



征求意见稿

重新思考世行集团的 国别合作方法

2025 年 1 月 16 日

本报告以英文作为原语言发表。如果此翻译版本与原文有任何不一致之处，请以英文版本为准。

世界银行集团的演进

重新思考世行集团的国别合作方法

目录

I.	引言.....	1
II.	国别合作新方法的基础前提.....	1
III.	主要变化.....	3
	选择性和成果导向.....	4
	战略与实施.....	5
	一个世行集团：公共和私营部门伙伴关系.....	5
	知识.....	6
	伙伴关系.....	6
	简化与效率.....	7
IV.	CPF 的治理.....	8
V.	后续步骤.....	8

缩写

CEN	国别合作说明
CLR	完成回顾和经验总结
CPF	国别伙伴框架
FCV	脆弱性、冲突和暴力
GCP	全球挑战计划
IDA	国际开发协会
KAT	知识咨询团队
MDB	多边开发银行
PLR	绩效与经验评估
RRA	风险和韧性评估
WBG	世界银行集团

免责声明：本说明是世界银行集团新提出的国别合作模式草稿。它是与内部和外部利益相关者进行意见征询的基础，也是供世行集团执行董事进一步审议的草案。

重新思考世界银行集团的国别合作方法

I. 引言

1. **重新思考世界银行集团（“世行集团”）与国家合作的方法是使我们的国别业务与世行集团的演进相契合的关键。**世行集团新的愿景和使命着重强调要在支持客户实现其国家发展目标的同时应对全球挑战。当前的国别伙伴框架（CPF）是一种范围广泛且较高层次的文件，涵盖诸多优先事项，这往往导致无法在重点领域战略性地产生影响和形成规模。此外，当前的国别合作方法更注重设计而非实施。CPF 往往不能对“一个世界银行集团”方法做出有力阐述，也不能充分反映用来解决发展挑战的潜在公共和私营部门融资和解决方案。目前对相关知识的引入主要存在于 CPF 设计阶段，忽略了在整个 CPF 周期内系统地利用全球知识为国别业务和对话提供引导。今后必须充分重视全球和地区知识的分享，同时通过对相似国家的比较对照来获得洞见，为国别业务提供指导和借鉴。

2. **世行集团的国别合作方法尽管有所变化，但仍将紧密围绕国家优先事项、知识和伙伴关系。**新的 CPF 将围绕 3-4 个选定的成果领域进行设计（业务规模较大的国家将有一定灵活性），对成果的衡量主要根据新“记分卡”来进行。每年来自世行集团各部门的相关人员将共同进行年度业务规划讨论，回顾 CPF 进展情况，确保将重点放在实施上。会上将讨论有关风险和新的机会，并根据实际需要更新业务安排。强有力的“一个世界银行集团”方法意味着世行集团各机构将对 CPF 进行联合规划、实施、报告和评估。知识咨询团队将在 CPF 设计和实施的各个阶段贡献相关的全球知识。我们将与私营部门和公共部门的伙伴更密切地合作，同时综合利用新工具来解决复杂的发展挑战，提高业务的选择性。最后，我们还将对 CPF 方法以及相关文件和流程进行简化，以提高效率、增强有效性。

3. **本说明旨在介绍我们将如何利用新的国别合作方法来制定和实施 CPF 的计划。**它详细阐述世行集团“演进路线图”中关于国别合作的关键原则，指出需要进行的调整和创新。文中着重说明这一新方法与其他举措之间的相互联系，特别是与加强世行集团内部知识流动、强化“一个世行集团”方法、世行集团“记分卡”以及运营效率和有效性等方面工作的联系。这些变化要求世行集团实现组织文化的转变，使我们能在动荡的全球环境中改善客户服务和相互协作，加强风险管理和结果监测。

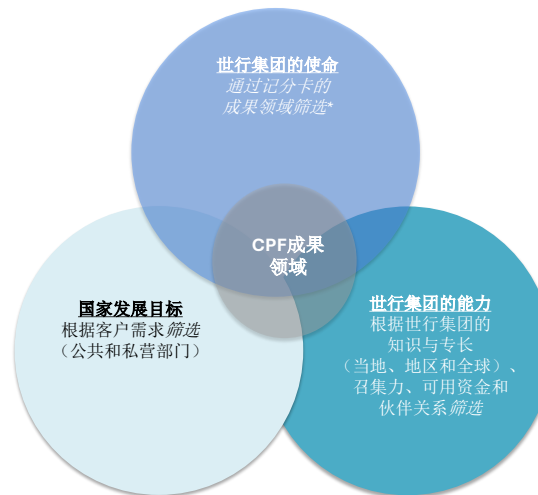
II. 国别合作新方法的基础前提

4. **我们的新方法仍以国家的需求为基础，同时确保国别业务与世行集团的愿景和使命相契合，并考虑世行集团在相关领域取得影响的能力：**

- 由客户指导世行支持活动的设计和实施。我们与每个国家的公共和私营部门客户、公民社会和其他相关利益相关者交流，为国别业务的设计提供信息，并讨论与世行集团活动受益人合作的各种可能途径。通过与利益相关者就世行集团活动的潜在影响进行意见征询，世行集团力求确保新的 CPF 方法是在充分掌握相关信息的基础上制定、其成果具有可持续性并对有关风险加以识别。
- 如图 1 所示，CPF 的目标成果由 CPF 三个选择性标准的交集决定。将通过这些标准来确定 3-4 项 CPF 成果，规模较大的业务可有一定灵活性。CPF 的结果框架将与新的世行集团“记分卡”对应——该“记分卡”包含 22 个侧重成果的指标（从之前的 150 多个指标缩减而成）——从而进一步强化 CPF 的选择性。将围绕每项标准设置相关的筛选要素，以便找出影响世界银行业务规划决策的优先事项：

- i. 对照 *世行集团的使命*，通过“记分卡”中的跨部门议题（就业、性别平等、脆弱性和私营部门投资）和五个垂直领域（人、繁荣、地球、基础设施和数字化）对优先事项进行筛选。¹ 另外，成果领域的确定也将借鉴相关的分析研究（见文字框 1）和运营经验。
- ii. *国家发展目标*反映公共和私营部门客户的需求。那些综合考虑公共和私营部门需求的 CPF 往往对业务规划更有选择性，但规划中到底包含多少公共和私营部门的内容将取决于每个国家的具体情况。
- iii. *世行集团的能力*是指世行集团通过我们在以下方面的能力和资源能产生最大影响的地方：关于当地、地区和全球的知识与专长；召集能力；可用资金；伙伴关系。

图 1：CPF 的三个选择标准



- CPF 的成果领域将反映国别业务的关键优先事项，而不是详尽无遗地涵盖世行集团在该国开展的所有活动。由于国别规划具有前瞻性，对现有业务组合而言，如果打算在新的 CPF 周期继续积极投资于这些领域，那么它们将成为新 CPF 结果框架的一部分。每个 CPF 结果框架都要将新的世行集团使命转化为实际行动，使世行集团的规划和激励为实现这些结果服务。CPF 的设计要考虑发展成果面临的风险，确保安排恰当的风险管控措施。CPF 结果框架是衡量成果进展的标杆。

5. **CPF 的选择性标准使世行集团在设计新 CPF 时既反映国家优先事项，也考虑应对全球挑战和世行集团其他优先事项的需要。**世行集团近期的“演进路线图”中确立的改革使 CPF 的选择性标准可以带来既回应客户需求又实现我们为自己设定的地区和全球目标的结果。例如：

- 在诸多全球发展优先事项中，更多更好的就业是减少贫困、促进共享繁荣和创造宜居星球的关键因素。气候变化与贫困和共享繁荣相互作用，气候变化引发的事件（如更频繁的旱涝灾害）阻碍了减贫努力和经济增长。在受脆弱性、冲突和暴力影响（FCV）国家，找出导致脆弱性的驱动因素及其对贫困和共享繁荣的影响尤为重要。性别评估可以反映性别平等与国家发展轨迹中妇女经济参与之间的联系。我们在帮助客户评估全球、地区和国内发展挑战之间的相互联系方面做得越多，他们就越有可能在这些领域寻求支持。《巴黎协定》等国际条约

(*) “记分卡”包含的成果领域见：<https://scorecard.worldbank.org>.

和编制“国家自主贡献”的任务使得客户在这些领域要求我们提供更多支持。与此类似，世行集团对强化国内卫生系统的支持也对大流行防范产生了重要影响。

- 世行集团的演进大大提高了我们调动地方、地区和全球知识和专长的能力。通过专注于我们拥有技术和资金的领域，我们可以更好地为客户服务。“演进路线图”还增强了我们支持危机防范与应对以及改善世行集团内部协作的能力。如时机合适，CPF 将把各项“全球挑战计划”（GCP）作为交付国家优先事项的途径。GCP 通过以“一个世行集团”方法进行的业务规划与实施产生大规模影响，通过可复制性和可扩展性来落实国别优先事项，发挥协同效应。CPF 规划将列出多种干预，其中一些将是专门针对客户国定制的干预，用于解决六个 GCP 之外的国家优先事项，而其他干预则可能属于一个或多个 GCP。

文字框 1：对照世行集团的使命提高业务选择性

根据与 *世行集团使命* 相关的标准，我们将通过“记分卡”中的成果领域来筛选影响世行集团业务规划决策的优先事项。我们将从就业、性别平等、脆弱性和私营部门投资等跨部门主题以及人、繁荣、地球、基础设施和数字化这五个垂直领域中确定优先事项，这有助于加强对整个世行集团的问责，确保切实产生影响。通过这些成果领域将客户面临的挑战组织起来，并制定通过（公共和私营部门）融资解决方案、技术援助和知识活动实现这些成果的发展议程。我们将把注意力集中在围绕世行集团使命的有限优先事项上，这有助于为评估各国的进展提供一个系统性框架。

CPF 的选择性由五种国家层面的诊断分析提供支持，它们共同形成我们与国家合作的核心分析基础。“私营部门国别诊断”（CPSD）2.0 将确定具体的政策干预，为我们作为同一世行集团与各国政府开展政策改革对话提供基础，以便为加强私营部门资本动员提供有利环境。“国别增长与就业报告”（CGJR）将指出通过结构性改革、促进投资和创造更多更好的就业来刺激增长的政策。“贫困与公平评估”（PEA）分析不平等和脆弱性，而“公共财政审查”（PFR）将审查财政收入和支出情况，包括国内资源调动在内，并讨论与实现更加包容和可持续的增长相关的财政政策问题。“气候变化与发展报告”（CCDR）将展示低排放的发展路径以及如何加强气候变化适应，包括它们对贫困和共享繁荣的影响。

可以通过其他研究对上述核心分析加以补充，以便更深入地了解国家的脆弱性。例如，对 FCV 国家通常会考虑进行“风险和韧性评估”（RRA）。对某些国际开发协会（IDA）国家可以开展“危机防备差距分析”。有些国家还可以视情进行人力资本评估、性别评估和治理评估，为 CPF 的编制提供参考。

我们鼓励客户与世行集团合作编写相关分析产品。通过这些研究分析确定的优先事项将在简化的“系统性国别诊断”（SCD）中概述（见下文第 16 段）。

III. 主要变化

6. 六项核心原则指导着我们与国家合作的新方法。如图 2 所示，我们力求更有选择性并增强成果导向，在客户需要实现大规模影响的最重要领域更好地调动支持。新的国别合作方法将战略与实施结合起来。我们作为“一个世行集团”开展工作，利用与公共和私营部门的伙伴关系（融资和解决方案）来解决发展问题。知识既是我们国别合作新方法的基础，也是我们为客户提供的一项核心服务。更有力的伙伴关系将渗透于我们的分析和业务工作以及 CPF 的设计和实施的最后，要想及时提供发展解决方案，就需要简化程序、提高效率。

图 2：国别合作新方法的六大核心原则



选择性和成果导向

7. 我们力求提高业务的选择性和成果导向，在客户需要实现大规模影响的最重要领域调动更多支持。简化后的结果框架有助于将我们的活动集中于世行集团可产生最大影响的核心领域。对每个 CPF 我们都将明确确定目标成果。我们将围绕“记分卡”的成果领域来构建业务规划，也将适当通过“记分卡”指标来衡量各项业务对 CPF 成果的贡献。

8. 强化成果导向以及对“记分卡”指标的使用将改善国别业务规划，使 CPF 在反映国家优先事项的同时解决全球挑战和其他世行集团优先事项。“记分卡”的成果领域包括全球挑战和性别、就业、私营部门投资等世行集团的优先事项，有必要通过 CPF 锚定对这些领域的支持。此外，CPF 中使用的所有“记分卡”指标都要围绕性别、青年、残疾、包容性等维度进行必要细分，以便衡量对世行集团愿景和使命最为重要的领域的进展。细分数据可以帮助我们判断是否在最需要取得进展的领域交付了成果。

9. 新的 CPF 将把中长期战略考虑融入年度业务规划流程。 CPF 将从战略和运营上建立与地区和全球发展重点的联系。目前的 CPF 在国别业务日常管理中发挥的作用有限，而且经常错过将国家优先事项与地区和全球挑战明确对接的机会。相比之下，新的 CPF 将是一个更全面的框架，它列出中期和长期战略考虑，也提出在世行集团国家团队层面的短期年度实施审查和业务规划流程。这种兼顾短期规划和中长期目标的方法可以确保长期目标在服务于广泛发展优先事项的同时也与当前的运营需求保持一致，为实现发展目标营造一个具有统一性和适应性的框架。例如，“3 亿人计划”（Mission 300）的目标是到 2030 年为非洲 3 亿人提供可靠电力，将非洲大陆的能源获取缺口减少一半。世行集团与包括非洲开发银行在内的多个伙伴进行合作，在不同国家开展多项业务和投资，促进这一目标的实现。对这类干预，相关活动将通过有关国家的 CPF 来规划。

10. CPF 的战略框架将是动态的，能够根据条件变化做出调整。

- 可根据需要通过**绩效与经验评估（PLR）**进行中期调整（见第 23/24 段）。通过中期评估程序可以评估实施进展以及各种风险和缓解措施对结果的影响，确定面临的挑战并总结经验教训，确保在新条件下 CPF 的战略方向仍然恰当和有效。
- 每年的**业务规划流程**将由国别团队按照“一个世行集团”的方法共同开展。CPF 将推动世行集团以跨机构、跨部门方式与客户开展战略性和针对性的对话与合作，这有助于使世行集团的支持与国家发展优先事项的演变保持一致，同时提供更全面的风险分析。结果框架将被用作整个过程的管理和实施工具。“记分卡”国别仪表盘的相关指标将每年加以更新，这有助于对结果框架进行审查、确认或更新。

11. CPF 结果框架将使用一个新模板。我们对新的结果框架进行了简化和调整，使之包含了年度业务规划的相关要素，并使之成为对世行集团和客户都更加实用和易用的工具。附件 A 展示了这个新模板。

一个世行集团：公共和私营部门伙伴关系

12. 如果没有系统性的工作重点和互补性的私营和公共部门解决方案，就不可能在满足各国发展需求的同时实现大规模影响。“一个世行集团”方法将超越理论框架，成为在整个国别合作周期就最佳私营部门和公共部门解决方案进行整体思考、审议和决策的系统性整合机制。由同一人作为整个世行集团驻在客户国的统一代表有助于“一个世行集团”方法的贯彻实施。世行集团的上游参与始于尽早开始系统地考虑公共和私营部门在国家发展进程中分别发挥的作用。我们的预期是包含世行集团各机构的国别团队将共同与客户开展交流，推动世行集团的上游参与；在适当情况下可通过联合考察团的形式对此加以补充。这方面行动的切入点是客户希望取得什么成果，以及具有互补性的公共和私营部门融资和解决方案可为实现这些成果做出什么贡献。这种做法旨在建立对关键发展挑战和解决方案的共识，充分利用公共和私营部门的各自优势，同时着重促成私营部门资本投资。因此，世行集团在客户国派驻统一代表可使工作人员更好地进行工作规划，使世行集团能以协调统一的方式做出联合规划决策和实施国别业务。

13. 在新的 CPF 中，世行集团的规划、监测和评估工作将齐头并进。这种方法超越单个项目，侧重围绕 CPF 成果领域在规划层面（program-level）进行计划，并通过联合年度业务规划流程进行审查和强化。它提供了一个战略性框架，用来协调和优化世行集团的业务组合，调动公共和私营部门资源以便在特定国家或部门产生最大影响。联合年度业务规划将提供一个机会，使世行集团的注意力集中在范围更窄、更具体的短期优先事项和机会上，调动资源以实现预期结果，促进

与伙伴机构的更紧密沟通，规划相关活动以最大限度地发挥协同作用。这也有助于对 CPF 进行更加动态化的管理，对行之有效的方法及时加以总结并在实施过程中根据需要做出必要调整，确保采用“一个世行集团”方法来解决全球挑战和世行集团的优先事项。

14. 新的学习机会和工具将促进世行集团的文化转变，鼓励不同机构之间加强协作（而不仅是派驻统一的国家代表）。这种转变要求各方对如何有效利用世行集团的各种工具有更深入理解。我们将通过稳健的变革管理来做到这一点，并将提供各种业务培训——包括针对内部员工的培训和面向我们所服务的国家和外部合作伙伴的培训。培训的重点是加强协作，利用世行集团的所有工具和方法（如全球挑战计划）帮助利益相关者将世行集团的资源影响最大化。通过为我们的员工和合作伙伴提供必要的技能和洞见，我们可以形成一种符合世行集团总体目标的一体化方法，最终为成员国面临的挑战提供更有效的解决方案。

知识

15. “知识银行”将成为国别合作新方法的核心要素，在 CPF 的编制和实施期间提供更强大的分析支持。我们将根据“知识契约”调整我们在知识领域的做法，这将确保我们的咨询分析服务——支撑国别合作的基础——与世行集团的新使命相对应。提供全球和地区知识以及同类国家的比较对照，是知识工作在指导 CPF 编制的一项重要功能。知识方面的投入将使我们的 CPF 更好地确定影响一国发展的全球、地区挑战和国内挑战。利用这些知识，同时着眼于世行集团的新使命，将为 CPF 制定国别业务规划提供指导。通过加强分析工作和咨询服务、能力建设和技术援助而产生的知识将贯穿 CPF 的整个生命周期，在 CPF 编制和实施过程中都将发挥重要作用。世行集团学院将强化学习培训和能力培养方面的工作，作为世行集团向客户、员工和利益相关者提供的一项核心服务。

16. 精简后的“系统性国别诊断”（SCD）将简要总结各项核心分析和其他相关分析的成果，帮助找出最重要的国家发展优先事项。这些核心分析为以下方面的分析工作提供了主干：释放私营部门潜力所需的改革（CPSD），创造就业的紧迫任务（CGJR），贫困与共享繁荣情况基线（PEA），实现经济增长所需的良好财政政策（PFR），以及低排放发展路径（见文字框 1）。精简后的 SCD 将根据这些核心诊断和其他相关分析总结一国的发展需求和优先事项。它将围绕可能对一国中期发展成果产生最大影响的国内、地区和全球挑战，概述应对这些挑战所需的政策和投资优先事项。

17. 知识咨询团队（KAT）将在 CPF 的编制和实施期间调动一流的全球和地区知识，通过加强辩论和质疑来强化业务设计和实施活动。我们将建立专门的 KAT，在 CPF 整个生命周期内为各地区和团队提供支持。KAT 将为地区部门的知识提供补充。它将根据互补原则，为地区和国别团队提供关键意见和专家建议。除了扮演顾问角色外，KAT 还将积极参与关于 CPF 的各种意见征询，包括世行集团内部意见征询以及与合作伙伴和利益相关者的外部意见征询。参加这些意见征询，同时通过实地考察收集第一手见解和反馈，将使 KAT 能够了解不同地区的当地情况和具体挑战。最后，KAT 将根据其他相关国家的经验，在 CPF 实施过程中识别和提出创新性发展解决方案。这种做法的意义在于，KAT 可以发现并解决国别团队可能看不到的新问题、新动态，同时调动全球一流的专业知识。

伙伴关系

18. 新的 CPF 方法将伙伴关系置于国别战略设计、实施与监测的核心。这种方法强调伙伴关系在两个维度上的关键作用。首先，伙伴关系可以大大加强知识交流，从而提高世行集团项目给

客户带来的附加值。通过与各种利益相关者协同合作——而不仅是平行地各自开展工作——世行集团可以利用范围更广的专业知识和资源，带来更具创新性和更有效的发展融资和解决方案。鉴于一个国家（尤其是 IDA 国家）可能有多个发展机构开展业务，而借款人能力有限，因此必须继续重视和强化由国家主导的伙伴关系。其次，伙伴关系是世行集团进行业务选择时的加分项，它对扩大国家成果至关重要。通过提高选择性，世行集团可将精力集中在能够产生最大影响的领域，利用合作伙伴的优势和资源来实现成果。与公民社会以及政府、私营部门、发展伙伴和客户国的其他利益相关者进行意见征询将是筹备编制 CPF 的重要组成部分，这些意见征询活动将借鉴世行集团[《意见征询指南》](#)和[《将公民参与纳入世行集团业务主流的战略框架》](#)。

19. 我们作为世行集团整体加强了旨在应对重大挑战的全球伙伴关系；这将影响我们在各国与伙伴机构的合作方式。世界银行集团与国际货币基金组织密切合作，结合双方在提高税收能力和公共债务市场的专业能力，重点关注气候变化、债务、数字化转型和国内资源调动。各个多边开发银行（MDBs）正在共同努力以扩大融资能力、促进气候工作、动员私营部门资金，在气候、卫生和经济复苏方面采取联合行动。我们正与其他多边开发银行达成相互信赖机制，使借款人在共同融资项目中只需与负责项目评估和监督的贷款人打交道、只需执行一套业务政策标准。这项工作至关重要——共同融资方应当信赖彼此的尽职调查、技术审查和保障审查，这样就可以大大提高效率。我们与美洲开发银行、伊斯兰开发银行、亚洲基础设施投资银行和欧洲复兴开发银行等多边开发银行开展合作，应对森林砍伐、抗灾能力、数字接入、能源转型和经济复苏等区域性挑战。我们还加强了与联合国的伙伴关系，扩大在脆弱国家和被迫流离失所问题上的影响，将发展工作与人道主义工作相结合，并推动气候行动。我们还通过公民社会政策论坛和全球议会论坛等举措加强与公民社会、宗教团体、议员和慈善机构的联系，力求创造一个更具包容性的发展环境。

20. 确定世行集团及其合作伙伴在一个国家的具体作用是设计能产生大规模影响的选择性规划的关键要素。新的 CPF 将超越传统的国内协调——那种协调提倡多边和双边发展伙伴之间进行分工。新的 CPF 试图在分析工作和贷款业务两方面都推动协同效应，使世行集团能够扩大业务规模并提高客户国政府在规划实施中的管理效率。通过建立更好的伙伴关系，世行集团可以在编制 CPF 之前，根据客户国现有的捐助方协调机制清晰地阐述世行集团的各项和想法。这种方法将为 CPF 的设计提供信息，并使世行集团能够专注于能为客户带来增加值的领域。通过利用合作伙伴的优势和能力，世行集团可以减少重复劳动并取得更大影响。

简化与效率

21. 我们已将系统性国别诊断（SCD）从一份综合性独立文件精简为 CPF 的一个附件。精简后的 SCD 非常简短（最多 10 页），其编制过程也有所简化，不再单独进行集团层面的审查。作为 CPF 的附件，它将在适当程度上保持相对于 CPF 的独立性，确保它可为 CPF 的编制提供有效的分析依据——这一点在修订版“指南”中有所阐述。

22. 我们将对 CPF 模板加以精简，以提高效率，简化世行集团及客户编制 CPF 的工作。做出这些改变有两个主要目的。首先，CPF 将重点关注业务规划的主要要素，围绕世行集团的新使命对关键方面进行讨论。它将简要描述此前国别合作的关键成果、经验教训、需要注重工作连续性的领域，并预览为实现更大影响所需做出的调整——这些内容将为新的业务规划打下基础。CPF 正文不超过 25 页，概念版为 10 页。新指南还对 CPF 附件的篇幅设立了上限，尤其是“结果框架”不得超过 15 页。其次，结果框架将被重新设计为一个更实用的管理工具，服务于 CPF 的实施、与

客户的持续对话以及年度业务规划流程。增加对线上“项目工作区”的使用将有助于对照结果框架监测进展，也有助于在规划层面进行积极主动的风险管理。

23. CPF 涵盖的最长期限从六年提高到十年，以更好地跟踪和实现长期发展影响。所有新 CPF 的最低期限为四年，最长为十年。超过六年的 CPF 要进行强制性的中期“绩效与经验评估”（PLR），必要时还可以额外增加 PLR。短于六年的 CPF 可以通过中期 PLR 延长至总共十年。在这种情况下，需要在 PLR 中描述延期理由，并更新 CPF 结果矩阵以纳入新期限结束时应取得的结果。延长 CPF 周期将使世行集团能与政府和其他伙伴携手合作，增强 CPF 框架下各项举措的潜在发展影响、范围和规模。在国家发展规划不需做出根本性改变的情况下，延长 CPF 周期还可以大幅提高效率。

24. 对于期限短于六年的新 CPF，如果国别业务没有重大变化，不再强制性要求进行中期 PLR。只有在国别合作内容或结果框架有重大变化或者需要对 CPF 进行延期时，才需要进行 PLR。PLR 将继续被用来总结经验教训以及根据需要进行业务调整。如果没有重大变化，对小型的更新调整可以通过修订结果框架来做出敏捷及时的反映，增强结果矩阵作为实时项目监测工具的作用。

25. 将对“完成回顾和经验总结”（CLR）加以强化和简化。CLR 仍是评估此前与一国合作成果并从中汲取经验教训的关键工具。其正文篇幅将缩短（最多十页），侧重于总结经验教训。CLR 将提供 CPF 周期内所取得成果和绩效评级的综合概述。我们正在与独立评估局（IEG）讨论建立一种新的共用方法来作为评估的基础。可以在新 CPF 的概念审查会议上对上个周期的 CLR 加以讨论，简明扼要的 CLR 可以更好地为新 CPF 的编制提供指导。

26. 世行集团的所有成员国都将使用同一种国别合作产品——CPF。世行集团的所有客户国都应编写 CPF，因为现在的新方法更加灵活，在这种框架下可以根据不同国情开展不同层次的合作。不同合作层次将根据我们是否有能力与客户围绕至少一个中期框架进行合作来确定，并通过结果框架的粒度反映出来。目前使用的国别合作说明（CEN）今后将不再使用。对 FCV 国家，有关团队需要提供更详细的风险与韧性分析。如果该国有资格获得预防和抵御冲突拨款（PRA），那么对这类拨款的使用将纳入 CPF（而无需另外单独申请）。世行集团的“演进路线图”将脆弱性作为一项全球挑战，因此 FCV 国家的 CPF 将系统性涵盖 FCV 的跨境溢出效应以及国别业务为减轻这些影响所提供的支持。根据对“2020-2025 年 FCV 战略”的中期评估，在 CPF 中加强 FCV 工作不仅要针对武装冲突和国家脆弱性的影响，还要努力应对其他形式的暴力所产生的具有同样破坏性的影响。

IV. CPF 的治理

27. 我们将发布修订版的《国别合作指令》，以反映国别合作方法的变化。将更新《国别合作程序》，以反映这些变化以及 CPF 和 PLR 程序的简化。修订后的《国别合作指南》将通过提供清晰简明的指南（包括新模板以及关键内容要求）来对这些政策文件加以补充。原来的《SCD 指南》将退出使用，关于精简版 SCD 的指南将被纳入《国别合作指南》。这些修订将在 2025 财年底前完成，目标是使新的政策框架在 2025 年 7 月 1 日生效。

V. 后续步骤

28. 我们计划在 2025 和 2026 财年分阶段实施这一新方法。目前已编写到一定程度、应由董事会于 2025 年 6 月 30 日前讨论的 CPF 和 CEN 将遵循现有的《国别合作与指令》。我们选择了几个国家作为国别合作新方法的说明/示范示例，按照新方法编写的 CPF 将由董事会于 2025 财年内进行

讨论。巴基斯坦是第一个将按照新方法编写的 CPF 提交董事会的国家，于 2025 年 1 月提交；其他国家将在 2025 财年内提交（如利比里亚、菲律宾、伯利兹等）。这些 CPF 将遵循新 CPF 编制的临时指南。从 2025 年 7 月 1 日起，所有提交董事会的 CPF 都必须遵循目前正在起草的新版《国别合作指令》所规定的 CPF 新方法。由于编制工作需要一定准备时间，而 2026 财年初提交董事会的 CPF 需要在新指令发布之前开始准备，因此这些 2026 财年的 CPF 需根据临时指南进行准备。2026 财年初对这些 CPF 进行决策审查时，它们需将新指令和指南的要求完全整合进来。自 2025 年 7 月 1 日起，CPF 将是世行集团唯一的国别合作产品。

29. 接下来的几个月，我们将就国别合作的新方法开展意见征询，最后在 2025 财年第四季度完成董事会文件。我们计划收集四类外部利益相关者的反馈和看法：（i）成员国政府当局；（ii）公民社会；（iii）私营部门；（iv）发展伙伴（包括其他多边开发银行在内）。我们还将通过员工吹风会进行内部宣传。目标是让内部和外部利益相关者了解新方法，提高世行集团在国别合作领域正在开展的改革的透明度。

附件 A：CPF 结果与业务框架模板

<p>CPF 成果 X</p> <p>应来自“记分卡”成果领域或与“记分卡”成果领域密切相关。根据国别业务规划的规模，每个 CPF 应有 3-4 项成果（可有一定灵活性）。成果也可以来自“记分卡”之外的领域，但这应是例外而非常规。</p> <p>将视情包括以下内容：</p> <ul style="list-style-type: none">• “记分卡”中的世行集团客户背景指标：基线，无目标（贡献）• “记分卡”中的世行集团结果指标：基线和目标（归因）• 其他背景指标：基线，无目标（贡献）• 其他结果指标：基线和目标（归因）
<p>干预逻辑</p> <p>包括以下方面：</p> <ul style="list-style-type: none">• 干预与 CPF 成果领域的关系，它与哪些“记分卡”成果领域有关（如果不是直接来自“记分卡”成果领域）以及如何有关？说明选择这些指标的理由以及世行集团的业务将如何实现预期结果和成果。• 简要描述规划层面（program level）的经验教训和新知识（无需重复 CLR 中的讨论和 CPF 正文中包含的一般性经验教训）。• 规划层面的主要风险及缓解措施。
<p>目前实施中的世行集团支持</p> <ul style="list-style-type: none">• 列出正在开展的世行集团项目（*投资、绩效贷款和政策贷款；投资项目；上游项目和担保）和知识服务（**咨询与分析；能力建设和技术援助；所有其他知识产品），并说明与 CPF 成果领域的直接关系。• 通过干预逻辑描述这些项目*和知识服务**在取得结果以及为实现成果做贡献方面的作用。必要时具体说明支持私营部门的活动。• 当前这些支持是否存在需要采取不同做法的地方以实现新的 CPF 成果？短期内如何做到这一点？• 将当前 IBRD/IDA、IFC 和 MIGA 正在实施的所有干预按照“一个世行集团”的叙事方式有序排列。
<p>计划中的世行集团支持</p> <ul style="list-style-type: none">• 列出与 CPF 成果领域直接相关的示意性世行集团备选项目*和知识服务**（仅包括比较肯定、预计在 18-24 个月内提交董事会的备选项目）。• 通过干预逻辑描述这些项目*和知识服务**在取得结果以及为实现成果做贡献方面的作用。它们与当前实施中的投资组合有何关联以及如何关联？必要时具体说明支持私营部门的活动。• 这些计划中的活动考虑了哪些以往经验教训？计划中的支持是否存在需要采取不同做法的领域以实现新的 CPF 成果？短期内如何做到这一点？• 将 IBRD/IDA、IFC 和 MIGA 计划开展的所有干预按照“一个世行集团”的叙事方式有序排列。 <p>...</p>
<p>CPF 成果 Y</p> <p>应来自“记分卡”成果领域或与“记分卡”成果领域密切相关。根据国别业务规划的规模，每个 CPF 应有 3-4 项成果（可有一定灵活性）。成果也可以来自“记分卡”之外的领域，但这应是例外而非常规。</p> <p>...</p>
<p>CPF 成果 Z</p> <p>应来自“记分卡”成果领域或与“记分卡”成果领域密切相关。根据国别业务规划的规模，每个 CPF 应有 3-4 项成果（可有一定灵活性）。成果也可以来自“记分卡”之外的领域，但这应是例外而非常规。</p> <p>...</p>

注意：对每项 CPF 成果的描述（包括指标、干预逻辑、当前和计划中的支持）不应超过两页。