

立航

追求效益 企业之本
超越效益 双赢之基

漓渚支行：在花木葱茏的田野上精耕细作
柯桥支行：探索共享经济模式下的社区银行之路
坚持以效益为导向，推进瑞丰健康可持续发展



3 | 2016
总第38期
百年瑞丰
HUNDRED YEARS OF RUIFENG

任何一本经济学书籍里，都大写着两个字：效益
效益是企业之本，效益是发展之基，效益是企业使命，效益是奋斗指南
瑞丰大厦的基石，基于效益；瑞丰员工的幸福，基于效益
但我们的效益，不唯经济指标，不唯利润导向
为股东创造效益，为公众创造效益，为社会创造效益
除了经济效益，还有社会效益
除了经济指标，还有公益指标
丰泽万家，方能筑就百年瑞丰

车易分

车易分，找瑞丰
不押车，自由行

-  押证不押车 自由行驶
-  月手续费最低0.29%
-  自定期限灵活12-36月
-  授信额度高 最快1天放款

车易分，找瑞丰
不押车，自由行



CARD 瑞丰卡
好卡好生活

官方微信：borfcard

目录 content

编委会主任：俞广敏
主编：孔张海
编辑：李菲 任万林 余力丰 王力铭 王颖 郭杰 谢莹
沈帅帅 秋益味 赵烨成 葛锋 何泽峰 陈其杰 计丹丹
主办：总行办公室
设计：总行办公室
截稿日期：2016年5月25日
投稿邮箱：bainianrufeng@163.com

要闻速递 NEWS EXPRESS

- 04/ 绍兴市副市长杨文孝一行来我行调研指导
- 05/ 我行召开“护航G20”安全保卫和信访维稳工作会议
- 06/ 我行试水小额贷款批量审批业务
- 06/ 我行组织开展瑞丰大厦消防培训及应急疏散演练
- 07/ 我行成功办理首笔单位外币“协定存”
- 07/ 我行乒乓球俱乐部屡获佳绩
- 08/ 我行总支部召开“两学一做”学习教育专题党课暨动员部署大会

- 09/ 我行召开五月份工作例会
- 09/ 我行召开“营改增”业务视频培训
- 10/ 我行团委召开2016年“五四”先进表彰大会
- 11/ 我行召开2016年度第一次通讯员会议
- 12/ 我行走进“亚红热线”真情对话听众
- 12/ 我行正式启动信用卡汽车分期业务
- 13/ 反假工作在行动
——我行承办新版百元钞防伪知识培训及流动服务车反假宣传

特别关注 SPECIAL ATTENTION

- 14/ 巡礼瑞丰特色支行
- 15/ 溧渚支行：在花木葱茏的田野上精耕细作
——瑞丰银行特色支行调研之一
- 19/ 柯桥支行：探索共享经济模式下的社区银行之路
——瑞丰银行特色支行调研之二

- 23/ 网点服务营销转型篇
- 27/ 开拓利润新蓝海，打造瑞丰特色品牌
——我行连续举办高端客户和同业交流活动

瑞丰论道 DISCUSSING WAY

- 32/ 坚持以效益为导向，推进瑞丰健康可持续发展
- 35/ 建立完善的资产配置体系

幸福瑞丰 HAPPY RUIFENG

- 39/ 关爱“向阳花”点亮微心愿——支行活动集锦
征集微心愿 小猴来登场
在新的家乡里 有我们的关爱
竹林小记
- 43/ 干在实处无止境 细水长流为节支
- 44/ 节约为本，效益为先
- 45/ 响应提效创能，诠释精打细算
- 47/ 弘扬瑞丰精神征文比赛获奖作品选登
最难忘的印记
平凡与不平凡
匠意之至，人心所归
- 57/ 我们的一周

微拍世界 SHOOTING WORLD

- 61/ 微拍世界

风云榜 BILL BOARD

- 65/ 风云榜



绍兴市副市长杨文孝一行来我行调研指导

5月24日

5月24日下午，绍兴市副市长杨文孝专题调研我行创新发展工作。他指出，瑞丰银行要坚定不移走好创新发展之路，加快推进相关重点工作，争创独具瑞丰特色的企业文化，建成全国一流农商行。绍兴市政府办公室副主任严关木、绍兴银监分局局长戴聚康、市金融办主任夏九英参加调研。

座谈会上，党委书记、董事长俞俊海介绍了2008年以来瑞丰银行零售银行转型成效，阐述了我行在当下金融市场环境中的发展理念和战略构想，并围绕我行目前正在推进的相关重点工作，就进一步加快金融创新、改善金融环境提出意见建议。俞董事长说，当前，金融环境日趋复杂，商业银行传统经营模式受到严峻考验，瑞丰银行立足打造“百年老店”梦想，坚持不懈抓好改革创新、转型发展，在全省农信系统率先推进相关重点工作，并已取得初步成效。全体瑞丰人将咬定目标，真抓实干，攻坚克难，确保建成全国一流农商行，为区域经济社会发展做出更大贡献。

听取情况介绍后，杨副市长充分肯定了瑞丰银行发展取得的成绩。他强调，近年来，瑞丰银行发展思路清晰，业务特色鲜明，赢利模式创新，工作重点明确，各项指标走在行业前列，市场占比稳健提升，实现了在平稳发展中持续创新，在创新实践中跨越式发展。特别难能可贵的是，这些成绩是在外部环境不断变化，竞争日趋激烈的情况下取得的，彰显了瑞丰银行的实力和竞争力。只要坚定不移地朝着既定目标走下去，瑞丰的明天一定会更好，前景一定会更加光明。

杨副市长要求，瑞丰银行要抢抓难得发展机遇，争取早日达成奋斗目标，为全市金融改革创新工作提供经验；要高度重视人才队伍建设企业文化建设，做好人才引进、员工培训、品牌建设等重点工作，展示瑞丰人高超的业务技能，独特的精神风貌，为创新发展提供内在素质支撑。绍兴各有关部门要全力支持、服务好瑞丰银行重点工作，创造一流的金融发展外部环境。





我行召开“护航G20” 安全保卫和信访维稳工作会议

5月25日

5月25日下午，我行召开了“护航G20”安全保卫和信访维稳工作会议。俞董事长出席会议并做重要讲话，章行长主持会议，潘监事长做工作部署。行领导、专家、各部总经理、支行行长及部室、支行相关人员参加此次会议。

俞董事长就安全保卫和信访维护工作提出六方面重要意见。一要以高度的政治责任感为G20峰会护航。总部和各机构网点要进行应急模拟演练，积极应对突发事件。二要敢担当、善担当、能担当。要建立相应的信访上报流程制度，把事件处理在源头萌芽状态。三要以正道经营来维护瑞丰银行品牌。四要以强烈的责任感来传承瑞丰文化。五要以专业的技术、精准的管理来做好金融工作。六要严格执行各项制度与规定。

潘金波监事长布置了具体工作。一是要提高认识，做好G20峰会安全保卫和信访维稳工作。二是要防控结合，加强全行安全生产监督。三是高度重视消防安全工作，做好消防安全检查，发现隐患及时整改。四是落实信访维稳制度，加大信访工作考核力度。

行长章伟东就贯彻落实会议精神提出要求。一是统一思想，认真学习贯彻会议精神，要把做好G20峰会安全保卫和信访维稳作为政治任务去完成。二是认真落实好会议要求，加强信访舆情的层级管理。三是要严格执行各项管理制度，切实做好G20峰会安全保卫和信访维稳工作。 ●

我行试水小额授信批量审批业务

5月24日

近日，轻纺城支行提出企业雇主为员工（含非本地户籍）提供担保增信的小额消费贷款批量化营销的设想，信贷评审部与该行积极对接，目前已经完成了对首批11户小额消费贷款的批量授信。

针对批量化营销的雇主增信小额消费贷款，信贷评审部根据支行业务需求探索批量授信审批方式，对同一雇主担保下的N个员工消费贷款，支行进行批量营销、一次调查、批量上报、审批中心安排审批条线同一批人批量审批授信。同时该中心对此类贷款的风险控制形成了《关于雇主增信小额消费贷款控制要求》的专项审批控制标准，对雇主资质及其担保额度、户数进行控制，明确审批资料和授信内部审查要求。通过本次对雇主增信小额消费贷款的批量营销和审批，在风险可控的前提下进一步拓展了业务增长空间。 ●

我行组织开展 瑞丰大厦消防培训及应急疏散演练

5月21日

5月21日，我行组织开展了瑞丰大厦消防培训及应急疏散演练活动，大厦全体人员参加了此次培训和演练。

培训邀请柯桥区消防大队教官进行指导授课，并对应急疏散演练进行现场指导。培训会上，消防大队教官围绕消防安全“四个能力”建设，结合PPT画面生动详细地讲解了火灾隐患排查要点，火灾发生原因和特点、防火灭火注意事项、逃生疏散技巧等消防知识，同时讲述了火灾初期灭火的方法、灭火器材的检测和使用要点等。



培训结束后，按照预先制定的演练方案，模拟大厦12层为演练火灾现场，对火情报警、安全疏散、火灾扑救三项内容进行了演练。大厦消防广播播报火灾逃生警报后，各部室义务消防员在物业消防人员的指导下紧张有序地将所有人员通过消防通道安全疏散到大楼底层和顶层。同时启动灭火应急响应，物业消防人员穿戴消防服、消防头盔等装备迅速赶到火灾现场，启用消防栓和消防水带等灭火器材进行模拟灭火，演练取得了圆满成功，达到了预期效果。通过本次培训演练，进一步加强机关部门对消防安全的重视，也有效提升员工对突发火灾事件的应急响应能力，检验了大厦消防安全的应急响应能力，为做好消防安全工作打下了坚实的基础。 ●

我行成功办理 首笔单位外币“协定存”

5月20日

5月20日，我行成功办理一笔金额100万美元，期限1个月的单位外币“协定存”业务，该业务系我行首笔单位外币“协定存”。

单位外币“协定存”是指我行与存款人签订《瑞丰银行单位外币“协定存”协议》，按照协议约定的存款金额、期限、利率，向存款人支付利息的一种外币存款产品。该产品主要适用于外汇经常项目结算账户单个币种存款余额超过等值100万美元的客户。单位外币“协定存”具有收益高、期限灵活、流动性强等特点，一经推出，就吸引了众多客户前来咨询。

此次首笔“协定存”的顺利落地，更为我行国际业务拓展增添了生力军，我行将以为契机，有效带动外币存款量和国际业务结算量的增长，为我行的外币资金交易提供坚实的资金来源。 

我行乒乓球俱乐部屡获佳绩

5月22日



4月29日至5月1日，在2016年中国乒乓球协会全国会员联赛（嵊州站）比赛中，瑞丰银行乒乓球俱乐部选手施国琴代表绍兴市乒协队参赛，获得团体冠军、个人单打第五名的佳绩，选手吕顺生代表柯桥区乒协参赛，荣获个人单打亚军。

5月22日，在33支代表队激烈角逐的绍兴市金融系统运动会乒乓球赛场上，瑞丰银行乒乓球队最终荣获男子单打冠军、混双第三名、男子单打第四名等骄人成绩。

作为“瑞丰银行2015年度优秀员工俱乐部”，乒乓球俱乐部积极开展2016年各项活动。在柯桥新明珠球馆组织内部交流活动，定期不定期带领球员们参加外部交流活动，组织球员参加绍兴市、柯桥区等乒协组织的各项比赛，球员整体水平不断提高。在柯桥区、绍兴市打响了瑞丰乒乓品牌，被柯桥日报、绍兴体育网、绍兴E网等地方媒体多次报道，在世界性杂志《乒乓世界》上刊登瑞丰银行乒乓球俱乐部的球员照片。

乒乓球是国民运动，近年来在乒乓球俱乐部的推动与组织下，这项活动正风靡瑞丰，让瑞丰人在运动中收获酣畅淋漓的欢愉和满足。 

我行总支部召开“两学一做” 学习教育专题党课暨动员部署大会

5月16日

5月16日晚，瑞丰银行总支部“学党章党规、学系列讲话，做合格党员”学习教育专题党课暨动员部署大会在总行三楼一号会议室召开，总行机关全体党员参加会议，总支部书记、监事长潘金波作动员部署。

会上，潘监事长为全体党员上了一堂题为《如何做一名合格党员干部》的专题党课。希望全体党员干部要常怀“四心”，即常怀敬畏之心、包容之心、感恩之心、尽责之心；要做到“四廉”：即思想上要廉、嘴巴上要廉、手脚上要廉、身边人要廉；要培养“四气”：即底气、勇气、正气、静气；要增强“四感”：即在名利上要有满足感，在能力上要有危机感、在事业上要有责任感、在生活上要有幸福感。之后，全体党员面对党旗进行了集体宣誓，重温入党誓词，又一次表达了为党的事业奋斗终身的决心和愿望。

同时，我行其他各支行党支部也按照要求开展了“两学一做”专题学习教育活动。 



我行召开五月份工作例会

5月3日

5月3日下午，我行在瑞丰大厦三楼一号会议室召开五月份工作例会。行长章伟东出席会议并做工作部署，副行长钱荷根主持会议，行领导、专家布置各条线工作。各部总经理、支行行长、机关经理以上干部参加此次会议。

会议回顾了四月份工作取得的成绩，点评了支行业务指标的完成情况，肯定了四月以来各项工作成绩。会议强调，近期各项指标的完成情况充分说明我行员工战斗力强，业务发展潜力大。先进支行要再接再厉，再创佳绩，做好榜样；后进支行要迎头赶上，奋力赶超，坚守底线。

章行长就下阶段工作提出四点要求。一要实干高效做事，专心抓好工作，尽心思考办法，用心搞好服务；二要依法合规办事，及时掌握政策法规变化，严格规章制度落实，强化全行遵章办事的意识，全面规范流程操作；三要学会精算，优化环节做工作，抓好成本核算，搞好增收节支，促进集约化发展。四要从严管理高效集约，高度重视舆论监督，倒逼管理水平和品牌形象提升，着力发挥典型引领，以点带面促发展，全力提升队伍素质，弘扬瑞丰精神，全力攻坚克难。

副行长钱荷根就贯彻落实会议精神提出要求。一要统一思想，贯彻传达好会议精神，把总行各项部署细化为具体举措。二要认真分析，查找原因，补好工作中的各项短板，凝心聚力促发展。三要落实举措，狠抓落实，确保新一轮劳动竞赛等工作干到实处，取得佳绩，为全年工作打下坚实基础。

会上，总行办公室对各支行四月份考核排名情况进行了通报，并公布了各部室四月份工作完成情况，排名末三位的支行行长进行了表态发言。

我行召开“营改增”业务视频培训

4月28日

4月28日，我行召开“营改增”业务视频培训。相关行领导、部总经理、各支行行长、会计主管、机构负责人及相关部门业务骨干等150余人参加培训。

本次培训由省农信联社财务处主办，培训内容主要包括营改增相关政策解读及税控服务器管理系统操作。通过此次培训，全行人员对“营改增”实施后对我行工作流程、经营模式、财务利润等产生的重大影响有了较为直观的认识，对“营改增”的出台背景有了更加深入的了解，对“营改增”改革的应税服务范围、税率及征收率、税基的计算等有关基础知识有了比较及时和全面的认识和掌握。

为保障“营改增”试点期间各项工作的平稳过渡，减少涉税风险，总行计划财务部下发了《关于全面推进做好营改增试点工作的通知》，并就试点初期相关工作进行了布置。

我行团委召开 2016年“五四”先进表彰大会

5月4日

5月4日上午，总行团委召开了2016年“五四”先进表彰大会。总行团委委员、各基层团支部书记、先进集体和先进个人代表共计70余人参加了会议，监事长潘金波出席会议并讲话。

大会在昂扬的团歌声中拉开序幕。会议对先进集体和个人进行了表彰和颁奖。受表彰的先进集体和个人代表分别进行了发言，表达了对荣誉的珍惜，对未来工作的努力。

潘监事长代表总行党委作讲话。他在肯定我行共青团工作的同时，也对加强团组织建设，以及做一名优秀的共青团员提出了要求。他强调，各级团组织要加强自身建设，充分发挥团组织在服务中心、服务大局，促进青年成长成才，密切联系青年、服务青年三方面的重要作用；团员青年要有理想、有目标，勤学习、增本领，要踏实苦干、开拓创新，在干事创业中创造无悔青春，实现人生价值。

会后，总行团委还组织开展了“七彩微心愿，你我来点亮”关爱“向阳花”公益行动的微心愿第一次现场认领。认领结束后，我行团员青年将及时与认领人联系，共同为孩子们完成心愿，为他们送上一份六一儿童节的礼物。



我行召开 2016年度第一次通讯员会议

4月23日

4月23日上午，我行举行2016年度第一次通讯员工作会议，表彰2015年度信息工作优胜单位与个人，部署2016年度信息宣传重点工作，并专题研讨品牌文化传播创新工作。

办公室负责人总结了2015年度信息宣传工作，强调做好信息工作对我行转型升级发展的重要性，并对做好今年宣传工作提出指导意见。会议强调，要紧紧围绕零售银行深度转型、“135”行动、普惠金融、支农支小、服务实体经济等重点工作，提炼主题、挖掘素材、采编新闻，把我行业务、经营、管理等方面的优秀做法和先进经验挖掘出来、宣传出去，确保我行信息宣传工作在全省农信系统中走在前列。

根据我行品牌文化传播需要，顺应移动互联网发展趋势，本次通讯员会议专门安排了品牌文化传播创新专题讲座，围绕媒介趋势、文案策划、客户行为、粉丝营销等作了专门研讨。会上，总行办公室李菲做了题为《互联网语境下品牌文化传播模式创新——以微信为例》的辅导讲座，邀请的嘉宾就微信粉丝营销实践做了分享，并对我行新媒体发展提出了可行性意见建议。 



我行走进“亚红热线” 真情对话听众

3月30日



及微信平台的听众咨询，相关各部负责人对问题逐一进行答复。

我行走进亚红热线，进一步拉近了与广大客户的距离，充分体现了瑞丰银行“以客户为中心”的经营理念，展现了我行良好的社会形象，也对瑞丰银行深化零售银行的转型战略起到了积极有效的促进作用。 

我行正式启动信用卡汽车分期业务

4月21日

4月21日，我行与南方担保公司合作的第一笔汽车分期款项顺利发放，意味着我行信用卡汽车分期业务正式启动，我行对消费金融业务的探索迈开实质性步伐。

对于信用卡汽车分期业务，我行主要计划从以下四方面推进：一是引入合作机构。前期我行已与南方担保、绍兴人保分别签订了新车与存量车业务的合作协议，并适时引入新的合作机构，做大业务规模。二是设置直营团队。我行在信用卡部设置直营团队，覆盖该项业务的前中后端，前端负责担保公司的准入与管理、中端负责具体业务的操作、后端负责车管所备案与办理抵押登记。三是开展学习培训。我行拟向他行学习汽车分期业务的整个操作流程，了解担保公司等的运作模式和风控情况，同时做好直营团队内部成员的转培训工作。四是加强业务磨合。逐步理顺工作流程，提高工作效率。

信用卡汽车分期是我行开拓消费金融业务的有效突破口，是践行“135”行动的有力举措，随着业务规模的扩大，也将逐渐成为我行重要的利润中心之一。 

反假工作在行动 ——我行承办新版百元钞防伪知识培训 及流动服务车反假宣传

4月6日



近日，我行收缴了绍兴市金融
机构首张2015版100元券假钞，我
行积极行动起来，针对新版假钞，
进行了一系列的培训和宣传工作。

来自绍兴市31家金融机构近
100名一线员工，在瑞丰商学院，
认真聆听了一堂生动实用的新版百
元券防伪知识课。培训邀请讲师对
新版100元券的公众防伪和专业防
伪特征进行了具体的讲解，帮助员
工熟悉掌握系统化、专业化的防伪
要点。

之后，我行反假宣传队员又紧跟流动服务车，进市场、访农户，开展了新版百元券的防伪知识宣传活动。活动当天，反假宣传队跟随流动车来到柯桥二手车交易市场，在为市场商户提供开卡、签约等业务服务的同时，积极开展新版100元券防伪知识宣传。通过悬挂横幅、分发宣传资料、讲解防伪特征、真假人民币对比等方式，让更多的商户和当地群众了解掌握防伪知识，深得群众好评。之后，我行反假宣传队伍又来到安昌支行昌盛分理处门口设摊宣传，对沿街的商户及群众开展宣传活动。

活动中，人行绍兴中支货币金银科科长朱瑜亲临指导，对我行利用流动服务车开展反假宣传活动表示肯定，并要
求我行继续利用现有特色渠道，多渠道地将反假宣传活动渗透到农村地区，进一步提高农民群众的人民币识假能力。

反假宣传是一项长期性的工作，我行将有效整合资源，利用多种渠道积极开展反假宣传活动，让更多的群众了解
和掌握人民币知识，坚决与制假、贩假作斗争，进一步净化人民币流通环境。



文：总行办公室

编者按：为深入贯彻总行“135”行动计划，落实好俞董事长关于“宣传先进
支行、加强典型引领”的要求，发挥好各支行创造性、能动性，科学推进特
色支行建设，促进各项业务发展，构筑独具瑞丰特色的管理、业务模式，总
行将不定期走访调研特色支行，总结、提炼我行基层支行践行普惠金融、零
售转型、社区银行、文化建设等方面成功经验，宣传推广产品营销、服务、
风控等方面创新做法，在全行形成当先进、学先进、争先进良好氛围，凝聚
攻坚克难合力提升对外品牌形象。

瑞丰银行特色支行调研之一 漓渚支行

在花木葱茏的田野上精耕细作



支行业绩

漓渚支行一季度末考核得分率100.48，位于全行第3位。其中，人均FTP利润上升1.61万元，全行排名上升3位，中收完成率160.63%，全行第二；贷款综合收息率99.98%，全行第一；四级五级不良贷款率全行最低；AAA类客户贷款增加完成率520.66%，全行第二。

特色点评

漓渚支行的业务特色不仅体现于各项指标的优异与均衡，更在于其业务和客群定位的精准，以及营销策略的得当。总结起来即“准、深、细、严”四字。准，指定位求准；深，指营销求深；细，指管理求细；严，指督察求严。正是这种实之又实、细之又细的践行特色之路，漓渚支行业务稳健，风控优异。相对境内其他银行和我行其他支行，都有一定的差异化优势，成为我行践行普惠金融的一面旗帜。

漓渚支行五大工作亮点解析：



精准定位客群， 拓展服务广度。

漓渚是绍兴极为典型的“三农”镇，大块头的工业企业不多，家庭工业户量大面广，尤其以花木产销和圆机经营为特色。因此，漓渚支行坚持把村民和花农作为营销主体，全力拓展这一客群，无论是产品还是服务，都真正与当地经济发展和百姓需求融为一体。农户个人贷款加上部分家庭作坊式的小微企业贷款，全镇贷款覆盖率已达20%，平均每五户就有一户在瑞丰银行贷款，这样高的贷款覆盖率在全国农商行体系中也是罕见的。支行各类大小企业贷款147户，辖内近90%以上的工业企业得到了漓渚支行信贷支持，其中针织圆机户和花木经营户的经营性贷款约占40%左右。客观地说，漓渚支行的客群结构与当地的经济是相匹配的，这是该行可持续发展的基石。

2 创新营销理念， 拓展营销深度。

在贷款覆盖率已达20%的基础上如何再拓展客源？漓渚支行行长马瑞祥认为，现有信贷客户就是漓渚支行最大的增量，在客户关系管理策略上，该行的做法区别于我们常见的share of marketing(市场份额)，而是提出增加每一个客户的Share of Waller(顾客份额)，增加客户对我行产品的购买量。具体做法是每个周末由支行行长整理出辖内到期信贷户关联人和持有产品，逐项分析他们的需求空间并列出追赶指标。支行利用现有系统对存量客户关联人进行细分式管理和拓展，辖区客群分成高端客户、重点客户和低端客户，重点营销中间层客户。这些存量信贷客户平均又衍生出3个关联人，支行确立的目标是每个人用5款瑞丰产品。当信贷户需转贷时，支行提前3-5天与其关联人取得联系，借助转贷的契机沟通交流，营销相关信贷产品。实践表明，通过存量客户做交叉营销，由于产品和服务的细分相对比较容易获得业务增量，成本远低于陌生群体营销。



3 注重情感营销， 强化鱼水关系。

由于近年来工业经济的不景气，导致企业融资成本增加，经营困难，漓渚支行不仅对这些企业实行贷款利率优惠，让利给企业，还积极帮助转贷资金遇到困难的企业落实转贷资金，解决转贷资金短缺难题。同时为资金富余又无好项目的企业找出路，专门请总行相关部门为其设计高收益理财产品，提高企业效益。在目前经济环境下，漓渚支行不收贷不惜贷，只要企业有需求、符合我行贷款投放的相关条件，就承诺以最快速度、最优利率，解决企业后顾之忧。漓渚支行棠棣分理处有670户经营性贷款户，40%是从事花木的，最大的一个花木经营户，依托瑞丰银行的500万元贷款，已经成了一家生态上市公司的第二大股东。正是这种感情关系，让当地许多花木经营户在资金充裕时也保留了漓渚支行的“感情贷款”。



5 严格督察工作， 保持团队干劲。

漓渚支行各项考核制度定得较严，督察工作做得很细。比如规定理财经理每天电话沟通数量，再通过抽查确保落到实处。在督察责任上实行层级管理，支行行长督察机构负责人和客户经理，再由机构负责人和营业经理督察一线员工，将工作逐一落实到人。



4 细化管理环节， 深挖员工潜力。

管理上漓渚支行也有自己的一套，尤其是在强化会议统筹职能，搞好员工时间管理方面，取得了明显成效。

以会议管理为例，漓渚支行非常重视晨会、周会、月度例会等会议作用。支行晨会每天于7点40准时召开，支行行长参加会议，晨会内容主要为交流上日营销业绩，汇报当日业务，点评存在问题，现场解决困难。以时间管理为例，漓渚支行对各项任务都力求做到“早一点”。例如今年年初的劳动竞赛，早在总行指标下达之前，漓渚支行已将提前预估的指标下达团队。真正考核时也不是盲目照搬总行指标，而是针对支行实际做了补充和完善。这样做，一是有可行性，因为总行的劳动竞赛指标也是结合年度目标下发的，支行完全可以根据此前确立的目标打提前量争取主动性；二是有可操作性，每个支行都各有特色和优势，要善于扬长避短。



柯桥支行 探索共享经济模式下的 社区银行之路

瑞丰银行特色支行调研之二

指标点评

从指标看，今年一季度，柯桥支行总体业绩保持稳定。日均存款新增增量位居全行第四；对私贷款执行利率高于指标37个BP；贷款抵质押率达到79.4%，完成挑战目标。数据显示，仅有20余万常住人口的柯桥城区，柯桥支行目前发卡量突破11.5万张，卡均余额突破6000元，柜面年均储蓄增长超3亿。不良率低于柯桥区同业水平。

特色点评

柯桥支行面临的最大挑战在于，既要确保在经济下行趋势中业绩稳增长，又要在同业激烈竞争中推进模式差异化。对此，柯桥支行在实践中有两点心得，一是坚定不移地落实总行战略部署，这是根本；二是创造性地植入自己的经营特色，形成差异。扎根柯桥城区这样堪称绍兴最具经济活力的区域，面临23家银行同业的激烈搏杀，如何保证自己的市场份额，并在稳固这种份额的基础上形成不可取代的经营特色。这是我们选择柯桥支行作为调研对象的初衷。

调研启示一： 定位，定位，还是定位。

柯桥支行的所有骨干人员，人手一本“年度绩效完成进度登记簿”，扉页上印着2016年度总行工作会议报告中的一段话：保持发展定力，实施创新突破，强化文化引领，持之以恒走零售银行深度转型之路。

柯桥支行行长陈忠来坚信，只有坚定不移地贯彻落实总行的战略部署，方能做好支行各项工作，对此不争论、不犹豫、不动摇。事实也证明，毫不动摇地坚持总行确立的零售银行转型战略，从原本做大客户转向零售客户，夯实了柯桥支行近年来最大的发展基石。以个人借记卡为例，该行连续四年发卡量年均增长1.5万户，今年一季度新增4500张，发卡总量已达11.5万户，位居全行之首，仅此一项就给行里带来6亿元的低成本存款。

不大的柯桥城区拥挤着20多家银行，柯桥支行的定位是什么？或者说，柯桥支行要建成一家什么样的支行？透过实践我们可以看到，不管是社区共建模式下的营销转型，还是卡商联盟模式下的异业合作，该行就是要把封闭的银行渠道开放为平等、参与、互动的社区共享银行模式，让银行更好地服务民众，同时也汲取当地社会资源为己用，形成区域共享式的O2O闭环。



INVESTIGATING



调研启示三： 文化，文化，还是文化。

调研中我们深刻地感受到，柯桥支行是一家“有性格”的支行。这种“性格”很典型地表现在管理细节上，比如容易被忽视的“绩效板”，柯桥支行一直坚持使用，并有所创新。对此，该行行长的解释是，一是支行作为执行层面，必须不折不扣地贯彻落实好总行的各项规章制度，做不到这一点，所有东西都会走偏。二是有绩效激励，才有工作目标，因此绩效板并不止于一种形式需要，是管理中很重要的组成部分。

但是，柯桥支行并不仅
仅是

照搬总行的“指令”，而是有自己的创见。仍举绩效管理为例，除了绩效板外，该行还印发年度绩效完成进度登记表，所有业务骨干人手一册，层层分解绩效，月月登记考核，拿陈忠来的话说，登记是“自己知道”，上墙是“别人知道”，据此进行排名是“所有人都知道”。柯桥支行希望将其做法上升到文化管理的高度。支行上下提倡三种文化，一是诚信文化，二是勤劳文化，三是学习文化。陈忠来行长认为，金融的本质是诚信，在诚信的基础上脚踏实地地做，就能稳定业务基础。



调研启示二： 差异，差异，还是差异。

对柯桥支行而言，“黏不住”客户的痛苦可能更甚于其他乡镇支行。地处城区，银行网点多，客户流动性强，资金量大，因此对服务对利率都更为敏感。如何提升客户黏性，是必须要面对的大问题。

在总行的指导下，柯桥支行的客户分层管理做得十分出色，尤其是适应营销非金融化趋势，在营销渠道、内容、模式上大胆革新，通过厅堂活动、网点沙龙、微信银行等方式集客获客，并采取与当地商户、协会、街道社区、机关单位“共建”，进一步融入区域经济和百姓需求。

2015年，柯桥支行通过与社区签订协议，聘请社区金融服务员，上门设摊营销及与社区联动搞活动等方式，建立起信息档案数据，并与总行的大数据相结合，配套开展精准营销、流动服务车等，使社区的电子银行持有率、大客户集聚、卡业务都有了较大幅度的提升。统计显示，目前该行已经与29个当地社区结成“亲家”，连续四年网点存款年均新增3亿元以上。而目前正在全力推进的“卡商联盟”模式更能印证这些。目前，柯桥支行“卡商联盟”一期加盟商已近300家，涵盖百姓衣食住行等方方面面。



调研小结：

1、一家支行经营发展好，其实是有脉络可循的。首先在于总行战略思想的准确落地与否，支行属于执行层面，战略执行不偏，一以贯之，才能夯实根基，茁壮成长。其次在于定位精准，各支行的客群、业务千差万别，只有定位精准，以我为主，方能逐步形成差异化优势。再次在于文化特色，战略要体现总行领导层的思想，而执行要体现支行管理层的性格，这种上下贯通其实也是一种文化的倡导，以文化为基础，强调人的能动作用，强调团队精神和情感管理，这显然是当下正处转型关键时期的瑞丰迫切需要解决的一个问题。

2、柯桥支行立足于“共享经济”模式下的社区银行建设探索，对瑞丰银行来说是有其价值的。从全国来看，目前农商行在差异化竞争方面的优势正因国有和股份制大行触角的下沉而削弱，而在社区银行建设方面的突破性进展也不多，因此假如支行能在零售银行转型过程中，在社区银行建设方面探索出一整套理念较新、实践可行的先进做法，进而上升到总行层面做经验总结，就不失其样板意义。

网点服务营销转型篇



2016年是“十三五”规划开局之年，也是瑞丰银行转型升级攻坚之年，为加快网点服务营销变革创新，全面提升客户服务体验，总行于2月底开始导入网点服务营销转型项目。

文：零售银行部 韩 媛

一、项目总体情况

2月27日，我行正式启动第一期网点服务营销转型项目，项目主要分为集中培训、网点辅导、实践固化三个阶段。

(一) 集中培训阶段

我行于2月27日、28日在商学院展开项目的集中培训，参与培训人员包含业务主管、零售管理岗及部分网点负责人、营业经理，对其进行了网点服务营销转型思想的灌输与洗礼，充分强调了零售业务批量做的业务思路。

(二) 网点辅导阶段

网点辅导阶段，选择越州支行、新城支行两家支行为试点支行，对试点支行所辖网点分批次进行辅导实施和督导，确保效果。根据项目进度，分别开展了《日常管理》、《片区排查》、《卡商联盟》、《客户管理》、《活动营销策划技巧》等五个主题的培训。其中日常管理主题培训有效引入目标管理思路，导入网点晨夕会工作流程；片区排查主题培训详细讲解片区排查方法，教授片区排查技巧，应用相关工



具包进行市区商户、社区排查；卡商联盟主题培训在片区排查的基础上开展卡商联盟的实战与签约实践工作；客户管理主题培训突出存量客户盘活的技巧及客户分层管理工作；活动营销策划技巧通过现场制定、实施活动方案，并且由项目组老师现场指导策划活动，从实践中改进活动流程。

(三) 实践固化阶段

实践固化阶段，我行邀请项目辅导老师分别于3月23日、4月11日对导入完成的网点进行营销活动策划、卡商联盟等工作的固化与督导。

二、项目导入实施：

(一) 优化网点物理布局

厅堂是网点活动的主要场所，是开展活动、营销客户、挖掘潜力客户、转介客户的平台。根据网点实际状况，项目推进小组在辅导过程中根据支行（网点）片区开发的要求，统一制定并提供相应的支持，如针对片区开发营销活动提供宣传物品的支持，针对客户体验度优化网点的物理布局，针对网点营销营造良好营销氛围等。以提升客户体验为核心，确保网点营销活动宣传到位，空间舒适，为营销打好氛围基础。



享。片区排查中期，项目推进小组对学员进行分组，以3-4人为一组，并划分网点周边片区，实行片区排查承包制，专人负责某个区域商户、社区的排查。此外，辅导老师对学员的片区排查工作进行了现场查看，实地解答学员实践中产生的疑惑。通过片区排查，学员对网点周边商户情况进行信息搜集，并在排查的过程中通过行动学习加强了片区开发知识点的理解。

(二) 优化网点的日常管理流程

目标管理不清晰是当前片区开发的主要问题之一。因此，规范晨夕会和一日工作流程，对于网点日常管理和员工行为规范尤为重要。项目推进小组对晨夕会流程进行了规范辅导，并讲介了晨夕会管理工具——晨夕会管理看板的使用方法。

(三) 片区排查

片区排查前期，项目推进小组对试点支行学员进行片区排查主题的培训，分别辅导了企业（商户、社区）排查信息一览表工具的使用、片区排查技巧的分

(四) 卡商联盟辅导及走访实施

根据片区排查所获得的重点信息，项目推进小组对试点支行学员进行了关于卡商联盟洽谈的流程、话术、原则等方面培训。此后，试点支行学员在所负责的区域内，对重点商户进行卡商联盟走访洽谈。首先，辅导老师带领各小组的组长在负责片区内进行卡商联盟走访洽谈。其次，各小组组长经过学习，分别带领组员进行实地走访洽谈商户，并进行总结。最后，通过闭环管理，达到行动学习的目标。

(五) 营销活动方案策划及方案实施

通过营销活动策划主题培训，项目推进小组向学员指导了关于活动策划的三要：活动流程、活动执行以及如何跟进维护等方面的内容。各小组就营销活动方案进行了组内的头脑风暴，真正实现学员独立完成活动营销方案的策划，并在各网点中进行实施执行。在网点辅导与固化期间，辅导老师对各小组实施过程中的问题进行了总结与解答。

TRANSFORMATION

三、项目导入成效

(一) 卡商联盟实战

试点支行在驻点老师的指导下，对周边片区商户进行有效排查，排查区域主要涉及网点附近社区和商圈，如迪荡商圈、汇金广场、外山公寓、洞桥社区、塘南社区、江家溇小区、金昌美苑社区等，在片区排查的基础上，有针对性地与周边商户建立合作关系。试点支行共签约商户271家，合作商户涵盖餐饮、娱乐健身、美容美发、养生保健、婚纱摄影等13个大类，合作方案惠及我行借记卡、信用卡的普卡、金卡、白金卡客户。

(二) 活动实践

试点支行根据驻点老师指导按时间节点开展厅堂活动与社区活动。首先，在越州支行营业部、越州支行南山分理处、新城支行营业部、城南支行分别开展厅堂营销活动如抓鸡蛋、投壶套圈等，取得了较好的吸客效果。其次，由越州支行营业部、新区支行、新城支行、城南支行四家网点精心策划，分别在塘南社区、洞桥社区、新城支行营业部门口、江家溇小区开展社区活动，推出投壶套圈、夹弹珠、托球走圈、知识比拼、飞镖大赛、瑞丰送印花、陶瓷DIY亲子活动等，周边客户均积极踊跃参加。



四、项目导入意义

网点服务营销转型经历了1.0销售型营销时代（以产品为中心）和2.0服务型营销时代（以服务为中心），已形成标准化的网点服务管理和营销体系，为客户带去了专业、细致、用心的金融服务。但是，在经济和金融的“新常态”下，我们的传统优势正在逐渐消失，标准化网点服务管理和营销体系已无法满足客户的需求，拓展营销与网点差异化管理相结合将成为未来五年网点服务营销转型的必经之路。

近几年，我行坚定零售转型方向，克服困难，各项业务稳健发展，区域市场份额保持领先。但也存在一些困惑和问题，一是随着各家银行重心的下沉，下“猛药”开拓新兴市场，我行的存量市场正在不断被蚕食。二是作为农信系统的一员，始终面临创

新意识淡薄、创新能力不足、创新手段缺乏、创新机制缺失的现实困境，部分产品和服务跟不上客户需求更新的节奏。三是我行网点员工营销经验不足，缺乏对营销活动的重视，缺乏营销活动的策划、组织，也缺乏营销活动现场的把控和后期跟进。所以我行选择在当下，推出网点服务营销转型升级工作。这项工作的本质，就是打造“以客户体验为中心”，通过推进网点渠道建设创新、营销方式创新、异业合作创新等模块，提供“以客户为中心，以心换心”的服务，将拓展营销与网点差异化管理相结合，有效提升银行与社区间的融合度，为不同客群提供差异化、特色化、专业化服务，从而让客户体验感远远超越以往传统网点的金融服务体验，赢得客户喜爱和信赖。



开拓利润新蓝海

打造瑞丰特色品牌

——我行连续举办高端客户和同业交流活动

文：总行办公室



CHARACTERISTIC
BRAND

编者按：面对新常态新挑战，瑞丰人迎难而上，在困难中寻找机遇，在危机中树立品牌，在2016年加快业务创新和新业务元素的协同配置速度，密集举办高端客户财富管理活动，为我行客户提供尊享服务体验；举办理财节，共享财富盛宴；举行大型同业交流会，进一步打响瑞丰特色品牌。下面，就让小编带着大家，一起回顾今年以来的各项活动吧.....



主旨：进一步提升瑞丰银行在银行间市场的知名度，扩大我行优质同业客户的交流合作，打响瑞丰品牌。

01 活动

瑞意进取 丰盈同舟

2016年同业交流会

时间：5月27日—28日

地点：绍兴柯桥天马君澜大酒店

活动人员：国有大行、股份制银行、知名城商行、农商行、浙江省内11个地级市的农信机构，共72家机构、119位相关领域的领导与同仁。

本次交流会我行邀请了海通证券首席经济学家李迅雷、中央结算公司柜台市场部主任管圣义、南京银行资产管理部总经理戴娟等嘉宾，就当前宏观经济分析及资产配置方向、商业银行资金理财业务发展现状与趋势、大资管时代商业银行如何应对挑战等方面进行了详细解读，从宏观-微观-实操三个层面全面系统地梳理了当前市场大背景下的投资思路，得到了各机构与会人员的强烈共鸣。

通过本次交流会，我行得到了与会同业机构的高度赞赏，极大提升了瑞丰银行的知名度和美誉度，彰显了我行金融市场业务能力与团队管理风貌，为进一步拓宽同业合作渠道、加深业务合作奠定了扎实的基础。



02 活动

精选市场 智赢财富

2016年投资市场展望高端客户报告会

时间：5月18日

地点：瑞丰大厦三楼一号会议室

活动人员：全行精选的上百位高端客户

主旨：聚焦财富人群，全面提升我行高端客户体验，进一步加强与客户的联动，吸引目标受众的投资、开户，推广我行“定增基金”业务。

活动邀请原花旗银行中国区零售银行研究与投资分析主管邱思甥先生为我行高端客户讲解《供给侧改革下的中国经济发展趋势——兼谈低利率时代下的理财策略》。活动现场围绕供给侧的结构改革，GDP潜在增长率，房地产，全球股市，汇率等时下热门经济词汇展开。特别是结合政策面、经济面、外围环境对未来5年中国股市进行了有理有据的研

判。并在保本基金、量化对冲、股票定增三个产品方向，向客户进行了深入的解读。在专家面对面交流环节，对于客户提出的“为什么好的股票总是抢不到，未来的热点板块在哪里？”等问题，邱老师的回答兼顾宏观面的高瞻远瞩和客户投资的脚踏实地，再加上邱老师个人丰富的投资经验和项目实地考察经历，对股票定增进行了深入简出地解析，交流现场可谓精彩纷呈，亮点频现，客户反馈收获颇丰。

本次活动创造性地采取“上下会场”的形式，既充分的分享了中国经济未来发展趋势，又满足了个人投资者如何更好的参与二级市场的困惑，进一步展现了我行综合金融服务。



04 活动

瑞丰银行首届理财节

暨2016金投盛会

时间：1月13日~14日

地点：瑞丰银行三楼会议室

活动人员：全行2000名中高端客户

主旨：在春节临近的贵金属销售高峰，有效提升了我行贵金属、基金等各项中间业务收入，巩固“金投盛会”品牌影响力，增强我行综合金融服务能力。

此次活动以金融理财博览会的形式向客户展示了我行包括贵金属、理财、基金、资产配置、贷款、电子银行等在内的一系列产品和服务，并辅以推出大量的优惠促销折扣。

行先后召开项目启动会议、支行动员会、会前会，并邀请国寿资深讲师对首期活动支行进行逐个辅导。指导支行营销人员根据产品定位进行客户分层，便于精准营销，并对电访、走访技巧进行了案例分享，尤其强调保险营销的特点是传导保障观念而非单纯营销产品，极大地提高了邀约的成功率。

本次活动对现场形式进行了大胆创新，会议伊始就以“幸运大抽奖”形式回馈现场客户丰厚礼品，同时，赠送与会客户每人一次基因检测机会，特邀讲师详细介绍基因检测对于健康的重要价值，营销人员就座客户身旁，积极促成，与会客户签单意向大增。会后，营销人员紧紧抓住“黄金72小时”，积极回访，最终硕果累累。



我行全程组织筹办，联合中国黄金、国富黄金、中钞国鼎、上海申泉、中金国礼五家黄金公司，南方、嘉实、易方达、汇添富四家基金公司以及特邀专业资产配置专家。此次活动推出各类产品近千款，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，为客户带来真正的产品盛宴。

03 活动

把握健康未来 屹立财富前沿

高端客户增值服务报告会

时间：3月19日、4月22日

地点：绍兴柯桥富丽华大酒店

活动人员：我行10家支行的中高端客户

主旨：进一步丰富瑞丰银行高端客户保险产品体验，为客户进行全面财富规划，带来不一样的尊享体验。

随着我行零售银行部财富管理部的成立，丰富产品线，开发和引入中高端客户普遍需求的产品，逐渐成为财富管理条线的当务之急。经前期调研和走访，我行选择与中国人寿进行合作，确定合作方案后，我



坚持以效益为导向 推进瑞丰健康可持续发展

文：计划财务部 朱藕英

一、为什么要坚持以效益为导向？

俞董事长在2016年度工作报告中指出：要以提高发展质量和效益为首要目标。纵观历年工作报告，今年是首次将“坚持以效益为导向”作为战略目标纳入工作报告，这既是外部环境的客观要求，也是瑞丰自身健康、可持续发展的需要。央行自2014年11月22日开始连续6次降息，全行存贷利差急剧缩小，对我行的财务效益产生了明显影响，财务指标压力持续增加，因此，2016年，全行必须把效益指标、盈利能力放在首位。

二、何为“效益”呢？

传统观念下，效益即账面利润，但此处说的效益不是简单的账面利润、短期利润，而是经过风险调整后的真实效益，追求过滤风险的长期价值增长。举例来说，有的支行虽然账面利润高，但伴随的风险也高；有的支行虽然账面利润较低，但风险也相对较小，有的支行账面利润金额虽然相近，风险水平却存在天壤之别。孰优孰劣，如果仅看账面利润，无法判断。“过滤风险”就是要求我们能科学计量各种风险，以充分审慎的资产减值准备以及经济资本覆盖预期损失和非预期损失，从而公正、客观地评价业绩。

三、以效益为导向具体体现在哪里？

2016年度，总行将充分利用我行管理会计系统成果，在总行利润中心考核及支行绩效考核中引入FTP、EVA等先进考核指标体系，以进一步适应利率市场化、激发基层创造力，推动全行经营模式由粗放式向精细化方向转变，引导全行树立资本节约的管理意识，提高资本使用效率。

具体可从三大经营目标及2016年度绩效考核两个维度体现：

首先，体现在经营目标上。今年，我行将“经营目标”从以往传统的“十大经营目标”调整为三大经营目标。在三大经营目标中，将利润创造目标、风险经营目标、业务发展目标这三者依次排列，传递了效益、质量和规模三者之间关系：“效益”是发展的核心，“质量”是发展的生命线，“规模”则是发展的基础，三者缺一不可。三大经营目标既体现了效益、质量和规模三者之间内在联系，更体现了2016年我行将利润创造放在首位，要在经营管理的各个方面都落实“效益”理念，从而实现瑞丰健康、持续的发展。

其次，体现在绩效考核上。绩效管理体系是经营管理的“方向盘”和“指挥棒”。全行要往哪个方向走？怎么走？答案都会体现在绩效管理体系中。绩效就像一场激烈角逐的接力赛，有了明确的方向，就有了竞赛的终点和手中的接力棒。战略目标在接力传递中转化为一个个看得见、摸得着的具体指标。因此，要让全行上下清晰树立“效益观念”，就必须充分发挥绩效考核的引领作用。在2016年的支行绩效考核中，总行突出利润创造、风险经营、业务发展三大目标，考核权重分别为40%、30%、30%，同时对各支行考核设置不同的指标权重，推行“一行一策”，充分体现支行特色；对支行定量指标增设挑战目标，完成的按比例进行额外加分。同时运用我行管理会计系统成果，引导全行员工树立“算账”观念，促使广大员工对利润的变化能有“立竿见影”的切身感受。通过效益导向的绩效考核体系，我们鼓励先进，鞭笞后进，在全行营造积极向上的工作氛围，引导全行员工朝着同一方向前进。

四、如何提升效益创造能力？

董事长指出全面提升效益创造能力，可以从以下四个方面进行：

1 向业务要效益

一是着力拓展新兴业务，包括微贷业务、金融市场业务、公司轻资产业务。微贷业务是我行利差最高的业务，但目前仍处于投入阶段，尚未实现规模效益，故2016年末微贷余额要有突破，有效提高微贷客户经理人均管贷金额，提升人员规模效应；金融市场业务是我行除存贷款业务外最重要的盈利来源；轻资产业务不仅可以提升公司存款的时点效应，也可以为我行带来可观的中间业务收入。二是着力发展中间业务，中间业务是零资本消耗的业务，是我行利润的重要来源之一。2016年，围绕财富管理业务、信用卡分期业务、资产管理业务，全行要提升中间业务收入对我行的贡献度；三是着力增加存贷规模，此处着力增加的存贷款产品是指结算性存款与借记卡存款等低成本的产品及AAA类优质客户、低风险消费贷款、个人经营性贷款等或资本消耗低或风险成本小的优质贷款。四是着力调整存贷结构。我行现行存款结构中，结构性存款占比一直呈上升趋势，且存款组织成本较高，大大增加了我行百元付息成本。2016年度，总行将控制保本型理财规模，拓展非银存款置换结构性存款（非银存款享受无需缴纳准备金的政策，从存款组织成本上来说低于保本型理财）。

2 向管理要效益

一是提升主动管理能力。这里所说的主动管理是指深度运用我行自行开发的管理会计系统进行多维度盈利分析，加强对业务产品、机构网点、客户经理甚至单个客户的效益分析，从而提升主动管理能力，对亏损网点或低效网点进行限期整改，实施撤并、瘦身；对效益产能较低的业务或产品，要减少人员、费用和资金投入，实现业务结构和盈利模式调整。举例来说，通过管理会计系统，我们评价一个存款客户或贷款客户是否优质不再以规模论英雄，而是通过这个客户带给我们的存款FTP利差或贷款FTP利差、中间业务收入扣除相关费用及成本后进行评价。二是优化资源要素配置，以产出定投入，在资金投向上，要把资金投入到盈利能力强的业务领域；在营销费用上，将利润作为经营费用总量核定的重要依据，对利润贡献大的机构、业务条线，加大资源倾斜；在人员配置上，按照精简高效原则合理配置人员，加大用工成本考核和评价，减少人员浪费。三是强化成本管理控制，在计划财务部设立专门的成本控制岗，对全行成本费用、收入来源进行管理控制，从收入角度对贷款价格进行管理，对利息结息频度、中间业务收入情况等开展检查；从费用成本角度对大额费用进行事前的投入产出评价、事中的费用报销控制、事后的使用管理检查及效益分析，加强全行收支管理。

3 向定价要效益

主要是强化FTP内部资金转移定价管理，建立完善价格公布机制和利差考核机制，传导全行定价策略。在内部计价机制下，支行在组织每一笔存款时，要了解总行存款计价标准；在营销每一笔贷款时，要明确总行资金成本，通过每笔业务的“利差收入”比较，逐步形成对价格的目标意识和底线思维，提高定价谈判能力，确保合理利差水平，提高盈利水平。

4 向风险要效益

一是加强不良贷款防控与化解，减少拨备的消耗，全年清收盘活不良贷款；二是加强利息清收，重点在收息率上下功夫，提高利息预收比例；三是实施全风险视角下的效益评价，对各类资产业务的预期损失、非预期损失进行科学的计量，将减去风险成本、经济资本成本后的经济增加值指标作为重要的评价指标，逐步实现向风险要效益。银行是经营风险的特殊企业，有效管控风险是银行赖以生存和发展的基础。风险可能带来损失，损失体现为不同类型的成本，我行要实现稳健经营，要追求长期

价值最大化，就必须对风险及其隐含的成本进行科学准确的计量，把握每一个机构、业务条线、客户、产品等经营单元在带来业务收益的同时，背后的风险代价有多大。损失可以分为三类：预期损失（平均损失）、非预期损失及异常损失。从管控风险角度看，对于预期损失，我们可以通过调整业务的方式进行转移，将此风险视作金融产品的制造成本，在产品交易价格（如贷款利率）中附加风险溢价，当客户购买金融产品时，其支付的利息涵盖了风险隐含的成本，从而实现预期损失的转移。当然，实践中，有时难以在提供给客户的产品价格中附加足够覆盖预期损失的风险溢价，这就需要加强多个产品的交叉渗透，通过客户的综合收益来进行弥补。对于非预期损失，由于其非常量，一般不能通过定价进行转移，而需要足够的资本去覆盖。所谓资本覆盖非预期损失是把资本看作“非预期损失”的一种准备，这并非说每做一笔风险业务，就需要消耗相应的资本，而是说每一笔风险业务都需要有一定的资本做准备，以确保不利情况发生时，能够有足够的资本去承担或消化损失。对于异常损失，由于发生的概率极低，但损失的金额又非常巨大，对于此类损失，主要通过压力测试制定应急方案来应对。2016年，对支行的EVA考核即是体现全风险视角下的效益评价，在贷款FTP利差的基础上考虑预期损失、非预期损失，还原支行风险调整后的真正收益。





建立完善的 资产配置体系

文：金融市场部 陈奇华

当前我国经济下行压力加大，绍兴地区企业更是面临前所未有的生存压力，企业盈利持续恶化，投资需求低迷导致信贷资产扩张明显乏力，银行不良率大有抬头之势。在“资产荒”环境和盈利压力下，加之银行产品同质化、服务趋同化，金融市场新兴业务受到前所未有的关注，诸多银行更是借此逆势扩张，2015年以来，银行的资产配置更依赖金融市场投资业务，贷款占比整体下滑明显。我行自2007年11月加入银行间市场以来，历经8年发展，金融市场业务投资资产覆盖固定收益类、类固定收益类、票据转贴现、同业借款和权益类等，着力构建线上、线下联动，适度委外投资的立体化资产配置体系。

一、固定收益类资产配置

固定收益类资产指银行间、交易所债券市场业务，主要包括债券投资和同业存单投资。

债券投资

我行债券投资涵盖银行间和交易所市场各类品种，包括利率债和信用债。自2007年运作以来，在债券投资领域已逐步摸索出一套适合我行资产配置实际的策略。一是结合大经济周期，合理确定利率债和信用债的组合；二是结合宏观和微观层面的市场变化，控制债券组合久期，把握市场利率风险；三是结合市场波动，提升债券交易能力，适度获取资本利得超额收益。

当前，经济复苏周期仍需得到市场验证，经济数据能否持续向好存在较大不确定性，央行短期内全面降息降准或将难以看到，且信用事件频频发生，我行总体债券投资策略仍坚持利率债投资为主，短久期持有、适度交易获取资本利得的总体投资策略不变。

2 同业存单投资

银行间市场自推出同业存单以来，因发行方式标准化、投资操作便利、期限选择灵活、收益相对合理等优势，同业存单已逐渐成为各家金融机构资金业务不可或缺的一个资产配置手段。考虑到同业存单具有一定流动性，且具备质押再融资能力，结合资产配置和流动性管理需要，适时开展同业存单投资。

二、类固定收益类

类固定收益类资产投资主要包括银行同业理财产品投资、机构产品投资和非标资产投资等。

银行同业理财产品投资

银行同业理财产品指商业银行公开发行的或商业银行根据投资行需求，为投资行设计的理财产品的业务。同业理财产品背景资产包括但不限于固定收益类、类固定收益类、权益类和票据类以及其它符合监管条件的资产。按本金是否有保障划分，主要分为保本浮动收益型和非保本浮动收益型。目前，银行同业理财产品因其资产安全性高、收益率适中、投资便捷等特点，较传统的存放同业优势明显，颇受市场青睐，同时也是我行资产配置的一个重要方向。我行已制定出台《瑞丰银行自营资金投资银行理财产品操作规程》，明确准入标准和投资限额，且对发行银行统一纳入我行授信体系，规范投资银行同业理财产品操作，切实防范业务风险。

2 机构产品投资

机构产品投资指证券公司及其子公司、信托公司、基金公司及其子公司、保险公司等机构在监管政策允许的条件下通过其主动管理发行的金融产品，包括但不限于券商集合资产管理计划、集合资金信托计划、基金公司或基金子公司一对多专项资产管理计划、险资一对多专项资管计划，以及保本基金、债券型基金等，深挖其底层资产主要涵盖银行存款、货币市场基金等现金类资产，各类债券、债券回购等固定收益类资产，银行理财产品、集合资管计划、集合资金信托计划、信托收益权等金融产品，股票质押式回购等资产，按报价方式划分，主要分为预期收益率型和净值型。当下优质资产短缺，机构产品因管理机构相对突出的主动管理能力、风险分散、期限灵活、投资便捷、收益较好等优势，并辅以发行机构所承担的声誉风险，已跃然成为银行类金融机构当下资产配置的不二之选。

我行已制定出台《瑞丰银行机构产品投资业务管理办法（试行）》，明确产品主动管理机构准入标准，且对发行银行统一纳入我行授信体系，切实规范我行机构产品投资业务。在机构产品选择上，优选结构化分级产品，即发行机构以其自有资金或其管理资金出资认购劣后级份额。

3 非标资产投资

非标资产作为一个中国独有的金融名词，银监会8号文对其进行了官方定义：非标资产是指未在银行间市场及证券交易所市场交易的债权性资产，包括但不限于信贷资产、信托贷款、委托债权、承兑汇票、信用证、应收账款、各类受益（收）益权、带回购条款的股权性融资等。

我行通过加强银证合作、银信合作、银证信合作和银基信合作，在严格控制风险的前提下，将投资触角延伸至非标资产，以获取相对较高的投资收益。目前所投资非标资产主要包括受让存单收益权、受让银行信贷资产、受让融资融券收益权、受让股票收益权、上市公司（非上市金融机构）股权质押信托贷款、应收账款资产证券化（私募）、受让保理资产收益权、集合资金信托计划等，均纳入我行统一授信范围，并已落实风险管理部牵头按照“穿透”原则对产品发行人和最终用款企业实行统一授信把关。同业投资整体贯彻投前重分析、投中重落实、投后重回访的“三重”主旋律。

三、票据转贴现及同业借款

票据转贴现业务指金融机构将未到期的已贴现商业汇票再以贴现方式向另一家金融机构转让的票据行为。票据转贴现业务作为我行一项重要的资产投资业务，主要作为高流动性金融资产储备，适度兼顾全行信贷规模调整，总体运作稳健，业务开展范围均为银行承兑汇票纸票买断业务，发展运营态势稳健规范有序。

同业借款指银行金融机构向设立在我国境内的非银行金融机构借出资金的业务，我行开展同业借款业务，主要目的在于配合信贷资产调节信贷规模的同时，实现资金运作获取收益。同业借款合作对象为金融租赁公司、消费金融公司和汽车金融公司，对同业借款客户纳入金融机构统一授信，实行名单制管理，在注册资本、控股股东背景、资本充足率等方面提出了明确要求，其中金融租赁公司和消费金融公司合作对象仅限银行控股的公司。



四、权益类资产

我行权益类资产投资主要包括股票质押式回购业务、定向增发优先级、定增基金、大股东及董高监增持、员工持股计划等，其中自营资金仅参与投资股票质押式回购业务。

股票质押式回购交易是指符合条件的资金融入方以所持有的上市公司股票质押，向符合条件的资金融出方融入资金，并约定在未来返还资金、解除质押的交易。股票质押式回购业务自2013年6月推出以来，因其流程高效快捷、操作规范、风险可控，且违约处置便捷，能较好保障出资方权利等特征，迅速成为市场重要的业务品种。目前我行已制定出台《瑞丰银行股票（股权）质押业务管理办法（试行）》，对股票质押业务融资人、质押标的证券等建立明确的准入标准，对质押率、预警线、平仓线等进行合理控制，并进行逐日盯市和预警监测。目前已与诸多证券公司建立业务对接，并与近十家机构搭建股票质押式回购结构化分级产品池，我行出资认购优先级份额，券商自有资金或募集客户资金认购劣后级份额，优先劣后杠杆比例不超过9:1，实行逐笔协议。

理财资金参与定向增发优先级、定增基金、大股东及董高监增持和员工持股计划等权益类资产投资，主要通过对标的证券分析、杠杆比例、参与价格、劣后方资质、风控手段等进行控制，切实把握业务风险，同时优先合作机构做好市值管理和清仓退出。

五、委托投资

委托投资指银行将自有资金或理财资金委托券商、基金等投资管理人进行管理运作，包括定向资管计划和专户等形式，具体投向及限制条件由双方在合同中予以约定。

我行开展委托投资一方面是寄于券商、基金的运作管理和风险控制能力，获取预期收益及分享超额提成；另一方面是期望在业务过程中借助于券商、基金信用评级体系和投研服务，融合沟通，以达到培养自己的团队快速成长的目的。对于评估选择投资管理人方面，设置准入标准，做到事先严格遴选，事中监控和业务交流，事后业绩归因和风险补救。

此外，我行还在积极研究产业基金、并购基金、PPP等业务，争取实现新突破。

随着经济转型提速和利率市场化深入，目前银行既面临着从资金为王到资产为王的“资产荒”挑战，也面临着从负债脱媒到资产脱媒的资产负债管理与风控模式的创新，在可预见的未来，银行金融市场投资类资产扩张仍将领跑其他资产，对机构投资行为和资产配置产生深远影响。我们也将百尺竿头、再接再厉，为大瑞丰发展增添新的活力。





——支行活动集锦
关爱、向阳花、点亮微心愿

编者按：4月起，瑞丰银行的团员青年走进柯桥区和越城区的18所农民工学校，征集了200个贫困孩子的微心愿。5月4日，瑞丰银行团委举行了微心愿的第一次现场认领，60个微心愿被认领一空。5月5日开始，140个微心愿通过“瑞丰银行”微信公众平台和支行本级网点认领两种方式面向社会公众公开认领后也被一抢而空。瑞丰银行的青年团员们加班加点，在六一儿童节前，为孩子们送上了这份满载着“爱”的节日礼物。

下面让小编为大家讲述一下我们几个团支部在活动开展过程中都发生了哪些故事吧！

本刊编辑：沈帅帅

征集微心愿 小猴来登场

齐贤支行 陆佳萍

儿童似绿叶，在阳光的照耀下会蹁跹婆娑地绽放出光洁青春的笑脸，而那些家庭贫困的农民工子女更需要得到来自社会各界的关爱。在“五四”青年节到来之际，齐贤支行团支部在总行团委的号召下，积极与齐贤镇群贤实验学校取得联系，通过点亮微心愿的方式，帮助农民工子女圆梦，让他们感受到来自社会的关爱，感受到柯桥唯一一家本地银行的“温度”，让正能量在柯桥这座“幸福之城”传递。

这些孩子因为家庭比较贫困，反而更懂得家长的不易，小小的身躯承担大大的担当。看着小朋友们写下的心愿，我们不禁感叹这些孩子的懂事与乖巧。孩子们写完心愿后，齐贤支行团支部两位同事扮演的嘻哈猴隆重登场，瞬间引起了孩子们的欢呼。这所农民工子弟学校之前还未出现过这样的玩偶，能动、能笑、能陪孩子们玩耍。别班的小朋友在老师的带领下也闻讯跑来和我们的嘻哈猴玩耍打闹，共同度过了欢乐的时光。



在新的家乡里 有我们的关爱

钱清支行 高柏松

在五四青年节到来之际，钱清支行团支部响应总行团委号召，开展以“七彩微心愿，你我来点亮”为主题的关爱“向阳花”公益行动。在接到总行团委通知时，钱清支行团支部立即联系了钱清阳光小学相关负责人，得到了校长，少先队辅导员的一致响应。几天后我们来到学校，让孩子们在心愿卡上写下他们心愿。“希望有一本课外书，希望有一个铅笔盒，希望有一个书包……”这些简单而朴实的心愿刺激着我们的泪腺，也牵挂在我们的心头，孩子们，无论如何，我们都会帮你们实现心愿！

我们将预留在支行的微心愿通过易拉宝展示在大厅，得到了支行员工以及客户的密切关注，有客户还提出希望能够随同我们一起前去阳光小学，希望给他们提供更多的帮助。这些小花朵们离开了遥远的故乡来到柯桥，通过此次活动，我们想让他们知道，爱无分地域与空间，在新的家乡里，也有关爱。



竹林小记

柯岩支行 邵艳艳

时隔两年再次来到竹林小学，它已有了些许的变化。原先为毕业班拍摄照片的操场已铺上了崭新的塑胶跑道，后排的教学楼墙面进行了粉刷，教室里安装了投影仪等新的教学设备，整体显得格外明亮。校园里，“向阳花”正在茁壮成长。这次来，我们要实现“向阳花”的微心愿。

在一间活动室里，辅导员老师带着十几个小同学进来了。个头最高是一个六年级的学生，所以在一群孩子中一眼便瞧见她。在心愿卡上写微心愿的时候，她写得很快，然后静静地端坐在那里，这一定是她设想已久的心愿。经打听，孩子的父母都是打工一族，收入比较微薄，家中有两个孩子，经济负担较重，入不敷出。她的微心愿是想和父母去东方山水玩或者和姐姐一起去游乐园。总行机关员工张华峰通过第一次现场认领，

接到了这个孩子的微心愿。他多次通过电话、短信关切着孩子的意愿，想给她安排一次愉快的旅程。另外，从瑞丰公众微信号认领微心愿的社会热心人士阎妈，得知孩子的家庭情况比较困难，想要满足孩子所有的微心愿，并亲自给他送去爱心；支行钱伟良师傅也贴心地为孩子准备了4张电影兑换券，方便孩子和家人一起去观看。

每个人拿出的也许只是一份小爱，许多人在一起，小爱便汇聚成大爱；作为有社会责任感的企业，瑞丰人一定会把爱继续传承下去！





干在实处无止境 细水长流为节支

文：安昌支行 金雅芳

下面我就从自身的综合管理经验出发，来谈谈“增收节支”需要做到的“干在实处、细水长流”。

一、制定细化的办公制度，将增收节支作为制度来执行。

1. 节约用电。要求各办公区域做到“人走灯灭”，并尽可能利用自然光；空调开启需遵循节能减排的规定：夏季温度设定不低于26度，冬季温度则不高于20度，在每个营业场所安放温度计，以利于科学查询室温，合理开启空调。

2. 节约办公用品使用，提倡无纸化办公，尽量用电子文稿去修改。打印机字体偏淡了把硒鼓取下多摇几次，以彻底用完墨粉；A4纸双面打印，废纸不随便丢弃，可当草稿纸反复利用。尽可能减少纸张消耗，降低打印机复印机耗材消耗。

二、搞好后勤管理，精打细算，保障食品卫生安全，环境整洁，提高员工满意度。在员工餐厅悬挂小黑板，写上当天需要就餐的

俗话说“当家才知柴米贵”，居小家尚如此，何况一个大家，一家企业。“增收节支，切能降耗”这对于我们瑞丰的升级转型至关重要，不因利小而略之，点点滴滴降本创利。增收节支一直是我们企业永恒的话题。

增收节支，是从财务角度实施的综合性管理手段，是长时间持续管理、多角度、多层次增加收入降低费用提高利润的过程，精细化管理则是实现增收节支的有效途径。

人员名单，以利于食堂阿姨统计人数，减少浪费，降低购菜成本。在另一块小黑板上列出当天菜名、单价、数量等，登记采购清单和小餐厅就餐流水账，并复核实物，不定期用电子称抽查校验菜的重量金额。在就餐形式上，饭、汤采用自助形式，这样既顾及各人口味不同，又按需取用，多吃多拿，提倡光盘。

三、设好宣传品、办公用品台账，及时登记，不定期公布各机构领用数量。物品采购货比三家，以保证质优价廉。对日常用品有些采用网上购物，先小量购买，试用不错再批量采购。细水长流，日久也能节省一笔不小的费用。

总之，增收节支是一项长期的、需精细管理的措施。只有通过人性化、制度化、精细化的有效管理，建立和谐进取的人际环境和职业素质持续提高的人才队伍，才能真正实现增收节支，提高经济效益的目的。干在实处无止境，细水长流才节支。

在今年的工作会议上，俞董事长特别指出了利润为主，节约成本，提高效益的观念。平水支行在年初就明确各团队、机构今年实施成本考核，完善成本内控体系。在大力拓展业务的同时，从行长到主管，从客户经理到柜员，都时刻要保持成本意识，权衡效益与成本关系。

管理考核也要讲究成本与效益。今年支行对各团队、机构人员配置均与各自的效益相匹配，根据每个机构产出的效益，所在团队的人员配置，计算出各个团队的效益产能，并在劳动竞赛奖金分配与年终奖金分配中得以体现，而不再是根据支行效益来加以分配，最终用效益说话。这样一来，每位团长，负责人在搞活动时，都会博弈效益与成本之间的关系，考虑维护客户时所付出的成本，进而最大限度地降低成本，提高效益产能。同时不断总结与比较，根据维护客户所能产生的效益与所付出的成本相比较，不断总结经验，从而更详细地掌握每个层级客户所需付出的边际成本，并在今后的维系过程中加以运用，实现效益的最大化。

控制风险。一旦出现贷款风险，成本自然上升，效益也就无从谈起。面对当前不良贷款与应收利息的艰巨任务，业务部门人员做好了打持久战的准备，加班加点。坚持每周2-3次下村访户，做好尽职调查，对所属村，居委会必须摸清排查，对不良贷款，利息催收进行上门催收，采取盯牢、抓牢、催牢的策略，想方设法处理好不良贷款与应收利息。

2016年，是讲求利润的一年。平水支行本着节约为本，效益为先的观念开展各项工作，将追求利润最大化的思想意识深入平水支行每位员工的骨髓。

节约为本，效益为先

图：赵炼成

文：平水支行 沈文萍





响应提效创能 诠释精打细算

文：新城支行 倪佳

年初我行吹响了提效创能的号角，在这场把效益指标、盈利能力作为战略目标的攻坚战中，作为一名基层员工，如何内化于心外化于行，我想还得从精打细算说起。

俚语讲，人吃不穷穿不穷，不精打细算就会穷。银行如人，要想变得年轻、变得漂亮，变得有韵味，身为家庭成员的每位员工就必须持家有道，一言一行都践行精打细算。即围绕“日常生活精打细算，各项管理精耕细作，服务水平精雕细刻，业务素质精益求精”的目标，每个人以行为家，为家谋幸福的同时，也精打细算家里的“柴米油盐”。

银行要变得身材矫健，步履轻松，关键就是加大创新力度，在我眼中，一个运动型的企业必定是一个敢于创新的企业。一个有活力的团队必定是集思广益的团队。“新”可以不是大刀阔斧的改革，却需通过一个个小小的细节创新，解决问题，成为提效创能的有效手段。对于一名基层员工，完全可以从养成良好的工作习惯开始。



第一要学会做加法。即日常生活中多留心，多行动。现在开会培训，总行会贴心的为每个人准备一瓶水，培训结束后，你会如何处理喝剩下的半瓶水？放在桌子上置之不理，还是仍旧带走喝完？柜台的同事拿到客户的叫号纸后是不是顺手就投进了纸篓里？我有一个同事会小心翼翼的摊平后用夹子夹起来，当客户问我们要纸记账号时，当接到电话需要临时记录时，当业务复杂需要简单笔记时，一张小小的叫号纸就可以发挥作用了。叫号纸可不仅仅只是发挥叫号功能，还可以挖掘其他的附加价值，我们身边的物品也一样，提高使用价值，节约变得顺其自然。



第二要学会做减法。作为基层员工就必须学会如何减少银行办公方面的浪费。现在天气日渐炎热，我们在平时工作中减少一度空调，对工作环境不会有太大变化。在平日里一张纸正反用，多用电脑办公，不仅为单位节约纸张，还在无形中提高了工作效率。有时候客户打印明细单，寥寥几笔，你会不会问他是不是单纯的只是自己核对用，介不介意我撕下空白的一半？打印报表时你会不会多检查几次，看一下打印预览，减少打印错误？票据鉴别仪、验印机是从早到晚一直亮着还是随手关闭？一点一滴践行节约，“小气”一点又何妨。

 **第三要学会做乘法。**提效创能，时间管理是成功的标志之一，速度快就是效率高。反之不讲时间不讲计划就赚不到钱。所以做乘法的目的就是在短时内能发挥出乘倍的效果。要怎么做呢？我认为作为一名基层员工，必须按照复杂问题简单化，简单问题程序化，程序问题流程化，流程问题标准化的要求，不断提高自己的业务能力素质。

 **第四要学会做除法。**除法目的就是消除安全隐患。安全无小事。加大安全管控，作为我们银行来说，虽然有具体安全管理规章制度，但这些制度不能是纸上谈兵，更需要严格落实与考核，让人人参与安全管理，共担安全风险，把安全工作责任切实落实到每个人的身上。作为一名基层员工，我们在平时除去一点杂念，多一点细心，在上班的时候，以业务规范为标尺，严格遵守各项规章，如客户经理强化责任意识，做到贷前尽职调查，从源头上把控风险；在下班后，我们能强化节能意识，如及时关掉电插头，无形中既节约用电，又为防范火灾做出了贡献。

可以说，提效创能与精打细算息息相关，每个岗位都需要精打细算。总之，提效创能无处不在，精打细算刻不容缓，只有这样我们才能积小力汇大力，成为助力瑞丰发展源源不断的正能量！



文·信息科技部 王迎军

最难忘的印记

THE MOST MEMORABLE MARK

时间悄无声息地在我的脸上，我的发间溜过——我入行工作跨进了第25个年头。25年里工作中我经历的许多人许多事，大都淹没在记忆里，有些人有些事却拂之不去愈来愈清晰。



1991年11月我入行，在联社皋埠办事处营业部待了差不多9年，那里我度过了自己美好且青春飞扬的9年。白天的营业场热闹而忙碌，现金的进出，票据的传递一切都是有序的；晚上这里通常是年轻人的演练场，伴着一声声不服输的“再来一场”，师傅们掐着秒表，拢在我们周围看着一个个在算盘上舞动的指尖。而促使我迅速成长，暗暗想做业务能手的是一本普通的笔记本。

它的主人是我们的主办会计，她比我大一轮，说话不紧不慢不急不躁，但做报表提费用是又快又好。对我这样的新员工，她常常会拿来前一天传票里的存单让我学着计算利息，会在内部处理凭据时，让我大胆做分录并记帐。营业场里大小事情大家都习惯问她：鲁会计，这张存单保值息该从何时开始算；鲁会计，这笔农贷利息我们吃不准，你帮忙再复一下；鲁会计，这张汇票会不会不符要求。她都一一回答，面对疑问她更多的是从抽屉里拿出一个很普通的硬面抄，快速翻到相关内容页，从文件的年份编号再到逐条的内容，大家从提疑讨论到统一认识，一切显得那么自然和高效。

我不断看到她在本子里添加新的内容。新的文件到了，大家浏览过后就放在了桌上，等柜面业务空闲下来，她拿起文件同时打开了笔记本，不时地在本子上记录。等她忙完，我轻声问：我可以看看吗？她笑着爽快地递给我。本子上的字不漂亮但很整洁，内容按业务类型分成几个部分，上面贴着标签便于查找。有联社成立之初的文件内容，有80年代初的存贷款利率，有相关结算业务的补充说明，还有员工晋级福利方面的内容，总之，你能想到的这个本子基本都有。怪不得，她像个业务百事通，原来有这么个宝贝。



编者按：4月起，为全面深化企业文化建设，进一步激发全行员工干事创业的工作激情，大力弘扬三种精神，我行组织开展了“弘扬瑞丰精神”主题征文比赛。比赛受到全行员工的积极响应，经过严格评选，共选出一等奖一名、二等奖两名、三等奖三名，优秀奖10名。小编精选了几篇获奖文章出来，和大家一起欣赏一下■

弘扬瑞丰精神 征文比赛

THE MOST MEMORABLE MARK



我忍不住脱口而出：这么好的东西我也得弄一个。她笑笑说：现在很多业务更新得很快，你要作好定期清理，所以本子不用太厚。文件摘录主要是业务指导操作方面的，有空时多拿出来看看。

很快我有了自己的笔记本，在业务技能上也提高很快，几年后我成了助理会计。我是多么希望不久能像她一样，可以做一个问不倒的主办会计，做一个营业场的主心骨，同事业务上可以信赖的人。但很遗憾我以后的工作离这个越来越远。但不管我调到哪个岗位，喜欢记笔记的习惯没有改变过。

2000年，我调到总部营业部储蓄柜，几个月后到下面分理处做会计。网点会计辅导员徐师傅是个四十多岁大嗓门的大姐，每个月她都会来网点检查辅导，对发现的问题她都是直截了当地指出，毫不留情地批评，末了还会对我说：这个问题你要管好啊。一开始我有些不习惯，在过去的9年里，我听到了太多的肯定与表扬，觉得我做这些工作完全能胜任。后来我慢慢发现，徐师傅的工作方式对事不对人，错误让你明白知道，真做得好的她也不吝惜表扬，也不用费力去揣摩她的心思。而且她对这次发现的问题虽每一条都列得清楚，但不上报，给你们整改的时间，下次来首先看这些问题有无解决，再来决定相应的处理意见。我也明白了当换一个新环境，有些做法会有差异，人的能力也有大小，我需要及时调整来融入。

接下来的日子，是顺理成章的按部就班：我是最基层的网点会计，她是尽责尽职的辅导员，每个月会有二次的交集，平时见面就打个招呼。但一张强制休假单让我会记住她一辈子。

那年我动了个不大的手术，因网点人手少我只请了7天假。一星期的传票，每天打印出来的报表得尽快整理归档。我埋头桌边想加快手上的速度，但时间稍长，就觉得气吁得厉害。下午，徐师傅例行检查来了，她照旧爽朗地与我们打过招呼后熟练地报出一长串检查所需的资料。这时她发现堆在桌上的传票，报表，再看看我，关切地问了句：怎么了？脸色这么难看？我简短地回复她，她没多说什么就开始了检查工

作。临近结束她很随意地问了句：你有没有强休过？我说没有。她迅速地开好了一张强制休假单，看我办好移交手续，说：我只有这个权限，一天起不了大的作用，实在不行，你还是休几天病假吧。当时真把我感动的不行。

那以后，我更加认真仔细地对待工作，觉得只有这样，才对得起这张强休单。没过几年我又换了岗位，很久没见到她。多年后，只听说她病了，也想着去看看她，但都没有成行。再后来，惊闻她走的消息，我不由湿了眼眶。这些年，碰到些老面孔，会不由地想起她和她开给我的那张强休单。

2005年，我被借调到电脑科工作直到现在。现在想想，那时30好几的我要从头开始学习电脑知识，真有些无知者无畏的精神。那些年轻的师傅教我怎样写语句，怎样在数据库查找信息并修改，碰到报错信息应该如何处理。他们不时地叮嘱我胆大心细，教我如何才能最快的适应电脑科的工作。当我能独立处理运维常见的问题时，我特别感谢他们。

他们是一群高学历的年轻人，不少来自名校，在他们身上我看不到傲慢冷漠，相反他们比一般年轻人更耐心更细致。十年来，我看到人员不断的更替，不变的是严谨踏实的工作作风。他们不会与你侃侃而谈，但你一旦有事咨询，他们必会用你懂的语言给你解答不厌其烦。除了紧张的日常工作，科技

部门特有的演练，测试，系统升级需要他们经常加班加点，第二天一早他们依然准时出现在岗位。有好几次当我打开办公室的门，发现他们趴在办公桌上打盹——我知道昨天他们又干了个通宵。每次我上完晚班回家，公交车开过单位门前，我总会不由地抬头看看，我知道9楼的灯依然醒目的亮着。

这几年，我的生活被很多东西填得满满的：孩子忽上忽下的成绩，年老的双亲时好时坏的身体，家里柴米油盐的一地鸡毛，工作似乎就成了“不求有功但求无过”日复一日的重复。但我感恩在我这样的年龄能和这样一群年轻人一起工作，我佩服着这群人，他们使我不敢有过分的惰性，是我不想落后太多的动力：他们有我无法弥补的知识技能，还拥有我渐渐消逝的工作热情。

25年，我在不同的地方驻足。一本笔记本，一张强休单，一个年轻的团队，是我这25年里最难忘的印记。一个是最原始最纯朴的爱岗敬业，一个是宽严相济的温暖记忆，一个是高素质精技能支撑的青春活力。我不知怎么理解“卓越”这两个字是最正确的，但我相信，拥有最平凡自然的敬业心，最本真细微的人情味，拥有一群有知有德有理想的年轻人，就能够完美诠释什么是最美好的企业文化。





ORDINARY

平凡与不平凡

文：越州支行 秦琪霞 图：赵烨成

——瑞丰的那些人、那些事

入职瑞丰已近三年，从懵懂的新员工成长为一名合格的瑞丰人，得益于瑞丰文化的潜移默化，和朝夕相处的优秀同事浸润引领。作为一个网点遍布众多，在绍兴拥有举足轻重地位的企业，瑞丰将其所共享的瑞丰精神，连成一条绵延的主线，将大家紧紧串联在一起。纵深凝望的历史，百年瑞丰正是因为这样的精神，才得以长兴不断。你听，在仿佛能听见新芽舒展声的春夜，让我细数那些因瑞丰精神而感动你我的人与事。

与灵魂对话的工匠师

不可避免，年复一年相同的工作，总会慢

慢锈蚀每一颗本是新鲜的内心。每每想到若干年后，内心的苍老是否会比身体的老去先来一步，我便会有一丝隐隐的不安。因而，我很喜欢在工作的间隙，看看我们支行的一位前辈，她对工作永远保持年轻的热忱，总会砥砺着我和岁月赛跑。前辈入行已逾20年，但在团队中，永远与初入职的年青人无异。她永远对业务葆有初心，只要有新的产品，新的业务，总是带头学习，并且做到精益求精，把握细节。前辈为人低调，不爱在人前滔滔不绝，亦深信空谈误事，但她喜欢对我们后辈分享她的工作信条。她说，其实保持工作的高

准确度不难，只要以精雕细琢的态度来面对不论是简单还是复杂的业务，就可以了。也是在这样的工作理念下，前辈入行20余年几乎零差错，在信贷岗位上恪尽职守，防止损失的酿成。在求职时，曾听到过许多歧视女性求职者的言论，其中最言之凿凿的，便是许多中年女员工因为升迁无望或家事琐碎而懈怠职守。可我在瑞丰丝毫未曾见过这般景象，看到的却是许多像前辈那般恪守岗位的楷模。

克强总理曾言“精益求精的工匠精神”，而后“工匠精神”一词广受推崇，它所意会的正是坚守的时代气质与热爱的职业态度。我想，我们支行前辈那样的人，就堪称“工匠精神”。古人言，“玉不琢，不成器”，不论身居高位还是本为平凡，都需在灵魂深处永远对工作保持初入行时的严谨与热爱，岁月荏苒，也求索不移。

与企业同在的主人翁

在我初涉客户经理岗位时，便听说了一位口碑极好的前辈，他荣获过十佳团长，在客户群体中小有名气。在往后的接触中，我便亲眼目睹了他的傲人战绩。当时有两位客户，因工作原因，都需要在一天内周转完贷款，一个需要办理抵押、一个需要签订担保，一天之内完成这些工作，且不论时间的紧张性，单就业务的准确性而言，也是对客户经理的极大挑战。但经他统筹安排，通过与同事的团队配合以及与客户的协同合作，竟圆满完成，让客户赞不绝口。我曾思考，是如何的精神力量推动着他达到过管理900余位客户的最高记录。某日在新闻报道中有些“临时工”荒谬的工作态度突然给予了我莫大的触动。原



来，将自我的角色定位于企业的主人翁时，与置于打工者的心态是不同的——前者是用心经营与排除万难，后者是流于形式与明哲保身。也正是如此，瑞丰才会涌现出这样一批批精英，个人风险永远为企业利益让路，竭力完成客户对企业的合理诉求。

无论普通员工还是领导干部，都要以瑞丰利益的所有者、建设者、维护者角度思考问题，做好工作，以瑞丰事业的基业长青为最高使命、最大光荣。如何成为一名优秀的员工？就是把自己当作企业的一份子，而不是关门扫雪，只在乎自身的利益。古谚有云，“人心齐，泰山移。”如若瑞丰的每一个细胞都以此主人翁之姿态示人，将个人利益与集体利益深深交融，汇众川成汪洋、聚万木成森林，那便是企业发展最美好的图景。

与时代共舞的先行者

在金融行业屡遭劲敌的今天，金融企业间不断上演着高手如云的过招，瑞丰人敏锐的商业嗅觉，总是令我在自豪之外，暗自叹服。在

ORDINARY

ORDINARY



我求职之初，瑞丰的良好声誉与企业文化让我最终笃定地选择了她。进了瑞丰才发现，不仅仅是良好的口碑，瑞丰人更是紧随时代的步伐，在创新的舞台上悦动。从我最初入行到现在这三年间，瑞丰又新添了许多与时代紧密衔接的业务。

全行上下齐心协力全力推进“135”行动，跟随着零售银行深度转型的步伐，与瑞丰共进步。同时，网点的深度转型，让瑞丰的众多网点联系起千家万户，走进社区，将金融产品融入到百姓的琐碎生活。这些巨大的变迭，就是瑞丰人注重创新的重要体现。

福特公司创始人亨利·福特曾言，“不创新，就灭亡。”几乎任何一个企业、任何一位管理学家，都将创新置于一个极高的地位。克强总理亦曾发声倡导“万众创新”，并将其视为推动经济的重要渠道。在社会变迁从未如此之快的今天，瑞丰不忘创新的时代精神，是见微知著，亦是远见胆识，簇拥着我们笑看潮涌潮落。

其实生活本就是一场以柔克刚的历程，而瑞丰精神正是这样细水长流地涤荡着每一个人的灵魂。这早已不是运动式的年代，高歌猛进与固守本分不再冲突，平凡人亦可上演伟大的演绎。在激进与恬退间，瑞丰那些人、那些事充满智慧的灵动，这是百年品牌的最大财富，也是瑞丰人一脉相承的人生哲语。



匠意之至 人心所归

——匠人精神，瑞丰人的卓越追求

文：法律合规部 王 赛 图：赵烨成

如切如磋，如琢如磨”，一个纯粹的匠人，一生都在雕画自己的技艺。他们追求的不是完工时的成就感，而是打磨时那份专注的心情。物换星移，时间雕琢了生命，生命融入了技艺，那份得天独厚的匠心，渐渐成为了他们生命的底色，成为他们生命中最自豪的所在。

时代在变，不变的是世人对品质的追求。时代更替，也无法销蚀掉融进我们血液中那精益求精、执着坚韧的匠人精神。那是我们祖先馈赠给我们的精神食粮，它支撑着我们遇激流而不倒、临深渊而不乱。面对岁月冲击，我们依然坚守；历经上天作弄，我们无惧无畏。这是一种怎样的情怀？如果不是对事业充满了热爱，对生命充满了敬意，又怎会任凭时光喧嚣而“雕琢”不止呢？



我们瑞丰人正是这种精神的继承者。

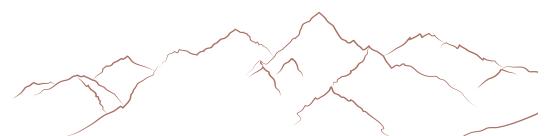
一分一厘，都是我们对“工艺”的热爱。真正的匠人，他从不在意成果的数量，他在意的是自身对工艺的追求和那份纯粹的热忱和执著。业务，不是冷冰冰的数字，而是瑞丰人的细致与专注。瑞丰人要的不仅仅是准确无误的账面，更是那种全心投入工作时的愉悦和享受，以及对自己身心状态的思考和确认。我们瑞丰人，正是在不断的思考和确认中，实现自己对社会、对行业、对客户、对自己的承诺。这份匠心，怎能不令人敬佩？

日升日落，不变的是我们对初心的执着。绳锯木断，水滴石穿。若不经岁月的磨炼，哪有宝剑锋而梅花香呢？时间教会了我们如何沉静，如何坚守。在无数个平凡的工作日中，我们重复着细小而琐碎的事务，没有惊天动地的伟绩，也没有万千宠爱的关注，有的只是一颗历经时光考验的宁静的心。办业务、记账、与客户沟通……无数个日子从指间、从键盘、从屏幕流过，所有的一切都如此细微，轻轻荡起岁月的涟漪，但我们情愿用细微填满青春的画布。如同一块原石，我们在时间的河流中，渐渐有了自己的光泽与形状。在工作中，瑞丰人怀着匠人的坚持，力争做出非凡的作品，成就独一无二的人生。

精益求精，这四个字蕴含了多少匠人的血泪啊！匠人爱他的手艺，他不知放弃，和时间较劲儿，只求完美一点，再完美一点，直至步入卓越。看看遍布在城市乡村的各个网点吧，里面坐着多少这样的匠人？一声声你好，一张张笑脸，只为用服务带给客户更好的体验；一次次拜访，一笔笔业务，只为用产品助力客户成就梦想；一次次探索，一点点完善，只为用创新撑起瑞丰的明天。这一切追求完美的背后都是匠人的执著和追求。他们做了许多不为人知的“无用功”，像不知疲惫地老牛，不求宠爱溢美，但求无愧于心。

这是属于我们瑞丰、属于这个时代的匠人。他们不在人群中最耀眼的地方，他们没有最响亮的口号，你要去柜台、去社区、去村头、去企业、去办公室、去那默默无闻的地方寻找他们。你会发现，他们一个个仿若是在打理自己的“家”，热情地奔走、奋斗。他们耐住了岁月的寂寞，他们始终不灭对事业的热忱。这便是我们千千万万的瑞丰人，汇聚起的瑞丰精神。终有一天，会有越来越多的人发现这群安静的“手艺”人，发现他们坚韧不拔的意志，为他们点赞！

矢志不移，终见其诚。平凡不忘初心，细微不失品格，这便是这个时代最好的工匠精神，也是我们瑞丰人一直全力以赴的目标。



我们的一周

文：总行办公室 图：齐贤支行 何泽峰



周一，梦想开始时刻。网点刚开门，大堂经理小梁准时站在银行门口，迎来了第一位客户。“早上好，请问有什么可以帮助您？”小梁问。这是一位绍兴本地的阿姨，操着一口流利的绍兴方言：“我要汇钞票。”小梁麻利地拿出汇款单，双手递给这位阿姨，看到阿姨不会填，小梁认真临摹一张样本，仔细教阿姨正确的填法。一遍，两遍，三遍，阿姨终于依样画葫芦把关键的信息填正确了，此时全程服务的小梁也露出开心的笑容。



大堂经理—小梁



大堂经理—小梁

“刚开始我也觉得很烦，也很累，不但要掌握多种银行的业务，而且要经受客户的挑剔，现在我已经慢慢地适应了”小梁说，“大堂是银行面对公众的第一张名片，我是全行第一个接触客户的人，有时，我的一张笑脸，一句亲切的问候，往往可以拉近顾客与银行之间的距离……所以，在这个岗位上，做这份工作，我很有成就感！”



营业场内依然灯火通明，对公柜这边片“噼里啪啦”的键盘敲击声，柜员小韩正聚精会神盯着电脑，一只手迅速又有节奏地翻着传票，另一只手灵活轻快地敲打着小键盘，电脑屏上迅速飞出长串的数字。小韩是支行里的技能尖子，但他仍一如既往与其他同事一起留下来练技能，“没有最好，只有更好！”

因为热爱这项工作，就会把它看得十分重要，就会以一种虔诚的心态去敬重它，要把它做的最好，如今双手接触到键盘，他都会迫不及待的投入进去，对他来讲单一的数字和循环重复的汉字已不再枯燥，每一次的练习他都会陶醉于指尖的捻动和键盘噼啪作响的声音，享受着每一次完成一遍技能训练带来的满足感，收获每一次技能提升使自己能为客户提供更好的服务而带来的欣喜与感动。播种爱心，付出真心，投入恒心，真正用心去付出，把工作作为一项事业去敬重。生活不止眼前的苟且，还有小韩为梦想奋斗的日日夜夜。





星期五 10:30 am



零售管理岗一小王

零售管理岗小王坐在大堂，麻利地卷起对面坐着的阿姨的衣袖，将袖带绑紧在阿姨的上臂，娴熟地为阿姨测量了血压。

“阿姨，139, 91，您今天的血压不错，不过还是需要按照之前的生活习惯来……”

“谢谢你了，小王，我走了噢！” “阿姨，再见！”这是小王今天为第17个客户测量血压，而这位阿姨已经是“老”客户了——这位阿姨是瑞丰银行的大客户，买有50万的理财，还买了不少的黄金，每周这位阿姨都会光临一次，就算不办业务也会来量量血压，和小王聊聊天。



柜员一小吴

星期日 12:00 pm



周末，午饭时间，大堂排起了长队。这时小吴接到了一位带着一大袋零钞来的客户，小吴进退两难——接吧，怕后面的客户排的队更长；不接吧，怕引起这位客户的不满。小吴叫来了在值班的营业经理，和他商量了一下，决定还是接了，营业经理和小吴分工合作，小吴负责点零钞，而营业经理负责将零钞包起来，这样以来，速度就快了不少。尽管两个人干，尽管手脚够麻利、动作够快，两人仍足足数了半个小时。当包完最后一捆时，两人长舒了一口气，小吴微笑着把回单交到客户手中时，客户竖起了大拇指，连声称赞。此时，大堂已排起了长长的队伍，小吴忍着辘辘饥肠，接连叫了几个号，直到大堂等候的客户不多了，才按了暂停去吃中饭。



零售管理岗一小王

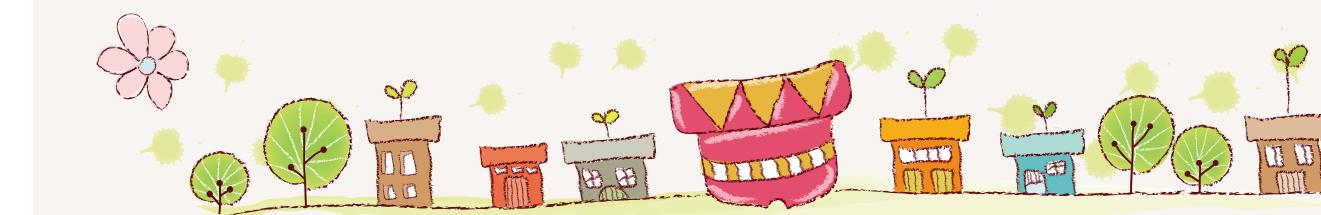


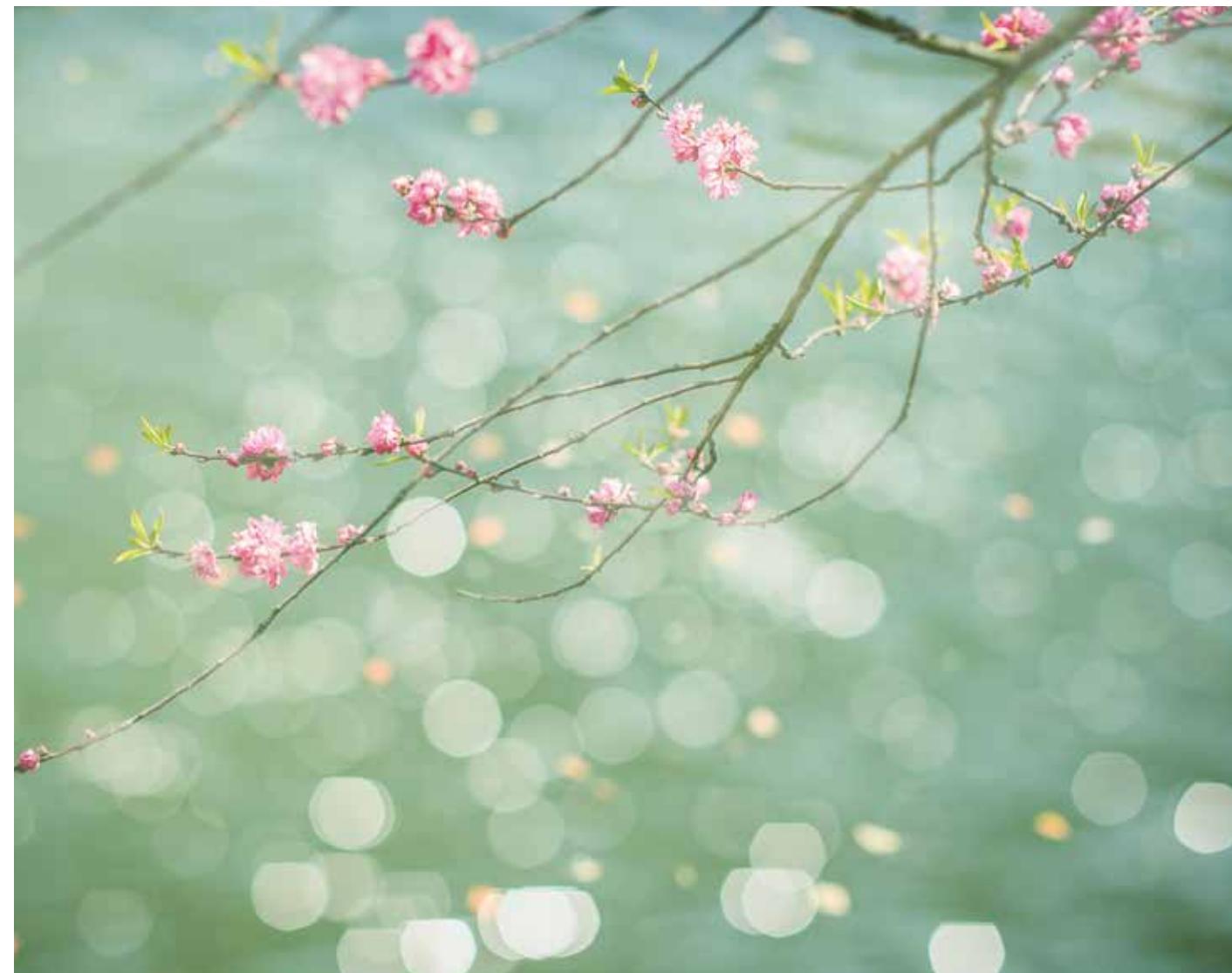
这是发生在瑞丰银行一件不起眼的小事，而小吴也只是一千多个为客户服务的瑞丰人中的其中一员。“瑞行百年，丰泽万家”，我行一直本着以客户为中心的理念，坚持把客户利益放在第一位，急客户所急，想客户所想。而我行取得今天的成绩，也与小吴这样敬业的员工默默奉献不可分割，瑞丰人就是这样用青春的热情和辛勤的汗水浇灌培育艳丽绚烂之花，赢得客户的由衷称赞，为瑞丰与客户之间架起一座七彩桥梁，谱写出最灿烂的青春乐章。



柜员一小吴

这就是用镜头记录下的我们的一周。细细品味镜头下的点点滴滴，虽然平淡无奇——但我们依然默默坚持在自己的岗位上。





最美乡村

■ BEAUTIFUL COUNTRYSIDE

本刊编辑：

谢莹 秋益味

编者按：原野飘香，村庄如画

一幅幅优美、清新、幸福的新农村景象

折射出政府为打造天蓝、地绿、水清

景秀、村美和谐美丽新农村所付出的努力

而一直以来致力于扎根农村

服务三农的瑞丰银行

通过遍布乡镇的一根根「毛细血管」

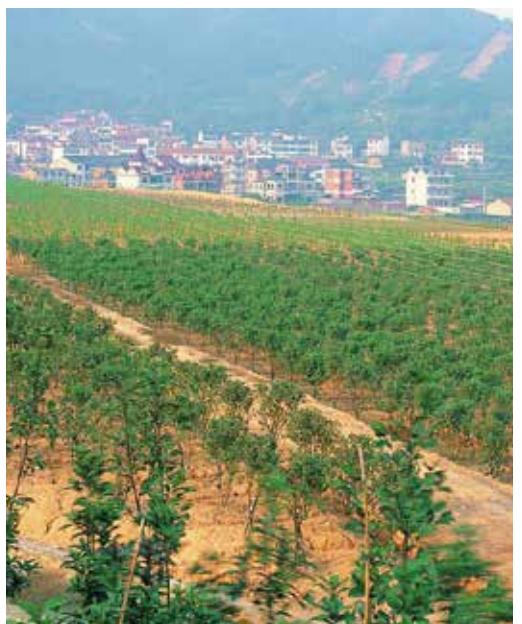
将金融服务输送至每个村落

为美丽乡村建设贡献力量。



兰亭镇 村容村貌

BEAUTIFUL COUNTRYSIDE



漓渚棠棣村
花木种植基地



漓渚棠棣村
村容村貌

棠棣村 漓渚

B E A U T I F U L C O U N T R Y S I D E

客户经理走访 兰亭多肉种植基地



美丽乡村建设项目 瑞丰银行资助





瑞丰银行喊你开通ETC啦！

