

新昌农商银行三年规划（2017-2019）

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，紧紧抓住社会经济持续快速发展的大好机遇，通过不懈努力，在扩大经营规模、拓展业务领域、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2016年12月末，全行设有8家一级支行，5家二级支行，28个网点，8家自助银行，分布在全县16个乡镇街道；总部设有16个一级部（室）、3个二级部（室）和6个职能中心，全行有在岗员工480人。

至2016年12月末，全行总资产129.41亿元，各项存款余额112.23亿元，占全县金融机构的24.8%；各项贷款余额71.70亿元，占全县金融机构的20.9%，存贷款市场份额均居全县金融机构第一；净资产11.28亿元，不良贷款率1.89%，资本充足率12.49%，拨备覆盖率212.69%，监管综合评级2级。2016年实现利润总额2.09亿元，缴纳税金7000多万元，社会形象稳步提升，在全县行风建设评议中名列前茅。

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。

三、业务发展中存在的主要问题

根据业务发展的情况，我行在经营管理中主要存在以下问题：

一是风险管控压力加大。一方面，在产业结构大调整的背景下，中小企业产品市场需求低迷、价格下跌、行业亏损、现金流恶化仍是主基调，我行绝大部分信贷客户为中小企业，这对我们信用风险管控能力提出了更高的要求。其次，我行风险应对能力与处置能力不足，缺乏对客户风险的预警能力，把控与选择合适退出时机的能力不足，对出现风险苗头的客户处置能力薄弱。第三，虽然目前我行信贷风险总体可控，通过一系列风险化解和不良处置的措施保持了不良率的平稳，但是这些不良压降的“成绩”有一部分是真金白银换来的，是靠我们的经营利润去弥补的，目前隐性不良贷款问题仍十分突出，资产质量将持续承压。

二是转型发展的力度有待加强。与先进股份制商业银行相比，我们的业务功能相对传统和单一，许多创新业务资格还不具备。业务转型方面，存在转型速度慢、力度弱，市场战略定位定力不足，坚持做小、做散、做实的耐力不够，未建立客户分类分层服务体系，对重点区域（城区三个街道）资源投入不足，不能适应市场竞争；管理转型方面，存在重管理轻经营的现象，机构层级偏多，扁平化管理有待提升。

三是市场空间受到挑战。我行企业信贷客户已经占全县有贷户数的 70%，小微企业的支持家数更是达到 80%以上，后续发展空间不足。同时，新昌地处山区，人口和财富积聚能力相对较差，据第五次人口普查情况看，本县户籍人口 43 万，而常住人口为 38 万，大量财富跟随人口向外迁移，业务发展空间也在缩小。另外，个人市场撬动见效慢，还需一定时间的培育。

四是利润空间压缩。存贷款净利差迅猛收窄及不良贷款侵蚀利润等影响，我行存贷利差从 2014 年的 6.36%下降到 2016 年的 4.8%，这直接考验着我们商业模式和盈利模式重构的能力。另外，系统性存款、大额存款主体议价意愿及能力越来越强，政府性存款基本进行招投标，，导致我行资金成本长期居高不下。贷款方面，各大银行市场下沉，同质化竞争回剧，银行议价能力趋弱，获利空间进一步被压缩。

五是队伍建设有待加强。员工队伍结构失衡，一方面，总行机关员工与一线员工数量结构失衡；营销人员跟管理人员数量结构失衡，特别是客户经理占比偏少。另一方面综合型人才缺失，专业人才储备不足比如科技、投行、理财等方面的专业人才缺乏。；员工素质有待提升，一些员工对新知识、新业务学习热情不足，存在能力与岗位需求不相匹配的现象；大堂经理、客户经理营销意识、观念转变及能力提升还需加强。

六是干部工作作风有待加强。全行的执行力和工作效能有待提升，对总行的一些决策止于应付，浮于表面和形式，主动作为意识有待加强；大局意识和责任意识欠强，特别是总行机关，机构相对臃肿，人浮于事、部门间推诿扯皮的现象时有发生。

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，信息传导快，对市场反应快；
- 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. 数据分析能力较弱；
- W4. 产品创新能力差；
- W5. 营业网点员工对新业务不熟悉；
- W6. 优秀人才缺乏；
- W7. 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；

07. 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；

08. 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，小微企业经营状况差；

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 (O8、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 (O1、O2、O9、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 (O6、O10、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 (O9、O11、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 (O9、O11、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 (O8、O9、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，企业直接融资行为增加	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	整合客户产业链，对上下进行渗透（T9、T1、T7、T8、W1、W2、W3）	

小企业产值占比低	
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）

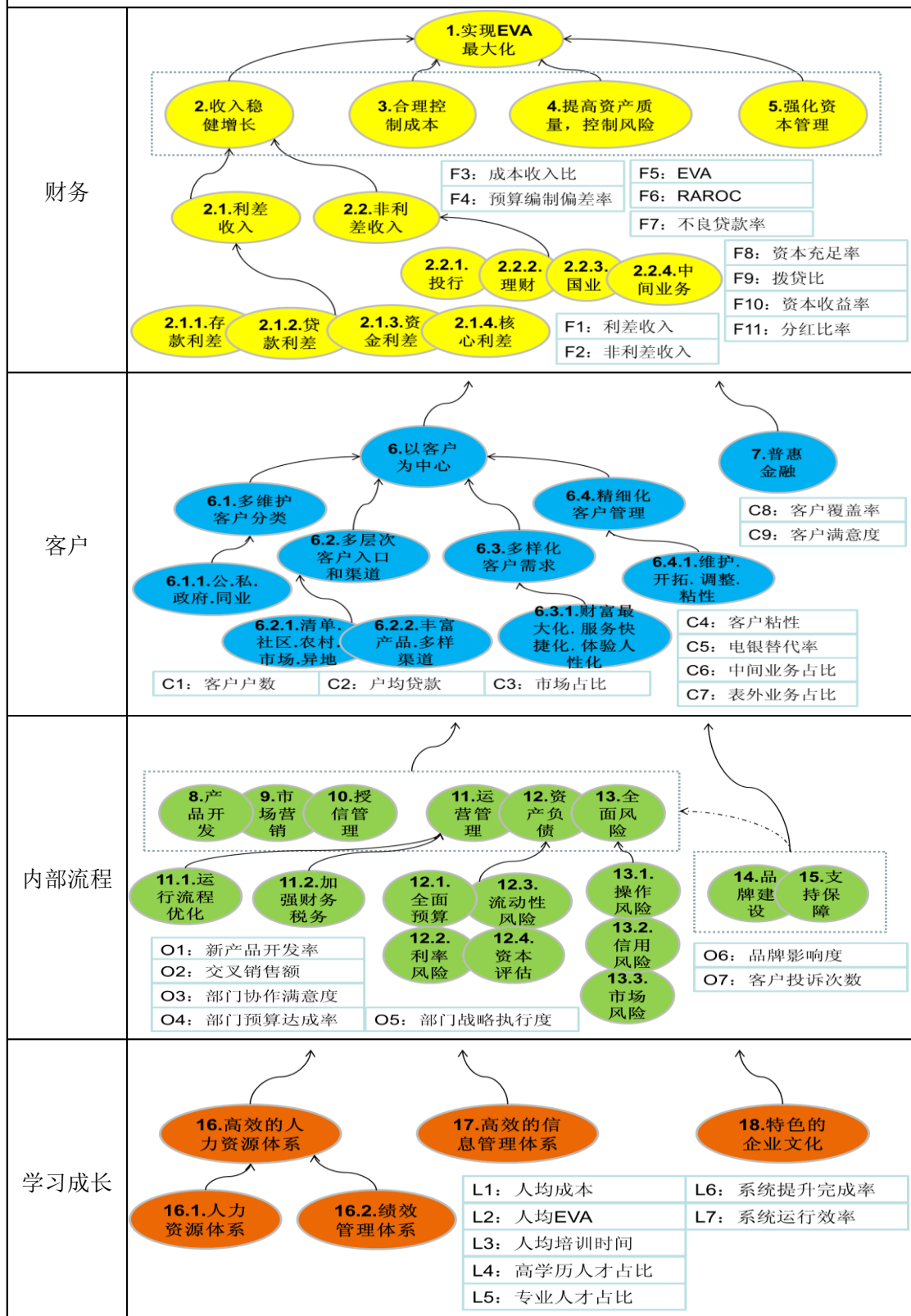
（二）战略目标

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，建立健全的现代企业制度，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）坚持市场定位，实现可持续发展

一是明确市场定位，战略上着眼长远，不为短期利益所惑。坚持“社区型”、“支农支小”大方向，巩固和深耕农村金融市场。明确“以成长性、发展前景为信贷客户评价第一标准，坚持做农、做小、做散、做实，所有举措都要围绕小微企业和个人客户转轨，静下心来抓基础，安下心来做普惠。充分发挥人缘、地缘优势，努力探索符合本行特点的商业模式，走差异化、特色化的发展道路。战术上积极发展消费金融、电子金融、零售金融，不断巩固和发展年轻客户群体，努力提升年轻客户群体占比，有效改善客户年龄偏大的现状，夯实客户基础。

（二）组织职能转型，体现以客户中心。

逐步减少总行管理机构，提升市场业务部门占比，推进扁平化管理，减少管理层级，加快总行与市场的信息传导。

机构设置要体现服务客户为导向，职能部室从管理型向服务型转型，树立二线服务一线、一线服务市场、服务客户的理念。建立部门联系支行制度，列入部门工作职责，并加强考核。

加强网点规划，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。网点设置体现市场特点，根据服务客群划分旗舰型、综合型、简约型网点。

（三）人力资源高效配置，增强核心竞争力。

1、人力资源向一线业务部门倾斜，特别是一线营销人员，增加客户经理数量，以适应普惠金融需求。

2. **优化人力资源配置。**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。

3. **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。

4. **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。

（四）创新产品服务，丰富服务渠道

1. **构建品牌化、微小化的产品体系。**着力加强产品创新管理，审时度势、把握机遇、适应市场需求，丰富我行产品体系，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。加强产品研发，推进产品组合及合作创新，提升客户体验，形成标准化、个性化、特色化、品牌化的产品体系。加强同业和跨业界合作，加快在消费、理财、养老金融等领域产品的研发和创新，形成标准化和个性化并存、业务品种齐全的“乐”字系列品牌产品。建立价值客户个性化产品体系，积极融入“工业、农

业、商圈”的产业链金融，提供综合金融方案，支持“双创”事业发展。重点做好以下几方面工作：

（1）依托整村授信、整厂授信、网上银行、手机银行、移动终端等载体，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，重点扩大小额信贷规模和覆盖面，推广包括丰收卡、贷记卡、福农卡、代收代缴、理财产品、ETC等产品包，努力为每一位新昌人提供个性化、综合化金融服务方案。

（2）借力政府平台，与政府部门合作推出一系列信贷产品，如同社保局推出的大学生业贷款、青年创业贷款、巾帼创业贷款、农村党员创业贷款。同时，积极对接地方特色产业、特色农业和现代农业建设，重点支持新昌炒年糕产业发展，支持小京生产业发展，支持粮食生产功能区、现代农业园区和生态循环农业示范区建设，加大对产业集群和供应链经济的研究力度，重点支持茶产业、水果产业、炒年糕产业等产业链，探索与之配套的全产业链金融服务。

（3）创新财富管理。一是针对不同年龄层次、不同风险偏好、不同理财需求的客户设计开发多层次、多样化的理财产品，搭建提高客户金融资产增值的服务平台，丰富代销基金产品，开展代销信托产品等，满足多层次客户需求。二是发行信贷资产支持证券，从贷款机构转型为贷款服务机构。三是加强同业合作，顺应混业经营趋势，强化与银行、券商、信托、保险、基金、财务公司、资管公司、投资公司、中介机构等市场主体合作，利用同业产品创新成果，整合行内优势资源，加大投融资产品研发力度，逐步构建并成熟产品体系。充分运用大额存单、同业存单、

小微企业金融债、“三农”金融债、银行次级债等金融工具，支持地方经济发展。四是积极争取积极基金等牌照，加速向综合化经营转变。

2. 构建城乡一体化的渠道体系。(1)建设多样化的服务站点，确保客户全触及。将“网点+丰收驿站+自助机具”的模式落实到每一个行政村（社区），根据行政村（社区）金融需求的大小从下往上设置多种渠道，确保金融服务与客户需求全方位对接。在重点村、中心村、集聚村实施“一村一中心”工程，以丰收驿站为载体，打造金融服务中心，把“基础金融+综合金融”服务引入驿站，在整合小额取款、转账、缴费、充值、信贷咨询等金融服务的基础上，选择重点村增加三位一体服务站、农产品代购代销电商平台、青年创业实践平台、农民信箱等功能，布放各类自助机具，完善服务功能，建成小而精的社区型网点。I (2) 顺应互联网趋势，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，实现线上线下一体化发展，为客户提供网络化、移动化、智能化的服务体验，发挥物理网点与虚拟网点的协同效应，提升服务质效。

（五）、优化信贷结构，适应经济新常态

坚定支持经济实体，合理把握信贷投放总量和节奏。促进信贷总量与地方经济发展规模相适应，投放节奏与实体经济运行节奏相衔接。提升微贷技术，创新担保方式，创新贷款产品，坚持支持小微企业和个体工商户，促进信贷资金更多地流向实业领域。

找准信贷投放着力点，准确把握信贷投向。重点围绕现代农

业、农业产业链、农民创业、农村消费、战略性新兴产业、先进制造业、绿色信贷、科技金融等方面，加快信贷结构调整和优化。

（六）深化管理模式，提升精细化管理水平

1. 提升资本管理能力。我行将继续深化实施经济资本管理，进一步加强资本约束，建立以资本为核心的现代商业银行价值管理模式。一是继续开展和落实资本规划，完善和设计资本补充渠道，实施资本压力测试常规化。二是建立内部资本充足评估程序，制定实施规划，逐步推进。三是建立资本约束机制，推进经济资本预算、分配、监督等措施的落地，推进以价值为导向的指标EVA和RAROC等应用。

2. 完善流程银行。以外部经济金融发展和市场变化为导向，对组织架构进行持续调整，深化事业部制，通过完善流程银行建设加快建立涵盖各类风险的全面风险管理体系。在现有流程银行建设基础上，优化梳理流程条线，实现前、中、后台相互分离、有效的协调配合，以客户为中心，达到“控制风险、优化服务、提升效率、降低成本”的目的。根据业务条线调整优化组织架构，形成以客户为中心，以流程为核心的全新的组织架构模式，形成对营销、风险和运营职能的横向集成，完善“前台营销服务、中台风险管理控制、后台运营集中与监督评价”的内部管理机构组织设置模式。

（七）转变网点服务模式，提升金融服务质效

1. 服务转型。一是推进标杆网点建设。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。二是**推进客户分层管理**。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。尝试公司客户分层管理模式，对进入客户关系系统的客户按行业进行客户分层，不同行业设置不同的层级，不同层级实施不同的扶持政策和利率政策。三是**提高客户服务便利程度**。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。

2. 功能转型。实施网格化服务管理，建立分层对接机制，持续开展亲民走访活动，增加与客户在服务、营销和经营上的互动，着力提供创新式、个性化、专业化、体验式的服务。延展客服中心功能，促进客服中心由“单纯的客户服务中心”向“综合的客户经营中心”转型，完善在线客户服务平台功能，支持微信银行、门户网站、电子银行、短信客服等多媒介接入智能客服和在线客服，探索推进智能网络客户服务体系建设，提供一对多、高效、便捷、稳定的全天候智能化服务。开展客户行为分析，掌握客户习性和需求，提供及时、准确、称心的服务；整合利用各类资源，探索和开展跨界合作，有效拓展服务范围与功能。

（八）健全风控机制，打造全面风险管理体系

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。继续加强大数据应用研究，对新昌当地企业比较集中的行业加强行业发展趋势分析，提高预警能力，把握企业合适退出时机。加强客户经理培训，增强客户经理风险意识和风险识别能力。

4. 提升审计监督效能。充分发挥监事会作用，推动建立业务部门、合规部门、审计部门三道防线间的信息交流机制。建立系统的审计体系，有序合规开展各项审计，最大限度地发挥内部审计的“免疫作用”，培育良好的合规文化。并积极推进审计信息化建设。借助科技手段，提升审计效率。

（九）盈利模式转变，实现内涵式发展

1. 转变经营模式。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。树立以利润为中心，以贷款质量为核心，以增加有效客户为重点，以做实客户为基础，脚踏实地、求真务实地做深做透客户，真正做到了解你的客户，全面开展社区银行建设，并以此全面推进各

项业务发展。一是积极尝试“商行”+“投行”模式，探索推进投贷联动业务。二是增强产品组合的价值创造能力、非信贷资产获利能力和中间业务收入贡献能力，并不断开拓业务渠道，开辟新的盈利增长点。

2. 实行财务精细化管理。我行将继续深化落实管理会计和资产负债管理，优化资源配置。一是完善管理会计体系，升级内部资金转移定价和成本分摊系统。二是加强成本制约，完善预算体系，包括资产和费用的预算、使用、监督管理、汇集和分摊考核等，提升成本意识，使有限资源向优质资产倾斜。三是建设盈利能力管理体系，建设本量利分析模型，实施客户和产品的分层管理。四是完善流动性风险管理体系，建立利率风险管理体系，以有效应对利率市场化。

（十）强化信息科技，增强经营发展支撑平台

1. 完善信息科技管理体系。科技是业务发展、管理提升的基础，新昌农商银行将加大人员和资金投入，并以技术领先为前提，以高起点、高标准、高要求制定科技目标中长期发展规划。加强信息系统安全和业务连续性管理，加大科技基础设施建设，强化信息科技安全保障。

2. 加大科技开发力度。为有效应对互联网金融、利率市场化、加强精细化管理、提高客户体验及大数据应用的需要，新昌农商银行将围绕经济资本管理目标，搭建标准化管理平台，重点加强项目开发。项目开发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，确保重点

项目顺利完成。

(十一) 主要发展目标

序号	项目	2016 年末实绩	2019 年目标	平均增速	单位
1	资产总额	129.41	181	11.83%	亿元
2	负债总额	118.13	166	12.01%	亿元
3	存款余额	112.23	143	8.41%	亿元
4	贷款余额	71.70	91	8.27%	亿元
5	五级不良率	1.89%	1.90%	0.14%	
6	中间业务收入	0.2606	0.3740	12.80%	亿元
7	中间业务收入占比	3.91%	4.46%		
8	国际结算量	1.09	2	19.72%	亿美元
9	个人贷款户数	10182	12700	7.64%	户
10	小额信用贷款余额	2.68	3.89	13.20%	亿元
11	贷款户均余额	0.0065	0.0065	-0.06%	亿元
12	ATM	75	79	1.64%	台
13	助农终端	23	45	24.63%	台
14	POS 机具	357	354	-0.28%	台
15	丰收驿站	5	10	25.99%	个
16	有人值守自助银行	2	4	25.99%	个
17	借记卡发卡量	492204	541000	3.20%	张
18	信用卡发卡量	14926	19340	9.02%	张
19	银行卡交易额	26.9	63.5	33.15%	亿元
20	手机银行有效客户量	12438	36000	42.51%	户
21	丰收 e 支付有效签约用户数	2589	62200	188.55%	户
22	电子银行替代率	68.27%	80%		
23	信用卡监管不良率	1.73%	1.67%		
24	线上个人客户服务覆盖率	16.04%	23.41%		
25	线上企业客户服务覆盖率	42.59%	53.22%		
26	资本充足率	12.49%	11.75%		
27	一级资本充足率	11.41%	10.73%		
28	核心一级资本充足率	11.41%	10.73%		

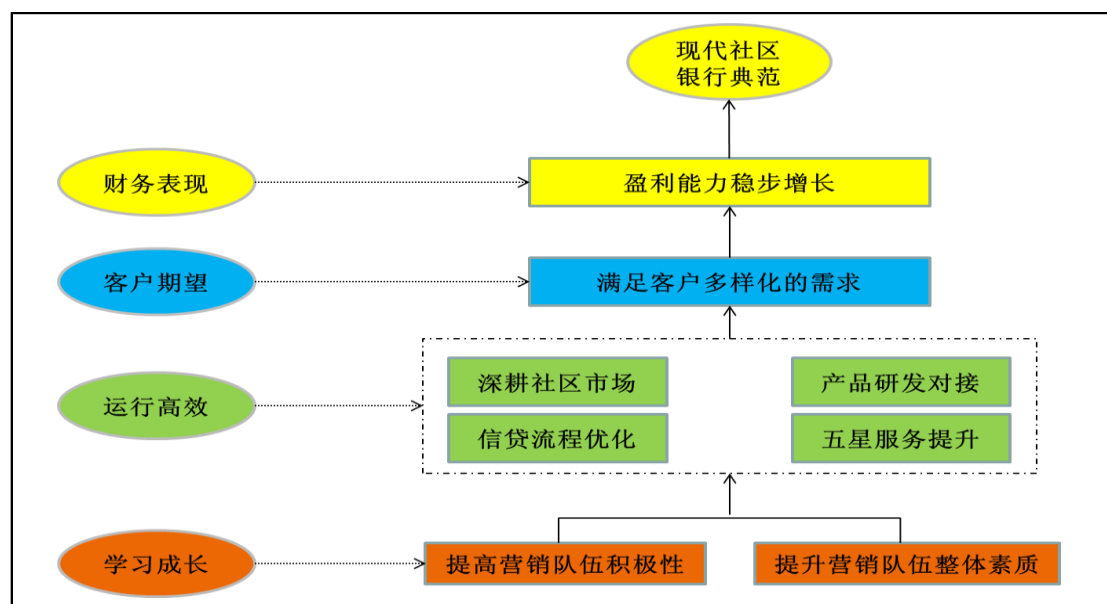
29	利润总额	2.09	3.11	14.15%	亿元
30	实际利润	2.21	3.45	15.97%	亿元
31	资产利润率	1.27%	1.24%		
32	资本利润率	15.27%	15.37%		
33	净息差	2.59%	2.44%		
34	成本收入比	38.71%	40.00%		
35	拨备覆盖率	212.69%	209.58%		
37	拨贷比	4.02%	3.97%		
38	非贷款利息收入	1.60	2.38	14.15%	亿元

六、2017-2019 年重点战略

根据主要职能战略，提炼了五大重点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。

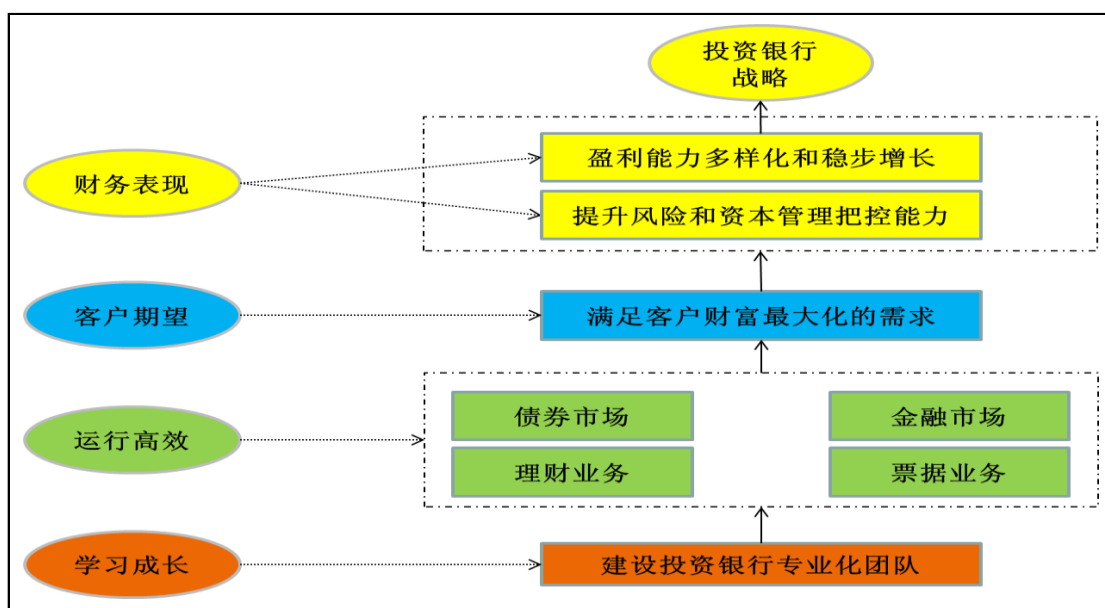
关键因素七：提升营销队伍的积极性。建立符合社区银行发展的、多层次的营销队伍，优化营销队伍的绩效考核，建立营销队伍的准入和退出机制。

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。

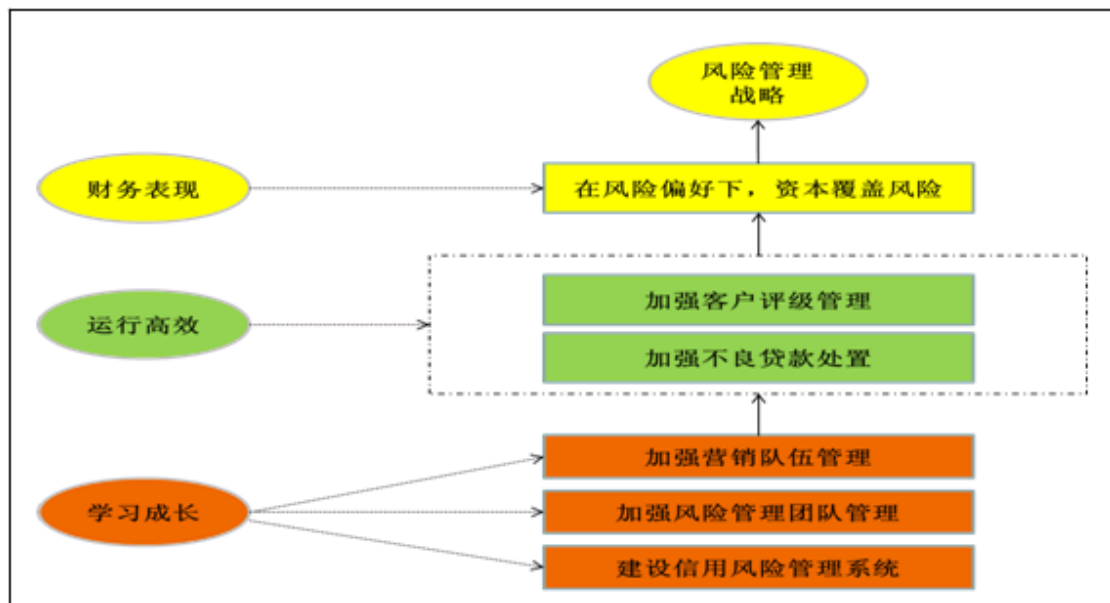
关键因素四：深耕投行业务。加强投行业务营销，特别是针对大中型企业、高净值客户和同业客户的营销和合作。要加强投行业务规划，做到债券、同业、理财和票据等业务齐发力，拓展投行业务的广度和深度。

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线战略的主要内容，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。

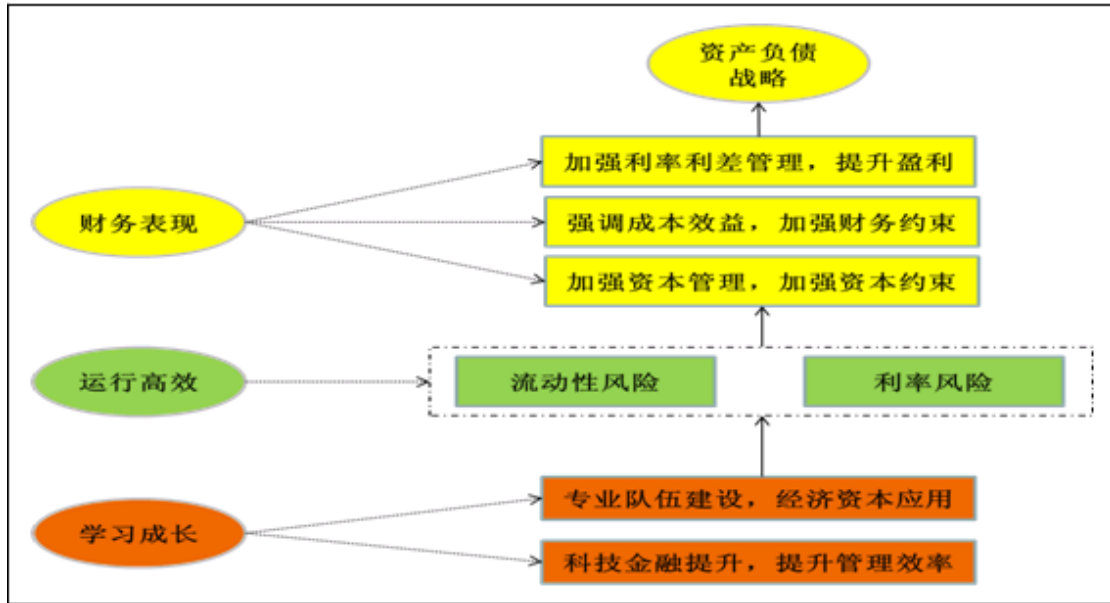
关键因素四：加强营销队伍管理。一是提高营销队伍的风险意识，关注营销队伍道德风险。二是优化绩效考核，提高风险考核比例。三是加强不良问责，落实不良贷款责任。

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。

（五）实施信息技术战略

1. 加快管理类应用建设。借助外部开发公司的力量，加快建设数据仓库平台，实现全渠道、全业务的大数据采集，满足多机构、多层次、多维度、多样化的银行内外部信息需求。

2. 加快渠道类应用建设。开发直销银行、手机 APP 等移动应用平台，实现线下线上信息共享与协同，提升客户服务体验，打造随时、随地、随身、简单、易用的智能银行。

3. 完善全面风险管理体系建设。在本行现有管理系统的基础上，借助外部咨询公司的力量，完善信用风险、市场风险、操作风险、流动性风险管理系统，提高风险计量精细化水平，提升全面风险管理能力。

4. 加快管理会计系统的开发。加强资产负债管理、利率定价管理、FTP 管理、计划财务管理系统，进一步提升精细化管理水平。

5. 加快人事管理系统建设。完善薪酬考核管理办法，落实激励约束机制，发挥正向的导向作用。

6. 完善客户关系系统。在现有系统的基础上，完善客户评分卡系统、小微贷批量审批技术、企业行业调查报告标准等，满足本行业务发展、产品创新、精准营销及风险管理需要。

7. 网络架构建设。优化网络拓扑结构，保障网络系统安全。

提升网络安全水平，提高网络运行效率，延伸网络服务范围。结合信息系统规划，优化改造生产网、办公网、互联网。运用无线网络技术加强网络延伸覆盖，为新业务的开展做好坚实基础。

8. 系统平台优化。对现有系统进行统筹规划，构建系统服务器与存储资源池，提高资源配置整合能力，支持系统灵活部署与伸缩。开展操作系统、数据库、主机存储、网络设备等软硬件平台优化工作，降低平台复杂性，减轻基础平台运维负担，提高资源使用率。

9. 提高核心设备国产化率。为提高科技自主可控能力，保障全行信息安全，根据银监要求，我行需在 2018 年前实现核心设备国产化率 75%以上，因此在五年期间我行将进行科技信息系统改造。以省联社设备选型入围文件及国产化设备表为依据，有序推进软硬件设备更换工作，提高科技信息风险防御能力，提高科技信息系统安全性。

七、落实组织保障，通过“比学赶超”等各种措施，确保规划顺利实施

（一）强化组织领导，统筹推进规划实施

新昌农商银行将加强对发展规划实施的管理与指导，成立以董事长为组长，行长、副行长为副组长，各部（室）经理为成员的领导小组。各部室结合自身工作实际和各自职责，执行落实各项规划。

（二）通过比学赶超活动，落实规划，实现进位

1. “比学赶超”活动对照瑞丰农商银行标准，全方位进行“比

学赶超”。一是“五比五看”。比实绩、比创新、比服务、比作风、比素质；看主要业务发展和工作进位争先；看破解难题力度；看群众认可程度；看执行能力高低；看社会形象如何。通过“五比五看”，确保全行思想统一、目标一致，以强大的执行力确保各项工作取得新的突破，在全行形成风清气正、脚踏实地、埋头实干、敢于担当、勇于赶超的良好干事氛围。二是以学促干。通过学习明确自身努力方向，着重学习瑞丰农商银行先进理念、创新思路、经验做法等，进一步解放思想，开阔思路、开阔视野，开阔胸襟，学以致用，以学促干，提高自身的发展能力和水平。三是勇于追赶。对照瑞丰农商银行标准，找出差距，细化任务，分解落实，研究有效推进措施并积极实施，确保解决问题出成果，见成效，不断缩小与瑞丰农商银行的差距。四是齐心共进。全行上下、各部门、支行要有全局意识，上下一盘棋，齐心协力，互帮互助，共同进步，增强全行的综合竞争力。同时，总行领导层要主动加强对分管条线、联系支行的工作指导，为相应条线、支行解决问题，提供帮助，推进工作。五是敢于超越。以目标和结果为导向，分解细化各项工作目标，不断超越自我、奋力赶超标杆和先进，实现全行进位升级。

2. 打响“八大战役”，高质量的实现长期规划。一是“增量扩面”阵地战。继续深入开展“走千家、访万户、共成长”活动，深入推进农村信用工程建设，开展普惠金融工程建设，推进整村授信、整厂授信，深耕农村市场，抢占发展阵地。大力发展消费金融，重点拓展房产、汽车、农机具、家装等分期业务，激活消费市场潜力。二是“银政合作”拓展战。持续加强与财政、社保、

农林、妇联、水利、电力等政府部门的沟通合作；紧跟政府导向，积极介入政府性重点项目，努力赢得商机。三是信用风险遏制攻坚战。进一步强化“支农、支小、支散”经营原则，深化信贷主体责任，加强风险层级管控，逐级落实考核，设立多道防线，严控信贷风险；加大不良资产的处置力度，对不良贷款分区域、分领域进行分析，实行一厂一策，落实领导责任制，每月、每季跟进；狠抓不良盘活和现金回收，上下联动，形成不良清收合力。四是金融科技提升战。深化科技与金融业务的融合，依托科技与互联网探索我行服务新模式；做实渠道+互联网，引导小额业务自助化，大额业务移动化，中间业务线上化；做实贷款+互联网，根据客户的需求偏好，推行线上线下融合的放贷模式，拓宽获客渠道，提升办贷效率。同时，提升服务远程客户的能力，加强对外地新昌人的业务拓展。五是“开源节流”持久战。倡导绿色办公，树立节约意识、勤俭办行意识；优化财务资源配置，将资源用在“刀刃”上；开展“增收节支”主题活动，应用成本分摊、资产管理、预算、客户关系等管理系统，通过落实检查、考核等一系列手段，实现增收节支；加强预算控制与分析，抓好成本核算，积极探索全成本管理的有效途径。六是人力资源整合战。系统梳理、整合员工队伍，推行减柜增效试点，解放网点人力资源，充实一线营销队伍；进一步提高电子银行替代率，精简柜面人员；推进信贷数据管理系统和自动审批系统建设，提高小额贷款的自动化审批程度，解放人力资源。七是不良作风“围剿”战。一方面，倡导“实干”精神，消除“懒散、务虚、推诿”弊端，强化大局意识和责任意识，营造脚踏实地、勤奋务实、真抓实干的工

作作风；另一方面，强化全行的执行力和工作效能，对总行的决策部署，不折不扣，执行到位，形成从严治行的良好氛围。八是“比学赶超”大会战。通过专项活动，落实相关载体，学习借鉴先进的经验做法，进一步明确目标方向、改进工作举措，积极弥补自身的差距和不足。通过活动，使业务发展、内部管理、队伍建设等方面取得初步成效。

（三）加强监测考评，科学评价实施成效

总行将全程跟踪监测本规划执行情况，定期动态分析本规划执行成效和问题。建立考评机制，将规划实施情况作为重要内容纳入各部门的年度考核体系。

（四）及时评估修正，确保规划目标完成

总行将定期对本规划执行情况进行分析评估，若社会环境、经济形势及其他环境发生重大变化，影响本规划具体实施，确须调整主要战略目标或进度目标的，将根据实际情况作动态修正调整，并提出切实可行的调整方案和措施，以确保本规划更加符合客观实际。