

公司治理

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香港金融管理局、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。

本公司已全面符合香港上市規則附錄十四所載的《企業管治常規守則》（《守則》）中的所有守則條文，同時亦在絕大多數方面符合了《守則》中所列明的建議最佳常規。其中，本公司已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。本公司的全資附屬及主要營運公司，中銀香港已全面符合由香港金融管理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」。

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

董事會已成立四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稽核委員會、提名及薪酬委員會、風險委員會和戰略及預算委員會。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定期進行評估，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、公告及股價敏感信息披露程序
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大綱及
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
東大會上提呈建議、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) 可持續的企業社會責任

本公司高度重視企業社會責任。董
事會通過加強與利益相關者的關
係，促進經濟、社會及環境的持續
發展以致力承擔企業社會責任。本
公司一貫支持及參與有利於社區的
各項活動。

(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。

公司治理

公司治理架構

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層指引和有效監控。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、中期及季度業績；
- 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合規工作；及
- 監察本集團管理層的工作表現。

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。

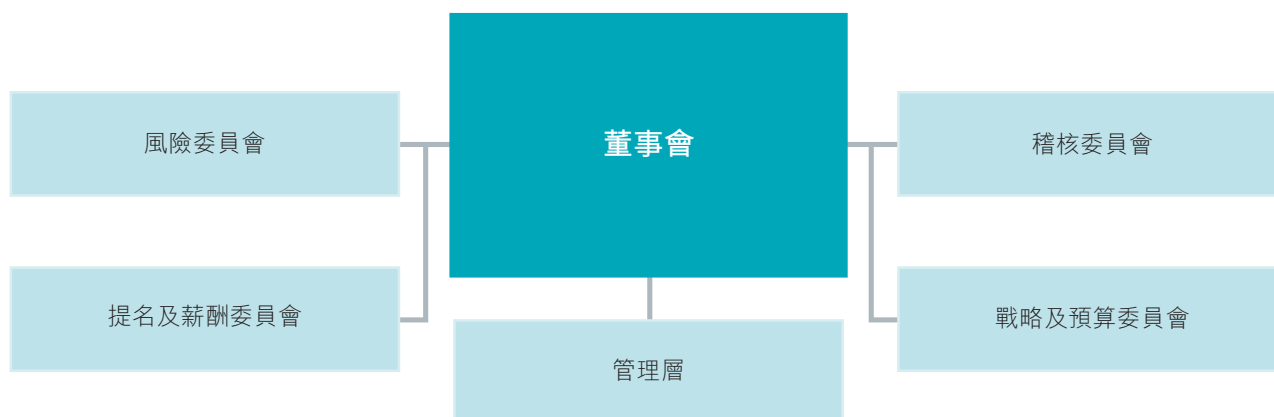
為避免使權力集中於一位人士，本公司董事長及總裁分別由兩人擔任，兩者之間分工明確並已在董事會的職責約章中作出明文規定。簡而言之，董事長負責確保董事會適當地履行其職能，貫徹良好公司治理常規及程序。此外，作為董事會的主席，董事長亦負責確保所有董事均適當知悉當前的事項，及時得到充分、完備、可靠的信息。而總裁則負責領導整個管理層，推行董事會所採納的重要策略及發展戰略。

董事會在考慮有關的業界做法和公司治理國際最佳慣例的基礎上，下設四個常設附屬委員會－稽核委員會、提名及薪酬委員會、風險委員會和戰略及預算

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，負責審閱、批准和監控根據有關法律和監管規定要求須由董事會批准的關連交易（包括持續關連交易）。

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力作出決定。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。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及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、與股東的溝通政策、公司治理政策及訊息公平披露政策等信息，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

本公司董事會以非執行董事及獨立非執行董事佔大多數，以保證董事會決策的獨立、客觀及對管理層實行全面和公正的監控。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公司責任。

董事會現時共有董事12名，包括5名獨立非執行董事，5名非執行董事及2

名執行董事。於2011年12月15日起，張燕玲女士辭任本公司非執行董事，本公司並於同日委任陳四清先生為非執行董事以接替張燕玲女士。除上述披露者外，於本年度及截至本報告日期止，並無其他董事會成員變動。

目前董事會成員中，所有董事均擁有廣泛的銀行業與管理經驗。此外，獨立非執行董事的佔比超過董事會成員的三分之一，並包括了多名具備財務及／或風險管理專長的獨立非執行董事。董事會採納了《董事獨立性政策》（《獨立性政策》），以規範獨立非執行董事的獨立性。本公司已收到各獨立非執行董事根據該獨立性政策而作出的年度確認書。基於董事會所掌握的資料，本公司確認所有獨立非執行董事的獨立身分。關於董事會成員的資料，於本年報中「董事

會及高層管理人員簡介」一節，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。

本公司目前所有非執行董事、獨立非執行董事均有固定任期，並獲發正式聘書，以訂明其委任的主要條款及條件。本公司組織章程細則規定，所有董事（包括董事長、副董事長及總裁）須至少每三年一次於股東週年大會上輪值告退，惟可膺選連任。據此，肖鋼先生、周載群先生、高銘勝先生和童偉鶴先生將於即將召開的股東週年大會上告退，並願意膺選連任。本公司組織章程細則亦規定，於年內獲董事會委任的董事任期將於下屆股東週年大會屆滿，惟可於該股東大會膺選連任。據此，就董事會於2011年12月15日委任的陳四清先生將於即將召開的股東週年大會上告退，

公司治理

並願意膺選連任。關於董事重選的進一步詳情列載於本年報中的「董事會報告」部分。此外，提名及薪酬委員會亦已制定一套關於委任獨立非執行董事的書面制度，以確保委任程序的規範化、全面性及透明度。

肖鋼先生、李禮輝先生及李早航先生乃中國銀行的執行董事；另周載群先生自2011年5月28日起辭任中國銀行執行董事及副行長；陳四清先生現為中國銀行副行長；張燕玲女士乃中國銀行前副行長（其自2010年7月23日起辭任中國銀行副行長）。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、家屬或其他重大或相關的關係。

另外，本公司董事會的職責約章中已明確規定，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。

本公司於年內已為各董事會成員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。

為確保新任董事對本公司的業務運作有充分瞭解及確保所有董事能定期更新其知識，以便向董事會提供具有充分依據的建議及意見，增加彼等對本公司的貢獻，董事會據此制訂了一套關於董事入職介紹的董事指引及培訓的書面制度。

本公司亦適時向各董事會成員提供關於影響董事及本公司的有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的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。於2011年，本公司特別邀請中國銀行首席經濟學家曹遠征先生為董事及高層管理人員介紹世界經濟形勢，讓各位董事能有效地掌握市場最新資訊。

董事會於2011年內共召開9次會議，會議平均出席率達88%。全年會議召開日期及時間安排已於上一年度擬定通過。所有會議材料連同會議議程一般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充分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。此外，為便於非執行董事之間公開坦誠的討論，董事長於每次董事會會議開始議程討論部分前均預留時間與非執行董事（包括獨立非執行董事）進行討論，而執行董事及高層管理人員須暫時避席至該討論完畢。有關做法已形成制度並列入董事會的工作規則內。

於2011年，各位董事的出席率詳列如下：

董事	出席董事會會議次數	出席率
非執行董事		
肖鋼先生 (董事長)	9次中出席8次	89%
李禮輝先生 (副董事長)	9次中出席6次	67%
李早航先生	9次中出席9次	100%
周載群先生	9次中出席9次	100%
張燕玲女士 (註)	9次中出席9次	100%
獨立非執行董事		
馮國經博士	9次中出席7次	78%
高銘勝先生	9次中出席8次	89%
單偉建先生	9次中出席7次	78%
董建成先生	9次中出席6次	67%
童偉鶴先生	9次中出席9次	100%
執行董事		
和廣北先生 (副董事長兼總裁)	9次中出席9次	100%
高迎欣先生	9次中出席8次	89%

註：自2011年12月15日起，張燕玲女士辭任本公司非執行董事，陳四清先生則獲委任為非執行董事以接替張燕玲女士。

除正式董事會會議及股東週年大會外，本公司亦定期安排其他相對較輕鬆的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，本公司會藉著各董事會成員的專長及經驗，定期邀請個

別董事會成員向本公司中、高層管理人員舉行各種類型的專題講座。同時，本公司亦會適時安排外地參觀活動，以促進董事會成員之間、董事會與高層管理人員之間的溝通。

稽核委員會

稽核委員會目前由6名成員組成，其中包括5名獨立非執行董事單偉建先生、馮國經博士、高銘勝先生、董建成先生及童偉鶴先生及1名非執行董事周載群先生。獨立非執行董事佔委員會成員的83%，主席由獨立非執行董事單偉建先生擔任。

公司治理

稽核委員會協助董事會對本公司及其附屬公司在以下方面（但不僅限於以下方面）履行職責：

- 財務報告的真實性和財務報告程式；
- 內部監控系統；
- 內部稽核職能的有效性及其集團稽核主管的績效評估；
- 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（如獲董事會授權）酬金的釐定；
- 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；
- 遵循有關會計準則及法律和監管規定中有關財務資訊披露的要求；及
- 本集團的公司治理架構及實施。

稽核委員會於2011年內的主要工作包括審議及（如適用）審批：

- 本公司截至2010年12月31日止年度的董事會報告與財務報表及全年業績公告，並建議董事會通過；
- 本公司截至2011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2011年3月31日及2011年9月30日止的季度財務及業績回顧公告，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改善建議書、監管機構的現場審查報告；
- 年度外部核數師聘任的建議、支付予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；
- 本公司於2011年度的內部稽核工作計劃，以及所認定的重點範疇；

- 內部稽核部門的人力資源安排及薪酬水平、該部門2011年的費用預算；及
- 集團稽核主管及內部稽核部門的2010年度績效評估及2011年度主要績效考核指標。

自董事會採納本集團《員工內部舉報及處理政策》以來，有關機制有效運作。於年內，若干舉報個案均通過有關政策提供的渠道接收及按照既定程序得以有效地處理。

根據《守則》第C.2條之有關規定，稽核委員會亦已於2011年對本集團內部監控系統的有效性進行了年度檢討。有關檢討涵蓋所有重要內部監控，包括財務、運作及合規及風險管理功能。檢討範圍亦包括集團會計及財務匯報職能的資源、員工資歷和經驗及培訓的足夠性。相關檢討的具體內容請參見本年報中「內部監控」一節。

稽核委員會於2011年內共召開5次會議，平均出席率達97%，有關董事的出席率詳列如下：

董事	出席委員會會議次數	出席率
單偉建先生 (主席)	5次中出席5次	100%
周載群先生	5次中出席5次	100%
馮國經博士	5次中出席4次	80%
高銘勝先生	5次中出席5次	100%
董建成先生	5次中出席5次	100%
童偉鶴先生	5次中出席5次	100%

提名及薪酬委員會

提名及薪酬委員會成員共有5名，其中包括2名非執行董事李禮輝先生及李早航先生，以及3名獨立非執行董事馮國經博士、單偉建先生及董建成先生，委員會主席由非執行董事李禮輝先生擔任。自2012年1月9日起，李禮輝先生辭任提名及薪酬委員會主席，但留任為該委員會委員，董建成先生則獲委任為該委員會主席；另馮國經博士辭任該委員會委員，童偉鶴先生則獲委任為委員以接替馮國經博士。獨立非執行董事在變更前後均佔委員會成員的60%。

提名及薪酬委員會負責協助董事會對本公司及其附屬公司在以下方面（但不僅限於以下方面）履行職責：

- 本集團的人力資源策略、薪酬策略及激勵框架；
- 董事、董事會附屬委員會成員、及由董事會不時指定的高級管理人員的篩選和提名；
- 董事會和各委員會的結構、規模、組成（包括成員的技能、經驗和知識）；
- 董事、各委員會成員、指定高級管理人員及主要人員的薪酬；及
- 董事會及各委員會的有效性。

提名及薪酬委員會於2011年內的工作主要包括審議及（如適用）審批：

- 重要人力資源及薪酬政策的制訂、重檢和修訂，例如結合市場情況重檢及修訂遞延浮薪的門檻條件，以及因應組織架構調整和風險管理要求的變化重檢香港金融管理局《穩健的薪酬制度指引》所定義之「高級管理人員」、「主要人員」、「特定員工團隊」、「風險控制人員」的界定方法以及「高級管理人員」、「主要人員」的崗位清單；

公司治理

- 執行董事及指定高級管理人員2010年度的績效考核結果；
- 本集團(含指定高級管理人員)2010年度花紅發放方案及2011年度薪酬調整方案；
- 2011年度本集團及指定高級管理人員的主要績效指標；
- 2011年度本集團人事費用預算方案；
- 指定高級管理人員的任免安排；
- 監控本集團的中期人力資源策略及其他重要人事政策的執行情況；
- 分析及匯報董事會及各附屬委員會的自我評估結果，並就此向董事會

提出建議，以進一步完善董事會及各附屬委員會的職能及效益；及

- 處理有關本集團內主要附屬公司調整及委任董事事宜。

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會成員的袍金水平時，須參考同類型業務或規模

公司的袍金水平，及董事會和附屬委員會的工作性質及工作量(包括會議次數及議程內容)，以達到合理的補償水平。**任何董事會成員均不得參與釐定其個人的特定薪酬待遇。**各董事於2011年度的具體薪酬資料已詳列於本年報財務報表附註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，載列如下：

董事會：	
所有董事	每年港幣200,000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2011年12月31日止年度，全部非執行董事放棄其上述的董事袍金。

提名及薪酬委員會已獲得董事會授權處理有關職責，負責釐定全體執行董事、指定高級管理人員的特定薪酬待遇。

提名及薪酬委員會於2011年內共召開5次會議，平均出席率達84%，有關董事的出席率詳列如下：

董事	出席委員會會議次數	出席率
李禮輝先生(主席)	5次中出席5次	100%
李早航先生	5次中出席5次	100%
馮國經博士	5次中出席3次	60%
單偉建先生	5次中出席3次	60%
董建成先生	5次中出席5次	100%

註：自2012年1月9日起，李禮輝先生辭任提名及薪酬委員會主席，但留任為該委員會委員；董建成先生則獲委任為該委員會主席；另馮國經博士辭任該委員會委員，董偉鶴先生則獲委任為委員以接替馮國經博士。

風險委員會

風險委員會成員共有4名，其中包括2名非執行董事李早航先生及張燕玲女士，以及2名獨立非執行董事高銘勝先生及童偉鶴先生。自2011年12月15日起，張燕玲女士辭任風險委員會委員，陳四清先生則獲委任為該委員會委員以接替張燕玲女士。獨立非執行董事高銘勝先生擔任委員會主席。

風險委員會負責協助董事會對本公司及其附屬公司在以下方面（但不僅限於以下方面）履行職責：

- 建立本集團的風險取向和風險管理戰略，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；

- 審閱集團目標平衡表；
- 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；
- 審查重大的或高風險的風險承擔或交易；及
- 審閱主要報告，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。

風險委員會於2011年內的主要工作包括：

- 重檢／審批政策，包括《中銀香港集團營運總則》、《風險管理政策陳述》、《中銀香港集團風險管理政策與程序管理制度》、《資本管理政策》、《員工行為守則》、《內部評級體系驗證管理辦法》、《關連交易管理政策》以及策略風險、信貸風

險、市場風險、流動資金風險、利率風險、操作風險、法律、合規及信譽風險、壓力測試等政策；

- 重檢／審批集團浮薪資源總額管理機制的風險調節方法；
- 審閱集團經營計劃，包括集團目標平衡表、中銀香港銀行盤投資計劃及投資組合主要風險監控指標、內部資本充足性評估程序結果以及風險管理限額；
- 審查和監控巴塞爾資本協定二的執行情況，包括審批信用風險內部評級基準計算模型，審閱模型驗證報告；聽取信用風險內部評級基準計算法的落實情況進度匯報，風險加權資產分佈情況匯報；
- 審閱各類風險管理報告；及
- 審查重大的或高風險承擔或交易。

風險委員會於2011年內共召開8次會議，平均出席率達94%，有關董事的出席率詳列如下：

董事	出席委員會會議次數	出席率
高銘勝先生 (主席)	8次中出席8次	100%
童偉鶴先生	8次中出席7次	88%
張燕玲女士 (註)	8次中出席7次	88%
李早航先生	8次中出席8次	100%

註：自2011年12月15日起，張燕玲女士辭任風險委員會委員，陳四清先生則獲委任為該委員會委員以接替張燕玲女士。

公司治理

戰略及預算委員會

戰略及預算委員會成員共有5名，其中包括2名非執行董事周載群先生及張燕玲女士、2名獨立非執行董事馮國經博士及童偉鶴先生以及本公司總裁暨執行董事和廣北先生。於2011年10月21日，馮國經博士獲委任為戰略及預算委員會委員。自2011年12月15日起，張燕玲女士辭任戰略及預算委員會委員，陳四清先生則獲委任為該委員會委員以接替張燕玲女士。主席由非執行董事周載群先生擔任。

戰略及預算委員會負責協助董事會對本公司及其附屬公司在以下方面（但不僅

限於以下方面）履行職責：

- 起草、審查、動議及監控本集團的中長期戰略；
- 起草及審查本集團中長期戰略的制定程式，確保其已充分考慮到一定範圍內的備選方案；
- 按照既定的標準監控中長期戰略實施情況，向管理層提供方向性的指引；
- 審查及監控本集團定期／週期性（包括年度）業務計劃和財務預算；及

- 就本集團主要資本性支出、兼併與收購和戰略性承諾向董事會提出建議並監控其實施情況。

戰略及預算委員會在本年度重點指導和監督了本集團短期業務策略的實施，並推動落實本集團的重點業務策略，如中國業務、人民幣業務等。因應市場新環境對落實銀行戰略帶來的新機遇和挑戰。該委員會尤以指導管理層對集團中長期滾動式戰略規劃作了重檢和進一步的完善。此外，委員會也審查及監控了本集團2011年的財務預算和業務規劃的執行情況，並先行審查通過和向董事會推薦了管理層提交的本集團2012年度財務預算和業務規劃。

戰略及預算委員會於2011年內共召開6次會議，平均出席率達97%，有關董事的出席率詳列如下：

董事	出席委員會會議次數	出席率
周載群先生（主席）	6次中出席6次	100%
和廣北先生	6次中出席6次	100%
張燕玲女士（註1）	6次中出席5次	83%
童偉鶴先生	6次中出席6次	100%
馮國經博士（註2）	1次中出席1次	100%

註1：自2011年12月15日起，張燕玲女士辭任戰略及預算委員會委員，陳四清先生則獲委任為該委員會委員以接替張燕玲女士。

註2：馮國經博士於2011年10月21日獲委任為戰略及預算委員會委員。

臨時委員會

於年內董事會成立了臨時獨立董事委員會，詳見如下：

獨立董事委員會

獨立董事委員會於2011年6月設立以審查和批准就本公司於2011年11月向專業及機構投資者發行中期票據事宜委任中銀國際（彼為中國銀行的間接全資附屬公司）作為交易商及聯席牽頭經辦人之一的合同條款。該委員會由所有獨立非執行董事組成，並由董建成先生擔任主席。根據上市規則該項交易可獲豁免進行獨立審查，惟本公司致力實踐良好企業管治，因此仍設立獨立董事委員會以審議及審批有關事宜。由於委任中銀國際的條款與委任其他作為獨立第三方的兩位交易商及聯合牽頭經辦人的條款相同，獨立董事委員會認為這一委任乃屬公平和合理，是按照正常商業條款進行及合乎本公司及股東的整體利益。

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》以規範董事就本公司證券的交易事項。該內部守則的條款比《上市規則》附錄十《上市發行人董事證券交易的標準守則》（《標準守則》）中的強制性標準更為嚴格。此外，自本公司的母公司中國銀行股份有限公司於2006年6月上市後，該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的證券交易。經本公司向所有董事查詢後，彼等均已確認其於2011年度內嚴格遵守前述內部守則及標準守則有關條款的規定。

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」

本集團下列人員已界定為符合香港金融管理局《穩健的薪酬制度指引》定義之「高級管理人員」及「主要人員」：

- 「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、助理總裁、董事會秘書以及集團稽核主管。
- 「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、交易主管和首席交易員，以及對風險管理有直接影響的職能單位第一責任人。

公司治理

• 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查，並報董事會審定。提名及薪酬委員會及董事會視實際需要徵詢董事會其他屬下委員會（如風險委員會、稽核委員會等）的意見。

• 薪酬及激勵機制的主要特色

1. 績效管理機制

為實踐「講求績效」的企業文化，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、客戶、基礎建設／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，透過分層績效管理模式，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、對所屬單位整體績效的影響、履行本職工作風險管理責任及合規守紀等情況作為評定個人表現的主要依據，既量度工作成果，亦注重工作過程中所涉及風險的評估及管理，確保本集團安全及正常運作，並輔以價值觀的評核，促進核心價值觀的貫徹落實。

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《集團浮薪資源總額的風險調節方法》，把銀行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，而本集團的浮薪總額則按經董事會審定的風險調節後的績效結果計算，並由董事會酌情決定，以確保本集團浮薪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。

《集團浮薪資源總額的風險調節方法》包括「風險修正因素」及「考核結果的調整」兩部分：

- 「風險修正因素」：對量化的、與集團財務績效表現有重大關係的風險因素進行評分，包括信貸風險、市場風險、利率風險，以及流動性風險。「風險修正因素」的評分以定量指標為主，從事前和事後的角度的角度，綜合使用絕對性指標和相對性指標對可量化風險的影響進行評估。

- 「考核結果的調整」：對非量化的風險因素進行評分，旨在當發生影響集團整體業績的重大風險事件時，對集團整體績效考核結果進行調整，風險因素包括操作風險、法律及合規風險，以及信譽風險。「考核結果的調整」以定性指標為量度手段，就非量化的風險因素對集團績效的影響程度作事後調整。

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、單位和員工三個層次的績效表現，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。

按集團浮薪資源總額管理機制的相關規定，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，審批集團浮薪資源總額。除按機制規定的有關公式計算外，董事會可根據實際情況對本集團的浮薪資源總額作酌情調整。在集團業績

表現較遜色時（如未達至集團業績的門檻條件），原則上不發當年浮薪，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鉤，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，則透過矩陣式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。

4. 浮薪發放與風險期掛鉤，體現本集團的長遠價值創造

為實現薪酬與風險期掛鉤的原則，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、職等愈高或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。遞延浮薪的歸屬條件與本集團未來3年每年的績效掛鉤，每年在本集團績效（含財務及非財務）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。若本集團或單位的績效表現估算需作重大修正、員工被證實犯欺詐、瀆職或嚴重違規的情況下，本集團便會索回員工並未歸屬的遞延浮薪，不予發放。

• 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，本集團曾就固薪管理機制、高級管理人員的薪酬管理事宜、短期激勵機制，以及市場薪酬數據諮詢Towers Watson Pennsylvania Inc.的獨立意見。

公司治理

外部核數師

根據董事會採納的《外部核數師管理政策》，**稽核委員會**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。根據稽核委員會的建議，董事會將向股東建議於本公司2012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，董事會將授權稽核委員會釐定羅兵咸永道會計師事務所的酬金。於2011年度，本集團須向羅兵咸永道會計師事務所支付的費用合共港幣3,800萬元，其中港幣3,200萬元為審計費，而港幣600萬元為其他服務的費用。於2010年度，羅兵咸永道會計師事務所收取的費用合共港幣3,900萬元，其中港幣3,100萬元為審計費，而港幣800萬元為其他服務的費用。在港幣800萬元費用中，港幣400萬元為羅兵咸永道會計師事務所就中銀香港發行後償票據事宜而收取的有關費用。

稽核委員會對2011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。2011年度付給羅兵咸永道會計師事務所關於非審計服務的

費用主要包含稅務相關的服務（費用約港幣200萬元）及其他非審計服務（費用約港幣400萬元）。

內部監控

董事會有責任維持本集團的內部監控系統穩健而且有效，以保障本集團的資產。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。

內部監控系統旨在提供合適保證，以防出現嚴重陳述錯漏或損失的情況；並管理運作系統故障的風險，以及協助達成本集團的目標。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，根據內部監控環境、風險識別、監控措施、資訊與交流及監控機制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、及風險管理功能；檢討範圍亦包括集團會計及財務匯報職能的資源、員工資歷和經驗及培訓的足夠性。有關檢討由本集團內部稽核部門統籌，透過管理層及業務

部門的自我評估，內部稽核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2011年度的檢討結果已向稽核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，及內部監控措施的執行，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，對各重大風險類別均設既定單位和人員承擔職責及處理程式，在風險的識別、評估及管理範疇，包括信譽、策略、法律、合規、信貸、市場、業務操作、流動性、利率等風險，均發揮了應有的監控功能（本集團的風險管理詳列於本年報第37至第41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；
- 本集團的內部稽核部門採用風險為本的評估方法，根據董事會轄下稽核委員會批准的內部稽核計劃，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，直接向稽核委員會提交報告，對須關注的事項及需改善的方面有系統地及時跟進，並將跟進情況向管理層及稽核委員會報告；及
- 稽核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內部監控建議，並由內部稽核部門持續跟進以確保本集團有計劃地實施有關建議，並定期向管理層及稽核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2011年，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。因應全球金融市場波動及經濟前景不明朗的情況下，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2011年內發現需改進的地方已予確認，並已採取相應措施。

與股東的溝通

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。

董事會主席、提名及薪酬委員會主席、風險委員會主席、戰略及預算委員會主席、稽核委員會委員及羅兵咸永道會計師事務所的代表均出席了本公司於2011年5月25日於香港太古廣場港麗酒店大堂低座港麗大禮堂舉行的2011年度股東週年大會及股東特別大會，以回應股東於會上提出的查詢。由於稽核委員會主席於股東週年大會舉行當天因公務未能出席，因此由該委員會委員代表出席。於2011年度股東週年大會通過的決議包括：採納本公司2010年度

財務報表、宣佈分派2010年度末期股息、重選董事、重聘核數師及向董事會授予有關發行及股份回購的一般性授權。

如同本公司2010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授權上限自願地調低至最多5%（相對《上市規則》所准許20%之限額而言）以呈股東於2011年度股東週年大會上通過。董事會將把該5%之比例呈股東於2012年度股東週年大會上通過。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股份回購的一般性授權時，亦採納若干內部政策。相關政策的重點如下：

- 當發行價對股份收市價的折扣率亦不能對股東價值造成重大攤薄時，董事會將不會行使發行新股的一般授權。就此，董事會將考慮一切有關因素，包括資本充足比率，特別是其一級資本、籌集二級資本的效益、本集團業務發展所需的資金、股東獲公平對待的原則、及按比例分配的股東權利供股等其他選擇；及

公司治理

- 董事會亦設定了可能啟動股份回購機制的觸發事項，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東資金回報率、淨資產回報率或每股盈利屬恰當及合適的做法。一般情況下，股份回購會透過聯交所進行。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**2012年度股東週年大會**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本公司的網頁及聯交所的網頁，以便股東查閱。

此外，為了股東能更瞭解提呈於2012年度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通函中向股東提供關於2012年度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、退任及膺選連任董事的資料、及關於2012年度股東週年大會及投票的常見問題。

股東權利

股東有權召開股東特別大會、於股東大會上提呈建議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：**
任何持有本公司已發行股本不低於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述明會議目的，並須交到本公司註冊辦事處（香港中環花園道1號中銀大廈52樓）。於收到有效請求書後，本公司將按公司條例第113條的規定採取適當行動，並作出必要安排。

- **股東在股東大會上提呈建議的程序：**

以下股東有權提出建議（該建議可能被安排提呈於會議上）於本公司股東大會中審議：

- (a) 任何數目的股東代表不少於本公司於提交請求書當天的總表決權的2.5%；或
- (b) 不少於50名持有本公司股份的股東，而每位股東就其所持股份已繳的平均股款不少於港幣2,000元。

經由該等股東簽署的有關建議的請求書，連同關於該建議事宜的一份字數不多於1,000字的陳述書，須最遲於股東大會六星期前交到本公司註冊辦事處（香港中環花園道1號中銀大廈52樓）。於收到該等有效文件後，本公司將根據公司條例第115A條的規定採取適當行動及作出必要安排，有關股東須負責支付由此產生的相關費用。

- **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（香港中環花園道1號中銀大廈52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）簽署的通告，以表明其就建議該名人士參選的意願，及(b)一份由被提名人士簽署的通告，以表示其參選意向。

上述通告可於股東大會通告發出後至該股東大會召開至少7天前提交，該會議通告應為至少7天。於收到該等有效通告後，本公司將根據本公司組織章程第99條的規定採取適當行動及作出必要安排，有關股東須負責支付由此產生的相關費用。

有關本公司股份的進一步資料請參見本年報中「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：香港中環花園道1號中銀大廈52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，將盡最大努力確保即時處理所有查詢。

董事關於財務報告書的責任聲明

以下聲明應與本年報中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告書方面的責任。

董事須按香港《公司條例》規定編製真實且公平之財務報告書。除非本公司及本集團將繼續其業務的假設被列為不恰當，否則財務報告書必須以持續經營基準編製。董事有責任確保本公司存置的會計紀錄，可合理準確披露本公司財務狀況以及可確保所編製的財務報告書符合香港《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。

董事認為於編製載於本年報的財務報告書時，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。