

苏州银行股份有限公司

2021 年度董事会工作报告

2021 年是建党 100 周年，是“十四五”规划开局之年，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势，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，不断深化公司治理建设，推进发展战略规划落地，加快数字化转型建设，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 2021 年末，全行资产总额 4530.29 亿元，较年初增长 649.61 亿元，增幅 16.74%；各项存款余额 2783.43 亿元，较年初增长 282.34 亿元，增幅 11.29%；各项贷款余额 2037.52 亿元，较年初增长 227.18 亿元，增幅 12.55%；实现营业收入 108.29 亿元，同比增长 4.65 亿元，增幅 4.49%；实现归属于上市公司股东的净利润 31.07 亿元，较上年同期增长 20.79%；不良贷款率 1.11%，较年初下降 0.27 个百分点；拨备覆盖率 422.91%，较上年末上升 131.17 个百分点。在英国《The Banker》杂志全球 1000 强银行中排名第 306 位。

一、2021年董事会工作情况

（一）深化公司治理建设，提升公司治理水平

2021年，监管部门出台多项公司治理相关重大政策，本行董事会全面贯彻落实监管要求，持续优化公司治理工作质效，维护广大投资者权益。

1.健全治理制度，持续优化治理顶层设计。董事会定期检视本行公司治理制度体系，结合法律法规和监管要求以及本行当前的战略重点，制定或修订内部管理制度，有效提升公司治理水平和日常经营合规。一是**完善章程及相关制度**。对照最新出台的《银行保险机构公司治理准则》、《上市公司章程指引》等制度办法，董事会系统地对我行公司章程、股东大会和董事会议事规则、独立董事工作制度进行了梳理和修订，完善本行公司治理体系。二是**推动市场化改革**。落实苏州市委市政府关于市场化机制改革相关要求，制定《苏州银行高级管理人员市场化考核管理办法》，对本行所有高级管理人员实施激励约束、管理监督等市场化经营机制，加快本行高质量发展。三是**健全风控体系制度**。修订《苏州银行资本管理办法》，按照监管要求制定《苏州银行股份有限公司恢复计划》、《苏州银行股份有限公司处置计划》等风险管控制度，切实夯实了本行风险管理体系。

2.强化公司治理，不断提升董事履职能力。董事会严守法律法规、上市规则、监管规章及本公司章程，认真执行股东大会决议，有效发挥战略决策职能。一是**董事会规范有效运作**。2021年，董事会召集召开1次年度股东大会，董事会共召开10次，听取报告17次，审议通过议案54项。董事会下设8个专门委员会，共计召开38次会

议，听取、审议各项议案报告 111 项，形成会议纪要并督导决议落地执行，有效协助“三会一层”履职。二是**董事勤勉履职**。各位董事忠实、勤勉履行职责，围绕本行发展战略和经营管理重大事项认真审议决策，客观、公正地发表意见，体现了高度的责任心和良好的专业素质。各位独立董事能够对有关事项发表事前认可意见和独立意见。三是**加强履职能力建设**。结合监管关注热点，组织董事参与江苏省证监局等行内外单位举办的培训，帮助董事深入学习最新监管政策。加强董事与先进银行、上市公司学习交流，甄别引进先进经营理念，提高决策监督的科学性，强化董事在战略决策、投资管理、风险管控等多方面专业能力。四是**高质量开展公司治理评估**。高效完成银保监会公司治理评估，认真总结好的经验做法，严肃整改存在的问题和不足。同时，针对最新《银行保险机构公司治理准则》，逐条对照开展公司治理自评估，积极自查整改，持续提升公司治理水平。报告期内，本行荣获《上海证券报》“金质量”公司治理奖等荣誉称号。

3.锚定国企定位，积极完善股权管理。董事会锚定国企定位，牢牢把握监管政策，加强股东股权管理，积极维护我行以及股东的合法权益。一是**严格执行财政局管理要求**。定期将投资情况、重大投资项目进展情况报备财政局。修订本行投资监督管理办法，筑牢重大投资制度基础。制定国企改革三年行动方案，定期开展改革任务评估工作并推进行动方案有序落实。二是**加强股权管理**。根据最新《银行保险机构大股东行为监管办法（试行）》，完善本行股权管理办法。根据监管要求对主要股东进行评估，经董事会审议后及时报送监管部门。积极落实主要股东承诺签订工作，督促主要股东严

格履行承诺。同时引导股东不断压降股权质押比例。制定《苏州银行股份有限公司未来三年（2022年-2024年）股东回报规划》。三是**持续提升关联交易管理水平**。根据最新《银行保险机构关联交易管理办法》，修订本行关联交易管理办法。董事会关联交易管理委员会定期审议关联方名单及关联交易开展情况，按规定审议重大关联交易。开展年度关联交易管理专项审计，查漏补缺，逐一整改审计过程中发现的问题，提升关联交易管理水平。

（二）发挥战略引领作用，提升全行发展质效

面对日益复杂的经济金融形势，董事会始终坚持稳中求进的工作总基调，贯彻新发展理念，坚持创新驱动发展，持续推动全行高质量发展。

1.战略优化，宣贯推进见实效。在董事会的主导下，高级管理层和外部专家团队全面参与、深入调研、科学论证，经过专家评审、政府部门指导等多轮优化调整，最终形成2021-2023年战略规划。一是**因势而变调优新规划，夯实高质量发展基础**。结合苏州市委市政府决策部署及我行高质量倍增发展工作方案，我行对2021-2023年战略规划进行补充完善，夯实未来三年高质量发展基础。二是**地毯式推进新战略宣贯，力保新规划入脑入心**。全行自上而下、层层推进，开展了多轮战略宣贯。通过开展30场系统性战略宣贯，进一步统一了全行对新规划期内各项重点任务及重点工程的认识，明晰了下阶段工作方向。三是**定期推进战略执行机制，总结评估战略落地实效**。2021年共召开4次战略执行推进会，通过系统总结分析对标行发展情况、全行战略指标、各事业总部及中后台战略执行情况、四大战略工程执行情况、战略执行过程中存在的问题等，提出具体提升措施，持续落实

解决内部管理薄弱环节、推进战略执行。

2.稳字当头,锚定战略不动摇。一是服务实体经济。单户授信 1000 万元及以下普惠小微企业贷款余额 433.36 亿元,较上年增长 83.06 亿元,增幅 23.71%。**二是夯实民生金融基础。**全力推进江苏省第三代社会保障卡换发、苏州市尊老卡发卡项目,成立三代卡项目组,全行上下齐心协力,勇于挑战“不可能”,三代卡换发突破 210 万张,苏州小市发卡市场占比超 98%,尊老卡发卡量 28.86 万张,为我行民生金融平台化、场景化打下良好基础。**三是大力发展绿色金融。**制定绿色金融发展三年行动纲要,建立绿色金融高质量发展推动工作机制。发行 10 亿元绿色金融债券,落地“碳中和”绿色中票、“排污权抵押贷款”、“绿色科创贷”、“绿色理财”。作为投资人及唯一资金监管行,参与全国首单碳中和双创债券、全国首单碳中和知识产权质押债券发行。绿色贷款余额 113.17 亿元,较年初净增 35.08 亿元、增幅 44.92%。**四是支持乡村振兴。**持续开展“万企联万村,共走振兴路”银企对接活动。开发完成农村“三资”监管平台,已全部覆盖吴中区、高新区 260 余个村镇,建立监管账户 1100 余个,累计监管资金近 600 亿元,日均存款 20.8 亿元。东吴村镇银行依托“银行+公司+站长”三方共建的成熟商业模式,建立普惠金融服务点 39 家,为农户提供基础金融服务及金融咨询支持,助力乡村振兴。

3.数字谋变,以创新引领发展。一是全面数字化转型深入推进。集全行之力推进数字化转型,25 个数字化转型项目全面铺开。优化客户体验,对公开户流程时长缩短至 20 分钟,位居同业前列,生物识别接入远程银行等渠道,日均业务处理由初期的 6000 笔提升到 50000 笔。为员工减负提能,上线“舒客论坛”,积极响应并解决员工

诉求，采纳意见建议 284 条；RPA 工具落地 115 个网点，全年节约人力成本 30 余人。数据治理成效初显，启动标签体系建设，制定 500 项指标数据、682 项基础数据标准，应用 2300 个零售标签和 630 个对公标签。二是科技实力持续增强。提升科技自研能力，建设苏州金融科技创新中心，与先进科技企业共建联合实验室，陆续落地区块链综合金融服务平台、自动化安全响应分析平台、智能防干扰柜面对讲系统、绿色能源 UPS 监控等联合实验室项目。加快科技输出，为文旅集团打造 OA 办公系统，为苏州市医保基金管理中心开发上线资金拨付系统，开发苏宿工业园区维修基金管理系统。三是拓展数字人民币应用场景。作为全国首家参与数字人民币流通的城商行，联动苏州老字号商户参与“苏州年货节”、“五五购物节”数字人民币消费，联合中国石化推出数字人民币无感加油，落地 44 家加油站，以数字人民币为行内员工发放通讯费，支持常熟服装城商户以数字人民币缴纳电费。累计发生数字人民币交易 5.6 万笔，交易金额 4822 万元。

（三）强化资本和风险内控管理，提升精准管理水平

董事会持续强化资本管理，提升风控合规能力，不断优化组织架构，提升精准管理水平。

1.加强投资交流，畅通资本补充渠道。上市以来，面对严格的监管要求和持续的资本补充需求，董事会不断加强信息披露事务管理，加强投资者权益保护，多途径补充资本。一是畅通投资者沟通渠道。及时公开我行各项经营信息，确保信息披露的合规性。多形式开展投资者交流，开展网上业绩说明会 1 次，组织投资者调研活动 36 次，上海、苏州、杭州等地参加券商策略会现场交流活动 7 场，线上、线下等途径答复投资者问题百余条。二是成功发行可转债。成功发行

50 亿元可转债，转股后用于补充本行核心一级资本。目前已有部分转股，全部转股后预计将提高本行资本充足率 1.30 个百分点，进一步提高我行风险抵御能力。三是**获批并发行无固定期限资本债券**。获批 60 亿元无固定期限资本债券，已成功发行第一期，发行规模 30 亿元，发行利率 3.80%，为城商行中发行利率最低记录。募集资金将实现对其他一级资本的及时补充，优化我行资本结构。

2.加强全面风险管理，坚持依法合规经营。2021 年，董事会定期听取风险管理和内控合规专题报告，提出全面风险管理意见，持续改进和完善内部控制体系。一是**严守风险防控底线**。制定年度风险偏好陈述，加强偏好执行监测管理。制定风险限额，强化限额管控。规范隐性债务治理，有序压降隐性债务规模。建立房地产集中度管理机制，落实考核责任。合理配置表内外投资业务，三个“只减不增”全部符合监管要求。推进数字风控，启动新一代综合信贷管理系统建设。二是**加大不良资产清收力度**。多措并举清收不良资产，重点大额不良清收取得突破，宏图高科技、南京捷尼瑞等不良清收超过 4 亿元。上线不良资产管理系统，通过全集团不良资产全流程、全口径线上管控，达到不良资产全覆盖、全周期管理，有效提升管理效能，进一步助力不良资产清收处置。三是**深植内控合规文化底线**。深入推进“内控合规管理建设年”及“明规矩、存敬畏、守底线”两项活动，通过《对话高管》栏目宣贯“教育为先、预防为先、文化优先”的理念，促使员工思想上“不愿为”、操作上“不能为”、行为上“不敢为”；人行综合评价为 A 类、反洗钱监管评级稳居苏州金融机构第一梯队、2021 年央行季度评级均为 3 级。

3.优化组织架构，提升精准管理水平。一是**调整事业部组织架构。**

根据事业部 2.0 组织架构优化方案，完成全行员工部门、岗位的调整工作，设立和调整一级部室 4 个、部室中心 73 个。集约化管理预算，统一规范化管理全行费用，统一管理税收申报工作。**二是优化人力资源。**总行向总部派驻人力、财务、科技专员，为总部区域赋能减负。明确新增、调整部门、岗位职责，持续优化岗位序列和薪酬体系，常态化推进干部“能上能下”机制，完成 36 名行管干部晋升，15 名干部降职降级。**三是精细管理财务。**通过建立供应商池发挥集中采购量大的优势，提高议价能力，降低采购成本。积极向各主管税务机关提出个人所得税手续费返还申请，节省员工个人所得税 1900 万元，出具企业所得税筹划方案与管理建议，节省企业所得税 1.75 亿元。

（四）加强金融合作，积极履行社会责任

1.拓宽多元渠道，抢抓金融合作机遇。一是定期走访主要股东，挖掘潜在合作机会。定期牵头走访我行主要股东，行内各区域及对应总部事业部负责人共同参与，挖掘潜在合作机会。二是强化行业研究能力，创新业务发展举措。我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、沪苏同城化等国家和区域战略机遇，结合我行战略及资源禀赋，形成一批研究成果，并定期编制月度经营情况供行内决策参考。三是对接知名院校，打造多元智库。我行与上海财经大学充分发挥各自优势，签署共建联合实验室框架性合作协议，通过联合实验室建设，使我行业务发展各类需求与上海财经大学在专业领域的研究成果无缝对接，为我行高质量发展提供智力支撑。

2.完善集团管控，积极履行社会责任。2021 年董事会持续加强集团管理，积极履行社会责任，践行绿色发展理念。一是持续跟踪

监控子公司经营发展。多维度监测各附属机构的经营发展情况，督导附属机构根据监管指导意见整改落实。指导协调村镇银行业务发展，借助总行金融科技优势，推动总行可复制成果在村镇银行落地，相互补位、协同发展。**二是跟进苏州金租公司增资扩股。**为有效解决苏州金租公司资本问题，我行积极参与苏州金租增资扩股，并持续推进苏州市财政局相关审批流程，切实履行主要股东责任。**三是践行绿色发展理念。**规范 ESG 管理体系顶层设计，制定《苏州银行 ESG 工作方案》，将 ESG 工作纳入我行社会责任管理范畴。做好《社会责任报告》、《环境信息披露报告》相关信息的公开披露，践行绿色发展理念。**四是积极履行社会责任。**牵头亚联盟资助青海贵德县 1000 万元，助力脱贫攻坚。用好慈善爱心基金，开展慈善救助、慈善助学、为退役军人购买健康险等项目。针对老年客户推出专属手机银行、专门客服团队。金租公司落地“老旧小区增设电梯”等民生项目。

二、2022 年工作重点

2022 年全行将坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻落实党的十九届历次全会精神，坚持稳中求进工作总基调，加速落实苏州银行新三年发展规划及高质量倍增发展计划，坚持创新驱动发展，坚持高质量发展，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。

（一）优化公司治理，有效提升治理能力

1.党建引领，发挥公司治理的核心作用。一是坚持政治引领，始终如一确保奋进航向。落实党史学习教育长效机制，立足“两在两同”主题活动，把党史学习教育成果转化为推动高质量发展和服务人民群众的实际成效。二是坚持党的领导，一以贯之当好治理标杆。完善中国特色现代企业制度，持续贯彻“双向进入、交叉任职”领导体制、“三重一大”前置研究讨论制度，推动党的领导融入全行治理制度化规范化程序化，把党的领导制度优势转化为治理优势。三是全面从严治党，内外兼修打造“廉洁是福”清廉品牌。紧盯权力运行各个环节，贯通融合各类监督，扎牢制度笼子，有针对性地完善内部制度、堵住各种漏洞，进一步提升苏州银行监督管理规范化、科学化水平。

2.规范运作，不断完善公司治理体系。一是加强董事会及各专门委员会的能力建设。梳理优化董事会及各专门委员会的议事决策流程，增强董事会及各专门委员会对全行及各事业总部的战略支撑及引导能力。二是探索、完善独立董事制度。结合新修订的独立董事工作制度，引导好、管理好、服务好我行独立董事，开展有针对性的调研、检查，进一步发挥独立董事在公司治理领域的专业优势。三是妥善做好董事会换届工作。2022年本行第四届董事会任期届满，董事会将严格按照法律法规和监管要求，有序开展董事会换届工作。四是紧盯监管政策。做好对最新监管政策、制度、文件解读，及时完成包含本行章程、股东大会议事规则、董事会议事规则在内的相关制度修订，完善公司治理运行机制。五是进一步落实监管问题整改。严格按照苏州银保监分局及苏州人行监管意见，有序落实各项问题整改到位，优化公司治理、股权管理、关联交易管理体系，明确各项管理工作规范流程，通过建立长效机制提升公司治理水平。

3.强化股权管理，规范股东行为。一是完善股权管理。严格落实最新监管政策要求，加大对新修订的股权管理辦法的执行力度，进一步明确大股东行为规范、责任义务、主要股东承诺以及银行职责等内容，建立长效管理机制。二是提升关联交易管理水平。对照新修订的关联交易管理辦法，完善关联方档案、提高关联交易数据信息质量，动态管理关联方名单。按规定审议重大关联交易，做好年度关联交易额度管理和日常关联交易审批备案工作，确保依法合规经营，切实防范利益输送和关联交易风险。三是持续做好股东宣传教育工作。通过股东大会、董事会以及正式或非正式的交流，向股东单位传达最新的监管政策，督促股东严格遵守监管规定，依法行使股东权利、履行法定义务。

（二）推进战略落地执行，提升高质量发展水平

1.提升战略规划及执行水平。一是提升战略规划决策水平。就全行战略目标展开充分讨论，深度听取、广泛汇集各部门、各条线前中后台意见及建议，保障内部信息机制畅通、有效，在科学、民主的基础上，经董事会研究、讨论，持续完善我行战略规划及落地执行能力。二是执行专案推动机制。持续完善战略推进的专案推动机制，推动全行新三年战略规划落地执行，督导总行各职能部门及各事业总部配套建立相应战略支撑和资源配置体系，进一步强化战略导向，提升各环节战略执行力度。

2.融入区域发展主流。一是深融区域发展。2021年苏州成为全球第一大工业城市，其中电子信息、装备制造、生物医药、先进材料四大产业产值占规上工业总产值94.3%，四大产业集聚的上市企业、瞪羚企业、独角兽企业占苏州全市相关企业的90%以上，集聚的高端人

才占苏州全市高端人才的 90% 以上。作为本土法人城商行，要挖掘机会，融入主流，顺势而上。二是**对接四大产业做优做强**。大力发展智造金融，围绕四大产业要营收、提效益。有力拓展科创金融，制定专项产品，定制专属方案，提升科创客户及人才客户数量，力争实现全省覆盖。巧做供应链金融，坚持先易后难、两端发力，一手抓上游龙头企业，一手打造线上供应链场景金融，以科技平台抓牢下游客户。

3. 打响绿色金融服务品牌。一是坚持“双碳”政策导向。将 ESG 工作纳入社会责任管理范畴，2022 年上半年完成加入负责任银行组织工作，在绿色金融治理架构、目标设定、风险管理、客户和利益方管理、信息披露等方面建立完整指标体系和标准，指导绿色金融发展。二是**加快绿色金融发展**。围绕智能制造、乡村振兴、民生消费、融资租赁，打造“绿色智造”、“绿色乡村”、“绿色消费”、“绿色金租”服务品牌，建立专属绿色金融授信政策及风险团队，形成风险识别、评估、管理的专项业务流程；开发绿金专项产品，培育和壮大绿金人才营销团队，制定可持续、健康发展的绿金营销服务方案。

4. 抢抓数字化发展机遇。一是**坚守数字化战略不动摇**。今年以来，国家、省、市从不同层面分别发布数字经济发展规划。在数字转型代际革命背景下，新的技术手段创新，客户需求变化，对未来银行业发展产生深远的影响。要坚持数字化转型“主轴战略”，树牢数字化转型思维，依靠数字化赋能驱动创新业务模式，提升网均人均产能，实现乘数增长效应。二是**深入推进全面数字化转型**。深刻认识数字化转型是实现本行战略达成的必要条件，是驱动自身业务发展的核心要素。摒弃本位主义思想，增强跨条线、跨部门协同作战能力。坚持以数字化转型为员工减负，为客户赋能，建设客户体验友好的数字银行。

（三）全面强化风险管控，加大合规建设力度

1.深化全面风险管控。一是完善集团统一风控体系。加强集团风险偏好执行过程管理，持续开展指标监测和要求分解传导，并及时采取措施进行纠偏；强化信用风险限额执行，加强执行过程管理；强化信用风险监测，完善大额风险监测，做好全年主要风险指标控制。结合监管意见和同业先进做法，对恢复和处置计划进行全面优化。二是**重视风险数字化管理**。全面推进综合信贷系统建设工作，推动二代征信衍生变量平台及指标库落地，推进全行风险类模型全生命周期的自动化集中统一管理。加强大数据应用，持续监测优化预警模型，推动知识图谱咨询项目，推广应用卫星、ESG评分等新数据源。进一步加强与苏州、无锡乃至全省各地地方征信公司合作，最大化利用地方征信丰富的数据和模型资源。

2.提升内控合规质效。一是持续强化合规管理。持续优化合规内控评价体系，突出监管意见及合规性问题的有效落实与整改要求，以“建设年”活动为契机，突出绩效考核中内控合规因素引导与激励，将评价结果运用到机构的先进评比和领导班子考核工作中。运用智能化、网格化手段加强案件防控、员工行为等精细化管理中，提升风险监测的预警能力，抓早抓小、防微杜渐。二是**问题导向抓实整改工作**。持续跟踪人行综合执法检查问题、年度监管意见等监管要求的整改落实进度，确保按时、保质完成整改。以监管问题及内控合规管理建设年活动成果为导向，深入排查和揭示普遍性、典型性问题，以“当下改”促“长久立”，真正做到标本兼治，进一步增强全行合规经营理念。三是**启动数字化场景建设**。全面评估洗钱风险场景，建设、优化可疑模型，提升反洗钱系统触发的精准度。梳理合规风险监测场景，设计量

化指标嵌入合规管理系统。运用数据分析、模型构建等手段挖掘合规风险规律特征，完成合规风险特征分析自动化，逐步实现对合规风险数据的自动识别、评估、监测与报告一体化管理。

（四）加强投资者沟通，持续提升资本实力

1.强化投资者沟通，维护良好市场形象。一是规范开展信息披露。严格落实监管规定，持续完善信息披露和内幕知情人管理工作机制。以社会责任报告、上市公司定期报告及环境信息披露报告等为载体，提升信息披露质量，切实保障投资者的知情权，维护广大股东特别是中小股东的利益。二是加强投资者关系管理。积极加强与投资者的有效沟通，运用多种方式开展投资者关系管理工作，向投资者全方位展示本行经营和转型发展亮点，引导市场对本行的合理预期。密切关注市场，加强舆情研判，有效开展舆情管理，维护本行良好市场形象。

2.补充资本，增强风险抵御能力。一是关注可转债转股情况。我行 50 亿元可转债已于 2021 年 10 月 18 日进入转股期，未来将结合我行股票价格走势，对我行可转债转股情况时刻保持关注。二是有序推进资本补充。根据经营实际及资本市场情况，在批复有效期内，择机完成 60 亿元无固定期限资本债券剩余额度的发行。三是完善资本补充机制。紧盯资本市场政策动态，持续开展创新型资本工具的研究与分析，科学、灵活运用各项合格资本工具，统筹布局，实现对银行资本的持续补充，增强风险抵御能力，满足我行业务发展要求。

（五）加强内外合作，激发员工活力

1.强化内外合作，加强集团管控。一是探索外部合作机遇。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。二是**深挖与股东间合作潜力**。有效挖掘我行与股东单位联动共赢潜力，定期安排股东走访，深入我行股东单位进行沟通交流，全面了解当前股东单位的发展现状、金融需求及潜在合作机会，抢抓金融发展机遇。三是**加强控参股公司管理**。加强集团层面风险管控，大力推进集团各子公司及各参股公司的稳健经营，按照已制定的附属机构管理办法指导各子公司的经营发展。

2.深化人力资源改革，加强企业文化建设。一是**完善人事管理制度**。在完成薪酬体系优化后，出台新的薪酬管理办法；在完成专业序列体系建设后，出台新的专业序列管理办法；修订相关绩效考核办法，进一步完善我行绩效考核机制。二是**丰富干部人才储备**。提升人才培养的时效，缩短人才培养流程，形成人才输送闭环。全面启动“3+1”队伍建设选拔项目，重点落实1-2支队伍的试点选拔工作，以职业生涯发展为目标，有效将岗位历练与个人历练相结合，锻炼干部，选拔干部。三是**加强企业文化建设**。发挥“苏行E家”作用，不断满足职工个性化需求，改变传统活动方式，丰富开线上活动内容。围绕建团百年和翻牌成立12周年，聚焦青年工作，以“爱苏州”品牌为引领，开展健步走、趣味运动会、小绿行动等。在创新人才集聚、培养上，通过“最美劳动者”评选、双先评比、表彰大会、疗休养等方式，激发职工学先进争先进的积极性。

2022年是我国“十四五”规划的深化之年，也是我行新三年发展规划全面深入实施的关键之年。面对经济金融新趋势、监管新要求、市场新变化、客户新需求、竞争新特点、科技新发展，在各位董事的鼎

力关心和支持下，在全体员工的共同努力下，全体苏行人将聚焦新三年发展规划及高质量倍增发展计划，坚守初心使命，统一思想，踔厉奋发，笃行不怠，为实现苏州银行规划期内各项战略目标而努力奋斗！