

成长

Cheng
Zhang

2022年第1期 总第50期
珠海华润银行股份有限公司



华润银行·成长



稳增长 防风险 踔厉奋发向未来

——凝心聚力 务实笃行 迎接党的二十大胜利召开



创业者、创新者、创造者的银行

2022年03月 第1期 总第50期



2022年第1期 总第50期
珠海华润银行股份有限公司

主办

珠海华润银行

主编

宗少俊

副主编

文世良 杨万志

编辑

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

稳增长
防风险
踔厉奋发
向未来



华润银行党委书记、行长 宗少俊

2022年一季度以来，我国经济发展面临“需求收缩、供给冲击、预期转弱”三重压力，实体经济和金融体系均受到极大冲击。**面对复杂、严峻的经济金融环境，我行坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，坚决贯彻落实集团指示精神，以更高的政治站位、更强的责任担当、更实的工作举措，全力以赴“稳增长”，从严从实“防风险”，守住不发生重大风险底线，确保企业稳健运营。**同时，全行上下以“闯”的精神、“创”的劲头、“干”的作风，主动服务国家重大战略，积极服务区域协调发展，加快铸造产业金融商业模式，不断提升服务实体经济能力，为“十四五”战略迈向纵深发展谋好开局篇章。

论道

全力以赴，多措并举“稳”增长

中央经济工作会议要求2022年经济工作突出一个“稳”字，稳字当头、稳中有进。集团也明确提出，今年的工作要围绕稳增长展开，措施要围绕稳增长实施，要素要围绕稳增长集聚，市场要围绕稳增长布局。如何就“稳增长”破好题、解对题，是当前我行的重中之重。

坚持稳中求进。实现经营质的稳步提升和量的合理增长，必须处理好“稳”和“进”的辩证关系。“稳”是大局、是主线，“进”是方向、是目标。“稳”和“进”并非割裂，而是辩证统一的。为此，我们不仅要坚持服务实体经济的大方向，支持复工复产，守好基本盘、巩固主阵地，支持传统产业和客户，突出“稳”字，还要围绕发展中瓶颈难点，大胆创新，支持新兴产业，写好“进”这篇文章。

坚持行稳致远。我们要保持战略定力不动摇，在“进”的过程中发挥其全局

性、长期性、连续性的效力，争取最大的实践成果。全行“十四五”战略既定，我们要坚定不移围绕国家产业政策导向，推动产业金融、普惠金融、绿色金融、科技金融、新基建金融、跨境金融业务发展，打造“中央企业特色的产业银行”。同时，加快打造“发债银行”模式，充分发挥政策金融优势。

坚持以稳应变。我行在集团的正确指导下，秉承“以量补价、增收节支、降本增效”的措施，多管齐下，全力促使各项业务逐步恢复至常态。总行领导班子也在积极推动总行级重点项目落地，助力有效资产投放，通过建立总行级重点项目联席会议机制，制定总行级重点项目激励与考核方案，鼓励各经营单位申报符合我行重点业务发展方向的项目，如新基建、绿色金融、跨境金融、保障性住房等业务；鼓励各经营单位申报本地特色客群项目、具有示范效应或模式可复制的项目，大力推动储备业务快速落地。主动担当、主动作为，以实际行动为党分忧、为国尽责、为民奉献。

勇于担当，从严从实“防”风险

必须提高政治站位。经济环境和经济形势的复杂性、不确定性愈发明显，越是面对复杂变局，越要稳字当头，越要从严从实做好风险防控。我们要提高政治站位，高度关注外部环境变化带来的外溢风险，做好风险预案和风险防范，从央企的使命担当出发，牢牢守住不发生重大风险的底线，建立健全以风险管理为基础、内部控制为保障、合规经营为底线、风控文化为指引的具有华润银行特色的风控管理体系。

必须认识并处理好“三种关系”。一是处理好当前利益与长远发展的关系，从长远看，决定银行成败的关键因素不是暂时的资产增长快慢和利润多少，而是

论道

风控管理水平的高低，必须坚持稳健经营的风险偏好，既要立足当前，更要着眼长远，加强前瞻性预判。二是处理好风险偏好与发展阶段的关系，在确定具体的风险偏好或风险容忍度时，综合考虑自身发展阶段、宏观经济形势，立足自身经营管理能力、资产质量状况等进行更精细的差异化风险管理。三是处理好风险管控与产品创新的关系，找到两者之间的平衡点，在“风险可控、业务合规、成本可算”的框架内，找准风险点和关键环节，兼顾成本、效率和客户感受等因素，支持产品及业务流程的不断创新优化，提高同业竞争力。

必须加强风险文化生态培育。树立全体银行人的风控管理责任意识，厚植“敬畏风险、敬业爱岗、恪尽职守、勇于担当、严管厚爱”风控文化，强化全员责任担当。此外，也要持续优化“大监督”体系，整合协调审计、纪检、巡察等监督力量，全面提高监督效能，在改革发展和经营管理中充分发挥监督保障作用。

顺势而为，积极有为“争”创新

“十四五”新发展阶段，创新是高质量发展必不可少的动力，面对宏大厚重的时代命题，我们必须勇于创新、守正出奇，加快构建创新版图，为“稳增长”培育新动能。

要聚焦重点争取创新有为。我行创新工作应立足于体制机制、运营模式、金融科技、产品服务，优化治理机制、激励机制，推动现有业务向数字化、智能化、开放型方向转型，加大对创新项目落地支持，真正实现“三个有效”产出。同时，努力做到五个“聚焦”、实现五个“积极有为”：聚焦思想先行，在加快理念转变上积极有为；聚焦战略方向，在加大研发投入上积极有

为；聚焦重大项目，在推动关键攻关上积极有为；聚焦科技人才，在壮大资源上积极有为；聚焦综合保障，在完善体制机制上积极有为。

要立足市场释放创新动能。任何有效的创新，其路径必然是以客户、社会的真实需求引领技术实现，洞察客户需求的本质和变化趋势能够帮助银行认清形势，在战略制定的时候才顺势而为。创新应来自三个方面的最佳结合点：用户的需求性、商业的延续性以及科技的可行性。我们要秉持“以用户为中心”，构建精准洞察、敏捷响应、快速触达的能力，实现金融科技、生态场景、内容运营的交汇融合，提供更加便捷、安全、普惠的金融服务，有效满足客户全场景金融需求。由此，也凸显了学习在创新过程中的重要作用，全行上下必须保持学习的状态，多下基层，多做调查研究，了解基层和市场需求，聚焦业务发展瓶颈难点问题开展研究，主动释放发展动能，推出创新型



论道

的业务、产品、管理模式。

要大力营造组织创新氛围。良好的创新氛围，是激励各类人才充分发挥其创新潜力，推动企业取得较好创新成效的重要管理要素之一。我行正处于向智能化银行转型的关键时期，更应关注科技创新意识的营造，倡导创新文化，秉持“敢想、敢试、敢超”的创新精神。

聚焦重点，协同发展“促”转型

我行要聚焦问题导向、目标导向、结果导向、价值导向，全面推动“抓小不放大，批发零售化，场景加科技，零售再批发”的转型路径，坚持“存款立行”，夯实有效资产基础，做强各条线的零售化转型，推动公司业务投行化，打造轻资本、低消耗的经营模式，提升定价能力，推动“规模、效益、质量”协同发展。

强化公司业务管控，持续拓宽获客渠道。围绕“有效资产、有效负债、有效营收”，加强公司客群建设，提升传统业务发展水平，大力推进创新转型，重塑数字金融服务模式，强化主动管理能力，提高综合服务水平，提升重要客户、战略客户的价值创造能力，实现各项业务平稳发展。

笃行大零售战略，推动线上线下渠道融合。持之以恒推进零售化转型，推动信贷业务的数字化、自动化和智慧化，加强线上线下渠道融合，开拓场景获客渠道，推动财富业务转型升级，打造以客户生命周期为主的客户权益体系，提高“获客”、“活客”效率，健全消保工作协调沟通机制。

前瞻性把握金融市场机遇，合理调节业务结构。坚持“轻资产、轻资本、标准化、净值型和主动管理”转型方向，按照高质量发展要求，控制期限错配的长期风险，培育业务投资研究能力，推动投资业务投行化、同业授信与营销智能化、战略业务平台化、管理能力高效化，提升价值创造水平。

2022年是“十四五”规划的“深化改革年”，全行务必全力以赴、发奋努力，常怀远虑、居安思危，见贤思齐、锐意进取，坚持战略定力、目标坚定，坚持稳步发展、行稳致远，坚持稳健管理、持之以恒，保持慎终如始、戒骄戒躁的清醒头脑，保持不畏艰险、锐意进取的奋斗韧劲，不断提高政治站位，主动释放发展动能，在新时代展现新气象、新担当、新作为，为我行发展做出更大贡献，实现稳健高质量发展。🚀



目录 CONTENTS

论道 SHI GUANG

01 **稳增长 防风险 踔厉奋发向未来**
华润银行党委书记、行长 宗少俊

11 **凝心聚力齐抗疫 金融支持稳发展**
“慢行键”之下，华润银行全能开启抗疫“敏捷模式”

21 **凝心聚力 展望未来**
江门分行

25 **“润易催”——逾期贷款回款神器**
总行个人信贷部

27 **“润智盈+” 企业智慧大“赢”家**
总行公司金融部“润智盈+”项目组

29 **不忘初心 坚定前行**
佛山分行 李健健

31 **坚持：人生的纯真意义**
惠州分行 段定波

33 **永不失联的电波**
总行个人金融部远程银行中心 杨婷

35 **打一场攻坚战硬仗**
总行风险管理部 李敬辉

36 **用心工作 用心生活**
珠海分行 林思晓

38 **每一份“用心”都会被看见**
广州分行 杨燕恒

39 **润泽社稷 始于当下**
珠海分行

42 **爱岗敬业 奉献青春**
总行行政安保部 黄梅春

44 **深入调查研究 催生创新动能**
总行智能科技部

46 **唯有成长 方有未来**
肇庆分行 吴伟东

49 价值管理漫谈：
**最优资本结构、持续风险信息披露下
对我行国有资本保值增值的一种理解**
总行计划财务部 刘晓斌

策划 CEHUA

57 **十年50 未来可期**

58 **编辑人语**

61 **成长中的《成长》**

业谈 YE TAN



凝心聚力齐抗疫 金融支持稳发展

“慢行键”之下，

华润银行全能开启抗疫“敏捷模式”

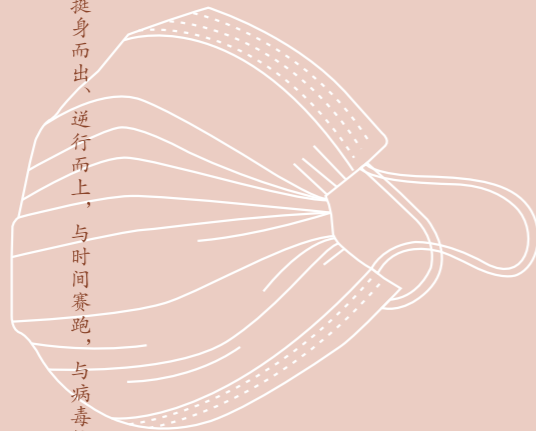
2022伊始，新一轮新冠肺炎疫情来势汹汹，德尔塔、奥密克戎及奥密克戎变异株等不同的病毒亚型接二连三地席卷了广东省内14座城市，仅一季度，广东省报告确诊病例人数就达3135例，几乎追平2020、2021两年的确诊人数总和，而广深两座超大城市密集的人员、春节期间的返乡流动、香港第五轮疫情持续蔓延等情况使疫情防控难度再加码。省内本土确诊病例更是从一月的58例激增到二月的241例、三月的958例，急剧攀升的确诊人数迫使一个个街区被红色的水马围起，一座座繁华喧闹的城市按下了“慢行键”。

疫情之下，无数医疗、警务、社区工作者、志愿者们投入这场没有硝烟的战疫行动，与广大市民们一起为“共克时艰”写下感人至深的时代注脚。面对严峻复杂的疫情防控形势，我行也迅速启动“敏捷模式”，用实际行动助力打赢疫情防控狙击战。

战疫

ZHANYI

2022年春，战疫号角再次吹响。华润银行人挺身而出、逆行而上，与时间赛跑，与病毒较量，本期与您一同回顾这段被敲下『慢行键』的战疫故事。



战疫



党旗红 未雨绸缪 筑牢硬核防线

在习近平总书记“人民至上、生命至上，坚持科学精准、动态清零”理念的指引下，总行党委高度重视，多次召开紧急会议，密切关注疫情动态及政府各项防疫举措，积极部署防疫对策，直面风浪，把舵领航，推出一系列有针对性的措施。总行疫情防控领导小组从1月初开始，先后围绕春节特殊节点、不同地区城市、不同防疫阶段等情况，向全行陆续发出9份通知公告，靠前部署，综合统筹，严格落实重大事项限时报告制度，压实职场人员防疫管理主体责任，倡议员工就地过年，部署保障业务连续性应急预案，并调用联网监控中心对员工职场佩戴口罩的情况进行多次检查，强化管控。全行上下一条心、一盘棋，共同筑起保障员工健康安全的屏障。

随着广东多个重要城市先后拉响疫情警报，防疫形式日趋严峻复杂，为进一步落实党中央“统筹好疫情防控和经济社会发展，努力用最小的代价实现最大的防控效果，最大限度减少疫情对经济社会发展的影响”的精神，行党委在保障员工、客户健康安全的同时，着力

强调以底线思维力求保障正常经营和对客服务。成立“业务连续性保障指挥小组”，行领导深入基层调研，多次召开专项研讨会，指导各单位提前制定十余份应急预案，部署组建智能科技部、资金运营中心、深圳分行、东莞分行、百色右江华润村镇银行5组业务突击队，以最小化人员配置迎难而上。深圳、东莞、珠海、广州、惠州、中山、佛山等分行也纷纷召开专题会议、专项演练，结合属地具体情况，坚定落实总行各项防疫部署，携手迈出一个又一个坚实的脚步，稳中求进、积极行动、守护家园。

2022年一季度，在行党委的带领下，我行以更高的政治站位、更强的责任担当、更实的工作举措，坚持“防风险、稳增长、争创新、促转型”的年度经营主题，坚持“稳中求进”与质量发展的方向，实现资产规模稳步增长，盈利能力持续提升，风险管理能力不断加强，产业金融、普惠金融、绿色金融、科技金融、新基建金融、跨境金融六大湾区特色转型领域业务规模保持高速增长，企业级智能化平台建设序时推进，“规模、效益、质量”协同发展。

突击队 逆风而上 业务稳健运行

金融行业是保障城市经济社会和疫情防控基本运行的重要社会部门，是关于企业存续、民生保障的重点领域，随着百色、深圳、东莞等地全城居家、公交停运等一系列严格的防疫措施落地实施，我们更加感受到金融维稳、金融抗疫这千钧重担的分量。疫情就是命令，岗位就是战场，各组业务突击队逆风而上，打响业务稳健运行的保卫战。

春节一过，百色2天内出筛阳性近百例，全城因疫情封城的消息也牵动着总行人的心，总行党委第一时间与百色右江华润村镇银行接通了视频会议部署各项防疫举措，村镇银行也成立应急管理工作组落实对人员防控、场所消杀、应急值守、业务衔接等方面工作，成立“业务突击队”，负责巡查营业

战疫

网点、协调防护物资、搭建对外联防联控机制、协调通行证照等事务，在面对客户银行承兑汇票到期兑付的业务需求时，突击队克服交通停运的困难，接连徒步前往单位开展相关工作。

3月中下旬，随着深圳地方政府疫情防控政策的持续严控，在收悉未来一周全市居家办公的政府通知后，各相关单位立即启动应急预案，资金运营中心派出6名同事、智能科技部派出10名同事、深圳分行派出8名同事，组成“业务保障突击队”，各单位第一时间储备应急物资做好突击队的后勤保障，队员们则匆匆收拾行装，告别家人，连夜抵达职场，开始了长达8天的

24小时驻行工作值守，以保证系统不中断、业务连续运行。

通过“业务突击队+远程居家办公”的紧密配合，我行在深圳被按下“暂停键”的一周里，仍然克服重重困难，顺利完成了各项资金交易、票据业务的正常运转，实现了近30亿理财资金的投资及兑付、近50亿托管产品的清算，落地了中海地产房开贷、中国盐业流贷业务、招商平安标准化ABS等15笔信贷业务的投放，确保了近800笔业务结算及十多家企业代发工资业务的按时发放，维护了ATM等关键自助设备的稳定运行，保障金融业务不断档。

东莞分行也根据当地防疫要求，由8名员工组成“业务突击队”，坚守岗位职责，确保业务连续。他们梳理一周内亟待办理的紧急工作，首日即成功落地5笔业务，合计金额4721万元。

后台部门作为业务连续性保障的大后方，也在第一时间未雨绸缪、提前安排，为我行特殊时期各项经营工作稳健开展奠定了坚实基础。

总行办公室提前设置人民银行、银保监局收文专线珠海、深圳双备份，提早调整岗位分工、调试专用设备，平稳应对了春节前后珠海疫情防控升级对业务连续性的挑战。3月，在接到深圳职场禁入通知后，又立即将收文工作所需的Ukey及设备，以密件传送方式运抵珠海职场，保障对外信息交互不掉线。深圳分行办公室也及时启动备用职场，连夜转运调试印控仪等特殊设备，确保各项业务最终合规、及时落地。

总行智能科技部针对三地四场所制定应急预案，安排人员分组、分场地值班，严守线上阵地。及时扩容VPN服务器、互联网带宽

资源，确保了一季度全行VPN累计超2万人次的访问，无感支持了全行员工累计6万小时稳定办公，保障了2342场在线会议的召开和日活跃超2900人的即时通讯。

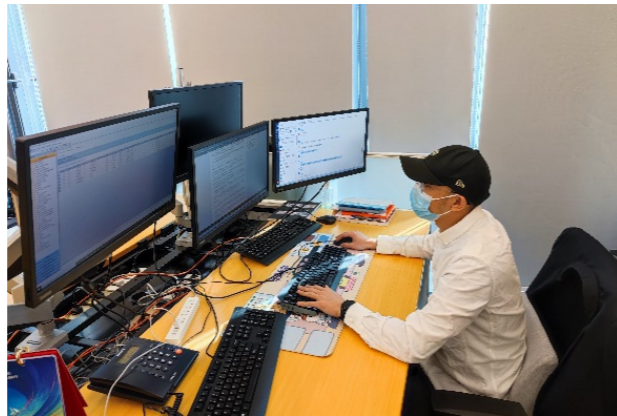
总行远程银行中心确保96588客服热线24小时服务在线，为保障人员排班稳定，家在封控区的员工在漫漫14天的封控期内主动放弃回家与家人团聚，在特殊时期选择坚守岗位，将对家人的牵挂深埋心底。

他们说：“我们是服务行业，关联着太多客户生产生活的稳定，这时候一定不能掉链子。”

他们说：“我是党员，这时候不上什么时候上？”

他们说：“我们年轻还没成家，没什么后顾之忧之忧，有任何需要请随时呼叫！”

疫情之下，业务突击队的队员们以牺牲小我的奉献精神，筑牢了疫情防控的“金融防线”，也成为疫情中的“最美逆行者”。



战疫

优服务 金融纾困 携手同心抗疫

在严峻的疫情防控形势下，金融机构对企业的支持尤为重要，我行进一步探索金融服务新思路，持续扩大金融覆盖面，形成疫情期间的规范化操作流程，努力提高普惠金融服务的及时性和精准性。

面对突如其来的疫情反扑，华润银行人始终牢记金融本色，并不满足于业务连续运营的底线要求，而是将心比心地考虑到个人客户、小微企业等群体的还款压力，敏捷决策，快速执行，推出一系列专项产品和服务，为他们纾困增信。

自新冠肺炎疫情爆发以来，我行实施的延期还本付息政策持续为符合审批要求的客户缓解资金压力，截至2022年1月末，我行累计为企业客户办理本金延期金额338,450万元，利息延期金额127,766万元，普惠小微经营主体3.02万户。

3月14日，我行第一时间发起“广东省中小企业专项支持”润秒贴金融支持活动，使符合条件的企业，无需线下奔波开户，线上即可完成业务申请、自动授信、利率优惠、实时放款等流程，更直接给予50万以内新客户20BP的优惠政策，助力稳定市场信心，支持受疫情影响的中小企业快速复工复产。

春天必将到来 润秒贴在你身边

送福利的润秒贴 润秒贴 2022-03-14 17:01

“一周之内，全市公交、地铁停运；所有企业实行居家办公；全市社区小区、城中村、产业园区实行封闭式管理……”

全城按下“暂停键”7天：深圳挺住！我们能赢！为帮助疫情中小企业企业快速复工复产，润秒贴发起“广东省中小企业专项支持”。

符合条件的企业，无需线下奔波开户，线上申请、自动授信、利率优惠、实时放款。

中小企业立享20BP贴现优惠

银行承兑汇票快速贴现，优惠立减20BP
润秒贴为有票据贴现需求的广东省中小企业，新客户一律给予首单50万以内新客户优惠20bp。

*活动时间：3月15日-3月18日

有需求的企业可在润秒贴公众号后台留言，可进行一对一服务指导，欢迎转发给有需要的企业。

深圳分行开展“助力稳定市场信心、优化金融服务”活动，为受疫情影响而出现暂时性还款困难的客户提供金融支持，及时为身处封控区且手机银行故障的贷款客户申请延期还款服务，为工资延发的特殊客户提供征信保护服务，为无法使用个人账户非柜面功能的客户及时完成账户解限审批，解决客户燃眉之急。

百色右江华润村镇银行向合作伙伴推出“无还本续贷”政策，第一时间梳理符合条件的客户清单，并组织信贷客户经理远程进行客户回访，支持企业度过疫情期间生产经营无法正常开展的难关，并为复工复产做好积极准备。

志愿行 物暖情浓 携手共克时艰

脱下西服套装，穿上防护服，业务领域之外，华润银行人那些带着温度的故事也在一座城市城市纷纷展开。

疫情以来，深圳分行党委积极响应深圳市南山区金融发展服务中心的号召，紧急招募了10名党员志愿者化身“大白”深入粤海、沙河、文昌街道的管控区、防范区，投入连续4天的志愿服务中，碰到不理解、不配合的居民，他们充分发挥平时服务工作中态度亲和、善于沟通的特长，在社区防疫的组织管理中发挥重要作用，并热心地将心得技巧与其他志愿者分享。深圳分行团委成立“青年行”志愿者队伍，积极投身龙华区、罗湖区的社区抗疫。深圳湾支行、龙华支行、罗湖支行采购捐赠便利餐饮、防疫物资，为值守在抗疫一线的医疗、警务人员送上温暖，并协助开展核酸检测点秩序维护、扫码登记、防护指引等工作。泰然支行、福田支行发动支部捐款，克服物流受阻等重重困难，仅用一天时间就将急需的雨衣、雨伞、鞋套、矿泉水等物资送达了疫情最为严峻的上沙街道封控区。

战疫



此外，以个人金融部边建玲、广州分行戚杏花、龙华支行程浩等为代表的许多华润银行人，都第一时间投入到所在社区的志愿服务中，维持核酸秩序、分派生活物资。“带着N95口罩，面罩沾满水雾，脱下防护服透湿的衣服能拧出水来”一幕幕这样的形象写照让人肃然起敬。虽然疫情让一座座城市按下“慢行键”，但志愿者们却用爱心驱动跑出了防疫抗疫的“加速度”。

爱员工 贴心关爱 守护每份健康

为确保员工生命安全和身体健康，持续做好各项员工关心关爱措施，坚持重大事项报告，加强人员管理，防疫物资与应急生活物资充足配备。总行疫情防控工作小组始终关切全体员工的健康情况，汇总整理各项统计数据形成30余份《疫情报告》，保障应急物资储备充足，并

定期向员工发放口罩等必备防疫物资，行领导也分赴不同职场现场检查指导疫情防控工作。

此外，对于为支持保障业务流程需要且因防疫管控不能返回家中的同事，总、分行从劳动保护费中划拨疫情防控工作专项费用，保障他们因现场办公需要所产生的住宿、防疫用品、洗漱用品及必要换洗衣物产生的费用，让为众人抱薪的奋斗者没有后顾之忧。

针对年轻员工大多独居居家办公的特点，为缓解防疫紧张情绪，总行团委利用晚间及周末，组织青年开展“以棋会友、云上战疫”五子棋大赛，关爱心理健康。

春回大地，静默的城市又恢复了往日的车水马龙，面对本轮疫情的大考，我行敏捷落实各项应对举措，始终与员工在一起、与客户在一起、与居民在一起、与城市在一起，以最直接、最实际、最具体的行动构筑了金融“厚”盾，守护着人间烟火的美好，搭建起阻击疫情的坚固屏障。

所有未曾击溃我们的艰难，终将使我们更强。

经历过疫情忽至的捶打洗炼，我行在业务连续性保障方面进一步梳理出针对全职场停用、备用职场可用、鼓励居家办公三大场景下“业务突击队”组建人员分布清单，健全机制、优化预案，将应急举措沉淀为流程积累和方法储存。

经历过攻克时艰的携手共进，我们将难忘非凡的经历与见闻印在心里，更加凝聚起奉献、创新、坚守、奋斗的信念，成为未来发展过程中，激流稳进、不断向上的精神力量。👊

(本文由编辑部根据总行疫情防控工作小组，总行个人金融部、金融市场部、风险管理部、智能科技部，深圳分行、东莞分行、佛山分行、百色右江村镇银行等单位信息综合撰写)



凝心聚力 展望未来

江门分行

2021年是“十四五”的开局之年，也是江门分行开业后的第一个完整年度。在总行“防风险、强合规、争创新、促转型”的经营主基调下，江门分行秉承“稳健经营、质量发展”的经营理念，坚持“抓小不放大”的经营策略，实现了“十四五”首年开好局、搭好台的目标。



群策群力

分行班子成员、中层管理人员以“解剖麻雀”的精神，在周例会、经营分析会上，对照经营发展目标，强化过程管理，重点检视工作任务进度，既分阶段又看长期，互相监督过程怎样干、干得怎么样，提出未来怎么干、干成什么样，肯定成绩。分行各条线定期召开工作总结反思会，互为“智囊团”，提建议说问题，更侧重指出彼此不足，让咬耳扯袖，红红脸、出汗常态化，促进协助，打开心结，及时发现短板，及时补齐短板，在保障分行沿着既定发展的方向道路上，以“行百里者半九十”的毅力，携手奋进在“十四五”征程上。



群众路线

从群众中来，到群众中去。分行领导干部不以管理者身份自居，既是教练也是队员，参与到日常营销活动和各项团建活动中去，倾听基层员工心声和意见建议，切实推进“我为群众办实事”，制定全员职业健康提升、团队凝聚力与员工满意度提升、基层送温暖、党员活动阵地创建计划等内容，完成

「学所以益才也，砺所以致刃也。」本期邀请了2021年度「金润奖」获奖集体、个人，聊聊他们的奋斗故事和内心思考，分享他们在日常的努力中所积累的足以感奋人心的能量。每一个故事，都恰好可以用一个关键词来概括，让我们们一起，向优秀致敬，与优秀同行。

拾光

SHIGUANG



拾光

“职工之家”、党员活动室及书苑的搭建、签约建立员工健身活动中心、俱乐部等办实事举措。为家在外地的同事做好安顿，争取最优惠价格租用青年公寓，为员工免去租房烦恼。提倡劳逸结合，分行16楼的“职工之家”摆放乒乓球桌、按摩椅、跑步机等，方便随时运动，放松身心，舒缓压力。



党建带群团

江门分行是目前全行平均年龄最年轻的分行之一，仅32.95岁，恰同学少年，风华正茂，是一支朝气蓬勃、意气风发的年轻队伍。为保障员工合法权益和快乐健康工作生活，充分发挥党建引领效能，全面加强群团建设，在总行工会和团委的指导支持下，分行党支部委员会集结力量依法成立分行工会和共青团支部。分行工会、共青团快速成长、担当作为，成立各类运动俱乐部满足年轻员工的个性化需求；还组织各项精彩纷呈的活动，如青年员工联谊会与读书会、季度员工座谈会、关爱女性健康及员工心理健康讲座、趣味运动会等；积极组队参加了总行首届足球联赛、江门市银行业保险业“振兴杯”乒乓球锦标赛等。党建带群团、党建带团建，群团促发展，以文化铸魂，不断激发全行干部员工干事创业的激情和创新发展。



守住风险合规底线

江门分行全年以“稳发展、压异地、零不良、零案件”为年终目标，分析五邑当地经济发展特色，积极探索适本地业务发展策略。一是发挥风险引领作用，平衡业务发展与风险管理。一年多来，深入本地市场实地调研，敞口授信业务不论金额大小逐一落实现场走访，2021年全年累计审查审批业务111笔，总授信金额170亿元。二是加强数据源管理，确保报送零差错。全年完成监管和总行的各类报表报送超过1000份，实现数据报送“零差错”。三是制定特色贷后管理方案，推进精细化管理。制定《江门分行中小企信贷业务特色化贷后管理方案》《江门分行房地产开发项目融资特色化贷后管理方案》，积极研究制定国企贷后管理方案。四是异地授信稳步压缩，持续优化信贷结构。年内异地授信减少2.25亿元，业务结构显著优化。五是有力处置不良贷款，迅速解决历史遗留的某公司不良贷款，实现全额收回本息及相关费用。六是公司业务零不良，分行开业近两年来，新发放公司贷款未出现风险事件，保持零不良。七是通过发出审查审批、放款审核、贷后管理及法律合规等各类风险提示；举办风险管理、法律合规及反洗钱专项培训；发布风险管理、反洗钱方面的通报等系列措施，完善合规风险管理体系。



发展是第一要务

坚持总行“抓小不放大”经营策略，立足本地，江门分行大力开展中小企业贷款业务、普惠业务，紧抓信付通、金销贷、易速贷等产品优势，加大营销力度。一手抓存款：将存款立行作为重中之重，夯实公司业务“压舱石”地位；积极拓展公共资源土拍资金以及国有企业资金等机构业务，实现了多笔土拍资金落户我行；零售业务方面，发挥“稳定器”作用，抓重点，扩规模，促进分行零售业务规模上量。一手抓业务发展：立足本地，做实中小，拓宽客群，积极拓展专精特新高新技术企业、江门市金种子拟

拾光

上市公司等目标客户，超额完成总行下达的全年中小授信户T0目标值，完成率132%。勤外拓，扩影响，先后举办了“进社区放电影”、“金融知识进万家”等30多场宣传活动；个贷业务稳健发展，抓不良，保质量，完善并出台个人贷款质量考核办法，加大催收力度，全年不良率控制在0.2%。金融市场业务方面，继续发挥我行债券投资业务的优势，大力发展润秒贴等贴现业务，持续营销投行业务等。

2021年，分行业绩考核指标得分140.37分，全行赛马排名位于第二。全年营业净收入较上年同比增长32.87%；净利润较上年同比增长149%，均完成全年T3值。荣获我行2021年“金润奖”优秀经营单位、优秀风控团队称号，实现了“十四五”首年开好局、搭好台的目标。

“如果信念有颜色，那一定是中国红！”江门分行将持续推进实施国企改革三年行动有关要求，全面落实“第一议题”制度，深入学习贯彻习近平总书记重要讲话和重要指示批示精神，紧跟总行党委战略部署，不断完善党的领导与公司治理有机融合，凝心聚力，倾情投入，犹如手握一卷轴、一画笔，勾勒涂抹上色，共同描绘出一幅未来更壮美的画卷。



“润易催”——逾期贷款回款神器

创新

总行个人信贷部



近年来受宏观经济及新冠疫情影响，贷后催收的重要性日益凸显，催收回款不但能减少不良带来的拨备损失，而且核销后回款也可作为营业外收入对利润进行补充，不少同业纷纷加大贷后处置工作的资源投入。如何增强催收能力及资产处置能力，将成为我行贷款业务核心竞争力的关键，也是更好地将贷后催收由“成本中心”转变为特色“利润中心”的工作重点。

我部调研发现，智能化、专业化的催收系统搭载AI技术及大数据应用，在贷后处置方面能发挥“降本增效”的重要作用。因此，基于我行产品特性，我部打造了“润易催”催收管理系统，它涵盖了贷后催收所需使用的功能：由AI智能外呼、催收管理平台、A+外访催收App三个主要模块组成，可以实现催得更多、回款更快、成本更省，是促进我行贷后催收工作向“利润中心”有效转型的重要神器。

“润易催”分别在应用层和数据层实现上述目标，为我行催收业务提供了大量结构化信息。作为贷后催收管理全流程的处置管理平台，深度集成了催收作业、业务管理和数据整合，为我行后期打造“催收集中处理中心”奠定稳固基础。

拾光



应用层

AI智能外呼

通过AI机器人自动外呼代替人工外呼，让原本每月外呼2000通的人工产能，直接提升至6000通，实现产能翻番的同时极大释放人力。

智能催收平台

从以前的随机分案，到现在多种分案策略，系统基于大数据推动决策引擎，实现结合逾期客户特征和催收员技能，合理有效精准派案，满足催收员更好的发挥个人催收技能，快速提升提高催收效率。

A+外访催收App

A+外访催收App打破传统外访催收作业限制，实现App搭载外访催收所需功能。客户经理通过手机端移动作业，使用智能地图功能，可以一键获取最有效的外访地址。App作业集成通信能力，实现无纸化办公，有效避免客户信息外泄，保证信息安全提升催收合规性，降低经营成本同时减少投诉隐患，实现提高业务处理效率和管理效率。



数据层

“润易催”实现收集客户还款行为数据，通过模型脱敏分析，勾勒出“坏客户”的风险画像，不但能调优催收策略提升回款，还可以将收集到的风险数据反馈到前端的贷前审批、产品设计，从而为优化我行风险管控能力提供有效贷后数据支撑。

截至2022年3月，“润易催”一期已投产并应用，AI外呼已实现M0阶段的还款提醒预警，以及M1逾期阶段的催收还款告知。从接通率、回款率数据分析发现，“润易催”已逐步趋近人工外呼水平。

二期需求将计划扩展至公司、小微企业个人客户的相关业务需求，进一步实现“润易催”的工具化、系统化和批量化催收能力，发挥解决贷后处置难题的智能化能力。

科技赋能的“润易催”具有提升回款、数据赋能、输出核心催收能力的强大作用，是零售业务“争创新、促转型”的又一重要举措，将助力我行在“十四五”战略期中打好资产质量基础，在激烈竞争和挑战的市场中，实现弯道超车！

“润智盈+” 企业智慧大“赢”家

创新

总行公司金融部“润智盈+”项目组

公司存款在我行始终发挥着“压舱石”的重要作用，然而近年来我们一直面临着不断趋严的外部监管形势、产品趋同性强、同业竞争激烈的外部压力，再加上我行对公结算客户少，结算资金体量小、存款成本高等状况，这些都成为公司存款高质量发展的难题。

由此看来，要想使得这“压舱石”作用发挥得更稳更牢，寻找合规低成本存款的解决方案迫在眉睫。在这种严峻的形势下，田宇副行长指导我们开展了创新低成本存款产品“润智盈+”的研发。

那么，“润智盈+”与传统存款产品相比，有什么不同之处呢？



自动转存

“润智盈+”支持客户自主对结算账户设置最低留存金额，当账户余额低于最低留存金额时，不对账户资金进行转存，满足客户日常资金周转；当账户余额超出最低留存时，通过智能处理规则引擎，自动将超过留存部分转存成定期存款，从而提升客户闲置资金增值收益。

拾光



智慧拆分

“润智盈+”支持客户根据日常用款习惯，灵活设置单笔拆分金额，系统按照客户设置的单笔分拆金额进行“智慧”拆分，采用多线程并行控制技术，满足在核心系统交易峰值的情况下实现多存单拆分。



智能支取

“润智盈+”可实现智能支取功能。当客户临时用款，通过“金额”支取时，系统会“智能判断”客户定期存款的利率高低，优先支取利率低的存单；在利率相同的情况下，根据存入时间先后，按照“后存先取”的规则支取最后存入的存单，在一定程度上降低客户提前支取的利息损失。同时，也能支持客户通过勾选“存单”进行支取，满足客户自主决策的需求。

“润智盈+”在符合监管规定的前提下，通过技术手段实现存款组合灵活配置。从同业市场来看，目前暂无同类可支持等分化拆分的存款产品，具有市场领先性；从我行自身角度来看，该产品有效弥补了我行1.5%-2.5%利率区间存款产品的空白；从客户角度来看，该产品支持多渠道、全线上化办理，突破空间限制，便利客户操作。

产品上线仅1个月实现了存款余额5亿元的突破，并且余额稳步增长，截至2022年3月底，余额达44.5亿元，其中，新增部分超60%以上，平均付息率为1.78%，有效降低了我行存款的付息成本。

“润智盈+”存款部分是我们项目的出发点，我们始于此，非止于此。存款部分仅仅实现了我们阶段一的目标：打造全线上化、开放式存款产品。我们最终的目标就是要让这款产品“名副其实”，“润智盈+”就是要更加“智能化”，即打造智能化“资金筹划”方案，成为真正的企业智慧大“赢”家。

不忘初心 坚定前行



佛山分行 李健健

作为佛山分行后台条线分管行领导，工作内容繁多，任务艰巨，我努力做到“三个坚持”，同时积极调动“一群人”主管能动性，科学平衡好分管领域的各项工作。



坚持稳健经营 扎实推进全面风险管理

面对日益复杂的国际国内经济形势，坚持做好贷款三查工作，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，促进各项业务健康发展。一是坚持客户结构调整，狠抓资产质量控制工作。立足本地市场，拓宽本地客群，紧贴政府相关政策导向，积极介入政策支持及资源倾斜行业；推动围绕核心企业信用开展供应链业务；推动公司业务投行化，重点关注新能源、科创行业等优质赛道。对存量民营企业，加大走访力度，对行业前景不明朗、主业不突出、现金流不稳定、非强担保的客户做到及时退出。二是坚持加强基础建设，夯实风险管理的基础。在梳理已有规章制度的基础之上，进一步研究和制定包含授信决策程序、操作流程、贷后管理等综合性制度和行业、产品、客户、品种等方面的分类制度，构建全面科学的制度体系，同时提高政策制度的可操作性和适应性，促进业务健康发展。同时在目前严监管的大背景下，狠抓风险管理数据信息基础建设，提高数据统计的及时性和准确性，加强数据收集和分析。三是坚持塑造良好风险管理文化，保证业务发展的长治久安。将风险管理的理念灌输到各业务部门，把风险管理意识转化成为每一位员工的自觉行动。同时改善作风，加强调研。要求风险管理部增强服务意识和团队精神，提高工作效率，主动与业务部门沟通，增强换位思考意识，了解其困难与面临问题，调整工作方法，服务业务发展。

拾光



坚持合规经营 守住合规底线

“千里之堤，溃于蚁穴。”预防风险关键在于禁于未萌，止于未发，必须在抓小、抓早、抓苗头上狠下功夫，防风险，坚持合规文化建设，深耕文化宣导教育，强化合规风险意识，确保分行行稳致远。2018年围绕“以法润心以规润行”主题，全行范围内开展了普法培训在线学习答题、“法制合规”大家谈、案说合规学习、法律知识讲座、应知应会案防反洗钱知识测试、制作文化宣传栏、派发宣传品等法制合规系列宣传活动；2019年开展“以案为鉴、以案代训、以案促改”的引导教育员工知敬畏、存戒惧、守底线，根植守法合规文化的系列“案件警示教育”；2020年为引导基层营业网点及员工增强案防合规、安全生产等责任意识，提高风险抗辩能力，培育安全金融意识，根植守法合规文化，组织开展了“润安支行”创建活动；2021年围绕“强自律、重执行、促转型”主题，在全行范围内开展“合规助力远航 献礼建党百年”文化宣导，开展“七个一”主题教育活动，开展“内控合规建设年”宣讲活动。



坚持推进精细化管理 着力提升后勤保障能力

自分管后台条线以来，推进精细化管理，是我一直坚持坚持不懈努力的方向。强化员工服务意识，强化后台服务前台意识，致力灌输落实前台、中台、后台联合协作，团结一致，才能够推进分行高质量发展的理念，坚持服务结果化，不断提高后台条线服务满意度。同时在费用管理、运营管理、机构建设管理、EHS管理等各个方面不断优化提升，满足分行不断发展扩大的需求。

硕果足堪酬耕耘，豪情更当著华章。坚持是大海茫茫的一盏航灯，使人走向成功，获得辉煌人生，我将继续弘扬敬业、勤业、精业的工匠精神，秉承传统，发扬创新，不断加强佛山分行后台条线科学化、精细化管理，全力以赴助力分行后台条线工作取得新成果，再上新台阶，为分行稳健发展保驾护航。■

坚持：人生的纯真意义



惠州分行 段定波

说到坚持，我想到自己的两个故事。

第一个故事，9岁的时候，腊月二十九，父母让我把家里地窖储存的最后200多斤大白菜拉到城里卖掉，白菜是没法跨年窖存的。当我兴冲冲骑到菜市场立马就傻了眼，满市场都是年底“去库存”的大白菜，品相比我家还好，白花花一片。呆坐了一上午一棵也没卖掉，毕竟要过年了谁还买吃了一冬天的白菜，价钱从五分钱跌倒一两分钱一斤也没人问。怎么办？农民们急着回家过年，把白菜直接倒进渭河。我心里憋着劲，不能把父母辛苦种的菜倒掉，一定要换成钱。我骑着三轮车到棉纺厂生活区的小门，虽然进出人少，但没有卖白菜的，吆喝着5分钱一斤，心里想着只要有人还价，无论多低我都成交，让城里人见识一下什么叫“白菜价”。但直到快天黑，手脚都冻麻了，还是没人买。我开始骑着车子四处游荡，虽然没有好办法，但质朴的童心陷入绝不能把菜倒掉的执念。突然，从单元门洞里走出来一位中年妇女，把我的整车白菜没有还价全部买下，让我直接送到动物园。这不是梦，她是动物园的会计兼采购，在家里听到我的叫卖声，才想起过年放假给动物的储备菜还没买。所以，当我日后读到稻盛和夫《干法》里的一句话“当你竭尽全力时，神灵就会显现”，深以为然。

拾光

第二个故事，45岁的时候，腊月二十五，我参加了UTWT香港站超级越野跑105公里组别的比赛。尽管经过三年的准备，但面对这个亚洲最高规格的越野赛事仍底气不足，从清晨奔跑至午夜，昼夜温差再加上路况复杂，连续十几个小时的高强度奔跑攀爬将全身糖原耗尽，精神开始恍惚。当面前突然又出现一座陡峭的高山时，黑漆漆的夜里，我几近崩溃绝望。这时，身旁经过一位参加过5次港百的大叔，面对我的抱怨，他丢下一句话“想那么多，有路就走！”那么斩钉截铁，掷地有声，“有路就走”四个字如黑夜灯塔，支撑我走过最艰难的一段，成功完赛。以后遇到天大的困难，我都觉得只要还有路那就先走着。后来读书才知道，我们的老祖宗荀子就讲过这句话：“道阻且长，行则将至。”

坚持不是固守与观望，而是看准方向，不断前行，不留退路。尽管每一次创新与进步，都可能伴随闻所未闻的“黑天鹅”，复杂到一定程度，“灰犀牛”更会从山顶踩踏而来，但我们依然不能止步。

如何面对这些挑战？坚持是唯一的办法，在选对方向和锚定基点后，我们要凝聚定力和意志向前奔跑。在百年之未有之大变局的关键时期，疫情、战争、全球化遇阻及国内经济换轨的复杂因素下，经济低迷和信贷“塌方”将直接影响银行业健康发展。集团和总行清醒认识、沉着应对，总行的湾区战略号角已吹响，“六大金融”的路线图已指明前路，惠州分行将紧扣本地特色核心产业“强链补链”和“深度融深融湾”发展主题，重点做好新基建、绿色、高新科技、涉农、深莞产业转移配套等优势产业金融服务，让我行这块“中央企业特色的产业银行”金字招牌在惠州闪闪发光。就像马拉松，哪怕再长再难，只要知道距离和路线，做好规划，掌握好节奏，坚定执行，就一定能跑完。

9岁的故事让我懂得，当你束手无策的时候，坚持就是最好的方法。45岁的故事让我知晓，当你万念俱灰的时候，坚持就是最后的信念，亦是人生最纯真的意义。👉

永不失联的电波

总行个人金融部远程银行中心 杨婷

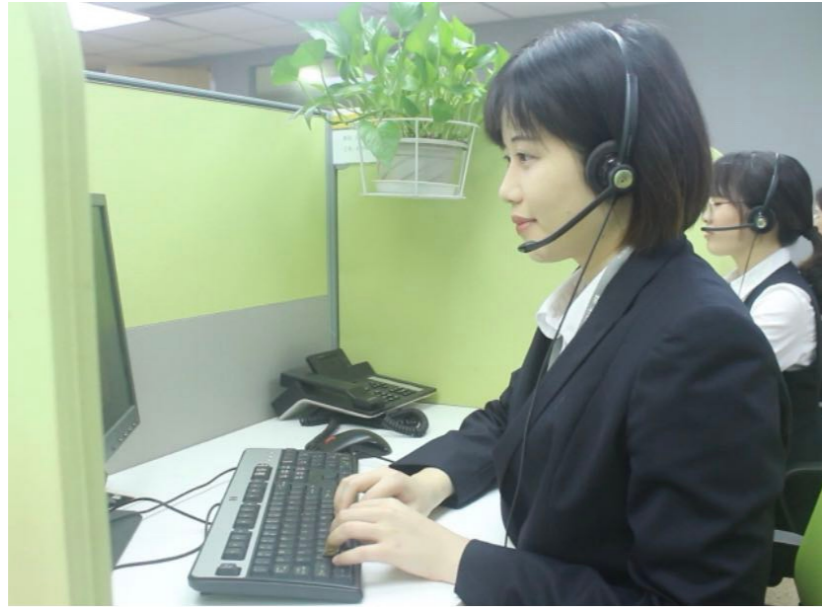


“您好，我姓杨，请问有什么可以帮您？”这一句熟悉的开头语，陪伴我至今已是第七个年头了，每次接起电话凭着肌肉记忆说出开头语后，就会感受到源自不同声音倾诉的喜怒哀乐：“你太棒了！帮我解决了问题”“你是最专业的！”“你们太过分了！凭什么管控我的账户！”“是真的没办法了对吗？”“我要表扬陈经理，我对他的服务非常满意。”……

这些日常得不能再日常、平凡得不能再平凡的对话中，我仍会因为客户对自己的认可而更加自信，也会因为客户的抱怨而垂头丧气。急客户之所急，想尽办法在能力范围内为客户解决问题，这是我作为一名客服人员的初心，也是使命。

记得有一天晚上8点左右，有客户致电表示自己的账户无法收款，需要查询账户状态，客户的账户是市民卡，且之前办理过更换银行的业务。我们通过系统查询到目前该账户处于不收不付的待销户状态，客户一听马上就生气了，表示自己没有主动办理销户，银行就不应该冻结账户。不论接听电话的客服如何解释，这是由于社保局有相关规定导致的，客户都坚持要求值班经理回复，并马上解除账户限制。

当天的值班经理是我，隔着耳机我都能听到电话那头客户撕心裂肺的吼叫声，我随即让客服把电话转接过来，由于客户情绪激动，我放慢了语速并让客户感受到我也十分希望帮她解决问题。客户也终于冷静下来，说出了如此焦躁，是因为有一笔巨额款项要转到该账户中，如



打一场攻坚战



总行风险管理部 李敏辉

2021年下半年，监管单位把我行列为全国首批需制定恢复与处置计划的金融机构以防范重大金融系统风险，并要求在不到2个月内提交两份非常详细的计划报告。

我部在接到该项重要任务后，一时间感到不知从何下手，因为团队知识结构和资源储备都严重不足。由于监管报告模板要求涉及面广，专业知识领域众多，涵盖银行经营方方面面，除了需要完全摸清自身“家底”，更需要制定具备实操性和可持续性的银行“求生手册”和“事后清单”，可谓责任与意义重大。该项工作确实充满了巨大的困难与挑战，同等规模城商行并无相关案例，据了解，当时不少金融机构索性直接引入外部咨询机构进场开干，边进行商务谈判边筹备立项事宜，形势逼人。

但我们并没有畏惧，而是迎难而上，在随后的六周时间里，我们争分夺秒，几乎连轴运转，期间部门领导更是通过多方联系外部资源并查询大量文献，为我们争取了许多便利

的条件和学习平台，接下来我们开展了多轮“大范围+小团队”政策解读宣导会议，并与相关部室制定了非常详细的分工计划，对应每一项监管条文和政策要点，分解到相关责任单位，考虑到不少专业领域非我部擅长，在部门领导多次沟通和积极协调下，得到了计划财务部、办公室、董办等部门的大力支持，承担了部分重要关键模块的统筹协调，为我们最终目标的达成奠定了坚实的基础。

攻坚期间，为力求业务部门能迅速找到合适的专业骨干并聚焦提供最有价值的信息数据和管理举措，我们试着制作了不同业务条线数据表格与文案模板，并对某些比较有把握的专业领域寻找内部资深同事进行加工完善，讨论形成模板后立即进行推广，通过点对点的多次交流、答疑和组织讨论，以及近乎“苛刻”的文案要求，最终得到众多兄弟部门的理解和鼎力支持，高效保质地完成了该项重要任务，获得了外部监管单位的充分认可。👍

果无法收款会造成很大的损失，且收款账户无法做更改。遇到这样的情况我也陷入了两难，当时是晚上，客户要求马上解除限制一定是做不到的，且这是社保局的规定，在尽力沟通后客户同意给予半小时给我们核实方案。客户挂机后，我马上联系了对应业务部门的同事，反馈情况核实处理方案，了解到柜台的系统支持人工解除不收不付限制后，再联系了客户账户的开户行沟通协调，确保客户的问题能得到妥善处理。最后在承诺处理时限内回复了客户，幸好客户同意了第二天一早去柜台处理的方案，最后她也表示了感谢，我也终于松了一口气。

一个人会因为认为你说得对，而选择同意你，但一个人只有在觉得我和你一样的时候，才会选择相信你。站在客户的角度思考，与客户产生共情，取得客户的信任，在服务客户的过程中尤为重要，承诺客户的回复时间一定要做到，无法确认的事情不轻易做出承诺。7*24小时不间断的服务是永不失联的电波，也是银行与客户沟通的重要桥梁，更是一份需要坚守的责任。👍

用心工作
用心生活



珠海分行 林思晓

2022年，是我入职华润的第五个年头。坐在窗前，思绪纷飞。2017年刚加入华润大家庭时，我从事柜台工作，从2018年转到对公柜台、2019年上旬从事授权，到今年成为一名运营经理。时光荏苒，光阴似箭，但我可以肯定地说，在华润银行的每一天，都没有虚度。

因为，能中和职场上由不断重复的疲惫感产生的“酸”，唯有好奇心、探索力、创新感提供的那些“碱”。用心工作，用心生活，一直都是我的人生准则。心闲日长，意广天宽，从小父母就告诉我，时间的长短会因为个人的心理感受不同而有别，空间的宽窄也会根据个人观念不同而有变化。善于利用时间的人，一天可以比一年长，眼界开阔胸怀远大梦想的人，即使身处方寸之间，也仿佛畅游天地。在工作中，我也无时无刻在把握这种时间与空间感。运营工作需要有许多工前准备，所以我坚持早出门、早到岗，做好所有准备后，元气满满地迎接新一天的挑战。

用心，是要让每天生活都有点不一样。未雨绸缪，有备无患，闲中不放过，忙处有受用；静中不落空，动处有受用。在工作上学骨干，在政治上赶先进，在活动中求积极，我一直在努力“学中干、干中学”的状态。此外，我也积极参与行内各项集体活动，现在回想起来，是团结、友爱、感动，把我浮躁的生活步调设置成了慢镜模式。

2017年11月南山半马，我和小伙伴的舞蹈在场内成了一道靓丽的风景线；2018年11月庆祝“改革开放四十周年暨人民银行成立七十周年”活动，我和小伙伴在节目《大行礼仪》上和同业一起向世界招手；2020至2021年，作为内训师，我和组织共发起培训43场，参训人员超300人。矢志不移自主创新，在总分行的带领下，2021年我和小伙伴完成了《现金服务示范区标杆网点》《市民卡即时制卡业务》《理财经理服务》《厅堂巡检的一天》等微课视频；2021年珠海市反假货币知识与技能竞赛，我和小伙伴一鼓作气拿下团体一等奖。

用心，是要永葆学生时的纯粹与无畏。一直以来，在工作中我都坚持“以专业为根本，以服务为核心；以客为本，想客之所想，想客之未想；真诚待客，视客如友，诚信为本，卓越服务”的服务理念。

2021年5月的一个周五中午，一位女士急匆匆地前来网点表示女儿在学校突发疾病已经昏迷，需要马上办理一张市民卡到医院去使用。由于女儿已成年且该女士没能提供相关的证明材料，按常规操作是无法办理的。但考虑到事发突然，我首先努力安抚客户，迅速核实资料后，立即启动特殊申请，在运营部配合支持下高效完成了临时制卡业务，解决了女士的燃眉之急。客户非常感谢所有的工作人员，并表示等女儿好了要过来看看我们，在场的我们也无比感触。6月的一个下午，该女士带着她的家人来找我办理新开户业务，并转入20万元新资金办理定存，同时成功营销了该客户用定存后的每月付息办理基金定投。此外，她还推荐了好几个同事前往我行办理市民卡。

燃烧吧，不要让“理想”“激情”“有趣”这样的美好只在有限的生命里绽放一次，想做什么就不留余地用心去做，用心去过好每一天，这样想来，也是一种振奋与美好，不是吗？🔥

拾光

每一份“用心”都会被看见



广州分行 杨燕恒

2021年是不平凡的一年，我一直秉承用心做事的理念。作为华润人，高度认同华润企业文化，坚持“合规及风险把控放在首位，以客户为中心业绩至上”的原则。现所从事的工作，就是要扎实开拓渠道及客户维护，把每个客户做好风险把控，做好贷前、贷中、贷后的工作，不良率远远低于分行水平。我也十分注重责任意识，几乎每个工作日都会加班，今日事今日毕，不耽误手中工作。每月定期进行自我检视，做任何事都是空杯心态虚心学习。有付出必有回报，我连续多月信用放款净增排名第一，曾有一天个人最高签10笔件的“辉煌战绩”，也为分行个贷业务在广州的市场上打响了名堂。

印象最深刻的是2021年四季度，为了抓住市场及产品的红利期，每天加班到很晚，从早上开完会便开始忙碌接待客户处理工作事务，虽然每天吃饭都顾不上，但还是感觉非常充实并有意义，心底一直有个声音告诉自己：一定要做好，一定要给分行带来更多的收益。在那段日子里，特别感动的是面签中心的同事们也陪我们加班加点到10点，也借此机会感谢他们。

此外，我也会给自己设立目标，根据月目标划分到每周、每天，阶段性回顾完成情况。个贷的新老客户交叉营销存款、理财等多维度产品，也给我行带来更多的创收。我也积极了解市场最新动向，与同事们经常交流探讨营销技巧，给自己增加银行内部业务部门联动的机会，多元化业务开拓实现客户资源深入挖掘。

我认为脚踏实地的做好自己的工作，既要合规基础上做好业绩，更要有认真负责的服务意识让客户一致满意，扎实的综合素质能力成为银行优秀员工。并精益求精，相信每一份“用心”都会被看见。我也相信，凭着自己吃苦耐劳的工作决心，强大的市场人脉关系及客户资源，不断给自己复盘还有请教领导，一定能再次突破自己。

荣获2021年度总行“金润奖”十佳客户经理，广州分行“优秀客户经理”，是组织对我个人工作能力与成绩的肯定，更是一种鼓励，我坚信，今后的工作一定会做得更好。🌟

珠海分行

社保业务的全面拓展，是珠海分行近年来深入民心的“招牌”。一直以来，我们视为市民提供安全便捷的金融服务为己任，“社银合作”为我们提供了新的机遇。市民卡业务是市民最密切相关的金融民生项目之一，作为珠海市最早的四大市民卡的发卡行，如何发挥优势，成为珠海银行业中“最快、最早、最多、最全”的社保合作银行？经过总分行多个部门的探讨，与社保基金中心多次沟通对接，我们在老业务上进行了新的探索，发挥双方优势，终于迎来双方合作的突破性进展。

一、抢占先机，全省第一。社保基金中心一直受困于上门办理业务客户过多，市民等待时长，办理业务不便捷的烦恼。我行全市38家网点，远及高新和横琴新区，有着天然的网点优势，我们能否为市民分担这些烦恼呢？能否发挥“一公里”银行的优势，帮市民

润泽社稷 始于当下



拾光

解决社保问题呢？于是，我们与社保中心都有了一个大胆的想法，在银行建立社保人工专窗，由银行柜员为市民办理简单的社保业务。双方进行了多次可行性和方案研讨，在总分行科技部、运营部的配合下，历时3个月，终于完成了设备采购、网络对接、岗前培训等前期筹备工作。2020年10月12日，珠海分行与珠海市社会保障基金管理中心签署了政务服务合作战略协议，设立全省第一个社保专窗。截至2021年末，分行已设立38个社保专窗，共配置了19台社保自助机，38家网点共配置了40台社保即时发卡机，实现与社保中心的无差别服务。全年受理客户业务咨询近万笔，真正做到打通服务群众的“最后一公里”。我行已经成为珠海遍布最广，服务频次最高的“社保合作”银行。

二、立足湾区，服务湾区。2020年11月，珠海社保基金中心与澳门街坊会联合总会签订了合作协议，符合条件的澳门居民可以在珠海办理城乡居民养老等8项社保相关业务。看到了这个具有跨时代意义合作，我们既兴奋又紧张，这将是我行市民卡业务发展的新蓝海。自2021年4月成功开通第一张港澳台客户三代社保卡至今，我行已成为澳门居民参保开卡的首选银行之一。

三、数智升级，提高效能。随着社保卡业务需求激增，我们急需提高开卡的便捷性和效率。经同业调研，与个金、科技、运营三方多次研究，实现了移动PAD开卡，将原需20分钟的激活流程精简至5分钟。这为支行上门开卡，企业拓展提供了快捷高效的技术支持。目前，分行70台移动PAD均可外出激活市民卡，2021年共上门开卡599次，为特殊人群办理社保卡业务20次。想民之所想，忧民之所忧，是我行优质服务走出去的重大举措，也是为民众办实事的实干工程。

四、社会效益，业绩起飞。社保业务初见雏形，市场规模不断攀升，也带来了惊喜的经济效益，“社银合作”为我行扩大市民卡客群奠定了良好的服务基础。2021年，作为全行配合的民生发展重点项目之一，公私联动初见成效，分行全年新开市民卡突破三万

张，月平均开卡量达三千张，较前一年提升近八倍，合计发行三代市民卡近六万张，成功超越建设银行和中国银行，成为珠海新发卡排名第四的发卡行。市民卡的增长还推动了资产尤其活期储蓄的增长，成为储蓄贡献的后起之秀，医保余额已经成为最优质最稳定的活期储蓄来源之一。目前分行市民卡账户总余额超二十亿，其中医保余额近七亿，医保余额保有量位于珠海市银行业第二位。

作为“珠海人自己的银行”，华润银行珠海分行始终把社会责任放在首位。把群众息息相关的社保问题作为我行客户增值服务的切入点，既解决了客户出门难办事难的问题，也同时拉动了经营的增长。润泽社稷，始于当下，“社银合作”拉开了我行市民卡业务发展的新序幕，也是我们的责任担当。我们将持续做好群众服务，深挖社保潜力，开拓更美好的未来。🌟



爱岗敬业 奉献青春



总行行政安保部 黄梅春

什么是爱岗敬业？我想，爱岗敬业就是一种奉献精神，它不是一句空话，是需要我们每个人用行动去践行的职业操守；更是一种人生态度，它决定了你是不是是一名值得信赖、可以勇担责任的人。奉献，更是爱岗敬业的根本，“春蚕到死丝方尽，蜡炬成灰泪始干。”这一千古绝句，是奉献精神的生动写照，更是一名合格的金融服务人员必不可少的品质。

入行23年，我时刻提醒自己要提高工作思想认识，端正态度，一个人不能用正确的态度对待工作，就不能在工作中尽职尽责。工作是我们每一个人赖以生存的手段，更是展示自己才能、实现人生价值的舞台，不管它大或小，只有心存责任、积极进取、用心工作，一定能真正体会到工作带给我们的乐趣，并从中实现自我价值，不被社会淘汰。所以我珍惜每一个工作机会，在工作中坚持践行爱岗敬业与奉献。

作为一名共产党员，我拥党、爱党，坚决执行党的方针政策，更将敬业奉献作为我的一种信念和要求。作为平凡的财务工作者中的一员，我知道身边的同事，都在自己的岗位上一丝不苟、兢兢业业、精益求精，不计较个人得失，常年战斗在一线，多少次披星戴月，多少次经历工作与家庭不能兼顾的考验，背负对亲人无言的愧疚。我相信，伟大的奉献精神

就蕴涵在这平凡的工作之中，因此我也一直秉承这样的信念，积极主动、热情饱满地完成每一件看起来很细小的工作任务。每当协同工作，同事露出满意的的笑容，我明白，自己的努力得到了他们的认可，收获工作成果的同时也收获了快乐和满满的成就感。获得2021年度“优秀员工”，我深感无比的荣幸，心中除了喜悦，更多的是感动，付出与表现得到了如此重要的认可，我定会更加努力！

立足本职工作，关注细节，多年的工作经历让我深刻地体会到，“细节决定成败”的重要性：如一个小逗号可以让一张报表、一个数据、一个项目离题万里，一个主观主义的“本以为”无形中埋下了失误的隐患，所以只有踏实地立足岗位、用心思考、聚精会神地把每一桩小事做好、做细、做实，发挥

“螺丝钉”精神，才能在平凡的岗位上争取创造不平凡的业绩，实现自己的人生价值。

我愿为华润银行添光彩，愿用自己百倍的付出，与她一同成长。随着我行业务的拓展、要求的提高，强烈的责任感驱使我在前行路上绝不向困难低头，更不能向自己认输。因此，2019年，在工作量已趋饱和的情况下，组织交给我工会财务的工作任务，我依然毫无怨言地兼任，为我行工会稳健发展添砖加瓦。

不管身处哪个岗位，我深知自己代表的就是华润银行。精湛的业务水平、文明的服务态度、高度的责任心，是每一位华润银行人的必备素质，未来，我也将继续以此标准来完善自己。扎身岗位，敬业奉献，我坚信，华润银行有我更精彩，有我们更加精彩。🌟



深入调查研究 催生创新动能

——RPA机器人成长记

总行智能科技部



拨云见日，A+的启发

在A+2.0的整体规划建设中，项目组通过对客户经理进行深入调研，了解到全行对公客户经理在贷后资料准备过程中，需要登录被执行人网站等多个网站查询相关资料，单次耗时25分钟，全行季均查询次数4000以上。工欲善其事，必先利其器，为全面提升全行营销效率，赋能客户经理，项目组在总行公司金融部的联合指导下，提出通过综合运用金融科技，引入RPA智能化技术，替代人工自动执行规则明确、重复性高的业务流程，以“智助手、慧知识、新办公”，实效提升客户经理人均单产，开启RPA项目前期规划论证工作。



庖丁解牛，深入剖析业务现状

经进一步分析，项目组发现，反洗钱补录、发票录入、合同纸质转录、票据碎片录入等大量业务处理过程需要人工点击菜单，在内部系统联动操作完成，处理耗时长，效率低，容易出错。为全面推广应用，我部管理层指示项目组通过举办全行培训分享，并结合调研梳理RPA建设需求。

通过第一阶段调研，总行7个部门2家分行共计提交71个RPA需求场景，这些作业场景通过RPA技术进行替代可以折合人力节省超过16000小时/年。在充分调研论证之后，项目组结合RPA技术特性，以及我行AI平台，提出应用“RPA+AI”技术优化作业流程，提升工作效率。对系统定位和建设方案进行了整体规划，并通过了技术委员会审议，正式立项启动项目建设，通过在全行推广RPA机器人应用，优化繁琐流程，提升办公效率，助力数字化转型。



革故鼎新，形成数字化工作文化

“星火”创新大赛决赛路演时，田行指出在RPA建设和推广应用过程中，要分类分级推进实施，找准痛点、有的放矢，优先实施工量特别大的场景；要通过敏捷项目管理、迭代开发快速实现上线；同时开展培训分享，让业专家具备设计机器人的能力，培养一批业务部门RPA效能专家，推广数字化的工作方式和文化。



积微成著，未来展望

截至目前，在各部门及分行的鼎力支持配合下，项目组已在6个部室和4家分行落地17个RPA应用场景，极大减少了手工录入的繁琐和肉眼核对信息容易出错的风险。

砥砺前行正当时，乘风破浪再启航！展望未来，总行智能科技部将与各单位携手，以各类自动化方法、结合AI技术，持续推进RPA技术在我行各业务条线、各分行的应用，进一步提升工作效率，降低操作风险、人工成本，促进数字化工作方式转变，助力智能化银行建设。



唯有成长
方有未来



肇庆分行 吴伟东

在这个飞速发展，充满各种不确定性的时代，没有一个人能用固有的经验去应对所有。作为微不足道的普通人，我们需要在自己的职业中去持续生存、求得发展，不断地提升个人的综合能力，持续地实现成长及进步，方能在未来有一席之地。

我于2012年应届毕业生后有幸加入华润银行，光阴似箭，入行已将近十年，回想起当年刚参加工作的场景，记忆犹新。作为一名业务经验尚浅的微贷客户经理，在小微信贷业务竞争激烈的深圳市场，没有人脉和资源，每天想的是如何能落地第一笔业务，到批发市场派发传单、在黄页上找电话、扫楼陌生拜访等，一个月下来颗粒无收。但我始终没有因为压力大且无收获而放弃，而是在不断地复盘营销的方法是否正确，虚心地向前辈们请教，及时调整营销技巧，终于在第二个月成功发放了一笔15万元的贷款，当时非常地激动和兴奋。在成功落地几笔业务后，我在思考业务如何才能快速上量，并有批量化营销的思路，到行业供应链去开发客户、在商圈商协会去集中营销，几项业务成功落地，做到每月投放10笔以上，在2014年获得全行小微业务金鹰计划第一名，超额完成全年业绩。在那短短的两年时间里，感恩在领导

的指导和同事的帮助下，我收获了成长，在竞争激烈的环境下，我没有被淘汰，还得到发展和提升。

在华润银行的九年多时光里，我经历过不同的岗位，从业务前线到产品管理，再到分公司金融业务负责人，每个岗位的站位都不同，但都有一个共同的目标：实现业务的发展。在前线拓客时，我更关注如何做好营销工作，获得更多的客户；在开发产品时，我更多站在用户的角度去开发产品，力争做到产品100%完美，更好得去满足客户的需求，打造“爆款”，为前线输送弹药；在职能部门的工作，我琢磨的是如何做好经营，提升团队的整体业绩，为分行的利润做出贡献。每到新的岗位上，都能认识到自己存在的许多不足，但都在工作中去进化，去完善

自己，这样才能走得更远。

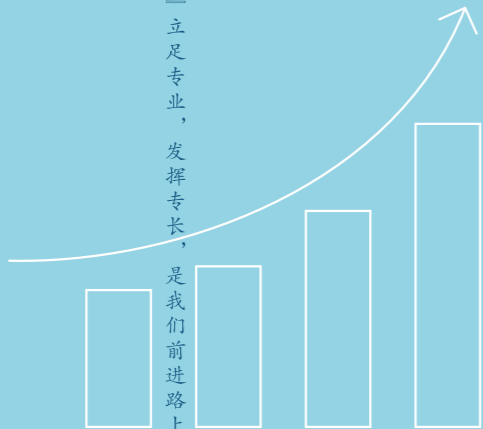
我们大多数人，都是再普通不过的，在毕业后来到大城市的“漂一族”。在这新时代的职场上，也如同生物世界一般，弱肉强食、适者生存。我深觉自己还是很幸运的，在一路奔跑前行的路途上，看到好多年轻人不愿跟上，有些想跟却跟不上。也许不是所有人的想法都一致，会各自去选择不同的发展路径，但我们一样的是一路小步快跑，一路都在成长，且活得还不错。在时代的洪流中，我们总要积极地面向未来，在不确定性中去寻找确定，在混乱中去不断突破，跨行业边界去学习，努力到不被时代抛弃，不被大浪拍死，活出属于自己的精彩，唯有成长，方有未来。☀️



哲人云：「专业的对面，是平庸。」立足专业，发挥专长，是我们前进路上的最大助力。

业谈

YE T A N



价值管理漫谈：

最优资本结构、持续风险信息披露下 对我行国有资本保值增值的一种理解

总行计划财务部 刘晓斌

华润银行是华润集团控股、华润金融板块的一家粤港澳大湾区城商行。按照华润集团对金融板块的战略要求，借助华润集团的产业背景，华润银行与华润金融其他兄弟单位，围绕华润产业链，场景化科技模式，投贷结合，服务好产业，做好产业金融。这也符合国家对金融业脱虚向实、回归本源、服务实体经济的政策导向，并可依此做大做实基础客户群，依托华润产业板块控制好风险，实现稳健发展，确保国有资本保值增值。实现国有资本的保值增值是经营管理的核心目标，因此需要高度重视银行的价值管理。

在市场估值中，一般来说股东权益回报率（ROE，下同）和归属于普通股股东的每股净资产（股东权益）是估值逻辑的核心指标。股东权益是一家公司的资本的核心构成，在华润集团5C价值型财务管理体系中，公司价值的最大化取决于资本结构和资本成本（如最低投资回报率）。其次，股东权益的变化、风险收益不完全体现为当年实现的利润，银行是个经营风险的行业，监管也要求充分披露信息（巴塞尔协议三大支柱之一），银行的风险主要包括市场风险和信用风险，因此市场上也会从持续信息披露中，从风险是否充分暴露、拨备是否充足的角度，对银行股东净资产的实际增值情况进行评价。第三，增资扩股过程中的定价，也从侧面反映了投资者对增资对象的价值评估，溢价或折价增资，都相应对老股东的权益价值带来直接影响。

业谈

银行传统经营模式的核心是高杠杆和风险控制，用好资本杠杆才能获取足够的规模营收来保证股东回报，在资本杠杆的运用中，如果不做好资本结构和资本成本的规划，将可能导致过多消耗股权资本，并承担更多的财务风险，不利于股东回报。

综上，从价值管理角度，应当至少考虑两个方面：

- 1.通过合理的资本结构和资本成本管理，获得较好的股东权益回报率；
- 2.对普通股每股应得净资产的增值情况进行管理，尤其是基于持续信息披露下的风险暴露管理，以及增资扩股定价的管理。

这两个方面的内容，也是资本战略的核心内容之一。

一、合理的资本结构和资本成本对股东权益有显著增益效应

（一）企业资本结构与企业价值

在华润集团5C价值型财务管理体系中，资本结构是5C的逻辑起点。按照最优资本结构理论，企业在一定时期内，占用资本的加权平均资本成本最低，可实现企业价值最大化，企业应通过主动管理使资本结构动态趋向最优资本结构。企业的资本由股权资本和债务资本（总有息负债）构成，企业的加权平均资本成本可以用公式简化表示

为： $(\text{股权资本} \times \text{股权资本成本率}) / \text{资本总额} + (\text{债务资本} \times \text{债务资本成本率}) / \text{资本总额}$ 。其中，股权资本成本率一般为股东对股权回报率ROE的最低要求，债务资本的成本率一般主要为付息率。

（二）银行债务资本与企业的区别：两层杠杆

非金融企业的债务资本主要是指非股权类融资，是在自有资本不能满足生产经营的营运资金需求，产生资金缺口时，向市场融入负债（如贷款，发债等）以满足资金缺口，这种资金融入为有息负债，所以一般将企业的债务资本等同于全部有息负债。举债即杠杆，债务资本天然就是对股东权益资本的杠杆。**对于非金融企业来说，债务资本只有对权益资本产生的一层杠杆作用。**

银行业与非金融企业的不同之处，在于其经营对象是货币信用，并运用资本杠杆来放大负债和资产规模，赚取规模收益，其经营的负债基本都是息负债。行业监管对银行的资本有明确界定，因此不能直接将所有有息负债视为债务资本，只有属于监管规定范围的，可以用来放大杠杆的那部分有息负债，才是银行的债务资本。

银保监会对银行业的监管资本定义大体包括：银行的资本可分为核心一级资本（基本等用于剔除优先股、永续债后的普通股股东权益），其他一级资本（优先股，永续债等权益），二级资本（二级资本债等债务资本，符合规定上限的资产减值准备）。监管机构通过对银行资本充足率的规

定，来限制银行资本杠杆的上限。按照资本充足率的计算公式（ $\text{资本净额} / \text{风险加权资产}$ ），以及风险加权资产系数计算公式（ $\text{风险加权资产} / \text{资产总额}$ ），银行资本扩张的资产倍数（资本乘数）可以表达为（ $1 / \text{风险加权资产系数} \times 1 / \text{资本充足率}$ ）。从公式可以看出，资本充足率和资产的风险权重程度（即通常所讲的重资本或节约资本），决定了资本杠杆倍数的上限。

银行的债务资本除了对权益资本的杠杆作用，即通过举债扩大了资本，同时与股权资本一样是用来放大杠杆的，可以将总资产规模放大到资本充足率条件下的上限倍数。所以银行的债务资本起到了两层杠杆作用。

（三）银行的资本结构对股东权益的增益效果

银行债务资本由于可以用来再扩大杠杆，只要能实现正常的杠杆收益率，且债务资本的成本可以抵税（税盾效应），其成本几乎可以忽略不计。银行债务资本的成本可以简略用公式表示为： $\text{资本债发行成本} \times (1 - \text{所得税率}) / \text{资本杠杆倍数}$ 。

正是由于银行的这种独特经营模式，财务杠杆极高，而且经营的对象是货币信用，对整个金融体系乃至经济体系的影响非常大，因此在行业监管上通过资本充足率对对杠杆进行限制，对风险进行缓冲。在监管规定的核心一级资本充足率的杠杆倍数下，银行债务资本的成本仍然是远远低于权益资本成本，这种情况下充分运用债务资本工具（包括类债务的其他权益资本工具如永续债等），银行可以极大降低资本成本，进而实现银行价值的最大化。

对于非金融企业来说，企业价值是加权平均资本成本对现金流的贴现。对于银行来说，由于双重杠杆作用，债务资本成本大为降低，通过杠杆效用首先实现规模的稳步扩张，其次是增益股东权益回报率，实现超越资本成本的回报。其增益作用可以通过以下公式体现：

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= \text{①资本权益系数} \times \text{②资本乘数} \times \text{③RWA系数} \times \text{④RWA收入率} \times \text{⑤利润率} \\ &= \text{平均资本净额} / \text{平均股东权益} \times \text{平均总资产} / \text{平均资本净额} \times \text{平均RWA} / \text{平均总资产} \times \text{营业收入} / \text{平均RWA} \times \text{净利润} / \text{营业收入} \end{aligned}$$

（注：ROE为股东权益回报率；RWA为风险加权资产）

业谈

其中，资本权益系数体现的是债务资本对权益资本的第一层杠杆；资本乘数体现的是资本对总资产规模的第二层杠杆。

对标组银行中，宁波银行就非常重视资本结构，宁波银行的资本管理是紧盯核心一级资本充足率，只要不低于红线，全部通过发行其他资本工具来补充资本。

ROE	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
广州银行	15.25%	14.22%	12.23%	11.35%	10.70%
东莞银行	12.10%	12.35%	12.78%	13.20%	12.17%
南粤银行	11.39%	9.78%	9.85%	10.25%	8.78%
华兴银行	11.71%	13.65%	11.73%	13.81%	13.56%
华润银行	11.13%	11.58%	11.45%	12.08%	9.41%
宁波银行	17.74%	19.02%	18.72%	17.10%	14.90%

核心一级资本充足率	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
广州银行	10.98%	9.58%	11.24%	10.14%	10.10%
东莞银行	10.28%	10.74%	9.84%	9.30%	9.20%
南粤银行	9.63%	8.98%	9.50%	10.01%	11.02%
华兴银行	8.95%	11.40%	10.32%	9.67%	8.05%
华润银行	9.74%	9.48%	10.00%	11.08%	10.89%
宁波银行	8.55%	8.61%	9.16%	9.62%	9.52%

权益资本系数	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
广州银行	1.03	1.17	1.23	1.21	1.22
东莞银行	1.25	1.36	1.32	1.41	1.46
南粤银行	1.28	1.28	1.26	1.24	1.21
华兴银行	1.39	1.27	1.21	1.32	1.33
华润银行	1.17	1.27	1.24	1.20	1.18
宁波银行	1.29	1.29	1.36	1.34	1.36

二、风险控制水平对股东权益估值的影响

银行是经营货币信用、经营杠杆的企业，同时也是经营风险的企业。由于行业特性，信用风险、市场风险、操作风险等对银行持续盈利能力乃至生存有着至关重要的影响，风险成本最终体现为各项损失和拨备抵补厚度，并对属于股东的净资产乃至估值产生重大影响。因此，仅仅看净利润增长情况，以及ROE情况，并不能完全真实体现股东价值的增值。

市场估值中，市净率（PB，每股估值/属于普通股东的每股净资产）也是一个非常核心的估值指标，估值的高低既体现了投资者对被投资企业未来经营成长的预期，也反映了投资者对其经营风险的判断。考虑到会计准则的变化，以及权益的计量方法，当期利润并不能完全体现股东权益的所有变动，部分资产的公允价值变动（市场风险）直接体现为股东权益的变动。作为经营风险的行业，实际资产质量和风险成本决定着真实的股东回报，股东权益能否持续保持增值，取决于资产质量是否持续保持良好，风险是否充分暴露，风险成本（拨备）是否足额。另外，上述因素也影响到每次增资扩股的定价，溢价则可增加每股净资产，折价则会降低每股净资产。

考虑到股本是普通股，每股净资产体现普通股东的权益，应当剔除掉优先股、永续债等其他权益工具，同时加回评价期的累计分红，以此调整后的每股净资产进行评价。另外对于通过资本公积转增股本的，为了每股净资产的可比，也需进行复权处理。

粤港澳大湾区商行以及宁波银行近五年每股净资产变动情况（以2016年为基期）：

金额单位：亿元

净利润	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	五年增速
广州银行	31.63	32.20	37.69	43.24	44.55	40.82%
东莞银行	19.12	21.22	24.61	28.32	28.76	50.44%
南粤银行	12.63	13.28	14.37	16.44	15.40	21.86%
华兴银行	7.06	12.34	15.08	20.36	22.28	215.83%
华润银行	10.33	11.89	13.73	17.50	16.49	59.59%
宁波银行	78.23	93.56	112.21	137.91	151.36	93.49%

调整后每股净资产	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	五年增速
广州银行	2.88	3.24	3.60	3.90	4.36	51.39%
东莞银行	8.04	8.99	10.44	11.64	13.09	62.87%
南粤银行	1.86	2.03	2.22	2.38	2.54	36.57%
华兴银行	1.24	1.49	1.75	2.01	2.27	84.01%
华润银行	1.72	1.92	2.31	2.64	2.86	66.04%
宁波银行	12.48	14.75	18.25	21.58	23.66	89.56%

每股净资产环比	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
广州银行	14.01%	12.39%	11.16%	8.44%	11.74%
东莞银行	12.04%	11.77%	16.15%	11.55%	12.46%
南粤银行	5.83%	9.31%	9.55%	7.17%	6.41%
华兴银行	5.26%	20.37%	17.46%	15.20%	12.97%
华润银行	9.88%	11.28%	20.31%	14.33%	8.47%
宁波银行	15.83%	18.17%	23.73%	18.25%	9.64%

业谈

1.市场风险（其他综合收益）对普通股每股净资产的影响

2017年，宁波银行实现净利润93.56亿元，环比增长19.6%，但每股净资产却只增长18.17%，是由于可供出售金融资产（主要为债券）的公允价值减少28亿元，该部分市场风险波动不体现在利润表，直接体现为股东权益。而2018年宁波银行、华润银行每股净资产大幅度上升，除了当年净利润之外，可供出售金融资产公允价值额也分别实现27.6亿元、6.6亿元的增值。其他银行也存在同样的影响因素。这种影响既反映了各家银行资产中投资的配置策略，也一定程度上存在着通过资产配置将公允价值变动在利润表与资产负债表之间调剂的可能性。市场风险导致的每股权益波动占当年每股净资产的比重如下表：

每股其他综合收益/每股净资产	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
广州银行	-0.59%	-0.96%	1.50%	0.70%	-0.69%
东莞银行	-1.07%	-0.53%	2.99%	0.00%	-0.73%
南粤银行	-0.37%	-0.53%	0.59%	0.26%	-0.58%
华兴银行	-6.42%	-2.62%	4.08%	0.56%	-2.42%
华润银行	-1.61%	-0.83%	5.07%	1.19%	-0.68%
宁波银行	-1.14%	-4.92%	3.75%	1.15%	-0.98%

2.资产质量、信用风险对股东回报的影响

从不良贷款额和不良贷款率、拨备覆盖率、拨贷比的趋势，可以体现银行消化不良资产、控制信用风险的力度，以及未来拨备对利润及股东回报率的压力。

从对标银行组来看，各家银行近年都在不断压降不良贷款，提高拨备覆盖率。一般来讲，最好的形态是不良贷款率低，拨备覆盖率和拨贷比较高，则未来信用风险对利润压力相对较小。宁波银行属于这种最良性的组合形态。不良贷款率高，且拨备覆盖率相对较低的，则未来信用风险对利润压力仍比较大。调剂的可能性。市场风险导致的每股权益波动占当年每股净资产的比重如下表：

不良贷款率	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
广州银行	1.36%	1.36%	0.86%	1.19%	1.10%
东莞银行	1.69%	1.49%	1.39%	1.27%	1.19%
南粤银行	1.87%	1.67%	1.95%	1.50%	1.15%
华兴银行	1.47%	1.23%	1.09%	0.83%	0.75%
华润银行	2.24%	1.88%	1.86%	1.84%	1.81%
宁波银行	0.91%	0.82%	0.78%	0.78%	0.79%

拨备覆盖率	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
广州银行	150.24%	162.63%	231.26%	217.30%	241.75%
东莞银行	155.24%	177.47%	182.06%	208.03%	219.17%
南粤银行	225.00%	268.55%	217.93%	247.02%	292.70%
华兴银行	183.48%	202.70%	218.13%	305.47%	328.60%
华润银行	173.67%	190.85%	198.83%	201.90%	220.13%
宁波银行	351.42%	493.26%	521.83%	524.08%	505.59%

拨贷比	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
广州银行	2.04%	2.21%	1.99%	2.59%	2.65%
东莞银行	2.62%	2.64%	2.52%	2.63%	2.60%
南粤银行	4.21%	4.48%	4.25%	3.70%	3.37%
华兴银行	2.69%	2.50%	2.37%	2.54%	2.47%
华润银行	3.89%	3.58%	3.73%	3.74%	4.00%
宁波银行	3.21%	4.04%	4.08%	4.10%	4.01%

从拨备收入比和利润率的变化情况，也可以看出，对标组中，湾区城商行除南粤银行之外，近年大幅度提高拨备，以不断提高对信用风险的抵御厚度，而利润率与拨备力度呈现出较为明显的反向相关性。

拨备收入比	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
广州银行	14.23%	19.08%	28.99%	30.12%	38.74%
东莞银行	24.96%	23.77%	32.18%	37.54%	40.21%
南粤银行	30.56%	26.69%	24.81%	22.87%	21.11%
华兴银行	17.35%	18.98%	23.04%	25.51%	30.43%
华润银行	17.30%	12.64%	26.56%	29.47%	39.68%
宁波银行	22.50%	24.13%	24.91%	21.27%	21.08%

利润率	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
广州银行	45.18%	39.47%	34.47%	32.32%	29.86%
东莞银行	33.41%	36.87%	32.84%	31.19%	31.41%
南粤银行	22.67%	24.72%	27.03%	29.10%	31.18%
华兴银行	26.16%	34.30%	33.52%	34.66%	30.21%
华润银行	27.92%	32.44%	28.28%	29.82%	24.82%
宁波银行	33.08%	36.96%	38.79%	39.31%	36.82%

3.增资扩股定价对每股净资产的影响

增资扩股的定价反映了潜在投资者对公司本身实际经营状况和发展前景的判断和预期。增资

溢价说明投资者对前景看好，并使老股东在增资时即获得权益增值。增资折价说明投资者认为公司的经营状况存在一定问题，每股净资产可能存在潜在的亏损，虽然未来发展可弥补这一亏损，但只愿意接受打折价格，并使得老股东在增资时承担了权益减值。折价增资对老股东每股净资产的减值幅度受增资比例和折价比例的双重影响，折价越多，增资比例越高，老股东每股净资产减值幅度越高。

增资溢价	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
广州银行	-	-	1.10	-	-
东莞银行	-	-	-	-	-
南粤银行	0.83	-	-	0.70	-
华兴银行	-	1.29	-	-	-
华润银行	-	-	-	1.07	-
宁波银行	-	-	1.65	1.22	1.18

三、对我行股东权益价值管理的一点建议

综上因素，从国有资本保值增值要求、上市规划的财务结构考虑，我行在资本结构、市场风险的管理、信用风险相关指标的持续变化趋势及信息披露上，应做相应的提前综合规划。

- 1.在满足核心一级资本充足率的基础上，优先补充债务资本、非普通股股东权益资本（二级资本债、永续债、可转债等），并考虑做滚动发行补充，不等到期赎回重发。
- 2.高度重视不良资产率、不良贷款率、拨备覆盖率以及拨贷比指标的相关性和持续变化趋势，并从信息披露角度，做好外部预期的规划管理。
- 3.做好公允价值波动计入其他综合收益类资产尤其是债券资产的市场风险管控，并对资本可承受的市场波动做上限管理。



编者按：

2011年12月华润银行《成长》创刊，走过十个年头，来到了第五十期与读者们见面。十年笔耕，记载了我行的变迁和伙伴们回忆的《成长》，也见证了创刊时的殷愿：“传递管理理念，明确战略方向……服务业务发展”“发扬员工文艺才华，关爱员工成长……营造文化氛围”。直到今天，我们依然可以透过这些笔迹，触碰那些炙热的灵魂、鲜活的个体，以及与这家年轻的银行之间的关联。所以，我们坚信，《成长》将一如既往与您为伴，为我行的成长摇旗呐喊。

在创刊至今的十年里，《成长》始终有着一群亲爱的编辑、作者关怀着他，他们是如何描摹记忆中的《成长》的呢？本期，我们邀请了他们来分享对《成长》的回忆与祝福。

编辑人语

宗少俊

华润银行党委书记、行长

《成长》伴随着华润银行的“成长”而来，以文载道、以文化人，忠诚陪伴，历久弥新。未来，祝愿《成长》以更具思想性、文化性、艺术性的表达，记录时代脚步，讲好华润银行的故事，继续支持人才发展，以文化的力量塑造人、凝聚人、引导人、激励人。祝愿《成长》越办越好！

马黎民

华润银行纪委书记、监事长

手落纸墨，笔写传情。《成长》不仅仅是传递理念、引领思想的一册内部刊物，更是属于我们华润银行人的一处珍贵的精神家园，我们在此记录、表达，辩专业见解，解思想困惑，探品牌之道，品人生感悟，“文化创造价值”的意义即在于此。在《成长》迎来50期之际，祝她再接再厉，越办越精彩。

文世良

总行办公室

十年，50期，《成长》所肩负的责任和使命，一直都未曾改变。正是因为感受到同事、客户对《成长》的真诚，愈发觉得小小一本企业内刊也能够一脉相承地难能可贵，也更感受到作为编辑人员所承托的重任。未来，《成长》将继续敏锐把握管理动向，彰显文化与品牌价值，尽其所能在华润银行的人和事、精神内核之间，搭建起更具特色的桥梁。

李昊

总公司金融部

当华润银行《成长》穿越时空，成为华润银行“成长”的一部分，我们要更为珍视、珍惜、珍爱，让他继续在这片热土上垒土筑木，传承历史、传播文化、传递价值、传颂美好。

孙浩

总行行政安保部

《成长》至今第五十期了，她真实而生动地记录着华润银行成长的足迹，每一篇文章、每一张照片，都饱含着华润银行人的真挚和情感，也折射着华润银行人的辛勤与智慧的光芒。祝福这位“老朋友”越来越睿智，越来越铿锵。

难相忘 紧相守 共成长

刘武和

总行行政安保部

《成长》第50期出炉，不禁心潮涌动，喜泪盈眶。遥想十年前，我作为行刊筹办者及编辑人之一，触摸着一家崭新银行跳跃的脉搏，倾听着一家年轻银行激扬的心声，用一段段文字，一张张图片，汇集成成长的最初企业文化名片。后来，随着工作岗位的调整，不再担任编辑，但我一刻也从没离开过他，我关注他、欣赏他，为他写稿，与全行员工一起，见证着十年来华润银行的历程，有艰辛，有泪水，但更多的是欣喜、是欢笑，是前进路上的不断成长。

《成长》——我为您骄傲，祝越办越好！

陈星文

珠海分行

《成长》至今已刊发50期了。10年时光，于历史而言，犹如白驹过隙，但于华润银行和华润银行人而言，则是一段风雨兼程的成长之路。

十年前，我们以“成长”为名创办此刊，渴望小小的华润银行快速茁壮成长。十年来，《成长》记录了华润银行人一步一个脚印的成长历程，有激情、有汗水、有奋斗、有反思、有挫折、有收获。十年来，《成长》见证了华润银行从一间存款规模不足300亿的小银行，成长至今天资产达3000亿的大湾区区域性银行。

十年来，《成长》编辑部和撰稿作者们，也随着银行的变迁发展，各自成长，人来人往。时光匆匆，编辑部当年还带着校园青涩的男生女生已成为孩子的爸妈，中年大叔们也已早生华发；聚散离合，有的领导高升到更重要的责任岗位，有的朋友离开华润追逐自己的海阔天空，更多的同事扎根本行继续奋斗不息。

不忘初心，方得始终。雨露滋润，万物生长。祈望华润银行下一个十年，继续成长，枝繁叶茂！祝福每一位华润银行人，平安喜乐，吉祥如意！

成长中的《成长》

陈劲

总公司金融部

十年来,《成长》坚定不移宣传我行价值文化, 宣导全行战略方向, 反映员工心声, 记录时代精神, 传播正能量声音, 在华润银行的建设、改革、转型、发展各个时期发挥了重要作用。我曾有幸参与其中, 这已成为一段深感自豪的, 不可磨灭的美好回忆。

回望过往的奋斗路, 眺望前方的奋进路, 我们相信, 《成长》一定能够继续把党的政策方针解读好、宣传好, 把我行的发展历史记录好、总结好, 把我行的成功经验传承好、发扬好, 不断从成长走向成熟!

十年相守 共同成长

林琼芳

总行党委办

从2011年12月参与《成长》创刊, 到2012年9月正式成为执行主编, 与《成长》一路相伴相守, 一路共同成长的十年, 是我职业生涯中最宝贵的历程。《成长》就像我的孩子, 孕育他诞生, 培育他成长。专心团结全行力量, 赋予他精神内涵; 精心设计每个版面, 给予他帅气外形; 用心准备积极参赛, 授予他众多荣誉……衷心感谢十年来与我一起策划、撰稿、编辑《成长》的领导和同事!

天下无不散之筵席, 暂别《成长》, 诸多不舍。十年相守情意深, 不思量, 自难忘。祝愿亲爱的《成长》好, 更好, 越来越好! 🍀



■ 2012年第5期



■ 2013年第3期



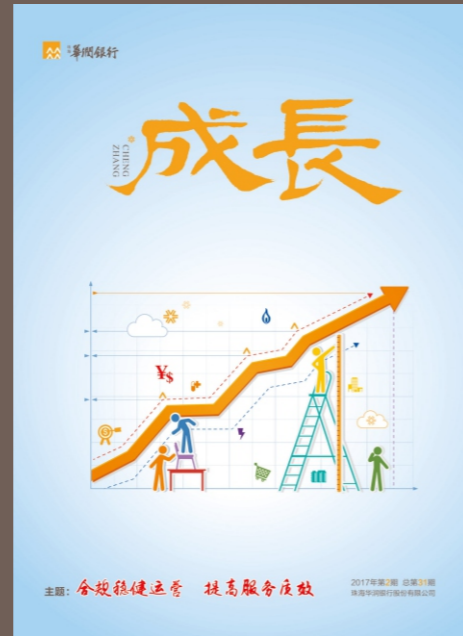
■ 2014年第1期



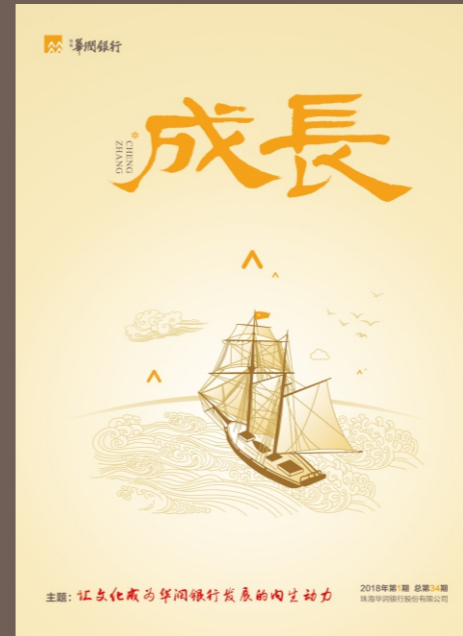
■ 2015年第8期



■ 2016年第3期



■ 2017年第2期



■ 2018年第1期



■ 2018年第4期



■ 2019年第1期



■ 2019年第3期



■ 2020年第1期



■ 2021年第1期