

磋商稿

世界银行集团：
与国家合作的新方法

世界银行
国际金融公司
多边投资担保机构

2014年3月17日

缩写和缩略语

BP	世行程序
CAS	国别援助战略
CEN	国别合作说明
CLR	完成总结和经验回顾
CODE	发展有效性委员会
CPF	国别伙伴框架
ESW	经济和部门工作
IBRD	国际复兴开发银行
IDA	国际开发协会
IEG	独立评估小组
IFC	国际金融公司
IMF	国际货币基金
ISN	临时战略说明
JSAN	工作人员联合建议说明
MIGA	多边投资担保机构
OP	业务政策
OPCS	业务政策和国别服务
PLR	绩效和经验回顾
PRSP	减贫战略文件
RVP	地区副行长
SCD	系统性国别诊断
WBG	世界银行集团

讨论稿
世界银行集团
与国家合作的新方法

目录

I. 引言	1
II. 为什么要制订新方法	1
A. 世界银行集团战略	1
B. 国别援助战略（CAS）面临的挑战	2
C. 临时战略说明（ISN）面临的挑战	4
III. 与国家合作的新方法	4
A. 系统性国别诊断（SCD）	6
B. 国别伙伴框架（CPF）	6
C. 绩效和经验回顾（PLR）	8
D. 完成总结与经验回顾（CLR）	8
E. 国别合作说明（CEN）	9
IV. 新的国别合作方法的其他方面	9
A. 一个世界银行集团	9
B. 系统性地考虑风险	10
C. 与公民的接触和伙伴关系	10
D. 停止对减贫战略文件/工作人员联合建议说明（PRSP/JSAN）的要求	11
E. 对《世界银行业务手册》的修改	11
V. 接下来的步骤	12
图表	
图 1. 与国家合作的新方法	6
图 2: 国别伙伴框架的选择过滤	7
附件	
附件 A. CPF 指令草稿	13
附件 B. 建议对业务手册进行的修改	18

磋商稿
世界银行集团
与国家合作的新方法

I. 引言

1. 世界银行集团（世行集团）正在制订与国家合作的一套新方法，以支持以可持续的方式消除极端贫困和促进共同繁荣这两个目标的实现。本文件定稿并正式提交世界银行集团董事会之后，将帮助各位执行董事了解新方法的细节，包括拟议中新的“世界银行集团国别合作指令”；还将争取董事们批准实施新方法所需的某些政策改变。

2. 世行集团制订了一项新战略，承诺帮助各国以可持续的方式实现以下两个雄心勃勃的目标：结束极端贫困，促进共同繁荣（下文简称“双重目标”）。这项新战略首次把世界银行集团所有主要机构作为一个整体都包含在内。它提出了世行集团将如何重新定位，为客户提供量身定做的解决方案，并使自己的各项活动配合上述双重目标的实现。新战略还呼吁世行集团与包括私人部门在内的其他机构建立伙伴关系，增加合作；同时还要大力加强集团内部各部门之间的协作。

3. 实施这个新战略要求在组织上和业务上作出一些改变。其中最突出的就是制订一套与国家合作的新方法，以强化世行集团国别工作规划的战略重点。新方法以目前的“国别援助战略”（CAS）的编写和执行过程为基础，但对它进行了改进，并增加了新的内容，以使世行集团作为“世界银行集团整体”来运作，帮助各国实现结束极端贫困和促进共同繁荣的双重目标。¹

II. 为什么要制订新方法

4. 制订这个新方法，一方面是由于新的世界银行集团战略，另一方面是由于世行管理层和执行董事们指出现有的“国别援助战略”和“临时战略说明”产品面临诸多挑战。

A. 世界银行集团战略

5. 第一个原因是新的世界银行集团战略的出台。这个新战略将上述“双重目标”置于世界银行的工作中心。由于世行集团与成员国合作的独特能力，同时它又具有由公共和私人伙伴形成的一个全球网络，可以为客户提供专门定制的发展解决方案，因此非常适合承担这个使命。世行集团整合财务资源、知识和经验以及在全球的领导力量，为世界发展议

¹ “国别援助战略”和“国别伙伴战略”虽然名称不同，但是同一类文件。本文件中统一称为“国别援助战略”（CAS）。

程做出贡献，这是其他机构难以企及的。不过基于过去的经验，同时也由于全球新的发展趋势和日益变化的客户需求，世界银行集团已经认识到它必须改善工作方式并重新进行自我定位，才能成功地以可持续的方式实现消除贫困和推动繁荣的目标。

6. 当前发生的很多变化要求世行集团进行内部改革，如打破机构之间的相互孤立，扩大知识共享，改善人力资源的调配，强化世行集团的财务基础。一个关键问题是促进世行集团内部机构之间的更好合作，同时要更重视充分利用私营部门来为发展问题提供解决方案。然而，要更好地促进双重目标的实现，还要求世行集团重新考虑如何与各个国家合作。世界银行集团的工作议程必须更好地根据各国不断变化的情况加以调整，作出应对。必须缩短各国借鉴世界各地经验所需的时间，并提供实践经验证明可行、同时又适应当地情况的解决方案。世行集团还必须加强和改善与公民和各种利益相关者的接触，制订使穷人受益并适用于相关国家国情的解决方案。

7. 根据数十年来对哪些作法行之有效、哪些作法不奏效的了解，世界银行集团正在推行一种专注于提供发展解决方案的文化。这意味着从注重单个项目转向注重为客户提供个性化解决方案。世行集团的工作议程将把知识支持和金融服务结合起来，以支持各国应对各种发展挑战。世行集团将越来越重视那些有重大发展影响、能改善穷人和弱势人口生活的合作。世行集团将支持那些有可衡量的结果、并可在不同行业、不同地区进行复制的合作。世行集团的工作议程将加强选择性，将有限资源集中用于那些可能对减贫产生深远影响并帮助各国走向更高、更可持续的发展道路的合作。

8. 这种雄心勃勃的合作意味着要冒风险。随着世行集团逐渐转向提供解决方案的文化，它将更加强调发展结果，在保留严格的诚信和操守规范及环境和社会保障政策的同时建立起一定容忍度，允许聪明地冒险。

9. 世界银行集团新的战略方向要求它有一种新的与国家合作的方法。这种方法的核心是“国别伙伴框架”（CPF），它将取代目前的国别援助战略（CAS）制订和执行过程。它以 CAS 过程中的最佳元素为基础。国家伙伴框架将以基于证据的分析作支撑，这将有助于世行集团选择那些能为帮助各国实现双重目标发挥最大影响的工作领域。这种新方法将有助于强调对发展结果的重视，同时推动世行集团内所有机构工作的整合，帮助各国取得显著的发展影响，从而加强世行集团发展工作的有效性。新方法还将采取更加积极主动的风险管理。以下章节将对这种新方法进行更为详细的阐述。

10. 世界银行集团管理层正在制订一个完整的培训和宣传计划，以确保世行集团的工作团队了解这个新方法并能切实实施。但是，光靠新的指令、程序、指导或培训不能确保新方法的成功实施。成功实施需要世行集团文化的改变，要强调明确目标，注重结果，并在世行集团内外打破常规边界，开展合作。它还要求我们接受一个现实：世行集团的国别工作要想取得重大的发展影响，它就不能面面俱到，而是必须选择性地在最重要的领域开展工作。

B. 国别援助战略（CAS）面临的挑战

11. 提出新方法的第二个原因是现有的 CAS 模式面临诸多挑战。世界银行的国别援助战略刚开始时是一种保密的内部文件，但到现在已经发生了很多演变。原来只是一个 10-15

页、附在贷款文件后面的一个文件，现在已成为一种需经董事会全体成员讨论的独立文件。1990年，国际开发协会（IDA）第9次增资时决定，世行应当对所有IDA国家编写国别援助战略；1992年，世行董事会决定对所有活跃的借款国的国别援助战略进行讨论。2005年，世行管理层又采取了另一个重要步骤，引入“基于结果的国别援助战略”，此后这一直是世行集团阐明它在每个国家的发展工作方式的主要途径。

12. 采用“基于结果的国别援助战略”，目的是使世行集团的国别工作方案更具战略性和选择性。强调注重结果，是为了引导世行集团的团队将干预行动对准他们能产生最大影响的部门——在此过程中要考虑各国的具体需求以及世行本身的比较优势和其他发展伙伴的工作。强调对结果的衡量也会促使世行放弃那些影响很小或不可衡量的工作领域。基于结果的国别援助战略自实施以来，已经成为世行集团国别业务模式的核心。从2005年到2013年，先后编写了190份国别战略报告和大量的CAS进展报告。大多数国家现在都在执行第二份基于结果的CAS，有些国家已经有了更多这种战略。

13. “基于结果的CAS”带来了一些好处。它使世行集团的国别工作更加突出重点，并使它与各国的合作更好地配合对方的优先事项。回顾性研究发现，该机制的灵活性使它能根据世行日益多元化的客户（包括国际开发协会国家、国际复兴开发银行国家和脆弱国家）制订恰当的工作方案。²此外，CAS也变得越来越精练和突出重点。然而，“基于结果的CAS”并没有达到所有的预期效果，世行集团当前的国别合作模式面临的挑战依然没有解决。

14. 尽管强调结果，但有的国别援助战略仍然采取一种以交易为核心的方式，而不是专注于更具战略性的合作目标和预期成果。独立评估小组（IEG）的分析显示，缺乏好的结果框架仍是CAS制订实施过程中的一个问题。有些CAS提出的是分散在很多不同部门的活动清单，而不是描述通向显著发展影响的清晰结果链。虽然这些活动总体来说都与世行集团的减贫使命一致，但他们可能缺乏重点，不是集中在可能产生最大影响的问题和干预措施上。CAS文件本身的组成有时也说明缺乏对成果的重视。有的CAS报告会包括长篇累牍的来自二手分析的背景材料，但对工作方案的预期结果却只有粗略的描述。

15. 从以前的战略中总结“经验教训”是CAS过程中的一个基本要素。然而，某些CAS完成报告（CASCR）中所包含的“经验教训”过于笼统，并不能对后来的CAS设计提供有用信息。这些经验教训往往看重国家层面的泛泛成果，而不是针对世界银行集团在该国的工作所产生的影响。此外，没有什么系统的方法来从CAS完成报告中捕捉那些适于跨国或跨区域学习交流的内容。

16. 现在的大多数国别援助战略是与国际金融公司（IFC）联合编写的，必要时也包括多边投资担保机构（MIGA）。联合制订CAS加强了世行集团各机构在国家层面的协同作用和相互协调。然而，虽然在某些国家已经作出了很大努力，但在加强国际金融公司和多边投资担保机构对CAS过程的介入方面各国的表现各异。在那些与国际金融公司接触很多的国家，国际金融公司的国别战略和工作规划通常已经成为世行集团发展解决方案的一个内在组成部份。而在国际金融公司和多边投资担保机构业务有限的国家，这两个机构的工作

² 见《国别援助战略：回顾与未来的方向》。世界银行（2009）。

在 CAS 中只有短短的几节。世行集团通常不是作为一个整体来确定与各国合作的重点，不同机构之间的工作协调往往有较大的临时性、随意性。

17. 经验还表明，很多国别援助战略对风险的讨论较为薄弱。通常情况下，关于风险的部分并不将识别出来的风险与 CAS 工作方案相联系，也不说明将以何种方式进行风险管理。没有对国别援助方案中包含的风险进行审查的标准方法，这导致很难区分一个战略是高风险还是低风险。

C. 临时战略说明（ISN）面临的挑战

18. 提出这个新方法还有一个原因是当前的“临时战略说明”（ISN）制度不尽人意。临时战略说明的本意是针对处于冲突中的国家制订指导世行集团活动的简短说明，直到可以制订完整的援助战略为止。³ 然而现有的政策、程序和指南不够清晰，相关的国家团队在决定什么时候使用 ISN 时有很大的自由裁量权。结果就是 ISN 不只被用于冲突国家，还被用于其他各种各样的情况，包括世界银行集团在一个国家长时间没有业务之后与之恢复合作的情况，国家有高度政治不确定性的情况，以及需要将 CAS 周期与国家自身的发展规划周期相协调的情况。在过去四年里，世行已制订了 27 个 ISN，这些国家情况迥异：既有索马里这样世行刚恢复业务、制订一个初步计划的国家，也有埃及这样有大量世行长期投资的国家。很多时候世行的国别团队都选择使用多个 ISN，有些国家甚至接连出台三个 ISN。关于 ISN 的指南要求这是简短的说明文件，不需要包括结果矩阵，但近期的某些 ISN 篇幅很长，用详细的结果矩阵描述长期目标。不管是出于何种意图和目的，很多 ISN 已成为两年期的国别援助战略。

19. 过度依赖 ISN 有一个重大缺点。ISN 不经过国别工作团队的正式评估，也不象 CAS 那样由独立评估小组定期审查。如果一个 CAS 结束之后制订 ISN，那么直到准备下一份 CAS 时才需准备前一份 CAS 的完成报告，而且这份完成报告将既包括 CAS 的实施期，也包括随后的 ISN 所覆盖的时期。在那些接连实施多个 ISN 的国家，这意味着可能对该国的战略十年多都得不到正式审议，那时相关经验教训早已过时。由于 ISN 不要求有结果矩阵，所以也很难对它们进行评估。在一个世界银行集团刚开始恢复接触、业务处于起步阶段的国家，这相对来说不是什么问题。但在那些世行有大量长期投资或大量后备投资项目的国家，没有结果框架、没有系统的完成报告要求是一个值得担心的问题。

III. 与国家合作的新方法

20. 现在提出的国别合作新方法旨在解决当前方法中存在的问题，并使新的世行集团战略以及双重目标在国家层面具有操作性。新方法以现在的 CAS 方法为基础，但对它有所强化，并引入了支持世行集团战略实施、转向以提供解决方案为重的合作的新元素。这种新

³ 关于 ISN 的细节参见 OP/BP2.30（发展合作与冲突）。

方法具有灵活性和适应性，可用于世行集团目前有执行中或规划中项目的所有类型的成员国。⁴

21. 这个新方法仍以国家为重点，但它将确保世行集团所支持的发展目标符合世行集团的总体战略和比较优势。根据新方法，先要开展对国家的诊断分析，对它面临的发展挑战进行严格、及时的分析，为后续的合作文件打下基础。制订国别伙伴框架（CPF）的过程将比以前的 CAS 过程更为系统地进行经验总结，使国别团队可以更及时地根据各国需要进行调整，分享相关经验。新方法中也包括新的系统性风险评估。

22. 这种新方法将对那些世界银行集团无法作出中期或长期发展目标承诺的国家和那些存在较高不确定性、但世行集团仍能开展中期合作的国家作出明确区分。新方法将对各种不同工具在何种情况下使用以及对每种工具有何具体要求作出明确规定。

23. 制订国别伙伴框架的过程将以与所有利益相关者的广泛磋商为基础。公民和私营部门的意见将被考虑在内。与这种强调广泛接触的方针相一致，世行集团新的国家合作方法反映了世行集团新战略的制订过程以及后续活动中就如何提高国别工作的有效性所开展的广泛内部和外部协商的结果。

24. 这个新方法包括四个主要组成部分。它以国别伙伴框架（CPF）为核心，但其他部分对全面的国别合作方法也同样重要。下面的章节对新方法的各个组成部分以及新提出的国别合作说明（CEN）进行了描述。

⁴ 有项目是指有由国际开发协会、国际复兴开发银行资金或世行管理的信托基金出资的世行集团活动。管理层没有提出要对只有付费咨询服务（RAS）的国家制订国别伙伴框架（CPF）或国别合作说明（CEN）。

图 1. 与国家合作的新方法



A. 系统性国别诊断 (SCD)

25. 新的系统性国别诊断 (SCD) 将对一个国家必须解决的发展制约以及它所面临的有助于以环境、社会 and 财政上可持续的方式加快实现结束极端贫困、推动共同繁荣之目标的机会进行及时、以证据为基础的评估。虽然推动包容性增长将是 SCD 分析的核心主题，但同时也将对可持续性给予充分重视。SCD 分析将利用所有可用的信息，并在必要时开展新的分析研究。它将反映最近的性别评估的结果，并视情反映脆弱性评估、国家经济备忘录、气候变化影响分析以及其他世行集团的经济和部门研究 (ESW) 的成果。它还将借鉴其他捐助国和发展伙伴、本国研究人员和政府等世行以外的研究成果。SCD 分析将不限于世行集团目前有业务的领域或行业，而是要重点针对实现双重目标所面临的关键挑战。由于不对分析范围设限，SCD 有望刺激世行集团与国家之间的公开、前瞻性对话，把重点放在对该国发展议程最为重要的问题上，而不是对世行集团的业务最重要的问题上。

26. SCD 将是制订国别伙伴框架的前期工作，将提出一套该国应当着力解决的重点领域，从而在充分考虑可持续性的基础上加快该国两个目标的实现。尽管 SCD 的准备过程中将与政府部门、私营部门和其他利益相关者密切磋商，但它反映的是世行集团的看法。它将为世行集团与客户的协商提供一个基础，并有助于将国家、世行集团和其他发展伙伴的努力集中于那些对实现两大目标影响最大的领域。

27. SCD 的全面性将因国情而异。那些已有大量可用数据和信息的国家的 SCD 将比其他国家更加深入——如一些信息有限的脆弱国家。SCD 的作用之一是找出那些导致我们无法全面理解一国发展挑战的知识和数据差距。因此，在数据有限的国家，SCD 将指出为改善证据基础要优先开展哪些工作。不过，无论现有数据多还是少，所有的 SCD 都要最大限度地利用已有数据，确定一套明确的重点领域。

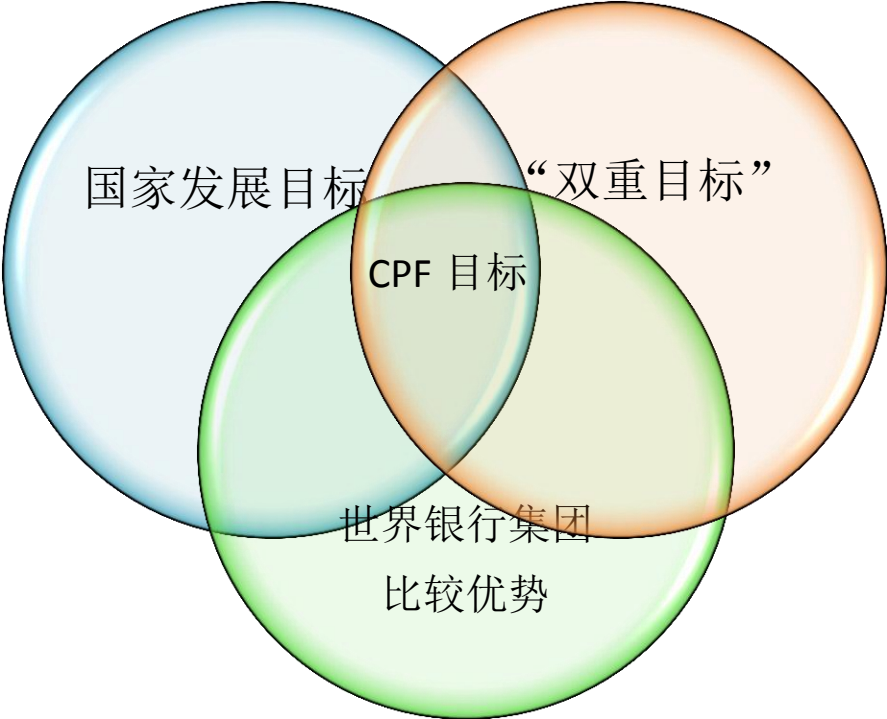
28. SCD 将由多部门的团队在国家管理团队的指导下编写，有严格的质疑、审查过程。为确保 SCD 提供最高质量的分析并提供高信心指数的建议，对 SCD 将采取和其他重要的地区性 ESW 同样的审核程序。审核会议将由负责国家所在地区业务的副行长 (RVP) 主持，世行集团内包括国际金融公司、多边投资担保机构以及全球性业务和跨界解决方案领域的各个部门都会积极参与。和目前的 ESW 一样，SCD 将被送交执董会，供他们了解相关信息。

B. 国别伙伴框架 (CPF)

29. 国别伙伴框架 (CPF) 将代替国别援助战略 (CAS) 成为引导世界银行集团对成员国的发展规划的主要工具。CPF 将保持世行集团的国家主导模式，以成员国对本国发展目标

的愿景作为出发点来制订世行的战略。世行和成员国还将借鉴 SCD 的分析来共同制订国别伙伴框架的发展目标。这些目标将来自国家自身的发展目标，但它们同时又是 SCD 中确定的那些目标——符合世行集团的比较优势，并有助于以可持续方式结束极端贫困和推动共同繁荣。然后，国别伙伴框架将阐述一个具有选择性和灵活性、有助于该国实现 CPF 目标的工作规划。CPF 将包括世界银行集团的所有活动，而不管资金来自何方。相关信托基金的目标也将完全融入到 CPF 当中。CPF 中的工作规划将对其他发展伙伴的活动予以明确考虑，并会寻求利用他们的活动来支持双重目标的实现。

图 2. 国别伙伴框架的选择过滤



30. 虽然国别伙伴框架将由 SCD 基于证据的分析作为基础，但它并不是一份 ESW 研究报告。它将较为简短——不超过 25 页，同时更加突出重点，只提供为说明所提工作规划所需的背景。CPF 将加强世行集团国别工作对结果的重视，它将围绕一个结果框架，而这个结果框架确定了世行集团的活动预计将帮助该国实现哪些目标，描述 CPF 目标与该国内发展目标之间的联系，以及衡量取得的进展所用的指标。它还将描述 CPF 目标将如何以可持续方式推动双重目标的实现。就国别伙伴框架而言，世界银行集团的战略将保持灵活性，可以根据国家优先领域、国情变化以及实施中获得的经验而加以修改。在具有高度不确定性的国家，如脆弱国家，一份 CPF 所覆盖年份中后几年的目标和世界银行集团的活动可能无

法在最初的 CPF 中明确下来。但 CPF 过程的灵活性使之可以在后期进行修订、更新，对活动作出更好的规划。

31. 对世界银行集团有运行中的业务规划的国家，将每四至六年制订一次国别伙伴框架。将 CPF 的期限从 CAS 过程中通常使用的四年延长到六年，可以有更长时间来看到发展成果的显现。不过，各国工作团队需要每两年对 CPF 进行一次更新。此外，如果情况需要，CPF 到期时可以进行最高两年的延期。这将使世界银行集团在等待重大变化（如政府将出台新战略）的同时继续维持当前的战略。和国别援助战略类似，CPF 也将提交董事会讨论，并需要遵守信息获取政策。经董事会讨论后，他们将向公众公开。

C. 绩效和经验回顾（PLR）

32. 世行与国家合作的新方法在各个阶段都很强调学习。在实施阶段，国家和世行集团将持续对进展情况进行监测，随时总结经验。每两年要进行一次“绩效和经验回顾”（PLR），回顾的结果将被用来对世行的工作规划进行必要修改，并向世行集团董事会汇报实施进展。PLR 将是一个简短的文件，专注于国别伙伴框架生效以来该国的主要发展以及世行的业务规划/项目组合的进展和绩效，以期从实施过程中总结经验教训，并引入中期调整措施，更新结果框架，或根据需要对国别伙伴框架延期。PLR 将被用于编写关于发展目标的详细内容以及实现这些目标需要开展、但在当初编写或最近一次更新 CPF 时未能清楚阐述的活动。这个动态的过程将使相关的工作团队可以对未能预见的国情变化作出反应，并吸取该国和其他国家 CPF 实施过程中获得的经验教训。在一个 CPF 到期时，PLR 可被用来对 CPF 延期，最多可延长两年。

33. 定期的项目组合审核将是 CPF 监测过程的一个内在组成部分，也是 PLR 的一个重要信息来源。⁵ 项目组合审核将检查项目组合的状态，找出亟待解决的关键问题——既包括只和某项业务相关的问题，也包括系统性问题。这种操作层面的分析将被纳入对 CPF 实施情况的 PLR 回顾。不是单独进行项目组合审核，而是把它纳入对国家整体工作规划的审核，这将有助于确保将对项目具体实施问题的讨论与更高层次的目标紧密联系起来。

D. 完成总结和经验回顾（CLR）

34. 在一个国家的 CPF 到期时，世界银行集团将与该国合作，进行自我评估，并发布“完成总结和经验回顾”（CLR）报告。CLR 既是扩大世行集团的知识、提高发展成效的手段，也是加强问责的一个工具。作为 CLR 的一个组成部分，国别工作团队需要对世行工作规划的执行情况、世行集团的表现以及该战略与双重目标的契合度进行自我评估。自我评估将以最新的 PLR 中的成果框架为基础。预计独立评估小组（IEG）将对世行集团的自我评估进行验证，对报告的内容加以核实确认。

35. CLR 的重点是学习。虽然问责也是一个重点，但 CLR 的主要目的是增加有助于世行集团向各国提供更好支持的知识——不管是 CLR 本身针对的国家还是世界银行集团其他的客户国。为此，世行将提出指导意见，要求相关工作团队重点找出具体的经验教训。可以

⁵ 由于 PLR 中将包括项目组合审核，因此建议退出 OP/BP13:16 条，不再保留单独的国别项目组合审核（CPR）程序。

在整个世行集团对这些经验教训加以整合，根据不同部门或不同类型的发展挑战提供关于哪些作法行之有效的信息。世行集团管理层将定期对 CPF 方法进行回顾性研究，以便总结好的做法和经验教训。

36. 在每个 CPF 到期时都将编写 CLR 报告，其中的信息应被用于指导下一个 CPF 或国别合作说明（CEN）的制订。它将作为附件附在下一个战略中，并在集团总结中加以讨论。

E. 国别合作说明（CEN）

37. 在极少数情况下，由于某些国家的不确定性，世界银行集团可能无法就具体目标作出承诺，无法制订工作规划或开展大规模的中期合作，这样就无法编写国别伙伴框架。在这种情况下，世行集团将准备一份“国别合作说明”（CEN）。CEN 将是一个简短、重点突出的说明，描述短期性的合作，执行 CEN 的同时世行集团可以规划带有中期影响的业务活动。一个 CEN 通常为 12-24 个月，如果到期后的形势仍不适于编写国别伙伴框架，可继续代之以另一份 CEN。

38. CEN 将取代现有的临时战略说明（ISN）。正如上面所谈到的，ISN 原本是要用于存在冲突的国家，但现在被广泛用于各种情况。CEN 的使用不以存在冲突或政治不稳定为前提，而是取决于世界银行集团目标的时间性。即使是在冲突或政治不稳定的国家，如果世行可以开展具有中期或长期影响的活动，那么还是要准备一个 CPF 并注明相关风险。而在那些世行集团长期没有业务、刚恢复接触的画家，或是受冲突影响、本国政府没有清楚的发展规划的国家，或者在其他导致无法制订中期规划的情况下，CEN 可能是较为合适的。

39. 鉴于使用 CEN 的特殊环境，制订 CEN 前不进行系统性国别诊断（SCD），也不编写完整的成果框架。但是，CEN 要确定短期的目标，也要指出世行集团所支持的该国长期发展愿景。CEN 还应包括足以支撑所提出的工作规划的充分分析。很多时候，信息的缺乏会迫使世界银行集团限制它与某个国家的合作。所以，通过经济和部门研究（ESW）——如脆弱性评估、贫穷研究、部门研究——提供更多信息将是 CEN 的一个重要目标。

IV. 新的国别合作方法的其他方面

A. 一个世界银行集团

40. 世界银行集团要想做到影响最大化，它的所有机构就必须共同努力，提供发展解决方案。这个新方法将解决许多在过去导致不同机构的活动难以协调的挑战。所有的 SCD、CPF 和 CEN 都将是由世行集团所有机构的领导层批准的共同产品。但是，每个机构在各个国家的介入程度将由各国面临的挑战和机遇以及世行集团各机构的介入能力决定。在两个或两个以上世行集团机构有深层介入、在同一部门有互补性目标的国家，相关团队可以拟订一项联合实施计划。这一管理工具将有助于协调不同机构的活动，以确保它们的方向、活动实施次序和资源使用可以对双重目标的实现产生最大影响。在那些国际金融公司和多边投资担保机构介入程度很高的国家，这些机构可以主持或共同主持 SCD 和 CPF 的审查回顾。

41. 在 CAS 过程中，世界银行集团不同机构之间的协调有时是临时性的，在一定程度上取决于每个团队的选择。为确保在所有情况下都保持适当的协调，世界银行集团正在建立区域协调机制。这就是国际金融公司、世界银行和多边投资担保机构各家的区域管理团队每季度联席会议，会上将审议需要制订哪些国家的 SCD 和 CPF，并确定每个机构的恰当介入水平。这些会议也可以找出需要制订联合实施计划的情况，以及确定哪些 SCD 和 CPF 的审查将由国际金融公司或多边投资担保机构主持或共同主持。

B. 系统性地考虑风险

42. CPF 将用标准化、具有操作性的风险评级工具来进行系统性风险分析，取代 CAS 中对风险的随意性讨论。这一新工具将确保相关团队考虑所有的重大风险，并考虑对最严重的风险进行管理的各种方案。这将增加透明度，使所有利益相关者更好地了解 CPF 规划对国家发展带来的风险（既包括 CPF 的既定目标，也包括意外的不良后果）。系统性的风险分析将使世行管理层对风险高的国别工作规划给予更多关注和支持。

43. CPF 中关于风险的章节将对一国的最主要风险以及如何与该国外合作管理这些风险进行讨论。虽然 CPF 将避免设计、描绘多种情景，但编写风险章节的团队将能够说明如果最严重的风险变为现实，世行集团的工作规划将如何调整。这对脆弱国家和其他具有高度不确定性和高风险的环境来说尤其重要。

C. 与公民的接触和伙伴关系

44. 为充分了解各国的国情和发展需要，需要与各方面利益相关者进行磋商和接触，包括政府、民间团体、私营部门等。因此，按照世行集团战略，这个新方法中所有产品——SCD、CPF、PLR、CLR 以及 CEN（尽最大可能）——都将通过有利益相关者参与的适当协作性过程而产生。在编写 SCD 的过程中，世界银行集团将努力与政府团队、智库、私营部门和民间团体协作或合作。负责编写 SCD 的团队也将通过与包括民间团体和私营部门在内的利益相关者的磋商，了解人们对优先事项的想法以及他们的偏好。但是，SCD 最终还是世界银行集团所作的分析，对该国的重点领域提出清晰建议，使之能以可持续的方式减少极端贫困和促进共同繁荣方面取得最大进展。与公民广泛接触不会使 SCD 成为对搜集到的各方面意见的泛泛描述。

45. CPF 工作规划本身将通过与政府的密切合作而制订，通常是与各级政府的几个部委来协商。但世行与国家的接触将不限于政府，而是要和 SCD 一样，包括与社会上其他部门的合作。在制订工作规划并监测其进展的过程中，世行集团将寻求与各类利益相关者接触，包括民间团体、私营部门以及在该国开展工作的其他捐助机构。

46. CPF 工作规划也将反映世界银行集团与其他发展伙伴的协作。为了充分调动资源，加强不同机构之间的协调，改善与客户国本身发展重点的契合度，世行集团将与其他捐助机构密切合作。CPF 将明确阐明这种协作，并描述不同机构之间如何相互补充。如果 SCD 确定的优先事项是世行集团自己缺乏能力或资源的领域，那么与其他机构的协作就更为重要。在这种情况下，CPF 应当描述如何通过其他发展伙伴的努力或通过世行与发展伙伴的协作来解决这些优先事项。

D. 停止对减贫战略文件/工作人员联合建议说明（PRSP/JSAN）的要求

47. 由于新方法中强化了对减贫的重视，世行集团管理层建议消除对 IDA 国家在世行制订国别战略前向世行提交“减贫战略文件”（PRSP）的要求。新的 CPF 将支持各国政府实现包括减贫和共同繁荣目标在内的国家发展计划，但这种计划具体采用何种形式应由各国结合本国的决策流程和能力来决定。要求一个国家每隔几年就编写一份完整的减贫战略文件，这给很多本来能力就有限的低收入国家造成了很大负担。当前要求 IDA 国家在 CAS 讨论前向世行提交减贫战略文件的作法，有时被不正确地视为华盛顿（世行）对国家发展战略的“批准”。各国如果自己愿意的话，可以继续使用减贫战略文件的方法来准备本国的发展战略。但以后将不要求在制订 CPF 之前向世行提交减贫战略文件。

48. 新的 SCD 和 CPF 也将不再要求编写工作人员联合建议说明（JSAN）与减贫战略文件一起提交世行执董会。目前，世界银行集团和国际货币基金组织（IMF）都要对各国提交的减贫战略文件进行审核，向这些国家的政府、世行和 IMF 董事会及其他利益相关者提出建议。但减贫战略文件完成并由本国批准时，实际上已经体现了广泛的国内协商意见以及世界银行和国际货币基金组织的建议。另外，今后在编写 SCD 的过程中，世行集团的团队将考察该国的发展计划，而 CPF 将包含世行集团工作人员对该计划完整而简洁的评估。但管理层提议，编写 JSAN 将不再是一项政策要求。

49. 世界银行和国际货币基金组织的工作人员已经讨论了这些提议并一致表示，世行将继续与国际货币基金组织在国家层面密切合作。此外，在需要编写 JSAN 的情况下（例如，重债穷国需要这一文件，或者 IMF 的融资窗口继续对此有要求），世行将与 IMF 的工作人员合作编写这一文件。

E. 对《世界银行业务手册》的修改

50. 实行与国家合作的新方法，需要对当前《世界银行业务手册》进行修改。⁶除了用新的“世界银行集团国别合作指令”替换 BP2.11（国别援助战略）以外，还要对《世界银行业务手册》作出一些其他修改，包括以下内容（完整的修改清单见附件 2）：

- (a) 退出 OP13.16 和 BP13.16（国别项目组合绩效评估）：按照新的作法，对项目组合的审查将融入 PLR，因此没有必要再单独进行国别项目组合绩效评估，因此将不再需要这项业务政策（OP）和世行程序（BP）。
- (b) 从 OP2.30 和 BP2.30（发展合作与冲突）中删除关于“临时战略说明”（ISN）的内容：ISN 将被淘汰，代之以国别合作说明（CEN），CEN 将被包括在国别合作指令中，使所有关于国别战略的信息都集中在一处。业务手册中所有关于 ISN 的内容都将被删除。
- (c) 从 OP1.00（减贫）中删除关于 PRSP 和 JSAN 的脚注 2：因为不再有编写 JSAN 的要求，所以不再需要这个脚注。
- (d) 对业务政策（OP）/世行程序（BP）的其他编辑修改——很多 OP 和 BP 都提到 CAS 和 ISN。有必要将它们改为 CPF 和 CEN。另外，出于加强选择性和战略协调性的考虑，有必要作出

⁶ IFC 和 MIGA 目前正在根据新方法对其内部管理程序和指南进行修改。

一些调整，说明 CPF 中需要反映的某些部门问题和专题问题只是“视情而定”，不是强制性要求（详情见附件 2）。

V. 接下来的步骤

51. 世行管理层认为，上述新的国别合作方法将有力支持世界银行集团的集团战略，支持以可持续方式结束极端贫困和促进共同繁荣的双重目标。为全面实施上述新方法，有必要对《业务手册》进行修订。因此，管理层将争取执董会对上面第 IV 部分第 48 段所描述的政策修改的支持。这些修改反映了与多方磋商后收集的意见，包括与各执行董事办公室的大量双边讨论、在整个世界银行集团的讨论以及与客户和外部利益相关者的讨论。

52. 经董事会批准后，世行管理层将开始全面实施新的国别合作框架。然而会有一个过渡期，在这期间董事会将继续接收国别援助战略（CAS）。在 2014 年 7 月 1 日或之后的举行的关于国别合作的概念决定审议的对象都将是国别伙伴框架（CPF），国别团队现在已经开始准备用来支持 CPF 编制的 SCD。2015 年 1 月 1 日之后提交给董事会的战略应全部是 CPF 或 CEN。但在 2015 年 1 月 1 日以前，董事会将继续接收在 2014 年 7 月 1 日以前启动且完成了大部分编写工作的 CAS 或 ISN 战略文件。不过，世行已经发出了临时指南，要求各团队不要等到编写 CPF 时再考虑世行新的集团目标。所有编写中和有待编写的 CAS 和 CAS 进展报告都应明确说明世行集团的工作与减贫和共同繁荣这两个目标之间的联系。

世界银行集团指令

国别合作

世界银行信息获取政策分类
公开

文件号
[由法律事务副行长局“政策与程序框架”主管指定]

发布和实施日期
2014年7月1日

内容
关于世界银行集团国别合作框架的指导

适用范围
世界银行集团

发布方
国际复兴开发银行、国际开发协会、国际金融公司和多边投资担保机构总裁

主办方
业务规划和国别服务（OPCS）副行长；国家金融公司集团企业战略部（CCSDR）主任；多边投资担保机构副总裁及首席运营官

本草稿只供磋商使用，现在尚不用于实施，也不被视为对这一问题的完整陈述。

第 1 节 – 目的和适用范围

1. 本指令对世界银行集团各机构规划与成员国的合作框架（包括 SCD、CPF 和 CEN）提供指导。
2. 本指令适应于世界银行集团。

第 2 节 – 定义

本指令中所用术语定义如下：

- a. 世行：国际复兴开发银行和国际开发协会。
- b. 完成总结和经验回顾，或 CLR：由世界银行集团编写的完成总结和经验回顾，定义见下文第 3 节。
- c. 国别合作说明，或 CEN：对国别合作的说明，定义见下文第 3 节。
- d. 国别伙伴框架，或 CPF：由世行编写的阐明与某国的国别伙伴关系框架的文件，定义见下文第 3 节。
- e. IBRD：国际复兴开发银行。
- f. IDA：国际开发协会。
- g. IFC：国际金融公司。
- h. MIGA：多边投资担保机构。
- i. 绩效和经验回顾，或 PLR：对绩效和经验的总结回顾，定义见下文第 3 节。
- j. 系统性国别诊断，或 SCD：对国家的系统性诊断分析，定义见下文第 3 节。
- k. 世界银行集团或世行集团：国际复兴开发银行、国际开发协会、国际金融公司和多边投资担保机构。

第 3 节 – 范围

1. CPF 确定世界银行集团拟通过实现哪些目标和发展结果来支持成员国以可持续的方式结束极端贫困和促进共同繁荣。它是指导世界银行集团向成员国的发展规划提供支持的核心工具。
2. CPF 由世界银行集团准备，它的起点是成员国对本国发展目标的愿景，而这是由成员国自己主导的战略过程。然后，根据 SCD 的分析，同时结合世行集团的比较优势以及与成员国的对话，CPF 将确定世界银行集团在其实施期内要帮助该国实现的目标和发展结果。¹ 然后 CPF 将描述一个针对该国需求、具有选择性和灵活性的工作规划——既考虑当前实施中的活动，也考虑将来欲开展的活动。
3. 在有限的情况下，世界银行集团可以准备一个 CEN，而不是 CPF。CEN 适用于那些世界银行集团无法确定具体目标、制订工作规划或者难以在中期开展较大规模合作的国家。在那些世行集团长期没有业务、刚恢复接触的画家，或是受冲突影响的国家、脆弱国家，以及其他导致无法制订中期规划的情况下，CEN 可能是较为合适的。

¹ CPF 从由世行集团进行的性别评价中汲取信息并加以讨论，如果世行集团认为其他机构开展的性别评价令人满意，也可利用它们的评价（参见 OP4.20）。

系统性国别诊断（SCD）

4. CPF 不是一种分析文件，但它是基于以证据为基础的系统性分析。它是由一个 SCD 作支撑，SCD 为世界银行集团与客户之间就世行集团优先业务领域开展的战略对话提供信息。SCD 是由世界银行集团通过与客户国的政府部门、私营部门和其他利益相关者密切磋商而进行的诊断分析。它对国家在加快实现以可持续方式结束极端贫困和促进共同繁荣的目标方面面临哪些制约、存在哪些机会进行系统评估。这种分析不限于目前世界银行集团正在开展业务的地区或部门，也不限于世行集团预期该国近期有需求的地区或部门。

5. SCD 根据现有的证据作出最好的分析。它将对减贫的驱动要素以及实现包容性发展、可持续地减少极端贫困和推动共同繁荣的过程中面临的可持续性问题和制约因素进行全面讨论。SCD 会确定一系列最有利于该国实现减贫和共同繁荣目标的优先领域。这些优先领域将成为世行就制订 CPF 进行磋商的一个出发点。

国别伙伴框架（CPF）

6. CPF 以较短的篇幅对世界银行集团与成员国的伙伴关系提出一个综合而具有选择性的框架。不过，世界银行集团各机构与每个国家计划和实际的合作程度可能根据该国面临的挑战、机会以及世行机构的能力而有所不同。必要时 CPF 可由联合实施计划加以补充，联合实施计划将更详细地描述世行集团不同机构计划如何协作，来支持成员国优先领域目标的实现。

7. 对世界银行集团的一个机构或多个机构有规划中或进行中的工作项目²的国家，CPF 通常每 4-6 年编制一次。编制时间和它的期限根据国家的情况而定（如政治周期或国家发展战略的编写周期）。编制 CPF 和 PLR（见下文）的时间允许有一定的灵活性，以便充分考虑国家的形势发展。

8. CPF 有选择地以国家自身的发展规划为基础。CPF 的编写过程包括与政府部门、公民和其他利益相关者就国家的发展规划进行对话。CPF 要清楚阐述基于结果的合作，以结果框架为中心——结果框架描述世行集团的活动预期将帮助该国实现哪些目标，而这些目标又与该国的发展目标有何关联。CPF 的目标来自国家自身的发展目标，同时又反映世行集团的比较优势，并与结束极端贫困和推动共同繁荣的目标相一致。CPF 中要提出预期的贷款数量以及可能采用的业务工具。

9. CPF 系统性地评估风险，并列出现实 CPF 目标面临的高风险或重大风险，以及世行集团的国别合作可能对国家带来的未预见的负面影响。CPF 将指出如何与国家合作，管理这些高风险/重大风险。

绩效和经验回顾（PLR）

10. 世界银行集团与成员国持续对国别合作框架的实施进行监测和经验总结。CPF 实施每两年或实施中期，世界银行集团要与成员国合作，编写 PLR——一份简短的总结文件。PLR 的重点是自 CPF 发布以来该国的主要发展以及世行集团工作计划和项目组合的进展与绩效，着眼于从 CPF 的实施中总结经验，提出中期调整，更新原有的结果框架，必要的话提出 CPF 延期。在原 CPF 到期时，可以编写一份 PLR 进行 CPF 延期，视国情需要最高可延长两年。

完成总结和经验回顾（CLR）

² 工作项目是指由国际开发协会、国际复兴开发银行资金或世行管理的信托基金出资的世行集团活动。

11. 在 CPF 到期时，世界银行集团与国家合作，进行自我评价，并发布一份 CLR，利用原 CPF 中的结果框架进行绩效评估。CLR 也要对 CPF 的设计和世行集团的表现进行评估。CLR 既是扩大世行集团知识、增强发展有效性的工具，也是一个问责工具。通过 CLR 总结的经验教训将反映在下一期 CPF 或 CEN 的设计中。独立评估小组将对世行集团的自我评估进行验证，对报告内容加以核实确认。

国别合作说明（CEN）

12. CEN 将是一个简短、重点突出的说明，描述短期性的合作，执行 CEN 的同时世行集团可以规划带有中期影响的业务活动。一个 CEN 通常为 12-24 个月，如果到期后的形势仍不适于编写 CPF，可继续代之以另一份 CEN。

13. 鉴于 CEN 着眼于短期合作，对 CEN 既不需要 PLR 也不需要 SCD。但是，CEN 要有充分分析来支撑它所提出的工作规划。虽然 CEN 不包括详细的成果框架，但它要描述工作目标以及如何来评价进展状况。CEN 也包括对实现相关目标面临的风险的评估。关于风险的部分要讨论如何管理风险，说明世界银行集团对国情变化的应对措施。

14. 后续 CPR 或 CEN 的编写中要包括对上一期 CEN 的评估，考虑相关经验教训，但不对 CEN 准备单独的 CLR。

磋商与伙伴关系

15. CPF、PLR、SCD 以及 CEN（尽最大可能）都将通过与政府的紧密磋商来进行编写，通常包括不同层级政府的若干部委和机构。为向 CPF、PLR、SCD 以及 CEN（尽最大可能）的编写提供更多信息，世行集团还要（通过磋商和恰当的协作过程）与私营部门和其他利益相关者接触。

16. 世界银行集团努力推动国家主导的援助管理，增强项目的选择性使之更符合世行的使命及比较优势。世行集团与其他发展伙伴开展合作，以调动更多资源，并谋求不同机构之间的更好协调以及与国家自身发展重点的配合。

与业务的关联

17. 对每项贷款业务，董事会文件要注明最近一次 CPF、PLR 或 CEN 发布的日期，并说明该项业务将如何有助于实现 CPF、PLR 或 CEN 中提出的结果。如果一项业务严重偏离 CPF、PLR 或 CEN，文件要说明原因。

第 4 节 – 豁免

根据发布方授权，国际复兴开发银行常务副行长和首席运营官可以免除本指令中任何条款的要求。

第 6 节 – 临时条款

1. 本指令适用于于 2014 年 7 月 1 日 及以后进行概念决定审查的所有 CPF 和 CEN 以及在 2014 年 7 月 1 日以前举行概念决定审查、但是于 2015 年 1 月 1 日及以后提交董事会的国别援助战略和临时战略说明。
2. 所有于 2015 年 1 月 1 日后进行的中期回顾和完成报告也将遵循本指令。在其他情况下，2014 年 7 月 1 日前仍有效的指南（如 2010 年 11 月版世行程序 2.11，*国别援助战略*）适用于第 6 节第 1 段未包括的所有国别援助战略和临时战略说明。

第 7 节 – 生效日期

本指令于 2014 年 7 月 1 日生效。

第 8 节 – 发布方

本指令由国际开发协会、国际复兴开发银行、国际金融公司和多边投资担保机构总裁发布。

第 9 节 – 主办方

业务规划和国别服务（OPCS）副行长；国际金融公司集团企业战略部（CCSDR）主任；多边投资担保机构副总裁及首席运营官。

第 10 节 – 相关文件

1. 世界银行集团程序，“国别伙伴框架”， ____2014， 文件编号____
2. 世界银行集团指南，“国别伙伴框架”， ____2014， 文件编号____（包括 CPF 模板）
3. 世界银行集团指南，“系统性国别诊断”， ____2014， 文件编号____
4. [世界银行程序 2.11， 国别援助战略， 2010 年 11 月版]

对本指令的问题应当向主办方提出。

附件 B. 建议对业务手册进行的修改

行动	现有业务政策 (OP) /世行程序 (BP) 中建议修改的内容 (标为红色)	说明
OP1.0 减贫		
删除脚注 2	<p>2.符合 IDA 贷款条件的世行成员国通过结果导向的“减贫战略文件”(PRSP) 描述减贫愿景以及实现其目标的战略。世行与国际货币基金组织在“工作人员联合建议说明”(JSAN) 中共同对政府的减贫战略进行审议。关于低收入和中等收入国家结果导向的减贫战略的更多细节,工作人员应当参照“面向发展结果的管理”网站。</p>	<p>CPF 指令 (§2) 指出, CPF 的起点是成员国对本国发展目标的愿景,而这种确定发展战略的过程是由成员国自己主导。因此, CPF 程序将包含对政府战略的审议。由于 PRSP/JSAN 将不再由董事会讨论,建议世界银行集团不再编写 JSAN。如果国际货币基金组织的程序中需要世行集团的意见,世行将予以协作,编写联合评估。</p>
OP 2.30 - 发展合作与冲突		
删除§8-10 及相关脚注	<p style="text-align: center;">对冲突过渡国家的支持</p> <p>8. 为编制对处于冲突过渡时期、没有国别援助战略 (CAS) 的国家或者因受冲突影响原有 CAS 不再适应需要的国家的援助规划,世行将编写临时战略说明 (ISN)。ISN 是世行对这类国家的近期或中期活动计划。执行期间世行可能逐步增加活动——也就是说,如果一国内某些地区已经实现和平,那么世行可对那些地区提供援助 (在其他条件可接受的情况下)。ISN 中的援助优先领域可能不同于 CAS。¹⁵</p> <p>9. 在以下情况下可启动 ISN:—</p> <p>(a) 进行中的冲突使世行工作人员无法前往该地区识别世行可支持的活动或对世行活动进行检查,也使该国无法有效执行这些活动、实现活动目标;—</p> <p>(b) 有理由预期会出现持续稳定或可持续的正式停火;—</p> <p>(c) 世行有有效的合作单位,并且</p> <p>(d) 有证据表明存在有力的国际合作且世行可以发挥明确作用。—</p>	<p>ISN 将由国别合作说明 (CEN) 取代, CEN 适用范围更广泛,适用于所有世行集团不能确定工作目标、编制规划或无法在中期开展一定规模的合作的国家。对冲突国家或冲突过渡国家的战略既可以采取 CPF 的形式,也可以采取 CEN 形式。受冲突影响国家的文件特别需要的内容和程序将在随本指令发布的一份指南中说明。</p>

行动	现有业务政策 (OP) /世行程序 (BP) 中建议修改的内容 (标为红色)	说明
	<p>ISN 为期最长 24 个月，经执董会批准可予以延长。</p> <p>10. ISN 要与冲突各方达成的和平协议和重建计划中的优先目标和行动顺序高度一致。如果需要采取地区性行动来为巩固和平和发展打下基础，或解决该国以外受冲突影响人口的需求，ISN 可以包括在直接冲突方以外其他国家的活动——如果这些国家支持并参与这些活动的话。</p>	
BP 2.30 -发展合作与冲突		
<p>修改§1，以反映 ISN 已由 CEN 取代。</p>	<p>1. 在世界银行¹有活跃的贷款项目的受冲突影响国家，世行援助通常由国别援助战略 (CAS)国别伙伴框架 (CPF) 确定。如果冲突导致世行援助面临的环境发生重大变化，由负责该国的主管决定以下事项：</p> <p>(a) 在针对变化了的情况作出调整、充分考虑世行的诚信责任和冲突对世行援助实现 CAS 确定的目标将有何影响的前提下，继续按照 CASCPF 开展援助是否可行；</p> <p>(b) 根据当前形势是否应当启动临时战略说明 (ISN)国别合作说明 (CEN)；或 (加上关于新 CPF 指令的脚注)</p> <p>(c) 继续进行援助活动是否已不可能，² 是否应开始编写一份观察简报。</p>	<p>ISN 由 CEN 取代。见对 OP 2.30 的说明。</p>
<p>删除§4-9 及相关脚注</p>	<p>对冲突过渡国家的支持</p> <p>ISN 的内容</p> <p>4. 对冲突过渡国家的 ISN 通常要包括对该国情况的讨论，包括法律环境、世行在该国的业务历史以及地区和国际伙伴的作用。此外还应包括以下内容：</p> <p>(a) ISN 确立短期援助目标 (1-6 个月) 和中期目标 (6 个月-2 年)，并提出实现这些目标的援助方案。它提出执行援助方案的筹资计划，世行的详细预算包括援助所需的行政成本。ISN 会指出在这种环境内开展工作所需的特殊措施。</p> <p>³ ISN 中还包括风险评估、进入和退出策略以及如果情况恶化 (特别是冲突重</p>	<p>ISN 由 CEN 取代。见对 OP 2.30 的说明。</p>

行动	现有业务政策 (OP) /世行程序 (BP) 中建议修改的内容 (标为红色)	说明
	<p>新爆发的话) 将采取的应急反应。它还描述评估进展所需的基准指标和监测指标, 以及与董事会举行定期协商的时间表。</p>	
	<p>(b) ISN 包含的文字记录和统计分析可能少于 CAS。由于冲突过渡国家形势多变, 大多数统计数字可能无法得到、不可靠或不完整, 进行长期经济预测可能也是不现实的。但无论如何, ISN 要包括足以支撑短期至中期战略的编写的充分分析。</p>	
	<p>(c) ISN 可以包括直接冲突方以外国家的活动——如果这些国家的政府支持并参与这些活动的话。</p>	
	<p>5. ISN 中世行的紧急援助根据 OP 8.00, 对危机和紧急情况的快速反应以及 OP/BP 10.00, 投资项目融资, 提供。</p>	
	<p>ISN 程序</p>	
	<p>6. 为一个冲突过渡国家的全国或某些地区编写 ISN 时, 国别团队将与相关的国际和地区机构进行磋商。</p>	
	<p>7. 在准备 ISN 前期, 国别团队工作人员组织由对冲突或其他紧急情况有经验的世行专家组成的咨询委员会, 就 ISN 的编写提供技术支持。在 ISN 的整个实施期咨询小组通常继续向国别团队提供支持。国别团队要尽早咨询 LEG、OPCS 和集团金融信用风险局 (如果该国具备 IBRD 贷款资格) 或资源动员局 (如果该国具备 IDA 援助资格)。</p>	
	<p>8. ISN 由法律事务副行长等人根据地区程序批准。然后由负责地区事务的副行长以备忘录的形式提交常务副行长并抄送业务规划和国别服务 (OPCS) 副行长, 注明需要管理层注意的特别问题。(常务副行长可以要求业务委员会进行审议。) 常务副行长批准 ISN 后, 所属地区部门将其提交董事会讨论, 并视情对特殊筹资机制或为实现有效援助而对世行政策或程序作出的例外安排加以批准。</p>	

行动	现有业务政策 (OP) /世行程序 (BP) 中建议修改的内容 (标为红色)	说明
	9. 最终的 ISN 将和 CAS 一样向公众公开，遵守同样的公开条件。 ⁴	
BP 3.10 - IBRD 贷款、IBRD 对冲产品和 IDA 贷款的财务条件		
修改 § 1	1. 世行工作人员对 IBRD 金融产品进行最优使用的讨论是 IBRD 与借款方对话的内在组成部分，以帮助后者加强金融资产-负债管理能力，或在后者没有良好的风险管理战略的情况下帮助它制订此类战略。编写 国别项目组合绩效评估 (CPPR) 和国别援助战略 (CAS) 国别伙伴框架为审议债务管理问题和相关战略、讨论未来业务中金融工具的选择提供了一个机会。	关于 CPPR 的 OP/BP 13.16 条款退出，原 CPPR 过程将成为 CPF 过程的一部分。 现在正在对 OP 3.10 进行修订，使之与政策和程序框架相符。涉及 CPF 的修改将被包括在修订后的文件中。
OP 4.02 - 环境行动计划		
修改 § 3	3. 世行利用环境行动计划 (EAP) 中的环境信息和分析进行援助规划，确保对环境问题给予恰当关注。世行鼓励每个国家的政府将 EAP 融入部门和国家发展规划。 在适当的时候 ，世行与每个国家的政府合作，确保 EAP 中的信息在具有连续性的环境规划过程中 (a) 被纳入 国别援助战略国别伙伴框架 ， ⁴ (b) 指导规划的制订和项目层面细节问题的确定。	CPF 反映出一种选择性合作。当 EAP 的信息与世界银行集团的国别规划相关时，在 CPF 中提到它可能是恰当的。如果不相关，就不要求将它融入 CPF。
BP 4.02 - 环境行动计划		
修改 § 8	8. 在适当的时候 ，国别管理单位 (CMU) 通过国别伙伴框架 (CPF) 国别援助战略 (CAS) 和国别援助战略进展报告向执行董事告知 EAP 的情况。此外，IDA 定期向董事会报告 IDA 国家的 EAP 情况。在政府允许的情况下，CMU 可应执行董事要求向其提供 EAP 副本。世行正式收到 EAP 并获得政府同意后，CMU 即向世行信息中心 (InfoShop) 提供一份，有兴趣者可向信息中心索取。	(见对 OP 4.02 的说明)。
OP 8.00 - 对危机和紧急情况的快速反应		
修改 § 10	降低风险和预防危机	如果和世行业务有关，降低风险、预防危机事宜将是 CPF 的一部分。国家的发展战略或 PRSP 是国家自己所有、自己主导的战略，世界银行集团只能鼓励它们将这方面措施纳入它们自己的战略。
	10. 世界银行集团 认识到将降低风险、预防危机融入高风险国家或冲突加剧国家的发展战略的重要性， 鼓励这类国家将旨在减少未来灾害或危机影响的政策和程序 (包括预防和减轻影响的措施) 包括在国家发展战略中。应当成为这些国家的国别援助战略、临时战略说明和减贫战略文件的内在组成部分。必要时这些问题要反映在国别伙伴框架 (CPF) 中。	
OP 11.00 - 采购		

行动	现有业务政策 (OP) /世行程序 (BP) 中建议修改的内容 (标为红色)	说明
修改 §26	<p style="text-align: center;">国家采购评价</p> <p>26. 世行定期评价借款方本国的采购法律、规定、程序和实践以及负责机构以便：（1）更好了解采购环境以及具体业务中存在的不良采购或腐败采购风险；（2）确定它们是否适于世行投资项目；（3）指导行动计划的制订和改善。为此，世行或者与政府联合进行国别采购评价，或者进行业务采购审议（OPR）——可独立进行，也可作为全面诚信评价的一部分。通过这种评价找出贷款协议中需要对该国采购程序作出的例外安排，以确保借款方遵守采购指南中的国内招标条款。必要时，评价结果将被纳入世界银行集团的国别伙伴框架（CPF）世行的国别援助战略，以指导世行对能力建设和其他采购改革的支持，包括以发展政策贷款（DPL）形式提供的支持。</p>	<p>采购评价的结果只有在在世行业务相关的情况下才需要包括进 CPF。</p>
OP/BP 13.16 - 国别项目组合绩效评估		
退出整个 OP/BP	...	退出 OP/BP 13.16。CPPR 将被融入 CPF 过程。