

躬耕四载谱新篇

——工行衡阳分行成功跻身全省先进行纪实

■通讯员 何金春 李海林

每一次爬坡，都饱含着攀上巅峰的雄心壮志；
每一次扬帆，都孕育着抵达彼岸的坚定梦想；
每一次浴火，必将获得重生；
每一次涅槃，必将实现裂变。
这是“工于至诚，行以致远”的工行精神特质，也是工行衡阳分行“鼎故革新，砥砺前行”的真实写照。

2020年10月，工行衡阳分行捷报频传：在全省工行系统前三季度经营绩效和业务发展考评中，衡阳分行排名第五，较上年提升3个位次，较最低谷时期的2017年提升8个位次！剔除资产质量影响后考核得分在系统内首次跨入全省前三。2020年以来，连续3个季度获评“A”类行。前三季度实现拨备前利润4.65亿元，实现净利润2.4亿元，净利润同比增量、增幅均居全省系统内第一，中间业务收入和拨备前利润增量均在全省系统内排名第二。短短四年，绩效等级从“C”到“A”；净利润从“亏损1个亿”到“总量、增量均

居全省系统前列”；储蓄存款、个人贷款、法人贷款增量、中间业务收入等核心指标从“竞争力偏弱”到“均跻身全省系统或同业前二”。这份沉甸甸“成绩单”，是衡阳工行人直面挑战，躬耕不辍下的“逆袭蜕变”。2016年8月，衡阳工行新一届党委班子成立。在总行、省分行党委的坚强领导下，以行长李勇为班长的市分行党委带领全行1300多名员工踏上了爬坡过坎、攻坚克难的征途。“衡阳分行是人员大行、网点大行，也必须要做效益大行、贡献大行！”在当年年中工作会议上，李勇向全行立下了“军令状”。

党建“强起来”，发展“硬起来”

上任伊始，行长李勇就把党建摆在首位；只有党建“强起来”，银行的发展才能“硬起来”。这是对党建引领“软实力”的深刻认知与实践。提高政治站位，是加快改革发展和提高发展质量的根本保障。市分行党委中心组严格落实学习制度，不仅完成上级要求的系列“规定动作”，还针对衡阳工行发展实际创新性开展了不少“自选动作”，以此加强党性教育，发挥“战斗堡垒”作用。党建引领，是改革发展的“根”和“魂”。市分行党委始终坚持党建工作与经营

发展深度融合、同频共振，坚持把“有没有落实好上级行和市分行党委决策部署”“能不能完成上级行下达的各项工作任务”“敢不敢在营销攻坚战中亮剑”作为评价党建工作、检验党员干部的重要标准，努力把党的政治优势、组织优势转化为竞争优势和发展动力。管好用好“关键少数”，是强化改革发展中的中坚力量的重要法宝。近四年来，通过党委集中讨论通过、基层组织推荐、公开竞聘等方式，一大批德才兼备的青年员工走上管理岗位，全行管理干部老、中、青结构更趋合理，能“上”能“下”机制逐步形成。



2018年1月18日，工行衡阳分行党委书记、行长李勇，党委委员、副行长刘晓云陪同省分行公司金融业务部走访五矿矿业（湖南）有限公司和水口山有色金属有限责任公司

长袖善舞，沉下身子“卸包袱”

存量贷款集中劣变和银行卡风险事件发生后，衡阳工行发展一度陷入“低迷”状态。痛则思变。由此，一系列大刀阔斧的变革，在全行全面推行。短短三年，就有了“脱胎换骨”的成效。到2020年9月末，在全行贷款总额高速增长的同时，法人贷款不良额和银行卡透支不良额分别下降了3.4亿元、3.9亿元，不良率分别降至1.54%、3.58%，市分行新一届党委成立以来新发放项目贷款实现“零不良”。“一把手，一把抓”。任何困难，只要“一抓手”亲手抓，就解决了问题的关键。为迅速扭转资产质量下降态势，市分行“一抓手”始终作为不良资产“降存控增”第一责任人，牵头参与制定大额不良化解方案，带头对接政府部门和相关企业，直接约谈重点企业负责人。率先成立特殊资产处置管理团队，牵头部门和各支行“一把手”也迅速投入到资产质量攻坚战中。对3家重点支行，明确主管行长专职负责清收处置工作，全行18家一级支行均配备1—2名专职清收人员，确保压降工作“任务到人、责任到人”。“一户一策，精准压降”。在“任务到人、责任到人”的同时，逐户制订清收处置预案，做到重点客户“一户一策”。对还款意愿较强、有一定现金流但经营暂时困难的客户实行“优先现金清收”策略。如果叉车公司有不良贷款1990万元，经办支行了解到公司大股东因新开发楼盘投资较大导致资金暂时紧张这一情况后，该行为其关联的房地产企业开辟“绿色通道”，公私联动及时提供住房按揭支持，并要求企业将收到按揭贷款的50%用于法人不良贷款归还，迄今共归还了950多万元。通过“一户一策、因企施策”方法，2018年全行不良资产清收处置完成年度计划任务的212.12%，其中常规清收完成年度计划351.64%，全省系统内综合考核排名第一，并在2019年上半年提前

完成受托处置资产的“清零”任务。2017年以来，累计清收现金0.8亿元，批量转让不良贷款5.6亿元、核销不良贷款0.74亿元。严防“病从口入”。严格把好新增贷款入口关，将“优选客户”作为最有效、最主动的风险防范手段，围绕“借款人、融资用途、还款来源、抵押保障”四个关键环节认真审查客户的诚信情况和融资目的，从源头上确保融资业务交易背景真实合理。严格落实法人客户准入集体审议制度要求，选调一批风控意识强、工作责任心强、从业以来“零不良”的信贷人员参加信贷准入委员会，重点对拟准入客户的行业分布、经营状况、财务管理、融资情况等进行全面分析审议，有效防止“病从口入”，确保将信贷风险隐患“根”治在萌芽状态。重拳治“卡”。成立信用卡经营管理委员会，以壮士断腕的决心摘掉银行卡业务“毒瘤”。一是铁腕治乱。对违规办理信用卡购车专项分期业务的相关责任人进行责任评议、认定和追究，依纪依规对70人进行严肃处理。二是立行立改。改变专项分期业务的管理模式，由一级支行配备具有相应资质的信贷从业人员办理信用卡专项分期业务，从源头上提高信用卡资产质量。重点抓好发卡环节“亲见亲签”和专项分期业务的真实性管理，严格对照真实客户、真交易、真合规、真流程、真三方“五真”标准强化全流程管控，努力提升信用卡资产质量。三是全力压降。成立清收团队并实行双线管理、单独考核。2017年以来自有清收团队累计实现现金清收2300万元。充分发挥公安机关打击恶意透支犯罪行为的震慑效应，累计立案582起，抓捕涉嫌信用卡诈骗25人，网上追逃41人，通过公安立案追回欠款3011万元。持续强化“外包催收”工作管理，2017—2019年累计通过第三方公司清收信用卡不良欠款9755.54万元。认真做好对账销案存、证券化入池不良欠款的清收工作，近三年累计收回4000万元。



2019年6月24日，工行衡阳分行党委书记、行长李勇（左四）参加城中支行开业庆典

大行风范，挑起“主力银行”担子

“经济兴，金融兴；经济强，金融强”。衡阳分行党委深刻认识到，只有主动融入区域经济发展，才能持续发展壮大、实现共赢。截至2020年9月末，衡阳分行各项贷款余额233亿元，较四年前净增113亿元。其中，法人贷款余额131亿元，较年初净增33.2亿元，全省系统内排名第三，同业排名第二，法贷总额四年几乎增长了1倍；个人贷款余额102亿元，四年增长3倍，增量自2018年以来持续保持全省系统内第二的领先地位。2018年、2019年各项贷款投放额在国有及股份制商业银行中分别居第一和第二位，衡阳分行连续两年在全市绩效评估中获评“优秀单位”。截至2020年9月末，全行存贷比高达68%，在可比同业中排名第一。高端对接，为项目营销“搭台铺路”。为在重点项目营销上争得先机，衡阳分行党委班子和各支行以及相关部门负责人累计走访当地政府、相关企业和单位1200多次。衡阳分行“一把手”带领向市委、市政府相关领导现场汇报并争取政策支持20余次。2017年以来，为华耀城、富士康、五矿金铜等政府招商引资重点项目发放贷款19.7亿元；累计投放12亿元支持以南岳旅游资源开发为代表的

景区改造工程；先后投放6.3亿元支持华侨城中部集团增资扩股衡阳来雁新城开发文化旅游项目；以“表内+表外”融资模式，投放9.5亿元支持衡阳弘湘国投和高新投承建城市基础设施建设项目；为拉开城市“骨架”，先后投放21.9亿元支持“潭衡西”等高速公路和铁路建设项目；为支持市政府“安居工程”，累计投放7亿元支持保障房工程建设项目。回归本源，为实体经济“注入活水”。抢抓衡阳“强产业”政策机遇，积极支持现代产业建设；累计投放40.4亿元支持以华菱钢铁为代表先进制造业企业。先后投放15.3亿元支持以衡阳市中心医院为代表的11个医疗行业。精准投放11.98亿元支持120余户民营企业发展壮大。通过小企业周转贷款、经营物业贷、银政通等13种线下金融产品，累计投放13.84亿元为上百户小微企业提供融资支持，特别是在2020年的疫情期间，为204户小微企业提供3.58亿元资金支持。截至2020年9月末，全行普惠金融贷款较年初净增2.27亿元，完成省行年度目标任务的113.54%。践行“六稳六保”，为化债项目“牵线搭桥”。坚持将积极稳妥推进政府化债项目作为践行“六稳”“六保”工作要求的重要一环，

组建政府化债项目推进领导小组。2019年11月，该行首笔“自接自盘”政府化债业务衡阳弘湘国有投资集团有限公司项目运营期贷款3亿元成功落地。截至2020年9月末，累计为城建投、白沙投等11个政府平台公司投放贷款达39.63亿元。这些政府隐性债务化解项目的成功落地，进一步巩固了衡阳工行支持地方经济发展的“主力银行”地位。“1+N”模式，为个贷发展“添砖加瓦”。积极探索个贷中心“1+N”模式，在市分行集中设立个贷业务处理中心，在城区和县城分别设立城中支行、耒阳支行两个区域营销中心，并对个贷业务发展较好的苗圃、衡东县、衡阳县等支行进行重点支持，进一步突出了优势支行的规模效应和品牌影响力。2018年，该行城中支行通过中梁集团纯按揭项目一战成名，一举击退同业强手，累计面签按揭客户600余户，金额3.8亿元，银行按揭市场份额占比高达81%。2019年，在全市18个重点楼盘中，衡阳工行成功对接14个，特别是抓住了浙江商会、福建商会这两个龙头，营销重点项目8个，当年累计新增按揭资源超过4亿元。近年来，“要买房，找工行”的良好口碑正逐渐被当地百姓所熟知。

夯基固本，拓宽“获客吸金”渠道

衡阳分行始终站在发展之基、立行之本、价值之源的高度狠抓客户和存款发展，全面统筹，久久为功，全力推动“获客吸金”工作落到实处、见到实效。近四年，该行全部存款余额从2016年9月的279亿元增长至2020年9月末的355亿元。2019—2020年，储蓄存款增量连续两年在旺季营销竞赛中夺得全省系统内第二。截至2020年9月末，全行储蓄存款余额266亿元，较年初增长27.3亿元，储蓄存款总量和增量均位居全省系统内第二。“第一个人金融银行”战略稳扎稳打。深入贯彻上级行“零售先行”工作要求和打造“第一个人金融银行”战略决策。2018年，通过“工银安薪”项目成功打入建筑施工行业农民工工资代发领域，两年

多时间拓展工银安薪项目238户，新增代发工资客户36650户。截至2020年9月末，全行代发工资单位和人数均较2016年同期增长1倍以上，代发单位、人数和代发额均在省工行系统排名前三位，社保卡发卡总量达28万张，位居同业第一；个人全量客户203.68万户，今年净增6.94万户，存量和增量在全省排名第二，全量客户较2016年末净增38.44万户。持续打好“银校通+智慧云食堂”组合拳，积极抢占教育市场份额，2018年至今拓展银校通项目共12户，交易客户达1.8万户，获客人数6600多人，三项指标均在全省系统内名列前茅。公司业务“获客增存”持续发力。截至2020年9月，全行公司客户总量9617户，较2016年同期增长2619户，年均增长655户。

日均金融资产5万元（含）以上客户2418户，较2016年同期增长428户；法人信贷客户311户，较2016年增长189户，其中A+级客户增长100户。机构客户精准营销落实到位。截至2020年10月末，机构存款时点余额达39.7亿元，比2016年同期净增8.4亿元；机构存款日均余额达36.5亿元，比2016年同期净增4.8亿元。近四年来，秉承“军队服务无小事”的拥军理念，全力支持驻地部队建设和发展，较好保持了“军队存款同业第一”的领先优势。持续推进政银、税银合作走向深化，在财政、社保、公共资源、司法、税务等领域大力开展客户服务和拓户工作，四年来累计新增机构客户90余户，机构结算账户净增100多个。

改头换面，传承“大行工匠”精神

近年来，衡阳工行始终坚持以客户为中心，以员工为根本，在改变营业网点“小、老、旧、密”面貌、提升客户服务质效、提升员工获得感和幸福感等方面持续发力，大力传承和弘扬“大行工匠”精神。加快渠道建设，提升“硬件”品质。2017年以来，该行先后投入装修改造资金12,300万元，优化网点布局15个，撤并低效网点4家，全行面貌焕然一新，支行开展营销也更有“底气”。如在高新区新设立并投入使用的星月支行，凭借良好的区位优势 and “旗舰网点”定位，短短四年各项存款从“零”增长到4.5亿元；衡阳阳光支行原是一家位于纺织企业内的小网点，2020年1月搬迁至高新区并重装开业后，旺季期间实现“日均增存近百万”工作目标。着力服务提质，推进“软件”升级。在提高员工满意度方面，进一步优化管理流程，努力为基层网点“减负”。先后取消35种报告报表，仅保留部分外部监管报表。将原先需转发到网点处理的工单，改为由二级分行内设部门承担60%以上的工单处理职能，进一步减少网点处理工单任务量。在提升客户满意度方面，通过强章建制，进一步健全服务工作委员会工作机制，强化了各专业部门的协同联动。坚持“行长坐堂”机制，衡阳分行领导每月到对口网点值班，支行主管行长原则上在网点办公，现场服务客户、解决实际问题。针对“客户等候时间长”“客户投诉多”“客户不满意”三大顽疾在全行开展专项整治，截至2020年9月，柜面叫号排队客户平均等候时长较2016年同期下降3.27分钟，超时等候网点降为“零”，在全省系统内排名第四；服务抱怨工单压降到“零”，客户满意度由2016年的98.7%提升至99.6%，全辖正朝着“人民满意银行”建设目标持续迈进。凝心聚力，提升“工行温度”指数。分行党委把“知员工情、排员工忧、解员工困、暖员工心”作为关心关爱员工的新常态。认真开展“新时期工商银行企业文化”、“大行工匠

精神”宣讲和“身边的大行工匠”评选活动，大力弘扬“奋斗+落实”的工作作风，持续提升员工“精气神”。深入推进经营绩效和员工收入“双提升”工程，近三年人均收入持续增长，员工获得感、幸福感进一步增强。持续关注低收入和困难员工群体，累计慰问患病特困员工及生病住院员工1400余人次，发放慰问金350多万元。以人为本，打造温馨“职工之家”。先后投入220多万元推进职工之家和员工食堂升级改造并为新入行大学生修缮青年宿舍，持续改善员工工作和生活环境。以工会建设为抓手，积极开展健康知识讲座、员工趣味运动会、气排球比赛、篮球联谊赛等各类文体活动，努力培育健康向上的良好氛围。躬耕四载创佳绩，坚守初心再奋蹄。弹指四年，工行衡阳分行一路跋山涉水，走过了一段最艰难也最壮丽的光辉岁月。新时代新起点，试看工行衡阳分行勇立潮头，再谱新篇！