

2012-2013 年综合项目 文件

ITC的任务：

ITC 与合作伙伴通过对私营部门、贸易支持机构和政策制定者提供可持续的全方位的贸易发展方案，使发展中国家和转型期国家的小型商业企业出口成功。

本出版物中所采用的名称和介绍材料均不代表ITC就任何国家的法律地位、领土、城市、地区、当局，或对其边界或界线的划分发表任何意见。

本文件还未经ITC正式编辑、校订。

2012年3月

原文：英文

ITC联合咨询小组

第46次会议

2012年5月21-22日，日内瓦

© 国际贸易中心 2012

ITC/AG(XLVI)/244

目录

缩略语	ii
前言	1
第一部分 - ITC 战略成果（2010-2011）	2
ITC 与贸易援助议程	2
ITC 战略框架成果	2
专注于执行成果与整合	4
将大型方案管理纳入主流	6
长期广泛发展	6
效率与管治	7
第二部分 - ITC 战略环境（2012 年及以后）	9
全球贸易趋势	9
贸易政策状况	10
全球发展议程	11
第三部分 - ITC 战略优先课题	13
提供更多贸易情报，提升其利用率	13
强化贸易支持机构与政策	14
将 ITC 对企业竞争力和出口表现的影响最大化	15
使包容原则与可持续原则成为贸易推广与出口发展策略的主流	17
提高 ITC 的企业效率	18
第四部分 - ITC 2014-2015 年企业逻辑框架：转向成果测量	21
2014-2015 年企业逻辑框架	22

缩略语

A4T	贸易援助
EIF	高级综合框架
ITC	国际贸易中心
LDCs	最不发达国家
LDCIV	第四届最不发达国家联合国会议
LLDCs	内陆发展中国家
RBM	业绩导向管理
SIDS	小岛屿发展中国家
SMEs	中小型企业
SSA	撒哈拉以南非洲
TPOs	世界贸易促进组织
TRTA	贸易相关技术援助
TSI	贸易支持机构
UNCTAD	联合国贸发会议
WTO	世界贸易组织

前言

2012-2015 年 ITC 战略规划是对 2010-2013 年规划的修改与更新。它将阐述组织的目标，以及 ITC 在发展中国家提升技术援助活动之影响力的里程碑。本次战略规划尽管植根于上一次计划的理念与成就，却也代表了本组织在完善 ITC 干预工作的执行与成果评估、进一步宣示 ITC 工作的社会经济影响力这一组织方针等方面的重要进步。

本次战略规划申明了 ITC 的任务，即通过与合作伙伴一起向政策制定者、贸易支持机构（TSI）以及私营部门提供长期广泛的发展策略，使发展中国家与转型期国家的中小型企业（SME）出口获得成功。为完成这项任务，本战略规划将概括阐述四项战略侧重领域：

1. 提供更多贸易情报，提升其利用率；
2. 为实现出口企业的利益而强化贸易支持机构与政策；
3. 增强企业的出口能力以应对市场机遇；以及
4. 使包容原则与可持续原则成为贸易推广与出口发展政策的主流。

2012-2015 年战略计划的陈述分为四个部分：

- **第一部分** 概述 ITC 取得的成果，作为 ITC 未来战略方向的基础；
- **第二部分** 强调 ITC 客户在全球贸易环境中面对的新兴挑战和机遇；
- **第三部分** 描述 ITC 的战略侧重领域；
- **第四部分** 总结 ITC 监督与评估其行动的成果与影响的方法。

第一部分 - ITC 战略成果（2010-2011）

在 2010 至 2011 年期间，ITC 致力于为合作伙伴以及捐助国创造更多货币价值。为实现目标，ITC 采取了以下几种措施：从以较多小型项目、独立工具为基础的分散型商业模式，循序渐进地转变为与客户更加紧密协作的模式；增加大型方案组合的数量；积极响应发展目标与发展需求；优化项目组合管理。

ITC 与贸易援助议程

众所周知，如果市场容量不足，弱小国家便无力抓住市场准入机会，从而取得社会与经济的发展。就此而言，贸易援助（A4T）可以说是直接推动可持续发展的动力源泉，支持着私营部门在推进创新、创造财富、收入和就业、调动国内资源以及消除贫困中扮演核心角色。¹

由于 ITC 属于专业技术支援机构，显然无法完全涵盖贸易援助的议程。即便如此，ITC 仍然对贸易援助投入全力，通过执行干预，主要增强发展中国家以及转型期国家中小型企业的出口能力，并为之提供来自政府与贸易支持机构的学术支援。

不仅如此，ITC 已经成为数个“援助”与“贸易”多边组织认可的良好伙伴：

- 与世界银行、世贸组织 (WTO) 以及联合国贸发会议 (UNCTAD) 达成伙伴关系，一同建立潜力巨大的“国际贸易透明化”平台；
- 作为高级综合框架 (EIF) 多方捐助方案的六个合作机构之一，正准备帮助最不发达国家 (LDC) 联合制订计划以促进二级项目的发展；
- 参与“一个联合国”的几项倡议行动，为发展中国家的私营部门能力建设作出协调性努力；
- 担当数个区域经济一体化倡议组织的对话者，尤其是在撒哈拉以南非洲地区。

出于这些原因，ITC 自豪地成为了独一无二的“100% 贸易援助”组织，WTO 总理事会在 2011 年 12 月特别提到了其对贸易援助议程所作出的贡献²。原文称，“部长重申了 ITC 在改善加强针对出口效益增进的贸易支持机构与政策、增强企业出口能力以响应市场机遇等领域所扮演的角色。他们（还）鼓励 ITC 支持与协助发展中国家，处理私营部门面对的商业环境和市场准入等问题。”³

ITC 战略框架成果

为了让 ITC 的三个客户群体 - 政策制定者、贸易支持机构与私营部门 - 开展能力建设，我们划分出了五项业务种类或职权范围。之前，ITC 组织了大约 17 种联系松散的业务，而现在所组织的活动则分为五个主要的职权范围，负责处理出口战略、贸易策略、强化贸易支持机构、贸易情报与出口商竞争力等领域的相关事务。通过专注于核心业务，ITC 既避免了与其他机构产生工作上的重复，也保证了组织的干预能够产生实效。

1 参见 2011 年于釜山举办的第四届援助成效高层论坛上的政治宣言。

2 参见 WT/MIN(11)/11 与 WT/MIN(11)/W/2。

3 参见 WT/MIN(11)/11 与 WT/MIN(11)/W/2。

ITC 的客户



图 1: 为 ITC 客户开展能力建设

以下展示的便是 ITC 在过去两个两年期内延续这种以客户为基础的战略框架所取得的总体成果。

第一项预期成果	
(a) 为政策制定者提供更多支持，商业部门融入全球经济一体化的能力得到强化。	
成果指标	
(i) 为各国制订和实践更多的出口发展战略，包括受 ITC 支持而将贸易融入到国家发展战略中的国家，使决策者能够发展有效贸易、开发出口发展计划、制定政策。	
<i>业绩评估</i> （贸易发展战略数量）	
2008 年 9 月统计结果：33	
2010 年 11 月统计结果：51	
(ii) 通过 ITC 的支持，建立更多产生多边贸易体系活动的国家网络，使决策者能够了解商业需求，并为之创造良好环境。	
<i>业绩评估</i> （国家网络数量）	<i>业绩评估</i> （提案数量）
2008 年 9 月统计结果：74	2008 年 9 月统计结果：不可用 ⁴
2010 年 11 月统计结果：113	2010 年 11 月统计结果：32
(iii) 通过 ITC 的支持，增加通过分析投入与商业部门参与来丰富国家谈判立场的案例，使决策者能够将商业规模纳入贸易谈判。	
<i>业绩评估</i> （获得的谈判地位数量）	
2008 年 9 月统计结果：50	
2010 年 11 月统计结果：52	

⁴ 2010-2011 年期间，指标 a(ii) 采用的是双重评估：「增加的国家网络数量与增加的提案数量」。而这种双重评估方式在 2008-2009 两年期内尚不存在。

第二项预期成果
(b)提高贸易支持机构 (TSI) 对商业的支持能力。
成果指标
(i)通过组织提供的支持，为更多贸易支持机构 (TSI) 提升其在 ITC 贸易支持机构基准计划中的等级。
业绩评估 (贸易支持机构的数量) 2008 年 9 月统计结果: 22 2010 年 11 月统计结果: 137
(ii)增加由贸易支持机构 (TSI) 向主管部门提交的与 ITC 支持有关的政策提案。
业绩评估 (政策提案数量) 2008 年 9 月统计结果: 21 2010 年 11 月统计结果: 66

第三项预期成果
(c)通过 ITC 的培训和支 持，增强企业的国际竞争力。
成果指标
(i)通过直接或间接地开展 ITC 出口管理事项的培 训，增加能够制定合理商业战略的企业数量。
业绩评估 (企业数量) 2008 年 9 月统计结果: 495 2010 年 11 月统计结果: 2497
(ii)通过直接或间接地开展集中于出口意愿方面的 ITC 培 训活动，增加拥有出口意愿的企业数量。
业绩评估 (企业数量) 2008 年 9 月统计结果: 238 2010 年 11 月统计结果: 1700
(iii)通过 ITC 的支 持，增加满足潜在买家需要并最终完成交易业务的企业数量。
业绩评估 (企业数量) 2008 年 9 月统计结果: 381 2010 年 11 月统计结果: 1620

专注于执行成果与整合

ITC 还列出了六个项目执行响应，作为集中组织优先事项与干预逻辑顺序的方式。这些执行响应旨在：

1. **重点关注最不发达国家 (LDC)、内陆发展中国家 (LLDC)、小岛屿发展中国家 (SIDS) 与撒哈拉以南非洲 (SSA) 的需求。** 这类国家占 2010 年和 2011 年 ITC 总交付的 55%；
2. **通过综合国家解决方案打造出口能力。** ITC 项目的绝大多数为国家方案；
3. **寻求区域性结构化解决方案。** 2010-2011 年期间，ITC 通过增强阿拉伯国家贸易能力 (EnACT) 方案，为非加太国家 (ACP)、东南非共同市场 (COMESA)、中非国家经济共同体 (ECCAS)、西非国家经济共同体 (ECOWAS)、加勒比非加太国家论坛 (CARIFORUM)、以及西北非马格里布联盟 (MAGHREB) 执行了大量区域方案。

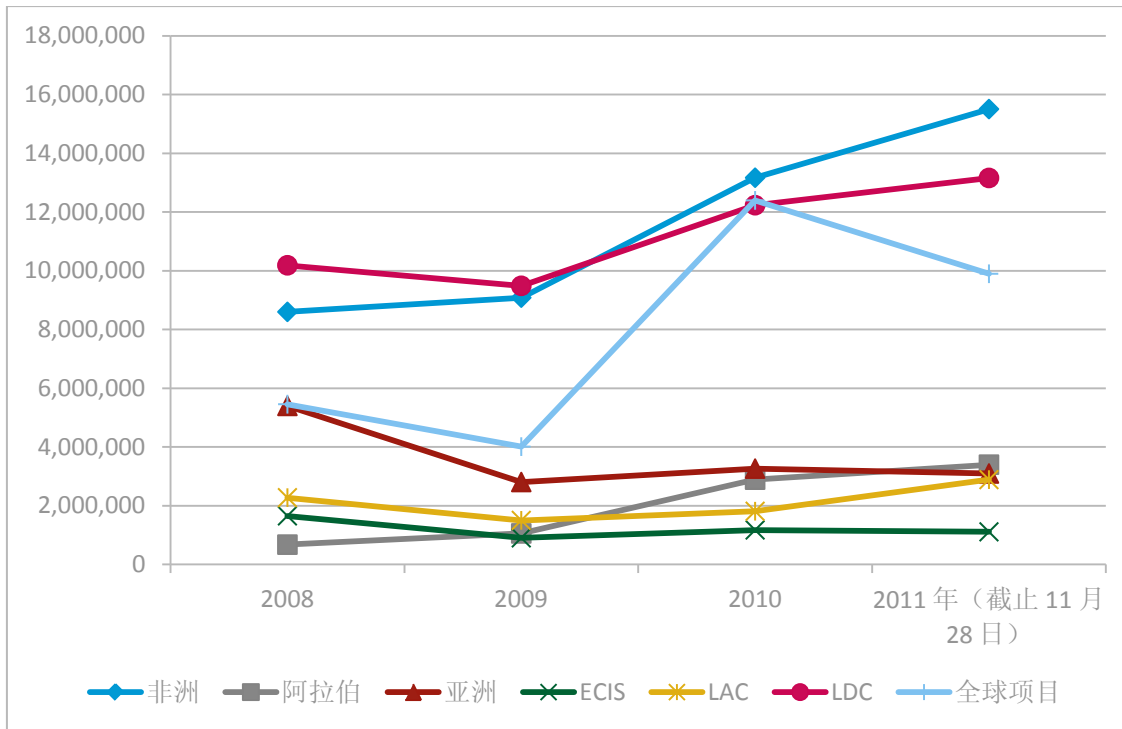


图 2: 2008-2011 年的交付 (按地区排列)

4. 在全球范围内执行全球公共货物的解决方案。除了提供成熟服务（标准指南，非关税措施数据库）以外，ITC 还采取举办活动、提供市场分析工具以及发表出版物和市场新闻报告等措施，以达到其目标。
5. 着眼于千年发展目标 (MDG)。ITC 的任务也属于千年发展目标 (MDG) 8 的目标范畴：建立以发展为目的的全球合作关系，着重于技术与药品获取的监督。ITC 对千年发展目标 (MDG) 8 的具体贡献包括在偏远地区进行商业推广，提升移动电话等电子化整备工具的利用度，以及开展医药部门的南南贸易合作。
6. 注重产出和效果。2010-2011 年期间，ITC 在深化业绩导向管理 (RBM) 方面取得了显著成果。其主要成就包括项目品质保证小组的组建，协调项目设计模板与批准流程的整合，以及对项目经理的持续培训。

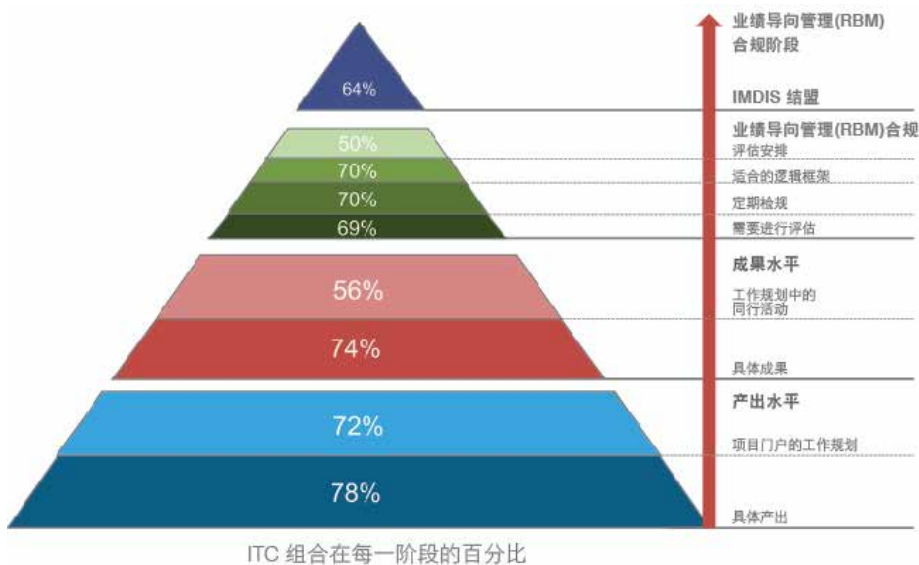


图 3: 2011 年 ITC 业绩导向管理 (RBM) 合规情况 (按项目价值排列)

将大型方案管理纳入主流

ITC 已经开始逐步建立大型方案与项目，以最小化交易成本，还与国家性、地区性和国际性参与者合作，避免在其干预活动中发生分歧。大型方案现在占 ITC 交付的 50% 以上。在上一个两年期间 (2010-2011)，执行董事办公室 (OED) 成立了一个特殊部门，以开发大型方案与项目的管理方法。该部门成功为 ITC 向大型方案与项目转型作出了贡献，并在一系列宝贵经验教训与最佳实践中获益匪浅。

成功完成任务之后，该部门便解散并重新编入业务部门，负责推广优秀项目管理实践，并将其纳入主流。组织还于 2011 年对 ITC 的三大方案进行了相关评估，在确认 ITC 的大型项目转型在整体上取得积极成果的同时，还为进一步改善大型项目管理质量提供了宝贵经验。

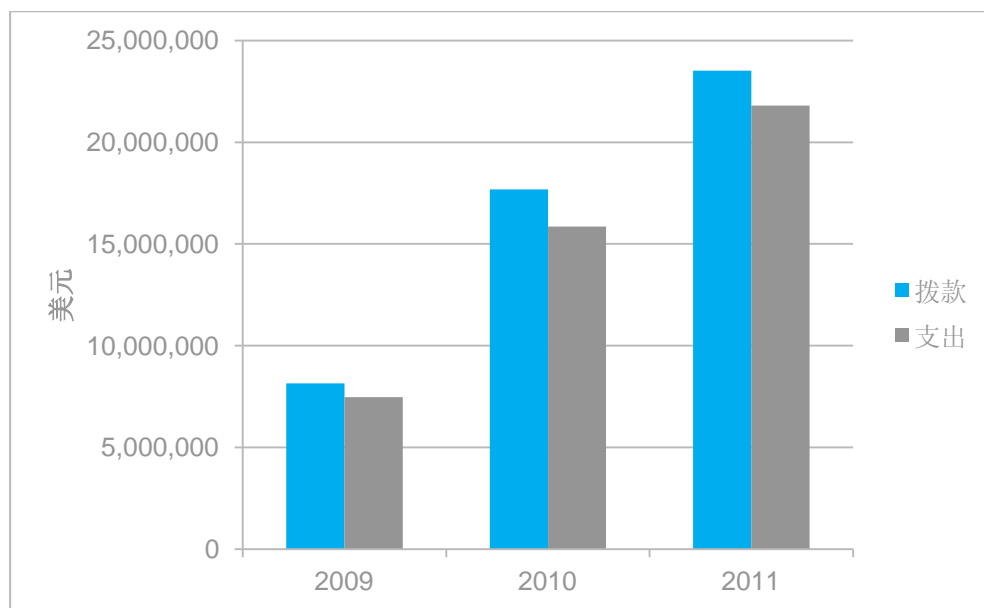


图 4: 2009-2011 年的大型项目增长量

长期广泛发展

在 2010-2013 年战略计划中，ITC 尤其强调利用干预带来长期广泛出口发展的必要性。这一目的已经成为 ITC 选择与规划项目时 - 比如为贫困人群选择就业部门时 - 考量的主要因素。

ITC 已对其贸易相关技术援助 (TRTA) 进行了改进创新，将性别主流化、可持续发展和减少贫困等发展中的交叉问题纳入了考虑范围。

- ITC 的妇女与贸易项目鼓励妇女参与商业与贸易，并辅助贸易支持机构 (TSI) 向妇女企业家提供帮助 (参见千年发展目标 3)。通过该项目，ITC 已在帮助女企业家进一步取得出口成功并参与决策制定方面获得了丰富的专业知识；
- 贸易与环境方案 (TEP) 致力于通过“绿化”贸易惯例来推广环境可持续性的重要性 (参见千年发展目标 7)。在该方案中，ITC 为明确包含环境可持续性承诺的生产体系提供贸易相关技术援助 (TRTA) 进行引导，推广针对“绿色”企业家的创新型贸易融资与培训机制，并将最不发达国家 (LDC) 经济体系的进一步“绿化”机制纳入主流；
- ITC 企业社会责任 (CSR) 方案强调在边缘化社区与全球价值链之间建立平等贸易关系的重要性。ITC 的贫困社区贸易方案则通过支持贫困社区参与国际市场的能力建设项目实现其目标 (参见千年发展目标 1)，我们摒弃了以慈善捐助为主的企业社会责任 (CSR) 模式，开始推广以市场为动力的私营部门合作关系，以帮助增强弱势社区的能力，在创造就业的同时产生利润，并再次投资到社区中去。

- ITC 还已经开始与东非与南苏丹的妇女开展非正式跨境贸易商 (ICBT) 合作，努力帮助其转变为正式经济体。我们还将总结以上计划经验的基础上，继续为非正式跨境贸易商 (ICBT) 和相关贸易援助机构优化技术援助模式。

越南的绿色生产与绿色贸易

2010-2012 年期间在越南进行的绿色生产与绿色贸易方案，是一次 ITC 与其他机构合作交付大型方案的范例。

根据 2007 年越南政府认可的手工艺部门战略，依靠千年发展目标 (MDG) 基金，ITC 开展了一次整合了数个联合国相关机构核心能力的干预，以应对越南手工艺部门面对的众多挑战。经过一系列机构之间与国内各省之间的协商，一项四百万美元的绿色生产与绿色贸易联合方案于 2010 年正式启动。

该方案将与越南贸易促进局 (VIETRADE) 和全国手工艺品出口商协会共同合作，使 50 家中小型企业、4000 多名原材料生产贫困农民以及家庭手工艺品生产者能够建立起更加紧密、产量更高且具备环境可持续性的“绿色”价值链。该方案的最终目标是帮助贫困种植者、采集者与生产者提升产品的竞争力，并借此进入利润更高的“绿色”市场。

2011 年底，已有超过一半的目标受益人获得了使用清洁生产方法与环境友好型设计的培训；接受了国外设计师在“绿色”市场需求方面的指导；得到了国际博览会与各位买家的重点关注。这些中小型企业 (SME) 现在已经开始调整其产品，以响应在国际贸易博览会上展示新型可持续产品系列的需求，而该系列在博览会上吸引了来自欧洲、美国和日本等地的数千位国外买家。

效率与管治

ITC 已经在内外效率以及管治的监督管理方面取得了显著进展，其中便包括常规预算 (RB) 职位所能支持的交付数量的增加（参见图 5）。

在组织内部，高级管理层会定期收到与项目执行、财务管理、人力资源管理、支持服务管理、信息技术与系统、大型项目管理相关的报告。我们还成立了由各部门首长和高级管理主任组成的管理行动小组，并全年坚持集中讨论关键战略与运营问题。

在组织外部，ITC 在任命联合咨询小组 (JAG) 担任核心管理与报告主体的同时，还不断扩展和强化与其他指引组织活动的主要利益相关者之间的协商流程。而由 ITC 捐助国与受益国组成的 ITC 信托基金顾问委员会 (CCITF) 在为组织提供指导方针中扮演了关键角色。

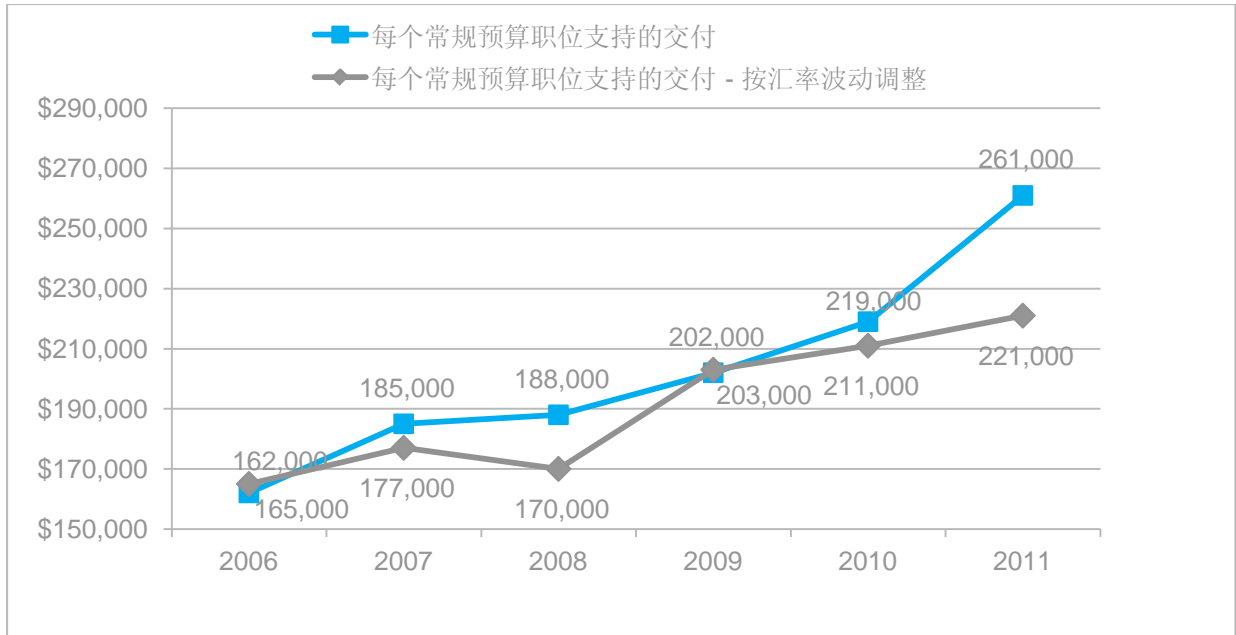


图 5: 发挥常规预算 (RB) 生产力

第二部分 - ITC 战略环境（2012 年及以后）

全球贸易趋势

某些全球贸易趋势会影响中小型企业 (SME) 的发展中和转型期国家的出口成功。这些趋势包括全球市场动荡；最不发达国家 (LDC) 边缘化加剧；价值链全球化和生产流程持续分割；以及全球经济体系中南南合作的兴盛。

全球经济动荡依然是当下全球环境的主要特征。世界贸易量在 2010 年发生强势回弹，达到了 15 万亿美元的全进口额 - 略低于在 2008 年创下的 16 万亿记录。尽管世界进口额在 2011 年得到持续增长，各主要经济体仍然承受着持续高失业率、无法支撑的外债、财政失衡以及全球经济衰退相关的其他风险所带来的巨大压力。发展中国家与转型期国家的出口表现也依然良莠不齐，而当工业化迅速的大国在世界贸易增长中占据优势时，最不发达国家 (LDC) 等脆弱经济体由于出口组合缺乏多样性，只能在国际市场上苦苦挣扎。

世界经济前景不明朗，对发达国家和发展中国家都存在影响。然而对发展中国家和转型期国家的中小型企业出口企业和有出口意愿的企业来说，这种不明朗造成的挑战却是独一无二的。因为工业化国家的经济萧条 - 尤其是在长期持续的情况下 - 会对出口需求和合作援助发展水平产生消极影响。而出口需求的减少，对大多数进驻市场不久的中小型企业 (SME) 来说，尤为不利。

发展中国家的形势也会因最不发达国家 (LDC) 的逐渐边缘化而进一步恶化。2011 年第四届最不发达国家联合国会议 (LDC IV) 中已经重点指出，尽管某些发达国家与动态发展中国家的经济与人类福祉指标得到了提升，但最不发达国家 (LDC) 的发展趋势仍然未见起色。⁵ 最不发达国家 (LDC) 虽然过去十年内取得了适度的人均增长成果以及人力和体制发展，但其取得的总体进展仍然缺乏持久性，其中的主要原因便是对初级商品——尤其是农产品——的过度依赖。除了依赖不景气的出口部门以外，大多数最不发达国家 (LDC) 还负债严重，缺乏硬件基础设施投入，其体制结构也亟需改革。根据 LDC IV 会议结果制定的行动计划强调了 ITC 发展的关键方向，即私营部门对经济增长的推动作用，以及其他行业的贸易和就业增长对消除贫困的促进作用。

价值链全球化和生产流程持续分割——或称国际生产分工——对发展中国家与转型期国家的中小型企业造成了另一项严峻挑战。私营部门已经通过转变贸易模式等创新方式先一步开始了全球化，而多数弱势国家还在尝试理解这些迅速转变中蕴含的深远意义。

贸易透明与了解全球市场现状是建立私营部门信心的关键要素，因此，对数据的访问权是至关重要的。ITC 为实现此目标，与世贸组织 (WTO)、联合国贸发会议 (UNCTAD) 以及世界银行等组织展开合作，致力于免费为发展中国家和最不发达国家提供贸易和市场数据信息，使用户能对供需趋势有更好地了解，在多样化中寻求新的市场和机遇。除了难以获得贸易情报以外，由于缺乏能够满足日益专业化和个人化的标准与质量条款的关键供应规模与能力，非工业化国家的中小型企业 (SME) 还可能错过国际生产分工带来的机遇。

与以上提到的趋势相反，其他一些全球趋势则可能有利于发展中国家和转型期国家，包括某些发展中国家的经济崛起、南南贸易的兴旺发达以及区域一体化的逐渐加深，这些都对发展中国家与转型期国家中小型企业 (SME) 的成功出口有所帮助。对中小型企业来说，这些趋势在某种程度上意味着具有更高价值的新的市场机遇。

⁵ 联合国新闻稿，Dev/第 2863 号（2011 年 3 月 29 日）

以下是一些与全球贸易趋势相关的机遇与战略，我们还会在战略计划的第三部分对其进行详述：

- 利用与新兴经济体 - 比如中国、印度、巴西、南非 (BRICS) - 的南南合作关系，将有助于大大增加发展中国家中小型企业获得出口成功的潜力，并能够限制工业化国家经济前景不明朗带来的消极影响；
- 加大对区域间贸易与区域一体化的关注，是发展中国家与转型期国家应对挑战的重要手段，这些挑战包括商品生产商缺少增值、物流瓶颈、技术限制和各国间价值链互补；
- 而要战胜生产流程分割带来的挑战，对先进贸易情报服务的利用是必不可少的。
- 由于传统 ITC 捐助国经济前景与财务能力的不明朗，组织也许会重新审核其总体筹资战略。

贸易政策状况

多哈回合贸易谈判于 2001 年便由世贸组织 (WTO) 启动，但至今仍未达成协议。此次谈判尽管尚未得出结果，WTO 仍然是发展中国家与转型期国家获得谈判议价能力、推行国际贸易承诺与规则，为各国私营部门获得最终利益的主要论坛。而不出所料，发展中国家与转型期国家的入世竞标与谈判也依旧如火如荼地进行。在 2011 年的 WTO 第八届部长级会议上，各国纷纷欢迎俄罗斯联邦和黑山共和国完成最终也是最具决定意义的一步，加入 WTO 这一有章可循的贸易体系 - 这也是参与全球市场经济的首选方式。会上也同样祝贺萨摩亚与瓦努阿图这两个最不发达国家 (LDC) 入世。在 ITC 的支持下，两国得以建立共识，并在入世问题上展开公私对话。

除多边领域的 WTO 谈判以外，发展中国家与转型期国家还面临由监管制度带来的日益严峻的挑战，因为它可能对私营部门的“境内”出口投资活动产生消极影响。举例来说，关税壁垒的减少，往往导致非关税要求的增加（如贸易中的卫生和植物检疫措施、技术壁垒），而中小型企业 (SME) 要取得出口成功，就必须首先满足这些要求。而官方规定与私营标准的相互交织，又使得合规结构愈发复杂。由于对这些要求与条件的制定缺乏完善的监督机制，中小型企业 (SME) 不得不面对高度不透明且难以逾越的贸易壁垒。

包括企业和非政府组织在内的私营部门正建立起一套复杂的私营标准与标识，以响应消费者对支持可持续发展的全球分销渠道的偏好。在这种背景下，ITC 已搭建起一个传播自愿性标准相关信息的电子平台，提供可能的对比服务，帮助企业在应对私营标准与标识合规问题时作出更为明智的决定。ITC 也致力于进一步发展某些产品的利基（如有机性和生物多样性）的自愿性标准合规问题相关的能力建设。ITC 还被视作快速发展的伦理改革需求领域的探索先锋，向非洲某些最贫困区域的人民提供技术培训与就业机会。

随着特惠贸易协定 (PTA) 数量的迅速增加 - 2010 年大致将颁布 300 条协定 - 出口商将面临非常复杂的监管环境。这对发展中国家和转型期国家的中小型企业 (SME) 造成的损害尤其严重，因为这类企业缺乏物流与人力资源，难以应付特惠贸易协定 (PTA) 带来的威胁与机遇。根据 2011 年的统计数据，“若除开欧盟贸易，全球仅有 16% 的商品贸易享受到了特惠待遇”。⁶尤其对发展中国家与转型期国家的中小型企业而言，只有通过共同努力，才能在 WTO 谈判和特惠贸易协定 (PTA) 上形成更广泛的共识。

以下是一些与贸易政策状况相关的机遇与战略，我们还会在战略计划的第三部分对其进行详述：

- 支持发展中国家和转型期国家 - 特别是最不发达国家 (LDC) - 的入世与合规，仍然是开展宣传的重要工具，同时也是提高中小型企业 (SME) 出口成功意识的手段；
- 依靠贸易支持机构 (TSI) 以及发展中国家和转型期国家的政策来促进区域一体化计划，仍然是组织重点侧重的领域；
- 新兴的私营部门计划（如自愿性标准、道德贸易以及消费者环境偏好等）仍然是贸易信息、市场机遇识别以及合规能力建设的重点侧重领域。

6 摘自 2011 年世界贸易报告第 44 页，《WTO 与特惠贸易协定：从共存到共识》。

全球发展议程

尽管《联合国千年宣言》中并未明确提到出口推广与发展，WTO 多哈回合贸易谈判仍然对贸易和发展议程作出了显著贡献。过去十年来，各国对国际经济的共识曾天真地设想全球贸易自由化足以填补发展中国家与发达国家之间鸿沟，不过现在该共识已经发生了根本性的变化。众所周知，如果市场供应能力不足，弱势国家便无力抓住市场准入机会。

自 WTO 在香港召开第六届部长级会议以来，发展和贸易得到的关注不断增加，使贸易援助 (A4T) 议程获得的支持也日益见长。例如世界银行集团在 2011 年颁布了一项有关贸易援助 (A4T) 的 10 年战略。⁷ 与之相似，近期发布的 2011 年《釜山政治宣言》也明确表明贸易援助 (A4T) 已合法进入国际贸易援助政策议程。同样，根据在世贸组织于 2011 年 7 月举行的第三届全球贸易援助会议上观察到的结果，对贸易援助 (A4T) 议程的资源投入已经发生了显著增长。基于经济合作与发展组织 (OECD) 的监督，贸易援助如今已占到包括 WTO 最不发达国家 (LDC) 高级综合框架 (EIF) 计划在内的全球性援助承诺的三分之一。

联合国大会于 2000 年通过的《千年宣言》现在仍然代表着发展的主要任务。鉴于 2015 年即是达成目标的截止年限，世界发展议程已经准备好重新检验发展目标，并根据在千年发展目标 (MDG) 之后出现的更为广泛的发展原则，扩展其涵盖的范围。一些后 MDG 原则已经赢得了众多发展合作伙伴的广泛共识⁸，这其中包括：

- **深化发展中国家有关开发优先课题的主人翁意识。**要做到这一点，国家和地区必须采取具体措施，与国家和地区利益相关者共同根据实际情况展开联合的需求评估、方案编制、项目执行和成果评估；
- **专注于成果、影响与共同责任。**为提高发展干预的透明度和成功几率，捐助国和受益国对明确展示结果监督与评估内容的呼声日益增高；
- **支持私营部门发展，推动长期广泛发展。**私营部门在财富、收入与就业的创造中扮演的核心角色，对减少贫困作出的贡献也有目共睹；
- **建立更加广泛的发展合作关系**（如来自南方国家、民间团体和私营部门的“新兴捐助者”）一些经济增长相对迅猛的发展中国家已经开始在国际发展合作中发挥“捐助”和“指导”的作用。

第十三届联合国贸发会议 (UNCTAD XIII) 将于 2012 年 4 月于卡塔尔举办，会议将侧重于把发展作为全球化的中心任务，推动广泛长期发展。此次会议将显著推动全球发展对话的展开，ITC 对其结果抱有很大期望，因为它将左右组织的战略发展方向。另外两个非常显著且对发展中国家尤为重要的发展问题，则是妇女的经济权力赋予问题和环境可持续性问题。妇女在贸易和发展中扮演着至关重要的角色。虽然两性平等在世界范围内都有不同程度的普及，发展中国家的女企业家却仍然由于国内特殊主导环境的影响，难以平等地获得全球贸易情报与机遇。例如，贫穷国家的女企业家与发达国家的女同行的不同，在许多方面都受到严峻的挑战：在经济地位方面，她们的财产权利和财务掌控权力遭到限制；在社会福利方面，她们难以获得医疗卫生和教育服务；在生活条件方面，她们缺乏稳定就业和自行创业的机会。⁹ 不论在 2015 年到来之前还是之后，性别平等、赋予妇女经济权利、性别与发展倡议方面（如高级综合框架、联合国企业代理条件以及捐助国发展政策）的呼声都将持续增高，所获得的支持也会不断增加。

在环境可持续性方面，联合国已将可持续发展列为联合国与国际社会议程的当务之急。在 2012 年联合国可持续发展会议（*里约+20*）召开之前，各国就已经在重申可持续发展承诺（例如在《千年宣言》和 21 世纪议程中阐述的内容）之必要性的问题上逐渐达成共识。这些承诺包括：追求就业导向、可持续、广泛均衡的经济增长与可持续发展；为所有人，包括妇女和年轻人提供更具生产力的全职岗位；提高中小企业 (SME) 相关技能和个人创业技能。而它们之间的联系也显得日益紧密。

⁷ 发挥贸易对发展和包容性增长的作用。信息来源：2011 年世界银行集团。

⁸ 参见 2005 年的《援助成效问题巴黎宣言》和《阿克拉行动议程》，以及 2011 年第四届援助成效高层论坛上发表的《釜山政治声明》。

⁹ 参见第八届非洲伙伴关系论坛会议上发表的《非洲性别与经济权力赋予》。

以下是一些与全球发展议程相关的机遇与战略，我们还会在战略计划的第三部分对其进行详述：

- 贸易相关技术援助 (TRTA) 必须将扩大发展中国家与转型期国家的出口基础、支撑其以多样化应对新兴市场视为优先课题。
- 展示能力提升成果与社会经济影响对所有利益相关者来说都是提升透明度的重要手段，同时也是各方共同的责任。为达到监督、评估并最终保障客户的成果，贸易相关技术援助 (TRTA) 的提供者在制定援助的业绩导向战略时必须明确目标，采用完善的监督和评估框架；
- 援助的内容还必须进一步适应客户所在国家的自身需求。增进南南国家合作，需要采用更成熟先进的贸易解决方案，为发展中国家提供符合其实际情况的整合干预方式，与之相反，对待转型期国家则需要采取更传统的贸易解决方案；
- 未来发展倡议必须坚持将赋予妇女经济权力、环境可持续性以及包容性贸易推广政策列为首位。

第三部分 - ITC 战略优先课题

ITC 的整体目标仍然是全力重点支持发展中国家与转型期国家在全球经济范围内开展长期广泛贸易推广与出口建设。为达到这一目的，ITC 将应对的战略挑战有：

- 提供更多贸易情报，提升其利用率；
- 强化贸易支持机构与策略；
- 提升企业竞争力；以及
- 使包容原则与可持续原则成为贸易推广与出口发展政策与计划的主流。

提供更多贸易情报，提升其利用率

为了使更多发展中国家与转型期国家参与到世界经济中，并协助它们从出口机遇中获利，ITC 的关键目标之一便是提供更多按性别分列的贸易情报并提高其利用率。这些有助于发展中国家进行贸易推广和出口发展的贸易情报包括信息、分析、出版物，以及关于贸易相关具体问题、需求和趋势的主导思想。

将贸易情报作为全球公共物品

为所有发展中国家维护与传播有关市场机遇和市场准入条件（关税或非关税）的先进贸易情报是 ITC 的核心历史任务。贸易情报是发展中国家与转型期国家解决其所面临的贸易容量受限问题的主要工具。ITC 将在与长期广泛出口增长相关的部门、贸易挑战和热点问题等领域开展贸易情报活动和服务，以继续为这些国家寻求有利机遇。侧重领域包括服务贸易（如创意企业和旅游业），最不发达国家的贸易条件，非关税壁垒，自愿性标准和企业社会责任。

尽管 ITC 的贸易情报的主要目标是向发展中国家与转型期国家提供相关贸易数据与分析的信息，但作为公共物品，发达国家与企业也同样可以从 ITC 提供的贸易情报中获益。举例来说，获取情报的途径包括主导思想；国际论坛上的倡议；研究与出版物；网络与社交媒体工具上的贸易信息传播；主要贸易组织举办的相关活动，如世界出口发展论坛 (WEDF)、贸易促进组织世界大会 (WTPO) 以及各种特别会议。在提高贸易透明度与意识方面，ITC 对发展中国家和发达国家是一视同仁的。因此，国家和企业在分析贸易相关需求、制定适当政策和计划时将得以准备得更加完善，从而造福发展中国家与转型期国家。

增进对妇女和贸易的了解

经济研究正不断显示出性别不平等在国际贸易中产生的消极影响：它所导致的经济损失与赋予妇女出口产业相关权利所带来的生产力增长形成鲜明对比。ITC 的共同目标之一是提供更多贸易信息，提高其利用率，并保证其能够惠及男女两性。该承诺还有进一步的扩展，即提供按性别分列的贸易情报。作为 ITC 创新型妇女与贸易项目的一部分，ITC 专门致力于在其工作的各个领域系统地将性别平等促进方法纳入主流，尤其是在贸易情报的提供领域 - 对 ITC 来说，这是解决贸易能力受限的根本手段。

2012-2015 年期间，ITC 预计在提升贸易情报传播与使用领域取得的关键进展有：

- 通过定期开展公开辩论和发表便于获取的出版物，扩大 ITC 宣传与出版活动的辐射范围和影响；
- 与联合国贸发会议 (UNCTAD)、非洲发展银行和世界银行合作，为国际贸易透明化 (TNT) 作出贡献，以维持贸易情报工具的全球领先地位与先进交付水平；
- 在意识相关活动的使用与影响之性别分析方面，深化方法论。

强化贸易支持机构与政策

发展中国家与转型期国家给予出口的政治关注集中于屈指可数的几种主要商品或行业，通常由大型国有企业经营。这种侧重点的失衡有可能破坏支持非传统出口部门所需要的潜在资源与基础设施，影响到中小型企业 (SME) 的运营环境。这种不利影响通常还伴随着贸易支持机构 (TSI) 甚至出口参与者薄弱组织的自身能力不足。为了应对这种挑战，顺应历史任务，ITC 的第二个共同目标便是进一步帮助发展中国家强化贸易推广与出口发展相关机构和政策。

增进公私对话

ITC 将通过处理贸易政策问题，继续改进公私对话的开展方式，使其兼具包容性与参与性。这些问题中包括最不发达国家 (LDC) 的入世、国家贸易政策和贸易监督体制改革，以及国家出口战略。而国家所有权和人力资本能力建设将始终为这些计划的基本原则。ITC 将专门协助各贸易支持机构 (TSI)，使其在国内参与合法民主的政策制定流程。

ITC 还会继续带领开展贸易宣传，通过参与国家、地区和部门的出口发展战略，将贸易纳入国家与地区计划框架的主流。为达成该目的，ITC 将不断与商业部门、弱势群体和弱势社区合作，共同进行战略设计。实际上，除宣传外，中小型企业 (SME)、妇女和贫困社区问题的解决进展顺利，以实现优先课题的联合识别及技术援助响应的设计和执行。ITC 将采取认真务实的出口发展和出口竞争力提升方法，继续在出口战略设计和管理领域开拓创新。

ITC 将继续扮演好自己在帮助最不发达国家入世中的角色，推进发展，使参与者更具代表性并获得更好的组织，促进制定长期广泛的中小企业出口环境所需的政策和战略，从而增进公私对话。例如，ITC 将通过建设贸易支持机构的技术和组织能力，提高其商业宣传效果，从而加强它们对政府贸易政策的影响，最终取得出口成功。

贸易支持机构的能力建设

贸易支持机构，尤其是政府管理部门、贸易推广组织¹⁰ (TPO) 和一般贸易支持机构（如商会和行业协会），一直以来都是 ITC 提供干预的优先对象。2010-2011 年期间，在各个发展中国家中正在运作的大约 964 家贸易支持机构中，平均每年有 36 家机构的能力在 ITC 的帮助下得到强化。¹¹ 由于 ITC 在大多数受益国没有实体办事处，所以一直依靠规模庞大的贸易支持机构网络为国家和地区灌输出口增进效益的理念。因此，这些机构都有权独立传播 ITC 工具与倡议，担当 ITC 取得大多数成果的重要载体。

为了提供更好的贸易推广与出口发展解决方案，ITC 将通过发展其贸易推广组织 (TPO) 基准能力以及其对贸易支持机构 (TSI) 日益增长之需求的理解，加深对贸易支持机构 (TSI) 的深层了解。根据以上几点，ITC 还将整合强化贸易支持机构的服务组合，采用特别定制的干预“议定书”（或贸易解决方案）为贸易支持机构进行能力建设。该议定书的理念与 2011 年公布釜山民主所有权原则一致，并且对标准化先进服务的交付和各国特殊需求的调整而言是至关重要的。

创新型贸易推广与出口发展解决方案

近年来，ITC 一直专注于三个方面的创新：

- 发挥技术在贸易相关技术援助 (TRTA) 交付中的作用（市场信息、网络平台、财务解决方案的获取）；
- 将与可持续发展（环境、性别、减少贫困）相关的交叉目标引入到出口发展解决方案的设计之中；
- 推荐贸易支持机构 (TSI) 加入 ITC 支持的网络。

本次战略计划将为以上目标作出进一步努力，同时还会特别重视性别平等在贸易情报分享与贸易支持机构 (TSI) 服务提供中的优先地位。

10 致力于国家出口推广的中央机构。

11 《ITC 市场分析与研究》，2011 年 11 月。

ITC 未来创新的另一个方面与南南机构合作有关，对于更加先进的发展中经济体来说，采用的出口发展解决方案需更加复杂和成熟。作为这类国家的重要合作伙伴，ITC 将积极投资，以最佳惯例的基准化与分享为基础，提高其服务水平。在这期间，组织还将增加与这类合作国的成本分摊，以保证 ITC 的资源能用于其重点支持的最贫穷受益国

2012 - 2015 年期间，ITC 预计在机构与政策强化领域取得的关键进展有：

2012 - 2013 年

- 设计出一套条理清晰的 ITC 国家需求评估方法；
- 在制定、实现、监督国家贸易政策法规和国家出口战略时，强化公私合作与机构网络；
- 优化发展中国家贸易支持机构 (TSI) 数量与网络的统计资料；
- 发展出一套优秀惯例的参考平台，将这些惯例作为帮助贸易推广机构 (TPO) (基准化) 的全球公共物品；
- 为满足贸易支持机构 (TSI) 的具体需要而投入资源，不断开展服务创新；
- 在 ITC 为贸易支持机构 (TSI) 提供的服务中推广服务循证原则与性别关注原则。

2014 - 2015 年

- 利用从基准化平台中总结出的经验教训，优化 ITC 的需求评估方法和提供给贸易支持机构 (TSI) 的服务；
- 利用南南合作带来的新机遇，将具体贸易推广解决方案从新兴发展中国家转移至弱势国家；
- 推广公私部门在国家政策和战略（包括区域一体化议程）中的合作，从中总结经验教训并加以利用。

将 ITC 对企业竞争力和出口表现的影响最大化

作为一个相对较小的国际组织，ITC 无法独立满足对贸易相关技术援助 (TRTA) 的全球需求。因此，ITC 需要优化交付能力，使干预细分达到更令人满意的水准。尽管通过直接干预中小型企业 (SME) 来帮助弱势国家（如最不发达国家 (LDC)、内陆发展中国家 (LLDC)、小岛屿发展中国家 (SIDS)）的方法看似可行，ITC 在较为先进的发展中国家和经济转轨国家仍必须更加依赖非直接方法，通过贸易支持机构同时进行多方面的交付。在两种途径中，ITC 都需要采用部门选择的方式，以具体关键部门为目标，显著增强 ITC 的关注并提升其在企业竞争力及优化的出口表现方面的成果。

与向贸易支持机构 (TSI) 提供服务时一样，ITC 也会专注于整合最佳的贸易相关技术援助 (TRTA) 议定书，以对企业竞争力提供直接支持。该议定书将负责应对中小型企业 (SME) 的需求，并以各职权领域 ITC 干预的具体选择为基础，包括贸易情报、质量管理、标准合规化、物流优化、贸易法律协助以及贸易融资渠道。

向最不发达国家 (LDC) 的中小型企业 (SEM) 提供直接技术援助

统计研究数据表明，最不发达国家 (LDC)、内陆发展中国家 (LLDC)、小岛屿发展中国家 (SIDS) 和撒哈拉以南非洲国家 (SSA) 的出口商数量仍相对有限。根据这一点，ITC 提升出口企业与出口意向企业竞争力以应对全球市场需求的共同目标就数量而言是可行的，尤其对于最不发达国家 (LDC) 来说。

分析最不发达国家 (LDC)、内陆发展中国家 (LLDC)、小岛屿发展中国家 (SIDS) 和撒哈拉以南非洲国家 (SSA) 的中小型出口企业

除金砖四国 (BRICS)、香港 (中国) 和新加坡以外, 我们估计最不发达国家的中小型出口企业平均数量 (约 250 家) 仅为其他发展中国家的十分之一 (约 2400 家)。

进一步分析显示:

- 在最不发达国家 (LDC) 群体中: 在总共大约 250 家中小型出口企业中, 内陆发展中国家 (不包括尼泊尔) 与小岛屿发展中国家分别占 183 家和 83 家。
- 而在“其他发展中国家”中, 内陆发展中国家与小岛屿发展中国家的中小型出口企业平均数量则分别为 402 和 363, 与大约 2400 家的总数相去甚远。

如果按地理位置划分, 在最不发达国家 (LDC) (如撒哈拉以南非洲)、内陆发展中国家 (LLDC) (如中亚) 和小岛屿发展中国家 (SIDS) (如大洋洲和加勒比海) 占多数的地区, 各国的中小型出口企业数量也一般较少, 不超过 320 家 - 加勒比海地区: 平均每国 311 家; 撒哈拉以南非洲: 平均每国 270 家; 中亚: 平均每国 267 家; 大洋洲: 平均每国 120 家。

与此形成鲜明对比的是在中东、北非、拉丁美洲、东南亚和东欧等中等收入 (且规模相对较大的) 经济体中, 有庞大数量的中小型出口企业正在运营。在这些国家中, 参与国际贸易的中小型企业平均数量为北非 2000 家、拉丁美洲 4900 家 (包括巴西; 除去巴西则为 2800 家)、东南亚 5600 家。

信息来源: ITC 市场分析研究数据和世界银行企业调查, 2011 年 11 月。

根据 2010-2011 年期间收集的数据, ITC 已具备每年培训 1250 家企业处理基本商业和出口管理问题的能力, 以及指导 750 家企业展开出口的能力。ITC 研究发现, 在大约 40 个最不发达国家 (LDC) 中, 平均每个国家拥有 250 家中小型出口企业。这些图表显示 ITC 的直接影响范围实际上能够覆盖最不发达国家 (LDC) 的所有中小型出口企业。举例来说, ITC 与任一最不发达客户国可以实际地设立量化目标, 如横向增加 10% 的中小型出口意向企业 (即 25 家), 和/或强化 10% 已经实现出口的中小型企业 (即 25 家) 的能力, 并在合理时限内实现成果。如果将完成这类量化目标的方式从横向方式转为部门导向方式, 其效果还会更加显著, 可惠及这些国家的出口关键环节。

发挥贸易支持机构 (TSI) 在其他发展中国家的倍增效应

在较发达的发展中国家, 其庞大的出口企业数量 (2400 家) 可以对当前 ITC 交付能力无法直接接触的中小型出口企业提供直接援助。因此, 随着直接贸易相关援助 (TRTA) 交付范围的逐渐扩展, ITC 在进行干预时, 也会利用与当地贸易支持机构和贸易发展机构之间更加紧密的合作关系。

贸易支持机构不仅能够复制 ITC 服务, 还能为 ITC 提供间接交付 (即“一对一对多”关系)。在未来几年中, 以建立统计模型、评估干预对中小企业数量产生的预期效果为目的, ITC 将与合作贸易支持机构 (TSI) 一道开展能力建设, 从而系统地捕捉非直接 ITC 干预产生的倍增效应。在执行大规模私营部门发展方案时, 与地区银行和双边发展机构之间的合作关系同样会为 ITC 方法与服务的复制和主流化带来便利。

给予妇女所有企业优先权

减少妇女所有企业在获取信息、掌控财务与进入市场时的交易成本, 是恢复经济发展中性别参与平衡的关键战略, 也是提高生产力的重要手段。基于与受益国和捐助国在贸易相关技术援助 (TRTA) 项目设计上的持续对话成果, ITC 将致力于系统化提交贸易相关技术援助 (TRTA) 方案, 惠及妇女所有企业、妇女就业率较高的部门以及其他针对妇女的经济福利。

优化部门组合

作为对全球化挑战的回应，在帮助发展中国家 - 尤其是最不发达国家 (LDC) - 拓展出口基础时，ITC 将使其部门覆盖范围多样化，为更广泛的企业提供技术援助。目前的部门组合严重局限于传统农产品（如咖啡、芒果、棉花）和手工艺品（如皮革制品）行业。今后，ITC 会探索其他具备高潜力和利益的出口行业，为发展中国家的出口获利寻找“价值区”。这些部门中可能包含服务贸易和知识产权导向的出口价值（如创意行业，商品和服务的品牌设计）。因此，ITC 将加大力度实现在 2020 年完成最不发达国家出口比重翻番的目标，同时扩展其出口基础。

2012 - 2015 年期间，ITC 预计在出口商能力强化领域取得的关键进展有：

2012 - 2013 年

- 深度分析发展中国家中小型出口企业数量的统计数据及对 ITC 面向最不发达国家 (LDC) 中小企业的潜在直接交付能力的估计；
- 加深最不发达国家对妇女所有企业和妇女劳动密集型部门的认识。
- 为提高企业竞争力详细制定服务“议定书”；
- 为强化贸易支持机构 (TSI) 详细制定服务“议定书”；
- 为 ITC 的“倍增效应”（一对一对多关系）制定替代统计方法。

2014 - 2015 年

- 寻找新的部门利基，以及贸易相关技术援助 (TRTA) 活动的职权领域，尤其是在服务贸易与创意行业；
- 与其他多边和双边机构建立合作伙伴关系，发挥 ITC 在私营部门强化方案中的作用；
- 增加贸易相关技术援助 (TRTA) 活动中信息化解决方案（如电子学习和远程学习）的利用，并将其纳入主流，以达到减少妇女所有企业进入市场的交易成本等目的；
- 根据 ITC 在活动中观察到的信息，评估贸易支持机构 (TSI) 倍增效益的基线。

使包容原则与可持续原则成为贸易推广与出口发展策略的主流

虽然贸易已经被广泛视作国家发展战略的重要贡献者之一，但同样得到认可的一点是，出口增长本身并非目的，而出口增长也不一定自动拓宽人类发展的成果。因此，ITC 一直积极地将促进性别平等、减少贫困和可持续发展等目标整合进贸易相关技术援助 (TRTA) 活动。不仅如此，ITC 还致力于逐步完成以下倡议：

- 复制连接贫困社区与全球市场的试验方案；
- 探索在环境可持续性、包容性和就业方面拥有高收益的部门中蕴藏的机遇；
- 参与新的公私部门多机构合作。

然而在贸易相关技术援助领域，纯粹追求出口增长最大化与最大程度减少贫困的预期社会影响这两个目标之间，可能会出现一定冲突。由于大多数弱势贫困人口都散布在非正规产业中，相比对正规产业中出口意向企业的支持，这就需要针对产生于新出口盈利的每美元投入更为资源密集型的贸易相关技术援助 (TRTA)。举例来说，对手工艺品与特定农产品利基提供的支持有可能立即带来重要的社会回报，但如果将相同的贸易相关援助 (TRTA) 资源投入到其他产业，得到的出口获利就可能更少。由于大多数弱势贫困人口都来自非正规产业，相比对正规行业中已经非常靠近出口意向企业的支持，这就需要为每美元出口投入更多贸易相关技术援助。

ITC 将牢记这些领域中的差异，继续设计、制定和提交新的更具包容性的国际贸易解决方案，也就是说，要使尽可能多的人得以参与出口发展解决方案，并从出口收入中获利，以达到优化整合预期经济与社会成果的目的。

2012 - 2015 年期间，ITC 预计在包容性与可持续性主流化领域取得的关键进展有：

2012 - 2013 年

- 制定统计指标，广泛预测和优化干预的影响；
- 改善在出口推广战略中对劳动力与性别问题的行业认识；
- 寻找新的创新型方案与利基，在贸易推广政策中发扬包容性。

2014 - 2015 年

- 深度分析统计指标捕捉 ITC 方案的社会（劳动、性别）影响，评估组织基线；
- 通过在新兴行业拓展“道德贸易”和企业社会责任 (CSR) 倡议以及为发展寻找新的价值区、行业与服务等手段，推广创新型研究和方案，在贸易推广政策中发扬包容性。

提高 ITC 的企业效率

实现企业层级的业绩导向管理 (RBM)

2010-2011 年期间，为深化项目组合中的业绩导向管理 (RBM)，ITC 启动了以下几种企业层次的业绩导向管理 (RBM) 倡议：

- 根据协调后的企业、部门与项目层次产出与成果，整合项目报告的架构；
- 建立成本分析与相关信息技术报告系统，与项目结果测量的开支成本分析相关联；
- 建立客户关系管理系统 (CRM)；
- 建立 2014 - 2015 年企业逻辑架构（见第四部分）；
- 为捐助国和受益国搭建网络交互平台，提供项目状态、进程与结果的更新信息；
- 建立新的企业内联网，提升内部信息的分享与效率；
- 保证从项目设计到实现的质量，处理包括治理与风险管理在内的问题。

优先保障组合开发与项目管理的质量

在未来两年中（2012-2013 年），ITC 将优先致力于组合交付拓展的价值（质量）提升。组织需要通过以下方式改善项目设计与管理，完成近期的大型项目管理转型：

- 按照企业逻辑框架的目标，定期更新项目模板并进行同行审核，强化项目质量保证；
- 项目质量保证小组 (PQAG) 秘书处将为此创建一个专职岗位并提供资金支持；
- 收集项目质量保证小组 (PQAG) 的判例，并传播最佳惯例；
- ITC 将坚持开展项目设计培训（2011 年已培训 80 位员工），并开发出第二条员工培训链，专注于项目执行和（自我）评估的最佳惯例；
- 项目质量保证小组 (PQAG) 将会重审正在执行的项目，并将其中的最佳惯例纳入主流，以总结出经验教训反馈给项目设计流程；
- 我们将根据英国审计委员会 (BOA) 在 2011 年外部审核中提出的建议对项目质量保证小组 (PQAG) 进行改进。
- ITC 将认真听取联合国内部监督事务厅的项目风险管理建议，加大对项目中期与事后评估的投入。
- ITC 还将根据评估报告之建议实施的进展跟踪系统对组织作出改进。

改进管道组合与多年度财务管理

ITC 将制定出以下三条倡议，改进其管道组合管理与多年度财务管理：

- 改进业务/报告流程，逐步减少由非外部限制导致的不当项目重制与逐年财务结转；
- 制定管道管理流程，更好地监督战略计划的执行，指引运营计划的进程；
- 通过详细制定主要传统捐助国的框架目标，开发新的筹资战略，并瞄准新的潜在捐助国和资金来源，如地区发展银行，私营部门与具备捐助潜力的新兴发展中经济体。

继续努力提高常规预算生产力

ITC 会继续从上级组织（世贸组织和联合国）的常规预算投入中增加额外预算金额，用于贸易相关技术援助 (TRTA)(XB) 的交付。ITC 还将特别改善组织服务与活动的内部协调与整合，以便在利用项目成果的同时，减少内部业务流程的交易成本。为达到该目标，我们特别制定了以下倡议：

- 开展客户关系管理；
- 建立一套企业顾问名册；
- 精简批准与谅解备忘录 (MOU) 的制定流程；
- 建立项目评估委员会 (PAC)，并以此深化项目设计中的质量原则；
- 落实新的联合国企业资源计划系统（“团结”项目）；
- 落实国际公共部门会计准则 (IPSAS)。

发挥人力资源管理的作用

在上一个两年期中，ITC 一直在大力寻求世界级的精英人才。然而近几年来，ITC 在常规预算与额外预算岗位的空缺率始终居高不下，使组织的业绩遭削弱。为了衡量组织的总岗位空缺率，也为了培养更多的招聘经理，我们提出了不少倡议以改善这一状况。

为提升 ITC 对全球人才的吸引力，我们自 2012 年 1 月 1 日起引入了修订版工作人员甄选制度，精简了招募与甄选流程。有了该制度，以及对招聘经理日益严格的要求，相信我们能够显著降低岗位空缺率，减少填补空缺岗位所需的时间。

ITC 还会在 2012 年引进继任规划方案，进一步改善员工的事业发展机遇。该方案将首先关注组织高层，针对由于员工会在中短期内退休而导致空缺的岗位，在组织中寻找有潜力的继任者。这些员工将接受培训，并为其提供咨询，使其在能力方面获得发展，以保证他们能胜任即将出现空缺的岗位。

最后，ITC 的经理将于 2012 年初获得访问在线顾问名册的权利，以便他们更有效地选择潜在顾问。该名册的数据库将记录一位顾问的各种详细资料，如技能和胜任能力、国籍、工作年限、专长领域以及预期薪酬，并完全支持搜索功能，而且每个顾问的档案还会与业绩评估挂钩，记录该顾问之前为 ITC 执行的每个项目。

不仅如此，ITC 还会寻求适当方法，以在名册中收录在当地接受培训的 ITC 认证专家，这样便能进一步保证 ITC 项目经理在国家、地区和世界范围内均可挑选到合适的专家。

2012 - 2015 年期间，ITC 预计在企业效率领域取得的关键进展有：

2012 - 2013 年

- 完善业绩导向管理 (RBM) 的企业报告架构、客户关系管理 (CRM)、捐助国与受益国的网络交互平台；
- 深化项目管理的质量与最佳惯例；
- 改进业务流程，维持生产力增长趋势；
- 制定企业顾问名册；
- 推广管道组合管理；
- 制定新的资源调动战略。

2014 - 2015 年

- 完善“团结”项目的落实；
- 按照国际公共部门会计准则 (IPSAS) 准备财务报告；
- 落实新的筹资与组合管理战略。

第四部分 - ITC 2014-2015 年企业逻辑框架：转向成果测量

ITC 现有的客户导向逻辑框架在很大程度上明确了组织的目标与带给政策制定者、贸易支持机构 (TSI) 和企业的结果。然而客户导向的方法无法捕捉 ITC 的交叉领域活动，比如意识构建和全球公共物品，而这两者都有助于国际贸易透明化及在整个客户群中进行的有关专业发展贸易政策及倡议的宣传。

为实现战略预期，ITC 正在准备启动新的企业逻辑框架，逐渐转变和改进成果测量方法，使其成为组织服务“价值链”及客户成果展示的有机结合体。

因此，2014-2015 年企业逻辑框架将以解决方案为导向，提出一套能够涵盖更多 ITC 目标与成果的方法。它将侧重于以下几个短期和长期共同目标：

1. 提供更多的贸易情报，提升其利用率；
2. 强化贸易机构与策略；
3. 强化企业响应市场机遇的能力；
4. 提高长期广泛贸易的水平。

支撑这四个目标的是以下几个关键因素：

- 通过在短期内整合 ITC 活动与服务 - 即为 ITC 所从事的工作 - 的整个“价值链”达到的共同目标有：(a) 提升国际贸易透明度与透明化意识；(b) 建设机构能力，支持出口推广解决方案；及 (c) 强化发展中国家中小企业的竞争力。
- 需要通过长期测量方式来证明已完成的长期目标则有：(d) 长期广泛贸易增长的量化社会经济指标，即贸易政策与倡议中性别、青年、环境问题的主流化，以及出口、收入、就业的增长。

面向 ITC 贸易相关技术援助 (TRTA) 成果测量的逐步前进将受数个不受 TRTA 控制的外部因素影响，其中包括：众所周知的因果关系证明的方法难题（如社会与性别相关目标的实现进展难以归因）；各种偏好范围过广，结果与指标难以保持一致；客户与其他利益相关者之间的优先级冲突。

不过，通过采用一套“三步走”的方案，ITC 仍将尽最大努力实现以下共同目标：

- **准备阶段（2012 – 2013 年）**，ITC 将继续根据 2012-2013 年的战略计划与企业逻辑框架提交报告。不过在此期间，ITC 会加深对统计目标的认识，制定监督评估体系与流程，并且建设合作能力，以便利用收集到的质量数据和报告来评估以上四个拟定的共同目标。这之后，ITC 便会着手建立这些目标的基线。
- **第一个实现阶段（2014 – 2015 年）**，ITC 将对四个共同目标取得的成果展开评估，但仅会承诺报告前三个目标的成果情况。由于重要的资源需求，监督评估能力的限制，以及与第四条“长期广泛贸易”共同目标相关的归属问题，ITC 将利用第一阶段来优化基线与成果的统计测量方法。
- **第二个实现阶段（2015 年之后）**，ITC 将致力于达成并报告全部四个未来共同目标。

2014-2015 年企业逻辑框架

组织目标: 通过与合作伙伴一道向政策制定者、贸易支持机构 (TSI) 以及私营部门提供长期广泛的发展解决方案, 帮助发展中国家与经济转轨国家的中小型企业获得出口成功。

共同目标	成果指标			报告年份
(a) 提供更多贸易情报, 提升其利用率;	1) 增加获知 ITC 贸易相关情报的男性与女性用户数量; 2) 增加通过 ITC 的服务, 能够意识到全球贸易问题的 ITC 男性与女性客户数量; 3) ITC 收集和传播新贸易相关信息时所覆盖国家的数量。			2014-2015 年
(b) 为实现出口企业的利益而强化贸易支持机构与政策	1) 在 ITC 协助下, 报告其管理业绩和/或中小型企业服务得到最新改善的机构数量; 2) 在 ITC 支持下, 报告其在机构网络中得到最新地位提升的成员机构数量; 3) 在 ITC 协助下, 报告其所在国家贸易推广与出口发展策略得到最新改善的机构数量;			2014-2015 年
(c) 增强企业的出口能力以应对市场机遇	1) 在 ITC 协助下, 报告其出口相关业务能力得到改善的男性及女性所有企业的数量, 并提高女性所有企业占的比重; 2) 在 ITC 协助下, 得以打入新市场或获得市场联系和/或达成交易的男性及女性所有企业的数量, 并提高女性所有企业占的比重。			2014-2015 年
共同目标	成果指标 (将由统计研究与基线测量结果而定)			报告年份
(d) 提高长期广泛贸易的水平	出口	就业与收入	环境可持续性	2016-2017 年
	在 ITC 协助下, 出口额得到额外增长的男性及女性所有企业的数量;	在 ITC 协助下, 为男性及女性设立工作岗位的数量;	在 ITC 协助下, 报告其出口相关业务的环境可持续性得到增强的机构与企业数量;	

国际贸易中心（ITC）是世界贸易组织和联合国的联合机构

街道地址: ITC
54-56, rue de Montbrillant
1202 Geneva, Switzerland

邮寄地址: ITC
Palais des Nations
1211 Geneva 10, Switzerland

电话: +41-22 730 0111

传真: +41-22 733 4439

电子邮箱: itcreg@intracen.org

网址: <http://www.intracen.org>

