

董事及高層管理人員簡介

董事會



利蘊蓮 (70歲)

獨立非執行董事長

加入董事會日期 - 2014年5月

於恒生集團內擔任的其他職務

^ 恒生銀行有限公司

- 提名委員會主席；
- 審核委員會委員；
- 風險委員會委員；
- 薪酬委員會委員

其他主要職務

^ 阿里巴巴集團控股有限公司

- 獨立董事；合規與風險委員會主席；
- 提名及公司治理委員會主席

香港金融管理局

- 外匯基金諮詢委員會委員

^ 希慎興業有限公司

- 執行主席；提名委員會主席

香港上海滙豐銀行有限公司

- 獨立非執行董事；薪酬委員會主席；
- 審核委員會委員；風險委員會委員

香港 30% Club - 主席

過往主要職務

^ 滙豐控股有限公司

- 獨立非執行董事 (2015 - 2022)
- 主席委員會成員；提名及企業管治委員會成員 (2018 - 2022)
- 集團薪酬委員會成員 (2018 - 2021)

^ 國泰航空有限公司

- 獨立非常務董事 (2010 - 2019)
- 審核委員會主席 (2015 - 2019)
- 薪酬委員會主席 (2012 - 2019)

^ 中電控股有限公司

- 獨立非執行董事；審核委員會委員；財務及一般事務委員會委員 (2012 - 2018)
- 可持續發展委員會委員 (2014 - 2018)

^ 來賓集團有限公司

- 獨立非執行董事；審核委員會委員；Investment and Capital Markets Committee 委員 (2012 - 2017)
- 提名委員會委員 (2013 - 2017)
- 風險委員會委員 (2014 - 2017)

澳洲摩根大通 - 諮詢委員會成員 (2005 - 2013)

^ QBE Insurance Group Limited - 非執行董事 (2002 - 2013)

ING Bank (Australia) Limited - 非執行董事 (2005 - 2011)

Australian Government Takeovers Panel

- 成員 (2001 - 2010)

^ 澳洲聯邦銀行 - 企業財務主管 (1993 - 1998)

紐約、倫敦及悉尼 Citicorp Investment Bank Limited

- 執行董事 (1977 - 1987)

資格

榮譽社會科學博士 - 香港中文大學

文學學士 - 美國 Smith College

執業大律師 - 英格蘭及威爾斯

會員 - 英國 Gray's Inn



施穎茵 JP (55歲)

執行董事兼行政總裁

加入董事會日期 - 2021年9月

於恒生集團內擔任的其他職務

- ^ 恒生銀行有限公司
 - 執行委員會主席；提名委員會委員
- 恒生銀行(中國)有限公司
 - 董事長兼非執行董事；提名委員會委員
- 恒生指數有限公司 - 恒生指數顧問委員會主席
- 恒生保險有限公司 - 董事長兼非執行董事

其他主要職務

- 太平紳士
- 「賽馬會鼓掌·創你程計劃」- 督導委員會召集人
- 香港金融發展局 - 董事會成員；人力資源小組召集人
- ^ 鷹君集團有限公司 - 獨立非執行董事
- 恒生商學書院 - 校董會主席
- 何梁何利基金 - 信託委員會委員
- 香港金融管理局 - 金融基建及市場發展委員會委員
- ^ 滙豐控股有限公司 - 總經理
- 香港公益金
 - 董事；籌募委員會聯席主席；商業及僱員募捐計劃籌劃委員會主席；執行委員會委員
- 香港恒生大學 - 校董會主席
- 香港銀行學會 - 副會長
- 財資市場公會 - 議會成員
- 大學教育資助委員會 - 委員

過往主要職務

- 香港上海滙豐銀行有限公司
 - 香港區行政總裁；執行委員會成員；《銀行業條例》第72B條規定之經理 (2015 - 2021)
 - 香港零售銀行及財富管理業務主管 (2011 - 2015)
 - 亞太區零售銀行及財富管理業務市場及客戶方案主管 (2009 - 2011)
- 香港銀行公會
 - 主席(代表香港上海滙豐銀行有限公司)(2018, 2021)
- 香港貿易發展局 - 理事會成員 (2018, 2021)
- 易辦事(香港)有限公司 - 董事會主席 (2011 - 2016)
- 滙豐金融服務(亞洲)有限公司 - 董事 (2011 - 2016)
- 滙豐保險(亞洲)有限公司 - 董事 (2011 - 2016)
- 滙豐人壽保險(國際)有限公司 - 董事 (2011 - 2016)
- 湖北隨州曾都滙豐村鎮銀行有限責任公司 - 董事 (2014 - 2015)

資格

- 商業及社會科學文學士 - 多倫多大學
- 榮譽銀行專業會士 - 香港銀行學會

^ 該等公司之證券乃於香港或海外證券市場上市。



鍾郝儀 (64歲)

獨立非執行董事

加入董事會日期 - 2022年2月

於恒生集團內擔任的其他職務

^ 恒生銀行有限公司 - 薪酬委員會主席；提名委員會委員

其他主要職務

奧雅納全球公司

- 獨立非執行董事；保證委員會成員；
領袖聘任委員會成員；風險委員會成員

香港城市大學 - 顧問委員會成員

^ 香港寬頻有限公司^(註1)

- 獨立非執行董事；提名委員會成員；薪酬委員會成員
香港特別行政區政府人力資源規劃委員會 - 委員

^ 希慎興業有限公司

- 獨立非執行董事；提名委員會成員；薪酬委員會成員
瑪利諾修院學校基金會有限公司 - 主席
陳添耀，陳瑛律師事務所 - 顧問

過往主要職務

香港科技園公司

- 非執行董事；投資委員會主席；企業拓展及批租委員會
副主席；項目及設施委員會成員；高級行政人員事務委
員會成員；再工業化諮詢委員會成員 (2017 - 2023)

香港特別行政區政府研究資助局 - 委員 (2017 - 2023)

高富諾集團有限公司 - 非執行董事 (2020 - 2022)

奧雅納全球公司 - 提名委員會成員 (2020 - 2022)

中國人民政治協商會連大連市委員會 - 委員 (2008 - 2021)

香港個人資料私隱專員公署

- 個人資料(私隱)諮詢委員會委員 (2015 - 2021)

新加坡科技及設計大學

- 校董會信託人；推廣發展委員會主席；審核及風險委員會
委員 (2012 - 2021)

^ LIXIL Corporation - 企業策略董事總經理 (2015 - 2019)

國際商業機器中國香港有限公司

- 擔任不同職位，包括IBM ASEAN 區域總經理；IBM香港
及澳門總經理；環球策略委員會成員 (1991 - 2015)

資格

榮譽法學學士 - 香港大學



顏杰慧 (49歲)

非執行董事

加入董事會日期 - 2019年5月

其他主要職務

^ 滙豐控股有限公司

- 總經理；
財務主管(環球業務、數碼商業服務及職能部門)^(註1)

過往主要職務

^ 滙豐控股有限公司 - 財務主管 (2019 - 2023)^(註1)

HSBC INSN (Non Operating) Pte. Ltd.

(前稱滙豐保險(新加坡)私人有限公司)

- 非執行董事；風險委員會主席；審核委員會成員 (2022 - 2023)

滙豐人壽保險(新加坡)私人有限公司

(前稱AXA Insurance Pte. Ltd.)

- 非執行董事；風險委員會主席；審核委員會成員 (2022 - 2023)

滙豐銀行(中國)有限公司 - 監事 (2017 - 2022)

HSBC Global Services Limited - 董事 (2019 - 2022)

HSBC Asia Holdings Limited - 董事 (2018 - 2020)

香港上海滙豐銀行有限公司

- 候補行政總裁 (2016 - 2020)
亞太區財務總監 (2015 - 2019)
環球商業銀行之環球財務總監 (2010 - 2015)
環球商業銀行之環球風險管理總監 (2011 - 2014)

HSBC Asia Pacific Holdings (UK) Limited - 董事 (2015 - 2019)

滙豐保險(亞洲)有限公司 - 董事 (2015 - 2019)

HSBC Insurance (Asia-Pacific) Holdings Limited - 董事 (2016 - 2019)

滙豐人壽保險(國際)有限公司 - 董事 (2015 - 2019)

HSBC Securities Investments (Asia) Limited - 董事 (2015 - 2019)

HSBC North America Holdings Inc

- Executive Vice President, Chief Operating Officer - North America Finance
(2008 - 2010)

資格

商學榮譽學士 - 新加坡南洋理工大學

Henry Crown Fellow - 美國The Aspen Institute



郭敬文 (64歲)

獨立非執行董事

加入董事會日期 - 2021年5月

於恒生集團內擔任的其他職務

- △ 恒生銀行有限公司 - 審核委員會主席

其他主要職務

- 香港大學經濟及工商管理學院 - 國際顧問委員會成員
- △ 香港上海大酒店有限公司 - 董事總經理兼行政總裁
- 世界旅遊及旅行理事會 - 成員

過往主要職務

- 財務匯報局 - 名譽顧問 (2017 - 2021)
- △ 東方海外(國際)有限公司 - 獨立非執行董事 (2015 - 2018)
- △ 太古股份有限公司 - 獨立非執行董事 (2002 - 2015)
- 海濱事務委員會 - 非官方成員(個人) (2010 - 2013)
- 證券及期貨事務上訴審裁處 - 成員 (2003 - 2009)
- 證券及期貨事務監察委員會 - 收購及合併委員會委員 (2003 - 2009)
- 國際會計準則理事會 - 闡釋委員會委員 (2002 - 2007)
- △ 香港鐵路有限公司 - 財務總監 (1996 - 2002)
- 恒生指數有限公司 - 恒生指數顧問委員會委員 (1997 - 2000)
- 香港聯合交易所有限公司 - 上市委員會委員 (1994 - 1996)
- 寶源投資 - 董事及企業融資主管 (1986 - 1996)
- 英國巴克萊德勝投資公司 - 企業融資部經理 (1984 - 1986)
- 英國羅兵咸會計師事務所 - 特許會計師 (1980 - 1984)

資格

- 資深會員 - 香港管理專業協會
- 會員 - 英格蘭及威爾斯特許會計師公會
- 會員 - 香港會計師公會
- 經濟科學士 - 英國倫敦經濟學院

主要獎譽

- 法國榮譽軍團騎士團勳章 (2015)



林詩韻 (57歲)

獨立非執行董事

加入董事會日期 - 2022年7月

於恒生集團內擔任的其他職務

- △ 恒生銀行有限公司 - 提名委員會委員；薪酬委員會委員

其他主要職務

- △ 迪生創建(國際)有限公司 - 獨立非執行董事；提名委員會成員
- 恒生商學書院 - 校董
- △ 美高梅中國控股有限公司
 - 獨立非執行董事；薪酬委員會主席；提名、環境、社會及管治委員會成員
- Patti Wong & Associates Limited** - 聯合創辦人及合夥人；董事
- 香港恒生大學 - 校董

過往主要職務

- 蘇富比企業 - 環球主席 (2022年3月 - 2023年1月)
- 香港蘇富比有限公司
 - 蘇富比亞洲區主席 (2004 - 2022)
 - 蘇富比鑽石主席 (2005 - 2022)
- 擔任不同職位，包括私人客戶部門主管 (1991 - 2005)

資格

- 亞洲藝術研究生文憑 - 英國倫敦大學蘇富比亞洲及非洲研究學院
- 貨幣經濟學學士學位 - 英國倫敦政治經濟學院

△ 該等公司之證券乃於香港或海外證券市場上市。



廖宜建 (51歲)

非執行董事

加入董事會日期 - 2021年9月

於恒生集團內擔任的其他職務

^ 恒生銀行有限公司 - 提名委員會委員

其他主要職務

- 交通銀行股份有限公司 - 非執行董事；人事薪酬委員會委員
- 香港總商會 - 理事會理事
- 香港金融管理局 - 外匯基金諮詢委員會委員
- 滙豐控股有限公司
 - 集團高管；集團執行委員會成員；集團人才委員會成員；
 - 集團風險管理會議成員；滙豐控股資產負債管理委員會成員
- 香港上海滙豐銀行有限公司
 - 執行董事；聯席行政總裁；執行委員會聯席主席；
 - 資產、負債及資本管理委員會成員；主席委員會成員；
 - 風險管理會議成員

過往主要職務

- 滙豐環球投資管理有限公司 - 董事 (2021 - 2022)
- 滙豐晉信基金管理有限公司 - 監事 (2017 - 2022)
- 香港上海滙豐銀行有限公司 - 候補行政總裁 (2020 - 2021)
- 滙豐銀行(中國)有限公司
 - 董事；行政總裁；提名委員會委員；執行委員會主席 (2015 - 2020)
- 滙豐(台灣)商業銀行股份有限公司 - 顧問 (2015 - 2018)
- 湖北隨州曾都滙豐村鎮銀行有限責任公司 - 董事長 (2015 - 2016)

資格

榮譽文學士學位 - 英國倫敦大學



林慧如 (48歲)

獨立非執行董事

加入董事會日期 - 2022年7月

於恒生集團內擔任的其他職務

^ 恒生銀行有限公司 - 風險委員會委員

其他主要職務

- 紀源資本 - 創業合伙人
- Nium Pte. Ltd. - 獨立非執行董事
- ^ 新加坡交易所有限公司 - 獨立非執行董事；風險管理委員會成員
- Terraformation Inc. - 特別項目顧問

過往主要職務

- PayU Payments Private Limited, ^ Prosus 之支付及金融科技部門
 - 金融科技諮詢委員會成員 (2019 - 2023)
- 新加坡金融管理局 - 國際技術諮詢小組成員 (2021 - 2023)
- Grabtaxi Holdings Private Limited, ^ Grab Holdings Limited 的附屬公司
 - 高級管理人員顧問 (2021 - 2022)
- Flexport, Inc. - 飛協博亞洲有限公司總裁 (2018 - 2020)
- ^ Affirm, Inc. - 營運總監 (2012 - 2018)
- Children's Council of San Francisco - 董事會成員 (2016 - 2018)
- ^ PayPal Holdings, Inc.
 - 擔任不同職位，包括亞太區營運部門中國地區總經理 (2001 - 2012)

資格

Masters in Administration, Policy Analysis and Evaluation

- 美國史丹福大學
- 生物科學及心理學學士 - 美國卡尼基美隆大學



伍成業 (73歲)

獨立非執行董事

加入董事會日期 - 2014年3月

於恒生集團內擔任的其他職務

[^] 恒生銀行有限公司 - 風險委員會主席；提名委員會委員

其他主要職務

香港總商會 - 法律委員會副主席

澳洲滙豐銀行有限公司

- 獨立非執行董事；審核委員會委員；提名委員會委員

滙豐銀行(越南)有限公司 - 監事主席

[^] 中國平安保險(集團)股份有限公司 - 獨立非執行董事

香港大學 - 法律學院亞洲國際金融法研究院專業顧問委員會委員

過往主要職務

[^] 恒生銀行有限公司 - 非執行董事 (2014 - 2022)

滙豐銀行(中國)有限公司 - 非執行董事 (2011 - 2018)

香港特別行政區政府競爭事務審裁處使用服務人士委員會
- 委員 (2014 - 2017)

香港公司法改革常務委員會 - 委員 (2011 - 2017)

香港律師會 - 理事會理事 (2002 - 2016)

香港上海滙豐銀行有限公司

- 亞太區首席法律顧問 (1998 - 2016)

法律及審核事務部副主管 (1993 - 1998)

助理集團法律顧問 (1987 - 1993)

香港特別行政區政府稅務上訴委員會 - 委員 (2008 - 2014)

[^] 中國平安保險(集團)股份有限公司 - 非執行董事 (2006 - 2013)

資格

法律學士及碩士學位 - 英國倫敦大學

法律學士銜 - 中國北京大學



蘇雪冰 (56歲)

執行董事兼財務總監

加入董事會日期 - 2022年11月

於恒生集團內擔任的其他職務

[^] 恒生銀行有限公司 - 執行委員會委員

恒生銀行(中國)有限公司

- 非執行董事；董事會風險及消費者權益保護委員會主席；

審核委員會委員；薪酬委員會委員

恒生保險有限公司 - 董事

恒生投資管理有限公司 - 董事長

恒生投資服務有限公司 - 董事

恒生物業管理有限公司 - 董事

恒生證券有限公司 - 董事

Imenson Limited - 董事

其他主要職務

恒生商學書院 - 校董

HSBC Asia Holdings Limited - 董事

香港恒生大學 - 校董

過往主要職務

滙豐銀行(中國)有限公司 - 首席財務官 (2019 - 2022)

湖北隨州曾都滙豐村鎮銀行有限責任公司 - 監事 (2020 - 2022)

馬來西亞滙豐銀行有限公司

- 擔任不同職位，包括首席財務官；首席會計官；高級財務經理；

財資服務主管；管理資訊主管；財務會計 (1995 - 2019)

HSBC Electronic Data Processing (Malaysia) Sdn Bhd

- 非執行董事 (2015 - 2019)

HSBC Software Development (Malaysia) Sdn Bhd

- 非執行董事 (2015 - 2019)

HSBC Amanah Malaysia Berhad

- 首席財務官(兼任)(2011 - 2015)

資格

特許銀行家 - 亞洲特許銀行家學會

資深註冊會計師 - 澳洲會計師公會

金融學碩士 - 澳洲皇家墨爾本理工大學

[^] 該等公司之證券乃於香港或海外證券市場上市。



王小彬 (56歲)

獨立非執行董事

加入董事會日期 - 2022年2月

於恒生集團內擔任的其他職務

^ 恒生銀行有限公司 - 審核委員會委員；風險委員會委員

其他主要職務

^ **Worley Limited**

- 獨立非執行董事；審核及風險委員會委員；提名委員會委員

過往主要職務

^ **華潤電力控股有限公司**

- 執行董事 (2006 - 2023)

高級副總裁 (2020 - 2023)

公司秘書 (2003 - 2023)

首席財務官 (2003 - 2020)

^ **鞍鋼股份有限公司** - 獨立非執行董事 (2005 - 2009)

荷蘭商業銀行

- 擔任不同職位，包括投資銀行部企業財務董事 (1995 - 2003)

澳洲PriceWaterhouse

- 於審核和商務諮詢部擔任不同職位 (1990 - 1995)

資格

澳洲特許會計師

會員 - 澳洲執業會計師公會

應用財務及投資研究生畢業文憑

- 澳新金融服務業協會 (前稱澳洲證券協會)

商科學士學位 - 澳洲梅鐸大學

註：

- 1 自本行 2023 年中期報告發出之日起之新委任或離任事宜。
- 2 各董事於截至 2023 年 12 月 31 日持有證券及期貨條例第 XV 部分所指之本行股份權益(如有)，已詳列於此年報董事會報告書之「董事及候補行政總裁權益」項下。
- 3 部分董事(如在此年報「董事及高層管理人員簡介 – 董事會」項下所披露)亦為滙豐控股有限公司(「滙豐」)及/或其附屬公司之董事。滙豐透過其全資附屬公司擁有根據證券及期貨條例第 XV 部第 2 及第 3 分部需予披露之本行股份權益，此年報董事會報告書之「主要股東權益」項下披露。
- 4 除在此年報「董事及高層管理人員簡介 – 董事會」項下所披露者外，各董事(a)於過去 3 年並無在香港或海外的其他上市公司擔任董事職務；(b)並無於本行及其附屬公司擔當任何其他職務；及(c)各董事與本行之其他董事、高層管理人員、主要股東或控股股東並無任何其他關係。
- 5 各董事(屬本行或其附屬公司全職僱員之董事除外)將收取不時由本行股東於股東周年常會上議決之董事袍金。現時之董事袍金乃根據市場水平、董事之工作量及所承擔之責任而釐定。部分董事因為擔任本行各委員會之主席或委員，而收取額外酬金。有關酬金乃根據本行之薪酬政策釐定。
- 6 本行不會向該等為本行或其附屬公司全職僱員之董事支付董事袍金。該等董事之薪酬乃根據本行之薪酬政策釐定，並可獲得酌情發放之獎勵金。
- 7 本行各董事之酬金詳情，以具名方式，詳列於此年報內之本行財務報表附註 14。
- 8 本行董事之簡介亦已登載於本行網站 (www.hangseng.com/zh-hk/about-us/directors-organisation/board-of-directors/)。

^A 該等公司之證券乃於香港或海外證券市場上市。



高層管理人員

1 李樺倫

財富管理及個人銀行業務主管

2 施穎茵 JP

執行董事兼行政總裁

5 李志忠

首席法律顧問

6 羅淑雯

企業傳訊及社區投資總監

7 周雯雯

企業可持續發展總監

8 張家慧

風險監控及合規總監

9 宋躍升

恒生銀行(中國)有限公司
副董事長兼行長

10 左玫

環球銀行業務總監



3 蘇雪冰
執行董事兼財務總監

4 李秀怡
商業銀行業務總監

11 周丹玲
環球資本市場主管

12 趙蕙雯
營運總監

13 何樂斯
人力資源總監

14 李文龍
策略及企業發展總監
兼行政總裁辦公室主任

15 張嘉琪
公司秘書及企業管治主管

16 張宏俊
市場推廣總監

施穎茵 JP

執行董事兼行政總裁

(施穎茵之簡介已列於第119頁)

蘇雪冰

執行董事兼財務總監

(蘇雪冰之簡介已列於第123頁)

張宏俊 (40歲)

市場推廣總監

加入本行日期 - 2022年12月

於恒生集團內擔任的主要職務

恒生銀行有限公司 - 市場推廣總監；執行委員會委員

過往主要職務

DFI零售集團 - yuu客戶關係管理及數碼績效營銷副總裁 (2022)

富豪酒店國際控股有限公司

- 集團市場推廣主管及創新與數碼轉型副總裁 (2020 - 2022)

宏利香港 - 數碼市場推廣/客戶體驗及策略推廣總監 (2019 - 2020)

香港航空有限公司 - 環球市場推廣副總經理 (2012 - 2019)

資格

綜合工商管理學士(專修市場學) - 香港中文大學

張家慧 (54歲)

風險監控及合規總監

加入本行日期 - 2022年3月

於恒生集團內擔任的主要職務

恒生銀行有限公司 - 風險監控及合規總監；執行委員會委員

恒生資訊服務有限公司 - 董事

恒生指數有限公司 - 董事

恒生投資管理有限公司 - 董事

恒生投資服務有限公司 - 董事

恒生證券有限公司 - 董事

恒生保安管理有限公司 - 董事

其他主要職務

恒生商學書院 - 校董

香港恒生大學 - 校董

過往主要職務

恒生銀行有限公司 - 風險監控總監 (2022 - 2023)

HSBC Asia Holdings Limited - 董事 (2022年8月至11月)

香港上海滙豐銀行有限公司

- 香港及澳門區風險管理總監 (2015 - 2022)

大中華區零售銀行及財富管理風險部主管 (2015)

零售銀行及財富管理風險部主管 (2013 - 2015)

信貸及風險部主管 (2012 - 2013)

客戶信貸風險部主管 (2011)

有關風險管理之不同崗位 (2000 - 2010)

資格

工商管理文學士(會計學)學位 - 美國華盛頓大學

會員 - 美國註冊會計師協會

張嘉琪 (46歲)

公司秘書及企業管治主管

加入本行日期 - 2023年4月

於恒生集團內擔任的主要職務

恒生銀行有限公司 - 公司秘書及企業管治主管；執行委員會委員

過往主要職務

嘉里建設有限公司

- 公司秘書；公司秘書及法律(中國)部高級總監 (2021 - 2023)

希慎興業有限公司

- 公司秘書 (2015 - 2021)

總法律顧問 (2017 - 2021)

法律顧問 (2014 - 2017)

孖士打律師行 - 律師 (2007 - 2014)

金杜律師事務所 - 律師 (2005 - 2007)

資格

認可律師 - 香港高等法院；英格蘭及威爾斯最高法院

資深會員 - 香港公司治理公會

綜合調解員 - 香港

法學碩士 - 英國倫敦大學學院

法學學士 - 香港大學

趙蕙雯 (59歲)

營運總監

加入本行日期 - 2022年1月

於恒生集團內擔任的主要職務

恒生銀行有限公司 - 營運總監；執行委員會委員

恒生資訊服務有限公司 - 董事

恒生指數有限公司 - 董事

恒生投資管理有限公司 - 董事

恒生投資服務有限公司 - 董事

恒生(代理人)有限公司 - 董事

恒生物業管理有限公司 - 董事

恒生證券有限公司 - 董事

恒生保安管理有限公司 - 董事

其他主要職務

Barrowgate Limited - 董事

過往主要職務

香港上海滙豐銀行有限公司

- 香港區署理營運總監 (2021)

香港區營運主管 (2017 - 2021)

銀行營運及客戶盡職調查 - 亞太區營運主管 (2013 - 2017)

高級變革方案經理 (2010 - 2013)

科技服務部門之不同崗位 (1989 - 2010)

香港銀行同業結算有限公司 - 候補董事 (2017 - 2021)

香港銀行同業結算服務有限公司 - 候補董事 (2017 - 2021)

香港貿易融資平台有限公司 - 候補董事 (2018 - 2021)

資格

工學學士 - 澳洲墨爾本大學

左玫 (52歲)

環球銀行業務總監

加入本行日期 - 2003年6月

於恒生集團內擔任的主要職務

恒生銀行有限公司 - 環球銀行業務總監；執行委員會委員

其他主要職務

香港公益金 - 公益金便服日籌劃委員會聯席主席；籌募委員會委員
海南省政協 - 委員

過往主要職務

恒生銀行有限公司

- 商業銀行企業銀行部業務主管 (2015 - 2021)
- 商業銀行業務部主管 (2011 - 2015)
- 商業銀行業務副主管 (2007 - 2011)
- 商業銀行業務部門主管 (2004 - 2007)
- 商業銀行部團隊主管 (2003)

Rabobank, N.A. - 企業銀行高級客戶關係經理 (1997 - 2003)

BankBoston, N.A. - 企業銀行客戶關係經理 (1996 - 1997)

花旗銀行 - 企業銀行客戶關係經理 (1993 - 1996)

資格

工商管理碩士 - 香港科技大學

工商管理榮譽學士(商業研究學) - 香港理工大學

周丹玲 (50歲)

環球資本市場主管

加入本行日期 - 2006年10月

於恒生集團內擔任的主要職務

恒生銀行有限公司 - 環球資本市場主管；執行委員會委員

恒生金業有限公司 - 董事

其他主要職務

財資市場公會 - 理事會成員

過往主要職務

恒生銀行有限公司

- 環球資本市場企業財資及業務管理部主管 (2011 - 2015)
- 企業財資部主管大中華 (2011)
- 於財資處企業財資部擔任不同職位 (2006 - 2011)

星展銀行，香港 - 財資市場副總裁 (2002 - 2006)

澳洲聯邦銀行，香港 - 資本市場行政人員 (2000 - 2002)

資格

工商管理學士 - 香港中文大學

法律學士 - 英國倫敦大學

何樂斯 (45歲)

人力資源總監

加入本行日期 - 2022年4月

於恒生集團內擔任的主要職務

恒生銀行有限公司 - 人力資源總監；執行委員會委員
恒生保安管理有限公司 - 董事

其他主要職務

香港僱主聯合會 - 人才策略委員會成員
香港公益金
- 商業及僱員募捐計劃籌劃委員會聯席主席；籌募委員會委員

過往主要職務

嘉里建設有限公司 - 首席人力資源官 (2017 - 2022)
住士得
- 亞洲區人力資源業務夥伴/人力資源總監，副總裁 (2014 - 2017)
香格里拉集團
- 人力資源總監，營運及發展/企業人才招聘總監 (2012 - 2014)

資格

管理商學學士 - 紐西蘭奧克蘭大學

羅淑雯 (51歲)

企業傳訊及社區投資總監

加入本行日期 - 2022年7月

於恒生集團內擔任的主要職務

恒生銀行有限公司 - 企業傳訊及社區投資總監；執行委員會委員

其他主要職務

恒生商學書院 - 校董
香港恒生大學 - 校董

過往主要職務

恒生銀行有限公司
- 傳訊及企業可持續發展總監 (2022 - 2023)
企業傳訊高級經理 (2006 - 2010)
香港賽馬會 - 公共事務高級經理(企業及媒體傳訊)(2019 - 2022)
恒隆地產有限公司 - 企業傳訊總經理 (2011 - 2019)
友邦保險控股有限公司 - 集團傳訊助理副總經理 (2010 - 2011)

資格

比較及公眾史學文學碩士 - 香港中文大學
國際關係學碩士 - 香港大學
英文及翻譯文學士 - 香港中文大學

李文龍 (46歲)

策略及企業發展總監兼行政總裁辦公室主任

加入本行日期 - 2014年8月

於恒生集團內擔任的主要職務

恒生銀行有限公司
- 策略及企業發展總監兼行政總裁辦公室主任；執行委員會委員
恒生資訊服務有限公司 - 董事
恒生指數有限公司 - 董事長

過往主要職務

烟台銀行股份有限公司
- 董事；審計委員會委員；關聯交易控制委員會委員 (2019 - 2022)
恒生銀行有限公司 - 策略及企業發展總監 (2014 - 2018)
富國銀行
- 高級副總裁，國際戰略及跨境業務治理亞太區主管 (2013 - 2014)
博斯公司 - 高級經理，金融服務業務大中華區聯席主管 (2007 - 2013)
美國銀行 - 助理副總裁，亞太區特殊資產管理 (2006)
花旗銀行 - 於企業銀行及風險管理部，擔任不同職位 (2000 - 2005)

資格

特許金融分析師
全球特許管理會計師
資深會員 - 英國皇家特許管理會計師公會
特許首席創新官 - 全球創新學院
准壽險管理師
認可金融科技專業人員(管理範疇)
會員 - 香港董事學會
工商管理碩士 - 法國歐洲工商管理學院
商業經濟碩士 - 香港中文大學
金融學士 - 香港大學
東西方研究中心亞太區領袖院士 - 美國夏威夷大學

李樺倫 (56歲)

財富管理及個人銀行業務主管

加入本行日期 - 2022年1月

於恒生集團內擔任的主要職務

恒生銀行有限公司 - 財富管理及個人銀行業務主管；執行委員會委員

恒生銀行信託有限公司 - 董事

恒生授信有限公司 - 董事

恒生財務有限公司 - 董事

恒生指數有限公司 - 恒生指數顧問委員會委員

恒生保險有限公司 - 董事

恒生投資管理有限公司 - 董事

恒生證券有限公司 - 董事長

恒生保安管理有限公司 - 董事

HASE Wealth Limited - 董事

恒生投資有限公司 - 董事

其他主要職務

香港僱主聯合會 - 理事會選任理事

香港銀行學會 - 理事會成員；會籍及專業發展委員會主席

The Hong Kong Jockey Club Trusted-initiated Project - Urban

Graduation Approach to Uplift Poor Households out of Poverty

- Member of Advisory Committee

過往主要職務

香港上海滙豐銀行有限公司

- 零售銀行及財富管理特別項目主管 (2021)

廣東聯席行政總裁兼財富管理及個人銀行業務總經理(駐中國深圳)
(2018 - 2021)

個人理財服務部門之不同職位，包括客戶價值管理 - 區域主管
(1997 - 2018)

資格

管理學碩士 - 澳洲麥覺理大學

法學學士 - 英國曼徹斯特都會大學

社會科學學士 - 香港大學

李秀怡 (49歲)

商業銀行業務總監

加入本行日期 - 2023年10月

於恒生集團內擔任的主要職務

恒生銀行有限公司 - 商業銀行業務總監；執行委員會委員

過往主要職務

香港上海滙豐銀行有限公司

- 新加坡工商業務部董事總經理兼主管 (2021 - 2023)

香港商業銀行董事總經理 (2018 - 2021)

香港商業銀行營運總監 (2015 - 2018)

商業銀行業務風險及控制管理區域主管 (2014 - 2015)

香港商業銀行環球貿易及融資業務部業務拓展主管 (2012 - 2014)

台灣高級副總裁兼批發風險管理主管 (2011 - 2012)

澳門企業銀行業務總監 (2009 - 2011)

香港商業銀行高級副總裁、團隊主管 (2005 - 2009)

香港商業銀行客戶關係管理部之不同崗位 (2000 - 2005)

資格

法律學士 - 英國倫敦大學

工商管理學士 - 香港中文大學

特許金融分析師

資深會員 - 特許公認會計師公會

李志忠 (59歲)

首席法律顧問

加入本行日期 - 1995年5月

於恒生集團內擔任的主要職務

恒生銀行有限公司 - 首席法律顧問；執行委員會委員
 恒生銀行信託有限公司 - 董事
 恒生金業有限公司 - 董事
 恒生(代理人)有限公司 - 董事
 HASE Wealth Limited - 董事

過往主要職務

恒生銀行有限公司
 - 公司秘書 (2005 - 2023)
 助理公司秘書、高級經理及法律顧問 (1995 - 2005)
 國浩集團有限公司 - 助理法律顧問 (1993 - 1995)

資格

法學學士 - 香港大學

宋躍升 (50歲)

恒生銀行(中國)有限公司副董事長兼行長

加入本行日期 - 2018年5月

於恒生集團內擔任的主要職務

恒生銀行有限公司 - 執行委員會委員
 恒生銀行(中國)有限公司
 - 副董事長兼行長；執行委員會主席；關聯交易控制委員會委員；
 提名委員會委員

過往主要職務

滙豐銀行(中國)有限公司
 - 副行長 (2016 - 2018)
 環球資本市場總監；執行委員會委員 (2013 - 2018)
 環球資本市場副總監兼交易總監 (2005 - 2013)
 環球資本市場銷售總監 (2000 - 2005)

資格

工商管理碩士 - 中歐國際工商學院

周雯雯 (48歲)

企業可持續發展總監

加入本行日期 - 2023年5月

於恒生集團內擔任的主要職務

恒生銀行有限公司 - 企業可持續發展總監；執行委員會委員

其他主要職務

香港能源工程師學會有限公司 - 董事
 香港科技大學 - 土木及環境工程系客席教授；財務系客席副教授
 香港理工大學 - 土木及環境工程系客席副教授

過往主要職務

The Capital Markets Company Limited
 - 常務總監/亞太區環境、社會及管治先導 (2021 - 2023)
 香港低碳创新中心有限公司 - 行政總裁；董事 (2016 - 2019)
 香港賽馬會 - 持續發展經理 (2011 - 2016)

資格

環境工程學博士 - 新加坡國立大學
 土木工程學碩士 - 香港科技大學
 環境工程工學士 - 中國上海同濟大學

註：

高層管理人員之定義，列於本年報「企業管治報告」一節內。

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，務求維護其股東、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」)頒佈之監管政策手冊(「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。於2023年度，本行亦已完全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C1《企業管治守則》中

列載之所有良好企業管治原則及守則條文；並在適用情況下採納其中所載的建議最佳常規。

本行以達成全方位卓越管治，符合國際及本地之最佳企業管治常規為目標。本行會參考市場趨勢及監管機構所頒佈的指引及要求，不時對所採用的企業管治架構進行檢討及改進。於2023年度，本行亦推行了集團多項企業管治措施，以精簡母公司及附屬公司之監管框架，提升匯報效率及素質。

企業文化

目的及價值

本行的行動以我們的目的及價值為指引。

開拓無限新機遇

我們的宗旨

“恒生支持香港人實現理想，並以服務社會各界為榮。我們為客戶提供優越、可靠及貼心的金融服務——成就今天，創造未來機遇。”

我們的價值

我們重視不同意見
從多角度了解

我們同心事成
無分你我

我們敢於承擔
衷誠協作、認真負責，
作長遠考慮

我們做得到
迅速行動，達成目標

我們的價值和組織文化幫助我們在各種日常業務情況和工作環境中做出正確的選擇，堅持我們對待客戶、員工和其他持份者的操守和行為，判斷何時及如何介入處理和勇於發言，營造一個包容的工作環境，支持員工的福祉，並擴展和釋放我們的潛力，塑造適合未來的銀行。

我們致力於培養支持員工發展敏捷、充滿活力的文化和工作場所，以助銀行達至更廣泛的目標，為客戶提供最卓越體驗及為社區創造更美好未來。

2023年管治重點

<p>董事會架構</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 約64%的董事為獨立董事 • 董事長為獨立董事 • 審核委員會的100%成員為獨立董事(包括委員會主席) • 風險委員會的100%成員為獨立董事(包括委員會主席) • 薪酬委員會的100%成員為獨立董事(包括委員會主席) • 提名委員會的主席為獨立董事 • 董事會的女性比例保持在較高水平，超越《董事會多元性政策》中規定的董事會女性比例不低於40%的目標
<p>管治流程</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 每年檢討董事會及高層管理人員之繼任計劃 • 把風險與合規文化融入本行 • 每年透過電子董事會應用程式對董事會及其委員會進行全面評估，然後及時對董事的回饋及整改計劃進行有意義的分析和討論 • 改善並公佈董事會轄下的委員會：審核委員會、風險委員會、薪酬委員會及提名委員會的職權範圍 • 董事長與獨立非執行董事於執行董事及高層管理人員避席的情況下舉行會議 • 審核委員會及風險委員會與外聘核數師及稽核主管在執行董事及高層管理人員避席下舉行聯合獨立會議 • 風險委員會與風險監控及合規總監在執行董事及高層管理人員避席下舉行獨立會議
<p>披露及透明度</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 舉行股東周年常會(「股東會」)前提前20個工作天以上發出通告 • 提早公佈經審核財務業績及出版年報(分別在財政年度結束後兩個月內和兩個半月內) • 本行與股東持續保持對話及維持有效雙向溝通，包括以混合模式舉行股東會及適時於本行及聯交所網站披露相對之資料 • 與分析師及投資者進行小組及一對一會議，促進本行與投資者之間的有效溝通 • 根據金管局規定每季刊發銀行業披露報表，向公眾提供額外財務資料

董事會

董事會角色

於董事長帶領下，董事會在審慎有效的控制框架下發揮領導作用。董事會恪守高標準的誠信及道德規範，肩負著促進長期業務可持續發展及為持份者創造可持續價值的集體責任。

為確保權責平衡，董事會各成員的角色及職責已作清晰區分，具體如下：

角色	股東會	董事會	職責
獨立非執行董事長			
利蘊蓮	1/1	6/6	<ul style="list-style-type: none"> 在董事會成員的決策過程中發揮領導及指導作用 確保董事會的決策建基於合理的理據、全面的分析和準確的資料上 確保董事會的決策已考慮本行的長期可持續發展及成就，符合本行的最佳利益
執行董事 — 行政總裁			
施穎茵	1/1	6/6	<ul style="list-style-type: none"> 負責指導和領導高層管理人員團隊發揮作用和履行職責 負責執行及落實本行的策略計劃及政策 監督和管理本行的日常活動及運作，確保順暢運作和高效表現
執行董事 — 財務總監			
蘇雪冰	1/1	6/6	<ul style="list-style-type: none"> 於本行管理、策略及效率上發揮關鍵作用，並與執行團隊合作，使財務策略與本行長期願景一致 透過優化財務資源和實施符合成本效益的措施，促進高效營運 提供寶貴意見及分析以支持各部門作出明智決策，確保財務因素得到考慮
獨立非執行董事			
鍾郝儀	1/1	6/6	<ul style="list-style-type: none"> 提供公正的建議和意見及作出獨立判斷，確保決策過程公平並符合最佳常規 檢視銀行在實現商定的目的和目標方面的績效，並監督績效報告 促進高水準的企業管治 支援高層管理人員團隊領導業務
郭敬文	1/1	6/6	
林詩韻	1/1	6/6	
林慧如	1/1	6/6	
伍成業 ¹	1/1	6/6	
王小彬	1/1	6/6	
伍偉國 ²	1/1	2/2	
非執行董事			
顏杰慧	1/1	5/6	<ul style="list-style-type: none"> 負責監督和評估本行的管治框架，確保本行按照最佳常規和道德標準運作 評估和監督本行的表現，了解和管理風險 協助董事會處理股東關注的問題並回應股東
廖宜建	1/1	6/6	
平均出席率	100%	99%	

¹ 本行已於2024年2月1日公佈，伍成業將於本行2024年股東會結束後起退任獨立非執行董事，並不再擔任風險委員會主席及提名委員會成員。王小彬將接替伍成業出任風險委員會主席，於本行2024年股東會結束後起生效。

² 伍偉國已於本行2023年5月4日股東會結束後起不再擔任獨立非執行董事、薪酬委員會主席、提名委員會成員及風險委員會成員。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。

董事長及行政總裁

本行董事長與行政總裁之角色兩者獨立分明，分工亦有清楚界定。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。董事長亦會確保董事會本着穩健及符合本行最佳利益的原則的情況下作出決定。行政總裁為執行董事，負責管理本行的日常營運。彼等各自之職責已詳列於董事會職權範圍，可於本行網站 (www.hangseng.com/zh-hk/about-us/corporate-governance/) 查閱。

本行董事長、行政總裁以及其他董事之間並無任何財務、業務、家屬、重大或其他相關的關係。

由董事會決策之關鍵事項

董事會的職責載於其職權範圍內保留的關鍵事項表。採用事項表是為了明確董事會與高層管理人員之間的職責分工。保留給董事會考慮和決定的關鍵事項包括：



企業策略 / 收購 / 出售：

- 策略計劃及目標
- 企業文化、價值觀及標準
- 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



企業管治 / 可持續發展 / 董事會及高層管理人員之組成：

- 企業管治及薪酬之政策、常規及披露
- 環境、社會及管治(「ESG」)/氣候策略及相關監管框架及氣候相關的風險策略
- 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



風險及合規：

- 風險偏好聲明及風險承受狀況
- 內部監控及風險管理
- 舉報政策及監察機制



財務 / 稽核：

- 財務資源預算及業績目標
- 資本計劃及管理
- 年度及中期財務報告
- 有效之稽核功能

董事會的權力受相關法律、法規、監管標準以及董事會職權範圍和本行《章程細則》的制約，上述均可於本行網站 (www.hangseng.com/zh-hk/about-us/corporate-governance/) 上查閱。

董事會成員

本行董事會共有11位董事，其中包括兩位執行董事、兩位非執行董事（「非執行董事」）及七位獨立非執行董事。約64%的董事會成員為獨立董事，遠超《上市規則》的要求。逾80%的董事任職已刷新，且任期為五年以下。董事會的女性比例亦很高。董事會中強大的獨立元素確保董事會決策過程獨立客觀，以及董事會對管理層監督持平。

任命職位

2

執行董事

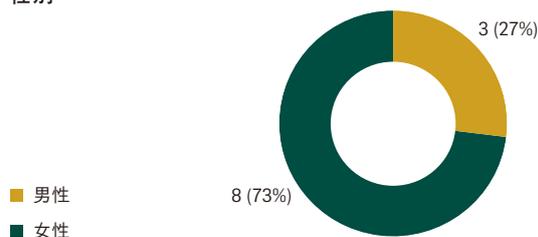
2

非執行董事

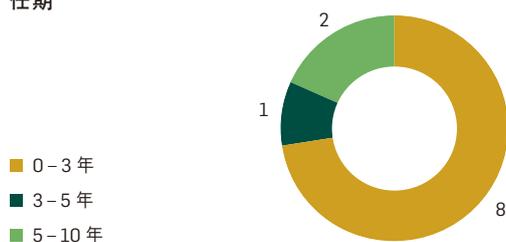
7

獨立非執行董事

性別



任期



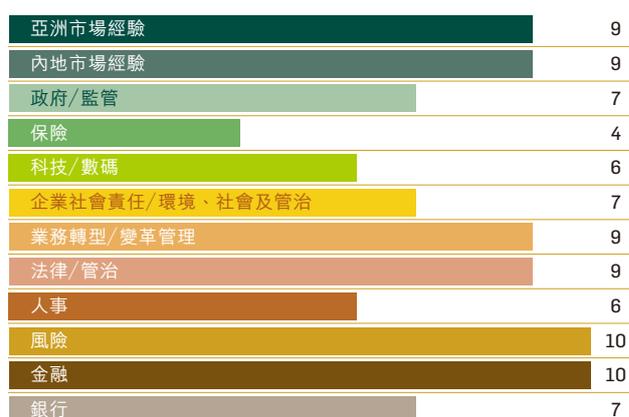
年齡



技能及經驗

董事會的成員擁有多元性及合適的經驗、能力、專業知識及個人質素，能夠勝任本行所從事的各項重要業務活動。董事會採用了綜合董事技能指標，作為了解董事會換屆所需的技能和經驗的重要工具。董事會透過其提名委員會最少每年審查有效履行職責所需的技能和經驗一次。董事的履歷詳情載於本年報「董事及高層管理人員簡介」一節。

董事會多項現有技能及經驗指標摘錄見下圖：



董事會繼任

本行採取用人唯才之原則。本行於委任董事前，會考慮董事會成員組合之多元性可帶來之益處，包括性別、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。董事會將根據技能、能力、經驗和多元性，以及本行的策略目標和組織架構，不斷物色未來任命的潛在候選人，以確保設有董事繼任人安排。

董事會多元性

董事會深明多元性的重要及其對提高董事會效能的貢獻。多元性為董事會提供了更廣泛的知識基礎，帶來新見解及視野，從而改善決策，為本行創造長遠成功。

董事會已採納《董事會多元性政策》，其中規定了本行在董事會層面及高級管理人員團隊中實現多元性及包容性的方法。提名委員會每年檢討董事會的繼任計劃、遴選、提名、運作和評估，並向董事會報告。

年內，董事會對《董事會多元性政策》進行檢討，並根據《企業管治守則》進行更新，以納入實施該政策的可衡量目標以及實現目標的進展情況(尤其是董事會層面及整個員工團隊的性別多元性)。政策的最新版本可在本行網站(www.hangseng.com/zh-hk/about-us/corporate-governance/)上查閱。

董事會認為其多元性，包括領導層的性別多元性，對於從更廣闊的角度進行商業決策至關重要，最終將提升企業表現及競爭力。為加強本行對性別多元性的承諾，董事會已訂立在2023年底董事會的女性比例最少達到40%的理想目標。

截至本年報日期，董事會的女性比例約73%，超過了董事會設定女性代表不低於40%的理想目標。在眾多香港上市公司之中，本行董事會的女性比例維持在較高水平。本行女性代表比例廣受認同：75%的高層管理人員是女性，50%的高級管理人員(環球職級架構中職級達三級或以上)是女性。集團高級管理人員女性代表包括香港、中國內地及海外代表處。

獨立性

獨立性為良好企業管治的重要組成部分。截至本年報日期，本行11名董事中有七名為獨立非執行董事，超過《上市規則》要求董事會最少三分之一(且不少於三名)董事為獨立非執行董事的規定。

根據《上市規則》的規定及金管局的指引，本行已收到每位獨立非執行董事，就其本人及其直系親屬的獨立性作出的年度確認書。本行所有獨立非執行董事均表示不存在任何可能影響其獨立性的因素。

提名委員會已對董事的獨立性進行了詳細審查，並認為七位獨立非執行董事於回顧年度內均維持獨立資格。

提名委員會亦已考慮獨立非執行董事的任期，並注意到利蘊蓮擔任獨立非執行董事超過九年，其續任須經股東於2024股東會上以獨立決議案形式通過後方可作實。經考慮《上市規則》第3.13條所載有關獨立性評估的規定後，提名委員會認為，儘管彼已於董事會服務超過九年，但考慮到彼在董事會及董事委員會會議上所表達的中肯意見及評論，以及彼對本行業務發展及策略的正面及重大貢獻、奉獻及專業精神、深入見解及指導，彼仍維持獨立資格。此外，彼在銀行及業務發展領域的獨特專長，均與本行的業務息息相關，讓彼能夠為本行的業務提供寶貴和客觀的指導。

董事會及提名委員會均認為，利蘊蓮已行使獨立判斷，並在適當時一貫表現出穩健的專業態度，且並無迴避提出探究性問題及質疑本行管理層的觀點和建議。彼沒有在本行擔任任何管理職務，也沒有參與任何會干擾其獨立思維和判斷的關係，亦無證據表明其任期對獨立性有任何影響。

在對獨立非執行董事的獨立性進行嚴格評估後，董事會確認，本行所有獨立非執行董事(包括在董事會任職超過九年的任何獨立非執行董事)在品格和判斷能力方面仍被視為具有獨立資格。

鍾郝儀與利蘊蓮均為本行及希慎興業有限公司的董事會成員，故彼等有交叉董事職務。然而，鑒於鍾郝儀及利蘊蓮均擔任非執行董事，且均不持有本行任何股份，本行相信，就鍾郝儀及利蘊蓮擔任本行董事而言，此等交叉董事關係不會損害鍾郝儀及利蘊蓮作為本行獨立董事的資格。其他董事與本行構成競爭之業務之利益申報，已列在本年報「董事會報告書」內。

董事會會議程序

董事會每年召開約六次會議，而每季則不少於一次，高於《企業管治守則》規定的董事會會議最低次數。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，以討論和批准特定事項。各董事委員會亦會在年內定期舉行會議。

為方便董事提前規劃日程，董事會於每年年底前向全體董事提供下年度召開常規董事會及董事委員會會議之時間表和日曆。為鼓勵董事參與和投入，董事會和董事委員會會議的所有既定議程也在前一年年底前提供予董事，供其提前審閱及提出意見。

會議通知將在每次董事會和董事委員會常規會議前最少14天發送予全體董事。董事會和董事委員會會議的議程草擬本在每次會議前最少三週發送予全體董事，以便董事有機會將任何其他事項納入議程。常規會議的議程和會議文件最少在預定日期前七天透過電子董事會應用程式發送，臨時會議則在議定的時間發送。董事會和董事委員會的會議紀錄草擬本在會後盡快傳閱以供董事發表意見。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至決定作詳細記錄，包括董事提出之任何關注或觀點。各董事有權查閱該等紀錄。高層管理人員和其他部門主管會在年內應邀向董事會簡介營運方面的議題，並與董事會進行公開而深入的討論。

董事長每年最少一次於執行董事及高層管理人員避席之情況下與獨立非執行董事會面，以便各獨立非執行董事坦誠地討論有關本行之事宜。董事長也定期與其他董事聚會，在執行董事避席的情況下，以非正式的方式審議問題。審核委員會和風險委員會每年在執行董事和高層管理人員避席的情況下，與外聘核數師及稽核主管舉行兩次聯合獨立閉門會議，而風險委員會則每年與風險監控及合規總監在執行董事及高層管理人員避席下舉行獨立閉門會議。人力資源總監每年舉辦董事會與本行主要業務與職能部門的人才分享會。上述種種反映本行在支持多元性人才繼任安排以接替高層行政人員職位方面不懈努力。

董事會透過各種途徑與金管局保持定期溝通。2023年11月，董事會與金管局會面，就金管局對本行的監管評估及銀行業整體的監管重點交流意見，並了解最新情況。

於2023年全年，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」(旨在加強滙豐集團旗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顯著提升匯報素質和一致性，並可有效地運用董事會及高層管理人員的時間，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2023年，董事會和董事委員會的會議大多由董事親自出席，如有必要，董事可選擇透過以視像出席會議。為提高會議效率，所有會議議程、文件及會議紀錄均透過電子董事會應用程式分發及提供，方便董事適時查閱。

除了在定期會議上向董事會提交財務和業務表現報告外，董事會還每月收到有關本行最新財務表現的財務和業務最新訊息，以及與本行財務資源預算之間的任何重大差異。因此，董事可以對本行全年的表現、業務營運、財務狀況和前景進行平衡而全面的評估。

董事會效能評估

董事會每年審查和評估其工作程序和有效程度，以確定需要改進和進一步加強的範疇，同時透過最佳常規、標準化指引、常用工具和資源以促進董事會的效能和問責制度。

評估程序和參數

董事會評估程序包括不具名線上問卷調查，問卷調查包括評分的定量部分和基於董事書面回覆的定性部分，並以董事對影響董事會效能和績效的以下五個評估參數的看法為基礎：

1. 董事會 — 研調董事會的角色、組成及技能；
2. 董事委員會 — 就董事會和董事委員會之間的職責和溝通流程徵求回饋；
3. 程序及過程 — 就議程、會議文件、董事會與董事委員會之間的已知材料、董事就任培訓計劃以及電子董事會應用程式的素質徵求回饋；
4. 企業文化及董事會行為 — 研究董事會的開放文化及包容性；及
5. 可持續發展及氣候 — 就董事對本行氣候策略及後果的認識徵求回饋。

在不具名方式下，董事更能分享意見、提供建議並提出任何疑慮。

評估程序



所有董事均填寫了2023年線上董事會評估問卷，其中包括評分及開放式問題，以對董事會2023年的表現進行年度評估。

2023年董事會效能評估結果

概覽：董事認為董事會的領導非常有效。董事會和董事委員會能夠適當地履行其職責。董事長及/或董事委員會主席也推動和促進了全體董事/成員的有效貢獻和溝通。董事會和董事委員會都秉承開放和包容的文化，以建設性的方式進行對話。

董事會：董事會對其角色和職責有明確的認識，在地域和行業經驗、性別和技能組合方面保持了平衡。董事長及/或董事委員會主席鼓勵持有不同意見的董事/成員表達其關注之事項，並在作出任何決定之前給予充分的時間進行全面討論。董事會結構完善，可持續注入活力和創新動力。

董事委員會：本行的審核委員會、風險委員會、提名委員會及薪酬委員會有效地履行職責，並在董事委員會之間迅速協調。董事會和委員會會議之間互動性高，成員普遍踴躍發言，令會議富有成效，符合會議目的。董事委員會的報告/溝通為董事會提供了充分資料。

程序和過程：董事會曾接受有關銀行業務及其關鍵事宜的培訓和入職指導，包括銀行業的發展和相關的監管要求，這些培訓和就任指導被認為充分而有效。董事會也時刻了解董事委員會會議上討論的重要事項。董事會對與本行及其附屬公司董事會和委員會之間的聯繫和資訊流(包括上報和逐級上報)有充分的認識，繼續加強的領域是董事會對網絡風險和網絡安全(包括第三方風險)的監督。

企業文化與董事會行為：董事會及董事委員會在開放和包容的文化下運作，成員可直言不諱地討論。董事與本行管理層之間的合作具建設性、開放且正面。董事會向本行管理層提出了恰當的質詢，同時在有需要時毫不猶豫地提供支援，亦可隨時與獨立非執行董事進行雙向交流。

可持續發展及氣候：董事會承認，本行的可持續發展和氣候策略之間的關連可藉著為客戶提供業務支援進一步加強。隨著本行持續發展，董事會持續時刻了解本行的可持續發展路線圖，並繼續闡明並傳達有效管理本行可能面臨的氣候風險的必要性。

會議文件和會議紀錄的質素：本行向董事會和董事委員會提供會議文件以及其他補充資料，包括本行管理層提供的每月報告和最新情況，以便平衡和全面地了解本行的表現。會議紀錄簡明扼要地概括了主題事項。

董事會培訓：應安排更多培訓，尤其是有關風險監控和合規、人工智能、大灣區機遇以及與母公司合作的培訓。

高級行政人員繼任計劃：董事認同繼任計劃一直為重中之重，應下更多功夫在培養和發掘本行人才。董事會一直監督本行的高級行政人員繼任計劃，並繼續參與繼任計劃的前瞻性規劃。

回應董事回饋的行動

針對董事對評估的回應，本行將繼續與相關業務和職能部門協調，在董事會和董事委員會的會議議程中優先安排與董事回饋相關的議題。

除年度董事會效能評估外，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及獨立非執行董事履職所需之時間、獨立非執行董事之獨立性、董事會及其轄下的非執行董事委員會之構成、規模及成員之組成，以及董事於年內出席之培訓。

為使金管局能評估本行具備完善的效能評估程序，本行亦每年向金管局披露及提交：(a) 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)；(b) 由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層管理人員團隊。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。

利益衝突管理

董事會設有一套合規程序，規定須定期審查和解決董事可能出現利益衝突的情況。董事會已採納《利益衝突政策》，旨在指導董事如何避免利益衝突，以及在哪些情況下董事須採取適當行動。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。該政策亦包含有關董事申報利益衝突或潛在利益衝突的合規流程，列明有關利益衝突的審批程序，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，可在本行網站(www.hangseng.com/zh-hk/about-us/corporate-governance/)上查閱。

根據本行《章程細則》，董事不得就其或其聯繫人擁有重大利益的任何合約、安排、交易或其他建議進行投票或計入法定人數。

2023年董事會主要活動

年內，董事會共召開六次會議(包括一次與金管局之會議)，審議之重要事項包括但不限於：

策略計劃

- 本行2023年至2027年的策略計劃報告
- 恒生銀行(中國)有限公司(「恒生中國」)2022年至2024年進度報告
- 恒生指數業務進度報告
- 2022年度環境、社會及管治報告，以及2023年度相關之定期進度報告(包括淨零碳排放承諾)
- 財富管理及個人銀行業務及商業銀行業務展望及優先策略
- 本行與香港上海滙豐銀行有限公司(「滙豐銀行」)的合作模式
- 在聯交所港幣及人民幣雙櫃台模式下，推出人民幣櫃台以買賣本行上市股份
- 關於香港在中國經濟中的作用的討論

財務和業務表現及資本計劃

- 截至2022年12月31日止年度之財務報告
- 截至2023年6月30日止6個月之中期財務報告
- 宣派2022年度第四次中期股息及2023年度第一至第三次中期股息
- 2023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
- 財務政策、計劃和框架之檢討或更新
- 投資關係策略檢討
- 審查監管規定和內部壓力測試結果、方法和審批程序
- 本行一般保險產品分銷的最新情況

風險管理及科技

- 2023年度及半年度風險偏好聲明及架構、季度風險承受狀況
- 風險管理架構更新及風險管治架構
- 內部控制系統評估更新
- 審查關連信貸、大額信貸及風險集中度
- 氣候風險管理進度及監管規定氣候風險壓力測試結果
- 審查或更新重大風險及營運政策、計劃及框架，包括但不限於舉報政策、反貪污政策、風險與合規文化計劃及宣傳計劃、單一名稱集中框架、本行和恒生中國的業務連續性計劃、企業房地產信貸退出組合框架、網絡安全與網絡韌性評估框架
- 更新現有及新出現的風險事項，包括對企業信貸風險管理、客戶通知程序及物業按揭貸款進程表進行專題審查或獨立審查
- 高層管理人員團隊的信貸審批權限之年度審查
- 技術及數據更新(包括資訊安全檢討)以及資訊科技事件概覽
- 數碼資產及貨幣策略審查
- 營運韌性計劃更新，以及第三方風險管理及外判之實施

管治及文化

- 「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，包括通過董事會及所有董事委員會職權範圍之修訂
- 董事會成效之檢討
- 董事會及非執行董事委員會之架構、規模及組成之檢討
- 金管局不時發出之全新及經修訂監管政策手冊或指引
- 本行企業文化聲明之年度檢討
- 行為檢討，包括實施經修訂的行為框架
- 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》、授權框架、內幕消息披露框架及企業管治框架

人事及薪酬

- 《薪酬政策》及薪酬制度之檢討
- 風險承受水平與薪酬掛鈎之檢討
- 2023年度薪酬檢討及2022年度業績獎勵金
- 界定利益福利計劃及公積金福利計劃之年度檢討
- 本行及其附屬公司董事(不包括執行董事)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
- 董事委員會主席及成員之委任
- 高層管理人員及主要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
- 董事會成員組成之變更
- 重選/選舉董事
- 非執行董事及獨立非執行董事之任期及獨立非執行董事獨立性之檢討
- 2023年度員工意見調查結果之檢討



攝於2023年3月3日恒生銀行成立90周年慶祝酒會

2024年初董事會審議的其他主要事項

董事會於2024年2月1日召開第一次例會，討論主要事項包括但不限於以下事項：

- 商業銀行策略
- 2023年度業績及第四次中期股息、2024年財務資源預算及資本計劃及2023年年報
- 2023年度環境、社會及管治報告及氣候策略(淨零排放轉型計劃)
- 2024年股東會通函(包括在本行2024年股東會上重選董事及復聘外部核數師)
- 2024年董事(不包括執行董事)和董事會委員會袍金建議
- 2024年薪酬檢討及2023業績獎勵金(包括2023年年終薪酬檢討結果以及當前業績獎勵金遞延期安排的有效性更新)
- 本行及其附屬公司董事會及董事委員會成員組成之變更(如適用)
- 高級行政人員(兼執行委員會成員)之委任
- 2023年董事會效能評估及《提名政策》之檢討
- 2024年度風險承受聲明及架構及截至2023年12月31日止之季度風險承受狀況檢討
- 有關本行與滙豐集團轄下公司之間有限合夥協議的關連交易
- 2023年執行董事、高層管理人員、主要人員及監控職能主管之薪酬年度檢討
- 內部流動資本充足評估程序之年度審查

委任及重選董事

董事會已採納《提名政策》。年內，提名委員會和董事會於2024年2月根據企業管治守則對提名政策進行檢討，並更新內容以突顯本行承諾以具透明度的提名程序甄選董事候選人。該政策的最新版本已上載本行網站(www.hangseng.com/zh-hk/about-us/corporate-governance/)。

《提名政策》訂立規範並具透明度的程序委任新董事。

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，董事會或會外聘招聘機構，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申請，本行亦會就其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，本行於委任獨立非執行董事前，會就其是否適合履行董事職責進行包括資歷、經驗等深度的背景審查，並於其後每三年覆查一次。

根據《銀行業條例》規定，新董事的委任須獲金管局事先批准。

本行向各董事發出的委任書，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，須於下一次股東會上經股東選舉。此外，本行的《章程細則》規定所有董事最少須每三年輪值退任一次。退任之董事可於本行股東會上膺選連任。

按照本行之要求，每位獨立非執行董事之任期為三年及不得超過兩個三年任期。若需續任，需經過嚴謹的管治程序審核。於獨立非執行董事續任時，董事會亦會檢討有關董事是否仍具備所需資歷。

利蘊蓮將於2024年5月舉行的股東會上退任。根據本行《章程細則》第99條的規定，彼將於2024年股東會上膺選連任。膺選連任的候選人詳情將載於致股東的2024年股東會通函。利蘊蓮並無與本行或其任何附屬公司訂立不可由本集團於一年內終止而毋須支付賠償（法定賠償除外）之服務合約。該重選建議將透過獨立的決議案進行審議。董事會根據提名委員會的建議，認為董事會的規模足以有效地履行其職責和責任，並建議在即將舉行的2024年股東會上重選利蘊蓮為董事。如本行於2024年2月1日公佈，伍成業將在2024年股東會結束後退任獨立非執行董事。王小彬將接替伍成業出任風險委員會主席，並於本行2024年股東會結束後起生效。

董事責任

本行鼓勵董事定期與本行各級管理層聯繫協作。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，董事及董事委員會成員可按需要就本行的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。

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C3）內之規定。本行經向所有董事明確查詢後，彼等已確認其於2023年全年均遵守本行《董事買賣證券守則》之規定。

截至2023年12月31日止，本行董事持有本行及滙豐集團證券之權益，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。

董事就任須知及培訓

公司秘書與董事長合作，確保所有董事會成員在任期內接受適當的個人和集體培訓。新董事一經任命便會獲提供全面的就任培訓，培訓內容主要包括下列主要範疇：

- 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

就任培訓乃透過正式的簡介及與其他董事會成員和高層管理人員的介紹會進行，讓新董事會成員清楚了解本行的企業文化及運作方式。

此外，所有董事持續參與專業培訓，以提升及更新彼等的知識和技能。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。公司秘書亦利用內部資源或其他方式，為任何的額

外培訓需求作出適當安排，費用由本行承擔。本行會將各董事出席之簡報及培訓紀錄(包括不時提供予董事及董事參與的培訓)妥為備存。

另外，本行已透過電子董事會應用程式提供《董事備忘錄》予所有董事，詳列董事職責範圍及責任，特別是集團政策及本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。

下表為概述各董事於2023年內已參與之主要培訓範疇：

董事	策略及業務 ¹	風險及監控 ²	企業管治及環境、社會及管治 ³	數碼及科技 ⁴	環球必修培訓 ⁵	董事論壇 ⁶
獨立非執行董事						
利蘊蓮	●	●	●	●	●	●
鍾郝儀	●	●	●	●	●	●
郭敬文	●	●	●	●	●	●
林詩韻	●	●	●	●	●	●
林慧如	●	●	●	●	●	●
伍成業	●	●	●	●	●	●
王小彬	●	●	●	●	●	●
非執行董事						
顏杰慧	●	●	●	●	●	●
廖宜建	●	●	●	●	●	●
執行董事						
施穎茵	●	●	●	●	●	●
蘇雪冰	●	●	●	●	●	●

¹ 董事已接受有關「香港在中國經濟中的角色」及「未來銀行的服務理念」等議題的簡報及培訓。

² 董事已接受有關「關於獨立非執行董事角色的指引和對當前商業問題的見解」、「《香港財務報告準則第17號》」及「《國際可持續發展準則理事會新準則——對香港的影響》」等議題的風險及監控的培訓，並閱讀有關文章。

³ 董事已接受有關「與氣候相關的全球及地區發展」、「融資碳排放和去碳解決方案的深入探討」、「實現可持續城市的途徑：香港特區及上海的進展」、「2023年的監管環境及重點」、「獨立非執行董事的角色和責任」及「獨立非執行董事的角色和責任概覽」等議題的培訓，並閱讀有關文章。

⁴ 董事已接受有關「雲端運算及數碼資產——機會及挑戰」、「人工智能及ChatGPT——對工作、產業及未來的影響」等議題的培訓。

⁵ 向所有董事發放的環球必修培訓，與包括高層管理人員在內的所有員工所接受的培訓相似。培訓內容包括：健康、安全及福利；風險管理；網絡安全；可持續發展；金融犯罪(包括反賄賂和貪污)、反洗錢、恐怖主義融資、制裁、欺詐和稅收透明度；以及本行的價值觀，包括數據辨析、工作間騷擾及數據隱私。

⁶ 董事論壇內容包括：財務業績及策略更新；爐邊談話——亞太區；管治更新及附屬公司主席小組討論；可持續發展；人事：多元性與包容性；宏觀經濟焦點；科技；管治焦點；財務、風險或科技會議；深入探討財務會議——資產負債表管理，包括資本與流動性；風險會議——風險架構與風險文化；以及有關探討人工智能的機遇與風險之科技會議。

董事會授予委員會的權力

董事會轄下的委員會

董事會轄下設立五個委員會，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。



各董事委員會的工作詳情可參考本行《企業管治報告》內有關各委員會之章節。

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/zh-hk/about-us/corporate-governance/)。

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。

公司秘書

公司秘書就所有公司治理事宜向董事會提供建議，在董事會層面保持強而有力且一致的治理實務，安排董事的就任及專業發展，確保董事會及董事委員會內，以及本行管理層與董事之間的良好資訊交流及溝通。年內，公司秘書已接受不少於15小時的相關專業訓練。

執行委員會

成員

	委任日期	2023年會議出席率 ¹
施穎茵(主席)	2021年9月	10/10
張宏俊	2022年12月	10/10
張家慧	2022年3月	10/10
張嘉琪 ²	2023年4月	7/7
趙蕙雯	2022年1月	9/10
左玫	2021年1月	9/10
周丹玲	2017年7月	10/10
何樂斯	2022年5月	7/10
林燕勝 ³	2011年9月	7/8
羅淑雯	2022年8月	10/10
李文龍	2018年2月	10/10
李樺倫	2022年1月	10/10
李秀怡 ⁴	2023年10月	1/1
李志忠	2015年9月	9/10
蘇雪冰	2022年9月	10/10
宋躍升	2018年6月	10/10
曾慶強 ⁵	2020年5月	5/5
周雯雯 ⁶	2023年5月	5/5
平均出席率		96%

¹ 包括10次常規會議。

² 張嘉琪於2023年4月17日獲委任為執行委員會成員。

³ 林燕勝於2023年10月14日離任執行委員會成員。

⁴ 李秀怡於2023年10月14日獲委任為執行委員會成員。

⁵ 曾慶強於2023年6月1日離任執行委員會成員。

⁶ 周雯雯於2023年5月25日獲委任為執行委員會成員。

會議過程

執行委員會乃直接隸屬董事會之管理委員會，約每月召開一次會議。

角色及權力

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。

執行委員會轄下之分委員會

為協助本行維持有效的治理架構及其業務和營運需求，執行委員會轄下設立了四個正式的治理相關管理階層委員會，如下：

風險管理會議	<ul style="list-style-type: none"> 向風險監控及合規總監提供有關企業範圍之風險管理的建議和意見，包括集團內部風險管理的關鍵政策與架構 每年召開六次會議
資產負債管理委員會	<ul style="list-style-type: none"> 向財務總監提供就資產、負債和資本管理相關問題的建議和意見 財務總監需考慮議題應否上報予風險管理會議或執行委員會，或向其尋求進一步的建議 每年召開八次會議
復元及解決計劃指導委員會	<ul style="list-style-type: none"> 向執行委員會、董事會和其他相關治理委員會提供關於關鍵復原及處置規劃問題的建議 每季召開一次會議
企業文化與行為委員會	<ul style="list-style-type: none"> 專注於本行的整體活動，協助監督本行企業文化和行為議程的發展，以及相關企業文化計劃和行為準則的實施和有效管理/溝通 就其職責範圍內的事項負責提出意見並作出決定，並將與企業文化和行為相關的重大事項上報予執行委員會或風險管理會議關注和/或尋求指導 每年召開八次會議

審核委員會

成員

	委任日期	2023年會議出席率 ¹
郭敬文(主席)	2021年5月	5/5
利蘊蓮	2014年8月	5/5
王小彬	2022年3月	5/5
平均出席率		100%

¹ 包括四次常規會議(當中與風險委員會舉行聯席會議)，以及一次與風險委員會舉行的全體非常規會議。

會議程序

審核委員會每年最少召開四次會議。本行之行政人員包括財務總監、風險監控及合規總監及稽核主管獲邀進行簡報及/或解答有關問題，以促進決策過程。外聘核數師之代表亦獲邀出席審核委員會會議。審核委員會亦根據其職權範圍及《上市規則》，在管理層避席之情況下，每年最少與本行稽核主管及外聘核數師代表會面兩次。

與審核委員會主席的會前預會會在常規會議前舉行，以便審核委員會主席進行查詢和要求提供補充資料。審核委員會會議通常在董事會會議召開前幾天舉行，以便審核委員會及時有序地報告其審查結果和建議。審核委員會也在每次審核委員會會議後向董事會報告，提呈董事會注意及知悉的重大問題或事項，確定其認為需要採取的行動或改進的任何事項，並提出相關建議。

審核委員會主席亦與高層管理人員、內部核數師和外聘核數師定期舉行會議，討論審核委員會正式議程以外的具體問題。

本行高層業務領袖，即行政總裁，彼於2023年獲邀出席兩次常規會議作簡報及回應審核委員會問題，以肯定第一道防線中財務及會計相關的責權。

角色及權力

董事會授權審核委員會監督與財務報告及內部財務控制有關的事項，特別是檢討：

- 與財務表現有關的財務報表、正式公告及披露的完整性；
- 內部稽核和外部核數程序的成效；及
- 內部財務監控系統的成效。

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，本行已採納與集團一致的舉報政策，讓所有員工可暗中及以不具名方式舉報任何不當行為，以便能及時作出詳細調查及盡快採取適當之修正行動。

審核委員會的職責載於其職權範圍，可在本行網站(www.hangseng.com/zh-hk/about-us/corporate-governance/)及聯交所網站(www.hkexnews.hk)查閱。

2023年內審議事項

於本年度內，審核委員會共召開五次會議，主要工作詳列如下：

- 審閱截至2022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2023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2022年12月31日、2023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2023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

- 在美國相關銀行和瑞士信貸倒閉後，審查了本行資產負債表中當前流動性比率和金融資產的組成及當前定價/流動性
- 審閱並討論預期信貸損失
- 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
- 審閱內部和監管規定壓力測試方法/情境和結果(包括氣候風險相關壓力測試，如合適)
- 審閱重要政策及計劃，包括但不限於本行之《恢復規劃》和內部資本充足評估程序
- 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2023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2024年年度稽核計劃進度的最新情況
- 審閱截至2022年12月31日及2023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2023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，以及審閱本行舉報政策及反貪污政策

- 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
- 審批及審閱本行及其附屬公司的審核委員會證明書
- 審閱本行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)

2024年初審核委員會審議的其他主要事項

審核委員會於2024年1月31日召開第一次例會，討論主要事項包括但不限於以下事項：

- 2023年度業績及第四次中期股息、2024年財務資源預算及資本計劃、2023年年報及2023年度環境、社會及管治報告
- 於本行2024年股東會上復聘外聘核數師
- 外聘核數師關於2023年年度之審計報告
- 本行附屬公司審核委員會成員組成的變更(如適用)
- 2024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，以及2023年度稽核數據、內部稽核報告及主要項目
- 截至2023年12月31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
- 有關本行與滙豐集團轄下公司之間有限合夥協議的關連交易
- 內部流動資本充足評估程序之年度審查

年內，本行的稽核主管亦每月定期與審核委員會主席會面，商討本行的內部審計事宜。

風險委員會

成員

	委任日期	2023年會議出席率 ¹
伍成業(主席) ²	2019年1月	5/5
利蘊蓮	2014年5月	5/5
林慧如	2022年11月	5/5
王小彬 ²	2023年8月	1/1
伍偉國 ³	2018年7月	2/2
平均出席率		100%

¹ 包括四次常規會議(當中與審核委員會舉行聯席會議)，以及一次與審核委員會舉行的全體非常規會議。

² 王小彬於2023年8月1日獲委任為風險委員會成員。本行於2024年2月1日公佈，王小彬將接替伍成業擔任風險委員會主席，並於本行2024年股東會結束後起生效。

³ 伍偉國已於本行於2023年5月4日舉行的股東會結束後，不再擔任獨立非執行董事兼風險委員會成員。

會議程序

風險委員會每年最少召開四次會議。風險委員會與本行之行政人員包括財務總監、風險監控及合規總監、稽核主管及首席法律顧問獲邀請進行簡報及/或解答有關問題，以促進決策過程。本行外聘核數師之代表亦獲邀出席風險委員會會議。風險委員會亦根據其職權範圍及《上市規則》，在管理層避席之情況下，每年最少與本行的風險監控及合規總監、稽核主管及外聘核數師會面兩次。

與風險委員會主席的會前預會將在常規會議前舉行，以便風險委員會主席進行查詢和要求提供補充資訊。風險委員會會議通常在董事會會議前幾天舉行，以便委員會及時有序地報告其審查結果和建議。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，並就此提出相關建議。

風險委員會主席定期與風險監控及合規總監及高層管理人員會面，討論委員會正式議程以外的具體問題。

本行高層業務領袖，即行政總裁，彼於於2023年獲邀出席一次常規會議，以肯定第一道防線中風險相關的責權。

角色及權力

風險委員會根據董事會授權監督影響本行及其附屬公司的風險相關事項，包括風險管治、內部監控系統(對財務報告的內部控制除外)及企業文化相關事項。

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。該等職責包括批准、審查和評估(最少每年一次)任何列明本行企業文化和行為標準的相關聲明是否充分。

除其他事項外，風險委員會亦負責本行的高風險相關事項、風險胃納及承受水平、與擬議策略收購或出售相關的風險、管理層的風險管理報告、風險管理框架和內部控制與合規系統的成效(財務報告除外)，以及風險監控及合規總監的任免。

風險委員會的職責載於其職權範圍，可在本行網站(www.hangseng.com/zh-hk/about-us/corporate-governance/)及聯交所網站(www.hkexnews.hk)查閱。

2023年內審議事項

於本年度內，風險委員會共召開五次會議，主要工作詳列如下：

- 審閱本行企業文化聲明及企業文化改善進程表
- 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、風險承受水平聲明及框架與風險狀況之最新情況、風險及合規狀況報告(包括風險圖譜及首要與新浮現風險)、有關合規之年度計劃及進度情況、集團整體的風險評估報告及內部資本充足評估程序

- 審閱監管規定和內部壓力測試方法/情境和結果(包括氣候風險相關壓力測試，如合適)
- 審批信貸審批權限制以及其他重大風險政策、計劃和框架，包括恢復計劃、風險及合規文化計劃和宣傳計劃，以及企業房地產信貸退出投資組合框架
- 在美國相關銀行和瑞士信貸倒閉後，審閱本行資產負債表中當前流動性比率和金融資產的組成及當前定價/流動性
- 審閱風險承受水平與薪酬掛鈎之報告，及有關2022績效年度薪酬檢討下的激勵合規結果
- 審閱2023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2024年年度內部稽核計劃進度的最新情況
- 審閱截至2022年12月31日及2023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
- 審閱本行風險及合規管理部門之員工配置、資歷及經驗是否足夠，以及彼等之培訓及預算
- 審閱2023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；以及本行的舉報政策及反貪污政策
- 審閱其他與風險管理有關之報告，如氣候風險管理、相關風險承受限度之更新、中國及香港商業房地產組合、企業信貸風險管理及物業按揭貸款進程表
- 審閱其他與本行營運相關之營運韌性計劃及情況測試策略報告、非金融風險第一道防線報告、有關本行及恆生中國之業務持續計劃，以及資訊科技事故概述、第三者風險管理及外判工作之更新、客戶通知程序的獨立檢討之最新資料，科技及網絡安全風險之更新，以及數位資產和貨幣策略
- 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
- 審議風險及合規管理部門的整合，並審議委任風險監控及合規總監，以供董事會批准
- 審批及審議委任本行風險委員會成員
- 審閱本行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)

2024年初風險委員會審議的其他主要事項

風險委員會於2024年1月31日召開第一次例會，討論主要事項包括但不限於以下事項：

- 氣候策略與淨零排放轉型計劃
- 2023年年報外聘核數師報告中涉及的風險問題
- 本行及附屬公司的風險委員會成員組成之變更(如適用)
- 2024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，以及2023年度稽核數據、內部稽核報告及主要項目
- 截至2023年12月31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
- 內部流動資本充足評估程序之年度審查
- 財富及個人銀行業務第一道防線報告
- 2024年度風險承受聲明及架構及於2023年12月31日之季度風險承受狀況檢討
- 風險承受水平與薪酬掛鈎之報告及有關2023年度薪酬檢討下的業績獎勵金
- 數據風險與2023年度合規計劃進度之更新

薪酬委員會

成員

	委任日期	2023年會議出席率 ¹
鍾郝儀(主席) ²	2022年3月	3/3
林詩韻 ³	2023年5月	2/2
利蘊蓮	2021年5月	3/3
伍偉國 ⁴	2022年3月	1/1
平均出席率		100%

¹ 包括三次常規會議。

² 鍾郝儀自本行2023年5月4日舉行的股東會結束後，獲委任為薪酬委員會主席。

³ 林詩韻自本行2023年5月4日舉行的股東會結束後，獲委任為薪酬委員會成員。

⁴ 伍偉國已於本行2023年5月4日舉行的股東會結束後，不再擔任獨立非執行董事兼薪酬委員會主席。

會議程序

薪酬委員會最少每年召開兩次會議，就本行人事策略下的薪酬政策和架構向董事會提供意見。

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，薪酬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2023年，薪酬委員會外聘顧問就本行2023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，並就此提出相關建議。

薪酬委員會主席亦定期與高層管理人員會面討論議程規劃。

角色及權力

董事會授權薪酬委員會監督影響本行及其附屬公司的薪酬相關事宜，特別是以下事宜：

- 確保薪酬架構適合以吸引、挽留及激勵具備所需素質的人才，以支持本行取得成功
- 監督本行薪酬政策的實施與運作，該政策與集團的薪酬架構一致
- 確保薪酬架構符合任何相關的本地法律、規則或規例
- 確保薪酬架構符合本行的風險承受水平、業務策略、企業文化和價值觀以及長遠利益。

薪酬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。

薪酬委員會的職責載於其職權範圍，可在本行網站(www.hangseng.com/zh-hk/about-us/corporate-governance/)和聯交所網站(www.hkexnews.hk)查閱。

2023年內審議事項

於本年度內，薪酬委員會共召開三次會議，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，及提呈董事會批准
- 審議2022年度之業績獎勵金預算及2023年度薪酬檢討建議(包括2022年年終薪酬檢討結果)，以及檢討2022績效年度薪酬審查調查結果與行動
- 檢討2023績效年度薪酬檢討周期和其他2023年優先事項，包括將更新後的獎勵策略和原則納入框架
- 檢討2023績效年度薪酬檢討、固定及浮動薪酬總額預算，以及2024績效年度薪酬變更
- 審閱風險承受水平與薪酬掛鈎之報告，及有關2022年度薪酬檢討下的業績獎勵金
- 檢討香港和澳門員工醫療福利優化，以及自2024年起給予本行員工福利之優化
- 檢討本行及其附屬公司董事(不包括執行董事)及委員會主席/成員的袍金
- 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之審查結果及相關之監管進展

- 檢討薪酬委員會能否在其職權範圍下，有效地履行其職責，並審議其職權範圍
- 審批及審閱本行及其附屬公司的薪酬委員會證明書
- 審批及審議委任本行薪酬委員會主席及成員，以及本行附屬公司薪酬委員會成員組成之變更(如適用)
- 審議高層管理人員的薪酬待遇和遣散費用，以及主要人員的固定合約，並提呈董事會批准
- 審閱本行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)

2024年初薪酬委員會審議的其他主要事項

薪酬委員會於2024年2月1日召開第一次例會，討論主要事項，包括但不限於以下事項：

- 風險承受水平與薪酬掛鈎之報告及有關2023年度薪酬檢討下的業績獎勵金
- 2024年度薪酬檢討及2023年度之業績獎勵金(包括2023年年終薪酬檢討結果以及更新現時業績獎勵金遞延安排的有效性)
- 2023年執行董事、高層管理人員、主要人員及監控職能主管之薪酬年度檢討
- 2024年董事(不包括執行董事)和董事委員會袍金建議
- 高層管理人員(兼執行委員會成員)之委任及其薪酬，自2024年2月22日起生效
- 本行附屬公司薪酬委員會成員組成之變更(如適用)

提名委員會

成員

	委任日期	2023年會議出席率 ¹
利蘊蓮(主席)	2020年12月	2/2
施穎茵	2021年9月	2/2
鍾郝儀 ²	2023年8月	1/1
林詩韻	2022年7月	2/2
廖宜建	2021年9月	2/2
伍成業 ³	2022年5月	2/2
伍偉國 ⁴	2013年5月	1/1
平均出席率		100%

¹ 包括兩次常規會議。

² 鍾郝儀於2023年8月1日獲委任為提名委員會成員。

³ 本行已於2024年2月1日公佈，伍成業將於本行2024年股東會結束後起退任獨立非執行董事，並不再擔任風險委員會主席及提名委員會成員。

⁴ 伍偉國已於本行2023年5月4日舉行的股東會結束後，不再擔任獨立非執行董事兼提名委員會成員。

會議程序

提名委員會每年最少召開兩次會議。此委員會負責董事的委任事宜，物色及提名合適的董事人選，並提呈董事會審批通過。

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，並就此提出相關建議。

角色及權力

提名委員會應向董事會負責，透過物色及提名合適的董事候選人以領導董事會的任命程序，並提呈董事會作審批通過，以配合本行的企業策略。提名委員會亦負責物

色有適當資格成為高層管理人員的人選，並就甄選被提名擔任高層管理人員職位的人選向董事會提出建議(根據職位及其職責和所需的知識、經驗和能力甄選)。

提名委員會之職責亦包括審議董事會及非執行董事委員會之架構、規模及成員之組成、獨立非執行董事之獨立性、重選董事事宜、董事之繼任計劃、非執行董事之任期、非執行董事及獨立非執行董事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。

提名委員會的職責載於其職權範圍，可在本行網站(www.hangseng.com/zh-hk/about-us/corporate-governance/)及聯交所網站(www.hkexnews.hk)查閱。

提名政策

本行已採納《提名政策》以確保董事會任命具備適當的甄選及提名程序。提名委員會於甄選時會考慮其技能、知識、經驗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，並根據甄選準則及其認為適合的其他因素以供董事會考慮及審批通過。如有需要，本行或會外聘招聘顧問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/zh-hk/about-us/corporate-governance/)。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。

2023年內審議事項

於本年度內，提名委員會共召開兩次會議，主要工作詳列如下：

- 審議本行董事委員會主席及成員的委任，並提呈董事會審批通過
- 審議/審批高層管理人員及主要人員之委任
- 審批《銀行業條例》項下「經理人」的委任、離任和個人資料變更的監管通知之程序變更，並審閱本行「經理名單」相關的變更狀況
- 檢討本行及附屬公司之董事會繼任計劃及本行高層管理人員的繼任
- 審議《董事會多元性政策》，並提呈董事會審批通過
- 檢討董事會及其非執行董事委員會之架構、規模及成員之組成
- 檢討獨立非執行董事之獨立性
- 檢討非執行董事及獨立非執行董事履行其職責承諾所需付出之時間
- 審議非執行董事及獨立非執行董事之續任任期
- 檢討/審議董事之重選/選舉事宜
- 檢討提名委員在其職權範圍下履行其職責之有效性及其職權範圍
- 適當地上報重大議題予香港上海滙豐銀行有限公司提名委員會

2024年初提名委員會審議的其他主要事項

提名委員會於2024年2月1日召開第一次例會，討論主要事項包括但不限於以下事項：

- 本行及其附屬公司的董事會和董事委員會成員組成之變更(如適用)
- 獨立非執行董事獨立性之年度評估、非執行董事及獨立非執行董事履行其職責承諾所付出之時間，以及本行2024年股東會的重選董事事宜
- 高層管理人員(兼執行委員會成員)之委任，自2024年2月22日起生效
- 審議《提名政策》

董事、高層管理人員及主要人員之薪酬

我們的績效和薪酬架構以集團的薪酬策略和原則為基礎。員工價值主張的需求促使我們重視和培養有活力的企業文化，吸引並留住優秀人才，為公司的成長注入源源不斷的活力。因此本行《薪酬政策》今年作出了更新，紮根於本行的宗旨和價值觀，重審績效和激勵機制，為員工提供有意義的工作機會。這宗旨包括我們以下對員工的承諾：

1. 獎勵您的貢獻：您提供經濟保障，保持競爭力及確保公正性
2. 認可您的成功：回饋及激勵高績效表現，貫徹實踐共贏文化，及僱員持股計劃
3. 支持您的成長：健康福祉為優先，支持職業發展及彈性工作方式

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)
董事會¹	
董事長	860,000
非執行董事	660,000
審核委員會	
主席	610,000
成員	290,000
風險委員會	
主席	610,000
成員	290,000
薪酬委員會	
主席	340,000
成員	200,000
提名委員會	
主席	450,000
成員	200,000

¹ 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2023年12月31日止之董事酬金資料，已按記名方式載於本行2023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2023年內，本行分別有18名高層管理人員¹及6名主要人員²。關於本行高層管理人員及主要人員於年內之薪酬總額³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	2023	2022
固定薪酬		
1 員工數目	24	28
2 固定薪酬總額(港幣'000)	82,687	78,366
3 其中：現金形式	82,687	78,366
浮動薪酬		
4 員工數目 ⁴	24	28
5 浮動薪酬總額(港幣'000) ⁵	51,453	51,989
6 其中：現金形式	28,367	28,469
7 其中：遞延	9,040	9,178
8 其中：股票或其他股票掛鈎工具	23,086	23,520
9 其中：遞延	12,557	12,529
10 薪酬總額(港幣'000)	134,140	130,555

¹ 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2023年內其中有18名(包括新入職及離職者)是本行執行委員會成員。

² 主要人員指根據英國審慎監管局頒佈的薪酬規則界定為「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」)。

³ 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。

⁴ 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。

⁵ 於2023及2022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。

18名高層管理人員於2023年之總薪酬範圍如下：

港幣	高層管理人員 數目
\$5,000,000 以下	9
\$5,000,001 – \$10,000,000	7
\$10,000,001 – \$15,000,000	1
\$15,000,001 – \$20,000,000	–
\$20,000,001 – \$25,000,000	1

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	2023		2022	
	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	3	2,640	-	-

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)	2023		2022	
	現金	股票	現金	股票
1 未支付的遞延薪酬總額 ^{6 & 8}	20,486	31,709	20,527	27,615
2 其中：可能受在宣佈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	20,486	31,709	20,527	27,615
3 在有關財政年度內因在宣佈給予後出現的內在調整而被修訂的薪酬總額 ⁹	-	4,610	-	2,033
4 在有關財政年度內發放的遞延薪酬總額 ^{7 & 8}	7,882	17,964	9,826	18,898

⁶ 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。

⁷ 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。

⁸ 於2023及2022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。

⁹ 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2022年12月30日相比，滙豐於2023年12月29日的股價增長了23.23%。

其他相關薪酬披露項目載於本行2023年財務報表之附註第14、15及48(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。

董事會監督並不時檢討本行為期三至五年的策略計劃及有關計劃之實施進度。

本行會於有關會計年度和期間結束後，於兩個月內適時公佈本行之年度業績及中期業績。此外，本行亦根據金管局要求，按季度發佈銀行業披露報表，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2023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2023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佈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及合規管理部門，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。本行之主要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2023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財務部門人員(包括環境、社會及管治團隊)的資源的充足程度、資歷及經驗，以及其繼任計劃、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佈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。

本行設有披露及監控委員會，以支援和履行本行與香港外部披露義務相關的適用法律和法規下的義務。成員包括財務總監、風險監控及合規總監、公司秘書及企業管治主管。披露及監控委員會有權酌情決定是否將某事項提交董事會、董事長或董事委員會或滙豐集團。

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、聲譽及可持續性。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、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2023年期間，支付予本行外聘核數師之核數服務費用合共港幣3,500萬元，而2022年度則為港幣2,800萬元。至於2023年度支付予本行外聘核數師之非核數服務費用為港幣1,500萬元，而2022年度則為港幣1,600萬元。於2023年，該等費用涵蓋的非核數服務工作包括港幣200萬元之其他審閱服務。

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。

股東參與

本行相信持續的溝通和參與是本行與其持份者之間建立互信和瞭解的關鍵。我們非常重視與持份者(包括股東、員工和投資者以及更廣泛的社區)的互動，我們會就本行業務策略和前景與持份者保持溝通，從而了解他們的觀點及回應他們所關注的事項。

股東溝通

本行與股東保持開放和建設性的對話，並向他們提供明智投資決策所需的資訊。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2023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。此政策會每年作檢討，並已上載本行網站(www.hangseng.com/zh-hk/about-us/corporate-governance/)。

股息政策

本行致力於為股東提供可持續、卓越的回報。所有股東均有權根據我們的股息政策收取股息。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。

此政策的最新版本可於我們的網站(www.hangseng.com/zh-hk/about-us/corporate-governance/)查閱。截至2023年12月31日止年度的財務日曆及派息相關日期載於本年報「企業資訊及其他資訊」下的「股東資訊」。

股東周年大會

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。本行亦會於股東會上向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。

隨着疫情放緩，社交距離措施逐步放寬，本行上一次股東會於2023年5月4日(星期四)(「2023年股東會」)以混合模式舉行，股東除可親身出席於恒生銀行總行舉行的實體會議外，亦可透過網上參與會議方式觀看股東會的直播過程，向本行提交問題及進行投票，並獲計入股東會的法定人數內。股東亦可於2023年股東會前通過電郵表達意見。

2023年股東會的所有議決案以投票方式表決。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。

本行於2023年股東會上採納新《章程細則》，以符合於2023年4月28日實施的《2023年公司(修訂)條例》，讓本行在順應科技發展或處理某具體情況時享有更大彈性，並明確容許本行可以通過虛擬會議的形式舉行股東會，作為現場會議或混合模式會議以外的另一開會形式。有關《章程細則》之主要變更的詳情，已載於本行於2023年3月24日發出的致股東通函內。

本行下一次股東會將於2024年5月舉行。本行股東須注意之其他重要日期，詳見本年報「企業資訊及其他資料」。

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，已載於本年報「董事會報告書」內；股東類型和總數以及本財政年度重要股東日期的詳細資訊已載於本年報「企業資訊及其他資料」內。

投資者關係

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，有關業績公佈亦會於網上直播。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，本行行政總裁及財務總監也在投資者論壇上作出簡報，以及與投資者進行小組會議。

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。

持份者參與

董事會致力於與主要持份者(包括客戶、員工、投資者、社區、監管機構及政府、供應商及其他相關持份者)保持聯繫，並維持高水準的企業管治，同時與滙豐集團策略一致。

恒生持份者	如何協作	參與過程中強調的重要議題
客戶	透過與客戶的互動、調查和聆聽客戶的投訴，傾聽客戶意見	<ul style="list-style-type: none"> - 客戶宣傳 - 網絡安全
員工	透過員工意見調查、交流會和「勇於發言」管道，包括環球舉報平台「HSBC Confidential」，傾聽同事意見	<ul style="list-style-type: none"> - 員工培訓 - 多元性與包容性 - 員工參與
投資者	本行透過股東會、虛擬及實體會面、會議及調查與持份者保持聯繫	<ul style="list-style-type: none"> - 動力煤政策 - 能源政策 - 淨零碳排放承諾
社區	本行歡迎與外部持份者(包括非政府組織和其他民間團體)進行對話	<ul style="list-style-type: none"> - 金融普惠與社區投資
監管機構和政府	本行主動與監管機構及政府接觸，透過虛擬及實體會面及透過行業機構單獨或聯合回應諮詢，促進建立穩健的關係	<ul style="list-style-type: none"> - 反賄賂與貪腐 - 行為與產品責任
供應商	本行的商品和服務供應商行為守則規定了本行如何與供應商在道德及環境表現方面合作	<ul style="list-style-type: none"> - 人權 - 供應鏈管理

本行將繼續加強管治和實務，確保為所有持份者創造可持續價值。

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(a)須列明該會議上處理事務之概略性質；(b)須由各呈請人簽署；及(c)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(a)各呈請人之姓名；(b)各呈請人之聯絡資料；及(c)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三個月內舉行。

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七天內(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七天前終止)。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/zh-hk/about-us/corporate-governance/)。

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。

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2023年財務報表附註48內。此等交易包括本行於日常業務中與香港上海滙豐銀行有限公司(「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提供之資訊科技服務,並與其共用自動櫃員機網絡。本行亦使用同母系附屬公司之若干資訊科技項目和資料後勤服務。於2023年,本行應攤分之系統開發費用為港幣21.68億元,資料處理費用為港幣9.4億元,以及行政管理服務費用為港幣14.50億元。

本行將其中一項職員退休福利計劃交由同母系附屬公司擔任受託人及保管人,由其直屬控股公司擔任管理人。

本行作為代理推廣由其直屬控股公司擔任管理人之強制性公積金產品。於2023年,其服務費收入為港幣1.38億元。本行亦為同母系附屬公司分銷零售投資基金。於2023年,其服務費收入為港幣4,500萬元。

於2023年,本行付其直屬控股公司額外一級資本票據之已付票息為港幣7.08億元(2022年:港幣7.10億元)。

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2023年之資訊科技服務費用為港幣200萬元)視為2023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2022年6月21日續訂或修訂並簽訂以下協議:

- (i) 於2022年6月21日,在前管理服務協議到期屆滿後,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。

- (ii) 於2022年6月21日,在前投資管理協議到期屆滿後,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。《新投資管理協議》曾於2023年6月12日作若干修訂,為資產組合作更佳管理提供指引,並下調一些資產類別的管理費用年率(《2023年經修訂協議》)。

在《2023年經修訂協議》生效前，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。根據《2023年經修訂協議》，應付費用以所管理資產之平均值的0.02%至0.5%年率計算（「已下調費用」）。上述受年度上限所規限的費用（或已下調費用）乃按公平交易原則所釐定。

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。

(乙) 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《私募股權投資管理協議》的收費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《私募股權投資管理協議》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2019年6月21日，就《私募股權投資管理協議》所訂定的條款內容，以及有關的收費上限，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2023年12月31日止年度，根據《新管理服務協議》的已支付及應支付之總費用約為港幣3,300萬元，而根據《新投資管理協議》的已支付及應支付之總費用約為港幣4,200萬元，兩者均低於截至2023年12月31日止年度所設定的上限，分別為港幣1.95億元及港幣9,500萬元。截至2023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2,674,163美元(相等於港幣20,909,579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2023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：

- (a) 本行及其附屬公司的日常及慣常業務運作；
- (b) 按一般商業條款或更佳條款；及
- (c) 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佈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。

企業價值觀

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，鼓勵員工勇於發言及堅持做正確的事情而不違背本行之道德標準及誠信。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。

立志成為客戶首選的國際金融合作夥伴，本行重新定義的企業願景為「開拓無限新機遇」。引領我們前行的四項重塑核心價值觀：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。我們鼓勵員工能貫徹實踐價值觀，從多角度了解、無分你我、衷誠協作。我們要認真負責，作長遠考慮以達成目標。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，並透過(a)管理層之提倡；(b)加強管理人員之人事管理能力，從而建立理想的文化；以及(c)不同的激勵計劃以鼓勵和表揚員工實踐良好行為。

根據本行的企業價值觀和商業原則，自2019年起推出了以行為為主導的文化變革計劃「RIGHT Together」，涵蓋五個行為焦點，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。

根據宗旨導向的行為指引融入計劃，本行繼續以五項行為為成果來評估成效：(a)我們了解客戶的需求；(b)我們提供符合公允價值原則的產品和服務；(c)我們持續為客戶改善服務，並會即時糾正錯誤；(d)我們在營運的金融市場中以誠信行事；及(e)我們以具備韌性和安全的方式營運，避免對客戶和市場造成傷害。

反賄賂及貪污政策及舉報政策

本行的《反賄賂及貪污政策》遵從滙豐集團環球政策及支持本地反賄賂及貪污法例及規例，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。

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滙豐集團之全球政策：行為守則及本行之補充行為守則。滙豐集團之全球政策：行為守則列出員工須符合的價值觀、標準以及要求，而本行之補充行為守則則根據本地及監管要求提供額外資料、規則及規例。兩份行為守則共同闡述了適用於恒生香港之全球及本地的整體要求，範圍涵蓋道德標準、價值觀及與法例、監管有關之事項，其中包括但不限於法律及監管義務、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。本行每年均為兩份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兩份行為守則之規則及道德標準。為確保員工清楚明白行為守則中之規則及標準，本行自2022年推出了有關守則之網上課程，而所有員工每年均需完成此課程。

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

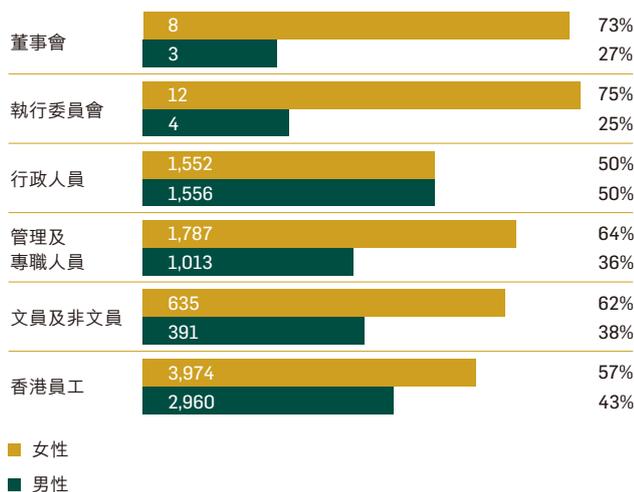
於2023年12月31日，本行員工人數合共6,932*人，較前一年減少100人，即減少1.4%。在員工總人數中，行政人員佔3,106*人(男女比例分別為50%及50%)，管理及專職人員佔2,800*人(男女比例分別為36%及64%)，而文員及非文員則佔1,026人(男女比例分別為38%及62%)。恒生集團(包括香港、中國內地及海外代表處的業務)2023年於高級管理人員*(環球職級架構中職級達三級或以上)由女性擔任的目標定為41%。截至2023年12月31日，恒生集團在高層領導中的女性比例達到50%*。

於2023年，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50%至75%)，如下：

- 73%的董事會成員為女性
- 75%的執行委員會成員*為女性
- 50%的高級管理人員*為女性
- 57%的香港員工*為女性

2024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。

性別多元化統計數字*



* 包括滙豐借調人員

高級管理層的女性比例由三個因素帶動：招聘、晉升及離職，如下(截至2023年底)：

- 50%的外聘高級管理人員為女性
- 62%晉升為高級管理人員的員工為女性
- 27%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人才招聘及甄選的培訓課程，才能從事相關職務。課程有助招聘經理提升面試技巧，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，激勵和挽留所需人才為目標，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，以達至此目標。

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。

本行於決定員工之固定薪酬時，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及合規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

本行非常重視營造一個支持員工投入、崇尚多元並推動共融的環境。我們提供全面的培訓，以促進員工事業發展，並創造工作發展機會。我們因應個人的技能和能力來調整工作崗位，令員工從工作中獲得滿足感，促使他們能更有效地達到工作目標。

我們每年均會進行員工意見調查，旨在探討員工的想法和收集意見，並根據調查結果，採取相應措施和舉辦活動，以滿足他們的需求及期望。根據員工的集體反饋，我們提升了員工福利，在2024年加強醫療保障、延長產假、侍產假和增加額外休假時段。

我們還推出了各種活動，支持員工事業發展。透過「職業在您手」(Career in Your Hand)計劃，我們大幅增加內部崗位調配的機會。截至2023年10月底，超過700個職位由內部員工填補，佔空缺職位的37%，較2022年有所提升。

我們鼓勵同事通過公司內部的「人才市場」(Talent Marketplace)參與短期工作項目，擴闊他們在本行不同業務領域的專業經驗。展望未來，我們將繼續提升我們

的管理人員與團隊就工作表現、事業發展和福祉進行有效對話的技巧。

開放對話是本行的宗旨，從「2023年度行政總裁員工大會」(2023 CE Townhall)和「恒生夏日感謝無限祭」(Summer Thank You Festival)等活動可見一斑。這些活動圍繞我們的價值觀和願景增加對話機會。在2023年5月推出的「與領袖交流」(Leader Connect)活動加強了員工與執行委員會之間的聯繫。有效提升的整體信心、促進核心價值的一致，並加強員工對領導層的信任，確保我們攜手邁向未來的共同願景。

我們致力促進員工工作與生活上的平衡，採取彈性的工作模式。這種模式提供靈活性，鼓勵員工有效地聯繫、協作和完成工作，並讓日常工作和本行的策略目標更為一致，而員工專注指數(Employee Focus Index)亦得以改善。

我們積極促進員工的身心健康。例如在「uFit嘉年華」(uFit Carnival)活動中，我們提高了對未來技能、共融和人才發展的認識，超過500名員工參加了有關和可持續發展的課程。我們亦推出獲得獎項的「數據知識計劃」(Data Literacy Programme)，旨在讓員工掌握關鍵的數據技能。我們致力於員工持續發展，並在2024年培訓目標方面取得良好進展。

員工積極參與我們舉辦的金融健康研討會(Financial Well-being Seminar)。每個研討會系列平均有150至200名員工參加，情況相當理想。我們使用金融健康概況分數作為量化研討會成果的指標之一。

我們的員工投入了大量時間參與社區服務，進行各種各樣以技能發展、理財教育、環境可持續發展和社區支援為重點的計劃。這些倡議為包括老年人、青年和殘障人士等不同群體帶來有意義的影響。

我們重視員工的反饋，亦是我們改進的動力。透過年度員工意見調查、交流會和專題小組，我們收集員工的寶貴意見。今年，我們對員工的高度投入感到欣喜，由此可反映整體員工正面情緒和內部反饋指標有著正面趨勢。

縱使我們取得佳績，我們仍會繼續關注員工，以進一步支持員工福祉和工作體驗。我們的目標是為員工提供一個讓他們可以茁壯成長的環境，這亦是我們的焦點所在。

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，本行提供多項與主管能力、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至成功。於2023年內，本行每名員工平均接受3.6天的培訓(各自部門安排的培訓除外)。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，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，職涯發展及具市場競爭力的薪酬福利。

環境、社會及管治

我們的環境、社會及管治方針

2023年，我們的ESG策略持續專注於以下範疇：



環境

減低日常營運對環境的影響，並為客戶提供多元化的綠色的金融產品



社會

讓年輕一代盡展所長，
促進福祉和職業發展



管治

致力維持高水準的企業管治，實施了一系列ESG管治政策及風險管理政策，務求確保符合國際及本地之最佳企業管治常規

在制定以下ESG策略的六大範疇時，我們參考以下的聯合國可持續發展目標：

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

我們的過渡方針

本行之目標是於2030年或之前，使自身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，即其供應鏈在2030年或之前達到淨零碳排放，並於2050年或之前就其客戶組合中之融資碳排放量實現淨零。

透過銀行服務推動環保

2023年3月，我們推出的恒生A股通低碳指數ETF (3038.HK)於香港聯交所掛牌交易。這是以低碳為主題的A股ETF，為投資者提供機會，投資碳風險水平低的內地A股公司。

為協助企業客戶應對氣候變化，我們持續為其合資格且具環境效益的綠色項目提供綠色貸款。我們亦提供可持續發展表現掛鉤貸款，將貸款利率與借款人是否滿足預定的可持續發展績效目標掛鉤，從而鼓勵借款人實現相關目標。

透過銀行服務支持社會發展

我們在促進社會發展方面不遺餘力，並於2023年為企業客戶安排了首筆社會貸款。有關貸款指定用於為三個社會項目提供融資或再融資，分別為i) 一所位於火炭的小學；ii) 兩所位於九龍塘為智障學童而設的特殊學校，以及iii) 位於元朗供低收入家庭入住的過渡性房屋。

透過提供可負擔房屋，以及為兒童及有特殊需要人士提供接受教育的機會，這些項目將有助促進社會公平。

2023年7月，我們位於又一城的新分行推出了創新「未來銀行」服務概念，內設銀行智能櫃位，糅合人性化的服務模式和嶄新數碼科技。可持續發展是本行的策略要點，而為體現這一點，新分行將環保元素落實至每項設計細節，包括一個可透過水生微藻反應器減低二氧化碳水平的獨特「減碳系統」。

為配合「未來銀行」的概念，恒生Mobile App已增設貼心簡易版，提供較簡易導覽的介面方便客戶處理基本的數碼銀行服務，切合不同客戶的偏好、需要和數碼知識水平，從而促進數碼服務包容性。貼心簡易版更特別增設舉報功能，客戶如發現可疑銀行或信用卡交易，即可直接聯絡職員。這些舉措反映我們積極與監管機構和執法部門合作，致力於保護客戶和打擊金融騙案。

社區投資

我們大力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」。

我們相信，幫助年輕人掌握成功所需的技能，不但為社區注入活力，更可為社會及環境締造長久而正面的改變。因此，我們重點關注激勵和培育香港的青年人，發展他們的知識、技能及韌性，以適應未來的需要。

「恒生乒乓球學院」(「學院」)於2001年成立，透過全面的專業培訓培養青少年乒乓球人才，過百學員成為香港乒乓球代表隊或香港乒乓球青少年隊隊員。

推動以年輕人為焦點的理財教育，是本行的社會責任。2023年，我們與香港家庭福利會合作策動「恒生理財教育學院」計劃，透過以持續學習為中心的校本模式，有系統地加強中小學生、家長、教師和社工的理財知識。

恒生聯同活現香港，以香港金融及銀行業發展為題合辦多場教育導賞團。另外，我們資助由香港恒生大學主辦的「長青共學」跨代理財教育計劃，務求滿足香港長青兩代人對理財教育的需求。

計劃涵蓋的綜合培訓課程加深了大學生對不同議題的認識，當中包括個人理財、投資原則、退休規劃、不同投資及金融產品的利弊和風險、銀行及金融創新方案，以及金融投資騙局。計劃亦提供跨代培訓，以加強學生對樂齡人口的了解和與長者溝通的技巧。

完成培訓的學生以理財大使身分到訪多間長者中心，為長者舉辦一系列跨代理財教育工作坊。

今年，我們很榮幸能夠與香港公益金合作，為《五導戲場》微電影拍攝計劃提供支援。該計劃為大專院校學生提供獨特機會，讓他們展示電影製作天賦和創意。入選的學生獲安排與五名經驗豐富的導演組成團隊，創作出五套可發揮社會效益的微電影。

本行亦支持由培菁女性創效基金舉辦的明日女菁領袖峰會 2023。這些舉措為參與的學生提供獨特學習機會，發展領袖才能和 STEM 能力，使其作好準備向前邁進，在進修和職涯發展的道路上尋找機遇。

此外，我們的員工亦為改善社區福祉作出了貢獻，服務對象十分廣泛，包括長者、兒童及青少年、傷健人士及其他弱勢社群。我們亦參與多項環保活動，例如到郊野公園及大學植樹和進行樹木護理。

有關本行社區投資計劃的詳情，請參閱本行網站的 ESG 頁面。

健康與安全

本行致力實現高水平的職業健康及安全環境。為此，本行於 2023 年維持符合 ISO 45001:2018 標準的職業健康安全系統，並獲得獨立第三方認證機構的實地考察認證，旨在減低員工、客戶及承辦商等所有持份者於本行物業面臨的健康及安全風險。

我們採取了多項積極進取的策略，旨在完善所有持份者的健康、安全及福祉。我們在以下各方面不遺餘力：

- 安排指定認證機構定期並持續地檢視職業健康安全系統的功效；
- 採用一切適當可行的措施，透過全面的風險評估，消除或減低影響員工及其他持份者身心健康、安全及福祉的潛在風險；
- 建立並維持以安全為先的工作文化，以及締造出色的活動式工作 (Activity-based Working) 環境，確保全體員工均以安全為首要考慮；
- 透過有效的職安健及職場福祉諮詢服務，推動員工及其他持份者建立共同合作的關係；
- 提倡有效的早期預防措施，以識別相關風險，並減低對員工身心健康的影響；
- 透過完善的政策和措施，保障弱勢員工；
- 採納行業最佳常規，以持續完善本行的職安健水平；及
- 為員工提供全面充分的資訊、指引、監管及培訓，協助他們安全地履行職責。

本行上下時刻以安全為先，因此，每位員工都在建立和維持促進身心健康的工作環境上扮演著重要角色。在達成我們的策略目標方面，就健康及安全議題進行有意義、互相尊重及開放的諮詢亦十分重要。

本行明白，員工以安全的模式工作，並在工作時避免危險的操作，當中的意義十分重大。除了履行一般的僱員義務外，員工亦需全面遵守本行所制定的健康與安全政策、指引及操作流程。我們相信，只要持續努力、保持溝通和培養安全至上的意識，便能在全行上下建立根深蒂固的安全文化，從而將意外和因意外所致的工傷數字減至最低。

有關我們2023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2023》。

董事會報告書

茲謹將截至2023年12月31日止年度之報告書及已審核財務報表送呈 台覽。

主要營業地點

本行在香港註冊成立，其註冊辦事處和主要營業地點為香港德輔道中83號。

主要業務

本行及各附屬公司(「恒生集團」)從事銀行業及有關之金融服務。

業務回顧

就香港《公司條例》附表5進行之有關恒生集團業務狀況和業績表現的討論載於本年報不同章節，於以下個別章節尤其詳盡，乃本報告之一部分。

- (a) 就2023年財政年度內恒生集團業務的中肯審視及恒生集團表現的討論及分析 — 「五年財務摘要」、「董事長報告」、「行政總裁報告」、「管理層討論及分析」
- (b) 對恒生集團面對之主要風險及不明朗因素的討論 — 「管理層討論及分析」
- (c) 在2023年財政年度結束後發生並對恒生集團有影響的重大事件之詳情 — 「管理層討論及分析」
- (d) 恒生集團業務相當可能進行之未來發展的揭示 — 「行政總裁報告」、「管理層討論及分析」

(e) 恒生集團的環境政策和表現及遵守對恒生集團有重大影響的有關法律及規例的討論 — 「管理層討論及分析」、「企業管治報告」

(f) 恒生集團與其僱員、顧客及供應商的重要關係(該等關係對恒生集團有重大影響)的說明 — 「企業管治報告」

溢利及派息

本行及各附屬及聯營公司是年度綜合溢利列於本年報綜合收益表。

於是年度，董事會已經宣佈並派發第一次至第三次中期股息每股共港幣3.30元(2022年：港幣2.10元)，合共港幣63.09億元(2022年：港幣40.14億元)。董事會並已宣佈，將於2024年3月21日派發第四次中期股息每股港幣3.20元，合共港幣61.18億元(2022年：每股港幣2.00元，合共港幣38.24億元)。

主要客戶

董事會認為，本行5位最大客戶所佔是年度本行總利息及其他營業收入少於30%。

附屬公司

有關本行各主要附屬公司於2023年12月31日之資料列於截至2023年12月31日止年度財務報表附註29。

股本

是年度內本行股本資料列於截至2023年12月31日止年度財務報表附註41。

股票掛鈎協議

於截至2023年12月31日止年度，本行並無訂立任何股票掛鈎協議。

購買、沽售或購回本行之上市證券

本行或其任何附屬公司於是年度內並無購買、沽售或購回本行之上市證券。

儲備

根據香港《公司條例》第6部規定計算，於2023年12月31日，本行可供分發之儲備為港幣1,083.16億元（2022年：港幣1,010.00億元）。有關本行其他儲備之變動資料，已列於本年報之綜合權益變動表內。

捐款

是年度內本行及各附屬公司之慈善捐獻共為港幣2,800萬元。有關本行之企業社會責任活動及支出詳情，請參閱本年報「企業管治報告」內「環境、社會及管治」一節。

董事

於本報告日期當日，本行之董事為利蘊蓮、施穎茵、鍾郝儀、顏杰慧、郭敬文、林詩韻、廖宜建、林慧如、伍成業、蘇雪冰及王小彬。

伍偉國由董事會退任，自本行於2023年5月4日舉行之2023年股東周年常會結束後起生效。

所有於本報告日期當日在任的董事，皆於整個年度出任本行董事。

如本行於2024年2月1日發出的公告所述，伍成業將退任本行獨立非執行董事，並不再出任本行風險委員會主席及提名委員會委員，自本行於2024年5月舉行之2024年股東周年常會（「2024年股東會」）結束後起生效，以便有更多時間專注其他個人事務及興趣。董事會已議決通過委任王小彬（現為本行獨立非執行董事）接替伍先生出任風險委員會主席，自2024年股東會結束後起生效。

利蘊蓮於2024年股東會上將依章輪值告退。

本行並無與擬於2024年股東會上重選連任之董事訂立任何於1年內若由本行終止合約時須作出賠償（除法定賠償外）之服務合約。

本行董事之簡介列於本年報「董事及高層管理人員簡介」一節內。

附屬公司董事

由2023年1月1日至本報告日期止之期間（除另有註明外），所有服務本行附屬公司董事會的董事姓名列於本年報「企業資訊」內「附屬公司董事」一節。

獨立非執行董事之獨立性

本行已收到各獨立非執行董事就香港聯合交易所有限公司（「聯交所」）之證券上市規則（《上市規則》）第3.13條所載有關獨立性之因素，而確認其獨立性之年度確認函。本行認為彼等屬獨立人士。

董事及候補行政總裁權益

現根據《上市規則》，披露本行各董事及候補行政總裁於2023年12月31日所持有之本行及各相聯法團之股份、股本衍生工具及債權證之權益（依照《證券及期貨條例》第XV部分之釋義）並詳列於下表。

股份權益

	個人權益 (實益持有)	家屬權益 (配偶或18歲 以下子女之 權益)	法團權益 (所控制的法團之 權益)	其他權益	總數	總數佔 已發行股份/ 股本百分率
持有本行之普通股						
董事：						
顏杰慧	2,500	-	-	-	2,500	0.00
持有滙豐控股有限公司之普通股 (每股面值0.50美元)						
董事：						
施穎茵	450,839	-	-	113,680 ⁽¹⁾	564,519	0.00
顏杰慧	339,313	-	-	141,470 ⁽¹⁾	480,783	0.00
林詩韻	367,270	-	-	-	367,270	0.00
利蘊蓮	15,000	-	-	-	15,000	0.00
廖宜建	662,248	-	-	466,693 ⁽¹⁾	1,128,941	0.00
伍成業	440,723	-	-	-	440,723	0.00
蘇雪冰	34,433	-	-	35,916 ⁽¹⁾	70,349	0.00
候補行政總裁：						
張家慧	88,741	-	-	18,621 ⁽¹⁾	107,362	0.00
趙蕙雯	30,862 ⁽²⁾	79,570 ⁽³⁾	-	5,506 ⁽¹⁾	115,938	0.00
李樺倫	21,572	-	-	15,493 ⁽¹⁾	37,065	0.00

持有本行相聯法團之債權證權益

	個人權益 (實益持有)	家屬權益 (配偶或18歲 以下子女之 權益)	法團權益 (所控制的法團之 權益)	其他權益	總數
由滙豐控股有限公司發出之 永久後償或有可轉換證券					
候補行政總裁：					
趙蕙雯	-	300,000 美元 ⁽³⁾	-	-	300,000 美元

註：

⁽¹⁾ 此等權益包括根據滙豐股份計劃授予董事及候補行政總裁每股面值0.50美元之滙豐控股有限公司普通股之有條件獎勵股份。

⁽²⁾ 此等權益包括趙蕙雯及其家人共同持有的1,933股滙豐控股有限公司股份。

⁽³⁾ 趙蕙雯之配偶持有由滙豐控股有限公司發出總面值300,000美元之永久後償或有可轉換證券。當發生資本充足觸發事件時，該等永久後償或有可轉換證券將轉換為79,570股滙豐控股有限公司普通股。列於「股份權益」表項下及「持有本行相聯法團之債權證權益」表項下趙女士之家屬權益乃屬相同權益。

有條件獎勵股份

於年內，根據不同的滙豐股份計劃，下列董事及候補行政總裁符合資格獲滙豐控股有限公司(本行之最終控股公司)授予每股面值0.50美元之滙豐控股有限公司普通股之有條件獎勵股份。於2023年12月31日，各董事及候補行政總裁根據滙豐股份計劃獲授予滙豐控股有限公司普通股之有條件獎勵股份數目，現詳列如下：

	於2023年1月1日 持有之獲授股份	於2023年任內 獲授之股份	於2023年任內 發放之獲授股份	於2023年12月31日 持有之獲授股份 ⁽¹⁾
董事：				
施穎茵	111,835	80,768	78,923	113,680
顏杰慧	122,320	93,054	73,904	141,470
廖宜建	343,819	259,961	137,087	466,693
蘇雪冰	26,921	18,424	9,915	35,916
候補行政總裁：				
張家慧	17,211	21,069	19,659	18,621
趙蕙雯	5,346	2,671	2,625	5,506
李樺倫	8,696	22,176	15,379	15,493

註：

⁽¹⁾ 此等數目包括以股代息而收取之額外股份(如有)。

於年內，張家慧、趙蕙雯、顏杰慧及蘇雪冰亦根據滙豐國際僱員購股計劃獲取或獲授予滙豐控股有限公司普通股。該等權益已經包括在「股份權益」表項下該等人士「個人權益」之內。

上述全部權益皆為長倉。根據本行依照證券及期貨條例第352條而設之董事及候補行政總裁權益及短倉登記冊，於2023年12月31日，並無短倉記錄。

除上述外，是年度內及於年結日時，本行、本行之任何控股公司、附屬公司或同母系附屬公司並無參與任何協定使本行董事取得本行或其他公司股份或債權證而獲益。

於截至2023年12月31日止年度內，本行並無向任何人士授予認購本行股本或債務證券之權利，亦無任何人士行使該等權利。

董事享有權益之交易、安排或合約

是年度內及於年結日時，本行或本行之任何控股公司、任何附屬公司或同母系附屬公司並無進行或訂立本行董事或其有關連實體有直接或間接享有重大權益兼構成本行重要業務之交易、安排或合約。

管理合約

於是年度內，除服務合約外，並無訂立其他涉及管理及/或管治本行整體或任何重要部分業務之合約。

董事就與本行構成競爭之業務之利益申報

根據《上市規則》第8.10條之規定，下列董事謹此申報，於本報告當日，彼等在下列機構之利益，而該等機構之業務與本行直接或間接構成競爭或可能構成競爭：

施穎茵為滙豐控股有限公司之總經理。

顏杰慧為滙豐控股有限公司之總經理及財務主管(環球業務、數碼商業服務及職能部門)。彼亦曾為滙豐人壽保險(新加坡)私人有限公司(前稱AXA Insurance Pte. Ltd.)及HSBC INSN (Non Operating) Pte. Ltd.(前稱滙豐保險(新加坡)私人有限公司)之非執行董事，任期分別至2023年5月31日及2023年5月21日止。該等公司均為香港上海滙豐銀行有限公司之間接擁有之全資附屬公司。

廖宜建為滙豐控股有限公司之集團高管及集團執行委員會成員。彼亦為香港上海滙豐銀行有限公司之執行董事及聯席行政總裁。此外，彼為交通銀行股份有限公司之非執行董事，該公司從事一般銀行業務。

伍成業為澳洲滙豐銀行有限公司之獨立非執行董事及滙豐銀行(越南)有限公司之監事主席。該等公司均為香港上海滙豐銀行有限公司之直接或間接擁有之全資附屬公司。

蘇雪冰為HSBC Asia Holdings Limited之董事，該公司為香港上海滙豐銀行有限公司之直屬控股公司。

滙豐控股有限公司透過各附屬及聯營公司(包括本行之直屬控股公司香港上海滙豐銀行有限公司)提供全面之銀行、保險及相關金融服務。

本行董事已申報利益之機構，均分別由獨立之董事會及管理層管理，並須各自向其股東負責。

本行董事會內共有7位獨立非執行董事。該等獨立非執行董事之意見對董事會所作之決定有重要之影響。本行之審核委員會(由3位獨立非執行董事組成)及風險委員會(由4位獨立非執行董事組成)，定期開會協助董事會審議本行及各附屬公司之財務表現、內部監控及風險管理事宜。是以本行能顧及整體股東最佳利益從事業務，並設立有效機制，確保本行董事履行責任時(包括董事已申報之業務)，符合整體股東之利益。

董事酬金

於截至2023年12月31日止之年度，本行各董事之酬金以具名方式詳列於財務報表附註14。

彌償條文

本行獲准許之彌償條文，詳列於本年報「企業管治報告」一節內。

主要股東權益

根據本行依照《證券及期貨條例》而設之登記冊，於2023年12月31日，下列公司擁有本行股份或相關股份之權益或短倉(按照該條例所規定者)如下：

公司名稱	持有本行之普通股數量 (佔總數百分率)
香港上海滙豐銀行有限公司	1,188,057,371 (62.14%)
HSBC Asia Holdings Limited	1,188,057,371 (62.14%)
滙豐控股有限公司	1,188,057,371 (62.14%)

香港上海滙豐銀行有限公司為HSBC Asia Holdings Limited(滙豐控股有限公司之全資附屬公司)的全資附屬公司。因此，香港上海滙豐銀行有限公司於本行持有的權益被記錄為HSBC Asia Holdings Limited及滙豐控股有限公司的權益。

本行董事會認為，滙豐控股有限公司實益持有本行1,188,057,371股普通股(62.14%)。

上述全部權益皆為長倉。根據本行依照《證券及期貨條例》第336條而設之股份權益及短倉登記冊，於2023年12月31日，並無任何短倉記錄。

公眾持股量

於本報告當日，就本行所得之公開資料及本行董事所知，本行已維持根據《上市規則》規定之公眾持股量。

企業管治原則及常規

有關本行企業管治之詳情，列於本年報「企業管治報告」一節內。

核數師

本行截至2023年12月31日止年度之財務報表由羅兵咸永道會計師事務所審核。羅兵咸永道會計師事務所為本行核數師之任期將屆滿並告退，符合資格並表示願意留任。在本行2024年股東會上將提呈議案，批准續聘羅兵咸永道會計師事務所為本行之核數師。

承董事會命

董事長 **利蘊蓮** 謹啟
香港 2024年2月21日