

国际贸易中心

战略计划

2009 - 2012

本报告采用的名称和使用的材料并不代表国际贸易中心就任何国家、地区、城市或区域、或其当局的法律地位，或其边界、界线的划定的任何意见。提供地图仅为便于参考。

此文件尚未经国际贸易中心正式编辑。

2008年11月
原件：英语

国际贸易中心联合咨询小组
第四十二次会议
日内瓦，2008年12月10-11日

© International Trade Centre 2008

目录

缩略语	iv
概述	1
导言	4
战略环境	5
全球贸易环境	5
千年发展目标	5
贸易援助 (A4T)	6
合作的重要性	6
关注客户国的需求	6
来自战略环境的挑战	7
出口增进效益: 一个更加强大的 ITC	8
三大战略目标	8
五个关键的TRTA能力(商业)	9
组织机构变革	10
对方案的响应	11
千年发展目标 (MDGs) 定位为促进可持续发展	11
着眼于最不发达国家 (LDCs)、内陆发展中国家 (LLDCs)、 发展中小岛屿国 (SIDS) 和撒哈拉以南非洲地区的需要	12
通过综合的国家方案构建出口能力	12
区域层次解决方案	13
在全球范围内获得全球公共物品的解决方案	14
着眼于产出和效果	15
组织内部的回应	17
利用更多未指定用途的资源	17
改善金融管理	18
投资人力资源	18
改善ITC的沟通与信息架构	19
问责制和治理	21
绩效管理和业务规划	21
连续监管	21
以产出为导向的年度报告	21
更加关注评估与学习	22
提高治理水平	22

缩略语

A4T	贸易援助
ACABQ	行政和预算问题咨询委员会
ACCESS!	针对从事国际贸易的非洲女商人 <i>ACCESS!</i>
BPP	政策与项目管理局
CEMAC	中非货币经济共同体
CPD	统一方案文件
CRM	客户关系管理
DTIS	贸易综合诊断研究
EC	欧盟委员会
EIF	增强的一体化框架
EPRP	出口减少贫困项目
ERP	企业资源计划
GTF	全球信托基金
IDA-only	只能依靠国际发展援助
IMDIS	综合监测和文件信息系统
IOC	印度洋委员会
IPSAS	国际公共部门会计准则
JAG	联合咨询小组
LDCs	最不发达国家
LLDCs	内陆发展中国家
MDG	千年发展目标
NGO	非政府组织
NTMs	非关税措施
OECD	经济合作发展组织
OIF	法语国家国际组织
OIOS	内部监督事务厅
PACT	构建非洲贸易能力项目
RB	来自 UN 和 WTO 的常规预算
SADC	南部非洲发展共同体
SCLP	供应链和物流项目
SIDS	小岛屿发展中国家
SMEs	中小型企业
TEP	贸易和环境项目
TRTA	贸易相关的技术援助
TSIs	贸易支持机构
UEMOA	西非经济货币联盟
UN CEB	联合国执行首长协调理事会
UNCTAD	联合国贸发会议
WEDF	世界出口发展论坛
WTO	世界贸易组织
WTPO	世界贸易促进组织
XB budget	预算外的资源预算

概述

1. 世界贸易中心（ITC）2009 至 2012 战略规划制定之时，全球贸易体系正经历着前所未有的动荡。全球金融危机、传统能源的有限性、粮食短缺和要求更多的可持续发展，这一切都是影响市场的重要因素。因而，在制定发展目标时，战略规划是根据 ITC 中期阶段实际所能完成的目标进行排序的。它制定了一些部门和机构的工作框架，并设立了监控和评估项目完成情况的基本依据。同时，战略规划还赋予客户国和捐赠国在使用 ITC 有限资源方面的优先权。
2. 战略计划的制定兼顾了 ITC 的命令、客户国的需求和其他合伙组织尤其是 UNCTAD 和 WTO 的角色和地位。战略规划承认有必要让客户国明确自身需求并制定解决方案，从而通过提供更多综合性解决方案来保证在能力建设方面的影响力和可持续性。ITC 有助于增强公司的全球竞争力和可持续性发展。
3. 《巴黎宣言》和《2008 阿克拉协定》的重点是国家的自主权和领导权。因此，ITC 将与主要组织和机构（比如，贸易支持机构（TSLs）下属的贸易和商业部、发展部、外事部和企业代表组织）建立更加密切、更加广泛的合作关系。
4. 战略环境、客户国的需求和 ITC 以往的教训共同产生了一系列的挑战，据此，战略规划将从两方面做出回应。

对方案的响应：

千年发展目标定位为促进可持续发展；

着眼于最不发达国家（LDCs）、内陆发展中国家（LLDCs）、发展中小岛屿国（SIDS）和撒哈拉以南非洲地区的需要；

通过综合国家解决方案建设出口能力；

地区性结构化解决方案；

在全球范围内获得全球公共物品的解决方案；

着眼于产出和效果。

组织内部的回应：

利用更多未指定用途的资源；

改善金融管理；

投资人力资源；

改善沟通与信息体系；

一个更加有效的组织。

5. 致力于千年发展目标，为可持续发展做出贡献—ITC 以往的经历告诉我们，可以通过贸易来取得可持续发展。这些成功的经历包括消除贫困、提高妇女出口商的地位、道德贸易和绿色贸易。ITC 将继续通过 MDGs 来提升出口的良性发展，并将通过国际宣传网络来增强人们对于贸易和 MDGs 的认识，加快行动步伐。除此之外，MDG 的发展目标将始终贯穿于所有能力建设的活动。项目的制定将系统地纳入到发展目标的解决方案，以期实现“出口增进效益”（Export Impact for Good）。

6. **关注那些最需要帮助的国家、地区或组织** – ITC 将继续致力于优先为 LDCs, LLDCs, SIDS 和撒哈拉以南非洲地区提供帮助。ITC 目前正迈向这一阶段，将试点项目的成功经验概括为方法论，应用到那些享有优先权国家，比如老挝民主主义人民共和国在经过贸易综合诊断研究后出台了一项“国家出口策略”。ITC 将继续在选定国家促进这一做法的推广。例如，对于 LDCs, ITC 将继续通过增强国家的项目制定和管理能力，来积极参与 EIF 项目。最终，有效的解决方案将是把 ITC 以国家为中心的能力建设和其五大商业线有机结合起来。

7. **通过综合解决方案来构建出口能力建设** – 机构重整后，我们合并了管理外贸出口策略和商业与贸易政策的各地区办公室，在此基础上成立了政策与项目管理局(BPP)。之所以做出这一决定，就是因为我们充分认识到了需要为特定的客户国提供有针对性的个性化服务。BPP 将为客户国提供领导和专业知识，了解他们的出口发展与推广的需求，并连同 ITC 的技术部门和合作组织一起为他们寻求适当的解决方案。

8. 发展中国家情况比较复杂，既有需求也有需要，这就要求我们给予综合性的解决方案。ITC 将综合运用自身和其他组织的能力，以保证长期的影响力。预计 ITC 将更多地从两个出发点寻求国家的解决方案：国家的出口策略和纵向一体化部门的策略。

9. ITC 将不断积累其在支持国家制定出口策略方面的经验。在战略制定的每一个步骤，ITC 将提供最先进的有关市场和贸易谈判选择方面的分析支持。此外，ITC 还支持公私企业间的对话，确保该国的战略是在各个商业部门充分参与的基础之上制定并执行的。

10. ITC 将继续增强其在出口部门发展方面的成功经验。它将越来越多地关注于那些出口潜力大的部门，因为国家对这样的部门的保证力度比较大。不仅为企业提供直接支持，还通过提高服务商的服务能力来为企业间接提供帮助，两者相结合的方法将更加及时有效地改善企业的出口状况。

11. **地区性结构化解决方案** – 很多时候，可以通过区域项目来支持出口增长。区域解决方案针对的是普通的贸易挑战。ITC 将支持国家间建立更加强大的联系。这就意味着要建立一个出口发展的区域维度，包括区域机构、发展银行、学术和技术培训组织、商会和行业协会。效仿“构建非洲贸易能力”(PACT)项目 II, ITC 还希望提供少量的较大规模的区域项目。

12. **全球性解决方案** – 为了广泛传播市场运作方式的知识，至关重要的一点就是所有发展中国家能够尽可能多的获得 ITC 的服务。ITC 将通过电子平台扩大其在线信息量，以便提供更多的接触机会，创造多能为公众所共享的产品。在线提供的服务将扩展至众多领域，包括贸易信息和情报服务、与企业竞争力相关的出版物、商品的贸易政策以及一些分析工具，例如“购买是为了发展”(Buy for Development)。

13. ITC 将启动和发展全球技术培训工作，支持贸易支持机构的建立和管理，增强机构对出口企业提供有效服务的能力。为了保证培训教材的良好质量，将会有权威第三方对材料进行审核并确认。随后，培训将会通过合作伙伴的全球网络和电子学习平台两种方式开展起来。

14. ITC 的全球活动，尤其是世界出口发展论坛(WEDF)和世界贸易促进组织(WTPO)颁奖大会，将进一步充分发挥其平台功能，邀请从事国际出口促进和商业发展的重要团体来介绍优秀经验，发展相互交流的信息网络。怀着同样的目的，ITC 正在考虑一项大胆的举措，将国家级和世界级颁奖大会结合起来，为出口企业寻求最佳行动方案。

15. **着眼于产出和效果** – 为了适应客户国的要求和捐助国的期望，ITC 在制定计划并付诸实施的时候，必须充分考虑到计划在相应阶段所具有的适当产出和效果。一种经过改进的项目周期管理程序将同其他程序一起被引用到 ITC，用于确认项目是否达到了之前协商的产出和效果。对计划和监控程序进行强有力的控制将有利于提高项目的管理。

16. **利用更多未指定用途的资源** – 为了满足客户国的要求，保持或降低常规预算资源，ITC 正在发展其在较大项目上的管理能力，这就需要获得更高级别的资金。作为审慎的最低限度，ITC 希望到 2012 年将其年度预算外的支出额增加到四千万至五千万美元。ITC 将继续巩固现有的捐助关系，以获得长期的资金保证。

17. 在 BPP 旗下成立资源与合作部门。它将连同各区域办公室一起发展与双边援助国的关系，确认合作伙伴会支持该组织的工作。通过 EIF 和 One UN 项目，采用新的策略，拓展可能的机遇，与区域银行、双边发展方案和新的资金来源建立战略性伙伴关系。

18. **改善金融管理** – ITC 不得不在一个复杂的金融环境中运行，因此在执行国际公共部门会计准则（IPSAS）的同时，必须改善其金融预测能力、现金流量管理和项目预算控制能力。ITC 将改善其金融管理程序，实现内部透明化和外部责任制。其中一个重要目标，就是将 ITC 的业务准备金提升到预算外预算（XB budget）的 15%，以期获得其在项目执行过程中的可预测性和可持续性。

19. **投资人力资源** – ITC 的人力资源是整个成功组织的核心。ITC 将继续在全球范围内挖掘、吸引并招募世界级人才，特别注重在领导和人力资源管理等领域提升 ITC 的价值和卓越能力。ITC 员工将通过改善后的程序获得更好的培训与支持，从而建立更强大的客户关系，提高项目管理和业绩考核能力。

20. **增加沟通和交流** – ITC 将继续加强其“一种映像”（one image）政策，在合作的基础上提供唯一信息“**出口增进效益**”（Export Impact for Good）。为了更好地服务其客户国，ITC 将开发新的技术性出版物，重新调配贸易论坛，并利用新的媒体传输系统来覆盖更多的观众。

21. 为了获取质量更高、效果更好的管理信息，ITC 必须向现代信息体系和相关管理程序投资。如果具有足够的投资额，ITC 预计将提高各类信息系统，包括其现有网络内容、客户关系管理的业务流程和项目周期管理。

22. **一个更加有效的组织** – 从经验中学习并不断改进对于发展中国家完成预计的项目至关重要。实施新的评估政策，包括带有客户调查的年度评估报告和 ITC 年度报告都表明 ITC 为达到透明审查，实施行动计划和报告的决心，旨在系统地提高项目标准和质量。

23. ITC 将不断更新自身的管理技巧，以应对迅速变化的环境和日益增加的挑战。针对 ITC 现有的经验和发展中国家客户所提出的需要，ITC 将在支持出口扩张方面扮演重要角色。本组织愿意充当“**出口成功的发展伙伴**”。战略计划的成功实施将有助于提高 ITC 在国际出口提升和商业发展领域的重要地位，更好的服务于主要客户国的利益。

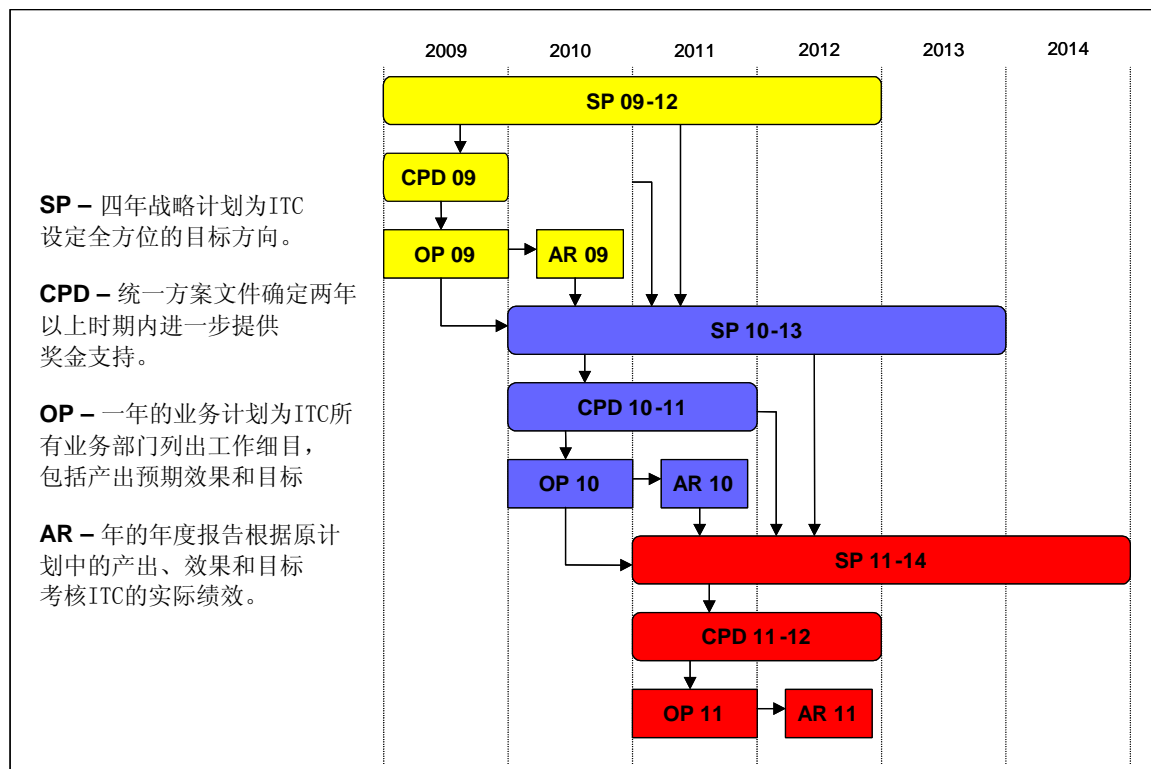
导言

24. 国际贸易中心（ITC）2009 年至 2012 年战略计划考虑到了组织的委任、客户国的需要、其他伙伴组织的角色和更多地以影响为导向的需要和设定与我们的伙伴国家未来四年的合作实际目标。该战略计划涵盖了从 2009 年至 2012 年的四年期限，并将每年进行回顾与规划。这将便利于项目国家同捐助者之间的外部对话，也有助于推动内部讨论的持续改善。

25. 致力于与世界贸易组织（WTO）和联合国贸发会议（UNCTAD）的伙伴关系，国际贸易中心（ITC）通过技术援助咨询和提供服务支持他们的监管、研究和政策宪章。国际贸易中心（ITC）每年组织联合咨询小组，从而使整个成员国聚集一起并提供关于国际贸易中心（ITC）项目通过正式的管理机制签字同意并通过联合国（UN）和世界贸易组织（WTO）来执行一般指导。

26. 随着战略计划的完成，国际贸易中心（ITC）已经建立了一个由四个组成部分构成的计划和报告的结构，正如下面图表所示：统一方案文件（CPD）作为战略计划和国际贸易中心（ITC）业务之间的链接纽带，并给出了其工作建议方案。国际贸易中心（ITC）将继续编写其年度业务计划（OP）作为一个内部文件。战略框架是一个提交给联合国大会以符合基于战略目标的联合国预算周期的广泛的为期两年的规划文件。它是战略计划的一部分。

图表 1 – 计划和报告滚动周期



战略环境

全球贸易环境

27. 根据自身的调查和其广泛的信息及数据系统，并借助其他机构团体的经验，ITC 确定了与未来四年工作相关的几大全球趋势：

- 发展中国家之间的贸易扩张。二十世纪90年代初，南南贸易额占货物贸易总额的30%，而现在增加到了40%，而且将继续保持这种增长的态势。
- 出口表现力出现更大分化。一些发展中国家加速实现出口增长，以迈向更高层次；而另外一些国家却显示出口疲软的态势。
- 转变货物贸易的构成。农业的相对重要性在国际贸易中正在下降（非洲除外），一些国家成功的提升了价值链。
- 增加服务型出口。无论是何种发展水平的国家，服务在国内生产总值中所占的份额都越来越大。
- 商务环境对竞争力的重要性。一个国家的出口竞争力与该国的商务环境质量密切相关。
- 外国直接投资（FDI）与全球价值链的关系。一些发展中国家的FDI流量快速增长。而在FDI流量在发展中国家持续增长的同时，LDCs的FDI却处于停滞状态。
- 降低了关税，但其他重要的市场准入壁垒仍然存在。关税在世界范围内持续下降，而非关税措施（NTMs）和其他一些贸易相关的税收正成为市场准入的主要障碍。

28. 最近全球金融市场和商品市场的动荡将影响信贷资金，降低市场需求。具体影响只能在全面了解目前形势后才能写入 ITC 的发展计划中。全球金融危机、传统能源有限、粮食短缺和要求可持续发展都是影响市场的重要因素。

29. 在实施整个计划期间，ITC 将不断对上述因素做出回应。特别值得一提的是，金融、粮食、能源和运输等方面的危机产生了新形式，ITC 将按照新形势下的优先次序制定明确的意见和重新配置所提供的服务。

千年发展目标

30. 正像 2007 年度报告所阐释的那样，MDGs 已经成为了 ITC 的重要基准。其中四个将继续作为 ITC 项目的着重点：

MDG 1: 将贫困和饥饿人口减少一半。一些项目致力于将贫困人口和处于贫困边缘的人口纳入到全球经济，这些项目将通过出口继续增加就业机会，提高收入待遇。

MDG 3: 获得性别平等。微型或小型出口企业已经有越来越多的女性加入到了重要管理部门，或雇佣了更多的女工。但是在贸易机构的建立和决策制定方面，要赋予女性更多的权利还面临着很多挑战。

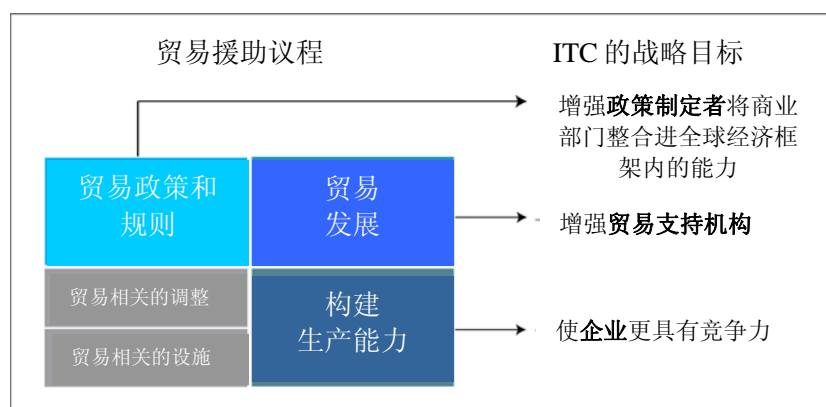
MDG 7: 环境的可持续性。许多小型出口商依赖于自然环境和初级产品资源。小型企业的出口活动也应与自然环境保持和谐的、可持续的发展

MDG 8: 全球合作。预计贸易体系将会更加开放，更加有法可循，更加可以预测，更加没有歧视。短期内，这将包括对国家出口实施关税准入和免配额准入，并更加慷慨地提供发展援助。通过与私营企业合作，将会有更多机会促进新技术的应用，尤其是在信息和交流领域。这一目标需要对 LDCs 和 SIDS 提供额外的支持。

贸易援助 (A4T)

31. 事实上，ITC 完全可以宣称自己是“100%的贸易援助组织”。通过贸易援助，ITC 将继续应对各个国家的贸易发展需求，并为企业制定以市场为导向的可持续解决方案。A4T 的四大支柱对应三个 ITC 的战略发展目标（如图 2 所示）

图表 2 – 贸易援助议程



32. 增强的一体化框架 (EIF) 是一体化框架的后续项目，将为 LDCs 的贸易需求提供全面的评论，并为“贸易政策发展”项目和“贸易发展构建生产力”项目所在国寻求资金支持。预计该框架将于 2009 年完全可操作，特别为 LDCs 提供重要机会。ITC 将与其他提供贸易相关的技术援助的组织合作，为应对 LDCs 的出口环境变化所带来的挑战提供可持续的解决方案。

合作的重要性

33. TRTA 的广度和复杂性以及出口扩张的目标要求所有主要的市场参与者（包括 ITC）发展有效的合作伙伴，加快项目进程并扩大其影响力。EIF 就是一个以合作方式获取贸易相关援助的很好的案例。One UN(一个预算，一个项目)作为联合国改革进程的一部分，在其执行的初始阶段，ITC 有更多机会与其他联合国机构和来自 LDC 的组织进行密切合作。

34. ITC 也是由联合国执行首长协调理事会 (CEB) 所建立的“联合国贸易和生产力团体”的构成部门，为的是在联合国机构和提供贸易相关技术援助的组织之间建立更加和谐的合作关系。作为一个像 ITC 这样的小组织，对于协作和沟通的需求是至关重要的，尤其是在创立初期，但也要注意优先顺序的选择。

35. ITC 必须通过项目与私营企业取得合作。ITC 将要扩大与之合作的私营企业和非政府组织机构的数目

关注客户国的需求

36. 根据《巴黎宣言》和《2008 阿克拉协定》，国家的自主权和领导权在援助项目（包括 TRTA）中享有高度的优先权。ITC 将这种高度的优先权与理解和回应受益国的客户不断变化的需求联系在一起。通过在实地或在日内瓦进行磋商，这一活动以多种方式开展起来。2007 年第一次完成了全面的客户调查，而第二次调查将在 2008 年进行。ITC 希望每年都进行一次这样的活动。来自各方的答复都强调需要以下几项内容：

- 清楚地测量ITC项目的影响力，包括所吸取的教训和成本分析；
- 在商定的时间范围内完成项目；
- 制定更加一体化的相关解决方案；
- 需要在国家范围内进行更深入的能力建设活动，以确保可持续性；
- 更多制定针对性强的服务，以满足客户的背景和需求；
- 以ITC的一系列咨询/支援服务、和网络服务为基础提供更有效的交流。

来自战略环境的挑战

37. 正如在 27-36 段所描述的那样，战略环境与 ITC 的经验共同创造了很多主要的挑战：

- 确定ITC的技术援助对千年发展目标做出了直接或间接但一定可测量的贡献；
- 继续将ITC的援助主要投放于撒哈拉以南非洲、LDCs, LLDCS 和 SIDS；
- 在国家层次上，提供一体化的可持续TRTA解决方案；
- 通过出口便利化和区域内贸易，加强区域贸易一体化；
- 过工具、产品和服务的创新，确保达到世界一流水平；
- 确保对产出和影响进行系统化分析，以达到“出口增进效益”（Export Impact for Good）。

出口增进效益：一个更加强大的 ITC

38. 经过 2005/2006 的全面评估，ITC 已经改变了评估程序，这将使本组织更加强大，因为它试图推行“出口增进效益”（Export Impact for Good）。战略计划将构建战略框架的基础，该框架已获得了联合国责任制流程的认同，包括一个任务和三大战略目标。

任务

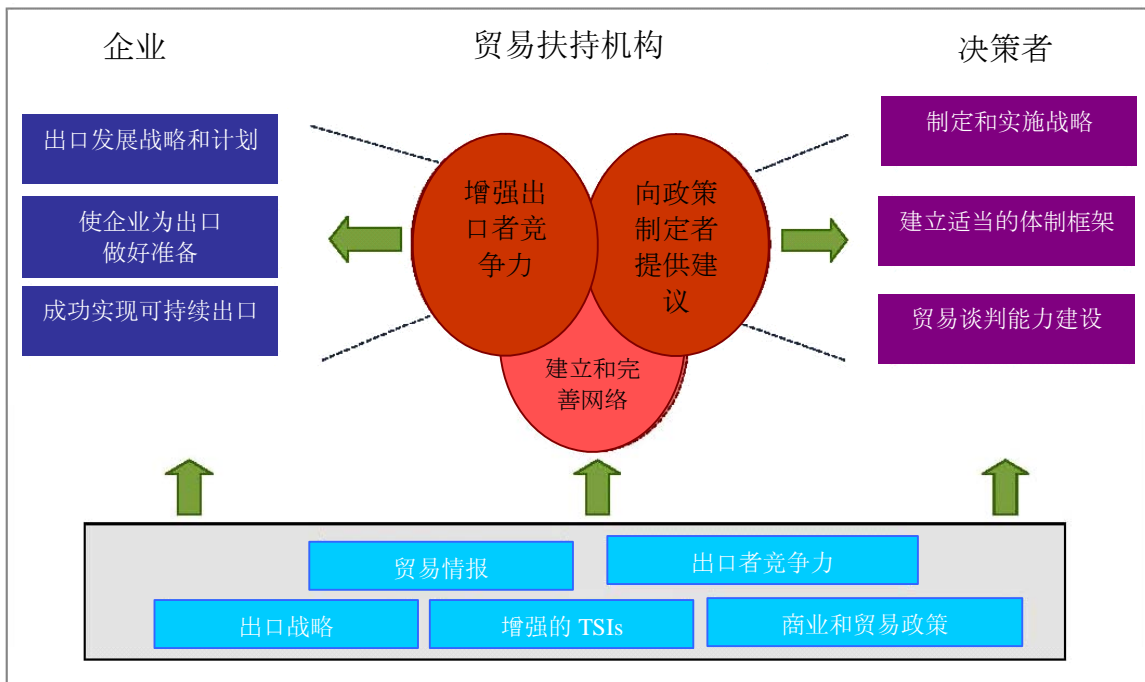
与合作者联合，为私营部门、贸易支持机构和决策制定者提供整体的可持续性贸易发展战略，以使发展中国家的小型商业出口获得成功。

三大战略目标

- 通过ITC的培训和支助，增强企业的国际竞争力；
- 提高贸易支持机构对商业的支持能力和力度；
- 为决策制定者提供更多的支持，以加强商业部门融入全球经济一体化的能力。

39. ITC 现在拥有一个集合发展目标、目标群体和五条商业线为一体的综合框架体系，如下图所示：

图表 3 -- 在三个层次上构建能力



五个关键的TRTA能力(商业)

40. 通过五个关键的 TRTA 能力建设, ITC 的能力将更为增强, 可以提供增强的一体化方案, 满足发展中国家的出口需求。ITC 对企业、贸易支持机构和决策制定者提供的 TRTA 解决方案, 将最终为出口增长做出贡献。伴随着计划的执行, ITC 将努力成为以下领域的卓越领导中心:

出口战略: ITC 与各国政府和经济部门相互合作, 提高他们的能力, 以制订成功的国家出口战略, 为出口扩张做出贡献。这一过程还将贸易纳入到政策发展轨道上来, 包括减少贫困、赋予妇女更多权利和环境的可持续性。通过使用可靠的方法论, 尤其是公私企业之间的对话, *出口战略* 为国家和地区提供出口战略的制定、执行和监管几方面的解决方案。在世界范围内, 该战略通过全球性活动、出版物和网络, 传播 ITC 就有关促进出口和企业发展方面的主要思想。

商业和贸易政策: ITC 支持中小型商业机构了解自身的利害关系, 并在制定国家贸易政策和进行国际贸易协定的谈判过程中, 提高他们的利益。以公私部门对话和机构协商机制为前提, *商业和贸易政策* 在增强企业宣传力度方面发挥了积极作用。在制定和执行 *商业和贸易政策* 的每一步, 都适当考虑了国际贸易协定框架体系, 这就保证了国内出口策略与一体化部门策略具有相关性。通过包括网络学习在内的技术培训活动, 该能力提供全球各地都可获得的解决方案, 并通过将商业和贸易能力融合在一起, 来支持 ITC 的全球盛事。

加强贸易支持机构: ITC 在帮助决策制定者和贸易扶持组织辅助出口商发展可持续商业方面发挥着重要作用。它建立和加强国家的、区域的和国际贸易支持机构发展以出口为导向的服务, 以满足客户的需求, 并建立体制来提供这些服务。为此, ITC 提供能力培训课程、工具和方法论, 并通过制定行为基准和提供联网工作, 来促进进一步学习好的做法。它还提供支持, 通过贸易便利化服务和融资渠道, 改善贸易环境。因此, TSLs 成为了 ITC 的合作伙伴, 通过“一对一对多”的概念, 两者共同传播可持续性知识和专业技术。

贸易情报: ITC 为企业提供贸易数据, 提供获取贸易信息、市场分析和专业技术的渠道。TSLs 和政府促进决策制定的知情权, 提高国际市场的透明度。以网络为基础的贸易信息资源和工具提供了最新的市场信息和贸易主题和产品的发展趋势, ITC 正是通过上述渠道来提供公共产品。ITC 所开发的贸易信息体系为特定组织或国家提供量身定做的服务, 并就贸易信息管理和网络为基础的贸易情报的传播为 TSLs 提供咨询。ITC 的贸易情报项目包括广泛的实地培训和构建能力工程, 并促进贸易信息网络的发展。ITC 具有数据分析领域的专业技术, 因此它不仅支持国家一体化的解决方案也同样支持地区性结构化解决方案。目前它重点关注在市场研究和贸易信息管理等领域探索未来的电子学习策略。与 *商业和贸易政策* 密切相关, *贸易情报* 通过在项目的制定和实施的每一过程丰富出口策略管理经验, 用最先进的市场趋势分析和贸易谈判技巧为 *出口策略* 做出贡献。

出口商的竞争力: ITC 为 SMEs、小生产商和生产部门提供能力建设的解决方案, 促使他们为出口做好准备, 并加强在国际市场的竞争力。它提供一整套的解决方案, 并附带整个企业或部门的价值链。这些都是通过职业培训服务、认证专家的网络服务、对特定企业给与业务咨询和市场接触来进行的。总体目标是建设技能、激活规模并消除增长的障碍, 从而确保长期的可持续性。这些项目涉及的领域包括以出口为导向的战略和计划的设计、商业周期的优化、市场营销和电子商务解决方案。ITC 已经形成了产品和服务的特定部门专业技术, 增强了对出口型中小企业和贫困地区的扶持力度。与 *出口战略* 和 *加强贸易支持机构* 能力密切相关, 它制定并执行以市场为导向的部门发展项目, 并为企业提供量体裁衣的 TRTA 解决方案、以及整个企业的商业周期和部门的价值链。

组织机构变革

41. 际贸易中心（ITC）改革的持续在 2008 年已有更深入的进展，在今后几年中，它将提高国际贸易中心的能力和响应力。该组织将继续发展，并适应客户需求和不断变化的环境。特别是，计划期间将需要：

- 为国家需求评估、方案设计和资源配置制定共同的战略和工具。
- 建立一个有效的全方位资源配置战略，该战略将为ITC所关注和努力的传统的和新的主要资金来源的所有部分确定角色和作用。
- 建立一个客户关系管理系统，以确保与客户、利益相关者和合作伙伴的良好工作关系，以便于在项目和方案上的协作。
- 把基础建立在ITC五大价值（视界、诚信、卓越、务实、响应力）和为发展中的ITC人争取好的政策的协商能力上。
- 继续提升企业和项目的沟通以确保从ITC的方案及其主要活动中获得更大的影响效果。
- 在通过合理可行的信息系统强化关键管理流程方面取得更快的进展。
- 为ITC信托基金完善新的治理安排，改进向顾问委员会的报告。
- 探索WTO和UNCTAD（联合国贸发会议）人力资源方面的更进一步的权责下放。

对方案的响应

42. 第三十七段已经列了 ITC 中期规划六个方案面临的挑战。ITC 业已建立了这些挑战的对策：

- 促进可持续发展—千年发展目标（MDGs）；
- 着眼于最不发达国家（LDCs）、内陆发展中国家（LLDCs）、发展中小岛屿国（SIDS）和撒哈拉以南非洲地区的需要；
- 通过综合国家解决方案实现可持续发展；
- 区域层次解决方案；
- 在全球范围内获得全球公共物品的解决方案；
- 着眼于产出和效果。

千年发展目标（MDGs）定位为促进可持续发展

43. ITC 的记录表明贸易可以实现可持续发展，并对减少贫困、提高妇女地位和改善环境产生积极的影响。在今后四年里，面临的挑战是建立成功的经验，并在此基础上进一步推进有更大范围的影响力项目。未来四年的特点是通过以下途径使得 ITC 在三个领域取得其进展经验和在增加其贡献上取得进步：

- 确立连结贸易和发展目标的良好做法；
- 通过国际宣传网络，提高对出口发展项目的附加值的认识 and 关注度，出口发展项目能整合目标系统中的发展目标和项目的设计；
- 确定国家的优胜企业来管理由 ITC 已证明的专门技术援助的较大规模的项目；
- 将可持续发展和由合作伙伴关系支撑的三大发展目标中的一个或一个以上纳入所有 ITC 已设计的项目和方案主流。

44. 减贫（MDG 1）：ITC 的出口扶贫计划（EPRP）的试点项目已经在广泛的多种多样的环境和部门进行。因此，很多 ITC 项目便能受益于从这些试点项目中吸取教训以产生巨大的倍增效应。这将意味着更多的着眼于确定支持性基础设施的关键组成部分，以便出口扶贫计划（EPRP）的成功经验在较大范围内推广。因而，ITC 的重点将是确定扶贫计划的优胜项目，通过这些项目继续支持和扩大有清晰明确的减少贫困目标的项目数量。此外，这将提升出口扶贫计划（EPRP）的方法，以避免对“直接输血”的过度依赖。

45. 提高女性地位（MDG 3）：ITC 的性别策略目的是让决策制定者创造一个更加有益于女性出口商的商务环境，让 TSLs 更好地为女商人提供量身定做的出口贸易服务。工作项目包括后续的 EIF 性别维度圆桌会议，找出和解决基于性别对贸易进行限制的研讨会，并在 ITC 的支持下首次将性别方针纳入国家出口战略。对于 TSLs，方案将围绕支持成功的女企业家展开，并使 TSLs 招募更多的女职员。此外，要促使战略与女性贸易团体加深联系，创造并增强这些团体的能力。

46. 在帮助女性经营的企业增强竞争力的行动中，非洲的‘ACCESS! II’作为 PACTII 的组成部分也位列其中。这将包括提供培训和辅导，并建立一个专门的贸易门户 www.womenexporters.com。仿照‘ACCESS!’的前期项目将于 2009 年在拉丁美洲和亚洲推出。在中东和北非地区，性别策略将把女性经营的中小企业直接纳入到价值链当中。

47. 环境的可持续性（MDG 7）：ITC 采取两种途径：一方面，使贸易行为适应环境发展；另一方面，通过贸易和环境项目（TEP），帮助发展中国家克服制约因素（比如营销费用、对

质量标准的适应、供应问题和薄弱的国家环境政策），以抓住在以可持续自然资源为基础的产品和可再生能源技术领域的出口机会。据估计，在全球市场，这两项每年的出口产值分别达到了 500 亿美元和 6000 亿美元。

48. TEP 计划在未来三年（2009 至 2011）耗费总额 2000 万美元，与包括联合国机构、NGOs、政府部门、贸易支持机构和私营企业参与者在内的合作伙伴通力合作，力争完成三个战略目标：增强企业的国际竞争力；发挥贸易服务提供者的能力，以便更好地支持商业发展；支持决策制定者将商业部门纳入到全球经济当中。

49. 全球合作 (MDG 8): ITC 完全支持《阿克拉行动纲领》的建议。具体来说，ITC 将寻求更多合作伙伴，并扩大合作范围，支持受惠国、机构组织和捐赠国的发展，旨在使活动更为合理化，改善整个 TRTA 的努力成效。ITC 将努力深化与政府机构、民间社会团体和企业的合作，寻求全球基金和项目。ITC 将提高南南合作的重要性和优先性，它还强调地方和区域采购，并优先发展那些经济脆弱或发生冲突后的国家，特别是 LDCs 和只能依靠国际发展援助的发展中国家。

着眼于最不发达国家（LDCs）、内陆发展中国家（LLDCs）、发展中 小岛屿国（SIDS）和撒哈拉以南非洲地区的需要

50. 作为联合国的一个组织机构，ITC 的使命在于将工作重点放在发展中国家和经济转型国家。特别是将优先考虑 49 个最不发达国家（LDCs）、其他内陆发展中国家（LLDCs）和发展中小岛屿国家（SIDS）。ITC 致力于把其所有项目资源的 50%投入到这些国家。ITC 也将优先考虑非洲及其所属地区，并将优先考虑任何可行情况下的国家重建。

51. ITC 目前正迈向这一阶段，将试点项目的成功经验（比如老挝民主主义共和国的经验）概括为方法论，应用到那些享有优先权国家，例如，对于 LDCs,ITC 将通过增强国家的项目制定能力，来积极参与 EIF 项目，旨在促进出口增长。

52. 同时，在 EIF 框架下，ITC 将参与旨在满足由贸易综合诊断研究（DTIS）确定的优先需求的计划项目，特别是增强企业的竞争力和建设 EIF 国家执行单元的能力。ITC 将通过把其专门技术连接到在“矩阵行动”中确定的优先项目的方式扩大其在 EIF 信托基金下的干预行动，“矩阵行动”对技术援助项目区分了优先次序。在该计划中，预计将推出 20 多个新的国家特别 EIF 项目和一些区域性项目。

53. 着眼于援助撒哈拉以南非洲国家，特别是内陆发展中国家（LLDCs），ITC 将推出一个出口便利化项目以增强出口国的竞争力，其旨在提高中小型企业在谈判和实施“一站式窗口服务”与便利过境中的声音。该战略的主要成果将是更好的出口流程管理、改良出口便利化服务的提供和出口交易成本的降低。

通过综合的国家方案构建出口能力

54. 机构重整后，我们合并了管理外贸出口策略和商业与贸易政策的各地区办公室，在此基础上成立了政策与项目管理局(BPP)。之所以做出这一决定，就是因为我们充分认识到了需要为特定的客户国提供有针对性的个性化服务。BPP 将为客户国提供领导和专业知识，了解他们的出口发展与推广的需求，并连同 ITC 的技术部门和合作组织一起为他们寻求适当的解决方案。

55. 对 ITC 进行外部评估后，得出的一条重要建议就是需要 ITC 加强国家层面上的援助深度，并确保其援助的可持续性。对此，ITC 已做出相应，制定了一系列“综合的国家方案”，旨在为特定国家的需求提供全面、有针对性的综合解决方案。上述国家包括老挝人

民民主共和国、利比里亚、莫桑比克、塞内加尔、突尼斯和乌拉圭。这些方案正在通过与国家的利益相关者进行协商来最终确定下来，而启动活动已经在一些国家着手进行了。

56. 在此经验的基础上，ITC 将转向全面利用其能力，并与其他组织密切合作，保证项目的长期影响力。ITC 预计将越来越多地从两个基本点制定国家的解决方案：国家出口战略和纵向一体化部门战略。

57. 在今后的四年时间内，ITC 将在其丰富经验的基础上支持国家出口战略的出台。在战略制定的每一环节，ITC 将提供最先进的分析支持，预测贸易谈判对商业产生的影响。ITC 是从实际角度进行分析的：对于国家和经济部门，要考虑到其区域、双边或多边层面的义务和前景；对于现有或未来的贸易谈判，要明确其对国家部门所产生的挑战和机遇。

58. ITC 拥有商业和贸易策略的针对性情报，在此基础上，为商业部门和政府机构提供支持，帮助他们定义并执行国家或部门的出口策略。ITC 是在实际背景下进行操作的。它分析贸易谈判中实际面临的机遇与挑战，支持各国发展并管理其制度体系，确定提高出口竞争力的优先项目。其目的是增强出口发展与社会经济增长之间的关系，其中包括发展公私企业间强有力的对话，形成一个全面参与的商业部门。

59. ITC 将推广其在出口部门发展方面的成功经验。此外，它还将三大支柱进一步部署纵向一体化部门战略。这三大支柱分别是：（a）如果出口竞争力是由企业层面的活动（销售和市场营销，质量、安全和供应链管理）所决定的，那么从部门层面着手，提高企业的出口竞争力。（b）通过提高质量、扩大服务范围等手段，增强商业支持服务组织的作用，这样可以帮助出口商或未来的出口商更具出口竞争力（c）对部门出口策略的制定和执行给予支持，并将其纳入可持续性的公私企业间就贸易发展进行磋商的一体化框架。

60. 至关重要的一点就是确定某个特定国家的对口组织机构，因为大多数项目都是经由这些组织执行的，而项目的最终长期影响也取决于这些组织。未来四年将优先确认项目制定和实施的国家和对口组织机构。此外，ITC 还将对项目的影响力进行长期评估，以衡量并获取长期的可持续性。

61. 近期对吉尔吉斯斯坦和塔吉克斯坦的 ITC 纵向一体化部门项目进行了评估，结果令人满意。再加上评估所给出的建议，这就为合理的需求评估和项目设计奠定了良好基础。在计划执行期间，ITC 将继续改善其在需求评估、项目发展和对口组织的确认等方面所采取的方法，并提出相应的工具、方法论和指导方针。

62. ITC 将继续信守对 One UN 成员国所承担的义务，并与其他机构紧密合作，在 One Plan（例如在莫桑比克、阿尔巴尼亚、佛得角共和国、乌拉圭和越南的 One Plan）项目的支持下，执行有关贸易促进的联合方案。

63. 在计划的一段时期内，ITC 将通过在少数国家进行广泛的多国合作项目（例如 ACCESS），和在全球范围寻求并提供解决方案，逐步开发项目的合作优势。

区域层次解决方案

64. ITC 将区域项目看作一个重要手段，可以促使区域经济融入到多边贸易体系，可以帮助发展区域贸易和南南贸易，并加速区域供应链的合理化进程。因为区域项目能考虑到规模经济，因而可能更符合成本效益。

65. 在未来的战略计划执行期间，ITC 所进行的关键项目之一就是“构建非洲贸易能力项目”（PACT II）。这一项目和其他的地区性项目将为把各地区融入到多边贸易体系提供解决方案，并鼓励发展地区间贸易和与其他发展中地区的贸易。这些项目也将有助于建立全

区域的贸易支持机构和商业网络，确定有前途的出口产品，并使地区的供应链更加合理化。

66. 将通过提高认识、专家咨询和推广良好做法等多种途径，强调环境的可持续性问题的。PACT II 集合了一项特别活动，通过它，女企业家能够得到有关出口管理培训和咨询方面的支持，并在针对具体部门的扶持计划方面得以被优先考虑。预期的影响包括：产生具有领导地位的地区经济委员会并创建泛亚洲网络体系，从而增强地区贸易发展领域内的合作；地区的贸易支持机构，特别是有女企业家参与的机构，加入到贸易政策对话中，协调合作、促进贸易发展；重点领域的出口企业更具竞争力，并着重扶持女性经营的企业。

67. 在那些像东南亚（柬埔寨，老挝人民民主共和国和越南）一样具有浓厚当地传统的个别地区，ITC 将在国家项目基础上寻求开发地区性协同效应。ITC 已经发起了一个“供应链和物流项目”（SCLP），重点关注 SADC 成员国在未来几年的发展。这一项目将帮助贫困地区及其农业合作社加入到已形成的农产品供应链体系，这一体系为国家或地区的超市提供服务。这一项目旨在为地区所属的农产品部门传授有关农产品供应链和物流管理的技术并提供更好的视角。

68. ITC 也将积极寻求其他的地区性项目，以使其支持的影响力达到最大化。这一举措包括：

- 继续支持ITC的“开发商业项目”，这一项目将与来自非洲、阿拉伯国家、亚洲和拉丁美洲等地的合作机构共同协作，开发南南贸易，鼓励企业间的商务合作与网络信息交流。
- 与法语国家国际组织（OIF）合作，促进西非经济货币联盟(UEMOA)、中非货币经济共同体(CEMAC)、印度洋委员会(IOC) 和湄公河流域（柬埔寨，老挝人民民主共和国和越南）国家间的区域内和区域间的贸易往来。
- 将地区间贸易促进工作的重点放在潜力大的部门，因为这些部门代表了与大米、木制品、纺织品和服装相关的商业机会。
- 与所选定的合作伙伴共同创建地区性培训中心，并努力与诸如非洲联盟或全球盟约这样的合作伙伴组织若干场地区论坛。

69. 地区环境还为 ITC 提供了良好机会，根据自身经验，支持在项目实施过程中应用一些良好做法，以造福更多的企业、扶持机构和决策制定者。

在全球范围内获得全球公共物品的解决方案

70. ITC 的全球工具、产品和活动提供了各种各样的出口援助公共物品和出版物。通过这些出版物，ITC 与全球读者分享了其技术诀窍。在过去的几年，他们已经促使 ITC 向发展中国家和转型期国家提供与贸易有关的关键信息。在该“计划期限”内，ITC 将继续扩大这些服务的范围和派送渠道。

71. ITC 将继续重新设计其培训方式，把它作为迈向更多在线和认证学习方法，以替代多次短期的国内活动。目的是在组织机构和个人水平上实现更好的可持续发展能力。它将汲取 ITC 内信息和专业知识，并利用最好的在线学习技术。为了追求“可持续学习”的保证，ITC 将开发一系列以互联网为基础的学习工具，并提供在线学习解决方案。此外，ITC 中的发达国家的贸易能力将被系统地推广到国家和地区中的优秀组织，这与一对一到许多的乘法原理一致。ITC 的现有课程将通过同侪审查/回顾得到提升，在线学习的标准方法将得到发展。资格认证程序将被审查，新的伙伴关系在学术研究机构中将被探讨。

72. ITC 的市场分析工具使贸易政策制定者和贸易支持机构（TSIs）能够进行更好的市场分析和研究。在审查期间，ITC 将继续开发其现有的市场信息和分析工具，如“贸易地

图”（Trade Map），“市场准入地图”（Market Access Map）和“投资指南”（Investment Map），并制定新的分析工具。牵头经济学家将指导分析和改进市场情报以便其更广泛地传播。预计设立一个“服务台”以及一个贸易信息门户网站作为贸易信息一站式商店。将常规性地向中小企业发布新的国际贸易问题警报。ITC 的创新传统，将通过发展得到发扬。发展表现在“购买是为了发展”（Buy for Development）的倡议，提供消费者要求的信息的方面。

73. 在非关税措施（NTMs）上，ITC 将继续加强其努力。非关税措施已成为障碍发展中国家和最不发达国家出口的一个主要市场准入制度。加上一些国际组织，ITC 将实施一个项目，该项目将解决对收集、分类和传播非关税措施（NTMs）数据的统一国际分类及其方法的需求。长期目标是增加非关税措施（NTMs）的透明度，方法是通过提供技术手段为出口商、贸易支持机构和政策制定者获取相关数据。在 2008 年，ITC 和联合国贸发会议（UNCTAD）已经在 7 个试点国家成功地检验了这一新方法。对于 2009 年，这两个合作者准备将该项目在更多的国家推行，并准备发起门户网站“贸易壁垒报告”（Trade Barrier Reporter）。

74. 贸易支持机构在向更广泛的出口企业集团传播经验和知识上发挥了关键作用。ITC 将开发和部署全球性的职业培训活动，以援助贸易支持机构和相关网络的建立和管理，并为出口企业更有效率地提供服务。为了保证培训资料的高质量，将由权威的第三方来提供该培训资料。然后，培训将由公认的合作伙伴通过一个全球网络来实施。贸易支持机构（TSI）的行为基准计划，一旦试点，将提供给所有 TSIs，同时也将提供一个对 ITC 的 TSI 援助项目的诊断工具。一段时期以来，TSI 关注的工具将转移到一个补充的扩大准入的在线交付模式。

75. ITC 将通过促进公共部门和私营部门之间的对话，通过与联合国的其他国际机构和学术研究机构建立合作伙伴关系开办研讨班和组织论坛等方式，继续在贸易政策上给企业一个发言权。

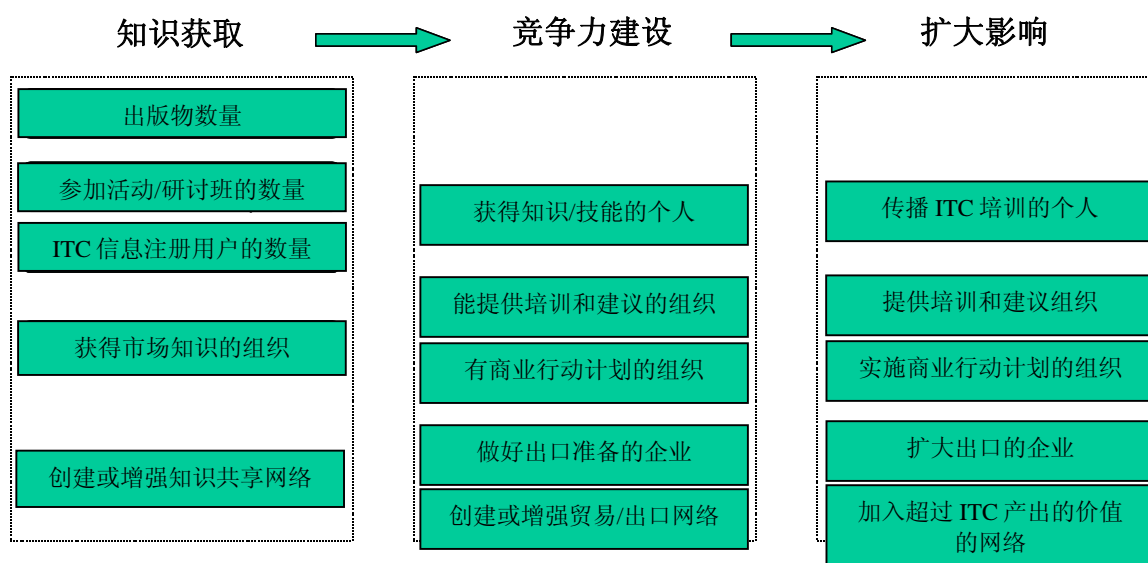
76. 必须提取发展中国家出口贸易的良好做法并传播到尽可能广泛的对象。通过类似“世界出口发展论坛”（World Export Development Forum）和“世界贸易促进组织颁奖会议”（World Trade Promotion Organization Awards）等活动，ITC 将继续发挥其“思想领导”的作用。这些全球性的活动进一步提供了一条渠道，通过该渠道，国家的需要和要求能被促进和满足。ITC 将有机会通过其与（贸易支持机构）TSIs 的全球网络，汇集资料，以提高对部门需求的关注度，延展提供解决方案的潜力。ITC 正在考虑一个大胆的举措将国家和全球奖项结合起来，以发扬出口企业的最佳做法。此外，数量有限的良好做法的出版物将每年出版，包括网上发行，目的是传播良好做法给广大受众。这项战略还包括出版统计和出口数据工作，例如世界贸易组织（WTO）和联合国贸发会议（UNCTAD）的世界关税概况（World Tariff Profiles）。

着眼于产出和效果

77. 为了适应客户国的要求和满足捐助国的期望，ITC 在制定计划并付诸实施的时候，必须充分考虑到计划在相应阶段所具有的适当产出和效果。在未来四年内，ITC 将努力着眼于采用系统、全面的方法，对项目的产出进行监控，并对其实施效果进行测评。

78. 为了确保活动的高质量，ITC 已经制定了一系列的指标，共分为三大类：个人的、组织的和网络的。此外，还根据“知识发展”到“能力构建”再到“产出效果”这样的顺序，对这些指标进行了归类。产出是一个项目可以交付的基本指标。而效果主要考察合作对象是否在 ITC 提供帮助后的一定时期内完成了自身的任务。

图表 4 – 产出指标



79. ITC 将采用一种经过改进的项目周期管理过程，用以确定所协商过的产出和预期的效果如何。这一过程将提高对规划和监测的质量控制，从而提高项目管理。它也将促使项目能够及时得以交付。

80. 根据贸易援助原则，ITC 将继续开发一系列指标，用以评估贸易发展为可持续发展所做出的贡献。在监测体系方面，ITC 将继续寻求与经济合作发展组织（OECD）和 WTO 的合作，与试点国家建立合作关系，以验证所商定的方法是否达到预期效果。

组织内部的回应

81. ITC 的战略方案不仅要满足客户国的需求，还要应对不断变化的市场环境和合作伙伴（包括捐赠国）的要求。与此同时，ITC 还会遇到很多组织的挑战。在未来四年内，ITC 将继续对这些挑战做出回应：

- a. 利用更多未指定用途的资源；
- b. 改善金融管理；
- c. 投资人力资源；
- d. 改善沟通与信息体系

在战略规划执行期间，能够全面有效地对这些挑战给予回应将会是影响 ITC 取得成功的至关重要的环节。

利用更多未指定用途的资源

82. ITC 正在发展其在较大项目上的管理能力。增强能力正是针对 2006 评估和组织的不不断发展所做出的回应。这将使 ITC 能够扩大其在专业技术、经验和 工作交托等方面的影响力。因此，ITC 将需要通过传统渠道并增加新渠道，来获得更高级别的资金支持。毫无疑问，这就意味着创建新的合作关系，满足不断变化的形式需要。

83. ITC 的全部开支都来源于两个渠道的资金支持,2008 年两项分别为：

- 常规预算（来自WTO和UN的3300万美元）；
- 预算外资金（来自其他各种渠道的3000万美元）。

对于来自 WTO 和 UN 的常规预算部分，ITC 并不期待有任何显著增加，事实上这批资金有可能还会减少。在未来的四年内，ITC 将努力寻求更多的预算外资金，来支持每年的开支。这批预算外资金到 2012 年应至少增加到 4000 万美元，但希望可以在战略规划实施的最后阶段达到 5000 万美元。

84. ITC 已着手实施一项全面的资源调动战略，具有以下指导原则：

- 加强与传统捐赠者的关系，通过GTF与双边协定，协调双方协定好的活动资金，并进一步寻找新的捐赠者；
- 继续促进ITC产品的销售，并保证这部分收入纳入循环基金，这就会为ITC的部门提供一些种子基金，增强办事的灵活性。
- 继续发展与可能出现或已经出现的新资金渠道的伙伴关系，这些新渠道将越来越多地构建于国家基础之上，包括EIF, One UN,发展银行和私营企业。
- 加强对已有资金渠道的分析，包括捐赠者、目的、预计的产出和效果。

85. 在资源与合作小组的领导下，ITC 将首先利用数目有限的主要资源，特别是那些可以资助多个工程或项目的资源，例如 EC 和 EIF。寻求资源将要求 ITC 各个部门通力合作，获取所需资金。必须与地区发展银行建立战略伙伴关系，并利用 ITC 提高双边发展项目的效益。

86. 继续保持与享有优先权的国家的 EIF 执行单位进行对话。将通过综合的国家方案提供咨询与规划服务，以保证对该种联系的有力支持，并通过 ITC 的国家网络予以执行。这种方法也使得 ITC 能够开拓与非传统合作伙伴的资金联系，为所选国家的大型双边项目提供资金支持。ITC 将逐渐迈入多方捐助领域，并主要在 LDCs 建立资金篮子，与 EIF 的信托基金资源平行运营。

87. 越来越多的中等和中上等收入的国家成为了 ITC 的净捐助国。在战略计划执行期间，随着 ITC 扩大以费用分担为原则的国家级合作伙伴关系，净捐助国的数目还会持续增加。ITC 需要与越来越多的中等收入国家建立另一种合作关系；其中一些国家正逐渐成为 ITC 重要的净金融捐助国（例如巴西和南非），开始能够通过 ITC 向第三方国家提供专业技术（墨西哥和罗马尼亚）。通过非政府渠道来获取资金变得越来越重要。ITC 将积极制定新的方法，吸引更多私营企业提供资金支持。

88. 需要落实长期的战略伙伴关系，确保 ITC 能够获得长期的未指定用途的资金。反之，这也有助于 ITC 制定规划并交付使用。同样，ITC 的项目业绩也是说服资金来源能够投入到 ITC 项目扩展领域的一个重要方面。

改善金融管理

89. ITC 是在一个复杂的金融环境中运营，在不同的时限不同的条件下接收了来源迥异的各类资金。因此，ITC 将采取各种方式来提高自身的金融预测能力、项目预算控制能力和现金流量管理能力，并执行国际公共部门会计准则（PSAS）。

90. ITC 将进一步增强金融预测和现金流量管理，以改进长期规划。反过来，这也将推动与对口单位或合作伙伴的长期工作关系。对其所管理的业务进行成本核算研究，这也将促使 ITC 牢牢掌握在现有资源下预计的产出所耗费的成本是多少。随着时间的推移，就各种不同交付模式的成本趋势进行评估，将使 ITC 能够确定哪些领域可以采用更有效的方法来设定成本的目标范畴，并发展更加可靠、透明的项目成本核算与财政预算模式。

91. ITC 将继续改善其金融管理程序，但会以一种平衡的方式扩展到部门和项目管理人員，同时加强其内部报告和监控程序。这将推动报告制与问责制向 ITC 的高级管理层和外部机构的扩展。

92. 同时，ITC 预计从 2011 年开始，将与联合国一起参与 IPSAS 的执行。将会计基础转向权责发生制会计的早期阶段已经在 ITC 开始进行了，新的标准可望从 2011 年开始实施。根据联合国秘书处所安排的执行时间和执行速度，金融管理服务将在 2009 或 2010 年开始广泛推广新的方法。这一发展将有助于 ITC 信守服务承诺，并使其服务变得更加物有所值，也增强其金融预测能力。

93. 现金流管理是保证项目顺利交付的关键。为了使其内部运作更具可持续性，ITC 将尽快使业务储备金增至其预算外资源预算的 15%。由于没有具体办法筹集更多的业务储备金，目前提高准备金的计划可能需要几年时间才能达到其预定目标，这样就抑制了近期的一些发展步伐。

投资人力资源

94. 若要将 ITC 建设成一个更加成功的组织，ITC 的工作人员是整个计划的核心。ITC 早已认识到了这一点，因此达成了一项由五部分组成的中期执行战略，以确保其工作人员能够成功交付所计划的项目。这一战略由短期优先项目和长期目标构成，包括以下五个方面：

- 在全球范围内寻找、吸引并招募世界级人才加入到 ITC；
- 增强领导阶层和人力资源管理领域的良好优势；
- 鼓励并支持工作人员继续其职业发展，并改善其工作业绩；
- 为 ITC 工作人员提供一个多元化的工作环境，并在各方面给予支持；
- 发展高效、透明、反应迅速的人力资源程序，支持 ITC 的业务交付。

95. ITC 的每个目标都将得到核心价值观的有力支撑，而政策的制定则受到 ITC 的 7 个组织能力的推动：诚信、视界、团队精神和领导才能、卓越和问责制、客户承诺、实用和沟通。由于需要强化其在国家和地区的存在，在不久的将来，ITC 将更加关注对外地工作人员的招募和工作安排。

96. ITC 将开展更为全面的培训和员工发展项目，也将需要额外的资金。这一项目将不仅提高 ITC 的一般能力，也会增强其技术知识与技能。全面落实考核计划将确定员工的培训需求，并确认项目是否在如期进行。

改善ITC的沟通与信息架构

97. 在项目的提供和分发、提高 ITC 及其类似组织的经验认识上，改良的通信将发挥越来越重要的作用。一个新的单位将把公共信息、出版物、媒体和活动等职能整合在一起。其主要工作将是支持将我们的品牌精髓“出口增进效益”（Export Impact for Good）融入生活。

98. 新的技术出版物——贸易论坛（Trade Forum）的定位——和更充分地利用新媒体渠道将是获得更广泛受众的战略。在这方面，ITC 将建立智能的伙伴关系，以扩大其出版物的传播。在计划期内，内容和派送模式发展两方面工作都是将要做的。关于内容方面，将围绕着新的品牌标识建立起综合性，并确保信息的清晰明确。ITC 将继续加强其“一个形象”的政策，以提供一个团体水平的专一的消息，“**出口增进效益**”（**Export Impact for Good**）。

99. 关于项目的实施，ITC 打算为一项长期的信息管理系统奠定基础，打破“信息孤岛”和独立的系统，建立全面的企业 IT 架构，以满足支持 ITC 战略目标和企业范围的系统集成需要。这也是全球派送战略的一个关键部分。全球派送战略设想我们的利益相关者能获得更大程度的信息和在线培训。IT 业务的组织已被分为五个模块：

100. **重点恢复 ITC 网页发布和网站内容管理系统**--面临的挑战是要进行全面的网络设计和开发基本系统架构，使 ITC 能够融入到恰当的电子市场空间，以与顾客、客户和合作伙伴进行有效沟通。网页内容管理系统使 ITC 有能力管理和控制日益膨胀的基于 Web 内容的信息量，并利用丰富的多媒体工具加强我们的沟通、互动和提供服务。ITC 也将需要建立一个总体的社团治理体制和管理框架。

101. **客户关系管理系统**—为了满足 ITC 受益国不断变化的需求，捐助者和合作伙伴建立起发展的和维持持久的、有意义的关系。实现这种关系需要客户享有自主权，需要一致的和频繁的客户沟通，需要贯彻落实“客户关系管理”（CRM）的标准和惯例，以及支持和实现这些新惯例的 CRM 系统。

102. **实施电子学习平台** – ITC2006 年评价报告质疑了为短期研讨班和培训的资源配置水平。但是这些服务对形成认识和提供广泛的信息而言又是必要的。ITC 一直在研究这种培训可以在多大程度上提供给更广泛的受众，在多大程度上更符合成本效益，在多大程度上能通过电子学习平台和/或电话会议作为持续的培训方式。管理及其内容的更新和共享可以被集中，并将有助于减少旅行费用、减少直接当场提供基本的培训和服务时的相关环境影响。

103. **实施业务流程管理系统**--为了响应客户的需求、反馈和审查回顾，ITC 将继续优化其行政程序，以提高效率和效益。眼前的行动计划是实施项目支助司（DPS）变更项目的议定建议案，该项目侧重于聘用顾问的程序、事件管理、谅解备忘录和项目预算的控制。其他领域将进行检查和提升，尤其是 IT 和 IS 领域，允许管理项目、业务流程和加强与 ITC

客户之间以及工作人员之间互动的新方式。该业务流程将需要融入 ERP 系统中。联合国在 2011 年和 2013 年将部署展开 ERP 系统。

104. 实施项目周期管理系统--ITC 将推出经修订的项目周期管理流程，通过该流程，可以提高所有部分的一致性和标准。该经修订的流程重点考虑到“战略计划”中列出的许多关键的承诺事项，特别是：根据其当地背景设置项目，与同等组织机构、潜在合作伙伴和所有相关行业共同参与设计，确保所有项目的发展目标，以及设定合理期限内可达成的产出和影响。部分所需的通信基础设施将是全球信息平台的升级版。

问责制和治理

105. 为创造一种有效的 ITC 组织机制，巩固加强问责制和治理的内部和外部流程将是一个关键组成部分。这一正在发展的领域将成为高级管理人员的持续关注焦点。

绩效管理和业务规划

106. 该战略规划确定了这样的总体框架，在该框架内详细的业务规划才能进行。每一年，ITC 将提出一个内部“业务计划”（Operational Plan），这一年该计划的两点被更新以响应收到所有各方的资金。该“业务计划”（Operational Plan）将由“节计划”（section plans）来支持。“节计划”将列出现有可用资源、议定的优先事项、交付的产出、关键的新举措和监督安排的内部进展。我们会安排到位，以确保个体计划符合的 ITC 的总体需求，并确保行动与其他 ITC 的行动和重要合作伙伴的行动有良好的协调。

107. 该“业务计划”的产出将是联合国战略框架体系（UN Strategic Framework system）的一部分，该框架体系通过综合监管和文件信息系统（IMDIS）相连接到更广泛的报告机制。在“节计划”和“业务计划”的基础上，每个成员的工作重点都能够有所体现，包括绩效目标和绩效考核系统（PAS）的最后期限。全面落实 PAS（绩效考核系统）将是在 ITC 推动提高绩效和质量的一个重要组成部分。

连续监管

108. ITC 坚定地致力于继续加强涵盖财务、人力资源和项目执行情况的季度报告机制。由于 ITC 继续加强其季度财务监测以便对其财务和支出施以强大的控制，为此，科长将需要每季度报告其支出。准确的现金流预测和业务储备金配置对提高效率和确保及时交付而言是至关重要的。

109. 人力资源季度报告将会监控人员编制、教职员训练进展和协助选定优先事项。

110. 对“业务计划”（Operational Plan）进展情况的季度审查将是一个为配置资源和管理时间到关键问题和发展上的核心管理工具。

111. 精确定义指标，也被用来作为一个提高标准和支持改善业绩的机会。这样，ITC 的部门将被鼓励提升行动，这反过来将最大限度地影响其他相似组织。通过加强 PCM（项目全程管理）流程，ITC 也将保护项目影响信息的安全，这反过来将导致不断提高业绩。

以产出为导向的年度报告

112. 2007 年的年度报告构建了一套结构框架和实施办法，这将在今后的几年间得以继续并加强。它的形式将大体保持不变，同时更加注重：

- 继续提高关键信息的透明度；
- 更加关注结果与投入；
- 对工作人员的情况进行更多统计；
- 更多的趋势分析，而不是简单地关注某一年；
- 从 ITC 年度报告的附录中所提供的丰富而详实的业绩信息中提取全面的情报与结论；
- 选取好的事迹，并配以更有条理的报告，从而增加统计数字的背景信息与关联度。

113. 全球信托基金（预算外资源）报告将遵循全球信托基金顾问委员会讨论通过的相关条款。

更加关注评估与学习

114. 根据预测，为改善评估过程所给予的投资将会取得重大突破。职权范围将更多地向关键的优先项目靠拢，而大范围研究将能够辨别项目可获资源的规模。ITC 致力于确保所有的建议和结论都经过全面审查。因此，随后的行动计划将密切监测，确保充分收回对评估研究所进行的投资。

115. 年度评估项目将继续由 ITC 和捐赠者共同提供资金支持。ITC 将分享其有关评估的专业技术，确保所有的评估都符合质量标准，并给组织带来了积极向上的学习理念。

116. 年度客户调查将很有可能成为评估环节的一个重要特征。个别部门正在接受培训，以通过调查数据评估自身的表现。从调查中不仅获得了专业技术知识，还有可能构建了内部调查的能力和接受力，两者将被应用到对 TRTA 主要事项的调查当中。随后将会发行一些主要出版物，这也是 ITC 为 TRTA 的知识传播和思想领导所做出的部分贡献。

117. 年度评估工作（包括客户调查）的重中之重就是年度评估报告。这将汇集当年评估项目所获得的高端经验，并在未来几年加以应用。

提高治理水平

118. 在外部，ITC 将继续向 WTO 和 UNCTAD 的相关委员会以及联合国的方案和协调委员会和 ACABQ 汇报工作。与此同时，ITC 将接受 OIOS 的审核以及工作指派。他们的报告将有助于提高绩效，实现物有所值并保持业务运营的良好状态。

119. 通过改变 GTF 咨询委员会和 JAG 的机制，ITC 自身的问责制框架将得以加强。

国际贸易中心（ITC）是世界贸易组织与联合国的联合机构。

街道地址: ITC,

54-56, rue de Montbrillant,
1202 Geneva, Switzerland

邮政地址: ITC,

Palais des Nations,
1211 Geneva 10, Switzerland

电话:

+41-22 730 0111

传真:

+41-22 733 4439

电子邮箱:

itreg@intracen.org

网址:

<http://www.intracen.org>

