

2009

2010

2011

2012

2013

2014

国际贸易中心 战略规划 2010-2013

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。

2009年11月

原文：英文

ITC联合咨询小组

第43次会议

2009年12月14-15日，日内瓦

©国际贸易中心 2009

ITC/AG(XLIII)/228

目录

缩略语	iv
执行情况概述	1
导言	4
战略环境	5
全球贸易环境	5
贸易援助 (A4T)	5
合作	6
关注客户国的需求	7
千年发展目标 (MDGs)	7
来自战略环境的挑战	8
出口增进效益：一个更加强大的ITC	9
三大战略目标	9
五个关键的TRTA能力(商业链)	9
组织机构变革	13
对方案的响应	14
着眼于最不发达国家 (LDCs)、内陆发展中国家 (LLDCs)、发展中小岛屿国家 (SIDS) 和撒哈拉以南非洲地区的需要	14
通过国家方案构建出口能力	15
区域层次解决方案	16
在全球范围内获得全球公共物品 (GPGs) 的解决方案	17
致力于千年发展目标 (MDGs)	18
着眼于产出和效果	20
内部组织回应	22
一个有效的组织	22
利用资源	23
改善金融管理	24
投资于人民	25
改善ITC的沟通与信息架构	26
问责制	27
绩效管理和业务规划	27
连续监管	27
以产出为导向的年度报告	28
更加关注评估与学习	28

缩略语

A4T	贸易援助
CEMAC	中非货币经济与货币共同体
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	高级综合框架
EPR	企业资源计划
EPRP	出口减少贫困项目
FDI	外国直接投资
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
NTM	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
SIDS	小岛屿发展中国家
SMEs	中小型企业
SSA	撒哈拉以南非洲地区
TCCE	贸易、气候变化和环境项目
TRTA	贸易相关的技术援助
TSIs	贸易扶持机构
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
WB	世界银行
W·E·D·F	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

执行情况概述

1. 世界贸易中心（ITC）2010 至 2013 战略计划制定之时，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，战略计划是根据 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，战略计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。战略计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，战略计划将从两方面做出回应：

对方案的响应：

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；

致力于千年发展目标；

着眼于产出和效果。

内部组织的回应：

一个有效的组织；

利用资源；

改善金融管理；

投资于人民；

改善沟通与信息架构；

5. **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**——通过监督机制的反馈，试点项目的成功经验为以后的工作提供了重要的基础。这些经验将被纳入到 ITC 的方法论，在选定的国家继续推行。同时，ITC 将提供更多的为客户国量身定制的支持，满足他们的特殊需求和需要。例如，在最不发达国家，ITC 将继续通过增强国家的项目制定和管理能力，来最大程度地积极参与 EIF 项目。有效的解决方案，连同 ITC 以国家为重点的能力建设，都将通过其五条商业链得以体现。
6. **通过国家方案构建出口能力**——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。ITC 将提高一些较大规模项目的比例，从而提供更广泛、更长期的支持。同时，ITC 也将更多地参与多方利益相关者的项目，例如“一个联合国”（one-UN）活动。

7. 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。
8. **地区性结构化解决方案**——如果地区性方案能够应对一般的贸易挑战，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。
9. **在全球范围内获得全球公共物品的解决方案**——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。为了提供更广泛的接触渠道，并提高市场情报的公共物品的特性，ITC 将通过一个电子学习平台扩大其网络信息量。扩大的在线服务包括贸易信息、情报、与企业竞争力相关的出版物、贸易政策和一些分析工具，例如“可持续发展的贸易”（T4SD）能够帮助了解私有标准以及“非关税措施”（NTMs）。
10. ITC 将启动和发展全球技术培训工作，支持 TSIs 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。
11. 通过世界出口发展论坛（W·E·D·F）和世界贸易促进组织（WTPO）颁奖大会，ITC 继续发挥其思想主导作用。目前，W·E·D·F 正在修订当中，并将于 2010 年重新推出。届时，W·E·D·F 将加强其与成员国的联系，同时为参与者提供可测量的学习手段，并建立一个倡导贸易的影响不断扩大的网络。
12. **致力于千年发展目标**——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、赋予妇女出口商以权力、贸易中的环境标准以及冲突后的贸易发展。ITC 将继续促进出口发展的良好做法，以达到可持续的经济增长，并支持 MDGs 的实现。ITC 还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。项目的制定会系统地将贸易和出口目标纳入发展目标的解决方案，以期实现“**出口增进效益**”（**Export Impact for Good**）。
13. **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，包括质量保证程序，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质量控制将有利于改善并提高项目的成效。一直到项目期结束的时候，ITC 将自始至终地衡量 TRTA 的可持续影响力的范围和程度。
14. **一个有效的组织**——为了应对不断变化的战略环境，满足合作伙伴日益增长的需求和需要，并提高自身的业务标准，ITC 将不断地进行一系列的改进。改进之处包括：提升产品和服务，重新设计业务流程，建立新的伙伴关系，为其人力及信息系统进行投资，并与其上级组织——WTO 和 UNCTAD——进行更密切的合作。

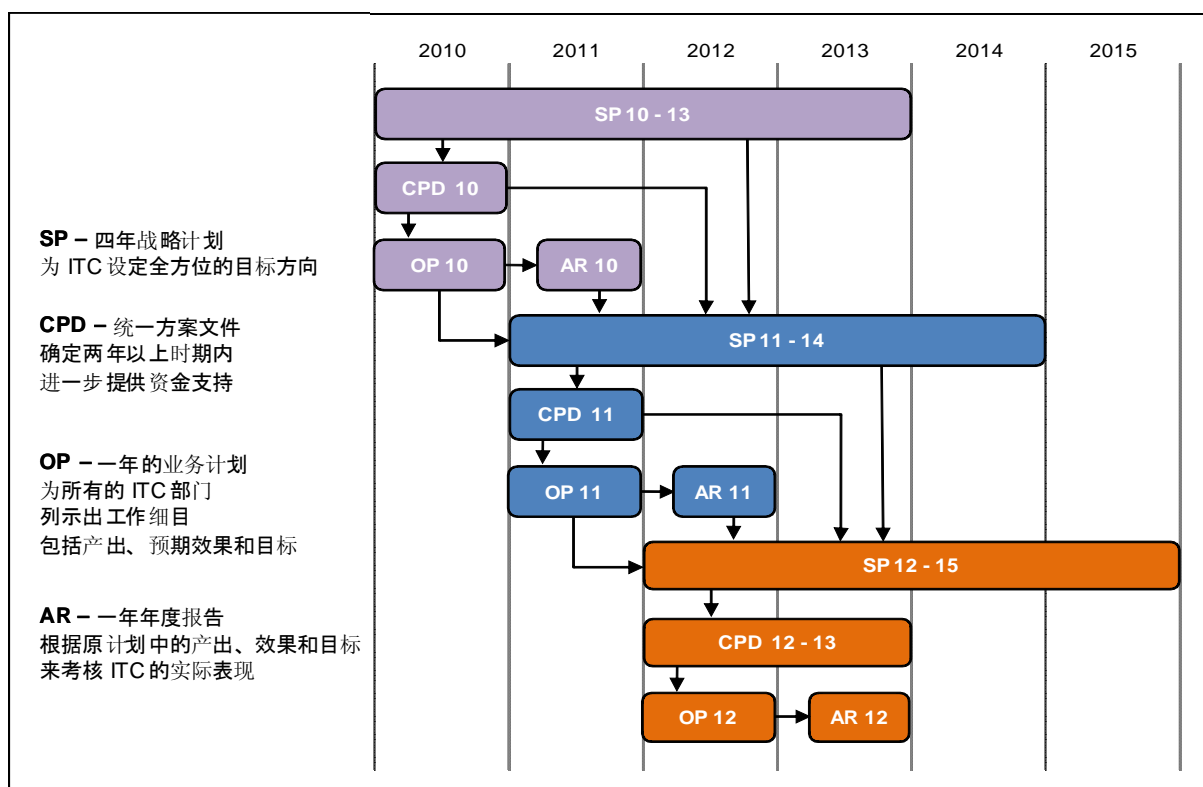
通过总结经验不断改进是实现现有计划，提高对发展中国家项目执行的至关重要的手段。新的评估政策的执行，包括每年一次的网上客户调查和 ITC 年度报告反映了 TC 为达到透明审查，实施行动计划和报告的决心，旨在系统地提高项目标准和质量。

15. **利用资源**——为了满足客户国的要求，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预算外的资源预算（XB）支持。作为审慎的最低限度，ITC 希望到 2013 年将其年度预算外的支出额增加到四千五百万美元。ITC 将继续巩固现有的捐助关系，以获得长期的资金保证。此外，ITC 还将部署新的战略，以通过 UNCTAD 小组、EIF 和 One UN 项目来拓展可能的机遇，与区域发展银行、双边发展项目和其他新的资金来源建立战略性伙伴关系。
16. **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，并为联合国的企业资源计划系统（ERP）的需求界定贡献力量。ITC 计划于 2014 年采用 IPSAS。此外，ITC 将继续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。
17. **投资于人民**——ITC 的人民即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。ITC 还将继续扩大其专家和各国以及国际的顾问资源，他们需要具有 ITC 能力方面的知识和技术，并能迅速投入到全球的各个项目中去。ITC 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。
18. **改善沟通与信息架构**——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。
19. 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。ITC 将采取果断措施，提高各类信息系统，包括其现有的网络内容、客户关系管理的业务流程和项目周期管理。
20. ITC 将不断更新自身的项目管理和一般管理的技能，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

21. 国际贸易中心（ITC）2010 年至 2013 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。
22. 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， 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。ITC 每年都会联合咨询小组（JAP）会议，将一些成员国聚集在一起，并通过联合国（UN）和世界贸易组织（WTO）正式的管理机制，对 ITC 的项目进行总体的指导。
23. 通过其战略计划， 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 ITC 业务之间的链接纽带，列出了 ITC 拟定的由预算外经费支持的工作方案。ITC 将继续编写其年度业务计划（OP），将其作为一个内部文件。基于战略目标的基础之上，战略框架作为一个包含广泛的为期两年的规划文件，将被提交给联合国大会，它符合联合国的预算周期，也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

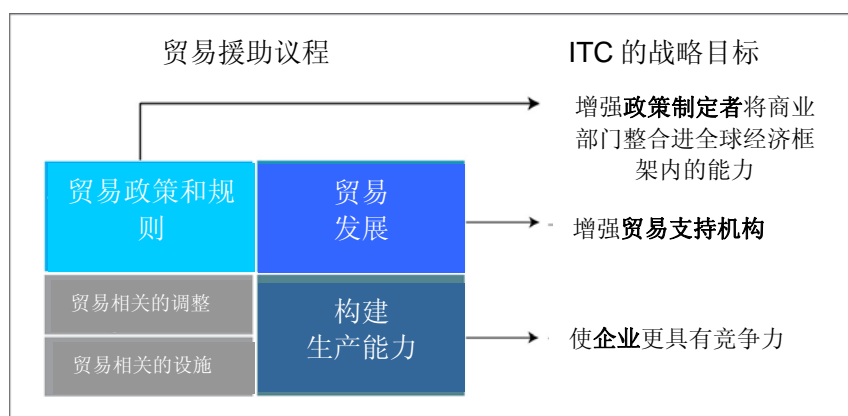
24. ITC 为贸易地图和市场准入地图所进行的研究和国际数据收集提供了有力工具，为全球经济危机对发展中国家的贸易机会产生的影响提供了全面的了解。2009 年，经济危机已经对发展中国家的贸易机会产生了相当大的负面影响。与 2008 年上半年相比，2009 年上半年的全球贸易流量的价值下滑了 32.4%。49 个最不发达国家面临的情况更为严峻，下降了 43.8%；与此同时，内陆发展中国家的出口收入锐减了 49.7%。危机的影响更大程度上是价格的降低，而不是贸易量的减少。LDCs 在国际市场上的销售量几乎保持不变，但其收入却减少了 40%，甚至更多。同时我们也注意到，尽管贸易环境不利，但那些出口多样化的国家，其中包括市场多样化和产品多样化，总体表现还比较好。
25. ITC 应对全球经济危机的策略分为几个环节。首先，ITC 要加强对全球贸易流量的监管，这是它全球检测工作的一部分，目的是确保国内和国际应对经济危机的工作不会引入更多的贸易壁垒。每月的贸易流量数据都会被收集，并迅速地传播到网络上，这样，发展中国家的出口商就能够了解最新的市场趋势。其次，要更加建议各国发展出口多样性，包括产品多样性和市场多样性，以协助各国实现其出口收入的更加稳定。第三，要加强对发展中国家的私营部门进行非关税措施（NTMs）的监测，尤其是通过在公司内进行面对面的访谈。尽管在世界范围内所适用的关税一直在下降，但 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。多哈（发展）回合结束后，适用关税可能会达到历史新低，但是在使用非关税措施方面，要保证发展中国家获得公平的贸易环境仍然是多哈回合后的一项重要议程。
26. 扩大发展中国家间的贸易仍然是一个重要目标。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%。全球金融危机已经导致新兴经济体例如中国和巴西减少了对 LDCs 的需求。尽管如此，金砖四国（巴西、俄罗斯联邦、印度和中国）很有可能较早地恢复贸易，这对发展中国家的经济复苏至关重要。
27. 无论是何种发展水平的国家，日益增长的服务出口在国内生产总值中所占的份额都越来越大。为了取得服务出口的成功，需要利用外国直接投资（FDI）和全球价值链之间的联系。一些发展中国家的 FDI 流量快速增长。而在 FID 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，甚至出现了下滑。
28. 在实施整个计划期间，ITC 将不断对上述因素做出回应，这些因素也将决定 ITC 的客户国所要面临的出口环境。特别值得一提的是，金融、粮食、能源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。

贸易援助 (A4T)

29. 贸易援助（A4T）是 MDG8 下的发展北南全球合作伙伴关系的重要组成部分，这是在 2005 年 12 月于香港召开的世界贸易组织部长级会议上通过的。大会的声明重申了 ITC 的角色，并鼓励成员国“与 ITC 合作。ITC 为企业提供与贸易谈判者交流的平台，为中小企业提供实用的建议，使其从多边贸易体系中受益。实际上，ITC 已经成为了 WTO 工作的重要补充”。WTO 成员国讨论的 A4T 工作项目认识到，未来的一个重要目标必定是加强与私营部门的对话。ITC 的任务是“提高小企业、中型企业和微型企业在贸易援助行动中的作用。着重满足这一部门的融资需求”。该项目关注“国家和地区出口战略的发展需求，这将有助于改善发展中国家私营部门的出口表现，并通过公私部门就既定目标进行有组织的对话来扩大影响力”。

30. A4T 的四大支柱对应三个 ITC 的战略发展目标（如图 2 所示）：

图 2 – 贸易援助议程和 ITC 的战略目标



31. ITC 在使私营部门融入多边贸易体系中拥有明显的相对优势，加入 WTO 就是多边贸易体系的一个组成部门。仍然有许多 LDCs 寻求加入 WTO，ITC 将会对 WTO 和 UNCTAD 的工作进行补充，即帮助私营部门利用会员优势更好地了解 WTO，并建立与公共部门的伙伴关系。ITC 还将建立全面改革的意识，改革对于实现竞争力和取得出口成功的十分必要的。ITC 的任务和重点工作、与 WTO 和 UNCTAD 密切的合作关系以及贸易分析的经验都将帮助其在 LDCs 寻求加入 WTO 的过程中发挥重要作用。
32. 高级综合框架是由经济合作发展组织（OECD）资助的一个多边信托基金，也是综合框架的后续项目。它将对 LDCs 的贸易需求进行全面的考虑，并为各国的贸易政策发展、贸易发展和生产能力的打造提供发展基金。随着 EIF 秘书处的设立，EIF 开始全面运作，为 LDCs 提供重要机会。ITC 与其他从事贸易相关技术援助的合作伙伴一起，为 LDCs 在出口发展中面临的挑战提供可持续的解决方案，也包括帮助其加入 WTO。

合作

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，并取得更大的一致性和协调力。ITC 的主要合作伙伴包括国际贸易中心，包括其成立机构（世贸组织和贸发会议）、世界银行（WB）、其他联合国机构、国际和区域组织、捐助者、开发银行、伙伴国政府、贸易扶持机构和私营部门。
34. 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 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 LDCs 的组织进行密切合作。作为一个小的技术组织，ITC 要在交易成本和因国家出口增长而获得的预期收益之间寻求平衡。因参与不同的伙伴协定产生的交易成本也各不相同，每一项都有具体的拨款和报告条件以及特定要求。
35. ITC 也是由联合国执行首长协调理事会（CEB）所建立的“联合国贸易和生产小组”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。

36. 2009 年, ITC 开始调整一些服务, 使之与 WTO、UNCTAD 和 WB 的服务相一致。LDC 的贸易部长要求对希望加入 WTO 的国家提供 TRTA, WTO 在这方面已经取得了重大进步。2009 年 9 月 29 日的柬埔寨宣言“欢迎 EIF 的执行秘书处、国际贸易中心和世界贸易组织秘书处的共同努力, 一同完成为希望将入 WTO 的 LDCs 私营部门所制定的贸易援助项目”。针对与 UNCTAD 的合作, ITC 正在协调其经营技术发展方案 (EMPRETEC), ITC 正通过该方案为企业有关竞争力的培训。而针对 WTO、UNCTAD 和 WB 的工作, ITC 正根据 A4T 倡议来开展全面的贸易便利化方案。
37. 除了这些领域的工作正在进行以外, ITC 与 WB 已经开始合作, 提高全球公共物品的供给, 并一起实施 ITC 受益国的项目和方案。全球公共物品的提供旨在纠正目前的大量信息不对称, 发展中国家没有可收集的资源, 或无法获得重要的市场信息以及市场准入的监管框架。为了提高全球贸易的透明度, ITC 将继续开发并维持几个可以开放访问的在线数据库, 并与 WB 的相关部门保持密切合作。特别是在 2010 年, 由 WB 和 ITC 共同筹划的世界贸易综合解决方案 (WITS) 数据库将被推出。ITC 还将继续并深化与 WB 的密切合作, 执行发展中国家的项目, 包括通过贸易综合诊断研究 (DITS) 和能力建设活动, 例如, 与世界银行学院合作, 或通过出口促进和贸易便利化活动。
38. 在本战略计划执行期间, ITC 将积极确保它在 TRTA 领域行动者之间的一致性。2010 年, ITC 将分派各个负责人去管理关键的合作伙伴关系, 例如 One UN 方案和 UNCTAD 小组, 以及通过 WTO 的 A4T 项目而增强的与私营部门间的对话。
39. ITC 的任务之一就是项目与私营部门合作。ITC 打算与更多的私营部门、非政府组织以及基金会形成合作关系。

关注客户国的需求

40. ITC 就是因为其在贸易促进和发展领域内的技术专长而声名远播的, 它还将继续投资, 不断开发最先进的工具和服务。与此同时, ITC 还将努力了解并回应开展项目的国家 (以下简称项目国) 不断变化的需求和需要, 以提高其在国家层面上的定位和影响力。
41. 这将包括:
- 与项目国和日内瓦的利益相关者举行定期磋商。
 - 与日内瓦的常驻代表团保持密切联系。
 - 注重客户关系、方案协调与监测、国家需求评估以及方案设计。
 - 继续进行年度客户调查, 并将结果纳入战略和执行计划。
 - 结合出口战略的设计经验, 完善 ITC 的需求评估方法论。
 - 加强 ITC 与其他机构联合推出方案的能力。
 - 明确对项目国有成本效益的适合当地的解决方案。
 - 提供更多的定制服务, 配合客户的需要和情况。
 - ITC 的工作和服务领域进行更有效的交流。
 - 改进对 ITC 项目的产出和结果指标进行识别与衡量, 包括总结经验教训, 分析成本与效益。

千年发展目标 (MDGs)

42. ITC 是一个发展组织, 其任务是基于这样一种信念, 即出口可以为人类的可持续发展做出重大贡献。更具体地说, ITC 的项目是以出口为导向促进发展, 其最终目的是加速经济增长, 改善就业并增加收入, 并特别考虑到了发展中国家的弱势群体。MDGs 1 (将贫穷与饥饿减少一半) 和 MDGs 8 (全球合作伙伴关系) 正体现了该组织存在的使命。MDGs 3 (实现性别平等) 和 MDGs 7 (环境的可持续性) 也涉及了两个贯穿各领域的主要关注点。

43. ITC 的 2010-2013 战略计划涵盖了实现千年发展目标的关键时期。2010 年，联合国成员将评估项目进展情况，并制定缩小与 2015 年的目标日期间差距的计划。近来所面临的挑战，例如金融和经济危机，要求采取综合的办法，以实现全球的更加公平和更加可持续的发展。2009 年 9 月第二次《千年发展目标差距问题工作组报告》指出：“正像 MDG8 所反映的，这次危机要求我们加强全球合作以谋求发展。保证在援助、贸易、减免债务和负担得起的药品和新技术等领域的工作是至关重要的，以避免经济危机转化为发展危机。” ITC 分析了 2005-2009 年与贸易相关的 MDGs 工作经验，在此基础上，ITC 将制定一个路线图，确定在 2010-2015 年这一 MDGs 的最后阶段进行贸易相关支持的优先次序。

来自战略环境的挑战

44. 正如 24-43 段所描述的那样，战略环境与 ITC 的经验共同明确了很多主要的挑战：

- 尽可能地扩大 ITC 的 TRTA 项目，以满足发展中国家日益增长的需求，但同时也要考虑到 ITC 的任务和组织资源是有限性的。
- 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，以实现其长远利益。
- 通过出口便利化和区域内贸易，加强区域贸易一体化。
- 对全球工具、产品和服务进行革新，确保达到世界一流水平。
- 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是可测量的贡献。
- 确保对产出和影响进行系统化的测量，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

45. 自从 2008 全面评估结束，ITC 已经展开了一系列的变革，这将使该组织更加强大，因为它试图推行“出口增进效益”（Export Impact for Good）。随着管理变革在组织内部取得成效，ITC 正将目标投向业务的重新设计，从而提高其核心能力。战略计划构建于战略框架基础之上，该框架已获得了联合国的认同，包括一项任务和三大战略目标。

任务

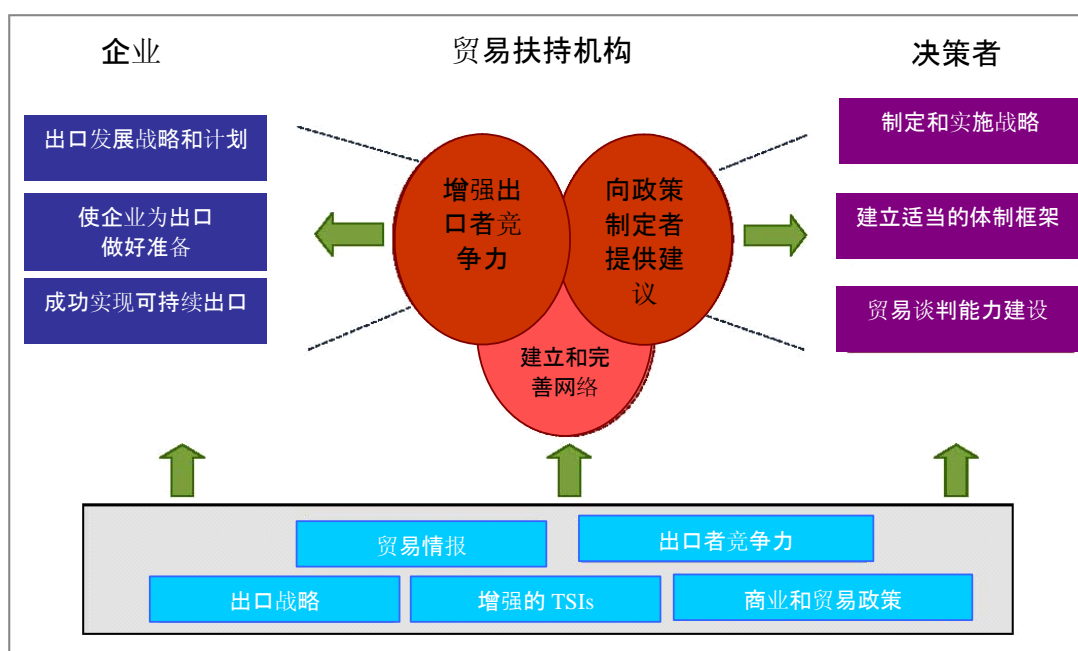
与合作者联合，为私营部门、贸易扶持机构和决策制定者提供整体的可持续的贸易发展策略，以使发展中国家及转型国家的小型商业出口获得成功。

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；
- 提高贸易扶持机构（TSIs）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。

46. ITC 现在拥有一个集合发展目标、目标群体和五条商业链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(商业链)

47. 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 已经开发了全套的工具和服务, 以提高利益相关者制定国家和部门的具体出口战略的能力。这一过程关注可持续的出口增长, 并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。良好的出口战略是推行有效的贸易发展项目和对 TRTA 进行一致定位的基础。目前, 需求评估过程也得以更广泛地应用。ITC 致力于将它的参与范围扩展到国家出口战略的执行。

ITC 的服务目标: 为国家提供全面的出口发展需求评估以及国家和部门的出口战略制定。

2010-2011 年主要里程碑/目标	2012-2013 年主要里程碑/目标
<ul style="list-style-type: none"> 继续发展产品和服务, 包括一个新的关于“环境可持续性和气候变化”的模块, 加强出口战略设计和附加价值链案例研究方面的政策制定。 为新的战略项目寻求支持, 支持 ITC 制定、实验并推广需求评估的方法论。 将所研究的方法论应用于区域出口战略的制定。 	<ul style="list-style-type: none"> 继续发展产品和服务, 包括战略执行中的“出口多样化”和“速赢”。 制定综合、全面的地区出口战略。 巩固并加强国家出口战略团队。

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。ITC 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, 保证不同的贸易政策工具在促进出口成功上的一致性。这其中也包括支持 LDCs 加入 WTO 的工作。ITC 提供了包括电子学习在内的全球都可以获得的职业培训计划, 并将商业和贸易政策置于全球事务范围内, 给予大力支持。

ITC 的服务目标: 为私营部门进行培训, 传授如何从贸易和协定与市场分析中创造商机。确保国家的贸易谈判策略和执行纳入了贸易界的需要。通过有效的公私咨询框架, 倡导国际贸易中的社区需求。

2010-2011 年主要里程碑/目标	2012-2013 年主要里程碑/目标
<ul style="list-style-type: none"> 进行新的案例研究, 关注公私机构合作以及贸易改革对私营部门的影响。 为公司经理人进行有关贸易政策的培训项目。 	<ul style="list-style-type: none"> 扩大不断变化的全球贸易体系对商业影响的案例研究, 包括酝酿的和已经进行的有关气候变化的谈判。 与学术机构进行协议合作, 执行已制定好的培训方案。

增强贸易扶持机构和商务环境：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，TSIs 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。

ITC 的服务目标：除了网络和业务配对方案，还要通过制定行为基准来打造 TSI 的管理能力，促进其自身的评估。与政府和私营部门合作，为中小企业提供培训和实用工具，以满足健全的国际贸易交易的法律和财务要求。为政府机构和经营者建立贸易便利化网络，实现货物从出口部门到最终收货人的有效转移。

2010-2011 年主要里程碑/目标	2012-2013 年主要里程碑/目标
<ul style="list-style-type: none"> • 继续开发产品和服务，包括新开发的贸易扶持机构操作系统（TSIOS）、基准计划、出口示范合同、贸易便利化以及在网络上可行的贸易融资决策支持系统。 <p>2010 年 10 在墨西哥成功举办世界贸易促进组织大会及颁奖大会。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 继续扩展贸易扶持机构操作系统和基准系统。 • 世界贸易促进组织大会及颁奖大会成为世界奖赏出口成功的旗帜性活动。 • 创建一个展示 TSIs 良好做法的世界性网络，作为 ITC 在这一领域的又一推动力。 • 对于内陆国家和区域活动，运用综合方案，来衡量从出口部门到最终的国际收货人的贸易便利化服务的性能。

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。TSIs 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 TSIs 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。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。

ITC 的服务目标：通过全球贸易数据库能够很容易地获取免费的市场信息。对于如何使用贸易信息管理和市场分析并从中受益提供专门的培训。关注定制的分析、市场研究和以自给自足的能力建设为目标的项目。

2010-2011 年主要里程碑/目标	2012-2013 年主要里程碑/目标
<ul style="list-style-type: none"> • 更新贸易分析工具，使其具有最新的贸易信息、市场准入政策和外国直接投资数据，并作为全球公共物品传播给发展中国家。到 2010 年，注册用户超过十万，有更多的 LDCs、LLDCs、SIDS 和 SSA 参与进来。 • 继续研究非关税措施 (NTMs) 与可持续发展的贸易项目。 • 在一些选定的国家全面开展国家出口潜力的研究 (其中一些也会为贸易一体化分析研究做出贡献)，并开展情景分析和贸易谈判的建议。 • 使印刷和网络出版项目更切合实际，更能体现思想领导力。 • 推出 ITC 的企业电子学习平台，提供一些有关 ITC 的关键 TRTA 能力建设的项目。 	<ul style="list-style-type: none"> • 新的 MacMap/ 世界综合贸易解决方案 (WITS) 的应用被认为是世界领先的传播平台，按照时间顺序罗列关税数据和有关 NTMs 的全球信息。 • 研究并应用方法论，用于收集和传播服务贸易的数据。 • 每年，为贸易扶持机构中的年轻员工举办一次“贸易领导人”指导活动。 • 为 ITC 的远程学习课程开发为客户量身定做的内容，加强与国际组织和学术机构的合作。

出口商的竞争力： ITC 为社区、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。

ITC 的服务目标： 培训出口管理顾问，使之服务于企业。举办讲习班，以优化出口价值链。为 TSIs 提供有效的解决方案，以优化他们在出口市场、品牌和电子商务等方面的解决方案。ITC 提供特定部门的出口发展计划，为出口社区和出口市场之间搭建实用的沟通桥梁。

2010-2011 年主要里程碑/目标	2012-2013 年主要里程碑/目标
<ul style="list-style-type: none"> • 为高附加值的出口部门打造价值链的执行能力。 • 确保具有出口竞争力的产品和服务都完全融入到 ITC 的大方案，以保证各部门和企业的出口获得实际成功。通过职业培训、专家咨询服务、手册和网站，加强和传播以市场为导向的信息以及部门和企业的价值链。 • 运用电子方案提供出口市场和品牌服务，使出口商获得有利可图的市场份额。 • 建立新的伙伴关系，以最大限度地与联合国机构、非政府组织以及私营部门进行合作。 	<ul style="list-style-type: none"> • 扩大部门/小组/企业有效的出口竞争力办法，优化与合作伙伴的协同作用。 • 有效的成果管理。为企业和部门提供强大进行诊断和评估的相关工具，测量干预前的底线；精确地确定具体干预措施的要求；能够测量结果和影响。 • 建立广泛的专家和机构网络，能够提供出口竞争力服务。 • 扩大市场联系，与大企业集团和非政府组织携手合作，利用并挖掘 ITC 有限的出口商。

组织机构变革

48. ITC 的组织机构变革在 2008-2009 年间继续进行。在战略计划执行期间，它将重点提高 ITC 的能力和响应力。该组织将继续发展，并适应客户的需求和不断变化的环境。ITC 在战略计划执行期间将：

- 加强努力，提供综合服务，部署适当范围的必要的专业知识，满足发展中国家客户的需求。
- 继续保证实施更大规模的多年项目，以确保其有效性，并尽可能增加其可持续影响的长期性。
- 加强合作，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。
- 加强与 WTO、UNCTAD 以及其他组织的合作伙伴关系，以保证增加其协调性和统一性。
- 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 的五大价值（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。
- 在通过合理可行的信息系统加强关键管理流程方面取得更快的进展。
- 为 ITC 的信托基金进行新的治理安排，改进向顾问委员会的报告
- 探索 WTO 和 UNCTAD 在人力资源方面的进一步权责下放。

对方案的响应

49. ITC 出口增进效益的目标转化为给最需要帮助的地区提供长期的积极影响和收益。这就意味着除了 ITC 的干预活动之外，还要在决策制定者、TSI 和企业等层面产生变化，从而最终促使发展国家和转型期国家的中小企业在金融、社会和环境可持续发展的基础上扩大出口。在战略规划制定和执行期间，ITC 的项目将重点加强出口基础设施以及中小企业的出口能力。如果实现了可持续发展，那么发展中国家的出口企业在项目中期就能够应对变化的市场和激烈的竞争所带来的机遇和挑战。ITC 必须为这些企业传输足够的技能、能力和经验。这样，ITC 的支持结束后，他们也能够独立工作，并且取得效益。这一目标将大大改变 ITC 在项目设计和实施阶段的工作方式。相关的地区和企业必须积极参与各个阶段，以确保在项目结束后能够继续投入自己的工作。
50. ITC 将继续提供方案，应对上一节优先提到的挑战：
- 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；
 - 国家层面上的出口能力建设；
 - 出口能力建设的区域方案；
 - 在全球范围内获得全球公共物品的解决方案；
 - 关注千年发展目标，为可持续发展做贡献；
 - 着眼于产出和效果。

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

51. 作为联合国和 WTO 的一个附属组织，ITC 的任务在于将所有发展中国家和经济转型国家列为项目国，ITC 任务的性质要求其用全球视野审视方案。同时，ITC 要特别优先考虑 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。
52. 在 LDCs，通过增强国家制定出口发展方案的能力，ITC 将积极参与高级综合框架（EIF）。在 EIF 体系下，应对 DTIS 确认的优先需求的项目将是 ITC 工作的重点，特别是针对增强企业的竞争力以及构建 EIF 国家执行单位的能力。行动矩阵确认了一些需要优先获得技术援助的项目。通过将自己的专业知识与优先领域连接起来，ITC 将扩大其在 EIF 信托基金支持下的干预活动。战略规划执行期间，ITC 将推出一些针对具体国家的新 EIF 项目和几个区域方案。ITC、EIF 和 WTO 将联合支持 LDC 加入 WTO。
53. LLDCs 和 SIDS 将尤其从贸易便利化方案中获益，从而提高出口商的竞争力。该方案帮助中小企业在谈判和实施“一站式窗口服务”中识别并表达自己的需求，并实现贸易便利化。该战略的主要成果将是更好地进行出口过程管理，改善出口便利服务，并减少出口交易的成本。
54. 很多 LDCs 正在寻求加入 WTO。更加深入地融入世界贸易体系和以有关规则为基础的管理框架带来了财富的增加，很多国家得益于此。每个国家的商业和企业都从更加全面的融入世界贸易体系中获得收益。ITC 将与 WTO 和 UNCTAD 合作，为加入 WTO 的进程提供支持。ITC 将重点关注私营部门的有效参与。这样，当国家成功加入 WTO 后，私营部门能够从中获取最大利益。

2010-2011 年主要里程碑/目标	2012-2013 年主要里程碑/目标
<ul style="list-style-type: none"> • ITC 将 50% 的 TRTA 资源用于 LDCs、LLDCs、SIDS 和 SSA。 • 推出更多针对具体国家的新 EIF 项目。 • 为三大集团（LDCs、LLDCs 和 SIDS）的国家开发定制的项目；ITC 的贸易分析包括为每个具体集团进行的具体分析。 	<ul style="list-style-type: none"> • ITC 将 60% 的 TRTA 资源用于 LDCs、LLDCs、SIDS 和 SSA。 • 推出更多针对具体国家的新 EIF 项目。 • 为三大集团（LDCs、LLDCs 和 SIDS）的国家开发更多的定制项目；为冲突后国家提供 TRTA 分析

通过国家方案构建出口能力

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以及在不同国家进行干预的一致性。这要求 ITC 对自身的活动进行更好的定位，并将其融合到国家贸易发展方案中——包括与其他 TRTA 提供者的活动相融合。
56. ITC 将继续从两方面加强其国家项目的定位和一致性：
1. *出口战略设计与项目发展*: 国家和部门的出口战略是确保贸易发展方案的一致性和一体化的最佳起点。ITC 将优先回应伙伴国要求援助的请求，援助的重点是战略的制定和运用这一方法进行需求评估以及项目发展。ITC 将继续改进实施该做法的范围，除性别维度外，还要与贸易政策议程和环境问题建立更紧密的联系。此前，已经开发并实施了一个性别维度模块。另一重要的环节是确认最合适的国家组织来从事项目的计划与执行。
 2. *综合的部门发展项目*: ITC 将推广其在出口部门发展方面的成功经验。此外，它还将围绕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）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。（b）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。（c）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。新的荷兰信托基金 II 将允许 ITC 在六个国家推出这一方法，主要是非洲国家。
57. ITC 不会将有限的资源过度分散，相反，ITC 更青睐具有实际影响力的大型国家项目。有项目方案正在进行的国家包括莫桑比克、突尼斯和越南。一旦获得资金支持，其他国家也将加入这一行列。ITC 将提高其有效地执行这些大型项目的技巧，并且乐于为此投资。在计划执行期间，将采取明确重点、越少越好的原则。ITC 将继续信守对 One UN 和 CEB 小组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。

2010-2011 年主要里程碑/目标	2012-2013 年主要里程碑/目标
<ul style="list-style-type: none"> • 新的国家项目将建立在全面的需求评估基础之上，并与国家出口战略的进程相一致。 • 大型项目管理团队（LPMT）关于程序改革的建议已得到执行。 • 综合部门发展项目得以制定并执行。 • 迄今为止从多方利益相关者项目（例如 One UN）中所获得的经验已经进行了审查和记录（内部研讨会和报告方案）。 	<ul style="list-style-type: none"> • 建立在全面的需求评估基础之上并与国家出口战略的进程相一致的新项目已经进行了中期评估。 • 将所获得的经验纳入到需求评估的方法论。 • 与 2009 年相比，项目管理的平均成本至少下降 3%。 • 更多的综合部门发展项目得以制定并执行。 • 在执行新的有多方利益相关者参与的项目时，根据以往所获得的经验，对治理结构和管理流程进行调整。

区域层次解决方案

58. 对出口能力建设采取区域方案的需求正在增加。区域方案要求关注几个相邻的国家。这些国家通常（并不总是）具有相似的资源配备、生产结构和基础设施，并通常是区域经济一体化的成员国。
59. 尽管 ITC 的基本出发点是国家方案，但仍存在着五大动力，要求采取区域项目。ITC 预计，本战略计划执行的四年间，区域项目的重要性有所增加，并且更多的 ITC 项目将会是区域项目。
- a. *增强区域贸易一体化和贸易扶持机构*: 在整个战略计划执行期间，ITC 目前最大的项目——“构建非洲贸易能力项目” (PACT II) 将是我们区域项目的重要组成部分。除其他活动外，该项目关注三个非洲区域经济组织（COMESA、ECCAS 和 ECOWAS）的能力建设及其在贸易发展和促进领域的领导机构，并将为整个地区的贸易扶持机构和商业网络的建立做出贡献。
 - b. *促进区域间贸易*: 区域间贸易发展项目将会在 2010-2013 年期间受到特别关注。目前的经济危机进一步强调了在传统的经合组织国家发展出口市场多样化的重要性。ITC 的“业务增长计划”将继续与来自非洲、阿拉伯国家、亚洲和拉丁美洲的伙伴机构合作，加强南南贸易，鼓励企业形成伙伴关系并建立商业网。同时，继续加强与其他伙伴的合作，例如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。
 - c. *增强区域价值链*: 区域价值链的优化将是企业发展的关键挑战，特别是对国内市场狭小的国际和内陆发展中国家。这包括物流和贸易便利化、区域进口替代、区域出口的互补性以及区域品牌等方面。随着区域贸易的动态发展，制定区域贸易发展战略的兴趣与日俱增。要求制定战略的地区有很多，包括加勒比地区、独联体国家、海湾合作委员会以及太平洋地区等。ITC 将调整其在国家项目中积攒的专业知识，并应用到新的挑战中去。其中主要包括：围绕区域内贸易自由化问题的区域出口战略方案，以及区域间贸易谈判，例如经济合作协定。
 - d. *区域出口战略及贸易政策倡议*: 区域贸易动态使人们对区域贸易发展战略设计产生越发浓厚的兴趣。对此的需求来自各个不同的地区，其中包括加勒比海、独联体国家、海湾合作委员会及太平洋地区。ITC 将调整并应用国家级的出口战略专业知识以应对这一新的挑战。其中一个关键组成部分为区域贸易政策倡议，包括区域内贸易自由化以及区域间贸易谈判的商业方面，如经济伙伴关系协定（EPA）。

- e. 在一个区域内同步实施国家方案所产生的规模经济: 从操作角度来看, 在一个区域内同步实施国家方案, 往往会产生巨大的收益。诊断、政策咨询、培训和监测的费用都会减少。并且区域内的良好做法很容易传播到别的国家, 可以提高能见度。只要有可能, 项目设计会充分考虑这一方面。

2010-2011 年主要里程碑/目标	2012-2013 年主要里程碑/目标
<ul style="list-style-type: none"> • 加强区域贸易一体化、贸易扶持机构和针对具体部门的区域组织。 • 在一个区域建立起机构间的业务支持网络并开始运行。 • 在三个地区为买卖双方的见面会提供便利。 • 开发多个区域内贸易项目, 并使其中之一得以执行。 • 开发新的区域项目或活动, 解决具体区域在贸易发展中所面临的挑战。 • 在区域出口战略制定中支持区域贸易一体化和贸易扶持机构。 	<ul style="list-style-type: none"> • 根据以往的经验教训, 加强区域贸易一体化和贸易扶持机构。 • 在另外一个新区域建立起机构间的业务支持网络并开始运行。 • 与国家和区域项目一起, 为地区内的买卖双方见面会提供便利。 • 开发市场分析工具, 能够在不同地区根据主要部门的价值链进行贸易流量分析。 • 开发新的区域项目或活动, 解决具体区域在贸易发展中所面临的挑战。 • 在区域出口战略制定中支持区域贸易一体化和贸易扶持机构。

在全球范围内获得全球公共物品 (GPGs) 的解决方案

60. 本战略规划执行期间, ITC 将继续发展其现有的市场信息和分析工具, 例如贸易地图、市场准入地图和投资指南, 并设计新的分析工具, 包括有关自愿可持续性标准的信息资源 (T4SD)。它还将发布最新的中小型企业示范合同。
61. 提供全球公共物品 (GPGs) 的目的是减少市场信息的不对称性, 因为市场不对称限制了发展中国家市场准入的范围。GPGs 已经帮助 ITC 为发展中国家和转型期国家提供了获取重要贸易相关信息的途径。在 2010-2013 年期间, ITC 将致力于将其公共物品传播并覆盖到全球。要取得全球范围的覆盖, 需要为世界所有国家提供贸易流量和优惠贸易安排, 并为发展中国家的用户免费提供网上信息。此外, 还会辅之以具体的有针对性的培训、研究、能力建设和高质量的出版物。
62. ITC 将不断努力, 确保其服务能够补充并增强其他主要提供者 (例如 UNCTAD、WTO、UNIDO 和 WB) 的活动。将与 WTO 和 UNCTAD 联合编写关税和市场准入的出版物, 例如《世界关税档案》。通过对注册用户、专用网站的点击和访问情况进行分析, 并考察对相关出版物和培训的要求, ITC 将不断追踪并分析对用户对于 GPGs 的需求。提供 GPGs 的结果应是知识的创造和能力的建设。ITC 将更加努力确保 LDCs 用户的水平。
63. ITC 将继续重新设计其培训和能力建设的方式, 把它作为迈向更多在线和认证学习方法。ITC 将推出一个“贸易领袖项目”, 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。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 所开发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, 新的伙伴关系也将在学术研究机构中得以探讨。
64. ITC 将继续加强努力, 分析 NTMs 的出现频率以及对发展中国家和最不发达国家出口准入的影响。通过与很多国际组织合作, ITC 努力促成了新的国际共同的分类方法和分析策略, 从而对 NTMs 数据进行收集、分类和传播。长期的目标是通过为出口商、TSIs 和决策制定者提供相关数据, 提高 NTMs 的透明度。在 2008-2009 年, ITC 和 UNCTAD 在几个国家率先检验了这一新方法。在接下来的 2010-2011 年, ITC 及其合作伙伴计划在更多的国家开展这一项

目，并通过世界综合贸易方案（WITS）报告其结果。WITS 是 ITC 与世界银行联合开发的一种基于网络的设施。

65. 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，一旦试点成功，将提供给所有 TSI，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。
66. 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”（W·E·D·F）和“世界贸易促进组织颁奖会议”等活动，ITC 将继续发挥其“思想领导”的作用。已经在 2009 年对 W·E·D·F 进行了审查，以确保其能涵盖更多的相关国家，并形成更强大的宣传贸易影响力的网络。W·E·D·F II 将于 2010 年进行试点，随后我们会审查并评估其效果，并准备于 2011 年实行 W·E·D·F III。ITC 将有机会通过其与 TSI 的全球网络，汇集资料，提高对部门需求的关注度，延展提供解决方案的潜力。本战略计划实施期间，ITC 也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。

2010-2011 年主要里程碑/目标	2012-2013 年主要里程碑/目标
<ul style="list-style-type: none"> • 按照原定的计划发展 NTM 和 T4SD 项目。 • 联合发行有关市场准入与关税的出版物。 • 扩大已经得到认可的电子学习服务。 • 对 W·E·D·F 进行升级。 	<ul style="list-style-type: none"> • 完成 NTM 和 T4SD 项目并将其完全纳入 ITC 的贸易信息服务之中。 • 继续扩大已经得到认可的电子学习服务。 • 完成全球网络，以支持最佳做法并对取得卓越成就的做法予以承认。

致力于千年发展目标（MDGs）

67. 除了在总体上确保以 MDGs 为基础的贸易相关技术援助，ITC 还将继续开发并试验新的做法和服务，以应对特殊的发展问题和不断出现的新挑战。妇女与贸易、气候变化与环境都是正在进行的跨领域活动。这两项活动都将在战略计划期间得以扩展，项目周期管理也要得以加强，以更好的评估和处理项目和方案中的性别与环境问题。
68. 为了引导大家支持最弱势的国家和地区，ITC 将继续把重点放在满足 LDCs、LLDCs 和 SIDS 与贸易相关的需求。ITC 将尝试与一些脆弱的冲突后国家发展合作关系，以加强贸易对经济复苏的贡献，帮助国家获得和平与稳定。一批新的服务方案将侧重于采用新的方法，通过私营部门的经济增长，为青年人创造以出口为导向的就业机会，并为他们提供创业机会。因为青年人是发展中国家提高生产能力和增强竞争力的主要源泉，将青年人视为改革的动力并予以特别关注，这已经成为了有利于贫困人口发展的强大战略。ITC 将识别以青年人为主导的贸易和商业支持服务中的最佳做法，明确为青年人提供适当技术援助的侧重点，以满足这一重要群体的特殊需求，实现可持续的全面的贸易发展。

表格：所有联合国会员国都已经承诺，到 2015 年减少各个方面的贫困现象……

消除绝对贫困和饥饿 千年发展目标 1 (目标)	ITC 提供的服务 (示例)
将每天生活费不足 1 美元的贫困人口减少一半	<ul style="list-style-type: none"> • 有利于穷人的价值链分析与发展 • 将社区与一定部门的市场相连接（例如：旅游、时装等） • 使部门战略成为国家发展计划框架和减少贫困战略的有机组成部分。
实现充分的生产性就业，为所有人提供体面的工作，包括妇女和青年。	<ul style="list-style-type: none"> • 通过与市场相连接，为妇女创造就业机会 • 为从事商业和贸易的妇女赋予经济权力 • 为青年创造以出口为导向的就业，并提供创业机会

……致力于全球伙伴关系，促进包括贸易援助在内的北南合作，帮助实现千年发展目标 1 到 7。

发展全球伙伴关系，促进发展 千年发展目标 8 (目标)	ITC 提供的服务 (示例)
进一步发展开放的贸易和金融体系，这一体系应是以规则为基础，是可预见的、非歧视性的。它包括从国内到国际范围保证善政、发展和减少贫困。	<ul style="list-style-type: none"> • 对国家出口战略采取全面的设计方法，使其成为国家发展框架和减少贫困战略的有机组成部分。 • 突出并扩大与贸易相关的千年发展目标及其指数，特别是通过贡献于千年发展目标差距问题工作组的报告。 • 查明并监测那些限制贸易的非关税措施。 • 通过可持续发展贸易数据库来提高贸易的透明度。 • 促进公私部门间的对话，为贸易政策制定做准备。 • 帮助制定政策与行动框架，支持区域一体化。 • 支持商业社区，包括妇女组织和协会，使多边贸易谈判能够听到他们的声音。 • 帮助政策制定者了解贫困问题和基于性别的贸易限制。
满足 LDCs、LLDCs 和 SIDS 的特殊需求。	<ul style="list-style-type: none"> • 监测全球在使最脆弱的国家以及比较脆弱的国家（MDG 指标分别为 8.6 和 8.7）获得市场准入方面的进展情况。 • 使用综合的有利于贫困人口的标准进行出口潜力评估，并据此决定对部门的选择。
与制药公司合作，为发展中国家提供其负担得起的基本药物。	<ul style="list-style-type: none"> • 南南制药部门买卖双方见面会和商业配对 • 通过世界卫生组织的认证，支持发展中国家的制药公司进入国际市场
与私营部门合作，使其能够获得新技术带来的好处，特别是信息与通信技术。	<ul style="list-style-type: none"> • 为商业、市场信息和便利化贸易提供移动解决方案 • 发展电子营销服务 • 数字音乐的出口：“声音贸易”

69. 旅游部门一直是 ITC 在某些国家扶持贫困社区的工作重点，帮助他们加入出口价值链。旅游部门将成为这样的部门之一，其项目的执行旨在增强贫困社区为旅游业提供产品和服务的能力。根据 ITC 在出口扶贫计划（EPRP）和民族时装项目的工作经验，实施项目的方

法论正在加以改进。除了提供产品与服务，这些项目还将与当地和国际伙伴合作，侧重于建立当地可持续的基础设施，旨在为当地社区获取长期的发展机会，其中包括培训和营销设施。

70. ITC 的妇女与贸易项目与政策制定者和 TSI 合作，通过增加妇女获得贸易必要的资源和机会，减少性别不平等并赋予妇女权力。妇女与贸易项目将致力于：识别区域和国家贸易战略内的基于性别的贸易限制；打造政策制定者和 TSI 的能力，以解决出口为导向的价值链相关问题；建立女企业家和买方之间的联系，并帮助她们打造自身能力，以满足买方的规格要求；在 ITC 内部加强性别主流化。2010 年将举办 ITC 的性别政策培训，并通报每年回顾的执行进展情况。其结果将增强 ITC 项目周期管理，有利于目前正在进行的贯穿 ITC 全部工作的性别主流问题。
71. ITC 通过两种途径实现环境的可持续性：一方面，使贸易行为适应环境发展；另一方面，通过其贸易、气候变化和环境项目 (TCCE)，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。ITC 将设计并推出一个总体策略，应对气候变化与贸易所带来的机遇与挑战。
72. 经验表明，冲突刚刚结束的国家需要将经济复苏作为其在维持和平早期阶段的优先任务，这样能够在创造就业和保证粮食安全等方面迅速取得明显成果。贸易带动的就业机会以及与区域和国际市场的经济联系越来越被看作是维持和平、获取国际安全的最重要条件之一。根据其在冲突后的利比里亚、柬埔寨、卢旺达、塞拉利昂和海地的工作经验，ITC 将制定一个进行贸易相关服务的一揽子计划，这些服务均已被证明在构建和平的初期对于经济复苏是特别有效的。这个为和平与安全进行贸易的一揽子计划将通过创造就业与收入，使贸易工作作为经济复苏做贡献。同时，通过一个日益更安全的、更有利的商业和贸易环境，来实现安全稳定。因此，通过冲突后国家所发生的以贸易为主导的可见结果，ITC 也在某种程度上支持了和平进程。

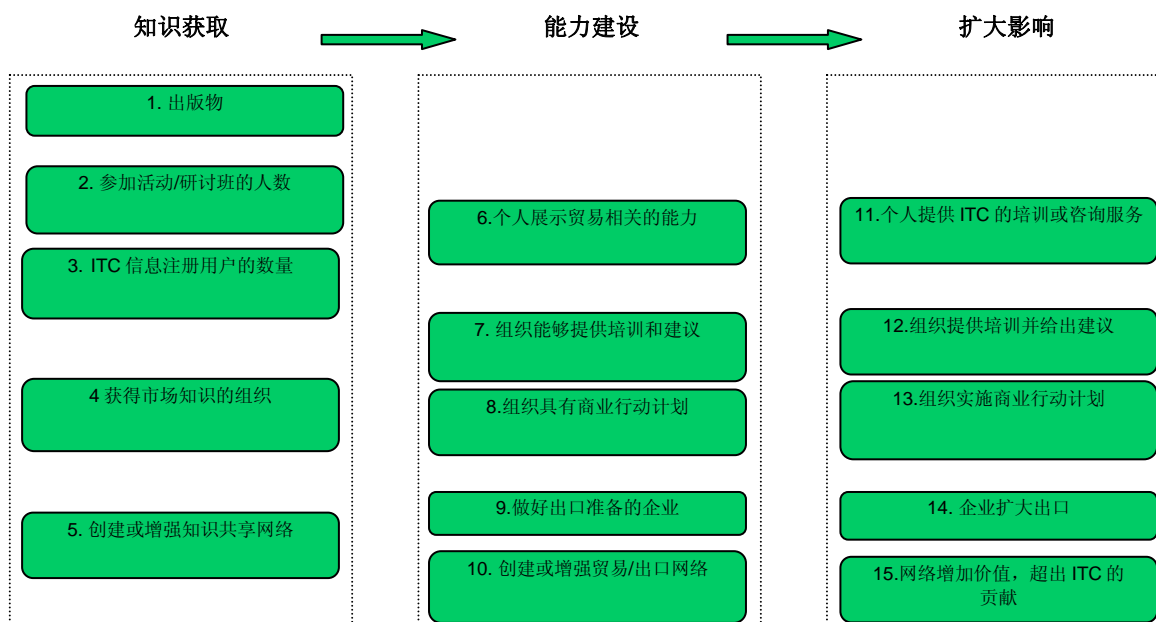
2010-2011 年主要里程碑/目标	2012-2013 年主要里程碑/目标
<ul style="list-style-type: none"> • 执行 ITC2010-2015 年路线图：贸易使之成为现实——ITC 支持千年发展目标 • 在选定的项目国进行案例分析并公布结果，监测贸易对千年发展目标的贡献（例如对千年发展目标 8 差距问题工作组的贡献） • 执行目前的跨领域项目：“妇女与贸易”和“贸易与环境”。 	<ul style="list-style-type: none"> • ITC 将巩固并加强与千年发展目标（见上面的表格）直接相关的贸易服务。 • 查明主要的差距，并进行试点的配套服务，以有效地应对不断出现的对于发展的挑战（气候变化、暴力和冲突以及青年）。 • 在 ITC 的每个 TRTA 商业链中，至少有两个与千年发展目标相关的服务成为 ITC 所有主要 TRTA 的有机组成部分并得以执行。 • 执行目前的跨领域项目：“妇女与贸易”和“贸易与环境”。

着眼于产出和效果

73. ITC 将不断提高其开展项目的及时性，并努力达到产出与效果的既定目标。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。
74. 2009 年，根据知识获取、能力建设和扩大影响三个发展阶段，一系列的指标经过识别被相应分成了三类。产出是一个项目的基本成果。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。到 2010 年年底，ITC 将使所有的 15 项指标形成一种运作形式，并将它们纳入到项目设计和监测之中。我们的目标是，到下一个两年期，即 2012 年到 2013 年，这些新的指标将被作为战略框架的一部分。

75. 产出指标是 ITC 工作的重要组成部分，帮助提高产品质量和性能，并衡量战略所取得的进展情况。

图表 4 - 产出指标



76. ITC 将采用一种经过改进的项目周期管理过程，用以识别所协商过的产出和预期的效果如何，并确定项目后的执行期的报告机制和程序。这个过程将转化为在项目的正常管理范围内衡量进展情况。它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。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。千年发展目标差距问题工作组是一个机构间组织，重点监测千年发展目标 8 的情况，ITC、OECD 和 WTO 均是其成员机构。ITC 将与其他成员机构密切合作，为 2010 年千年发展目标差距问题工作组报告的国家案例分析做出贡献。

2010-2011 年主要里程碑/目标	2012-2013 年主要里程碑/目标
<ul style="list-style-type: none"> • 将产出指标投入使用。 • 将战略框架和战略计划的所有指标都纳入项目的设计中去。 	<ul style="list-style-type: none"> • 开始用新的产出指标监测 ITC 的项目过程。 • 确保各部门发展新的指标，以满足自己进行监测和报告的具体需要。

内部组织回应

77. 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. 一个有效的组织；
- b. 利用资源；
- c. 改善金融管理；
- d. 投资于人民；
- e. 改善 ITC 的沟通与信息架构。

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 能否取得成功的至关重要的环节。

一个有效的组织

78. ITC 的组织变革在 2009 年又取得了新进展，在未来几年，这一变革将增强 ITC 的能力并改善其响应力。未来四年内，ITC 发展中国家客户的需求和要求会继续变化和发展。因而，ITC 也将不断提高，适应客户的需求，适应不断变化的商务环境。不断提高和改善现在已经成为 ITC 工作和发展的持续方针。为了满足客户的期望和要求，ITC 必须灵活、有针对性的回应每一个具体的环境，同时在整个国家和地区应用 ITC 所取得的经验。

79. 战略规划前面的很多章节已经概述了 ITC 在未来四年内进行持续改善的规模和范围。ITC 致力于重新设计业务流程，建立健全可行的信息系统。此外，ITC 将考虑提供 TRTA 的新方法，促使其 TRTA 项目的规模在未来四年内大幅度扩展。ITC 很有可能与不同的组织发展一系列新的合作伙伴关系，并采用例如外包服务这类的方式。

80. ITC 面临的一个重要挑战就是提高其项目设计和项目管理程序。正如丹麦评估所建议的那样，成功的申办大型方案要求进行较大的改进，才能使较大的方案拥有良好的设计和有效的管理。将部署高级管理人员去帮助加强内部流程。同时，ITC 还将花费更多的时间和努力，让项目国或地区全面参与项目设计与项目管理。反过来，这将更有可能确保从 ITC 的 TRTA 支持中获取可持续的影响。对于捐助国来说，这也将产生更大的投资回报。

2010-2011 年主要里程碑/目标	2012-2013 年主要里程碑/目标
<ul style="list-style-type: none">• 项目和方案的设计要考虑到需要把重点放在可持续发展的影响和项目管理。• 建立一个客户关系管理系统，确保与客户、利益相关者和合作伙伴建立良好的工作关系，以方便项目和方案的协作工作。	<ul style="list-style-type: none">• 项目国或地区确认 ITC 项目取得可测量的“影响”。• 确立长期合作伙伴关系，扩大提供 TRTA 支持的范围。

利用资源

81. 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。
82. ITC 的全部开支都来源于两个渠道的资金支持，2009 年这两项分别为：
 - 常规预算：来自 WTO 和 UN 的 3300 万美元；
 - 预算外资金（XB）：来自其他各种渠道的 3000 万美元。
83. 虽然 ITC 已经要求其从 WTO 和 UN 的常规预算在 2010–2011 这两年略有增加，但是大家都认识到，目前的经济环境不太可能有利于进一步增加常规预算资源。因此，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，但希望可以在战略计划实施的最后阶段达到 5000 万美元。
84. 为了区分给 ITC 工作提供不同资金支持的资源，该组织将继续根据每项资金来源对其活动进行回顾。因此，这将确定哪些具体活动由常规预算提供的经费，而哪些活动需要得到方案支持费用（PSC）基金或预算外资金的支持。目前，常规预算资源用来支持 ITC 核心能力和商业链的发展和执行，同时也用于各个级别项目的执行：全球、区域和国家。地理位置或产品的特性都不会影响常规预算资金的使用。常规预算支持的重点不是项目的实际交付，也不是产品、服务或商业链的发展，而是项目的设计、管理、监督和监测。
85. 方案支持费用基金用来支持进行预算外资金资助的活动费用。这些基金通常用来支付项目的管理、行政和监督活动所引起的额外费用。
86. 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 ITC 信托基金与双边协定，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 产品和服务的销售，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，包括交易成本、捐赠者的可行性、目的、预计的产出和结果。
87. 在常务理事办公室的领导下，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，例如双边项目和多个捐助者资助的项目（例如 EIF）。寻求资源将要求 ITC 各个部门通力合作，获取所需资金。必须利用 ITC 在该领域的作用，在 UN 的监管架构下，建立与地区发展银行和双边发展项目的战略伙伴关系。

88. 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
89. 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），另外一些开始能够通过 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。
90. 需要落实长期的战略伙伴关系，确保 ITC 能够获得长期的资金支持。反过来，这也有助于 ITC 制定规划并交付使用。同样，ITC 不断改善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。

2010-2011 年主要里程碑/目标	2012-2013 年主要里程碑/目标
<ul style="list-style-type: none"> • 建立一个有效的整体资源调动战略，能够识别 ITC 各部分的角色，努力获得预算外资金的主要来源。 • 到 2011 年预算外资金的年度花费增加至 4000 万美元。 	<ul style="list-style-type: none"> • 到 2013 年预算外资金的年度花费增加至 5000 万美元。 • 获得能够持续多年的资金支持。

改善金融管理

91. 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。该组织将继续提高其金融预测、现金流量管理和项目预算控制，同时为执行国际公共部门会计准则（IPSAS）做好准备并有助于确定联合国的企业资源规划系统（ERP）的需求，ERP 也是 ITC 所使用的系统。鉴于可用于投资新的 ERP 的资源水平，联合国秘书处已经重新订立全面实施适应财政决算的 IPSAS 目标时间为 2014 年。ITC——受联合国财务规章制度约束，并遵循联合国财务会计程序和系统——也将目标定于 2014 年采用 IPSAS。筹备工作仍在继续，例如采用和执行修订的会计程序，向权责发生制和报告要求的转变。2010-2011 年间，IPSAS 的宣传和培训将开始。这将有助于兑现 ITC 的承诺——改善经济效益及其财务预测能力。
92. 为了实现更高的内部透明度和外部问责制，财务管理流程继续进行优化。
93. ITC 将进一步增强金融预测和现金流量管理程序，以改进更长期的规划。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，这也将促使我们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，将使我们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。
94. ITC 将继续改善其金融管理流程，但会以一种平衡的方式扩展到部门和项目管理人员，同时加强其内部报告和监控程序。高级管理委员会将继续收到关于财政执行情况和项目执行进度的月度报告。这将推动报告制与问责制向高级管理层和外部机构的扩展。
95. 现金流管理是保证项目顺利交付的关键。收到捐助者捐款以及捐助者指定 ITC 信托基金软专项拨款的时机，影响 ITC 在全年 12 个月全面部署资金的能力。通过精心管理信托基金业务准备金的使用，ITC 可以预付资金给项目，从而确保业务的连续性。项目的实施可以更早开始并在收到资金前继续进行。通过安排补充的项目实施活动，并减少产生高昂的交易成本的停止和启动的行动，这使我们能够受益于协同效应。因此，ITC 将继续致力于提高业务准备金到 ITF 支出的 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，这样就放慢了近期的一些发展步伐。

2010-2011 年主要里程碑/目标	2012-2013 年主要的里程碑/目标
<ul style="list-style-type: none"> • 增加业务储备金。 • 培训财务人员 IPSAS 知识 • ITC 信托基金全面运作，包括财务报告。 	<ul style="list-style-type: none"> • IPSAS 筹备工作和新的自动财务系统准备下一个两年期的启动（取决于联合国的进展）。 • 完成培训 ITC 员工 IPSAS 知识。 • 执行关于项目支出绩效的改进的报告。

投资于人民

96. 若要将 ITC 建设成一个成功的组织，ITC 的工作人员是整个计划的核心。ITC 早已认识到了这一点，因此采取了一项由五部分组成的中期执行战略，以确保其人力资源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，详见《ITC 人力资源战略 2010-2013》。该文件确定了以下五个顶级目标：

- 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，支持业务交付。

97. ITC 的每个目标都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。由于需要加强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。在 2009 年间，包括阿布贾、利伯维尔、卢萨卡和蒙罗维亚等在内的新位置征聘和配置了 ITC 工作人员。该组织将继续在全球基础上搜寻、吸引和招聘世界级人才。人们认识到，具有专业技能的且可以全球范围内配置的、与贸易有关的技术知识和技能的工作人员的鉴别和雇佣，向 ITC 提出了挑战。挤出时间投入到甄选过程中、后勤管理要求高级和中级管理人员百忙之中参加候选人面试、和通过多层次的审查过程推荐选定人员，需要大量的资源和时间。ITC 继续推行增加从世贸组织（WTO）和贸发会议（UNCTAD）和联合国（UN）招聘代表团，这能够简化和加速这一进程。

制定一个扩大范围的专家、国家和国际顾问的花名册，增进 ITC 职权的知识和技能，并能在全球范围快速调度项目等工作也将取得进展。

98. ITC 将开展更为全面的培训和员工发展计划，以传授提高组织影响和产出的所需技能。这一计划将提高一般能力和技术知识与技能。落实增强型的业绩考核计划将提高员工培训需求的鉴别，并确认已实现的进展的比率。同时，一个新的晋升政策，配合教练和辅导方案，将改善所有工作人员的职业发展机会。

2010-2011 年主要里程碑/目标	2012-2013 年主要的里程碑/目标
<ul style="list-style-type: none"> • 继续升级人力政策，包括电子招聘系统。晋升、训练和工作人员指导和继任规划。 • 五大 ITC 的核心价值（视界、诚信、卓越、务实、响应力）进一步深入。 • 进一步选择授权权力的执行。 • 绩效评价过程加强，重点放在能力和计划承诺的兑现。 	<ul style="list-style-type: none"> • 适用主要工作人员的职能（助理、经理、项目经理、能力—技术技能）的 ITC 核心培训课程。

改善ITC的沟通与信息架构

99. 改善沟通将在项目交付和提高对 ITC 及其相关方的活动的认识等方面起到越来越重要的作用。新的沟通和活动单元已带来了公共信息、出版物、媒体和活动等职能汇集在 ITC 范围内。上一个两年期的重点是巩固这个团队和确定其角色，并努力在 2009 年底为关键成果——国际互联网、内联网、出版物和世界出口发展论坛（W·E·D·F）等制定战略。将制定一个公司沟通战略（A Corporate Communications Strategy），它将优先考虑这些战略和本单元的其他可交付成果。从 2010 年到 2011 年的重点将是实施符合沟通战略的任务，以达成 ITC 内更强的信息整合和以满足我们的利益相关者需要的方式来向其传播信息。

100. 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，以满足支持这个组织的战略目标和企业范围的系统集成需要。考虑到这一目标该组织已经采用了一项信息管理战略。这也是全球派送战略的一个关键部分。**通过信息技术投资的运营支持分为五个主要措施：**

101. **重新启动 ITC 网页发布和引进内容管理系统（CMS）**——在 2009 年 ITC 启动了新的国际互联网和内联网战略，旨在协调网站和修改信息架构以确保我们的利益相关者能够获得简便的导航并访问信息。实施这些战略的一个至关重要的组成部分是，购买一个 CMS，这不但简化了网络内容的出版过程，而且使利用广泛的多媒体手段的优势去加强我们的沟通、交流和提供服务变得有可能。ITC 已经设立了网站治理小组，其核心成员来自各部门、信息和技术服务（ITSS）以及沟通与活动（CE）的网站所有者。

102. **客户关系管理（CRM）系统**——为了满足 ITC 受益国不断变化的需求，捐助者和合作伙伴需要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，和支持并实现这些新惯例的 CRM 系统，以及统一 ITC 的关系方案。

103. **实施电子学习平台**——ITC2006 年评价报告质疑了为支持短期研讨班和培训课程的资源配置水平。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/或通过丰富多样的多媒体和社会性网络平台作为持续的培训方式。管理及其更新的和（与多个合作伙伴和学习机构）共享的内容可以被集中，这将有减少旅行费用、减少直接当场提供基本的培训和服务时的相关环境影响。

104. **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。眼前的行动计划是关注项目支助司（DPS）变更项目的议定建议案，该项目能够被用来独立实施一个业务流程管理系统。在聘用顾问、事件管理、谅解备忘录和项目预算的控制等方面已经取得进展，但是当自动支持成为可用时更大的收益是可预期的。标准化方面的进展和行政管理流程的重新设计与业务流程管理系统的开展是有紧密联系的。ITC 业务流程也将需要被整合进更广阔的联合国 ERP 系统。联合国将在 2014 年前分阶段部署展开 ERP 系统。

105. **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，可以提升所有部分的一致性，提高标准和增强项目报告和监测，以便支持高级管理人员的战略决策过程。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，与相关方、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和运营模式，以及设定合理期限内可达成的产出和影响。

2010-2011 年主要里程碑/目标	2012-2013 年主要的里程碑/目标
<ul style="list-style-type: none"> • 启动一个完整的电子学习平台。 • 实施公司客户关系管理（CRM）和网页内容管理解决方案。 • 升级全球信息平台。 • 升级全球公共物品数据库。 • 升级公司和项目的沟通以确保 ITC 的方案及其主要活动对他们有更大的影响。 • 通过编委会的建立和运行协调出版物。 	<ul style="list-style-type: none"> • 实施项目周期管理门户网站。 • 引进业务流程管理解决方案。 • 将 ITC 信息构架整合进联合国全球 ERP 项目。

问责制

106. 创造一种有效的 ITC 组织机制的一个关键因素是，巩固问责制和报告的内部和外部流程。这一正在发展的领域将成为高级管理人员关注并与捐助者和受益者讨论的持续焦点。

绩效管理和业务规划

107. 该战略计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“业务计划”（Operational Plan），在该年度中，这一计划将被经常更新以符合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”将描述现有可用资源（包括工作人员）、议定的优先事项、产出、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，并确保行动与重要合作伙伴的行动有良好的协调。

108. 该“业务计划”的产出将通过综合监管和文件信息系统（IMDIS）以及 ITC 自己的内部监测被输入到联合国战略框架体系（UN Strategic Framework system）的更广泛的报告机制中。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。

109. ITC 将扩大其在培训员工的投资，以提高项目设计、项目交付和项目审查。一旦掌握了基本技能，将进一步采取措施以提高支持项目管理和与关键合作伙伴更轻松的合作的标准。在提升项目经理技能的基础上，一个三阶段项目审批过程的引进将确保更好地设计和方便执行。

连续监管

110. ITC 坚定地致力于加强涵盖财务、人力资源和项目执行情况的季度报告机制。由于该组织继续改进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。一种季度监测仪表——掌握了一定数量的关键战略指标的进展——将被提供给高级管理人员以监测进展情况和通知作出决定。这个仪表也将涵盖人力资源、招聘活动和员工职业发展的进展情况。此信息将作为商定的产出和主要里程碑有关的业绩交付的参考。

111. 对执行“业务计划”（Operational Plan）的进展情况的季度回顾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。

112. 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。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。

以产出为导向的年度报告

113. 2007 年的年度报告构建了一套结构框架和实施办法，这将在未来的几年内得以继续并提高。它的形式将大体保持不变，同时更加注重：

- 简化关键信息和年复一年的问题；
- 更加关注切实的结果与投入；
- 更多的作为我们的机构成果和影响的趋势分析；
- 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；
- 吸纳富有人情味的好故事，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。

114. ITF（预算外资源）报告将遵循顾问委员会讨论通过的相关条款。

更加关注评估与学习

115. 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。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。

116. 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。

117. 年度客户调查将是评估环节的一个重要特征。个别部门已经接受培训，以按照调查所提供的数据评估自身的表现。在今后几年中，部门将有望证明他们对调查结果的回应。从调查中不仅获得了洞见，还改善了内部调查的能力和接受力。这将被应用到对 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。

118. 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。

2010-2011 年主要的里程碑/目标	2012-2013 年主要的里程碑/目标
<ul style="list-style-type: none">• 通过合并业务计划和给联合国、世贸组织贸发会议和联合咨询小组的年度报告等的方案文件，完全整合战略计划。• 建立季度仪表以监测战略的进展情况。• 为受客户调查结果巨大影响的所有部门开发产品和服务。	<ul style="list-style-type: none">• 根据已完成的评估，使 ITC 的经验教训贯穿于整个过程。• ITC 完全建立起“学习型组织”的文化。

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: itcreg@intracen.org

网址: <http://www.intracen.org>

