

成長

CHENG
ZHANG



誠信·激情·團隊·價值



主題：強管理、抓經營、促發展，獻禮華潤80年

2018年第4期 總第37期
珠海華潤銀行股份有限公司



2018年第4期 总第37期
珠海华润银行股份有限公司

主办

珠海华润银行

主编

马黎民

副主编

李昊 杨万志

编辑

林琼芳 黄北光

发行通联

珠海市吉大九洲大道东1346号珠海华润银行大厦

邮编：519015

电话：0756-8121820

投稿邮箱

tgxx@crbank.com.cn



更多资讯，请扫描二维码



献礼华润80年

八十年，对于人类历史长河来说，不过沧海一粟；八十年，对于一个企业来说，却是几代人夜以继日的奋斗。

八十年前，诞生于香港的华润是一家只有三个人的小商号；八十年后的今天，华润已经成长为员工40余万、位居世界500强第86位的大型国有企业集团。

作为中国共产党亲手创办于战火时代的企业，华润是奋进在时代前列的弄潮儿。八十年上下求索，八十年春华秋实，几代华润人凝聚在伟大的中国共产党周围，心系人民，心念家国，一路风雨，一路凯歌。

站在华润八十年华诞的重要历史节点，作为华润集团旗下的银行，重温华润恢弘的历史，展望华润美好的未来，是为了使眼睛看得更远，步伐走得更坚定。身为一名华润人，我们有理由骄傲与自豪，有责任承担起华润新的历史使命，不忘初心，牢记使命，紧扣时代脉搏，共同打造世界一流企业，铸就百年基业。

“取三点水，写一个润字在掌心上面，一滴来自长江，一滴来自黄河，一滴来自五千年亿万人眼睛里无边的海面。取一束光，写一个华字在掌心上面，一横跨越东西，一竖纵贯南北，一撇划出八千里路云和月，征程上沧桑的脸。

与您携手，挥毫家国情怀的诗篇。歌颂大地，唱响江河山川，润一花一叶，和这烟火灿烂的人间。

与您携手，泼墨美好生活的画卷。描绘岁月，晕染眉间欢颜，润一心一念，和这童真般的心愿。

在万物面前，诉说我的名字。那是中华两个字，最温润的陪伴。

在时光面前，讲述我的故事。那是中华两个字，最长情的眷恋。”

齐声唱响《华润之歌》，齐心昂首挺胸，走进新时代！

目录 / CONTENTS



04 要闻



06 强管理、抓经营、促发展， 献礼华润80年

宗少俊 / 华润银行党委书记、行长



09 固本强基，坚实“红色”发展之路

张永祥 / 珠海分行行长

13 文化塑魂魄 队伍铸筋骨

武焰宇 / 深圳分行行长

17 以梦为马 不负韶华

覃建伟 / 广州分行行长

22 凝心聚力谋发展 攻坚克难助转型

龚涛 / 中山分行行长

25 再接再厉，以更优异的业绩献礼华润80年

冷静 / 佛山分行行长

30 以管理促分行发展，用奋斗为华润添彩

吴亦冰 / 惠州分行行长



35 跨界融合，寻求差异化经营之路

吴颖 / 总行个人信贷部副总经理

38 稳增长 调结构 防风险 促转型

郑强 / 总行公司金融部总经理

43 从三个关键词看华润银行金融市场 业务的发展与趋势

江先达 / 总行金融市场部总经理

46 使命必达

任涛 / 总行人力资源部总经理

50 稳中求变，涅槃腾飞

张昕 / 总行信息科技部总经理

54 润物八十载 前行在路上

李昊 / 总行办公室总经理



58 镜像 | 百花齐放贺华诞

66 “见字如面 手写我心” 祝福贺卡





行长宗少俊会见百色市副市长王县力一行

10月24日上午，总行党委书记、行长宗少俊在合规总监陈芳运、村镇银行发展部总经理龙强、投资银行部总经理文世良等人的陪同下，会见了来访的百色市副市长王县力、百色开发投资集团董事长刘俊一行。

宗少俊首先对王县力一行的到来表示欢迎，对百色市委市政府给予百色右江华润村镇银行的支持表示感谢，并简要介绍了华润集团以及我行的基本情况，希望双方加强沟通交流，深化业务合作。

王县力对华润集团和华润银行给予百色老区的支持帮助表示感谢，向大家介绍了百色市的发展情况以及与华润集团开展的业务往来情况，并对百色华润村镇银行的稳健经营、合规发展表示赞赏。

我行纪委召开警示教育大会

10月24日上午，为深入学习贯彻中央全面从严治党的决策部署和集团警示教育大会精神，营造风清气正的组织氛围，促进我行业务稳步发展，总行纪委组织总行部室领导干部召开了警示教育大会，总行党委委员、纪委书记马黎民及总行纪委委员、总行直属党（总）支部书记、总行各部室负责人近30人在深圳、珠海两地参加了会议。

会议传达了集团警示教育大会精神，通报了国资委上半年巡视中央企业查处的六个典型案例，分析案例中行贿受贿、公款吃喝等违反中央八项规定精神和廉洁自律的违纪违法行为，警醒党员干部引以为戒，并结合案例向大家宣贯了《中国共产党纪律处分条例》。

我行第六届董事会第一次会议顺利召开

10月29日上午，我行第六届董事会第一次会议在总行大厦3楼会议室顺利召开。董事刘晓勇、宗少俊、何志奇、陈荣、张云东、黄卫等参加了本次董事会会议。监事马黎民、潘望旺、杨振宇、李兵、房应捷、赵耕岩以及高级管理人员徐显华、程绍凯等也应邀列席了上述会议。



本次会议按照我行《公司章程》有关规定，审议了《关于选举刘晓勇先生为本行第六届董事会董事长的议案》《关于选举本行第六届董事会各专门委员会成员的议案》《关于聘请宗少俊先生担任本行行长的议案》《关于聘请徐显华先生担任本行副行长的议案》《关于聘请徐显华先生担任本行董事会秘书的议案》《关于聘请罗伶女士担任本行副行长的议案》《关于聘请陈芳运先生担任本行合规总监的议案》《关于聘请程绍凯先生担任本行行长助理的议案》等12项议案。

本次会议由刘晓勇主持，会议以举手表决投票方式对议案进行表决，全票审议通过了上述议案。

集团副总经理李福利莅临我行调研

11月13日下午，华润集团党委委员、副总经理、金控董事长李福利，金控党委书记、总经理刘晓勇和总行党委书记、行长宗少俊一行来到深圳分行开展基层联系点调研。

李福利一行首先前往位于深业中心的深圳分行营业部参观，现场了解并体验了我行智能网点1.0版的各项设施，对营业部利用智能设备营销和转化柜面客户、落地总行信息化银行战略的举措表示赞赏。随后，调研组回到卓越办公职场听取了深圳分行工作汇报和工作建议，对深圳分行的工作和取得的成绩表示充分肯定，并对工作建议一一回应。



我行与招商平安资产管理有限公司签署战略合作协议

12月12日下午，总行党委书记、行长宗少俊在公司业务总监陈建军、资产管理部总经理新雪莲、风险管理部总经理詹旺华、深圳分行行长武招宇等人的陪同下，会见了来访的深圳市招商平安资产管理有限责任公司总经理陈明理、副总经理董立松、财务总监郝宇一行，并签署了战略合作协议。

宗少俊对陈明理一行的到来表示热烈欢迎，向来访客人简要介绍了我行的情况，并表示华润集团与招商局集团同为驻港中资央企，招商平安资产和华润银行均为各自集团内重要的公司，双方优势互补，具有良好合作基础。

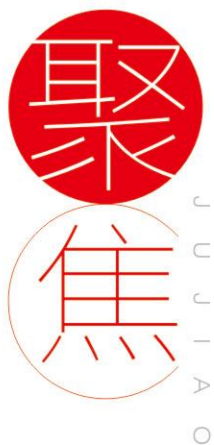
会谈结束后，宗少俊、陈明理代表双方签署了《深圳市招商平安资产管理有限责任公司与珠海华润银行股份有限公司之战略合作协议》。



行长宗少俊拜访深圳市龙岗区委常委、副区长刘智勇

12月14日上午，总行行长宗少俊在总行公司业务总监陈建军、深圳分行行长武招宇、惠州分行行长吴亦冰的陪同下，拜访了深圳市龙岗区委常委、副区长刘智勇。

宗少俊感谢龙岗区委、区政府一直以来的关心和支持，并向刘智勇介绍了华润集团在深圳的业务分布情况和我行当前的经营现状。双方就推进银政合作特别是在金融层面如何服务龙岗区的经济、社会发展进行了深入的沟通并交换了意见。



强管理、抓经营、促发展， 献礼华润80年

宗少俊 / 华润银行党委书记、行长

80年前，在热血救国的抗日烽烟中，华润的先辈们在党的领导下，在香港成立了联和行，以贸易为掩护，投身于伟大的民族救亡事业，为民族独立和新中国的成立作出了独特的贡献。80年后，华润已从80年前的一家只有三个人的小商号，成长为员工40余万、资产过万亿、位居世界500强第86位的大型国有企业集团。八十年的光辉岁月让华润人感到无比自豪和骄傲，在迈向未来的新起点，身为华润的一名员工，我们有责任为华润的未来添砖加瓦，增光添彩，为新时代华润高歌前行注入源源不断的发展动力。

在华润80年华诞之际，作为集团的一员，华润银行尽己之力，以强管理、抓经营、促发展来献礼华润80年。

一、从严治党，重党建强管理

习近平同志强调，伟大的事业必须由坚强的党来领导。华润银行坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，全面贯彻新时代党的建设总要求，以落实集团党委“固本强基、质量提升”的工作要求为目标，创新工作方法，组织开展党建攻关项目，全面促进党建与经营管理各方面深度融合，树立“诚信、创新、审慎、严格”的工作作风，形成重质量、讲效率、求实效的工作导向，提升组织力。

今年以来，华润银行全面加强党建工作，深入贯彻中央重要文件精神，持续提升党建治理水平。一方面，深入贯彻落实党的十九大精神，开展十九

大精神集中轮训，要求全体党员读原著，学原文，悟原理，理论联系实际，解决工作中遇到的实际问题；另一方面，传达学习贯彻习近平总书记在全国组织工作会议上重要讲话精神，以及国资委、集团纪委相关要求，组织全行开展为期三个月的自查自纠，层层压实“两个责任”，深化整改，提高政治站位，不断提升党建治理水平；组织开展各类主题丰富的主题党日活动，传承和发扬红色基因；召开年度“一先两优”表彰大会，树立标杆典型，发挥党员的先锋模范作用。

在先进思想的引领下，在严格纪律的约束下，在先锋模范作用鼓舞下，华润银行的党风建设得到加强，党员干部在工作中带头攻坚克难，并吸引了一批普通员工积极向党组织靠拢，带动了管理水平的全面提升。

二、审时度势，抓经营促发展

“明者因时而变，知者随事而制”。经过调研走访各业务条线、分行，与员工座谈，详细分析研讨内外形势后，华润银行自去年下半年开始，采取了业务经营从重资产向轻资产转型，从以批发业务为主向零售业务转型，从资产持有型银行向交易型银行转型，从网点重型化向轻型化、智能化转型的对策，提出了“一二三四五”：依靠“一群人”，迈开传统业务和线上化“两条腿”，稳健“三步走”，聚焦发展供应链金融业务、提升大数据获客及风控能力、启动智能投顾客户管理系统、推进智能化网点转型等“四项突破”，整合资本、资金、两网、客群、队伍等“五大资源”。同时，秉持“存款立行，有价值客群立行，科技立行，人本立行”的理念，提出《面向市场，狠抓经营，全面推进各项经营指标达成的若干意见》，明确了“干部管理政策”，坚持党管干部，坚持德才兼备、以德为先，坚持业绩导向，激发全体员工的工作热情。让每位员工切实拥有成长空间，对未来充满希望；让能干、肯干的人茁壮成长、脱颖而出，与银行共同成长。种种管理措施推出之后，全行士气明显提振，业绩显著提升，为华润银行注入了新的活力，全行正朝着更好、更快的方向发展。

个人金融方面，丰富个金收入来源，优化财富管理、个人信贷双轮驱动的创收体系，提供有竞争力的产品吸引客户、培育客户。同时，打造协同O2O客户经营模式，升级智能化网点，完善移动支付功能，持续推进两网整合，提升线上获客效能，优化客户体验，使越来越多的客户通过信息化银行，享受更便捷优质的金融服务。

公司业务方面，着力推进有效规模增长，加强公司基础客群建设。聚焦公司业务“四个

突破”，挖掘对公业务中可实现零售批发化经营效果的产品，开展供应链金融客群建设专项竞赛，持续优化“伙伴成长类ERP数据贷”系统，建立全行“票票通”业务落地督导计划，提升了金融科技手段在公司业务的覆盖深度。

金融市场方面，围绕“轻资产、轻资本、标准化、主动管理”的转型方向，积极应对监管部门去杠杆政策导向，持续优化资产负债及表外业务配置。积极调整同业投资节奏，适度加大债券配置力度，积极推广电子汇票，丰富投行业务产品线，提升资产流转规模及效率，金融市场业务取得长足发展。

三、润物耕心，兴文化塑形象

华润经过80年的风雨洗礼，走过了革命战争时期、贸易转型期，进入了实业化、多元化发展期，从一个小商号蜕变为一家大型央企，一代代华润人作出了巨大的贡献，并积淀了华润厚重的企业文化。

近几年，为更好地反映时代、审视自我、提升内生动力，集团大力推动文化重塑工作，希望通过文化重塑，赋予华润新的活力和内涵，使华润更适合新时代的发展要求。在集团的统一部署下，华润银行传承了集团的价值观、发展理念和企业精神，形成了“助力实业，融惠民生”的使命和“成为创业者、创新者、创造者的银行”的愿景。通过行报行刊、官网官微、职场文化墙、文化学习调研等多种形式的宣贯，文化理念已被员工广泛感知，并深入人心。在华润80年之际，华润银行紧扣“华润80年 润物耕心”主题，精心策划了“1580”联合营销计划，将80年庆典活动与企业形象、文化建设、业务营销、公共关系、社责公益等五方面有机融合，举办了形式多样的宣传活动，在社会、客户、员工中营造浓厚的庆典氛围，弘扬华润悠长的历史文化，积极回馈客户，践行社会责任，塑造了良好的企业形象，有效促进了业务发展。

80年的风雨沧桑，华润先辈们栉风沐雨、筚路蓝缕，创造了辉煌的历史，奠定了坚实的基业。如今，走过了充满光荣与梦想的80年，华润正站在新的起点，迈向新的征程。把华润建设成百年老店、实现基业长青，是我们这一代人的使命和梦想。新时代的号角已经吹响，让我们一起携手并肩，不忘初心，砥砺前行，全力打造信息化银行，促进实体经济发展，维护金融稳定，共同创造华润银行更美好的未来，继续推动华润巨轮扬帆远航，昂首挺胸迈向百年华润! 🎉



固本强基，坚实“红色”发展之路

张永祥 / 珠海分行行长

珠海，被称为华润银行的“延安”。作为华润的业务单元，“红色”一直都是我们华润银行人的鲜明底色。从珠海管理部出发，珠海分行前后走了七年。华润八十年的光荣岁月中，七年只是弹指一挥间，但对于珠海分行而言，却是浓墨重彩的一笔。我们步履不停，从未懈怠，来不及回味，2018年就已进入尾声。刚刚过去的一年是珠海分行改革发展的关键元年，我们认真贯彻落实集团党委对党建工作提出的“固本强基、质量提升”的要求，为把党的领导融入经营管理的各环节，激发党建工作活力，确保分行稳健经营，进行了一些有益的实践探索与经验总结，逐渐形成了党建和行建同频共振、有机统一的局面。面对激烈的金融市场竞争，我们怀着激情和责任，用智慧和汗水，紧紧抓住发展这个中心，不断开拓前进，以党建工作为引领，全力以赴抓经营，实现了各项业务的蓬勃发展。

一、提升党建引领，扎实开展项目攻坚

年初，根据总行党委的工作计划各项要求，珠海分行党委围绕信息化银行发展战略，以全面推进党的五大建设为主线，制订了年度党建工作计划。订立党建工作任务时，我们强化问题导向，将党建工作与年度工作任务相结合，与业务发展的重点、难点相结合，将党员教育与人才提升相结合，

建立起科学的可量化的党建考核机制，有效避免了党建工作和中心工作貌合神离，为党建与经营融合发展提供了坚强保障。围绕信息化银行发展战略，我们审议确定了兼顾应用性、创新性和实效性的党建攻坚三大项目，并逐一落实党建项目责任，建立健全“责任共担、全员参与”的工作机制。以整合基层党建资源，发挥党建优势，努力形成基层党组织党建工作点面开花的工作格局，推动项目落地生效，做到重点工作加快推进、难点问题有所突破、创新工作做出亮点。

通过多措并举开展存款提升项目，珠海分行当前业务规模和创收持续实现稳步增长，离做大做强珠海市场的目标又进一步；通过推动纪检监察工作体系化项目，分行目前已建立党委领导—纪委推动—党支部纪检委员全面履职工作机制，纪检监察程序性、规范性的检查程序、日常工作机制日渐完善；通过党的建设与人才队伍建设相融合，全面启动后备人才“双培”建设项目，拓宽员工职业发展通道，建立分行后备人才队伍，打造高效完善的人才培训机制，为培养、挖掘、选拔人才，把各类优秀人才集聚到党的周围和事业发展中来打下了扎实的基础。全年提拔任用了一批年轻骨干，不断加强对关键岗位人才的党性培养，发展出一批业绩突出、思想觉悟高的青年管理干部，逐步成长为党组织的中坚力量。三大党建攻坚项目的开展，营造了风清气正、干事创业的工作氛围，促进了党建工作的质效提升，为分行改革发展赢得了空间。

二、强化业绩监测，主动引导业务发展

以业务分析需求为核心，我们建立了以管理报告为主体，结合存贷款日报、市场份额快报、经营指标快报、月度费用分析报告的经营分析体系。组建数据库，积累各项业务数据，为珠海分行改善业务经营提供数据支持和决策依据。通过经营分析，发现经营中存在的问题和管理漏洞，及时查找原因，制定相应措施，实现对业务规划的动态管理，提高经营效率。随着珠海分行的业务管理进一步细化，由珠海计划财务部牵头，紧盯各条线业务发展情况，关注行内外业务发展动态，协助各条线对业务进行测算、规划，及时为业务条线提供建议及支持。分行每月根据实际情况，开展业绩预测，对业务完成情况进行预判，督促各条线完成业务指标。通过业务监测和督导，落实各项业务调整，为珠海分行完成各

项任务提供有力保障。经过持续的实践，珠海分行业绩监控、预测、督导体系日趋科学。

秉承勤俭节约的优良传统，我们努力提高费用管控能力，制定费用开支标准，不断降低费用开支。今年9月末，通过网点调整撤并、梳理优化费用开支项目等一系列措施，珠海分行成本收入已比去年同期降低4.73个百分点。按照总行业务导向，我们鼓励扩大存款规模，提高营业净收入。在年初开展劳动竞赛的基础上，6月末，又根据业务预测情况，投入财务资源，开展营业收入专项竞赛，鼓励业务发展，从而最大限度发挥财务资源配置对业务发展的促进作用。

一方面，我们全力推动公司业务发展，通过充分贯彻总行的考核、赛马政策，严抓过程管理，让营销机构有了明确清晰的业务方向，业绩实现了突飞猛进的增长。未雨绸缪，对全年业务到期情况提前制定好应对措施，在关键时刻带领大家打响攻坚战，确保了公司日均存款较上年稳步增长30亿元，增幅16%；重点项目和创新产品齐头并进，推动了一批战略客户大项目顺利落地，带领公司、风险两大条线研发出“好易贷”升级版爆款产品，开拓出一批本地优质中小企客群，促使贷款时点规模较年初增加25亿元，增幅45%。合理配置资源，为业务开展提供了强有力的支持，内部通过多场营销竞赛激励提升营销动能，外部借助多渠道宣传提升了品牌形象。

另一方面，作为传统优势业务，分行零售业务提前明晰发展思路和工作目标，提升业务效能。为提升储蓄份额，年初个人金融部对市场进行分析、预判，定出储蓄策略，与总行部门商谈定价事宜。各类产品发行前，分行就已下发营销话术、利率走势图、客群分类顺序等销售工具，组织销售演练。零售条线充分利用了储蓄存款季节性增长特点，业务规划早，营销活动落实到位，取得了较好的营销效果。依托强大的微信营销平台，我们又在定存促销、贵宾权益、抽贷款利息、闪惠、公交优惠等活动上牢牢抓住客户心理，开展强势营销。截至目前，分行零售存款在珠海市场占有率达7.49%，市场占有率位列第六。秉持高标准、高要求的服务水准，珠海分行在客户管理、产品推广、活动创新方面孜孜追求，深受珠海市民青睐。分行的个贷业务近年来也取得了突飞猛进的发展，连续3年保持创利增速15%左右，为加强专业化管理，完善分行风险控制和内控管理流程，近期我们获批成立了个人信贷部，进一步明确了业务汇报与管理路径，分行个贷业务前路可期。

三、坚持思想建党，推动文化阵地建设

珠海分行党委把思想建设作为一项系统工程来抓，综合运用各种措施，让思想教育在调动党员积极性、发挥奉献精神方面发挥激励和引导作用。以创新方式方法为支撑，探索运用新的方法及有效载体，丰富党建工作内容，推进党建信息化。对内宣传上，高度重视意识形态工作，把办公职场角落空间改造成“党建园地”，让党建文化上墙，建设党员学习及纪检监察室，购置党建书籍供干部员工借阅，将党建文化从无形变成了有形，增强对群众的渗透力、影响力，又通过支部微信群线上常态化学习巩固“两学一做”学习教育的成效。分行还组织人员参加总行开展的微课培训，学习制作视频微党课，将看似抽象化的内容融入到趣味性的课程当中，方便党员同志们利用工作间隙，随时随地学习党的新思想、新精神。

作风建设方面，强化纪律引领，坚持“严管厚爱”。我们为每一名党员及管理干部发放廉政书籍、逢重大节假日前纪委组织发出《廉政提示函》，为领导干部敲警钟，提示其自警、自励，增强履职和廉政意识，树立良好的形象。迄今为止，我们已采取廉政提示邮件、微信提醒、电子对联、电子贺卡等多元化手段，分行纪委还创新性推出了廉政文化进家庭计划，组织支部书记及以上的党员干部完成家庭助廉倡议书、承诺书的签订，为其建立廉政档案，力促党员干部保持高尚品格和廉洁操守。通过对新的传播资源的合理运用，我们将党建文化与银行战略进行有效宣导，把党建工作要求传导至基层末梢，让员工对银行的战略思想、先进经验有更清晰的认识，对党组织工作越来越了解，对党组织决策越来越支持，达到党风带企风，弘扬正能量的目的，这也是激发党组织活力、打造坚强堡垒和调动广大党员群众干事创业积极性的有效途径。

守正出新，正道致远。随着分行“网状”党建工作新格局基本搭建形成，我们将紧紧抓住新时代发展的战略机遇期，全面贯彻落实党的十九大精神，坚决落实集团、金控和总行党建工作精神，坚守金融本源，以价值创造为核心，以稳健经营为原则，坚持党建质量与金融服务质效双提升，全力服务实体经济，不负新时代赋予的责任使命。

轻轻翻过一页，我们又踏上征途。冬日里展望春天，自信在心间，丰收在眼前。珠海分行已整装待发，真心期盼来年收成更好，以更加优异的成绩向华润集团献礼。🌺



文化塑魂魄 队伍铸筋骨

——深圳分行“强团队”之路

武昭宇 / 深圳分行行长

2018年是华润成立80周年。和集团积淀深厚的历史传承比起，深圳分行走过的7年不过是短短一瞬。但7年又着实不是一段可以忽视的历程——深圳分行从零开始，有过意气风发、高歌猛进的豪情万丈；也走过弯路，领受过市场的教训；更多的则是迎难而上、执着前行的坚持。7年，深圳分行到底积累下了什么？近30家营业网点？400多名事业伙伴？超过500亿的资产规模？这些当然都是宝贵的积淀，但在喜庆华润80年的当下，我更关心的是，我们到底要为华润银行做些什么，才能更为长久地推动华润银行持续健康的成长？

有数据可查，中国企业的平均寿命不足4年。为什么华润能走过80年历久弥新？是什么让一代代华润人前赴后继，薪火相传？我理解，就是文化和人。拥有清晰独特的文化，企业才具有了灵魂，才能聚拢志同道合的人，更为和谐、默契地以共同接受的方式，达成一致认同的目标。人则是一切事业的根本资源，有什么样的员工决定了企业能做出什么事，员工的眼界和水平则为企业设定了发展的上限。

基于这样的认知，尽管深圳分行还处于发展的初级阶段，分行管理团队已经坚定不移地围绕文化建设和团队培养投入了大量精力和资源。从2017年到2018年，“强团队”始终是深圳分行的首要管理主题，而强团队的所有工作则是围绕着业绩、合规及以人为本的文化理念展开。

一、业绩文化

团队由人组成，人由文化凝聚。文化的核心是价值观，只有企业中的成员普遍认同并

遵从一致的价值观，团队才能有战斗力，企业才能快速发展。为此，分行管理层明确清晰地提出了分行的是非观：凡是能够为分行做出贡献的，就是对的；凡是对分行发展造成阻碍的，就是错误的。何谓做出贡献？深圳分行作为基层经营单位，身处粤港澳大湾区的核心地带，为华润银行的成长壮大贡献尽可能多的业务和盈利就是最大的贡献，这也是经营单位的首要职责和最大道理。

业绩文化的落实，强化考核是基础。为了达到强团队的目的，必要的人员流动和调整是不可避免的。所谓流水不腐，正常的人员调整、乃至淘汰，对于维护一家企业的活力和健康发展是有利无害的。所以分行对基层经营机构设置了业绩“生死线”，在员工层面也严格执行考核，在对工作兢兢业业、取得良好业绩的人给予及时认可和提升的同时，对于业绩不佳，态度消极的人员，包括支行行长、团队长，也采取了坚决的淘汰手段。

分行特别强调各级管理者的责权利匹配。分行管理层为分行的整体经营负责；各级管理者要对各自支行、团队的经营管理负责。责任对应的是权利。所以今年分行也对激励机制作出了调整，支行、团队长的收入和各自团队的业绩挂钩，上不封顶，下不保底。

此外，分行还特别强调利益共同体理念，每位员工的收入和分行整体业绩以及所在部门、支行、团队的绩效情况紧密相关。为了取得更好的业绩表现，分行需要大家各司其职，协同一致。市场一线要尽力寻找市场机会；团队长要支持一线，协调资源，达成业绩；中后台要想方设法为市场一线提供尽可能的支持和帮助。分行今年的“赛马”机制从前台扩展到中后台，就是为了有效引导和督促中后台部门帮助一线、服务市场，形成合力，共同推动分行取得更为优异的业绩表现。

二、合规文化

“诚信合规”是华润文化的基石，也是银行的立业之本。时代在变，深圳分行合规建设为适应时代发展要求，历练、升华7年，逐步形成了全员自愿接受、自觉追寻、不断创造、共同受益的合规理念。

为更好地践行合规文化，分行成立了兼职合规经理团队，明确了履职范围和考核办

法，实现内控合规工作细节管理和痕迹化管理。这支将近30人组成的合规团队是分行合规文化理念的重要传播者、推动者和践行者，使合规精神在全行落地生根，让合规理念内化为员工的行为习惯，外化为经营管理的重要举措。

2017年，分行为进一步加强风险管理，摸清风险底数，开展了“百日排查”等一系列自查工作，全面查找和梳理了各项风险点，切实把合规管理渗透到日常业务经营、管理和决策的每一环节。2018年，深圳分行开展了贯穿全年的“良好工作习惯培养行动”，首次创新采用违规积分管理制度，将业务制度和操作流程纳入良好工作习惯细则范围之内，以违规积分为抓手推进分行精细化管理水平，保障业务扎实稳健地发展前行，将“合规立行”理念落实到“习惯立身”的操作层面，通过员工良好工作习惯的培养，从日常点滴做起，保证银行整体运营的合规。

三、人本文化

以人为本是华润集团自上而下、一以贯之的文化理念。深圳分行致力于打造员工认同、沟通顺畅、亲如一家的和谐组织，给每一位员工创造互相尊重、彼此扶持、以诚相待、共同进步的文化环境。

深圳分行是系统内唯一一家坚持创办纸质内刊的分行级经营机构。《润泽》创办一年半以来，得到了客户、员工、上级机关及监管机构的一致好评，初步发挥了企业文化的旗帜和标杆作用。

深圳分行重视利用新技术、新渠道搭建员工与管理层的沟通渠道，在分行内部设立了微信企业号平台，从而使日常的管理宣贯、信息宣传、知识分享、经验交流等管理需求实现了线上化传播，信息传导的丰富性、及时性大大提升，从技术上有力保证了深圳分行作为一个整体的信息传导透明畅顺。

深圳分行倡导“健康工作、快乐生活”的理念，协助支持南山半马、组织趣味运动会、坚持每年组织员工健康益起跑，五四健步行等活动，在员工内部营造简单、快乐、阳光的组织氛围。

深圳分行尽力为员工提供提升专业能力、展示个人才华的机会。分行创建“润智汇”培训平台，线上线下双渠道做好专业培训；组织党员对群众的点对点帮扶，帮助青年员工迅速成长；先后组织了好声音、新年舞会以及各类征文、摄影以及文体比赛，使得员工在组织内实现专业和特长的成长，提升成就感。

深圳分行还着力将员工关怀做到细处，采购补充医疗保险及互助金，为员工及亲属提供各类慰问补贴；积极申请人才公寓，为青年员工减轻租金压力；为员工准备免费早餐、茶点水果，努力提升员工对分行的归属感。

在2018年深圳分行半年工作会议上，我对分行团队提出了“有灵魂、可传承、睿智”的期望。经过全行上下不懈的努力，深圳分行在“强团队”之路上，向着这一目标已经迈出了扎实的脚步：员工队伍逐步精简、人员更为精干，员工队伍心气顺畅、文化认同和凝聚力有了根本性的提高。在《南方都市报》举办的“2018年（第四届）中国金融年会”上，深圳分行荣获“年度企业文化大奖”，也体现了权威媒体对深圳分行企业文化和团队管理成效的认同。

令人欣慰的是，分行在强团队的各项努力和付出，在经营成果上得到了兑现。过去两年，深圳分行以不断增长的业务规模和营收创利为华润银行的发展持续做出自己的贡献，在对公存款、营业收入、考核利润等重要指标上，深圳分行都是系统内占比最大的经营单位。与此同时，分行还在营业网点减量提质、员工队伍减员增效、存量风险化解等工作上坚定前行，助力全行轻装前行、提升整体盈利能力。撰写本文的时候，2018年仅剩不足两个月，深圳分行牢记自己肩上的重任，对标同业、着眼未来、毫不保留、继续在业务增长上全力冲刺，预计2018全年实现营业收入12亿元，考核利润4.5亿元。

回首华润80年的成长历程，个别产业的一时进退、增长快慢恐怕不是最紧要的。作为一名华润银行经理人，我更希望在10年、20年乃至更长远的未来回望如今的努力，能够坦然说出：那些年里，我们为华润银行赖以成长发展的文化增加了一些积淀，培养出了一支精业、勤勉、有战斗力的员工队伍。

强团队之路没有终点。未来，深圳分行将在这条道路上矢志不渝、坚定前行，为华润银行实现既定的发展规划、履行使命、达成愿景做出自己应有的贡献！



以梦为马 不负韶华

覃建祎 / 广州分行行长

在落笔的这一刻，距离我来到广州分行，还有一周时间便满一年了。这一年来，我伴随广州分行一天天成长，带领广州分行一群充满活力的年轻人踏踏实实创业，抬头做事，低头做人，虽未取得惊人成绩，但一步步却走得沉稳扎实，广州分行在大家的共同努力下，也变得愈发茁壮、朝气蓬勃。

一、莫辞更待青春时，不负岁月趁芳华

记得刚加入广州分行时，我在分行微信群上给大家转发了这样一段话：何为芳华？世间最美好的生活方式，不是赖在床上睡到自然醒，不是走在街上随意买买买，也不是任性到处飞，赏遍世间美景；而是和一群志同道合的人，一起奔跑在实现理想的路上，回头有一路的故事，低头有坚定的脚步，抬头有清晰的远方。后来我在很多场合，也经常向员工说起这句话。广州分行正式开业时间很短，我刚来分行的时候，开业只有两年多时间，对于一家银行、一家企业来讲，也不过就是在摸爬滚打、筚路蓝缕的创业阶段，必须不断探索、不断推敲、不断调整。初到广州分行，我将自己定位为一个“创业者”，带领分行全体员工一起干事创业，一起打拼开拓市场，努力秉承“三大价值”：为总行创造价值（业务发展要符合总行长期战略规划、能够长效可持续创造价值）、为客户创造价值（要切实解决客户问题、实现银企双赢）、为员工创造价值（要为员工提供专业的学习平台、锻炼内力，并给予好的回报）。同时，在分行各种会议及培训场合，我号召大家要坚持传导正能量，摒弃低沉、推诿、懈怠的负面情绪，全体员工凝成一股绳，部门之间通力合

作，共同打造积极向上、不畏困难、奋发有为的工作氛围。

在用人方面，致力于“双管齐下”，内部致力于正面带人，原地培养优秀人才，激发其内在价值，实现其职业发展诉求，为优秀员工提供畅通的晋升通道；外部规划“圈人运动”，吸纳他行具备我行客户群导向及资源的客户经理，并具备与我行企业文化一致的价值观、专业、勤奋等素质，进一步壮大各业务条线特别是对公条线人员队伍。截至目前，分行在原有对公团队中裂变出一个新的对公业务团队，从原来的对公客户经理中提拔出三名优秀的对公业务团队队长及一名对公业务团队副手，同时，将个贷有意愿学习对公业务的优秀客户经理调整到对公业务条线进行锻炼，并从外部引进20余名优秀同业人才，大大充实了分行的前中后台队伍力量，为分行后续经营管理各项工作的推进奠定了人才基础。

一年来，广州分行队伍不断壮大，活力不断增强，全行员工的斗志、激情也在不断提升。新晋升的年轻对公团队队长干劲十足，业绩亮眼；外部引进的优秀人才为业务发展注入了新思维、新活力。分行间所散发出的正能量愈加强大，全体员工凝神聚力，奔着共同目标一起奋进，每个人走在用坚定的意志、不懈的追求，共同书写着属于广州分行、属于全体员工自己的芳华岁月。

二、千磨万击还坚韧，任尔东南西北风

精气神有了，接下来便是如何做的问题。刚加入广州分行时，分行各项存款规模在39亿元左右，其中，对公存款规模约为37亿元，这个成绩，虽然对于成立不久的广州分行来说不易，但对标广州其他城商行来说，市场份额的大小某种程度上决定了一家银行的竞争力，我行要提高在同业中的竞争力和知名度，必须尽快做大份额。同时，在加入广州分行后，时值总行转型发展期，由于宏观经济发展趋势及监管等各项内外部因素要求，结构调整势在必行。在此情势下，既要增规模，又要保营收，两个重点缺一不可。记得在2018年全行工作会议上，宗少俊行长便指出：2018年，我行要把握大势，抓住机遇，在宏观大势趋好，中期曲折，短期困难的情况下，鼓足勇气，乘势而上，紧抓“发展和转型”主轴，回归实体，防范风险，深化改革。

根据总行工作精神，我行也开始进入了调整与转型的改革通道。结合分行具体实际，我提出了“三个调整”：业务结构调整、客户结构调整、人员结构调整。以存款增长为关键，以分行长远健康可持续发展为根本，在对公业务方面：一是要求逐渐退出综合收益低、议价能力差、开拓难度高的传统客户，加快促进战略转型；二是重点拓展供应链业务，继续深挖传统供应链业务，包括汽车、制造业、消费品等1+N客户，同时不断加大创新供应链、小微供应链的开拓，建立供应链拓展表单机制，做到“早发掘、早介入、早回报”；三是大力拓展科创类产业集群客户，加快摸索科技型中小企业、物流企业等客户的开发；四是创新切入政府引导的产业基金，以及上市公司在体外培育的产业基金或并购基金等基金类项目；五是切入类金融公司（私募基金、融资租赁公司、商业保理公司、小额贷款公司等）授信合作项目；六是持续营销房地产客户，储备开发房地产供应链、ABS等业务；七是拓展具备制高点、有战略意义的客户群；八是寻找小微业务突破。根据总行大数据分析决策为小微企业提供融资服务，运用总行开发的基于结算、交易、税务等各类场



景数据的微贷产品拓展小微客户群。在金业务方面，要求个贷业务务必在合规范围内经营，不违背监管要求，同时，调整金部内部人员职责，强化对储蓄业务的支持力度。

今年以来，广州分行切实按照年初制定的各项措施推进经营管理各项工作开展，有收获也有不足。其中，存款取得一定突破，营收也实现稳健增长。截至三季度末，分行各项存款规模达到69.2亿元，比去年同期增长近30亿元；存款日均54.41亿元，比基数增加18.7亿元，序时 T2值完成率102.58%，对标广州本地其他6家城商行，广州分行存款合计增量、对公存款增量、个人存款增量均排名第一；分行考核利润EVA序时完成率达到100%，在实现规模增长的同时，创利这个车轮同样没有落下，切实做到了“双轮驱动”、协同发展。同时，广州分行自年初以来便大力响应总行宗少俊行长在全年工作会议上所提出的“将供应链金融打造成为我行的招牌”要求，致力于搭建各类供应链业务平台。截至目前，我行已陆续落地东风悦达起亚、众泰汽车、华晨汽车、金光纸业等供应链金融业务，为分行带来存款近5亿元，客户达80户，为未来批量获客、沉淀结算存款、整体把控风险奠定了坚实基础。此外，今年分行陆续实现了首单租赁ABS项目、首单非房版块ABS、首单CMBS项目、创新型CLO信贷资产证券化、首单金科贷等业务落地，全行首家全新非税系统正式上线，一项项业务的攻克，为广州分行的发展转型积攒了力量、注入了源泉、提供了动能，为未来可持续发展道路的开拓奠定了基础。

三、路漫漫其修远兮，吾将上下而求索

然而，结合年初的各项工作措施，广州分行在战略客户结构转型、政府引导的产业基金、类金融公司及具备制高点、有战略意义的客户群切入方面尚存在一定的欠缺和空白，同时，分行在调整与转型的道路上也不可避免会遇到一些阻力或困难。“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”，广州分行未来在转型发展的道路上依然任重而道远，但我作为分行的带头人，必将全力以赴，不辱使命，为分行未来的可持续健康发展开拓出一条切合市场、切合分行实际、切合监管要求的新路径。

充满挑战与成长的2018年即将结束，但新的一年却已在2018年的四季度伊始便红红

火火的铺开来。不同于其他银行每年年初才例牌开始的“开门红”，总行在宗少俊行长的带领下，先于同业整整一个季度便启动了“开门红”活动，目的便是为了“熬过严冬才能迎来春暖花开”，以敏锐的业界洞察力，未雨绸缪应对当下中国经济黎明前的至暗时刻。广州分行在总行的号召下，也提前制定了各项奖励措施，明确业务发展思路，全行员工凝神聚力，斗志昂扬，公司、个金各条线开门红捷报频传。“一日之计在于晨，一年之计在于春”，新的一年，广州分行将毫不松懈，“逢山开路，遇水架桥”，认真响应总行工作要求，为做好全年工作打下坚实基础。

天道酬勤，勇于挑战“不可能”，不怕走泥泞的道路，青春的底色才足够闪亮，青春的意义才不会褪色。这是我送给广州分行年轻人的箴言，也是送给自己的。无论收获如何，不管经历什么，这些与广州分行相伴，与激情相伴，向着梦想曙光进发的日子，都将成为我自己的宝贵记忆。相信广州分行全体员工们流下的每一滴汗水，终将成为浇灌未来参天大树的珍贵雨露。

时值华润集团80周年，80载风雨兼程，80载岁月峥嵘，80载润物耕心，80载铸就辉煌。对于80年饱经风霜、从炮火与和平中一路走来的华润来说，时下恰风华正茂，意气风发。作为一名华润人，未来的路，我也笃定追随您的脚步，以梦为马，不负韶华！





凝心聚力谋发展 攻坚克难助转型

——不忘初心、不负使命献礼华润80年

龚涛 / 中山分行行长

2018年，是历史上非常重要、不平凡的一年。这一年，是贯彻中国共产党十九大精神的开局之年、改革开放40周年、全面建成小康社会决胜之期、实施十三五规划承上启下四个重要节点叠合的关键一年。同时，对于华润人来说，更特殊的意义是我们迎来了华润八十周年。我有幸在这样关键的节点，参与到华润银行的转型建设中。

沧桑砥砺经风雨，春花秋实见彩虹。没有经历过顽强拼搏的苦痛，就体会不到战胜艰难带来的畅意快感。2018年初接到总行下达的任务指标时，我曾经忧虑过，甚至失眠过，在经济下行还未见底、中美贸易战及监管政策不断收紧的困难阶段，我们是被打倒跌入深渊，还是能顶住困难逆势而上？事实告诉我们，只要按照总行党委的正确部署，目标坚定，方向正确，措施到位，我们可以突破自我，创造新的成绩。经过近一年的奋力拼搏，2018年中山分行预计超额完成总行下达的营业收入及存款两项核心指标，各项指标均创历史最佳水平。成绩的取得归功于总行正确的战略导向及全行员工辛勤的付出，这是一群华润人在复杂金融市场环境下奋力拼搏的结果，也是华润红色基因的一种传承。

总结今年业务能够取得良好的成绩，主要得益于以下几方面工作的扎实开展：

一、思想决定出路，方向引领未来

肯取势者可为人先，能谋势者必有所成。在中国经济进入新常态的今天，“势”是新发展理念、新发展思路，是创新驱动战略，更是高质高效增长。年初，中山分行紧跟总行“小银行，大网络”的信息化银行战略，打造“创业者、创新者、创造者的银行”的经营思路，分行确定了抓“发展和转型”主轴，坚持传统业务和创新两手抓，坚持重点客户和基础客群两手抓，两手硬。同时按照总行宗少俊行长制定的方向和措施，“抓重点，重点抓”，抓住

主要矛盾，聚焦矛盾主要方面，即聚焦营业收入和存款两个重点，调动全行资源，拓宽渠道，做大资产及项目储备。

二、“赛马”赛出干劲，比拼激发潜能

如果没有竞争和淘汰，企业将永远停滞不前。自总行开展赛马竞赛活动以来，中山分行充分领会总行“赛马”的精神，坚持“赛马”长效机制，以业绩为导向，制定并严格落实执行的“赛马”方案。我行通过业务上的“赛马”，建立以“业绩论英雄”的绩效考核体系，“鞭”醒后进者，激励先行人。同时，我行还不断完善对分行队伍的培养、对管理人才的发掘，建立良性的优胜劣汰考核机制，激发前中后台的积极性，提升中后台的办事效率及管理团队的能力。一年来，赛马将大家赛出了干劲，赛出了魄力，营销条线员工及团队自身潜能得到进一步激发，对公、金融市场及零售三条线均在条线的赛马中表现良好。在2018年中山分行营业收入预计增幅超过50%，增幅排名全行第一，财务指标、客群指标等各项指标均创造历史最好水平，良好的成绩的取得得益于赛马机制的出台，赛马赛出成绩，赛出信心。

三、党建贯穿业务，队伍胜在齐心

华润拥有浓厚的红色底蕴，红色基因是华润的独特优势和重要竞争力。面对恶劣的经济环境，如何坚持和发扬华润不怕苦、不怕累的精神，如何带领好中山分行这支队伍一直是我思考的问题。在分行，中层干部绝大部分都是党员，因此在思想上，我坚持党管干部的指导思想 and 正确的“三观”意识，充分发挥党建先进性作用，以党员干部带领全体员工，确保银行发展方向不偏差，以优秀的党员干部带动更多的员工一同先进。在干部选拔和任用上，我行提倡能者上、庸者下的用人导向，以业绩论英雄，一些具有良好的职业操守、经验丰富、业绩突出的员工得到了晋升，走上了重要的岗位。全行形成良好的人才梯队，队伍步调一致、齐心协力，充分发挥出良好的作战能力，从而做到了发展业务事半功倍。

四、把控信贷风险，合规安全护航

作为一家曾经深受资产质量和不良贷款困扰的分行，我深知合规经营的重要性，如果

内控合规性出了问题，后院起火，业务所创造的价值都将化为乌有，分行也将背负沉重的包袱难以前行。分行新班子始终将内控合规放在经营发展中的首位，树立“合规创造价值，内控创造效益”的合规文化、不断提升风险管控能力，确保业务开展不踩红线、业务创新不绕监管，坚守风险底线。在狠抓业务发展的同时，我行持续加强不良贷款和问题授信清收化解力度，一户一策推进不良清收，清收工作卓有成效，至今累计清收不良接近1.8亿元，分行不良率仅为0.48%，超额完成总行下达的不良T3指标，资产质量在当地同业中名列前茅。与此同时，中山分行一直与当地监管机构保持良好沟通与交流，内控合规工作得到当地银监的高度认可，连续三年银监检查中未收到处罚，为我行业务稳健发展奠定了扎实的基础。

五、文化促进发展，员工爱行如家

企业文化，是企业的灵魂，是一个企业能够生存发展的根本所在。我行大力弘扬守正出新、诚实守信、勤奋务实的华润优秀企业文化，勇于承担社会责任，使之成为业务发展的重要支撑。只有凝聚文化力量，才能给企业带来精神上的引领，才能激发员工的自豪感和责任感，从而提高企业的整体效益。我行积极营造向上向善的文化氛围，通过各种球类竞赛、户外拓展、饭堂节日加餐、福利发放等活动，丰富员工业余生活，增强团队凝聚力，让员工快乐工作，快乐生活。此外，我行定时召开员工座谈会，了解员工生活状况及家庭情况，解决员工遇到的困难和困惑，尽分行所能去关爱每一位困难员工。员工很好地融入了华润这个大家庭里，发自内心地热爱并无私地奉献，将华润银行当成了自己的家，自觉为银行建设添砖加瓦，成为我们巨大的隐形财富。

2018年，我们亲手播下希望的种子，日夜兼程风雨无阻，用辛勤的汗水浇灌成长，最终实现了满满的收获。2018年，也是华润成立的八十周年。八十年前，在抗日救国的烽烟中，华润人前仆后继用鲜血和生命的代价坚守着“为中国人民谋幸福，为中华民族谋复兴”的使命。时至今日，为中华民族的伟大复兴而奋斗也将是我们的初心和奋斗目标。面对新时代、新征程，我行将秉承“助力实业、融惠民生”的使命，继续弘扬华润人勇于担当的创造精神、敢为人先的创新精神、笃定前行的坚守精神，在新的历史时期，不忘初心，不负使命，认真履行社会责任，创造无愧于先辈、无愧于时代的业绩，为百年华润奠定坚实的基础，为我行信息化银行战略的顺利完成谱写新的篇章。📌



再接再厉，以更优异的业绩献礼华润80年

冷静 / 佛山分行行长

时光荏苒，岁月如梭。转眼之间我加入华润银行已经三年有余。在这三年里，佛山分行取得了长足发展，不但顺利实现了扭亏为盈，而且一步一个脚印、一年一个台阶，逐渐实现了平稳经营、健康发展。2018年佛山分行营业净收入预计为23000万元，是2014年的3.8倍；2015-2018年间，佛山分行累计实现考核利润14700万元，在弥补了分行开业初期亏损之后，到2018年底预计能够实现累计盈利6356万元。

三年过去了，佛山分行又站在了一个全新的起点。而今年又恰逢华润80周年，在一个特殊的时间节点上，正是回顾过去、放眼未来、保持清醒、迎接挑战、再创佳绩的好时机。基层管理工作千头万绪，要带领分行做出成绩就要抓住重点、有所聚焦，通过打造完善的管理体系，推动各项工作全面开展。

一、客群建设，夯实主营业务基础

佛山分行一直高度重视客群建设，始终把客群建设作为强行、兴行的战略举措，致力于建设大中小微和个人客户群体体系，有效夯实全行发展根基，积蓄发展动力。

对于大型企业客户，佛山分行努力提供“专业化、差异化”服务，不断开发“润陶通”等符合客户需求的信贷产品，同时配备最好的结算服务，做到“你刚好需要，我正好专业”。对于中小型企业客户，佛山分行努力提升营销管理能力，对符合佛山本地相关产业政策扶持对象的企业建立重点客户台账，实现营销名单制、台账化的管理。同时，加强对市场营销人员的业务培训，让每一位员工都能全面掌握我行产品和业务知识，在产品营销宣传时，做到“有问必有答、回答必准确”。截至2018年10月，公司存款客户由

2013年末的182户增长至目前的656户，公司授信有效客户由2013年末的9户，增长至目前的115户。在客户数量提高的同时，佛山分行深耕本地市场，与本地上市公司、全国行业龙头企业，如美的集团、碧桂园地产、海天味业、联塑集团等都建立了战略合作关系，为其提供贴合需求的金融服务，实现了客户结构的彻底更新和客户质量的明显提高。

个金客群方面，佛山分行始终坚持从实际出发，扬长避短，坚持财富业务和个贷业务双管齐下，营收靠个贷、客群靠财富，两者并驾齐驱，共同发展。目前社区银行已成为佛山分行发展客群的重要渠道，一次又一次的进社区路演活动，使支行与客户的关系更加熟悉，更加亲密，客户关系也更加稳定。截至2018年10月，个金客户将近6万户，其中中高端客户3719户，个贷客户将近4000户。业务品种也从原来单一的存款、理财业务丰富至目前涉及的基金、保险、信托、资管等多样化业务品种，为个人客户提供多样化、全方位的金融服务。

二、风险控制，提升主体资产质量

佛山是民营制造业、商贸业较为发达的城市，金融机构众多，过度放贷情况普遍。在本轮经济结构调整过程中，不少过度融资、跨行业投资、短借长用的授信客户面临银行收贷、经营现金流短缺等情况，跑路、倒闭等现象屡见不鲜。有鉴于此，佛山分行积极主动调整过往经营思路，将业务营销方向转向产融企业、本地龙头企业、低风险客户等，使我行各项存款余额有明显增长，整体授信风险逐步下降。2015年至今佛山分行无新增一笔对公不良贷款，截至2018年3季度末对公不良贷款余额为0，全口径不良贷款率0.46%，较2014年年末的4.25%下降了3.79个百分点。

同时，佛山分行进一步完善风险管理措施，使分行决策质量和效率有效提高。首先是针对本地民营企业财务不规范的现象，要求对授信申请客户必须现场检查企业内部账册、网银流水等，对不配合或账册、流水与报表差异较大的，坚决不予准入；其二是加强贷后管理频率，要求风险管理部对存量授信客户进行飞行检查，采取明查暗访等方式，发现异常的立即报告并要求业务部门采取相应措施；其三是规范授信报审、放款资料要求，强调授信资料完整性和真实性，强化对资料完备性和真实性的审核工作，防范操作风险；其四是推动业务创新，对商业承兑汇票保贴品种作出相关管理及准入要求，促进了商业承兑汇

票保贴业务健康稳定发展。面对目前十分复杂的国际国内经济形势，佛山分行将更加坚决调整客户结构，努力改善资产质量，完善风险管理体系和运行机制，推进全方位风险管理，促进各项业务健康、快速发展。

三、目标导向，完善绩效考核体系

佛山分行从2016年初就成立了绩效考核工作小组统筹分行的考核工作，所有涉及绩效考核的事项包括考核指标确定、考核政策、业绩奖金及营销费用分配方案、专项竞赛活动方案等都由考核工作小组讨论确定，保证了分行各项考核政策的统一协调。分行对业务营销团队每月进行赛马，对落后者要求在当月的经营分析会上做出改进计划。除了年初的开门红活动外，针对分行业务发展需要，组织各种专项竞赛活动，如商票贴现竞赛、个贷投放竞赛、季度营收及存款达标竞赛、全员营销积分竞赛等，这些活动作为常规考核激励的补充，充分调动了全行员工的工作积极性。

除了常规考核指标层层分解、专项竞赛增强激励之外，佛山分行更加注重对绩效考核的辅导工作，每推出一项考核措施，都对全体市场营销人员进行详细的解释和辅导，确保全部人员理解到位，明确行动目标和步骤，促进目标达成。在跟进业务营销进度方面，采用市场营销工作日志法，客户经理及团队长按时汇报工作进度，让每一级主管都能掌握分管员工的营销目标、营销动态、营销成果，及时沟通工作重点和难点，确保业务目标按照时序进度推进和达成。

对于中后台部门，佛山分行则坚持“中后台服务前台”的理念，在考核中由有权评议人对中后台考核对象的服务意识、工作效率、专业能力等各方面的工作表现给予综合评分，评分的结果直接与部门的绩效工资包挂钩，确保中后台开展服务的时候既有动力又有压力，真正为业务开展提供优质的服务支持。

四、大浪淘沙，打造高效人才队伍

佛山分行在目标导向考核体系的基础上，将薪酬水平与绩效考核结果实时挂钩，让全体员工都能真切的感受到“付出就有回报”、“多劳多得、不劳不得”的企业文化。通过

有效考核，加速低绩效员工淘汰，同时大力引进同行业优秀人才，并给予合理待遇，确保能够对优秀人才产生“吸引、保留、激励、发展”的作用。三年以来，佛山分行人员更新率达到70%，通过让高绩效人员流进来，让低绩效人员流出去，持续不断的给分行带来新鲜血液，保持分行活力，确保人才队伍高效。

同时，佛山分行也更加注重内部人才培养，对于有潜力的员工，分行按照内部提拔流程，对其基本素质进行充分的考察，同时配合有效的管理技巧辅导，培养和提升其业务管理能力。截至目前，佛山分行内部培养业务营销团队长10人，内部提拔中后台管理人员5人，这些人才的培养与外部引进的人才凝聚在一起，共同构成了佛山分行高效人才队伍的骨干力量。

五、团队建设，凝聚全体员工士气

佛山分行通过开展形式多样的团队建设活动，促进员工之间相互了解、相互信任，增强合作意愿、降低沟通成本。部门之间的团队集体出游等活动，让员工在繁忙工作之余适当放松紧绷的神经。团队素质拓展、沙盘演练等则有助于员工深刻体会团队分工合作的益处。通过员工家访，及时了解员工及家属的工作、生活状况，了解员工生活中有无实际困难、有无异常动态等。员工生病住院、孕期休假等情况，分行也及时组织对员工的慰问。

另外，佛山分行自2016年起，确立了每季度举行一次员工座谈会的制度。至今已举办了11次，平均每次座谈会均能提出20余条意见建议，内容涉及业务需求、制度建设、资源配备、员工关爱、薪资福利等诸多方面，大部分问题都得到了有效解决。这些加强团队建设措施的落实，有效增强了员工归属感和凝聚力。

六、文化引领，铸就分行精神之魂

企业文化建设并不是几句口号、几条标语这么简单，也不是几场会议、几次宣讲就能奏效。佛山分行将企业文化如春风化雨般渗透在每一个决策里、每一次行动中。既有业绩导向鼓励积极进取的狼性文化，也有以人为本关怀备至的关爱文化。既鼓励创新，积极为我行新产品建言献策；更强调合规，引导全体员工在业务开展中恪守基本准则。沟通中倡

导真诚坦率，提要求简单明确、说问题直指核心。管理上倡导直截了当，任务分解合理清晰、进度督导持续到位。

三年以来，佛山分行的文化氛围日渐活跃，精神状态逐步高昂，通过实实在在的业绩提升和薪酬增长，可以明显的感受到员工对分行未来的发展更关注了，心气更高了，信心更足了，凝聚力更强了，这些喜人的变化正是企业文化塑造的初步成效，今后佛山分行要更加注重企业文化的内化，真正为佛山分行铸就精神之魂并传承久远。

雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。一切成绩都只能代表过去，我们绝不能满足于已有成绩而放慢了发展的脚步。站在这个全新的起点上，佛山分行一定会把思想和行动统一到集团和总行党委关于华润银行的发展战略和行动路径上来，把力量和智慧汇聚到落实“三步走”路径和实现“小银行、大网络”的实践中去，人不解甲，马不停蹄，坚定不移实现佛山分行的持续稳健发展，用更科学的经营管理、更优异的业绩成果献礼华润80年！





以管理促分行发展，用奋斗为华润添彩

——惠州分行献礼华润80年

吴亦冰 / 惠州分行行长

峥嵘岁月80载，历经风雨写辉煌。今年是华润集团80周岁生日，这个扎根在东方大地上的红色央企，经过几代人的传承、创新，在风雨沉浮中坚韧前行。2018年恰逢改革开放40周年，进入新时代，日益庞大的华润集团正在承担全新的使命，继续出发。2018年也是华润银行转型发展的关键一年，更是惠州分行成立三周年，今年以来，面对外部形势的冲击和市场竞争的考验，在总行信息化发展“三步走”战略的宏伟蓝图指引下，惠州分行紧紧围绕“发展”这根主线，不断开拓进取、积极作为，迈出了打造“精品银行强行梦”的坚实步伐，以实实在在的成绩，向华润80年献礼。

回顾今年以来的经营管理工作，总体特征可以概括为“客户至上、考核引擎、创新驱动、风控护航、文化引领”。

一、客户至上

“以市场为导向，以客户为中心”是华润银行的经营理念。当前，惠州分行由于成立时间短，网点少、底子薄，还面临发展的压力，而客户基础薄弱是症结的关键，如何扩大客户群体、优化客户结构，加强客户维护和管理是我们亟需着力解决的问题。为此，2018年以来，分行紧紧围绕客户开展工作，坚持“客户至上”，举全行之力共同面对并着力解决这一问题，重点强化四项举措。

一是将客户清单式管理摆上重要日程。分行各业务条线均结合当前及未来一段时期的业务发展要求确定了重点和目标客户名单。对名单内客户逐户明确营销目标、时间节点、

责任单位和责任人，并以抓一户、成一户的决心，加强督办落实。二是坚持基础性产品和业务常抓不懈。抓好个金业务闪惠卡开卡、集团代发客户关系深化，公司授信客户结算资金回笼及产品交叉销售等，开展华润万家全员驻点营销、公私联动营销，组织全行以聚沙成塔的耐心和韧劲进行持续性跟踪和营销，一天天地盯、一户户地做，从而进一步稳定基本客户群体。三是以专业高效的服务提升客户体验。服务是银行生存之本、发展之基。在日益激烈的市场竞争中，以高效、优质的服务品质打造“客户首选”银行至关重要。在德威集团经营性物业贷项目中，在了解到客户业务需求后，分行迅速组织精干力量，第一时间对客户进行营销挖潜攻关，并在总行指导支持下，急客户所急、想客户所想，通过总分、前中后台联动，全力密切配合，最终以贷款额度充足、方式灵活、反响快速等优势，在有多家国有和股份制大行参与的激烈竞争中脱颖而出，成功争揽并落地，从客户资料收集到项目获批仅一个月时间，获得了客户高度评价和认可。四是重视现有客户的持续性维护和管理。根据总行“三线三层三类”客户分层管理机制，进一步明确了各层级负责人和销售队伍在客户维护和管理中的职责，多管齐下夯实客户基础。

二、考核引擎

2018年，宗行提出将赛马机制推广到员工个人考核层面，强调以业绩论英雄。分行如何坚持奋斗有方向，引领全体干部员工抓住发展的主要矛盾和问题，需要的也是导向清晰、重点明确，这就要求我们充分发挥好“考核”这根“指挥棒”的作用，指出重点、点出关键，打好分行各项业务发展的攻坚战。对此，分行重点关注三大方面：

一是注重导向引领，聚焦重点业务领域出考题。对于惠州分行这样的小分行而言，“存款”是分行绕不过的课题，也是总行对分行考核的“必答题”。为了做好这些“必答题”，交出“合格卷”，从年初以来，分行就紧盯总行考核的“风向标”，根据总行下达的考核任务指标，细化分解制定了分行KPI考核指标，聚焦“存款”等重点领域，以绩效考核引导，把全行的工作思想和工作重心迅速、统一地聚焦这些工作重心，使考核成为实现业务发展的强劲“引擎”。经过努力，今年分行存款余额达37亿元新高，截至10月末，存款日均同比新增69.3%，超额完成总行年度T3值。

二是注重转方式建机制，围绕考核下好全局一盘棋。俗话说：“人心齐，泰山移”。为了形成全行上下一盘棋的局面，分行将考核作为统揽全局、汇聚合力的重要抓手，进一步打通公私、个金、中后台的跨条线考核机制与激励机制。实行公私联动重点项目制、客户经理+理财经理的1+1双线营销模式，引领各条线互补短板、提升效益，通过联动协同深挖客户的业务机会，增加了客户粘度，提升综合贡献度。

三是注重考核结果运用，做好奖与惩“两篇文章”。为了让考核的“指挥棒”真正发挥作用，分行还通过真正的奖优罚劣、奖惩分明，让考核的“指挥棒”最大程度生威、生效，有效营造了“尚实干、勇作为、敢担当”的良好氛围。

三、创新驱动

总行指出，要全面实现“小银行、大网络”的信息化银行战略，要求迈开“两条腿”，坚持在巩固传统业务的基础上，大力推进产品及服务创新。对此，分行也深刻地认识到，创新是我们应对挑战，突破发展瓶颈、增强发展后劲的根本出路，因此，分行多措并举探索创新之路，为发展注入活力。

一是紧跟总行战略，拓展创新业务领域。“深入推进信息化银行战略，我们义不容辞。”在惠州分行，上到领导班子，下至普通员工，都达成了这样的共识。今年以来，分行紧抓总行推出新业务产品契机，立足区域行业特点，发挥全行创新能力，积极营销拓展一批优质高新科技企业，并一次次深入企业开展市场攻坚，深挖客户源头需求，积极探索新产品的应用。如迅达康作为国家级瞪羚企业、省级高新科技企业，前期分行高度重视对该客户的拓展但苦于没有合适的产品切入。ERP数据贷推出后，在总行支持下，分行第一时间组织快速行动，认真分析客户ERP使用情况、产品匹配度，并主动出击、精准营销，最终成功实现了总行首批获批、首笔落地的ERP数据贷业务，且实现从开始系统取数，至首笔提款仅用了两周时间。

二是创新党建工作，实现党建与业务齐头并进。为充分发挥党组织的战斗堡垒作用，分行积极探索党建工作新模式。今年以来，分行由党支部成员挂帅，成立了“中小企业客群”、“供应链金融”等三大攻坚项目组，带头攻坚，着力破难题、补短板、扩战果，激

励广大党员干部比学赶超，形成争先进位的生动局面。截至9月末，分行实现优质客户数量与质量双提升，净增零售中高端客户数提前完成总行年度T3值，有效夯实了全行发展根基，积蓄了发展动力。

四、风控护航

当前，惠州分行规模还较小，在整体经济下行和金融监管趋严的新形势下，进一步提高政治站位，强化风险合规管理、杜绝风险事件发生，为业务发展扎稳根基就显得尤为重要。因此，今年，我们将管好风险作为一项重中之重的工作来抓，严把风险闸口和内控关口。

一是打好一套风控“组合拳”。为防范信贷风险，分行从业务全流程、管理多角度着手，建立了事前严把准入关口、事中健全过程控制、事后持续跟进督导的管理机制，打出一套立体化的风控“组合拳”。分行在年初就根据总行信贷政策指引，结合当地经济和区域特点，明确了分行授信业务定位和发展方向，要求审批工作前置，落实预沟通机制，有效提高了源头风险把控能力。加强了对重点行业风险的主动管理，如深入开展当地房地产市场调研，把握关键风险点，为业务健康发展保驾护航。

二是把好“三道关口”做实做细合规管理。内控合规是一项系统工程，始于细节，关乎长远。为此，分行着眼长效，做实做细合规管理，通过健全制度、打造合规文化、加强监督检查，切实把好了思想认识关、员工行为关、制度执行关“三道关口”。同时，通过盯紧影响内控合规质量的薄弱环节和重点领域，坚决遏制经营管理中的问题苗头，切实防控各类案件及案件风险事件，坚守合规“生命线”，筑牢内控“防火墙”。

五、文化引领

惠州分行由于成立时间较短，员工来自五湖四海，有着20多家不同银行工作的背景，分行凝聚力、向心力和战斗力有待进一步提升。为此，分行努力在“文化”上做文章、下功夫。

一是树立先进典型发挥示范引领作用，打造先进组织。文化引领，一个重要的方面就是榜样引领、典型示范。分行不断探索培养选树先进典型的有效途径，在全行持续开展做合格党员的倡议，强调党员先锋模范作用。组织共青团业务骨干成立供应链青年突击队，并推选“优秀党员”等，有效发挥了先进典型以点带面，放大效应的示范引领作用，使全行员工学有目标、赶有榜样、干有典范，在分行形成了学习先进、争当先进的良好氛围，进一步鼓舞斗志，提高战斗力。

二是以丰富多彩的文化活动为载体，有效凝聚人心。分行员工平均32岁，整体年轻，有朝气、有活力、有梦想，结合这一特点，分行开展系列青年员工喜闻乐见的文体活动，“我歌华润”歌唱比赛、合规演讲比赛等活动深受大家喜爱。同时深化员工关爱系列举措，中秋游园会等传统节日慰问，员工座谈会、员工生日会等更让大家不断增强归属感、获得感与自豪感，进一步提升主人翁意识，从而心无旁骛全身心地投入到工作中去，出谋划策促转型、立足岗位做贡献，成功打造了一支有激情、有动力，特别能战斗的员工队伍。

三是推进文化外延，实现品牌增值与业绩增长双赢。华润作为红色央企，走过了80年的不平凡之路，不断缔造辉煌，也形成了良好的品牌优势。推进华润文化外延，将有助于加深客户对我行品牌文化的理解与认知。今年以来，分行通过开展“惠民文化大讲堂”演出、爱心助学行等公益活动，开展金融产品交流会等全方位的业务宣传活动，在进一步唱响华润品牌的同时，更有力助推分行业务开展。

华章在奋斗中书写，付出在艰辛中闪光。依托华润集团强大的品牌优势，在总行的正确领导下，惠州分行已经逐步成长为惠州金融领域的一支生力军。

砥砺前行，一张蓝图绘到底，策马扬鞭，昂扬开启新征程。站在这样一个特别的历史时点，展望未来百年华润的美好愿景，心中感想良多。正如习近平总书记所言，只有回看走过的路、比较别人的路、远眺前行的路，弄清楚我们从哪儿来、往哪儿去，很多问题才能看得深、把得准。

理想在前，使命在肩。宏伟的发展蓝图已经绘就，而具体实践，却需要我们每一位华润人共同努力，共同续写发展篇章，这才是华润人在新时代必须具备的新姿态。积聚、突破、跨越、憧憬。惠州分行将不改斗志，拿出实际行动，以时不待我、只争朝夕的精气神，为百年华润的愿景而不懈奋斗，谱写分行可持续发展的新篇章！🔥



跨界融合，寻求差异化经营之路

吴颖 / 总行个人信贷部副总经理

2018年，我行各项业务高速发展，以建行以来最优异的业绩，献礼华润80年华诞。其中个贷业务营收增长66%，实现两年三倍的跨越式增长，占全行存量营收22%，增量营收41%，成为第二大盈利业务。贷款平均定价达9.5%，存贷息差远超平安、招行等业内先进银行，并带动我行净息差达到同业先进水平。资产质量持续优秀，核心指标实现湾区领先、同业可比。

在同业大规模转型零售的形势下，零售业务逐步向具有品牌优势、网点优势和资金优势的大中型银行汇集，中小银行的生存空间不断收窄。与此同时，互联网及消费金融崛起，快速蚕食传统金融领域业务。如何能够在银行同业和互联网消费金融的双重夹击之中突围而出？总行个人信贷部采取跨界融合思路，在传统银行业务模式基础上，引入消费金融管理理念，精耕细分市场，走出了一条差异化经营的特色之路。

一、立足本地，找准跨界细分市场

我行与传统同业相比，负债成本过高，信贷资源有限，在低定价传统信贷领域与大中型银行竞争无异于以卵击石。与互联网及消费金融行业相比，我行既缺乏客户流量资源，金融科技方面也无任何优势。为此，我们把我行个贷业务定位于：做大银行不擅长的业务，做消费金融做不了的业务。大银行的短板在于管理半径过大，不适于对管理精细化要求较高的高定价品种。互联网及消费金融只适合20万以下小金额业务。我行立足本地市场，将个贷业务主产品定位于20万元-50万元、利率定价12%-18.8%的高定价产品，使得我行在传统银行业与消费金融业之间夹缝中求生存，突破了我行负债成本及

信贷资源的双重限制，在细分市场走出了差异化经营特色之路。

二、精细管理，打造核心竞争能力

我行与传统同业差异化竞争的核心，在于引入跨界思维，借鉴消费金融的产品理念、风控模式、运营模式，挑战大行无法触及的高定价产品。为此，总行个人信贷部借鉴消费金融公司一体化运营模式，中间在上，两头在下，产品、风险、审批、放款、催收、预警等核心环节全部集中，分行仅负责贷前接单、队伍管理及贷后清收。同时，延伸管理半径、细化管理内涵，横向管理到边，纵向管理到人，以精细化管理，提升核心竞争能力。

横向管理方面，我行抓住个人信贷业务“小额、分散、标准化”的行业特征，以打造标准化信贷工厂为核心，以科技信息化助力，提升前中后一体化批量风控及作业能力。贷前引入集中面签及智能调查表，强化风险识别能力，并实现标准化风险策略前置；贷中引入招行及平安标准化作业模板流程并予以优化，引入小贷及反欺诈数据，实现审批策略标准化、审放流程一体化；贷后大力提升诉讼时效、强化贷后资金流向管理及贷后预警。

纵向管理方面，总行个人信贷部坚持“管业务就是管队伍”的核心理念，在产品、审批、催收三个关键结点，实现实时垂直管理。建立了产品政策咨询群、审批交流群、催收沟通群，由总行直接面向一线客户经理；实现了产品问题实时问答、审批问题实时沟通处理、催收命令实时下发到人，并通过客户经理评级、奖费、问责等内部管理指标科学设定，通过队伍管理实现与业务目标的一致性。

产品可以复制，运营模式、管理手段等核心竞争力却难以模仿。两年以来，我行以标准化的审批策略、高效的审放效率赢得了市场，打响了华润个贷的品牌。通过精细化的管理，实现了规模、质量、效益的协调发展。

三、跨界融合，寻求特色发展之路

他山之石，可以攻玉。总行个人信贷部以创新的思维，全方面借鉴同业及跨界经

验，知其然且知其所以然，因地制宜改良为我所用，使我行个贷业务走出了一条独具特色的跨界之路。

在产品选择上，我行深入研究平安、招行核心产品，确定了抵押贷学习招行，信用贷学习招行+平安的大方向。结合我行自身业务特征锁定目标客群，进行区域化改良，使其目标定位更为精准，市场标准化程度更高。

在风控理念上，我行深入研究平安“新一贷”及消费金融“高定价覆盖高风险”的双向风控理念，从管理会计的角度，对产品进行收益及全成本精细化核算。以具有说服力的风险收益综合测算结果，加深了行内对高定价业务的支持和理解。

在风控手段上，我行全面借鉴招行、平安、互联网消费金融技术手段，以信息化引领风控技术，引入招行征信平台、决策引擎技术，引入电话核身、地址卫星定位、易搜平台、非定向问题问答等消费金融风控手段。引入小贷公司征信数据、第三方反欺诈数据，实现跨界征信监控。

在合规监测上，我行全面借鉴招行及平安的贷后监测逻辑，采取了6项贷后监测手段，达到了同业先进水平，为个贷合规运营保驾护航。

广东地区有着全国最优秀的个贷资源，个贷业务作为我行长期发展的支柱型业务之一，正在朝着个贷强行的道路上稳步迈进。个贷业务的跨越式发展，离不开总分行领导对个贷业务的支持与关爱，离不开总行个人信贷部对业务发展的锐意进取、创新求变，更离不开总分行个贷员工的上下一心、奋力拼搏。每一项成绩的取得，都渗透了华润个贷人的心血和智慧，承载了我们的梦想和希望。

作为一名总行部门负责人，能够在自己分管的业务条线做出贡献，使一家沉迷多年的银行看到未来和希望，不仅是应尽的责任，更是应有的担当。虽然我们面临的内外部环境有很多困难，但对成功的渴望将驱使我们不断地超越困难，坚持到底。

时值华润80年，回望集团励精图治奋进之路，不仅有深厚的家国情怀，更有继往开来、永立潮头的创业激情。万里归来，仍是少年。老字号的红色央企，自有不灭的雄心与使命感。作为集团的一名基层管理者，无时无刻不被这种精神感召和激励。在此祝福华润集团，鹏程万里，前程似锦。也祝福华润银行，越来越好，成为创业者、创新者、创造者的银行！🍀



稳增长 调结构 防风险 促转型

——以优异的公司业务业绩祝贺华润80岁生日

郑强 / 总公司金融部总经理

2018年公司条线围绕“发展和转型”的工作主轴，深入推进信息化银行战略，条线上下统一思想、凝心聚力，推动业务质与量平衡发展，各项经营指标达到近年新高，以优异的成绩祝贺华润八十华诞。

一、总结与回顾

（一）存款、营收达到近年新高

今年以来，全行公司业务积极落实“稳增长、调结构、防风险、促转型”的经营思路，紧抓有效存款和有效营收的牛鼻子，聚焦客群建设，各项业务实现稳健增长，存款规模顺利突破900亿，营收突破21亿，经营指标创近年新高。

1. 聚焦重点客户和产品，推动存款大幅增长

一是聚焦重点客户的引存、回存管理，通过重点客户与重点项目拉动存款增长，持续提升客户回存率。二是聚焦创新型存款产品的开发与营销，通过“润利盈”、“润慧盈”大幅提高对优质客户的吸存力度。三是创新跨境金融产品综合运用，提升跨境金融服务能力。四是聚焦机构业务的深入拓展，持续加大机构存款营销力度。

2. 优化公司战略客户重点项目管理机制，带动业务增长

一是制定战略客户综合金融服务方案，提升战略客户贡献力度。二是落实总行级重点项目管理机制，定期跟踪项目进展，保持资产项目对业务的持续拉动力度。

3. 探索产融协同新模式，培育银行产融特色专长

产融业务作为我行特色业务，既为我行带来了稳定的存款，也为我行培育产融业务专长提供了良好的平台。我行强调提升对产融客户的服务水平，紧跟集团发展战略，围绕协助降杠杆、优化报表等探索金融创新服务方案，同时着眼于支持实体经济，围绕产融客户上下游企业，优化供应商、销售商的线上化融资产品，培育银行产融特色专长。

（二）结构调整达成共识并取得初步成效

2018年，全行公司业务取得显著成绩，但我们也清醒地认识到，我行公司客群结构短板明显，客户集中度过高，基础客群薄弱，客群建设亟待加强。

据此，全行公司业务在深入分析现状、广泛征求意见的基础上，研究制定了《珠海华润银行公司业务基础客群建设工程工作方案》。方案明确了我行基础客群建设具体分为“总行重点产品引领”与“分行一行一策”两大部分，并提出了具体工作目标：2018年是公司基础客群建设启动年，要统一思想，总行相关部门与各经营单位明确客群建设方向、目标，建立起相应工作机制，推进工程落地，并实现净增客户300户；2019年是公司基础客群建设攻坚年，要总结经验复制推广先进做法，落实“一行一策”，基础客群明显增长，并实现净增客户500户；2020年是公司基础客群建设夯实年，客户梯队要初步形成，业务稳定性大幅提升，实现基础客群建设工作长效机制，并实现净增客户700户。

目前全行上下已就公司基础客群建设工作达成一致共识，各项工作稳步推进，有效客户数逐步增长，客群建设开始取得初步成效。

（三）信息化创新建设逐步深入

按照十三五规划的统一部署，公司业务通过梳理有价值的传统业务线上化，和拓展有效率的线上化产品（爆款），实现公司业务的批量获客、线上运营、智慧风控，践行“小银行，大网络”的信息化银行战略。

产融业务方面，E润通3.0版升级上线，进一步简化操作手续，以主动授信方式满足客户的资金周转需求。同时，大力推进润药商城第三方支付项目，润药商城项目已在河南医药范围完成设计开发并上线试行，我行将继续推动该方案纳入医药集团总部采纳范围。

场景金融方面，推出“诚意金”线上平台。2018年我行推出购房“诚意金”线上缴纳服务，与置地华中大区武汉的三个项目楼盘开展首批合作，针对性地解决了置地在取得预售证前/后两种情况下的项目营销难点。

机构业务方面，深圳财税库银横向联网系统、广州非税系统项目、深圳市财政资金监管系统和公积金结算平台四个项目分别于5、6、7、9月份正式上线投产。12月份广东省财政厅省级财政国库集中支付业务银行系统也顺利通过现场验收，为进一步推进省各级财政业务的合作奠定了基础。

二、计划与展望

2019年宏观经济将面临黎明前的至暗时刻，存在反复探底的可能，对银行业来说熬过寒冬才能走向春天，公司条线将坚持存款立行这一主线不动摇，持续推进表内有效资产稳步增长；聚焦客群建设，推动业务转型，争取线上化产品早日实现爆款规模化效应，打好基础客群建设攻坚战；加强客户经理能力体系建设，培养好一群人，助力公司业务健康发展。

（一）保持总量规模的有效增长

2019年银行经营首要的问题就是流动性，公司条线必须探索多条路径，狠抓有效负债，确保增长不停滞。

1. 负债端要高低相间、长短结合，以产品、客群共同驱动存款增长

短期通过具备市场竞争力的存款产品驱动增长，解决我行流动性问题；长期通过基础客群建设，实现稳定有效存款的持续增长。

在产品驱动存款方面，统筹安排协议存款、大额存单等业务。同时协同金融市场部，做好衍生品交易资格申报工作，尽快重启结构性存款业务。

在战略客户驱动存款方面，深入落实一户一方案，逐户制定综合金融服务方案和年度经营目标，聚焦引存管理，持续提升战略客户回存率。

在基础客群驱动存款方面，大力推广“场景+”业务，如资金监管业务、创新供应

链业务等，推进各场景类产品的创新开发与运用。

在管理效率驱动存款方面，综合运用奖费、信贷额度、风险加权资产额度等资源，优化考核机制和FTP管理机制，充分调动总分行营销存款积极性，拉动存款增长，

2. 资产端要通过重点项目机制、一行一策机制、价格管理机制，夯实资产业务基础

重点项目机制方面，由总行领导亲自挂帅督导，综合考虑业务收益、落地可行性、业务持续性等因素筛选重点项目，加强总分联动、平行作业，促进资产业务更好更快落地。

一行一策机制方面，进一步完善经营单位授权机制，充分调动经营单位自主经营积极性，聚焦本地中小客群，促进基础资产业务发展。

价格管理机制方面，一是优化标准综合收益模型，对公司客户项下各个业务品种涉及的相关收益和成本进行精准量化评价。二是优化综合收益评价的结果运用机制，以综合收益评价结果为基础，结合单笔业务的执行利率情况进行综合收益排名，以此安排单笔业务的出账顺序，确保客户价值最大化。三是理顺综合收益后评价机制，对于已出账客户，每月进行实际综合收益率核算，并向经营单位逐笔反馈。

（二）大力推进客群建设

2019年，是基础客群建设的攻坚年，总行公司条线将继续加大客群建设支持力度，推进总行重点产品引领及分行一行一策，优化我行客群结构。

基础客群建设要立足于我行信息化银行战略的落地，真正挖掘出适合我行基础型、稳定的中小企业客群，对公板块信息化银行战略成功的一个标志就是对公业务能实现零售（服务中小客群）业务批发化的经营效果，因此要在“创新供应链业务”、“伙伴成长类ERP数据贷业务”、“场景数据类业务”等产品上实现重点突破，争取出现“爆款”。

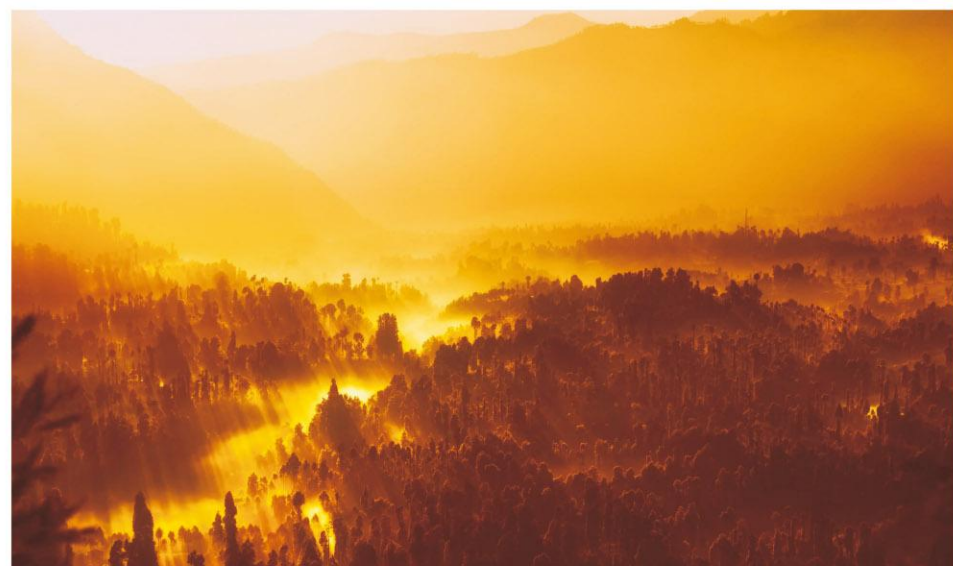
客群建设除了总行重点产品目标客群外，分行对本地的经济特点、产业特征更熟悉，分行对自身经营情况更清楚，因此分行还要在详细调研、深入研究、充分讨论的基础上拿出适应分行自身情况的“一行一策”方案，推进分行本地中小客群开发。各分行要充分认识到“一行一策”是基础客群建设的一项重要机制，是给予分行更多经营自主权的一项制度安排，各分行要真正理解并用好“一行一策”政策。

（三）着手客户经理能力体系建设

公司业务健康发展的关键最终依靠条线将士们这“一群人”，提高客户经理素质，提升客户经理能力，对公司业务健康、持续发展至关重要。

启动客户经理能力体系建设项目。由总行公司条线牵头，协同人力条线、风险条线共同开展客户经理能力建设。项目分期推进，前期以基础能力建设为主，梳理各类管理办法，制定客户经理实用手册，为客户经理拓展业务提供便捷工具。中期以能力提升为主，结合主动学习与强制培训，保证客户经理应知应会的达成。后期以创新能力和队伍管理为主，引入产品创新项目组等模式，调动客户经理全员创新积极性和业务开拓积极性，引入客户经理APP等移动端管理工具，实现销售队伍和销售流程的信息化管理。

2018年公司业务高举信息化银行发展的战略旗帜，围绕客群建设逐步提升、完善综合服务能力，实现了业务稳步发展，2019年公司条线将持续践行我行十三五战略规划，为全行早日实现2000亿资产规模做出积极贡献，以更加优异的成绩献礼华润八十华诞！🎉



从三个关键词看华润银行金融市场业务的发展与趋势

江先达 / 总行金融市场部总经理

“连雨不知春去，一晴方觉夏深”。2018年是金融市场业务内外部挑战巨大的一年，在临近年终之际回望这一年的工作，华润银行金融市场业务在挑战中成长，在困难中前行，欣喜地取得了较好的成绩。年初，随着强监管、去杠杆政策不断出台，金融市场的三大业务板块（同业、资金、票据）都普遍低迷，市场情绪悲观，受2017年业绩影响，员工士气也较为低迷。面对不利的形势，金融市场部围绕“两轻”（即“轻资产、轻资本”）、“两控”（即“控风险、控规模”）导向，持续调整优化金融市场业务经营结构，严格把控资产质量，严防各类风险，不断拓宽客户渠道，捕捉市场机遇，探索业务发展模式，取得良好的经营业绩。

截至今年10月末，金融市场表内资产规模为552.03亿元，较年初时点余额增加195.84亿，增幅54.98%，FTP收入和非息收入相比去年同期均有大幅增长，各项经营指标均完成T3任务值。同时，根据监管部门的要求，在房地产投资、类信贷投资规模方面，严格控制规模，保持在年初水平之下。

“天遣浮云都散尽，教人一路看青山”。金融市场业务的两大关键是利率波动与信用风险，只有抓准、抓好这两大关键，才能穿透市场的迷雾、穿越市场的周期。今年以来，市场形势发生了急剧的变化，金融市场部三大业务板块及时、准确地研判市场形势，调整经营思路、优化业务结构，从而度过了市场与政策的双重考验。总的来说，可以归纳为三个关键词：有进有退、主动转型、准确预判。

同业板块：有进有退。2016年以来，监管部门密集出台“三违反”、“四不当”、

“十乱象”、资管新规等多个监管文件，被称为史上最严监管风暴。其中，同业投资项下的类信贷业务成为监管调控的重点。面对这一监管态势，金融市场部果断提出从非标向标的业务转型，在业务导向、考核激励、流程优化等维度，引导标准化资产入池。截至2018年11月末，同业投资中标准化资产占比从年初的44%提高为48%，实现了有效的业务转型。在类信贷业务方面，一方面严控业务规模增长，另一方面通过加大对高收益资产的组织力度，保证了整体的投资收益水平。

票据板块：主动转型。受近年来票据大案的影响，近两年票据市场十分低迷，票据交易进入低谷，以银票交易为主的营利模式看不到增长的空间。进入2018年，在票交所的带领下，票据市场进入“电票”时代，票据业务重新迎来曙光。我行敏锐地捕捉到这一市场机遇，结合华润系商票的业务优势，将票据业务重心从银票交易业务调整为商票业务，持续加大对商票贴现规模的支持，实现了票据业务营收增长。截至2018年11月末，我行票据业务实现营收1.68亿元，创下了我行票据业务历史最高水平。

资金板块：准确预判。今年年初，债券市场观点分化，市场走向扑朔迷离。金融市场部通过加强对宏观经济走势的研判，加强对利率周期的研究，加强对免税政策的解读，加强与同业分析师的交流，果断大幅增加债券产品的配置。得益于年初的正确配置，我行成功地抓住了债券市场波动的机遇、收益丰厚。截至2018年11月末，资金业务营收创造历史最好水平，并超越考核T3值目标。

在抓业务的同时，金融市场业务始终抓住信用风险底线不放松。在外部强监管、去杠杆的影响下，2018年债市违约潮爆发，股市进入三年来最低点，信用风险压力陡增。为此，金融市场部通过提高信用主体准入标准、强化贷前调查管控、加大贷后检查力度、果断预警潜在风险项目等措施，较好地守住了信用风险的防线，全年无实质不良贷款发生。

近年来，银行业的重大变革之一就是信息化水平的不断提升，华润银行的金融市场业务也是如此。2018年，我们上线了同业业务系统和资金业务系统，组织开发了新一代票据业务系统（一期和二期），有效地提升了金融市场业务的信息化水平，也进一步提高了业务效率、规范了业务流程、提升了人均产能。下一步，金融市场部将继续以信息化为引领，打造集约高效、智能做业、体验良好的业务系统，助力构建新的竞争优势。

从同业对标来看，持牌专营、投研能力、业务资质是华润银行金融市场业务目前最大

的不足。随着监管部门对同业专营的趋严，大中型城商行陆续申请了持牌专营，在体制机制、管理能力、监管协调、人才培养等方面形成了较明显的优势。随着同业业务整体规模的增长、市场波动的加大，投研能力的建设也亟需加强。此外，债券承销资质、衍生品资质等业务资质也成为金融市场业务制约的重要因素。

沿着旧地图找不到新大陆。2019年，国内经济增长放缓、中美贸易战冲突、监管政策趋严等方面带给市场诸多不确定性，金融市场业务依旧充满挑战。惟创新者进，惟创新者强，惟创新者胜，创新是我们唯一的出路。2019年，金融市场条线将继续围绕“小银行、大网络”的发展战略，结合“十三五”发展规划和三步走规划，以“防风险、抓管理、调结构、促转型、拓市场、信息化”经营思路为主线，加大在风险控制、流程简化、结构优化、人才培养、市场营销和系统建设等方面的投入力度，秉持审慎合规的经营理念，深化产融协同和融融协同，推动客户名单化、授信标准化、作业智能化的转型升级，为打造城商行第一梯队金融市场业务而不断努力！





使命必达

任涛 / 总行人力资源部总经理

人力资源管理作为银行重要的一项经营管理工作，在树立银行价值导向中发挥着独一无二的作用。作为华润银行组织部、干部部、人力资源部三位一体的重要部门，如何在当前社会和经济环境剧烈变化的大时代，通过对人力资源配置优化和管理强化，服务于企业发展战略的推进，这对于人力资源部提出了重要的命题。

一、人才招聘，推陈出新

2018年以来，我行“增人不增资，减人不减资”的管理思路成效显著，各部门在选人用人时更加理性和谨慎，一方面优先选择岗位职责调整，盘活现有人力资源，另一方面重视业务骨干的引进与培养，选择通过校园招聘储备优秀人才，实现人员结构的不断优化，搭建合理人才梯队。

因此，校园招聘已成为我行人才储备的重要渠道，人力资源部不断总结反思，对2019届校园招聘工作提出了更高的要求，明确由人力资源部主导校园招聘的面试和录用环节，保证学生质量。今年以来，我行提高了校招大学生的选拔标准和录用条件，在目标院校的定位选择上也做了较大调整，增加了武汉大学、中山大学、中央财经大学等国内双一流院校；其次，不断完善应届生培养方式，将OFFER沟通、入职、城市分配、轮岗定岗流程和员工关怀方面的工作做得更加细致；同时，也持续关注和督导大学生轮岗期间的绩效表现和思想动态，推动大学生向业务骨干转化的进程。

2018年已是我行连续第10年开展校园招聘活动，累计录用677名优秀应届生。在华润80年这个重要的时间节点，今年校园招聘主题确定为“华彩80载，星汇融未来”，自

7月份开始筹备，连续在5个高校集中、生源优秀的城市共开展11场专场招聘会，收获颇丰。今年该项目实现了形式、宣传、设计、流程、激励等五大创新，一方面充分结合传统媒体与新媒体渠道，抓住集团80周年契机进行品牌宣传和推广，在校园招聘过程中达到了建设雇主品牌的目标；另一方面考虑到优质生源的稀缺性和重要性，在往年应届生定薪的基础上增加了一笔用于关键岗位人才的奖励金，在大学生群体中推行竞争机制、实现优胜劣汰的良性循环。相信这一次校招改革，一定会给我行校园招聘工作带来新的发展和机遇，未来人力资源部将不断创新思辨，为我行人才引进工作做出更大的贡献。

少年智则国智，少年强则国强！惟愿我华润少年敦笃励志，孜孜不倦，惜取韶华，不负流光。

二、人才激励，以人为本

随着人力资源竞争越加激烈，员工福利在整个薪酬体系的占比也逐年增加，激励作用越发明显，表现形式呈现多样化。如何吸引人才、留住人才、激励人才也成为开放的市场竞争环境中的重要环节。

结合当前市场环境以及我行的基本情况，2018年人力资源部加大了对员工健康保障的福利水平，在原有的商业补充医疗保险基础上，新增了员工关爱基金，使员工的健康医疗保险使用及赔付更具灵活性，极大程度地提升了赔付效率，增加了赔付金额，减轻了员工在健康医疗方面的支出压力。同时，为了给员工更好的保障，我行扩大了员工关爱金保全范围，不仅给予员工本人健康医疗保障，同时对员工的直系亲属也给予相应的健康医疗保障，这在相当程度上更加增强了员工的企业认同感，更好地为我行人才激励进行服务。

三、人才培养，移动加速

未来之星训练营金融营由华润金控承办、华润银行执行，2018年已走入第9个年头。连续执办九届训练营，华润银行是唯一一家，打造以互联网思维为基因的2.0版金融营已成为集团9家营地中最大的创新亮点。

30天时间，102位学员，15个线上化微场景实践；8天集中，金融营百万点击微课大

赛，诞生35门微课，利用“我最爱华润”小游戏黄金7天，助力在线产品营销推广，突破120万人次的访问奇迹，产生了千万营销价值；还有训练营期间产生了近3000篇结构化微日志、3000个自带社交属性的拆书卡片、1500人次的影子教练反馈、1500人次的360反馈、9900人次的微作业等等。

移动互联已经势不可挡，人才培养必须与时俱进。加速数字化进程，提供个性化、智能化的学习培养方案，最有效地提升高潜人才能力也必将是未来领导力发展的重要趋势。

四、精益管理，毫发无遗

自古有之，人事档案是古代选拔、任用、考核、调整文武百官的重要依据。新中国的人事档案管理大致经历了延安审干、建国至文革、改革开放三个时期，始终强调干部人事档案是历史地、全面地考察了解和正确选拔使用干部的重要依据。随着市场经济的深入，人事档案似乎渐渐淡出大多数人的视线，成为可有可无，不知有何用处的东西，长此以往，已造成档案材料缺失、失真、政出多门、利用范围狭窄，甚至档案遗失等诸多问题。自党的十八大召开以后，中央组织部把干部人事档案专项审核工作作为提升干部工作公信力的有力抓手，在全国部署开展了干部人事档案专项审核工作，全面推行干部人事档案任前审核制度，坚持“凡提必审、凡转必审、凡进必审”。华润作为红色央企，坚定不移地贯彻中央精神责无旁贷。

本次专审核心虽然只有七个字“三龄两历一身份”（年龄、工龄、党龄、学习经历、工作经历、干部身份），但是整个专审过程却经历不少于10个环节，包括档案调集、查缺补齐、甄别、鉴定、组织认定、整理、分类、排序、编号、装订与造册等。自2017年3月开始，专审历时一年，华润银行专审干部百余人，收集材料十大类，时间跨越数十年，因此，积极沟通与争取理解是人力资源部档案专审同事工作的主要方式。

工作日期不准确、学历认定有难度、缺少签字难补齐、档案流转失踪迹……各种各样的问题突如其来、千头万绪，有个人、单位、地方的；有过去、现在、未来的；还有学习、工作、出国的……更特别的是，档案有着一定的法律属性，工作的原则性较强，这无形中也增加了双方的沟通难度，我们只能一边学习掌握专审技能，一边向上级专业人士请教，更重要的是换位思考，耐心地进行指导与解释。

2017年经过一整年的努力，我们终于向集团交出了较为满意的档案专审成绩单，在规定的时间内，共完成经理人档案审核认定124人，完成率95%以上，其中完成材料补充约350份、组织认定13人，88名干部档案完成目录编制、材料分类编号及装订造册。

2018年上半年，根据集团搭建的档案工作管理体系要求，结合我行实际情况，我们进一步完善了档案管理制度，明确规定干部晋升考察必审档、材料收集必完整、转入转出借阅必登记等，以此来落实日常档案工作规范，为今后档案管理工作打下了扎实的基础，也为集团人力资源系统经理人管理模块提供全面可信的数据维护，切实提高了干部管理工作效率。另外，档案使用范围也是日趋广泛，除了核心的干部管理，还有办理社保关系、党员身份、退休、家庭成员证明及报考公务员等，当我们随时能够拿出一份正规的人事档案，这也许就是档案管理工作的意义。

站在华润80周年的历史新起点，我们既缅怀激情的历史，更憧憬精彩的未来。华润银行人力资源管理上接战略，下接绩效，积极推进信息化银行建设，不断激活内部资源，推动战略落地，坚忍耐烦、劳怨不避、知行合一、使命必达！🔥





稳中求变，涅槃腾飞

——华润银行IT变革之道

张昕 / 总行信息科技部总经理

“中华大地，雨露滋润”，这是华润集团，这个共和国长子名字中蕴含的宏伟使命与美好意义，同时也彰显着其不凡的命运与艰辛的历程。时光如梭，如白驹过隙，在2018年南国的暖冬中，以两根金条起家的华润集团迎来了八十华诞。“人过七十古来稀”，若以人作比，八十岁已行至耄耋之年，而华润在经历过战火纷飞与时代变换的洗礼后，今日依旧枝繁叶茂，生机盎然。

八十年太长，耗尽几代人的心血，八十年太短，朝夕间变化万千。纵观全球，时代不断变迁，商业轮换更迭，凡基业长青者，无不拥有共同的秘笈——应变之力。华润的八十年，正是一次次应对时代与商业变化，一次次自我革新转型的涅槃之旅。

在当前社会、经济与技术环境发生巨变的时代背景下，集团再行应变之道，“十三五战略”中明确提出“双擎两翼”的转型战略，体现了稳中求变的内在逻辑，为华润在新时代中焕发青春，再一次自我革新，指明了方向与路径。其中，“+互联网”作为两翼中重要一翼，更是集团转型与商业模式升级的关键动力。

金融业对客户与技术变化的敏感度极高，其经营管理活动高度依赖信息技术，故其受到互联网冲击也较大，银行业更是首当其冲。面对商业、金融、技术与监管多重复杂变革的环境，年轻的华润银行作为集团金融业务的重要组成部分，积极落实集团战略，拥抱变化，形成信息化银行发展战略，同样以稳中求变的思路，走上自我转型之路，也为集团铸造“+互联网”之翼贡献力量。

信息化银行的构建，就是充分运用信息科技，以产品线上化与线上化产品两条腿走路，推进我行发展与转型的过程。在行管理层的准确战略研判与大力推动下，我行近一年多的经营业绩大幅改善，管理效率显著提升。在此过程中，银行信息科技部作为技术的研究者、应用者

与管理者，更需立足全行战略，一方面持续夯实基础，固本强身，另一方面则勇于进取，求变创新。

一、治之变

银行之IT架构犹如其除组织架构外的第二副骨骼，与所有经营管理活动有着密切的关系，从另一个角度展现着一家银行的运转。而复杂的系统集成关系、流程与数据更像是其血管和血液，决定着它的效率与价值。“高屋建瓴，纲举目张”，是这个全局性的复杂领域不可或缺的治理原则。

2018年，我行建立了信息科技管理委员会、数据治理委员会、信息安全管理委员会“三会一体”的治理架构，作为全行信息化建设与管理的综合协调议事机构，是推动IT战略与方案落地、保证业务与IT一致性并确保资源配置的关键治理机制。“三会一体”的治理架构，突出了对信息科技、数据治理、信息安全等专业领域的高度重视和不同专业领域专业化治理的原则，同时也兼顾了议事决策的效率，成为更加综合、更加有力、更加高效的治理保障。

对于科技部门，则根据发展阶段与建设需求，适时调整组织架构。秉承“专业化、扁平化”原则，信息科技部由“一部四中心”调整为“一部九中心”，以提升团队专业化与管理效率；更为强化数据应用能力，建立和完善数据管控体系，加强数据标准和数据质量管理，提升我行数据资产的业务价值，成立专门的二级部门——数据管理部。

同时，我行也形成了信息化银行IT总体目标架构，从渠道层、平台层与基础层三个层面，描绘出IT建设的重点领域与目标，而智能化、移动化、平台化的方向也有了更加具体而清晰的承载。

二、技之变

科技进步已成为塑造业务期望最有影响力的因素。随着云计算、移动互联网、大数据等新兴科技的广泛应用，引发社会生活与企业运作方式的深刻变化，技术推动商业模式变革效应极度体现。除去以上技术外，诸如AI、区块链、AR/VR、及物联网等新技术，也不再停留在概念阶段，极有可能在未来几年内深度影响金融服务手段与形态。

技术的应用与创新是科技部门责无旁贷的任务。信息化银行战略方案实施以来，信息科技部一方面在传统产品、业务线上化中深耕细作，构建或升级新的手机银行、票据系统、统一信用风险管理系统、客户关系管理系统、远程银行系统、合规与操作风险系统等，优化核心系统、供应链金融系统、理财系统等，涵盖从渠道到产品，从服务到管理的一系列系统建设，为提升我行产品线上化程度与水平，推动系统到经营管理的平台化转型提供有效支撑。

另一方面，信息科技部结合业务创新，积极探索新技术应用。人脸识别应用于直销银行开户、智能网点VIP识别等场景，大数据技术则催生了ERP数据贷、线上反欺诈与IT运维故障智能定位系统的诞生，在智能投顾、智能客服（小润）中，见到了AI的身影，双活数据中心的基础架构初见雏形，而区块链、私有云等技术也在积极寻找落地场景。

三、器之变

“工欲善其事，必先利其器”。高效而稳定的IT管理离不开工具平台的支撑，强大的IT工具平台更是赋能团队、解放生产力的不二法门。

一年多以来，信息科技部吸取教训，愈挫愈勇，积极转变IT运维管理思路，由过去较为单一的以风险防范为导向的、相对粗放式资源堆叠的方式逐渐转变为目前以风险防范为底线，同时兼顾效率和成本的更高效的运营方式。一系列运维自动化工具平台则是这种运营方式最好的体现与承接。

一键切换平台，在2018年两次跨中心真实切换中得以应用，相较于以往手工式、串行式的作业方式，切换效率大幅提升。现已具备并行切换能力，半个小时内即可完成多个系统切换，而在过去，同样的时间只能完成单个系统切换；自动部署平台，实现一键部署应用系统，目前已应用于我行互联网渠道类系统的版本部署中，随着后续范围的推广，过去需要IT人员通宵达旦来完成系统上线的情形有望大幅改善；基于业务交易的全链路监控平台，将传统以系统、设备为对象的监控视角，转变为以业务交易为对象的视角，通过业务整体链路集成化、可视化，已覆盖电子支付、个人网银、手机银行等10个交易渠道系统，实现实时交易监控与快速故障定位，真正由“系统连续性”监控变为“业务连续性”监控。

此外，新的运维管理平台、资源配置系统、应急指挥系统以及管理100多个项目的项目管理工具等纷纷落地，而研发领域的重要工具——统一开发平台也已提上议事日程。

利器之打造，既体现了风险、效率与成本三者的平衡与相辅相成，更在悄然间，将IT人从繁复的标准劳作中解脱出来，改变了其工作方式与结构。

四、人之变

“万事人为先”。人构成团队，团队形成组织，没有什么资源比优秀人才更重要，这一点，对于高度知识密集型的银行IT工作而言尤甚。在行领导对科技人员“高看一眼，关爱十分”的关怀下，IT人感受到了切实的重视与温暖。

2016年以来，IT人员专业序列得以建立，序列评级工作更已形成每年一度的长效机制。通过专业评级，并配套薪酬调整，拓宽了IT人员职业发展路径，明确了职业提升预期，团队总体稳定性明显改善。

按照全行部署，体现更大差异化的考核机制从2017年四季度开始在信息科技部推行，一举打破过去较为平均化的考核模式。等级分布与绩效系数的差距，让每个银行IT人倍感压力的同时，也备受鼓舞，形成了你追我赶的氛围与人人争先的态势。在此基础上，信息科技部灵活运用绩效分配权，在部门设立优秀项目、优秀质量、优秀技术专家等若干专业奖项，通过专业定向激励，绩效二次分配，既引导团队明确工作导向，又丰富了激励手段，形成多层次的科技激励机制。

IT人员的培训，也不再拘泥于技术领域，致力于让IT人更加多元化发展的项目管理类、沟通类与写作类培训，也出现在了课表上。文化建设上，一系列更加符合IT行业特点、更为“程序猿”们喜闻乐见的活动，如“王者荣耀”游戏大赛、部门下午茶等活动，也为紧张的工作增添了一抹轻松与乐趣。

变，离不开稳。稳是固本，变是创新，没有变的稳，是守旧，脱离稳的变，则是冒进。我行科技工作正是秉承集团战略精神，贯彻自身战略要求，力求稳中有变，变亦辅稳，以不断的变化与创新推动基础的不断夯实稳固，也不断的通过技术与管理创新创造价值。

值此华润八十华诞之际，华润银行IT的同仁们，必将以身为华润人的无上自豪、坚定高昂的斗志以及艰苦奋斗的精神，为华润银行创造更美好的业绩与价值，更为集团献上最美的生日祝福！🎂



润物八十载 前行在路上

——刻在华润八十年轮里的“1580”印记

李昊 / 总行办公室总经理

12月17日走出春茧体育中心，深圳湾的灯火比平日更加璀璨，将夜空照得透亮。刚刚落成启用的中国华润大厦，在夜色中愈显秀丽挺拔。与之相映成辉，盛大举行的华润成立八十周年纪念大会，三千多位华润人共聚现场，数十万员工通过网络共同观礼。大会上，翻开壮阔历史画卷的文献纪录片、诉说拳拳深情的《华润之歌》、令人动容的见字如面展信安，傅育宁董事长那番热血沸腾的奋斗之言，无不感染、鼓舞、激励着每一个华润人。此刻，身为华润一员，我倍感激动、自豪。

八十年前，在抗日烽烟中，华润的先辈们投身于伟大的民族救亡事业中，开启了华润波澜壮阔的创业征程。八十年后，华润已发展为位居世界500强第86位的大型国有企业集团。历经80年风雨沧桑的华润，踏着荣耀征程，携着更长远的梦想，迎来八十华诞。

作为华润集团旗下成员，我行积极参与集团各项庆祝工作，首席赞助“跑进华润80年——2017华润·深圳南山半程马拉松赛”，《阳光路上》在香江边上演，唱响赞颂，共舞未来。在过去的四百余个日夜，我们围绕经营，从企业形象、文化建设、业务营销、公关宣传、社责公益等方面，制定了华润银行“华润80年”1580联合营销推广计划。随着计划推进，我们回顾80年的奋斗历程、传承岁月洗礼中凝聚的优秀红色基因、立足战略增值品牌提振业务，将银行人满腔热情与感恩，寄情于一张张卡片、一封封信笺、一声声祝福、一笔笔业绩，为华润80年送上了一份诚挚的生日礼物！

深耕文化，知行合一激发和力

近年来，集团大力推动文化重塑工作，我行积极响应，在新的历史时期，贴近时代脉搏、审视自我、提升内生动力，对银行企业文化进行了梳理。华润银行作为一家“创业

者、创新者、创造者的银行”，将“助力实业 融惠民生”视为己任，坚守、传承华润文化的红色基因和80年来的深厚根基，不懈努力，孜孜追求。优秀的文化需要进一步提炼总结，更应星火相传、发扬光大，发挥感染人、凝聚人、激励人的作用，为企业发展提供源源不断的精神力量。

因而，我们紧抓八十华诞良机，坚持华润文化的统一主导，围绕我行企业文化五要素，不断挖掘、丰富文化内涵，让我行的特色文化与华润的文化内涵一脉相承又独具魅力，将“华润80年”元素融入内部刊物、文化海报、宣传用品、培训座谈、多媒体课件，以及形式丰富的专题活动、党建、团日、工会、团建活动中，让文化逐步向每一位员工渗透，逐步达成由“知”到“行”的内化目标。

文化建设是全体员工共同的责任，全体员工应义不容辞地积极参与。于是，我们看到由来自总行各部室、各分行的80位员工参与拍摄的华润80年生日祝福短片，员工们在镜头前讲述自己在银行有笑有泪，跌倒爬起，奋斗不息的日子，依然心怀梦想，斗志昂扬；我们收到251篇“感恩创梦 我爱华润”征文作品，450余封投递到时间邮筒中的《致百年华润时的我》亲笔书信，1000余条来自“见字如面 手写我心”大型立体祝福墙上的祝福贺卡，不论诗词歌赋，提起手中的笔，尽情分享在银行的追梦历程，写出心中所想，心中所爱，字里行间满载情义，为自己的芳华献礼，为华润80年献礼；我们还听到精选出的80个与华润80年光辉历程、与我行信息化银行发展新征程息息相关的经典文字片段，透过一个个或铿锵自信、或温暖优美的声线，亦或是来自海原华润希望小学孩子们干净纯真的童声，被用心诵读，将字词句逗演绎为视听盛宴。

春风化雨，润物无声。我们欣喜于通过一系列形象化、生动化的形式，让文化触及组织末梢，影响着每一位员工，凝心聚力；但我们也看到，高度要求长期性、系统性的文化工作，不能一蹴而就。历经80年风雨洗礼而沉淀下来的华润文化，指导着工作的方方面面，指引着我们坚守根本，稳健发展。

打造品牌，实效创新共塑形象

近年，内外环境、金融监管发生了深刻变化，信息科技迅猛发展。如此纷繁复杂、竞争激烈的大背景下，推进信息化银行战略的进程中，品牌由视觉符号逐步演进升级为代表

企业经营从实到虚的综合认知。如何塑造具有我行特色的金融伙伴品牌形象，扩大社会影响力，是我们一直深入思考，不断锐意创新、寻求突破的重要命题。

秉持文化内核的指导作用，结合我行业使命、愿景和经营管理理念，我们持续耕耘，将“华润银行 助您向上”品牌宣传标语进行了价值延伸，相继推出“伙伴的力量”“一起向前”系列形象，将华润银行定位为客户的金融价值“伙伴”，塑造了一个新锐、专业、亲切的形象。时值华润80年，华润企业母品牌持续有力的宣传声浪，为我们的传播推广提供了高起点和绝佳机会，配合线上线下双线施行、内外渠道灵活组合、互动平台有机运用等创新机制，用心塑造的品牌形象，将更易被公众认知、认可，品牌价值提升也将动力十足。

因而我们坚定地深化品牌要素系统建设，辗转7个城市，足迹涉及总分行职场、营业网点以及客户生产车间、流水线、仓库，摄制了“一起·向前”形象宣传片，通过身边9名先进员工代表，展示“创新”“开拓”“用心”“专业”“实干”“协作”“拼搏”“转型”以及“坚持”9个关键词，彰显华润人的优秀品质及良好形象。我们在信息化银行战略实施期，筹拍首部信息化银行专题片，呈现华润80年我行信息化银行战略所取得的阶段性成果，突显我行强劲的前进势头和持续的发展动力，对外展示企业竞争力。我们积极联动户外LED屏、影院LED屏、电梯看板、《南方都市报》、《珠海特区报》、《深圳特区报》、《新周刊》、腾讯网、凤凰网、新浪网等优质媒介和主流媒体，主动扩大传播力度、广度，让更多人在城市主干道边、在商圈里、在电梯间，抬头便能看见华润银行的亲切形象；让更多人在翻开报刊、点开网页之时，便能读到关于我们的点滴故事。我们还去到海原华润希望小镇，结合80年特色开展线上植树募捐活动，为海原种下80棵沙果树，践行产业帮扶；精心打造的“润心园丁”支教公益计划，得到希望小学师生的一致好评，也获到集团的认可。我们以实干做实事，得到电视台、网页新闻、微信公众号的高度关注与积极推广。一份四星半的高分社会责任报告，便是对我们履社责、重践行、勇担当的最好肯定。

品牌建设之路，道阻且长。站在华润80年的历史方位，我们拥有来自母品牌的强大背书与支持，我们更应立足当下，摸清自身定位与脉络，让品牌在企业生根发芽，共同塑造、经营丰富的品牌内涵，齐心协力，不断强大、维护持续的品牌号召力，让华润银行品牌价值大跨步提升，将品牌力量转化为市场效应和经济效益。

助力业务，联动营销共促发展

今年，我行坚持“发展和转型”主轴，深入推进信息化银行战略，上下秉持“一线为客户服务、中后台为前台服务、全行为业务发展服务”理念，“以市场为导向、以客户为中心”。身为后台部门，我们清楚地明白，文化内化于心、品牌外化于形，品牌是文化的载体，文化是品牌的内核，内外兼修，将有效提升组织凝聚力。我们也清晰地看见，内外合力，协作共进，方能迸发更大能量，促进更快更好发展。华润80年，不仅仅是文化深化与品牌提升的机遇，更为业务带来发展新思路。

我们主动串联起前中后台，借势80年，为优质金融产品、特色贴心服务提供更具传播性的宣传支持，陆续推出的“华润80年专享理财产品”“润府诚意登记享好礼”“业主贷”“票票通”“RUN智投”等，让客户收获优质体验，也为八十华诞送上实力祝福。我们分析各类媒介优势，合理推荐组合，针对性投放，助力业务更精准到达目标；在辖内七城有序开展多轮业务与形象协同推广，立体实效传播。我们着力个性化营销活动开展，不论在置地、万家、水泥、雪花，还是在各商圈、广场、社区、金融论坛，我们以多元形式，随时随地，陪伴客户身边。经全行上下联合，我们在珠海大剧院、深圳大剧院、广州大剧院、惠州文化艺术中心、东莞玉兰大剧院接连举办了数场“华润银行之夜”活动，进一步巩固了既有客群资源，并创造了更多的业务营销场景、机会，拉近公众距离，吸纳有效客户，营造层层声浪，传递华润80年讯息，提高我行知名度，取得共赢的良好成效。

就在刚过去的2018年，我行各项经营指标持续向好，盈利水平同比大幅提升，总资产规模稳步增长。这一年，我们以良性创新联动，支持业务营销；我们以实干拼搏，不断超越，不断挑战；我们以良好的业绩，交出了一份合格的答卷，为八十华诞增光添彩！

几代人筚路蓝缕、艰苦奋斗，八十载栉风沐雨，春华秋实。华润80年，她带给每一个华润人耀眼荣光的同时，也让我们感受到了肩负着的继承优秀、光大事业的重担。

华润银行“华润80年”1580联合营销推广计划已画上句号，所有的困难、挑战与美好都留在了昨天。华润80年，让我们的2018年意义非凡；2018年的我们，在华润80年的年轮中刻下弥足珍贵的印记。前方的路，仍需我们坚定初心，胸怀梦想，凝心聚力，砥砺前行，愿百年华润时，依然是少年！🌟

悦动

「镜像」

百花齐放贺华诞

祝福与致敬，可以很隆重，也可以很亲切，一次助学活动，一场音乐会，一张贺卡……今年，全行献礼华润80年的活动精彩纷呈，员工、客户齐齐参与，共同祝福我们亲爱的华润。

本期，我们汇集了部分精彩活动的动人瞬间，并挑选伙伴们亲笔手写的祝福贺卡，呈现给读者，一同感受这些饱含深情的祝福与憧憬。



信息化银行专题片，展示我行信息化建设阶段性成绩



“一起 向前”文化宣传片，彰显银行人的精神面貌和优秀品质



“对着镜头说爱你”，华润80年生日祝福片于12月18日温情首播



第七届“健康益起跑”全行开跑，8人8天80公里喜迎华润80年



第六届“快乐助学”暨公益植树行活动来到海原华润希望小镇



首届“公众开放日”喜迎各界来宾，共同“亲亲华润感受80年”



灵活组合渠道，开展多轮形象与业务广告投放



“润物耕心”文化讲堂精彩开讲，领略华润文化魅力



惠州分行中秋游园会，客户、员工共度花好月圆夜



佛山分行“携手相伴 润心公益”徒步捐书活动



东莞分行邀客户共赏高雅艺术，奏响“华润银行之夜”



中山分行“舞动社区华润银行杯”广场舞大赛



广州分行社会治安综合治理知识竞赛，创建平安金融



珠海分行“华好乐缘”唱响华润80年，“跃动华润”赛出新风貌



深圳分行高端客户交流会来到古田华润希望小镇，近距离感受华润社责公益事业

“见字如面 手写我心” 祝福贺卡

辉映日月八十载，煌煌伟业动云天，明日荣光相与共，天高云淡尽欢颜！

施小祥，总行信息科技部

小小的我于两年前融入这个大家庭，有幸参与你80华诞。华章谱写80春秋，建立诚信走天下，润物创业风雨路，南海北国共迎新。

胡波，总行个人金融部

唯恒者能远行，唯思考能常新。面对一切困难和挑战，带着信心与理论，带着坚毅与勇气，努力奋斗，与华润共同进步，成就百年华润与更好的自己。

姚婷婷，总行个人信贷部

让我们以八十年的历史与积淀，八十年的坚持与不悔，八十年的诚挚与热情，携手奋斗，勇往直前。

李兰，珠海分行个人金融部

三点水，写一个“润”字在掌心上面；一滴来自长江，一滴来自黄河，一滴来自五千年亿万人眼睛里无边的海。那是“中华”两个字最长青的眷恋。

宋珍珍，深圳分行福田支行

80年是华润的里程碑，不仅爱你伟岸的身躯，也爱你足下的土地。祝在未来的道路上，会走的更好。华润80年，生日快乐！

周锦霞，广州分行个人金融部

愿华润蒸蒸日上，再创辉煌！华润银行在业内一路攀升，缔造佳绩。

陈秀婷，中山分行综合管理部

新的一年，愿远方的阳光和璀璨的灯火，照亮每一个华润人的天空；愿我们和八十岁的华润一样，万历归来，仍是少年。

王森，惠州分行个人金融部

华夏卓越，润泽九州。

银根积淀，行业龙头。

张佩群，佛山分行财务与运营部

星光溢彩映衬辉煌历程，

明月流辉装点金色华诞。

祝：华润八十年 生日快乐！

苏婉玲，东莞分行营业部

华润华润您的心，月月出息您的动，行行利利向万家，银银发发奔夕阳。初识华润，能够有诸多好的产品选择，感恩遇见！祝华润八十周年生日快乐！

江燕芬（客户）

华实相称，润泽中华。八十年润物耕心，砥砺前行；愿未来鹏程万里，大展宏图。

黄婧（客户）





华润80年 生日快乐



80th
Happy Birthday