

香港聯合交易所有限公司對本公佈之內容概不負責，對其準確性或完整性亦不發表任何聲明，並明確表示概不就因本公佈全部或任何部分內容而產生或因倚賴該等內容而引致之任何損失承擔任何責任。



# 中銀香港(控股)有限公司

BOC HONG KONG (HOLDINGS) LIMITED

(根據《公司條例》於香港註冊成立之有限公司)

(“本公司”)

## 公告

### 關於中國銀行(香港)有限公司 公司管治、貸款審批程序、風險管理及內部監控機制的 專責委員會調查報告

專責委員會已完成關於本銀行公司管治、貸款審批程序、風險管理及內部監控機制的調查。專責委員會調查報告內「事實認定和建議概要」一節的內容及董事會關於專責委員會報告的聲明原文照引如下，以供股東及投資者參閱。

專責委員會報告的全文將予公開，並將刊登於本公司的網頁，網址為：  
[www.bochkholdings.com](http://www.bochkholdings.com)。

## 前言

本公告乃本公司根據《上市協議》第2段的規定而作出。

如本公司於2003年6月17日發出的公告中所指出的，專責委員會的職權範圍是“審核中銀香港的授信審批、風險管理及內部監控機制，以及董事會對這些事項進行高層次監控的成效”，包括與新農凱貸款審批有關的情況，並通過稽核委員會向董事會報告。畢馬威會計師事務所及摩斯倫會計師事務所亦分別獲委任負責對中銀香港進行《銀行業條例》第59條項下的審查。

## 專責委員會的事實認定和建議概要

專責委員會已完成關於本銀行的公司管治、貸款審批程序、風險管理及內部監控機制的調查報告。專責委員會報告中「事實認定和建議概要」一節的內容原文照引如下，以供股東及投資者參閱。

“專責委員會通過稽核委員會向董事會提交如下事實認定和建議：

### (i) 新農凱貸款（“貸款”）的狀況

- 搭橋貸款金額為**17.7億港元**（這是**21.07億港元**融資便利的最終提款額），其中**10.3億港元**已償還，截止**2003年6月30日**的餘額為**7.4億港元**；
- 作為貸款餘額的抵押，本銀行對上海地產**75%**的股份擁有法律上的第一抵押權；
- 上海地產已被委任接管人，接管人名下有**12億港元**存款存在本銀行。據瞭解該公司只有很少可能影響該存款的負債；
- 專責委員會對於回收貸款方面正在採取的積極步驟感到滿意。作為第**59**條審核的一部分，摩斯倫對該貸款進行了評估，認為**2003年5月31日**該貸款的分類應為“關注”，因此未建議進行特殊撥備。不過，貸款目前被本銀行列為“次級”，並且已進行了**1.26億港元**的特殊撥備。羅兵咸永道同意包括在截至**2003年6月30日**的經審計半年賬中的此特殊撥備水平。

### (ii) 判斷錯誤

- 貸款是根據當時適用的程序和授權而發放的。雖然金額比較大，但它並非需要董事會審批的貸款，因此在情勢要求（例如有可能成為不履約貸款）前，並未呈請董事會注意；
- 就我們所能做出的判斷，貸款的審批程序得到了遵守，但我們認為發放貸款時存在判斷失誤：
  - 儘管一開始就指出了風險，但卻沒有在以下幾個方面得到充分解決：
    - 本銀行從未獲取關於周先生的足夠資料，以便能瞭解周先生的資產淨值並評估其可接受度；
    - 為了還款，本銀行依賴於周先生向上海地產注入資產，這取決於周先生的誠實守信以及周先生和上海地產遵守香港聯交所上市規則的能力；

- 本銀行滿足了周先生關於不用可注入上海地產的物業進行抵押的要求，因為周先生稱注入被抵押的物業可能被視為“關聯交易”。由此，本銀行面臨的處境是不得以上海地產的股份作為抵押，結合複雜而費力的貸款管理安排，確保上海地產的資產不減少或負債不增加，以保護這些股份的價值。既然沒有絕對可靠的保護系統可用，這就進一步增加了對周先生誠實守信的依賴；
- 該貸款辦理過程中涉及的銀行職員在與上市規則有關的合規問題上表現得缺乏敏感。雖然是周先生有責任通過他的專業中介人這樣做，而且銀行職員確實在貸款文件中作為條件明文規定周先生應該合規，但總是有一種公眾可能懷疑銀行協助規避上市條例的風險，無論是否有規避發生。因為為客戶保密的原因，本銀行會發生難以在公眾面前為自己辯護。
- 本銀行因此面臨與貸款收益不相稱的信貸風險和信譽風險。
- 貸款發放後，其後續管理儘管代價高昂，但令人滿意。貸款受到了管理層的密切監督，在周先生消失以及委任上海地產接管人前一直正常履行，在此之前董事會毋需介入。

### (iii) 誰為此負責

- 根據所獲得的證據，委員會未發現有理由相信參與貸款的有關職員有在他們看來符合本銀行最大利益以外的任何動機。委員會注意到，周先生做出了努力履行貸款條款，並且確實償還了大部分貸款。事實上，假如計劃在2003年6月3日舉行但隨後被推遲了的上海地產特別股東大會批准了進一步注資的提議，貸款的餘額將會非常小。目前的回收行動顯示了本銀行收回大部分貸款的可能性，而可能只有很少損失或沒有損失。
- 儘管如此，然而謹慎的銀行業做法要求自始即有良好的判斷，周先生消失了，本銀行的聲譽則由於圍繞該貸款的負面輿論而受到損害。考慮到摩斯倫報告以及自行進行的獨立調查，專責

委員會依責任由大到小的順序，對有關的兩位最高級銀行職員提出如下批評：

- 劉金寶先生(前總裁)儘管知曉有嚴重的保留意見尚未得到滿足，卻未對交易進行干預。他應意識到柯先生作為事實上的信貸委員會主席的地位，會在處理柯先生推介的貸款(如新農凱貸款)建議時妨礙信貸委員會的工作成效；
- 柯文雅先生(企業銀行副總裁)推介該貸款，沒有充分考慮交易的內在風險以及風險管理部的疑慮。

#### **(iv) 已採取或將立即採取的行動**

- 信貸委員會的審批程序正為一個以新的信貸評審委員會為中心的新程序所取代，消除了舊程序中業務發生與風險管理之間的失衡和內在的利益衝突；
- 專責委員會建議董事會接受柯先生的退休申請，並考慮他的服務記錄(除了這次判斷失誤以外一直表現出色)。他準備承擔責任的態度顯示了令人稱道的個人責任感，這與他在同事中得到的高度評價完全一致；
- 專責委員會建議董事會將專責委員會有關劉先生在貸款中角色的事實認定函告中國銀行。

#### **(v) 構築更堅實基礎**

- 基於對畢馬威和摩斯倫事實認定的審核及自身的獨立觀察所得，專責委員會完全滿意本銀行授信審批、風險管理和內部監控程序的持續有效。由12家前身銀行合併後，本銀行一直在尋求以一種穩定的機制來實施其上市招股書和去年年報中描述的風險管理和內部監控程序。過去三個月內對本銀行在企業銀行業務的授信審批、風險管理和內部監控程序方面所進行的全面審核，顯示出本銀行正立足於這種機制，但審核也為本銀行提供了一個考查所取得的進步並考慮加強有關程序的機會。本次審核還為本銀行提供了一個機會，可以對照日益提高的國際標準考查自身的公司治理，並考慮滿足這些標準的改進措施。
- 畢馬威已指出本銀行信貸及風險管理的做法與自己的政策及香港金管局指引有細節上的不同之處。這些不同之處大部分涉及本銀行自己的政策，委員會注意到金管局的指引是在高層次上進行表述的。專責委員會認為在內部政策和金管局指引方面的

不同都不嚴重，但仍應按照金管局同意的時間表儘快校正，由稽核部監督，並向稽核委員會報告；

- 畢馬威還提出希望在風險管理、授信審批以及內部監控機制方面進一步詳細改善，即便是已符合金管局指引。管理層應在董事會的監督下推進這些措施；
- 畢馬威同樣也提出了在高層次監控方面的詳細改善建議，即便是已符合金管局指引。專責委員會同樣相信總裁將推動這一工作，按照本報告有關公司治理部分列出的方式，形成提交董事會的詳細建議。
- 在本報告中，專責委員會希望向董事會強調對本銀行最有利的程序及高層次監控的改善領域

#### (vi) 加強管理層結構

- 專責委員會對本銀行現有組織和管理層結構運行良好感到滿意，但從畢馬威的審核、自身的觀察及與總裁的討論出發，相信對於現有組織和管理層結構的進一步強化將對本銀行有利。
- 汲取新農凱貸款的教訓，應強化對於風險管理重要性的認識。風險管理總監的地位因此可應提升至與業務發生部門的主管平級，稱為風險總監(**Director of Risk**)。他將直接向總裁及向董事會報告，其職責將是確保本銀行繼續在信貸、市場、運營、法律及合規風險控制方面採取國際最佳做法。這將要求該職位由一個世界級的候選人來擔當，並通過面向內部及外部申請人公開的競爭而選出；
- 應設立一個新的營運總監(**Chief Operating Officer**)的職位。其工作將是協助總裁協調及實施本銀行正在進行的許多變革項目以及作為本次審核一部分的改善建議，從而為本銀行提供與國際最佳做法相符的運營能力。他將直接向總裁及向董事會報告，應與現有的副總裁平級。這將要求該職位由一個世界級的候選人來擔當，並通過面向內部及外部申請人公開的競爭而選出；
- 為使本銀行能夠實現其成為國際一流銀行的抱負，總裁需要董事會的全力支持，允許他動用所需的資源來實現這一目標。總裁不僅需要為專責委員會在這裏指出的兩個高級職位聘請最佳人選，而且必須和董事會一起設計整個銀行的人力資源和薪酬政策，這對於認定並保留本銀行內所有關鍵崗位的最佳人選是有益的。

- 專責委員會注意到恰當的人力資源及薪酬政策不需要增加整體費用，而是應以向恰當的人支付恰當的報酬及員工隊伍保持在銀行業務發生所需的水平為目標。

#### **(vii) 加強公司治理**

- 雖然畢馬威報告本銀行內的高層次監控符合金管局指引，但他們提出了許多關於董事會委員會結構、提名、議程管理、自我評估及其他公司治理事項的建議。專責委員會注意到所有這些建議都與董事會正在考慮的想法廣泛一致，因此應予實施，但有些需要比其餘的更優先對待；
- 在賈培源先生退任後，應首先考慮的是有關獨立非執行董事問題。其繼任者應最好在公司治理、變革管理、項目管理以及銀行有關風險管理等一個或幾個領域擁有經驗。為了獲得上述各種需要的經驗可能應考慮委任更多的獨立非執行董事。
- 畢馬威已建議董事會建立一個執行委員會並委任更多的執行董事。該建議值得認真研究。董事會應責成總裁研究建立一個執行委員會的必要性和可行性，如果認為合適，則在六個月內向董事會提交的一份報告中提出詳細的建議，並考慮到總裁應首先參與加強管理層結構工作的需要。
- 專責委員會建議合規工作（目前由稽核委員會的一個次級委員會進行監督，該委員會由本銀行執行層並增加一個來自中國銀行的成員組成）應被認為是本銀行風險管理職能的一部分，因此建議董事會風險管理委員會亦應負責合規工作，風險管理委員會應立即要求總裁研究是否認為法律及合規部已有充分能力為本銀行在信貸業務中遇到的證券市場問題提供合規支持；
- 董事會應責成稽核委員會著手對照國際銀行業最佳做法，對內部稽核程序進行一次更詳細的審核，以確保內部稽核功能在符合國際最佳做法之外還提供最大可能的增值。
- 總裁應負責評估畢馬威的其他建議在促進經營效率及董事會有效性方面的價值，並在三個月內向董事會報告。

#### **(viii) 結論：力達更高水準**

- 該貸款的發放出現在本銀行由其前身銀行合併設立之後不久，風險管理體系還處於實施的早期階段。專責委員會相信關鍵問題是“人”的問題，因為新農凱貸款中發現的關鍵問題不是風險管理制度失效，而是在個別情況下的判斷失誤。制度可以制定，但它們要靠人來運作。因此，在本銀行的管理和經驗層面

上，堅守已經採納並載於本銀行2002年年報(第124和125頁)的價值觀和原則是必不可少的。本銀行已著手進行這項工作，自合併以來推行了許多項目，員工和管理層已在多個層面參與其中。一種新的意識正在開始形成。本次審核使我們得以停下來審視如何這種變革進行得更好。

- 首要的是確保本銀行有一支得到加強的最高管理團隊來支持總裁，而在這方面很重要是儘快選擇新的營運總監和風險總監。他們應是有足夠經驗把國際最佳做法帶進本銀行的人，並有恰當的資質推進本銀行已經在合併計劃中作出承諾的雄心勃勃的變革計劃。聘請一位世界級人選來接替柯先生的企業銀行副總裁職務，將進一步加強本銀行的最高管理團隊。其次最緊迫的是確保本銀行的人力資源及薪酬政策對於確保在本銀行所有關鍵崗位上配置並保留最佳人選是有益的。只有這樣，本銀行才能真正追求成為一家能夠按照國際最佳做法經營的銀行的目標。
- 董事會的領導將在實現國際最佳做法的努力中扮演關鍵角色。董事會應給予總裁最充分的支持，以激勵員工實施已經進行而本次審核希望加強的變革項目。只有通過董事會、管理層和員工的共同努力，本銀行才能成為一家準備好力達更高水準的更強大機構。”

## 董事會關於專責委員會報告的聲明

董事會今日舉行會議，聽取2003年6月10日由董事會決定成立的專責委員會所作的報告。董事會關於專責委員會報告的聲明原文照引如下：

“自2001年10月前所未有的重組合併以及去年的公開上市以來，我們一直處於轉型的嚴峻過程中，努力協調不同的體制，提高我們的標準，從而為中銀香港成為一家國際一流銀行鋪平道路。為實現重組合併帶來的協同效應，提高經營效率，我們一直緊密遵循良好公司治理的原則和做法，並堅信這些原則和做法對於中銀香港成為一家領先的銀行以及對於香港成為一個國際金融和商業中心都是必不可少的要素。

新農凱事件是不幸的。我們對這一事件妨礙我們在各個業務領域所取得的進展感到遺憾。然而，作為一家誠信而負責的公司，我們決心立即採取主動措施，以確保繼續在轉型的軌道上前進。同時，我們承認恢復公眾信心及重建我們在本地和國際舞臺形象的重要性。

回應專責委員會的事實認定和建議，董事會今早開會並作出下列決定：

- 1、**董事會注意到專責委員會滿意本銀行授信審批、風險管理和內部監控程序的持續有效，但希望利用此次機會加強本銀行的管理和公司治理結構。因此，董事會要求管理層：**
  - (i) 按照香港金融管理局同意的時間表，校正畢馬威指出的本銀行政策與金管局指引的不同之處。校正進度由董事會稽核委員會監督，並按季度向董事會報告；
  - (ii) 就畢馬威提出的進一步改善授信和風險管理以及內控程序的建議採取行動。這需要制定一個實施計劃和時間表，其中應認識到有的改善措施比其他更緊迫或更易於採納。管理層應按季度向董事會報告，並就因不同意而不予實施的任何建議提出合理的理由。
- 2、**董事會要求稽核委員會著手按照國際銀行業最佳做法對本銀行的內部稽核流程進行一次更加詳細的審核，以確保內部稽核功能在符合國際最佳做法之外還提供最大可能的增值；**
- 3、**董事會已接受專責委員會關於委任一名營運總監和一名風險總監的建議，並注意到總裁支持這項建議。董事會已決定這些職位應由來自本銀行內外(包括更大的中國銀行集團範圍)的合適的世界級候選人擔任。董事會已要求總裁代表董事會主持一個富有競爭性的遴選程序，直至董事會批准所選出的人選。在批准設立營運總監和風險總監這兩個職位的同時，董事會希望澄清這並不暗示對本銀行內履行類似職責的員工的任何批評或以任何方式的負面影響；**
- 4、**董事會希望增加獨立非執行董事的人數，並認同專責委員會關於目前所需何種經驗的觀點。董事會已確定了一位候選人，一旦獲得監管機關認可，將接替已於七月辭職的賈培源先生，並已訂定數位潛在候選人的名單；**
- 5、**為使董事會及其下屬的其他委員會能夠更關注戰略以及對業務的監督，並改善董事會與管理層之間的溝通，董事會已責成總裁研究設立一個董事會執行委員會的必要性和可行性；**
- 6、**董事會聽取了專責委員會對劉金寶先生和柯文雅先生的批評，接受專責委員會的事實認定。鑒於劉金寶先生已不在本銀行工作，董事會將函告中國銀行有關專責委員會認定的事實。柯先生已申請提前退休，鑒於其長期為本銀行服務並在以往對本銀行作出貢獻，董事會決定接**



受其申請，並希望將柯先生主動承擔責任記錄在案。這令人稱道地顯示了一種對本銀行的強烈的個人責任感，與他在同事中受到的高度評價完全一致。本銀行祝願柯先生退休生活愉快。

董事會相信專責委員會的工作已結束有關事件。本銀行現在應繼續加速前進，取得新的突破及業務增長，向實現成為國際一流銀行的目標前進。董事會希望記錄在案的是，廣大員工在重組合併過程中業已表現出的高度理解、負責及支持，在此困難時期亦得到體現。作為一個愈來愈強、愈來愈好的組織，我們共同經歷了新農凱事件、SARS危機及其經濟影響。我們感謝員工的良好表現。董事會亦希望對專責委員會以及每個參與者的努力、負責及忠告表示謝意。”

## 專責委員會報告

為確保市場及股東可取得專責委員會的事實認定和建議的全面資料，董事會已決定將該報告內容全部公開。摩斯倫及畢馬威的事實認定及建議的概要分別以附錄3及附錄4附於該報告。該報告(包括其附錄)的中、英文本將連同本集團2003年中期業績報告及已審計賬目一併寄發予本公司股東。該報告的中、英文本亦將刊載於本公司網頁，網址為：[www.bochkholdings.com](http://www.bochkholdings.com)。如任何人士對如何索取該報告或如何在本公司網頁上閱覽該文件有任何疑問，請致電本公司熱線 (852) 2846 2700。

## 釋義

除非文義另有所指，否則下列詞彙具有以下涵義：

“董事會”	指	本公司董事會；
“中國銀行”	指	本公司最終控股公司中國銀行；
“中銀香港”或“本銀行”	指	本公司主要營運附屬公司中國銀行(香港)有限公司，該公司亦是根據《銀行業條例》的認可機構；
“周先生”	指	周正毅先生；
“本集團”	指	本公司及其附屬公司；
“金管局”	指	香港金融管理局；

“新農凱貸款”	指	中銀香港向 <b>New Nongkai Global Investments Limited</b> 提供的用以收購上海地產的貸款；
“羅兵咸永道”	指	本集團審計師羅兵咸永道會計師事務所；
“上海地產”	指	上海地產控股有限公司，一家在香港聯合交易所有限公司上市的公司。

承董事會命  
公司秘書  
楊志威

香港，2003年9月5日