



瑞丰银行  
BANK OF RUIFENG

区域首选零售银行  
THE PREFERRED RETAIL BANKING

# 百年瑞丰

HUNDRED YEARS OF RUIFENG

2012 / 第四期



瑞丰银行  
BANK OF RUIFENG

浙江绍兴柯桥笛扬路1363号 邮编：312030  
NO.1363 Diyang Road, KeQiao.  
ShaoXing, ZheJiang, China 312030  
Tel: (86)-0575-84788101  
Fax: (86)-0575-84788100

客服电话：400-88-96596  
www.borf.cn

## 服务社会 发展经济

浙江省人民政府副省长朱从玖莅临我行调研金融工作

浙江省农信联社主任金丽丽一行莅临我行调研

浙江省行风“明查暗访”组高度肯定我行行风评议工作

党委书记、董事长俞俊海在轻纺城支行调研时指出：

构建全面风险管理体系必须理念先行、思想先行

10亿元专项资金支持绍兴县美丽乡村建设

“瑞丰社区行”百场电影进社区活动正式启动

让爱心延续，将慈善进行到底

——瑞丰银行的慈善之路

推动网点转型 重塑网点价值

——渠道特色培育进行时

瑞丰，快乐无处不在

拥抱自然 感悟人生

小小青年，80后

# “e路相伴，真情回馈” 瑞丰银行网上银行周年庆活动开始了！



**活动期间：  
开通网银即送礼；使用网银再送礼；转账手续费六折优惠。**

活动时间：2012年8月27日至2012年10月31日

礼品有限、先到先得，详情请咨询各营业网点或登录瑞丰银行网站，本行在法律许可范围内保留本次活动最终解释权。

## 目录 content

主编：章伟东  
责任编辑：孔张海  
编辑：何仲凯 冯新红 陈春芳 肖纯 潘卓君 潘璐越 何少君 周萍 谢莹 王力铭  
主办：总行办公室 电话：84788109  
版面设计：战略企划部  
本刊截稿日期：2012年7月15日  
投稿邮箱：bainianruiheng@163.com

### 揽动态：

#### 荣誉榜

04/ 我行荣获“绍兴县慈善奖”

#### 要闻速递

- 05/ 浙江省人民政府副省长朱从玖莅临我行调研金融工作时指出：加强金融服务 发展地方经济
- 06/ 浙江省农信联社主任金丽丽一行莅临我行调研
- 06/ 浙江省行风“明查暗访”组高度肯定我行行风评议工作
- 07/ 绍兴市纪委常委王荣彪莅临我行调研民主评议行风工作
- 07/ 人民银行绍兴市中心支行副行长石建萍一行莅临我行指导工作
- 08/ 党委书记、董事长俞俊海在轻纺城支行调研时指出：构建全面风险管理体系必须理念先行、思想先行
- 08/ 我行召开六月份工作例会

09/ 我行召开建设风控化瑞丰动员大会

09/ 党委书记、董事长俞俊海在义乌支行调研时要求：

义乌支行要为义乌的经济发展做出贡献

10/ 中共瑞丰银行总支部进行换届改选

10/ 我行制定《瑞丰银行公共关系管理暂行办法》

11/ 英国G5名校留学生考察团来我行参观考察

11/ 我行召开培育渠道特色现场推进大会

12/ 珍惜岗位爱护自己 心存敬畏警钟长鸣

12/ 我行召开培育“三农”及小微企业特色推进大会

13/ 党委书记、董事长俞俊海听取全面风险管理和流程银行建设情况汇报

13/ 我行召开一届七次董监事会

### 大视野：

#### 特别报道

- 14/ 我行召开2012年半年度工作会议
- 16/ 10亿元专项资金支持绍兴县美丽乡村建设
- 17/ 我行取得全县非在职人员社会保障卡发行独家代理资格——首批发行业社会保障卡51万张
- 18/ “瑞丰社区行”百场电影进社区活动正式启动

#### 非常关注

20/ 让爱心延续，将慈善进行到底——瑞丰银行的慈善之路

#### 特色进行时

- 26/ 推动网点转型 重塑网点价值——渠道特色培育进行时之总行篇
- 31/ 我们的转变——渠道特色培育进行时之支行篇

### 精英社区：

#### 瑞丰论坛

- 36/ 打造“瑞丰执行力”——访董事会秘书吴光伟
- 40/ 关于我行如何加强执行力建设的思考
- 44/ 谈基层支行的执行力建设
- 46/ 谈“执行力”中的三大意识
- 48/ 谈柜面服务和营销中的执行力文化

#### 精英故事

50/ “我来举一例”经典服务营销案例

#### 职场人生

60/ 瑞丰，快乐无处不在

### 文艺栖息地：

#### 休闲驿站

66/ 拥抱自然 感悟人生

#### 品味生活

72/ 小小青年，80后

#### 童趣视野

74/ 诸暨五泄游

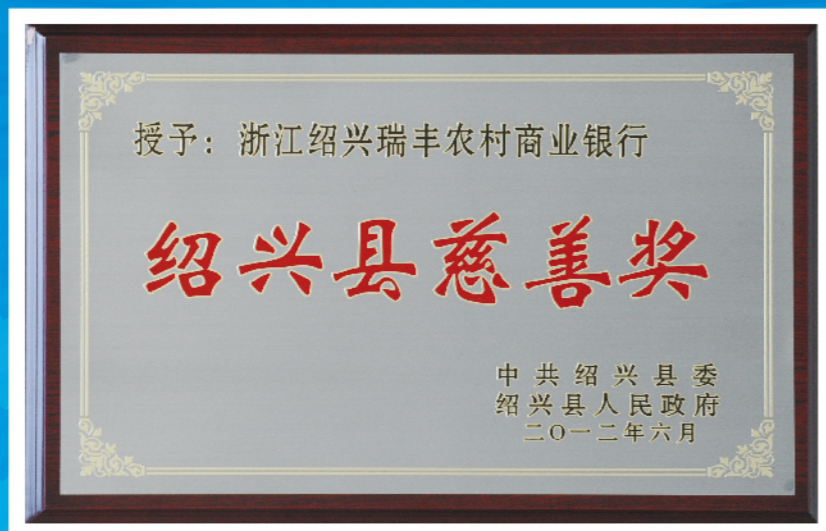
75/ 赞雨

### 风云榜：

76/ 半年度排行榜

# 荣誉榜

★ 我行荣获“绍兴县慈善奖”



2012年  
6月30日

## 浙江省人民政府副省长朱从玖莅临我行调研金融工作时指出： 加强金融服务 发展地方经济



6月30日上午，副省长朱从玖带领省有关部门负责人，莅临我行就金融工作进行调研。他指出，金融业的发展依赖实业，实体经济的发展是金融业发展的前提，金融要为实体经济服务，加大对实体经济的支持力度。

市委常委、县委书记何加顺，市委常委、常务副市长陈月亮，县委副书记、县长徐国龙，县委常委、常务副县长孙君等陪同调研。

朱从玖一行参观了瑞丰大厦，观看了瑞丰形象宣传片，并就机构运行情况、金融为实体经济服务、金融服务融入农村经济发展等内容进行座谈交流，听取有关工作情况汇报。

朱从玖充分肯定了我县在扎实推进经济发展方式转变、全面推进经济转型升级、加大金融机构对实体经济的支持力度等方面所做的工作和取得的成绩。

朱从玖指出，金融机构要积极融入农村经济发展，努力提高服务“三农”的水平。要运用保险、信托、股权投资等多种金融工具支持实体企业发展，特别是为中小企业、小微企业提供融资支持，支持创业创新，促进地方经济发展。

党委书记、董事长俞俊海作了工作汇报。近年来，瑞丰银行牢固树立“经营品牌、经营客户”的理念，以“服务社会、发展经济”为己任，全力支持“三农”和中小企业的发展。至今年6月末，总资产达546亿元，存贷规模达790亿元，综合实力位居我县金融同业首位、浙江省农信系统前列。

## 浙江省农信联社主任金丽丽一行 莅临我行调研

7月31日



7月31日，浙江省农信联社主任金丽丽一行莅临我行调研全面风险管理和流程银行建设。浙江省农信联社财务会计处处长施群力、绍兴办事处主任林雨青、业务管理处副处长沈建琦、办公室副主任应朝晖参加调研。行领导班子和相关部门负责人陪同调研。

金丽丽主任对近年来瑞丰银行所取得的成绩给予充分肯定。她说，瑞丰银行在复杂的经济金融形势及激烈的同业竞争下，切实贯彻落实省农信联社提出的“一条道路、两场革命”战略构想，专注于做小做散、创新发展、特色培育，着力于坚定决心、狠抓落实、持之以恒，在实现自身可持续发展方面取得了不错的成效。对于我行今后的发展，金主任提出了三点要求：要坚定一个理念，坚持走可持续发展道路；要推进特色培育，逐步实现自身发展的特色化、差异化；要建立沟通渠道，做好“省县两级、统分结合”文章。

## 浙江省行风“明查暗访”组 高度肯定我行行风评议工作

7月23日

7月23日，浙江省行风“明查暗访”组一行来我行检查、指导行风评议工作。纪委书记、副行长章伟东及保卫监察部负责人等陪同。

省行风“明查暗访”组一行对我行的行风工作举措表示赞赏，对我行在大力支持“三农”和小微企业、维护金融秩序、服务地方经济、履行社会责任、投身公益慈善事业、作风建设和党风廉政建设等方面都给予了充分肯定。“明查暗访”组表示，瑞丰银行在本次全省银行系统开展民主评议行风活动中，组织到位，措施有力，通过进一步完善服务制度，改进服务环境，规范服务行为，加强服务管理，全面提升服务水平和服务质量，取得了不错的成绩。要将瑞丰银行行风建设作为典型进行介绍，并希望我行加大对外宣传力度，提升瑞丰银行社会影响力。

## 绍兴市纪委监委王荣彪 莅临我行调研民主评议行风工作

7月12日

7月12日，绍兴市纪委监委王荣彪一行莅临瑞丰银行调研银行系统民主评议行风工作。市纠风室副主任金燕、绍兴县纪委监委黄荣彪及纠风效能室主任邵世昉参加调研。党委书记、董事长俞俊海，纪委书记、副行长章伟东及保卫监察部负责人陪同调研。

王荣彪一行观看了我行形象宣传片，并就行风评议工作进行座谈交流。听取我行行风评议工作汇报后，他对近年来我行在体制改革、业务发展等方面所取得的成绩表示赞赏，特别是近四年来在行风评议、党风廉政建设工作中取得的成绩表示充分肯定。他指出，金融行业是重要的窗口服务单位，金融行业的行风和服务水平如何，对促进社会和谐、服务大局有着更为重要的意义。瑞丰银行要始终践行“瑞行百年、丰泽万家”的使命，通过此次行风评议工作，进一步强化责任意识和服务意识，在努力提高自身经营效益的同时，更好地支持地方经济发展，促进社会和谐，为县域经济的发展再作新的贡献。

## 人民银行绍兴市中心支行副行长石建萍一行 莅临我行指导工作

7月17日



## 党委书记、董事长俞俊海在轻纺城支行调研时指出：构建全面风险管理体系必须理念先行、思想先行

6月1日

6月1日，党委书记、董事长俞俊海、行长方云海、副行长章伟东、风险总监杨君远一行在轻纺城支行调研全面风险管理试点情况。公司银行部、零售银行部、信贷评审部、风险合规部等相关职能部门负责人及轻纺城支行、总行营业部、柯桥支行、华舍支行、柯岩支行五家支行行长参加了调研活动。

风险总监杨君远简单介绍了全面风险推进情况，行长方云海介绍了全面风险管理的试点方案。党委书记、董事长俞俊海认真听取了有关汇报，并在会上作了讲话。他说，全面风险管理体系建设就是要借鉴先进商业银行的风险管理经验，结合我行实际，将风险管理能力培养成瑞丰银行的核心竞争力。实施全面风险管理过程中，必然会涉及到操作模式的改变及利益机制的调整，干部员工需要一个理解和接受的过程。因此，推进这项工作必须做到理念先行、思想先行。

## 我行召开六月份工作例会

6月4日



6月4日，我行召开六月份工作例会，以进一步有效推进“五大主线、七大特色”工作，并对下阶段有关业务进行部署。各支行行长、机关中心经理及以上干部参加会议，行领导班子出席会议。

党委书记、董事长俞俊海作了讲话。他说，当前经济形势十分严峻，全行干部员工必须清晰认识到当前存在的风险，采取有针对性的措施加以应对。对此，他提出了三点要求：一是要正确认识当前经济形势，增强风险把控能力；二是要切实加强流程银行建设及全面风险建设，走精细化和规范化的发展道路；三是要加强企业文化建设，把瑞丰银行建设成一家“快乐银行”。

## 我行召开建设风控化瑞丰动员大会

6月12日

6月12日，我行召开建设风控化瑞丰动员大会，以进一步明确风险管理目标，提高员工风险防控意识，加快推进风险条线改革。部总经理、业务部门经理、支行行长、团队长、部分客户经理参加。

会上，风险总监杨君远就全面风险管理体系建设作了深刻剖析与详细阐述。行长方云海作了讲话。他指出，风控化瑞丰的建设，事关我行各项业务的可持续发展，事关我行基业长青，事关百年瑞丰的打造。全行干部员工一定要提高认识，深刻领会建设风控化瑞丰的重要意义；要保持头脑清醒，正视问题，客观看待存在的不足；要明确目标，理清思路，搭建全面风险管理框架。



## 党委书记、董事长俞俊海在义乌支行调研时要求：义乌支行要为义乌的经济发展做出贡献

6月13日

6月13日，党委书记、董事长俞俊海、行长方云海、副行长章伟东、副行长吴志良、董事会秘书吴光伟、风险总监杨君远一行在义乌支行开展调研，重点调研如何加快业务发展以及如何更好地为义乌市经济发展做好金融服务工作。公司银行部、风险合规部、审计部负责人参加调研。

党委书记、董事长俞俊海指出，义乌是全国首个由国务院批准的县级市综合改革试点，是全国第十个、浙江省第一个综合改革配套试验区，是一片经济活跃的热土。义乌支行要很好地思考如何更好地为义乌市经济发展提供服务。他说，党委班子对义乌支行的发展寄予厚望，也充满信心，希望义乌支行加快发展步伐，总行将在政策上予以全力支持。针对义乌支行的下阶段工作，董事长提出了五点要求：要品牌推动发展，要形成自身特色，要凝聚团队合力，要营造良好环境，要把好风险管控。

## 中共瑞丰银行总支部进行换届选举

6月21日



6月21日，根据党的章程及有关规定，经我行党委研究决定，瑞丰银行党总支部及所属党支部委员会进行了换届选举，以切实加强党的组织建设，充分发挥广大党员的先锋模范作用。会议遵照党的组织选举工作条例，以差额选举、无记名投票的方式产生了新一届机关党总支委员会。选举结果已经中共绍兴县直属机关工委批复同意。

新当选的党总支书记、副行长章伟东在会上作了讲话，他表示在总行党委的领导下，新一届总支部将不辜负全体党员的信任和期望，要努力在抓好自身建设、做好本职工作、搞好金融服务等方面下功夫，要充分发挥共产党员的先锋带头作用，为党旗增辉。

## 我行制定《瑞丰银行公共关系管理暂行办法》

6月

为进一步增进社会公众对我行的信任和支持，发展创造最佳社会环境，科学地分析和处理自身面临的各内部与外部关系，我行制定了《瑞丰银行公共关系管理暂行办法》。该办法共分为公共关系管理对象、职责、分工、要求等几部分。

该办法所指的公共关系管理的主要对象，是与本行日常经营密切相关的各级党委政府、监管机构、行业主管、金融同业、新闻媒体、合作伙伴和社会公众等。该办法要求相关部门要建立和完善相对应的公共关系联络和沟通渠道，定期或不定期地采取上门汇报、座谈交流等形式维护公共关系工作，正确应对公关危机，化解公共关系负面影响，维护本行正面形象。

## 英国G5名校留学生考察团来我行参观考察

7月6日

7月6日，英国G5名校留学生考察团来我行参观考察，主要由伦敦政治经济学院、牛津大学、剑桥大学等高校留学生组成。考察团由绍兴县驻英国海外人才工作站组织，此行共访问上海、杭州、宁波、绍兴四个城市，瑞丰银行是考察团在绍兴考察的第三站，也是唯一一家金融机构。

此次考察团的来访是继我行去年参与“海外招聘团”项目后，与海外留学生的又一次亲密接触。这不仅有利于我行丰富招聘途径和方式，而且也有利于瑞丰品牌的宣传与推广，使瑞丰品牌不断深入人心。



## 我行召开培育渠道特色现场推进大会

7月14日



7月14日，我行召开培育渠道特色现场推进大会，总结培育渠道特色试点经验，全面推进各支行渠道特色培育工作。副行长章伟东出席会议，相关部总经理、各支行行长、分管内部副行长、行长助理、渠道特色培育支行及标准化改造网点分理处主任、网点负责人、营业经理、大堂经理等共130多人参加会议。

副行长章伟东指出，培育渠道特色已具备在全行推广应用的价值，可以推进到全面推广阶段，将已在柯桥支行成功试点运行的各项流程、模型和指导作业手册，推广到各特色培育支行及标准化改造网点。针对下阶段全面推广工作，他提出了三点要求：一是要统一思想，高度重视，正确理解培育渠道特色意义；二是要有效执行，持续固化，深入开展培育渠道特色工作；三是要上下联动，积极配合，及时解决培育渠道特色困难。

## 珍惜岗位爱护自己 心存敬畏警钟长鸣

7月19日、20日

7月19日、20日，根据省农信联社“弘廉洁、提合规、优机制”活动主题，我行组织行领导班子、中层干部级、部分信贷从业人员共计215人，分二批赴浙江省法纪教育基地——杭州市南郊监狱接受警示教育，以切实加强党风廉政建设，严防职务犯罪。

在法纪教育基地，大家观看了反腐倡廉电教片《囚犯的一日》，听取了两名职务犯罪服刑人员的“现身说法”，参观了南郊监狱电子传输的服刑人员教育改造实时场景及《警钟长鸣——浙江省法纪教育图片展览》，深受震撼、启发和教育。



## 党委书记、董事长俞俊海 听取全面风险管理和流程银行建设情况汇报

7月26日-27日

7月26日-27日，党委书记、董事长俞俊海分别听取全面风险管理和流程银行建设推进情况汇报。

在全面风险管理推进情况汇报会上，董事长指出，建设风控化的瑞丰是今年“五大主线”工作的重中之重，必须分工合作，落实各自责任，加快在越州片区的实施，待总结出经验后在全行进行推广。同时，在推进过程中要总结和分析，使全面风险管理工作更好地契合我行实际。

在流程银行建设推进情况汇报会上，董事长指出，我行开展流程银行建设势在必行，既是适应外部金融竞争和外部监管的客观要求，又是实现内部业务发展和风险管控的现实需要，既是走可持续发展的需要，也是战略转型的必经之路。要通过培训和宣传等手段，进一步统一思想认识，确保流程银行建设工作顺利推进。

## 我行召开培育“三农”及小微企业特色推进大会

7月26日

7月26日，我行召开培育“三农”及小微企业特色推进大会，全面推广“三农”及小微企业特色培育经验，认真部署下阶段特色培育的深化工作。“三农”及小微企业特色培育推进领导小组成员、各支行行长、零售客户经理团队长和零售客户经理等共150余人参加会议，副行长章伟东出席并主持会议。

会上，章行长作了讲话，他提出两方面的工作要求：一是要深刻认识深化“三农”及小微企业服务特色培育工作的重要性；二是要纵深推进“三农”及小微企业特色培育工作。同时，章行长还特别强调了便民服务中心金融服务点的深化工作，要求各支行要有强烈的危机感、责任感，切实抓好便民服务中心金融服务点的深化建设工作。



## 我行召开一届七次董监事会

7月27日

7月27日，我行一届七次董事会在瑞丰银行十六楼会议室召开。16位董事参加会议，浙江省银监局绍兴银监分局三科科长郑燕平、副科长周映红以及董事会秘书吴光伟列席会议。党委书记、董事长俞俊海主持会议。同日，我行一届七次监事会在瑞丰银行十五楼会议室召开。8位监事参加会议，监事长于庆国主持会议。

与会董事认真听取了9项草案，并对草案进行了审议，一致予以通过。与会监事认真听取并审查了上述议案，一致予以通过。





## 我行召开2012年半年度工作会议

文：总行办公室 潘璐越

7月8日，我行召开2012年半年度工作会议，回顾总结半年度业务工作，分析当前面临的情况和问题，并对下半年各项工作进行研究部署。行领导班子出席会议，各支行行长、机关中心经理及以上干部参加会议。

会议首先由副行长章伟东对上半年的各项业绩进行通报，对下半年的各项工作进行布置。他提出四点要求：一是要发挥存款利率市场化优势，推动我行存款工作再上新台阶；二是要加大对优质客户的信贷投入，特别是要加大对“三农”和小微企业的支持力度；三是要纵深推进“五主线、七特色”创建工作，建立长效机制；四是要高度重视全省银行业行风评议工作，确保我行良好品牌形象。行长方云海对下阶段工作提出了四点意见：一是要齐心协力，再接再厉，全力以赴完成全年十大经营目标；二是要总结经验，不断深化，着力抓好“五主线、七特色”工作；三是要高度重视，积极应对，突出抓好信贷资产风险预警和化解工作；四是要认真做好三项检查的迎接工作及探索支行四块业务的实施集中管理办理工作。

会上，党委书记、董事长俞俊海作了题为《坚定转型不动摇，锐意进取谋发展，全力以赴完成2012年各项工作目标》的讲话。董事长指出，上半年来，我行认真贯彻落实2012年度工作会议精神，按照“围绕一个中心、突出五大主线、培育七个特色”的工作思路，从容应对困难挑战，积极夯实发展基础，努力培育发展特色，经营思路清晰，目标明确，措施有力，成效显著，各项业务保持了良好的发展态势。这主要得益于我们做好了三个始终：始终把抓转型作为战略任务；始终把抓重点作为关键环节；始终把抓落实作为根本保障。但在充分肯定上半年业务发展成绩的同时，我们也要清醒地认识到，我们面临的内外部经济金融形势空前复杂，既要牢牢把握住发展的机遇，更要清醒地认识工作中面临的困难，冷静分析，沉着应对，切实增强工作的针对性和灵活性。

针对下半年工作，董事长提出四点要求：一是要围绕零售转型，关键是要在抓落实中加大推进力度。我们必须进一步坚定信心、坚定方向，突出重点、抓好落实，要只争朝夕、同心合力、讲究方法、持之以恒地抓落实，将转型工作往纵深推进。二是要围绕“精品+规模”，关键是要在抓重点中加快发展步伐。我们要通过“精品+规模”战略的有效实现，加强信息科技建设，提升财会工作水平，加快异地支行发展，夯实可持续发展基石。三是要围绕风险管理，关键是要在抓防范中加强机制建设。在当前复杂多变的宏观经济金融形势下，各种新旧矛盾相互交织、风险形势十分严峻。我们要始终保持清醒的头脑，加强风险防范，全面提升发展质量。四是要围绕队伍建设，关键是要在抓合力中实施文化引领。人是银行管理要素中的决定性因素，也是银行发展的根本和活力所在。我行要根据新形势下的新要求、新特点，将思政工作、文化建设与人才队伍建设有机结合，达到激励人、教育人、引导人的目的。

行长方云海主持会议，并作会议小结。他要求各支行和部门要认真传达会议精神，全面分析上半年各项业务工作。同时，要重点部署好下半年的各项工作，明确工作重点，提出工作举措，落实工作职责，形成工作合力，突出工作实效，使各项业务再上新台阶，再创新辉煌。



## 10亿元专项资金 支持绍兴县美丽乡村建设

文：零售银行部



6月，在绍兴县“空心村”改造工作现场会上，我行与绍兴县农办现场签署了战略合作框架协议，切出10亿元专项资金支持绍兴县“空心村”改造。会上，我行还与王坛镇南岸村经济合作社、陶堰镇横旦村经济合作社，分别签订了500万元的“美丽乡村”贷款授信意向书，用实际行动支持绍兴县“空心村”改造工程。

为配合县委县政府有效推进“空心村”改造工作，我行针对农村集中住房改造等新农村建设情况，出台了“美丽乡村”系列配套贷款产品，为辖内农村住房改造、农村基础设施建设提供全程、一条龙的金融服务。

“美丽乡村”系列贷款产品具体分三款，第一款为“美丽乡村”建设贷款。贷款对象为经政府相关部门审批，实施农村集中住房建设或农村基础设施建设的村（镇）经济组织，或其他新农村建设项目的开发单位。第二款为“美丽乡村”项目经理贷款。贷款对象为从事“空心村”改造、农村集中住房建设、农村土地整治、农村配套基础设施建设项目承包的项目经理。第三款为“美丽乡村”农户购建房贷款。贷款对象为用于自有房屋建造或购买农村集中建设住房的农户。



## 我行取得全县非在职人员 社会保障卡发行独家代理资格

——首批发行社会保障卡51万张

文：零售银行部 何少君

7月31日，瑞丰银行与绍兴县社会保障局社会保障卡项目签约仪式，在瑞丰大厦三楼一号会议室举行。县社保局局长胡饶钦代表县社保局，与我行签署了《绍兴县城乡居民合作医疗保险社会保障卡合作协议》，标志着我行正式加入绍兴县社会保障卡工程建设工作，并取得绍兴县非在职人员社会保障卡发行独家代理资格。县人力社保局纪委书记童叶君、县财政局副局长宋朝忠、我行副行长章伟东等出席签约仪式。

本次发行的社会保障卡是同时具有社会保障功能和金融服务功能的社会保障联名卡，通过该卡，持卡人不仅可以享受新农合医疗、养老资金到账等社会保障服务，还可以在瑞丰银行营业网点、柜员机、网上银行等渠道存取款、转账、结算，并可在安装有POS机的商场、饭店、宾馆等场所进行消费，实现各种金融服务功能。

为方便百姓用卡，我行在全县344个村级便民服务中心布放了电话POS机，并经人民银行绍兴分行批准在村级便民服务中心推出电话POS机小额现金取款业务。届时，城乡百姓持社会保障卡就可以在瑞丰银行入驻金融服务的村级便民服务中心获取查询、小额取款等服务，真正做到“足不出村”享受银行服务。

近年来，我行还专门实施了网点标准化改造工作，投入100余台ATM机和近50台自助服务终端，全部面向社保客户开放，代发代扣客户近百万人，彰显了我行立足本地和服务百姓的社会责任感。在未来一段时期内，我行将全力推进社会保障卡实施，持续加大区域内营业网点、自助银行等营业机构的建设和自助机具设备的投放。我行还将以绍兴县社会保障卡为起点，推动金融IC卡在交通、医疗、学校等更多服务和消费领域的应用与推广，为绍兴县人民提供更多便利和优质的服务。





## “瑞丰社区行” 百场电影进社区活动正式启动

文：战略企划部 余力丰

夜幕四合，凉风习习，明珠广场上，人头攒动。

7月23日晚，我行“瑞丰社区行”百场电影进社区启动仪式，暨瑞丰银行形象宣传片首映式在柯桥明珠广场隆重举行，以进一步打造“区域首选零售银行”，提升瑞丰品牌形象，拉近与客户之间的距离。副行长章伟东、董事会秘书吴光伟、风险总监杨君远出席首映式，各部总经理、支行行长、优秀员工代表共计150余人参加此次活动，与现场500余名观众一同观看了我行改制后的形象宣传片。

### 【启动仪式】

“瑞丰社区行”活动，是由我行发起的又一场大型公益系列活动，通过百场电影进社区这个活动，进一步丰富人们的日常文化生活，提升瑞丰的品牌认知与品牌形象。而“瑞丰社区行”百场电影进社区启动仪式是我行第一次在户外举行的大型活动，这无疑对我们是一次巨大的挑战。从户外踩点到背景板设计，再到落地效果查看，每一个步骤都有条不紊地推进、落实。

启动仪式上，广场的舞台灯光璀璨，章行长发表致辞，对社会各界及广大客户长期以来的支持与关心表示衷心的感谢，并向大家介绍了瑞丰银行的发展情况和此次“瑞丰社区行”活动的具体安排。他说，瑞丰银行将一如既往地服务“三农”和小微企业发展，为广大客户提供高效、亲和、专业的金融服务，切实支持地方经济发展。台下，不时响起阵阵掌声，现场观众纷纷夸赞：瑞丰银行真是我们绍兴人民自己的银行！

### 【宣传片首映】

自去年改制以来，瑞丰的品牌形象得到了持续提升，产品品牌梳理、服务品牌优化、各项品牌建设工作稳步推进。而在对外宣传上，最能体现一家银行气质与文化的媒介，那就非形象宣传片莫属了。通过深入浅出地叙述，形象宣传片不仅能让客户全面了解企业的风貌，更能传递企业的品牌价值观与独特的企业文化。

因此，从去年起，瑞丰首部宣传片的拍摄就被提上日程。通过几个月反复地斟酌、讨论、修改，宣传片脚本终于定稿，并于今年4月26日正式开拍。茶山农场、稽山鉴水、兰亭鹅池、瓜渚湖景，这些地方都留下了我们拍摄的足迹；八字桥边、会稽酒厂、万达广场、滨海工业区，我们希望用镜头记录下绍兴的昨天、今天和明天。通过近3个月的后制作，瑞丰银行首部形象宣传片完美地呈现在了我们的面前。

《两千五百年，名城绍兴》、《瑞行半世纪，丰泽万家》、《回望名士乡，古今辉映》、《翘首大未来，百年行兴》4个章节、8分钟的叙述铺陈，有序而完整地表现了瑞丰的发展历史与绍兴的自然景观、人文历史、城市发展，两者极好地融合在一起，表达了瑞丰人辛勤耕耘的精神面貌与锐意进取的创业激情。现场观众观看之后反响热烈，纷纷表示该宣传片制作精良，具有浓郁的绍兴文化与瑞丰特色。

### 【送影进社区】

在此次启动仪式结束后，我行将与影业公司合作，用2个月的时间，把100场国产优秀电影与我行的形象宣传片送到绍兴市区与绍兴县的19个镇街，送到广大客户的家门口，丰富大家的文化生活，送去一份炎炎夏日里的清凉。在电影放映前，我行还将举行专场活动，通过活动游戏、有奖竞猜等，让现场观众更好地了解瑞丰的发展、关注瑞丰的成长。

与此同时，我行将在部分电影放映点设置业务咨询宣传点，普及金融理财知识，接受广大客户的现场咨询，任何关于金融方面的问题，都可以在现场得到解答。

“瑞丰社区行”活动，将深入到市区部分社区与绍兴县所有镇街，架起瑞丰与广大绍兴人民之间的桥梁，进一步扩大瑞丰在绍兴地区的影响力，提升瑞丰的知名度与美誉度，塑造更具瑞丰特色的品牌形象。我们希望通过此次百场电影进社区活动的平台，瑞丰能为广大绍兴人民带来欢乐；我们希望通过“瑞丰社区行”系列活动的机会，瑞丰能把服务送到广大客户的家门口，更好地满足客户的需求；我们希望通过每位瑞丰人的真情实意，创造更加美好的幸福生活，共同助力绍兴经济的蓬勃发展！



# 让爱心延续，将慈善进行到底

## ——瑞丰银行的慈善之路

本刊编辑：陈春芳



2011年6月30日，我行喜获绍兴市人民政府颁发的“绍兴慈善奖”机构奖；2012年6月25日，我行又获得了绍兴县人民政府颁发的“绍兴县慈善奖”机构奖。

这两项荣誉的获得可谓是对我行慈善公益事业的莫大肯定。近年来，我行在各项业务取得快速发展的同时，始终牢记社会责任，积极投身慈善公益事业，为建设和谐社会贡献力量。情系三农、扶贫济困、安老助孤、救灾解困……当弱势群体需要帮助的时候，我行坚定地走在慈善公益的第一线，默默奉献着我们的爱心。据统计，近五年来，我行累计投入各项慈善事业的总额已达1000多万元。



# 第一篇：情系三农 惠民万家



## “三农扶贫基金”

2005年1月28日，在浙江绍兴县农村合作银行开业庆典上，我行向绍兴县慈善总会捐款100万元，发起成立了绍兴县“三农扶贫基金”，旨在帮助山区吃不饱、穿不暖、小孩上学有困难的弱势群体，解决他们的实际生活困难，让他们尽快走上脱贫致富之路。





“三农扶贫基金”成立后，我行多次为处在困境中的农民兄弟伸出援手，帮助他们度过难关。2005年9月13日，15号台风对我县造成了重大经济损失，我行及时启动“三农扶贫基金”，第一时间向受灾农户送去救灾款10万元；2006年1月23日，稽东镇雄鹰村近百户村民受断水之困，我行及时启动“三农扶贫基金”，为该村58户困难户送去5.8万元帮扶款，帮助他们解决饮水之忧；2007年，我行捐助了5位贫困大学生，帮助他们完成学业……



2011年1月18日，在改制成为瑞丰银行的梦圆之时，我行又向绍兴县“三农扶贫基金”追加捐款100万元，以实际行动践行服务“三农”的宗旨。



“山娃子助学基金”



2010年3月，在“万名农信干部下基层办实事”活动中，我行出资20万元成立了“山娃子助学基金”，帮助贫困家庭孩子解决上学问题，充分表达了服务“三农”、情系“三农”的宗旨。我行首批资助对象共9个孩子，每人获得2000元的助学金，共计18000元。



## 第二篇： 扶贫济困 情暖人间

“结对送温暖”活动



扶贫济困是我行的优良传统。2006年以来，我行出资2000万元建立留本冠名慈善救助基金，每年捐赠100万元给绍兴县慈善总会，定向救助弱势群体；每年开展扶贫济困一日捐活动，并将募得款项全部捐赠给绍兴县慈善总会。同时，把结对送温暖活动作为重要工作开展，为困难群众献上爱心。至今，我行与全县14个镇100多个村的百余户特困户和近百户低保户建立了爱心联系，每年春节上门慰问，送去慰问金和礼品。近5年来，我行每年发放慰问善款10余万元，以实际行动回馈社会，弘扬社会关爱责任，丰富爱心奉献的企业文化。



“慈善基金”



2007年12月，我行发起成立了绍兴县农村合作银行“慈善基金”，并于当年12月25日举行了首次捐款活动，同时把每年的12月25日设定为我行的慈善捐款日。

“慈善基金”的设置，旨在集全行员工的力量，建立友善互助、和谐融洽的扶贫帮困长效机制，切实帮助职工和相关人员解决一些因天灾、人祸等人力不可抗拒事件带来的家庭经济困难。

截止目前，慈善捐款活动已在我行连续开展了五年，从未间断，已累计募集慈善捐款达631134元，切实帮助了一大批我行困难职工及社会上急需帮助的相关人员。



### 第三篇：危难时刻 彰显真情

#### “汶川之情”

2008年5月12日，汶川地震发生后，在总行领导的带领下，我行1271名干部员工共为灾区人民爱心捐款541052元。同时，我行以集体名义另行捐款100万元，支持灾区建设。

2008年5月18日，中央组织部发出关于做好部分党员交纳“特殊党费”用于支援抗震救灾工作的通知，我行机关党总支的147名党员立即行动，共交纳103500元“特殊党费”。

#### “玉树之谊”

2010年4月14日，青海省玉树藏族自治州玉树县发生了7.1级地震，灾情发生后，我行立即发出爱心捐款倡议书，积极开展捐款活动，用实际行动为灾区同胞尽一份心、出一份力，全行干部员工人人伸出援手，共为灾区人民爱心捐款21.63万元。



### 第四篇：爱在延续 慈善永恒



#### “丰基金”

2011年5月28日，在瑞丰银行新大楼落成庆典仪式上，副市长陈月亮，县委副书记、县长孙云耀与董事长俞俊海共同启动“丰基金”，首笔捐资200万元，作为“丰基金”的启动资金。今后，“丰基金”将助力于爱心慈善事业，开展针对三农扶贫、小企业创业、贫寒学子助学、残疾儿童关爱等一系列的慈善公益活动，将公益精神进一步融入企业文化，成为推动瑞丰银行打造百年老店的精神力量。

#### 异地慈善

2011年4月15日，我行首家异地支行义乌支行正式开业，在开业庆典上向义乌慈善总会捐款50万元，积极支持义乌慈善事业的发展。同时，义乌支行还积极组织员工开展献血、金融宣传进社区等公益活动，将我行的慈善之路走得更宽、更远。



# 推动网点转型 重塑网点价值

## ——渠道特色培育进行时之总行篇

文：零售银行部 朱兴强



众所周知，点多面广历来是我行最大的优势之一，绍兴地区任何一家金融机构都无法和我们比拟，遍布城乡的网点将我行的经营延伸到全县各个角落，服务面广，深受广大客户的欢迎。

但近年来，银行业的竞争日益加剧，各商业银行都把主攻的目标放在了国内金融零售市场，大力发展低消耗的个人金融业务已经成为现代商业银行竞争的焦点。

伴随着业务战略的转型，各商业银行纷纷开展了网点转型，通过转型，建立以客户为中心的经营管理理念，优化业务流程、再造岗位组合、丰富客户体验，有效地提高了网点竞争力。

这些，也在客观上对我行的传统优势构成了极大的挑战。著名管理大师彼得·德鲁克说过：“成功应对变革的方法，就是去创造变革。”所以，总行在年初明确提出了“一中心、五主线、七特色”的工作思路，确立了打造区域首选零售银行的战略目标，并将培育渠道特色纳入全年七特色重点工作，将其定位为构建我行核心竞争力、增强可持续发展能力、推进零售银行转型的重要工作，通过这一创新培育，来积累决胜未来的砝码。

### 一、准确定位，明晰目标

渠道特色创建伊始，我们项目组认为，必须先认真思考和回答好三个问题，才能清晰地勾勒出我们未来所要培育的目标。第一个问题是我们的渠道管理还存在什么样的问题？第二个问题是瑞丰的渠道特色在哪里？第三个问题是优秀网点应该呈现什么样的经营管理状态？围绕这些问题，我们项目组内部通过多次讨论，最后形成一致的答案：网点作为银行最基本的经营机构，是直接为客户服务的驻点，也是发展各项业务的宝贵渠道资源，更是银行参与竞争的最前沿阵地。即使在电子银行渠道迅速扩张的今天乃至将来，网点依然是最有利的销售渠道和客户触点，为此，我们认为，就瑞丰而言，渠道的特色仍然在网点，通过物理网点构建未来多元化渠道的优势。

定位明确了，目标也就清晰了，我们把渠道特色培育的总体目标归结为十五个字：**运营流程化、市场细分化、渠道立体化**。即通过渠道特色培育，打造一批运营流程化、市场细分化、渠道立体化的精品网点，提高网点的精细化管理水平，提升客户满意度，推进网点转型，最终提高网点核心竞争力。围绕上述目标，我们计划通过三个阶段工作，即第一阶段调研分析阶段、第二阶段试点运行阶段、第三阶段全面推广阶段，来切实推进我行渠道特色培育工作。



### 二、深入分析，搭建模型

2月13日，总行召开了渠道特色培育试点支行动员会。会后，我们及时启动特色培育工作，并于2月14日-3月9日，在柯桥支行开展了第一阶段调研分析驻点工作。期间，我们围绕如何优化网点运营流程、如何开展客户市场细分、如何推进服务渠道立体化，开展了一系列调研分析工作。一是做好基础数据调研工作。通过全程跟踪记录的方式，我们对营业经理、大堂经理、柜员全天主要工作及每种工作流程、所需时间进行了统计，并对影响厅堂员工工作效率、影响客户体验的原因进行了分析；二是做好特色培育调研工作。通过组织项目组成员赴中行、建行绍兴市分行参观学习，认真对照研究招行、工行、农行网点特色等方式，我们结合金融同业在网点运营管理、客户服务营销、设备运作流程等方面的先进经验及本行实际，初步制定了特色培育总体优化方案及柜面高低柜业务分离、自助设备加钞清箱流程实施方案；三是做好框架模型搭建及方案制定工作。为确保特色培育各项优化方案的可操作性及实效，我们通过业务沙龙、调查问卷、员工访谈等形式，广泛征求各渠道特色培育支行员工意见建议，并进一步优化各项方案，为后续各项标准化流程的制定奠定了扎实基础。

### 三、再造流程，试点运行

通过第一阶段的调研和分析发现，实施标准化改造后，我行的网点形象及功能得到了极大提高，但网点的各功能分区并未有效利用，人员配备及岗位工作模式也未同步转型，迫切需要在网点硬转的基础上实现软转，充分发挥网点的渠道作用。

#### （一）推动网点运营流程化

一是实施厅堂岗位标准化作业。在第一阶段对厅堂各岗位调研分析的基础上，按有利于提高运营效率、提升客户体验、强化服务营销的原则，我们重新梳理了网点各岗位职责，并选择柯桥支行营业部、双梅分理处、云集路分理处，分别制定了一套适合全功能型、销售型、交易型网点的标准化作业模板，对模板中每个岗位，制定了对应标准化的作业指导书及配套量化执行表，重新定位厅堂各功能区岗位职责，明确各岗位营业前、营业中、营业后相关工作流程。二是实施高低柜业务标准化分离。根据有利于加强与客户沟通，有利于本行产品销售，有利于减少客户排队等候时间的原则，我们制定了高低柜业务管理办法，将现在柜面主要业务分成现金类业务、非现金类业务、综合类业务、销售类业务。同时明确规定现金柜办理现金类业务、综合类业务、销售类业务，非现金柜在原仅办理非现类业务的基础上，增加综合类业务及销售类业务的办理。从而将原主要在现金柜办理的综合类及销售类业务，合理分流到了非现金柜，有效优化了柜面业务流程。三是实施网点器具标准化管理。通过制定网点器具标准化管理手册，以图文并茂的方式，对网点自助设备、排队叫号机、LED屏、视频发布系统、营销器具等的摆放、定位、使用、维修等进行了统一，有效规范了网点各类器具的使用及管理。四是实施自助设备标准化运营。通过简化加钞清箱流程、制定集中加钞模式等方式，提高了自助设备管理效率，将网点从繁重的设备操作管理中解放出来。



#### （二）推动客户市场细分化

营销上有个著名的“二八”定律，即20%的客户贡献80%的利润，但我行的很多中高端客户，却和普通客户享受同样的厅堂及柜面服务，并未获得与其贡献度相匹配的差异化服务，这是我行现阶段存在的较大缺失。为此，根据客户日均存款及理财产品购买情况，我们对柯桥支行客户进行了分类。一是实施客户分类服务。对普通客户，由现金区、非现金区柜员提供一般服务及维护；对日均20万以上中高端客户，由大堂经理或营业经理引导至VIP室服务；同时合理调剂柜面资源，对识别的潜在客户和重点客户尽可能地提供优先服务，以此来解决厅堂客户细分，使不同客户享受差异化服务。二是试点理财经理。针对中高端客户维护及主动营销的空白，结合全行三级财富管理体系建立需要，围绕如何实现客户市场细分化，我们在柯桥支行试点了理财经理岗位，并配套制定理财经理标准化作业指导书及量化执行表、标准电话、短信营销话术等工具，通过在支行本级增设理财经理，在双梅分理处由非现金柜员兼部分理财经理职责的方式，试点理财经理工作模式。

#### （三）试点运行标准化流程

各项流程、制度、工具制定完成后，为检验并进一步优化相关标准化作业内容，我们采用项目督导方式，在柯桥支行营业部、双梅分理处、云集路分理处开展了为期十天的试点督导工作。督导期间，我们采用人盯人辅导的方式，全程参与网点一日运营。



一是通过晨会，组织员工学习产品营销话术及产品知识，夯实员工营销基础；

二是通过现场观察、员工访谈等方式，记录各岗位标准化作业执行情况，并对员工未执行项目、执行不到位项目进行督导，引导员工正确执行各项流程；



三是通过每晚交流会方式，组织员工交流标准化作业试点心得，征求员工意见建议，并根据试点情况及员工建议，进一步优化各岗位标准化作业指导书；

四是通过制定支行营销竞赛活动、公布营销龙虎榜及开展激活行动等方式，加大厅堂营销热情。



## 四、全面推广,持续固化

经过第二阶段的充分运行,厅堂各岗位标准化作业指导书及配套工具均在试点机构获得了有效执行,并得到了进一步优化,已具备在全行推广应用的价值。为此,总行于7月14日召开了培育渠道特色现场推进会,对前期各项培育情况及试点经验进行了介绍,并正式将培育工作推进到全面推广阶段,以期形成渠道特色培育的规模效应,切实提高网点核心竞争力。



### (一) 全面推广渠道特色培育

一是制定下发指导手册。根据柯桥支行试点运营情况,制定下发《渠道特色培育指导手册》及特色培育宣讲PPT,供各支行学习,通过学习培训,了解特色培育各项工作内容,明确特色培育各项操作步骤,掌握特色培育各套量化执行表工具。二是全面开展渠道特色培育督导。为做好

全面推广后各支行的督导及持续固化工作,项目组从支行厅堂各岗位标准化作业量化执行表中获得灵感,专门制定渠道特色培育标准化量化督导表,并安排全行督导时间,以更好落实全行督导要求,并同步下发给支行,供支行内部督导及培育使用,以进一步固化各网点标准化作业。

### (二) 加快推进渠道立体化建设

一是推广电子渠道业务。全面推广网上银行业务,通过网银营销活动,引导客户使用我行网银,有效分流柜面非现业务;及时推出手机银行、电话银行业务,进一步丰富电子渠道种类。二是丰富自助渠道功能。在前期话费代缴功能上线的基础上,逐步落实自助服务终端电费、交警罚没款等中间业务代缴功能,并进一步加大自主设备投放,以有效分流柜面小额存取款及中间业务,进一步解放柜面资源。

**要么转型,要么淘汰,这是面对日益激烈竞争环境的必然选择。转型,意味着从一种传统、习惯的模式,变革为一种新的、陌生的模式,在这过程中,必然存在着一些碰撞,总会碰到一些困难,也势必存在一些不足。下阶段,我行将在各支行督导过程中,结合各支行实际运营情况,及时总结方法、积累经验,不断优化已有项目的流程及方法,切实提高特色培育效果。**

## 我们的转变

### ——渠道特色培育进行时之支行篇

文:柯桥支行 沈秀静 林宝 王乔 张欣汝 徐燕燕 赵楠



走进柯桥支行,一派繁忙、有序的景象映入眼帘:营业经理巡检于厅堂厅各功能区,时时倾听客户和员工的咨询并及时反馈;大堂经理穿梭于营业大厅,引导、分流、服务、营销客户;理财经理推介贵金属和理财产品亲切温和;现金区非现金区营销声、服务声疏密有序;自助银行服务区客户川流不息……

2月13日,总行召开了渠道特色培育试点支行动员会;2月14日-3月9日,柯桥支行开展了第一阶段调研分析工作;5月30日起,进入第二阶段的试点运行工作。期间,总行零售银行围绕如何优化网点运营流程、如何开展客户市场细分、如何推进服务渠道立体化,在调研分析及同业学习的基础上,制定了一套适合我行全功能型、销售型、交易型网点的标准化作业模板。通过该模板的运行,重新定位了厅堂各功能区岗位职责,明确了各岗位标准化作业流程,使厅堂管理更加有序,使运行流程更加高效,使客户体验更加优质。短短十天督导,柯桥支行营业部厅堂销售丰收卡96张、短信通162个、定活通137个、个人网银54个、支付宝25个、保管箱8个,取得了较好成效。同时经过特色培育的洗礼,每一个岗位,每一位员工收获的不仅是一份转变,更是一份成长。



★ 营业经理：

从办公室到营业厅，从操作到管理的转变

从办公室到营业厅，一步的距离，然而跨出这一步，不仅需要行动上的转变，更需要理念上的颠覆。营业经理由原传统的会计岗位转设而来，岗位名称变更后实际工作还是和原来没有太大差异，一直习惯于重操作轻管理的工作模式，这也在客观上造成了现网点厅堂管理的薄弱。将营业经理定位为营业厅管理负责人，使其由原角色不清且过多承担操作性事务转变为一个定位清晰的管理者，统筹管理营业厅运营、服务、销售及综合事务，是本次特色培育的重要工作。

于是，转变从每天的早上开始。营业前，和网点负责人协商制定营销目标，分解到人，组织营销型晨会，总结上日营销业绩，表扬优秀员工，进行班前巡检，从设备运行、资料摆放到员工工作状态，全方位地维护和关心，保证整个网点有准备而营业，有热情而营业。



营业中，主动到营业厅与客户沟通，倾听了解客户的需求，现场指导、督导柜员和大堂经理，掌控好营销与业务处理的节奏，巡视整个营业厅，做到时时关心、事事关心，确保全天高效运营。

营业结束后，汇总营销业绩，鼓励营销业绩不佳的柜员，分析思考营销和服务中存在的短板问题，不断提高自身业务素质及管理能力和能力。



渠道特色培育，赋予营业经理全新的岗位职责，管理成为整个工作的核心。营业经理作为营业厅的掌舵者，按标准化作业流程管理好各项事务，不断思索，不断创新，不断提高，才能实现各项培育目标，推进网点转型。

★ 大堂经理：

从引导分流到服务营销的转变

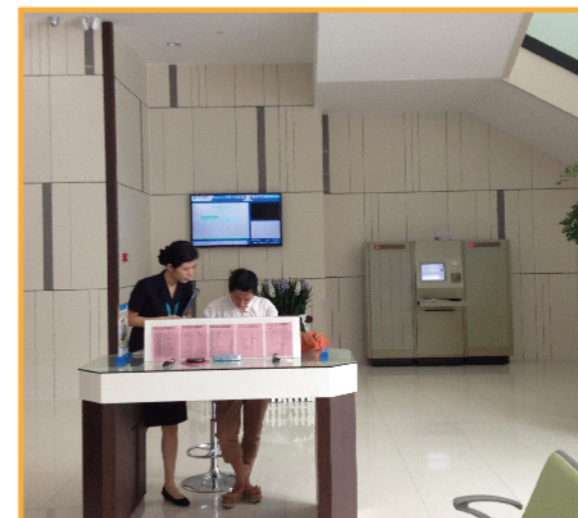
一个好的大堂经理，是整个厅堂得以有序高效运转的核心，对于整个厅堂运营效率的提高及服务营销的提升，具有关键作用。原来大堂经理仅提供客户引导、分流及简单的业务咨询服务，无法充分发挥厅堂中枢及联动作用，渠道特色试点后，重新梳理了大堂经理的岗位职责，明确大堂经理是大堂管理的第一责任人，负责整个营业大厅环境、服务和营销的管理工作。



作为客户咨询与服务第一接待人，大堂经理是外界对银行品牌形象认知的第一触点，因此要做好大堂经理不仅要具备良好的职业形象和过硬的业务知识，还需具备良好的沟通能力及复杂事务处理能力。



对客户进行分流，利用好各种自助设备，帮助客户快速、准确的完成业务，有效管理厅堂服务资源，提高服务效率，适时开展营销工作，及时发掘客户。现在来到柯桥支行营业厅，你会及时享受到大堂经理的主动服务，当你进入大厅时，及时主动予以关注；当你填单时，适时进行核对；当你等待时，询问并推介产品；当你翻阅宣传资料时，根据你关注的产品资料作适当的介绍，并及时把你转到理财经理；当你离开厅堂时，向你道别……



★ 理财经理：

被动等待客户到主动集聚客户的转变



作为渠道特色培育的一项创新工作，理财经理的设置，有效地填补了中高端客户维护及主动营销的空白，也为全行三级财富管理体系的构建奠定了基础。全新的工作岗位，明确的工作目标，正确的工作定位，清晰的工作职责，零售银行部及时制定了理财经理各套标准化工作流程，明确以理财产品及其他零售产品的宣传、销售及中高端客户的日常维护、回访工作为主，通过邀约、电话、短信等多种方式，做好中高端客户的日常联络、维护及主动营销工作。



在试点过程中，根据运行情况及时修订电话营销技巧、短信问候话术、中高端客户建档模式；在日常工作中，让理财经理牢记每一个规范用语，深入挖掘客户，为客户推介产品，细心做好各项业务的预约、销售工作，理解客户需求，并及时记载客户意见和建议，为每一位客户认真建好工作日志。通过不断实践与积累，让理财经理真正成为中高端客户的私人顾问。试点前 10 天，理财经理共主动维护中高端客户 100 人，拨打客户电话 153 个，建立中高端客户档案 60 人，销售理财产品 705 万，销售保管箱业务 6 个，使该岗位的设立取得了良好效果。

## ★ 现金柜员：

## 从交易核算型向服务营销型的转变

客户价值的提升要依托所有员工服务意识和行为方式的转变，现金柜员，在这次渠道特色建设的试点工作中，也承担着从传统交易核算型向服务营销型柜员的转变。



首先需要转变理念，根据标准化作业指导书，明确自身工作职责以及其他岗位工作职责，理解现金服务区与其他服务区的功能差异以及如何相互衔接，并将个人工作与我行渠道特色培育有效统一起来。

其次，需要转变职能，由传统的交易核算型工作方式向服务营销型转变，这对现金柜员的工作提出了新的要求。不能仅局限于帮客户办理好基本业务，更要在办好业务的同时，做好对客户的营销和服务工作，将单线条“业务办理”变成“业务办理 + 服务营销”的双线条工作模式。拓宽服务内容，丰富服务功能，实现客户多重价值和综合服务体验的提升。



## ★ 非现金柜员：

## 柜台从高到低，服务从低到高的转变



如今走进柯桥支行的营业大厅，很多人注意到大厅里的非现金柜台早已从高柜变成了低柜，这一细节改变的背后，实际上却是对服务质量由低到高的要求。真正发挥非现金柜的作用，实现高低柜功能区分离的根本目的，提高非现金柜的营销能力，是非现金柜员转型的目标。

转变从工作习惯的改变开始，以往非现金柜仅仅承担对公结算业务，服务对象主要是企业负责人及财务人员，相对比较熟悉，办完业务也不用营销什么，而且结算业务很有规律，每天忙的时候也就那么几个固定时间，其余都相对空点，看着现金柜业务繁忙，但也帮不了什么。特色培育后，现金柜的一部分复杂业务及销售业务，比如网银开户、理财产品购买、挂失解挂等，都可以分流到非现金柜办理了，同时对营销要求做了强化，除了做好柜面营销外，在柜面业务量比较少的时间，通过开展睡眠账户激活行动，主动电话联系及营销目标客户，有效地提高了非现金柜价值。同时率先推行弹性排班模式，建立与客户流量变化相适应的弹性排班制度，根据不同时段客户办理业务的高峰和低谷，设置弹性柜员和弹性窗口，灵活安排非现金柜员工数量及上下班时间，合理调度辖内人力资源，更有利于提高员工满意度。



## 编者按：

所谓执行力，就是将组织的战略规划落到实处的能力。任何一家企业的成功，都是需要依靠出色的执行力作保障的。瑞丰也是如此。如果没有出色的执行力，即使有再好的发展战略、再高的经营目标、再细的管理制度，也只能是散盘上的宏伟蓝图、挂在口边的美丽愿景，永远都不会实现。而今，瑞丰的事业进入到了需要进一步追求品质和效率的时刻，如何提高全行的执行力，提高把我行战略规划、规章制度转化成为经营效率和成果的能力，是打造“百年瑞丰”的关键。对此，近期，总行出台了《瑞丰银行关于进一步加强执行力建设的指导意见》，期望通过执行力的建设提升员工的办事能力、团队的战斗能力，从而提升我行的经营能力和竞争能力。本期，我们《瑞丰论坛》聚焦执行力，探讨瑞丰执行力建设的意义和途径，期望我们每一位员工，都能着眼瑞丰事业宏伟蓝图，成为一名富有执行力和战斗力的瑞丰人。



## 打造“瑞丰执行力”

### ——访董事会秘书吴光伟

文：本刊编辑 冯新红

《百年瑞丰》：吴老师，您是企业战略管理方面的专家，在您看来，一家优秀的企业应该具备什么样的素质？瑞丰在走向优秀企业的路上，存在着哪些亮点和不足？

吴：纵览古今中外的优秀企业，在其成功的背后一定是有共同的特质可以追循的。管理学大师彼得斯在对美国最成功的43家企业观察后，提出了卓越公司的八大特质，那就是崇尚行动、贴近顾客、自主创新、以人为本、价值驱动、坚守本业、精兵简政、宽严并济。在我理解看来，一家优秀的企业，一定是能够快速行动、关注客户需求的，是尊重员工、不停地尝试创新的，是从不坐而论道、人浮于事的……；当然我们作为银行，还要加上风险意识。

如何落实计划？如何使工作更有效？执行得如何，

预期与实际表现的差距？差距产生的原因？这一系列的问题，管理者必须问自己。由于执行流程是个系统的过程，其主要包括了以下八个步骤：①对方法和目标深入讨论、质疑、不懈跟进；②具体分解落实责任，要求明确到人；③研究和判断外部环境、评估员工能力；④将运营及合适的人员紧密结合，不断的辅导和激发关键人员；⑤协调外部资源，理顺部门之间的关系；⑥到现场去，通过询问和观察，洞察执行的效果；⑦设立督察机制，及时对工作结果进行奖惩、绩效考核；⑧系统优化和提炼实践经验，固化运营的流程，倡导新的文化。因此，就实际工作中“执行没结果”这一结果而言，其原因也是各不相同的。从我们瑞丰银行来看，上述①、④、⑥、⑧是常见的执行“黑洞”，主要表现是执行的意义认识不到位，找不到合适的人，缺少细节掌控力，无法固化和持续优化系统做法。

在与瑞丰同事相处的两年时间中，最打动我的是瑞丰人的敬业、努力和纪律严明，我觉得这是牵引瑞丰成为一家优秀企业的核心要素，文化DNA。当然，相比而言，我们瑞丰在敢于创新、快速行动、落地执行、以人为本等方面有待于进一步提高。在这里，人和理念是先决，执行是关键。

《百年瑞丰》：也就是说，在您看来，执行力在一家优秀企业的成长中起着决定性的作用。确实，执行力的重要性在古今中外的企业成败兴衰史中得到了大量的验证。最近，我行出台了《瑞丰银行关于进一步加强执行力建设的指导意见》，这里是不是也包含了我行对加强执行力建设的一些思考？在你们决策层看来，我行在执行力方面现状如何，存在着哪些不足？

吴：我认为优秀的执行力有三个核心，一是选人，二是战略，三是运营。柳传志总结联想成功的三要素就是“搭班子、定战略、带队伍”，把核心人才放在了战略前面；柯林斯在《从优秀到卓越》中总结优秀企业总是坚持“先人后事”；毛主席宏才大略也指出“路线定了，干部就是决定性因素”，执行的本质是“人”，是“合适的人”。企业成功往往显得弥足珍贵，不是因为思路太少，而是因为能够执行、能够落实的人才太珍贵了。诸葛亮虽然定下“三分天下……天下有变，则命一上将将荆州之军以向宛、洛，将军身率益州之众出于秦川，则霸业可成”的思路，但是奈何“蜀中无大将，廖化作先锋”，没有执行的人，诸葛亮也只能鞠躬尽瘁，死而后已。美国的富国银行，这家1852年起家于“驿站马车业务”的银行，从优秀走向卓越的秘诀就是“先人后事”，从总裁到基层主管都以极度的热情和有序的方法完成“人才充足率”，在富国银行，“人才充足率”是最重要的，甚至重于“资本充足率”！

一家企业的执行力，有领导力的因素，有策略思路的因素，有队伍素质的因素，但归根结底，企业的执行力决定于企业中上至决策层、下至执行者的个人执行力和团队执行力。作为瑞丰，我们打造执行力，目的是要激发员工的意愿、热情和能力，这是我们打造“瑞丰执行力”的初衷。这里，用解剖麻雀的方法来看待瑞丰在执行力方面的现状，我们认为，还是存在着一些典型问题的。

比如我们的部门，很大程度上存在不接地气、眼睛围着领导转、围着本本转、围着情面转的情况；而有些支行

则是围着经验转、围着电脑转、围着感觉转。一些支行和部门，思想上对行里的发展思路没有吃透，工作上对于需要创新、承担责任的工作不能从高度上认识到位。也有是想法认识到位了，但是能力和精力不够，找不到正确的方法，无法从细节上把控，碍于情面难以深入，很多工作是停留在这个层面上的。大家有好的想法，但是同业借鉴和创新实践的空间不够，有时候是自己也不想去折腾了，何必呢？过去的做法至少没有太大问题，改了还不知道效果怎样呢，算了吧。还是有，想到了，也努力了，但是细节上做不深，朝令夕改，本本主义，发了很多制度，印了很多手册，但是没有坚持下去，最后不了了之。就像是在平静的池塘里面投了一颗石子，激起了涟漪，但是慢慢地一圈圈地散开去了，几分钟后一切复归平静，工作热闹一阵子，还是回到了原来的轨道上。

这里，我们的思维、我们的习惯、我们的行为，有时还是有一些像我们的身体，缺少锻炼，处于执行的亚健康状态。典型的症状之一“橡皮筋综合症”，比如我们的流程变革，就是一个很好的试金石，很多时候新的流程感觉不方便，不习惯，新的流程坚持了几天，就用各种理由否定了，回到了从前，“橡皮筋综合症”，没有人去拉扯，一放手就回到了原地；症状之二是差不多主义，细节不到位，差不多就好了，马马虎虎不是也过来了吗；症状之三是近视症，只能看到自己的小山头，看到了眼前一小块，太远了看不清楚；症状之四是棉花拳，没有力度，怕惹责任，打在棉花上，打在沙包上，表面上热闹，其实里面还是老样子，搞过场，活动风头很大，但最后还是没有效果。

除了这些，我们的有些部门和支行，还有着一些看似聪明实则贻害无穷的执行方式。招数之一是化骨绵掌，放一放，等领导忘了，等风头过了，一切好复原。鳄鱼吃掉猎物，就是拖到水里，闷死的，然后好伏在水里等下一个猎物。有人就是这样的，领导布置的任务就是猎物，最好的办法就是把任务带回家拖到水里，闷死它！招数之二是无相神功，最高境界就是无相无形了，抓工作眉毛胡子一把抓，找不到眼睛，不知道重点，期盼乱拳打死老师傅。招数之三是拖拉神功，“很忙，非常忙”，“这事领导不点头，我也不好办”，先搁着，结果一放就是半年多。招数之四是唯绩效论，绩效合约上没写，这事放一放，忘了绩效后面的目的；

绩效合约上写了，下个月1号要截止的任务，这个月31号来拟稿出办法，哪怕你支行洪水滔天，看得懂看不懂，我只要出制度好了。唯有制度和根本最重要，出了就是绩效完成。招数五闭门造车，部门和支行之间难以协调，合作意识差，联系函乱飞，通知像雪片，其实就在隔壁也老死不相往来，什么“答案在现场”——这都是谣传。

从人的因素看，我们的部分干部员工，缺乏担当，勇气不足，思路不多，“责任太大，创新太累”，找个借口推掉，什么新东西都不能试，岂不知先试过了，才知道怎么改。说的和做的对不起来，说得好听，回头就忘了。这不仅仅是能力问题或勇气不足、意愿不足的问题，而是看问题的心态有问题。

而这一切问题，都需要我们引起高度重视，需要我们从深层次、从根本上予以彻底改进。

《百年瑞丰》：您能和我们分享一些其他优秀企业的经典案例吗？您觉得我们瑞丰离“出色的执行力”尚有多远？提升的关键和抓手又在哪里？对我们的管理者和执行者，您有一些什么样的要求和建议？

吴：因为工作经历，我也曾经考察过一些具有着优秀执行力的企业，如华为、GE、宝钢、IBM、神华、招商集团（招商银行的母公司）、富国银行、中集等都非常不错，他们都有一种静水流深的文化，这些企业的员工都有一种共同的特点：不事张扬、目标坚定、有令必行。有时候个人交流甚至会觉得他们沉闷寡语，但只要说到企业的事情，员工都一下子兴奋起来了。

记得有次跟华为党委书记访谈，他认为华为没有什么，只是把做企业的简单道理做到极致了，就这么简单。临走的时候他送我们一本企业文化手册，只有薄薄的六张A4纸，非常朴实，但是确实深入员工内心。文化手册上写着一句话“我们坚持以客户为中心，快速响应客户需求”，后来碰到一个华为员工面试提到，他在国内各地飞行维护出差，机场直奔客户，三年多下来从来没有去过任何一个城市的景点。“因为客户的维护需要很急，从来没想过”，这个员工告诉我。

前年，参观GE的浦东外高桥工厂，入口处贴着这个月的团队绩效考核指标，我发现安全和社会责任类，

评估是按月进行、用记号笔填进去的。稍微仔细看了下，EHS安全体系，涵盖了员工安全意识和员工参与、预防事故和提高员工满意度，指标很细；而且我还发现，现场的每一个台阶上都贴了这样的考核指标。从工厂里出来的时候，一个同伴告诉我，普通的运动服贴上了这家企业生产的里衬和涂层，每套服装的市场价格大约是4000-5000元。优秀的创新策略和执行力极大地拉开了企业在价值链上的距离。

在宝钢，曾经有一位员工跟我谈起，市区到宝山区的交通中断了，40公里的路程200多名员工转车加徒步三个小时准时去上班，他说这是“萤火虫精神”，哪怕是在黑夜里面，照不了太多地方也要发光，因为这是做员工的本职工作。

统计显示，70%的企业发展思路最后都是落空或者失败的，这其中绝大部分都是执行的问题。因此，如何跟“橡皮筋综合症”做斗争，这是每个管理者的必修课。在我们瑞丰，在执行力方面，距离优秀和卓越，还是有一段路要走的。当然，虽然前面我说了那么多问题，但是确切地说，我们瑞丰的大部分同志都是很敬业、很努力的。这里说执行力，对于我们的中高层管理者，我认为提升执行的关键在于以下八点：

★ 一是要走进现场，了解员工。抓工作就到现场去，不要老坐在办公室里，不能若即若离地抓执行，要亲自参与运作过程中，关注员工的工作和进展，洞察细节、提出问题。员工喜欢这样的领导，让他感到自己受到重视，产生一种尊重感，这是领导者对员工工作表示欣赏的一种方式，也是对员工的激励。

★ 二是要坚持以实事求是为基础。实事求是执行文化的核心，大多数的员工都在尽量避免或掩盖现实，希望能够掩盖错误或者拖延时间来寻找解决方案，报喜不报忧，大家都碍于情面。把实事求是放在首位，首先自己坚持实事求是，其次是在进行任何谈话的时候，都把实事求是作为工作的基准，让结果来说话。

★ 三是要突出重点，明确目标。把精力集中到三到四个目标上，化繁为简，执行型管理者的讲话非常简单和直接，使每个人都能很好地理解重点。确定清晰的

目标之后，用简洁自然的语言描述出来，形成共识，执行和评估，集中资源完成歼灭战。

★ 四是要持续跟进。执行不力的一个主要原因，是不严肃对待及时跟进。想一下我们每个人每年参加多少没有结果的会议，会议结束后没有做出任何决定，没有跟进执行，没有实际结果。执行要重点突出，一抓到底，不见得一次做得好，但是通过反复的努力可以做到位；要打造一种执行文化，抓工作就要抓到底，不能虎头蛇尾；

★ 五是要改变人员选拔机制，严格以绩效和能力为依据。明确要求，庸者下、能者上。管理者要通过行动去识别人，而不是看他讲什么，“火线入党”是识别人才的试金石。对人才而言就是德才兼备，以德为先，价值观一致是人才首要条件。

★ 六是要建立和完善绩效评价机制。做到奖罚分明，传达给整个支行或部门，否则员工就没有动力，无法真正建立起一种执行型文化。让每个人都清楚地了解，得到的奖励都是建立在他们的作业业绩上的。

★ 七是要提高员工的能力和素质。领导者工作的一个重要组成部分就是把你的知识、经验、智慧传递下去，提高组织和个人的能力。“授之以鱼，饱其一日，授之以渔，方能饱其终生”，不是坐在课堂上才是培训，应把自己与下属的每一次会面看成是一次指导的好机会。管理者一定要扮演好教练的角色，长期关注人的成长，提升下属能力，给下属方法，信任员工，激励员工，授予相应的权力，密切关注结果进展。

★ 八是要了解自己，提升自身领导力。作为管理者，想获得必要的执行力，必须要使自己具有一定的情感强度。无论喜欢与否，都要面对现实，有勇气来接受与你相反的观点，去鼓励和接受不同意见，能够接受和改正自己的不足，适当处理那些不能胜任工作的下属，形成果断处理问题的作风。

“工作就是悟道，执行就是修行”，任何执行都需要执行者的热情和坚持，这后面是执行者对事业的全身心的爱和投入、是执行者对事业的敬业精神和使命感。我们每一位瑞丰人作为瑞丰事业的执行者，不论职

位、不论岗位，都应该保持对瑞丰事业的赤子之心，修炼我们的热情、态度和能力，以高度的热忱和责任，从有利于瑞丰事业的高度着眼岗位工作，确保保质保量完成各项工作任务。

我想，只要我们每一个人作为一名“执行者”，都能保持这种执行力，那么，瑞丰的执行力文化，也就呼之欲出了，瑞丰离卓越和优秀，也就触手可及了。

## 访后记：

作为一名瑞丰人，对于吴老师的殷殷之言，相信我们的干部员工，一定产生了震动和共鸣。执行力真的不是一个空洞的话题，也不是一项运动，而是每一项实实在在的工作、贯穿于我们业务及管理的每一个过程、每一个环节。著名的传奇故事——英国国王理查三世1485年在波斯战役中被击败而逊位的史实，告诉了我们这样一个道理，虽然只是少了一颗钉子的准备，却也会带来巨大的危险，如同那时的英国人民说的：“少了一个铁钉，丢了一只马掌；少了一只马掌，丢了一匹战马；少了一匹战马，败了一场战役；败了一场战役，失了一个国家。”可见事物环环相扣，每一环都及其重要。而在我们瑞丰，每一位员工作为每一个环节中的执行者，我们的热情、态度、能力就决定了每一件事情乃至瑞丰总体战略的结果。因此，我们每一个人的工作、每一个人的执行力都是极其重要、极具意义的。让我们从今天起、从现在起，直面我们在每一个执行过程中的问题和不足，从事业的高度，打造我们的执行力，凝聚真正富有战斗力的“瑞丰执行力”！





## 关于我行如何加强执行力建设的思考

文：总行办公室 周萍

随着我行零售转型向纵深推进，我行制定的战略发展规划是否能得到有效快速地落地就显得尤为重要。要实现战略落地，关键是要加强执行力建设。只有提升执行力，才能使我行在发展过程中战略规划快速有效得到贯彻落实，从而推进我行实现可持续发展。那么到底什么是执行力？我的理解就是完成目标任务的意愿、能力和程度。围绕这一概念，我认为，要加强执行建设，归根结底就是解决好三大问题：

### 问题一：怎样才能激发员工完成目标任务的意愿？

要解决好问题一，关键是要创造“共同愿景”，即实现企业愿景和个人愿景两者有机结合，激发员工为实现企业愿景而不懈努力，同时在实现企业愿景的过程中实现个人愿景，体现个人价值。然而，建立“共同愿景”不是一项一蹴而就的工程，它的建立和完善需要细致的工作和漫长的过程。在这个过程中，“愿景”还必须得到“使命”的支持。为此，我们可以从以下几方面着手，有效激发员工完成目标任务的意愿。

**一是加强企业文化建设，切实提升员工的执行力。**要结合瑞丰特色，加快文化机制建设，积极为员工创造平等、民主、自由交流的机制与环境，建立上下畅通的沟通机制，切实增加员工参与管理的途径和渠道，使这种开放、包容企业文化理念能够有效地贯彻到我行业务工作和经营管理等各个方面；同时要通过丰富多彩的活动载体积极宣传我行文化内涵，并在文化管理中讲究刚性与软性的结合。刚性指“专业、规范、稳健”，软性指“包容、和谐、快乐”，即工作上讲原则、讲制度、讲规范，生活上又不失对员工的关心关怀，使员工在瑞丰的工作生活中既能感到严谨规范，又能感受到大家庭的温暖，通过潜移默化的方式使瑞丰核心价值观渗透到每个员工的行为规范中，充分发挥企业文化教育人、激励人、引领人的作用，切实增加员工的使命感、责任感和归属感，使员工自觉地把个人的智慧和力量汇聚到我行的整体目标上，把个人行为统一于企业行为的共同

方向上，对总行的战略部署、制度文件等，能够主动执行、快速执行，并且能够执行到位。

**二是进一步拓宽晋升渠道，有效激发员工执行热情。**生命的意义在于实现个人价值，每个人都渴望有实现自我价值的舞台，关键是让员工在瑞丰的发展中能够看到实现个人价值的希望。为此，我行要通过进一步深化行员等级薪酬体系，在打破过去单一的“以职级论薪酬”模式的基础上，逐步构建以能力为依据的行员等级宽幅体系，形成多样化的职业发展通道；同时要认真规划员工职业生涯，打破传统的“以资论辈”的职务升迁模式，建立“以品德为先、实践为先、业绩为先”的用人机制，积极构建“管理+技能”职业发展通道，进一步激发优秀的员工脱颖而出，让更多的员工在瑞丰的发展中看到个人进步和成长的空间，使员工内心对瑞丰产生一种感恩的情怀，切实激发员工执行的热情，把瑞丰的使命与个人使命有效地统一起来，变“瑞丰要我做”为“我要为瑞丰做”。





### 问题二：怎么样才能提升员工完成任务的能力？

要解决好问题二，关键是要为员工提供能够提升完成任务能力的技能和方法，可以通过三大途径实现。

**途径一：**加强员工轮岗交流。轮岗交流是我行人力资源的一项重要制度。落实轮岗交流，可以有利于整合我行人力资源，切实提升人员综合素质。为此，我行要通过员工竞聘上岗、定编定岗等手段推进员工轮岗交流工作，为员工提供多渠道的历练机会，从而达到全面提升员工综合素质的目的。在轮岗交流过程中，各级管理者要学会知人善用，善于发现、开发、提升员工的专长，鼓励员工做自己喜欢的工作，实现人与岗位的最佳匹配，切实提升员工执行能力；

**途径二：**加强员工培训。我行要建立以岗位胜任能力为基础的培训机制，以岗位需要为取向、能力开发为重点，开展分层分类的培训，为员工提供专业化

的理念、工具和方法，加强关键才能的开发，切实提高实际工作能力，从而进一步提升工作效率。并要建立健全培训评价机制，把培训结果作为干部职工评先评优、职务任免等重要依据之一，以达到培训提升员工执行素质的目的。

**途径三：**加强流程管控。我行要以流程银行建设为契机，加快流程梳理、流程优化、流程落地，逐步形成以流程为核心的全新管理模式。要充分结合我行的业务发展、管理现状以及区域特点，全面建立科学有效先进的流程管理体系，优化组织结构，完善资源配置。使每个岗位都能从流程的角度重新审视在流程中的位置，清晰地界定职责范围，明确自己的工作在整个流程的关系，各就各位、各司其职，一环紧扣一环，环环相扣，没有重叠也没有空挡。克服过去凭经验管理流程控制模式，尊重专业知识和管理方式，进一步提高服务水平和办事效率。

### 问题三：怎么样才能促使员工保质保量完成任务？

要想解决问题三，借助两个辅助手段很必要。



**手段一：**深化绩效管理，充分发挥绩效激励执行作用。就是要进一步建立完善岗位责任制，建立健全绩效考核体系，深化绩效管理，充分发挥绩效正面激励、引导作用，有效激励员工执行。对此，我行要进一步优化完善岗位职责，建立健全主体明确、层级清晰、具体量化的岗位责任制，使每项工作职责、每个工作环节的责任都落实到人；建立具有导向性的绩效考核体系，明确工作重点和方向；并积极实施全员绩效考核，建立完善“一级抓一级、层层落实”的责任体系。对下达的绩效指标，要根据员工岗位责任制，通过层层签订绩效合约，使每项指标具体落实到人，做到责任主体明确、目标要求明确、完成时限明确。同时要切实加强绩效过程管理，每月对绩效合约完成情况进行督察，每季组织开展绩效面谈工作，

及时跟进、辅导、反馈绩效完成情况，分析员工与岗位要求之间的匹配情况；并要加强绩效考核评估，把绩效完成情况与员工评先评优、薪级调整、干部职务任免、晋升等进行挂钩，进一步发挥绩效激励员工执行的作用。

**手段二：**强化督察管理，切实保障员工执行到位。要建立健全督察管理机制，有效丰富督察的手段，既要加强正面引导激励，也要强化督察问责，做到两者有机的结合。通过激励先进、鞭策后进，进一步营造争先创优的良好氛围，切实增加员工对执行重要性认识，提高员工对关键事项的执行力。同时要深入贯彻大督察的理念，建立健全督察队伍，聚集合力，把督察变“独唱”为“合唱”，以“大督察”推进瑞丰大发展，切实保障员工执行到位。





## 谈基层支行的执行力建设

文：滨海支行 张永钢

支行作为基层业务单位，是总行各项制度、业务和管理目标的具体执行者，支行的执行力决定了我们瑞丰银行的总体执行力；支行作为一个管理机构，也是支行范围内各项工作目标和制度的制订者，如何提高辖内机构网点的执行力对于支行的总体执行力起着决定性的作用。就滨海支行工作实践而言，本人认为，作为基层支行，提高执行力除了支行本身作为执行者，围绕总行的各项业务及管理目标，要不折不扣找方法、觅思路，坚决予以贯彻实施之外，更重要的是要通过合理的制度、考核和监督调动机构网点、员工的积极性，创造良好的团队执行力。

### 一、要围绕支行目标，制订合理的制度和考核指标

执行到位，首先是制度制订和考核指标核定要合理，充分考虑执行力刚性和柔性的结合。由于支行业务发展中会遇到许多制度中未涉及的情况和其他实际业务突发情况的发生，因此支行在制订一项具体制度和下达一项业务考核指标时，要尽可能考虑到如何让操作者和执行者能更切合实际地进行执行。就如一名跳高运动员能跳到2米，你让他跳到2.10米或许他能努力达到，可是你让他跳到2.50米，那他肯定不行，他始终做不到，最终就无执行到位可言了。

就滨海支行月末存款目标核定这项工作来说，起初支行按原定目标分解落实到各机构，但由于月末各机构存款目标差距实在太太大，所以各机构完成情况和月末存款上升情况总是不理想。经过分析，支行改变策略，在月底前结合各机构实际存款情况的基础上，适当增加各机构月末存款余额，进行合理分解目标。因为下达目标在各机构经努力后可行的范围内，因此各机构积极开展月末存款工作，月末存款余额有了较大上升，即使同样在未完成全部目标的情况下，存款上升情况比以前月末大有改善。

还有就是支行制度制订的合理性，对执行力是否到位也很关键。如在标准网点建设中，滨海支行要求每个柜员有客户来办业务时必须站立并做到“7+7”规范服务，但是对于对公柜员来说就要结合现场客户实际情况来如何最合理做到规范服务。如支行要求对公柜人员在客户比较多时，一位客户业务结束后，按微笑加手势和简单欢迎语，简化“7+7”规范服务为下位客户继续服务，这样既做到了规范服务又不影响客户办理业务，同时柜员也能切实做到。同时支行又要求在客户比较少时、分散办理业务时，柜员必须做到全面规范的“7+7”标准服务，充分体现了执行力刚性和柔性地结合。

### 二、要从鼓励积极性角度出发，确定合理的考核办法

从执行力考核角度而言，执行到位后如何奖励比执行未到位如何处罚的考核办法更有利于提高执行力。如果执行不到位，实施扣款或其他处罚，是一般的正常方法，但若需要有效提高执行力，这不是最好的方法。

从滨海支行对柜员业务技能要求和考核经验来看，奖励业务技能优秀人员的方法远比处罚业务技能落后人

员的方法效果要好得多。因为大多数员工原来会存在只要考试合格了，不用扣款处罚了就行，对业务技能练习不积极，业务技能练习要求执行不到位。当滨海支行将原先对柜员业务技能考试的考核办法改变为对优秀和成绩提高较快者进行奖励后，不管原先业务技能在中间位置还是在落后位置的员工技能练习都有所加强，员工整体技能测试成绩上去了，大大提高了员工的执行度。

作为对执行力程度的考核，如果只对执行不到位责任人进行处罚的话，可能只能对一小部分人起到鞭策后进的作用；但若换成对执行到位的人进行奖励，那就是对大部分人起到了触动作用，鼓励的是大多数人的积极性。

### 三、加强过程监督，建立沟通反馈机制，有效提高执行力

责任人参与执行后，只是个开始，关键是执行的程度和执行结果。实际操作中遇到具体问题要及时分析、具体对待，对条件允许的可以分步执行，循序渐进。

从基层支行来讲，工作布置落实后，对执行情况 and 执行程度进行过程监督、持续关注是非常重要的。同时，在执行过程中应相互沟通，善于发现问题，善于协调解决和调整，切实提高执行力。

如滨海支行在二季度开展贷记卡营销活动，在活动前期各机构营销业绩不是很理想，支行及时对各机构营销业绩进行了统计通报，并连续两周每天对各机构营销进度进行排名通报，同时将二季度贷记卡总营销目标细化为几个阶段目标，分别对每个阶段目标进行督促落实，这一举措大大提高了各机构营销力度，促进了各团队执行力。

总之，基层支行在执行力建设中，不仅在于责任人如何执行，更关键的是，作为支行，要从执行目标、执行考核、过程管理等角度倡导良好的机制，让执行者有方向、有目的、有重点地去执行。只有管理者和执行者目标一致、方向一致，有沟通、有反馈，才能打造良好的团队执行力，从而提高支行经营管理效益。



## 谈“执行力”中的三大意识

文：华舍支行 潘亮

一直记得电影《斯巴达 300 勇士》的场景：国王列奥尼达在腹背受敌的情况下，命令希腊联军的主力迅速撤退，以保存实力。自己亲率 300 名斯巴达士兵面对潮水般汹涌而至的 50 万强大的波斯敌人奋勇迎击，一不恐惧，二不怯战。在不成功则成仁的精神感召下，他们用长矛猛刺，用佩剑劈砍，杀退了敌人四次猛烈的进攻。最后斯巴达 300 勇士全部壮烈牺牲，用鲜血唤醒了世人，并将此精神永传后世。

佩服这些勇士的勇气，更佩服这些勇士决绝的执行力。听说柳传志把联想称为“斯巴达方阵”，王石称要把万科打造成为“斯巴达加雅典”的企业，看来也都是对其执行力的羡慕。

如今，“执行力”三字成为众多企事业单位管理文

化经营的重要方面，已被提高到了一个至高的地位。“没有执行力，哪来竞争力”已成为大家的共识。许多人认为执行是一种工作要求，我倒更觉得执行力是人的一种心气，执行是每个人该有的工作品格。

### 我们要拥有目标意识。

执行力是围绕目标形成上下共有的凝聚力、落实力。这就要求自己目标明确、定位精准，给执行一个清晰的方向。身在单位，更要把自己的工作目标和银行的发展目标保持高度一致。单位每年都有制定发展计划，但是大家往往在工作会议上一听了之，认为这只是一个美好的愿景。你说你的，我做我的，上下不一。如果银行发展计划只是如此，它的制定意义何在呢？《孙子兵法》中有一句话：上下同欲则胜。所以，这就

要求我们主动贴合目标，将目标入心践行。只有这样，才不会有“脚踩西瓜皮踩到哪儿算哪儿”的惰性，才不会有“船到桥头自然直”的闲散，才清楚自己该做什么，怎么去做，并且做到怎样的程度，用自身的努力去缩短“实效”与“计划”之间的距离。对于我行来讲，从总行各部门经理、中心经理到支行行长、分理处主任，都处于中层管理的位置，是贯彻落实总行工作目标和任务的关键。我们担负着将总行的意图贯彻到每一位员工、并带领每一位员工，最终实现部门、支行每一个具体经营管理目标达成的责任。

### 我们要拥有精品意识。

如今，各个银行“八仙过海各显神通”，在激烈的社会竞争中分食一杯羹。谁的产品更优质，民众就选谁；谁的服务更入微，民众就选谁。因此，我们只有做到人无我有、人有我优、人优我精，才能赢得客户，赢得市场。位居工作岗位，我们该有的是严谨些、再严谨些，细致些、再细致些的工作作风，把小事做细，把细节做精，把金牌服务呈现给顾客。同样在三尺柜台，多一份真诚的微笑，就能给人春风拂面的温暖，快一点工作流程，就为顾客节约等待的时间；同样联系一家企业，主动上门沟通了解，解困脱难，客户就会多存一份感激之心。

千万别觉得自己的岗位小，角色不重要，就随便应付。美国证券业界风云人物苏珊，曾立志一生在音乐的天地里驰骋，但却阴差阳错考进了大学的工商管理专业。尽管不喜欢，但她学得很认真，最后拿到了经济管理专业的博士学位。曾有人问她，你不喜欢的专业，为什么学得那样棒？不喜欢眼下的工作，为何又做得那么优秀？她平静地回答：“因为我在这个位置上。”因为我们在这个位置上，所以我们要记住，对待一项工作只图“过得去”、“差不多”，对自己要求降低，怕苦怕累，不愿花功夫下力气去抓落实，那标准就上不去，效益就出不来，发展就不会有突破。因为我们在这个位置上，所以我们要将重复简单的日常工作做精细做专业，并恒久地坚持下去，做到位，做扎实。

### 我们要拥有合作意识。

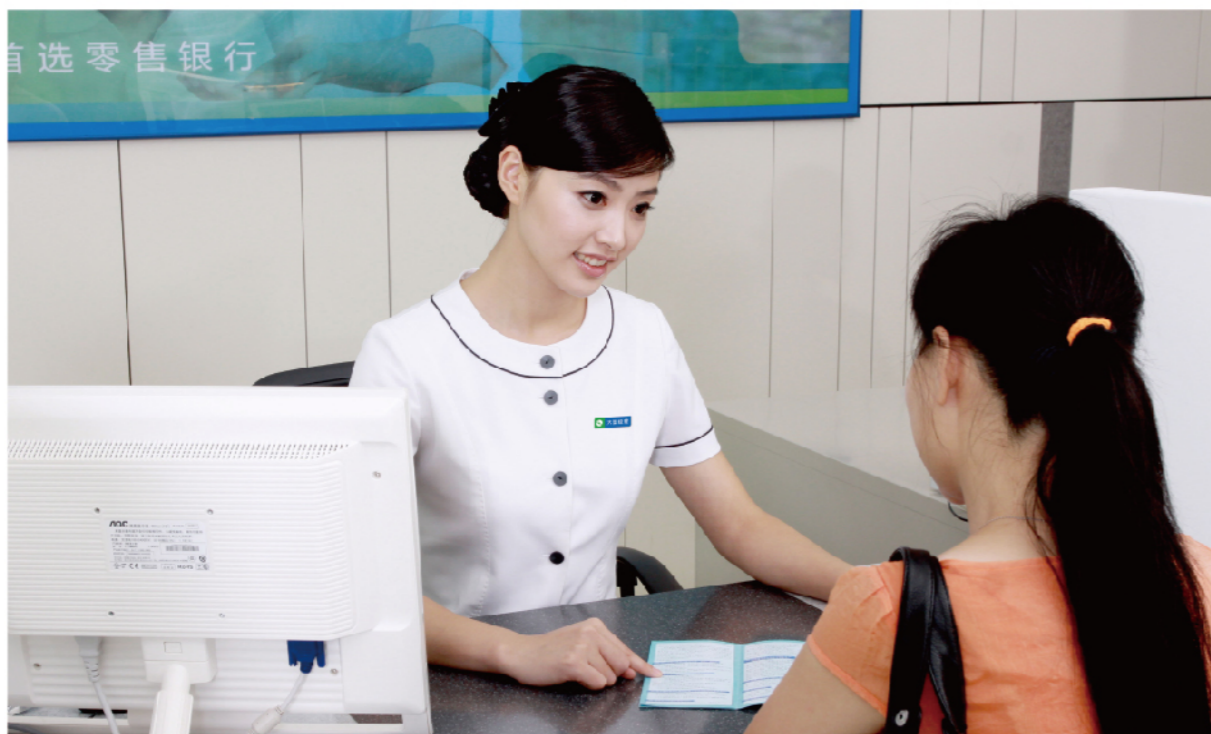
19 世纪，法国著名工程师林格曼，设计了一个著名的拔河拉力实验，他把受试者分成两人组、三人组、

八人组，让他们先是单独拔河，然后是合力拔河。测力器测试结果显示，两人组拔河合力只有单人拔河力量的 95%，三人组合力降到了 85%，八人组合力降到了 49%，实验充分说明了“1+1<2”。

团结协作是一种良好的职业道德，但因为个人素质、工作态度、办事能力的不同，往往安排的工作、制定的目标不能按计划实现，影响执行的效率。因此，合作至关重要，我们要追求“和而不同，美美与共”的工作氛围。每个人都拥有自己的能力特长、工作方法、处事经验，每个人都有鲜明的个性特征，但是身处同一个团队的时候，我们需要“美人之美，美美与共”，相互尊重，相互合作，相互补位。正如现在热火的欧洲杯上的足球队，“思想合心、组织合力、节奏合拍”，缔造一个接一个的奇迹。因此瑞丰银行团队的执行力不仅取决于每一名成员的能力，也取决于成员与成员之间的相互协作、相互配合，我们必须在成员之间形成高度的信任感，形成团队成员之间的尊重、信任、宽容、团结协作，这样才能形成一个强大的整体，才能实现个体和集体的共同发展。







## 谈柜面服务和营销中的执行力文化

文：齐贤支行 蒋敏敏

人们常说“军令如山”，那是因为战争是残酷的，容不下任何闪失。而作为一名储蓄柜员，很多时候我们都听懂了领导的“军令”，但是我们在工作中是否视它“如山”，把军令落实，这值得我们深思。在执行问题认识上有差距，工作缺乏积极性、主动性；对于上级安排的工作，缺乏必要的执行手段，即使执行也随意拖沓，使得上级的部署得不到贯彻落实，使一些紧迫的工作被延误；或者虽然执行了，但打了折扣，这些都是柜面执行力中存在的现实问题。作为柜面员工，我们的执行力，即是把总行的宗旨、理念、文化和想法转化为行动，用柜员的实践将其转变成现实的力度，也就是常说的“抓落实”。临柜人员作为面向客户的第一窗口，如何在工作中加强执行力应成为我们每一位柜面服务人员认真思考和实践的问题。

### 让执行力深入柜面服务艺术

我们每天晨会的“服务7+7”，是瑞丰希望传达给顾客的服务理念和服务态度，但是却有一些员工将其仅仅作为晨会的一个环节，没有真正落实到柜面服务中。真正的智慧体现在人与人交往的艺术上，柜面工作人员，是银行直面顾客的一面镜子，我们的言行举止，服务态度代表着银行的形象。作为“服务7+7”的执行者，我们不仅要贯彻落实，而且要因人而异，提高在柜面服务执行力上的灵活性。

有一个歇后语：王小二下馄饨——看人兑汤。在人们的印象中，王小二是一个善于看风使舵，见机行事的投机取巧者。其实，冤枉了王小二。王小二“看人兑汤”，并不是他的短处，而是他的长处；并不是他的庸

俗手段，而是他的服务艺术。正因为他善于“看人兑汤”，生意才做得活。实际上王小二的“看人兑汤”就是根据不同的对象、不同的身份、不同的生活习惯和需求，加不同的佐料。喜爱吃辣的，就多加点胡椒粉；喜爱吃咸的，多加点酱油；喜爱吃酸的，多加点醋；遇上北方客，以葱蒜味为主；遇上南方客，淡中带甜。王小二做到“一人调味众人香”，所以受到顾客的欢迎。

从王小二下馄饨联想到储蓄柜面服务，我们接待的储户也是来自四面八方，有老有少，有男有女，业务需求不同，顾客的心态也不尽相同。有正常存取款的，有特殊情况提前支取的，甚至有个别居心不良的……在这样的情况下，我们储蓄的柜面服务就应该因人制宜，不搞“一刀切”。也就是储蓄柜面服务应该根据不同对象、不同时间，采取不同的接待方法和办事节奏，以适应不同顾客的需求。首先在接待用语上，做到见“什么人”说“什么话”，年纪轻的喊一声美女，年纪大的道一声大爷，熟悉了，不妨亲切地叫出她的名字……总之要与对方的年龄、身份相称，使对方感受到真心、诚心、贴心；其次在办理业务的节奏上，根据服务的具体对象和当时的环境，掌握快慢，注意松紧适度。对财务人员、年轻人节奏可以快点，钞票可以成把点。而对老年人节奏则要稍慢些，钞票要一张一张地点清；最后，在解答顾客提问时，要注意用大众化的简短语言，针对顾客提出的问题一语道破，使顾客一听就懂。打个比方，顾客问你一年期的利息是多少，你若很官方地回答他3.575%，他可能没有一个直观的感受。但你若跟他说，大爷，就是你一万块存一年，到期可以拿到357.5元的利息，他可能就立马懂了。从客户的角度出发，用他所熟悉的语言，抓住关键问题，才能真正搞好储蓄柜面服务，才能把“优质”二字落到实处。

### 让执行力根植营销服务

近年来，由于市场经济的发展和竞争的加剧，商业银行经营环境发生了明显的变化，从卖方市场转向了买方市场。临柜人员的角色定位问题就迫切地摆在了我们面前，我们也逐渐从储蓄型向营销型过渡。随着“网银”、“定活通”、“理财产品”的出现，我们更需要加强自己的执行力，将总行的营销理念融会贯通，落实到工作的方方面面。作为一个好的营销人员，我们不仅仅是单纯地营销一种产品，也是营销一种服务，一种理念。

银行的金融产品投放市场，大多是通过临柜窗口，因此，临柜人员的营销好坏直接影响到该产品的市场份额，也为金融产品的创新提供更多的市场信息。作为临柜一线人员，我们不能将目光单纯地停留在存储业务上，而要积极学习金融营销的新知识、新技能，全方位地了解自身产品的特色和受众群体。比如网银，它方便快捷，具有手续费低、足不出户就可以办理业务、还可以网上购物等特点，所以，应将营销的重点投向商人和年轻人。而存折类定活通，对于每月有固定结余的客户，不用定期来银行，就可以轻松将活期转为定期，大大提高收益，相对比较适合工薪一族和老年人。

柜面执行力是一门学问。我们每一位临柜人员都必须认识到我们自身岗位的重要性，多学习、多观察、多思考，只有这样才能够为我们的客户提供高质量、高效率、全方位的服务，才能有效地提高我们的柜面执行力，为我行瑞丰银行的发展和客户集聚创造良好的正效应。

## “我来举一例”

供稿：零售银行部 王春燕

### 经典服务营销案例—— 培育社区中的老年客户

文：越州支行白马分理处 尉沈丰

一等奖

★案例类型：营销型

★发生地点：越州支行白马分理处

★案例陈述：

白马分理处四周大约有六块居民区：白马新村、龙洲花园、西街、昌安、东湖村、提扇桥。虽然地处市中心，但在这些区域里的客户群体多为退休人员，他们对银行业务（如理财产品）概念比较模糊。经常有客户会问：“理财产品到底是怎么回事？”、“我们年纪大了去人家大银行看到了都不好意思问，小伙子你给我讲讲。”每次发行理财产品，总有客户会专程过来问，有的甚至会来几趟，重复地问相同的问题。在我们这儿要取得这些客户的信任，得由不同的柜员将所有关于理财产品的说明重复四五遍才行。这类客户群体的购买金额并不多，也许 10 个客户的资金加起来也不及一个高端客户多。但是，每当我们听到客户说“没想到家门口的银行也能买到理财产品了，又给我们讲得那么清楚，真不错”，看到他们从别的银行将自己 1 万、2 万的资金汇集到我们网点来时，大伙总觉着自己的付出是值得的。更值得一提的是，一旦这些客户对我们的服务和产品产生了信任，他们的忠诚度是非常高的，按客户的话讲“我们不在乎少的那 0.2% 的利息，做生意不如做熟，还是自己家的银行信得过。”客户的培养是一个漫长的过程，但我们网点的实践取得了一定的成效，以安享 1202 期理财产品实绩为例，我网点共销售 904 万，其中 60 万元以下客户共计 26 人，购买总额 372 万，占 41.15%。



★案例分析

该案例成功之处：不同的地域有不同的客户群体，“因地制宜、因人而异”的营销策略才是最好。

★案例启示或改善计划：

我行致力于成为区域首选的零售银行，很重要的一点就是把自己打造成为一家优秀的社区银行，扎根社区，针对不同的客户群体形成具有瑞丰特色的销售方式，是成功发展的必由之路。

二等奖

### 经典服务营销案例—— 从无到有，携手共赢

文：漓渚支行棠棣分理处 肖国海



★案例类型：营销型

★发生地点：绍兴华泰日之出特种陶瓷有限公司

★案例陈述：

绍兴华泰日之出特种陶瓷有限公司位于我棠棣分理处的正对面，其业务一直在市建行大通支行。由于该公司经营者经营务实，资产逐年稳步增长，企业负债较低，抗风险能力较强，我处的好几任主任和客户经理都去营销过存贷款业务，但都无功而返。

今年初，随着我行“进村入企、支持小微企业发展”活动地大力开展，我和主任又一起拜访了该公司，并向企业展示了合作的设想和信贷支持方案，但企业婉然谢绝了我们，表示建行在他们成立初期各方面都比较困难的情况下，给予了 180 万元的贷款支持，解决了企业资金周转困难的燃眉之急，不应该忘记人家的帮助。通过此次接触，特别是企业领导者的重感情更坚定了我处争取的信心。行长要求我要密切关注企业的动向，积极寻求合作机会。

由于今年原材料价格和劳动力价格上涨，导致该公司流动资金紧缺，向建行提出增加贷款时，由于建行贷款政策的变化，一时无法满足企业需求。得此信息后，我迅速跟进，积极向公司领导提出我行小微企业贷款方案，并给予利率优惠支持，企业领导当场表示立即合作，并由其位于绍兴市区商品房进行抵押贷款。我处迅速为其办理授信业务，3 天时间便完成了该公司的 130 万贷款授信工作，等抵押手续办好立刻为该公司贷款出账，该企业领导高兴得直夸“真没想到你们瑞丰银行效率这么高，你们确实帮我们解决了困难。”并表示如果双方合作得好，决定把基本账户移到我行，180 万元抵押贷款到期归还后也到我行来做，目前企业大部分结算业务已在我行办理。

我处计划下一步加大对该企业的扶持力度，尽量满足其融资需求，并配套一系列金融产品支持，帮助企业做大做强。

★案例分析

该案例成功之处：1、结合本行特色，找准营销的切入点；2、以客户为中心，全面开展交叉营销；3、客户经理要有锲而不舍的精神，熟悉金融业务知识；4、营销工作要有提前意识，未雨绸缪。

★案例启示或改善计划：

当前中小企业发展面临的最大问题是融资难，资金短缺是各国中小企业发展过程中遇到的普遍性问题，而我行作为当地的社区银行，更应该全心全意地支持中小企业发展，这不仅仅是一项业务，更是一份社会责任。

## 经典服务营销案例

# 急客户所急 想客户所想

文：总行营业部 陈亚萍

- ★案例类型：服务型
- ★发生地点：总行营业部
- ★案例陈述：

一天，我接到一个电话：一位山东潍坊的客户收到我行一张银行承兑汇票，由于背书时前几乎都未书写被背书人户名，由其一手书写，且用了蓝色圆珠笔写，客户咨询可否由其出证明。按理，如果被背书人户名书写不规范应由其前手证明真实的背书情况。考虑到汇票快到期，如果让每位背书人出证明有难度，而且确实是由于最后持票人的失误造成，咨询会计之后，可以由其出证明，并把实际情况阐述清楚，我及时致电告知客户，客户不甚感激。

几天后汇票寄到了，我仔细审核后却发现，最后持票人在书写第二被背书人时有写错并涂改的痕迹，我立即拨通客户电话，告知她这种情况必须由第二背书人出证明，客户感到为难了，因为她所在的企业已经是第十几个背书人了，与第二手完全没有业务往来，联系都成了问题，何况出证明呢。于是，我把出票人的联系方式给了客户，

告知她打两个电话或许能联系到第二背书人，客户答应去联系下。又过了两天，眼见汇票已到期还没消息，我再次拨通了客户电话，客户十分焦虑地跟我抱怨，“联系是联系上了，只是对方不乐意出，我已经发了好几次传真过去，对方都说没收到，沟通不了，我都想从山东赶过去了”。我注意到第二背书人是绍兴陶堰的一家企业，便从客户那要了联系方式，打算帮她试试。沟通之后，对方了解了情况，答应出证明并直接寄给我行。我把这个好消息告诉了山东潍坊的客户，告知等手续齐全后就解付，到账那天，客户特意打电话致谢。

### ★案例分析

该案例成功之处：在力所能及的范围内，站在客户的角度思考，尽量为其排忧解难。我们只是小小的一个举动可能帮了客户的大忙。

### ★案例启示或改善计划：

曾听有客户反应我们瑞丰银行（农信银）的银行承兑汇票不吃香，不少企业满口拒绝，让广大客户完全地接受我们是一个长期的过程，虽然我们的承兑业务不是很普遍，但我们要珍惜每次为客户服务的机会，做好做精这块业务，在无形中为我们瑞丰银行加分。



二等奖

二等奖



## 经典服务营销案例——

# 主动营销， 引发群体效应

文：柯岩支行柯南分理处 尹春梅

- ★案例类型：营销型
- ★发生地点：公交车上
- ★案例陈述：

在单位往家的途中，有二十分钟的车程。因为总是坐固定班次的车，所以跟一些售票员和司机比较熟。某天，一个售票员问我：“我们老家没有瑞丰银行，如果我在绍兴办的卡，能不能在老家取钱呀？”那可是营销的绝佳好机会，于是我提高了嗓门，微笑而肯定地说：“当然可以了，我们瑞丰银行的卡是老百姓最贴心的卡！只要在银联标志的ATM机上，我们跨行跨地区都不收手续费的。而且开卡、短信、年费、帐户管理费通通不收。如果你平时往老家转账汇钱，只要2%的手续费，最低5元，最高20元封顶。”她听了很兴奋：“那真是太好了！真是又方便又实惠呀！我赶紧把这个好消息告诉我的同事和老乡！”此时有位打扮入时的姑娘来问我：“你们瑞丰银行有8元看电影的广告，你能不能给我具体说一下？”于是我详细地给她介绍了一下，并在聊天中得知她是学校里的老师，又向她推荐了支付宝卡通、网上银行以及办贷记卡所需的资料。她说她的许多同事和小姐妹都是影迷，为了心爱的电影，绝对力挺我们瑞丰卡，希望这个活动能一直持续下去。

还有一次，在去绍兴的公交车上，我有个同学打电话来问我理财产品的事，刚挂完电话，我前座的中年妇女就转过头来咨询我相关问题，当时我留意到，许多乘客都在竖着耳朵专心听我们的谈话。

### ★案例分析

该案例成功之处：营销场合不是在柜面，产品范围涉及很广。虽然跟自己的营销业绩无关，但正是因为瑞丰产品的许多亮点，才引起了人们的关注，引起了群体效应。

### ★案例启示或改善计划：

每个员工都是瑞丰的品牌经理，我们的一言一行关乎着瑞丰的声誉。营销无处不在，营销也不在乎个人得失，若能在适当的公共场合进行巧妙营销，既能塑造瑞丰在社会上的良好口碑，又能锻炼自己的营销和沟通能力。一个成功的营销，是客户对我们品牌的肯定与信任。信任了你，也就信任了产品。

## 经典服务营销案例—— 营销需要你我他

文：柯桥支行 沈秀静



三等奖

★案例类型：营销型

★发生地点：柯桥支行营业部

★案例陈述：

新一期的理财又开始出售，LED 上理财信息醒目地播放着，一位客户走进我们营业部，大堂经理热情推介后，客户表示出想购买 2000 万的投资意向，但希望正常利率外还要有额外的回报。大堂经理马上向我报告，我在接待客户并仔细询问情况后，联系了总行理财中心的同事，第二天便得到了可以为个人客户量身定制的回复。于是立即联系客户，并安排优秀记账员为客户开立账户。但客户后来因顾虑投资风险，由个人购买变更为单位购买，因此无法享受上浮利率，为此我深表歉意，心想这单业务无法成功了，未料客户说：“你们服务这么热情，工作这么认真，我们对你们有信心，想尝试一下你们的产品。”

第二天，当看到客户账上第一笔 500 万汇款后，记账员马上用手机发信息告知客户，以便让客户放心继续汇款，汇入 1500 万后，因单位老总出于对产品说明书中到期兑付条款的担心，只愿意购买 1500 万，但到中午客户来我行时，再次下降了购买额度，实际只买了 1000 万。该客户从未与我行有业务往来，为提升客户对我行的信心，我再次联系理财中心的同事，当天下午上门拜访企业老总，专业详尽地介绍了我们瑞丰银行和我行的产品，打消客户的顾虑，取得很好的售后效果。

★案例分析

该案例成功之处：本着推广品牌的理念，各级营销人员上下联动，及时与客户沟通，专业地解释疑惑。

★案例启示或改善计划：

每一位高端客户的拓展，需要各级工作人员的积极配合和营销。客户有了疑问，要耐心、认真地为客户解决问题，让客户感觉到我们的真诚和对工作的认真，从而提升对我行的信任度。

三等奖



## 经典服务营销案例 心连心的服务

文：齐贤支行 梁芳

★案例类型：服务型

★发生地点：齐贤支行营业部

★案例陈述：

今天上午九点左右，从车上下下来一位女士。我一看是我的顾客，便远远地向她点头打招呼。她径直走到我面前，说：“小梁，去年我存的 35 万元今天到期，来取走。”我马上说：“哦，怎么啦？要派什么用场了吗？”她低声说：“唉，我老公在浙一里检查，我要备钱去杭州”。我听了心猛抖了一下，生病了。我马上说：“人吃五谷杂粮，难免有这样那样的病痛，现在医疗技术发达，你别太急，放宽心。这样吧，

你这样带钱去不方便，我们行有丰收借记卡，我帮你把存单上的钱全部转到卡上，这样你可以在杭州任何一家银行的自动取款机里免费取款，一天可取 2 万元，不够的话，还可在杭州联合银行柜台取钱。同时，我帮你免费开通短信通和定活通，开通以后，钱有进出手机可以收到短信提醒，如果钱暂时不用，一万以上还可以自动转成 7 天通知存款，你看这样好不好？”她同意后，我快速帮她办理了这些业务，这时她脸上露出一丝笑意，说：“到底是老朋友，为我想得这么周到，以后钱不用，我还存到你们行。”说完，带着我们瑞丰银行的信任与安慰消失在车来车往中。

★案例分析

该案例成功之处：能想客户之所想，急客户之所急，做最适合客户需要的服务，让其感到真正的心连心的服务。

★案例启示或改善计划：

在客户群中，要实实在在地建立起与客户间的友谊，让其感到我们瑞丰银行是一家值得信赖的银行。

## 经典服务营销案例—— 营销无处不在

文：漓渚支行棠棣分理处 黄良萍



三等奖

- ★案例类型：服务型
- ★发生地点：漓渚一街店

### ★案例陈述：

趁午休时间到镇上四处逛逛，正巧路过一家服装店，老板招呼说“我家东西便宜的，质量也好，你是银行的，给你打8折。”“这个牌子我在网上看过，比你家要便宜呢，打5折，现在都流行网购了呢。”我也顺便回应着。听着这时髦的词，老板有点犯愁，看来他已是不止一次听到了，“确实，现在来店里的大多都是看看，问一下价，真的能成交的还真是越来越少了，看来我也该多了解一下网购了。”我赶忙说“如果你想学，我可以教你的，很方便的。”老板欣然应允。“首先得有一个支付宝帐号，我帮你申请一个吧……”我一边介绍，一边在她店里的电脑上教他操作。抓准时机，我还成功推荐了借记卡、短信通和网上银行。

下午一上班，这家店的老板便带着身份证来我行办理了一系列的业务，现在已经成了我们这的一位常客。

### ★案例分析

该案例成功之处在于抓住了营销时机，在日常生活中只要细心地去挖掘，其实还是可以找到许多营销机会的。

### ★案例启示或改善计划：

我们要培养一种良好的营销习惯，只有习惯成自然了，在工作中才能得心应手，发现更多的营销机会。

## 经典服务营销案例—— 真心服务

文：福全支行五洋桥分理处 傅幸佳

- ★案例类型：服务型
- ★发生地点：福全支行五洋桥分理处
- ★案例陈述：

中午，一女士匆匆来到柜台，我还未开口，她便急促地发问：“你们的支付宝功能不好用，怎么回事啊？”看着女士焦急的脸，我先安慰她“您别急，慢慢说。”“前几天在你们这开通了支付宝功能，可是我在淘宝上购物还是付不了款！”“您有根据收到的短信去相关网页激活吗？”“应该已经激活了，电脑我不是会很用的，你帮我看看有没有激活。”“不好意思，我们分理处没有外网电脑，这会儿没法帮您看。您可能未激活成功，我用过支付宝功能，如果激活成功，在网购付款时的操作只要照着网页提示进行就能付款成功，您别急，要不我留个联系方式给您，您若回去试着还是不成功，您可以找我，行吗？”“好吧，我再去试试。”

下午，该女士打来电话，在电话里反映还是付不了款，无助地问我该怎么操作。我由于没有外网电脑帮助其了解具体问题所在，于是询问女士是否急着付款，如果不急可以等我下班后再帮其解决问题，女士欣然同意等我下班后帮助其解决问题。

晚上，我电话联系了该女士（吴女士），并通过QQ，手把手一步步教会了她使用支付宝功能。学会后，吴女士很开心，本以为很复杂的操作学会了居然这么简单方便，对我连声感谢，还表示以后大家就是朋友。在帮助吴女士的过程中，我虽然牺牲了自己和朋友聚会的时间，但我又交到了一个新朋友，更重要的是，我帮助客户解决了问题，让客户体会到了瑞丰“真心、诚心、贴心”的服务理念。

### ★案例分析

该案例成功之处：服务不仅进行于当下，更要持续于客户有需求的时候。只有真心诚意对待客户，才能换得客户的信任，也只有这样做才能真正维护住客户资源。

### ★案例启示或改善计划：

在市场经济激烈竞争的环境中，各行各业都强调优质服务的重要性。如何从众多的同业竞争者中脱颖而出，只有提高服务的质量，才能为我们的服务提供永久的力量源泉，而服务质量的关键在“心”。



三等奖

## 经典服务营销案例—— 自制操作流程，赢得客户回头

文：柯岩支行州山分理处 周情瑜

★案例类型：营销型

★发生地点：州山分理处



三等奖

★案例陈述：

三月的某日，一名客户（年龄为 34 岁）前来办理开立个人结算账户业务，我处柜员柳镇海为其办理借记卡之后，向其营销支付宝卡通。柜员：“您好，请问您是否在网上买过东西？”客户：“没有，我不会买。”柜员：“那我帮您开通我们的丰收卡支付宝卡通吧，这个在淘宝网之类的购物网站上都能买东西的。”客户：“我是想买，但我不会，你不是有电脑吗？你现在帮我操作一下，教我一下。”柜员：“不好意思，我们这个电脑接不了外网，上不了网的，我们网点暂时没有自助体验机。”客户：“哦，那算了，我不要开，又不会用。”

由于有不少的限制因素，该柜员思前想后，下班后在自家的电脑上操作了一遍支付宝卡通从注册到买卖交易的全部流程，并用截图的方式，把图片拷贝下来，做成了一本简易的操作手册。第二天上班时，该柜员打电话给昨天那名客户，并成功为其办理了支付宝卡通业务。

★案例分析

该案例成功之处：营销时会出现不少限制性因素，柜员应该灵活变通应对。

★案例启示或改善计划：

为了更好地做好柜员营销工作，在设备还没有落实到每个网点的时候，总行应该提供类似网银操作流程一样的其他业务的操作手册，比如支付宝，网银中添加理财业务、理财产品等。

## 经典服务营销案例—— 以心换心，留住客户

文：兰亭支行阮江分理处 袁招娣

★案例类型：营销型

★发生地点：阮江分理处

★案例陈述：

三等奖



一天下午，一位客户匆匆走进我们分理处，要求取五十万元人民币，但我们网点小，没有预约，一下子确实拿不出那么多现金。取不到现金，于是客户想到打张本票到农行，但客户在农行又没有帐户，本票打过去还要到农行开户，而且时间紧迫，客户显得十分着急。与客户交谈后了解到，取出的钱要到农行汇去广东。此时，我就建议客户开通我们的网银，然后为客户详细介绍了网银的功能和收费情况，客户表示同意。

网银开通后，由于我们分理处没有外网，我就陪客户到阮江村委，用村委的电脑帮助客户顺利地汇出了款项。客户非常感激，一定要送我水果表示感谢，我忙说这是我应该的，真的不用谢，客户说：“下次汇款我就方便多了，不用东奔西走了。”

后来这位客户还买了我们的理财产品，成了我们的常客。他还说：“我宁愿舍近求远，也喜欢到你们这个银行办理业务。”这句话听得我心里暖暖的。

★案例分析

该案例成功之处：真诚对待客户，以心换心，留住客户。

★案例启示或改善计划：

希望我们分理处能开通外网，方便客户。



## 瑞丰，快乐无处不在

本刊编辑：王力铭

编者按：有一种快乐叫做信念，有一种快乐叫做协作，有一种快乐叫做关怀，有一种快乐叫做尊敬，有一种快乐叫做真诚，有一种快乐叫做责任，在瑞丰，快乐无处不在。

激情工作，快乐生活！神马都是浮云，快乐才是真谛。让我们用心体会，寻找工作中的快乐，在平凡的忙碌中品味不平凡的快乐；让我们将快乐传递，与他人分享，做工作与生活的快乐天使。

### 信念，让我爱上瑞丰

6月临近，意味着我将开始踏上新的历程，翻开新的篇章。从我收到瑞丰银行的上班短信开始，一种作为瑞丰人的自豪感油然而生。作为一家追求基业长青、不断创新的企业，如何

更好地将服务做精做细，是我们每一个瑞丰人的目标，而我作为即将加入瑞丰的一员，更是需要坚定自己的信念，坚定一丝不苟的精神，在瑞丰给予的平台上，努力工作，回馈社会。

初来安昌支行的瞬间，我如同回到了一年之前，这里的一草一木，一人一事都是如此熟悉，热情地与师傅们打完招呼，便开始了我的新的工作生涯。一年前的我是瑞丰的一名暑期实习生，一个月的实习体验，弥足珍贵，让我看到了自身的不足，使我明确了努力的方向；一年后的今天，我将作为一名真正的瑞丰人，开始在这里扎根工作，我将为之更加努力，主动学习、承担责任、激情工作，从每一位同事中寻找学习点，改进自身的不足，精益求精，开足马力，全力以赴，只为能更好地开创未来。

这里是一个特别需要严谨工作作风的地方，一笔一划都容不得一丝疏忽，需要紧绷神经，提起十二分的精神。在学习业务知识的同时，要不断提高服务意识，提升主动营销的能力，将瑞丰精神融入工作中的一点一滴，不断在工作中寻找乐趣和成就感。

精神是文化的浓缩，文化是企业的灵魂，站在这一片工作的热土，我激动万分，我将严格秉承瑞丰文化的精髓，坚定自己的信念，勤奋学习，务实工作，严格要求自己，使自己的气质向一名真正的瑞丰人靠近，为百年瑞丰贡献自己的一份微薄之力。

——安昌支行 姜玲美



### 我的相约，你的无忧，见证团队的力量

六月，骄阳似火，而比天气更如火如荼的是柯桥支行员工的营销激情。

“安全便捷，4-6月打七折。”

“防火防潮防盗，可以存放黄金、字画。”

从大堂经理到现金、非现金区，不同的营销术语此起彼伏。原来，我们正在营销同一款产品——保管箱。

“箱约瑞丰，保管无忧”，结合总行推出的保管箱宣传活动，柯桥支行6月份营销的主打产品是保管箱。俗语说，兵未动，粮先行，对这一款新兴的产品，了解它熟悉它成为营销的第一步。

首先，每位员工建立一只营销专用文件夹。存放客户营销台帐，个人名片，A4彩色宣传页，保管箱客户推荐联系单，保管箱授权委托书，从网上下载的保管箱规格、收费标准等相关宣传简报。每天下班后，员工先自行检查、补充，然后再接受营业经理逐个督查。所有的检查记录备案。

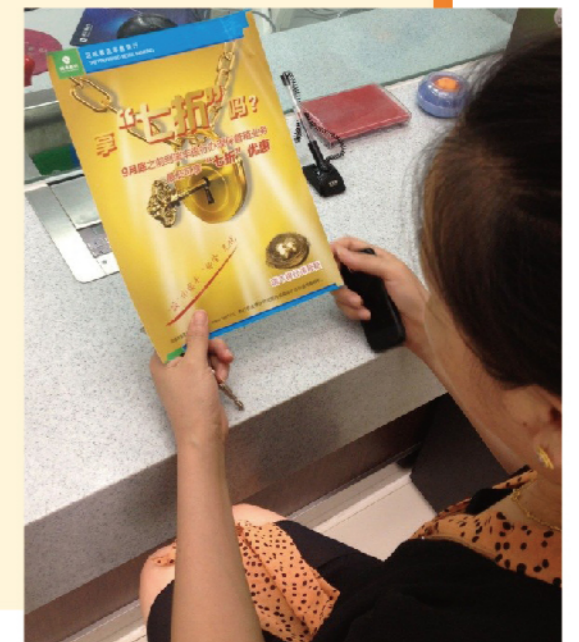
其次，每天晨会中，反复练习保管箱的营销术语，营业经理介绍保管箱租用手续、存取时间等相关知识，保管箱的特点优势，人人都做到了然于胸，如数家珍。回顾上日业绩的同时，共同分享累积的营销心得，如VIP室柜员说：“保管箱和贵金属可以一起销售，相辅相成。”个人理财顾问认为买200万理财可以免费赠送，理财客户是重要的客户群，而现金柜员说：“新婚夫妇是成功率很高的普通拓户群。”非现金柜员补充，投资、担保类公司有大量的重要合同文件，是潜在的单位客户……晨会结束后，营业经理每天还要轮流抽查二位员工，进行一对一的营销辅导。

还有，为第一时间带领客户去总行签约，支行专门制订客户经理轮值制，每天由一位客户经理从早上开门开始到晚上关门结束，负责整个营业厅安全、营销等外出联系工作，内外配合，保证营销渠道的畅通，切切实实地共同维护好高端客户。为激励员工，支行还制作了精美的营销“龙虎榜”，每天上墙公布每位员工的营销业绩，制订了配套的阶段性营销奖励考核办法，从荣誉上和物质上双管齐下，充分挖掘每位员工的营销潜力。

当万事俱备后，从厅堂营销到柜面营销，再到电话联系中高端客户，每位员工都使出了浑身解数。为拓展新的客户群，个人理财顾问和营业经理还手持宣传单挨个走访门市部，现场推介，现场预约，建立了一大批客户档案，为以后的营销打下了基础。

天道酬勤，有努力必有回报。到6月10日止，短短的10天内，柯桥支行共成功签约13户保管箱业务，最大的一户金额是年租金12000元，预约6户。其中2位单位客户，更是开创了瑞丰银行第一笔单位租用保管箱的先例，连客户都自豪地说：“我是单位客户的NO.1！”

——柯桥支行 沈秀静





## 关怀,让快乐传递

火热的太阳烤着大地这块肥肉,人们喉咙里的口水似乎早已蒸发干净了,知了也在树上吱吱叫着,好像在人们对人们说:“热死了,热死了,不要出来啊!”

就在这样一个炎热的中午,一位中年妇女进入了我们的网点,她黝黑的脸被太阳晒得发红,头上戴着一顶破旧的草帽,身上披着一件老式的衬衫,腋下夹着一个大大的空可乐瓶。她犹犹豫豫地走到我们柜台,害羞地对她说:“师傅,我是在外面草地上拔草的,水喝光了,能不能倒点水喝?”“哦,好的好的,您稍等一会儿,我们给你去拿热水壶。”谁想还没等我们柜台里面的人起身,外面的保安马师傅却早已拿出了他的水壶,招呼那妇女去倒水,倒了半瓶那妇女不好意思地说够了够了,但马师傅却热情地给她都倒满了,那妇女连声说着谢谢。

虽然只是一壶水,但能在大热天解了那妇女的渴,虽然那妇女不是来办业务的客户,但是我们同样热情对待,这叫作关怀。此时那妇女的心里必然体会到一种被关怀的快乐,而我们自己的内心也同样体会到一丝感动。相较之下近日某银行驱赶来倒水喝的环卫工人,最后落得个行长带队前去登门致歉的结果,我们瑞丰银行给人带来的是一种热情关怀的快乐!

作为一家深入农村的银行,村里的老人是我们的常客,尤其是到了拿老保的日子,成群结队的老人闹哄哄地来到我们这里,爱聊天的他们说起话来让我们的营业场里非常热闹。跟他们的交流是很累人的一件事,一来他们听不见或者是听不懂我们的话,同时我们也听不清楚他们在说什么;二来他们前脚刚取出的钱拿回去数了一数后脚又拿进来说要存定期了,因此增加了我们很多的工作量。但是我们自始至终都是耐心地对待这些老人,耐心地问清楚他们要办哪些业务,耐心地跟他们说哪里按手印,还拿出干净的纸给他们擦按过红印的手指等等。

老人们被我们的服务感动了,经常说:“我自己的儿子女儿啊没有对我这么好过”,“我们是不懂的啦,弄不零清的啦,麻烦你们了”,“呵呵呵呵”。老人们在瑞丰体会到了一种被尊敬的快乐。

快乐银行,快乐瑞丰,这不正是我们想要的么,我们希望每一个来到瑞丰的人都能体会到我们带给他们的快乐!

——柯岩支行 沈帅帅

## 掌声,送给默默奉献的人

他们亭亭物表,皎皎霞外。他们是埋在地下的树根,让树枝上长满了丰硕的果实。他们冰雪林中著此身,不同桃李争芳尘。他们像春雨般随风潜入夜,润物细无声。他们就是在自己的岗位上默默奉献的普通人。

在这世间,有太多的精彩,在这个时代,有太多的诱惑。他们不随波逐流,他们不阿谀奉承。他们总一个人静静地坐在属于自己的角落,奉献着自己的青春。没有被关注的眼神,没有被赞美的语句,有时候甚至会被曲解和贬低,但是他们一如既往,默默无声。

他们和我们一样,有着内心的追求。面对失去的和错过的,他们和我们有同样的失落。面对误解和埋没,他们也和我们有同样的委屈。但是他们选择忘记,依旧做好自己。在他们失落的时候,一句鼓励价值千金,在他们委屈的时候,一份安慰胜似万物。他们在无声的角落,却演绎我们瑞丰最珍贵的财富和精神。

我们要把掌声送给默默奉献的人。粗糙的手和微曲的背,是历史留给他们的痕迹。他们带着一颗心来,不带半棵草去。

我们要把掌声送给默默奉献的人。不仅因为他们是组织中一员,更因为他们背后珍贵的精神。他们代表着瑞丰精神最真实的内涵,他们也是瑞丰精神最动人的写照。

我们要把掌声送给默默奉献的人。他们才是瑞丰最可爱的人。

——义乌支行 胡海娟







## 真诚,让营销更生动

“营销”是近年来在我行说得最多的一个词,如一股春风吹遍我行的各个角落,于是全行上下掀起了“营销”高潮。不错,在面临市场不规范,体制的差异,来自不断变化的压力,要想在众多银行中脱颖而出,必须有自己的营销模式,这是银行价值和银行文化中不可或缺的重要组成部分。

经过专业培训,我们支行营业部从一天十几笔的营销业绩猛增到百笔,这真是一个飞跃式的进步。连平时性格内向,话不多的同事,也都纷纷成了一个营销高手,同事们你追我赶,争做每天的营销明星。如我们结算柜的营销明星小柴师傅,

不仅业务技能过硬,营销业绩也是节节高。记得那天中午值班,一客户手拿一大叠交警罚款单,我们的小柴师傅微笑着双手接过罚单后,一边快速办理着业务,一边细声地跟那位客户交谈着,并不时地介绍着我行借记卡的优势,网上银行的功能……在客户等待的时间中,不知不觉中,已交好了罚单,该客户也了解了我们瑞丰银行,最后,不仅开了借记卡,办了网上银行,还留了手机号码,要求一有理财产品通知她购买。这其实是在一天营销中的一个片段,很多时候,过多的推荐,会使客户厌烦你们又在向我推销什么啦!就因为我们的

小柴师傅耐心地介绍,抓住时机,让客户了解到我行的产品优势,相信选择瑞丰银行是不错的。

我们支行还有一位美女营销明星小诸师傅,不但人长的漂亮,而且嘴也甜,是营业部连续几周的营销冠军,真是不简单呀!这位美女明星在每次办理业务时,总会不失时机地向客户推荐我行的各种产品,第一次被客户拒绝后,仍是不气馁,继续向客户介绍着,一遍又一遍。如有一名巴基斯坦客户来她处办业务,因其卡磁性受损,没法办理转帐业务,便告知该客户此卡已无法使用,只能作换卡处理,但卡号不是同一个时,那国际友人大声地说:“NO, NO!”这时,她向那位巴基斯坦客户推荐了网上银行,并细心地介绍了开通以后的便捷与优势,并在大堂经理的配合下,在营业厅的体验机上教会了那位国际友人网上银行的办理流程。你看,小诸师傅总是在不经意中,让客户找到了所需要的。

像这样的营销例子在我们支行营业部还有很多很多,有些时候,并不是说在柜面你没有营销成功就是失败。就如同前不久一外地客户来我营业部办业务,柜面向其介绍我行借记卡,因当时该客户没有带身份证,办不了卡,但柜员还是很认真地向他详细介绍区别于其它银行所没有的优势。没想到第二天,该客户带着他老婆过来说是昨天听了我行卡有如此多的功能好处,今天带上身份证和老婆一起来办两张借记卡。

营销是我们离不了的话题,各行各业更是离不了营销,要想成功地营销出自己的产品,就必须拿出自己十二分的真诚,自己的一套营销模式,不是为了利益一味盲目地强调推销而营销,应是站在客户的立场,了解客户真正的需求,抓住时机,才算是成功的营销。好吧,让我们拿出十二分的真诚、十二分的用心投入到无处不在的营销中去吧!

——轻纺城支行 徐雅萍

## 责任,让支行行长更富魅力

毋庸置疑,这些天来,我们分理处谈论最多的便是“支行行长”这话题。人到中年,似乎一切尘埃落定,心静如水,没有起起伏伏的心境去看待叱咤风云人物。然而,当我们用身、心零距离去接触、去思考这个融权力与责任为一身的位置时,便不会觉得这称谓仅仅是一个享受光环和荣誉、一个高高在上的职位,而是能深深感触到压在双肩那沉甸甸的两个字:责任!

支行行长,首先是一位执着的追求者,对事业有着满腔热情,敬业爱岗,任劳任怨的心怀。面对金融界同行们白日化的疯狂竞争,能追波逐浪;面对每日每月每旬、每周每季无穷无尽的存款贷款等等指标大战,能经得起惨烈的折腾,使尽浑身解数,经受起成功与失败、沉沉浮浮的考验。

支行行长,还是一位善解人意、宽容豁达、深入人心的领导者。了解每位员工,关怀员工的困难与需求,让每位员工都能融入支行这个温暖的大家庭,能踏踏实实、死心踏地工作,能为本行的奋斗目标而尽心尽职,毫无怨言。这就是所谓的企业文化,带给整个支行干部员工们的归属感和强烈的使命感。

支行行长,同时还是一位奔波在田间乡头,穿梭在各行各业之间的亲访者、关怀者。此时,行长的角色不只是一个冠冕堂皇的名字而已,而是一个话语朴实、真诚热心、淡定从容的走访者。与农民打交道,不在乎你是否才华横溢,不在乎自己权力有多大,学问有多高,能力有多强,而在于自己的投入有多深,对农民付出的感情有多真。为客户送出需求,为客户解决资金问题,为客户上门服务,这是朴质、韧性的感情投入,也是对“行长”二字最平凡最美丽的认同。

支行行长,必须还是一位孜孜不倦的学习者,一个志存高远、洞悉世情的思考者。具有卓越远见和长远的规划,勇于开拓创新,没有骄纵、蛮横、浮夸的心态,是一个在一路颠簸旅途中,品尝着挑战和成功的带头人。

——柯岩支行 赵晓敏





## 拥抱自然 感悟人生

本刊编辑：潘卓君

山是凝固的岁月，水是流动的光阴，景是启悟的钥匙。我们在一次次置身大自然、拥抱大自然的过程中，总能寻找到一种与大自然沟通、对接的方式，汲取滋养和力量，探究大自然的真谛，感悟人生的价值。它可能会是一种态度、一种闲趣、一种思考，亦或是一种顿悟、一种留恋，你是否也曾感觉到，与大自然亲密约会后，自己可以更好地面对繁复、纷纭的世界了！

## 一种态度

文：福全支行 金永钢

被工作包围了太久的我们，已快忘记了大自然的味。怀着激情，迈着轻松的步伐，我们很容易地从山底爬到了山间，一路上花香沁人，大自然以各种形式充分展示着自己的生命力，原本焦躁的心情被这美好的景色冲淡一空。

山路越来越陡，步履渐行渐重。抬头远看，目的地似乎依旧遥远，同事休息的时间越来越长，如果这样下去，也许我们登上山时已是大中午，但我们并不放弃任何人。作为一家，男同事帮女同事背包，大家一路鼓励，相互搀扶，加快了步伐。经过一段时间地奔走，大家的脚步不由得沉重起来，回头看看身后的一串串石阶，成就感由人而生；往上看去，台阶依旧弯弯曲曲，蜿蜒而上。突然远处山谷传来一阵阵呐喊声，想必是已经爬上山顶的成功者向大自然发出的呐喊。“加油、加油啊！”队长在一旁高声喝道，是的，我们也一定能征服这座大山的。

其实生活很多时候就像在爬山，开始大家会抱着很大的热情和信心，但是当激情褪去，问题出现时就难免会出现懈怠，此时态度就显得非常重要。中午10:00左右，我们提前到达山顶，站在海拔近千米的顶峰，自己的心情反而很平静，向下望去只见一个个山头在云雾间缭绕，此时真正感受到古人那“会当凌绝顶，一览众山小”、“旷然小宇宙 弃世何悠哉”的意境。

下山的路上，我一直在想，其实人生不也如登山一样吗？！一山更比一山高。登山虽说很累，但登上顶峰后的成功喜悦，只有身在其中才能真正体会。新的一天，新的开始，新的太阳让我用新的眼光去发现周围的美；认认真真对待自己，认认真真对待生活，认认真真做好每一件事，去实现心中的那份梦想。





## 一种闲趣

文：滨海支行 王梦琪

闲适的周末，支行组织了出游活动。青春的季节，和同事们一起出去走走，放松一下心情，真是再好不过的事情了。这次我们选择位于富盛的诸葛山作为目标地，那里山清水秀，竹林遍布，茶香四溢，充满了闲趣，非常适合大家联络感情，放松心情。

大家沿着山路慢慢地走，缓缓地爬，开阔的视野、优美的风景让人不禁忘记了一路挥洒的汗水。山中绿叶层层相映，别有一番风味，不经意间又有热烈的映山红映入眼帘，白的、粉的、红的，让人充分感受到大自然的生命力。路过一片梯田，上面满植茶树，正是采茶的季节，有勤劳的农人在茶树间穿梭侍弄着，他们的辛勤为今年

的丰收埋下了满满的希望。

在这样的环境里，心胸也不由地变得开阔起来。有时候，由于我们长期处于一个环境中，很容易被这个环境束缚住思想，容易产生抱怨，容易失去动力。但当我们学会站在远远的地方望，你会惊讶，原来自己曾满足于这样小小的天地；你会感叹，原来这世界这么大；你会感受到，自己的体内充满了力量；你会发现，原来我能做的还有那么多。

走在下山的小路上，我的腿有些酸涩，可我的身体却轻如鸿雁。

## 一种思考

文：福全支行 张炯炯



所谓爬山，重要的是爬，怎样爬，如何爬。刚上山时，我雄心万丈，胸有成竹，香炉峰都轻易爬过，还在于这座小山岭！

一路沿着农村小巷好不容易走到山脚下，心想终于可以上山了，轻松不少，谁想更大的问题还等着我。由于这个小山的台阶很窄，又刚好下过雨，登台阶更得小心翼翼，生怕一不小心就滚下山去。我从一开始一步一步向上迈，到一点一点向上爬，再到拖着脚步向挪，再加上一手一袋的零食，摇摇晃晃，想来当时的情形一定很狼狈。

一路上我不敢多说话，认认真真，一点一点挪着我那沉重的脚步，1、2、3……我在心里默数，直到上了新的一层台阶。就这样，我按照自己的节奏，终于顺利登上诸葛山山顶，领略了一览众山小的豪气。

这次登山，我再一次深刻地体会到坚持到底就是胜利的道理。如果你松懈了，在半山腰放弃了，那你就将失去登上山顶的成功感和喜悦感，即便你付出了努力，那也只是“0”而已。

做足准备，迎接生命中应该所承受的、所分享的、所负载的一切吧！

## 一种禅悟

文：兰亭支行 楼嫣娜



周末清晨，一辆满载乘客的旅游大巴平稳地行驶在高速公路上。发动机的声音单调枯燥，但无法掩盖一车人对即将到达目的地的希冀与雀跃，希望那是一番如诗如画的人间仙境之景，让我们不虚此行。

蜿蜒两个多小时后，终于来到新昌城。新昌大佛寺依山而建，顺势而筑，山路弯转曲折，使得这座寺庙的布局并不像通常的寺庙那样以中轴线为主来布局，颇有些特色。

进得山门，便见青山翠谷，绿意盎然。一条岔路上有一处“木化石”林，那里伫立着许多从当地山上采集来的木化石。所谓木化石也就是那些古树在死后并未腐烂，而是经过一系列化学作用最终成为了化石，就如同恐龙化石、三叶虫化石一样，弥足珍贵。

一路上山清水秀，芳草萋萋，鲜花绽放，古树参天。寺庙坐落于山谷之中，远远望去，庙宇庄严肃穆，香烟缭绕。耳畔不时传来阵阵钟鼓声，夹杂有颂念佛经之声，使人虽未见到佛像却已经对大佛肃然起敬了。寺庙前有很大一潭放生池，池水清而见底，微波不澜。一条条红色锦鱼畅游池中，仿佛青草地里那一朵朵红色野花。

进入寺庙，鹅卵石台阶路贯穿在明黄色的院墙中，两旁有粗大的银杏树，遮天蔽日，仿佛巨大的罗伞笼罩大地。大佛盘坐在一个天然山洞里，只是洞口被人工修建了四层高的塔楼，每层楼都有一块牌匾，牌匾上书写着一些寓意不同的文字。洞内大佛高约有四五层楼，周身镏金，金光闪闪。佛像精工细雕，栩栩

如生，巍然屹立，气势宏大，一双慧眼明亮有神，仿佛可以看穿世上一切事物。

寺庙内还有大雄宝殿、千手观音殿等，内中的佛像和观世音像也是庄严肃穆，一副佛法无边的气势。在寺庙后的山崖上，还有一个千佛洞，洞内的石壁上雕刻着许多罗汉，虽因年代久远，有些残缺不全，但古朴中亦透着风骨。

虽然只是一次短游，但旅行的意义，远不止走马观花。有人说过，心灵和身体，必须有一样在路上，人才不虚度此生。宗庙之行，更多的是予人禅悟。禅悟即是从生活中感悟出来的佛性。佛性是超越现象、时空和一切有为法的存在，套个通俗的说法，它就是慧命。

禅者常常把烦恼、罣、不安等心情称作“前会”，因为它总是比理性思考和清醒的知见先出现，而把后者称为“后会”，所以《六祖坛经》上说：前会不生即心，后会不忘即佛。前会是有执著、有敌意和自我中心的妄心，如果我们被这些拖着走，就会陷入痛苦、疯狂和烦恼。反之，如果用后会的般若自性去生活，混除种种烦恼和我执，就能流露出智慧和纯净的慧命，它就是永恒的真我。修持者在开慧性，在实现的生活中，得到喜悦和自在，同时也参悟到那个永恒的慧命，找到真正的自己。

此番呖语，便是新昌之行的赆礼。

## 一种留恋

文：钱清支行 康国旗

多数人知道诸暨是因为西施吧，我也是。知道这次出游可以去诸暨，我甚是开心。出发当天，下着小雨，天气也凉了许多，我已做好雨中登山的准备。谁知坐上大巴车睡了一觉，到了诸暨，太阳却出来了。拨去了一片阴霾，眼前充满着青翠的光亮，空气中也弥漫着丝丝清新。想想每天上下班经过火车道旁那散发着化学药剂的气味，让人忍不住多吸了几口这沁人肺腑的“负离子”。

走进五泄景区大门，没几步路便是紫藤覆盖的长廊，古老而又恬静，拾级而上，紫藤蔽日，幽香扑鼻，让人仿佛置身仙境。登上游船，我找了个船头的位置斜靠着，欣赏沿途的山水景色，真真切切地感受到了“舟行碧波上，人在画中游”的意境。不一会儿，船上站满了人，我被一群戴着某旅行社胸牌的队伍挤到了后面，看着那些年纪稍长的阿姨们，用尽全力往前拥，意要一览最前的风景，我觉得她们越发可爱了。不知等我老了，我是否还有她们那样的活力和热情。吹着惬意的风，看着绿澄澄的水，还有两岸层层绿树中夹杂的山花，那一刻大家都仿佛恢复了孩子爱玩的天性，拿起相机拍起照来。我想着白居易的“日出江花红胜火，春来江水绿如蓝”，看着眼前热闹的场景，心里有种安然的平静，忘记了所有的烦恼，似乎只有了眼前的山水。

远远望去，有处红艳艳的，心想不知是不是映山红，一小撮一小撮，照亮了山头，就像姑娘如花的笑靥似的，

欢迎着我们。下了船，本来可以走过一片阳光照耀的水杉林，不过由于时间有限，大家只能改坐游览车。就这样，跟着人流走，一会儿看看天，一会儿拍拍长出来不久还带着细小绒毛的山笋，没走多远就听到了哗哗的水声，接着就看到第五泄从山上九曲十八弯地流下来。30多米的高空，激起的水花溅起很高很远，整个第五泄蛟龙出海的气势在大量雨水的帮助下，显得更加气势恢宏。都说：“山不再高，有仙则灵；水不在深，有龙则灵。”这五泄的山水倒颇有些灵气。回来的路上看到一块“留仙石”，传说有位叫谢元卿的闲士，常在此采药，有天偶遇仙女，随之到了一庭院吃了珍馐美味，酒醉醒来后却坐在那块石头上。之后他常在此地等候那仙子，可都没有寻到。我忽然有种“昔人已乘黄鹤去，此地空余黄鹤楼”的感觉，虽人去石在，倒也给这山水增加了许多想象。挺陡的山，大家一路走得还挺快，连同行的小孩子也坚持了下来。下山时看到小朋友买来的渔网，我跟韩哥突然来了兴致，拿着渔网就去捞鱼。不过那鱼儿甚是灵活，远远看着有，到了跟前都一溜烟跑散开来；等我们离开了，发现他们又开始冒泡了，感觉像极了和我们在玩游戏。暗自心想，鱼儿们在这儿吸食了山间灵气，也已修炼成仙了吧。

下了山，仿佛到了旅行的终点一样，只不过突然发现诸暨就像个美人似的，宛如清扬，带着和煦的笑靥随着我们从远方再次走来。





## 小小青年，80后

文：柯岩支行 沈帅帅

小时候有一首歌，叫《小小少年》，80后的孩子都听过，小小少年，没有烦恼，无忧无虑，乐涛涛，然而突然有一天，小小少年长大了。我有时候还会不自觉地哼唱几句，再傻傻地感叹一下：“好想再回到小时候啊！”

几年前，人们还在说80后的孩子是幸福的一代，是懂事的一代，而如今80后的孩子们也早已进入了“奔三”大部队，成为了社会的骨干。就像有个80后说：“小时候他们都说我不懂事，现在我却成了董事长”，幽默中道出了80后正成为推动社会发展的支柱力量。而人们口中的那个不懂事的形象也早已被90后、00后取代。

80后的我们，拥有多少美丽的回忆啊！你是否还记得那个画在地上的9层楼，捡一颗小石子，抑或是一块桔子皮，看准了一扔，再一层一层地往上跳；你是否还记得小店里的那一包包美味的“小猫钓鱼”，五毛钱就足以解馋一阵子；你是否还记得那一盒圆圆的“大大泡泡糖”和那包倒在嘴里会噼哩叭啦爆炸的“跳跳糖”；你是否还记得那只尾巴上有发条的青蛙，拧紧发条它就叭叭地往前跑；你是否还记得那个会在水里游泳的小人，在脸盘里放一盘水，然后让他来回地游；你是否还记得那一根长长的牛皮绳，约几个小伙伴就可以一起变着花样跳一下午；你是否还记得那几部久看不厌的《葫芦娃》、《黑猫警长》、《新白娘子传奇》和《奥特曼》；你是否还记得课本上的《小蝌蚪找妈妈》、雷锋叔叔的那些故事，还有鲁迅刻在课桌上的那个“早”字；你是否还记得……

我们在一天天长大，但却没有人会愿意承认自己老了。以前我总觉得我有用不完的力气，花不光的时间，经常想怎么现在还是早上？怎么现在还是中午？怎么还是那么早？然而现在，我却总感觉时间太不够用了，怎么一晃一天又过去了，一个星期又过去了，一个月又过去了。我努力伸出手想要抓住它，却发现我抓住的是一把沙子，只能眼睁睁地看着它流逝于我的指间。那么我能做什么呢？

每一天，我都想把一天当成一天半来用，晚上睡觉之前我总要把第二天要做的事通通安排一遍，这是我读书时候养成的习惯。我的时间是成块状的，这块该干什么，那块该干什么，大概花费多少时间，我都会事先有个预估。久而久之我的生活有了一种规律，每天的事情都在时间表上，提高效率，努力不去打破原来的计划。然而生活却不可能让我安排得完美，总有这样那样的突发事件出来，有的是惊喜，有的是苦恼。我想生活中也正是有了这些不速之客的存在，才变得充实和完整。

我的朋友同学很多都已经为人父母，前几日也听说刚结婚的姐姐肚子里有了一颗“小蕃茄”，她说在惊喜之余心里也掠过一阵惶恐。他们的心里还

住着一个小孩，然而自己或者另一半的肚子里却在孕育另一个小孩儿了。面对这个新来的小生命，面对未来的那些如排山倒海般涌来的压力，如果说没有一丝惶恐，那是假的。但是惶恐是次要的，因为此时他们是家里的国宝，看着长辈们乐呵呵地等着再升一级，那份幸福是不言而喻的。80后的我们都成了以家为中心的人，每天回到家，我最想做的就是进入厨房炒一顿拿手好菜，看着家人有滋有味地吃着，心里暗暗窃喜。有一天母亲说：“你怎么现在烧菜这么好吃了？”我调皮地回答她说：“要家人了呗。”母亲笑了。

80后的我们，有了自己的家，有了自己的事业，有了自己的责任，有了自己的负担，也在逐渐真正地走向成熟，展现出一股如桔子红了似的美。





文：金典 小学三年级（总行营业部 王育君之子）

早就听说妈妈的单位要组织去诸暨五泄郊游，还说可以带上我和哥哥一起去，我内心甚是高兴。

出发前的晚上，妈妈带我和哥哥到超市买了好多零食，然后我和哥哥写作业，妈妈整理第二天吃的、喝的、穿的。

一早上，虽然下着大雨，但我们都没有因为下雨改变我们旅行的计划，所以等我们全部上车向五泄出发的时候，老天爷似乎也被我们感动了，雨越下越小。

汽车大约开了三个多小时，我们终于来到诸暨五泄。一下车，领队阿姨先让我们在门前拍集体照。也许，大家都急着看瀑布，我们几分钟就把珍贵的“刹那”用相机作了定格。

在景区内，到处都是参天笔直的大树，而且有的树竟都长在水中。妈妈给我们买了水枪，我们一边玩，一边走，很快就来到第一泄，因为前一天晚上的大雨，一泄显得更加雄伟壮观了。只见她像一条巨龙，从山峰上冲下来，简直就是“飞流直下三千尺，疑是银河落九天。”它

的声音如海啸般洪亮，四处飞溅的水滴，落在我的脸上，凉凉的，真想冲进瀑布，痛痛快快地享受一下那种感觉。

要看第二泄就有些难度了，它必须走过一条有水雾的山路，要是不穿雨衣或不撑雨伞的话，准会变成“落汤鸡”。因此，我们穿上自带的雨衣，就向上走。山路很窄，也很滑，在靠近瀑布的地方风特别大，瀑布的吼声也更加响亮，我张开双臂，真想拥抱一下瀑布。

在妈妈的催促下，我只好继续向上走，转了一个弯，我发现我们又向下走了，远远地便看到了第二泄，我和哥哥不顾妈妈的叫唤直冲二泄的水池边，打着水枪。二泄虽然不如一泄大，但他奔腾的浪花淹没了我们前进的道路，使我们不能欣赏到第三泄、第四泄和第五泄。

昨天的雨，让我们看到了最雄壮的一泄、二泄，也是因为昨天的雨，让我们的五泄之行留下了遗憾……

## 赞雨

文：杨婕 小学五年级（人力资源部 尉如萍之女）

雨，是纯洁的天使，它的每一次降临，都给大地带来了滋润。

雨，是富有生机的。在春天，雨姑娘穿着绿色的衣服，迈着轻盈的脚步，悄悄地来到人间。雨姑娘是一位喜欢旅游的姑娘，她吹着小曲，走遍角角落落。她把正在熟睡的小草唤醒了，她走过、摸过的地方都被染绿了。一阵春雨过后，一切充满了春天的气息，大地被植物们装饰得生机勃勃。

雨，是富有诗情画意的。在美丽的书法圣地——兰亭，下着蒙蒙细雨，看着王羲之写的《兰亭序》，更感受到了那一种感觉。望着背后的一片美景，仿佛像一位画家笔下的兰亭油画，朦朦胧胧，隐隐约约，迷迷糊糊的。

雨，是干旱的救星。它就像一位调皮的小孩，就喜欢土黄色。只要他一发现哪儿有土黄色，就会马上去那儿游玩，等到那儿的土黄色消失了以后，他又去找其他有土黄色的地方玩。玩累了休息一会儿，再接着玩。

雨，对我们来说多么重要，它是一位纯洁的天使，是干旱的救星，富有生机，富有诗情画意！



存款业务



中间业务



贷款业务



资产质量



经济效益



综合业绩

