



THE WORLD BANK
PROJECT MANAGEMENT

世界银行项目管理

中国财政经济出版社

The World Bank
Project Management

世界银行项目管理

(世界银行培训教材)

《世界银行项目管理》编写组

中国财政经济出版社

世界银行项目管理
《世界银行培训教材》
《世界银行项目管理》编写组

*

中国财政经济出版社出版
新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售
北京房山县印刷厂印刷

*

850×1168毫米 32开本 1插页 11.75印张 278,000字

1983年9月第1版 1983年9月北京第1次印刷

印数：1—7,000

统一书号：4166·434 定价：平1.40元
精1.90元

前 言

世界银行集团(简称世界银行)由国际复兴开发银行、国际开发协会及国际金融公司组成。1980年5月我国在世界银行的席位恢复后两年多来,我国与世界银行的关系不断发展,并且已经达成某些贷款协议。世界银行除了向会员国提供贷款外,还向接受其贷款的会员国提供技术援助,其中最重要的一项是:向会员国政府的有关中、高级官员进行经济管理,特别是项目管理的培训,由该行设立的经济发展学院具体负责其事。

世界银行多年来从发放项目贷款中逐步总结出一套比较完整的管理制度和发放程序,以保证其贷款的绝大多数项目都能达到预期的效果。世界银行对每一项目贷款所实行的这一套行之有效的管理制度,对于我国的基本建设投资有一定的参考价值,特别是其中关于项目可行性研究的各种方法,更值得我们借鉴。为此,我们根据世界银行专家的教材,参阅有关的专著和文献,编写成书,希望能对我国的“四化”建设提供一些有益的项目投资管理方法。本书可以作为财经院校有关专业的教学参考资料,也可以供有关业务部门的同志参考。

作者在编写过程中,对经济发展学院印发的教材和世界银行发表的文献所体现的观点和材料并未加以分析评论,希读者注意。

本书编写中得到财政部有关单位的热情指导和中国财政经济出版社的大力支持,特此致谢。

本书由下列同志编写：第一部分一至三章姚廷纲；第二部分四至六章杨天龄；第三部分第七章潘兆申，第八、十一章费文星、盛柏规，第九、十、十二章费文星；附录盛柏规。全书由姚廷纲负责总纂。

由于我们水平有限，而项目贷款的计划管理和项目的可行性研究对我们来说也是一项新的学习和研究课题，书中错误在所难免，热切希望国内专家学者和广大读者批评指正。

作 者

1982年7月

60768/04

目 录

第一部分 世界银行集团的概况

第一章 世界银行.....	(2)
第一节 世界银行的建立.....	(2)
第二节 世界银行的组织机构.....	(7)
第三节 世界银行的资金来源.....	(19)
第四节 世界银行的业务活动.....	(31)
第二章 国际开发协会和国际金融公司	(38)
第一节 国际开发协会.....	(38)
第二节 国际金融公司.....	(55)
第三章 世界银行集团的贷款业务.....	(62)
第一节 世界银行的贷款业务.....	(62)
第二节 国际开发协会的开发信贷业务.....	(81)
第三节 国际金融公司的贷款业务.....	(87)

第二部分 世界银行的项目管理

第四章 项目周期.....	(92)
第一节 项目的选定.....	(94)
第二节 项目的准备.....	(100)
第三节 项目的评估.....	(111)
第四节 项目的谈判.....	(116)
第五节 项目的执行.....	(117)
第六节 项目的总结评价.....	(120)

第五章 项目的监督与管理	(124)
第一节 项目监督的目的	(124)
第二节 项目监督的范围和方式	(126)
第三节 项目监督的业务	(130)
第六章 项目的土建和采购	(141)
第一节 国际竞争性投标	(141)
第二节 招标文件	(143)
第三节 开标和投标的评价	(147)
第四节 土建工程的投标	(153)
第五节 设备和货物的投标	(154)

第三部分 世界银行的项目分析

第七章 成本效益分析	(158)
第一节 什么是“成本效益分析”	(160)
第二节 成本的鉴别和衡量	(164)
第三节 效益的鉴别和衡量	(169)
第四节 成本与效益的比较	(179)
第五节 关于不确定因素的处理问题	(190)
第六节 结语	(195)
第七节 成本效益分析及成本效果分析案例	(198)
第八章 项目的财务分析	(217)
第一节 项目财务分析的意义	(217)
第二节 项目的现金流量分析	(219)
第三节 项目财务分析的程序和实例	(224)
第九章 投资分析	(237)
第一节 长期决策的规则	(237)
第二节 收益和成本的测定	(240)
第三节 投资分析方法	(249)
第十章 成本产销量利润分析	(257)
第一节 成本产销量利润分析的意义	(257)

第二节	够本分析.....	(260)
第三节	成本产销量利润分析的基本假定.....	(268)
第四节	价格、成本和产销量变动的分析.....	(272)
第五节	利润差异分析.....	(278)
第六节	案例.....	(285)
第十一章	经济敏感性和决策树分析.....	(289)
第一节	经济敏感性分析.....	(289)
第二节	决策树分析——决策树形图.....	(295)
第十二章	财务报表分析.....	(307)
第一节	财务报表分析的意义.....	(307)
第二节	比率分析.....	(309)
第三节	其他形式的财务分析.....	(324)
第四节	案例.....	(329)
附 录		(332)
(一)	货币的时间价值.....	(332)
(二)	世界银行会员国认缴股份数、拥有投票权数及累积 借 款 额.....	(355)
(三)	国际开发协会会员国认缴股金与补充资金 额、 拥有投票权数及累 积借 款 额.....	(360)

Contents

Part I Survey of the World Bank Group

Chapter 1	The World Bank.....	(2)
1	Establishment of the World Bank.....	(2)
2	Organization of the World Bank.....	(7)
3	Resources of the World Bank.....	(19)
4	Activities of the World Bank.....	(31)
Chapter 2	The International Development Association and the International Finance Corporation.....	(38)
1	The International Development Association.....	(38)
2	The International Finance Corporation.....	(55)
Chapter 3	Loans of the World Bank Group.....	(62)
1	Loans of the World Bank.....	(62)
2	Credits of the International Development Association	(81)
3	Loans of the International Finance Corporation.....	(87)

Part II Project Management of the World Bank

Chapter 4	Project Cycle.....	(92)
1	Identification of Projects.....	(94)

2	Preparation of Projects.....	(100)
3	Appraisal of Projects.....	(111)
4	Negotiation of Projects.....	(116)
5	Implementation of Projects.....	(117)
6	Evaluation of Projects.....	(120)

Chapter 5 Supervision and Management of

Projects (124)

1	Purpose of Project Supervision.....	(124)
2	Scope and Means of Project Supervision.....	(126)
3	Business of Project Supervision.....	(130)

Chapter 6 Civil Construction and Procurement

of Projects..... (141)

1	International Competitive Tender.....	(141)
2	Tender Documents.....	(143)
3	Evaluation of Tender and its Acceptance.....	(147)
4	Tender of Civil Construction.....	(153)
5	Tender of Equipments and Goods.....	(154)

Part III Project Analysis of the World Bank

Chapter 7 Cost-benefit Analysis..... (158)

1	What is Cost-benefit Analysis.....	(160)
2	Identification and Measurement of Cost.....	(164)
3	Identification and Measurement of Benefit.....	(169)
4	Comparison Between Cost and Benefit.....	(179)
5	Treatment of Uncertainties	(190)
6	Summary	(195)
7	Cases of Cost-benefit Analysis and Cost-	

effectivenessAnalysis.....	(198)
Chapter 8 Financial Analysis of Projects.....	(217)
1 Significance of Financial Analysis.....	(217)
2 Cash-flow Analysis of Projects.....	(219)
3 Procedures and Illustrations of Project Financial Analysis	(224)
Chapter 9 Investment Analysis.....	(237)
1 Rules for Long-term Decisions	(237)
2 Measurement of Income and cost.....	(240)
3 Methods of Investment Analysis.....	(249)
Chapter 10 Cost-volume-profit Analysis.....	(257)
1 Significance of Cost-volume-profit Analysis.....	(257)
2 Break-even Analysis.....	(260)
3 Basic Assumptions of Cost-volume-profit Analysis...	(268)
4 Analysis of Price, Cost and Volume Changes.....	(272)
5 Profit Variance Analysis.....	(278)
6 Case	(285)
Chapter 11 Economic Sensitivity Analysis and Decision - tree Analysis.....	(287)
1 Economic Sensitivity Analysis.....	(289)
2 Decision-tree Analysis-decision-tree Graph	(295)
Chapter 12 Financial Statement Analysis.....	(307)
1 Significance of Financial Statement Analysis.....	(307)
2 Ratio Analysis.....	(309)
3 Other Financial Analysis Techniques.....	(324)
4 Case	(329)
Appendices.....	(332)
1 Time Value of Money.....	(332)
2 Subscriptions to Capital Stock, Voting Power and	

Cumulative Borrowings of the World Bank

Member Countries..... (355)

3 Subscriptions and Supplementary Resources, Voting

Power and Cumulative Borrowings of the

International Development Association Member

Countries..... (360)

第一部分 世界银行集团的概况

世界银行为国际复兴开发银行 (International Bank for Reconstruction and Development——IBRD) 的简称, 是国际货币基金组织 (International Monetary Fund——IMF) 的姊妹机构。它由国际开发协会 (International Development Association——IDA)、国际金融公司 (International Finance Corporation——IFC) 和国际复兴开发银行组成, 三者一起称为世界银行集团 (World Bank Group)。世界银行主要向发展中国家提供中、长期贷款, 利率低于市场利率; 国际开发协会专司向低收入的发展中国家提供长期免息优惠贷款; 国际金融公司则负责向发展中国家的私人企业提供贷款或直接投资, 利率一般高于世界银行贷款的利率。这三个机构的具体任务虽然各不相同, 但根据协定规定, 都要为会员国的经济发展提供资金和技术援助, 以提高会员国人民的生活水平。世界银行集团是联合国中专营国际金融业务的三个专门机构, 成立以来, 业务不断发展, 对发展中国家的经济建设起了一定的支援作用。在介绍世界银行集团的项目贷款、项目管理和项目分析之前, 我们有必要先了解这三个机构的组织机构、资金来源、业务活动和贷款政策等一般概况。

第一章 世界银行

世界银行是与国际货币基金组织同时成立的两个国际金融机构，两者起着相互配合的作用。国际货币基金组织主要负责国际货币事务方面的问题，其主要任务是向会员国提供解决国际收支暂时不平衡的短期外汇资金，以消除外汇管制，促进汇率稳定和国际贸易的扩大。世界银行则主要负责经济的复兴和发展，向会员国提供发展经济的中、长期贷款。在世界银行集团中，国际复兴开发银行是成立最早、向会员国提供贷款最多的机构。

第一节 世界银行的建立

世界银行成立于第二次世界大战刚结束后的1945年12月。

早在第二次世界大战期间，美、英等国鉴于战前国际货币制度极端混乱，币值频繁波动，影响有关国家经济的稳定和发展，同时预计到战后各国在复兴和发展经济方面亟需大量资金，认为有必要在战后成立国际金融机构，进行大规模的国际经济和金融合作。美、英在酝酿、协商成立这种国际金融机构方面起着领先作用，但彼此之间也存在着竞争和矛盾。

第二次世界大战期间，美国的经济不仅没有受到破坏，相反由于美国充当盟国的“兵工厂”而得到迅速发展。从1939到1944年，美国工业生产提高了1.2倍，出口贸易和国外投资也大量增加，并一跃成为资本主义世界最大的债权国，战争期间根据“租借法

案”向盟国提供的货物和劳务共值五百多亿美元。黄金储备从1938年的145.1亿美元剧增到1945年的200.8亿美元，占资本主义世界黄金储备量的59%。美国为了在战后巩固并进一步发展其经济力量，极力鼓吹建立多边制度，希望借此取消当时许多国家实行的外汇和贸易管制以及歧视性的双边措施，特别是英国的英帝国特惠制和英镑区。英国的经济在第二次世界大战期间遭到严重的破坏和削弱，出口贸易和国外投资大幅度缩减，外债剧增；但出于其经济性质的需要，也希望扩大世界贸易和国际经济合作。另一方面，英国在货币金融方面仍拥有一定的实力，资本主义世界贸易约40%仍用英镑结算，因而它力争在战后国际经济安排中，能达成有利于英国的协议，并希望从美国借得大量资金，来恢复战前的经济地位。其他一些饱受战争创伤的资本主义国家，也赞同设立国际金融机构，希望得到借款以减轻经济困难。

1941年上半年，美国财政部长摩根索就指使从1934年起在该部任职的经济学家怀特起草国际货币计划。年底，怀特提出“盟国货币与银行行动计划建议书”，主张设立盟国间的银行机构和稳定基金组织。翌年3月，怀特奉命在原方案的基础上起草“联合国家稳定基金与联合国家及联盟国家复兴银行计划草案”（通称怀特计划）。5月，美国总统罗斯福授权一内阁委员会讨论怀特草案，以怀特为主席的专家委员会参加讨论和修订工作。1943年2月，美国副国务卿韦尔斯敦促盟国为建立提供战后复兴开发资金的金融机构进行初步协商。同年4月7日，美国政府公布了怀特计划；11月又发表了联合国复兴开发银行协定草案。1944年1月，美国财政部向联合国家和联盟国家分发有关复兴开发银行的《问答集》，进一步阐明美国所设想的方案。怀特提出的协定草案是以美洲国家银行章程草案作为基础，后者曾经1940年美洲国家经济问题咨询委员会通过，于同年5月10日经美国国会批准，但并

未付诸实施而发展成为国际复兴开发银行计划。

在怀特起草国际货币计划的同时，英国政府也指定当时担任财政大臣首席经济顾问的著名经济学家凯恩斯负责起草国际货币计划。1941年9月，凯恩斯提出“清算联盟计划”（通称凯恩斯计划）。在美国政府公布怀特计划的同一天，英国政府也以官方白皮书的形式发表了凯恩斯的“国际清算联盟建议书”。这样，美英两国各自以怀特计划和凯恩斯计划为武器，进行激烈的争夺。

1943年9月15日至10月9日，美英两国官方代表团在华盛顿就国际货币计划问题举行正式会谈。美国代表团以财政部长摩根索为首，英国代表团以国务大臣理查德·劳为首，实际上，谈判的对手是怀特和凯恩斯。经过激烈的争夺和讨价还价，英国由于实力削弱，资金缺乏，在战后的“援助”问题上有求于美国，不得不放弃“清算联盟计划”，接受美国的“稳定基金计划”，并在一些关键问题上一再让步；美国为了取得英国的合作，也在一些次要问题上作了妥协，满足了英国的某些要求。在这次会议的基础上，美英两国成立了联合小组，于1944年4月起草了“专家关于建立国际货币基金的联合声明”。

在美国大西洋城举行预备会议之后，1944年7月1日，联合国家及联盟国家在美国新罕布什尔州布雷顿森林（Bretton Woods）的华盛顿山大旅社举行国际货币金融会议，简称布雷顿森林会议。有44国的730名代表出席会议（丹麦驻美公使以个人身份参加）。美国财政部长摩根索担任大会常任主席。会议成立三个委员会。第一委员会由怀特主持，讨论基金组织问题；第二委员会由凯恩斯主持，讨论世界银行问题；第三委员会由墨西哥苏亚雷茨主持，讨论国际金融合作的其他问题。还设立一个由摩根索主持的指导委员会。与会各国代表除美、英之外，也都意识到

战后在恢复受战争破坏的各国经济和开发发展中国家经济方面需要巨额资金，有必要创办一个国际金融机构，利用其自有资金和组织私人资本为生产性项目提供贷款或投资。因此，与会者对美英酝酿成立的国际复兴开发银行持赞同态度。

由于英国在会前已基本接受了美国的计划，会上除美苏在一些问题上发生争执外，主要是一些中小国家同美国展开了争论。许多经济不发达国家除对基金组织忽视它们的利益提出了意见以外，还对拟议中的世界银行漠视中小国家的经济开发问题表示了不满。拉丁美洲国家的代表提出世界银行应重视经济开发问题的提案，获得了会议的通过。关于世界银行的资金贷放，一部分用于复兴一些欧洲国家受战争破坏的经济，一部分用于开发不发达国家的经济，他们要求规定这两部分资金应各占一半，由于美国和欧洲一些国家的反对这一提案未获通过。

会议经过三个星期的争论，于7月22日结束，并通过了“联合国货币金融会议的最后决议书”以及“国际货币基金组织协定”和“国际复兴开发银行协定”两个附件，总称“布雷顿森林协定”。

“布雷顿森林协定”公布后，美英两国反映不一。美国报刊纷纷赞扬，美国总统罗斯福在1945年2月12日要求国会批准“布雷顿森林协定”的咨文中，把该协定关于国际货币基金组织和国际复兴开发银行的建议书说成是战后“国际经济合作的基石”。美国国会很快采取行动，在1945年7月通过了“布雷顿森林协定法案”。杜鲁门总统于7月31日就加以签署。英国舆论却对该协定普遍表示不满，议会迟迟不予批准。1945年8月21日，美国突然宣布停止执行“租借法案”，对英国施加压力。美英两国代表随即在华盛顿再次举行会谈，于同年12月6日签订了“英美财政协定”，美国答应向英国提供37.5亿美元长期贷款，英国则承担在协定生效一年