苏州银行股份有限公司

2024 年度董事会工作报告

2024 年是我国实现“十四五”规划目标任务的关键一年，也是苏州银行三年战略规划实施启动的开局之年。苏州银行第五届董事会带领全行干部员工，在苏州市委、市政府和监管部门的正确指导下，在全体股东和社会各界的关心支持下，围绕“一体化经营”战略，坚持稳中求进工作总基调，以新担当新作为开创高质量发展新局面。截至 2024 年末，集团总资产达到 6937.14 亿元，总存款 4169.65 亿元，总贷款 3333.59 亿元，不良贷款率 0.83%，拨备覆盖率 483.50%。全年实现营业收入 122.24 亿元，实现归母净利润 50.68 亿元。在全球 1000 强银行中排名提升至 253 位，在中银协“陀螺”评价中位列城商行第 10 位，穆迪评级达到 Baa3 投资级。

一、2024 年主要工作

（一）学思践悟、融会贯通，一以贯之提升政治站位

一是坚持党建引领。编制党建工作新五年规划，构建“高标党建”工作格局；落实“第一议题”学习制度，创新开展党委中心组联组学习。二是坚持党业融合。深化挂钩联系制度，以书记项目、行动支部、“联建+”项目为抓手，聚焦服务中心、建设队伍、提质增效。三是坚持从严治党。深化党纪学习，厚植廉洁文化，提升作风效能，营造风清气正的政治生态。

（二）强基固本、战略领航，一着不让增强治理效能

一是提升公司治理成效。全年召开股东大会 2 次、董事会及专门委员会 37 次；加强公司治理层面制度建设，提升董事履职质效。二是强化战略执行。按季召开战略执行评估会议，发布集团一体化经营

纲要，完成 126 家综合型支行转型；发布数字员工“苏盈盈”，推进智慧经营体系建设。三是聚焦市值管理。首次实施中期利润分配；推进中高层增持、国资股东增资。四是深化集团融合。苏新基金成功开业，苏州金租发展持续向好，稳步推进东吴村镇银行改革。

（三）坚守本源、服务大局，一体推进区域协调发展

一是在融入区域发展大局上扎得更深。全年服务省市重大项目 164 个，推出“五个一批”服务方案，问计企业发展所需。二是在助力实体经济上落得更实。服务科创企业超 1.2 万家；国际结算量较去年翻番；绿色贷款超 400 亿元。三是在服务市民百姓上做得更细。社保卡累计发行超 470 万张，“幸福里”康养俱乐部会员数较去年近翻番。

（四）守牢底线，行稳致远，一毫不松筑牢安全屏障

一是强化全面风险管理。建立实时智能监测风险监控体系，加大不良资产处置力度。二是完善内控合规管理。新增和修订各类制度，开展重点领域、项目专题审计；上线“苏智明”员工行为管理系统，打造三级案防管理网格。三是严防各类风险隐患。开展国家安全宣传教育、保密教育、声誉风险管理培训等活动，召开安全生产工作会议，强化风险意识和应对能力。

（五）守正创新，勇于担当，一马当先激发发展动能

一是推进科技赋能。迭代上线手机银行 7.0 版本，推出 Su-Pay2.0，完善 VTM 自助功能，优化智慧办公项目。二是深化人才强基。优化绩效考核体系，推进青年人才和行管干部后备库建设；深化课程建设，分层分类强化员工专业能力提升。三是践行社会责任。发布“稳健、精进、匠心、创新”为核心价值观的企业文化纲要；独家冠名苏州马拉松、苏州市第十六届运动会，连续 12 年举办无偿献血活动。

二、2025 年重点工作

2025年是苏州银行翻牌成立的第15周年，也是苏州银行三年战略规划的承启之年，更是苏州银行全面深化改革转型、全力迈向市场主流、推进高质量发展的关键之年。苏州银行将继续秉持“以客户为中心”的一体化经营战略，坚定信心，向着更远大的使命追求和更强烈的责任担当，努力成为具有核心竞争力的一流上市城商行。

（一）完善顶层设计，在战略引领下稳步前行

一是促进党的领导与公司治理有机融合，发挥好党委把方向、管大局、保落实的核心领导作用。二是持续提升公司治理水平，不断优化公司治理管理体系。三是强化战略评估、督办，坚持不懈推进集团一体化战略执行落地。

（二）深化一体经营，在协同发展中实现价值创造

一是全面贯彻落实一体化经营纲要，实现对客户服务一体化。二是提升分支机构综合实力，深入推进综合型支行转型。三是推进子公司协同发展，深化银租、银基一体化联动模式，有序推进东吴村镇银行改革。

（三）聚焦主责主业，在助企惠民中彰显责任担当

一是履行地区主流银行责任担当，奋力写好金融“五篇大文章”。二是服务好各级各类重大项目，加大实体经济重点领域投放。三是做实百姓民生保障，强化与民政、人社、人才办等合作，擦亮“苏心”金融服务品牌。

（四）推进科技创新，在数字转型中提升服务效能

一是持续完善科技支撑，优化员工及客户旅程。二是不断深化数字化转型，持续优化关键业务流程。三是加强数据治理，以数据赋能经营管理与业务发展。

（五）筑牢风险底线，在稳健经营中彰显品牌价值

一是强化问题整改，完善内控体系，多措并举强化员工行为管理。二是强化智能风控，提升自主核心风控能力。三是加大安全与舆情风险防范，强化舆情风险处置能力与正面宣传，提升品牌价值。

（六）注重队伍建设，在能力提升中激发干事活力

一是注重人才融合交流，优化干部综合结构，做好管培生体系化、梯次化培养。二是畅通人才发展通道，完善全行专业序列管理，用好博士后科研工作站平台，激发业研互促效能。三是完善员工培训体系，定制转型能力提升计划，分层分类提升员工专业能力。

路虽远，行则将至；事虽难，做则必成。苏州银行将深刻把握金融工作的政治性、人民性，以“进”的姿态筑牢“稳”的底线，以“好”的态势推动“快”的发展，持之以恒干难而正确的事，奋力推进苏州银行高质量可持续发展，为谱写中国式现代化新篇章贡献苏行力量。