

· 惟有坚韧 方得始终 ·

内蒙古银行深化改革激活发展新动能

“惟坚韧者始能遂其志,惟攀登者方可征险峰。内蒙古银行想脱胎换骨,就必须改变只会要政策、凡事讲困难的懒人思维;就必须摒弃我不如人、甘于落后的悲观心态;就必须转变穿新鞋走老路、只看当下不计后果的经营思路;就必须克服不敢斗争、相安无事的消极情绪。”内蒙古银行党委书记、董事长刘丰在一次内部会议上强调。作为金融战线的老兵,全国金融系统的劳动模范,刘丰2020年底调任内蒙古银行担任行长,2022年转任党委书记、董事长,此前在包头市工作期间,全程参与了原包商银行的风险化解。履职内蒙古银行后,对于在当前竞争激烈的金融环境下,内蒙古银行如何深化改革、抢滩登陆,他有着专业的研判和独到的见解。

转型没有捷径 付诸行动从现在开始

“银行业的转型发展是一个从量变到质变的过程,需要大量务实举措和细微创新作为支撑、形成迭代,需要从思想认知到行为自觉的潜移默化,需要与利益关联方进行反复的博弈,需要管理团队的不断磨合和方向校准,只有做好了这些,才能顺利到达理想的‘彼岸’。”刘丰说。就内蒙古银行所面临的现实问题和发展压力,唯一正确的选择就是坚定不移深化改革,最迫切的事情就是付诸行动、从现在开始。

——回归本土,聚焦主业,与自治区经济社会发展深度融合,是内蒙古银行深化改革的主旋律。

内蒙古银行坚持把习近平总书记交给内蒙古的五大任务作为深化改革的发力方向,紧紧围绕自治区发展定位和整体布局,立足自身实际,聚合资源、优化配置,打出组合拳。积极参与自治区交通基础设施补短板项目,2022年新增交通基础设施重点项目授信45.5亿元,实际到位资金31亿元;主动加强与自治区重点国有企业的全面战略合作,着力促成自治区国有资产与国有金融资本的集约化运营,从而形成地方国企携手发展、共创高质量发展新格局的银企合作模式;深耕内蒙古优势资源和特色产业,制定实施了《内蒙古银行服务自治区重点产业链行动方案》,在全面服务好12条重点产业链的同时,在稀土金融、薯业金融、肉牛养殖金融、玉米加工金融

和科创金融等领域已经初步形成品牌影响力;全面重视并发力绿色金融,长期以来,由于定价原因导致各分支机构普遍对绿色金融项目望而却步,鉴于这一实际情况,总行适时推出价格补贴机制,鼓励全行大力支持新能源项目、节能减排项目,积极介入碳汇交易,绿色金融在2022年实现了直线拉升,新增投放较上年增长61%;坚决对标自治区优化营商环境的工作要求,找准企业融资难点和效率堵点,制定实施了《内蒙古银行助力优化营商环境 精准高效服务实体经济实施方案》,抽调195名客户经理开展“驻园区、入商会”行动,通过“嵌入定制、区域复制、行业链接、挂牌设立园区金融服务站,打造特色产业支行”等创新方式,让金融和产业聚集区实现高效对接。

一揽子措施下,内蒙古银行2022年新增贷款投放达到历史最好水平,当年新增一般性贷款84亿元。

——以强化基础客群建设为重点,带动全行资产负债结构优化调整,是内蒙古银行深化改革的重头戏。

与银行同业相比,由于系统建设、科技支撑方面存在的先天差距,基础客群体量小、黏性差的问题越来越成为地方城商行高质量发展的最大制约。面对这样的现实,如果不尽快扭转局面,随着大型银行服务下沉,普惠发力,地方银行将面临更大挑战。内蒙古银行

坚持从自身实际出发,不炒概念、不盲目追求“高、大、上”,在按照现代商业银行模式对公司板块、零售板块和同业板块进行系统整合的基础上,进一步明确了各个板块的发展定位和经营策略,公司便捷银行——以快速响应实现获客、活客,零售口碑银行——以差异化便民服务实现获客、活客,同业活跃银行——以专业化能力提升和客户风险评估系统建设为抓手实现获客、活客。同时,为了将“以客户为中心”的经营理念真正融入全行发展的各个环节,重构了全行的资源保障体系,经营绩效考核权重向新客户拓展和新增业务倾斜,财务资源和人力资源向业务一线和前台营销倾斜,科技投入向客户覆盖广、客户体验感强的系统开发升级项目倾斜,即前部门营销到哪里,资源配置和综合保障就跟到哪里,客户最关心什么,就优先发展什么。

——让产品接地气,让服务更贴心,真正让客户主动选择内蒙古银行,是内蒙古银行深化改革的原动力。

“金融消费者普遍青睐大行是选择偏好的正常反应,绝不能成为我们自怨自艾的挡箭牌,也不能成为我们不当竞争的理由,只要我们有自己鲜明的特色,只要把自己能够做的事情做到极致,就一定在自治区金融服务市场拥有一席之地,甚至会有意想不到的收获。”刘丰常常这样引导鼓励全行员工。

2022年是内蒙古银行在产品优化改进、

强化服务理念最忙碌的一年。在支持自治区优势资源精深加工、因时因势为小微企业纾困解难、服务科技兴蒙战略和人才强区战略方面,内蒙古银行说到做到,快办实干,组建敏捷团队,在充分调研客户需求的基础上,集中推出乡村振兴贷、小微抗疫贷、专利质押贷、人才创业贷等一系列特色化产品。在完善内蒙古银行金融服务供给体系方面,坚持做精传统优势品牌,深度挖掘客户服务需求,积极借鉴同业创新模式,不断优化产品的实用性和便捷度,初步形成公司业务的“新融系列”产品线、普惠业务的“新惠系列”产品线、金融市场业务的“新通系列”产品线和零售业务的“新享系列”产品线。在坚持生态优先、绿色发展方面,内蒙古银行作为自治区直属金融机构,用好金融资源是责任,发挥平台作用,广泛宣传绿色发展理念也是责任。2022年7月26日,内蒙古银行举办了“绿色家园卡”首发式,推出以“共建绿色家园,共享美好生活”为主题卡面的全新基础借记卡和信用卡。在致力打造“服务更贴心、功能更实用”的本土银行方面,内蒙古银行积极践行金融为民宗旨,以共情思维推动服务改进,2022年在全区140多个网点建成蒙银“心”驿站,根据网点位置和周边环境,为城市建设者、城市守护者、城市服务者和周边办事群众提供临时休息场所和各类便民服务;建成适老化支行11个,在金融科技

快速发展的今天,始终把关心关爱老龄群体作为本土银行的应尽责任。在加强内部精细化管理和对外服务能力方面,内蒙古银行也迎来了收获的一年。数据管理乱,基层负担重、总行服务差一度成为内蒙古银行内部吐槽的“三座大山”,经过一年的专项治理,全部报表90%以上可以实现自动取数,报表自动取数准确率较年初提升55个百分点,支行报表自动取数准确率全部达到95%以上,总行数据库建设和部门数据共享形成制度,分支行数据报送量大幅下降,各分支机构对于总行管理部门在主动服务和办事效率方面的变化给予一致认可。同时,在自治区法人金融机构中率先成为人民银行市场利率定价自律组织的基础成员,较早取得地方政府债发行一般承销商资格、债券借贷和利率互换业务交易品种资格,成为区内首家股权集中登记托管城商行、线上同业存款业务主参与机构、自治区市场监管综合服务平台签约银行……这些对外服务功能的不断完善,成为内蒙古银行创新驱动发展的重要利器。

“没有最周到,只有更用心”,这是内蒙古银行全新的服务理念。全行上下深知这些年已经与同业拉开了差距,只有增强紧迫感、危机感,只有时时处处抱着“工作不能等、问题不能拖”的负责态度,未雨绸缪,以勤补拙,先行一步,快人半拍,才不至于被激烈的竞争市场抛弃。

破局需要定力 要啃最硬的骨头破最牢的藩篱

新时代推进中小银行深化改革,是全面落实习近平总书记关于“金融是实体经济的血脉,为实体经济服务是金融的天职,是金融的宗旨,也是防范金融风险的根本举措”重要论述的具体行动,也是全面对标“对党忠诚、勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁”国企领导人员标准履职尽责使然。

“路是闯出来的,事业是干出来的,内蒙古银行深化改革是一次根治顽疾、修复肌体的系统工程,就要啃最硬的骨头,破最牢的藩篱。”刘丰说。内蒙古银行在自治区党委政府的正确领导下,在自治区有关部门的全力支持下,坚定不移推动改革向“深水”挺进,着力解决制约内蒙古银行健康发展的核心问题和关键领域,“说到做到取信于民的实干作风超出预料,一体推进各领域改革力度之大超出预料,在较短时间内全行发生的积极变化超出预料”,这是内蒙古银行干部职工的切身感受,也是外界对内蒙古银行的真实感受。

——坚决落实自治区党委巡视整改意见,全面加强党的领导,扎实推进基层党建工作的。内蒙古银行坚持问题导向,把自治区党委巡视整改要求作为对标点。切实把坚持党的领导、加强党的建设放在首位,以强党建保证全行在思想上政治上行动上同党中央保持高度一致。在“十四五”规划中专项明确党的领导党的建设,在公司章程中补充修订了坚持党的领导有关内容,进一步健全了党委前置审批制度,实现了党的领导与现代公司治理的有效衔接;以总行机关党委为先

行,全面强化支部标准化建设,在抓好党员培养、制度执行和丰富支部生活的同时,与自治区10多家厅局单位机关党支部开展了党建结对共建活动;积极开展最强基层党组织创建工作,及时调整加强软弱涣散基层党组织,大力整顿党的领导弱化和党的建设虚化问题,切实加强村、镇、社区、企业、学校、医院、机关、企事业单位等基层党组织的领导。多措并举下,内蒙古银行总分行党委的政治意识和规矩意识明显提升,基层党组织的战斗堡垒作用在打造标杆支行和争先创优工作中发挥了引领作用,村镇银行系统的各种经营乱象、违纪违法问题得到全面遏制。

——实施强总行战略,为全行适应高质量发展提供支持,充当引擎。

2022年,内蒙古银行党委以一号文件印发《关于改进工作作风 推进深化改革 加快高质量发展的意见》,目的就是彰显正视问题的态度,亮明解决问题的决心,明确深化改革的路径。《意见》包括6个方面63条具体措施,涉及架构调整、机制创新、制度保障、流程再造、监督体系等方面,如设立乡村振兴金融部与普惠金融业务部合署办公,以区域优势资源确保普惠金融精准发力,以助力产业发展形成对乡村振兴的最大支持;成立机构业务拓展部与总行营业部合署办公,强化总部直营功能,回归地方银行依托地方、服务地方的创设初衷;成立总行不良清收中心和资产管理中心,集中解决困扰全行多年的大额不良贷款清收低效、抵债资产底数不清问题,经过一年的实际运行,大幅提升了全行的债权意识和履职主动性,在此基础上整合成为

现在的资产保全部;围绕信贷管理、人力资源和资产负债三大领域,全面开展制度梳理和流程再造,将权力关进笼子,用流程解决履职的随意性问题,全年新建或修订规章制度87项,并将669项现行制度进行了重新整理和收录,形成了内蒙古银行的线上制度库1.0版;优化内部授信评价体系,建立预审制度,提升审批效率,优化绩效考核体系和干部年度考评办法,对标同业、对标市场,强化人均、网均和成本概念,优化资源配置,将更多资源向基层、向业务发展一线倾斜。通过一系列制度性安排,总行对各分支机构客户营销的引领能力、风险化解的协同能力和经营管理的综合能力得到了全方位提升,“服务型、协助型、智慧型”总行机关模式初步建立,为下一步总分三级协同发力,有效化解工作中的堵点、难点和痛点,进一步缩小与先进同业的差距奠定了扎实基础。

——改革的难点不在改革本身,而是旧有格局的打破和思想观念的转变。

长期以来,内蒙古银行的很多员工对法不责众形成了惯性思维,对违规逾矩见怪不怪。要改变这样的现状非常困难,但放任其行只会难上加难,甚至彻底丧失机会。面对这样的局面,内蒙古银行新领导班子没有绕着走,更没有遇到阻力就打退堂鼓。全行干部群众欣喜地看到,这届班子确实不一样,要怎么说,说了就一定会做到。旗帜鲜明维护内部管理制度的权威性和严肃性,不管是谁,都要为踩红线、越底线付出应有代价,彻底颠覆了行内员工“制度是死的,人是活的,规章制度是做给

上级部门和监管单位看的”错误认识。旗帜鲜明不让“躺平式”干部、“带病上岗”干部将全行风气带坏,将发展方向带偏,制定实施《昏庸懒散干部认定和组织处理办法》,对历史遗留问题、案件关联人员、因人设岗问题进行了全面整治,全行5名中层干部降为一般员工,31名中层干部转任非领导职务。旗帜鲜明激励干部担当作为,通过“揭榜挂帅”方式竞聘选用5名分行班子成员,悬帽履职,限期交卷;开展重点项目全行“揭榜领题”活动,以徒木立信方式,激发大家的积极性和主动性;通过猎聘公司引进同业优秀人才,形成“鲶鱼效应”;对总行机关空缺的30名主管岗位首次采用全员竞聘方式,由三方机构组织实施,背对背选真才、真选才;评选表彰19名“担当作为好干部好员工”,为全行弘扬实干作风树立表率;对干部群众公开评选出来的58名工作突出人员年末直接评优;命名表彰6个“干事创业好班子好团队”;在112个总分行部门和104家一级支行中开展作风建设“十佳十差”单位评议,着力解决“三多、三少、三慢”问题。对于转岗或受到处分的干部一视同仁,只要大家认识到位,工作主动,成效明显,群众公认,可以使用的照样使用,该重用的一定重用。

——当好国有金融资产安全守护者既是光荣的使命,更是必须完成好的艰巨任务。

从2021年10月份开始,内蒙古自治区党委、政府强力推进区内外城商行改革化险,内蒙古银行坚决扛起主体责任,抽组精干,成立专班,按周调度,内外协同,分类攻坚。在自治区各职能部门的全力配合下,影响多年的老

赖拖欠问题、“碰瓷”银行行为得到依法清理;通过违规操作掩盖风险,虚增业绩的行为得到彻底根治;内外勾结侵占国有资产、以权谋私的违纪违法行得到坚决打击。内蒙古银行按照综合治理、系统推进的路线图正在稳步落地各项改革化险措施,内蒙古银行也彻底走出了认识误区和发展失落,积极对标先进同业,主动调整经营策略,“补短板、强基础、谋长远”的经营发展观念已经深度融入到全行的各个领域、各个环节。对于每一笔不良,从形成原因、清收尽数、抵债价值真实性、化解处置方案,实施全程管控,纪检介入;对于经济纠纷、涉案股权和延期支付扣回等问题不回避矛盾、不送人情、不搞变通,坚决依法依规办理;对于股东股权超比例质押和超限额贷款问题主动加强沟通,严格执行监管规定;对于内部发生的违法违规案件,不掩盖、不纵容,一查到底,以正视听;对于不计成本代价,搞无效投入、搞虚假业绩、搞表面化险和搁置矛盾等问题,从制度和流程上实施严格管控;对于不法股东和部分高管通过村镇银行侵占国有资产,试图将风险向国有金融资本转嫁的行为坚决予以抵制;对于风险隐患未能及早发现或进行纠正的问题,内蒙古银行2022年全面启动了主发起行及村镇银行系统的干部轮岗交流工作、专项巡察工作和全面审计工作,这些工作对于问题的及时暴露和解决,以及有针对性地强化内控机制和内部管理的有效性起到了积极作用。

守正宜将无我 全力以赴带领内蒙古银行转型蝶变

“内蒙古银行现在推进的一系列改革和所做的工作,我知道会有一些同志感到不舒服,甚至抵触,对我的意见很大,但我不希望因为我个人的好恶,影响了基本判断,影响了正常工作。组织上信任我,这个时候把我放到这个岗位,我必须对得起这份信任和重托,在任一天就要全力以赴带领大家成功突围,让内蒙古银行真正驶入健康发展的快车道。”这是刘丰在常委会上与班子成员的谈心谈话,也是在全行干部大会上的交流讲话。面对历史遗留问题,内蒙古银行新一届党委在推进改革过程中遇到诸多挑战和阻力。是做一些无伤大雅的工作,勉强交差,交本糊涂账,还是时不我待,认真答卷,交一本铁账、良心账?内蒙古银行一年来满负荷的工作给出了最终答案:在完成中小银行风险化解任务方面不遗余力,在推进内蒙古银行深化改革方面不浅

尝辄止。一年来,内蒙古银行结合党内政治生活庸俗化交易化问题集中整治,同步开展“政治生态建设年”活动;结合自身长期存在的突出矛盾和问题,全面开展“三清理、五纠治”专项行动;受自治区“五个大起底”行动启发,对全行公司治理、信贷领域、财务领域、村镇银行系统常年未解决的问题进行全面梳理亮底,整改出清,不给后者留欠账;针对部分干部员工法治观念淡薄、自律意识不强的现实,先后3次组织集中观看警示教育片,邀请有关专家和领导讲授廉政教育专题课,召开内部违纪违法典型案例通报会暨全行警示教育大会,建成并启用了内蒙古银行廉政教育展厅,以案为鉴、以案为警、以案促改的氛围全面形成;党委书记亲自挂帅剑指重大风险背后的腐败问题,广大员工关注的老大难问题,敢于打破“损失责任人谁都不敢碰,各种关系户谁都不敢惹,行内

不正常现象谁都不敢说”的无人想管事、无人真干事工作僵局,让全行干部员工能够看到希望,按照“办铁案、立铁规、建铁军”的标准,坚持从严治行,坚决维护制度权威,全面加强规矩意识,让所有干部员工明白,在内蒙古银行深化改革没有死角,执法执纪没有禁区。

守正笃实,久久为功。自治区城商行深化改革工作启动以来,内蒙古银行以应有的政治站位,严格的工作标准,推动各项工作走深做实落到实处,取得了阶段性成效,也为今后的高质量发展积蓄了力量、奠定了基础。行百里者半九十,在未来的道路上,内蒙古银行在自治区党委的正确领导下,必将以前所未有的精神状态和时不我待的责任意识,踔厉奋发、勇毅前行,开拓出一条地方城商行逆境重生、转型蝶变的成功之路,为自治区各行各业齐抓发展的火热局面贡献本土金融力量。

