



瑞丰银行
BANK OF RUIFENG

五秋

BEGINNING OF
AUTUMN

收获喜悦,岁丰年稔,创造未来……



瑞丰银行金融市场部上海业务中心正式开业

我行召开2015半年度业务分析会

利率市场化背景下的财务精致化管理探索及实践

4 | 2015
总第33期

百年瑞丰
HUNDRED YEARS OF RUIFENG

春种一粒粟,秋收万颗子。
秋,是收获的季节,美好的季节,
它寄予了辛勤劳动的人喜悦与富足。
勤劳的瑞丰人,经过一年的耕耘努力,
获得可贵而厚重的成果,
手捧金穗,创造奇迹,迎接更加美好的未来。

瑞丰银行
BANK OF RUIFENG

客服 : 400-88-96596 网址 : www.borf.cn

浙江绍兴柯桥笛扬路1363号
No. 1363 Diyang Road, Keqiao,
Shaoxing, Zhejiang, China

海阔天空

瑞丰银行上海业务中心开业运营



编委会主任：俞广敏
主编：孔张海
编辑：李宝福 余力丰 任万林 章国江 林宝 王力铭 王颖 郭杰
潘璐越 谢莹 沈帅帅 嵇伟娜 徐丹岚 秋益味
主办：总行办公室
设计：发展规划部
截稿日期：2015年7月25日
投稿邮箱：bainianrui Feng@163.com

要闻速递 NEWS EXPRESS

- 04/ 我行召开六月份工作例会
- 06/ 我行举办“启航”新干部培训班
- 07/ 我行首家示范型“村中店”全新亮相
- 08/ 省银监局农金现场处
金永祥副处长调研指导我行内审工作
- 09/ 我行成功发行第一期同业存单
- 05/ 我行舆情模拟演练取得预期效果
- 07/ 我行成功发行2015年第一期小微金融债
- 08/ 我行全面启动市民卡业务
- 09/ 我行积极抗击超强台风“灿鸿”
- 10/ 我行召开“三严三实”专题党课

特别关注 SPECIAL ATTENTION

- 11/ 融入大上海 实现新跨越
——瑞丰银行金融市场部上海业务中心开业
- 14/ “新金融 新状态——打造活力瑞丰”
主题辩论赛决赛圆满落幕
- 17/ 坚定转型之路提振发展信心
切实做到变中求新变中求进开创业务新格局
- 19/ “金彩巨献全城巨惠”
——瑞丰银行2015年金投盛会隆重举行

瑞丰论道 DISCUSSING WAY

- 21/ 关于利率市场化对我行影响及应对策略的思考
- 27/ 基于管理会计的财务精细化管理实践与应用

幸福瑞丰 HAPPY RUIFENG

- 35/ 跨步前行中的村镇银行
——打造嵊州市“支农支小”专业零售银行
- 40/ 四大派驻专刊
- 46/ 离别
- 38/ 问渠那得清如许，为有源头活水来
——记半年度绩效三家优胜支行专访
- 45/ 感谢信
- 49/ 走进探索奇境的手绘涂色世界

微拍世界 SHOOTING WORLD

风云榜 BILL BOARD

荣誉榜

HONOR ROLL

我行荣获2013-2014年度
浙江省农信系统思想政治
工作先进单位
我行荣获绍兴市“央行
经理国库三十周年”
知识竞赛最佳组织奖



我行召开六月份工作例会

6月3日

6月3日，我行在瑞丰大厦三楼一号会议室召开六月份工作例会，党委书记、董事长俞俊海出席会议并作重要讲话，行长章伟东主持会议并作工作部署，行领导、专家布置各条线工作。各支行行长、机关副经理（主持工作）以上干部参加会议。

俞董事长指出，要适应经济发展新常态，打好转型升级攻坚战，实现瑞丰稳健可持续发展，必须要克服“四种心态”，处理好“三对关系”。要克服“四种心态”就是要克服畏难的心态；要克服盲目的心态；要克服急躁的心态；要克服疲软的心态。俞董事长强调，今年的工作重点是要全力打造“一体两翼”的业务发展新格局，就要全面处理好“三对关系”：要正确处理好在风险控制与业务发展的关系；要正确处理好在业务发展与经济效益的关系；要正确处理好在传统业务与创新业务的关系。

针对下阶段工作，俞董事长强调要着重从以下四方面抓好工作。一是要保持清醒，坚定道路，奋发向上有为。面对当前经济下行的困难和挑战，我们必须保持清醒的头脑，坚定零售银行的深度转型，抢占市场机遇，巩固市场地位。二是要上下同心，齐心协力，提升执行能力。总行将适度调整督查规则和奖惩机制，调动员工积极性，保证全年绩效任务保质保量推进。三是要自觉履职，敢于担当，高效服务基层。总行领导、机关部室要自觉提高履职能力，遇事不推诿，敢于承担责任，树立全心全意为基层服务的理念。四是要鼓励创新，容纳万象，激发改革活力。下达创新课题，考核上鼓励创新，成立新兴业务领导小组、组建新兴业务专业团队，为我行创新发展打下坚实基础。



我行舆情模拟演练取得预期效果

6月4日



6月初，我行在总行营业部一楼非现金区举行了“银行卡盗刷事件”舆情模拟演练，行长章伟东、监事长俞广敏、演练相关人员共计90余人参加舆情演练。各部负责人、支行行长观摩了舆情演练。演练旨在提高我行应对突发舆情事件的处置能力，为今后妥善处置舆情事件提供样板。

此次演练，由我行员工扮演客户，在发现银行卡被盗刷后来柜面反映无果，带领亲朋好友、省市级媒体人员10余人来行讨要说法。营业部相关人员逐级上报，总行第一时间启动舆情应急预案，召开紧急会议，成立应急小组，事件报告组、客户公关组、现场媒体公关组、网络媒体公关组、秩序维护组、事件调查组、安全保卫组等7个工作小组明确职责、分头行动、科学应对，迅速控制事态发展，随后召开新闻发布会，现场回答记者关心问题，最终事件得到妥善解决，负面舆情得到顺利化解。

对此次演练的顺利举行，章伟东行长作出了高度评价。章行长指出，本次演练舆情类型丰富，应对方式灵活多样；处置流程清晰，实施步骤一目了然；演练准备充分，组织实施有序推进，演练取得圆满成功。

章行长强调，当前银行面临的外部环境日趋复杂，全行上下要高度重视舆情管理工作，深入学习舆情规则制度，分条线开展舆情模拟演练，全面掌握各类舆情事件的处置方式及应对流程，最大限度避免和降低负面舆情对我行可能造成的不良影响，切实维护我行品牌形象和社会声誉。

我行举办“启航”新干部培训班

6月12日

6月12日，我行举办“启航”新干部培训班启动会暨导师见面会，来自部室及支行的22位新干部将参加为期60天的培训。董事会秘书吴光伟参加开班仪式并主持座谈会，相关部室、导师及学员参加了本次会议。

此次培训旨在进一步夯实人才队伍基础，加快管理人才梯队建设，全力推动零售银行深度转型。根据新晋干部的成长需求，从职业化训练、自我与岗位认知、专业力提升、管理实践、团队管理等五方面进行课程设计，采用线上与线下、管理与专业、个人成长与团队成长相结合的方式，设置了个人素养、团队建设、管理能力提升、社区共建等“特色化”课程。学员将在成长导师的指导下，开展60天的培训学习。

会上，吴光伟指出，面对存款利率市场化等现实挑战，人才队伍建设是我行优先考虑的重要任务。吴光伟强调，参加培训的新晋干部要做到“三个一”，即要把握一次机会，本次培训班是混合式学习项目，每位学员皆配备导师，安排研讨、座谈、实践、线上学习和互动交流，学员要珍惜机会，认真投入；要解决一个问题，带着问题学习，结合自己的实践，不断创新，做到学以致用；要提升一种效能，通过自身由内而外的感召力和诚心诚意、以身作则的行动力，不断强化自身素质，提高能力水平。



我行成功发行2015年第一期小微金融债

6月19日

6月19日下午3点，我行2015年第一期小微企业金融债共计10亿元成功发行。截止6月24日，我行累计发行债券25亿元，对外融资能力进一步增强，为本行业务零售化、小微化提供了有力支持。

本次金融债发行额10亿元，期限3年，中标收益率4.6%，比2014年第一期小微金融债发行成本降低40BP，与同期相同信用评级的城商行发行收益率最低只到4.9%相比，共可节省利息成本900万元。金融市场部在此次发行中，巧妙布局安排，积极统筹协调，合理挖掘潜力，努力扩展优势。在央行宣布降准带来利率下降和地方债置换计划引起利率反弹的时间差中寻找时机，换取了低成本发行的优势；依托我行举办的第一次固定收益业务交流会，提升品牌影响力，获取行业认可，积极寻求合作机遇；积极创造有利条件，主动攻坚克难，提升我行主体信用评级，降低了利率估值，为小微金融债发行创造了有利条件。

我行首家示范型“村中店”全新亮相

7月1日



为积极拓展社区渠道，总行今年提出实施“村中店”、“店中店”等创新布局，确定建设20家示范型“村中店”。经过前期准备，示范型“村中店”“金融+电商”模式，在齐贤镇柯北居委会正式全新亮相。

该家示范型“村中店”从村级便民中心分离出来，在村委办公楼形成独立空间，由专职金融服务员进行管理，内设金融服务区，配备便民助农终端、助农POS机、验钞机、保险箱。在“店”内，设有便民服务区和客户休息区，配备了视频发布系统和电脑一体机，犹如一个小型网点。除正常的金融服务外，“村中店”还增设了电商服务功能，主要包括代客户网上代购、代销服务，快递收发服务，医院代挂号服务，代购火车票、飞机票等。

示范型“村中店”的推出，不仅丰富了乡村金融服务点服务内容，进一步拓展了我行的物理渠道，更鼓舞了服务点工作人员的积极性，目前该点存款余额达1025万元，比年初增加114万元，便民助农终端月交易量达到545笔。

我行全面启动市民卡业务

6月18日

6月18日，家住柯岩的卢某从我行市民卡示范网点——行政服务中心分理处柜员手中接过了首张市民卡。随着首张市民卡的成功发行，瑞丰银行市民卡业务全面启动。

今年5月，我行与绍兴市、柯桥区市民卡管理中心成功签约，获得越城区3个乡镇和柯桥区10个乡镇办理市民卡业务的代理资格。我行代理区域内的63家网点均可办理市民卡业务，也是此次合作银行单位中网点最多、分布最广的银行。在这些网点，我行已上挂“绍兴市社会保障市民卡服务点”铜牌，营业场内设置市民卡专柜，叫号机上增加市民卡业务菜单，柜面也已安装特定的密钥键盘，方便服务老百姓，真正做到惠民、亲民、近民。截止6月末，63家网点中有30家网点已开展市民卡业务，覆盖面积达47.62%，累计制卡212张。

省银监局农金现场处 金永祥副处长调研指导我行内审工作

7月2日

7月2日上午，浙江省银监局农金现场处金永祥副处长一行莅临我行调研指导内审相关工作，绍兴银监分局局长助理李建锋、监管三科科长周映红，我行行长章伟东、监事长俞广敏及审计部门负责人陪同调研。

调研会上，俞广敏监事长简要介绍了我行内审工作的基本情况，重点汇报了我行内审的职能定位、主要工作、存在问题与不足、对村镇银行的内审工作指导、配合监管部门的主要做法等。章伟东行长就目前柯桥区的经济金融形势、我行就利率市场化和互联网金融的应对思路与做法以及近年来的经营管理特色作了交流汇报。与会人员还就我行人事“四项”制度执行、普惠金融工程推进、三大派驻人员职责、绩效考核、不良贷款责任认定等问题进行了深入细致的交流。

金永祥副处长对我行在当前经济金融“新常态”下依然能较好地把控风险、取得成绩表示充分肯定，对我行领导高度重视内审工作给予赞赏，同时希望我行继续践行“标杆银行”的示范作用，坚定支农支小市场定位，进一步加大案件风险防控力度，为绍兴区域经济社会发展贡献出更大力量。



我行积极抗击超强台风“灿鸿”

7月12日

为积极应对超强台风“灿鸿”的正面来袭，我行根据省联社、区政府有关通知精神，第一时间成立防汛抗台应急小组，迅速召开专题会议，研究部署防汛抗台相关工作。总行连发两个防台抗台紧急通知，要求各支行高度重视，对营业网点、宿舍、闲置房屋进行一次专项检查，重点要对地势低洼的网点做好防涝工作，准备好沙袋、雨具、电筒等抗台物资，妥善安排营运、受库、值班等各项工作。加强值班和巡查，分管领导俞广敏监事长会同相关部门人员和支行干部做好值班工作，积极布防、严阵以待。

7月11日上午，受超强台风带来的持续暴雨影响，我行王坛支行稽江分理处因地势低洼，被洪水漫灌，最高水位达50公分。接到险情报告后，俞广敏监事长及相关部门人员赶往稽江分理处，协调相关部门全力排水救灾，转移财产设备；调度流动银行车赶赴现场，确保日常运营不受影响；在稽东分理处增设窗口分流客户，满足当地村民日常金融需求。

洪水退去后，总行相关部门及时分赴网点做好线路抢修、设备更换等后续工作，力争尽快恢复正常营运；及时统计灾害损失，做好保险索赔工作。

我行成功发行第一期同业存单

7月16日

7月16日，我行成功在银行间本币交易系统发行第一期同业存单，期限1个月，金额5亿元，利率3.3%，为我行后续发行大额可转让存单奠定了市场基础。

同业存单是存款类金融机构在全国银行间市场上发行的记账式定期存款凭证，其投资和交易主体为全国银行间同业拆借市场成员、基金管理公司及基金类产品。我行在6月份正式通过人民银行合格审慎评估后，立刻着手同业存单发行计划备案、上海清算所开户、外汇交易中心信息披露等一系列准备工作，最终获得人民银行40亿元的年度发行额，有效提升了本行的主动负债能力。

金融市场业务作为我行率先践行利率市场化推进的试金石，本期同业存单发行一经开盘即获得同业机构的踊跃认购，5亿元额度在1分钟内售罄，再一次彰显了我行在市场中的实力和地位，为我行的投资活力提供了保障。

我行召开“三严三实”专题党课

7月16日

7月16日，我行在瑞丰大厦三楼一号会议室举行“三严三实”专题党课，深入学习贯彻习近平总书记系列重要讲话精神，以培育社会主义核心价值观为核心，引导全行广大党员自觉践行“三严三实”。区委党校党委委员、教育科长俞鸿老师为大家上了一堂《争做“三严三实”好干部》的专题党课，行领导、调研员、行专家、机关中心副经理以上干部、支行正副行长及机关第一、第二支部党员共140余人参加本次专题党课。

俞鸿老师用通俗的语言、生动的例子，从什么是“三严三实”、为什么要讲“三严三实”、如何争做一名“三严三实”的好干部三方面进行了讲解。他认为，全体党员干部要时刻铭记“严以修身、严以用权、严以律己，谋事要实、创业要实、做人要实”这24字警世箴言，同时列举了社会中出现的官僚主义、形式主义等不良现象，提出作为一名好干部，必须做到坚定理想信念、强化宗旨意识、脚踏实地、勇于担当。

我行党员干部参加本次专题党课后，对“三严三实”有了更加深入的理解，必将以更加务实、进取的工作态度投入到工作中，为瑞丰银行发展做出新的贡献。





融入大上海 实现新跨越

——瑞丰银行金融市场部上海业务中心开业

七月流火，八月流金。

此际，在“东方曼哈顿”上海陆家嘴，一个全新的财富故事正在书写——领浙江省农信系统转型发展风气之先，瑞丰银行金融市场部上海业务中心在恒生银行大厦12层开业。

从“纺织之乡”到“金融之都”，对长期深耕于三农领域的瑞丰而言，这是一次蓄势已久的跨时代飞跃。而对正在谋求经济转型、产业转轨的绍兴来说，瑞丰这支金融“特攻队”率先抢滩大上海，更是实现了金融助推转型的关键一步。

为什么是瑞丰？为什么是上海？为什么是银行间交易市场？当我们凝神驻足中国金融改革开放这关键之年，瑞丰银行的上海之旅恰似一声春雷，唤醒盎然生机。

实力之旅：

从“纺织之乡”到“金融之都”

了独特模式。在浙江乃至中国农信系统领域，“瑞丰模式”已被广泛认可，其综合实力连续多年位居柯桥区金融同业首位、浙江省农信系统前列，多次被浙江农信联社评为“特级银行”、“十强农村银行”，被中国银监会评为农村金融机构“标杆银行”。

从“小绍兴”到“大上海”，这是一次长达近30年的蓄势之旅。

1987年蜗居于一间小平房内的原绍兴县信用合作联社，并没有如此高远的目光。在更多的日子里，瑞丰人像是《天龙八部》里那个终日不过于藏经阁里扫地，却在武林大会上轻取萧远山和慕容博的扫地僧，靠的是一笔一划的勤奋与韧劲。

绍兴一位金融界人士评价，“瑞丰银行”进军上海，我毫不惊奇；“瑞丰银行”在上海滩闯出声名，我满怀期待。

穷且益坚，不坠青云之志。

24年后的2011年，瑞丰成为浙江省首批农村商业银行。站上新的发展平台后的瑞丰人，将目光瞄准了国际金融。他们坚信，世界是平的，金融将填补一切鸿沟，而他们只需要一根杠杆，支点就是大上海。

瑞丰为此已经蓄积了相当大的能量——注册资本12.94亿元，员工1800余人，营业网点106家。截止2015年3月末，全行各项存款余额544.51亿元，各项贷款余额396.50亿元。全行资产总额为755.15亿元，所有者权益68.2亿元，资本充足率14.39%，不良贷款率1.48%。

跨区域发展也已经有了部分经验，在义乌市，瑞丰银行已经打响了知名度；在嵊州市，作为主发起行设立的浙江嵊州瑞丰村镇银行，构建

创新之旅： 从普通存贷到银行 间市场业务

目前，银行间市场已成为国内最开放、最先进、最发达的场外交易市场，为广大市场成员提供众多创新、创利机会。

2007年11月，瑞丰银行先是加入了全国银行间债券市场，之后又先后加入了票据市场、同业拆借市场、外汇市场。凭借其国际化的眼光和全国化战略，瑞丰人积极开展债券投资、债券回购、同业投融资、信用拆借、票据转贴现、同业借款、资产管理、同业存单等固定收益类业务和同业投融资业务，在日常的存贷业务之外，金融市场业务逐步成为瑞丰银行新的利润中心。

一个业界人士曾经感慨，瑞丰穿着最朴实的外衣，扎根三农领域，但却拥有最现代化的头脑，金融市场业务开发能力堪与大行媲美。



7年多来，瑞丰金融市场业务在优化资产负债结构、提升资产安全性、流动性和盈利性的同时，其在整个银行间市场的形象和声誉显著提升——2009年至2014年，连续6年进入中央结算公司结算量排名前100位；2010年取得了“全国银行间市场最佳进步奖”。

2011年，瑞丰开办贵金属销售业务；2014年取得基金代销资格，同年取得理财直融工具和理财计划发行资格，成功发行第一期小微金融债；2015年成功发行了第一期同业存单，为大额可转让定期存单的发行奠定了市场和制度基础；最近又喜获大额存单发行资格。

数据显示，瑞丰银行已与200多家银行类、非银行类机构市场成员取得了长期、友好的业务合作关系。而倚重上海这个“桥头堡”，依托经济和金融新常态，瑞丰又一次掌握了主动权，金融市场业务新突破是他们瞄准的方向，这是一次重新出发，必将收获一份丰硕之果。

国际化之旅： 站在绍兴发展之肩上的出发

为什么是上海，答案不言自明。因为这里有全中国最开放、最先进、最发达的银行间市场，场外交易市场为全球数以万计的市场成员提供了数不胜数的创利、创富机会。

没有一个金融机构可以忽视这样的市场，站在未来发展的角度而言，谁能率先抢占这个市场，谁就拥有未来最广阔的生存空间。

位置决定心态，高度决定视野。

在全球化时代，在中国金融业以史无前例的决心和胆魄谋划全球的时代，如果一个

金融机构，如果一个金融企业掌舵者，没有全球化的宽广视野，不能很好的谋定所处的位置，必将陷入被动境地。因为，金融是这世界上最无坚不摧的武器，轻易地击垮你看似坚韧实则短视的武装。

在具备了一定实力和创新能力之后的瑞丰，谋求更大更长远的发展，坚定地目光投向了上海国际金融中心。

从业务角度来说，此次成立金融市场部上海业务中心，不仅能在优化资产负债结构、提高资产安全性、流动性和盈利性的基础上，致力于银行间市场线上投资交易业务、同业投融资业务、资产管理业务和票据业务的利润中心建设，真正实现金融市场业务多元盈利驱动；更是瑞丰银行进一步应对利率市场化，加快业务转型的有益探索。

然而，当我们目光转向中国广袤的城乡腹地，转向长江三角洲这个中国最具活力的经济带，最终将目光定格于瑞丰出发之地——绍兴，我们会发现，瑞丰过去近30年的跋涉之路，恰是绍兴经济演进之时；而今天瑞丰的跨越之

旅，同样是绍兴经济的转型之需。

是的，无论何时何地，瑞丰代表的始终是绍兴发展的缩影。无论是当初它翘起于泥泞的乡间小道，还是今日穿梭于伟岸的金融之都。绍兴滋养着瑞丰人，推动着瑞丰人，向着更好的明天，一路出发。



“新金融 新状态——打造活力瑞丰” 主题辩论赛决赛圆满落幕



7月21日，在瑞丰大厦一号会议室，“新金融 新状态——打造活力瑞丰”主题辩论赛决赛圆满落幕。在近3个月的时间里，微贷事业部、滨海支行、轻纺城支行、齐贤支行等4支队伍通过4轮角逐，从26支参赛队伍中脱颖而出，闯入决赛。

经过激烈角逐，微贷事业部代表队最终笑到最后，捧得桂冠，滨海支行，轻纺城支行分获二三名。来自微贷事业部的辩手杨淼婷用自己连珠的妙语，机智的辩驳最终赢得在场评委的一致好评，将最佳辩手的奖杯收入囊中，来自轻纺城支行的刘诗曼，齐贤支行的邵秋诗和滨海支行的沈洁获得优秀辩手，最佳组织奖则由齐贤支行摘走。

在此次主题辩论赛中，所有选手用真知灼见争锋相对，用思维碰撞对我行零售银行深度转型中遇到的现实问题进行分析、探讨。在当下严峻的外部形势下，所有干部员工都要发挥出瑞丰人独有的钻研意识和拼搏精神，全力构建“一体两翼”业务新格局，为我行零售银行深度转型奠定坚实基础。





正方：滨海支行 成功的人生在于永不言弃

辩手：沈洁 韩祺妙 傅中海

古人云：名不正则言不顺。只有对辩题进行清晰的定义，才能展开一场有意义的辩论。今天我们辩论的题目是成功的人生在于永不言弃还是懂得放弃？为此我们需要明确辩题里“成功的人生”，“永不言弃”和“懂得放弃”这三个命题的定义。**成功的人生**：一个人通过自身努力在功绩、功业、功德方面取得较大成就并获得社会、历史、人民的认可，就可以称之为成功的人生；**永不言弃**即指永不放弃，对一样事物坚持不懈，不轻易妥协；**懂得放弃**即指在科学评估和分析之后，放弃和舍弃一些阻碍自身发展的事物或境地。

坚持和放弃是人生路上正反面，两者相依相存，但是我方认为，成功的人生在于永不言弃。

理由有三：

从事实判断层面上来说，永不言弃是人类发展、个人成功的必备条件。小到个人的学习、工作、生活，大到世界的技术发明、科学进步，每一条成功之路都铺满努力奋斗的脚步。正如巴斯德所说“机遇总是偏爱有准备的人”，天赐良机不会光顾庸人懒汉，若不坚持、不努力，或许我们连放弃的机会和资本都没有，而即使懂得放弃，进行了选择，成功是唾手可得。

从价值判断层面上来说，社会更加倡导永不言弃。永不言弃有利于促进人们克服投机思想和对成功一蹴而就的急功近利心态；有利于鼓励人们直面困难，于逆境中求生存，于顺境中求发展。即使最终失败了，也可以说一句：“我无怨无悔，因为我已竭尽全力！”

从逻辑分析上来说，我方认为的永不言弃是指不放弃我们心中的信念、理想、追求和应该坚持的原则，以及由信念、理想、追求与原则所换来的努力与拼搏，不放弃最后一刻成功的奇迹，不放弃任何成长与净心的机会。所以不管你不得已舍弃了什么，放弃了什么，都是在你内心理想与对成功的迫切驱动下做出的选择，你永远坚持的正是你对成功的渴求，对理想的追溯。所以永不言弃是懂得放弃的最初动力和最终归宿，既是前提，也是目标。

基于以上三点，我方坚持认为，成功的人生在于永不言弃。



反方：微贷事业部 成功的人生在于懂得放弃

辩手：徐煜瑾 应美善 杨淼婷



在追求成功人生的路上，我们需要坚持，更需要懂得放弃！懂得放弃不是“半途而废”、“轻言放弃”，而是一种理智的坚持。只有在人生的无数次选择中懂得什么该放弃，什么该坚持，才能做对选择题，赢得安得其所、自我价值最大化的成功人生。

具体原因有三：

一、成功的人生需要懂得放弃错误的目标。方向往往比努力更重要，一个智慧的选择胜过千万个忙碌的打拼。

二、成功的人生需要懂得放弃眼前的利益。失去是为了更好的得到，只有学会放弃，才能获得长远大利。

三、成功的人生需要懂得放弃已有的执念和成就。只有不拘泥固有的执念和成就，懂得放弃，才能顺应时势，拥有成功的人生。

不是每个人都能成为爱迪生，成为牛顿，成为只要在自己认定的道路上“永不言弃”的一路狂奔，就可以收获成功的人生赢家。有太多人自我没有清醒的认识，不敢放弃，将那伟大的口号“永不言弃”挂在嘴边，最终与成功失之交臂。

一个成功的人生，不管在哪个阶段，都需要懂得放弃。若你位居庙堂之高，懂得放弃能让你急流勇退；若你误入歧途曲巷，懂得放弃能让你迷途知返；若你处于人生低潮，懂得放弃更能让你豁然开朗。

懂得放弃，是提倡容忍犯错的机会。爱对了是爱情，爱错了是青春！不是每个人都能那么幸运的第一次就找到真爱，所以我们需要试

错，需要放弃之前的错误重新再来的机会。

懂得放弃，是提倡顺势而为的能力。目前经济现状给银行业发展带来了巨大的挑战和考验，而瑞丰果断放弃大企业，转而潜心修炼服务三农和小微的内功，让我们感受到了懂得放弃的万丈豪情与巨大魅力。

懂得放弃，是提倡进退有度的姿态。进退有度，才不至进退维谷；宠辱皆忘，方可以宠辱不惊。如同破解“玲珑棋局”，放弃了眼前的生路，也许会开辟出另一片天地。

人生在世，并非事事都能顺心如意，有许多东西是需要不断放弃的。在坚持不懈朝着一条道狂奔的时候，请停下脚步想一想，远处是否是我们想去的地方，脚下是否有我们遗漏的风景，也许到了山顶你就再也找不到半山腰的花红柳绿，也许“众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处”！

参赛感想

从四月份开始准备辩论赛，一路走来不知不觉已经三个月多了。在这期间，要特别感谢我们沈行长，每场比赛结束，都会在总行旁边的小会议室帮我们开拓思维，帮我们总结反思；感谢每一个下班后留下来陪伴我们的同事，谢谢他们和我们辩，陪我们练习；也感谢所有支持过帮助过我们的朋友。这期间因为各种考试、工作的压力，身体上的疲惫，我们无数次的想放弃比赛，但最后都坚持下来了。也因此收获了这美好的回忆，收获着每一场比赛的点点滴滴：兴奋、失望、痛苦、欢笑，畅快淋漓！

——沈洁

从一个初涉辩论的新手到走上最佳辩手的领奖台，我深深的感受到自信的重要；从一次次热烈讨论头脑风暴到偶有所得欣喜若狂，我深深的感受到思辨的快乐；从熬夜通宵查资料到赛场上你攻我防默契配合，我深深的感受到团队的力量。辩论赛不是野蛮的战场，它是一个各抒己见展示自我的舞台，它不只锻炼了我语言表达的能力，还提升了我处事方而不乱，临乱世而不惊的平和心态。三个月的时间稍纵即逝，但辩论赛带给我的快乐和能量却源源不断的影响着我的工作和生活，衷心感谢我的队友和我的对手！

——杨淼婷

坚定转型之路提振发展信心 切实做到变中求新变中求进开创业务新格局

——我行召开半年度业务分析会

文：李宝福

7月9日我行召开半年度业务分析会，回顾总结上半年工作，分析研判当前经济金融发展形势，重点研究部署下半年工作。党委书记、董事长俞俊海强调，在区域经济下行压力加大、金融竞争日趋激烈的当前形势下，各支行各部门要清醒正视问题，增强危机感紧迫感；要提振发展信心，努力做好零售银行的深度转型；要务实高效创新，努力推动业务新格局的全面形成。行长章伟东主持会议，行领导、专家等参加会议。

会议听取上半年工作报告，回顾总结上半年工作，全面客观的肯定了上半年取得的成绩。主要经营业绩上，全行上下勇于竞争，市场占比依然领先，在柯桥区金融机构存款下降，贷款收紧的背景下，我行逆势而上，存贷款市场份额进一步扩大。转型创新上，业务布局不断优化、收入结构多元发展，微贷业务快速提升，财富管理不断完

善，产品创新不断增强。工作重点上，社区市场得到深耕，以社区共建为抓手，以消费贷和信用贷为载体，将社区市场进一步做深、做实、做透。风险防控上，严守风险底线，不断前移信贷风险防控中心，严肃责任落实，完善风险预警，加快处置力度，最大限度的争取党委政府支持。

俞董事长指出，当前区域经济下行和风险暴露尚未见底，全行上下要始终保持警醒，咬紧牙关奋战到底，也要看清自身的比较优势，对未来的发展道路充满信心。坚定零售转型不动摇，扎实推进“一体两翼”布局，主动融入“混业金改”大趋势，务实高效创新，把上海业务中心打造成创新业务的前沿阵地和信息窗口。



俞董事长强调，在外部环境变化节奏加快、程度加大、倒逼传统银行业迅速调整经营战略时，我们要增强转型发展的紧迫感，知识更新的紧迫感，业务创新的紧迫感。始终保持“快人一步，看见未来”的时代前瞻性，始终保持不断更新知识储备的学习源动力，始终保持披荆斩棘开拓创新的勇气，锐意进取、抢抓机遇、赢得先机。

俞董事长强调，面对困难和挑战，要正确认识问题，主动寻找方法积极应对挑战。要以产品创新为突破口，加强对金融同业的学习和借鉴，在推广中予以优化完善，提高我行产品的市场竞争力，实现“一体两翼”纵深推进；要以客户粘着度为突破口，借助财富管理业务和电

子银行业务，大幅增加有效客户、高粘度客户数量，实现客户价值贡献度不断提升；要以风险化解为突破口，秉持“突出重点、统筹兼顾”的原则，加快风险化解进度，讲究风险化解方法，重视风险前期防范，实现信贷资产的持续优化；要以利润考核为突破口，充分发挥上海业务中心的作用，利用特有的信息优势和平台优势，切实将金融市场业务打造成我行的重要利润来源，实现盈利模式的转型升级；要以员工素质为突破口，从加强员工培养和深化文化引领两方面着手，实现我行综合竞争能力有效增强。

俞董事长要求，各支行、部室要以时不我待、只争朝夕的精神，适应金融新常态，抢抓转型新机遇，落实创新新举措，振奋精神、坚定信心、保持定力，全力以赴完成全年各项工作目标。



“金彩巨献 全城巨惠”

——瑞丰银行 2015 年金投盛会隆重举行

文：沈帅帅



6月9日-10日，“金彩巨献，全城巨惠”——瑞丰银行2015年金投盛会暨大型贵金属展销会在我行隆重举行。本次展销会由我行全程筹办，联合国内知名大型贵金属央企、国企单位，带来了300余款贵金属产品。活动期间共接待客户1300余位，总销售额达1454万元。

好产品是坚实基础

为客户提供优质产品是活动坚实的基础。为了保证产品的质量，本次贵金属展销会，我们邀请了中国黄金、中钞国鼎、上海申泉等三家国内知名大型贵金属企业参会。各单位以其业内顶尖技术为基础，国家级信用保证为依托，免检型产品质量为保障，为本次活动集齐了三百余款贵金属产品。产品主题涵盖贺岁、节庆、生日、婚庆、儿童、聚财、祈福以及个性化定制等多个方面。展销的金银产品既有款式新颖、时尚靓丽的首饰，也有潜力巨大、升值较快的钞币，更有技艺失传、数量稀少的高档摆件，颇具收藏和纪念意义。

好口碑是最佳奖励

客户的肯定是对活动最好的奖励。在为期两天的活动里，我们共接待客户 1300 余位，现场挤满连袂、比肩叠踵，每位客户都在柜前流连忘返。精美的产品拿在手上熠熠生辉，令人爱不释手，客户经理的细心陪同和精心服务让客户享受到了贵宾级待遇，而优惠的价格更吸引客户一掷千金，将心仪的首饰搬回家。活动期间，一轮又一轮的抽奖活动将现场气氛不断推向高潮，客户欣喜万分的表情，满载而归的笑容则是对本次活动最好的奖励。

真开心是最终体验

参与即感到快乐是活动的最终体验。无论是现场的工作人员、还是前来参展的客户，在这两天酣畅淋漓的黄金抢购“大战”中，无不既兴奋又开心。活动中，客户有的为向父母献一片孝心而精挑细选，有的是为朋友新婚大典选购合适的礼品，有的是为女儿将来的出嫁操办嫁妆，更多的则是为自己捡挑合适的首饰。现场记录下了他们或戴上手镯后洋溢在脸上的笑容，或带着精美礼品回去时那充满期待的眼神，或在镜子里看到首饰在自己身上衬托出来的美丽身影，而瑞丰银行这场金投盛会更将深深印刻在每位客户的心中。

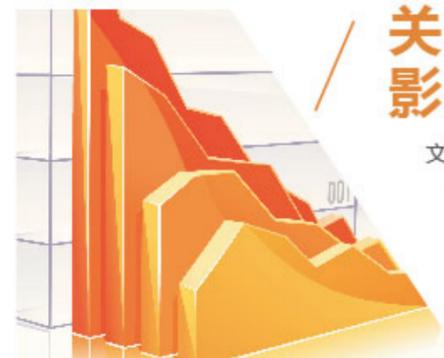
瑞丰论道

本期主题：利率市场化背景下的财务精致化管理探索及实践



编者按：2013年以来，在深化金融改革的浪潮下，利率市场化进程加快推进。目前，利率市场化仅剩下存款利率放开这最后一步。作为以利差为主要盈利来源的农村中小金融机构，利率市场化会带来什么影响、如何强化自身应对策略、如何提升全行的经营效益精致化管理能力已成为我行的当务之急。对此，本期《瑞丰论道》着眼于利率市场化背景下的财务精致化管理，从利率市场化的影响及应对策略思考出发，剖析我行效益管理现状及不足，并通过管理会计体系特别是FTP系统应用价值和案例的介绍，旨在提高全行员工的价值管理意识和工具的应用能力，为我行的财务精致化管理提供坚实基础。

本期承编：王力铭 王颖



关于利率市场化对我行影响及应对策略的思考

文：计划财务部

一直以来，我国的存贷款利率受到人民银行的严格管制，商业银行存贷利差保持相对稳定。2013年以来，在深化金融改革的浪潮下，利率市场化已步入快行道。目前，贷款利率已全面放开，存款保险制度全面推行，利率市场化仅剩下存款利率放开这最后一步，中国银行业将进入变革和转型的关键时期。

利率市场化对我行经营管理的影响

2013年以来，在利率市场化进程加快、金融脱媒日益加剧、互联网金融快速崛起的多重影响下，国内银行业竞争已“硝烟四起”，价格竞争已愈演愈烈。存贷款利率市场化的推进，在加剧金融市场竞争的同时，将充分考验银行业的经营战略管理能力，对业务经营和经济效益产生较大的影响。

现阶段，资金仍是一种稀缺资源，资金的需求量大于供给量的情况始终存在。在利率市场化背景下，一旦放开上限，存款利率水平将会有有一个明显的上升过程，将直接使银行的经营成本上升，资金利差进一步收窄。以央行去年11月份以来的4次降息为例，4次存贷款基准利率调整，贷款基准利率（以1年期为例，下同）合计下调1.15个百分点，存款基准利率下调1个百分点。但由于存款利率上浮区间进一步扩大，实际下降幅度远低于贷款。如一年期定期存款，降息前存款利率为3.3%、降息后按30%上浮利率为2.6%，仅下降0.7个百分点；贷款利率若按平均上浮20%计算，1年期贷款执行利率由7.2%下调至5.82%，下降1.38个百分点，一年期资金利差减少0.68个百分点。按照我行存贷结构和规模，按静态测算，4次降息对年利润的影响额将大于2亿元（实际将在存贷款周转到期中逐步显现）。同时，存款利率上浮比例每上升10%，每100亿元存款将减少全年利润2000万元。由此可见，当前存贷款利率的四次调整已对我行的效益造成了较大的冲击。随着存款利率的进一步市场化，在资产端收益率无法有效提高的情况下，我行的财务盈利能力将面临较大的考验。

除对核心的财务效益产生影响外，利率市场化同时将带来经营管理上的一系列影响。

INTEREST RATE MARKETIZATION

利率市场化

一是在业务拓展上，对客户和业务拓展的压力和难度将有所增加。随着利率市场化的进一步推进，资产的整体收益将趋于下降，中高端客户在存贷款业务中更占优势，我们银行对中高端客户的议价能力将降低。因此，利率市场化后，中高端客户的竞争将日趋激烈，维护的成本将进一步加大、客户稳定性将受到一定的影响。

二是利率市场化可能导致风险偏好在一定程度上有所上升，信用风险可能有所增加。在负债成本上升、资产收益率降低的情况下，银行业为消化负债成本上升压力，资产收益率要求会相应提高，实际业务中可能会因为追逐高收益资产而导致潜在信用风险增加。

三是利率市场化将进一步考验我们银行的利率风险和流动性风险管理能力。在利率市场化背景下，银行如不能强化自身管理，建立科学合理的

利率市场化应对策略的思考

存贷款利率定价决策和利率风险管理机制，盲目追求规模扩张性发展，将会导致自身盈利能力的下降和财务状况的恶化，从而造成流动性风险、声誉风险。

由此可见，利率市场化对我们行业的影响和挑战是综合性的，是关于生存和发展的。对于我行而言，也必须要充分的认识和可行的应对策略。

面对利率市场化给金融业带来的新挑战，对我行而言，必须从自身实际出发，审时度势，从战略理念、经营管理和创新发展三方面入手，全方位强身健体，强化自身对利率市场化的应对能力。

(一) 坚持理念优先，坚持战略定力，着力实施差异化发展策略

目前，银行业的竞争具有明显的同质性，价格成为了竞争的主要筹码。作为立足于区域的农村合作金融机构，由于存款市场份额占比高，业务辐射区域集中，在价格竞争中，受到的威胁最大，对业务稳定性和经营效益的影响也将最为强烈。因此，在利率市场化背景下，我们农村中小金融机构对价格这一

竞争手段必须慎重使用，不能盲目跟风，更不能主动挑起价格战。

1、在理念上，合理平衡规模与效益，树立效益优先意识，努力降低资金吸收成本，提高资产投放收益。在资金来源上，要建立大资管理念，调整以往“存款立行”思维，用更低的成本寻找更多元的资金渠道。在资金投放上，不能仅为业务规模而拓展业务，必须强化员工营销行为中的效益意识，善于从自身效益角度提高议价主动权，提高资产收益。

2、努力挖掘自身优势，寻找差异化发展市场，探索差异化营销策略。我们要充分发挥自身贴近客户、了解客户的优势，通过客户细分、渠道下沉和经营重心下沉，深化拓展零售业务和小微客户，从门店金融、社区金融、电子金融、小贷金融入手，一方面以零售客户群的金融需求为中心，深入“最后一公里”，贴近客户，提高服务的便捷性、平民化；另一方面做好产品和服务的创新，抓住客户的“最后一元钱”，提高客户黏着力，形成自身不可复制的差异化经营优势。

(二) 优化定价机制，强化风险管控，提升精细化经营管理水平

1、优化利率定价机制，强化利差管理。由于长期以来依赖于央行基准利率的定价机制，我行在金融产品定价体系能力建设上相对薄弱。在利率市场化背景下，亟需强化存贷款利率定价机制的建设，提高财务成本效益的精细化核算。具体措施上，一是要加快建立能够敏感反映市场价格的内部资金转移定价体系，从机构、产品、条线、客户等实现多维度的资金利差管理，实现对不同产品价格和盈利水平的考核，通过与市场资金价格相联系的内部资金转移价格来调节总行及机构间、资金来源部门与使用部门之间的利率并引导业务决策。二是要加快推进存贷款差异化定价体系的建设。在资产端，要建立完善贷款定价模型，按照收益覆盖运营成本、风险成本、资本成本、税务成本等的定价基础模型，测算贷款定价和贷款利率浮动幅度；在负债端，要逐步探索实施对存款定价模型和存款客户差异化定价，在确定目标收益率的基础上，综合考虑存款组织、





维护成本，确定存款资金成本上限，并通过客户关系分析逐步完善对不同客户的差异化定价模型的建设。通过存贷款利率定价机制的建设，强化资产和负债的利差管理，提高业务发展目标和财务战略目标的吻合度。

2、强化风险管理，提升风险管理水平。国外利率市场化的经验表明，对银行业而言，适当调高风险偏好是利率市场化下缓解盈利下行的必然选择。我们在高风险高收益的经营驱动中，必须练好内功，提高识别风险、分析风险、管理风险的能力，通过管理风险、缓释风险、控制风险创造风险收益和溢价，探索引进新的风险管理技术，提高自身对信用风险、市场风险、流动性风险的应对能力。

3、强化财务硬约束机制建设，提高价值管理能力。利率市场化后，银行真正成为经营风险且自担风险的企业，要统筹平衡价值与风险、质量与速度、资本与效益等一系列的关系，避免经营失败后的风险。对此，我们必须改变过去的粗放式经营，强化财务核

算支撑体系，以价值创造为核心，加快管理会计体系的开发和应用，在财务目标硬约束下，设置成本、资本、风险等容忍度目标，促进平衡、协调、可持续发展。

（三）强化资产负债管理，致力于产品和业务创新，构建多元化盈利体系

目前，对大部分农村中小金融机构而言，最突出的问题是存贷利差收入依赖过高，中间业务收入等非利差收入贡献度低下。对此，在利率市场化背景下，必须从外延式的粗放增长向内涵式的集约增长转变，强化资产负债管理，提高产品和业务创新。

1、调整资产负债管理理念，强化资产负债管理主动性，优化资产负债结构。在利率管制环境中，长期以来，银行业的资产负债管理多采用比例管理，注重总量平衡，负债上多以被动式的存款资金为负债来源，主动性负债非常有限甚至为零。利率市场化背景

下，需要进一步拓展多渠道的资金来源，积极通过主动型负债吸收资金，满足资产端业务发展需要和流动性充足需要，优化自身负债结构。在资产端，要优化资产组合，特别是结合市场利率变动，有效调整资产配置方案，优化利率敏感性缺口管理和期限管理，提高自身利率风险管理能力。

2、加大新兴业务的研发和跟进力度，着力发展中间业务，构建多元化盈利体系。借鉴国内外先进银行业经验，我们要获得自身的稳健增长，也必须从巩固传统业务、创新发展新业务和提高产品对客户的渗透力等方面加快发展。创新的节奏决定发展的速度，要从产品、渠道和营销方式综合考虑，加大创新力度。特别是在当前“大资管”背景下，要紧紧盯住个人财富增长带来的契机，抓住资产市场发展机会，大力发展理财、财富管理新兴业务，创新推出浮动收益型理财产品、股权类投资产品，

并加强黄金、基金、保险等多元化的产品销售，以实现对客户资产的多元化配置和管理。同时，要积极关注银行业混业经营准入进展，做好自身准备，以进一步创新发展业务体系，提高收入来源多元化，降低对利差收入的依赖。

总之，利率市场化对我们农村中小金融机构带来的影响和冲击不可小觑。对此，我们必须在扎实根基、强化内功的同时，借鉴学习国内外银行的先进经验，强化战略导向，提升经营理念，强化精细化管理举措，以务实高效的作风提高利率市场化的应对能力。

基于管理会计的财务 精致化管理实践与应用 >>>>

文：计划财务部

1 >> 我行管理会计 体系建设之路

(一) 我行盈利管理现状及不足

利率市场化背景下，作为一家依靠存贷利差为主要盈利来源的地方性农商行，创新盈利模式、树立成本效益意识、践行财务精致化管理将成为提升我行经营管理能力和综合实力的关键。总体而言，我行盈利管理能力相对于利率市场化下激烈的竞争格局而言，仍存在着明显的不足。

一是在意识理念上，我行员工的效益观念仍较为淡薄。实际业务中，员工往往“唯业务是瞻”。为业务，某些客户经理在贷款营销中不区分客户差异，直接给予某类客户以最优惠利率；部分柜面员工将存款理财化，或不考虑成本投入，营销非有效网银客户等等。如近期开展的存贷款定价对我行盈利影响重要性的问题调研中，全行有高达 40% 以上的员工认为“只要有业务，利率都不是问题”，充分说明部分员工效益意识的缺乏。

二是成本管控能力仍较弱。我行自去年开始实施财务精致化管理相关措施以来，我行员工对各类费用的使用已形成有效的节约意识，但通过调查，仍有近一半员工认为日常运行中存在不少的浪费行为，节约意识需进一步引导。在日常财务管理工作中，我们也发现从总行部



门到支行，一定程度上存在着以资源投入代替营销和管理，较少关注财务资源的价值提升，后续跟踪、评价往往较少。

三是盈利能力评价体系缺乏。随着利差的缩减，如何计量、判断我行各业务产品、机构网点甚至某个客户、某笔业务的价值贡献情况，在管理中的重要性越来越突出。但现行管理中，我行缺乏对成本、收益进行公平有效计量的工具，

业务、客户等角度的评价分析耗时耗力，准确度较低；条线及产品缺乏清晰的划分，无法实现科学的分析、评价和考核。盈利能力评价体系的缺乏，将极大地造成我行业务发展的盲目性，甚至造成业务与效益相背离的情况，对全行利益造成损害。

针对上述我行在推行财务精致化管理过程中存在的问题，究其原因既有理念宣贯方面的缺乏，也有管理支撑上存在的问题。如针对存贷款利率定价，在利率市场化的背景下尤其考验我行的定价管理能力。而管理会计体系的建设正是我行精致化管理平台的中枢，它全面、有效地整合了资产负债管理、利率定价管理、财务管理、信贷管理、风险管理和资本管理众多管理工具和信息，为前、中、后台各类决策提供了分机构、分业务线、分客户、分产品等多维度精细化盈利分析信息，并能基于我行现有资产负债规模情况对未来各种情况进行模拟和预测，真正在日常业务实践中充当“参谋”的角色，发挥财务价值创造的作用。

(二) 我行管理会计体系搭建思路及进度计划

管理会计体系是一套以价值创造为核心理念的价值管理体系，其与先进的信息系统平台相结合，形成了管理会计系统，使其能够基于海量的数据提供及时、可靠的量化支持信息，应用于战略选择、风险定价、绩效管理、资源配置、成本控制等管理决策的方方面面，从而发挥强有力的决策支持作用。我行管理会计体系的建设主要包括内部资金转移定价系统（FTP 系统）、成本分摊及盈利分析系统（PA 系统）和资产负债管理系统（ALM 系统）三个子系统。其中 FTP 系统和 PA 系统解决的是我行多维度盈利分析的问题，而 ALM 系统则履行对未来资产负债情况、流动性风险、利率风险、汇率风险等进行预测的功能。

为全面构建我行管理会计体系，支持我行战略选择，强化风险定价和成本控制，优化资源配置，变“粗放营销”为“精准营销”，变“被动定价”为“主动定价”，变“以大论优”为“以质论优”，变“规模导向”为“价值导向”，变“总量控制”为“多方约束”，变“定性决策”为“定量决策”，根据管理会计体系搭建思路，我行管理会计体系项目建设进度计划如下图所示：



目前我行已完成 FTP 系统的开发，于 5 月 27 日正式上线试运行，解决了资金成本核算问题，为下一步系统研发奠定了扎实的基础。近期我行已着手建设成本分摊及盈利分析系统即 PA 系统，解决业务开展过程中各类成本的划分问题，通过将各类成本包括运营成本、风险成本、资本成本及税务成本等合理归集到各个责任中心，从而实现多维度盈利分析。

2 >> 我行 FTP 系统应用价值及多维应用分享

利率市场化改革的加速推进，赋予了商业银行更多的自主定价权，同时也考验着商业银行的产品定价能力。而在所有定价体系中，内部资金转移定价即 FTP 定价尤其重要，这是因为 FTP 定价是银行产品定价的基础。通过 FTP 的量化结果，我们可以清楚地量化业务的资金成本或资金收益，从而在综合考虑成本因素、获利因素的基础上制定科学的定价策略。

(一) 什么是 FTP

FTP 是指总行司库与业务经营单位（各支行及部门）按照一定规则全额有偿转移资金，达到核算业务资金成本或收益的一种内部经营管理模式。其中，资金中心与业务经营单位全额转移资金的价格称为内部资金转移价格，即 FTP 价格。

FTP 系统建设是管理会计体系构建的基本前提，也是我行实施精细化管理的必备工具。引入 FTP 后，我们可以实现在全行内部对资产与负债进行买卖，吸收负债（如存款）卖出去后会有“转移收

入”，投放资产（如贷款）需要先买入资金，支付“转移成本”。通过这样市场化的交易，负债的特质发生了变化——对外支付利息支出，对内获取转移收入，收支匹配使其盈利核算成为可能；同样地，资产也被分离出来——对内支付转移成本、对外获取利息收入，实现名副其实的独立核算。由此，FTP 系统的建设能够量化资金成本，从而使得多维度盈利分析成为可能。

我行 FTP 系统自 2014 年 10 月启动到 5 月底上线试运行，在系统建设中，也遇到了一系列的难点，通过项目小组的多次讨论，合理确定最佳方案予以解决。如责任中心和业务条线划分上，业务的交错横织给责任中心合理的业务划分带来了难点。如公司银行部作为利润中心，其职责范围不仅包括公司条线的业务，其管辖的公私一体团队还涉及个贷、小贷业务；按条线划分，某笔个人存款应归属于零售银行部，但按挂钩关系则可能属于公司银行部或小贷金融部等。为此，在我行 FTP 系统中，增加设立业务条线维度和责任中心维度。其中业



Tips:

1. 行内业务单位之间发生的“计价”；
2. 总行司库是虚拟的资金计价中心，并没有实体资金的流动；
3. 对存贷款按期限逐笔定价；

务条线按客户属性归集，公司客户归集公司业务条线，小贷归属小贷业务条线，个人业务归属零售业务条线；同时，从绩效的角度考虑客户经理管理关系和挂钩关系确认责任中心归属，对小贷客户经理业务归属为小贷金融部，公私一体团队客户经理业务归属为公司银行部。通过责任中心体系的搭建及合理的业务划分、产品梳理，为我行 FTP 系统建设打下了坚实的基础。

(二) FTP 系统多维应用分享

通过 FTP 系统对资金利差的计量，各部门及支行可以通过系统从机构、条线、产品、客户、客户经理等维度对全行或支行、部门等进行全方位的业务分析，检验存贷款实际执行价格的合理性，分析存在的问题及不足，提升各个机构部门对全行的效益贡献度和价值创造力。

1 机构维度

如我们选取我们行内的两家支行（即 A 支行和 B 支行）上半年业务进行比较，两家支行存款规模相当、贷款规模 B 支行大于 A 支行，但就利差贡献相比，A 支行 FTP 利润高于 B 支行 18%。其中，存款的盈利水平高于 B 支行 62%，贷款的 FTP 利润绝对值在贷款规模相差 2.5 亿元的情况下也高于 B 支行。从传统按规模计量的角度，我们往往会认为 B 支行的发展和贡献优于 A 支行；但从效益评价计量的角度看，实际 A 支行远远优于 B 支行。对此，从总行层面，应在考核层面进行优化，减少支行的业务规模与价值贡献的背离程度。从支行层面，B 支行应从自身产品结构和价格策略上开展分析，优化自身业务结构，提升定价能力。

从支行角度，可以对本支行范围内的机构网点开展类似的分析和评价，提高对网点业务发展的引领。

2 条线维度

如我们选择公司银行部（即基本授信 500 万元（不含）以上的公司类业务以及对公客户所有存款）和小贷金融部（即个人贷款和基本授信 500 万元以下的小微企业客户）上半年业务进行比较。从资产业务比较看，虽然公司类贷款的日均较小微及个人类贷款的日均高出约 20%，但创造的利润仅为小微及个人类贷款的 75%，即我行公司类贷款的创利能力仅为小微及个人类贷款创利能力的 63%，如将所有对公存款创造的利润全额归入公司条线，则公司条线 346 亿存贷款日均规模创造的盈利与小贷条线 161 亿元创造的利差基本相当。

从条线角度，可以充分论证我行零售银行转型战略的正确性，进一步坚定今后做小做散业务的决心。从部门角度，公司银行部和小贷金融部均可以进一步结合自身业务条线，开展对产品、客户等层面的分析，提高自身业务的价值创造能力。

单位：万元、%

产品	余额	日均	客户利息	客户利率	FTP利息	FTP利率	FTP利润	FTP利润率
个人资产业务—经营	768161	751491	29744	7.87	16445	4.35	13299	3.52
个人资产业务—消费	344542	288865	9061	6.24	6145	4.23	2916	2.01
其中个人自住房贷款	172552	168648	5102	6.02	3584	4.23	1517	1.79

单位：万元、%

客户	期末余额	日均	外部利率	内部利率	利率差	总利息差
甲客户	1,873.83	427.11	1.37	2.66	1.29	2.76
乙客户	655.69	427.11	2.74	3.66	0.92	2.17

3 产品维度
 比较我行个人经营性资产业务和个人消费性资产业务，我们发现个人经营性资产业务的 FTP 利润率明显占据优势，相较个人消费性资产业务的盈利能力高出约 70%，其中个人消费性资产业务中的按揭贷款的利差盈利能力相对较弱，低于个人消费性资产业务 22 个 BP，仅约为个人经营性资产业务的一半。

从产品角度，可以分析评价我行产品贡献度情况，为我行资源的合理配置提供价值依据。

4 客户维度
 选取我行两个客户 2015 年上半年的存款数据，比较后发现虽然甲客户的日均略小于乙客户，但是由于甲客户的存款中以低息的活期和通知存款为主，故其外部利率仅为 1.37%，而乙客户的存款结构中则主要配置为定期存款，故其外部利率为 2.74%，相对于乙客户，甲客户利率上的优势不仅弥补了规模上的不足，甚至盈利相较于乙客户高出 27%。



从贷款角度，也可以对客户开展类似的分析比较。通过客户层面的价值比较和分析，可以实现客户的筛选和区分，为客户的分层管理维护和精准营销、谈判提供可靠的数据支持，提高客户管理能力。

单位：万元、%

支行	负债					资产					利差贡献小计
	日均	客户利率	FTP利率	FTP利润	FTP利润率	日均	客户利率	FTP利率	FTP利润	FTP利润率	
A支行	220,058	2.59	3.49	993	0.90	128,560	7.06	4.24	1,825	2.82	2818
B支行	231,292	2.75	3.28	613	0.53	153,657	6.69	4.39	1,773	2.30	2386

条线	属性	日均	客户利息	客户利率	FTP利息	FTP利率	FTP利润	FTP利润率
公司银行部	资产	1925359	62,761	6.48	43,473	4.49	19,287	1.99
	负债	1546573	15,013	1.93	22,656	2.91	7,643	0.98
	小计						26,930	
小贷金融部	资产	1618315	61,613	7.57	35,810	4.40	25,803	3.17

户的综合盈利贡献进行精确的量化评价。从客户经理层面，可以实现贷款逐笔定价、名下客户贡献及账户查询等功能应用。

(1) 贷款逐笔定价。

现阶段，客户经理在发放某笔贷款时利率定价往往具有主观性，以客户议价能力为导向，对贷款的成本价或此笔贷款能为我行创造多少效益并不清晰。但是，通过FTP系统的测算工具，按贷款成本价格=资金成本+运营成本+风险成本+资本成本+营业税费+贷款利差=贷款利率-贷款成本价格（其中资金成本即FTP价格，而运营成本、风险成本、资本成本、营业税费等由于PA系统尚在开发实施中，目前

在FTP系统中设置了参考值），只要在系统中输入贷款相关信息，我们就能通过系统测算出每笔贷款的最低保本价格或指定价格下的利差贡献，对单笔贷款的定价科学性清晰了然。

(2) 名下客户贡献度查询

我行 FTP 系统为客户经理提供其名下所有客户存贷款基础信息。客户经理通过钻取可以了解每一个客户的存贷款 FTP 利差，哪个客户为其创造了最大的效益，哪个客户最近的余额相比日均发生较大变化等等，为其日常客户营销及业务拓展提供参考。下图为某客户经理名下客户明细部分截图（按 FTP 利差贡献度排名）：

单位：万元、%

排名	客户号	负债				
		期末余额	日均	外部利率	内部利率	利率差
1	82002943636	600,000	600,000	9.00	4.38	4.62
2	82000897490	3,000,000	3,000,000	8.40	4.22	4.18
3	82001174836	5,000,000	5,000,000	8.03	3.94	4.09

5 客户经理贷款定价及客户管理应用。 我行利润最终来源于客户，要想提高我行的盈利能力，就要以客户为中心，关注客户价值的挖掘，增强对客户营销服务能力。而借助 FTP，结合后期开发的 PA 系统，我们可以对单个客

3 » FTP系统推广应用中的困难和应对

FTP 作为管理会计体系重要的基础性模块,其实施难点除了数据、需求及技术上的难点外,更多的还在于全行人员的思想认识和理念问题。由于实施内部资金转移定价管理后,必将逐步纳入考核范畴内,相比较于以往侧重业务规模的考核,内部资金转移定价对账户层级的利差计量将直接反映每家单位每笔业务的贡献,对定价管理不到位造成利差倒挂的业务,会造成考核上的不利。作为部门或支行,一旦业务遇到困难或瓶颈,或考核上呈现对自身不利的因素,往往会质疑 FTP 价格的合理性。另外,实施 FTP 后各个支行间的盈利格局会因此而改变,有的甚至可能是重大变化。这种利益格局的重构也会引起支行的抵触情绪。

对此,在 FTP 系统推广应用中,必须着眼于抓好以下三对关系,提高系统应用成效:

1、辩证看待方法论和业务实际的关系。方法的科学是系统成功实施的前提,但全行上下思想统一更是成功的保障。一方面,系统在开发建设中,要充分结合我行自身业务特点,在方法论上着力提高科学性,采用业内公认的、相对公平科学的方法体系,从源头上保障质量。另一方面,全行要统一思想,从全行利益角度坚定立场。作为各支行、部门,要加大对自身业务分析的同时,以科学的全局观看待问题、分析问题,不一



叶障目、不以偏概全,从全行价值管理的高度理解问题、引导业务实际,这是FTP系统成功运行和推广实践的核心保障。

2、培训推广和实践应用的关系。FTP的方法论和应用价值的被理解、被发现、被提升,需要培训推广作铺垫,需要实践应用作阶梯。对此,在渐进实施过程中,一方面总行需要持续开展理念和实务培训,切实提高全行员工对管会体系的理解和认知。另一方面,业务部门和支行管理层要积极投入系统使用和业务分析,通过报表和数据的分析比较,切实体会FTP对盈利格局所产

生的影响,并发现自身在资产定价或负债结构上存在的问题,从而为业务开展提供量化的参考,加强客户维护,提高业务价值贡献,从而引领未来业务的发展方向。同时,作为系统本身,也需要在实践的应用中,接受实践的检验,优化自身的功能。

3、公平计量和绩效考核的关系。从本质而言,FTP通过利差分割,实现利率风险分离、公允价值计量、优化资源配置、引导产品定价等功能。但从各家银行实施经验看,FTP只有与绩效考核相结合,才能发挥出更强的生命力。因此,一方面,FTP作为资金

价值计量体系,其决定资金利差贡献的内部转移价格即收益率曲线是相对客观公正的,体现的是市场融资的机会成本,FTP在推广应用中必须坚持这种公平计量的原则,客观地反映业务实际。另一方面,就绩效考核和业务引导而言,必须在立足当前、放眼长远、以长期战略利益为导向的同时,适当尊重长期以来的实际,通过必要的价格调整,在价值导向和规模结构中合理平衡和缓冲,循序渐进,提高业务层面和支行的可接受程度。同时,在考核上,不能一蹴而就,应通过必要的应用推广后逐步纳入考核范畴,并逐步提高考核权重。

FTP 作为管理会计体系的基石,其成功实施是基于管理会计的财务精致化管理的第一步。但 FTP 只解决了资金价值计量的问题,尚未解决营运成本、税务成本、风险成本、资本成本等的计量。对此,下一步,总行将通过成本分摊和盈利分析系统的建设,在全成本分摊管理的基础上,实现多维度的盈利核算和分析,真正实现具备强大价值管理能力的现代化管理会计体系,为我行的精致化管理提供量化的决策支持。同时,也希望全行员工共同关注、共同参与,为我行管理会计体系的成功建设和推广实施注入更富有生命力的元素。



幸福瑞丰

跨步前行中的村镇银行

——打造嵊州市“支农支小”专业零售银行

本刊编辑：沈帅帅

浙江嵊州瑞丰村镇银行是由瑞丰银行发起，18家法人单位参股成立的新型村镇股份制商业银行，也是绍兴市首家村镇银行。自2009年成立以来，探索出一条致力于“支农支小”金融服务的特色化、可持续发展的道路。从而在激烈的市场竞争中站稳脚跟，为未来发展奠定了坚实基础。

专注于农村市场，积极推进本地化战略

村镇银行是农村金融市场的新生力量，主要是为当地农民、农业和农村经济发展提供金融服务的银行业金融机构。为加快融入本地市场，贯彻落实立足县域、服务“三农”的办行宗旨，我行在黄泽、甘霖、三界、崇仁、长乐、金庭等嵊州主要集镇下设网点。

我行主动适应农村实际，积极发挥管理层级少，信贷链条短，审批程序便捷，定价机制灵活的优势，不断探索灵活、便利的信贷管理与服务模式，相继推出“农链贷”、“安居贷”、林权抵押贷款

等适时适地信贷产品，提升金融支农能力，社会反响热烈。

致力于小微金融，促进健康发展

作为农村金融体系的重要补充，根据监管部门“支农、支小”的监管要求，我行积极扶持农户和小微企业发展，支持农户发展种植、养殖业，解决农户基本再生产的资金困难，促进小规模农户向组织化的合作社、种养大户、家庭农场等转变。同时，加大对涉农小微企业的扶持力度，满足客户短频快急的信贷金融需求，以此培育一批与我行密切相关的忠实客户。

树立社会责任意识，破解涉农贷款融资难

长期以来，农户贷款由于自然因素制约，农民收入不稳定，农户信用意识薄弱，发生信用风险概率较大；小微企业贷款由于企业财务制度不健全，抵押担保难，所以贷款申请难，获贷率低。为此，我行在信贷投放时充分体现农户贷款优先、农业贷款优先的原则，在开展“进村入企”活动的同时，扎实做好农户信息的收集、整理、归纳、分析工作，建立潜在客户档案，为快速办贷，有效挖掘农户、小微企业真实需求打下坚实基础。同时，加快推出接地气的金融产品，将高质量、低门槛的金融服务普惠当地农户、小微企业。一方面，根据农户贷款期限长短、农户贷款用途、农户的信用状况风险定价，加强农户还款意愿，另一方面，鼓励发放信用贷款，并将贷款授信最长期限放宽至3年。2014年开始，我行还推出“续贷通”业务，为客户提供无缝转贷服务，在客户群中树立良好口碑。

加大正面宣传引导，营造良好发展环境

村镇银行是国家2007年开始批准设立的新型农村金融机构，但一直以来，都被社会民众误解

为民营银行，加上村镇银行在资金来源、结算手段、财税资金等方面缺乏政策支持，导致品牌认知度和公信力不高，对各项业务拓展带来不利的影响。我行从成立伊始，就非常重视良好口碑的树立：在组织架构上，招聘优秀本地大学生，充实柜面营销力量，聘用熟悉当地农村和具有支农支小经验的管理人员和客户经理，构建适合业务发展的人力资源结构；在舆论引导上，积极利用各类媒体、各种金融知识下乡宣传活动加大正面宣传力度，正确引导社会舆论，提高我行社会知名度和社会地位。

成立六年来，面对复杂多变的金融形势，我行始终坚持稳健合规经营。2014年末，全行存贷款规模达到29.18亿元，同比增长11%，运行质量总体向好，各项指标均符合监管要求。2014年，我行被嵊州市委市政府评定为支



持地方经济发展突出贡献奖，被人行嵊州市支行评定为嵊州市A等银行业金融机构，是全市5家A等行之一；继续被省银监局评定监管评级为B级，是全省4家2级村镇银行之一。被评为绍兴市级“平安金融单位”，是绍兴市6家“平安金融单位”之一，也是绍兴市辖内唯一一家荣获此称号的村镇银行。

2015年是我行实施第二个五年发展规划的第二年，在经济新常态下，银行业面临诸多考验，在当前深刻思考“这一个五年”面临的机遇、挑战及如何在战略上做出正确的决策，无疑具有极其重要的意义。





要建设“全国一流村镇银行”

随着农业和农村经济产业结构的不断调整、土地承包经营权流转改革的推进、农村民营经济的快速发展和农户消费支出的增长，农户对银行借贷有了更大的需求，给我行发展带来了极大的成长空间。我行将始终坚持“支农支小，服务三农”的市场定位，坚持小额分散的信贷原则，坚持勤勉尽责的工作作风，继续下沉服务重心，夯实基础，使业务规模稳步增长、支农支小逐步深入、风险抵御能力不断增强，服务优质高效便捷，脚踏实地的把我行打造成为全国村镇银行的发展典范。

要持续探索可持续发展道路

村镇银行要想立足当地，必须因地制宜，深化管理，实现差异化、特色化经营。要坚持审慎合规，稳健发展的经营理念，进一步夯实基础，完善制度，简化流程，提高品牌知名度和影响力。要建立全面、动态、高效的风险管理长效机制，强化事前防范、事中控制、事后监督，全力提升风险管理水平。要依托主发起行资源，通过引进的德国IPC公司微贷业务核心技术，降低户均贷款额，拓宽信贷客户面，更好地满足市场需求，形成瑞丰特色的核心竞争力。要加快卡业务上线，丰富产品持有，提升客户黏性，积极构建多元盈利模式。

要让嵊州相信瑞丰品牌的力量

品牌作为商业银行的无形资产，是取得公众信任的重要标志，下阶段，我的目标就是让嵊州瑞丰村镇银行进入品牌时代。我行将秉承主发起行“瑞行百年 丰泽万家”的企业经营哲学，以瑞丰人奋发向上的意志、改革创新的精神，将嵊州瑞丰村镇银行打造成以嵊州五大集镇为核心，业务范围扩展至全市463个行政村落的农村地区首选零售银行。我行将坚决与客户共度时艰，无论内外部经济金融环境如何变化，都将始终恪守社会责任，做一个让客户、员工、股东、社会信任的有担当的银行，全力支持实体经济发展，切实提升我行在嵊州经济社会发展中的金融地位。

问渠那得清如许，为有源头活水来 ——记半年度综合业绩排名前三名支行专访

2015年上半年，在经济新常态、金融新业态、竞争新格局的大环境下，我行紧紧围绕零售银行深度转型战略定位，以着力打造“一体两翼”业务新格局为方针，狠抓业务发展和风险防控，强化内控管理，截至6月底，在柯桥区金融机构存款比年初大幅下降的背景下，我行各项存款达到539.29亿元，比年初增长3.90亿元；各项贷款余额398.23亿元，比年初增加10.10亿元，存贷款市场份额进一步扩大。

本刊编辑：总行办公室



在上半年综合考核中，漓渚支行、柯桥支行、杨汛桥支行得分排名前三位，业绩的取得离不开支行管理层的统筹谋划，大胆创新，对团队的培养和脚踏实地的深耕细作；更是全体员工上下齐心，共同努力的结果。

1 漓渚支行

深耕细作，脚踏实地是俞董事长在半年度会议上对漓渚支行的评价，在上半年绩效考核中，漓渚支行以考核得分率106.04%，位列全行23家支行第一名，其中主要业务指标完成度，其他业务指标完成度，不良贷款率、质量指标，个人零售贷款户数新增均为全行第一名，其中不良贷款率为零，在严峻的区域经济形势下尤显难得可贵。其最主要原因还是得益于始终坚持做小做散的业务定位和对区域信用环境的全力维

护。面对该镇以花木和针织为主的产业特色，众多的家庭小微型企业，该行在多年的发展中始终坚持做小做散不动摇，支行现有农户贷款1242户，小微企业146户，贷款覆盖面高达21.98%，全镇平均每五户农户中就有一户信贷客户；在良好的区域信用环境下，该行把握“早、韧、实”三字要诀成为其处置不良贷款的致胜法宝。早即出现风险苗头早介入，客户风险信息早知道，在企业经历倒闭恐慌前处理好风险问题；韧即实施盯牢催牢跟牢策略，发扬“钉子精神”，层层跟进，多方联动，合理化解，强调担保人责任，绝不允许出现违约的先例，在区域内形成“欠银行的钱必须要还”的共识；实即取得实效，不推卸责任，该行在处理一笔100万的不良贷款时，面对只剩诉讼解决这一条路，该行积极多方催收调查，终于查得该担保人的炒股券商，在起诉查封证券账户后，妥善处理了该笔不良，负责这期案子的法官说过一句话：**这是柯桥区所有银行中第一笔通过查封证券账号而追偿成功的。**这种对瑞丰事业高度负责的态度，凝聚成了漓渚支行整个团队共同价值追求。

2 柯桥支行

抓整体，平衡推进；抓团队，盯牢重点，这是俞董事长在半年度会议上对柯桥支行负责人的评价。在上半年绩效考核中，柯桥支行以得分率100.74%，在综合考核中排名第二。该行各项业务指标均位居全行前茅，半年时间完成全年借记卡任务指标的110%；金卡、白金卡，信用卡，基金等各项业务的全年指标亦皆达到。没有短板，是柯桥支行的一大亮点。该行积极跟随总行步伐，明确一年的工作重点和方向，捋清工作思路，深入零售银行转型思路，加快推进社区共建，着力打造“一体两翼”的业务新格局。作为城区行，竞争相当激烈，面对各项业绩指标，该行行长始终盯牢重点，建立绩效登记簿下发至每个员工手中。每位员工通过绩效簿，对每项业务的推进情况清晰了解，上个月的指标完成了多少，这个月的指标已经完成的和未完成的情况，哪项指标进度较慢，为什么落后这些细节，都清晰的展现出来。这样，针对落后指标，加大营销力度，妥善化解风险，始终保持每项工作不落，各项指标稳步平衡推进。对团队管理，该行负责人首先从思想上入手，教导员工对

自己负责，对家庭负责，才能对工作对单位负责，通过开展形势多样的员工活动，积极调动青年员工的工作积极性，树立典型，以点带面，营造起良好的团队工作氛围。

跟随他的管理思路，落实在今年的具体工作上，柯桥支行在深入贯彻董事长提出的“一体两翼”和零售银行深度转型的各项要求下，创新了工作制度，探索社区共建，积极开展了三方面工作：一、认真组织劳动竞赛，抓重点，抓进度，充分调动全体员工积极性，大力营销消费贷款；二、积极探索社区共建，作为一个城区行，社区是客户基础，目前柯桥支行在10个社区开展社区工作，通过社区共建，实实在在的扩大基础客户数量，加强了客户集聚度。三、积极做好年轻员工的培养。柯桥支行通过开展优秀员工评选活动 and 多种形式的青年沙龙，确立“凝聚正能量，营造好氛围”这一主题，实实在在的增强了年轻员工的沟通交流。



3 杨汛桥支行

埋头苦干，工作细致，半年度会议上俞董事长这样评价杨汛桥支行。纵观杨汛桥支行在2015年上半年的工作业绩，确实不乏亮点。上半年综合考核得分率81.16%，比全行平均水平高出18.60个百分点，位居全行第3位，效益指标得分率、贷款利率上浮比例完成率、保证金存款增加完成率、卡均存款完成率均居全行首位，其中保证金存款增加完成率达506.33%。取得这么丰硕的成果，离不开对工作细致踏实的分解和推进，更离不开对团队管理的重视。今年以来，总行对各项业务指标考核更加系统化，精准化。对此，杨汛桥支行在年初就对各项业务指标进行了层层分解，明确每个责任主体的具体任务指标。在这过程中，该行对于具有完成可能的“次要指标”更是探索出了一套“杨汛桥”模式。该行以开展内部专项竞赛为抓手，在一个月

时间内，集全支行之力予以“突击”，确保各项业务指标平衡推进。该支行将客户分类管理和社区共建作为工作重点，年初筛选出优质客户名单，特别是对有间歇资金的企业实施“服务营销”。而有了具体的操作措施，更需要好的团队进行实践，团队的向心力、凝聚力、创造力是检验一个团队是否具有竞争力的重要标准。因此，在日常工作中，杨汛桥支行十分重视队伍建设，为培养好新人，该行负责人总是亲自上阵，带头值班、带头“吃亏”，在支行内部积极宣扬正能量；在营销团队建设上，采用“新老配”的方式，让新、老员工互

帮互助、取长补短。通过一系列举措，老员工增加了激情和创新能力，新员工则在老员工的帮助和感染下迅速成长，成为瑞丰事业的合格接班人。



四大派驻专刊

本刊编辑：郭杰

编者按：四大派驻人员是我行的重要组成部分，作为总行和支行之间的桥梁，独立审批人负责授信管理，风险经理负责风险防控，会计主管负责财务控制，派驻审计员负责内控审计……他们各司其职，四条线齐头并进，有力推动了我行各项业务的顺利推进，是我行一张响当当的“金名片”，下面就让我们看看这张“金名片”上的内容吧。

因您而
美好

会计主管，我为你骄傲！

文：运营管理部 胡建芳

碌的工作中默默付出，用心、用行动诠释她对工作的理解。她不善表达，却很热心，是新员工心中的大姐姐；她认真负责，从业务辅导、技能提升到生活中的点点滴滴，总能赢得员工的尊重；她专业高效，在每年的会计理论知识考试中总能取得满分。一份耕耘一份收获，连续多年来绩效考核结果不是卓越就是优秀的她，是瑞丰第一位达到内退年龄仍继续留用的会计主管。

另一位会计主管施国琴，你总能在她的身上感受到一种执着的力量，感染到身边人跟随她的脚步。她热爱乒乓球，有着一身好球艺，坚持“快乐运动”，享受着运动的快乐；她工作原则性强，善于对不规范的事情说“不”，敢于直面问题、解决问题，有效把控

会计业务风险；她同时还是一名瑞丰的家属，默默地支持丈夫的事业，互相扶持，为瑞丰尽心尽力。

还有一些年轻的会计主管，从主办会计或营业经理的岗位走来，通过自己的努力迅速成长。在岗位调整初期，她们常常加班到深夜，利用晚上时间，认真学习各类文件制度、技巧方法，虚心请教，认真做好笔记，现在已然成为会计条线不可或缺的中坚力量。

瑞丰银行会计业务的稳健发展，离不开总行分管领导的大力支持，更离不开各会计主管的辛勤付出和坚持不懈，瑞丰的会计主管们，我为你们骄傲！

每次与人聊起瑞丰银行的会计主管，我总会由衷的竖起大拇指，给他们点上个赞。他们勇于挑战，充满工作热情；认真专业，富有极强的责任心；谦虚低调，不断学习钻研；默默无闻，肩负起许多重任；精益求精，追求完美，已然成为各支行会计条线的专家里手。用一位领导的话讲“交给会计主管的工作，总能让人放心”。在他们每一个人身上，散发着太多闪光点，值得我们去欣赏和品味，那么，让我们带着一份敬意走近他们，分享一些故事吧！

说起会计主管张晓俊，她是一个非常低调和谦虚的人，多年来在平凡和忙

做一群勤勉的啄木鸟

文：审计部 章红凤

每天拎着一个黑色电脑包，随身携带一张介绍信，穿梭于各个网点间，对机构内部管理进行审计，对贷款授信尽职调查进行审计，对干部开展经济责任审计，对审计中发现问题进行督查整改——他们就是审计大队的驻派审计员。始终以一顆赤城之心查错纠弊，用点点滴滴诠释着严谨、细致、客观、公正的工作职责，他们就像森林中的啄木鸟，踏实勤勉地当著“森林医生”，保护大树茁壮地成长。

他们是刚直的。在审计员心中，规章制度乃是立行之本，容不得半点马虎。纵使被审计单位百般掩饰、敷衍推托，他们都要坚持原则，绝不徇私情，对审计结果做出客观公正的评价和处理。

他们是敏感的。岗位赋予审计员严谨细致的工作作风，在他们看来，审计无小事，判断问题绝不凭主观臆断，而是充分利用审计线索，对发现的一切疑问都要纵向审计到底，横向审计到边，把问题查深查透，提出有针对性、可操作的审计意见和建议。

他们是勤奋的。审计员深知没有一双火眼金睛，就无法洞察秋毫。审计工作切不可“吃老本”，更不能凭“经验”，要时刻注重知识的更新。要有扎实的专业基础，要积累丰富的实践经验，更要不断提高政策理论水平，这三者缺一不可。

他们是团结的。审计员始终坚信审计组是一个整体，要认真完成一个审计项目，靠的不是某一个人的水平，而需要审计组集体的智慧。为此，他们从不“各自为战”，而是在工作中互相探讨问题，交流方法，共



享资料，从而形成了一道审计合力。

审计人员的生活并不华丽，甚至有些寂寞，这种寂寞更多时候是不为人知、无人喝彩、不被理解的寂寞，审计工作取得的成效越大，也越难以得到被审计单位的理解和喝彩。但他们仍义无反顾的奔走于各机构，每天与档案、凭证为伴，调查取证，撰写报告。蓦然回首，也许会发现他们的审计人生有一种特有的平和和坦然，他们用激情和热忱实践严谨公正的内涵，挑起应有的重担，履行自己的职责。

恪尽职守，稳固风险防线

DEDICATION TO WORK, SOLID DEFENSE RISK

文：风险管理部 李佳琴



自 2010 年起，我行开始推行风险经理工作制度。

作为总行和支行之间各项风险把控政策制度的传达者、督促者和实践者，风险经理在我行风险管理工作中承担着“第一线的风险控制者”这样一个重要角色，对于我行建立健全信贷风险管理体系起着非常重要的作用。他们牢牢把握“风险是一家银行的生命线”这样一条底线，致力于派驻支行的风险管控，不断助力我行整体风险管理水平，齐心协力提升我行信贷资产质量。

一、加强支行服务意识，提升服务水平

充分发挥支行和总行之间的桥梁作用，及时上传支行风险条线的具体情况，下达总行关于风险条线的政策制度；积极配合支行业务拓展进度，封闭审查，平行作业，把好时间关，提高审查效率。

二、提升风险识别能力，严控授信准入

充分利用各类系统平台信息，加强对客户风险研判能力，客观公正评价授信人还贷本息能力及担保能力；严格执行信贷客户准入标准，实行贷款限额刚性管理。

三、强化贷后管理，协助支行不良化解

强化贷款档案检查，对于支行重点客户和问题客户，开展实地贷后检查并做好相关问题的整改督查；组织风险排查，及时提示预警，跟踪落实风险的后续处置情况；积极协助派驻支行开展风险贷款及不良贷款化解工作。

强化服务意识， 把好授信风险

文：社区支行审批中心

独立审批人主要担任支行权限以上至 800 万元授信审批及支行审贷小组管理工作。2013 年 3 月成立至今，社区支行审批中心始终坚持“提升服务质量，严把授信风险”的工作原则，注重第一还款来源的质地审查，坚持独立审批，不受外界干扰，形成客观公正的审批结论。自审批中心成立以来，共新增贷款授信 614 笔，金额 163813 万元。截止 2015 年 6 月末，仅产生不良贷款 2 笔，金额 630 万元。



1

提升服务支行水平

提高授信审批效率，推出单人审批模式，同时对传统审批的授信审查实行信息查询共享和主审制度；每月对存量客户进行筛选，督促支行在授信到期前提前 40 天上报授信，让还款与放款“无缝对接”；实行新增授信、化解落实不良授信优先审批模式，对审批时限有特殊要求的授信开设绿色通道；对发现的支行尚未掌握的重要风险点，及时沟通，出具提示书，与支行共同探讨风险防范化解措施，尽可能控制授信风险。

2

严把授信准入关

实施支行授信审批权限动态调整，2014 年以来，共对 11 家支行上调审批权限，对 9 家支行下调审批权限；转变授信审查模式，从以尽职调查报告审查为主，转变为根据支行信贷授信评价结果、客户分类授信控制、绿色环保信贷控制和尽职调查报告相结合的“四位一体”审查模式；充分利用外部平台公布的信息，结合我行现有的内部平台查询，对客户经理尽职调查进行验证和判断，提高审批的准确性；实施风险客户授信主体调整工作。

3

加强授信业务辅导

对支行审贷小组日常运作情况出台考核办法，按季考核，督促支行审贷小组提高工作效率与质量，切实发挥风险防控第一道防线作用；利用节假日对支行审贷小组运作情况进行检查并出通报，2015 年上半年共实地检查 22 家支行，检查授信合计 4101 笔，汇总通报问题 50 个；每季度召开一次支行审贷小组组长会议，对审贷小组运作中出现的问题及时进行沟通交流，形成上下联动的沟通机制；定期发布独立审批人授信审批案例集，截至目前共发布案例集 13 期，审批案例 52 个。

感谢信

尊敬的瑞丰领导：

您好！

我是一名在洛阳读书的大学生，我写这封信是来感谢瑞丰银行一名帮助了我爸爸的工作人员。我的爸爸是一名在绍兴阮江纺织厂工作的工人，前些天，我爸爸高兴地打电话跟我说他碰到好人了。几周前他急着给我汇钱，但是工厂附近没有他常用的中国银行，他就到最近的瑞丰银行试着询问了下，没想到一名工作人员，不但告诉了他开通了网上银行给我汇钱就再也不需要手续费了，而且还很细心的帮他填单子开通网银然后汇钱给我。当时我的第一感觉是我爸爸被人骗了，可是我确实收到钱了。我问他工作人员叫什么，我爸也说不上来，只说是瘦瘦的戴个眼镜的姑娘。我立刻上网查了绍兴的瑞丰银行，原来就是之前的农村信用合作社，而且确实有阮江这个网点，我的心才放了下来。

我爸爸说，真的要好好谢谢那个工作人员，本来他也是将信将疑的，那个工作人员耐心地向他解释网上银行的好处和使用时候需要注意的地方，还帮他一起汇款的老乡也开通了网银，以后他们给哪个银行汇钱都可以了。她说如果他们以后不会还可以再找她，我爸以后给我汇钱再也不用跑中国银行了。

电话里我爸对那个工作人员的服务赞不绝口：“瑞丰银行的服务真是周到，不仅卡是免费办的，连汇款也免费了，真是太关心我们这些在异地打工的人了”，只是我爸当时没有问她的名字，只听别人喊她小冯，我们都不知道怎么谢谢她，我只能用写信的方式来感谢瑞丰银行和那名工作人员向我们提供的帮助，希望这封信能代替我向她说一声谢谢，谢谢你们，为瑞丰银行点赞！

陈晨

2015年6月23日

编者按：基层员工是瑞丰银行形象的窗口，他们的一言一行都在时刻诠释着瑞丰瑞行百年，丰泽万家的企业价值观，更构筑了瑞丰的品牌形象，影响着客户对瑞丰的看法。一封千里之外的来信，让我们感受到在搭建百年金融老店的路上，我们正一步一步踏实前行。

本刊编辑：任万林

编者按：长亭送别，充满离愁别绪，十年来的风雨同舟，深厚的友谊更难让人割舍。老将离去之时的欢送会，传达着我们的依依不舍，也表达了我们的感恩与祝福。

文：审计部 胡梁燕

莫道桑榆晚
为霞尚满天



2015年7月27日，审计部召开了一次特殊的周例会。

今天，是审计部老将许丽芳在瑞丰参加的最后一次周例会，明天她将开启崭新的退休生活。

许丽芳自2006年1月加入审计部这个大家庭，近10年里，她不仅像老师那样敬业爱岗以身作则，对新人传、帮、带；更像大姐般真诚待人、无微不至，无论年长或者年幼，每一位审计人都尊称她“许老师、许大姐”；十年来大家一起东奔西走，一起查找问题、一起欢笑一起思索，风雨同舟，结下了深厚的情谊。

为了这份情谊，审计部自7月初就早早动手，精心编排准备。

18:30，每周工作布置完毕，一场简朴而又热烈的欢送会拉开帷幕。

首先，每位审计人将自己最想对许老师说的一句心里话，发送到微信圈，经许老师念出，让大家猜一猜是哪位“大虾”的作品，被张冠李戴后，时不时爆发出一阵爽朗的笑声：想不到平日里庄重、严谨、执着的审计人私底下都有幽默、深情、俏皮、卖萌的一面……谜底揭晓之后，大家依次上台向许老师告别：无论是一次次诚挚的握手，还是久久亲昵的拥抱，都代表了每一位审计人对许老师的深深敬意、对许大姐的浓浓不舍。

之后，部总经理代表审计部致辞，高度评价她十年如一日勤勤恳恳、兢兢业业，感谢她默默无闻为审计工作做出的贡献，希望她今后常回“家”看看，继续为审计工作提出宝贵意见；并送上大家精心挑选的礼物，祝福她开启崭新的退休生活，祝愿她在以后的每一天身体健康、万事如意。

对大家的深情厚谊，许老师有些激动，她感恩大家的一路陪伴，赞叹新老审计人“团结协作、敢打敢拼”的审计精神，希望全体审计人将这审计精神传承下去，祝福审计部再创佳绩！

许老师的肺腑之言，获得了经久不息的掌声，每个人的眼眶中都有着点点的晶莹……欢送会推向了高潮。

欢笑声和掌声伴随着整个欢送会，不仅让大家经历了

“团结协作、敢打敢拼”的审计精神的洗礼，更让年轻一代审计人体会到审计精神传承的难能可贵，再一次激发了全体审计人的昂扬斗志。

欢送会在全体审计人合唱一曲《祝你平安》中结束：“祝你平安，让那快乐围绕在你身边……你永远都幸福，是我最大的心愿！”

再见，许老师！祝福您，许大姐！



附： 心里话 集锦选

许老师，感谢这么多年的关心和照顾，今后有空多联系，来柯桥就打个电话，我随叫随到。

许老师，敬佩你对工作认真、对人真诚，感恩遇到你！阿姐，谢谢你一路包容和关心，帮助我成长！祝福你退休生活多姿多彩！有空来看看我们！我也会去参观你的新家！

许老师，请允许我叫你一声阿姐，感谢你一直对我的关心，自进入审计部以后，是你一直引导我关心我，让我懂得了很多，谢谢，记得以后常保持联系！

虽然你离开了瑞丰这个大家，但我们审计部微信群小家永恒敞开着，别忘了我们，有空发个笑话，记着你的笑容！

我的好同事，怀念我们曾经一起共同奋斗的日子，现在你老光荣退休，犹如鹤雁单飞，深有不合……祝愿您在未来的日子里，幸福快乐，万事如意！

近十年的相处说长不长，说短不短，从心底感激如大姐的关怀！大姐，以后我们还要多多联系哦。

会时常想你的，可爱的、亲爱的许大大！

走进探索奇境的手绘涂色世界

本刊编辑：潘璐越



手绘书名：《秘密花园》《魔法森林》

作者介绍

乔汉娜·贝斯福(Johanna Basford),英国著名插画家,2005年毕业于邓迪大学艺术与设计学院(Duncan of Jordanstone College of Art and Design)织物图案设计专业。她擅长以黑白二原色勾勒出炫酷的作品。她不仅能从大自然中获得创作灵感,更能以各式各样饰品、织物为蓝图,创作出精美绝伦的作品。在创作理念方面,她坚信电脑制造的图案是冰冷的、没有内在灵魂的,因此她在创作的过程中从不使用电脑。目前工作和生活于苏格兰阿伯丁郡。

获奖经历

2007年获得ELLE DECORATION(家居廊)设计大奖(每年一度的ELLE DECORATION International Design Award国际设计大奖,是作为诠释和推荐室内软装及家居单品设计最权威的家居杂志奖项。)、2009年获得英国第四频道最具潜力奖、2013年5月举办个人画展“仙境”(wonderlands)。



手绘简介

这是两本既可以涂色又可以探宝的书,也是既可以娱乐又可以作为设计参考的书。这里是由奇幻花朵和珍奇植物构成的黑白魔幻世界,有可以涂色的画和可以探索的迷宫,有可以自由穿行的森林小径和造型多变的魔法树屋,还有隐藏在森林深处藤蔓丛生的神秘城堡,以及等待去完成的图像和让你尽情涂画的空白空间。请用彩笔来添加五彩斑斓的色彩,或者用细头黑色笔创作更多的涂鸦和细节。在每一页中你都会发现一些若隐若现的爬虫和珍奇小生物,并且你还可以在花朵中寻找到黄蜂、蝴蝶和鸟的踪迹。在书中散落着9个方形的魔法标志,找到并集齐这些魔法标志,你就可以打开书末神秘城堡的大门,来看看城堡中究竟藏着什么吧!你可以将书末的提示清单作为辅助,来找出所有出现在花园和森林中的事物。

编辑推荐

这两本书开创全球成人涂色书风潮之先河,长期占据英美亚马逊畅销榜第一。不仅在风靡英美,更是席卷亚洲,在韩国和我国台湾地区的网站的畅销榜上均占有一席之地。同时,全书手绘而成,图案精致复杂,风格唯美清新,区别于市场上大多数的电脑绘制的涂色书,更加灵动、富有生气。适宜各个年龄段读者,涂色无限制、自由轻松,可以帮助读者纾解压力、放松身心、净化思维,发现生活之美、创造艺术之美,并在绘画的过程中潜移默化地提高自身的艺术欣赏和创作能力。

欢迎来到秘密花园和魔法森林
在这个笔墨编织出的美丽世界中漫步吧
涂上你喜爱的颜色,为花园带来生机和活力
发现隐藏其中的各类小生物,与它们共舞
激活创造力,描绘那些未完成的仙踪秘境
各个年龄段的艺术家和园丁都可以来尝试喔!
——摘自网络

藏在相机里的大自然



编者按:再忙碌的工作,再紧张的生活,也不要忘了身边的风景,偶尔也翻翻相机,让眼睛去感受,用心去记录,那大自然的馈赠。

本刊编辑:谢莹 秋益味



别看我是一只羊,绿草因为我变得更香,天空因为我变得更蓝,白云因为我变得柔软。

美丽的蒙古包,圣洁的蒙古包,在那绿色的草海里,像一座座银色的小岛。



北原草青牛正肥,牧儿唱歌牛载归,儿家在原牛在坂,歌声渐低人更远。



我曾经失落、失望、失掉所有方向，直到看见平凡才是唯一的答案。



我想要怒放的生命，就像飞翔在辽阔天空，就像穿行在无边的旷野，拥有挣脱一切的力量。



白桦树刻着那两个名字，相爱的人们，消失在白桦林。

如果有来生，要做一棵树，站成永恒，没有悲欢的姿势。一半在土里安详，一半在风里飞扬，一半洒落阴凉，一半沐浴阳光。



多想某一天，往日又重现，我们流连忘返，在贝加尔湖畔。



心晴朗，就看得见永远，阳光在，抚摸我的脸。

半年度支行综合业绩排名前三名



限时利率优惠



瑞丰微贷2周岁啦

所有在2015.7.1-2015.9.30

递交“瑞丰微贷”申请的客户均可享受利率优惠。

其中，经营贷和微易贷客户可享受**1%利率优惠**，

消费贷客户可享受**0.5%利率优惠**。



瑞丰银行
BANK OF RUIFENG



贷款热线：0575-81113111