

国别规划评估

总结成功经验，提供更具创新和及时的服务

执行概要

国别援助规划评估的目的和范围。本次评估是对中国进行的第二次国别援助规划评估，时间跨度为 1998—2005 年。评估目的包括：（1）讨论如何利用过去的教训来制定战略；（2）对本评估期内亚行在中国实施援助计划的效率进行评估；（3）为将来确定教训并提出建议，尤其是在准备新的国别合作战略方面。

截止 1997 年的第一次国别援助规划评估全面评估了所有的部门，并确定了需要改进的领域。从那时起，对中国的援助计划逐步展开，亚行的业务部门对部门运作的许多方面有了较为全面的了解。总体来讲，亚行的贷款规划是非常周密的。在众多的借款国中，对中国的投资是非常成功的范例之一，而且与亚行援助范围内的平均水平及其它较大的国别援助规划相比，得到了相当高的评价。因此，本次国别援助规划评估对所有部门的业务不再一一赘述，而重点讲述亚行在中国业务的战略和机构方面，以及在贷款业务和非贷款业务方面的主要推动力。

国家背景。在过去 25 年中，中国经济增长速度惊人，年均超过 9%，而且在过去十年成功遏制了通货膨胀。2005 年，中国的国内生产总值（GDP）名列全球第四位。自 1990 年以来，其投资增长势头强劲，且资金大部分来自国内。2003—2005 年，国内储蓄总值平均占国内生产总值的 44.6%，外国直接投资净额平均为 561 亿美元。总体来讲，持续繁荣的经济效益使中国的人均国内生产总值从 1998—2002 年的约 890 美元增长至 2003—2005 年的约 1485 美元。2006 年官方外汇储备锐增至一万亿美元。

尽管中国取得了如此骄人的成就，但它仍面临着不少主要挑战，这些挑战主要存在于其环境和自然资源的可持续性、金融部门的脆弱性以及私营部门发展所需的法律和制度环境的有效性。

由于经济实现了持续快速增长，中国提前实现了“千年发展目标”中的国家减贫目标。例如，中国的目标是到 2016 年使绝对贫困人口（日人均收入低于 1 美元）的数量减少至 16.5%，而早在 2003 年，中国就将这一数字就减少至 13%。这次减贫大部分是在第一次国别援助规划评估期间完成的。令人遗憾的是，伴随这一成果而来的是一些令人担忧的现象，那就是各地区之间以及城市和农村之间不断加剧的收入不平衡。儿童、老年人、残疾人以及居住在偏远地区、高原和沙漠地区的人们构成了贫困人群的主体。新的贫困人群开始出现，主要包括身处城市地区，但由于城市登记制度的原因而无法享受社会福利和受雇用的移民，以及尚未找到新就业岗位的原因企业的下岗职工。这些贫困分布指标预示着需要采取目标更明确的创新性途径，以帮助：（1）越来越集中于难以接近群体的绝对贫困人群；（2）大部分生活在贫困边缘的人群；（3）新出现的城市贫困人群。亚行是否准备从结构上改善滋生此类绝对贫困人群的条件，目前尚不得而知。

亚行在中国的业务开始于 1986 年，并在很大程度上受中国政府的国外借款政策的影响。由于省级政府必须承担偿还国外贷款的全部责任，因而中国政府鼓励借款来从事一些有收益的项目。亚行在中国开展业务早期（1986—1990 年），曾支持过一些以发展生产力为重点的工业和农业项目，尽管这些项目均因效果不稳定，无果而终。亚行在第二次国别援助规划评估期间的计划由几项主要的政府政策措施发展而成。亚行在“1997 年国别业务战略”和“2003 年国别战略规划”中规划的战略反映了中国政府政策的演进。只要有可能，亚行随时支持中国政府在内陆各省发展经

济，加强环境保护，同时抵制因经济快速增长而导致的市场衰退所产生的负面影响。在国别援助规划评估期，贷款规划的重心越来越集中在农业（主要是运输业）和城市供水及卫生领域。这种组合反映出亚行在减轻基础设施瓶颈方面采取的战略，尤其在中国内陆贫困省区，以及当亚行将精力集中在具有相对优势和具有明显增值潜力的数量有限的部门时所采取的战略。

中国是否继续维持与亚行之间的长期贷款关系，这取决于不同的因素：（1）财务成本和非财务成本与以知识和服务转让及技术援助赠款形式体现的亚行贷款的隐性收益和成本；（2）在推动区域性经济合作和一体化过程中将亚行作为可信的合作伙伴加以信任；（3）在制定针对受援国的财务和/或发展政策时，中国政府对自己作为有影响力的借款国，在亚行等多边开发银行中所发挥作用的评估；（4）如果中国选择作为亚行的双边援助机构和重要股权国，则可能出现的潜在收益。尽管随着隐性成本的增加，隐性收益会逐步减少，但就目前看来，中国相信自己肯定能够获得净收益，这一点毫无疑问。如果这种趋势一直继续下去，这种平衡可能会发生一定偏移。

亚行与中国的持续伙伴关系有两种益处。一种益处就是加快解决全球和区域发展问题。例如，亚行的支持有助于中国应付其在能源、环境和减贫等问题上面临的挑战。由于中国是一个大国，因而这些问题通常比亚洲其它国家所面临的问题更为艰巨。其次，作为一个机构，亚行的发展需要通过与中国维持合作获得利益，因为中国是亚行最重要的客户和股权国之一，能够（1）影响亚行的投资规模和质量；（2）通过与该地区其它国家之间的贸易、援助、贷款和其它合作，以及对区域合作的贡献来影响区域经济活动；（3）在成功实现经济增长和减贫的基础上，根据自身的发展经验和专门知识为其它国家提供借鉴的教训。

以往的教训。第一次国别援助规划评估确定了几项主要教训：（1）国别战略应当制定与长期发展战略相关的监控指标，并制定与目标发生偏离时应采取的行动计划；（2）战略和规划不相一致，必须以现实的眼光来看待亚行在中国可利用的决定因素；（3）亚行应在考虑自身有限的资源和工作人员限制因素的情况下，尽可能确定适合于自己的小环境；（4）为了有助于成功实施项目，亚行应尽早参与项目拟订阶段而非后期的可行性阶段；（5）应更加全面地考虑并有效管理战略发展方面的技术援助赠款。

在教训中成长。本次国别援助规划评估最后得出结论，亚行汲取以往的教训，获得了各方面的成功：（1）由于方法问题以及规划重点不突出，因而在确定监控指标方面仅取得了较小程度的进展；（2）在同国别战略和亚行战略保持一致以及制定相关计划方面取得了一定进展；（3）过去亚行的贷款规划过度集中在运输部门，但近年来这种情况已经有所缓解；（4）亚行在尽早参与整个项目以帮助规划项目设计方面取得的成就仍很有限，还需要中国提供更多的灵活性；（5）亚行在尽力提高技术援助效率的同时仍存在许多问题。

对亚行效率的评估。亚行的绩效评估是在以下四个方面及相关次标准的基础上进行的：（1）战略定位；（2）机构性定位；（3）亚行为开发成果提供的增值；（4）部门性计划定位。就国别角度而言，前三项构成了自上而下的评估，并从战略、机构和开发成果方面来说明亚行是否“为所应为”。反映部门层次评估的第四项标准采用自下而上的方法，来说明亚行是否在主要部门的贷款业务和非贷款业务的基础上“精益求精”。总体评估既考虑了自上而下的评估，也考虑了自下而上的评估。

战略评估。战略评估是在 1997 年国别运作战略和 2003 年国别战略规划以及近期国别战略规划更新资料的基础上进行的。这些文件基于先前的战略文件总结的教训之上，体现了亚行在中国所采取的方法是循序渐进的。2003 年国别战略规划进一步调整了亚行的工作重点，使之与中国需求相一致。由于 2003 年国别战略规划更为及时地对拟订战略方面的最新共同思想做出反应，因此

在更多时候被用作参考基准点。评估采用了两项标准，即：（1）亚行援助和国家的重点相一致；（2）主题支柱下的战略和计划定位。

由于在制定外部机构计划时面临着牢固的政府参与情况，因此中国和亚行的发展战略不可避免地要调整去保持一致。双方战略在国别援助规划评估的初期阶段会出现不同，主要体现于如何看待为减贫计划提供的贷款。随着减贫战略机构性政策的演进，亚行在颇为贫困的内陆各省实施更多项目，以及通过更为集中的咨询性技术援助赠款来解决贫困问题，这种一致性逐步得到加强。因此，对亚行战略一致性的评估结果为成功至非常成功。

对战略和计划定位实施评估的主要建议包括：（1）计划的连贯性；（2）部门、区域和目标群体的战略重点的适当性；（3）确定援助可持续性的关键点；（4）确定战略差距和风险。就为中国人民政府的借款战略提供援助的连贯性而言，亚行的运作计划逐步发展成为一个深思远虑的、集贷款和非贷款（主要通过咨询性技术援助）服务于一体的复合体，以实现四个主题支柱下的战略目标。通过在内陆各省确定、实施设计周密的运输和城市基础设施及能源项目，以及对贷款规划构成部门的多元化投资，亚行提高了其能力来满足实现其发展目标和减贫目标的需求。然而，在内陆地区实施项目可能会更加困难。随着近期着重于促进创新和知识转让的趋势，沿海各省可能会提供更多机会，来检验可能带来重大社会和减贫效益的新方法。尤其是在过去两年内，私营部门的业务呈不断增长趋势。然而，已分配的有限资源以及缺乏战略重点使得人们对是否确定了专门技术和活动的关键点，或是否制定了强有力的战略提出了质疑。

假如中国在项目选择和确定咨询性技术援助主题的过程中发挥了重要作用，则有可能定发展问题方面存在的主要战略差距。但是，随着高层领导强调加大了的社会和经济差异，环境退化程度和腐败的破坏性方面及这些问题可能导致中国取得的巨大成就脱离正轨的危险，都证实了战略文件中存在的疏忽。总体而言，战略和规划定位的评估结果为成功。

结合一致性和定位这两项标准，总体战略评估结果介于成功和非常成功之间。

机构评估。亚行在机构层次上的绩效主要在五个因素基础上评估：（1）分散性；（2）可利用的手段和人力资源；（3）投资管理系统和指标；（4）共同保障体系和标准；（5）合作伙伴关系。尽管在2000年设立亚行驻中国代表处之后，亚行的客户响应度和透明度有所提高，但客户仍然认为亚行在此方面应当有更大的作为。亚行应完成更有效的人员配置结构和业务程序，来为中国这样一个规模宏大、经济增长迅速、过渡成就明显、国情相对复杂的客户服务。因此，亚行在分散性方面的成就可评估为一般（部分令人满意）。

在使用适当的手段方面，尽管亚行近期为提高对中国的咨询性技术援助而取得的成果令人鼓舞，然而期望和现实之间仍存在很大差距。对咨询顾问的过分信任也是个令人担忧的问题。在提高内部工作人员在国别合作战略中的重点领域应具备的技术能力，重新塑造有利于知识转让活动的动机方面，仍需要更多的努力。在投资组合管理方面，应定期进行详细审查。在将重点转向确定切实可行和有效的投资绩效指标时，投资强度应值得考虑。投资绩效指标与开发成果密切相关，并且在很大程度上反映以客户为导向的服务标准，而非聚焦于亚行与该国外进一步发展更高级伙伴关系时的内部需求。

根据亚行的共同保障体系和标准，虽然并不需要广泛使用项目准备性技术援助，但通常被用来修改和制定保障文件（尤其是有关环境的文件）。目前在环境保障体系一致性方面，已经有机会启动试点使用国别系统的程序。这种情况也与亚行在国际上的承诺相一致，如在《巴黎宣言》中的承诺。《巴黎宣言》呼吁倾向于依赖国别系统，并对中等收入国家所关心的问题做出响应。

亚行通过在多个项目中与中国政府合作，并说明如何遵守非自愿移民和原住民相关的国际标准保障体系，从而为中国政府提供帮助。

亚行通过亚行驻中国代表处参与当地业务，这使亚行与中国政府以及设在当地的合作者发展业务关系的过程更为简便。这些设在当地的合作者包括世界银行、世界卫生组织、英国国际发展部以及新近建交的多个非政府组织。但是，正如上文中所指出，利用更强的责任心和必要资源，以及更高的客户响应度，亚行还可以在将来进一步加强亚行驻中国代表处的作用和效率。基于以上讨论的五项标准，机构定位的评估结果为部分成功。

对开发成果带来的增值的评估。亚行与其它发展合作伙伴一起，在不同的贷款和非贷款业务中通过引入先进的技术、财务和管理方面的专业知识，为中国提供了成功的发展经验。借助于强有力的政府所有权和快速的学习过程，最终获得了巨大成功。因为能力发展的步伐如此迅速，这些业务获得的成功不可否认。从某些方面来看，非贷款业务在政策对话和能力建设方面取得了混合性成果。从单个基础上讲，技术援助业务取得成功，但从整体来看，由于缺乏战略重点且管理效率低，技术援助并未非常成功。总体上讲，对开发成果带来的增值的评估结果为成功。

部门评估。部门定位总体评定结果为成功（如依照部门附录中确认的评定值制成的表 14 中所显示）。在已完成项目和正在进行项目所带来的潜在成果的基础上，部门将对贷款业务进行评估。各部门将依照其在国别援助战略评估期内所拥有的贷款值来进行评估，即运输部门（70%），城市部门（18%），农村发展和自然资源（4%）以及能源部门（8%）。大部分贷款服务和非贷款服务非常成功和有效。但是，由于农村发展和自然资源部门的项目本来就极为复杂，且分散在多个区域，因而该部门的效率相对较低。咨询性技术援助将在技术援助有效性调查的基础上，作为一个整体来评估。由于强有力的政府所有权的作用，尽管大多数业务的效率仍需提高，但已经取得了较好效果且能够持续发展。潜在的发展影响十分重要。

总体评估。根据自上而下的评估，三个方面（战略、机构绩效和增值）中每一项的评定值大致相当。随后，将自上而下和自下而上（部门性）的评估值综合，可获得总评估。中国国别援助计划的总体评估值为成功。除了为私营部门提供支持之外，在项目的投资质量以及战略和部门规划的相关性方面，亚行针对中国的计划也取得了成功。由于私营部门的业务从 2004 年起才有了适当增长，加之近期才实施了一些区域合作的新举措（项目），因此很难对私营部门业务的绩效进行评估。主要的缺点体现在亚行的机构定位方面。许多问题被确定为中等收入的发展中成员国普遍存在的问题，并在亚行进行的其它审查中提出。这些包括（1）技术援助的方式；（2）支持知识转让和创新的能力和激励机制不够充分；（3）体制结构及官僚化的过程和程序，这些都削弱了对客户关心问题的响应度。

结论。亚行与中国之间的关系从很多方面来讲都是非常独特的。中国在过去 20 年中取得的瞩目成就远远超出了国际标准。亚行的财政支持与中国政府的总预算相比仅占很小一部分。三家主要的国际金融机构（包括亚行）提供的资金流量占中国投资支出还不到 1%。尽管有没有亚行的资助，中国最终都会成功，但实际上，正是由于亚行和中国的合作伙伴关系，中国前进的步伐才能更迅速、更连贯、更持久。亚行之所以能提供增值，原因在于它不仅是一个稳定、可信的长期合作伙伴，同时还可提供转让知识和制定备选方案的可靠融资。自亚行的国别规划开始启动以来，已开展了 140 多个项目，提供了约 500 项技术援助。在此期间，亚行帮助引进了许多新的理念。此外，亚行还通过在其项目管理体系中边学习边实践，增强了财务和支出政策在程序上的透明度和纪律性。

然而，所取得的成功需要更多的创新性和响应性服务，这也是本次国别援助规划评估的主题。中国现在已经发展成为一个中等收入的发展中成员国，过去几十年里适用的服务机构如今已经无法再为将来提供较多的可比价值。同时，亚行复杂的程序和保障要求往往提高了借贷的非财务成本。外部金融环境也发生了变化。过去业绩颇佳的中等收入的发展中成员国对通过诱人条款提供融资的国际市场起到越来越大的冲击作用。在全球化和以信息技术为纽带的当今世界，获取知识和技能也更为简便。在这种情况下，亚行面临着竞争压力，必须提高自己的能力为不同的客户服务。但是，由于中国和亚行相互提供了一系列种类不同且超越了纯粹的财务范畴的利益，二者之间的合作关系较之十年前更为牢固。这为亚行的进一步发展奠定了坚实的基础。在这种情况下，需要解决以下主要问题和教训。

主要问题和教训。本次国别援助计划评估中确定了下列问题和教训，包括战略调整一致、贷款计划、非贷款计划、私营部门业务、区域合作以及客户响应度的机构改革。制定概要结尾处将根据需要列出针对这些问题和教训的建议。

国别战略与亚行战略调整一致。既然已有证据证明中国政府的战略和政策行之有效，那么亚行应利用自己的相对优势和技术组合，在能够在中国政府确定的框架范围内提供最高增值的情形下制定规划，提供服务。在尊重中国政府选择的同时，还可在大致符合该国条件的特定范围内提出可能对当前思想提出挑战的可选观点和备选方案。

贷款规划多样化。在国别援助规划评估期内，有 70% 以上的贷款规划集中在运输部门（在过去两年中此比例有所下降）。针对为数不多的地理区域或领域而制定的更加多样化的规划将对亚行和中国的目标提供支持。但是，由于名义贷款上限为 15 亿美元，因而必须平衡与需求之间的多样化，以设定关键点来确保像中国这样的大国的经济可持续性。应开发最佳方案以避免亚行业务过度分散。例如，在城市供水和卫生部门的重大参与对亚行来讲不失为一种合适的途径，可解决不断增长的城市人口所面临的社会和环境问题。同样，农村发展（主要是水和自然资源管理、基础设施）和能源发展（发电项目、气候变化和可再生能源）可提供潜在能力以支持一系列共同目标，包括可持续性和减贫。但是，在这些领域之外，或者更广泛地参与每一领域内的活动时应慎重，对可利用资源和管理能力应予以考虑。

强有力的政府所有权。强有力的政府所有权是亚行计划在中国得以高质量实施的主要原因。但强有力的政府所有权也可能限制亚行尝试新方法的灵活性，从而妨碍发展变革。原则上讲，从古至今这不应成为一个严重问题，因为中国政府一直在努力寻求国际上的最佳经验。但在这种情况下，中国政府在全面实施新思路前对其进行尝试时也应慎重，这不失为明智之举。我们应当对改革和新方法的不同认知进行沟通。一种方法就是在这些新理念成为主流思想之前，在政府项目中或作为常规项目的组成部分更多地进行试点工作。

基于受益人支付原则。这项原则或许是将中国优秀的项目绩效与其它发展中成员国区分开来的主要因素。然而，由于禁止将贷款融资用于社会性计划或有目的的扶贫计划，受益人通常过于贫困而无法承担偿还义务或难于确定受益人，因而这项原则同时也限制了对项目的选择。由于中国的财务和监控制度得到改进，此方面的灵活性尤其适于为创新性解决方案提供潜力的项目，从而解决社会和/或贫困问题。

合理利用咨询性技术援助。虽然绝大多数咨询性技术援助的评估结果为成功，但许多客户认为这种手段尚未发挥其全部作用。这也是亚行上下普遍关心的问题，与业务评估部门近期对技术援助绩效进行评估的结果相一致。为了合理利用咨询性技术援助，可采取多项新举措，包括制定国家层次的咨询性技术援助战略、为实施咨询性技术援助的人员采取激励

机制、对咨询性技术援助的实施进行更为有效的管理等。本次国别援助计划评估认为中国有能力和义务来承担实施咨询性技术援助的责任。这意味着亚行将必须如同在项目中一样，在不同时期具备咨询能力和批准职能。实施以成果为导向的评估将要求对建议进行后续跟踪，而不是只制作一份文笔优美的书面技术援助报告便可完事。

创新和知识导向。正如中国的经验所证明，对于以提供服务为生存手段的机构，如果其变革的步伐跟不上客户的步伐，则可能会身陷险境。虽然亚行对传统贷款领域的这种担忧非常敏感，开发新的贷款手段，重新调整运作以更好地响应中国的需求，但亚行各种体系的演进不够迅速，无法跟上中国的国情变化。亚行需要在以下方面做出改变：（1）应当监控客户服务标准而不是体现亚行财务管理方面的投资指标；（2）应当掌握机构方面的知识而不再依赖基于咨询顾问的体系；（3）采用由委托管理机构降低交易成本的批准过程。但要想让这些改变带来比简单将各部分累加起来更多的成果，机构内的文化改变必不可少。

私营部门业务。亚行目前的私营部门业务远远不能满足中国的过渡型经济所需的潜力。总而言之，可将重点放在国有企业重组、私有化、证券化、公私合营的设计建议和制度改革上。虽然此方面的一些解释尚缺乏说服力，但在国土广袤、国情复杂的国家，明确的战略选择仍是很有帮助的。

区域合作。亚行—中国之间的合作关系对亚洲未来的区域合作和经济繁荣具有一定的潜在影响力。中国带来了一个有活力的市场、新的需求、国外援助和投资来源以及技能和技术传播的载体。亚行可通过多边途径支持中国继续发挥作用，这种多边途径非常适合中国，同时可加强区域合作其它领域的合作，如（1）提高全亚洲范围内的连接能力；（2）促进贸易协定；（3）支持金融一体化；（4）作为诚实可信的中间人就区域公共产品展开合作。

有必要在机构层面进行改革以提供更好服务。虽然大部分项目和技术援助的评估结果均为成功，但由于亚行在运作过程中存在程序繁琐、延误时间过长、在某些领域缺少增值以及过分依赖国际顾问等不足，从而令人普遍对其运作效率感到担忧。我们很难抛开亚行的组织程序和动机于不顾，而单独坚持此国别援助计划评估中提出的建议。随着对管理机制和工作人员激励机制的调整，亚行能够对客户的需求做出更快的响应，同时能够提供相对均衡的咨询性服务和贷款服务。强化各代表处的人员结构可推动这种机制转换，从而使他们更加细致入微地了解客户的需求。

主要建议。亚行在中国所从事的许多部门工作都是有用和卓有成效的，因此，国别援助计划评估建议对报告主体部分的相关章节做出较小幅度的调整。同样在此之后，在中国业务的较小范围内，国别援助计划期内制定和实施的战略明显存在一些限制因素。这些因素包括需要适当的监控指标以监控结果。由于客户环境已发生改变，亚行的运作市场日益变得更具竞争性，故而国别小组应当在以下方面特别注意：（1）确定国家层次的指标，并将其作为新的国别合作战略的主要部分进行监控；（2）将选择的指标纳入投资组合绩效审查中，以监控亚行的服务标准和客户满意度。

这些建议中的一部分受到亚行范围内的商业模式和流程、已确定程序、资源有限等诸多因素的制约。显而易见，随着亚洲经济的飞速发展以及各发展中成员国之间不断加强的多样化，亚行将很难在制度响应特征方面采用“一刀切”模式。对于像中国这样发展迅猛的中等收入的发展中成员

国，亚行现在可适时以不同程度的灵活性做出响应。下表中是管理部门在制定和实施“2007年国别合作战略”过程中提出的、供考虑的一些主要的指导性建议（这些建议的背景信息见报告主体中第八章）。

主要建议	负责方
<p>一、供亚行考虑的建议</p> <p>1. 为了逐步使贷款规划多元化，应：</p> <p>(1) 以客户所有权为基础，选择员工具备技能和管理能力的重点领域；</p> <p>(2) 确保在所选领域内保持贷款业务的关键点，以带来改变成果，确保可持续性；</p> <p>(3) 开发技能基础，以支持所选领域内的创新活动，尤其要确保在亚行驻中国代表处具备有能力、有代理权的人员来负责新项目从设想走向实施。</p> <p>2. 为了提高技术援助的质量，亚行应：</p> <p>(1) 加强创造知识产品的激励机制，确保工作人员具有规划和领导高质量咨询性技术援助活动的专门知识；</p> <p>(2) 通过与中国或其它各方的合作来支持咨询性技术援助成果，从而实施技术援助的建议以达到最佳效果；</p> <p>(3) 协调所有与亚行相关的知识单位，将他们的捐赠引入与中国的活动相联系的计划中，使该计划更为完整，且以需求为驱动力。</p> <p>(4) 提高项目准备性技术援助资源分配的效率，以反映出项目准备的差异成本，改变以标准系数和数量为基础的分配；</p> <p>(5) 通过在亚行驻中国代表处试点实施竞争性研究计划和/或与知识部门的借调活动，采用对应机构和当地智囊团的新理念，为创新营造新的机遇。</p> <p>3. 为了加强私营部门业务</p> <p>(1) 对亚行在中国的私营部门业务和非主权业务战略的工作重点和资源需求（人力资源和技能）等方面进行审查；</p> <p>(2) 确定私营部门在新的国别合作战略中的重要指标，详细说明发展目标和资源需求；</p> <p>(3) 为亚行驻中国代表处私营部门业务和非主权业务配备更多的技能，为活跃业务发展提供更大的责任、问责性和领导力。</p> <p>4. 为了深化区域合作举措，应：</p>	<p>东亚局及预算、人员和管理体系局</p> <p>东亚局</p> <p>东亚局、私营部门业务局及 预算、人员和管理体系局</p> <p>东亚局和区域经济一体化</p>

主要建议	负责方
<p>(1) 在客户所有权、亚行与相关机构的密切性及亚行工作人员能力和经验的基础上，制定区域合作的战略框架，有重点地选择少数几个关键领域，；</p> <p>(2) 在所选择的、对中国和该地区均有切身利益的少数几个关键领域内，加强亚行作为可信代理人的参与度。这些领域包括：（a）运输和贸易便利化；（b）跨境问题合作；（c）在相对互利的基础上，关于能源和商品的贸易协定；（d）在亚行的区域客户和合作伙伴间推广开发知识和经验，并确保对其结果进行监控。</p>	办公室
<p>5. 为了提高对客户关心问题的响应度，应：</p> <p>(1) 通过提供更良好的沟通、更多授权，以及逐步由亚行驻中国代表处总部三分之一员工前往各驻地转为至少二分之一员工前往驻地，来逐步加强亚行驻中国代表处的能力；</p> <p>(2) 逐步调整内部技能和咨询技能之间的平衡，以确保利用工作人员来管理和解决核心问题及优先考虑的重点。严格来讲，应派咨询顾问从事一些经常不需要此类内行专家的专业工作；</p> <p>(3) 应考虑逐步改由客户执行咨询性技术援助，并将责任转移至有经验的客户。这些有经验的客户必须成功实施过亚行的咨询性技术援助，在一定程度上拥有良好的管理机制，并能准确监控和管理援助实施情况和结果；</p> <p>(4) 应逐步转向试点使用与亚行最新的环境保障体系相对应的环境保障国别体系）。如果成功，在确定其国内发展能力之后，逐步使该做法成为主流。应采用该国现有的认证体系来监控实施情况和结果。</p>	亚行管理部门
<p>二、供中国政府考虑的建议</p> <p>6. 促进响应度更高的亚行战略和规划</p> <p>(1) 协助亚行尽早与感兴趣的对应机构参与项目设计，以鼓励创新；</p> <p>(2) 鼓励在投资支出计划中试点实施咨询性技术援助的建议，以扩大影响，并通过与中国或其它发展合作伙伴之间的合作来平衡技术援助的产出效果，以实现影响最大化；</p> <p>(3) 鼓励相应省市逐步试点使用环境保障国别体系；</p> <p>(4) 鼓励少数省份进一步加强长期参与，以推动亚行与当地合作伙伴共同处理更具挑战性和更复杂的业务，并适时鼓励采用亚行的新产品和新举措。</p>	中国政府

ADB：亚洲开发银行（亚行）

ADTA：咨询性技术援助

BPMSD：预算、人员和管理体系局

CPS：国别合作战略

PRC：中国

EARD: 东亚局

OREI: 区域经济一体化办公室

PPTA: 项目准备性技术援助

PRCM: 亚行驻中国代表处

PSOD: 私营部门业务局

TA: 技术援助

资料来源: 国别援助计划评估小组

业务评估局

第二业务评估处主任

Ramesh B. Adhikari