

磐安农商银行二〇二三年一季度报告 (信息披露)

二〇二三年五月

目录

第一章	重要提示	- 2 -
第二章	基本情况	- 3 -
第三章	财务会计报告	- 5 -
第四章	公司治理信息	-12-
第五章	重大事项信息	- 36 -
第六章	全面风险管理情况	- 36 -
第七章	绿色金融发展报告	- 42 -
第八章	三农金融服务报告	- 44 -
第九章	社会责任报告	- 48 -
第十章	2023 年度经营计划	- 52 -

第一章 重要提示

浙江磐安农村商业银行股份有限公司（以下简称“本行”）董事会保证本报告所载资料不存在任何重大遗漏、虚假陈述或者严重误导，并对其内容的真实性、准确性和完整性承担个别及连带责任。

本行于 2023 年 5 月 24 日召开第二届董事会第十七次会议审议通过了《磐安农商银行 2023 年一季度信息披露报告》。

本行董事长陈君、行长沈旭勇及计划财务部总经理胡暄健，保证一季度报告中财务报告的真实、完整。

浙江磐安农村商业银行股份有限公司董事会

第二章 本行基本情况

一、法定中文名称：浙江磐安农村商业银行股份有限公司
(简称：磐安农商银行)

法定英文名称：Zhejiang Pan‘An Rural Commercial Bank
Company Limited
(简称：Pan‘An Rural Commercial Bank
或 PARCB)

二、法定代表人：陈君

三、本行信息披露事务人：张三笑

电话：0579-84665822

客服和投诉电话：0579-84669641

电子信箱：paxyls123@163.com

四、注册地址：浙江省金华市磐安县安文街道新兴街 185 号

办公地址：浙江省金华市磐安县安文街道新兴街 185 号

邮政编码：322300

五、主营业务范围：吸收公众存款；发放短期、中期和长期贷款；办理国内外结算；办理票据承兑和贴现；代理发行、代理兑付、承销政府债券；买卖政府债券、金融债券；从事同业拆借；从事银行卡业务；代理收付款项及代理保险业务；提供保管箱业务；经银行业监督管理机构批准的其他业务。

六、公司注册资本：271,247,633 元

七、选定的信息披露载体：浙江农商银行联合银行门户网站

八、企业法人统一社会信用代码：91330727147621258T

金融许可证编号：B1571H333070001

第三章 财务会计报告

第一节 经营目标完成情况

一、存款目标。

2023 年新增存款目标任务 170000 万元，报告期内已完成 146645 万元，完成率 86.26%。

二、贷款目标。

2023 年新增贷款目标任务 130000 万元，报告期内已完成 82719 万元，完成率 63.63%；新增涉农及小微企业目标任务 80000 万元，报告期内已完成 87714 万元，完成率 109.64%。

三、不良贷款目标。

2023 年末目标任务 1.40%，报告期末不良贷款率 0.90%，比年初上升 0.01 个百分点，完成年末不良贷款率控制目标（按五级分类）的 135.71%。

四、财务目标。

计划实现利润总额 26500 万元，报告期内已完成利润总额 9592.57 万元，完成率 36.20%；不良贷款拨备覆盖率监管参数目标任务 150%，报告期内已完成 650.45%，完成率 433.63%。

五、内控安全目标

报告期内实现安全经营，无重大安全事故。

第二节 主要财务会计及监管指标对比分析

一、主要会计数据和财务指标

单位：人民币万元、%

项目	2023 年一季度	2022 年一季度	同比增减
营业收入	22,723.66	20,215.17	12.41%

营业利润	9,761.75	8,119.55	20.23%
利润总额	9,592.57	7,988.94	20.07%
净利润	7,435.44	6,588.94	12.85%
扣除非经常性损益后的净利润	7,435.44	6,588.94	12.85%
每股指标			
基本每股收益（元）	0.27	0.24	12.85%
稀释每股收益（元）	0.27	0.24	12.85%

二、资产负债情况

单位：人民币万元、%

项目	2023 年 3 月末	2022 年末	较年初增减
一、资产总额	2,035,009.59	1,821,503.98	11.72%
其中：发放贷款和垫款	1,240,542.72	1,159,927.11	6.95%
交易性金融资产	1,500.00	1,500.00	0.00%
债权投资	14,438.00	14,341.17	0.68%
其他债权投资	523,804.36	390,678.96	34.08%
其他权益工具投资	5,000.00	5,000.00	0.00%
现金及存放中央银行款项	96,937.56	91,713.55	5.70%
存放同业款项	63,099.75	69,118.64	-8.71%
拆出资金	44,403.85	49,238.02	-9.82%
二、负债总额	1,855,521.84	1,649,866.41	12.46%
其中：吸收存款	1,508,715.84	1,363,413.79	10.66%
向中央银行借款	139,083.28	147,084.94	-5.44%
拆入资金	100,082.50	53,749.78	86.20%

三、补充财务指标

单位：%

主要指标	标准值	2023 年 3 月末	2022 年末	2021 年末
不良资产率	≤3%	0.58	0.60	0.51
不良贷款率（五级分类）	≤5%	0.90	0.89	0.50
存贷比	不适用	78.73	81.17	78.01
中长期贷款比例	≤100	76.92	77.57	74.17
流动性比例	≥25%	53.91	36.39	51.65
核心负债依存度	≥60%	70.58	65.58	57.45
流动性缺口率	≥-10%	43.22	0.03	2.57
非利息收入比率	不适用	-0.62	2.76	-0.29
资产损失准备充足率	≥100%	1104.28	1177.96	1381.25
贷款损失准备充足率	≥100%	2116.78	2136.59	2560.01

拨备覆盖率	≥150%	650.45	676.57	925.51
单一集团客户授信集中度	≤15%	11.20	10.36	6.26
单一贷款客户授信集中度	≤10%	5.21	3.54	2.63
正常类贷款迁徙率	不适用	1.07	1.97	0.95
关注类贷款迁徙率	不适用	28.20	31.86	14.08
次级类贷款迁徙率	不适用	1.79	47.65	40.06
可疑类贷款迁徙率	不适用	82.07	68.98	79.15

四、资本构成及变化

单位：人民币万元

项目	2023 年 3 月末	2022 年末	2021 年末
核心一级资本充足率	13.24%	13.69%	13.47%
一级资本充足率	13.24%	13.69%	13.47%
资本充足率	14.39%	14.83%	14.60%
核心一级资本	176718.81	169401.64	149650.98
核心一级资本扣减项	90.23	94.15	2158.46
核心一级资本净额	176628.58	169307.49	147492.53
一级资本净额	176628.58	169307.49	147492.53
二级资本	15252.99	14054.86	12345.27
二级资本扣减项			
资本净额	191881.57	183362.35	159837.80
风险加权资产	1333899.60	1236794.51	1095144.36
其中：			
信用风险加权资产	1235492.39	1138443.80	999967.05
市场风险加权资产	201.25	144.75	97.75
操作风险加权资产	98205.96	98205.96	95079.56

注：1. 核心一级资本充足率等于核心一级资本净额除以风险加权资产；一级资本充足率等于一级资本净额除以风险加权资产；资本充足率等于资本净额除以风险加权资产。2. 风险加权资产包括采用权重法计量的信用风险加权资产、采用标准法计量的市场风险加权资产，以及采用基本指标法计量的操作风险加权资产。

五、监管指标分析

（一）资本充足率指标

报告期末，本行资本净额 191881.57 万元，核心一级资本净额及一级资本净额 176628.58 万元，风险加权资产合计 1333899.60 万元，其中：信用风险加权资产 1235492.39 万元，

市场风险加权资产 201.25 万元，操作风险加权资产 98205.96 万元，资本充足率为 14.39%，核心一级资本充足率及一级资本充足率均为 13.24%，均符合《商业银行资本管理办法（试行）》规定的标准。

（二）流动性指标

报告期末，本行人民币存款超额备付金比例为 3.76%，资产流动性比例为 53.91%，存贷比为 78.73%，三项指标均处于合理水平，反映出本行保持了良好的资产流动性。

（三）安全性指标

报告期末，本行按照五级分类标准确认的不良贷款总额为 11761.16 万元，不良贷款率为 0.90%。单一最大客户贷款占资本净额比例为 5.21%，最大十家客户贷款占资本净额比例为 30.68%，反映出本行保持了良好的资产安全性。

（四）效益性指标

报告期末，本行资产利润率为 1.55%，资本利润率为 16.94%，净息差为 2.70%，反映出本行保持了较强的盈利能力。

第三节 贷款风险分类情况分析

报告期末，按照五级分类标准确认的不良贷款总额为 11761.16 万元，较上年末上升 767.72 万元；不良贷款比率为 0.90%，比上年末上升 0.01 个百分点。

单位：人民币万元

项目	2023 年 3 月末	2022 年末
正常贷款	1285619.22	1199327.00
关注贷款	15600.17	19941.37

次级贷款	11030.37	10333.02
可疑贷款	372.78	322.70
损失贷款	358.01	337.72
不良小计	11761.16	10993.44
贷款合计	1312980.55	1230261.81

报告期内，本行各项呆账损失准备情况如下表：

呆账损失准备情况分析

单位：人民币万元

项目	2023 年 3 月末	2022 年末
贷款损失准备	76500.27	74377.84
非信贷资产减值准备	6458.28	5890.02
合计	82958.55	80267.86

第四节 贷款集中度及关联交易分析

一、贷款集中度分析

报告期末，本行最大十家贷款客户（集团客户合并计算）的贷款（含银行承兑汇票）余额为 111127.50 万元，占资本净额的比例为 57.91%。本行最大十家贷款客户的贷款情况如下表：最大十家贷款客户情况

单位：人民币万元、%

序号	户名	贷款	占资本净额比例
1	磐安县昌文市政园林养护有限公司	21500.00	11.20
2	磐安县清水水务有限公司	18500.00	9.64
3	磐安县永安建设投资有限公司	14500.00	7.56
4	浙江罗奇泰克科技股份有限公司	11000.00	5.73
5	磐安一川置业有限公司	9994.00	5.21
6	磐安大盘山温泉山庄有限公司	8695.50	4.53
7	浙江巨久轮毂有限公司	8000.00	4.17

8	浙江奥特王儿童用品有限公司	7100.00	3.70
9	浙江诺唯斯应用技术有限公司	5938.00	3.09
10	浙江省磐安县金山经典文化发展有限公司	5900.00	3.07
	合计	111127.50	57.91

二、关联交易分析

报告期内，本行所有关联交易均按相关法律法规规定及本行贷款条件、审核程序进行发放，并正常还本付息，对本行的经营成果和财务状况无负面影响。

2023年3月末，本行全部关联交易余额 22860.26 万元，其中授信类关联交易余额 22860.26 万元，占资本净额比例的 11.91%；资产转移类关联交易余额 0 元，服务类关联交易余额 0 元。

截至 2023 年 3 月 31 日止重大关联交易余额

单位：人民币万元 %

关联方名称	股份比例	2023 年 3 月末贷款余额及担保方式					不良
		授信金额	贷款余额	保证	抵押	质押	贷款
浙江省磐安红光塑胶有限公司	0.7	600	0				0
浙江凯越塑胶工业有限公司		590	500		500		0
高宝厨卫（浙江）有限公司		2000	1950		1950		0
浙江奥特王儿童用品有限公司		1800	1800		1800		0
浙江磐安新奥特童车制造有限公司	1.04	1150	1150		1150		0
磐安县新奥塑料制品厂		850	850		850		0

浙江之心房地产开发有限公司		5000	3300		3300		0
浙江诺唯斯应用技术有限公司		1200	1200	1200			0
浙江磐安益新中药材有限公司		2850	2850	750	2100		0
浙江驰星工贸有限公司	2.06	650	650	650			0
磐安县新城区凯越中药材经营部		300	300	300			0
磐安县大益中药材经营部		998	938	448	490		0
合计		17988	15488	3348	12140		0

第五节 表外业务

本行的表外业务主要有银行承兑汇票、代客理财业务、代理贵金属、代理保险、代理收付等，在开展表外业务前，针对各类表外业务特点，制定了相应的管理制度和业务管理流程。本行在开展担保承诺类表外业务时，按照穿透原则纳入全行统一授信管理。在开展代理投融资服务类、中介服务类表外业务时，不以任何形式约定或者承诺承担信用风险。

一、担保承诺类表外业务情况

报告期末，本行共有承兑汇票余额 9865.79 万元，较年初上升 873.40 万元，其中保证金余额 9501.68 万元，比年初上升 874.90 万元；融资性保函 1134.43 万元，非融资性保函 876.18 万元。未使用信用卡额度 41466.30 万元，比年初上升 1097.77 万元。

二、代理投融资服务类业务情况

报告期内，本行发行的理财产品共存续 50 期，余额 29376.47

万元，其中封闭式 26379.46 万元、定期开放式 2692.29 万元、超短期开放式 304.72 万元。代销兴银理财有限责任公司的理财产品存续 4 期，余额 364.89 万元。

报告期末，本行一般委托贷款余额 16851.77 万元，其中公积金委托贷款 16811.77 万元，团委委托贷款 40 万元。

三、中介服务类业务情况

报告期内，本行开展财富类业务代理销售保险，保费金额 213 万元，手续费收入 24.45 万元；代理销售贵金属业务，销售额 121 万元，业务手续费收入 1.41 万元。

第四章 公司治理

第一节 整体评价

本行建立了良好的公司治理结构，明确规定了股东大会、董事会、监事会和高级管理层的权利、责任和议事规则，确保各方独立运作、有效制衡。

报告期内，本行严格按照《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国商业银行法》及中国银行保险监督管理委员会有关法律法规等要求，持续完善公司治理机制并有效运行，积极发挥各利益相关者特别是董、监事的作用，确保本行合规、稳健、持续发展，为股东赢取回报，为社会创造价值。

从总体情况看，本行公司治理架构完善，运行基本规范，形成了“党委领导核心、董事会战略决策、监事会依法监督、高级管理层授权经营”的公司治理机制。各主体履职勤勉尽职，坚守

支农支小战略定位，服务实体经济能力不断提升；经营稳健，风险控制体系与业务发展基本匹配，逐步实现向高质量发展转变；风险防控主体责任落实到位，风险管控全面审慎，各项审慎监管指标均符合要求，未发生重大案件、内控事件或重大声誉风险事件。

第二节 股本变动和股东情况

一、报告期内股本总额及股权结构变动情况

报告期末，本行股本总额 27124.7633 万股，股本总额及股权结构情况如下：

单位：万股、%

股份类别	期末余额	期初余额
法人股	14049.6218	14049.6218
社会自然人股	8395.9345	8395.9345
员工股	4679.2070	4679.2070
合计	27124.7633	27124.7633

二、持股 5%以上的股东及其股份变动情况

企业股东名称	2023 年 3 月 31 日		2022 年 12 月 31 日	
	持股金额	持股比例	持股金额	持股比例
浙江省磐安县金松木业有限公司	13,567,969.00	5.00%	13,567,969.00	5.00%
浙江悦达药业有限公司	13,562,401.00	5.00%	13,562,401.00	5.00%
浙江磐玉家电应用控制有限公司	13,562,401.00	5.00%	13,562,401.00	5.00%
合计	40,692,771.00	15.00%	40,692,771.00	15.00%

三、股东情况

（一）股东总数

报告期末，本行股东总户数为 3272 户，其中法人股东 54

户，社会自然人股东 2979 户，员工自然人股东 239 户。

（二）股权交易情况

报告期内，共发生股权交易 6 笔，涉及股权 11.2645 万股，其中继承赠与 6 笔，涉及股权 11.2645 万股。

（三）股东所持本行股份质押、托管、冻结情况

1.报告期末，本行股东办理股权出质情况：

序号	股东名称	质押股权额	质押比例	质押起始日期	质押截止日期	质押性质
1	磐安县丰源工艺品有限公司	4,000,000.00	29.94%	2022-08-18	2025-08-17	普通质押
2	浙江驰星工贸有限公司	2,790,000.00	49.92%	2022-08-08	2024-08-02	普通质押
3	浙江悦达药业有限公司	6,770,000.00	49.92%	2022-08-08	2024-08-02	普通质押
4	金华市航帆商贸有限公司	2,710,000.00	49.90%	2022-08-08	2024-08-02	普通质押
	合计	16,270,000.00				

报告期末，本行股东备案已出质股份 1627.00 万股，占本行股份总额的 6.00%。本行不存在股东将所持本行股份质押在本行的情况。

（四）报告期末，本行股东被司法冻结股份 8.1097 万股，占本行总股权的 0.03%；本行股权已全部托管在浙江农村商业联合银行股份有限公司。前十大股东合并持股情况。

单位：万股、%

	股东名称	持股金额	持股比例	关联方及其一致行动人合并持股比例	质押股数
1	浙江省磐安县金松木业有限公司	1356.7969	5.00	5.00	0
2	浙江悦达药业有限公司	1356.2401	5.00	9.13	677
3	浙江磐玉家电应用控制有限公司	1356.2401	5.00	7.92	0
4	磐安县丰源工艺品有限公司	1335.8208	4.92	4.92	400

	股东名称	持股金额	持股比例	关联方及其一致行动人合并持股比例	质押股数
5	磐安县伊士曼机械设备有限公司	945.1429	3.48	3.48	0
6	磐安县磐玉生态农林开发有限公司	790.9256	2.92	7.92	0
7	浙江永杰工艺品有限公司	650.9560	2.40	2.48	0
8	浙江驰星工贸有限公司	558.8551	2.06	9.13	279
9	金华市航帆商贸有限公司	543.1045	2.00	9.13	271
10	磐安县清心茶文化开发有限公司	447.2918	1.65	1.65	0

（五）报告期末，主要股东（持股占比 5%以上或派出董事、监事、高级管理层）及其控股股东、实际控制人、关联方、一致行动人、最终受益人情况。

报告期内，本行无实际控制人、无控股股东。主要股东情况如下：

	股东名称	持股股数	主要股东类别	控股股东	实际控制人	关联方	一致行动人	最终受益人
1	浙江省磐安县金松木业有限公司	13567969	5%以上股东、 派驻董事王志强	王志强	王志强	王志强等	无	浙江省磐安县金松木业有限公司
2	浙江悦达药业有限公司	13562401	5%以上股东、 派驻监事周益新	周益新	周益新	周益新等	无	浙江悦达药业有限公司
3	浙江磐玉家电应用控制有限公司	13562401	5%以上股东	陈星红	陈星红	陈星红等	磐安县磐玉生态农林开发有限公司	浙江磐玉家电应用控制有限公司
4	磐安县映山红塑料制品有限公司	1937751	派驻监事厉阳	厉阳	厉阳	厉阳等	无	磐安县映山红塑料制品有限公司
5	浙江磐安新奥特童车制造有限公司	2826935	派驻董事胡宏成	陈生多	陈生多	胡宏成等	无	浙江磐安新奥特童车制造有限公司
6	陈君	2592	董事长	无	无	邓伟文等	无	陈君
7	沈旭勇	376177	董事、高管	无	无	姜玮等	无	沈旭勇
8	陈瑞芳	669004	董事、高管	无	无	陈章峰等	无	陈瑞芳

	股东名称	持股股数	主要股东类别	控股股东	实际控制人	关联方	一致行动人	最终受益人
9	张玉华	417846	董事、高管	无	无	黄飞凤等	无	张玉华
10	陈岩火	49560	董事	无	无	潜菊珍等	无	陈岩火
11	陈金	690118	董事	无	无	曹俊美等	无	陈金
12	吕姐姐	170634	监事	无	无	范斌等	无	吕姐姐
13	马秀鸯	260735	高管	无	无	卢俊杰等	无	马秀鸯
14	陈丽燕	260735	高管	无	无	傅君晓等	无	陈丽燕

注：浙江磐玉家电应用控制有限公司实际控制人为陈星红，持股 99.00%；磐安县磐玉生态农林开发有限公司实际控制人为曹美飞，持股 90.00%，双方实际控制人为夫妻关系，实质为一致行动人；浙江悦达药业有限公司实际控制人为周益新，持股 51.00%；浙江驰星工贸有限公司实际控制人为周益标，持股 90.00%，金华市航帆商贸有限公司实际控制人为周新光，持股 100.00%，实际控制人为兄弟、姐妹关系。

（六）报告期末，主要股东（持股占比 5%以上或派出董事、监事、高级管理层）及其控股股东、实际控制人、关联方、一致行动人、最终受益人关联交易情况。

	股东名称	主要股东类别	控股股东	实际控制人	关联方	一致行动人	最终受益人	关联交易金额 (万元)
1	浙江省磐安县金松木业有限公司	5%以上股东、派驻董事王志强	王志强	王志强	王志强等	无	浙江省磐安县金松木业有限公司	0
2	浙江悦达药业有限公司	5%以上股东、派驻监事周益新	周益新	周益新	周益新等	无	浙江悦达药业有限公司	5998
3	浙江磐玉家电应用控制有限公司	5%以上股东	陈星红	陈星红	陈星红等	磐安县磐玉生态农林开发有限公司	浙江磐玉家电应用控制有限公司	1700
4	磐安县映山红塑料制品有限公司	派驻监事厉阳	厉阳	厉阳	厉阳等	无	磐安县映山红塑料制品有限公司	1200
5	浙江磐安新奥特童车制造有限公司	派驻董事胡宏成	陈生多	陈生多	胡宏成等	无	浙江磐安新奥特童车制造有限公司	8800
6	陈君	董事长	无	无	邓伟文等	无	陈君	0
7	沈旭勇	董事、高管	无	无	姜玮等	无	沈旭勇	0.45
8	陈瑞芳	董事、高管	无	无	陈章峰等	无	陈瑞芳	0.04
9	张玉华	董事、高管	无	无	黄飞凤等	无	张玉华	0.14
10	陈岩火	董事	无	无	潜菊珍等	无	陈岩火	0
11	陈金	董事	无	无	曹俊美等	无	陈金	199
12	吕姐姐	监事	无	无	范斌等	无	吕姐姐	0

	股东名称	主要股东类别	控股股东	实际控制人	关联方	一致行动人	最终受益人	关联交易金额 (万元)
13	马秀莺	高管	无	无	卢俊杰等	无	马秀莺	0.07
14	陈丽燕	高管	无	无	傅君晓等	无	陈丽燕	0

(七) 股东提名董事、监事情况

报告期内不存在股东提名董事、监事情况。

(八) 持有公司股权 5%以上(含)股东的情况

1. 浙江省磐安县金松木业有限公司

浙江省磐安县金松木业有限公司成立于 1998 年 7 月 10 日，法定代表人王志强，公司注册资本 500 万元，公司主要从事竹木工艺品、家具加工、销售。

2. 浙江悦达药业有限公司

浙江悦达药业有限公司成立于 2011 年 3 月 16 日，法定代表人周益新，公司注册资本 2600 万元，公司主要从事地产中草药（不含中药饮片）购销；食用农产品初加工；农副产品销售；塑料制品销售；文具用品零售；五金产品批发；工艺美术品及礼仪用品销售（象牙及其制品除外）；地产中草药初加工；茶叶购销。

3. 浙江磐玉家电应用控制有限公司

浙江磐玉家电应用控制有限公司成立于 2009 年 9 月 25 日，法定代表人陈星红，公司注册资本 1500 万元，公司主要从电磁阀、流体控制件、塑料制品、五金制品、模具、电器配件制造、销售；家电应用技术开发；货物与技术进出口。

第三节 股东大会

一、股东大会职责

股东大会是本行的权力机构，由全体股东组成。股东大会依法行使制定、修改本行章程、审议通过股东大会、董事会、监事会议事规则和应当由股东大会通过的其他规章制度、选举和更换董事、非职工监事，决定有关董事、监事的报酬事项等法律法规、监管规定及本行章程规定应当由股东大会审议通过的其他事项。

二、大会召集情况

报告期内未召开会议。

第四节 董事会职责、构成及工作情况

一、董事会职责

本行董事会对股东大会负责，是股东大会的执行机构和本行的经营决策机构。董事会讨论决定公司重大问题、重大经营管理事项，党委研究讨论是前置程序，董事会依法行使负责召集股东大会，向股东大会提出提案并报告工作、执行股东大会决议、制订本行中长期发展规划和发展战略等本行章程规定和股东大会授予的其他职责。

二、董事会人员构成

姓名	职务	性别	出生年月	任职时间
陈君	董事长	女	1974.09	2021.09
沈旭勇	董事	男	1977.06	2019.04
陈瑞芳	董事	女	1976.12	2016.12
张玉华	董事	男	1977.10	2016.12
王志强	董事	男	1971.05	2015.05
陈岩火	董事	男	1964.01	2008.08

陈金	董事	男	1963.04	2012.03
胡宏成	董事	男	1965.12	2008.08
钱森	独立董事	男	1968.11	2021.09
李文博	独立董事	男	1978.11	2023.02
傅昌奎	独立董事	男	1975.11	2023.02
徐飞旺	独立董事	男	1969.07	2023.03

三、董事会工作情况

本行董事会设董事 13 人，其中：执行董事 4 人，独立董事 4 人，非执行董事 5 人；董事会下设的发展战略规划委员会、合规与风险管理委员会、关联交易控制委员会、审计委员会、提名和薪酬委员会、消费者权益保护委员会、三农金融服务委员会 7 个专业委员会，职责明确。报告期内共召开各专业委员会会议 16 次，其中发展战略规划委员会会议 2 次，审议议案 3 项；合规与风险管理委员会会议 10 次，审议议案 27 项；关联交易控制委员会会议 2 次，审议议案 4 项；审计委员会会议 1 次，审议议案 1 项；召开三农金融服务委员会会议 1 次，审议议案 1 项。各专门委员会审议的事项基本涵盖了提交董事会决策的议案，提高了董事会的工作效率和科学决策能力。

全体董事能严格遵守其公开作出的承诺，忠实、诚信、勤勉地履行职责，努力做到在深入了解情况的基础上作出正确的决策，注重维护本行和全体股东利益。

本行董事会向股东大会负责，按照法定程序召开会议，并严格按照法律法规及公司章程规定行使职权，认真履行股东大会决议。报告期内共召开董事会会议 1 次，对本行重大事项进行了审

议和决策，并形成了相关决议。

（一）2023年3月30日召开第二届董事会第十五次会议，审议通过了《磐安农商银行关于提议召开2022年度股东大会的议案》《磐安农商银行2022年度董事会工作报告》等14项议案；听取《磐安农商银行2022年四季度流动性管理报告》等13项报告。

董事姓名	职务	应参加董事会次数	亲自出席会议次数	委托出席会议次数	缺席会议次数
陈君	董事长	1	1	0	0
沈旭勇	董事	1	1	0	0
陈瑞芳	董事	1	1	0	0
张玉华	董事	1	1	0	0
王志强	董事	1	1	0	0
陈岩火	董事	1	1	0	0
陈金	董事	1	1	0	0
胡宏成	董事	1	1	0	0
钱森	独立董事	1	1	0	0
李文博	独立董事	1	1	0	0
傅昌奎	独立董事	1	1	0	0
徐飞旺	独立董事	1	1	0	0

四、董事简历

陈君，女，1974年9月出生，本科学历，中共党员，具有高级经济师、审计师专业技术职务证书。1992年10月参加金融工作，先后任武义县农业银行柳城支行柜员，武义县城市信用社

柜员、副科长，武义农信联社分理处主任、会计主管，武义农合行会计主管、审计部副总经理（期间：2010.06-2011.06 借用省农信联社金华办事处；2011.06-2012.06 挂职省农信联社金华办事处），省农信联社金华办事处审计科副科长，省农信联社金华办事处审计科科长，磐安农商银行党委委员、行长，永康农商银行党委委员、行长，现任磐安农商银行党委书记、董事长职务。

沈旭勇，男，1977 年 6 月出生，本科学历，中共党员，具有高级经济师专业技术职务证书。1998 年 8 月参加金融工作，先后任金华县农信联社雅畈信用社出纳、会计，金华市城区农信联社汤溪信用社信贷员，金华市城区农信联社业务拓展科科员，金华市城区农信联社曹宅信用社塘雅分社主任，金华市城区农信联社曹宅信用社含香分社主任，金华市城区农信联社曹宅信用社副主任，金华市城区农信联社傅村信用社副主任（主持工作），金华市城区农信联社营业部个人业务部总经理，金华市城区农信联社合规科副科长（主持工作），金华成泰农村合作银行董办兼综合部总经理，金华成泰农村合作银行江北支行行长，金华成泰农村合作银行董办主任（挂职省农信联社金华办事处），磐安农信联社党委委员、监事长（其间：2014.01-2015.01 挂职共青团磐安县委副书记），磐安农商银行党委委员、副行长，现任磐安农商银行党委委员、行长。

陈瑞芳，女，1976 年 12 月出生，本科学历，中共党员，具有经济师、会计师、审计师专业技术职务证书。1994 年 9 月参

加工作，先后任磐安农信联社营业部出纳、会计，磐安农信联社营业部主办会计，磐安农信联社恒业信用社副主任，磐安农信联社财务电脑科副科长（主持工作），磐安农信联社财务电脑科科长，磐安农信联社恒业信用社主任，磐安农信联社副主任、党委委员，现任磐安农商银行党委委员、副行长。

张玉华，男，1977年10月出生，大学本科学历，中共党员，具有经济师专业技术职务证书。1998年1月参加金融工作，先后任磐安农信联社办公室科员、双峰信用社柜员、信用社信贷员，磐安农信联社玉山信用社玉峰分社主任，磐安农信联社玉山信用社主任，磐安农信联社尚湖信用社主任，磐安农信联社营业部主任，磐安农信联社信贷管理部总经理，磐安农信联社恒业信用社主任，磐安农信联社电子银行部总经理，磐安农商银行党委委员、监事长，现任磐安农商银行党委委员、副行长。

王志强，男，1971年5月出生，曾参加浙江大学城市学院在职工商管理EMBA进修班，中共党员。1989年7月参加工作，先后任浙大机械厂、吉林省木材贸易及家具创作设计员，上海南北家具厂总经理，磐安农信联社任第二、三届监事会监事，磐安农信联社任第四届理事会理事，磐安农商银行第一届董事会董事，现任磐安县金松木业有限公司董事长、磐安农商银行第二届董事会董事。

胡宏成，男，1965年12月出生，本科学历，中共党员。1985年1月参加工作，曾任磐安县胡宅中心校教师，磐安县教育局科

员，第五届金华市政协委员，第七届磐安县政协常委，县企业家协会副会长、秘书长，磐安农信联社第二、三、四届理事会理事，磐安农商银行第一届董事会董事，现任浙江奥特王儿童用品有限公司董事长，浙江磐安新奥特童车制造有限公司董事长、磐安农商银行第二届董事会董事。

陈金，男，1963年4月出生，高中文化，中共党员。1979年8月参加工作，曾任新渥镇新渥村党支部书记、县人大代表，磐安农信联社第一、二届监事会监事，磐安农信联社担任第三、四届理事会理事，磐安农商银行第一届董事会董事，现任磐安农商银行第二届董事会董事。

陈岩火，男，1964年1月出生，大专学历，中共党员。1980年2月参加工作，曾任森屋村团支部书记、乡团委委员，森屋村党支部书记，森屋村党支部副书记、兼深泽砖瓦厂厂长，森屋村党支部书记，磐安县人大代表，磐安农信联社任第一、二、三、四届理事会理事，磐安农商银行第一届董事会董事，现任磐安农商银行第二届董事会董事。

钱森，男，1968年11月出生，本科学历。1990年参加工作，先后在中国银行杭州信托咨询公司、浙江同济律师事务所任职，现任上海锦天城（杭州）律师事务所高级合伙人、磐安农商银行第二届董事会独立董事。

李文博，男，1978年11月出生，研究生学历，管理学博士，中共党员。2003年8月参加工作，现任浙江师范大学经济与管

理学院、中非国际商学院副院长、南洋理工大学访问学者（国家留学基金委公派，2013.09-2014.09）、东阳农商银行第二届董事会独立董事、磐安农商银行第二届董事会独立董事。

傅昌銮，男，1975年11月出生，博士研究生学历，中共党员。2005年参加工作，先后在浙江外国语学院国际商学院任讲师、副教授、教授、副系主任、系主任。曾担任浙江舟山普陀农村商业银行独立董事，现担任杭州师范大学经济学院金融系教授、武义农商银行第二届董事会独立董事、磐安农商银行第二届董事会独立董事。

徐飞旺，男，1969年7月出生，本科学历。1991年参加工作，先后任武义县公安局壶山派出所民警，武义县公安局柳城派出所副所长、支部委员，武义县公安局桃溪派出所副所长（主持工作）、支部书记，武义县公安局下杨派出所所长、支部书记，武义县公安局巡特警大队教导员、支部委员，武义县公安局车管所所长，武义县公安局茆道派出所所长、支部书记、茆道镇党委委员，武义县公安局办公室主任、支部书记，武义县安全监督管理局党组成员、纪检组长、支部书记，现任浙江前程律师事务所专职律师及党支部书记、磐安农商银行第二届董事会独立董事。

五、独立董事工作情况

（一）本行关联交易控制委员会、提名与薪酬委员会、审计委员会均由独立董事担任主任委员，独立董事能发挥专业特长，尽职、诚信、勤勉履行职责，认真组织开展专门委员会工作，积极参加董事会会议、专门委员会会议，一季度对重大关联交易发

表专业、客观、公正的独立意见，注重维护存款人和中小股东权益。

（二）出席董事会会议情况

独立董事姓名	报告期应参加董事会次数	亲自出席会议次数	委托出席会议次数	缺席会议次数
钱森	1	1	0	0
李文博	1	1	0	0
傅昌奎	1	1	0	0
徐飞旺	1	1	0	0

第五节 监事会构成及履行职责情况

一、监事会职责

监事会是本行的监督机构，对股东大会负责，通过定期召开会议、列席董事会、相关委员会、审阅本行的文件、听取高级管理层的工作报告和专题汇报等方式，对董事会、高级管理人员履行职责情况、公司的经营状况、财务活动等进行监督，防止其滥用职权，侵犯股东权益。

二、监事会构成

姓名	职务	性别	出生年月	任职时间
徐华武	监事长	男	1976.11	2019.01
吕姐姐	监事	女	1982.03	2016.12
厉阳	监事	男	1970.07	2012.03
周益新	监事	男	1971.04	2015.05
赵洪进	外部监事	男	1964.03	2022.12

徐晓敏	外部监事	男	1968.07	2022.12
-----	------	---	---------	---------

三、监事会工作情况

2023年3月30日，第二届监事会第九次会议。会议应到监事6名，实到监事6名。出席人数符合本行章程的规定开展监事履职评价，审议通过《磐安农商银行2022年监事会工作报告》

《磐安农商银行监事会议事规则》。列席董事会，听取《磐安农商银行2022年四季度流动性管理报告》；《磐安农商银行2022年第四季度流动性压力测试报告》等13个报告和14个议案。

监事姓名	报告期应参加监事会次数	亲自出席会议次数	委托出席会议次数	缺席会议次数
徐华武	1	1	0	0
吕姐姐	1	1	0	0
厉阳	1	1	0	0
周益新	1	1	0	0
赵洪进	1	1	0	0
徐晓敏	1	1	0	0

四、监事简历

徐华武，男，1976年11月出生，本科学历，中共党员，具有经济师专业技术职务证书。1994年12月参加工作，先后任永康农信联社八字墙信用社、倪宅信用社员工，永康农信联社信贷科员工，永康农信联社信贷科副科长，永康农信联社龙山信用社副主任（主持工作），永康农信联社古山信用社副主任（主持工作），永康农信联社古山信用社主任，永康农信联社风险科科长，永康农合行计划财会部总经理（其间：挂职省农信联社，挂任职

省农信联社电子银行处副主任科员)，省农信联社金华办事处业务管理科副科长，现任磐安农商银行党委委员、纪委书记、监事长。

吕姘姘，女，1982年3月出生，本科学历，中共党员。2002年12月参加工作，先后任磐安农信联社玉山信用社柜员、城东分社柜员、光华信用社柜员、主办会计，磐安农信联社新渥信用社副主任，磐安农信联社事后监督中心主任，磐安农信联社新城分社主任，磐安农信联社纪检监察部负责人，现任磐安农商银行纪委副书记、纪检办主任。

厉阳，男，1970年7月出生，高中学历，群众。1989年8月参加工作，任磐安县映山红塑料制品有限公司总经理，磐安农信联社任第三、四届监事会监事，磐安农商银行第一届监事会监事，现任磐安农商银行第二届监事会监事。

周益新，男，1971年4月出生，高中学历，中共党员。1995年1月参加工作，任浙江悦达药业有限公司董事长，磐安农信联社第四届监事会监事，磐安农商银行第一届监事会监事，现任磐安农商银行第二届监事会监事。

赵洪进，男，1964年3月出生，本科学历，教授职称，中共党员。1984年7月参加工作，曾任石油部华北石油学校培训科科长，河北经贸大学会计学院系主任，上海理工大学管理学院工商管理硕士（MBA）教育中心主任，现任上海理工大学管理学院会计系主任，曾任磐安农商银行第一届、第二届董事会独立

董事。现任磐安农商银行第二届监事会外部监事。

徐晓敏，男，1968年7月出生，本科学历，副教授职称，会计师。曾任浙江海运公司温州分公司财务部会计师，温州大学商学院副教授，温州大学瓯江学院副教授，现任温州理工学院经管学院副教授。现任磐安农商银行第二届监事会外部监事。

五、监事会就有关事项发表的独立意见

（一）有关本行依法运作情况

监事会认为，本行股东大会、董事会、监事会、高管层“三会一层”依照本行章程及相关制度规定规范运作，董事会认真执行了股东大会的各项决议和授权，没有发现超越授权行使权力的行为；高管层依照董事会的授权开展经营活动，无越权经营和严重违章行为。

（二）董事、高管人员的决策情况

监事会认为，本行全体董事和高管人员均能勤勉尽职，认真履行各自职责，在进行相关决策时，能基于股东及其他利益相关人的利益出发，未发现其有损害本行利益的行为，未发现违反国家法规、本行章程及制度的行为。

（三）关联交易情况

报告期内，本行关联交易公平合理，未发现损害股东权益和本行利益的情况。

（四）出售、收购资产情况

报告期内，本行未发生重大收购与出售资产事项。

第六节 高级管理人员构成、职责及人员简历情况

一、高级管理人员构成

姓名	职务	性别	年龄	任职时间
陈君	董事长	女	48	2021.09
沈旭勇	行长	男	45	2019.04
徐华武	监事长	男	46	2019.04
陈瑞芳	副行长	女	46	2017.02
张玉华	副行长	男	45	2019.04
马秀鸯	风险部总经理	女	38	2019.03
胡暄健	计财部总经理	男	32	2022.11
陈丽燕	审计部副总经理(主持工作)	女	41	2022.03

二、高级管理人员职责

本行设行长 1 人，高级管理层对董事会负责，同时接受监事会监督，在讨论决定公司重大问题、重大经营管理事项，党委研究讨论是前置程序，根据董事会授权开展经营管理活动。

三、高级管理人员简历

陈君同志见董事简历

沈旭勇同志见董事简历

徐华武同志见监事简历

陈瑞芳同志见董事简历

张玉华同志见董事简历

马秀鸯，女，1984 年 8 月出生，大学本科学历，中共党员。2003 年 9 月参加金融工作，先后任磐安农信联社仁川信用社综合柜员，磐安农信联社深泽信用社综合柜员、信贷员，磐安农信联社信贷管理部审查中心主任，磐安农信联社风险合规部副总经

理(主持工作),磐安农商银行风险合规部副总经理(主持工作),现任磐安农商银行风险合规部总经理。

胡暄健,男,1991年1月出生,中共党员,本科学历,具有初级会计师专业技术职务证书。2013年7月参加金融工作,先后任磐安农信联社尖山信用社综合柜员,磐安农信联社投资理财部员工,磐安农商银行尖山支行曙光分理处主任,磐安农商银行投资理财部副总经理,磐安农商银行投资理财部副总经理(主持工作),磐安农商银行投资理财部总经理,磐安农商银行金融市场部总经理,磐安农商银行计划财务部副总经理(中层正职职级),现任磐安农商银行计划财务部总经理。

陈丽燕,女,1981年10月出生,本科学历,中共党员,具有会计师、审计师专业技术职务证书。2003年9月参加金融工作,先后任磐安县农信联社盘山信用社综合柜员,磐安县农信联社盘山信用社委派会计主管,磐安县农信联社恒业信用社级委派会计主管(副主任级),磐安农信联社事后监督中心主任,磐安农商银行财务会计部副总经理(兼反洗钱中心主任),磐安农商银行运营管理部副总经理(主持工作),现任磐安农商银行审计部副总经理(主持工作)。

四、高级管理人员履行职责情况

报告期内,本行高级管理层以积极负责的态度,认真贯彻落实董事会各项决议,坚持“立足当地、服务三农”的经营方向,增强服务能力,提高服务水平;坚持审慎经营、创新思维、抢抓机

遇，较好地完成了上级和董事会下达的工作目标，实现了本行快速健康发展，为支持磐安经济社会建设发挥了积极作用。

第七节 薪酬管理

公司董事会按照国家有关法律和政策规定负责公司的薪酬管理制度和政策设计，并对薪酬管理负最终责任。董事会下设的董事会提名与薪酬委员会负责拟定董事、高级管理人员、监事的薪酬制度和方案，并向董事会提出薪酬方案建议。

人力资源部负责拟定董事、高级管理人员、监事之外职工的薪酬管理制度的方案，负责实施董事会薪酬管理方面的各项决议。

一、薪酬管理架构及决策程序

职工薪酬由基本薪酬、绩效薪酬、中长期激励、福利及保障等项目构成，采取“按月预发，按季（月）考核、全年核算、分期支付”的管理模式，遵循“绩效优先、职薪结合、风险约束、延期支付、追过扣回”的薪酬管理原则。

二、薪酬总量、受益人及薪酬结构

一季度薪酬受益人为公司董事、监事、高级管理人员、在编员工（含内部提前离岗人员）、劳务派遣工、临时工、退休人员，薪酬总量及薪酬结构分布如下：

单位：人民币万元

项目	报告期支付额
职工工资、奖金	1151.78
职工福利费	250.79
基本养老保险费	188.96
补充养老保险费	0
基本医疗保险费	93.86
补充医疗保险费	0

工伤	4.48
生育	6.7
失业	6.74
住房公积金	124.09
工会经费和职工教育经费	28.94
劳动保护费	0.26
辞退福利	0
劳务支出	24.57
合计	1881.17

三、薪酬与业绩衡量、风险调整的标准

薪酬管理遵循以下原则：

（一）总量控制，动态调整：根据本行总体效益、经营发展状况确定员工薪酬总额和年度增长幅度。

（二）效率优先，兼顾公平：通过对薪酬水平，结构比例调整，充分体现薪酬对业务发展的激励和引导作用，同时兼顾内部公平问题。

（三）以岗定薪，按绩取酬：按各岗位工作性质的要求、素质能力、业绩水平，承担责任的不同，确定各岗位等级薪酬、绩效薪酬，收入差距和结构比例。

四、薪酬延期支付和非现金薪酬情况

（一）薪酬延期支付情况

单位：人民币万元

薪酬延期支付项目	金额	高级管理人员	员工
绩效薪酬延期支付	340.93	0	340.93

（二）非现金薪酬情况

报告期内，公司无非现金薪酬情况。

五、董事、监事、高级管理人员薪酬

董事、监事高级管理人员的薪酬由基本薪酬、绩效薪酬、专项奖励三部分构成。高管人员薪酬实行预发制，2022 年度总薪酬按照《浙江农信系统行社高管人员薪酬管理办法》（浙信联发〔2018〕35 号）的文件精神，由省农商银行考核核定后兑现。高管人员的绩效薪酬实行延期支付，延期支付比例为 50%，延期支付期限为三年。

六、年度薪酬方案制定情况

年初根据公司战略目标由人力资源部制定 2022 年度全行各岗位目标薪酬方案，经党委会通过后，由人力资源部制订部室年度考核办法，业务管理部、普惠发展部制订劳动竞赛、业务经营、客户经理个人业绩和全员营销考核办法，运营管理部制订委派会计主管、厅堂经理、综合柜员个人业绩考核办法，并下发实施。

七、超出原定薪酬方案的例外情况

无

第八节 部门及分支机构设置

一、部门与分支机构设置

职能部门有办公室、董事会办公室、党委办公室、纪检办公室、人力资源部、风险合规部、业务管理部、普惠发展部、直销银行部、计划财务部、运营管理部、信息科技部、审计部、保卫保障部等 14 个部室；营业机构有总行营业部及安文、盘山、玉山、尚湖、尖山、恒业、光华、深泽、新城、冷水等 11 家一级支行、4 家二级支行、14 家分理处、229 家金融便民服务点。

二、浙江磐安农村商业银行股份有限公司营业机构名录

序号	机构名称	地址	联系电话
1	浙江磐安农村商业银行股份有限公司	浙江省金华市磐安县安文街道新兴街 185 号	0579-84667937
2	浙江磐安农村商业银行股份有限公司安文支行	浙江省金华市磐安县安文街道月山路 211-225 号	0579-84662741
3	浙江磐安农村商业银行股份有限公司安文支行双溪分理处	浙江省金华市磐安县双溪乡史姆村 23 号	0579-84685020
4	浙江磐安农村商业银行股份有限公司安文支行云山分理处	浙江省金华市磐安县安文街道花溪路 695 号	0579-84699013
5	浙江磐安农村商业银行股份有限公司安文支行窈窕分理处	浙江省金华市磐安县窈窕乡川一村 177-1 号	0579-84681002
6	浙江磐安农村商业银行股份有限公司新渥支行	浙江省金华市磐安县新渥街道新渥村新兴街 28 号	0579-84731033
7	浙江磐安农村商业银行股份有限公司盘山支行	浙江省金华市磐安县大盘镇盘山东路 45 号	0579-84611016
8	浙江磐安农村商业银行股份有限公司方前支行	浙江省金华市磐安县方前镇方前村中大街 60 号	0579-84631032
9	浙江磐安农村商业银行股份有限公司盘山支行高二分理处	浙江省金华市磐安县盘峰乡高二村 292 号	0579-84623215
10	浙江磐安农村商业银行股份有限公司盘山支行盘峰分理处	浙江省金华市磐安县盘峰乡盘峰村三佰 509 号	0579-84618008
11	浙江磐安农村商业银行股份有限公司盘山支行维新分理处	浙江省金华市磐安县盘峰乡丁埠头村 281 号	0579-84621106
12	浙江磐安农村商业银行股份有限公司玉山支行	浙江省金华市磐安县玉山镇西坑畈繁荣路 91 号	0579-84715300
13	浙江磐安农村商业银行股份有限公司玉山支行岭口分理处	浙江省金华市磐安县玉山镇岭口村蟠溪路 3 号	0579-84711036
14	浙江磐安农村商业银行股份有限公司玉山支行九和分理处	浙江省金华市磐安县九和乡南坑村 17-1 号	0579-84718010

15	浙江磐安农村商业银行股份有限公司尚湖支行	浙江省金华市磐安县尚湖镇尚湖村 南街 95 号	0579-84771012
16	浙江磐安农村商业银行股份有限公司万苍支行	浙江省金华市磐安县尖山镇雅庄村 中街 93 号	0579-84786316
17	浙江磐安农村商业银行股份有限公司尖山支行	浙江省金华市磐安县尖山镇尖山村 新街 8 号	0579-84791080
18	浙江磐安农村商业银行股份有限公司尖山支行 胡宅分理处	浙江省金华市磐安县尖山镇胡宅村 府前北路 68 号	0579-84701311
19	浙江磐安农村商业银行股份有限公司尖山支行 前山分理处	浙江省金华市磐安县尖山镇前山岙 村宅前小区 134 号	0579-84706412
20	浙江磐安农村商业银行股份有限公司尖山支行 曙光分理处	浙江省金华市磐安县尖山镇瞻兴街 146 号	0579-84790228
21	浙江磐安农村商业银行股份有限公司恒业支行	浙江省金华市磐安县安文街道海螺 街 28 号	0579-84664941
22	浙江磐安农村商业银行股份有限公司恒业支行 城北分理处	浙江省金华市磐安县安文街道北街 26 号	0579-84889066
23	浙江磐安农村商业银行股份有限公司光华支行	浙江省金华市磐安县安文街道文溪 中路 20 号	0579-84664867
24	浙江磐安农村商业银行股份有限公司光华支行 城中分理处	浙江省金华市磐安县安文街道东溪 街 13 号	0579-84660865
25	浙江磐安农村商业银行股份有限公司深泽支行	浙江省金华市磐安县新渥街道深泽 社区深三区 181 号	0579-84691311
26	浙江磐安农村商业银行股份有限公司新城支行	浙江省金华市磐安县新渥街道灵山 路 558 号	0579-84735133
27	浙江磐安农村商业银行股份有限公司冷水支行	浙江省金华市磐安县冷水镇菇城路 61 号	0579-84736304
28	浙江磐安农村商业银行股份有限公司仁川支行	浙江省金华市磐安县仁川镇润川街 88 号	0579-84751029
29	浙江磐安农村商业银行股份有限公司冷水支行 双峰分理处	浙江省金华市磐安县双峰乡大皿村 皿二 154-1 号	0579-84756006

第五章 重大事项

一、增加或减少注册资本情况

报告期内，本行注册资本未发生变动。

二、出售及收购资产、分立合并等重大事项

报告期内，本行未发生出售及收购资产、分立合并等重大事项。

三、重大诉讼、仲裁事项

报告期内，本行未发生对经营活动产生重大影响的诉讼、仲裁事项。

四、重大合同及履行情况

（一）重大托管、承包事项。报告期内，本行未发生托管、承包其他公司资产或其他公司托管、承包本行资产的事项。

（二）重大担保事项。报告期内，本行除中国银行保险监督管理委员会批准的经营范围内的金融担保业务外，无其他担保事项。

（三）重大现金管理或委托贷款事项。报告期内，本行未发生委托他人进行现金资产管理事项或委托贷款事项。

五、其他事项

无

第六章 全面风险管理情况

报告期内，本行根据银保监会全面风险管理的总体要求，以精细化管理为核心，以机制建设为抓手，以工具运用为依托，以科技创新为动力，坚持统筹设计、制度先行、风控同步跟进，树

立风险管理理念，持续强化信用风险、操作风险、流动性风险、市场风险、声誉风险等全面风险管理力度，促进全行合规、稳健、可持续发展。

一、信用风险管理

报告期末，五级不良贷款余额 11761.16 万元，比年初上升 767.72 万元；五级不良贷款率 0.90%，比年初上升 0.01 个百分点；关注类贷款余额 15600.17 万元，比年初下降 4341.20 万元，关注率 1.19%，比年初下降 0.43 个百分点。大口径逾期贷款 18359.94 万元，比年初上升 5661.70 万元；逾期 60 天以上贷款 7447.48 万元，逾期 60 天以上贷款与不良贷款比例为 63.32%。全年新产生不良贷款 2914.99 万元，全年处置不良贷款 2147.27 万元，其中呆账核销 0 万元，现金清收 1034.17 万元，处置率 73.66%。

本行严守风险底线，进一步强化信用风险控制力度，有效推进结构调整，资产质量不断改善。一是设置小额不良贷款忍容度，引导客户经理坚持服务三农、服务实体经济，做小做散客户。把好授信第一关，从源头控制风险，严控客户多头授信，过度授信，实行融资限额管理，优化信贷结构，大力推广“浙里贷”。加强上下游企业的风险监测，防范资金链和担保链“双链”的断裂等风险。二是进一步强化不良贷款的处置和化解。加大清收力度，在依法合规的前提下，按“应核尽核”的要求，加大呆账核销力度；同时，加强抵押物处置，实现担保物权特别程序可有效控制企业资金链、担保链风险，加快推进不良资产处置，切实提高不良清收进度。

加强与地方政府、法院的联系和沟通，加大积案债权处置；同时督促不良资产管理中心加强不良贷款的清收工作，对不良贷款处置的及时性和依法合规性进行认真排查。三是加强风险监测。通过加强企业的走访调查、征信查询等手段，动态监测和关注企业资金链、担保链的情况。充分利用风险预警系统，各级联动排查风险，做到早发现早处置。四是狠抓制度执行，严格责任追究。建立不良贷款风险排查的长效机制，通过制度约束各层级经营管理行为，明确责任，提升全员风险管理理念，推进本行风险管理水平朝更高层次发展。五是按照“权责对等”原则，严格落实不良贷款责任认定和问责机制，对每笔不良贷款进行审计、质询，对于主观原因产生的不良贷款要进行问责，对违规行为造成损失的，要严肃问责。六是大额不良贷款领导领办制。开展清核增效专项清收活动，对存量核销贷款加大清收力度，小额不良由支行领办，大额不良由领导领办，提高大额不良贷款的处置力度。

二、市场风险管理

本行的市场风险主要为利率风险、汇率风险；本行未开展股票和商品期货等业务，暂无股票价格和商品价格不利变动所带来的风险。本行通过对利率和汇率风险的识别、计量、监测和控制全过程管理，将相应的市场风险控制在本行可以承受的合理范围内。

报告期末，本行存款余额 1,491,726.28 万元，其中活期存款余额 786,838.79 万元，定期存款余额 704,887.52 万元，活期存款

执行利率为年利率 0.25%，定期存款利率比央行基准利率上浮 30-60BP 执行；贷款余额（不含贴现）1,288,167.18 万元，日均贷款（不含贴现）1,242,671.52 万元，其中抵押贷款加权利率 4.52%，较年初下降 0.08%，保证贷款加权利率 7.04%，较年初下降 0.23%，信用贷款加权利率 6.44%，较年初下降 0.27%，收息率由年初 5.77% 下降至 5.49%；存款付息率 1.99%，较年初上升 1BP，利差缩减至 3.50%。

本行资金业务重定价缺口基本为正，本行同业负债规模较小，且同业资产均为固定利率资产，无浮动利率资产，可调节的空间有限，资金业务属于利率敏感型，未来利率上升预期下，净利息收入将稳步增加。

进一步完善市场风险管理体系建设，并持续加强市场风险的监测和报告工作，提升市场风险管理水平。一是将市场风险管理融入业务发展环节，逐步建立起与本行的业务性质、规模和复杂程度相适应的、完善的、可靠的市场风险管理体系。二是完善市场风险管理机制，以制度形式明确市场风险管理政策和程序，完善报告路径和应急处置预案。三是提升市场风险管理水平，逐步运用工具、模型和压力测试等手段，对市场风险进行识别、计量、监测和控制。四是持续加强对市场风险的监测和报告工作，强化市场行情研究，定期开展投后管理，以确保在市场风险可控的前提下，本行业务稳健发展。

三、操作风险管理

牢固树立“规范操作、合规至上”的操作理念，切实加强操作

风险防控工作。一是制定年度培训计划，通过多层次、多维度、条线化、岗位化的培训模式，着力提升员工职业素养，全面提高员工在职业道德、合规文化、团队合作、执行力等方面的素质和能力。通过常规培训和分层分类培训相结合，加强对合规文化宣教与案件警示教育，强化员工风险合规意识。二是加强案件防控和内控管理，提高风险识别和防范能力，密切关注员工行为，强化风险提示。三是针对操作风险多发的业务领域，加大检查和辅导力度，及时研究分析操作风险表现形式、形成原因，提出针对性措施建议，将操作风险关口前移。四是进一步加强信息科技发展，提高数据质量，发挥业务部门和科技部门协同效应，为操作风险非现场检查提供及时、有效的分析数据，切实提升科技对业务发展的引领和支撑作用。积极推广应用智能柜员机、柜面业务无纸化，推动网点服务升级，有效降低业务差错。

四、流动性风险管理

本行根据流动性监管指标及本行《流动性风险管理办法》的要求，加强日间清算备付金管理、按月测算流动性指标、按季开展流动性压力测试和按年开展流动性风险演练。一是加强大额资金流出报备制度，下发了大额资金支付考核文件，加强日间流动性管理，提升本行清算备付金余额，确保备付金充足。二是优化资产负债结构，同业资产以配置高评级、高流动性的银行同业存单、政策性金融债、国债为主，同业负债方面，严格按照监管要求，控制杠杆率在 1.2 倍以内。三是按季开展流动性压力测试、

按年开展流动性风险演练。本行流动性压力测试按季开展，形成报告上报监管部门。按年举行全行的流动性风险演练，提前熟悉风险处置流程，提升本行流动性风险管理及处置能力。

五、声誉风险管理

本行进一步健全声誉风险管理体系，加强舆情监测、内部管理和外部联络，全年无重大声誉风险事件发生。一是积极落实声誉应急处置，按照《磐安农商银行舆情应对管理制度（试行）》，扎实开展舆情队伍管理，并通过开展全行应急演练，提升员工的信息敏感度，提高声誉风险应对实战能力。二是加强声誉风险监测研判机制，加强对传统媒体及网络舆情及时、全面监测，增强预判能力，加强正面宣传引导，积极处置负面声誉事件、虚假舆情事件。三是强化内部管理，不定期开展风险隐患排查，查找潜在声誉风险点，做好风险隔离，不断提高声誉风险防范水平。四是积极参与政府的各种公益活动，主动承担社会责任，在社会上树立良好的品牌形象，声誉风险管理情况良好。报告期内本行没有发生声誉风险或负面事件。

本行已按照相关法律法规的要求，建立了以股东大会、董事会、监事会、高级管理层等机构为主体的组织架构，实现了所有权与经营权、管理权与监督权既相互分离、又相互制衡的运行机制。同时以防范风险和审慎经营为宗旨，在信贷风险管理、资金业务管理、财务管理、人力资源管理、信息系统管理、内部审计及安全保卫等方面建立了系统的管理规章制度，不断完善内部控

制制度体系。本行现行内控制度基本渗透到本行的各项业务过程和各个操作环节中，涵盖所有的部门和岗位，基本形成对各类风险进行事前预警防范、事中控制、事后监督和自我纠错的内控机制，体现了较好的完整性、合理性和有效性，在控制和防范金融风险方面起到了积极的作用。

第七章 绿色金融发展报告

报告期内，深入贯彻党的二十大精神和习近平总书记“两山思想”，以“八八战略”为总纲，支持“美丽浙江”建设、助力“共同富裕”，助力磐安经济绿色发展，不断提升绿色金融发展的能力，全行绿色信贷余额 37811.96 万元，新增 4502.52 万元，增速 13.52%，增速高于各项贷款增速 6.8 个百分点。绿色信贷余额占全部贷款的 2.88%，比 2022 年提升 0.17 个百分点。

一、绿色金融环境相关治理结构

（一）加强组织领导。根据中国银保监会金华监管分局关于转发《浙江银行业绿色金融行动计划》要求，总行成立以董事长为组长，其他班子成员为副组长，各部室总经理、支行行长为成员的绿色金融工作领导小组，确定由业务管理部为牵头部门，实施绿色金融工作。

（二）设立绿色金融专业机构。本行确立尖山支行为绿色金融特色支行，大力推进绿色旅游产业发展，在信贷资源配置、审批政策、人员配备、产品创新等方面予以倾斜。

二、绿色金融工作开展情况

（一）下好“指导棋”，做好绿色发展规划。印发《磐安农商银行绿色金融行动方案》，提交董事会审议通过实施，明确发放绿色信贷目标，绿色信贷年均同比增速高于各项贷款平均同比增速，绿色信贷不良率低于全部贷款平均水平等目标。

（二）助力“碳排放”，创新绿色产品体系。已与发改局对接并一起到常山学习“两山银行”“资源变资产、资产变资金”的经验，与县自然资源和规划局开展初步对接。制定《“碳效贷”贷款产品管理办法》，依托浙江省企业信用信息服务平台（金华站）上线“碳效贷”贷款，可采用信用、保证、抵押等担保方式，最高1000万元，最长3年，利率按照碳排放等级给予优惠，对碳效等级评定为4级、5级的企业则提高利率，促进信贷资源向绿色、循环和低碳产业倾斜。2023年，创新“排污权抵押贷款”，对象为生态环境主管部门依法核发的排污许可证或其他有效权利凭证，且在工商行政管理部门依法登记并从事经营活动的企业法人。额度最高为抵押排污权评估价值的80%。推动绿色金融加快发展，盘活企业资源资产，优化生态环境资源配置。

（三）开展“大走访”，拓展绿色应用场景。将绿色金融与共同富裕深度融合。依托“助企惠商——金融支持百万市场主体融资畅通”专项行动，通过“普惠通”手机、展业PAD平台，提升客户科技金融体验。全力打造社区银行“智慧+”模式。针对本县中药材、茶叶、蔬菜、食用菌、畜牧业、生态经济林等特色产业，形成基础环节、衍生品链、高附加值链3大产业链条，提供相

应涵盖生产、流通、加工、消费等各环节的综合金融服务，使信贷资金由“块状”投放向“链状”投放转变，促进绿色金融和产业链相融合。

三、下一步发展目标及建议

（一）推广应用“碳金融”产品。下一步，本行将在人民银行的指导下，结合“夯实主责主业 助力共同富裕——百万市场主体大走访大服务”专项行动，全力加大“碳效贷”“排污权抵押贷款”“花木抵押贷”“光富贷”等绿色金融产品投放。

（二）激发山城办事作用。发挥我行山城办事员作用，联动“数字门牌”深化服务，全力做好“数字门牌”的全面推广工作，线上线下融合推动政银服务一体化，通过数字化渠道助力绿色金融的发展。

（三）提升风险防控能力。提升对绿色企业（项目）环境效益与社会风险的评估能力，有效控制企业（项目）融资杠杆率。研究建立绿色金融风险预警机制，完善客户重大环境和社会风险的内部报告制度、信息保密与披露制度、与利益相关者的沟通制度和责任追究等制度。探索开展绿色金融环境与社会风险的压力测试，制定风险处置预案，稳妥做好风险化解与处置工作。

第八章 三农金融服务报告

本行作为乡村振兴“主办银行”，服务“三农”的主力军，始终秉承“服务社会、发展经济”的宗旨，全面深化改革，服务“三农”经济。新形势下，本行致力于“三农”金融服务效能提升，通过推

进三农服务、丰富三农产品、建设三农服务团队践行普惠金融特色发展模式。

一、大力推进“三农”服务，持续支持“三农”发展

（一）加大“三农”信贷投放力度，持续支持“三农”发展

报告期末，再贷款余额 13.9 亿元，其中：支小再贷款 13.9 亿元，支持个人 451 户 4.30 亿元，企业 238 户 9.60 亿元。各项贷款 131.30 亿元，新增 8.27 亿元，增速 6.72%；涉农贷款余额 123.24 亿元，比年初增加 8.60 亿元，增速 7.50%。普惠签约 3.86 万户，农户普惠签约率达 45.15%，村级集体经济组织贷款 176 户，余额 19802 万元。山城管事之家覆盖 236 个村（社）。持续推进第三代社保卡换卡，本行社保卡发卡量 18.96 万张，市场占有率 88.99%。“党建联盟”聚合力。与全县 14 个乡镇（街道）100% 开展共建，着力破解村集体、农户脱贫致富资金短缺、村级基础金融服务薄弱等问题；政银共建推进整村授信，为全县符合授信条件的 61790 户农户百分百进行授信，且普惠签约达 3.86 万户，全面构建“基础金融不出村、综合金融不出镇”的全方位金融服务体系。

（二）线上、线下相结合，建设信息化服务

本行持续加大投入资源，加强对线上电子业务的开展，一方面推动原有线上业务的升级，加快线线下业务迁移至线上平台，推动丰收互联及企业互联的使用转化；另一方面，为加快线下业

务线上化，努力丰富网上银行产品，实现线下产品同步线上化。如定盈宝及共富存单线上销售。

（三）乡村社区服务、普惠便民

1.升级村级金融便民服务。在巩固传统支付服务的基础上，加快推进移动支付、数字人民币等新型支付方式的应用，结合365便民服务进一步丰富服务点金融服务功能。布放“贷款码”，提供便民现金服务。在做好日常金融服务的前提下，进一步延伸服务功能。四星级以上共建有45家，均配有血压仪、医疗箱等基础医疗设备，为村内中老年人提供日常健康检测，提升银行扩大服务办事效能，其中花溪村作为农村金融服务站代表参加授牌。

2.社区服务更贴心便民。网点活动以及村居营销活动常态化，获客渠道多元化。每月定期由本行志愿者服务队与县志愿者协会共同进社区、居家养老服务中心走访慰问。每季共同开展“红马甲”流动舞台或社区公益宣传服务日等活动。利用春节、元宵节、妇女节等节假日共开展活动60余场。开展金融知识宣传50余场，在综合楼或村居家养老中心播放金融反诈宣传短片10余场。

3.贴近村民，便捷服务

利用山城办事员队伍开展形式多样的综合金融知识宣传活动进村，特别是加大对老年人、农村居民等重点群体的金融知识宣传活动。向广大村民提供便民利民金融服务，受到广大村民的赞许和社会认可。

二、丰富“三农”产品，提升支持“三农”的效能

（一）发放普惠贷款，让利普通农户

本行向全县推出普惠贷产品，并对无不良记录的农户实现 5 万元基础授信，并根据资产、客户资金需求进行增信。对享受普惠贷的农户实现 4.35% 低息政策，实现让利与民，普惠金融。

（二）推出“农家乐民宿贷”等专项贷款产品

专项推出农家乐民宿贷款用于经营装修，具有期限长（最长 5 年）、额度高（信用最高 100 万元）、利率低（较通普贷款减 50 个 BP）特色，12750 万元支持 471 户农户在家门口增收致富。

发展来料加工产业。与县妇联、县来料加工经纪人协会合作，在“县来料加工共富联盟基地”成立仪式上推出“共富来料贷”；在县农创客发展联合会成立大会暨“农创客促振兴奔共富”团队出征仪式上发布“农创贷”产品并联合会授信 2 亿元；

全程支持农合联发展。全程参与县农合联组建、发展，激发副理事单位作用，帮助成立并投放来料加工、茶产业、中药材 3 家资金互助会并支持贷款 375 户 8815 万元，为全县农合联会员授信 919 户金额 47408 万元。

（三）完善“小微速贷”微贷业务产品

完善本行微贷业务产品架构，在通过批量客户定向调低利率的方法有效控制业务成本，从而平衡成本与效益，以批量形成拓展完善微小企业信贷市场。

三、完善“三农”服务人才团队建设

（一）制定完善的客户经理制度，并拥有充足的客户经理人

数

本行于 2022 年进行改革，初步形成符合现代商业银行的客户经理薪酬制度，至 2023 年一季度末，助农经理 50 名，客户经理 15 名，厅堂经理 31 名，通过百万市场主体广泛走访了解客户经营需求，有效地为客户解决困难。

（二）注重员工的招聘与培养，做好“三农”服务人才储备

为更好地提供“三农”金融服务，本行在招聘人员时注重人员的服务特质和综合素养，同时结合新员工培训班提高新员工的专业能力与服务技巧，并加大“三农”金融服务的中层和基层人员培养力度，为提供更好“三农”服务做人才储备。

第九章 社会责任报告

报告期内，本行积极履行社会责任，是磐安县域范围内网点最多、分布最广的金融机构。作为全省首家“乡村振兴主办银行”，独家承担全县美丽乡村贷款、“消薄”贷款、助学贷款、低收入农户贷款、两费签约，全省首创“浙里办”实体专窗、“警银驿家”“山城管事智治平台”等一系列服务品牌。

一、经济责任

本行积极应对区域经济金融形势变化，强化内外联动，按照“做业务最实、与民企最亲、离百姓最近”的定位，不断推动各项工作深化、细化、优化。

（一）支持地方经济

坚持金融服务于实体经济的根本理念，把握经济结构战略性调整的机遇，加大对社会经济重点领域，特别是对乡村振兴、“三农”、城镇化建设、扶贫、小微企业、贸易融资的支持力度，积极提供优质金融产品和服务。用足、用好信贷规模，加大信贷支持力度，发挥本行支持区域经济发展的主力军作用。

（二）服务社会发展

1.助推共同富裕。一是借共富塑品牌。继获得全省首个政府授牌“乡村振兴主办银行”后，再次率先全省农信系统被县委县政府授予“共同富裕示范主力银行”品牌。二是借共富促统战。领办、承办金华市“万名乡贤助共富”行动现场会，并在总行大楼打造“乡贤会客厅”，动员散布全国的1万余名磐安乡贤投身我县共同富裕。三是借共富延服务。通过积极争取，设立金磐开发区丰收驿站，并建成全省首个“产业飞地·金融之家”。四是借共富建基地。推动浙江农商联合银行与磐安县政府落地全系统职工疗休养基地战略合作，助力磐安旅游持久创收。五是借共富促民生。成立磐安农商银行红十字会，并捐赠600万元“我们的幸福基金”，用于磐安第一民生项目“我们的幸福计划”扩面提升工程，推动业务实现融合发展。

2.打造全省首个县级“浙商会客厅”。立足已有政银合作基础，通过总部新大楼平台，深化与政府部门、社会团体的各类协作，将政银合作上升到更高层次。3月8日，我行与县工商联联合打造的全省首个县级“浙商会客厅”正式启用，省工商联党组书记、

副主席蔡晓春等领导现场见证。

3.深入开展“百万市场大走访大服务”活动。深入企业、村社、小园微区，访实情、送服务、解难题。已制定考核办法，带动“企业互联”、浙企智管“六宝一生态”向普通客户、财政部门、集团客户等对象的推广应用。通过上门营销和耐心指导，为辖内有国内信用证业务需求的企业宣传“贸融宝”产品，实现贸融宝信用证业务新突破。

4.做好在外磐商营销。全力激发直销银行部作用，做好 14 个在外商会的对接服务，提升服务在外磐安人的能力水平；开展多个层面的调研梳理，全方位了解在外磐安人占比、行业类型、区域分布、资金需求等特征，力争实现精准对接服务。

5.激发山城办事作用。优化山城办事员绩效考核，发挥对山城办事员存贷款营销、金融服务、不良清收联系等全方面作用；针对山城办事之家统一策划组织营销宣传活动，成立一支“女子军”队伍，推动开展“村民联谊会”“丰收喜乐会”等系列活动，强化与村民互动宣传，提升品牌形象；联动“数字门牌”深化服务。全力做好“数字门牌”的全面推广工作；深推“四个办”业务。加强与 365 行政服务中心、政府部门联动，加大“四个办”业务应用，提升代办业务种类，线上线下融合推动政银服务一体化。

二、社会责任

（一）热心公益。用好“我们的幸福计划”共富基金，用于村集体消薄、村级技能提升、民生基础工程、关爱弱势群体等工作；

开展农商助力“我们幸福计划”行动。让更多偏远山区农户因农商助力“我们的幸福计划”增加收入、脱贫致富；与政法委合作“司法救助一件事”，设立“特殊困难群体司法救助基金”，用于因病致贫返贫人员、特殊困难群体的司法救助。

（二）诚信经营。始终秉承依法合规、稳健经营，不断加强行业自律、完善内控管理、履行反洗钱义务、重视员工职业道德教育，切实维护金融消费者权益，体现公平诚信的社会形象。

（三）保障金融消费者权益。遵循自愿、平等、公平、合法、诚实信用的原则，为金融消费提供金融产品或金融服务。建立了消费者权益保护分层负责的组织体系，由消费者权益保护工作委员会统一规划、统筹部署消费者权益保护工作。利用网点、流动服务车、微信等做好消费者权益保护宣传工作，提升消费者和维权意识和能力。各网点公布总行的投诉受理电话，并对消费者投诉中反映的问题及时整改。切实保护好消费者知情权、隐私权、公平交易权（选择权）和财产安全权等权益。

（四）助力碳排放办公。积极践行“绿色办公”理念，号召员工节约用电，养成随手关灯的好习惯，全力打造低碳工作环境，提倡办公用品循环使用；OA办公系统，提高文件流转效率，最大程度推行无纸化办公；完善视频会议设备，有效降低会议成本和碳排放量。制定《“碳效贷”贷款产品管理办法》，依托浙江省企业信用信息服务平台（金华站）上线“碳效贷”贷款，可采用信用、保证、抵押等担保方式，最高1000万元，

最长 3 年，利率按照碳排放等级给予优惠，对碳效等级评定为 4 级、5 级的企业则提高利率，促进信贷资源向绿色、循环和低碳产业倾斜。

第十章 2023 年度经营计划

第一节 2023 年度经营目标

2023 年本行主要发展目标为：

- 1.各项存款比年初增 17 亿元；
- 2.各项贷款比年初增 13 亿元；
- 3.年末不良贷款比例控制在 1.40%以内；
- 4.实现利润总额 2.65 亿元；
- 5.实现全辖安全经营。

第二节 2023 年度经营措施

一、稳健的业务经营政策

（一）确保资产负债两端稳健。围绕工作目标，优化全行业务结构，包括优化存款结构、降低付息成本，替换低利率贷款。依托企业代发工资、基本账户和水电费代扣代缴等，提升企业资金归行率。突出 FTP 考核，引导支行做好 FTP 指标、创造经营效益。

（二）做深做细县域本土客群。深入村社、小微园区服务市场主体，专项开展“夯实主责主业 助力共同富裕—百万市场主体大走访大服务”活动，配套普惠型贷款支持政策，助力营造一流营商环境；激发“乡贤联络站”“直销银行部”作用，全面梳理磐安

人数据清单，着力培育新的增长点，突破县域市场日趋饱和的瓶颈；做好与在外商会对接，灵活机动配置贷款额度、利率上有优势的产品，提升对外营销工作成效。

（三）数据渠道挖掘潜在客户。在业务发展上，通过数字化渠道，深度做好数据分析，挖掘空白客户、有价值客群，进行重点营销拓展。全面深化“全员营销”，将存贷款考核、全员营销任务分解到各个岗位、每位员工，全面营造合力营销的浓厚氛围。

（四）做好资金业务多元增收。立足夯实存贷主业，通过抓队伍建设、抓部门协同、抓精细化管理，持续拓展资金业务、国际业务、中间业务增收渠道，提升收益，使资金业务收益率保持在较高水平，实现多元化创利。

（五）重点关注把控不良防控。针对不良形势较为严峻形势，重点关注房地产动向，切实防控房地产风险冲击；适度淘汰额度较大、成本较高贷款；重点抓好小额风险贷款管理，加强员工行为管理，切实防控合规风险。

二、积极的精细化管理政策

（一）提升单兵作战能力。围绕“人”的能力、素质提升，不断深化客户经理考核、绩效管理、素质提升、管理督导等一系列工作，提升单兵作战的素养。

（二）优化整体人事制度。通过优化人事培养制度、淘汰政策的执行、考核政策的实施，激发员工能力素质；同时通过抓好标杆网点建设、厅堂营销的管理考核，提高厅堂客户服务水平。

（三）促进团队整体协同。促进部门、支行之间协同以及上

下级的互动协同，实现团队整体精细化管理和作战能力的提升，持续优化全行战斗力。

三、深度的对外合作政策

（一）持续深度对外合作。发挥全行良好的政银合作优势，将政银合作上升到更高的高度。发挥新大楼作用，深度挖掘做好每一个合作单位的合作，作为巩固业务提升的重要平台。

（二）激发山城办事作用。开展丰富的山城办事之家营销活动，开展“村民联谊会”“丰收喜乐会”等系列活动，强化互动提升形象；深推“四个办”工作，加强与 365 行政服务中心等部门联动，提升“四个办”代办业务种类；优化绩效考核，激发山城办事员在存贷款营销、政银服务、不良清收等方面作用。

（三）优化部门合作事项。对各机关部局的已合作项目、账户代发等情况作全面盘点和梳理，对需重点推广项目集中宣传推广。同时抢抓浙江农商银行系统疗休养基地建设契机，加强与相关部门、乡镇（街道）疗休养线路、产品等方面的合作。