

上海农村商业银行股份有限公司“提质增效重回报”专项行动方案

为深入贯彻党的二十大、二十届三中全会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》，推动公司高质量发展 and 投资价值提升，保护投资者尤其是中小投资者合法权益，上海农村商业银行股份有限公司（以下简称“公司”）积极响应上海证券交易所《关于开展沪市公司“提质增效重回报”专项行动的倡议》，结合自身发展战略和经营情况，在公司估值提升计划基础上制定了“提质增效重回报”专项行动方案。具体如下：

一、提升价值创造能力，稳步推进高质量发展

公司坚持党的全面领导，把握金融工作的政治性、人民性，积极服务国家战略，深化融入区域发展，扎实支持实体经济，始终坚持稳健经营，推动经营水平和发展质量稳步提升，在为客户、股东、员工和社会创造价值的道路上砥砺前行。

（一）积极服务国家战略，主动融入区域发展

提高政治站位，以公司新一轮发展战略为引领，坚持“客户中心、普惠金融、数字转型”三大核心战略，持续打造“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“十五五”时期科技创新、乡村振兴、绿色低碳转型、民生保障与社会治理等国家重大战略任务，主动融入上海“五个中心”建设，在上海浦东引领区建设、自贸试验区及临港新片区建设、长三角一体化发展等国家重大战略任务推进中发挥积极作用，加大制造业、科技、普惠、绿色、民营企业等重点领域信贷投放，在金融服务实体经济、服务科技创新、服务百姓民生等方面持续发力，为经济社会发展提供有力金融支持。

（二）积极赋能社会治理，履行国企使命担当

践行“以人民为中心”的发展思想，坚持“以客户为中心”的经营理念，着力提升综合金融服务能力，全力打造一体化经营模式。坚持

“以义取利”，服务实体经济，推动金融向小、向微、向实，拓宽金融服务的宽度、广度和深度，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”，坚守价值判断，深入推行“六度共治”赋能模式，大力建设“心家园”公益服务站，不断深化金融机构服务社会民生、赋能社会治理的实践探索。

（三）强化风控固本提质，保持资产质量平稳

牢固树立金融风险底线意识，坚持稳健的风险偏好，不断完善全面风险管理体系建设，增强“三道防线”协同合力，提升风险管理的体系性、专业性、前瞻性。以信用风险管理为重点，增强重点领域风险防控，强化“源头治理”，增强穿透核查能力，提升贷前调查、授信审批、贷后管理、风险预警、风险化解、责任认定等全流程管理能力，牢牢守住资产质量底线。推进差异化贷后管理，丰富风险排查手段，拓宽不良资产处置渠道，提升风险化解处置和不良资产清收质效。强化并表管理，构建集团视角下统一风险视图。完善合规管理体系，优化业务制度流程，着力加强重点领域合规管理。强化审计监督，深化内部审计集中管理，健全集中统一、全面覆盖、权威高效的内部审计监督体系。

（四）加强管理夯实根基，充分激发内生动力

持续推进“抓执行 强管理 炼内功”工程，全面提高精细化管理水平。强化战略执行，确保各项战略举措落地实施；筑牢安全防线，持续提升运营能力；加强全流程管理，保障金融消费者权益；聚焦专业能力，塑造高素质专业化队伍；优化资源配置，持续推进降本增效；深化作风建设，营造担当作为文化。

二、全力做好金融“五篇大文章”，服务实体经济

聚焦主责主业，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）服务新质生产力，做精科技金融

围绕新质生产力发展要求，精耕细作科技金融，坚持“向小、向早、向硬”，打造科创客户全周期服务体系，把握各阶段企业需求痛点，提供更有针对性的金融服务。深化“五专六维”赋能体系建设，建设“鑫动能”赋能平台生态圈，推进科创客群经营，提升优质行业获客引流落地能力，创新具有行业特色的专项产品方案，“线上+线下”多维赋能科创企业。推进行业研究院建设，持续深化行业研究，增强行业金融专业支撑能力。

（二）彰显品牌成色，做专绿色金融

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，加强数字化赋能，加强客户ESG引领，持续增进ESG表现。明确绿色金融展业方向，拓宽绿色金融获客渠道，优化绿色信贷资源配置，持续提升绿色金融资产规模。推进绿色运营、绿色机构建设，促进银行+行业+客户绿色转型。

（三）坚持初心本源，做深普惠金融

坚守服务“三农”初心，筑牢传统优势阵地，深化涉农客群经营，打造“三农”特色场景，挖掘涉农业务新增长点，全力推动银农直连，夯实乡村发展根基。高效利用科技赋能线上化、智能化、场景化，提升“三农”服务与乡村振兴“覆盖面”，运用“科鑫农”服务方案，布局农业科技新赛道。坚持“做小做散”经营策略，普惠金融精准滴灌，全方位深化普惠重点客群经营，重点打造普惠特色产品和业务模式，持续深化沪农商行特色微贷体系，构建普惠金融发展新模式。

（四）推进整体布局，做优养老金融

构建涵盖养老金金融、养老服务金融和养老产业金融在内的综合服务体系。推进适老金融体系建设，提升适老金融服务效能，优化客户服务体验。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，深化养老重点客群经营，提升客户粘性。做强养老金融特色，打造“心家园”特色品牌，力争成为区域型老年客户的

“首选银行”。

（五）加快转型步伐，做深数字金融

坚持“线上化、数据化、智能化”路径，以创造价值为导向，深入推进数字转型。深化业务科技融合，持续迭代数字化转型规划，加强科技与业务协同，切实保障科技战略精品项目落地，加快提升数字化产品竞争力。着力优化系统流程，推动流程革新和重构，优化产品客户体验，提升业务办理效率。加强科技条线专业能力，通过“标准-质量-应用-生态”四维发力，提高数据源头质量，夯实数据治理基础，提高自主研发占比，做好网络安全保障。增强模型技术统筹管理，拓展使用场景，提高科技交付能力，加大对人工智能（AI）的探索研究。

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，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¹，坚持长期主义价值导向，积极培育中国特色金融文化。贯彻落实《公司法》及监事会改革要求，努力构建规模适宜、多元制衡、专业独立、功能出色、成长领先的公司治理主体架构，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设计、权责边界，推进董事会成员多元化、专业化，夯实强化董事会“定战略、作决策、防风险”功能定位，切实提升公司治理运行质效。

1、“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。

（二）提升独立董事履职效能，充分保障投资者权益

选齐配强独立董事队伍，组建多领域复合背景“外脑”团队，增强独立董事专业性和与公司战略的适配性，积极推进独立董事独立性、专业性、多元化履职与赋能。深化独立董事重大事项决策过程参与，持续完善独董专门会议沟通机制，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，充分发挥独立董事“参与决策、监督制衡、专业咨询”功能定位，切实保障中小投资者合法权益。

（三）强化“关键少数”激励约束，充分体现战略导向

结合《公司法》及监管要求，健全完善公司治理制度体系，依法依规强化董事会、高管层和大股东等“关键少数”责任，将市值管理列入公司年度战略OKR任务，积极征求、收集、反馈投资者对于公司战略经营的意见建议，使公司在战略管理、重大经营决策中充分考虑投资者诉求。优化考核激励机制，兼顾短期经营目标与中长期战略目标，突出重点领域，明确考核导向，推动经营资源优化配置。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，凸显公司“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；建立有效的投资者关系管理机制，不断拓宽投资者交流渠道，丰富沟通方式，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

全面贯彻落实各项监管政策要求，将市值管理作为公司治理的重要组成部分，积极融入公司治理、战略管理和日常经营全流程，密切关注市场对公司价值的反映，建立股价异动提示机制，常态化开展公司市值的监

测、分析和评估工作，探索研究开展股权激励、股份回购、员工持股计划等市值管理方式方法应用的可能性，协调各方采取措施提高公司发展质量、投资价值和股东回报能力，推动投资价值合理反映公司质量，促进公司价值和估值的稳步提升。

（二）注重股东回报，共享发展成果

公司始终保持稳健的分红政策，制定明确、清晰的股东回报三年规划，在保持稳健经营和高质量发展的基础上，增强分红政策的持续性、稳定性和可预期性，充分考虑资本规划、财务状况、股东意愿等情况，平衡业务持续发展与股东综合回报之间的关系，合理确定分红频次和水平。公司将明确核心一级资本充足率的合意水平，以此作为分红政策制定的风向标，并将分红比例稳中有升作为分红规划的重要目标。公司将继续实施一年多次分红，及时让投资者分享公司价值创造成果，不断提升投资者的获得感。

（三）聚焦市场关注，强化信息披露

以投资者为本，不断完善信息披露管理制度体系建设，持续提升信息披露质量。公司定期报告将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，通过图文简报、短视频等可视化形式解读报告，增强报告的可视化与可读性，提升披露的有效性；公司临时公告将及时披露公司重大经营信息，切实保障投资者知情权；公司ESG报告将全面体现公司在环境、社会和治理领域的非财务履责表现，有效传递公司投资价值与社会价值。

（四）重视投资者需求，主动积极回应

以投资者需求为导向，契合公司的核心竞争力和投资价值，积极开展投资者交流活动。通过业绩说明会、投资者开放日、调研接待等多种方式开展投资者交流活动，广泛触达机构投资者。常态化制定投资者交流年度计划安排，每年举办多场业绩说明会，董事、高级管理人员常态化参与业绩说明会、投资者沟通会等各类投资者关系活动，在财务数据

发布后的关键时间节点，及时向投资者解读公司业绩与发展战略。邀请专业机构投资者和卖方分析师实地调研公司特色支行或企业客户，面向中小投资者组织走进上市公司调研活动，增进不同类型、不同偏好投资者对公司的了解。重视投资者沟通反馈，召开业绩说明会、股东会前主动征集投资者关注问题，密切关注各类媒体报道和市场传闻，常态化分析市场各方对公司投资价值的判断和经营预期，及时向管理层反馈投资者诉求，反哺战略推进和长期价值培育。