

辉煌之碑

主 编 苏祖亮

副主编 王 勇 范龙海

新华出版社

内容简介

该书以中国人民建设银行葛洲坝专业分行的创业者们的工作经历和亲身体会为素材,以深入的思索,总结了他们在葛洲坝工程和隔河岩工程投资资金经办及管理中的经验,对如何搞好大、中型水利水电工程投资资金经办及管理颇有启迪;以写实的笔触,从各个侧面准确、生动地再现了他们在两座大、中型水利水电工程建设中的历史风貌,热情讴歌了一批勇于开拓、乐于进取、无私奉献的精英人物。

本书语言质朴、内容丰富。



●湖北省委书记贾志杰与苏祖宪亲切握手



●建设银行总行行长王岐山(右二)在宽昌视察工作



●建设银行总行副行长周议荣(右四)和湖北省分行原行长何光祖(右三)亲切接见浙江建行的部分同志



●建设银行总行副行长苏文川(左二)在葛洲坝电厂视察



●建设银行总行原行长现任建设银行监事会主席周道炯
(左三)在葛洲坝电厂视察



●建设银行湖北省分行原行长何光烈在隔河岩工程工地



●建设银行湖北省分行原副行长现任行长王惠生在建设
银行葛洲坝专业分行

王惠生



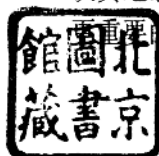
序

X/M 08/12

葛洲坝行包括清江行在工程建设中间做出了贡献,在建设银行发展历程中间也做出了贡献。这个贡献还不是一般的贡献,是特别的贡献、历史性的贡献,载入工程建设史和建设银行发展史的贡献,不是一笔带过呵,我们写的行史里有相当一大段是写葛洲坝行。

葛洲坝、清江行都到了大总结的时候,葛洲坝行前两年就应该总结。可以把两个行的工作加在一起认真地总结。我们的贡献还没有完,我们还应该做出更重的贡献。更重要的贡献就是把实践加以提高,

— 1 —



C

359781

总结出经验,在经验的基础上发展成理论。我早就想把我们几十年努力积累的经验收集起来,加以整理,加以提高,变成一本水利投资管理的书。这是一项伟大的工程,我想我们能完成这项工程。我们需要出这么一本书,我们辛辛苦苦干了这么多年,花了这么多钱,积累了这么多经验,就让它随着时间的流逝付之东流吗?要把它积累起来,要把它写出来,写一本有价值、有贡献的书,奉献给未来的水利建设。葛洲坝是谁也没有办法比的一项大工程,三峡才开始,还谈不上经验,葛洲坝在同类型工程中是最好的,速度快、质量好,水电部表扬了,很多经验值得总结,不仅总结我们自己的工作,把相关的工程上的工作也要加以总结。我们有没有勇气拿下这个工程,大家可以讨论,我想大家有。有的老同志、干过事的同志调走了,不要紧,我们请他们参加这项工作,以我们为主嘛。这项工程的总指挥就是苏祖亮同志,要我担任名誉指挥也可以。说了就要干。

(根据建设银行湖北省分行原副行长现任行长王惠生同志 1994 年 3 月在建设银行葛洲坝专业分行中层干部会议上的讲话录音整理,未经本人审阅。题目系编者所加。)

目 录

序

.....	王惠生	1
-------	-----	---

论文摘要

葛洲坝水电枢纽工程建设中的葛洲坝专业分行

.....	苏祖亮	1
-------	-----	---

隔河岩水电枢纽工程建设与清江建行的实践

.....	苏祖亮	27
-------	-----	----

论大型水电工程投资管理规范

.....	苏祖亮	53
-------	-----	----

工程专业银行的经营与发展

.....	苏祖亮	67
-------	-----	----

认真做好大型企业服务是葛洲坝建行发展的唯一方向

.....	苏祖亮	74
-------	-----	----

浅谈当前金融体制的改革

.....	苏祖亮	85
浅论水电专业行投资管理效益及出路		
.....	刘志华	97
管理重点建设项目投资支持地方经济发展的实践与思考		
.....	赵长金	111
葛洲坝二期工程投资包干管理与实践		
.....	范龙海	130
葛洲坝工程贷款后评价		
.....	张先柏	139
隔河岩工程招标投标合同及结算管理		
.....	施展	148
管好大型水电建设物资资金控制工程造价提高投资效益		
.....	张青	156
从隔河岩库区移民的安居乐业看移民经费的管理方式		
.....	王保杰	172

目 录

峡江放歌

踏浪天堑

..... 王勇 黎明 183

江河情

..... 王勇 209

清江放歌

..... 再星 蜀风 226

风雨峡江路

..... 蜀风 241

梧桐

..... 王勇 256

后记

..... 苏祖亮 265

苏祖亮

葛洲坝水电枢纽工程 建设中的葛洲坝专业分行

举世瞩目的长江葛洲坝水电枢纽自从一九七〇年十二月二十六日毛主席批示兴建开始,在周总理亲自关怀、党中央直接指挥下开工,跨越了历史上“十年浩劫”、“拨乱反正”、“改革开放”这段非常时期,至一九八九年竣工。是我国目前最宏伟的水利水电工程,是一座具有防洪、发电、航运综合效益的大型水电枢纽,电站总容量 271.5 万千瓦,装机 21 台,设计年均发电量 157 亿千瓦时。至今,它正在为我国的现代化建设发挥巨大作用,展示了社会主义建设中水电事业的巨大成就。

葛洲坝水电枢纽是长江三峡工程的航运阶梯。当

年，党中央决策提前兴建葛洲坝，是为了积累大型水电建设的经验，进行三峡实战准备。葛洲坝建设的成功，证明了这个决策的正确性、建设的实践凝聚了我国科学技术以及施工建设者们的智慧，是我国水电事业的一座历史丰碑。认真总结这个伟大工程建设中的设计、施工、设备制造以及运行交通的经验与教训，无疑是对三峡工程建设珍贵的借鉴。

早在竣工的一九八九年，建设、施工、设计等各个方面都已分别从各个不同的角度，对这项事业进行了十分系统的总结和论证，记录了他们光辉的业绩和辛勤创造劳动成果的历史。作为参加建设并与工程同生存几十年的建设银行葛洲坝专业分行，同样应该和有必要向社会和同行递交一份有价值的借鉴书。

葛洲坝专业分行是适应葛洲坝工程建设而设立的工程专业银行。与工程上马一样，从当年宜昌市财政、宜昌市建行、地区建行的办事处到专门的工程专业银行止，经过了四年的探索，直至一九七四年九月，工程经设计修改重新决定复工以后的一九七五年才正式组建。从此，这个行便一直在工地上与工程建设融为一体，由小到大，用国家赋予它特有的银行功能，完成了对这项工程建设的资金拨付、管理与服务工程的全过程，并从一九九〇开始为国家回收着建行对工

程的投资贷款。

葛洲坝建行在葛洲坝工程建设中成立、发展,根据各个不同的时期,在工程投资管理上做出了不同的贡献。总结这段历史,对于了解工程专业银行的工作,研究在重点工程上设立专业银行的问题,为后人所借鉴是十分重要的,同样也应是十分珍贵的。

由于葛洲坝工程始于文革后期,当时的建设银行恢复不久,同工程准备一样,有过一段完善过程,虽然担负了这个大型工程的拨款管理,但各种管理关系,以及建行自身的体制和人员、业务素质也是逐步地变化、健全和提高的。因此,在那个历史背景下的葛洲坝建行,对工程投资的管理也只能是根据主客观的条件因时利导地开展工作,是具有时代性的。

当时建行的职工只有 30 多人,绝大部分是刚从下乡知识青年中招工入行的,只有三、四个干部和一位行长。我在计划科工作,大部分时间担任直接拨款。当时行内的人员很年轻,都有一股子热爱工作的劲头,在行长和科长们的领导下,一切从零开始,在工地成长。对我们所做的工作回顾起来,我觉得值得总结和借鉴的可归纳为以下四个方面。

一期工程的拨款管理与建行的支帮促

在一期工程建设中,建行坚持执行对基本建设拨款管理上的“四按”原则和发挥对工程建设给予支、帮、促作用是管理工程的基本功,是有益于工程建设的。

一、实施“拨款原则”,加强计划性是实现规范化的前提。

葛洲坝工程设计分两期施工,一期建设二、三江工程,时间从一九七四年~一九八二年,大江截流之前。二期工程为大江工程,一九八二年~一九八九年。建设总投资为一九七五年八月国家建委、水电部审查确定的 35.56 亿元,其中:一期工程 23.39 亿元,二期工程 12.17 亿元。由于后来对二期工程方案设计的修改以及其他政策因素,经国家计委一九八四年五月审定总概算为 48.48 亿元。

在一期工程建设中,我们的工作主要从坚持“四按拨款”中的计划和进度入手,在支、帮、促上下功夫。在国家建委、计委和葛洲坝技术委员会的指导下,由水电部主管,新组建的葛洲坝工程指挥部(以后改为工程局)施工。因此,承担建设的葛洲坝工程局担负了

葛洲坝水电枢纽工程建设中的葛洲坝专业分行

组织建设和实施施工的职能,这个大型的水电工程建设一切在国家基建计划的指导下进行,是计划经济下的重点工程建设模式。当时,建行在工程投资管理上,就是实行的财政职能,做好“拨款”工作。为落实基建计划的严肃性,我们全行职工经过了6年的努力,才逐步使拨款工作从盲目性变成计划性。

葛洲坝一期工程建设期间的七三、七四年,由于方案设计未最后审定,工程建设实际上是处于设计施工准备阶段,基建计划的编审与程序都不可能很完善。工程编制上报的计划由水电部审定,然后按月下拨投资,由于主、客观原因,计划编制和批复都难保严密,建行拨款也就无据监督,加上当时重视工程建设施工,不重视节约花钱的思想很普遍,我们面对这种松驰的现象怎么办?管理投资如何上路?通过行长和老建行王庭言同志带领我们大家认真研究、分析情况,统一观点,行里决定认真推行拨款原则,努力促进坚持基建程序,减少不必要的投资支出是首要的任务。在操作上,一方面由行领导出面,向工程局领导交换意见,业务科室具体与计划、财务部门商议实施如何办理有关业务的具体要求,建立必要的管理工作程序,同时在行内严格要求计划、拨款科担任外勤业务人员进行一系列的调查研究,加强基本功训练,让我

们在实践中学习业务知识,以利做好管理工作,葛洲坝建行就是这样开始,从头起步在工地上摸索前进的。

二、搞好计划性,首先坚持工程年度基建计划,必须经过国家有权机关审批,加强计划的权威性和严肃性,作为进行拨款的基础。

葛洲坝工程的年度基建计划,虽然从七五年工程开始恢复施工后,便有了正常的基建计划,但是,由于建设体制的原因,工程局编制的基建计划,除了以设计与施工部门分别编制的施工组织设计、工程施工年度形象和年度实物量的要求为依据外,也有工程局自身需要就列入计划的因素没有制约,加上当时处于边设计边施工的实际情况,反映在制定上报年度基建计划上,往往计划编制比较粗略,而主管部门又没有审查核实的具体意见,依据这样的计划,在这个巨大的工程面前,建行要进行拨款管理工作,实无多少把握,加上水电工程施工本身具有变化较多的特点,计划又与实际差距很大,建行要进核实统计完成投资工作量和审定年度财务决算工作,客观的难度就很大。这在每年数亿投资的项目面前,建行的工作开展面临许多困难。

另一方面,经办行在这样大的工程面前,没有一