

## 新昌农商银行 2016 年董事会工作报告（草案）

各位股东：

现在由我介绍新昌农商银行 2016 年董事会工作报告，请大家讨论。

### 工作回顾

2016 年，面对经济发展的新常态和激烈的市场竞争环境，本行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，认真研判经济金融形势，夯实发展基础，推动经营转型和改革创新，加强风险防控和内部控制，强化自身建设，使本行总体上保持了较好的发展态势。一年来，全行各项存款余额 112.27 亿元，同比增长 11.77%；各项贷款余额 71.70 亿元，同比增长 4.58%；不良贷款率为 1.89%，拨备覆盖率为 212.69%，资本充足率 12.49%；财务总收入 6.68 亿元，财务总支出 4.6 亿元，实现利润总额 2.09 亿元。在业务发展的同时，社会形象稳步提升，缴纳税金超 7000 万元，在全县行风建设评议中名列前

茅。全年无重大安全事故。

一年来，董事会主要做了以下几方面工作：

### **一、认真履职，提升董事会的运作效率和水平**

2016年，在省联社和县委县政府的正确领导下，在各级部门、社会各界以及广大股东的关心支持下，在监事会的监督下，董事会严格遵照法律、法规及公司章程等规定，不断完善董事会工作机制，充分发挥专业委员会作用，持续提升董事会运作的效率和水平。

#### **（一）规范召开各类会议**

一年来，董事会召集年度股东大会一次，审议通过董事会工作报告、发行二级资本债等议案7项；召开董事会会议七次，审议和听取议案37项，对资本规划、年度报告、关联授信等重要议案进行了决策，各项决策严格按照《公司章程》规定，决策程序公开透明，依法合规，对形成的决议和确定的事项，董事会进一步周密安排，精心部署，逐项落实，促进我行健康稳步发展。

#### **（二）发挥专业委员会作用**

一年来，在董事会授权范围内，各专业委员会突出专业特点，充分发挥委员的经验和特长，积极规范履行职责，围绕薪酬管理、审计监督、内部控制等重大事项，向董事会提供专业意见和建议，为董事会科学决策提供有力支撑。全年董事会各专门委员会共召开会议28次，审议或听取有关议案和报告73项。

### **二、立足定位，把握方向，持续提升发展能力**

董事会认真贯彻落实国家宏观调控政策，在厚植发展根基的

基础上，推进业务创新和机构转型，关注本行结构优化，强化科技金融建设，持续提升银行发展能力。

1、立足定位，深耕市场。服务“三农”、“中小企业”是新昌农商银行的立身之本。一年来，我行累计发放“涉农”贷款60亿元，支持户数占全县所有农户贷款的90%；累计发放中小企业贷款53.3亿元，支持中小企业的户数、金额均占全县中小企业贷款的70%，较好发挥了农村金融主力军的作用。

2、完善产品体系。董事会高度重视产品创新工作，推出房产按揭贷款、汽车按揭贷款、“工薪乐”贷款、排污权抵押贷款、中小企业“税银贷”信用贷款等一系列新产品，以差异化、特色化服务应对同业竞争加剧的局面。

3、加快分支机构转型。深化事业部制改革，设立不良资产管理部、电子银行部，着力提高不良资产处置和线上营销服务能力；加大自助机具投放力度，大力拓展网上银行、手机银行、财付通、扫码付等业务，2016年电子银行替代率69.34%，较年初上升14.02%；扎实开展网格化管理、整村授信、整厂授信工作，积极试点和推广“丰收驿站”。

4、关注结构优化，积极支持新业务发展。董事会科学审慎决策，突出转型发展导向，支持培育新的盈利增长点。一年来，自助理财产品研发提质增速，完成首单资产证券化业务，同业存单等负债业务稳步开展，全年实现投行业务总收入1.66亿元，占总收入的24.85%，使本行在利差进一步收窄、利息净收入增速放缓的情况下仍然展现了稳定的成长性。

5、依托科技手段，推进科技金融提升。基本完成了全面预

算管理系统、管理会计系统、经济资本管理系统、薪酬考核系统和日常办公系统等的应用开发，业务系统已完成了小额个人消费贷款网上自动申报审批，目前运营良好，科技的提升较好地提高了工作效率。

### **三、防控风险，强化管理，努力提升发展质量**

面对复杂变化的外部环境，董事会坚持把风险管理放在突出位置，同时不断强化管理创新，努力提升银行发展质量。

1、加强信贷风险管控。一是强化源头控制，借助信用风险管理系统，持续关注轴承、纺机等行业信用风险，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，开展快速出险大额贷款风险排查，增强对风险的预见性和控制力。二是抓好不良资产处置工作，设立不良资产管理部，通过不良贷款专题调研、建立风险贷款清单、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 19698 万元，其中司法途径现金回收 3400 万元，贷款核销 5628 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，全年共起诉案件 191 宗。三是加强不良贷款问责，全年共对 145 户不良贷款进行调查问责，对 76 位责任人员采取了贷款赔偿措施，赔偿金额 107 万元。

2、内部控制进一步强化。一是加强审计监督，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 40 份，下发整改通知书 32 份，整改意见 93 条，对 142 人次处罚人民币近 7 万元。二是深入推行省农

信联社“4+2”廉洁合规风险防控新模式，抓好员工行为动态管理；建立以风险防控为导向的常态化风险排查机制，通过支行自查、职能部门检查等方式，加强各条线的检查和整治。

3、推行全面预算管理。全面预算管理是目标执行的重要手段，是调结构、促转型、提高执行力的重要抓手。通过对业务、财务、人力资源综合规划、落实，使银行的管理向科学规范化发展。

4、强化资产负债管理。随着利率市场化和银行业的激烈竞争，必须时刻关注各类资产的风险、收益以及流动性情况。基于对每项业务的准确计量，建立了资产负债管理机制，按月开展对种类资产的收益率、银行的流动性和资本的占用进行分析，最大限度地实现资本和资产的优化配置、合理的利率定价。

5、深化经济资本管理应用。我们持续推进经济资本管理应用，以先进银行的实践为蓝本，以科技为依托，对信用风险、市场风险、流动性风险、操作风险等进行持续改进和优化，结合稳健的薪酬机制健全全面的风险管理体系；不断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，做到了风险和收益较为合理的匹配。

#### **四、建立健康文化，全力打造高素质团队，夯实发展基础**

文化是企业的灵魂，是推动企业发展的不竭动力。我们确立了“日新其德，荣昌万家”的企业愿景，通过编制《企业文化手册》在员工队伍中加以推广宣传，开展五星级服务标准化落地项目加以巩固提升；同时，不断推进员工队伍建设，以“两学一做”教育活动为抓手，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；通过引进高端人才、专业人才提升团队素质，启动雄鹰计划和雏鹰计划加强人才梯队建设，开展干部竞聘、员工双聘，形成干部能上能下、员工能进能出的竞争机制。

各位董事，一年来，全行各项工作稳步推进。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，管理水平与现代银行还有不少的差距，如部分决策程序不够规范，管理不够到位，风险防控能力有待进一步提高。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。

## 2017 年工作计划

2017 年是实施“十三五”规划的重要一年，我们要坚持稳中求进的工作总基调，认真贯彻 2017 年度全省农信系统工作会议精神，深入践行“一条道路，两场革命”的战略构想，突出做好普惠金融发展，全面加强风险防控，推进金融+科技融合，切实提升精细化管理能力，持续强化团队建设，努力开创新昌农商银行科学稳健发展的新局面。

**2017 年工作总体经营目标是：**全行资产和利润稳步增长，投行业务收入占比稳中有升，力争规模、结构、质量、效益均衡

增长，竞争能力、盈利水平和品牌价值实现提升，全行发展迈上新的台阶。

1. 各项存款余额增加 9 亿元，年末余额达到 121.24 亿元。
2. 各项贷款余额增加 5.5 亿元，年末余额达到 77.2 亿元。
3. 不良贷款率控制在 2%以内。
4. 财务总收入 7.05 亿元，财务总支出 5.5 亿元，实现利润总额 1.55 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五项工作：

### **一、奋勇争先，全面开展“比学赶超年”活动**

开展“比学赶超年”活动，是落实省联社党委决策，激发全行干事创业热情，推动落实向实、向内、向小的重要措施。一是主动对标找短板，结合省联社下发的 76 项参考指标，全面梳理本行的短板指标，对照标杆瑞丰银行的先进经验和做法，找出自身存在的短板与不足；二是开展“增量扩面、银政合作、风险遏制、金融科技提升、开源节流、人力资源整合、不良作风围剿、比学赶超”等八大战役，明确目标方向、改进工作举措，积极弥补自身的差距和不足；三是做好“回头看”工作，围绕指标进位、服务质量、工作作风、客户满意等方面进行对照查摆，对活动整体效果和具体项目进行评估，查找工作不足，研究解决问题，限期整改落实，形成长效工作机制。

### **二、深化普惠金融，做实农村主阵地**

发展普惠金融，是着力增进人民福祉、保障基本民生、实现全体人民共同迈入全面小康社会的重要途径，作为扎根基层的农

村中小金融机构，我们要做深做实农村这块主阵地，努力让老百姓享受到贴心、满意的金融服务。

1、做深基础市场。一是紧密结合地方党委、政府的政策方针，与部门、乡镇、农村形成合力，借势借力谋发展、惠百姓；二是深入推进劳动竞赛活动，努力补齐日均存款新增、日均贷款市场份额、个人贷款覆盖等指标的短板；三是做好客户分层分类管理，不断提升服务精准度。

2、构建三位一体的渠道体系。一是加强物理网点建设，推进部分网点的调整合并工作，优化物理网点布局；二是加快线上渠道建设，加大手机银行、网上银行、微信银行、自助银行等电子银行推广力度，加快集金融、支付、行业、电商等于一体的丰收互联平台建设；三是打造以联系村干部、派驻各乡镇的金融指导员、大学生村官、社区干部、信贷员等为核心的普惠金融服务队伍，把服务触角延伸到最基层，做实农村工作。

3、完善产品和服务。以客户需求为导向，扎实推进整村授信、整厂授信工作，全力打造批发式授信、信用式放款和自助式办贷的助农、助小信贷产品；强化规范化服务，推进文明服务标杆网点建设，完善文明服务标准，增强全行员工的优质文明服务意识，全面提高我行服务效率。

### **三、增强管控能力，坚持严守风险底线**

良好的资产质量是银行实行平稳发展、效益发展的基础和前提。当前，在产业结构大调整的背景下，市场需求低迷、价格下跌、行业亏损、现金流恶化仍是主基调，潜在风险仍然较大；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，我们要持续深化信贷结构调整，做好经济转型升级过程中的信贷风险防控。一是要加强政策收集及形势预判，严控债、股、外汇等市场引发的风险而造成的资产损失；二是以信贷结构优化调整为工作重点，做对加法，做好减法，做好轴承、纺机等高风险客户的风险化解，实现可持续的发展；三是依托科技，不断完善和优化信用风险、市场风险、流动性风险、操作风险，加强全业务、全流程、全口径风险管理，打造前中后台全面风险管理的立体防线，实现更稳健的发展；四是创新思路、加大力度、加快推进，积极推动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；五是加强内控合规和案防建设，完善部室、支行内控合规检查长效机制，重视案防工作制度建设、责任落实、安全检查的规范化、科技化和专业化，确保不出现任何安全事故。

#### **四、强化科技建设，打造多维度金融服务体系**

科技是业务发展、管理提升的基础。要围绕提升服务客户能力、提高基层一线服务效率、减少操作差错、降低劳动强度等创新科技手段。继续加快完善数据仓库建设，加强对现有客户数据、业务数据、经济数据的深加工，为业务部门提高服务的有效性和防范风险的针对性提供数据支撑。加强移动办公、远程服务建设，完善服务渠道，丰富服务功能，提高客户体验度，随时随地满足客户金融需求。积极推进科技支行建设，实现科技创新和金融创新的良性互动。

#### **五、加强精细化管理，提升管理效率**

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。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，大力推进二级资本债发行工作，提升本行资本管理水平。

## **六、以人为本，激发团队新活力。**

企业间的竞争归根到底是人才的竞争。我们将坚持以人为本为核心，着力构建良好的企业文化，为发展注入新活力。一是树立正确的用人导向，努力营造风清气正、尽职尽责的氛围，以业绩论英雄，以实干评干部；二是优化人力资源配置，加强总部管理，打造精简、高效的机关队伍，同时积极充实、储备客户经理、社区经理、理财经理、大堂经理等一线营销人才；三是落实激励约束机制，不断优化完善薪酬考核制度，激发全员活力；四是加大人才培育，提升人才素质，从业务营销、风险控制、管理技能、职业素养四方面入手，有重点有步骤地开展投行、科技等专业人才的培养；五是积极营造良好的人文环境，发挥党、团、工、妇等组织作用，举办各类寓教于乐的活动，着力打造“快乐工作，健康生活”的家园文化，促进我行和谐稳定、可持续发展。

各位董事，2017年是宏观经济复杂多变、金融降杠杆和监管趋紧的一年，面对困难和挑战，董事会将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，与全行干部员工一起抢抓机遇，克难攻坚，扎实工作，确保完成全年工作任务，以良好成绩回报股东和社会。

报告完毕，谢谢大家。