



2011 / 第一期

百年瑞丰

HUNDRED YEARS OF RUIFENG

# 改变， 为你我的发展

瑞丰银行隆重举行成立典礼仪式  
我行召开 2011 年工作会议  
浙江绍兴县农村合作银行改制为瑞丰银行特别报道  
2011 年工作会议特别报道  
吹响打造“区域首选零售银行”的号角  
磨砺自我 实现自我  
42.195KM-用脚步丈量梦想  
成长  
踏雪在香雪梅海



瑞丰银行  
BANK OF RUIFENG

百年  
瑞丰





# 创刊词

## *Preface to the First Issue*

阳春三月，莺飞草长，春回大地，万象更新。

当我们怀着满腔的热情和希望，载着大家的期盼和重托，将全新的《百年瑞丰》呈现在你的面前时，你可知道，这个春天，于我们有着多么非凡的意义。

对于瑞丰上下一千两百多名员工来说，这是一个收获的季节。2011年1月18日，瑞丰银行正式挂牌成立，实现了向农村商业银行的华丽“蝶变”。过去的几千个日日夜夜，我们共同成长。回望来时路上的风风雨雨，你们的付出，无尽的感激皆在不言中。

这又是一个新生的季节。在这万物萌发的春日里，连空气都弥漫着新生的喜悦。站在新的历史起点上，瑞丰人踏上了崭新的征程。未来五年，瑞丰人要以打造“区域首选零售银行”为发展愿景，通过“精品+规模”的战略实施，在新型的农村金融市场上，形成核心竞争优势，为发展成为全国一流的中型农村商业银行而奋斗。“百年瑞丰”，更是寄予了瑞丰银行图建百年基业的宏大理想。

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。”我们深知，这会是一条漫长而艰辛、付出与收获并存的发展之路。作为瑞丰文化的载体，同时也是瑞丰文化的缩影，《百年瑞丰》将与你携手走过春夏秋冬，共同见证如歌岁月里的点点滴滴。在这里，我们拓宽视野，与时俱进，了解行内外最新动态；在这里，我们交流思想，启迪智慧，激荡出灵感的火花；在这里，我们凝聚人心，奋发向上，展现出蓬勃的精神面貌；在这里，我们编织理想，放飞梦想，为培植瑞丰文化根基，提升瑞丰品牌形象而努力不止、耕耘不辍。

没有任何梦想能够轻易实现，除了不断辛勤的付出。宛若一株新生的幼苗，一颗含苞待放的花蕾，《百年瑞丰》的发展离不开大家的精心培育和呵护。我们期待更多的读者走进《百年瑞丰》，期待更多的员工踊跃投稿，积极参与。我们深信，有了你们的关爱和支持，《百年瑞丰》定会以更加意气风发的姿态，和瑞丰银行一起，志向百年，扬帆起航! ●





瑞丰银行  
BANK OF RUIFENG

瑞

丰



# 目录 Content

主编：章伟东  
责任编辑：严国利  
版面设计：战略企划部  
编辑：何仲凯 周萍 冯新红 钱利琴 肖纯 潘卓君 潘璐越 何少君 谢莹  
本刊截稿日期：2011年3月15日  
主办：总行办公室 电话：84788109  
投稿邮箱：bainianruifeng@163.com

## 攬動態：

### 要闻速递

- 04/ 荣誉榜
- 05/ 瑞丰银行隆重举行成立典礼仪式
- 05/ 我行召开 2011 年工作会议
- 05/ 我行召开三月份工作例会
- 05/ 我行“送温暖”惠民大行动全面铺开
- 05/ 我行最高 30 万元丰收贷记金卡面世

## 大視野：

### 特别报道

- 06/ 立足新起点 实现新发展——浙江绍兴县农村合作银行改制为瑞丰银行特别报道
- 08/ 蝶变之舞
- 12/ 战略引领 管理驱动 变革发展 以崭新姿态塑造瑞丰银行品牌——2011 年工作会议特别报道

### 非常关注

- 15/ 改变，为你我的发展——塑造全新瑞丰品牌

## 精英社區：

### 精英故事

- 16/ 十佳服务单位——标杆网点经验谈

### 百家争鸣

- 20/ 吹响打造“区域首选零售银行”的号角——五年规划之“区域首选零售银行”发展愿景解读
- 23/ 打造“区域首选零售银行”须突出“八要”

### 职场人生

- 25/ 职场规划：磨砺自我 实现自我

## 文藝栖息地：

### 品味生活

- 28/ 42.195KM-用脚步丈量梦想
- 30/ 成长
- 31/ 踏雪在香雪梅海
- 32/ “浙江农信 印象 60 年”大型主题征集启事

## 風雲榜：

- 34/ 2010 年度支行存款擂主赛年度擂主

## 荣誉榜

- ★ 入选2010年度最具发展潜力农村金融机构,董事长俞俊海当选 2010 中国农村金融年度人物;
- ★ 被全国银行间同业拆借中心评为 2010 年度银行间本币市场最佳进步奖;
- ★ 被省农信联社评为“十强银行”、“优胜单位”、“先进单位”, 董事长俞俊海荣获“优秀领导干部”、“先进工作者”称号;
- ★ 被评为绍兴县 2010 年度“服务经济优胜银行”; 在全县 36 家县级机关部门行风评议中名列第二名、行风建设先进集体。



## 瑞丰银行隆重举行 成立典礼仪式

漫天瑞雪纷飞，洋溢丰收喜悦。2011年1月18日，瑞丰银行隆重举行成立典礼仪式。浙江省银监局、省农信联社有关领导，绍兴市县领导及有关部门负责人，企业家代表等共300余人出席本次典礼。

在一片欢乐祥和的气氛中，来自省农信联社、省银监、绍兴市县的有关领导和我行董事长合力完成此次成立典礼的启动仪式——共同见证瑞丰银行全新启航。在改制成为瑞丰银行的梦圆之时，我行向绍兴县“三农扶贫基金”追加捐款100万元。



## 我行召开2011年工作会议

2月20日，我行召开2011年工作会议暨表彰大会，各支行正副行长、行长助理、分理处主任、网点负责人、三大派驻人员、网点负责人、团队长和客户经理双十佳、十佳服务明星、先进代表、总行机关经理助理及以上干部共300余人参加会议。

会上，党委书记、董事长俞俊海代表党委、董事会作了题为《战略引领 管理驱动 变革发展 以崭新的姿态塑造瑞丰银行品牌》的工作报告。俞董事长首先用“五个持续”和“五个突破”回顾了2010年的业务工作，用“五大趋势”客观分析了当前业务发展面临的新情况、新问题，同时提出了2011年的工作指导

思想、十大经营目标和十大重点工作，并就全面贯彻落实提出了五大举措。

会上，对2010年度先进集体、先进工作者、团队长及客户经理“双十佳”、存款年度擂主、标杆网点建设“双十佳”、工会先进集体和先进个人进行了通报表彰。

## 我行“送温暖”惠民大行动 全面铺开

自省农信联社组织开展“‘2011’走千家、访万户、共成长”一送温暖惠民大行动以来，我行迅速行动，第一时间召开“送温暖”惠民大行动动员大会，研究制定行动方案，多策并举强势推进本次活动。

春节前夕，监事长于庆国一行深入湖塘街道看望慰问5户结对特困户，并送上慰问金6500元及礼品，为他们带去节日的问候与祝福；工会及分工会分别对24名困难员工和135户低收入群众进行了探望，共发放慰问金30余万元，努力营造关爱、温暖、和谐的大家庭氛围；各分工会对295名内退、退休职工进行逐个拜访，详细了解他们的家庭生活情况和身体状况，并送上慰问信和大礼包，祝他们过一个祥和、欢乐、安康的春节。

## 我行最高30万元 丰收贷记金卡面世

积极抢占信用卡市场，发掘高端客户对贷记卡的用信需求，打响丰收贷记卡品牌，提升市场影响力，近日，我行推出最高30万元的丰收贷记金卡。

高额度丰收贷记金卡是我行在原丰收贷记金卡基础上进行深度开发的一个产品，将原金卡透支额度从5万元升级为最高30万元。高额度丰收贷记金卡的发放采取我行邀约或客户主动申领两种方式。

## 我行召开三月份工作例会

为深刻剖析当前业务发展面临的瓶颈和形势，进一步理清下一阶段工作思路，3月3日晚上，我行在摩尔城四楼会议室召开三月份工作例会。各支行行长、机关副经理（全面负责）及以上干部参加会议。

党委书记、董事长俞俊海在会上作了讲话。他要求准确处理和把握好五对关系：一是处理好危机意识与发展信心的关系；二是处理好当前发展与长远发展的关系；三是处理好自身发展与县域发展的关系；四是处理好业务发展与管理的关系；五是处理好局部发展和全局发展的关系。他强调，下一阶段重点抓好五方面工作：一是加快推进跨区域经营；二是加快总部建设步伐；三是加快完善考核体系；四是加快人才引进；五是加快瑞丰品牌建设。

本刊编辑：总行办公室 何仲凯



# 立足新起点 实现新发展

——浙江绍兴县农村合作银行改制为瑞丰银行特别报道

■ 文：总行办公室 何仲凯



共同见证瑞丰银行全新启航

## 六年历练 凤凰涅槃

六年前，经历改制后的绍兴县农村合作银行挂牌成立，始终坚持“服务三农、服务中小企业”的差异化战略，走出了一条适合市场竞争的“蓝海之路”，成功实现了创业发展的“一次革命”。至目前，瑞丰银行总资产近465亿元，比2005年初增加245亿元，增长111%；存贷规模近650亿元，比2005年初增加420亿元，增长183%；五级贷款不良率仅0.76%。六年累计缴纳税金9.4亿元，其中2010年缴纳税金3.5亿元。连续三年获得浙江省农村合作金融系统“特级银行”、“十强合作银行”、“优胜单位”及绍兴县行风评议名列第二，先后获得绍兴市“十佳信贷支农单位”、“十佳为农服务单位”、“市级文明单位”、“履行社会责任优胜单位”、绍兴县“服务经济优胜银行”、“县级先进单位”、“县长特别奖”。

## 共同见证 全新起航

2011年1月18日，瑞丰银行在鉴湖大酒店隆重举行成立典礼仪式。省农信联社党委书记、理事长姚世新，省银监局副局长傅平江，市委常委、县委书记何加顺，副市长陈月亮，县委副书记、县长孙云耀，省银监局刘铁处长，省农信联社徐国兴处长，人民银行绍兴市中心支行党委书记、行长徐子福，绍兴银监局党委书记、局长夏朝光，省农信联社绍兴办事处主任林雨青，县政协主席李杏芬，县委副书记阮建尧，部分市级局办（开发区）领导，县四套班子领导，县级机关局办、街道主要领导，兄弟行董事长，我行全体董事、监事，企业家代表，新闻媒体共300余人出席本次典礼。

典礼上，省农信联社党委书记、理事长姚世新，省银监局副局长傅平江，市委常委、县委书记何加顺，副市长陈月亮，县委副书记、县长孙云耀，我行党委书记、董事长俞俊海合力完成此次成立典礼的启动仪式——共同见证瑞丰银行全新启航。



省农信联社党委书记、理事长  
姚世新

姚理事长首先代表省农信联社向瑞丰银行开业表示热烈的祝贺，并充分肯定我行长期以来坚持扎根农村、立足县域、服务“三农”和服务中小企业所取得的成绩。他指出，新成立后的瑞丰银行要继续坚持服务“三农”的经营方向和宗旨，促进地方经济更好、更快发展，同时要加强自身建设，进一步深化改革，完善经营管理机制，积极适应新的体制机制和改革发展的需要，全面提高经营管理能力。



省银监局副局长傅平江

他在讲话中指出，瑞丰银行要不断转变和优化经营管理机制，强化法人治理，努力适应改革发展要求，真正把瑞丰银行打造成为资本充足、内控严密、运营安全、服务和效益良好的现代化金融企业。



绍兴市委常委、绍兴县委书记  
何加顺

他希望新成立的瑞丰银行要紧紧围绕新银行、新形象、新平台的三新理念，在服务发展中添动力，在创新机制中强活力，在科学管理中提实力，着力打造成为全省乃至全国农村商业银行系统中的优质品牌。



绍兴市副市长陈月亮

他希望瑞丰银行能够准确把握市场定位，弘扬经营特色，创新经营理念，打造区域品牌，成为服务于绍兴经济社会发展大局、参与统筹城乡一体化发展的特色农村商业银行。



党委书记、董事长俞俊海

他首先对嘉宾们的到来表示热烈的欢迎和诚挚的感谢，并简要回顾了绍兴县农村合作银行六年来的发展历程。面对新的起点，新的征程，他表示，瑞丰银行将以此为契机，按照“精品+规模”的发展战略，在创新中突破，在突破中发展，在发展中超越，着力打造全国一流的中型农村商业银行，为服务“三农”和中小企业，为促进区域经济社会发展做出更大贡献。





编者按：

历经6年探索，全省首批农商行改革试点单位——瑞丰银行已掀开盖头。从“农村信用社”到“农村合作银行”再到“农村商业银行”，一家深耕于“三农”与中小企业领域的金融机构何以“破茧”？

# 蝶变之舞

■ 总行办公室供稿

义乌支行的即将开业，实现了董事长俞俊海一年前的愿景。“我们还拥有外面更广阔的天地”，在去年初成立五周年庆典上，身为董事长的他对外界这样表述。

跨区域经营，仅仅是作为绍兴规模最大的本土银行“蝶变”迹象之一。2010年5月，省政府同意绍兴县农村合作银行实施股份制改革试点，从经营区域拓展到产品创新、流程再造、品牌重塑、网点转型等在内的一系列转型动作启幕。

6年前，绍兴县信用联社试点农村合作银行改革，被喻为绍兴农村金融体制的重大突破，“此次变身绍兴首家农村商业银行，实质意义更为重大。”称之为“二次革命”的这次突破，目标指向打造全国一流的中型农村商业银行。

作为一家与“三农”和“中小企业”打交道的县级金融机构，这样的“三级跳”让人惊讶。短期内屡屡洞开市场大门，演绎一幕幕资本传奇的背后隐藏着什么？



# 成长

● 2004年，国务院关于深化农村信用社改革试点方案推行。次年，绍兴县农村合作银行正式挂牌，一轮长达六年的高速增长拉开帷幕。

发达的绍兴县域经济，引来金融界群雄逐鹿，竞争十分激烈。管理、人才、机制等方面并不占优情况下如何胜出？我行选择了“差异化”路径，“‘社区首选银行’的战略定位，“微、小、散”的客户构成，“保姆”式的贴身服务，个性化的产品创新，是其市场基础。”当地金融界人士评价。

## 总资产 465 亿元

数据显示，目前我行总资产近 465 亿元，比 2005 年初增加 245 亿元，增长 111%；存贷规模达 650 亿元，比 2005 年初增加 420 亿元，增长 183%。连续三年获得浙江省农村合作金融系统“特级银行”、“十强合作银行”、“优胜单位”，先后获得绍兴市“十佳信贷支农单位”、“十佳为农服务单位”、“市级文明单位”、“履行社会责任优胜单位”、绍兴县“服务经济优胜银行”、“县级先进单位”、“县长特别奖”。

## 纳税金 9.4 亿元

“最欣慰的数据，6 年累计缴纳税金 9.4 亿多元，其中 2010 年缴纳税金 3.5 亿元，位居绍兴县第一，绍兴市第二。”副行长章伟东将这六年视为打基础的“第一次革命”，分管营销的他自豪于企业市场认同度的高企，“在县级机关 36 个部门行风评议中，我们连续三年夺得第二名。”

差异化的市场定位，隐藏独特的经营模式。过去六年，我行三农客户、中小企

业数量翻了两番，农村金融服务力量也翻了两番。“包括 1000 多人的金融服务‘编外队伍’，这些是其他银行无法代替的。”

当其他银行囿于成本等原因收缩农村战线，“24 家支行 + 74 家分理处 + 400 家村级三农联络站 + 1000 多名的‘编外队伍’”的这个农村金融服务网络体系，不仅帮助消灭了农村金融服务网点空白，而且提供了普惠式的个性服务。“村民在村里就能交电费，领养老金，我们都是不计成本的。”

事实上，从支持三农建设、发展乡镇企业、壮大民营经济一路走来，我行与地方经济社会发展“一荣俱荣、一损俱损”的关系一直凸显，“绍兴人自己的银行”形象的奠定，帮助造就了庞大的忠实客户群体。

2008 年以来的金融危机，助推了我行社会认可度的提升。从发起签订《绍兴县银行业协会特别公约》到援手华联三鑫、主动让利 1 亿元利润，我行的一系列举措赢得公众叫好。

## 捐款达 700 余万元

2008 年开展“服务企业年”专题调研和“贴近企业、共度时艰、服务经济”专项活动；2009 年的“三送”活动；2010 年的“万名农信干部下基层办实事”活动，连续三年的“走千家、访万户、共成长”工程。同时 6 年来，先后成立“三农扶贫基金”、“山娃子”助学基金，各类捐赠、捐款达 700 余万元，并与衢州常山联社开展山海协作，



每年援助常山联社 200 万元。“没有社会责任感驱使是不可能去做的。”

## 评定信用村 274 个

印证这一点还有过去 3 年农村金融信用体系建设的成效。至 2010 年末，实现农户电子建档 4.9 万户，评定信用用户 9.6 万户，评定信用村 274 个，“真正把农村信用体系建立起来了。”

统计显示，在富庶的绍兴县农村，99% 的农民创业资本、农业信贷资金来自我行。2009 年，我行又牵头组建嵊州瑞丰村镇银行。“目的就是做透‘服务三农’这篇大文章，把银行的发展壮大建立在农村经济发展、农村富裕和农业产业化的实现上。”董事长俞俊海说。





图为乔迁新址的柯北分理处

# 破蛹

● “以业务处理为中心”向“以客户为中心”转型

2010年6月28日，瑞丰银行筹建正式启动，这是一次深及肌理的变革。

翻阅厚厚的文件、简报，大致可以窥见此次改革的脉络。“除了加快软硬件配套设施改造，更重要的完善公司治理、转换经营机制、引进高层次人才、提升核心竞争力。”

“细到一张文件纸的摆放都有规定。”钱清支行员工对变化感到惊喜。作为实施标准化样板网点建设后首个竣工的支行，3层的新办公楼可以全方位提供对公、对私、理财等各类金融服务，“注重了细节设计，从客户的视角和感受出发，将业务流程和客户习惯结合并融入功能设计中。”

聘请沪上知名设计公司主导的此次形象再造，包括统一色调等具自身个性的视觉符号改造，也包括营销灯箱、自助银行招牌、落地海报架、资料架等品牌标识配套。

此次改革的核心则是从“以业务处理为中心”向“以客户为中心”转型。网点分类、服务分层、客户分级制度同步推行。“以全功能型精品网点为例，共分成客户引导区、客户等候区、自助交易区、现金业务区、非现业务区、综合业务区、贵宾理财区、财富管理中心、辅助功能区等九大区域”。

“二次革命”实质是管理革命，是对原有制度重新梳理、整合，

“服务理念、服务方式、产品结构、客户结构和内部流程等“软转”同步进行。机构扁平化、业务垂直化、合规管理功能突出等鲜明特色的核心业务流程得以确立。

组织架构再造中，产品开发中心首次作为重要一环单列。“这意味着核心竞争力将从新产品开发中获得。”去年以来，我行推出近十款新产品，实现了年初提出“不失市场转型”的目标。

“随贷宝”和“商户通”是两款专门针对专业市场客户的创新产品，前者最高限额为1000万元，可根据借款人经营现金流及应收帐款周转情况灵活确定，贷款期限最短为7天，最长为3月，采用利随本清还款方式，并可续贷。

“多元产品经营成效开始显现。”去年推出“至亲一家”、“致富理财”、“翼起成长”、“易路通达”等产品品牌，自主开发、自主运营管理的“致富理财”二期人民币理财产品，顺利募集资金1亿元。

通过对零售业务、公司业务、国际业务进行梳理，一个完整的产品品牌架构得以形成。比如在更具现代商业银行特征的银行卡业务上，我行通过实施一系列大型推广活动，并加快自助机具布放、网上银行等业务的推开，在改善用卡环境的同时，丰收卡等品牌得到了更广泛的认同。



**率先发展意识  
适时求变意识  
经营客户意识**

● 我们的根在三农，根在中小企业，根在县域经济，这一点永远不会改变。

# 展翅

进军义乌这样拥有雄厚产业基础、优良投资环境和丰富客户资源的发达城市，是我行早就蕴酿的梦想。义乌支行将面向金华地区拓展业务，今年还将在省内外等地设立支行，一个广阔的天地开始呈现。

如何找到未来更广阔的“蓝海”？去年底，来自上海知名咨询机构的一批业界人士，开始与我行联手谋划新的五年蓝图。在2011年度业务工作会议上，董事长俞俊海透露这个梦想的基本脉络：精品 + 规模 = 未来的瑞丰银行。

“‘精品’战略将指向保持本地区领先地位。”从乡村泥泞小道上走出来，合行人深知这一点的至关重要，“绍兴县域金融市场面临新一轮‘跑马圈地’，我们一定要率先发展意识、适时求变意识、经营客户意识。”

“走出去”就是这落实“三种意识”的举措之一。在制订跨区域经营战略的同时，一系列的配套措施已经在跟进。“绝不仅仅是到外地办一家支行这么简单。”董事长俞俊海强调，比如文化渗透，一定要保持原有的发展愿景、核心价值观、经营理念和管理风格不变。

广受外界关注的“变脸”，客户战略和市场路径是否将随之改变？“异地业务发展仍应着眼于中小企业客户。”当着全行员

工的面，董事长俞俊海再三强调这一点，“做小做散，是我们的优势，有一定经验，到异地发展，这个理念不能丢。”

“我们的根在三农，根在中小企业，根在县域经济，这一点永远不会改变。”在打开更大的“资本之门”后，这样的情怀却始终如一，在合行人看来，更多的改变要通过自身的“二次革命”实现，“实现新发展的最大动力，是人力资源管理体系的系统推进。”

“方向已定，人就是决定性因素。”去年以来，全行员工感受到了人力资源改革带来的变化。打造一支“素质好、业务精、能打硬仗”的干部员工队伍，营造“能者上、平者让、庸者下”的良好环境，是此轮变革成败的关键。目前，新任“董秘”已经上任，这是我行专门从上海某大型机构“挖”来的博士专业人才。

宽幅多级的行员等级体系即将建立。在新一轮人力资源管理体系优化和绩效管理考核中，将彻底打破干多干好一个样的“大锅饭”。“即便是行政办公人员，也将因岗位技术含量、劳动强度的不一样而拉开收入差距，唯一的目的是要挖掘出人的无限潜力。”

同时，专门设立执行督察中心和员工关怀中心，一方面加强对战略规划落地的督查，增强各项关键决议的执行力，持续提升管理水平；另一方面加强对员工的关心关怀，改善员工关怀体系，增强企业凝聚力和向心力，充分激发内在动力。●



# 战略引领 管理驱动 变革发展

## 以崭新姿态塑造瑞丰银行品牌

### ——2011年工作会议特别报道

■ 文：总行办公室 谢莹

**编者按：**党委书记、董事长俞俊海在2011年工作会议上作了题为《战略引领 管理驱动 变革发展 以崭新姿态塑造瑞丰银行品牌》的工作报告。报告站在瑞丰银行新的历史起点上，回顾过去，研判形势，展望未来，科学谋划五年战略发展规划，全面部署今年各项工作，为处于战略转型期的瑞丰银行理清了发展思路，指明了发展方向。本期专题解读工作报告精神，希望全行上下进一步统一思想、明确目标、真抓实干，确保我行开局之年的各项工作都能落到实处、抓出实效。

## 一、解读工作报告精神

### 关键词一：五年战略发展规划

瑞丰人以“卓越的金融服务创造美好的生活”为使命，未来五年，以打造“区域首选零售银行”为发展愿景，通过“精品+规模”的战略实施，在新型的农村金融市场上，形成核心竞争优势，发展成为全国一流的中型农村商业银行。

**何谓“区域”：**“区域”，即我行经营范围不仅指向我们既有的绍兴本土区域，更包括我行即将实施跨区域经营的长三角地区。

**何谓“零售”：**“零售”，即由公司业务为主向零售业务为主转型，坚定支农支小，抢占零售中高端市场，集聚核心客户群，形成我行经营特色。

**何谓“精品”：**“精品”，即通过转型变革、市场细分、来聚焦形成差异化的产品和服务，努力把自身打造成为与同业有显著差异、富有竞争力的精品银行。

**何谓“规模”：**“规模”，即顺应长江三角洲经济一体化的趋势，抓住金融一体化的发展契机，选择经济活跃的区块，突出有主导产业的区域，构建跨区域的经营模式，优化战略布局，实现价值联动最大化。

### 关键词二：指导思想

以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，深入贯彻科学发展观，根据浙

江“十二五”金融业发展规划的总体要求，紧紧围绕我行五年战略发展规划的总体思路，全面践行“精品+规模”的战略路径，着力推进业务平台建设和业务发展转型，着力实施人才开发建设和激励机制优化，着力加强流程体系建设和全面风险管理，着力推进企业文化和品牌管理体系，聚焦零售、统筹发展，为实现全国一流的中型农村商业银行的宏伟目标奠定坚实的基础。

### 关键词三：十大重点工作

◆ 出台《瑞丰银行五年战略发展规划》，实施战略规划、执行、督查的闭环管理，通过贯穿其中的全员绩效分解、实施、管理，确保战略贯彻落地。

◆ 推动跨区域战略的实施，设立2-3家异地支行，培养一支跨区域的干部队伍，探索本土化的经营特色，提升远程管理能力。

◆ 建立瑞丰银行品牌管理体系，从品牌形象、品牌内涵、品牌沟通、品牌联想、品牌提及、品牌资产、公共关系等多角度，对品牌进行整个管理。

◆ 业务发展向零售银行转型，深入推进客户细分工程，为不同层次的客户匹配定制化的产品、服务、流程、人才，实现零售中高端客户的突破。

◆ 优化总部组织架构，调整部门职责，细化功能定位，加强协作配合，打造专业创新、行动迅速、执行到位的机关，有效提升对业务的牵引能力、驱动能力、支撑保障能力。

◆ 继续推进薪酬体系优化，导入和完善行员等级，建立与之配套的任职资格体系，构建员工发展的“管理+技能”双通道，充分体现薪酬的激励和保障功能。

◆ 培养训练有素的人，围绕“外部引入”、“内部挖掘”、“优化配置”的主线，构建多级后备人才体系，完善分层分类的培训机制，导入行动学习、任务指派、专题研究、参观考察等人才发展模式，构建优势的人才梯队。

◆ 推进流程体系建设，导入流程银行建设理念，形成信贷、会计条线流程体系和风险专库，构建与我行零售银行建设相匹配的业务流程模式、风险管理体系。

◆ 推进全面预算管理、经济资本管理和全面成本管理，建立以资本管理为导向、以效益管理为核心的财务管理机制，加强在业务选择、资产定价、绩效考核方面的应用。

◆ 推出瑞丰银行企业文化体系，提炼核心价值观、行为规范，完善企业文化宣贯体系，推进服务文化、合规文化、品牌文化、关怀文化建设，不断彰显社会责任。



#### 关键词四：五大工作举措

### 1、围绕战略发展目标，进一步明确变革发展新方向

一是明确“区域首选零售银行”的战略发展愿景。“区域”，即我行经营范围不仅指向我们既有的绍兴本土区域，更包括我行即将实施跨区域经营的长三角地区；

“零售”，即由公司业务为主向零售业务为主转型，坚定支农支小，抢占零售中高端市场，集聚核心客户群，形成我行经营特色。二是明确“精品+规模”的战略发展思路。所谓“精品”，即通过转型变革、市场细分、来聚焦形成差异化的产品和服务，努力把自身打造成为与同业有显著差异、富有竞争力的精品银行；所谓“规模”，即顺应长江三角洲经济一体化的趋势，抓住金融一体化的发展契机，选择经济活跃的区块，突出有主导产业的城市，构建跨区域的经营模式，优化战略布局，实现价值联动最大化。

### 2、围绕激发经营活力，进一步优化变革发展新机制

全方位地整合资源，挖掘潜力，调动一切创造性因素构建瑞丰银行变革发展新机制。一是打造全员绩效管理体系，采取逐级管理的原则，层层签订绩效指标，实施动态过程管理，定期辅导反馈，将绩效考核的结果与员工晋升、培训等激励机制挂钩。二是优化薪酬管理体系，加快实施行员等级体系，动态调整员工薪档，强化薪酬激励作用。三是加强人才开发建设，激活人才活力，出台《人才推荐奖励制度》和《人才引进办法》，加大人才引进力度；

完善教育培训体系和优化人力资源配置，着力打造一支优秀人才队伍。四是创造变革的组织环境，积极营造开放、包容、和谐、进取、学习的组织氛围。

### 3、围绕业务经营定位，进一步打造变革发展新平台

站在瑞丰银行新的历史起点上，要从前瞻性、系统性、创造性角度来重新定位和审视业务工作，确定未来发展的根基和方向。一是突出打造“精品”，在迈向零售银行上有新起色。要把零售业务作为今后业务发展的方向，是变革发展的着力点和突破口，通过进一步强化支农支小、强化服务渠道、强化市场细分、强化产品创新、强化中高端市场、寻找新的经营理念、经营方向和产品模式，加快推进公司业务向零售业务的转型。二是要突出扩张“规模”，在实施区域发展上有新起色。在积极稳固本土市场的同时，加快实施“走出去”战略，通过系统布局、加强调研、统筹安排、加强管理等手段，逐步探索出一条具有瑞丰特色的区域化发展之路。

### 4、围绕优化运行体系，进一步健全变革发展新保障

五年战略发展规划要实现，必须优化相应的战略导向的管理流程和组织模式，依托规范化的运行和系统性的管理保证规划落地。一是优化组织保障，完善组织架构，推进组织架构扁平化管理，做到“前台前移、中台上收、后台集中”。二是推进流程保障，开展流程银行培训，导入和灌输流程银行理念，形成业务管理手册及作业指导

书。三是提升财务保障，探索实施全面预算管理、经济资本管理和全面成本管理。四是加强风险保障，通过完善风险管理组织体系、加强流动性风险管理、加强信贷风险管理、加强审计工作和案件防控能力等，建立风险防范长效机制。五是加强科技保障，加快构筑现代科技信息体系建设，以逐步实现业务品种多元化、信息渠道网络化、经营运行数据化目标。

### 5、围绕成就基业长青，进一步塑造变革发展新文化

小胜靠机遇，大胜靠机制，常胜靠文化。瑞丰银行要打造成为“百年老店”，建立具有我行自身特色的企业文化是关键。一是构建精神文化体系，要采取自上而下与自下而上相结合的方法，构建具有我行特色的愿景、使命、核心价值观、经营理念等精神文化体系；二是要加强行为文化建设，各级干部要加强作风建设，全体员工要遵守职业行为规范，要深入服务文化建设，努力营造良好的合规环境；三是要发扬品牌文化，着手建立大品牌管理体系，推进网点视觉形象建设，提升员工的品牌意识，推进公共关系建设；四是要推进员工关怀建设，营造浓厚的人文关怀氛围，为员工提供人性化、多方位的支持服务工作，增强员工归属感和忠诚度。

今年是五年战略发展规划的开局之年，也是瑞丰银行扬鞭跃马的起步之年，报告号召全行上下要以更加坚定的决心和信心，更加扎实有效的工作措施和更加奋发有为的精神状态，合力推进“精品+规模”的战略实施，为建设成为全国一流的中型农村商业银行宏伟目标而努力奋斗。





## 二、贯彻落实工作会议精神

### 国际业务部：八个抓手 八个突破

一是抓发展，在业务规模和效益上实现新突破；二是抓管理，在推进内外部精细化管理上实现新突破；三是抓建设，在增强核心能力上实现新突破；四是抓服务，在提升服务水平上实现新突破；五是抓学习，在提高员工整体素质上实现新突破；六是抓宣传，在打造“易路通达”品牌上实现新突破；七是抓合作，在扩大企业服务范围上实现新突破；八是抓和谐，在促进内外协调发展上实现新突破。

### 营业部：做大做强高端市场

营业部以政府团队的维护与高端零售客户拓展为中心，以高端公司客户拓展为重点，兼顾拓展优质中型企业。同时，细分客户市场，分别由五个业务团队对目标客户开展有重点、有针对性的营销与维护，切实增强营销队伍作战力量。

### 齐贤支行：三大举措促营销

一是充分整合客户资源，规模以上的中小企业由支行营业部集中管理、微小企业及零售类客户由分理处一级管理，使得支行与分理处能发挥各自功能与营销优势，确保零售客户经理能真正静下心来、沉下身来做小做散、做深做透社区市场。二是适度调整营销队伍，以客户为中心，合理配置客户经理资源，充分调动营销人员积极性，进一步激发团队活力。三是着力抓好金融服务员和支农联络员队伍建设，进一步延伸服务渠道，充分挖掘社区零售市场潜力。

### 华舍支行：适时求变谋发展

一是在队伍建设上求变。由原先两支团队中公司与零售业务并存调整为两支公司团队，一支零售团队，使零售团队一心一意做小做散；对五家机构负责人进行公开竞聘，给予半年试用期，对半年后业绩不理想的，进行重新竞聘。二是标杆网点上求变。组建三个擂台，支行营业部为第一擂台，管墅分理处和兴越分理处为第二擂台，兴华分理处和华舍分理处为第三擂台，每月开展月服务明星擂台赛。三是在柜面营销上求变。树立柜面营销意识，将营销的触角从传统的存贷款、卡业务延伸到理财产品上来。



# 改变，为你我的发展

——塑造全新瑞丰品牌

文：战略企划部 丁晓闻

“一年多来，“真情相伴，合力成长”这一句品牌传播语伴随着一幅幅广告画面，清脆悦耳的铃声，优美动听的旋律萦绕在我们周围，在我们每个曾经的绍合行人心中凝聚起了温馨、鼓舞的力量，无疑也给广大客户留下了深刻的印象，建立起了亲切、贴近的品牌联想。它作为我行自2009年以来推进品牌建设的重要载体，为绍合行品牌建设作出了许多有益的探索。现如今，随着2011年1月18日瑞丰银行成立这一历史性时刻的到来，我们迎来了瑞丰银行的崭新征程，一轮全新的品牌宣传之旅随之启幕。”



## 蝶变之曲

从最初的“绍兴县信用联社”到“绍兴县农村合作银行”，我行在支持地方经济、与客户共同发展的过程中，与广大客户建立了深厚的情谊，也使他们对我行有了良好的品牌认知。瑞丰银行成立后，我们如何向广大客户传递改制更名的信号，展示我行跨区域经营的发展蓝图，这也成为改制传播策略的一大重点。在进行了多次激烈的内部讨论，经过多次的思想碰撞后，我们最终确定此次改制传播的主题，重点把握两个内容：一是“瑞丰”改变的意愿和目的；二是“瑞丰”的五年发展。至此，大家看到了“改变，为你我的发展”这一主视觉形象稿。这一主视觉形象稿，通过画面中桥梁从古旧水乡特色的石拱桥延伸到现代化钢缆拉索桥，寓意我行从本土区域向跨区域发展的历史性机遇，由旧向新的过渡，表明改制完成后，我行将以更完善的体制、优质的服务、丰富的产品为客户发展助力，与客户一起成长。

## 广而告之

为使改制后的形象深入人心，我行利用多元化的媒介渠道向广大客户传递这一讯息。在电视媒体上，我们专门制作了15秒的主题短片传达我行改制事件。从1月18日开始，选取浙江电视台中收视率最高的经济生活频道和教育科技频道的“经视新闻”、“新闻深呼吸”、“小强热线”、“黄金剧场”等八个黄金点位，绍兴电视台公共频道和新闻综合频道的“师爷说新闻”、“绍兴新闻联播”，绍兴县电视台的新闻联播及各乡镇街道广电网站播出，平均每天播出13次，共播映308次。在电台宣传上，在全市收听率最高的交通频率（FM94.1）和覆盖率最广的新闻频率（FM96）分别以整点单双数套播的形式向客户传递我行真情服务不变，诚信品质不变的品牌承诺。

在户外媒介这一宣传载体上，我行将原先18个点位的高炮画面更换成改制主形象稿，并增加了市区车流、人流密集的摩尔城点位。并将通往全市各乡镇的14条公交线路的车体广告更换

成改制主题形象稿。除此之外，我行利用城市广场LED广告宣传屏、楼宇液晶电视等新媒介渠道播放改制短片，力求让更多的受众了解我行改制这一事件。

为了积极配合“改变，为你我的发展”这一传播策略，我行还在浙江日报、绍兴日报、绍兴县报上进行多密度、大规模的投放，利用封底整版广告的形式对改制的品牌形象进行露出，对改制发展历程进行题为“蝶变之舞”的深度报道，从不同的角度，回顾与总结我行发展所取得的辉煌业绩与所作出的社会贡献。

1月18日，瑞丰银行成立典礼在鉴湖大酒店隆重举行，现场通过“新改变”、“新启航”、“携手同行”、“共跃未来”等巨型条幅营造出与客户共创瑞丰未来的浓厚氛围，成立典礼中通过瑞丰银行揭幕仪式，以及向“三农扶贫基金”追加100万元，向社会各界和广大客户展示了一个更加具有生命力的品牌形象。

## 全新启程

今年以来，面对“瑞丰”品牌形象建设的新机遇，我们积极构建品牌管理体系，努力建立个性鲜明的瑞丰品牌，使品牌战略定位化、品牌识别具体化、品牌管理规范化。当前，我们根据书法家亲笔题写的行名，设计形成新门头方案。新门头采用双层灯箱布加亚克力立体字工艺，体现出精致、大气、简洁的风格。首选柯北支行、柯北分理处、义乌支行作为新门头的样板网点，新门头于四月崭新亮相。

同时，为了统一品牌形象，提升客户对瑞丰品牌的识别度，我行根据“亲近、专业、贴近”的品牌调性，创建品牌元素，设计VI视觉识别系统，力求在辅助图形上有所突破。此次瑞丰VI视觉识别系统的设计，历经五轮，最终从LOGO蓝绿主色调导入，寓意阶梯上升趋势，体现祥瑞丰登特色的设计稿脱颖而出。目前，VI视觉识别系统的建设正在全面推进中，VI系统将广泛运用于我行的基础系统、办公系统、宣传系统等，向广大员工和客户展示更加充满生机与活力的瑞丰品牌形象。

### 编者按：

当前银行业的发展已经进入到一个“以客户为中心”的时代，如何根据客户的需求来提升服务品质，增强客户忠诚度和满意度，是现代银行经营面临的重大课题。为进一步提升我行形象，形成差异化竞争优势，自2009年底开始，我行在全行范围内开展声势浩大的标杆网点建设活动，通过规范服务形象和服务行为，强化服务标准和服务管理，使得全行的整体服务质量和服务能力得到大幅提升，客户的美誉度和信赖度也不断增强。在标杆网点建设的推进过程中，我行也锻炼、培养了一支默默耕耘、无私奉献的优质服务队伍。他们在平凡的工作岗位上，挥洒汗水，倾力付出，用耐心和细心诠释服务文化，用执着和追求丰富服务内涵。今天，就让我们一同走进其中的三支优胜服务团队，一齐领略他们的服务风采，并以他们为先进标杆，坚定信心，昂扬斗志，共同推动我行标杆网点建设再上新台阶。





# 十佳服务单位

## ——标杆网点经验谈

- 编辑：总行办公室 谢莹
- 摄影：零售业务部 何少君

### 华舍支行：秉承专业 着眼细节

■ 文：华舍支行 单利芬



2011年是我行标杆网点建设的“巩固提升年”，我们华舍支行全体员工在2010年各项成绩的基础上，再接再厉，秉承以服务客户为中心，贴近一线、贴近业务的理念，促使各项服务由表及里，并持之以恒，逐步由规范化服务向专业化服务迈进。

#### 一、提供温馨的服务环境

服务环境决定着客户对银行的第一印象。我们华舍支行在硬件设施上不占优势，但我们更注重在细节上下功夫，努力为客户提供一个宾至如归的服务环境。

首先，保持营业环境整洁，在视线范围内无卫生死角，绿色植物常青无灰尘。这一点对于我们华舍支行来说是一项制度，更是一种习惯。每天傍晚，无论下班多晚，全体员工都会抽20分钟左右的时间进行大扫除，包括整个服务环境的干净整洁、私人物品的摆放，所领养绿色植物的清洁等，并由每个柜员轮流进行相互监督、打分，形成竞争机制。

其次，营业厅内配备饮水机、老花镜、验钞机、顾客休息区等一系列便民措施。很多时候细节决定成败，对于这些小细节的保持与完善，我们安排专人进行每日定期检查。设置填单台，并设有

专门的大堂引导员，主动引导客户和提供咨询服务，对年龄相对较大的客户提供一对一的帮助。填单台的凭证、业务公告和宣传资料都会在晨会前进行盘点、更换与补足，并在日间由大堂引导员及时进行整理。

#### 二、提供专业化服务

首先，保持端庄的仪容和微笑的服务。要求每位员工统一着装并化工作淡妆。这不仅能让自已容光焕发、增强自信、精神饱满，更是对客户的一种尊重。同时，要求我们的员工在为客户办理业务的时候一定要发自内心的微笑。微笑是人最好的名片，如果我们的服务只停留在服务六要素上，那是僵硬的，服务水平也永远只能停留在表面。服务从规范化提升到专业化，就是要在我们的服务里注入自己的感情，要有亲和力。这一点上，我们的服务明星马帅琴同志就是很好的表率。在平凡的三尺柜台上，她对待每一位客户都是发自内心的微笑，都是自然的感情流露，微笑已成为她的一种习惯，也是她与客户建立信任良好平台与桥梁。

其次，高效的业务办理和学习能力。在提升服务质量、树立良好口碑方面，业务办理的速度是一项重要的衡量标准。等待是焦躁的，长时间的等待足以扼杀客户对我们所有服务的好评，特别是对一些大客户而言，时间就是金钱，既然我们在硬件上缺失VIP及绿色通道等条件，只能从我们自身做起，提高业务技能水平，加快业务处理速度。对于新员工，我们采取定期考试制度，包括技能与理论知识。每天下班前夕，总能看到他们练习打字与小键盘的身影。“问渠哪得清如许，惟有源头活水来”，所谓逆水行舟，不进则退，信息时代，知识的更新可谓瞬息万变，我们的柜员在不断更新金融知识的同时，也要不断吸收各种新理念，只有这样，才能与客户有最诚挚到位的交流，从而提供最优质的服务。

再次，有宽容的心态。无论什么时候，我们的柜员都是站在对方的立场想问题，懂得宽容对方。作为服务行业，柜面上难免碰到求全责备、甚至胡搅蛮缠的客户，这时，作为一名柜员，他的处理方式就不只是他的个人荣辱，而是关乎银行的整体形象。他明白“100-1=0”的道理，既然不能让客户适应你，就只能主动去适应客户。长此以往，我们的柜员已经学会“处下”，这是一种气度，更是以柔弱胜刚强。



第四，实行柜面营销和温馨提醒机制。在市场经济条件下，积极主动的市场营销是迫切的，为此，我们坚持“以客户为中心、营销为手段”的服务理念，将营销的触角从传统的存贷款、卡业务延伸到各期的理财产品，利用人缘、地缘优势，分析客户心理、洞悉客户需求，适时适地采取相应的营销策略，抓住老客户，开拓新客户。我们的每家机构都建立了优质客户档案，里面包含客户姓名、电话号码、生日和家庭住址等重要信息。网点负责人会在重要节日（包括春节、中秋节、生日等）向客户发送短信祝福，对优质客户上门走访，用心做好客户维护工作。每当推出新的理财产品时，我们也会群发理财产品信息，让客户及时了解最新信息，购买最实惠的产品。

最后，实行服务长效机制。各机构每天召开晨会，晨会时间控制在10-15分钟，要求每位员工轮流主持，晨会游戏每星期不能重复，定期进行支行最佳晨会主持人评选。每天进行为时3分钟的迎宾，包括大堂迎宾和柜面迎宾。各机构服务主管按要求进行检查、督导，对巡检、督导过程中对柜员存在的问题做到当场指出，并要求员工限时整改，不流于形式，同时各项检查记录全面、详细。定期召开标杆网点月例会，由各网点服务主管对所在网点柜员进行点评，点评必须深入到位，不能浅尝辄止。组建三个擂台，每月在三个擂台中分别角逐一个服务明星，给予一定奖励，充分调动员工服务积极性与主动性。

2010年华舍支行全体员工的努力，奠定了今天的业绩；而我们今天的汗水，将孕育明天的希望。我们的每位员工都从岗位做起，以客户的需求为起点，以客户的满意为终点，用优质、高效、便捷的服务，为瑞丰银行的品牌形象建设加油助力。

## 越州支行：阳光服务从微笑开始

■ 文：越州支行 龚立怡



越州支行地处金融机构林立的市区，周边分布着中行、农行、工行、招行等几大银行，如何从强手如林的同业竞争中脱颖而出，在客户心中占据一席之地呢？自2009年底开展标杆网点建设以来，这个问题就在我们每一位越州支行的员工心中盘旋。带着些许探秘的心态，我来到了距我行仅几步之遥的中国银行。也许是受“同行是冤家”这句话的影响，感觉自己像是一个探听情报的间谍，先

在中行的宣传架前驻足徘徊了一番，只见各种理财产品、信用卡的宣传资料放置齐全，各种标识统一醒目，功能区的设置也是十分到位。四处打量之时，发觉自己的行为已经引起了保安的注意，他正和柜面工作人员小声提醒着什么。考虑片刻，我便咬牙走向柜台，以为会受到什么质问，抬眼却看到了一张真诚的笑脸和一个举手欢迎的动作，随即传来一句悦耳的问候，“你好，请问有什么可以帮你的吗？”一瞬间，我的心里豁然明了。

是的，当客户推开银行大门，他们最想看到的，不是豪华的装潢和完备的设施，而是我们每位员工那真诚而温暖的微笑！微笑，由心而生，它不该是僵硬的职业化笑脸，它传递着一种态度，一种认真做好每一件事，用心经营每位客户的态度。用心服务，用爱经营，我们用笑脸和问候，拉近我们与客户间的距离，化解他们的不满与抱怨，赢得他们的理解与信任。没有完善的设施，用我们规范的服务来弥补；没有崭新的装潢，就用我们真诚的微笑来装饰。经过一段时间的培训和督导，我们的员工在心态上经历了从不理解到理解，从“要我做”到“我要做”的转变，这也使得越州支行的整体面貌有了一个质的飞跃。

为激发员工服务积极性，我们还特别设置了“服务之星”、“微笑大使”、“沟通能手”三块奖牌，奖牌每周在最佳员工中间传递着，见证他们的点滴成长。东街分理处的的王志勤，已近退休年龄的她，并不因为自己年长而放松对自己的要求，积极配合标杆网点服务工作的开展，坚持用不太娴熟的普通话运用服务“六要素”，用真诚的微笑接待每一位客户，在临柜服务中起到了很好的榜样作用；本级营业部的钱海燕，在临柜服务过程中逐渐成长起来，业务技能和服务水平不断提高；入行不足三月的实习生杨洁，凭着一股子韧劲，在春节前夕柜面业务最繁忙的时候经受住了“战火”的考验；还有很多员工，虽然嘴上说自己的普通话不标准，却坚持对外地客户使用普通话“六要素”。

多么可爱的员工们，正是因为有了他们的付出和努力，才有了笑靥如花的十佳服务明星马晓玲，才有了支行本级十佳服务网点的称号。也许我们离标准化服务还差很远，做得远远不够，但我相信有了这群可爱的员工们一如既往的理解、支持和配合，我们越州支行标准化服务之路会走的更远。

人生如画，有了微笑的画卷便添了亮丽的色彩。

人生如酒，有了微笑的美酒便飘着诱人的醇香。

人生如歌，有了微笑的歌声便多了动人的旋律。

人生如书，有了微笑的书籍便有了闪光的主题。

从今天起，就让我们阳光服务也从微笑开始！



## 轻纺城支行：多管齐下 争创标杆

■ 文：轻纺城支行 王娴娇

2011年2月20日，我很荣幸地代表轻纺城支行营业部接受由俞董事长亲自颁发的“十佳服务单位”荣誉证书。那时的我，站在主席台上非常激动，心里万般感慨，感慨营业部在标杆网点建设中的点点滴滴，感慨这荣誉的来之不易。我明白，这是营业部全体员工共同努力的结果。

2009年12月，我行营业部幸运地被选为首批标杆网点试点单位之一。作为一名基层管理人员，一开始对这个标杆网点还真的是不太理解：什么叫标杆网点？怎样做才是标杆网点？标杆网点建设真能持续发展吗？带着一系列的疑问，我行的标杆网点建设在亚美信老师的指导下如火如荼地展开了。

第一项是营业环境改造。这环境怎么改呢？轻纺城支行营业场地方虽小，但却整洁明亮，既不能动这一砖一瓦的，也不能动用太多经费，如何让营业场的面貌焕然一新？这着实让大伙儿犯了难，最后还是张老师给支了招，就从找准问题着手。纸篓的颜色、形状、位置不统一；客户签字笔五花八门，东倒西歪，这些都要统一更换。添置四架填单台，填单台上必须整齐摆上单子、样本、印泥、复写纸、签字笔、老花眼镜等。大门旁边须摆上雨伞架、墙上须贴上“小心地滑”、“禁止吸烟”等提示牌。还有那花草，颜色要搭配，高矮要适中，位置要适当，并对它们实行认养制度，每天由专人为它们浇灌清洁，像呵护孩子般，给予细心照料。外场面打好了，内环境也不得马虎。不仅办公桌上不得摆放私人物品，就连抽屉内部也得“公私分明”。电脑、刷卡机的位置和方向都要统一，就连电线，

都得理顺了摆放整齐。天哪！地方虽小，讲究却这么多，“我们能做到吗？”员工们不禁心里打颤。然而，这种疑虑很快就打消了。在领导的大力支持、亚美信老师的专业指导和全体员工的积极配合下，经过一段时间的改造和保持，如今轻纺城支行营业场已经焕然一新，足用十六个字来形容，“整洁明亮，井然有序，花草点缀，典雅舒适”。

第二项是内部制度建设，主要涉及晨会、迎宾、周例会，管理人员每日三次大堂环境巡检，临柜人员运用服务“六要素”等。

先说晨会。过去，我们的晨会仅限于对着报纸或文件照本宣科。经过亚美信的老师指点，方才知道这晨会也有模式的：要向大家问好，要进行仪容仪表的自检、巡检，要讲笑话，也要搞游戏，要有结束口号，要有扬，也要有抑，要调动起气氛，让每位员工鼓起干劲。最有意思的是游戏环节，跳舞、练操、猜谜、捉迷藏……主持人别出心裁，参与者热情高涨，在一片嬉闹玩笑的氛围中，心情得到了愉悦，压力得到了释放，精神抖擞地迎来新一天的工作。

再说临柜服务。首先就从点头迎客，首问语，双手递接，“请”字当头，结束语，点头送别这服务六要素做起。经过一段时间的磨合，员工们已能娴熟地运用起来，客户的好评也多了。然而仅是这六要素的运用还不够，还要保持好形象。要懂得微笑服务。站姿、坐姿，行姿要优雅，恰到好处。要学会化妆，一个焕发的容颜，是对客户的尊重，也是提高服务品质的手段。此外，六要素的运用不能过于死板，不能教条主义，要在实践中摸索着去升华，让客户真切感受到服务之真、服务之美。

成果是来之不易的，荣誉是大家分享的，2010年我们被评为“十佳服务单位”，相信2011年我们轻纺城支行营业部在全体员工的共同努力下，标杆网点建设会更上一台阶，由“标杆”向“标杆”进军，由“特色”向“精品”迈进！



# 吹响打造“区域首选零售银行”的号角

## ——五年规划之“区域首选零售银行”发展愿景解读

■ 文：财务会计部 冯新红  
信贷管理部 肖纯

“瑞丰人以‘卓越的金融服务创造美好的生活’为使命，未来五年，以打造‘区域首选零售银行’为发展愿景，通过‘精品+规模’的战略实施，在新型的农村金融市场上，形成核心竞争优势，发展成为全国一流的中型农村商业银行。这个新的战略，既有过去社区首选银行的传承，也根据我行面临的新机遇与新挑战，作了更加丰富、更加聚焦的发展。”

——董事长俞俊海在 2011 年工作会议暨表彰大会上的讲话（摘）

### 编者按：

2011 年，对我们瑞丰银行而言，是具有历史意义的一年。盛载着瑞丰人的努力、信心与期待，内涵和外延更加深厚、更加开阔的瑞丰银行全新启程。成立伊始，站在新的起点，“路在何方、走向何处”成了瑞丰人深思的问题。着眼未来，就在 2011 年工作会议上，董事长俞俊海给了我们一个明确的答案：未来五年，我们将以打造“区域首选零售银行”为发展愿景，通过“精品+规模”的战略实施，在新型的农村金融市场上，形成核心竞争优势，发展成为全国一流的中型农村商业银行。董事长的这一战略定位无疑给我们指明了方向。“区域首选零售银行”也由此进入我们的视野、成为瑞丰人今后不懈努力的方向。本期，我们《百年瑞丰》百家争鸣栏目将循着董事长的报告，来深度学习“区域首选零售银行”这一愿景目标，并邀请我们的总行职能部门及支行，一起读“区域首选零售银行”之内涵、解“区域首选零售银行”之途径，以抛砖引玉，共鸣思考。

### 解读之一：背景篇

#### “区域首选零售银行” ——必然的选择

在经历六年的跨越式发展后，我行成功改制为农村商业银行，迎来了大建设、大发展和大跨越的时期。站在新的起点，如何打造具有自身特色的核心竞争力，树立什么样的银行品牌已亟待解决。一方面，县域银行业金融机构不断增加，银行同业竞争日趋激烈，市场蛋糕被一块块切分，相机调控的货币政策及不断加快的利率市场化进程造成传统银行业务和盈利模式受到极大挑战；另一方面，我行作为支农主力军，长期扎根农村，贴近农民，形成了独特的“三缘”优势，聚集了一大批零售类客户，事实也证明这批零售类客户为我行带来了稳定、持续的盈利来源。而近年来通过实践积累的“做小做散”的管理经验，更是为我行成为零售银行打下了坚实的基础。因此，在科学研判当前形势、总结历史发展经验后，总行审时度势地提出了打造“区域首选零售银行”的发展愿景，这是我行应对外部竞争、充分发挥自身比较优势、形成自身特色的核心竞争力、走做强做优之路的必然选择。因此，“区域首选零售银行”的提出具有着重要的战略意义，影响深远重大。

总而言之，“区域首选零售银行”的发展愿景是以零售银行为主体、区域和首选为两翼的统一，是我行品牌形象最为直接的表述，它简单明了地回答了我们瑞丰人“要做什么”、“在哪里做”、“做成什么样”等三个最为核心的问题。因此，“区域首选零售银行”是瑞丰银行品牌价值的承载，是最为嘹亮的口号。

#### “区域首选零售银行”——品牌的承载

打造“区域首选零售银行”的发展愿景已经写入了瑞丰银行第一个五年规划中，毫无疑问将是我行今后相当长时期内要走的发展之路，是瑞丰银行品牌价值的承载。

● **零售银行——市场定位。**零售银行即指向广大农民、居民、及中小企业提供零售金融服务的银行。零售银行的显著特点是目标客户为居民、家庭和中小企业等，该类客户群资金需求额度小，风险较为分散，客户成长性强，金融需求日趋多元化。因此，零售银行业务不仅包含传统的存贷款业务，还广泛地涉及到信用卡业务、财富管理、金融咨询等中间业务。

● **区域——经营范围。**伴着农商行的华丽转身，我行跨区域经营的步伐也随着义乌支行的即将开业迈步前行。自此，我行经营范围将不再局限于县域之内，而是将以县域为内核，将经营区域不断扩大到周边经济圈，甚至辐射到整个长三角地区，进一步优化我行的战略布局。

● **首选——经营目标。**从“社区首选”到“区域首选”，变的是从“社区”到“区域”的外延扩大，不变的“首选”这一至上的经营目标，这里既有对过去“社区首选银行”的传承，更有着一如既往地实现客户首选、股东首选、员工首选和社会首选的坚持。



## 解读之二：大家一起谈

“区域首选零售银行”，这是一个实实在在的愿景。这个愿景的实现需要我们全行实实在在的努力。在这里，我们将邀请总行相关职能部门总经理、支行行长、团队长及客户经理代表，一起走进《百年瑞丰》，一起畅谈对“区域首选零售银行”最初的认知和理解。

### ◆ 战略企划部副总经理 - 秦晓君

“区域首选零售银行”是瑞丰银行的职责和使命。“区域首选零售银行”作为瑞丰银行当前乃至今后更长一段时期的发展愿景，无疑是五年发展规划的核心。可以说，这一战略愿景的明确，既是历史、现实赋予瑞丰银行的职责和使命所在，更是瑞丰人人心所向、未来发展所向。它在继承第一个五年发展规划的基础上，使愿景更加清晰，战略更加明确，行动更加聚焦。为此，我对瑞丰银行的发展充满信心。当然，我们知道，在中国金融业打造零售银行的道路上，我们才刚刚起步，战略转型的过程十分漫长。也许是五年，也许是更久，它需要我们调动一切积极因素，把所有的力量专注到“区域首选零售银行”的战略上来。

建设零售银行，理念转变、资源聚焦、整合营销是关键。首先，零售银行建设理念的转变是我们推进零售银行建设的基础。零售银行业务的对象主要是个人、微小企业，倡导的是个性化服务、整合化营销，这跟我们过去以公司业务为主有比较大的差异，对此，我们要全方位导入零售银行建设的理念。当前，我们应以“两网”即网点、网站为突破口：以网点为突破口，充分发挥我行点多面广、网点扎根社区的人脉优势，通过二年的时间，把网点整合建设成为适应社区零售客户的营销平台，在全行选择 1-2 家网点进行试点工作的基础上，整合服务流程、服务内容、

营销渠道，积累经验，逐批、全面推进；以网站为突破口，把网站建设成为营销的辅助渠道，成为我行品牌、产品、服务的窗口，将我行的零售产品以主要的形式进行推介，增加客户对我行零售产品的认知。其次，要实现资源的有效聚焦。对于有限的资源，要坚持有所为、有所不为，要把全行的各项资源都聚焦到发展“区域首选零售银行”的核心竞争力上来，全方位地推进零售业务建设，在人力资源、组织架构、技术革新、平台建设、流程优化等方面进行革新，通过新的聚焦、协同、学习、行动，逐步积累起我行在某一细分零售市场上优于同业的人员、服务、产品优势，以点带面，实现零售业务绩效上的突破。再次，整合营销是关键。零售业务不是单一业务，而是业务的多元组合，既可以是传统银行业务，也可以是新业务；既可以是资产业务，也可以是负债业务、中间业务。它体现是“一个客户后面是一家银行”的理念，客户需要什么服务，后台所有的部门都要提供相应的支持，包括对公对私。因此，我行应推进客户信息、产品资源、销售渠道、品牌策划的整合。

### ◆ 风险合规部总经理——滕军

历史风险数据支持零售银行的选择。零售银行是未来银行的发展趋势，更是地方性中小银行的必然选择，结合区域经济的特点和我行的自身优势，及早明确定位，率先实施转型，能够使我行在未来的竞争中把握先机，实现可持续发展。从我行零售业务的实践证明，零售业务的经营风险远低于公司类批发业务。以零售类个



人贷款为例，2010 年末，我行个人贷款 10264 户，贷款余额 41.15 亿元，其中五级分类不良贷款仅 89 户，金额 0.15 亿元，不良贷款率 0.36%，比公司类贷款少 0.47 个百分点。同时我行历年核销的呆帐贷款和抵债资产处置损失中，基本没有个人贷款，零售类贷款占比相对较低。为此，从风险角度，零售贷款的历史风险水平支持零售银行的选择。

建立风险经理制，是提升零售业务风险管控能力的重要手段。当前，我行零售业务风险控制机制尚未真正形成，还没有从过去“做大”模式转型到“做小”模式上来，主要表现为：零售业务流程简化与风险控制难以有效平衡，客户经理新户拓展与贷后管理难以有效平衡，以及风险管理力量相对薄弱。对此，我认为，积极探索实施风险经理制，增强支行第一道防线风险管控能力、达到风险关口前移是有效增强我行风险控制的关键环节，其核心是把握客户的还款来源，重视客户资产分布、负债情况、贷款真实用途和软信息的把握，严格执行相关信用评级和授权授信制度。



## ◆越州支行行长——朱国良

对“区域首选零售银行”的理解。瑞丰银行的成立，为我行的发展开启了新的篇章。在这个重要的历史时刻，总行提出要通过“精品+规模”的战略实施打造区域首选零售银行，对未来五年的经营定位、发展方向非常明确，也非常切合我行“行情”。

打造“区域首选零售银行”的思考。在工作会议后，我们越州支行多次对董事长提出的“区域首选零售银行”愿景目标进行了探讨。我们认为，围绕这个目标，在战略上我们要集中精力，首先要在理念上改变“大”的偏好，明确今后的业务拓展重点，从现在开始，从经营层到员工，都要戒浮躁，要静下心来、沉下去，树立“全员营销、全员维护”的理念，深挖市场潜力。其次要进一步思考规划网点布局，网点建设考虑向大的小区配套，要从机构门面到功能服务上健全，同时要把网点对客户的大堂、店面营销建立起来。第三，要重视“人”的因素，引进、培养一批人，加强员工培训，包括柜面员工在内都要有真正的客户维护意识。第四，要加强客户细分，重视基础信息档案和客户维护。一方面，要通过网点、柜面以及客户经理的搜集、整理加强客户信息的建立；另一方面，要对现有的客户进行跟踪的一站式服务，特别对于中高端零售客户，要尝试创新一些情感维系的方式，如通过讲座、俱乐部活动等形式拉近与客户之间的距离。第五，作为市区网点，我个人认为产品配套迫在眉睫。我们应充分借鉴其他银行好的经验，配套按揭贷款、基金、银证转账、理财产品及品牌多样化的个人贷款等，来逐步吸引年轻客户群体的眼球，真正扩大我们瑞丰银行在市区居民中的影响力，向“首选”迈进。

## ◆越州支行团队长——陈羿军

新兴市场也要借鉴社区市场经验。“区域首选零售银行”的提出，又一次让我们重新审视了自己的定位。在多次参与支行的讨论中，我也一直在思考如何结合我们越州支行践行“区域首选零售银行”的战略愿景。作为一名团队长，我想首先要从自身观念上转变过来，真正在理念上明确定位，同时从团队内部出发，加大零售业务拓展力度和业务辐射面，深度挖掘市区商贸三产业务拓展潜力。在措施上，越州支行作为新兴市场，有着与传统社区市场不同的经营环境。但是，我个人认为，打造零售银行，我们新兴市场也要借鉴社区市场的先进经验，比如助销员、联络站等都是比较好的形式，也适合市区周边的社区及一些商贸集中区域。

## ◆漓渚支行客户经理——何峰

作为社区市场一名客户经理，结合我自身而言，我觉得在我们打造“区域首选零售银行”的过程中，首先，我们客户经理的素质和能力非常重要。一方面，我们要提升服务能力，努力在客户中营造良好口碑，通过“硬服务”提升“软形象”；另一方面要业务拓展和风险防控两手抓，提高零售业务拓展与风险平衡的能力。其次，我认为目前我行网点的硬件设施建设刻不容缓。现在越来越多的银行进入郊区和镇街，相比其他银行，我们的硬件设施有差距，虽然我们的网点也能保持整洁，我们的员工服务也够亲和，但是我们的网点总体给人陈旧的感觉，这跟我们日新月异的发展不相符。我们应改善网点环境、合理布局功能区域、优化业务流程、明晰员工的角色和职责，诸如ATM机、网点自动取号机、自助读折机、存取款一体机、大堂经理、理财中心、专业押运等等这些设施跟人员应该立马跟上去。同时，还应该优化全域范围内的网点布局，现在镇街发展很快，其实很多网点已经不在繁华地段，应该及时进行调整、优化。

## ◆越州支行客户经理——张燕燕

沉下去，加强调研和信息积累。作为一名零售客户经理，总行提出的“区域首选零售银行”的战略目标对于我们而言，与其说是一种目标，不如说是一种感召。这样的感召更多的时候是有压力的，将迫使我们更好地对自己的工作和责任开展思考。通常，我们常觉得每天有忙不完的事情，但仔细想来，工作尚远远不够到位。特别是在这个新兴市场区域，客户面比较分散，信息渠道比较缺乏，我们在市场调查上、在客户信息积累上、在追踪服务上都还有待进一步提高。围绕目标，今后，我们深入市场，深入社区，进一步加强市场调研，建立起完整的客户信息档案，为打造“区域首选零售银行”的业务拓展和风险控制积累必要的信息。

编后语：从董事长的报告到我们部门、支行的解读，我们既看到了美好的愿景，更体会到了其中尚需要付出的艰辛努力。但重要的是，我们有了自己的目标，我们更将在一轮一轮的分析和思考中，让自己的路径变得越来越清晰。

“区域首选零售银行”的号角已经吹响。这是五年战略规划的愿景，这更是我们全行员工的使命。作为一名瑞丰人，我们只争朝夕，我们一路坚持。在这里，我们也希望，每一位员工，都能认真地立足岗位，着眼瑞丰、着眼未来，进行深入思考。本期我们选登了零售业务部总经理陈忠来撰写的《零售银行转型，要突出“八要”》的文章，供大家参阅。同时，我们也欢迎有更多的员工就我们瑞丰的发展发表自己的真知灼见，共谋美好明天。



# 打造“区域首选零售银行” 须突出“八要”

■ 文：零售业务部 陈忠来

2011年是我行成功改制农商行的起始之年，也是我行第二个五年规划的开局之年，正如俞董事长在年初工作会议上提出的“打造‘区域首选零售银行’”发展愿景一样，我们将面对新一轮挑战，作为零售业务部负责人，我的感触也更深、更强烈。打造“区域首选零售银行”，它即传承了我们过去提出的社区首选银行，又更好地丰富了我们的发展空间，但零售银行的建立，是一项系统性工程，要循序渐进地推进；从目前情况分析，我们做零售市场，拥有网点多、人员广的地缘优势；也存在经营管理、营销策略等方面的压力，但我始终相信，通过全行上下的共同努力，发挥大家的智慧+团结+力量，凭借传统优势，占据零售市场是毋庸置疑的。如何具体打造“区域首选零售银行”，我认为须突出“八要”。

## 一、理念要先行。

零售银行是一项系统性、长期性的重大工程，我们虽然有着打造零售银行的许多优势，但仍需要多层次多方面的配合。理念先导是我们打造零售银行的前提和基础，要深化对零售银行的深刻认识，加强理念灌输，牢固树立“以客户为中心”的金融服务理念，切实增强转变优服务、转变增效益、转变促发展的意识。我们要打造的零售银行，要立足于绍兴县整个经济产业、我行目前的经营管理以及我们的客户定位，因势而变，做零售市场的主导者。

## 二、网点要转型。

要紧紧围绕“网点分类、功能分区、业务分流、服务分层、产品分销”这一目标，一是加快网点“硬转”建设。进行标准化网点建设，深化营业网点视觉形象统一标识；在网点内设置现金高柜服务区和非现金低柜业务区，实现复杂交易专业化处理，以提高服务效率。二是加快网点“软转”建设。建立起有效的业务分区、分流，引导员工将工作重心从单纯处理向拓展优质客户、为客户提供更多价值转变，并从传统微笑服务范畴向多元化、人性化

服务转变，提高前台的营销服务意识；加强机制管理，从加快内训师队伍建设、营业经理和网点负责人负责制等方面建立长效机制，加强现场督导和视频督导，增加员工间的互动交流环节，提高标准化服务的执行力；强化考核力度，在考核上要突出效益是银行经营的最终体现，突破以往以存款增长量作为考核重点的考核模式，重视网点零售业务发展性指标的考核，积极把我行网点从传统交易核算型网点转化为“以客户为中心”的营销服务性网点，提高网点的差异化服务水平。

## 三、流程要改造。

配合临柜高低柜设置，要实行前后台的分离和流程再梳理。根据目前基层网点的营运实际，逐步调整会计制度，优化业务流程，通过调整会计授权、简化业务流程，对阻碍业务发展的相关制度进行大胆改革，确保网点转型、业务运行顺畅，真正实现“凡是柜员能做的事，尽量不要让客户去做；凡是科技能操作的事，尽量不要手工去做；凡是后台能做的事，尽量不要让前台去做”的原则。

## 四、人员要配置。

在员工队伍建设上，一是要培养操作性人才，加大对员工的培训，抓好新业务、新知识的培训，大力开展技术练兵活动，全面提高员工业务技能。二是要培养专业性人才，目前我们比较缺少理财经理等专业人才队伍，为弥补这一空缺，建议一方面可以通过引进外行专业人才，另一方面鼓励年轻员工参加CFP、AFP等理财规划师考试。三是要培养营销人才，通过“外部引进、内部挖潜”，扩大营销队伍建设。四是要优化人员配置，目前我行已试点推出弹性排班制，通过这种模式，可进一步优化人员配置，完善网点在服务及营销工作上的时间分配。

## 五、渠道要建设。

为加强客户黏合性，在网点渠道建设的基础上重视其他渠道的业务发展，深化网点IT及无形网点建设。一是要以ATM机、POS机、自助银行来替代低等级的物理网点，引导和培养客户使用银行自主和电子渠道的消费习惯，减轻网点员工压力和电子渠道的消费习惯，减轻网点员工压力；二是积极建立财富中心、理财室等理财渠道的建设，建议在目前钱清支行设立



财富中心的基础上，在营业部、越州等支行陆续推出财富中心，在普通分理处设置理财室，方便客户前来咨询理财相关资讯。

## 六、客户要细分。

我们要利用近几年“走千家、访万户、共成长”、“信用体系建设”等活动，搭建起社区平台，利用当地金融服务员、支农联络员资源，对现有客户进行有针对性的细分，按照客户金融资产情况，进行客户分层，加强客户管理；同时也要做好潜在客户的信息收集、建档管理工作，特别是对公司贷款日均在500万以上的经营者夫妇和在区域范围内的优质无贷户等目标客户的信息收集和建档。全面实施“1+N”的套餐营销模式，充分结合当前开展的网

银、支付宝、第三方存管、保管箱、理财产品、基本结算户、个人贷款、银行卡等业务，为客户提供增值服务；设立专项客户营销维护费用，对不同层级的客户开展不同的维护、营销工作。在客户细分基础上，配合科技部门推动客户关系管理系统，该系统突出“统一定义、统一界面、主动升级、动态维护”的原则，通过系统自动识别个人客户金融资产情况（存款、贷款、中间业务等），及时提升客户层级，为客户分层营销维护工作奠定基础。

## 七、产品要创新。

金融产品，也是我们维护中高端客户的关键手段之一，我们在进行客户细分和维护工程中，要结合客户实际需要，通过模仿

跟进等方式，适时推出金融理财产品，丰富产品数量，更好地满足零售客户需要。同时完善产品创新制度和加强销售渠道建设。

## 八、考核要倾斜。

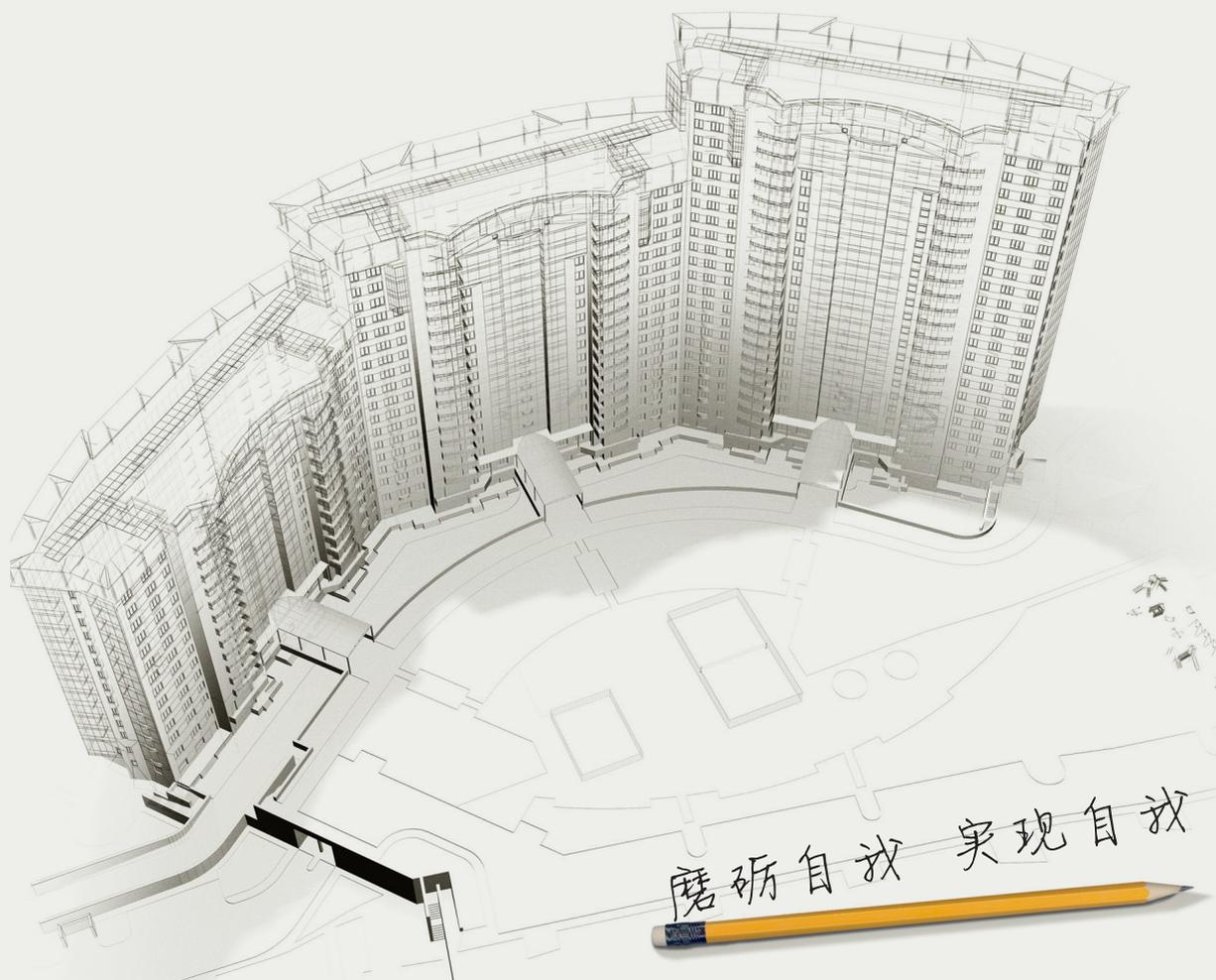
我们在引导基层网点突出对客户的服务功能、加强一线营销功能的同时，在考核上要突出效益是银行经营的最终体现，突破以往以存款增长量作为考核重点的考核模式，重视网点零售业务发展性指标的考核，比如网银开户数、支付宝卡通开户数、ATM使用率、发卡量、活卡率、间接第三方存管开户数、理财产品销售额等业务考核，以这种外延式扩张的业务增长方式引导基层网点向零售银行逐步转型，有效积累客户资源，增加网点的价值点，将网点业绩与网点负责人、员工薪酬密切挂钩。



# 职场规划：**磨砺自我 实现自我**

■ 文：零售业务部 潘卓君

进入新一年，很多人都希望在这一年工作中收获新的成绩，但当遭遇到职场困惑时，有可能就会放弃这些美好的愿望，转而向下一年期许。对此，本期小编趁着新一轮工作开始之际，邀请我行专业人士——董事会秘书吴光伟为我们谈谈如何打造适合自己的职业规划。希望通过本次访谈，能为无论是刚出校门的“新兵”，还是在职场拼杀多年的“老将”，解疑答惑，帮助大家明确职场目标和发展方向，从而让大家的职场道路走得更远。



百年瑞丰：吴老师在职场咨询方面，可谓是阅历无数，见解颇深。今天很开心能采访到您，为大家谈谈关于职场方面的话题。现在很多关于职场的杂志上到处都能看到“职业规划”、“职业生涯”等名词。我想趁这个机会，请您谈谈对“职业规划”、“职业生涯”的定义和理解。

吴光伟：非常高兴能和大家分享这一方面的话题。我先来说说“职业规划”，我认为职业从来就不是“规划”出来的，职业是“做”出来的。合理的职业规划，不应该是简单的空想，要充分结合内外因素；所谓规划，其实关键还是在于行动。

关于如何制订适合自己的“职业规划”，我首先引入一个“三环”理论：“一环”是认识自己，清楚自己的优势与特长；“二

环”是了解社会与企业，熟悉企业所需；“三环”是找到你的兴趣，追求内心所爱。孔子曾说过：“学之不如好之，好之不如乐之。”兴趣是一种强大的动力，每个人都可以根据自己的特点、职业兴趣、个性，寻找属于自己的、适合自己的，自己喜欢的一种职业，达到三环重合的聚集点，享受丰盈而快乐的人生。要达到这种境界，也需要付出辛勤的探索和对长远目标的坚定承诺，没有目标你就没有方向，没有探索你就无法回答目标正确与否。我们每个人长期的职业生活都是一个探索目标的过程，其中有的人找到了，有的人错配了，有的人误读了，所以在探索阶段，我们要学会寻找自己的“职业锚”<sup>①</sup>，在实际工作中不断调整自己的能力、动机和价值观，积极寻找合适的聚集点。

关于“职业生涯”。我把它分为“外职业生涯”和“内职业生涯”，外职业生涯主要指我们平常说的职位、环境及收入的变化；内职业生涯则主要指我们内心的成长、知识和技能的提升，它是无人取代的人生财富。一般内职业生涯的发展是需要个人通过学习、体会等方式不断完善的，它是一个人职业发展的内在动力，也为外职业生涯打下良好的基础。确切的说，内职业生涯就是一个人对自我的认识、了解，目标设计、愿望达成的心理过程，在这个过程中对自己提诸如“我是谁？我的兴趣？我能做什么？我要怎么做？我要成为什么角色？”问题，熟悉自己，发现自己，从而为自己制订合适的职业规划，千万不要陷入误区，把职业规划单纯架设在外部职位的升迁上。

#### ①职业锚：

以员工已有的工作经验为基础，强调个人能力、动机和价值观三方面的整合。1978年，美国E.H.施恩教授提出了五种类型：自主型职业锚、创业型职业锚、管理能力型职业锚、技术职能型职业锚、安全型职业锚。在90年代，他又补充了三种类型：挑战型，生活型，服务型职业锚。自主型：喜欢随心所欲安排自己，追求能施展个人能力的工作环境；创业型：喜欢用自己的能力去创建属于自己的公司；管理能力型：追求工作晋升，将公司的成功与否看成自己的工作；技术职能型：喜欢专业领域的挑战，追求在技术领域不断提升；安全型：追求工作中的安全与稳定感；挑战型：喜欢解决看上去无法解决的问题，挑战困难障碍等；生活型：喜欢允许平衡个人需要、家庭需要和职业需要的工作环境；服务型：喜欢追求他们认可的核心价值，如帮助他人。

百年瑞丰：听了您的解释，感触很深。今年我行在人力资源管理上，有不少“大动作”，您可否先跟大家简单说说，我想这会给大家的职业规划带来帮助，也能让大家预先做好“临跑”前的准备。

吴光伟：今年我行关于人事方面的“大动作”，主要围绕如何更好地为员工提供施展才华的平台和晋升通道。一个单位的企业文化粘合了全体员工的团结合作和聪明才智，大家要是觉得自己有某方面的才

华，就要积极展示，我们单位有一个广阔的平台，大家要学会毛遂自荐，实现自我。

同时我们一直相信，车子马力再足，也需要开辟一条高速公路能够快速奔驰。所以在职业规划上，我们单位将为大家营造良好的职业环境，打造畅通的晋升平台。比如双聘制的推出，实现了能者居上的平等机会，在努力者面前，机会均等；又比如行员等级制，通过管理序列、营销序列、专业序列、操作序列等职业通道，综合评

价员工的能力和素养，该制度既明确规定了各岗位的职责范围，又可作为职位升迁的重要依据。不过每个人都有自己不同的特长，有些人专业技能比较强，有些人管理能力比较强，今年这些制度的出台，希望让适合的人进入适合的岗位，人人归位，成就“岗位英雄”。除此之外，我们还会陆续推出任职资格体系、职业导师制和瑞丰学院等综合培训体系，给员工提供学习先进科学知识、管理技能、思维方法和工作方法的平台，不断磨砺自我。



目前“双聘制”已经开始实施，我听到过一些声音，我想说，每个人在职业生涯中都可能遭遇成功或失败，我和大家一样，也是一名走在探索路上的行者。我行

的每位员工都是一片独特的树叶，生长在“瑞丰大树”上，如何寻找到适合自己的岗位，既是员工的任务，也是企业大树的

任务。我们要相信自己，给自己制订一个明确的职业规划，丢掉速成的幻想，学习日本人踏踏实实、德国人一丝不苟的精神，把精力集中在一个工作点上，以行动去实现自我。

**百年瑞丰：**近几年，随着社会上人才流动的日益频繁，“跳槽”已经形成一种社会现象；特别是年轻人，据智联招聘网的最新调查显示，近八成的“80”后职场人有过跳槽经历，其中跳槽次数达3次以上的比例达45.7%。您对这种社会现象怎么看？您觉得这样做，会影响整个职业规划吗？

吴光伟：在说这个问题前，我先将跳槽分两类解释，一种是内部跳槽，一种是外部跳槽。内部跳槽相当于轮岗制度，通过这种内部跳槽的形式，我们员工可以接触到更多的岗位，掌握更多的知识，很适合个人的职业规划发展，而且企业也鼓励培养这样全能型的员工。至于外部跳槽，

特别是你刚说到“80”后频繁跳槽的现象，他们跳槽的原因，我理解主要是对加薪的渴望、缺乏职场归属感和面对困难时较为薄弱的耐受力，这样的跳槽形式可能并不利于今后的职业规划。

对于外部跳槽，很多人跳槽可能因为“从众心理”，并没有细想自己是否合适。跳过去后，你可能发现薪水并不比之前高，工作并不如之前如意，所以在跳槽这件事上，我希望大家在选择时要慎重，避免出现“一山望着那山高”，不然会蹉跎岁月的。当然，你也可以重新考虑自己的方向，我的建议是：首先把大目标分成若干个小目标，每完成一个小目标等于向理想中的大目标迈进了一步，同时也需要在每一步中调整自己的规划。直到有一天，你发现

自己的路走错了，你所达到的地方并不是你喜欢的，或者前方是一堵墙，那么你可以重新选择方向，但切记不要因为“与同事不和”、“对薪水不满”、“间歇性厌职”等外部原因另觅他径，这不能从根本上解决问题。在工作中，学会调正心态，摆正自己的位置，保持良好的人际关系，学着与人分享，你会发现有些跳槽反而让你的职业规划走上弯路。

瑞丰银行正是飞速发展的阶段，迫切需要专才和干部，而且我们正在打造一个畅通的升迁通道，配置多样的人才发展手段，希望大家特别是年轻员工，加速磨砺，茁壮成长，实现自我。🌱



## 编辑语：

在人生的征程上，每个人心中都有着自己的梦想，我们不停地奔跑，期待触及梦想时那震撼灵魂的瞬间。马拉松，奥运会的“灵魂”之一，全程 42.195 公里的距离，对人类来说是一次体能极限的挑战。而袁师傅的全马经历与坚韧精神，着实让人羡慕与钦佩不已。请让我们一同跟随笔者分享热血沸腾到沸腾的时刻吧，感受她那用脚步丈量梦想时的顽强意志，体会那份永不放弃的坚持！

本刊编辑：潘路越

# 42.195KM——用脚步丈量梦想

■ 文：兰亭支行 袁招娣

2009年，杭州国际马拉松短程（13.8KM），1小时11分，女子第6名；  
2010年4月，苏州金鸡湖半程马拉松（21.0975KM），1小时51分59秒，女子第41名；  
2010年11月，杭州国际马拉松半程（21.0975KM），1小时51分40秒，女子第14名；  
2011年1月，厦门国际马拉松全程（42.195KM），4小时08分，女子第92名……

生命在于运动，运动贵在坚持。回想起来，跑步已整整八年半了，从最初跑上五分钟就会气喘吁吁，慢慢增加到十分钟，二十分钟……四十分钟，到现在几个小时跑下来也是呼吸平稳。算不清这中间付出了多少汗水，只记得自己不论是天寒地冻还是酷热难当，从不间断。除了有时晚上要值班或开会，我大多都会挤时间去跑上一个小时左右，并且每周坚持三到五天。

冬天，在飘雪的日子里，雪子打在脸上生疼，刺骨的寒风一个劲儿地往单薄的运动服里钻，叹一声“好冷哟”，我便又迈着轻盈的步子跑开了。夏天，在气温高达 35 度以上的日子里，又闷又热，感受不到一丝凉风，只感觉升腾的热气把整个人都包围了。在烈日烘烤了一天的马路上，就是站着不动也会汗流浹背，我 10KM 跑下来，换下田径服，用手轻轻一拧，地上瞬间一大滩的汗水。而这所有的一切，对我来说已不再是困难，而是幸福的回忆。

只是，我心里一直有个信念，我要跑一次全程马拉松。我知道，全程和半程马拉松是两种完全不同的经历，虽然我已能

轻松地跑下半马，但我没有体验过马拉松 35KM 处人体的最极限，不能想像那时我会是什么状态。我纠结、矛盾，下不了报全马的决心，更担心家人的反对，举棋不定，向往中有担心，有害怕。

太想跑全马了！就是在这种心态支持下，我在网上报名截止前二十天报了厦门国际马拉松。厦门马拉松有着世界上最美的马拉松赛道，它的关门时间是七个小时，也就是在七个小时内必须跑完这 42.195KM，同时，在这七个小时内又设定了相应距离的关门时间。厦门马拉松设有 5KM、10KM、21.0975KM 和 42.195KM 这些项目，这四个项目各有近 20000 人参赛，它是有近 80000 中外运动员参加的国际性体育盛会，也是中国举办的四大马拉松之一，是每一个跑马人向往的地方。

有经验的跑马人都知道，跑全马前两个月必须要有两次跑 28KM 以上的经历。所以，为了准备厦马，除了平时的跑量，我进行了两次长距离的拉练，第一次，28KM，历时 2 小时 45 分，第二次 30KM，用时 2 小时 47 分。经过这两次





的拉练，我觉得全马离我并不遥远了。

开赛是2011年1月2日，凌晨4:30的闹钟响起，洗漱、备装，牛奶燕麦片加葡萄糖水一杯、半个枕头面包、两个桔子，太饱了。（事后觉得是应该吃这么饱的，至少到24KM时我还不觉得饿。）6:10的会展中心广场，已是人山人海，近八万人的比赛，会场热闹非凡。因为恰逢降温，厦门的气温只有6度左右，加上是沿海，海风大，存包时脱下厚厚的棉衣，穿着背心短裤，我禁不住打了一个寒颤。本次马拉松比赛我是代表绍兴城市队的，看到会展中心有“绍兴”的旗帜在飘扬，心中倍感亲切。

八点整，发令枪响起。我随即按下手表计时器，跟随着队伍欢呼着跑出起跑点。人潮如织，心情澎湃，我人生的第一个全程马拉松就这样开始了。

跑者簇拥，观众云集，每每经过热情的观众，我都报以微笑致意。8KM，44分钟，五分半1KM的配速，和我平时跑的速度一样。12KM，65分钟，匀速前进。因为天气寒冷，怕抽筋，我就在每一个饮料站补给盐碘。20KM，一小时五十三分，看到旁边跑友脸上全是白花花的盐结晶，下意识摸了下自己的脸，沙沙的，也全是盐花。由于感冒，状态不好，23KM，二小时零七分，我已经感到有点累了，一路拿着的才几十克的能量棒和能量胶也已然成为累赘，真是从未有过的突发情况。

24KM，我不知道剩余的18KM自己能不能坚持下来，于是减速，慢慢调整，将手套和能量棒能量胶丢给隔离带外的同伴，以减轻负担。

30KM，二小时五十一分，明显感觉体力下降，身体好像已经不再属于自己，双脚机械地跑动。演武大桥没有像电视上看到的那样陡，海风很大，摸了一下后背，背心已经干了，也已没汗了。我感到非常的冷，多次回头，想找同伴要回我的手套，可交通管制，只能作罢。大桥上的医疗救护点，好多人因为脚抽筋在喷药水，我也感到膝有点酸胀，于是停下来擦上药水，继续前行。如果说前30KM我是把10KM作为一个计量单位在奔跑的话，那剩余的12KM我却是以1KM为一个计量单位在前进。34KM后，我不再留意时间，脑子里只有一个念头，希望下一个补给点快点到，我好想在补水点停下来。到了补给点停了一下，我居然有不想再跑的念头，哪怕仅仅是站上一秒钟我也感觉是一件幸福的事。

眺望远方，继续奔跑，追逐前方属于我的梦想。越到终点，补给点和医疗站越来越密集，因为脚抽筋而停在路边接受救治的运动员越来越多，有的运动员也已经在步行了。此时，我感觉人已经极度疲惫，因为一路的补水和喝运动饮料，加上寒冷，甚至有反胃的感觉，但看到这么多人脚抽筋，而我没一点儿问题时，觉得自己是幸

运的。面对热情好心的厦门观众，此时因为体力的严重透支，我面部肌肉变得僵硬，表情是异常的痛苦，脸上已经没有一点笑容可以向他们表示感谢了。35KM，我追上了已在步行的秋风，他对我说：“我跑不动了。”我知道，这时大多数人都跑不动了，我也不例外，真的觉得后面的每1KM都是非常的漫长和艰辛。40KM，我实在有点坚持不住了，轻声地问旁边追上来又在走的秋风：“走，能不能感到好受一点？”秋风的回答是否定的。其实我也知道，一旦停下来，也许这最后的2KM我就再也无法跑动起来，此时脑子里只有一个念头：“坚持吧，快到终点了！我要坚持！”沿途志愿者竖起拇指对我说：“加油，你是最棒的！”一路的鼓励，使我在最后时刻做到了不停下脚步。41KM，还有1KM，终点就在眼前，我不知道从哪来的一股力量，加速跑动，超过一个又一个的运动员，挥舞着双手越过终点！

四小时零八分，我的厦门马拉松成绩，女子全程第92名。我感到欣慰，成绩是我自己预定的目标，以每公里6分钟的配速顺利完成比赛。全马是艰难的，但我享受了一般人不能享受的过程，42.195KM，我用脚步实现了我的梦想，我为我自己骄傲！

感谢我的家人、朋友、同事、领导的支持！感谢厦马的志愿者和热情的观众！



## 成长

■ 文：漓渚支行 赵清红

春意渐浓，暖风摇漾  
在节奏越来越快的生活中  
思绪掷地有声

成长是一道纠缠的曲线  
或沉重或心酸或骄傲  
回头望去，一路的跌跌撞撞让人喘不过气来  
只好退到小路的一旁  
静静地听花开有声 花落无情

成长有海一般的涵韵  
平静的时候谁也不知道深浅  
一旦波浪汹涌  
排天的巨浪才能说明  
我对生的理解更深一层，对活的感恩更绵延一度

对成长的感悟，写在这个春回大地的时节  
送走寒冷，迎来明媚  
已熟悉日复一日校园生涯的我  
如今慢慢去面对这不同角色定位的职场生活

成长是一场旅途带着孤单  
我要带着那孤单要走到冬尽，春来  
走到独立，坚强，勇敢  
不知道还可以走多远  
我没办法承诺  
那未知的天空，但是  
至少我可以保证脚下的每一步都将走得坚定

如果真的有一天 我能以坚实的双脚站立在这片土地上  
纵使能潇洒的挥一挥衣袖  
但是那些曾经并肩站立给我力量如花的笑靥  
将永无法淡忘  
刻到心头  
到天涯到海角  
即使在世界的尽头  
也可以让我取暖

每个孩子都曾有个绚烂的梦想  
然后生活让它慢慢褪色  
再用现实去填充

平凡如我，在湖水中划

划碎的柔波荡着心事的影  
直到有天，也去低头看看  
才发现是天鹅在游水  
在向天高歌





## 踏春在香雪梅海

■ 文：国际业务部 余力丰    ■ 摄影：总行办公室 高定铨

春寒料峭里，我们还来不及脱去沉重的棉衣，乍暖还寒的天气让我们无法捉摸大自然的气息。但姹紫嫣红，斜风细雨，却无不让我们深深感受到春天的来临。

听闻王坛的香雪梅海已游人如织，故一身春装，几个玩友，驱车前往。漫漫路途，大家欢声笑语，好不热闹，笑叹工作之余我们终究还是些爱好自然的生命个体。经弯弯曲曲的盘山公路后，我们到了一片生态观光野外梅园，朴实、简单。园区无需购票，但游客停车、游玩仍井然有序，周末此景让人感叹。渐行不远，便发现桥下有溪水流过，清澈见底，梅映清溪，赏心悦目。溪边石椅石凳，游客在自助烧烤，各种用具一应俱全，数人在暖暖的阳光田野炊嬉戏，羡慕旁人。

不远处几座矮矮的山丘上，种满了梅树，梅苞吐艳，梅花以白色居多，偶有紫红者，那必是游人争相留念的地方。满山的梅花，静静在那，只有蜜蜂嗡嗡作响，但它们也丝毫没有理睬你的意思，忙着采蜜。在这个不受打扰的环境中，只有将自己融入在自然的怀抱里，才能感觉真实的存在。

其实，我们总是用日常的琐碎小事把自己绑住，甚至无法自由呼吸。李白说，人生得意需尽欢，莫使金樽空对月。工作时尽心工作，生活中努力生活，就像那勤劳的蜜蜂，懂得分别主次，懂得享受生活。有多少被我们列入计划中准备去游玩的地方，最终都没有成行？每次我们都有诸多的理由来安慰自己，但这些都终将作为遗憾。吼山的桃花，宛委山的樱花，婺源的油菜花，在这个春天，你为自己准备了怎样的花海？怎样的自然体验？让我们从现在开始准备，准备一次春旅行，成为你、我、他，每个人眼中温暖而有生机的风景！



# “浙江农信 印象 60 年” 大型主题征集启事

为迎接中国共产党建党 90 周年和浙江农村信用社建社 60 周年，大力弘扬爱国、爱党、爱农信事业的人文精神，打响“浙江农信”品牌，唱响系统和谐发展主旋律，增强凝聚力和向心力，本刊举办“浙江农信印象 60 年”大型主题征集活动。活动面向系统内全体员工，分主题征集照片和摄影大赛两大版块开展，有关具体事项如下：



## “浙江农信美好瞬间” 历史照片征集活动

### 一、征集照片主题

- 1、我省农信系统 60 年来各个时期上级领导（省部级以上）来访、慰问、指导工作时的照片；
- 2、记录我省农信系统 60 年改革与发展关键点的照片。特别是重大决策事件、时代和地方特色的产品服务、科技信息化进步等；
- 3、有关我省农信社历史变迁的照片，如农信社早期建筑物照片，早期员工工作场景照片等；
- 4、记载我省农信社各个时期的重要成就或对社会产生过重要影响的事迹，模范人物、先进集体照片；
- 5、在不同时期的大型文体活动中，具有代表性的充分展现我系统员工精神风貌的照片；
- 6、其它具有史料价值的照片。

### 二、征集要求

（一）时间安排：从即日起至 2011 年 10 月底为征集阶段，《浙江农信》和内部门户网站将定期开辟专栏，优选摘登，并于 2011 年 11 月组织开展评选工作。对入围作品，将给予一定的奖励。

（二）基本规则：

1、照片年代跨度从 1952 年 10 月我省第一家农村信用合作社成立至今。照片必须符合历史事实，不得对内容进行任何拼接删改。

2、提供的照片请另行注明原始拍摄时间、地点和照片人物、事件等内容的简要说明，并附提供者的姓名、单位、通讯地址和联系电话。

3、征集照片须提供电子版格式。历史照片非电子版的，用扫描仪扫描或用数码相机翻拍成电子版后投稿，务必保持照片完整清晰。电子版照片采用 JPG 格式（大小需 2M 以上）。照片一经入选刊登，原物必须限期转交浙江农信史料陈列馆代为收藏、展出。

4、已参加以往省农信联社组织的“老照片”征集活动及史料陈列馆照片征集活动的照片将直接纳入此次征集活动范围，并根据相关要求选择刊登。

5、参加征集活动后，被视为已明确同意活动主办方用于浙江农信系统相关工作需要或者用于公益性质的出版、展览、编辑。

（三）征集方式：以电子邮件形式发送至 [bainianrui Feng@163.com](mailto:bainianrui Feng@163.com)，或通过办公自动化系统发送至办公室何仲凯，来稿以附件形式发送，稿件需注明“浙江农信美好瞬间”征集活动，入选后原始照片通过安全途径转交到浙江农信史料陈列馆。

联系人：总行办公室 何仲凯

联系电话：0575-84788109





## “丰收杯” 员工摄影大赛

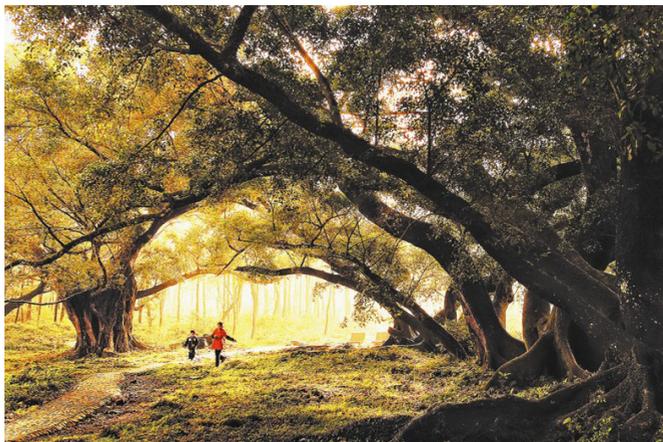
### 一、大赛内容

1、反映我系统干部员工紧紧围绕“庆党建、促发展、创和谐”主题，扎实开展2011“走千家、访万户、共成长”——送温暖惠民大行动等十大重点工作中的精彩场景；

2、反映我系统在服务“三农”、支持中小企业成长和支持新农村建设中取得的突出成果；记录在浙江农信机构的支持下，农业和农村经济发展给农民衣、食、住、行带来的新变化；农村城镇化、城乡统筹和城乡新风貌；

3、反映我系统员工奋发向上的精神面貌和优秀的企业文化风貌；

作品必须是主题鲜明、内容健康、自主创作；黑白、彩色不限，单幅、组照均可。



### 二、大赛时间

投稿时间从即日起至2011年7月底截止；评选时间为2011年8月。

### 三、作品要求

1、大赛采用电子邮件方式投稿。每位作者投稿的作品数量在6幅（含）以内（组照总数不得超过3幅，每组组照算1幅，组照每组不得超过6张）。每幅（组）照片另附该幅（组）照片的题目、拍摄时间、地点、拍摄者以及表现主题等简要的文字说明。

2、照片要求为JPG格式（大小需2M以上），单幅照片一律不得装裱，每幅组照作品必须组成一版可加框。所有投稿作品不能改变原始影像，仅可作亮度、对比度、色饱和度的适度调整。谢绝提供数码创意合成的作品。

3、投稿须注明作者姓名、单位、联系电话、通讯地址、邮政编码。参赛者要妥善保存参赛照片的原始数据文件，以便入选后统一调底验证。

4、作品的著作权属作者，但作品参赛后被视为已明确同意大赛主办方用于浙江农信系统相关工作需要或者公益性质的出版、展览、编辑该作品。投稿作品的作者，应对作品拥有独立、完整的著作权；投稿者还应保证其所报送的作品不侵犯第三人的包括著作权、肖像权、名誉权、隐私权等在内的任何权利。凡上述保证落空导致相关纠纷的，一切法律责任均由投稿者本人承担。任何抄袭、盗用他人的作品都将被取消参赛资格或追回奖励。

### 四、奖项设置

凡比赛获奖作品均颁发奖励和荣誉证书，获奖作品纳入浙江农信史料陈列馆电子库管理，照片作者纳入浙江农信系统摄影摄像人才库管理。

### 五、作品评选

由省农信联社组织相关专业人士进行评选。在《浙江农信》、网站上刊登获奖作品和获奖名单并集结出版。

### 六、投稿地址

bainiannuifeng@163.com, 或通过办公自动化系统发送至办公室何仲凯，发送稿件需注明“丰收杯”摄影大赛。

联系人：总行办公室 何仲凯

联系电话：0575-84788109





第一擂台擂主金牌得主为

**营业部**

第二擂台擂主金牌得主为

**滨海支行**

第二擂台擂主银牌得主为

**柯岩支行**

第三擂台擂主金牌得主为

**福全支行**

第三擂台擂主银牌得主为

**人民路支行**

第四擂台擂主金牌得主为

**湖塘支行**

第四擂台擂主银牌得主为

**兰亭支行**



## 活动详情:

2011年4月25日-5月29日,  
我行持卡人在任意商户刷卡满88元,  
凭刷卡小票至指定影城可以一元价格换购电影票。  
(每位借记卡客户每周限换一张,贷记卡客户每周限换二张)

### 合作影院:

柯桥城区:蓝天国际影城,柯桥笛扬路与群贤路交叉口,  
81188222.(每天限100张)

绍兴市区:世茂国际影城,绍兴市胜利东路360号绍兴世茂广场304楼,  
81507566.(每天限50张)

### 活动说明:

- 1、本次活动适用于瑞丰银行发行的借记卡、贷记卡持卡人参加,其中贷记卡状态需正常,贷记卡主卡和附属卡可分别参加本活动。
- 2、优惠购票时持卡人持活动期间刷卡购物小票先在影院指定机具上刷卡获取优惠券,取得优惠券后再刷原卡支付一元,即可兑换电影票。当日优惠券只限兑换当日场次电影票。(购票不含合作影院VIP厅、情侣座、包场、见面会等特殊场次及影院活动,其中绍兴世茂不含3D厅)
- 3、单张购物小票只限换购一次。
- 4、除特别说明外,合作影院每周优惠购票数量均为有限,其中柯桥蓝天影城每天限100张,绍兴世茂影院每天限50张,先到先得,购完为止。
- 5、本活动优惠须持卡人本人使用,不得转让,如遇影院要求,购票时请持卡人出示身份证。
- 6、瑞丰银行不是本次活动的服务提供商,服务的质量与我行无关。
- 7、活动规则如有变动,以我行网站公告为准。
- 8、瑞丰银行对本次活动拥有最终解释权。





www.zjshxrcb.com

