

行普惠金融之道，走价值创造之路

上海农商银行党建引领高质量发展

2021年8月19日，上海农商银行在上海证券交易所主板成功挂牌上市。作为总部位于上海、国内首家在农信基础上整体改制成立的省级股份制商业银行，上海农商银行近年来发展势头强劲，在中国银行业协会2021年度“陀螺”评价结果中，位列城区农商银行综合排名第一。截至2021年末，全行资产规模稳步增长，突破1.1万亿元；盈利水平持续提升，净利润超过百亿元；资产质量持续向好，稳居行业前列，实现规模、效益、质量的均衡协调发展。

高质量发展的背后，是上海农商银行坚持党建引领、创新战略管理，以“普惠金融助力百姓美好生活”为使命，围绕“打造为客户创造价值的服务型银行”这一愿景，形成集团综合化服务效应，探索出的一条践行普惠金融、聚焦价值创造的前行路径。

（小标题）关键字聚焦服务实体

在“普惠金融”战略主航道上，上海农商银行经过不断的实践总结，聚焦一个个关键字，建立起一套极具特色的发展模式。

一个“农”字，是上海农商银行长期以来扎根的重点。该行聚焦“三农”领域，以农为本，支农助农，积极开展业务创新，推出以核心龙头企业为支点的“金融+企业+基地+合作社+农户”的农业产业链金融服务模式。围绕上海地区农业核心企业，上海农商银行利用其掌握的与上下游客户交易的物流、资金流、信息流相关资源，为其产业链上客户提供金融服务。

该行以上海某生物制品有限公司为切入，借助大数据风控手段以及人工审核流程，为其在陕西洛川地区的下游苹果种植业客户提供授信，用于购买该生物制品公司的有机肥，改良种植环境、优化苹果品质、实现增产增收，同时回款偿还贷款，实现农户、苹果收购商、生物企业、银行多方共赢。目前，上海农商银行已将此金融服务模式延展推广至云南、安徽等对口交流合作地区，该核心企业的产业链项目合作累计放款已近 4.7 亿元，惠及农民近 2 万人，促进合作农户增收约 1.5 亿元，助力实现共同富裕。下一步，该行还将把产业链业务范围拓展至乳制品、畜禽类、农产品批发等场景业务，相关储备项目意向合作授信总金额超过 10 亿元。

一个“科”字，是上海农商银行践行普惠金融的特色领域。在服务科技创新企业从“小”到“强”的成长过程中，上海农商银行围绕生物医药、人工智能等战略新兴产业，致力于打造“鑫动能”客户全周期、全流程、全价值链的的科创服务品牌。该行对科创企业在初创期开始培育，独创“创投型”信贷机制，以“科创更前、科技更全、科研更先”为特色，构建科技金融生态系统。

该行推出的“鑫动能”战略新兴客户培育计划，已形成“一鑫四翼”围绕客户中心的服务模式。“一鑫”即“鑫动能”入库企业，“四翼”即政府委办平台、风险共担机构、专业服务机构及行内各级部门，力求实现各方力量整合、优势互补、资源集聚。此外，“银种子”“金种子”“鑫种子”“拟上市”以及“已成熟”这一创新梯度培育体系，将服务触角进一步延伸至初创阶段科创企业，真正实现全生命周期覆盖。

2021 年末“鑫动能”库内企业达 530 家，授信规模超 450 亿元，

其中成功培育上海海优威新材料股份有限公司、上海保立佳化工股份有限公司等重点上市企业 16 家，56 家重点培育企业进入辅导备案阶段。培育库科创企业孵化作用、高成长企业资本市场服务能力日渐显现，全行科技金融快速发展。2021 年全行科技贷款余额近 530 亿元，较上年末增长近 49%。

一个“绿”字，是上海农商银行贯彻国家战略的新切入口。上海农商银行确定了“打造长三角最具绿色发展底色的银行”的战略目标，制定了 2035 年绿色金融远景目标及绿色金融发展战略，从自身节能减排做起，推进全行能耗管理，到试点探索全国首家“碳中和”科技支行；从强化绿色投资，不断扩大绿色债券自营投资规模，发放国内首单 CCER 未来收益权质押贷款，到以“全产业链、全生命周期、全产品服务”的“三全”绿色金融服务模式推动绿色产业大踏步前进。2021 年全行绿色贷款余额较上年末增长 161%。

一个“民”字，是上海农商银行始终心系的社会焦点。该行“跳出金融看金融”，2020 年，以“老旧小区加装电梯”这一民心工程为切入点，通过实地调查和研究，探讨普惠金融在社会治理中的作用和做法。以网格化赋能机制，按照“十四五”期间全市的加装目标，组织全行对本市相关涉及街镇社区进行“地毯式、全覆盖”走访排摸，创新推出居民加梯贷，解决居民支付加装电梯费用的需求；推出“楼栋资金监管账户”，通过金融举措降低账户挪用风险；推出“鑫家园卡”，实现电梯卡与银行卡绑定的“一卡通行”，电梯后期运行电费、运营维护费可通过该卡代扣代缴。

截止目前，针对全市老旧小区加装电梯场景，上海农商银行已对接加梯公司近 50 家，金融服务涉及 12 个行政辖区、超 70 个街镇、

近 200 个小区、约 500 台电梯，累计向十余家加梯公司发放普惠小微贷款近 3000 万元；累计开立居民自治监管账户超 300 户，为超 1 亿元加梯资金提供管理服务。

一个“沪”字，是上海农商银行的始终不忘的职责所在。作为上海本土银行，该行积极支持上海五个新城建设，加快服务新城配套机制建设，加大各类信贷资源支持，全方位支持新城建设。为“五个新城”建设设立专项授信额度，十四五期间，意向安排总授信规模不低于 2000 亿元，涵盖传统银行融资、债券承销、撮合交易、投贷联动、金融租赁等。2021 年与“青浦区”“松江区”区政府签署战略合作协议，重点聚焦新城内重大项目建设。截至 2021 年末，该行五个新城内对公企业授信余额超 850 亿元，服务企业数近 5000 户。

上海农商银行更把金融资源向临港新片区倾斜。今年 2 月 22 日，该行与临港新片区管委会签署战略合作协议，并与临港新片区管委会、临港集团携手发布“上海农商银行临港新型国际贸易通”服务方案，旨在促进临港新片区更深层次、更宽领域、更大力度的全方位高水平开放，并为服务区内新型国际贸易企业再添举措。

（小标题）党建筑牢发展基石

近年来，上海农商银行坚持把党的建设贯穿于改革发展各方面全过程中，内化于心，外化于行，形成了指导实践、推动工作的强大动力。

推动党建与业务发展共融互促。上海农商银行开展了一系列党建系列学习实践活动，教育引导全行党员干部员工立足岗位实际，用好规章制度，找准工作方向，拿出实实在在的举措，以锐意创新的勇气、

敢为人先的锐气、蓬勃向上的朝气，凝聚成发展前进的底气，努力完成全行年度各项经营发展指标。2021 年开展“岗位奉献，决胜元年，以优异成绩迎接建党 100 周年”党建主题活动，2022 年开展“坚定跟党走，喜迎二十大”党建主题活动，传承红色基因，弘扬伟大建党精神，以实际行动迎接党的二十大胜利召开。

坚持以党建带动企业文化培育。坚持中心工作与意识形态工作两手抓，牢牢把握正确的舆论导向，梳理、总结和提炼本行企业文化十大要素，构建企业文化体系和框架，明确“尚德尚善、惠城惠民、至精至勤、共愿共美”的企业文化核心精神，推进企业文化融入到思想、沉淀在业务、落实到岗位、体现在经营、服务于客户、凝聚好员工。加强民主管理，保障员工民主权利，关爱员工身心健康，用发展成就员工，增强企业凝聚力和员工归属感。

鼓励党建共建联建增强发展动力。通过党建共建联建的平台，密切和共建对象的沟通联系，不定期地交流情况、总结经验、研究工作，通过互联、互补、互动，突破传统的党建工作格局和工作方法，打破单位制度封闭和条线管理的局限，使共建双方围绕共同需求、共同利益、共同目标，联手共进、协同合作，实现优势互补、相互借鉴、共同提高、共同发展，达到“党建引领聚合力，共建联建促发展”的目的。

打造党建特色名片激活发展潜力。通过党建品牌的组织培育、总结提升、选优推广，逐步形成具有特色、富有代表、示范明显的党建品牌，通过品牌创建的过程凝聚全行发展共识，让品牌创建成效推动各项工作提质增效，形成以党建品牌促业务发展，以发展成效强党建品牌的良好格局。目前，该行金山支行、浦东分行、宝山支行、徐

汇支行、青浦支行、松江支行、黄浦支行、闵行支行、嘉定支行已初步形成本单位的党建品牌。

坚持党建创新战略管理模式。为实现新的跨越发展，推动规划中的各项战略目标和战略举措执行落地，上海农商银行创新地将“目标与关键成果法”（以下简称“OKR”）运用到新三年战略管理中，建立起三级战略 OKR 任务传导体系及跟踪反馈机制，不断探索实施与 OKR 战略相匹配的考核评价，促进管理水平有效提升，推动全行价值创造与高质量发展。

坚持党管干部挖掘内生动力。抓牢机制“市场化”和队伍“高质量”两个关键，在“一体两翼三化四位协同”的人力资源管理战略下，深化“三能机制”，持续加强年轻干部梯队建设，为开创上海农商银行战略发展新局面提供了较好的组织保障。鲜明树立“加大优秀年轻干部使用、加强干部轮岗力度、推进干部‘能上能下’、加强干部培养锻炼”管理要求和用人导向；完善优化适应市场竞争需要的人力资源配置和激励约束机制；强化人才为本理念，推动人才发展理念从“俯看视角”向“陪伴视角”转变；完善形成竞争择优、能上能下、充满活力的选人用人机制，为更好推进各项业务发展提供强有力的组织保障。近年来该行加大干部人才队伍建设力度，激发潜能、提升能力、优化结构，高素质专业化水平进一步提升。

（小标题）金融践行社会责任

作为上海市属重点金融机构，上海农商银行践行普惠金融赋能社会治理，以金融为能量之源，蓄润泽温暖之力，努力打造更加包容、更具温度、更有担当的银行。

支援扶贫方面，上海农商银行精准发力。聚焦健康帮扶，2020年8月，该行通过上海市慈善基金会捐赠30万元在云南马关县安排了2场公益体检项目，让专业医生、高端设备和顶尖临床技术移动到最基层，推动优质医疗资源有效服务贫困地区，通过健康体检起到“早发现”的目的，让疾病预防观念和措施深入贫困地区，提高群众健康素养和健康水平，真正为贫困群众撑起脱贫“保护伞”。2021年，该行继续落实健康帮扶政策，通过上海市慈善基金会捐赠60万元在马关县等地开展4场公益健康项目，为420余名当地居民提供健康体检和诊治，推动优质医疗资源有效服务脱贫地区，努力防止因病致贫、因病返贫。

围绕金融帮扶，2017年起，上海农商银行通过上海保交所、上海市慈善基金会，设立“吉祥安康”西藏日喀则五县农牧民意外伤害保险公益项目，累计捐款900万元，为日喀则市5县23万余人（其中近6万人为建档立卡贫困人员）提供不低于86亿元的年度人身意外伤害保险保障，开创了“公益+交易所+保险”的精准扶贫模式，充分运用保险低保费高保障的杠杆效应，为贫困地区人民送上关爱。该项目获评中华慈善总会“2020年度‘中华慈善品牌’项目”。

支持文体方面，上海农商银行对上海体育事业的支持从未间断。根宝足球基地、东亚足球队、上港足球队、上海徐房“五人制”足球队、2019“环意自行车赛”长三角洲公开赛……作为申城金融国企，始终为“2025年上海基本建成全球著名体育城市”的目标贡献力量。

尤其值得一提的是，多年来，上海农商银行一直把支持上海女足作为支持上海体育事业发展、积极履行社会责任和义务的重要载体。秉持“由专业人做专业事”的理念，该行“不当上海女足的东家，而

是当好上海女足的娘家”，不参与球队内部管理，而是充分信任及肯定球队管理人员、教练组对上海女足的日常管理工作及训练比赛决定。在该行的支持下，球队建设力量不断充实和壮大，2018年至2021年，上海女足累计30人次入选女足国家队，为中国女足征战国际赛事做出应有贡献，上海籍主教练水庆霞与6名队员都是2022年第20届女足亚洲杯夺冠功臣。

助力抗疫方面，上海农商银行更是不遗余力贡献金融力量。年初上海疫情出现后，该行为助力企业纾困快速推出“20条普惠金融举措”，设立200亿元纾困贷款和100亿元市区两级保供专项融资。全市首发的“战疫融资直通车”以“线上扫码”服务模式在短短3个月时间内，与近2500户企业达成合作意向，意向总授信金额近140亿元。

同时关切民生保障，一方面心系市民放心菜、安心粮，充分挖掘自身“三农”资源优势连接沪上100余家保供企业与社区居委、百姓，推出“心家园”社区物资保障服务；另一方面对于受疫情影响的个人贷款客户、信用卡客户提供临时延期还款服务，为发生逾期的客户调整征信逾期记录及减免罚息。

上海进入全面恢复正常生产生活秩序阶段后，上海农商银行牢牢把握“疫情要防住、经济要稳住、发展要安全”的总体要求，第一时间出台18条金融方案全力护航复工复产。同时始终将满足客户金融需求摆在首位，打通难点堵点，5月12日，上海农商银行金山朱泾支行成为全市首家复工复产网点，之后该行又在崇明、奉贤、普陀、青浦、松江、嘉定等区逐步开放网点，且均为区内首家（批）恢复营业的银行。6月1日后，随着临柜金融业务高峰的到来，为全力保障

市民的金融需求得到满足，该行以服务窗口“应开尽开”、延长营业时间、提前预约发号等八项举措提升网点服务效能，切实解决市民“急愁难盼”的问题。

今年是党的二十大和上海市第十二次党代会召开之年，作为上海地区城乡金融服务的排头兵和主力军，上海农商银行将继续开拓创新，把凡是与老百姓生活息息相关、通过金融赋能实现老百姓对美好生活追求向往的领域，作为自身的战略主航道，秉持金融向善的理念，以求行稳致远，成为普惠金融真正的践行者。