



招商银行
CHINA MERCHANTS BANK

2014

招商银行社会责任报告



报告编制说明

（一）报告范围

报告组织范围：本报告以招商银行股份有限公司为主体部分，涵盖本行总部、境内各外地分行和招银国际、永隆银行。为便于表达，在报告的表述中分别使用“招商银行”“招行”“本行”“我们”。

报告时间范围：2014年1月1日至2014年12月31日。

报告发布周期：本报告为年度报告。

（二）报告编制原则

本报告参照全球报告倡议组织（GRI）《可持续发展报告指南》（G4）及《金融服务业补充指南》、ISO26000、AA1000等标准要求编写，满足中国银监会《关于加强银行业金融机构社会责任的意见》、中国银行业协会《中国银行业金融机构企业社会责任指引》和上海证券交易所《上海证券交易所上市公司环境信息披露指引》的相关要求。

（三）报告数据说明

报告中的财务数据均来自2014年度财务报告，其他数据以2014年为主，部分包括以前年度数据。本报告中所涉及货币金额以人民币作为计量币种，特别说明的除外。

（四）报告保证方法

为保证报告的真实性、可靠性，本报告提交BUREAU VERITAS按照国际标准IASE3000进行报告审验，并提供独立的审验报告和声明。

（五）报告发布形式

报告以印刷版和电子版下载两种形式发布。电子版可在本行网站下载（网址：<http://www.cmbchina.com/>）。

（六）报告主要变化

2014年报告以“体验金融、美好生活”为主题，从极致体验、简捷体验、专属体验、升级体验和放心体验等多维度阐述主题。同时以“移动金融，指尖生活”为责任专题，突出展示移动金融带来的美好体验、美好生活。报告展现形式多元而具有亲和力，更加具有可读性、更加符合互联网思维下的阅读习惯。

目录

董事长致辞	004
行长致辞	006
关键绩效表	009
责任专题	
移动金融 指尖生活	010
（一）“一闪通”发布，开启无卡时代	011
（二）手机银行升级，打造极简生活	012
（三）“掌上生活”连接生活·消费·金融	013
（四）微信银行服务，触手可及体验	014
关于招行	016
（一）招商银行基本介绍	016
（二）招商银行公司治理	018
（三）风险与合规管理	020
社会责任管理	022
（一）葵花责任理念模型	022
（二）招行与利益相关方	024
（三）真情付出赢得认可	025

一、体验金融，美好生活	028
（一）渠道拓创，极致体验	030
（二）产品创新，简捷体验	036
（三）服务定制，专属体验	038
（四）客户互动，升级体验	040
（五）权益维护，放心体验	044
二、繁荣经济，共赢发展	046
（一）小微金融，关注实体	048
（二）普惠金融，服务民生	054
（三）跨境金融，助梦全球	059
（四）公司金融，创新求进	063
三、人人公益，爱筑梦想	066
（一）爱满葵园，有你有我	068
（二）定点扶贫，授人以渔	075
（三）普及知识，惠及生活	077
四、绿动未来，创就美丽	080
（一）绿色信贷，贷动未来	082
（二）绿色低碳，从我做起	086
（三）绿色公益，播撒希望	087
五、快乐工作，幸福生活	088
（一）保障权益，促进公平	090
（二）梦想靠岸，事业启航	091
（三）提升能力，共同成长	094
（四）点滴关爱，一生幸福	097
展望2015	098
第三方审验	099
GRI索引	102
反馈意见表	111

董事长致辞

2014年是深入贯彻落实党的十八届三中全会精神、全面深化改革的第一年，也是银行业变革创新、砥砺前行的一年，更是招商银行加快服务升级、打造轻型银行、实现智慧增长的一年。利率市场化进程的加快、互联网金融的蓬勃兴起、客户对金融需求的持续提升，使招商银行的发展面临着诸多前所未有的挑战，也带来了新的发展机遇。招商银行主动调整发展战略，持续推动变革，积极履行社会责任，努力创造经济、社会和环境综合价值。

新战略引领新发展。创新变革是招行实现未来更好更新发展的必由之路。2014年，我们秉承创新精神，明确转型方向，按照“一体两翼”即以零售金融为主体、公司金融和同业金融为两翼的战略定位，聚焦轻型银行的转型方向，实现招商银行的轻型、可持续发展，促进社会经济的和谐进步。

新思路创造新成绩。服务升级是招行实现未来可持续竞争力提升的客观要求。2014年，我们通过加大产品创新、优化服务渠道、强化客户管理等举措，不断推动服务管理水平的提升，致力提升客户的服务体验，真正体现招行“因您而变”的理念，创造了新的经营业绩，也贡献了社会效益。与此同时，我们积极履行社会责任，大力开展绿色信贷，服务民生发展，在社会上树立了负责任的企业公民形象。

新实践塑造新生活。理想与现实之间的距离，有时不如我们想象的那样遥远。2014年，我们在变革中发展、在发展中创新，通过变革创新追求领先。我们以互联网思维武装头脑，加快互联网金融布局和服务创新，重点打造手机银行和掌上生活两大移动平台，推出了手机银行3.0版、掌上生活4.0版、微信银行、“一闪通”、“小企业E家”等一系列服务创新，给用户带了更好的金融体验。同时，充分发挥移动金融优势，持续创新公益形式，关注特殊群体金融需求，将社会责任理念与互联网金融思维更好地融合。

新境界助圆新梦想。我们将继续推动服务升级，树立领先意识，让更多的人能够享受贴心愉悦的金融体验，共同创造美好的生活！

招商银行股份有限公司
董事长







行长致辞

2014年，招商银行紧紧围绕“轻型银行”的转型方向与“一体两翼”战略定位，主动调整转型，主动思考客户体验需求，创新金融产品和服务，努力为客户打造极致、简捷、专属、放心的金融体验，致力与利益相关方共同创造良好健康的金融生态，共享幸福快乐的金融生活。

致力创享美好金融体验。2014年，我们坚持“拥抱创新，追求变化”的服务理念，努力为客户提供美好体验。在产品、功能、服务等方面不断加以改善，我们推出了咖啡银行模式，并大力发展移动金融，继续完善微信银行、网络银行服务。同时，我们更加注重改善客户体验，提高服务能力和服务效率，加强客户互动，维护客户权益。2014年，连续五年问鼎“中国顾客满意度排行榜”行业之首。

致力服务实体经济繁荣。2014年，我们主动适应中国经济新常态，促进实体经济发展，推动民生改善。我们实施服务小微企业的“千鹰展翼”计划，大力发展供应链金融，承担起招商银行普惠金融在改善民生中的责任，推进海外机构布局和产品创新，拓宽国际合作平台。同时，巩固零售金融领先银行地位，积极打造公司金融的专业银行和同业金融的精品银行，改善客户体验。截至2014年底，集团资产总额为47,318.29亿元，比年初增长17.81%，净利率、股本回报率等指标表现良好，实现了效益、质量、规模协调发展。

致力人人公益爱满葵园。2014年，我们进一步深化“人人公益”理念，带动更多有爱心的人与我们一同为有需要的人送去温暖。我们在全行范围内开展以“爱满葵园”为主题的“2014招商银行全行志愿者行动”，升级月捐平台推出了六个公益项目，连续十六年定点帮扶云南永仁、武定两县，并积极开展金融知识普及月和金融知识进万家活动，向公众普及金融知识。2014年，公益捐赠总额达4,175.30万元，连续16年向武定、永仁累计捐赠扶贫金额7,200万元。

致力绿色金融美丽生活。2014年，我们充分发挥银行的金融业务优势，将绿色环保理念贯彻到经营管理的每个领域每个环节，通过绿色信贷、绿色运营、绿色公益，为美丽生活的创建贡献自己的力量。2014年，招行绿色贷款余额为1,509.47亿元。

致力员工成长快乐幸福。2014年，我们不仅提供工作机会，更注重塑造适宜人才职业发展的氛围，关注员工的生活和发展，让员工实现个人价值，并使价值得到认可。我们建立公平公正的绩效考核体系，加快培训体系建设，优化培训方案，秉承“尊重、关爱、分享”的人本文化，努力提升员工的归属感和幸福感。2014年，全行接受各级教学培训的员工达173.1万人次，其中在线学习137万人次，人均学习54课时（含在线学习）。

我们的努力得到了社会各界的广泛认可。2014年，荣获了中国银行业协会等权威机构和媒体授予的“年度最具社会责任金融机构”“年度社会责任最佳绿色金融奖”“年度社会责任最佳公益慈善贡献奖”“年度公益慈善优秀项目奖”“2014年度中国上市公司金誉奖最佳企业社会责任实践大奖”“最具社会责任上市公司”等多项大奖。

未来，我们将继续秉承“致力可持续金融，提升可持续价值，贡献可持续发展”的社会责任理念，加强社会责任管理，加强与利益相关方沟通交流，提升可持续竞争力，创造更多金融体验，为人人享有一个美好的人生、为经济社会可持续发展做出自己的贡献。

招商银行股份有限公司
行长



关键绩效表

指标类别	具体指标	单位	2014年	2013年	2012年	2011年
经济 绩效指标	总资产	亿元	47,318.29	40,163.99	34,080.99	27,949.71
	营业收入	亿元	1,658.63	1,326.04	1,133.67	961.57
	利润总额	亿元	734.31	684.25	595.58	471.22
	净利润	亿元	560.49	517.42	452.72	361.27
	纳税总额 ¹	亿元	278.07	252.62	218.42	170.86
	税前风险调整后的资本回报率 (RAROC)	%	23.56	26.38	29.84	—
	归属于本行股东的税后平均总资产收益率 (ROAA)	%	1.28	1.39	1.46	1.39
	归属于本行股东的税后平均净资产收益率 (ROAE)	%	19.28	22.22	24.78	24.17
	不良贷款率	%	1.11	0.83	0.61	0.56
社会 绩效指标	资本充足率	%	11.74	11.14	11.41	11.53
	不良贷款拨备覆盖率 ²	%	233.42	266.00	351.79	400.13
	员工总数	人	75,109	51,642	48,453	45,344
	女性员工比例	%	48	58.50	58.70	58.70
	管理人员女性员工比例	%	47	47.80	47.70	47.30
	人均培训费用	万元	0.61	0.60	0.56	0.55
	公益捐赠总额	万元	4,175.30	4,334.52	2,263.55	1,660.20
环境 绩效指标	每股社会贡献值 ³	元	8.88	7.33	7.08	5.49
	绿色信贷余额 ⁴	亿元	1,509.47	1,163.72	1,095.47	—

1. 纳税总额：包括所得税、营业税及附加。

2. 不良贷款拨备覆盖率 = 贷款减值准备 / 不良贷款余额。

3. 每股社会贡献值 = 每股收益 + (纳税总额 + 职工费用 + 利息支出 + 公益投入总额 - 社会成本) ÷ 期末总股本。

4. 绿色信贷余额：按照 2013 年 3 月中国银监会明确的绿色信贷口径。



责任专题

移动金融 指尖生活

随着互联网与您的生活越来越近，互联网思维必将引领人们现代生活方式的改变。其中，移动金融的发展就为我们的生活带来了新的惊喜、新的体验，真是“极致体验在指尖、惊喜感动在心间”。

移动金融 我们在努力	积极探索移动金融和金融互联网新模式 整合除取现之外几乎所有的零售银行服务功能 为移动生活定制全新功能 为客户提供一站式金融解决方案 为客户打造“极简金融，极致体验”新标杆			
我们的移动 金融新模式	“一闪通”发布 开启无卡时代	手机银行升级 打造极简生活	“掌上生活”连接 生活·消费·金融	微信银行服务 触手可及体验

“一闪通”发布,开启无卡时代

2014年,本行正式推出移动金融产品“一闪通”,将招行一卡通及信用卡与手机安全地结合在一起,创新了“手机+金融”的发展模式,将银行卡与手机合二为一,用户可以享受到“全能、好用、安全”的移动金融新体验,正式开启无卡时代。



招商银行携手OPPO发布基于智能手机的“一闪通”服务

全能



本行用户可以在全国支持银联闪付的商户,用手机替代刷卡进行消费或者在线支付

通过手机在招商银行任意ATM上进行存款和取款

用手机在招行任意网点办理业务

好用



无论是办业务、取款还是支付只需要两个步骤:第一步,手机“嘀”一下;第二步,输入密码或签名。客户打开招商银行3.0APP、掌上生活4.0APP后,即可进入开通环节,输入几个简单的信息后即可完成“一闪通”的开通

交易查询、“一闪通”暂停、“一闪通”注销等都可以通过招商银行APP完成

2014年,闪付POS机已超过400万台,使用“一闪通”手机消费更加方便了

安全



三个世界级的安全特性:令牌技术、安全芯片加密存储、极速“暂停”服务

让客户在享受便捷金融服务的同时保障资金安全

手机银行升级,打造极简生活

时代在变,生活在变,从未改变的是因您而变!2014年,本行正式推出手机银行3.0版,适配2K大屏安卓手机、iPhone 6及iPhone 6 Plus,包含68项功能更新,为客户打造更加专业、简单、安全的移动互联网新生活!



转账免费

至2015年底,转账0费用,每日高达20万元的转账汇款额度

使用优KEY转账,每日额度更高可至50万元



智能金融

账户总览,轻松管理名下所有资产

理财日历,金融事项智能提醒



生活助手

掌上商城、话费充值、商旅预订、彩票投注、电影票在线选座等,是您贴心生活的好助手



还款快捷

信用卡账单随查随还,额度实时恢复

支持中、农、建等多家银行借记卡免手续费还款



理财专享

手机银行客户独享专属高收益理财产品

推出专属日日盈产品,满足对资金流动性有更高要求的客户

安全无忧

采用SSL加密通信协议确保数据全程加密,登录IP变动检测、转账额度自主设置等安全措施

增加登录密码键盘加密机制、用户自定义手机银行后台在线等多种防护措施

在涉及用户资金安全的交易中,短信验证码验证用户身份,时刻保障客户资金安全



手机银行累计下载量突破

7,428.27

万次



签约客户数突破

2,367.52

万户



手机支付累计交易金额

4,289.61

亿元



手机银行交易金额达

31,298.97

亿元

2014年,手机银行累计下载量突破7,428.27万次,签约客户数达到2,367.52万户。手机支付累计交易6.70亿笔,累计交易金额4,289.61亿元。手机银行月活跃登录客户1,166.42万户,月登录总次数超过1亿次。手机银行交易(不含手机支付)22,546.75万笔,交易金额达31,298.97亿元。

手机银行已是招商银行最大流量渠道,占全行客户流量的65%,是网点流量的14.5倍,网银专业版流量的2.5倍。

“掌上生活”连接生活·消费·金融

2014年8月8日，本行推出掌上生活4.0手机客户端，第一次提出“连接千万人的生活·消费·金融”，为客户提供“信用卡+APP”的移动存在、智能交互和全新体验，让客户真正享受到招商银行智能信用卡带来的生活便利。

“掌上生活”能带来什么？

- 聚焦用户关注的吃、喝、玩、乐等生活消费与信贷、支付、理财等金融需求
- 将“移动支付”与“刷卡体验”完美结合、将“线上购买”与“线下享用”有效连接
- 为传统的功能信用卡安装了更了解持卡人、更方便支付的智能工具箱
- 一目了然开放式的货架，不断更新最新潮流产品
- 精挑细选的附近美食，说走就走的旅行预订
- 10元观影，悦享大片，
- 轻松办理分期付款业务
- 一键支付的手机充值、水电煤、交通罚款等生活缴费

“掌上生活”发展的怎么样？



优惠券年累计下载量近
1,400 万张



“掌上生活”下载用户达
2,956 万户



“掌上生活”绑定用户达
1,150 万户



绑定用户月均活跃率超过
80%



微信银行服务,触手可及体验

本行率先推出全新概念的首家“微信银行”和信用卡微客服,把移动互联网的金融服务延伸至日常通讯应用,为客户提供多层次、多样化的智能客服和轻便易用的业务办理渠道,让客户享受“触手可及”的服务体验。



微信银行为您服务

功能

- 实现借记卡账户查询、转账汇款、信用卡账单查询、信用卡还款、积分查询等卡类业务
- 用户只需轻松绑定一卡通,即可免费享受一卡通资金变动的笔笔通知以及理财产品到期等财务事件的事前提醒
- 实现招行网点查询,贷款申请、办卡申请、手机充值、生活缴费、预约办理专业版和跨行资金归集等多种便捷服务
- 当用户出门在外没带卡片时,还能使用无卡取款的便捷服务
- 在线智能客服可实现在线实时解答客户咨询,为客户提供了非常方便的咨询通道



成效

截至2014年底,微信银行



粉丝数已达

500 万

绑定客户已超过

180 万



每天发送微信账务变动通知和理财日历提醒超过

65 万条



微信银行开展关注有奖、绑定有奖、分享有奖等活动,参与人数超过

180 万人

信用卡官方微信

功能



- 简单的查询功能都在微信框里完成，比如查询余额、用卡常识等
- 无法解决的持卡人需求则会转接到微信人工客服解答
- 复杂功能通过微信引导至WAP页面操作，保证整个交易的安全性，比如查询明细、修改密码、调整额度等
- 不断完善智能“微客服”平台，官方微信的业务量、用户数均实现突破性增长
- 官方微信交互量超越IVR人工进线量，快速成长为重要的客户沟通渠道

成效

截至2014年底，信用卡官方微信



注册用户数突破
1,085 万户



累计交互量超过
2.2 亿条



日交互量达
460 万条



涉及信用卡知识点逾
2 万条



业务覆盖率达
85%

关于招行

招商银行基本介绍

招商银行成立于1987年4月8日，是中国第一家由企业创办、完全由企业法人持股的股份制商业银行，也是中国政府从体制外推动中国银行业改革的第一家试点银行。2002年和2006年，招商银行分别在上海证券交易所和香港联合交易所上市。

成立27年来，招商银行始终秉承“因您而变”的理念，根据内外部环境的变化，主动调整经营发展战略，转变经营管理方式，不断加快产品和服务创新，努力做综合金融服务提供商。

2014年，招商银行聚焦战略转型，致力于打造轻型银行，为客户提供更新更好的金融服务，稳健发展，智慧增长，引领美好生活。

招商银行位居
Millward Brown发布的
2014年度
BrandZ最具价值
中国品牌榜第

招商银行2014年
再次入选《财富》
世界500强排行榜，
排名由412位
跃升至

在英国《银行家》杂志
公布的“2014年全球银行
品牌500强”排行榜，
招商银行品牌
价值位列第

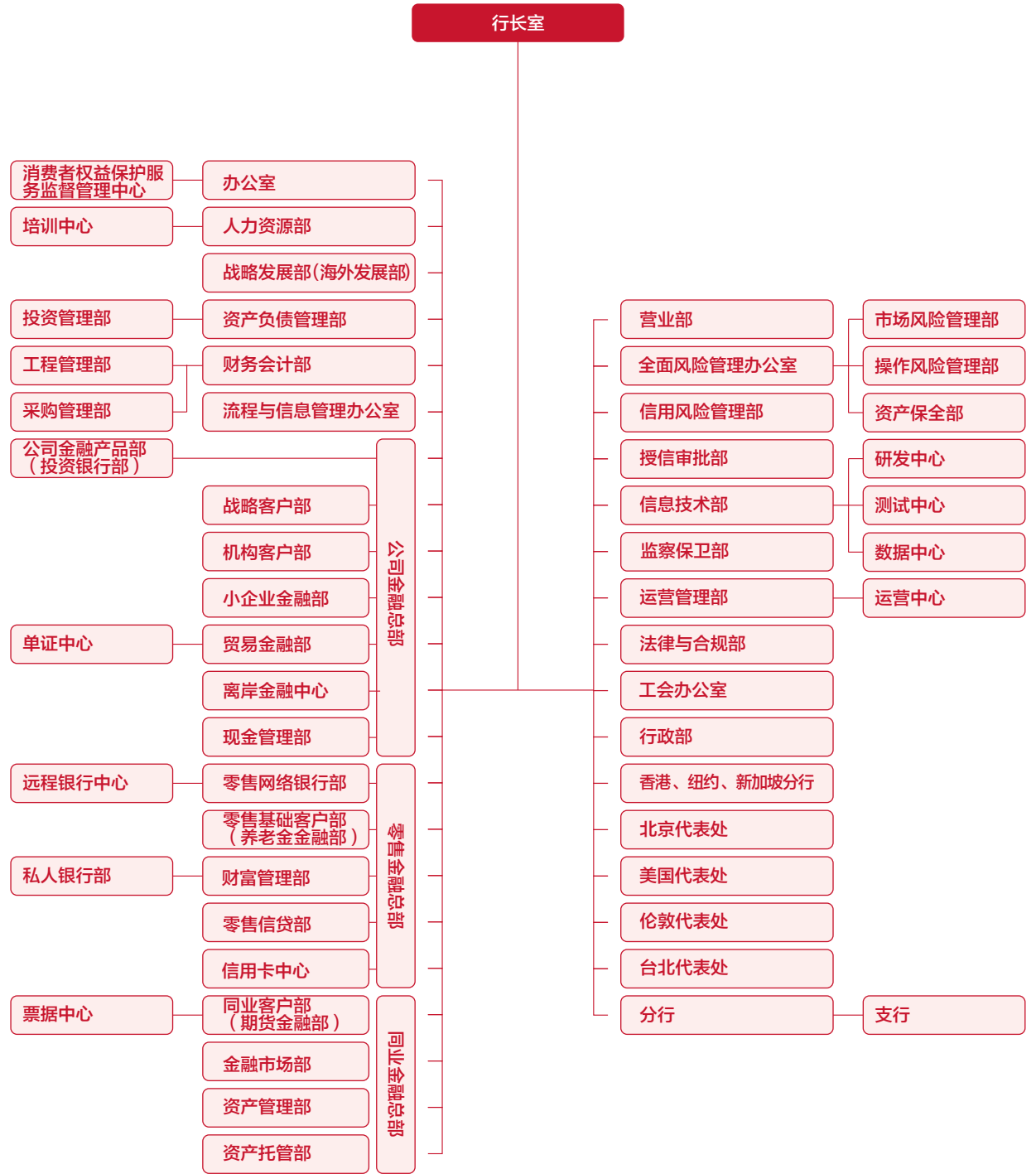
14 位

350 位

44 名

位居国内股份制商业
银行之首

公司组织结构图



招商银行公司治理

2014年，本行不断完善公司治理机制，加强投资者关系管理，强化信息披露方式，努力确保投资者及股东的权益和价值，促进公司良性健康可持续发展。

建立健全决策机制

健全的公司治理结构是公司可持续发展的保障

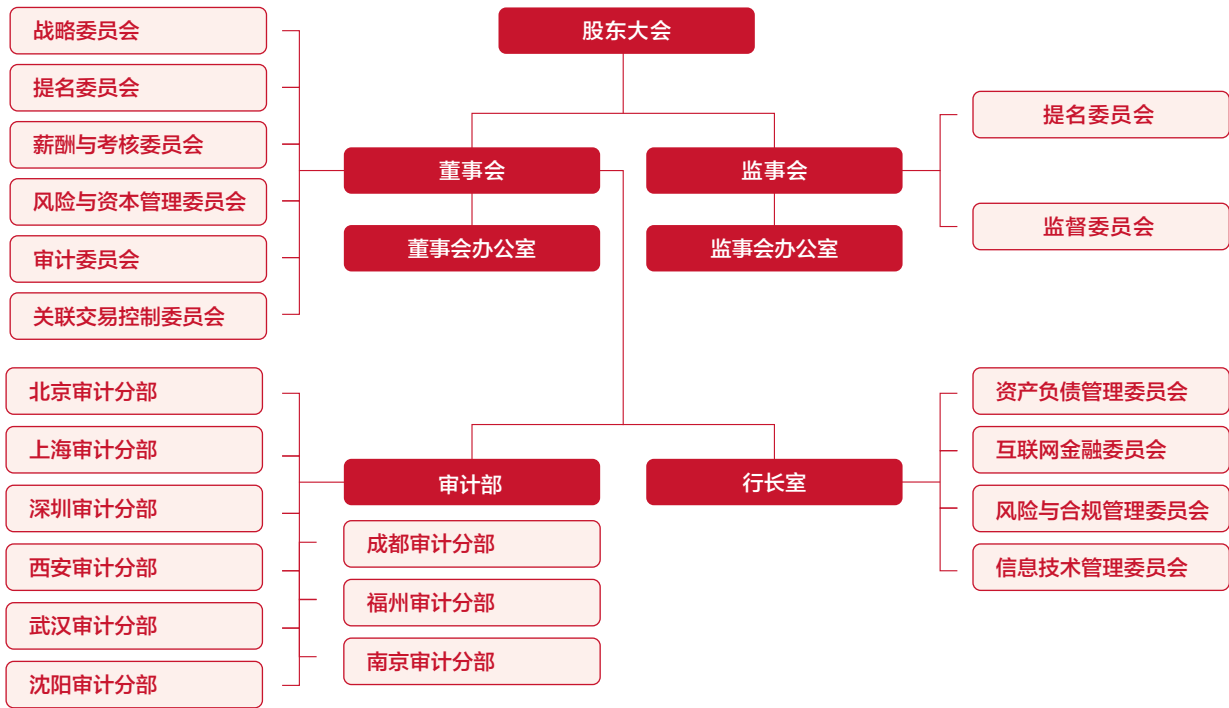
- 认真贯彻落实国家政策和监管要求
- 不断完善公司治理机制
- 持续推进“三会一层”的相互制衡和良好互动



2014 年

- 本行共召开各类公司治理重要会议68次，审议议案194项，听取或审阅汇报事项71项。其中，股东大会3次，董事会会议16次，监事会会议9次

公司治理架构图



加强投资者关系管理

股东和投资者是银行的重要利益相关方

- 充分保障公司股东合法权利及投资者的合法权益
- 不断提升经营管理能力
- 持续为股东创造价值
- 加强与资本市场的双向沟通反馈
- 认真接待投资者、分析师来访
- 认真回复投资者电话和网上留言
- 积极参加投行、券商在国内外举办的投资者会议



2014 年

- 本行共接待机构投资者和分析师 85 批次、约 150 人次的来访
- 共接听投资者热线电话 380 通，处理投资者网上留言 450 则
- 参加 29 次投资者会议和论坛，与 693 家投资者进行了 178 场会议交流

案例

招商银行 2014 年中期业绩推介会

招商银行 2014 年 8 月末公布中期业绩后，投资者对本行资产的快速增长、同业业务的逆势快速发展、不良贷款的显著增加、NIM 的大幅下降等产生了较大疑问和误解，对本行全年的经营情况心存担忧。

招商银行中期业绩推介会于 2014 年 9 月 19 日在上海证券交易所举办，从契合投资者、

分析师的角度介绍本行上半年情况，回答投资者问题，最大限度减少投资者对本行经营的疑虑和担忧，从而有效引导投资者对本行下半年以及全年的经营走势进行合理判断。此次推介会共邀请到 141 名机构投资者、分析师以及 9 名记者参会。

注重规范信息披露

信息披露是本行对社会公众和投资者应履行的社会责任和义务

- 不断完善信息披露机制
- 提高信息披露质量和效率
- 提高定期报告披露的主动性和透明度



2014 年

- 本行在两地证券交易所共披露公告、定期报告等中英文文件 330 余份，合 202 万字，其中定期报告 4 次，93 万字
- 全年未发生信息披露重大差错

风险与合规管理

2014年，本行持续加强全面风险管理，深入推进反腐倡廉，不断加强反洗钱管理，努力营造风清气正、风险可控的发展环境。

加强全面风险管理

全面风险管理是保障公司战略目标实现的基础

- 成立总行全面风险管理办公室
- 不断完善风险管理机制,优化工作流程,加强过程控制
- 强化市场风险、操作风险、信用风险、声誉风险、流动风险、贸易融资风险的识别与管理
- 成为国内首家获批实施资本计量高级方法的股份制商业银行



2014 年

- 本行的不良贷款率为1.11%
- 在标准普尔的信用评级中,本行2014年的长期信用评级为BBB+

风险管理组织结构图

```
graph TD; A[股东大会] --> B[董事会]; B --> C[风险与资本管理委员会]; B --> D[行长室]; C --> B; D --> E[风险控制委员会]; D --> F[信用风险管理部 (信用风险)]; D --> G[操作风险管理部 (操作风险)]; D --> H[市场风险管理部 (市场风险)]; D --> I[办公室 (声誉风险)]; D --> J[计划财务部 (流动性风险、汇率风险和利率风险)]; D --> K[法律合规部 (合规风险)]; D --> L[实施新资本协议办公室]; E --> D;
```

020 招商银行 2014 年社会责任报告

深入推进反腐倡廉

本行努力营造廉洁从业氛围，增强全体干部员工的自律意识，避免员工违规违纪，从而保障员工个人的良好发展和家庭的幸福和谐，进而促进公司和社会的可持续发展

- 加强落实党风廉政建设责任制
- 开展新任职领导干部廉洁从业谈话
- 开展纪委书记述职述廉工作
- 开展纪委书记廉政课、国学讲座、警示教育等方式的廉洁从业培训
- 编写警示教育材料和案例汇编



2014 年

- 全行开展干部任前廉洁谈话 1,977人次
- 全行共组织各级干部述职述廉 2,670人次
- 总行与各分支机构共签订《招商银行案件防控目标责任书》136份
- 全行员工共签订廉洁从业承诺书 29,460份

高度重视反洗钱管理

反洗钱是银行保障金融体系的稳健运行、维护社会公正和市场竞争的重要手段

- 全面提升反洗钱技术防控能力
- 开发和使用新一代反洗钱监测分析系统
- 开发上线客户洗钱风险评级系统,实现了对客户反洗钱风险的分类管理
- 全面完成新反洗钱名单过滤系统与业务系统的对接
- 提升反洗钱专业化水平
- 完善反洗钱监测分析系统,不断优化监测分析系统功能,提升监测标准的有效性
- 总行反洗钱监测分析中心实现对全行跨境汇款反洗钱名单集中筛查
- 加强客户身份识别和尽职调查工作,从源头上控制洗钱风险



2014 年

- 配合有权机构进行反洗钱协查 706次
- 实现23家分行可疑交易由总分行监测分析中心集中作业
- 持续开展仅存量客户身份信息核实工作
- 对5,476户无法核实的个人账户中止自助业务
- 报告“03重点可疑”交易168份,为公安机关侦破洗钱案件提供了有价值的线索
- 组织2,120名反洗钱专兼岗、客户经理参加专项培训

社会责任管理

葵花责任理念模型



责任理念

致力可持续金融
提升可持续价值
贡献可持续发展

履责方法

服务创造价值：本行坚持向社会持续提供最新最好的金融服务，通过服务支持经济平稳增长，促进社会和谐稳定，保护环境生态平衡，最大限度创造综合价值。

利益平衡共享：利益相关方参与是企业实现可持续发展的根本途径，本行时刻关注利益相关方的要求与期望，与相关方实现利益共享，共同促进企业以及经济社会的可持续发展。

创新推进发展：创新是适应利益相关方诉求变化，提升可持续发展能力的重要途径，本行致力于通过不断的创新推动企业的成长，实现可持续发展的目标。

责任实践

我们通过贯彻国家宏观经济政策，加快管理变革，提升可持续价值创造能力，推进“两小”企业和创新型企业成长，带动就业，服务经济社会发展；

我们通过持续的产品和服务创新，促进服务能力的提高，为客户带来更新更好的服务体验，努力赢得客户的感动；

我们通过完善绿色信贷政策，加大绿色信贷支持力度，开展绿色运营和绿色公益，引领绿色金融创新，进而促进绿色经济发展；

我们通过畅通员工职业成长通道，重视员工能力提升，营造良好工作环境，促进员工与企业的共同成长；

我们通过深化社会责任理念，开展社会公益活动，参与社区共建，积极回馈社会，致力成为优秀企业公民。

招行与利益相关方

利益相关方	期望与要求	沟通方式	责任回应
政府	支持国家战略实施，促进区域经济发展。	认真执行国家金融政策；参与相关政策制定；参与有关调研与讨论；上报统计报表。	贯彻国家宏观政策；支持国家产业结构调整和经济方式转变；支持“两小”企业发展。
监管机构	依法合规经营，健康稳定运行，加强风险防范。	执行监管政策；专题汇报；上报统计报表。	严格落实监管政策；依法诚信经营；加强内控体系建设；实施全面风险管理。
股东	良好的收益回报，持续稳健经营，及时准确全面的信息披露。	准确及时披露信息；定期走访；定期报告；股东大会。	提升盈利能力，取得良好经营业绩；加强投资者关系管理；持续强化全公司治理；建立健全信息披露机制。
客户	提供最新最好的金融服务，提高客户满意度，致力客户感动。	客户座谈会；宣传培训；需求调查。	加快金融产品和服务创新，拓宽客户服务渠道，加强客户关系管理，加强客户投诉管理和客户满意度调查。
环境	发展绿色金融，支持绿色经济发展，推进可持续发展。	严格执行国家节能减排政策；参与绿色公益活动；召开相关论坛。	加大绿色信贷投放，支持节能减排，倡导绿色金融理念，积极开展绿色办公，实现经济、环境和社会的协调可持续发展。
员工	良好的发展空间，健康安全的工作环境，创新员工参与管理平台。	召开职代会；建立内部沟通渠道；教育培训。	不断拓宽员工职业发展通道，完善激励约束机制，关爱员工工作环境和身心健康，维护员工合法权益，搭建员工参与管理平台。
合作伙伴	加强沟通交流，实现互利共赢。	严格履行合同；招投标；日常沟通；定期走访。	公平采购，互利、平等合作，诚信履约，实现互利共赢。
社区	参与社区建设和发展，积极承担社会责任，促进社会和谐。	签订社区共建协议；参与社区项目建设；定期沟通；开展联欢活动。	持续做好定点扶贫，支持科教文卫事业发展，积极参与公益慈善捐赠，积极开展志愿服务活动。

真情付出赢得认可



2014 年 1 月

《金融界》

2013“最佳中资银行奖”、“最佳私人银行奖”、“最佳创新银行奖”

TopMarketing与广告门、梅花网等

“2013中国微营销年度精品案例·微博类金奖”

金融时报社、中国社科院金融研究所

2013“年度最佳财富管理银行”“年度互联网金融创新银行”

人民网

“年度卓越私人银行服务”奖

中国银联

“2013年银联卡跨行交易质量突出贡献奖”和“2013年度银联卡营销活动优秀奖”

2014 年 2 月

《欧洲货币》杂志

2014年“中国区最佳私人银行”大奖（Best Private Banking Services Overall in China）

搜狐

“搜狐2013年手机银行评测——最佳安全奖”以及“搜狐2013年手机银行评测——最佳手机银行奖”

2014 年 3 月

中国标准化研究院顾客满意度测评中心

连续五年问鼎“中国顾客满意度排行榜”行业之首

《上海证券报》

“最佳结构性（挂钩型）理财产品奖-招商银行（焦点联动系列之股票指数表现联动（沪深300区间累积型）”、“最佳人民币理财产品奖-招商银行（“金葵花”招银进宝系列之天添金理财计划）”及“最佳现金管理银行奖-招商银行（C+现金管理）”

美国《环球金融》杂志

“中国区最佳银行”

润灵环球责任评级与安永

年度AA-级授牌企业

2014 年 4 月

《亚洲银行家》

2014年度国际“中国最佳零售银行”、“中国最佳零售股份制银行”和“最佳小微企业银行”

《亚洲银行家》

“2014年度中国最佳小微企业银行业务”“2014年度中国最佳消费者信贷风险管理”等小微业务三项大奖

绩效改进协会(ISPI)美国总会

“Outstanding Human Performance Intervention（杰出人类绩效改进奖）”

2014 年 5 月

中华(海外)企业信誉协会、香港董事会研究院、第一财经日报

“2014年度中国上市公司金誉奖最佳企业社会责任实践大奖”

新浪财经

“最佳主办蓝筹上市公司”和“最具社会责任上市公司”

2014 年 6 月

中国银行业协会

“年度最具社会责任金融机构”“年度社会责任最佳绿色金融奖”“年度社会责任最佳公益慈善贡献奖”“年度公益慈善优秀项目奖”

《上海证券报》

“最佳移动金融终端奖”

《环球企业家》杂志

2013-2014“中国最佳表现公司”

2014 年 7 月

《中国证券报》中证金牛

“2013年度金牛理财银行奖”称号

新浪财经

“最佳股份制商业银行”和“最受欢迎电子银行”

《证券时报》

2014“中国最佳财富管理品牌”

《经济观察报》

2013-2014年度“中国杰出营销奖——综合奖”和“中国杰出营销奖——杰出公益奖”

2014 年 8 月

Superbrands
Superbrands中国榜单“消费者喜爱的品牌”大奖

2014 年 9 月

《首席财务官》杂志社
2014年度中国CTO最信赖银行评选“最佳企业财富管理奖”“最佳中小企业服务品牌奖”“最佳跨境贸易金融奖”

《银行家》（The Chinese Banker）杂志
2013年度全国性商业银行核心竞争力第三名、2013年度全国性商业银行财务评价第五名

《经济观察报》
“2014年度最受尊敬企业”

2014 年 10 月

《21世纪经济报道》、Interbrand
“2014中国最佳品牌建设案例”

2014 年 11 月

《经济观察报》
“2013-2014年度中国卓越金融奖·卓越中资银行”

《环球金融》（Global Finance）杂志
“中国最佳企业治理银行”、“中国最佳财富管理服务”

中国青少年发展基金会
“希望工程25周年杰出贡献奖”

2014 年 12 月

《南方都市报》
“年度品牌形象大奖”“年度社会责任大奖”“最佳小微金融服务奖”

《每日经济新闻》
“最具社会责任商业银行”

中国经营报社
“2014卓越竞争力社会责任金融机构”

21世纪企业公民研究中心
“2014年中国企业公民最佳创新发展奖”

中国企业管理研究会社会责任专业委员会、北京融智企业社会责任研究所
“2014年中国企业公众透明度最佳责任沟通创新奖”、“2014年中国银行业公众透明度最佳公众透明度奖”

网易财经频道
“最佳移动金融奖”

金融时报社、中国社科院金融研究所
“年度最佳小微金融服务银行”

1 体验金融 美好生活

我们努力优化服务渠道、探索产品创新、提供定制服务、加强客户互动、关注客户权益，真正让客户体验到极致、简捷、专属、升级、放心的金融服务。未来，我们致力构建一个更加重视“以人为本”的商业生态圈、一种更加注重“用户体验”的发展新模式，引领未来金融生活。





渠道延伸, 极致体验

本行持续加大网点建设力度，合作推出咖啡银行等物理网点建设新模式，引入可视化柜台新业务。同时，我们积极应对互联网金融对传统金融服务的挑战与机遇，推出网上银行专业版7.0，优化远程银行服务，让客户感受到极致服务体验。

渠道拓创



网点布局
“小、密、美”



推进新型
网点建设



打造极致
体验标杆



继续领跑
“轻型银行”



开启无卡
化新时代

网银领跑“轻型银行”

招行网银专业版 7.0 优势

运用大数据 构建智慧化网银	• 应用现有的数据积累和技术的基础上，针对每一个接触点或客户交互系统的应用规则，建立起一套“智慧化”网银的客户识别体系，实现更加个性化的客户服务 • 客户看到的每一个页面，都经历了由交互线框图到视觉图再到最终产品的演进过程 • 客户的每一次输入和点击，阅读的每一段话术都经过反复推敲 • 实际体验过程中，使用过程更加轻量化，体现了用户体验至上的“轻”流程设计理念
优化流程实现 “轻”银行体验	• “一站式”管理本行账户。客户在登录首页就可以快速完成查询、转账、缴费等大部分账户操作 • “一站式”管理所有银行账户。结合跨行通业务，对客户关联的他行账户进行余额查询、账单查询与跨行资金归集也变得更加方便和快捷 • “一站式”管理个人财务事件。“理财日历”功能整合了客户与银行之间发生的重要财务事件，将客户信用卡还款、个人贷款、缴费等日常需要处理的事件清晰展示在统一的界面中

电子银行的发展绩效

1,863.25 万户

截至 2014 年底，零售网上银行专业版用户数达到

12.29 亿笔

截至 2014 年底，零售网上银行累计交易



截至 2014 年底

- 零售网上银行专业版用户数达到1,863.25万户，网上银行替代率为93.62%
- 零售电子渠道综合柜面替代率达到95.38%，相当于节省了1,608个网点和11,943名柜员
- 零售网上银行累计交易12.29亿笔，同比增长29.62%，累计交易金额达260,296.43亿元，同比增长33.21%

物理网点新模式



理想中的物理网点是什么样

- 不用等太长时间
- 离家比较近
- 环境比较好
- 服务比较贴心
-



招商银行是怎么做的

- 有叫号系统
- 优化环境
- 可以喝咖啡的体验
- 配置先进的智能服务设备
-

2014 年,本行新增营业网点

375 个

其中新开业分行 3 家(境内)

新增支行

372 家

其中县域支行 13 家
同城支行 359 家

新增离行式自助银行

99 家

截至 2014 年底,本行在中国大陆设有

125 家分行

1 家分行级专营机构
(信用卡中心)

2,791 家自助银行

1,297 家支行

1 家代表处

10,604 台现金自助设备
其中自助取款机 2,364 台
自助循环机 8,240 台

案例

将银行“搬进”咖啡店，招行启动咖啡银行模式

2014年3月6日，招行与咖啡陪你管理有限公司启动创新合作，在国内首次推出“咖啡银行”网点创新服务模式。将咖啡厅休闲、轻松的氛围和咖啡文化融入银行服务，让客户

在享受休闲、舒适、小资的咖啡氛围之余，获得方便、专业的银行金融服务。



可视柜台新业务

可视化柜台能做什么？

- 可视化柜台是探索实践“微型”全功能零售专业网点新模式
 - 进一步分流柜面业务，缓解柜面排队现象，提升客户体验
 - 进行存取款、申请信用卡、理财咨询等大部分个人金融业务，还可与银行客服人员
- 进行视频沟通
- 可视化柜台配置了身份证识别器、摄像头、读卡器等功能模块，由后台集中运营坐席为客户办理需“面签”的复杂非现金业务

可视柜台的优势主要体现在哪？

自助与面对面的完美结合

- 将客户自助办理业务的便利性，与银行“面对面”审核验证客户身份的严谨性完美结合

为客户提供全功能全天候的零售银行业务

- 凭借小巧的体积，可视柜台可灵活摆放在自助银行内，与传统自助设备的现金交易进行优势互补，提供全功能零售业务服务

方便各类客户办理业务

- 实现全流程电子屏幕显示、配套语音提示功能
- 方便一般客户自助办理业务，缓解网点排队现象
- 老年人、文盲以及聋哑人士办理业务更加便利、顺畅

案例

年终奖快速购买理财

2014年底，A小姐发了5位数年终奖，登录招行网上银行准备购买理财产品，这时页面提示其尚未通过风险评估，必须到网点办理。A小姐立即带上身份证和一卡通到了招行网点，发现网点排队的客户较多，心里嘀咕“那么多人排队，什么时候才能排到

我呀！”这时大堂经理引导其到新设备“可视柜台”面前，A小姐与远程柜员“面对面”进行了视频沟通，轻松完成了风险评估，最终顺利购得理财产品。



远程银行新特色

远程银行有哪些新特色

提升服务监控覆盖	• 引进了智能语音分析技术 • 实现了对日常服务监控10倍以上覆盖率的提升
建立长效的客户 体验收集反馈机制	• 应用自动外呼、短信、微信等多媒体客户声音调查模式 • 持续开展客户体验全方位的调研工作
为客户体验 提升提供方向	• 引入行业先进的“360°客户体验管理”的理念和方法 • 结合远程银行客户的特色展开主要产品功能的客户体验模型绘制 • 先后完成了小企业E家、手机银行、网上银行等产品的客户体验视图和客户体验曲线
为客户制造惊喜	• 先后策划组织了“悦表达越惊喜”“帮小招学说话”等系列主题活动 • 提高员工创造惊喜服务的意识和热情，提升了客户的忠诚度

取得了哪些成绩

8,572.93 万人次

2014年，远程银行人工服务量（含人工来电量、人工外呼量、文本服务量、外汇集中处理量等）总计

464.95 万人次

网上互动智能机器人为客户提供服务

2.37 秒

对客户的服务平均响应时间

93.83%

客户投诉抱怨 48 小时响应率

95.93%

5天结案率

17,443 次

共获得客户表扬肯定

46.93%

同比增长

5,510.73 万通

人工来电量

918.30 万通

人工外呼量

1,503.91 万人次

新渠道服务总量（含网上互动、邮件、社区、微博、微信、百度知道、传真、短信）

40.30%

同比增长

产品创新，简捷体验

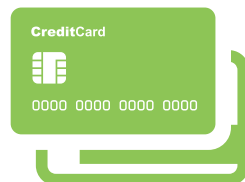
本行坚持“拥抱创新，追求变化”的服务理念，在产品、功能、服务等方面不断加以改善，努力探索推出多种创新产品，促进个人消费，提升服务体验。



云按揭快速办理



朝朝盈个人理财



信用卡创新发展

案例

创新发布房贷新产品——云按揭

云按揭

2014年11月，招商银行正式推出

2014年11月，招商银行正式推出“云按揭”产品，该产品颠覆了传统的人工操作模式，24小时内可完成房贷审批。

基于“云技术”的按揭服务应用平台，“云按揭”具备在线审批、移动展业、进度追踪以

及客户资料辅助跟进等多项功能，解决了线上线作业不协同、低效率的问题，极大地提升了客户体验和银行工作效率。通过“云按揭”的PAD移动作业平台，招行20分钟便可完成客户申请报件。只要资料齐全，5分钟即能实现预审批，24小时内完成审批。



案例



创新推出宝宝类产品“朝朝盈”

应对互联网金融竞争、推动大众客群的拓展及经营，吸引具有高成长性和潜力价值的目标客群，本行开发的一款“宝宝类”产品“朝朝盈”。申请“朝朝盈”后，客户可通

过招行渠道发起“转入”实现相关约定产品的投资、或发起“转出”实现对应产品的快速赎回。

推动信用卡业务创新发展

3,164 万张

截至2014年底，本行信用卡流通卡数

招商银行推出EMV全币种国际信用卡、百度音乐联名信用卡、“三国杀”游戏联名信用卡；针对高端客群推出银联白金芯片卡、VISA全币种白金卡；推出首款银联PBOC3.0标准的IC卡，正式启动芯片卡迁移工作。

截至2014年底，本行信用卡流通卡数3,164万张，报告期内增加599万张。2014年累计实现信用卡交易额13,313亿元，同比增长41.58%；流通卡每卡月平均交易额3,913元。



EMV全币种国际信用卡



百度音乐卡



三国杀联名卡



符合银联PBOC3.0标准的芯片卡



服务定制, 专属体验

本行高度重视客户专属服务体验，不断努力将客户诉求转化为服务举措，创新金融服务方式和手段，尽量满足特殊群体多样性、特殊性和差异性的需求，为私人银行客户提供增值服务。



提供专属服务



提供增值服务



提供满意服务

贴心服务特殊群体

招商银行是如何为特殊群体服务的？

坚持以人为本和服务至上，对存在实际困难的特殊消费群体提供便利化服务，履行公平对待消费者的义务

统一建立为特殊消费群体提供金融服务的管理制度

健全针对老弱病残孕，或因出国、意外事件等特殊原因，无法亲自办理业务的特殊业务流程和风险控制措施

高度重视和妥善处理特殊消费者的投诉，认真研究特殊消费群体提出的意见和建议

案例



西安分行爱心窗口通道标识

西安分行以客户体验为中心提升服务水平

完善了残障人士绿色通道，统一全行“爱心窗口”标志牌，规范使用流程，并创新设计了“爱心大使”贴。同时在全行推广使用孕妇

舒适靠垫，牵头设计并制作“行服孕妇装”，统一服务形象。



招商银行大连分行儿童乐园

营业厅设立儿童乐园，带小孩的客户不再焦急

许多客户带未成年儿童来招行办理业务时，都比较焦急迫切，她们担心在等待办理业务的过程中，一不留神没看住小孩，小孩在营业厅玩耍发生被碰到、滑倒等情况，所以总是抱怨等待办理业务时间长。

地垫、准备游戏画板和儿童读物，孩子们在这里玩的不亦乐乎。这种半封闭的儿童乐园，既可以起到隔离其他客户，避免孩子玩耍扰乱正常秩序，又可以避免碰伤小孩。

为了有效解决携带儿童办理业务客户的不便，大连分行在支行大堂中设立儿童乐园，并在儿童乐园中添置了彩色围栏、铺上温暖

自建立儿童乐园以来，带小孩办理业务的客户，没有以往那么焦急烦躁了，一边陪着孩子玩，一边等待办理业务，不满情绪一扫而光，纷纷称赞招行服务好。

私人银行服务增值

2014年服务渠道改进措施

传统服务渠道

- 所有营业网点为私人银行客户提供超级通路服务
- 私人银行客户可获得更高等级的金融服务品质
- 在引导、跟踪、服务区域和客户私密等方面享有顶级礼遇

专属物理网点

- 2014年建设了6个新私钻中心
- 开立永隆私人银行中心，方便服务境内外客户

专属远程渠道

- 开发全球连线网银功能、全球连线银保通功能、家族信托投资功能
- 对远程银行的微助理进行培训
- 改进远程银行服务渠道，加强私钻专线业务沟通

32,880 户

截至2014年底，私人银行客户

7,526 亿元

管理私人银行客户总资产



截至 2014 年底，私人银行服务绩效

- 增值服务包括全球连线理财服务、全球机场贵宾服务、全方位私人医疗服务、私人银行品味生活等
- 建立了由37家私人银行中心、59家财富管理中心组成的高端客户服务网络
- 私人银行客户32,880户
- 管理私人银行客户总资产7,526亿元



客户互动, 升级体验

本行注重客户体验，加强客户互动，启动了为期3个月的“客户服务升级体验季”活动，并主动开展客户满意度测评，妥善处理投诉问题，营造极致客户体验。



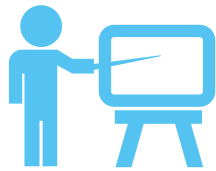
体验优质
升级服务



优化客户
服务水平



提升员工
服务意识



营造服务
文化氛围

客户服务升级体验季

7 项子活动

1

网点服务体验
提升举措评选

3

惊喜服务
达人评选

5

小招服务
不说 NO

7

小招帮您
上头条

2

对您有爱
说不完

4

小招服务
宝典

6

流程穿越
体验

活动成效

2.3
万条

活动期间，累计收到客户
在网络平台参与互动反馈
的意见建议

400
多项

推出优秀“网点服务体验提
升举措”

3061
条

“小招帮您上头条”故事

400
多项

可借鉴推广的惊喜服务案例

125
万次

网站点击量高达

1,100
多条

疑难服务情境下的YES金句

案例

客户“2014 豆豆”在网站上分享自己与招行的故事

“我常年在海外工作，家里留下了70多岁的老两口。最近回国才听父母说，在春节时母亲碰到招行的好心姑娘帮助她。这两天我专程去网点想给她送点礼物，她却不要。看到你们有活动，就在这分享下，也借此机会表达对贵行员工姚雪的赞美。我的父母都是退休老师，住在校区的老房子里。那边供暖不好，赶上过节家里只剩了6度电。除夕夜，我母亲下午出去买电，去了三家银行都已停止营业。她路过四通桥边上看到有家招商银行，就去试试看。来到自助银行，保安指导她操作购电，可到最后一步却显示交易失败。正好该行一位

叫姚雪的小姑娘经过，当时就要陪我的母亲回家装电卡试一下。小姚陪我母亲回到家，爬上梯子安装好电卡后显示共有2,000度电。这下才明白，之前是我母亲未安装好电卡，导致去银行也无法再充。小姚临走前，还给我母亲留下电话，说老人要是遇到问题她一定会及时赶到。我母亲对这事一直心怀感激，这次我回国，就去支行登门道谢。对于招行能培养这样优秀的员工，我觉得非常棒！”

——客户“2014豆豆”

案例

“惊喜服务达人”之爱情保鲜相册

谢谢你给我这么大的惊喜,招行的服务真称得上卓越,值得我们信任,我们愿与招行一直走下去。

——客户徐女士

沈阳分行沈北支行宋主管通过微信朋友圈得知9月19日是徐女士和她爱人的结婚十周年纪念日,于是宋主管悄悄的从徐女士的微信中下载了她与爱人的照片,做成了一本精美的爱情纪念册。

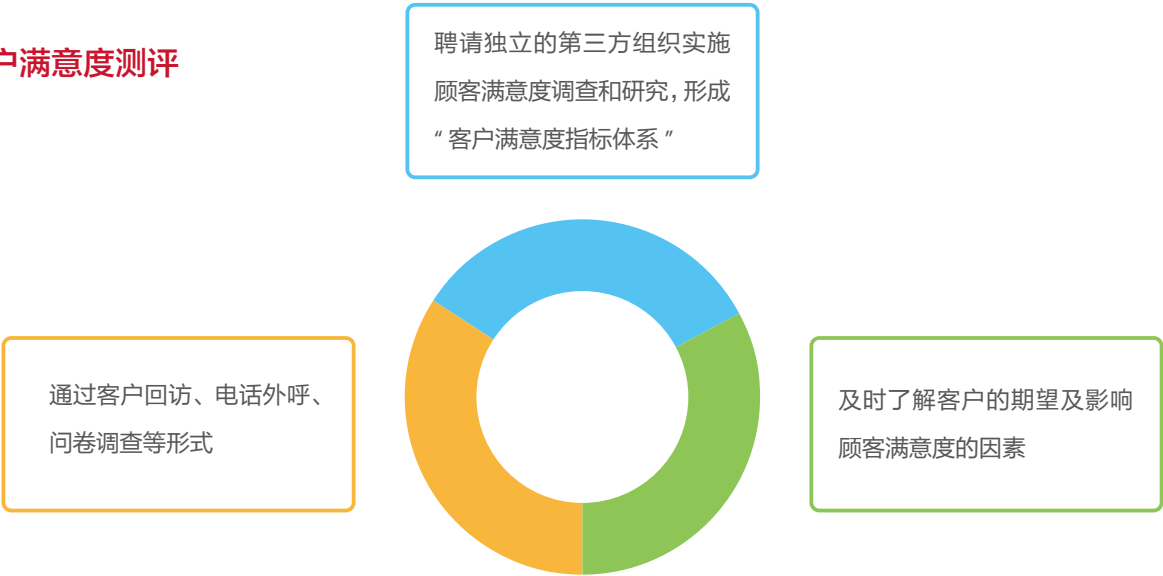
结婚纪念日当天,宋主管以积分兑换为由邀约徐女士至网点,恰好她的爱人陪同前来,换完积分后,宋主管对徐女士说:“徐姐,没记错的话今天是您和您爱人的结婚十周年纪念日吧,我给您做了一个爱情保

鲜相册,感谢您这么多年对招商银行的信任和支持,也祝您和姐夫爱情永驻。”徐女士有些吃惊,宋主管竟然知道她的结婚周年纪念,当她打开相册,看到自己和老公在西餐厅约会,看到情人节收到的玫瑰,看到她们在海边沐浴阳光……徐女士含着眼泪向宋主管竖起了大拇指:“谢谢你给我这么大的惊喜,招行的服务真称得上卓越,值得我们信任,我们愿与招行一直走下去。”

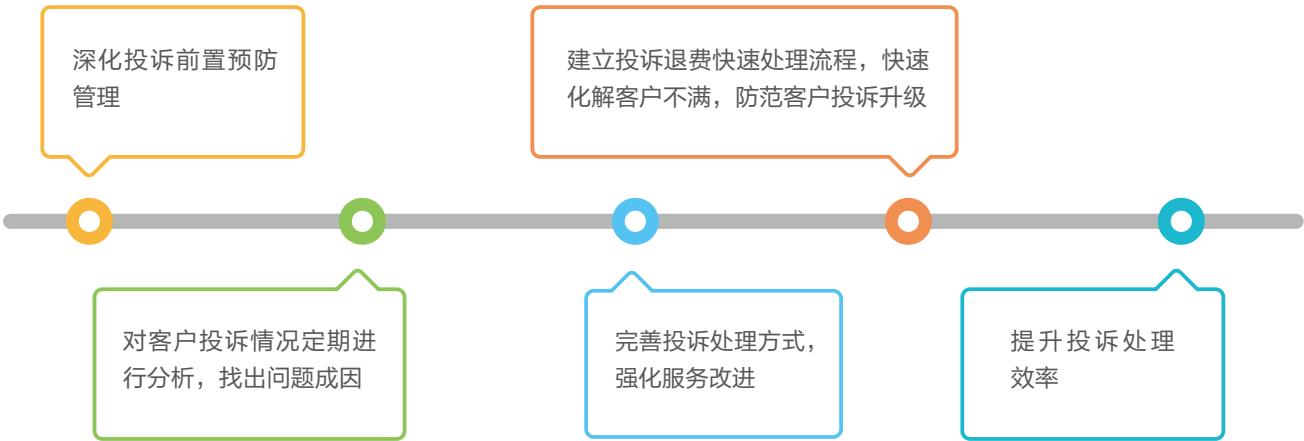


您的意见我们的动力

开展客户满意度测评



妥善处理投诉问题



案例

西安分行拓宽客户意见收集渠道

西安分行坚持进行满意度回访调研，开展分、支行行长值守大堂活动、现场递送《“聆听您的声音”营业厅服务满意度调查问卷》。该行还根据客户需求变化，依托总行电话银行平台，每月坚持开展零售银行

客户、个贷客户回访工作，每季度开展公司客户的满意度回访工作，并将回访结果纳入机构平衡积分卡考核，进一步夯实了金融消费者权益保护工作的基础。

权益维护, 放心体验

本行不断强化物防、技防、人防手段，做好信息安全保障工作，提升营业网点安保综合能力和突发事件应急能力，确保客户信息和客户交易安全。



保障客户
信息交易安全



提高突发
事件应对能力



有效地维
护了客户利益



创造安全
有序经营环境

保证客户信息安全

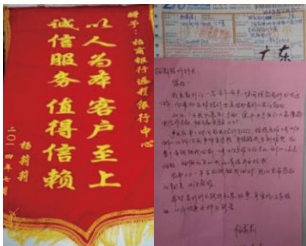
客户希望	招行是怎么做的	成效如何
• 我的资产是安全的 • 我的信息是安全的	• 积极做好防欺诈相关系统建设 • 提高处置信息诈骗等外部欺诈风险事件的效率 • 从遏制涉案资金转移角度有效地打击了信息诈骗等犯罪活动	2014年 • 处理各类客户欺诈等外部风险事件22,494起 • 协助公安机关抓获犯罪嫌疑人106人 • 在柜台劝止受骗客户转账394次，转账金额1,155.47万元 • 配合公安机关拦截被骗资金49次，金额799.09万元

保护客户信息安全重点领域

打击电信诈骗	• 印发《招商银行防范和打击信息诈骗专项行动方案》。自2014年9月起，在全行开展为期1年的防范和打击信息诈骗专项行动
重点打击银行卡群发类案件	• 重点分析整理“盗用QQ”诈骗，“盗用邮箱”诈骗，“机票改签、网购退换货”诈骗，“冒充亲友”诈骗，“冒充公检法”诈骗等案件线索，集中向公安机关报案
及时协助对有权机关协查要求	• 2014年共协助有权机关查询银行账户1,588个；冻结银行账户329个 • 印发《招商银行协助公安机关集中查询操作规程》，进一步规范全行协助公安机关集中查询工作

案例

争分夺秒,挽回客户 13 万元



客户杨女士送来的锦旗和感谢信

2014年7月8日凌晨1:08，远程银行通宵班1478号坐席李竹均接到客户反映被骗13万的电话。李竹均在迅速判定客户遭遇了电信诈骗后，帮客户做了身份验证，向客户说明了情况。凌晨3点多钟，李竹均与警方取得了联系。3:35、5:13、7:30，李竹均又三次主动致电客户，从招行转账汇款清算流程、诈骗分子的犯罪心理、诈骗资金的使用渠道等多方面帮客户进行分析，安抚

客户情绪。第二天，李竹均提早半个小时联系清算中心，将13万的大额资金成功拦截在招行，只待客户出具正式冻结函即可申请全额撤销该笔资金。

2014年7月9日13:57，距离客户资金转出将近13个小时，在多部门通力配合下，13万巨额资金全额退还到客户账户。

维护客户知情权益

客户有哪些权益

知情权

选择权

我们是怎么做的

在营业网点发布了统一、规范的《招商银行金融服务价格目录册》，明确对外公示了104项免费服务项目

各项收费标准已完整公布于招行官方网站，以进一步增强服务收费透明度，方便金融消费者检索、查询、对照

开通了全行投诉举报电话（95555-7），并印制在营业网点的各项宣传海报中，向社会公布

为方便消费者集中反映与专项治理相关的各类投诉建议，在专项电话的内置菜单中，特别增设了整治不规范经营的专用通道

加强对全体员工的指导和培训，确保员工正确理解和掌握相关收费政策规定和要求，准确收费，做到不多收、不错收

2 繁荣经济 共赢发展

我们积极贯彻落实国家宏观政策和金融服务实体经济要求，助力小微企业成长，促进民生福祉改善，推动自身和中国企业“走出去”。未来，我们将主动思考金融服务在认识新常态、适应新常态、引领新常态中的作用，更好地发挥金融支持实体经济和民生改善的作用。





小微金融，关注实体

本行致力成为小微企业综合金融服务提供商，通过建立小企业专营体系、实施“千鹰展翼”计划、发展供应链金融等，为小微企业发展提供强有力的金融支持。



让小企业强起来



让资金链活起来



让供应链动起来



让上市梦飞起来

小微专营助力成长

为什么要支持小微企业？

小微企业是助力中国经济发展的“轻骑兵”“生力军”

- 促进扩大就业、增加收入、改善民生
- 推动技术创新、产业转型、经济增长
- 小微企业对经济的贡献率超过70%

小微企业发展面临着“融资难”“融资贵”的困难

- 小微企业的生存需要灵活的资金周转
- 小微企业的成长需要资金来扩充规模
- 小微企业的发展需要降低融资的门槛

为小微企业提供综合金融服务

优化专营体系

- 完成“总、分、支”三级组织架构建设
- 形成涵盖产品研发、营销推广、授信审批、风险管理的小企业专业化经营管理体系

创新小微产品

- 创新推出“闪电贷”、“招财猫”POS产品、“生意贷”、“结算贷”及“存惠贷”等小微企业产品

优化小微服务

- 推出“生意会”小微企业客户增值服务、“小企业E家”服务、“生意贷”贷款融资、“生意一卡通”资金结算、“生意会”客户服务等小微企业综合金融解决方案
- 借助网上银行、电话银行、手机银行、微信银行等多种渠道满足小微企业的金融需求

优化服务流程

- 搭建小企业信息管理平台
- 提供手续简便、审批高效、放款及时、售后服务周到的小微企业贷款综合服务

管控信用风险

- 重点压缩4个风险领域贷款
- 推动小企业资产结构的轻型化调整
- 推动小企业不良贷款核销工作

- 2014年，本公司行标口径“两小”贷款余额合计6,036.87亿元，比年初增长6.84%，占境内一般性贷款（不含票据贴现）的比重为28.09%（其中，小企业贷款余额为2,680.50亿元，小微贷款余额为3,356.37亿元）
- 截至2014年底，本行共推出小企业产品43项
- 2014年，全行共开展生意会活动6,487场，与会客户超过8.1万人
- 截至2014年底，拥有小企业客户数54.88万户，小微客户数142.53万户，同口径较上年末分别增长38.52%和53.24%
- 网上企业银行渠道服务的小企业客户数达到45万户
- 2014年，本行小企业贷款和小微贷款不良率分别为2.83%和1.08%，整体风险可控

6,036.87 亿元

2014 年，本公司行标口径“两小”贷款余额合计

43 项

截至 2014 年底，本行共推出小企业产品

6,487 场

2014 年，全行共开展生意会活动

54.88 万户

截至 2014 年底，拥有小企业客户数

45 万户

网上企业银行渠道服务的小企业客户数达到

142.53 万户

截至 2014 年底，拥有小微客户数



3,249.57 亿元

2014年，“千鹰展翼”客户授信余额达到

千鹰展翼助梦飞翔

22,086 户

截至2014年底，全行“千鹰展翼”入库客户数

什么是“千鹰展翼”？

“千鹰展翼”计划是招商银行一项扶持中小企业、小微企业的综合金融方案，旨在每年寻找全国1,000家有创新成长特质的企业，运用包括融资在内的综合化金融服务，使其获得更快的成长，为诸多创新型企业的腾飞发展插上了翅膀。

产品	• 已形成专属融资服务品牌“展翼通” • 2014年，本行推出“展翼资本”“展翼并购”“展翼直投”“挂牌贷”“股权质押贷”等投融资类产品
服务	• 推进“千鹰展翼”创新支行建设，提升“千鹰展翼”客群的网点服务能力 • 与国内外私募股权机构合作打造股权投资平台，全程助力企业上市
客户数	• 2014年，全行“千鹰展翼”入库客户数22,086户，较上年末增长27.34%，其中授信客户数占比达63% • 本行对“千鹰展翼”客户授信余额达3,249.57亿元，较年初增长16.80%，期末贷款余额1,405.65亿元
绩效	• 为30家上市公司境内IPO募集资金专户，募集资金托管总额64亿元 • 中小及创业板上市公司IPO专户合作覆盖率、募集资金托管揽存规模位列国内银行前列 • 为21家境外上市公司IPO联动存款总额357.9亿元 • 新三板“千鹰展翼”客户457家，占全国新三板已挂牌企业的29%

案例

杭州分行积极探索拓宽多元化融资渠道

浙江作为国内知名的中小企业大省，杭州分行积极推进“千鹰展翼”工作，加大“千鹰展翼”品牌的宣传，与杭州市金融办、绍兴市金融办、嘉兴市金融办和达晨创投、招商证券、浙商证券成功举办多场“千鹰展翼”品牌发布会。

2014年共邀请300余家企业参会，加大创新型成长企业的培育，扩大了品牌影响力。截至2014年底，“千鹰展翼”库群客户达808家，比年初新增133家，已成功培育6家企业实现上市。

链式金融 助聚智慧

为什么要发展供应链金融？

供应链中更多是业务单一、抗风险能力较弱的小企业

小企业普遍存在抵押物不足、担保难的问题，难以从银行融资

小企业如果资金链紧张，整个供应链将出现失衡

因此，为小企业客户提供优质、高效的金融服务，是保证整个供应链健康稳定发展的关键。

什么是“智慧供应链金融”？

定义

“智慧供应链金融”是招商银行针对现代企业的供应链管理和经营特征设计的集客户结算、融资、理财和增值服务于一体创新金融服务体系。该项目运用互联网大数据技术，结合不同行业的供应链特征，提供“一站式”综合金融服务，让企业及时、高效地获得招商银行为其量身定制的供应链金融服务方案。

绩效

从“智慧供应链金融”推出至2014年底，仅仅一年多时间，招商银行已与超过800家核心企业（或平台、交易市场等）开展战略合作，服务其上下游企业超过5,000家；积极支持地方经济，取得良好社会效益；获得深圳市金融创新奖一等奖的殊荣。

“智慧供应链金融”服务企业超过

5,000家

发展供应链金融的措施与绩效

1,488户

2014年，本行新增供应链核心客户

9,648户

2014年，本行新增供应链上下游客户

成立专门机构

- 在小企业金融部内成立二级部门供应链金融部
- 总行9个部门联合组建供应链金融创新小组
- 配置供应链产品经理岗

建立服务体系

- 建立“智慧供应链金融”服务体系
- 研发智慧供应链金融系统（ISCF系统）

建立产品体系

- 创新“参数化”基础产品体系，推出涵盖国内外、线上线下的供应链融资全流程综合金融创新产品
- 围绕健康医疗、电子商务、汽车等八大细分行业形成系统性解决方案
- 开发行业专属的个性化产品
- 制定标准化的产品制度和流程

推进产品创新

- 创新供货商贷、医供贷、商超贷、连连贷、结算流量贷、收益权质押、存贷通等产品

重点项目开发

- 选取9家分行11个有典型意义的产业集群（共18个项目、涉及17家分行），作为总分行联动的重点集群项目，总行提供一对一的指导与支持

加强外部合作

- 建立并加强与工信部电子商务创新联盟的合作，并成为联盟首个银行理事单位，积极争取外部资源

发展供应链金融能带来怎样的改变？

突破小企业金融服务中的
信息不对称问题

缓解小企业
“融资难、融资贵”的难题

提高小企业商业信用，
助其赢得更多商机

促进小企业与核心企业
建立长期合作关系

激活整个供应链运转，
提升供应链竞争力

实现物流、商流、资金流、信息流
等多流合一

案例

阿里巴巴综合 B2B 电商创新模式——“诚易保”

阿里巴巴“诚易保”服务是指招商银行基于与阿里巴巴的数据智能对接，挖掘数据价值，主动为其1688平台上的卖家提供2-50万元的预付款保函融资服务，将卖家收款环节从“买家确认收货”提前至“订单生效”，加速卖家资金回笼，促进1688平台线上交易快速增长。截至2014年底，授信客户数达872户，累计放款笔数49,915笔，单笔放

款金额可低至数千元，放款时间仅需十几分钟，在线自助完成。

总分支三级联动重点推进的阿里巴巴“诚易保”直连项目，实现了单笔融资额从“万”到“元”的转变，将融资效率从“天”提升至“分钟”，在互联网时代成功打造了对公全线上供应链融资模式。

项目特点

“优质的客户服务”

以互联网的思维优化传统银行产品，融资业务高效快捷，同时提供产品交叉销售服务，为小微企业提供了全新的金融服务体验。上线投产短短一个多月，就服务客户超过800余户

“资本运用的轻”

以保函代替贷款，保函实际期限约15-30天，服务总费用年化约为6%，而保函业务经济资本成本率低于0.8%，业务全线上化操作，整体运营成本低

“技术运用的轻”

通过智慧供应链系统与阿里巴巴、信用风险管理系统、信贷系统、网上企业银行等系统的智能对接，实现了自动完成信贷开户、建额度、建合同、放款，提升了管理效率，降低了管理成本

普惠金融，服务民生

本行充分发挥信贷投放的引导作用，加大对中西部地区的信贷支持，推进经济结构调整和转型升级，支持住房、医疗、“三农”等民生领域及文化体育事业发展，积极助力民生改善。



让区域发展更协调



让产业结构更优化



让百姓生活更幸福

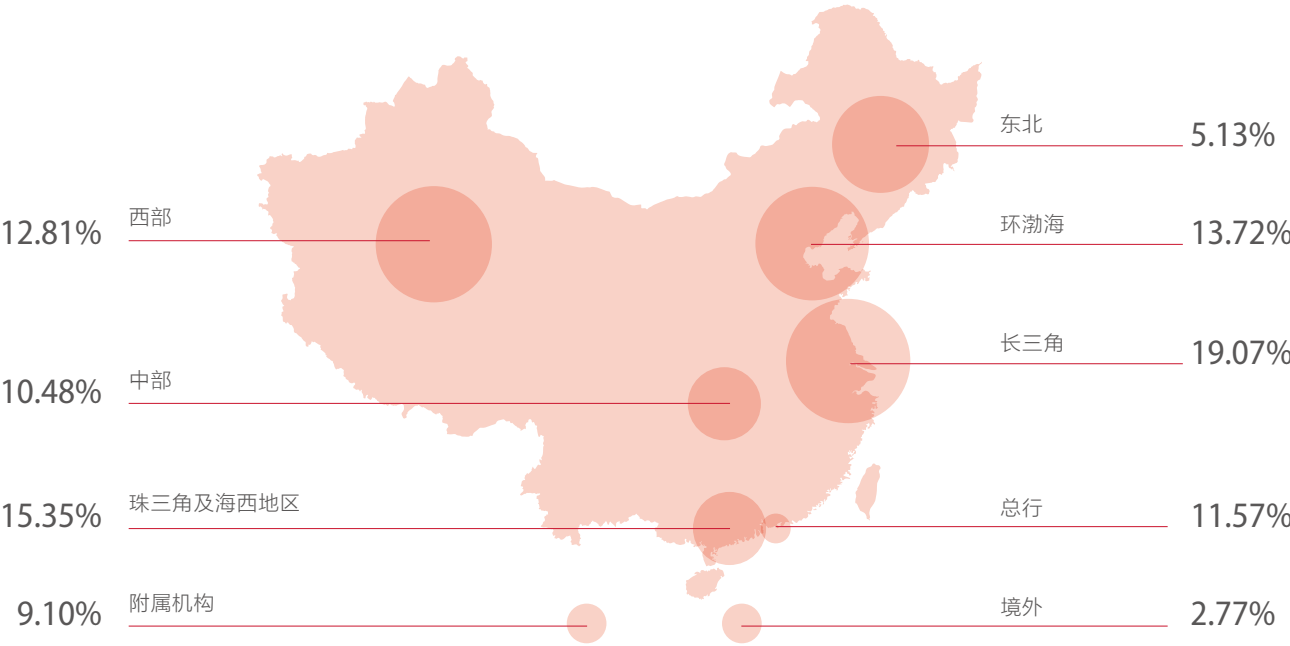


让文体事业更多彩

服务区域 协调发展

本行将地方经济发展与自身发展战略有机结合，加大县域和中西部地区的金融服务支持力度，推动金融资源向中西部地区倾斜，促进中西部地区经济快速、健康发展。

2014年招商银行全行贷款发放额分地区统计表



注：
1 本表统计为招行口径，且仅含境内各行部，不含香港分行、纽约分行、新加坡分行。
2 贷款发放额包括公司贷款、个人贷款、票据融资。其中票据融资仅含直接向企业发放的直贴类，不含金融机构之间转贴类。
3 本表统计不含信用卡数据。

案例

西宁分行支持民族地区发展

招商银行西宁分行积极支持民族地区发展，安排专项资金优先支持青海省少数民族地区的产业和项目。

2014年，西宁分行累计向海西、海北、黄南等

藏族自治州，以及大通、民和等回族、土族、撒拉族自治县发放公司类贷款146,873万元，占全年贷款累计投放量的14.07%。

银川分行大力支持宁夏特色产业

2014年，招商银行银川分行根据宁夏区域经济环境特色和市场情况，紧扣宁夏资源优势，以“能源、电力、交通、房地产、有色、化工、羊绒、自治区百千工程”等重点行业为目标，加大信贷投放力度，大力支持民族地区经济结构调整和优质企业发展。

截至2014年底，银川分行向民族地域特色产业，如羊绒加工、林木育苗、毛皮鞣制加工、家禽饲养、粮食加工等行业的24户企业投放贷款余额8.27亿元；向地方特色能源行业，如火力、风力及太阳能发电、煤炭采选及销售、原油加工及石油制品制造等行业的19户，企业投放贷款余额37.24亿元。

服务产业 转型发展

522.86 亿元

截至2014年底，本行战略新兴产业贷款余额

服务产业转型发展的措施

- 优化信贷投向，持续改善信贷结构
- 加强对新兴产业和现代服务业的授信支持



服务产业转型发展的绩效

- 截至2014年底，本行战略新兴产业贷款余额522.86亿元，比上年末增加42.85亿元，占本公司公司贷款总额的4.14%

案例

厦门分行支持科技型创新企业发展

2014年，厦门分行充分发挥银行业资源优化配置作用，扶持科技型创新企业的发展，推出了“科技补贴贷”，帮助科技型中小企业解决融资需求。同时，优化面向授信金额1000万以下客户群体的拳头产品“壹周贷”，引入国有担保公司的阶段性担保，旨在一周内向客户实现放款，提高调查和审批效率。分行还成功开发小微企业“合力贷”，分别针对集美、海沧、火炬园区企业推出户均250万元有限担保类贷款。

截至2014年底，厦门分行发放科技担保贷款1,700万元；实现“壹周贷”客户累计121户，贷款余额6.24亿元；自2013年开展“合力贷”业务起，已获批项目4个，累计发放贷款2.5亿元，惠及厦门市小微企业100余家。

服务民生 福祉改善

助力民生改善的措施



信贷投放优先支持医药医疗、现代农业等行业



适度支持基础设施和受益城镇化的传统优势产业，以及生活消费品批发零售业、旅游等消费类行业



调整棚户区改造业务信贷政策



支持居民住房贷款

案例

广州分行推出“智慧医疗”金融产品

针对医院挂号排队时间长、候诊时间长、交费取药时间长、病人就诊时间短的难题，招商银行广州分行2014年面向广东省医疗机构推出了“医招赢”移动支付金融平台。

“医招赢”移动支付金融平台是招商银行联合互联网公司、第三方支付平台（微信、支付宝）创新推出的产品，患者只需要在手机上下载微信或支付宝APP，通过手机端即可实现挂号、缴费、预约、就诊结果和报告单查询、患者就诊评价等多项功能，缩短了患者等疗时间，提升

了就诊效率。同时有效分流了每日庞大的挂号、缴费、等候就诊的病患人群，招商银行作为合作医院的唯一账户绑定银行既为患者提供诊疗费用支付结算“一条龙”服务，也大大节约了自身的人力和财务成本。

截至2014年底，广州市妇女儿童医疗中心“医招赢”移动平台已受到近20万人次关注，实现在线交易18万笔，交易资金过千万。据不完全统计，招商银行合作医院患者通过该平台就诊所花费的时间由原来的2-3小时减少为1-1.5小时。

哈尔滨分行支持“三农”发展

近年来，招商银行哈尔滨分行通过开展“三农”领域调研，创新开展金融创新产品，帮助涉农企业落实融资担保等工作，积极支持“三农”发展。

哈尔滨分行与担保公司合作，对优质涉农企业提供融资支持。加大对北大荒集团等农产品加工销售龙头型企业的支持力度，通过为其审批集团授信额度等方式加深与企业的合作。创新

开发区域农业小微企业贷款产品，设计开发《大米加工企业联保贷》，针对五常、方正地区大米加工行业小微企业经营实体实际控制人，采取自然人联保的担保方式发放用于企业经营资金需求的小微企业贷款。

截至2014年底，哈尔滨分行涉农贷款余额21.71亿元，已累计为300余家大米加工企业发放贷款7.5亿元。

服务文化体育发展

300 亿元

截至2014年底，为其中超过1000家提供信贷支持，累计融资总量超过

服务文化体育事业发展的措施

- 信贷投放优先支持教育行业、文化产业等行业
- 明确文化娱乐、影视、艺术品等11类新型文化业态作为重点支持对象
- 加大对体育事业的信贷支持



服务文化体育事业发展的绩效

- 截至2014年底，累计为6,000家文化企业提供了金融服务，为其中超过1,000家提供信贷支持，累计融资总量超过300亿元

案例

招行上海分行支持文化产业发展

为服务快速发展的上海市文化产业，招商银行上海分行不断创新金融服务，主动迎合文化产业园区内小型文化企业的金融服务需求，结合企业轻资产的特点，探索适合文化产业项目的融资模式，先后推出影视贷、印刷贷、广告贷、旧厂房园区改造

贷等系列金融产品，深入开展产权、版权、技术、信息等要素市场的金融合作，帮助更多优秀成长型企业规范化发展、快速孵化。同时，该行还为一家拟上市的影视公司提供“股权+信贷”融资服务，以创新带动文化产业小企业的发展。

招商银行 80 亿金融支持助力北京体育产业发展

北京市体育产业正蓬勃兴起，为更好地服务体育产业发展，招商银行北京分行积极创新金融产品，提供多样化融资方式，并设立体育产业专营机构。

2014年5月29日，北京市体育局与招商银行在第三届京交会上共同签署战略合作协议，招商银行将在未来5年内向本市体育领域企业及重点项目提供不低于80亿元金融支持。

项目特点

创新金融产品

按照体育领域企业产业化特征，踊跃开拓金融创新，为北京市体育领域企业创新提供“文创通”、“供融通”、“展翼通”系列产品

优化融资方式

根据北京市体育领域企业可提供的担保物不同，推出多样化的融资方式。在担保公司担保、第三方担保、固定资产抵押、有价证券质押等基础上，提供动产质押、知识产权质押、应收账款质押、联合担保、组合担保等多种担保模式授信，全面满足多元化企业融资需求

设立专营机构

加大内部资源整合力度，率先设立体育产业专营机构，并配备了复合型行业团队和属性化风险管控体系，向北京市体育领域企业提供涵盖支付结算、跨境金融、财务顾问等全方位、综合化的行业解决方案



跨境金融，助梦全球

本行一直专注于企业“走出去”的业务需求，不断加强海外分支结构建设，完善和创新跨境金融服务与产品，加强国际合作，充分运用招商银行离在岸、境内外、投商行、本外币“四位一体”的平台优势，为“走出去”企业提供全方位的金融服务。



助力企业梦圆海外



搭建对外拓展桥梁



拓宽资源加速发展



境外上市保驾护航

推进海外机构布局

本行不断拓展国际化经营，积极推进布局合理、功能齐全的海外机构建设。截至2014年底，本行共设8家海外机构。



创新跨境金融产品

为什么要发展跨境金融？

近年来我国企业“走出去”步伐明显加快	各大自贸区的建设和发展，金融服务需求增加	目前中国企业在境外的信用基础还不强	国内金融机构“走出去”相对滞后
产品体系	- 涵盖了跨境商贸通、跨境资本通、跨境财富通三大产品体系、近百项服务内容 2014年，推出跨境财富通下的存汇盈、远汇通等六大创新产品 - 整合跨境资本通项下的并购易、债融易、股融易等服务方案		
服务范围	- 从传统的企业进出口贸易、境外承包工程，到企业对外投资、兼并收购、境外IPO、境外发债等贸易、资本领域全程覆盖 2014年，跨境财富通业务累计办理1,881亿美元 - 截至2014年底，招行为境内外6万家企业提供跨境金融服务，发放的跨境融资余额超过2,300亿元		
服务模式	- 通过“客户经理+产品经理+风险经理”的铁三角模式服务于跨境类客群 2014年，国际结算量5,384.46亿美元，同比增长26.72% - 跨境人民币结算量6,976.98亿元，同比增长99.33%		
服务方案	- 针对境外承包工程、大宗商品进口、船舶制造等行业设计服务方案 2014年，形成15套行业定制服务方案 - 逐一为企业提供定制化的跨境贸易、投融资、财富管理服务方案 - 成功叙做香港中科国际石油天然气、大闽食品等境外并购贷款融资项目		

跨境金融三大产品体系

跨境商贸通	跨境资本通	跨境财富通
主要聚焦于商品和服务“走出去”，从对外贸易链条的视角出发，为企业提供跨境结算清算、融资交易等一体化服务	围绕中资企业实体经营和资本“走出去”，通过并购易、债融易、股融易、工程易、投资易五大解决方案，依托招银集团的海外机构，为企业提供完整的境外资本市场投融资和并购金融服务	专注于企业全球化经营和资产配置，结合汇率、利率波动下的各种基础交易和衍生工具，为企业提供全套的资金保值和增值服务

案例



上海分行服务统一集团自贸区跨境人民币双向现金池业务

统一集团作为一家扎根国内超过15年的大型跨国企业，为亚洲最大食品制造企业之一。

在统一集团进入内地市场伊始，招商银行上海分行就与其保持良好的合作关系，并已合作超过10年，为客户提供了包括集团网银、人民币委贷现金池等多种现金管理服务。自人民银行关于自贸区跨境人民币现金池政策出台后，上海分行迅速响应，在了解到统一集团拟打通其境内外人民币资金划转通道，对跨境人民币现金池有迫切需求后，上海分行发挥本行境外平台优势，协助客户在香港地区建立境外账户体系，搭建境外人民币现金池，集中管理其境外资金，并在政策允许范围下，办理跨境人民币双向划拨业务。

招商银行总行就该跨境人民币项目正式成立由总行现金管理部、上海分行、永隆银行组成的跨境联动项目小组，并多次召开三方电话会议，就业务模式、账户架构、开户及现金池业务流程进行反复研究和协调沟通，最终确定了本行跨境人民币业务服务方案。

2014年8月29日，随着统一集团首笔海外3.75亿元人民币资金汇入自贸区专用账户，宣告本行跨境联动人民币双向现金池业务正式开通。

拓宽国际合作平台

本行不断加强国际合作，为中国企业“走出去”提供资源平台。

370.06 亿美元

2014年，国际贸易融资投放量，同比增长9.77%

7,850 亿元

2014年，实现跨境人民币同业代理清算量

贸易融资

- 与花旗银行签订海外代付协议
- 与进出口银行、邮储银行等中资同业合作开展跨行议付、福费廷转卖、外资同业再议付等贸易融资业务
- 与中信银行、华夏银行等签订国内信用证的总对总协议

资本项目

- 与欧美及亚太地区多家银行开展服务企业境外融资、服务企业境外发债业务合作

公司金融，创新求进

本行秉承“因您而变”的服务理念，发展公司金融业务，完善“小企业E家”、“公司一卡通”等产品，进行机构金融产品创新，不断提升客户体验。



使企业拥有更多平台



让企业享受更多实惠



为企业提供更多体验

“小企业E家”搭平台

“小企业E家” 新型互联网金融平台

小企业E家注册会员达到

53.8 万户

招商银行通过打通和融合企业结算、融资、投资理财等多方面需求，探索出了互联网环境下全方位服务和经营中小企业客户的商业模式“小企业E家”

2014年，“小企业E家”在整合内外部互联网渠道和资源基础上，推出“E+账户”，创新研发了面向广泛的行内外企业客户的余额理财、份额支付、定期理财等完全基于互联网的投资理财业务

截至2014年底
小企业E家注册会员达到53.8万户，平台累计获得浏览量达9,207万人次，总访客数达1,391万人次
“小企业E家-投融资平台”累计发布项目184个，每一个融资项目的投标率均为100%。融资发生额550亿元，其中投融资平台交易量32.5亿元，“E+账户”企业定期理财交易量515亿元

“公司一卡通”惠企业

11.1 万张

全行收款卡开卡量已完成开卡

什么是“公司一卡通”收款卡

- 现金管理创新型支付结算产品“公司一卡通”收款卡
- “一揽子”解决了客户7*24小时自助存款、全国通存、免手续费、实时到账、网上对账、短信通知、一户多卡统一结算等问题
- 广泛而快速地吸收了物流、医药、餐饮、服装等行业和连锁、个体工商户等经营形态的客户群体



发展绩效如何

- 全行收款卡开卡量增长迅速，已完成开卡11.1万张

案例

“公司一卡通”收款卡引导品牌连锁店“轻型经营”



台湾某知名连锁面包店作为台湾知名企业，一入驻上海地区就迎来了巨大的客流，但每日将直营店的营业款收集起来却是一项费时费力的“大工程”。

该企业向招行求助，招商银行上海分行迅

速了解到客户的诉求，当时正值收款卡产品开发测试阶段，分、支行安排精兵强将前往总行进行了一周的协助测试，并最终加快了产品上线的进度。在高效的业务推动下，客户以首家客户身份成功办理了招行第一张“公司一卡通”收款卡。

公司一卡通,惠及小微企业

管理现金一直是小公司财务头痛的事情。一家视频监控企业，每次出去跑业务时，需要给业务员多准备一些现金做备用，但预支多了又得退回到出纳的保险柜里，银行一下班大量现金就只能过夜，既损失利息也不安全。

公司给员工办了公司一卡通之后，外出办事就能像个人账户一样刷卡支付，业务员出差产生的费用直接刷卡从公司账户扣，通过消费明细和对应发票进行报销，公司财务只要在网上轻轻一点就可以看到所有的交易明细，每月底还会收到招行邮寄的月度对账单，既方便又轻松。

机构金融产品创新

3,989.26 亿元

截至2014年底机构客户时点存款
余额（全折人民币）

如何创新机构金融产品

- 成立机构客户部
- 以“助力财政”“服务民生”“践行公益”为宗旨
- 以三大类、十二小类细分客群为基础
- 制定下发了住房公积金、社保基金、财政客户、基金会、学校、医院等细分客群与综合解决方案
- 致力于探索机构业务发展模式



机构金融产品发展的怎么样

截至2014年底

- 机构客户时点存款余额（全折人民币）3,989.26亿元，较年初增长757.15亿元，较年初增幅23.43%
- 全折年日均存款（全折人民币）3,603.65亿元，较年初增长657.81亿元，较年初增幅22.33%

案例

做好中央财政代理业务

招商银行深化与财政部合作关系，成功中标中央财政非税收入收缴代理银行资格，并列新入围代理银行第一名，成为全国仅有的具备中央财政直接支付、授权支付、非税收入收缴全资格的三家代理银行之一，取得机构业务总对总合作重大突

破；继续做好中央财政集中支付代理业务，支持分行重点服务全国14,011家中央预算单位及相关下游对公客户。

积极支持服务机构客户

招商银行与文化部积极拓展文化金融合作领域，参加第十届文博会“文化金融合作成果展”，成为文化部战略合作银行，产生较大的社会反响；与科技部共同研究制定国家科技成果转化引导基金贷款风险补偿机制，持续跟进国家科技风险转化引导基金

及其子基金托管业务；与住建部在“智慧城市”建设、住房公积金资金监管等方面进行了探讨与推进。

3 人人公益 爱筑梦想



我们持续支持定点扶贫，搭建公益平台，创新公益形式，让更多的人都能实现自己的公益梦，让相对稀缺的爱心资源发挥更大的价值。未来，我们将充分发挥本行的金融平台优势和技术优势，以企业倡导带动个人行动，支持公益的可持续性发展，让爱心走得更远，更全面的阐释“人人公益”的新公益精神。





爱满葵园, 有你有我

本行持续关注弱势群体实际需求，探索开展多种形式的公益活动，积极承担社会责任，努力营造良好、健康、充满爱心的社会环境。



让受助人感受社会关怀



营造充满爱心社会环境



聚集多方力量共同参与

招行行动



大家行动传递温暖

800 支

全国80余个城市员工志愿者队伍近

如何践行大家行动传递温暖？

- 践行“源于社会 回报社会”的理念
- 在全行范围内开展以“爱满葵园”为主题的“2014招商银行全行志愿者行动”



参与人员和形式有哪些？

- 全国80余个城市近800支员工志愿者队伍
- 开展爱心捐赠、免费义工、义务教学、关爱儿童知识讲座等活动

案例

贵阳分行举办爱心课堂活动

2014年10月31日下午，贵阳分行一行15名志愿者，来到位于贵州省龙里县凉水井小学，举办爱心课堂活动。分行为爱心课堂购买了适合小学阶段学生阅读的课外书籍、文具用品和体育用品。爱心课堂活动在每一间教室展开。志愿者们了解同学们

的学习、生活情况，询问他们学习中遇到的困难，尽力解答同学们的问题。看到同学们渴望知识的眼神，每一个志愿者无不被其所感动，耐心地教同学们读英文，和他们一起唱歌、画画、跳绳，大家都融入到欢快的气氛之中。



案例

为外来务工子女拍摄笑脸照

2014年，嘉兴分行组织了10多次“万封家书寄亲情—外来务工子女笑脸拍摄”活动，拍摄笑脸1,300余张，该项活动主要是到外来

务工子弟学校将每一位孩子的笑脸拍摄下来，集体打印好寄送到远在外地的家里，送去一份温暖。



为外来务工子女拍摄笑脸照

南京分行环保公益招朝行

2014年，南京分行在辖区内多地开展了形式多样的“环保公益行”活动。以实际行动践行了我行“源于社会，回报社会”的企业社会责任理念。志愿者们在玄武湖公园清捡垃圾，让城市的花园更加美丽；在紫金山倡导无烟生活，让更多人感受到清新的空

气；在中山陵消灭白色污染，让名胜古迹又多了几分庄重；在苍梧绿园里宣传环保意识，让环保理念深入游人们心中。公园里、山林间、景点中，每个朝气蓬勃的招行青年志愿者都是一道亮丽而有意义的风景线。



人人公益 百花齐放

案例

90,000

2014年底，累计签约数超过

月捐悦多，点滴行动，汇爱成海

作为人人公益时代的“先驱者”，招行搭建的公益平台是传统行业一个颇有意义的尝试，从传统捐助到渠道创新，为公益组织、客户、被捐助者提供了高效、便捷参与公益的途径，是招行企业社会责任工作的新起点。

2014年，招商银行月捐平台再升级，联合壹基金、中国青少年基金会、中国儿童成长基金会、中国扶贫基金会等多家公益机构推出“月捐悦多”小额月度捐赠计划，上线六个公益项目，分别为：壹家人月捐计

划、希望工程图书室、希望厨房、儿童快乐家园、金葵花儿童成长专项基金、关爱老兵计划——致敬礼金，客户可自主选择公益项目和月捐额度进行捐赠。客户签订月捐协议后，招商银行每月从客户指定的账户中代扣善款划入基金会官方账户。每人每月一份爱，点滴行动，汇爱成海。我们倡导人人公益，践行可持续公益路径；我们鼓励更多的人加入公益大家庭，让世界因为您的加入而变得更加美好。截至2014年底，新增月捐客户签约数10,507，累计签约数超过9万。



案例

“今天不说话”——壹基金 4 月 2 日世界自闭症日爱心活动

7,900 万积分

截至2014年底，招行信用卡客户已通过“小积分，微慈善”平台向壹基金捐赠近

2014年4月2日，为了响应第七个世界自闭症日，呼吁社会关注自闭症的孩子，招行联合壹基金发起“今天不说话”主题活动，开展2014年度“小积分，微慈善”宣传活动，李连杰、张靓颖等数十位明星、名人、微博红人也纷纷支持，该活动得到了上百万网

友的关注。

截至2014年底，招行信用卡客户已通过“小积分，微慈善”平台向壹基金捐赠近7,900万积分，兑换了近16万小时的自闭症专业训练课。



招商银行 2014 年“金葵花”杯全国少儿钢琴大赛

招商银行能够这么有毅力的持续多届举办这个赛事,这是很让人尊重的。

——招行形象代言人 郎朗

自2008年设立以来，“金葵花”钢琴大赛在全国上下引起了空前反响，一大批琴童通过“金葵花”脱颖而出，迈向音乐人生的更高舞台：有的在斯坦威国际青少年钢琴大赛、舒曼国际青少年钢琴大赛等国际性比赛中频频获奖，有的考入美国茱莉亚音乐学院、德国汉诺威音乐学院等国际知名音乐学院深造……“金葵花”杯钢琴大赛已成为国内全国性钢琴

比赛规模最大、参与人数最多、最具影响力的赛事之一。2014年4月招行正式启动2014年“金葵花”杯全国少儿钢琴大赛，希望通过招行的持续参与，推动钢琴事业在国内的普及和提升，推动年轻一代文化素养的提升。

2014年赛事累计报名人数达5,329人，比上届新增18%，报名人数创历史新高。



2014金葵花钢琴大赛总决赛颁奖典礼大合影



金钢赛选手演奏

案例

500 万元

招商银行对鲁甸地震灾区的捐款

积极捐款支持灾区重建

2014年8月12日，昆明分行举行了“招商银行向鲁甸地震灾区捐款500万元暨昆明分行员工捐款仪式”。受总行委托，昆明分行潘新民行长向云南灾区转交了招商银行对鲁甸地震灾区的捐款500万元。同时，昆

明分行全体员工现场向灾区捐款40.37万元。很多员工还自发走上街头，为灾区伤员献血、捐款捐物，以绵薄之力表达自己的爱心。



鲁甸地震灾区捐款500万元



受捐人

台风“威马逊”登陆海南造成巨大人员和经济损失。2014年7月底，招商银行紧急向灾区捐助116万元人民币（其中16万为海口分行员工捐款），所有善款用于支持受灾最严重地区的安置救助和设施修复

工作。在积极开展抢险自救的同时，招商银行海口分行不忘身上肩负的社会责任，排除困难，于灾后第二天就全面恢复营业，为赈灾捐款开通绿色通道，免除一切手续费。



招行海南赈灾



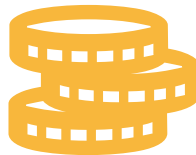
定点扶贫,授人以渔

2014年是招商银行定点帮扶云南永仁、武定两县的第十六个年头。为切实履行企业社会责任，招商银行按照“扶贫攻坚，锲而不舍，武定、永仁不脱贫，招商银行不脱钩”的指导精神，继续组织开展各项定点扶贫工作。

2014年总行向两县选派了4名挂职扶贫干部，全行员工向两县捐款1,025万元。自1999年至2014年连续16年向武定、永仁累计捐赠扶贫金额7,200万，共选派扶贫干部16批。



教育扶贫积聚发展力量



产业扶贫促进经济发展



文化扶贫发展特色产业



武定县思源实验学校建设项目开工仪式



招商银行武定第十六批扶贫资金捐赠仪式暨扶贫工作座谈会

招商银行定点扶贫的措施和绩效



- 建设图书馆1个
- 学生餐厅建设项目3个
- 购置多媒体教学设备9.96万元
- 小学宿舍修缮1所
- 学校门口水泥路建设项目1个
- 员工1+1结对资助超过1,800名中小学生，其中有494人考入大中专院校
- 向中国扶贫基金会新长城助学项目捐款13万元，定向资助了65名永仁、武定两县贫困大学生



- 猛虎乡油橄榄示范基地1个
- 武定县已衣镇芒果种植示范基地1个
- 莲池乡金丝小枣示范基地1个
- 建设人畜饮水抗旱工程8项
- 道路硬化、环山跑等农村道路基础设施建设项目工程5个
- 武定东坡傣族乡以赤叻村空心砖厂建设1个
- 投入小额扶贫信贷循环资金300万元支持两县经济发展



- 田心乡民族文化广场美化亮化工程
- 武定县狮山镇马豆沟村文化活动室设备配置
- 武定县狮山镇白邑阳光文艺队演出设备购置
- 县妇联彝族刺绣培训、永定镇云龙村篮球场建设、猛虎乡彝绣展示中心等
- 开办彝绣产品设计培训班，提升绣女的刺绣技能
- “招商银行猛虎乡彝族文化传承中心”顺利实现挂牌
- 全县成立彝族刺绣专业合作社1个，有社员68人，示范户36户
- 成立彝族刺绣协会1个，分会12个，有会员3,000多人，涌现了中和镇直直、莲池乡凹泥奔新村、猛虎乡上新村3个彝族刺绣专业村
- 发展了彝族刺绣营销经济大户6户，营销员68人，彝族刺绣已逐步成为永仁彝族妇女增收致富的一项重要产业



普及知识,惠及生活

本行积极开展金融知识普及月和金融知识进万家活动，加强网点宣传力度，通过宣传展板、折页资料、宣传片等形式持续推动公众服务教育，向公众普及金融知识。



推动金融知识普及



提升公众防范意识



营造良好金融生态

案例

希望叔叔阿姨告诉我们，压岁钱要怎么保管，碰到坏人怎么办？

——小朋友

招商银行“金葵花”亲子财商成长营

2014年，招行继续举办“金葵花”亲子财商成长营活动。老师们带着孩子们一起通过“小脚走遍全世界”的课程，在游戏过程中体验和了解相关的出国金融知识；“小小银行家”银行体验活动，让孩子们走进银行，学习点钞、真假币识别、体验柜台业务办理，生动地体验金融生活；专门为家长们推出

了“从零用钱开始培养孩子的财商”、“留学GPS”等更精准的课程内容等。全国共举办活动超过1,300场，逐渐发展出一套可持续、系统化的少儿财商教育理念和办法，赢得了越来越多家长和孩子们的信任。



金葵花亲子财商成长营合照

我们即将进入社会，该如何尽快提升自己的金融知识呢？

——大学生

石家庄分行开展“普及金融知识万里行”活动

2014年6月，石家庄分行裕华支行在河北经贸大学开展了主题为“金融知识校园行”的路演活动。裕华支行以发传单的形式让大学生群体对金融体系进行初步了解，然后通过讲解真实的案例强化年轻客户的风险意识，不要轻易将个人重要信息告知陌

生人，以防诈骗。此外，活动现场还组织了有奖问答环节，新颖的方式吸引了很多大学生围观抢答。裕华支行的员工以热情的服务和专业的态度赢得了在场大学生的一致好评。

案例

现在社会上骗子太多，一不留神就会被信息诈骗，我们应该如何预防呢？

——老年人

履责任，银警协作宣传反信息诈骗

2014年6月12日，招商银行在东海广场首次牵手当地公安局开展“反信息诈骗宣传”活动。招行组织大堂助理与民警共同向客户派发《反信息诈骗指引》、《银行安全用卡指

引》宣传折页，播放防诈骗视频录像，并向现场客户提供如何提高账户的安全管理，密钥管理，防止蒙受各类短信、QQ等渠道诈骗的咨询与教育。



我们的金融知识比较缺乏，遇到相关的问题就头大，我们想要更多地了解金融知识怎么办？

——社会公众

东莞分行组织“金融知识进万家”活动

2014年8月末，东莞分行举办了“金融知识进万家”宣传活动。工作人员就招行相关金融知识、客户服务、引导消费者熟练运用金融服务、保护金融消费者权益的各项措施等对现场群众进行交流。同时通过我行制作的各

种宣传折页、宣传视频、网络视频等，积极与群众互动，让社会公众掌握金融知识、了解金融业务、增强风险意识、提高金融素质，营造良好的金融环境和氛围。



4 绿动未来 创就美丽

我们充分发挥绿色信贷的杠杆作用，促进企业低碳，践行绿色运营，打造“绿色银行”形象。未来，我们将不断创新绿色金融产品，促进绿色金融理念与公司运营、经济发展、社会进步的融合，共同创造山青水绿空气清新的美丽新生活。



绿色信贷，贷动未来

本行继续推行“绿色信贷”理念，优化绿色信贷政策，合理配置信贷资源，促进企业低碳经营，推动绿色经济发展。



促进传统企业技术创新



助力经济结构转型升级



引领绿色生态经济发展

为什么开展绿色信贷？

背景



我国节能减排问题面临日益严峻的挑战
金融业因污染企业关停所带来的信贷风险加大

绿色信贷



建立环境准入门槛，不对限制和淘汰类新建项目提供信贷支持
对于淘汰类项目，停止新增授信支持，并采取措施收回已发放贷款，切断严重违法者的资金链条

社会效益



促进产业技术创新升级，利于经济结构转型
遏制高耗能高污染产业盲目扩张，利于生态环境可持续发展
降低银行坏账规模，提升经营业绩，利于社会稳定

招商银行践行“绿色信贷”理念与社会共同推动绿色经济发展

完善绿色信贷政策

- 印发《2014年过剩行业总量控制与结构调整实施细则》等信贷政策
- 遵循“控总量、调结构、增担保、退风险”的总体方针，限制全行产能过剩行业授信总量



2014 年

- 产能过剩行业贷款余额427.44亿元，占本行贷款总额的1.87%，比年初下降0.56个百分点

绿色贷款余额
1,509.47 亿元

严控“两高一剩”贷款

- 支持先进企业升级改造、节能减排、兼并重组
- 退出落后产能行业，重点支持发展低碳经济、循环经济



截至2014年底

- 绿色贷款余额为1,509.47亿元，同口径比上年末增加345.75亿元，占本公司公司贷款总额的11.95%

绿色产品推进创新

- 绿色金融理念贯穿金融产品开发各个环节
- 利用金融工具创新促进全社会节能减排和低碳经济发展



- 招商银行深圳前海分行为首批“前海主题银行卡”持卡人每人购买了1吨深圳“碳排放配额”并实施注销，帮助百名持卡人抵消日常生活碳排放，减少他们的碳足迹，为应对气候变化做出贡献

案例

支持企业开展产业转型升级

中国南玻集团股份有限公司主营平板玻璃、工程玻璃等建筑材料。2011年开始，行业内部竞争激烈，产能过剩问题突出，为此公司逐步完善产业链，调整产品结构。

招商银行将公司列为适度支持类客户，支持其进行产业转型升级。目前公司平板玻璃约占国内市场份额的7%，工程玻璃产销居国内前列。

厦门分行支持污水处理项目

2014年，招商银行厦门分行为漳州市角美城市污水处理厂提供了4,600万元固定资产贷款支持污水处理项目。项目建成后，日处理污水量达4.8万吨，水源主要以市政生

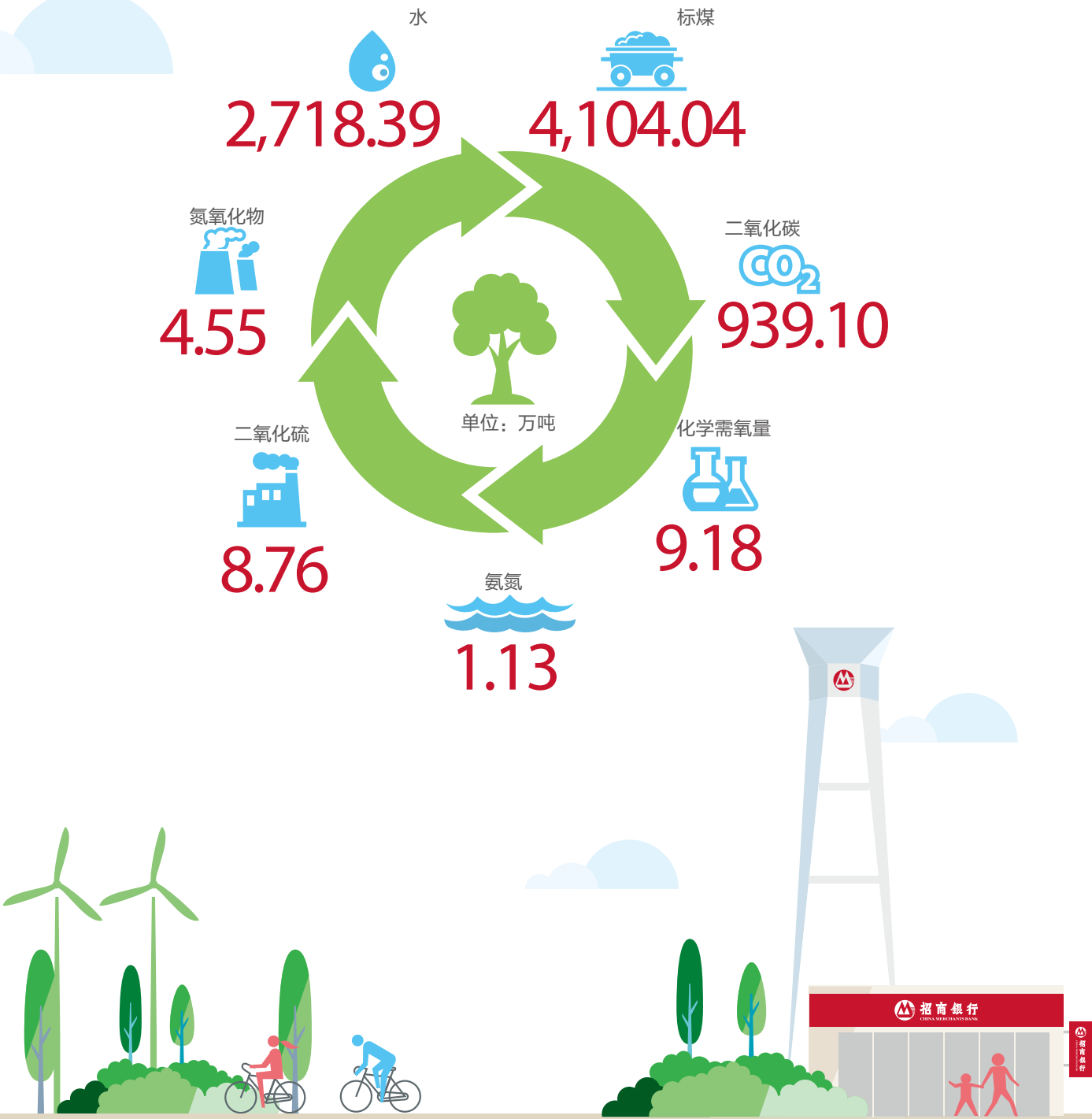
活污水为主，辖区现有企业处理后的排水也纳入处理，出水水质达到国标一级B类排放标准。

温州分行支持生活垃圾焚烧发电项目

2014年，招商银行温州分行向嘉善伟明环保能源有限公司授信人民币1.5亿元，用于建设嘉善生活垃圾焚烧发电厂项目工程。项目处理规模为600吨/日，计划2015年提

供的入厂垃圾数量不少于14万吨，到2019年提供的入厂垃圾数量不少于19.98万吨。随着该项目的推进，将为温州市的垃圾处理做出重要贡献。

招商银行 2014 年绿色贷款项目节能减排情况



招商银行 2014 年绿色金融项目授信审批情况

	受理项目(个)	批准项目(个)	受理项目金额(亿元)	批准项目金额(亿元)
新能源发电	60	42	474.00	282.56
垃圾焚烧发电	12	6	44.20	10.33
各类水务	36	33	78.65	63.22
各类水利	9	3	40.80	8.00
各类热力	10	6	33.50	15.70
各类固体废物处理和环境卫生	14	14	20.43	18.52
共受理各类绿色金融	141	104	691.58	398.34

近三年“两高”行业贷款情况

单位：折人民币亿元

	2012		2013		2014	
两高行业	余额	在境内对公贷款中占比	余额	在境内对公贷款中占比	余额	在境内对公贷款中占比
石油加工、炼焦及核燃料加工业	112.27	1.12%	97.94	0.88%	90.51	0.76%
化学原料及化学制品制造业	293.27	2.93%	283.22	2.55%	236.51	1.98%
非金属矿物制品业	205.78	2.06%	224.67	2.02%	159.72	1.34%
黑色金属冶炼及压延加工业	244.27	2.44%	223.97	2.02%	135.44	1.13%
有色金属冶炼及压延加工业	207.94	2.08%	203.74	1.83%	128.34	1.07%
火力发电	243.64	2.44%	179.88	1.62%	198.52	1.66%
小计	1,307.17	13.08%	1,213.42	10.92%	949.04	7.94%

绿色低碳，从我做起

本行坚持绿色运营，努力降低楼体建筑运行与人员办公环节的能源消耗，积极推广电子账单的使用，同时带动供应商一起减少自身运营对环境的影响。



提高能源使用率



降低资源消耗量



倡导办公新风尚

全球面临着资源困境

- 全球现有12亿人生活在缺水地区，到2025年，将有35亿人面临水资源短缺，占全球总人口的50%
- 我国能源消耗已占到全球总量的1/5，严重制约我国经济社会发展

招商银行倡导环境保护，降低运营资源消耗

绿色建筑节能高效	• 绿色环保理念融入办公大楼设计、施工等过程，充分考虑环境可持续性，实现能源和资源的节约使用	• 2014年8月，上海招商银行大厦项目获得美国绿色建筑委员会(USGBC)颁发的LEEDTM绿色建筑金级认证
绿色办公每天坚持	• 逐步实现无纸化办公 • 降低办公设备能耗 • 倡导全员节约用水用电	• 召开视频会议2,569次 • 节约纸张3,250公斤
绿色账单节约资源	• 推行电子账单服务，有效降低纸张使用数量	• 截至2014年底，本行信用卡使用电子账单客户数已达2,529余万户，占流通客户的95%以上 • 随着电子账单推广，累计节省账单用纸13亿余张，相当于保住了5.2万亩森林，减少了约1,400万吨的污水排放
绿色采购践行低碳	• 设定技术标准及合同条款，鼓励和引导供应商采取措施、改进工艺、优化供应链，打造绿色产品 • 在采购评价标准中设定加分项，鼓励绿色产品 • 充分利用废旧设备，在产品采购的同时，与供应商约定须对废旧电子设备进行回收	

绿色公益，播撒希望

本行积极开展植树造林、绿色出行等环保公益活动，共建绿色生态家园，共创绿色生态文明，共享环保低碳生活。



推动环保理念



共建绿色家园



造福子孙后代

案例



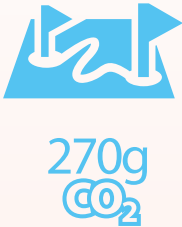
一棵树的故事

1棵50岁的大树可以每天吸收33.5公斤二氧化碳

招商银行持续开展“共建百年招银林”义务植树活动



呼和浩特分行开展“共建百年招银林”义务植树活动



1公里的故事

步行1公里可减少碳排放量270克，减少有毒有害污染物排放4.2克；若1万人选择徒步出行，可减少碳排放量2.7吨

招商银行开展形式多样的健步走公益活动，呼吁社会低碳生活、绿色出行



上海分行“公益骑行，菁采有约”活动





5 快乐工作， 幸福生活

我们将员工视为企业实现可持续发展的核心资源，维护员工各项合法权益，完善员工职业发展通道建设与培训体系，重视员工关爱，凝聚“小家”幸福“大家”。未来，我们希望招行在为您提供工作岗位的同时，也能为您提供实现梦想的舞台，让员工当自己的主人。

保障权益，促进公平

本行为切实保障员工权益，积极开展员工权益保护现状调查，了解职工代表大会、集体合同、劳动争议调解等各项工作的开展情况，听取员工意见和建议。



保障员工合法性权益



发挥员工主人翁精神

员工合法权益



- 享有平等就业的权利
- 获得劳动报酬的权利
- 享有休息休假的权利
- 接受技能培训的权利
- 享有劳动争议处理的权利
- 享受社会保险和福利的权利

我们的行动



- 加强民主管理
- 推进集体合同制度建设
- 开展员工权益保护现状调查
- 保障广大员工参与公司治理和企业决策，从源头上维护员工的合法权益

案例

哈尔滨分行成立劳动争议调解委员会

为保证员工合法权益，促进劳动关系和谐发展。2014年11月20日，招商银行哈尔滨分行成立“招商银行哈尔滨分行劳动争议调解委员会”，切实维护广大员工合法权益。

梦想靠岸,事业启航

本行积极搭建广阔的就业平台，重视建立公平公正的绩效考核体系，推进职业发展通道建设，为进入本行的每一位员工搭建职业发展舞台。



缓解社会就业压力



放飞青年职业梦想



满足员工发展需求

选择招商银行,选择美好未来

我们为您提供

良好薪酬福利待遇，
保障您的合法权益

员工专业发展通道，
确保您的发展空间



专业化的培训平台，
助力您的职业成长

温暖如家工作氛围，
提高您的幸福指数

截至2014年底，本行共有在职员工58,159人（不含劳务派遣），其中女性员工比例58%，管理人员女性员工比例47%，员工平均年龄31岁。

打造职业梦工场



校园招聘

“梦想靠岸”校园招聘计划
“梦工场—开拓新生力”实习生计划

2014年校园招聘

5,493 人



社会招聘

按需设岗
按岗聘用

2014年社会招聘

3,846 人



实习生

“梦工场—开拓新生力”
暑期实习生计划

2014年安排实习生

3,000 余人

案例

12星座来我行适合做什么？



搭建校招互动平台

为提高校园招聘信息的有效性与时效性，增强招商银行与毕业生之间的互动，本行通过微信、微博等网络平台，以炫酷动画、趣味漫画的方式，传播校招信息、帮

助毕业生选择就业岗位、解答求职常见问题。活动期间，该校招信息传播总量超过2,000万，在高校学生中树立了招行创新充满活力的品牌形象。



石家庄分行建立大学生就业实习 / 见习基地

招商银行石家庄分行建立大学生实习/见习基地，收集整理大学生招募档案库，将实习/见习人员招募常态化。通过吸引具有高成长性和潜力价值的高学历人才，为产品业务开发提供新思路，为企业文化注入年

轻活力。

2014年，基地共为92人提供了实习机会，为实习生、见习生更好地融入社会角色起到了积极作用。

优化公平考核制

员工期望



公平公正的绩效考核



合理的薪资水平

我们的行动

- 创新提出对关键成果进行考核,解决过去工作业绩不易量化的职能部门的考评难题
- 突出任务导向,在360度测评中引入成果使用者和任务参与者进行评价,进一步提高考评打分精度
- 设立特别奖励
- 推出员工弹性福利计划“固定+可选”

畅通职业直通车

员工期望



岗位具有上升空间



晋升模式需多样化



内部流动人岗适配



自身价值充分体现

我们的行动

- 完善序列设置: 新建18个专业序列,员工专业发展通道达30条,实现职业发展通道对专业岗位全覆盖
- 优化评审规则: 用“绩效考核+专业能力”对员工进行评分,提高低等级人员的晋升比例,促进员工职业发展初期的小步快跑
- 凸显岗位价值: 明确各专业序列的顶点,提升高价值专业岗位的发展空间
- 推出制度“组合拳”: 通过建立培训积分、专业后备人才库培养等制度,促进员工依据兴趣和个人职业规划选择岗位

案例

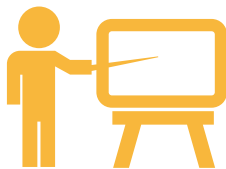
武汉分行建立员工发展通道

2014年,招商银行武汉分行正式印发了《分行内设机构管理办法》《分行干部选拔聘任管理办法》等三份重要文件,为建设员工“双通道”提供了制度保障。同时,为使员工成长与培训紧密结合,分行启动了

“葵花籽”成长计划。员工晋级转岗的必要条件是达到一定的“葵花籽”积分,“葵花籽”积分通过员工参与的各项培训中累计,有效地促进了员工成长。

提升能力,共同成长

本行以“学习创造价值”为核心理念，加快培训体系建设，优化培训方案，创新学习方式，提升员工技能素质，助力员工职业发展。



提高员工职业素养



提升岗位竞争能力



培养社会精英人才

培训体系助成长

本行不断夯实三大培训培养体系,构建和完善三大专业中心,推动学习资源和学习渠道建设,为员工提供自学教材、精品课程、在线课程、微课程、知识案例等多种学习内容和知识考试、能力测评等多项学习专业服务,满足全行各级员工随时、随地、随需、随身学习的需求。



培训品牌焕活力

本行持续打造招银大学培训品牌，根据员工岗位需求，定制多样化个性培训方案，帮助员工提升工作能力。

组织领导力项目

270 期

培养各级管理者

10,000 余人次

定制个性化培训方案

12 份

组织新入职员工培训

420 场次

参训新员工

24,069 人次

员工期望

我们的行动

管理层提升领导力

- 骨干员工“乐学计划”
- 新任管理者“管理启航”
- 分行中基层管理者“金鹰计划”
- 支行行长“领航计划”
- 总行资深主管“金狮计划”
- 分行后备人才“金星计划”

条线人才提升专业能力

- 员工培训积分与专业序列评审挂钩，为不同专业条线员工的学习情况设定统一标尺
- 开展专业资格认证体系培训
- 制定专业条线培训体系建设方案

新员工融入工作环境

- 探索新员工“1234”培养模式：
- “1套标准”
 - “2级协同”
 - “3个阶段”
 - “4位培养人”

案例

领导力项目获业界认可

2014年，本行支行行长“领航计划”获评国际绩效改进协会(ISPI)“2014年度绩效改进杰出实践奖”。同时，招商银行在合益集团发布

的“2014年中国最佳领导力培养公司排行榜”中荣获第一名。

知识管理促学习

为实现知识管理与业务的有机结合,向员工提供清晰、便捷、开放的知识获取渠道。本行积极开发移动学习平台与学习管理系统,让学习变得更“轻”松。

全行接受各级教学培训的员工达

173.1 万人次

其中在线学习137万人次,人均学习54课时(含在线学习)

开发完成培训课程

153 门

含130门电子课程,新增知识案例1,275篇

员工期望

- 随时随地,想学就学
- 内容丰富,满足需要

我们的行动

- 持续打造云学习平台
- 完成移动学习系统开发上线
- 新增信息技术和新资本协议两个知识频道

案例

打造轻型学习解决方案

招银大学移动学习App作为本行移动学习的门户之一,采用“移动客户端(APP)+微信公众平台”双系统模式,建立“以学员为中心,全方位一站式”的轻型学习解决方案。该系统拥有学习中心、应用中心、个人中

心、资讯中心、移动图书馆、安全认证6大功能模块,提供包括培训信息、学习资料、电子书籍等学习内容,让员工随时随地,想学就学。

技能增长赢未来

本行重视一线员工的技能培养,运用以赛促练、以考代训等方式,帮助员工提升专业能力和业务水平,为未来发展奠定坚实基础。



重庆分行技能擂台赛

员工期望

- 掌握岗位技能
- 拥有一技之长
- 具有岗位竞争力

我们的行动

- 组织开展系列业务技能练兵竞赛活动,内容涉及“人民币点钞识假”、“计算器翻打百张传票”等

点滴关爱，一生幸福

本行秉承“尊重、关爱、分享”的人本文化，关注员工身心健康，为员工送去暖心慰问与帮扶，举办丰富多彩的文体活动，努力提升员工的归属感和幸福感。



让每位员工感受温暖



让每个家庭拥有幸福



让整个社会充满阳光

员工期望



健康的身体



人文的关怀



工作与生活的平衡

我们的行动

- 定期组织员工体检
- 开展中医问诊、健康讲座
- 开展节日慰问送温暖活动
- 走访慰问退休员工、困难员工
- 建设员工俱乐部
- 开展趣味运动会
- 组织演讲比赛



“办公室巧养生”专题健康知识讲座



广州分行瑜伽俱乐部



银川分行足球俱乐部



南京分行慰问生病一线员工



厦门分行举办演讲比赛



呼和浩特分行开展趣味运动会

展望2015

2015年是我国全面深化改革的关键之年，是经济金融形势复杂多变的一年，也是招商银行坚持转型发展、打造轻型银行的重要一年。我们将继续秉承“因您而变，因势而变”的理念，主动适应经济发展新常态，坚持以客户为中心、以市场为导向，不断提升金融服务水平，突出创新驱动，实现经济、社会和环境综合价值的最大化。

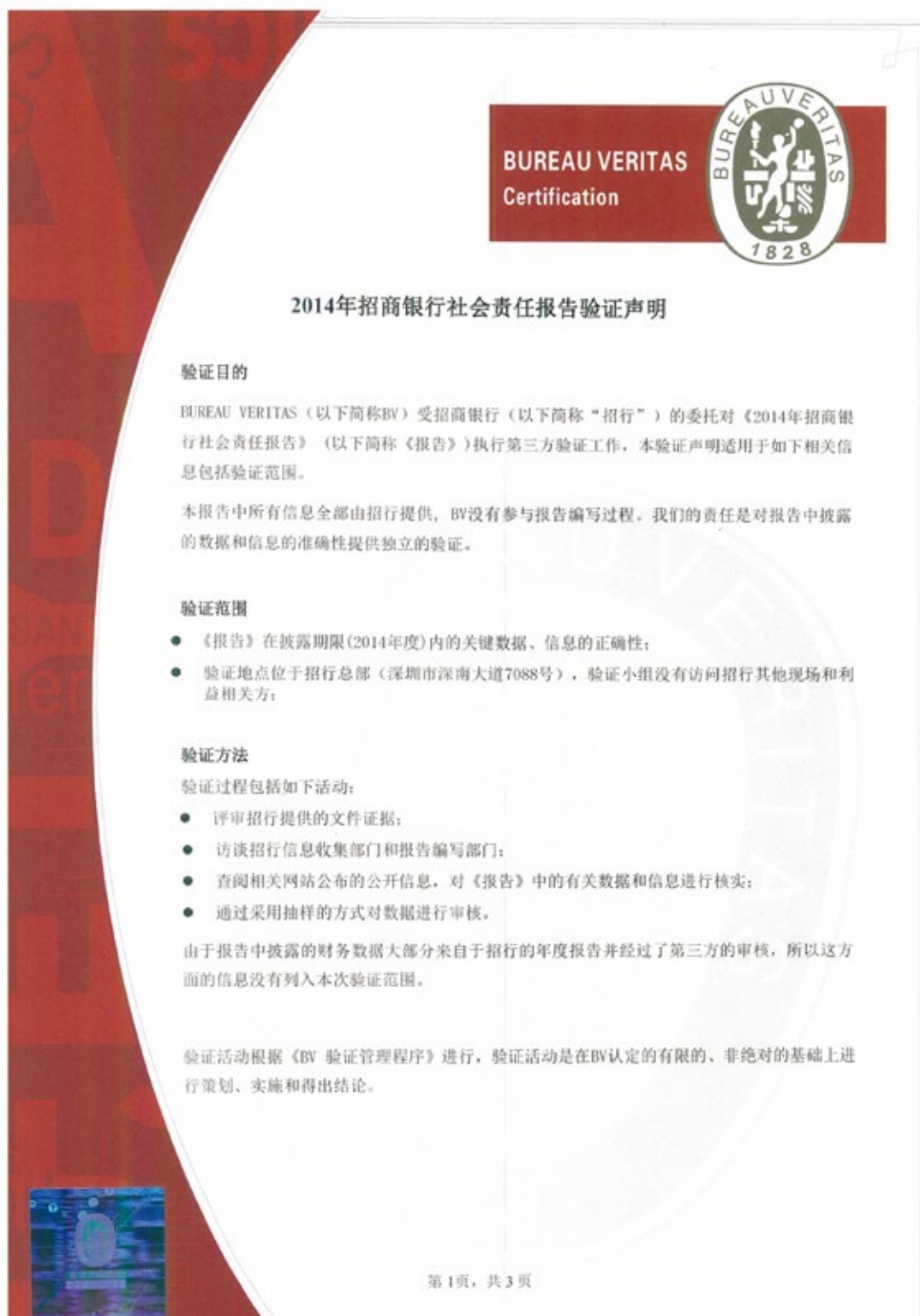
创造更大经济价值。我们将充分发挥金融的杠杆作用，积极支持国家实体经济发展，从服务中小微企业发展、促进区域协调发展、支持中国企业“走出去”、提升股东价值创造能力等多方面，全面促进经济价值的提高。

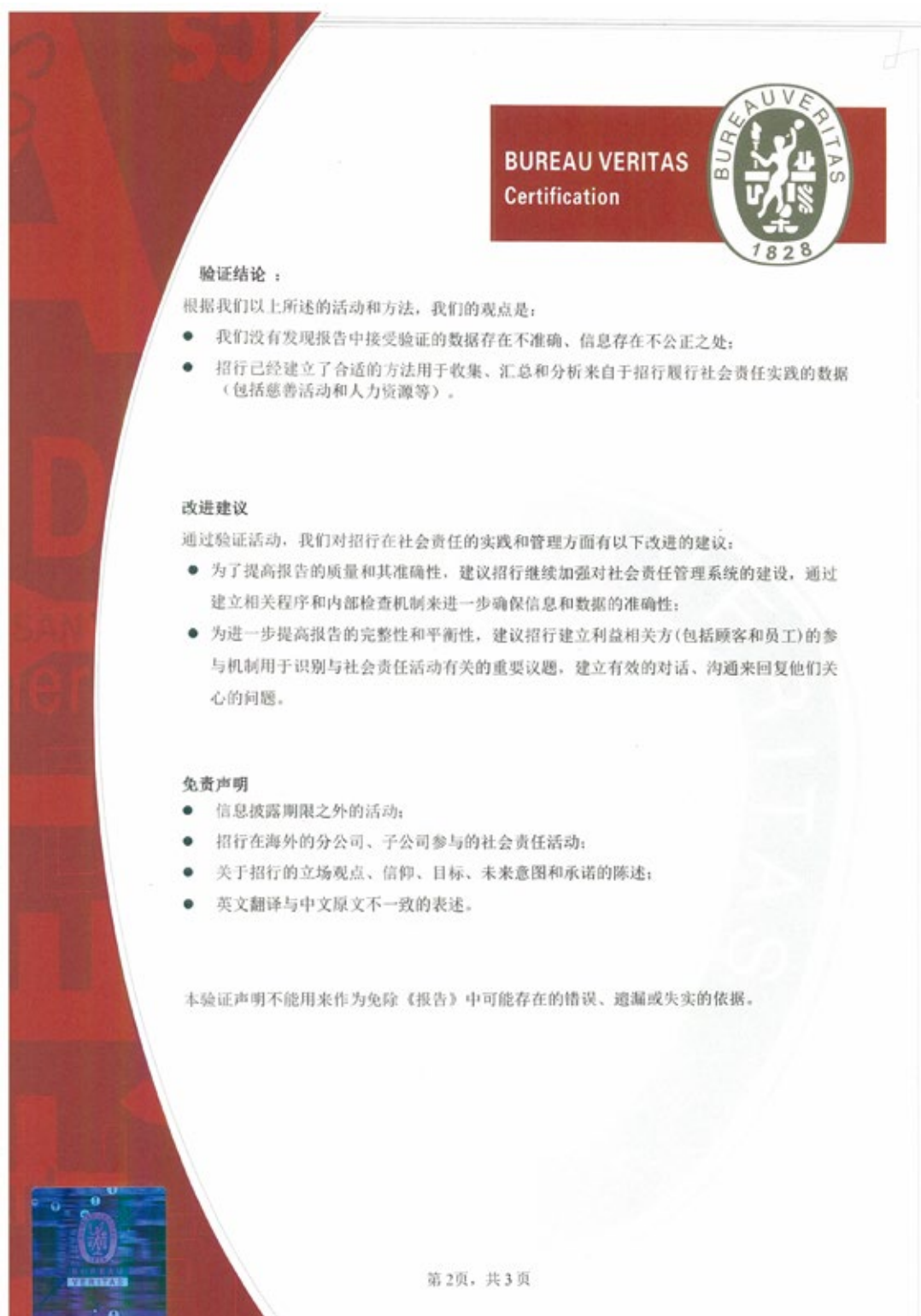
创造更大社会价值。我们将创新产品类型，提升服务管理水平，为用户提供更多体验。积极参与社会公益，创新公益形式，拓宽公益平台，让“人人公益”的理念深入人心。关注员工发展和成长，让员工做自己的主人。通过与利益相关方的携手努力，促进社会价值的提高。

创造更大环境价值。我们将不断强化绿色信贷政策，以产品和服务创新推进绿色信贷发展，坚持绿色运营，积极推广电子账单的使用，践行绿色公益，共建绿色生态家园，努力实现自身与环境的协调发展，促进环境价值的提高。

2015年，我们将通过持续的服务升级，积极履行社会责任，强化与利益相关方的沟通交流，致力构建和谐的利益相关方关系，以更具良好体验的产品和服务为经济社会发展做出新的贡献！

第三方审验







GRI索引

战略与分析

序号	内容	披露位置
G4-1	机构最高决策者的声明	P4-8
G4-2	主要影响、风险及机遇的描述	P18

机构概况

序号	内容	披露位置
G4-3	机构名称	P16
G4-4	主要品牌、产品和服务	P16
G4-5	机构总部的地点	封底
G4-6	机构在多少个国家运营,在哪些国家有主要业务,或哪些国家与报告所述的可持续发展主题特别相关	P32
G4-7	所有权的性质和法律形式	P18
G4-8	机构所服务的市场(包括地区细分、所服务的行业、客户/受益者的类型)	P32
G4-9	机构的规模,包括员工人数、运营地点数量、净销售额或净收入、按债务和权益细分的总市值、所提供的产品或服务的数量	P09
G4-10	按雇佣合同和性别划分的员工总人数	P09

机构概况

序号	内容	披露位置
	按雇佣类型和性别划分的固定员工总人数	-
	按正式员工、非正式员工和性别划分的员工总数	-
	按地区和性别划分的员工总数	-
	机构的工作是否有一大部分由法律上认定为自雇的人员承担,或由非员工及非正式员工的个人(包括承包商的员工及非正式员工)承担	-
	雇佣人数的重大变化	P09
G4-11	集体谈判协议涵盖的员工人数百分比	-
G4-12	描述机构的供应链情况	P84
G4-13	报告期内,机构规模、结构、所有权或供应链的重要变化	-
G4-14	机构是否及如何按预警方针及原则行事	P20
G4-15	机构参与或支持的外界发起的经济、环境、社会公约、原则或其他倡议	-
G4-16	机构加入的协会(行业协会)和全国或国际性倡议机构,并且在治理机构占有席位、参与项目或委员会、除定期缴纳会费外,提供大额资助、视成员资格具有战略意义	-

确定的实质性方面与边界

序号	内容	披露位置
G4-17	列出机构的合并财务报表或同等文件中包括的所有实体	P1
	说明在合并财务报表或同等文件包括的任何实体中,是否有未纳入可持续发展报告的实体	-
G4-18	说明界定报告内容和方面边界的过程	P1
	说明机构如何应用“界定报告内容的报告原则”	P1
G4-19	列出在界定报告内容的过程中认定的所有实质性方面	P1
G4-20	对于每个实质性方面,说明机构内方面的边界	P1
G4-21	对于每个实质性方面,说明机构外方面的边界	P1
G4-22	指明重订前期报告所载信息的影响,以及重订原因	-
G4-23	说明范围、方面边界及此前报告期间的重大变动	P1

利益相关方参与

序号	内容	披露位置
G4-24	机构的利益相关方列表	P24
G4-25	就所选定的利益相关方,说明识别和选择的根据	P24

利益相关方参与

序号	内容	披露位置
G4-26	利益相关方参与的方法,包括按不同的利益相关方类型及组别的参与频率,并指明是否有任何参与是专为编制报告而进行	P24
G4-27	利益相关方参与的过程中提出的关键主题及顾虑,以及机构回应的方式,包括以报告回应。说明提出了每个关键主题及顾虑的利益相关方组别	P24

报告概况

序号	内容	披露位置
G4-28	所提供信息的报告期(如财务年度或日历年度)	P1
G4-29	上一份报告的日期(如有)	P1
G4-30	报告周期(如每年一次、两年一次)	P1
G4-31	关于报告或报告内容的联络人	P1
G4-32	说明机构选择的“符合”方案(核心或全面)	-
	说明针对所选方案的GRI内容索引	P98

如报告经过外部鉴证,引述外部鉴证报告。GRI建议进行外部鉴证,但并非成为“符合”本指南的要求

P95-97

报告概况

序号	内容	披露位置
G4-33	机构为报告寻求外部鉴证的政策和目前的做法	P1
	如未在可持续发展报告附带的鉴证报告中列出， 则需说明已提供的任何外部鉴证的范围及根据	-
	说明报告机构与鉴证服务方之间的关系	P1
	说明最高治理机构或高级管理人员是否参与为可 持续发展报告寻求鉴证	P1

治理

序号	内容	披露位置
G4-34	机构的治理架构,包括最高治理机构下的各个 委员会。说明负责经济、环境、社会影响决策的 委员会	-
G4-35	说明从最高治理机构授权高级管理人员和其他员 工管理经济、环境和社会议题的过程	-
G4-36	机构是否任命了行政层级的高管负责经济、环境 和社会议题,他们是否直接向最高治理机构汇报	-

治理

序号	内容	披露位置
G4-37	利益相关方和最高治理机构就经济、环境和社会 议题磋商的过程。如果授权磋商,说明授权的对象 和向最高治理机构的反馈过程	-
G4-38	报告最高管理机构与其委员会的组成	P18
G4-39	最高治理机构的主席是否兼任行政职位(如有, 说明其在机构管理层的职能及如此安排的原因)	P4-7
G4-40	最高治理机构及其委员会的提名和甄选过程,及 用于提名和甄选最高治理机构成员的条件	-
G4-41	最高治理机构确保避免和控制利益冲突的程序, 是否向利益相关方披露利益冲突	P22
G4-42	在制定、批准、更新与经济、环境、社会影 响有关的宗旨、价值观或使命、战略、政策 与目标方面,最高治理机构和高级管理人员 的角色	P22
G4-43	为加强最高治理机构对于经济、环境和社会主题 的集体认识而采取的措施	P22

治理

序号	内容	披露位置
G4-44	评估最高治理机构管理经济、环境和社会议题绩效的流程。此等评估是否独立进行，频率如何。此等评估是否为自我评估	-
	对于最高治理机构管理经济、环境和社会议题的绩效评估的应对措施，至少应包括在成员组成和组织管理方面的改变	-
G4-45	在识别和管理经济、环境和社会的影响、风险和机遇方面，最高治理机构的角色。包括最高治理机构在实施尽职调查方面的角色	-
	是否使用利益相关方咨询，以支持最高治理机构对经济、环境和社会的影响、风险和机遇的识别和管理	P22
G4-46	在评估有关经济、环境和社会议题的风险管理流程的效果方面，最高治理机构的角色	-
G4-47	最高治理机构评估经济、环境和社会的影响、风险和机遇的频率	-
G4-48	正式审阅和批准机构可持续发展报告并确保已涵盖所有实质性方面的最高委员会或职位	P1

治理

序号	内容	披露位置
G4-49	说明与最高治理机构沟通重要关切问题的流程	P22
G4-50	说明向最高治理机构沟通的重要关切问题的性质和总数，以及采取的处理和解决机制	P22
G4-51	说明最高治理机构和高级管理人员的薪酬政策	-
	说明薪酬政策中的绩效标准如何与最高治理机构和高级管理人员的经济、环境和社会目标相关联	-
G4-52	说明决定薪酬的过程。说明是否有薪酬顾问参与薪酬的决定，他们是否独立于管理层。说明薪酬顾问与机构之间是否存在任何其他关系	-
G4-53	说明如何征询并考虑利益相关方对于薪酬的意见，包括对薪酬政策和提案投票的结果，如适用	-
G4-54	在机构具有重要业务运营的每个国家，薪酬最高个人的年度总收入与机构在该国其他所有员工（不包括该薪酬最高的人）平均年度总收入的比率	-
G4-55	在机构具有重要业务运营的每个国家，薪酬最高个人的年度总收入增幅与机构在该国其他所有员工（不包括该薪酬最高的人）平均年度总收入增幅的比率	-

道德与诚信

序号	内容	披露位置
G4-56	说明机构的价值观、原则、标准和行为规范，如行为准则和道德准则	P22
G4-57	寻求道德与合法行为建议的内外部机制，以及与机构诚信有关的事务，如帮助热线或建议热线	-
G4-58	举报不道德或不合法行为的内外部机制，以及与机构诚信有关的事务，如通过直线管理者逐级上报、举报机制或热线	-

经济

序号	内容	披露位置
G4-EC1	机构产生和分配的直接经济价值	P9
G4-EC2	气候变化对机构活动产生的财务影响及其风险、机遇	-
G4-EC3	机构固定收益型养老金所需资金的覆盖程度	-
G4-EC4	政府给予的财务补贴	-
G4-EC5	不同性别的工资起薪水平与机构重要运营地点当地的最低工资水平的比率	-
G4-EC6	机构在重要运营地点聘用的当地高层管理人员所占比例	-

经济

序号	内容	披露位置
G4-EC7	开展基础设施投资与支持性服务的情况及其影响	P53-54
G4-EC8	重要间接经济影响,包括影响的程度	P53-56
G4-EC9	在重要运营地点,向当地供应商采购支出的比例	-

环境

序号	内容	披露位置
G4-EN1	所用物料的重量或体积	-
G4-EN2	采用经循环再造物料的百分比	-
G4-EN3	机构内部的能源消耗量	P84
G4-EN4	机构外部的能源消耗量	P84
G4-EN5	能源强度	-
G4-EN6	减少的能源消耗量	P84
G4-EN7	产品和服务所需能源的降低	P84
G4-EN8	按源头说明的总耗水量	P84
G4-EN9	因取水而受重大影响的水源	-
G4-EN10	循环及再利用水的百分比及总量	-
G4-EN11	机构在环境保护区或其他具有重要生物多样性价值的地区或其毗邻地区,拥有、租赁或管理的运营点	-

环境

序号	内容	披露位置
G4-EN12	机构的活动、产品及服务在生物多样性方面,对保护区或其他具有重要生物多样性价值的地区的重大影响	-
G4-EN13	受保护或经修复的栖息地	-
G4-EN14	按濒危风险水平,说明栖息地受机构运营影响的列入国际自然保护联盟(IUCN)红色名录及国家保护名册的物种总数	-
G4-EN15	直接温室气体排放量(范畴一)	-
G4-EN16	能源间接温室气体排放量(范畴二)	-
G4-EN17	其他间接温室气体排放量(范畴三)	-
G4-EN18	温室气体排放强度	-
G4-EN19	减少的温室气体排放量	P84
G4-EN20	臭氧消耗物质(ODS)的排放	-
G4-EN21	氮氧化物、硫氧化物和其他主要气体的排放量	-
G4-EN22	按水质及排放目的地分类的污水排放总量	-
G4-EN23	按类别及处理方法分类的废弃物总重量	-
G4-EN24	严重泄露的总次数及总量	-

环境

序号	内容	披露位置
G4-EN25	按照《巴塞尔公约》附录I、II、III、VIII的条款视为有害废弃物经运输、输入、输出或处理的重量,以及运往境外的废弃物中有害废弃物的百分比	-
G4-EN26	受机构污水及其他(地表)径流排放严重影响的水体及相关栖息地的位置、面积、保护状态及生物多样性价值	-
G4-EN27	降低产品和服务环境影响的程度	-
G4-EN28	按类别说明,回收售出产品及其包装物料的百分比	-
G4-EN29	违反环境法律法规被处重大罚款的金额,以及所受非经济处罚的次数	-
G4-EN30	为机构运营而运输产品、其他货物及物料以及员工交通所产生的重大环境影响	-
G4-EN31	按类别说明总环保支出及投资	-
G4-EN32	使用环境标准筛选的新供应商的比例	-
G4-EN33	供应链对环境的重大实际和潜在负面影响,以及采取的措施	-
G4-EN34	经由正式申诉机制提交、处理和解决的环境影响申诉的数量	-

劳工实践和体面工作

序号	内容	披露位置
G4-LA1	按年龄组别、性别及地区划分的新进员工和离职员工总数及比例	-
G4-LA2	按重要运营地点划分,不提供给临时或兼职员工,只提供给全职员工的福利	-
G4-LA3	按性别划分,产假/陪产假后回到工作和保留工作的比例	-
G4-LA4	有关重大运营变化的最短通知期,包括该通知期是否在集体协议中具体说明	-
G4-LA5	由劳资双方组建的职工健康与安全委员会中,能帮助员工监督和评价健康与安全相关项目的员工代表所占的百分比	-
G4-LA6	按地区和性别划分的工伤类别、工伤、职业病、误工及缺勤比例,以及和因公死亡人数	-
G4-LA7	从事职业病高发职业或高职业病风险职业的工人	-
G4-LA8	与工会达成的正式协议中的健康与安全议题	-
G4-LA9	按性别和员工类别划分,每名员工每年接受培训的平均小时数	P94
G4-LA10	为加强员工持续就业能力及协助员工管理职业生涯终止的技能管理及终生学习计划	P92-93

劳工实践和体面工作

序号	内容	披露位置
G4-LA11	按性别和员工类别划分,每名员工每年接受培训的平均小时数	P89
G4-LA12	按性别、年龄组别、少数族裔成员及其他多元化指标划分,治理机构成员和各类员工的组成	P89
G4-LA13	按员工类别和主要运营地区划分,男女基本薪金和薪酬比率	P88
G4-LA14	使用劳工实践标准筛选的新供应商所占比例	-
G4-LA15	供应链对劳工实践的重大实际和潜在负面影响,以及采取的措施	-
G4-LA16	经由正式申诉机制提交、处理和解决的劳工问题申诉的数量	P88

人权

序号	内容	披露位置
G4-HR1	含有人权条款或已进行人权审查的重要投资协议和合约的总数及百分比	-
G4-HR2	就经营相关的人权政策及程序,员工接受培训的总小时数,以及受培训员工的百分比	-
G4-HR3	歧视事件的总数,以及机构采取的纠正行动	-

人权

序号	内容	披露位置
G4-HR4	已发现可能违反或严重危及结社自由及集体谈判的运营点或供应商,以及保障这些权利的行动	-
G4-HR5	已发现具有严重使用童工风险的运营点和供应商,以及有助于有效杜绝使用童工情况的措施	-
G4-HR6	已发现具有严重强迫或强制劳动事件风险的运营点和供应商,以及有助于消除一切形式的强迫或强制劳动的措施	-
G4-HR7	安保人员在运营相关的人权政策及程序方面接受培训的百分比	-
G4-HR8	涉及侵犯原住民权利的事件总数,以及机构采取的行动	-
G4-HR9	接受人权审查或影响评估的运营点的总数和百分比	-
G4-HR10	使用人权标准筛选的新供应商的比例 Percentage of new suppliers that were screened using human rights criteria.	-
G4-HR11	供应链对人权的重大实际和潜在负面影响,以及采取的措施	-
G4-HR12	经由正式申诉机制提交、处理和解决的人权影响申诉的数量	-

社区

序号	内容	披露位置
G4-SO1	实施了当地社区参与、影响评估和发展计划的运营点比例	P66-67
G4-SO2	对当地社区具有重大实际和潜在负面影响的运营点	-
G4-SO3	已进行腐败风险评估的运营点的总数及百分比,以及所识别出的重大风险	-
G4-SO4	反腐败政策和程序的传达及培训	P21
G4-SO5	确认的腐败事件和采取的行动	-
G4-SO6	按国家和接受者/受益者划分的政治性捐赠的总值	-
G4-SO7	涉及反竞争行为、反托拉斯和垄断做法的法律诉讼的总数及其结果	-
G4-SO8	违反法律法规被处重大罚款的金额,以及所受非经济处罚的次数	-
G4-SO9	使用社会影响标准筛选的新供应商的比例	-
G4-SO10	供应链对社会的重大实际和潜在负面影响,以及采取的措施	-
G4-SO11	经由正式申诉机制提交、处理和解决的社会影响申诉的数量	-

产品责任

序号	内容	披露位置
G4-PR1	为改进现状而接受健康与安全影响评估的重要产品和服务类别的百分比	-
G4-PR2	按后果类别说明，违反有关产品和服务健康与安全影响的法规和自愿性准则（产品和服务处于其生命周期内）的事件总数	-
G4-PR3	机构关于产品和服务信息与标识的程序要求的产品及服务信息种类，以及需要符合这种信息要求的重要产品及服务类别的百分比	-
G4-PR4	按后果类别说明，违反有关产品和服务信息及标识的法规及自愿性准则的事件总数	-

产品责任

序号	内容	披露位置
G4-PR5	客户满意度调查结果	P43
G4-PR6	禁售或有争议产品的销售	-
G4-PR7	按后果类别划分，违反有关市场推广（包括广告、推销及赞助）的法规及自愿性准则的事件总数	-
G4-PR8	经证实的侵犯客户隐私权及遗失客户资料的投诉总数	-
G4-PR9	如有违反提供及使用产品与服务的有关法律法规，说明相关重大罚款的总金额	-

信息反馈表

尊敬的读者：您好！

感谢您阅读本报告。为改进公司社会责任工作，提高公司履行社会责任的能力与水平，我们非常希望您能够对本报告进行评价，恳请您在百忙之中提出宝贵意见与建议，帮助我们对报告进行持续改进。

您可以选择以下方式提供您的反馈意见：

传真	0755-83195555	
电话	0755-83198888	
邮寄	深圳市深南大道 7088 号招商银行大厦	招商银行总行办公室
电子邮箱	office@cmbchina.com	

请您提出具体的反馈意见：

- 1 您是否从本报告中获取了您所需要了解的信息？

是☐ 一般☐ 否☐
- 2 您认为本报告是否全面反映了本行所承担的经济责任？

是☐ 一般☐ 否☐
- 3 您认为本报告是否全面反映了本行所承担的环境责任？

是☐ 一般☐ 否☐
- 4 您认为本报告是否全面反映了本行所承担的社会责任？

是☐ 一般☐ 否☐
- 5 您认为本报告是否披露了充分的定量数据？

是☐ 一般☐ 否☐
- 6 您认为本报告的版式设计是否有助于阅读理解？

是☐ 一般☐ 否☐
- 7 您对本行 2014 年社会责任报告的宝贵意见与建议，欢迎在此提出：



本报告由可再生纸张印刷

深圳市深南大道7088号招商银行大厦
CMB Tower, No. 7088, Shennan Avenue, Shenzhen City
T: 86 - 755 - 8319 8888
F: 86 - 755 - 8319 5555

www.cmbchina.com