

党建引领筑强基 激扬奋进新时代

——招商银行长春分行成立十五周年

本报记者 苑广鸿

2023年12月16日,是招商银行长春分行进入吉林省15周年的喜庆日子,烘托这份喜庆的还有另一组令人振奋的喜人成绩。普惠金融服务评级由D晋至A+,跃升7个子级;人民银行消保评级升至A级,金融监督管理局消保评级升至1级,均为商业银行最高评级;近三年,绩效考核排名逐年攀升,当前在招行全国44家分行中排名第一,创近九年同期最好水平……

时光荏苒,岁月鎏金。历经15载的沉淀与磨砺,招商银行长春分行以党建引领发展,以实干践行使命,依托金融产品优势和特色服务,融入吉林省地方经济社会发展大格局,夯实基础、回归本源、严控风险、推动转型,开创了企业发展和地方贡献同步提升的双赢局面。

以思想建设为抓手 为企业治理根铸魂

2021年以来,招商银行长春分行逐步规范党委职能部门设置情况,将党委办公室、党委宣传部与党委组织部剥离,精细化管理,明晰主责,筑牢了党建统领的组织基础。拆分联合党支部,成立独立基层党组织,健全组织架构,发挥基层党组织战斗堡垒作用,提高执行力,凝聚组织力。

通过规范党内政治生活,重点解决部分基层党组织“拖着走”的突出问题,树立了党的一切工作到支部的鲜明导向,提升组织管理驱动力。通过不断提高组织生活质量,提升党建统领对实践工作的指导意义。坚持将理想信念、政治意识作为组织评价的第一标准,鼓励广大党员立足岗位作贡献,发挥“头雁效应”,激发员工创先争优的工作热情。

党建强,事业兴。招商银行长春分行通过高质量党建引领高质量发展,经过全体员工15年以来的共同努力,形成了各项事业快速发展,经营活力持续增强,盈利能力持续提升的崭新局面。

践行责任 助力东北振兴发展

作为招商银行在东北三省建立的第四家分行,长春分行从成立伊始便承担了服务实体经济的天职。特别是近几年,长春分行紧紧围绕总分行战略客户和汽车供应链战略,实施专业化经营,积极践行推动东北振兴的社会责任。

汽车产业是吉林省支柱产业之一,基于宏观判断和自身实际,招商银行长春分行明晰了以汽车产业及其上下游为目标的业务经营思路,进而全力打造“汽车分行”的品牌。2021年以来,通过多次专项会议理顺制约流程的多个环节,形成了标准化、体系化、可复制的渠道模式。通过“一集团一策”的策略实施,招商银行长春分行已实现落地全国汽车经销商百强集团33个。

招商银行长春分行通过融合客户部门、产品部门和风险部门统一开展体系化经营,以投放为主线,深耕绿色电行业,从授信策略、产品方案、目标客户等多维度推动绿色金融业务的拓展。以产品为契机,不断满足客户的需求,增强客户黏度。面对市场的同质化竞争,坚持寻求最适合客户的产品模式,以实现银企共赢。聚焦直接融资和资本市场两大场景,充分满足客户综合诉求,构建差异化服务优势,通过发挥市场化销售能力,助力域内企业节约融资成本。在普惠金融业务方面,通过大力推动数字化产品创新,进一步深化对普惠贷款的营销,助力解决小微企业融资难、融资贵的问题。

攻坚克难 拓宽高质量发展新路径

高质量发展是转方式优结构换动力的关键



抓手。招商银行长春分行立足本职,坚持问题导向与目标导向,围绕分行经营管理中的痛点、堵点、难点制定调研行动方案,经过自上而下提问、自上而下推进、持续跟踪督导,确保了解决真问题,真解决问题,并将成果转化为分行经营管理经验,为破解分行高质量发展提供了有效路径。

2023年,招商银行长春分行开展了包括党风廉政、打造价值银行、二级分行提质增效、风险管理降本增效等10项调研活动,及时开展调研部署会、调研经验分享与成果交流会,定期督导调研进度,确保调研工作的顺利推进。分行领导班子深入基层调研81次,拜访企业63家,形成了10项调研报告,调研问题清单近百项,涉及分支行各类经营管理问题,立行立改,妥善解决。2021年至今,招商银行长春分行主动深化行业认知,坚持围绕“两战、供应链、机构客户”组织资产,强调独立审贷,严禁人为干预,有效降低系统性风险。还持续深化体制改革,实现专业经营。战略团队实施专业化经营,深耕优势产业核心客户,大中团队实施区域化经营,定位供应链及机构业务,改变了原有“散兵游勇”的展业模式,使客群建设更为聚焦,风险压力得以释放,为综合改革奠定基础。长春分行不断打磨政策颗粒度,释放产能红利。加快中台建设,优化考核体系。驱动中台向交付型、数字型转变,使其在制定策略、推动策略和执行策略的过程中,发挥重要作用。同时,完善能力评价、实施等级行制度、建立人才储备,运用“六能机制”,真正把干部、员工的自我发展与组织整体发展紧密结合。此外,招商银行长春分行还不断强化开放融合,升级经营体系。以代发为切入点,贯彻开放融合理念,建立开放融合机制,进而形成内部合力,特定满足客户需求;通过精细化管理,焕新分层经营模式,细化分类经营范式,进而提升基层战力,全面解决客户需求。

树牢大局意识,聚焦党的二十大大决策部署和高质量发展首要任务,坚决贯彻集团和总行党委各项战略部署,全面贯彻宣导价值银行战略,确保战略目标在分行落地生根。充分运用“六个坚持”与“六个关系”的方法论,深刻思考并部署分行长短期的策略举措。全行上下

真正实现了统一思想、统一行动,从内打破惯性思维,主动求变,全力保证了综改改革工作高效有序落地,保障了主体经营业绩的大幅提升。

创新经营 打造地域性银企“金招牌”

招商银行长春分行牢牢把握振兴东北老工业基地政策红利,不断完善基础管理、健全服务体系,积极开拓市场、细化优质服务。基于区域和自身实际,决定以汽车产业及其上下游为目标,实施专业经营,进而打造极具产业特色的银企生态。2021年,通过数十次专题会议讨论,形成了标准化、体系化、可复制的行业方案。成功中标红旗金融超市项目,破冰解放营销,全面完成一汽集团三大主机厂上下游业务模式的搭建;开发厂家线上直销平台,取得一汽直回款独家资格,全国2000余家行业企业成为目标客户。汽车供应链高价值客户已成为公司客群的重要支撑。通过抢抓绿电储能、生物医药、光学仪器等省内前沿产业机会,提升汽车供应链上下游企业服务。通过与一汽集团上下游企业渠道、产品、服务的深度绑定,招商银行长春分行树立了客户至上的专业形象,擦亮了特色化银企的金招牌。

近年来,招商银行长春分行深化行业研究,遵循清晰的资产客户选择逻辑。积极拓展多维渠道,抓实有效的目标客户营销主线。强化零售售后企业、专精特新企业、重点行业企业的高质量获客,对重点代发企业摘牌竞标,覆盖率达到100%。以“薪福通”“E餐通”“缴费通”开展营销取得成效。以“人+数字化”经营模式,争做客户主结算银行。2023年,各层客户产品配置和使用率明显增加,分行主结算任务完成率排名全行第二,以线上转型强化经营广度,企业微信与超过20万客户完成对接触达,同比增长超100%。

致力于“打造最佳客户体验银行”,通过加速自身金融科技的发展,在传统产品体系下,创新性推出了多品类、多场景、多维度的产品模式,并不断提升数字化、线上化、智能化、综合化的服务水平,融入企业客户的数字化转型浪潮,

深入企业经营场景,助力企业自身的数字化转型,为省内企业赋能。

为了让更多的客户可以享受专业的资产配置服务,招商银行长春分行在2021年重构了“TREE资产配置”服务体系,从客户视角出发,关注客户的长期性、个性化需求。2023年推出“TREE资产配置”服务体系,从客户视角出发,关注客户的长期性、个性化需求。在招商银行App11.0中,“TREE资产配置服务”体系全面优化升级,引入客户风险偏好因子及市场研判,通过模型算法和专家规则,服务春城百姓。

价值领航 打造客户优质服务新体验

得益于招商银行先进的服务理念及丰富的产品体系,长春分行成为春城乃至全国企业的首选服务银行。截至目前,长春分行服务对公客户数超两万户,客户满意度同业排名前列,优质的服务体验已成为招商银行在域内的品牌底色。

招商银行公司客户服务要求“户户有人管”,长春分行为每名客户匹配专职客户经理,专业高效;上千名网络经营服务中心员工在线远程守候,“线下+线上”提供全方位服务,急客户之所急,想客户之所想,给予客户满满的安心与便利,使客户在需要的时候,能够第一时间解决问题。

此外,还不断优化公司金融产品体系,升级客户体验,将多种科技金融产品免费向客户开放,帮助企业降本增效。“发票云”,线上化发票管理系统,电子台账、线上查验、线上报销,一目了然;“薪福通”,人、财、事一体化管理系统,比肩主流人事薪税软件,提升企业数字化能力,助力数字化转型;“财资管理云”,实现多账户集中管理,一体化解决集团客户账户冗余,资金管理松散,账户上划下拨等问题,使集团资金运转更加高效。

“因您而变”不是广告,是刻在招商银行每名干部员工骨血中的基因;“以客户为中心”不是口号,是每个招行人提升服务质效,优化客户体验的最低标准。招商银行长春分行始终坚持

严格管理 锻造高素质专业化金融人才

客户导向,推动公司客户线上线下融合服务模式升级,提升公司客户经营成效,不断为客户创造价值。

强企之道,要在得人。招商银行长春分行始终坚持政治过硬、能力过硬、作风过硬标准,锻造忠诚干净担当的高素质专业化金融干部人才队伍。以促进分行效能提升为目标,不遗余力推动组织进化。以机制破局,重新规划组织阵型,干部管理突出“能上能下”,资源配置倾斜一线,坚持选用的基层导向,促进人员的基层流动。以能力破题,持续激发组织潜能。打通“隐形边界”,开展“海豹计划”,多名二级分行员工赴长春跟岗学习。健全专业能力常规培养机制,通过顶层设计和合理统筹,在风险认知能力、“三查”基础能力等方面形成正向反馈。此外,分行一直探索“宽岗机制”、权限打通和能力评价,尝试前台“一专多能”、中台靠前站位的经营转型。营造你追我赶的浓厚氛围,弘扬业绩为先的奋斗精神,不断提升干部员工的执行力、自驱力。加强战略执行的过程管理,坚持负面清单运用,让动作迟缓、动作变形、趋易避难等不符合总分行战略的行为现象及时得到纠正。

招商银行长春分行始终把基础管理工作挺在前边,力争建立长效机制。首先,树立从从严治行导向。坚持理念灌输与问题纠治并行,努力做到知行合一,围绕八个方面(主体责任、质量管控、战略执行、风险管理、财经纪律、制度流程、刚性问责、员工管理),精炼百余项目具体措施,明确时间表和交付物,通过闭环管理保证有效落地。其次,压实巡察检查责任。将检查体系化,使流程更严谨、动作更标准、覆盖更全面、应用更完善;将监督规范化,新设巡察办,建立协同机制,从无到有构建常态化、标准化监督履职。随着29项检查专项和19家机构巡察的推开,畅通信息渠道,革除陈年积弊,线条能力和员工意识快速提升。监察部门重新修订《长春分行问责管理实施细则》,明晰范围、主体和程序。2021年以来,聚焦重点问题,敢于动真碰硬,在原则上绝不含糊,“四种形态”运用明显升级。费用管控方面,引导经营条线提升成本意识,不断缩减租赁费用,节约外包费用,控制营销费用。资本成本方面,强化事前管理,重视产品选择,聚焦高派生回报的优质行业,在总行支持下,精准平衡了市场展业与资本管控的阶段性矛盾。进一步明确部门职责,统一梳理岗位范式,通过印发文件手册,将其置于公众监督之下,使基础管理由“人治”向“法治”转变。

从严治行 优化信用风险管理

招商银行长春分行始终坚持“从严治行”,在组织、监督、问责等方面均衡发力。持续优化队伍机构。目前,一线人员较2021年大幅增长,中层干部比例降至总行控制要求。完善体系建设,以检查、巡察等形式,制定覆盖所有机构的巡检计划和跟踪验证的工作流程,形成管理闭环并迭代优化。不断强化执纪问责,保持内控高压态势,明晰范围、主体和程序,不断提升制度刚性。开展专题分析与专项检查,重点审视各类项目的投入产出情况,揭示客户保费支出,税务抵扣等多个问题,引导经营条线提升成本意识,加强过程管理,增加费用使用效率。

招商银行长春分行加速资产结构调整,2021年以来从未发生一笔新增不良资产。2021年至今建立名单制主动压退风险预警客户。严抓专业能力,市场队伍通过聚焦专业考试和包保机制,有效化解培训过度与培训不足并存,助力提升调查时效和质效;审批队伍通过参加总行交流和项目专班,系统掌握先进的行业思维和风控逻辑,助力提升审批精度及速度。

回望过往,每一步都坚实而有力,展望未来,仍将勇往直前!

在充满机遇与挑战的转型发展道路上,招商银行长春分行今后将牢记金融使命,践行责任担当,继续致力可持续发展,提升可持续价值,贡献可持续发展,为客户提供更加优质高效的金融服务,全面开启振兴创业新征程!

招商银行 CHINA MERCHANTS BANK 15 价值银行 向阳启航 招商银行长春分行成立15周年 2008 DECEMBER 16TH 2023