

江苏昆山农村商业银行股份有限公司
Jiangsu Kunshan Rural Commercial Bank CO.,LTD.

2025年度 社会责任 (ESG) 报告



2026年4月

KRCB 昆山农商银行



地 址 : 昆山市前进东路828号
邮 编 : 215301
服务热线: 96079
官方网址: www.ksrcb.com

目录 / CONTENTS

报告说明

关于我们

02

03

环境篇

一、核心环境绩效表现

二、战略治理体系升级

三、创新实践成果转化

四、数字基建能力跃升

08

12

15

17



治理篇

一、党建引领治理

二、规范三会一层运行

三、加强投资者关系管理

四、深化全面风险管理

五、加强合规管理和商业道德约束

20

22

23

24

25



社会篇

一、服务实体经济

二、践行普惠金融

三、服务乡村振兴

四、数字化转型与服务提升

五、维护消费者权益

六、助力员工发展

七、深耕公益慈善事业

32

35

38

39

43

45

48



未来展望

52

报告说明

一、报告时间范围

2025年1月1日至2025年12月31日，部分内容超出上述范围。

二、报告组织范围

报告覆盖江苏昆山农村商业银行股份有限公司总行及其分支机构。在报告的表示中分别使用“昆山农商银行”“本行”“我们”。

三、报告发布周期

年度报告。

四、报告编制依据

本报告以《关于加强银行业金融机构社会责任的意见》《银行保险机构公司治理准则》《中国银行业金融机构企业社会责任指引》等相关要求为参考，根据《中国人民银行苏州市中心支行 中国银行保险监督管理委员会苏州监管分局 苏州市金融学会关于建立苏州市法人金融机构环境信息披露机制的通知》，遵守中国人民银行2021年发布的《金融机构环境信息披露指南》（JR/T0227-2021）以及中国人民银行苏州市中心支行等发布的《苏州市金融机构环境信息披露操作手册（试行）》进行编制和披露。

五、报告数据说明

本报告涉及的数据以2025年度为主，主要来源于本行基础数据平台、本行内部统计数据、报送监管部门数据等。若无其他说明，本报告所使用的货币以人民币作为计量币种。

本报告涉及的内容及数据未经授权不得转载。

六、报告保证方式

本行董事会及全体董事保证本报告内容不存在任何虚假记载、误导性陈述或重大遗漏，并对其内容的真实性、准确性和完整性承担个别及连带责任。

七、报告发布形式

报告以电子版形式发布，可在本行网站（<https://www.ksrcb.cn>）浏览下载。

关于我们



一、基本情况简介

江苏昆山农村商业银行股份有限公司是经原中国银行业监督管理委员会批准成立的股份制金融机构，成立于2004年12月29日，前身为昆山市农村信用合作社联合社，为昆山这片土地的繁荣和人民的幸福提供金融服务迄今已历70年。自改制成立以来，本行始终坚持“服务三农、服务小微、服务民生”的市场定位，坚定发展普惠金融，积极履行社会责任，不断强化内控管理，充分发挥机构渠道广泛、决策链短、高效灵活等优势深耕地方市场，逐步发展成为服务地方发展、服务乡村振兴、服务中小微企业、服务台胞台企的区域性特色银行，各项业务市场份额持续攀升，市场竞争力和抵御风险能力不断增强，发展质量和经营

效益稳步提高。截至2025年末，本行共有员工1944人，机构网点83家。本行在昆山本地拥有网点70家，是昆山地区营业网点最多、服务覆盖面最广的银行。在全行共同努力下，本行品牌影响力不断提升。本行2021-2025年连续五年位居中国银行业协会“陀螺”评价体系县域农商行综合排名第二。本行在2025年英国《银行家》杂志公布的世界1000强银行中位列548位（位列农商行第27位，县域级农商行第6位）。

二、组织架构



三、荣誉与认可

序号	荣誉名称	授奖机构
1	2025年商业银行“陀螺”评价县域农商行第二名	中国银行业协会
2	2025年度中债成员业务发展质量评价“自营结算100强”	中央国债登记结算有限责任公司
3	2024年银行间人民币外汇市场优秀人民币外汇会员、外汇远掉会员	中国外汇交易中心
4	2024年度理财信息登记优秀发行机构	银行业理财登记托管中心有限公司
5	2024年度上海票据交易所优秀综合业务机构	上海票据交易所
6	2025年江苏省数字消费创新场景	江苏省数据局
7	2024年度银行外汇业务合规与审慎经营评估A类银行	国家外汇管理局江苏省分局

8	2024年跨行交易技术运营竞赛活动承兑率突出贡献奖	中国银联江苏分公司
9	苏州市公安集体三等功	苏州市公安局
10	绿色金融创新项目	中共苏州市委金融委员会办公室、苏州市财政局、中国人民银行苏州市分行、国家金融监督管理总局苏州监管分局
11	2025年苏州银行业服务技能竞赛团体三等奖	国家金融监督管理总局苏州监管分局
12	2025年苏州市银行业金融机构人工智能创新大赛团队优秀组织奖	中国人民银行苏州分行、苏州市总工会
13	2024年度银行业政务信息工作优秀单位	中国人民银行苏州分行
14	2024年苏州市金融机构征信工作先进单位、优秀代理查询网点	中国人民银行苏州分行
15	昆山市2024年度社会主义现代化建设先进集体	中共昆山市委 昆山市人民政府
16	昆山市综合风险池突出贡献奖	昆山市综合风险池联席会议办公室
17	2025年善爱昆山网络募捐突出奉献单位	昆山市慈善总会
18	2024年度全省农商行组织人事工作先进单位	江苏农商联合银行

01

环境篇 Environmental

发展绿色金融
践行绿色运营

一、核心环境绩效表现 / 08

二、战略治理体系升级 / 12

三、创新实践成果转化 / 15

四、数字基建能力跃升 / 17

环境篇 / Environmental 发展绿色金融，践行绿色运营

“

本行秉持新发展理念引领全局，将绿色金融纳入战略顶层设计，系统构建多层次政策框架与实施路径。通过创新绿色金融产品与服务模式，重点支持清洁能源、生态修复及资源循环利用等关键领域，同步强化环境与社会风险管理机制。在自身运营层面深度践行低碳转型，建立全流程节能减排管理体系，推动经营发展实现经济效益、生态价值、社会责任三位一体的协同共进。

”

一、核心环境绩效表现

（一）绿色投融资规模扩容

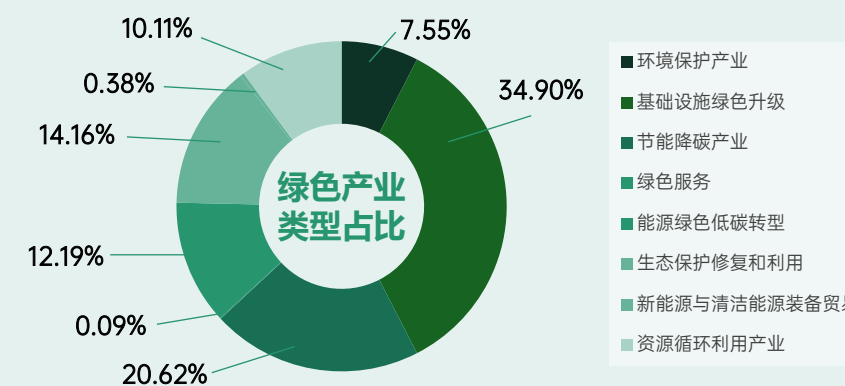
报告期内，本行紧紧围绕绿色金融政策要求，积极践行绿色低碳转型发展。截至报告期末，本行绿色贷款余额34.14亿元，较年初增加3.76亿元，绿色贷款增速高于各项贷款增速5.33个百分点，绿色贷款占比2.81%。“两高一剩”行业贷款余额0.07亿元，比年初下降0.21亿元，通过淘汰落后产能，促进产业结构转型升级。¹

本行绿色贷款主要投向基础设施绿色升级、节能降碳产业、生态保护修复和利用、能源绿色低碳转型、资源循环利用产业，分别占绿色贷款余额34.90%、20.62%、14.16%、12.19%、10.11%。



¹ 本行绿色贷款口径为《绿色金融支持项目目录（2025年版）》

2025年绿色产业类型分布



本行依据《绿色信贷项目节能减排量测算指引》要求，基于绿色信贷项目相关资料进行环境效益测算。截至2025年末，本行绿色信贷（项目业务）折合节约标准煤量22808.27吨，折合减排二氧化碳当量57015.09tCO₂e，折合减排二氧化硫651.4吨，折合减排氮氧化物105.37吨，折合减排化学需氧量(COD)6277.89吨，折合减排氨氮832.91吨，折合减排总氮845.55吨，折合减排总磷109.27吨。



(二) 低碳运营体系显效

持续推动日常经营管理“绿色化”，经营活动自然资源消耗量总体呈下降趋势。2025年度，本行自身经营直接能源消耗的化石燃料情况如下：营业办公（含固定源、移动源）天然气3.29万Nm³（万立方米）、汽油消耗37.85t（吨）；本行自身经营的间接能源消耗的电力¹、热力情况如下：营业办公消耗的外部输入电力14413.96MWh

（兆瓦时）。经测算，2025年度本行直接温室气体排放184.19吨，主要源于汽油和天然气的消耗，间接温室气体排放8399.01吨，主要来源于用电消耗²。2025年本行温室气体排放总量为8583.20吨，人均碳排放量为4.42吨。

报告期经营活动温室气体排放情况

温室气体排放范围	碳排放量 (吨 二氧化碳)	人均碳排放量 (吨 二氧化碳)
直接温室气体排放量（范围一）	184.19	0.10
间接温室气体排放量（范围二）	8399.01	4.32
温室气体排放总量（范围一+范围二）	8583.20	4.42

(三) 全链条能效优化实践

报告期内，本行将绿色运营深度融入发展战略，通过构建智能化线上业务平台、推行全流程无纸化办公体系、实施营业场所绿色化改造、建立员工低碳行为激励机制等系统性举措，持续推动运营模式向资源节约型转型。重点围绕业务流程数字化重构、绿色金融基础设施升级、员工环保意识培育三大维度协同发力，初步形成涵盖业务场景、物理空间、组织文化的多层次节能减排机制，为可持续发展注入新动能。

持续增加预填单交易场景以促进网点无纸化，推

行“周六无高柜”运营模式以提高网点超柜分流率、现金分流率。截至报告期末，全行预填单分流率59.24%、超柜分流率93.82%、现金分流率58.78%、存单分流率56.52%。2025年末本行电子银行渠道替代率达到99.3%。全面实行授信业务无纸化申报，报告期本行采用无纸化申报授信业务共11892笔，有效节省材料打印及寄递时间，降低了时间成本和材料成本。

近3年相关环保措施绩效表现

类别	单位	2023年	2024年	2025年
厅堂预填单分流率占相关交易	%	83.52	84.01	59.24
超柜分流率	%	95.96	98.13	93.82
现金分流率	%	50.51	53.11	58.78
存单分流率	%	-	-	56.52
电子银行渠道替代率	%	99.32	99.32	99.30%
无纸化申报授信业务	笔	11123	10147	11892

2025年，本行跟进江苏农商银行联合银行全面提升全省农商银行系统一线员工就餐体验与后勤保障水平的工作指导意见，持续建设基层支行员工食堂，花桥支行、高新支行食堂双双入选全省农商银行百家“一线好食堂”。食堂不仅是一个提供餐饮服务的场所，更是展示企业文化、传递健康饮食理念的重要窗口，花桥支行食堂以自营模式为基础，坚持源头管控与流程规范，多年来保持食品安全“零事故”，并依托多样特色菜式，创新员工减脂餐供应，赢得员工广泛好评；高新支行食堂在规范化运营中持续传递管理温度，推出多项规范化运营中持续传递管理温度，推出多项兼顾健康与风味的菜品，成为员工安心用餐的温馨港湾。两家食堂的获评，集中体现了本行在关心员工生活、做实“暖心工程”方面的持续努力与扎实成效。下一步，本行将以此为契机，进一步推广优秀的

食堂管理服务经验，同时倡导员工争做生态环境的保护者、建设者，切实增强节约意识、环保意识，倡导“光盘”行动节约粮食，多使用环保用品，减少一次性餐具和塑料产品使用。



1 绿色办公运营主要覆盖本行总行大楼及花桥大楼相关数据。
 2 绿色办公运营主要覆盖本行总行大楼及花桥大楼相关数据。

二、战略治理体系升级

（一）绿色发展战略顶层设计

近年来，本行立足国家绿色发展导向，将绿色金融作为战略转型核心，系统构建覆盖顶层设计、资源配置与风险防控的全链条发展体系。通过多层次目标设定与动态管理机制，强化战略引领作用，全面履行金融机构的环境责任与社会担当。

在战略实施中注重三个维度协同推进：一是建立绿色金融长效治理机制，将环境责任深度融入决策流程与业务标准；二是优化信贷资源配置体系，严格限制高环境风险领域授信，优先支持清洁能源、生态治理等绿色基建领域；三是充分考虑对全社会政治经济以及资源环境承担相应的责任；反对环保违法、杜绝资源浪费，控制高耗能、高污染及落后产能行业贷款；积极支持节能环保重大工程和环境治理项目建设，促进经济、社会和环境的协调及可持续发展；合理调整信贷架构，推动信贷结构乃至资产结构的“绿色化”。

通过强化环境与社会风险管理能力，完善绿色项目识别评估工具，构建覆盖全业务链条的可持续发展框架。本行将持续深化绿色金融创新实践，推动资产结构绿色化转型，为经济社会高质量可持续发展提供专业化金融支持。

（二）环境治理架构专业化

1. 董事会

本行董事会将ESG治理深度融入战略决策体系，构建“战略引领-制度保障-动态监督”三位一体的可持续发展治理框架。依据国家“双碳”战略及金融监管政策导向，重点推进四大核心建设：

战略引领层面，建立绿色金融发展顶层设计机制，定期审议战略实施规划，将地方绿色改革要求转化为业务发展指引，强化对清洁技术、生态保护等重点领域的资源配置；制度保障维度，逐步健全绿色金融全流程管理体系，通过专项管理办法规范组织架构、业务流程与风控标准，系统推进ESG要素与投融资决策的有机融合；监督执行方面，建立常态化评估督导机制，强化对绿色金融政策落地的过程管理，持续完善环境与社会风险识别工具，推动ESG管理要求向业务终端传导；信息披露领域，构建透明化沟通机制，审议年度社会责任报告（ESG报告），加强ESG信息披露，将环境、社会和治理要求有机融入经营发展，推动本行ESG管理水平持续提升。

2. 高级管理层

近年来，本行立足国家绿色低碳发展战略，制定绿色信贷政策，规定全行绿色信贷授信政策、投向指引及相关激励考核配套措施。助力重点行业、传统产业低碳转型，实施节能降碳改造，支持优化能源结构，支持传统制造业提高能源利用率，减少排放量。全力配合做好苏州市金融机构绿色低碳转型工作，每双月向苏州人行报送绿色低碳转型金融工作的进展，以服务实体经济、

促进产业绿色化转型升级为宗旨，对客户环境与社会风险分类进行有效甄别，专注服务于绿色优先型客户。根据《中国银保监会关于印发银行业保险业绿色金融指引的通知》（银保监发[2022]15号）等文件规定，组建绿色金融统筹管理机构，系统构建战略执行、资源整合与能力提升的协同框架，成立绿色金融工作领导小组。通过建立战略传导与目标管理机制，将董事会决策转化为可执行的业务标准，同步完善职责划分、流程管控及效能评估体系。强化全流程监督机制建设，定期开展战略实施评估与监管对接，形成“战略制定-过程管控-动态反馈”的治理闭环，持续提升绿色金融服务实体经济的综合效能。

3. 绿色部门设置情况

本行积极践行绿色发展理念，成立“绿色低碳转型金融服务中心”，牵头推进本行绿色金融政策的落实。本行相关部门按职能分工提供绿色业务工作支持，各分支机构按要求负责本行绿色业务的推进落实。通过全行合力，切实提升本行绿色金融服务质效和风险管理水平。

（三）政策制度系统化迭代

作为植根本地的金融机构，本行将绿色发展纳入战略核心，持续深化绿色金融创新实践。立足区域经济特色，通过战略布局优化、制度体系迭代、产融协同强化等维度，系统构建符合地方产业升级需求的绿色金融服务框架。在监管政策指引下，不断完善环境社会治理机制，创新绿色金融产品服务体系，切实推动区域经济低碳转型与银行自身可持续发展的有机统一。

重点环境政策制度情况表

文件名称	发文字号	文件主要内容	类别
《昆山农商银行（绿色）信贷政策》	昆农商发〔2018〕365号	制定绿色信贷发展战略，加强绿色信贷管理，实施环境风险全流程管理。	已建立
《关于进一步加强绿色信贷管理的通知》	编号：2020-02135	践行绿色信贷标准，合理配置本行信贷资源，在贷前、贷中及贷后抓好绿色信贷流程建设。	已建立
《昆山农商银行关于设立“绿色低碳转型金融服务中心”的通知》	昆农商发〔2021〕555号	为贯彻落实苏州市十四五规划和2035年远景目标纲要，调动金融资源支持区域绿色转型，提升绿色低碳投融资效率，理顺绿色低碳金融归口管理，本行成立“绿色低碳转型金融服务中心”，主要负责全行绿色低碳转型金融服务工作。	已建立



《昆山农商银行关于成立绿色金融工作领导小组的通知》	昆农商发〔2023〕217号	为贯彻党的二十大精神，落实绿色低碳发展战略部署，加大对绿色、低碳、循环经济的支持，防范环境、社会和治理风险，助力地方社会经济绿色低碳转型发展，根据原银保监会《银行业保险业绿色金融指引》等文件成立绿色金融工作领导小组，并明确相关职责。	已建立
《昆山农商银行“环保贷”业务管理办法》	昆农商发〔2024〕23号	增强服务地方、服务实体经济的能力，加强“环保贷”业务管理，规范业务操作流程，促进业务健康发展，根据《江苏省农村商业银行系统“环保贷”业务管理指引（修订版）》相关内容进行修订。	已建立
《昆山农商银行“苏碳融”业务管理办法（试行）》	昆农商发〔2021〕669号	用于指导本行通过“苏碳融”产品发放各类贷款，满足绿色企业在利率、期限和担保方式等方面的多样化融资需求。	已建立
《昆山农商银行“昆绿贷”业务管理办法》	昆农商发〔2024〕42号	用于引导企业注重节能降耗、绿色环保、安全生产，促进昆山经济社会可持续发展的贷款业务，由昆山市综合风险池提供增信，对贷款损失给予风险补偿，根据修订后的《昆山市绿色金融风险补偿资金池实施细则》进行修订。	已建立
《昆山农商银行“光伏贷”业务管理办法（试行）》	昆农商发〔2022〕536号	用于支持建设光伏发电项目所需资金或偿还已建成光伏发电项目其他债权等授信业务。	已建立
《昆山农商银行“环保担”业务管理办法（试行）》	昆农商发〔2024〕85号	用于本行向“环保担”项目库内企业或项目发放的，用于支持开展生态环境基础设施建设、减污降碳、生态环保修复、节能环保服务、资源循环利用等环保产业发展项目的贷款业务。	已建立
《昆山农商银行绿色金融债券管理办法》	昆农商发〔2025〕536号	规范绿色金融债券管理，督促债券募集资金用于绿色信贷业务，遵循自主经营、自负盈亏、自担风险、市场运作和专款专用的原则，实现绿色贷款业务的可持续发展。	当年修订
《昆山农商银行绿色金融管理办法》	昆农商发〔2025〕599号	结合《中共中央 国务院关于完整准确全面贯彻新发展理念做好碳达峰碳中和工作的意见》《银行业保险业绿色金融指引》等法律法规明确本行应从战略高度推进绿色金融，加大对绿色、低碳、循环经济的支持，提升环境、社会和治理表现，并对相关管理要求进行明确。	当年修订

三、创新实践成果转化

案例1：江苏省“建材行业-能耗和管理提升”领域转型金融项目成功落地

2025年2月，根据人民银行苏州市分行指导，为加快推动行业整体向绿、转绿，本行认真贯彻《中共中央国务院关于加快经济社会发展全面绿色转型的意见》和中国人民银行等七部委《关于进一步强化金融支持绿色低碳发展的指导意见》（银发〔2024〕70号）等文件精神，依据中国人民银行《转型金融标准使用说明》《转型金融支持经济活动目录(建材行业)》(试用稿)等规范标准，及人民银行苏州市分行“江苏省建材行业重点领域转型金融支持项目目录”，本行成功协助某玻璃纤维有限公司纳入“江苏省建材行业重点领域转型金融支持项目目录”，该企业被认定符合“建材行业-玻纤行业-能耗和管理提升”领域的转型金融支持标准，本行为该公司提供3100万元支持企业的转型升级，为企业发展注入金融活水，标志着江苏省该领域首笔转型金融项目的落地。

案例2：信用卡绿色消费场景助力绿色低碳

2025年，本行信用卡业务紧扣绿色消费主题，通过联合交通平台及商户，构建“出行-消费-激励”闭环生态。一方面，与苏州轨道交通“苏e行”APP、中国银联合作推出信用卡“一折乘地铁”活动，鼓励市民优先选择公共出行，持卡人通过我行信用卡支付地铁费用可享1折优惠（单笔最高优惠2.5元），截至2025年12月，本行信用卡地铁出行消费交易笔数达26555人次；另一方面，探索新能源充电场景的随机立减优惠，引导持卡人使用清洁能源，在支付宝平台配置新能源汽车充电活动，使用本行信用卡支付随机立减。试点期间（2025年3月-12月），充电场景交易笔数达1643笔。初步形成“低碳行为-金融优惠-社会效益”的良性循环。

案例3：持续推动绿色金融债券业务投放

2022年9月，本行在银行间市场公开发行了江苏昆山农村商业银行股份有限公司2022年绿色金融债券（债券简称：22昆山农商绿色债，债券代码：2221032），实际发行规模为10亿元，期限为3年期，票面利率2.70%，该债券于2025年10月到期。2025年9月11日，本行在银行间市场公开发行了江苏昆山农村商业银行股份有限公司2025年绿色金融债券（债券简称：25昆山农商绿色债，债券代码：2521012.IB），实际发行规模5亿元，期限3年期，票面利率1.9%，募集资金主要投放基础设施绿色升级、清洁能源等产业。

案例4：“水权贷”获评苏州市金融创新项目

“水权贷”是指企业以所拥有的取水权或水资源使用权为质押，向银行申请贷款的一种创新型绿色金融产品，主要用于水资源开发利用、保护、节约、管理、绿色减碳、生产尾水处理回用和非常规水源处理利用等项目建设，并引导金融资本、社会资本更多地投入节水领域。

“水权贷”政策出台后，本行积极与相关部委办局对接，在昆山市水务局、金融办的指导下，成立网格化团队进行走访营销。2024年5月，本行成功落地苏州地区首笔“水权贷”业务，有效发挥环境权益在金融资本和实体经济之间的联通作用，为企业提供了新的融资渠道。2025年12月1日，本行“水权贷”产品开发与落地，被苏州市委金融办、苏州市财政局、苏州人行、国金局苏州监管分局联合评为金融创新项目。



水权贷“贷”动绿色产业发展

四、数字基建能力跃升

（一）聚焦生态构建，夯实绿色消费金融底座

昆山市坚持政府主导、国企牵头、市场协同原则，以昆山数智集团为核心，统筹鹿路通数字科技公司，构建“账户+场景+支付”三位一体的绿色消费金融生态体系。

1. 筑牢统一金融账户底座，我行负责城市钱包账户体系建设与运维，承担绿色消费资金结算、补贴发放等核心职能。配合鹿路通数字科技公司进行城市钱包运营，多渠道支付对接、资金存管等功能模块，当前累计服务注册用户超5万人，年交易订单超240万笔，为绿色消费提供安全便捷的金融账户支撑。

2. 健全政银企协同机制。联动金融机构、充电运营商、停车场管理方等主体，打通资金结算、数据共享、政策落地全链条通道，明确城市钱包作为补贴发放的唯一指定通道，实现财政补贴与金融支付精准对接、高效落地，形成“政策引流—金融支撑—场景落地”的良性循环格局。

（二）聚焦创新突破，激活绿色消费金融动能

以融合支付——城市钱包为核心纽带，在支付场景中精准嵌入多项金融创新举措，有效破解绿色消费成本壁垒，持续提升用户参与积极性。

1. 优化支付结算体验，提升场景服务效能。目前正在升级依托城市钱包搭建无感支付体系，用户绑定车辆信息与支付账户后，可实现停车自动扣费、充电一键结算。同步打通订单查询、费用明细、补贴溯源等功能，用户通过鹿路通APP即可实时掌握消费数据，确保资金流向透明可溯，筑牢金融安全防控防线。

2. 探索数据赋能路径，强化风险防控能力。整合城市钱包交易数据，构建精准的绿色消费行为画像，为金融机构提供高效风控支撑。通过数据建模精准识别真实消费需求，优化信贷审批流程，推动金融机构推出新能源汽车购置贷、充电设施建设贷等专项产品。

02

治理篇 Governance

完善公司治理 筑牢发展根基

- 一、党建引领治理 / 20
- 二、规范三会一层运行 / 22
- 三、加强投资者关系管理 / 23
- 四、深化全面风险管理 / 24
- 五、加强合规管理和商业道德约束 / 25

昆山农商银行

KRCB 昆山农商银行

治理篇 / Governance

完善公司治理，筑牢发展根基

“

本行始终坚持把党的政治建设摆在首位，严格遵循联合银行党委关于“加强党的建设，全面增强党建引领作用”的部署，将党的领导深度融入公司治理和经营管理各环节，以高质量党建凝聚高质量发展合力。

”

一、党建引领治理



党的二十届四中全会精神专题党课暨合规案防警示教育大会



党委理论学习中心组（扩大）学习会

（一）政治建设思想根基持续巩固深化

“两个维护”坚决有力。严格执行“第一议题”制度，全年召开党委会跟进学习习近平总书记重要讲话和指示批示精神50余篇，开展党委理论学习中心组学习21次，不断提升政治判断力、政治领悟力、政治执行力。扎实开展中央八项规定精神学习教育及党纪学习教育，通过举办专题读书班、开展警示教育、党委书记带头讲党课等形式，实现党员学习教育全覆盖，引导全行员工深刻领悟“两个确立”的决定性意义，自觉在思想上政治上行动上同党中央保持高度一致。

党委领导核心作用充分发挥。全年召开党委会53次，研究决策“三重一大”等重大事项296项，对121项重大经营管理事项履行前置研究讨论程序，切实把党委“把方向、管大局、保落实”的领导作用落到实处，确保全行改革发展始终沿着正确方向前进。顺利完成《公司章程》修订，进一步明确和落实党组织在法人治理结构中的法定地位。

（二）组织体系与队伍活力持续增强迸发



学习贯彻党的二十大精神读书班



党建引领促融合 银教共建谱新篇



党建引领促融合 银教共建谱新篇



与昆山市民政局党建共建

基层战斗堡垒更加坚固。对标联合银行党支部评星定级要求，扎实推进基层党支部标准化、规范化建设，5个党支部获评“五星级党支部”。深化“一支部一特色”创建活动，全行47个党支部均形成了具有自身特点的工作法。党建共建成果丰硕，全年新增共建单位73家，通过共建渠道带动AUM净增2.83亿元、新增用信12.08亿元，实现了党建与业务同频共振、深度融合。

干部队伍更具活力。坚持党管干部原则与市场化选人用人机制相结合。创新实施机关中层正

职“全体起立、人岗双选”，推动12名干部实现跨部门、跨条线交流轮岗。全年提拔任用中层干部28人，同时对业绩不佳、不适宜担任现职的干部予以降职4人、免职4人，推动“能上能下”成为常态。干部队伍年轻化、专业化建设取得进展，90后中层干部占比提升3.23个百分点至9.65%。

（三）纪律作风与清廉金融持续深化推进

全面从严治党向纵深发展。制定出台整治违规吃喝“十条禁令”等制度规定，锲而不舍纠治“四风”。纪委切实履行监督专责，组织开展全系统廉洁风险大排查，修订风险点28个，完善防控措施91条。全年共给予党纪政务处分12人次，组织处理4人次，经济处罚超150万元，持续释放执纪必严、违纪必究的强烈信号。



“同心洁”清廉金融文化品牌发布会

“同心洁”清廉文化品牌落地生根。正式发布昆山农商银行“同心洁”清廉金融文化品牌，启动“同心护廉洁 洁行致远”系列主题教育活动。



开展关键岗位人员廉勤主题教育

积极协办昆山银行业保险业清廉金融文化建设主题活动，召开全行警示教育大会2次，组织关键岗位人员赴廉政教育基地开展沉浸式教育，不断筑牢干部职工拒腐防变的思想道德堤坝。

（四）意识形态与阵地管理持续抓实抓牢

意识形态工作责任制压紧压实。党委定期专题研究意识形态工作，并将其落实情况纳入党建工作考核。切实加强官方网站、微信公众号、视频号等意识形态阵地的建设与管理，全年发布微信图文285篇，阅读量超100万次；制作原创宣传视频57个，观看量超60万次，有效弘扬主旋律，传播正能量，讲好昆农故事。

员工队伍思想动态牢牢掌握。通过常态化员工家访、分层分类谈心谈话、社交平台舆情监测等方式，及时了解、有效引导员工思想动态。积极稳妥应对外部舆情，全年负面舆情数量同比下降40%，有力维护了全行和谐稳定、奋发向上的良好氛围。

二、规范两会一层运行

本行建立由股东会、董事会和高级管理人员组成的法人治理结构，形成相互协调、相互制衡的公司治理机制，制定并适时修订《公司章程》《股东会议事规则》《董事会议事规则》等文件以及董事会各专业委员会工作细则，逐步完善董事会、监事会、经营管理层及下设委员会的机构、人员设置及运作规程，促进公司治理结构有效运行。

报告期内，本行股东会、董事会及高级管理层依法独立履职，履行各自的权利、义务，维护了股东利益以及包括存款人等在内的社会公众利益，保障本行安全、稳定、高效运行。

（一）股东会

报告期内，本行共召开1次年度股东会和2次临时股东会，审议通过23项议案。历次会议召开程序

合法合规，提请审议的议案及会议表决程序均符合公司章程和议事规则的规定，保障了股东参会和表决权。

（二）董事会

董事会是本行的决策机构。本行董事会现有成员17名，包括4名执行董事、7名非执行董事、6名独立董事，独立董事人数在董事会成员总数中占比超过三分之一。本行董事会下设战略发展与三农委员会、风险管理与关联交易控制委员会、审计委员会、提名与薪酬委员会、廉洁伦理与消费者权益保护委员会。报告期内，本行共召开董事会会议7次，审议、听取议案和报告178项。董事会认真、全面执行了报告期内股东会审议通过的有关决议。

报告期内，本行圆满完成监事会改革，依法完成监事会撤销，有序推进相关制度的废止、修订，构建简约有效的新型监督机制；强化审计委员会建设，优化人员构成，完善工作规则，夯实治理架构基础。

董事会严格履行受托职责，定期听取经营层工作汇报，监督战略执行、风险管控、合规经营与社会责任履行情况，对重大风险、重大事项、重点工作及时研究、及时部署、及时督导，确保全行经营发展稳健合规、行稳致远。同时，董事会持续加强自身建设，完善议事规则、决策程序与履职评价机制，组织董事开展专题调研、业务学习与履职培训，不断提升董事专业能力与履职水平。

报告期内，本行全面落实《公司法》及监事会改革要求，系统性修订《公司章程》，同步修订《股东会议事规则》《董事会议事规则》《董事会审计委员会工作细则》等配套制度，明确各治理主体职责权限，为公司治理规范运行、责任落地、合规经营筑牢制度根基。

（三）高级管理层

高级管理层是本行的执行机构，对董事会负责。截至报告期末，本行高级管理层成员8名，包括1名行长、4名副行长、1名首席风险官、1名首席信息官、1名董事会秘书。本行行长室下设风险与内控委员会、预算与资产负债管理委员会、贷款审查委员会、金融创新工作委员会、信息科技管理委员会、绩效考核委员会、投资管理委员会、集中采购管理委员会、企业年金管理委员会。

报告期内，高级管理层严格执行董事会决议，坚持“强主业、调结构、控风险、降成本、提效益”工作主线，统筹推进业务发展、数字化转型、风险防控、普惠金融、ESG建设、员工关怀等工作。高管层坚持依法合规经营，严格落实监管要求，定期向董事会汇报经营业绩、风险状况、重点工作进展与存在问题，确保经营管理规范、透明、高效，推动全行各项业务平稳健康发展。

三、加强投资者关系管理

本行充分尊重投资者的合法权益，注重加强与投资者的双向沟通，建立与投资者的良性互动关系，切实提升投资者服务水平。通过公告本行联系电话及邮箱、建立股东微信群等方式，建立中小股东沟通协商渠道，增进与投资者之间的了解及交流，确保投资者能够及时、准确了解本行的发展战略和经营情况，同时接受投资者对本行提出的建设性建议。

本行严格履行信息披露义务，依法对外公开发布各类定期报告、临时报告及其他应披露的重大信息，确保各项重大信息及时、准确、真实、完整披露，保证所有股东获得信息的机会平等。报告期内，本行发布临时公告33份，信息披露及时、准确，保障利益相关方知情权。

四、深化全面风险管理

本行坚持“合规、控险、创新、管理、文化”十字经营方针，高度重视风险管理工作，建立覆盖信用风险、市场风险、操作风险、流动性风险、信息科技风险、声誉风险、洗钱风险、关联交易风险等全部风险类型的全面风险管理体系，实现风险全品类、全流程、全条线、全机构覆盖。本行制定《全面风险管理职责》，明确董事会、高管层、风险管理部、业务部门、内审部门的风险职责分工，构建权责清晰、分工明确、协同联动、闭环管理的风控组织架构。

依托数据中台与BI智能分析平台，本行实现关键风险指标实时监测、动态预警、可视化展示、穿透分析，推动风险管控模式从“事后处置”向“事前预防、事中控制”转型，提升风险识别、预警、处置的及时性与精准性。本行建立风险限额管理、风险预警推送、整改审批、备案反馈的全闭环流程，对超限额、高预警指标自动提醒、自动分派、限期整改、跟踪销号，大幅提升风险响应速度与处置效能。

在信用风险管控方面，本行构建“四早一全”主动信用风险管理体系，即早识别、早预警、早介入、早化解、全链路管控，实现风险迎前管控、精准拆弹。创新推出“三分三画”智能贷后管理机制，对客户进行分层、分级、分类管理，构建客户画像、客户经理画像、机构画像，推动贷后管理自动化、智能化、精准化，贷后作业效能提升50%以上，风险识别能力显著增强。

2025年，本行通过智能预警系统、常态化风险排查、专项风险排查，主动压降、退出潜在风险贷款超3亿元，当年新生成不良贷款实现余额、占比双下降，资产质量持续保持行业优秀水平。本行坚持“服务实体、严控风险”并重，实现业务发展与风险防控良性循环、协同共进。



拓展不良资产处置渠道

在不良资产处置方面，本行不断创新清收处置模式，综合运用自主清收、司法诉讼、赋强公证、金e站线上调解、市场化转让、网格化清收等多元化处置工具，提升处置质效与回收率。依托“金e站”线上调解平台，2025年成功调解金融纠纷609件，涉及金额0.54亿元，高效化解矛盾纠纷，节约司法资源与企业成本。

本行深化赋强公证应用，累计办理赋强公证4.3万余笔，显著提升不良资产处置效率与威慑力。创新开展网格化清收，收回问题贷款超4000万元。市场化处置实现突破，成功转让不良资产包2.99亿元，回收资金1.594亿元，现金回收率良好。2025年，本行累计现金清收表内外不良贷款本息4.8亿元，风险化解成效显著，资产质量持续夯实。

信息科技风险方面，本行高度重视信息科技治理与安全管理，已通过ISO27001信息安全管理体系、ISO20000信息技术服务管理体系、CMMI3软件能力成熟度三级三项权威国际认证，信息科技管理水平达到行业先进标准。本行重要信息系统可用性达到99.96%，全年无重大信息安全事件、无重大系统中断事件，系统安全稳定运行。本行建立完善数据安全保护体系、网络安全防护体系、应急处置体系，常态化开展应急演练，提升突发事件应对能力。

五、加强合规管理和商业道德约束

（一）加强合规内控管理



董事长讲案防

行长讲合规

本行始终坚持“合规为先、风控为本、廉洁为要”的经营理念，将合规管理与案件防控作为经营发展的生命线，构建组织体系、文化体系、制度体系、授权体系、检查体系、考核体系六大合规管理体系，形成全方位、全覆盖、全流程、全闭环的合规案防管理格局，确保各项业务依法合规、稳健运行。

组织体系上，建立董事会、高级管理层、总行部门、分支机构、全体员工共同负责的合规责任体系，层层压实合规责任，形成“人人合规、事事合规、时时合规”的责任链条。文化体系上，持续开展合规学习周周练、条线季度考、合规文化墙、公众号政策推送、典型案例警示等活动，营造浓厚合规文化氛围，让合规意识入脑入心。

制度体系上，本行持续推进制度“立、改、废、释”工作，强化外规内化、制度审查、流程梳理、后评价，实行“制度题库化”管理，确保制度动态更新、有效宣贯、严格执行。2025年，本行修订、废止、新增制度计划155项，实际完成201项，制度体系更加健全、合规、高效。授权体系上，本行全面梳理信贷业务、行政管理、财务审批等全部权限，制定《2025年度授权方案》，规范授权、转授权与权限调整，确保权责清晰、授权有度、运行高效。

检查体系上，本行统筹全行各类检查、排查、审计、巡查项目，实行“统一计划、统一实施、统一整改、统一问责”，避免重复检查、多头检查。

2025年，本行开展案件风险排查17项，覆盖信贷业务、票据业务、柜面结算、员工异常行为等重点领域，累计发现问题37个、涉及业务38笔，全部建立台账、限期整改、跟踪销号，整改完成率100%、问责到位率100%。



全员合规案防风险知识大考试

考核体系上，本行建立分层分类合规案防考核机制，将合规案防情况与部门、分支机构、专兼合规管理员、客户经理绩效考核直接挂钩，与评优评先、薪酬分配、职务晋升直接挂钩，强化考核刚性约束，压实合规责任。本行合规管理系统实现法律审核、检查项目、案防管理、操作风险、员工行为管理全流程线上化、闭环化运行，大幅提升合规管理数字化、智能化水平。



合规案防警示教育大会

2025年，本行召开全行案防警示教育大会，行领导出席，全行中层干部、关键岗位员工350余人

参会，以案为鉴、以案明纪、警钟长鸣。组织全员合规案防知识大考试，1800余名员工全部参加，以考促学、以考促守、以考促改。在全省农商银行“鼎行方圆”合规案防技能竞赛中，本行凭借扎实的合规功底、优异的现场表现，荣获团体一等奖，2名员工获评“优秀个人”，充分展现本行合规建设成果与员工专业素养。

本行积极推进数字化合规案防建设，运用数字化手段提升排查效能、降低合规成本。聚焦员工异常行为、与中介资金往来、信贷客户资金往来、数据信息安全等重点领域，扩展“两库一单”，开展数字化精准排查。运用BI平台实现司法查询、数据提取自助化，工单数量同比下降58%，工作质效显著提升。本行还开展SQL技能培训，培养数字化合规人才，运用科技手段为合规案防赋能。

（二）升级反洗钱体系

本行严格贯彻《反洗钱法》《金融机构反洗钱和反恐怖融资监督管理办法》等法律法规，牢固树立“洗钱无小事、风险在身边”的风险意识，积极履行反洗钱法定义务，构建“合规管总、条线主建、网点主战”的反洗钱工作体系，全面加强反洗钱组织、制度、人员、系统、培训、检查、审计与宣传工作，切实防范洗钱与恐怖融资风险。

组织架构上，本行成立反洗钱工作领导小组，由行长担任组长，分管副行长任副组长，首席合规官、首席风险官、首席信息官及各相关部门负责人为成员，领导小组是反洗钱工作领导决策机构。领导小组下设办公室在法律合规部，作为反洗钱牵头部门，负责全行反洗钱工作规划、组织、协调、推动、检查与考核。总行各部门、各支行均指定反洗钱联络员与报告员，形成上下联动、条线协同、全员参与的工作格局。

制度建设上，本行建立健全反洗钱内控制度体系，

截至2025年共制定反洗钱相关制度29项，覆盖反洗钱全流程、全部门、全岗位、全人员。2025年，根据最新监管要求，本行修订完善《洗钱和恐怖融资风险管理办法》《大额交易和可疑交易报告管理办法》《反洗钱工作考核办法》《洗钱风险自评估管理办法》以及公司业务、零售信贷、普惠金融、国际业务、网络金融、运营管理等各条线反洗钱操作规程，形成“一级政策—二级办法—三级细则”的完整制度体系，确保反洗钱工作有章可循、有规可依。

人员配备上，本行充分保障反洗钱岗位力量，配备专职反洗钱工作人员4人，兼职反洗钱人员143人，兼职人员由各部门业务专家、支行营业部经理、业务骨干组成，队伍结构合理、专业能力较强。本行高度重视反洗钱队伍能力建设，要求45周岁以下员工反洗钱相关持证比例达到100%，定期开展反洗钱培训、知识更新、技能比武，不断提升员工反洗钱履职能力。

系统建设上，本行建设专用反洗钱监测系统，实现大额交易、可疑交易自动抓取、自动报送，系统T+2从核心数据库采集交易信息，按照监管标准自动生成、报送大额和可疑交易报告。本行持续优化可疑交易自主监测模型，采用“强规则+打分卡”新模式，提升可疑交易识别精准度、有效度，减少误报、漏报。核心系统、国际结算系统与全行统一名单监控系统实时联动，对黑名单进行实时检索、监测、预警，筑牢交易安全防线。

客户身份识别与风险管控方面，本行严格执行客户尽职调查要求，对新开户客户严格审核身份资料真实性、完整性、合规性，运用专业手段进行身份认证。在业务存续期间，对证件过期、信息变更客户及时提醒更新，对未及时更新客户依法采取非柜面限制、只收不付等控制措施。本行严格执行受益所有人识别要求，识别率达到100%，全面穿透识别实际控制人与最终受益人。

客户风险等级管理上，本行按照监管标准对全部客户进行风险等级划分，在客户建立业务关系后10个工作日内完成评级，对高风险客户、较高风险客户实施强化尽职调查、动态监测、定期复审。2025年，全行风险等级划分结果为：高风险客户5户，较高风险客户1269户，一般风险客户55061户，较低风险客户1026692户，低风险客户4288560户，对风险等级发生变化的客户及时调整、采取差异化管控措施。

大额交易和可疑交易报告方面，2025年本行共上报大额交易报告343165份，涉及人民币金额9758.24亿元，外币金额334.44亿元；上报可疑交易报告525份，涉及人民币金额1.65亿元。本行建立严密的分析、甄别、复核、审批、报送机制，对可疑交易深入分析、及时上报，对重点可疑线索及时向人民银行报告。

检查与审计方面，2025年本行共开展反洗钱专项检查4次，专项审计1次，发现问题全部整改到位。本行积极协助人民银行开展反洗钱行政调查21次，认真配合、及时反馈、规范操作。全年未发生反洗钱重大违规事件、未被监管行政处罚，反洗钱工作获得监管部门认可，荣获江苏省反洗钱征文三等奖、苏州市反洗钱征文优秀组织奖、省联社反洗钱可疑案例分析三等奖，数币反洗钱工作得到苏州人行肯定并刊发风险提示。

（四）厚植清廉文化

本行始终坚持全面从严治党、全面从严治行，切实履行党风廉政建设主体责任与监督责任，将廉洁建设融入公司治理、业务经营、风险管理、干部任用、员工管理全过程，构建不敢腐、不能腐、不想腐的长效机制，营造风清气正、廉洁自律、合规从业的良好金融生态。

本行牵头制定年度党风廉政建设和反腐败工作要

点、党风廉政建设责任状，推动制定并落实党委主体责任清单、“一把手”第一责任清单、班子成员“一岗双责”清单，将管党治党责任层层传导、层层压实、落实到人。党委每半年专题研究党风廉政建设和反腐败工作，听取纪委监督汇报，研究解决重大问题，部署重点工作，推动全面从严治党向纵深发展、向基层延伸。

本行锲而不舍纠治“四风”，紧盯违反中央八项规定精神突出问题，制定出台《整治违规吃喝“十条禁令”》等制度文件，明确禁止性规定与惩戒措施，常态化开展监督检查、明察暗访，对违规违纪问题严肃查处、通报曝光，持续释放越往后执纪越严的强烈信号，“四风”问题得到有效遏制。

廉洁风险防控方面，本行组织开展全系统廉洁风险大排查，全面梳理重点领域、关键环节、重要岗位廉洁风险点，修订完善廉洁风险点28个，制定针对性防控措施91条，建立“风险排查—措施制定—监督执行—动态更新”的闭环管理机制。本行聚焦信贷审批、资产处置、集中采购、选人用人、费用报销等廉洁高风险领域，强化监督制约、流程管控、公示公开，防范廉洁风险。

执纪问责方面，本行坚持有案必查、执纪必严、违纪必究，精准运用监督执纪“四种形态”，抓早抓小、防微杜渐。2025年，全行共纪律处分12人次，组织处理4人次，批评教育29人次，累计经济处罚金额159.71万元，对违规违纪行为形成有力震慑。本行严肃查处员工违规违纪问题，追缴违规所得10.79万元，切实维护制度严肃性与行内公平正义。

本行坚持“惩、治、防”相结合，强化以案促改、以案促治、以案促建，对发生违规违纪问题的单位下发以案促改意见书，督促全面排查、深入整改、完善制度、堵塞漏洞，推动发生问题的单位举一反三、标本兼治、整体提升。本行牵头开展不良贷款责任认定工作，2025年累计对1899户

不良资产进行责任认定，对780人次进行问责，经济处罚113.06万元，强化信贷责任约束，防范道德风险。

清廉文化建设方面，本行成功协办昆山银行业保险业清廉金融文化建设主题活动，扩大行业影响力。召开全行警示教育大会2次，组织关键岗位员工赴警示教育基地开展沉浸式教育，用身边事教育身边人。正式发布“同心洁”清廉金融文化品牌，启动“同心护廉 洁行致远”系列教育活动，通过廉洁培训、征文比赛、知识竞赛、家风建设等形式，厚植清廉文化根基，引导干部员工知敬畏、存戒惧、守底线。

监督协同方面，本行制定《内部监督贯通协同工作办法》，整合纪检监督、审计监督、合规监督、业务监督、民主监督力量，建立问题线索移送、共享、会商、督办机制，形成监督合力。2025年接收并处置各条线移交问题线索6起，已全部办结，监督协同效能有效发挥。本行积极推进智慧监督建设，运用AI技术、大数据分析构建监督模型，实现风险自动预警、异常自动监测，提升监督精准化、智能化水平。

(五) 优化社会责任体系



2024年度十大优秀文化教官

本行始终坚守合规为先、客户至上、奋斗为本的核心价值观，秉持“融商惠众、精融至品”的使命，践行“责无旁贷、创新求精、激情协作”的企业

精神。致力于凭借专业、便捷的金融服务，助力客户发展，服务社会民生，维护金融安全，推动地方经济发展，成为所有利益相关方信赖的品质专业、精益求精的金融合作伙伴。

本行高度重视利益相关方的期望与诉求，通过收集和研究政府、监管机构的政策文件，以及关注社会公众关心的银行业热点问题等方式，加强与重要利益相关方的沟通交流。同时，通过同业对标、内部访谈等途径广泛征集意见建议，确定对公司和利益相关方具有重要意义的实质性议题，为可持续发展提供重要参考。

在此基础上，本行以政府、监管机构、股东、员工、客户、合作伙伴、环境和资源、社会等多元化利益主体为维度，构建了具有自身特色的社会责任体系。并将社会责任融入发展战略、治理结构、企业文化和业务流程之中，携手各内外部重要利益相关方，共同促进本行与经济社会环境的协调可持续发展。

本行的核心议题涵盖服务实体经济、发展普惠金融、防范金融风险、数字化转型、信息安全与隐私保护、提升客户体验、规范公司治理、发展绿色金融、提升人力资本等方面；重要议题包括保障客户权益、保障员工权益、践行绿色运营、廉洁伦理与反腐败、关怀员工生活、参与公益慈善；一般议题有普及金融知识、促进利益相关方参与等。

利益相关方	期望和诉求	回应举措
政府	加大对实体经济支持力度，服务县域“三农”和小微企业	坚守“支农支小”定位，不断扩大农村金融服务覆盖面，持续加大信贷投放力度，涉农和小微企业贷款投放达到监管要求。
监管机构	依法合规运营，推进全面风险管理，维护金融稳定	建立层次清晰、科学适用、全面覆盖的风险政策制度框架；强化信用风险管理，大力清降风险贷款，推动不良贷款与不良率下降；积极推进合规达标创建和案防精细化管理，打造“执纪必严、违规必纠”的内控文化。
股东	健全完善公司治理，创造可持续价值回报	进一步健全完善公司治理制度体系；稳健经营，提升业绩，以价值增长满足股东的根本利益需求；严格执行股东会决议，维护投资者合法权益；创新信息披露渠道，及时、准确、真实、完整地履行信息披露义务。
客户	持续提升服务品质，维护消费者权益	全面执行6S服务规范化管理流程，提升员工服务质量；加快新产品开发，不断丰富服务功能；切实加强消费者权益保护，营造良好金融生态。
员工	保障员工合法权益，创造多元职业发展通道，完善薪酬激励与福利体系	严格遵守国家法律法规，保障员工合法权利；推行员工等级管理，疏通员工职业发展通道；完善绩效考核与薪酬管理制度，贯彻以员工价值贡献为基础的分配机制。
供应商与合作伙伴	公平合作，诚信履约	深化同业合作与交流，优势互补、资源共享；完善采购管理，打造阳光采购工程。
公众与社区	提供优质金融服务，共建文明社区环境，开展金融知识普及教育	积极普及金融知识，提高公众识别和防范金融风险的能力；构建金融服务网络，推进普惠金融；积极参与社会公益，促进社会和谐。
环境	推进环境和社会风险管理实施绿色信贷	紧跟国家绿色信贷政策，引导资金流向环保、节能、清洁能源等产业；倡导低碳办公，节约能源消耗，践行绿色运营。

03

社会篇

Social

践行社会责任 共绘美好蓝图

一、服务实体经济	/ 32
二、践行普惠金融	/ 35
三、服务乡村振兴	/ 38
四、数字化转型与服务提升	/ 39
五、维护消费者权益	/ 43
六、助力员工发展	/ 45
七、深耕公益慈善事业	/ 48



社会篇 / Social

践行社会责任，共绘美好蓝图



“

在时代发展的浪潮中，本行始终胸怀“两个大局”，心系“国之大者”，将金融服务实体经济作为坚定不移的根本宗旨。引领全行坚守定位、回归本源，秉持守正创新的理念，强化业务板块协同合作，高效整合全行资源，稳步推动转型发展，积极履行社会责任，为昆山经济社会发展贡献金融力量。

”

一、服务实体经济

本行始终坚守金融服务实体经济的天职和宗旨，坚定不移把支持实体经济、服务地方产业作为业务发展的出发点和落脚点，紧紧围绕昆山“2+3+3”现代产业体系布局，聚焦先进制造业、民营经济、科技创新、产业链供应链稳定等重点领域，持续加大信贷投放、优化金融服务、降低融资成本，推动金融活水精准滴灌实体经济重点领域和薄弱环节，为地方经济高质量发展注入强劲金融动能。



与昆山市发改委战略合作

截至2025年末，本行制造业贷款余额392.61亿元，较年初增加28.68亿元，增速7.88%，高于全行各项贷款平均增速2.33个百分点，制造业贷款规模、增量、增速均居区域同业前列，是支持本地制造业发展的核心金融力量。本行重点支持新一代信息技术、高端装备、新材料、新能源、高端医疗器械等战略性新兴产业，助力产业基础高级化、产业链现代化，推动制造业向高端化、智能化、绿色化转型。



与昆山市江西商会合作交流

民营经济是地方经济的主力军，本行始终坚持“两个毫不动摇”，大力支持民营企业发展壮大。截至2025年末，本行民营企业贷款余额668.17亿元，较年初增加40.03亿元，增速6.37%，持续保持稳健增长，民营企业贷款占比持续提升。本行对国有企业、民营企业一视同仁，在授信准入、利率定价、审批效率、服务标准上同等对待，切实破除隐性壁垒，全力支持民营企业敢干、敢投、敢闯。





金融支持科创企业



金融支持科创人才

科创金融方面，本行高度重视科技自立自强，构建“六专机制+全周期产品+数字赋能+生态协同”科创金融服务体系，打造“科创护航者”服务品牌，全力支持科技型企业创新发展。本行聚焦人才科创企业，创新推出“昆科贷”政银合作产品，

依托政府风险补偿池，为轻资产、无抵押、高成长的科技型企业提供信用贷款支持。截至2025年末，“昆科贷”服务客户205户，贷款余额7.84亿元，有效解决科创企业融资难、融资贵、融资慢问题。

本行积极探索“贷款+外部直投”投贷联动模式，为优质科创企业提供“债权+股权”综合金融服务，陪伴企业从初创期、成长期到成熟期全生命周期成长，助力关键核心技术攻关与科技成果转化。本行发布高端医疗器械、具身智能等行业研究报告，为科创企业发展与金融支持提供专业参考。

供应链金融方面，本行创新推出“共赢链”供应链金融服务模式，依托核心企业信用、交易数据、应收账款，为产业链上下游中小微企业提供高效、便捷、低成本的融资服务，破解链上小微企业“首贷难、信用贷少、融资慢”等痛点。截至2025年末，“共赢链”服务客户355户，贷款余额10.94亿元，覆盖先进制造、汽车零部件、电子信息、商贸流通等重点行业，助力强链、补链、固链，维护产业链供应链安全稳定。

跨境金融方面，本行拥有跨境贸易高水平开放试点、境内外币系统直参、对客衍生品资质三项核心资质，形成“政策便利+清算高效+产品丰富”的综合优势，为外贸企业提供一站式跨境金融服务。2025年，本行将37家优质外贸企业纳入高水平便利化试点管理，大幅简化业务流程、缩减审核资料、提升资金周转效率，切实为外贸企业减负增效。

本行积极推进跨境人民币业务，2025年全年跨境人民币结算量43.61亿元，助力企业降低汇率风险、节约财务成本。本行在数字人民币跨境应用领域实现重大突破，通过多边央行数字货币桥为企业办理跨境支付，全年累计结算1000万元，结算快、成本低、安全性高、碳足迹小。本行在泰国开泰银行开立同业账户，创新推出“泰易达”结算产品，为企业东南亚经贸往来提供便捷、高效、低成本的结算服务，助力企业稳健“走出去”。

二、践行普惠金融

本行坚定不移贯彻国家普惠金融发展战略，坚守“做小、做散、做基层”的市场定位，将普惠金融作为核心主业、责任主业、民生主业，持续扩大普惠金融覆盖面、提升可得性、增强满意度，让更多小微企业、个体工商户、城乡居民享受到便捷、实惠、优质的金融服务，切实打通金融服务“最后一公里”。

截至2025年末，本行普惠型小微企业贷款余额（不含贴现）302.39亿元，较年初净增28.11亿元，增速10.25%，高于全行各项贷款（不含贴现）平均增速2.89个百分点，普惠金融增速持续高于各项贷款平均增速，体现资源倾斜力度。普惠小微贷款占全部贷款比重30.62%，较年初提升0.81个百分点，普惠金融在全行资产结构中的比重持续提高。

服务覆盖面持续扩大，截至2025年末，本行普惠小微贷款服务客户26204户，较年初增加3871户，增长幅度显著，越来越多的小微企业、个体工商户从本行获得金融支持。本行坚持户均下沉、信用优先、首贷扩面导向，持续优化普惠金融结构，大力推广信用贷款、首贷业务，降低对抵押担保的依赖，让更多缺抵押、少担保的小微企业获得资金支持。



“昆如意”暖心巴城企业综合服务驿站



“昆如意”暖心巴城企业综合服务驿站



产品创新大赛

产品创新方面，本行持续完善普惠金融产品矩阵，推出一系列线上化、便捷化、普惠化产品，精准匹配小微企业、个体工商户“短、小、频、急”的融资需求。“信抵贷”产品依托大数据、纳税信息、交易流水，实现线上申请、自动审批、在线签约、随借随还、无还本续贷，大幅提升融资便捷性。截至年末，“信抵贷”服务客户466户，贷款余额

5.29亿元，深受小微企业欢迎。

本行针对不同行业、不同场景、不同客群，推出行业专项贷产品，包括饮料贷、粮食贷、冻品贷等，实行差异化授信政策、简化审批流程、优化担保方式，精准满足行业客户融资需求。2025年，行业专项贷新增授信649户，金额2.26亿元，有效支持相关行业小微企业发展。



江苏农商联合银行人工智能建设规划研讨会在我行召开

数字化服务方面，本行深入推进“一网三群”网格化营销服务模式，将全行划分为若干网格，客户经理包片包干、入户走访、精准对接、全程服务，把金融服务送到企业门口、送到群众身边。全行纯新增业务中64.57%来自网格化营销，网格化已成为普惠获客、服务客户的主渠道，服务更加精准、更加贴近、更加高效。

到3.7%，较传统电销、陌拜模式提升7倍，数字化赋能普惠金融成效显著。

依托数字化营销中台、客户画像系统、商机智能推荐工具，本行对客户进行分层分类、精准经营，创新存量客户转介机制，实现“一户带多户、存量带增量”的裂变式增长。2025年，存量客户转介授信900余户，金额超3亿元，有效扩大服务覆盖面。本行搭建商机运营体系，实现商机自动生成、自动分派、全程跟踪、闭环管理，商机转化率达

三、服务乡村振兴

本行坚决扛起乡村振兴主办行政治责任，主动担当、积极作为，把服务乡村振兴、支持农业农村现代化作为重要社会责任，持续加大“三农”信贷投放、优化农村金融服务、完善农村金融基础设施、创新涉农金融产品，全力助推农业强、农村美、农民富，为建设宜居宜业和美乡村贡献金融力量。



金融支持乡村振兴座谈会

截至2025年末，本行普惠型涉农贷款余额169.18亿元，同比增长1.68%，保持稳健增长态势，涉农贷款规模持续位居区域前列。本行建立涉农贷款绿色通道，对农户贷款、新型农业经营主体贷款实行优先审查、优先审批、优先反馈、优先出单，简化流程、提高效率、降低利率，切实让利于农、惠及于民。

本行独家建设、运营昆山市农村三资智慧平台，这是服务乡村治理、农村集体“三资”管理的核心数字化平台。平台覆盖全市215个村、社区、强村公司，服务627个农村集体经济组织，实现农村集体资金、资产、资源数字化管理、阳光化运



拓展惠农服务 支持乡村振兴

行、全程化监督。截至2025年末，平台累计处理各类交易31.3万笔，交易总额133.84亿元，沉淀农村集体资金20亿元，有效规范农村财务管理、

防范基层微腐败、助力乡村治理体系和治理能力现代化。

产品创新方面，本行聚焦家庭农场、专业大户、农民合作社、农业产业化龙头企业等新型农业经营主体，创新推出“昆农贷”系列产品，下设产业培育基础贷、提质增效升级贷、龙头发展稳固贷三个子产品，精准满足不同经营主体、不同发展阶段的融资需求。“昆农贷”实行政府风险补偿、银行优惠利率、审批流程简化，有效解决农业经营主体融资难、融资贵问题。

本行深入推进“整村授信、预授信”工程，对符合条件的农户家庭进行集中授信、无感授信、有感响应，让农户“不用不付息、用款随支取”，极大

提升农户融资便捷性。截至2025年末，本行累计为7万农户家庭提供预授信支持，授信总额超70亿元，累计用信金额超40亿元，形成“覆盖面广、获得感强、满意度高”的普惠金融服务模式。

本行持续推广“富农易贷、城乡居民创业贷款、建房贷、建房分期”等涉农特色产品，支持农户生产经营、创业就业、住房改善，全方位满足农民生产生活金融需求。其中，“富农易贷”用信余额达25亿元，“城乡居民创业贷款”累计投放超19亿元，“建房贷”累计投放超13亿元，惠及数万农户家庭，切实把金融资源配置到乡村振兴最需要的地方。

四、数字化转型与服务提升



开展同业交流推进数据治理

本行坚持“科技兴行、数字赋能”战略，将数字化转型作为提升服务质效、增强核心竞争力、履行社会责任的重要引擎，2025年全面实施“255价值转化工程”，聚焦数字金融大文章，以两大数据应用场景提升管理效能，以五项数字化产品创新拓展业务边界，推动全行在客户洞察、经营模式、精准营销、管理指挥、基础设施五大维度实现数字化价值转化，以金融科技提升服务效率、改善客户体验、延伸服务半径。



扎根本地市场 深化场景建设

在授信流程可视化场景，本行针对传统授信流程不透明、节点多、耗时长、堵点难发现等痛点，联合授信管理部、公司业务部、零售信贷部、普惠金融事业部，构建授信业务全流程可视化系统。系统通过红绿灯节点预警、移动端实时推送、超时自动提醒，实现授信流程全程可视、节点可控、超时可督，有效提升审批效率与运营管理水平。项目实施后，全行授信业务超时率下降6%，管理从“事后复盘”向“事中干预”转变，客户等待时间明显缩短，体验大幅提升。

在全景营销协同场景，本行针对部门壁垒、支行协同不足、转介认定难、绩效分配难等痛点，搭建总行—支行联动的全景营销功能模块，覆盖客户转介、任务分配、业绩核算、绩效兑现全流程。系统自2025年9月上线以来，累计实现客户成功转介74笔，直接带动贷款落地3023万元，转介成功率17.25%，有效打破部门壁垒、整合营销资源、提升协同效能，实现全行营销“一盘棋”。



昆山农商银行AI客服

产品创新方面，本行以精准名单、策略优化、流程再造为核心，推动数字化产品从“开发上线”向“价值转化”升级。以备用金拒绝件线下运营项目为例，针对线上自动审批拒绝但仍有融资价值的客户流失问题，本行搭建融资紧迫度模型、通过概率规则，将客户精准分群，制定差异化经营策略，改造系统流程，实现“线上拒绝—线下激活—精准授信”的闭环运营。项目自8月运营以来，累计授信308户，金额1.09亿元，实际用信269户，金额0.79亿元，有效盘活存量客户、提升普惠金融覆盖面。

客户洞察价值方面，本行建立全行级“三分管理”体系，实现客户分层、分群、分级精细化经营。通过业务规模分层，明确资源投入与服务标准；通过客群特征分群，制定“一群一策”产品、权益、渠道、营销策略；通过客户价值分级，明确营销优先级与转化目标。2025年，本行完善零售LUM分层、搭建对公AUM/LUM分层，实现对公+零售、资产+负债全覆盖。全年沉淀12个客群画像报告、36个高价值标签，下发17个商机名单，平均转化率提升28%，客户经营更加精准高效。

本行进一步将“三分”体系转化为客户经理“四维画像”智能导航工具，包括营销标签、时机预判、深度画像、智能话术四大功能，实现“千人千面、时机精准、话术智能”的精准营销。系统自动推荐最佳触达时机、自动生成个性化沟通话术、自动揭示客户需求与潜在机会，让客户经理从海量数据中解放出来，聚焦有效服务、精准营销，大幅提升营销成功率与客户体验。

经营模式方面，本行推动“以客群为中心”的敏捷作战模式从试点走向全行，构建“横纵联动、敏捷高效”的作战体系。纵向建立总行敏捷作战室，跨部门整合产品、数据、风控、运营资源，形成策略—产品—营销—风控—保障垂直闭环；横向在支行建立快速响应机制，策略直达一线、问题实时回流、迭代快速优化；总行作战指挥部统一晾晒战绩、穿透分析问题、统筹调配资源，确保重大项目、重点客群优先推进、高效落地。敏捷作战体系全年目标完成率109.7%，带动对公、零售关键指标大幅增长。

精准营销方面，本行系统性构建“6+N”智能营销模型体系，将数据算法深度嵌入客户拓新、提升、留存、唤醒全生命周期，实现“在正确时间、通过正确渠道、向正确客户、推荐正确产品”。六大通用模型包括预授信模型、全产品推荐模型、客户价值分级模型、价值提升模型、流失预警模型、

社会网络模型，叠加N个场景化子模型，全面覆盖客户经营全流程。通过规模化应用，2025年本行精准营销整体转化率超过11%，带动零售用信提升2.23亿元，AUM增长3.41亿元，对公贷款与贴现业务大幅增长，数字化营销成效显著。

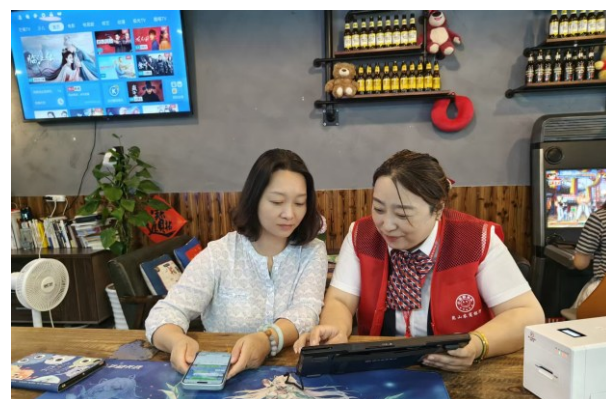
管理指挥方面，本行打造“总支联动、五维一体”的数字化作战指挥中心，将分散、孤立的数据转化为统一、直观的数字门户，实现“一屏统览全行、一键穿透分析、一体指挥调度”。指挥中心覆盖经营分析、业绩追踪、客群洞察、产能评价、营销管理五大主题，开发系列数据看板、可视化报表，为总行提供“挂图作战”总览，为支行提供“靶向攻坚”工具，实现管理从“经验驱动”向“数据驱动”升级。

基础设施方面，本行完成营销中台2.0全面升级，打造全行数字化营销“新基建”。营销中台集成渠道运营、客户经营、资源管理、数据驱动四大核心能力，构建“人、货、场、数”一体化赋能平台。通过渠道平台化、客户经理产能画像、客户细分策略、实时商机引擎四大模块，实现渠道深度经营、人员科学评价、客户精准匹配、商机自动推送，变“人找客户”为“系统找客户、数据找商机”，为全行数字化营销提供坚实底层支撑。

本行以数字化转型为核心驱动，全力推动远程银行服务渠道的协同发展与能级提升。客户端实现IOS、安卓、鸿蒙全生态覆盖，并上线客户电子银行权限升级、限额调整、适老化优先队列等30余项功能，精准响应多样化需求。深度融合业务场景，将远程服务嵌入对公开户、理财私募、贷前调查等关键流程，全年远程预开户占比超90%，远程尽调占比超82.86%，成为业务办理主渠道。精准触达“最后一公里”，通过“移动上门+远程视频”相结合，为老年客群、企业客户提供有温度、无障碍的金融服务，将高效、合规的金融服务延伸至客户身边。全年业务受理量达6.1万笔，同比增长28.47%。



"小圆服务队"上门服务



上门开户服务



远程银行服务

报告期内，本行推出“PAD端对公上门开户”服务，将传统柜面业务延伸至企业现场，实现了对公开户全流程的移动化、无纸化转型，打造“一站式”办理体验。在流程优化方面，通过整合线上预审、电子签名、远程核验等环节，将开户流程压缩至20分钟内，效率提升显著。在科技赋能方面，依托移动PAD平台与电子化流程，实现了数据实时交互与资料电子化管理，以“数智”手段驱动作业模式变革，真正实现了客户“零跑腿”。

五、维护消费者权益

2025年，本行秉持“金融为民”核心理念，将消保工作深度融入业务全流程，在宣传教育、客群服务、内控管理、员工培训等方面精准发力，各项工作取得阶段性成效。



上门开户服务



远程银行服务

本行常态化开展金融消费者宣教活动。在“3·15”消费者权益保护宣传周、金融教育宣传月期间，联合昆山地区各同业机构，共同开展宣传教育活动，围绕“金融消费者权益保护”主题，深入社区、商圈、企业等人流密集区域开展集中式宣教活动。通过发放宣传手册、播放教育短片、设置互动问答等形式，重点普及个人征信维护、银行卡安全使用、防范电信网络诈骗等知识，帮助金融消费者增强理性消费意识和金融决策能力。

本行整合线上线下宣传资源打造立体化宣传网络。线上通过“昆银那些事”公众号开设金融讲堂栏目，发布推文20余篇，通过案例拆解、风险提示、视频展示等形式推送金融知识、反诈技巧及政策解读等内容；线下以营业网点为阵地，设置金融合规体验区，开展“昆小二讲堂”常态化宣讲，结合网格化走访深入社区、商圈发放宣传资料，全年累计开展线下宣传活动超400次，线上线下触达金融消费者超85万人次。

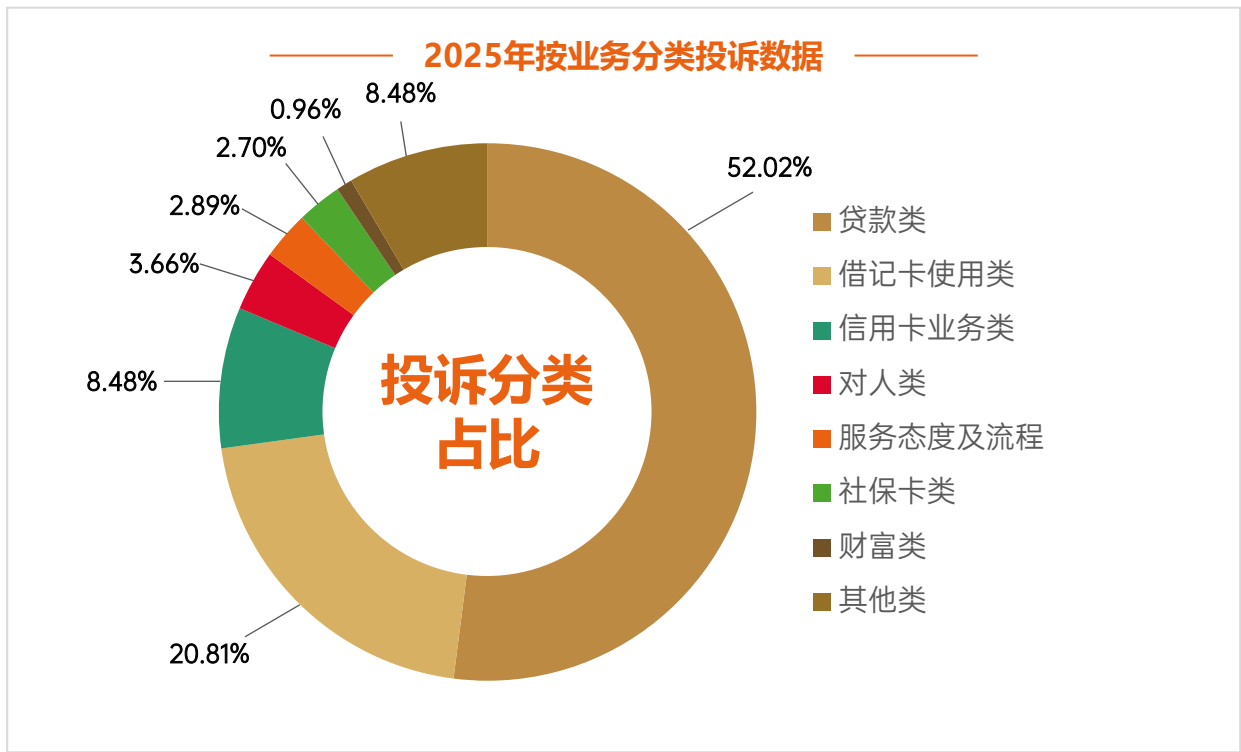
本行建立健全“集中受理、分级办理、限时办结、及时反馈、回访评价、追责问责”全流程投诉管理

机制，明确投诉处理岗位职责、时限要求、沟通规范、整改标准，确保客户诉求“件件有回音、事事有着落”。本行严格落实首问负责制，严禁推诿扯皮、敷衍塞责，要求第一接待人全程跟踪、协调、反馈，直到客户问题得到妥善解决。

针对老年人、残疾人等特殊群体，本行保留并优化传统柜面服务、绿色通道、上门服务等方式，提升服务温度与包容度，确保特殊群体“能用、管用、好用”金融服务。对简易投诉实行快处快结，当场解答、当场处理；对复杂投诉实行专班推进、多方协调、及时上报，积极运用协商、调解等方式化解争议，避免矛盾激化。

本行创新建立客户投诉听证机制，2025年共召开投诉听证会2次，对6起重大、复杂、争议较大的投诉进行公开听证。听证会遵循公开、公平、公正原则，邀请内外部人员参与，充分听取客户陈述、银行说明、举证质证，依法依规判定责任、明确整改、落实问责，主动接受客户与社会监督，提升投诉处理公信力与透明度。

报告期内，本行累计受理内外部渠道客户问题1088件，其中求助咨询类569件，投诉类519件。投诉量排名前三的业务类别（占投诉总量81.31%）：1.贷款类406件，占投诉总量的52.02%；2.借记卡使用类108件，占总量的20.81%；3.信用卡业务类44件，占总量的8.48%；投诉按地区划分，苏州地区475起，占投诉总量的91.52%，非苏州地区44起，占投诉总量的8.48%。



本行将投诉数量、重复投诉率、首问负责落实情况、客户撤诉率、按时办结率、客户满意度纳入各机构、各条线绩效考核，加大考核权重，强化结果运用，倒逼服务提升。2025年，本行客户投诉按时办结率100%，绝大多数客户问题得到妥善解决。针对高发、频发、重复性投诉，本行深入分析根源，从产品设计、流程优化、系统改造、员工培训、信息告知等方面源头整改，推动服务从“事后处置”向“事前预防”转型。

针对贷款提前还款高发投诉，本行优化预约流程、缩短等待时间、清晰告知规则、统一解释口径，减少误解与矛盾；针对账户限额、冻结类投诉，加强客户身份识别、风险告知、政策解释，提升

沟通效果；针对服务态度、服务效率类投诉，本行强化员工服务培训、优化厅堂管理、增加窗口供给、加强现场管理，切实提升服务体验。

六、助力员工发展

本行始终坚持“以人为本、员工至上、奋斗为本”的人才理念，将员工视为最宝贵的财富与可持续发展的核心动力，着力打造“政治过硬、作风优良、业务精通、结构合理、充满活力”的高素质专业化干部员工队伍，构建“引才、育才、用才、留才”全链条人才发展体系，依法保障员工合法权益、畅通职业发展通道、完善激励约束机制、强化员工关怀关爱，让员工与银行共同成长、共享发展成果。

（一）干部队伍建设

2025年，本行围绕“干部队伍建设”全行重点任务，系统推进选拔、考核、储备、轮岗、交流五大机制，干部队伍结构持续优化、活力有效激发、战斗力显著增强。本行创新实施机关中层正职“全体起立、人岗双选”机制，打破部门壁垒、强化竞争择优、推动能上能下，顺利完成机关部室负责人双选工作。通过本次改革，8名部室负责人实现跨部门轮岗，2名部室负责人与2名支行负责人实现条线交流，推动干部多岗位历练、复合型成长，切实将“能上能下”从理念转化为管理常态。

本行严格执行干部动态调整、能上能下机制，对业绩不佳、排名靠后、评价较差的干部及时提醒、督促整改、组织调整，全年共降职4人、免职4人，并定期对落后机构负责人开展约谈，推动管理提升与业绩改善，树立“以实绩论英雄、以担当论优劣”的鲜明导向。

干部选拔任用方面，本行坚持“实践实绩、担当作为、群众公认”导向，全年组织3次公开竞聘，选拔14名敢担当、善作为、业绩突出的年轻骨干走上中层助理岗位，为干部队伍注入新鲜血液。完成12名干部试用期满综合考评，强化任用闭环管理，确保选准、用好、管好。

本行大力推进干部“之”字形轮岗交流，全年推动50名中层干部跨岗位、跨部门、跨条线、跨区域轮岗，重点推动机关与基层、前台与后台、业务与风控双向交流，干部队伍复合经历大幅提升。目前，班子成员后备人选中具备机关+基层双重经历的比例提升至53.57%，干部结构更加合理、视野更加开阔、能力更加全面。

梯队建设方面，本行构建高层、中层两级后备人才库，动态管理、优胜劣汰。2025年选拔13人进入中层正职后备库（其中3人已实际晋升正职），95人入选中层管理人员后备库，形成充足、合理、接续的干部梯队。本行配套实施“培养—考评—任用”一体化机制，创新积分制培养、“1测1坊1书N训2复盘”培养模式，推动后备人才快速成长、早日成才。干部队伍年轻化取得实质突破，中层管理人员中90后占比达到9.65%，较2024年末提升3.23个百分点，队伍年龄结构持续优化。

（二）人才引进与配置

本行坚持“精准引才、高效配才、品牌聚才”主线，构建校园招聘、社会招聘、内部竞聘三位一体人才供应链，持续优化队伍学历结构、专业结构、年龄结构，为高质量发展提供坚实人才支撑。校园招聘方面，本行聚焦优质高校，开展精准宣讲、专场招聘，2025年共录用67人，其中硕士28人、本科39人，双一流院校占比高达47.8%，生源质量、学历层次、名校占比均创历史新高。

本行坚持“内部优先、盘活存量”，通过公开竞聘选拔43名专业序列后备人才，推动内部人才有序流动、优化配置，让想干事、能干事、干成事的员工有平台、有机会、有奔头。本行强化任职资格管理，2025年完成职级调整388人次，其中升级284人、降级104人，首次对机关员工实施职级下调，打破职级“只升不降”固化格局，强化“凭能力定级、凭业绩升降”导向。

本行积极引导人才向营销一线、基层支行、关键岗位倾斜，鼓励近三年校园招聘员工、科技专业人才转型营销岗位，充实一线力量。创新“实习+考核+录用”一体化校招模式，将人才识别、培养、考察前置，提升人岗匹配度与留存率。本行着力打造“非凡雇主”品牌形象，引入AI面试工具优化招聘流程，通过行史馆参观、集中签约、文化宣导增强人才认同感，多渠道宣传提升雇主品牌影响力。

（三）人才培养与赋能

本行构建分层分类、精准赋能、全程跟踪的人才培养体系，围绕管理人才、数智人才、青年骨干、内训师四大群体，实施系统化、专业化、实战化培训，推动员工能力与银行战略协同发展、共同成长。管培生项目方面，本行以“青年领军人才”为目标，打造高标准、严要求、快成长的管培生队伍，目前在册46名管培生全部为硕士及以上学历，平均年龄29岁。通过“纵贯前中后台、横跨总分支行”立体式轮岗历练，管培生快速成长为复合型人才，目前3人已晋升至部门副总经理层级，10人进入中层后备库，成长路径清晰、成效显著。数智人才培养方面，本行发布《数智人才库建设管理办法》，建立四大序列、三级进阶职业发展通道与激励闭环，打造数字化转型核心引擎。



第一届BI数据分析大赛

深入实施“BI启航”计划，89人通过BI初级认证，52人通过进阶考核，数据思维与分析能力显著提升。举办数据分析大赛，催生多组实用业务解决方案，推动数据赋能业务。本行聚焦产品经理核心人才培养，通过训练营、能力评定、实战历练，打造“懂业务、精产品、善创新”的复合型关键人才队伍，支撑数字化产品创新与落地。

青年员工培养方面，本行实施精准化、定制化培养路径。信贷人员推行“1个月脱产集中培训+X个月师带徒实战”模式（对公5个月、零售3个月），场景化、实战化教学确保员工“半年入门、一年精通”。新员工实施“同心·同行”三阶段系统化培训，围绕认知融入、技能提升、文化塑造分阶段赋能，严格考核把关，确保新人快速融入、快速上手。本行贯通“实习+考核+录用”人才培养链条，通过暑期实习、提前培养、精准筛选，锁定优质生源，提升校招质量与效率。

学习生态建设方面，本行着力打造品牌化、体系化、开放式学习平台，强化知识传承与能力提升。强化内训师队伍建设，全年轮训内训师89人次，新增认证26人，壮大内部师资力量。通过“好课卖课坊”认证标准课程71门，通过“创新求精”案例萃取实战案例37篇，沉淀组织知识资产、复制推广优秀经验。本行做强“同心同行、亭庐讲堂、管理者说”三大培训品牌，全年举办同心同行7期、培训182人次，亭庐讲堂17期、覆盖2290人次，形成覆盖全员、贯穿职业全周期的学习矩阵。

（四）员工权益保障与关爱

本行始终坚持依法合规、以人为本，切实保障员工合法权益，构建和谐稳定劳动关系。本行严格按照《劳动法》《劳动合同法》等法律法规，与全体员工签订劳动合同，缴纳五险一金，按时足额发放薪酬，严格执行工时制度，落实带薪年假

假、婚假、产假、护理假等法定假期，保障员工休息休假权与劳动报酬权。

报告期内，本行员工体检覆盖2687人，员工医疗救助4.5万元，生活帮扶10.7万元，帮助困难职工61人次。本行健全职工代表大会制度，2025年召开职代会3次，审议重大事项9项，充分保障员工合法权益。



召开第四届职工代表大会第八次会议



支部与社区党组织结对共建



重阳节慰问退休职工



重阳节慰问退休职工



重阳节慰问退休职工



重阳节慰问退休职工

七、深耕公益慈善事业

本行依托慈善基金会，持续聚焦教育公平、困难群体关爱、乡村振兴、社区发展等领域，2025年实施公益慈善项目24个，投入资金超300万元，惠及43个单位、1423人，积极履行企业公民责任。



（一）助学助教，点亮未来希望



第九届农商行园丁奖

聚焦教育公平发展与拔尖人才培养，持续做强“昆银·圆梦”品牌项目，全年开展助学助教捐赠40次，累计捐赠238.14万元，全方位助力教育事业高质量发展。资助昆山市“园丁奖”，对103名获评年级管理奖、班级管理奖、学科管理奖及高中教育突出贡献奖的教师发放奖励资金33.5万元，营造尊师重教的浓厚社会氛围；开展精准爱心助学。举办多场助学活动，为昆山、盐城、南通等地123名受助学生发放20.3万元助学金。支持省

扶贫“三会”“滴水·筑梦”扶贫助学工程，资助20名昆山贫困高中在校生；在苏中苏北7所学校新建“小白杨爱心图书室”，捐赠图书15.97万元。持续开展革命老区助学。向安徽金寨朱堂小学49名师生颁发“亭庐教学助学奖”，为革命老区教育事业注入公益动能。



第九届农商行园丁奖



第九届农商行园丁奖



设立教育奖励基金

（二）扶弱济困，传递社会温暖



聚焦困难群体与特殊群体关爱，做优“昆银·暖心”品牌项目，让公益温暖覆盖更多需要帮助的人。委托本行慈善基金会向新疆阿图什市捐赠20万元，支持昆山援疆工作及阿图什市教育和医疗卫生事业发展，促进民族团结；向昆山市委政法委“鹿城真爱”慈善专项基金捐赠，帮助遭受犯罪侵害或民事侵权、无法通过诉讼获得有效赔偿的特定案件当事人解决生活急迫困难。重阳节期间，组织开展集中慰问活动，走访昆山市福利院、昆山开发区80岁以上空巢独居老人、百岁老人及全市70岁以上器官遗体捐献签约老人，赠送价值近6万元的重阳物资，并献上慰问演出，以实际行动践行敬老爱老传统美德。



（三）乡村振兴，共建和美家园



聚焦乡村振兴战略，持续推进“昆银·美居”品牌项目，助力农村人居环境提质升级。2025年为297户经济相对薄弱农户提供农房翻建贴息80.98万元，项目累计贴息达199.45万元，切实减轻农户负担。联合昆山市农业农村局、巴城镇政府成功举办第四届“昆银·美居”农房翻建贴息巴城站公益骑行活动，既广泛宣传了“昆银·美居”公益项目及惠民政策，又通过美丽乡村骑行展示了新农村人居环境建设成果，积极倡导绿色出行理念，实现公益传播与文明倡导双赢。

（四）社区共融，缔造幸福生活

聚焦社区发展需求，打造“昆银·亲民”品牌项目，围绕社区经济发展、环境建设、文化繁荣、群众健康等核心需求开展公益项目。依托昆山慈惠助老服务中心医疗资源，本年开展10场“守护健康与爱同行”大型公益义诊活动，覆盖开发区、高新区、张浦镇等多个区镇，为超千名群众提供免费优质服务。持续为苏中苏北地区失独、困难群体增强医疗保障，2025年捐赠12.39万元用于购买“医惠保”，覆盖821名失独、困难群众，近三年项目累计支出31.04万元、赔付23.30万元，惠及65人次。



(五) 人人参与，汇聚公益力量

2025年久久公益节期间，精心策划、广泛发动，组建62个募捐小队，为“善爱昆山”及“社区慈善”项目募集资金89.54万元，吸引1800人次参与捐赠。筹得资金定向用于支持昆山艺匠慈善基金、锦绣前程助老基金、公益医疗互助基金以及昆山市74个社区（村）发展基金。

未来展望

2026年，本行将持续健全ESG治理体系，做大绿色金融，深耕普惠金融与乡村振兴，强化合规风控与消费者权益保护，提升数字化服务能力，深化员工关怀与公益慈善，以更高标准履行社会责任，为地方经济社会高质量发展贡献更大金融力量。



一个有戏的地方
一家懂你的银行