

# 江苏常熟农村商业银行股份有限公司

## 2016 年度社会责任报告

## 编制说明

本报告是江苏常熟农村商业银行股份有限公司首次发布的社会责任报告，回顾了公司在 2016 年全面履行社会责任的总体成果。

### （一）报告范围

报告组织范围：本报告以江苏常熟农村商业银行股份有限公司为主体部分，涵盖总行、各分支机构，部分内容涉及“兴福村镇银行”。为便于表述，本报告中“江苏常熟农村商业银行股份有限公司”也以“常熟农商银行”、“本行”、“我行”、“我们”表示。

报告时间范围：2016 年 1 月 1 日至 2016 年 12 月 31 日。

报告发布周期：本报告为年度报告。

### （二）编制原则

中国银行业监督管理委员会《关于加强银行业金融机构社会责任的意见》

中国银行业协会《中国银行业金融机构企业社会责任指引》

中国证券监督管理委员会《上市公司治理准则》

### （三）数据说明

本报告财务数据来自《江苏常熟农村商业银行股份有限公司 2016 年年度报告》，其他数据来自本行相关统计资料，若与年报数据有差异，以年报数据为准。

### （四）可靠性保证

目前，本报告采用自发布级别，在适当时间将引入第三方审核验证。

### （五）发布形式

本报告以印刷版和电子版下载两种形式发布。电子版可在江苏常熟农村商业银行股份有限公司官方网站下载，网址：<http://www.csrcbank.com>。

## 一、公司概况

### （一）基本信息

江苏常熟农村商业银行股份有限公司总部设在素有“江南鱼米之乡”美誉的江苏省常熟市，是一家具有 60 多年悠久历史的金融机构。2001 年 11 月 28 日，由常熟市农村信用合作联社改制而来，是全国首批组建的股份制农村金融机构。

改制以来，常熟农商银行全面贯彻落实科学发展观，充分发挥法人银行的体制机制优势，大胆改革创新，灵活稳健经营，在努力发挥常熟地方金融主力军作用的同时，积极致力于探索多元化的跨区发展之路，在全国农村中小金融机构中首家成功引进战略投资者；首家走出注册地开展跨区经营；2016 年 9 月 30 日在上海证券交易所成功挂牌上市。截至 2016 年末，常熟农商银行在全国共有营业网点 142 家，其中常熟本地 108 家，异地 34 家。同时，开设了 30 家“兴福”系村镇银行，并参股 6 家农村金融机构。

### （二）社会责任理念

我行的社会责任理念为“普惠金融、责任银行”，即支持实体经济：立足县域市场，坚持服务“三农、小微企业和中小微企业”，深耕普惠金融，积极支持实体企业与民生经济。

积极贯彻国家信贷政策，支持经营性、技术创新和转型升级信贷需求。创新服务手段，努力为客户降低融资成本，支持了一大批符合发展政策导向的中小和中小微企业。支持就业：与政府积极联动，为下岗再就业人员、妇女创业者和青年创业者提供融资优惠政策。优化社会资源配置，间接拉动就业。支持慈善：2012 年成立常熟农商银行慈善基金会，积极开展赈灾、助学、扶贫、支教等慈善公益活动，实现慈善事业向制度层面的迈进。

### （三）外部荣誉

获评江苏省文明单位，入选人民网“2016 农商银行综合影响力排行榜”前 10 位，荣获《证券时报社》“2016 中国区最具成长性农商行投行”，

全球银行排名第 578 位，稳居全国县域法人金融机构前 5 位。获得常熟市优秀民营企业，“支付安全知识宣传周”活动优秀组织单位，首批常熟市学雷锋活动示范点，苏州市五一劳动奖状，2016 年“支付安全知识宣传周”优秀组织奖，2016 年“建行杯”苏州市第五届银行业现金业务竞赛团体三等奖，首届常熟市金融服务业明星单位“综合服务明星银行”、“服务小微银行明星企业”、“服务三农明星银行”，“优服务、助转型、控风险、促发展”劳动竞赛苏南地区三等奖，苏州市反洗钱知识千人竞赛团体二等奖，2016 年苏州市金融统计工作竞赛商业银行系统法人机构二等奖。

## 二、加强战略引领，贯彻责任治理

### （一）公司治理层面

我行认真贯彻各类监管法规，按照公司章程和有关制度进行运作，积极完善公司治理架构，不断规范公司治理体系，建立以股东大会、董事会、监事会、高级管理层组成的治理结构，依法独立运行，履行各自权利和义务。

#### 1、运行机制持续规范

报告期内，我行股东大会、董事会、监事会的现代公司治理机制持续规范、高效运作，围绕公司战略愿景，忠实履职，科学决策。

报告期内，我行召开 2015 年年度股东大会，会议的通知、召集、召开和表决程序均符合《公司法》和《公司章程》规定。股东大会审议通过董事会工作报告、监事会工作报告等多项重大议案。

报告期内，我行董事会共计召开 4 次例会和 4 次临时会议，审议通过定期报告、财务决算和预算、购置固定资产、审计与消费者权益保护委员会设立等重大议案，定期听取业务经营情况、风险管理等报告，充分发挥决策作用。

报告期内，我行监事会共计召开 4 次例会和 1 次临时会议，有效发挥在经营管理等方面的监督作用。

#### 2、投资者关系持续增强

我行保持主动、开放的姿态与投资者进行接触，促进投资者对我行的了解和认同，保护我行投资人权益，报告期内，我行接待调研机构近 30 次；设置专门投资者热线电话、投资者邮箱，专人负责接听电话、收发邮件，健全“上证 e 互动”网络平台管理维护机制；参加资本市场论坛、投资者年会等，主动与投资者接触，打通沟通新渠道，构建高效的投资者沟通平台。

### 3、信息披露持续完善

报告期内，我行对外披露定期报告 1 份、临时报告 14 份、制度性文件 5 份，保证信息披露的及时性、准确性、完整性和合规性。注重完善信息披露机制，提高信息披露质量和效率，提高定期报告披露的主动性和透明度。

### 4、资本补充持续有效

报告期内，我行在上交所发行 A 股新股 222,272,797 股，正式实现挂牌交易；发行首期 10 亿元二级资本债，对全行资本进行了有效补充，保障了业务的持续发展。中诚信对我行维持 AA 的主体信用评级，评级展望为稳定，维持二级资本债券 AA-的债项信用等级。

## （二）风险管理层面

2016 年，我行面对复杂多变的市场环境，以转型战略规划为指导，强化风险管理体制机制建设，细化各类风险管理方法和管理工具，重视各类风险防控，规范创新，稳健经营，不断提升全面风险管理水平。

### 1、信用风险管理

我行积极应对宏观经济环境和金融形势变化，加大信贷结构调整力度，加强统一授信管理，高度关注重点领域风险，持续强化预警管理与风险监测，着力压降不良瑕疵贷款，确保资产质量稳定。

### 2、市场风险管理

我行持续监测市场风险指标，评估市场风险程度，定期组织市场风险压力测试。根据资金供应状况、客户风险程度及综合贡献度合理确定贷款利率，有效缓解存贷款利率浮动区间扩大的影响，同时紧跟市场利率走势，

及时调整资产、负债的利率和重定价周期，规避贷款重定价风险。

### 3、操作风险管理

我行逐步完善操作风险的系统性管理，推进风险管理、内部控制、合规管理三合一项目，开展各类业务与流程的排查，进一步完善了案件防控工作机制，持续提升案件防控工作整体水平。

### 4、流动性风险管理

我行强化流动性指标监测，运用多种手段控制流动性风险，维持充足的流动性水平以满足各种资金需求和应对不利的市场状况。

### 5、声誉风险管理

我行逐步提升金融服务水平，降低声誉风险发生的可能性。一是前置声誉风险防控关口，将声誉风险防控理念融入经营管理活动各环节中。二是注重品牌管理与正面宣传，抓住互联网时代媒体环境和信息传播的新特点，重点开发电子渠道营销手段。三是积极做好金融消费者权益保护工作。

## 三、服务民生，繁荣经济

### （一）社区金融，普惠大众

#### 1、主动优化金融服务，坚持践行普惠金融

我行践行普惠金融原则，关爱特殊消费群体，充分考虑到老年人、残疾人士、农民工等特殊群体的权益和需求，从硬件和软件着手，以合规为前提，为各类消费者提供便捷、贴心的金融服务。硬件方面，我行各网点设置爱心座椅、老花眼镜等设施；软件方面，我行通过各类业务及服务培训，不断提高大堂引导人员和柜面人员的服务水平，做到主动、耐心、热情、专业，为消费者提供一个适宜的金融服务环境。对于确有困难无法到网点办理业务的客户，我行在核实情况后派出服务小组，为客户提供上门服务，想客户所想，急客户所急，践行我行“常系民业，贴心首选”的服务理念。



## 2、加大社区金融布局力度，打造社区生活圈

我行持续推进常熟地区“金融便民服务到村”项目，布局各大社区，深挖拓展社区金融的最后 500 米。目前已建 84 个便民服务点，功能涵盖金融、生活、物业等多项综合服务，并通过 APP 打通服务点与客户线上线下的联系通道，实现社区居民线上需求足不出户、线下需求不出社区的便利。与此同时，我行结合 ATM 村村通工程，优化助农取款服务点网点布局，同时完成农村综合金融服务站点的服务配置，为广大乡镇及农村居民带去金融便利。



## 3、持续推进“双进”工程，共建和谐金融环境

我行积极响应人行、银监号召，组织金融宣传和金融投资者教育活动，旨在提升广大消费者的金融素养，切实保护金融消费者权益，共创和谐金融环境。一是结合我行“进村进社区”工程，以“把优质服务送进千家万户”为导向，以“不断改善服务态度，完善服务体系，提升服务质量”为目标，采用上门走访的方式，将金融知识送到城乡百姓家。二是组织“电影下乡”、“戏曲下乡”、“社区晚会”等百姓喜爱的文化活动，借助此类活动向社会公众进行金融知识宣传教育，向市民发放各类金融知识宣传折页，以此提升活动的趣味性、互动性、受众面和影响力。三是利用我行集中代收学费的契机，走进多家中小学开展“小小银行家”金融知识讲座，向广大师生和学生家长讲解人民币防伪及防范网络诈骗等知识，通过“小手牵大手”吸引广大学生来行传播正确的金融知识。四是利用“服务零距离”走访活动，如环卫所送清凉、社区退休工人义诊等，深入社区、街道，为特殊群体送去金融知识和服务，针对金融诈骗频发的现状，通过聊天和一对一讲解的形式，普及假币识别的技巧、防电信诈骗技巧等金融知识，切实保护特殊群体金融权益。







## （二）个人金融，情系百姓

我行零售银行业务坚持“百姓金融”的服务宗旨，倾力打造“常乐理财”、“常惠存”、“金福汇”等业务品牌，持续优化储蓄存款、个人理财、个人投融资等零售业务，力争贴近百姓生活，为消费者提供全方位的优质服务。

我行长期致力于民生服务，为广大城乡居民提供贴心、便利的服务，先后打造在线学费缴纳及居民医疗保险代扣平台。作为常熟市重点民生工程，学费缴纳及医保代扣关系着广大市民的日常生活。在线缴纳平台的建立，改变了以往分散的缴款方式，增强了市民缴费的便利性，减轻了学校及政府机构的结算压力。同时，通过线上缴费的模式，最大限度地降低了现金交易带来的风险，大大提高了交易安全性。

## （三）小微金融，关注实体

我行于2009年3月在全国农村中小金融机构中率先推出小微金融信贷服务项目，培育了千名小微服务经理，孵化了18万名三农两小客户，

间接帮助 50 万人就业，在实现自身可持续发展同时，使更多微型客户群体能够平等地获得所需的金融服务。

### 1、下沉市场，让更多客户获得资金支持

一是坚持做小做散。我行小微金融总部坚持以个体工商户、小企业主、小作坊及其他中低收入群体为主要目标客户，累计发放贷款 560.75 亿元，累计帮助小微客户 18.31 万户，他们中的 70%来自于农村，他们中的 63%首次获得银行贷款；截至 2016 年末，户均余额 12.3 万元，同比下降 9.6%。

二是降低准入门槛。我行小微金融总部创新推出免抵押贷款，除了保证的担保方式，开放了信用的担保方式，为那些无有效抵押物的中小企业主们提供了资金支持。

三是拓宽申贷渠道。我行开发网银自助申请端口，客户可以在网上自主填写贷款申请。进一步优化了手机银行和微信平台贷款申请端口，实现客户足不出户，就能自助申请贷款，提升了客户满意度。

### 2、从客户出发，做百姓身边贴心的小微金融服务专家

一是全程上门服务。我行小微金融客户经理在服务时始终坚持全程上门，致力于打造农村金融服务零距离；以方便、快捷、专业为服务宗旨，通过走上街头、走进社区、电话营销、路演等方式，让更多人了解并享受到金融的服务。组织开展“金融服务进企业”、“金融服务进社区”等一系列活动，为群众实实在在地提供方便。

二是创新信贷产品。针对小微客户资金需求“短、频、急”的特点，我行着力打造“小本生意贷款”和“小额创业贷款”。为积极响应国务院关于积极发挥新消费引导作用的号召，结合消费群体差异化的消费需求，我行推出了多样化的个人小额消费类贷款产品，支持服务消费、信息消费、绿色消费、时尚消费、品质消费和农村消费六大重点消费领域。

三是订制还款方式。除了按月等额还款方式之外，我们可以根据客户的资金回笼情况为客户量身订制还款计划，充分考虑借款人的现金流特点和资金回笼周期。

### 3、优化流程，提升服务效率

我行启动 MCP 移动贷款三期项目，充分利用移动设备的优势，将客户信息、贷款信息、任务分配、审计管理等功能结合起来，形成一个可移动的、高效的贷款管理系统，帮助客户经理实现随时随地录入贷款申请，实时上传录音、照片等资料。

实现移动贷款平台和信贷系统联动，并结合大量的客户数据和行业分析，积极进行审批模型的优化，在信贷系统中嵌入打分卡模块，目前实现了消费类贷款实时的线上自动评分，再配合人工干预，将审批时间控制在 15 分钟之内，提高了办贷效率。

#### 4、阳光信贷，实实在在践行“普惠金融”理念

一是强化人员素质。我行客户经理坚持“不喝客户一滴水、不吃客户一顿饭、不沾客户一点光”的“三不”信贷原则，切实保障客户的利益。

二是实行费用减免。我行实行费用减免政策，全程实行免手续费、免房产抵押费、免房产评估费、免提前还款手续费，这一系列费用减免政策降低了客户的融资成本。

#### （四）公司金融，推动发展

##### 1、投放信贷资源，全力践行法人银行社会责任

2016 年，我行全年信贷规模增加 73.36 亿元，新增贷款主要投向于民生项目建设、三农领域和实体经济。我行主动发挥金融力量、积极践行社会责任，运用全年信贷指标的 70% 支持社会民生和实体经济的发展。

##### 2、创新信贷产品，助力企业破解融资两难问题

融资难、融资贵是企业融资过程中面临的困难，为破解这一难题，我行主动深入市场，加强调研，创新并推广了诚易融及信保贷。

诚易融是立足常熟地区优质中小型制造业企业，采取唯一合作行模式，一对一设立专属信用贷款方案，为服务对象提供一揽子金融服务，在为客户解决融资难问题的同时还帮助企业有效破解担保圈链问题。截至 2016 年末共计对 5 家实体企业授信 5.91 亿元，提供信贷资金 4.67 亿元，其中信用担保占比 61%，共为企业解除对外担保或有风险 1.85 亿元。

信保贷是面向有成长性、轻资产的企业而发放的免担保的贷款，且享

受政策红利下的优惠利率。我行于 2015 年末根据苏州市政府出台的《苏州市金融支持企业自主创新行动计划（2015-2020）》而成立的“企业自主创新金融支持中心”，成为首家通过苏州市金融办、苏州人行、苏州银监分局及苏州保监分局联合审查验收的农商银行，中心围绕行动计划开展各项工作。紧密依托苏州综合金融服务平台、地方企业征信系统和企业自主创新金融支持中心等三大平台，充分发挥好金融职能，创新信贷产品——“信保贷”。经过一年多的业务运行，共为 140 位客户提供授信总额 3.72 亿元，提供信贷资金 3.32 亿元，在苏州地区的农商行序列中居首位，有效解决了企业的融资困难，提高了企业的融资效率，降低了企业的融资门槛。

### 3、全面优化服务，着力服务民生事业发展

我行坚持“以人为本”的人才理念，积极开展客户经理队伍的建设和提升工作，建立系统化、科学化的培训体系，2016 年度共计开展 49 期培训，培训内容涉及产品创新、职业道德、营销拓展等方面，全面提升了信贷人员的金融服务能力。我行还不断优化信贷审批模式，提高审贷效率，为信贷客户节省融资的时间成本，有效提升了客户的信贷体验度。

#### （五）加强村镇银行管理

一是坚持关键岗位员工派驻制。我行派驻多位员工担任村镇银行的董事长、行长、副行长等重要岗位。通过建立重大事项汇报制度、定期召开会议等方式及时了解与管控村镇银行的最新动态，确保每家村镇银行都有一名发起行派出的风险合规负责人，强化风险管理。同时，对部分村镇银行，我们以派出技术顾问的方式，帮助其加强信贷风险防控。

二是逐步推行后台远程集中。在信贷管理上，我行上线了信贷远程集中审核系统，以小微金融技术为基础，通过后台集中审批，对信贷信息的资料进行合规性、完整性审核。在运营管理上，我行上线了远程集中授权系统，接入我行集中授权大平台，通过集中授权管理模式，有效解决了管理半径大带来的操作风险问题。通过后台的远程集中，不仅强化了对村镇银行的风险管控，更能够通过审核的过程帮助村镇银行不断提升业务能力。

三是加强村镇银行信贷风险现场管理。我行要求业务条线执行客户经理双人调查制度，对于新增一定规模以上贷款，当地风险管理条线必须全程参与贷前调查工作。同时，当地风险管理条线需做好对信贷客户双人调查的抽样复核工作。建立贷后检查的抽查制度，通过实地走访或电话回访等形式，核实客户经理贷后检查工作的真实性和有效性。

四是加强对村镇银行的科技与渠道支撑。我行在管理总部下设专门的科技中心，并配备专职科技管理人才。我行为村镇银行开发的系统已达 55 个，涵盖核心业务、支付结算等 8 大业务领域。通过系统，我们可以了解村镇银行的业绩、绩效、人事等方面的最新状况，达到远程监控与管理的目的。

五是不断完善检查机制。管理总部审计中心定期或不定期对村镇银行进行专项检查，及时发现村镇银行工作中的不足和潜在的隐患，并要求村镇银行及时整改。

六是建立业务巡访制度。管理总部直接指派具有丰富经验的业务人员对村镇银行进行巡访，通过现场指导与观察，帮助村镇银行发现业务存在的不足，及时改进。同时也有利于管理总部获得村镇银行真实、详尽的发展情况，便于对其经营方向进行管理与把控。

#### **四、提升服务能力，满足客户需求**

##### **（一）推进网点转型提升客户体验**

###### **1、试点特色厅堂营销服务**

为推进网点转型，全面提升客户体验，我行在常熟城区琴湖、城北网点率先试点特色厅堂营销服务。一是严格按照 6S 标准进行厅堂硬件布置，为客户打造舒适的网点环境。二是做到内部柜员及服务经理着装规范，服务手势标准，待人热情，能够第一时间关注客户，并按客户需求进行引导和服务。三是布置厅堂主题功能分区，除传统客户等待区、业务办理区、理财专区外，可根据网点客流情况，设置儿童游乐区、供需看板等特色区域，减少客户等待时间内的焦躁感。



## 2、提供全面百姓服务

我行社区网点一方面布放便民金融终端，功能主要围绕市民卡、生活缴费、便民取款等几个重点，并配备了专属的家庭金融服务经理，定期驻点、上门，提供金融知识普及、业务咨询办理等服务。另一方面，我行尝试向非金融服务转型，目前服务项目逐步完善，其中生活类的服务均由专业化的第三方合作公司提供，服务内容有关快递收发、洗衣洗窗帘、介绍保洁员保姆、开门换锁、电器维修、培训教育等。通过一系列的工作，让老百姓感觉到，我们常熟农商银行就在他们身边。





## （二）完善电子银行提高服务质效

### 1、增加服务机具

我行拥有 ATM、CRS、VTM 等多种类型的自助设备，种类不断完善、交易量稳步提升。截至 2016 末，我行已建成 213 个自助银行，其中 130 个为附行式自助银行、83 个为离行式自助银行；2016 年度开通自助银行 20 个，附行式 12 个、离行式 8 个。ATM 及 CRS 设备投放总量达 414 台，其中 CRS 设备 191 台，占 46.1%；试点投放 VTM 设备 10 台，为客户自助办理业务提供方便。2016 年以来，我行加速淘汰老旧设备，将原 ATM 设备更换为 CRS 设备，增加自助设备存取款业务办理功能；自助设备安装“自助退卡器”模块，提升客户吞卡后的取卡体验；同时增加 VTM 设备，为客户提供借记卡发卡、换卡、电子渠道签约等一系列自助服务。截至 2016 年末，自助设备交易量达 1,014.30 万笔，较上年增长 25.22%，交易金额为 164.61 亿元，较上年增长 54.30%。

### 2、发展电子银行

通过持续不断的优化改造，我行网上银行、手机银行、网上支付等渠

道的客户量和交易量不断上升。截至 2016 年末，全行网上银行用户净增 3.16 万户，用户总量达 21.32 万户，较年初增长 17.44%；全行手机银行用户净增 10.55 万户，用户总量达 22.89 万户，较年初增长 85.49%；全年网上银行渠道交易额达 3,499.44 亿元，较上年增长 1.37%；手机银行渠道交易额 395.40 亿元，较上年增长 154.47%；网上支付交易额为 33.23 亿元，较上年增长 137.85%。2016 年全行电子银行替代率达 81.2%，同比提高 4 个百分点。

### **（三）开展平安创建提升安全保障**

坚持标本兼治、综合治理、惩防并举、注重预防的方针，从人防、物防、技防、整章建制、加强队伍建设等方面入手，进一步加强综合治理和“平安创建”责任制落实，不断完善社会综合治理和业务风险防范机制，积极构建以风险管理、党风廉政为主体的内部控制和综合治理工作体系，杜绝各类事故的发生。高度重视打击治理电信网络诈骗的新型违法犯罪工作，落实打击治理、源头控制、防范宣传等工作布署，坚决遏制电信网络新型诈骗违法犯罪行为的发展蔓延势头。我行与公安等相关部门展开大数据合作，建立了防范通讯信息诈骗的嫌疑账户汇款预警系统，为解决通讯信息诈骗问题开创了新模式。营业网点厅堂、自助银行大厅摆放防范电信诈骗、反假币、反非法集资宣传资料，自助银行进门自动触发防诈骗语音，LED 显示屏、流媒体滚动播放防诈骗宣传信息及相关案例，自助机具、网上银行操作界面显示转帐时的安全提示功能。各种渠道向广大消费者宣传如何防范新型网络通讯诈骗方法，2016 年组织开展了“货币金融宣传月”、“个人征信知识宣传月”、“防范电信诈骗宣传月”活动。

## **五、绿色金融，创就美丽**

### **（一）绿色信贷，贷动未来**

#### **1、健全绿色信贷管理体系**

我行在《2016 年度授信工作意见》中明确了相关绿色信贷要求，并在实际工作中贯彻落实：一是客户准入上，严禁新增环保评级为“黑色”、“红色”、“黄色”的企业。二是结构调整上，逐步压缩“两高一剩”行



业风险资产；对环保评级为“黑色”、“红色”的企业，国家和省级主管部门认定出现重大环境、安全违法违规的企业，国家主管部门认定在节能、节水、减排、环保、安全方面需要重点监控的企业，制定计划，尽快压降退出；对环保评级为“黄色”的企业，加强风险监测，视风险状况调整授信额度；尽快压缩退出环保不达标或高能耗、高污染的小化工、小印染、小钢铁、小冶金等企业；压缩控制高端酒类生产企业、高端餐饮、高档消费等行业及其产业链的授信；密切跟进钢铁、水泥、电解铝、平板玻璃、船舶等严重过剩行业，坚持区别对待、有进有退，积极响应去产能政策，动态掌握授信企业环保评级情况，实施差别、动态的授信政策。

## 2、支持科技环保产业发展

2016年，我行支持绿色环保行业的发展，着重支持清洁能源、节能环保等生态建设项目，重点支持高效节能设备制造、先进环保技术装备等企业。

## 3、着力绿色信贷产品创新

我行目前绿色信贷产品主要有：“太阳能分布发电能源按揭贷款”，适用于因太阳能分布发电能源设备买受人向能源设备制造商购买太阳能分布发电能源设备而发放的贷款；“太阳能热能利用专项贷款”，针对特定用户需求、由太阳能设备公司为其安装生产的太阳能及生物质能、废水余热回收设备所需资金而发放的人民币贷款。

### **（二）绿色服务，便捷环保**

#### 1、加强直销银行建设

2016年，我行顺应互联网发展趋势，打造24小时在线直销银行。一是完善线上服务体系，不断提升为客户全流程、不间断服务的能力，打造纯互联网运营的直销银行，客户仅需通过手机开立II类账户，7\*24小时在线办理存款和投资理财等业务；二是丰富直销银行应用场景，通过纯线上操作提升客户体验，缩短客户等待时间。

#### 2、加快渠道产品创新

2016年，我行以移动金融为抓手，加快完善产品服务体系，将电子

渠道打造成营销服务的利器。一是打响电子银行服务品牌，电子银行“全家福”，手机银行“乐享一三五”及“众人夺宝”，微信“欢乐星期五”三大品牌深入人心；微信“新春红包”、第二届手机摄影大赛、15周年行庆“棋”乐无穷三大活动人气爆棚；二是推出手机银行 2.0，上线园林卡充值、手机话费充值、学校缴费、贵金属销售、基金销售、手机蓝牙 KEY 等服务功能，实现手机银行集金融功能、生活服务、操作体验、线上购物、信息分享与娱乐时尚于一体的全景化服务；三是重点推进远程视频银行项目及 VTM 终端在试点分支机构的布放，全面推广自助宝终端，有效分流柜面压力，提升客户体验，降低人工成本。

### **（三）绿色运营，节能降耗**

#### **1、绿色对账，大力推广电子对账模式**

大力推行“绿色运营”理念，促进企业低碳经营，推动绿色经济发展。我行将电子对账推广工作作为一项长期工作进行，全年共推广人民币账户电子对账 8,899 户，使客户足不出户就可以通过网络进行对账，不再需要特地前往网点领取对账单，间接降低汽车出行的碳排放，响应绿色出行号召。

#### **2、推广业务自助办理，助力绿色环境构建**

通过科技项目的实施，不断提高厅堂业务办理效率及电子化水平，一是全行推广自助回单打印功能，将原回单逐笔打印方式转变为客户按需打印，有效节约纸张，同时客户前往就近网点即可办理回单打印业务，节能减排；二是应用 VTM 自助办理开户及部分业务，在降低业务运行能耗的同时，也将低碳减排的行动向客户传导，共同培养环保节约的意识和习惯。

3、推进绿色数据中心建设，通过虚拟化技术，系统复用、淘汰高耗能设备等方式，在新上线系统 38 套，增加主机达 100 台的情况下，用电负载与 2015 年度持平。

### **六、保障员工权益，实现共同成长**

本行贯彻“着眼发展、立足培养、优化结构、全面提升”的理念，优化引才引智环境，拓展员工晋升渠道，建立职业发展通道，激励员工不断

提高职位胜任能力。

### **（一）优化环境，提高引才引智质量**

本行坚持人才引进从流入源头抓起，培育、创造人才挖掘的新环境，以此主动吸引“才”“智”，提高人才质量，实现人才价值发挥和企业需求的双赢。

一是联合常熟地区高校定向培养，通过与学校直接对接的模式，切实引导学生快速进行职业选择，缩短求职空窗期，协调求职与招聘的关系，此举得到了常熟市社保局、省教育厅课改专家组的充分肯定。

二是依靠企业形象和品牌知名度的传播效应，吸引更多具有多样化专业背景和丰富工作经验的优秀人才流入我行。

三是多年以来，本行通过深耕服务，率先通过 ISO9001 质量体系认证，创立的“百姓金融”品牌形象更是深入人心。我行通过提升企业内涵，扩大社会影响力，吸引了一大批优秀人才进入我行。

### **（二）打造三支人才队伍**

一是建设一支高素质的经营管理人员队伍。与交大、清华等相关高校合作，组织中层干部进行不脱产学习；立足热点，开展互联网金融、利率市场化、自贸区金融等方面的业务培训；组织同业交流，汲取优秀管理经验，拓宽经营思路。

二是建设一支高水准的专业技术人才队伍。通过举办《赢在营销——客户经理综合素质提升训练》等专题培训、开办小微金融培训学校、导入家庭金融内训师项目，着重打造了客户经理、小微金融、家庭金融三支专业团队。

三是建设一支高质量的操作服务人员队伍。通过引入 BI 服务、6S 标准服务培训来严格要求、提升操作服务人员的服务质量；研发新的考试、培训系统，组织业务知识考核。成立业务技能协会，通过业务技能集中培训和“点对点”培训，提升操作技能水平。

### **（三）打开晋升通道，加速人才建设培养**

一是岗位标准化建设。按流程银行改造的要求，开展岗位设置调查与

岗位分析，进行岗位分类，编制标准岗位说明书。聘请专职咨询公司，用专业工具模型对全行 300 多个岗位逐一进行了岗位价值的测评，把全行管理岗位和基础岗位分成 18 个职级。实现同职级不同通道之间的转换，实现了各自通道内有平等的晋升机会，鼓励各个专业序列通道出人才。

二是建立人才评价机制。建立以岗位职责要求为基础，以品德、知识、能力和业绩为导向的人才评价机制。改进人才评价方式，拓宽人才评价渠道，制定不同类别不同岗位的人才评价标准和专业的测评体系，广泛运用于招聘、绩效薪酬和人才发展各个模块。

三是推进“鸿鹄高飞”计划。“鸿鹄高飞”计划是基于基层、中层、高层管理人员梯队化建设而分别开展的“启飞”“腾飞”“领飞”人才测评和培养发展计划。2016 年，完成“启飞计划”261 人的人才盘点测评和结果反馈工作，筛选出具备管理潜质的 127 名基层员工进入培养发展训练营；通过集中培训、读书分享、列席会议、跨界参访、轮岗等培养措施，快速提升腾飞训练营学员的管理能力。

#### **（四）加强员工关系管理，构建全面的员工管理体系**

一方面，我部借助科技系统，加强员工的精细化管理，提高员工参与感和体验度；另一方面，通过完善制度建设加强员工管理。2016 年度出台了《员工淘汰办法》，引入不胜任工作的员工淘汰机制，传导能进能出、能上能下的人才观，保持人才的流动性。

#### **（五）文化先行，提升员工幸福指数**

本行进一步丰富员工业余文化生活，提升幸福指数，搭建交流平台，增强凝聚力和竞争力。我行专门成立了企业文化建设领导小组，由总行行长亲任组长，工会主席任常务副组长，组建各种球类、跑步健身、摄影文艺等 10 大员工文体协会。每年均出台企业文化建设方案，完善群团组织体制建设。举办了全行职工运动会、总行员工环昆承湖徒步、青年员工论坛和业务技能大赛等 20 多项特色文体活动。

#### **（六）致力员工关爱，提升归属感**

一是加强员工健康管理，每年定期组织体检；二是建设员工咖啡吧、

员工洗衣房，提供员工代验车服务，食堂自制员工生日蛋糕发放等，关爱员工身心健康；三是提供员工家政服务，解决员工后顾之忧。

## **七、投身公益，积极回馈社会**

我行以“社会之所需”为切入点，通过组织和参与各类活动，积极践行社会责任，以实际行动彰显常熟农商银行良好的企业公民形象。

一是重特色，作为金融企业，根据自身专长，连续三年冠名赞助常熟市青年创业大赛，并作为评委和导师，利用专业优势为青年创业提供创业指导和贷款支持，为常熟青年的成长和常熟地方经济的发展贡献力量。

二是强服务，积极履行金融行业的义务，积极号召广大员工进村、进户、进社区，开展普及金融知识、提供综合金融服务等多种便民服务活动，提高各家各户对我行服务的满意度。

三是做公益，建立志愿者服务队伍，配合常熟市慈善总会农商银行分会开展活动，志愿者们利用自己的业余时间去贫困山区支教，开展公益巡演、进行爱心献血、探访空巢老人、关爱特殊儿童、开展路口执勤、捐助贫困学子等多项公益活动。每年3月份组织员工开展爱心捐赠和义卖活动，义卖所得善款全部用于资助贫困学生和病患儿童。

### **（一）乐于奉献爱心**

2016年感恩节当天，汝阳兴福村镇银行党支部一行人对城关镇古严村十户贫困家庭进行了走访慰问，并向每户家庭送上了棉被、大米、食用油等生活必需品，得到了社会各界的赞赏。



2016年，常熟农商银行慈善基金会向常熟市6所中小学校和常熟理工大学的170名贫困学生资助助学金24万元；向湖北长阳的10名贫困生资助助学金1万元。

2016年我行小微金融总部的爱心基金长期资助的贫困学子增加4名，达到了17名，其中3名学子顺利考上了大学，同时，资助突遇变故的客户4名。

常熟农商银行慈善基金会组织开展了“2016关爱系列之暖心工程”活动，资助了特殊困难家庭和因病困难助医资金4.4万元。

### （二）助力文化素质建设

常熟农商银行慈善基金会出资向湖北恩施槐坦小学、青堡希望小学，甘肃平凉市寺沟小学、华掌小学、百里乡中心小学、龙门中心小学等捐助了各类教学、文体、生活设施，取得了一定的成果。向常熟市最大的民工子弟学校捐建“粒金少年宫”；在常熟当地二所民工子弟学校开展了欢乐鼓项目，建立了两支欢乐鼓手鼓队，促进了民工子弟学校的素质教育。

### （三）投身志愿者活动

延续一年一度的支教项目，2016年度共计有12名小微志愿者前往贵州山区，为山区孩子带去知识与快乐；此外，组织了心悦儿童关爱系列活动，民工子弟学校关爱项目和敬老院献爱心等活动，累计关爱近千名老人孩子，尽己之能，回馈社会。

#### **（四）支持民生金融**

2016年10月，滨湖兴福村镇银行开展“家庭硬币唤醒”活动，以“引导公众主动将家庭硬币交存银行或流入市场，减少硬币沉淀，节约社会资源，优化人民币流通环境”为主题，扩大了兴福村镇银行在社会公众中的影响力。

#### **九、2017年展望**

2017年是我行新三年规划的开局之年，也是持续推进现代零售银行转型的关键之年。上市不改支农方向，做大不忘支小初心，坚持零售、公司、金融市场“三架马车”并驾齐驱，更加坚定业务全面转型方向，更加精准服务实体经济发展，更加强化稳健合规发展底线，更加深化跨区多元发展内涵，更加突出人才科技综合支撑，规模与效益兼顾，效率与风险并重，做一流上市农村商业银行。

持续提升企业社会形象，积极支持并参与群众参与度高、健康向上的科教文体活动，持续助力精神文明建设，积极承担社会责任，当好企业公民。持续推进“幸福银行”建设，积极发挥慈善组织和群团组织推动作用，不断完善群团架构和运作机制，丰富活动内涵，扩大员工参与范围，提升企业凝聚力。

在未来的征途上，常熟农商银行将继续以“农村金融领跑者”愿景为指引，以“普惠金融、责任银行”为使命，专注中小、灵活高效，勇为人先，稳健行远，全力打造客户丰富、渠道多元、管理扎实、员工幸福的现代零售银行！