

## 新昌农商银行 2015 年董事会工作报告（草案）

各位股东：

受新昌农商银行董事会委托，由我向会议作 2015 年度董事会工作报告，请予审议。

### 工作回顾

2015 年，在国际经济形势复杂多变、国内经济运行挑战加剧、金融改革持续深化的情况下，董事会在社会各界和广大股东的关心支持下，在全行员工的共同努力下，以公司价值可持续增长和股东长远利益最大化为根本目标，围绕科学发展的主题和加快转变发展方式的主线，坚持市场导向和商业银行经营原则，积极推进结构调整，强化风险管理和内部控制，稳中求进，实现了新常态下的健康平稳发展。一年来，全行各项存款余额 100.4 亿元，同比增长 12.17%；各项贷款余额 68.56 亿元，同比增长 11.92%；不良贷款率为 1.89%，拨备覆盖率为 210.36%，资本充足率 12.78%；财务总收入 6.93 亿元，其中投行业务收入 1.5 亿元，财务总支出 4.89 亿元，实现利润总额 2.04 亿元。在业务发展的同时，社会形象稳步提升，缴纳税金超 6000 万元，连续五年获得县级机关部门（单位）工作绩效考核 A 类单位。全年无



一是全力服务实体经济。董事会通过“盘活存量、用好增量”，持续优化信贷投向和结构，加大对小微企业、三农等领域的信贷支持。2015年，小微企业贷款余额、三农贷款余额占比分别为73.58%、93.72%。

二是强化产品业务创新。董事会高度重视产品创新工作，推出“贴心存”、大额存单“添利存”、“住房按揭贷款”、“养老乐”贷款、“知识产权质押贷款”和“中小企业连心贷”等一系列新产品，以特色化服务抢占竞争制高点。

三是加快分支机构转型。优化物理网点功能，将拔茅、小将、梅渚三个分理处升格为二级支行；加大自助机具投放力度，ATM机总量达72台，实现主要乡镇街道全覆盖，自助终端、助农POS机遍布全县各行政村；大力拓展网上银行及手机银行业务，电银替代率较年初上升10.15个百分点；扎实推进ETC业务、市民卡签约激活工作，试点和推广“丰收购”。

四是投行业务快速推进。董事会积极推动投行业务的多元化发展，加大自主理财产品研发，发行大额存单，获得代理基金销售资格，加快资产证券化业务进程，投行业务收入总额同比增加6000万元，占总收入比重提高7.7个百分点。

五是坚持科技引领战略，积极适应互联网金融特点及发展趋势，加强对科技的顶层设计和整体规划，全面推进信息化银行建设。

### **三、防控风险，积极有为**

一年来，面对经济金融发展新常态，我们坚定不移地推进风险防控，强化管理创新，发展质量实现新的提升。

信贷风险管控有效。一是强化源头控制，借助信用风险管理系统，加强对大额、政府平台和“两高一剩”等重点领域的贷款监测和退出，持续优化信贷结构，全年减少政府平台融资贷款3875万元，单一集团客户授信集中度及单一客户贷款集中度分别较年初下降0.53%和0.74%。二是抓好不良资产处置工作，通过支持兼并重组、担保人平移等手段，切断风险传导，化解担保链风险，推进不良贷款化解工作；加大清收核销处置力度，做到应核尽核、能核尽核，全年共清收处置不良贷款6925万元，其中现金回收1588万元，呆账核销2999万元；同时向县政府、法院等部门报告客户逃废金融债务情况，积极争取不良贷款处置的司法支持。三是加强不良贷款问责，全年共对164户不良贷款进行调查问责，对69位责任人员采取了贷款赔偿措施，赔偿金额20多万元。

内部控制进一步夯实。加强审计监督，重点开展专项审计和经济责任审计，对发现的问题强化整改力度和处罚力度，全年出具审计报告26份，下发整改通知书33份，整改意见80条，处罚金额近4万元。组织开展“清雷防险”等专项行动，相关业务制度、业务流程的风险控制得以提升。

加强资产负债管理。基于对每项业务的准确计量，我们强化了资产负债管理机制，通过对每类资产进行监测，按月召开资产负债管理会议，开展存款利率定价、贷款利率定价、流动性管理、资产收益率管理、资本收益率管理等项目的决策分析。

深化经济资本管理应用。通过加强信息化建设，借助科技平台，推进市场风险管理系统项目开发，升级信用风险管理系统，

试行新版操作风险管理系统，提高了风险计量精细化水平，实现事前风险判断和预防；完善信贷评级标准化和内部转移定价系统，引导信贷资源的优化配置，做到了风险和收益的合理匹配。

推进流程银行建设。开发客户调查报告系统，实现轴承、胶囊、纺机行业调查报告科学性、规范化，简化抵押物价格审批流程，提高了贷款审查的效率；强化督办工作制度，积极贯彻落实全行重大决策和会议部署，全年督办工作实现 100%完成，提升了全行工作质量和效率。

#### **四、队伍建设，卓有成效**

一年来，我们不断加强员工队伍和企业文化建设，系统凝聚力和发展后劲持续增强。

完善队伍建设。以中心理论组学习为抓手，深入开展政治理论和新业务、新知识学习活动；切实推进党风廉政建设，重抓“三严三实”教育，努力打造一支守纪律、讲规矩的干部员工队伍，进一步提振员工队伍的精、气、神；启动“雏鹰计划”和“雄鹰计划”，加强人才梯队建设；引进计算机、投行业务等专业稀缺人才 8 名，优化队伍结构；开展干部竞聘、员工双聘活动，形成能上能下、能高能低的人员流动机制；加强员工教育培训，全年开展各类培训 71 期，组织中层管理班干部和优秀员工外出学习，成立博汇商学院，着力建设专业的内部培训机构；完善绩效考核和薪酬分配体系，划分岗位序列，制定《薪酬管理制度》、《员工行员等级制度》等七项制度，实行以经济资本为核心的绩效评价体系，充分发挥考核的激励和引导作用。

加强企业文化建设。一是通过开展各类工会活动、团委活动、

体育运动，营造积极健康、活泼向上的工作氛围。二是推进落实“五星级服务标准化落地项目”，发挥企业文化引导风尚、规范员工行为的作用。

各位董事，一年来，全行各项工作成绩显著，并逐渐步入了良性发展的轨道。这些成绩得益于上级政府和监管部门的正确领导，得益于全体股东的关心支持，得益于广大员工的努力奋斗。在此，我谨代表董事会向关心支持我行发展的各级领导、全体股东、农商银行广大干部员工以及社会各界人士表示衷心的感谢！

在肯定成绩的同时，我们也清醒地认识到，在我们的发展过程中，还不同程度地存在着一些问题，管理水平与先进银行还有一定的差距，员工队伍素质还不能很好地适应激烈的市场竞争，企业文化建设还需进一步深化。这些问题的存在，有待我们在日后的工作中逐步改进和完善。

## 2016 年工作计划

2016 年，银行发展面临的困难更多更大、挑战更为严峻。面对困难和挑战，董事会将进一步提高危机意识、创新意识，坚持稳中求进总基调，积极推动改革创新，全面加强风险防控，进一步完善公司治理，努力开创新昌农商银行科学发展的新局面。

**2016 年工作总体经营目标是：**全行资产和利润稳步增长，投行业务收入占比显著提升，不良贷款率、拨备覆盖率等指标继续保持同业优秀水平，规模、结构、质量、效益实现均衡增长，竞争能力、盈利水平和品牌价值实现全面提升，全行发展迈上新台阶。

1. 各项存款余额增加 8 亿元，年末余额达到 108.5 亿元。

2. 各项贷款余额增加 6 亿元, 年末余额达到 74.5 亿元。
3. 不良贷款率控制在 2.3% 以内。
4. 财务总收入 7.7 亿元, 财务总支出 5.81 亿元, 实现利润总额 1.89 亿元。
5. 确保安全经营, 无重大责任事故。

为实现上述目标, 我们将重点做好以下几项工作:

### **一、适应新形态, 稳步推进战略转型**

适应新形态, 推进战略转型, 这是满足农村金融发展新要求的内在需要, 也是实现可持续发展的必然要求。**机制转型方面**, 进一步建立健全经营管理机制, 推动管理的科学化、精细化、规范化, 推进公司治理由形似向神似转变;**业务转型方面**, 积极拓展零售银行业务, 加快个人消费类产品研发, 努力达到个人贷款占当年新增贷款的一半以上; 稳步推进表外业务, 逐步发展同业市场交易业务, 进一步提升投资银行业务多元化发展, 促进产品和业务结构与目标市场相吻合, 持续提升我行核心竞争力; 积极整合自身优势, 快速推进网银、手机银行、电话银行等电子渠道建设, 逐步发展电子渠道的在线咨询、金融课堂、理财分析、产品推介等互动功能, 进一步推进社区共建活动, 加大专业人员培养, 做深、做透、做细社区和农村金融市场。

### **二、增强风险管控能力**

当前, 经济金融风险总体可控, 但经济增速放缓导致部分行业和企业, 尤其是中小企业经营十分困难, 潜在风险较大, 在我县, 轴承、制冷行业以及与贸易和出口相关的纺织、纺机行业爆发风险的可能性仍然存在。我们要严格落实监管要求, 完善全面

风险管理体系，实现对各类风险的全流程管理和全方位网状化覆盖；提升风险管理的前瞻性，把握风险产生的关键节点，筑好险抵御的安全线；坚持源头严防、过程严管、后果严惩，保持案防高压态势，切实防范化解操作风险；加大不良资产的清收处置力度，在发展中控制不良，在盘活中控制不良，在处置中控制不良；加强安全保卫工作，确保不出现任何安全事故；主动经营和管控风险，使风险成本与业务收益合理平衡，确保本行在经济下行压力下，始终保持稳健经营，实现银行创新发展。

### **三、加强科技建设**

科技是业务发展、管理提升的基础，要以技术领先为前提，高起点、高标准、高要求制定科技目标规划。科技项目开发要实行项目经理负责制，并积极落实进度目标管理和风险评估管理，同时为增强科技与业务部门的协同配合，提高效率，科技开发项目也将列入相关部室考核，确保 14 个重点项目顺利完成。项目确定后如有较大变更要及时开展风险评估，切实加强科技风险管理。科技项目开发与应用要齐头并进，切实加强科技项目的应用培训。要加强对外部协助项目的管理，全面参与外部协助项目开发，力争掌握源代码等项目核心内容，以掌握今后升级改造应用的主动权。

### **四、提升资产负债精细化管理能力**

提升内部管理精细化水平，向管理要效益，是应对利润增速下降的重要手段。要大力拓展核心负债，推动低成本负债快速增长。加快信贷资产证券化推进进程，盘活资产。强化流动性管理、资产负债组合管理，提升资产负债精细化管理能力；深化经济资



本管理应用，引导业务发展向低资本消耗倾斜，利用量化工具推动业务健康发展；积极研究资本补充工作，提升我行资本管理水平。

## **五、以人为本，抓好队伍建设。**

一是调整人员结构，加强岗位设置、人员配备的科学合理性，优化人力资源配置。二是加大人才培育，提升人才素质。借助“博汇商学院”这个大平台，对后备人才、专业技术人才采取多形式培养。三是落实激励约束机制，发挥正向导向作用，逐步探索推行机关员工作业时间或岗位工作量考核。四是建立人力资源良性流动与淘汰机制，提高人岗适配度。

各位董事，站在新的起点上，我们相信，在省联社和县委县政府的正确领导下，在各级部门的关心支持下，董事会将与全行干部员工一起稳中求进、勇于担当，用创新理念抢抓新的利润增长点，用创新思维推动解决发展中的问题，坚定信念，求真务实，顽强拼搏，推动新昌农商银行迈上新台阶。

报告完毕，请各位股东审议。