

沟通瑞丰人 服务合伙人 连接社会人

《百年瑞丰》总第46期
2017年10月出版

主办：总行办公室
设计：总行办公室

《百年瑞丰》编辑委员会

主任：严国利
主编：李 菲
编辑：沈逸斐 任万林 陈其杰 余力丰 王力铭
沈帅帅 谢 莹 秋益味 刘诗曼 杜泽莹
施斌杰 何泽峰

投稿邮箱：bainianruiheng@163.com

CONTENT 目录

瑞丰视点 FOCUS 01-06

- 念好服务实体的两本“真经”
- 《浙江日报》瑞丰银行党委书记、董事长俞俊海访谈录
- 瑞丰银行对接千家小微服务实体发展

瑞丰责任 RESPONSIBILITY 07-10

- 行领导分组开展“新兴合作伙伴大走访”活动
- 用脚步感知企业冷暖，用实干呵护企业发展

瑞丰联播 NEWS 11-14

瑞丰模式 MODEL 15-36

- 强化执行力，提升战斗力，奋战四季度实现三年规划“开门红”
- 瑞丰银行企业社会责任概述
- 从“金投盛会”升级看零售银行“深度转型”
- 一份沉甸甸的奖杯--中国银行业理财机构“最佳农商行奖”综述
- 打造团队向心力，用心走好“五步棋”
- 对基层网点构建新型员工伙伴关系的几点思考
- 比学赶超经验谈

瑞丰视野 VIEW 37-40

- 对比标杆，总结得失——常熟农商行考察之行有感
- 关于今年以来外汇走势的若干思考

特约评论 COMMENTS 41-44

- 行走的金融
- 向“寻乌调查”学经验
- 脚步诉担当

瑞丰人 LIFE 45-60

- 做最好的自己
- 资金交易员的一天
- 理财经理团队展示
- 人生四季，醉美秋天
- 秋摄

服务实体经济 为社会责任“加冕”

金秋时节，瑞丰银行“新兴合作伙伴大走访”活动火热开展。

银企促膝谈心、共商发展的一幕幕场景，指向瑞丰发展之本源——服务实体经济，更指向瑞丰发展之根基——更好履行社会责任。

责任如阳光，能激发潜能；责任如甘露，能净化心灵；责任如烛光，能照亮人生。“大事难事看担当，顺境逆境看襟怀”，一家有责任的企业，必须对社会有担当。

有无社会责任意识，有无社会责任感，是“老板”与“企业家”区别的重要标志，也是“小公司”与“大企业”的分水岭。修身、齐家、治国、平天下，这是中国自古以来的传统担当精神，也是瑞丰人一路走来，勇敢且响亮的担当。

金融业是改革开放以来的最大受益者之一，银行的发展壮大以及企业财富的积累，消耗了大量的社会资源。致富思源，回报社会，当仁不让。让全体社会成员共享发展成果，是构建和谐社会的要求，也是率先发展富裕起来的金融行业的社会责任。

社会责任的内涵很丰富，有的企业将明礼诚信，确保产品货真价实作为最高社会责任；有的企业将捐助善款，帮助弱小群体作为最高社会责任；有的企业则是员工至上，把提升人的幸福感作为最高的社会责任。瑞丰银行，在责任的每一个环节都卓有建树：我们积极纳税，蝉联区域企业纳税榜单“四连冠”，我们热心公益，助力美丽乡村建设，至今捐出的各项善款超过4000万元；我们关爱员工，以人为本，建立“孝德1+2”、“子女奖学金”、忠诚基金等特色福利……那么，瑞丰人把什么作为最高的社会责任呢？答案是：服务实体经济。



习近平总书记强调,实体经济是我国经济实力的根基、财富创造的来源,各项政策特别是金融政策必须以发展实体经济为出发点和落脚点,银行业必须以踏石留印、抓铁有痕的劲头,切实担当社会责任,全面提升服务实体经济质效。党中央的要求和瑞丰银行的最高担当不谋而合。

我们以有效需求为信贷导向,开展千家新兴企业大走访活动,授信总额高达100亿元,我们走进园区、厂房,与企业主促膝长谈,倾听心声,出谋划策,把信贷政策带下去,把企业需求带上来,真正为企业提供贴心式的金融服务。

我们主动对接国家战略,通过信贷结构调整,加大对传统产业转型升级和高潜能新兴产业的支持,严格控制对高耗能、高排放行业和产能过剩行业的贷款,对重点领域、重大工程进行倾斜,大力支持中国制造、中国装备、中国企业“走出去”。

我们始终着眼于服务小微企业、“三农”等薄弱环节,努力实现“三个不低于”目标,积极研发适应“小微”三农发展的标准化金融产品,上架“爆款”,切实降低“小微”三农融资成本,优化“小微”三农贷款的审批服务流程。

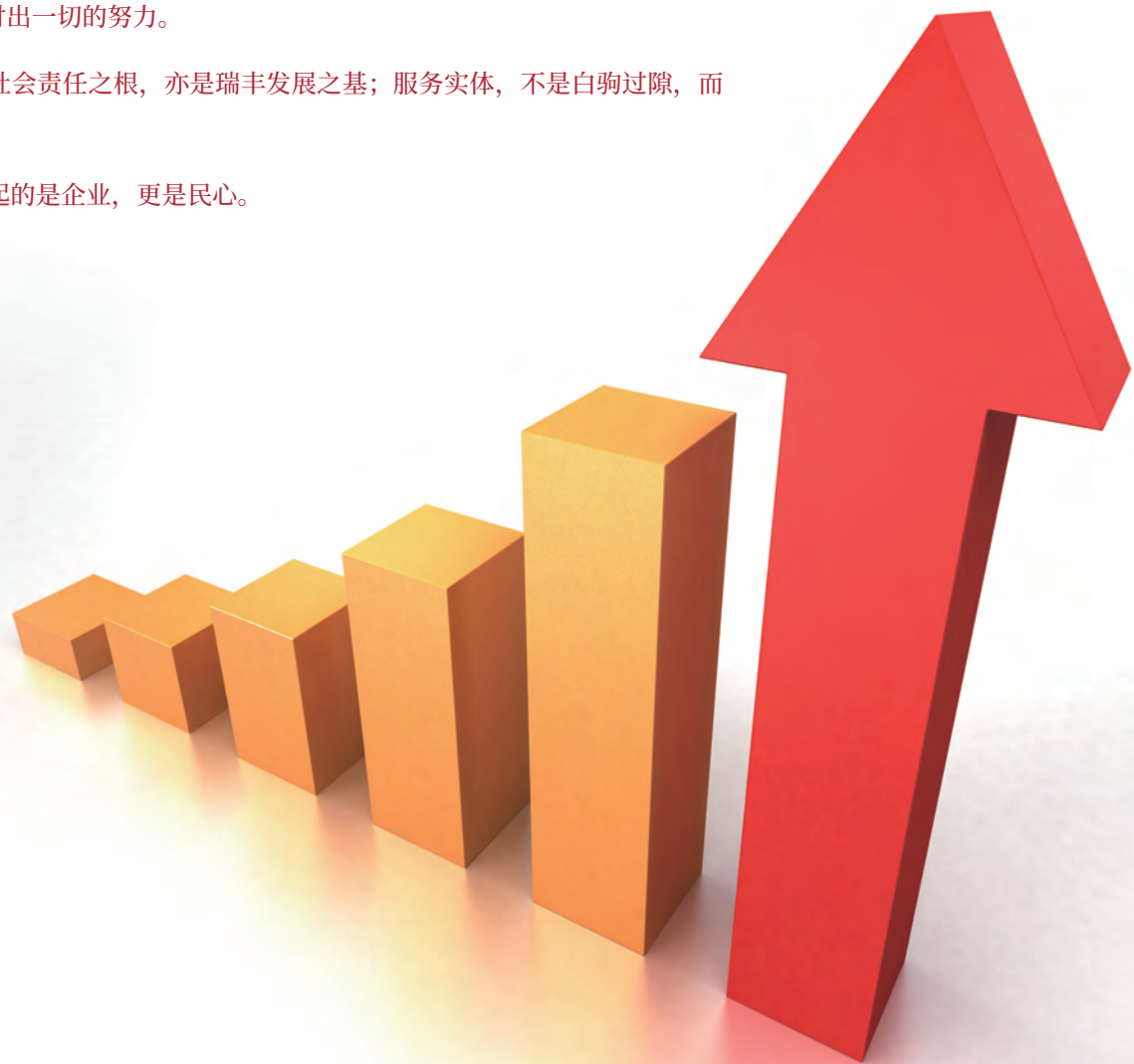
我们坚持共享发展,377家乡村金融服务点遍布绍兴的农村,“等你到八点”的贴心服务为客户照亮回家的路途,网格化的脚步踏遍古越大地,全面提升金融资源供给的均等性、公平性和可获得性,打通金融服务“最后一公里”。

我们坚守道义,尊重信誉,联合辖内银行做出两项承诺,正道经营,为企业减负。我们率先开展企业信用库建设,为企业集体授信,彻底切断“担保链”,重构“信用链”,为净化区域信用环境立下汗马功劳……

我们相信,服务实体经济的根本在于民生,是为了让人民群众过上更好地生活,所以我们愿意为之付出一切的努力。

服务实体,是社会责任之根,亦是瑞丰发展之基;服务实体,不是白驹过隙,而应细水长流。

服务实体,扶起的是企业,更是民心。



荣誉榜

HONOR ROLL

瑞丰银行荣获2016年度中国银行业理财机构「最佳农商行奖」

瑞丰银行主体长期信用等级上调至AAA+

瑞丰银行荣获「全省内部审计先进集体」称号





瑞丰视点
FOCUS

编者按

服务实体经济，是瑞丰银行的最高社会担当。

近日，多级党报联合报道瑞丰银行服务实体经济的工作亮点，并得到柯桥区委书记沈志江的批示，他在批示中说：瑞丰银行围绕“一手抓传统产业改造提升，一手抓新兴产业引进培育”，在服务实体经济方面卓有成效！如何服务印染产业集聚提升，也正在推进，应更有作为！

本期“瑞丰视点”刊发近期《浙江日报》和《柯桥日报》刊发的两篇代表性文章，文章系统展现了瑞丰银行服务实体的举措，和瑞丰人在发展过程中不忘回馈社会的初心。

服务实体，我们一直在路上！

念好金融服务实体经济的 两本“真经”



在长达八年的漫长零售银行转型过程中，瑞丰银行在绍兴银监的正确指导下，始终践行支农支小之本真，坚持服务三农之根本，念好服务三农小微之“真经”，走出了零售转型与服务实体经济共荣的特色发展之路。

念好“创新产品经”赢得客户“点赞”

何贤林在柯桥轻纺城北联三区开有实体店，还经营着网上店铺。“我们这行资金流动很重要，想去银行贷款，既不是品牌店也不是大户，不太好贷。”在得知瑞丰银行推出“纺城电商贷”后，他马上申请，很快就拿到了30万元的信用贷款。“我可以用这笔钱在淡季以较低价格买入更多的原材料，省下不少成本。”他说。

瑞丰银行所在的绍兴市柯桥区有着亚洲最大的布匹集散中心——中国轻纺城，1.6万户来自天南地北的商户，围绕着“布”开展形形色色的交易活动，金融需求十分旺盛。“作为一家生在柯桥长在柯桥的银行，我们特别关注柯桥的特色产业和特色人群，‘纺城电商贷’就是专门针对市场外来商户较多，抵押资产稀缺，担保落实困难，而贷款需求迫切的现实情

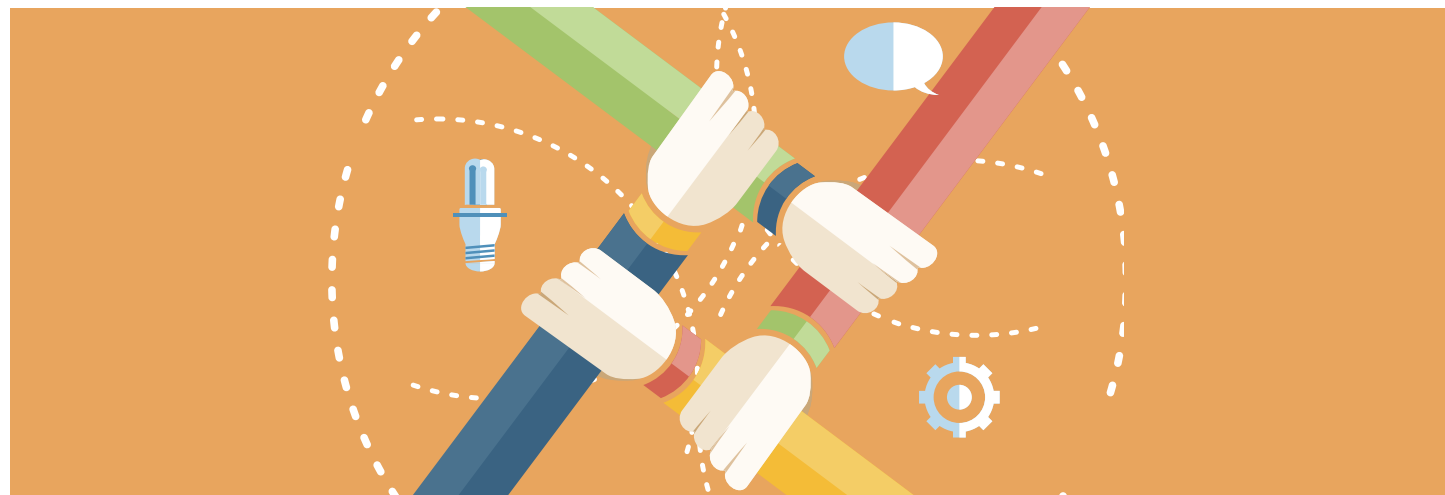
况开发的。”瑞丰银行相关负责人说。这款创新贷款产品的信用积分模型是按经营情况、家庭情况、社会情况等三类情况对商户分类赋分，创新性地对经营年限、诚信指数、子女是否随迁、银行征信等情况赋予不同分值。像这样从实际出发、贴近市场需求开发而来的金融产品，仅过去三年，瑞丰银行就推出了60多款。

“急小微之所及，想三农之所想”，继2013年引入德国IPC技术，填补“四小群体”服务空白后，瑞丰银行大胆革新担保方式、还款方式，实施多维度的产品服务创新，适用于当地小微“三农”服务需求的特色金融产品服务层出不穷。如针对辖区印染企业多特点推出“排污权抵押”贷款，一家拥有250吨排污指标的企业，可获得300万元贷款，每吨排污权贷款1.2万元，有效缓解企业资金紧缺难题。

从纺城电商贷到排污权抵押贷，从物业通贷款到税银贷，再到服务“三农”群体的农链贷、置换贷、农民消费贷、光伏助农贷，瑞丰银行的创新产品正在辐射到越来越多的人群，至今服务小微企业的贷款品种已达40余款，服务三农的贷款品种超20款。

念好“网格管理经”，市场占比攀升

柯桥区漓渚镇是著名的“中国花木之乡”，随着各家金融机构业务的下沉，富饶美丽的漓渚自然成了“兵家必争之地”。然而当地存贷款市场中70%的业务都发生在瑞丰银行漓渚支行，全镇18000多户农户有85%在该行开户、50%以上有个贷授信。在漓渚镇棠棣全村492户农户中95%以上从事花木经营，瑞丰银行更是



有着“奇迹般”的市场占比，80%以上的花木商都拥有该行授信，整村授信金额超过1亿元。

如何在激烈的市场竞争中脱颖而出？瑞丰银行漓渚支行负责人为我们揭晓了答案，“我们的客户经理每周一、三、五不在行里，一定在村里，走访农户，倾听需求，发掘市场空白。”

绍兴是中国民营经济发源地之一，小微企业和三农量大、面广、分散。为了寻找并填补市场空白，瑞丰银行在多年的实践探索中形成了社区化经营、网格化管理模式，抓住原先无人服务的一批“长尾客户”，探索了传统银行“二八”向“八二”服务的转化。

按照“区域全覆盖、客户全触及、市场全掌握”的目标，瑞丰银行将辖内的每一个社区（村居）、市场、商圈、企业、行政事业单位划分为单独的网格，将其中的每一位常住人口、每一家企业单位都纳入网格化服务体系，由网格管理员（社区经理）专职进行管理，提供专业服务：通过信息采集掌握客户信息，通过活动开展提升融合度，通过大数据分析开展精准营销，从而推动各项业务发展。

在远离城市的山野乡村，瑞丰人还干了一桩很多大银行都不愿意干的事儿，而且一干就是几十年。在绍兴的每一个村庄，无论多么偏远，都能看到瑞丰银行“乡村金融服务点”的牌子。这些散落在古越大地上的389个服务点，由1500名驻村金融服务员进行维护，帮助农民开展日常存取款、生活缴费、申请贷款等金融服务，把金融服务真正延伸到了农民家门口。

一个个踏实的脚步，一份份详尽的记录，一次次贴近的服务，最终化成了一笔笔雪中送炭的贷款，化成了客户一次次丰收的喜悦，也化成了瑞丰银行发展史上一个个闪亮的数字：目前，全行各项存款余额占绍兴市柯桥区市场总额的41.34%，各项贷款余额占柯桥区市场总额的33.89%，存贷规模位居柯桥区首位；零售转型八年来，信贷户数增长了16倍之多。

在采访该行客户的过程中，记者听到最多的一个字就是“快”：申请便捷、反馈及时、放贷迅速。瑞丰银行的金融服务已然走上提速快车道。“今年以来，我们进行了产品供给端的标准化改造，建立标准化‘货架’，客户可以像超市买东西一样挑选适合自己的产品。另外我们还在审批端推行‘信贷工厂化’管理，根据贷款产品设置5条审批专线集中审批，小额贷款当天审批放贷，打通制度‘肠梗阻’，让企业‘最多跑一次’。”瑞丰银行负责人说。

在全国农村中小金融机构监管工作会议上介绍八年零售转型经验、荣获浙江省小微企业金融服务先进单位称号、成为浙江省唯一一个三度荣膺全国“标杆银行”的农商银行……瑞丰人的梦想在汗水与努力之下一一次次照进现实。始终坚守扶农助小的初心，将自己的命运和整个绍兴的发展牢牢捆绑在一起，既脚踏实地又志存高远，顺境不忘本，逆境勤奋斗，瑞丰人最终谱写出一曲本土金融的“小冠军”赞歌。

(文章原载于2017年9月25日《浙江日报》)



俞俊海
瑞丰银行党委书记、董事长

《浙江日报》 访谈录

《浙江日报》瑞丰银行 党委书记、董事长俞俊海访谈录

主题： 巩固本土金融“小冠军”
做好服务实体“主力军”

记者： 瑞丰银行在服务实体经济发展方面近年来采取了哪些实实在在的举措？

俞俊海： 近年来，瑞丰积极响应服务实体经济政策要求，认真贯彻落实监管政策，一是坚持正道经营，向全社会做出两项郑重承诺：杜绝存款买卖，一律不收取任何形式的财务顾问费，并联合辖内银行提出支持实体“七项倡议”；二是服务保障，延长授信期限，简化申贷流程，开通五条审批专线，让企业‘最多跑一次’；三是产品支持，从实际出发开发新产品，满足企业融资的多样需求，填补人群和市场空白；四是渠道满足，我行发行小微企业金融债累计已达40亿元，获批额度在全国农村金融机构中排名第二。我行还在区域内率先开展“企业信用库”建设，目前已有500家企业入库，为彻底切断“担保链”、重构“信用链”担当重任。

记者： 瑞丰银行的零售转型经验受到了全国农商银行同仁的广泛关注，瑞丰如何处理好零售转型和服务实体之间的关系？

俞俊海： 2008年转型至今，瑞丰银行信贷客户增长16倍，不良率持续多年低于区域平均，并形成了瑞丰特色的人才、技术、风控、品牌、文化模式，究其原因，就是我行坚定不移地实施零售转型，而且将转型工作和服务区域经济的使命牢牢结合在一起，进一步向内、向实、向小、向好发展，在强大自身的同时，赢得老百姓和社会的信任，奠定稳健发展基石，形成良性循环。2011年到2016年，我行连续六年荣获柯桥区机关部门行风评议第一名，并且成为浙江唯一三度荣膺全国农商行“标杆银行”的农商银行。



(访谈原载于2017年9月25日《浙江日报》)

前台“大走访” 后台“大提速”

瑞丰银行对接千家 小微服务实体发展



国庆期间，绍兴市柯桥区各大工业园区内来了一批特殊“客人”，他们三人一群、五个一组，挨个走访小微企业，记录下企业资金需求，听取对服务实体经济的意见建议，他们是来自瑞丰银行的新兴合作伙伴“走访团”。

“瑞丰银行是扶持柯桥实体的‘主力军’，我们此行是想如何更好地肩负起‘主力军’责任。”瑞丰银行党委书记、董事长俞俊海来到该区滨海工业区，在园区管委会详细了解印染产业集聚后企业资金需求，逐一记录下区里新引进的科创型企业发展情况，“区里任何企业有金融服务需求，我们都会第一时间上门做好服务”，俞俊海说。

近年来，瑞丰银行坚持把零售转型与服务实体相结合，仅过去三年，就为“三农”小微客户推出了60多款专门产品，贷款市场份额占到柯桥区的34%。但随着柯桥区经济转型升级的加速，企

业金融需求出现了很大变化，一些老企业办了新实体，一些新兴企业则缺乏融资有效渠道，出现了银企之间的信息真空。

“我们不能坐等困难企业上门，而应主动实行服务下沉。”今年9月底，瑞丰银行决定拉开为期三个月的“新兴合作伙伴”大走访，年内将至少走访辖内1000家小微企业，并向这些企业授信100亿元。

“走访第一天，我们就收集到了不少有用信息。”该行一位负责人告诉记者，当天他走访了5家企业，其中4家有国际资金融资需求比较大，但尚未得到银行服务。为及时满足这些企业资金需求，瑞丰将每家企业的服务需求、意见都作了详细登记，并开发了针对性产品，派专人上门送上服务。

企业对瑞丰“大走访”非常欢迎。一位企业负责人告诉记者，现在银行网点虽然多，但缺少点对点服务，而且传

统信贷审批流程长、产品结构单一，商机往往就因此耽误了。

轻纺城北联三区布商何贤林告诉记者，他有线上线下两个经销渠道，对流动资金需求较大，想去银行贷款，既不是品牌店也不是大户，不太好贷。”瑞丰银行及时开发出“纺城电商贷”后，让他很快拿到了30万元的信用贷款。

瑞丰银行前台人员在“大走访”，后台也在实施“大提速”，今年以来，瑞丰实施了产品供给端标准化改造，建立了标准化“货架”，“三农”小微客户可以像超市买东西一样挑选适合自己的产品。同时，该行还在审批端推行“信贷工厂化”管理，根据贷款产品设置了5条审批专线集中审批，小额贷款当天审批放贷，打通制度“肠梗阻”，真正做到了让企业“最多跑一次”。

(文章原载于2017年10月9日《柯桥日报》)

情系企业 步履不停 >>> 大走访，我们用脚步诉说爱



编者按

用脚步感知企业冷暖，用实干呵护企业发展。正在开展的“新兴合作伙伴大走访”，主动为企业做好参谋、搞好规划、指导融资，提供“保姆式”服务，是瑞丰银行服务实体经济发展的又一举措。本次“瑞丰责任”将目光聚焦到本次大走访活动，且看瑞丰人如何用脚步诉说爱。



瑞丰责任 RESPONSIBILITY

党委书记、董事长俞俊海走访绍兴舒美针纺有限公司

行领导分组开展 “新兴合作伙伴大走访”活动

● 总行办公室 陈其杰/文

为深入贯彻落实中央金融工作会议精神，回归本源，支持实体，全面提高我行工作水平和服务质量，进一步加大对辖内小微企业支持，我行决定在年前全面开展“新兴合作伙伴”大走访活动。10月上旬，我行党委书记、董事长俞俊海对滨海工业区、钱清镇多家传统转型升级及新兴培育型小微企业进行实地走访调研。

走访期间，俞董事长与有关企业负责人进行了深入交流，详细了解企业经营情况、行业特点及行业前景，全面掌握企业近期发展方向以及经营资金需求，并系统征求了企业对我行的意见与建议，询问了企业对我行服务工作的满意程度，将企业的需求和建议一一记录并传达至我行相关部门负责人。他表示，瑞丰银行作为一家本土农村金融机构，服务三农、支持小微企业本就是天职，对于当地企

业的金融需求，我们不仅要满足，还要第一时间满足好。

俞董事长在走访时强调，我们要充分利用到年前剩下的100天时间，全力开展“新兴合作伙伴”大走访活动，至少走访辖内1000家小微企业，根据实际需求，向这些企业提供100亿元的授信金额，并重点做好传统行业转型升级金融支持与新兴产业引进培育金融服务工作。

当前，我行“大走访”活动如火如荼开展，在推广我行金融产品和品牌影响的同时，更为小微企业提供了普惠有效的金融服务。通过此次走访活动，加强了我行与小微企业的联系，不仅增加了信贷投放面，将开创银企全方位合作的新局面。全行上下要紧紧围绕此次活动，加强银企沟通，定期对接，完善政府、银行、企业之间的长效协调机制，共同促进政银企三方共赢发展的局面。



行长章伟东走访柯桥经济开发区管委会

用脚步感知企业冷暖 用实干呵护企业发展

● 总行办公室 沈逸斐/文

总行作出开展“新兴合作伙伴大走访”活动决策以来，党委书记、董事长俞俊海，行长章伟东等行领导率先垂范，根据总行安排部署，分组推进活动落实，在全行掀起一股“大走访”热潮，有效促进了我行各项业务开展，并在广大小微企业中引起良好反响。

行长章伟东所在“大走访”小组已经先后走访了柯桥经济开发区管理委员会、越剑集团和绍兴三益进出口有限公司等单位，并与企业进行了深入对接。为更全面地了解企业的真实经营情况，每到一地，章行长都与企业经营者深入交谈，像朋友一样促膝谈心，鼓励企业老总多说心里话，深入了解包括企业资产、负债、销售额、纳税额、占地面积和员工构成等经营情况，记录企业在资产端、负债

端和服务端的需求，掌握了第一手金融需求信息。

用脚步感知企业冷暖，用实干呵护企业发展。走访团用实际行动感染着受访企业，“以前总觉得融资是件难事，是企业发展壮大过程中的‘拦路虎’，现在瑞丰银行主动上门，帮我们扫清‘荆棘’，他们的金融支持有利于我们扩产增效、裂变升级，这是一种双赢。”一位企业负责人说。

章行长在走访中表示，这次大走访一行要深入、要踏实，要把瑞丰的扶持政策带下去，要把企业的真实心声带上来，要主动为企业做好参谋、搞好规划、指导融资，用这种“保姆式”的服务切实扶持好辖区内实体经济的发展。

大走访



副行长钱荷根走访湖塘街道



副行长俞广敏走访绍兴美佳丽布艺有限公司



副行长吴志良走访绍兴顺兴金属制品有限公司



监事长潘金波走访浙江海丰花卉有限公司



副行长严国利走访绍兴航绍电连接器有限公司



调研员方云海走访义乌华灿光电



调研员于庆国走访中国轻纺城跨境电商产业园



RUIFENG NEWS

瑞丰联播
NEWS

行党委扩大会议传达学习 十九大报告精神

10月20日下午，我行召开党委扩大会议，传达学习中国共产党第十九次全国代表大会上习近平总书记代表第十八届中央委员会向大会所作报告精神。党委书记、董事长俞俊海主持会议。

会上，行班子成员及赴广东学习考察组成员集体学习了十九大开幕会报告精神，与会同志围绕学习习近平总书记所作的报告精神进行交流发言，谈认识、谈体会。会议认为，中国共产党第十九次全国代表大会，是在全面建成小康社会决胜阶段、中国特色社会主义进入新时代的关键时期召开的一次十分重要的大会。习近平总书记所作的报告，立足新时代、开启新篇章，深刻阐述了过去五年的伟大成就和历史性变革，确立了习近平新时代中国特色社会主义思想，明确了新时代中国特色社会主义建设的基本方略和“两个一百年”的奋斗目标、基本路径、时间表，是全国举旗定向、谋篇布局的奋斗纲领，也是全党凝神聚力、兴党强国的行动指南。

会议强调，要把学习十九大报告精神与推进当前工作、促进长远发展有机结合。要坚定零售银行深度转型定力，认真研究传统业务、渠道、产品，巩固农村主阵地，适应城市新战场，再造瑞丰转型新模式。要多方结合线上、线下渠道优势，坚持以客户为中心，“投其所好、为我所用”，再创瑞丰转型新优势。要坚定服务实体经济，促进传统业务、资金业务和经营管理双双回归本源，做深做透本土市场，再造瑞丰品牌新优势。要高度重视人才问题，坚持以德为先，打造一支懂农村、爱农村、爱农民的优秀人才队伍。要回答清楚发展为什么这个重大课题，坚持利为民所谋，履行好社会责任，融入区域经济社会发展，树立公众银行形象。要坚持高起点发展，有机衔接明年工作思路与三年战略规划，提高发展的思想境界。



考察团一行学习交流

我行考察团赴广东标杆行 学习对标

10月16日-19日，瑞丰银行党委书记、董事长俞俊海，行长章伟东等一行10人，专程赴广东省一批标杆银行考察，深入学习广东省农信系统近年来先进发展经验，交流银行业转型发展趋势方向，共商金融服务实体经济大计。

考察团一行先后考察了东莞农商行、广州农商行、南海农商行和顺德农商行，每到一地都受到热情接待，主客双方深入、坦诚交流创新发展情况，让我行考察团成员收获满满。

珠三角是我国经济最发达区域之一，近年来广东一批优秀农商行深耕区域经济，获得长足发展。零售金融、产业金融、小微金融、同业金融等齐头并进，经营规模和盈利水平均有较大幅度增长。尤其是今年以来，区域经济回暖态势明显，各家银行经营业绩增长明显提速，为深化创新和转型创造了有利条件。如顺德农商行零售转型持续深化，在做好传统业务基础上积极对接科技金融，从“渠道+营销”向“流量+账户”的零售3.0版挺进，可持续发展水平有效提升。

“比学赶超年”活动过程中，我行非常重视对标先进、补齐短板。今年已经先后赴南京银行、浙商银行、阿里巴巴、华为企业等业内优秀企业学习。俞俊海董事长在考察中强调，只有时刻谦虚谨慎、学习精进，才能永葆青春、不断前行。当前银行业正处在转型发展关键时期，我们要遵循十九大关于金融服务实体经济科学论述，借鉴新思路，拓展新渠道，树立新理念，巩固新优势，真正建成全国一流农商银行。

(总行办公室供稿)



形势要点：解读十九大报告部分要点

十九大胜利召开，习近平总书记所做的大会报告堪称鸿篇巨制——不仅篇幅长达3万多字，更重要的是进一步廓清了今后“打什么旗”、“走什么路”、“如何走”等重大问题。我们对其中体现变化的部分要点进行解读。

一是“中国特色社会主义进入新时代”。新时代是整篇报告的一个核心，它划分出了中国发展的历史阶段。第一代领导集体完成了新民主主义革命，建立了新中国。第二代领导集体开启了改革开放，开始了中国特色社会主义和市场经济的实践。现在明确“中国特色社会主义进入新时代”，是在强调第三代领导集体对事业的继往开来，更意味着未来发展将是一个新历史阶段。

二是社会主要矛盾发生变化。十三大报告指出，我国正处在社会主义初级阶段。社会主义初级阶段的主要矛盾是“人民日益增长的物质文化需要同落后的社会生产之间的矛盾”。十九大报告则强调，“我国社会主要矛盾已经转化为人民日益增长的美好生活需要和不平衡不充分的发展之间的矛盾”。社会主要矛盾变化意味着什么？是指中国十几亿人实现温饱之后的需求变化，包括两个层次：第一，包括物质文化生活要求的升级，这是中国向消费社会转型的需求变化；第二，包括人民在“民主、法治、公平、正义、安全、环境”等方面的需求增长，这需要用体制改革来保障。要解决新的社会主要矛盾，不仅要强化供给侧改革，满足消费社会的需求，而且通过改革满足人们的民主和法治需求，保障公平、正义的实现。

三是发展经济的着力点是实体经济。报告明确提出，“建设现代化经济体系，必须把发展经济的着力点放在实体经济上，把提高供给体系质量作为主攻方向，显著增强我国经济质量优势”。这意味着，发展实体经济成为深化供给侧结构性改革的重中之重，也是建设制造强国、发展先进制造业的必然之举。

四是通过稳定土地产权实施“乡村振兴战略”。长期实践显示，解决“三农”问题的关键点集中到农村土地制度问题。十九大报告提出，保持土地承包关系稳定并长久不变，第二轮土地承包到期后再延长三十年。要深化农村集体产权制度改革，保障农民财产权益。要指出的是，第三次延长农民土地承包权三十年，体现了政府在不动农村土地产权基本制度的情况下，稳定农村和农民的政策意图。不过，在新型城镇化背景下，如果没有农民的回流并稳定就业，没有社会资本流向农村，“乡村振兴战略”可能会遇到挑战。

学界观点：金融业今后的目标不再是单纯的利润最大化

过去，我们理所当然地认为金融是追逐利润的，如今，这一理念似乎需要转变。近日，中国社科院原副院长李扬认为，以中国经济新常态和此次全国金融工作会议为界，未来一段时期，中国金融业发展将经历一个严监管、控风险的时期。他说，现在讲金融、讲改革应该谈理念，集中而言就是，我们不再是以利润最大化为唯一目标的经营单位，而是一个承担着社会责任的经济组织。结合全国金融工作会里面的安排，他认为至少四个方面的问题值得关注。第一，今后的投资对象相当多的是准公益性产业和社会基础设施。第二个领域是普惠金融。经过4年左右的推广，普惠概念已逐渐普及，如今，它已经不只是说中小微企业，而是到了医疗、养老、教育、扶贫等领域。第三个领域，绿色金融。金融必须支持绿色发展，但如今，绿水青山和金山银山还相互矛盾。如今，中国在应对气候变化等国际问题上扛大旗，为了践行这些使命，金融也要跟上。第四个领域是科技。要想办法创造出支持科技的新的金融运行模式，新的产品、新的服务，当然，要商业性、政策性、开发性和合作性金融协同支持。他强调，金融业今后的目标不再是单纯的利润最大化，而是经济价值和社会价值相统一。

机构分析：对中国银行业的潜在风险不能掉以轻心

虽然中国的银行体系尚不存在系统性的金融风险，但对其潜在风险不能掉以轻心。据惠誉近日的一份报告指出，中国金融体系在总体上处于安全状态，但是在规模较小的银行中，其风险仍需多加关注。惠誉发现，在限制高风险短期融资方面，中国银行业已取得了局部进展。这类贷款的未偿付余额在近10年里首次开始下降，占比短期贷款发放总额的49%。但是，规模较小的银行和金融集团正日益依赖这种融资形式，其中中等规模的银行有43%的资金来自短期来源，而大型国有银行只有20%的资金来自这类来源。由于信贷增长超过了国内GDP的增长，使得中小银行对短期贷款业务十分积极，导致在过去的5年时间里，其存款与贷款之比下降了9%，至61%。虽然监管层已经开始清理银行体系中风险较高的科目，但是央行也给予了流动性支持。在截至7月的3年里，中国人民银行给国内银行的贷款增长了4倍，达到9万亿元人民币，这一操作进而令中国银行业总体资产和负债规模继续增大。由此可见，商业银行不良贷款余额和不良贷款率均有进一步上涨之势，不良贷款规模仍在继续扩大。并且，不良资产正逐渐向中小型银行转移，中国银行业的潜在风险应引起重视。

形势要点：国内互联网金融出现了国有“嫡系”队伍

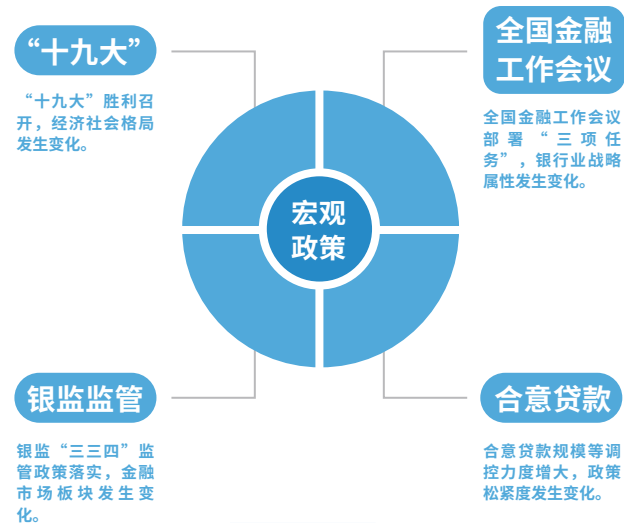
目前，我国互联网金融从2013年开始蓬勃发展，现已从快速生长阶段进入到规范监管阶段。过去，国内互联网金融全都是民营的天下。随着互金市场逐渐成熟，国有银行开始布局互联网金融领域。短短几个月时间，中国四大行和四大互联网公司BATJ各自在对方阵营里找到了“牵手对象”，纷纷在互联网金融领域联姻。由此，国内互联网金融最强大组合构成了国有“嫡系”队伍，成员包括“工行+京东”、“农行+百度”、“中行+腾讯”、“建行+阿里”。他们双双签订战略合作协议，利用互联网平台推动金融合作和创新更进一步发展。对于四大行和四大互联网公司的结盟，北京商报援引分析人士观点称，互联网公司的优势在于数据与技术，这部分也是传统金融机构的相对劣势，双方合作可以实现优势互补。苏宁金融研究院高级研究员薛洪言表示，考虑到金融科技与金融业务的合流是大势所趋，应该有比较大的概率能取得一些突破性进展，而且未来类似的合作还会有很多。互联网巨头似乎也乐于和银行结盟。统计显示，截止目前，BAT与银行间的战略合作事件已超过20起，其中，阿里巴巴与10家银行建立了战略合作，腾讯和百度则分别与7家、6家银行建立了战略合作。

强化执行力 提升战斗力 奋战四季度实现三年规划“开门红”

瑞丰模式 MODEL

01 当前形势变化及影响

宏观政策环境变化



影响

- ◀ **政治属性** ▶ 强化政治属性，确保与大行战略定位差异；
- ◀ **服务定位** ▶ 强化服务定位，确保服务实体普惠方向；
- ◀ **服务区域** ▶ 强化服务区域，确保助力区域经济发展。

区域经济环境变化



影响

- ◀ **客户迁移** ▶ 农村客户不断迁移，原有渠道价值弱化；
- ◀ **客户需求** ▶ 客户需求不断变化，原有产品优势弱化；
- ◀ **资金需求** ▶ 企业资金需求变化，原有模式优势弱化。

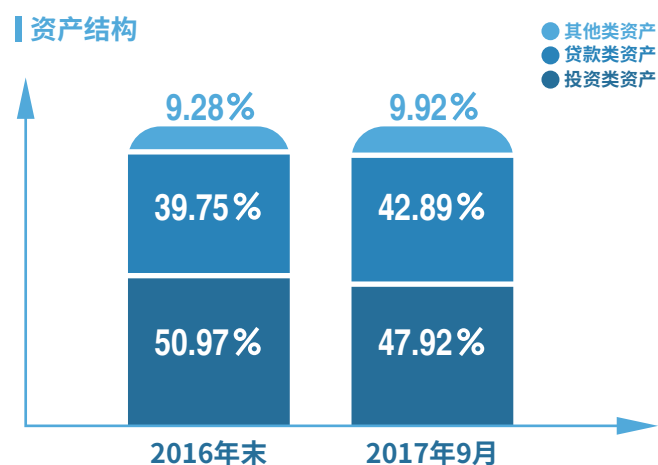
02 今年工作亮点及不足

总体评价

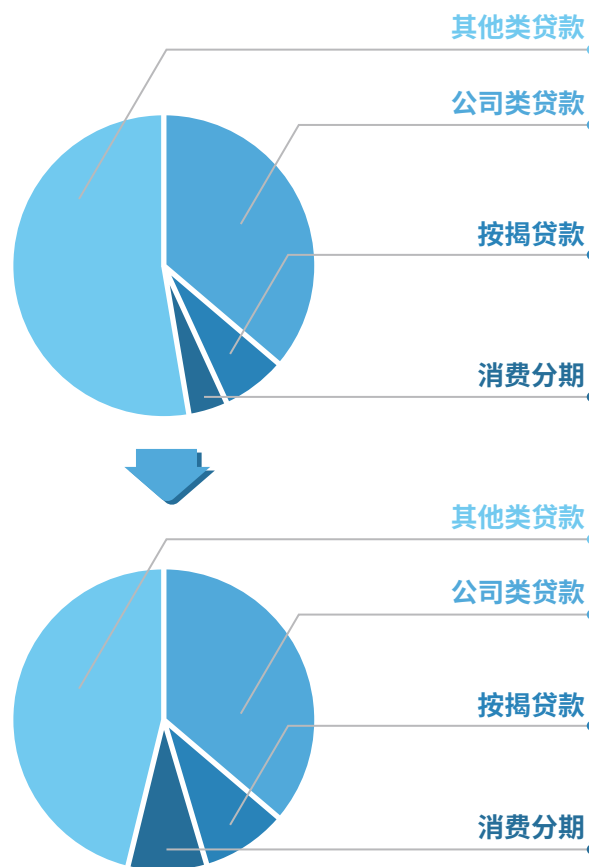
- 🏆 **重大局** | 政策敏锐性强，超前应对监管新环境，实施金融市场板块调整。
- 🏆 **抓重点** | 业务导向性强，抓住服务实体“牛鼻子”，加大信贷投放，力争完成“三个不低于”。
- 🏆 **控指标** | 咬定上市这一关键环节，夯实存贷及不良指标，把力道用在刀刃上。
- 🏆 **强精神** | 通过比学赶超年、瑞丰奋斗者评选、劳动竞赛等载体，调动全行积极性。

主要成效

结构优化



信贷结构



深度转型

财富管理

- ★ **培训体系化** | 近两个月总行财富顾问团队已下支行辅导30余次，支行覆盖率100%。
- 📈 **业绩有起色** | 例如近两月理财团队非货币基金销售额1281万，超过了前半年度销售总额。
- 🕒 **产品多元化** | 信托、基金、阳光私募及贵金属公司等引进、销售，全行贵金属产品达150余款。

网格管理



- 01 认领359个，推进171个，占比47.63%
- 02 认领237个，推进16个，占比6.75%
- 03 梳理366个，推进101个，占比27.6%
- 04 认领64个，推进39个，占比60.94%
- 05 认领28个，推进15个，占比53.57%

重要业务

顺应住房、汽车消费旺盛需求，设立专营团队，大力拓展住房按揭、消费分期业务，深化零售转型。

风险防控

新兴业务风险管理

| 四项举措 | 四新要求 | 四项成效 |
|--------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| 稳规模 控风险 调结构 保收益 | 树立新格局 建立新制度 理清新流程 营造新秩序 | 规模更趋合理 结构有效优化 风险有效释放 队伍逐步提升 |

传统业务风险管理

- 利息清收**
全程紧盯利息清收，“按日”监测不良，切实提升贷款综合收息率
- 化解不良**
全面布局化解不良，责任落实到人，“控新降旧”全力化解不良
- 清非追债**
抓牢一批 处置一批 打击一批

比学赶超

- 开展服务实体劳动竞赛，调动全员营销动力；
- “比学赶超年”活动，选定一批赶超目标；
- “奋斗者评选”活动，树立一批标杆典型；
- “新兴合作伙伴大走访”活动，挖掘一批优质客户。

总结

一批优秀支行脱颖而出

| | |
|-------|-------------|
| 华舍支行 | 有激情、有举措、有成效 |
| 总行营业部 | 很稳健、很全面、善管理 |
| 湖塘支行 | 争优秀、争业绩、争发展 |
| 新城支行 | 有想法、有创新、有业绩 |
| 柯桥支行 | 模式好、管理好、示范好 |

不足点评

关键指标未夯实，战斗力不足

比学赶超落后指标仍然较多

反思

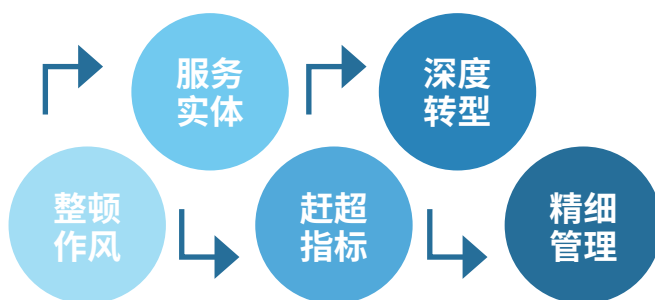
- 01 支行需要反思执行力、战斗力。第一种是说到能做到；第二种是说到努力了但没做到；第三种是送到了但不努力没做到。
- 02 总行需要反思管理、激励机制。上级要让下级做到的，必须以身作则，率先垂范。

重业务轻管理，作风不扎实

对照瑞丰管理“四字诀”：快、细、严、规，我们发现

1. 一些部门一边喊缺人，一边员工聊天、玩手机、串岗。
2. 多家支行发现不佩戴胸牌现象，影响首问责任制及瑞丰形象。
3. 较多支行营销礼品随意堆放，影响消防安全和对外形象。
4. 环境卫生脏乱差现象抬头，没有内部管理副行长的支行最为突出。
5. 个别先进支行管理出现松懈，必须引起高度警惕。

03下阶段计划及举措



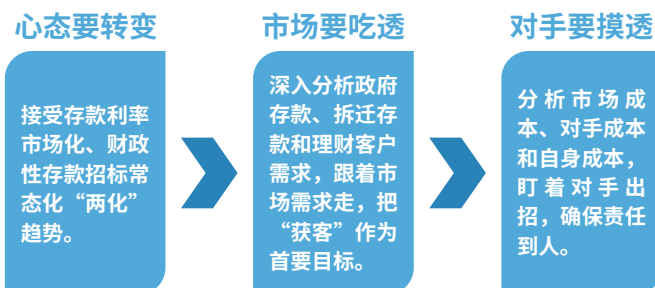
四季度：认清变化，激扬精神，奋战三个月，做好“五件事”，实现“开门红”。

抓好服务实体头等大事

- **树意识**
全行要树立服务实体经济意识，贯彻落实中央方针，巩固服务实体经济“主力军”地位。
- **抓活动**
抓好“新兴合作伙伴大走访”，全面了解客户需求、动态，挖掘一批新兴小微客户。
- **抓“信用库”**
优化企业责任机制，服务好500家优质信用客户，优化区域信用生态。
- **抓项目**
紧盯政府重点项目平台，融入大转型浪潮，打好长远发展基础。

全力以赴抓赶超指标

【(一) 咬定存款年度新增目标



【(二) 咬定贷款新增目标

总行牵头制订详细计划，分条线落实责任，坚定服务实体经济方向，瞄准薄弱环节投放，咬定“三个不低于”硬指标，遵循监管政策指引，推进“新兴企业大走访”，挖掘一批优质新客户。

【(三) 咬定收息率97%，不良1.5%率目标



【(四) 咬定“比学赶超年”活动落后指标

- 01 性质上，“比学赶超年”指标是硬任务、硬指标。
- 02 举措上，“比学赶超年”要与零售深度转型有机结合。
- 03 考核上，必须按照制度行事，年末算总账。
- 04 责任上，必须落实到每个部室、支行，奖优罚劣。

全力以赴抓深度转型

| 01 | 02 | 03 | 04 |
|------------------------|-------------------------------|---------------------------|----------------------------------|
| “微贷”管理要抓质的提升，获客要抓量的扩张。 | “财富管理”要搭建新的获客平台，建成瑞丰特色财富管理体系。 | “网格管理”要以获客为最高标准，提升批量获客能力。 | “两个模式”深度推广，滴灌和柯桥要优化模式，落后支行要学习模式。 |

全力以赴抓精细管理

- **全面梳理**
总行要按照“一流瑞丰”标准，对管理、考核制度作一次全面梳理，提质增效。
- **做好自查**
各部门、支行要认真对照“快、细、严、规”管理要诀，做一次认真的自查。
- **加强督察**
督察中发现的各类问题不仅要全行点名通报，分管和联系行领导也要参与整改。
- **加大处罚**
对处罚有抵触情绪、弄虚作假者，加大处罚力度。

全力以赴抓整顿作风

- **一个反对**
旗帜鲜明地反对官僚主义。
- **一句口号**
“我能做到的，你们必须做到；我做不到的，也不要要求你们做到”。
- **一项原则**
“瑞丰利益高于一切”，所有个人、部门、支行利益要服从整体利益。
- **一批典型**
树立一批有激情、敢创新、心中有全局的“瑞丰好支行”榜样。



瑞丰银行企业社会责任概述



瑞丰人的普惠金融理念——可持续发展

瑞 丰银行公司治理及经营理念在60余年的发展历程中,始终秉承“源于社会 回报社会”的企业社会责任理念,积极参与公益事业,将企业公民的理念延伸至扶贫、教育、环境保护、公共卫生等众多领域,赢得了各界的肯定。瑞丰人以强烈的使命感和社会责任感,以诚信、专业、高效、亲和的服务,用心为千家万户的幸福助力,让客户的事业生生不息;瑞丰与员工、客户、股东与合作伙伴共同成长,为社会创造物质财富和精神财富,做有社会责任感的企业;瑞丰恪守行业道德,诚实规范经营,提供就业机会,依法缴纳税收,热心公益事业,用爱回报社会。瑞丰始终强调企业可持续发展目标和社会可持续发展目标的一致性,从“区域首选零售银行”到“全国一流农村商业银行”,再到向着“百年金融老店”的目标迈进,瑞丰人践行社会责任一直在路上。

“一个人有一个人的社会责任;一家企业也应该有一家企业的社会责任。瑞丰银行发展到今天,其社会责任不应该仅仅停留在行善这个层面上,而应该思考、实践、承担更多的社会责任。拥有这样一份使命和情怀,既是瑞丰应有的责任担当,也是瑞丰基业长青的必然选择。它时刻鞭策着每一位瑞丰人,既要不忘初心,回馈社会;更要志存高远,奋斗百年。瑞丰要持续深化对银行社会责任与自身可持续发展间关系的认识,积极探索以多种方式推动银行践行社会责任,构建人与自然、环境、社会和谐共处的良好关系,致力于成为优秀企业公民。”

——瑞丰银行党委书记、董事长俞俊海

瑞丰银行社会责任实践模式

(一)

瑞 丰银行认识到,企业社会责任的内涵与可持续发展的原则是紧密联系在一起,二者共同扩展了传统商业道德涉及的领域,丰富了公司治理的内容。我们认为,农村商业银行的社会责任更深刻的内涵是要以正确的方式经营业务,了解并及时处理利益相关方所关注的问题,尤其是农业、农村、农民的“三农问题”,并充分利用农村商业银行在经济社会发展中的特殊优势和影响力,以点带面,带动其他企业乃至整个行业关注并积极履行社会责任,将社会责任的履行效果扩大。

因此,瑞丰银行通过积极创新发展模式,提出了“瑞行百年,丰泽万家”的企业哲学和“支农支小”的社会责任实践方式,即将社会责任与银行自身业务相结合,落实到银行经营管理具体环节,并且在履行社会责任

中完善自我,探求一种可持续、可发展的银行与社会共赢的商业模式和社会责任实践模式。

(二)

基于这种认识,瑞丰银行将履行社会责任与银行各项业务有机结合,以践行企业社会责任引导经营管理活动,提倡公益创新,循序渐进、因地制宜地拓展、推广、深化可持续发展的企业社会责任实践。

我们通过贯彻国家宏观经济政策,加快管理变革,提升可持续价值创造能力,推进小微企业和“三农”成长,带动就业,服务经济社会发展;我们通过持续产品和服务创新,促进服务能力的提高,为客户带来更新更好的服务体验;我们通过完善绿色信贷,加大绿色信贷支持力度,开展绿色运营和绿色公益,引领绿色金融创新,进而促进绿色经济发展;我们通过畅通员工职业成长

通道,重视员工能力提升,营造良好工作环境,促进员工与企业的共同成长;我们通过深化社会责任理念,开展社会公益活动,参与社区共建,积极回馈社会,致力成为优秀企业公民。

(三)

始终秉承“源于社会 回报社会”的企业社会责任理念,瑞丰银行积极参与公益事业,将企业公民的理念延伸至扶贫、教育、环境保护、公共卫生等众多领域,赢得了各界的肯定。多次获得“绍兴县慈善奖”机构奖、“绍兴市慈善奖”机构奖、“浙江慈善奖”、“中国农村金融企业最佳社会责任践行奖”等荣誉。2013、2015年、2017年,三度荣膺全国农商银行“标杆银行”称号。2011年-2016年,先后六年在柯桥区(原绍兴县)机关部门行风评议中获得第一名。

瑞丰银行企业社会责任体系

六十多年来,瑞丰银行始终坚持以“瑞行百年,丰泽万家”作为企业哲学,以诚信为基础,结合自身行业属性、经营特点和文化内涵,以客户服务、价值创造、绿色发展、员工成长、社会和谐等多元化利益主体为基本维度,构建具有自身特色的社会责任体系。

(一) 客户服务

良好的服务体验是我们的不懈追求。我们以客户为中心探索服务升级,创新服务模式,量身定制个性化的产品和服务。

(1) 产品服务创新

产品因需求而变,服务因体验变。

瑞丰银行不断丰富产品体系,提升客群管理精细化水平,努力为客户提供定制化、差异化的产品和服务,满足客户的多样金融需求。

(2) 渠道创新

竭力为客户提供便捷、舒心的服务是我们的不懈追求,瑞丰银行不断创新对现有渠道的有效补充,并积极探索移动金融发展,持续拓宽客户服务渠道,创新客户服务方式。

(3) 保障客户财产安全

保障客户的信息安全和财产安全是银行的重中之重,瑞丰银行高度重视信息安全建设,加强案件风险防控和安保水平,确保客户信息和客户交易安全。

(二) 价值创造

企业可持续发展与经济社会的可持续发展相辅相成。我们持续提升价值创造能力,积极优化信贷结构。

(1) 支持实体经济发展

服务实体经济就是服务银行自身的发展环境。瑞丰银行自觉坚持金融服务实体经济的要求,认真贯彻落实国家宏观政策,促进产业结构优化升级,加大对农村地区经济以及民生领域的支持,努力推动实体经济可持续发展。

(2) 践行支农支小责任

“支农支小”是农村商业银行的立身之本。瑞丰银行运用包括融资在内的综合化金融服务,服务四小群体,填补



瑞丰银行党委书记、董事长俞俊海出席“点亮你我 温暖全城”柯桥区慈善公益晚会

市场空白，使小微企业获得更快速的成长，为农民的致富梦想插上腾飞的翅膀。

(三) 绿色发展

面对日益严峻的环境问题，协调经济与资源的可持续发展是当今社会的必然选择。我们始终坚持绿色运营，积极探索绿色金融创新，支持绿色行业企业，利用金融工具促进低碳经济发展。

(1) 绿色信贷贷动未来

瑞丰银行严控贷款流向“两高一剩”产业，积极完善绿色信贷政策，引导贷款资源向绿色环保项目倾斜，支持绿色产业，助力经济绿色发展。

(2) 绿色公益播撒希望

瑞丰银行将环保理念贯穿在全行管理经营的各个方面，积极开展环保低碳活动，积极参加各类植树造林活动，倡导更多人参与到绿色公益中来，共创绿色未来。

(四) 员工成长

员工快乐工作才能推动企业可持续发展，我们坚持“以人为本”，保障员工合法权益，畅通职业发展通道，提升能力素质，搭建多彩舞台，帮助员工发展和实现自我，实现员工和企业的共同成长。

(1) 保障权益促进公平

瑞丰银行按照国家法律法规，规范劳动用工，按时足额缴纳“五险一金”，反对歧视和强迫劳动，合理安排员工工作时间，提供带薪年假；推进民主管理，鼓励员工参与企业管理，切实保障员工的合法权益。

(2) 拓宽平台共享幸福

瑞丰银行为员工的职业生涯发展提供良好的平台，完善绩效评价体系、健全晋升通道，助力员工的职业发展。建立浙江农信系统内第一家企业大学，实行半开放办学，加强对员工和社会人培训和知识管理。建立了“孝德1+2”、

“子女奖学金”、忠诚基金等特色福利，增加员工和家人的幸福感。

(五) 社会和谐

企业的可持续运营源于社会。我们坚持合规诚信经营、持续开展定点扶贫、灾害救助、关爱儿童等社会公益事业，也邀请持卡员工、客户、社会公众及更多的社会资源共同参与，努力实现企业与社会的和谐发展，让更多的人感受我们的温暖。

瑞丰银行倡导“人人公益”的理念，探索更可持续的多元公益活动，号召员工积极参与，以实际行动服务社会。自2005年第一次捐助100万元发起成立绍兴县“三农扶贫基金”以来，在不断发展壮大自身的同时，始终不忘反哺于民、回报社会，设立一亿元“扶贫基金”、“山娃子”助学基金、每年为每个美丽乡村村落捐助20万元改善基础设施等，至今累计捐助已经超过4000余万元。





从“金投盛会”升级 看零售银行“深度转型”

● 零售银行部 丁晓闵/文

临 近中秋佳节，为有效把握下半年婚嫁高峰、中秋馈赠契机，提升我行财富管理品牌影响力，9月21日，瑞丰银行在总行三楼隆重举行了“金耀万家，银月共赏”中秋贵金属展销会以及黄金投资趋势分享会，搭建了一场贵金属鉴赏和投资交流的盛宴，为消费者带来浓浓的中秋节日氛围。

今年是我行第七年举办“金投盛会”，连续7年的精耕细作，可以从现场火爆状况及成交额看到回馈。活动现场人头攒动，摩肩接踵，仅一天时间，吸引800余名客户到场，总销售金额达823万元。而回顾这7年金

投盛会的“升级”，我们可以看到一个营销活动是怎么逐步成为一个节日品牌的。

升级之一

持续丰富活动环节。本次金投盛会邀请了七家贵金属公司展出了千余款产品，品类丰富，造型精美。本次活动环节丰富，共设置“月之华—首饰旗袍秀”、“月之皎—饰品清洗活动”、“月之盈—投资分享会”、“月之耀—黄金拍卖会”四个环节，客户在选购产品的同时，体验到了丰富的增值服务。实际上，这也正是“金投盛会”近年来来的一个鲜明变化，想



方设法通过精巧的环节设计，吸引更多的客户能在体验中享受消费乐趣。

升级之二

不断壮大合作队伍。从最早只有四家公司参与金投盛会，到今年共有七家公司参与活动。随着“金投盛会”品牌知名度不断提升，形成了供需双方的良性循环，不少公司主动联系参与展会。今年新增的北京黄金、山东黄金公司对我行活动十分重视，不仅带来了丰富的工艺金产品，更为我行客户特别定制了优厚的买赠方案。

升级之三

迎合个性产品消费需求。工艺金产品品类更加多元。以前一场展会活动的销售业绩，投资金销量为工艺金销量的两倍之多，而今年举办的两场展会，投资金和工艺金销量几乎平分秋色。同时，现在参展的工艺金更突出文化类产品，主题涵盖节庆、生日、婚庆、儿童、聚财、祈福以及个性化定制等，集合了各类精美的挂件、摆件、饰品，价格从百元到几十万元不等，造型别致，精美绝伦，寓意深刻，兼有收藏、纪念意义。

升级之四

爆款提升营销效果。以往一提到贵金属产品就会和婚嫁刚需联系



在一起，现在不仅升级了传统婚嫁产品，而且增加了乔迁馈赠、商务馈赠系列产品，深挖商务礼赠需求。今年1月份金投盛会《人民币纪念册》成为了全场爆款，各款纪念册均售出百余套，本场活动我们不仅再次引入《人民币纪念册》，活动依然售出312套，同时我们把“热点”营销，引入《金砖五国》纪念册、《有钱花》壁画等，这些产品同样受到消费者追捧。

升级之五

品牌效应持续发酵。金投盛会已成为绍兴市民盛誉的知名品牌，我们的“金投盛会”真正成为了一场客户的盛会，很多客户还没离场就追问“你们下次什么时候再办这样的活动啊？”。每到中秋及过年前夕，纷纷有支行及客户前来咨询，不仅询问活动举办的时间，也关心会有哪些产品参展。今年活动中一位海宁客户说，当地银行每年也会组织贵金属展销会，自己曾受邀参加，但她更愿意参与瑞丰银行的活动，因为展出产品更丰富，组织更周密，价格也更优惠。

“金投盛会”效应，让我们深刻认识到，零售银行深度转型的唯一标尺，就是以客户为中心，以满足客户需求为最高准则。今后，我们将在活动形式、宣传渠道以及产品引入上更加创新，不断扩大品牌影响力，力求在贵金属销售、客户服务等领域实现新的突破。



一份沉甸甸的奖杯

中国银行业理财机构“最佳农商行奖”综述

● 资产管理部 郭杰/文

中国银行业协会日前发布了2016年银行理财产品发行机构评价结果，我行喜获2016年度中国银行业理财机构“最佳农商行奖”。从“普惠财富”的屡获殊荣到中国银行业协会的表彰，我行理财业务的市场影响力得到进一步扩大，品牌效应得以进一步彰显。

优化组织架构。2016年我行资产管理部全新设立，作为独立一级部门负责全行理财资金的统筹运作及管理，我行成为全省首家独立运作理财资金和自营资金的农商行。部门新设以来，通过明确部室职责，优化岗位设置，完善操作流程，梳理业务脉络，强化学习培训，规范档案资料，产品渠道建设日益清晰，资管业务基石不断夯实。

深化产品体系。为满足客户的现金管理需求，重点开发并成功发售了“T+0”起息、“T+0”到账双向T+0“天天理财”开放式非保本理财产品，至此我行理财产品谱系得到了进一步深化，实现了对理财期限的全覆盖。在此基础上，针对社区居民推出社区银行专属理财产品，针对私人银行级别客户发行节假日特别款理财，专门推出了夜市专属理财产品，并开通了网上购买理财的功能，搭建了多样化、多层次的理财产品体系。

强化投资布局。积极争取各类资格和牌照，成功在中证机构间报价系统和银行业信贷资产登记流转中心完成开户，并取得了开办“联合投资计划”业务的批复；投资品类不断创新，从办理定向增发、股票质押，到成为全省第一家投资理财直融工具的农信机构，再到成功投资首笔券商收益凭证，实现了货币类、固收类和权益类产品的全覆盖；跨界合作基本打通，全方位构建了与信托公司、券商及资管子公司、基金公司及子公司在投资、宏观分析、资产评定、交流学习等方面的全渠道合作，借力走在市场前沿的专业化机构优势，不断强化我行业务投资能力。

延展业务触角。在深化零售银行转型的同时，加强发展机构理财客户，并对同业机构客户进行了适度

布局。一方面通过区域调查、行为模式分析等推出同业定制稳盈、丰盈系列产品，客户面覆盖了省内以及东北、广东、江苏、山东、福建、四川、河南、天津等全国多个省市，有效突破了区域限制；另一方面，以同业理财为切入点，逐步建立了与合作机构的信息共享、分析模式，特别是当地企业的风险预警信息，为我行异地业务的拓展提供了有效支撑。

提升风控能力。风险前中后台嵌入式运作日益完善，设立部门风控中台岗，负责部门投资项目的风险审核，对市场突发情况的应急处置能力进一步提升；形成部门项目合议制，每周固定时间讨论拟投资项目及市场热点信息，多维度分析项目风险，不断提升部内人员的综合投资运作能力；组织多场专项业务基础知识沙龙，不断提升员工对风险点的敏感度。

完善内控建设。部室产品组、配置组、投资组、风控组的资管全业务链逐步清晰，目前已形成流动性组合、债券组合、资本市场组合等清晰的团队分工模式。根据理财产品属性，对产品说明书进行修订完善，并对各个投资组合进行了梳理，明确了每类组合可以分配的理财产品属性。形成规范化的各类档案资料整理模板，原则上无论理财产品还是投资资产，均采用一户一档管理。

加强队伍建设。逐步形成常态化的员工培训机制，构建了每日晨会、周会交流、周三部门轮训、外出输送学习、内部引入专项培训、合作机构定期互访、电话会议跨机构部门交流的常态化学习机制。积极探索利用外部合作平台，邀请外部机构进行特定业务的基础知识培训，以及监管政策研究与解读方面的培训。借助利用商学院平台，普及资管投行基础知识，利用微课制作进一步提升员工的专业业务知识培训。

今后，我行将进一步加强理财业务规范和创新能力的支持，积极支持实体经济发展，不断满足客户日益多元化的金融服务需求，将我行理财业务推向可持续健康发展之路。

打造团队向心力 用心走好“五步棋”

● 审计部 孙凯/文

● 不当“一人”司令 ●

不管是领导还是员工，在单位都是一个“联合体”，需要共同承担各项工作任务、达成共同奋斗目标。但是领导和员工又是有区别的，要想这个“联合体”发挥好作用，还必须更进一步——“基因同化”，即理念统一。虽然，领导可能在某些方面比员工考虑的深远一些，但是员工有时比领导更了解实际情况，即所谓更“接地气”，所以我们管理层要做的就是让员工在理念上不断统一、行动上不断靠拢。一方面积极倾听员工意见，另一方面反复灌输统一思想，在单位内部不能形成各干各的事、各行各的路、剩下“光杆”司令的孤立工作局面。我们事不必躬亲，可以适当给员工表现能力的机会，且要足够信任他们的能力，并给予适当的犯错容忍度，来换取他们的支持与进步。如：目前新进的一些员工在思想上理念上比较时尚、前卫，敢想敢做，不太喜欢被约束，而老员工相对成熟稳重、经验丰富。因此，我们应不断听取新老员工的一些想法与意见，并在条件允许的前提下积极采纳他们一些好的意见及建议，共同打造团队凝聚力。

● 坚持“两公”原则 ●

始终坚持公平与公正原则，对待每位员工尽量做到“一碗水端平”。当然这不是绝对的，因为没有统一的衡量标准，但是尽力做到相对公平与公正。一是走出识人第一印象怪圈，不带有色眼镜看待员工，每位员工都有优缺点，只要员工的缺点不影响到整个团队工作目标，不必抓住员工过错不放，也不必追求每位员工都是完美的。二是处理事情前先处理心情。有句老话“人生有时只是怄一口气”。工作期间，员工怄气无非是他认为没有得到相对公平、公正的待遇，继而引发一系列的“副作用”。此时，准确、及时地处理好员工心情比直接处理事情的效果会更加好些。如：有些同志较其他员工较有个性，或许还有点不合群，此时，我们更应该关心这些员工的日常举动、基本家庭生活状况等，多与他们建立适当宽松的沟通交流的环境，耐心的引导他们，而不是放任自流、听之任之。

● 严守“三个”禁忌 ●

即忌推诿扯皮、忌急功近利、忌自以为是。这“三个”禁忌不但是员工要严守，更是领导需要严守。无论是领导还是员工，做人做事都要坦诚相待、敢于担当、谨言慎行。“有利必争、有责必卸”这种职场乱象在任何一个优秀团队内部都是绝对不允许的。但是任何不良工作状态的出现都是有原因的。所以，首先我们必须找到“病因”，是不是员工工作太多、压力太大？还是因为员工有抵触情绪亦或是过于追求完美望而生畏？接下去就是“开方”，而且要对症下药，每位员工都是独立的，有个体差异存在，有的员工可能仅仅是领导一句鼓励与赞美的话就能振作精神，有的员工可能需要循循善诱才能改进一点点。作为领导，不能太急于求成，我们只要每位员工坚持“今天比昨天进步一点”、“今年比去年跨出一步”，就要毫不吝啬地肯定其进步，可以在私下个别交谈时、也可以在会议等公众场合。另外，还要奖罚分明，该表扬时表扬、该批评时批评，消除一切以自我为中心，“自我感觉良好”、“好大喜功”的工作状态。如：某些同志相较其他员工虽在整体团队贡献上确实付出较多，但是在肯定其成绩的同时，如若出现目中无人、不把某些细小规则放在眼里，如开会、培训无故缺席或迟到、细小工作未及时完成等均可当面予以批评指正。

● 营造“四种”氛围 ●

工作氛围是队伍成员主观世界的改造，相对于“重规范、讲约束”，更加侧重于“重情感、讲引导”。**一是营造积极向上氛围**，这是所有良好工作氛围的核心与基点，只要解决好这方面问题，其他方面也会形成“骨牌效应”，在许多本来看似令人头痛的烦杂问题都会迎刃而解、事半功倍。所谓“人心齐、泰山移”，每位员工若都是以踏实肯干的工作作风、饱满向上的工作热情对待每件事情，就能为各项工作任务顺利完成提供强大动力和保证。**二是营造互帮互学氛围**，新员工向老员工学技能、学经验，老员工向新员工学理念、学知识，这种优势互补、互帮互

编者按

中层干部是单位中坚力量，发挥着承上启下、协调参谋的重要作用。中层作用发挥的好，是高层联系基层的一座桥，发挥的不好，是横在高层和基层之间的一堵墙。目前我行年轻的90后员工人数已经超过三分之一，未来的瑞丰将越来越年轻，如何将一代又一代瑞丰人传承下来的优秀基因“植入”到每一位员工心中，打造出一支支优秀的作战队伍，作为瑞丰银行的中层管理人员，责任重大，也责无旁贷。本期《百年瑞丰》邀请了行内两位资深管理干部，一位是部室负责人，一位是支行负责人，让我们来听一听他们的管人经验，学一学他们的激励妙招，齐心协力，一同把“瑞丰基因”深深植入每一位员工身上，尤其是年轻员工身上。

助的团队学习、工作氛围能快速提升整个团队的能力与活力。**三是营造团结和谐氛围**，多指派一些团队合作任务、组织一些团队活动、实施一些团队考核，一方面既提升了团队成员的合作意识，另一方面也为员工之间提供了多种沟通渠道。当然，某些员工或许不喜欢团队形式工作，我们也可以求同存异，安排他做一些独立完成的工作任务，同时安排某些较为主动热情员工，以诚恳地方式适时将他们引入团队生活，提高他们对团队的信赖感与归属感。**四是营造真情关怀氛围**。当前内外竞争明显，优胜劣汰不断刺激每位干部员工心理。年轻员工需要不断被肯定、有晋升发展空间与希望，而年老员工相对需要感情投资，抚慰他们的情感与工作激情调动。在不能改变客观因素的前提下，作为他们的直接领导，唯一能做到的就是在小事上给予打动人心的关怀，而不是敷衍塞责，将员工事当小事、将员工意见当耳边风，员工生活、工作方面有困难的，应该力所能及帮助他们，以真诚、平等的态度对待每位员工诉求，并及时将处理情况反馈给他们，这样即使最后没有达成员工心愿，也相对可以心安一点。

● 注重“五大”环节 ●

即注重**教育、培养、沟通、细节、激励**。首先，教育是本源，不光是知识，更是素养。我们经营的是高风险，所以在业务知识教育培训同时，更加要注重员工职业道德教育、员工行为关注。纵观近几年来发生的一系列违规事件，无一不是员工职业理念与价值取向出现了问题，有些可能是因为被外界蒙蔽、欺骗，但有些就是自身的定位产生了偏差。所以员工只要在单位，教育责任就是单位，我们管理层应时刻提高警惕、永不放松教育问题。其次是优秀员工培养。这里我指的优秀员工不一定是高学历人才，而是踏实上进、务实创新的员工，并根据员工特长有针对性予以培养，将机会留给有准备的人、对整体团队工作有价值的人。如，有些员工可能因年龄等原因错过了岗位晋升，我们要做的是一方面适时安抚其落差心理，另一方面在有其他机会时适时鼓励与培养，要让他感觉到他的价值所在、他的优秀所见、他的能力肯定。第三是沟通与协调。日常我们在做好各项工作同时，需经常性地与不同员工交谈，身段必须放低、态度必须诚恳，且听远远大于说，即使是他们的抱怨与指责。“真话难听”这句话我们必须时刻放在心里，有则改之、无则加勉，除了工作关系，我们与任何员工都是平等的。第四是注重细节，包括自身与员工。自

己做不到或说的出做不到的，不可施加压力给员工，除非自身已做到位。所以任何时候不是你可为、员工不可为，或者你可以不为、员工必须为，大家都应该站在对方立场上多想一些可能出现的问题，只要细节上做到位了，工作也就做到家了。最后，还是要有一定的激励措施来提升整个团队活力。这个激励方式可以是正向激励，也可以是反向激励，即正面表扬与反面施压。如，团队内的绩效考核，有的虽然岗位相同，但是因学历、年龄等原因本身就存在差异，如果给予高标准，年老员工会认为是有意为难他，而如果标准降低，就不能调动年轻员工的积极性，此时，我们在各自能力相当之内设定相同标准，在因客观因素影响下有可能会产生能力不均时，我们设定差异化标准，既发挥老员工的能力优势，又发挥新员工的潜能价值，最后形成团队合力。

总而言之，任何时候管理层都别把权力当做管理的武器，卸下单位赋予的职务，我们也是普通员工，我们要用“礼”去尊重员工、而不是用“威”去制约员工，努力给他们创造事业发展平台和个性张扬机会，并让有能力、有准备的人看到发展机会与自我实现的希望，让整个团队激情工作、快乐生活，工作与家庭生活两不误。我们相信，只要我们努力去做、真诚去做，会有意想不到的收获产生！



对基层网点 构建新型员工伙伴关系的几点思考

● 柯岩支行 陈忠来/文

最近，与在同基层网点的交流中发现，不少员工存在缺乏工作积极性和创造性，缺少团队凝聚力等现象。特别是青年员工，难以管理问题普遍存在。当前，零售深度转型缺少有效的抓手，在支行业务发展与内部管理方面，都存在不少问题，例：如何着手提升有效户指标的问题，如何解决员工难以管理问题，如何处理日益增多的客户投诉等等。这些问题，是我行在零售银行深度转型过程中普遍会遇到的问题。如何以员工管理作为切入点，有效解决业务发展与内部管理中问题，已成为支行当前的重要工作之一。

员工难以管理，究其原因，主要的可以归纳为三个方面。

第一，社会环境影响青年员工的价值取向。随着经济的发展，时代的进步，越来越多的家庭实现了小康生活。青年员工大多都有着富足和优越的成长环境，难以体会老一辈人的勤劳和艰辛，从而造成了员工遇到困难就选择绕道而行的惯性。艰苦奋斗、坚持不懈的工匠精神逐渐式微，特立独行成为青年员工的标签，传统价值观不再是他们衡量事物的标准。

第二，员工自身素质是主导因素。拿破仑说过，不想当将军的士兵不是好士兵。员工的积极性来自于他们自身对事业的追求和对理想的执着。假如我们的青年员工对自己的职业规划没有明确的目标，就很难去谈工作积极性和创造性。更多的我相信是按部就班的重复劳动，甚至于做一天和尚撞一天钟。对于支行来说，没有主动，没有创新，业务发展当然就只能是原地踏步。

第三，管理者素质及其管理方式成为关键因素。好的管理者，懂得如何有效的激励员工，将员工价值和企业文化相结合，实现组织目标最大化。相反地，如果管理者缺少对员工的了解，就无法真正将员工的个人价值和组织目标相结合，无法制定最适合提升组织目标的员工激励机制，造成员工个人价值和企业文化目标的脱节。

针对上述问题：

一、提升管理者能力是当务之急。作为管理者，管理员工，调动员工积极性，开放员工创新能力是最主要的职能。对于网点管理者而言，必须与员工一起，学习、了解和掌握我行的各项业务，同时提升基层管理人员的营销能力，这样才能指导员工办理业务、开展营销；对于支行管理者来说，要做到三点：即接受、改变和担当。接受是指要接受青年员工和客户的新思想，新观念；改变是指要善于创新，善于学习新的东西；担当是指要有责任意识，勇于担责。

管理者的职能随着企业的发展不断优化。作为支行的管理者，不再是拍脑袋做决策，而是要通过不断的调研考证，以大数据作为决策依据。因此，支行管理者要提升自身业务素质、沟通协调能力和组织管理能力，对支行员工，特别是青年员工做出有效的激励和管理。

二、培养员工综合素质是内在要求。传统的金钱激励已经无法满足现代管理的要求，这也就是为何在总行年年都有交叉营销奖励的条件下，支行各项业务还是难有突破。特别是青年员工，他们更多的是要求在物质的基础上，有更大的事业感，所以，培养青年员工的“五个性”尤为重要，即：自觉性、职业性、专业性、参与性和先进性。

培养员工的自觉性，也是培养员工的责任感。强调的是员工自觉工作、自主学习、自我提升。企业发展，管理越规范。管理者一味的以威压的态势来管理员工，只会形成员工的畏惧型思维，长此以往会加大员工因精神压力过大而离职的概率。

培养员工的职业性，就是要员工明确自己职业规划道路，明确职业发展的目标和实现目标的方法。员工的职业性是其自觉性的前提，良好的职业规划强调了员工自我追求和自我价值的实现。

培养员工的专业性，就是强化员工业务素质，提高员工自身的硬实力。业务素质过硬，不仅在自身营

销过程中事半功倍，如鱼得水，还可以指导团队其他成员开展业务，帮助整个团队的绩效提升。

培养员工的参与性，就是要让员工参与到支行的日常管理中，一方面是要让员工了解管理工作，更好的配合决策的落地实行，另一方面也是将一部分管理工作交给员工，调动他们的积极性。管理者还可以更新会议形式，令更多员工参与到会议中来。

培养员工的先进性，就是要让员工争先争优，在支行内部形成树标杆、学先进的氛围，从而在团队间建立起良性竞争的关系，促进团队目标的完成。

三、探索新型员工伙伴关系是长远之计。管理者应当主动消除阶层感，建立与员工沟通的通道，令员工从畏惧型工作转变为责任型工作和价值导向型工作。这就需要管理者构建新型员工伙伴关系，我认为主要可以从如下三方面进行尝试，即深度汇谈、共同学习、行动一致。

第一，同员工深度汇谈。管理者强调知行合一，通过认知、实践和沟通三个方面将员工的个人价值和组织目标相协调。特别是沟通能力，是管理者与员工之间的桥梁。管理者通过与员工的深度汇谈，倾听员工思想，同员工进行深层次的对话和沟通。特别是对于时下的青年员工，更是要放下架子，在汇谈中淡化阶层意识，了解他们最真实的想法。因此，管理者要强化自身沟通能力和演讲能力，以渲染组织目标为目的，让员工准确理解总行战略和团队目标。

第二，同员工共同学习。个人学习不等于共同学习，个人能力不等于团队能力，只有共同学习共同提高形成合力才能成功。组织目标的达成，需要依赖团队的共同努力，这就要求在团队内部建立一种新型的员工伙伴关系，强调管理者与员工的共同学习，员工与员工间的共同学习，通过员工间的“传帮带”，提升团队完成组织目的能力。总行当前正处于零售深度转型的重要阶段，各项业务都需要团队深度学习，深入探讨，共同提高。

例如当前比学赶超活动中的有效户提升工作，对总行下达的指导意见、支行出台的考核办法和开展的各项专项营销活动，我们都需要深入学习。作为支行管理者，要学习如何根据指导意见，科学合理的制定考核办法，调动基层营销的积极性；作为员工，要学习创新各项营销活动，确保营销的成功率。两者共同学习，形成合力做好有效户指标的提升工作。

第三，同员工行动一致。通过同员工的深度汇谈和共同学习，达成目标，行动一致。管理者在制定组织目标与战略计划时，要深刻思考相应的落地实行措施，确保员工易于理解和执行。组织目标的制定要适中，若目标过高，员工易于产生放弃的心理，若目标过低，员工则不容易引起重视，员工与管理者之间行动不一致，不利于组织目标达成。在此基础上，确保员工服从管理，积极营销产品，优化服务，确保组织目标完成。



比学赶超经验谈



营业部

全力以赴，真抓实干 全力完成各项工作任务

● 总行营业部 王伟强/文

2017年三季度以来，面对竞争激烈的市场环境，营业部在总行的正确领导下，全体员工认真贯彻落实工作会议精神，紧紧围绕“136+”工作部署，以“比学赶超”为契机，上下一致，真抓实干，扎实开展各项工作，通过营业部全体员工的共同努力，到九月末各项存款余额达到707876万元，比年初增加43623万元，日均存款余额达到768686万元，比上年增加92540万元，各项贷款余额达到335540万元，比年初增加36946万元，实现FTP利润12270万元，利息收回率达100.6%，各项工作取得了良好的成效。

统一思想，提高认识

董事长在年初的工作会议上提出了“136+工程”总体工作思路布局，为我们2017年的工作指明了方向，我们营业部组织全体员工认真进行学习，进一步统一思想，上下齐心，形成共识，增加发展的信心和决心，充分发挥瑞丰人干事创业的激情和锐意进取的热情，静下心来，沉下身，以敢于亮剑的精神，直面碰到的困难，不断寻找自身业务拓展中的弱点和短板，发挥自身优势，使各项业务拓展呈现良好发展态势。

全力以赴抓存款组织工作

首先是把财政、政府局办和平台公司存款作为存款业务增长的核心动力，积极开展走访摸底，通过经常性的走访和联络，以务实的工作作风和优质的服务取得支持

和理解，及时掌握资金动向，分层分类进行维护管理，针对性开展存款组织和维护工作；二是加强对银行承兑汇票的签发工作，弥补回收到期带来的存款减少，今年以来立足企业真实贸易背景下的付款需求，加强对印染企业、国际贸易结算户的小额承兑汇票签发工作，有效带动存款业务的增长，到九月末承兑汇票余额达到22118万元，比年初增加11751万元；三是充分利用区位优势，加强对周边商圈经营户的营销维护工作，将每一家开户企业落实责任客户经理，定期进行走访维护，增强周边商圈客户的渗透率，提升客户结算资金归行率。四是指定专人加强对政府性存款的招标管理工作，通过线上信息收集和线下走访了解，及时掌握政府性存款招投标动向，准确参与各类存款招投标工作，对投标成功的理财产品，采取相应的工作方法和措施，确保资金有更长的时间留在活期帐户，有效降低资金成本，从而为存款组织打下了良好基础。

加大信贷投入，做大客户覆盖面

首先是进一步增强营销人员的主动营销意识，定期将目标任务分解落实到团队、客户经理，明确责任，主动出击，不等不靠，充分利用现有信用库档案、优质工业园区资源和老客户介绍新客户等方式，进行摸排走访，每周进行汇报交流，针对性地对AAA级客户开展营销拓展，到九月末共营销中小企业8家，金额10027万元，有力地支持了实体经济的生产经营需要；二是加强对优质平台公司的营销拓展工作，及时了解资金需求和利率价格，通过有效的信贷投入，促进存贷款业务的良

性互动，到九月末共营销拓展公司业务29400万元，三是加大对经营性贷款、公务员消费贷款和按揭贷款的拓展力度，今年以来通过增加一个按揭贷款专营团队和二名客户经理，进一步增强对外拓展的营销力量，并通过现场设摊推介、新产品推广宣传，周边商圈逐个走访等方式，加大个人贷款的拓展力度，到九月末个人贷款户数达到2141户，比年初增加239户，余额达到86084万元，比年初增加12229万元，进一步扩大贷款覆盖面，有效提升客户集聚度。

● 加强风险防控，优化资产质量 ●

面对经济下行带来的信贷风险，以坚韧不拔的意志增强做好不良贷款的化解和利息清收的信心和决心，一是加强对风险企业和停关企业的调查摸底，及时掌握企业的真实情况，有效克服信息不对称的问题；二是着力做好风险贷款的化解和利息清收工作，对有逃废债行为的企业、个人敢于硬碰硬，坚决予以打击；最大限度减少信贷资产的损失，有效提高信贷资产质量；三是加强与区法院、破产管理人的沟通联系，紧紧抓住近期房价上涨的良好时机，通过司法拍卖、客户对接等措施加快对不良贷款的处置力度，到九月末，清收风险及不良贷款5972万元，其中个人119万元，企业5853万元，收回旧欠利息38万元，到季末利息回收率达到100.6%；四是严格把好客户准入关，加强对客户经理的尽职调查和贷后管理，在源头上控制信贷风险，并通过强化对客户经理的培训和检查辅导，有效把控道德风险和操作风险。

● 完善考核机制，重抓工作落实 ●

一是改进作风抓落实，大力弘扬真抓实干，勤勉尽职的工作作风，通过晨会、周例会和专题会议，增强做好工作交流和督导的力度，着力提高工作效率和节奏、加强协调配合，树立营业部一盘棋的思想，确保工作取得实效；二是针对营业部年轻员工比较多的现状，进一步改进工作方法，善于倾听员工心声和建议，帮助员工解决实际问题，营造和谐共事的工作氛围；三是围绕成功创建五星级网点，进一步完善内部管理机制，细化和规范环境卫生、劳动纪律、服务礼仪、服务技能等相关制度，提升营业部窗口形象和精细化管理能力；为建立优质服务的长效机制提供坚实保障；四是进一步完善绩效考核机制，加大考核考评力度，在公开、公平、公正和良性竞争中，充分发挥全体员工的主观能动性，使绩效考核真正发挥激励和引导的作用。

营业部今年以来的各项业务工作在全体员工的共同努力下，虽然取得了一些成绩，但与其他先进支行比较，仍存在着诸多不足和差距，在接下来的第四季度工作中，我们将继续在总行的正确领导下，齐心协力、积极进取，以“比学赶超”和“企业大走访”活动为契机，脚踏实地抓好各项业务的拓展工作，为使营业部各项工作再上新台阶而积极努力。

比学赶超经验谈



华舍支行

脚踏实地 励精图治 勇攀新高

● 华舍支行 邱月祥/文

时间不停，奋斗不息，华舍支行前3季度的工作，面临着种种挑战与机遇，存款业务的大落大起、楼盘按揭的全面拓展、不良化解的成功突破、拆迁资金的成功回笼可以用充实与忙碌来概括。

● 应用公司新产品、房产拍卖款及拆迁兑付款拓宽存款组织渠道 ●

至9月末，支行存款余额42.57亿元，较上月增加2.43亿元，较年初增加5.86亿元；较上年日均增加3亿元。

今年年初以来，存款曾大幅下降，一是去年年底的华墟村拆迁款因购房而持续外流至房产公司，至目前管墅分理处仍比年初下降2亿；二是年初由8个村的村级经济存款减少1.8亿存款，二者减少支行存款3.8亿元。面对存款困境，不放弃、不气馁，在常规存款组织基础上，分析区域优势，找存款新增长点。

一是运用本行“协定存”找切入点，与大客户深度合作，向新产品要存款：与某公司积极要他行美元存款，自4月份开始陆续从农行划来美元做一年期协定存。至目前已达4410万美元。折人民币存款3亿元。

二是应用“活利通”新产品，向房产公司监管帐户要存款。向某公司积极争取到房产项目的监管帐户。至目前有5000多万元余额，且此后该帐户存款有不断增长的趋势。

初尝甜头，支行又紧抓住恒宇景园、锦秀河山三期

2个新楼盘的资金监管帐户，后续对这二个帐户运用好“活利通”产品，为支行存款新的增长点奠定基础。

三是积极参与房产拍卖按揭，5月份当支行了解到华舍街道办事处准备拍卖其托盘购置的银都水岸69套住房的消息后，支行多次与华舍街道有关负责人进行衔接与沟通，争取到此次拍卖按揭业务由我行承担。此次房产拍卖为本行取得5000多万拍卖款，且存于本行。

二个公司新产品的应用和房产拍卖按揭款使支行存款止跌回升。把前期3.8亿减少的存款补了回来。

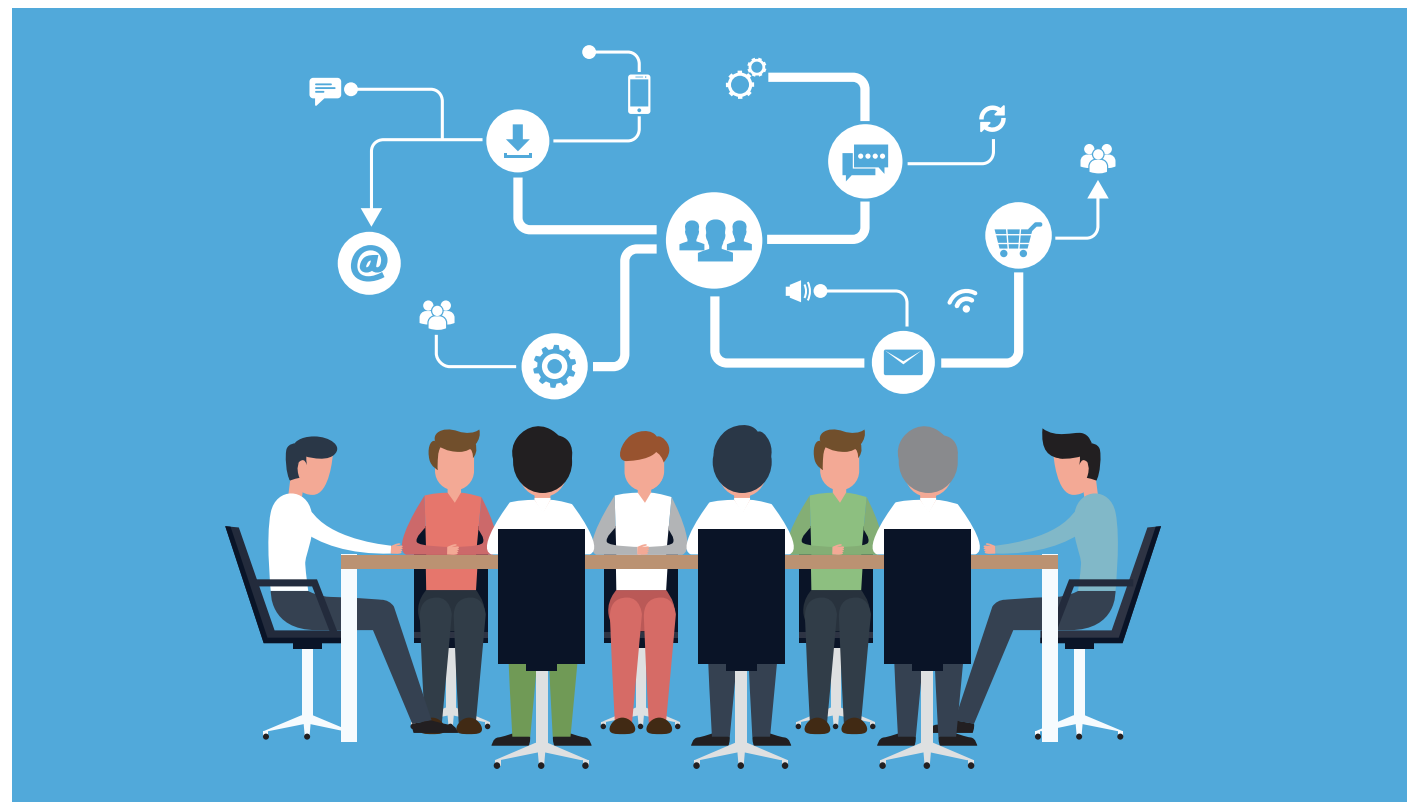
目前支行存款比年初增加近5.86亿元，其中1亿为下属分理处（管墅分理处外）自营上升存款，2亿对公存款，有近3亿为湖门村拆迁存款，包括1.1亿理财、6000万定期、3000万通知、8000万活期。拆迁兑付由本行承担。

在总行领导的关心帮助下，街道领导的支持下，号称28亿蓬户区改造贷款在农行省分行申报而湖门村拆迁专户开到农行，从原先准备兑付行为农行而又回归本行兑付。从8月22日至9月15日历时25天，一天也不敢松懈。

在兑付工作上，做到“6个一”：

一支营销队伍：支行抽调人员，在兑付前期花2周晚上时间，由3人一组计7组21名营销人员走村访户分发宣传资料。兑付时，又在3个腾空点设摊营销产品。

一个阵地：支行派4人专驻村2间拆迁办公室，把持



兑付开票门口，严防他行营销人员进开票办公室拉客。中午吃饭也在村里。

一支车队：由所有客户经理组成的载客车队，分别在村委与支行间往返。当拆迁户取得转帐支票，马上由客户经理接送至支行。

一个宣传口径与立场：他行人员都进开票点办公室说要公平竞争，想拉客户。我们总结了一下，对他们宣传说，做到这样3点来与我们说公平竞争，一是我们银行是本土银行，有国有股份，是柯桥区政府、柯桥老百姓自己的银行；二是我们银行税收贡献度最大，你们行税收多在异地，税收贡献度没我们大；三是我们银行每年有慈善捐款，美丽乡村每个镇街一个名额20万元，低保户每年有500元红包。能做到以上3点了再来跟我们讲公平竞争。我们宣传的底气足了，我们不仅仅是银行人员，街道办事处叫我们兑付，我们是拆迁兑付组工作人员，工作人员是应该在开票点的。而且我们要员工也这样宣传，很有效。

一个微信群：群里及时告知开票情况、需载客情况、营业部兑付情况，前后方呼应。以及他行营销需注意情况等。

一张报表：每个客户建档，姓名联系电话及兑付资金，购产品情况及款去向及留存金额，为后续跟踪维护作备用。

抢占先机拓宽贷款渠道

至9月末支行新增贷款24432万元，其中个人贷款户数224户，完成全年任务186%；新增个贷余额16281万元，完成全年任务775%。紧抓住多个高档的住宅楼盘，如祥生的群贤府、都市阳光、恒宇景园、锦秀河

山等新楼盘的合作，为后续个贷业务可持续发展奠定基础。

下阶段支行将结合“大走访”活动，深入企业，对辖内无贷户认真摸排，梳理潜在客户，为我所用，争取走出成效，走出业绩。

不良化解取得成效

9月末支行四级不良率为0.24%，实际不良贷款余额控制为531万元，综合收息率99.56%，较好地完成了总行年初下达的风险控制目标。

如风险客户某服饰公司去年底欠息13万多，因借款人无能力支付，支行不厌其烦与担保人不断协商，说明诉讼利弊，最终784万元贷款本息全部由担保人承担落实，且去年底旧欠息也一次付清。又如某服饰公司200万元不良贷款，通过第三方股权质押置换现金而归还本行不良贷款本息。至本月末无新的不良贷款产生。在贷款利息催收中，确保当月利息无积欠。

零售业务方面

9月末除个别零售业务：手机银行、对私有效户、代理保险、普惠签约、贷记卡不良率等与总行下达目标尚存在一定差距外，信用卡价值客户、代销非货币基金、贵金属销售、保管箱、三星级以上客户数等指标均提前超额完成全年目标任务。4季度要对零售指标薄弱环节要突击强化。

过去的三季度中，支行业务取得了一定发展，但与先进支行相比还有很多学习借鉴的地方。在此，下季度支行将紧紧围绕季度工作会议精神，坚定信心，在最后一季度业务冲刺中，比学赶超、再接再厉，再创新高。

比学赶超经验谈



新城支行

聚团队合力 强网格管理 掀比学高潮

● 新城支行 王胜华/文

根据二〇一七年度工作会议精神，为全力助推“136+”项目计划，深入贯彻省农信联社“比学赶超”活动要求，结合新城支行在城区未来三年的整体布局规划，大半年来，我们支行全体职工脚踏实地努力推动各项业务发展，主要做了以下几方面工作：

一、树立目标，改变思路，细化业务方案。年初、月初开展总行工作例会，支行及时召开全体职工会议传达各类会议精神，科学分析各项业务工作要求，尽早确定存贷款拓展目标，打破固化思路，紧紧抓住每个揽存时机，推出更新颖的存款组织活动，从绩效考核情况看，到9月底，我支行已完成全年存款日均新增目标的246.12%；也有目标、有重点地制定20多项产品的营销方案，按月推动营销活动，进一步加大丰收一码通、贵金属、大额分期、福农卡等产品的营销力度，如：以9月份金投盛会为契机推出相应营销活动。根据8月初“比学赶超”进阶考核的要求，支行重抓城区普惠签约率，仅9月份，福农卡已成功发卡94张。同时，支行提前制定目标不良化解率，督促前台客户经理完善尽职调查、风险排查；督促后台放款岗加强审核、把控风险；盯牢笃实不良贷款户，制定多套化解方案，上下联动，尽早化解。

二、整合资源，重塑团队，推进外拓营销。团队建设是支行有效工作开展的关键，一支高效、团结、奉献的团队是所有工作取得成效的基础。面对我行零售银行的深度转型，我们支行整合辖内人力资源，积极落实总行今年提出的弹性岗位制，根据每位员工的能力和特长，重新组合不同特点的外拓团队，使团队内每位员工的互补效能产生到最大。支行5月份成立按揭专营团队，该团队已成为支行小贷团队中的中坚力量，平均每月拓户已达60户以上。日常工作中，全体营销人员合理安排工作时间，坚持每天外出拓户营销、收集资料，以白加黑、五加

二的工作作风，利用中午休息时间、晚上和周末加班时间撰写授信报告。

三、加强互动，规划区域，深化网格管理。在团队建设的基础上，支行结合区域特色和实际情况，提出加强外部员工与内部员工互动的举措，合理规划外拓区域：一是物理网点分布为基础，负责周边街道小区走访宣传、定期开展主题活动、对接居民信息建档等；二是以迪荡商圈为目标，负责CBD、商贸店铺的走访，寻求个人经营贷、丰收一码通等的合作；三是以城东、城南工业园区为目标，推介小微企业贷款、公司零售化等；四是以白领平台、二手房中介和一手楼盘为目标，负责平台的推进、拓展和维护工作。8月-9月，小微企业贷款已成功拓户8户。

四、数据督察，以会促干，实施业务分析常态化。结合以往会议开展情况，支行创新业务分析会形式。会前，业务主管、零售管理岗利用绩效考核系统、综合报表平台等报表平台导出机构、客户经理、内部员工的业绩报表数据，列出排名清单。在月初，根据排名清单出台支行行政文件通报业绩。会议期间，各位主管以“数据”说话，由业绩完成优秀的机构负责人或客户经理分享经验，也由业绩相对落后的员工提出工作问题和业务短板，把工作中遇到的困难，“摊”在业务分析会上一起讨论，通过头脑风暴，发挥群策群力，研究分析定措施，落地执行抓提升。

这大半年来，支行整体业务发展略有成果，但是也存在很多不足，如：指标发展不均衡，部分指标相对落后；内外协调欠科学，信息沟通、传递环节出现滞后现象等。最后一个季度，我们支行将认真学习瑞丰奋斗者，继续脚踏实地，努力攻克工作短板，让支行总体业绩更上一个新台阶。





瑞丰视野
VIEW

对比标杆 总结得失

——常熟农商行考察之行有感

● 微贷事业部 宁怡然/文

为进一步客观认识我行微贷业务薄弱环节，对标兄弟行社，“找差距、补短板”，学习标杆行在微贷机构管理、产品体系、营销管理、人员管理、培训模式、异地业务拓展等方面的先进做法，探索我行微贷业务长效、良性发展模式。2017年9月18日，由章伟东行长和吴志良副行长带队，微贷事业部相关人员，一行8人赴常熟农商行学习考察。

数据往往最具有说服力。截止8月末，常熟农商行小微金融总部已累计发放贷款超过700亿元，贷款余额194亿元，比年初净增30多亿元，存量贷款14.5万余户，户均13.1万元，贷款综合收益率高达9.8%，月末贷款逾期率仅为0.8%。

只有比较才能体现出差距，只有比较才能找出自身的不足之处，只有比较才能确定未来的目标。一天半的学习考察时间虽短，但是收获巨大，意犹未尽。通过这次学习考察，我们充分认识到自身的不足，将不断汲取标杆行的宝贵经验，提升自身业绩。

向管理要业绩

目前，常熟农商行小微金融人员近1500人，其中中后台管理人员500余人（包括总部管理人员200余人），占有员工的1/3，其组织架构采取的是“总-分-片”，即最上层为小微金融总部，总部由“四线十一部”构成，分别为业务条线、风控条线、审计条线和支撑条线，其中：前台业务条线下设经营业务部、创新事业部、汽车金融部和工薪业务部，中台风控条线和审计条线分别下设风险管理部和内审部，后台支撑条线下设品牌文化部、人才资本部、运营管理部、计划财务部、学习发展部。总部下面设立常熟分部、盐城分部、苏北分部等本异地分部；分部下面设立若干个片区。这种组织架构相当于一个小型银行，不仅便于管理，也有利于扩张，更能将信贷工作模式快速复制。

我行微贷事业部中后台管理人员只占员工总数的1/4，管理人员数量存在一定的差距，组织架构设置不够精细，略显粗放的管理模式，在一定程度上将影响了业绩的提升。下阶段我将优化组织架构，设立前台业务、中台支撑、后台保障等10个管理中心，并根据区域划分业务分部，加强部门管理人员培养，选拔优秀业务骨干充实到微贷各个层级的管理队伍。搭建更为完善的组织架构，通过管理架构的再造和提升，为以后微贷业务下阶段的高速发展夯实基础，提供坚实有力的保障。

向区域要业绩

常熟农商行设置11家分支机构，8月末其小微贷存量贷款余额194亿元中，有144亿元为异地存量。2017年新增小微贷款50亿元中，有45亿元为异地新增。近年来异地业务的良好发展给常熟农商行的小微业务贡献了强大力量。

我行设立有一家异地支行—义乌支行，微贷团队于2014年进驻义乌支行，通过3年的发展，目前义乌微贷贷款余额和当年新增余额已超过整个部门的1/3，并且还在不断增加，所以逐步向周边区域延伸拓展业务已经成为微贷业务能否发展壮大的重要环节。我们也在探索在周边区域设置“片区金融服务点”方式拓展业务，以微贷直营四中心为例，成立半年以来，通过服务周边区域已新增贷款金额近8000万元，按照保守估计，每个异地“服务点”在人员配置齐备的情况下，一年至少能新增贷款金额1亿元，若设置10个“服务点”，那就是10亿元，这是何等可观的数据。下阶段，我们将继续立足本地，持续向外扩张，复制现有异地拓展模式，向金华、东阳、浦江及绍兴周边区域发展，形成多点开花的态势。

向人才要业绩

微贷业务是一种关系型的贷款，这就要求客户经理必须频繁的接触已有客户，与他们保持长期联系。它的特点是贷款笔数多，贷款金额小，以人均每年放款2500万元计算，若需放款10亿元，则需要40名微贷客户经理，所以相对而言，微贷业务本质上是劳动密集型和技术密集型相结合的业务，只有运用高效的招聘培训机制，才能满足微贷规模化发展所需的人才。

下阶段我们将学习常熟农商行培训体系，采取半封闭化全日制教学模式，对培训生进行军事化集中管理，微贷基础课程及特色课程相结合，理论培训、实践培训与特色培训相结合，细化分解微贷技术，坚持学习常态化、培训多样化、成长快速化。同时对培训生进行评估粗分，定向培养，为每一位培训生规划出最适合他性格特点和能力水平的职业发展道路。

微贷除了是一种技术以外，更是一种产品，一种服务。它对客户的体验要求比较高，需要我们有更加人性化的服务，培养一大批忠诚的客户，从而带来更多的回头客。瑞丰微贷任重而道远，我们将在完善自身组织架构、加强考核激励机制建设、防控风险上下足工夫，不断总结得失，专注服务实体经济，为创建“一流瑞丰”添砖加瓦！

关于今年以来 外汇走势的若干思考

● 金融市场部 林宝/文

今年以来，国内外形势风云变幻，外汇市场波动加剧，国际主要货币的内生价值面临重构，币种之间的汇率关系也动态变化。作为全球货币锚的美元，兑人民币汇率经过过去几年的单边升值后，于今年5月见顶回落并逐步走弱。5月份以来，美元兑人民币从6.9的高点一路下行至目前的6.68，下跌2200多点，跌幅近4%。以5月份为分水岭，现就主要趋势变化梳理分析如下：

5月份之前美元兑人民币基本稳定

今年前5个月，美元兑人民币汇率基本稳定，继续保持震荡上行的趋势，市场对美元升值的预期十分强烈，甚至普遍预估美元兑人民币汇率会于年内升破7.0。

主要驱动因素：一是特朗普交易。市场对特朗普上台后的各项新政和财政刺激计划抱有较大期望。二是美联储加息。美联储于去年年底和今年3月份2次加息，加息周期内，美元有望保持强势。三是美国经济复苏。CPI缓慢上行，失业率降至5%以内，各项经济指标呈现向好趋势。四是欧元区问题重重。美元指数中60%的权重盯住欧元，但欧元区面临英国脱欧、法国大选等不确定因素，故欧元相对美元较为疲弱。五是人民币盯住美元的汇率政策。5月份之前，人民币汇率政策是兑一揽子货币保持稳定，一揽子货币中以盯住美元为主，美元强势人民币则相对弱势。

5月份以来美元兑人民币震荡下行

5月份以来，受内外部多重因素的影响，美元见顶回落后一路震荡下行，主要非美货币快速升值，美元兑人民币跌破6.68。

主要驱动因素：从美国来看，特朗普政策不及预期且始终未能摆脱“通俄门”的影响，执政能力受到质疑。美联储官员对加息的态度有所变化，偏鸽派的讲话促使市场对年内再次加息的预期有所下降，且缩表的力度也存在不确定性。加之，美国经

济复苏力度低于市场预期，近几个月的经济数据反映出美国仍处于弱复苏阶段。受政策面、基本面不及预期的影响，美元内生动力不足，逐步步入“弱美元”格局。从欧洲来看，英国脱欧、法国大选均尘埃落定，短期内潜在“黑天鹅”和不确定事件逐步消除，欧洲经济表现较为强劲，欧洲央行前期已释放出收紧货币政策的信号，促进欧元强势上涨。受欧元走强影响，美元相对走弱。从中国来看，4月7日，习近平主席访问美国，中美首脑海湖庄园会晤，确定经贸合作“百日计划”。随后，5月下旬，央行在人民币中间价形成机制中引入逆周期调节因子，人民币兑美元不再被动跟随，而是通过调节因子进行双向主动管理，并视情况开始主动升值。此外，中国经济基本面向好以及外汇资本管制的加强，也为人民币升值提供了有力支撑。人民币走强，则美元相对走弱。

当前与后市分析研判

(一) 当前情况分析

8月份以来，外汇市场出现了一些新的变化，经过前期震荡下行后，美元逐步企稳并小幅反弹，欧元、英镑等主要非美货币承压走弱。但人民币仍继续走强，相对美元出现补涨需求。

主要驱动因素：从美国来看，8月份美国大小非农数据表现靓丽，非农就业人口高于预期，失业率降至危机后新低，市场对美元年内再度加息的预期逐渐升温。从中国来看，虽然美元指数未必进一步大幅下跌，但人民币依然可能相对于美元补涨。目前阶段人民币的升值可能不是美元走弱驱动，而是过去积累了长达2年的未结汇头寸以及阶段性看空人民币头寸的反向平盘推动的。如同最近人民币汇率的走强，实际上并不是美元走弱引发的，而是一旦人民币突破一些重要关口，会触发一些止损盘的平盘，并且企业的结汇情绪会上升，带动自营盘也跟上买入人民币。

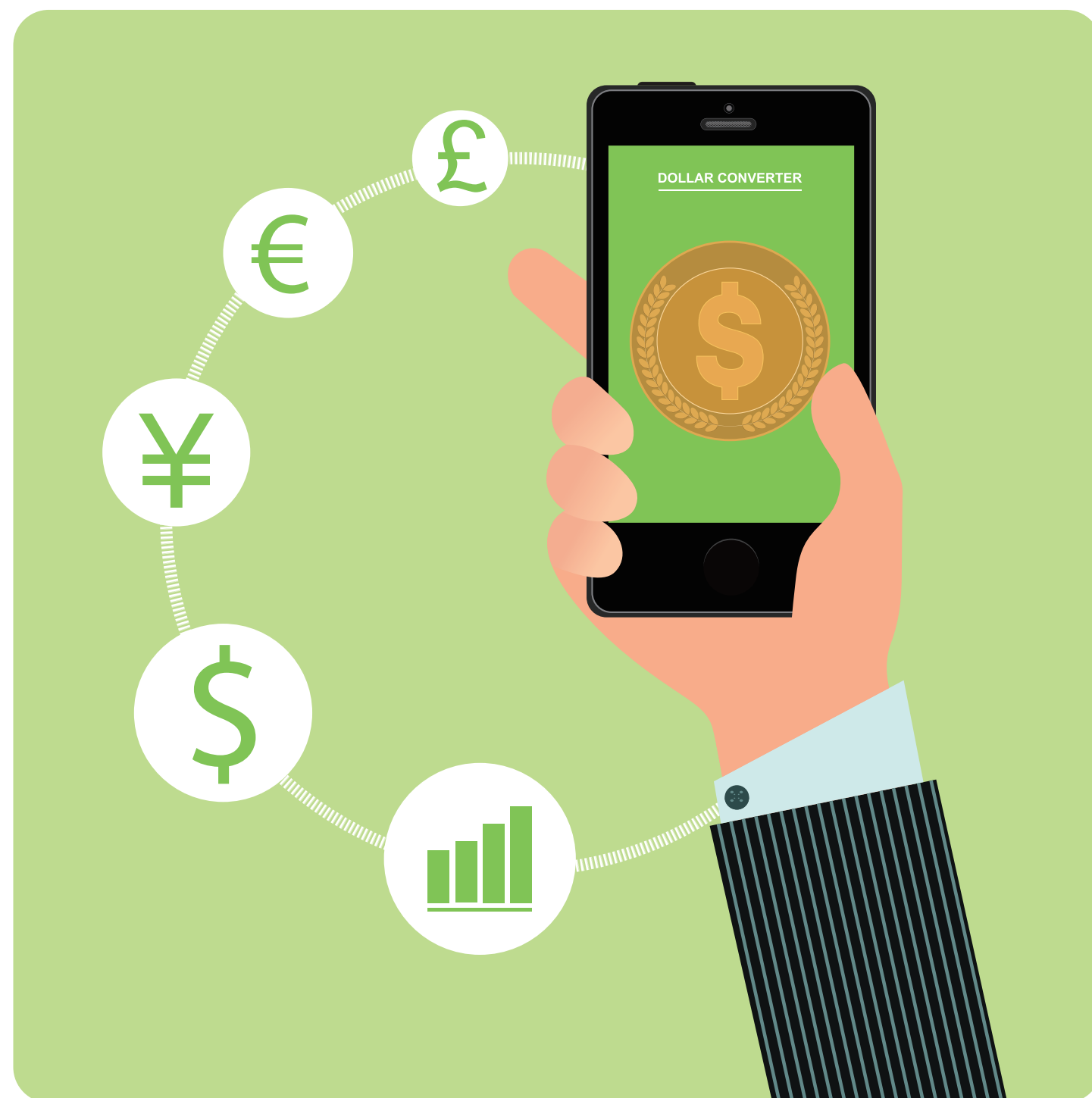
(二) 后市研判

关于后期美元兑人民币的走势，我们认为，短期来看，受长期积累的结汇盘和恐慌抛售盘的影响，人民币兑美元仍有补涨的需求，待结汇盘出清后将回归基本面和政策面。中长期来看，仍需重点关注中美欧经济复苏与央行货币政策变化情况。

目前，美国虽率先进入加息周期，但经济仍处于弱复苏阶段，基本面和政策面都不支持大幅或者快速收紧货币政策。信用收紧期间，美元会伴随加息或缩表步伐适度或阶段性走强，但很难再维持单边强势。比较而言，欧洲虽未开启加息周期，但欧洲经济复苏势头强于美国，具备加息基础。可以预

判，欧央行大概率将于收紧货币政策，欧元相对美元也将逐步走强。此外，虽然中国经济上半年增长势头较好，但也并非强复苏，且后续增长动力仍有待观察；央行货币政策也将继续保持稳健中性，人民币暂不具备大幅升值的基础。

综合来看，欧元大概率逐步走强，美元和人民币将维持不强不弱的震荡格局。操作策略上，对于美元，不建议采用单边策略，像过去一样买入后长期持有美元，赌美元单边上行；可以波段持有，低买高卖获取波段交易机会和买卖收益；或者通过套期保值产品对冲汇率风险。对于欧元，可适当逢低布局并持有，获取升值收益。





编者按

大走访如火如荼地进行着，瑞丰人脚步正踏遍古越大地的园区与厂房。把金融支持的政策带下去，把企业集中的需求带回来。我们轻装上路，回程收获满满。这是瑞丰银行一次前所未有的大走访行动，全行上下上至董事长，下至普通员工，都是本次活动的“行者”。

用脚步丈量金融的温度，用走访加码金融的力量，用服务扛起金融的担当，瑞丰人一路前行，责无旁贷。本期“瑞丰论道”邀请了来自央媒的评论员、地方媒体的评论员和来自小微企业的评论员，他们用旁观者和亲历者的眼睛，洞察着走访中的瑞丰人那高大的身姿。



特约评论 COMMENTS

行走的金融

● 《金融时报》资深编辑 张宏斌/文

现如今，互联网对传统产业主体的影响呈雪崩态势，越来越多的传统行业主体在“转型和跨界”的概念围绕下踟躇前行，传统银行业所面临的挑战和压力正在促使其寻求新的发展路径，“去网点”的呼声此起彼伏，似乎未来根本不需要面对面的金融服务，一切都浸淫在了大数据、云计算的平台之上了。纵观近10年的发展，曾经令线下零售商业溃不成军的电商主体，现如今大喊着“新零售”开始布局线下商业网络，先是用线上廉价、高效的商品交易模式打败价高、低效的百货和零售主体，再是亲自布局线下，试图通过增加线下体验，增加客户粘性，从线下通过支付端口拉到线上，这套逻辑正在上演中。

近日，浙江瑞丰农商银行在其所在绍兴柯桥区发起了一场“新兴合作伙伴大走访”活动，本次活动紧紧围绕金融服务实体经济这个核心，以“走访、座谈、挖掘”为三个重点工作环节，通过深入厂区，重点走访在该行无业务关系的新兴企业，掌握区域内企业的一手资料，了解企业主的想法，开拓一批有发展潜力的新兴实体企业，建立新兴合作伙伴关系，该行干部员工将走访1000家新兴企业，向新兴企业授信100亿元。与时下事事都要来个“互联网+”对应，这个“走访团”活动可谓逆天之举。笔者曾经评价“农信精神”中有一条是“行

走的金融”，瑞丰农商行的“走访团”正是“行走的金融”的一个缩影。

此次瑞丰的“走访团”重点是围绕与该行之前没有业务关系的主体，可以理解为是对新客户的挖掘，这种挖掘的目的在于及时洞察新兴企业的需求。笔者注意到，在这次走访的对象中，涉及AR智能眼镜项目、特种机器人生产基地项目、高档针织面料智能化生产基地、印染污泥清洁化处置项目、高端智能化环保装备研发制造项目、医养结合养老项目等一批新兴的重点项目、科创项目、拟上市公司项目，瑞丰银行借此次走访能够最大化地了解新兴产业主体的内涵、市场以及对资金的个性化需要，并有可能针对不同需求主体给出定制化的解决方案。

瑞丰的做法看似传统，实际上更有效。中小微企业的特征属性是很复杂的，尤其是在产业迭代频繁的当下，捕捉这些特性是要用这种“笨办法”，因为消费属性是可以通过一段时间的交易数据分析和挖掘来获取客户“画像”的，但中小微企业资金需求的满足，是必须线上、线下融合运用，尤其是要通过走访考察做面对面的沟通，这样才能建立这批客户的信息分析基础。后期如何把金融服务做到如影随形，这就需要把线上交易的部分融合进来了。

向“寻乌调查”学经验 从脱虚向实谋发展

● 绍兴日报报业传媒集团资深编辑 伊旭松/文

87年前，一支衣衫褴褛的军队打下了一座城市，由于不明白农村的地主和城市中的资本家的分别，把信丰县城的十几家商号全部没收掉了，城市的贫民买不到东西，带来不便，引起了城市贫民群众的不满。

战争与商业，本就风马牛不相及，处置失当在那个年毫不稀奇，但这件事却引发了一位年轻人的关注，他开始着手调查这座城市的商业运行情况。细到妇女的首饰，布匹情况，渔场洋货是个什么东西，一下子就列出了130种……还掌握各类物产的产量、价格，县城各业人员数量、比例，各商铺经营品种、收入，各地农民分了多少土地、收入怎样，各类人群的政治态度。最后，他动手写了一篇7万余字的调查报告——《寻乌调查》。

这个人，就是毛泽东，也正是在江西寻乌的这次调查后，他第一次提出了“没有调查，没有发言权”的著名论断。

在当下的中国金融届，调查研究则别有一番意义。一段时间以来，理财业务、同业业务、表外业务成为金融机构的最爱，大量资金在金融机构空转或通过各种渠道进入灰色领域谋取高额利润。但金融是实体经济的血脉，为实体经济服务是金融的天职，也是防范金融风险的根本举措，只有实体经济发展良好，金融企业是有源之水，有本之木；历史上从未有实体经济凋零而金融独善其身的事。

回归本分、促进资源脱虚向实是明确的改革方向，但金融机构本身与企业之间毕竟隔行如隔山，如何达成这一目标，还需要银行扎根于实体经济的土壤，对企业运行情况有深入细致的了解，包括企业资产、负债、销售额、纳税额、占地面积和员工构成等，详细了解企业在资产端、负债端和服务端的业务需求。

从今年9月开始，瑞丰银行拉开的为期三个

月“新兴合作伙伴”大走访，目标是年内将至少走访辖内1000家小微企业，并向这些企业授信100亿元；正是向“寻乌调查”学经验，从脱虚向实谋发展。

扑下身子，回报也是明显的。“走访第一天，我们就收集到了不少有用信息。”该行一位负责人说，当天他走访了5家企业，其中4家有国际资金业务，贸易融资需求比较大，但尚未得到银行服务。为及时满足这些企业资金需求，瑞丰将每家企业的服务需求、意见都作了详细登记，并开发了针对性产品，派专人上门送上服务。

在绍兴的金融界，甚至在全省金融界，瑞丰银行与小微客户的联系一直备受称道，也得益于此，一直走在发展的快车道——仅过去三年，就为“三农”小微客户推出了60多款专门产品，贷款市场份额占到柯桥区的34%。

在拉开序幕一个多月后，这次的大走访的成果逐渐显现，通过前台“大走访”获取的信息，后台也在实施“大提速”，实施了产品供给端标准化改造，建立了标准化“货架”，“三农”小微客户可以像超市买东西一样挑选适合自己的产品。同时，该行还在审批端推行“信贷工厂化”管理，打通制度“肠梗阻”。

风起于青萍之末，伟人改变世界亦从微小处着手；对于站在实体经济幕后的金融企业而言，告别数字冲动和泡沫依赖，通过扎实的调查走访获取企业的真实需求和经济运行的变化，是耗时费力的“笨功夫”，却也是真抓实干的“硬功夫”。

脚步诉担当

● “新兴企业大走访”活动走访企业主 胡伟峰/文

“大走访”这个词不新鲜，但遇上银行“大走访”，我似乎还是头一次。

那天，来访的客户经理告诉我，全行一共要走访一千家企业，并且需要做好详细的记录，而这一切都是在原有工作量不减的基础上需要额外去做的。我在心里暗暗算了这笔工作量，真不小。“那要给你们发额外奖金了。”我打趣地说道。

在我接触过的银行人中，瑞丰的客户经理留给我的印象可以说是比较深刻了，他们有一个共同点：一般不讲漂亮的话，但干事却实在得很，负责得很。

在我接触过的银行中，瑞丰银行不算最大的，也不是最出名的，但可以说是最让我信任的。从我们的上一辈开始，当时还是农村信用社的瑞丰银行就是很多人的合作首选了，因为从农民白手起家的上一辈，对这家“农”字号的家门口的银行，总有着难以言说的亲近感。

如今，我身边80后、90后的生意人几乎都不愿意找人担保也不愿意帮人做保，但接到大单时，融资需求又是如此迫切。前怕担保后怕筹贷，所以，其实小微企业贷款的症结一直都在。

“锦上添花易，雪中送炭难”，小微企业很难够上银行为大企业量身定做的信贷优惠高标准，瑞丰银行愿意“做小做散”，挨家挨户为小企业奔波劳走，倾听心声，定制方案，这样为区域内小企业主动提供“信用贷”，本身就是一种“大行的担当”。

“知责任，明责任，负责任”，这是著名教育家陶行知先生的名言，此时我发现用在瑞丰银行身上很贴切。银行是推动社会经济腾飞的重要金融机构，小到一张卡，能惠及一个人，增加一个人的满足感；大到一笔贷款，能帮扶一个企业，增加成百上千的家庭的

幸福感。这背后都离不开银行的责任与担当。

作为一家地方性银行，瑞丰银行将扶持辖内企业发展作为最高社会担当，我认为非常正确。对我们被访者而言，不仅拥能有极好的金融体验，还能有效缓解资金压力，增加对瑞丰银行的好感和信赖感；对银行而言，通过走访，深入企业一线了解到许多真实有效信息，实现与经营者的面对面，我相信这样的成果是坐在办公室里拍着脑袋搞不定的；对整个社会而言，银行信用卡信号的有效释放，对原有银行抽贷、压贷所导致的企业资金断裂、进而形成多米诺骨牌传导的情况得到有效缓解，帮助政府稳定了企业生产，切断了风险传递链条，遏制了不良贷款持续扩散上升的势头。

从这份脚步中的担当里，我看到了沉甸甸的价值。

真心感谢瑞丰银行的这份“宠爱”，为我们小微企业注入了强烈的信心动力。我们不再是“一个人在战斗”，我们有了一路同行的“真兄弟”，我们俩有着共同的奋斗目标。

所以，奔跑吧，兄弟！未来的路上，携手同行！



做最好的自己

● 义乌支行 周晓军/文

瑞丰人
LIFE

收到《百年瑞丰》的约稿，让我谈谈从业以来的心路历程，内心不禁百感交集，往事片段如放电影般在山脑中一一闪过。

大家都是奋斗者
我只是其中普通的一员

人生没有彩排，每一次都是现场直播，你既是导演也是演员，都需要你全力以赴，提早入戏。你想要怎样的人生，全在于自己真诚的投入与演技。

柯桥是我工作的第一站。安顿好宿舍，我从此开始了两点一线的生活：白天勤学基础知识，晚上苦练业务技能。90年代末的柯桥华灯初上，渐显繁华，无论车水马龙的东升路上，还是静卧鉴湖畔的村庄院落，都留下了我的足迹。

记得刚开始练习五笔打字是得益于家中的小霸王学习机。有了一点基础知识后，即使在乘车上下班的空隙，我常常会聚精会神地对车窗外一闪而过的广告字进行拆字练习，由于太过于专注，好几次坐过站点。回家练习打字到深夜也不足为奇，有时凌晨一两点醒来也会练上一会儿过瘾。我明白只有努力才掌握在自己的手里，别人都帮不了你。只有全力以赴的态度，才会使自己的人生充满光芒。终于功夫不负有心人，敲击键盘照样能奏出华美的乐章，中文输入及数字录入两个项目，在支行、总行及市办的比赛中屡获殊荣，获得过总行中文输入第一名和数字录入第六名、绍兴市办中文输入第六名。

入行来，我先后从事过储蓄、电脑

记账、主办出纳、助理会计、外勤、信贷内勤、小贷客户经理、公司客户经理、小贷团队长、公司团队长、营业部主任、业务主管等岗位。干一行、爱一行、专一行，做所在岗位的专家始终是我努力的方向和目标。实干不一定会成功，空谈一定不会成功。做任何事情没有捷径，只有巧干+苦干，简单的事重复做，重复的事坚持做，坚持的事用心做，才能成为赢家。

记得刚做分理处助理会计时，由于以前没有具体接触过相应的支付结算知识，刚开始工作就难免有点头重脚轻，就连一本最起码的传票整理与装订都成了一个烫手的山芋。凤凰需要浴火，汗水方能赢得掌声。于是我破釜沉舟，白天在单位虚心求教，晚上住宿舍挑灯夜

读。享受挫折，它会让自己更快成长。通过连续几个月夜以继日地奋战，终于把结算知识和我行的相关制度啃了个遍，工作上基本能做到独挡一面。

岁月如梭，会计工作一干就是六个年头。一天领导把我叫到办公室，开门见山直言想让我从事信贷内勤工作。尝试需要勇气，才能收获惊喜。我短暂考虑，就欣然领命。信贷内勤是项琐碎的工作，也是一个与形形色色的人打交道的岗位，更是对自己心力的锻炼。开晨会、理档案、填合同、编报表、催利息、端茶倒水以及和客户经理进行扫街扫楼营销，一切以练好内功作为导向。学习是块试金石，如果不努力学习，我们将被学习者超越。通过努力，我利用业余时间先后通过了全国计算机等级一级、二级考试，信贷从业资格考试以及公共基础、风险管理、个人理财、个人贷款等银行从业人员资格考试，进一步积累了信贷业务知识。万事俱备，只欠东风。于是我主动请缨要求上门营销。

机会总是垂青有准备的人。一个偶然的机会，因业务发展需扩编客户经理队伍，我就从替补队员转正上岗，从此踏上了一条辛酸但却内心充实的奋斗之路。记得刚开始做业务时还没有汽车，两条腿自然成了我唯一的交通工具。为了提高工作效率，我始终坚持“今日事今日毕”的原则，总是未雨绸缪，将工作紧凑安排，白天走村入企，经常徒步几个小时进行授信调查或贷后检查，甚至在村里一呆就是一天，有时午饭就在村口的小店买上几个淡面包草草解决，奋战在服务“三农”第一线，与农民朋友打成一片；晚上整理资料，撰写尽调报告，邀月亮作伴。年轻就该奋斗，不要在奋斗的年龄选择了安逸和逃避，我始终激情工作着、奋斗着。

担任小贷团队长后，我始终聚精会神做事。工作上能用心钻研，做到谨言慎行，乐于奉献，各项业绩保持在总行前三位。只有感动客户，感动自己，

工作才算到位。记得有个做皮革的客户，在我行有一笔即将到期的抵押贷款30万元，夫妻感情不和，可怜了一双女儿，也给我行贷款清收埋下了定时炸弹。通过认真摸排分析，首先我力打亲情牌，从对其女儿的教育和前途入手分析利弊，主动与其妹妹、妹夫谈心交心，动之以情，晓之以理，让他们帮忙做思想工作，讲清利弊，赢得了债务人信任，掌握了工作主动权，终于稳住了事态；其次帮他们介绍上下游皮革客户，减少排外情绪，让他们感受到我的诚意；再次，经多次商谈，联系中介找到了买家，以双方都认可的价格出售了该抵押房产，同时我又在学校附近帮忙为他们的儿子找到了满意的租房，深受客户好评，最终成功化解了该笔贷款。把服务做在工作外，这是我赢得客户的法宝，也是我营销的这么多贷款至今没有出现一笔不良的原因之一。我始终相信，公道自在人心，假设一个客户同时在我行与他行贷款逾期，平时良好的服务就能为成功化解不良抢得先机。只要力所能及，我都尽心尽力，毫无怨言，始终将客户的事当作自己的事来做，因此客户碰到问题就会第一时间主动联系我。记得有一次锦纬针织的徐总，由于钱包被盗，深更半夜打电话来咨询挂失事宜；圆机客户因为添置了新设备一时找不到合适的厂房，我都会走村串巷帮忙寻找而乐不可支。贴心的服务受到了客户的广泛赞誉，也树立了瑞丰人的良好形象。

业务永远难做，关键是你用怎样的视角来看待问题，找到问题的突破口。记得当时为拓展一家优质公司，想尽了办法，动用了该公司会计、政府部门有关领导的人脉关系，即使跑断了腿，老总仍断然拒绝。我横下一条心，相信百密必有一疏，每件事肯定会有短板，每个人定会有软肋，于是做起了“私家侦探”。上攻伐谋，不战而屈人之兵。通过深入地分析、追踪，发现了突破口——老总最怕老板娘。搞不定老板，

我让老板娘搞定老板。通过努力攻关，最终峰回路转，柳暗花明，将该笔房产抵押贷款成功收入囊中。敢闯才有机会，敢拼才有未来。自担任公司团队长后，我发扬了瑞丰人敢打善拼的工作作风，五加二，白加黑，加班到凌晨已成为家常便饭，甚至通宵达旦，该调查的决不疏漏，该尽职的绝不敷衍，为瑞丰事业默默奉献着自己。老牛自知夕阳晚，不须扬鞭自奋蹄。工作每天忙忙碌碌，但我却过得很充实。

人在一起叫聚会，心在一起才叫团队。正是靠团队这种踏实肯干，迎难而上的精神，实现了支行弯道超车的跨越式发展，团队凝聚力、战斗力不断提升，也提升了自己的工作能力，公司团队业绩也从全行后几位跃升至前列，为支行综合业绩的提升做出了应有的成绩。2015年我还有幸被总行评为十佳团队长，这既是对团队工作的肯定，也是对我莫大的鼓舞与鞭策。工作的辛酸，家人的怨言，同事的不解，被肩上的责任所感化，都抛到了九霄云外。

义乌，我的奋斗在异地开花

无心插柳柳成荫。感谢组织的信任，今年初安排我来到义乌开拓市场。在这陌生的城市，过往的瑞丰经历让我拥有自信；一代代优秀瑞丰人传承的精神让我们拥有品牌。义乌市场竞争空前激烈，存量维护和新户拓展面临严峻挑战，需要我们借势造势，借力打力，在加强精准、创新营销上下足功夫。经问诊把脉，我意识到义乌支行目前产品单一，客群面狭窄，客户经理业务拓展辛苦且士气低下，首先是要从提高团队的精、气、神着手，提高执行力，打通思想认识上的任督二脉。我也意识到义乌支行要去掉沉重的历史包袱，唯有奋发有为，大胆图强，让团队始终保持搏击姿势，一手抓业务拓展，做大基础客群；一手抓风控管理，控新降旧。只有弹好钢琴，练好自己的定力，业务营销

上才会张弛有余，工作处理上才能左右逢源；只有出于公心的得罪，使员工在成长路上不断地警醒总结自己，才会让团队越来越优秀；只有发现员工的欲望，持续不断激发并予以满足，同时取得员工达成欲望的承诺，才能合作共赢。

作为一名基层管理者，一方面要放下身子，多听取团队成员的创新想法和合理化建议，使一些流程得到优化并得以推广，比如在全行率先提出个人收入证明的简化、率先提议采用手机银行放款、创新商位抵押贷和养老贷等产品，使大家拨云见日，看到了希望，找回了自信；另一方面要做到率先垂范，和团队成员深耕农村，“迎着朝霞进村，披着晚霞回村”已成为瑞丰人在义乌的工作常态。只有撸起袖子加油干，相信最终会形成良好营销的多米诺骨牌效应，一定会闯出一片艳阳天。前期大家都非常辛苦，风餐露宿，足迹遍布义乌100多个村庄，积累了实战经验，点燃了信心之火，这何尝不是人生宝贵的经历？

这又何尝不是几十年后你我坐着摇椅能回想起的最浪漫的事？为维护瑞丰品牌，即使骄阳烈焰，我享受与对手唇枪舌剑、慷慨激昂的营销较量；为打造服务最后一公里，即使汗水湿透衣背，我也享受饥肠辘辘时，与伙伴们在路旁小店吃上一碗热气腾腾的泡面；为提高信贷资产质量，即使蹲点至深更半夜，甚至被人误当成小偷，我却乐享借款人妥协时内心一刹那小小的激动。我明白要成就一个团队，最好的方法就是要经历磨难。**唯累过，方得闲；唯苦过，方知**

甜。只有艰苦的环境才能锻炼团队的狼性，激发每个人变得更强大。有同事在微信中给我回言：你的到来让我们看到了希望，义乌支行明天会更美好；也有小伙伴回复：你的加入让我们体会到了被救赎。面对这款款真情，我还有什么理由不好好工作、不努力奋斗？

东风来满眼春。站在历史新的起跑线上，我坚信，同业的激烈竞争更加倒逼瑞丰人拭去汗水依然前行，更为瑞丰银行提供了脱颖而出的机会。信心比黄金更可贵，只有多下基层，贴进市场，走到客户中间，才能找到突破口，才会发现客户内在需求，拉近与他们的距离，打开业务发展新局面。**努力就是旺季，不努力就是淡季。**其实每个人先天相差不多，差距就是后天努力程度慢慢拉开的。优秀的员工加班加点用心做事业；普通的员工做一天和尚撞一天钟，天天等着放假；不求上进的员工工作拖沓消沉，找理由请假。工作就是一种态度，你的态度决定了若干年后，你是被人尊重，还是求人被尊重。

人要学会奋斗，更要学会感恩

风雨兼程二十年，我见证了瑞丰的华丽蝶变，也见证了自己的成长。入行来，我屡次被评为总行先进，这既是对我工作的肯定，更是时间对自己最好的馈赠。当然，工作中也会遇到不顺心，只要调整心态，坚持住，不放弃，强者的呐喊一定会在空谷传来绵长的回音。俗话说得好，用眼睛可以看清一个人的外表，用时间却能看透人的内心。我就

是这样一个平凡又真实的人，工作上我们因缘分成为同事，工作之余我们可以做朋友，**多看人长处，多帮人难处，多记人好处。**

人生是场奇妙的旅程，一切都是最好的安排。养育之恩、提携之恩、知遇之恩、滴水之恩……人要学会感恩，感恩生命中所遭遇的一切，请保持平常心。曾有银行开高价让我跳槽，被我婉拒。我是一个党员，也是在瑞丰入的党，是瑞丰培养了我。倒不是说我有多么高尚，因为我明白，喝水不忘打井人。唯有勤勉工作，心怀感恩，内心才会充盈，记忆才会历久弥新。我感谢瑞丰给我提供了这么好的平台，在获得事业成就感的同时，能让自己的家人过上美好的生活；我感谢一直在背后默默支持我的家人，给我输送源源不断的力量源泉；感谢一直以来并肩作战的同事和领导，风雨路上相伴而行，把宝贵的经验倾囊相授，让我明白职场照章遵循适者生存，只有每日精进，才会让你无惧年龄不惧对手；感谢每一次挫折、每一份领悟。

奋斗是一种文化，优秀是一种传承。为了一个梦想，我们走到一起；为了一个目标，我们风雨兼程。在当前经济新常态下，只要我们心怀感恩，知行合一，不忘初心，勇于担当，一定会不辱使命，再创辉煌。让我们紧握正道经营的旗帜，在义乌江畔挥洒激情，书写自己生命的传奇；让瑞丰的奋斗精神，在一代又一代瑞丰人的手里薪火相传。



资金交易员的一天

● 金融市场部 夏荣娣/文

资金交易员对于很多人而言是个比较神秘的岗位，包括很多在银行工作的人员，他们并不知道金融市场部是个怎么样的部门，不知道资金交易员、债券交易员每天在做些什么，看着他们朋友圈里天天写到跪借、忙死、累死，真有这么忙吗，今天我就带大家一起走进一个资金交易员的日常，看一下他们的一天是怎样度过的。为了增加易读性，我决定按照时间顺序实时记录一下，每隔一小段时间就更新，能体现大部分的工作状态。

大家准备好了么，咱们开始吧，GO……

06:30 闹铃响了，但基本上要响两次才能鼓起勇气，起床洗漱。

07:15 收拾完准备出门。

07:45 到行里了，先奔到4楼吃饭，10-15分钟后回到办公室打扫卫生，泡一杯咖啡，准备工作完毕。

08:10 打开自己的电脑，交易机打开银行间本币交易前台系统，内网机打开综合前端系统、资金管理系统、流量表暨现金流监测日报、资金运作日报、理财资金日报、现金流量表。

其中最重要的是流量表暨现金流监测日报，这是头寸管理之命脉，打开后扫了一下有无明显错误，了解一下昨日资金运作情况，关注下理财资金



进出情况，特别查看了票据的托收和解付的量，提醒下自己今天有同业到期兑付和同业存单缴款，最后定格在今日缺口栏，思考下今天的头寸安排。

外网机打开交易对手名单库、打开Wind咨询，打开QuoteBoard报价平台、打开QQ的时候扫一眼腾讯和搜狐门户的新闻首页，看一下国利货币、国际货币、平安利顺，中诚BGC四家中介发来的日报。（由于电脑和系统有延时，以上工作需要交叉进行，缩短等待时间，效率最大化）

08:15 晨会开始，主持人分享市场新闻动态，紧接着我就要分享昨日的资金面情况，我行资金运作以及后续安排了。

08:30 晨会结束，回到座位开始借钱了。今天是月初，所以除了日报额外有月报，今天也是非银节后第一天工作，昨天很宽松，减点才出的去，但是有月末冲存款的缴准首日影响，所以稍微谨慎一下。先跟中介报下国开的量，其他机构自己慢慢去对接。

08:50 早盘资金面太松，心一软，被人塞了好多隔夜，一下子从借钱变成出钱了。看到中介那里减点的钱已经出来，略有着急，要知道时间不等人，需求和供应都会青睐早起的鸟儿。

09:07 还好出的及时，钱出的差不多了，过程就不说了，要考虑到自身头寸、营销关系、交易量等等诸多因素。因为市场宽松，所以大胆为存款来款预留了缺口空间。期间不断刷新查看需要的大额往账，和金融同业部同事联系，确定今天进账和往账情况，以此更新头寸表。此时随意数了一下（外网机）窗口数：35个QQ窗口，4个excel表，其他软件窗口3个。

09:15 查看公开市场操作情况，毫无疑问，央妈今天回笼了600亿资金，资金面太松，是近期央妈不想看到的，每天收回点，调节调节市场。此时拿到了后台打出来的中债和上清所托管的债券清单。时间差不多了，资金业务管理系统中做好同业存单到期兑付的单子，一共5亿，等下和审批单一起找风险经理和中心经理签字。

09:30 QQ窗口长到64个，聊天聊得手好酸，休息休息。开始做今天交易的审批，还好今天交易结构比较简单，没有现券买卖，只要在资金业务管理系统中审批正回购和逆回购，照常打印出三张，两张复写找风险经理、中心经理先签字，一张空白留着。

09:35 把签好字、盖好章的同业存单到期划拨单和到期兑付通知单一起拿到清算，在10点前要划出。

9:40 趁着领导们还在资金管理系统里审批的间隙，拿着债券清单开始排券，看看哪些券在库，哪些券今天能回来，做好标记，同时默念国开要押非国开债，建行要利率债，农行可以存单，中行打折规则不要弄错，OK，排券完成。扫了一眼，还有5个亿的利率债+3亿地方债可用，下午补头寸问题不大。

09:50 刷新清算余额，少了5亿，“3812”查明同业存单的钱出去了，等着省联社授权呢（3亿以上资金划出需省联社清算中心授权），赶忙电话打过去，之后再次查询，已清算，搞定。

09:55 券排好了，审批也已经好了，开始在交易系统中录入报价了，“国开，ML，1天，2.80,140003,3亿，90%”，“1,2,3.....9，一共9笔”，自己先检查下有没有错误，之后让同事帮忙复核，确认无误后，点击全部提交，报价就出去了。

10:20 这时候报价都发完了，坐等成交，当然期间要时刻关注下报价，实时调整价格，也关注出钱的报价发过来。开始跟人闲聊，和人讨论线上2M为什么突然奇葩成交了29.5亿，非标准期限，然后去问了线下同存的价格。期间接了几个电话，翻了翻万德系统的陆家嘴早餐之类的日报，关注关注一级同业存单市场，偶尔看到几笔价格特别高的，心痒痒，看了下头寸，后面几天缺口飙升，还是不买了。

11:00 还有几笔没成交的，看看价格上了3BP了，抓紧改个价格。哈哈，没想到改完人家就给我成交了，果然是在等着我。

点完借钱的，差不多要点出钱的了。打开，看看质押券评级有没有问题，打折是不是按净价，价格有没有发低，有没有超上限。发现有的小伙伴没按净价打折，有的小伙伴价格发的有点低，统统改过去。突然发现有个小伙伴金额多了个0，心中一惊，幸好眼尖发现了没点成交，加以提醒。

11:30 期间接了几个报头寸的电话，把流程一并点掉，做好大额进出的登记，一抬头已经这儿了，收拾收拾，准备去吃饭了。

13:55 现在是夏令时，14:00上班，中午睡了1个小时，醒来还是云里雾里的，还没法集中精神，

洗把脸清醒清醒头脑，才可以保持良好的状态投入到下午的工作中。

14:00 先看看有没有没有成交的报价，处理下，如果是对方没有成交，发个QQ友情提醒。之后打印成交单，先一式两份，一份前台、后台交易员和风险经理签字后，等下和资金确认单或者资金划拨单一起交由清算做账，一份给后台交易员，其在后台确认时最好交易对手、金额、价格等各要素的核对，这一步很关键啊，是我们交易的最后一道关卡，一点，钱就出去了，想挽回都来不及了。

14:15 单子打完了，接下来要算头寸了，下午最关键的一步。根据我行各个账户情况分别进行计算，中央结算公司、上海清算所、清算账户、人民银行账户，确定下还有多少资金没有从清算账户走的，包括同业间往来的资金、各支行上报的头寸、看看同业存单还有几笔没到账的.....。最终，根据中央结算公司、上海清算所日终余额为0，人民银行准备金账户与清算账户余额保留在最终额度以上原则，把各个账户相关数据进行轧差，计算头寸。因为涉及到这么多项业务，头寸波动也是即时性的，头寸管理员要对各个账户和业务台的特性有相当充分的了解。

14:30 由于人民银行账户下午场交换数据还没出来，只能大致算个头寸，多了1亿，并查明原因，营业部有大额进账，立马打电话去柜面，询问该机构该笔大额情况。

14:35 和后台交易员一起查看同城交换情况，下午场就出去100万，那跟原来估算差不多，头寸就多了营业部划进来的一亿，再次给营业部打电话，营业部称企业还未回复。好吧，看在今天资金面还可以的份上，我先把1亿出了，大不了等会再补。这时候就要考验一个头寸管理员的经验和对市场的把握，头寸缺口在何时留多少，是否应该留。

14:40 立马去市场寻了一圈，好多机构都平了，正在为这钱放账上浪费的时候，有小伙伴自己来找我了，1亿，done！

14:50 接下来就是要做资金管理系统的匹配，并且打印资金确认单或者资金划拨单了，这工作简单，但是繁琐，没有啥技术含量，但是要花时间下去，单子做好拿到清算做账。期间，不断刷新9302，查看实时清算余额，余额上或者下都要能第一时间反应出来是哪笔业务所引起的，及时查找确认。

15:15 终于接到营业部电话，这笔大额资金今天是不走的，看来刚才的决定是明智的。日15:30资金管理系统已匹配完成，单子也拿给清算了，先查看下同业存单缴款有没有到位，还有2家没到的，去友情提醒下。问问后台交易员后台结算情况，尽快安排资金划入人民银行准备金。

15:40 开始跟人唠唠嗑，谈天说地一番，增长见识同时增进感情，银行间市场都是建立在感情基础上的。

16:00 这个点再盘一次头寸，OK，头寸超级完美。接着开始催账，没给钱还没钱的一个个催过来，隔5分钟催一次，人家烦也没办法，流动性比什么都重要。

16:30 在一遍遍的催促后，终于所有资金都到位了，同业存单缴款也到位了，这时候不要忘了点缴款回执，相当重要哦，要不然交易中心没法给你分配存单。之后打印一份全天成交单，留作明日到期使用。

17:00 此时大额已关闭，业务也全部完成，等待着轧账，等待着下班，可是一天还没结束，日终各种报表走起，下班遥遥无期啊。现金流暨流动性监测日报、非银存贷款日报、交易执行情况表、金融市场日报.....这么多一份一份来做吧，没一两个小时是完不成的，先休息休息，放空下大脑.....

20:00 终于把这些报表都完成了，上传到相应的地方。走之前看下明天头寸情况，算算可质押的利率债和其他债券，分析分析明天期限安排。关上电脑回家陪妞妞。

22:00 哄完妞入睡，洗漱完毕，拿出手机，了解了解最前沿的市场，翻翻各位大佬的日评.....

3:00 怎么躺在沙发上，本来想躺一个小时恢复精力，结果白天一大堆数字实在挺累的，看着日评就睡着了，现在醒了（熊猫眼环顾四周），隔夜已到期.....

理财经理团队展示



孙小芳
理财经理/从业3年

三顾茅庐，方得始终

孙小芳是安昌支行的一名普通理财经理，与城区网点不同的是农村网点的客户多以存款为主，中收类产品接受度不高，要完成产品指标有一定的困难，更不要说出一笔大单。虽然不占据区域优势，但她通过自身努力，挖掘客户需求，7月以婚庆伴手礼为契机，成功销售2000套工艺金，实现工艺金营销41万大单。

她的故事告诉我们，后天努力远比先天条件重要，地域优势不是业绩的必然因素，态度和专注才是。

我的故事

今年七月，我在向孙总妻子营销理财时，得知其儿子即将大婚，于是我灵机一动，心想婚庆免不了买金银首饰作为礼品，这是一个营销贵金属的好时机。我立马向老板娘推荐银条作为伴手礼，既体面，又便于收藏。在得到老板娘的认可后我立即整理了一份适合做伴手礼的贵金属清单，亲自上门给老板娘和其儿子挑选，他们初选了熊猫银币和梅花形状的鸡年银币。于是我回到支行把银币实物买下来，送到老板娘手上。此时老板娘有点心动，但考虑价格因素开始迟疑。

那天得知孙总家准儿媳刚好在，我又拿着所有产品上门拜访，并介绍了总行的价格优惠。老板娘拿出日月集团定制的一款银币作比较。我看后立即对两款产品作了分析，一是做工上我行的比较精致；二是熊猫银币、鸡年银币更具有收藏价值和纪念价值；三是我行的这两款产品是上海造币有限公司制造的，品牌保障，送宾客比较有面子。老板娘听了表示还要考虑。我加了老板娘家儿子和媳妇的微信，回去后一直与他们保持联系，向他们分析银价，还帮他们策划文字定制方面的事情。又过了两周，老板娘儿子终于给了我答复，表示会在我行购买。考虑到量比较大，我积极联系总行，分批调货，但在我备好货信心百倍地等着他们提货时，老板娘还在犹豫，不肯下单。

得知老板娘喜欢鸡年金银币，我在总行特意争取了一套2013年的鸡年金银币送到老板娘手里，几天后又和客户经理上门送去了宴客所需用的纸巾和一次性塑料杯。最后，老板娘终于一口答应，买下了熊猫银币1800套，鸡年银币200套。

我的感悟

在商品已经不再是稀缺品的当下，营销如果一味是只卖产品，那你就失败了，我们需要借助契机，利用事件营销，抓住客户的刚性需求；另外我们需要坚持，不怕拒绝，要努力的做下去。

点评

诚意满满：挖掘到客户需求后，孙小芳自己购买了实物金给客户，眼见永远比口述要打动人心；

把握时机：专门选择其儿媳在的日子上面拜访，加上微信，后期加强联系；

准备充分：当知道客户对其他产品也有兴趣的时候，立刻帮其分析利弊，凸显产品优势，提高胜算；

行动迅速：得到客户初步意向后，立刻联系总行积极备货；

打动客户：知道客户喜欢鸡年金银币，特意给客户送上一套，还送去了喜宴需要用到的纸巾和塑料杯等，多次上门拜访送礼，最终促成成功。

理财经理团队展示



王彬
理财经理/从业4年

没有无敌的话术，只有无敌的态度

王彬是滨海支行的一名普通理财经理，在总行组织的各类培训和比赛中表现非常出色，曾获得“2016年度财富管理工坊最佳学员奖”，近期通过总行的驻点辅导已经能熟练运用各类营销技巧，专业素养也有了极大的提升。7月份突破了自己的业绩纪录，单笔成功营销汇添富添福吉祥混合型基金200万大单。

他的故事告诉我们，成功离不开平时的积累，只有不断的提升自己，才能赢得客户的信任和支持。

我的故事

关系营销比产品更重要，由于在过去的两年多时间里，我时常走访杨先生，因此对他家的情况比较熟悉，他家三个小孩子，我偶尔也会给他们买一些小玩具和他们一起玩，虽然关系比较好但我很少主动营销产品，我觉得做好客户关系比产品营销重要，有了铁的关系，才可以让自己更主动大胆的开口营销，而且客户也会因为信任我们而去信任我们推荐的产品。

理论+产品，营销双管齐下，在总行推出汇添富添福吉祥混合型基金后，自己对产品作了深入研究，对产品的FABE进行了梳理，自己觉得这个产品不错，比较的稳健，对有股票经验的杨先生风险也相对匹配。在支行行长的鼓励下，决定和杨先生开展一次主动营销。和客户见面比较顺利，得知杨先生目前对投资收益有了更高的要求，我心中暗喜，这对我基金的营销正式一个有利的契机。我利用驻点辅导上课学习到财富金字塔理论，给客户做了资产检视，建议客户从资产配置的角度转移一小部分理财做基金。由于客户平时很关注投资，对基金产品提出了一些顾虑和抵触，我通过产品FABE法则，告诉客户这个基金的优势、好处和特点以及汇添富基金公司业绩背景。客户最后表示可以买个一两百万，我真是又惊喜又感动。

乘胜追击，做最后的努力，眼看基金募集接近尾声，杨先生却此时去香港出差未归，原本约好的200万现在悬在半空中，我心里开始着急，我以杨先生生日为由头联系了杨先生，并和他预约了面谈时间。在那一周的周六，我一大早就提着生日蛋糕去厂里拜访杨先生，杨先生十分感动，最后周一在我这购买了200万。

我的感悟

平时多拜访客户，多挖掘、发现客户需求，做好客户关系深入。对于产品营销，要先熟悉产品优势以及风险，产品了解的越清晰，才能更好地满足客户需求，解答客户的异议问题，最终让客户感受你的专业建立信任。

点评

营销客户从营销自己开始：即使客户没有为王彬带来业绩，王彬也时常走动保持好的客户关系，赢得客户的信任；

磨刀不误砍柴工：客户拜访前，先对产品做深入研究，准备充分，才能事半功倍；

主动出击，创造机会：于客户迟迟没有下单，王彬也倍感焦虑，但他知道等不是办法，要主动出击，利用客户生日的契机，送蛋糕拜访，感动客户，最终促单。

理财经理团队展示



陈莎
理财经理/从业2个月

从说服自己，到说服客户，我用了两个月

陈莎是柯岩支行的一名刚从柜员转岗的新晋理财经理，虽然上岗才2个月，但是通过总行的培训和自身的努力，她进步非常快，很快适应了新的岗位，为了说服客户，她认真研究基金，自己尝试投资，从说服自己开始，建立了信心。7月份上岗才两个月的她，销售基金24笔，共计57万。

她的故事告诉我们，信心很重要，要说服自己，才能更好的说服客户，不要质疑自己的专业度，要勇敢的说出来，客户会为你的努力买单。

我的故事

学习产品，积极尝试，我是一个新上岗的理财经理，由于刚从柜员转岗，对于基金的产品知识了解的比较少，因此在上岗的几个月中，我首先学习和研究了基金，也总结了几条选择基金的思路，一是看基金经理、二是要结合当前的市场环境、三是要了解基金的过往业绩。但是仅仅通过理论知识的学习，不足以说服自己和客户，所以为了更全面的了解基金的运作机制和盈利模式，我用自己的积蓄购买几个基金，在短短一周内，就有了5%的收益，使我信心大增。

客户分群，逐个击破，此时正好参加总行的驻点辅导，我开始采用资产配置这个理念作为基金营销的切入口，区分客群，针对性地营销。第一类客户是已经买过基金的客户，但是很多都处于亏损状态。在谈话过程中，我发现这些客户是有一定风险承受能力的，现在抵触的原因，大多是因为不知道亏的钱去了哪里，没人通知他们。我针对以上情况，首先向客户承诺对原先持有的亏损基金，替他们时时关注。同时用资产配置的理念，对客户持有的产品和预期收益率进行比较，顺势介绍我行新推基金，把理财和基金合适的比例搭配，成功多次促单。

经验分享，建立信任，第二类客户是完全没有基金购买经验的客户，投资较为保守，即使跟他们说再多的基金优点，他们还是会问“会不会亏钱？”。这类客户，不能硬推，要多站在他们的角度思考。我会静下心来，拿出纸笔，为他们测算收益区间，结合当前下行的理财利率，通货膨胀，用数据说话，同时也规避了自己单方面承诺的风险。另外，我还会打开自己的基金账户，用自己的成功经验，给他们信心，打消疑虑。在每一笔基金销售后，我都会逐笔登记，做好后续关注。

我的感悟

我觉得不管营销什么产品，第一是要说服自己，这样才有信心说服客户；第二是要在交流的过程中要逐步建立信任，让客户放下防备，有了信任，任何营销都是水到渠成的；最后，不管是基金，股票，债券，我们永远要绷紧脑中的弦，尽最大的努力守好客户的财富，提高风险意识。

点评

她初生牛犊不怕虎：感想敢拼，不专业就自己想办法变专业，为了建立营销信心，自己研究基金，自己购买基金，赚到了钱，肯定了自己，说服了自己，也能更好的说服客户。所以产品销售要先从自己开始，自己都能接受的产品，也能更有底气地介绍给客户；

利用培训学到的知识：主动思考，区分客群，分析各类客群的特征，转变策略，对症下药，多次促单；

拿自己成功的投资经验分享给客户：使原本半信半疑的客户彻底打消疑虑，实现销售的临门一脚；

对客户负责：每次销售结束后，都会认真记录客户的购买和持有情况，帮助客户关注基金动向，定期检视，认真做客户，才能留得住客户。

理财经理团队展示



陈森
理财经理/从业5年

做好“厅长”立标杆，口口相传迎客来

陈森是柯岩支行的一名低柜理财经理，他是一名海龟硕士，留学的经历增加了他的气场和谈资，网点搬迁后，他更加注重厅堂营销，一有时间就站大堂跟不同的客户聊天交流，从而积累了一批忠实的客户，7月份累计销售基金218万。

他的故事告诉我们，要重视厅堂营销，如果你没有足够多忠实的客户主动来找你，你就要有足够多的努力主动去争取客户，想要守株待兔、坐享其成，结果只能是一无所获、碌碌无为。

我的故事

加强厅堂营销，我平时注重厅堂营销，利用站大堂的机会多跟客户交流，通过这种方式积累了一批不错的忠实客户。有一次当我正在站大堂时，有个客户来咨询产品，这个客户之前也在我这里买过理财产品，基本都是买非保本理财，经过KYC得知客户股票也在炒，现在基本套着，可以初步判断客户是有一定资本同时有一定的风险承受能力，我马上拿出我行最近汇添富添福吉祥基金的宣传资料，用资产配置的概念向客户营销基金产品，这样客户比较容易接受，同时也不能忘记向客户传达基金的风险，我看到客户表示出了兴趣，立刻告知客户近期我们支行在搞厅堂营销活动，买基金送精美礼品一份，客户当即决定买50万基金。当然这是比较好的情况，一般情况下客户不会当场下定决心要买，需要回去考虑，在客户离开后定期要给客户打电话做好后续跟进服务，对于非常犹豫的客户，我就持久地给客户信心并灌输资产配置的理念，最终达成交易。

客户推荐客户，通过厅堂营销积累了一批忠实的客户，维护好这批客户可以给你带来更多的客户，我就有这么一个客户是通过厅堂营销的客户推荐来的，该客户以前在别的银行购买理财，没有买过基金和股票产品，现在手头上有17万想做1-2年的投资，要求收益要高于理财。我跟客户约好面谈，客户来了我先给客户开通理财和基金账户，并且给该客户做了风险测评，测出来客户是属于谨慎型，我看客户的风险承受能力可以买基金，于是我告诉客户，购买理财是跑不过通货膨胀的，所以要配置点基金产品在行情好的时候提高整体收益率，我把之前准备好的基金资料给客户看，跟客户详细说明了该基金的运作方式及风险，客户表示可以接受，再加上之前电话得知该客户这个17万资金是闲置资金，近一两年内不会用，建议客户买个17万试试，客户表示可以接受，最终达成交易。

我的感悟

很多人不会卖基金是因为对基金没有信心，说不出口，想要成功卖好基金就要对变化多端的市场有着自己个人的判断，平时多关注股票债券市场，这样才有跟基金潜在客户聊天的话题，让客户感觉到你比他专业，对你推荐的基金有足够的信心。

点评

重视厅堂营销：利用大堂丰富的客源，主动获客，打通获客渠道；

实现精准营销：要了解客户基本情况和风险承受能力，做好KYC了解客户需求，运用资产配置的理念，针对性的匹配产品；

MGM(客户推荐客户)成功复制：建立口碑效应，老客带新客，提高营销成功率；

要把握机会，做足准备：客户来前先了解客户基本情况和风险承受能力，针对性推荐产品；

对于客户推荐的客户要及时跟进：做好服务，这样才能赢得更多的客户。

人生四季 醉美秋天

人生就像一年中的四季
有和煦温暖的春
有酷热烦躁的夏
有硕果累累的秋
还有天寒地冻的冬
四季人生都曾经历

当你生活愉悦的时候
心情就像温暖的春天
生机盎然春风满面
当你身体不适的时候
心情就像酷热的盛夏
压抑苦闷烦躁不安

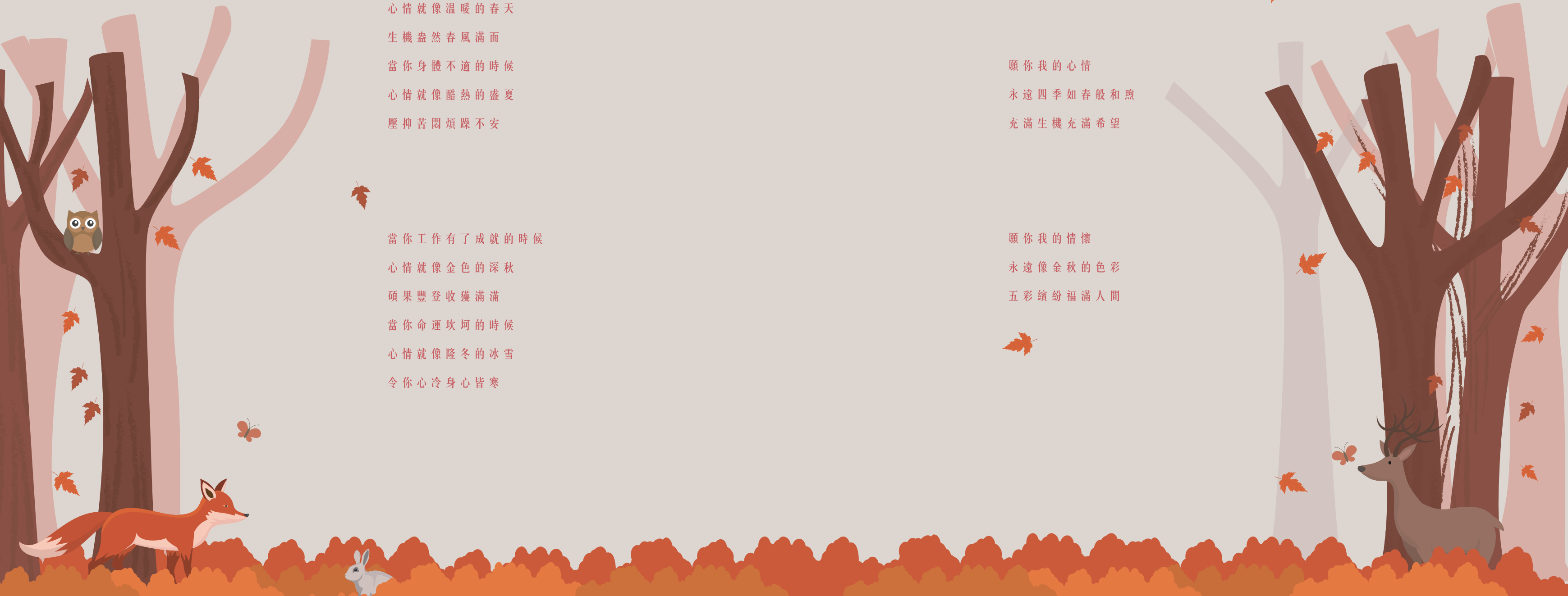
当你工作有了成就的时候
心情就像金色的深秋
硕果丰登收获满满
当你命运坎坷的时候
心情就像隆冬的冰雪
令你心冷身心皆寒

四季人生
每个人有着不同的故事
每个季节有着不同的精彩

四季人生
春去夏来秋去冬来
让我们感受四季品味人生

愿你我的心情
永远四季如春般和煦
充满生机充满希望

愿你我的情懷
永远像金秋的色彩
五彩缤纷福满人間

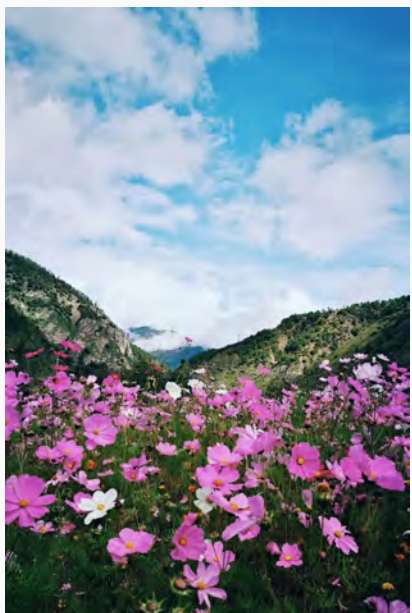
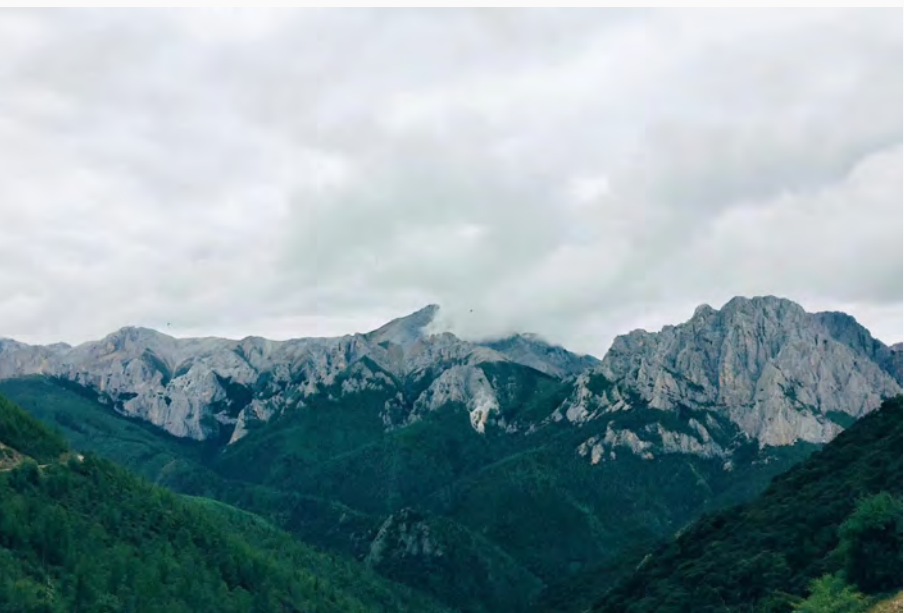


编者按

层林尽染的秋季，仿佛就是一幅静止的画，美得从容，美得心醉，如梦如幻，让原本悲寂寥的秋天，更添一份温暖。捻一缕秋的馨香，采摘一片秋的雅韵，浓淡相宜的描摹一副山水墨画，让所有的秋之情怀者脉脉流淌于其中，无垠漫延……

秋 摄

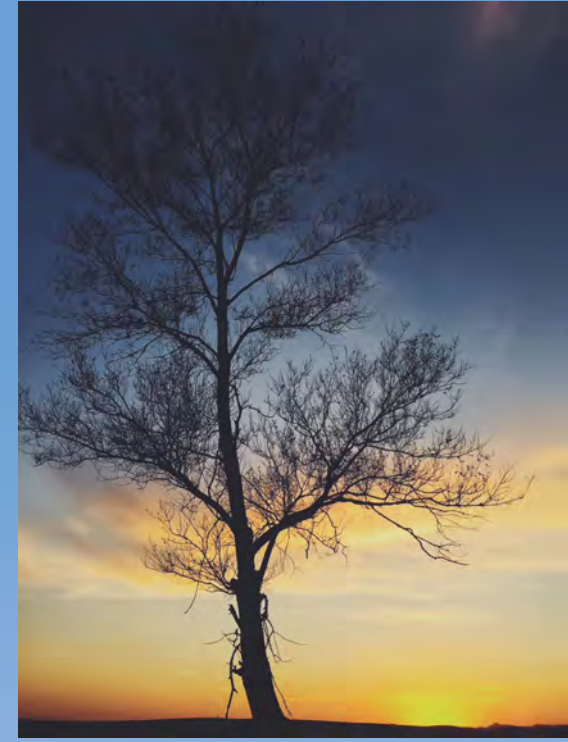
站在土丘上极目远眺，悲怆、荒凉。风的拥抱，雨的洗礼，时光的流逝，让这片奇迹般的景象多年以后出现在人们眼前。它粗旷神奇，如同一位沉睡的老人，安祥的躺在大漠深处，千年万年永不寂。



美丽的卓玛拉措，像一颗镶嵌在莲花宝座上的绿宝石，碧波荡漾，水天一色，云影波光中，透出无限清丽，湖畔四周，参天巨树，苍翠如屏。倒影中斑斓五彩的世界，恰与美景浑然天成，令人目迷神驰。



“天苍苍，野茫茫，风吹草低见牛羊”。已近秋天，赤峰草原上风光旖旎，五颜六色，彩波千里，一望无垠，微风漾过，羊群、牛群、马群如流云飞絮，点缀其间，蒙古包丛立在原野上，令人心旷神怡。



单车欲问边，属国过居延。没有日出的居延海依然美丽。沙漠里的湖泊，清可见底。在仅一栏之隔的中蒙边界，叫人油然而升起一股爱国之情。三千年的守候，只为着一片无边的胡杨林~

