

# 苏州银行股份有限公司

## 2020 年度董事会工作报告

各位股东：

2020 年是极不平凡的一年，是苏州银行上市后第一个完整年度和三年规划收官之年，也是苏州银行成立十周年、事业部变革五周年，在市委市政府和监管部门的大力支持和指导下，在全体股东和社会各界的关心支持下，本行董事会面对复杂多变的形式，不断深化公司治理建设，推进发展战略规划落地，引领数字化转型建设，提升全面风险及资本管理能力，切实履行企业社会责任，持续推动全行高质量发展。

截至 2020 年末，全行资产总额 3880.68 亿元，较年初增长 445.96 亿元，增幅 12.98%；吸收存款 2437.43 亿元，较年初增长 271.49 亿元，增幅 12.53%；发放贷款及垫款 1881.17 亿元，较年初增长 277.00 亿元，增幅 17.27%；实现营业收入 103.64 亿元，同比增长 9.40 亿元，增幅 9.97%；实现归属于上市公司股东的净利润 25.72 亿元，较上年同期增长 4.00%；不良贷款率 1.38%，较年初下降 0.15 个百分点；拨备覆盖率 291.74%，较上年末上升 67.67 个百分点。在英国《The Banker》杂志全球 1000 强银行中排名第 307 位。

### 一、2020 年董事会工作情况

#### （一）在科学治理上精准发力，夯实稳健发展之基

2020 年是苏州银行上市后第一个完整年度，本行董事会全面贯彻落实监管部门关于公司治理一系列要求，着力提升公司治理水平，维护广大投资者权益。

**1.优化顶层架构，推进公司治理良好实践。**本行董事会在监管单位的指导下，借鉴同业良好的公司治理经验，结合自身的实际情况，积极探索公司治理新路径。

一是在董事会层面下设金融廉洁与伦理委员会。苏州银行因此成为国内首家在董事会层面设立专门委员会，将金融廉洁和伦理工作纳入公司治理范畴的商业银行。二是在经营层下设员工行为管理委员会。充分贯彻落实加强苏州银行员工行为管理的监管意见，加强员工行为规范性，提升内控管理水平，保障业务发展稳健运行。三是将董事会下“金融科技管理委员会”更名为“金融科技管理委员会”。适应本行战略发展需要，强化新形势下金融数字化转型的组织与领导，积极推进金融服务数字化工作。

**2.持续勤勉履职，保障公司治理机制规范运转。**2020年，董事会和公司全体董事严格按照相关法律法规及公司章程要求，切实履职尽责。一是顺利完成新一届董事会组建工作。对于无法充分履职的股东董事予以更换，选取重点高校教授及行业内资深专家担任独立董事，确保董事会成员多元化，并根据各位董事的专业背景和监管规定，完成董事会下设各专门委员会的组建，保障各项工作有序开展。二是董事会合规勤勉履职。2020年，董事会召集召开1次年度股东大会，1次临时股东大会，董事会共召开会议9次，其中现场会议5次，通讯表决会议4次，听取报告18次，审议通过议案76项。董事会专门委员会共计召开34次，听取、审议各项议案报告108项。各位董事能够根据各自所擅长，为本行进行专业知识培训，对本行的经营发展建言献策，特别是关系到本行可持续发展的宏观形势分析、风控、创新等方面，独立董事能够对本行重大事项发表客观、公正的独立意见。三是丰富董事履职形式。2020年，各位董事积极参与本行组织的各类研讨会，同业交流调研，深交所、省证监局及上市公司协会各类培训，了解国内外金融形势和最新监管政策，进一步提升履职效率。四是高质量开展公司治理自评。按照银保监会公司治理自评要求，围绕全行公司治理的合规性及有效性全面开展评估，梳理近300项公司治理关键点，结合整体评估工作持续提升公司治理水平。

**3.紧跟监管步伐，加强股权和关联交易管控。**2020年，董事会有效落实监管各项检查的整改，积极完善股权、关联交易管理机制，提升管理水平。**一是完善管理制度。**修订股权管理办法、股权质押管理办法、关联交易管理办法，切实保障董事会履行各项职能有理有据。**二是严把股东准入关。**要求主要股东定期书面说明股权结构直至实际控制人、最终受益人，以及其与其他股东的关联关系或一致行动人关系，履行股东资质穿透审查职责。**三是定期掌握股东持股变动情况。**按月开展股东持股变动分析，重点关注基金等重要机构投资者持股变化。**四是上线关联交易管理系统。**实现关联方名单更新维护、关联方名单自动推送，关联交易前置识别、一般和重大关联交易归类判断、不得发放无担保贷款控制、对关联方发起业务的限制、数据补录与归集等功能，助力日常关联交易管理。**五是及时开展重大关联交易信息披露工作。**对于交易金额在3000万元以上且占最近一期经审计净资产1%以上的关联交易事项，董事会第一时间审批并发布公告，切实保障投资者知情权。

## **（二）在战略规划上凝心聚力，走好高质发展之路**

2020年是2018-2020年三年规划收官之年，本行董事会紧盯战略规划落地，全面完成三年规划指标，保持高质量可持续发展态势，同时科学谋划新战略规划，全力打牢高质量发展基础。

**1.科学谋划，明确新时代可持续发展目标。**在董事会主导下，高级管理层和外部专家团队全面参与、深入调研、科学论证，充分上下沟通讨论，数十易其稿，制定了《苏州银行2021-2023年发展战略规划》。新战略紧贴新时代的要求，坚持党建引领，坚守“以小为美、以民唯美”的发展理念，明确了“客户体验友好、合规风控有效、数据驱动转型、特色专营突破、精准管理赋能”的战略制高点，提出争做“苏州市区主流银行、苏中苏南特色银行、苏北质量最佳银行”战略目标，公司银行、零售银行、金融市场、数字银行四轮驱动，全面数字化转型、

事业部变革 2.0 优化、人力资源体系重构、重点区域发展提升四大工程和中后台一轨支撑，全力构建“5441”战略框架新体系。

**2.服务大局，坚持防疫抗疫为先。**面对新冠疫情，本行董事会快速而坚定地贯彻落实国务院“六稳”、“六保”决策部署，在保员工安全，保网点机构防疫要求的基础上，全力调集资源，为实体经济复工复产做出苏行贡献。**一是果断调整，增加年度捐赠授权额度。**将董事会年度捐赠额度授权提高至 2000 万元，向市红十字会、市慈善总会、苏大附一院、工业园区慈善基金会、苏州市医学会合计捐款捐物超过 1100 万元。**二是银企联动，携手共渡疫情难关。**督促经营层落实国家困难企业延期还本付息政策，为 5305 户小微企业办理延期还本金额 79.83 亿元。主动向企业让利，投放 21 亿元专项信贷，贴息金额 2300 万元，发放抗疫债 2.2 亿元，平均利率 4.83%，用于支持抗疫相关企业。**三是顺势而为，送上专业贴心服务。**鼓励经营层紧急开发疫情专项产品，推出“医采通”、“天使贷”、“战疫贷”等抗疫专属产品，保障苏行服务温度“不下降”。

**3.深融区域，服务实体和便民渠道不断拓宽。**2020 年，本行董事会始终坚持金融回归本源，确保有限信贷资源向实体经济聚焦，为民众提供专业又贴心的金融服务。**一是服务实体的能力稳步提升。**制造业贷款余额 290.40 亿元，较年初增长 40.04 亿元，增幅 15.99%，普惠小微贷款余额 369.18 亿元，较年初增长 67.25 亿元，增幅 22.27%。**二是客户基盘有效扩大。**普惠小微客户 2.20 万户，较年初增长 1087 户，科创企业客户 2098 户，较年初增长 473 户，AUM50 万元以上客户 9.71 万户，较年初增长 1.57 万户，手机银行客户 307.42 万户，较年初增长 58.36 万户。**三是推进重点项目落地。**持续跟进“开放再出发”项目，与常熟、吴江等地人才办达成战略合作，发布人才金融特色产品，授信合作 468 户人才企业，累计用信 55.33 亿元，激发“姑苏八点半”夜经济和数字货币试点等金融支持民生经济发展的活动。**四是线上服务明显增强。**完成手机银行 5.0 建设，从“体验提升、

业务满足、转型赋能、运营沉淀”四大维度进行升级，新增 70 余项业务功能，对 200 余项存量业务进行流程重构，对 1500 多个操作页面进行体验优化。**五是机构布局进一步优化。**抢抓长三角一体化示范区、自贸区建设在苏州叠加重大机遇，成立省内首家绿色支行，加快自贸片区支行改造升级。完成金融科技创新中心机构建设，并建设“金融科技联合实验室”，赋能苏州金融科技产业的发展。

**4.创新转型，坚持管理提质增效。**本行董事会始终强调创新的重要性，推动内部管理精细化、智能化，为业务发展铺平道路。**一是强化财务精细化管理。**积极争取政策资金，拓宽低成本资金来源。上线资金头寸管理系统，强化头寸管理，持续提升流动性管理水平。**二是加强科技基础建设。**完成“小苏云”二期扩容建设，提升突发风险应对能力，保障业务连续性。建设数据管控平台、数据可视化平台，统一数据标准，提升数据治理水平。**三是提升行政办公效率。**大力推进印章、档案规范化管理，实现行政印章、综合档案集中统一管理，推广电子印章使用和电子档案管理。

### **（三）在全风险管理上实处着力，狠抓行稳致远之效**

本行董事会积极履行全面风险管理职责，筑牢发展根基，2020 年，全行风险管理及内控合规管理能力持续提升。

**1.风控有效，优化清收管理机制。****一是狠抓重点领域风险。**建立集团层面风险体系和管理框架，将子公司纳入全面风险管理，强化子公司风险管理能力。全面优化信用风险限额指标，加强限额执行过程管理。采取规模管控、严禁置换他行风险债务、规范信托贷款和银行敞口等措施，合规有序化解地方政府隐性债务，避免次生风险。压缩影子银行业务，严格落实监管要求，完成特定目的载体投资业务、非底层资产和通道业务压降进度目标。**二是强化不良化解处置。**多措并举推进不良资产清收化解工作，实际不良贷款现金清收 10.53 亿元，不良资产现金清收 6.33 亿元，创历史新高，账销案存贷款收回 1.33 亿元，超额完成全年任务。

编写不良贷款清收案例和清收简报，以案示醒，提升全体一线营销员工风险防控意识。建立不良贷款处置会商制度，提升不良化解处置能力。

**2.内控健全，筑牢合规管理防线。**一是**加强员工行为管理**。充分利用创建金融廉洁与伦理委员会、员工行为管理委员会的契机，在全行范围内开展员工行为合规年活动，精心梳理员工行为管理法律法规和行内制度，包括外部法律法规 11 项、内部规章 11 项，新增员工违规行为积分管理、案件风险排查管理办法等制度，有效完善制度体系。加强反洗钱、法律合规培训，全年开展反洗钱培训 17 次，合规案防警示教育培训 124 次，保证员工行为管理有章可依、知规守规。二是**加强问题整改力度**。全面推进整治乱象“回头看”行动、三大行动、信贷管理专项检查、市委巡察和监管现场检查等问题整改，加强跟踪督导，加快整改进度，有效提升内控水平。市场乱象整治回头看问题整改率 70%，三大行动回头看问题整改率 69%。

#### **（四）在价值创造上不断加力，再塑苏行发展之美**

2020 年，本行积极融入资本市场，保持与市场的紧密联系，探索各类资本补充工具，树立正面市场形象，持续落实大股东责任，促进集团健康发展。

**1.丰富资本补充工具，支撑高质量发展要求。**董事会为确保全行业务高质量开展，高度关注全行资本情况，探索多途径资本补充方式。一是**敏锐捕捉政策导向及市场变化**。完成 45 亿元二级资本债赎回并在 8 月等量续发，有效降低资金成本，优化资本结构。二是**推进 50 亿元可转债项目发行审批**。获得省银保监局及人民银行的发行批复，完成证监会发行材料申报，积极推动证监会材料反馈。三是**及时启动 60 亿元无固定期限资本债发行筹备**。目前已经股东大会审议通过，后续将根据本行实际资本充足情况，适时向监管部门申报发行，通过打出整套资本管理“组合拳”，推动形成常态化补充机制。四是**畅通投资者沟通渠道**。严格遵守信息披露监管要求，及时、准确、完整地披露定期报告及临时公告，全年开展

网上业绩说明会 1 次、线上投资者交流会 3 次、线下反路演活动 2 次、券商策略会 2 场、线下投资者交流会 4 场，解答热点问题 150 余项。通过深交所互动 E 平台和官方邮箱在线解答投资者提问 60 余项，增强市场对本行企业价值和经营文化的认同。

**2.协同集团专业资源，推动苏行综合服务。**一是依托新加坡代表处，搭建**跨境金融合作桥梁**。新加坡代表处设立后，联合公司银行总部成功为区域内进出口贸易企业、上市公司等搭建对接东南亚业务合作的主题培训会，为苏州企业“走出去”提供更加完善的金融服务支持，为中新经济金融交流架构桥梁，实现境内外客户的双向开发。二是**持续跟踪监控控股子公司的经营发展质效**。从战略管理、经营状况、风险控制、公司治理等多维度监测各附属机构的经营发展情况，指导附属机构制定新三年发展战略及数字化转型规划。三是**修订完善附属机构管理办法**。明确附属机构重大事项报告责任，按照监管最新要求开展附属机构公司治理检查，明确附属机构公司治理提升建议。四是**强化行业研究能力，创新业务发展举措**。本行博士后科研工作站围绕长三角区域一体化发展、江苏自贸区建设等国家战略，结合本行战略及资源禀赋，形成一批研究成果。其中《探索发展夜经济，助力打造宜业宜居的“苏州最舒心”营商环境》、《支持境外人士移动支付，优化“4S”国际营商服务》得到市委市政府主要领导认可。

## **二、2021 年工作重点**

2021 年全行工作总体要求是：坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，围绕国家、省、市“十四五”规划及市委市政府加速发展、防范风险、服务实体的要求，落实苏州银行新三年发展规划及高质量倍增发展计划，聚焦“**客户体验友好、合规风控有效、数据驱动转型、特色专营突破、精准管理赋能**”战略

制高点，坚持高质量发展理念，以金融力量深融区域经济、助力主流经济、实现客户价值。全行要更加积极主动，善于合作借力，与区域政府部门、国资企业、银行同业、战略客户充分联动，与主流经济、区域发展、客户价值共同成长，形成做大做强的最大合力，以高质量发展成果向党的百年华诞献礼。

### **（一）以高效履职深融主责主业，谱写公司治理交响曲**

**1.坚持政治引领，深化党建与公司治理融合。**一是强调党的核心作用。严格执行党委前置研究讨论重大事项操作规程，理清各治理主体职责边界，进一步加强党的领导与现代公司治理体系的有机融合，严格按照本行授权管理体系决策，更加高效发挥各治理主体作用。二是**强化党建教育**。全行以学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想和十九届四中、五中全会精神为主线，以建党 100 周年为重大契机，以“四史”学习教育为重要抓手，全面落实党建工作实施规划，对意识形态责任制落实强化考核督促，推进“四史”、党规党章学习教育常态化、制度化。持续打造具有鲜明时代特征和苏州银行特色的党建工作品牌，以事业部 2.0 优化发展成果检验党组织战斗力。三是**加强党风廉政建设**。组织开展廉政讲座、知识竞赛等内容的教育活动，推进“清风行动”、“四风”问题整治等专项行动，打造清廉文化，转变工作作风。

**2.强化董事会履职，促进公司治理合规有效。**一要**夯实制度基础，不断完善公司治理制度体系**。随时关注监管最新政策、制度，对照检视本行相应管理办法并进行修订，保持与监管步调的一致性。二要**强调专业支撑，充分发挥董事会专门委员会作用**。依托各专委会人员的平衡配置，发挥其在战略管理、投资管理、风险管控等多方面的有效作用，结合外部专家、顾问力量，共同组成决策“智囊团”，让董事会决策更为科学高效。三要**加强交流培训，提升各治理主体履职能力**。紧跟时势，邀请券商、律所开展对董监高关于新形势、新政策、新制度的相关培训，积极参与监管、行业协会组织的各类培训，增进与先进同业的交流联系，

提升各治理主体履联合规性、科学性。

## **（二）以转型之势驱动创新引擎，开启高质发展主题曲**

**1.把握重大机遇，强化使命担当。**一是要明晰发展思路。对标先进同业，扛起苏州银行在推动区域经济高质量发展的主体责任，加强信息研究落地，围绕政策、市场、同业加强研究分析，进一步加大对市属兄弟单位的合作力度。二是要紧贴江苏经济发展导向。围绕数字经济、生物医药、智能制造等先导产业布局，融入长三角一体化、沪苏同城化战略，充分挖掘市场潜力、释放发展活力。合理配置同业负债，发行特色专项债，紧跟江苏省和苏州市重点项目建设，加强客户分层维护，挖潜存量客户，做多客户有效储备，确保存量项目有效续转。

**2.绘就美好蓝图，刷新发展目标。**一是在规模做大的同时做强特色。实现公司金融生态化、民生金融智慧化、金融交易专业化、数字金融场景化，创新发展供应链平台，做优零售贷款结构，举全行之力拓展省三代卡项目，联动拓展人才金融。加快数字化转型，加强金融科技创新，以不低于每年度营业收入的3%进行科技投入。二是要以更加精准有效的考核机制激励全行更加奋发有为。坚持考准考实，考出攻坚克难的本领、干事创业的激情，加快优化客户、员工旅程，一切以员工满意、客户满意来衡量流程优化效果，提升精细化管理能力，加强成本费用管控，加大投入产出分析力度。

**3.保持战略定力，深挖发展潜能。**一是坚守发展战略不动摇。保持经营理念、发展战略、风险偏好不改变，强化内核竞争力，坚守“以小为美、以民唯美”的经营理念，深融区域经济，主动争取政府平台资源，聚焦服务实体，着力发展绿色金融和支持农业现代化，加快机构建设，四大工程提速前行。二是丰富综合发展内涵。加强综合经营协同发展，通过综合金融服务方案，提高客户黏性，拓展中收，着力突破外汇业务，探索资产证券化，盘活存量资产，基金托管要力争2021年落地，数字银行要完善线上服务平台，从平台合作类贷款为主逐步转型

为自营贷款为主。

### **（三）以硬核风控托起品质苏银，弹好审慎经营进行曲**

**1. 夯实资产质量，强化风险管控机制。**一是完善集团统一风控体系。持续压降不良贷款比例，加大风险管理控制。加强股权、关联交易和股价监测管理，加快资本补充落地，提高资本盈利能力，更加关注合规风险、流动性风险、声誉风险等，切实提高风险管理前瞻性、敏感性和针对性。二是突出全过程管控机制。完善贷前、贷中、贷后和投前、投中、投后的管理要求，有效识别、计量、监测、控制业务中的各类显性或隐性风险。三是重视风控模型搭建和迭代。推进全行风控模型的统一管理，完善模型投产、退出的验证评审机制，保障模型体系运作稳定，加快互联网业务申请评分卡建立，减少对外部评分模型的依赖，加强授信准入规则和决策规则的定期回溯和验证迭代，拓展第三方数据源，以双向加密的方式开展联合建模。

**2. 紧盯合规管理，树立经营规矩意识。**一是要加强内外部检查问题整改。根据政府部门、监管部门等机构整改要求，全力推进整改工作，确保按时保质完成整改。要跳出问题看问题，深入分析问题根源，全面排查和揭示普遍性问题，真正做到标本兼治。二是进一步加强合规建设。及时总结分析共性和屡查屡犯问题，切实采取措施，防范于未然，加强劳动纪律和工作作风考核，构建员工合规管理和工作效能管理长效机制。牢固树立合规为先的经营理念，紧跟监管变化的要求，扎实做好经营管理全流程的监督和检查，为高质量发展保驾护航。三是丰富内控合规管理手段。全面上线合规内控管理系统，加强科技赋能管理。

### **（四）以资本管理厚植发展沃土，奏响积势蓄力协奏曲**

**1. 加强投资者关系管理，稳步提高信披水准。**一是不折不扣履行信息披露义务。严格按照监管要求，规范高效做好信息披露工作，努力提升公司透明度，切

实保障投资者的知情权，维护股东特别是中小股东的利益。**二是加强市值管理。**探索上市银行市值管理路径，多措并举维护市值合理稳定。通过交易所网站、新闻媒体、邮件、纸质印刷品等方式依法对外发布各类定期报告、临时公告及通知，畅通投资信息输送渠道，向投资者全方位展示全行经营成果、财务业绩和潜力，维护良好市场形象。

**2. 优化资本管理体系，积累资本市场经验。**一是**发挥上市公司优势，有序推进资本补充。**在强化资本内源性积累的基础上，响应监管政策指引，综合考虑市场环境、融资成本、融资效率等因素，持续推进无固定期限资本债券等合格资本工具进行资本补充。二是**拓宽外源融资渠道，完善资本补充机制。**持续关注金融市场上资本工具创新动态，在监管范围内及时跟进、合理运用新型资本工具补充监管资本，不断丰富本行上市后的资本补充“工具箱”。

### **（五）以苏式匠心烛照文化传承，演绎最美苏行圆舞曲**

**1. 全面发展，把握综合升级新机遇。**一是**借力新加坡代表处，推动与海外银行合作搭建平台，**为苏州地区和新加坡的双边跨国企业跨境发展提供纽带和桥梁作用。定期整理分析境外金融市场前沿信息，扩大本行与境外金融界的交往与合作。二是**探索多元发展新优势，**进一步加强与市属各层级兄弟单位联动发展，持续挖掘业务发展机会，加快推进本行综合化经营战略，形成多元的对客综合金融服务工具。三是**持续加强参控股公司管理，**推进集团层面共荣发展。依照附属机构管理办法及党委前置研究讨论重大事项流程规定，加强集团层面风险管控，大力推进集团内各子公司及各参股公司的稳健经营。四是**争取设立公募基金，**丰富经营牌照，形成公司多元经营的竞争优势。

**2. 以人为本，培育苏行发展新文化。**一是**提高员工培养水平。**优化薪酬与绩效考核，做到人岗薪酬匹配更加科学，充分激发人才活力。员工培训要精准高效，集约使用培训资源，加强营销、风控等专业技能培训，有力推进业务发展。二是

**强化基础管理能力。**以“后台为前台服务”的理念，全面梳理优化工作流程，提高服务效率，落实首问负责制，做到“问题到我为止”，提升行政管理效能。**三是加快干部梯队和人才培养。**启动干部梯队建设“3+1”工程，畅通总部之间、总行总部区域之间人员流动，推动管理人员多岗位锻炼，激发干事创业热情。**四是扎实做好员工配置。**配置好与倍增发展需要相适应的员工队伍，今年增加招聘 120 名新大学生，通过数字科技手段将柜员、总行总部人员充实到一线，网均客户经理、理财经理尽快接近对标行水平。做好存量人员配置优化，根据区域市场总量、业务空间、员工单产，评估和优化人员配置，确保投入和产出相匹配。**五是重视企业文化培养。**加强员工关爱关怀，做好安全生产工作，确保安全生产无事故，组织开展职工活动、联谊活动、劳动竞赛等系列活动，丰富员工生活，提升员工幸福感。积极履行社会责任，做大做强小苏公益品牌，加强精准扶贫支持，为社会创造更大价值。

各位股东，2021年是建党100周年，是十四五规划开局之年，也是本行新三年发展规划的开局之年，征途漫漫、惟有奋斗。全体苏行人牛年用牛劲，脚下有根，眼里有光，保持欢喜，跟着问题走，奔着问题去，脚踏实地，不惧挑战，让勇于担当成为苏行发展的主旋律，让担当作为为一切工作赋能，勇敢的冲上去不回头，一鼓作气冲上最高点，潇洒地领略最美的风景。我们相信，在董事会的领导与支持下，通过全体苏行人的协作努力，苏州银行一定会铸就发展新篇章。

苏州银行股份有限公司董事会