

平安银行股份有限公司 2017 年度董事会工作报告

2017 年，平安银行股份有限公司（以下简称“平安银行”、“本行”）按照有关法律法规的规定和中国证监会、中国银监会的监管要求，致力于健全公司治理制度，完善公司治理结构，提升公司整体治理水平。

本行董事会对股东大会负责，对银行经营和管理承担最终责任，充分发挥决策和战略管理作用；积极推动资本补充计划，审议通过发行可转债和二级资本债补充资本的议案；重视股东合理投资回报，实施积极的年度利润分配方案；信息披露连续第六年获得深交所考核最高等级 A 级；做好投资者沟通和服务，投资者满意度不断提升。

本行公司治理和董事会工作获得监管机构、社会公众和广大投资者认可。在金融时报社主办的 2017 年中国金融机构金牌榜·金龙奖评选中，连续四年荣获“年度最佳股份制银行”大奖，并获得《银行家》杂志社主办的 2017 中国商业银行竞争力排名“最佳战略管理银行”奖，《每日经济新闻》第七届中国上市公司口碑榜“最佳公司治理”奖，深圳市本土上市公司“公司治理十佳”和“董事会治理十佳”等荣誉奖项。

一、2017 年总体经营情况

2017 年，本行顺应国家战略和经济金融形势，在“科技引领、零售突破、对公做精”转型战略指引下，高度重视科技创新和技术运用，全面推进智能化零售银行转型，推进公司业务从规模驱动的外延式增长向价值与质量驱动的内涵式增长转型，严密防控各类金融风险，提升服务实体经济的能力，战略转型成效显著。2017 年全行经营情况具有以下特点：

（一）整体经营稳健发展

2017 年，本行实现营业收入 1,058 亿元，其中手续费及佣金净收入 307 亿元，实现净利润 232 亿元，盈利能力保持稳定。年末资产总额 32,485 亿元，存款余额 20,004 亿元，贷款和垫款总额（含贴现）17,042 亿元。拓展负债来源，在银行间债券市场成功发行了总额为 150 亿元人民币的金融债券。

（二）零售转型成效显著

2017 年，本行推动零售银行业务转型不断深入，依托综合金融和科技创新优势，以客户为中心，优化业务流程与服务体验，发挥优势业务能力，并建立了与之匹配的策略及保障机制。年末管理零售客户资产（AUM）超过万亿，较上年末增长 36%；零售客户数增长 33%，信用卡流通卡量增长 50%；零售存款余额增长 27%，零售贷款余额增长 57%，占比较上年末增加 13 个百分点，在总贷款中占比约 50%；信用卡总交易金额增长 38%，信用卡跨行 POS 交易份额和口袋银行 APP 月活客户数均位居股份制商业银行前列。2017 年，零售业务营业收入同比增长 42%，在全行营业收入中占比 44%；零售业务净利润同比增长 68%，在全行净利润中占比 68%。

（三）对公业务结构持续优化

本行坚持“打造精品公司银行”战略定位，精选行业、精耕客户、精配产品、精控风险，主动调整对公业务结构，坚持“质量就是效益”理念，确定了“行业化、双轻”两大发展方向。在“行业化”方面，培育在特定行业的专业化优势，将行业事业部制升级为垂直运营的“行业银行”；在“轻资本、轻资产”方面，大力发展低风险权重、低资本零资本占用业务，充分利用综合金融资源与平台，拓展渠道合作，开辟双轻收入来源。投行项目加快落地，债券承销和资产托管业务快速提升，黄金账户客户数大幅增长。

（四）科技应用场景不断拓展

借助科技力量，顺利整合零售 APP 口袋银行 4.0，提升客户体验；实施 AI+ 创新，全方位支持风控、营销和运营；积极开发服务中小企业的专业平台，打造中小企业征信体系，初步建成 KYB（中小企业征信数据贷）模式；同时，持续扩大橙 e 网、跨境 E、保理云、行 E 通等平台影响力，向客户提供精益化的产品与服务。

（五）风险管理有序有力

2017 年，本行积极应对外部风险、调整业务结构，将贷款投放到资产质量更好的零售业务，对公持续做精，同时，严格管控增量业务风险，对存量贷款进行全面排查、有序化解。本行采取更加积极主动的措施处置问题资产，2017 年末贷款减值准备余额较上年末增幅 10%；拨贷比 2.57%，拨备覆盖率 151.08%；不良贷款率为 1.70%，较上年末下降 0.04 个百分点；全行收回不良资产总额 95

亿元、同比增长 82%，其中 83% 为现金收回。

（六）夯实基础提升效率

持续加强组织架构和人员结构优化，对标互联网金融机构，建立零售专属 IT 团队，整体服务人力超过 2,100 人，全力保障零售银行智能化转型；建立敏捷机制和垂直化管控协调体系，提升零售组织运转效率。

持续实施网点智能化建设，首家纯零售网点广州流花支行正式开业，以“新形象、新模式、新未来”之姿，打造智能零售新门店。合理配置网点布局，2017 年度新增 10 家分行，截至年末本行共有 70 家分行、共 1,079 家营业机构。

详见本行 2017 年年度报告。

二、2017 年董事会主要工作情况

2017 年，董事会及全体董事深入学习党的十九大、十九届一中全会精神和习近平总书记系列重要讲话，认真贯彻中央经济工作会议、全国金融工作会议精神，高度关注中国银监会关于开展“两会一层”风控责任落实情况专项检查和“三三四十”等一系列专项治理行动的要求，督促本行认真贯彻、切实落实监管机构各项要求，回归本源、专注主业、脱虚向实、防范风险，积极主动地参与供给侧结构性改革，坚定推进战略转型，建设智能化零售银行，打造精品公司银行，进一步提升金融服务实体经济，普惠社会大众的能力。

（一）董事会规范有效运作

1、召集股东大会，认真执行股东大会的各项决议。

2017 年本行共召开 3 次股东大会，其中年度股东大会 1 次，临时股东大会 2 次，共审议通过 20 项议案，并听取 4 项报告。董事会依法、公正、合理地安排股东大会的议程和议案，确保股东大会能够对每个议案进行充分的讨论，股东大会决议均已得到执行或实施。

2、董事会对本行经营和管理承担最终责任，依法合规运作。

2017 年，董事会召开 10 次会议，历次会议的召开符合有关法律、法规、规章和本行章程的规定，共审议通过 43 项议案，并听取或审阅 35 项报告。董事会依据《公司法》等法律法规和本行章程履行职责，重点关注发展战略、风险管理和内控政策、资本规划和资本管理、信息披露、高管层履职等方面，持续评估并完善公司治理，审议通过了年度董事会工作报告、独董述职报告，并提交股东大

会。

3、各专门委员会发挥专门议事职能，为董事会科学高效决策提供有力保障。

董事会设立战略发展与消费者权益保护委员会、审计委员会、风险管理委员会、关联交易控制委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会等 6 个专门委员会，2017 年共召开 22 次会议，审议通过 45 项议案，并听取或审阅 36 项报告。各专门委员会均制定了年度工作计划并定期召开会议，向董事会提供专业意见，或根据董事会授权就专业事项进行决策。

（二）充分发挥董事会决策和战略管理作用

1、制定经营发展战略，监督推进零售战略转型和年度经营计划的实施

董事会持续关注、推动和指导经营发展战略的制定并监督战略实施，董事会及相关专门委员会持续听取管理层关于本行围绕“科技引领、零售突破、对公做精”三大核心策略的战略转型工作，以及经营管理和预算执行等情况的报告，监督、检视、评估战略和规划的实施过程和结果。董事会审议通过了定期报告、组织架构调整、机构发展规划和预决算报告等议案，明确了加速推进战略转型、不断创新业务模式、持续优化管理机制、加强资产负债管理、提升风险管理水平等主要经营举措，还专门听取了智能化零售银行等工作汇报。

2、制定风险容忍度、风险管理和内部控制政策，保证银行建立了适当的风险管理与内部控制框架

董事会定期听取管理层关于风险状况的专题报告，对风险水平、风险管理状况、风险承受能力进行评估，并提出全面风险管理意见。2017 年，董事会及风险管理委员会听取并审议通过了《全面风险管理工作报告》、《全面风险管理办法》，以及内控自我评价、风险偏好、流动性风险管理、恢复与处置计划等议案，还听取或审阅了信息科技工作报告，以及核销打包处置不良资产和特殊资产管理等工作报告

董事会及审计委员会审查与监督本行的财务报告、内部审计及内部控制程序、合规管理，监督本行采纳与实施根据中国法律法规、监管规定及国际惯例建立的内部控制机制，审议通过了《内部控制自我评价报告》、反舞弊和反洗钱制度等议案，还定期听取或审阅内部审计、合规、数据质量管理等工作报告，对内审和合规管理进行日常监督、评价工作。

3、制定并推动实施资本规划，承担资本管理最终责任

董事会制定资本规划，建立健全资本管理长效机制，承担资本管理最终责任，审议通过了内部资本充足评估报告、2016年资本充足率管理报告及2017年资本充足率管理计划、资本管理办法、资本管理规划（2017年-2019年）等议案。为补充资本，董事会审议通过了发行260亿元可转债和300亿元二级资本债补充资本的议案，并提交股东大会审议通过。

4、监督并确保高级管理层有效履行管理职责，完善薪酬和绩效考核体系

本行构建了股东大会——董事会——管理层之间通畅高效的决策传导机制，董事会督促并检查管理层严格执行董事会批准的各项战略、政策、制度和程序。高级管理层根据章程及董事会授权开展经营管理活动，确保本行经营与董事会所制定批准的发展战略、风险偏好及其他各项政策相一致，对董事会负责，同时接受监事会监督。

董事会及薪酬与考核委员会根据全行年度工作目标和计划的完成情况对高级管理人员进行考核，并根据考核结果发放高级管理人员的奖金，持续完善高级管理人员的绩效评价与激励约束机制，审议通过了高管薪酬和奖励方案等议案。

（三）负责本行信息披露，切实加强内幕信息及知情人的管理

按照法律、法规和章程的规定，做好定期和临时信息披露工作，保证信息披露内容的真实性、准确性、完整性和及时性，增强信息披露的有效性；按照《深圳证券交易所上市公司公平信息披露指引》的要求，本行及相关信息披露义务人遵循公平信息披露的原则，不存在违反信息公平披露的情形。2017年，发布定期报告和临时公告共81份公告，连续第六年在深交所上市公司信息披露考核工作中获评最高等级A级。在定期报告主动增加战略转型成果的呈现，及时澄清突发事件。

有效加强内幕信息知情人管理，董事会制订并严格执行《内幕信息及知情人管理制度》、《董事、监事和高级管理人员所持本公司股份及其变动管理办法》等规章制度，认真组织相关人员参加各类培训，严格控制内幕信息知情人员范围，登记知悉本行内幕信息的人员名单，组织自查内幕信息知情人买卖本行股票情况。本行未发现有内幕信息知情人违规利用内幕信息买卖本行股份的情况，也不存在因违反内幕信息及知情人管理制度涉嫌内幕交易被监管部门采取监管措施

及行政处罚的情况。

（四）投资者关系管理工作遵循“最佳市场实践”原则，获得市场更高评价

加强投资者关系管理工作，成功组织两行整合以来的首次单独路演，举办零售专题开放日活动，通过业绩说明会、投行会议、实地路演等形式，就本行的发展战略、经营业绩与投资者进行了多次沟通，并通过网上路演、热线电话、邮件和网站等方式服务个人投资者，增进投资者对本行的了解和认同。第三方调研结果显示，本行投资者关系服务满意度持续提升，投资者对主要服务模块的评价处于行业前列。

（五）维护存款人和其他利益相关者合法权益

董事会将消费者权益保护作为本行经营发展战略的重要内容。为深入贯彻落实监管部门对消费者权益保护工作的相关要求，进一步完善本行消费者权益保护工作体制机制，董事会战略发展委员会更名为董事会战略发展与消费者权益保护委员会，协助董事会进一步做好消费者权益保护相关工作。委员会工作细则相应调整，并根据中国银监会《银行业消费者权益保护工作指引》等的要求，在委员会职责权限部分增加了消费者权益保护工作的相关内容，指导和督促高管层加强履职。董事会审议通过了企业社会责任报告，审阅了消费者权益保护工作报告，维护存款人和其他利益相关者合法权益。

本着重视股东合理投资回报、同时兼顾合理资金需求的原则，充分听取中小股东和独立董事的意见，实施积极的利润分配方案，充分维护股东依法享有投资收益的权利。董事会审议通过了年度利润分配和优先股股息发放方案，顺利实施权益分派。董事会和股东大会还审议通过了《2018-2020 年度股东回报规划》。

（六）建立本行与股东之间的利益冲突管理机制，加强关联交易管理

董事会督促控股股东严格依法行使出资人的权利，履行对本行及其他股东的诚信义务，不直接或间接干预决策和生产经营活动，不利用其控股地位谋取额外的利益。严格执行相关监管要求和《关联交易管理办法》等内部管理制度，执行关联交易的识别、界定、审批权限和披露程序，以不优于非关联方同类交易的条件进行关联交易，禁止一切不当关联交易。本行与平安集团的持续性日常关联交易严格依法合规按照股东大会审议通过的议案执行。董事会和股东大会审议通过了《关联交易情况和关联交易管理制度执行情况报告》，关联交易控制委员会还

听取和审阅了《关于平安银行 2017 年年度关联方名单的报告》。

三、董事履职评价工作情况

(一) 2016 年度董事履职评价结果

根据银监会要求和监事会部署，2017 年 1 月至 4 月，本行董事参加了监事会组织开展的 2016 年度董事履职评价工作，由监事会形成最终评价结果。监事会对全体董事的 2016 年度履职评价结果均为“称职”，并在 2016 年年度股东大会上报告。

(二) 2017 年度董事履职情况

2017 年，本行全体董事按照相关法律、法规、规章及本行章程的要求，诚信、勤勉、专业、高效地履行职责，维护本行利益，推动本行履行社会责任。

本行全体董事充分发挥履职的主动性与有效性，提升本行公司治理的成效。各位董事积极履职，在重大决策过程中发挥应有的作用，不存在“不积极作为”的情形，对重大事务进行独立的判断和决策。本行执行董事、非执行董事和独立董事均忠实诚信履行职责，恪守承诺，勤勉履职。投入足够时间履行职责，持续了解和分析本行的运行情况，对本行重大决策事项发表意见，关注董事会决策程序，切实履行董事会相关委员会主席及委员职责。

参加年度履职评价的各位董事，2017 年度履职自评结果全部为“称职”，互评结果亦全部为“称职”。

董事会认为，2017 年度，本行各位董事严格遵守其公开作出的承诺，认真履行了法律法规和本行章程所赋予的权利和忠实、勤勉义务，保证董事会依法合规高效运作，董事履职过程中不存在履职评价不得评为称职或应评为不称职的任何情形。董事会对各董事的履职评价结果均为“称职”。

同时，董事会要求全体董事进一步加强履职的主动性、有效性和独立性，并继续积极参加学习和培训，提升履职的专业水平，增强履职能力，以保证董事会决策的科学性，不断提高本行公司治理的有效性。

董事会已完成 2017 年度董事履职评价报告，独立董事亦完成了年度述职报告。经过外部评价和监事会评价，将由监事会形成最终的董事 2017 年度履职评价结果。

四、2018年展望

2018年是本行战略转型的决胜之年。本行将全面贯彻落实党的十九大、第五次全国金融工作会议和2018年中央经济工作会议要求，坚定“科技引领、零售突破、对公做精”十二字方针，围绕集团“汽车、房产、医疗健康、智慧城市、金融机构”五大生态圈战略，加快战略转型，防范金融风险，全面提升服务实体经济的能力。

本行将进一步完善公司治理，遵循各治理主体独立运作、有效制衡、相互合作、协调运转的原则，建立科学的决策和激励约束机制，提高公司治理有效性，全力推进战略转型，塑造不一样的平安银行，为股东持续带来回报，为社会创造价值。

（一）进一步提高公司治理能力，加强董事会履职有效性

一是充分发挥董事会关键职能，强化董事会核心作用，积极履行包括战略管理、风险管理、资本管理、内部控制等关键职能，保证董事会、高级管理层的决策权和管理权。二是持续畅通董事特别是独立董事与管理层的沟通渠道，保证董事及时获取银行经营的相关信息，充分发表意见，履行相应职责。三是进一步优化公司治理制衡机制和运行机制，确保股东履行对银行的诚信义务，依法合规行使出资人权利。

（二）深入评估发展战略的科学性和有效性，监督战略转型实施和传导

2018年，本行经营战略将以“零售战略转型”为核心，以“科技引领”为引擎，持续推动“对公做精”和“双轻”战略转型目标的进一步实现。

董事会要在战略制定和决策、战略分解和实施、战略监督和评估等方面发挥切实有效的指引作用，深入评估发展战略的科学性和有效性，监督战略转型实施和传导。要坚定推进战略转型，致力于打造“领先的智能化零售银行”和“卓越的精品公司银行”，进一步提升金融服务实体经济，普惠社会大众的能力，实现健康可持续发展。

（三）全面提升风险管理能力，打好防范化解风险攻坚战

2018年，本行将积极应对各种机遇和挑战，全面提升风险管理能力，有效支持发展战略和业务转型，严控资产质量，加强合规风险管控，加强系统工具建设和风险队伍建设。

董事会对风险管理承担最终责任。在综合化经营逐步深化、新产品日趋复杂

化、经济步入新常态的环境下，董事会将持续深化风险管理，建立、健全全面风险管理体系，强化风险限额的控制；深入分析经济新常态下面临的各类风险和问题，制定适应自身发展的风险管控政策；加大不良资产清收化解力度，严控增量风险，保持资产质量相对稳定；持续定期评估银行风险政策、管理状况及风险承受能力，确保风险管理能力跟上战略转型和业务创新的步伐；贯彻银监会关于进一步深化整治银行业市场乱象的要求，督促全行开展自查和整改工作。

（四）由高速增长向高质量发展转变，承担资本管理首要责任

贯彻新发展理念，实现从外延式扩张向质效优先发展转变，由高速增长向高质量发展转变。坚定“脱虚向实、主动缩表、降低内部杠杆率”的方向，采取“轻资本、轻资产”的资本节约型发展模式，坚持金融去杠杆的行业方向，大力发展普惠金融，更好地服务实体经济。同时，持续推动资本管理和补充工作，支持全行业务健康持续发展。

（五）监督高级管理层有效履行管理职责，确保经营目标的实现

2018年，本行将以“决胜转型”为核心，推动战略目标的贯彻落实和经营成果的实现。零售业务将在新台阶上继续发力，打造不一样的智能化零售银行；对公业务继续做精，转型快速落地的成果将稳步展现出来。同时，继续强化资产质量是第一生命线的理念。为此，要建立科学合理的高级管理层激励约束机制，建立公正透明的绩效考核标准、程序以及相应的薪酬机制，体现保护存款人和投资人利益原则，确保短期利益与长期利益相一致。

（六）督促银行履行社会责任，维护利益相关者利益

关注和维护存款人和其他利益相关者利益，关注银行与股东特别是主要股东之间的利益冲突，建立利益冲突识别、审查和管理机制等。督促和指导银行树立具有社会责任感的价值准则、企业文化和经营理念，在经济、环境和社会公益事业等方面履行社会责任，积极配合国家宏观经济调控政策，并在制定和执行发展战略时予以体现。