

# 青岛银行股份有限公司 2024 年度董事会工作报告

2024年是中华人民共和国成立75周年，是实现“十四五”规划目标任务的关键一年，也是青岛银行股份有限公司（以下简称“青岛银行”或“本行”）三年战略规划承前启后的攻坚之年。青岛银行董事会积极应对市场变化带来的多重挑战，科学研判内外部发展环境，以高质量发展为主线，着力稳发展、强管理、控风险，全力做好“五篇大文章”，圆满完成换届工作，勠力同心、勇毅前行、再谱新篇。

2024年，本行经营能力实现新提升，特色优势获得新巩固，发展动能获得新积累，交出了量跃升、质突破、稳中进的“成绩单”，在“破”与“立”中迎来了阶段性发展的里程碑。截至2024年末，本行资产总额6,899.63亿元，较上年末增长13.48%；客户存款总额4,320.24亿元，较上年末增长11.91%；客户贷款总额3,406.90亿元，较上年末增长13.53%；营业收入达134.98亿元，较去年增长8.22%；实现归母净利润42.64亿元，较去年增长20.16%；加权平均净资产收益率11.51%，较去年提高0.80个百分点；不良贷款率1.14%，较上年末下降0.04个百分点；拨备覆盖率241.32%，比上年末提高15.36个百分点，风险抵补能力保持充足。

2024年，本行八度蝉联“中国500最具价值品牌”和“亚洲品牌500强”，九获“五星钻石奖”，是青岛银行长期以来对品质、服务和创新的坚持与追求，是青岛银行坚守金融为民的初心与使命，是青岛银行用心打造品牌形象、深耕客户关系，赢得广大客户信赖与支持的具体体现。

## 一、2024年度董事会主要工作情况

### （一）加强董事会建设，提高科学决策水平

2024年，本行董事会聚焦核心职能，全面优化董事会结构、提升履职能力、完善运作机制，切实强化了董事会的决策、监督与战略引领职能，凭借创新举措和突出表现，本行荣获中国上市公司协会“2024上市公司董事会最佳实践案例”。

#### 1. 前瞻筹划，圆满完成董事会换届

2024年，本行有序开展第九届董事会的换届选举工作，前瞻性、战略性制定换届选举方案，优化董事选聘工作流程，严格遵循内外部相关规章制度，紧密贴合董事会的实际运作需求，致力于推动董事会成员结构向多元化、专业化、合理化的方向迈进，打造一支兼具丰富经验与专业素养的董事队伍。同时，深度考量各位董事

的工作履历及专业所长，精准权衡、合理布局，实现董事会各专门委员会人员构成的科学平衡，成功组建董事会的决策智囊团，平顺完成公司治理的过渡衔接。

## 2.优化机制，提高董事会科学决策能力

2024年，本行锚定提升董事会运作效能这一核心目标，以全方位、多层次的有力举措，为董事会高效履职提供坚实保障。提高董事会现场会议频度，加强会议研讨深度，拓宽审议事项广度，打造兼收并蓄、和而不同的董事会议事氛围，使董事会成为凝聚共识、科学决策的核心枢纽，为推动本行高质量发展提供强劲动能。全年组织召开董事会16次，审议议案125项，听取或审阅各类报告52项。同时，创新完善董事会专委会运行机制，推动董事会各专委会履职力量下沉，有效发挥专委会对董事会的专业支持力量，全年组织召开董事会专门委员会45次，审议议案101项，听取或审阅各类报告48项，充分体现专委会对董事会全体会的辅助参谋和决策支持作用，提高了决策和运作效率。

## 3.多措并举，提升董事履职质效

为激发独董履职的主动性、能动性，同时满足外部履职要求，本行积极创造便利条件，通过组织调研培训、开展座谈等方式，为独立董事合规履职提供保障。年内组织独立董事赴济南分行、临沂分行开展专题调研，拓深独董对本行分支机构的认知和理解，利用独董的专业经验赋能分支机构发展；创新履职模式，建立董事会风险管理委员会独董与独立审批人联系机制、独董定期座谈机制等；按月编发《董监事通讯》，向董事汇报本行经营管理情况及最新监管动态等，持续提升董事履职效能。

### （二）完善公司治理，探索优异治理实践

2024年，本行董事会严格落实监管规定和要求，夯实公司治理基础，探索卓越公司治理实践，不断提升治理能力和治理水平。

#### 1.修章立制，健全公司治理制度体系

本行动态跟踪外部法律法规的变化，及时更新公司治理制度，确保各类制度的时效性、有效性和可执行性，全年制定或修订公司治理制度20余项。年初高质量完成包括公司章程、股东大会及董事会议事规则等在内的重要制度文件修订；进一步完善顶层授权体系，规范授权程序，落实授权责任，完善股东大会对董事会授权方案、董事会对行长授权方案，并新制定了董事会对董事长授权方案，确保授权体系科学、适度。此外，为有效提高董事会的决策效率，推动本行董事会议题提报工作

规范化、体系化、制度化建设，制定《董事会议题提报管理办法》，提高董事会决策效率和质量。

## 2. 夯实信披，充分发挥资本市场窗口作用

本行依法合规开展信息披露相关工作，持续提升信息披露透明度，真实、准确、完整、及时、公平地在深圳和香港两地交易所披露所有重大事项，为投资者决策提供了清晰、有效的信息支持。积极拓宽披露的深度和广度，主动增加自愿性披露内容，不断丰富定期报告的披露内容和维度，坚持以投资者需求为导向，全面、客观地向资本市场展现本行的发展动态。紧紧围绕本行高质量发展主题，通过透彻的经营成果解读、核心竞争力剖析，积极有效地向资本市场传递本行的经营特色和投资价值。2024年共发布定期报告和临时公告195项，其中在深交所发布125项，在香港联交所发布70项，未出现因信息披露合规性问题被监管机构问询或处罚的情况，连续第四年在深交所信息披露考核中获得最高评级A级。

## 3. 深耕投关，传递价值赋能高质量发展

本行按照“走出去”“请进来”双向交流齐头并进的原则，大力拓展资本市场“朋友圈”。在“走出去”方面，赴香港、上海、深圳等地参加券商策略会、开展一对一业绩路演；在“请进来”方面，高质量举办年度业绩说明会，邀约行业知名分析师、机构投资者到本行开展现场调研，在宣传介绍本行经营亮点及策略打法的同时，汲取资本市场对本行的意见建议。年内累计组织开展各类交流活动50余场，触及各类型机构投资者及行业研究机构100余家，沟通频次较上年实现翻番，投关工作得到资本市场广泛认可，本行荣获中国上市公司协会“投资者关系管理最佳实践”“上市公司2023年报业绩说明会优秀实践案例”以及《证券时报》“上市公司投资者关系天马奖”等荣誉奖项。

### （三）聚力战略驱动，系统推进战略实施

2024年，青岛银行围绕既定的三年战略规划，积极践行各项战略举措，在充满机遇与挑战的市场环境中稳步前行，取得了阶段性的成果，为实现长期可持续发展目标筑牢了根基。

2024年，本行首次引入OKR方式进行战略解码，编制形成2024年战略任务书，按照SMART原则，将任务计划拆解到季度，形成清晰的实施路径与可衡量的评价标准，为战略规划落地执行奠定了坚实的基础。建立并落实战略规划调整机制、报告机制、会议机制、战略任务跟进与分级管理机制等，做好过程管理，按周检视评估

各项战略任务执行情况，定期召开战略落地推进会，及时发现战略落地中的问题并采取相应举措，各项战略任务均已按计划有序推进。

围绕“质效优先、特色鲜明、机制灵活”的战略目标，2024年，本行加强优化资产配置，严格管控成本，ROE得到持续改进；全力打造综合化经营、零售银行、轻型银行和蓝色金融四大特色，充分发挥多牌照优势；同时，强化板块与总分支协同，整合利润中心，从客户视角统一规划、调度与配置资源，全方位提升客户服务能力，在激烈的市场竞争中经营业绩稳步提升。

#### （四）聚焦主责主业，做实做细“五篇大文章”

2024年，青岛银行立足金融服务实体经济的根本使命，聚焦重点领域，全力书写“五篇大文章”，在多个方面积极作为，为地方经济发展、社会民生改善以及自身高质量发展奠定了坚实基础，彰显出作为金融机构的担当与责任。

##### 1.科技金融：创新引擎驱动，助力科技企业发展

青岛银行以政策为导向、合作为支撑，不断提升金融支持科技创新力度、广度、精度，从“看报表、重押品”的传统信贷模式，向“看未来、重现在”进阶。本行打造了“青银科技-陪伴成长”全生命周期服务科技创新企业的金融品牌，通过深入剖析科技企业从初创到成熟各阶段的差异化资金需求，为其量身打造阶梯式信贷支持方案。与众多风险投资机构、产业基金建立深度战略合作伙伴关系，打造“投贷联动共同体”，开创了股权与债权相结合的多元融资服务新局面。

##### 2.绿色金融：践行绿色理念，共筑生态家园

青岛银行进一步擦亮“绿色银行”名片，完善绿色金融长效发展机制，打造“绿金青银”金融特色品牌，形成“产品驱动，系统赋能”的绿色金融服务模式。针对低碳转型企业，推出“新质碳益贷”，依据企业绿色发展指标给予差异化利率优惠，鼓励企业加快绿色技术应用与生产工艺升级。上线绿色金融业务管理系统，科技赋能绿色项目的识别与认定，实现环境效益测算与碳核算的线上化，为绿色金融业务的精细化管理和高效运营提供有力支撑。成功发行了规模可观的绿色债券，所募集资金专项用于支持当地的可再生能源项目建设以及生态环境保护工程，助力减少碳排放，改善生态环境。

##### 3.普惠金融：下沉服务重心，润泽小微三农

青岛银行深入践行“金融为民”，致力普惠发展，扎根于民，润泽小微企业，赋能乡村振兴、推动普惠金融“普”的覆盖面更广、“惠”的可得性更高。为满足不同类

型普惠客户群体的多样化需求，青岛银行2024年推出了“普惠e融”等一系列数字化普惠金融产品，涵盖了制造业、农业、服务业等多个行业场景。加强对普惠金融业务团队的专业培训，提升工作人员对普惠客户风险识别、产品推荐以及服务沟通的能力。运用金融科技手段，优化普惠金融业务审批流程，提高审批效率，实现线上化、自动化审批，让小微企业和“三农”主体能够更快地获得资金支持，助力其稳定经营、发展壮大。

#### 4.养老金融：着眼养老需求，打造特色服务

青岛银行秉持敬老为老助老爱老理念，创新养老金融产品，延伸适老化金融服务内涵，加大对健康产业、养老产业、银发经济的金融支持，积极融入老年友好型社会建设，为老年群体提供更有质量、更有温度的金融服务。制定《青岛银行养老金融工作实施意见》，明确养老金融三年发展规划，形成养老金融发展专项任务书，持续丰富养老服务金融产品体系、扩大养老产业金融客群规模。结合养老企业的经营模式，创设“养老企易贷”产品，满足养老机构新建以及日常经营、升级改善、购置设施等需求，为相关养老企业配置专属信用额度并发放信贷资金。

#### 5.数字金融：拓展数字场景，开启智慧金融新篇

青岛银行以数智为翼，深化数字金融转型，持续加大金融科技资源投入，积极探索新理念和新技术的实践应用，着力打造完备的金融科技支撑与创新体系，助推数智能力不断增强。构建数智营销体系，增强金融服务效能。深化与外部机构合作，推动金融产品创新，搭建全流程智能风控系统，完善贷前、贷中、贷后及反欺诈管理体系。加速运营流程数字化改造，实现高频流程线上闭环处理。夯实数据基础设施，通过通用数据模型建设赋能重点领域数据应用。持续迭代新核心平台功能，打造智慧信贷和金融云平台支撑体系。创新应用人工智能技术，自主研发智能服务工具，探索大模型在多元场景的深度应用。

#### （五）坚持合规审慎，深化全面风险管理

本行董事会坚守防控风险的金融工作永恒主题，严格落实党中央、国务院关于防范化解金融风险的部署要求，树立和践行正确的经营观、业绩观和风险观，强化全面风险管理，加固合规防线，完善内控体系，充分发挥审计监督作用，对风险防控与内控工作进行审视评估，及时整改问题，持续提升全行风险管理水平，护航稳健发展。

##### 1.增强全面风险管理有效性

统一风险偏好，制定《青岛银行股份有限公司2024年风险偏好陈述书》，增设风险偏好指标预警值，规范预警值突破后的报告与处理程序，实现对风险偏好指标的前瞻性管控，细化各类风险管控维度，同时为子公司设置特色风险偏好指标及风险限额，确保集团风险偏好的有效传导。延伸全面风险管理触角，及时识别新兴领域新型风险，根据监管指引要求，对标先进同业，修订《青岛银行全面风险管理办法》，将国别风险、环境与社会风险纳入全面风险管理体系。建立健全全面风险管理KRI月度监测机制，持续加强风险偏好执行情况监测。

## 2.“三道防线”护航稳健运行

2024年，本行大力推进管理能力提升，全面开启内控体系改革，全力打造“智控”一体化平台，“制控”“查控”“督控”“罚控”“机控”“育控”六大内控手段齐头并进，加速完成内控合规管理转型升级。重塑内控管理职责，细化内控合规类管理制度近20项，搭建分工合理、职责明确、报告关系清晰的内部控制“三道防线”，培养形成主动自觉的全员风险合规文化，为实现内控管理与业务发展同频共振、同步提升打下坚实的基础。董事会持续健全内控合规长效机制，定期审议内控评价报告，扎实推动案件防控、反洗钱等工作，督促整改工作有序推进。成立行内监督协同工作领导小组，协同联动内控、合规、审计、党委巡查、纪检等以风险防控与检查监督为主要职责的部门，融合派驻纪检部门、董监事会监督职能机构、第三方审计机构，运用联席会议机制，贯通各类监督力量和资源，搭建青岛银行“大监督”管理体系。

## 3.充分发挥审计监督职能

董事会紧密围绕全行战略转型和发展要求，强化审计工作统筹，拓展审计监督的广度、深度和精度，依法全面履行审计监督职责。年内定期审阅或听取内部审计工作报告、专项审计报告及整改报告、外部审计机构工作总结等，注重与内外部审计机构的沟通交流，为提高审计效率提出建设性良策。完成新一代智能审计系统二期上线，实现了审计预警、模型探索及管理、查询查证、灵活查询、问题库管理等功能，为审计工作的智能化、数据化提供了有力支持。加强对新产品、新业务的审计，开展托管业务、资本管理专项审计，确保新业务合规稳健发展。

### （六）优化并表管理，力促集团管理效能提升

立足于增强集团整体价值创造和风险抵御能力，本行董事会从集团角度出发，强化集团管理机制建设，优化本行与附属机构之间的管理协同，提升精细化管理水平。

### 1.以制度机制建设为抓手，全面规范健全集团并表管理体系

规范管理、制度先行，在细化并表管理措施的同时，年内不断完善集团并表管理制度体系。一方面对原有并表管理办法、股权投资委员会工作规则进行修订更新；另一方面，前瞻性制定股权投资管理办法、子公司综合评价管理办法等，保障制度建设与集团业务发展相匹配。

### 2.以集团并表管理效能提升为核心，强化母子协同管理

聚焦本行“一体两翼”集团化经营管理，董事会定期审阅并表管理工作报告，评估上年度工作情况，战略性部署下年度工作计划，加强对集团成员单位的统筹规划和规范管理，切实调动总行垂直部门对子公司的监督指导。创新性制定集团并表管理效能提升工作方案，从公司治理、人力、风险等六大方面细化管理措施，全面优化对子公司的指导，实现了对相关风险的有效把控以及业务的高效协同。

#### （七）统筹资本管理，着力推动轻资本转型

本行董事会切实履行资本管理职责，优化资本管理的顶层设计，强化资本统筹管理，推动全行经营管理向资本集约化转型。

### 1.完善资本管理体系，发挥管理效能

以资本和风险管理提升为目标，搭建完善的资本管理体系，修订完善资本管理制度，优化内部资本充足评估程序，建立资本集约化管理机制，逐步建立从前期资本规划与配置、中期资本计量与监控、到后期资本评估与反馈的全流程管理机制。董事会审议通过了《2024-2026年资本规划及资本充足率管理计划》，设定合理的资本充足率管理目标，确保目标资本充足水平持续满足监管要求，并与业务发展战略、风险偏好、风险管理水平和外部经营环境相适应。

### 2.落地资本新规，提升资本计量精细化

以满足资本新规要求和提升计量精细化为目标，通过数字化赋能，推进RWA资本管理系统、市场风险管理系统和操作风险管理系统建设并全部完成上线，带动资本精细化计量能力显著提升，有效节约了存量业务资本占用，为本行业务长远发展夯实了资本基础。

### 3.调优中收结构，提升贡献占比

为推动中间业务高质量发展，本行不断探索新的分析方法和策略，提升中间业务管理效能，立足业务推动中收增长，助力轻资本发展。围绕“固优势、补短板、强弱项、优协同”的中收发展思路，搭建集团协同发展的中收平台，发力支持非息收

入，利用牌照优势拓宽中收渠道，引导全行重点发展代理代销类业务、债券承销等轻资本中间业务，调优中收结构。

#### （八）秉持科技赋能，深入推进数字化转型

2024年，董事会持续推动科技赋能业务发展，加快推进数字化转型战略落地实施，稳步提升全行数据治理能力，提升运营效率，降低运营成本，为客户提供更加便捷、高效的金融服务体验。

##### 1.战略引领，强化科技核心能力建设

董事会审议通过了《2024-2025年信息科技战略规划》，以“广泛调研，自主设计，务实有效”为原则，以数字化转型为主线，以科技能力提升为着力点，旨在推动全行业务高质量发展。完成大模型建设规划，服务于“智慧信贷”“远程银行”“零售智能营销”“办公应用”等场景。扩大自主开发领域，聚焦移动渠道、场景运营、数据赋能、信用卡、营销赋能、融资平台等领域，成功投产了多批次自主开发项目，并孵化建设北极星调度中心技术基础性平台。

##### 2.业技融合，加速推进数字化发展

聚焦数字化转型战略目标，深耕细作，通过建设线上渠道拓展业务范围及广度，通过场景建设深挖业务场景增加业务深度，通过持续提升用户体验增强用户粘度，通过数字风控精准管控风险，通过持续提升科技数据能力提升内部管理质效，依托科技生态联盟打造金融科技从N到N+1的创新突破，同时基于法人银行机制灵活的特性快速推进业-技-数融合，赋能业务高质量发展。

##### 3.多向发力，全面提升科技管理水平

完善信息科技制度框架体系，结合先进的风险管理理念，修订《青岛银行信息科技风险管理办法》，旨在进一步强化信息科技风险管理的有效性与精准性。协助子公司评审架构规划、完善灾备方案、排查安全风险、搭建基础环境等，有效提升集团信息科技管理水平。制定发布外包准入等制度，强化供应商资质审核，严控外包准入；开展重要非驻场外包检查，防控外包服务风险。建立资金风险排查等十个工作专班，通过专题任务攻关模式以干代训，培养专业科技人才。

## 二、2025年董事会重点工作展望

2025年是“十四五”规划的收官之年，也是青岛银行三年战略规划的决胜之年。本行董事会将继续坚持习近平新时代中国特色社会主义思想，全面贯彻党的二十大和二十届二中、三中全会精神，中央经济工作会议和中央金融工作会议精神，强化

党建引领、战略引领，聚焦主责主业，坚持审慎经营，突出以人为本，在全力推动高质量发展上迈出坚实步伐，为推进中国式现代化贡献青银力量。

#### （一）前瞻布局，编制新三年战略规划

2025年，本行董事会将引领全行启动新三年战略规划编制工作，深入研判外部政策、市场环境、风险偏好、资本状况、自身能力等，紧扣发展战略的科学性、合理性、有效性、灵活性与适应性，把握战略机遇，明确战略目标，做好战略解码，以规划汇聚力，擘画青岛银行高质量可持续发展新蓝图。

#### （二）守正拓新，推进现代化公司治理

2025年，董事会将持续推动党的领导融入公司治理，规范公司治理运作，优化顶层治理体系。结合新《公司法》的要求，研究公司治理架构重塑及配套制度建设方案，健全顶层治理架构与制度体系，有力提升董事会履职质效；创新履职方式，充分发挥独立董事的作用，切实维护中小股东及利益相关者的权益。

#### （三）行稳致远，筑牢风险管理屏障

2025年，董事会将持之以恒筑牢金融风险的“防护堤”，全方位提升风险防范与化解能力，保持前瞻性的战略眼光与敏锐洞察力，持续增强风险防控的主动性、精准性与有效性。积极提升数字化风控水平，整合内外部数据，夯实风险数据底座，强化数据解析，构建数字化风控体系。聚焦风险高发领域，结合监管要求、内部监督发现、日常运行效果、关键事件处置等，开展全流程内部控制专项提升，出具内控专项提升建议，有针对性地强化内控薄弱环节。

#### （四）固强补弱，倾力开拓中间业务

2025年，董事会将继续坚持服务实体经济宗旨，积极响应国家减费让利政策，中间业务向高质量发展新阶段迈进。巩固本行理财业务和财富管理业务优势，继续承担好中收“压舱石”的重任；补齐客群基础、产品货架和渠道短板，不断做大公司中收贡献；从结算担保类业务和牌照资质运用上发力变强，依托“投托联动、销托联动、承托联动、市场联动”发展机制，形成新的利润增长点；做好集团协同、总分协同、部门间协同，促进理财业务、投行业务、托管业务等中收增长。

#### （五）数驱万象，释放信息科技强效能

2025年，董事会将全力推进数字化转型，全面提升信息科技风险管理能力，构建精细化信息科技管理体系。坚持移动优先策略，以客户为中心，持续提升客户的线上化服务能力，打造生态化的链接与智能化的营销体系，提升业务产品的创新能

力。建立“项目-产品-系统-数据”四维一体的综合评价体系，设置客户体验、产品、系统、流程优化的持续迭代机制，健全体系化的数据安全防护体系，持续建设本行科技能力生态体系、探索科技生态联盟建设，有效提升本行核心产品和服务的市场竞争力。

特此报告。

青岛银行股份有限公司董事会

2025年3月26日