

化知识为行动契约：
从想法到发展影响

在宜居星球上建设一个没有贫困的世界

内容提要

- i. 今天世界面临着有史以来最大规模、最错综复杂的挑战——从顽固难除的贫困、根深蒂固的不平等，到气候灾害、脆弱性、大流行病、冲突造成的破坏伤害。在债务高企、资源稀缺的全球背景下，仅靠融资投资无法解决这些问题。现在，客户比以往任何时候都更需要了解其他国家的创新想法和成功经验，以应对当下的、新出现的全球危机，重拾过去几十年的发展进步，更快地朝着实现可持续发展目标迈进。
- ii. 与此同时，包括人工智能快速发展在内的最新技术突破，为彻底变革发展工作提供了巨大潜力。全球的政策制定者和从业者都可利用新的工具，开拓创新，根据实证采取行动，更快速地将新想法转化为改善贫困人口生活的发展成果。
- iii. 客户需要新想法应对发展挑战，世界银行集团正在为此调整其知识架构。有许多实例表明，世行集团在国家层面的知识和创新经过调整和推广后惠及了其他国家的客户，但利用知识产生发展影响的努力在很大程度上仍然缺乏规划，不够系统。针对客户的学习和能力建设活动参差不齐，过于分散。在世行内部，全球实践局结构未能系统地促进知识流动、协作和学习，知识工作往往各自为政。知识工作内部流程和技术平台未能简化知识的生产、管理和分享。此外，激励员工重视知识工作的机制仍然存在不足。
- iv. 本文阐述了《化知识为行动契约》的战略方向：通过系统地提供最新的发展知识，使世行集团的所有客户——无论是公共部门客户还是私营部门客户——都有能力更有效地应对日益复杂的发展挑战。《契约》旨在抓住数字革命的机遇，将世行集团几十年来积累的大量数据分析、研究成果和最佳实践汇集在一起，并将这些知识与世行集团成熟的公私融资做法相结合，为经验学习和寻找创新解决方案提供助力。这包括提炼蕴含在项目中的隐性知识，以便于政策制定者和发展从业者学习其他国家的发展成败经验。最终，《契约》旨在将知识提升到一个新的高度——将其置于世行集团在一个宜居星球上消除极端贫困、促进共享繁荣工作的最核心位置。
- v. 在理事会 2023 年批准的演进工作的指导下，《契约》采用了新的思路，为世行集团发展成为 21 世纪的知识银行开辟了一条新路径。《契约》果断摆脱了一切照旧模式，重新定义了世行集团的知识工作，并从战略上利用知识的力量促进发展。《契约》将建立一个动态协作、技术赋能的生态系统，加强世行集团在国家、地区和全球层面的领导力和影响力。
- vi. 在过去工作进展的基础上，《契约》强调通过加强世行集团产品、伙伴关系、学习和系统的基本要素，更快速地为客户提供优质知识，增强影响。为客户提供的核心分析工作将进行调整，以更加专注于抗击贫困和应对客户面临的全球挑战。分析将继续以世行集团的国别对话为基础，确保分析工作保持相关性，以客户需求为导向。焕然一新的数据银行将通过投资于数据系统和严谨分析更好地利用数据。《契约》将促进高价值的知识伙伴关系，最大化为客户提供支持的质量和范围。重点将是与包括全球南方在内的政府、学术界、私营部门、公民社会建成知识网络。规划中的世行集团学院将提升学习和能力建设，并作为对客户、员工和利益相关方的核心服务。从内部来说，世行将通过全面更新系统，完善结构和流程，建立新的激励机制来促进知识创造、学习和分享——在内部以及与客户和合作伙伴之间，来为这些举措提供支持。最新技术带来的力量将令世行系统提高生产率，加强创新，改善交付和评估工作。表 1 总结了《契约》的关键基础行动。

vii. 《化知识为行动契约》表明了世行集团致力于建立将想法转化为影响的 21 世纪知识架构。实施工作将以世界银行为一体，由各地区、各全球实践局、各行业各专题部门以及发展经济学研究部（DEC）发挥核心作用。管理层将从过去的工作中汲取经验，培育认识到合作可以改善知识的质量、获取和传播的文化。同时将探索各种方案，将员工的职业发展机会与对解决复杂发展问题（包括与“全球性挑战项目”对应的问题）的创新和可推广方法的贡献联系起来。

viii. 实施工作将由世行集团的高级领导团队共同监督，并在主管发展政策和伙伴关系的高级常务副行长的指导下进行。强有力的统一领导对于持续努力将知识融入世行集团工作的方方面面至关重要。高级管理团队将每半年审查一次《契约》进展情况，并与执行董事会协商，确保各项举措的问责、透明和有效实施。实施将分阶段且具有动态性：一些举措将于 2024 财年生效，其他举措将在 2025 财年启动。各项举措的实施进展将在整个世行集团持续一致地衡量。根据客户和利益相关方的反馈，并考虑全球环境的快速变化和技术进步情况，必要时进行相应调整。《契约》的预算影响将作为与演进工作相关的更广泛预算讨论的一部分来解决。



挑战	行动	影响
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 报告、数据激增，客户难以及时从中找到解决方案 ▪ 没有系统地衡量知识和融资在不同时期的影响 ▪ 没有测试新发展想法的正式平台 	 <p>适合所需的知识产品</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 分析与新使命保持一致 2. 影响评估 3. 焕然一新的数据银行 4. 数据 360 5. 全球性挑战项目 6. 对全球新兴市场的贡献 7. 世行集团担保平台 8. 人工智能促发展（AI4Dev）创新与政策实验室 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 向客户快速交付基于证据且经过测试的解决方案 ▪ 扩大数据获取渠道 ▪ 各国更强大的数据系统 ▪ 更好地衡量影响
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 临时性的伙伴关系，对客户战略聚焦和影响有限 ▪ 主要与全球北方结成业务伙伴关系 	 <p>知识伙伴关系，最大限度地扩大覆盖面、规模和影响</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. 伙伴关系审查 10. 伙伴关系理事会和章程 11. 全球南方的知识网络 12. 推动开放科学 13. 加强开放获取倡议 14. 将伙伴关系与分析工作、全球挑战和记分卡联系起来 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 战略性、影响大的伙伴关系增加 ▪ 客户受益于全球南方的相关知识和经验 ▪ 扩大国际社会获取发展研究成果和知识的渠道
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 客户和员工能力建设不成体系，质量参差不齐 ▪ 学习内容偏向于全球北方 	 <p>学习推动创新</p> <ol style="list-style-type: none"> 15. 世界银行集团学院 16. 连接知识网络和中心 17. 知识管理和学习（KML）专业人员群组 18. 员工终身专业学习 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 在统一学习平台提供高质量的关键议题内容，客户能力得到提高 ▪ 学习借鉴全球南方的良好做法 ▪ 快速适应新战略方向和客户需求的员工队伍
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 全球实践局、行业部门和跨领域专题部门之间的知识流动不均衡 ▪ 为客户提供的数字开发产品有限且分散 ▪ 事务激增，相互隔绝的官僚部门和流程繁多 ▪ 过时的数字平台 	 <p>大幅提高生产率的体系</p> <ol style="list-style-type: none"> 19. 新建数字副行长直辖部门 20. 五个垂直的知识副行长直辖部门（人、星球、繁荣、基础设施、数字） 21. 新建有关成果、创新与知识解决方案、知识合作与学习的部门 22. 有效高效的知识管理流程 <ul style="list-style-type: none"> ○ 将分析和咨询工作分开 ○ 将交付和客户合作分开 23. 人工智能驱动的知识 and 数据平台 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 组织结构与世行使命完全一致，重点关注相关的全球性和国家挑战 ▪ 为客户提供更多更好的数字产品和解决方案 ▪ 整个世行集团有效协调整合，以成果为导向 ▪ 在最新技术的支持下，与客户合作更快更灵活

表 1：关键行动一览

