

跨越式发展的六个“关键词”

——中国工商银行山东枣庄分行跻身全国二级分行经营30强

近年来，在枣庄这块古老而又充满活力的土地上，活跃着一支金融劲旅——中国工商银行枣庄分行。面对复杂的经营环境和异常激烈的竞争形势，枣庄分行党委带领广大干部员工转变思想观念，提升管理水平，强化服务能力，狠抓结构调整，各项工作取得全面进步。在去年工行系统经营绩效考评中，枣庄分行一举迈入全国二级分行经营30强之列，今年各项业务继续保持了良好发展势头，累计上缴地方各项税收9500余万元，存贷款和效益水平继续保持当地金融同业前列。

论当地的经济发展水平，不要说在全国，就是在山东省内排名也不靠前。枣庄分行是如何在并不优越的经营环境中取得跨越式发展，实现历史性突破的？关于这个问题的答案，分行的干部员工有这样的共识：因为枣庄分行在经营发展中牢牢抓住了六个“关键词”。



枣庄分行营业部营业室荣获中国银行业协会“十佳示范网点”，分行党委书记、行长盖伟为获奖网点揭牌。



枣庄分行党委书记、行长盖伟接受记者采访，介绍十佳示范网点情况。

关键词1·观念：“离基层有多远，离市场就有多远”

当前金融产品日益同质化，银行之间的竞争归根结底是服务能力的竞争。服务是真正难以复制的核心竞争力。那么，银行怎样才能做好金融服务？分行党委书记、行长盖伟明确提出“离基层有多远，离市场就有多远”，为客户提供服务绝不仅仅是一线员工的职责，而是全体工行行人共同的责任。在党委的统一部署下，分行建立并完善了“部室帮包网点”制度，并号召机关员工在做好本职工作之余走向一线，帮助网点解决实际困难。这一举措畅通了上下沟通渠道，增进了机关与一线的互信和了解，在全行形成了风清气顺、和谐发展的良好局面。“领导为员工服务，二线为一线服务，机关为基层服务，全行为客户服务”的大服务格局基本确立。

为切实增强全行员工对“以客户为中心、服务创造价值”的认识，分行积极举办“满意在工行”服务主题辩论赛等多项活动，使全行员工在观念交流中深刻认识到服务工作的重要性，深化了对服务重难点问题的思考，让规范服务、优质服务、文明服务转化为每一名员工的自觉行动。思路对了，信心足了，分行党委适时提出“各项业务市场占比第一”的目标，引导全行牢固树立敢打必胜的信念，激发了攻坚克难的斗志。广大干部员工自觉加班加点、提高工作效率，在全行掀起了“市场占比争第一、系统考核争名次、整体工作上水平”的浓厚竞赛氛围。

关键词2·渠道：“打造市民身边的首选银行”

业务发展，渠道先行。由于历史的原因，分行在部分县域撤出了机构，形成了业务发展的“真空”。随着经营形势的变化，近年来，分行先后恢复了在峰城区、高新区和山亭区的营业机构，又在山东省百强镇——滕州大坞镇、全国重点干杂海货批发市场——杏花村批发市场新建了两个营业网点，增强了对实体经济领域的金融服务力度。目前，分行在全市共有39个营业网点、14家离行式自助银行、两家金融便利店，下一步计划再新增10家离行式自助银行，升级打造1家贵宾理财中心，使工商银行真正成为当地人民“身边的银行，可信赖的银行”和客户的“首选银行”，有效满足广大市民的金融服务需求。

为使网点的功能得到高效的发挥，枣庄分行大力实施营业网点“亮化工程”，建立了网点统一信息发布平台，确保全行视频信息的播发更加规范和高效，把工商银行各网点打造成为当地一道靓丽的风景线：持续开展达标管理、星级网点和样板网点创建工作，设计了专门的填单台，对物品摆放、员工仪容仪表、办公场所环境、服务设施管理等细节作出统一规范和明确要求，确保营业网点环境整洁、秩序井然，打造了统一规范的企业形象，改善了客户的服务体验。与此同时，分行还不断加大自助设备配备力度，发挥好自助机具、叫号机等设施的作用，借助网上银行、手机银行等现代服务手段，不断提高客户办理业务的便捷性，提升网点服务承载能力和客户满意度。目前，分行已投入自动取款机、存取款一体机等129台，网均3.49台；投入查询缴费机等其他自助设备137台，网均3.7台，有效减轻了柜面压力。分行十分注重提高设备使用效率，设立了网点设备维修申报邮箱，网点报修反馈效率大幅提高，确保了自助设备正常运转；注重完善网点服务功能，持续优化网点劳动组合，充实一线营销和服务人员，改变了“有分区分层、有分层无服务”的状况，发挥好营业网点的服务阵地作用；注重扩展服务半径，有效组织各层级机构开展“走出去”营销，提升了服务营销能力。

关键词3·管理：“规范也是生产力”

在人员管理方面，分行严格执行考核制度，恢复了年度考核基本合格和不合格指标，建立了待岗中心，促进全行员工自觉转变工作作风，加快工作节奏，提高工作效率。按照“信息共享、学精管用、精确制导”的防案工作思路，深入开展案防教育，强化员工行为动态管理，加大对违规人员处罚力度，并把违规积分运用到员工年度考核和劳务工转制上来，在全行培育出浓厚的合规文化氛围。

按照现代化商业银行建设要求，分行加快了管理机制建设：通过制定分行机关部室人员工作责任追究办法，确保奖惩有据可依、有章可循，在全行营造了“人人有事做、事事有人管”的良好氛围；通过出台市场竞争力问责管理实施细则，按季对落后支行、部室负责人进行告诫谈话，增强了各级管理者勤勉尽责、扎实工作的意识；通过修订绩效考核办法，加大基层营销费用保障力度，有效调动了一线员工工作积极性。

在服务管理方面，分行在当地同业中率先成立了服务管理办公室，专门负责客户服务工作；加大了各类服务检查、远程监控和社会监督力度，严格落实柜面服务“首问负责制”，坚决遏制“推、拖、拒”现象的发生；大力推广柜员、客户经理、电子银行“三位一体”的服务模式，通过识别引导、接触营销、业务处理和客户维护的多岗联动协作，实现对客户资源的细分和分层服务；建立中高端客户维护机制，实行分户到人、联系到家、定期走访制度，及时了解客户需求，增强服务响应能力，进一步提高了客户满意度和忠诚度。

对服务细节的严格要求是分行服务管理的一大特色。分行通过合理调配柜面人员，改进和优化业务受理流程，使非现金业务尽可能不占用低柜资源；加快排队机升级改造步伐，实现“菜单取号”向“刷卡取号”模式转变，将客户识别引导前移，在缓解排队难题的同时，提高优质客户识别和服务能力；探索实施高峰时段网点间柜员调节制度、复杂业务拆分制度，推广运营副主任“大现场”服务，深化优质服务内涵；推广应用客户服务评价器，定期分析监测数据，逐网点、逐员工查找服务问题，促进员工主动改进服务。

严格、规范的管理取得了良好的成效。分行在业务快速发展的同时，继续保持经营安全无事故、零发案记录；客户满意度超过99%，走在全省系统内前列，在当地的行风评议中也持续保持领先优势。

关键词4·服务：“一百个您好，不如把事情办好”

“一百个您好，不如把事情办好；一百个微笑，不如办成实事实有效”，只有为客户创造价值，才能够让客户真正满意。分行积极引导全行员工树立“客户可以离开工商银行，但工商银行一天离不开客户”的理念，积极为客户提供保值、增值服务，努力赢得客户的信赖。

为提升服务效率、化解“排长队”难题，分行从加强员工业务技能培训上入手，采取集中学习与个人自学相结合的方式，加强对柜员的日常业务培训；聘请专业培训机构，对全行网点负责人、大堂经理等进行封闭培训，规范服务行为；对全体客户经理进行产品营销策略及营销服务技巧培训，提升综合服务能力；广泛开展岗位练兵活动，按季举办点钞、传票翻打、凭条录入等专项技术比赛，提高柜员实操能力。分行不断加大教育投入，高标准建立了网络教室、视频教室和职工书屋，为员工搭建学习平台；创新培训方式，利用网点电视系统开设“网点培训直通车”，班前班后持续开展“短、小、精、快、准”业务、内控、服务等培训，不断提升服务能力。

为发挥服务明星的模范带头作用，分行借助工会工作简报、明星大舞台、青年岗位明星评选等形式，树立先进集体和优秀个人，并在当地报刊电台上加大对明星员工的宣传力度，引导广大员工“比干劲、比学习、比业绩”、“学先进、赶先进、当先进”。在挖掘明星员工、明星网点的基础上，分行还及时组织经验交流会，使各网点和每一位一线员工都能够在较短时间内快速掌握新方法和技巧，达到了“事半功倍”的效果。

落其实者思其树，饮其流者怀其源。银行的发展进步离不开广大客户的信赖和支持。枣庄分行高度重视与客户的沟通交流，行级领导定期对规模以上企业进行走访联谊，加强日常沟通和联系，帮助支行营销优质法人客户。市分行及辖内支行、网点定期组织开展高端客户答谢会、户外郊游、集体采摘、拓展训练、理财沙龙、交流谈心等丰富多彩的客户联谊活动，打造常态化、深层次、高水准的客户交流平台，增进了与客户的思想和感情沟通，获得了客户的高度评价。



枣庄分行举办“第二届服务主题辩论赛”，激发员工做好服务工作的热情。



枣庄分行走进当地电台“政风行风热线”栏目，听民声、答民疑，扩大了工商银行社会影响力。

关键词5·队伍：“人是企业发展的第一资源”

分行党委书记、行长盖伟常说：“人是企业发展的第一资源，把这个资源用好，我们的事业就无往而不胜。”为此，枣庄分行党委明确提出“把市场竞争力作为检验各支行班子战斗力的唯一标准”，以业绩论英雄，对系统内专业排名落后的部室负责人进行诫勉谈话，对市场竞争力衰减的支行班子进行问责，并核减落后支行管理者职数，确保各级管理者以更加积极主动的态度做好各项工作。分行倡导注重业绩、注重基层工作经历的用人导向，公开选拔了4名支行副行长，畅通了员工晋升发展通道；出台了后备干部管理办法，为全行可持续发展储备了人才。

分行在全省率先组建了产品经理队伍，目前有金融理财师（AFP）58名、国际金融理财师（CFP）7名，拥有一支专业化的金融服务团队。为充分发挥金融理财师专业优势，分行党委明确要求每个营业网点均要配备一名专业理财师，通过持证上岗，进一步增强客户服务的专业水平，满足广大客户尤其是中高端客户个性化的金融服务需求，为客户创造出更大的价值。在全行效益持续向好、考核排名稳步提升的同时，员工薪酬福利也较快增长，进一步增强了全行凝聚力和向心力。



枣庄分行组织员工参加枣庄市第八届运动会，展现了工商银行员工良好的精神风貌。



枣庄分行组织员工积极参与“金融知识服务宣传月启动仪式”。

关键词6·公益：“工行在哪里，爱心在哪里”

枣庄分行一贯秉持“源于社会、回馈社会、服务社会”的理念，大力倡导“爱心文化”。近年来，分行持续开展“工行在哪里，爱心在哪里”爱心帮扶活动，组织全行干部员工参加“慈心一日捐”、“博爱枣庄捐款”和见义勇为基金募捐、累计捐款、捐物20余万元；分行团委组织青年员工与山区5名特困学生结成帮扶对子，定期送去助学金和学习用品，帮助他们勇敢面对学习和生活中的难题；向贫困村——台儿庄区马兰镇丁楼村派驻了“第一书记”，并投入10余万元帮助该村解决实际困难，赢得了村民的赞扬。台儿庄区中学生龚钰鑫，在搭乘同学的电动车上学的路上突遭车祸，坐在后座上的龚钰鑫毫不犹豫地推开了同学，自己却被碾轧在车轮下，致使右腿高位截肢，被网友称为“最美中学生”。在得知龚钰鑫正在医院治疗时，分行专程赶往医院看望，并为其送去5000元的爱心捐款。

分行还积极履行社会责任，认真开展“普及金融知识万里行”活动，组织青年员工走向街头巷尾、厂矿企业，设置宣传点。工行青年员工身披彩带、面带微笑，热情地向行人散发金融知识宣传单，讲解最新金融知识，展示了工行人良好的精神风貌。第二届非物质文化遗产博览会在台儿庄古城举办期间，分行青年员工还深入博览会现场，担当服务志愿者，受到参展客商和广大游客的好评，在当地树立了工商银行负责任大行的形象。



枣庄分行组织开展“助残圆梦行动—助盲爱心书包”公益捐款活动。



枣庄分行团委组织青年员工为山亭区五名贫困中小学生送去助学金。

天道酬勤，分行干部员工的不懈付出收获了丰硕的果实。截至目前，枣庄分行存贷款余额及利润水平均居当地四大行第一位，各项贷款余额市场占比稳居第一，信贷结构进一步优化。近年来先后获得总行“学习型组织先进单位”、山东省“良好银行”、山东省“富民兴鲁劳动奖状”、山东省“文明单位”等荣誉称号，实现了物质文明和精神文明的双丰收。

潮平两岸阔，风正一帆悬。工商银行枣庄分行将孜孜探索、奋勇前行，努力谱写金融服务工作的崭新篇章！

（顾海龙）