

精诚所至 金石为开

罗绍华

我在建设银行（包括其前身交通银行）已经工作了40多年。从第一个五年计划开始到第七个五年计划头三年，我一直是经办或分管基本建设和更新改造的拨、贷款管理工作，仅经手的大中型建设项目和国家重点建设项目就达百余个，建设资金不下百亿元。几十年的建行工作实践使我深深地感到，基本建设、更新改造是一项复杂的系统工程，任何一个建设项目都需要有设计、勘察、施工、设备、材料供应、资金拨付等多方面的密切配合和协调作战才能完成。实践也一再证明，凡是成功的建设项目，无一不是各方面密切配合，相互支持，协调一致，集中力量打歼灭战的结果。在这方面，贵州省建设银行帮助国家重点工程贵州铝厂克服重重困难、确保工程按计划建成的做法，已被贵州铝厂载入其回顾三十年建厂史的《银龙腾飞》的光荣史册。每当回忆起那一段艰难的历程，常令人难以忘怀。

“银龙”腾飞遇困难

由建设银行经办的贵州铝厂，自“六五”以来一直被列为国家级重点建设项目，年投资均在1.5亿元以上。贵州铝厂项目从1958年上马到1991年（1992年部分建成投产），经过30多年的建设，累计拨、贷款支出24.95亿元（完成投资23.13亿元），现已形成电解铝生产能力11万吨（居全国各铝厂之首），氧化铝40万吨（在全国排列第三），累计实现的税利达6.4亿元，1991年的产值为9.1亿元。贵州铝厂目前仍在继续扩建中，然而现在已经是我国少有的从矿山开采、氧化铝到铝锭产品产出的综合性大型铝工业基地，其产品缓解了国内市场需求紧张的局面，并节约了大量的外汇。毫无疑问，贵州铝厂的建成投产，是该厂和各参建单位、部门数万职工历经几十年艰苦奋战的结果，自然，其中也蕴含

着“贵州建行人”的辛勤劳动。当铝厂建设遇到重大困难时，建设银行挺身而出，积极帮助他们解决错综复杂的矛盾，主动为其排忧解难，较好地发挥了服务重点项目建设、支持搞活大中型企业的作用。

那是1987年5月的一天，我应贵州铝资源开发与建设指挥部的邀请和建设银行贵州白云专业支行（贵州铝厂项目的经办行）的要求，到贵州铝厂参加氧化铝烧结法工程进度分析会。氧化铝烧结法工程属贵州铝厂的配套扩建工程，是国家按合理工期组织建设的重点项目之一，建成投产后可新增氧化铝25万吨。氧化铝短缺是我国铝工业发展的一个主要制约条件，国家每年都要支付大量外汇从国外进口氧化铝，而贵州具有丰富的铝矿资源，因此，国家从1983年开始，投资3亿多元人民币，在贵州铝厂原有氧化铝生产规模的基础上扩建铝氧烧结法工程。承担这一施工任务的是中国有色金属总公司第七冶金建设公司。由于该工程工艺比较复杂，前期工作准备不充分，加上系“三边”工程又是在厂区内扩建，设计、施工、生产常常互相干扰。另外，参加的各方在设计、概算、施工等问题上互相扯皮，致使工期一拖再拖，严重影响铝工业的发展。国家有色金属总公司的领导已严厉的指出，氧化铝烧结法工程上不去，将拖全国有色行业发展的后腿。国家有关部门已先后下发了几个文件，对工程进度提出了具体要求，国家计委、有色总公司等部门亦相继派出工作组到贵州帮助和督促加快工程进度。但由于各种矛盾交织在一起，工程进度仍然非常迟缓，部分工序甚至停工。这使日以继夜战斗在工地上的工程指挥者们十分焦急。工程已经拖了期，这时候一旦停工，不仅会给国家造成重大经济损失，也对日夜奋战在工地上的广大工人也无法交代，其后果不堪设想。在这种情况下，建设指挥部

只好邀请各参建单位负责人再一次坐在一起研究对策。

会议已经开了三天。几天的争论和缺乏休息，参加会议的同志既焦虑又疲乏，但会议仍没有解决当时实质性的问题，相反各方面抱怨情绪越来越强烈。主持会议的指挥长在万般无奈的情况下，一次又一次地恳求各单位支持他，无论如何也要保证工程进度。对于指挥长的处境和心情大家都理解，但是工程所面临的问题却又不是靠感情和友谊可以解决的。该工程从开工以来，一直处于边试验、边设计、边施工的状况，施工和生产交叉影响；施工力量的安排，设备、材料供应，设计图纸交付进度，资金支付以及水、电、路等方面都在互相制约。特别是由于工期拖长，设备、材料等价格上涨，概算投资缺口大，设计变更频繁，给建设单位和施工企业都带来一些难以克服的困难。显然，工程上不去，方方面面都有不可推卸的责任，但是谁也都有一定的困难和理由。国家计委、有色总公司等上级部门也多次主持召开过类似会议，但没有解决根本问题。这次会议也没有结果，与会者最后提出：要将各自的困难和理由共同带到北京，去找主管部门协调解决。

建行承担如此大任能行吗

参加会议的建设银行贵州白云专业支行的负责同志也十分焦急。30年来，他们同工程基地的建设者们，为发展我国铝工业风雨同舟，共同完成了一个又一个重大建设项目。近几年，为了氧化铝烧结法工程的建设，他们同样倾注了大量的心血；工程缺资金，他们跑省里、跑北京到处筹措；设备、材料的规格型号不对口，他们帮助四处联系调剂；施工、设计力量不足，他们出面协调；在施工工地上到处有他们的足迹和汗水。现在烧结法工程已投入了大量资金，只有投入，没有产出，不仅影响到整个铝工业的发展问题，也同样影响到银行贷款回收及利息收入等计划指标的完成，关系到白云建行的发展。严峻的事实迫使他们求助于上级行。

几天的会议也使我陷入沉思：烧结法工程所面临的困难的确实比较棘手，特别是认识上的分歧更使各种矛盾复杂化。眼看国家规定的工期在即，如果各个单位都到北京去找主管部门协调解决这些问题，且不说究竟效果如何，就是来来往往也不知要耽误多少时间，施工队伍的一进一出光经济损失就不得了。想到这些，一种强烈的责任感使我出乎意料地下了决心，由建行出面组织协调各方的关系，

共同解决存在的问题。我当即向与会者提出了我的想法，并恳请各单位从保证国家重点建设的大局出发，相信建行，支持建行的工作，能在贵州解决的问题就不要上交到北京去。我的话音刚落，大家都用惊讶和疑惑的眼光注视着我。这眼光明显地向我提出：建行承担如此大任能行吗？我毋庸解释，既然决心已定，再大的困难也认了。

“精诚所至，金石为开”

第四天，我向贵州省主管此项工作的副省长汇报了工程面临的困难以及建设银行的想法，他当即表示完全支持我们为了解决工程难题所作的努力。随后，我带领白云建行的同志先后走访了设计、施工、建设等单位的领导，并且深入到工地现场调查研究，分析各方存在的主要困难和想法。各单位看到建设银行急工程所急，为单位所想，也积极主动地配合支持。花了近一个星期的时间，我们已完全掌握了工程建设中存在的主要问题；经请示省领导批准就以贵州省建设银行的名义召开一次工程现场各单位主要负责同志参加的座谈会，并请来了主管副省长和省里有关部门的负责人。在座谈会上，我用翔实的数据和材料分析了当前烧结法工程建设中存在的主要矛盾。进而指出，由于这些矛盾长期未得到有效解决，致使各单位产生认识分歧和抱怨情绪。这样，在客观的矛盾前面又形成了新的人为的障碍。只要各有关方面根据国家计划要求，从大局出发，统一思想认识，在此基础上本着平等互利的原则，共同协商、共同努力，就能克服困难，把拖延的工期抢回来。同时对工程建设中存在的各种具体困难，我也分别提出了一些解决措施。其中，对资金到位不及时，施工单位工资含量偏低，施工单位流动资金不足以及因抢工期发生的赶工奖不能兑现等问题，我当即就拍板由建设银行在政策制度的范围内予以解决。省领导不仅对开好这次会议给予了有力的支持，并且就解决氧化铝烧结法工程所遇到的困难作出了一系列具体的指示。

“精诚所至，金石为开”，与会的各单位领导被我们的精神和行为所感动，也纷纷提出自己的办法和措施，一定要完成国家下达的工期任务。

会议取得预期的成功。根据会议所确定的原则，我们马上整理出会议纪要发往各单位。并立即协助组成了有工程指挥部、设计院、施工单位、生产单位及建设银行负责人参加的工程现场指挥部，现场办公、现场解决问题。承担主要施工任务的中国有色第七建设公司为了鼓舞士气，不失时机地召

建设银行到底图什么

开全公司班、组长以上干部大会进行动员（他们还特意邀请我参加了此会）。会后，有的班、组长对我说，看到建设银行这种精神，我们不计报酬地要把工程搞上去。白云建行也趁热打铁，为保证会议精神的贯彻实施，穿梭来往于各单位之间，转达各方意见，协调各种关系，妥善处理各企业的利益，实事求是地就地解决问题。经过各参建单位18个月的共同奋战，贵州铝厂氧化铝烧结法工程终于赶在国家规定的工期内建成了。中国有色金属总公司的领导和国家有关部门的负责人都认为：如果没有建设银行的帮助，贵铝氧化铝烧结法工程不可能按期点火生产。他们对贵州建行所付出的辛勤劳动给予高度评价和赞扬。

同年，白云建行在上级行的帮助下，不仅完成了重点项目资金管理任务，而且各项经济指标也显著上升，并再次被评为重点项目经办行先进集体和建行系统先进单位。更重要的是建设银行通过自己的行动，较好地支持了国民经济的发展，相应也赢得了信誉。

此事过后不久，《有色金属基建管理》杂志的记者曾专程到贵州建行来采访，并不解的问道：“建设银行这样做到底是图什么？”我回答说，我们建设银行是管理固定资产投资的国家专业银行，支持和帮助国家重点建设是建设银行义不容辞的责任。为“银龙”腾飞、为促进贵州的投资开发与建设，我们责无旁贷，在所不辞。除此之外，我们无任何私利可图。

这件事尽管在我几十年的建行工作生涯中算不上什么大事，或许不值一提，然而，通过这件事情使我得到深刻的启示：作为一个省分行一级的银行领导，首先，必须充分认识我们社会主义国家银行的特定性质和特殊作用。不论在什么时候，都应以服从国家及全局利益作为我们的经营指导思想，通过我们艰苦细致而又富有成效的工作，在社会上树立良好的银行形象及金融信誉。其次，要正确处理好上下级之间的关系。上级行要经常关心下级行的工作，特别是在一些联系面广，上、下牵扯较多的事情上，上级行领导不妨亲自去深入基层，深入实际，经过调查研究，认真地做一些工作，帮助解决一些具体的实际困难，为他们创造一个良好工作环境和经营条件，使上下级形成一个完整的金融服务体系，在机遇和挑战中求得新的发展。