

发展与知识产权委员会(CDIP)

第十届会议

2012年11月12日至16日，日内瓦

关于提升国家、次地区和地区知识产权机构和用户能力的项目评估报告摘要

秘书处编拟

1. 本文件的附件载有 WIPO 内部审计与监督司对于提升国家、次地区和地区知识产权的机构和用户能力项目所作出的独立评估报告的摘要。

2. 请 CDIP 注意载于本文件附件的信息。

[后接附件]

内容摘要

1. 本评估报告载有一项独立评估的结果，这是由世界知识产权组织(WIPO)内部审计与监督司(IAOD)在一名外聘专家的协助下对于题为“提升国家、次地区和地区知识产权机构和用户的能力”的项目所进行的评估。该项目在2009年4月发展与知识产权委员会(CDIP)第三届会议上被通过，有三(3)个主要目标，即：

(a) 增强国家知识产权(IP)机构的能力，从而提高这些机构的效率和它们促进在知识产权保护 and 公共利益之间实行公平的平衡的能力；

(b) 通过合作，在地区和次地区层面提升机构的能力，从而通过工作分摊或汇集资源为有效地管理知识产权申请的检索和审查提供便利；及

(c) 提升知识产权和中小企业(SMEs)支持机构的能力，使这些机构能够更好地解决中小企业的需求。

2. 项目预算是309.1万瑞士法郎，其中220.9万瑞士法郎用于非人事费用¹，88.2万瑞士法郎用于人事费用。后者的数额(人事费用)是WIPO员工管理或落实项目所需时间的估算费用。因此该项目在36个月中的实际划拨预算是220.9万瑞士法郎。

主要结论

3. 依据对该项目的调查结果和评价，得出六(6)个主要结论。

结论一：总体来说，项目的设计比较合理，管理比较专业。但在项目的设计和管理挑战中存在若干影响到项目落实的短板。

4. 评估证实项目的设计提供了一个比较完善的指导项目落实并最终对其进行评价的框架。项目落实/管理团队专业地开展了工作，特别兼顾了各组成部分的显著特性和未对人事资源进行充分规划和预算编制所带来的挑战，使项目取得了一系列重大成功。例如，大多数利益攸关方对于在项目全部三个组成部分中所作出的重要工作表示赞赏，并能够说出作为结果给它们带来的具体好处。

5. 但是，项目设计和管理挑战中的一系列短板影响了项目的总体绩效。这些短板和挑战关系到以下情况：

(a) 项目的设计和落实是通过对三个独立的项目进行合并，对于它们计划要做出哪些贡献没有设立一个整体的目标。由于缺少这样一个整体目标并且是对三个独立的项目进行合并，所以造成未能实现协同增效，并使WIPO的内部协调没有达到最理想的水平；

(b) 在进行评估时，拿不出系统、持续的项目监测记录。对于为了缓解风险所采取的纠正措施，它们可能并未被纳入到提供给CDIP的自我评估报告中；

¹ 非人事费用被用于支付具体的项目活动，包括差旅(员工和第三方)、会议、出版、设备和其它费用。

(c) 项目文件没有包含任何潜在的风险和有关假设。虽然在设计阶段的初步项目提案中确定了若干风险和假设，但它们在项目文件的最终版本中未被考虑在内。因此没有制定缓解战略来处理任何突发事件；

(d) 在设计经批准的项目时没有制定移交计划。虽然在最初拟议的项目文件中的确包含一个移交计划作为设计的一部分，但在最后经过批准的项目中砍掉了该计划；及

(e) 项目管理团队内部及项目管理者 and 利益攸关方之间的交流不够，包括利益攸关方感到在具体活动结束后没有得到关于项目进一步发展的信息。

结论二：在产出方面，项目的绩效比较理想，至少有一半的项目预期产出得到了实现/完成，还有 30%部分实现/完成。

6. 项目有 80%的项目产出得到了或部分得到了实现/完成，作出了重要贡献，并使目标受益方获益。因此就项目的整体绩效来说，其产出超过了平均水平。特别值得注意的是达到如此成功水平的项目涉及大量与开发新方法和工具有关的工作，尤其是例如“用于制定国家知识产权战略的 WIPO 方法和工具”和“知识产权全景”。

结论三：在成果层面，项目的绩效低于平均水平，在三个预期成果中只有一个大体上实现。

7. 三个预期成果都没有完全得到实现，尽管这是一个为期三年的项目。只有一个预期成果(关于知识产权战略的组成部分)大体上得到实现。其它两个预期成果未被实现。尽管在产出层面高于平均水平，但只取得了上述成果。成果的绩效低于平均水平是由于缺少风险缓解战略，以及所制定的成果不合理或对于项目的类型或所分配的时间而言过于雄心勃勃。在有些情况中，如中小企业的组成部分，虽然开发方法和工具的进展按部就班，但由于所选定的国家回应速度缓慢，使得试行阶段被(有时是无限期地)拖延。

结论四：项目的目标和活动与目标受益方和其它利益攸关方高度相关。

8. 项目在相关性方面得到高分，原因是为对其进行开发所采取的过程及为落实项目而选择开展的主要活动。CDIP 在对项目进行设计时的互动过程帮助确保了项目对于关键利益攸关方来说是相关的。这个结果还要归功于落实/管理团队，它采用了不同的战略(如专家小组)对产出的质量和相关性进行确认，例如方法和工具。

结论五：与项目绩效的总体水平(80%的项目产出得到或部分得到实现/完成)和 48.7%的预算使用水平相比，总体来说项目的落实实现了较高的成本效益。做到了物有所值。

9. 活动的特点表明这是一个耗时长、潜在费用高的项目。如果将所使用的总体预算与所产生的产出相比，可以看出所使用的资源是比较合理的，产出包括在六(6)个国家通过磋商进程所制定的知识产

权战略草案，在中小企业的组成部分下所开发的不同方法和工具，以及在加勒比地区针对拟议的地区专利管理局(RPA)所开展的技术工作。

结论六：项目结果产生持久效果的可能性比较大，并且总体来说具有可持续性。

10. 虽然项目的全面影响在此次评估期间无法完全得到评价，但有若干重要迹象/信号显示出项目具有发挥持久效果的潜力。例如在项目下所开发的方法和工具不但已经为各试点国家，而且还为其它 WIPO 成员国所普遍接受。这些方法和工具的传播范围越广，它们的使用和由此所产生的影响就越有可能随着时间的推移而得到强化。此外，国家/地区层面的掌控水平较高，这意味着这些国家/地区很可能在没有 WIPO 援助或削减援助的情况下继续项目活动的开展或坚持完成项目。最后，在计划和预算下项目的所有组成部分都与 WIPO 的日常活动有所关联，这使得项目的结果更具可持续性，因为 WIPO 仍将可以根据需求在此领域提供援助。

建 议

11. 依据上述结论并兼顾 WIPO 发展议程的总体目的和 WIPO 更为广泛的组织目标，此次评估工作提出以下五(5)项建议：

建议一：针对 CDIP、发展议程协调司(DACD)、计划管理和绩效科(PMPS)和项目管理者(根据结论一作出的建议)：

12. 对于新项目应实行更为严格的项目设计和管理。除了已经包含在知识产权机构和用户能力项目文件中的组成部分(问题识别、组成部分目标、交付战略、评估框架、时间安排和预算)，项目应设立一个整体目标，制定明确的假设、风险和风险缓解战略、沟通战略和移交计划。发展议程协调司和计划管理和绩效科通过与 CDIP 开展紧密合作，应带头落实此项建议。

建议二：针对 CDIP、发展议程协调司、计划管理和绩效科和项目管理者(根据结论二和三作出的建议)：

13. 从结果的角度来看，新项目应在产出和成果之间建立起清晰合理的关联，并应在此考虑采用逻辑框架(log 框架)。为了避免项目的产出和成果之间出现脱节，同时也为了确保成果既雄心勃勃又符合实际，应考虑采用逻辑框架或通过其它方法保证产出、成果和影响之间存在逻辑关联。这包括说明所选择的交付战略将如何确保产出达到预期成果和影响。特别是如果项目的不同组成部分无法与某一整体目标产生逻辑或实际的关联，那么这些组成部分应作为单独的项目予以落实，即便它们源自于一个发展议程建议。发展议程协调司和计划管理和绩效科通过与 CDIP 开展紧密合作，应带头落实此项建议。

建议三：针对 CDIP、WIPO 高级管理层、发展议程协调司和项目管理者(根据结论四作出的建议)：

14. 应继续通过互动过程对项目进行开发。应坚持并鼓励进行 WIPO 发展议程项目开发所采取的互动过程(通过 CDIP 使秘书处、各成员国和其它利益攸关方参与进来)，因为它保证了项目的相关性。发展议程协调司在 WIPO 高级管理层的指引和支持下应带头落实此项建议。

建议四：针对 CDIP、发展议程协调司、计划管理和绩效科、WIPO 高级管理层和项目管理者(根据结论五作出的建议)：

15. 为了能够对项目的成本效益作出正确的评价，应落实对(目前在开发中的)具体的 WIPO 发展议程项目活动进行监测和报告的制度。作为项目监测的一部分，项目管理者还应依据被批准项目的费用类别和活动努力对支出进行跟踪。发展议程协调司、计划管理和绩效科及项目管理者在 CDIP 和 WIPO 高级管理层的支持下应带头落实此项建议。

建议五：针对 WIPO 高级管理层、各地区局、计划 10 和各成员国(根据结论六作出的建议)：

16. 为了实现长效的可持续性，应制定移交计划，使项目倡议被纳入日常的计划和预算，或把活动/后续跟进的责任移交给受益成员国。有力证据表明，在此项目下所开展的工作有潜力产生长期的积极效果。为了保证这一潜力不付诸东流，应探寻如何将项目纳入各地方局、创新司中小企业科和 WIPO 日常规划的活动以及/或者纳入受益国的管理。还应在如何帮助没有受益于试行阶段的其它成员国采用和/或适应在此项目下所开发出的方法和工具方面考虑可持续性的问题。应注意的是，在有些情况下，例如有必要不断支持地方专利管理局并支持举办关于知识产权和中小企业的国际论坛，时间是最为关键的问题。如果不能采取行动确保及时开展后续跟进工作，就会失去项目所产生的发展势头。通过在 CDIP 及计划和预算委员会与各成员国展开磋商，WIPO 高级管理层应带头落实此项建议。

[附件和文件完]