

关于中国银行(香港)有限公司  
公司治理、授信审批程序、  
风险管理及内部监控机制的

# 专责委员会调查报告

## Report of the Special Committee

on the Corporate Governance, Credit Approval Process,  
Risk Management and Internal Control Mechanisms of  
Bank of China (Hong Kong) Limited

二〇〇三年九月  
September 2003



中銀香港(控股)有限公司  
BOC HONG KONG (HOLDINGS) LIMITED

## 目 录

<b>事实认定和建议概要</b>	第2-6页
<b>I. 引言</b>	第1-3段
<b>II. 新农凯贷款</b>	
该贷款的现状	第4-6段
判断错误	第7段
汲取的教训	第8-11段
谁为此负责	第12-22段
已经采取或将立即采取的措施	第23-26段
<b>III. 力达更高水准的更坚实基础</b>	
授信及风险管理的持续有效	第27-32段
加强管理层结构的建议	第33-37段
加强公司治理的建议	第38-44段
结论：力达更高水准	第45-48段
<b>附录：</b>	
1. 专责委员会的职权范围	第20页
2. 缩写与定义	第21页
3. 摩斯伦事实认定概要	第22-23页
4. 毕马威事实认定概要	第24-29页
5. 受访员工及外部各方名单	第30页

---

---

## 事实认定和建议概要

专责委员会通过稽核委员会向董事会提交如下事实认定和建议：

### (i) 新农凯贷款(「贷款」)的状况

- 搭桥贷款金额为17.7亿港元(这是21.07亿港元融资便利的最终提款额)，其中10.3亿港元已偿还，截止2003年6月30日的余额为7.4亿港元；
- 作为贷款余额的抵押，本银行对上海地产75%的股份拥有法律上的第一抵押权；
- 上海地产已被委任接管人，接管人名下有12亿港元存款存在本银行。据了解该公司只有很少可能影响该存款的负债；
- 专责委员会对于回收贷款方面正在采取的积极步骤感到满意。作为第59条审核的一部分，摩斯伦对该贷款进行了评估，认为2003年5月31日该贷款的分类应为「关注」，因此未建议进行特殊拨备。不过，贷款目前被本银行列为「次级」，并且已进行了1.26亿港元的特殊拨备。罗兵咸永道同意包括在截至2003年6月30日的经审计半年账中的此特殊拨备水平。

### (ii) 判断错误

- 贷款是根据当时适用的程序和授权而发放的。虽然金额比较大，但它并非需要董事会审批的贷款，因此在情势要求(例如有可能成为不履约贷款)前，并未呈请董事会注意；
- 就我们所能做出的判断，贷款的审批程序得到了遵守，但我们认为发放贷款时存在判断失误：
  - 尽管一开始就指出了风险，但却没有在以下几个方面得到充分解决：
    - 本银行从未获取关于周先生的足够资料，以便能够了解周先生的资产净值并评估取得这些资产的难度；
    - 为了还款，本银行依赖于周先生向上海地产注入资产，这取决于周先生的诚实守信以及周先生和上海地产遵守香港联交所上市规则的能力；
    - 本银行对于周先生要求不用可注入上海地产的物业进行抵押予以通融，因为周先生称注入被抵押的物业可能被视为「关连交易」。由此，本银行面临的处境是不得不以上海地产的股份作为抵押，结合复杂而费力的贷款管理安排，确保上海地产的资产不减少或负债不增加，以保护这些股份的价值。既然没有绝对可靠的保护系统可用，这就进一步增加了对周先生诚实守信的依赖；

## 事实认定和建议概要 (续)

### (ii) 判断错误 (续)

- 该贷款办理过程中涉及的银行职员在与上市规则有关的合规问题上表现得缺乏敏感。虽然是周先生有责任通过他的专业中介人这样做，而且银行职员确实在贷款文件中作为条件明文规定周先生应该合规，但总是有一种公众可能怀疑银行协助规避上市条例的风险，无论是否有规避发生。因为为客户保密的原因，本银行难以在公众面前为自己辩护。
- 本银行因此面临与贷款收益不相称的信贷风险和信誉风险。
- 贷款发放后，其后续管理尽管代价高昂，但令人满意。贷款受到了管理层的密切监督，在周先生消失以及委任上海地产接管人前一直正常履行，在此之前董事会毋需介入。

### (iii) 谁为此负责

- 根据所获得的证据，委员会未发现有任何理由相信参与贷款的有关职员有在他们看来符合本银行最大利益以外的任何动机。委员会注意到，周先生做出了努力履行贷款条款，并且确实偿还了大部分贷款。事实上，假如计划在2003年6月3日举行但随后被推迟了的上海地产特别股东大会批准了进一步注资的提议，贷款的余额将会非常小。目前的回收行动显示了本银行收回大部分贷款的可能性，而可能只有很少损失或没有损失；
- 尽管如此，谨慎的银行业做法要求却自始即有良好的判断，周先生消失了，本银行的声誉则由于围绕该贷款的负面舆论而受到损害。考虑到摩斯伦报告以及自行进行的独立调查，专责委员会依责任由大到小的顺序，对有关的两位最高级银行职员提出如下批评：
  - **刘金宝先生(前总裁)** 尽管知晓有严重的保留意见尚未得到满足，却未对交易进行干预。他应意识到柯先生作为事实上的信贷委员会主席的地位，会在处理柯先生推介的贷款(如新农凯贷款)建议时妨碍信贷委员会的工作成效；
  - **柯文雅先生(企业银行副总裁)** 推介该贷款，没有充分考虑交易的内在风险以及风险管理部的疑虑。

### (iv) 已经采取或将立即采取的措施

- 信贷委员会的审批程序正为一个以新的信贷评审委员会为中心的新程序所取代，消除了旧程序中业务发生与风险管理之间的失衡和内在的利益冲突；
- 专责委员会建议董事会接受柯先生的退休申请，并考虑他的服务记录(除了这次判断失误以外一直表现出色)。他主动承担责任的态度显示了令人称道的个人责任感，这与他在同事中得到的高度评价完全一致；
- 专责委员会建议董事会将专责委员会有关刘先生在贷款中角色的事实认定函告中国银行。

## 事实认定和建议概要 (续)

### (v) 构筑更坚实基础

- 基于对毕马威和摩斯伦事实认定的审核及自身的独立观察所得，专责委员会满意本银行授信审批、风险管理和内部监控程序的持续有效。由12家前身银行合并后，本银行一直在寻求以一种稳定的机制来实施其上市招股书和去年年报中描述的风险管理和内部监控程序。过去三个月内对本银行在企业银行业务的授信审批、风险管理和内部监控程序方面所进行的全面审核，显示出本银行正立足于这种机制，但审核也为本银行提供了一个考查所取得的进步并考虑加强有关程序的机会。本次审核还为本银行提供了一个机会，可以对照日益提高的国际标准考查自身的公司治理，并考虑满足这些标准的改进措施；
- 毕马威已指出本银行信贷及风险管理的做法与自己的政策及香港金管局指引有细节上的不同之处。这些不同之处大部分涉及本银行自己的政策，委员会注意到金管局的指引是在高层次上进行表达的。专责委员会认为在内部政策和金管局指引方面的不同都不严重，但仍应按照金管局同意的时间表尽快校正，由稽核部监督，并向稽核委员会报告；
- 毕马威还提出希望在风险管理、授信审批以及内部监控机制方面进一步详细改善，即便是已符合金管局指引。管理层应在董事会的监督下推进这些措施；
- 毕马威同样也提出了在高层次监控方面的详细改善建议，即便是已符合金管局指引。专责委员会同样相信总裁将推动这一工作，按照本报告有关公司治理部分列出的方式，形成提交董事会的详细建议；
- 在本报告中，专责委员会希望向董事会强调对本银行最有利的程序及高层次监控的改善领域。

### (vi) 加强管理层结构

- 专责委员会对本银行现有组织和管理层结构运行良好感到满意，但从毕马威的审核、自身的观察及与总裁的讨论出发，相信对于现有组织和管理层结构的进一步强化将对本银行有利；
- 汲取新农凯贷款的教训，应强化对于风险管理重要性的认识。风险管理总监的地位因此应提升至与业务发生部门的主管平级，称为风险总监(Director of Risk)。他将直接向总裁及向董事会报告，其职责将是确保本银行继续在信贷、市场、运营、法律及合规风险控制方面采取国际最佳做法。这将要求该职位由一个世界级的候选人来担当，并通过面向内部及外部申请人公开的竞争而选出；
- 应设立一个新的营运总监(Chief Operating Officer)的职位。其工作将是协助总裁协调及实施本银行正在进行的许多变革项目以及作为本次审核一部分的改善建议，从而为本银行提供与国际最佳做法相符的运营能力。他将直接向总裁及向董事会报告，应与现有的副总裁平级。这将要求该职位由一个世界级的候选人来担当，并通过面向内部及外部申请人公开的竞争而选出；

---

## 事实认定和建议概要 (续)

### (vi) 加强管理层结构 (续)

- 为使本银行能够实现其成为国际一流银行的抱负，总裁需要董事会的全力支持，允许他动用所需的资源来实现这一目标。总裁不仅需要为专责委员会在这里指出的两个高级职位聘请最佳人选，而且必须和董事会一起设计整个银行的人力资源及薪酬政策，这对于认定并保留本银行内所有关键岗位的最佳人选是有益的；
- 专责委员会注意到恰当的人力资源及薪酬政策不需要增加整体费用，而是应以向恰当的人支付恰当的报酬及配合银行业务所需的适当水平的员工队伍为目标。

### (vii) 加强公司治理

- 虽然毕马威报告本银行内的高层次监控符合金管局指引，但他们提出了许多关于董事会委员会结构、提名、议程管理、自我评估及其他公司治理事项的建议。专责委员会注意到所有这些建议都与董事会正在考虑的想法广泛一致，因此应予实施，但有些需要比其余的更优先对待；
- 在贾培源先生退任后，应首先考虑的是有关独立非执行董事问题。其继任者应最好在公司治理、变革管理、项目管理以及银行有关风险管理等一个或几个领域拥有经验。为了获得上述各种需要的经验可能应考虑委任更多的独立非执行董事；
- 毕马威已建议董事会建立一个执行委员会并委任更多的执行董事。该建议值得认真研究。董事会应责成总裁研究建立一个执行委员会的必要性和可行性，如果认为合适，则在六个月内向董事会提交的一份报告中提出详细的建议，并考虑到总裁应首先参与加强管理层结构工作的需要；
- 专责委员会建议合规工作(目前由稽核委员会的一个次级委员会进行监督，该委员会由本银行管理层并增加一个来自中国银行的成员组成)应被认为是本银行风险管理职能的一部分，因此建议董事会风险管理委员会亦应负责合规工作，风险管理委员会应立即要求总裁研究是否认为法律及合规部已有充分能力为本银行在信贷业务中遇到的证券市场问题提供合规支持；
- 董事会应责成稽核委员会著手对照国际银行业最佳做法，对内部稽核程序进行一次更详细的审核，以确保内部稽核功能在符合国际最佳做法之外还提供最大可能的增值；
- 总裁应负责评估毕马威的其他建议在促进经营效率及董事会有效性方面的价值，并在三个月内向董事会报告。

## 事实认定和建议概要 (续)

### (viii) 结论：力达更高水准

- 该贷款的发放出现在本银行由其前身银行合并设立之后不久，风险管理体系还处于实施的早期阶段。专责委员会相信关键问题是「人」的问题，因为新农凯贷款中发现的关键问题不是风险管理制度失效，而是在个别情况下的判断失误。制度可以制定，但它们要靠人来运作。因此，在本银行的管理和经验层面上，坚守已经采纳并载于本银行2002年年报(第117和118页)的价值观和原则是必不可少的。本银行已著手进行这项工作，自合并以来推行了许多项目，员工和管理层已在多个层面参与其中。一种新的意识正在开始牢固。本次审核使我们得以停下来审视如何将这种变革进行得更好；
- 首要的是确保本银行有一支得到加强的最高管理团队来支持总裁，而在这方面很重要的是尽快选择新的营运总监和风险总监。他们应是有足够经验把国际最佳做法带进本银行的人，并有恰当的资质推进本银行已经在合并计划中作出承诺的雄心勃勃的变革计划。其次最紧迫的是确保本银行的人力资源和薪酬政策对于确保在本银行所有关键岗位上配置并保留最佳人选是有益的。只有这样，本银行才能真正追求成为一家能够按照国际最佳做法经营的银行的目标；
- 董事会的领导将在实现国际最佳做法的努力中扮演关键角色。董事会应给予总裁最充分的支持，以激励员工实施已经进行而本次审核希望加强的变革项目。只有通过董事会、管理层和员工的共同努力，本银行才能成为一家准备好力达更高水准的更强大机构。

## I. 引言

1. 专责委员会由董事会于2003年6月17日委任，其全部职权范围见附录1。本报告所用的缩写与定义见附录2。简言之，如本银行2003年6月17日公告中所指出的，专责委员会的职权范围是「对中银香港的授信审批、风险管理和内控程序以及董事会对于这些事项进行高层控制的有效性进行审核」，包括与新农凯贷款审批有关的情况，并通过稽核委员向董事会报告。经董事会批准，专责委员会委任Richard Farrant先生为委员会特别顾问。
2. 本次审核的主要材料来源是摩斯伦和毕马威报告，前者特别涵盖了与周正毅相关的贷款；后者广泛涵盖了其他企业贷款和风险及一般管理问题。摩斯伦和毕马威被委任来协助专责委员会，并作为特别审计师根据银行业条例第59条的规定各自向金管局提交一份报告。专责委员会成员独立会见了直接参与新农凯贷款交易的职员，同样也独立地会见了参与一般信贷和风险管理程序的职员。此外，就新农凯贷款引发的市场看法以及正考虑的改革如何会或者如何不会触及市场所关切之处，我们上市时的保荐人高盛和瑞银提供了他们的观点，对此我们表示感谢。摩斯伦和毕马威报告的概要见附录3和4。受访职员及外部各方名单见附录5。专责委员会已得到了有关各方的通力合作。两家特别审计师的报告已按照银行业条例第59条的规定提交金管局。
3. 在过去的三个月中，专责委员会在两家特别审计师(摩斯伦和毕马威)的协助下，深入研究了本银行的信贷和风险管理程序。世界上还很少有机构受到过这样深入而详尽的研究。拥有13,000名员工的本银行，仍处在由以往12家前身银行合并后的调整中。在本银行不断办理现有业务并开发新业务的同时，作为其成为国际一流银行抱负的一部分，它还著手对业务程序进行了一系列改革。专责委员会进行的审核，为本银行提供了一个机会，来考查到目前已经取得了哪些成绩、评估优先次序并改进其计划。专责委员会对本银行授信审批、风险管理和内部监控程序的持续有效感到满意。虽然新农凯贷款造成了对于本银行的负面舆论，但它另一方面也为将来提供了有益的教训。本报告中的许多建议旨在帮助本银行推进其计划，实现其成为国际一流银行的既定目标。这些建议得到了总裁的全力支持，而总裁现在正面临著激励其管理团队和员工主动接受这些建议的任务。总裁必须得到董事会的全力支持，以便达成这一目标。



## II. 新农凯贷款

### 该贷款的现状

4. 这笔搭桥贷款最初的金额为17.7亿港元(这是21.07亿港元融资便利的最终提款额)，其中10.3亿港元已偿还，余额为7.4亿港元。作为贷款余额的抵押，本银行对上海地产75%的股权有法律上的第一抵押权。
5. 上海地产于2003年6月9日发布公告称法院已委任接管人，理由主要是组成董事会的执行董事没有管理实体。周先生此前已经消失，据信是在中国被拘押。接管人名下在中银香港有存款12亿港元。本银行了解到，在接管人目前所获资料的基础上，公司没有多少可影响该存款的负债。
6. 专责委员会对于回收贷款方面正在采取的积极步骤感到满意。作为第59条审核的一部分，摩斯伦对该贷款进行了评估，认为2003年5月31日该贷款的分类应为「关注」，因此未建议进行拨备。不过，贷款目前被本银行列为「次级」，并且出于谨慎已进行了1.26亿港元的拨备。罗兵咸永道同意截止2003年6月30日的经审计半年账中的特殊拨备水平。

### 判断错误

7. 一家银行在发放任何一笔贷款的时候，都会考虑不还款的风险。因此，作出发放贷款的决定，就涉及到对于风险与收益之间恰当平衡的判断。在新农凯贷款的案例中，这些判断没有形成恰当的平衡，使本银行面临与贷款收益不相称的信贷及信誉风险：
  - (i) 虽然风险管理部强烈表达了保留意见，但该贷款最终还是发放了，其结果是：
    - 本银行从未获得足够的关于周先生的资料，特别是关于其资产净值和取得这些资产的难度，因此其个人担保是没有意义的；
    - 本银行没有对任何现金流有直接的抵押权以确保其用于还贷，而不得不依赖于由向上海地产注资而获得的现金以还款，但这些取决于周先生的诚实守信以及周先生和上海地产遵守上市规则和公司收购及合并守则的能力。本银行没有办法就实际注入有关资产得到完全保证，其外部法律顾问顾恺仁律师事务所曾告知有关的银行职员，本银行在这种情况下不能得到完全保护；
    - 本银行对于周先生要求不对可注入上海地产的物业通过法律上或实益上的抵押而行使法律上的强制权予以通融，因为周先生称注入这些物业根据上市规则可能被视为「关联交易」；
    - 由此，本银行面临的处境是不得不依赖上海地产的股份作为核心抵押。为了保护这些股份的价值，本银行不得不设计复杂而费力的安排，通过确保上海地产不发生实质性的负债或不损耗现金资产，来保护上海地产的资产。既然没有绝对可靠的保护系统可用，这就进一步增加了对周先生诚实守信的依赖；
    - 不能完全解决这些问题使得贷款成了高风险贷款，要求有密切且成本高昂的监督作为降低风险的措施，并使本银行面临信誉风险；

## II. 新农凯贷款 (续)

### 判断错误 (续)

- (ii) 在考虑贷款时，参与贷款过程的本银行职员可合理地并且的确依赖于这样的事实，即那些为周先生工作的是声誉良好的称职的投资银行(已注册为证券市场从业者)，或者是声誉卓越的律师事务所。可合理地信赖这些专业顾问不会建议周先生卷入任何非法的或不正当的行动中去。本银行职员也小心仔细地确保在贷款文件中，周先生和文件各方被明示要求遵守所有相关规则和条例，包括上市规则和公司收购及合并守则。参与该贷款的本银行职员确实不时向本银行的外部法律顾问之一顾恺仁律师事务所进行了咨询，并且按照所得到的意见行事；
- (iii) 然而，他们未能意识到，准备满足周先生为了逾越上市规则障碍而提出的请求，很容易使公众怀疑本银行为周先生规避有关规则提供便利，而无论是否有规避发生。他们还未能意识到本银行将难以在公众面前为自己辩护，因为受到为客户保密的约束。而且专责委员会发现，周先生从未告知有关的银行职员他将如何遵守相关的上市规则或公司收购及合并守则，在周先生或其代表与香港联交所或证券及期货监察委员会进行的任何交流中，本银行职员也不是参加一方或对内容有任何知情。由于茫然无知和对周先生及其背景的了解粗浅，本银行的职员使本银行面临信誉风险而没有应急纾缓计划；
- (iv) 本银行职员对满足周先生可能使本银行面临信誉风险缺乏意识，源自其缺乏对上市规则和公司收购及合并守则的理解。他们不得不依赖周先生及其顾问的陈述，而这些人显然将本银行作为谈判对手对待，因此只提供他们认为本银行需要知道的资讯。如果本银行的职员对上市规则、守则以及相关做法有很好的了解并且发挥作用，他们极可能会做更多查询，并因此可能要么不发放贷款，要么设定严格的条件以排除任何面临信誉风险的可能，并将合规成本计价；
- (v) 前总裁实际上是信贷委员会主席，但作为一种实际做法，将主席职位授让给柯先生。除零售银行副总裁外，柯先生的级别高于委员会的每个人。由于承担了提供企金部业绩表现的任务，柯先生视其首要责任为替本银行得到业务，只要他判断风险是可被控制的。风险管理总监毛先生在级别上较低，尽管在组织规定上拥有否决权，但在这种情势下并不感觉具备足够勇气或足够理由可合理地行使该权力。这种将信贷委员会主席之职交给本银行业务发生部门主管之手的情形，因该委员会依赖于自由发表对风险的不同观点，故降低了信贷委员会的工作成效；
- (vi) 事实上当时的风险管理委员会主席(刘明康先生，也是当时的董事长)曾于2002年3月21日指出过信贷委员会组成上存在的这种缺陷，并要求当时的总裁(刘金宝先生)考虑设立一个类似于现在进行中的信贷评审制度(见下文第25段)。然而，当时的总裁于2002年5月26日向当时的董事长表示，虽然他同意这一提议，但其实施应该推迟到合并后建立的风险管理程序稳定下来之后；

## II. 新农凯贷款 (续)

### 汲取的教训

8. 尽管在决定贷款的过程中遵循了授信审批程序，决策的作出很迅速，但良好的判断却没有占上风。关键的风险问题很快就浮现出来，但本银行任其自身受到周先生的压力，而周先生则声称其他银行愿意为他融资。匆忙之中，所指出的关键的风险问题没有充分解决。本银行职员试图通过保护现金以及约束被收购的上市公司债务而不是试图找出可直接并合法用来偿还贷款的现金流，来寻求解决所涉及的信贷风险。这就产生了与适用于目标公司的上市要求有关的困难问题，并且产生了对外部法律意见和周先生的陈述及其诚实守信以及遵守规则能力的严重依赖。所采纳的解决办法复杂而代价高昂，信誉风险也没有充分解决。最终，本银行面临著与收益不相称的信贷和信誉风险。
9. 在柯先生负责业务发生的同时，授予其信贷委员会的主席职位，并非良好管理的做法。本银行内强大的尊重上级的传统，使得员工很难针对更高级职员的愿望提出异议，前总裁不仅应该对此已有所了解，而且早在贷款叙做前的2002年3月21日，当时的董事长(刘明康先生)就已经直接向他提出了这个问题。
10. 该事件也表明银行管理层对于监管合规问题(特别是与证券市场有关的问题)不够敏感。鉴于中银香港今后很可能还会涉及收购上市公司的融资，合规处的人员配置应当检讨，以确保本银行确实有能够在将来的信贷交易中就证券市场合规问题方面提供内部建议的合规人员。
11. 总之，发放贷款背后的问题更多的不是授信审批程序中有缺陷，而是参与其中的关键人物的判断和经验不充分。专责委员会相信如果是由更富经验的职员运作，该程序会很好地发挥作用，而2002年年报第117和118页上列出的风险管理原则和价值观也就已有效地落实了。尤其是这些问题之所以出现，是因为业务发生与风险管理之间的不平衡(当时的董事长已经指出这一点)没有及时得到解决。

### 谁为此负责

12. 新农凯贷款建议显然是一笔重要贷款，大约17.7亿港元的贷款额占本银行法定资本金约4%。该贷款额并未大到需向董事会报告或由董事会批准的程度，但其规模的确超出了企业银行业务副总裁柯先生的职权范围，因此需要通过信贷委员会的批准，并由当时的总裁最终同意。信贷委员会的所有成员对此贷款分担责任，但本银行在此交易中关键的高级人士则是当时的总裁刘金宝先生、柯先生和风险管理总监毛先生。
13. 根据所获得的证据，委员会未发现合理理由相信参与贷款的有关职员有任何他们认为符合本银行最大利益以外的动机。委员会注意到，周先生努力履行贷款条款，并且确实偿还了绝大部分贷款。事实上，假如计划在2003年6月3日举行但随后被推迟了的上海地产特别股东大会批准了进一步注资的提议，贷款的未付余额将会非常小。目前的回收行动显示了本银行收回大部分贷款的可能性，而可能只有很少损失或没有损失。

## II. 新农凯贷款 (续)

### 谁为此负责 (续)

14. 尽管如此，谨慎的银行业做法却要求自始即有良好的判断，而且必须指出的是围绕该贷款的负面舆论已损害了本银行的地位和声誉。在参与发放贷款的三个关键的高级职员中，专责委员会根据本报告本节列出的理由认定，前总裁和柯先生应对该贷款审批过程中出现的判断错误负责。专责委员会认定毛先生不对贷款的发放承担责任。
15. 柯先生作为企业银行业务副总裁，带领中银香港出席了约在2002年3月18日召开的首次会议，当时中银国际提出了新农凯搭桥贷款的建议。他于2002年3月22日及27日主持了信贷委员会召开的关键会议，会议最终原则上批准贷款建议，柯先生于3月27日签发了要约函。尽管风险管理部继续提出保留意见，并且这些保留意见从未完全得到满足，但柯先生仍在随后的会议上坚持该贷款。
16. 作为本银行一个业务发生部门的主管，柯先生应该推介他认为能够给本银行带来实际利益的贷款。但是，作为一名高级管理人员，他应该意识到对风险和收益的仔细平衡，特别应保护本银行免于信誉风险。因此，专责委员会认定柯先生在这一点上没有尽到作为一名本银行副总裁的职责，即：
  - (i) 对如此规模和复杂程度的一笔贷款，他未能就周先生的背景及其业务进行充分的调查；
  - (ii) 出于为本银行抓住业务的焦虑，柯先生满足了周先生提出的数项请求，这削弱了本银行的抵押地位，并无意中将本银行置于可能的猜测之中，即如果周先生违犯或规避了上市规则或公司收购及合并守则，本银行可能为其提供了便利；
  - (iii) 本银行不得不建立了一套复杂的贷款管理安排，代价巨大，而且不可能指望确保全额、及时地收回贷款；
  - (iv) 未能听取风险管理部所提出的合理警告，因而使银行面临与贷款收益不相称的信贷和信誉风险。

## II. 新农凯贷款 (续)

### 谁为此负责 (续)

17. 风险管理总监及风险管理部主管毛先生，是参与该贷款发放过程的最高级风险控制人员。他出席了3月22日的首次信贷委员会会议，该会议没有接受风险管理部关于否决新农凯贷款的建议。在会议结束时，毛先生指出当风险管理部提出的保留意见得到解决以后，应该再次讨论批准该贷款的问题，并且确保这一要求反映在这次信贷委员会的会议纪要中。因此，虽然纪要中关于该贷款使用了「原则同意」的字样，他相信信贷委员会的原则批准在采取措施消除风险管理部疑虑方面是有条件的，而信贷委员会批准贷款前将会在随后的会议上重提这些疑虑。在随后于2002年3月27日举行的信贷委员会会议上，郭泽华先生代表企金部向信贷委员会简要汇报了解决3月22日所提疑虑的方法。提交给这次会议的关键文件日期均为2002年3月27日，因此信贷委员会的成员并没有多少时间来考虑这笔贷款。毛先生正在因公出差(专责委员会没有理由相信这么做是为了回避出席这次会议)，他当时的副手朱嘉荣先生参加了会议。信贷委员会的成员此时已对批准由银行向周先生发出一项原则性的要约感到足够满意，于是当天很晚的时候确实发出了一封这样的要约函。尽管在解决风险管理部的疑虑方面有所进展，但那些疑虑从未完全得到满足。
18. 毛先生在多个场合向柯先生提出是否本银行可以停止处理该贷款，但柯先生指出如果没有很好的理由，收回一项要约而没有足以支持该决定的实质证据，将会严重损害本银行的声誉。专责委员会认为在3月27日以后，由于要约函已经发出，本银行要收回而没有实质证据，确实是有困难的。周先生那时候已经在很大程度上被视为一个重要的(虽然是神秘的)上海商人。毛先生在多个场合向前总裁简要汇报了其疑虑，但前总裁并没有干预。在2002年4月18日举行的信贷委员会会议上，记录表明毛先生表达了对于周先生背景的忧虑，很可能是在毛先生的坚持下，将必须包括确定周先生的资产净值作为批准贷款的一项条件记入信贷委员会的决定。本银行一直不知晓周先生的资产净值。这次会议上提到了有关信誉风险的焦虑，并且准确地记录在会议纪要中。这些纪要大约在2002年4月19日被呈交前总裁，以便其同意这笔可能办理的贷款。前总裁于2002年4月22日签署了同意，贷款协定于2002年4月23日签署。
19. 虽然信贷委员会的程序允许风险管理总监行使否决权，但在专责委员会看来，期望毛先生在3月27日之后这样做是不现实的，期望他在3月22日该贷款第一次提交信贷委员会时行使否决权也是不合理的。3月27日以后，否决权已没有意义，因为已经向周先生发出了要约。唯一能够平衡本银行整体信誉与不遵守要约风险的是前总裁。柯先生不愿收回要约，因此毛先生向前总裁提出了他的疑虑(这在专责委员会看来是正确的做法)，但前总裁最终没有干预。
20. 前董事长刘明康先生确实提出了业务发生与风险管理各自的负责人在信贷委员会的潜在冲突问题，但前总裁决定不实施董事长的建议。按照2002年5月26日一份办公室备忘录中的记录，前总裁不这样做的理由是希望合并后的体制和员工先稳定下来。虽然这是一个明显合理的原因，但前总裁早在2002年3月21日就收到清楚的通知，在授信审批程序上业务发生与风险管理之间存在「不健康的失衡」。前董事长的建议最终被考虑并于2003年3月得到董事会风险管理委员会的批准，从那时起一直在进一步微调，正在准备实施的过程中。

## II. 新农凯贷款 (续)

### 谁为此负责 (续)

21. 因此，专责委员会认为毛先生不应就此贷款承担比信贷委员会的任何其他成员更多的责任。作为信贷委员会的成员之一，毛先生提出了关于该贷款的忧虑。委员会的其他成员也建议了降低风险的措施。因此，尽管出现了这一事件，但本银行的风险管理制度是完整的，并按预期发挥作用(业务发生与风险管理的失衡除外)。但是，任何组织里的制度都不能代替最高管理层的判断，这就引出了我们关于前总裁的事实认定。
22. 当时的总裁刘金宝先生于2002年4月22日对贷款决定作出了书面同意，但在此之前已通过柯先生和毛先生的简要汇报而了解该贷款的情况。专责委员会认定刘先生在该案中未能恰当履行其作为总裁的职责，原因如下：
- (i) 尽管风险管理部对新农凯贷款有严重且未解决的疑虑这一点很清楚，风险管理总监已就此多次向其做了简要汇报，并完整地记录在提交给他用于同意该贷款的2002年4月18日的信贷委员会会议纪要中，但刘先生没有影响或干预贷款的决策过程；
  - (ii) 当刘先生于4月22日同意贷款建议时，他加了一个条件，即本银行应遵守「认识客户」原则，确保在放款前知悉周先生的全部背景。他应该已经知道该条件对本银行的价值有限。他当时知道本银行已经承诺(至少在原则上)提供贷款，而他一定已经意识到一旦他做出同意，履行承诺的正式贷款协定几乎就会立即签署。一旦签署该协定，则拒绝放款如果不是不可能的话，也将是极端困难的；
  - (iii) 刘先生应该已经意识到，柯先生作为事实上的信贷委员会主席的地位，在业务发生与风险管理之间制造了失衡，会在处理柯先生推介的贷款建议(如新农凯贷款)时妨碍信贷委员会的工作成效。他应该已经对柯先生对信贷委员会其他成员施加决定性影响的可能性保持警觉，因为柯先生的级别高于信贷委员会所有其他成员(除了另一个副总裁林先生)。这种制度上的失衡已经在2002年3月21日由前董事长提醒他加以注意。

### 已经采取或将立即采取的措施

23. 专责委员会建议董事会接受柯先生提出的提前退休的申请。据了解，已为本银行服务逾三十年的柯先生已申请提前退休，因为他有权这样做。虽然柯先生的判断错误对本银行的声誉造成了损害，但令人鼓舞的迹象表明本银行将会顺利收回大部分贷款，也许只有少许损失或没有损失。本银行在进行这次审核方面为该贷款的后果付出了大量费用，但从这次审核中得出的教训无疑将使本银行成为一个更强大的机构。专责委员会在本次审核以及与员工和管理层进行面谈的过程中进一步认定，柯先生显然因其忠于职守而受到同事的高度评价。他向专责委员会所做的陈述彻底而不失尊严，并主动承担责任。这是一种令人称道的对于本银行有强烈个人责任感的表现，与同事们对他的高度评价完全一致。
24. 专责委员会很遗憾不能将其初步的事实认定告知刘金宝先生，因此在向董事会作出此报告前无法考虑他的陈述。刘金宝先生已经返回北京，不再为中银香港工作。在这种情况下，专责委员会建议董事会考虑函告中国银行有关本委员会的事实认定，以便中国银行采取认为适当的行动。

## II. 新农凯贷款 (续)

### 已经采取或将立即采取的措施 (续)

25. 专责委员会还注意到，对超过企金部主管的授权但在要求董事会审批的水平之下的授信(诸如新农凯贷款)审批程序，管理层已进行了审核。信贷委员会正由一个新的程序取代，加上了一个新的信贷评审委员会。关键的变化是，如贷款建议超过有关总经理的各自授权，则需要新的信贷评审委员审议。对于信贷评审委员会的建议，无论是同意还是反对贷款申请的，风险管理总监都有权要求其重审，但最后以委员会的意见为准。如果其意见是批准信贷建议，这就形成了向负责该业务的副总裁或总裁(视贷款的金额而定)提出的建议。如果其意见是否决，则建议被放弃，因为不论是副总裁还是总裁都没有权利推翻信贷评审委员会的意见。这个新程序解决了授信审批过程中的利益冲突问题。从长远考虑，专责委员会认为更重要的保障是鼓励对想法和建议进行更坦率的辩论和挑战，并且更多地考虑这些想法和建议的内在价值，而不是提出它们的人的级别。
26. 专责委员会建议董事会检讨有关应由董事会或其风险管理委员会批准的贷款规模，考虑在大额融资风险与对管理自由的不恰当的限制之间取得平衡。其他风险，特别是该贷款使本银行面临的信誉风险，很大程度上与其规模无关。从专责委员会的观点来看，需要的是更深切地坚守本银行已经采纳的风险管理的价值观和原则。在本报告后面的各节内，专责委员会向董事会提出了一系列建议，以帮助实现这一目标。这些建议大部分来自毕马威所进行的审核。

### III. 力达更高水准的更坚实基础

#### 授信及风险管理的持续有效

27. 毕马威所进行的审核是香港银行业历史上最全面的第59条审核之一。分为四册的报告详细记录了企业银行信贷及风险管理程序的内部工作和本银行高层次监控，并对与中国有关的贷款和符合本银行2003年6月17日公告中所列条件的其他贷款质量进行了审核。毕马威报告承认本银行仅在过去的18个月里才变成有著13,000名员工的12家小银行的集合体，虽然在实施关键性的授信审批和风险管理体制方面已经取得很大成绩，但本银行仍然可以利用这次机会加强这些体制。基于毕马威审核及自身的观察所得，专责委员会对本银行授信审批、风险管理和内部监控程序的持续有效感到满意。不存在风险管理危机，但专责委员会相信值得重申的一点是，新农凯贷款事件所引发的关键问题更在于人而不在于程序和制度，在于人适应新环境、做出合格判断的能力，在于人行为的动力及其管理。这些「人」的问题是首要性问题。
28. 这并不是说政策、程序和实务不重要，毕马威已将本银行的这些方面与本银行自己的政策和金管局的指引进行了详细的对比。他们指出了一些没有在所有方面彻底满足一个或另一个的情况。委员会注意到在多数情况下是没有完全满足本银行自己的政策。金管局指引的表述是高层次的，因此重要的是确保其制定时的精神得到遵守。除了需要及时校正以外，没有哪种情况严重到要采取任何其他行动。本银行需要与香港金管局协商同意一项更正计划和时间表，稽核部应对此进行监督，并向稽核委员会报告任何问题。
29. 毕马威提出了大量其他的详细意见和建议，以期在本银行内建立更好的风险管理，并改进其实际运作方式，即便是符合香港金管局指引的。专责委员会注意到这些建议受到管理层的欢迎。专责委员会认为管理层应推进这些建议的实施，并(通过相关的委员会)向董事会证明其作为例外而不同意有关建议或提出替代安排的合理性。
30. 毕马威的这些意见和建议反映了它的观点，即这些项目是增值性的改进，而不是直接的根本性的重建，虽然有些内容是很急迫的。这就确认了专责委员会的观点，即不存在为新农凯贷款或毕马威审核所揭示的管理危机，但同时它也提醒管理层需要对紧迫性有所认识，否则改革的动力就会受到影响。
31. 毕马威注意到，管理层有将全行范围的关键操作系统进行现代化的广泛计划，这意味着在工作实践中的显著变化，特别是组织内不同部分之间更紧密的协调与合作。毕马威注意到，其核心是对大量关键性及相互关联的资讯科技项目的有效实施。他们认为「这些项目每个就其本身而言都是非常有意义的，但合在一起就是令人生畏的挑战。」他们提议设立一个项目管理办公室，以监督和控制这些项目的进展，并更有效地管理它们之间的相互作用。专责委员会同意这些项目不允许失败，并相信这应该在管理层结构的改进中得到解决。
32. 专责委员会基于毕马威审核及其自身的观察所得，提出后面两节内所包含的建议，以便银行可获得一家国际一流银行所应有的管理层和公司治理结构。



### III. 力达更高水准的更坚实基础 (续)

#### 加强管理层结构的建议

33. 专责委员会注意到本银行承担了因合并而建立系统和程序的沉重工作任务。市场上的竞争是激烈的。本银行关键的现时风险在于本银行放任自己与主要竞争者之间存在技能和经验、工作文化和实务上的于己不利的不相称，如果这一问题不及时解决的话，尽管本银行享有与中国的联系这样的天然优势，仍将会导致对本银行业务专营权的侵蚀。专责委员会因此相信，虽然本银行正立足于合并以来所寻求的机制，以便建立新制度及改进现存的制度，目前的审核还是提供了一个为将来力达更高水准打下更坚实基础的机会。
34. 除非参与人员的动机和行为使变革达到其预想的效果，否则改变工作实践不会发生作用。专责委员会的建议及董事会对这些建议的接受，必须表明并强化对管理层及员工所期望的动机和行为，并防止不希望有的旧实践继续下去。
35. 专责委员会相信最好的出发点是安排一个强有力的(即世界级的)人担任新设的营运总监(Chief Operating Officer)。其工作将是协助总裁协调及实施正在进行的许多变革项目，并提供一个符合国际最佳做法的全面的营运平台。这与毕马威关于创建一个项目管理办公室的建议一致，但专责委员会感到创建一个世界级营运平台的重要性需要有类似现副总裁级别上的高素质人才。委员会相信该职位人选应通过对外部和内部候选人公开的竞争进行筛选，而且必须提供有竞争力的报酬。重要的是由总裁领导有关该委任工作的过程。被委任人最优先考虑的应是在高层逐渐灌输迫切需要的对于上述主要资讯科技项目的全行视角。这些项目耗资巨大，对改进工作流程非常重要，并且其本身亦是改革工作文化的关键所在。
36. 毕马威正确地认识到，提升风险管理总监的级别将有助于提高全行的风险意识。专责委员会建议通过将风险管理主管列为与收益发生部门的主管平级，从而提升风险管理的重要性。其工作将是确保本银行保持在信贷、市场、营运、法律及合规风险控制方面的最佳做法。同样地，这需要一位世界级的被委任人员，而委任应按照为新的营运总监建议的相同程序进行。该职位可命名为风险总监(Director of Risk)，以承认其高级别和重要性。
37. 在建议创设营运总监和风险总监这两个职位的时候，专责委员会希望澄清这并不表示对本银行内履行类似职责的员工的任何批评或任何负面的反映。专责委员会在这些建议背后的希望，是为本银行提供一个通过公开竞争在更高层次上获得这些岗位的世界级候选人的机会，从而深化并加快自本银行合并及上市开始的变革过程。总裁完全支持这些建议。专责委员会希望强调的是，总裁需要董事会的全力支持，以便动用所需的资源来实施这些建议。总裁必须激励管理层和员工主动接受这些建议，前提是他能够和董事会一起设计一个全面的人力资源和薪酬政策，这对于认定并保留本银行内所有关键岗位的最佳人选是有益的。专责委员会相信并非所有这些都会增加整体费用，所需要的是向恰当的人支付恰当的报酬及配合业务所需的适当水平的员工队伍。

### III. 力达更高水准的更坚实基础 (续)

#### 加强公司治理的建议

38. 毕马威提出了许多关于董事会委员会结构、提名、议程管理、自我评估及其他公司治理事项的建议。这些建议都与董事会正在考虑的想法广泛一致，因此都值得进一步认真考虑，但是有些比其他应更为优先。
39. 在贾先生退任后，应首先考虑的是有关独立非执行董事问题。与其大股东身份相符，中国银行提名了大部分非执行董事。剩下四名独立非执行董事(随著贾先生的退任，现在为三名)提供中国银行提名董事所不具备的任何经验及独立观点。将现有非执行董事的技能和经验与本银行目前正面对的挑战相映照，显示在公司治理、监管变革管理、资讯科技项目管理以及银行业务风险管理方面拥有更多的经验，其价值将是无可估量的。如果不能在一名候选人身上找到这些经验，或许就应考虑多委任一名独立非执行董事。
40. 毕马威关于董事会工作负担的意见亦应作为紧要事项考虑。总裁应与其管理团队考虑确保未来董事会文件更加简明的措施，并提出一个协助董事会监督管理层的关键业绩指标范本。毕马威已建议董事会建立一个执行委员会。这将使董事会及其下属的其他委员会更关注战略以及对业务的监督，并改进董事会与管理层之间的沟通。专责委员会建议董事会责成总裁研究建立一个执行委员会的必要性和可行性，如果认为合适，则在六个月内向董事会提交的一份报告中提出有关执行委员会职权范围、成员资格和运作方面的全部细节，并考虑到首先加强管理层结构的需要。
41. 毕马威及其他顾问已向专责委员会建议在董事会内委任更多的执行董事，作为在最高管理团队培育全行责任意识的一种手段。专责委员会感到这一建议值得认真研究和建议，董事会应责成总裁进行研究，并与有关设立执行委员会的报告一并提交董事会。
42. 另外一个事项是关于董事会对合规工作的监督。目前，这是通过稽核委员会的一个次级委员会来实现的，该委员会由本银行管理层并增加一个来自中国银行的成员组成。专责委员会建议最好将这一职责赋予风险管理委员会，反映出合规工作与控制监管风险有关的事实。我们还建议总裁考虑法律及合规部是否已有充分能力为本银行今后在业务中遇到的证券市场问题提供合规支持。
43. 专责委员会疑虑本银行的内部稽核安排并没有提供所能实现的增值。专责委员会尤其质疑对于界定为本银行经营所必需的管理流程是否有足够的稽核，不仅要确保其按照规定的程序工作，还要确保该程序正在达到预定的目标。专责委员会建议为确保董事会对内部稽核发挥最大价值感到放心，董事会应责成稽核委员会著手对照国际银行业最佳做法，对内部稽核程序进行一次更详细的审核。
44. 最后，总裁应负责评估毕马威的其他建议在促进经营效率及有效性方面的价值，并在三个月内向董事会报告。

### III. 力达更高水准的更坚实基础 (续)

#### 结论：力达更高水准

45. 新农凯贷款的发放发生在本银行由其前身银行合并设立之后不久，风险管理体系还处于实施的早期阶段。专责委员会相信关键问题是「人」的问题，因为新农凯贷款中发现的关键问题不是风险管理制度失效，而是在个别情况下的判断失误。制度可以制定，但它们要靠人来运作。因此，在本银行的经营和管理中坚守已经采纳并载于本银行2002年年报(第117和118页)的价值观和原则是必不可少的。本银行已著手进行这项工作，自合并以来推行的许多项目正在进行，员工和管理层已在多个层面参与其中。一种新的意识正在开始牢固。本次审核使本银行得以停下来审视如何使这种变革进行得更好。
46. 首要的是确保本银行有一支得到加强的最高管理团队来支持总裁，而在这方面很重要是尽快选择新的营运总监和风险总监。他们应是有足够经验把国际最佳做法带进本银行的人，并有恰当的资质推进本银行已经在合并计划中作出承诺的雄心勃勃的变革计划。
47. 其次最紧迫的是确保本银行的人力资源及薪酬政策对于确保在本银行所有关键岗位上配置并保留最佳人选是有益的。只有这样，本银行才能真正追求成为一家能够按照国际最佳做法经营的银行的目标。
48. 董事会的领导将在实现国际最佳做法的努力中扮演关键角色。董事会应给予总裁最充分的支持，以激励员工实现本报告中提出的众多建议。只有通过董事会、管理层和员工的共同努力，本银行才能成为一家准备好力达更高水准的更强大机构。

2003年9月5日

(簽署) 梁定邦  
\_\_\_\_\_  
梁定邦，召集人

(簽署) 馮國經  
\_\_\_\_\_  
馮國經，委員

(簽署) 單偉建  
\_\_\_\_\_  
單偉建，委員

(簽署) Richard Farrant  
\_\_\_\_\_  
Richard Farrant，特別顧問

(簽署) 楊志威  
\_\_\_\_\_  
楊志威，秘書

## 附录 1

### 专责委员会的职权范围

(2003年6月17日董事会通过)

1. 董事会决议设立一个以高级顾问梁定邦先生为召集人、独立非执行董事冯国经先生、单伟建先生为成员的专责委员会，并由公司秘书杨志威先生出任该委员会的秘书。
2. 专责委员会的职权范围如下：
  - (i) 对本银行企业授信业务有关的授信审批程序、授信风险管理程序及相关内部监控机制进行一次全面审查。
  - (ii) 基于根据《银行业条例》第59条而作出的审查报告及该委员会对本银行合规程序及运作的检查，进行一次合规审查，以便确定合规流程中的不足之处。
  - (iii) 审查本集团的公司治理情况。
  - (iv) 基于根据《银行业条例》第59条而作出的审查报告及该委员会对本银行授信审批、风险管理、内部监控及合规程序的审查结果，提出其认为适当的观察所得和建议。
  - (v) 于根据《银行业条例》第59条而作出的审查报告完成后两周内，通过稽核委员会向董事会提交一份书面报告。

## 附录 2

### 缩写与定义

于本报告期内，除非文义另有所指，否则下列词汇具有以下涵义：

「本银行」或「中银香港」	指	中国银行(香港)有限公司，该公司乃于香港注册成立，亦是《银行业条例》下的认可机构；
「董事会」	指	本银行董事会；
「中国银行」	指	本银行最终控股公司中国银行；
「中银国际」	指	中银国际控股有限公司；
「金管局」	指	香港金融管理局；
「上市规则」	指	联交所证券上市规则；
「周先生」	指	周正毅先生，上海地产的主席；
「郭先生」	指	郭泽华先生，本银行企业银行及金融机构部工商处处主管；
「刘先生」	指	刘金宝先生，本银行前总裁；
「刘明康」	指	本银行前董事长，并已于2003年5月28日辞任；
「毛先生」	指	毛小威先生，本银行风险管理总监；
「柯先生」	指	柯文雅先生，本银行主管企业银行的副总裁；
「新农凯」	指	New Nongkai Global Investments Limited，一间于英属维尔京群岛注册成立并由周先生实益持有的公司；
「新农凯贷款」或「该贷款」	指	中银香港向新农凯提供的贷款；
「罗兵咸永道」	指	本集团审计师罗兵咸永道会计师事务所；
「接管人」	指	上海地产共同及个别接管人廖耀强先生及杨文安先生；
「第59条」	指	银行条例第59条，该条例赋予金管局，经与认可机构洽商后，要求机构提交会计师审计报告；
「上海地产」	指	上海地产控股有限公司，一家在香港联合交易所有限公司上市的公司；
「联交所」	指	香港联合交易所有限公司。

## 附录 3

### 摩斯伦事实认定概要

#### 简介

2003年6月24日之聘用信内已列出摩斯伦审核及报告的职权，其中包括本银行授予周氏集团的贷款。任何摩斯伦的事实认定及建议皆只与周氏集团的审核相关，故不能被推断为与本银行授出的所有贷款相关。

摩斯伦的主要审查是审阅本银行提供的文件及资料，以及访问与事件有关的员工及人士。此等程序并不构成根据香港会计师公会发出的审计准则而作出的审计或审核，因此，并没有作出任何保证。

摩斯伦的报告无可避免地包含本银行客户的资料(尤其是周先生本人)，此等资料受到保密条例的保护。此摘要并没有包含此等保密资料。

以下是摩斯伦报告关于事实认定及总结(不包括客户的保密资料)的摘录：

#### 总结

「有关对搭桥贷款的批准和发放，我们的结论如下：

- (a) 搭桥贷款是由银行的信贷委员会发放，该委员会有恰当的权力根据银行当时适用的信贷审批程序和授权批准一项该等规模的贷款。
- (b) 虽然可以说搭桥贷款的批准和发放表面上符合银行已制定的政策，因有证据指出所有相关的政策都已加以考虑，我们认定存在下列缺失：
  - (i) 因为认为根据银行法律顾问的意见而设计的现金控制和提取机制已经充分，于是与搭桥贷款有关的风险(包括那些一开始就为风险管理部所指出的风险)没有得到充分重视。但是，现金控制和提取机制在法律和监管上的牵连，没有得到充分的理解和重视。
  - (ii) 银行没有充分考虑**认识客户**这一政策。
  - (iii) 在试图平衡银行利益与客户希望逾越上市规则所带来的监管障碍、并以这种方式构建搭桥贷款的过程中，银行的高级职员没有对可能使银行面临风险管理政策基本原则第四项「依法经营维护声誉」中的信誉风险的事项保持足够的警惕。

有关搭桥贷款的贷后监督及控制，我们的结论如下：

- (a) 与搭桥贷款有关的风险根据银行、新农凯、上海地产以及上海地产的董事之间的特殊安排得到了充分的控制和监督。
- (b) 在作为资产注入和现金提取计划关键人物的周先生据报受拘押以后，以及在质押股票的市值显著下跌并因此违约事项而抵消借款人抵押的5,000万港元之后，2003年5月31日搭桥贷款应降级为「关注」。

## 附录3 (续)

### 摩斯伦事实认定概要 (续)

#### 总结 (续)

(c) 不需要在2003年5月31日为搭桥贷款做任何拨备，因为没有证据表明银行会遭受任何与贷款有关的损失。

有关对周正毅集团的风险承担，我们的结论如下：

- (a) 基于我们所适用的程序，我们得出结论认为，银行已经恰当地认定了对周正毅集团其他成员的风险承担。
- (b) 这些风险承担是根据当时适用的银行既定政策、程序和授权而叙做的。
- (c) 向周先生和毛女士提供的抵押贷款在2003年5月31日仍有效，但在周先生据报受拘押后，应于2003年5月31日降级为「关注」。如果局势进一步恶化，则应考虑进一步降级。

#### 建议

在我们对搭桥贷款以及周正毅集团的其他风险承担所做审核的基础之上，我们就信贷委员会的运作提出如下建议，供董事会结合毕马威会计师事务所全面审核银行信贷程序及公司治理制度后所提出的建议，一并进行考虑：

- (a) 重组信贷委员会，以确保信贷批准决定不受提出信贷申请的业务部门「推介风险」(advocacy risk)的影响。
- (b) 改变上诉机制，信贷委员会应向董事会风险管理委员会而非总裁提交任何针对风险管理部所作否决的上诉，以免风险管理部承受任何过度的压力。
- (c) 设定提前分发议事日程和支援文件的时间表，以使信贷委员会能够更好地准备会议。
- (d) 去除信贷委员会议事日程上的琐事，以便信贷委员会集中注意力于重要的信贷决定。
- (e) 就重要的法律问题，考虑取得第二份意见。」



## 附录 4

### 毕马威事实认定概要

#### 简介

毕马威会计师事务所根据中国银行(香港)有限公司(「中银香港」)于2003年7月7日出具的应聘书进行审阅和提交报告。审阅范围包括董事会的高层控制；信贷审阅程序；中银香港企业银行及金融机构部(「企金部」)的信贷风险管理体系和内控机制；以及对符合中银香港于2003年6月17日公告所列特定条件的贷款进行的信贷档案审阅。审阅范围不包括由摩斯伦会计师事务所审阅的批予周正毅先生及其关联人士的贷款。报告全文包含四个章节：

- 概论；
- 董事会的高层控制；
- 信贷风险管理体系；及
- 信贷档案审阅。

董事会的高层控制及信贷风险管理体系这两个章节的内容包括：与对应章节相关的主要香港金融管理局(「金管局」)监管指引的概述；中银香港于2003年5月31日所采用的控制程序概况；将中银香港的控制体系与金管局颁布的《监管政策手册》及指引中相关的章节及与中银香港现行的政策和程序比较后所得出的事实认定；以及毕马威就进一步加强中银香港的控制体系所提出的改进建议。信贷档案审阅章节的内容包括根据金管局的标准所抽查的样本详情、对提议的贷款评级及准备金的分析、审阅客户信贷档案所得出的其他事实认定。

毕马威的审阅工作包括：与高级管理层及主要业务管理层进行访谈；审阅重要的文档记录及程序手册；以及审阅2001年10月1日至2003年5月31日止期间的内部和外部稽核报告及监管机构的检查报告。毕马威的工作基础是通过向管理层进行查询、进行合规测试及审阅所获提供的文件，来了解中银香港于2003年5月31日实施的控制程序。

毕马威的工作不包括：中银香港财资业务或零售银行业务的信贷政策、程序及控制、或中银香港国内分行及附属公司的信贷风险管理体系及内控机制。

经与中银香港同意，毕马威的工作有别于审计项目，故不能提供与审计项目同等的保证水平；根据工作范围，毕马威是以所获提供的信息及解释作为工作依据，而没有进行独立验证或认证。因此，毕马威并未求证这些信息及解释的完整性和准确性，但毕马威另有声明的则不在此限。

此外，毕马威审阅工作范围的具体情况、毕马威报告的内容及报告的详尽程度均取决于应聘项目的目的及中银香港董事在委任毕马威进行审阅时的要求。因此，毕马威报告及／或报告摘要或报告的任何部分均不宜供任何其他人士使用或作任何其他用途。毕马威不会对报告、报告摘要或报告的任何部分或引述报告的内容，向任何非中银香港人士承担任何责任。

毕马威报告所述为截至2003年5月31日止的事项。于该日后或出具报告日后可能发生或可能已发生的事项，如果在出具报告日前出现，可能会影响报告的结论、及报告或报告摘要所载的信息。

下文所载为毕马威报告的摘要。

## 附录4 (续)

### 毕马威事实认定概要 (续)

#### 董事会的高层控制

##### 董事会及委员会结构

中银香港的现行公司治理及高层控制架构大部分是于2001年10月进行机构合并时建立的。基本而言，董事会结构所遵循的是一个监管模式，其中除了总裁外，所有成员均为非执行董事。与银行界普遍的做法一样，中银香港已就风险、稽核及薪酬三个主要支持职能成立了董事会委员会。

自董事会及这些委员会成立以来，中银香港董事会及董事会委员会在履行职责方面付出了大量时间。举例来说，董事会会议的时间可持续至一整天，以便研究大量的数据，以及通过与风险管理及其他主要领域有关的详细政策和程序。

尽管到目前为止，董事会所采纳的这个工作方法在许多方面均切合中银香港的需求，但现在是中银香港重新评估董事会的职能以及董事会委员会的运作及职责的适当时机。董事会成员对此也有同样的认识。

重新评估的根本目的是为了提高董事会的工作成效及其运作效率，以及提高管理层在业务经营方面的职责透明度。本所就重新评估工作提出下列主要的建议，以供管理层考虑：

- 中银香港应采用一个分层的方法，董事会集中考虑最重要的战略及监管问题，让董事会委员会处理具体的政策审批及更频繁地监控风险、财务及营运绩效。中银香港亦应考虑增聘执行董事。
- 中银香港应审阅董事会委员会的职责、责任、组成及会议次数，并采用常设议程，以确保这些委员会作为个体及整体都能支持董事会履行最终的监督职责。中银香港应考虑设立执行委员会及提名委员会。设立执行委员会可以使董事会摆脱现有的多项具体职责。中银香港须仔细考虑执行委员会的组成及职责，以充分发挥此结构的潜能。设立执行委员会可进一步加强管理层与董事会之间的沟通，以及更密切地监控管理层在战略执行和管理中银香港风险这两方面的绩效。中银香港总裁及其属下高级管理人员将继续通过管理委员会及为高级管理人员而设的其他沟通途径，对中银香港的业务进行管理。
- 中银香港需要检讨董事会及董事会委员会的信息需求，确保向各委员会提供合适的管理信息，以反映其职责及责任。常设的信息应提供根据商定的主要绩效指标所作的信息分析和报告。中银香港亦应更多地采用异常情况报告，特别是向董事会提交的报告。

---

## 附录4 (续)

### 毕马威事实认定概要 (续)

#### 董事会的高层控制 (续)

##### 其他高层控制

本所从高层方面考虑了战略、规划及预算、风险管理、管理信息和内部稽核等主要领域。

在战略、规划及预算方面，中银香港已定出一个雄心勃勃的方案，以反映其愿景、使命及价值观，并以此为背景制定中银香港的长远发展计划。要顺利实现愿景，中银香港便需要将该方案与现行的战略规划与预算流程结合起来。

此外，这项工作很可能会导致管理流程、以及激励、评估和补偿计划的重大改变，以使个人表现与中银香港的目标互相结合，彼此融和。而且，中银香港很可能需要从外面招募资深的管理人员(这些人员可以如「变革促进者」般产生很高的效益)。中银香港还要将相对重心从业务量增长转移至业务质量之上。财务及风险部门很可能需要在银行内充当更重要的角色和拥有更大的权限，并且需要促进财务及风险管理人员与前台的合作关系，使之更形紧密和更具效益。

中银香港要实现其宏伟目标的关键在于有效地推行多项重要、而且彼此息息相关的信息技术项目，这一点在中银香港内部已得到广泛的认同。尽管各信息技术项目均有其自身的重要意义，但是，作为整体，它们却是一项艰巨的挑战。

本所已提出多个步骤，以便更好地监督这些信息技术项目，并提高项目成功的机会。其中最主要的步骤是设立一个项目管理办公室来更有效地监察及控制各个项目的进度和管理项目之间的相互影响。项目管理办公室的职能之一是及早估计现有项目目标的可实现性，修订某些项目的优先执行次序或某些项目的整体工作方法。在适当情况下，将部分项目分拆为规模较小并较容易实现的分部项目，同时对整体项目的实施采用「逐块建构」的方法。

本所建议，中银香港应提高内部稽核报告的质量，对内部稽核的建议定出优先执行次序及商定修正行动。此外，本所亦建议中银香港就内部稽核建议设立一个追踪系统。追踪系统应能更有力地保证管理层商定的修正措施在双方同意的时间内得到贯彻落实。

## 附录4 (续)

### 毕马威事实认定概要 (续)

#### 信贷风险管理体系

##### 积极的信贷风险管理

中银香港的风险管理体系于重组合并时设立，该体系明确地列出了各相关部门和人员在识别、衡量、监察和汇报信贷风险方面所需履行的职责，亦确立了前台及后台部门(包括独立的风险管理部)各自的角色。

鉴于中银香港致力于开发和采用一系列先进的风险管理方法，本所建议中银香港应进一步强调积极管理信贷风险的重要性。这项工作将有助于在风险和业务职能部门之间建立更稳固的合作关系，并建立良好的风险管理环境，以鼓励和褒奖各级员工尽早识别所面对的风险。中银香港应鼓励前台部门、风险管理部和特殊资产管理部进行相互协调，从而为潜在的问题贷款争取实现最大的回收。此外，制定「监控清单」亦有助于中银香港及早识别和清理这些问题贷款。

虽然中银香港有关部门的高级管理层已充分意识到协调合作的重要性，但日常的具体运作方面仍有待改善。为此，中银香港需要落实一系列改善措施，包括：提高信贷风险管理在银行内的影响力，并赋予其更大的权限；让前线业务单位充分意识到有效的风险管理对盈利性业务拓展的重要性。另外，中银香港还须重新评估风险管理总监的角色，将其级别提升至业务部门主管的层次。这有助于确保风险管理总监及风险管理部所关注的事项均能在信贷决策中得到妥善处理。

##### 信贷分析的质量和信贷审批制度

中银香港积极为前台员工和风险管理员工提供各种培训，以提升他们在信贷分析方面的能力，这个安排十分令人鼓舞。我们在信贷档案的审阅工作中发现，中银香港目前的信贷分析质量参差不齐，因此中银应采取一系列的改进措施，包括：同时评估借款人及其所属集团的基本业务生存能力；更严格地分析现金流量和预测值；采用更新的财务信息；以及更为彻底和客观地评估担保人的状况。

本所建议中银香港应考虑从采用国际最佳操作模式的银行甄选聘用信贷风险管理专家，以便优化各个风险管理流程，并进一步建立风险管理文化。

中银香港制订了一个权限明确的授信审批制度，由风险管理在授信审批权限内进行信贷审批，并将大额信贷交由上一级和资历较丰富的审批人批准，或提交风险管理总监直至信贷委员会最后审批。风险管理部为前线业务单位带来了挑战，它们会对交易的结构程序发表意见，并就改善银行的风险状况提出建议。与此同时，中银香港必须将这个体系进一步与中银香港的日常运作加以整合。举例来说，本所的信贷档案审阅显示，风险管理部应当以更明确的方式在信贷分析和审批流程中提出其关注的事项和意见，而且相关部门也要采取更为严谨的方式来回应这些意见。另外，我们还注意到中银香港可以进一步改善信贷委员会的组成以增加其独立性。中银香港正提出成立一个信贷评审委员会(其中独立于前台的职能部门代表所占比例较高)来处理这个问题。

## 附录4 (续)

### 毕马威事实认定概要 (续)

#### 信贷风险管理体系 (续)

##### 绩效管理

前台人员的薪酬结构应鼓励发展具有长期盈利(而不是只能带来短期业务流量和利润增长)的业务。风险管理和其他后台人员的薪酬架构必须尽量降低对前台部门绩效的依赖,并且强调风险管理及其他职责的绩效表现。中银香港于2003年开始构建绩效衡量机制的「逐块建构」方法,以结合上述的改进建议。

##### 风险管理的基础设施

前线和后勤部门的各级人员已充分意识到准确和完整的客户和交易方面的信贷风险数据的重要性。为了提高信贷风险衡量和管理机制的准确性与效率,中银香港开展了多个重要的信息技术项目。

对风险汇报基础设施所作的改进工作应当确保中银香港可以对每个贷款组合的信贷风险、主要的风险要素和需进行监察的相关趋势作出更精密的分析。修订后的汇报体系应当在各相关职能部门之间提高报告的一致性、更好地运用风险评级升降的分析及集团户风险的分析,并就上报的数据提出更有重点的意见。

中银香港在致力追求信息技术项目的富有雄心的目标的同时,亦必须采取有效的步骤,以确保不会忽略信贷风险管理的最基本要求,其中包括建立完善的系统平台以(i)提供客户及集团架构和静态数据方面的准确信息,(ii)及时以客户集团为单位按各产品品种、业务线和法人单位汇总信贷风险及(iii)更清晰地把风险评估和授信决策记录下来。

##### 信贷风险管理流程和控制体系

中银香港自合并工作完成后,投入了大量资源来构建一个合适的信贷控制体系。这个信贷风险控制体系由一套全面的信贷风险管理政策与程序来进行管理。这些信贷风险管理政策与程序因监管要求和中银香港业务情况的变化而不断完善。

我们在审阅工作的过程中发现,中银香港在信贷风险管理政策与程序的实施方面仍可作出若干改善。我们的建议包括:

- 进一步拓展对客户进行持续监察的职能,以确保按时取得相关财务数据,尽早发现客户资信质量下降的情况并相应调整贷款评级;
- 修订年检制度,以便更加著重于集团而不是个别借款人的风险;
- 调整授权审批权限结构,以确保能就集团客户的风险作出充分分析;
- 就达成和监察贷款契约制订指引;
- 改善临时通融授信审批与监控制度;
- 加强对银团贷款的审批与监控制度。

## 附录4 (续)

### 毕马威事实认定概要 (续)

#### 信贷档案审阅

我们已审阅了中银香港根据金管局提出的标准选择出一批贷款组合。这批贷款按总授信余额计占企金部贷款总额的14%。

根据我们的审阅，我们建议约16%的经审阅贷款(按总授信余额计)应予以降级(大部分应由正常类降至关注类)。我们还建议应额外计提7,900万港元的特别准备。由于这批贷款组合是根据某一特定的标准选择出来的，我们的结论也许不能代表贷款组合的整体情况。因此，我们建议中银香港在考虑我们的结论并计算整体贷款组合的特别准备时，将这一因素考虑进去。我们知道中银香港会与其外部审计师讨论处理对由正常类降至关注类的贷款作出额外一般准备一事，因此我们没有对此提出建议。

我们希望强调的是，由正常类降至关注类的贷款占我们所审阅贷款的很大一部分。如果这些贷款得不到认真的监察，以期减低中银香港的风险，那么一部分这些贷款的状况可能会继续恶化，从而导致将来出现重大的亏损。

我们的审阅工作表明，中银香港基本上能按照其信贷分析、审批和监察的政策进行运作，但我们也注意到中银香港仍存在一些应予改进的地方。我们在这方面所提出的主要建议均载列于「信贷风险管理体系」一节。

## 附录 5

### 受访员工及外部各方名单

#### 第一部份 员工

姓名	职位	部门/公司
张建雄	副处主管	风险管理部
钱丽颜	副处主管	营运部
朱嘉荣	前副总经理	风险管理部
高志兵	副处主管	风险管理部
何曙晞	主任	风险管理部
许诗慧	经理	总裁办公室
解自安	副总经理	零售银行部
郭泽华	处主管	企业银行及金融机构部
林炎南	副总裁	零售银行部
刘淑敏	经理	营运部
罗文华	首席财务官	财务部
卢重兴	总经理	特殊资产管理部
卢翠霞	副处主管	风险管理部
骆剑源	高级经理	风险管理部
毛小威	风险管理总监	风险管理部
吴思炜	董事总经理	中银国际亚洲有限公司
柯文雅	副总裁	企业银行及金融机构部
邱卫东	高级经理	总裁办公室
孙德民	经理	企业银行及金融机构部
杜志荣	副总经理	财务部
王惟鸿	总经理	法律及合规部

#### 第二部份 外部各方

外部各方	职能
毕马威会计师事务所	第59条审核审计师
摩斯伦会计师事务所	第59条审核审计师
罗兵咸永道会计师事务所	中期业绩审计师
高盛	上市保荐人
瑞银	上市保荐人
Bearing Point	信贷风险管理系统项目顾问