



沟通瑞丰人

服务合伙人

连接社会人

03 | 《百年瑞丰》总第62期  
2020年06月出版

主办：总行办公室  
设计：总行办公室

《百年瑞丰》编辑委员会

主任：严国利  
主编：李 菲  
编辑：陈 鱼 王 樑 任万林  
施斌杰 贺俊杰 王 强  
吕 俊 毛若恒 陈 超

投稿邮箱：bainianruiheng@163.com

# CONTENT

刊首语

目录

瑞丰视点 FOCUS 01-18

- “532工程”助力复工复产 政银企联手“六稳”“六保”
- 瑞丰银行举行纪念建党99周年主题活动
- 人民银行杭州中心支行副行长陆巍峰：全面遵循政策导向 全力服务复工复产
- 省委改革办副主任谢小云：深入实施“融资畅通”工程，构建银企命运共同体
- 柯桥区委常委、组织部部长朱晓董：巩固好领先优势 开拓更广阔天地
- 柯桥区委常委、组织部部长丁贵：强化党建引领 服务中心大局
- 张家港政银考察团赴瑞丰银行交流“银政联盟”经验
- 宜兴农商行到访瑞丰共商普惠之道

瑞丰模式 MODEL 19-24

- “三轮”驱动改革转型和可持续发展并进
- 瑞丰首届创新大赛：创新驱动发展 数字赋能未来

瑞丰研究 RESEARCH 25-34

- 农商行线上线下渠道融合的思考
- 数字化背景下农商行面临四重拷问

特约评论 COMMENTS 35-40

- 如何成为职场“高效能”人士
- 激活一线网点效能五要点

瑞丰联播 NEWS 41-52

- 行内联播
- 行外消息

瑞丰党建 PARTY BUILDING 53-56

- 青春心向党 建功新时代

瑞丰责任 DUTY 57-62

- 瑞丰银行成功承办柯桥区省级文明村镇、文明单位展示评选活动
- 老邻居“心”朋友

瑞丰人 LIFE 63-70

- “最美柜员”养成记
- 好书推荐
- 夏天的味道

## 唯守正以行稳 唯创新以致远

瑞丰银行党委书记 董事长 章伟东

2020年是全面建成小康社会和“十三五”规划收官之年，更是决战、决胜之年。但是，突如其来的新冠肺炎疫情给我们既定目标任务带来了不小的挑战。我们的国家、行业、企业都在危中求机，变中求新。农商行作为服务“三农”、支持小微企业、践行社会责任的中坚力量，面对困难，更要有战胜困难的勇气和决心。当下，新技术的应用，不断丰富银行服务客户的手段，不断提升银行服务客户的能力。对于能够审时度势、精准定位、积极拥抱时代变化的农商行而言，正是大有可为的历史机遇期。我们深知，既要在坚守中不断创新，又要在变化中保持本色。知常明变者赢，守正创新者进。

**守正，就是要把准自身定位。**2020年1月5日，中国银保监会出台《中国银保监会关于推动银行和保险业高质量发展指导意见》，再次强调农村中小银行要坚持支农支小

的市场定位。作为“农”字头的银行，就要坚持服务“三农”、服务小微企业的市场定位不动摇，深耕农村市场，在服务小微、服务区域经济、助推乡村振兴进程中实现自身跨越式发展。

**守正，就是要严守风险底线。**风狂雨急时，立得定，方见脚跟。新冠肺炎疫情的不良影响将逐步通过企业传导到银行业领域，农信机构应将保持自身稳健发展作为第一要务，保持定力，坚持深耕主业，在稳健发展中化解不良；同时，要保持清醒头脑，分析形势，摸清企情、制订预案、化解不良，为自身高质量发展蓄力。

**守正，就是要坚守奋斗本色。**“早上一头雾水、中午一身汗水、晚上一脚泥水”不仅是农信人的“三水精神”，更是农信人的奋斗本色。农信人，在“三水”精神的传承中坚定前行，致力于打造做业务最实、与民企最近、离百姓

最亲的社区银行，成就了如今农村金融主力军、地方金融排头兵、普惠金融领导者的辉煌，这种精神值得一代代农信人传承和发扬。

守正创新，“守正”是基础，解决做什么的问题，“创新”是关键，解决怎么做的问题，在砥砺前行的道路上，唯守正以行稳 唯创新以致远。

**创新，就是要走新零售转型之路。**在战术层面，坚持“以人为核心的全方位普惠金融”方向，分层分类服务农村百姓、城市居民、市场客户，通过线上营销、场景搭建、上门服务、精准获客等方式，盘活存量、拓展增量；在获客层面，要因客施策，根据客户的消费场景、理财方式等对客户进行分类，挖掘客户潜力，培育新的利润增长点；在渠道层面，线下以智能网点、金融服务点为主，线上以手机银行、网上银行、微信渠道，实现线上线下融合互通。

**创新，就是要走数字化转型之路。**加快构建和培养一支强大的科技队伍。特别对于银行来讲，传统人才主要是金融学，财经学专业背景为主，而科技类人才较少，数字化方面的人才更是欠缺，加快构建科技队伍尤为重要；积极进行跨界合作，深化“银政联盟 1+N”模式，推进银政

数据共通和应用创新；推进数字资源的标准化建设，重点解决好数据不能用、不会用，甚至滥用局面，通过整合行内外数据驱动为客户提供个性化服务。

**创新，就是要走社区共建之路。**农商行作为农村金融主力军和最具代表性的社区银行，是基层社会治理共同体的重要组成部分，发挥着不可替代的“源头活水”作用。农商行融入、参与、服务于城乡社区治理义不容辞。秉承“三好理念”，即把银行自身发展好、区域经济服务好、社会责任履行好，以更开放融合的姿态融入社区生态、以更主导主动的态度融入社区治理，构建银政、银村、银社、银企、银商等多位一体的联盟体系，构建共建共治共享的治理格局。

瑞丰银行将在各级党委政府和省农信联社党委的正确领导下，在各级监管部门大力支持下，紧紧围绕“两转两强两治建设 赋能一乡一城一市模式”的战略方向，坚持稳健发展与创新求进并重原则，守初心、促转型、强管理、优服务，真正建设具备模式核心竞争力的全国一流农商行，更好践行服务企业、服务群众、服务基层的责任和使命。

# 瑞丰视点



01

“532工程”助力复工复产  
政银企联手“六稳”“六保”

02

瑞丰银行举行  
纪念建党99周年主题活动

03

人行杭州中心支行副行长陆巍峰：  
全面遵循政策导向 全力服务复工复产

04

省委改革办副主任谢小云：  
深入实施“融资畅通”  
工程，构建银企命运共同体

05

柯桥区人大常委会主任朱晓董：  
巩固好领先优势开拓更广阔天地

06

柯桥区委常委、组织部部长丁贵：  
强化党建引领 服务中心大局

07

张家港政银考察团  
赴瑞丰银行交流“银政联盟”经验

08

宜兴农商行到访  
瑞丰共商普惠之道

# 视点 瑞丰

## “532工程”助力复工复产 政银企联手“六稳”“六保”



6月29日下午,党的“七一”生日即将到来之时,瑞丰银行三楼会议室成为一片红色的“海洋”。柯桥区委组织部(区委两新工委)、瑞丰银行联合主办的柯桥区“红色互动532工程”助力“六稳”“六保”主题活动隆重举行。来自柯桥区委政银企各界代表齐聚一堂,回顾总结战疫复工“柯桥作为”,誓师誓言复工复产“柯桥突围”,奋力争当“重要窗口”建设排头兵。

省农信联社党委副书记潘天灵,绍兴市委组织部副部长、市委两新工委书记周树森先生,柯桥区委常委、组织部长丁贵,省农信联社党群工作部主任、直属党委专职副书记陈俊杰,省农信联社绍兴办事处主任俞俊海,柯桥区委组织部副部长、区委两新工委书记周欢芬,柯桥区金融办主任孙伟刚出席活动。瑞丰银行党委书记、董事长章伟东致欢迎辞。参加活动的还有相关局办负责人、企业代表及柯桥区各镇(街道)两新工委书记等100余人。

潘天灵在讲话中指出,此次活动通过“红盟聚力”“红贷赋能”“红阵助企”三个篇章,展示了柯桥政银企助力复工复产的强大合力,体现了党建与金融的同频共振。瑞丰农商银行作为

浙江农信的重要一员,近年来坚持党建引领,深耕本土市场,服务“三农”、服务民营小微企业,走在全系统前列。此次的主题活动既是党建共建的拓展深化,也是将两新组织优势和农信金融服务优势融合的创新探索。

潘天灵希望瑞丰银行下一步重点做好三方面工作, **一要扎实开展“红色互动”**。通过银政、银企党建共建,精准对接企业金融需求,大力服务实体经济。尤其要强化与组织部门和两新组织的沟通合作,丰富“党建+金融”内涵,进一步将农商党建融入到地方党建。 **二要高度重视党性教育**。切实强化党员干部队伍建设,抓好青年党员思想教育,有效提升党组织的吸引力、凝聚力和战斗力,大力弘扬奋斗者文化,激励党员干部在“重要窗口”建设中担当作为。 **三要全面强化精细管理**。通过党建引领,深化“银政联盟”成效,加快整合各方资源力量,不断提升精细化管理水平,统筹兼顾发展、风险、效益的关系,把区域经济服务好,保障企业平稳健康发展,同时实现自身的全面发展。



丁贵充分肯定瑞丰银行在疫情防控、“六稳”“六保”、助力“最多跑一次”改革等方面取得成效,彰显了“柯桥人民自己的银行”的责任与担当。他说,这次活动既是“党建+金融”模式的一次有益探索,也是后疫情时代柯桥政银企之间的一次良性互动。党建联盟要按照“党建引领、银企联动、全民参与、共促发展”的要求,高效运行,推动各项金融助农、惠企政策落地落细。各成员单位、各位企业家要用好用足瑞丰银行提供的金融服务和产品,做强企业,做大事业,进一步当好柯桥“六稳”“六保”工作的生力军。

章伟东在致辞时说,作为一名老党员和农信人,战疫和复工的曲折历程,让我内心涌动着对党的无限热爱,对金融助力“三服务”的无限豪情。我们要涵养正气,旗帜鲜明讲政治;激扬锐气,坚定不移明定位;保持朝气,锚定战略重人才,以更加自觉的姿态深耕本土,以更加务实的理念践行普惠,以更加创新的举措,拓展“党建+金融”新业态,为“六稳”“六保”作出新贡献。

活动现场,政银企三方代表以“故事讲述”形式,深入回顾总结新冠肺炎疫情发生以来,发生在政府、银行、企业等领域的战疫复工故事,以此为开端,活动围绕创新落实省委两新工委和省农信联社党委深入开展“红色互动”相关要求,以“红盟聚力”“红贷赋能”“红阵助企”三大篇章,全面深化“党建联盟”“银企联盟”建设,加大创业型人才、跨境电商产业等信贷服务,全力践行普惠金融责任担当。

## 瑞丰银行举行纪念建党99周年主题活动

建设“两转两强两治” 坚持“三强三实三立”



7月4日上午，瑞丰银行隆重举行纪念建党99周年主题党日。党委书记、董事长章伟东为全体党员上了一堂生动务实的党课。他强调，全体党员干部要以高度的政治责任感和历史使命感，建设普惠金融“重要窗口”，扛起“六保”“六稳”职责，答好“入党为什么、在党干什么、身后留什么”这张答卷，为夺取“两战”全面胜利、建设“重要窗口”作出新的贡献。

副行长（主持工作）张向荣主持活动仪式。副行长俞广敏、监事长潘金波，副行长严国利、秦晓君参加活动并颁奖。瑞丰银行全体党员干部近千人分别在主会场和分会场参加活动。

主题党日活动在庄严的齐唱国歌声中拉开帷幕。层层严格评选出来的6个“先锋支部”代表、46名“模范党员”和10名“优秀党务”依次走上台前，接受表彰。这是瑞丰银行首次评选上述荣誉，旨在树立典范，弘扬正气，争先创优，担当作为，激励全体瑞丰人以更加高昂的斗志投入“两战”。截至目前，瑞丰银行2000多名干部员工中，党员人数达近一半，他们是支撑起瑞丰大厦的基

石，也是引领瑞丰持续前行的强大动力。

章伟东以《建设“两转两强两治” 坚持“三强三实三立”》为题上党课。他指出，在统筹推进疫情防控和经济社会发展工作的关键时期，习近平总书记亲临浙江考察调研并发表重要讲话，寄予浙江建设“重要窗口”新目标新定位，这是浙江改革发展史上具有里程碑意义的大事。从浙江这个“窗口”，我们看到了中国革命的星星之火，看到了新中国的万象更新，看到了改革开放的澎湃春潮，看到了伟大思想的萌发形成，看到了农信发展的辉煌成就。全体党员干部要深刻理解“重要窗口”蕴含的大历史观、大时代观，深刻把握“窗外窗内”大局大势，以更高站位、更大格局、更宽视野谋划和推动各项工作，努力在危机中育新机、于变局中开新局。

章伟东在讲课中深入剖析瑞丰银行发展历史、崇高荣誉、特殊使命、辉煌业绩，并点赞瑞丰银行党员干部大战大考的优秀特质“坚强如钢”，他用“四组数据”告诫大家珍惜自身荣誉，扛起普

惠责任，继承农信精神，弘扬奋斗文化。

**第一组数字：“3和8”，使命在心中。**瑞丰银行从绍兴县农村合作互助组蹒跚起步，成长为三届全国标杆、八届行风评议冠军，“3”是行业地位，“8”是民心所向，每位党员干部都要珍惜荣誉、牢记使命。

**第二组数据：“1”和“70万”，责任在肩头。**“1”就是瑞丰这一家银行，“70万”是我们柯桥户籍人口，但是瑞丰拥有176万存款客户，8.7万信贷客户，不仅服务了老柯桥人，还服务了更多新柯桥人，足以佐证服务价值。

**第三组数据：“2000”和“900”，队伍在壮大。**瑞丰银行2000多名干部员工，900多名是共产党员，队伍不断壮大，结构不断优化，新鲜血液不断注入，队伍充满希望。

**第四组数据：“16”和“36”，抗“疫”在行动。**“两战”中瑞丰人用16天时间，发放支小再贷款36亿，从“战狼行动”到“红海行动”再到“两战”，瑞丰人再次创造奇迹。四组数据生动呈现了瑞丰党

员干部的光辉群像，这就是瑞丰力量，这就是瑞丰形象，这是打造“重要窗口”“一流瑞丰”的根本保证。章伟东指出，今年工作报告提出“两转两强两治”目标，完成这一艰巨任务，全行上下要把握“三对关系”，即把握好“政治家”与“银行家”的关系，增强服务能力；把握好“党建工作”与“金融工作”的关系，强化大局意识；把握好“自身发展”与“社会责任”的关系，履行使命担当。章伟东强调，要坚持强政治建设、强普惠信念、强队伍团结，自觉做政治上的明白人、行为上的老实人、作风上的干净人，锻造一流总部；要坚持谋事实、评价实、做人实，把总行战略落下去，把干事创业抬起来，巩固并持续提升瑞丰高效执行力优势，建设一流效能；要立规矩、立文化、立榜样，真正锻造一支修养好、能力强、形象好的党员干部队伍。做到在行里党员干部有公信力、号召力、凝聚力；在系统瑞丰人有好业绩、好技能、好排位；在社会上瑞丰人有好形象、好声音、好口碑。活动最后，全体党员干部进行“守初心、担使命”集体宣誓和集体入党宣誓仪式。



## “先锋支部”“模范党员”“优秀党务”名单

### 先锋支部(6个)

中共瑞丰银行总部第五支部委员会  
中共瑞丰银行营业部支部委员会  
中共瑞丰银行齐贤支行支部委员会  
中共瑞丰银行孙端支行支部委员会  
中共瑞丰银行湖塘支行支部委员会  
中共瑞丰银行安昌支行支部委员会

### 模范党员(46名)

任万林	金美丽	俞文汉	邵秋诗	金国庆	唐夏君	章红凤	滕军
王伟	徐雪华	孔张海	王少军	桑伟	沈小强	马晓玲	阮逸聪
郑建成	马维阳	沈翌	茹伟	金雅芳	潘辉	陈剑杨	章骅方
施红	商昭君	陈洁琼	张建伟	陈卫东	沈鸿翔	陈宝康	王建军
徐华	王钢	金燕娜	俞钢	朱琳平	凌张良	章洪伟	陶雪峰
孙莹莹	魏晓莉	黄良萍	丁灿斌	唐盼盼	韩媛		

### 优秀党务(10名)

许强	单利芬	王萍	邹克寒	王智燕	罗若诚	吴君	周芳芳
安静	谢庆丰						





会上，区委组织部副部长、区委两新工委书记周欢芬与瑞丰银行党委书记、董事长章伟东签订《瑞丰银行与区委两新工委深化“红色互动532工程”战略合作协议》；瑞丰银行党委与索密克汽配党支部、梅轮电梯党支部、轻纺城网络党支部、焕鑫管业党支部、“楼尚我家”党总支等企业结成“银企联盟”，政银企全力建设包括“五大项目”“三大平台”“两项机制”为主要内容的“红色互动532工程”，扛起服务复工复产重担。



瑞丰银行副行长（主持工作）张向荣发布了瑞丰银行专门针对小微企业创设的产品——“1+2+3”红贷产品组合。同时，瑞丰银行副行长俞广敏、秦晓君现场向柯桥中国轻纺城跨境电商产业园、柯桥科技园分别授信1亿元，向蒲公英电子商务授信3000万元，向材华科技、技立新材料两家创业型人才企业各授信100万元，彰显金融服务复工复产的信贷导向。

瑞丰银行从全行党员干部中选拔组建的三支“红队”——“走千访万先锋队”“银政联盟先锋队”“菁才兴农先锋队”代表先后上场，从各级领导手中接过战旗，他们将在2020年完成走访辖内各类重点企业“不少于2000家”等重任，真正把农信普惠金融带到复工复产全过程。



## 人民银行杭州中心支行 副行长陆巍峰： 全面遵循政策导向 全力服务复工复产



5月13日上午，人民银行杭州中心支行副行长陆巍峰一行赴瑞丰银行调研，实地了解央行支小再贷款政策落实、企业复工复产及金融服务民营小微企业等情况。陆巍峰强调，要全面遵循省委省政府和各级监管部门政策导向，充分发挥农商行服务区域主力军作用，科学研判区域经济发展形势，切实加大对民营小微企业信贷支持，着力强化企业信贷资金管理，努力提升金融服务成效，持之以恒做好金融服务各项工作，把助力企业复工复产各项工作落到实处。

陆巍峰一行在人行绍兴市分行行长孔祖根，瑞丰银行董事长章伟东等陪同下实地踏看了瑞丰农商行深化“最多跑一次”改革自助服务区，深入了解“银政联盟1+N”服务成效。他说，瑞丰农商行的“最多跑一次”改革实践，通过联动政府部门推动服务下沉，成为服务企业、服务群众的成功典范，是贯彻落实省委省政府“最多跑一次”改革部署的生动实践，群众通过你们这个示范区提供的服务，很多事可以很方便地办到，确实做得非常好。

在随后召开的座谈会上，章伟东汇报了瑞丰银行经营管理改革情况，特别是落实央行再贷款政策等方面取得的成效。他说，2019年以来，瑞丰银行以普惠模式、银政联盟、融资畅通三大工程为抓手，加快推动服务实体、服务民生效能改革，取得较好成效。防疫复工过程中，我们以主力军之姿、奋斗者之态落实央行支小再贷款政策，16天发放36亿，赢得企业称赞。当前，区域经济正处在加快复工复产进程中，我们定当不负众望、扛起重担，践行好服务发展和服务民生双重责任。

陆巍峰充分肯定瑞丰银行近年来发展业绩，称赞瑞丰人“16天发放36亿再贷款”的业绩来之不易。他说，瑞丰银行作为柯桥区金融服务主力军、央行支小再贷款定点银行，提高政治站位，统一思想认识，发动全行员工，全力以赴落实，16天发放36亿支小再贷款，实实在在支持了企业，发挥了央行政策效果，成效值得点赞。在此过程中，党委班子带领全体员工，加班加点，日夜奋战，信息全面，举措到位，把信贷责任落实到了每个乡镇支行，这种精神难能可贵。

陆巍峰对进一步做好金融服务、支持复工复产提出要求。他强调，在央行各项利好政策的支持下，要加强信贷资金流向管理，深入排查企业资金使用情况，增强企业规范使用信贷资金意识，严禁信贷资金流入股市、房市等，保障信贷资金用于企业生产经营，投向实体经济。要进一步加强对企业经营情况的监测，准确了解区域内外贸企业的内外生态环境，科学研判区域经济走势，及时出台创新帮扶举措，并通过“无还本续贷”、贷款展期等方式，主动减费让利于企业，加大对企业复工复产帮扶力度。



## 省委改革办副主任谢小云： 深入实施“融资畅通”工程，构建银企命运共同体



5月13日上午，省委改革办副主任谢小云在柯桥调研期间，实地前往瑞丰银行网点，深入了解“最多跑一次”改革成效。他强调，瑞丰银行要发挥好旗帜作用，深入实施“融资畅通”工程，构建银企命运共同体，实现银企良性互动、合作共赢。

谢小云一行在瑞丰银行副行长秦晓君等陪同下，实地踏看轻纺城支行东区分理处驻点办理、停车场“无感支付”等情况，并听取了瑞丰银行以“最多跑一次”改革向中国轻纺城市场延伸扩面及深入实施“融资畅通”工程实效。2019年以来，瑞丰银行坚持“把银行自身发展好、把区域经济服务好、把社会责任履行好”三好理念，大力推动数字化转型及大零售转型，创新推进“银政联盟”、“融资畅通”、“普惠模式”三大工程，着力破解小微企业融资难题。依托大数据，开发轻纺城第一个信用贷产品“纺织信用贷”，推出轻纺城第一个电商贷产品“纺城电商贷”。提升金融服务能力，推出“无还本续贷”，解决客户倒贷压力，满足客户持续资金需求。

谢小云充分肯定瑞丰银行“融资畅通”工程实效，称赞瑞丰银行工作理念新、措施实、成效大。他说，浙江金融改革走在全国前列，金融服务实体经济能力很强。瑞丰银行作为区域金融法人机构，真正做到以人为核心、为客户着想，深入贯彻落实省委、省政府决策部署，全面实施“融资畅通”工程，对企业金融支撑有力、服务到位。要持续发挥好旗帜作用，构建银企命运共同体，实现银企良性互动、合作共赢。







## 柯桥区人大常委会主任朱晓董： 巩固好领先优势 开拓更广阔天地

5月15日上午，柯桥区人大常委会主任朱晓董在区人大常委会办公室主任沈关祥陪同下，赴瑞丰银行调研指导工作。朱晓董强调，瑞丰银行要巩固已有优势，抢抓发展机遇，开阔更广阔空间，更好服务地方发展，为经济社会和民生建设各项事业作出新的更大贡献。

朱晓董实地踏看瑞丰银行深化“最多跑一次”改革自助服务区，听取瑞丰银行“银政联盟1+N”模式介绍，充分肯定瑞丰银行借鉴政府改革理念，为企业、群众提供一揽子便民服务举措。他说，这里的服务高效、精准、便利，许多做法让人眼前一亮，充分说明瑞丰人始终在动脑筋、想办法、优服务，这种惠民便民利民精神值得肯定。

瑞丰银行党委书记、董事长章伟东详细介绍瑞丰银行历史沿革、零售转型过程及取得的经营业绩。他说，我们始终坚守“三好理念”，把自身业务发展好、区域经济服务好、社会责任履行好，只有站得高、看得远，才能行得正、走得好，这也是瑞丰银行关键时刻挺身而出、服务社会的精神动力。这次疫情防控和复工复产“两战”中，我们用16天时间发放36亿央行支小再贷款，同时推出一系列让利举措，服务企业，服务民生，共担责任，共渡难关。

朱晓董充分肯定瑞丰发展理念和经营业绩。他指出，瑞丰银行是全国农商银行“标杆银行”，发展势头好，引领作用强，品牌影响力大，许多经验值得总结借鉴。**一是坚持高起点站位。**瑞丰银行始终

把自身发展与区域经济、社会责任紧密结合、统筹推进。今年提出“两转两强两治”建设，起点很高，内涵丰富。从导向上看，也与国家加快乡村社会治理体系建设和提升治理能力现代化相呼应，充分说明瑞丰银行把自身发展融入国家、民族、地方发展之中，眼界非常宽广。**二是树立创新的理念。**瑞丰银行始终把服务挺在最前，各项举措贴近实际需要，贴近百姓需求，特别是创新深化“最多跑一次”改革，减少环节，提高效率，精准服务，不断创新，落实了创新理念，体现了创新意识。**三是坚守精准的定位。**在激烈的市场竞争环境下，瑞丰银行坚持“小银行办到大银行办不到的事”，坚持支农支小，深化“三大模式”，着眼长远发展，做好了小事情，赢得了大市场，这是难能可贵的清醒，更是值得推崇的坚守。**四是强化精细的管理。**瑞丰银行内部管理很精细，队伍执行力、凝聚力很强，在防疫复工过程中，打出了漂亮的攻坚战，短短16天时间发放36亿央行支小再贷款，整个过程管理有序、执行高效、沟通顺畅，彰显了一家现代银行的管理理念和水平。**五是应用信息化手段。**瑞丰银行较早推进数字化转型，在业务发展、日常管理、创新服务以及对外沟通等方面，注重数据集成应用和系统开发，提升了服务效率和管理效能，高效推进了工作落地。

朱晓董强调，瑞丰银行要充分发挥优势，不断优化服务，抢抓发展机遇，服务区域发展，在开阔更广阔空间的同时，为经济社会发展作出更大贡献。

## 柯桥区委常委、组织部部长丁贵： 强化党建引领 服务中心大局



6月10日上午，柯桥区委常委、组织部部长丁贵在区委组织部副部长、区委两新工委书记周欢芬陪同下，赴瑞丰银行调研。丁贵强调，瑞丰银行要以党建为引领，深入探索“党建+金融”，服务中心大局，助推柯桥高质量发展。

丁贵实地踏看瑞丰银行深化“最多跑一次”改革自助服务区，听取瑞丰银行“银政联盟1+N”模式介绍，充分肯定瑞丰银行借鉴政府改革理念，为企业、群众提供一揽子便民服务举措，尤其是创新推出“纺城信用贷”、“无还本续贷”等产品，切实做到便民惠企。

瑞丰银行党委书记、董事长章伟东详细介绍瑞丰银行经营管理改革情况。2019年以来，瑞丰银行坚持“把银行自身发展好、把区域经济服务好、把社会责任履行好”三好理念，创新推进“银政联盟”、“融资畅通”、“普惠模式”三大工程，助力区域经济发展，为百姓民生谋福祉。围绕内部变革推出淘汰、考核、用人、创新容错等四大机制，加快锻造一支干事创业的瑞丰“铁军”。今年提出“两转两强两治”，赋能一乡一城一市“三大模式”，持续深化新零售转型，提升金融服务质效。丁贵还听取我行“党建+金融”工作成效，详细了解我行“红色互动532”工程推进情况。

丁贵充分肯定瑞丰银行发展理念、人才工作和经营业绩。他指出，瑞丰银行是柯桥最大的银行，更是老百姓自己人的银行，一直以来主动担当作为、履行社会责任，有眼界、有大局观。**一是政治站位高。**瑞丰银行牢牢将自身发展与区域经济、社会责任紧密结合，把根基深植在百姓之中，担当意识强、工作作风实、经营效益强。**二是战略定位明。**牢牢把握时代发展大势，深入调研分析区域实际，探索发展具有鲜明特色的零售战略转型，一以贯之不断深化。**三是工作思路清。**创新推出三大工程、四项机制、六字战略，思路清晰、重点突出、工作高效。**四是经营业绩实。**得益于科学高效的管理，实现经营业绩稳健发展，同时反哺社会公益，共生共荣。

丁贵强调，人才工作和党建工作是企业发展的重要保障，瑞丰银行要以党建为引领，服务中心大局，深化“党建+金融”，强化金融服务，助力“六稳六保”，助推柯桥高质量发展。

## 张家港政银考察团 赴瑞丰银行交流“银政联盟”经验

5月28日下午，由张家港市金融工作服务中心主任李秋菊、张家港农商行党委副书记吴开带队，张家港政银考察团一行14人，专程赴瑞丰银行取经“银政联盟”，这是去年9月瑞丰银行“银政联盟1+N”经验登上浙江省委改革办（省跑改办）《领跑者》专刊，获得全省推广后，迎来的又一个跨省考察团，标志着“银政联盟1+N”模式将造福更多群众。柯桥区金融办主任孙伟刚、区行政审批局行政服务中心主任詹建平，瑞丰银行副行长（主持工作）张向荣、副行长秦晓君等陪同考察。

考察期间，张家港考察团一行参观了瑞丰银行“银政联盟1+N”自助服务区，饶有兴致地逐个听取服务项目介绍，深入了解银政联盟渠道、路径及给群众办事带来的便利，并向来此办事的群众询问服务体验，大家对瑞丰银行利用银行大厅下沉政务服务，便利群众办事，真正把“最多跑一次”改革落到实处取得的成效表示赞赏，认为自助服务区里一系列举措非常值得借鉴推广。



“最多跑一次”改革如何改到实处？“银政联盟”如何才能联出效果？随后举行的座谈会成了热烈的讨论会，听取瑞丰银行及区金融办、行政审批局负责人相关情况介绍后，张家港考察团一行由衷地认为，相比其他一些地区银政合作模式，瑞丰银行在柯桥区委区政府大力支持下，与30个政府局办平台开展共建合作，通过创新理念、联通数据、整合模式、创建平台、下沉服务等方式，将自助机具搬进银行大厅，把工作人员请进银行大厅，将优质服务送到百姓手中，实实在在为企业客户、群众百姓提供便捷便利，真正将“只要能想到全部都做到”的理念贯彻到底，实现了银政合作一盘棋、一张图，这种顶层的创新力，强大的执行力，高效的服务力，值得张家港政银各方学习借鉴。

张家港考察团一行还来到湖塘街道古城村“丰收驿站”了解情况。作为瑞丰银行“银政联盟1+N”模式重要组成部分，瑞丰银行设立400家乡村金融服务点，“丰收驿站”是金融服务点升级版，可提供10余项金融和非金融服务。得知驿站工作人员在此工作10多年，驿站已经成了村里老百姓获得银政服务的重要窗口和纽带，考察团一行频频点头，表示将把驿站服务经验带回江苏，更好造福当地群众。

## 宜兴农商行到访瑞丰 农商行要做其他银行不能做的事

互学互鉴转型之路，共商共议普惠之道。6月23日上午，瑞丰银行三楼会议室高朋满座、气氛热烈。江苏宜兴农商行党委书记、董事长杨满平率全体高管人员来到瑞丰银行，就农商行转型发展和践行普惠金融责任过程中，如何推进“银政联盟”“融资畅通”等共同探讨交流，这是继5月份张家港市银政考察团来行考察后，瑞丰银行迎来的又一家江苏农信考察团。瑞丰银行党委书记、董事长章伟东，副行长(主持工作)张向荣、监事长潘金波，副行长严国利、秦晓君等参加座谈交流。

杨满平一行饶有兴致地参观了瑞丰银行“银政联盟1+N”自助服务区，逐个听取服务项目介绍。他对柯桥区银政联手推进“最多跑一次”深化改革深表赞赏，详细询问了具体操作模式、取得成效及通过银政联盟推进普惠金融服务打开的空间。江苏客人说，瑞丰银行与30多个政府局办建立银政合作关系，打造机具一体化、数据线上化、人员协同化的服务服务模式，为企业、群众提供一揽子便民服务举措，不仅做法值得借鉴，理念上更值得学习。



共商  
普惠之道

座谈会上，瑞丰银行党委书记、董事长章伟东简要介绍了我行零售转型路径及取得成效。他说，瑞丰银行十年零售转型奠定重要基石，面对转型新形势，我们深入实施了“普惠模式”“融资畅通”“银政联盟”三大工程，通过这三大工程的深入开展，实打实地践行金融助力“三服务”，锻造了一支真正的奋斗者农信队伍。在今年突如其来的疫情冲击下，我们仅仅花16天时间发放支小再贷款等各类信贷资金近40亿元，为区域经济做好了支撑。我们这样做的背后是始终坚持“三好理念”，把银行自身发展好、区域经济服务好、社会责任履行好，只有这三者协同、联动、平衡，才是真正的普惠之道。

杨满平董事长一行认真听取我行情况介绍，点赞瑞丰零售转型和数字化转型“两大转型”取得的扎实业绩。杨满平表示，瑞丰银行在深化大零售转型和数字化转型过程中，通过模式、机制、技术创新来达到服务下沉、人员下沉、技术下沉的做法值得很好地学习。他说，农商行成功的转型之路，佐证了一个深刻的道理，那就是农商行要做好其他银行不能做的事，发展才能迎来崭新的生机。他希望双方以此次考察交流为契机，开展全方位、多领域、深层次的交流合作，合力打造普惠金融的阳关大道。



# 瑞丰模式

01

“三轮”驱动改革转型  
和可持续发展并进

02

瑞丰首届创新大赛：  
创新驱动发展 数字赋能未来

# 模式 瑞丰

## “三轮”驱动改革转型 和可持续发展并进 RUFENG MODEL

### 1 围绕“三个强化” 抓好效能建设

效能者，效率、能力之意。抓好效能建设，是转变作风、强化服务的迫切需要；是实现科学发展、持续发展的重要保障。2020年，围绕提升核心竞争力这一战略任务，瑞丰银行提出“两转两强两治”建设，着力推进“强总部、强管理、强执行”，构建效能高、反应快、信息灵、指挥强的总部枢纽。

**一是强化“改革创新、履职尽责”部室效能评价。**以“谁主管、谁负责”为原则，以实现事事有人问、有人干、有人管、有人究为目标，把考评分为行领导评议、民主评议、重点工作及履职效能登记簿四个维度，突出总部各部室在创新、服务、管理、效率等方面的综合性评价，并将得分纳入部室绩效，保证各部室有节奏、有重点、有突破地完成各项工作。

**二是强化“能力导向、领先优势”的干部效能评价。**以强化履职评为手段，以提升管理能力为目的，采用“一簿一表一述”的方式，即履职效能登记簿、干部履职效能指引评价表、干部履职年度述职，从年、季、月、周、日一揽子效能机制方面的改革，突出总部作为效能管理中心的作用。

**三是强化“刚柔并济、层次分明”的效能责任追究。**以从严治行、严管干部、惩前毖后、效能有效为准则，对条线工作人员、领导干部分类别进行责任认定，同时将责任人分为直接责任人、管理责任人和领导责任人，对不同的责任主体采取不同的责任追究办法，以此倒逼干部履职尽责。

2020年，瑞丰银行紧紧围绕省农信联社两大转型，即大零售转型和数字化转型，提出“两转两强两治”目标，赋能“一乡一城一市”模式。其中在两强方面，着重围绕强总部，强管理，完善考核机制，建设精准系统，优化队伍结构，构建效能高、反应快、信息灵、指挥强的总部枢纽，驱动管理更精细更精准，把总部小法人优势发挥到极致。

### 2 围绕“四个方面” 抓紧创新探索

为激发全行上下创新活力，瑞丰银行遵循“创意即时化、管理扁平化、奖励直接化、尽职免责化”原则，成立创新容错领导小组，从创意渠道、创新孵化、创新激励、创新容错四个方面，建立健全创新管理长效机制。

**一是“心声”论坛搭建创意渠道。**建立“心声”论坛—创新板块，供全行员工提出、讨论、商议或学习各类创新创意。在此基础上通过创意招标、创意协同、创意启动、创新宣传“四步走”，形成员工自发参与、投标不设门槛、部室支行协同的畅通渠道。

**二是孵化基金促进创意落地。**设立专项创新孵化基金，重点支持目前尚未开展或已开展但较为薄弱，短期投入较大但具有全行推广价值和潜在市场前景的新模式、新业务、新项目，确保创新创意可落地、能执行、有效果。

**三是“创新之星”激发创新活力。**设立季度和年度“创新之星”，对创新创意单位和个人隆重表彰，授予物质和精神奖励，不断激发员工创新活力。

**四是容错免责激励担当作为。**为促进全行员工想干事、敢干事、干成事，旗帜鲜明地推进容错纠错，对于在创新提出和试点过程中，提出单位、发起单位和实施单位出现差错或造成损失的，经认定可免于追责，以此激励担当作为、鼓励改革创新。



## 瑞丰银行文件

瑞丰银行文件  
编号：瑞丰银〔2020〕122号

关于印发《瑞丰银行2020年“强总部 强管理 强执行”履职效能月度评价办法（试行）》的通知

本行行（营业部）、分理处：—  
各以本部室为单位，按照“两转两强两治”建设要求，重点围绕“强总部、强管理、强执行”，构建效能高、反应快、信息灵、指挥强的总部枢纽，驱动管理更精细更精准，把总部小法人优势发挥到极致。请贯彻执行。

## 瑞丰银行文件

瑞丰银行文件  
编号：瑞丰银〔2020〕124号

关于印发《瑞丰银行中层干部履职效能评价办法（试行）》的通知

本行行（营业部）、分理处：—  
“强总部、强管理、强执行”建设要求，按照“两转两强两治”建设要求，重点围绕“强总部、强管理、强执行”，构建效能高、反应快、信息灵、指挥强的总部枢纽，驱动管理更精细更精准，把总部小法人优势发挥到极致。请贯彻执行。

### 3 围绕“五个机制” 抓实人才建设

发展是“第一要务”，人才是“第一资源”，谁占据了人才制高点，谁就掌握了发展主动权。近年来，瑞丰银行积极创新人力资源管理和时间，推出淘汰、考核、用人、创新、选拔“五项机制”。**一是建立“能进能出、能上能下”淘汰机制。**建立严格的全员淘汰机制，触发淘汰规则的干部员工，严格实施淘汰，真正形成能进能出、能上能下、合理流动、有序优化的常态化竞争机制。**二是建立“分层分类、突破带宽”考核机制。**创新绩效考核机制，进一步突出业务导向，简化考核体系，实施分层分类，强化即时与透明，推进总部服务基层，中后台业绩与前台实施大比例挂钩，形成中后台支撑前台，为一线营销赋能的良性循环。**三是建立“开放包容、公开透明”用人机制。**进一步下放用人选人权利，明确规定，支行长、部门负责人有推荐权、员工有自荐权、人力有考察权、党委有决策权，形成对下赋权、对上负责、人尽其才的常态化用人机制。**四是建立“鼓励创新、宽容失败”创新容错机制。**鼓励创新、宽容失败，出台创新容错机制，全行干部员工，只要有创新点子，总行就给配套资金，只要实现创新点子并取得成效，总行就给予重奖，激励各条线每年出一批创新成果，培养一批“创新人才”。**五是建立“以德为先、突出能力”选拔机制。**进一步推动干部队伍建设，全行经理以上干部全部参与干部公开竞聘，坚持“德才兼备、任人唯贤、人岗相适、人尽其才”，以“重实干、重业绩”为导向，坚持“以德为先、突出能力、适度调整”为原则，实现干部的“好中选优”和“优化配置”。



## 首届数字化创新大赛： 创新驱动发展 数字赋能未来



6月22日下午1点半，在阵阵掌声中，瑞丰银行首届数据分析与应用创新大赛决赛在三楼一号会议室拉开帷幕。本次大赛以“创新驱动发展 数字赋能未来”为主题，旨在推进数字化转型，践行数字文化、创新文化，挖掘培养数字分析型人才。瑞丰银行党委书记、董事长章伟东出席大赛并讲话。行领导张向荣、潘金波、严国利；行专家吴光伟、郭利根、王国良；相关支行部室负责人及三方公司负责人出席并担任大赛评委。

决赛从下午一点半一直持续到晚上九点，中间只休息了半个小时作为吃饭时间。每支队伍10分钟演讲，5分钟答辩，唇枪舌战，时间紧凑，赛事异常激烈。微贷事业部势如破竹，《微贷业务—掌上业务》、《微小信贷业务风控模型优化探讨—微贷篇》两大项目全部进入决赛，他们独特的数字思维、营销思想、风控模式博得现场阵阵掌声。人力资源部负责人何仲凯更是亲自出马，从管理者驾驶舱、员工积分管理、人才培养流程化和电子签名四个方面分享人事数字化转型思考。零售金融部女将俞佳则针对场景金融数据应用作出了精心策划。审计部、法律合规部、轻纺城支行等其他赛队也不甘落后，成绩咬得非常紧。



经过30支赛队的激烈角逐，总共评选出15支优秀项目，包括《人事数字化助力人才培养》《场景数据在信贷获客、信贷风险预警监测以及客户精准营销的应用》《微贷业务—掌上业务》《微小信贷业务风控模型优化探讨—微贷篇》《智慧审计》《银保监会行政处罚公示信息数据分析》《基础数据分析下的押品管理问题解决方案》《“纺城速贷通”产品建模设计》《有贷户综合贡献度分析和应用》《高净值客户存款流失模型研究》《社区网络化数据分析及应用》《ATM盈利成本定价模型》《微贷员工合规码》《自动机器人技术在减负中的应用》《365+小微经营贷白名单模型建立》。

章伟东在总结讲话中指出，这次创新大赛，全行一共有60支队伍参加，30支队伍进入决赛，大家真正赛出了精气神，赛出了好作风，赛出了新干劲。举办首届数据分析与应用创新大赛，对于推动培育创新机

制，促进营造创新氛围，激励释放创新潜能，促进数字人才培养，助力加速我行“两转两强两治”有着非常重大的意义。

章伟东就深化数字化转型工作提出要求，一要坚持问题导向，营造创新氛围。营造“比学赶超”创新氛围，把创新与破解经营难题、拓展市场空间、提升工作效率、支行部门减负等实际问题结合起来，有效发挥创新的实际作用。二要坚持以学帮赛，力求以学促赛。通过创造学习交流机会，培育发散思维，在创新中激励争先先进的精神，磨炼吃苦耐劳的毅力，提高精益求精的业务水平。三要坚持求真务实，强化实干担当。利用激励与考核等工具，搭建“小创意有奖励，大创新大奖励”、优化创新尽职免责等机制，促使业务与科技人员组建更多的捷项目团队，驱动创意创新的落地。



## 01

农商行线上线下  
渠道融合的思考

## 02

数字化背景下  
农商行面临四重拷问



# 研究 瑞丰

## 农商行线上线下载道融合的思考

RUFENG RESEARCH

瑞丰研究院 季克佳

线上线下渠道融合的目的是建立全渠道体系，使得客户能按其偏好使用最适合的服务渠道，利用线上线下渠道的差异化功能满足不同客户的需求，并确保客户跨渠道无缝迁移，保证一致的客户体验，在移动互联网时代，线上线下渠道融合是银行主动适应客户变化的必然举措。科尔尼咨询公司认为全渠道的核心在于从强调IT技术领先，通过科技手段整合渠道的方法，转为从客户中心出发深入理解客户需求来构建最佳的渠道体系。



## 1 线上线下渠道对比

线下渠道是连接客户与银行的可见物理终端，包括网点柜台、自助设备等。线下渠道有利于与客户近距离沟通和提高商业银行品牌形象，可以提供售后服务和复杂的金融服务方案，解决线上渠道不能让客户与银行面对面交流和沟通的局限。尤其是考虑到农商行的客群结构是中老年客户为主，而中老年客户拥抱互联网的相对较少，线下渠道有助于提高中老年客群的安全感，因此要服务好中老年客群，线下渠道必不可缺。线下渠道的不足之处在于运营成本较高、运营效率低以及客户体验较差。

线上渠道是连接客户与银行的电子终端，是以信息技术为依托，通过互联网终端，将银行的产品和服务推送给客户，包括网上银行、手机银行、微信公众号等，智能移动终端的普及大大提升了银行业线上渠道的发展。线上渠道有助于节约网点和人员开支，降低运营成本，同时线上业务办理效率较高。但是线上渠道同样存在问题，一是客户安全感不足；二是由于信息不对称，线上渠道对于客户风险识别能力不足；三是信息技术安全性问题加大了线上渠道的潜在风险；四是线上渠道面临跨区域的同业竞争压力较大。

作为区域性银行，农商行拥有一批忠诚度较高的客户，同时也掌握着一些营销和风控渠道，这是线上渠道所不具备的，同时线下提供“有温度的金融服务”也是农商行引以为傲的优势，因此应注重线上线下“两条腿”走路，促进线上线下渠道的融合，发挥各渠道优势。从渠道发展角度看，线下渠道对发展线上渠道起到了基础性作用。最初始的线上客群需要通过线下渠道引流，依赖庞大的基础客户群体以及良好的品牌优势形成了一股推动力量促进线上业务开展。线上渠道完善和丰富增加了客户的入口，打破了线下渠道的时空限制，满足了客户多样化的服务需求，渠道的融合促进线上渠道和线下渠道的互动引流。

## 2 线上线下渠道定位

线上渠道与线下渠道融合成功的标志一是建成了较为完备且互联互通的渠道体系；二是服务客户效率得以提升。线上渠道和线下渠道应根据差异化的优势对不同的业务予以侧重。

线下渠道的定位是综合金融服务平台和客户体验中心，通过线下渠道为客户提供更加个性化、多元化的金融服务，利用线下渠道面对面交流的优势做好特定客群的营销维护工作。具体而言，物理网点将成为与客户面对面提供咨询洽谈、销售高附加值产品的核心渠道；自助渠道将成为现金业务办理的重要渠道。从实践层面看，线下渠道要实现以客户为中心的智能化改造，提高自动化率，将支付和结算等基本业务迁移到线上，减少线下渠道传统交易和业务处理上的功能，这样可以围绕目标客户需求增加特色化“泛金融”服务功能，同时将原先的业务办理人员转为营销人员，提高线下渠道投入产出比。

线上渠道的定位是金融服务、生活和消费一体化综合服务平台，既满足客户存贷款、转账以及投资理财等金融服务需求，又能实现生活缴费以及消费购物需求，是与客户距离最近的服务渠道。线上渠道要构建“金融+生活”的智慧生态圈，金融服务并非客户必然需求，生活才是必然需求，因此将金融服务必须融入人们的生活之中，以自建或合作的方式打造平台生态圈才是提高客户粘性的法宝。线上渠道应进行平台化和生活化的改造，线上渠道运营成本低，可针对客户生活的方方面面开发相应的场景满足客户生活化的金融需求。





### 3 线上线下渠道融合的表现形式

通过对线上线下渠道的改进提升,其结果是达到线上线下客户、产品、服务和数据的融合。客户层面,客户既可以从线下引流到线上去,也可以由线上引流到线下。产品方面,标准化、多元化、个性化的产品集中在产品库,客户既可以从线下获得所需产品,也可以在线上购买。服务方面,客户对服务效率的要求提高,越来越多的线下业务转移到线上进行,利用网银和手机银行等线上渠道实现在线缴费、存款、转账和查询等服务。对于中老年客群为主的农商行线下渠道服务功能并没有衰退,中老年客户学习能力和风险承受能力相对较弱,完全适应线上渠道的服务需要经历一个循序渐进的过程。数据方面,各项业务数据和客户信息集中在数据中心实现线上线下共享,通过对跨渠道数据进行整合,能更好洞察客户行为与需求,有助于实现精准营销以及持续优化渠道体验,从而提升客户满意度。



### 4 线上线下融合的保障机制

线上线下渠道融合成功并非只是IT建设问题,还需要克服传统组织基于“孤立渠道”的弊端,从组织架构、激励机制、人才保障等方面建立强有力的支撑体系。

(1) 在组织架构方面,建立健全部门之间的联动机制。线上线下融合是一个复杂的系统工程,管理层面的支持与引导是必不可少的。由于管理总体比单一渠道效果更佳,需要建立线上线下管理部门或选取一个部门牵头实现对融合渠道的综合管理,实现横向与纵向的统一协调,打破专业之间的壁垒,同时建立健全部门之间的联动机制,实现跨部门联动,促进渠道之间的协同,提高线上线下渠道融合的效率。

(2) 文化培养和人才保障方面。文化和人才是实现线上线下融合的关键。线上线下的融合需要构建新型企业文化,伴随着数字化转型的推进、组织架构的调整以及各部门之间联动有利于带动全行线上线下融合的意识。线上线下融合需要一批既懂业务又具有互联网思维和数据敏感性的人才,可以通过内部调岗或外部招聘的方式满足相应技能的人才需求,建立行内优秀人才发掘机制,激发员工工作的热情,并提供展示能力的平台,同时要加强培训,提升人才的多渠道操作能力。

(3) 在激励机制方面,建立跨渠道合作的绩效指标和薪酬体系,比如设立用于奖励不同渠道转介客户交叉销售的关键绩效指标。

(4) 完善创新机制方面。创新是行业发展最根本的驱动力,创新内容包括经营战略创新、网络技术创新、运营模式创新和银行产品创新。目前,农商行线上线下融合属于初步建设阶段,还未有成熟的建设经验,只能进行自主摸索,在这一阶段,需要建立与之相应的创新机制。

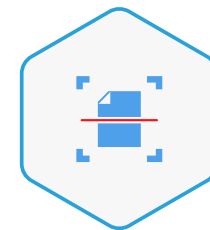


# RESEARCH

## 数字化背景下农商行 面临4重拷问

转载自《中华合作时报》

以前变化是生活的一部分，现在变化成了生活本身。长远来看，疫情和灾难，不管是地区性、全国性的，还是全球性的，几乎每隔几年就会发生。而每一次危机都可能导致行业的重新洗牌，使行业越来越集中化，进而加速供给侧企业质量的提升。预测未来最好的办法就是创造未来。在数字化转型背景下，如何应对“场景”“体验”“开源”和“敏捷”的四重拷问，是农商行面临的重要而现实的课题。



## 2 “体验”拷问

是固守“让客户来”还是主动“送服务去”？

一家银行与客户关系的深度有四个层次：流量、用户、会员和共同体。流量，只是找你要资源；用户，他会找你要感受；会员，他会找你要归属感；而共同体，他才会要求你负起责任。超好的体验，将是未来银行服务的关键词。只要我们专注于服务，不断提升客户的体验，其他自然会来。

理念重塑。在距离产生美、“隔空喊话”成为一种时尚的阶段，一些头部银行或非银行金融机构沉着冷静，应对自如，确保服务不“打烊”。与此相对照，包括农商行在内的不少中小银行则手足无措。虽然也有手机银行、网上银行、微信银行等自助服务途径可供选择，但与单位和个人生产生活密切相关的基础性金融服务，其落后的、传统的烙印依然比较明显，使自身在数字化转型大潮中的落后窘境暴露无遗。服务无处不在，就是不在银行里。等客上门无异“坐以待毙”，客户在哪里，银行服务的前端就要延伸到哪里。

流程再造。重新梳理获客、活客路径，尽快改变传统的“以柜台为中心”的格局，加快向“以客户为中心”转变，要将现有的物理网点建成“渠道交互、服务体验、客户维护、产品营销”的线下中心，从过去的“让客户到网点来”，到现在的“把服务送到客户身边去”。整合客户所有线上、线下资源，优化流程，为客户提供智能、贴心、贴身、个性化的金融服务，实现客户与银行间点对点的直通直联。

数据融合。数字经济的“算力时代”，数据不仅成为有价值的公司资产、重要的经济投入和新型商业模式的基石，而且客户的行为模式和期望也在逐渐发生根本性的变化。我们做不到的，大数据能够做到。要学会利用大数据发现展业的机会与风险，进而“让数据创造价值”。

深耕长尾。花旗银行、墨西哥康帕多银行等，通过深耕金字塔底端客群，在长尾客户服务中实现商业成功。面对客户长尾化、渠道全时化、产品场景化、风控智能化和数据资产化的挑战，农商行必须尽快从注重服务“头部客户”，向注重深耕“长尾客户”转变，充分依托互联网、大数据技术，创新金融产品，加快驱动业务办理模式向“线上化”和“定制化”转型，实现“千人一面”向“千人千面”转变，为众多的个人客户和小微客户提供一站式、智能化、专业化的专属服务，切实防止客户“断层”的问题。



## 1 “场景”拷问

是依赖“网点获客”还是寻求“线上获客”？

如果说以前是得网点者得天下，那么现在就是得场景者得天下。其一，要找准自身的“生态位”。客户需求的个性化，必然导致银行客群的差异化，不管未来如何变化，总有一些适合农商行的客户，农商银行也总能满足一些客户的需求，要坚守服务三农和小微定位；要抢抓新兴市场，紧盯政府“惠民”“便民”工程，找到市场定位，形成发展“蓝海”。要强化社区银行形象，大力发展亲子金融，在“养老”与“养小”上寻求突破，不断构建自身的独特优势。其二，要嵌入客户的“生态链”。加快区域内产业集群、商品交易、餐饮旅游、务工经商、婚丧嫁娶等场景进行梳理，以移动互联网、智能设备为载体，深度挖掘在线教育、生鲜配送、远程医疗、网络平台等领域，将服务嵌套在不同的场景中，与客户的吃穿住行和生产经营活动无缝对接。其三，要构建多元的“泛金融”。跳出银行办银行，不把自己当银行，开展多平台接入，促进全场景营销，尤其是强化异业联盟，推进跨界合作，搭建深度融合的共生价值链，努力使自己成为一个信息提供者、业务撮合者和财富管理者。其四，要推进营销的“社群化”。农商行可以学习电商的用户运营方式，回归客户视角，不仅广泛连接衣食住行、教育医疗、健康养老、政务服务等生活场景，将APP成为用户随身携带的“百宝箱”，而且可以拿出自己的爆款产品和服务，在自身的APP或网上银行、微信银行，设计一些门槛低、娱乐性、好操作、奖励多的小程序，让客户玩起来。要在抖音、小红书、微信、微博植入“软营销”，一人一网点，一群一世界，推出虚拟营业厅、营销直播和远程展业，使自己的品牌、产品和服务故事越来越有影响力，在无感、无接触营销上按下“快进键”。





### 3 “开源”拷问

是充当“信用中介”还是加快“价值创造”？

当前，金融行业格局正在从竞争竞合向融合共赢转变，银行服务早已不再依靠地理位置来聚集流量、销售产品。未来的银行将是一个无边界的企业，越来越开源化、平台化，银行更不能只是简单地做一个基于信息不对称的“信用中介人”，而要充当独特价值的“服务供应商”。否则，将会陷入无客户、无效率、无运营、无业务、无利润的困境。

金融永远不会研究确定性，能够确定的就不是金融。金融就是帮助人类对未来时间进行深度加工，将时间转换成不同财富的技术和工具。大数据简化了供需双方的交易环节，降低金融通边成本，开辟触达客户的全新途径，必然要求银行进行理念重塑、流程再造、运营变革。要积极打造“透明”银行，将我们的后台开放，包括将员工远程协同、团队合作、技术练兵、晨会夕会、清洁消毒、打包交付的全程实时开放给客户，让客户发现，他们享受到的产品和服务，原来是由农商行如此专业、细致的团队来共同完成的，这实际上是在主动搭建和客户联系的桥梁，有效整合和利用社会资源。



### 4 “敏捷”拷问

是坚持“各自为政”还是发起“团队作战”？

银行数字化转型，就是通过数字技术的深入运用，构建一个全感知、全联接、全场景、全智能的数字世界，进而优化再造物理世界的业务，对传统管理模式、业务模式和商业模式进行创新和重塑，实现可持续增长和高质量发展。很明显，数字化转型是一个长期战略、系统工程，客户长尾化、渠道全时化、产品场景化、风控智能化和数据资产化趋势，必然要求我们从战略规划、组织文化、业务流程、技术创新、数据治理和生态合作等方面，进行全面布局和持续发力。

国际上，以高盛、花旗和德意志等为代表的银行机构，通过建设敏捷组织革新组织架构，通过提升科技人员比例和加大投入促进技术创新，通过跨职能和跨部门合作推进开放银行策略。国内看，大型银行、股份制银行和新型互联网银行纷纷从招募数字化人才、建立全行统一的大数据平台、提升敏捷反应水平等，逐步推进数字化转型，显而易见，摆在农商行面前的一个紧迫任务，就是平衡短期利益与长期利益的关系，加快敏捷组织建设，提升反应水平。

农商行可以借鉴阿里巴巴的做法，加快“混、通、晒”：“混”，就是数据部门人员要跟业务部门人员混在一起，了解到哪些数据才能帮助他们改善业绩，这也是“用户思维”；“通”，就是打通部门之间的隔膜，通则不痛；“晒”，就是把复杂的数据变得简单，并将其“晒”出来，看看数据中蕴含的商业价值，并最终转换成新的竞争力。只有学会运用大数据、AI技术、机器学习、生物识别、智能风控和自然语言处理等新一代人工智能技术，洞察客户行为和风险偏好，量身定制个性化的营销方案，重构智慧银行生态体系，才能真正实现以物理网点为主体的“水泥银行”、以网上和自助为标志的“鼠标银行”、再到以智能设备为依托的“智慧银行”的自我迭代与进化。



# 特约评论



01

如何成为职场  
“高效能”人士

02

激活一线网点效能  
五要点



# 评论

## 特约

## 如何成为职场“高效能”人士

特约评论员 吴光伟 / 文

有这么一则工作故事。

说有几个砍伐矮灌木的工人接到一个工作，去清除一片矮灌木。当他们走进一片灌木林后，就立刻开始砍了起来。等他们费尽千辛万苦，好不容易清除完那一片灌木林，直起腰来准备休息一下时，却猛然发现，他们需要清除的根本不是这片，而是旁边那片灌木。你是不是觉得这几个工人很可笑？但是你是否想过，在生活或工作中，你是不是也跟这些砍伐矮灌木的工人一样，只知道埋头砍伐矮灌木，直到最后才发现自己做了无用功？管理学大师彼得·德鲁克在《有效的管理者》一书中指出，效率是“以正确的方式做事”，其结果是让我们工作产出的数量增加；而“做正确的事”强调的则是效能，其结果是确保我们的工作是在坚实地朝着既定目标迈进。没有正确的方向，效率再高也只是浪费时间。

效能指的是工作目标的系统达成度——很忙或者效率很高，都不代表整体目标就一定能够实现。我们可以设想一下，在一家企业中，所有的员工都很忙碌，按照要求生产产品，其质量、操作行为都达到了标准，他是在正确地做事。但是如果这个产品根本就没有买主，没有客户，这就不是在做正确的事。这时无论他做事的方式方法多么正确，其结果都是徒劳无益的。

“不懂提升效能管理的本质，你就只能越来越忙”。每个人时间都是 24 小时，有人很忙碌也实现不了目标，有人却能事半功倍。是什么导致了这种差异？如何有效的提升效能已经成为职场核心技能？每个职场人士都应该深入思考。

**一、以终为始，思考企业需要我们做什么？**效能代表了我们工作的深层次思考，要求我们对工作的方向、思路和价值等长期问题做出回答。要实现效能，必须抓“要事”。对企业中的员工或管理者来说，“要事”无疑是那些以团队或组织为目标导向的任务，即所谓“以终为始”。德鲁克说：“卓有成效如果有什么秘诀的话，那就是善于集中精力。卓有成效的管理者总是把重要的事情放在前面做，而且一次只做好一件事。”抓住要事最好的办法就是倒推法。

- 为了长期目标，我未来 5 年应该做的最重要的一件事是什么？
- 为了 5 年目标，我今年应该做的最重要的一件事是什么？
- 为了今年的目标，我本月应该做的最重要的一件事是什么？
- 为了本月的目标，我本周应该做的最重要的一件事是什么？



二、不断学习，改善我们做工作的方式方法。就像磨刀不误砍柴工，那么磨刀磨到什么程度可以去砍柴了呢？砍柴砍到什么时候需要再磨一下刀呢？对于职场人士，到底应该花多少时间学习知识，花多少时间去实践呢？就如有的人读了一辈子的书，一直在做输入，但是毫无产出。也有人，一辈子只是低效的产出，而没有想过要接受一些新东西。效能来自于创新，来自于个体的学习和组织的学习，来自于知识的积累和能力的成长。只有不断学习创新才能应付数字经济时代的效能建设要求。

试想一下上面“砍倒灌木林”故事还有另外一种可能：某个人工人对眼前的灌木林有点怀疑，爬上了附近一颗高大的树，观察了一下，喊起来“不是哪边，是这边的灌木林”，大家的工作产出是不是就更有价值呢？这个“爬上大树”就是职场学习和反思总结的形象比喻，因为学习和反思让你看问题的高度得到了提升。

三、主动积极，确保行动跟目标匹配起来。学习重要，但不能止步于学习。明确了正确的方向，梳理关键成功要项，采取坚持不懈的行动。这里推荐采用 OKR 工作法来梳理关键工作成果。O 代表你的目标 (Objective)，KR 表示目标的关键结果 (Key Results)。目标意味着你想做的究竟是什么事，关键结果表示你该如何实现你的目标？

比如：我为自己在今年设定的一个 O (目标) 是变得更加健康。于是，为了实现这个目标，我设置了四个相应的 KR：

KR1 是：每天运动 1 小时，持续提高体能与心肺功能 (身体不适时例外)。

KR2 是：8 月起开始上健身私教课，每周一次，拉伸身体，锻炼深层肌肉，增加力量训练。

KR3 是：养成良好的作息习惯，平时每天睡眠 8 小时，周末不睡懒觉，每晚 9 点后不再看手机，每晚 10:30 前睡觉。

KR4 是：通过更少糖、不过量、更均衡的饮食，配合运动，在年底前减重 9 斤。

这就是一个典型 OKR。从中可以看到，每一个 KR 都是量化的，它们是实现目标的具体关键结果。一旦这些 KR 被实现了，目标就会被实现。同样，如果这些 KR 没被实现，目标自然也就无法实现。

职场效能的关键在于产能和产出的平衡。首先“做正确的事”，在有效能的基础上，再“正确地做事”，提高效率，最终争取把“事情做正确了”。在瑞丰，以客户为中心就是我们核心目标，履职能力建设就是我们提高和改善工作方法的过程，以绩效分解界定就是我们的关键工作成果。这也是瑞丰执行力强大，产出强大的内在原因。我们要自主自发的重视这三个工具的运用，才能提升自己的工作效能。

(作者为瑞丰银行董事会秘书兼金融科技部负责人)

# 激活一线网点效能五要点

特约评论员 陈忠来 / 文

瑞丰银行党委书记、董事长在二〇二〇年工作报告中强调，要扎实推进“强总部 强管理”，坚持效能强行，建设管理一流的效能银行。因为只有实现高效能治理，才能推动高质量发展，从而让员工的获得感、幸福感、安全感更加充实、更有保障、更可持续，真正打造“幸福瑞丰”。今年以来，总部通过完善考核机制，建设精准系统，优化队伍结构等有力举措，不断提升管理效能，有效推动了总部更高质量的指挥，但我们也必须正视到，基层网点在执行过程中依然存在不少问题，如工作主动性不强、岗位协作不紧密、团队成长进步慢、时间管理不到位等，都是效能建设滞后的表现，直接导致工作效率低下，阻碍了整体效益提升。因此，深入推进基层网点效能建设刻不容缓、势在必行。

一、向强化执行要效能。效能提升，执行为先。有没有执行力，能不能抓落实，是衡量一个单位作风效能实不实，凝聚力、战斗力强不强的重要标准。总行政策一出台，是表态调门高、行动落实少，还是不等不靠、迅速出击，两者高下立判，业绩排名见真章。可见强化执行才能出效能，遇到矛盾不回避、面对困难不退缩，接到任务快速执行、有效执行、执行到位，才能使执行力落地生根，从而真正实现效能提升。

二、向岗位协同要效能。当下，部室与支行之间、支行与机构之间、各岗位之间环环相扣，相互衔接，需要沟通协调工作越来越多，但随着工作越深入，出现的难题也就越多，条线工作布置不清晰、支行意见反馈不及时、业

务问题解答不到位、操作流程繁琐难优化等问题层出不穷，如果此时每到一个节点都只会说“不行、不能办”，整个流程就会停滞不前，还会给客户留下不良印象。因此，全行上下都应一致秉承为客户服务的理念，树立“互相服务”、“循环服务”的意识，各岗位间联动协同，各条线间有效沟通，多思考“如何才能行”，才能产生巨大的执行力，提高工作效能，提升客户满意度。

三、向社区活动要效能。社区活动是我行融入社区治理的有效途径，特别是今年，总行将社区服务品牌建设作为全年重点工作，其重要性不言而喻，但不少支行在开展社区活动时依然存在“走过场”现象，一些网点将社区活动看作是挂个横幅，拍个照片，完成次数指标就万事大吉，走村入户主动性不强，用心用力不足，不深入到居民中间去，难以产生实效。真正有效的社区活动首先应结合社区和居民需求，并在此基础上精心策划、提前宣传，活动过程中落实责任，细化考核，确保后续客户有人跟、有人管，才能扎实有效地提高效能，增加社区活动产出。

四、向时间管理要效能。客户、任务、指标、数据、服务、考核……当各类工作纷繁降临时，我们不少客户经理每天忙个不停，却还感觉时间不够用，甚至摸不着头脑，阵脚大乱，这就是时间管理能力不足的体现，其实我们现在已经有完整的操作工具包，并配备了移动端 PAD、普惠通手机等，如能合理进行时间管理，要事第一、善作计划，必定能使外出化、碎片化的时间得到充分利用，避免无效加班，极大程度地提高工作效率。

五、向数字化转型要效能。通过数据分析，“将合适的产品在合适的时间以合适的价格投向合适的客户”，这是强化数字赋能的重要表现。目前我们在单一业务环节上已经实现了数字化的应用，例如通过 E 签宝、移动办贷、浙里贷等线上产品丰富了贷款业务办理模式，但在数据分析和客户管理方面仍显薄弱，如 CRM2.0 系统和智慧报表平台等重点项目虽已相继上线，但使用率却并不高，主要原因是我们不少员工缺乏综合分析和精准应用能力，未能将这些系统的应用与日常客户维护、精准营销有机结合起来。如能借助大数据赋予的精准分析支撑，合理统筹资源，把精力用在刀刃上，必将达到事半功倍、效能倍增的效果。

高效能不仅能带动高质量发展，还能带给员工更高的幸福感，相信只要全行上下干部员工共同形成效能意识，持之以恒地加强效能建设，汇聚推动发展的强大动能，以效能建设破题开路，强化执行能力，提升工作效率，真正打造“幸福瑞丰”。

(作者为瑞丰银行柯岩支行行长)



# 瑞丰联播

行内  
联播

01

“企业网银自助  
挂单结汇”成功上线

02

瑞丰银行获批人民币  
与外汇衍生产品业务资格

03

首笔质押式调剂  
互助业务成功办理

04

首单“跨境金融区块  
链服务平台”  
出口融资业务成功落地

05

市民卡在线申领数量  
位居全市银行业首位

06

瑞丰银行开展首笔  
银行间外汇掉期交易

07

瑞丰银行“三同三圈”  
打造服务长三角新模式

08

瑞丰银行荣获  
柯桥区消防安全  
重点单位最高星级

09

瑞丰银行荣获2019年度  
银行间本币市场  
“活跃交易商”等奖项

10

瑞丰银行荣获2019年度  
“金融消费者权益保护工作  
评估A等行”称号

## “企业网银自助挂单结汇”成功上线

汇率市场瞬息万变，稍不留神就可能与心理价位擦肩而过，今年又受疫情影响，外贸企业更是担忧万分。为助力企业复工复产，瑞丰银行积极推出“企业网银自助挂单结汇”。企业客户只需在瑞丰银行开立新版企业网银并下挂外汇经常项目账户，同时开通自助挂单结汇业务权限，即可在企业网银端自主进行挂单结汇业务，操作简便。5月14日，某家外贸企业成功试用“企业网银自助挂单结汇”。该产品属于纯线上操作，客户可以根据自己对市场的预判在网银端设置成交价格，一旦确定价格，挂单后就不必自己盯盘，省时省力，价格到达即可成交，不会因为操作延误导致错过心理结汇价位。该产品将会有效推动银行自身“数字化转型”，深化“本外币联动”，帮助区域内外贸企业共克时艰，有效规避汇率波动风险。

## 瑞丰银行获批人民币与外汇衍生产品业务资格

近日，经国家外汇管理局浙江省分局批复，瑞丰银行正式获批开办人民币与外汇衍生产品业务（包括外汇远期、外汇掉期和外汇期权业务资格）。这是瑞丰银行继2019年3月获浙江银保监局普通类衍生产品交易资格的又一重大突破，也是全省农信系统首家获批此业务资格的银行，标志着瑞丰银行衍生品业务步入新的发展阶段。在当前全球疫情持续蔓延、汇率市场大幅波动、外贸出口需求萎靡的背景下，在获得普通类衍生产品交易资格的基础上获批开办人民币与外汇衍生产品业务，一方面可以积极助力柯桥“稳外贸”大局，更好地服务柯桥外贸企业应对当前外需萎缩和全球经济形势复杂的双重压力，满足外贸企业汇率避险、资产保值增值需求，提升企业国际竞争力；另一方面可以提升我行的国际业务品牌影响力。瑞丰银行国际业务从2000年6月开办以来，已经走过了整整20年，国际结算量市场占比和客户服务数均位列柯桥区首位，在客户心中已经形成了良好的口碑，深受广大外贸客户的肯定。

## 首笔质押式调剂互助业务成功办理

近日，瑞丰银行与浙江磐安农村商业银行股份有限公司完成首笔质押式调剂互助业务。瑞丰银行作为资金调出方，调剂期限为1天，调剂金额为1亿元整，调剂利率参考银行间市场存款类机构的质押式回购隔夜利率。该笔业务于6月2日顺利到期还款。质押式调剂互助业务由省农信联社牵头，参与机构包含省农信联社及省农信系统内80家行社，于5月25日正式公示开展。相较于现有的流动性管理工具，质押式调剂互助业务具有以下优势：一是高效，业务通过资金业务管理系统办理并联动核心业务系统实现自动清算与账务处理，有效减轻了后台清算人员的业务处理压力，提升业务办理效率；二是灵活，业务清算结合全省系统内资金清算特点，不受人行大额支付系统限制，可实现365天×11小时(7:00-18:00)的头寸应急，有效填补了银行间同业拆借中心交易时段的空缺，强化了瑞丰银行日常流动性管理手段。

## 首单“跨境金融区块链服务平台”出口融资业务成功落地

近日，在国家外汇管理局绍兴市分局的指导下，瑞丰银行依托“跨境金融区块链服务平台”成功为柯桥区某出口企业办理一笔20万美元的出口应收账款融资。这是瑞丰银行首单基于区块链技术下的出口应收账款融资业务。该业务的成功办理，为有效解决外贸企业融资难、银行融资风控难等问题提供了新的解决方案，标志着我行国际业务数字化转型进入新的里程碑。

“跨境金融区块链服务平台”是国家外汇管理局发起的、以出口应收账款融资（发货后）及企业跨境信用信息查询作为业务场景，为银行办理企业融资申请提供在线报关信息真实性验证服务的区块链平台。该平台是目前国内级别最高、规模最大的区块链应用平台，在提高信息可信度、解决重复融资难题、提升融资效率、管控融资风险等方面提供了可行的解决方案。与过去传统进出口贸易融资相比，该平台可以解决许多难点痛点，解决出口报关单真实性核验的难题；解决对外贸易中货物流、资金流、信息流的链条中，线下纸质单据传递效率低下的难题；解决各银行独自开展业务，信息不共享、不对称，易发生重复融资的难题。

## 市民卡在线申领数量位居全市银行业首位

为进一步深化“最多跑一次”改革，坚持“让数据多跑路，让群众少跑腿”，瑞丰银行不断提升社保卡服务能力，在全市首推丰收互联绍兴市社保卡在线申领服务的基础上，进一步解放思想，开放合作，积极响应柯桥人社部门的要求，推出未成年人“浙里办APP”办理市民卡业务，满足疫情期间未成年人市民卡办理的需求，实现“一次不用跑”，社保卡免费寄送到家服务。截止2020年5月，市民卡在线申领累计超6000张，位居全市银行业首位。市民卡在线申领业务的推广，在给客户提供便利体验感的同时，在经济效益、品牌效益及推广价值上均得到了较好体现。原来在网点办理，客户需要跑三次，排队等待平均超30分钟，而通过丰收互联线上办理，可实现客户一次不跑，线上申领时间2-5分钟，节省了客户跑网点、排队办理业务的时间，大大提高了客户满意度。同时，通过集中化批量制卡平均每天制卡80-100张/人，是市民卡专柜平均业务量的3倍，大大减少柜面人员的成本支出。

## 瑞丰银行开展首笔银行间外汇掉期交易

6月12日上午，瑞丰银行与中国建设银行达成首笔外汇衍生品交易业务，具体为美元对人民币(USDCNY)外汇掉期交易(SWAP)，交易金额为500万美元，期限一周(1W)，这标志着瑞丰银行外汇衍生品交易业务正式扬帆启航。

外汇掉期是指在外汇市场上买进即期外汇的同时又卖出同种货币的远期外汇，或者卖出即期外汇的同时又买入同种货币的远期外汇，也就是说在同一笔交易中将一笔即期和一笔远期业务合在一起做，或者说在一笔业务中将借贷业务合在一起做。在美国商业银行的外汇交易中，大约有65%为即期外汇交易，30%为掉期外汇交易，5%为远期外汇交易，可见掉期交易在外汇交易中占有相当的比例。外汇掉期作为金融衍生品中的一员，在金融市场中发挥着重要作用。一方面，由于外汇掉期是同时进行买卖两个方向的交易，可以规避一定期限内因汇率变动带来的风险，对国际贸易和国际投资具有积极的作用；另一方面，由于锁定了汇率风险，外汇掉期可以使投资者进行货币转化，将闲置的货币资金转化为需要的货币品种，并得以运用，从而获取收益，这也有利于消除不同币种之间的跨市场套利空间。







## 瑞丰银行“三同三圈”打造服务长三角新模式

瑞丰银行以长三角一体化战略为指引，积极助力杭绍一体化合作先行区建设，在业务合作、配套服务、信息共享、员工培训等领域开展先行先试，服务长三角一体化高质量发展。

特别是在疫情发生以来，瑞丰银行全力支持区域经济复工复产，推动绍兴滨海新区建设，助力柯桥区融入长三角一体化发展。畅通同城打造“业务圈”。积极推进长三角一体化信用准入管理体系建设，加大对长三角示范区债券和 ABS 发行的支持力度，不断提升与长三角示范区相关金融机构的合作深度。联合同业打造“信息圈”。加入“紫金山鑫合金融家俱乐部”，与江苏、浙江和安徽等省份数十家农商银行一道，启动和深化业务合作，共同为客户提供综合、优质、全面的金融服务；携手长三角 21 家农商银行机构发布《长三角农村金融机构合作宣言》，助力长三角一体化金融服务平台建设。服务同仁构建“培训圈”。加强同业培训交流，与浙江大学、对外经贸大学等知名高校建立战略合作关系；积极承办省市及上级监管部门的相关高端会议，打造政企、政银交流平台。截至目前，已接待包括江苏、安徽等 18 个省（市）156 家农信系统兄弟行社，累计交流达 128 批次、3885 人次。

## 瑞丰银行荣获柯桥区 消防安全重点单位最高星级

日前，柯桥区消防救援大队召开消防安全重点单位会议，通报消防重点单位星级评定结果。经考核评定，瑞丰银行在 234 家消防重点单位中脱颖而出，荣居第一，获得最高星级，并在会上作经验介绍。多年以来，瑞丰银行高度重视消防安全生产工作，牢固树立“预防为主、安全第一”的思想，警钟长鸣，常抓不懈，在消防星级达标工作中，围绕建设高标准、目标高起点、落实高要求，抓好主体责任。坚持物防、人防、制度防，委托专业三方机构，实时掌控风险隐患。发扬手勤嘴勤脚勤的工作作风，用脚步丈量安全，深入推进消防安全生产工作，得到了消防领导的充分认可。消防安全生产工作是一项艰巨、长期、复杂的任务，消防安全生产工作永远在路上。荣誉是新的起点，在今后的消防工作中，瑞丰银行仍将继续加强防范、处置和逃生救治等消防的技术培训与演练，不断完善群防群治的防范体系，规范管理制度，创新消防管理模式，努力为建设平安银行奠定良好的安全保障。

## 瑞丰银行荣获2019年度银行间 本币市场“活跃交易商”等奖项

近日，全国银行间同业拆借中心公布 2019 年度银行间本币市场评优结果，瑞丰银行喜获 2019 年度银行间本币市场“活跃交易商”殊荣，同时获得“优秀交易主管”，“优秀交易员”两项个人奖项。全国银行间同业拆借中心每年根据机构和个人的交易成绩、恪守信用以及对市场建设的贡献情况进行综合评定，旨在表彰债券投资交易活跃、对市场流动性和规范性贡献较大的成员单位，是业内人士公认的银行间本币市场最高级别奖项。2019 年，瑞丰银行金融市场事业部固定收益部紧紧围绕“交易银行”打造目标，努力做专、做精债券投资及交易等线上标准化业务，2019 年全年自营债券完成交易笔数 12800 笔、交易量 3750 亿元，分别为 2018 年的 21 倍、10 倍，市场影响力持续提升。本次多项殊荣的取得，充分体现了市场对瑞丰银行交易能力、综合竞争力等方面的认可，更是对于瑞丰银行过去一年来“交易银行”打造的肯定。

## 瑞丰银行荣获2019年度 “金融消费者权益保护工作评估A等行”

近日，人民银行绍兴市支行对全市 42 家银行机构开展了 2019 年金融消费者权益保护工作评估，瑞丰银行荣获“A 等行”称号，是全市农信系统中唯一一家获此荣誉的金融机构。2019 年，瑞丰银行严格按照人民银行绍兴市支行及其他上级机构的工作部署，不断完善消保机制体制建设，开展金融消保工作培训，健全金融消保员队伍，成功创建“枫桥式”金融消保服务站，积极开展 315 系列活动、普及金融知识守住“钱袋子”活动、防范非法集资宣传教育活动、普及金融知识万里行活动等一系列消保宣传教育活动，切实保障了金融消费者合法权益。今后，瑞丰银行将进一步完善金融消保工作，补齐短板，通过推广投诉电话、加强支行与部门投诉总量考核、加强投诉基层化解数量考核，推动消费者权益保护工作再上新台阶。



### 01

习近平主席谈民营企业  
和市场配置资源

### 02

国务院要求对新增财政资金  
建立特殊转移支付机制

### 03

央行称国内中小企业  
融资在世界处于较好水平

### 04

中国央行货币政策  
重点在三个方面

### 05

银保监会：中小微企业本息  
延期规模达1.3万亿元

### 06

银保监会警告九大领域  
金融风险

### 07

银行互联网贷款用途受限  
并不得跨区经营

### 08

今年社会融资  
规模增量将超过  
30万亿元

### 09

近期大额存款利率  
逐步下行

### 10

基金发行市场升温  
再创单只募集规模纪录

## 习近平主席谈 民营企业和市场配置资源

5月23日上午，在全国政协经济界联组会上，国家主席习近平参加政协会议的经济界联组会。在听取刘永好委员关于民营企业发展的发言后，习近平强调，民营企业是在中国这片希望的田野上发展起来的。民营企业一开始确实是一片荒芜，但从夹缝中成长起来了。这也恰恰是中国特色社会主义筚路蓝缕开出一条路。今天，民营企业发展到如此之规模、对中国特色社会主义作出如此之贡献，那是非常了不起的。不同时期破解不同的难题，要不断探索，不断去奋斗，不断去克服困难，走上新的发展道路。有的委员谈到，要坚持从完善市场机制出发，推动要素市场化配置。习近平主席在听取发言后指出，党的十八届三中全会一锤定音：让市场在资源配置中起决定性作用，同时要更好发挥政府作用。经过改革实践，我们认识到，决不能不克服市场的盲目性，也不能回到计划经济的老路上去。要努力将市场的作用和政府的作用结合得更好一些，这是一个止于至善的过程。

## 国务院要求对新增财政资金 建立特殊转移支付机制

国务院总理李克强6月9日主持召开国务院常务会议，确定新增财政资金直接惠企利民的特殊转移支付机制；部署支持适销对路出口商品开拓国内市场，帮扶外贸企业渡难关。会议指出，今年国家确定新增减税降费2.5万亿元，其中减免社保费将为市场主体减负1.6万多亿元，大部分在下半年实现，很多地方也在自主减税降费，这将有力支持企业特别是中小微企业纾困、解困难群众之急，但也给市县财力带来很大缺口。将新增财政赤字和抗疫特别国债共2万亿元资金直达市县，就是要支持地方落实帮扶受疫情冲击最大的中小微企业、个体工商户和困难群众措施，加强公共卫生等基础设施建设和用于抗疫相关支出等。会议确定，建立特殊转移支付机制，将新增财政资金第一时间全部下达市县。中央财政会同相关部门强化管理。省级政府要当好“过路财神”，同时不做“甩手掌柜”，在加强资金监管同时，将自身财力更多下沉基层，弥补基层财力缺口，以确保中央确定的保就业保民生保市场主体举措真正落到实处。市县要建立使用台账，确保资金流向明确、账目可查。财政部要同步建立全覆盖、全链条监控系统，各级国库要督促做到点对点直接拨付资金、确保账实相符。会议指出，今年有信心有能力坚决打赢脱贫攻坚战。要把中央财政对脱贫攻坚的支持落实到位，各地在资金安排上也要向这方面倾斜。

## 央行称国内中小企业融资在世界处于较好水平

小微企业缺信息、缺抵押品、缺谈判地位的特点，使其“融资难融资贵”成为一项世界难题。中国人民银行研究局课题组日前发表文章认为，小微企业融资难融资贵存在客观原因，具有长期性和必然性。央行课题组表示，在金融政策的支撑下，小微企业贷款实现“量增、价降、面扩”。2020年4月末，普惠小微贷款余额12.6万亿元，同比增长25.1%，支持小微经营主体2815万户，同比增长21.9%。五家国有大型银行普惠小微贷款余额3万亿元，同比增长53.9%。2020年4月新发放普惠小微企业贷款利率5.24%，比上年12月下降0.77个百分点。小微金融债券和资本债券发行提速。2020年1-4月，已有22家商业银行发行2172.8亿元小微金融债券，超过去年全年发行规模；中小银行发行资本补充债券542.3亿元，较去年同期增加146.5%。在全球范围而言，我国中小企业贷款占比处于世界较高水平，贷款不良率处于低位。中小企业贷款利率与美国接近，远低于其他发展中国家。我国小微企业贷款拒绝率一直维持在较低水平，且呈下降趋势。我国拥有世界最大的线上融资市场，占全球线上融资交易量的62.5%。



## 中国央行货币政策重点在三个方面

中国央行副行长陈雨露5月22日称，当前疫情防控向好态势进一步巩固，复工复产正在逐步接近或达到正常水平，对经济未来加快复苏充满信心；央行将继续保持稳健的货币政策更加灵活适度，在确保总量力度足够、融资成本明显下降、向中小微企业倾斜三方面进一步发力，对冲疫情影响。他指出，将继续通过央行提供低成本资金、引导LPR进一步下行、加强利率定价自律管理、银行让利等灵活多样的方式，进一步促进企业贷款利率明显下行，并将延长中小微企业贷款延期还本付息政策至明年3月底。总量力度足够，就是要综合运用多种货币政策工具，加强逆周期调节，把握好信贷投放的总量和节奏，实现M2和社会融资规模增速与应对疫情和促进经济社会发展的需要相适应。新的政府工作报告指出，中国稳健的货币政策要更加灵活适度，引导广义货币供应量(M2)和社会融资规模存量增速明显高于去年；综合运用公开市场操作、降息、降准、再贷款、再贴现等工具，保持流动性合理充裕；同时，鼓励银行合理让利，一定要让综合融资成本明显下降。中国将创新直达实体经济的货币政策工具，务必推动企业便利获得贷款，推动利率持续下行。

## 银保监会：中小微企业 本息延期规模达1.3万亿元

6月3日，中国银保监会表示，中小微企业到期贷款本息延期规模达1.3万亿元。同时，各银行业金融机构已对559.9亿元到期贷款利息实行延期安排，涉及贷款户数57.9万户，对应贷款余额3.44万亿元。同时，小微企业、小微企业主和个体工商户合计有73.9万户贷款本金、57.1万户贷款利息得到延期。此外，超过40%的中小微企业到期贷款得到各种形式的接续融资支持。为切实缓解企业资金周转压力，银行业金融机构还通过还贷后再给予融资等多种方式，对中小微企业提供了1.9万亿元的再融资支持，加上前述已实行临时性延期还本安排的到期贷款，中小微企业已有超过四成的到期贷款本金享受了接续融资支持。下一步，银保监会将继续完善中小微企业贷款延期还本付息政策，引导银行业金融机构根据疫情发展趋势和中小微企业经营状况，进一步延长贷款延期还本付息期限，重点满足普惠型小微企业的贷款延期需求，为企业提供更全面、更精准的金融服务。

## 银保监会警告九大领域金融风险

近日，银保监会有关部门负责人表示，今年防范化解金融风险的工作重点包括九大领域：一是稳妥处置高风险机构，压实各方责任，全力做好协调、配合和政策指导。二是大力压降高风险影子银行业务，防止死灰复燃。三是持续加大不良资产处置力度，提高资产分类准确性。四是坚决落实“房住不炒”要求，持续遏制房地产金融化泡沫化。五是对违法违规搭建的金融集团，在稳定大局的前提下，严肃查处违法违规行为，全力做好资产清理，追赃挽损，改革重组。六是深入推进网络借贷专项整治，加大互联网保险规范力度。七是继续努力配合地方政府深化国有企业改革重组，加快经济结构调整，化解隐性债务风险。八是有效防范化解外部冲击风险，稳定市场预期。九是进一步弥补监管短板，加大监管科技运用，加快建设监管大数据平台，有效提升监管能力和水平。同时，银保监会将在2020年开展市场乱象整治“回头看”工作，防止乱象反弹回潮，推动金融支持疫情防控和产业链协同复工复产等各项政策落到实处。



## 银行互联网贷款用途受限并不得跨区经营

5月9日,银保监会发布《商业银行互联网贷款管理暂行办法(征求意见稿)》(《办法》),面向社会的公开征求意见。与此前相同,《办法》暂未对地方法人银行开展跨区互联网贷款业务设置统一的定量指标进行限制,并明确民营银行等无实体经营网点,业务主要在线上开展的银行不受跨区经营的限制。在过渡期安排方面,按照“新老划断”原则设置过渡期,过渡期为《办法》实施之日起2年。银保监会上述负责人称,与传统线下贷款模式相比,互联网贷款具有依托大数据和模型进行风险评估、全流程线上自动运作、无人工或极少人工干预、极速审批放贷等特点,在提高贷款效率、创新风险评估手段、拓宽金融客户覆盖面等方面发挥了积极作用。与此同时,互联网贷款业务也暴露出风险管理不审慎、金融消费者保护不充分、资金用途监测不到位等问题和风险隐患。因此,《办法》的制定,旨在填补互联网贷款监管的空白,界定互联网贷款内涵及范围,明确互联网贷款应遵循小额、短期、高效和风险可控原则,明确风险管理要求、规范合作机构管理。《办法》强调,加强贷款支付和资金用途管理。商业银行对符合相应条件的贷款应采取受托支付方式,并精细化受托支付限额管理。贷款资金用途应当明确、合法,不得用于购房或偿还住房抵押贷款、股票、债券、期货、金融衍生品和资产管理产品投资,不得用于固定资产和股本权益性投资等。

## 今年社会融资规模 增量将超过30万亿元

6月18日,在十二届陆家嘴论坛上,中国人民银行行长易纲表示,下半年货币政策还将保持流动性的合理充裕,预计将带动全年的人民币贷款新增近20万亿元,社会融资规模的增量将超过30万亿元。金融系统将在今年全年向企业让利1.5万亿。不过,易纲也表示,疫情应对期间的金融支持政策具有阶段性。要注意政策设计,要激励相容,防范道德风险,要关注政策的后遗症,总量要适度,并提前考虑政策工具的适时退出。易纲表示,中国央行是在保持央行资产负债表基本稳定的同时,实现了有效的货币信贷增长。央行的降准和增加再贷款都是扩张的货币政策,但反映在央行资产负债表上,则前者是缩表,后者是扩表。易纲还表示,但我国商业银行的资产负债表表现为持续的合理扩张,贷款保持较高的增长,反映了货币政策传导的效率不断提高,市场机制的运行良好。从去年和今年前几个月的情况来看,30万亿元的社融增量将超过去年25万亿元的规模,预计全年社会规模将增长12%,超过去年的11%,但会低于今年5月份12.5%的社融增速,意味着下半年货币扩张的速度会有所放缓。

## 近期大额存款利率逐步下行

6月15日工农中建四大行主动下调了3年期、5年期大额存单发行利率,由原来的存款基准利率1.5倍调整至1.45倍。6月15日至17日,四大行一共发行了接近8亿元的3年期和5年期大额存单,利率均不超过存款基准利率的1.45倍。近期商业银行各期限存款利率均有所下行,其中3年期、5年期等中长期存款利率的下行幅度相对较大,5月份环比降幅均超过5个基点。一些中小银行2020年以来已经多次主动下调存款利率。例如,江苏海门农商行已先后两次下调2年期及以上定期存款利率;甘肃张掖农商行的1年期存款挂牌利率由2.1%下调到了1.95%,相当于1年期存款基准利率的1.3倍。同时,货币基金、银行理财等市场化定价的类存款产品利率也有明显下行。6月16日,天弘“余额宝”、微信“余额+”的7天年化收益率分别为1.44%、1.46%,较年初分别下降了99个、113个基点。6月14日当周,3个月人民币理财产品的预期收益率为3.78%,较年初下降37个基点。近期各类存款利率均有所下行,表明贷款市场报价利率(LPR)改革推动存款利率市场化的效果已经开始显现。2019年8月LPR改革以来,推动贷款利率持续下行。商业银行为保持资产负债收益的匹配,提高存款利率揽储的动力减弱。

## 基金发行市场升温 再创单只募集规模纪录

6月18日,在十二届陆家嘴论坛上,中国人民银行行长易纲表示,下半年货币政策还将保持流动性的合理充裕,预计将带动全年的人民币贷款新增近20万亿元,社会融资规模的增量将超过30万亿元。金融系统将在今年全年向企业让利1.5万亿。不过,易纲也表示,疫情应对期间的金融支持政策具有阶段性。要注意政策设计,要激励相容,防范道德风险,要关注政策的后遗症,总量要适度,并提前考虑政策工具的适时退出。易纲表示,中国央行是在保持央行资产负债表基本稳定的同时,实现了有效的货币信贷增长。央行的降准和增加再贷款都是扩张的货币政策,但反映在央行资产负债表上,则前者是缩表,后者是扩表。易纲还表示,但我国商业银行的资产负债表表现为持续的合理扩张,贷款保持较高的增长,反映了货币政策传导的效率不断提高,市场机制的运行良好。从去年和今年前几个月的情况来看,30万亿元的社融增量将超过去年25万亿元的规模,预计全年社会规模将增长12%,超过去年的11%,但会低于今年5月份12.5%的社融增速,意味着下半年货币扩张的速度会有所放缓。

# 瑞丰党建

01

青春心向党 建功新时代



# 青春心向党 建功新时代



## 党建 瑞丰

### PARTY BUILDING

青，是绿色，是生命的颜色；春，是季节，是成长的季节。青春是美好的，也是短暂的，它也许是你人生的一处驿站，不过请记住，即使它像一颗转瞬即逝的流星，我们也要努力让它成为一次辉煌的闪现。奥斯特洛夫斯基曾说过这样一段话：“生活赋予我们一种巨大的和无限高贵的礼品，这就是青春！”

在瑞丰，就有这样一股青春力量，在总行党委的正确领导下，他们不忘初心、砥砺前行；他们不畏艰难、勇担重责；他们善于创新、乐于实践，他们用实际行动交出“青春心向党 建功新时代”的满意答卷。



微贷事业部  
2019年度市级先进团支部



齐贤支行  
2019年度青年大学习先进单位（团支部）



总行营业部  
2019年度浙江省金融系统五四红旗团支部



单佳琦  
2019年度柯桥区级青年岗位能手



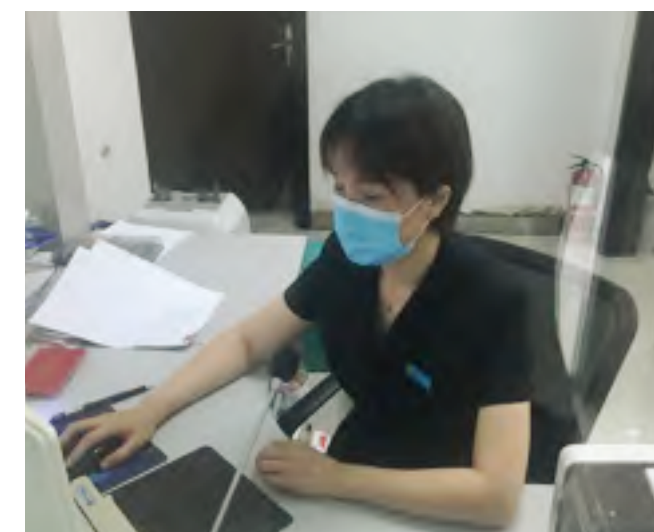
宋诗雨  
2019年度区级优秀团员



鲁梦琴  
2019年度绍兴市级青年岗位能手



史佳佳  
柯桥区战“疫”青春逆行者



骆丽娜  
2019年度柯桥区级青年岗位能手

# 瑞丰责任

01

瑞丰银行成功承办柯桥区省级  
文明村镇、文明单位展示评选活动

02

老邻居“心”朋友  
瑞丰银行贴心服务进社区

# 责任 **瑞丰**

## RESPONSIBILITY

### 瑞丰银行成功承办柯桥区 省级文明村镇、文明单位 展示评选活动

#### “一枝独秀不是春，百花齐放春满园”

6月10日上午，一场精彩绝伦的省级文明村镇、文明单位展示评选活动在瑞丰银行总行三楼一号会议室举行，来自柯桥桥镇街、社区和企事业单位19家单位相继上场，向台下评委和观众展示各自单位的美丽风采。区委宣传部副部长俞伟国、区文明办主任谢水萍等区局部门分管领导出席活动。

此次活动由柯桥区委宣传部、区文明办主办，瑞丰银行承办，来自区纪委监委、区委宣传部等16家区局机关和局属单位代表组成的考评组对参赛单位文明创建工作进行现场考评。此次活动从移风易俗、人文环境、文明创建、志愿服务、社会责任等各个方面全面展示参选单位文明建设的实际成效。形式多样的现场PK，娓娓道来的乡风故事，感人肺腑的道德好人，如诗如画的美丽乡村，全心全意的社会承担，无不吸引现场评委和观众认真聆听。

#### “70万与7000万,16天与36亿,68年与8次第一”

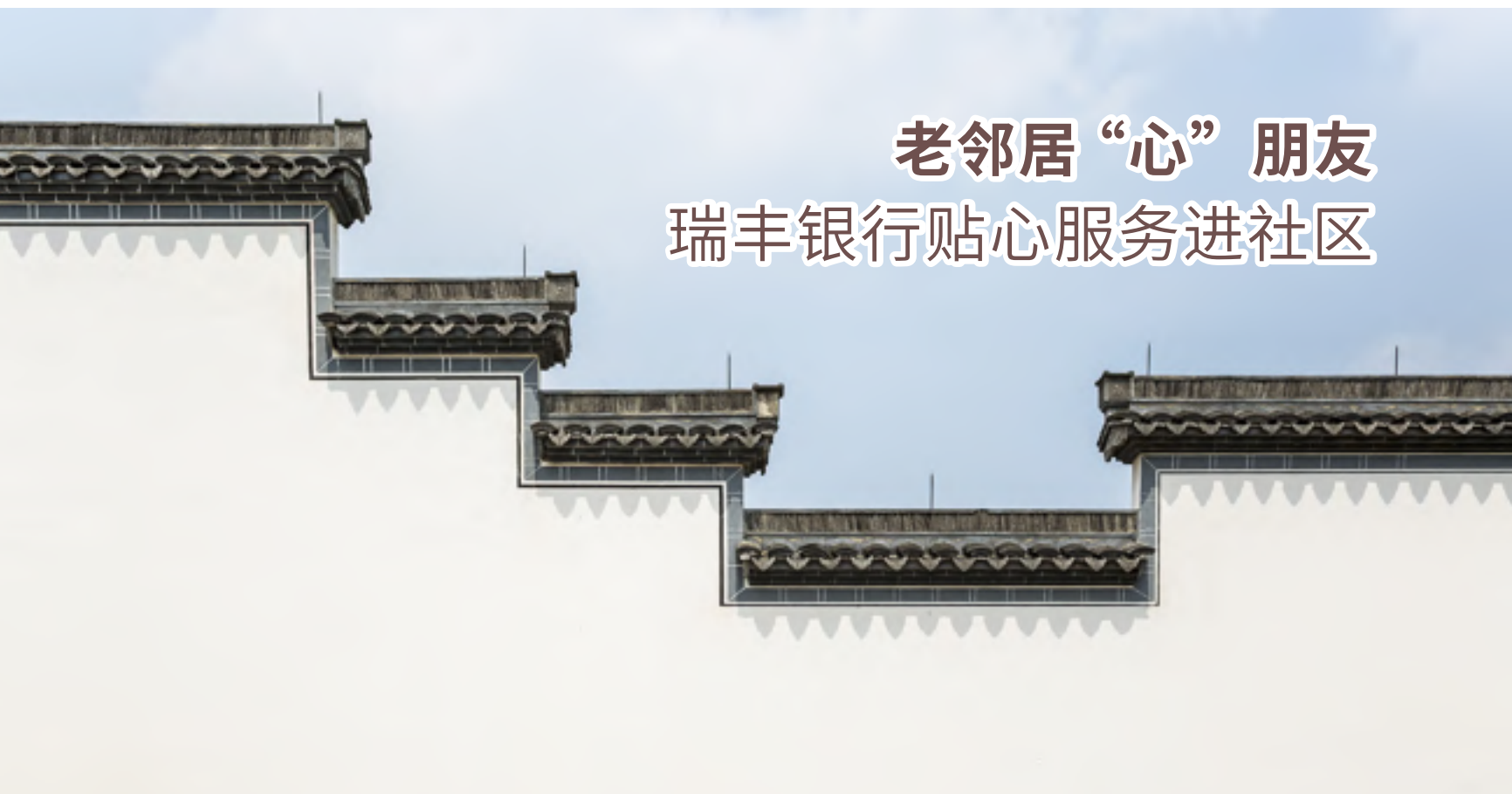
瑞丰银行汇报人用三组简单的数据对比，全面展开和诠释瑞丰银行有爱心、有担当、得民心的企业形象。“文明生态建设是农商行发展基础，是融入社区生态、承担社区治理责任，践行瑞丰‘三好理念’，真正体现瑞丰回馈社会责任意识、担当意识的重要载体”，他在汇报中说道，“瑞丰人要主动承担社会责任，主动回馈区域经济，发挥好窗口单位服务功能，树立良好文明风尚”。

“山阴道上行，如在镜中游。”福全街道龙尾山村则以宣传视频为引导，以第一视觉展示从青翠叠嶂的会稽山脉，到工业发达的村级经济，让人身临其境的感受该村优美的村居环境和和谐的文化氛围。更多的乡村、社区则以广泛开展的道德模范建设和身边好人典范为展示，阐释身边的先进典型和好人好事。

一场展示活动，PK的不仅仅是各家单位的文明创建内容，更多的是将身边向上向善的道德新风尚广泛宣传和传播，不断提升参选单位的道德素养，让基层员工在参与创建过程中受到启发，提高服务质量。瑞丰银行也将以省级文明单位创建为契机，以高标准、高质量服务为标杆，不断丰富和提升服务社会、回馈民生的各项举措，提高凝聚力和文化认同感，创造内外和谐的文化氛围。







## 老邻居“心”朋友 瑞丰银行贴心服务进社区

党的十九届四中全会部署推进国家治理体系和治理能力现代化，基层的社区治理是其中一个重要的内容。经济是肌体，金融是血脉，金融机构有能力也有责任在推动完善社区治理中发挥“源头活水”和“粘合剂”的作用。今年年初，瑞丰银行工作报告提出“推进两转两强两治建设 赋能一乡一城一市模式”的战略方向，其中“两治”建设中，融入社会治理，优化行域治理，打造社区服务品牌，建设百姓首选的社区银行成为今年经营管理的主要任务。各支行紧紧围绕总行战略方向进社区、送服务、融治理。



▲ 义乌支行开展社区共建拔河比赛



▲ 孙端支行开展“义诊进社区 健康伴我行”



▲ 安昌支行深入街头巷尾，为老年居民免费理发



▲ 齐贤支行开展“粽情瑞享学堂”活动

01

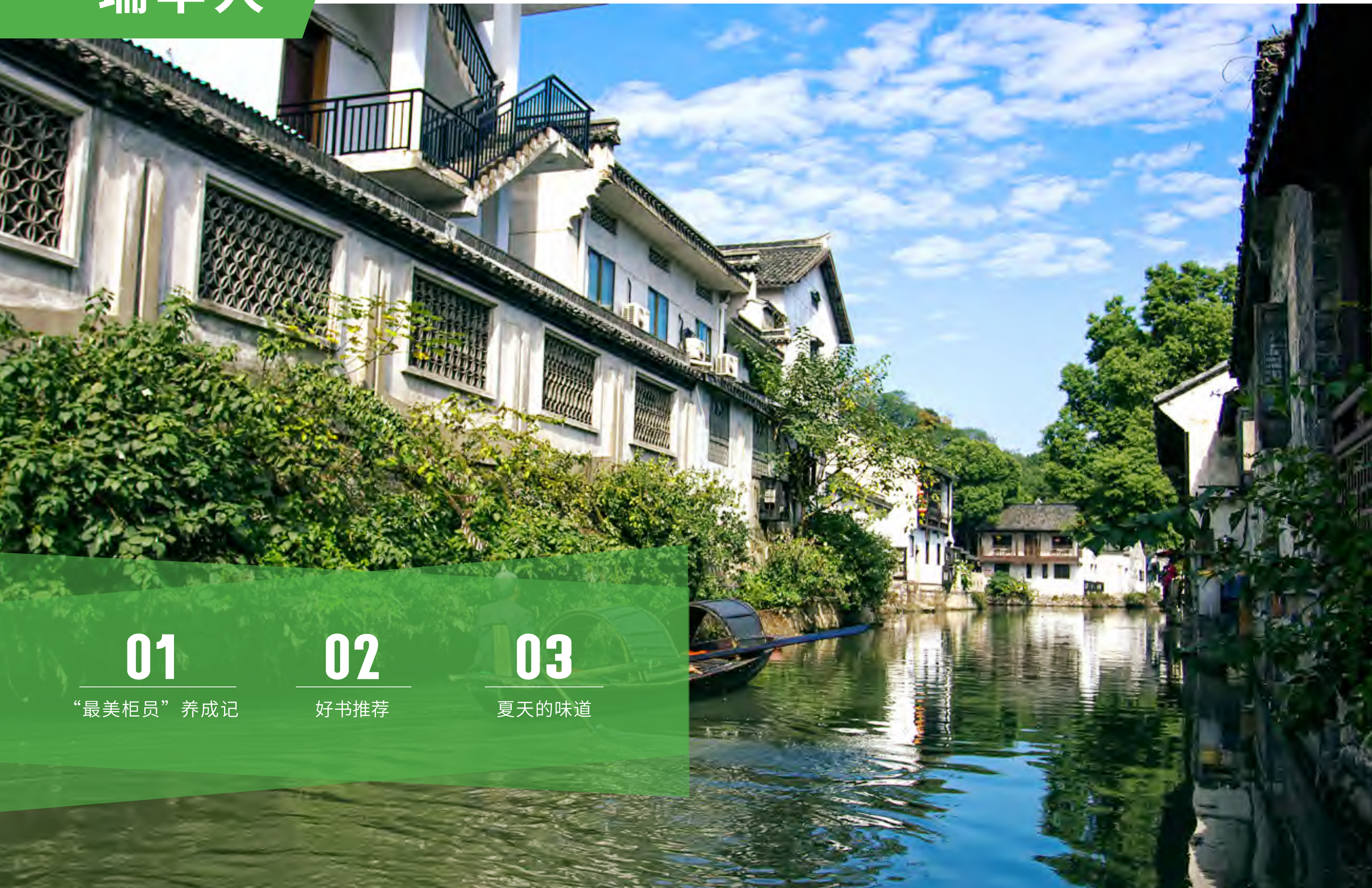
“最美柜员”养成记

02

好书推荐

03

夏天的味道



## 责任 自信 担当

柯桥支行 韩晨恺

“您好，欢迎光临！请问需要办理什么业务？”时光飞逝，日月如梭，看着一批又一批新员工的加入，不知不觉间我来到瑞丰银行已经有 1 年的时间了。当初的喜悦感和新鲜感也渐渐褪去，从初来乍到的职场小白到如今熟悉各种业务的“最美柜员”小姐姐，我的肩上多了一份责任，脸上多了一份自信，心中多了一份担当。接下来，我就来谈谈关于我的柜员“养成记”。

### 多学多做多问，成为“多面手”

万事开头难，良好的开端是成功的一半。刚上柜的时候由于部分业务的不熟悉和初入职场的紧张感，我还是有点茫然，也多亏同事们帮我解围，促使我学习了更多的东西。现在的银行业务品种多样推陈出新，要及时吸收新的知识。从点钞到办理业务，从跟岗学习到自己上柜，从不熟悉业务到牢记交易码，每一个角落都有师傅的悉心指导。由此，我也养成了多学多做多问的习惯。不懂的业务要及时询问，做完之后笔记摘下来，再利用空余的时间去温习一遍，下次做起来就可以得心应手。这种习惯我也一直保持，让我可以在工作中开出理论之花，结出实践之果。

除了负责的对私业务，我也会参与到大堂服务交叉学习。现在的我，在认真做好对私业务的同时，还积极地与其它同事学习其他岗位的业务知识。每天结束营业后，后台的几位同事就会自发的聚到一起，互相学习他人所经手的业务，丰富了自己的业务储备，提高自己的业务水平，成为一名“多面手”。

### 微笑面对每一天

每天顶着太阳出门，跟着月亮回家。面对业绩的压力，业务的困扰，柜员如果没有良好的心态，势必会影响到日常工作的开展。因此，保持良好的、积极向上的心态对做好柜员工作尤为重要。试想一下，如若客户每天进了营业大厅，看到的是一张张苦大仇深的脸，客户的心情也会受到影响，更不利于我们产品的营销，毕竟心情不好，谁也不乐意听陌生人絮叨。所以，“最美柜员”秘诀就是每天开心一点，多笑笑，以微笑换真诚，以真诚换信任。对待客户时，保持良好的心态，是柜员们的必修之课。

### 融入团队，合作共赢

同事，是我们工作中的战友，生活中的朋友。只有大家团队中的所有人心往一处想，劲儿往一处使，才能达到事半功倍的效果。还记得，刚进入新的工作环境时，内心充满着不安与惶恐，还总是犯错误。一路走来，同事之间的相互帮助和鼓励，让我成为一个更好的自己，不断的砥砺前行。从他们身上，让我重新审视了“团队”的内涵，更让我体会到一个具有凝聚力团队的重要性。每个人都是团队里不可或缺的，都在团队中发光发热。

“道阻且长，行则将至。”路虽弥，不行不至；事虽小，不做不成。我始终坚信脚踏实地，终能仰望星空。我在今后的工作中，都不会忘记自己的初衷，做好自己的工作，遇见一个更好的自己，做一名合格的农信人。兢兢业业，砥砺前行。



## 主角的自我修养

总行营业部 毛若恒

随着窗口的帘幕缓缓卷起，准时坐在专属的前排贵宾专座上，看着一名神态各异的群演匆匆入场，听着叫号机字正腔圆的报着每天的第一个号，我知道，今天的戏开腔了。

当想插队的客户用精彩的“演技”展示着自己的焦虑时，我深感同情；当过号的客户面容狰狞的，不时用高举下落的手臂加强着语气，表示愤慨与不平时，我暗暗摇头；当不知为何而大发雷霆的客户威风八面让人难以近身，在大厅怒吼着指点江山时，我侧眼旁观。

时针指到了下班的点，追剧一天的我看着帘幕缓缓的落下，也将纷纷退场的群演背影隔绝在了视线外。而我也收拾行囊离场，没有一丝丝留恋，毕竟只是个看客。

帘幕起，帘幕落，我是看客，谁是主角？

有一天，休息的我难得走进了银行大厅，角色互换的新鲜感过后，看着那一个个四四方方的窗口，我不禁一愣。在那宛如电视荧幕的窗口中，柜员“手舞足蹈”的表演着，我突然意识到，或许自己才是那个别人眼中的演员。

怀着这份思绪，当我再坐到熟悉的座位上时，原本舒适的座椅却变得如坐针毡。看着外面一张张突然陌生的脸庞，似乎每一个都在关注着我。“或许我只是银行柜台的小配角”，看着旁边神态自若，举止大方的前辈，再看看自己的手足无措，我默默的告诉自己。

低吟着台词，随意的举止，僵硬的笑脸，将一个个冷漠的观众迎来送往。

帘幕起，帘幕落，我唱我的戏，管他谁是客。直到某次，外面的天突然变得昏暗，原本透亮的玻璃变得像镜子一样，将我麻木的笑容和空洞的眼神映照其上。这难道就是我？似乎客户的冷漠也有了解释的理由，毕竟没有人会为了了一场浪费票钱电影喝彩，没有人会为了一个毫无演技的演员欢呼。

不应该是这样子的！我告诉自己，这是属于我的舞台，是庸庸碌碌的蒙混过关？还是要让自己星光益彩？幡然醒悟的我告诉自己，要将自己最美的一面展现出来，让每一天都过得精彩，让每一个观众都因自己而微笑。

随着窗口的帘幕缓缓卷起，准时坐到了主角专属的位置上，看着一名名观众匆匆入场，听着一句甜美的“欢迎光临，请问需要办理什么业务”从我的嘴中传出，我知道，属于我的专场表演开始了！

帘幕起，帘幕落，不论谁是看客，这场我是主角！



## 《睡不着》

不知何时起，“人艰不拆”已经成为了流行语。人们的生活渐渐被单调和不满包围，快乐的影子似乎无迹可寻。

其实，和美丽相仿，我们找不到快乐，只是因为不记得要去寻找它。倘若你留心，生活似乎并没有你想的那样艰难，因为它充满着趣味的可能。也许不经意的某个情境，便会逗得你咯咯地笑个不停。

只是，如果你正忙着“应付生活”，还不知道该如何与这样的快乐邂逅的话，那么这本《睡不着》便很适合你了。

一个漫画家总是要善于发掘生活中的细节，因为只有生活才是创作的来源。在这个漫画集中，作者最大的特色在于这种对于生活的发现，当这种留心加上奇思妙想，烹制出的深夜小品，风味绝佳。

作者 TANGO 是新浪微博上的红人。在碎片化阅读的时代，TANGO 以一日一画的方式，通过微博传递着充满智慧却又带有治愈色彩的温情。尽管我本人以为“碎片化”与阅读是不相容的，但从现在看这却又是一种不可逆的趋势。或许对于生活在高度压力下的都市人，他们所缺乏的调剂，可以通过 TANGO 的画笔得到慰藉。更重要的是，他们可以通过这样的方式寻找到生活另类的魅力，学着用心体味自己不曾留意的风景，让生活变得有的放矢，游刃有余。风景，让生活变得有的放矢，游刃有余。



## 《回答不了》

每个深夜，睡前你想到的最后一个念头是什么？

在漫长的日复一日里，你是否觉得生活挺没劲的，但在某个瞬间又生机勃勃、斗志昂扬起来？

爱情、工作和生活日常，是在哪个瞬间让你觉得坚定无比的？

又是否有一个时刻让你觉得如此虚弱无力？

你对未来最美好的畅想是什么？

……

这本书试图描述这些问题，并给出一些解答。

但每个人都有不一样的答案。

你呢？你有哪些问题？

把它们写下来，

十年后，二十年后，

看看时间会给你怎样的回答。

感动百万读者的 11 个小故事。

你有想过，当下你的生活里的难题，都应该如何解决吗？

对此你会给出怎样的答案？

匡扶摇精准地捕捉到现代社会里人们最在意的问题：

爱情、亲情、事业、奋斗、房子、老年生活等等。

那些问答、对话和想法就出自我们身边的每一个人，以及我们自己。

故事里描述的是我们当下最真实的想法、最直观的感受，也碰到我们心里最柔软的角落。

正是这些真实和感动，让每一个故事都成为刷屏的存在。

一如我们无法逃过这个时代。

## 《你看起来好像很好吃》

故事同样发生在以前，以前，很久以前，在一个晴朗的日子里。可故事里的甲龙宝宝并不是刚出生，它已经出生了一两周，它和爸爸妈妈走散了。这时候，霸王龙就出场了。

霸王龙见到了甲龙宝宝，流着口水说：“你看上去好像很好吃。”

甲龙宝宝少不经事，霸王龙是什么呀，它根本没看作威胁，所以霸王龙是什么呀，就是一个大叔叔，可以帮助自己找到走散的爸爸妈妈。

甲龙宝宝贴近霸王龙，黏黏地嗲嗲地撒起娇来：“大叔叔，你可以帮我找到我的爸爸妈妈吗？”

霸王龙被甲龙宝宝亲昵的动作弄得浑身软绵绵地，他发现，自己的嘴巴里竟然没有口水再流出来。

后来，霸王龙就带着小甲龙上路了，去寻找小甲龙的爸爸妈妈。

白天，霸王龙让小甲龙骑在自己的背上，凶猛野兽听到霸王龙轰隆隆的脚步声都远远躲开了，晚上，霸王龙让小甲龙睡在自己怀里，嘴里哼着摇篮曲，星星也一起闭上了眼睛。

后来的后来，霸王龙终于帮助小甲龙找到了他的爸爸妈妈。

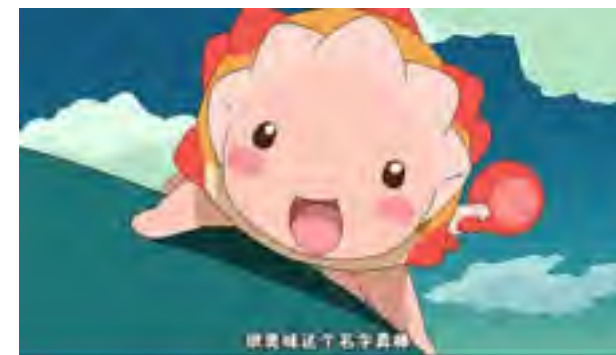
分别的时候，小甲龙凑到了霸王龙的面前，悄悄在霸王龙的耳边说：“大叔叔，你看上去好像很好吃。”

霸王龙吃了一惊，“这是……这是……什么意思啊？”

小甲龙一脸的天真纯洁：“大叔叔第一次遇到我的时候就是这样对我说的呀。”

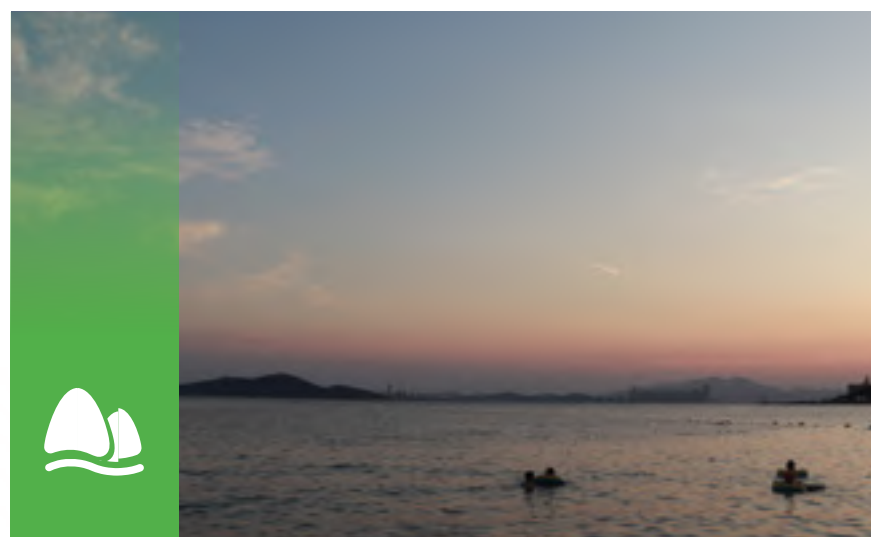
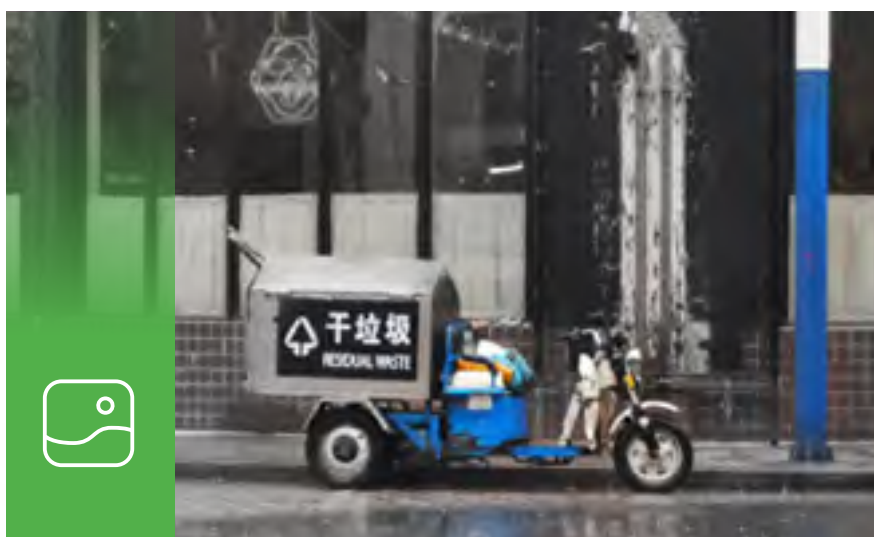
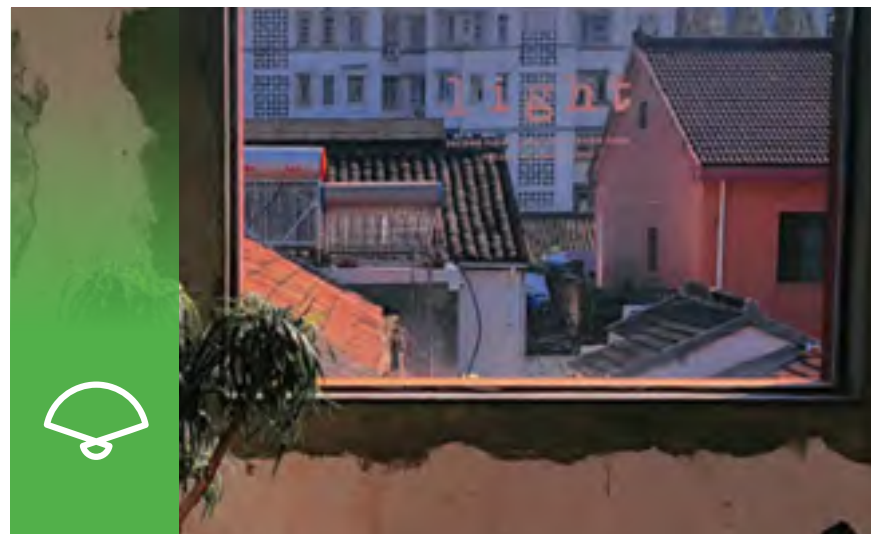
“啊……啊……”

“你看上去好像很好吃，这句话的意思难道不是‘我喜欢你’吗？”



## 夏天的味道

微贷事业部 陈超



### 美景篇

《夏日后花园》：夏天的空气中 32 度的风夹着淡淡栀子花香，喝着冰镇汽水，躲在庭院树荫下的凉席躺椅上，抬头便瞧见蔚蓝天空中，白云飘飘，鸟儿飞翔。眉眼往下瞧去，不远处栅栏边，搭起的竹架子上，瓜藤缠绕，结着一颗颗青涩的黄瓜，一颗颗仿佛在静静听着草丛中虫子不断不一不深不浅蛴蛔叫声中，拼命汲取营养生长。生命在阳光，温度，气味中，充满幻想，一幅夏日后花园景象。

《夏日暴雨》：很多人都不喜欢下雨天，不喜欢下雨天湿哒哒的感觉，不喜欢下雨天需要时刻备伞的繁琐，不喜欢下雨天阴郁的氛围，总之绝大多数人一提起下雨天就是眉头紧锁，而我，我却偏偏爱这下雨天，不管是贵如油的春雨，还是磅礴的夏雨，亦或是淅淅沥沥的秋雨，还有那冰凉的冬雨，我都爱，这组照片是在上海的时候拍摄的，当时正慢悠悠走在路上，大雨却突然倾盆而下，看到路人形色匆匆的样子，我突然想，我们一辈子都在躲雨，雨，会不会很难过。

### 人文篇

《惊觉夏日》：当阳光被百叶窗分割照在墙上，窗外知了不知疲倦地叫着，我才清楚的意识到，夏天来了，没错，夏天来了，那夏天的梦是什么颜色的呢？会不会是船边轻语的烟火，会不会是桅杆小憩

的海鸥，会不会是泡在水里的惬意感受，会不会是清晨阳光的颜色，会不会是夏日黄昏的朦胧，会不会是傍晚凉风拂面的舒适，会不会是黑夜蝉鸣的眷恋 ...

### 美食篇

《舌尖上的夏日味道》：一提起夏天的美食，脑海中就自然而然地浮现出冰镇可乐、冰西瓜、冰啤酒、还有各式口味的小龙虾等等美食，让我选择，小龙虾必定是首选，而小龙虾的品种必属江苏的小龙虾最棒，这组照片是我在江苏南京拍的，选的我喜欢的蛋黄龙虾和冰镇龙虾两种口味，夏天的晚上，小龙虾和冰啤酒，坐下来！我们就是一家人啦！