



為保障股東、客戶和員工的利益，本公司致力維持和強化高水準的公司治理。除了全面符合香港有關的法律法規以及金管局、香港證券及期貨事務監察委員會、香港聯交所等監管機構的各項規定和指引外，本公司不時對所採用的公司治理實務作出檢討，並力求符合國際和本地有關公司治理最佳慣例的要求。

本公司已完全符合香港上市規則附錄十四所載的《企業管治守則》中列載的所有守則條文。同時，本公司亦在絕大多數方面符合了有關守則所列明的建議最佳常規。其中，本公司在相關季度結束後的一個月內對外披露季度財務及業務回顧，以便股東及投資者可以更及時地掌握關於本公司業務表現、財務狀況和前景的信息。

中銀香港(本公司的全資附屬及主要營運公司)已遵從

由金管局發出的監管政策手冊CG-1「本地註冊認可機構的企業管治」。

為進一步提升公司治理水平，本公司亦會留意市場趨勢及根據監管機構所發佈的指引及要求，修訂公司治理制度及加強相關措施。本公司將繼續維持良好公司治理水平及程序以確保我們的信息披露屬完整、透明及具質素。

公司治理政策 政策陳述

本公司認同建立高水平公司治理的重要性，並致力維持有效的公司治理架構以實現本集團的長遠成就。本公司亦堅定地致力維護及加強良好公司治理的原則及實踐，已建立的良好公司治理架構對本公司的商業道德操守作出指導及規範，令股東和利益相關者的整體權益得以持續地保障及維護。

基本原則

(1) 卓越的董事會

| | |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 權力 | 董事會負責監督本集團業務及各項事務的管理，貫徹實現股東的最大價值及提升本集團的公司治理水平。董事會有義務誠實及善意地行事並為本集團及其股東的整體最佳利益作出客觀決策。 |
| 結構 | 本公司由一個高質素及獨立非執行董事具代表性的董事會領導。董事會由執行董事、非執行董事和獨立非執行董事均衡組合而成。 獨立非執行董事的人數與比例均超越有關法例及法規的要求。所有董事均為不同領域的傑出人士，他們皆擁有豐富專業經驗，並能作出客觀判斷。 |
| 主席及行政總裁的角色 | 為促進權力平衡，主席及行政總裁的角色清晰劃分。主席可專注於領導董事會及監管公司治理和股東相關的事宜，而行政總裁則領導管理層執行本公司的日常運作及有關事務。該等角色區分可使本公司受益。 |
| 董事會附屬委員會 | 董事會已成立五個常設附屬委員會並授予各項責任以協助董事會履行其職責。該等常設附屬委員會包括審計委員會、提名及薪酬委員會、風險委員會、戰略及預算委員會和可持續發展委員會。它們大部分由獨立非執行董事佔多數所組成。 各董事會附屬委員會均有清晰的職責約章列明其角色及責任。董事會對該等常設附屬委員會的表現及成效每年進行評估，以作進一步完善。 董事會亦將因應情況需要成立其他董事會委員會，如獨立董事委員會及招聘委員會。 |

(2) 審慎的風險管理

董事會認同對風險控制及管理的要求乃本集團業務營運的一個重要部分。董事會在風險委員會及其他相關委員會的協助下制定及監督風險管理策略與相關框架和政策。管理層在風險委員會指導下履行本集團日常風險管理的職責。



(3) 公平的薪酬體系

本公司確保董事薪酬必須恰當及能反映其須履行的職責以滿足股東期望及符合監管要求。董事袍金須經股東批准。董事會於提名及薪酬委員會建議的基礎上批准本集團的薪酬政策。該委員會主要負責確保本集團整體人力資源及薪酬策略的公平合理。董事並無參與決定其自身的薪酬。

(4) 有效的信息披露機制

董事會不時檢討及監控本集團對報告、公告及內幕信息的披露程序的有效性。董事會鼓勵及採取必要步驟以及時披露信息，並確保有關本集團的信息表述與傳達清晰及客觀，以使股東及公眾人士評估本集團情況從而作出有根據的投資決定。

(5) 維護股東權利

董事會尊重本公司組織章程細則（「組織章程細則」）及有關適用法律和監管條例所載的股東權利。董事會高度重視與股東保持有效溝通，亦透過保持與股東溝通的各種渠道及直接對話，以盡其最大努力讓股東知悉本公司的業務和各項事務。

此外，股東亦具權利獲取所有本公司已發佈信息、於股東週年大會上動議決議案、提名董事人選及向本公司提出查詢。

(6) 保障利益相關者權益

董事會具信託責任，通過應有關注及考慮以保護和提供本公司所有利益相關者的權益，利益相關者包括但不限於員工、客戶、業務夥伴、供應商、監管機構及社區。本公司嚴格遵守適用法律法規及治理政策，以保障所有利益相關者的權益。

(7) 促進可持續發展

本公司高度重視可持續發展。董事會通過加強與利益相關者的關係，積極承擔企業社會責任，推動經濟、社會及環境的可持續發展。本公司一貫支持及參與有利於建設可持續發展的各項活動，以期為目前社會大眾與下一代帶來裨益。

(8) 追求「從優秀到卓越」

董事會鼓勵追求從優秀到卓越，在提名及薪酬委員會的協助下確保各董事會附屬委員會須定期進行自我有效性的評估，並根據評估結果提出必要的反饋、指引及指導以提高其效率及效力。

政策目標

本公司董事會和高層管理人員負責遵循公司治理原則並執行相關政策。本公司按照清晰的公司治理原則對其業務進行管理，該等原則提供穩定的管治架構以實現其卓越表現及持續增長。

公司企業文化

本公司董事會為本集團提供戰略指引，審查、批准及監控與本集團企業文化相一致的目的、價值觀和戰略。董事會於年內審批同意2021年至2025年戰略規劃，確立本集團使命、發展願景、價值觀、方法論及戰略目標，並以厚植企業文化作為四大發展支撐之一。

董事會高度重視並持續深化企業文化建設，強化價值觀的傳導。高級管理層以身作則，展示本集團推動良好銀行文化及價值觀的承擔及決心。董事會下設的可持續發展委員會為企業文化建設專責委員會，其職責之一是監督本集團建立良好、可持續發展的企業文化，並持續監察企業文化的落實情況。可持續發展委員會負責批准或向董事會建議批准本集團企業文化相關政策，包括本集團的專業標準，以促進良好道德操守及負責任的專業行為；本集團在經營活動中應遵循的商業原則及標準，以建立審慎風險承擔及公平待客的文化及行為標準；本集團的員工行為守則及適當的培訓，確保員工保持良好的個人誠信和操守標準，恪守本集團的文化及行為準則。本公司圍繞管治、激勵約束機制、評估和反饋機制制定具體工作措施落實文化建設工作，並就工作措施的成效進行年度評估及向可持續發展委員會報告。本公司推出多層面、多角度的企業文化培訓和宣傳活動，加強企業文化和價值觀宣導，加深員工理解，凝聚發展共識。完善激勵約束機制，在員工年度表現評核中引入有關遵守「企業價值觀」的獨立評分或增加其權重，引導員工樹立正確的業績觀，避免短期行為與隱性風險。本公司已建立客戶

意見反饋機制，並通過員工調查、專題討論、個人訪談等方式建立員工反饋機制，以獲取客戶和員工的意見並持續推動企業文化建設。

反貪腐及舉報

本公司秉持廉潔奉公、合規守法的企業文化，重視員工的道德行為及誠信操守，對任何層級的員工的貪腐賄賂行為均一視同仁採取零容忍。本公司已制定《反貪腐反賄賂政策》，致力於遵守香港及經營所在地的所有反貪腐反賄賂法律和法規，並建立一套嚴謹健全的機制對員工作出指導及規範。整個反貪腐反賄賂計劃由本集團董事會、其轄下委員會及高級管理層共同監督，並定期進行反貪腐反賄賂管理有效性評估，以確保計劃得以恰當及充分地管理及實施。

本公司亦已制定員工內部舉報管理政策及管理辦法，確保員工可以在保密環境下就業務或其他方面發生或可能發生的不正當行為通過適當渠道進行舉報並獲適當處理及跟進，而不會有被追究或遭報復的風險。本公司定期檢討舉報機制和相關政策及管理辦法以確保其有效性。

公司治理架構

董事會及管理層的職責

董事會作為本公司治理架構核心，與管理層之間具有明確分工。董事會負責給予管理層高階指引和有效監



督，並按明確的董事會職責約章運作，該職責約章列明需經由董事會審議的事項。一般而言，董事會負責：

- 制訂本集團的中長期戰略並監控其執行情況；
- 審批年度業務計劃和財務預算；
- 批准有關年度業績、中期業績和季度財務及業務回顧；
- 審查及監控本集團的風險管理及內部監控；
- 確保本集團的良好公司治理及有效的合規工作；及
- 監察管理層的工作表現。

年內董事會以現場會議方式召開5次會議。審議及批准的主要議案包括本集團各項戰略規劃、業務計劃、財務預算、業績報告、可持續發展報告、風險管理與內部監控、修訂組織章程細則及各項政策的年度重檢等重要事項。除董事會會議外，董事會亦以書面決議方式審批了多項決議案，包括董事和高層管理人員的若干變更等。相關說明資料連同書面決議案一併發送予董事，讓其了解需要審議的事項，並作出知情的決定。

年內，董事會已審議及批准就最新的法規要求而對相關公司治理政策及程序所作出的修訂。董事會亦已審閱本公司遵守《企業管治守則》的情況及載於2020年報內公司治理報告的披露。

本公司已訂立相關機制以確保董事會可獲得獨立的觀點和意見並進行年度重檢。本公司採納《董事會工作規則》，當中載明，董事有權為履行他們作為董事的職責而尋求所需的獨立專業意見，費用由本集團承擔。公司秘書會於董事需尋求該等獨立專業意見時作出所需的安排。

董事會特別授權管理層執行已確定的策略方針，由其負責本集團日常營運並向董事會報告。為此，董事會訂立了清晰的書面指引，特別明確管理層應向董事會匯報的各種情況，以及管理層應取得董事會批准後才可以代表本集團作出的各種決定或訂立的各種承諾等。董事會將對這些授權和指引進行定期重檢。

主席及行政總裁的角色

為避免使權力集中於一位人士，本公司董事長及總裁分別由兩人擔任，兩者之間分工明確並已在董事會的職責約章中作出明文規定。

劉連舸董事長負責確保董事會適當地履行其職能，貫徹良好公司治理常規及程序。此外，作為董事會的主席，董事長亦負責確保所有董事均適當知悉當前的事項，及時得到充分、完備、可靠的信息。

孫煜總裁負責領導整個管理層，推行董事會所採納的重要策略及發展戰略。管理委員會在總裁的領導下對本集團日常營運進行管理，貫徹業務發展策略及實現本集團的長遠目標和戰略。

公司治理

董事會附屬委員會

經考慮最新監管要求、指引，以及業界做法和國際最佳慣例，董事會設有五個常設附屬委員會－審計委員會、提名及薪酬委員會、風險委員會、戰略及預算委員會和可持續發展委員會，負責協助董事會履行其職責。此外，董事會亦會按需要授權一個完全由獨立非執行董事組成的獨立董事委員會，負責根據有關法律和監管規定審閱關連交易（包括持續關連交易）及提出建議。

各附屬委員會均具有清晰界定的職責約章，並就其職權範圍內的有關事項向董事會提出意見，或在適當情況下按轉授權作出決定。所有附屬委員會均獲指派專業秘書部門，以確保有關委員會備有足夠資源，有效地及恰當地履行其職責。所有附屬委員會盡可能採用與董事會相同的治理流程，並定期向董事會報告其決策及建議。董事會及附屬委員會亦有參與各專業秘書部門的年度考核工作，以保證及提升各專業秘書部門的服務質量和向董事會及附屬委員會提供充分及高效率的支援服務。此外，根據其職責約章的規定，董事會及各附屬委員會亦會每年評估及審查其工作程序及有效性，以確定須予改進的地方。

有關本公司的公司治理架構可以參見下圖：



有關本公司董事會所採用的公司治理原則和架構、董事會及各附屬委員會的組成及其職責約章、公司治理政策、股東溝通政策及信息披露政策等信息，在本公司的網址www.bochk.com中「有關我們」的「公司治理」一節內均有詳細列載。



董事會

董事會的組成及任期

於本年報日期，董事會由10名董事組成，其中包括1名執行董事、3名非執行董事及6名獨立非執行董事。董事會維持了合適的制衡，以保證董事會決策的獨立、客觀及對管理層實行公正的監督。董事會誠實、善意地行事，並按照本集團的最佳利益客觀地作出決策，以盡力實現股東的長遠及最大價值並切實履行對本集團其他利益相關者的企業責任。

劉金先生自2021年8月3日起獲委任為副董事長、非執行董事、提名及薪酬委員會和戰略及預算委員會委員。馮婉眉女士自2022年3月3日起獲委任為獨立非執行董事、審計委員會、風險委員會、戰略及預算委員會和可持續發展委員會委員。王江先生自2021年2月5日起辭任為副董事長、非執行董事，不再擔任提名及薪酬委員會和戰略及預算委員會委員。除上述披露者外，於本年度及截至本年報日期止，並無其他董事會及附屬委員會的成員變動。

本公司每名董事將按公司組織章程細則及《企業管治守則》的相關條文輪流退任，至少每三年一次。根據組織章程細則第98條及《企業管治守則》第B.2.2條守則條文規定，劉連舸先生將於2022年股東週年大會上告退並願意重選連任。組織章程細則第102條亦規定，由董事會委任的董事任期將於其獲委任後舉行的下屆股東大會或股東週年大會日屆滿，惟可重選連任。據此，就董事會分別於2021年8月3日及2022年3月3日委任的劉金先生及馮婉眉女士的任期將於2022年股東週年大會上屆滿，並願意重選連任。

關於董事重選的進一步詳情列載於「董事會報告」部分。此外，本公司亦已制定一套關於委任獨立非執行

董事的書面及正式制度，以確保委任程序的規範化、全面性及透明度。

董事會成員的遴選及提名

本公司設有董事會成員提名的相關政策。提名及薪酬委員會負責定期審閱董事會的結構、規模、組成和成員資格，在綜合考慮董事會現有人員狀況及本集團業務需求的基礎上，遵循董事會成員多元化、董事獨立性以及其他相關監管和政策要求，負責董事會成員物色、遴選及提名事宜。

本公司執行董事潛在人選可在高層管理人員中發掘與選拔，獨立非執行董事人選可於全球甄選，亦會由獨立非執行董事提名人選。根據組織章程細則及相關法例的規定，股東亦可於股東大會上提名任何人士（退任董事除外）參選為董事（包括非執行董事）。在有需要的情況下，提名及薪酬委員會可聘請外部顧問協助招聘合適人選的工作。提名及薪酬委員會在評估董事會成員人選時將參考多項因素，其中包括：

- 董事會成員多元化；
- 候選人信譽及往績；
- 候選人的專業知識、行業經驗、技能；
- 候選人能否承擔投放足夠時間履行作為董事會成員的職責，並有效管理潛在的利益衝突；及
- 就獨立非執行董事的候選人而言，符合上市規則及本公司《董事獨立性政策》的獨立性要求。

公司治理

提名及薪酬委員會根據甄選條件評選候選人，視情況召開會議進行討論及安排與候選人會面，並向董事會提出推薦意見。董事的委任最終由董事會及／或股東於股東大會審批。

對於本公司2021年內委任的新董事會成員，以及在本公司即將召開的股東週年大會退任並膺選連任的董事會成員，提名及薪酬委員會已根據上市規則的相關規定及本公司有關提名董事會成員的政策所載的甄選條件審閱彼等的履歷詳情，並認為彼等具備所需的品格、誠信以及專業知識和經驗，以履行其職責及為本公司及董事會的多元化作出貢獻。

目前董事會成員中，所有董事均擁有廣泛的銀行業和／或管理經驗。此外，獨立非執行董事的佔比超過董事會成員的三分之一，並具有銀行及金融行業背景的經驗、以及戰略發展、公司治理、投資管理、風險管理及可持續發展等專業知識。本公司已收到各獨立非執行董事根據本公司《董事獨立性政策》而作出的年度確認書。基於所掌握的資料並考慮相關因素，本公司確認所有獨立非執行董事的獨立身份。目前，高銘勝先生及童偉鶴先生服務本公司董事會超過9年，憑藉他們在企業戰略、銀行營運、風險管理、公司治理及金融財務（各方面均與本集團業務相關）的專業知識及豐富經驗，一直以來為本公司給予寶貴指導並作出重大貢獻。鑒於高先生及童先生在任期內持續表現充分的獨立判斷能力並對管理層作出有效監督，彼等的服務年期並無影響其獨立性。日後若任何董事任職超過9年，本公司將根據相關規定及要求討論及考慮相關因素並作出適當披露。除此之外，所有董事已向本公司披露其重大承擔，並承諾及確認其有能力對本公司的事務投入充足的時間。董事會成員專業經驗、技能及

知識的資料，於「董事會及高層管理人員」部分以及本公司網頁www.bochk.com中「有關我們」的「組織架構」一節內均有詳細列載。

董事會多元化

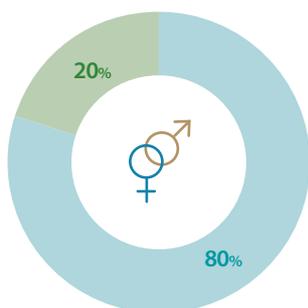
本公司認同董事會成員多元化的重要性及裨益。為提升董事會效益及公司治理水平，物色適當及合資格人選為董事會成員以及提出重選董事會成員時，本公司採用並遵從《董事會成員多元化政策》。該政策規定了在設計董事會的構成時應該從多個方面考慮董事會成員多元化，包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景、種族、地區、專業經驗、技能、知識及往績等，確保董事會整體上具備多樣化的技巧、背景及觀點。同時，董事會成員的提名及委任將以董事會整體運作所需的技能和經驗為本，用人唯才為原則。董事會每年重檢《董事會成員多元化政策》，並持續按最新情況優化相關安排。

目前本公司董事會成員中已有兩名女性成員，滿足上市規則關於性別多元化的要求。同時，本公司訂立《董事繼任政策》，在規劃董事的繼任計劃時堅持促進董事會成員多元化包括性別多元化以便董事會作出更周全的考慮。目前本公司8名高層管理人員中女性為3名，約佔高層管理人員團隊的38%。本公司致力促進多元化的員工團隊及共融文化，嚴格遵守有關法例法規，並制定了《關於消除歧視的員工須知》，同時亦向全體員工推出相關培訓，將平等機會原則應用於所有人力資源及薪酬福利政策，保障各類人士的就業機會，絕不容許員工因婚姻狀況、懷孕、餵哺母乳／集乳、殘疾、家庭崗位、種族、性別等而受到歧視或騷擾。年內本公司的女性員工比例佔全體員工的57%。



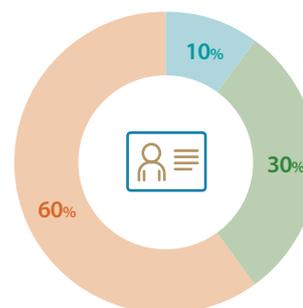
於本年報日期，董事會的組成分析如下：

性別



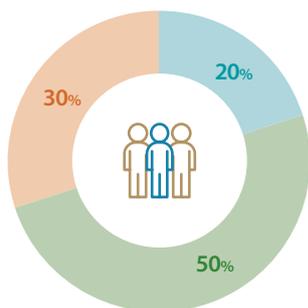
- 男 (8)
- 女 (2)

職位



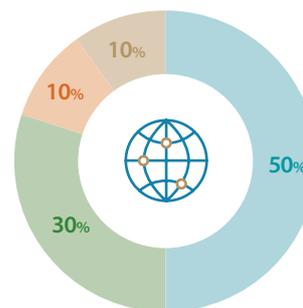
- 執行董事 (1)
- 非執行董事 (3)
- 獨立非執行董事 (6)

年齡組別



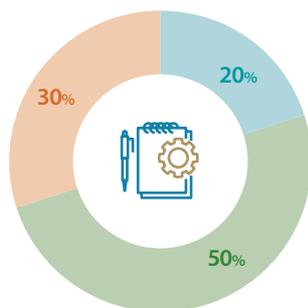
- 45-55 (2)
- 56-65 (5)
- 65以上 (3)

地區



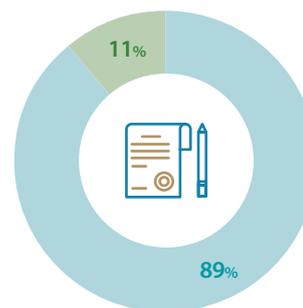
- 香港 (5)
- 中國 (3)
- 新加坡 (1)
- 美國 (1)

擔任本公司董事年期



- 1年以下 (2)
- 1-6年 (5)
- 6年以上 (3)

2021年董事會會議出席率*



- 100% (8)
- 90%以下 (1)

* 馮婉眉女士自2022年3月3日起獲委任為獨立非執行董事，因此，2021年董事會會議出席率對其並不適用。

劉連舸先生、劉金先生及林景臻先生乃中國銀行執行董事。年內，王江先生曾為中國銀行執行董事（其於2021年2月5日起辭任）。除上述披露者外，董事會成員之間並無任何關係，包括財務、業務、家屬或其他重大的關係。

另外，本公司《處理董事利益衝突政策》中已明確規定，除非有關法律或監管規則允許，否則若有大股東或董事在董事會將予考慮的議題中存在利益衝突，應就該議題舉行董事會會議，而在交易中沒有重大利益的獨立非執行董事應出席該次董事會會議，並就該議題提出專業意見以作進一步審議及審批。

公司治理

董事責任保險

本公司於年內已為各董事購買適當的董事責任保險，以保障其因企業行為而引起的賠償責任，本公司均會為該保險的保額及保障範圍進行年度檢討。

董事會自我評估

年內，根據《董事會自我評估及董事個人評估管理辦法》，董事會已進行年度自我評估。有關評估問卷經提名及薪酬委員會同意後發送予各董事。基於填寫完畢的問卷，本公司進行了分析並編製報告，載有相關結果及建議的報告已提呈董事會審閱。

董事個人工作表現評估

年內，本公司聘請了外部專業顧問就董事個人工作表現進行獨立評估。相關問卷發送給各位董事供其填寫。問卷內容涵蓋董事自我評估的各個範疇，包括董事投入時間和參與；與高層管理人員之間的互動和溝通；對董事會及董事會附屬委員會其他成員的評價；及其他影響董事工作表現的因素。基於填寫完畢的問卷以及其他獲提供的信息，外部專業顧問對董事個人工作表現進行評估並編製報告，載有其主要觀察及建議。該報告已提呈董事會審閱及跟進。

董事培訓及專業發展

為確保新委任董事對本公司的業務運作有充分了解及確保所有董事能定期更新其知識，以便向本公司提供具有充分依據的建議及意見並作出貢獻，董事會據此制訂了一套關於董事入職介紹的指引及董事持續培訓的書面制度。

本公司透過入職手冊、面談及其他方式，並按董事的個別需要，安排合適的董事入職介紹，內容包括及不限於：

- 管治架構；
- 董事會及附屬委員會職責約章；
- 董事會常規議程；
- 公司治理的監管要求；
- 監管機構的關注重點；及
- 業務經營、戰略規劃及內部監控重點。

本公司亦適時向各董事會成員提供關於影響董事及本集團的相關監管條例的重大修訂；以及定期安排董事會成員與管理層會面，以加深董事會成員對本公司最新業務發展情況的了解。此外，本公司鼓勵各董事會成員積極參與持續培訓課程。本公司亦會適時安排各項相關的專業培訓課程予各董事會成員參加，有關費用一概由本公司負責。

年內，按照上市規則附錄十四《企業管治守則》第C.1.4條守則條文，全體董事均已參與持續專業發展以擴展並更新其知識及技能。於2021年，本公司特別邀請專家為董事及高層管理人員舉行關於銀行業數字化轉型及氣候風險的講座，討論數字化轉型的趨勢、體系框架以及氣候風險管理等範疇。

此外，各董事亦有參與其認為合適的一系列培訓。年內，董事出席了不同講座及工作坊，並自本公司、監管機構及專業服務公司獲取培訓材料，內容涵蓋多個範疇：

- 綠色及可持續金融；
- 氣候風險管理；
- 數字化轉型；
- 香港的股票和債券市場；
- 合規科技；
- 反洗錢；
- 風險管理及內部監控；
- 公司治理；及
- 銀行業發展趨勢等。



董事的年度培訓記錄亦已載入由本公司備存及不時更新的董事培訓記錄的登記冊中。於年底時，本公司全體董事曾參與持續專業發展的情況概述如下：

| 董事 ^註 | 公司治理／ ESG最新發展／ 最新監管規定 | 風險管理及 內部監控 | 銀行業發展趨勢 |
|----------------------|-----------------------------|---------------|---------|
| 非執行董事 | | | |
| 劉連舸先生 | ✓ | ✓ | ✓ |
| 劉金先生(自2021年8月3日起獲委任) | ✓ | ✓ | ✓ |
| 林景臻先生 | ✓ | ✓ | ✓ |
| 獨立非執行董事 | | | |
| 鄭汝樺女士 | ✓ | ✓ | ✓ |
| 蔡冠深博士 | ✓ | ✓ | ✓ |
| 高銘勝先生 | ✓ | ✓ | ✓ |
| 羅義坤先生 | ✓ | ✓ | ✓ |
| 童偉鶴先生 | ✓ | ✓ | ✓ |
| 執行董事 | | | |
| 孫煜先生 | ✓ | ✓ | ✓ |

註：於年內辭任董事的培訓記錄並無包括在內。馮婉眉女士自2022年3月3日起獲委任為獨立非執行董事，其培訓記錄並無包括在內。於本年度及截至本年報日期期間的董事變動詳情，請參閱有關「董事會」的「董事會的組成及任期」段落。

董事出席董事會、董事會附屬委員會及股東大會會議情況

董事會於2021年內共召開5次會議，會議平均出席率達98%。全年常規會議召開日期及時間安排已於上一年度擬定通過。會議正式通知在常規會議預定日期至少14天前發出予各董事會成員，而高質的會議材料連同會議議程在會議預定日期至少7天前送達全體董事會成員審閱。每次會議議程內容均在事前諮詢各董事會成員及高層管理人員意見後，經董事長確認而制訂。高層管理人員定期獲邀出席董事會會議，以向董事作出匯報並回應提問。董事會會議結束後，會議紀錄的初稿及最終稿會於合理時間內發送予所有董事，分別供董事表達意見及作紀錄之用。

董事會亦會每月收到報告，當中載列本集團最新財務及營運表現的資料。據此，董事能夠在整個年度對本集團的表現、財務狀況及前景作平衡的評估。此外，董事定期收到專題報告，載列有關本公司應對新冠肺炎疫情而採取的防疫措施、向客戶提供的專業服務及產品、積極參與抗疫慈善活動的詳情以及東南亞機構的抗疫支援工作。

此外，為便於獨立非執行董事之間公開坦誠的討論，董事長與所有獨立非執行董事進行會面，而其他董事及高層管理人員須避席。有關做法已形成制度並列入董事會的工作規則內。

公司治理

各位董事於2021年出席董事會、附屬委員會及股東週年大會的詳情如下：

| 董事 ^註 | 董事出席會議次數 / 任期內舉行會議次數 | | | | | | |
|--------------------------------|----------------------|----------|----------|-------|----------|----------|--------|
| | 董事會 | 董事會附屬委員會 | | | | | 股東大會 |
| | | 審計委員會 | 提名及薪酬委員會 | 風險委員會 | 戰略及預算委員會 | 可持續發展委員會 | 股東週年大會 |
| 於年內舉行會議次數 | 5 | 6 | 2 | 4 | 4 | 2 | 1 |
| 非執行董事 | | | | | | | |
| 劉連舫先生(董事長) | 5/5 | - | - | - | 4/4 | - | 1/1 |
| 劉金先生(副董事長) (自2021年8月3日起獲委任) | 3/3 | - | 1/1 | - | 3/3 | - | 0/0 |
| 林景臻先生 | 5/5 | - | - | - | 4/4 | - | 1/1 |
| 獨立非執行董事 | | | | | | | |
| 鄭汝樺女士 | 5/5 | 6/6 | - | - | 4/4 | 2/2 | 1/1 |
| 蔡冠深博士 | 5/5 | - | 2/2 | - | 3/4 | 1/2 | 1/1 |
| 高銘勝先生 | 5/5 | 6/6 | 2/2 | 4/4 | - | 2/2 | 1/1 |
| 羅義坤先生 | 5/5 | 6/6 | - | 4/4 | - | 2/2 | 1/1 |
| 童偉鶴先生 | 4/5 | 5/6 | 1/2 | 2/4 | 3/4 | 1/2 | 1/1 |
| 執行董事 | | | | | | | |
| 孫煜先生 (副董事長兼總裁) | 5/5 | - | - | - | 4/4 | 2/2 | 1/1 |
| 平均出席率 | 98% | 96% | 88% | 84% | 92% | 83% | 100% |

註：王江先生自2021年2月5日起辭任非執行董事，於其在任期間，並無董事會或董事會附屬委員會會議舉行。馮婉眉女士自2022年3月3日起獲委任為獨立非執行董事，其董事出席記錄並無包括在內。於本年度及截至本年報日期期間的董事變動詳情，請參閱有關「董事會」的「董事會的組成及任期」段落。

除正式董事會會議及股東大會外，本公司建立獨立非執行董事預溝通會制度，於每次董事會會議之前，專門就各項重要議題向獨立非執行董事作出報告，並將其意見及時反饋給管理層跟進，以提升董事會議決過程的效益。

在新冠肺炎疫情爆發前，本公司會安排非正式活動以便加強董事會及高層管理人員之間的溝通及交流。例如，本公司不時舉行工作餐會，並邀請董事會成員及高層管理人員參與，就本公司的業務及策略問題互相交流。本公司亦會為董事(尤其是獨立非執行董事)舉辦外訪交流活動，以促進董事對本公司區域業務及運作的了解，並加強與高層管理人員之間的溝通。於年內，本公司採取電子化方式，邀請董事會成員及高層管理人員參與溝通會，以就本公司的最新業務及策略等不同範疇進行討論與交流。視乎最新疫情發展，若干實體活動可能會於2022年復辦。



董事會附屬委員會

審計委員會

審計委員會現時由5名委員組成，均為獨立非執行董事，其成員、主要職責及於年內的主要工作如下：

| 成員 | 主要職責 |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>童偉鶴先生(主席)</p> <p>鄭汝樺女士</p> <p>馮婉眉女士^註</p> <p>高銘勝先生</p> <p>羅義坤先生</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 監控財務報告的真實性和財務報告程序 • 監察風險管理及內部監控系統 • 審議內部審計職能及集團審計總經理的工作表現 • 審議外部核數師的聘任、資格及獨立性的審查和工作表現的評估，及(如獲董事會及股東大會上股東的授權)酬金的釐定 • 審議本公司及本集團財務報表、財務及業務回顧的定期審閱和年度審計 • 監控有關會計準則及法律和監管規定中有關財務資訊披露要求的遵循 • 監察本集團的公司治理架構及實施 <p>於年內的主要工作(包括審議及(如適用)審批)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 本公司截至2020年12月31日止年度的財務報表及全年業績公告，並建議董事會通過 • 本公司截至2021年6月30日止6個月的中期財務報表和中期業績公告，並建議董事會通過 • 本公司截至2021年3月31日及2021年9月30日止的季度財務及業務回顧公告，並建議董事會通過 • 由外部核數師提交的審計報告及內部控制建議書、內部審計的審計報告和監管機構的現場審查報告 • 外部核數師聘任的建議、外部核數師的年度審計費用、審閱中期報表的費用及其他非審計服務費用 • 2020年度關連交易情況 • 本集團風險管理及內部監控系統有效性的年度檢討 • 本集團2022年度的內部審計工作計劃 • 集團審計的組織架構、人力資源安排及該部門2022年度的費用預算 • 外部顧問對內部審計功能的獨立評估 • 內部審計功能有效性的年度評估 • 集團審計總經理及集團審計的2020年度績效評估及2022年度主要績效考核指標 • 《外部核數師管理政策》、《員工內部舉報管理政策》、《反貪腐反賄賂政策》及《內部審計約章》的年度重檢 |

註：獨立非執行董事，自2022年3月3日起獲委任為審計委員會委員

提名及薪酬委員會

提名及薪酬委員會現時由4名委員組成，其中包括1名非執行董事、以及3名獨立非執行董事，其成員、主要職責及於年內的主要工作如下：

| 成員 | 主要職責 |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 蔡冠深博士 ¹ (主席) 劉金先生 ² 高銘勝先生 ¹ 童偉鶴先生 ¹ | <ul style="list-style-type: none">審議本集團的人力資源整體戰略董事、董事會附屬委員會成員及高級管理人員的篩選和提名定期審議和監控董事會和董事會附屬委員會的結構、規模及組成(包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景、種族、地區、專業經驗、技能、知識及往績等)審議董事會及董事會附屬委員會的有效性確保董事及高級管理人員參與培訓及持續專業發展審議並就本集團的薪酬策略及激勵框架提出建議審議董事、董事會附屬委員會成員、高級管理人員及主要人員的薪酬 |
| | <p>於年內的主要工作(包括審批、審議並向董事會建議)</p> <ul style="list-style-type: none">有關董事及董事會附屬委員會成員的委任及變更事宜有關執行董事及高級管理人員的任免及薪酬事宜高級管理人員2020年度的績效考核結果本集團(含高級管理人員)2020年度花紅發放方案2022年度本集團及高級管理人員的績效考核指標2022年度本集團人事費用預算方案統籌協調年度董事會、附屬委員會及董事個人工作表現評估重要人力資源及薪酬政策的年度重檢和修訂《董事獨立性政策》及《董事薪酬政策》的年度重檢 |

註：

- 獨立非執行董事
- 非執行董事，自2021年8月3日起獲委任為提名及薪酬委員會委員



風險委員會

風險委員會現時由4名委員組成，均為獨立非執行董事，其成員、主要職責及於年內的主要工作如下：

| 成員 | 主要職責 |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 高銘勝先生(主席) 馮婉眉女士 ^註 羅義坤先生 童偉鶴先生 | <ul style="list-style-type: none"> • 建立本集團的風險偏好和風險管理戰略，確定本集團的風險組合狀況 • 識別、評估、管理本集團不同業務單位面臨的重大風險 • 審查和評估本集團風險管理政策、制度和內部監控的充分性及有效性 • 審視及監察本集團資本金管理 • 審查和批准本集團目標資產負債表 • 審查及監控本集團對風險管理政策、制度及內部監控的遵守情況，包括本集團在開展業務時是否符合審慎、合法及合規的要求 • 審查和批准本集團高層次的風險管理相關政策 • 審查和批准重大的或高風險的風險承擔或交易 • 審閱風險管理報告，包括風險暴露報告、模型開發及驗證報告、信貸風險模型表現報告 |
| | 於年內的主要工作 |
| | <ul style="list-style-type: none"> • 重檢及審批本集團主要風險管理政策，包括本集團風險偏好、風險管理政策陳述、資本管理政策、壓力測試政策、數據管理政策、風險數據加總及風險報告管理政策，以及信貸風險、市場風險、流動資金風險、利率風險、操作風險、法律風險、合規風險、科技風險、策略風險和信譽風險等政策 • 審批本集團恢復計劃及浮薪資源總額管理機制風險調節方法的年度重檢、本集團風險調節得分、信貸資產減值準備方法修訂建議、「安全第三數據備份」獨立評估報告 • 審批本集團經營計劃，包括本集團目標資產負債表、內部資本充足性評估程式(ICAAP)結果、投資計劃及投資組合主要風險監控指標、以及風險管理限額 • 審閱風險管理報告，包括本集團風險管理報告、機構性洗錢風險評估報告、新冠疫情及債務暫緩下中銀香港信貸組合資產質量及撥備情況的報告、東南亞機構貸款組合資產質量情況報告、網路安全情況報告、外判業務管理報告、信貸風險及市場風險模型驗證報告、信貸風險模型表現報告等 |

註：獨立非執行董事，自2022年3月3日起獲委任為風險委員會委員

戰略及預算委員會

戰略及預算委員會現時由8名委員組成，其中包括3名非執行董事，4名獨立非執行董事，以及本公司執行董事兼總裁，其成員、主要職責及於年內的主要工作如下：

| 成員 | 主要職責 |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 劉連舸先生 ¹ (主席) | <ul style="list-style-type: none">審議本集團的中長期戰略計劃，報董事會批准監控本集團中長期戰略實施情況，向管理層提供方向性的戰略指引審議本集團主要投資、資本性支出和戰略性承諾，並向董事會提出建議審議及監控本集團定期／週期性(包括年度)業務計劃審查年度預算，報董事會批准，並監控預算目標的執行表現 |
| 劉金先生 ² | |
| 孫煜先生 ³ | |
| 林景臻先生 ¹ | |
| 鄭汝樺女士 ⁴ | |
| 蔡冠深博士 ⁴ | |
| 馮婉眉女士 ⁵ | |
| 童偉鶴先生 ⁴ | |
| | 於年內的主要工作 |
| | <ul style="list-style-type: none">審議本集團中長期發展戰略規劃、東南亞區域及數字化轉型子規劃，並提交董事會審批聽取並討論本集團人民幣業務發展策略聽取並討論本集團應對利率基準改革的計劃審議及監控本集團2021年度財務預算和業務規劃的執行情況，並審議及向董事會推薦管理層提交的本集團2022年度財務預算和業務規劃 |

註：

1. 非執行董事
2. 非執行董事，自2021年8月3日起獲委任為戰略及預算委員會委員
3. 執行董事
4. 獨立非執行董事
5. 獨立非執行董事，自2022年3月3日起獲委任為戰略及預算委員會委員



可持續發展委員會

可持續發展委員會現時由7名委員組成，其中包括6名獨立非執行董事，以及本公司執行董事兼總裁，其成員、主要職責及於年內的主要工作如下：

| 成員 | 主要職責 |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 鄭汝樺女士 ¹ (主席) | <ul style="list-style-type: none"> 審議本集團的可持續發展策略、目標及優次，以及可持續發展相關重要政策 審議對本集團重要的環境、社會及管治議題及相關舉措 監督本集團可持續發展的表现 監督本集團的企業文化及審議相關政策 釐定適當匯報原則及範圍，並審閱可持續發展報告 |
| 孫煜先生 ² | |
| 蔡冠深博士 ¹ | |
| 馮婉眉女士 ³ | |
| 高銘勝先生 ¹ | |
| 羅義坤先生 ¹ | |
| 童偉鶴先生 ¹ | |
| | 於年內的主要工作 <ul style="list-style-type: none"> 監督本集團可持續發展戰略制定及落實情況 監督本集團可持續發展重要性議題的評估機制及相關工作進展 審議本集團可持續發展五年規劃及銀行自身營運低碳轉型措施 審議2020年可持續發展報告，並提交董事會審批 重檢及審議本集團可持續發展相關政策，包括《可持續發展政策》，並提交董事會審批 審閱各類可持續發展相關報告，包括《企業文化建設情況報告》、《員工行為守則年度重檢報告》 監察及審視本集團可持續發展的各項相關措施 聽取並討論市場最新情況及本集團在『氣候相關財務信息披露工作組』(TCFD)的進展情況 |

註：

1. 獨立非執行董事

2. 執行董事

3. 獨立非執行董事，自2022年3月3日起獲委任為可持續發展委員會委員

董事的證券交易

本公司已制定並實施一套《董事證券交易守則》(「內部守則」)以規範董事就本公司證券的交易事項。內部守則的條款較上市規則附錄十《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》中的強制性標準更為嚴格。此外，自中國銀行和中銀航空租賃有限公司(中國銀行的附屬公司)分別於2006年6月及2016年6月在香港聯交所上市及中銀國際證券股份有限公司(中國銀行的聯營企業)於2020年2月在上海證券交易所上市後，內部守則除適用於董事於本公司的證券交易外，亦同時適用於董事於中國銀行、中銀航空租賃有限公司及中銀國際證券股份有限公司的證券交易。

經本公司向所有董事作出特定查詢後，彼等均已確認其於2021年度內嚴格遵守內部守則及上述標準守則有關條款的規定。

董事薪酬

根據本公司採納的《董事薪酬政策》，提名及薪酬委員會在建議董事的袍金水平時，須參考同類型業務或規模公司的袍金水平，及董事會和董事會附屬委員會擔任的職務(主席或委員)、工作性質及工作量(包括會議次數及議程內容)，以達到合理的補償水平，並定期結合市場情況、監管要求及通貨膨脹等因素檢討董事薪酬。任何董事均不得參與釐定其個人的薪酬待遇。獨立非執行董事的薪酬非與本公司的業績掛鉤。各董

事於2021年度的具體薪酬資料已詳列於財務報表附註21。本公司現時的董事袍金水平，包括擔任董事會附屬委員會成員的額外酬金，列載如下：

| | |
|-----------|--------------|
| 董事會： | |
| 所有董事 | 每年港幣400,000元 |
| 董事會附屬委員會： | |
| 主席 | 每年港幣100,000元 |
| 其他委員會成員 | 每年港幣50,000元 |

註：截至2021年12月31日止年度，全部非執行董事(不包括獨立非執行董事)及執行董事均沒有收取上述董事袍金。

提名及薪酬委員會亦已獲得董事會授權處理有關職責，負責釐定個別執行董事、高級管理人員的薪酬待遇，包括非金錢利益、退休金權利及賠償金額(包括喪失或終止職務或委任的賠償、遞延浮薪的提早發放)、按表現而釐定的薪酬部分；並向董事會建議有關人員的入職薪酬、簽約酬金、合約保證花紅等。

薪酬及激勵機制

本集團的薪酬及激勵機制按「有效激勵」及「穩健薪酬管理」的原則，將薪酬與績效及風險因素緊密掛鉤，在鼓勵員工提高績效的同時，也加強員工的風險意識，實現穩健的薪酬管理。



本集團的薪酬及激勵政策已符合金管局《穩健的薪酬制度指引》訂明的總體原則，並適用於本公司及其所有附屬機構（包括香港地區及以外的分支機構）。

• 「高級管理人員」及「主要人員」

本集團的薪酬及激勵政策界定「高級管理人員」及「主要人員」如下：

- 「高級管理人員」：董事會指定的高級管理人員，負責總體策略或重要業務，包括總裁、副總裁、財務總監、風險總監、營運總監、董事會秘書以及集團審計總經理。
- 「主要人員」：個人業務活動涉及重大風險承擔，對風險暴露有重大影響，或個人職責對風險管理有直接、重大影響，或對盈利有直接影響的人員，包括業務盈利規模較大的單位主管、本集團主要附屬公司第一責任人、東南亞機構高職人員、交易主管，以及對風險管理有直接影響的職能單位第一責任人。

• 薪酬政策的決策過程

為體現上述原則，並確保本集團的薪酬政策能促進有效的風險管理，本集團層面的薪酬政策由人力資源部主責提出建議，並由風險管理、財務管理及合規等風險監控職能單位提供意見，以平衡員工激勵、穩健薪酬管理及審慎風險管理的需要。薪酬政策建議報管理委員會同意後，提呈提名及薪酬委員會審閱，並報董事會審批。提名及薪酬委員會及董

事會視實際需要徵詢董事會其他轄下委員會（如風險委員會、審計委員會等）的意見。

• 薪酬及激勵機制的主要特色

1. 績效管理機制

本集團的績效管理機制對集團層面、單位層面及個人層面的績效管理作出規範。本集團年度目標在平衡計分卡的框架下，向下層分解，從財務、戰略執行、重點工作、人員、風險管理及合規等維度對高級管理人員及不同單位（包括業務單位、風險監控職能單位及其他單位）的績效表現作出評核。對於各級員工，透過績效管理機制，將本集團年度目標與各崗位的要求連結，並以員工完成工作指標、對所屬單位績效的影響、履行本職工作風險管理責任及合規守紀、踐行集團企業文化的行為表現等作為評定個人表現的主要依據，既量度工作成果，亦注重工作過程中展現與價值觀相符的行為及充足的風險管理，確保本集團穩健經營並得以持續發展。

2. 薪酬的風險調節

為落實績效及薪酬與風險掛鈎的原則，本集團根據《風險調節方法》，把中銀香港涉及的主要風險調節因素結合到本集團的績效考核機制中。《風險調節方法》以信貸風險、市場風險、銀行賬利率風險、流動資金風險、操作風險、法律風險、合規風險（含反洗錢）和信譽風險作為衡量指標的框架。本集團的花紅資源總額按經董事會審批的風險調節後的績效結果計算，並由董事會酌情決定，以確保本集團花紅資源總額是在充分考慮本集團的風險概況及變化情況後決定，從而使薪酬制度貫徹有效的風險管理。

3. 以績效為本、與風險掛鈎的薪酬管理

員工的薪酬由「固定薪酬」和「浮動薪酬」兩部分組成。固薪和浮薪的比重在達致適度平衡的前提下，因應員工職級、角色、責任及職能而釐定。一般而言，員工職級愈高及／或責任愈大，浮薪佔總薪酬的比例愈大，以體現本集團鼓勵員工履行審慎的風險管理及落實長期財務的穩定性的理念。

每年本集團將結合薪酬策略、市場薪酬趨勢、員工薪金水平等因素，並根據本集團的支付能力及集團、單位和員工的績效表現，定期重檢員工的固薪。如前所述，量度績效表現的因素，包括定量和定性的，也包括財務及非財務指標。

按《中銀香港集團花紅資源總額管理政策》的相關規定，董事會主要根據本集團的財務績效表現、與集團長期發展相關的非財務戰略性指標的完成情況，結合風險因素等作充分考慮後，審批集團花紅資源總額。除按有關規定的公式計算外，董事會可根據實際情況對本集團的花紅資源總額作酌情調整。在集團業績表現較遜色時（如未達至集團績效的門檻條件），原則上不發當年花紅，惟董事會仍有權視實際情況作酌情處理。

在單位及員工層面方面，浮薪分配與單位及個人績效緊密掛鈎，有關績效的量度須包含風險調節因素。風險控制職能單位人員的績效及薪酬評定基於其核心職能目標的完成情況，獨立於所監控的業務範圍；對於前線單位的風險控制人員，則透過跨單

位的匯報及考核機制確保其績效薪酬的合適性。在本集團可接受的風險水平以內，單位的績效愈好及員工的工作表現愈優秀，員工獲得的浮薪愈高。員工的浮薪分配亦會充分考慮個人行為表現，對正面、能彰顯集團企業文化的行為，浮薪將予以傾斜；對未符企業文化的負面或違規行為，浮薪將予以取消或扣減。

4. 浮薪發放與風險期掛鈎，體現本集團的長遠價值創造

為實現薪酬與風險期掛鈎的原則，使相關風險及其影響可在實際發放薪酬之前有足夠時間予以充分確定，員工的浮薪在達到遞延發放的門檻條件下，按規定，以現金形式作遞延發放。就遞延發放的安排，本集團採取遞進的模式，員工工作涉及風險期愈長、浮薪水平愈高的崗位，遞延浮薪的比例愈大。遞延的年期為3年。

遞延浮薪的歸屬與本集團長遠價值創造相連結，其歸屬條件與本集團未來3年的年度績效表現以及員工個人行為緊密掛鈎。每年在本集團績效達到門檻條件的情況下，員工按遞延浮薪的歸屬比例歸屬當年的遞延浮薪。若員工在浮薪遞延期間被發現曾有欺詐行為、任何評定績效表現或浮薪所涉及的財務性或非財務性因素其後被發現明顯遜於當年評估結果、因個人行為或管理模式對其所在單位乃至集團造成負面影響，包括但不限於不適當或不充分的風險管理、因管理不善導致發生重大案件並造成重大經濟損失等情況，本集團將取消員工未歸屬的遞延浮薪，不予發放。



• 薪酬政策的年度重檢

本集團的薪酬政策結合外部監管要求、市場情況和風險管理要求等變化作年度重檢。因應最新監管要求，本集團重檢了《中銀香港集團薪酬及激勵政策》、《中銀香港集團浮薪遞延政策》、《中銀香港集團花紅資源總額管理政策》等薪酬激勵相關制度，修訂「高級管理人員」、「主要人員」的薪酬審批權限、界定標準及崗位清單、浮薪遞延比例及門檻，補充不當行為風險與薪酬的相連關係，並明確風險管理職能單位的角色及職責。有關修訂自2022年1月1日起生效。

• 外部薪酬顧問

為確保薪酬激勵機制的合適性，保持薪酬的市場競爭力，本集團曾就高級管理人員和關鍵崗位的薪酬管理事宜以及市場薪酬數據等諮詢韋萊韜悅、美世及麥理根的獨立意見。

• 薪酬披露

本集團已完全遵照金管局《穩健的薪酬制度指引》第三部分要求，披露本集團薪酬及激勵機制的相關資訊。

外部核數師

根據董事會採納的《外部核數師管理政策》，審計委員會已按該政策內參考國際最佳慣例而制訂的原則及標準，對本集團外部核數師羅兵咸永道會計師事務所的獨立性、客觀性及其審計程序的有效性作出檢討及監察，並滿意有關檢討的結果。根據審計委員會的建議，董事會將向股東建議於本公司2022年度股東週年大會上重新委任羅兵咸永道會計師事務所為本集團核數師；倘獲股東授權，董事會將授權審計委員會釐定羅兵咸永道會計師事務所的酬金。

於2021年度，本集團支付或需支付予羅兵咸永道會計師事務所的費用合共港幣3,600萬元，其中港幣2,500萬元為審計費用，而港幣1,100萬元為其他服務費用（主要包括稅務相關及諮詢的服務）。於2020年度，本集團支付或需支付予前任外部核數師安永會計師事務所的費用合共港幣4,400萬元，其中港幣2,900萬元為審計費用，而港幣1,500萬元為其他服務費用（主要包括稅務相關及諮詢的服務）。審計委員會對2021年度非審計服務並沒有影響到羅兵咸永道會計師事務所的獨立性感到滿意。

風險管理及內部監控

董事會負責評估及釐定本集團達成策略目標時所願意接納的風險性質及程度，確保本集團設立及維持合適及有效的風險管理及內部監控系統，並監督管理層對風險管理及內部監控系統的設計、實施及監察，根據董事會的授權範圍，管理層負責日常的運作及各類風險管理的工作，而管理層需向董事會提供有系統是否有效的確認。

風險管理及內部監控系統旨在管理而非消除未能達成業務目標的風險，並只能對不會有重大的失實陳述或損失作出合理而非絕對的保證；並管理運作系統故障的風險，以及協助達致本集團的目標。除保障本集團資產安全外，亦確保保存妥善的會計記錄及遵守有關法例及規定。

本集團每年對風險管理及內部監控系統的有效性進行檢討，涵蓋所有重要的監控方面，包括財務監控、運作監控及合規監控以及風險管理。有關檢討工作是以監管機構及專業團體的指引、定義為基礎，根據監控環境、風險評估、控制活動、訊息與溝通及內部監督的五項內部監控元素進行評估，涵蓋所有重要的監控及措施，包括財務、運作及合規和風險管理功能；檢

公司治理

討範圍亦包括本集團會計、財務匯報、內部審計職能的資源、員工資歷和經驗及培訓的足夠性。有關檢討由本集團內部審計部門統籌，透過管理層及業務部門的自我評估，並經管理層確認有系統的有效性，內部審計部門對檢討過程及結果進行獨立的檢查及後評價工作。有關2021年度的檢討結果反映本集團的風險管理及內部監控系統有效及足夠，並已向審計委員會及董事會匯報。

此外，本集團已基本建立且落實執行各項監控程序及措施，主要包括：

- 建立了相應的組織架構和各級人員的職、權、責，制定了書面的政策和程序，對各單位建立了相互牽制的職能分工，合理地保障本集團的各項資產安全，並能在合法合規及風險控制下經營及運作；
- 管理層制定並持續監察本集團的發展策略、業務計劃及財務預算的執行情況，並已設置了會計管理制度，提供衡量財務及營運表現的依據；
- 本集團制定了相應的風險管理政策及人力資源管理政策，對信譽、策略、法律、合規、信貸、市場、業務操作、流動性、利率等風險均設既定單位和人員承擔職責及處理程序，並建立了處理及發佈內幕消息的程序和內部監控措施；本集團制定了及時識別、評估及管理各主要風險的機制，並建立相應的

內部監控措施，及解決內部監控缺失的程序。(本集團的風險管理詳情載列於本年報第46至51頁)；

- 本集團確立的資訊科技管治架構，設有多元化的資訊系統及管理報告，包括各類業務的監察資料、財務資訊、營運表現等，為管理層及業務單位、監管機構等提供衡量及監控的訊息；各單位、層級亦已建立了適當的溝通管道和匯報機制，以確保訊息的交流暢通；
- 本集團的內部審計部門採用風險為本的評估方法，根據董事會轄下審計委員會批准的內部審計計劃，對財務範疇、各業務領域、各風險類別、職能運作及活動進行獨立的檢查，直接向審計委員會提交報告。本集團的內部審計部門對須關注的事項及須改善的方面有系統地及時跟進，並將跟進情況向管理層及審計委員會報告；及
- 審計委員會審閱外部核數師在年度審計中致本集團管理層的報告以及監管機構提出的風險管理及內部監控建議，並由本集團的內部審計部門持續跟進以確保本集團有計劃地實施有關建議，並定期向管理層及審計委員會報告建議的落實情況。

本集團致力提升管治水平，對所有附屬公司持續監控。於2021年，本集團在組織架構分工、風險管理政策與程序及提高披露透明度等方面做出持續改善。因



應環球經濟狀況、經營環境、監管規定、業務發展等內外變化，本集團整體上採取了一系列應對措施，並將持續檢討改善集團監控機制的成效。於2021年內發現需改進的地方已予確認，並已採取相應措施。

修訂組織章程細則

本公司於2021年股東週年大會採納了新組織章程細則，主要修訂包括：(i)容許股東大會（包括股東週年大會、任何續會或延會）可於世界任何地方（惟股東大會的主要地點必須為香港）及於一個或多個地點以現場會議或混合會議形式召開、舉行及進行；(ii)在傳統及／或機械方式外，認可本公司使用電子通訊及／或設施；(iii)賦予董事會在舉行股東大會（或續會）前延遲該大會（或續會）的權力；及(iv)更新及整理釋義及其他表述，並因應前述修訂而作出一致的相應修改及其他內務修訂。

與股東的溝通

本公司採納《股東溝通政策》並由董事會每年進行重檢以確保成效。透過該政策，本公司承諾與股東進行持續而有效的溝通，並提供多種溝通渠道，包括通過本公司網站查閱本公司的公司通訊，例如公告、通函、年報及中期報告以及其他資料，或應股東要求向股東發送相關資料的紙質件。

董事會高度重視與股東持續保持溝通，尤其是藉著股東週年大會與股東直接溝通及鼓勵他們的參與。在疫情之下，本公司靈活調整股東週年大會召開方式，確保在符合《公司條例》及其他適用的防疫規定，以及公

司組織章程細則要求的同時，可以通過有效渠道與股東進行溝通。

除與股東保持密切溝通外，本公司將通過會議、發佈會、路演的形式與投資界積極溝通。詳情請參閱本報告「投資者關係」部分。

劉連舸先生（本公司董事長和戰略及預算委員會主席）、童偉鶴先生（審計委員會主席）、蔡冠深博士（提名及薪酬委員會主席）、高銘勝先生（風險委員會主席）及鄭汝樺女士（可持續發展委員會主席）均出席了本公司於2021年5月17日於香港灣仔港灣道1號香港君悅酒店大堂樓層宴會大禮堂舉行的2021年股東週年大會。作為本公司截至2020年12月31日止財政年度的核數師安永會計師事務所の代表亦出席了本公司2021年股東週年大會，以回應股東於會上提出的查詢。除上述披露者外，其他董事包括孫煜先生（本公司副董事長兼總裁）、林景臻先生及羅義坤先生亦有出席該大會。

為保障於新冠肺炎疫情下出席股東大會的股東的健康及安全，及考慮香港特區政府強烈建議採用的各項保持社交距離措施，本公司經檢視酒店會議場地的空間後，安排以預先登記形式，限制親身出席股東大會的人數，上限為100名。此外，採用過去類似做法，本公司亦於股東大會增設網上直播，讓股東可以在線觀看會議實況及提出問題，而毋須親身出席大會。本公司亦強烈建議股東委任股東大會主席為其代表於會上進行投票，以行使其投票權。此外，本公司積極踐行社會責任，就2021年股東大會的相關安排作出優化，把以往向參會股東派發禮品的有關金額轉為捐款贈予公益金及時抗疫基金，幫助有需要的人士。

公司治理

於本公司2021年股東週年大會上通過的決議以及投票贊成佔比的摘要如下：

| 決議案 | 贊成票百分比 |
|-----------------------|---------------|
| 普通決議案 | |
| 採納經審計財務報表、董事會報告及核數師報告 | 99.98% |
| 宣佈派發末期股息 | 99.84% |
| 重選董事 | 94.65%至98.72% |
| 委任核數師 | 99.38% |
| 授予發行股份的一般授權 | 84.66% |
| 授予回購股份的一般授權 | 99.91% |
| 擴大發行股份的一般授權以加入回購的股份數量 | 85.55% |
| 特別決議案 | |
| 採納新組織章程細則 | 99.90% |

有關投票結果在本公司的網址www.bochk.com中「投資者關係」的「聯交所公告」內有詳細列載。

如同本公司2020年報所披露，基於投資者對因行使發行股份的一般性授權而可能引致的攤薄股東價值的關注，董事會已將當發行股份純粹為籌集資金並與任何收購事項無關時的一般性授權上限自願地調低至最多為已發行股份總數的5%（相對上市規則所准許20%之限額而言）以呈股東於2021年股東週年大會上通過。

在充分考慮投資者和投票顧問服務機構的反饋意見並參考同業做法及衡量戰略發展計劃後，董事會建議將一般性授權的股份發行授權上限減少至已發行股份的10%（上市規則允許的上限為20%），並設定發行價格的折扣上限為本公司股份基準價的10%。如純粹為籌集資金而不涉及任何收購事項，董事會將繼續建議以全部已發行股份的5%作為上限（惟於相關決議案通過之日後經任何股份分拆及合併情況下予以調整），並將呈股東於2022年股東週年大會上通過。



此外，為貫徹董事會對採納高標準公司治理機制的承諾，董事會在純粹為籌集資金而行使發行新股及回購股份的一般性授權時，亦採納若干內部政策。相關政策的重點如下：

- 董事會將考慮一切有關因素以行使在純粹為籌集資金時發行股份的權力，包括本集團的總資本比率，特別是其一級資本、籌集二級資本的成本及效益、本集團業務發展所需的資金、股東獲公平對待的原則、及進行供股等其他選擇；及
- 董事會亦設定了可能啟動回購股份機制的觸發事項，包括：本公司股價低於股份的公允價值；本集團出現盈餘資金，而該資金超過本集團短期至中期業務發展的需求；及董事會認為行使有關授權以增加本公司的股本回報率、每股資產淨值或每股盈利屬恰當及合適的做法。一般情況下，股份回購會在聯交所進行。惟倘若預計股份回購的規模可能會擾亂本公司股份於市場上的交易時，董事會可以考慮通過公開要約，即按現有股東的持股量按比例回購的形式進行股份回購。至於回購價格方面，則不應高於本公司股份的公允價值。

本公司將於2022年股東週年大會上按點算股數的方式對所有決議案進行表決。據此，本公司將委任本公司的股份過戶登記處香港中央證券登記有限公司作為監

票人。有關投票結果將於點票程序完結後儘快上載於聯交所的網頁及本公司的網頁，以便股東查閱。

此外，為使股東能更了解提呈於2022年股東週年大會審議的事項，並藉此鼓勵股東積極參與本公司股東大會，加強雙邊交流及溝通，本公司特意於致股東函中向股東提供關於2022年股東週年大會的詳細資料，包括擬在股東週年大會上通過的決議案的說明、退任及重選連任董事的資料、網上直播（如適用）的詳情，以及關於2022年股東週年大會投票及其他常見問題。

股東權利

股東有權召開股東特別大會、在股東週年大會上動議一項決議案及提名任何人士參與董事選舉。詳細程序請參見下文：

• 股東召開股東特別大會的方式：

任何佔全體有相關表決權利股東的總表決權不低於5%的股東可要求董事會召開股東特別大會。經由該股東正式簽署的請求書須清楚述明有待在大會上處理的事務的一般性質及可包含擬通過的決議案文本。該請求書須交到本公司註冊辦事處（香港花園道1號中銀大廈53樓）。於收到有效請求書後，本公司將按香港《公司條例》第566至568條的規定採取適當行動，並作出必要安排。

• 在股東週年大會上動議一項決議案的程序：

以下股東有權要求本公司發出於本公司股東週年大會上可恰當地動議一項決議案的通知：

- (a) 佔全體有相關表決權利股東的總表決權最少2.5%的股東；或
- (b) 最少50名有相關表決權利的股東。

經由該等股東簽署並指明擬通過決議案的請求書，須最遲於股東週年大會6星期前，或（如較遲）該大會通告發出之前，送達本公司註冊辦事處（香港花園道1號中銀大廈53樓）。於收到該等有效文件後，本公司將根據香港《公司條例》第615及616條的規定採取適當行動及作出必要安排。

• 股東提名選舉董事的程序：

如股東有意於股東大會上提名某位人士（退任董事除外）參選為董事，該股東應向本公司的註冊辦事處（香港花園道1號中銀大廈53樓）提交(a)一份由該名有權參加股東大會並可於會上投票的股東（被提名人士除外）簽署的書面通知，以表明其就建議該名人士參選的意願，(b)一份由被提名人士簽署的通知，以

表示其參選意向，及(c)一筆足以支付本公司為落實該事項而所需費用的合理款項。

發出上述通知之期限最少為7天。該期限將由寄發上述股東大會通告之翌日起計，且不得遲於該股東大會舉行日期前7天結束。於收到該等有效通知及上述款項後，本公司將根據組織章程細則第99條的規定採取適當行動及作出必要安排。

有關本公司股份的進一步資料請參見「投資者關係」一節。本公司歡迎股東向董事會提出任何書面查詢，股東可將該等查詢透過郵遞至本公司註冊辦事處：香港花園道1號中銀大廈53樓，或經電子郵件發送至investor_relations@bochk.com公司秘書收。公司秘書將把收到的查詢直接轉達予有關的董事會成員或負責該等事務的相關董事會附屬委員會主席以作跟進處理。董事會在公司秘書協助下，將盡最大努力確保適時處理所有查詢。

股息政策

本公司股息政策是為了符合監管要求及發展業務時對資本的需求，同時平衡股東的長期及短期利益。除出現特殊情況外，本公司董事會將目標派息比率區間定於百分之四十至六十。本公司會因應監管要求、經濟及營商環境的變化定期檢討股息政策。



信息披露

本公司認同及時而有效的信息披露的重要性，並已按照證券及期貨條例、上市規則及金管局的監管政策手冊等適用的法例、法規及監管要求對信息披露（包括內幕信息）制定政策、流程及監控措施。

本集團已設立監控措施以監察本集團的業務經營及企業發展，以便各部門、單位能迅速識別及上報任何內幕信息的資料。管理委員會審閱上報的有關信息，及評估其可能的影響，並將討論結果向董事會作出匯報。董事會將評估及決定是否為內幕信息，並考慮相關情況以及法規要求後，決定是否適合披露內幕信息。

信息披露政策規定於上報的過程中，各有關部門、單位主管應限制內幕信息傳播、只讓需要知悉的僱員取得該等信息，同時管有一份知情僱員的名單，隨時讓高層管理人員查閱。本集團定期為相關員工提供信息披露政策的複修課程，以確保該等僱員充分熟知上述政策規定的責任。

信息披露政策已載列於本公司網頁內，網址為 www.bochk.com。

董事關於財務報表的責任聲明

以下聲明應與核數師報告內的核數師責任聲明一併閱讀。該聲明旨在區別董事及核數師在財務報表方面的責任。

董事須按香港《公司條例》規定編製真實而中肯之財務報表。除非本公司及本集團將繼續其業務的假設被認為不恰當，否則財務報表必須以持續經營基準編製。董事有責任確保本公司於任何時候存置的會計紀錄可合理準確披露本公司財務狀況，以及確保所編製的財務報表符合香港《公司條例》的規定。董事亦有責任採取合理可行的步驟，以保護本集團資產，並且防止及揭發欺詐及其他不正常情況。

董事認為於編製財務報表時，本公司已採用合適的會計政策並貫徹使用，且具有合理的判斷及估計支持，並已遵守所有適用的會計準則。