

企業管治報告

企業管治原則及常規

恒生銀行有限公司(「本行」)致力秉持並奉行高水準的企業管治，務求維護股東、客戶、員工，以及其他持份者之利益。本行遵循香港金融管理局(「金管局」)頒布之監管政策手冊(「監管手冊」)內有關《本地註冊認可機構的企業管治》指引之各項要求。本行於2022年亦已符合香港聯合交易所有限公司(「聯交所」)證券上市規則(《上市規則》)附錄第十四章所載的《企業管治守則》中列載的所有良好企業管治原則，守則條文及大部分之建議最佳常規。

此外，為確保符合國際及本地之最佳企業管治常規，本行會參考市場趨勢及根據監管機構所發布的指引及要求，不時對所採用的企業管治架構進行檢討及改進。於2022全年度，本行亦推行了由集團倡議不同的企業管治措施，以精簡母公司及附屬公司之間監管框架，提升會議效率及匯報素質。

董事會

董事會透過審慎及有效的監控架構，領導並促進本行長遠及持續成功發展。董事會承諾會在履行其責任時，以高度誠信行事。

按照董事會的職權範圍，由董事會考慮及決策之特定事項包括：

- 策略計劃及目標
- 財務資源預算(前稱年度營運預算)及業績目標
- 年度及中期財務報告
- 資本計劃及管理
- 風險承受水平及風險狀況之最新情況
- 高層管理人員之委任及監督，董事會及高層管理人員之繼任計劃
- 內部監控及風險管理管治架構

- 企業文化、價值觀及標準
- 環境、社會及管治策略及監管框架
- 有效之稽核功能
- 企業管治及薪酬之政策、常規及披露
- 重要政策及計劃及其後之修訂
- 超逾規定限額之收購、出售及購買事項
- 「告密者」政策及監察機制

董事長及行政總裁

本行董事長與行政總裁之角色有互補作用，但重點是兩者獨立分明，分工亦有清楚界定。彼等各自之職責已詳列於董事會職權範圍內。

董事長為獨立非執行董事，負責領導董事會，確保董事會有效運作，並確保董事會本著穩健及符合本行最佳利益的原則，在充分掌握有關資料的情況下作出決定。此外，董事長亦負責確保所有董事均適當知悉當前的事項，並適時得到充分、完備、可靠的信息。董事長擁有履行該等責任所需的經驗、能力及個人特質。

行政總裁為執行董事，其表現亦須向董事會負責，並須負責執行董事會訂立的策略及政策。行政總裁亦負責管理本行的日常營運，以及領導及擔任執行委員會主席。

董事會成員

於本年報日期，本行董事會共有12位董事，其中包括2名執行董事及10名非執行董事。在10名非執行董事中有8名為獨立非執行董事。董事會具備高度獨立性，確保能作出獨立客觀之決策，並能全面及不偏不倚地監督管理層。此外，該12位董事當中，8位為女性，突顯董事會之多元性別文化。

不論個別董事或董事會整體均擁有適當的經驗、才能及個人特質，包括專業操守及誠信，以充分及有效地履行其責任。此外，董事會亦對本行進行的各項重大業務及與該等業務相關的風險，具備充分及專門知識，以確保有效管治及監督。

各董事來自不同背景，擁有商業、銀行及專業等各領域之專長。各董事之簡介連同彼等間之關係，已載列於本年報之「董事及高層管理人員簡介」一節內。

本行採取用人唯才之原則，致力構建一個具備多元性和包容性的董事會，令董事確信其意見會被聽取、所關注之問題會得到重視，以及本行絕不容忍任何涉及偏見、歧視和騷擾之行為。

為促進企業透明度及管治成效，董事會已採納《董事會多元性政策》。此政策於每年作出檢討，以確保本行於董事繼任、甄選、提名、運作及董事會表現評估時，會充分考慮董事會之多元性和包容性。該政

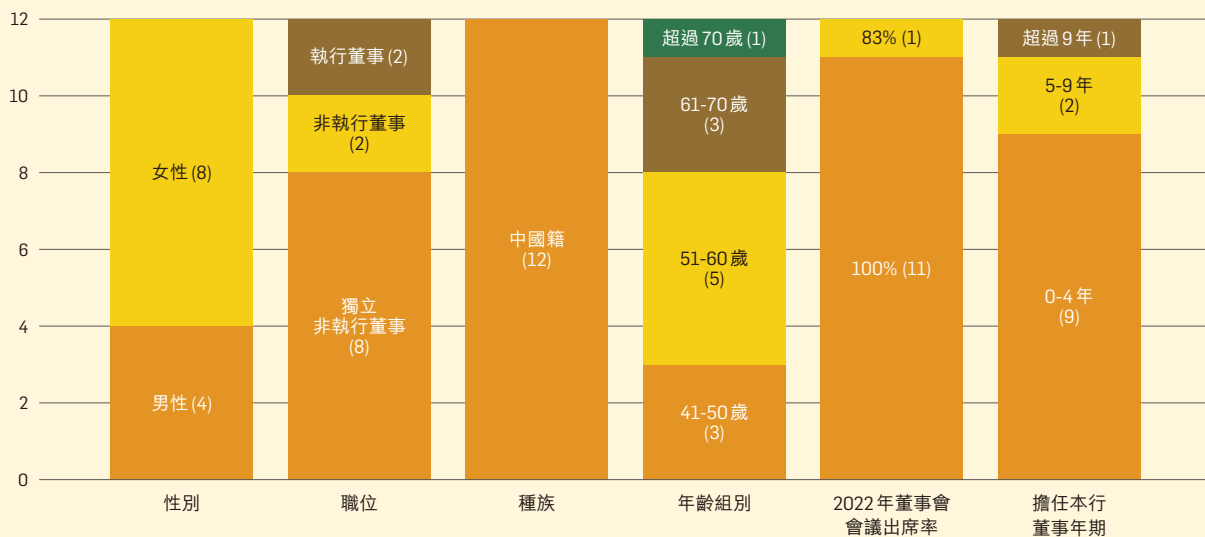
策最近一次檢討已於2022年11月完成，新修訂版於2022年11月獲董事會通過，並已上載本行網站(www.hangseng.com)。本行於委任董事前，會充分考慮董事會成員組合之多元性可帶來之益處，包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識、服務年資，以及董事不時認為有關及適合之其他因素。

本行董事會認為，成員組合之多元性，包括性別之多元性，乃本行業務之重要資產。本行甄選女性成員加入董事會，當中會視乎市場上可供選擇並擁有所需技能、知識及經驗之女性人選數目。如有需要，本行會外聘中介公司物色及接觸合適的董事人選，以提升本行董事會的成員組合及其多元性，從而全面擴闊董事會的技能、經驗及視野。

截至本年報日期為止，本行董事會成員的女性比例為67%，高於董事會按照本行《董事會成員多元化政策》釐定的願景目標，即最低40%。

截至本年報日期，董事會現時成員組成分析如下：

董事人數



本行已於其網站(www.hangseng.com)及聯交所網站(www.hkexnews.hk)上載本行的最新董事名單，列明各董事擔任的職務及職責，以及彼等是否獨立非執行董事。本行已於所有企業通訊內披露本行董事姓名，並註明各獨立非執行董事的身份。

此外，本行已收到各獨立非執行董事就有關其獨立性而作出的年度確認書。所有獨立非執行董事均需按照《上市規則》第3.13條，及由金管局發布有關獨立性之指引進行獨立性評估。經評估後，董事會確定全體獨立非執行董事(包括董事年期接近或多於9年之獨立非執行董事)，均維持其獨立資格。

董事會會議程序

董事會每年召開約6次會議，而每季則不少於1次。如有需要，將另行召開董事會會議或由董事會授權成立之董事委員會會議，以審議特定事項。

於每年年底前，各董事均會收到下年度召開常規會議之時間表及既定議程。此外，常規會議通知最少14天前發送予全體董事。

除常規議程外，董事長亦於每次常規董事會會議結束後，於執行董事避席之情況下，與各非執行董事會面，以便各非執行董事坦誠地討論有關本行之事宜。董事會聯同本行高級管理人員、各業務及職能部門提名的人才及高級管理人員直接下屬亦進行了年度分享會，此乃本行人才發展主要的一部分，以應付相關繼任安排所需，有助本行培育員工，亦為彼等提供分享業務發展和機遇方面意見的機會。人力資源總監亦會協助董事會審閱本行高層管理團隊的績效，包括但不限於高層職位的交替及本行員工繼任梯隊。

董事會採用多種途徑，定期與金管局保持溝通，相互交流意見，更新金管局就本行監管方面的整體評估，以及對銀行業的主要監管聚焦。

至於常規會議的議程，會於諮詢董事長及行政總裁後擬定，各董事亦可提出增加會議議程。

於2022全年度，本行繼續沿用滙豐集團的監管方案，包括「附屬公司問責框架」(旨在加強滙豐集團與其下所有公司於管治上的清晰度及劃一性)，加強會議效率及匯報素質。該等監管方案已獲證有助提升匯報素質和一致性。在正式會議及與會議主席進行之會前預會前有充分的策劃及準備，可達至更佳的會議討論成效，以及在取得更多資訊的情況下作出更靈活的決策，並可有效地運用董事會及管理層的時間，簡化董事會和委員會會議程序。

各董事可親自或透過電話或視像會議設施出席董事會會議，積極參與為本行制訂策略、政策及作出決策。於2022年，在疫情持續的陰霾下，基於安全及健康理由，大部份董事會及董事委員會會議均以混合形式進行，董事可選擇親身或以視像出席會議，會議文件則上傳於電子應用程式便利董事審閱。

董事會會議紀錄由公司秘書保存，該等紀錄應對董事會所考慮事項及達致決定作詳細記錄，包括各董事提出之任何關注或觀點。各董事有權查閱該等紀錄。

除了在常規董事會會議提呈定期財務及業務表現報告外，於沒有董事會會議舉行之月份，董事會亦可收到本行最新之財務及業務資料，包括財務表現報告與本行財務資源預算重大差異之分析。因此，各董事全年均可對本行之業務表現、營運、財務狀況及前景作出全面及充分之評估。



董事會每年檢討及評估其工作程序及效能，透過其最佳常規、統一指引，共同作業模式及資源，以便作出改善及促進董事會的效能及責任。

於2022年中，所有董事均完成年度的董事會效能評估問卷，當中包括以下範疇：

- 董事會的角色、成員組合及技能
- 董事會轄下的委員會之效能及其協調
- 董事會及其轄下的委員會之會議工作及程序
- 董事會之文化及董事會會議室行為表現

根據評估結果，董事會被認為在以上範疇均具效能。

董事亦對以下主要範疇作出提議：

- 董事會對本行制定策略之參與度及策略執行之監察
- 董事會對本行高層管理人員之繼任計劃之監察及參與度
- 董事會議程涵蓋之課題、董事會及其轄下的委員會會議時間及次數
- 董事會及其轄下的委員會獲取之資訊流
- 董事會對本行之氣候策略之參與度及監察
- 董事會及其轄下的委員會視像會議安排之優化

對於董事就評估所作出的建議，本行於年內已跟相關業務及職能部門作出跟進。

除了年度董事會效能評估，本行亦會定期評估董事表現，當中包括董事會定期檢討各非執行董事履職所需之時間、獨立非執行董事之獨立性、董事會及其轄下的委員會之構成、規模及成員之組成，以及董事於年內出席之培訓。

為了遵守監管要求，評估本行具備完善的效能評估程序，本行亦於2022年向金管局提交本行各董事及行政總裁在外委任名單(包括彼等在外接受之董事委任及其他委任)，及由本行董事長確認之本行各董事及行政總裁年度表現評估。

如有需要，各董事均可接觸各執行董事及高級管理人員。公司秘書負責確保董事會之運作符合程序及相關的規則和規例，各董事亦可隨時向公司秘書提出查詢。

按照本行的《章程細則》，董事不得就任何涉及其本人或其聯繫人士擁有重大權益之任何合約、安排、交易或其他建議，參與投票或納入會議法定人數內。

董事會已採納《利益衝突政策》，該政策訂明或會涉及利益衝突之關係、服務、活動或交易，並制定預防或處理該等利益衝突的措施。該政策亦包含執行該政策的程序，有關董事申報利益衝突或潛在利益衝突的規定，並列明有關利益衝突的審批程序。此外，該政策亦列明董事會對於違反政策時的處理方法。該政策於2023年經修訂以符合更新後的企業常規。

董事會已採用專為董事會而設之科技，協助各董事完善管理時間。同時，應用新科技能更緊密聯繫各董事與董事會及其他董事，有助彼等有效及在安全的情況下履行其職責。

於2022年內，董事會共召開6次會議，審議之重要事項包括但不限於：

策略計劃

- 2021年至2024年恒生銀行有限公司策略計劃季度報告
- 恒生銀行(中國)有限公司(「恒生中國」)2022年至2024年策略計劃及其進度報告
- 恒生指數有限公司業務進度報告
- 2021年度環境、社會及管治報告，以及2022年度相關之定期進度報告
- 財富管理及個人銀行業務展望及優先策略
- 批發銀行業務表現及展望
- 恒生銀行有限公司與香港上海滙豐銀行有限公司的子母合作模式

財務和業務表現及資本計劃

- 截至2021年12月31日止之年度財務報告
- 截至2022年6月30日止6個月之中期財務報告
- 宣派2021年度第四次中期股息及2022年度第一至第三次中期股息
- 2022年度財務資源預算及資本計劃
- 財務及業務表現報告
- 內部資本充足性評估程序
- 內部流動資本充足評估程序
- 財務政策、計劃和框架之檢討或更新
- 企業全面壓力測試結果及內部壓力測試情境概況
- 壓力測試方案及通過程序之檢討

風險管理及科技

- 2022年度風險承受水平聲明及架構、季度風險狀況及2022年度風險承受水平聲明半年檢討
- 風險管理架構更新及風險管治架構
- 相關風險承受限度之更新
- 內部監控系統評估之更新
- 巴塞爾銀行監理委員會239號準則(「巴塞爾239號準則」)合規框架及關聯信貸、大額信貸及風險集中之半年檢討
- 氣候風險管理進度
- 重要之風險政策、計劃及框架之檢討或更新
- 現行及新浮現風險之最新情況，包括商業房地產貸款及相關撥備
- 高層管理團隊信貸審批權限額度之年度檢討
- 更新本行與恒生中國對冠狀病毒大流行的應變計劃
- 營運韌性及第三者風險管理及外判工作之最新狀況
- 科技及網絡安全風險及雲端應用最新情況
- 科技及數據發展路線圖及2022年相關施行結果，以及科技發展最新情況之定期匯報
- 資訊科技服務質素及可靠性檢討



管治及文化

- 董事會之繼任計劃
- 2022年度「附屬公司問責框架」之檢討
- 董事會及董事委員會成效之檢討，包括相關職權範圍之修訂
- 董事會及非執行董事委員會之構成、規模及成員組成之檢討
- 金管局不時發出之全新及經修訂監管政策手冊
- 恒生保險有限公司及滙豐集團下之公司之間的關連交易
- 恒生保險有限公司及滙豐集團下之公司之間的持續性關連交易
- 本行文化檢討之最新情況及本行文化聲明之年度檢討
- 檢討或更新重大的企業管治政策/框架，包括但不限於《董事會多元性政策》、《股東溝通政策》及內幕消息披露框架
- 處理披露與監控事宜之管理委員會之組成

人事及薪酬

- 《薪酬政策》及薪酬制度之年度檢討
- 風險承受水平與薪酬掛鈎之年度檢討
- 2022年度薪酬檢討及2021年度業績獎勵金
- 本行及其附屬公司之非執行董事及董事委員會主席/成員之薪酬檢討
- 執行董事、高層管理人員、主要人員及監控職能主管之薪酬年度檢討
- 執行董事以及董事委員會主席及成員之委任
- 高層管理人員之委任及其薪酬
- 董事會及高層管理人員之繼任計劃
- 高層管理人員之績效管理
- 董事調任及退任
- 重選/選舉董事
- 非執行董事之任期
- 獨立非執行董事獨立性之檢討
- 人力資源相關更新，包括市場競爭力，聘請及員工挽留，提升員工技能及繼任計劃
- 2022年度員工概況調查之最新情況

委任及重選董事

董事會已採納《提名政策》，以突顯本行承諾以具透明度的提名程序，甄選董事會委任候選人，該政策已上載本行網站(www.hangseng.com)。

按照本行《提名政策》，本行採用規範並具透明度的程序委任新董事。經採納之本行《提名政策》，除其他可促進更佳董事會效能及多元化的企業管治項目外，對董事會及/或提名委員會的獨立性及全體成員多元化有更高要求。

於正式提名擬委任之董事前，本行會徵詢現任董事(包括獨立非執行董事)的意見。提名委員會將先行考慮擬委任董事之技能、知識及董事會相關經驗，並經提名委員會建議，方呈交董事會審議。於充分考慮有關董事委任之事宜後，如認為合適者，董事會方批准有關委任董事之建議。如有需要，本行或會外聘招聘機構，協助尋找及物色合適人士作為董事會成員。

如擬委任之董事在外有其他委任的申請，本行亦會就其在該在外委任所需履行之時間及潛在利益衝突作出考量。

按照集團政策之規定，本行於委任非員工之非執行董事前，會就其是否適合履行董事職責進行深度的背景審查，並於其後每三年覆查1次。

根據《銀行業條例》規定，新董事的委任須獲金管局批准。

本行向各非執行董事發出的委任書，載列彼等之任期及委任條款，包括要求每年就履行其董事職責所須投入的時間。倘非執行董事出任董事會轄下委員會亦須付出額外時間。

所有新委任董事於委任生效後，須於下一次股東周年常會(「股東會」)上經股東選舉。此外，本行的《章程細則》規定所有董事至少須每三年輪值退任1次。退任之董事可於本行股東會上膺選連任。

按照「附屬公司問責框架」內有關非執行董事任期之要求，每位非執行董事之任期為3年及不得超過兩個3年任期。若需續任，需經過嚴謹的管治程序審核。於非執行董事續任時，董事會亦會檢討有關董事是否仍具備所需資歷。

董事責任

董事均能全面及適時地取得有關本行之所有資料，使彼等能有效地履行作為本行董事之職責。所有董事均可透過參與常規董事會會議及定期收取最新財務及業務資料，瞭解本行之經營運作、業務狀況及發展，以及適用於本行之最新監管規定。

本行確信董事會具備獨立性是良好企業管治的重要元素。本行設有有效的機制，包括但不限於董事及委員會成員可按需要就本行之事宜尋求獨立專業意見，而該等相關費用由本行承擔，以確保董事會能獲取獨立意見。該等機制每年經董事會檢討，以確保董事會之高度獨立性。

本行已採納《董事買賣證券守則》並定期進行檢討。有關條款相當於《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》(列載於《上市規則》附錄十)內之規定。本行經向所有董事明確查詢後，彼等已確認其於2022年全年均遵守本行《董事買賣證券守則》之規定。

截至2022年12月31日止，本行董事持有本行及滙豐控股證券之權益，已於本年報之「董事會報告書」內披露。

本行已為各董事購買適當之董事責任保險，以保障彼等因履行擔任本行董事之職責而引起之賠償責任，有關保障範圍及投保金額會每年進行檢討。此外，本行《章程細則》規定，董事倘於特定情況下遭第三方提出申索，彼等有權要求本行彌補其損失。

董事就任須知及董事培訓

為確保新委任董事能適當及有效地履行彼等對本行的責任，本行會就以下主要範疇，為新任董事安排就任須知：

- 董事之工作及職責
- 業務運作及財務狀況
- 風險管理及內部監控
- 管治架構及常規
- 監控及支援部門功能

此外，所有董事應持續參與專業培訓，以提升及更新彼等的知識和技能，相關費用由本行承擔。本行會持續向所有董事提供所需簡報及培訓，確保彼等對本行的運作及業務有適當的瞭解，並充分知悉彼等在適用的法律、規則及規例下應負的責任。本行會不時將提供予各董事之簡報及培訓出席紀錄妥為備存。

另外，本行已向所有董事派發《董事備忘錄》，詳列董事職責範圍及責任，特別是集團政策及當地監管條例項下各董事須留意之要求。該《董事備忘錄》將不時作出修訂，以適時反映最新的內部政策/指引、監管要求及最佳常規。



於本年度內，各董事已接受下列簡報及培訓：

- 聯交所文章《持續披露責任及短暫停牌》
- 滙豐集團非執行董事峰會涵蓋當前的宏觀經濟和地緣政治；2021年的策略成果，以資訊科技策略為重點的技術；以及有關環境、社會及管治之氣候和能源安全及指引
- 創新銀行服務包括數碼能力發展、虛擬銀行和電子貨幣
- 羅兵咸永道第25屆全球CEO調查中國報告《重新制定持續成果之路》，主題包括(1)「新常態」下的增長預期；(2)浮現的威脅和市場焦點；(3)對環境、社會及管治議程的承諾；及(4)探討可持續的成果
- 羅兵咸永道Bitesiz網絡研討會系列，包括(1)未來的稅收變化；(2)2021年中國企業及行業併購市場回顧

與前瞻及2022年全球銀行業展望；(3)發揮香港現有優勢，共同開闢新路徑：北方大都市發展策略解讀及(4)網絡威脅：2022年及以後的展望

- 國際財務報告準則第17號有關保險合約之簡介
- 合規培訓「監管環境和重點」
- 網絡保安風險及欺詐個案之深入探討
- 氣候風險管理簡介
- 網絡保安風險最新情況及相關演習
- 2022年滙豐銀行環球必修培訓：健康、安全和福利、風險管理、網絡安全、可持續性、反賄賂和腐敗、反洗黑錢、恐怖主義融資、制裁、欺詐和稅收透明度，以及體現價值觀系列之數據辦析、工作間騷擾及數據隱私

概括而言，各董事於2022年內已參與之主要培訓範疇，見下表：

董事	培訓範疇					
	管治事項	監管規定事項	業務/管理	風險及監控	數碼及科技	環境、社會及管治
獨立非執行董事						
利蘊蓮	✓	✓	✓	✓	✓	✓
鍾郝儀 ^{註1}	✓	✓	✓	✓	✓	✓
郭敬文	✓	✓	✓	✓	✓	✓
林詩韻 ^{註2}	✓	✓	✓	✓	✓	✓
林慧如 ^{註3}	✓	✓	✓	✓	✓	✓
伍成業 ^{註4}	✓	✓	✓	✓	✓	✓
王小彬 ^{註5}	✓	✓	✓	✓	✓	✓
伍偉國	✓	✓	✓	✓	✓	✓
非執行董事						
顏杰慧	✓	✓	✓	✓	✓	✓
廖宜建	✓	✓	✓	✓	✓	✓
執行董事						
施穎茵	✓	✓	✓	✓	✓	✓
蘇雪冰 ^{註6}	✓	✓	✓	✓	✓	✓

註1 鍾郝儀於2022年2月23日獲委任為獨立非執行董事。

註2 林詩韻於2022年7月1日獲委任為獨立非執行董事。

註3 林慧如於2022年7月1日獲委任為獨立非執行董事。

註4 伍成業於2022年4月1日獲調任為獨立非執行董事。

註5 王小彬於2022年2月23日獲委任為獨立非執行董事。

註6 蘇雪冰於2022年11月7日獲委任為執行董事和候補行政總裁。

董事會授予委員會的權力

董事會轄下的委員會

董事會轄下設立5個委員會，分別為執行委員會、審核委員會、風險委員會、薪酬委員會及提名委員會，以協助董事會履行其職責。

直至本年報日期，董事委員會之成員組成詳列如下：

董事會				
執行委員會	審核委員會	風險委員會	薪酬委員會	提名委員會
施穎茵 (主席)	郭敬文* (主席)	伍成業* (主席)	伍偉國*註16 (主席)	利蘊蓮* (主席)
張宏俊註7	利蘊蓮*	利蘊蓮*	鍾郝儀*註17	施穎茵
張家慧註8	王小彬*註14	林慧如*註15	利蘊蓮*	林詩韻*註18
趙蕙雯註9		伍偉國*		廖宜建#
左玫				伍成業*註19
周丹玲				伍偉國*
何樂斯註10				
林燕勝				
羅淑雯註11				
李文龍				
李樺倫註12				
李志忠				
蘇雪冰註13				
宋躍升				
曾慶強				

* 獨立非執行董事

非執行董事

註7 張宏俊於2022年12月19日獲委任為執行委員會成員。

註8 張家慧分別於2022年3月7日及2022年6月9日獲委任為執行委員會成員和候補行政總裁。

註9 趙蕙雯分別於2022年1月1日及2022年1月19日獲委任為執行委員會成員和候補行政總裁。

註10 何樂斯於2022年5月1日獲委任為執行委員會成員。

註11 羅淑雯於2022年8月26日獲委任為執行委員會成員。

註12 李樺倫分別於2022年1月1日及2022年4月1日獲委任為執行委員會成員和候補行政總裁。

註13 蘇雪冰於2022年9月11日獲委任為執行委員會成員。

註14 王小彬於2022年3月28日獲委任為審核委員會成員。

註15 林慧如於2022年11月21日獲委任為風險委員會成員。

註16 伍偉國分別於2022年3月28日獲委任為薪酬委員會成員。隨後於2022年5月6日獲委任為薪酬委員會主席。

註17 鍾郝儀於2022年3月28日獲委任為薪酬委員會成員。

註18 林詩韻於2022年7月1日獲委任為提名委員會成員。

註19 伍成業於2022年5月5日獲委任為提名委員會成員。



上述每個委員會均以書面明確訂明其職權範圍，詳細列出其有關權力及職責，並每年檢討其職權範圍及成效。所有非執行董事委員會之職權範圍已上載本行網站(www.hangseng.com)。

各委員會盡可能採納董事會相同的管理程序，並定期向董事會匯報其決策及向董事會提出建議。

執行委員會

執行委員會為直接隸屬董事會之管理委員會，每年召開約10次會議。執行委員會根據其職權範圍及其他由董事會不時制定之政策及指示，就本行之管理及日常運作，行使董事會授予之權力、權限及酌情權。執行委員會亦授予其成員及本行高級行政人員批核信貸、投資及資本開支之權限。

為進一步加強本行之風險管理架構，以便與最佳常規一致，本行已設立風險管理會議，作為執行委員會轄下的風險管理會議，負責就集團的全面風險管理，以及風險管理政策及指引，向風險監控總監提供意見及建議。風險管理會議每年召開6次會議，相關之會議紀錄會提呈執行委員會及風險委員會審閱及監督。

審核委員會

審核委員會與本行之行政人員(包括財務總監、風險監控總監及稽核主管)，以及外聘核數師之代表，每年最少召開4次會議。該委員會負責審議之事項包括本行之財務報告、核數性質及範圍，與財務報告相關之內部監控與合規制度之成效，以及保密舉報政策及程序之運作及其有效性。審核委員會亦負責就委任、重新委任、罷免本行之外聘核數師，以及訂定外聘核數師之酬金，向董事會提出建議。此外，本行已採納滙豐集團舉報不當行為之方式及渠道(*HSBC Confidential*)，讓所有員工在高度機密及可靠的基礎下，舉報任何不當行為，以便能及時作出詳細調查及盡快採取適當之修正行動。

審核委員會於每次會議後，均向董事會匯報需予關注之重要事項或事宜，包括需要採取之行動或改善之事項，並就此提出委員會之建議。

於本年度內，審核委員會共召開4次會議，主要工作詳列如下：

- 審閱截至2021年12月31日止之年度財務報告及相關文件，以及由本行外聘核數師發出之《內控管理建議書》及提呈審核委員會注意之審核事項
- 審閱截至2022年6月30日止6個月之中期財務報告及相關文件，以及由本行外聘核數師提呈審核委員會注意之事項
- 審閱及通過本行截至2021年12月31日、2022年3月31日、6月30日及9月30日止之季度銀行業披露報表
- 審閱2022年財務資源預算及資本計劃
- 審閱季度財務表現及資產及負債組合管理情況
- 審閱國際財務報導準則第17號之更新及過渡分析
- 審閱財務報告風險最新情況，當中包括與本行財務報告相關之內部監控系統成效，財務會計政策實務，以及經修訂之會計準則及擬修訂之會計準則
- 審閱予不同情境下之內部壓力測試及壓力測試結果審批程序
- 審閱重要政策及計劃，包括但不限於本行之《恢復規劃》
- 審閱內部稽核報告，並與管理層及稽核主管討論該等報告
- 採納2022年《內部稽核計劃》及《內部稽核章程》，審閱內部稽核部的資源安排、稽核數據、內部稽核報告及主要項目，以及2023年年度稽核計劃進度的最新情況

- 審閱截至2021年12月31日及2022年6月30日止沙賓法案(Sarbanes-Oxley Act)之執行情況，內部監控系統評估及會計對賬證明書
- 審閱本行會計及財務匯報部(包括環境、社會及管治團隊)及內部稽核部之員工配置、資歷及經驗是否足夠，以及彼等之培訓及預算
- 審閱復聘本行外聘核數師、釐定其酬金及聘書、外聘核數師之獨立性及客觀性，以及核數程序之成效
- 審閱2022年內舉報不當行為個案之報告及保密舉報安排之運作及成效
- 檢討審核委員會能否在其職權範圍下保持其獨立性，且有效地履行其職責，並審閱其職權範圍
- 審批或審閱本行及其附屬公司的審核委員會證明書
- 審批及審議委任本行及其附屬公司的審核委員會主席/成員(如適用)
- 審閱本行及其附屬公司的審核委員會成員之組成
- 審閱由香港上海滙豐銀行有限公司審核委員會下達及向其匯報需予關注之重要事項(如適用)

審核委員會亦已根據其職權範圍，在管理層不在場之情況下，每年至少2次與本行稽核主管及外聘核數師代表會面。

風險委員會

風險委員會與本行之行政人員(包括財務總監、風險監控總監、稽核主管及合規部主管)，以及本行外聘核數師之代表，每年最少召開4次會議。該委員會負責之事項包括本行之高層次風險相關事宜、風險承受水平及能力、策略性收購或出售建議的風險事宜、管理層提供之風險管理報告、風險管理架構及內部監控與合規制度(對財務匯報之內部監控及合規監管除外)之成效，以及委任及撤換風險監控總監之事宜。

按照金管局「銀行文化改革」通函的規定，董事會已授權風險委員會執行與企業文化相關之職責。該等職責包括至少每年一次批核、檢討及評估本行文化及各項行為標準的相關說明文件是否足夠及恰當。

風險委員會於每次會議後，均向董事會匯報需予關注之重要事項或事宜，包括需要採取之行動或改善之事項，並就此提出委員會之建議。

於本年度內，風險委員會共召開4次會議，主要工作詳列如下：

- 審閱本行文化聲明及文化改善進程表
- 審閱各業務部門第一防線報告
- 審閱由管理層提呈有關風險之常規事項，包括但不限於本行之風險管理架構更新、風險管治架構、內部監控系統評估、風險承受水平聲明及框架與風險狀況之最新情況、風險狀況報告(包括風險圖譜及首要與新浮現風險)、合規報告、以及有關合規之年度計劃及進度情況
- 審閱予不同情境下之內部壓力測試及壓力測試審批程序
- 審閱企業全面壓力測試及風險評估報告、內部資本充足性評估程序，及審議內部資本流動性充足評估程序、信貸審批權限額度及其他重要風險政策、計劃及框架
- 審閱風險承受水平與薪酬掛鈎之報告，及有關2021年度薪酬檢討下的激勵合規結果
- 審閱2022年度《內部稽核計劃》及《內部稽核章程》、內部稽核部的資源安排、稽核數據、內部稽核報告及主要項目，以及2023年年度稽核計劃進度的最新情況
- 審閱本行風險及合規監控部之員工配置、資歷及經驗是否足夠，以及彼等之培訓及預算



- 審閱2022年度內舉報不當行為個案報告，及舉報不當行為安排的運作及其成效
- 審閱其他與風險管理之報告，如：氣候風險管理、相關風險承受限度之更新、商業房地產貸款及相關撥備、第三者風險管理及外判工作，以及科技及網絡安全風險及雲端應用最新情況
- 審閱其他與本行營運相關之報告，如：營運復原計劃、巴塞爾239號準則架構、本行於2019冠狀病毒情況下之運作及營運上事件報告、2019冠狀病毒下香港及中國(上海)邊境關閉對本行之影響，以及分別由俄烏及中美關係引發之政緣發展
- 審閱本行及其附屬公司的風險承擔額度及額外額度限額
- 審閱金管局不時發出之有關風險管理的監管政策手冊
- 檢討風險委員會能否在其職權範圍下保持其獨立性，且有效地履行其職責，並審閱其職權範圍
- 審批及審閱本行及其附屬公司的風險委員會證明書
- 審批及審議委任本行及其附屬公司風險委員會主席及成員(如適用)
- 審閱本行及其附屬公司風險委員會成員之組成
- 審閱由香港上海滙豐銀行有限公司風險委員會下達及向其匯報需予關注之重要事項(如適用)

風險委員會亦已根據其職權範圍，在管理層不在場之情況下，每年至少2次分別與本行風險監控總監、稽核主管及外聘核數師會面。

薪酬委員會

薪酬委員會至少每年召開2次會議，就本行人事策略下的薪酬政策和架構向董事會提供意見。根據董事會之授權，該委員會亦考慮並提呈董事會通過全體執行董事、高層管理人員、主要人員及監控職能主管之薪酬福利。此外，該委員會每年最少審閱一次本行《薪酬政策》是否足夠及有效，以及其實施情況，進行獨立於管理層之檢討，以確保本行《薪酬政策》符合有關監管要求，並能促進有效之風險管理。

於制訂全行之《薪酬政策》時，薪酬委員會會考慮本行之業務目標、人事策略、短期及長期業務表現、營商環境及經濟情況、市場慣例、行為、合規性及風險控制，以確保有關薪酬能與業務及個人表現掛鉤、促進有效之風險管理、保留優秀員工及具市場競爭力。如有需要，該委員會可以邀請任何董事、行政人員、顧問或其他有關人士就上述事宜提供意見。於2022年內，該委員會外聘顧問就本行2022年度《薪酬政策》及其執行情況提供獨立檢討意見。

薪酬委員會於每次會議後，均向董事會匯報需予關注之重要事項，識別需要採取之行動或改善之事項，並就此提出委員會之建議。

於2022年度內，薪酬委員會共召開2次會議，主要工作詳列如下：

- 審議本行執行董事、高層管理人員、主要人員及監控職能主管之薪酬福利
- 審議2021年度之業績獎勵金預算及2022年度薪酬檢討建議，以及2022年績效和薪酬審查流程的更新及績效管理的變更
- 檢討或審議應支付給本行及其附屬公司非執行董事及委員會主席/成員的袍金

- 審閱風險承受水平與薪酬掛鈎之報告，及有關2021年度薪酬檢討下的業績獎勵金
- 檢討本行《薪酬政策》及審批委任獨立評審員就本行《薪酬政策》及其執行情況進行年度檢討
- 審閱外聘評審員對本行《薪酬政策》和薪酬制度、其執行情況及成效之獨立檢討結果
- 檢討集團重大風險承擔者以及恒生中國2022績效年度的重大風險承擔者之審查結果
- 檢討從屬本行之公司的福利更新，以及香港相關之立法進展
- 檢討薪酬委員會能否在其職權範圍下，有效地履行其職責，並審議其修訂之職權範圍予董事會審批
- 審批及審議委任本行及其附屬公司薪酬委員會主席及成員(如適用)
- 審議高層管理人員的薪酬待遇，並提呈董事會審批
- 審閱本行及其附屬公司薪酬委員會成員之組成
- 審閱由香港上海滙豐銀行有限公司薪酬委員會下達及向其匯報需予關注之重要事項(如適用)

提名委員會

提名委員會每年最少召開2次會議。專門負責董事的委任事宜，制訂有序計劃以物色及提名合適董事人選，並提呈董事會審批通過。本行已採納《提名政策》，細列董事的主要提名標準和原則，並確保具備適當的甄選及提名程序。提名委員會在評估人選時會考慮其專業經驗、技能、知識與董事會整體的多元性，亦會對候選人進行充分的盡職審查並作出建議，以供董事會考慮及審批。如有需要，本行或會外聘招聘機構以協助尋找及物色合適人士作為董事會成員。《提名政策》已上載於本

行網站(www.hangseng.com)。本行不時檢討及監察《提名政策》之施行情況，以確保該政策遵照相關法規並行之有效及符合良好企業管治實務。

該委員會之職責亦包括審議董事會及非執行董事委員會之構成、規模及成員之組成、獨立非執行董事之獨立性、重選董事、非執行董事之任期及彼等履行其職責承諾所需付出之時間、董事會轄下委員會成員之委任，以及審批《銀行業條例》項下「經理人」之委任事宜。

提名委員會於每次會議後，均向董事會匯報需予關注之重要事項或事宜，包括需要採取之行動或改善之事項，並就此提出委員會之建議。

於本年度內，提名委員會共召開2次會議，主要工作詳列如下：

- 審議委任執行董事、董事委員會主席及成員，並予董事會審批
- 審批高層管理人員及行政人員之委任
- 審批《銀行業條例》項下「經理人」委任之更新名單
- 審閱董事會繼任計劃及高層管理人員之繼任
- 審閱《董事會多元性政策》並予董事會審批
- 檢討董事會及其非執行董事委員會之構成、規模及成員之組成
- 審閱董事會及高層管理人員之繼任計劃
- 審閱獨立非執行董事之獨立性
- 審閱非執行董事履行其職責承諾所需付出之時間
- 審議非執行董事之續任任期
- 審閱/審議董事之重選/選舉事宜
- 檢討提名委員會能否在其職權範圍下，有效地履行其職責，並審閱其職權範圍



會議出席紀錄

2022年董事會及其轄下委員會會議之出席紀錄詳情如下：

	於2022年度召開之會議						
	股東會	董事會	執行委員會	審核委員會	風險委員會	薪酬委員會	提名委員會
會議次數	1	6	10	4	4	2	2
董事							
利蘊蓮*(董事長)	1/1	6/6	-	4/4	4/4	2/2	2/2
施穎茵 (執行董事兼行政總裁)	1/1	6/6	10/10	-	-	-	2/2
陳祖澤* 註20	1/1	2/2	-	-	-	1/1	1/1
蔣麗苑* 註21	1/1	6/6	-	4/4	-	2/2	-
鍾郝儀* 註22	1/1	5/5	-	-	-	1/1	-
顏杰慧#	1/1	5/6	-	-	-	-	-
關穎嫻 註23	-	-	1/1	-	-	-	-
郭敬文*	1/1	6/6	-	4/4	-	-	-
林詩韻* 註24	-	4/4	-	-	-	-	1/1
廖宜建#	1/1	6/6	-	-	-	-	2/2
林慧如* 註25	-	4/4	-	-	1/1	-	-
羅康瑞# 註26	1/1	2/2	-	-	-	-	-
伍成業* 註27	1/1	6/6	-	-	4/4	-	1/1
蘇雪冰 註28 (執行董事兼財務總監)	-	1/1	3/3	-	-	-	-
王小彬* 註29	1/1	5/5	-	3/3	-	-	-
伍偉國*	1/1	6/6	-	-	4/4	1/1	2/2
高層管理人員							
張宏俊 註30	-	-	0/0	-	-	-	-
張家慧 註31	-	-	8/8	-	-	-	-
趙蕙雯 註32	-	-	9/9	-	-	-	-
左玫	-	-	10/10	-	-	-	-
周丹玲	-	-	10/10	-	-	-	-
何樂斯 註33	-	-	6/6	-	-	-	-
林燕勝	-	-	10/10	-	-	-	-
羅淑雯 註34	-	-	3/4	-	-	-	-
李文龍	-	-	10/10	-	-	-	-
李樺倫 註35	-	-	8/9	-	-	-	-
梁永樂 註36	-	-	7/7	-	-	-	-
李志忠	-	-	9/10	-	-	-	-
成靜雯 註37	-	-	5/6	-	-	-	-
宋躍升	-	-	10/10	-	-	-	-
曾慶強	-	-	10/10	-	-	-	-
王依寧 註38	-	-	4/4	-	-	-	-
王美琪 註39	-	-	7/7	-	-	-	-
楊志良 註40	-	-	0/1	-	-	-	-
平均出席率	100%	99%	97%	100%	100%	100%	100%

* 獨立非執行董事

非執行董事

- 註20 陳祖澤於2022年5月5日本行股東會結束後起榮休和不再擔任獨立非執行董事、薪酬委員會主席及提名委員會成員。
- 註21 蔣麗苑於2023年1月1日起不再擔任獨立非執行董事、審核委員會成員及薪酬委員會成員。
- 註22 鍾郝儀分別於2022年2月23日及2022年3月28日起獲委任為獨立非執行董事及薪酬委員會成員。
- 註23 關穎嫻於2022年2月1日起榮休和不再擔任執行董事及執行委員會成員。
- 註24 林詩韻於2022年7月1日起獲委任為獨立非執行董事及提名委員會成員。
- 註25 林慧如分別於2022年7月1日及2022年11月21日起獲委任為獨立非執行董事及風險委員會成員。
- 註26 羅康瑞於2022年5月5日本行股東會結束後起榮休和不再擔任非執行董事。
- 註27 伍成業(現為風險委員會主席)分別於2022年4月1日及2022年5月5日起獲調任為獨立非執行董事及獲委任為提名委員會成員。
- 註28 蘇雲冰於2022年11月7日起獲委任為執行董事和候補行政總裁，其財務總監及執行委員會成員之委任日期為2022年9月11日。
- 註29 王小彬分別於2022年2月23日及2022年3月28日起獲委任為獨立非執行董事及審核委員會成員。
- 註30 張宏俊於2022年12月19日獲委任為執行委員會成員。
- 註31 張家慧分別於2022年3月7日和2022年6月9日獲委任為執行委員會成員和候補行政總裁。
- 註32 趙蕙雯分別於2022年1月1日和2022年1月19日獲委任為執行委員會成員和候補行政總裁。
- 註33 何樂斯於2022年5月1日起獲委任為執行委員會成員。
- 註34 羅淑雯於2022年8月26日獲委任為執行委員會成員。
- 註35 李樺倫分別於2022年1月1日和2022年4月1日獲委任為執行委員會成員和候補行政總裁。
- 註36 梁永樂於2022年9月11日起不再擔任執行委員會成員。
- 註37 成靜雯於2022年5月3日起獲委任為執行委員會成員，並於2022年12月1日起不再擔任執行委員會成員。
- 註38 王依寧於2022年5月1日起不再擔任執行委員會成員。
- 註39 王美琪於2022年8月26日起不再擔任執行委員會成員。
- 註40 楊志良於2022年1月20日起不再擔任執行委員會成員。

董事、高層管理人員及主要人員之薪酬

在決定董事之薪酬時，本行政策旨在就長期可持續表現給予具競爭力的獎勵，並吸引、激勵、及保留最佳的人才，不論性別、種族、年齡、傷健，或任何與表現無關的其他因素。這有助於我們的持份者，包括客戶、我們服務的社區、我們的股東及監管機構等各方之長遠利益。

各董事之薪酬

給予非執行董事的袍金及執行董事的薪酬，每年須根據薪酬框架予以檢討。

本行會考慮各董事之職責及彼等所承擔之責任、以及規模和性質與本行相若之機構向其董事支付之袍金等因素，以釐定非執行董事之袍金。本行並沒有支付獨立非執行董事與其表現相關之股票袍金，以確保其客觀性及獨立性。

在決定執行董事薪酬福利時，本行會考量薪酬政策決定以下因素：

- 包含財務及非財務指標的平衡計分卡，包括適當的風險管理與法規遵循目標，依績效表現進行薪酬差異化
- 整體商業及經濟情況
- 有關市場之變化，例如供求之變動及競爭情況之轉變
- 個人對本行業績之貢獻
- 與集團價值觀及企業文化一致之正確行為
- 挽留人才及個人潛能等因素

任何董事均不會參與決定其個人之薪酬。



本行現時之董事袍金，以及非執行董事委員會(即審核委員會、風險委員會、薪酬委員會及提名委員會)主席及成員之年度袍金，載列如下：

	(港幣)		(港幣)
董事會 註41		薪酬委員會	
董事長	860,000	主席	340,000
非執行董事	660,000	各成員	200,000
審核委員會/風險委員會		提名委員會	
主席	610,000	主席	450,000
各成員	290,000	各成員	200,000

註41 根據滙豐集團之《薪酬政策》，若董事同時為本行或其附屬公司之全職員工，將不會另外獲發董事袍金。

有關截至2022年12月31日止之董事酬金資料，已按記名方式載於本行2022年財務報表之附註14內。

高層管理人員及主要人員之薪酬

根據金管局監管手冊CG-5《穩健的薪酬制度指引》，註冊認可機構需就其薪酬制度作出適當披露。本行已遵循該指引第3部分有關薪酬披露之要求。

於2022年內，本行分別有20名高層管理人員註42及8名主要人員註43。關於本行高層管理人員及主要人員於年內之薪酬總額註44資料(以固定薪酬及浮動薪酬劃分)，現載列如下：

薪酬款額及量化資料	2022	2021
固定薪酬		
1 員工數目	28	25
2 固定薪酬總額(港幣'000)	78,366	74,861
3 其中：現金形式	78,366	74,861
浮動薪酬		
4 員工數目註45	28	25
5 浮動薪酬總額(港幣'000)註46	51,989	48,806
6 其中：現金形式	28,469	27,456
7 其中：遞延	9,178	8,283
8 其中：股票或其他股票掛鈎工具	23,520	21,350
9 其中：遞延	12,529	11,252
10 薪酬總額(港幣'000)	130,555	123,667

註42 「高層管理人員」指(1)本行執行董事；(2)本行候補行政總裁；(3)本行執行委員會成員；及(4)本行主要附屬公司或其總資產佔本行總資產超過百分之五之離岸附屬公司的主管。就以上提及的高層職員，於2022年內其中有20人(包括新入職及離職者)是本行執行委員會成員。於2022年內支付予彼等之薪酬總額等級各分布如下：(1)少於港幣五百萬元：有14位；(2)港幣五百萬元至港幣一千萬元：有4位；(3)多於港幣一千萬元至港幣一千五百萬元：有1位；及(4)多於港幣一千五百萬元：有1位。

註43 主要人員指根據英國審慎監管局頒布的薪酬規則界定為「已識別員工及承擔重大風險人士」的個別人士(統稱「承擔重大風險人士」)。

註44 薪酬乃指於年內，參考有關員工出任高層管理人員及主要人員之任期內應向其發放之所有薪酬。浮動薪酬之形式及遞延比例乃按僱員的年資、職務及責任以及其浮動報酬總額水平而釐定。由於涉及的高層管理人員及主要人員人數相對較少，為避免披露個別人員之薪酬，資料以有關人員之薪酬總額顯示。

註45 上文披露的僱員人數包括可能並無獲取浮動酬勞的離職者。

註46 於2022及2021年，並無任何遞延浮動薪酬須就表現情況而作出調整及扣減。

關於本行高層管理人員及主要人員之特別款項的總額，現載列如下：

特別款項	2022		2021	
	員工數目	總額 (港幣'000)	員工數目	總額 (港幣'000)
1 保證花紅	-	-	-	-
2 遣散費	-	-	-	-

關於本行高層管理人員及主要人員之遞延及保留薪酬的總額，現載列如下：

遞延及保留薪酬(港幣'000)	2022		2021	
	現金	股票	現金	股票
1 未支付的遞延薪酬總額 註47 & 49	20,527	27,615	22,449	27,134
2 其中：可能受在宣布給予後出現的外在及/或 內在調整影響的未支付遞延及保留薪酬總額	20,527	27,615	22,449	27,134
3 在有關財政年度內因在宣布給予後出現的內在調整 而被修訂的薪酬總額 註50	-	2,033	-	3,389
4 在有關財政年度內發放的遞延薪酬總額 註48、49 & 51	9,826	18,898	11,949	13,141

註47 未支付及未歸屬的遞延薪酬須於授出後仍受制於明確調整。

註48 承擔重大風險人士之已支付及歸屬的浮動薪酬，須於授出後仍受制於全部或部分之扣回。

註49 於2022及2021年，遞延薪酬及保留薪酬(包括已歸屬及支付或尚未歸屬)並無因於授出後作出明確調整而減少。

註50 未支付及未歸屬的遞延股份須於授出後仍受制於隱含調整。此等股份的總值乃按照各財政年度12月31日的滙豐控股有限公司(倫敦)股份收市價計算。與2021年12月31日相比，滙豐於2022年12月31日的股價增長了14.94%。

註51 本行高層管理人員及主要人員於2021年之遞延及保留薪酬的總額在去年的披露被少報。正確的2021年數據現載列於以上的附表。

其他相關薪酬披露項目載於本行2022年財務報表之附註第14、15及50(b)項內。

問責及稽核

財務報告

董事會致力對本行之表現、現況及前景作平衡、清晰及全面之評估。本行每年將年度財務資源預算提交董事會審議及通過。有關業績、業務表現及其與已通過年度財務資源預算之差異等報告，均會每月提交董事會作審議及監察。

策略規劃周期一般為3至5年。本行2021年至2024年之策略計劃，已於2021年7月提呈董事會通過，並於2022年11月提呈董事會檢討。董事會監督並不時檢討有關策略計劃之實施進度。

本行會於有關會計年度和期間結束後，於2個月內適時公布本行之年度業績及中期業績。此外，本行亦根據金管局要求，按季度發布銀行業披露報表，提供額外財務資訊予公眾。

本行董事均知悉彼等對編製本行賬目之責任。於2022年12月31日，各董事並無知悉任何或會嚴重影響本行持續經營業務能力之重大不明朗事件或情況。因此，本行董事已按本行持續經營為基礎擬備本行賬目。

外聘核數師對財務報告之責任列於本行2022年財務報表內之「獨立核數師報告」一節。



內部監控

系統及程序

本行董事會負責本行及其附屬公司之內部監控，並檢討其成效。

本行之內部監控系統包含完善之組織架構，以及全面之政策及準則。各業務及職能部門之職責範圍均清楚列明，以確保有效之制衡。

本行設有一系列程序，以保障資產不會在未經授權下被挪用或出售、會計記錄得以妥善保存，以及確保用於業務上或向外公布之財務資料可靠無誤。此等程序能合理地阻止，但未能完全杜絕重大錯誤、損失或詐騙行為。本行亦已採納一系列程序，以確保遵循適用之法律、規則及規例。

本行亦透過現行之多項系統及程序，以識別、監控及匯報本行面對之主要風險。各業務及職能部門負責評估其職責範圍內之風險，並根據風險管理程序管理相關風險及就風險管理提出報告。本行透過設立專責管理委員會監督並監察主要風險範疇，以及成立隸屬本行有關管理職能項下之風險管理部門，維持有效之風險管理架構。有關風險管理之報告會呈交予資產及負債管理委員會、風險管理會議、執行委員會及風險委員會審閱，最後提呈董事會以監督並監察各類風險。本行之風險管理政策及主要監控權限，乃由董事會或其授權之委員會審批，並根據本行之既定政策及程序，定期進行監察及檢討。

有關管理本行面對個別主要風險類別之政策及程序，已載列於本年報內之「管理層討論及分析」下「風險」一節中。

年度評估

本行每年均對其內部監控系統之效能進行檢討，內容包括財務、營運、合規及風險管理之主要監控。於2022

年底進行之檢討，乃參考COSO(The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission)之內部監控架構進行，並根據監控環境、風險評估、監控活動、資訊及溝通、以及監察五大範疇，評估本行之內部監控系統。年度檢討之結果經已向審核委員會、風險委員會及董事會匯報。董事會認為系統有效及足夠。此外，本行亦已透過審核委員會檢討會計及財務報告部門人員，及環境、社會及管治部門人員的資源的充足程度、資歷及經驗，以及其培訓計劃及預算。

內幕資料之披露架構

本行對內幕資料之披露設有完善的架構，以符合《證券及期貨條例》對此方面之要求。此架構設有關於處理及發布內幕資料之程序及內部監控，以便所有相關人士能及時知悉本行及其附屬公司之最新情況。此架構及其成效會按照既定之程序定期予以檢討。

內部稽核

內部稽核部的主要角色是協助董事會及管理層保護本行資產、聲譽及可持續發展。內部稽核部對本行管理層所制訂及陳述的銀行風險管理框架、控制及管治程序在設計及運行是否充分和有效提供獨立及客觀的認證。

本行採用基於「三道防線」的風險管理及內部監控架構，以確保其在達成商業目標的同時遵循監管機構和法律的要求及履行其對股東、客戶和員工的相關責任。內部稽核部作為第三道防線，獨立於第一及第二道防線。本行稽核主管向董事長及審核委員會直接匯報。

審核委員會定期審閱及通過《內部稽核章程》，該章程詳細列明內部稽核部的功能、架構、權限、獨立性、客觀性、職責、工作範圍及監管內部稽核部工作的審核常規準則。

此外，內部稽核部亦設定一個涵蓋所有內部稽核工作的質量保證及改進計劃，當中包括符合國際內部審計師協會之標準、適用法規指引及內部審核政策及程序。

內部稽核部須適當地將審核工作結果及整體風險管理和監控框架的評估情況向審核委員會和風險委員會匯報。在正式確認審核發現整改完畢之前，內部稽核部亦須審閱管理層就審核發現提出的整改計劃並核實相關整改措施的充分性和有效性。

外聘核數師

羅兵咸永道會計師事務所是註冊會計師及註冊公眾利益實體，亦是本行之外聘核數師。審核委員會負責就委任、復聘、罷免外聘核數師，以及訂定外聘核數師酬金，向董事會提出建議。審核委員會亦會定期檢討及監察外聘核數師之獨立性及客觀性，以及核數程序之成效。

於2022年期間，支付予本行外聘核數師之核數服務費用合共港幣2,830萬元，而2021年度則為港幣2,740萬元。至於2022年度支付予本行外聘核數師之非核數服務費用為港幣1,580萬元，而2021年度則為港幣1,000萬元。於2022年，該等費用涵蓋的非核數服務工作包括港幣180萬元之其他審閱服務。

審核委員會

審核委員會協助董事會履行其職責，確保與財務匯報相關之內部監控及合規監察系統能有效地運作，以及履行有關財務匯報之責任，並監督保密舉報政策及安排之運作及其成效。

風險委員會

風險委員會協助董事會履行其職責，確保風險管理、內部監控及合規監察系統(與財務匯報相關之系統除外)能有效地運作，以及履行有關風險管治之責任。風險委員會亦會協助董事會審閱提升企業文化措施的有效性。

與本行股東之溝通

有效溝通

本行高度重視與股東之溝通，並為此透過多種渠道，促進與投資者之瞭解及交流。本行會就其年度及中期業績與分析員舉行小組會議，有關業績公布亦會於網上直播。此外，本行之指定高級行政人員亦會定期與機構投資者及分析員會面，在遵循適用法律及法規的情況下，向彼等提供與本行發展有關之趨時訊息。此外，本行行政總裁、各執行董事，以及財務總監亦於投資者論壇上作出簡報，以及與投資者進行小組會議。

此外，本行網站(www.hangseng.com)會適時提供本行之財務資訊、公告、股東通函，以及企業管治架構及實務資訊。為有效地與股東溝通及支持環保，本行鼓勵各股東透過本行網站，瀏覽本行之公司通訊文件，以代替收取印刷版本。

股東會為股東提供一個與董事會交流意見之場合。本行董事長、各執行董事、各董事會轄下委員會主席及非執行董事，均會於股東會上回答股東就本行業務及表現等方面之提問。此外，本行外聘核數師亦會應邀出席本行之股東會，回答股東就本行之審核工作，以及編製核數師報告及其內容等方面之提問。每項重要之議題包括重選及選舉(視乎情況而定)個別董事，會以獨立議決案形式提呈股東批准。如本行進行實體股東會，本行會向在場股東講解有關按點算股數形式進行投票表決之詳細程序，以確保各股東明白有關安排。

本行上一次股東會於2022年5月5日(星期四)假座恒生銀行總行舉行。因應新型冠狀病毒疫情，本行認為股東、員工及其他公眾人士的安全及健康至關重要。2022年股東會採取了特別安排以減少親身出席會議的人數，但同時讓股東能夠投票及提問。



2022年股東會法定人數由身為股東的董事或其他高級職員依法組成。然而，股東仍可透過任何可開啟瀏覽器的裝置於網上直播觀看及聆聽2022年的股東會。本行亦特設電話熱線，股東可於2022年股東會上透過電話直接提問。

2022年股東會的所有議決案以投票方式表決。然而，股東仍然能夠在2022年股東會舉行之前預先委託股東會主席在會上代其投票並根據其指示行使投票權。股東亦可於2022年股東會前通過電郵，在該股東會進行期間通過所提供之連結及特設電話熱線，來表達意見。會上所有提呈之議決案均獲投票通過。有關投票結果之詳情，已上載本行網站(www.hangseng.com)內之「投資者關係」內。本行下一次股東會將於2023年第二季舉行，有關通告將於開會前最少足20個營業日發送予各股東。

為方便股東瞭解本行現時企業資訊，本行主要股東權益及公眾持股量等詳情，已列在本年報「董事會報告書」內；其他有關股東須知的重要資訊，詳見本年報「企業資訊及日程表」。

召開股東特別大會

持有本行總表決權不少於5%之股東，可呈請召開股東特別大會。

有關呈請書(1)須列明該會議上處理事務之概略性質；(2)須由各呈請人簽署；及(3)可將呈請書遞交本行位於香港德輔道中83號之註冊辦事處，或電郵至egmrequisition@hangseng.com。如議決案以特別議決案形式提出，則呈請書必須包含該議決案之文本，並指明擬採用特別議決案形式提出該議決案之意向。該呈請書亦可包括多份相同形式之文件，每份由一位或多位呈請人簽署。

該呈請書亦須列明(1)各呈請人之姓名；(2)各呈請人之聯絡資料；及(3)各呈請人持有本行普通股之股數。

董事須於接獲呈請書日期起計21天內安排召開股東特別大會。該會議須於會議通知書發出日期後28天內召開。

如董事未有採取行動召開前述股東特別大會，呈請人或佔全體呈請人所持總表決權一半以上之呈請人，可自行召開會議，但任何據此召開之會議，須於呈請書遞交日期起計3個月內舉行。

由呈請人按上述方式召開之會議，須盡量依照如同由董事召開股東會之方式召開。

各呈請人如因董事未有召開會議而產生之任何相關合理費用，須由本行償付予各有關呈請人。

於股東大會提出動議

持有本行總表決權不少於2.5%之股東，或最少50位有表決權利之股東，可：

- 於股東大會上提出動議；
- 向其他股東傳閱有關於股東大會上動議，或其他有待在該股東大會上處理之事務之陳述書。

有關於股東大會提出動議之股東資格，程序及時限之詳細資料，請各股東參考《公司條例》(香港法例第622章)第580條及第615條之規定。

此外，股東可於股東大會上提名某位人士(並非依次退任之本行董事)參與選舉成為本行董事。就此，股東須將有關提名之意向書，連同該候選人同意參選之書面通知，送交本行註冊地址，並註明本行公司秘書收，以確定該候選人身份。該意向書之通知期限最少應為會議通

告發出後翌日起計7天內(或董事會不時訂立的任何其他期間，惟該期間必須於該股東大會舉行日期7天前終止)。股東提名候選人參與選舉成為本行董事之程序，亦已上載本行網站(www.hangseng.com)。

向董事會提出查詢

股東可將彼等擬提請董事會關注之事宜，送交本行註冊地址，並註明本行公司秘書收。股東亦可以相同方式向公司秘書查詢有關召開股東會及股東特別大會，以及於該等大會上提出動議之程序。

股東溝通政策

本行已建立《股東溝通政策》，制定本行向股東及投資者提供準確及適時之本行訊息之程序，以協助彼等評估本行之策略、營運及財務表現，並可在知情情況下行使其作為股東的權利，以及鼓勵彼等積極關注有關本行之事宜。該政策最近一次檢討已於2022年11月完成並獲董事會通過，確定更新的政策能有效透過不同現行之渠道，反映本行與股東及投資者現有溝通之最佳慣例。該政策會每年作檢討，並已上載本行網站(www.hangseng.com)。

股息政策

本行已建立《股息政策》，中長期派息目標是維持穩定股息，當中已考慮盈利能力、監管規定、發展機遇及經營環境。其計劃旨在透過策略性業務增長，持續為股東創造更多價值。本行會權衡穩健收益與股價持續增值的更長期回報。本行亦會考慮相關因素以釐定股息派發，包括監管規定、財務業績、可分派儲備水平、一般業務狀況及策略、策略性業務計劃及資本計劃、有關派息的法定及監管規限及董事會可能認為相關的任何其他因素。本行更詳細的股息政策，載於本年報內之「管理層討論及分析」下「風險」一節中。

與關聯方之重大交易

與關聯方之重大交易及重要合約

本行與關聯方之重大交易載於2022年財務報表附註50內。此等交易包括本行於日常業務中與其直屬控股公司及直屬附屬公司，以及同系附屬公司進行之銀行同業活動，包括銀行同業存款放款、代理銀行交易、資產負債表以外之交易，以及提供其他銀行及金融服務。

本行使用其直屬控股公司香港上海滙豐銀行有限公司提供之資訊科技服務，並與其共用自動櫃員機網絡。本行亦與同系附屬公司共用資訊科技及若干處理服務。於2022年，本行應攤分之系統開發費用為港幣17.22億元，資料處理費用為港幣8.3億元，以及行政管理服務費用為港幣11.18億元。

本行設有職員退休福利計劃，而一間同系附屬公司為該計劃之信託人及其直屬控股公司為管理人。作為與其他金融機構之日常業務之一部分，本行亦為同系附屬公司分銷零售投資基金，其服務費收入為港幣3,000萬元及於2022年為直屬控股公司銷售強制性公積金有關服務費收入為港幣1.35億元。

此等交易乃本行按一般商務條款於日常及慣常業務運作中進行，而當中按《上市規則》構成關連交易者，均符合《上市規則》之適用規定。本行將使用香港上海滙豐銀行有限公司之資訊科技服務於2022年之資訊科技服務費用為港幣5.05億元)視為2022年度之重要合約。



持續關連交易

(甲) 本行之全資附屬公司，恒生保險有限公司(「恒生保險」)於2019年6月21日簽訂以下協議，這兩份協議皆於2022年6月21日被續訂或修訂：

- (i) 與滙豐人壽保險(國際)有限公司(「滙豐人壽」)簽訂一份為期3年，於2022年6月21日到期屆滿的管理服務協議(《原管理服務協議》)。根據《原管理服務協議》，滙豐人壽直接或透過其一間或多間關連公司，向恒生保險提供若干管理服務。

於2019年6月21日後，《原管理服務協議》獲修訂及重訂，使滙豐人壽服務範圍的細微修訂生效，生效日期為2019年9月1日。滙豐人壽就其提供的服務，按季向恒生保險以成本加成為收費基礎，另加收6%的費用。此等受年度上限所規限的收費已根據滙豐控股集團的政策，以及考慮到經濟合作發展組織(「經合組織」)有關轉讓訂價的指引，並按公平交易原則商討後而釐定。

- (ii) 與滙豐環球投資管理(香港)有限公司(「滙豐環球投資」)簽訂一份為期3年，於2022年6月21日到期屆滿的投資管理協議(《原投資管理協議》)。根據《原投資管理協議》，滙豐環球投資擔任恒生保險不時持有之若干資產的投資經理。滙豐環球投資亦已將其管理之部份該等資產，根據恒生保險、滙豐環球投資及HSBC Alternative Investments Limited(「HAIL」)於2019年6月21日訂立的特定管理授權書(《特定管理授權書》)以訂造投資組合方式轉授予HAIL管理。《特定管理授權書》曾於2020年12月23日作若干細微修訂，以擴展另類信貸投資範圍及指定滙豐環球投資應協助HAIL，代HAIL向恒生保險提供客戶服務。

恒生保險按所管理資產之平均值的0.05%至0.5%年率計算，按季向滙豐環球投資支付費

用。根據《特定管理授權書》，恒生保險亦同意按HAIL以訂造投資組合方式管理之資產總值，向HAIL支付每年0.35%至0.5%的費用(在上述對《特定管理授權書》的修訂生效前)，或每年0.22%至0.35%的費用(在上述修訂生效後)；以及在若干情況下，如該等投資組合的全年回報超逾8%(在上述修訂生效前)或5%(在上述修訂生效後)的基準指標，向HAIL支付每年10%的表現費。上述受年度上限所規限的費用乃按公平交易原則所釐定。

- (乙) 於2019年6月21日，恒生保險與HAIL簽訂一份為期3年，自2019年6月22日起生效的基金監察協議(《基金監察協議》)。根據《基金監察協議》所載條款，HAIL同意為恒生保險所投資的若干基金組合提供監察服務，並監察該等基金組合各自的基金經理。恒生保險每年按其在指定基金組合所投資並受監察的基金的價值，向HAIL支付0.04%的費用。上述受年度上限所規限的費用乃按公平交易原則所釐定。

- (丙) 於2016年6月21日，恒生保險與HAIL簽訂一份私募股權投資管理協議(《私募股權投資管理協議》)，為期11年。根據該協議，HAIL擔任代恒生保險進行的若干私募基金投資的投資經理。

- (i) 《私募股權投資管理協議》曾於2018年5月4日和2018年5月10日作若干細微修訂。於2019年6月21日，《私募股權投資管理協議》被修訂及重訂，以取消聘用費和提高管理費上限。
- (ii) 恒生保險同意向HAIL支付總額為HAIL所管理資產總值每年介乎0.35%至0.75%的年度管理費；而且，為了確保雙方利益一致，HAIL在《私募股權投資管理協議》投資期內的每一年為恒生保險進行的投資，若能達到若干回報水平時，恒生保險將支付15%附帶權益作為表現費。上述受若干年度上限所規限的收費乃按公平交易原則所釐定。

(iii) 根據《上市規則》第14A.52條的規定，除非屬特別情況，否則上市公司的持續關連交易的協議期限不得超過3年。由於《私募股權投資管理協議》的年期為11年，本行為符合《上市規則》第14A.52條，已委任獨立財務顧問，檢視《私募股權投資管理協議》的期限為何需要超過3年，以及確認該期限合乎業內同類協議的一般處理方法。獨立財務顧問作出的解釋及確認已載列於本行於2016年6月21日發出的公告內。

由於《原管理服務協議》的年度上限有一個或多個適用百分比率（按《上市規則》第14.07條所界定）高於0.1%但全部低於5%，因此《原管理服務協議》只需遵守《上市規則》申報、公告以及年度檢討的規定。

如公告所披露，由於《原投資管理協議》、《特定管理授權書》及《基金監察協議》的年度上限和《私募股權投資管理協議》的收費上限彙合計算後，有一個或多個適用百分比率（按《上市規則》第14.07條所界定）高於0.1%但全部低於5%，因此，這些協議只需遵守《上市規則》申報、公告以及年度檢討的規定。

本行已於2019年6月21日，就《原管理服務協議》、《原投資管理協議》、《特定管理授權書》、《基金監察協議》及《私募股權投資管理協議》所訂定的條款內容，以及有關的年度上限及收費上限，發出公告。

(丁) 於2022年6月21日，恒生保險續訂或修訂並簽訂以下協議：

(i) 與滙豐人壽簽訂一份為期3年的新管理服務協議（《新管理服務協議》）。根據《新管理服務協議》，滙豐人壽直接或透過其一間或多間關連公司，向恒生保險提供若干管理服務。

滙豐人壽就其提供的服務，按季向恒生保險以成本加成為收費基礎，另加收6%的費用。此等受年度上限所規限的收費已根據滙豐控股集團的政策，以及考慮到經合組織有關轉讓訂價的指引，並按公平交易原則商討後而釐定。

(ii) 與滙豐環球投資簽訂一份為期3年的新投資管理協議（《新投資管理協議》）。根據《新投資管理協議》，滙豐環球投資擔任恒生保險不時持有之若干資產的投資經理。

恒生保險同意按所管理資產之平均值的0.05%至0.5%年率計算，按季向滙豐環球投資支付費用。上述受年度上限所規限的費用乃按公平交易原則所釐定。

由於《新管理服務協議》的年度上限有一個或多個適用百分比率（按《上市規則》第14.07條所界定）高於0.1%但全部低於5%，因此《新管理服務協議》只需遵守《上市規則》申報、公告以及年度檢討的規定。

由於《新投資管理協議》的年度上限有一個或多個適用百分比率（按《上市規則》第14.07條所界定）高於0.1%但全部低於5%，因此《新投資管理協議》只需遵守《上市規則》申報、公告以及年度檢討的規定。

本行已於2022年6月21日，就《新管理服務協議》及《新投資管理協議》所訂定的條款內容，以及有關的年度上限，發出公告。

鑑於滙豐控股乃本行的最終控股股東，而滙豐人壽、滙豐環球投資及HAIL皆為滙豐控股間接持有的全資附屬公司，因此滙豐人壽、滙豐環球投資及HAIL被視為本行的關連人士，而上述各協議亦因此構成本行的持續關連交易。本行已遵循《上市規則》第14A章的要求作出披露。



截至2022年12月31日止年度，根據《原管理服務協議》至2022年6月21日止及其後根據《新管理服務協議》至2022年12月31日的已支付及應支付之總費用分別約為港幣1,500萬元及港幣1,700萬元，兩者均低於上述兩段時間所設定的上限，分別為港幣1.2億元及港幣9,700萬元。而根據《原投資管理協議》和《特定管理授權書》至2022年6月21日止及其後根據《新投資管理協議》至2022年12月31日的已支付及應支付之總費用則分別約為港幣2,700萬元及港幣2,100萬元，兩者均低於上述兩段時間所設定的上限，分別為港幣7,700萬元及港幣4,500萬元。根據《基金監察協議》至2022年6月21日的已支付及應支付之總費用約為27,183美元（相等於港幣213,379元），低於參照年度上限美金7.5萬美元（約港幣585,000元）為上述時間所設定的上限。截至2022年12月31日止年度，根據《私募股權投資管理協議》的已支付及應支付之管理費約為3,077,089美元（相等於港幣24,067,651元），上述費用低於管理費的年度上限800萬美元（約港幣6,240萬元）。於2022年，根據《私募股權投資管理協議》無需支付表現費。

就上述構成本行持續關連交易的各協議，本行所有獨立非執行董事均已審閱該等交易，並確認該等交易乃於下述情況進行：

- (1) 本行及其附屬公司的日常及慣常業務運作；
- (2) 按一般商業條款或更佳條款；及
- (3) 根據該等相關協議的條款，而有關條款乃屬公平合理，並符合本行股東的整體利益。

此外，本行已按照香港會計師公會頒布的香港鑑證業務準則第3000號（經修訂）下的「非審核或審閱過往財務資料之鑑證工作」規定，並參照實務說明第740號（經修訂）「關於香港《上市規則》所述持續關連交易的核數師函件」，委任其外聘核數師審查本行及其附屬公司的持續關連交易。董事會確認根據《上市規則》第14A.56

條，本行的外聘核數師已就上述之持續關連交易的審查結果及結論，發出無保留意見的函件。本行已將有關函件的副本提交予香港聯合交易所有限公司。

關連交易

於2022年10月5日，恒生保險、HSBC (Guernsey) GP PCC Limited (“HGGP”)及HSBC Management (Guernsey) Limited (“HMGL”)訂立了《有限責任合夥協議》（《有限責任合夥協議》），根據該協議，恒生保險以投資者身份，而HGGP則以普通合夥人身份，設立了有限責任合夥工具，即H9 LP Inc. (“H9 LP”)，用以進行私募股本投資。根據《有限責任合夥協議》，HMGL獲指定為經理，負責按照《有限責任合夥協議》的規定管理H9 LP的資產，而HMGL亦可委任HAIL擔任獨家投資顧問，為HMGL提供投資顧問服務。恒生保險是H9 LP的唯一投資者。

恒生保險已經同意向H9 LP合共認繳出資14.40億美元（相等於港幣112.32億元），在2022年間進行投資。恒生保險在《有限責任合夥協議》的責任，以未實繳出資總額為限。

本行已於2022年10月5日，就《有限責任合夥協議》所訂定的條款內容以及有關的出資額發出公告作出披露。

鑑於滙豐控股乃本行的最終控股股東，而HGGP和HMGL皆為滙豐控股間接持有的全資附屬公司，因此HGGP和HMGL被視為本行的關連人士，而《有限責任合夥協議》亦因此構成本行的關連交易。

由於根據《有限責任合夥協議》的新投資授權有一個或多個適用百分比率（按《上市規則》第14.07條所界定）高於0.1%，但低於5%，因此，根據《上市規則》第14A章關於關連交易的規定，《有限責任合夥協議》獲豁免遵守獨立股東批准的規定，只需遵守關於申報和公告的規定。

本行已遵循《上市規則》第14A章的要求作出披露。

企業文化

業務原則及企業價值觀

本行已制訂完善業務原則及企業價值觀給同事作為日常作業方式的指引。「勇於以正直誠實行事」是本行期望員工秉持之原則之一，鼓勵員工勇於發言及堅持做正確的事情而不會違背道德標準及誠信。本行致力為同事提供共融和優良的工作環境，讓同事能充分發揮其能力與潛能。

本行重新定義的企業願景為「開拓無限新機遇」。為達成此目標，我們致力成為香港及大灣區客戶首選的銀行及金融服務合作夥伴。在營運層面，四項重塑了的核心價值觀引領我們前行：我們重視不同意見、我們同心事成、我們敢於承擔及我們做得到。我們期望所有員工能貫徹實踐價值觀，從多角度了解、無分你我，衷誠協作、認真負責，作長遠考慮、迅速行動，達成目標。本行亦要求領導層及管理人員在日常工作中貫徹實踐企業價值及良好操守，當中包括(1) 管理層之提倡；(2) 加強管理人員之人事管理能力，從而建立理想的文化；以及(3) 不同的激勵計劃以鼓勵和表揚員工實踐良好行為。

自2019年開始，本行推出了「RIGHT Together」企業文化的計劃，並價值觀一致的行為融入本行，從而達到「對的原則待客，服務對的客戶」的目標，讓本行能在業務上穩定發展。

除了以上各點，本行執行宗旨導向的行為指引融入計劃，繼續推動以下五項行為成果：(一) 我們了解客戶的需求；(二) 我們提供符合公允價值原則的產品和服務；(三) 我們為客戶的持續需求服務，並會即時糾正任何錯誤；(四) 我們在營運的金融市場中以誠信行事；及(五) 我們以具備韌性和安全的方式營運，以避免對客戶和市場造成傷害。

第一道防線業務單位有責任確保良好行為成果能夠實現。第二道防線風險管理人員有責任了解行為指引如何

運用在工作上，並確保在他們設定的標準處理並執行。審計部作為第三道防線有責任評估所有風險規定、營運流程和技術安排的有效性。

本行的企業文化跟本行策略是一致的。企業文化亦是本行策略焦點的一部分。

反貪污政策及「告密者」政策

本行的《反貪污政策》遵從滙豐集團環球政策及支持本地反貪污法例及規例，並不時檢討以保證其有效性及符合現行的規管要求。本行亦採納滙豐集團舉報渠道“HSBC Confidential”，此渠道提供一個安全、簡單及一致的方式透過不同的渠道包括聯絡中心、電子表格及電郵7x24全天候運作。

有關本行《反貪污政策》及「告密者」政策更多的詳情，請參閱本行《環境、社會及管治報告2022》。

職員行為守則

為確保本行以高道德水平及專業操守營運，所有員工均需嚴格遵守本行之職員行為守則。該守則參照有關監管機構之指引及其他業內最佳常規，並列出所有員工須予遵守之道德標準及價值觀，範圍涵蓋與法例、監管及道德有關之事項，其中包括但不限於獲取/授出業務及業務疏通費之行為、資料運用、個人賬戶交易、利益衝突、處理私人關係政策、員工在外間活動指引、多元共融、酒精及藥物指引和員工在工作及出席與工作相關的活動準則等。本行每年均為職員行為守則進行年度檢閱，並按需要更新，以適時反映最新的監管要求及本行的內部政策。

本行採用多種溝通途徑定期提醒員工須遵守載於上述職員行為守則之規則及道德標準。為確保員工清楚明白職員行為守則中之規則及標準，本行於2022年推出了有關守則之網上課程，而所有員工均需完成此課程。



避免利益衝突

本行已就監管員工實際及潛在的利益衝突制訂政策與程序，並設計嚴密的內部監控架構，以確保分工恰當及避免利益衝突。負責敏感或高風險職務的員工須切實遵守與其工作相關及員工買賣股票之特定守則，並接受有關執行彼等職務時避免利益衝突的培訓。

人力資源

本行之人力資源政策，乃以吸納優秀人才，激勵彼等於事業上取得突破。本行致力於建立並鼓勵開放和包容的文化，確保所有員工都能公平和平等地獲得機會。

員工統計

於2022年12月31日，本行員工人數合共7,020人，較前一年減少609人，即-8%。在員工總人數中，行政人員佔3,003人(男女比例為50%及50%)，管理及專職人員佔2,973人(男女比例為38%及62%)，而文員及非文員則佔1,044人(男女比例為34%及66%)。恒生集團(包括香港、中國內地及海外代表處的業務)2022年於高級職位(Global Career Band 3或以上)由女性擔任的目標定為45.9%。截至2022年底，恒生集團在高層領導中的女性比例為46.3%。

於2022，我們在董事會、執行管理層、高級管理人員和員工四個級別上均實現性別平衡(女性佔44%至69%)，如下：

- 69%的董事會成員為女性
- 60%的執行委員會成員為女性
- 44%的高級管理人員為女性
- 58%的香港員工為女性

2023年，我們持續維持本行的包容文化，確保每個人都有機會在本行發展所長並實現事業目標，從而改善並維持高級管理層的女性比例。

高級管理層的女性比例由三個因素所帶動：招聘、晉升及離職，如下(截至2022年底)：

- 47%的外聘高級管理人員為女性

- 58%晉升為高級管理人員的員工為女性
- 41%自願離職的高級管理人員為女性

為建立多元共融的員工團隊，所有招聘經理均須完成名為「做對人才招聘及甄選(Hiring and Selection: Getting it Right)」的培訓課程，才能從事相關職務。課程有助招聘經理提升以實證為本的面試技巧，並提升彼等在甄選候選人時對潛意識偏見的自我認知。

員工薪酬

本行以吸納，激勵和挽留優秀人才為目標，本行之薪酬策略，乃透過獎勵該等以本行作長遠事業發展並持續有良好表現、體現企業價值觀及遵守風險法規指引之員工，以達致此目標。

本行之薪酬委員會負責監督本行之整體薪酬政策，並確保於制定所有薪酬政策時，符合本地法律及監管機構的要求；及本行之風險承受程度、業務策略、企業文化及長遠利益，並能適當地吸引、激勵、及保留最佳的人才以支持本行的成功。本行《薪酬政策》已涵蓋有關之原則、理念及程序。

本行現採用整體薪酬制度。於決定員工之整體薪酬時，會一併考慮固定和浮動薪酬並按員工的績效表現及與企業價值觀相符之行為操守而釐定。本行亦會考慮員工之職責、能力、以及須承擔之風險責任，以確保能在員工之固定及浮動薪酬之間，取得適當的平衡。

於決定員工之固定薪酬時，本行會根據人事策略，適當地考慮其職位相關技能和經驗要求、營運地區之相關市場薪酬水平及結構。員工薪酬會就業務表現、個人潛質及工作表現、市場慣例、內部相對性、以及法規要求等因素作出檢討。

本行根據業務表現、人事策略、以及風險承受程度指標包括行為風險，以制訂全行之浮動薪酬預算。此舉有助確保本行之浮動薪酬總額，經已考慮多方面之風險，以本行之業務表現可以長遠維持而釐定。本行對薪酬作事先風險調整前，風險委員會會適當地向董事會和/或薪酬委員會，就風險承受程度與按表現指標而獎勵的浮動薪酬之調準，以及需否於考慮業績表現指標及實際表現

時，按風險作出薪酬調整，而提出意見。此外，亦會根據財務總監及風險監控總監就本行之風險承受程度相對於其財務狀況及業績表現所提出之意見，對整體浮動薪酬預算作出修訂。

浮動薪酬會基於企業及/或業務之成績以及員工之個人表現而釐定。其中考慮的財務性及非財務性工作目標包括對企業價值觀的實踐、風險管理、服務水平、行為操守，以及進行負責任的銷售。為了促進以價值為本之高績效文化，浮動薪酬計劃旨在識別和獎勵正面行為，同時透過懲處機制，包括調整及要求退回全部或部分已歸屬/支付或尚待歸屬之延付薪酬，以防止發生令本行承受不必要的財務、合規或聲譽風險之不當行為。

浮動薪酬包含延付及非延付發放之現金及股份獎勵。本行採用漸進式之延付機制，包括漸進的延付比率及不同延付形式，並會根據(1)員工之職級、角色、職責及其職務對本行可能產生之潛在風險，以及(2)員工超逾既定門檻之浮動薪酬總額而釐定。延付獎勵之股份歸屬期為3至7年並受制於扣回延付調整機制。在適用情況下，已歸屬之股份獎勵須受最長一年的禁售期限制。

本行《薪酬政策》之原則適用於本行及其附屬公司，並須符合當地法律要求及市場慣例，以及與當地業務之範疇及複雜性相稱。

員工之投入感

本行致力營造一個能加強員工投入感及推動多元、共融文化的工作環境，並透過提供培訓和表現提升訓練、拓展事業發展的機會、促進員工身心健康，讓他們盡展所長。

為提供更靈活的工作環境，促進員工在工作與生活上的平衡，增強彈性，本行已經實施混合作業模式，並制訂相關機制配合，讓員工能更好地聯繫和協作完成工作。

本行同時認真履行促進員工身心健康的承諾，透過增加不同設施和舉辦各項活動照顧員工的福祉。當中包括舉辦烹飪、瑜伽、正念課程、護理人員在線工作坊，添置運動設施等。本行的義工隊亦提供平台以加強員工參與度及建立關愛社區的文化。於2022年，義工隊舉辦了超過20項活動，主題涵蓋培養未來人才發展、愛護環境、關懷弱勢兒童和長者，並安排義工參與熱線服務，為疫情下有需要人士提供支援。

本行透過業務簡報會、員工溝通大會、內聯網訊息、晨早廣播、通告、電子郵件，以及本行為員工而設的社交手機應用程式，向他們傳達業務方向和策略、最新政策和員工事宜等資訊，該手機應用程式旨在促進員工與管理層間對話，並加強各級同事之間的溝通。

本行更鼓勵員工透過員工意見調查、意見交流會及專題小組提出建議、意見和反饋；並於每年進行一次員工意見調查，以了解員工對業務策略進展、企業文化及領導管治的看法，以及發表對改善工作和工作環境體驗的意見。在2022年，員工意見調查的回應率為83%，「變革領導」和「信任度」的員工認同率分別獲得77%和78%，仍然是八個指標中得分最高的兩個，其他指標是「員工參與」、「員工專注」、「業務策略」、「敢言」、「事業發展」和「包容性」。本行持續關注員工的感受及行為，以制訂溝通、員工參與和培訓項目，藉此鞏固正面的企業文化及價值。



員工培訓與發展

本行致力確保發展每位員工的能力及道德行為，均能完全符合金管局監管手冊CG-6《能力及道德行為》所載之守則。本行已制訂政策及程序，以監控、發展及保持員工的能力水平及道德行為，當中包括於不同政策手冊制訂之明確指引、健全的表現管理系統，以及定期及按需要提供的員工培訓及發展方案。

本行提供全方位的學習資源來協助同事掌握各類與銀行、技術及管理相關主題之知識，網上平台、講師指導及培訓課程(包括網上和實體課)、手機應用學習、虛擬實境訓練等技術，支援員工的學習和發展。從員工新入職一開始，本行提供全面的入職課程，加強彼等對本行之歷史、願景、企業文化、企業價值、風險管理及企業管治。為加強員工所需技能和知識以應付未來挑戰及符合專業要求，包括該等涉及受規管業務及活動之員工，本行提供多項與客戶關係管理、銷售、產品、營運、合規、信貸及風險等相關的培訓和發展計劃。除上述現有課程外，本行亦提供一系列有關反洗黑錢及制裁、行為規範及防止貪污賄賂的培訓課程，以鞏固銀行於金融罪案風險之管理文化。另一方面，本行已著力發展員工的多項未來技能，以迎接未知的挑戰來達致成功。於2022年內，本行每名員工平均接受3.2天的培訓。本行亦透過專業資格及教育獎勵制度，鼓勵員工考取專業或學術資格。

本行為員工提供多元化的領導及管理發展方案，旨在發展本行領導崗位之繼任安排及支持員工之個人發展。為確保其持續性，本行已為重要領導層崗位之規劃及管理繼任安排，制訂相關政策、措施及數據分析，以提供優質之人才儲備。此外，人力資源並協助本行各部門，透過工作指導，跨部門的人才培育，以及實踐個人發展方案，加快對繼任及高潛質員工之發展。

員工招聘及挽留

本行尋求對外招聘應屆畢業生、經驗豐富的專業人員和職能專家，以支援業務策略的執行。透過細心策劃入職計劃及課程培訓年輕人才。同時，本行亦為員工提供內部崗位調配及發展事業的機會。經由贊助實習，為未來招聘建立管道。本行亦為指定業務崗位提供培訓生計劃，提升專業能力為主要崗位繼任做好準備。

本行亦持續參與金管局和應科院合辦的金融科技實習計劃，為不同層面及不同功能的業務崗位提供培訓生計劃，提升專業能力為主要崗位繼任做好準備。員工之投入感及挽留重點在於人事經理與員工日常討論工作表現及發展方向，晉升的機會及具市場競爭力的薪酬福利。

環境、社會及管治

環境、社會及管治策略

在疫情、國際地緣政治和氣候變化的持續影響下，任何機構都需要以長遠目光審視業務營運，並制訂以應變能力、適應能力和透明度為優先的穩健策略，藉此應對瞬息萬變的營商環境。為此，我們從提升營運表現、提供有助客戶轉型至低碳經濟的服務及回應社區需要三大方面，就多個環境、社會及管治(ESG)議題採取積極行動。

恒生矢志成為銀行業界推動ESG發展的領導者，自2021年起，訂立以下六大關鍵ESG範疇，以專注實踐我們的願景：

- 環境目標
- 可持續融資
- 青年
- 氣候風險管理
- 倡導及認知
- 穩健披露

在本行各部門同事的積極參與和支持下，我們於2022年在各項ESG措施方面均取得良好進展。我們不但訂下更進取的減碳目標，並在可持續融資業務方面錄得顯著銷量增長，更連續第二年冠名贊助由香港上市公司商會舉辦的「環境、社會及管治與綠色金融機遇論壇」，匯聚投資者、企業、非牟利機構、監管機構等主要持份者，提供了一個寶貴機會以討論ESG的最佳常規和綠色金融的發展潛力。另外，我們亦發布了一連六集的ESG漫畫系列，以生動有趣的方式提高員工和大眾對不同ESG議題的認知。

環境

全新氣候相關承諾

我們於2020年成為香港首家正式簽署支持氣候相關財務披露工作小組(TCFD)的本地銀行，並於編製《環境、社會及管治報告2021》期間，首次參考TCFD就發布氣候相關資料的建議。2022年，我們為應對氣候變化作出更堅定的承諾，成為香港首家簽署加入科學基礎減量目標倡議(SBTi)的本地銀行，按照氣候科學的最新進展訂立減少碳排放的目標。本行之目標是於2030年或之前，將業務營運的碳排放量達至淨零。本行亦致力促成滙豐集團之目標，在2030年或之前於供應鏈中達到淨零碳排放，並支持集團於2050年或之前實現客戶融資組合中之碳排放量達至淨零。

保護環境的銀行服務

為減少業務的環境足跡和協助客戶選擇更環保的綠色生活方式，我們全線分行及商務理財中心均於2022年8月推出「綠色收條」(交易電子通知書)服務。客戶在親自辦理櫃位交易後，可以選擇透過我們的HARO WhatsApp智能助理即時收取交易電子通知書。這項服務不但有助客戶以更方便環保的方式保存、管理及轉發交易紀錄，更有助本行減少紙張消耗。

自2022年4月和7月起，我們新發行的信用卡和提款卡分別開始轉用再生PVC塑膠物料，逐步取代原有的PVC物料。這不但減低了我們採購和營運過程所產生的碳排放量，更有助供應商在生產恒生銀行信用卡和提款卡的過程中減少碳排放。新措施亦透過採用再生物料，減低棄置本行信用卡和提款卡對環境的影響，為實現循環經濟作出貢獻。

可持續融資

除了為業務營運的ESG表現訂立目標外，我們亦持續將不同的ESG元素融入到產品及服務中。2022年，我們為本行企業客戶提供香港首項紙業及印刷業綠色貿易融資，以支持客戶擴大綠色供應鏈網絡，並鼓勵其20多個供應商進一步在減碳、可持續發展及其他環保活動上緊密合作，同時促進該客戶及其供應商營運資金的靈活周轉。為協助個人銀行客戶實踐更符合可持續發展的環保生活方式，我們亦推出了綠色按揭、電動車貸款計劃及一系列綠色購物獎賞。與此同時，本行的全資附屬公司恒生指數有限公司亦推出了「恒生氣候變化1.5°C目標指數」及「恒生國指ESG增強指數」，為投資者提供參考基準，以便將氣候和ESG方面的考慮因素納入投資組合中。

社區投資

我們提倡以行動為社區帶來可持續和正面的影響，而我們的社區投資策略主要圍繞四大範疇：「提升未來技能」、「推動可持續金融及理財教育」、「應對氣候變化」，以及「關懷社會」。

「應對氣候變化」是我們自2020年以來的關鍵策略重點，著意於更努力應付全球氣候變化所帶來的挑戰，並配合我們的ESG願景。2021年，為支持可再生能源發展，我們推出「減碳恒動 — 太陽能關懷計劃」，並於2022年為本地非牟利機構突破青年村安裝計劃下首個太陽能系統。太陽能板所產生的電力將透過政府的「上網電價」計劃接駁到本地電網，並可換取電力回贈，用以舉辦青少年氣候教育活動，預計每年可惠及5,400名青年。



在該項計劃的成功基礎上，我們於2022年進一步與低碳想創坊合作發起「減碳恒動 — 恒生低碳校園」計劃，協助參與學校透過生產和使用可再生能源減少碳排放。同年，我們亦向低碳想創坊提供捐助，在上述學校安裝太陽能板，學校可透過政府的「上網電價」計劃獲得回贈，用作推行教師、學生和其家庭成員的氣候認知及教育項目。

另一方面，我們亦資助香港理工大學於2022年第四季展開為期一年與生物固碳有關的研究，旨在評估在香港養殖珍珠貝對生態碳封存的潛力。

我們亦適切地回應社會各種需要，為紓緩2022年2月香港第五波新冠疫情，我們投放港幣1,000萬元支援社區抗疫，合共捐贈15.4萬劑新型冠狀病毒快速測試和2.5萬份消毒用品防疫包，為本港有需要人士伸出援手。我們又支持家福會特別設立為期三個月的「恒福抗疫及情緒支援熱線」，動員逾100名社工及義工，當中包括熱心的恒生員工，合共處理近5,500宗個案，為受情緒困擾的市民提供心理支援和抗疫資訊及作個案轉介。此外，本行與香港中華基督教青年會合作，動員義工致電及關心問候獨居長者。

有關其他社區投資計劃及詳情，已於本行網站的ESG頁面予以披露。

外界嘉許

我們為推動ESG發展所採取的行動得到多個外部持份者認可。在國際專業性別數據供應商Equileap發表的《2022年亞太區性別平等特別報告》中，我們在性別平等方面排行全港第一，同時是亞太區唯一一間在董事會、執行管理層、高級管理人員和員工四個級別均實現性別平衡的銀行。

香港方面，我們在2022/2023年度恒生可持續發展企業指數系列評估中獲得AA+評級，並連續12年獲納入為該系列中三個指數的成份股。在2022/2023年度，我們於「金融」行業在整體ESG表現方面排行第一，並在七項核心範疇其中四項奪得最高分數。恒生可持續發展企業指數系列致力表揚香港和內地在ESG方面表現卓越的上市公司。

我們在由香港中文大學商學院商業可持續發展中心管理的「企業可持續發展指數系列」中亦表現出色，在「香港企業可持續發展指數」(HKBSI)和「粵港澳大灣區企業可持續發展指數」(GBABSI)中均排行第五，在「大中華企業可持續發展指數」(GCBSI)則排行第七。HKBSI專門評估58家恒生指數成分股企業的可持續發展表現，而GBABSI則涵蓋在粵港澳大灣區營運及符合滬港通/深港通南向交易的香港上市公司在可持續發展方面的表現。

我們在ESG披露方面亦獲得外界認可，憑藉《環境、社會及管治報告2021》獲2022年「香港環境、社會及管治報告大獎」頒發「最佳GRI報告獎」。「香港環境、社會及管治報告大獎」旨在表揚採用「全球報告倡議組織」(GRI)ESG報告標準的機構，得獎機構在履行GRI報告原則和要求方面均表現卓越，並體現了可持續發展管治、重要議題評估和持份者參與的最佳常規。

有關我們2022年ESG更多的披露詳情，請參閱刊登於本行網站(www.hangseng.com)的《環境、社會及管治報告2022》。

健康與安全

本行秉持對職業安全及健康環境的最高標準要求。為此，本行於2022年繼續推行職業健康安全管理系統至ISO 45001:2018，由獨立第三方認證機構行認證，旨在減低所有持份者，當中包括員工、客戶及承辦商於本行物業內進行業務過程中暴露於安全及健康的風險。

本行採取積極進取的策略，旨在提升所有持份者的健康、安全及福祉以達致預期結果。為此，本行致力：

- 建立及維持一個以安全為先及互相關懷的工作文化，同時提供一個以安全為首要考慮的最佳活動式「Activity-based Working(ABW)」工作環境；
- 由獨立第三方認證機構定期檢視職業健康安全管理系統的有效性；
- 採用一切適當可行措施，透過全面的風險評估，以消除或減低對員工身心健康、安全及福祉的潛在風險；
- 為工作流程提供充當足夠資訊、指引、監管及培訓；
- 透過有效的職安健諮詢服務，推動員工及其他持份者建立一個共同合作的關係；
- 提倡有效的早期預防措施，以識別職安健風險及減低對員工身心健康的影響；
- 透過有效措施保障弱勢員工；及
- 透過參考行業上的良好作業進行持續改善。

本行以安全為先，彼此關懷，共同建立及維持一個對身心健康的工作環境。每位員工在職業安全及健康上均扮演著重要角色，透過本行有意義、尊重及開放的諮詢反映他們對安全及健康的有關意見，以達致各項安健的目標。員工都了解自己在銀行職安健政策下的共同責

任，致力透過諮詢、合作及協調，令職安健的活動能達到正面及安全的成果。

所有員工都了解自己有責任安全地工作、維持一個安全的工作環境，以及即時反映所有在工作間的危險。所有員工均需遵守僱員的一般責任及銀行的安全及健政策及作業指引。本行相信所有意外及傷病都能因此避免。本行透過持續的承諾、溝通、安全行為及強大的安全文化，以達成這個目標。

本行已建立及定期檢視2019冠狀病毒的工作安排指引及程序，載列疫情在不同情況時須注意的重要事項和應採取的措施。此外，本行亦維持足夠數量的衛生用品，包括清潔用品、口罩等，以時刻保護員工。員工亦透過本行的內聯網，接受相關培訓，了解保持個人衛生的重要性及本行所採取的應變措施，藉此提高整體安全風險意識，從而令本行在嚴重2019冠狀病毒爆發期間，亦能繼續為大眾提供服務。

2022年全球安全週的主題——「每個事故都有影響」去提倡安全的重要性。在各方的配合及支持下，「安全行為」得以在本行推廣，從而減少事故的發生。

其他資料

組織架構

在本行現有的組織架構下，本行的業務及職能部門如下：

業務部門	職能部門	
財富管理及個人銀行業務	稽核	財務監理
商業銀行	傳訊	人力資源
環球銀行	合規	法律事務
環球資本市場	企業管治及公司秘書	市場推廣
	企業可持續發展	風險監控
	數碼化業務服務	策略及企業發展