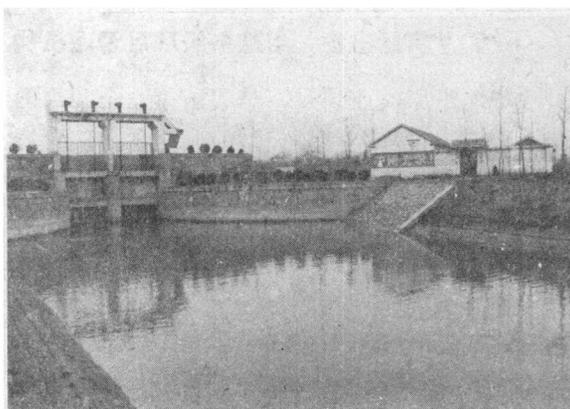


加强项目管理 发挥综合效益

农牧渔业部华北平原农业

项目办公室



华北平原农业项目，是利用世界银行6 000万美元贷款的外资项目，加上国内配套资金和农民的劳务贡献，总投资额为1 775亿美元（按1982年评估时汇率计算）。项目是以治理黄淮海平原部分盐碱地和砂姜地为主要内容的综合农业开发项目。项目贷款资金采用国家统借，由项目还人民币的办法。财政部代表国家向国际开发协会统借，转贷给农牧渔业部，然后，由我部转贷给山东、河南、安徽三省政府，省政

府再转贷给项目所在地政府，层层签订转贷协议。针对项目是综合的，而且范围包括几个省的特点，我们组建了一套管理机构并采取了一些办法，现在看来，这样做是行之有效的。目前项目工程已经结束，在许多方面取得了较明显的效益，达到和超过了评估报告中提出的增产增收目标。基层干部和农民深表满意。世界银行专家多次考察，最近来华的粮农组织投资中心派出的本项目竣工报告编写团的专家们都认

利地贯彻执行。

2、在项目的生产准备阶段，检查设备的安装调试和技术培训的情况；检查原材料和辅助材料及水、电、汽的落实情况；检查项目产品的市场销售前景和应变能力。

3、在项目的回收阶段，检查项目的经营管理情况，协助企业解决生产经营中的问题；检查财务收支情况，帮助企业制订还贷计划，落实还贷资金；协助企业落实用汇指标，办理买汇手续。如果发现逾期还贷的苗头，帮助企业改善经营管理，提请担保人注意落实还贷资金。

五、培训评估人员，提高干部业务素质。
贷款项目的评估工作，是一项比较杂复的技术工作，工作量大，时间性强。因此，要求项目评估人员具备多方面、多学科的专业知识，机

敏灵活的反应能力和周密果断的决策水平。为适应工作的需要，几年来，我们举办了15期项目评估讲习班，参加培训的有700多人。此外，我们还经常选派人员到国外进修和进行业务研讨。经过业务培训和进修，对提高我行工作人员的业务素质起了非常重要的作用。通过培训，使我行的项目评估人员掌握了金融、外贸、投资理论、投资管理等方面的基本知识，为他们由单纯的工程技术人员或经济、财务人员转变为掌握工程经济理论和技术经济理论的现代管理人员打下了基础。通过几年的业务实践，广大干部不仅为我行的资金投向提供了大量准确可靠的决策依据，在审定项目的工艺技术方案和确定项目的经济规模方面，也发挥了重要作用。

为本项目是搞得非常好的项目。

一、从实际出发，组建各级项目管理机构

华北平原农业项目，是我国第一个利用国际金融组织贷款的较大型的农业项目。它涉及到三个省，四个地区，九个县，其成败对今后农业建设和利用外资关系极大。为了加强对这个重要项目的管理，从实践中摸索利用外资开发农业的经验，我部成立了“华北平原农业项目办公室”，对项目的实施全面负责。同时与各省、地、县政府协商，分别设立省、地、县三级项目办公室（设在各级农业厅（局）内，吸收水利、农业、林业等部门专业技术人员参加）。

利用外资的农业项目，经济性、技术性和政策性很强。在明确了要成立专门的办公机构以后，我们就与省、地、县各级项目办商定各自的任务和职责，办法是：

部项目办负责对上（农牧渔业部、财政部、水利电力部、经贸部、国家经委、国家计委等领导部门），对外（主要是世界银行）、对左右（中国银行总行，中国农业银行总行、中国技术进出口公司、各有关科研单位等等）代表整个项目，解决需要在北京或世界银行解决的问题。对下则执行各领导部门和世界银行所要求的业务管理工作和技术指导工作，包括工程、财务、物资、培训、科研等方面的统计、表报，并负责各种条例、办法的制定。

省项目办负责根据评估报告组织项目工程的扩初设计和具体实施方案的审批（委托省内有关厅局进行，其中水利工程的规划与设计因涉及流域规划，在省水利厅审阅后，还要报部项目办转水利电力部审批）；负责对省政府及有关厅局，及时解决各县的国内配套资金以及其它应由省里解决的问题；负责审查各县的回收资金和批准超过一定额度的用款计划；以及一般的项目管理工作。

地区项目办着重在水利规划、农民劳务组织、地方物资供应等方面，对各县项目建设予以帮助。

县项目办是项目执行的基层机构，负责与各承包单位签订施工合同，组织县、乡、村劳力完成土方工程任务，建立和管理属于自己的施工力量；负责检查各项工程的质量，已完工程的维护和管理，各项资金的使用与回收，物资的提货、运输、保管、分配等以及一般的项目基层管理工作。

二、坚持计划管理，开展监测评价

世界银行专家和我们一起经过多次反复调查研究写出的评估报告，是项目设计和实施的总的依据。评估报告中有实施和用款的分年进度计划。为了保证按期完成，我们提出了“五年任务，四年完成，一年扫尾”的要求，各省据此制订了实施计划，世界银行则按批准的计划、工程进度和物资采购进度拨付贷款。这样，整个项目工作按计划进行，保证了各方面工作的协调、按期完成，并取得综合效益。

项目执行的五年是我国农村发生重大变革的时期。生产责任制使农业生产单位变小，我们一方面做好基层的宣传组织工作，使项目区农村土地划分不致影响大的水利、农电等的规划；同时也根据新的形势对工程设计作必要的调整：主要是减少了斗、农、毛渠的条数和土方量以减少沟渠占地，增大了干、支渠断面和土方量以提高排水和蓄水能力；减少了大口井，增加了小口井以满足农户的需要。购买农产品加工机械和设备，在项目后期由于农村经济发展，又对计划的贷款分配作了一次调整。这些调整都经过一定程序，报请财政部和世界银行批准同意，从而维护了计划的严肃性。

监测评价是世界银行为了加强管理提出要搞的一项特殊任务，是我国传统农业工作中所没有的。我们各级项目办配备了专职人员，在中国农科院农业经济研究所的帮助下，制订了一系列调查表格，对项目区面上的工程进度和产生的效益和项目区内、外各50或100个农户的经济变化进行定点的系统调查统计，及时发现问题，提出改进意见。这对项目工程的顺利进展，发挥了重要作用。同时，我们还积极配



华北平原农业项目开挖千支斗农渠
10197公里、土方8737万立方米，这是山东
省项目区群众在挖沟。

合世界银行派出的检查指导小组，深入项目区了解情况和问题，使世界银行加深了对项目的了解，及时给予帮助。1985年河南项目区工程进度拖后，我们和世界银行提出了意见，促使地区行政领导采取措施，赶了上来。

三、大力抓好人才培养、科学研究和技术推广

世界银行对项目管理有明确要求，对工程进展的每一阶段和每一项重要工作都要求有报表、资料、情况、图纸等文字说明。并且随着项目工程的进展，排灌条件的改善和良种、化肥、农药的施用，对农业科学技术的要求也在提高，因此项目还安排了必要的科研、推广任务。对华北平原项目，还特别要求进行“水土研究”和对一个流域的“农业考察”，对于这些管理工作和科技工作，有些是我们过去有基础的，有些则是我们过去完全没有作过的，如对项目的监测评价，对物资的国际招标采购等等。即使是过去有基础的，如财务记帐，也需要根据世界银行的特殊要求，作些必要的知识补充。因此，部项目办几年来有计划、分层次地抓了人才培养的工作，并举办了各种类型的培训班。与此同时，各省也举办了各种专业的短训班，培训县、乡的项目管理干部。

各县处在项目建设的第一线，科学研究、

技术推广和一些基层管理都要由县项目办组织完成。据统计，除完成世界银行具体要求的“水土研究”和“农业考察”任务外，项目区的九个县几年来累计从事农业科研116项，推广技术89项，举办各种培训班104项，培训了6042人。

四、制订必要的规章制度

项目工作要有条不紊，有章可循，就一定要制定必要的规章制度，作为科学管理的重要手段。在项目正式开始实施以前，我们就根据利用贷款和国内配套资金的需要，制订了适用于本项目的“财务会计制度”。以后随着项目工作的深入，根据实际工作的需要，并参照世界银行项目管理的要求和经验，制订了“物资采购制度”、“计划与统计制度”、“监测与评价制度”、“工程管理制度”、“回收资金使用管理制度”、“科技工作制度”等。制订制度的目的是使项目工作走上轨道，并不断提高管理水平。制度不仅要满足世界银行的要求，而且要切合我国的实际。每一项制度的确定都是部项目办同志与省、县项目办同志结合，经过调查研究，考虑到现行农业体制，并经过实践考核，加以修正补充的结果。有些制度则是与中央有关部门经过充分商讨，然后联合颁发执行的。

五、成立由多学科专家组成的技术委员会

从项目评估开始，我们就意识到要从过去的各省小面积的实验区扩大到300万亩盐碱地和砂姜黑土的综合治理，有大量科学、技术问题需要解决。评估报告中也提到应成立“技术咨询小组”。因此，我们积极筹建了华北平原农业项目的技术委员会，请中央各有关部门以及中国科学院等院校科研设计部门派出各方面专家共29名组成。我部何康部长亲自批准并主持了技术委员会的成立会议。几年来技术委员会中的一些专家活跃在项目区，作出了很大贡献。如水电部的黄荣翰同志亲自主持了项目区的“水土研究”工作；中国林科院的赵宗哲同

世界银行的贷款和我国

利用贷款的情况

施 航



世界银行的贷款主要分两种：一种是国际复兴开发银行贷款，因其条件不很优惠，俗称硬贷款；一种是国际开发协会信贷，因其条件优惠，俗称软贷款。

硬贷款的条件是：还款期限对中国是20年，宽限期为5年（包括在20年之内，即头5年只付息不还本）；承诺费为年率0.75%，从贷款协定签订后第60天起，按已承诺未拨付的贷款余额计收；利息按已支付未偿还的贷款余额计收，利率为浮动利率，每半年调整一次，1987年下半年为7.76%。

软贷款的条件是：还款期限过去是50年，

志对平原造林问题，提出了许多重要建议；土壤学家朱莲青同志是技术委员会付主任，年过80，还亲自到项目区检查工作。

经过五年来的实践，我们深感按照项目来建设农业是行之有效的办法，有利于改变多年来存在的各部门分管、条块分割和扯皮现象，使各项工作能够按照项目规划设计很好地协调结合，发挥综合效益，成绩比较显著。如安徽省蒙城县项目区，地处淮北平原砂姜黑土区，原来旱涝频繁，粮食产量低而不稳，群众生活困难。经过项目建设，完成了能灌能排的沟渠涵闸系统，在两年间建立电灌站303处，把水稻面积由3 000亩，迅速扩大到50 000亩，高产玉米从很小面积扩大到55 000亩，粮食总产由项目以前的6 619万斤，增加到17.870万斤，人均收入由104元，增加到501元。如果不是水利、农电、良种、化肥以及技术培训、技术推广等各项措施相结合，要实现这样快和幅度这样大的发展，是完全不可能的。

自1987年7月1日起新的信贷已改为35年，宽限期仍为10年；承诺费为年率0.5%，征收办法与硬贷款同；无息，但须征收0.75%的手续费，按已拨付未偿还的信贷余额计收。另外，还有一条新的规定，即一个借款国人均国民生产总值达到790美元时，在还款时须按原计划还款额加倍，即按加速和提前偿还本金。

一、贷款的程序

世界银行贷款有一套比较严格的程序，称为项目周期，共分六个阶段：

1、项目的选定。由借款国与世界银行合



湖北省委领导与中南财大教授对话

今年1月5日，湖北省委书记关广富、副书记钱运录、省顾委副主任陈明等负责同志，邀请了中南财大张奇涛、李贤沛、周骏、梁尚敏、王时杰、帅重庆、胡逢吉等10多位经济学教授，在武汉东湖宾馆座谈对话，共商湖北省深化改革、发展经济的大计。

对话会上，大家联系湖北实际，围绕如何贯彻党的十三大精神，使产业政策和产业结构优化，湖北省经济发展模式；如何加快农业现代化步伐等问题，提出了积极的建设性意见。关广富同志对大家提出的意见作了很高的评价。他说，这次对话，使我们进一步看到了知识分子的作用，为省委领导正确决策提供了科学的理论依据。

（程传耀）