



銀苑奇葩別樣紅



中信银行焦作分行党委书记、行长 游 翔

有这样一家银行：员工不到五十人，只有一个营业网点，开业时间一年半，却创造了令人难以置信的业绩：截至2011年5月，各项存款达34亿元，存款增量、增幅、市场占比居当地同业第一位，风险资产短时间内达32亿元，其中一般性贷款17亿元，银行承兑14亿元，保函1亿元，贷款增量及增幅居股份制银行第一名。在2010年金融系统政府年度综合考评中名列第一；系统内连续五个季度综合考评位居一类行序列，并获评2010年度郑州分行“优秀经营单位”荣誉。

究竟是什么力量使这家新生银行迸发出勃勃生机？又是什么使这家银行后来居上、成为焦作金融界领军团队？

### 创 新 篇

“在商言商，在商明政”。作为焦作金融业的后来者，中信银行紧紧抓住中原经济区建设重大机遇，围绕焦作市工业强市战略，以提高辖内企业产业集聚能力、自主创新能力、统筹发展能力和区域竞争能力为目标，在激烈的市场竞争中不仅竞力、竞技，更注重竞知、竞智，突破思维局限，创新发展、智慧经营，创造了令人称赞的中信速度：截至2011年5月末，分行授信客户数量168个，其中中小企业客户155个，占比达92%；共立项授信项目233个，金额达112亿元；上报授信项目220个，授信金额106亿元；批复授信项目168个，金额62亿元。

一是创新信贷方式。自进驻焦作之日起，分行便在全市展开了详尽缜密的市场调查，选择业务发展重点和信贷资金投向，主动出击、上门服务，及时化解企业发展遇到的难题。比如，省市重点项目某电厂选址后，按合同，某县政府需承担5000万元的搬迁费用，但由于种种原因资金不能按时到位。分行得悉这一情况后，打破常规，活用政策，在全省同业中首家为县级平台融资，为某县政府快速办理贷款5000万元，有力支持了某电厂项目前期的搬迁安置工作。

二是创新担保方式。中小企业贷款难一直是制约其持续发展的瓶颈，其主要原因是担保难。分行经过充分调研，发现焦作中小企业群体大、效益好，且

大部分企业诚信意识强，只要监管到位，风险可控。基于此，分行将支持中小企业发展作为工作重点，从中小企业融资需求及其风险特点出发，创新担保方式，形成了鲜明的经营特色，赢得了广阔的发展空间。地处沁阳的某公司是一家效益不错的企业，由于担保问题一直以来无银行问津。分行调研后发现，其库房有数量可观的原材料铁精粉，既容易变现，又易于监管。分行遂采取创新之举，引进专业监管机构，并以此为保证向该公司贷款4000万元，有效解决了该企业的资金瓶颈问题；某县的一家股份有限公司，也是一家当地有着良好发展前景的民营肉食加工企业，由于担保难企业融资受到了制约，分行在了解到企业在天交所挂牌上市的情况后，主动创新担保模式，开办了我市第一笔以天交所股权质押为担保的贷款，为企业发放贷款600万元，解决了企业的融资难题。目前，中信焦作分行已为市中小企业担保公司授信4亿元，创造了焦作市中小企业首选银行的金字招牌。下一步分行还准备通过各集聚区平台创立种子基金，最终形成种子基金担保、小企业联保、中信放款的新型业务发展模式。

三是创新管理方式。为规范风险管理，分行成立了信贷项目评审小组，设立了专职的授信审查岗和风险管理岗，全面负责授信业务的风险预审查工作，对每一笔授信业务均实行预审查制度，提升上报授信方案和授信材料的工作质量。同时，通过实地走访、调阅资料和信贷台账系统监测等方式对企业的行业状况、生产经营情况、财务状况以及偿债能力、信贷资金的使用情况、抵质押物的状况等进行深入调查了解，以制度强化风险控制，进一步提高了风险管理水平。

### 赛 马 篇

分行自开业伊始就把制度建设作为发展的重中之重，在用人机制、考核机制、薪酬机制和培训机制等方面下功夫，初步建立了职务能上能下、收入能增能减、员工能进能出的管理体制，为良性发展奠定了基础。

用人制度上，多年来伯乐相马的故事被人们传为美谈。然而在中信银行焦

作分行，不仅“相马”，更是“赛马”，工作中他们不唯学历、不唯阅历，只唯能力，谁能在竞争中更胜一筹，谁就能够走上团队带头人的岗位，形成了千帆竞发、百舸争流的喜人局面。分行零售业务部客户经理王保红，因个人业绩突出，短时间内就被任命到具有挑战性的管理岗位，并且带出了一支优秀的队伍。目前，分行有90%的员工在一线业务岗位上，有12名业绩好、能力强、带头干的员工走上了领导岗位。

业绩管理上，分行采取因岗而异制订相应的业绩管理办法，建立起合理的薪酬分配制度，薪酬始终向一线倾斜，使开拓市场的业务人员的薪酬待遇始终保持在全行最高。此措施进一步激励了员工做强业务的积极性，使各项业务始终保持健康快速增长。

考核机制上，围绕过渡时期和转正后的不同情况，合理设置考评指标及计分方法。根据公平、公正、公开的原则，对岗位按管理岗和业务岗进行划分，细化到每个岗位、每个人员，进行日评比、月考核、季总结，多劳多得，不干不得。同时，考核结果与各经营单位负责人绩效挂钩，充分体现综合考评对经营团队的激励约束效果。

培训机制上，员工入行进行岗前培训，每年制订全年培训计划，对员工进行全方位的业务能力和职业道德培训，并将参加培训情况、考试情况与等级考核、绩效考核挂钩，极大提高了员工自学意识和综合素质，为优质服务打下良好的基础。

### 文 化 篇

什么是文化？一百个人有一百种看法。中信银行焦作分行党委书记、行长游翔说：文化是这样一种东西，她来源于团队，作用于团队，也升华着团队。在现代竞争中，文化更是一种生产力，优秀的文化能够保持着一种持久的生命力。

“创一流业绩，获上级认可；建一流班子，获员工认可；带一流队伍，获社会认可”是焦作中信的管理方针。对此，游翔的解释是：打造专家型的员工队伍是实践“三个一流”管理方针的出发点和落脚点，有了一流的员工队伍，什么经营业绩、什么人间奇迹都可以创造出来！

正是基于这种认识，中信银行焦作分行建行伊始就明确提出打造八大文化，即：争创一流的业绩文化，质量并举的发展文化，开源节流的经营文化，激情

创造的团队文化，以人为本的管理文化，遵章守纪的合规文化，理性审慎的风险文化，自强不息的学习文化。由于分行员工来自不同的金融同业，通过组织团拜会、登山比赛、乒乓球比赛等集体活动，促进了员工之间的交流与沟通，使每一名员工在工作中自觉形成团队协作的习惯，提高了凝聚力和执行力。同时，定期不定期地组织家访、进行生日问候，对生病员工嘘寒问暖，使员工感受到了大集体的关爱关怀，进一步增强了员工对中信团队的归属感。同时，分行注重打造学习型团队，开业一年半以来，中信焦作分行举办各种培训班150余期，累计培训3000人次，总学时达4000多个小时，所有的员工均通过岗前、岗中专业培训。通过学习，员工们一致认为，一个现代化的优秀团队，必定是一个学习型、专家型团队。要想在未来的金融竞争中取胜，员工一定要具备比竞争对手更快的学习能力。员工也在不断相互交流的学习中获得了能量，综合素养和业务能力大幅提升。

在打造品牌方面，一是完善硬件设施，营造良好环境。按照客户分层服务的思路，注重细节服务，进一步完善大厅服务环境，合理规划分公司客户和个人客户的服务区域，形成相对独立的环境，配备不同的硬件设施。如今，在宽敞明亮舒适的营业大厅，客户前来办理业务，有一种宾至如归、如沐春风的感觉。二是规范服务行为，树立中信形象。在内部管理上，区分人员角色，通过为客户提供差异化的服务，初步形成客户分层、服务分层的服务模式，满足客户对服务多样化的需求。三是在对外服务上，真正以客户需求为中心，建立起科学合理的客户服务管理体系，把精细化服务体现到工作的每一个环节，创造了“客户+产品+团队”的营销模式，在市场上形成了差异化的比较竞争优势，成为市民信赖的银行、首选的银行。四是加强品牌推广，履行社会责任。分行将户外长期广告和社区常态广告宣传相结合，进行企业形象推广，使中信形象深入人心。积极参与当地影响力大的社会活动，独家冠名“中信银行杯”焦作市直机关第十六届职工运动会，倡议全行员工积极参与资助贫困学子圆梦行动等，提升了分行的社会形象。

雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。在更加激烈、更加复杂的未来金融竞争中，中信银行焦作分行必将披荆斩棘、乘风破浪，为焦作经济的快速发展添上自己浓墨重彩的一笔，绘就焦作经济更加宏伟的蓝图！



中信银行焦作分行热烈庆祝中国共产党成立90周年