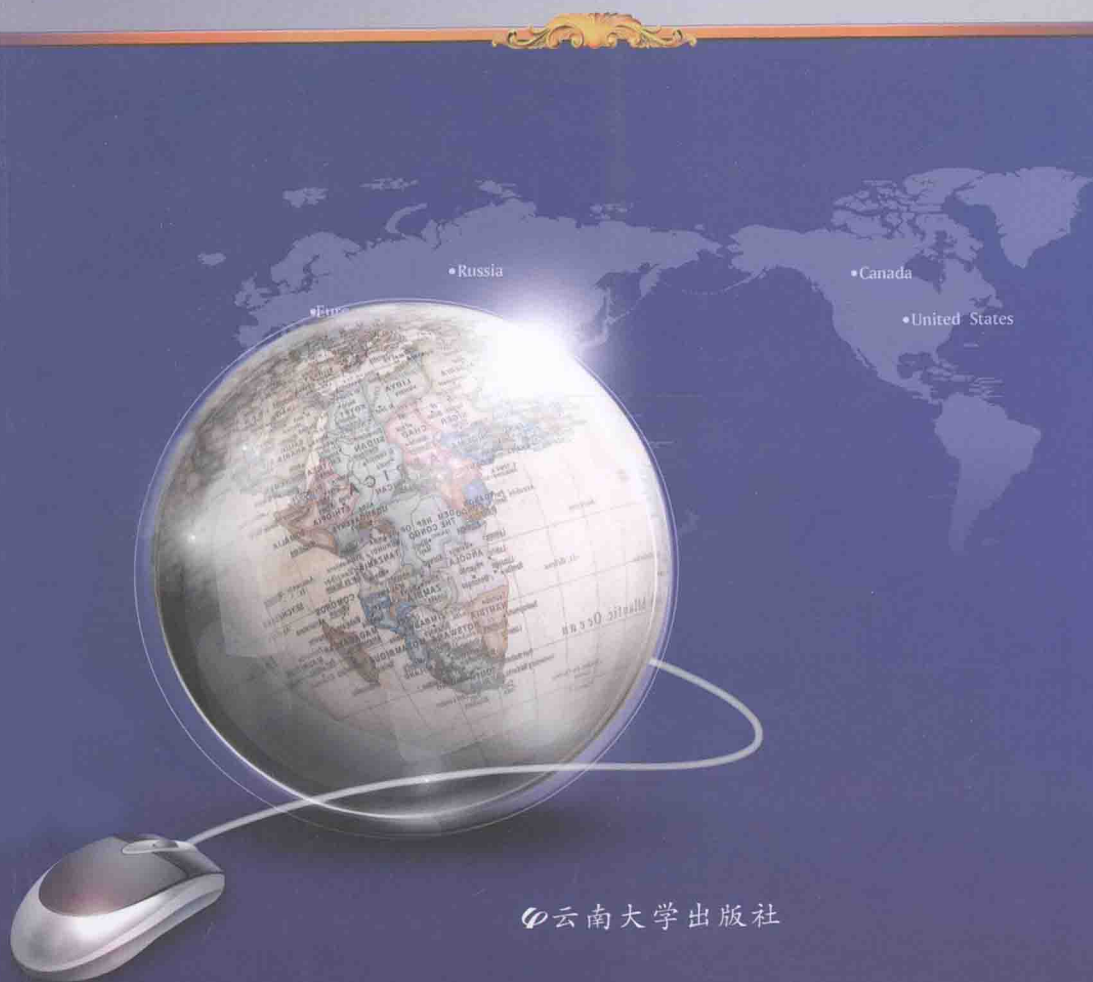


国际金融组织贷款项目 国际 全程管理

汪 丽 编著



云南大学出版社

国际金融组织贷款项目 全程管理

汪 丽 编著



云南大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

国际金融组织贷款项目全程管理 / 汪丽编著. -- 昆明 : 云南大学出版社, 2014
ISBN 978-7-5482-2062-6

I. ①国… II. ①汪… III. ①国际性金融组织 - 贷款项目 - 项目管理 - 中国 IV. ①F832.6②F831.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第149759号

责任编辑: 徐 曼 / 封面设计: 刘文娟

国际金融组织贷款项目 全程管理

汪 丽 编著

出版发行: 云南大学出版社

印 装: 昆明研汇印务包装有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 11.25

字 数: 196千

版 次: 2014年8月第1版

印 次: 2014年8月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5482-2062-6

定 价: 24.00元

社 址: 云南省昆明市翠湖北路2号云南大学英华园内

邮 编: 650091

电 话: (0871) 65031071 65033244

网 址: <http://www.ynup.com>

E-mail: market@ynup.com

前 言

借用国际金融组织贷款是我国引进外资的重要方式之一。改革开放以来，争取并有效地借用国际金融组织贷款，对促进我国国民经济发展起到积极的作用。对国内项目建设融资，引进国外先进理念、技术、装备和管理方法，加速国民经济发展方面卓有成效；对开展国际合作，改善我国外债结构，促进双边、多边、区域和全球性经济贸易合作起到积极、重要的作用；也对我国政府公共财政投资项目的管理模式、机制创新、体制改革与发展提供了宝贵的经验。

国际金融组织贷款项目属国家主权外债，是由国务院授权机构代表国家统一对外举借，并以国家信用保证偿还的对外债务。须按照国家借用国际金融组织贷款的相关规定和国际金融组织贷款项目周期管理程序，贯穿“借、用、还”三个阶段的全过程、全口径规范化管理，同时还须按照政府投资资金进行管理。

国际金融组织贷款大都以“项目”为载体，是贷方为发展中国家提供优惠政策给予贷款建设的项目，经过政府部门审批并予以配套资金，监管使用。国际金融组织贷款主要用于政府公共财政投资，如农村扶贫、交通、能源、城建、生态和环保、农林业扶贫、教育、卫生，以及节能减排，应对全球变暖等领域的公共基础设施建设，包括社会、生态环境公益性建设或能力建设项目。我国一些地方政府及相关部门往往急需利用国际金融组织贷款开展这些领域的建设，但对如何申请、管理和有效利用国际金融组织贷款来开展相关项目建设，却无从入手。如何针对国际金融组织贷款项目进行全过程的管理，目前国内尚缺乏实践性、系统性和可操作性强的相应书籍对此进行介绍和讨论。

本书作者集 20 余年从事国际金融组织贷款项目申办、咨询、指导、评估、谈判等管理工作的实践，尤其是以世界银行贷款项目管理为案例，撰写此书；借鉴国际先进的项目管理理念与方法，引用现代项目管理的理论及程序，对贯穿项目全周期各环节的管理展开了详细介绍；为项目申请方、执行

方和项目承担单位提供顺利利用国际金融组织贷款项目的管理途径；通过对作者亲历的典型案例进行分析、提炼和总结，与读者分享项目管理的经验教训和启示。本书内容主要包括：

——系统介绍什么是国际金融组织贷款项目，有何特点，须经哪些机构审批、监管和检查。

——按项目生命周期特点，将项目全程管理划分为三个主要阶段，梳理、论述了各阶段包括哪些工作、如何推进、怎样调控、着力点在哪里、应注意什么事项。

——列举项目前期立项须具备什么条件、如何策划和如何申请立项，申请方须开展哪些工作，形成些什么文件和研究报告以提供论证、审批，给出工作流程。

——项目从完成准备工作和与国际金融组织的谈判，到贷款项目签署两个法律协定（贷款协定、项目协定）生效执行，还有一个过渡时间。本书整理、交代了在这期间，借贷双方有哪些工作及程序须并行开展；借款人和项目执行方须同步采取什么行动以促使贷款项目的法律协定签署生效；围绕项目开展须建立哪些机制；项目管理的重点要如何转移并如何过渡。

——针对项目进入实施阶段，分析比对国际金融组织贷款项目系列标准招标文件、我国财政部系列“招标文件范本”、建设部“建设工程施工合同范本”各自的特点及合同管理方式。作者借鉴国际上科学、先进的管理模式，详细阐述了如何规范合同文本、进行合同风险控制、合同集成管理及合同变更成本控制；借款人项目执行方、项目实施单位、监理方、咨询顾问方、承包方及分包方，以及项目建成后的运营维护管理方各自须承担的法定责任、须履行的权利与义务、须完成的主要职责和具体工作内容，给出管理工作流程。

——提炼、论述了借贷双方如何对项目进行监测和检查；项目完工建立绩效评价的体系、机制和内容；项目后评估的意义、程序和内容，以及对项目的追踪管理。

——阐述项目承担不仅体现在一个工程建设的“硬环境”上，还须同步进行哪些机构、机制、能力等“软实力”方面的建设。结合作者全程管理的一些案例，归纳总结部分项目在完工后带来的能力创新、方法创新、工程设计理念创新、价格机制创新等方面的成效。

——分析亲历项目管理的典型案例，比对主权外债贷款项目与国内投资项目在管理理念、管理手段以及合同标准文件等方面的差异；通过投资估算偏差分析等方法，寻找我们管理工作的不足，总结教训，启迪读者思考在贷

款项目集成与综合管理中应借鉴和改进之处。

借用主权外债项目管理是一项复杂的经济工作，涉及国家和地方多个层次、多个部门的管理。贷款项目的管理不仅体现在项目全周期、全过程中，也体现在完工后的总结、对建成设施的可持续经营、贷款偿还期等环节上；还体现在政府主管部门的行政管理、执行方相关机构管理和能力建设、技术方案实施可达、财务核算与成本控制、经济分析、环境评价与保护、社会调查与移民安置计划、质量监督等各层面的全方位管理上，是极细致且综合性很强的工作。因此，要求管理人员具有高度的责任心、有法律法规、经济管理、各阶段计划执行的组织协调、相关技术领域现状和发展趋势等多方面的知识和经验。从这个意义上来说，借用国际金融组织贷款项目的运作过程，也是培养复合型、高水平人才的重要途径。本书编撰的目的，就是为国际金融组织贷款项目管理者提供一本如何借用和管理贷款项目的工具书或行动参考指南，亦可作为其他领域从事此项工作的政府官员和企业管理人员的工具书。本书所举案例内容为作者长期从事大量利用主权外债贷款项目管理工作的亲身实践中，经研究、分析、比对、归纳后形成的经验的总结和知识的分享。作者对这部分文稿内容的真实性、原创性负责。

目 录

第一章 国际金融组织贷款项目简介	(1)
一、何谓“项目”	(1)
(一) 项目的定义及特点	(1)
(二) 项目周期	(1)
(三) 项目管理	(2)
二、国际金融组织贷款项目	(2)
(一) 国际金融组织	(2)
(二) 贷款项目	(2)
(三) 贷款项目的特点	(3)
(四) 贷款项目的周期	(5)
(五) 贷款项目的管理	(7)
第二章 项目前期管理	(13)
一、项目前期工作流程	(13)
二、项目策划和筹备	(15)
(一) 国际金融组织提供的贷款	(15)
(二) 项目立项	(22)
(三) 项目论证与准备	(23)
(四) 对社会和环境安全的考量	(32)
(五) 贷方项目评估与国内项目审批	(37)
(六) 项目谈判	(38)
三、项目前期管理工作	(41)

(一) 项目构架和子项目的筛选	(41)
(二) 选择项目前期论证的咨询服务	(44)
第三章 过渡期间的项目管理	(56)
一、推进贷款项目法律协定签署、生效的行动	(56)
(一) 借款人(财政部)的行动	(56)
(二) 项目执行方采取的行动	(57)
(三) 贷款资金的转贷安排	(57)
二、项目实施的启动工作	(59)
(一) 项目设计及选择国内咨询机构	(59)
(二) 选择咨询顾问	(61)
(三) 其他启动工作	(63)
(四) 项目启动工作管理案例	(68)
第四章 项目实施管理	(75)
一、采购与合同管理	(76)
(一) 国际金融组织的采购原则和指南	(77)
(二) 《采购计划》的编制、执行和更新	(79)
(三) 采购的分类	(81)
(四) 竞争性采购方式流程	(83)
(五) 标准招标文件、范本	(86)
二、工程合同履行与管理	(88)
(一) 合同构成和条款	(89)
(二) 财政部编制的土建工程招标文件范本和特点	(89)
(三) 国内施工合同特点	(91)
(四) 合同管理中的相关角色及其作用	(91)
(五) 合同监管的过程控制	(93)
(六) 工程合同管理中的常见问题及其经验教训	(95)
(七) 加强合同成本控制的实践与经验分享	(99)

三、财务管理及提款报账	(110)
(一) 项目财务管理	(110)
(二) 贷款项目支付政策及程序	(112)
(三) 合同付款与提款报账的常见问题	(115)
四、项目变更的控制及中期调整	(117)
(一) 对变更的控制	(117)
(二) 项目中期调整	(120)
五、《移民安置计划》《环境管理计划》的实施和管理	(123)
(一) 《移民安置计划》的实施和管理	(123)
(二) 《环境管理计划》的实施和管理	(125)
六、项目的集成和沟通管理的经验分享	(127)
 第五章 项目绩效监测与后评估	(130)
一、项目绩效监测和评价	(130)
(一) 项目目标与绩效指标	(130)
(二) 国际金融组织的项目绩效管理体系	(131)
(三) 借款人的项目绩效监测和评价	(132)
二、项目后评估	(134)
(一) 后评估概念	(134)
(二) 后评估程序	(135)
三、执行方的完工报告	(135)
 第六章 贷款项目管理经验与启示	(137)
一、国际金融组织贷款项目管理与国内政府投资管理 的同异比较分析	(137)
二、创新赋予贷款项目附加值	(144)
(一) “软实力”创新	(144)
(二) 价格机制创新	(149)

三、投资估算偏差分析	(152)
四、教训与启示	(161)
(一) 再学习与能力建设是用足、用好贷款资金的关键	(161)
(二) 前期准备工作扎实, 方能为项目顺利实施和过程控制 打好基础	(162)
(三) 投资估算偏差与风险呈正比, 规避大偏差造成的 资金损失	(164)
(四) 健全国内监管机制, 规范合同管理, 保证贷款利用率 符合投资计划	(165)
(五) 避免咨询单位和关键岗位的人员变动, 保证项目的 延续性	(166)
参考文献	(167)

第一章 国际金融组织贷款项目简介

一、何谓“项目”

（一）项目的定义及特点

项目是一个组织为实现自己既定的目标，在一定的时间、人员和资源约束条件下所开展的且有一定独特性的一次性工作，具有明确的开始和结束时间，须在规定的时间内结束它，而不是无限期地运行下去；须在规定的成本、质量和范围等限制条件下完成；是创造独特的产品或服务的一次性事业。项目都具有以下特点：

（1）有明确的目标：每个项目都有在一定限制条件下的目标，即要完成什么样的项目产品。

（2）需要消耗一定的人力、物力、财力资源：每个项目在实施过程中都要消耗一定的资源。

（3）一次性的事业：每个项目都是独一无二的，没有完全相同的两个项目。

不同的项目在规模和复杂程度上会有很大区别。规模较小的项目所动员的人力、物力、财力和耗费的时间较少，较易完成。而规模较大的项目则需要动用的人力、物力、财力等资源较大和所需耗费的时间较长。类似地，复杂程度低的项目可能只涉及一个专业技术领域或运用比较成熟的技术，而复杂程度高的项目就会同时涉及几个甚至许多个专业技术领域或运用崭新的技术。

（二）项目周期

项目作为创造独特产品与服务的一次性活动是有始有终的，整个过程构成了一个项目的生命周期。项目是分阶段完成的一项独特性的任务，一个组织在完成一个项目时，会将项目划分成一系列的项目阶段，以便更好地管理和控制项目，更好地将组织的日常运作与项目管理结合在一起。项目的各个阶段放在一起就构成了一个项目的生命周期。

（三）项目管理

项目管理是以项目为对象的系统管理方法，通过一个专门的组织对项目进行高效的计划、组织、指导和控制，以实现项目全过程的动态管理、项目目标的综合协调与优化。

项目管理贯穿于项目的整个生命周期，是运用一系列计划和控制技术，在规定的时间内、成本、质量和范围等限制条件下完成一次性事业，来满足各项目关系人对项目的期望。项目管理着眼于微观管理，是一种系统的工作方法，特别强调执行力。项目管理的一整套方法和理念可以使国际金融组织贷款、赠款项目有明确的工作目标，切合实际的计划，有效的实施与控制，协调的跨部门、跨专业合作与团队建设，能更好地完成工作任务，总结经验教训。尤其是对于大型的、涉及技术领域多和运用新技术的项目，实施过程中的不确定性越高，就越需要采用现代项目管理的方法来进行项目策划、启动、计划、实施、监控和收尾，以提高项目的可控性和成功可能性。

二、国际金融组织贷款项目

（一）国际金融组织

国际金融组织泛指进行国际货币合作、协调各国货币政策和国际金融关系，从事国际金融业务，维系国际货币、信用体系正常运作的组织机构。国际金融组织在从事国际金融经营和管理等业务活动具有超国家性质的特征，在国际信贷活动中发挥着日益重要的作用。

按照参与国家的多寡、业务范围的大小，国际金融组织可以区分为全球性国际金融组织（如国际货币基金组织、世界银行和国际农业发展基金组织等）和地区性国际金融组织（如亚洲开发银行、欧洲投资银行、阿拉伯货币基金组织、加勒比开发银行等）两大类。这些国际金融机构由许多国家政府参加，并向特定的对象国政府提供优惠的多边信贷，其贷款有软、硬之分，是另一种官方资本来源。它们提供的贷款不仅数额巨大，而且利率较低，额外的费用也要少许多。作为超国家的组织机构，国际金融组织不仅从事资金融通，还负责处理国际金融事务，以及从事各国金融监管的组织、协调，在全球金融领域发挥着举足轻重的作用。目前向我国提供多边贷款的国际金融组织主要是世界银行、亚洲开发银行、欧洲投资银行、国际农业发展基金组织等。

（二）贷款项目

国际金融组织贷款项目是一个组织为实现自己既定的目标，在一定的时间、人员和资源的约束条件下，利用国际金融组织提供的贷款所开展的且有

一定独特性的一次性工作；是国际金融组织为发展中国家提供优惠政策给予贷款建设的项目。

就我国而言，国际金融组织贷款，是指政府部门经国务院批准，代表国家向世界银行、亚洲开发银行、国际农业发展基金、欧洲投资银行等国际金融组织统一筹借并形成政府外债的贷款，以及与上述贷款搭配使用的联合融资。

国际金融组织贷款是以政府信用为担保的主权外债。利用国际金融组织贷、赠款是我国改革开放事业的重要组成部分，也是我国引进外资的重要渠道之一。

国际金融组织通过提供贷款、赠款投资来促进与我国的知识分享等。这些贷款或赠款大多是以项目为依托，即贷款或赠款要用于某一特定的具体项目；所提供的贷款或赠款对象为国际金融组织批准的特定项目，审定为在技术、经济、社会和环境方面可行的，并确属借款或受援国经济社会发展应优先考虑的项目。

（三）贷款项目的特点

利用国际金融组织贷款项目，既具有项目的一般性质，又有一般项目所不具备的独特性质。具体有以下特点：

（1）项目所使用的国际金融组织贷款是以政府信用为担保的主权外债。例如，在我国，财政部门将世界银行贷款作为 A 类项目管理，由政府转贷、担保。

（2）具有准公共财政投资建设项目的性质，即国际金融组织贷款是另一种官方资本来源。

（3）一般用于政府公共财政投资，如农村扶贫、交通、能源（可再生能源）、城建、生态和环境保护、农业、林业扶贫、教育、卫生等，以及节能减排应对全球变暖等领域的公共基础设施建设，包括社会、生态环境公益性建设或能力建设项目。

（4）贷款支持的项目本身须按照国家规定的政府行政审批程序进行审批。固定资产投资项目一般要经过立项、可行性研究、初步设计和开工等几次审批，才能进入施工建设。项目建成后还要由政府有关部门组织竣工、决算、验收。

（5）管理完善。国际金融贷款往往资助的是“打捆”项目，涉及多个行政管辖区域、多个项目实施单位或业主，因此要求在项目准备和实施期，有一套完善的项目组织、实施管理体系，明确项目完工后的运营管理机构 and 贷款偿还责任，以确保项目的可持续性和债务的偿还。

(6) 明确目标。每一贷款项目设定了明确的开发目标，并围绕目标来构建项目组成和活动内容，建立项目实物产出、影响成效等绩效监测指标，来衡量其目标的可达性。

(7) 独特性。每一贷款、赠款项目所实施的任务都须经用款方政府相关部门与提供贷款、赠款的国际金融组织经过精心筛选和论证、审查后，确定出为实现项目开发目标而构建的项目组成和建设内容，不会与其他项目完全相同。

(8) 资源成本约束性。每个贷款项目总投资和贷款资金金额有限，仅能覆盖有限的区域、有限的投资项目和有限的领域。

(9) 项目实施的一次性。这是项目与日常运作的最大区别。项目有明确的开始时间和结束时间，从项目申报、列入国家利用国际金融组织贷款备选项目规划，到与提供贷款的国际金融组织进行项目前期论证评估、完成国内对建设项目的审批、贷款谈判签字，再到项目生效、实施、完工，贷款关账，进行后评估，一般历时8~10年。

(10) 活动的多样性和相关性。国际金融组织贷款项目，由于提供的贷款额度相对较大，通常是分区域、分行业打捆，项目规模较大、涉及技术领域较多、涉及的承担单位较多、比较复杂的项目，需进行既相对独立又彼此相关的活动。如果这些活动不能协调开展，项目的预期目标就难以有效实现。

(11) 知识分享。与国际金融组织合作，不仅利用其优惠的贷款或赠款资金弥补自身建设资金的不足，更重要的是与其分享其在全球或区域的知识 and 理念，在引进“资金”的同时引进“智力”。

(12) 融资渠道多样化：国际金融组织提供资金资助的项目属准公共财政资金，主要用于公益性和公共基础设施建设，除了利用国际金融组织提供的贷款外，还需国内配套资金，其中一般有国家补助资金、国债转贷资金、省级政府预算资金、地方政府预算资金、政策性收费资金和一些企业自筹资金、其他商业银行贷款等。

(13) 执行方须是学习型组织。由于项目具有的独特性、一次性特点，项目执行方往往是首次作为借款方独立执行的项目，从项目的申请提出，到项目的鉴别、前期准备、贷款谈判，项目执行、贷款资金的提款报账，再到项目收尾、后评估，各个阶段需经历从不熟悉到熟悉的探索 and 不断学习的过程。

(14) 贷款资金使用实行“报账制”。为了保证贷款资金只用于规定的目的，贷款项目的法律协定生效后，贷款资金通常并不是一次性支付给借款人，由借款人自由支配，而是将贷款额度记入以借款人名义开设的贷款账户中，需要用款时，再由借款人向提供贷款的国际金融组织逐次申请提取。

(15) 有规范的控制和约束机制。由于项目周期长、程序复杂,所以管理贯穿在项目周期各个环节的全过程,需有严格的政策、程序约束,采用与国际接轨的一整套项目管理方法。国际金融组织对贷款申请以及贷款发放后的项目管理工作都有严格、规范的要求,有法律协定的约束,借款人或项目执行方与提供贷款的国际金融组织签约双方都需各自履行法律文件中约定的责任和义务。

(16) 过程复杂,对管理者素质要求高。申请和使用国际金融组织贷款的工作都是综合性较强的工作,要求有关人员具有多方面的知识和经验,比如,管理、经济、财务、技术、相关领域现状和发展趋势等。从这个意义上来说,借用国际金融组织贷款的过程,也是我们培养复合型、高水平人才的重要途径。

同时,国际金融组织贷款也形成我国的主权外债,享受国家有关进口税收优惠政策,但也存在着一定的贷款风险。

(四) 贷款项目的周期

项目的生命周期是描述项目从开始到结束所经历的各个阶段,最一般的划分是将项目分为“识别需求、提出解决方案、执行项目、结束项目”四个阶段。实际工作中根据不同领域或不同方法再进行具体的划分。在项目生命周期运行过程中的不同阶段里,由不同的组织、个人和资源扮演主要角色。

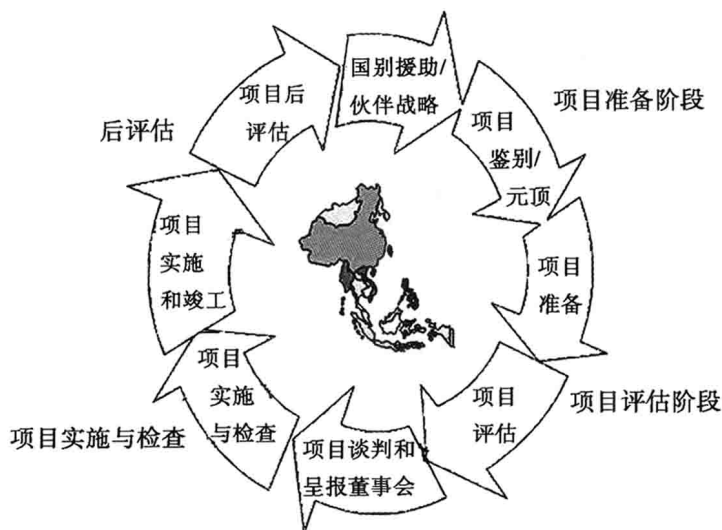


图 1-1 世界银行贷款项目周期

以世界银行贷款项目为例，贷款项目周期包括四个阶段、八个环节。其中，第一至第三环节为项目准备阶段；第四至第五环节为项目评估阶段；第六环节为项目实施阶段；第七第八环节为项目后评估阶段。

(1) 国别援助/伙伴战略^①：一份世界银行根据确定的政策框架和优势领域，针对国家扶贫方向所准备的贷款和建议报告。

(2) 项目鉴别/立项：由申请借款国与世界银行合作，对借款国初步提出的项目进行筛选，鉴别和选择那些符合世界银行贷款原则和世界银行对华援助战略，并在财务、经济、社会和环境方面具有合理效益的项目，纳入贷款规划。为此，借款国必须向世界银行提供有关经济、财政和与贷款项目有关的情况和统计资料。作为项目周期的第一个阶段，项目的选定至关重要，能否从借款国众多的项目中选出可行的项目，直接关系到世界银行贷款业务的成败。

(3) 项目准备：世界银行提供政策和项目指导，以及资金方面的协助。^②项目业主进行可行性研究，并最终准备项目文件。准备工作由借款国在世界银行的密切合作下着手进行。世界银行会派出由各方面专家组成的代表团，与借款国一起正式开展对项目借用贷款的准备工作。借款国应从技术、经济、财务、组织机构、社会影响及环境影响等方面对项目进行可行性研究，编制可行性报告及相关专题报告，为下一阶段的评估工作做准备。准备阶段一般需一年或更长的时间，所需时间的长短取决于项目的性质、借款国项目计划、人员的经验和能力。

(4) 项目评估：借款国提出项目报告后，世界银行通常派出由各方面专家组成的工作组对项目各个方面进行全面系统的考察，特别是对项目的技术、组织机构、经济、财务、社会和环境等方面做出评估。认为项目准备情况足以达到评估条件时，编制“项目评估报告”，提出贷款的额度、条件等建议。评估报告是世界银行和借款国进行谈判的基础。同时准备阶段编制的《环境

① 世界银行的国别援助/伙伴战略：详细描述世界银行与每个借款国之间的关系。国别战略覆盖的期间通常为3~5年，并且是根据需要和资产组合的绩效来确定提供援助的水平和构成。国别援助战略与中国政府的计划重点和战略目标一致，符合世界银行对未来发展趋势的判断，符合近期完成的世界银行项目效果评价客户调查结果，在制定国别援助战略时还考虑全球发展目标（特别是“千年发展目标”）以及世界银行的优先发展领域。

② 世界银行往往会从合作伙伴中帮助借款国寻找赠款或向借款国提供世界银行管理的信托基金（赠款），用于借款国聘请国际咨询机构对项目前期准备期间的工作提供项目设计、审查、顾问及咨询服务，帮助业主完成项目相关文件。

影响报告书》《移民安置行动计划书》得到世界银行安全保障部门的审查并经世界银行管理层认可后，世界银行将派出项目评估团进行正式评估，这是项目周期的一个重要阶段，一般需要2~4周。为使项目评估条件较为成熟，世界银行往往在进行正式的项目评估前，安排一个预评估。

(5) 项目谈判和呈报执董会：世界银行通常邀请借款国派出代表团到其总部所在地华盛顿就贷款协议进行谈判，双方一般就《贷款协定》和《项目协定》两个法律文件的条款进行确认，并就有关技术问题展开讨论。谈判的内容包括贷款金额、期限、偿还方式，更重要的是应包括为保证项目顺利执行所应采取的措施。谈判达成一致后，借款国与世界银行共同签署谈判纪要，这些经过谈判后达成一致的法律协议、谈判纪要、项目评估报告须报世界银行执行董事会批准，将项目的贷款资金纳入世界银行执董会批准项目日期所在的财政年度贷款计划中。随后，协定缔约双方通过各自正式授权的代表在协定上签字，项目的协议才算完成了法定手续，并送联合国注册登记。

(6) 项目实施和检查：协议经双方正式签字后，借款国方面就可根据贷款生效所需条件，办理有关法律证明手续并将生效所需的法律文件送世界银行进行审查。若手续齐备，世界银行宣布贷款协议正式生效（一般情况下，协定签字后90天生效），项目进入执行阶段。在这一阶段，借款国负责项目的执行和经营，世界银行则通过借款国的项目执行报告和不断派遣专家到借款国考察，对项目的执行或施工情况进行监督，确保贷款资金被用于项目设定之目的，以及项目实施得经济、高效和有效。世界银行项目执行期平均为6~7年（一般情况下，项目的法律文件规定执行期5年，可根据具体实施情况，由借款人申请延长贷款关账日，以延长执行期）。

(7) 项目实施和竣工：世界银行在项目贷款金额全部发放完毕，关账日之后的规定期限内，由贷款方项目工作组与借款人^①双方相互进行完工总结，编制“实施完工报告”。以评价世界银行和借款人在项目实施过程中的表现。

(8) 项目后评估：世界银行的一个独立的业务评价部门对项目进行审计，并编制评价报告，总结项目贷款中的经验教训，评价项目预期收益的实现程度，并对改进和提高今后的项目管理提出意见。该报告将被用于今后世界银行提供类似贷款项目的设计。

(五) 贷款项目的管理

1. 国内行政主管部门的监管

国际金融组织贷款属于国家主权外债，其项目管理既要满足国际金融组

^① 借款人，可指项目执行方/项目实施单位/业主或由其聘用的咨询机构。