

2024,国家金融监管总局树立吉林银行为—— 中小银行自救化险转型的典型样本

2024年,吉林银行以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,坚决贯彻落实省委、省政府和监管部门部署要求,经营管理持续优化,存贷款增量遥遥领先省内同业,进一步发挥吉林金融服务第一主力军作用;争取到了国家金融监管总局的认可与支持,被树立为中小银行主要依靠自救化险转型的典型样本。

实现规模与盈利的两位数增长

在全国城商行主要指标普遍个位数甚至负增长情况下,吉林银行连年保持规模效益两位数增长,跑赢大势、跑赢同业。

截至2024年12月末,资产总额7310.46亿元,较年初增加790.54亿元,增长12.12%,在124家城商行中排名由2023年的18位升至17位,较2019年上升了7位。各项存款5804.81亿元,较年初增加751.51亿元,增长14.87%;各项贷款4839.15亿元,较年初增加618.86亿元,增长14.66%;存贷款规模相继超越国股行,跃升省内同业第一,首位度进一步扩大,存款增量占全省比重达26.54%,贷款增量占全省比重达49.46%。

营业净收入133.44亿元,同比增长11.25%;净利润23.56亿元,同比增长12.08%。

资本充足率11.62%,不良贷款率1.5%,拨备覆盖率163.31%,流动性覆盖率326.86%,均保持稳定,并优于监管标准和城商行平均水平。

发挥全省金融服务主力军作用

推动产业升级。全力支持现代装备制造、现代农业、生物医药、冰雪旅游、绿色能源、高新技术等吉林重点优势产业,相关贷款余额2050亿元,存量和增量均居全省首位。

支持政府化债。成立服务化债专班,提供“融资+融智”一揽子服务,新投放国有资产盘活与化债资金368亿元,持有地方政府债券新增37亿元,同时政信类贷款保持城商行中较低水平。

救助困难企业。确立“救企业就是救自己”的理念,深入困难企业,一户一策探讨脱困办法,对能盈利的业务和项目增加授信,严格封闭运作,增强企业造血功能,使一批企业免于倒闭、重获生机,也有效盘活了风险资产。

扶持民营经济。将扶持成长型中小企业特别是民营企

业作为全行战略,制定5年5000户的目标,全年认定战略客户超过1000户,发放贷款243亿元;助力破解小微企业融资难融资贵难题,普惠小微贷款规模省内第一,通过减免费用等全年为之节约融资成本2378万元。

服务民生保障。全年新增就业岗位近1500个,其中吸纳应届大学毕业生近800名;通过财富管理增加居民收入30余亿元,较储蓄存款多19.88亿元;主动对接房地产融资协调机制“白名单”项目,投放保交楼贷款37亿元;利税46.26亿元,公益慈善捐款2900万元。

吉林银行2024年取得的亮丽业绩,得到了党委政府、同业、客户、媒体和社会各界的普遍认可,荣获十佳城商行零售银行奖、人民银行金融科技发展奖、最佳供应链金融创新银行、卓越财富管理商业银行奖、十佳最具成长性银行等权威奖项,几十家省外同业来访交流,品牌影响力和美誉度持续提高。

以全面彻底改革自救化险

2020年以来,吉林银行面对沉重的历史不良包袱,在没有国家政策性剥离不良和专门注资的艰难条件下,三届班子在省委、省政府的坚强领导和监管部门的支持帮助下,依靠改革的关键一招,扭转了过去根深蒂固的痼疾,比如经营上理念陈旧、与国股行同质化竞争、成本高企、效率低下、管理上风险与合规意识淡薄等,排除内外部强大阻力,通过打好打赢风险化险、经营转型、管理再造、内控合规“四大战役”,初步走出了一条主要靠自救起死回生、经营管理脱胎换骨的路子。

风险化险阻击战。专门组建特殊资产管理条线,调配200余精兵强将,集中管理历史风险资产,建立大额风险客户总分支三级行长包保机制,压实了责任,提高了处置效率。5年来,实际利用270多亿元拨备,通过洁净转让、核销不良、与AMC合作、救活企业、追赃挽损等措施,不良率从近5%下降并保持在2%以内,被认定脱离了高风险区。为汲取巨额不良的惨痛教训、避免重蹈覆辙,组织全员大反思大讨论,狠抓新增贷款质量,2020年以来,在资产增长超过一倍的情况下,资产质量经受住了经济下行的考验,整体保持良好水平。

经营转型攻坚战。形成“不发展、慢发展就是死路一条”“与国股行同质化就是死路一条”等共识,对主要业务进行比较彻底的转型。一是零售业务转型,在经营体系十分落后的基础上,学习借鉴招行等优秀银行经验,进行全方位变革,主

要经营指标跃升至第一,营收贡献从不足1/10提高到超过1/3,成为吉林银行最闪亮的名片,省外40余家中小银行包括10余家发达地区上市银行来访交流。二是公司业务转型,在适当增加政信类贷款、扩大银政合作的同时,围绕吉林优势产业链和核心企业供应链,大力拓展成长型中小企业、普惠小微企业、科创企业等目标客户,践行“效率、灵活、专业、尊重”的新信贷理念,把客户“当衣食父母而不是乞丐、当合作伙伴而不是骗子、当企业家而不是暴发户”,形成了区别于国股行的差异化竞争优势,主要经营指标跃升省内同业首位,且首位度持续提高。三是投金业务转型,组建了比较完整的经营体系,敏锐抓住投资城投债的窗口机会,资产规模和营收贡献从不到10%提高到了20%左右的水平,成为支撑全行高速发展的重要新增增长点;同业授信332家、3022亿元,为5年前的10余倍,融资成本明显低于东北地方银行;理财保有量571亿元,理财综合能力居全国124家城商行第9位、非持牌城商行第1位。四是数字化转型,滚动实施两个三年数字化转型发展规划,加大人才和资金投入,建成了自主、安全、可控的核心业务系统和长春大连“两地三中心”(北湖数据中心、东北亚同城数据中心、大连数据中心),开发客户端与管理端重要系统247个,基本满足了客户服务与管理赋能需要,被人民银行树立为中小银行数字化转型的样板,成为吉林银行的另一张名片。

管理再造持久战。在十几个重要领域进行管理变革,管理水平向先进银行大步靠拢。例如,变革人力资源管理,建立干部能上能下、员工能进能出、薪酬能高能低的市场化激励机制,干部提拔一律公开选聘,以业绩论英雄,根除了过去靠找人送礼的毒瘤;建立并严格执行“红黄牌”考评制度,打破干部“铁交椅”,每年降职撤职数十名干部;对总分支行中后台定岗定编、严控新增,大量补充业务一线新员工,并打破“铁饭碗”,每年直接淘汰超百人;薪酬分配向一线、前台、奋斗者倾斜,打破“大锅饭”,多劳多得,在人均薪酬低于同业的情况下,一线干部员工的薪酬在同业中有了较强竞争力,吸引了大批优秀人才。实施学习培训革命,打造学习型组织,以培训驱动业务,建设16条“人才生产线”,师课从最初的外部为主转向内部为主,培养认证内训师850余人,萃取案例868个,输出课程133门;对干部实行入库培养,构建零售、公金、投金、风险等7大条线、5个层级的阶梯式人才培养体系,围绕“训、学、练、考、评”5个环节,运用导师辅导、外派学习、以干代训、轮岗交流等16种培养方式,入库培养2339人,每年末位淘汰出库100余人。优化财务预算管理,改变过去拍

脑袋定指标的做法,实施零基预算和“三上三下”预算编制制度;加强存贷款利率定价管理,存款付息成本从3%以上降至2.37%,近两年每年节省利息支出10余亿元,有效对冲了贷款利率下降带来的收入增长压力;逐年实施降本增效项目,通过合并低效网点、网点租金压降、集中采购、网络专线与客户短信优化等措施,每年节约成本超亿元;推动资本管理数智化转型,精准降低风险加权资产占用683亿元,相当于内生资本增加79亿元,资本充足率提升1.27个百分点。重塑品牌文化体系,确立创建一流城商行的愿景目标与“奋斗、服务、创新、合规、稳健”的企业价值观;出台“员工关爱二十二条”,营造累并快乐的气氛;提出“吉林银行、咱家的银行”宣传语,建立数字行史馆,举办履行社会责任发布会,品牌影响力和美誉度显著提升。

内控合规生死战。持续完善公司治理,“三会一层”在坚持党的领导的原则下,有效制约、高效运转。确立“廉洁是红线、合规是底线、风险防控是生命线”的新理念,开展信贷道德风险和新增贷款风险专项整治,全年主动移交司法多人,对数十名客户经理采取下岗清收、黑名单、开除等惩罚措施,对100余名管理者从重问责,召开万人警示教育大会,切实增强了各级干部“管业务必须管风险,不管风险就下课”的意识。在各分行派驻审计分部,以第三道防线的审计问责。将分支行合规部门改由总行条线垂直管理,优化检查与问责流程,提高独立性和震慑作用。针对信贷、招标、租赁、用人等容易滋生腐败的领域,加大反腐力度,严肃追责任。以案促改,统筹党建、纪检、巡察与相关业务管理力量,全面加强各级班子特别是“一把手”的监督。敢于“红脸出汗”,全力配合外部巡视、审计、监管检查,主动与监管部门建立季度会商机制,及时发现并整改问题。

5年来,全行干部员工由收入在原来较低的基础上逐年增长,提拔的机会增多且比较公平,能够学习到创新业务,受同业尊重带来的荣誉感,在全省经济社会发展中的作用不断加大产生的成就感,初步形成的累并快乐的工作氛围等,因而信心和干劲高涨,少劳少得的清闲者队伍变成了多劳多得的奋斗者队伍。

2024年6月,吉林省政府制定并向国家金融监督管理总局报送了《关于进一步支持推动吉林银行改革化险实现高质量发展的实施方案》,明确了用三年时间(2024年至2026年),吉林银行、监管、政府三方共同努力,力争使吉林银行进入城商行第一方阵的目标,吉林银行进入高质量发展的新征程。

