

发展议程项目 准备、落实和审评 指导手册



发展议程项目 准备、落实和审评

指导手册

在“成功的发展议程项目提案用工具发展议程项目”框架内编拟。

目录

序言	5
导言	5
本指导手册的目的与受众.....	5
第一部分：发展议程项目.....	7
第 1 章：产权组织发展议程.....	7
1.1 产权组织发展议程的目的和背景	7
1.2 发展与知识产权委员会 (CDIP)	9
1.3 产权组织发展议程协调司	10
第 2 章：发展议程项目的准备和批准程序	12
2.1 程序和责任	12
2.2 如何从产权组织的援助中受益.....	14
2.3 CDIP 在批准发展议程项目方面的做法.....	14
2.4 CDIP 的非正式磋商做法	15
第 3 章：发展议程项目的准备	16
3.1 什么是发展议程项目?	16
3.2 发展议程项目的生命周期	17
3.3 制定发展议程项目概念的分步骤方法.....	19
3.4 项目概念示例.....	22
3.5 发展议程项目的交付/干预战略：产出、成果和影响	24
3.6 对外部因素的假设	25
第 4 章：从发展议程项目概念到发展议程项目草案	27
4.1 可持续性战略.....	28
4.2 设定和衡量结果	29
4.3 衡量进展：基线和目标.....	29
4.4 核查方式	30
4.5 风险管理	30
4.6 产出和暂定时间表	33

4.7 项目预算	33
第二部分：发展议程项目管理	35
第5章：发展议程项目管理	35
5.1 启动阶段图表	36
5.2 选择参与国/受益国	35
5.3 建立项目管理结构	36
5.4 详细的活动清单和时间表	39
第6章：项目落实	39
6.1 项目监测	40
6.2 项目结束	41
第三部分：发展议程项目审评	43
第7章：审评	43
7.1 审评目的	43
7.2 审评步骤和职责	44
7.3 选择独立审评员	44
7.4 数据（信息）的收集和呈现	45
7.5 审评标准	45
7.6 审评报告	45
筹备和落实发展议程项目的注意事项	48
发展议程项目文件重要术语总结	49

2007 年，产权组织成员国通过了本组织的发展议程。自此，发展被置于产权组织所有活动的核心。发展议程通过产权组织秘书处和成员国拟议的项目得到落实。

序言

本指导手册¹在“成功的发展议程项目提案用工具发展议程项目”框架内编拟，该项目于 2019 年 11 月由发展与知识产权委员会（CDIP）批准。本指导手册旨在在整个发展议程项目生命周期内——项目准备、落实、监测和审评——对用户提供的指导，它是为成员国代表、在发展议程项目周期任何阶段作出贡献的产权组织工作人员和发展议程项目审评员准备的全套支持的一部分。有关发展议程项目和产出的远程学习课程及在线检索目录是本指导手册的补充。

本指导手册包含三个主要部分：

第一部分介绍产权组织的发展议程，并指导成员国完成编写发展议程项目提案和在 CDIP 获得批准的程序。

第一部分涵盖第 1 章至第 4 章，阐释了以下内容：

- 如何使用本指导手册编拟发展议程项目概念
- 在准备和批准程序中从何处获得帮助
- 将发展议程项目概念转化为发展议程项目提案需要哪些实用技能
- 如何使发展议程项目提案获得批准

第二部分主要面向负责管理发展议程项目的人员，包括参与国的人员。其中阐释了如何运作、落实、监测和结束发展议程项目。此外，通过解释成果管理制框架中使用的关键术语和概念，指导手册的这一部分还旨在增强成员国代表的能力，以有效参与监测和评估阶段以及发展议程项目相关的决策进程。

第三部分介绍指导发展议程项目独立审评的标准、原则和程序。其目的在于不断提高项目审评的标准，以便更好地支持发展议程项目持续改进。这部分的重点是产权组织秘书处可以 and 应该如何管理审评工作，同时为产权组织聘请的外部审评员提供了指导。

本指导手册还包括一份术语表和一套标准表格，可在发展议程项目周期的各个阶段使用。为便于读者阅读，在整个文件中，一些关键要点和重要信息均突出显示。

虽然本文件所述的程序和责任是强烈鼓励的，但它们不对任何成员国具有任何形式的约束力。希望这份支持材料有助于产权组织知识产权和发展工作的不断改进。

导言

本指导手册的目的与受众

支持材料（指导手册、远程学习课程和在线目录）主要针对以下用户群体：

- **成员国：**驻日内瓦代表、行业和版权官员、政府官员；
- **项目管理人：**受指定对项目进行管理、落实和/或协调的产权组织工作人员和各国联络人；和

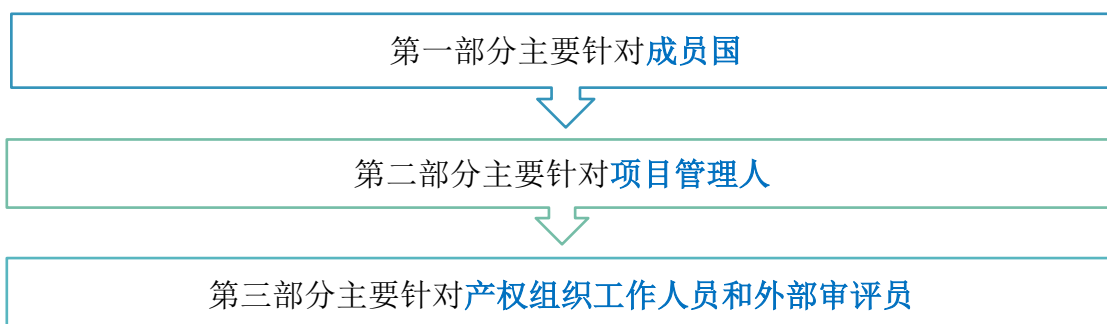
¹本指导手册由瑞士 EvalCo 公司顾问丹尼尔·凯勒先生编写。特别感谢为编写和编辑本指导手册做出贡献的产权组织工作人员：发展议程协调司（DACD）高级顾问乔治斯·甘杜尔先生和 DACD 助理计划干事米哈埃拉·切尔巴里女士。本文件还受益于联合王国顾问格林·马丁先生的宝贵意见。

- **产权组织工作人员和外部审评员：**参与发展议程项目监测、审评和纳入主流工作的人员。

本指导手册目的如下：

1. 提供有关发展议程项目生命周期的全面信息，从而促进发展议程项目的准备、落实、监测和审评。
2. 实现自我审评，发现任何所需的额外专门知识领域，以便胜任以下工作：
 - i. 起草发展议程项目，或
 - ii. 管理发展议程项目，或
 - iii. 审评已完成的发展议程项目。

指导手册的结构使不同目标受众能够找到本指导手册中与自己最相关的部分。例如，



第一部分：发展议程项目

第 1 章：产权组织发展议程

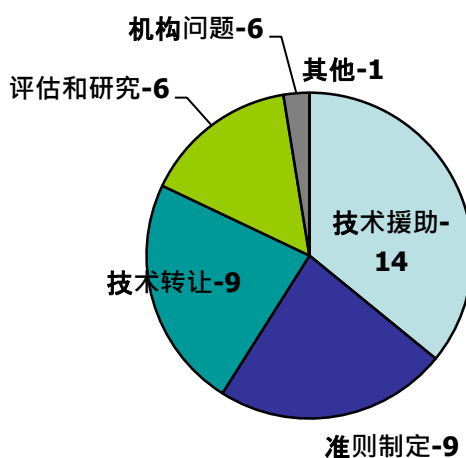
本章介绍产权组织发展议程。其中亦阐明发展与知识产权委员会（CDIP）和产权组织发展议程协调司（DACD）在落实发展议程方面的作用。

1.1 产权组织发展议程的目的和背景

发展议程于 2007 年由产权组织大会通过，将发展作为本组织的重要优先事项。自此，发展方面的考量成为产权组织工作不可分割的一部分，并置于所有活动的核心²。

发展议程由 45 项建议构成³，描述如何加强产权组织活动的发展层面。发展议程建议分为六个专题建议集：

- 建议集 A：技术援助和能力建设
- 建议集 B：准则制定、灵活性、公共政策和公有领域
- 建议集 C：技术转让、信息与通信技术（ICT）及获取知识
- 建议集 D：评估、评价和影响研究
- 建议集 E：包括任务授权和治理在内的机构问题
- 建议集 F：其他问题⁴



发展议程建议已纳入产权组织所有部门工作的主流。这意味着，产权组织所有部门的工作均以发展议程确立的以发展为导向的原则和目标为指导。因此，为落实发展议程建议而采取的行动范围包括实际项目和活动，以及将发展议程原则纳入主流。

产权组织的工作目前由 8 个部门管理：行政、财务和管理部门；品牌和外观设计部门；版权和创意产业部门；全球挑战和伙伴关系部门；基础设施和平台部门；知识产权和创新生态系统部

² 来源：<https://www.wipo.int/ip-development/en/agenda/overview.html>

³ 来源：https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/zh/general/1015/wipo_pub_11015.pdf

⁴ “其他问题”主要指知识产权的行使。

门；专利和技术部门；以及区域和国家发展部门⁵。这些部门既涵盖产权组织的实质性职能，也涵盖行政职能，并且为实现本组织的使命——“建立兼顾各方利益的有效全球知识产权生态系统，促进创新和创造，使每一个人都受益”——做出贡献⁶。

关键点：

- ✓ 产权组织发展议程由 [45 项建议](#) 构成，分为六个建议集。
- ✓ 发展议程建议通过项目和活动以及将其原则和目标纳入产权组织工作主流得到落实。因此，发展议程建议是产权组织活动的核心。
- ✓ 产权组织所有部门均为实现本组织使命作出贡献。

基于发展议程项目的方法于 2009 年由 CDIP 通过，成为一个有效的工具，直接回应一个或多个成员国查明的需求，提供量身定制的能力建设活动，并试行可带来经济增长的新想法。一开始，许多发展议程项目由秘书处提议，在很短时间内，成员国完全接受了这一方法。多年来，成员国提议的发展议程项目数量不仅大幅增加，而且保持稳定，平均每届 CDIP 会议期间至少审议一个新项目提案。

随时间推移，CDIP 不断增加的项目提案定义了发展议程项目的特殊性。本文件中描述的项目管理方法尽可能地针对发展议程项目进行了调整。

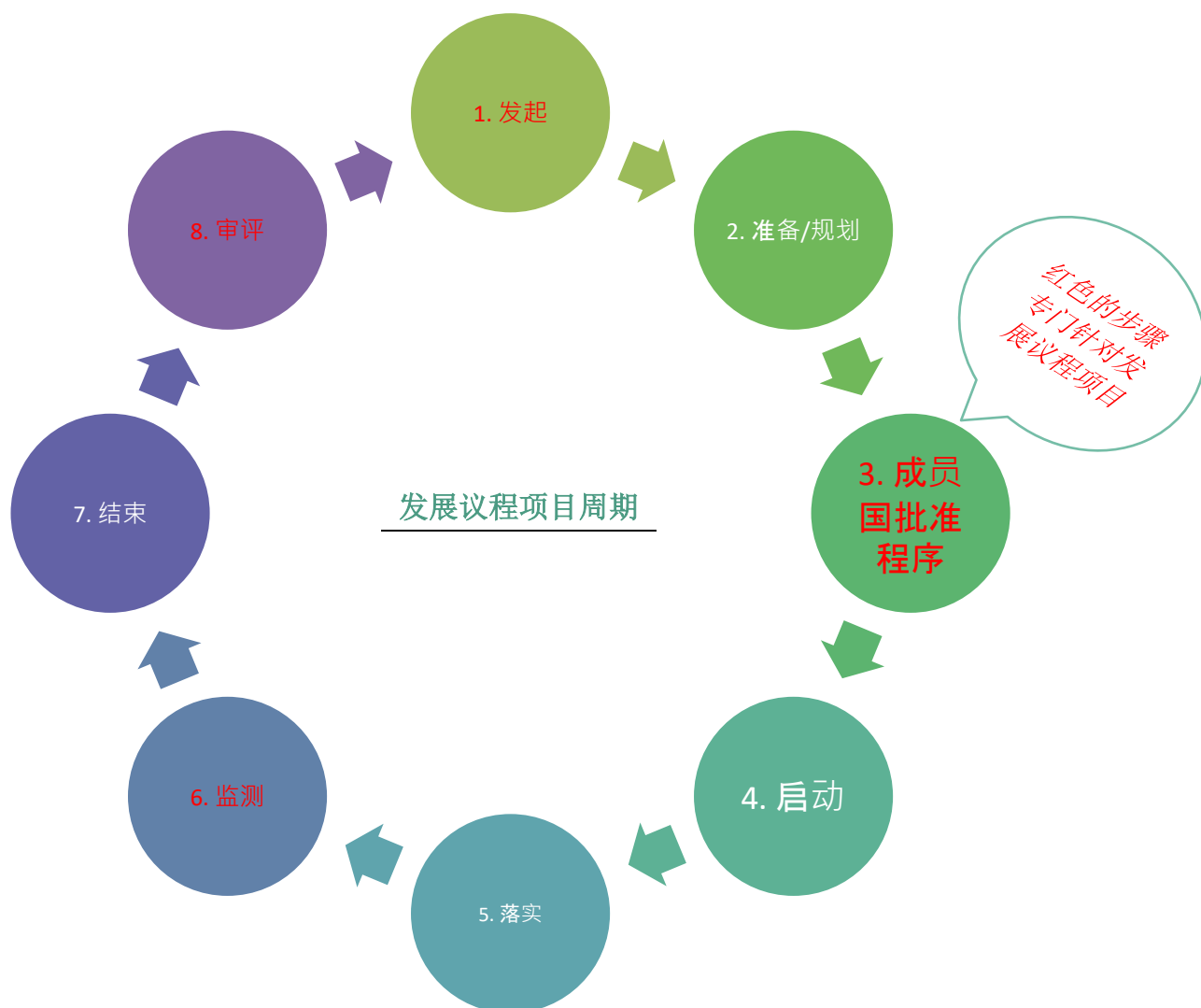
截止目前，44 个发展议程项目⁷获得批准，要么在不同成员国落实，要么旨在改善产权组织机构服务的提供。如果发展议程项目定为在成员国落实，则通常在提出提案的成员国和其他符合标准并表示意向的选定国家实施。关于所有发展议程项目和产出的详细信息可在[此处的在线检索目录](#)中获取。

⁵ 请参见 2022/23 年计划和预算：<https://www.wipo.int/policy/zh/pbc/index.html>

⁶ 请参见产权组织《2022-2026 年中期战略计划（MTSP）》。

⁷ 截至 2021 年 9 月。

图一：发展议程项目生命周期



发展议程项目的发起、批准、监测和审评程序与“传统”项目管理周期不同。发展议程项目通常由成员国发起，其想法和所涉领域应受发展议程建议约束和启发。项目想法一经提出，会在 DACD 的密切合作和指导下进一步发展为具体提案。批准、监测和审评程序是独特的，因为必须经过 CDIP 审议和批准。成员国必须就项目达成全体一致才可使其获得批准，项目结果则由秘书处对委员会负责。委员会最终决定发展议程项目的未来，如其任务授权所定义。发展议程项目还可由秘书处发起，前提是提案回应已查明的需求。在这种情况下，发起和规划阶段将与产权组织相关部门协调开展，而之后的所有阶段仍保持不变。

第 3.2 节对每个阶段和产生的结果提供了更详细的说明。

1.2 发展与知识产权委员会（CDIP）

随着发展议程的通过，产权组织大会设立了 CDIP。

CDIP 的任务授权为：

- 制定落实 45 项发展议程建议的工作方案；
- 监测、评估、讨论和报告发展议程建议的落实情况，并为此与产权组织相关机构进行协调；和
- 讨论 CDIP 达成一致的和产权组织大会决定的知识产权与发展相关问题。

CDIP 由产权组织所有成员国⁸组成，并向所有具有产权组织永久观察员地位的政府间组织和非政府组织开放。CDIP 一年召开两次会议，每年向产权组织大会报告并提出建议。

为对任务授权作出回应，CDIP 正在解决议程上的各种问题，其中亦包括：

- 批准发展议程项目，批准与落实发展议程相关的未来工作；
- 监测落实发展议程项目和活动的进展情况（通过审议进展报告、独立审评报告以及讨论发展议程项目的产出）；
- 审议关于产权组织对可持续发展目标（SDG）所作贡献的年度报告；
- 讨论有关知识产权领域技术援助的问题；和
- 讨论知识产权与发展相关问题。

因此，CDIP 为成员国提供了一个平台，使之能够提出新想法并付诸实践，讨论知识产权与发展相关问题，并使本组织对发展相关工作负责。

关键点：

CDIP:

- ✓ 审查、讨论并为发展议程项目提案提供意见
- ✓ 监测和指导发展议程项目的落实
- ✓ 评估发展议程项目的成功，并决定后续行动

1.3 产权组织发展议程协调司

发展议程协调司（DACD）于 2008 年成立，现隶属产权组织区域和国家发展部门，负责：

- 促进、协调和监测产权组织发展议程的落实；
- 根据 CDIP 达成的一致，协调与知识产权和发展相关的讨论；
- 促进在成员国大会框架下有关发展议程的讨论；
- 确保将发展议程有效纳入产权组织工作的主流；和
- 提高对知识产权与发展相关事项的认识。

DACD 充当 CDIP 的秘书处，确保委员会履行其任务授权。该司通过协调本组织对发展议程建议的落实和纳入主流工作，通过为成员国之间的谈判提供便利，并通过提出进一步落实发展议程的战略，对发展议程的落实进程进行管理。它还确保产权组织成员国与其他感兴趣的各方了解发展议程原则。DACD 的活动和责任是跨领域的。

在这些职责范围内，DACD 支持成员国依照下文所述的程序和做法，起草发展议程项目提案（第 2 章）。

⁸ 参见：<https://www.wipo.int/members/zh/index.html>

关键点:

DACD:

- ✓ 担任 CDIP 的秘书处
- ✓ 确保发展议程项目的落实并向 CDIP 报告
- ✓ 为成员国之间的谈判进程提供便利
- ✓ 协调和指导内部利益攸关方落实发展议程建议并将其纳入主流
- ✓ 促进关于知识产权和发展相关问题的讨论
- ✓ 提高对产权组织发展议程的认识，和
- ✓ 为成员国编拟发展议程项目提案提供建议

第 2 章：发展议程项目的准备和批准程序

本章概述了准备发展议程项目的程序，CDIP、成员国和 DACD 的责任，以及编拟发展议程项目提案时需遵守的截止日期。其中还说明了如何从产权组织获得协助，并介绍 CDIP 评估项目提案时采用的一些标准。

2.1 程序和责任

- 成员国负责起草和提交（最好通过电子邮件提交）发展议程项目概念的初步草案。建议在开始这项工作前，与 DACD 进行非正式磋商和集思广益。
- DACD 与提出提案的成员国磋商，基于与发展议程的相关性和其他标准，评估发展议程项目概念，提出评论意见并达成一致。
- 在对发展议程项目概念达成一致后，DACD 根据请求，帮助制定完整的发展议程项目草案。DACD 还可以让未来的项目管理人和/或产权组织相关领域的其他人员参与。
- 一旦发展议程草案编写完毕且成员国对其中内容感到满意，成员国通过普通照会或电子邮件将项目草案作为正式项目提案发送至 CDIP 秘书处。成员国对发展议程项目提案的内容承担全部责任。
- 发展议程项目提案作为 CDIP 正式文件发布。
- CDIP 审议发展议程项目提案，并提供评论和意见。
- 在同一届 CDIP 会议期间，DACD 协助成员国修订发展议程项目提案（如有必要）。
- CDIP 对项目提案作出决定。如果批准，该发展议程项目提案成为正式的发展议程项目文件。
- 一旦项目提案获得批准，则会任命一名项目管理人落实发展议程项目。

图二：发展议程项目的准备和批准程序

CDIP 在对发展议程项目做出决定时适用的关键考量因素在第 2.3 节中介绍。

2.2 如何从产权组织的援助中受益

在整个项目准备过程中，DACD 是成员国的主要联络点⁹。这包括评估项目提案的可行性，并与产权组织其他相关部门进行内部协调，以获得对发展议程项目的各种意见，包括有关风险评估和项目预算的问题。

关键点：

- ✓ **DACD 是产权组织秘书处针对发展议程项目准备的单一接收处和唯一联络点。**鼓励产权组织的任何其他部门将成员国引荐至 DACD。
- ✓ **如果成员国决定获得 DACD 的全面、及时支持，则整个程序和截止期限为强制性**（如第 1 至 4 步和第 7 步所述）。必须使用以下表格：表 1 “发展议程项目概念”和表 2 “发展议程项目提案模板”。

2.3 CDIP 在批准发展议程项目方面的做法

发展议程建议 1 称，“产权组织的技术援助应尤其面向发展、按需求提供、透明，并兼顾发展中国家尤其是最不发达国家的优先重点和特别需求，以及各成员国不同的发展水平；对各项活动应规定完成期限。在此方面，技术援助计划的制定和执行机制以及评价程序，都应符合各国的国情。”

尽管发展议程建议指导着发展议程项目并确保其发展目标，但 CDIP 对发展议程项目提案的审议采用了额外标准¹⁰。

CDIP 适用的标准：

- 项目提案符合一个或多个发展议程建议。
- 与之前的发展议程项目或已在产权组织常规工作领域内提供的支持没有重复。
- 明确指出发展议程项目提案的益处。
- 明确陈述实现发展议程项目目标的拟议方法；阐明所需的支持；并明确指出支持将如何转化为预期惠益。
- 评估计划的产出能够产生项目预期成果的实际可能性。
- 评估在发展议程项目活动框架下提供的支持在其他国家的可扩展性和可复制性，以及复制这种支持可如何带来更广泛的惠益。换言之，研究在其他国家复制试点活动和/或取得更多成果的可能性和资源。
- 评估发展议程项目产生的惠益在其结束后如何能够保持（结果的可持续性）。

上述大多数正式和非正式 CDIP 质量标准均为符合产权组织成果管理制（RBM）原则的良好项目管理做法，第 3 章和第 4 章将对此进行介绍。

⁹ 联系 DACD 可通过：developmentagenda@wipo.int

¹⁰ 以下标准是通过案头研究以及与成员国代表、为发展议程项目作出贡献的专家以及发展议程项目的项目管理人多轮磋商后汇编。

2.4 CDIP 的非正式磋商做法

将发展议程项目提案扩展到范围更广的成员国（最好是不同地理区域的国家）是既定做法。如上文所述，这会提高项目的可扩展性。强烈鼓励提出提案的成员国在正式提交发展议程项目文件供委员会审议之前，与不同地区集团的成员国开展磋商。

产权组织有七个地区集团，即：非洲集团、亚洲及太平洋集团（亚太集团）、中欧和波罗的海国家（CEBS）集团、中亚、高加索和东欧国家（CACEEC）集团、中国、B 集团（发达经济国家集团）和拉丁美洲及加勒比国家集团（GRULAC）。

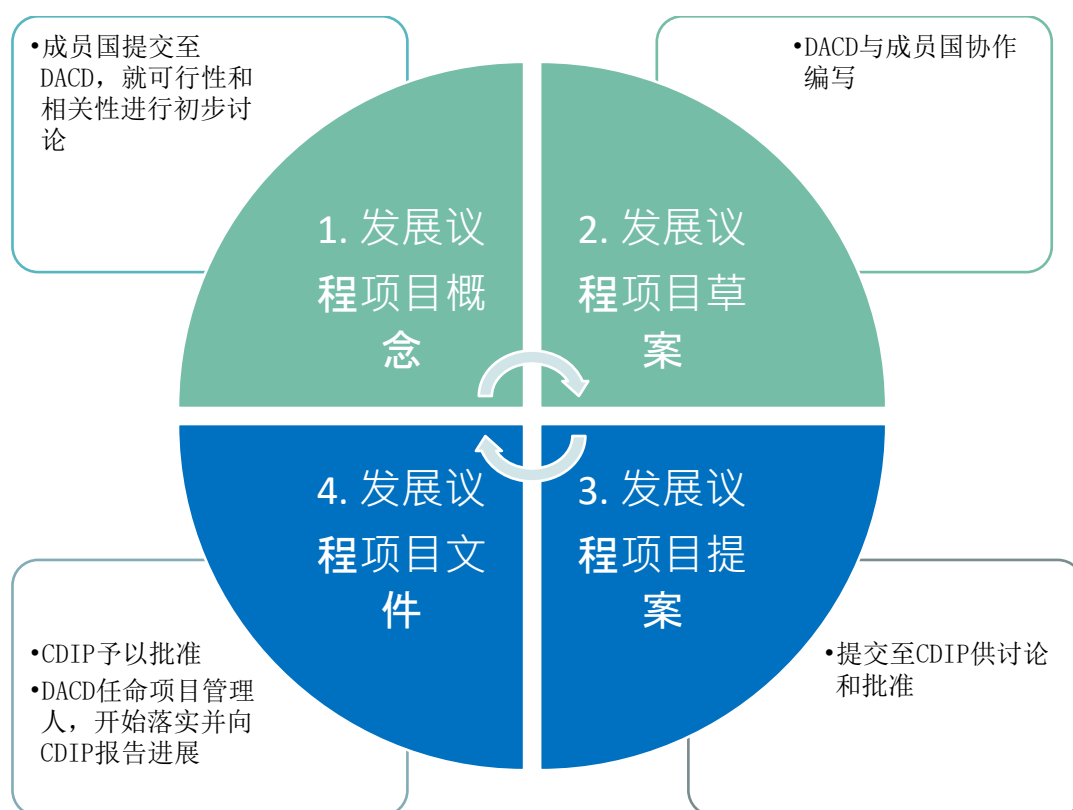
此类磋商将使提出提案的成员国能够在 CDIP 为自己的提案获得更广泛支持，在早期阶段解决其他成员国可能的关切，并向其他可能感兴趣的国家推广项目提案。DACD 能够提供关于这一非正式程序的实用建议。

关键点：

- ✓ 产权组织有七个地区集团；
- ✓ 鼓励提议成员国事先与不同地区集团的成员国开展磋商，以便：
 - 为自己的项目提案获得更广泛的支持；
 - 在早期阶段解决其他成员国可能的关切；
 - 推广项目提案并提高成员国的兴趣；和
 - 确保 CDIP 迅速批准。
- ✓ DACD 可在这此过程中提供建议/支持。

第3章：发展议程项目的准备

图三：从想法到发展议程项目文件



注：成员国可以选择跳过上图中绿色区域的步骤。不过，DACD 必须参与蓝色区域的步骤。

3.1 什么是发展议程项目？

与所有项目一样，发展议程项目是一项有时限的工作，旨在产生具体产品、服务或结果。在项目管理术语中，这些结果称为成果。

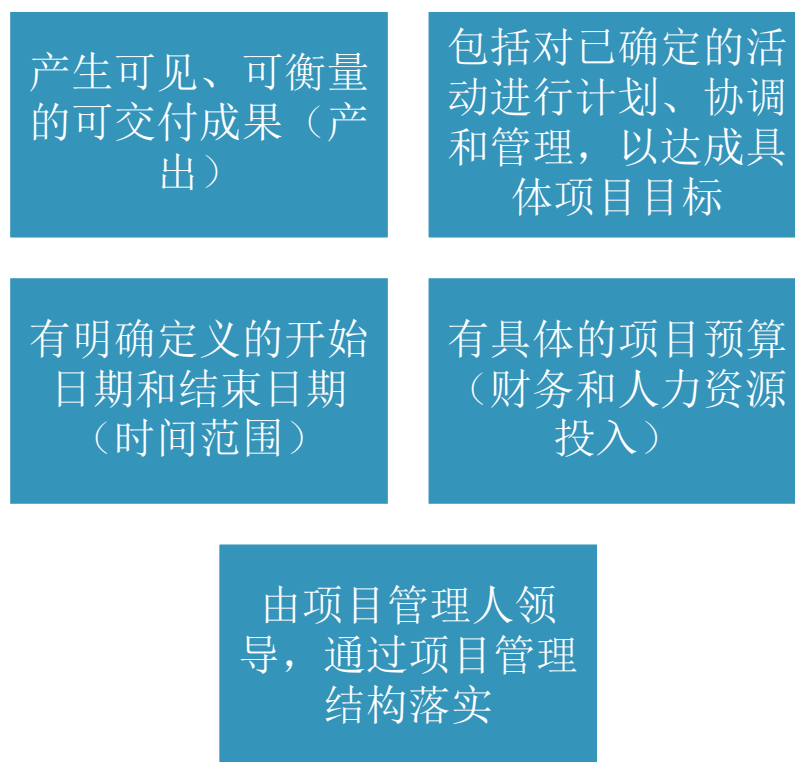
项目实例包括在知识产权局建立商标注册系统（系统、软件、对商标审查员的培训）或筹备高校知识产权课程（制定课表、培训教师和推出课程）。

常规活动，如知识产权局开展商标注册或在高校教授知识产权课程均不是项目。

产权组织的项目通常：

- ✓ 有助于实现产权组织预期成果
- ✓ 相比其他以发展为导向的项目，规模往往较小（价值约 50 万瑞郎）
- ✓ 可由经常预算、储备金和信托基金供资
- ✓ 可以跨越两年期
- ✓ 有不同的批准要求（如 CDIP、大会、总干事）

一般而言，发展议程项目：



3.2 发展议程项目的生命周期

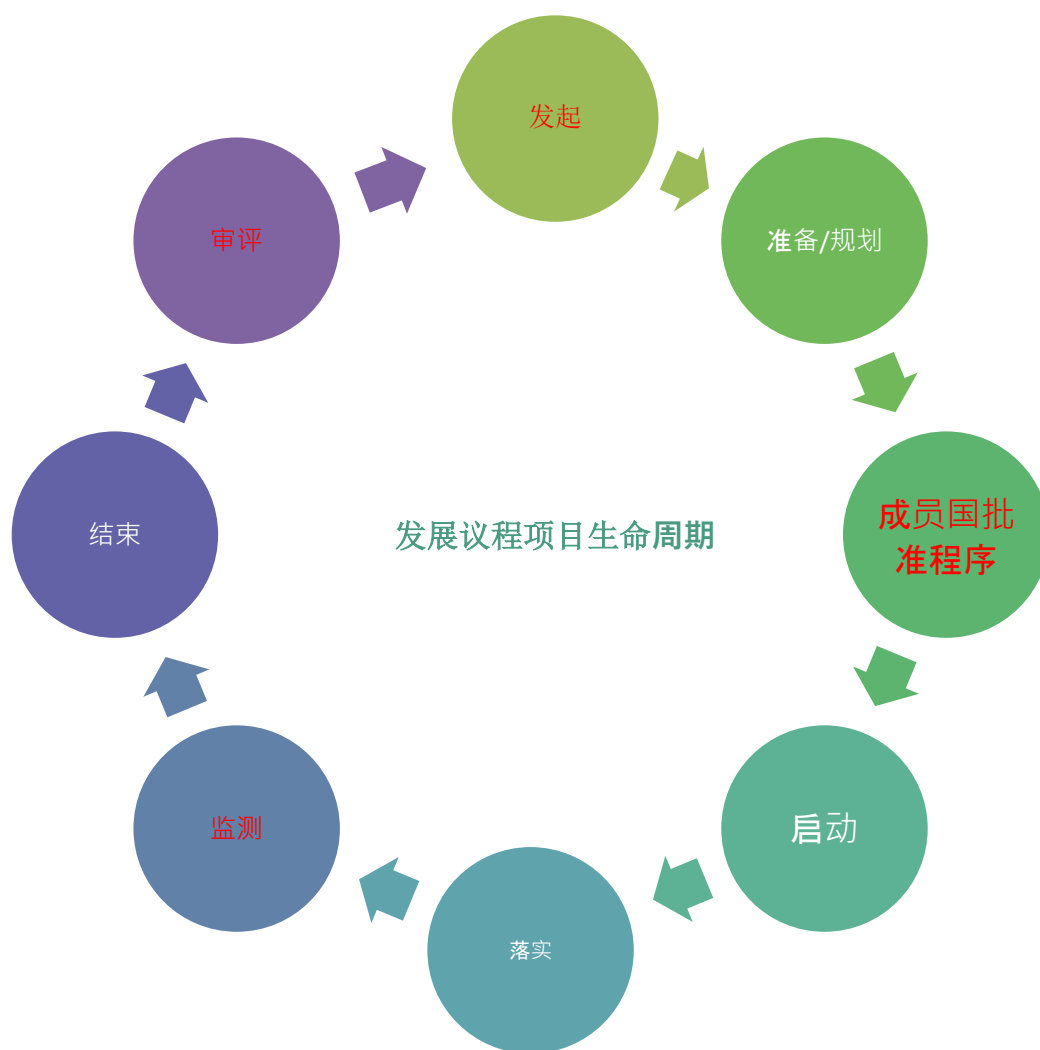
与所有项目一样，发展议程项目的生命周期包括不同阶段。如第 1.1 节所述，发展议程项目的各个阶段具有一定特殊性，因为成员国（通过 CDIP）在批准、监测和审评阶段发挥着非常重要的作用。发展议程项目生命周期的所有阶段简要介绍如下：

项目发起：当提案成员国考虑提案并向 DACD 提交项目概念时，即项目发起。它们编写项目理由解释这一项目的必要性，确定主要利益攸关方，制定项目目标，并制定项目交付战略。项目概念应参考发展议程建议，因为它们是所有发展议程项目想法和提案的核心。这一阶段产生与 DACD 进一步讨论过的发展议程项目概念（表 1）。

项目准备/规划：DACD 在这一阶段有非常重要的作用，如果提议成员国提出请求，DACD 将在这一阶段提供指导并深入研究更多项目规划细节，例如与确定的利益攸关方接触，找到本组织中与实施项目最相关的领域，展示项目如何为产权组织的预期成果做出贡献以及如何与其他发展议程项目和活动相关联。此外，DACD 还将帮助成员国基于这一阶段的项目成果编制项目预算和时间表。本阶段会产生一份全面的发展议程项目文件（表 2）。

成员国批准程序：所有发展议程项目均应在 CDIP 框架下获得成员国的一致批准。成员国也可以建议对拟议项目的修正，并应反映在最终项目文件中。

图一：发展议程项目生命周期



项目启动：在项目获得 CDIP 批准后，任命的管理人通过建立项目小组（如果项目需要额外人事资源）启动项目落实程序。在这一阶段，项目管理者与 DACD 磋商并根据项目文件中所述的标准，选择项目受益国。感兴趣的成员国可填写表 5 提交请求。项目管理者与选定受益国共同制定在每个受益国的活动和优先事项详细清单（即国家层面的项目落实计划）。这一阶段会产生一份启动报告（表 4）和可全面运作的项目管理结构。

项目落实：项目落实是项目中时间最长的一个阶段。这是项目管理人和受益方均有责任实现项目产出和成果的阶段。为确保这一阶段顺利交付，有必要定期评估可能影响项目落实的风险，并制定缓解战略。这一阶段会产生项目产出。

项目监测：在整个项目持续期间监测项目落实情况很重要，以确保项目得到良好实施，并且活动和产出进展顺利。对于发展议程项目，监测程序最终由 CDIP 完成并记录项目管理人的年度进展报告。除年度报告外，项目管理者还应定期向 DACD 报告项目落实的进展，尤其突出任何延迟或困难。为对这一程序提供便利，DACD 和项目管理者应使用监测表格（附件二）。这一阶段会产生提交 CDIP 的定期进展报告（表 6）。

项目结束：项目管理者在完成项目落实时，通过与 DACD 协调进行自我评估结束项目。应强调项目落实过程中的重要经验教训和关键成果，并基于预计项目预算提供项目实施率。这一阶段会产生一份完成报告（表 7），其中包括简要的后续跟进和传播战略。

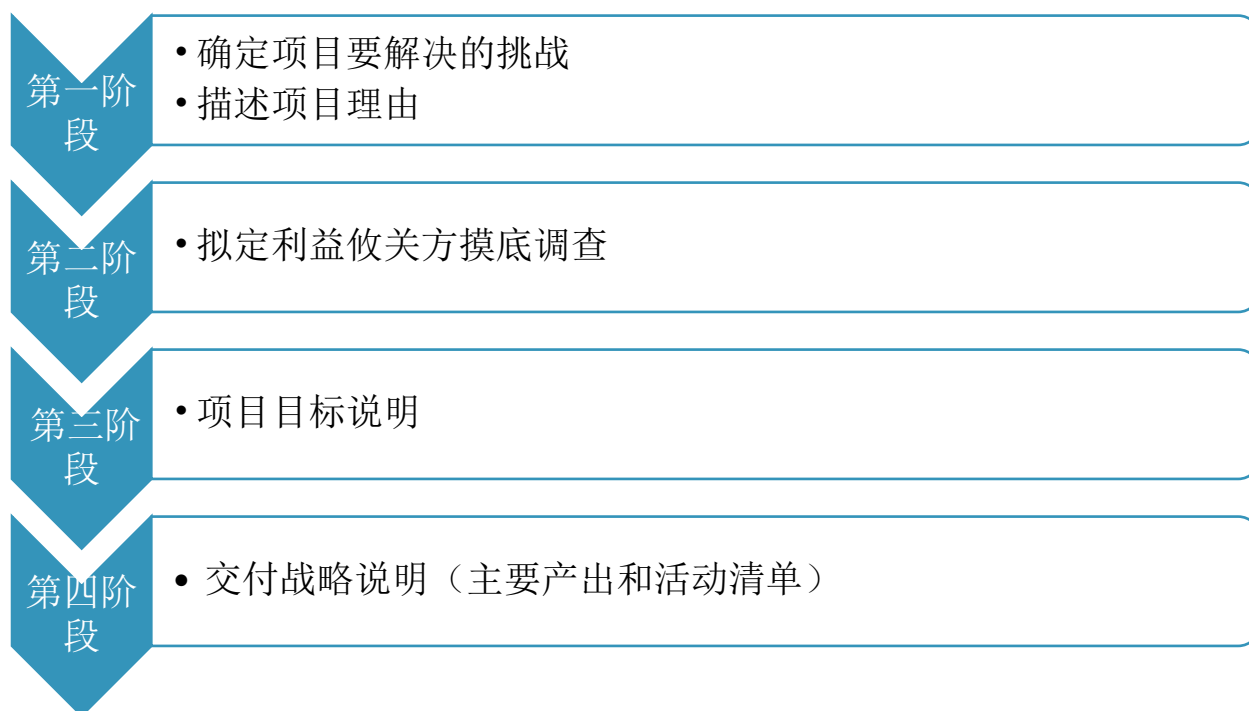
项目审评：外部当事方通过评估项目的相关性、一致性、有效性、效率和可持续性进行审评。审评得出结论，一套改进建议，并强调吸取的经验教训。与项目批准和监测阶段的情况相同，由外部当事方编写的审评报告提交 CDIP 审议，CDIP 最终决定后续行动。这一阶段会产生外部审评报告。

关键点：

- 与所有项目一样，发展议程项目是一项有时限的工作，旨在产生具体产品、服务或结果。
- 知识产权局开展商标注册或在高校教授知识产权课程等常规活动不视为项目。
- 产权组织发展议程项目生命周期由 8 个阶段构成：发起、规划、批准、启动、落实、监测、结束和审评。
- 项目始于提议方与产权组织合作商定项目概念并产生项目提案草案。
- DACD 可协助编写项目提案。

3.3 制定发展议程项目概念的分步骤方法

下图为鼓励提议成员国在制定发展议程项目概念时遵循的四个阶段（发展议程项目概念的制定代表图二所述发展议程项目准备和批准程序中的第 1 步和第 2 步）。



发展议程项目概念应在上述每个阶段中包括以下信息：

	项目名称
	添加名称（标题最好反映出项目的主要益处）
第一阶段	<p>确定挑战和项目理由</p> <p>构成发展议程项目基础的理由应参考发展议程建议。其中应涉及以下几点：</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) 发展议程项目将解决哪些与知识产权相关的挑战？当前情况如何，为何现状不如人意？ (ii) 知识产权相关挑战的根本原因是什么（问题分析），可如何通过拟议项目予以解决？ (iii) 发展议程项目提案参考了哪项发展议程建议，打算如何回应？
第二阶段	<p>利益攸关方摸底调查</p> <p>利益攸关方摸底调查确定与发展议程项目相关或需要参与的关键主体，以确保实现项目目标。</p> <p>让相关利益攸关方参与：以确保发展议程项目满足受益方的需求（即与目标受众相关），挑战（第一阶段）和预期成果（第三阶段）必须与相关主体或可能的相关主体（即利益攸关方）协商确定。</p> <p>利益攸关方摸底调查告诉我们谁将需要参与发展议程项目以及谁将可能从中受益，例如：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 成员国一级的主管部门（如负责具体知识产权（商标、专利、版权等）的主管部门，如果项目针对特定行业，则为职能部委等） • 学术机构 • 商会 • 相关非政府组织（NGO） • 产权组织内部从事相似议题工作的组织实体（DACD 可提供指导）

	<ul style="list-style-type: none"> • 在某些情况下，其他国际组织，包括联合国系统内的组织 • 私营部门的知识产权所有人/用户
第三阶段	<p>项目目标/成果</p> <p>解释在第一阶段中确定的问题得到解决后情况如何，或者换言之，希望通过这一项目实现什么？</p> <p>重要提示：在表述项目目标/成果时，争取确定一个人都明白的主要项目目标。请注意，能力建设活动、研讨会、讲习班、考察访问、“技术援助”和其他活动不是发展议程项目的成果（预期结果）。活动由发展议程项目提供支持以实现目标，但绝非目标本身。</p>
第四阶段	<p>交付战略</p> <p>项目交付战略，或干预战略，阐释如何解决第一阶段中确定的挑战，以实现第三阶段中确定的预期成果。对于任何项目而言，这都是核心。一个有力的干预战略确保项目以正确的方式提供正确的支持。</p> <p>干预战略以结果链的形式呈现。结果链描述预期带来所追求的变化（成果）的一系列事件。其基本概念是投入转化为活动，活动转化为产出，产出促进成果，而成果产生影响。结果链应回应以下问题：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 产生预期成果需要哪些产出（可交付成果）和活动（以产生产出）？和 • 发展议程项目将如何通过活动产生预期产出，以及这些产出将如何带来预期成果？ <p>重要提示：为使发展议程项目有效，应有 3 到 5 个产出，取决于项目范围、持续时间和资源。</p>

3.4 项目概念示例

在实际情况下，问题和根本原因通常更复杂。例如，专利可能无法得到商业化，因为高校的研究并非以市场为导向，专利持有人缺乏创业技能，无法获得对专利估值的投资等。下面举出四个例子进行说明。

例 1：提高通过高校研究所获专利的商业化程度

以下图表展示了从确定问题到提供解决方案的发展过程：

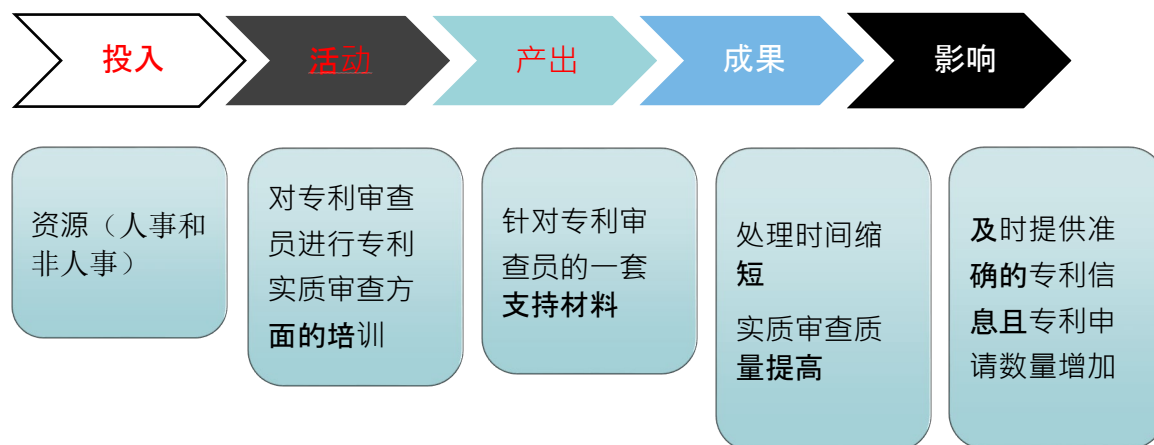
问题分析 (解释挑战和存在根本原因(第一阶段))	利益攸关方摸底调查 (第二阶段)	交付战略 (解释应对挑战的可能方法(第四阶段))	预期成果 (解释预期的改进, 在发展议程项目之后预期情况如何 (第三阶段))
<p>问题： 高校做出的发明获得了专利，但专利未得到使用（商业化）。</p> <p>原因： 发明人与能够将发明商业化的企业之间缺少联系。</p>	<p>知识产权局；政府机构；高校；</p> <p>知识产权局服务的用户；研究人员。</p>	<p>交付/干预战略：</p> <p>确定可帮助实现预期项目成果的产出。例如，为高校开发工具包和/或关于知识产权商业化的指南。</p> <p>描述交付产出所需的活动。 例如，向高校研究人员提供有关知识产权商业化的培训。</p>	<p>成果： 更多来自高校的专利价值得到认可（商业化专利的数量和产生的收入）。</p>

例 2：增加企业的商标注册以减少争议

有待解决的挑战和问题分析 (第一阶段)	利益攸关方摸底调查 (第二阶段)	交付战略 (第四阶段)	预期成果：
<p>问题： 与品牌名称使用相关的知识产权争议数量很多。</p> <p>原因： 难以获取关于注册商标的信息。公司没有意识到自己可能侵犯注册商标。</p>	<p>知识产权局；政府机构；司法机构；准司法机构；</p> <p>知识产权局所提供服务用户；包括中小企业在内的公司。</p>	<p>交付/干预战略：</p> <p>提供关于商标注册的宣传活动；开发简化商标检索的工具等。</p>	<p>(项目产生的预期结果 = 得到改善的状况, 第三阶段)</p> <p>成果： 商标侵权行为减少，从而争议减少。</p>

例 3：旨在减少专利注册积压的项目干预战略

本例为以流程图呈现的干预战略。通常情况下，项目对投入、活动和产出（以红色标记）直接负责。成果和影响是产出产生的益处。



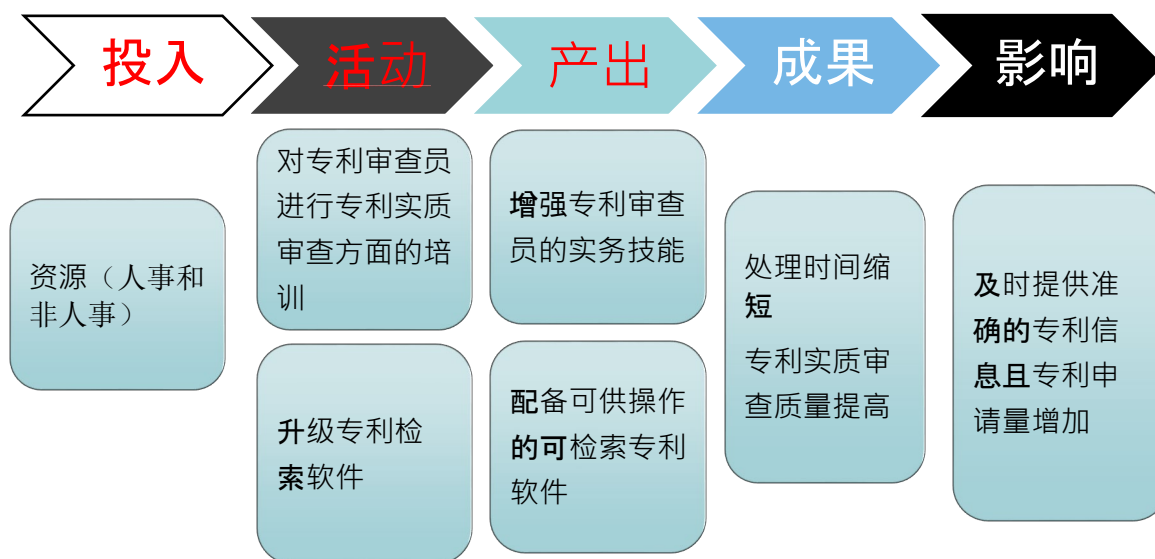
在上述例子中，预期项目成果是减少专利审查的处理时间并提高质量。长期影响是拥有及时提供且高度准确的专利信息，从而使主管局/国家的专利申请量增加。

在相似情境下，问题分析会显示造成积压的问题在于专利审查员的实务技能。这可以通过培训提高。在这种情况下，可依照上述流程图设计发展议程项目。

注：除提供的例子外，还可在[此处](#)获取产权组织秘书处 2011 年在 CDIP 框架下编写的非正式文件实例。这份文件描述了[知识产权与非正规经济发展议程项目](#)背后的概念和想法。同样，[面向发展中国家和最不发达国家企业发展的知识产权与产品品牌发展议程项目](#)基于大韩民国的提案制定。考虑到大韩民国提出的想法，秘书处制定了[项目概念](#)，建议提案可如何由产权组织落实，并最终转化为项目提案。鼓励成员国扩大这一做法。

例 4：交付/干预战略（需多项产出以实现预期成果）

在例 4 中，有两个根本原因造成专利审查延迟：缺乏适当软件，工作人员技能不足。这些问题可能通过两个预期产出充分解决：提高专利审查员技能，提供更有效的专利检索软件解决方案。



关键点：

制定发展议程项目概念时：

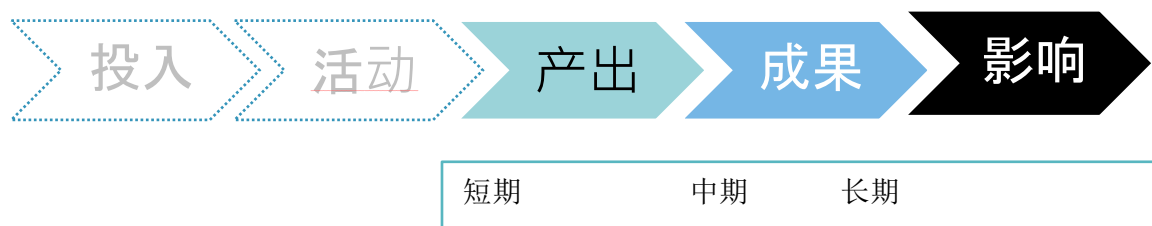
- 提出强调项目益处的标题
- 围绕发展议程项目将解决的知识产权挑战，表达项目的理由
- 酌情确定利益攸关方并让其参与
- 设定明确的项目目标/成果
- 描述交付战略（使用流程图），将外部事件或环境的影响纳入考虑
- 更具体而言：
 - 一个发展议程项目应有 3-5 项产出
 - 活动总是由发展议程项目支持以实现其目标，但绝非目标本身
 - 在制定发展议程项目概念时应使用标准表格（表 1）

3.5 发展议程项目的交付/干预战略：产出、成果和影响

交付/干预战略（有时亦称为变革理论）阐释了预期成果和影响将如何产生。其中说明需要哪些产出以产生预期直接成果，这些成果反过来应带来影响。它还描述了必须实施哪些活动来产生产出等。

活动、产出、成果和影响代表不同的结果层面，也可以根据预期出现的地方和时间范围加以区分，即：

- **在微观/宏观层面出现的结果：**产出在微观层面（对个人、组织）交付，而成果通常出现在宏观层面。
- **短期或长期结果：**产出总是在项目期限内产生，而成果则是更长期的改变（知识产权用户创造收入），可能仅在项目结束后才能实现。

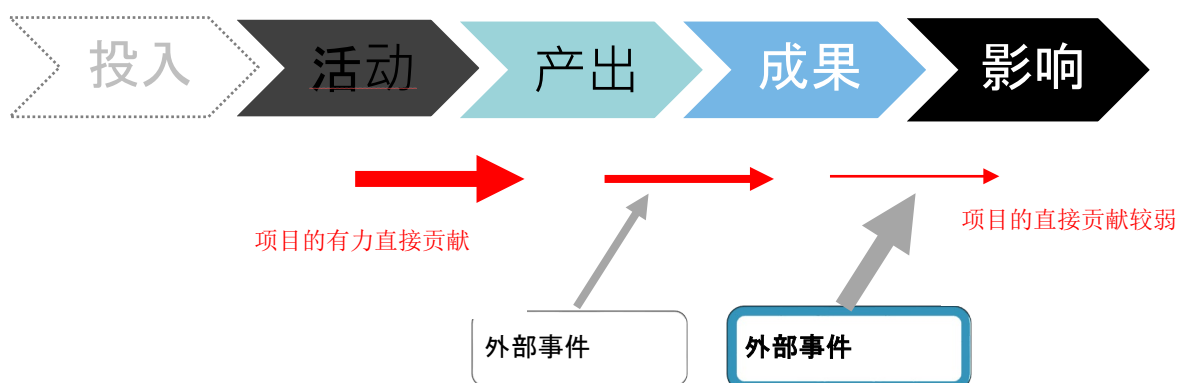


不同结果层面的问责：项目对计划的产出直接负责。虽然项目不对成果和影响直接负责，但负责采取一切措施促进其实现。

重要提示：发展议程项目很少关注影响，因为通常规模较小。

3.6 对外部因素的假设

预期项目成果是否能够实现，通常也取决于发展议程项目控制范围之外的外部事件或条件。它们可能与知识产权相关，也可能无关。



产出一般归因于活动，并由活动直接产生。

成果是项目产出产生的直接结果，尽管有时可能需要外部条件确保其实现。虽然成果不直接归因于产出，但活动、产出和成果之间的因果关系或贡献程度仍然相当重要。成果对影响的贡献通常较弱，因为外部因素在实现影响方面发挥着非常重要的作用。因此，影响不得直接归因于成果，因为需要外部助力来实现。

将产出转化为成果或将成果转化为影响所需的外部因素称为假设。交付战略假定这些外部因素和/或事件会发生或存在¹¹。

确定这些外部事件或因素对交付战略至关重要。假设往往与发展议程项目运作的环境和/或其他主体必须提供的投入有关。

可视为假设的外部因素典型例子如下：

- **政策决定：**议会通过的法律、政府做出的政策决定、批准的战略等。
- **受益机构的基础设施和人事资源：**可用的设备和其他基础设施，征聘和留任的工作人员等。

¹¹ 外部因素是典型风险（见第4章“风险分析”）。

- **经济环境：**有利的商业环境，公司重视其知识产权，没有对高科技产品的贸易壁垒，可获取资本用于技术投资。
- **外部资源：**发展议程项目依赖于外部贡献（如受益国知识产权局提供的培训场所或设备）。

不属于假设的内部因素、事件或条件举例：

- 受益方的利益（如果受益方没有积极性，则预期问题和解决方案往往没有意义）。
- 预期项目产出和/或预期来自发展议程项目的技术投入的明确性（由发展议程项目确保）。
- 发展议程项目的人事资源（由发展议程项目计划/确保）。
- 工作人员调动（产权组织或受益机构内部）。

重要提示：假设是否会实现通常不确定。外部因素不一定按照预期发生，这种事实是一项风险，必须在发展议程项目提案的风险分析中加以评估。

关键点：

投入：包括专门用于该项目的人事和非人事资源。

活动：采取的行动或开展的工作，以此调动项目投入以产生特定产出。

产出：项目产生的产品、资本商品和服务。描述运作方面的变化，或知识和技能的变化。侧重于可交付成果，而非效果（如研究、指南、数据库、培训材料等）。

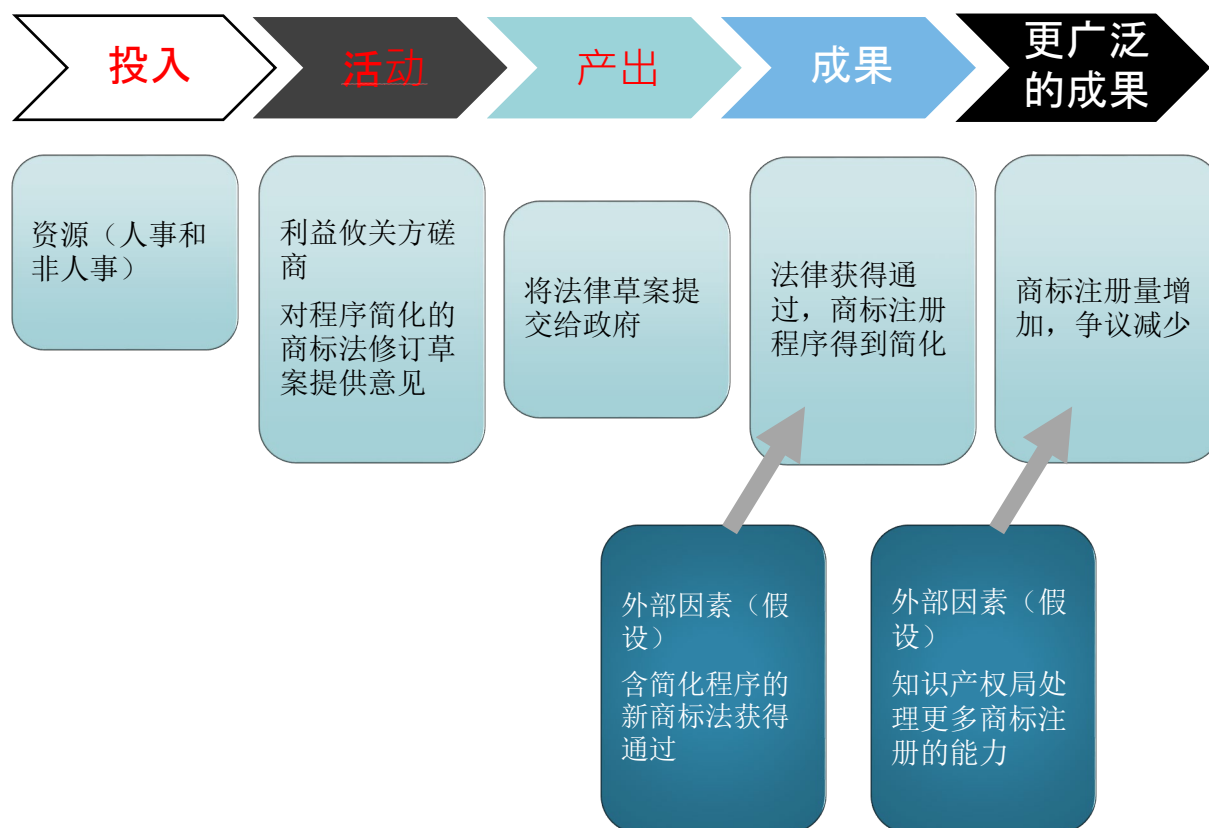
成果：预期的项目产出短期或中期效果。这些效果界定可能的成功，指导活动，并为绩效衡量框架提供基础。它们通常带来体制性改变和/或行为上的改变。

影响：项目产生的主要和次要长期影响，通常可对人们的生活做出贡献。影响可为积极或消极，直接或间接，有意或无意。

假设：产出转化为成果或成果转化为影响所需的外部因素。

重要提示：发展议程项目很少关注影响，因为通常规模较小。

本例介绍的项目旨在减少与商标使用相关的争议数量。第一阶段确定的主要根源是知识产权立法（商标法）中的繁琐程序抑制了许多企业注册自己的商标。该项目为修正法律提供支持。主要的假设是法律将获得通过，以及知识产权局有能力处理新增的商标注册。



第 4 章：从发展议程项目概念到发展议程项目草案

如发展议程项目流程（图二）所述，提议成员国一旦提交发展议程项目概念，便由 DACD 负责审查拟议概念并给出反馈。各方对发展议程项目概念进行讨论并达成一致。随后，DACD 帮助成员国编写发展议程项目草案，产权组织其他领域亦可为草案的编写提供意见。成员国可以选择是独自将发展议程项目概念制定为项目草案，还是借助 DACD 的参与/协助。

稍作回顾，发展议程项目概念要求以下内容：

- ✓ 项目名称；
- ✓ 项目理由说明；
- ✓ 利益攸关方摸底调查；
- ✓ 1 至 2 个项目目标；
- ✓ 交付战略/干预逻辑。

发展议程项目草案应进一步包括：

- 可持续性战略；
- 预期成果及其衡量方式清单；
- 关于如何衡量进展及如何核实的说明；
- 风险评估和可能的缓解战略；

- 项目落实时间表；和
- 预估项目预算。

4.1 可持续性战略

成果（而非项目）的可持续性是所有以发展为导向的项目关注的重点。

可持续性战略阐释了提案成员国对发展议程项目产出能够在项目完成后继续惠及利益攸关方的考虑，以及实现这点的资源和措施。在项目管理中，这一术语亦称为“退出战略”。

尽管发展议程项目性质特殊且规模相对较小（就预算和时间范围而言），但仍存在多个可能的可持续性战略供成员国考虑，例如：

- **加强成员国对项目产出的利用：**确保发展议程项目所开发和试点的服务/产品/产出将继续由产权组织成员国和相关利益攸关方提供/使用。在这种情况下，制定一个能够展示如何扩大对此类服务/产品/产出的利用的商业案例很重要。
- **增进项目成果：**考虑发展议程项目受益方扩大和增进发展议程项目惠益的方式。
- **确保项目产出供公众使用：**通过宣传推广及提供获取，确保项目产出继续为产权组织以外的特定利益攸关方（政府、企业、学术界等）所用（例如研究报告、实用指南、教材等）。在这种情况下，理解产出为何有益以及对谁有益很重要。

在发展议程项目期间，可持续性战略可能需要具体的支持措施：

- 出版研究报告
- 将课程纳入课程目录（如 WIPO 学院课程目录）
- 出版课程教材
- 支持可能的合作组织将产权组织各领域工作下开发的服务制度化（商业案例、工作人员培训、设立和试点服务等）。

除上述战略外，成员国应考虑另外两种确保发展议程项目及产出持续性的可能方式，不过须以项目成功落实和 CDIP 的决定为前提：

- **后续阶段：**考虑扩展项目，产生额外、补充性产出和/或覆盖其他感兴趣的国家（巩固、深化或拓展成果）。
- **将发展议程项目试行的活动/服务纳入主流：**产权组织的具体组织实体应计划继续提供活动/服务（以补充常规工作领域的现有服务）。例如，向成员国提供归入产权组织现有部门且符合产权组织战略目标的服务。

关键点：

成果的可持续性是所有以发展为导向的项目的关注重点。发展议程项目往往是对想法和方法的试点。因此，其产出应：

- 可扩展
- 得到成员国的更广泛使用
- 纳入产权组织工作主流

4.2 设定和衡量结果

衡量结果的指标是发展议程项目成功的关键，因为它们指导着所有项目活动和产出。这些指标应为 SMART，即：

具体 (Specific)	指标是否清楚/明确？
可衡量 (Measurable)	是否能够对指标进行衡量？
可实现 (Achievable)	鉴于项目的制约因素（如资源、知识和时限），目标是否实际、务实且可达成？
有针对性 (Relevant)	具体目标是否提供目标已实现的证明？是否与项目目标一致？
有时限 (Time-bound)	是否有成功和及时完成的确定目标日期？

定量指标：

定量指标衡量随时间推移的数值变化。

- 数字：注册商标的数量
- 百分比：未决待审超过两年的专利申请百分比
- 比例：居民与非居民的专利申请比例
- 率：每 100 万成年人的专利数量

定性指标：

定性指标反映人们对特定情况或问题的判断、意见、认知和态度。这些指标能够表明敏感度、态度、满意度、信任水平、理解和认识方面的变化。

- 对知识产权学院提供的培训课程质量感到满意的学员百分比。
- 能够列出至少三项授予专利的标准的学生百分比。

如果对答案进行分类和正确编码标记，定性指标可转化为定量数据（例如，在认为培训有用的部分学员中，将学员满意度用数字或百分比表示）。

4.3 衡量进展：基线和目标

基线指在项目实施前的绩效指标数值。目标则是在明确时限内要实现的结果。将基线与目标进行对比，衡量每个结果层面上出现的变化程度。基线和目标通常在了解实施细节（试点国家、活动）后确定。

产出的 SMART 指标示例：

- 开发、试行并向公众提供远程学习课程。
- 对软件进行开发、安装、试行和投入使用。
- 针对 X 国的知识产权政策草案得到起草、讨论并与知识产权局达成一致。
- 完成关于在 X 国制作的电影中使用传统文化表现形式的研究，并呈交版权局（或同等机构）

成果的 SMART 指标示例：

- 对发展议程项目所开发服务的使用；例如，通过在线商标注册软件注册的商标数量。
核查方式/来源：由受益知识产权局报告。
- 对工具/课程的使用：发展议程项目所开发在线课程期末考试通过的学生人数（定量指标，数据提取自学员数据库）或对课程非常满意/满意/不满意的课程学员百分比（数据通过在线调查收集）。
- 对政策建议的使用：政策获得批准，以政策/法律的正式公布为依据。另一个额外定性指标可以是提供建议制度化的程度。

影响的 SMART 指标示例：

- 发展议程项目所开发服务产生的惠益；例如，有多少学生在参加了由发展议程项目开发并由技术高校提供的创业课程之后注册了公司。
- 在促进专利注册的新法律获得批准后观察到更广泛的变化。例如：专利注册量增加。

4.4 核查方式

核查方式或来源指**数据将如何以及由谁收集**（如发展议程项目、公开提供或由第三方合作伙伴收集）。

重要提示：发展议程项目框架下的数据收集是一个项目活动，必须编入预算！

示例：

- 知识产权局提供的统计数据
- 项目开展的调查
- 项目委托的专家（如评估政策）
- 经济报告
- 文件
- 个人观察

关键点：

- ✓ 指标应为 **SMART**，即具体、可衡量、可实现、有针对性且有时限
- ✓ 在开始项目之前为预期成果确定基线
- ✓ 计划如何收集实现既定（SMART）指标所需的数据

4.5 风险管理

风险管理包括识别可能的外部负面事件（威胁），评估潜在影响，并实施缓解战略。

在发展议程项目中，风险往往涉及对实现项目目标有不利影响的事件。有时，也是可能对产权组织整体或试点国家产生更广泛负面影响的威胁。

风险评估着眼于两个方面：

- 威胁出现的**概率**（或可能性）（低、中、高）；
- 威胁对取得成果的潜在**影响**（小、中、大）。

风险可以按可能造成的负面影响类型分类。例如，影响可能波及项目目标的实现、交付项目产出的及时性或声誉。

一般而言，识别到的发展议程项目常见风险通常与逻辑框架中的假设相关，并且它们很少实际发生。例如：

- 试点国家未做出预期的政策决定。
- 预期的框架条件没有到位（如初创企业获取融资、注册企业的程序）。
- 工作人员流动率：受益国接受培训的工作人员离职，不再能够将知识用于实践。
- 受益机构没有预算继续提供服务。
- 受益机构没有预算提供实物捐助（如购买计算机设备运行发展议程项目开发的软件，没有预算征聘所需的工作人员、举办活动等）。
- 在某些情况下，试点国家政治不稳定和存在安全威胁。

产权组织项目风险等级表¹²

产权组织发展议程项目风险等级表				
概率		每项风险的评级：		
高	> 50%	中	高	高
中	25 - 50%	低	中	高
低	< 25%	低	低	中
风险的影响和类型		小	中	大
财务威胁		<预算的 10%	预算的 10 - 30%	>预算的 30%
危及项目成果的实现		程度较轻	程度很高	项目无法实现
交付产出延迟		少于 6 个月	6 - 12 个月	超过 12 个月
声誉受损		仅涉及一个利益攸关方群体	整个项目（许多利益攸关方）	产权组织层面

注：风险管理程序在产权组织《风险和内部控制管理手册》中予以定义，产权组织工作人员可在财务主任办公室内网页面获取。产权组织对机构风险（针对产权组织整体）和项目级别风险进行了区分。如果影响足够严重、可能性足够高，项目级别风险可变为机构风险（尤其适用于声誉风险）。

缓解风险的战略为：

- 接受风险
- 转移风险（如购买保险）
- 降低威胁发生的概率和/或威胁影响的程度
- 避免风险（如采用替代交付战略）
- 后备计划（应急）

示例：

- **风险评估：**发展议程项目结束后，X 国的技术高校没有预算继续提供创业课程的概率低（低于 25%），但影响大（100%，不再向学生提供课程，通过发展议程项目发放的资金基本付诸东流）。因此，使用产权组织风险等级表判断风险为中等。
- **可能的缓解战略：**与多所技术高校合作（降低概率）和/或使用低成本的课程远程教学模式（替代性交付战略）。

¹² 来源：产权组织，《基于成果的环境下的项目管理》（根据发展议程项目调整）

4.6 产出和暂定时间表

下面的“暂定落实时间表”列出了每项产出的项目进度安排。项目进度安排是衡量进展的基线。对于发展议程项目，时间表以图表的形式呈现。纵向栏表示每个季度的具体产出工作。横向栏表示按照逻辑框架的产出。在以下示例中，产出 2 的交付于第 1 年第 2 季度（4 月）开始，而产出 2 的交付于第 1 年 12 月（第 4 季度）期满。

暂定落实时间表								
如逻辑框架所述的产出（第 3 节）	季度							
	第 1 年				第 2 年			
	第 1 季度	第 2 季度	第 3 季度	第 4 季度	第 1 季度	第 2 季度	第 3 季度	第 4 季度
产出 1								
产出 2								
产出 3								
产出 4								

注：详细活动清单及其落实时间表将在项目启动阶段制定。

对时间的估算基于以下考量：

- 完成活动所需的技能
- 要求的持续时间
- 交付的进度安排和截止期限
- 完成活动所需的资源数量
- 替代方案（服务外包、服务合同）

重要提示：时间表在项目制定和通过阶段称为“暂定”。一旦项目获得批准，时间表和落实战略将与每个受益国共同详细确定。在发展议程项目实施过程中，时间表会有所变化并应持续更新。

4.7 项目预算

发展议程项目提案还应包括基于项目产出并按费用类型分类的预算概算。项目预算由 DACD 与产权组织计划绩效和预算司协调编制。

产权组织对费用的分类（费用类型）如下：¹³

人事	非人事
正式（员额）	差旅
临时（职位）	订约承办事务
	业务费用
	设备和用品
	实习生和产权组织研究金

- 人事费指专门负责项目的产权组织工作人员薪资相关费用。
- 非人事费涉及所有其他项目支出，即使与产权组织工作人员开展的工作相关（如工作人员差旅）。

确定非人事费：

- 差旅需求
- 会议和讲习班后勤
- 设备
- IT 和通信
- 印刷和出版费用
- 外包人力资源需求
- 外部审评

按产出显示总资源的表格

按产出开列的总资源

(单位：瑞郎)	第1年		第2年		第3年		总计
	人事	非人事	人事	非人事	人事	非人事	
项目产出							
总计	-	-	-	-	-	-	-

发展议程项目文件还包括按费用类型估算预算的表格。

¹³来源：产权组织，《基于成果的环境下的项目管理》

按费用类型开列的总资源

(单位：瑞郎)	差旅、培训和补助金			订约承办事务					总计
	员工出差	第三方差旅	培训及相关差旅补助金	会议	出版	个人订约承办事务	产权组织研究金	其他订约承办事务	
活动									
总计	-	-	-	-	-	-	-	-	-

第二部分：发展议程项目管理

第 5 章：发展议程项目管理

一旦项目获得 CDIP 批准并任命项目管理者，发展议程项目即开始实施，这一进程包含三个阶段。



这三个阶段均对项目的成功至关重要，但最重要的是启动阶段，因为这一阶段会确定和评估参与国，更彻底地规划活动，并为管理风格定下基调。这一阶段覆盖项目前 3 个月至最多 6 个月。

落实阶段涵盖项目的所有活动，项目管理者必须在这一阶段持续监测实施情况，以确保进度表没有延误，并且及时处理可能出现的任何风险。

监测和审评阶段对于确保项目落实进展顺利且资源得到妥善使用非常重要。它提供了一个做出反应和将项目引导至正确方向的可能性，同时确保将吸取的任何经验教训作为反馈为未来项目提供帮助。

5.1 启动阶段图表

启动阶段			
时间	活动	说明	责任方
3 个月	目 备 发 准 展 施 议 实 程 施 将 施 付 施 产 施 出 施	试点国家使用表 5 报名（如果发展议程项目文件预期在国家一级开展试点）。	DACD（与项目管理者协商）
		遴选试点国家（如适用）。注：提议国自动成为项目受益方。 通常，通过提交参与发展议程项目的申请，受益方声明参与项目的意向以及承诺。	DACD（与项目管理者协商）

		与试点国家密切协作，为每个受益国制定详细的活动清单（国家级落实计划）。	项目管理人（与试点国家密切协作）
		详细列出逻辑框架[表 4]（活动、基线、目标）。	项目管理人（与试点国家密切协作）
		为每个受益国建立项目小组并分配职责	项目管理人（与试点国家协商）
		向 DACD 提交启动报告	项目管理人
		批准启动报告	DACD

5.2 选择参与国/受益国

一旦发展议程项目获得 CDIP 批准，有意向的成员国可以向 DACD 表示意向。意向应根据项目文件中所述的选择标准提出。提交意向应通过填写项目文件附件的表格（表 5）完成。提议项目的发展中国家自动成为参与国。不过，仍强烈建议这些国家填写意向表并提交给 DACD。

如果没有国家表示意向，DACD 可通过地区集团协调员与成员国接洽，确保项目的目标明确并激发兴趣。国家将由 DACD 与项目管理人协调选定。如果感兴趣的成员符合选择标准，则 DACD 和项目管理人将审查和评估感兴趣国家的需求和吸收能力。国家的选择亦会将地域代表性纳入考虑。

关键点：

- ✓ 启动阶段是项目管理人开始项目实施的关键。
- ✓ 亦是参与国陈述和确定其优先事项并商定量身定制的项目落实计划的关键阶段。
- ✓ 提议国[发展中国家或最不发达国家]自动成为项目参与方/受益方。它们亦应填写并提交参与表格，对项目做出承诺。
- ✓ 感兴趣的成员国应向 DACD 提交参与表 5。
- ✓ 参与表 5 旨在提供将参与项目的关键机构的重要信息，最重要的是提供关键联系人。
- ✓ 项目管理者与 DACD 协调，对感兴趣的成员开展需求评估。

5.3 建立项目管理结构

被指定的发展议程项目管理人全面负责管理发展议程项目，并向 DACD 报告。

项目管理人：

- 承担总体责任，确保项目达成目标并交付项目惠益。
- 在内部（产权组织）和外部利益攸关方前代表项目。
- 负责产出的及时交付和质量。
- 确保定期监测和报告（向 DACD、CDIP 等）。

根据发展议程项目的复杂性，管理结构可包括：

- 向项目管理人报告的项目小组。
- 项目委员会（由产权组织不同领域的代表组成），定期开会，监督和协助项目落实。

注：项目管理结构必须适合项目的具体性质。开展具体经济研究的发展议程项目与在多个试点国家进行实地工作的发展议程项目所需的安排并不相同。无论选择哪种结构，均必须有一名负责任的决策者（而非团队），对结果负责。

5.4 项目管理人的监测和审评框架：

发展议程项目的准备和管理以产权组织 RBM（成果管理制）原则为指导。RBM 意味着对成果进行规划并予以监测。

对于发展议程项目，产权组织使用逻辑框架（亦称“logframes”）制定计划、监测和审评框架。

逻辑框架是针对以结果为导向的发展项目的系统化分析规划工具。包括联合国系统在内的各个组织使用这一工具监测和审评以发展为导向的项目。它主要是面向项目管理人和审评员的工具。

逻辑框架展示：

- 从活动到影响的干预战略（结果链），以及对预期促进这些结果的外部因素的假设。
- 衡量预期产出、成果和影响是否实现的指标（基线、目标）。
- 核查方式：结果衡量工具。

确定合适的干预战略需要对挑战、背景和利益攸关方进行全面分析（项目概念制定的第一和第二阶段很重要）。必须充分了解要解决的挑战和要参与的利益攸关方。否则，发展议程项目将无法提供产生预期惠益（成果）的正确支持（产出）。

逻辑框架采用简明易读的格式，对提取关键项目信息非常有用。

图四：附加说明的逻辑框架模板，由项目管理人在启动阶段根据发展议程项目文件详细制定

纵向		逻辑框架			
		项目说明	指标	核查方式	假设
逻辑=结果链	影响 (注：这部分并非一定与发展议程项目相关)	成果产生的长期惠益和影响	长期影响的实现将如何以及根据哪些标准来衡量? 指明基线 指明目标	如何以及由谁来收集信息?	如果成果实现且假设正确（在这一层面），发展议程项目将能够贡献更长期的影响。
	成果	发展议程项目产出产生的直接惠益和影响	成果的实现将如何以及根据哪些标准来衡量? 指明基线 指明目标	如何以及由谁来收集信息?	如果产出得到交付且假设正确（在这一层面），将产生预期成果。

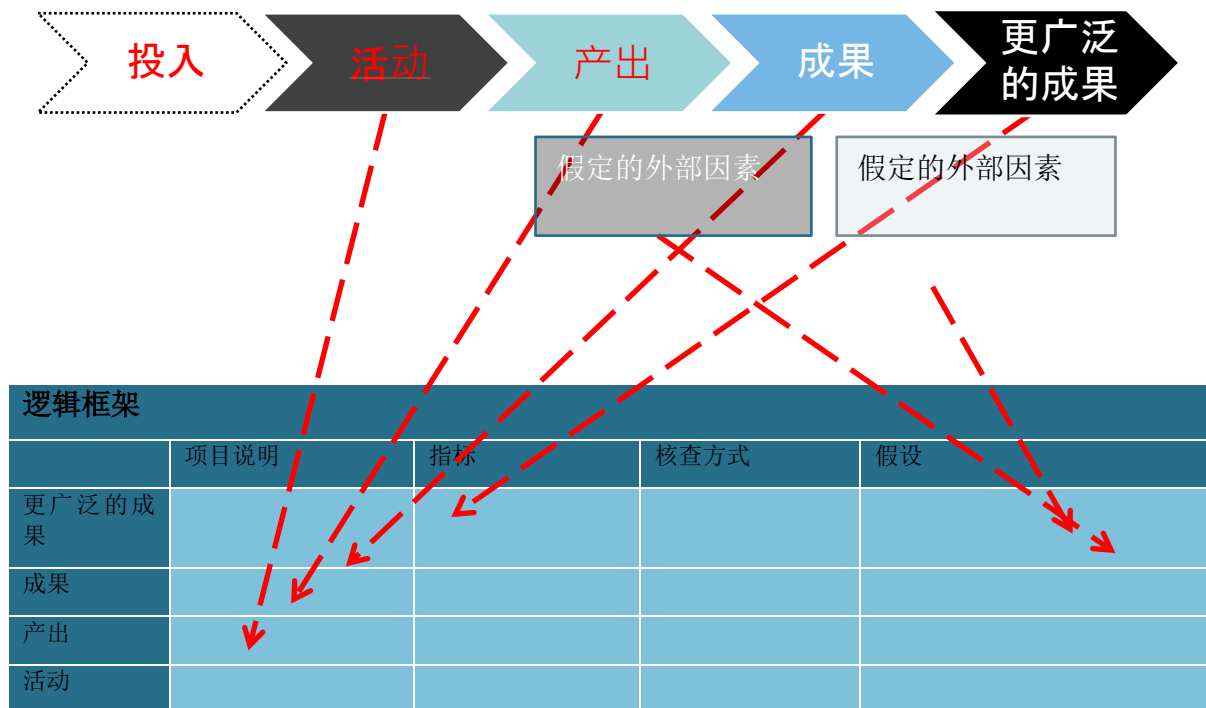
产出	发展议程项目提供的具体产品和服务，亦称为可交付成果	产出的交付如何以及根据哪些标准来衡量？ 指明目标	如何以及由谁来收集信息？	如果活动得以开展且假设正确（在这一层面），会产生产出。
活动	产生发展议程项目预期产出所需的活动（在启动时填写）			

横向逻辑 = 目标、指标、核查方式之间的关系

解释				
	以结果链的形式解释发展议程项目将做什么（第三阶段和第四阶段）。 干预逻辑需从下往上阅读。	衡量目标实现的指标 可为定量（数字）或定性（判断）		

填写逻辑框架所需的大部分信息已在项目制定的早期阶段收集。例如，为概念文件制定的结果链可用于填入图四所示逻辑框架的一部分。

如何将结果链转化为逻辑框架



5.5 详细的活动清单和时间表

启动报告包括（按时间顺序）详细介绍活动的图表以及实施时间表（从开始至结束的持续时间以黑色标记）。在这个阶段，时间表比项目文件中的暂定时间表更详细、更明确。

重要提示： 强烈建议项目管理者与试点国家的联络点密切协作开展这项工作，最好通过启动阶段的计划制定讲习班进行。

落实时间表								
如逻辑框架所述产出和活动（见 5.2）	季度							
	第 1 年				第 2 年			
	第 1 季度	第 2 季度	第 3 季度	第 4 季度	第 1 季度	第 2 季度	第 3 季度	第 4 季度
产出 1	■	■						
活动 1.1		■	■	■				
活动 1.2			■	■	■	■	■	
产出 2			■	■	■	■	■	
活动 2.1			■	■	■	■	■	
活动 2.2						■	■	■

第 6 章：项目落实

项目落实阶段非常重要，因为要交付既定产出和项目总体成果。在这一阶段，与国家联络点和主要项目利益攸关方建立合作关系很重要。为此，定期和公开沟通是关键。

此外，不断监测项目实施进展并评估项目风险，将使项目管理者能够在正确的时间将项目引导至正确的方向（如有必要）。为对这一进程提供便利，发展议程项目管理者还会定期向 DACD 报告。



下表列出了管理项目落实阶段的主要任务。

落实阶段			
发 展 依 照 议 程	要 产 和 交 求 出 监 测 报 告	依照批准的启动报告及时实施活动	项目管理者（持续进行）
		监测计划的 <u>活动</u> （根据启动报告），定期更新落实状态和修订的截止期限，定期监测产出的交付。	项目管理者向 DACD（使用表 4 定期提供最新情况）

		如果项目落实面临困难/延迟，DACD 做出反应
	在发展议程项目落实过程中，向 CDIP 提供年度报告 <ul style="list-style-type: none"> - 使用逻辑框架中的指标，报告交付产出的进展情况 - 报告预算使用的百分比 - 已更新的风险表和缓解措施 - 标出需立即关注的问题 - 已更新的产出交付时间表（如有必要） - 对于已交付的产出，评估实现成果的进展（使用逻辑框架中的指标）。 	<ul style="list-style-type: none"> - 项目管理人编写报告（使用表 6） - DACD 检查/确认报告 CDIP 将报告记录在案，并审议拟议修改（活动、预期产出、项目期限/时间表）。
	一旦项目完成，向 CDIP 呈交详细的项目完成报告。除其他外，该报告包括： <ul style="list-style-type: none"> - 自我评估实现预期成果的进展（根据逻辑框架） - 自我评估实现更广泛成果的进展（根据逻辑框架） - 为确保发展议程项目所产生惠益的可持续性而采取的行动 - 具更广泛可适用性的经验教训 - 传播说明 	<ul style="list-style-type: none"> - 项目管理人编写报告（使用表 7） - DACD 检查/确认报告

6.1 项目监测

项目监测是项目落实的重要部分。监测之所以重要，原因在于可以评估可能影响项目成功落实的潜在风险，从而提供一个使项目管理人能够随时通过缓解战略应对这些风险的环境。



发展议程项目由项目管理人监测，定期向 DACD 提供关于项目落实的信息，并每年向 CDIP 提供进展报告。

• DACD 进行项目监测：

项目管理人还负责向 DACD 定期报告各项活动的实施状态，并突出以下内容：

- 根据启动报告计划的活动
- 根据启动报告的截止期限
- 经修订的完成活动截止期限
- 活动状态（尚未开始/正在进行/完全完成）
- 对延迟/其他挑战的解释
- 采取的纠正措施

这一程序将促进项目落实和向 CDIP 报告，特别是如果项目落实面临延迟和/或困难。DACD 继而可为项目落实提供支持。

作为监测程序的一部分，项目管理人每年向 CDIP 报告。项目落实过程中的任何重大变化（时间表延迟、需延长项目、需重新调整某些计划的活动等）应反映在这些报告中并由 CDIP 批准。在项目落实期间，划拨给项目的预算不得重新评估。

● 定期向 CDIP 报告进展：

项目管理人负责编拟提交 CDIP 的年度综合进展报告（使用表 6）。其中必须包括以下信息：

- 发展议程项目的关键数据（根据发展议程项目文件）
- 已更新的活动清单和这些活动的实施状态
- 交付产出方面的进展、预算
- 最新风险表
- 需要立即关注的问题
- 最新项目时间表
- 对实现成果进展的评估（基于已交付的产出）

一旦项目经 CDIP 通过，获得任命的项目管理人应根据发展议程项目文件中描述的项目目标、产出和活动确保其落实。不过，需要对正在进行的发展议程项目所做的任何修改，包括项目落实时间表，均应通过进展报告提交 CDIP。随后，CDIP 将凭借进展报告对项目管理人提出的修改作出决定。

6.2 项目结束

在项目结束前，项目管理人必须向 CDIP 提交一份完成报告（表 7）。该报告应包括以下方面的信息：

- 发展议程项目的关键数据（根据发展议程项目文件）
- 关于已交付产出的报告（根据逻辑框架，使用选定的指标）
- 报告观察到的成果（根据逻辑框架，使用选定的指标）
- 对为何目标未能实现的分析（如适用）
- 报告财务执行情况（根据产出和费用类型）
- 项目结论（如果发展议程项目提供的支持仍有意义，如何确保惠益的持续/扩大）？
- 传播说明，描述（i）对于产权组织的主要收获（按部门或对于整个组织）；和（ii）成员国的主要收获（对于每个利益攸关方群体）。

如果发展议程项目的产出或成果回应当前需求，可向 CDIP 提议可能的后续行动。如果发展议程项目已完全实现目标，成员国已从中受益，和/或发展议程项目提供的支持不再有意义，则可能不需要进一步的后续行动。

关键点:

- 发展议程项目管理人建立项目管理结构很重要，应根据项目的具体性量身定制。
- 参与成员国应积极参加启动阶段的工作。
- 定期监测项目是成功和及时落实的关键。这亦将使项目管理人能够提前发出项目落实中的任何潜在问题的信号。
- 项目管理人应每年向 CDIP 报告。
- 对正在进行的发展议程项目的任何修改（包括对项目时间表），均应通过进展报告提交 CDIP。
- 当项目完成后，项目管理人负责向 CDIP 提交完成报告。
- CDIP 根据完成报告和审评报告的结论，对后续行动做出决定。

第三部分：发展议程项目审评

第 7 章：审评

本章介绍通过应用经广泛认可的原则和良好做法¹⁴对发展议程项目进行审评。

7.1 审评目的

审评提供可靠且有用的证明，加强对发展成果的问责并对产权组织及其成员国的组织学习作出贡献。审评向产权组织和 CDIP 提供关于发展议程项目是否以正确的方式提供适当援助的信息。

具体而言，发展议程项目审评有两个主要目的：

- 使产权组织对成员国负责，和
- 以吸取的经验教训为基础，改进发展议程项目的落实。

审评以明确的职责范围为指导，其中包括关键审评问题。它们由独立审评员开展，并由 DACD 管理。

重要提示： 必须预设审评预算并包括在项目预算中。

审评和监测程序相辅相成：

- 监测定期评估实现预期目标（产出、成果、影响）的进展和预算的使用情况。监测是一项持续开展的管理职能。其主要目的在于为正在进行的项目有效/高效实施提供管理决策的依据。
- 审评在项目完成后对其进行评估。目的在于为 CDIP 的决策提供信息，并为产权组织总结经验教训。为此，审评不仅关注结果的实现情况，还关注成功的发展项目所具备的其他因素（针对性、一致性、效率、结果的可持续性）。

重要提示： 基于对完成报告以及独立审评及建议的审议，CDIP 会决定是否将项目扩展至下一阶段，纳入本组织常规工作的主流，或结束项目并受益于其产出。

下表给出了发展议程项目审评的时间安排和所涉步骤。

¹⁴ 来源：经济合作与发展组织发展援助委员会（经合组织发援会）的审评原则。

7.2 审评步骤和职责

时间	产出	说明	责任方
审评设计和审评员征聘：审评员签订合同			
1个月	职责范围和合同签署	确定目的和关键审评问题	DACD（与项目管理人协商）
		编拟职责范围	DACD（与项目管理人协商）
		甄选审评员	DACD（与项目管理人协商）
		与审评员签订合同	DACD（与项目管理人协商）
审评启动阶段：履行职责范围			
1个月	启动报告获得批准	审评员收集文件	项目管理人
		审评员开展初步案头研究	审评员
		确立受访人员名单	审评员/项目管理人
		审评员与 DACD 商定访谈和实地考察（如有必要）日期	DACD
		实地考察的行政安排（如有必要）	DACD
		审评员起草启动报告	审评员
		DACD/项目管理人对启动报告的评论意见	由 DACD 统一编排
		审评员修正启动报告并定稿	审评员
2周	数据收集 数据分析 报告草案	实地考察（如有必要）和访谈	审评员
		考察结束后口头汇报主要调查结果、结论和建议	审评员
		额外案头研究和/或文献审查（如需要）	审评员
		向 DACD 提交报告草案（截止期限：实地考察结束后 15 天）	审评员
1周	事实验证	DACD 将开展事实验证，并向项目管理人分发报告以验证事实 DACD 对报告进行质量检查（核对清单表 8）	DACD（主导）和项目管理人
		DACD 向审评员提供统一编排的事实性更正和评论意见（修订格式、电子版评论）	DACD
1周	报告定稿 审评追踪	审评员纳入更正并纠正报告的质量缺陷。审评员接受更正，如不接受，需解释原因。	审评员
		提交报告的最终版本（带修改标记和对电子版评论的答复）。	审评员
传播			
CDIP 下一届会议		报告将与 CDIP 材料一并分发	DACD
		审评员向 CDIP 提交报告	审评员
		CDIP 讨论和审议报告	CDIP
		其他传播活动（如计划）	DACD/项目管理人/CDIP

7.3 选择独立审评员

发展议程项目审评由外部独立开展。审评员不得参与发展议程项目的准备或管理，也不得作为既定受益方。

独立性还意味着审评员在经济上独立于产权组织或任何试点国家的发展议程项目合作组织（如适用）。可能的利益冲突应公开、坦诚处理。

选择开展审评的审评员程序应透明，以其技能和相关经验为基础。发展议程项目审评员必须有资格胜任工作。他/她们必须同时具备审评技能和充分的知识产权知识，以理解所审评的发展议程项目内容。审评技能以在国际发展背景下的成功审评经验记录为证。

发展议程项目审评员可自由工作，不受干扰。他/她们会得到 DACD 和项目管理人的支持。他/她们应有权获取所有相关信息。

关键点：

- 发展议程项目审评由外部独立开展。
- 审评目的为：
 - 使产权组织对其成员国负责，和
 - 以吸取的经验教训为基础，改进发展议程项目的落实。

7.4 数据（信息）的收集和呈现

在收集和呈现数据时，请谨记以下几点：

- 必须考虑所有相关文件，至少包括发展议程项目概念、发展议程项目文件、进展报告和项目产出。
- 必须与所有相关利益攸关方协商并向其提供对审评工作做出积极贡献的机会。明确定义确定利益攸关方的标准。审评员应采用参与式方法，促进信息交流。
- 审评应交叉验证信息来源，并严格评估数据的有效性和可靠性。
- 调查结果、结论和建议需分开提出，并有明确的逻辑区分。结论必须源自调查结果，建议则源自于结论。审评报告必须含有明确的观点。
- 确保保密：保障个人信息提供者的匿名身份和审评员所收到信息的保密性。

7.5 审评标准

- 发展议程项目审评受委托对发展议程项目的设计、落实和结果提供标准化的质量评估，根据以下五个标准进行：
 - **针对性：**项目是否回应其计划解决的发展议程建议和受益方需求？
 - **一致性：**发展议程项目与产权组织各项计划、其他正在进行或已完成的发展议程项目和试点国家政策的兼容性。
 - **有效性：**发展议程项目交付产出和已经产生或可能产生预期成果的程度。如有可能，必须使用逻辑框架中的指标（如未使用，需予以解释）。
 - **效率：**发展议程项目及时、合乎经济效益地交付产出的程度。
 - **可持续性：**干预的净效益持续或可能持续的程度。

鉴于发展议程项目的规模和持续时间有限，影响一般尚无法评估。如有明确的依据，审评员可选择对成果带来影响的可能性进行评估。

7.6 审评报告

审评报告必须使预期读者（DACD、CDIP、产权组织工作人员、其他预期用户）能够理解。报告应以简明扼要的语言表述（最多 20 页）。必要时，技术术语应以不熟悉审评或知识产权的读者能够理解的方式予以解释。报告应包含以下内容：

- **内容提要：**提供报告的概述，强调主要调查结果、结论、建议和总体经验教训。内容提要代表整份报告，必须能够在不查阅报告正文的情况下一目了然。
- 谁委托进行审评、审评范围、审评目标、关键审评问题。
- 审评员的姓名，披露可能的利益冲突（如有）。

- 发展议程项目的框架和背景（如谁提议、有何目的和期望）。
- 发展议程项目的干预战略，包括影响干预成功的基本假设和因素。
- 方法，包括使用的信息来源（案头研究、访谈、文献审查、个人观察等）。报告描述审评标准，以及相对于审评目标的权重。
- 审评的局限性，即限制审评员开展审评的能力的因素。
- 基于规范的审评标准（见上文）对项目的调查结果和评估。
- 从调查结果和评估中得出的结论。
- 明确制定的建议，能够实际落实并切实可行。建议的结构根据针对的对象而定。建议应只面向报告的受众。
- 完整的受访者名单和其他信息来源包括在报告附件中，以便能够评估报告中信息的准确性。

关键点:

- ✓ 审评报告由外部审评员呈交 CDIP。
- ✓ 其中应明确反映审评的主要调查结果、建议和结论。
- ✓ 根据审评报告，CDIP 可选择进行项目的第二阶段（扩大项目规模或推广至其他国家），将项目纳入产权组织工作主流，或结束项目并借鉴吸取的经验教训。

筹备和落实发展议程项目的注意事项

编写概念说明（成员国）

- 查阅发展议程项目检索目录，熟悉之前的发展议程工作。确保项目以现有工作为基础和/或对其予以补充。不要提出单纯重复之前发展议程项目所作工作的项目。
- 首先确定项目旨在解决的知识产权相关挑战。确定该挑战的根本原因，通常不仅仅涉及知识产权。不要围绕研究、培训、讲习班和出版物等活动设计项目。随后，思考打算从产权组织调动的援助，以解决问题。
- 确保严谨的干预逻辑，明确解释产权组织的支持（产出）将如何产生预期的积极变化（成果）。明确区分产出（项目可交付成果）和成果（预期积极影响）。思考需要哪些在项目直接控制之外的外部因素到位，以确保产出会带来预期成果。
- 在起草概念说明之前，咨询可能涉及的关键利益攸关方，包括国家知识产权局、职能部门、公司协会、学术界等。避免只从知识产权和选定受益方的角度研究可能的解决方案。
- 确保项目解决的知识产权相关问题与多个国家的共同利益相关。避免提出仅使特定国家或机构受益的项目。
- 虽然可以直接编拟项目提案并提交 CDIP，但建议先编拟概念说明草案并与发展议程协调司讨论。

CDIP 就提案进行磋商（成员国）

- 在将提案正式提交委员会审议之前，获得 CDIP 各集团的支持。纳入收到的、任何认为合适的建议。
- 不要在尚未与不同集团事先协商的情况下向 CDIP 提交提案。
- 利用 DACD 的协助，根据其他成员国的评论意见修正提案。

项目落实（项目管理人、参与国）

- 将逻辑框架用作规划、管理和监测工具。为每项产出和预期成果确定指标。选择具体、可衡量、可实现、有针对性且有时限的指标。
- 在每个试点/受益国建立明确商定的项目管理结构。有多个机构参与的，指定一个联络点并建立协商指导机制。如有需要，DACD 将提供建议。
- 不要孤立地实施项目。与相关内部同事协调，并将实施过程中可能出现的任何问题告知 DACD。

确定并传播经验（DACD、项目管理人、成员国）

- 基于项目最终审评的调查结果、结论和建议，确定传播说明的关键要点，并在产权组织网站上提供。
- 成员国可以考虑通过其他渠道向更广泛的受众推广成果。其中可包括 CDIP 会议时的会外活动（面向 CDIP 与会者、产权组织工作人员）、媒体新闻报道（面向试点国家的公众）、政策简报（面向试点国家政府）或其他方式，以确保对项目成果的关注和采纳。
- 不要白白浪费项目成果。

发展议程项目文件重要术语总结

发展议程项目是临时性工作，并不是常设活动。与所有项目一样，发展议程项目有具体的持续时间（时间表）和分配的资源（财务、人事、实物捐助）。

项目利用投入来产生产出，预计实现积极成果并可能有较长期的影响。

- 投入包括专门针对项目的人事和非人事资源。
- 活动指发展议程项目提供的支持，通常包括能力建设、培训、不同领域专门知识分享等服务。有时活动也可能包括采购商品（如设备、材料）。项目活动是在项目期间所开展工作的要素，以将投入转化为产出。它通常有预期期限、成本和预期资源要求。
- 产出指项目产生的产品、资本货物和服务。说明运作方面的变化或知识和技能的变化。侧重于可交付成果，而非效果。
- 成果指预期的项目产出短期或中期效果。定义可能的成功，为活动提供方向并为绩效衡量框架奠定基础。通常带来机构和/或行为上的改变。
- 影响指项目的主要和次要长期影响，通常可对人们的生活作出贡献。影响可为积极或消极，直接或间接，有意或无意。除产生具体产出外，发展议程项目有望促进发展成果，最终产生更广泛的社会经济影响。不过，由于生命周期较短，发展议程项目的主要重心不在影响上。
- 干预战略，亦称为干预逻辑或变革理论，解释活动如何产生产出，如何促进成果，以及这些成果如何促进预期影响。交付战略提出结果链（投入、活动、产出、成果和更广泛的成果在逻辑顺序中的关联）。
- 假设审视项目目标（成果、影响）的实现在哪些地方取决于外部因素。需要确认假设。
- 指标是用于确定目标是否已实现的措施。指标须为“SMART”：具体、可衡量、可实现、有针对性且有有限（与截止日期相关联）。
- 基线是项目实施前的绩效指标值。基线之后是目标，即在明确时间框架内的预期结果。将基线与目标相比较，衡量每一结果层面出现的变化程度。
- 核查方式代表用于衡量指标的工具，例如：调查、公开提供的数据、研究等。
- 逻辑框架表现干预战略、假设、指标（包括基线和目标）和核查方式。
- 风险评估确定可能的外部负面事件（威胁），评估其潜在影响并实施缓解战略。

项目产出（可交付成果）示例：

- 版权立法草案。
- 商标注册在线系统。
- 研究报告、指南、教学材料。
- 知识产权局为公司准备知识产权咨询服务。请注意，在准备完成后定期提供的知识产权咨询服务不再是项目！

产出（可交付成果）通过项目活动产生，例如：

- 咨询讲习班，对起草新版权法提供专家意见。
- 设计商标注册在线系统，购买软件设计，数据迁移至新系统。
- 决定公司所需的知识产权支持（访谈、调查），确定知识产权局提供的知识产权支持范围，试行和启动知识产权咨询服务。

成果（产出产生的惠益）示例：

- 在发展议程项目支持下起草的新版权法得到政府批准和实施。
- 得益于在产权组织支持下建立的新商标数据库，知识产权局处理的商标数量增加。

影响示例：

- 在制定国家其他新政策时纳入知识产权方面的考量。
- 注册商标数量增加使关于商标使用的纠纷减少。