

中国人民建设银行

40年分行业绩集锦

中国人民建设银行行史编委会 编写



ZHONG GUO RENMIN JIANSHE YINHANG 40 NIAN

中国人民建设银行四十年 分行业绩集锦

《中国人民建设银行四十年》编委会 编

中国财政经济出版社

H212/15

(京)新登字 038 号

图书在版编目 (CIP) 数据

中国人民建设银行四十年：分行业绩集锦/《中国人民建设银行四十年》编委会编写. —北京：中国财政经济出版社，1994. 7

ISBN 7-5005-2556-7

I. 中… II. 中… III. 建设银行-成就-中国 IV. F832.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (94) 第 01528 号

中国财政经济出版社出版发行

社址：北京东城大佛寺东街 8 号 邮政编码：100010

北京印刷一厂印刷

787×1092 毫米 16 开 43.5 印张 26 插页 1 083 000 字

1994 年 7 月第 1 版 1994 年 7 月北京第 1 次印刷

印数 1—15 100 定价：75.00 元

ISBN 7-5005-2556-7/Z·0005

(图书出现质量问题，本社负责调换)

《中国人民建设银行四十年》编委会

主 编：李锡奎 景宗贺 曹尔阶

副主编：林 丛 熊兆翔 孙有权 高兴国 郭居珍

分主编：孟怀清 纪兆才 蔡万田 杨家斌 成道福

编 委：（按姓氏笔划为序）

丁松旺	卫锡根	王心德	王玉明	王味辛
邓海魁	邝锡坚	刘大为	刘正凡	刘吉昌
刘佩勇	刘慧勇	孙有权	孙明才	孙坤伯
许文茂	许健吾	纪兆才	成道福	李早航
李庆鹏	李锡奎	李献臣	肖业璋	折恒毅
陈 琪	杨守成	杨应辉	杨家斌	张 俊
张 衡	张仲元	张青云	孟怀清	林 丛
周广益	周福根	罗绍华	阎伯臣	赵 林
侯金印	侯建杭	郭居珍	袁景祥	高兴国
常胖来	黄代伟	曹尔阶	景宗贺	谢祝龄
董虎臣	惠小兵	熊 毅	熊兆翔	蔡万田
黎以罗	魏仕贵			

编辑部：

主 任 郭居珍

副主任 纪兆才

成 员 罗命彰 白 林 杨惠敏

主 要 撰 稿 人

丁松旺	王进修	王希三	王承倜	王修慎	王首星
王新民	王新震	王尉方	方 超	邓立康	邓孝先
尹建中	石 猛	刘一昶	刘化甫	刘锦和	刘 默
闫伯臣	孙明才	孙 藩	关怀民	许建中	朱 敏
朱佐椿	朱陶钧	李仁其	李达才	李林祥	李思白
李树华	李荫和	李纯德	李秀昆	李振尧	邢乐成
肖 军	肖扬明	肖德坤	陈勇鹏	宋长俊	杜国平
吴向东	吴岱明	吴德余	杨忠明	杨建峰	罗绍华
郑明泉	张守伦	张 稷	张荫生	周向东	周国强
周衡祥	段庆生	苗振东	姚 平	范金生	赵 昆
赵克义	施德龄	胡志均	俞国章	徐人骐	徐中文
徐国定	陆升禧	宫哲仁	高增伦	唐孔武	唐振农
桂裕仁	黄振异	龚荣昌	钟友泉	舒 光	曾宪发
谢炳枢	彭嗣诰	廖令谋	廖亚洲	蔡万田	潘廷良
黎福田	戴春发				

前 言

中国人民建设银行成立于1954年10月1日，到1994年国庆节，已经走过了40年的光辉历程。为庆祝建设银行成立40周年，总行党组决定编写《中国人民建设银行四十年》和《中国人民建设银行四十年分行业绩集锦》（以下简称《集锦》），全面系统地总结40年历史经验，用之于肩迪未来。这两本书都是在总行党组领导下，由主编李锡奎、景宗贺、曹尔阶主持编写的。全书的指导思想、组织结构、重要观点等重大问题都由党组审定。两本书具有明确的分工，各具特色。《中国人民建设银行四十年》是从整体发展角度阐述建设银行发展的历史背景、发展过程以及取得的成就和经验，而《集锦》作为《中国人民建设银行四十年》的补充，侧重记述各省、自治区、直辖市分行和经济特区分行在40年的光辉历程中，特别是改革开放以来所创造的突出业绩。因此，《集锦》并不是各分行整个历史的阐述，而是具有显明地方特色的精华荟萃。《集锦》中各分行的篇幅虽然不长，但基本上反映了40年的突出业绩，一些全国闻名的事迹在《集锦》中都占有一席之地而载入史册。

《中国人民建设银行四十年分行业绩集锦》的出版，凝聚着建设银行各级行处近千名参加收集行史资料和编写工作人员的心血，各行党组认真审阅了书稿，是群体智慧和辛劳的结晶。它对各级行处广大职工，是一个历史的交代，对他们所创造的光辉业绩，是一个肯定和弘扬，这必将对建设银行全体职工，投身于改革开放，开创社会主义市场经济体制下的金融新天地，建设具有中国特色的社会主义的宏伟事业，起到激励作用。

尽管编纂此书在指导思想上是荟萃精华，但由于条件的制约和编者水平所限，仍难免选材取舍不当，敬请读者批评指正。

编 者

1994年9月

目 录

华北地区

北京市分行	(3)
天津市分行	(31)
河北省分行	(52)
山西省分行	(74)
内蒙古自治区分行	(94)

东北地区

辽宁省分行	(113)
吉林省分行	(135)
黑龙江省分行	(154)

华东地区

上海市分行	(181)
江苏省分行	(207)
浙江省分行	(228)
安徽省分行	(249)
江西省分行	(272)
福建省分行	(296)
厦门市分行	(318)
山东省分行	(327)

中南地区

河南省分行	(353)
-------------	-------

湖北省分行	(371)
湖南省分行	(394)
广东省分行	(415)
深圳市分行	(438)
珠海市分行	(457)
汕头市分行	(465)
广西壮族自治区分行	(481)
海南省分行	(506)

西南地区

四川省分行	(521)
贵州省分行	(543)
云南省分行	(559)
西藏自治区分行	(581)

西北地区

陕西省分行	(597)
甘肃省分行	(618)
宁夏回族自治区分行	(636)
青海省分行	(652)
新疆维吾尔自治区分行	(670)
后记	(688)

华北地区

北京市分行

□ 综 述

北京市总面积 1.68 万平方公里，人口 1051.2 万人，是世界著名的文明古都和现代文化名城。新中国诞生后，北京作为首都，成为全国的政治、文化中心和国际交往中心。这种特殊的地位为北京市的经济建设、文化建设和社会事业的发展提供了得天独厚的条件。

中国人民建设银行北京市分行（以下简称北京市分行）于 1954 年 10 月 1 日在原交通银行北京市分行的基础上成立，40 年来，北京市分行经历了创业、曲折发展和蓬勃发展三个阶段，广大干部职工紧紧围绕支持和服务于首都建设这一主题，为北京市的巨变，立下了一份功劳。

中共十一届三中全会以前，在高度集中的计划经济体制下，北京市分行承担了按国家计划和财政预算及时供应基本建设资金，监督资金合理使用，促进基本建设按计划完成的任务。为把首都建成政治中心、支持了以人民大会堂、中国历史博物馆为代表的国庆十周年十大工程，以及中南海房屋修整、公安部、纺织部和三里河地区“四部一会”办公楼的建设。为了满足北京扩大国际交往的需要，从 1955 年开始，积极为使领馆工程和广播通讯事业服务，支持了北京建国门外日坛第一使馆区、三里屯第二使馆区、亮马桥第三使馆区及电报大楼、广播大厦等工程建设。为把北京建成文化中心，对文化、教育、科研等工程投入了很大精力，支持了以八大学院为主的十几家高校的建设，促进了北京西北郊一带电子、自动化、计算技术、力学、声学等一批高科技研究所的兴建，形成了中关村科学城的雏形，为其在改革开放新时期成为全国第一个高新技术产业开发试验区奠定了第一块基石。在支持北京市的工业建设和体育卫生事业的迅速发展方面，尽职尽责，热诚服务，为首都的钢铁、发电、电子、锅炉、重型机械、化工、纺织等一大批大中型工业企业的建成投产，为先农坛体育场、北京工人体育场和体育馆等大型体育设施、北京中医、同仁、积水潭、儿童、妇产等著名医院和一批疗养院的建成交付使用，都付出了辛勤的劳动，做出了积极贡献，加速了北京市由消费性城市向生产性和文化型城市的转变。

中共十一届三中全会之后，北京市分行进入了蓬勃发展的新时期。改革开放政策和商品经济、市场经济体制的确立，给北京市分行带来了生机和活力。围绕着北京市城市建设总体方案的实施，进一步积极支持文、教、科、卫、城市基础设施，能源、交通、广播、通讯等国家及市属重点工程建设；大力筹措资金，增强整体实力，创办国际金融业务，加强机构建

设,提高人员素质,开拓业务领域,信贷业务有了新的突破和较大发展,开创了北京市分行发展史上的黄金时期。进入90年代,北京市分行已发展成为具有较强经营实力和良好信誉的以经营固定资产投资为主业的国家专业银行,并为向国有商业银行的转轨奠定了基础。

在支持国家和市属重点工程建设工作中,北京市分行积极工作,努力探索,积累了管理重点工程的经验。1986年和1988年先后两次召开重点项目财务管理会议,组成了以行长为首的重点管理网络和联行协作组织,制订了《岗位责任制》、《定期报告制度》、《经济档案》,提出了“以管理为手段,以促进为目的”的战略方针。

从1978年到1993年,北京市分行在支持和促进重点建设方面作出了贡献。

经办城市建设投资547.73亿元,其中发放各种贷款99.69亿元,为北京市催缴市政费、四源费(自来水、煤气、供热、污水处理)等30亿元,支持了水源九厂、高碑店污水处理厂、方庄住宅小区以及城市危旧房改造等重点工程。通过审查建设预算、提合理化建议等各项工作,节约资金5.612亿元。使北京的日供水能力达到了180万立方米,缓解了北京用水紧张的局面;污水处理能力达到100万立方米,净化了首都的环境;燃气供应量达26.2亿立方米,其中解决196.5万户家用气;北京内环、二环、三环路和部分四环路以及地铁一、二期工程的完工,使北京市城市公共交通拥挤现象得到初步缓解;新建住宅面积7651万平方米,使人均住宅面积由4.75平方米上升到7.28平方米。

经办能源投资154.42亿元,发放贷款88.49亿元,代理发行各种电力债券3.05亿元,支持了华北电力管理局、十三陵抽水蓄能电站等重点工程需要,并在工作中帮助建设部门节约资金3.41亿元,初步解决了北京市用电紧张的困难。

经办交通邮电投资738.37亿元,其中发放贷款517.68亿元,代理发行公路债券1.5亿元,支持了大秦铁路、京九线西客站工程、国际机场、高速公路等重大项目,并节约资金8.78亿元。北京对外联系的9条放射干线及京石、京津塘高速公路的开通,首都国际机场的扩建,市内通往机场高速公路建成通车,加强了首都的基础设施,改善了外商投资环境,促进了国际交往。到1993年,北京民航拥有大型客机146架,开辟国际、国内航线97条,年接运旅客达3207万人次。

经办科技投资53.75亿元,其中发放贷款7.46亿元,支持了科技情报中心、新技术开发区、正负电子对撞机等工程,并通过各项工作节约资金1.25亿元,为促进科技迅速转化为生产力做出了贡献。

经办文教卫生体育投资53.75亿元,其中发放贷款34.46亿元,支持了亚运会工程、清华、北大、彩电中心等建设,并为其节约资金4.62亿元,为北京成功地举办第十一届亚运会做出了贡献。

40年来,北京市分行在全力支持首都经济建设的同时,自身也获得了全面发展。特别是改革开放以来,北京市分行取得了前所未有的成绩。仅1978—1993年,北京市分行累计经办任务达2600多亿元。其中1993年经办任务达602亿元,是1978年20亿元的30倍。据不完全统计,这期间,通过审查概预算、制止不合理开支、提合理化建议等工作,共为国家节约资金61.8亿元。1987年以后,北京市分行陆续开办了居民储蓄业务、债券发行业务、国际业务、投资租赁业务、信用卡业务、房地产信贷业务等新的业务,使银行功能不断完善。北京市分行的债券发行工作卓有成效,1988年开始,六年累计发行各种债券31.4亿元。北京市分行信托投资公司创造了许多全国及本地区的“第一”,被中国诚信证券评估有限公司公布为首

批证券商信用 AA 级。自 1985 年至 1993 年，北京市分行共为国家创利税 5.19 亿元，年人均创税为 8.15 万元，最高年份为 11 万元；年人均创利为 12.31 万元，最高年份为 16 万元。

北京市分行在业务发展的同时，机构队伍同步壮大，人员素质有了明显的提高。1954 年北京市分行成立时，下设 3 个支行、1 个办事处和若干驻场工作组。到 1978 年时，只有 5 个支行、1 个专业拨款处。到 1993 年底已发展到 23 个支行、1 所职工干部学校、38 个办事处和 47 个公司、163 个储蓄网点，实现了机构网点遍布全市城镇的框架。北京市分行成立时，只有职工 400 多人，1978 年底无大变化，只有 459 人，到 1993 年底，职工增至 5008 人，人员结构也发生了很大变化，具有中专以上文化程度的职工比重由 1978 年的 50% 提高到 1993 年底的 74.74%，到 1993 年底，全行具有高级职称人员 56 人，中级职称人员 1007 人，高、中级专业技术职称的人员占全行干部总数的 26.07%。

40 年来，由于北京市分行一贯积极支持首都经济建设，得到了市领导的赞许。北京市委书记、原北京市市长陈希同对北京市分行的工作做了“首都建设有成，北京建行与有力焉”的评价。

□ 突出业绩

一、支持新中国十年大庆的首都十大工程建设

为迎接国庆十周年，中共中央决定兴建人民大会堂、革命历史博物馆、军事博物馆、迎宾馆、农展馆、美术馆，民族文化宫、北京火车站、华侨大厦以及后来停建的国家剧场等十大工程。工程建筑总面积 52 万平方米，总投资 5.08 亿元，实际施工期只有 10 个月。为使这一具有重大政治意义的工程既能如期完成，又避免浪费，北京前门支行派出驻人民大会堂工作组，有关支行也抽调骨干力量，对各自经办的项目执行拨款管理与服务的任务。

（一）纠正“重点工程，重点浪费”现象，对铺张浪费敢于亮起“红灯”

由于国庆工程特殊，当时领导部门采取了“实报实销”的做法。人民大会堂开工不久，在有的施工企业中发生了挪用工程款偿还欠债、购买摩托车、为职工垫购收音机或作为节约资金分配给个人等不合理支出共十几万元；在器材采购、使用上，也出现不少积压浪费。北京市分行把上述问题向市领导写了书面报告，提出了意见，引起了重视。市领导为此召开了全市建筑及有关部门干部大会，万里副市长对虚报冒领、铺张浪费现象提出了严厉批评，并指示各有关部门立即进一步发动群众，深入检查。全市建筑部门为此召开了几次五级干部会议，

广泛发动群众，进一步揭发出不少浪费问题。同时提出了改进措施，健全了规章制度，刹住了浪费歪风，保证了国庆十大工程建设款的合理使用。

（二）抓概算审查，控制工程造价

为防止实报实销、工程敞口花钱，北京市分行采取了从审查概算入手，控制投资的办法。由于国庆工程结构复杂，标准高，又无现成定额可循，加之各种器材加工订货牵涉部门多，规格、品种、价格等不易确定，所以审查难度很大。经过三个多月的工作，使概算造价得到落实。如迎宾馆概算由原 1100 万元，增加到 2200 万元，而历史博物馆的概算则由 3700 万元核减为 3560 万元，这些都基本符合后来的决算数。在审查概算的同时，也审查了器材需要数量，修订了加工订货计划，减少了采购的盲目性，避免了积压浪费。

（三）抓管理，促进度

在制止浪费，落实投资的同时，北京市分行始终把主要力量放在积极帮助、支持、促进工程建设上。首先是协助各施工企业加强成本管理，推行队组“小包制”、“三包一奖制”，队组包任务，超额给奖励，结果使历史博物馆工地 15 个队组劳动效率分别超过定额 20—40%；人民大会堂工地劳动效率达到 134.7%。

当北京火车站工程进行到关键时刻，发现已完工的大厅屋面防水层漏水，急需大量沥青，北京市分行的经办人员不分份内份外，四处奔波，从其他工地调进 35 吨，满足了工程需要。到开站前夕，在自动扶梯安装的最后时刻又发现缺少一批螺丝，临时加工已措手不及，经办同志又连夜搜寻，从汽车配件厂找到了规格完全适用的螺丝，施工企业的同志感动地说：“要记功应该先给建设银行记一大功”。

为了做到工完帐清，在工程扫尾的时刻，北京市分行同志还要抓紧审查工程决算，会同有关部门拟定统一表格，催促加工单位和分包单位确定价格，协商周转材料和大型设施的摊销办法，以及费用提取办法等等，使决算工作顺利完成。从各项目决算数反映，建设项目不但没有突破概算，而且略有结余。仅人民大会堂就节余 200 万元，每平米造价为 589 元，其他各项工程每平方米造价也都在 500 元上下，达到了多、快、好、省的要求。为此，前门支行获得了红旗单位的荣誉称号。

二、支持外事工程建设，为扩大国际交往服务

40 年来，北京市分行及所属东四支行始终如一地为支持首都外事工程建设积极工作，付出了辛勤劳动，取得了显著成绩，得到有关部门的一致肯定。据统计，到 1993 年，北京已建成各国使馆 113 个，可供 30 个国家使用的使馆大楼一座，外交公寓 49 栋（包括 1919 套外交官住房、俱乐部以及专用电话局等附属配套用房），总建筑面积 104 万平方米，基本上满足了我国外交活动的需要。

（一）充分掌握外事工程建设基本情况和特点，为领导部门的投资决策提供了

重要依据

“六五”计划期间，有关部门向国家计委申请外事工程投资 2.26 亿元，国家计委拟安排 1.42 亿元，相差 8400 万元。双方几经协商，未能统一意见，国家计委一时难以决策。国家计委投资局一位同志提出“建设银行长期经办外事工程拨款，最了解情况，最有发言权，听一下他们的意见，有助于问题的解决”。在这种情况下，东四支行肩负重托，对 1955—1982 年外事工程建设的完成项目、在建项目，1982 年各国驻华使馆外交官员、职员夫妻或单身的情况及其需要的办公用房和住房，已租公寓和尚缺住房等情况作了调查，说明建国门外高层公寓一年后可竣工交用 114 套，不但可解决所缺 44 套，而且还有 70 套可供外交发展需要。因此建议在建的三里屯公寓群 15 万平米和公寓式旅馆 3.7 万平米，在“六五”期间可暂不安排施工，三里屯使馆大楼也可缓建等等。东四支行的调查报告澄清了情况，统一了认识，使国家计委领导迅速作出了决定，并说：“建设银行东四支行对外事工程建设整理了 27 年的资料，了解的情况很深细，特别是调查了各驻华使馆的情况，数字很有说服力……”。

（二）坚持推行投资包干，以低造价取得高标准建筑成果

外交用房特殊要求多，标准高，但实际造价却不高。据统计，1955—1985 年建成的 99 幢使馆中，有 94 幢造价为每平米 179—392 元，有 5 幢为 408—450 元（包括市政工程）；建成的 25 幢外交公寓中，有 24 幢造价为每平米 151—396 元，工程质量普遍优良，有的公寓还获得国家银质奖章。国家建委领导到工地视察时问：“为什么外交公寓不到 400 元一平米，而有的工程标准没有外交公寓高，六七百元还拿不下来？”这同东四支行参与外事工程推行投资包干有关。在推行投资包干当中，东四支行主动帮助甲乙双方共同测定外事工程的定额单价，认真审定预算，然后根据外事工程特点，选择了“单方造价包干”形式。在实现包干以后，又推动实行合同工期，制定工期奖励办法，协助施工企业实行队组内包。当工程遇到困难，施工单位难以解决时，东四支行就出面会同甲方共同解决。例如，高速电梯由天津电梯厂供应，但电梯厂因签订了出口合同，要把供应外交公寓的两部电梯推迟 7 个月交货。东四支行会同外交人员服务局几次到电梯厂及其上级部门研究解决，要求电梯厂把一班生产改为三班生产，需要增加的费用，由外事工程投资负担，这样解决了电梯供应问题。通过东四支行的大力支持，甲乙双方密切配合，使施工企业内包得以顺利进行。执行结果使降低成本率达到 9%，工期一般提前 3—8 个月。1971—1984 年建成的 35 幢使馆，12 幢外交公寓，竣工决算比概算节约 746 万元。由于工期提前，及早出租，又多收租金数百万元。

（三）灵活运用资金，解决使馆工程特殊需要

使馆工程设计风格是由各国自己根据不同民族特色决定的，所以特需建材较多。例如，伊朗使馆外墙一律采用多种不同规格的异型耐火砖，但我国耐火砖厂只生产炼钢用标准耐火砖。经北京市政府和冶金部商定，把已关闭多年的房山耐火材料厂重新扶持起来，完成这一生产任务，需要资金 76 万元。东四支行从实际出发，同意从外事工程投资中垫付这笔投资，工厂生产后，用供应耐火砖价款和工厂盈利归还。这样，既解决了使馆工程需要，又扶持了地方工业。罗马尼亚使馆外墙使用的红钢砖，也是采取这种办法，解决了特需供料，保证了中罗两国商定的 18 个月完成互惠建馆的政治任务。

（四）促进缩短工期，力争早日交付使用，增加收入，提高效益

外事工程缩短工期不仅可以减少支出，而且可以增加房租收入。过去外事工程建设中，水、电、热、气、绿化、空调、电话以及附属用房等，都要等主体工程完工后才施工。前面场地未清，后面队伍不上，这就延缓了整个工程的进度。东四支行提出实行交叉作业的建议。在商讨过程中，施工企业提出了可能出现互相干扰，产生窝工的问题。东四支行和甲方共同研究，决定每幢公寓给以误工补贴 6000 元，同乙方达成了协议。交叉作业实施的结果，使整个工期一般都提前 3—5 个月，产生的经济效益，远远超过了支付的补贴。

外事工程竣工后，还要经过外事房管部门从使用方面再验收，一般要三个多月后才能出租，这就减少了租金收入。东四支行建议房管部门在竣工前四个月就参加现场质量检查，使房屋出租提前进行。这一建议为外事工程增加收入 500 多万元。由于东四支行在长期从事外事建房投资管理中积累了经验，外交部门曾邀请东四支行同志到苏丹、喀麦隆、也门参加建馆和管理工作。

三、为全国第一条地下铁道建设资金运用，开源节流

北京的地下铁道是毛主席、周总理亲自批准建设的全国第一项地铁工程。一期工程由北京火车站至苹果园，全长 23.6 公里，总投资 6.9 亿元，1965 年 7 月开工，1969 年 10 月建成试运行。二期环城线工程全长 16.1 公里，投资 13.15 亿元，1971 年 3 月开工，1984 年 9 月试运行。三期工程从复兴门至东郊八王坟，全长 12.2 公里，投资 33.6 亿元，1992 年 10 月已开通复兴门至西单段。以上三期工程前后建设了 27 年，中间经历了不平凡的岁月。二期工程停停打打长达 13 年。这些特殊情况给投资管理工作带来极大困难，但前门支行始终坚持“热情服务，共同管理，积极促进”的方针，为全国的第一条地铁建设作出了贡献。

（一）开源节流，千方百计节约投资

地铁建设耗资巨大，工程自始至终都是在财力紧张下度过的，所以前门支行既重视开源，更注意节流。地铁一期工程主要是在十年动乱期间施工，工程质量较差，洞体漏水，使不少设备腐蚀，有的漏电失火。1984 年不得不报废 430 台设备，重新设计制造。由于短期内要生产厂陆续交货，所以厂家报价很高。为此前门支行到厂家实际考察，发现江苏加工的逆变器 70 台，速度监测器 5 台，机车信号器械 25 台，原合同价 143.39 万元，经过审查，剔除了不应计入成本的费用达 13.42 万元，占合同价款的 10%。长春客车厂制造的电动客车 52 辆，每辆造价 58.64 万元。前门支行配合地铁公司三赴长春，核实生产成本，共核减多估费用达 143.48 万元。三期工程复西线的人防设备 800 万元，前门支行走访许多专业厂家，调查了解有关产品费用摊销、材料计算等情况，反复核实，最后核减造价 364 万元。

避免重复建设是最大的节约。1975 年国家计委批准了北京地铁新建车辆设备修理厂，投资 3000 万元。1978 年，已经征地并建成宿舍 4100 平米。前门支行根据国家调整经济的方针，多方调查，发现已有的基建工程兵机械修配厂略加扩建就能满足地铁大修需要，不但可以节约投资 2000 万元，而且可以提前 3 年投产使用，还可以解决当时工程兵修配厂人机闲置问题，

一举数得。于是写出详细报告，报送建设银行总行，同时在地铁各次会议上阐述银行的主张，又通过报社呼吁，经过多次论证，最后在国家计委支持下，撤销了新建修理厂的项目。

（二）从协助及早开工到督促交付生产，坚持服务始终

地铁一期完工试运营后，一直没有办理固定资产移交，十年亏损 3000 万元，长期吃基建饭。为此前门支行一再向有关部门请示报告，争取早日办理移交。在国务院清理在建办公室及各委一部的支持下，终于在 1981 年使拖延 12 年的问题得到解决。

二期工程 1971 年开工，到 1988 年才正式验收。因为旷日持久，地铁隶属关系发生了变化，形成了两个甲方，给验收交工增加了困难。前门支行积极出主意思办法，提出两步进行的方案，即 1971—1984 阶段由城建总公司向地铁移交，1985—1987 阶段由地铁基建处向财务处移交。土建按单项工程，设备按风、水、机电、机车四大类逐项交接。为了保证顺利交接，前门支行组织力量连夜从地库中查找历年资料，核实数据。经过十几天紧张工作，终于和有关单位共同完成了验收交工的一切准备工作，善始善终地完成了项目管理的全过程。

（三）为三期工程早日开工铺平道路

复兴门到西单段包括亚洲最大的地铁车站——西单地铁站，由于工程规模大，上马急，被迫边勘察、边拆迁，边设计、边施工。在开工前，二期的复兴门折返线已经完工，但复西线还未作好准备，如果不能衔接施工，不但会造成队伍二次进场及停工损失，而且不能保证西单地铁站在 1992 年国庆通车。在这个关键时刻，前门支行主动协助单位详细计算需要的电力、材料、投资准确数据和来源，向市领导提出报告，又协助编审概算，作好一切准备工作。在各方共同努力下，仅用两个月准备时间，就促使复西段工程在 1988 年 12 月正式开工。西单地铁站因地处繁华地区，拆迁量大，时间又急，拆迁用房一时紧张。前门支行就利用联系面广的优势，牵线搭桥，帮助找到了拆迁用房 1 万平米，为西单地铁站的顺利施工创造了条件。西单站的工程是采取招标方式，但因概算编制不全，造价难以落实。前门支行和单位共同研究，打破常规，实行了“方案性招标”的新形式，使西单站得以按时开工。

（四）不断算帐，不断筹款，为地铁工程的资金供应作后盾

因为地铁复西线工程是边设计、边编概算，所以投资也要跟着工程变化边落实、边筹款。1991 年前门支行发现复西段投资计划缺口 2000 万元，随即到现场了解情况，核对计划，根据变更情况调整概算，重新计算后，减少缺口 209 万元。另外，计划原列车辆厂扩建自筹资金 500 万元，经过核实，这个厂实际每年只能自筹 30 万元。前门支行多方考虑资金来源，最后建议市计委从自筹总投资的 1800 万元中，调给车辆厂 709 万元，弥补了缺口。1989 年市计委因其他重点项目急需，调减了复西段地铁投资 450 万元，当时又是工程大量备料之际，前门支行及时发放了贷款 450 万元，保证了工程正常进行。