

兴业银行股份有限公司“提质增效重回报”2024年度行动方案评估报告暨 2025 年度行动方案

为深入贯彻党的二十大和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》要求，推动兴业银行股份有限公司（以下简称我行）高质量发展和投资价值提升，保护投资者尤其是中小投资者合法权益，我行于 2024 年 5 月 31 日在上海证券交易所网站披露《2024 年度“提质增效重回报”行动方案》（以下简称 2024 年度行动方案）。全年，我行根据 2024 年度行动方案内容要求，落实各项工作，取得积极进展，形成 2024 年行动方案评估报告；并根据上交所相关要求，结合我行业务发展情况，制定 2025 年度行动方案。现公布如下：

一、2024 年度“提质增效重回报”行动方案评估报告

（一）坚定推进高质量发展，稳步提升经营质量

我行始终坚持将“国之大者”化为“行之要务”，把握经济发展主旋律，持续提升战略执行、客户服务、投资交易、全面风控、管理推动“五大核心能力”，努力打造盈利能力强、客户合作深、风险成本低、业务结构均衡、经营特色鲜明的价值银行。

第一，围绕提升战略执行能力，持续重构资产负债表，走好“轻资产、轻资本、高效率”发展道路。

一是做强负债，兼顾“稳规模、调结构、降成本”，重视客

户经营和低成本存款拓展，持续提升负债发展质量。截至 2025 年一季度末，我行存款付息率 1.79%，同比下降 33BP。

二是做优资产，以服务实体经济为宗旨，坚持“区域+行业”经营策略，一体推进“五篇大文章”与“五大新赛道”¹，优化资产布局，截至 2025 年 3 月末，我行科技金融、绿色贷款余额双双突破 1 万亿元大关，分别较上年末增长 9.11%、9.37%，增速高于贷款整体增速。

三是做大中收，投行方面，深化落实“投承销托一体化”策略，截至 2025 年 3 月末，非金融企业债务融资工具承销规模 1,795.95 亿元，市场排名第二；并购贷款、银团融资余额均处于行业领先地位。**FICC 方面**，有效把握市场时机，依托跨市场、跨产品组合策略交易，2024 年实现代客 FICC 业务收入 22.5 亿元。**财富方面**，以“稳收益、增规模、拓客群”为主线，通过短债基金、混合债基、分红险等产品布局，积极应对市场挑战。2024 年兴银理财日均规模较上年增长 2.91%。

第二，围绕提升客户服务能力，持续健全客户分层分类经营体系、产品交叉销售体系，把以客户为中心的理念落到实处。

零售方面，深化推进零售体系化建设，强化“数字运营+管户经营”相结合的客户经营模式，做好“获客、活客、提客、留客”客户旅程和分层分类精细化经营。2024 年，共有 87.14 万

1 指科技金融、普惠金融、能源金融、汽车金融、园区金融

户长尾客户提升至贵宾客户，1.48 万户贵宾客户提升至私行客户。**企金方面**，聚焦“开好户、好开户、管好户”，加强基础客群建设；围绕股权链、资金链、供应链及产业链，推进沙盘拓客；深化客户分层分类经营。截至 2024 年末，潜力及以上客户占比 23.32%，较上年末提升 0.99 个百分点。**同业方面**，继续以客户覆盖率、产品使用率、营收增长率“三率提升”为目标，致力于成为同业机构的主结算、主托管、主交易、主投行“四个主办”银行。截至 2024 年末，我行对主要行业同业客户合作覆盖率保持在 95%以上，对同业价值客户的产品覆盖率达到 74%。

第三，围绕提升投资交易能力，完善投研一体化机制，做好多资产、多产品、多策略配置，巩固增强金融市场业务优势地位。

一是持续做好债券投资与交易。充分发挥敏捷小组决策的专业性和独立性，把握债券市场高频低波业务机会。推动资产组合结构优化，前瞻性布局外币资产，提升收益水平。2024 年全年实现其他非息收入 400.23 亿元，同比增长 9.43%。**二是持续做强资管、做优财富。**设立财富与资管战略工作组，提高资管业务协同联动质效，推进“大投行、大资管、大财富”融合发展。截至 2025 年 3 月末，兴银理财综合理财能力累计 29 个季度居普益标准综合理财能力榜首，兴业基金管理公募基金规模、兴业信托管理资产规模分别较上年末增长 3.93%、26.30%。

第四，围绕提升全面风控能力，切实做好增量政策对接，着力化解重点领域风险，前瞻应对潜在风险，确保资产质量可控。

房地产方面，贯彻执行中央关于促进房地产“止跌回稳”的政策、城市房地产融资协调机制、地方政府“保交房”工作要求，结合房地产一揽子增量政策，坚持公私联动的房地产风险防控敏捷小组工作机制，多措并举，通过推动开发销售、并购重组、优质资产置换等方式有效防范化解风险。**地方政府债务方面**，深入开展政府债务风险化解专项调研，积极争取化债资源，通过“应纳尽纳、应换尽换、应压尽压、重组化解”等方式有力有序推动地方政府债务风险化解。2024 年通过专项债置换累计压降业务敞口 390 亿元。**信用卡方面**，完善全流程风险管理体系，不良新增趋势得到有效遏制。截至 2025 年 3 月末，不良贷款率、逾期率分别较上年末下降 0.05 个百分点、0.24 个百分点。**零售贷款方面**。在银行业零售信贷风险上升的宏观背景下，持续加强零售信贷风险研判，合理制定零售信贷业务增长目标和经营策略，主动加大潜在风险暴露及拨备计提力度，增强风险抵补能力，不良贷款率处于行业较好水平。

第五，围绕提升管理推动能力，以党建引领高质量发展，以数字化转型为抓手，以“三基”“三化”²实现基层减负赋能。

一是高质量党建为高质量发展提供坚强保障。我行深入学习贯彻党的二十大、二十届三中全会、中央金融工作会议精神，贯彻落实习近平总书记关于金融工作的重要论述和习近平总书记

² “三基”指以基层员工、基础管理、基本制度为核心的基层管理提升工作；“三化”指加强支行管理标准化、营销体系化、运营数字化建设。

在福建考察时的重要讲话精神，巩固深化党纪学习教育成果，坚定不移推动全面从严治党向纵深发展、向基层延伸。

二是数字化转型加快赋能业务发展。经营平台较好发展，截至 2024 年末，手机银行有效客户数同比增长 11.97%，兴业普惠、兴业生活、兴业管家、钱大掌柜注册客户数分别同比增长 115.81%、14.59%、9.10%、10.56%。**数字化运营体系优化**，将零售平台部承担的远程经营、用户体验、平台建设等职能调整到数字运营部，扩展数字化运营的职责边界，提升对各类客户尤其是长尾客户的经营水平。**数字化风控系统升级**，上线推广风险管理系统，覆盖尽职调查到特资经营全流程业务办理，大幅提高员工作业效率和风险管控质量。

三是“三基”“三化”为基层减负，向基层赋能。“三基”方面，围绕“深化基层文化建设”“强化基层队伍管理”“健全基层制度体系”“赋能基层经营管理”“开展重点领域专项治理”五大方面，总分行各级机构协同发力，全面提升全行基层管理水平。“三化”方面，持续完善支行账本、“五虎山”论坛、支行评比等“三化”基础配套设施建设，推动减负赋能机制更加优质、更具实效；推广《“三化”建设实施方案》，推动分行“三化”建设工作具体化、常态化。

（二）扎实做好五篇大文章，助力发展新质生产力

第一，发挥“三张名片”³专业能力，应用“五大新赛道”布局成效，依托“数字兴业”成果，与“五篇大文章”有机融合。

科技金融方面，打造“1+20+150”⁴总、分、支三级专属经营管理体系，搭建生态伙伴、专业研究、产品服务、风险策略、考核评价、科技支撑“六大”专属支撑体系。推动“绿色+科技”有机融合，强化“投行+科技”突破服务，促进“科技-产业-金融”良性循环。截至2025年3月末，科技金融贷款余额10,571.41亿元，较上年末增长9.11%。**绿色金融方面**，确立以降碳、减污为重点领域的业务发展方向，推动绿色金融产品与服务体系优化升级，拓展转型金融、碳核算、碳咨询等新兴业务，打造综合服务典型示范项目，推动绿色金融业务高质量发展。截至2025年3月末，人行口径绿色贷款余额10,175.16亿元，较上年末增长9.37%，位列股份行同业第一。**普惠金融方面**，围绕“区域+行业”经营策略，针对重点分行制定差异化政策，坚持“一链一策一批”主线，优化区域优势产业和特色行业；围绕“产品线上化”和“场景数字化”两条主线，打造“兴业普惠”品牌，构建数字普惠金融服务体系。截至2025年3月末，普惠小微贷款余额5,684.62亿元，较上年末增长2.25%。**养老金融方面**，建立集团养老金融业务协调机制，全力推动养老金融三大支柱协同发展。全面推进“账户、策略、服务、网点、队伍、平台”六边形零售客户服务

3 指绿色银行、财富银行、投资银行。

4 指总行科技金融工作领导小组+20家科技金融重点分行+150家科技特色支行。

体系落地，发挥“财富银行”名片优势，夯实养老财富储备。聚焦养老机构、老年健康管理等重点赛道构建对公资产。截至 2025 年 3 月末，养老产业贷款余额 13.08 亿，较上年末增长 3.06%。**数字金融方面**，加强数字技术对金融业务的赋能增效，全面推进“数字兴业”建设。与五篇大文章有机结合，促进金融服务更加智能便捷。如建立科技金融专属数据统计指标体系，完成科技金融客户标签管理工作，实现科技金融口径及指标体系的统一。

第二，将“研究、风险、科技、协同”四大赋能与“五篇大文章”有机融合。

研究赋能方面，针对客户特点，通过组建服务专班、柔性敏捷小组等方式，协同总行与兴业研究，建立“研究、业务、风险”三位一体专业研究体系，制定差异化支持政策，强化业研融合，提升研究赋能。**风险赋能方面**，持续打造“技术流”精品工程，强化升级评价工具；持续开展链长工作制，累计选聘 69 位链长；按照“一城一策”原则做实政策差异化，累计下发 24 个区域、34 个优势特色产业差异化授信指引。**科技赋能方面**，加强技术创新的场景应用，实现新兴业务模式。如打造“物联网+区块链+AI”为支撑的生物资产监管平台，实现实时监管与智能盘点，有力支持活体抵押贷款业务，累计带动授信超 13 亿元。**协同赋能方面**，投承协同更加紧密，2025 年一季度投资我行主承销的非金债券 826 亿元，占全部承销规模的 45.99%，较上年同期提升 17.61 个百分点。**投贷协同**不断提升，深化科技金融、普惠金

融等领域客户的投贷联动业务支持，服务好“五篇大文章”。**投私协同**持续强化，私行业务以商行思维驱动、以投行思维架桥，打通资产构建、产品创设、财富配置全流程，截至 2025 年 3 月末，企金联动私行当年新提升钻石客户 3,353 户，较上年同期增长 15.74%。**投研体系**愈加完善，依托总行资产负债委员会会议、全行固定收益季度策略会、投资交易敏捷小组会议三大决策机制，及时研判并把握市场机会，调整投资策略。

第三，将“区域+行业”策略与“五篇大文章”有机融合。

2024 年，我行进一步升级打造“区域+行业”2.0 版，从行业视角出发，以研究为支撑，多措并举推动我行“五大新赛道”与国家“五篇大文章”的融合发展。**行业调研方面**，围绕船舶、半导体、储能、乘用车及锂电池等 6 个行业，先后对 10 余家分行、20 余户头部企业开展调研工作。**专业化指引方面**，聚焦涉及的电解铝、光伏、风电等行业，发布研究报告、业务营销指引共 10 份，推动调研研究成果转化为具体的经营指引。**沙盘作业方面**，围绕船舶、工程机械、轮胎、新能源等 9 个行业，梳理形成 7 个行业专属沙盘，自上而下为分行提供明确行业目标客户超 6,500 个。**培训提升方面**，组织开展能源金融、储能业务、汽车及交通运输等多场专业培训，传导重点领域经营导向，提升分行特色化产业金融服务能力。

（三）维护股价与分红稳定，树牢股东回报意识

一是维护股价稳定与推动估值修复。近三年来，我行持续沟

通潜在投资者，获得福建省财政厅、福建省投资集团、福建省港口集团等省内国资的大幅增持；9.26 中央政治局会议以来，我行把握政策带来的增量机会，争取到大家人寿入股及多支 ETF 基金增持，股权结构进一步优化。2024 年，我行股价自低点回升 39.54%，近三年股价涨幅 21.16%，年末总市值达 3,980 亿元，位居股份制上市银行第 2 名。

二是保持可持续发展与分红可预期性。我行自 2007 年上市以来，已累计分红 2,161 亿元，远高于通过普通股相关融资金额，给予投资人较好回报，且近年一直保持现金分红比例稳中有升，2019 年至 2024 年，我行现金分红占归属于母公司普通股股东净利润的比例分别为 24.59%、26%、27.42%、28.31%、29.64%、30.73%，位居股份行前列。

三是充分听取内外部意见。我行董事会就股东回报事宜进行研究论证，充分听取投资者（特别是中小投资者）、独立董事的意见，制定 2024 年度利润分配方案，程序合规、透明，符合公司章程规定和股东会决议要求，分红标准和比例明确清晰；推进三期共 560 亿元优先股赎回，300 亿元永续债发行等工作，保障投资者合法权益。2024 年年度股东会出席会议的股东所持有表决权股份数占公司有表决权股份总数的比例达 70.18%，2024 年度利润分配预案赞成率达 99.87%，均创历年新高。

（四）规范公司治理体系，保护投资者合法权益

一是构建良好公司治理体系，保障经营管理稳健运行。我行

股东会规范召开运作，公司积极运用上交所智能短信提醒服务，鼓励中小股东积极行使表决权，对涉及重大事项的议案均单独统计 5%以下股东表决情况。董事、监事审慎客观分析国内外形势、银行业发展趋势、公司竞争优劣势，聚焦银行经营管理重点、难点、热点问题，积极建言献策。2024 年，我行共印发董事会意见传导函和监事会经营管理意见书 42 份。管理层准确把握意见实质，将董监事会提出的有关意见，与做好金融“五篇大文章”、推进实施“1234 战略”“三张名片”经营策略等要求相结合，以此指导和部署实际业务发展和经营管理，扎实推进战略落地，形成监督、改进、反馈的良性循环。

二是不断完善独立董事履职机制，保障中小投资者利益。独立董事在董事会各专门委员会的占比均符合监管要求。独立董事对 2024 年一季报、半年报、三季报、聘任会计师事务所、利润分配、关联交易、提名董事和高级管理人员等若干重大事项客观公正地发表独立意见，特别关注成本管控、资本管理、负债管理、全面风险管理、审计整改、数字化转型及科技建设、经营预算与五年规划、市值管理、消保工作等事项，推动相关事项在董事会的有效监督管理下正常运作，相关程序和内容合法合规。

三是深入践行可持续发展理念，持续完善 ESG 管理。2024 年，我行制定《可持续发展管理办法》，建立健全可持续发展管理制度和 ESG 指标体系；以 ESG 推进金融“五篇大文章”协同发展，促进对消费者及投资者合法权益的保护；参照国际组织、国

内监管机构、评级和投资机构等对可持续发展信息披露的要求，编制披露《2024 年年度可持续发展报告》；我行 2024 年明晟（MSCI）ESG 评级提升至全球银行业最高级别 AAA 级，成为唯一一家连续六年获得境内银行业最高评级的银行。

（五）加强信披与投关工作，积极传递公司价值

一是增强定期报告的可视化和可读性。我行坚持从投资者需求出发，持续优化定期报告编制披露方式，从框架、内容、形式等多方面进行拓展，首次以设计版形式披露年报，辅以案例、图表等呈现方式，第一时间图文并茂为投资者展现我行战略制定-战略执行-落地成效的闭环，提升五大核心能力、构建价值银行、服务好金融“五篇大文章”的经营成效。同时，通过媒体采访报道、分析师调研、流媒体视频制作等多维度方式解读，增强定期报告的可视化和可读性。

二是丰富管理层与资本市场沟通形式。我行管理层积极沟通资本市场，持续展现价值银行建设成效，深化市场认同，促进投资价值真实反映公司质量。同时，持续邀请境内外主流分析师来行交流分享，更好了解资本市场关切，并以外部之眼助力内部经营管理提升。2024 年，我行召开业绩说明会、股东会，接待机构调研，组织重点分行调研、中小投资者交流等活动近 60 场次。

三是持续优化公司官网投资者关系板块，优化中英文官网投资者关系板块的模块设置和语言表述。

四是主动、及时、深入了解投资者疑问并作出针对性回应。

我行常态化参加境内外券商调研和策略会，持续提升资本市场沟通频次。优化改版投资者关系周报、新增投资者关系工作简报，将市场信息、投资者交流情况第一时间向内部传递，推动外部关注和建议的内部落实。持续通过投关热线电话、邮件、上证E互动平台等公开渠道，保持与中小投资者的日常交流。

（六）强化“关键少数”责任，增强战略执行质效

一是加强对“关键少数”“关键岗位”能力建设。强化班子建设。科学增补董事和高级管理人员，任命首席风险官、总审计师、首席信息官等高管职位；持续加大分行班子零售干部和有信息科技背景的干部配备，坚持把零售作为“一把手”工程，扎实推进零售体系化建设和数字化转型。**强化教育培训。**聚焦董监事开展公司法、消保等专项培训，完善履职能力；聚焦高层管理干部开展新一轮党建轮训，选派干部分期分批参加党的二十届三中全会学习培训班，强化五大核心能力建设。**强化梯队建设。**着力抓好中青年干部发掘培育工作，进一步完善人才库入库标准、遴选方式、培养模式、监督管理、退出机制等。**强化队伍建设。**纵深推进“七型人才”队伍建设工作，重点实施绿金、科技、财富三个“万人计划”，加快推进零售人才队伍体系化建设，提升员工专业能力。加大队伍交流融合力度，推动总分、母子交流。

二是加强对“关键少数”“关键岗位”监督制约。扎牢制度笼子，完善“1+X”联动监督机制、境外廉洁风险防控体系、干部廉洁风险动态监测机制，探索实施“审巡纪”三方联动监督试

点，不断提升各级党组织监督质效。聚焦“关键少数”，组织新提任总行党委管理干部廉政法规知识考试，严把干部党风廉政意见回复关口，及时约谈直属机构“一把手”，压实全面从严治党治行第一责任人责任。针对“关键岗位”，加强对干部选拔任用工作全过程监督，对下级领导班子成员特别是“一把手”拟任人选从严把关，压实各环节的领导责任，落实干部能上能下机制。

二、2025 年度“提质增效重回报”行动方案

（一）持续打造价值银行，稳步提升经营质量

2025 年，我行将在稳中求进总基调下，深入推进价值银行建设，积极增收节支、减负赋能、改革创新，稳步提高经营质量，聚焦五个方面做好经营管理，夯实市值管理的基础。

一是资产方面，稳增速、优结构。保持资产规模有序增长，资产结构持续优化，加快构建与我国经济结构相匹配的资产格局。全力做好金融“五篇大文章”，推进金融“五篇大文章”与“五大新赛道”融合发展，服务新质生产力，助推新动能与更新旧动能有效衔接。巩固优化基本盘，推动房地产业务、地方政府融资平台转型发展。持续深化“区域+行业”经营，增强“商行+投行”优势，做大做强产业金融，助力现代化产业体系建设。稳妥开展大零售资产构建，推动“对公+零售”融合，持续促进业务转型。

二是负债方面，提规模、降成本。牢固树立负债立行的经营主基调，积极拓展低成本负债。从账户、场景、产品等方面入手，

加强客户服务能力建设，深化客户合作。做好客户经营，抓好账户和结算，深耕细作织网工程。扎实推进场景金融建设，在汽车金融、智慧市场、园区金融、教育和医疗六大领域发力，加快形成“金融+非金融”全链条综合经营模式。持续优化产品策略，围绕客户需求，健全产品供给体系和交叉销售体系。用好用足结构性货币政策工具，落实利率定价自律机制，持续压降负债成本。

三是中收方面，强资管、优财富。通过健全“大投行、大资管、大财富”协同经营体系，持续提升资产财富类业务占比，打造从融资到投资的全链条价值循环。以服务实体为导向，顺应经济转型发展大势，紧密围绕各类市场主体的融资需求，增强资产组织能力、提升投资交易能力。以产品为依托，推动各资管机构提升投研能力、创设拳头产品，锻造资管核心优势，提升资管市场地位。以客户为中心，提高客户需求和资管产品的匹配度，推进零售财富、企金财富、同业财富齐头并进，擦亮财富银行名片。

四是风险合规方面，优体制、强合规。牢固树立底线思维，全面加强风险管理，做好传统风险和新型风险防范，有效管控风险成本，确保行稳致远。优化风险防控机制，压实风险防控全流程职责，打造“管得住、放得活”的风险管理体系。提升风险化解质效，充分发挥行领导挂钩督导重点不良项目、重点领域风险防控敏捷小组攻坚作用，利用国家稳楼市、化债等增量政策，加快房地产、地方政府债务等重点领域风险化解。继续推进“强遵循、严管控、促提升”合规治理专项行动，推动合规经营迈上新

台阶。

五是管理推动方面，强统筹、促提升。提升战略执行成效，强化条线统筹管理，支持重点区域分行做大做强。提高科技支撑水平，继续抓好向数字化运营要效益，向新技术探索要未来等重点工作，加强科技人才培养与选拔，为数字化转型提供人才支撑。持续降低管理成本，提升投入产出水平。推进资本计量高级方法验收工作，强化资本集约经营理念，提升资本管理质效。纵深推进以基层员工、基本制度、基础管理为核心的管理提升工作和以支行营销体系化、管理标准化、运营数字化为核心的支行建设工作，持续强化基础工作，全力打造精细化管理体系。

（二）全力建设主流银行，助力新质生产力发展

2025 年，我行继续将“国之大者”化为“行之要务”，与国民经济转型方向相契合，持续加强对主流产业，主流客群的服务，建设主流银行，把握新质生产力发展机遇，服务好金融“五篇大文章”。

一是顺应时代浪潮的同时，发挥自身经营特色，服务新质生产力发展。我行将继续发挥自身经营特色，在经济发展主赛道上奋勇争先，继续做好金融“五篇大文章”，布局“五大新赛道”，擦亮“三张名片”的同时，努力将科技金融打造为我行“第四张名片”；顺应出海浪潮，加快推进国际化，把国际业务作为服务优质客户必不可少的金融功能，助力发展新质生产力，在为客户、社会创造效益的同时，实现自身的高质量发展。

二是以“区域+行业”“商行+投行”“对公+零售”全力服务新质生产力发展。深化“区域+行业”策略，围绕“五篇大文章”、新兴行业与区域特色产业、新质生产力，助力形成“科技-产业-金融”新三角循环格局，构建与区域经济结构、产业经济结构更加匹配的资产负债表。增强“商行+投行”优势，以“研究、风险、科技、协同”为支撑，将客户融资需求和投资需求高效对接。推动“对公+零售”融合，以B端带动C端，C端牵引B端，形成企金、零售、同业更强合力，协调发展、联动发展、融合发展。

三是推动“数字兴业”迈向“智慧兴业”，以智能化转型赋能新质生产力发展。我行将坚持“科技兴行”方略，持续贯彻“企业级、标准化”方法论，以“智能”驱动为核心，“敏捷”交付和卓越“体验”为主要抓手，深入推进“人工智能+”行动，通过智能化转型推动“数字兴业”迈向“智慧兴业”，助力新质生产力发展。我行将系统性提升AI的技术、数据、模型、组织、人才等关键治理能力，夯实企架、数智和算力底座，推动AI服务组件化与应用规模化，有力支撑业务战略落地。同时，我行将统筹发展与安全，在强化网络安全、数据安全与业务连续性的基础上，前瞻性研究并防范AI等新技术风险，为全行智能化转型保驾护航。

（三）规范公司治理体系，保护投资者合法权益

2025年，我行将持续完善公司治理体系，夯实公司治理制

度基石，深化党的领导与公司治理有机融合，深入贯彻可持续发展理念，确保各治理主体各司其职、相互制衡、有机衔接，保障全体股东和各相关者利益。

一是构建良好公司治理体系，保障经营管理稳健运行。我行已建立成熟的现代公司治理架构，党委会充分发挥政治核心作用，“三重一大”事项均经党委会事前研究；党委与董事会、监事会、高级管理层成员“双向进入、交叉任职”。股东会作为权力机构，规范召开和运作，由各主要股东和中小股东依法依规行使表决权；对涉及重大事项的议案，均单独统计 5%以下股东表决情况。董事会作为决策机构，定战略、作决策、防风险。监事会作为监督机构，监督董事会决策和高级管理层执行。高级管理层严格落实执行股东会和董事会决议，整体运转良好。在上述基础上，我行将根据新《公司法》等法律法规、监管规定，推进《公司章程》修订，调整公司治理架构，完善公司治理体系，保持平稳运行。

二是不断完善独立董事履职机制，保障中小投资者利益。根据监管规定，持续提升独立董事履职质效。保障独立董事参会议事，除董事会战略与 ESG 委员会外，董事会下设的其他四个专门委员会，均由独立董事担任主任委员。落实独立意见发表机制，对利润分配、重大关联交易、聘任会计师事务所等与投资者、特别是中小投资者利益密切相关的事项，由独立董事专门审查并出具独立意见。强化独立董事会议制度，在董事会召开前，专门召

开全部由独立董事参加的会议，审议重大关联交易等事项，做实独立董事职能。做实独立董事履职评价，完善独立董事履职报告和独立性评估。

三是秉承“寓义于利”“以义取利”的精神，践行可持续发展理念。将 ESG 工作与打造价值银行、服务金融“五篇大文章”、贯彻落实新发展理念、探索中国式 ESG 发展之路紧密结合，助力我行高质量发展，以实际行动践行可持续发展。进一步提高可持续信息披露质量，根据国际可持续披露准则、财政部可持续披露准则、上交所可持续发展报告指引等国内外最新要求，继续探索披露实践创新，讲好 ESG 领域“兴业故事”；继续开展对包括 ESG 议题在内的相关内部审计检查工作，并聘请第三方鉴证机构对 2025 年年度可持续发展报告披露的有关信息开展独立的第三方审验。

（四）强化“关键少数”责任，增强战略执行质效

2025 年，我行将持续加强对高级管理层、各级“一把手”等“关键少数”“关键岗位”的能力建设、监督制约，提升履职能力，强化责任担当，紧抓落实工作，增强战略执行质效。

一是加强对“关键少数”“关键岗位”能力建设。我行将进一步贯彻落实总行党委关于干部队伍发展总体战略和教育培训基本方略，扎实推进“5+N”培训体系建设，强化高层干部政治素养和专业能力培训，争取中央党校、中组部井冈山干部学院、

福建省委党校等教学资源，拟在 2025 年举办新一轮高层干部正职、副职党建轮训项目，再巩固再提升干部理论素养、党性修养和履职能力，着力打造一支专业能力强、适应能力强、战斗能力强、作风能力强的高素质高层干部队伍。

二是加强对“关键少数”“关键岗位”监督制约。持续扎紧扎牢制度篱笆，强化对权力集中、资金密集、资源富集领域和岗位的监督制约。从严教育、管理、监督各级领导干部，特别是管好各级“一把手”。严格履行干部选拔任用程序，提高选人用人工作水平，落实重要岗位轮岗制度。

（五）树牢股东回报意识，维护股价与分红稳定

2025 年，我行将继续树牢以投资者为本的理念，把保持分红可预期性、推动估值修复与可转债转股、争取中长期稳定资金、维护股价稳定作为市值管理的重要目标，让广大投资者有获得感。

一是保持分红可预期性。2025 年，我行将继续平衡好分红、资本与发展之间的关系，把保持分红率的稳中提升作为重要目标；加快转型发展，力争跑赢大市；坚定走“轻资产、轻资本、高效率”发展道路，积极争取实施资本计量高级方法，最大限度节约资本；以更好回馈广大投资者。

二是推动估值修复与可转债转股。我行将努力提升股价和估值表现，着力推动 500 亿元可转债分批转股，补充核心一级资本、促进经营发展、提振市场信心。

三是争取中长期稳定资金。我行将充分把握中长期资金入市的契机，密切跟踪 ETF 指数基金、境外资金、保险资金、社保资金等中长期资金动态，做好主动沟通、争取对本行股票的配置。

四是维护股价稳定。我行将在股价出现短期连续或者大幅下跌情形时，及时进行风险评估，根据实际情况综合采取投资者交流、信息披露、组织管理层增持、争取主要股东增持等方式，增强投资者信心，维护市值稳定。

（六）加强投资者沟通，积极传递公司价值

2025 年，我行将在严格履行法定信息披露义务的基础上，不断增强信息披露内容、丰富投资者交流形式，将我行转型发展成效、内在价值清晰描述并传递给资本市场，增强市场的长期认同。

一是增强战略转型成效的披露。我行将多维度提升战略转型成效披露的可读性和可视化，积极传递公司价值。2025 年，我行将继续综合运用文字、数据、案例、专栏、图表等形式，以更加清晰、简明、直观的方式展现我行打造价值银行、提升核心能力、推进“三张名片”“数字兴业”与“五篇大文章”融合发展的成效。同时，通过制作官方一图读懂、争取分析师和媒体深度分析等方式，增强资本市场对披露内容的理解。

二是丰富资本市场沟通的形式。我行将畅通与资本市场的双向沟通，继续直面市场、听取意见、回答关切、深化认同。2025 年，我行管理层将继续通过股东会、业绩说明会、投资者开放日、

投资者来访接待、境内外路演走访、参加券商策略会、投资者座谈会、媒体走访等活动，与各类型投资者面对面交流，计划全年各项投资者交流活动不少于 60 场，达到主要股东、机构投资者、中小投资者、券商分析师、主流媒体、行业自律组织等各资本市场主体的全覆盖。同时，积极收集、分析市场各方对我行投资价值的判断和我行经营的预期，通过内部报告向上报告、向下传导，更好推动外部建议的内部落实，持续提升信息披露透明度和精准度。

三是重视中小投资者的保护。我行重视保护投资者尤其是中小投资者利益。我行将通过接听中小投资者电话、及时回复上交所 E 互动问答、举办“投资者走进兴业银行”活动等途径，保持与中小投资者的常态化交流，听取和回应中小股东建议。