

# 一家城商行的变革与坚守

## 记潍坊银行发展20周年

本报记者 姜宁

### “潍坊银行九杰小学爱心支教行”启动



潍坊银行组织青年员工组成义务支教小组,深入山区小学开展义务支教活动。

### 责任耀齐鲁

山东百姓最信赖 金融企业展示

二十年厚积淀,而今迈步从头越。

截至今年6月末,潍坊银行资产总额已达1047.2亿元,成功步入中等规模城商行的行列。二十年间,潍坊银行的资产总额翻了整整20倍;利润指标扭亏为盈,连年进入潍坊市纳税十强。二十年间,两千余名潍坊银行员工团结奋进,励精图治,走出了一条改革、创新、发展的康庄大道。

如今,迈进“千亿俱乐部”这一改革发展新平台,潍坊银行目光笃定,步履矫健,惟信惟行,誓要与全省、与这个时代预约一场新的财富盛宴。

潍坊银行董事长郭虎英口中的一元复始,正是已站上新起点的潍坊银行经历着的万象更新。

### 风雨中走出创新经营之路

2017年8月22日晚,在潍坊银行20周年行庆晚会上,郭虎英提到最多的是“风雨兼程”和“克难奋进”。这八个字,诠释了潍坊银行从一家基础薄弱、百废待兴的小型金融机构,发展成为特色鲜明、品牌优势突出现代化中等规模商业银行的腾飞秘诀。

1997年,在潍坊银行成立之初,资产总额尚不足50亿元,全行利润仅有1385万元。在那个金融危机刚过不久,城市信用社又风险丛生的发展形势下,潍坊银行的起步阶段便面临着常人难以想象的困难和阻力。

5年后,潍坊银行迎来了改革重组,事实证明,正是这次机遇解决了潍坊银行的领导架构问题,从而理顺出了新的发展理念。历经磨难的潍坊银行人,在历经风雨之后坚定不移地举起了改革与创新的大旗,迈出了探索新出路的坚实一步,从而渐渐地走上了一条符合自身实际、创新经营、内涵增长、价值提升之路。

之后,潍坊银行又健全了内部金融创新组织体系,2004

年建立金融创新的业务管理部门,基本形成完善的金融创新工作流程;自2006年开始,逐年推进人事、绩效、薪酬、营销、培训、内设机构等一系列内部改革,在管理、营销、服务、科技、产品创新等方面不断实现新突破。

2008年,潍坊银行敏锐地意识到农村金融服务市场的巨大潜力,土地承包经营权抵押贷款、蔬菜大棚抵押贷款、土地流转收益权抵押贷款、农村住房抵押贷款等一系列在中国农村金融市场具有开创性、深受欢迎的金融产品研发成功并实现批量营销,潍坊银行的“农村金融”品牌产品在潍坊乃至全省都产生了极其重要的影响。

找到发展方向,步入正轨之后,潍坊银行的金融创新便“一发而不可收”。此后又相继推出了农民专业合作社信用贷款、农业订单融资新模式、家庭农场贷款、“金种子项目”贷款等农村金融产品,广泛布局助农取款服务点,解决了金融服务到达农户“最后一公里”的问题;加快推出电子银

行、理财业务、社区银行,成功推出“鸢都绿卡”、HCE云支付、“聚合支付”等创新产品,从衣食住行等各个方面服务百姓生活,“市民银行”形象更加鲜明。

此外,潍坊银行创新发展的艺术金融也走在了全国的前列。该行结合潍坊市作为“中国画都”的地域优势,在全国率先推出了艺术品质押融资业务,在全国率先成为艺术市场直投银行,率先组建专业化艺术金融服务团队的银行,率先投资建设艺术品仓储库,率先成立艺术金融研究中心,举办全国艺术金融年会,发布中国艺术金融指数报告,确立了自己在艺术金融领域的领先地位。

“创新是引领发展的第一动力。”郭虎英表示,我们要树立务实的创新观,构建和完善创新管理机制,充分发挥金融创新委员会的职能作用,从创新方向、创新重点、创新路径等方面建立足够敏感、反应迅速的组织架构和流程,并建立健全创新的后评价机制,加强对金融创新的引导和管理。

### 以人为本 凝心聚力为发展

在山东乃至全国银行业中,也很少有像潍坊银行这种将“以人为本”理念贯穿始终的银行。全方位的人职前职工培训,入职后针对各级员工不定期的带薪学习,各种自我提升途径层出不穷。

其实早在2002年,潍坊银行就明确提出了“立足潍坊,心怀天下、负重自强、敢为人先”的企业精神,并提炼形成了自己的市场定位、工作作风、经营理念、服务理念。在接下来的发展过程中,潍坊银行始终把握培育企业价值观这个核心,不断完善模式、丰富载体、深入推进,形成了较为完善的企业文化建设机制。

潍坊银行独有的职工培训学院自成立以来,以构建符合企业发展需求的培训体系为手段,以“战略落地的推动平台、业务发展的合作伙伴、知识经验的积淀智库、人才培养的黄埔军校”为使命,从一个以新员工培训为主要职能、基本满足内部培训需求的培训中心,逐步发展成为集战略思想传导落地、业务及管理能力提升、人才培养培育等职能于一体,拥有包含新员工培训、一线员工业务技能提升、后备人才培养、基层管理者综合素质提升、中高层管理人员研修发展等多层次、立体化的培训体系,专业力、通用力和领导力三力并重的课程体系和高素质内外部师资队伍的综合型企业大学。

近年来,潍坊银行职工培训学院分层次开展了一系列丰富多彩的培训。在新员工培训方面,职工培训学院依托潍坊银行在全国首创的教学实验银行,创新性的设立“三位一体”的培训模式,以“企业文化的传播与导入”和“服务礼仪、商务礼仪、必备业务技能的日常强化训练”为辅线的教学模式,对新员工实行长达一年的理论学习与实战演练相结合的标准化的培训;针对中基层管理者,与北大、清华等国内顶尖大学联手开办了“中层干部MBA培训”班,提高中基层管理者业务与管理能力综合素质。郭虎英表示,面对复杂多

变的经济金融形势和内外经营环境,要顺利实现各项发展目标与任务,关键在人。在下一步转型发展中,潍坊银行要建立适应现代企业制度要求和市场竞争需要的选人用人机制,确保干部选拔和人才使用着眼于长远发展,培育品德高尚、勤勉尽职、专业高效、生机勃勃的人才队伍,为潍坊银行的可持续发展奠定人才基础。

纵观潍坊银行二十年来的发展,每一步都走得异常坚实。多年来,稳定发展的理念一直贯穿发展全局。潍坊银行重视对经营中各种风险的管理和防控,始终把审慎合规、防范风险摆在经营管理第一位,坚守风险底线、坚守质量底线、坚守安全经营底线、坚守案件防控底线,确保不发生重大违约、风险和案件。这一理念在郭虎英看来就是加强信贷投向管理、信贷流程管理、信贷队伍管理、信贷文化管理,提高信贷资产质量;坚持抓好资产结构、信贷结构、客户结构和收入结构调整,从供给侧提高对实体经济的支持能力。

从最初的几个小营业部到如今,潍坊银行发展壮大到青岛、烟台等4家分行和微贷中心1家分行级专营机构,下设83家支行,并控股设立青岛胶南海汇村镇银行。未来,潍坊银行还会新设部分省内异地分行,一方面融入地方经济发展,为全省金融业改革增添力量,另一方面实现潍坊银行发展大战略格局,为自身发展奠定坚实基础。

二十年来,潍坊银行变了,变的是机制体制,变的是业务结构,变的是核心竞争力,变的是企业形象。但同时,潍坊银行也没有变,不变的是服务“小微”、服务大众、服务地方经济的初心,不变的是深深融入潍坊和全省经济社会发展的情怀。

潍坊银行的二十年,是砥砺奋进的二十年,是创新超越的二十年,更是硕果累累的二十年。潍坊银行人将以此为起点,继续坚持“立足地方经济、立足中小企业、立足城乡居民”的市场定位,解放思想,更新观念,积极适应、引领经济金融新常态,为全省经济金融的稳步发展,不遗余力地贡献自己的力量。

### “扶微助小”坚守下的稳健成长

“没有潍坊银行的大力扶持就没有东虹公司的今天。”山东东虹工贸有限公司董事长闫志忠说,2002年,随着业务扩张,东虹公司面临着流动资金短缺的问题,因而各项发展遇到瓶颈。“但那时候我们公司刚成立没多久,缺少有效的抵押物,所以在很多银行贷款就很难。”无奈之下闫志忠抱着试一试的心态向潍坊银行申请贷款。潍坊银行客户经理立即对其进行全面考察,确定符合贷款条件后,第一时间向客户发放首笔贷款100万元,正因为这笔钱救了急,东虹公司也借此走上了快速发展之路。

而在胶州市铺集镇工业园的一个钢铁加工企业老板刘海鹏看来,潍坊银行就是救了他一命的“恩人”。“因为我们是做钢铁类的企业,之前有一个合作了十多年的大银行,

让我提前还贷后立马断贷,要不是潍坊银行在实地考察后发放了贷款,恐怕我早就破产了。”刘海鹏说,潍坊银行的人性化思维和负责任的工作态度让他终身难忘。虽然在他度过难关后,之前的银行又找上门来再寻合作,但刘海鹏表示此后一切银行业务只和“救过他命”的潍坊银行洽谈。

其实,闫志忠和刘海鹏的例子只是个体体现,多年来,“扶微助小”一直是潍坊银行的战略定位。早在2006年,潍坊银行的领导班子就已经清醒地认识到,只有不断开辟中小企业客户,避免和大银行一起“垒大户”,走出一条差异化、特色化的转型之路,才能让潍坊银行走上可持续发展之路。

作为潍坊地区服务方式完善、种类丰富的地方银行,潍坊银行提出了要不断提升对实体经济的支持力度,与小

微企业共成长的目标。2010年5月,潍坊银行与德国储蓄银行国际合作基金会合作,创建了当时潍坊市首家、也是唯一一家专门从事微贷业务的银行机构——潍坊银行微贷中心。多年来,潍坊银行微贷中心不断对国外微贷技术进行本土化改革,为广大微小企业和个体经营者提供优质的信贷服务,形成了具有核心竞争力的微小金融服务品牌。

“金融的本源是服务实体经济,没有实体经济的持续健康发展,就没有金融业的持续健康发展。作为地方法人银行,改革发展的每一步都与地方经济的发展息息相关,必须主动融入到经济发展新常态,在经济社会发展的大格局、大战略中找准发展脉络。”郭虎英说,作为山东省的地方法人银行,服务实体经济发展大局是他们的本职责和发展初衷。