

上海农村商业银行股份有限公司

2024年度“提质增效重回报”行动方案

为深入贯彻党的二十大和中央经济工作会议、中央金融工作会议精神，推动公司高质量发展和投资价值提升，保护投资者尤其是中小投资者合法权益，履行上市公司的社会责任，上海农村商业银行股份有限公司（以下简称“公司”）制定了2024年度“提质增效重回报”行动方案。具体如下：

一、践行人民金融，稳步推进高质量发展

公司始终胸怀“国之大者”，坚持金融工作的政治性、人民性，坚定报国情怀，将国家重大发展战略要求融入自身战略，充分发挥金融在调整优化产业结构和经济发展结构中的作用和功能，在为客户、股东、员工和社会创造价值的道路上砥砺奋进，稳步推进高质量发展。

（一）积极服务国家战略，主动融入区域发展

提高政治站位，以2023-2025年发展战略为引领，坚持“客户中心、普惠金融、数字转型”三大核心战略，全力打造五大金融服务体系，深化OKR战略管理工具运用，强化战略执行。全面服务乡村振兴、共同富裕、“双碳”、新市民服务等重大战略任务，全力支持上海“五个中心”“五大新城”、自贸区和浦东引领区建设，积极服务中国进博会，在上海“两中心、两枢纽、两高地”建设中发挥关键作用。牢牢把握服务实体经济这一宗旨，加大制造业和民营企业信贷投放力度，巩固乡镇网格化服务，引导信贷资金向绿向实，积极服务新质生产力，助力提振市场信心。

（二）积极赋能社会治理，履行国企使命担当

践行人民金融，坚持“以人民为中心”的发展思想和“以客户为中心”的经营理念，从规模思维向价值思维转变，努力提升客户价值创

造。坚持“做小做散”，推动金融向小、向微、向实，拓宽金融服务的宽度、广度和深度，让普惠金融的阳光照进每一个角落，温暖每一个应该被温暖的市场主体。坚持“以义取利”，以平台化思维为客户搭建合作共赢的价值生态圈，提升为客户、企业、社会的金融赋能水平。坚持“金融向善”，深入推行“六度共治”赋能模式，大力建设“心家园”公益服务站，为上海金融机构服务社会民生、赋能社会治理提供生动实践。

（三）加强风险合规管理，不断提升经营品质

牢固树立金融风险底线意识，不断完善全面风险管理体系建设，前瞻性加强重点领域风险监测，提升“三道防线”协同合力，守住资产质量底线，为客户资产安全和稳健增值保驾护航。强化合规管理，推进规章制度体系再造，优化业务制度流程，提升管理数智化水平。强化并表管理，推进母行与子公司统一授信，构建集团视角下统一风险视图。优化审计监督，推进落实内部审计集中管理改革方案，构建集中统一、全面覆盖、权威高效的内部审计监督体系。

（四）强化管理狠抓执行，充分激发内生动力

全面推进“抓执行、强管理、炼内功”行动年的落地实施，夯实管理基础，提升管理精细化水平。加强顶层设计，优化组织架构；强化队伍建设，有效激发组织活力；科学优化资源配置，持续推进降本增效；加强对外投资管理，推动集团化战略协同；围绕轻盈高效，扎实推进运营管理；有序推进文化宣贯，积极打造宣传阵地。

二、扎实做好五篇大文章，助力发展新质生产力

聚焦主责主业，促进加快发展新质生产力，着力做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融“五篇大文章”，持续提升环境、社会和治理（ESG）表现，在服务实体经济、服务社会民生中实现自身高质量发展。

（一）加速创新转型，做专科技金融

深入贯彻科技金融“六专机制”¹，将专业人才培养列为重中之重，加强行业研究；深化科技金融专营机制建设，不断扩充专营机构数量，助力科技金融发展提速；优化科技金融综合服务体系，加强产品与模式创新，充分发挥“鑫孵贷”“鑫连贷”等特色产品优势，为科技型企业提供全生命周期金融服务；加快科技金融生态圈建设，拓宽科技金融渠道，探索建立初创科技型企业风险分担机制；夯实“鑫动能”六维赋能体系，优化“鑫动能”战略新兴客户培育，提升科技金融服务水平。

（二）突出品牌底色，做精绿色金融

锚定“打造ESG管理示范银行”“打造长三角最具绿色发展底色的银行”目标，完善ESG顶层设计，制定ESG管理全面提升计划，持续增进ESG表现；聚焦“双碳”目标完善绿色金融体系，提升ESG、环境与气候相关计量能力，推进管理精细化；提升绿色金融服务能级，做好转型金融、气候投融资等多样化服务，助力绿色产业发展；聚焦节能减排和降本增效，推进自身绿色运营，深入培植绿色银行品牌形象。

（三）专注提质扩面，做实普惠金融

紧跟国家和监管政策导向，聚焦痛点难点，提升金融服务可获得性，坚守“三农”区域定位，聚焦上海农业农村现代化发展特点提供精准金融服务，提升乡村振兴实效；重塑产品制度流程，加速提质扩面；创新拓展普惠场景，探索形成具有沪农商行特色的微贷体系；加强信用村建设及网格化探索，启动乡村振兴金融服务站点试点；构建普惠数字化风控体系，筑牢风险防控底线。

（四）推进整体布局，做优养老金融

构建形成以养老金金融、养老服务金融和养老产业金融为核心的综

1、“六专机制”，是指专业的组织架构、专业的经营管理团队、专业的风险管理制度和技术手段、专属客户的信贷标准、专项激励考核机制、专门的信息管理系统。

合服务体系；优化适老金融服务效能，提升客户服务体验；坚持应对人口老龄化和促进经济社会发展相结合，优化养老金融综合服务方案；打造养老“服务生态圈”，银政合作共建，全力推进“心家园”“老年大学”等项目，推动网点+社区联动、线下+线上联动；探索打造上海金融机构养老金融服务标准，推动养老金融服务再升级。

（五）夯实发展基础，做深数字金融

坚定数字转型，围绕“Focus+”战略，以创造价值为导向，深度践行业技融合，提升金融科技能力；加强数据质量管控和数据应用，提高自主掌控，加速赋能业务发展；加强同业对标研究，全力打造拳头产品；提升内部管理赋能，促进经营数字化转型；强化科技支撑能力，夯实数字转型基础；提高数据源头质量，完善数据治理体系。

三、规范公司治理体系，保护投资者合法权益

持续深化党的领导与公司治理有机融合，不断健全公司治理制度，持续提升公司治理效能，积极探索公司治理特色做法，确保各治理主体权责法定、边界清晰、协调运转、有效制衡，切实保障全体股东和各相关者利益。

（一）完善公司治理运行机制，推动公司治理提质增效

强化党的领导有效融入公司治理和改革发展各环节，保障“双向进入、交叉任职”领导机制，全面落实党委“三重一大”事项前置研究要求，有效发挥党委“把方向、管大局、保落实”领导作用。完善“1+5+N”公司治理制度体系²，将积极培育中国特色金融文化融入公司章程，体现国企站位。努力构建规模适宜、多元制衡、专业独立、功能出色、成长领先的“三会一层”治理主体架构，提高治理的科学性和有效性。以“建设强有力董事会”为目标导向，进一步完善董事会顶层架

2、“1+5+N”公司治理制度体系，是指以公司章程为基础，五大治理主体规范运作规则为框架，股东股权管理、关联交易管理、董监高管理、信披内幕投关、股权投资等管理制度为支撑的公司治理制度体系。

构，建齐配强董事会成员，梳理厘清董事会权责边界，夯实强化“定战略、作决策、防风险”功能定位，提升公司治理运行质效。

（二）提升独立董事履职效能，充分保障投资者合法权益

围绕“独立董事履职强化年”工作方案，组建多领域复合背景“外脑”团队，增强独董专业性和与公司战略的适配性；搭建董事OA履职平台，最大限度满足履职决策的需求保障；深化重大事项决策过程参与，推动“议事机制、信息机制、调研机制、培训机制、赋能机制、保障机制以及独董履职一体化平台”在内的“六位一体”独董履职体系的落地实施，充分保障投资者合法权益。

（三）强化“关键少数”激励约束，充分体现战略导向

结合新《公司法》及监管要求，健全完善公司治理制度体系，依法依规强化董监事会、高管层和大股东等“关键少数”责任；深化“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”的职业经理人制度改革，强调将职业经理人战略OKR任务执行情况作为董事会对其履职评价的重要参考，完善“关键少数”考核闭环管理；引导“关键少数”通过不减持或增持公司股份等方式，传递对公司发展前景的信心，积极发挥价值创造和引导作用。

四、重视投资者回报体验，积极传递公司价值

高度重视投资者回报体验，将维护股价稳定、提升市值表现与分红可预期性作为重要管理目标，凸显上市公司的“温度”。以合规为准绳，以价值创造为导向，严格依法依规履行信息披露义务，持续完善信息披露管理体系；不断拓宽投资者交流渠道，丰富沟通方式，建立有效的投资者关系管理机制，积极探索市值管理的进阶之路，讲好农商故事。

（一）加强市值管理，凝聚价值共识

多维度分析公司股价影响因素，前瞻性研究提升公司市值管理路

径，主动采取措施，通过充分信息披露、及时市场沟通、实施管理层增持及主要股东稳定股价方案等方式对冲股价波动、推动估值修复。公司主要股东将严格遵守减持新规要求，长期坚定持有公司股份，显示对公司可持续发展的信心和长期价值认同。

（二）注重股东回报，共享发展成果

公司自2021年上市以来，始终保持稳健的分红政策，每年现金分红比例始终保持在当年归母净利润的30%以上，已累计派发普通股现金股利146.59亿元（含2024年度中期分红）。制定明确、清晰的新三年股东回报规划（2024-2026），确保股东回报政策的连续性、稳定性与合理性。认真贯彻“新国九条”相关规定，在稳健、可持续经营的基础上，结合自身发展阶段和财务状况，领先业内首度实施中期分红，提升分红频次，及时与投资者分享公司价值创造成果，提升投资获得感。

（三）聚焦市场关注，强化信息披露

以投资者为本，高度重视信息披露，不断完善信息披露管理制度体系，积极履行信息披露义务，持续提升信息披露质量。定期报告重点聚焦价值传递和市场关注，加强内部沟通，理顺投资逻辑，增强报告的可视化与可读性，提升披露的有效性；临时公告及时披露公司重大经营信息，主动披露公司年度业绩快报，切实保障投资者知情权；ESG报告全面体现公司在环境、社会和治理领域的非财务履责表现，拓宽信息披露的广度、深度与温度，有效传递公司投资价值与社会价值。

（四）加强外部沟通，注重价值传递

全渠道开展投资者沟通，建立并完善官网投资者关系专版、投资者信箱、咨询电话、上证e互动、股东大会、投资者说明会、调研接待等多种投资者沟通渠道。加强投资者保护，增强投资者信心，保持积极、开放、专业、坦诚的态度，重视交流反馈，敢于直面问题，以业绩说明会、电话会议等方式主动回应各类市场关切，稳定市场预期。积极对外传递公司价值，开展以科创金融、镇村金融为主题的机构及中小投资者

走进上市公司“开放日”活动，探索将ESG融入市值管理路径，提升长期投资价值的市场认同。