工行山东省分行再领改革风气之先
奋力开创高质量发展新局面

完善经营管理体系、夯实经营管理基础、提高经营能力和管理水平是实现工行山东省分行高质量发展的“三大支撑”。如果把工行山东省分行比喻成我国第一艘国产航空母舰山东舰，“基础”就是舰体本身;“体系”就是保证战舰劈波斩浪、扬帆远航的各项系统、制度、流程、规范；而“能力”就是能够驾驭、指挥、操控这艘庞大战舰所体现出来的综合素质。

人勤春来早。2020年1月2日，新年上班第一天，中国工商银行山东省分行(以下简称“工行山东省分行”)在济南召开2020年改革发展研讨会。工行山东省分行党委书记、行长赵桂德深刻阐述了工行山东省分行新时期的发展蓝图和愿景目标，动员全行牢记使命、强化担当、真抓实干，奋力走好新时期的长征路，开创工行山东省分行高质量发展的新局面。对贯彻落实工总行完善金融治理体系，提升工行山东省分行经营发展水平，在新时期为高质量发展释放新动能进行了详细部署。

赵桂德在讲话中指出，十九届四中全会第一次以党的中央全会形式专门研究国家制度和治理问题。总行董事长陈四清要求全行把思想和行动统一到十九届四中全会精神上来，凝聚智慧和力量，全面提升金融治理能力，促进全行经营管理迈上新台阶。具体到山东省分行，就是要结合自身实际，通过完善经营管理体系、夯实经营管理基础、提升经营能力和管理水平，为全行高质量发展提供新的动能和长远支撑。

陈四清对山东省分行寄予厚望，在干部任命大会上对工行山东省分行的未来发展提出了一系列要求。要求山东省分行要争做支持地区经济的“示范者”和金融转型发展的“领跑者”，在山东地区闯出一个引领金融新时代的“工行模式”。为推动山东工作全面步入高质量发展轨道，工行山东省分行深入贯彻党的十九届四中全会、中央和全省经济工作会议精神，全面落实陈四清董事长对山东省分行的要求，以此来谋划发展思路，制定发展举措，系统谋划高质量发展。

目前，作为一家存款超过8000亿元，资产超过9000亿元的国有大行，工行山东省分行经过30多年发展已成为服务区域经济社会发展的主力银行。

2020年，是全面建成小康社会和“十三五”规划的收官之年，是工商银行总行打造具有全球竞争力世界一流现代金融企业的重要一年，是山东省新旧动能转换初见成效的关键之年，更是工行山东省分行转型解困的决胜之年和高质量发展的起始之年。站在新的历史起点上，工行山东省分行提出了“一年打牢基础，两年提质起势，三年全面振兴，推动山东分行高质量发展再谱新篇、再铸辉煌”的发展目标。

赵桂德表示，对于站在高质量发展新起点的工行山东省分行来说，完善经营管理体系、夯实经营管理基础、提高经营能力和管理水平是实现全行高质量发展的“三大支撑”。其中，体系是保证;基础是根本，能力是关键，三者有机联系、相互作用、彼此呼应，统一于组织的高效运转之中。

为了让大家更清楚地理解三者的逻辑关系，赵桂德打了个形象的比喻。如果把工行山东省分行比喻成我国第一艘国产航空母舰山东舰，“基础”就是舰体本身；“体系”就是保证战舰劈波斩浪、扬帆远航的各项系统、制度、流程、规范；而“能力”就是能够驾驭、指挥、操控这艘庞大战舰所体现出来的综合素质。

“对于工行山东省分行来讲，只有夯实客户、队伍、管理、渠道、服务基础，经营发展才有根基；只有完善党建、营销、风控、联动、考核体系，经营发展才有动能；只有提升市场竞争、改革创新、战略规划、落地执行能力，经营发展才有活力。”赵桂德说。

完善经营管理体系 铸就经营发展新高地

发展是工行山东省分行的“第一要务”，既是解决当前问题的根本途径，也是加快经营转型的题中应有之义。为进一步完善经营管理体系，赵桂德提出了五项改革举措。

一、进一步完善党建工作体系。要求工行山东省分行以党的政治建设为统领，实现党建工作与业务发展两融合、两提升、两促进。同时要加强干部队伍建设，加大从严治党从严治行力度。

二、进一步完善营销发展体系。聚焦打造山东“第一个人金融银行”，全力推进个人金融业务转型突破。这既是贯彻“以人民为中心”发展思想、“建设人民满意银行”的重要支撑，也是推动工商银行高质量发展、提升竞争力水平的必然选择。回归信贷本源，提升服务实体经济的质效水平，坚定不移支持实体经济发展，助力新旧动能转换。

三、进一步完善风险管控体系。打造一支数量充足、专业精通、能力过硬、作风优良的“信贷铁军”，为信贷业务发展提供保障。“好业务是选出来的，更是管出来的。”赵桂德强调，要进一步完善风险管控体系，必须完善机制，创新模式，为防范化解区域风险作出工行应有贡献。

四、进一步完善联动营销管理体系。要围绕客户需求，强化联动的顶层设计。构建G-B-C“铁三角”营销服务模式，真正构建“一点接入、全行联动、矩阵体系、全面服务”的营销服务模式。

五、完善考核评价体系。树立正确发展观、业绩观，完善绩效考评和激励约束机制。

以客户为中心 夯实服务基础

基础不牢，地动山摇。工行山东省分行之所以是一家大行，关键在于拥有一个庞大客群。近年来，全行深入贯彻总行要求，实施全量客户服务战略，客户基础不断夯实。

赵桂德表示，要坚持服务初心，把人民群众满意作为出发点和落脚点，全面提升客户服务水平，全力打造“客户首选银行”。重塑服务理念，使“管理者为员工服务，二线为一线服务，全员为客户服务”的理念成为全行的自觉遵循。

面向新时期，工行山东省分行提出了全流程服务方案，在客户基础、队伍基础、管理基础、渠道和服务基础等方面狠抓落实、久久为功，为高质量、可持续发展夯实行稳致远的根基。

在个人客户服务方面，从管理、渠道、考核等多方面入手，提高全要素生产率，为客户服务提供强力支撑。把发展个人金融业务作为县域支行的基本定位，进一步加大资源投入和督导力度。

在公司客户方面，要构建G-B-C“铁三角”服务模式，结合经济转型、结构调整，全面支持我省新旧动能转换重大工程，把项目做实、把服务做优。在推动B端服务的同时，有效延伸并支持C端和G端的个性化定制服务。

机构客户方面，赋予了机构金融业务新定位：“服务国家战略的主力军、稳定全行发展的压舱石、实施客户拓展的总源头、勇于改革创新的排头兵”，着力打造新时期机构金融业务新优势。

在服务队伍建设上，工行山东省分行要求树立大格局、大视野，增强前瞻性、主动性，对人力资源数量和结构需求做精细的盘点，实现全要素生产率的不断提升，通过更加科学、精细的管理提升产出效能。

面向未来的金融需求，工行山东省分行进一步明确各层级机构的职能定位。省行发挥战略规划的主体作用，打造“赋能型”本部。二级分行强化直接经营和服务职能，做好重点客户服务和重大项目、新兴业务政策研究。

网点是推进经营决策落地的“最后一公里”，是提供客户服务的重要阵地。赵桂德介绍，工行山东省分行将加快网点转型，加大网点布局优化力度，积极推动网点智慧化转型；对服务行为、网点环境、管理方式进行统一规范，提高网点的服务水准，不断提升客户服务体验。继续完善客户投诉处理机制，全面压降客户投诉率，从源头上开展综合治理，把客户投诉解决在一线。

技术创新引领银行再造 提升经营能力和管理水平

未雨绸缪早当先，居安思危谋长远。在2020年改革发展研讨会上，赵桂德指出全行正处于爬坡过坎、滚石上山的关键阶段，全行务必充分认清形势，常问自己是否存在陈四清董事长指出的“四个有没有”——有没有盲目乐观，认为可以轻轻松松领跑同业？有没有忽略细分领域的竞争弱势和发展短板？有没有滋生惰性和暮气，而不愿再艰苦奋斗、追求卓越？有没有口头上强调“以客户为中心”和以人为本，而在服务客户、服务员工的过程中，却存在形式主义和官僚主义问题？

在会上，赵桂德指出，当前重点是做好信贷、人员、网点规划布局，为下一步工作明确重点、指明方向。工行山东省分行有16家二级分行，不可能省行的一个政策管全省，各分支机构必须立足实际创造性开展工作，吃透精神而不是照搬照抄。各行要在抓“特”上多思多谋、多下功夫，扎扎实实地抓好区域特色和优势业务，抓出特色和亮点，做到总行战略与本地特点相结合、经营策略与区域环境相匹配。

“面对扑面而来的革新浪潮，我们必须增强危机感和紧迫感，以更加开放的视野和心态，加快推进全方位的创新，积极抢占制高点、把握主动权。”赵桂德表示。要有决心、有信念，要讲方法、讲策略，要谋大局、抓重点，要有力度、有温度，增强担当意识，完善容错机制，为改革者担当，给实干者实惠，营造出改革进取、创新突破的良好氛围。

赵桂德表示，银行是科技密集型行业。信息科技创新是打造核心竞争力的关键环节。金融科技浪潮正深刻改变人们生产生活的场景甚至理解世界的方式。工行山东省分行要以更加开放的视野和胸怀“拥抱互联网”，运用金融科技的新思维和新手段，在立足传统科技优势的基础上，下更大决心推进科技与业务的深度融合，发挥e-ICBC 3.0和ECOS1.0作用，在金融科技竞争的赛场上打出工行声势、擦亮工行品牌。

工行山东省分行再一次站在未来重构的重点时期，赵桂德强调，全行上下要做实改革举措，提高改革效能，保持战略定力，使山东分行的各项工作更好地融入工商银行和山东区域改革发展大局。工行山东省分行将永葆锐意进取、攻坚克难的决心和毅力，不忘初心、牢记使命，干在实处、走在前列，跑好历史交给的这一棒，为推动山东经济高质量发展作出新的更大贡献。

①2020年1月3日，工行山东省分行举办“工迎新春·暖心服务”活动启动仪式，行长赵桂德出席并致辞

②2019年11月18日，行长赵桂德（二排右六）、副行长吴迎春（一排右一）出席工行山东省分行、工行青岛市分行与山东省港口集团有限公司战略合作协议签字仪式

③2020年1月2日，工行山东省分行在济南召开2020年改革发展研讨会

④工行山东省分行办公大楼

⑤2019年12月3日，行长赵桂德到济南大观园支行调研，看望慰问一线员工