



区域首选零售银行
THE PREFERRED RETAIL BANKING

3 | 2013
总第20期

百年瑞丰

HUNDRED YEARS OF RUIFENG



镜像神经元原理给导师制的启示

那些年，我和瑞丰银行的故事之浙江勤业建工集团董事长张勤良
新型农村银行的诞生——瑞丰银行流程银行展雏形



浙江绍兴柯桥笛扬路1363号 邮编：312030
NO.1363 Diyang Road, KeQiao.
ShaoXing, ZheJiang, China 312030
客服：400-88-96596
网址：www.borf.cn

瑞丰银行标准化网点A2版立体效果图

瑞丰银行
微小贷事业中心

盛大开业

2013年06月13日

针对个体经营户和微小企业

● 瑞丰银行微小贷事业中心是绍兴地区首家引进德国 IPC 公司微小企业贷款技术项目的银行,旨在通过这一技术,为现有市场中一些经营规模较小、财务信息不全、缺少抵押担保等很难通过银行正常渠道获得融资服务的微小企业(个体经营户)提供门槛更低、速度更快、无需抵押的微小贷融资产品和服务。贷款金额一般在1-100万元,通过申请、调查、审核、发放等环节,在3-5个工作日内完成贷款发放。

● 德国 IPC 公司成立于1980年,总部位于德国法兰克福,IPC在发展金融领域已积累了30年的经验,如今为长期咨询项目的管理者,是 ProCredit 控股公司的战略投资人,并在多个银行领域提供短期咨询服务和培训服务。IPC 是一家以为微小企业贷款为主的银行提供一体化咨询服务的国际咨询公司,世行在全球范围内就微小贷款项目进行招标,德国 IPC 公司中标。



瑞丰银行
BANK OF RUIFENG



专业高效 | 担保灵活 | 无手续费

微贷热线: 0575-85588280 地址: 柯桥兴越路1292-1294号

目录 content

编委会主任: 章伟东
主编: 孔张海 执行主编: 楼海森
编辑: 沈帅帅 郭杰 章国江 潘亮 陈春芳 潘卓君 潘璐越 谢莹
主办: 总行办公室
设计: 战略企划部
截稿日期: 2013年5月30日
投稿邮箱: bainianruiheng@163.com

要闻速递 NEWS EXPRESS

- | | |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| 04/ 我行荣获“2012年度十大品牌中小银行”称号 | 10/ 我行开展信贷法律风险防范培训 |
| 04/ 我行荣获“浙江省2012年治安安全示范单位”称号 | 11/ 我行首批内训讲师开始授课 |
| 04/ 党委书记、董事长俞俊海被评为“2012年度创新型银行家” | 11/ 我行召开工会第二届代表大会与一届一次职工代表大会 |
| 05/ 浙江银监局副局长袁亚敏一行莅临我行调研指导 | 12/ 我行召开渠道发展模式推进会 |
| 06/ 省农信联社副主任张依丽一行莅临我行调研指导 | 12/ 我行成功试点推广网银理财业务 |
| 07/ 我行举办外贸企业国际业务讲座 | 13/ 我行召开五月份工作例会 |
| 07/ 我行召开一届十次董监事会 | 13/ 我行召开“三农”、小微企业服务特色发展模式深化推进会 |
| 08/ 我行召开2012年度股东大会 | 14/ 我行与蓝天集团联合举办“传世瑰宝、珍藏大赏——犀角珍宝品鉴会”活动 |
| 08/ 我行操作风险管理系统正式上线运行 | 14/ 我行举办高端客户亲子活动 |
| 09/ 我行成功举办2013年高端客户证券投资分析会 | 15/ 我行举办中小企业及零售业务精细化管理培训 |
| 09/ 我行开展安全保卫知识培训和突发事件应急预案桌面推演 | 15/ 我行召开全面深化企业文化建设推进会 |
| 10/ 我行启动技能尖子培养计划 | |

特别关注 SPECIAL ATTENTION

- | | |
|-------------------------|----------------------------------|
| 16/ 我行召开一季度工作例会 | 23/ 导师与学员感悟选摘 |
| 18/ 我行召开2013年全面风险管控专题会议 | 26/ 那些年,我和瑞丰银行的故事之浙江勤业建工集团董事长张勤良 |
| 20/ 镜像神经元原理给导师制的启示 | |

瑞丰论道 DISCUSSING WAY

- | | |
|--------------------------------|---------------------|
| 29/ 新型农村银行的诞生
——瑞丰银行流程银行展雏形 | 35/ 浅谈流程如何有效充分地执行 |
| 32/ 流程银行建设与操作风险管理的衔接与互动 | 37/ 浅析引进IPC微贷技术的必要性 |

菁英故事 ELITE STORY

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 41/ 立足市场谋发展 特色营销激活力
——访轻纺城支行行长袁军 | 49/ 绽放微笑 赢在大堂 |
| 45/ 优秀源于品质 | 51/ 真心赢得客户 服务创造价值
——记总行营业部大堂经理戴燕 |

品味生活 TASTING LIFE

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| 54/ “愉悦”龙门,“市外”桃源 | 62/ 风信子 |
| 56/ 悠悠水乡行 | 63/ 为爱,保留这一分! |
| 57/ 凤凰山“尖叫之旅” | 64/ 让优秀成为一种习惯 |
| 58/ “大树王国”之旅 | 69/ 青春盛宴
——致我们终将逝去的青春 |
| 59/ 仙境与奇山的完美一日游 | |
| 60/ 青春·梦想·使命 | |

荣誉榜

我行荣获“2012 年度十大品牌中小银行”称号
 我行荣获“浙江省 2012 年治安安全示范单位”称号
 党委书记、董事长俞俊海 被评为“2012 年度创新型银行家”



浙江银监局副局长 袁亚敏一行莅临我行调研指导

4月26日

4月26日，浙江银监局副局长袁亚敏在农金非现场处处长郑联胜、科长赵生仙、绍兴银监分局局长夏朝光、副局长叶晓丽、监管三科科长郑燕平的陪同下莅临我行调研指导工作。行领导班子成员陪同调研。

袁亚敏局长对我行近年来取得的成绩给予了充分的肯定。她指出，瑞丰银行作为我省首批成功改制的农信社，能够按照现代金融企业的标准严格要求自己，积极向国有银行、股份制银行学习和借鉴先进经验与成功做法，并且狠抓员工精神文化建设，确立了“瑞行百年、丰泽万家”的核心理念，这样的远见、胆识和气魄值得赞赏。同时，她也强调，瑞丰银行作为农商行，在追求满足高端、多元金融需求的同时，必须始终以广大三农和小微客户为主要服务对象，志存高远、脚踏实地，坚持“差异化、特色化”经营策略，做深做透三农和小微市场，在积极努力发展高端业务的同时，也要扎实做好其他业务的拓展工作，用诚信、高效、专业的服务满足好所有客户的需求，才能真正做好“瑞丰”这块品牌。

袁局长在调研期间，还实地考察了我行瑞丰大厦、安昌支行 A2 版标杆网点、湖塘支行古城村便民金融服务点和柯岩宇果蔬农场基地。



省农信联社副主任 张依丽一行莅临我行调研指导

5月9日至10日

5月9日至10日，省农信联社张依丽副主任在信息科技处处长周黎明、绍兴办事处副主任赵东江及省农信联社和绍兴办事处相关人员的陪同下莅临我行调研指导工作。

张依丽主任对我行科技工作给予了充分的肯定，她指出，瑞丰银行能结合自身业务特色有思想、有创意地开展科技信息工作，为全系统的科技建设工作起到了很好的铺路和示范作用，此次调研中，双方对各自系统进行的深入剖析和了解，将有助于省农信联社更好地研究、弥补和提高自身系统，以满足全省各行社的业务发展需求。同时，张主任对我行科技工作也提出了建议与要求：一是要处理好省农信联社科技项目与行社自主开发的关系，推进省农信联社已开发系统的运用，节约人力、物力和财力，避免重复建设；二是要在省农信联社建设的标准化产品、服务、渠道建设和IT基础应用平台的基础上，结合自身行社特色和差异化需求自主开发个性化管理系统，实现两级分工协作；三是双方要多沟通、多交流，使省农信联社各项系统更接近实际，真正满足行社发展要求；四是希望彼此的科技团队能多沟通、多探讨，真正融合到大家家庭中。



我行举办外贸企业国际业务讲座

3月底

3月底，我行举办了外贸企业国际业务讲座，来自柯桥支行与华舍支行的近50家外贸企业参加。国家外汇管理局绍兴市中心支局外汇管理科专家莅临授课，为企业详细解读了货物贸易外汇政策改革的相关知识与实际操作细则。



我行召开一届十次董监事会

4月11日

4月11日，我行一届十次董事会在总行十六楼会议室召开。15位董事参加会议，人行绍兴中支、绍兴银监分局和省联社绍兴办事处相关领导列席会议，党委书记、董事长俞俊海主持会议。同日，我行一届十次监事会也一并召开，8位监事参加会议。与会董监事认真听取了相关草案，并对草案进行审议，一致予以通过。



我行召开 2012 年度股东大会

4月11日

4月11日，我行2012年度股东大会在总行三楼一号会议室顺利召开。72名股东及股东代表出席了会议，人行绍兴中支、绍兴银监分局和省联社绍兴办事处相关领导及我行独立董事列席了会议，浙江中行律师事务所律师见证本次会议。与会股东认真听取了相关草案，并对草案进行了审议，一致予以通过。



我行操作风险管理系统正式上线运行

4月12日

4月12日，我行操作风险管理系统正式上线运行。今后，我行将充分利用该系统做好、做实操作风险管理工作，同时，通过积累经验和数据不断优化该系统，使其成为更好的工具和平台。

我行成功举办 2013 年高端客户证券投资分析会

4月13日

4月13日，我行成功举办了“财富生活、智慧理财”高端客户证券投资分析会，副行长章伟东及浙商证券总裁助理、研究所所长邓宏光出席会议，全行150多位高端客户应邀参加会议。

会上，浙商证券邓宏光先生为高端客户们剖析了当前国内的宏观经济形势，解读了最新的市场动向和政策导向，帮助客户分析了下半年投资的方向和策略，为客户介绍了判断经济走势、实现财富积累的方法。



我行开展安全保卫知识培训和突发事件应急预案桌面推演

4月19日

4月19日，为切实提高全员的安全防范意识，使其熟练掌握相关应急预案的处理方法和应对能力，有效发挥安全员的传、帮、带作用，我行组织各支行安全员开展了一次安全保卫知识培训和突发事件应急预案桌面推演，取得了良好效果。

我行启动技能尖子培养计划

4月中旬

4月中旬，我行启动技能尖子培养计划，通过集训重点培养手脚快、求上进、能吃苦的新员工，要求老员工对新员工进行及时督促与辅导的同时继续做好自身训练提高工作，争取实现新突破，创造新成绩。



我行开展信贷法律风险防范培训

4月21日

4月21日，我行开展了信贷法律风险防范培训，特邀浙江省银行业协会魏洋老师授课。本次培训主要涉及表外业务法律风险防范和化解、抵押房屋租赁、破产案件中的资产保全等12项内容。通过此次培训，我行相关条线人员不仅学习了近年来我省金融机构面

临的新型法律风险，也掌握了该领域最新法律、司法解释及立法动向，有效增强了风险识别能力和风险防控意识，将有助于提高我行法律风险防控工作的开展效率，促进信贷业务健康、平稳和可持续发展。

我行首批内训讲师开始授课

4月份

4月份，我行首批内训讲师开始授课，主要讲授《大堂服务与营销》、《国际业务产品知识》与《新员工辅导员辅导理念与技巧》三门课程，授课对象为柜员、大堂引导员、客户经理和新员工辅导员。今后我行将逐步结合面授、现场模拟演练和大讲堂等形式，稳步提升培训效果。



我行召开工会第二届代表大会与一届一次职工代表大会

4月27日

4月27日，我行工会第二届代表大会在瑞丰大厦三楼一号会议室召开，105名工会代表和34名列席代表参加会议。同日，我行一届一次职工代表大会也一并举行，105名职工代表和24名列席代表参加会议。与会代表认真听取了相关报告与草案，并对草案进行了审议，一致予以通过。



我行召开渠道发展模式推进会

4月27日

4月27日,我行召开渠道发展模式推进会,就如何进一步加强渠道发展模式培育,为客户提供高效便捷的金融服务,推动零售银行转型和全面推进各支行渠道特色发展模式培育等工作提出了指导意见,明确了工作要求。



我行成功试点推广网银理财业务

4月22日至5月8日

为进一步拓宽理财业务销售渠道,促进理财业务可持续发展,我行于4月22日至5月8日在全行范围内试点推广了网银理财业务。在各部门和各支行的紧密配合下,试点上线的3期网银理财产品均顺利实现销售,试点推广取得了圆满成功,从此客户足不出户就可以购买到我行理财产品。

我行召开五月份工作例会

5月3日

5月3日,我行在瑞丰大厦三楼一号会议室召开五月份工作例会,部署5月份重点工作。行领导班子、各支行行长、机关副经理以上干部参加会议。

党委书记、董事长俞俊海作了重要讲话,他指出,我们想要干成事、干好事,必须讲究方法、讲求措施,必须贯彻好“一管四抓”。一是管思想:思想决定人的行为和举止,影响团队的士气和凝聚力,作为领导干部,必须管好自己的思想、引导员工的思维、鼓舞团队的士气,只有这样才能打造出团结、奋进、士气高昂的团队。二是抓重点:我们正处于零售银行转型和五年发展规划的关键时期,各项工作纷繁复杂,要学会梳理工作重点,切忌眉毛胡子一把抓。三是抓难点:随着我行业务不断做大、做强,必然伴随出现一些瓶颈性和难点性问题,如何破解和找寻行之有效的解决办法是对领导干部真正能力的考验。四是抓亮点:各支行、各部室在工作中,必须根据自身实际,结合当地特色,形成特色化、差异化的服务能力,开拓创新,配合总行做好特色培育和瑞丰模式建设工作。五是抓落实:决策好,布置好,关键还得落实好,我们在工作中必须戒骄戒躁,讲究方法,踏踏实实,一步一个脚印把各项工作落到实处。



我行召开“三农”、小微企业服务特色发展模式深化推进会

5月8日



5月8日,我行召开“三农”、小微企业服务特色发展模式深化推进会,就如何深化我行“三农”、小微企业服务特色发展模式,推进零售银行稳步快速转型,培育一批特色服务支行等工作提出了指导意见,明确了工作要求。

我行与蓝天集团联合举办“传世瑰宝、珍藏大赏——犀角珍宝品鉴会”活动

5月11日

5月11日，我行与蓝天集团联合举办了“传世瑰宝、珍藏大赏——犀角珍宝品鉴会”活动。此次鉴宝活动，除进行犀角、翡翠、珊瑚、象牙等珍宝展览外，还特邀故宫博物馆的四位鉴宝名家亲临现场，为我行高端客户的藏品进行现场鉴宝和点评，是一场收藏文化与古董知识的盛宴。



我行举办高端客户亲子活动

5月下旬

5月下旬，我行举办了以“欢乐儿童节，蛋糕DIY”为主题的高端客户亲子活动，为高端客户提供了一次与子女进行交流互动的幸福机会，同时还就家庭理财需求、子女教育投资等问题进行了深入交流。此次亲子活动有效提升了高端客户对我行的满意度和品牌认可度。



我行举办中小企业及零售业务精细化管理培训

5月23日至24日

5月23日至24日，我行举办中小企业及零售业务精细化管理培训，此次培训特邀美国富国银行专家刘建民博士莅临授课，培训内容主要包括小微企业贷款信用风险管理、金融产品创新、当代市场营销和客户管理的理念与实践，并为我行提供了三条重要经验：一是有效依托信息科技平台；二是有效细分营销市场；三是精细化的客户管理。



我行召开全面深化企业文化建设推进会

5月23日

5月23日，为深入贯彻落实全行年度工作会议精神，部署今后一个时期全面深化企业文化建设工作，我行召开了全面深化企业文化建设推进会，明确了继续探索实践，走出具有瑞丰特色企业文化路子，进一步丰富和完善文化价值体系，不断提高企业文化建设科学化水平的工作思路。



特别关注



开明决策，发扬真抓实干的精神，实实在在为全行的发展付出努力和作出贡献。四是尽职责、勇担当，恪守事业基点。忠诚与敬业是一名合格的瑞丰人所必须具备的素质，一个忠于事业的人，才能在平凡的工作中感受到快乐，才能在工作中主动追求卓越。全行干部员工必须恪守自身的职责使命，以对瑞丰事业高度负责的态度做好每一件事、干好每一项工作。对于损害瑞丰的事、会给瑞丰这个大家庭带来危害的事，我们必须严格制止，决不染指。五是善于思、谦于言、慎于行，正道经营人生。泰山不辞杯土，方能成其高；江河不择细流，方能成其大。正道经营是我行基本的五条核心价值观之一，既要坚持正道经营各项业务，更要做到正道经营人生，要规规矩矩做事、坦坦荡荡做人，善思、谦言、慎行，努力缔造百年瑞丰。

我行召开一季度工作例会

文：总行办公室 章国江

为回顾总结全行一季度各项经营管理工作，分析当前面临的形势和问题，研究部署下一阶段工作，我行于4月7日在瑞丰大厦三楼一号会议室召开2013年一季度工作例会。行领导班子、各支行行长、机关副经理以上干部参加会议。

会议首先通过电脑演示的形式向与会人员通报了全行一季度的经营业绩、各支行业绩排名和开展的主要工作；财务会计部对各支行一季度绩效合约完成情况进行综合点评；越州、孙端、滨海、福全等四家经营单位主要负责人作了表态发言；总行各职能部门对“六位一体”推进服务调研过程中支行反映的问题逐一作了现场解答。行长方云海对全行整

体业务发展、不良贷款化解、流程培训落地、利率定价等工作进行了分析布置；副行长章伟东对存款拓展、零售转型、六位一体、便民服务中心等工作提出了具体要求；副行长钱荷根、俞广敏及董事会秘书吴光伟分别就相关条线一季度经营管理情况进行了点评分析和规划安排。

党委书记、董事长俞俊海作了重要讲话。他指出，总行在近期开展了为期25天“六位一体”推进服务调研，收集梳理了支行最为关注和关心的问题，有关职能部门对这些问题做了详细的解答，希望通过这次调研，实实在在为支行解决一些瓶颈性问题，真正体现“总行为支行服务、二线为一

线服务”的理念，并有效推进各支行扎实有序开展好“六位一体”工作。针对下一阶段的工作，董事长提出了五点要求：一是专注、不浮躁，向百年瑞丰稳步迈进。在刚刚过去的一季度，我们虽然取得了一定的成绩，但也暴露出一些问题，如个别同志内心浮躁易被业绩数据左右，存在为拓展业务而拓展业务的冲动。目前，我们正处于零售银行转型的关键时期，要始终沿着既定的目标，以零售银行转型为中心，专注于“三农和小微”服务，为百年瑞丰的稳步迈进奠定扎实的基础。二是抓业务、重管理，激发团队正能量。业务和管理是我们工作的两大核心，不能偏废。我们要在一手抓业务发展的同时，另一手抓好基础管理，做到两手都要抓、两手都要硬。要通过狠抓管理，来进一步弘扬团队的正气，提升团队的凝聚力，激励团队奋发有为、真抓实干的创业拼搏精神。三是说实话、办实事，一切从实际出发。实干兴行、空谈误行。我们需要诚实正直的人，我们尊重言行坦荡的人，我们喜欢表里如一的人，要在全行着力营造“敢讲真话、敢说真话、能办实事”的良好氛围，一切从实际出发，广开言路、

行方云海主持会议并作会议小结，他要求全行深入贯彻执行俞董事长讲话精神：一是要抓好传达，把俞董事长讲话精神层层传达给每个机构、每位员工，把全行的思想统一到总行的决策部署上来；二是要抓好分析，全面对照今年工作重点和“六位一体”总布局，查找不足并提出解决措施；三是要抓好布置，结合一季度工作会议精神和支行实际，合理制订二季度工作计划；四是要抓好落实，不折不扣地完成各项工作。



我行召开 2013 年全面风险管控专题会议

文：总行办公室 章国江

为全面分析风险管控现状，查找不足，明确目标，我行于5月16日在总行三楼一号会议室召开2013年全面风险管控专题会议，行领导班子、机关经理助理以上干部、支行网点负责人、团队长以上干部、部分客户经理代表、风险经理、独立审批人、会计主管及派驻审计员等共300余人参加了会议。

党委书记、董事长俞俊海出席会议并作了重要讲话，他指出，召开风险管控专题会议主要有两个目的：一是要从思想上敲响警钟，高度重视风险管控工作的意义；二是要根据总行要求全面落实好风险管控各项措施。针对下阶段的工作，董事长强调了“五个更加”：一是要更加深刻认清严峻复杂的风险形势，

更为坚定地将防控和化解风险作为经营发展的首要任务和基础前提；二是要更加清晰地明确和传导各级干部、员工的防控风险职责任务，更大力度地加强管理、监督、问责和追究，充分进行工作业绩考核；三是要更加主动快速地采取措施，抓好对重点行业、敏感领域的信用风险管控，更为

有效地化解好存量授信风险，同时，有力防控好新的信用风险发生；四是要更加严格落实好各项制度禁令，进一步加强基础管理和内控案防，更为扎实地防范好操作、道德等各项风险；五是要更加积极准确地践行“科学发展、率先发展、稳健发展”，更为安全、有特色、可持续地发展好各项业务，为有效防控和化解风险创造有利条件。

会上，行长方云海做了题为《统一思想 强化管理 严控风险——努力提升全行风险管控水平》的报告，全面分析了当前国内外经济金融形势，我县经济发展面临的挑战和问题，银行业面临的风险压力和我行当前存在的主要风险。要求我们统一思想，树立防范风险是打造“百年瑞丰”基石和生命线的风险意识，坚持做小做散市场定位，不断提高人员队伍素质，持续完善各类机制和手段，加大风险责任追究力度，切实开展好“控风险、提质量”专题活动。

副行长章伟东主持会议并做会议小结，一是要提高认识，把会议精神传达好；二是要突出重点，深入做好风险排查、化解和防控工作；三是要加强领导，突出重点、难点，把各项措施落到实处。





编者按：

为更好地带动员工学习积极性，开发员工潜能、激发员工工作热情，实现从单一培训发展到有效帮助员工进行职业生涯发展规划与管理，加强后备人才梯队建设，加速瑞丰人才培养，促进瑞丰文化建设，我行实行了导师制。

镜像神经元原理给导师制的启示

文：董事会秘书 吴光伟



当我们在做某个动作或看到别人做同样的动作时，我们大脑中的一部分神经元就会有所反应，这就是镜像神经元原理。这一原理渐渐被引入到企业管理领域，“导师制”成为员工学习和发展的一条重要途径，各类师傅渐渐成为员工学习和模仿的对象。一套好的导师制度要产生效果需要解决几个关键问题，总结来说就是：“跟谁学、怎么学、学什么”这三个核心问题。

一、跟谁学？什么样的人可以成为导师？

导师结对子应该是自然而然形成的，你身边的，经常能够接触到的榜样最适合做导师。在工作中“结对子”，导师不是看职位大小，关键要看示范作用。导师本身应该积极向上，乐于传授和分享，善于倾听，能够给具体意见和指导。既然是耳濡目染，那就要有一定的接触频度，要经常通过各种渠道给予学生指导和要求，强迫的导师安排是不会产生积极效果的，部分管理者把导师当作任务分配，拉郎配的效果自然是差强人意。

导师必须是能够将企业文化和岗位素质转化为行为要求的人。导师应该带着你做，讲大道理是不行的。具体来讲，对导师的具体要求有两条“有一技之长和具备瑞丰的核心价值观”。比如“正道经营，追求共赢”这个理念必须通过导师日常行为来引导员工认同，一个营销技巧再好的客户经理，如果对客户吃、拿、卡、要，也是绝对不能成为导师的，甚至是不能成为瑞丰员工的。

二、怎么学？什么样的学习才有效？

身教重于言传，到情境里面去学习。你要跟导师学营销，那就跟着导师去做客户，只是在办公室里听老师的心得和“秘籍”是不会有结果的。最好的培训是改变员工看见的一切，让员工看到榜样的示范，亲身去经历过程。

广泛学习，留心处处皆学问。推行导师制，一方面自己可以接近优秀的导师并得到交流、沟通和身边的追随；另一方面，如果身边没有这样的条件，我们完全可以根据镜像神经元原理，寻找积极向上的励志题材类电影、文化和艺术作品等，让优秀的人物积极影响自己，一定也能起到效果。导师也可以推荐一些优秀的管理书籍、培训论坛或者文学影视作品给学员，这也是一种有效的间接提升途径。



三、学什么？不可能面面俱到怎么办？

学习导师的知识和技能，更要学习导师为人处事的精神。只学导师的知识是塑造不了真正的人才的，要学习导师的工作技巧：首先掌握业务操作、营销沟通、客户开拓、风险把控等工作技巧，跟着导师一步一步去做，自己多揣摩和领会，所谓“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”。

遵循着扬长避短学，结合着职业规划学。人身上有很多难以发展的素质，师傅的本领不可能一下子全学，怎么办？每个人都有自己的特长和目标，要聚焦在一个点上，把一件自己最擅长的本领学到极致，而不是把重点放在弥补自己的不足，“扬长避短”是成功者的共同特点。

符合规律的学习才能事半功倍，人类进化过程中积淀下来的镜像神经元伴随我们成长，我们需要耳濡目染地向身边的人不断学习，这也是团队管理（营销团队、专属团队、客服团队、开发团队）和导师制度（企业导师、内训师、管理教练、技能师傅）在银行管理大行其道的深层次原因。

导师与学员感悟选摘

导师：战略企划部 陈钢梁



行里推出了导师制，一夜兴奋之后果断报名，并有幸成为第一批导师，拥有三个学员。于是，帮助学员制定学习计划、推荐书籍、思想交流、周记互动、每周开分享会，成了我们共同期待的事情，每每此时，仿佛自己也变得年轻，一股正能量围绕在我和学员之间，彼此分享、互相激励、共同进步。

瑞丰文化建设和文化管理的核心是“人”，瑞丰员工是瑞丰巨轮的建造者和推动者，百年瑞丰，我更愿相信是瑞丰精神的不断传承，是瑞丰品牌的无限延伸，是无数瑞丰人不懈努力、为之奋斗的动力，导师制的推行正当时、正当势，必将推进瑞丰事业基业长青。

导师：陶堰支行 汤建明



总行推出了导师制，我有幸成为一名导师，辅导两名学员，一名是支行的业务骨干，一名是营销培训生。通过一个季度的帮带及辅导，我不仅把自己长期在一线工作得出的经验与方法传授给他们，同时也从他们身上学到了许多新的理念与想法，成为我改进工作方法与提高管理能力的助推器。我将尽自己最大的努力做好人才培养工作，为我行的发展注入新的活力。

导师：总行营业部 倪月峰



为了更好地增强员工业务素质 and 创新能力，我行实行了有瑞丰特色的“导师制”，通过有计划地制订培训计划和培训目标等，对学员进行“帮、扶、带”，激励学员“学、赶、超”，最终促进学员全面发展。我非常荣幸被聘为一名初级导师，通过一段时间的辅导，我的学员思想更端正、工作更认真、事业心更强，综合业务素质得到了明显提升，职业目标和发展方向更加清晰，并且我也得到了明显的成长与提高，实现了双赢。



很荣幸我能成为导师的一名学员，这不仅是我的一种荣誉也是对我的一种考验。在我们师兄弟第一次与导师交流学习时，导师教会了我们两个道理，这也是我们今后工作的两个不变准则，那就是低调做人高调做事，堂堂正正做人清清白白做事。用创新型的思维和方法创造性地开展工作，用谦虚的心态对待每一个人，踏踏实实做好每一件事，用清廉经营我的人性，用正道经营我的事业。

学员：轻纺城分理处 宋晖



记得刚入职时，导师问我支行的工作琐碎繁杂，没有你想象中的光鲜亮丽，走好这条路，需要有良好的心态和拼搏的勇气，你准备好了吗？我用力点头，心想，这有何难？但是经历了几个月的职场之路后，我终于明白原来工作真的没那么简单。在我万般困惑的时候，导师用他的行动感染我，带我走出困顿，重新领悟了工作与人生的意义。很庆幸有这样一位导师，用智慧和经验点拨我，用拼搏和敬业引领我，让我明白，只要有勇气、敢拼搏就能克服一切困难。

学员：原福全支行 李佳琴



我的导师对工作要求非常严格，他经常念叨在嘴边的一句话就是要尽自己最大的努力去做好每一件事。他身体力行，把单位当成家，他早上第一个到单位，不仅做好自己办公室的卫生工作，还帮我们打扫营业场，晚上还经常与客户经理一起加班。导师做事果断，处事能力强，他教导我做事要有效率，不要磨蹭。我想正是他的这种凡事亲力亲为、高效果断的精神在影响我，让我在工作中充满力量。

学员：越州支行 单晓莉



在导师培养第一阶段的学习和工作中，导师根据我的工作经验和实际情况，制定了从专业技术型人才向专业管理型人才转变的培养方案。结合平时工作和学习中的不足，总结出了主要存在团队管理无经验、分析决策能力有待加强两方面的问题。导师教导我在平时工作中应该有意地锻炼自己管理方面的能力，多参与、组织和策划活动，结合管理专业方面书籍的理论学习，分步骤、有条理地成长起来。我相信在导师的谆谆教导下，通过自己不断学习和历练一定可以达到预期的学习目标，逐渐成长为一个业务全、能力强的员工！

学员：公司银行部 陈鲁颖



和大多职场新人一样，入职之后我总面临各种迷茫，多希望能像在大学那样，发现难题时有人能拨开云雾，遇到瓶颈时有人能指点迷津。我曾想过，在瑞丰，自己如白纸，人人为我师，但我不曾想过，在瑞丰，可以有属于自己的导师。原本以为导师只是在工作中教会我们一些业务上的难题，帮助我们处理一些工作上的困惑，但经过几次交流，我深刻地认识到，导师的作用绝不仅仅停留于“授业、解惑”，在职业生涯中的很多方面都能受到导师直接或潜移默化的影响，让我受益良多。

学员：风险合规部 王颖



导师，是精神的指引者，是行动的指导者，也是灵魂的塑造者，在我的眼里，我的导师总是显得那么深不可测，他似乎有着一独特的人格魅力，让我感到好奇与佩服，他用高远的见识，以身作则的行动指引我不断前进。人生就是一段边活边学的旅程，在这个过程中，如果有一位导师能指引我们正确地成长，那会让我们少走很多弯路，少碰许多壁。瑞丰，给了我们这样一个坚实的成长平台，不仅为我们提供机遇，还为我们提供了一批导师，我定会在这条成长的路上越走越好！

学员：人力资源部 徐秋慧



我的导师既是一名懂专业、懂业务、懂管理，认真负责的良师，也是一位年轻、积极、热情而又平易近人的益友。工作中，遇到任何问题他总能一针见血地指出要点，及时为我答疑解惑；生活中，他也始终保持着朴实、率真的个性，以低调平实的作风诠释着自己对生活的理解。平日里，他会创造各种机会让我们一起分享观点，学习新的知识、新的思想和新的工作方法，他用行动带领我们成长。我相信，在他的指引下，一定可以取得更大的进步。

学员：战略企划部 林宝



那些年，我和瑞丰银行的故事

之浙江勤业建工集团董事长张勤良

编者按：近期省联社开展了《那些年，我和浙江农信的故事》专著采编工作，对知名浙商进行了访谈，我们有幸与全国民营 500 强企业——浙江勤业建工集团进行了一次面对面的交流，我们为银企间相濡以沫的故事所感动，也为彼此间的深厚情谊所打动，本期特别关注，让我们走近浙江勤业建工集团董事长张勤良。

勤业成立于 1976 年，经过 30 多年的发展，已成为集工程施工、装饰装修、房地产开发、建材生产和实业投资为一体的大型建设集团公司。从 1976 年蜗居于大和乡一座断桥旁的一间破屋内，建筑工人不到 10 人，而且还是一个亏损户，到如今施工能力达到 1000 万平方米，勤业已形成了横跨江、浙、沪、京等十多个省、市、区的市场格局，荣获全国优秀施工企业、全国民营 500 强企业，连续三年列入中国承包商 60 强企业。

勤业发展到今天，离不开改革开放，离不开全体勤业员工的智慧和努力，离不开社会各界对勤业的帮助和支持，所以勤业自始至终心存感恩，勤勤恳恳，兢兢业业。勤业发展到今天，还要特别感谢信用社（瑞丰银行）的信任和支持，是信用社屡次“雪中送炭”让勤业在非常困难的时期转危为安，抓住机遇，走出绍兴县，走出绍兴市，进而走出浙江省。

挖到第一桶金的贷款

勤业创建于大和乡，原名绍兴县大和建筑队。我记得当时是 1985 年上半年，大和乡政府要修筑一条基建公路，对于一家建筑企业，这是一个千载难逢的好机会，可那时的勤业经营上非常困难，如果没有信贷支持将难以承接该项目。就在我们跑来跑去跑了好几个银行也没有结果的时候，大和信用社的主任带着信贷员到我们公司对项目进行调研，第三天就把 20 万元给我们贷下来了，其效率之高就算放到现在也是令许多银行望尘莫及的。正是这笔贷款解决了我们的燃眉之急，让勤业底气十足地拿下了这个项目，掘到了第一桶金。

实现转型发展的贷款

1990 年，大和建筑队成立了绍兴县大和建筑工程公司，致力于做实、做深、做专建筑行业；1998 年



又组建成立了浙江勤业建工集团有限公司，昔日瘦弱的公司开始根深叶茂，企业也从简单的建筑工程向大体积、高层次、大跨度、高难度的大中型工程建设伸展。尽管在 1990 年到 1998 年期间，勤业的发展相对缓慢，但信用社从未对勤业失去耐心，还是一如既往地信任和支持我们。这九年间，勤业每一次变化的背后都有着信用社默默的支持，虽然这期间有多少笔贷款我已经记不清了，但是信用社的这份情感让我久久不能忘怀。



助力打进房产的贷款

2000年初，经济快速发展的中国，激活了房地产市场，拥有强大建筑基础的“勤业”敏锐地觉察到了时代所赋予的机会，开始涉足房地产市场。2004年，在承建绍兴县行政会议中心的基础上，开发建设绍兴“荷塘月色”小区。当时由于工程急、时间紧，勤业的资金周转极度困难，急需大量信贷资金的注入以盘活整个工程。我们找了一些国有银行，他们也对我们企业有兴趣，有放贷的意愿，但其贷款审批流程动辄两至三个月，一时间无法解决我们的资金缺口。不仅需要雄厚的信贷资金，更需要极高的信贷审批效率，于是我们找到了当地的安昌信用社，申请额度高达4600万元的贷款。安昌信用社对此高度重视，秉承想企业之所想，急企业之所急的经营理念，从普通的信贷员到领导，纷纷放弃休息时间，争分夺秒、夜以继日，在短短一周内，为我们办理了贷款。那一刻，我们勤业人永远也不会忘记，因为信用社不仅实现了我们的愿望，更是超越了我们的期望。这笔贷款

的注入，让勤业成功开发了荷塘月色小区，如期完成了绍兴县行政会议中心等一批工程，更为重要的是让勤业从此在房地产开发市场上站稳了脚，有了一席之地。

冲破金融危机的贷款

2008年，次贷危机在美国爆发，进而席卷全球，引发金融危机。当时我们勤业的重心在房产开发上，而此次金融危机的源头正是房产市场，一时间楼市泡沫即将破灭的言论遍及全国，房产价格也有了一定程度的下降。在此背景下，我们的处境一度比较困难，甚至认为可能没有银行愿意给我们放贷了。但信用社从来都是雪中送炭，该行董事长俞俊海亲自带队到我们公司进行调研，不仅没有抽回贷款，反而增加了授信，为我们企业送资金、送信心，在2008年下半年，信用社贷给我们公司急需的8000万元，又一次帮助我们顺利渡过了难关，也为我们进一步发展打下了良好的资金基础。我们在承建绍兴县人民法院、轻纺城国际物流中心等工程的基础上，还成功开发了江苏扬州天下、江西天下、绍兴天下等楼盘。

从事业起步到转型发展，从涉足房产到金融危机，在勤业发展的每一个关键的节点，背后都有着瑞丰银行的倾力相助。我们深信，在勤业以后的发展道路中，瑞丰银行还将一如既往地发挥关键作用，我们银企合作一定会发展得更好。感谢瑞丰银行的支持，祝瑞丰银行蓬勃发展，祝农信事业兴旺发达！

瑞丰论道



编者按：流程银行建设是我行实现管理的垂直化、扁平化，经营的精细化、流程化，操作的规范化、标准化，确保我行各项经营管理工作顺利开展的首要准绳，我行将在前期流程银行建设各项工作的基础上，全面深化推进流程银行建设，促进全行规范、高效运营发展。

本文编辑：潘亮



新型农村银行的诞生

——瑞丰银行流程银行展雏形

文：总行办公室 楼海淼

究竟是一场怎样的内部变革，赢得了来自各个方面的广泛赞誉？这场变革就是瑞丰银行启动的流程化改革。为适应金融竞争日益市场化、金融产品日益复杂化和组合化、客户需求日益个性化的市场发展趋势，进一步整合内部资源，提升自身的经营管理水平和核心竞争力，根据省农信联社的统一部署，瑞丰银行坚持“以客户为中心、以市场为导向”的改革方向，在全行大胆推行流程银行改革，对原有的组织架构、管理模式、业务流程等方面进行彻底的再造和革新。

诞生



具体而言，瑞丰银行主要从三个层面进行了推进：一是总行内部机构的流程再造（横向），将内部机构分为市场营销、风险管理、服务支撑三大模块，市场模块主要根据该行的利润中心来划分，分为零售银行业务、公司银行业务、同业银行业务和金融市场业务；风险管理模块则深入贯彻全面风险管理理念，将信用、市场、操作等风险统筹考虑；服务支撑模块主要是对市场模块提供服务和战略参谋，包括人力资源、信息技术、战略发展、后勤服务等。二是总行

与分支机构之间关系的流程再造（纵向），压缩中间环节，缩短分支机构的层级，使整个银行更加接近市场、更加接近三农客户、更加接近小微企业，即扁平化改造。三是总行与分支机构对接部分的流程再造（横向与纵向对接部分），瑞丰银行探索实行了业务垂直化管理，即分支机构业务模块中的部门直接对上一级业务模块负责和报告，即事业部改造。其中，改革力度最大的一项工作就是将分支机构一定额度以上的贷款审批权上收，实行贷款营销权与审批权相互分离，由专职审批人进行专业、高效的审批，既从制度和机制上有效避免了人情贷和内部人控制贷款等现象的发生，也最大限度地保持和提升了“服务三农、支持小微”的便捷性和高效性，真正践行了流程银行“以客户为中心、以市场为导向”的核心理念。



通过上述三个层面的流程变革，瑞丰银行基本实现了“四化”目标。一是优化。注重整体流程最优的系统思想，强调了流程中每一个环节上的活动尽可能实现最大化增值，尽可能减少无效的或不增值的活动，并且坚持全局最优而不是局部最优，正确处理了业务流程、管理流程和支持保障流程以及稽核监督流程的相互关系，使之协调运作最优化。二是简化。瑞丰银行实施流程银行建设，将分开、重复的多道工序进行合并，删除了不必要的流程环节，大大减少了审批环节，并且将串行流程改造成并行流程，积极通过网络以及数据库技术，使许多需要共享资源的活动，如新产品开发、信用评估、文件阅示等，转化为同步进行，提高流程的效率。三是固化。瑞丰银行实施流程银行建设过程中，将原先存在于文件中的各类流程用信息流程的方式展现出来，一环扣一环、上一环不进行或不达标，下一个流程节点将无法进行。借助

信息技术开发的智能化作业程序，可以自动识别、分析和决断，排除个人的主观臆断，避免差错和减少操作风险。四是强化。流程银行通过建设扁平化、集中化、专业化的流程银行组织模式，辅之以高效的信息管理平台，精简管理层次、优化资源配置、集中后台处理等极大地强化了瑞丰银行的风险管理能力。

通过探索和实践，目前瑞丰银行已经初步构建起了以“支持保障、资金计价管理及营运、机构网点管理、授信审批、事业部制经营”五大版块为管理主线，以“大总行——小支行”为特色，以“事业部（业务线）”为基础，机构扁平化、操作流程化的现代金融机构流程银行雏形，一个新型的农村银行由此即将诞生。



流程银行建设与操作风险管理 的衔接与互动

文：风险合规部 王颖

“流程银行”是以客户为中心，以流程为主线，以技术为支撑，以组织创新和流程再造以及全方位的资源整合为主要特征的银行管理模式。“流程银行建设”是今年我行“六位一体”工作总布局的重点内容，建设流程银行，可以有效推动我行战略转型，充分保障我行满足外部监管要求，更可以快速提升我行操作风险管理水平。

一、操作风险及其管理

根据国际结算银行的定义，操作风险，是指由不恰当或失败的内部处理，由人员或系统以及来自外部的因素导致损失的风险。事实上，该定义囊括了法律风险，但排除战略风险及声誉风险，根据风险的来源，操作风险可以细分为4个部分：人员；处理方法；系统；外

部因素。新巴塞尔协议也以列举式方式明确了7个操作事件类型，即：内部舞弊；外部欺诈；雇佣惯例和工作场所安全；客户、产品和商业惯例；对实物资产的损坏；业务中断和系统故障；执行、交付和过程处理。

近年来，操作风险越来越引起国际社会的高度关注，国外先进银行和金融监管机构都在研究探索管理操作风险的先进方法。巴塞尔银行监管委员会也出台了操作风险稳健原则和资本计量标准。然而，与国外先进银行相比，我国银行在业务结构、发展模式、发展阶段上都存在差异，这就决定了我国商业银

行操作风险管理有其自身特殊性。因此，寻求解决我国商业银行操作风险管理的路径，既要学习国外银行先进经验，更要立足国情、行情，使操作风险管理中国化、本行化。

目前，国内多数银行通过政策引导、体制建设、技术监测等一系列方式识别、评估、控制及缓释操作风险。在完整的操作风险防控体系中，流程化管理越来越被重视，成为识别、评估、缓释操作风险的重要途径。通过流程银行建设，可以将流程的制定、梳理与操作风险管理衔接，也可以通过操作风险识别、评估指导流程的优化、再造、完善，二者有机结合，形成良好互动。

二、流程银行建设与操作风险管理的衔接与互动

（一）客户为中心——减少内生关系风险。流程银行建设的目标原则是以客户为中心，按照客户的需要，重新设计、优化各项业务流程，从而建立起快速响应和有效满足客户不同需求的运营机制和业务流程。以客户为中心，减少了行内员工的无效劳动，增加了业务过程中的控制程序，既能防范员工为私人利益有意违规，又能减少银行与客户之间因利益冲突而产生的内生关系风险。

（二）前后台分离——保证独立控制风险。通过流程银行建设，可以实现后台业务的集中化、标准化处理，实现前中后台分离。“前台为业务线，中台为管理线，后台为数据线”，前中后台分离，可以保证中后台对前台独立的风险控制。此外，集中化、标准化的处理模式能够提高效率，避免多环节程序造成的人员疏漏、交接失误等操作风险，还有利于操作风险由事后补救向事前防范、事中控制转变。根据我国某商业银行操作风险中风险类型分布统计，客户、产品和业务活动事件，执行、交割及过程管理事件占据了整个操作风险中风险类型的69.3%，风险损失金额占据了48.2%。因此，通过流程银行建设，防范了这两大类风险类型，在操作风险的防控上有立竿见影的效果。

（三）机构扁平化——减少风险暴露机会。业务流程再造强调“组织为流程而定，而不是流程为组织而定”，流程再造主张以“流程”为中心，压缩部门层次，实现机构扁平化。机构扁平化，压缩了部门层级，缩短了流程，避免了人事机构的重叠和冲突，一方面，减少了操作风险的暴露机会，另一方面，简化了风险报告路径，拉长了总行的监管半径，防止层级过多导致管理力度逐级弱化的可能。

(四) 流程信息化——减少人为因素风险。流程银行的特点之一是以信息技术为支撑，通过技术支撑，可以保证管理上的统一性和整体性，通过不同业务条线的信息走向，实现不同部门、不同岗位的无缝衔接以及相互之间的协调与制约。运用信息技术管理，可以减少人为因素发生操作风险的可能性，还可以通过逻辑数据的处理查找和发现已经出现的纰漏和问题。除此之外，流程银行通过信息技术的方式予以确认、固化，无论组织变迁、岗位轮换、员工上岗，都能迅速进入角色，熟悉职责与工作内容，可以最大程度地减少因员工业务的熟知程度产生的操作风险。

三、“流程导向”理念下的操作风险防控路径

流程银行建设与操作风险管理是相辅相成的，流程银行的建设将操作风险管理通过流程这条主线串联起来，将原本分散的风险点通过流程集中起来，使流程银行建设下的操作风险管理成为反应迅速、动态快捷的立体风险防控网络。

(一) 设计完善的业务和管理流程。通过构建标准化的作业流程，不断识别风险，并通过不断评价、评估

来保证作业流程的风险可控，这一过程，既是操作风险管理嵌入整个业务流程的过程，也是业务流程再造的过程。2012年，我行共制定、梳理流程113只，共挖掘各个环节存在的关键风险点461个，并通过visio工具将流程图描绘出来，使流程的每个环节对应到我行各部门、各岗位，职责清晰、明确，在每个环节节点处对可能发生的操作风险进行控制，从而达到风险控制要求。

(二) 建立操作风险管理反馈机制和动态循环过程。操作风险管理是不断发现新的风险暴露和改进内部控制方式的一个动态过程。因此，我行在流程实施过程中，要通过执行、内审、评估，不断地发现、识别新的风险，并保证风险能得到及时反馈，风险点能得到及时更新。通过风险点的反馈、更新促进流程的优化、再造，循环互动，持续完善。

(三) 积累符合我行发展需要的操作风险计量数据。国内外先进银行已经开始选择符合自身实际的操作风险计量方法，而计量中的瓶颈正是风险数据的缺乏。目前我行操作风险管理正处于发展阶段，因此，我行应以流程银行建设为契机，通过风险点数据和流程执行中风险数据的统计，为我行将来操作风险的计量作铺垫。



浅谈

流程如何有效充分地执行

文：风险合规部 高成良

如何成为一个能适应市场竞争，具备可持续经营管理模式的金融机构？这是当下激烈的市场竞争给我们出的一个难题。正是围绕这样一个课题，流程银行建设也成了瑞丰银行转型的必然选择，从2012年建设流程化瑞丰主线工作，到2013年流程银行建设作为“六位一体”总体工作布局的重要内容，流程银行建设工作已连续两年成为瑞丰银行年度重点工作。

113个重点业务和管理流程的编制和发布，141个新流程梳理确认后也在编制之中。可以预见，这些流程文件对瑞丰银行业务产品拓展营销、财务成本控制、强化管理、风险管控都将起到很大的作用，成功落地也是流程银行建设的关键所在。但是，有了好的流程就一定有好的执行力吗？流程形成后一定能充分有效执行吗？如果不能，那流程文件也将被束之高阁成为摆设，再好的体系也会崩溃，项目组以及编制人员的劳动成果将付之东流。如何确保流程有效充分执行，笔者结合流程银行建设项目谈谈几点想法。

我们在讨论流程如何有效充分执行前，先来探讨一下为什么难执行的具体原因。思想决定行为，行为决定习惯，所有流程的执行均由员工来执行，每一个员工都是流程执行的主体，那么员工的思想观念问题自然成为了首要问题，如果没有流程意识，或者单纯认为流程体系文册等同于操作手册，就没有一个整体

的把握；第二是职能部门的岗位设置不合理，人员不到位，或者工作安排不当。人员和岗位技能不匹配，往往也是流程执行不了的原因；第三是检查跟踪不到位，条线部门未能真正深入去检查监督流程的执行情况，或者对发现流程执行不到位的情况不予追究；第四是流程本身的原因，比如说流程本身不合理，部门内、跨部门评审不到位，导致有较大的改进空间等。当然，影响流程执行的其它因素还有很多，以上几点是执行过程中比较常见的。在此，笔者提出以下建议，希望能在流程银行落地过程中作抛砖引玉之用。



一、从流程执行人员的思想观念入手，尽可能改变或纠正思想观念

前面已经说过流程是需要人去执行的，而流程执行人员，不仅仅是基层员工，也包括中层领导、高级管理层。流程银行概念虽然已提出多年，但真正提上日程的是2012年流程银行建设指导意见的下发，开始从真正意义上推行流程银行建设。这使得全行员工必须有一个接受新事物的态度，有正面的思想观念完全遵照流程去执行，去除流程影响效率、例外无需流程的想法，形成一个思想上的认同。

二、对流程文件进行全方位培训，做好执行前的准备工作

流程发布后，培训环节必不可少，这也是今年流程银行推进的重点工作，要求在5月份全面完成。通过流程培训，不是仅仅让大家知道流程怎么运作，环节怎么操作，更多的是通过培训，让全行员工知道流程的推行，再通过“六位一体”具体工作方案的执行，形成一个流程推行的氛围。培训后的考试，激发员工学习和运用流程的风气，以此改变旧有习惯，从而达到流程合理、有效执行的目的。

三、对执行情况进行检查和监督，督促流程落地执行

流程落地执行，检查和监督是否到位至关重要，条线部门作为流程的制定者，不仅仅是编制流程，更重要的是应当作为一个流程执行的监督主体，因为他们更了解业务和管理，对流程的执行监督也更加直接和有效。因此，条线部门负责人更应担负起管理层、驱动者的角色，组织流程管理人员和编写人员定期抽查条线流程的执行情况，使执行人员在执行过程中必须意识到违反流程可能引起的后果。所以，通过检查监督，可以使执行力强的人做得更好，也可以帮助自觉性不强的人有效提升执行力。

四、配备合理的员工结构，使之与岗位技能相匹配

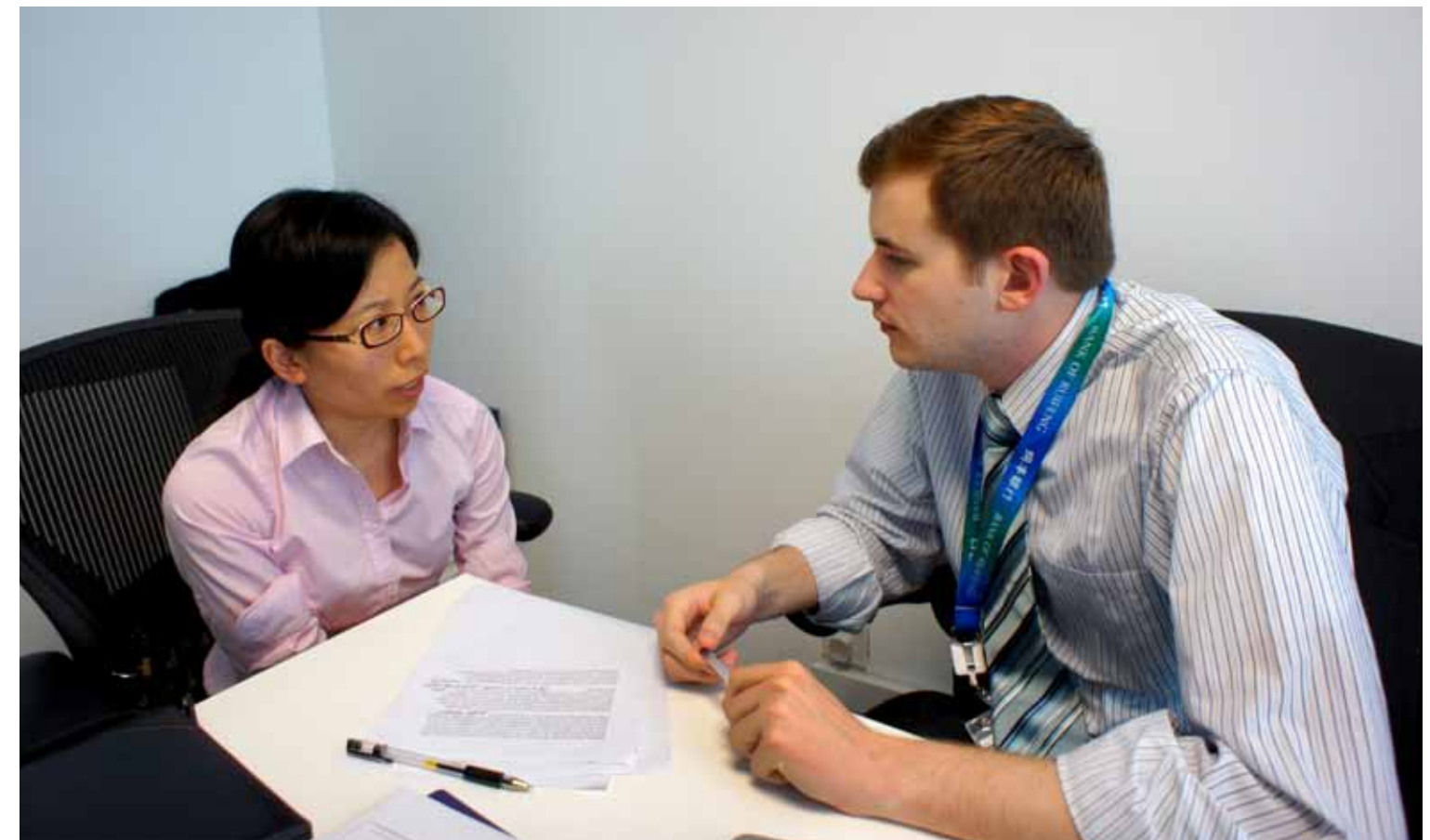
员工结构不合理、人员配备不到位，可能会造成一人兼多岗的现象，一人同时执行多个流程确实会产生问题，再是专业岗位所需的技能素质是否与在岗人员的素质一致，如果在岗人员的专业素质有所欠缺，会导致两个问题：要么流程执行不了，出现差错，要么即使流程执行并流转到下一个操作环节，也会为最后的结果埋下隐患，甚至付出巨大的纠错成本。因此在推行流程的同时，还需要把流程执行部门的人员结构等人力资源问题解决了，目前我行正在实施的建立标准岗位体系，编制《岗位说明书》等，可以尽量避免流程执行中出现的人员与岗位的问题。

五、不断优化流程，达到高效、合理，让员工更愿意去执行

随着监管政策日趋严厉，新业务新产品不断开发，支付结算渠道逐渐增多，管理技术日益更新，编制的流程不可能永远正确与合适，甚至在当前发布的流程中，也可能存在不合理的地方，存在一些无效的环节或瑕疵，但执行人员也须明白“恶法亦法”的道理，如果将此作为不执行流程的挡箭牌，必然带来较大的危害，很快退回到“无法可依”的状态。因此，必须建立一个反馈机制，执行人员在流程执行过程中遇到问题不得擅自“灵活”处理，而是快速反馈至条线部门，由条线部门进行流程修订、升级和重组。这样不断更新、不断完善，流程也更加合理、高效，员工也更愿意去执行。

浅析引进 IPC 微贷技术的必要性

文：零售银行部 姜冰清



自我行与德国 IPC 公司 (Internationale Projekt Consult GmbH) 签署战略合作协议以来，IPC 项目具体落实到了零售银行部微小贷事业部，目前已正式进入运作轨道，标志着我行在向小微企业业务拓展和零售战略转型的道路上又向前迈进了一大步。

一、IPC 公司简介

IPC 是一家专注于分析与制定策略，以解决国际发展合作中出现的问题，应对各种挑战的咨询公司。IPC 致力于为银行提供贷款咨询和机构建设服务，并管理以目标客户为导向的金融中介机构，即“小额信贷银行”。IPC 的咨询任务都朝着同一个方向，即长期与可持续发展，并集中发展那些与实现社会使命、发展政策性目标有关的项目与目标客户。

建立高效的发放小微企业贷款的组织架构并提供配套的咨询服务，IPC 这种旨在为商业银行实现小微企业贷款业务可持续发展的做法，取得了较大成功，在世界范围内都受到了高度赞誉，目前正在中国、乌克兰、俄罗斯和土耳其开展此类咨询援助项目。他们的主要客户为大型国际发展组织，如：世界银行集团（包括国际复兴开发银行和国际金融公司）、欧洲复兴开发银行（EBRD）、美洲开发银行（IDB）及德国复兴信贷银行集团。其他客户包括各个欧美组织（Stichting DOEN、Gates 基金、FM 和 BIO），以及新兴市场和发展中国家的金融机构和发展银行。

自 2005 年 12 月到 2008 年 6 月，IPC 代表国家开发银行（CDB），为中国不同地区的地方商业银行提供咨询服务，以使其具备开展微贷业务的能力。这一项目得到了世界银行和德国复兴信贷银行（KfW）的支持。截至 2008 年 6 月底，中国共有 12 家银行参与该项目。截止 2013 年 5 月，已有 19 家金融机构选择与 IPC 合作，帮助他们开展小微贷款事业和能力建设。（以上信息由 IPC 官方提供）

二、国内小微企业贷款分析

（一）银行贷款成本高，小微企业融资难

目前小微企业贷款难的问题很明显（贷款规模小于 100 万），国内许多银行不愿意接受小微企业的贷款申请。究其原因主要是小额贷款业务的成本太高、风险太大。其一，单笔贷款额度小，但是“麻雀虽小，五脏俱全”，客户经理所要处理的贷款手续与常规贷款是一样的，因此银行放贷单位成本相对较高；其二，小微企业往往缺乏有效的抵质押物，无法满足常规贷款要求的抵质押条件，申请常规贷款较难；其三，小微企业大多没有资产负债表、损益表等相关报表，账目没有大企业规范，银行难以获取充分信息；其四，小微企业自身面临的经营

风险较大，导致银行的放贷风险加大。但在国外，有银行专门针对此类客户设计小微贷产品，并获得了巨大的成功，原因何在？从一些国外的数据和经验可以看出，其实通过合理的信贷技术，对成本和风险进行有效的控制，是可以解决以上小微企业贷款难方面的一些问题的。这一点，美国的富国银行就做的非常成功，它通过直销模式降低成本，应用记分卡来记录企业的信息，并且简化了贷款流程提高效率，在小微贷款领域是一个值得借鉴的榜样。

近年来尽管国家不断深化改革并出台支持小微企业金融服务方面的相关政策，但由于国际金融危机影响加深，小微企业在融资方面更加困难。2009 年国家针对商业银行支持小微企业实现可持续发展专门出台了一项政策，其中包括六项机制：风险定价机制、独立核算机制、高效审批机制、激励约束机制、专门的人员培训机制和违约信息的通报机制，以确保小微企业金融服务能可持续发展。但是，我国现有信贷技术主要建立在大银行为大企业服务的基础之上，其主要模式有固定资产贷款、抵押质押贷款、企业担保贷款等等，这些模式往往将许多小微企业都拦在框架之外，不利于小微企业的发展。为了更好的服务此类客户，必须开发、引进新的适合此类企业的信贷技术，而德国 IPC 技术就是专门为此类小微企业贷款服务的，也是现在国际上最先进的信贷技术之一。2005 年由国家开发银行支持的小微信贷项目首先在包头商业银行和台州商业银行进行试点，该项目是国内第一次由正规金融机构实施的基于可持续原则的小微信贷业务，世界银行准备在 15 年内提供 1 亿美元的低息贷款支持国家开发银行小微贷款项目，该小微贷款项目由国家开发银行和世界银行在全球范围内进行招标，德国 IPC 公司中标。



（二）小微企业融资，现金流是核心

与以往常规贷款不同，IPC 信贷技术的核心，是根据客户偿还贷款的能力和意愿来进行评估，然后再根据评估结果决定是否予以放款。评估内容主要包括两个部分：一是衡量借款人是否有能力偿还贷款，二是考察借款人是否有足够的意愿偿还贷款。IPC 微贷技术实际上是一种基于现金流的技术，在审贷时，最关注的不是借款人抵质押物够不够充分，有没有足够信用的担保人，而是借款人有没有偿还本息的能力，也就是说借款人未来是否有足够用于偿还贷款的现金流。IPC 公司提供的信贷技术能帮助银行在为小微企业提供服务的同时，在一定程度上控制并降低风险。在接受小微企业的贷款申请前，首先要区分小微企业的种类，关注并判断他们在未来是否有稳定的现金流。小微企业的规模不同，其融资方式也不同：第一种是刚刚开始创业的企业，无担保，经营记录不全，且往往无抵押，银行对这类小微企业的授信审批会非常谨慎；第二种是处于起步阶段，还在发展初期的企业，管理不够完善，市场竞争力也不足，银行授信的重要关注点是他们是否有合格的抵押或担保；第三类是发展相对成熟，管理比较完备，竞争力、声誉较好的企业，它们是银行授信的重点对象。IPC 技术主要是针对无抵押无担保，或者抵质押物不全、无法申请

常规贷款的小微企业而设计的。如果小微企业的产品畅销，未来有稳定的现金流，那么就算无法达到常规贷款要求，他们也可以成为 IPC 小微贷优质的贷款客户。如何能够低成本、快速地判断一个小微企业的情况，将成为银行是否能够服务好该领域客户的主要问题，挑选合适的信贷技术成为重点。而 IPC 所提供的正是致力于为小微企业服务并帮助其解决贷款难问题的技术。

（三）风险管理与培训机制是关键

在开展小微贷款项目过程中，德国 IPC 公司指派专家采用独特的培训方式向银行传授信贷技术，组成驻现场团队，对学员进行一对一培训，重点培养他们的分析判断能力、沟通技巧、抗压能力、动手能力和良好的职业素养。在实际操作中，由专家通过具体的实际案例进行教导，带领学员反复训练，使之规范行为，并掌握小微贷款的理念、分析技术和操作要领。同时，也会让学员自己制作资产负债表、损益表等报表，通过数据的分析和计算来检验和识

别客户。那两家第一批植入 IPC 技术的试点银行，在小微贷业务方面成效显著，盈利能力强，风险控制良好，不良贷款率一直没有超过 3%，可持续运营性强。对客户经理的奖罚机制则是 IPC 公司技术建设的核心，也是整个 IPC 公司信贷技术最具特色之处。IPC 公司帮助银行建立稳定的客户经理制度，并且往往是劳动密集型的，同时帮助培养一定数量素质较高的客户经理。通过责任追究制度，信贷员需对每一笔贷款全程负责，其信贷业绩的好坏直接关系到自身收入的高低。这就促使信贷员既要非常关注贷款的规模又要高度重视企业的资信情况，并且必须通过频繁地接触客户来获取大量的软信息（基本信息和经营信息），严格地监控客户以降低不良贷款率。

由于小额贷款的管理成本较高（高于较大额贷款成本），风险也大，因此 IPC 技术支持下的小额贷款利率比一般正规金融机构的主导利率高，年利率可能会达到 15% 左右，以此来覆盖高成本和高风险。那么，现有小微企业能否承受

如此高的利率呢？根据相关数据显示，小微企业的投资回报率相对于大企业来说更高，因为小微企业种类多，每个细分市场基本都不完善，竞争不充分，边际报酬较高，所以可以承受较高利率的贷款。但是由于小微企业在起步时资金少，获得贷款的途径有限，所以发展较慢。若能在开始阶段为他们提供贷款，相信大多数小微企业能够承受 IPC 提供的利率并继续运作下去。目前微贷产品种类和利率比较单一，缺乏灵活性，很难满足小微企业客户群体的多种需求，在一定程度上制约着小微贷款业务的可持续发展。故我行引入 IPC 技术，开发更多更丰富的微贷产品，以满足客户群体日益增长的需求，前景是可观且可持续的。同时，瑞丰银行作为地方性银行，对小微企业提供支持帮助，可为当地小微企业创造一个融资便利的环境，而小微企业的发展与壮大也能加快瑞丰银行零售转型的步伐，相辅相成。



三、瑞丰 IPC 进程

我行 IPC 处于项目初期，各项工作正有序开展。一是小微企业创新部 IPC 项目成员先在柯桥、绍兴、钱清、柯岩等地进行了市场调查，深入整个绍兴及周边地区的小微企业，大致了解了他们的个人及经营情况，形成一份样本。二是顺利开展 IPC 项目的人员招聘工作，并对录用人员采用淘汰机制培养，

优胜劣汰。三是再次对柯桥及绍兴的重点区域进行了市场调查与走访，此次调查走访，使样本的内容与数据更加完善，为接下来制定小微贷款产品具体方案提供了更有效的依据。四是第一家试点支行于六月份正式开展业务，IPC 驻现场团队将全程参与，完善我行微贷技术，推广我行微贷产品，使我行微贷技术逐步走向成熟。后期将新增更多试点支行，使更多的小微企业获益。

编者按：2012 年，轻纺城支行满载而归，收获颇丰，不仅绝大部分业务指标实现快速成长，在总行各项排名中也位居前列。轻纺城支行的发展之路有何特色？又是什么样的战略理念和企业文化支撑支行业务又快又好发展？带着这些问题，本期菁英故事特别采访了轻纺城支行行长袁军。

本刊编辑：谢莹



立足市场谋发展 特色营销激活力 ——访轻纺城支行行长袁军

图：轻纺城支行 胡晓

采访当天，是个周末，淅淅沥沥的雨将整个城市都笼罩在一片迷蒙之中。沿金柯桥大道一路驶来，街道两旁车流拥挤、人潮涌动，对于很多市场经营户来说，周末仍不意味着休息。作为亚洲最大的纺织品交易中心，2012 年轻纺城市场总成交额将近突破千亿。不仅吸引了世界各地布商汇集于此，也使得多家银行在这片土地上短兵相接。这个看似娴静的湖滨城市，却是个硝烟四起的金融战场，兵戎交错之间，唯有真正的智勇之师，才能力克群雄，拨云见日。

战略 产品与服务就是品牌

百年瑞丰：我们说战略决定高度，是决胜金融市场的关键。在这方面，轻纺城支行有何经验可供分享？

袁军：在市场开拓战略上，我认为最重要的是看清形势，做实基础。轻纺城市场经济发达，银行同业竞争激烈，早几年主要集中在对高端客户市场争抢上。但是，一来高端客户市场有限，二来受 2008 年金融危机的冲击，这种战略带来的后劲不足、风险暴露等弊端日渐显现。几年前，我们开始审时夺势，调整思路，集中力量做小做散，一心一意夯实基础。历经多年，客户群体逐渐稳固，市场基础足够夯实，近两年我们又注重中高端客户的拓展与维护，将市场份额从 20% 提升至 35% 左右。

当然，与强敌对垒光靠战略远远不够，关键还要有良好的品牌、优质的产品和服务。产品和服务就是竞争力，产品和服务就是品牌。支行目前共有 9 家营业网点，以专业、高效、便捷的服务，深入市场，深得人心。拳头产品“人无我有，人有我优”的竞争优势，亦为我们赢得市场先机。比如去年我行加大电子渠道建设，大力推广电话 POS 机、网上银行等，特别是跟进同业做法，对市场经营户电话 POS 机实施零扣率优惠，为商户带来实实在在的效益，仅 2012 年新增 POS 机达 2000 余台，总市场投放达到 4000 余台。在品牌建设上，我们坚持互惠互利、长期合作，以服务与产品吸引和集聚客户，在支持商户发展的同时着力打造行风金名片。“帮客户就是帮自己”，这是很有道理的。去年支行新增商户个贷 329 户，新增小微企业 67 户，新增数位于全行前列，这很大程度上得益于“产品与服务就是品牌”这一战略理念。

战绩 立足市场谋发展

百年瑞丰：袁行长您好！近年来轻纺城支行业绩突出主要是采取了哪些措施，取得了何种突破？

袁军：去年，轻纺城支行围绕“一中心、五主线、七特色”总布局，深化特色培育，狠抓队伍建设，坚持做小做散，深化市场服务。同时依托市场良好发展势头，不仅实现了各项业务指标的快速增长，在竞争能力、市场占比、质量效益等方面也实现了跨越式提升。去年全年，支行各项贷款余额达 25.8 亿元，新增 3.2 亿元；各项存款余额达 33.2 亿元，比年初上升 7.8 亿元；国际业务结算量达到 4.55 亿元；在增量扩面的良好形势下，支行的市场占有率上升至 35% 左右，跃居轻纺城市场银行同业之首。

战术 特色营销激活力

百年瑞丰：成功不是偶然，优秀的业绩背后，必然需要一套相对完善的营销模式。请问轻纺城支行是如何做到的？

袁军：多年深植市场的经验，令我们意识到，要想业务可持续发展，就必须大规模地集聚客户，这也是营销的最终目标。为此，我们制定了“三步走”营销流程。

第一步：走访调查是基础。轻纺城市场目前有 1 万 1 千余户经营户，经过优胜劣汰，每年约有 20% 客户新旧交替。客户市场不仅资源丰富，而且流动性较强。加强市场走访，建立商户档案，登记需求台账，为营销打好基础。

第二步：主动营销是关键。首先是灵活运用批量式、组合式、嵌入式营销方式。批量式营销主要指加强与商会的合作，批量式开办小微企业贷款。组合式营销既包括产

品的组合营销，如传统信贷、中间业务、理财产品、卡、POS 机、网上银行等产品的“一站式”营销，也包括有贷户和无贷户的组合营销，这主要是指对信贷客户的上下链企业的组合营销。嵌入式营销即“外部包抄，中间突破”，我们有 2 支零售团队深入市场，与外部的 3 支公司团队形成相互呼应、相互补充的营销格局。再是明确客户经理、机构负责人和柜员的三级营销体系。客户经理负责存款、贷款、国际业务拓展，机构负责人主营 POS 机、理财产品、贵金属及无贷户推荐，柜员集中开展柜面交叉营销业务。各级营销主体各有侧重，相互配合。

第三步：客户集聚是目标。通过理财大户、POS 机客户、柜面客户、信贷客户等渠道，我们已经拓展了一大批优质客户群体。按照潜力大小，需求多少，对现有客户进行细分。针对不同层次客户需求，开展针对性营销，提供个性化服务，防止客户资源流失。同时，加强与客户的情感维系，发送节日短信、邀请客户参与活动等，进一步提高客户忠诚度和品牌美誉度。



战队 和谐团队就是战斗力

百年瑞丰：据我所知，轻纺城支行是一支充满战斗力的团队。作为支行管理者，您在人才培养、团队管理方面有什么样的心得分享？

袁军：这两年，总行用心实践“人才第一”的用人理念，加大校园招聘和人才引进，将大批新员工带到支行培养，极大充实了支行人才队伍。对于新员工培养，我们不仅要求他们有扎实的业务知识和熟练的操作技能，也为他们提供充分轮岗学习的机会，锻炼他们一专多能，促使员工素质全面提升。同时，主动将可塑性强的青年员工安排到营销岗位、管理岗位，实现“能者上，庸者下”公正灵活的用人机制。

在队伍管理上，我认为最重要的是以身作则，做好表率，要能影响到人、带得动人。要从过去的“经验”管理团队过渡到以“制度”管理团队，将各方面制度加以完善，用制度约束员工行为，最大限度发挥员工自觉性和主动性。要在发挥好团队成员特长的基础上，在贷款营销、风险把握、银企和谐发展上实现优势互补。既要发挥好员工单兵作战能力，更要培养团队协作精神，以老带新、并肩作战。通过坚持以人为本、倡导和谐理念、培育和谐精神、营造和谐氛围、打造支行家园文化，不断增进全体员工幸福感、凝聚力和战斗力。



编者按：作为 2012 年的“部门优胜单位”、“主线工作部门优胜单位”，风险合规部始终坚持以脚踏实地的工作作风、积极奋进的工作态度，克服各种困难和挑战，开拓进取、奋力拼搏、迎难而上、真抓实干。他们不因荣誉而骄傲，不因成绩而满足，不因赞美而自大，他们是一支年轻、专业、务实、高效的团队，也正是这些优秀的品质造就了这个优秀的集体。今天，就让我们一起走进风险合规部，来分享这支优秀团队的经验和故事。

本刊编辑：陈春芳



优秀源于品质

一支优秀的团队不是一蹴而就的，而是需要千锤百炼，经过长期打磨和培养的。在这个“打磨和培养”的过程中，最为重要的是形成这支团队特有的风格与品质。风险合规部就是这样一支拥有优秀品质的团队，他们脚踏实地、团结协作、务实高效，在2012年的工作中取得了突出成绩。

围绕主线 明确方向

方向就是指向标，是一切工作成败的关键所在。2012年，风险合规部紧紧围绕“风控化瑞丰”和“流程化瑞丰”两大主线，扎实推进全面风险建设和流程银行建设。

主线一：“风控化瑞丰”建设为切实有效推进“风控化瑞丰”建设，通过分析和研究，风险合规部主要从两方面切入开展工作：

一是推进风险经理队伍建设：通过制定风险经理管理办法等一系列制度，进一步明确风险经理工作职责、管理模式和选拔聘任，将风险经理部分事务性工作剥离，提高风险经理的专业性；同时实施风险经理平行作业，制定下发作业指导手册，固化风险经理作业模板，提高对风险经理的指导作用，并加强对风险经理的培训力度，提升风险经理实际操作能力，有效发挥风险经理制的作用。二是完善风险管理体系建设：制定全面风险管理体系

及五项机制，完善贷后检查、预警管理、担保公司合作等管理制度，明确“三会一层”、风险总监、职能部门、业务部门、下辖支行的风险管理职责，构建以风险职能部门和分支机构为中心的矩阵型风险管理体系，为授信业务顺利开展提供制度保障，实现风险管理环节的无缝对接。

主线二：“流程化瑞丰”建设

通过引入外部咨询公司，优化完善授信业务流程，系统梳理重点业务和管理流程，开展操作风险控制自我评估，初步搭建起流程银行基本框架。

一是制订项目实施方案和运行规则，建立项目沟通协调机制，成立流程银行建设项目领导小组，召开启动大会，为项目顺利实施打下基础；二是组织基础调研访谈，开展产品、制度、岗位、系统“四项”清理，设计完善《流程体系文件框架清单》，完善流程体系框架；三是优化授信业务流程，规范信贷业务流程，提高办贷效率，实现授信业务贷前、贷中、贷后全流程管理；四是梳理重点业务和管理流程，组织相关部门业务骨干编写完成113个作业指导书，并对操作风险现状进行全面梳理和识别评估，初步形成全行560多个操作风险点；五是部署上线制度文件管理系统，将梳理优化后的制度文件、作业流程、风险字典和风险地图导入制度管理系统，形成“一岗位一手册”、“一流程一制度”，方便全行员工查询、执行作业流程。

抓住重点 突出实效

说到重点，两个“主线”工作无疑是重点，而且为整个2012年度的工作指明了方向。此外，作为一个风险管理部门，风险的防控和不良贷款的防范与化解，当然也是风险合规部不得不提的重点工作了。

为了加强风险控制，风险合规部从贷前、贷中、贷后都推出了有效的举措：贷前，推进风险经理平行作业法，参与客户经理实地调查，实现风险关口前移，从风险控制角度把握授信的真实性与合规性；贷中，通过贷款集中审核，加强对借款合同、信贷资料的签订内容和授信条件等放贷要素的审查，有效规避了因合同签订不规范和授信条件未落实而产生的信贷操作风险；贷后，加大风险排查力度，及时掌握风险状况。通过风险预警提示，为全行做好整体风险和时点性风险防范起到一定作用。据统计，2012年全年共组织较大规模排查四次，包括春节期间信贷客户生产经营异常情况排查，对涉房企业、外贸出口企业风险排查，开展潜在风险排查，组织开展全面风险大排查，共发出风险预警提示6只，同时利用客户风险信息报送系统，分配至各风险经理、独立审批人，使风险审查人员能通过系统查询取得第一手的风险信息，较好地把握风险事前防范工作。

除了加强风险控制，防范和化解不良贷款更是一项艰巨而重要的任务：一是组织开展不良贷款百日专项清收化解活动，累计化解不良贷款2.75亿元。二是协助不良及风险贷款落实化解工作。2012年，协助兰亭支行全年共处理化解不良贷款36户，合计2883万元；协助杨汛桥支行化解10829万元不良贷款；参与强盛企业的化解工作，履行主办行职责，确保我行4670万元债权得到有效落实；积极协助其他支行的风险贷款处置，全年累计化解四级不良贷款8.8亿元；加强不良贷款责任追究，对新发生不良贷款的经办责任人员、支行负责人在月度薪酬中予以扣减处置，全年共处置7家支行，36位责任人员，共扣减薪酬29.91万元。三是做好年度呆账贷款核销工作，全年核销呆帐13户，共计3715万元。

培养团队 营造氛围

当谈到取得优异成绩的关键因素时，风险合规部告诉我们，他们认为，成功的原因主要有两方面：一是得益于总行“一中心，五主线，七特色”的工作思路；二是得益于一支具有专业性、效率性、协调性和学习性的团队。

的确，作为一个集体，“领头羊”固然非常重要，但如果没有一支甘于奉献、团结协作的团队，一切成绩都是空想。就像风险合规部的同志们说的，一个卓越团队应该是一群有共同目标的人，一群有共同价值观的人，一群有共同利益的人，一群能协同战斗的人和一群能荣辱与共、同舟共济的人。在这个团队内，各成员根据工作职责，互相协调、互相探讨、互相学习、互相进步、乐于奉献，以共同的奋斗目标，实现共同成长。

为了在部门内营造你追我赶、勇于担当、团结协作的良好氛围，风险合规部的领导也是煞费苦心：首先是做好方向的“把控者”，帮助大家理思路、提建议，使各条线的工作不偏离主线和重点，始终在正确的轨道上运行，保持强大的战斗力；其次是做好行动的“引领者”，凡事以身作则，要求团队成员做好的，自己先做好，用实际行动告诉大家，这就是我的要求，让大家在无形之中领会各项标准；最后是做好情绪的“调控者”，及时了解和调控成员的个人情绪和团队情绪，营造良好的工作氛围。

一年来，整个团队面貌焕然一新，团队内朝气蓬勃，勇于接手各种任务，遇事不推卸、做事不推诿、干事不推托，形成了很好的氛围，这也让我们对风险合规部在2013年的表现有了更多的期待。我们相信，一支有着优秀品质的团队肯定会给我们带来新的惊喜，祝福他们！



绽放微笑 赢在大堂

图文：柯桥支行 胡宇琴

随着我行“六位一体”总布局的推进，柯桥支行作为渠道培育试点单位，在硬件设施趋于完善，微笑服务日渐成熟之时，有一个岗位日益凸显出重要性——大堂经理。大堂经理，是连接窗口与客户的纽带，是客户对银行的第一印象。微笑服务，赢在大堂，才能使客户动心而来，满意而归。



一走进柯桥支行营业厅，便能看到大堂经理赵楠忙碌的身影。从上午7点半上岗，到下午5点关门，除去中午休息时间，她在200多平方的大厅里来回穿梭，问候接待来网点办理业务的几百名客户。谈起大堂经理这个角色，赵楠颇有感触：“银行业的竞争十分激烈，我们每天面对不同的客户，给人的第一印象非常重要，首先要大方得体，而最重要的就是发自内心最真诚的微笑。”用微笑迎接每一位客户，她一直用这样的信条督促自己。



於先生是温州客户，在柯桥经商已经有10多年，其名下的贷款、公司基本户都在温州。每次於先生来，赵楠都尽力帮助他以简单的方式办好业务，特别是在网上银行操作上更是亲力亲为给予指导，於先生连夸她的服务优质专业。有一次，於先生办理完业务后走得急，把手包落在了柜台上。手包里除了有大量的现金，还有很多卡和证件。因为非常熟悉於先生，知道他在我行转完账后都会去隔壁农行办理业务，在找到其他工作人员暂管大堂后，赵楠便赶忙跑去把手包送还给於先生。当她急冲冲赶到时，於先生也刚被叫到号，卡和证件都送得很及时，於先生非常感动。几天后，於先生带齐相关资料，在我行开了基本户，并办理了公司贷款业务，此后还陆续购买理财产品，开通保管箱业务，成为了我行名副其实的铁杆客户。

知识是智慧的海洋，是技能与技巧的沃土。赵楠成为柯桥支行专职大堂经理后，觉得仅凭原有的储蓄业务知识和大堂经理的专业课程培训，已经不能够满足客户的需要。在上班之余，她总要抽出大量时间学习各种金融知识，用她的话讲就是：“只有自己知道的多了，才能为客户提供全方位的服务”。

通过长期的学习与领悟，赵楠从客户对自己的称呼中总结出他们的不同需求。“称呼我为闺女的客户，一定是把我当成亲人，是年龄比较大的客户，希望得到我无微不至的照顾；称呼我为领班的客户，一定是对我们的服务有一点不满，让我作为领班来主持一下公道；称呼我为经理的客户，一定是对我们的服务很满意，鼓励继续保持；称呼我为师傅的客户，一定想让我成为他最贴心的人；称呼我阿姨的客户，一定把我当成了家长，对我有太多的依赖，这主要是学校的学生。”在这些称呼背后，赵楠说她看到了客户对自己的信任，看到了客户对自己的期望。

作为大堂经理，赵楠对重点客户有记录，能准确地叫出他们的名字，竭诚为他们提供服务。对客户群，她具备较

强的洞察力，平常善于掌握客户信息，在服务好老客户的同时注重发掘新客户，及时向他们推介金融产品，最大程度保住客源。

大堂经理是一个极具伸缩性的岗位，面对这个岗位，赵楠不是被动对待，机械死守，而是积极主动，寻找客户。在与同学聚会结账时，她发现这家酒店不能刷卡，她当即找到经理说：“刷卡消费是一种时尚，不然的话大家都不方便，会影响生意。”她给经理留下自己的名片说：“您有时间可以给我打电话，我向您详细介绍 POS 机业务。”就这么简单的一番对话让经理留下了深刻的印象，没多久他主动打来电话，装上了 POS 机。

从一名只掌握理论常识的普通员工到实践操作游刃有余的大堂经理，赵楠始终坚持“干一行、爱一行、钻一行、精一行”的工作态度和职业精神，以饱满的热情、甜美的微笑、精湛的技能迎接每一位客户，谱写了一曲“爱岗敬业，优质服务”的动人之歌。



真心赢得客户 服务创造价值 ——记总行营业部大堂经理戴燕

文：总行营业部 孙梁权 戴燕

作为总行营业部一线服务人员的大堂经理戴燕，始终牢记“服务源自真情”的宗旨，竭诚为客户提供贴心周到的服务，架起了一座通往客户心灵的桥梁。



热情周到 微笑服务

作为一名大堂经理，不仅要要对银行的金融产品、业务知识有比较专业的了解，而且要在服务礼仪上做到热情大方、主动规范，处事机智、随机应变。

每天早上，戴燕总是提前二十分钟到达网点，检查营业场所各个角落的环境卫生、机器设备运行情况等。营业过程中，她积极主动、文明礼貌，认真接待每一位客户。当客户进入营业大厅之后，她主动迎上前，送给客户亲切的微笑，那是一种真诚的，发自内心的微笑。有一次，她遇到一位六十多岁的老大娘，只见她东张西望地在我行的宣传架边徘徊，手上还拿着几张宣传资料，戴燕马上微笑着上前问大娘：“您好，大娘，您要办理什么业务？”大娘小声说：“姑娘，现在存款能得多少利息？”“大娘，定期存款利息多，活期存款利息相对比较少，您看您的钱如果常用，就

存活期，不常用就存定期。定期有三个月，半年……”同时，她以最快的速度帮大娘准确地算出了利息。大娘那充满警惕的脸上慢慢露出了笑容，戴燕的心里更加充满了自信，可出乎意料的是，当她耐心地解答了大娘提出的所有疑惑，正要帮她取号时，大娘却说：“我就是随便问一问，不办业务。”尽管心里有些失落但戴燕仍微笑着跟大娘说：“没关系，大娘，您有什么不明白的地方尽管问，同时也欢迎您到瑞丰银行来办理业务。”大娘带着满意的笑容离开了。过了一个多小时后，那位大娘又来了，她拿来了五万元钱，办理了定期一年的存款，那位大娘高兴地说：“还是你们瑞丰银行的服务态度好，我愿意到瑞丰银行来存钱。”听了大娘的话，戴燕的心里不禁涌起一种前所未有的成就感。面对客户，一个会心的微笑，一句暖人的问候，虽只是平常小事，却能让客户如沐春风。此时，她更深刻地体会到，优质的服务是银行的“立行之本”。



抓住机会 主动营销

随着银行业务的快速发展，作为一名大堂经理，如何提高服务的“含金量”是戴燕经常思考的问题，也是她在工作中不断探索的主题。

曾经有一位客户在等候办理业务的过程中，在电话中与朋友讨论最近要不要投资股市的问题。说者无意，听者有心，戴燕马上上前与客户进行了交流，了解到这位客户有50万左右的资金存在活期里，且没有进行任何投资，而刚好最近股市低迷，他准备现在入市。戴燕结合现在股市的动向和国家经济的调控政策，建议他不要轻易入市，并向他介绍我行的“致富理财”产品。看到客户很感兴趣，她便帮客户测算了一下，买一个月的理财产品收益是活

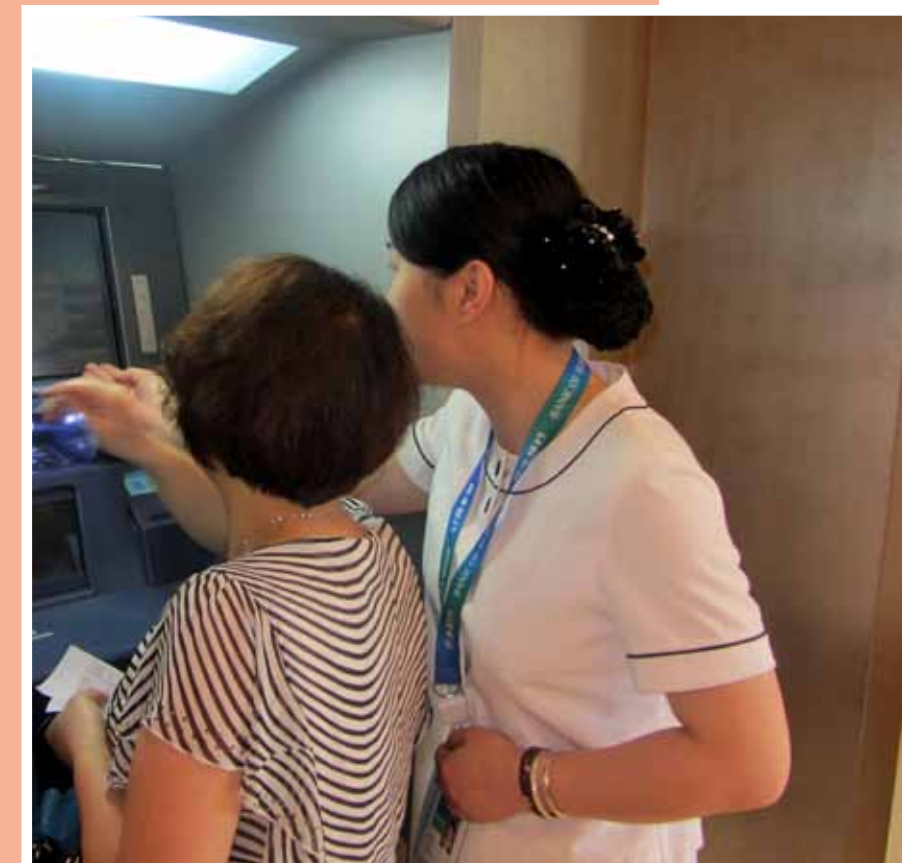
期的十倍多，接着，她又主动介绍起我行的三方存管业务，客户听了她的介绍后说：“原来瑞丰银行有这么好的理财产品啊，快！快！我马上就在你这儿办一下，等会我去下证券公司，把三方也在这儿办了。”一个月后，这位客户带着他的朋友来找戴燕，说：“小戴，上次你给介绍的那个理财产品，收益挺高的，我这朋友听了也想办，他资金可多了，有150万，现在有什么好的产品马上给他介绍一下。”后来，这两位客户一直在我行购买理财产品，成了我行的忠实客户。

文明优质服务并不只是简单的礼貌接待客户，还应该站在客户的立场上，把客户的事情当成自己的事来办，为客户提供更多的服务与产品，让服务创造价值。

用心体会 善待客户

戴燕始终认为，只有热心、诚心、细心、耐心、开心，才能赢得客户的“芳心”。在工作中她不断摸索和总结经验，根据顾客的不同情况和特点，适时地为客户提出合理建议，尽可能地为客户提供便利，满足客户需求。

记得有一位客户急需提取大量现金却因没有提前预约而无法办理时，客户出现了不满情绪，戴燕一边耐心地向客户解释，一边主动询问客户取现的具体用途，在了解到客户是提现到另一家银行去存现缴款的情况下，她建议客户办理本票业务，并告诉客户带大量现金在身上既不方便也不安全，客户思考了一会后，欣然接受了戴燕的建议，办理了本票业务后客户不但满意而归，还直说谢谢。



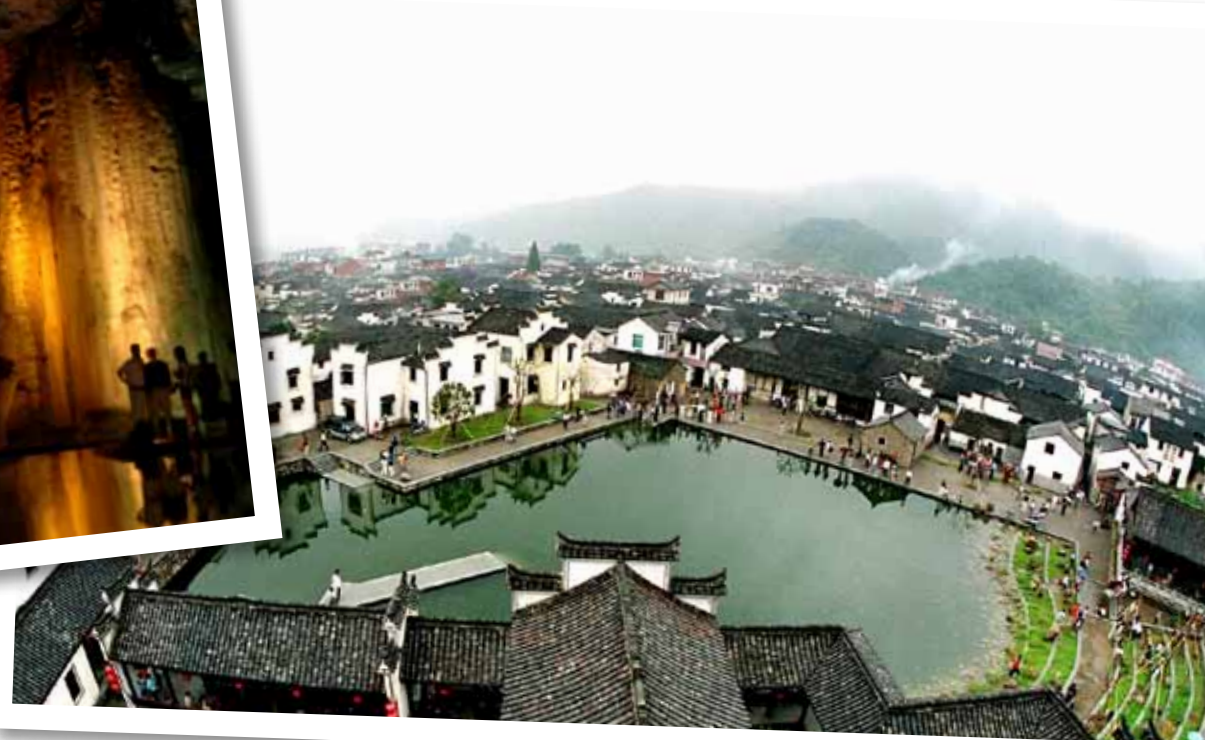
文明优质服务是银行永恒的话题，它既体现在每笔业务和每一个细节中，也体现在与客户真诚的交流与沟通中。真心诚意服务客户的精神，不仅使戴燕掌握了一套独特的与客户沟通的技巧，也积累了不少忠实的老客户。然而，在瑞丰银行这个浩瀚的大海之中，戴燕只不过是一滴水珠，她折射出的是所有瑞丰人的品质与精神，正是这样一群卓越的员工以卓越的服务共同书写了瑞丰银行绚烂的篇章。



品味生活

编者按：为丰富员工工业余生活，增强我行凝聚力，营造“快乐生活 激情工作”的良好氛围，四月里，我行组织全体员工开展了一次春游活动，现在让我们一起来感受一回员工们森呼吸、踏春旅的收获吧！

本刊编辑：潘卓君



“愉悦”龙门， “市外”桃源

图文：总行营业部 韩珍

四月中旬的天气微冷似热，春天似乎就是这样，没有冬天的严寒，也没有夏日的酷热，有的是美不胜收的景色，有的是妙不可言的感觉。我们一行人因为对富阳的向往而开始了今天的旅程，去体验一回那远离城市喧嚣的古镇之美。

旅游车疾驶在通往富阳的高速公路上，车内的气氛无比欢乐。我们的导游是一个姓杨的男子，他以极其风趣幽默的语言向我们介绍着他带团过程中曾经发生的各种有趣的事情。就在这愉快的氛围中，我们来到了此次旅行的第一站——龙门古镇。

下了车，迎面而来的是一阵阵凉意，远远望去，龙门古镇静静地沉寂在群山之中，恰似一个古老的迷宫，蜿蜒曲折，让人难以捉摸。龙门古镇由三国大帝孙权的后裔建立，此后孙氏一族便定居于此，在此繁衍生息，所以住在此地的村民大部分都姓孙。东汉名士严子陵游览此地后写到“此地山清水秀，似胜吕梁龙门”。龙门山之挺拔峻秀，龙门水之轻盈灵动，无怪乎引来大批艺术青年在此驻足凝视，将这青山、绿水、人家留于纸上。

古镇里有一条长约四百米的卵石古街。街上的卵石温婉，两旁的店铺依稀可见古时的招牌，小店里光线暗淡，旧式的算盘、盛着糖果的玻璃瓶、还有红红的二踢脚，都搁在高大沉重的老式木制柜台上。据说，村里的老人都喜欢在拐脚处的一块条石上话家常。踏着一块块凹凸不平的卵石，似按摩，让人心情愉悦；望着一座座参差林立的古屋，似老人，让人心生尊敬。抚摸着古屋的墙壁，粗糙的手感，古朴的颜色，仿佛回到了那个质朴的年代，回到了那段曾经辉煌的岁月。

领略完古镇的风光，当然少不了品尝当地的美食。油炸面筋、国太豆腐、江东元宝、蚝油鲫鱼，纷纷被端上饭桌。我们一边品尝着美味佳肴，一边谈论着旅途风光。

驱车一个小时后，我们来到了旅行第二站——富春桃源。首先要去的是九霄碧云洞。九霄碧云洞位于半山腰，为了方便旅客游览，景区设置了地轨缆车，融动于静，别有一番滋味。沿着崖壁盘旋而上的台阶，我们来到九霄碧云洞口，洞内徐徐凉风吹来，让我们精神格外振奋。进入洞内放眼望去，整个溶洞内虽阴暗潮湿，但个个鼎立的钟乳石却让我们惊呼不已。那钟乳石远看似粘稠的胶状固体，有的盘旋在洞顶，有的沉淀在洞底，姿态不一。走近钟乳石，发现上面依稀散落着些许水滴，光彩无比、剔透如玉，轻轻抚摸钟乳石，只觉它坚硬、刚毅，抬头望着刚刚沉积在洞

顶的乳石，心想明天的它们又会以怎样的形态出现在世人的面前，带给人新的震撼呢？

最后一站是天成野楮林，我们在林中穿梭，似与群山玩捉迷藏。没有想到的是，在这里居然还可以自己开云霄飞车，我们一行人既兴奋又害怕地坐上了车，冲下山的瞬间，我们心头一紧，不敢分心，努力控制着速度，到了平缓的斜面，才敢加速，享受飞行于山间的乐趣。

带着各种纪念品和愉悦的心情，我们结束了一天的游玩，依依不舍地登上了返程车。坐在车上，我们都美美地回味起这一天的游行，这一天的心情和这一天的收获。富阳，这个古老而又现代的城市，每天都在上演新的故事，却也同时诉说着古老的往事，令人流连忘返。



悠悠水乡行

文：华舍支行 边慧英

清晨，绮丽的阳光透过车窗洒在脸上，窗外沿途的风景飞驰而过，大家怀着一颗自由的心去迎接未知的旅途——乌镇。对于乌镇的印象，缘起于刘若英与黄磊出演的《似水年华》，那一幅幅小桥流水人家的静谧画面在我的脑中久久盘旋……

经过两个多小时的车程，大巴在一个广场停下，“乌镇”两个大字映入眼帘。进入景区，一片竹林悠然呈现，蜿蜒而行，直奔逢源双桥。逢源双桥，顾名思义，是由两座桥构成，乌镇人赋予这座桥好多美丽的传说，诸如什么左升官右发财，左右逢源；称呼它为“夫妻双桥”，要男走左女走右，到桥中央的时候要隔着廊窗深情对望……

走过逢源双桥，进入乌镇东栅景区。一条弯曲迂回的河流将景区分为南北两岸，河岸上的民居错落有致；聪明的乌镇人把房子延伸到水上，水上的部分就是水阁，悠悠

的水花轻打着岸边农家的水台阶，在阳光的照耀下，水阁、小桥的倒影在水中摇曳。

徜徉在青石板铺就的幽幽古巷，不经让我想起戴望舒的《雨巷》：“撑着油纸伞，独自彷徨在悠长又寂寥的雨巷，我希望飘过一位像丁香一样结着愁怨的姑娘。”沿着古巷走来，景点也“纷至沓来”，江南民俗馆、百床馆、茅盾故居、蓝印花坊，不一样的景点点缀出不一样的滋味，悠久、宏伟、细腻、儒雅都蕴含在乌镇的气息中。

历史的沉淀，造就了乌镇古典的风韵，乌镇的安静、祥和、温文尔雅，有太多的东西可以去描述，但也有太多的东西无法用语言来表达，就把它们暂时搁在我的心头，用心灵去印染这长长的画卷，来编织我深深的记忆。

远离尘世的纷乱，放生自己的悠闲！乌镇仿佛就是一朵沉寂了千年的睡莲，等待我们一起去品鉴、去感受、去领悟。

凤凰山 “尖叫之旅”

文：湖塘支行 石运莹

4月，一个春意盎然的季节，我们踏上了一段神奇的“尖叫之旅”，迎着春日里那柔和的朝阳，经过2个多小时的车程，我们来到了宁波北仑凤凰山主题公园。汽车刚刚驶近游乐园，我们便被眼前的壮丽景象所震撼，若不是亲眼所见，我何曾想到游乐园里那些设施竟会如此神秘与壮观，游乐园门口黑压压一片，尽是如我们一样来此寻求刺激的游客。

跟着导游进到游乐园内，眼前巨大的游乐设施顿时让人产生一种畏惧感，但心想不管它们如何威武雄壮，今天都将被我们征服。我们随着人潮来到了第一个游乐项目——海盗船，在还没有上船前，我就喊着要坐船尖上，好好地体验一下那种失重的刺激感，于是我一个箭步冲到船尖上，随着“叮”的一声，船开始摇晃，慢慢地，船晃动的幅度越来越大，船尖被甩得越来越高，几乎要把我甩出去，到达最高点开始往下落的那一刻，我感觉心脏被掏空了一样，那种刺激真是不言而喻。

从海盗船的胆战心惊中慢慢恢复过来，我们随着队伍慢慢前行来到了过山车，虽然我们看到了那过山车在头顶回旋、翻转感觉害怕极了，但还是忍不住想上去体验一把。当车子开始移动时，我们并不觉得有多少害怕，但在到达和跨越最高点的那一刻一种瞬间被抛离的感觉，让我们忘记了往日的烦恼和杂念，完全沉浸在这惊心动魄的快感中，毫无顾忌地尖叫呐喊。在穿越大回环的短短几秒钟内，我看到整个世界都颠倒过来了，真是太奇妙了。大约2分钟的样子，我们终于回到了地面，但仍觉得天空和大地都还在打转，久久不能平复。



午餐以后，我们已不敢再去尝试刺激项目，打算玩一些轻松休闲项目收尾，于是又相继尝试了漂流、旋转木马、摩天轮等项目，为我们本次凤凰山之之旅画上了圆满的句号。

“大树王国”之旅

图文：安昌支行 倪国伟

春日的某天我们来到了天目山，在山脚下，一眼望去，山峰连绵起伏，四周云雾缭绕，好似仙境。我们坐上了天目山旅游小巴，一路蜿蜒而上，虚与委蛇；曲折的盘山公路，让我们一面赞叹造路者的鬼斧神工，一面又被摇晃得六神无主，若不是周围那群山万壑的瑰丽和峡谷云海的壮美将我们的视线吸引，这段路必定让人走得惴惴不安。

刚走进景区，就看见世间罕见的大柳杉群落。这里的柳杉群如同顶天立地的绿色屏风，又像撑起一顶顶绿色的华盖，是个凉爽的夏日避暑胜地。如果说黄山“奇松怪石传四海”，庐山“匡庐奇秀甲天下”，那西天目山则是“大树华盖闻九州”。西天目山的植被覆盖率达95%以上，森林景观独树一帜，以“古、大、高、稀、多、美”称绝于世，素有“天然植物园”和“大树王国”之称。



在导游的指引下，我们来到了“五世同堂”。在这里，我们看到一棵古树，它弯曲盘绕，似一条苍龙龙腾欲飞，它是世界银杏之祖。据说已有一万两千多年的高龄，经过世世代代的生长它的根基部萌发出了22枝小植枝，故被称为“五世同堂”。那里最有名的自然是被乾隆亲封命名的“大树王”，它树龄2千余年，树径达2米以上，得五六个人才能把它围住。可惜，由于人为的破坏和环境影响，“大树王”已于二十世纪30年代死亡，70余年过去了它仍傲立不倒，枯干上还寄生出一棵翠绿的新枝。而在“大树王”右上方的大柳杉，已被大家公认为是天目山的新大树王。

顺着山路，我们来到开山老殿，其正式寺名叫狮子正宗禅寺，始建于元朝至元十六年（公元1275年）。清初禅源寺建成后，香火迁于山下，旧址则称开山老殿，殿旁有一净水池，以山泉蓄池，用竹筒打水，净手净面净心后才可拜佛，令人心生敬意。

天目山是树木的王国，是绿色的海洋，我们喜欢这里树林的气息，泥土的味道和冰凉的山泉，避暑胜地果然名不虚传。

仙境与奇山的完美一日游

图文：滨海支行 张家洪



踏着春日脚步，支行组织了“瑶林仙境与大奇山一日游”，迎着春日细细的暖风，望着漫眼金色的油菜花，我们随着大巴驰骋在通往桐庐的路上，孩子们让本是安静的车厢充满了欢声笑语，小憩片刻储存体力，才入梦，路已至。

略作整顿，我们跟随着导游的步伐漫步向前，一股潺潺水声传入耳中，似乎在引导着我们踏入这个新奇的世界。步入洞穴，光影交错，一瞬间我们就从春意盎然的世界踏入了一片未知的区域，忽然，灯光骤起，一对栩栩如生的石狮和石象迎面出现，这就是传说中的“狮象迎宾”。随着导游的灯光，辉煌灿烂的宫殿和桩桩奇景徐徐地呈现在了我们眼前：“广寒舞台”、“蓬莱宫阙”影影绰绰，变幻莫测；“石幔垂台”、“玉兰幽香”、“熊猫戏球”琳琅满目，应接不暇；“三十三重天”石笋漫天，层层叠叠；“瑶林玉峰”姿态万千，遐想连篇。不自觉地，我们已经深深地沉醉在大自然的鬼斧神工之下，拥自然界之奇景，叹自然界之神奇。

伴随着最后五彩的灯光和“水晶”瀑布，我们终究还是被拉回了现实，不得不让我们发出“凡人至此不思归”的感慨。

“仙境”归来，我们便踏上了下一站“大奇山”的旅程，驱车20分钟，站在“大奇山”国家森林公园的门口，清新的空气让我们忍不住贪婪地多吸了几口，带上一瓶水，轻装上阵，孩子们一马当先，高喊着“大奇山，我们来了！”

沿着山间崎岖的小路，我们缓步上前，略施平整的台阶让我们感受不到太多人工雕琢的痕迹，唯有脚下的鹅软石提醒着我们这是前人开拓的道路。山间细水潺潺，源头一眼望不到边，高低落差间形成天然的小瀑布着实惊艳，清可见底，翠如美玉，山溪唤起了我们这群久坐之人太多的记忆。

春日的下午微风阵阵，四周的树林郁郁葱葱，偶尔传来远处孩子们的欢笑声伴随我们攀爬，抑或停留片刻拍照留念，抑或稍作休憩，在这大自然的美景中，我们用自己的方式，缓步向前。待得山顶瀑布映入眼帘，不自觉地就想让自己放声呐喊，融入大自然，攀爬的疲惫早已忘却，倚坐石台之上，身心也变得轻松起来。

美好的时刻总是短暂，一天的时间匆匆而过，虽有疲惫，但换来的更多的是身心的愉悦，精神的放松。归途中调皮的孩子缓缓入睡，车上的我们或交换自己拍摄的照片，或依偎在爱人的肩上略作休息，一日的旅程虽然短暂，但它却将我们和孩子，和爱人，和同事紧紧地糅合在了一起，家庭、事业和谐统一，快乐生活，激情工作，这不正是我们一直追寻的至诚和谐的人本文化么？

青春·梦想·使命

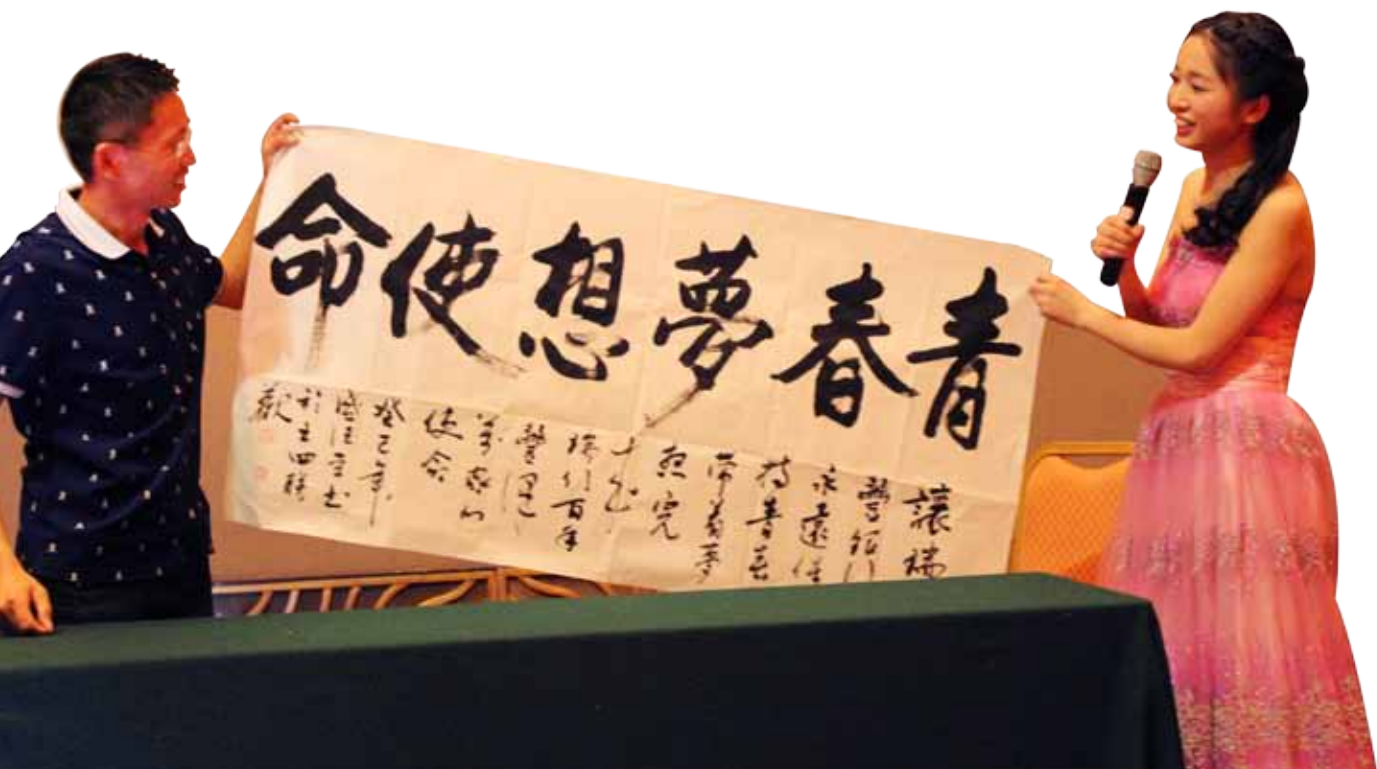
文：柯岩支行 邵艳艳 图：柯岩支行 龚立怡

“远处蔚蓝天空下涌动着金色的麦浪……”，在“金童玉女”的深情对唱中，柯岩支行“青春·梦想·使命”五四青年节晚会拉开了序幕。本次晚会由员工自编、自导、自演，青年员工作为本次晚会的主力军，发挥出了重要的作用，一个个美妙的节目接踵而至。

诗朗诵《五四之歌》，这首属于每一代青年的诗歌从一开始就叫醒了大家的耳朵，我们既惊讶台上的那个小女子居然能发出如此浑厚的声音，又不知不觉被她慷慨激昂的情绪感染。诚然，以前是祖国的花朵，现在是社会的脊梁，已经长大成人的我们开始担负起承上启下的重任，定要奋发图强，报效国家。

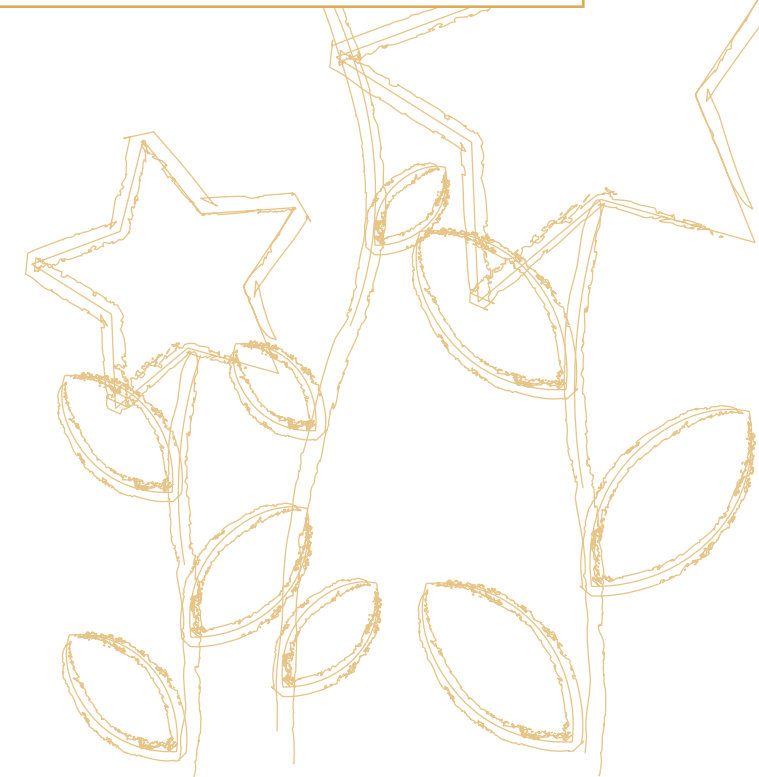
Y师傅和S师傅为我们带来了在舞台上绝对罕见的茶艺配书法表演。只见Y师傅着蓝白色旗袍，在灯光的照耀下很是应景，配上悠悠的轻音乐、潺潺的茶水声、袅袅的水蒸气，安静祥和的气息马上在晚会中散播开来，让人恍如置身于世外桃源之中。S师傅的手势柔中带刚如行云流水般在纸上穿梭，这般功力让我无限向往，三两下的时间，他便完成大作，苍劲有力的满满一幅字跃然纸上，犹如神笔马良。

越剧作为绍兴的特色戏剧自然不能缺席晚会，Q师傅有着多年的越剧功底，虽然只是业余爱好，但绝不逊于专业人士，瞧，她唱腔圆润，发音到位，举手投足间流露出的那股韵味，恰似有好几年舞台经验的老演员，让大家赏心悦目，沉醉其中。



除了表演，我们还准备了大家都喜欢的游戏环节。在“瞎子背瘸子”游戏中，L师傅需要蒙着眼背起一个小朋友，并在小朋友的指引下沿着指定路线走到终点完成任务后再回到原点，虽然路途很短，任务也很简单，但这对搭档太没有默契，以至于L师傅在台上东撞西撞，转来转去摸不着方向，着实憨态可掬，给我们带来了许多欢乐和笑声。

我们的生命就正如这个舞台一样，既有好看的节目，也有出差错的时候，在过去的那段旅程中，我们既收获了青春的滋味也实现了期盼的梦想，在将来的日子里，我们将满怀自豪的使命感，释放我们的激情，燃烧我们的青春，舞动起闪耀的未来！



风信子

文：王剑（柯桥支行杜芹娟家属）

风信子原产于地中海和南非，学名缘自被太阳神阿波罗所掷铁饼误伤的美少年雅辛思托，它品种极多，现盛产于荷兰，大不列颠的新娘至今仍把蓝色的风信子作为捧花的不二之选，取其纯洁之意。



突然喜欢上了风信子，是缘于和妻子逛街时在花店门口与它的一次偶遇。只见它白色的块茎，绿色的芽孢，水培玻璃瓶内白色的根须恣肆地疯长，恰如婀娜的青衣那一袭舞动的水袖，令我心动。

临渊羡鱼不如退而结网，于是我便买了一套回家，但要把它养成花店里那样灵动的模样，自然少不了要DIY一番，给它修根剥叶，为它消毒施肥。因为几日后是我与妻子的瓷婚纪念，我便对妻子说一起动手栽花也是一种很好的纪念，

妻子却说举案齐眉倒是极雅的，只是要是把它养得萧条了就有些伤怀了。我明白她的意思，凡事寓意越深到头怕失意越浓罢了，只是妻子没有意识到，我们廿年婚姻一路走来，一起追求的不就是荣辱与共，不离不弃的相随嘛。正如风信子的花语：“只要点燃生命之火，便可同享丰盛的人生。”



为爱，保留这一分！

图文：轻纺城支行 何赵铭

一天晚上，我陪小女在床上看少儿频道的音乐选拔节目。只见荧屏上一个10岁的小女孩，唱出了媲美及成人的美声，令评委们咋舌，令观众们吃惊。原来这个小选手“闭关”修炼了两年，用她自己的话说是“卧薪尝胆”了两年，为的就是争得这次小歌手奖杯。我心想这么好的表演，没有理由不给她满分，可是有两位评委却只给了她99分。当小女孩听到评分结果，拿着话筒泣不成声地问评委：“为什么唱得这么好，还得不到满分？”评委说：“你唱得很好，真得很好，可是我要为你保留这一分，孩子，你的努力，就像VCR里放的，你满屋子的证书都证明着你的努力。可是，你才10岁，不要给自己这么大的压力，你应该活得更快乐点、轻松点，有些东西真的不必太在意，我这一分永远为你保留着，十年，二十年以后，我一定把这一分送给你。”我知道小女孩或许不会明白评委的话，但我相信，她的妈妈一定已经领会了评委的用心，也定会用自己的行动来告诉孩子这个道理。

其实当时我的心中也泛起一阵感慨，现在的小孩压力太大，在各式各样的兴趣班间跑进跑出，都已忘记什么才是自己的真正爱好。我低头看了下唧唧呀呀，不啻世事的小女孩，觉得万分惭愧，因为在她还没出生前，我就已企图规划她的人生，企图将自己没实现的理想附加在她身上，幸好我及时止步了。虽然现在她什么都不懂，但我以后会教会她：什么是荣誉，什么是上进，什么是可耻。我还会告诉她：荣誉是别人附加在你身上的，有时不要太在乎，只要自己努力了、上进了，其实你已经成功了。无须在乎荣誉得失，学会享受努力、奋斗的过程，学会放弃欲望的勇气，学会坦然面对生活。所以，宝贝，妈妈只希望你能快乐生活，努力成长，健康无忧。

让优秀成为一种习惯

文：摘自《零售银行》期刊

新年许愿要建立好习惯的人，有 88% 的人一年后都未能做到！俗话说：“江山易改，本性难移。”任何一个好习惯的培养都不会是轻而易举的，我们的思维惯性、行为惯性和感受惯性，总会在不知不觉中，经年累月影响着我们的品德，暴露出我们的本性，左右着我们的成败，不经意会影响我们的一生。



“破窗理论”的启示

20 世纪 60 年代末，美国斯坦福大学的心理学家詹巴斗曾进行过一项实验：把两辆一模一样的新车分别放在两个不同的社区，其中一辆车保持原样停放在一个中产阶级社区，另一辆摘掉车牌，打开车顶，停放在一个相对杂乱的社区。一周后，前一辆车完好无损，而后一辆车早被人

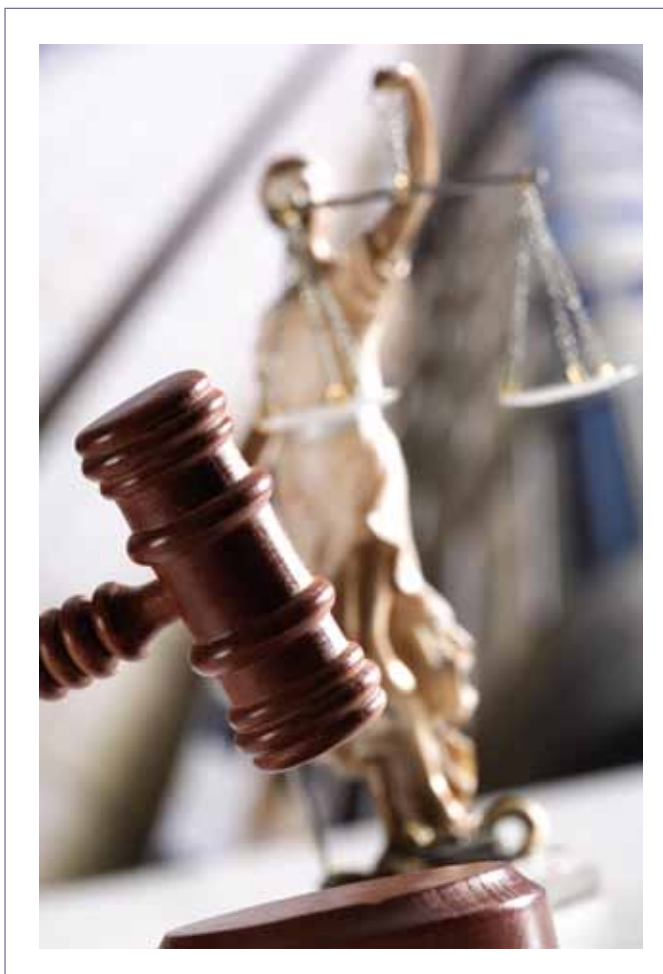
偷走了。詹巴斗又把那辆完好无损的车的一块玻璃敲了一个大洞，结果几个小时后，车就没有了踪影。后来，受此启发，美国政治学家威尔逊和犯罪学家凯琳进一步试验认为：如果有人打破了一栋建筑的一块玻璃，又没有及时修好，别人就可能受到某种暗示性的纵容，

去打碎建筑物上更多的玻璃。久而久之，这种现状会给人一种无序的感觉，那么在公众麻木不仁的环境中，犯罪就会滋生、蔓延。

这就是著名的“破窗理论”。其结论可以归结为：对于完美的东西，大家都会不由自主地维护它，舍不得破坏；而对于残缺的东西，让它更破一些也无妨。人的思想天生具有攀比性和公众性，一件好事能促进人们见贤思齐，同样，一件坏事得不到及时的制止与纠正乃至形成习惯，也会带来不良的社会效果。

近年来，金融案件居高难下，大案要案剧增，如涉嫌参与非法吸收公众存款、票据诈骗、伪造或违规销售理财产品等不一而足。尤其是许多同类案件屡屡发生，屡禁不止，从案发的根源来看，案发行大多由于市场竞争激烈、人员相对不足，为了拓展业务打“擦边球”，常常使内控制度形同虚设。许多人认为，为了维护和客户的关系有时违章操作等乃是小事一桩，由于第一块“被打破的玻璃”没有及时修复，第一个“打破窗户”的人没有得到应有的惩罚，于是，在这种“环境的暗示和诱惑下”，就会有第二个、第三个乃至更多的人违章操作，屡禁不止。内控制度有如“稻草人”成为摆设，不按规范操作成为习惯，便给作案分子提供了可乘之机，也导致更多的违规违章者以身试法。

“破窗理论”的核心就是把握“及时修复”四个字，构建人人自觉遵章守纪的良好内控环境。一次违规行为得不到惩处，看似小事、“小节”，形成风气，就会形成“蝼蚁”和“突隙”。“第一扇破窗”常常是事情恶化的起点。因此，维护制度的严肃性，既要及时修理“第一扇被打碎的窗户”，又要给“打碎玻璃者”和周围的人以教



训，发现一个处理一个，杜绝下不为例，以儆效尤，才能真正防止类似现象的再度发生。如果缺乏捍卫制度的责任心，如果第一次没有得到应有的惩治，只能是养痍遗患，有制度而不执行，比没有制度更可怕。

从管理学的角度看，内控合规无小事，好的企业文化更有助于人们价值观念、道德规范的形成，能减少制度对人的强制性，增强制度的执行力。“一个身体力行的执行胜过千言万语的说教。”只有人人都不要去打“玻璃”，人人都增强“护窗”的自觉性，养成按章办事的好习惯，才能真正使银行内控环境没有“破窗”，才能合规促发展，向合规要效益。

疾病是对不良生活习惯的惩罚



南太平洋上美丽富饶的岛国瑙鲁，有着取之不尽的鸟粪资源，年输出的纯收入高达 9000 多万美元。这里空气清新，环境优美，生活在这里的人们大多无需工作，一切费用皆由政府包干，而且每人每年还享受政府发放的 3.5 万美元的零用钱，在他们家里，现代家具一应俱全，外出时驾驶着豪华越野车或高速快艇，吃的是包装考究的西式食品或罐头，家里雇佣外国保姆，早些时间这个国家被人们称为生活在天堂的国家。

然而，由于长期缺乏运动，养尊处优、舒适安逸的瑙鲁人，高血压、心脏病、脑中风居世界之最，约有一半的人患糖尿病，为全球最高，全国只有 1.3% 的人活到 60 岁，是世界上人均寿命最短的国家。在美好生活背后，又被人们称为生活在近似地狱的国家。

无论是天堂还是地狱，其实指的是同一个国家，我不敢判断他们人均寿命的长短是否与基因遗传有关？但中国有一句古语告诫我们：生于忧患，死于安乐。世界卫生组织对健康也早有明确的说法：健康与长寿 15% 与遗传有关、10% 与社会条件有关、8% 与医疗设备有关，而 60% 是取决于个人的生活行为和习惯。

近年来，有关金融行业员工非正常死亡的消息频频出现，面对巨大的工作压力，金融员工健康状况在所有行业也排名靠前，你的经济资产有多少，相信大多数人都能一口报出大概数。如果问“你的健康资产有多少呢？”估计能回答的人寥寥无几了。



现在问一下自己，除了工作压力等之外，你是否存在如下不良的生活方式？

1、早餐中餐凑合吃，晚餐则生猛海鲜，大鱼大肉，暴饮暴食，烟酒过度，当超出了身体的消化吸收能力，许多病都是在不知不觉中“吃”出来的。早在《黄帝内经》中就有“饮食有节……度百岁乃去”的记载，可见，当时人们已经认识到节食可延年益寿。

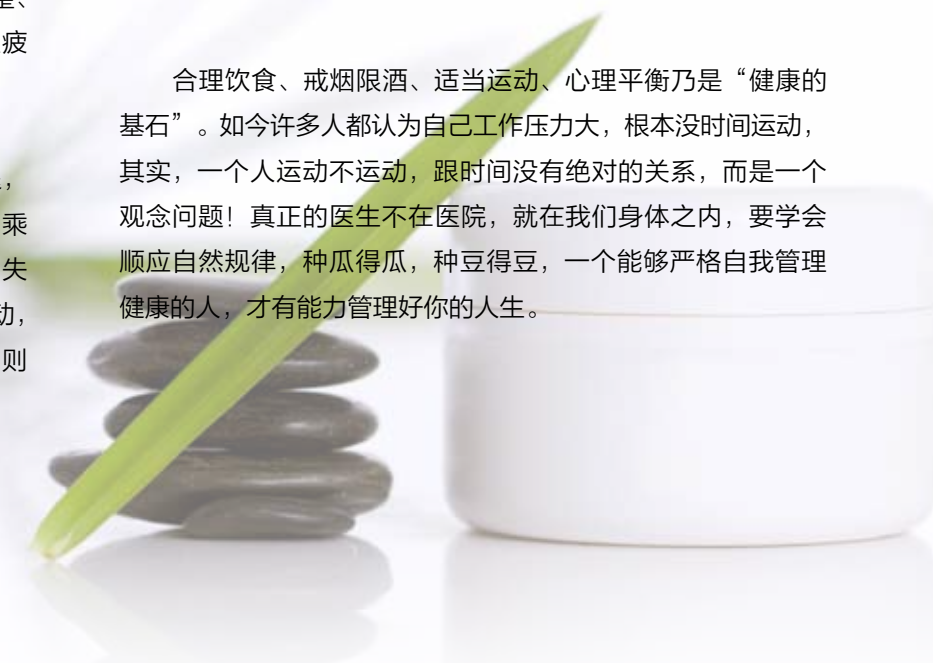
2、为了应酬，打麻将，洗桑拿，歌舞厅，保龄馆，早出晚归，且不说那些场合空气污浊，长期正常的生活规律被打乱，睡眠不足，使机体器官得不到充分休整、维护，透支生命，往往是从透支生活开始的，心理疲劳已成为现代人的“隐形杀手”。

3、如今城市变得越来越大，但脚力却逐渐衰退，快节奏的生活，使现代人已不再是“行人”。而是“乘客”，以车代步，上下楼坐电梯，从肉体到精神皆有“失足”感，好端端的两条腿肌肉越来越萎缩。“人怕不动，脑怕不用”，这些养生谚语都道出了动则不衰，用则不退的道理。

4、追求生活的日益舒适，频繁出入空调房间，夏天不热，冬天不冷了，“春天永远伴随着你”，不能顺应自然，人体器官得不到充分休整、维护，毒素无处排泄就积淀下来，成了致病的源头。安逸，不仅是我们的事业的杀手，还是我们生命的杀手！

5、谁都有烦心事，遭受负面情绪要想法把压抑在心中的那些哀、怒、恨等情感宣泄掉。但很多人由此进入一个误区，特别是在女性，往往对同一个问题反复、经常、过分地纠结，结果是在不停的抱怨中越陷越深。“让人伤心死了！”这不再只是一句夸张的话，科学家发现，人们确实会由于压力和悲伤而使心脏受到重大创伤。

合理饮食、戒烟限酒、适当运动、心理平衡乃是“健康的基石”。如今许多人都认为自己工作压力大，根本没时间运动，其实，一个人运动不运动，跟时间没有绝对的关系，而是一个观念问题！真正的医生不在医院，就在我们身体之内，要学会顺应自然规律，种瓜得瓜，种豆得豆，一个能够严格自我管理健康的人，才有能力管理好你的人生。



习惯左右着事业的成败

案例：

在伊索“兔子和乌龟”的寓言中，兔子天生脚快，其奔跑的速度远胜于乌龟，然而，它跑了没多久，却躺在路边睡起大觉。平心而论，兔子在奔跑这一行为上不可谓不优秀，但它最终还是做了“一往无前，毫不停歇”乌龟的手下败将。

这个故事告诉我们：卓越不是单一的举动，优秀并非只是能力而是习惯。一两个优秀的哪怕是顶尖的行为都可能是孤立的、偶然的，缺乏后继性的，而优秀的行为习惯才是优秀行为层出不穷的保证，坚忍不拔的优秀品质保证，它甚至能使平凡的行为产生不平凡的整体效应。

从某种意义上说，世界上不存在优秀的行为，成功需要坚持与积累，习惯优秀才是真正的优秀。管理学大师彼得·杜拉克说：一个人表现优异，一个人表现平平，他们最大的差异与才华无关，与行为习惯及基本原则有关。它是一种持之以恒的秉性，它能够修正你的不足，历练你的性格，增添你的涵养，使你牢牢把握前进途中的正确方向，从而使你超越平凡，脱颖而出。

让我们记住美国心理学巨匠威廉·詹姆斯对习惯的经典注释：“播下一个行为，你将收获一种习惯；播下一种习惯，你将收获一种性格；播下一种性格，你将收获一种命运。”



编者按：前几日，赵薇导演的处女作《致我们终将逝去的青春》在周围引起了不小的反响，亲朋好友都相约去回忆一番那美好又青涩的岁月，看完后有人说没有感觉，有人说好有感觉，电影就是要这样给人多元化的体会才充满魅力，本期影评让我们再度回味一把青春。

本刊编辑：潘卓君

青春盛宴 ——致我们终将逝去的青春

图文：零售银行部 朱志华

在这个季节里，《致青春》掀起了一波接一波的热潮，两次进影院都是座无虚席，或许大家都想趁这次机会回顾一下自己的青春，那么美好却又那么伤痛……

青春是可以肆无忌惮地跟恋人手牵手走在学校的任何道路上，然后拥抱、亲吻，一起去旅行，向朋友晒晒自己的小幸福也不害臊，也会因为一些小事而争吵，不肯妥协，会因为舍不得而互相忍让，于是一起仰望天空，告诉对方自己有多爱她，然后一起憧憬未来生活，如此简单而又满足。

青春是可以疯疯癫癫地跟朋友坐在草坪上喝酒聊天打闹，为开心的事笑得疯狂，为伤心的事哭得心碎，

为突然冒出的一个疯狂想法，不顾一切地去完成；可以跟闺蜜窝在一起聊聊爱情，聊聊生活，聊聊未来的我们；可以跟室友八卦一晚上的故事不睡觉，第二天依旧精力十足地爬起来去上课……无关乎别人，自己满足便安好。

青春是可以跟父母顶嘴，让父母伤心但又愧疚的尴尬年纪，觉得不甘心就那么平平淡淡地按父母的想法来做事，会为了自己的想法去争取、去努力、去证明……

每个人都有青春，看青春的风光，听青春的歌，然后在岁月的某个不经意瞬间，会突然发现，原本费尽心思要忘记的事情真的就这么忘记了。

爱情深深地烙在每个曾经爱过的人心头上，爱得越深就感觉越痛，哪怕未来不痛了，可是伤疤依旧在那里，一碰就能让人无法停止回忆。在青春的爱情里，有人爱得自私，有人爱得痛彻心扉，那份懵懵懂懂，刻骨铭心，将少女情怀释放得淋漓尽致。



友情在那个年纪开出了最美的花，绚丽而不世俗，高贵而不娇艳，那是青春里最弥足珍贵以致最永不腐朽的怀念，甚至陪伴着直至死亡。

那些电影里的人物，如果真的活在他们的小世界里，随着光阴的流转，他们会继续怎样的生活，会如何延续青春的光芒？也许猜测就是一种心灵的补给，给自己的一份满足。

月光再亮，终究冰凉，青春再美，终将逝去，青春就是用来追忆的，当你怀揣着它时，或许觉得它一文不值，但当将它耗尽后，再回过头看，一切才有了意义。青春使我们更坚强、更勇敢、更明智，我们应该感谢它，因为它给了我们一个更好的未来。



区域首选零售银行
THE PREFERRED RETAIL BANKING

畅用瑞丰手机银行 今夏乐享免费电影



使用瑞丰银行手机银行进行各类交易，每月交易5笔(含)且金额达2000元(含)以上的前600名客户可获赠电影票一张。

活动时间：2013年5月1日至2013年9月30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。

