

上海银行股份有限公司

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，落实国务院《关于进一步提高上市公司质量的意见》要求，推动公司高质量发展和投资价值提升，保护投资者合法权益，上海银行股份有限公司（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、打造核心竞争力，提升经营管理质量

深刻把握金融工作的政治性、人民性，坚持党建统领和战略引领，积极服务国家战略，履行国有企业使命担当，聚焦主责主业，持续提升专业化经营和精细化管理能力，努力实现高质量发展。

（一）深入服务上海“五个中心”建设。与服务科创中心联动，围绕服务新质生产力、上海 3+6 产业体系，打造专营机制，创新产品体系，培育生态体系，助力国际金融中心建设。与服务国际贸易中心联动，融入上海对外开放大局，打造智能、安全、便捷、高效的跨境金融产品，帮助企业享受跨境人民币便利化政策，发挥在港机构、沪港台“上海银行”等境内外平台作用，积极发展跨境业务。与服务金融市场建设联动，助力增强国际金融中心核心功能；围绕要素市场发展，深化核心交易能力建设；围绕金融市场创新，与各类市场、交易所深度联动。

（二）深化客户经营。坚持以客户为中心，提升客户经营能力，做深存量、做大增量，提高客户综合价值贡献。建立分层分类的客户经营体系、自上而下的营销推动模式，以标准化管理、组织力建设提升各层级客户经营的自驱力；提升客户服务品质，建立端到端的管理体系，补齐基础服务短板，巩固服务优势，聚焦重点场景完善产品、优化流程、改进系统，持

续改进客户体验；推进全渠道整合经营，协同线上线下渠道、客户经营队伍、客服中心等，提高交叉销售能力；聚焦长尾客户、基础客户，将个人手机银行、企业电子渠道打造为零售、公司客户线上经营主平台。

（三）加快业务特色培育。公司业务，深耕重点区域，实施差异化发展策略；围绕战略客户、机构客户、基础客户三类客群完善标准化分层分类经营体系；打造科技金融、普惠金融、绿色金融三大特色业务，强化交易银行和投资银行两大基础服务功能。零售业务，打造养老金融、财富管理、消费信贷和信用卡业务特色，形成品牌优势；强化数据驱动，打造体验一致化、业务流程化、管理精细化的标准化零售银行。金融市场和同业业务，深化同业客户一体化经营；强化债券投资管理能力，构建跨市场、跨品种核心交易策略体系，持续提升投资交易价值贡献；强化代客业务专业能力与产品管理，提高业务发展质效；培育托管重点产品优势，提升托管核心竞争力。

（四）提升风险管理水平。严守风险底线，强化风险管理的体系性、专业性、前瞻性，支撑高质量发展。体系性方面，聚焦全机构、全流程、全产品、全客户风险，做实风险统一管理。专业性方面，结合全面风险识别、计量、监测与控制，主动赋能客户经营全过程。前瞻性方面，升级风险监测预警体系、强化风险全过程主动管控、推动风险关口前移，做到风险提前预判、敏捷应对。应用数字化技术，全面升级数据驱动的全面风险管理体系，建设企业级智能风控架构。

（五）加快数字化转型。以数字化转型支撑专业化经营、精细化管理，助力公司价值创造、高质量发展目标实现。基于掌上行平台构建“指挥系统”，及时准确提供经营管理数据，支持精准决策和专业管理；强化客户经营中的数字化应用，完善客户画像，开发应用客户分析模型，有效发掘

客户来源与价值贡献，提升营销达成效率；围绕制度流程优化目标，对制度流程解构、梳理，适配数字化能力，有效融入系统管理，提升管理及时性和精准性；深化业技融合、业数融合，优化科技研发顶层设计，引领业务发展。

（六）推进组织力建设。围绕统一目标、形成合力的总体目标，构建专业的经营管理体系，优化经营单位架构和岗位职能，规范制度和流程，持续提高统一标准化管理水平；深化体制机制改革，推动客户经营牵头职能改革，提升一体化协同、资源整合能力，优化考核评价、绩效分配等，提高正向激励力度；加强人才队伍建设，建立年轻化、专业化的干部队伍，着力提升商业银行专业经营管理认识、战略发展落实执行力；推动客户经营队伍与客户分层分类服务体系定位衔接，提高服务客户的专业性、驱动力和能力。

二、做好金融“五篇大文章”，助推新质生产力发展

坚持服务实体经济根本宗旨，着力做好金融“五篇大文章”，加快推动新质生产力发展，努力在推动经济转型升级中实现自身可持续高质量发展。

（一）提升科技金融质效。着力建设包含组织、产品、生态、赋能、行研、评价、考核、数字化在内的“专、精、特、新”科技金融特色服务体系，提升科技金融服务能力。打造“专营支行+特色支行+专营团队”梯度培育体系，支持科技金融快速发展；聚焦科创集聚园区，着力打造专属金融服务方案；深耕重点行业，强化行业研究，实施产业专业化经营；联动运用“股贷债保”特色产品组合，精准服务科技型企业全生命周期融资需求；应用债权融资股性化思维，构建独特的科技型企业评价体系；搭建新的生态服务模式，实现“融资+融智”“产业+科技”赋能式服务。

（二）打造绿色金融示范。完善“绿色金融+”产品服务体系，为企业及其产业链、生态圈提供一站式、全方位的绿色投融资服务；基于供应链上下游企业碳减排量提供绿色金融服务，助力打造绿色供应链；持续推进碳中和债、可持续发展挂钩债券、ESG 指标挂钩贷款等特色品种，丰富企业融资渠道；完善并推广企业 ESG 风险评价模型，提升 ESG 风险应对能力；积极参与上海市碳普惠体系建设工作，支持地方经济低碳转型发展；聚焦节能减排，完善绿色运营体系，全方位推进绿色银行建设。

（三）构建普惠金融高水平服务体系。坚定发展普惠金融，便利经营主体信贷融资，有力支持科创、绿色、民生等领域发展。进一步实施融资畅通工程，加快小微快贷 2.0 体系建设，提升产品线上化、自动化程度，以及与特定场景客群的适配性；坚持融合场景，提升线下批量服务能力，拓展线上供应链特色业务；提升续贷便利性，扩大无缝续贷范围；强化数字化风控，提升审批效率和风控能力。完善伙伴银行特色机制，打造专业化普惠客户经理队伍，建立常态化融资对接服务机制，完善客户经营标准化业务流程，满足企业及企业主多元化需求。

（四）做精做深养老金融品牌。紧扣“养老金融服务专家”战略定位，加强与各级政府和社会为老服务机构对接合作，不断丰富养老金融产品与服务内涵，推进老年人支付便利化，持续打造“专门设施、专属产品、专享服务、专业队伍”四专特色；扩大设立“美好生活工作室”，延伸养老金融服务半径；加强老年消费者权益主动保护，践行为老服务社会责任；加大养老产业支持，提升金融服务养老产业质效。

（五）提升数字金融服务竞争力。推动金融与数字技术的有机融合，拓展数字金融渠道和市场。持续提升数字金融服务能力，运用大数据、大模型、云计算等新技术，构建综合数字金融体系，夯实核心技术自主能力，

筑牢数字金融基座，赋能业务高质量发展；探索数据安全能力建设，强化系统性风险防控，持续提升数据服务安全能级；探索完善创新管理机制，强化金融服务创新，推动“五篇大文章”联动、融合发展，不断提供更加个性化、智能化的服务。

三、完善公司治理，保护投资者利益

持续完善公司治理体系，深化党的领导和公司治理融合，确保各治理主体权责清晰、各司其职、协调运作、有效制衡、规范运行，夯实高质量发展基础，切实保障投资者利益。

（一）深化党的领导和公司治理有机融合。坚持贯彻“两个一以贯之”，不断在完善公司治理中加强党的领导，保障“双向进入、交叉任职”领导机制，持续优化完善党委议事规则、“前置程序”实施细则，全面落实党委“三重一大”事项前置研究要求，充分发挥党委“把方向、管大局、保落实”的领导作用，支持和推动各治理主体依法有效履职，提升公司治理效能。

（二）进一步加强董事会建设。适应高质量发展战略需要，持续建设专业、多元、结构合理的董事会。加强专门委员会建设，推动专门委员会有效履职，深化专业支持作用。强化履职机制建设，健全董事会及专门委员会履职清单，强化议案管理，保障董事会全面高效履职。强化董事会战略管理职能，完善战略闭环管理体系，发挥决策和监督作用，保障高质量发展战略执行效力。

（三）落实独立董事制度改革。完善独立董事工作规则，健全规范履职基础；持续建设独立、专业、多元化的独立董事团队，根据独立董事变更情况遴选补充适格人选，并持续推进落实适格性要求；健全独立董事专门会议、年度述职报告等机制，深化独立董事与外审机构沟通机制，持续

探索发挥独立董事参与决策、监督制衡、专业咨询作用的方法和路径；完善董事知情权、考察调研、培训、建议落实反馈等保障机制，促进独立董事有效履职，充分保障投资者合法权益。

（四）强化“关键少数”责任。结合新《公司法》和监管要求，完善公司治理制度体系，明确主要股东和董监高等“关键少数”责任。进一步深化职业经理人薪酬制度改革，强化薪酬分配与经营业绩挂钩，完善子公司经理层成员任期制和契约化管理，构建与投资者利益趋同的激励约束机制。落实高管人员和关键岗位人员绩效薪酬延期支付，进一步健全长期风险的问责和追索机制，使报酬递延与风险递延期限相匹配，保障约束效力。

四、提升投资者回报，积极传递公司价值

坚持价值创造导向，牢固树立股东回报意识，重视提升市值表现，给予投资者良好的回报体验。持续提升信息披露质量，强化与投资者的良性互动和反馈，推进有效价值传递和持续价值创造。

（一）加强市值管理。管理层高度重视市场对公司价值评价，强化市值影响因素研究，通过高质量信息披露、有效市场沟通、实施管理层增持等方式强化价值揭示、推动估值修复。保持与主要股东良好沟通，强化监管新规宣导，引导股东长期投资。上市以来主要股东坚定持股，积极承担维护股价稳定承诺或增持股份，不存在参与转融通出借股份的情况，体现对公司长期价值认同。

（二）提升投资者回报。贯彻“新国九条”规定，执行2023-2025年股东回报规划，保障分红的稳定性、及时性和可预期性。上市以来保持稳健分红政策，年度现金分红比例保持在25%以上，2023年度提升至30.06%；上市以来普通股现金分红总额超410亿元，是普通股累计融资金额的近4

倍。重视提升投资者获得感，提高分红频次，股东大会已授权董事会在符合利润分配条件的情况下制定实施具体的 2024 年中期利润分配方案。

（三）提升信息披露质量。依法合规编制披露定期报告、临时公告，不断提升透明度。强化主动披露，紧跟市场和投资者关注，发挥定期报告和临时公告价值载体作用，有效传递信息。积极回应市场关切，丰富披露内容分析维度，加强战略传导和策略分析，提升价值展示能力。完善 ESG 报告披露内容，展示 ESG 投资价值，促进 ESG 实践。不断丰富传播形式，以新闻报道、小视频、长图文、微信版 H5 等开展定期报告和 ESG 报告解读及宣传，增强报告可视化和可读性。

（四）构建良好投资者关系。持续完善与各类投资者沟通渠道和方式，建设双向互动的良性投关生态。通过路演、业绩说明会、投资者接待日、投资者热线、IR 邮箱、投资者留言板、上证 e 互动等渠道开展多层次投关活动，提升交流频率，管理层带头参与，增进沟通交流，建立坦诚、友好、高效的互动关系。充分利用线上沟通渠道优势，提高投资者覆盖面和参与度，切实维护投资者权益。加强双向沟通，促进信息反馈传导，推动完善经营策略和管理措施，提升持续价值创造能力。