《技术和创新报告》——兼具较高的全球知名度、持续需求和可证明的政策影响力。在评价期内，这三份报告的下载量占贸发会议全部七份旗舰报告下载量的近一半，反映出其广泛覆盖面和较高相关性。尽管整份报告的下载量有所下降，但概要和单独章节的访问量有所增加，这表明与完整出版物相比，针对性强、与政策相关的内容正受到越来越多的关注。与此同时，往期报告仍保持较高访问量，凸显了其作为参考资料的长期价值。

59. 除网络访问量指标外，这些旗舰报告还表现出较高的政策采纳程度。这些报告经常被各国政府、国际组织和智库引用，其中《海运述评》在外部政策引用方面被列为贸发会议最具影响力的出版物之一。三份报告共同提供了独特的数据和前瞻性分析，为全球讨论提供参考，并为联合国系统和会员国制定战略提供依据。尽管这些报告在分析和规范层面的影响力十分明显，但其发展影响并未得到持续、系统的跟踪评估，这表明有必要加强与下游技术支持工作的衔接，并改进对其使用情况的监测。由于资源有限，计划将《数字经济报告》和《技术和创新报告》合并。

²² 与会员国代表的访谈。

将联合国的跨领域问题纳入主流

60. 次级方案 4 对联合国跨领域原则的融入程度有所提高，但总体上仍缺乏系统性。这些原则在分析工作和政策论述中的体现强于在实施、监测和可衡量成果中的体现。不平等、数字鸿沟、性别差距以及包容性发展等议题，越来越多地反映在研究工作、政策建议和全球对话平台中，尤其是电子商务和数字经济处以及技术、创新和知识发展处关于数字包容以及科学、技术和创新治理的工作中，这表明了理念和规范层面的一致性。业务活动，特别是贸易物流处的工作和海关数据自动化系统，通过改善获取机会、提高透明度和提升效率，也间接促进了包容性发展。然而，业务活动很少被明确界定为“不让任何人掉队”或以性别平等为重点的干预措施。

61. 跨领域议题未被一贯地纳入方案设计、指标设置或报告之中。评价发现，性别分类数据的使用有限，针对弱势群体的专门措施较少，且鲜有证据表明各处对包容残疾人或环境可持续性有系统性的关注。因此，次级方案 4 对包容性和可持续成果的贡献往往是隐性和不均衡的，而非战略性的，相关报告也缺乏一致性。专门资源投入不足、成果监测与报告不充分以及缺乏明确的问责机制，进一步制约了这些议题的有效主流化，这与“可持续智慧港口”评价中的发现一致。²³

62. 在海关数据自动化系统中，根据 2021 年内部监督事务厅审计结果²⁴ 制定的 2022 年性别战略是朝着正确方向迈出的一步，但实施工作有限。鉴于女性员工占比基线仅为 15%，且贸发会议对各国招聘程序影响有限，到 2029 年实现女性员工占比达到 50% 的目标似乎并不现实。相关报告除基线数据外未对进展情况进行跟踪，而访谈表明，除个别改善外(例如短期合同和特定国家案例)，妇女代表性几乎没有明显变化。年度报告主要关注女性参与培训的情况，而缺乏将妇女更广泛融入方案设计的证据。²⁵

63. 贸发会议对国家贸易便利化委员会的支持展现出更有序的进展。性别因素日益被纳入培训、工具和政策指导之中，包括国家贸易便利化委员会赋能方案下专门设置的相关模块，推动贸易便利化朝着更加包容和参与式的治理模式转变。然而，性别问题主流化仍处于中级阶段，只有 21% 的国家贸易便利化委员会报告实施了与性别相关的举措，这表明相关认识尚未充分转化为实际行动。²⁶

五. 结论

64. 次级方案 4 表现出很强的相关性、明确的比较优势，并在利用技术、创新和贸易物流促进可持续发展方面作出了切实贡献。其以需求为导向的方法、扎实的分析成果以及广受认可的技术合作举措，特别是海关数据自动化系统、数字经济

²³ 可查阅：<https://unctad.org/about/evaluation>。

²⁴ 内部监督事务厅，2021 年，《对联合国贸易和发展会议海关数据自动化系统方案的审计》。

²⁵ 贸发会议，2022 年，《2021/22 年海关数据自动化系统报告》；贸发会议，2025a，《2025 年海关数据自动化系统年鉴》；贸发会议，2025b，《2024 年海关数据自动化系统报告：以创新应对不断变化的世界》(联合国出版物，出售品编号 E.24.II.D.32, 日内瓦)；贸发会议，2023 年，《2022/2023 年海关数据自动化系统报告：加快气候智能型贸易便利化》，UNCTAD/DTL/ASYCUDA/2023/1(联合国出版物，日内瓦)。

²⁶ 贸发会议，2025c，《2024 年国家贸易便利化委员会现状与展望》。

和贸易便利化支持，取得了可衡量的成果，并使贸发会议成为发展中国家值得信赖的合作伙伴。会员国持续且强劲的需求，以及利益攸关方始终积极的评价，进一步证明了次级方案 4 任务授权的持续相关性及其比较优势所具有的价值。

65. 次级方案 4 在影响政策框架、加强机构能力以及塑造全球和国家层面的讨论方面成效显著。其旗舰报告、政府间平台和能力建设方案持续提供重要价值，而伙伴关系则扩大了其覆盖范围并增强了影响力。然而，评价也发现，该方案最突出的成就集中于上游的政策影响和机构强化方面，而下游成果的可持续性和深度则表现不均衡。后续跟进有限、资金连续性不足、监测工作碎片化，以及各国实施改革的能力存在差异，均限制了将政策建议和能力建设转化为持续的发展成果。

66. 持续存在的结构性挑战影响了次级方案 4 的绩效，如不加以解决，尽管需求依然旺盛，其有效性仍然有可能受到削弱。对预算外资金的高度依赖，加之经常预算受限以及联合国整体流动性危机的影响，限制了次级方案 4 扩大规模并持续响应会员国日益增长需求的能力。除电子商务和数字经济处之外，存在成果管理制度运用不一致、成果层面的监测有限以及内部协调不足等问题，这进一步制约了战略决策、经验学习以及各处之间工作的协调一致性。性别平等和包容性等跨领域议题虽然日益受到重视，但尚未被系统地纳入方案设计、实施、监测和问责之中。

67. 次级方案 4 仍具备良好条件，可应对不断演变的全球优先事项，包括数字化转型、供应链韧性和前沿技术。要充分释放其潜力，需要从渐进式调整转向更加战略性和一体化的运作模式，使任务授权、优先事项、资源配置和实施能力之间保持协调一致。为此，必须加强战略优先排序、内部协调性和成果管理，并确保资金来源更加可预测，且与战略优先事项、任务授权、预期成果及长期需求相匹配。同时，还需要更加重视可持续性、系统性后续跟进、伙伴关系以及综合性方法，以便将强有力的上游贡献转化为持久的发展成果。因此，次级方案 4 未来的有效性将取决于其能否在更具战略性地发挥自身优势的同时，应对这些结构性制约因素。

六. 建议

68. 向贸发会议秘书长和技术物流司司长提出：

- **建议 1：根据任务授权和资源实际情况，建立一个战略优先排序框架，**在财政和人力资源受限的情况下指导次级方案 4 的交付，包括在裁员后对各次级方案之间的人员进行重组和重新调配。该框架应体现《日内瓦共识》确立的任务授权，其中明确呼吁贸发会议加强贸易便利化领域的工作，并增强对发展中国家在电子商务和数字经济领域的支持。此外，经第五委员会批准、拟设在科学和技术促进发展委员会数据治理工作组的 P-4 员额应得到落实。随着需求日益超出交付能力，而实施工作又高度依赖指定用途的预算外资金，工作碎片化以及与战略优先事项脱节的风险不断增加。该框架应明确提出具有比较优势和需求最大的领域，精简优先级较低的工作，缩减非核心活动，并优先考虑持续参与和实际影响，而非追求产出的广度。随着预算外资源持续增加，尤其应进一步推动海关数据自动化系统在贸发会议内部的制度

化，同时相应增加对海关数据自动化系统的经常预算支持，以确保该方案的核心支持功能获得稳定的资金保障。

- **建议 2: 简化实地干预措施的审批流程，并加强沟通，以提高方案交付的效率、及时性和可见度。** 贸发会议应在保持适当控制的同时，引入更快捷的内部审批程序，以便能够迅速、及时地响应会员国的紧急请求，特别是在海关数据自动化系统实地干预以及联合国联合交付项目方面。此外，虽然向集中化传播模式的转变使贸发会议能够以更加一致的机构声音对外发声，但即将出台的贸发会议传播战略和指导方针应赋予各司和各处直接向技术受众传播专门内容的权力，从而提高可见度，加强与专业利益攸关方的互动并增强对其需求的回应。这应包括识别目标利益攸关方群体并确定其优先次序，了解它们如何参与次级方案 4 的产出，以及整合和维护处一级的联系人数据库，以支持有针对性的传播，并与长期的技术专家网络及从业人员网络重新建立联系。
- **建议 3: 在政府间进程和技术性进程中扩大使用混合模式并将其制度化。** 贸发会议秘书长应与主管大会和会议管理事务副秘书长重新开展磋商，解决与会议设施以及使用混合参会方式有关的限制和障碍，以期逐步将混合模式纳入相关政府间进程，特别是专家会议。这将提高最不发达国家、内陆发展中国家和小岛屿发展中国家以及驻本国首都专家的参与度，并提高审议质量。应制定一套系统化的混合模式实施办法，采用差异化模式，并在可行的情况下进行试点。应在技术合作和能力建设活动中系统性地扩大数字化和混合方法，包括电子学习、异步培训模块和数字协作工具，以提高成本效益、可扩展性和覆盖面，同时作为面对面参与的补充。
- **建议 4: 制定更具战略性、协调性以及方案重点一致的伙伴关系和资源筹措方针，以解决碎片化和供资失衡问题。** 这应当包括替代性供资模式，例如共同供资以及在能够证明有明确回报的情况下由受益国和会员国提供捐款，并推进各司之间以及联合国各实体之间更大规模、更具战略性的联合方案拟订。应更加积极主动地利用海关数据自动化系统等成熟方案所拥有的坚实资金基础和国家关系，创造跨司供资机会。

69. 向技术和物流司司长提出：

- **建议 5: 针对次级方案层面的各项活动和产出，制定并落实一套更加细化、以成果为导向的成果管理制框架。** 当前做法较为零散，且主要以项目为基础，限制了其发挥应有作用。次级方案层面的成果框架应建立明确的变革理论，将产出、成果以及长期结果联系起来，并与本组织整体的成果管理制框架保持一致，同时应生成更有意义的成果数据，为管理决策和方案调整提供依据，为问责和机构学习提供支撑。鉴于次级方案 4 的项目和交付成果具有多样性，该框架应将少量用于汇总和报告的共同成果层面指标与各处及方案特有的指标相结合，并借鉴现有良好做法，特别是电子商务和数字经济处的监测和评价框架。为支持实施工作，次级方案 4 应引入标准化规划工具，促使各团队制定

指标、审查经验教训并分配监测职责。此外，应指定一名监测和评价干事，在这方面为司长办公室提供支持。

- **建议 6:** 加强对跨领域优先事项的问责和落实，以超越一般性承诺，推动在次级方案 4 各领域取得一致、可衡量且可问责的成果。关于性别平等和跨领域议题的承诺，应转化为明确、强制性的标准和可衡量的成果，同时将性别及“不让任何人掉队”指标纳入所有监测框架，并开展系统性报告和定期进展审查。