

新昌农商银行三年规划方案（2016-2018）（草案）

各位股东：

为科学规划今后三年的经营管理工作，促进银行持续稳健发展，特制定本《新昌农商银行三年规划（2016-2018）》。

一、经营管理现状

新昌农商银行是一家股份制的社区性地方性金融机构，2005年由农村信用社改制成立农村合作银行，2013年蜕变成为农村商业银行。改制以来，新昌农商银行以产权改革为动力，紧紧抓住经济社会持续快速发展的大好机遇，凭借自身的艰苦奋斗和不懈努力，在拓展经营领域、提高管理水平、改善资产质量、增强盈利能力、完善公司治理和承担社会责任等方面取得了显著成效。至2015年12月末，全行设有28家营业网点，8家自助银行，分布在全县16个乡镇街道；总部设有11个一级部（室）、3个二级部（室）和11个职能中心。至2015年12月末，全行有在岗员工499人。至2015年12月末，全行总资产120.15亿元，各项存款余额100.45亿元，占全县金融机构的23.42%；各项贷款余额68.56亿元，占全县金融机构的21.43%，存贷款市场份额均居全县金融机构第一；净资产10.09亿元，不良贷款率1.89%，资本充足率12.78%，拨备覆盖率超过200%，监管综合评级2级。2015年1-12

月实现利润总额 2.04 亿元。近几年来，我行亦十分重视履行社会责任，累计捐款超过 1000 万元，累计缴纳税金超过 4 亿元。

二、核心竞争力

融入于新昌农商银行文化中的，在新昌农商银行发展历程中逐步形成的，为新昌农商银行人共同拥有的，以新昌农商银行管理模式为支撑的新昌农商银行现有的核心竞争力是领先的存贷款业务能力，综合表现为新昌县存贷款市场占有率第一位。

覆盖新昌县行政区域，遍布村镇的营业网点，网点数居全县各银行首位。

三、业务发展中存在的主要问题

根据我行业务发展的情况，对照战略地图的四维模型，我行在经营管理中主要存在以下问题：

（一）财务

总体而言，随着我行资产规模的逐渐扩大，净利息收入增加，在贷款利息收入和投行资金收益上，都取得了不错的成绩。存在的主要问题是：

1. 财务收入结构以存贷利差为主，收入渠道单一，粗放增长的业务模式没有改变

目前，收入多样化的进程已经破冰，交易账户管理已试运行，保管箱、ETC 等已开办。但通过新业务、新产品，特别是表外业务来拉动财务收入的增加，形成新的盈利增长点，特别是非利差收入增长点，尚需要科技、人才及产品、营销渠道的配合，潜在

盈利能力有待进一步的挖掘。

2. 成本结构有待改善，财务约束有待加强

目前，我行的成本结构主要以存款、费用为主，已实行了预算管理。但财务约束管理有待进一步加强，包括：全面预算管理的意识有待提高，预算管理的规范有待建立，财务预算和分摊系统有待建立，预算的执行和监督有待跟进，营销费用管理有待优化，费用与税务的对接有待改善，投入产出意识有待提高。

(二) 客户

1. 营销体系有待建立，基础客户数量和市场没有突破，做深做透的意识有待加强

目前，我行基础客户数量增长缓慢，随着竞争的加剧，存在基础客户流失的情况，分析原因：一是营销体系有待建立，没有专业化团队服务社区和农村；二是我行产品不能满足客户日益增长的财富化、快捷化、人性化的金融服务；三是部室和支行做深做透的意识有待加强，思想上仍存在着做大的冲动与偏好，同时做小做散思想与薪酬等匹配支撑上存在一定不足。

2. 增加客户价值的潜在力量薄弱

目前，我行为客户提供的服务仍以传统的存贷业务、国际业务为主。但是，从当前个人客户、公司客户的金融服务需求来看，客户对金融附加服务、增值服务的需求越来越强烈，特别是利率市场化以后，客户对理财方面的强烈需求，而我行能够与之匹配的综合金融服务的方案的能力比较欠缺，主要表现在机制、人员、

渠道、产品上的不足。

3. 对“客户满意度”的关注度不高

目前，我行对客户满意度的管理有待进一步提高。一是专业度需进一步提高。我行虽开展了五星服务项目，但横向对比，这样的服务与国有商业银行仍存在一定的差距。二是服务意识有待提升，以“客户为中心”的意识并未完全树立。三是服务平台建设落后，与客户沟通的渠道建设不足，比如财富中心的建设。四是缺乏客户满意度的全面调查和考核体系。

（三）内部流程

1. 运营管理流程存在不顺畅的现象

2012年，我行对组织架构进行调整，重新对各部门职责进行界定。但是，由于分工细化后，部分存在着职责界定不清晰的现象，或部室职责与承担工作不相一致的情况。

2. 客户管理流程有待健全

我行对客户的服务与反应渠道单一，总体客户管理以支行为主，多维度、多渠道、分层次的客户管理体系有待建立。

3. 创新管理流程不足

目前，我行的产品创新工作是由各业务部门承担，但是，各业务部门对这项工作并未引起足够的重视，在市场研发、新产品研发上投入是不足的。同时，我行也缺乏新产品开发的专业人才。

4. 流程银行建设进度有待加快

目前，我行流程银行工作已启动，但部门银行意识仍然顽固，流程银行意识缺乏。同时流程梳理优化、建设及应用进度有待加

快。

(四) 学习和成长

1. 信息资本欠缺

目前，我行宏观经济、地方经济的采集和分析系统性不强，利用数据分析支撑业务发展的力量不足。现有的经济资本系统、客户关系系统等已无法满足当前业务发展，需要换代升级。

2. 人力资本欠缺

目前，我行已开展人力资源体系建设，但效果尚未显现，产品开发、理财业务、投资业务、风险、科技、管理等优秀型人才缺乏。

3. 组织资本欠缺

目前，我行已经实施品牌建设，对企业文化开展系统梳理，并开展了五星服务落地项目，但企业文化的宣贯与执行有待进一步加强；赢得持久的增长所必须匹配的企业文化与系统尚须发展，比如开放包容的文化、服务文化、团队文化等。

四、战略目标

(一) 战略定位的 SWOT 分析

1. 战略影响因素

(1) 优势 (S)

S1. 网点多，服务便利；

S2. 管理半径小，决策快速；

S3. 财务优势；

S4. 稳定的本土化团队；

S5. 信息收集渠道多。

(2) 劣势 (W)

W1. 客户资料收集不完整；

W2. 盈利模式单一；

W3. 管理劣势（缺乏严格预算，对内对外反应慢等）；

W4. 数据分析能力较弱；

W5. 产品创新能力差；

W6. 营业网点员工对新业务不熟悉；

W7. 优秀人才缺乏；

W8. 信息管理系统水平不足。

(3) 机会 (O)

O1. 中小企业经济转型；

O2. 推进社会主义新农村建设；

O3. 金融体制改革加快（利率市场化等）；

O4. 居民收入日益增长；

O5. 金融业从业人员素质提高；

O6. 电子和网络技术的提高及在银行管理和服务中的广泛应用；

O7. 农村商业银行被允许作为金融服务者进入其他相关金融领域；

O8. 业务涉入的地理广度和深度呈迅速扩张态势；

09. 消费、投资等多元需求增强；

010. 潜在客户（零份额与低份额客户）市场较大，尚有较大发掘空间；

011. 当地政府财政收入高。

（4）威胁（T）

T1. 信贷环境紧缩，企业直接融资；

T2. 利率市场化加快，利差收入下降；

T3. 监管严格，经营风险标准提高；

T4. 县域经济转型面临带来威胁；

T5. 其他金融机构深入参与，行业竞争加剧；

T6. 国有大型商业银行自身管理水平提高；

T7. 金融需求多元化加剧挑战传统商业模式；

T8. 汇率波动频繁，出口环境恶化；

T9. 本土企业两极分化明显，中小企业产值占比低；

T10. 相比其他县市，农民收入偏低；

T11. 人口老龄化严重，未来人口下降趋势明显。

2. 战略 SWOT 分析

（1）SO 战略

SO 战略是利用外部机会，发挥银行自身优势所作出的战略选择，见下表：

发挥优势，利用机会	优势 (S)	
机会 (O)	1、网点多，服务便利	2、信息收集渠道多
1、中小企业经济转型	3、管理半径小，决策快速	4、财务优势
2、推进社会主义新农村建设	5、稳定的本土化团队	

3、金融体制改革加快（利率市场化等）	加强本区域网点布局，充分吸引储蓄存款（O4、S1、S3、S4、S5）
	和外部银行合作，开发零售业务产品，做小做散（O4、O10、O11、S1、S3）
	吸引有专业经验的人员，积极人才储备（O5、O7、O9、O8、O3、S4）
4、居民收入日益增长	积极开展存贷款业务或者新产品试点（O1、S2、S3、O9、O8）
	加快业务扩展，增加非利息收入占比（O8、O3、S3、S1、S5）
5、金融业从业人员素质提高	加强中小企业贷款占比，增加第三产业占比（O10、O11、S2、S3、S5）
6、政府财政收入高	加强重点客户的营销公关（O6、O10、S2、S3、S5）
7、电子和网络技术的提高及在银行管理和服务中的广泛应用	研发客户关系管理系统和业务信息平台（O7、O11、O10、S2、S4）
8、农村商业银行被允许作为金融服务者进入其他相关金融领域	深耕农村市场，提高农户存、贷比例（S5、O2、O4）
9、业务涉入的地理广度和深度呈迅速扩张态势	整合“代缴、代收”业务，方便社区（O11、O7、S1）
10、潜在客户市场较大，尚有较大发掘空间	简化贷款审批程序，权限分层下移（S2、S3、O7）
11、消费、投资等多元需求增强	加强网点改造以适应城镇化建设（O2、O11、S1、S3、S4）

（2）WO 战略

WO 战略是利用外部机会，克服银行自身弱点所作出的战略选择，见下表：

利用机会，克服弱点	劣势(W)	
机会(O)	1、数据分析能力较弱	2、产品创新能力差
1、中小企业经济转型	3、客户资料收集不完整	4、营业网点员工对新业务不熟悉
2、推进社会主义新农村建设	5、盈利模式单一	6、优秀人才缺乏
3、金融体制改革加快	7、管理劣势（缺乏严格预算、对内对外反应慢等）	8、信息管理系统水平差
4、居民收入日益增长	完善客户资料收集、整理，有利于产品定向营销（O4、O7、W1、W3、W8）	
	合作开发新产品，共同承担开发费用和共享开发成果（O5、O8、W2）	
	利用电子和网络技术提升信息管理水平（O7、W8）	
5、金融业从业人员素质提高	加大关键人才引进步伐，集中于市场营销、产品开发，风险管理等（O5、W1、W6）	

6、政府财政收入高	引入成熟农商行业务模式，提高盈利模式（08、W5）
7、电子和网络技术的提高及在银行管理和服务中的广泛应用	开展农产品供应链融资、土地经营权抵押等（01、02、09、W5）
8、农村商业银行被允许作为金融服务者进入其他相关金融领域	加强重点客户的营销公关（06、010、W2、W3、W7）
9、业务涉入的地理广度和深度呈迅速扩张态势	加强网点人员业务培训（09、011、W4）
10、潜在客户（零份额与低份额客户）市场较大，尚有较大发掘空间	开展微量贷款业务，方便社区小需求者（09、011、W5）
11、消费、投资等多元需求增强	借鉴成功经验，提高管理水平（08、09、W7）

（3）ST 战略

ST 战略是利用银行自身优势，去回避银行外部环境带来的威胁所做出的战略选择，见下表：

利用优势，回避威胁	优势(S)	
威胁(T)	1、网点多，服务便利	2、信息收集渠道多
1、信贷环境紧缩，企业直接融资	3、管理半径小，决策快速	4、财务优势
2、利率管制放松，利差收入下降	5、稳定的本土化团队	
3、监管严格，经营风险标准提高	加快非利息业务发展，更体现服务便利（T1、T2、S1）	
4、其他金融机构深入参与，行业竞争加剧	细分客户群，加大幼、老市场开发（S2、S2、T11、T10、T8、T9）	
	改革小额贷款抵押制度，提高服务（T1、T8、S2、S5、S3）	
5、国有大型商业银行自身管理水平提高	优化关键业务服务质量，确保核心客户和业务（T9、T8、T6、S1、S5）	
6、金融需求多元化加剧挑战传统商业模式	监控退出行业业务，扶持新兴行业（S2、S5、T8）	
7、汇率波动频繁，出口环境恶化	统一风险管理，加强业务单位合规控制（T8、T3、S3）	
8、县域经济转型面临带来威胁	突出外汇管理，探索成熟的国际业务模式（T7、S2、S3、S5）	
9、本土企业两极分化明显，中小企业产值占比低	调整客户战略，向客户产业链上、下游延伸（T1、T8、T9、S3、S5）	

10、相比其他县市，农民收入偏低	分析支行客户结构，试点零售业务，强调安全性和便利（T6、S1）
11、人口老龄化严重，未来人口下降趋势明显	可能放弃竞争激烈、行业易受影响、无法满足要求客户（T8、T9）

（4）WT 战略

WT 战略是利用银行自身条件去减小弱点，回避银行外部环境带来的威胁所做出的战略选择，见下表：

回避威胁，减小弱点	劣势(W)	
威胁(T)	1、数据分析能力较弱	2、产品创新能力差
1、信贷环境紧缩，企业直接融资	3、客户资料收集不完整	4、营业网点员工对新业务不熟悉
2、利率管制放松，利差收入下降	5、盈利模式单一	6、优秀人才缺乏
3、监管严格，经营风险标准提高	7、管理劣势（缺乏严格预算、对内对外反应慢等）	8、信息管理系统水平差
4、其他金融机构深入参与，行业竞争加剧	建立战略考核体系，加强合规、信息管理（W7、W4、W8、T3）	
	树标杆、定计划、调资源等来加强非利息业务发展（W5、T7、T2）	
	弱化竞争、加强合作，探讨共赢模式（T6、W7、W2、W5）	
5、国有大型商业银行自身管理水平提高	完善客户信息，提升服务水平和业务能力，靠近社区（W3、W4、T4、T2、T6）	
6、金融需求多元化加剧挑战传统商业模式	巩固核心业务，加强与中小企业的合作交流（T8、T9、W2、W3、W7、T4）	
7、汇率波动频繁，出口环境恶化	体现网点优势，看重客户数量，以便利贴心服务获取竞争优势（T4、T6、T9、W3、W2、W4）	
8、县域经济转型面临带来威胁	选择资源互补市场，发挥优势和新业务试点等思路来开拓新的区域市场（W1、W2、W3、W5、T1、T2、T9、T8）	
9、本土企业两极分化明显，中小企业产值占比低	整合客户产业链，对上下进行渗透（T9、T1、T7、T8、W1、W2、W3）	
10、相比其他县市，农民收入偏低	建立客户全生命周期管理，差异营销和服务（W1、W2、W3、W7、T8、T9、T10、T11）	
11、人口老龄化严重，未来人口下降趋势明显	完善内部管理（流程管理、资产管理、风险管理、创新管理）（T3、T4、T5、T6、W1、W2、W6、W7、W8）	

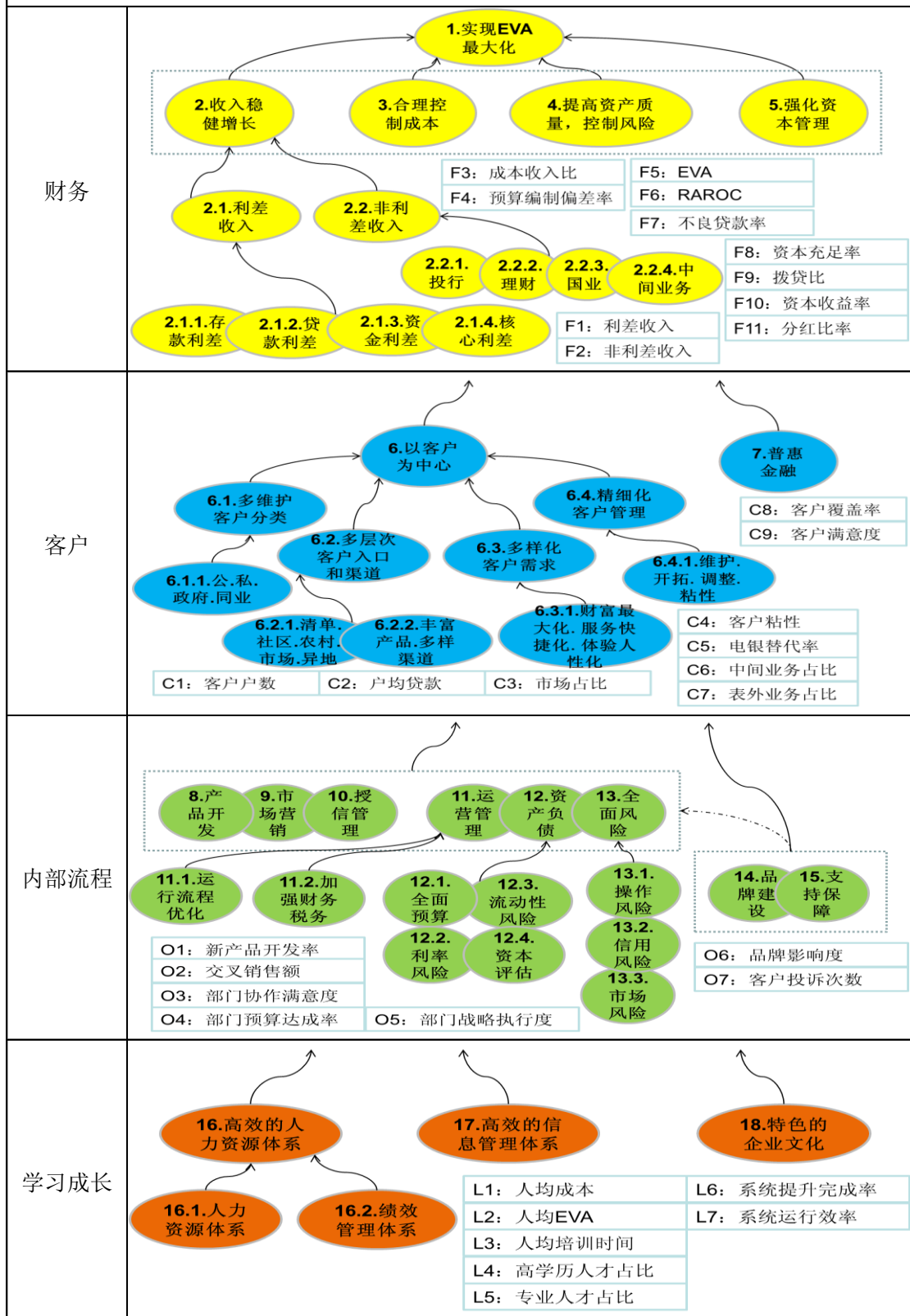
（二）战略目标

根据战略分析，确定本行战略：致力于践行“日新其德 融昌万家”的企业愿景，以“惠农利民，助企兴商”为企业使命，深入服务农村和社区，积极打造现代社区银行典范。在内部控制上，充分发挥新型法人治理结构的作用，建立健全现代企业制度，实施以经济资本管理为核心的全面风险管理；在经营管理上，优化业务发展结构，丰富盈利模式，通过机制转型和业务创新，着力提升以价值创造为核心的服务能力和管理能力，努力实现经济资本约束下的可持续发展，达到客户、股东、员工和社会利益的和谐统一，真正打响本行品牌。

（三）战略地图

战略地图是将战略目标转换为各个行动举措的具体工具，它对企业的使命和战略给以阐明和实施，把战略方向与制定计划、确定目标联系起来，并将战略目标与绩效考核制度联系起来，是企业战略实施的行动准则。具体见下图：

愿景：日新其德 融昌万家 使命：惠农利民 助企兴商 价值观：激情 创新 诚信 责任



五、职能战略

本行各主要职能战略如下：

（一）组织结构

1. **提升快捷服务能力。**银行经营要以客户服务为导向，网点不但是客户金融服务的窗口，也是加强社区交流的窗口，网点主管和大堂经理不仅要负责对进入银行客户的引导，还要负责如何体现支行与周围社区客户的互动。服务观点要大胆转变，不拘于现有服务模式，改变银行在社区中的形象，要吸引客户愿意走进网点。

2. **内部高效沟通。**以对客户服务为指导，重新定义部门“客户”概念，组织结构上各部除了服务于传统意义上的客户外，还要视内部各部门为“客户”，以高效服务为指导，对内外客户服务写入部门工作职责，并加强考核。

（二）人力资源

1. **人力资源最优配置。**要加大专业人才引进力度，优化人员结构；要构建岗位胜任力模型，明确各类岗位的用人标准，开发各类科学的评估工具和流程，实施360度反馈，完善人才的选拔和退出机制，优化员工队伍结构，提高岗位胜任能力。

2. **提升员工积极性。**继续构建和落实宽幅多级的行员等级体系、市场化的薪酬管理体系和战略导向的绩效管理体系，逐步解决人力资源管理体系中存在的体制机制问题，充分发挥员工的内在潜能和创新精神，提高员工忠诚度。

3. **培养优秀后备人才。**加强人才队伍建设，完善人才发展标准与通道，抓好高层次人才和高技能人才管理，实施人才发展战略工程；探索引进人才配套政策，加强引进人才的任职管理、薪

酬管理和绩效管理，营造良好工作氛围，留住人才、用好人才。

（三）营销与市场开发

1. **赢利模式多样化。**我行目前主要依赖存贷款利差收入，但未来贷款新增的扩大难以抵消利息差收窄带来的负面影响，因此要改变单纯依靠利差收入的增长模式，大力发展资本占用少的中间业务，如投行业务、理财业务、信用卡业务、代理业务等。

2. **满足客户多样化需求。**要审时度势、把握机遇、适应市场需求突出丰满金融服务，满足不同类型客户的多样化需求，进一步增加其对我行的满意度。

3. **客户细分，深耕市场。**与周边区域的微型企业、居民建立良好关系，巩固市场基础，充实网点可销售产品，在简化前台业务流程的基础上，提高实际面对客户开展销售的人员比例，发挥我行点多面广的优势。

4. **提升营销队伍整体素质。**要建立学习制度，使营销人员掌握专业的业务知识。要建立定期培训机制，邀请同业业务精英讲授营销技巧、风险管理、客户维护等技能。

（四）流程银行

1. **三库一体建设。**以“制度库、流程库、风险库”建设为平台，通过不断的连续性改进和优化，构建起全面协同合作有序、业务流程操作高效、风险控制严密、合规要求明确的流程银行体系。

（五）全面风险管理

1. **完善风险政策。**积极开展风险管理政策研究，逐步建立完善信用风险、操作风险、市场风险和其他风险的政策体系。

2. **确定风险偏好，稳健审慎经营。**建立风险偏好政策体系，满足外部监管要求和业务发展需要的全面风险管理，实现风险控制、业务发展和效益增长的和谐统一。

3. **提高风险管理技术。**加强经济资本管理，将经济资本细化到机构、部门、产品和客户等多个维度，通过控制经济资本，来控制总体风险水平。

(六) 客户服务

1. **网点规划。**优化网点布局，突出网点区位优势，扩大网点辐射范围，特别是加强城乡结合部的网点服务力量。落实城东支行东移，加强青山、拔茅工业园区和周边区域的服务；落实城西支行西移，加强南岩工业园区和周边区域的服务；优化整合城区网点，加强社区居民的服务，提升社区专业化服务能力。

2. **标杆网点建设。**巩固提升标杆网点建设、五星服务落地的成果，使广大员工牢固树立以“客户为中心”的服务理念，规范服务形象、服务行为、服务管理，建立系统化的服务管理体系，有效提高客户服务质量，真正打造富有我行特色的柜面服务新形象。

3. **推进客户细分。**围绕客户需求，通过优化服务环境、丰富服务产品、拓宽服务渠道等方面不断改善服务功能，针对不同的客户群体分层、分类别地提供差别化服务。通过为客户提供和努

力寻求服务与客户需求之间的契合点，有效提升各个层次的客户忠诚度和满意度。

4. 提高客户服务便利程度。要不断提高临柜员工业务技能，简化业务流程，实现业务分流，减少柜面业务办理等候时间。要积极运用渠道分流和营业现场客户分流，发挥大堂经理的拦截分流作用。加快发展电子银行、自助银行渠道，扩大电子银行、自助银行业务规模，提高非现场服务渠道交易占比，充分发挥其低成本优势，构建我行新型的多渠道服务网络。

(七) 产品创新

1. 理财产品体系化建设。从产品、利率、期限等多维度丰富理财产品；提高理财产品的发行频率；开发完整理财产品供应条线。

2. 加强队伍建设，提高产品研发能力。

(八) 财务

1. 资产规划。2016年，资产达到140亿元左右，其中存款达到110亿元左右，贷款达到76亿元左右；2017年，资产达到160亿元左右，其中存款达到120亿元左右，贷款达到83亿元左右；2018年，资产达到180亿元左右，其中存款达到130亿元左右，贷款达到90亿元。同时，加快表外业务发展，表外业务资产占比逐年提高。

2. 利润规划。未来三年，资本利润率保持在11%以上。

3. 资本规划。未来三年，资本充足率保持在11.5%以上，资

本积累方式主要以利润留存为主,同时优化和调整风险资产结构。

4. 拨备计提规划。未来三年,保持拨贷比在**3%**以上,拨备覆盖率在**150%**以上。

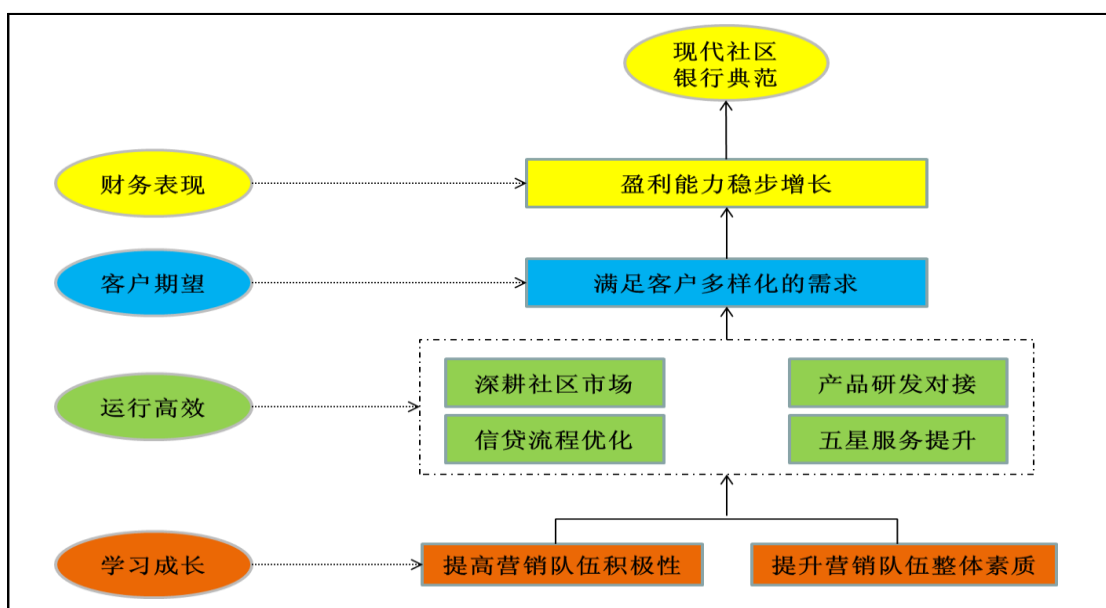
5. 财务内部管理规划。提高负债管理水平;提高预算管理水
平;提高财务和税务管理水平;提高会计基础化管理水平。

六、2016-2018 年重点工作

根据战略地图的四个维度,分析修订了三年重点工作,共 42 项。具体见附件:新昌农商银行重点工作表(2016-2018)。同时,根据三年重点工作,提炼了四大主题战略并详细阐述如下:

(一) 社区银行战略

实施社区银行战略是实现我行愿景和使命的主要内容,是在利率市场化情况下应对全面竞争的主要举措,是做深、做透、做实本土市场和客户的关键抓手。社区银行战略地图如下:



关键因素一：盈利能力稳步增长。优化盈利结构,提升零售金融和消费金融占比;开拓中间业务收入,以代收代扣业务为突

破口，以社区银行大数据为依托，提升理财等中间业务收入。

关键因素二：满足客户多样化的需求。要审时度势、把握机遇、适应市场需求，丰富我行产品体系、渠道体系，以满足不同客户对服务快捷化、体验人性化、财富最大化的金融服务需求。

关键因素三：深耕社区市场。要选择社区银行发展模式，对提高社区、农村、园区、专业市场、学校、医院等的渗透力度，提高我行基础客户数量和质量，提高客户服务覆盖率，进一步提高市场占比。

关键因素四：产品研发对接。加强产品研发团队建设，关注市场创新热点，提高产品研发能力。

关键因素五：优化信贷流程。以客户管理系统为依托，开展大数据分析，提高风险把控能力，优化流程，提高服务效率。

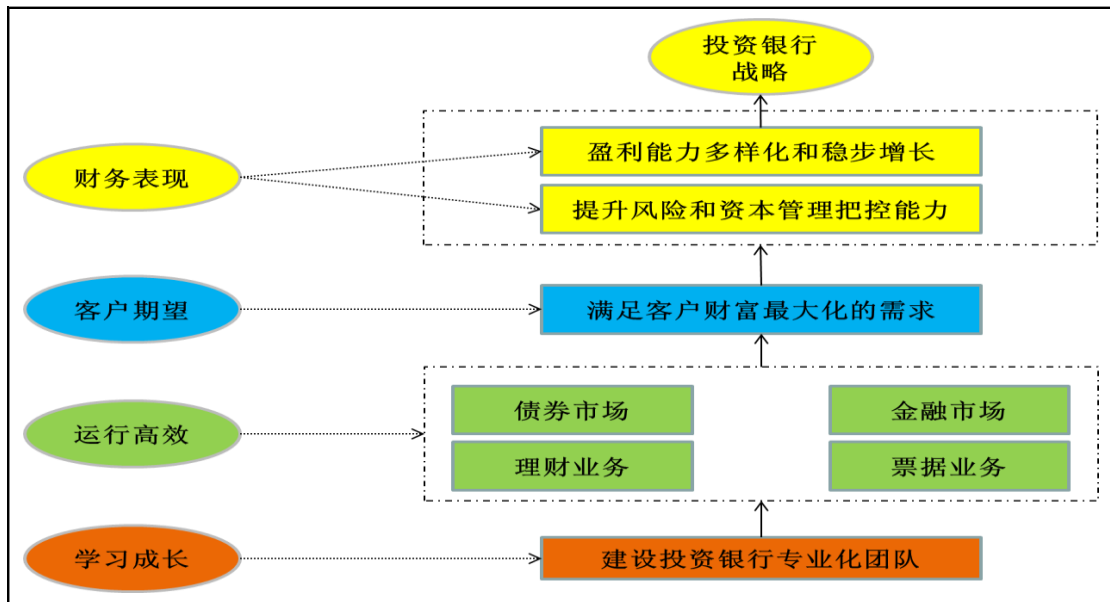
关键因素六：五星服务提升。继续五星服务提升工作，加快标杆网点建设。加快提升大堂经理的交叉营销能力，提升大堂营销服务水平。

关键因素七：提升营销队伍的积极性。建立符合社区银行发展的、多层次的营销队伍，优化营销队伍的绩效考核，建立营销队伍的准入和退出机制。

关键因素八：提升营销队伍整体素质。要建立营销队伍学习、培训和考试机制。以客户关系系统的建设和应用来提升营销队伍能力。

（二）投资银行战略

实施投资银行战略是我行实施轻资产、轻银行战略的主要内容，是应对利率市场化的又一重要措施，是实现盈利多样化的又一关键抓手。投资银行战略地图如下：



关键因素一：盈利能力多样化和稳步增长。投行业务产品多样，盈利模式多样，我行应建立符合我行实际的投行业务运行模式。适当扩大投行业务规划和资金杠杆，适当实施期限错配和信用错配，提高投行业务盈利水平。

关键因素二：提高风险和资本管理把控能力。确定投行业务风险偏好，在信用风险、市场风险、流动性风险适当的情况下，把握资本约束，实现盈利最大化。

关键因素三：满足客户财富最大化的需求。我行应适应市场变化趋势，突出利率优势，实现客户财富需求，提高市场竞争能力。

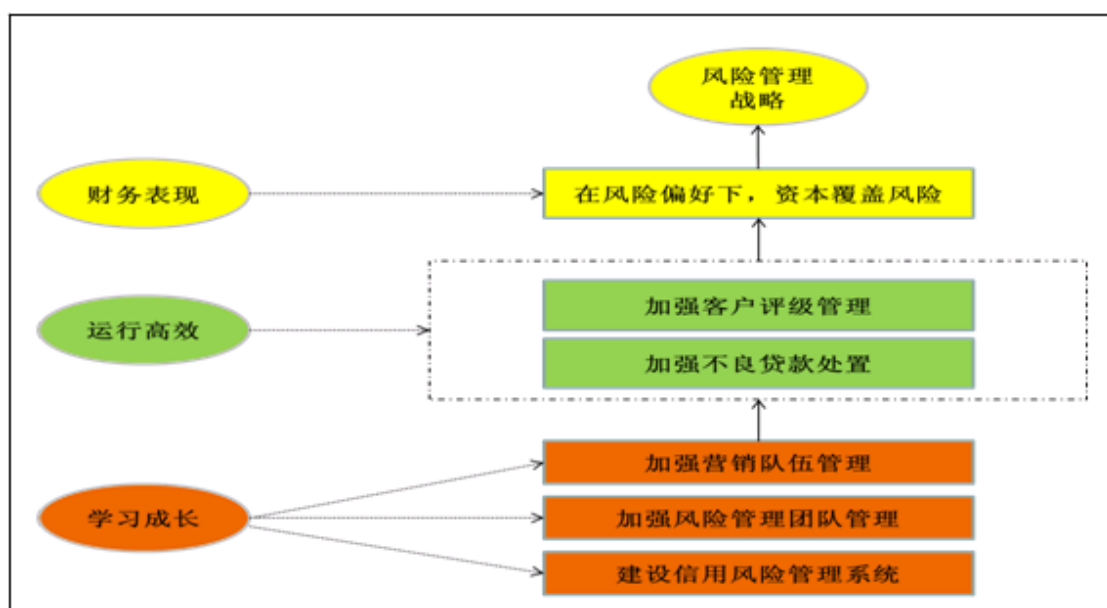
关键因素四：深耕投行业务。加强投行业务营销，特别是对大中型企业、高净值客户和同业客户的营销和合作。要加强投

行业务规划，做到债券、同业、理财和票据等业务齐发力，拓展投行业务的广度和深度。

关键因素五：建设投行业务专业化团队。建立投行业务准入和退出机制，建立投行业务学习、培训和考试制度。建立投行业务专业化分工机制，包括债券、同业和理财团队等。建立投行业务前中后台分工和监督机制，提升前台营销能力和产品研发能力，提高中台风险把控能力，包括信用风险、市场风险、流动性风险和资本管理能力，提升后台复核、清算和投后管理能力。优化投行业务绩效考核，提升投行业务团队的凝聚力和积极性。

（三）风险管理战略

在当前经济处于三期叠加时期，在利率市场化情况下，实施风险管理战略是我行坚守风险底限战略的主要内容，是我行实施可持续发展战略的主要抓手，而加强信用风险管理是风险管理战略的重中之重，是风险战略成败的关键。风险管理战略地图如下：



关键因素一：资本覆盖风险。我行应建立风险偏好管理体系，

同时在风险偏好下，建立指标、限额等监控体系，建立资本约束体系。

关键因素二：加强客户评级管理。 一是我行应建设评级管理体系，并加强评级体系在管理上的应用。二是加强贷前调查，综合应用客户关系系统、规范化调查模板、小微贷调查技术等，合理评定客户等级，加强客户准入机制，将风险控制在校门外。三是加强审批决策，综合应用客户评级，参考债项评级进行决策。四是加强风险监控，综合应用客户评级确定监控手段和频率，提高贷后管理效率。五是根据客户评级管理，开展行业、区域的差异化信贷管理政策。六是加强风险报告，应按季向董事会、高管层报告风险状况。

关键因素三：加强不良贷款处置。 在当前不良贷款快速增长时期，我行应加强不良贷款处置力量，创新不良贷款处置方法，提高不良贷款处置效率和效果。

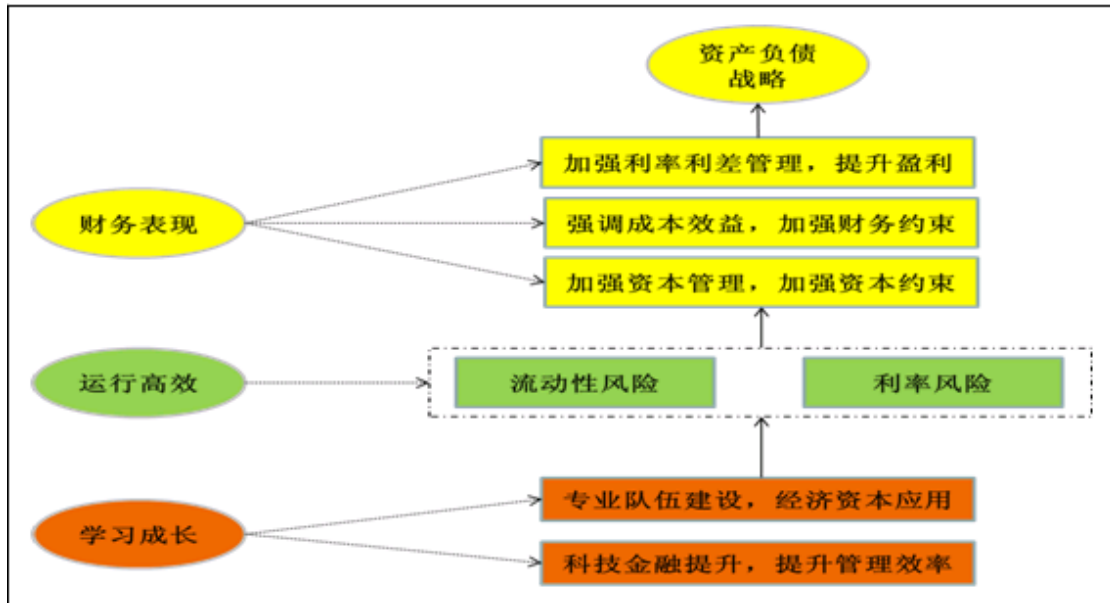
关键因素四：加强营销队伍管理。 一是提高营销队伍的风险意识，关注营销队伍道德风险。二是优化绩效考核，提高风险考核比例。三是加强不良问责，落实不良贷款责任。

关键因素五：加强风险管理队伍建设。 建立前、中、后台多层次的风险管理队伍。建立风险管理队伍学习、培训、考试机制，提高素质。

关键因素六：优化信用风险系统。 以优化信用风险系统建设为契机，接受先进的风险管理理念提高风险管理水平和效率。

（四）资产负债战略

资产负债管理是财务管理精细化的主要抓手，资产负债战略地图如下：



关键因素一：加强利率、利差管理，提升盈利水平。一是完善利率体系管理。二是加强利率和利差监控，开展利率、利差底限管理。三是开展核心利差管理，优化资产负债结构。

关键因素二：强调成本效益观念，加强财务约束。一是加强盈利能力管理，实现资源优化配置，强调投入产出比。二是加强成本考核，落实成本底限。三是加强预算管理，降低预算偏差率，提高预算达成率。

关键因素三：加强资本管理。加强资本规划，开展资本充足率内部评估管理。

关键因素四：加强流动性风险和利率风险管理。在提升流动性风险和利率风险管理水平下，优化资产负债结构，提升资产负债杠杆。

关键因素五：加强队伍管理，提升经济资本应用。一是资产负债管理和经济资本应用管理专业团队管理，建立学习、培训、考试机制。加强资产负债管理，切实贯彻资产负债管理会议决议，加强督办管理，加强执行效果评估。

关键因素六：落实科技金融提升项目，提升管理效率。优化FTP系统，优化成本分摊系统，优化流动性风险管控系统，建设资产负债管理系统，建设利率风险管控系统，建设预算管理系统等，借助管理系统，形成管理闭环，提升管理水平。

报告完毕，请各位股东审议。