



二〇一八年策略報告

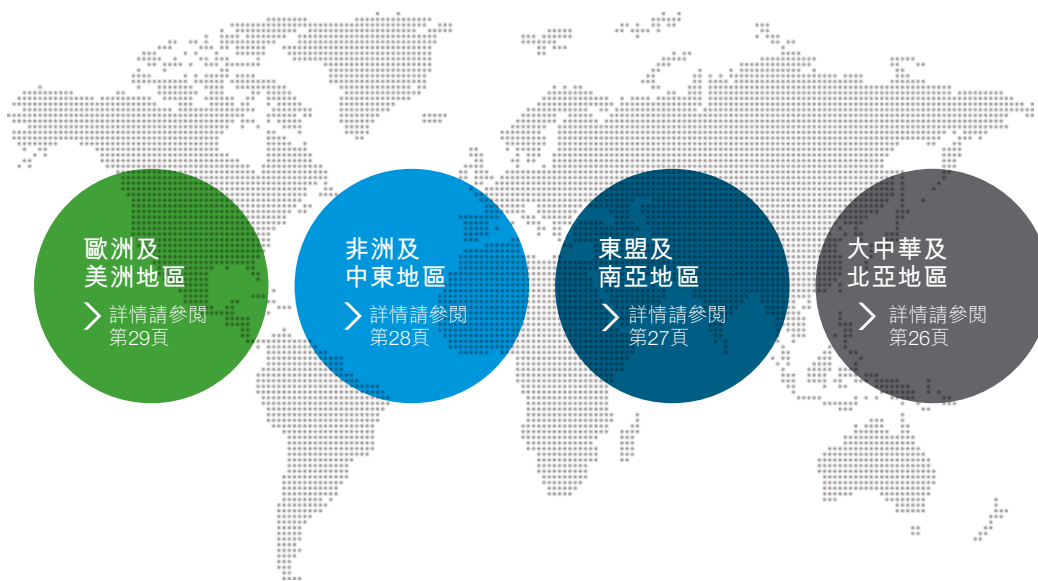
# 一心做好，始終如一

以獨特的多元化  
推動社會商業繁榮



渣打是一家具領導地位的國際銀行集團。

渣打集團的傳統及價值展現於我們「一心做好，始終如一」的品牌承諾。我們的業務反映我們的願景——「以獨特的多元化推動社會商業繁榮」。我們植根在全球60個市場，並於85個市場為客戶提供服務。我們的業務涵蓋四個地區的四種客戶類別，並由多個全球職能部門支援。



#### 關於本報告

可持續發展報告刊載在年報及賬目全書內，同時亦以綜合形式上載於

[sc.com/sustainabilitysummary](http://sc.com/sustainabilitysummary)

可持續發展概要內

本集團在討論其表現時採用多種另類表現指標。有關指標不包括管理層認為不代表業務基本表現和歪曲每期比較的若干項目，這有助讀者了解管理層如何衡量業務表現。

詳情請瀏覽[sc.com](http://sc.com)

文中如出現下列符號，即表示另有進一步資料可供查閱：

➤ 本報告內另有提供額外資料

+ 網上另有提供更多資料



@StanChart



[linkedin.com/company/standard-chartered-bank](https://www.linkedin.com/company/standard-chartered-bank)



[facebook.com/standardchartered](https://www.facebook.com/standardchartered)

除另有指明其他貨幣外，本文中提述的「元」字或「\$」符號概指美元，而「仙」字或「c」符號概指一百分之一美元。

KPMG LLP的審核範圍並不包括註明「未經審核」的披露資料。除文義另有所指外，於本文件內，「中國」指中華人民共和國，且僅就本文件而言不包括香港特別行政區（香港）、澳門特別行政區（澳門）及台灣。「韓國」或「南韓」均指大韓民國。大中華及北亞地區包括中國、香港、日本、韓國、澳門及台灣；東盟及南亞地區包括澳洲、孟加拉、汶萊、柬埔寨、印度、印尼、老撾、馬來西亞、緬甸、尼泊爾、菲律賓、新加坡、斯里蘭卡、泰國及越南；以及非洲及中東地區包括巴林、埃及、伊拉克、約旦、黎巴嫩、阿曼、巴基斯坦、卡塔爾、沙特阿拉伯及阿拉伯聯合酋長國（阿聯酋）。

於本報告的表格內，空格指該數字未被披露，破折號指該數字為零，而nm則代表無含義。

渣打集團有限公司的總部設於倫敦。本集團的總辦事處提供管治指引及監管準則。渣打集團有限公司的股份代號為：香港02888；倫敦STAN.LN；及印度STAN.IN。

#### 攝影比賽

二〇一八年，我們再度舉辦年報員工攝影比賽，今屆比賽展現了三項我們重視的企業文化行為。三幅優勝參賽作品已刊登於封面及封底。

我們的願景及進展

## 執行策略

過去一年，我們於執行二〇一五年所制定扭轉業務表現的計劃取得實質進展。我們已經顯著提升盈利能力、資產負債表質素、操守及財務回報，現正改進策略，務求專注實現下一個目標。我們根據一系列集團主要業績指標（已挑選部分指標呈列如下）及客戶類別主要業績指標（部分載於第21至24頁）衡量我們的年度進展。

我們在整份報告中使用下列符號代表我們為其創造價值的不同持份者群組。



客戶



員工



投資者



監管機構及政府



社會



供應商

詳情請參閱第15頁及第42至51頁

### 財務主要業績指標



### 非財務主要業績指標



### 其他財務指標



## 目錄

### 策略報告

02 集團簡介及業務	30 集團財務總監回顧
04 集團主席報告	38 集團風險總監回顧
07 集團行政總裁回顧	42 持份者及責任
12 市場環境	52 非財務資料聲明
14 業務模式	53 可行性聲明
16 我們的策略	56 管治概覽
21 客戶類別回顧	61 董事薪酬報告概覽
26 地區回顧	

本文件僅為年報及賬目的一部分。有關我們於二〇一八年的表現及活動的詳情，請瀏覽 [sc.com/annualreport](http://sc.com/annualreport)

完整年報及賬目的核數師報告與該報告的核數師一致性聲明均無保留意見。

## 集團簡介及業務

# 一心做好，始終如一

渣打的願景是「以獨特的多元化推動社會商業繁榮」。我們於多個市場為不同人士及企業提供銀行服務，協助他們達致成功、創造財富及實現增長。渣打集團的傳統及價值展現於我們「一心做好，始終如一」的品牌承諾。



### 善用獨特的多元化

我們主要植根於亞洲、非洲及中東地區發展迅速的市場。我們多元化的員工、企業文化及業務網絡使我們別具優勢，為客戶提供最佳體驗，既能為個別人士提供簡單、快捷及方便的銀行服務，亦能滿足跨國公司複雜的融資需求。

## 集團架構

### 客戶類別

#### 全球：

#### 企業及機構銀行業務

服務超過5,000間大型企業、政府、銀行及投資者。

#### 經營收入

68.60億元 基本基準  
66.06億元 法定基準

#### 私人銀行業務

協助超過8,000名客戶增加及保障財富。

#### 經營收入

5.16億元 基本基準  
5.18億元 法定基準

#### 中央及其他項目

#### 經營收入

11.60億元 基本基準  
12.34億元 法定基準

#### 地區：

#### 零售銀行業務

服務超過900萬名人士及小型企業。

#### 經營收入

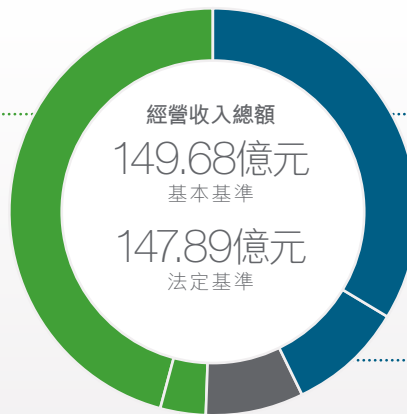
50.41億元 基本基準  
50.41億元 法定基準

#### 商業銀行業務

支援超過45,000間亞洲、非洲及中東地區的本地企業及中型企業。

#### 經營收入

13.91億元 基本基準  
13.90億元 法定基準



### 全球職能部門

我們的客戶業務由多個全球職能部門支援，各全球職能部門攜手合作確保客戶業務運作順暢，並符合本集團法律及監管責任、願景及風險取向。

#### 人力資源

透過員工招聘、發展及溝通提升業務表現。

#### 法律

實現可持續發展的業務並保護本集團免受法律相關風險。

#### 科技及創新

負責本集團營運、系統開發及科技基礎建設。

#### 風險

負責透過妥善管理整個集團的風險，實現可持續發展的業務，並確保所進行的業務符合監管預期。

#### 營運

負責所有端對端客戶業務營運，確保以客戶需求

## 支持良好增長

隨著我們核心市場的經濟增長，對成熟金融服務的需求日益增加。我們認為堅守全球操守及合規標準至關重要，並可藉此為客戶提供最優質的服務。我們致力支持各業務所在地的可持續經濟及社會發展。



## 促進共融文化

我們致力營造平等的職場環境，建立具包容性和靈活性的企業文化，令每個人都可以充分發揮潛力，對本集團作出積極貢獻，從而有助我們提供更優質的服務支持我們不同背景的客户群。



### 地區

#### 大中華及北亞地區

服務中國、香港、韓國、日本、台灣及澳門的客戶，是本集團收入佔比最大的地區。

經營收入

61.57億元 61.50億元  
基本基準 法定基準

#### 非洲及中東地區

於25個市場經營業務，當中收入佔比最高的市場為阿聯酋、尼日利亞及肯尼亞。

經營收入

26.04億元 26.05億元  
基本基準 法定基準

#### 中央及其他項目

經營收入

5.66億元 3.63億元  
基本基準 法定基準

#### 東盟及南亞地區

我們在區內收入佔比最大的市場為新加坡及印度，並活躍於所有十個東盟國家。

經營收入

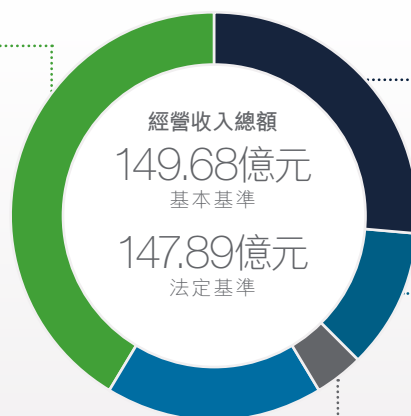
39.71億元 39.92億元  
基本基準 法定基準

#### 歐洲及美洲地區

以倫敦和紐約為中心，業務遍佈兩大洲，是本集團重要收入來源地。

經營收入

16.70億元 16.79億元  
基本基準 法定基準



作為營運架構的核心，其策略旨在使表現指標、標準及實踐保持一致並符合客戶要求。

#### 集團財務總監

包括七個支援職能：財務、財資、策略、投資者關係、企業發展、供應鏈及物業。這些職能的主管直接向集團財務總監 Andy Halford 匯報。

#### 企業事務和品牌及市場推廣

管理本集團與利益持份者的溝通及參與，以保護和提升本集團的聲譽、品牌和服務。

#### 集團內部審核

一個獨立的職能，主要職責是幫助董事會及執行

管理層保護本集團資產、聲譽及可持續性。

#### 操守、金融罪行及合規

推動本集團於操守、打擊金融罪行及合規方面達到最高標準，為客戶及市場實現理想成果，令業務可持續發展。

## 集團主席報告

# 渣打變得更創新與穩健，有能力實現更強勁增長

當本人接任渣打集團主席一職的時候，基於其遍佈全球多個最活躍經濟體的非凡業務網絡，而確信渣打是一所非常獨特、潛力龐大的集團。本人在見證渣打如何鞏固其業務根基，小心部署以實現更強勁的可持續增長之後，對此更加深信不疑。董事會其中一項主要優先處理項目，是要竭盡所能幫助渣打繼續釋放潛力，追求「以獨特的多元化推動社會商業繁榮」之願景。

這意味本集團除了要向投資者負責和交代之外，亦要對業務所在的社區與社會肩負重大責任。全球三分之二的人口正身處我們多個快速增長的市場，惟不少人的生活水平仍然偏低，因此我們致力促進可持續的經濟和社會發展，改善民生，惠澤社群。

### 二〇一八年的進展

二〇一八年的業績表現是在一個大致利好的外圍環境下達成，但全球經濟表現於去年後期開始放緩，主要有兩個原因：(一)中美兩國之間的貿易緊張局勢持續，大大影響市場信心及部分需求；(二)隨著美聯

儲年內逐步加息，新興市場和發展中市場的金融狀況轉趨緊張。

我們實施目前的策略已有三年。二〇一八年的業績反映我們執行於二〇一五年所定的策略性重點工作取得相當良好的進展。因應本集團的業務有所改善，董事會宣派末期普通股股息每股15仙，令二〇一八年的全年股息為每股21仙，較去年全年股息增加約一倍。正如本人去年在《集團主席報告》中所述，本集團有意在未來日子上調每股全年股息。隨著我們的策略取得更多成效，致力將有形股東權益回報提升至10%，每股全年股息有望在二〇二一年或之前增加一倍。倘若部分期內產生的額外資本毋須用作推動業務進一步發展，董事會將考慮如何以最佳方式將盈餘回饋股東。董事會並決定由今年開始，將採用公式運算釐定中期股息的金額，為前一年每股全年股息的三分之一。

本集團各方面的根基均更為穩固：收入增長高過成本、信貸減值顯著減少、基本溢利大幅增加，以及有形股東權益回報有所提升。雖然我們的回報仍未達到雙位數

字，但是我們決心實現此目標，以回應股東們的期望。

本集團會繼續深耕細作，為了日後取得更佳表現奠定基礎。二〇一八年我們竭力將渣打造成更理想的企業，以加快未來的業務增長。為此我們加強建立績效文化，凡事更以客為本，專注長遠發展，多方面作出創新，務求令經營業務變得更簡單、快捷和有效。雖然我們連續兩年取得正面進展，但受到全球股市市況疲弱所拖累，我們二〇一八年的股東回報錄得負數。然而，本人在此保證，董事會的優先重任是令股東回報恢復增長。

### 二〇一九年的展望

地緣政治和政界因素為主的不確定性增加，全球增長放緩並失衡，但是預計全球經濟某程度上仍可強勢發展。我們多個業務所在市場繼續引領全球增長，提供龐大機遇。

雖然我們無法改變外圍環境，但仍能從多方面著手，推動業務穩健並可持續地強勁增長。Bill於本報告較後章節會談及本集團未來三年專注發展的範疇，目標進一步提升財務回報。

與此同時，我們必須深思和評估更長遠的監管、政治、經濟、科技及社會轉變怎樣影響渣打的業務，以確保我們能善用固有的長處，即透過商業和貿易連繫社群，並融合嶄新的優勢，包括創新、數碼技術及更專注以客戶為本，提升業務的靈活性及抗逆能力，為抓緊日後的機遇和應對無可避免的挑戰作好準備。

作為董事會，我們亦一直特別關注管理層如何為客戶制定具吸引力的價值方案，致力推動數碼革命，令渣打能為市場帶來震撼性的影響。因為市場競爭日趨激烈，這些考量變得尤其重要。除了銀行同業之外，我們還面對金融科技和大型科技企業的挑战。這些新的競爭對手越來越多利用

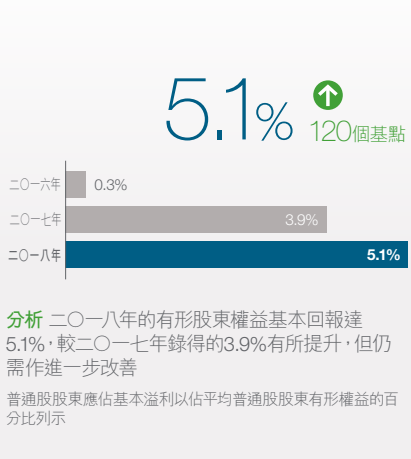


集團主席  
José Viñals

## 財務主要表現指標

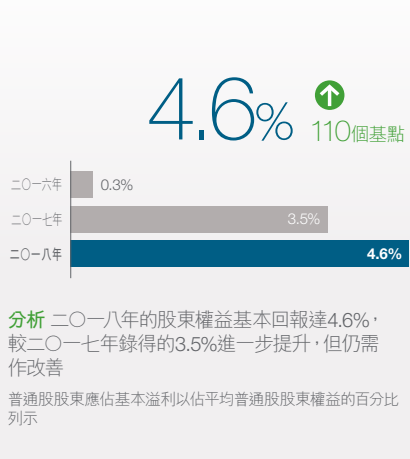
### 有形股東權益基本回報

**目標** 持續改善本集團的盈利能力  
(佔股東有形權益價值的百分比)



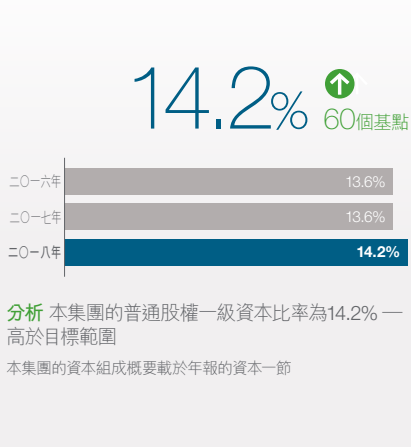
### 股東權益基本回報

**目標** 持續改善本集團的盈利能力  
(佔股東權益價值的百分比)



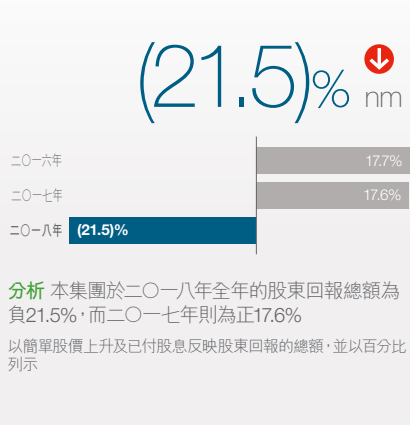
### 資本比率

**目標** 維持穩健資本基礎及普通股權一級資本比率



### 股東回報總額

**目標** 透過股價上升及股息派付為股東投資提供正回報



本年度，我們於法蘭克福設立新的持牌公司，意味著不管歐盟和英國的談判結果如何，我們於英國脫歐後仍能為歐洲客戶提供服務。

## 支持實現全球可持續發展

現今世界瞬息萬變，我們的員工、客戶及社區每日面對不同的經濟、環境和社會挑戰。與此同時，外界對於銀行在創造就業、推動經濟繁榮，以至保護環境方面的期望越來越高。渣打會敢於作出艱難的決定，以平衡環境、社會和經濟的需要，並且細心聆聽客戶、員工、投資者、地方政府、政策制定者和非政府組織等持份者的訴求。

本年度，我們推出新的公開立場聲明，列明必須符合一系列新訂更嚴謹的規定，才能為若干對環境或社會可造成重大影響的行業提供服務，當中包括我們對發電行業的立場，表明我們將停止為世界各地新的燃煤發電廠提供融資，除非涉及現有的服務承諾。

我們在二〇一八年慶祝「看得見的希望」計劃推行第15年，為治療可避免失明超額完成籌集1億元的目標。全賴集團上下的努力與投入，加上業務夥伴的無間支持，「看得見的希望」成功令37個國家、超過1.76億人次受惠，並自二〇〇三年起支援共460萬視力回覆手術，培訓超過33.4萬名保健人員。我們對此感到非常自豪，本人欲藉此感謝各位同事的貢獻，令我們業務所在市場的不少人士得以改善生活。

鑒於上述的成功，我們訂立了一個新的目標，銳意透過「Futuremakers by Standard Chartered」計劃，於二〇一九年至二〇二三年間籌集5,000萬元，用作支持多項社區計劃，為弱勢社群的青年提供學習新技能與專業知識的機會，增加就業出路或實踐創業夢想。

先進的技術平台及較低的成本提供金融服務，但在現時的機制下卻往往受到較少的監管限制。

此外，我們亦必須思考如何平衡回報與風險。在這方面，董事會全力支持營造良好的工作環境，讓員工在可控的風險取向範圍內有更多空間去創新、協作和發展。

## 加強集團的防禦能力

本年度，我們於改善各層面的風險管理架構方面取得更多重大進展，資本及流動性實力變得更雄厚，成績令人鼓舞。我們透過審慎地經營業務，並且領導和合作推行

各種計劃，以更有效地打擊金融罪行，這對我們來說至關重要。

我們透過更嚴謹的風險取向聲明及加強對非財務類別風險的關注，雙管齊下使業務變得更穩健，完美通過英倫銀行最新一輪的壓力測試。

儘管如此，我們絕不會驕傲自滿，並且首要防範網絡風險的威脅。我們會繼續提升網絡安全的實力，強化營運模式，從而加強防禦能力，應對不斷演變的網絡威脅。

# 集團主席報告 續

## 管治與文化

優良的企業文化與嚴謹的企業管治對渣打而言是重中之重。董事會致力提倡開明溝通與互相檢討的文化，讓管理層就執行及實踐經董事會批准的策略問責，並繼續從上而下確立合適的文化基調。今時今日，以身作則比過往更為重要。只有以良好的價值觀與操守為基礎，充分合乎道德水平

的領導，方能造就業務歷久不衰。萬物皆無常，消逝自有時，關鍵在於我們用心經營業務的過程。

我們須確保強大的績效文化呼應本集團的價值觀。倘我們能善用集團的多元化市場與人才，積極推動全球化發展，便能有效地在業務市場建立我們所重視的價值。

在董事會層面，我們的角色正是要推動實踐這個目標，令渣打無論何時何地，盡力兌現「一心做好，始終如一」的品牌承諾，在企業操守的層面上也是如此。雖然我們

已取得不錯的進展，但監督全體員工秉持本集團的企業文化和操守，仍然是董事會的重要任務。

我們最近宣佈，唐家成已加入董事會，他於中國內地、香港乃至整個亞太地區擁有逾30年的業務營運經驗，對我們若干主要市場的金融服務業具備深刻的見解及認識。另外，我們亦宣佈韓升洙博士退任董事會職務，本人藉此機會感謝他過去九年為本集團所作的重大貢獻，為我們提供對亞洲（特別是韓國）的重要見解。Om Bhatt亦即將辭去董事會職務，本人感謝Om過去六年對本集團所作的重大貢獻，特別是他對銀行業務及印度地區的深刻見解。

我們滙集全球優秀人才成立「國際諮詢委員會」(International Advisory Council)，並於二月初舉行首次會議。雖然此委員會並非本集團正式管治架構的一部分，但它可為我們提供額外資源，加深認識正在影響世界與我們業務市場的關鍵因素，以及這些因素對本集團的策略性影響。

## 二〇一八年表揚大獎

本集團於二〇一八年增設渣打銀行表揚大獎(The Standard Chartered Recognition Awards)，以表彰貫徹實踐我們重視的企業文化行為——「為所當為」(Do the right thing)、「精益求精」(Never settle)及「眾志成城」(Better together)的同事，為推動業務帶來出色的表現。該獎項突顯推動業務表現的關鍵在於我們用心經營業務的「過程」。

集團主席及管理團隊與入圍者共聚一天，深入了解他們令人鼓舞的故事，並

親身感受他們對工作的高度熱誠。所有入圍者均展現非凡的勇氣、堅韌的毅力和出眾的領導能力，排除萬難，以領導團隊為己任，而非被動地倚賴上級指示方採取行動。

要選出得獎者十分困難。評委最終就最佳實踐「為所當為」、「精益求精」及「眾志成城」三個方面選出得獎團隊以及一名特別領導大獎的得獎員工。

## 總結

全球經濟繼續增長，但地緣政治的不確定性與貿易保護主義的隱憂仍然存在。我們務實地關注各種重要的議題及風險，但仍不忘市場所潛藏的龐大機遇。我們近年致力提升本集團的業務實力與抗逆能力，使我們現時穩踞有利位置，充分把握市場良機。

憑藉我們非凡的業務網絡與菁英人才，本人有信心透過嚴格而積極地執行新的策略性目標，我們將為各持份者締造長遠價值，充分發揮渣打銀行的最佳潛能。



集團主席  
José Viñals

二〇一九年二月二十六日

## 得獎者



科特迪亞首間數碼銀行

由左起：Rs Sugavanam、Henry Baye、Ananth Gopal、Yustus Aribariho、Olga Arara-Kimani、Sunil Kaushal (頒獎者) 及 Jean Charles Yallet



精益求精



商業信貸申請團隊

由左起：Adnan Ahmed、Shahzad Nasiri、Hamid Sameen、Syed Waqar Ahmed



眾志成城



「This is Me」

關注精神健康活動

由左起：Chris Parker、Sam King、Alex Gee、Peter Gibbinson、Kelly Hanson、Sean Mechie



為所當為



領導大獎

由左起：Bill Winters、Marisa Scauzillo及 José Viñals。Marisa獲認可為傑出員工領袖，她在壓力下仍有優秀工作表現，超越客戶期望，為三項重要企業文化行為的模範員工



## 集團行政總裁回顧

# 創造可持續的 優質增長

自二〇一五年以來，我們致力鞏固根基、精簡業務及專注發展優勢，同時透過投資及創新去滿足客戶需要，現已取得重大進展。這些策略在二〇一八年成功取得更多佳績——我們提升溢利及回報、恢復派發中期股息、改善重點產品及類別的客戶滿意度、投資令人振奮的變革項目，並且提升靈活性以迅速把握龐大的市場機遇。

### 我們的願景

渣打是一間獨特的銀行。我們植根於全球多個最活躍的市場，擁有無可比擬的業務網絡，預期未來五年約一半的全球國內生產總值增長均來自於這些市場。每天，我們85,000名來自125個不同國家的員工幫助數百萬人及公司，透過增加、投資及保障財富而達致成功，同時支持我們業務所在社區的可持續經濟及社會發展。雖然潮流新興談論公司願景，但這對我們來說並非新事。縱觀渣打的悠久歷史，我們的願景——「以獨特的多元化推動社會商業繁榮」——始終引領本集團的決策、行為及所做一切。

一如以往，我們的願景將繼續推動我們在未來取得成功。我們今天宣佈新的策略性工作重點，亦正是以此為基礎。

### 二〇一八年的表現

二〇一八年是社會商業繁榮遇到若干挑戰的一年。雖然本年度開局強勁，各種業務均呈現良好勢頭，然而在地緣政治不明朗、中美貿易緊張局勢急速升溫及全球經濟增長放緩的壓力下，我們業務市場內的客戶情緒於下半年有所減弱。儘管如此，我們仍然於各主要重點領域取得良好進展。

大中華及北亞地區和零售銀行業務整體繼續不斷壯大。交易銀行業務在激烈的競爭當中成功增加市場佔有率，在利率上揚的情況下締造出色表現。金融市場業務在許多同業萎縮的情況下錄得增長，繼續是我們回報較高的業務之一，亦是我們網絡業務的主要貢獻者，新團隊並有望帶來更強勁的表現。

我們於大部分客戶類別及地區均錄得按年增長，惟非洲及中東地區因宏觀政治問題，加上貨幣貶值，使收入動力受到抑制。

我們超過一半的收入來自我們所投資的業務網絡及財富管理項目。這些收入正迅速增長，並帶來優良回報。我們致力追求更優質的增長，嚴格監控成本及風險，使有形股東權益基本回報於二〇一八年增加120個基點至5.1%。雖然表現穩步改善令人鼓舞，但我們清楚知道目前的回報水平仍然低於資本成本。

那麼，我們接下來的工作是甚麼呢？本集團現時擁有穩固的基礎，正處於另一個轉折點，蓄勢待發締造可持續的高回報增長。我們今天宣佈新的工作重點將有助實現渣打品牌的價值，這不僅指金錢價值的考量，還有我們對客戶、持份者及社區所帶來的正面影響。我們繼續建構成為一間以願景為引導的集團，推動全球貿易與投資，幫助客戶及市場創造財富與繁榮，預期於二〇二一年或之前將有形股東權益回報提升至雙位數，同時竭盡所能使世界變得更潔淨、安全和可持續發展。

### 財富與繁榮

不論客戶是促進貿易與投資的國際公司，或是尋求協助管理財富的個人，我們均致力幫助他們創造更多財富和繁榮。

我們繼續為新興富裕客戶優化服務，於二〇一八年在八個市場推出「Premium理財」服務。「優先理財」及「Premium理財」客戶現時佔我們零售銀行業務收入的56%，在二〇一四年則佔27%。我們全力專注改善這些客戶類別的銀行體驗，於八大零售市場中的七個被RFi Group評為優先理財類別的最佳國際銀行，可見成功絕非偶然。我們的開放式財富管理平台成功吸引儲戶及投資者，帶來的收入佔零售銀行業務收入的30%，在二〇一四年則為20%。



集團行政總裁  
Bill Winters

## 集團行政總裁回顧續

於二〇一八年的投資額



# 16億元

二〇一七年：15億元  
二〇一六年：14億元

零售銀行優先理財客戶收入的佔比



# 47%

二〇一七年：45%  
二〇一六年：39%

零售銀行數碼服務活躍客戶的佔比



# 49%

二〇一七年：45%  
二〇一六年：40%

我們投資提升數碼服務實力，目標於盈利能力、機遇和普及金融方面，在零售大眾市場帶來變革。我們結合世界級專業知識與本地認識，以便能靈活發展和實現震撼性創新。我們去年在科特迪亞成功測試並推出我們首間數碼零售銀行後，在烏干達、坦桑尼亞及加納亦推出類似模式的業務，並計劃在獲得監管當局的批准後，於二〇一九年首季在肯尼亞，以及於年底前在大部分非洲市場推出服務。在印度，我們提供涵蓋超過50項銀行服務的單一流動應用程式。另一方面，我們透過與優秀的夥伴合作，迅速發展及推出獨特的客戶方案。我們不僅於香港申請開設虛擬銀行，還夥拍阿里巴巴旗下的螞蟻金服，為香港和菲律賓及馬來西亞和巴基斯坦的滙款走廊，推出兩項以區塊鏈技術為基礎的實時跨境支付服務，並計劃推出更多項目。我們在提升數碼服務的同時，亦加強投資提升網絡方面的抗逆能力及安全性。我們相信，流動連接技術會促進方便及即時的銀行和財富諮詢服務，有效推動各地以至最偏遠新興市場創造財富與繁榮，渣打為此將肩負重要角色。

### 貿易與投資

作為一間於亞洲、非洲及中東地區擁有深厚本地專業知識的國際銀行，我們深信全球化帶來莫大裨益。過去160多年來，我們促進各市場的貿易與投資，為中國以至尼日利亞、新加坡以至阿聯酋等多個國家的快速經濟發展作出貢獻。

全球化的好處在各地分配不均，以致多國民粹主義抬頭，但是環球投資與貿易已成功協助超過10億人脫離極端貧窮，乃是不爭的事實。支持這些環球資本流動是我們的業務核心；此不但是我們其中一項獨特的客戶方案，亦使我們對解決社會不平等的問題作出重要貢獻。

我們新的策略性工作重點包括加強支持中國開放及非洲發展。作為中國其中一間最大型的國際銀行及唯一一間在非洲具龐大規模的國際銀行，我們雄踞有利位置協助促進跨境貿易與投資進出這兩個地區。

除中國及非洲外，我們於60個市場(包括45個「一帶一路」市場)的業務，以及於85個市場提供客戶服務的網絡，對客戶來說極具吸引力。大型跨國公司及機構的開戶數字正在上升，因為我們能夠協助它們以高效及安全的方式管理跨境業務。根據一份由East & Partners於二〇一八年編製的報告，我們於亞洲地區貿易融資的客戶滿意度排名第一。現時，約三分之二的企業及機構銀行業務收入均來自於會運用我們業務網絡的客戶，較二〇一五年本集團較專注資本密集型貸款以支持客戶本土需求時大幅增加。

我們的客戶收入現時更為多元化，資本密集程度降低、整體更穩定，回報亦更高。然而，我們在若干主要市場仍未能充分發揮潛力。我們致力於印度、韓國、阿聯酋及印尼增加高回報收入及提升效益；緊握這些市場的機遇，將有效改善本集團的財務表現及回報。

作為全球領先的貿易銀行之一，我們正就全球貿易融資的運作方式進行投資及創新，以改善客戶體驗。除了與瑞波(Ripple)等區塊鏈平台於實時跨境貨幣結算及供應鏈融資方面的合作，我們亦正與西門子金融服務集團及TradelX合作，推出業內首項以區塊鏈技術為基礎的智能擔保，為貿易融資整個流程進行數碼化。

## 可持續發展的銀行業務

我們「一心做好，始終如一」的品牌承諾自二〇一〇年推行至今，已深深融入本集團的各個層面。我們承諾的核心是要成為良好的動力，協助客戶應對複雜的挑戰，按其可持續發展的目標管理財務。

我們獨特的多元性使我們成為社會良好的動力。「彭博性別平等指數」(Bloomberg Gender Equality Index)連續四年將本集團納入指數之內。此外，本集團亦在去年被Equileap評為性別平等表現最佳的英國公司之一，於英國排名第三，全球排名第26位，較二〇一七年的第42位顯著攀升。可是，我們還有進步的空間。雖然在各主要市場，我們男女員工的薪酬按職級及業務範疇調整後幾乎並無任何差異，但整體而言，我們在英國及其他主要市場仍然存在整體性別薪酬差異，反映在高級職位的層面和市場薪酬最好的業務之中，女性員工比男性少，詳情可參閱第46頁有關二〇一八年性別薪酬差異的披露。我們會繼續付出時間和精力，消除性別薪酬差異。

我們致力成為打擊金融及網絡罪行的領導者，並就此與他人通力合作。我們繼續大力投資，與客戶攜手提升各市場的標準。除了我們非常成功的代理銀行及為非政府組織新推出的教育學院外，我們亦與其他國際銀行合作，建立一個數碼化的貿易資訊網絡(Trade Information Network)，改善尤其是防範重複融資及欺詐貿易資訊的風險評估。

我們正為本集團過往的操守問題作出補救，並於解決過往金融罪行監控問題方面取得重大進展。本集團有關金融罪行監控方面的補救和改善措施之進展獲得紐約州金融局的認同，以至不再需要受當局的監察，並由獨立顧問取代相關監控。

我們收到金融市場行為監管局就本集團過往金融罪行監控發出的決定通知，並繼續與美國當局討論有關本集團過往(絕大部分於二〇一二年發生)違反美國制裁的調查之潛在解決方案。正如二〇一九年二月二十日所宣佈，我們已因應美國當局的調查、金融市場行為監管局的決定及先前所披露的外匯交易問題而可能引伸的處罰作出撥備，更多詳情載於完整年報的財務報表附註26。

我們有責任竭力使世界變得更潔淨，讓社區更可持續發展。我們除了協助塞舌爾共和國推出全球首個旨在支持可持續海洋及漁業項目的主權藍色債券外，亦更新及整合了本集團的立場聲明，宣佈不再為任何新的燃煤發電廠提供資金。我們正制定計算及減少總碳足跡的方法，涵蓋與融資方面有關的活動，並將與客戶及其他持份者攜手合作，於全球推動此承諾。我們亦與不同夥伴合作，提高業界對阻止非法野生動物貿易的認知。

我們會繼續投資於社區，促進經濟及社會的可持續發展。正如José於其報告中提及，我們於二〇一八年開始將焦點轉至支持社區計劃，以推動普及經濟，應對市場上不平等的問題。

## 由扭轉表現至改革業務

我們新的策略性工作重點建基於本集團的願景及早期的重點領域，同時標誌著經營方針由扭轉表現變為改革業務的轉變。我們決心建立卓越文化、創造可持續增長及取得長遠回報，加倍發展優勢領域，透過與夥伴合作以取得更佳成果，並改善低回報的領域。我們將：

- 建立以表現為本及勇於創新的企業文化，強調企業操守及可持續發展
- 對回報較高的國際網絡及富裕客戶業務作出投資，進一步加快相關增長，支持中國開放及非洲發展
- 透過改善成本及資本的措施、對富裕客戶業務的投資，以及潛在的突破性合作夥伴關係，在印度、韓國、阿聯酋及印尼等幾個低回報的市場中，消除拖累業績的因素
- 優化我們自身的業務，確保我們滿足客戶需要及提升生產力
- 投資數碼項目以改革業務，保持在成熟市場的強勁優勢，同時顛覆其他市場，並與頂尖夥伴合作，迅速推出優質的產品及服務
- 迅速擴展可持續融資業務，為社會、環境及經濟帶來正面的影響

透過這些行動，我們期望增加收入5-7% (增幅遠高於全球經濟的增長預測)，嚴格控制成本以達至高水平的經營槓桿，並改善資金及資本效益，令我們有剩餘資本用作再投資或回饋股東，預期在二〇二一年或之前令有形股東權益回報提升至超過10%。

## 展望

我們對全球宏觀經濟環境保持審慎樂觀，但許多事情的變數甚多，為政策制定者及客戶帶來不明朗因素。我們相信，當跨國公司面對貿易流通可能受窒礙而供應鏈可能受影響的時候，它們更加需要像渣打這般發展成熟及網絡龐大的銀行服務，協助它們在日益複雜的世界中經營業務。

## 集團行政總裁回顧 續

毫無疑問，前路將會崎嶇不平，但渣打集團現已更具抗逆能力，妥善準備好應對各種挑戰，並會乘勢尋求突破。

### 總結

本人與各同事均對渣打集團及其價值理念深感自豪，而締造更出色的業務優勢，亦是令員工增加自豪感的關鍵因素。本人於本年度到訪不同市場時，均向團隊傳達同一個信息：惟有令客戶感受到渣打如何與別不同地為他們提供協助，我們的業務才能蒸蒸日上。我們正積極實現這項承諾。

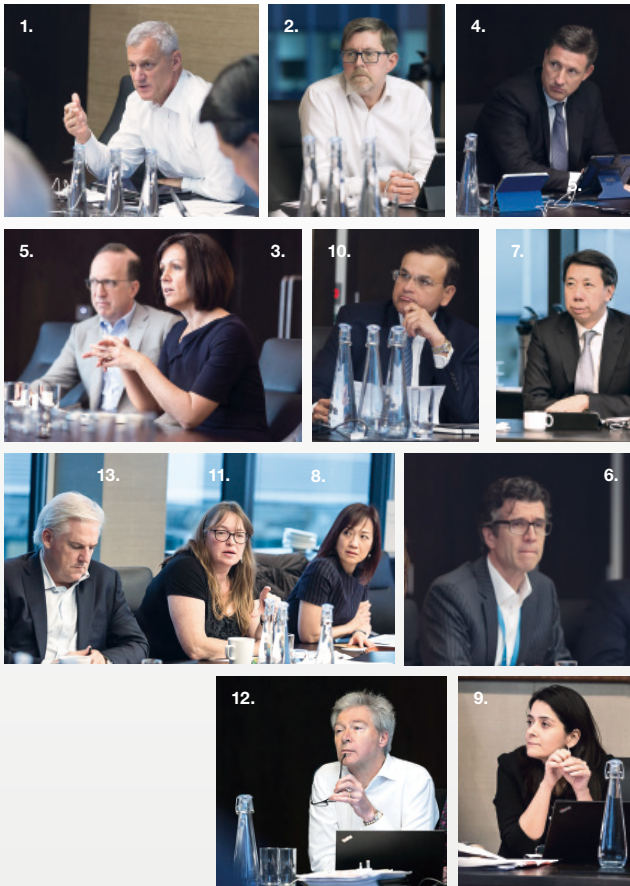
本人為我們二〇一八年所取得的成績引以為傲，並為二〇一九年及往後的計劃感到振奮。雖然總有些外圍因素並非我們所能控制，但這不會成為怠慢的藉口。我們有能力表現出色，定將努力克服發展路上所遇到的障礙，以負責任及創新的方式，竭盡所能展現渣打的最佳一面。



集團行政總裁  
**Bill Winters**

二〇一九年二月二十六日

### 管理團隊



1. 集團行政總裁  
**Bill Winters, CBE**
2. 集團財務總監  
**Andy Halford**
3. 歐洲及美洲地區行政總裁  
兼私人銀行業務行政總裁  
**Tracy Clarke**
4. 企業、商業及機構銀行業  
務行政總裁  
**Simon Cooper**
5. 集團法律總顧問  
**David Fein**
6. 集團首席資訊總監  
**Michael Gorriz** 博士
7. 大中華及北亞地區行政總裁  
兼零售銀行及  
財富管理業務行政總裁  
洪丕正
8. 東盟及南亞地區行政總裁  
徐仲薇
9. 集團人力資源主管  
**Tanuj Kapilashrami**
10. 非洲及中東地區行政總裁  
**Sunil Kaushal**
11. 集團企業事務、品牌及  
市場推廣、操守、金融罪行及  
合規主管  
**Tracey McDermott, CBE**
12. 集團風險總監  
**Mark Smith**
13. 集團營運總監  
**David Whiteing**



與客戶結伴成長

## 於孟買支持前景大好的 出口業務

總部位於孟買的Patel Retail是一間食品和家庭及個人護理用品的製造商及出口商，於二〇一八年一月與渣打簽訂一項100,000,000印度盧比(140萬元)的信貸融資。

我們以現金信貸及打包信貸形式提供資金，幫助該公司擴展出口業務，並因而錄得收入增長。自從獲得融資以來，Patel Retail的銷售收益增加4,250萬印度盧比(600,567元)，或每月15%。

「我們正擴展全球出口業務，而渣打的業務遍及全球，故此融資有助我們拓展全球業務。」

Patel Retail財務總監 | Deepak Jain

該公司的財務總監Deepak Jain表示，公司選擇與渣打合作，而非其他銀行，是由於渣打擁有獨特的全球業務。

該公司正計劃繼續促使其銷售額及出口業務於未來五年每年增長20%。Patel Retail於二〇〇七年在印度阿姆巴爾納特成立，除經營海外市場的製造及出口業務外，還於孟買擁有連鎖超級市場Patel R Mart。



↑ Patel Retail  
財務總監  
Deepak Jain

## 市場環境

影響全球格局的  
宏觀經濟因素

## 二〇一八年趨勢

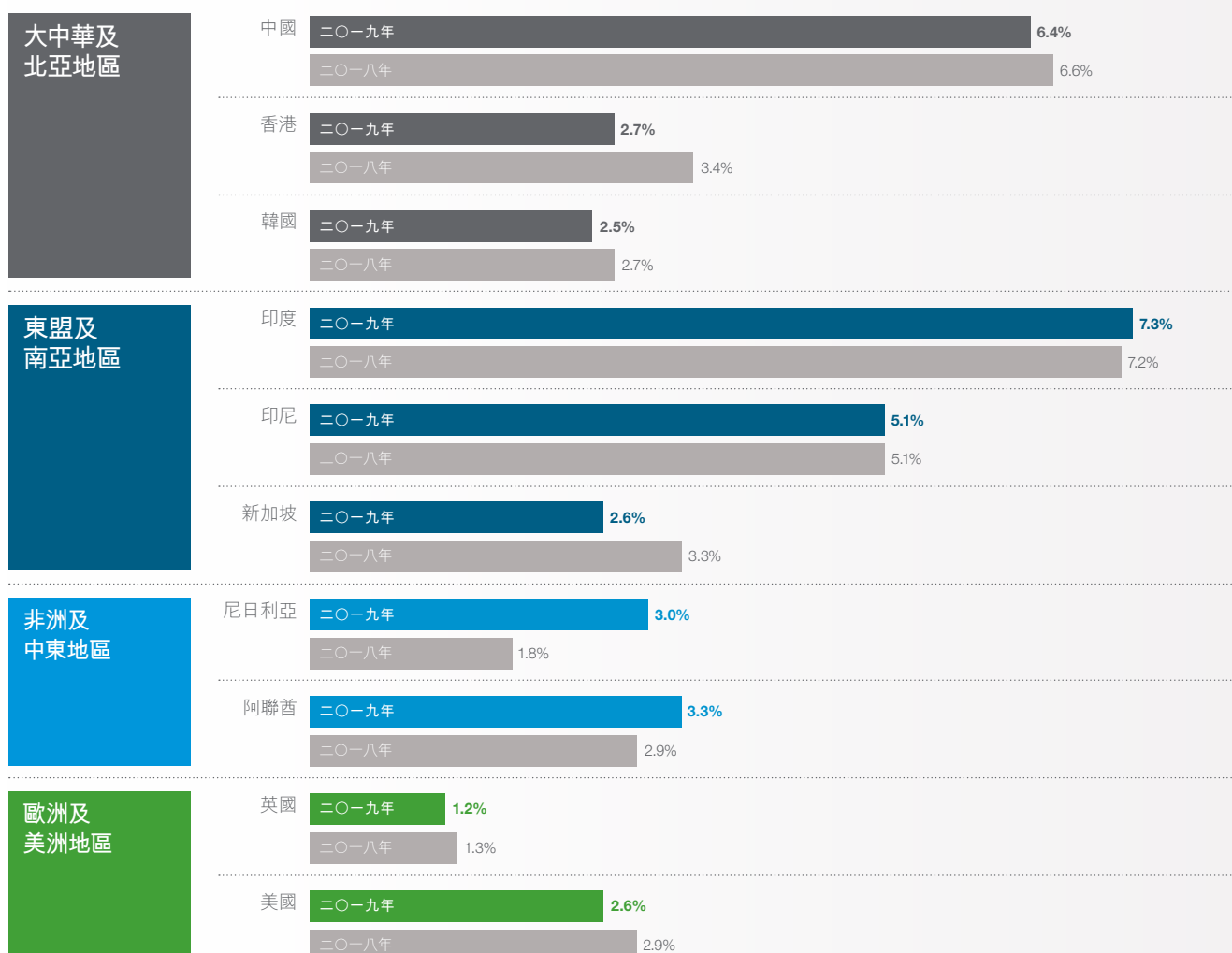
- 二〇一八年全球經濟增長強勁，有機會達3.8%，與二〇一七年相近
- 儘管所有其他地區亦重拾增長，但亞洲繼續成為推動全球增長的主要動力
- 在各個主要地區當中，美國脫穎而出，因財政刺激方案令增長有所改善
- 二〇一八年歐元區經濟放緩，乃受能源價格上漲、貿易糾紛以及影響汽車生產及銷售的車輛排放測試所影響
- 美國聯儲局(聯儲局)、歐洲中央銀行(歐洲央行)及英倫銀行等主要央行繼續逐步實行貨幣政策正常化

## 二〇一九年前景

- 預期二〇一九年全球經濟增長稍為放緩至3.6%
- 亞洲區將繼續是全球發展最迅速的地區，預計以6.1%的強勁增長推動全球經濟增長。非洲撒哈拉以南地區及拉丁美洲國家亦將錄得強勁增長
- 主要經濟體的經濟增長可能會放緩但維持強勁，乃由於財政刺激方案的影響減退及貨幣政策收緊開始構成影響所致
- 多項因素可能會令增長大幅放緩：中美貿易局勢緊張、歐洲政局不穩、中國嚴厲的經濟平衡措施及油價波動
- 這些因素可能為新興市場帶來雙赤字的外部壓力，導致該等經濟體實施更嚴厲的貨幣緊縮政策

## 地區趨勢及前景

## 按國家劃分的二〇一八年實際經濟增長及二〇一九年預測



## 中期及長期觀點

- 全球經濟持續增長屬周期性，故相當脆弱；結構性挑戰仍然存在。生產力增長乏力，特別是在發達國家
- 發達國家的長期增長受制於高負債水平及人口老化的問題
- 有理由相信新興市場的長期增長前景更為樂觀。其中多個國家不受老舊的基礎設施所限制，可以採用最新的技術及相關基礎設施，提高生產力
- 許多新興市場的人口相較年輕、中產階級崛起及城市化，對推動全球增長日益重要
- 民族主義、反全球化及保護主義的聲浪日益高漲，對新興市場的長期增長前景構成威脅

## 本集團四個地區的趨勢及前景

### 大中華及北亞地區

地區表現載於第26頁

- 由於與美國的貿易緊張局勢升級及房地產市場增長放緩，中國經濟於未來幾個月可能進一步失去動力
- 政府可能會致力支持經濟增長，透過減稅及基建支出採取更積極財政政策以刺激內需
- 我們預計中國當局會進一步降低法定存款準備金，以支持國內流動資金及經濟增長，並會支持匯率穩定
- 由於貿易疲弱及利率上升，香港的預期增長為2.7%，與二〇一八年的3.4%相比稍為放緩
- 日本可能會連續第八年錄得擴張；依然寬鬆的貨幣政策及財政政策將支持經濟增長

### 東盟及南亞地區

地區表現載於第27頁

- 東盟有望於二〇一九年繼續成為發展速度最快的地區之一，並繼續比其他新興市場地區更能抵抗對新興市場的風險規避
- 中國經濟增長放緩以及對中美貿易緊張局勢升級的憂慮可能會影響東盟國家的出口增長情緒
- 然而，受內需所支持，經濟增長前景維持良性，特別是政府基建支出應支持印尼、菲律賓及泰國的經濟增長
- 印度可能於二〇一九年錄得更快速的增長，乃受消費者支出所支持。然而，油價上升是印度經濟前景的主要全球風險
- 良性通脹可能會讓印度央行變得更溫和

### 非洲及中東地區

地區表現載於第28頁

- 尼日利亞及南非兩個區內最大經濟體預計將引領非洲在二〇一九年的經濟復甦
- 大部分地區將繼續受惠於商品價格提早上漲，而石油經濟體受惠於油價上升而有所舒緩
- 由於全球金融狀況收緊，該地區的再融資需求將成為焦點
- 若干國家對國際貨幣基金組織計劃的承諾將對維持投資者信心至關重要
- 中東、北非及巴基斯坦的經濟復甦仍將脆弱。我們預測該地區的經濟增長將於二〇一九年減慢至2.5%
- 海合會石油出口國石油產量減少，以及該地區發展速度最快的經濟體巴基斯坦及土耳其經濟活動放緩，將是地區經濟增長的最大拖累
- 外部風險令埃及、約旦及伊拉克參與國際貨幣基金組織計劃；巴基斯坦可能會跟隨

### 歐洲及美洲地區

地區表現載於第29頁

- 美國國內經濟增長可能維持強勁勢頭，乃受勞動力市場及消費者支出強勁所支持
- 然而，由於全球經濟增長疲軟及美國財務狀況緊張，美國經濟增長目前更加脆弱
- 聯儲局訊息逐漸變得更溫和，我們預計聯邦基金利率最終達至3%見頂
- 歐元區經濟放緩，但我們認為將於二〇一九年開始趨於穩定。貿易依然高度不明朗，並可能於未來數月影響市場情緒
- 對意大利財政狀況的憂慮可能持續（尤其在量化寬鬆政策結束後）。儘管歐洲中央銀行已結束量化寬鬆政策，但加息可能緩慢
- 英國脫歐談判將繼續主導英國的情緒，而對硬脫歐的憂慮日益增加

## 業務模式

# 建立在長期合作關係之上的業務模式

本集團的業務模式專注於創造可持續價值，力求達致高水平的操守標準。我們的業務模式及策略在於透過遍佈網絡及本地市場的深厚客戶關係，抓緊我們獨特業務市場所擁有的機遇。

建立這些關係意味著，本集團以可持續和負責任的方式善用我們的有形和無形資源，精心部署以獲取溢利和回報。

### 我們的資源

我們旨在以可持續的方式使用資源，實現我們的長期策略性目標。

#### 人力資本

我們多元化的同事是我們最大的資產。我們深入本地市場，意味著我們了解以及知道如何實現客戶的需求和願望。

 85,000 名僱員

 12,000 名非僱用員工<sup>1</sup>

 46% 女性

#### 強大品牌

我們為領先國際銀行集團，擁有逾160年歷史，在許多市場中都是家喻戶曉的品牌。

#### 國際網絡

我們擁有無與倫比的國際網絡，將公司、機構和個人連繫到全球發展最快和最具活力的地區。

#### 本地專業知識

我們對市場透徹了解，深知實體經濟的推動力，並且利用有關見解協助客戶實現他們的目標。

#### 財務實力

我們的資產負債表載有超過6,500億元資產，是強大且值得客戶信賴的合作夥伴。

#### 科技

我們具備雄厚的科技實力，得以提供一流的客戶體驗、營運及風險管理。

<sup>1</sup> 非僱用員工是被委派或調派以向本行提供服務而非受僱於本行的個人。非僱用員工可能是中介公司僱員、獨立顧問、管理顧問或外判員工

### 我們與眾不同之處

「一心做好，始終如一」的品牌承諾鞏固我們「以獨特的多元化推動社會商業繁榮」之願景的基礎。



#### 以客為本

我們的客戶就是我們的業務。我們以可靠的意見、專業知識及超卓實力建立長期客戶合作關係。



#### 健全的風險管理

我們專注長期經營，有效的風險管理讓我們能夠實現可持續發展業務。



#### 獨特服務

我們對業務所在市場和廣闊國際網絡有深刻理解，結合全球專業知識和本地認識，為客戶提供真正量身訂製的服務。



#### 可持續業務模式

我們透過銀行核心業務為可持續經濟增長作出貢獻，成為一家負責任的公司並投資於我們的社區，以促進社會和經濟發展。

➤ 有關我們如何實現業務模式的詳情，請參閱第16至19頁我們的策略一節



## 集團服務及產品

我們提供全面的解決方案、產品和服務，以迎合客戶的需求。

### 全球

本集團全球業務的客戶由全球網絡的客戶關係經理支持。

企業及機構銀行業務

私人銀行業務

### 地區

本集團地區業務的客戶由個別國家的客戶關係經理支持。我們監督全球系統及產品，以確保業務具效率和保持一致性，並可實現更大的投資。

零售銀行業務

商業銀行業務

請參閱第21至24頁客戶類別回顧

## 產品及服務

### 零售產品

- 存款
- 儲蓄
- 按揭
- 信用卡
- 個人貸款

### 財富管理

- 投資
- 組合管理
- 保險及諮詢
- 策劃服務

### 交易銀行

- 現金管理
- 支付及交易
- 證券服務
- 貿易融資產品

### 企業融資

- 結構及項目融資
- 策略意見
- 合併及收購

### 金融市場

- 投資
- 風險管理
- 債務資本市場

## 財務表現

### 收入

- 淨利息收入
- 費用收入
- 貿易收入

### 溢利

提供產品及服務所得收入  
(扣除開支及減值)

### 有形股東權益回報

相對於所投資的有形股東權益所產生的溢利

## 我們創造的價值

我們旨在以可持續的方式為眾多持份者創造長遠價值。



### 客戶

本集團讓個人客戶增長及保障財富，協助他們進行貿易、交易、投資及擴展。本集團亦為多間金融機構、公營機構客戶及發展組織提供銀行服務，滿足相關需求。



### 員工

本集團相信員工良好的工作體驗有助提升客戶體驗。本集團希望全體員工均可追尋理想、實踐目標，並由優秀的管理人員帶領打造豐盛的職業生涯。



### 投資者

本集團致力為投資者締造可觀回報及長期的可持續價值。



### 監管機構及政府

本集團與有關部門合作，支援金融系統及整體經濟有效運作。



### 社會

本集團致力成為一家可持續和負責任的公司，透過我們的核心理業務推動繁榮，並與本地合作夥伴攜手促進社會和經濟發展。



### 供應商

本集團與本地及全球供應商合作，確保供應商有效及持續為本集團業務提供合適產品及服務。

詳情請參閱第42至51頁的持份者及責任一節

# 我們的策略 — 自二〇一五年以來所創的佳績

## 最新進展

自從於二〇一五年進行上一次策略回顧以來，我們一直專注於鞏固穩健的根基，建立架構精簡及目標清晰的業務，結合投資及創新思維，把握業務所在市場的發展機遇。

### 鞏固根基

#### 專注於此的理由

確保我們擁有穩健的資本狀況，均衡的客戶及產品組合，以及抵禦風險的可持續方法

#### 二〇一八年進展

普通股權一級資本比率

**14.2%**

(二〇一五年: 12.6%)

貸款損失率

**21個基點**

(二〇一五年: 178個基點)



### 精簡業務並保持專注

#### 專注於此的理由

在風險取向範圍內，轉向於更高回報業務實現可持續及有盈利增長目標

#### 二〇一八年進展

風險加權資產

**2,580億元**

(二〇一五年: 3,030億元)

自二〇一五年以來節省的成本

**32億元**

(目標: 29億元)



### 投資並創新

#### 專注於此的理由

優化客戶體驗，以及推動增長和跨銀行合作

#### 二〇一八年進展

現金投資

**16億元**

(二〇一五年: 9億元)

零售銀行業務採用數碼化

**49.4%**

(二〇一五年: 35.8%)



## 我們的策略 — 未來三年

# 引領渣打 邁向更高成就

我們於二〇一五年致力實現的策略目標令本集團得以平穩發展。我們更加了解自身擁有的獨特優勢、客戶的要求以及我們應採取什麼行動才能令經營業務變得更簡單、快捷和有效，並創造可持續增長與回報。

儘管我們在實現於二〇一五年所訂立的目標方面已取得顯著進展，但我們深知我們有能力做得更多更好。我們繼續致力執行策略：優化服務、為客戶與持份者提供與別不同的業務方案，並成為一間面向未來的銀行。本著「以獨特的多元化推動社會商業繁榮」的願景，我們會在未來三年尤其專注於下列領域，以提升業務增長及財務回報。

### 我們的策略性工作重點

「我們新的策略性工作重點建基於本集團的願景及早期的重點領域，同時標誌著經營方針由扭轉業務表現變為改革業務的轉變。」

集團行政總裁 **Bill Winters**



➤ 詳情請參閱第18及19頁

### 我們衡量進展的方法

#### 財務主要表現指標

- 經營收入
- 經營溢利
- 除稅前溢利
- 有形股東權益回報
- 普通股權一級資本比率

➤ 詳情請參閱第5及31頁

#### 非財務主要表現指標

- 零售銀行客戶採用數碼化服務比率
- 企業及機構銀行業務的低回報客戶風險加權資產的比例
- 已達標或符合進度的可持續目標的比例

➤ 詳情請參閱第21、22及47頁

# 我們的策略性工作重點

## 願景與人才

### 了解我們的責任

我們將繼續加強與客戶及供應商的協作，以提升社會及環保標準。我們繼續與監管機構及其他持份者合作打擊金融罪行，旨在促使我們的風險及監控方法成為我們的競爭優勢。

### 在不同新興市場引領可持續金融

我們將保持專注於支持經濟可持續增長、擴大再生能源融資及在需求最殷切的地區投資於可持續基建。我們將繼續促進資本流動，在業務所在市場推動正面的社會及經濟影響。

### 支援我們生活及工作所在社區

我們透過旨在解決社會不平等問題的社區計劃，於市場內推動普及經濟，為弱勢青年提供機會學習新技能，準備就業及創業，另外又會繼續透過社區計劃支援視障人士。

### 透過對員工的投資締造最大回報

我們銳意營造一個提倡善用員工經驗與獨特多元性的包容性文化並以客為本的環境。我們現正建立面向未來的員工隊伍，加入數碼思維、靈活性及領導人才的能力。我們將因應員工的才能及工作志向將他們調配至不同的市場，矢志增強員工的影響力。

## 善用我們的網絡

### 善用我們的獨特網絡

我們的獨特網絡為增長及可持續更高回報的長遠來源。我們將繼續強化與客戶的關係，充分發揮我們網絡創造收入的潛力。

我們現正加強對客戶的專注，以推動增長動力及提升回報。我們會特別關注於亞洲、非洲及中東地區經營廣泛業務的跨國企業，亦會更關注尋求新興市場解決方案的投資者及金融機構。

### 運用我們於中國的實力

我們將繼續將中國內外的客戶聯繫起來，目標是將我們受惠於中國開放所帶來的中國相關收入貢獻倍增。我們將進一步把握資本市場開放、人民幣國際化、「一帶一路」的企業客戶、離岸內地華人財富及大灣區帶來的業務增長機遇。

### 與非洲一同成長

我們將繼續與非洲的客戶一同成長，專注於吸納金融機構、跨國企業及「一帶一路」客戶的資金流入。我們在多個市場將尋求結合企業及機構銀行業務以及商業銀行業務。藉著推出具成本效益並在科特迪瓦發展的數碼化銀行服務，我們矢志在中期內將非洲的零售銀行客戶數目倍增。

詳情請參閱第21至29頁

## 發展富裕客戶相關的業務

### 滿足富裕和新興富裕人士的財富需要

憑藉繼續加強零售銀行業務所在市場內的富裕和新興富裕人士提供服務方案，我們期望與客戶的關係更為緊密及推動在此等領域的業務增長。就此而言，我們現正投資於以數碼方式為客戶提供富吸引力的財富服務方案。

### 憑藉數據及技術提升客戶體驗

我們將加大於數據及分析能力的投資，從而對客戶及其需要得出獨特了解，繼而令客戶享受更個人化的服務體驗及加強客戶的參與度。

### 針對性發展非富裕業務分部

中產階級冒起對我們營運所在地的零售銀行業務帶來重要增長商機。為了把握此商機並從中獲利，我們將實施全新業務模式、善用科技及與非銀行業的合作夥伴合作，以具成本效益的方法吸納及服務非富裕目標客戶。

詳情請參閱第22至24頁

## 改進低回報市場的業務表現

### 調整我們的市場參與

為加快提升我們的財務回報，我們將因應地區狀況及網絡優勢，調整我們的業務規模及工作重點。

### 在我們作為國際銀行實力備受當地信賴的市場提升回報

在我們能夠利用地區及國際實力的市場，我們力求透過加強參與企業及機構銀行業務，並選擇性參與商業銀行業務及／或零售銀行業務，從而提升回報。

我們尤其會專注於優化四個高潛力市場的表現，分別為印度、印尼、韓國及阿聯酋，採取針對性行動及嚴謹果斷地執行計劃。

### 加快發展我們最具規模且盈利最高的市場

在我們作為頂尖地區全面性銀行及實現可觀回報的市場，我們將參與所有業務類別並透過投資增加市場份額。

### 在其他市場專注於企業及機構銀行業務

於我們擁有面向國際業務實力的市場，我們將加強對發起及促進跨境業務的主要關注。為配合這方針，我們將繼續擴展企業及機構銀行業務，並專注為跨國企業客戶提供服務。

## 提高生產力

### 繼續投資於生產力

我們於數碼化的投資將建基於我們在二〇一八年所取得的進展，繼續支持集團提高生產力及提升客戶體驗。例如，於二〇一八年，我們更新了客戶數碼平台，配備在企業及機構銀行業務內的統一貿易及外匯平台能力。在零售銀行業務方面，我們在數碼渠道推出客戶實時開戶服務，並推出經更新的財富及外匯平台，全面以手機連通。

### 以客為本調整集團結構

我們現正以客為本調整集團結構，因應客戶及合作夥伴所需調整營運程序及方式。此舉將令我們改善營運，透過優化客戶招徠、轉換及保留計劃以擴大盈利增長，並同時提升效益。我們以數碼方案合作夥伴作為定位並以此原則提升專注於端對端數碼客戶體驗、透明度及實時服務，以及有效率及有效益的決策過程。

### 提升資本及流動資金效益

在得到相關監管批准後，我們將建立一個香港樞紐實體架構，以進一步優化本集團內的資本及流動資金的運用。

## 透過數碼化改革及顛覆市場

### 憑藉數碼技術改革零售銀行業務

我們在零售銀行業務數碼化方面已取得顯著進展。例如，我們已於科特迪亞推出服務全面、具成本效益的數碼銀行，現時亦於香港申請虛擬銀行牌照。展望未來，我們矢志於各業務市場因應情況適當地推出相同的數碼服務，以提升客戶體驗、改善效率、增加市場份額、顛覆市場及建立一間與時並進的零售銀行。

### 鞏固與企業客戶的深厚業務關係

我們一直領導企業銀行推進突破性的創新。於二〇一八年，我們與螞蟻金服推出跨境滙款服務，並於貿易融資方面推出首個區塊鏈智能擔保服務。

我們將繼續投資於先進數碼工具及全新企業銀行業務模式，尤其專注於區塊鏈及分散式賬本技術、平台及生態系統以及人工智能與機器學習。



綠色信貸

## 於中東支持綠色信貸

為兌現我們的可持續金融承諾，我們正創造可讓客戶提升自身可持續發展績效的產品和服務。

二〇一八年，我們於向杜拜環球港務集團(DP World)所提供20億元的常規及成本加利潤(伊斯蘭)循環信貸融資重新定價及延期的交易中擔任綠色貸款協調員。杜拜環球港務集團為我們中東地區其中一名主要客戶，其透過自身的港口及碼頭、海運服務以及工業園、物流及經濟區促進全球貿易，為推動全球貿易的領軍企業。

**交易團隊憑藉於渣打業務網絡的全球專業知識，開發將客戶需求置於流程中心的產品**

我們深知杜拜環球港務集團決心成為該地區資本市場的先驅及可持續發展的領導者，故提出將中東第一筆綠色貸款的定價與公司的碳排放連繫，並提出第一筆有此連繫的伊斯蘭融資貸款。該筆貸款為杜拜環球港務集團提供改善其環境績效的財務獎勵。

該交易體現我們致力尋求創新方法動用資本，以於我們的市場產生積極的環境及社會影響，與我們全新的可持續發展理念一致。



# 企業及機構銀行業務

除稅前溢利

20.72億元 ↑ 64%

基本基準

16.75億元 ↑ 70%

法定基準

法定與基本溢利之間的差額為3.97億元，主要由於主要與資本融資業務有關的重組<sup>1</sup>項目所致。

風險加權資產

1,290億元 ↓ -12%

股東權益回報

6.8% ↑ 285個基點

基本基準

有形股東權益回報

7.4% ↑ 299個基點

基本基準

## 主要業績指標



### 低回報客戶風險加權資產的比例

目標：減少長期<sup>3</sup>次優風險加權資產及降低低回報客戶風險加權資產的比例。

分析：長期次優風險加權資產按年減少45%。低回報客戶風險加權資產比例<sup>4</sup>由二〇一七年的15.3%上升至15.5%，主要受風險加權資產整體減幅較次優風險加權資產減幅為大所帶動

15.5% ↑ 風險加權資產



### 與其他客戶類別合作

目標：增加與其他客戶類別的合作，以創造跨類別業務機會。

分析：新增157,000名企業及機構銀行客戶僱員銀行賬戶申請者。

157,000 ↑ 名新申請者



## 類別概覽

企業及機構銀行業務在逾60個市場支援客戶的交易銀行服務、企業融資、金融市場及借貸需求，向全球部分發展速度最快的經濟體及最活躍的貿易走廊中超過5,000名客戶提供解決方案。

我們的客戶包括於亞洲、非洲及中東地區經營或投資的大企業、政府、銀行及投資者。我們在這些市場上穩健而深厚的地區業務讓我們能夠從多方面將客戶與投資者、供應商、買方及賣方聯繫起來，助他們轉移資本、管理風險、投資以創造財富，並為他們提供定制財務解決方案。

我們與其他類別的合作日益增加，向客戶的業務網絡(其買方、供應商、客戶及服務供應商網絡)合作夥伴推出商業銀行服務，並透過零售銀行業務為我們的客戶提供僱員銀行服務。

最後，我們致力拓展可持續金融服務，決心為具有正面社會及經濟影響的金融產品及服務提供更多支援及資金。

## 策略性工作重點

- 透過了解客戶的計劃、提供值得信賴的建議及以數據為本的分析見解並加強流程業務的領導地位，為客戶帶來可持續增長
- 透過提高資產負債表流通速度、改善資金質素及維持風險監控，締造優質回報
- 與客戶結成合作夥伴及策略性挑選第三方以拓展能力及滿足迫切的客戶需求，同時推動創新和提高效益

- 提高資產負債表質素，投資級別客戶目前佔客戶貸款及墊款的63%(二〇一七年：57%)，而優質經營賬戶結餘所佔交易銀行服務客戶結餘增加至49%(二〇一七年：48%)
- 合創貿易資訊網絡，該網絡旨在成為貿易融資領域內首個容納多間銀行及企業的全球通用網絡，為客戶及參與者提供一個標準化平台，並提升融資選項、定價透明度和效率

## 進展

- 完成為超過100名新經合組織客戶辦理開戶手續，並繼續加深與現有客戶的關係
- 為企業及機構銀行業務與商業銀行業務分部建立更緊密聯繫，使交易發起及資本分配方面能發揮協同作用
- 繼續推進建立及連繫客戶業務網絡的工作，吸納超過81名買方<sup>2</sup>(二〇一七年：43名)及2,625名供應商<sup>2</sup>(二〇一七年：2,099名)

## 表現摘要

- 除稅前基本溢利為20.72億元，按年增加64%，主要受收入增加及信貸減值減少所帶動
- 基本收入為68.60億元，按年增加6%，主要受現金管理及金融市場的收入(惟其部分被企業融資及貿易融資的邊際利潤受壓所抵銷)帶動。資產負債表勢頭良好，客戶貸款及墊款按年增加11%
- 股東權益回報由3.9%增加至6.8%，而有形股東權益回報則由4.4%增加至7.4%

## 與螞蟻金服結成合作夥伴

### 提供跨境滙款解決方案

年內，我們獲螞蟻金服委任為其核心夥伴銀行，支援其新開發以區塊鏈技術為基礎的跨境滙款服務解決方案，令滙款更加簡單、便宜和安全。本行積極參與開發解決方案。作為核心夥伴銀行，我們將提供結算服務，以及即時外滙滙率及流動資金，以支援即時款項轉賬。



附註1：重組項目包括資本融資(3.75億元)、船舶經營租賃(3,400萬元)及其他項目

附註2：買方：企業及機構銀行客戶/供應商；企業及機構銀行客戶的買方/供應商、終端客戶及服務供應商網絡

附註3：長期次優客戶為過去三年風險加權資產回報低於3%的客戶

附註4：二〇一八年，低回報客戶風險加權資產比例的計算方法已予修訂，以包括證券化計劃利益及將所呈報的風險加權資產按分部所管理作出的調整。因此，過往年度的比較數字已重新呈列(二〇一七年及二〇一六年原先分別呈列為16.8%及15.6%)

## 零售銀行業務

除稅前溢利

10.33億元 ↑ 18%

基本基準

9.65億元 ↑ 13%

法定基準

法定與基本溢利之間的差額為6,800萬元，乃由於重組所致。

風險加權資產

430億元 ↓ -3%

股東權益回報

10.8% ↑ 163個基點

基本基準

有形股東權益回報

11.8% ↑ 149個基點

基本基準

### 主要業績指標



#### 採用數碼化服務

目標：調整本集團的服務以迎合客戶所期望的互動方式，並透過減少人手操作程序提高效率。

分析：線上申請按年持續增加，其中積極使用數碼服務的零售銀行客戶佔比由二〇一七年的44.7%上升至二〇一八年年底的49.4%。

49.4% ↑ 客戶數目



#### 優先理財客戶的關注

目標：增加來自優先理財客戶的收入佔比，反映客戶組合策略性轉向富裕及新興富裕客戶。

分析：在年內逾100,000名優先理財新銀行客戶的支持下，零售銀行業務中來自優先理財客戶的收入佔比由二〇一七年的44.8%增加至二〇一八年的47.0%。

47.0% ↑ 收入佔比



### 類別概覽

零售銀行業務主要向全球眾多發展最快城市中超過900萬名富裕和新興富裕人士與小型企業提供服務。我們為客戶提供涵蓋存款、付款、融資產品及財富管理服務的人性化數碼銀行服務，並支援其業務銀行需要。

零售銀行業務為本集團貢獻約三分之一的經營收入及四分之一的經營溢利。我們與本集團其他客戶類別緊密聯合，例如為企業及機構銀行客戶提供僱員銀行服務，以及零售銀行業務為本集團提供優質的流動資金來源。

亞洲、非洲及中東地區的財富水平不斷提升，為我們提供可持續發展業務的機遇。我們矢志透過推動數碼化、提高成本效益並簡化程序，提升生產力及客戶體驗。

#### 策略性工作重點

- 繼續專注富裕及新興富裕客戶以及其財富需要，並把握我們市場的中產階級迅速崛起所帶來的機遇
- 繼續透過我們的客戶業務網絡及聯盟計劃拓展業務
- 透過已提升的端對端數碼化服務、便捷的平台以及世界一流的產品及服務，提升我們的客戶體驗，以回應我們市場客戶數碼化習慣的變化

#### 進展

- 來自優先理財客戶的收入佔比由二〇一七年的45%增加至47%，乃由於財富管理及存款的強勁收入增長及客戶數量不斷增加所致
- 於科特迪瓦開設首間純數碼銀行，並計劃將業務擴展至非洲及中東地區的其他市場及於亞洲主要市場制定獨立數碼銀行計劃
- 於印度推出實時開戶服務，使客戶可直接開設往來及儲蓄賬戶並提高信用卡及私人貸款申請效率，大大提升客戶體驗

- 於八個市場推出「Premium理財」服務
- 數碼化應用方面進一步改善，目前正積極使用網上或流動銀行服務的客戶佔49%，而二〇一七年則佔45%

#### 表現摘要

- 除稅前基本溢利為10.33億元，按年增加18%，乃由於收入增長及信貸款減值減少超過抵銷支出增加所致
- 基本收入為50.41億元，按年增加4%，乃由於大中華及北亞地區增長8%以及東盟及南亞地區增長4%，部分被非洲及中東地區減少6%所抵銷
- 存款收入勢頭強勁，帶動邊際利潤及結餘增長以及財富管理增長，尤其於今年上半年。總括而言，存款及財富管理的收入佔零售銀行業務的收入61%，按年增加15%
- 股東權益回報由9.2%增加至10.8%，而有形股東權益回報則由10.3%增加至11.8%

了解客戶的銀行服務需要

### 透過科技建立客戶關係

渣打經過周全考慮後持續投資提升數碼實力，以加強我們的產品及服務，並改善端對端程序，讓客戶能夠透過自助銀行服務滿足自身需要。此項投資的成果包括我們於流動及平板裝置上的新語音識別平台和跨境付款選項，讓客戶能夠隨時隨地享用銀行服務。每項創新均基於深入了解：我們花時間認識我們的客戶並了解他們的銀行服務需要及財務目標。





# 商業銀行業務

除稅前溢利

2.24億元 ↓ -21%

基本基準

2.12億元 ↓ -21%

法定基準

法定與基本溢利之間的差額為1,200萬元，乃由於重組所致。

風險加權資產

300億元 ↓ -8%

股東權益回報

3.1% ↓ -79個基點

基本基準

有形股東權益回報

3.4% ↓ -98個基點

基本基準

## 主要業績指標

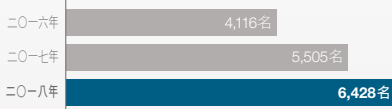


### 新銀行客戶

目標：透過吸納新客戶擴大業務規模，並為我們客戶的供應商及買方網絡提供銀行服務。

分析：我們於二〇一八年吸納超過6,400名新客戶，按年增加17%。於二〇一八年開戶的新銀行客戶產生收入6,400萬元（主要為現金及外匯）及額外現金負債20億元。

6,428 ↑ 名客戶



### 重整收入組合

目標：重整收入組合，轉向以輕資本<sup>2</sup>產品為主。

分析：現金及外匯收入佔總收入的比例由二〇一六年的37%增加至二〇一八年的44%。我們已於主要市場設立負債專責團隊，並繼續專注於現金充裕的範疇、純現金交易的非借貸客戶和外匯交叉銷售機遇。

43.7% ↑ 收入



## 類別概覽

商業銀行業務為亞洲、非洲及中東地區26個市場中超過45,000間本地企業及中型企業提供服務。我們矢志成為客戶的主要往來國際銀行，在貿易融資、現金管理、金融市場及企業融資等領域上提供周全的國際財務解決方案。

透過與零售銀行業務及私人銀行業務的緊密聯繫，我們的客戶可獲取他們所重視的額外服務，包括僱員銀行服務及個人財富解決方案。我們亦與企業及機構銀行業務合作，為其客戶的端對端供應鏈提供服務。

我們的客戶佔我們所服務經濟體的一個重大部分，並有潛力於日後成為跨國企業。商業銀行業務為本集團願景——「以獨特的多元化推動社會商業繁榮」的核心。

### 策略性工作重點

- 透過加深與現有客戶的關係及吸納新客戶，並專注於迅速發展及國際化的公司，以推動優質可持續增長
- 改善資產負債表和收入組合，加快現金和外匯增長
- 繼續加強資本分配規管及信貸風險管理
- 透過科技和投資前線培訓、工具及分析，提升客戶體驗

### 進展

- 二〇一八年吸納逾6,400名新客戶，其中19%來自我們客戶的國際及國內買方及供應商網絡
- 來自現金及外匯產品的收入佔比增加至44%（二〇一七年為39%）
- 加強信貸風險管理基礎及改善資產質素，致使風險加權資產<sup>1</sup>效益由二〇一七年的78%改善至二〇一八年的74%。然而，信貸減值總額仍處於高水平，惟部分被收回款項所抵銷

- 活躍商業銀行客戶的Straight2Bank使用率由二〇一七年的52%增加至二〇一八年的58%
- 推出全新數碼平台，讓前線員工能夠進行客戶分析並透過數據了解客戶需要

### 表現摘要

- 除稅前基本溢利為2.24億元，按年減少21%，乃由於非洲及中東地區的信貸減值增加所致
- 基本收入為13.91億元，按年增加4%，主要受現金增長所帶動。大中華及北亞地區的收入增加11%以及東盟及南亞地區的收入增加4%，部分被非洲及中東地區的收入減少6%所抵銷
- 股東權益回報由3.9%減少至3.1%，而有形股東權益回報則由4.4%減少至3.4%

## 提升客戶體驗

### 縮短客戶開戶審批時間

渣打客戶情報調查的統計數字顯示，客戶滿意度顯著提高。我們的客戶向我們反映，我們的文件處理及開戶程序更快捷簡便，決策更切合本地需求且迅速，加上服務平台數位化，令他們更稱心滿意。我們依然專注提升客戶體驗，並促進更精簡的自動化和數碼化程序。由二〇一六年至二〇一八年，我們的客戶開戶審批時間縮短67%，而信貸審批時間亦大幅縮短20%。



附註1：包括或然負債

附註2：包括低風險加權資產的產品或非資金性質的產品的收入

## 私人銀行業務

除稅前溢利

(1,400)萬元 nm

基本基準

(3,800)萬元 nm

法定基準

法定與基本虧損之間的差額為2,400萬元，乃由於重組所致。

風險加權資產

60億元 ↓ -1%

股東權益回報

(1.0)% ↓ -90個基點

基本基準

有形股東權益回報

(1.0)% ↓ -97個基點

基本基準

### 主要業績指標

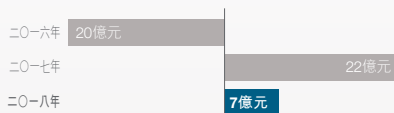


### 新增資金淨額

目標：發展並深化客戶關係，改善投資滲透率並吸引新客戶。

分析：我們於二〇一八年吸納7億元新增資金淨額，連續第二年的資金流入錄得正數。

7億元 ↑ 新增資金淨額

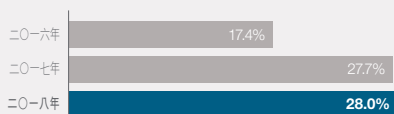


### 客戶對進行業務難易度的淨分數

目標：於本集團所有接觸點全面改善私人銀行客戶體驗。

分析：私人銀行客戶滿意度年度調查於二〇一六年推出，從多個層面審視客戶情緒，並衡量我們圍繞客戶需求開展各項工作的進展。於二〇一八年，28%客戶對我們的評價為非常容易進行業務往來，與二〇一七年的評價一致。

28.0% ↑ 客戶增幅



### 類別概覽

私人銀行業務為我們業務網絡的高淨值個人客戶提供投資、信貸及財富計劃解決方案的全方位服務，以增加及保障他們的財富。

我們的投資顧問服務及產品平台均獨立於研究機構及產品供應商，讓我們能夠將客戶利益置於業務的核心位置。這與亞洲、非洲及中東地區的遼闊網絡結合，為客戶提供相關的市場見解以及跨境投資及融資機會。

作為我們全球銀行計劃的一部分，客戶亦可以利用我們的全球商業銀行業務以及企業及機構銀行業務功能以支援其業務需要。客戶可於下列六個主要金融中心獲取私人銀行服務：香港、新加坡、倫敦、澤西、杜拜及孟買。

### 策略性工作重點

- 利用我們市場的重大財富創造及財富轉移擴大業務規模
- 讓客戶更容易接觸集團內的产品及服務
- 透過加強我們的顧問建議及縮短投資程序處理時間，提升客戶體驗及增加客戶管理資產的比例
- 實施嚴格計劃加強監控，以平衡增長及監控

### 進展

- 就我們針對減低客戶投資決策偏見的投资理念及顧問能力制定目標營銷策略，持續轉向500萬元以上的管理資產客戶
- 透過我們新推出的股票結構性產品、固定收入及外匯／外匯衍生工具開放式業務設計平台，大力促進貿易活動及簡化關鍵程序以縮短客戶交易時間
- 繼續於我們各個市場投資建立前線客戶經理高級團隊

- 透過商業以及企業及機構銀行業務之間的客戶轉介計劃，加強我們客戶的實力

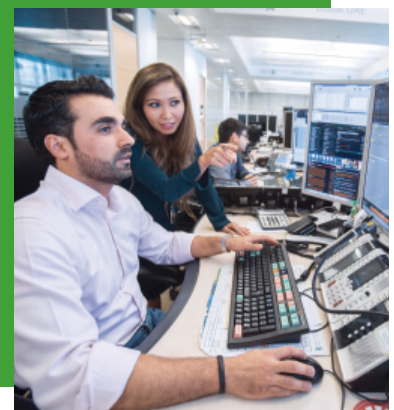
### 表現摘要

- 私人銀行業務產生基本收入5.16億元，按年增加3%，乃集團轉型踏入第三年而連續第二年錄得收入增長。收入增長主要受零售存款及財富融資的產品邊際利潤增加以及管理投資收入增加所帶動。財富管理及零售產品的收入分別增加2%及5%
- 除稅前基本虧損為1,400萬元，而上一期間則為虧損100萬元，乃由於去年的成本撥備撥回(1,000萬元)不復再現及監管罰款(500萬元)等主要一次性成本增加所致
- 管理資產較二〇一七年十二月三十一日減少50億元或8%，主要受年內市場走勢轉差抵銷新增資金淨額增長7億元所影響
- 股東權益回報及有形股東權益回報均由(0.1)%減少至(1.0)%

### 發揮獨特優勢

## 向客戶提供尖端技術平台

渣打一直追求提升客戶體驗。二〇一八年，我們推出為私人銀行而設的外匯衍生工具定價及執行系統「外衍通(FXDConnect)」，完成我們涵蓋所有主要資產類別的聯通組合(Connect Suite)。此系統進一步精簡流程，為多方交易對手提供市場定價及加快向客戶交付的速度。我們的聯通組合於開放式業務設計價格發現及訂單管理能力方面均穩踞市場領先地位，協助客戶把握更多貿易機遇。





數碼與創新

## 我們於非洲開設首間純數碼銀行

非洲撒哈拉以南地區日益繁榮，使當地人民更具理財意識，並尋求簡單的理財新方法。因此，我們於二〇一八年三月在科特迪亞開設首間純數碼銀行。

### 科特迪亞於西非地區採用數碼金融交易方面一直處於領先地位

此反映科特迪亞的經濟持續轉型。移動貨幣賬戶的使用率佔該地區成年人總數的34%（為西非地區中的最高者）顯示當地人民選擇使用移動貨幣賬戶而非傳統金融機構服務。

作為我們於科特迪亞所提供產品及服務的一部分，我們已將逾70項最受歡迎的銀行服務（包括開戶）數碼化。客戶只需透過我們的應用程式即可隨時隨地——不論安坐家中或在路途上一開立新賬戶。

我們預期科特迪亞的銀行賬戶使用率將受數碼化帶動下在未來五年迅速急升，而科特迪亞已作好準備，於更廣泛地區推動數碼銀行發展，正如肯尼亞於十年前引發東非地區的移動貨幣革命一樣。





## 大灣區潛藏無限機遇

## 為服務客戶作好準備

大灣區指於華南地區發展的一個重要城市群，當中包括香港、澳門及廣東省九個最發達城市。大灣區人口達6,800萬，區內生產總值為15,000億元，佔中國總體經濟12%。大灣區的發展由多項重要基建項目支持，包括接通中港兩地的高速鐵路和連接香港、中國(珠海)與澳門三地世界最長的跨海大橋。作為一間香港領先銀行，渣打的獨特定位可助客戶進軍大灣區各城市市場，而我們亦正拓展各方面實力，為服務這個潛藏無限機遇的地區作好準備。

## 大中華及北亞地區

除稅前溢利

23.69億元 ↑ 22%

基本基準

22.63億元 ↑ 14%

法定基準

法定與基本溢利之間的差額為1.06億元，乃由於重組所致。

風險加權資產

810億元 ↓ -4%

客戶貸款及墊款



按主要市場劃分的收入分佈



## 地區概覽

大中華及北亞地區於二〇一八年為本集團貢獻41%的收入，佔本集團的收入比例最大，覆蓋我們在香港、韓國、中國、台灣、日本及澳門的客戶。在該等市場中，香港仍是本集團的最大市場，我們於該城市的業務多元化發展，企業形象深入人心。

該地區與中國經濟核心緊密連繫。我們的全球業務網絡及廣泛的地區覆蓋面、獨特的計劃及持續投資讓我們穩佔優勢，牢牢抓緊中國經濟不斷開放帶來的機遇。

有見該地區的經濟持續增長、人民財富不斷增加、中國企業日趨成熟及國際化，以及人民幣於國際市場的使用度因而上升，我們現正乘勢大力發展業務。

## 策略性工作重點

- 借助我們的網絡優勢，提供對內及對外跨境交易服務及滿足我們客戶的投資需求
- 把握中國開放帶來的機遇，包括大灣區、人民幣、「一帶一路」倡議，在岸資本市場及內地財富，並抓緊拓展數碼服務的機遇
- 鞏固於香港的市場地位，並改善中國及韓國的表現

## 進展

- 我們一直積極在開放的中國資本市場，協助境外投資者透過「債券通」、「滬港通及深港通」及「合格境內機構投資者」計劃等渠道經商
- 香港零售銀行業務進展良好。我們於年內吸納超過51,000名新優先理財客戶，而活躍合資格優先理財客戶亦增加11%
- 我們於八月在香港申請虛擬銀行牌照，並一直埋首建立一個強大的平台和制定優越的客戶計劃
- 我們的韓國零售銀行業務錄得輕微溢利，並已更新表現大致持平的中國零售銀行業務策略議程

## 表現摘要

- 除稅前基本溢利為23.69億元，按年增加22%，乃由於收入增長及信貸減值減少所致，惟部分被我們持續投資導致支出增加所抵銷
- 基本收入為61.57億元，按年增加10%，所有市場及客戶類別均見大幅增長，尤其於香港及中國。零售銀行業務的收入按年增加8%，而私人銀行業務的收入則按年增加13%，乃受財富管理及存款加上邊際利潤上升及資產負債表增長強勁所帶動。企業及機構銀行業務以及商業銀行業務的收入分別按年增加12%及11%，乃受現金管理及企業融資的強勁表現所帶動
- 資產負債表的勢頭持續，客戶貸款及墊款按年增加3%，而客戶存款亦按年增加6%





與職總英康(NTUC INCOME)合作

## 革新電子索償程序

渣打與新加坡其中一間最大型保險公司職總英康保險合作社緊密合作，共同開發實時應用程式介面支付解決方案，以支援該公司新推出的創新產品Droplet透過PayNow的電子索償程序。Droplet是新加坡首項可保障消費者於下雨天使用召車平台時免受車資突然漲價的保險產品。於電子索償程序投入服務後，職總英康成功縮短Droplet保單持有人的索償處理及報銷時間，由投保到索償為客戶提供無縫數碼服務。

## 東盟及南亞地區

除稅前溢利

9.70億元 ↑ 97%

基本基準

10.75億元 ↑ 207%

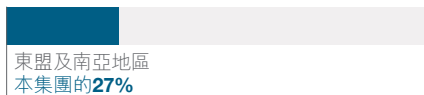
法定基準

法定與基本溢利之間的差額為1.05億元，乃由於重組所致。

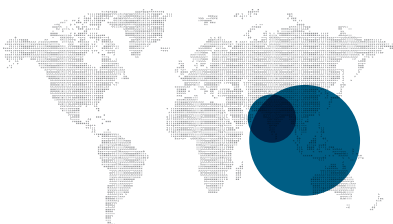
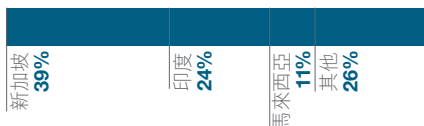
風險加權資產

880億元 ↓ -9%

客戶貸款及墊款



按主要市場劃分的收入分佈



### 地區概覽

本集團於東盟及南亞地區的業務深遠悠長。我們乃唯一一間於全部十個東盟國家均擁有業務的國際銀行，並於多個主要南亞市場經營強大業務，此乃組成我們向企業及機構客戶提供的國際服務組合主要部分。該地區內收入貢獻最高的兩個市場為新加坡及印度，我們於該等市場的業務均擁有超過160年的悠久歷史。

該地區貢獻本集團超過四分之一的收入。該地區內，新加坡為我們大部分全球業務及職能領導人員以及我們的创新中心SC Ventures的所在地。

東盟及南亞地區強勁的基本經濟增長支持我們增長及可持續提升回報的機遇。該地區受惠於包括「一帶一路」倡議所衍生業務活動在內的貿易流日益增加、投資持續強勁以及中產階級崛起帶動消費增長及促進數碼連接。

### 策略性工作重點

- 於較大市場推行綜合全面的客戶計劃，並於較小的高增長市場提供定向產品及服務；投資於科技及數碼能力以擴大業務規模及提供業內最佳的客戶體驗
- 支援客戶透過東盟走廊（東盟各國、東盟至中國、東盟至印度）並利用我們亞洲、非洲及中東地區的國際網絡優勢進行跨境活動及拓展業務
- 將成本和資本調配至較高回報的業務，並重整規模不足及無利可圖的業務

### 進展

- 12個大市場中八個市場的收入和經營溢利均有所增加，反映我們為實現廣泛範疇增長所採取的行動
- 目標客戶類別錄得強勁增長 — 我們新增10,000名優先理財客戶及2,000名商業銀行客戶；全球附屬公司及優先理財銀行業務的收入均錄得強勁增長

- 轉向輕資本業務方面取得進展 — 零售銀行業務及交易銀行服務的往來及儲蓄賬戶收入錄得雙位數字增長，風險加權資產減少9%。因此，我們超過50%的收入來自輕資本產品
- 推出多項領先市場的數碼服務（包括印度的實時開戶服務以及新加坡、印度和馬來西亞的零售銀行數碼服務）以實現更佳的客戶體驗

### 表現摘要

- 除稅前基本溢利按年增加近一倍至9.70億元，乃受收入增長4%、成本增加2%及信貸減值因信貸質素改善及收回款項增加而減少51%所帶動
- 基本收入為39.71億元，按年增加4%，乃由於零售銀行業務、企業及機構銀行業務以及商業銀行業務的收入增長抵銷私人銀行業務的收入受市場活動放緩影響而下跌所致
- 風險加權資產按年減少9%，乃由於我們改善資產質素組合所致；客戶存款按年增加2%，而客戶貸款及墊款則按年減少1%（主要於按揭）



數碼變革

推出數碼銀行服務

零售銀行業務的數碼變革計劃進展理想。二〇一八年第一季度末，我們在科特迪亞開設首間數碼銀行，作為我們數碼創新的試驗據點。自此以後，客戶已開立超過10,000個賬戶，其中65%客戶為35歲以下。我們將於二〇一九年在其他市場推出此項計劃。

非洲及中東地區

除稅前溢利

5.32億元 ↓ -17%

基本基準

4.32億元 ↓ -29%

法定基準

法定與基本溢利之間的差額為1億元，乃由於重組所致。

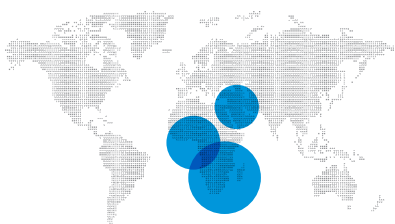
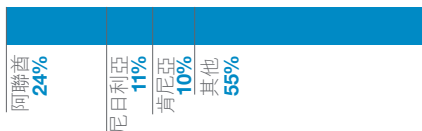
風險加權資產

530億元 ↓ -6%

客戶貸款及墊款

非洲及中東地區  
本集團的10%

按主要市場劃分的收入分佈



地區概覽

我們於非洲及中東地區的業務擁有超過160年悠久歷史，並於25個市場經營業務，當中收入佔比最高的市場為阿聯酋、尼日利亞、巴基斯坦及肯尼亞。渣打相比任何其他國際銀行集團於更多非洲撒哈拉以南地區市場經營業務。

悠久的歷史、深厚的客戶關係以及於該地區及橫跨亞洲、歐洲及美洲的主要批發中心的獨特業務網絡讓我們能貼心支援我們的客戶。非洲及中東地區為全球貿易及投資走廊(包括中國「一帶一路」倡議的沿線走廊)的重要部分，而我們已穩踞有利位置，促進這些走廊的貿易流。

二〇一八年，宏觀經濟及地緣政治的不利因素影響中東及非洲地區的收入勢頭；然而，我們仍充滿信心，該地區的機遇將會支持本集團的長期可持續增長。我們繼續選擇性投資並提升效益。

策略性工作重點

- 繼續提供最佳結構及融資解決方案，並透過客戶計劃增加批授
- 投資於零售銀行業務的領先市場數位化計劃，以保障及提高在核心市場的市場份額；繼續進行零售轉型議程以重整我們的網絡及精簡架構
- 降低風險及提高收入質素，並繼續專注提升回報

進展

- 二〇一八年上半年成功於科特迪亞開設純數碼銀行後，我們現正將此計劃擴展至其他非洲市場
- 儘管地緣政治及宏觀經濟出現不利因素，惟風險狀況有所改善，加上我們收緊批核標準，令信貸減值按年減少
- 實現成本效益，使我們能夠於週期內持續進行投資

表現摘要

- 除稅前基本溢利為5.32億元，按年減少17%，乃受收入減少所帶動，部分被信貸減值所抵銷，而支出大致持平。東非地區及沙特阿拉伯的表現理想，而西非地區、非洲南部地區及阿聯酋的表現則有待加強
- 基本收入為26.04億元，按年減少6%，乃因宏觀環境及地緣政治的不利因素以及我們部分市場出現貨幣大幅貶值所致。中東地區、北非地區及巴基斯坦減少6%，而非洲地區則減少5%。交易銀行服務及財富管理的收入大致持平，金融市場的收入因波幅收窄而有所減少，而企業融資及零售產品的收入則錄得按年跌幅，邊際利潤減少超過抵銷交易量增長
- 信貸減值按年減少3,800萬元，乃受我們透過收緊批核標準改善風險狀況所帶動
- 客戶貸款及墊款按年增加1%，而客戶存款則減少6%



利用渣打的網絡

## 促進貿易

渣打成功為一名主要金融機構客戶的投資基金敲定一筆最高達15億元的銀團認購融資信貸。該基金將以50億元注資承諾為目標，肩負投資於已與或可與中國建立重大業務聯繫的美國公司的重任。憑藉我們對中國市場的專業知識，加上我們對大型中國機構投資者的認識及與他們的穩固關係、與金融機構客戶的長期往績記錄以及我們於美國認購融資市場的產品專業知識及領導地位，渣打獲挑選為副牽頭安排行。

## 歐洲及美洲地區

除稅前溢利

1.54億元 ↑ 117%

基本基準

9,900萬元 ↑ 115%

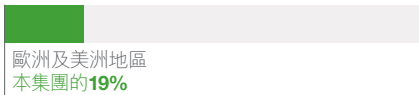
法定基準

法定與基本溢利之間的差額為5,500萬元，主要由於監管撥備所致。

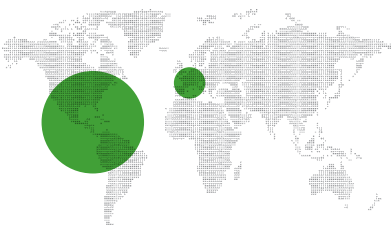
風險加權資產

410億元 ↓ -9%

客戶貸款及墊款



按主要市場劃分的收入分佈



### 地區概覽

本集團透過於倫敦及紐約設立的樞紐，並於歐洲及拉丁美洲多個市場經營業務，從而支援歐洲及美洲地區的客戶。我們透過於亞洲、非洲及中東地區以及該等地區之間經營業務的知識為企業及機構客戶提供完備的網絡及產品能力。我們亦擁有私人銀行業務，專注為與我們亞洲、非洲及中東地區業務網絡市場有聯繫的客戶提供服務。

該地區為本集團企業及機構銀行業務的主要收入動力來源。位於歐洲及美洲地區的客戶貢獻企業及機構銀行業務的收入超過三分之一，而該收入的三分之二計入在本集團提供服務的其他地區。

該地區為本集團兩大支付結算中心及最大交易室的所在地。該地區超過80%的收入來自金融市場及交易銀行服務的產品。鑒於此組合，我們於本集團與位於歐洲及美洲地區的客戶所進行的業務帶來高於平均水平的回報。

### 策略性工作重點

- 繼續吸引新國際企業及金融機構客戶，並透過於我們網絡中更多市場為現有及新客戶提供銀行服務，加深與彼等的關係
- 擴大歐洲大陸業務規模
- 提升資本效益、維持嚴謹風險監督並進一步改善我們資金來源基礎的質素
- 發展倫敦及澤西的私人銀行業務及增加管理資產
- 隨著以電子商貿為基礎的新行業在國際間發展，善用我們的網絡能力

### 進展

- 提升目標跨國企業客戶的業務份額方面的進展良好，「New 90」經合組織及「Next 100」客戶計劃的收入分別增加48%及9%
- 繼續多元化及選擇性擴大我們在該地區的客戶基礎
- 透過提高收入質素及優化風險加權資產締造可觀回報

- 繼續透過增加經營賬戶負債相對於我們資產負債表規模的比例，改善資金來源基礎的質素
- 於法蘭克福成立新附屬公司，不管英國會否脫離歐盟，我們仍能繼續為歐洲客戶群提供服務

### 表現摘要

- 除稅前基本溢利為1.54億元，收入按年持續增長一倍以上，而信貸減值受基本信貸質素改善帶動而有所減少。支出增加3%，乃因對平台及人才作出的投資被監管支出減少抵銷所致
- 基本收入為16.70億元，按年增加4%，乃受交易銀行服務及私人銀行業務的強勁勢頭所帶動
- 收入大幅增長，多個市場錄得雙位數字增長，而我們客戶所產生但計入其他業務地區的收入於二〇一八年增加8%
- 客戶貸款及墊款按年增加22%，而客戶存款則增加16%

## 集團財務總監回顧

# 集團根基更為穩健 表現大幅改善

### 表現概要

二〇一八年，渣打集團保持高於成本增速的收入增長，嚴控新資產批授質素，加上風險加權資產有所減少，使本集團的根基更為穩健，回報再度顯著上升。

除另有說明外，以下所有評論乃按基本基準呈列，而法定與基本溢利的對賬請參閱完整年報的財務報表附註2。除另有說明外，所有比較數字乃與二〇一七年全年數字進行比較。

- 除稅前溢利為39億元，增加28%。除稅前法定溢利(經扣除監管撥備以及重組及其他項目13億元)增加6%
- 經營收入為150億元，增加5%。交易銀行服務的表現強勁，零售產品呈良好增長，而財富管理及金融市場的增長則略有放緩，惟上述者共同超過抵銷企業融資的收入減少
- 本集團的淨息差增加至1.58%，於第四季度維持穩定
- 經營支出(不包括英國銀行徵費)為101億元，增加2%。本集團繼續嚴控成本，創造了巨大投資空間提升業務，當中較大部分資金投放於提升科技生產力
- 信貸減值為7.40億元，減少38%，反映本集團專注在更嚴格的風險承受能力範圍內提高批授質素
- 其他減值為1.48億元，主要與運輸租賃資產有關。本集團已決定終止經營船舶租賃業務，而與有關組合相關的未來溢利及虧損將作為重組呈報
- 聯營公司及合營企業之溢利為2.41億元，增加15%，乃因本集團的印尼合營企業重拾盈利所致
- 本集團就遺留的金融罪行監控事宜及外匯交易問題作出9億元撥備
- 重組及其他項目為4.09億元，主要與資本融資有關，並包括於本集團宣佈出售其大部分有關投資組合後於第四季度產生的費用為1.58億元及與今天所宣佈新的策略性重點有關的1.69億元
- 基本有效稅率(不包括監管撥備、重組及其他按正常基準計算之項目的稅項影響)為34.6%，而二〇一七年則為32.0%
- 本集團的普通股權一級資本比率增加60個基點至14.2%，恰好高於本集團13-14%更新目標範圍
- 本集團的股東權益回報增加110個基點至4.6%，而有形股東權益回報則增加120個基點至5.1%
- 本集團表現有所改善，資本狀況穩健，促使董事會決定建議派付末期股息每股普通股15仙，增加36%，而二〇一八年全年普通股股息將為每股21仙



集團財務總監  
Andy Halford



	二〇一八年 十二月三十一日 百萬元	二〇一七年 十二月三十一日 百萬元	較佳/(較差) %
淨利息收入	8,840	8,216	8
其他收入	6,128	6,073	1
<b>經營收入</b>	<b>14,968</b>	14,289	5
經營支出(不包括英國銀行徵費)	(10,140)	(9,900)	(2)
英國銀行徵費	(324)	(220)	(47)
<b>經營支出</b>	<b>(10,464)</b>	(10,120)	(3)
<b>未計減值及稅項前經營溢利</b>	<b>4,504</b>	4,169	8
信貸減值	(740)	(1,200)	38
其他減值	(148)	(169)	12
聯營公司及合營企業之溢利	241	210	15
<b>除稅前基本溢利</b>	<b>3,857</b>	3,010	28
監管事宜撥備	(900)	-	nm
重組及其他項目	(409)	(595)	31
<b>除稅前法定溢利</b>	<b>2,548</b>	2,415	6
稅項	(1,439)	(1,147)	(25)
<b>本年度溢利</b>	<b>1,109</b>	1,268	(13)
淨息差(%)	1.58	1.55	
股東權益基本回報(%)	4.6	3.5	
有形股東權益基本回報(%)	5.1	3.9	
股東權益法定回報(%)	1.4	1.7	
有形股東權益法定回報(%)	1.6	2.0	
按基本基準計算之每股盈利(仙)	61.4	47.2	
每股盈利(仙)	18.7	23.5	
每股股息(仙)	21.0	11.0	
普通股權一級資本(%)	14.2	13.6	

## 收入

經營收入增長5%，符合本集團中期目標範圍，所有客戶類別及全部地區均帶來收入增長貢獻，惟非洲及中東地區因受整體經濟環境嚴峻及當地貨幣貶值所影響收入有所放緩。

淨利息收入增加8%，乃因現金管理及存款的增長勢頭持續，超過抵銷資產邊際利潤受壓的影響所致。財富管理的收入增加3%，惟投資氣氛於第四季度轉弱，導致收入較二〇一七年同期減少14%。

- 企業及機構銀行業務的收入增加6%，乃因第四季度的表現回升(包括於金融市場)所致。本集團專注優質經營賬戶，加上受惠於全球利率攀升，致使現金管理及託管收入增加22%，超過抵銷企業融資及貿易融資的資產邊際利潤受壓的影響所致
- 零售銀行業務的收入增加4%，受惠於大中華及北亞地區增長8%以及東盟及南亞地區增長4%共同抵銷非洲及中東地區的收入減少所帶動。儘管收入於第四季度略為減少，惟該業務服務富裕和新興富裕客戶所得的收入比例持續上升
- 商業銀行業務的收入增加4%。大中華及北亞地區以及東盟及南亞地區分別增加11%及4%，共同抵銷非洲及中東地區的6%收入減少
- 私人銀行業務吸納7億元新增資金淨額，收入增加3%，所有產品均錄得增長
- 中央及其他項目(類別)的收入增加3%，乃由於財資收入受惠於全球利率攀升所致

## 集團財務總監回顧續

### 表現概要續

- 大中華及北亞地區的收入增加10%，所有市場及客戶類別(尤其於香港及中國)均見大幅增長
- 東盟及南亞地區的收入增加4%，大部分市場均錄得增長(特別是新加坡的收入增加9%)。撇除上一期間的一次性財資收益，印度的收入大致穩定
- 非洲及中東地區的收入減少6%，而按固定滙率基準計算則減少3%，乃由於該地區的宏觀經濟狀況持續嚴峻所致
- 歐洲及美洲地區的收入增加4%，當中英國的收入增加10%(大部分來自企業客戶)，超過抵銷美國的收入減少1%

### 支出

經營支出(不包括英國銀行徵費)按半年輕微減少，按年增加2%，產生正收入對成本營業槓桿(收入與成本的增長差)3%。增加乃受對人才及科技的新投資以及過往年度作出的投資攤銷所帶動。本集團將繼續嚴控成本，運用節省所得現金按相若但略高的比率進行投資，並增加對提升生產力的科技計劃的資金比例。因此，二〇一九年至二〇二一年期間的支出增幅預期將維持低於通脹率，並以實現收入增長高於成本增長為目標。

### 減值

信貸減值為7.40億元，減少38%，乃受企業及機構銀行業務的減值大幅下降所帶動，反映本集團持續專注更高質素的新信貸，惟部分被商業銀行業務的減值主要因中東地區的少量風險而增加所抵銷。

其他減值為1.48億元，主要與運輸租賃資產有關。

### 聯營公司及合營企業之溢利

聯營公司及合營企業之溢利為2.41億元，乃因本集團的印尼合營企業重拾基本盈利所致。

### 總體

因此，除稅前溢利為39億元，增加28%，而除稅前法定溢利(經扣除監管撥備、重組及其他項目)則為25億元，增加6%。

	二〇一八年 十二月 三十一日 百萬元	二〇一七年 十二月 三十一日 百萬元	較佳/ (較差) %
企業及機構銀行業務	2,072	1,261	64
零售銀行業務	1,033	873	18
商業銀行業務	224	282	(21)
私人銀行業務	(14)	(1)	nm
中央及其他項目	542	595	(9)
除稅前基本溢利	3,857	3,010	28

	二〇一八年 十二月 三十一日 百萬元	二〇一七年 十二月 三十一日 百萬元	較佳/ (較差) %
大中華及北亞地區	2,369	1,942	22
東盟及南亞地區	970	492	97
非洲及中東地區	532	642	(17)
歐洲及美洲地區	154	71	nm
中央及其他項目	(168)	(137)	(23)
除稅前基本溢利	3,857	3,010	28

### 淨息差

本集團的淨息差乃按法定基準計算。法定淨利息收入增加7%至88億元，而本集團的淨息差則增加3個基點至1.58%。全球利率攀升帶動資產收益率上升，加上計息資產增速高於計息負債，共同抵銷負債(特別是在印度及中國等本集團擁有較多對息率更為敏感的客戶存款的市場)支付率上升。

隨著利率上升，若干客戶更傾向於轉向更高利率的定期存款，加上資產收益率因競爭受壓，導致淨利息收入於下半年的增速更見放緩，惟有關轉向情況於第四季度並不明顯。

本集團維持相當大部分對利率不太敏感的往來賬戶及儲蓄存款，該等賬戶自二〇一七年以來增加139個基點至佔平均負債總額的32%。本集團現正執行多項營運措施及法律層面的計劃調整以進一步改善負債組合，有望繼續受益於貨幣政策正常化下全球利率攀升，惟升幅將隨加息週期漸趨成熟而減速。

	二〇一八年 十二月三十一日 百萬元	二〇一七年 十二月三十一日 百萬元
法定淨利息收入	8,793	8,181
平均計息資產	558,135	527,691
平均計息負債	484,068	475,432
總收益率(%)	3.09	2.74
支付率(%)	1.75	1.32
淨收益率(%)	1.34	1.42
淨息差(%) <sup>1</sup>	1.58	1.55

<sup>1</sup> 法定淨利息收入除以平均計息資產

## 信貸質素

本集團所服務的投資等級客戶數量由57%增加至62%，可見本集團繼續專注在更細緻的風險取向範圍內提高批授質素，使信貸質素於二〇一八年持續改善並使資產負債表更趨穩健。

本集團對更為廣泛的地緣政治不確定因素保持警惕，並定期進行檢討及壓力測試，以識別新湧現風險的早期跡象。

國際財務報告準則第9號自二〇一八年一月一日起生效，而本集團並無重列比較資料，因而與於二〇一八年一月一日的結餘進行比較。此舉主要影響信貸減

值，其現時乃根據國際財務報告準則第9號使用預期信貸虧損法而非根據國際會計準則第39號使用已產生虧損法釐定。

### 持續經營業務

持續經營業務的信貸減值(第三階段)貸款總額為56億元，減少8.94億元。較低的新流入(尤其於企業及機構銀行業務)以及債務銷售、撤銷及還款超出商業銀行業務中，已被列入早期預警名單一段時間的風險承擔的較高的流入。持續經營業務第三階段貸款的保障比率於計入

抵押品前後均維持穩定，信貸等級12賬戶大致維持不變於14億元，而早期預警則減少39億元或45%。

### 清算組合

清算組合內的貸款及墊款總額減少8.87億元，反映本集團自二〇一五年起在退出該等風險承擔方面進一步取得重大進展。餘下的14億元貸款及墊款總額中，計入抵押品後有93%受保障。鑒於本集團已大致完成清算組合的流程，故其將於二〇一九年在基本表現內呈報此項目。

	二〇一八年十二月三十一日 百萬元			二〇一八年一月一日 百萬元		
	持續經營業務	清算組合	總計	持續經營業務	清算組合	總計
客戶貸款及墊款總額 <sup>1</sup>	260,094	1,361	261,455	255,589	2,248	257,837
其中第一及第二階段	254,445	86	254,531	249,046	22	249,068
其中第三階段	5,649	1,275	6,924	6,543	2,226	8,769
預期信貸虧損撥備	(3,932)	(966)	(4,898)	(4,704)	(1,626)	(6,330)
其中第一及第二階段	(838)	(4)	(842)	(1,048)	-	(1,048)
其中第三階段	(3,094)	(962)	(4,056)	(3,656)	(1,626)	(5,282)
客戶貸款及墊款淨額	256,162	395	256,557	250,885	622	251,507
其中第一及第二階段	253,607	82	253,689	247,998	22	248,020
其中第三階段	2,555	313	2,868	2,887	600	3,487
第三階段保障比率(計入抵押品前)(%)	55	75	59	56	73	60
第三階段保障比率(計入抵押品後)(%)	78	93	81	78	88	81
信貸等級12賬戶(百萬元)	1,437	86	1,523	1,483	22	1,505
早期預警(百萬元)	4,767	-	4,767	8,668	-	8,668
投資級別企業風險承擔(%)	62	-	62	57	-	57

<sup>1</sup> 包括於二〇一八年十二月三十一日及二〇一八年一月一日按攤銷成本持有的反向回購協議及其他類似已抵押貸款分別31.51億元及45.66億元

## 集團財務總監回顧續

### 重組及其他項目

本集團的法定表現乃經調整以下項目：資本性質的溢利或虧損、因策略性的投資交易而產生的款項、本期間就本集團一般業務盈利而言有重大或重要影響的其他非經常及／或特殊交易以及管理層及投資者於按期評估表現時通常會單獨識別的項目。

本集團已就先前披露事項(即美國有關過往違反制裁法律及法規的調查、金融市場行為監管局就本集團過往金融罪行監控發出的決定通知及有關外匯交易問

題的調查)的相關潛在處罰計提9億元的監管撥備。上述事項以及其他法律及監管事宜的進一步詳情請參閱完整年報的財務報表附註26。

重組費用為4.78億元，主要與資本融資有關，並包括於本集團宣佈協定出售該業務大部分有關投資組合後所產生的1.58億元費用。本集團就於二〇一五年所公佈計劃行動所產生的重組費用合共為34億元。

除與資本融資有關的第四季度重組費用外，本集團亦因今天所宣佈新的策略性重點而產生1.24億元用以減低持續成本的支出及與本集團決定終止經營船舶租賃業務有關的其他減值3,400萬元。為執行新的策略性重點，本集團預期未來三年將額外產生重組費用5億元。

於本集團決定不再視其於PT Bank Permata Tbk的合營企業投資為核心投資後，與此相關的溢利於二〇一九年將於重組內呈報。

	二〇一八年十二月三十一日 百萬元			二〇一七年十二月三十一日 百萬元	
	監管事宜撥備	重組	其他項目	重組	其他項目
經營收入	-	(248)	69	58	78
經營支出	(900)	(283)	-	(297)	-
信貸減值	-	87	-	(162)	-
其他減值	-	(34)	-	(10)	(320)
聯營公司及合營企業之溢利	-	-	-	58	-
除稅前溢利／(虧損)	(900)	(478)	69	(353)	(242)

### 資產負債表及流動資金

本集團擁有穩健、具高流動性及多元化的資產負債表。

客戶貸款及墊款增加2%至2,570億元，乃由於一系列產品錄得大幅增長所致。

客戶存款增加6%，乃由於本集團繼續專注改善其負債質素及組合所致。

墊款對存款比率輕微下降至65%。

本集團根據國際財務報告準則第9號進行金融資產分類及計量後，反向回購協議資產的450億元及回購協議負債的380億元已於二〇一八年一月一日重新分類為按公允價值計入損益的金融資產。進一步詳情載於財務報表附註13。

	國際財務報告 準則第9號 二〇一八年 十二月三十一日 百萬元	國際財務報告 準則第9號 二〇一八年 一月一日 百萬元	國際會計 準則第39號 二〇一七年 十二月三十一日 百萬元	二〇一八年 十二月三十一日 與二〇一八年 一月一日 相比增加/ (減少) %	二〇一八年 十二月三十一日 與二〇一七年 十二月三十一日 相比增加/ (減少) %
<b>資產</b>					
銀行同業貸款及墊款 <sup>1</sup>	61,414	62,295	78,188	(1)	(21)
客戶貸款及墊款 <sup>1</sup>	256,557	251,507	282,288	2	(9)
其他資產	370,791	348,963	303,025	6	22
<b>總資產</b>	<b>688,762</b>	662,765	663,501	4	4
<b>負債</b>					
銀行同業存款	29,715	30,945	30,945	(4)	(4)
客戶存款	391,013	370,509	370,509	6	6
其他負債	217,682	210,365	210,240	3	4
<b>總負債</b>	<b>638,410</b>	611,819	611,694	4	4
<b>權益</b>	<b>50,352</b>	50,946	51,807	(1)	(3)
<b>權益及負債總額</b>	<b>688,762</b>	662,765	663,501	4	4
墊款對存款比率 <sup>2</sup>	65%		67%		
流動性覆蓋比率	154%		146%		

1 包括按攤銷成本持有的反向回購協議及其他類似已抵押貸款結餘

2 不包括反向回購及回購協議以及其他類似已抵押貸款及借款結餘

## 按業務及類別劃分的風險加權資產

風險加權資產總額較二〇一七年十二月三十一日減少8%或215億元。按固定匯率基準計算的風險加權資產則減少5%或156億元。

信貸風險的風險加權資產減少151億元，而按固定匯率基準計算則減少94億

元，主要受企業及機構銀行業務因正數信貸轉移淨額及我們持續採取風險加權資產效益行動而減少所帶動。

市場風險的風險加權資產減少39億元，主要由於交易賬下的債務證券持有數目減少及模型變動所致。

營運風險的風險加權資產減少24億元，乃由於較低的二〇一七年收入取代較的二〇一四年收入，導致三年滾動期間的平均收入減少所致。

	二〇一八年 十二月三十一日 百萬元	二〇一七年 十二月三十一日 百萬元	增加/(減少) 百萬元	增加/(減少) %
<b>按客戶類別劃分</b>				
企業及機構銀行業務	128,991	147,102	(18,111)	(12)
零售銀行業務	42,903	44,106	(1,203)	(3)
商業銀行業務	30,481	33,068	(2,587)	(8)
私人銀行業務	5,861	5,943	(82)	(1)
中央及其他項目	50,061	49,529	532	1
<b>風險加權資產總額</b>	<b>258,297</b>	279,748	(21,451)	(8)
<b>按風險類別劃分</b>				
信貸風險	211,138	226,230	(15,092)	(7)
營運風險	28,050	30,478	(2,428)	(8)
市場風險	19,109	23,040	(3,931)	(17)

## 集團財務總監回顧續

### 資本基礎及比率

本集團的資本及流動資金狀況強勁，各項指標均維持高於監管門檻。儘管作出重大監管撥備，普通股權一級資本比率為14.2%，增加60個基點，乃受風險加權資產減少所帶動。

本集團邀請多位以英鎊結算的後償及優先證券的持有人交回票據以便本集團進行回購。此項負債管理活動及其他措施帶動二級資本減少16億元。

董事會建議派發末期普通股股息每股15仙，增加36%，連同中期股息每股普通股6仙，全年股息將為6.94億元，而二〇一七年則為3.63億元，惟當時並無派發中期股息。

	國際財務報告 準則第9號 二〇一八年 十二月三十一日 百萬元	國際會計 準則第39號 二〇一七年 十二月三十一日 百萬元
普通股權一級資本	36,717	38,162
額外一級資本工具	6,684	6,699
一級資本	43,401	44,861
二級資本	12,295	13,897
總資本	55,696	58,758
普通股權一級資本比率終點(%)	14.2	13.6
總資本比率過渡狀況(%)	21.6	21.0
英國槓桿比率(%)	5.6	6.0

### 總結與展望

本集團自二〇一五年起每年於扭轉集團財務表現方面取得良好進展，推動溢利大幅增加。我們的業務回報如今離於二〇一五年所訂立的目標又更進一步，而我們已清晰確定為達成於二〇二一年有形股東權益回報超過10%的目標所需採取的行動。

雖然美元強勢，加上去年財富管理及金融市場業務的環境尤其利好，令本期收入較二〇一八年同期輕微減少，二〇一九年仍然開局強勁。儘管近期市場氣氛仍較為審慎，受到涵蓋我們各個市場的穩固基本面所支持，我們對中期增長保持樂觀。

我們深知渣打集團這一品牌有能力做得更多更好。我們今天所訂定新的策略性重點(概要載於第17頁)將有助我們提升實力，加強優勢，從而推動溢利增長，同時亦處理表現不佳的業務及提升結構性效益。我們現時的投資額遠較二〇一五年為高，並將投放更多資金提升科技生產力。資產負債表基礎更趨穩健，集團上下的操守及文化亦大幅改善。

我們了解客戶對我們的需求，以及我們應怎樣成為一家結構更精簡、行動更迅捷及可持續地締造盈利的銀行。

我們所採取的措施將提升客戶體驗，為所有持份者提供與別不同的方案。我們充滿信心可為股東締造可觀的回報，且於二〇二一年實現有形股東權益回報超過10%。



集團財務總監  
Andy Halford

二〇一九年二月二十六日



打擊金融罪行

## 代理銀行學院

作為打擊金融罪行的一環，我們自二〇一五年起一直與客戶銀行合作，協助他們就管理金融罪行風險實行強而有力的監控。

二〇一五年至二〇一八年期間，我們已於超過70個國家向來自1,200間客戶銀行的5,000名人員提供「透過教育降低風險」培訓計劃

此計劃有助人們了解及改善他們的反洗錢及金融罪行合規監控。

單單於二〇一八年，我們合共為335間客戶銀行舉辦21個學院課程，共有1,173人出席。二〇一八年，我們學院的新課程內容包括反人口販運、新付款方式、非法野生動植物販運及非法文物。

超過95%出席者表示他們會向其機構成員推薦該計劃，而97間客戶銀行已於相關電子學習門戶網站註冊。此外，監管機構參與我們35個工作坊，顯示我們獲得相關機構支持。



# 集團風險總監回顧

## 於風險領域實現創新

二〇一八年，我們在維持較低信貸減值及改善資產質素方面取得顯著進展，有助進一步加強我們的風險狀況。年初，我們實施新的企業風險管理架構，確立十個主要風險類別，包括合規、操守、資訊及網絡安全以及金融罪行。這全新方法使我們能更全面審視現有風險，同時加強我們識別及積極管理新風險類別的能力。自二〇一九年一月一日起，我們已將操守、金融罪行及合規風險整合成單一的職能，並由管理團隊成員 Tracey McDermott 負責領導。我們亦正發展數據及分析技術，利用數碼及創新科技提升風險決策速度及質素。

本集團在各客戶類別、地區及行業均維持多元化，並保持強勁的流動資金狀況及資本水平。我們雄踞有利位置，物色並緊握新機遇，同時對任何可能出現的新威脅及有待改善的領域保持警惕。我們積極應對風險，例如根據最新發佈的立場聲明(當中闡述我們對管理環境、

社會及管治風險的方法)，我們決定向具有對環境或社會有高潛在影響的行業實施更嚴格的標準。

+ 有關本集團可持續發展理念的更多資料請瀏覽 [sc.com/sustainability/philosophy](http://sc.com/sustainability/philosophy)

在我們建立健全的風險文化方面取得重大進展的同時，我們認識到業務的威脅不斷演進，只有繼續探尋所有可行的改善機會，我們才能繼續履行品牌承諾「一心做好，始終如一」。在一個面臨嚴重破壞的行業中，我們致力建立合作夥伴關係，並採用新科技加強我們的風險能力。

### 優先處理主要風險項目的最新資料

對本集團而言，二〇一八年是充滿挑戰並富有成效的一年。我們的風險管理方法是我們業務的核心所在，並為構建可持續發展平台的重心。我們希望實現創新、數位化及有效分析，並以此等作為職能的支柱。以下為本集團於過去12個月主要優先處理項目的最新資料：

→ **加強本集團的風險文化** — 鞏固健全的風險文化仍為本集團於所有領域的核心目標。其支持本集團於企業層面就當前及未來風險進行識別及評估、公開討論並迅速採取行動的能力。我們的企業風險管理架構載列員工的指引原則，並使我們能夠就所有主要風險進行綜合及全面的對話。我們會繼續評估財務及非財務風險方面的策略舉措及增長機遇，而我們經改良的成效檢討方針促使我們提出質疑、從自行識別的問題或弱點中學習，並作出長遠及可持續的改善。

→ **改善資訊及網絡安全** — 資訊及網絡安全為金融服務及其他行業中風險增加的領域。透過擴展及強化我們的營運模式，我們繼續與其他組織投放資源於資訊及網絡安全並提高於此方面的能力。二〇一八年，我們將資訊及網絡安全風險提升至主要風險類別，而新架構已獲批准實施，以確保本集團的網絡風險獲識別並以一致方式管理。此外，我們正透過宣傳活動、積極參與對外合作夥伴關係，如英國網絡防禦聯盟(Cyber Defence Alliance)等及聘任外部顧問，就網絡安全議題向董事會提供進一步意見。所有有關工作有助加強我們的防禦能力，並使我們能緊貼不斷演進的網絡威脅。

→ **管理金融罪行風險** — 金融罪行阻礙經濟發展，損害社會，我們致力打擊金融罪行。我們在制定有效且可持續的金融罪行合規計劃以及改善監控、系統及程序方面取得重大進展。二〇一八年年末，我們在此方面的成效獲得認可，紐約州金融局同意終止第二項補充同意令中的監察令，並由獨立顧問取代相關監控。該命令確認我們已履行承諾遵守州和聯邦的反



集團風險總監  
Mark Smith



洗錢及制裁法例及法規，並對我們的反洗錢合規計劃作出重大糾正及予以提升。我們繼續主張採取更現代化方法打擊金融罪行，於英國、美國、新加坡及香港進行公私營合作以共享資訊，亦透過與金融監管科技公司就監控及調查領域合作尋求創新。此外，我們為野生動物保護聯盟金融工作小組(United for Wildlife Financial Taskforce)(本集團法律總顧問David Fein為副主席)提供支持，該倡議致力提高金融業對打擊非法野生動物販運的意識並改善有關方法。此類提倡與我們的可持續發展理念一致，並可從多角度打擊參與金融罪行的核心人士。透過切斷他們的資金來源，有助我們於所有市場打造罪行絕跡及支持經濟發展的金融系統。

+ 有關本集團打擊金融罪行的承擔的更多資料請瀏覽 [sc.com/fightingfinancialcrime](http://sc.com/fightingfinancialcrime)

→ **強化操守環境** — 操守仍為本集團的關鍵核心。二〇一八年，我們將操守風險提升至主要風險類別，並將檢討、完善及進一步加強我們的操守方法定為優先工作，確保操守風險不僅限於日常營運，並於我們所有策略決策及活動中均納入考慮要素。本集團的行為守則列明個人行為的期望，而全新操守風險類別架構提供一個更強大且一致的方法，使我們能夠評估及監察本集團所有業務及職能的操守風險。我們將操守風險考慮因素融入其他非財務風險設定為二〇一九年的主要優先處理項目，確保我們作出正確的整體決策。儘管本集團無法完全避免事件發生，我們不欲違反法例或法規，並期望在各層面均達致最高標準。

+ 有關集團行為守則的更多資料請瀏覽 [sc.com/codeofconduct](http://sc.com/codeofconduct)

→ **加強合規基礎建設** — 二〇一八年，我們制定一項多年計劃，以檢討及加強現有架構及程序，並已於多個領域取得實質進展。我們已實施新的監管責任管理系統，並將於二〇一九年第一季推行全新的問題管理及政策與文件管理系統。我們為合規主任推出強化學習計劃及訂立逐步發展路向。二〇一八年下半年，我們於吉隆坡設立監控共享服務中心，中心員工提供多項貿易及通訊監控服務。我們亦推出知識共享工具，分析全球科技的重要趨勢，並強調趨勢可能帶來的主要合規問題。上述改善舉措有助我們的員工作出知情及一致的決定，並加強我們應對瞬息萬變監管環境的創新能力。

→ **提高效率及效益** — 本集團繼續投放資源改善基礎建設，包括風險承擔管理、數據質素及壓力測試。我們計劃進一步改善營運風險管理、工作流程及申報。我們正與金融科技公司夥伴合作並於內部實現創新，以探尋機械學習、人工智能及數據分析基礎建設的新機遇。我們繼續精簡程序，為客戶提供更優質服務及提高內部效率。

## 二〇一八年的風險狀況及表現

本集團的組合維持強勢及多元化。我們繼續在更嚴謹的風險取向範圍內專注高質素的信貸，使我們企業組合的信貸質素持續改善。授信予投資等級企業客戶的淨風險承擔佔所有企業淨風險承擔的百分比增至62%(二〇一七年：57%)。本集團的客戶風險承擔亦仍然以短期為主。儘管錄得改善，但對於繼續受地緣政治日益不明朗而影響的市場取態，我們仍然保持警惕。例如英國脫歐，儘管英國脫離歐盟不會對本集團的信貸組合造成重大影響。

我們成立德國附屬公司，並專注管理英國脫歐將會產生的營運及監管風險。我們持續專注提早識別所有組合中新湧現的風險，以便我們主動管理任何問題領域。我們亦會定期對本集團組合進行檢討及壓力測試，以助減低任何可能出現的風險。透過投資信貸結構及分配資源，我們的風險管理能力亦有所改善。

二〇一八年，持續賬的信貸減值進一步減少至7.40億元(二〇一七年：12億元)，主要受企業及機構銀行業務組合減少4.28億元(二〇一八年：2.29億元，二〇一七年：6.57億元)所帶動，反映持續專注高質素的新信貸以致該類別的風險狀況有所改善，以及所有類別的收回及回撥款項均見增長。商業銀行業務持續經營業務的信貸減值較二〇一七年增加45%(二〇一八年：2.44億元，二〇一七年：1.68億元)，乃由於毋須再持有就組合若干行業所持的組合減值撥備回撥6,300萬元所致。非洲及中東地區佔二零一八年全年支出的60%。零售信貸減值持續減少(二〇一八年：2.67億元；二〇一七年：3.74億元)，乃受組合表現改善及多個高風險無抵押組合減少，以及韓國及印尼的一次性撥備回撥所帶動。

年內，本集團的信貸減值(第三階段)貸款總額減少21%至69億元(二〇一八年一月一日：88億元)，其中清算組合因我們繼續退出此等風險承擔而減少10億元。持續經營業務的第三階段貸款總額減少至56億元(二〇一八年一月一日：65億元)；主要受企業及機構銀行業務的還款及撤銷所帶動。企業及機構銀行業務的第三階段/不履約貸款流入亦大幅減少，乃由於過去大量從受壓組合如印度、石油及天然氣行業流入的貸款不復再現所致。商業銀行業務的第三階段/不履約貸款流入增加，乃受大中華及北亞地區與非洲及中東地區的風險承擔(並無集中特定行業)所帶動。

二〇一八年，總計賬的第三階段保障比率略微下降至59%(二〇一八年一月一日：60%)，主要受清算組合撤銷及結算的影響所帶動。

本集團維持強勁的流動資金狀況，流動性覆蓋比率由二〇一七年的146%上升至154%，乃受我們繼續於所有業務專注優質的流動資金導致流動資產增加所帶動，而該增加部分與我們整體資產負債表的增長一致。墊款對存款比率(二〇一八年：64.9%)較去年(二〇一七年：67.0%)有所下降。我們繼續為銀行同業市場流動資金的淨提供者，而我們客戶存款基礎的種類及時期分佈多元化。我們持有大量有價證券組合，倘流動資金壓力情況的事件發生時可供變現。

本集團的普通股權一級資本比率為14.2%，較二〇一七年增加60個基點，主要由於風險加權資產減少215億元所致。此乃受信貸風險加權資產減少151億元所帶動。

二〇一八年，平均交易及非交易總涉險值水平較二〇一七年下降20%，乃由於非交易組合於二〇一八年上半年的存續期縮短所致。然而，受二〇一八年下半年的組合存量增加及組合多元化程度下降所帶動，非交易涉險值於年底前有所增加。

有關二〇一八年風險表現的進一步詳情載於完整年報的風險最新狀況及風險狀況兩節

## 風險管理方法的最新資料

二〇一八年，我們在推行二〇一七年展開的主要舉措以實施有效的風險管理方法方面取得良好進展。我們繼續構建企業風險管理職能，使本集團能夠全面識別及管理風險，確保有適當的管治及監督措施以及擁有適當資訊，致使渣打的運作更安全、穩妥並有完善的監控。該職能亦加強本集團理解、詮釋及監控我們所承擔的風險性質及水平，同時保持有效服務客戶的能力。

企業風險管理架構已於二〇一八年實施，創建全新的風險文化及清晰的監控架構，使三道防線之間的職責劃分更為清晰。有關本集團三道防線模型的進一步詳情載於完整年報的企業風險管理架構一節。我們亦已正式確立策略、風險取向與壓力測試之間的連繫，讓本集團更能靈活識別風險，並將風險考慮因素納入策略性決策。

我們已為十項主要風險制定獨特的風險類別架構，並於整個集團實施。主要風險類別為我們策略及業務模式中固有的風險，並已於本集團的企業風險管理架構內正式界定。

透過制定及批准風險類別架構，我們已修訂若干主要風險類別的定義，以更明確描述風險或未能管理風險的情況。

我們亦已就企業風險管理架構及風險類別架構制定成效檢討程序，提供可用以計量於未來年度所取得進展的目標基準。

二〇一八年成效檢討結論認為企業風險管理架構已有效改善本集團的風險管理常規。

二〇一九年，本集團旨在進一步加強風險管理常規。更多詳情請參閱完整年報的企業風險管理架構一節。

該架構提供一套體系以透過董事會批核的風險取向去監察及控制此等風險。本集團不會為促進收益增長或獲取更可觀的回報而背離其風險取向。下表列示本集團的主要風險類別及管理措施。

有關主要風險的進一步詳情載於完整年報的風險管理方法

主要風險類別	管理措施
信貸風險	本集團遵循在各產品、地區、客戶類別及行業維持多元化的原則，管理其信貸風險
國家風險	本集團遵循在各地區維持多元化的原則，管理其國別跨境風險，並監控業務活動以符合司法管轄區的風險水平
交易風險	本集團監控其交易組合及活動以確保交易風險損失(財務或聲譽)不會對本集團業務造成重大損害
資本及流動性風險	本集團保持穩健的資本狀況，其中包括充裕的管理緩衝資本以配合其策略性目標，並持有充裕的優質流動資產緩衝資本，以在極端但有可能發生的流動資金壓力情景下持續經營至少60天，而毋須要求中央銀行提供特殊支援
營運風險	本集團監控營運風險以確保營運損失(財務或聲譽)，包括任何有關業務行為操守的損失不會對本集團業務造成重大損害
聲譽風險	本集團確保任何業務活動均由適當的管理層進行評估及管理，並接受政府的監察，免致業務的聲譽遭受重大損害
合規風險	本集團對於違反各項法例及法規採取零容忍的態度；明白到不合規行為無法完全避免，但已致力將其減至最少
操守風險	本集團透過經營業務方式證明我們「為所當為」，致力維持我們行為守則及操守架構的標準
資訊及網絡安全風險	本集團力求避免重要資料資產及系統的風險及不明朗因素，其對影響此等資產及系統或銀行較廣泛業務及聲譽的重大事件的風險取向較低
金融罪行風險	本集團對於違反與金融罪行有關的法例及法規採取零容忍的態度，認識到事件實屬不妥當，但卻無法完全避免

有關主要風險的進一步詳情載於完整年報的風險管理方法

## 主要不明朗因素

主要不明朗因素指可能對我們的業務構成重大影響的若干事件及情況所帶來不可預知及控制的後果。作為我們持續風險識別程序的一部分，我們已就於二〇一八年半年報告所披露的清單作出更新。下表概述本集團面對的當前主要不明朗因素及我們正採取的管理措施。

主要不明朗因素	自二〇一七年起的風險趨勢	緩解措施／下一步措施
地緣政治事件(尤其是貿易緊張局勢持續、中東地區的政治局勢及英國脫歐的影響)	↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 我們持續監察地緣政治事件，以評估範圍風險並於適當時管理其對本集團及我們客戶的影響</li> <li>→ 我們在集團、國家及業務層面進行壓力測試及風險組合檢討，以評估極端但有可能發生的地緣政治事件的影響</li> </ul>
宏觀經濟狀況(尤其是中國經濟放緩及對中國關係密切地區經濟體的影響以及新興市場風險)	↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 我們的業務風險指導架構能夠提供橫跨我們主要市場未來12至18個月在經濟、業務和信貸狀況方面的前瞻性展望，讓我們得以採取積極行動</li> <li>→ 我們監察經濟趨勢，並在集團、國家及業務層面進行壓力測試及風險組合檢討，以評估極端但有可能發生的事件的影響</li> <li>→ 我們繼續根據政治事件及波動性調整展望及評級</li> </ul>
氣候相關的實體風險及過渡風險 <sup>1</sup>	↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 我們參與試驗開發能源公用事業客戶及其他高排放行業的實體及過渡風險情景分析工具，並將其應用於選定的貸款組合。我們亦參與一系列有關氣候風險管理的合作舉措</li> <li>→ 我們透過引進燃煤發電廠的技術標準及對新煤炭開採客戶及項目的限制，減低我們對碳排放密集行業的風險取向。二〇一八年九月，我們宣佈不再為全球任何新燃煤發電廠提供融資</li> <li>→ 我們已較計劃提前兩年達成於二〇一六年至二〇二〇年期間為清潔能源技術提供40億元資金及便利的公開目標</li> </ul>
監管審查、調查及法律訴訟	↔	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 我們投資於強化系統和監控及實施補救方案(倘適用)</li> <li>→ 我們配合所有相關持續審查和調查，並遵照要求提供相應資料，我們亦積極管理法律訴訟</li> <li>→ 我們繼續培訓及教育員工有關操守、利益衝突、資訊安全及金融罪行合規的資訊，以減少我們的法律及監管訴訟</li> </ul>
監管變動	↔	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 我們積極監察業務所在地的監管措施，以識別任何潛在影響及對我們業務模式作出的變動</li> <li>→ 我們已建立相關項目管理計劃，以審查及改善端對端程序，包括監督與問責、透明度、許可與監控，以及法律實體層面的限制與培訓</li> </ul>
新科技及數位化(包括業務中斷風險、以負責任方式使用人工智能及過時風險)	↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 我們監察可能影響銀行業的科技新趨勢、機遇及風險</li> <li>→ 我們正發展我們的能力，確保我們仍能緊貼科技趨勢並能迅速抓緊機遇</li> <li>→ 我們繼續在利用新科技方面取得進展，並正投資機械學習解決方案，迅速分析大型數據集及調整我們金融罪行監控工具的準確性</li> <li>→ 我們正積極專注採用以科技及創新為主導的方法，減少過時／已終止的支援技術</li> </ul>
策略及更廣泛的使用數據增加了數據私隱及安全風險	↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 我們現時訂有就部署新科技的管治及監控架構</li> <li>→ 我們已設計了一個程序以管理不斷演進的網絡安全威脅所帶來的風險</li> <li>→ 我們對有關數據保護的法律及監管發展保持警惕，以識別對業務的任何潛在影響</li> </ul>

↑ 風險於二〇一八年提高    ↔ 風險與二〇一七年持平

<sup>1</sup> 實體風險指極端天氣情況增加的風險，而過渡風險則指由政府應對氣候變化的行動而導致的市場動態變化風險

➤ 有關主要不明朗因素(包括自二〇一七年起的主要變動)的進一步詳情載於完整年報的風險管理方法

## 總結

即使我們客戶及股東的期望持續提高，外圍環境也變得日趨不明朗。儘管如此，我們繼續將客戶置於所有工作的核心，並藉承擔風險雄踞有利位置，實現推動繁榮的願景。渣打支持創新，且仍專注建立強大的可持續發展業務，而此將為我們的客戶、員工及未來社會帶來莫大裨益。



集團風險總監

**Mark Smith**

二〇一九年二月二十六日

## 持份者及責任

# 我們的持份者

渣打相信，與持份者保持定期及具建設性的對話，乃提供可持續及負責任的銀行服務核心。

要推動社會商業繁榮，我們先要了解影響我們各個市場的長期問題。於二〇一八年，我們加強與持份者的溝通，繼續聆聽及回應多個外界團體對環境、社會及企業管治的關注。

我們同時關注短期與長期問題，並根據業務所受影響及持份者的關注程度評估有關問題。

我們透過相關座談會及管理委員會向高級管理層內部傳達持份者的意見。此舉有助本集團針對此等問題制定應對措施，並在我們業務所在的市場維持良好關係。

我們會定期透過多個渠道（如sc.com及本報告）報告進展。

### 客戶



#### 我們的服務和聯繫

本集團讓個人客戶增長及保障財富，協助他們進行貿易、交易、投資及擴展，並為多種不同類別的金融機構（包括銀行、公營機構及發展組織）提供銀行服務，滿足他們的需求。

渣打銀行的一切業務和服務皆以客為本。我們透過與客戶建立及培養長期關係，為他們提供更佳服務、加深與我們的關係、維護我們的聲譽並吸納新客戶以拓展業務。近年來，客戶對可持續金融產品的需求不斷增加。

讓客戶取得良好的成果是我們的優先重任。為此，我們提供精心設計、定價公平合理的產品及服務，以及清晰簡潔的產品及服務資訊。我們將客戶利益納入業務策略中，包括我們如何訂立和監察收益目標、監督新產品開發、檢討和評估現有產品以及停止產品。我們矢志以迅速、公平及有效方式處理問題，並為各業務分部制定程序及流程處理客戶投訴。

良好的業務操守是我們與客戶互動的核心。我們致力確保所有業務的前線員工接受培訓及取得認證，為客戶提供有關費用、風險及產品設計的正确資訊，以達致所承諾的服務水平。於企業及機構銀行業務方面，員工必須以開放、誠實及清晰的方式識別及管理與客戶的潛在利益衝突，並在確保每一名客戶均獲公平對待的前提下執行所有客戶指令。

➤ 有關本集團客戶的更多資料，請參閱第21至24頁的客戶類別回顧



### 監管機構及政府



#### 我們的服務和聯繫

本集團與相關當局合作，肩負支援金融系統及整體經濟有效運作的責任。

二〇一八年，我們與各層面的政策制定者進行溝通，就審慎規則、英國脫歐、支持貿易及經濟增長、氣候變化、金融科技、人工智能、網絡安全以及打擊金融罪行等議題交換資訊。

本集團致力遵守營運所在司法管轄區內適用於我們業務及營運的法例、規則及其他監管規定。我們致力於各個市場遵循法律及監管框架以確保本集團履行其責任，從而支持本集團以及整個金融系統及經濟抵禦衝擊及有效運作。二〇一八年，我們將公共事務與集團監管改革團隊合併為新的公共及監管事務團隊，負責預測相關法例及法規的轉變。此舉有助確保我們遵守規定及有效管理與監管機構及政府的關係。

本集團在全球、地區及國家層面積極與政府、監管機構及政策制定者溝通，於主要政治議題上分享見解及技術專長。這類參與促進建立最佳常規及於各個市場採納貫徹一致的方針。我們遵守所有相關透明度規定，並透過持續對話、向正式諮詢提交意見以及參與業界工作小組，與政府及監管機構進行多方面溝通。我們一般會於sc.com就影響本集團的法規發表諮詢回應。

二〇一九年，我們預期將專注參與有關銀行服務新興科技與創新的法規及法例活動。我們亦將繼續參與有關英國脫歐、全球貿易發展、「一帶一路」倡議及氣候變化的討論。



## 員工



➤ 請參閱 第44至46頁

## 社會



➤ 請參閱 第47至51頁

## 投資者



### 我們的服務和聯繫

本集團致力為投資者締造可觀回報及長期的可持續價值。

我們獨特的業務網絡，加上對可持續及負責任銀行服務的承諾，將既有資本市場的投資者與新興市場的機遇聯繫起來。在此背景下，我們相信，以綜合方法應對環境、社會及管治問題以及建立強大的風險及合規文化可為本集團帶來強大的競爭優勢。

我們運用來自股權及債務投資者的資本執行業務模式，專注為所有股東締造可持續價值。不論投資者擬作短線抑或長線投資，我們均會向所有投資者提供有關本集團財務及可持續發展表現各方面的資訊。

二〇一八年，我們透過會議及路演等不同渠道與投資者溝通，包括五月在倫敦就本集團第二大業務零售銀行業務舉行研討會。越來越多投資者就聯合國的可持續發展目標、氣候變化、煤炭及人權等環境、社會及管治事宜與我們合作。我們於股東週年大會上作出承諾後曾進行多次雙邊溝通，當中涵蓋我們的可持續發展理念、經更新的立場聲明及禁止活動清單。上述各項及其他議題已於九月舉行的主席管理及策略座談會上加以討論。

我們與可持續發展分析員合作，並參與可持續發展指數，該指數為我們的表現提供獨立基準。我們獲列入「富時社會責任指數」(FTSE4Good)並向「破信息披露項目」(Carbon Disclosure Project)提交數據。

二〇一九年，我們將繼續與投資者就如何可持續提升回報以創造長期價值進行溝通。

➤ 有關二〇一八年董事會與股東溝通的更多資料，請參閱完整年報的企業管治分節

## 供應商



### 我們的服務和聯繫

本集團與本地及全球供應商合作，確保他們能高效並可持續地為我們業務提供合適的商品及服務。

供應商約章為本集團與供應商的溝通提供指引，當中載列本集團對供應商於道德、反賄賂及反腐敗、人權以及環境表現等方面的期望。供應商每年必須重新承諾遵守約章，而我們亦於採購活動及標準中加入定期溝通以監察表現。二〇一八年，我們於多個市場舉行供應商坐談會，討論本行重要的企業文化行為及操守期望。

本集團在全球及本地層面，透過供應鏈為自身業務及供應商創造價值。我們的策略供應商關係管理計劃有助我們與36家主要供應商建立關係。二〇一八年，我們於香港及英國舉行活動，加強與策略供應商的合作關係及創新。中小型企業均有機會成為我們的採購供應商，而本集團的本地供應團隊會在市場內與他們進行溝通，協助他們達到供應商約章所規定的標準。我們亦透過SC Ventures與中小型金融科技企業合作，推動供應鏈創新發展。

我們致力將可持續發展融入採購活動之中，並將於二〇一九年訂立目標以促進更多元化的供應鏈，包括支持向由女性營運的企業以及微型及小型企業採購。我們新建立的供應鏈管理系統SCBuy將就現代奴隸、多元化及包容性等可持續發展議題提供更可靠的數據。我們於二〇一八年實施第一階段的SCBuy服務，預計於二〇二一年完成整個系統。

➤ 請於[sc.com/suppliercharter](http://sc.com/suppliercharter)下載我們的供應商約章



## 持份者及責任 續

### 員工



#### 我們的服務和聯繫

本集團相信，我們先要給予員工優質體驗，員工方能為客戶提供優質體驗。我們希望員工盡展抱負，朝著目標前進，在優秀員工領袖的帶領下打造豐盛的職業生涯。

#### 以目標為導向的文化改變

本集團「以獨特的多元化推動社會商業繁榮」的願景乃建基於我們所秉承的企業文化上。我們繼續奉行重要的企業文化行為—「精益求精」(Never Settle)、「為所當為」(Do the Right Thing)及「眾志成城」(Better Together)，致力於集團內營造一個能在創新、以客為本、道德及共融各方面取得平衡的理想文化。我們已將這些新訂的重要企業文化行為融入招聘、表彰、獎勵及培育員工的程序中。

#### 員工參與

超過73,000名(90%)員工參與我們的年度員工參與度調查。當被問及「你對於為本行工作有何感受？」時，最多員工表示感到自豪、快樂及樂觀，但亦有部分員工表示對工作流程感到失望。參與度為67% (與二〇一七年結果一致，並較

二〇一六年為高)，而有96%的受訪員工均承諾會為所當為，以助本集團取得成功。我們就此將採取跟進行動，包括簡化公司流程、促進創新實踐及鼓勵員工在 workflow 細節中找出有待改進之處，以助大幅提升流程效率。

董事會於我們各個市場視察時會舉行員工交流會，而我們亦不斷引入新的交流渠道(如線上討論)促進員工與董事會之間的互動，以符合新的《英國企業管治守則》(UK Corporate Governance Code)對員工參與度的要求。

我們透過風險管理架構積極管理與人力資源(如員工參與、流失、培訓及操守)相關的風險。此外，我們繼續因應未來不斷轉變的人力需求檢討本集團的人才培育計劃，力爭成為優秀人才的首選僱主。

#### 我們對員工福祉的承諾

本集團致力營造及維持提倡良好福祉及健康生活方式的工作環境，讓員工能發揮最大潛能。我們矢志建立一個為員工提供各種福利資源，保障員工的身心健康，並讓他們可於有需要時尋求協助的理想文化。我們明白，每一名員工都有不同的需求，因此，我們透過心理、生理、社會及財務四大福利支柱為員工於每個人生階段提供支援。

#### 培育我們的員工

培育員工和協助他們把握時機取得成功是我們的優先重任。二〇一八年，我們於全球各地發掘了多名新銳高潛質人才並組成兩個人才庫。這些後起之秀均為領袖之才，他們處於職業生涯的不同階段，皆富潛力於未來勝任更高級、更具挑戰的領導角色。我們設立人才庫，乃旨在協助及加快這些優秀人才於短期、中期及長期內為接任管理團隊的職位做好準備。

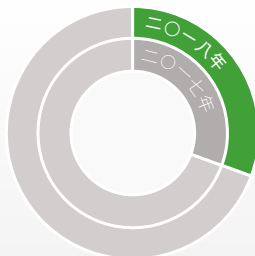
### 女性成員

#### 董事會

女性

30.8%

(二〇一七年: 30.8%)

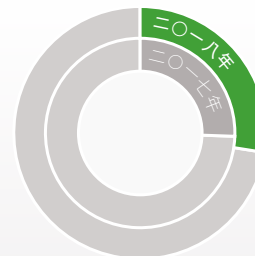


#### 高級管理層 (一至四級)

女性

27.7%

(二〇一七年: 25.7%)

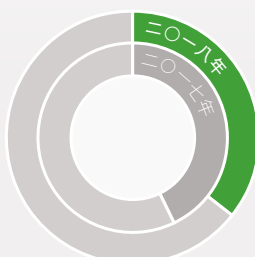


#### 管理團隊

女性

35.7%

(二〇一七年: 42.9%)



#### 全體僱員

女性

45.9%

(二〇一七年: 45.8%)



於二〇一八年，我們其中一個培育人才的方法是促使獨立非執行董事與全球人才庫中的領袖建立師友關係，讓這些未來領袖能夠獲得集團以外的觀點，以塑造他們的個人及職業發展。

為物色外部市場人才，我們投資於全球人才研究團隊，以直接物色人才。二〇一八年，該團隊所物色並聘用的外部人才中超過50%為女性。

### 透過學習提升企業文化、實力及表現

領導才能對我們的企業文化、實力及表現有著關鍵作用，而我們的員工領袖對培育員工及支持他們追求事業抱負至關重要。

二〇一八年，我們夥拍杜克企業教育學院(Duke Corporate Education)推出新行政人員培訓計劃「It's On Us」及「Make it Real」。今年，我們250名高級領導人員及眾多行政領導人員中分別有90%及34%人員已接受培訓。該等計劃以我們



### 我們對員工福祉的承諾

本集團在全球推出一項由心理、生理、社會及財務四大福利支柱組成的福祉計劃。超過80%的員工可享用所有四大支柱項下的福利。我們透過於15個最大市場進行詳細審查，更深入了解當地面臨的福利挑戰，以及於二〇一九年及往後年度加強福祉計劃的最佳方法。

的客戶、願景及重要的企業文化行為作培訓重心，挑戰領導人員個人及集體領導的方式。

我們對渣打優秀員工領袖的特質進行研究後，分別確立五種員工領袖特質(由「身懷抱負」到「閱歷豐富」)以及九項讓員工感到安穩、受鼓舞及獲看重的常規。我們正重新制訂領袖培訓計劃以反映該等原則，並於二〇一八年十一月對新領袖作首階段試驗。我們將於二〇一九年向所有新手領袖推行此計劃。二〇一八年，我們提供超過10,000天的領導及管理培訓，並向全體員工提供平均三天的正式培訓。

### 支持多元化以實現我們的願景

獨特的多元化是本集團願景的根基。要推動社會商業繁榮，我們自身必須貫徹多元化理念，釋放全部潛力。共融文化乃實現多元化、促進創新及推動表現的核心。

二〇一八年，我們為員工、客戶及社區制定多元化及包容性的長期方針，訂明主要目標及重點關注範圍，致力創建共融、互相尊重和平等的文化。

我們整個集團的多元化及包容性準則反映我們決心確保互相尊重的工作場所，公平及平等對待每一位員工，給予員工在適當的工作環境中充分參與及全面發揮所長的機會。

我們的全球多元化及包容性委員會由整個集團的高級領導人員組成，現時負責監督多元化及包容性策略的制訂及實施。該委員會向管理團隊以及品牌、價值與操守委員會報告進展。我們的全球多元化及包容性議程由業務及國家委員會支持並於各地區執行。我們在20個國家擁有50個僱員資源小組，可見員工對多元化及包容性充滿熱誠。

我們亦成立合併小組，透過員工及業務流程實施多元化及包容性最佳常規，包括在法律允許的情況下收集多元應徵者數據，確保多元的候選人名單，為高級管理層的繼任計劃制訂多元化計量標

### 集團主要業績指標： 僱員參與度



#### 僱員淨推介值

目標透過為僱員創造更好的工作環境，增加本集團上下的參與度，從而提升客戶體驗。

分析於過去12個月，僱員淨推介值穩步上升(二〇一七年下半年為5.9，二〇一八年上半年為9.6，二〇一八年下半年為11.3)，顯示本集團成為更理想的工作環境，從員工的擁護及宣傳亦可見如此。

+11.3 ↑ +5.0%



僱員淨推介值按數值介乎-100至+100的比例尺計量推介人(會推薦本集團為適宜工作地方的人士)對比貶低者的人數，並以百分比變動計算方法呈列。

### 集團主要業績指標： 多元化及包容性



#### 高級職位上的性別多元

目標透過支持、培訓、提拔及挽留高級女性僱員，改善本集團高級管理層的性別多元。

分析自於二〇一六年簽訂Women in Finance Charter以來，集團內擔任高級領導職位的女性比例呈上升趨勢，於二〇一八年年底增加至27.7%，讓我們更接近兌現於二〇二〇年或之前女性佔最高四級管理層中30%的承諾。

27.7% ↑ +2.0%



按最高級(一至四級)職位中的女性總數佔一至四級職位總數的百分比計算。

## 持份者及責任 續

### 員工 續



準，並建立可持續供應鏈管理策略及實施方案。

為有效衡量集團內的包容性，我們引入一項多元化及包容性指數，此項工具有助管理人員更了解其團隊內的包容性，當中包括員工參與度調查中八條現有包容性相關問題。

### 性別平等

本集團的目標是融入及支持所有性別，朝著性別平等的方向前行。今年四月，集團行政總裁簽訂一項聲明支持聯合國賦權予婦女原則。該七項原則是我們承諾在工作場所、市場及社區支援女性的基礎。

集團內擔任高級領導層職位的女性比例呈上升趨勢，由二〇一七年的25.7%增加至二〇一八年年底的27.7%。我們為

至今所取得的進展感到自豪，但明白仍有更多工作有待完成。

渣打深明，要達致性別平等，必須對所有性別有著同等的重視。我們繼續透過集團的靈活工作政策、共享育兒假期政策、公平薪酬約章、師友計劃及領袖計劃為所有員工提供支援。

我們同樣重視國際婦女節及國際男士節，力求促進建設性對話、改善性別關係、打破傳統性別規範、以身作則和竭力消除性別偏見及定型。

二〇一八年，我們獲Equileap於全球企業性別平等報告中認可為英國性別平等最佳表現公司之一。本行於全球排名第26位(二〇一七年排名第42位)及於英國排名第3位(二〇一七年並無排名)。此外，我們十分自豪，有五名渣打員工名列金融時報及HERoes商界女性精英2018(Financial Times & HERoes Champions of Women in Business 2018)，她們並非僅顧及自己的個人成就，在追求成功的過程中，她們亦竭力扶持他人，最終令女性人才庫不斷壯大。另外，我們亦連續三年入選彭博平等指數(Bloomberg Equality Index)。

### 性別薪酬差異

我們已分析英國及四個主要市場的性別薪酬差異。性別薪酬差異比較男性與女性的平均薪酬，惟並無計及影響薪酬的若干關鍵因素(包括不同職位、技能、資歷及市場薪酬水平)。本集團的性別薪酬差異乃由於高級職位及市場薪酬水平最高的業務範疇中女性人數較少所致。

英國的平均時薪差異由二〇一七年的30%增加至二〇一八年的32%。差異擴大看似與性別平等取得進展之說自相矛盾，但我們認為，我們現時為拉近差異正採取的措施奏效需時，短期內的人口輕微變動將繼續對差異產生影響。

平均花紅差異由二〇一七年的57%減少至二〇一八年的49%。雖說是個好消息，但我們明白對於短期而言，按年比較數字的作用有限，乃因人口不斷變化，而與本集團有關的花紅派發、業務領域及個人表現亦會有變動。

我們致力增加女性擔任高級職位的人數，並訂有多項措施支持；我們承認，要看到減低性別薪酬差異所需的變化程度仍需時日。

就於英國及我們四個市場相同業務範疇相同職級任職的男性與女性的時薪差異作出調整後，並無明顯薪酬差異。

同工同酬為更詳細的薪酬平等計量方法，亦是我們於公平薪酬約章中的主要承諾。我們於全球年度表現及薪酬檢討流程中分析同工同酬，以確保我們自身奉行同工同酬。

+ 請於[sc.com/genderpaygap](https://sc.com/genderpaygap) 下載我們的性別薪酬差異報告



### 具包容性的領導

我們推出建立包容性文化的領袖計劃，至今已培訓1,791名(11.5%)員工領袖，而超過85%的參與者表示，計劃內容有助他們的領導發展。員工領袖透過研討會可了解如何建立共融文化、偏見如何影響決策過程及如何發揮團隊潛力。我們計劃於二〇一九年年底或之前培訓超過75%的員工領袖。

### 按地區劃分的性別薪酬差異

	英國	香港	新加坡	阿聯酋	美國
平均時薪差異(%)	32	23	36	27	23
平均時薪差異：相同職級及業務範疇的職位(%)	2	-1	1	-1	3
平均花紅差異(%)	49	43	50	56	49
相同職級及業務範疇的職位(%)	2	-1	1	-1	3





## 我們的服務和聯繫

我們致力成為可持續發展及負責任的企業，與地區合作夥伴攜手促進社會及經濟發展。



我們可透過實現三大可持續發展支柱及11項可持續目標實現渣打的願景，兌現「一心做好，始終如一」的品牌承諾。

更多資料請瀏覽 [www.sc.com/sustainability](http://www.sc.com/sustainability)

## 可持續發展及負責任的企業

本集團的目標是促進經濟及社會的可持續發展，呼應我們的願景及重要的企業文化行為。為實現這一目標，我們於業務、營運及社區計劃當中全面貫徹可持續發展的理念。

二〇一八年，本集團為進取革新可持續發展表現奠定基礎。我們釐清本行於多項可持續發展的關鍵議題上的可持續發展理念及立場，引入全新管治框架以進一步將可持續發展理念全面融入本行，並重整業務團隊以更專注於可持續金融方面。

本集團首次透過可持續發展理念闡明我們進行決策時如何在經濟、環境及社會需要各方面取得平衡，並公開本行不會提供融資的禁止活動清單。該清單包括限制涉及童工及強制勞工、瀕危野生動物貿易以及北極及油砂勘探及生產的活動。請於 [sc.com/prohibitedactivities](http://sc.com/prohibitedactivities) 瀏覽完整清單。

我們在本集團內成立一個新的可持續發展論壇，由管理團隊提名並由集團企業事務、品牌及市場推廣、操守、金融罪行及合規主管領導，制訂及推行本行的可持續發展策略。該論壇由新成立的可持續金融工作小組和經強化的人權及氣候變化工作小組所支持，將定期向管理團隊及董事會品牌、價值與操守委員會報告。

我們的目標乃為可持續金融提供更多支援及資金，而於二〇一八年與投資者及客戶廣泛溝通後，我們成立專責小組，助我們在市場內爭取可持續金融的機遇。

可持續金融團隊結合我們的業務專長以及環境及社會風險管理能力，負責尋求開發具有正面社會及經濟影響的新金融產品及服務的機會，同時亦確保環境、社會及管治考慮因素納入銀行業務決策中。

二〇一九年，該團隊將專注為全銀行制定可持續金融策略，進一步將可持續發展納入本行的融資決策中，並為客戶特色可持續金融的新機會。

本集團於實現其11項可持續目標方面繼續取得良好進展，該等目標乃於二〇一六年根據聯合國可持續發展目標制定，當中訂明在基建及清潔能源技術等領域實現可持續發展成果的計量目標。有關實現這些目標的詳細進展，請參閱獨立刊載的可持續發展概要。

## 集團主要業績指標：可持續發展



### 實現可持續目標

目標透過衡量實現我們11項可持續目標中所定的目標進展，於我們的業務、營運及社區中全面實踐可持續及負責任常規。

分析於二〇一七年我們首次報告實現目標的進展時，88.6%的願景已達成或符合進度，該數字於二〇一八年升至90.9%，反映我們於本行全面融入可持續發展理念的進展良好。

90.9% 可持續目標已達成或符合進度



## 持份者及責任 續

### 社會 續



我們定期衡量本行活動對市場的社會及經濟影響，而於二〇一八年，我們專注於對肯尼亞、坦桑尼亞及烏干達的影響。根據二〇一六年的數據，我們有關渣打銀行對東非地區的社會經濟影響的報告確定本行提供34億元融資，帶來28億元直接及間接增值影響，並為超過一百萬人提供直接及間接就業機會。

+ 請於[sc.com/sustainabilityphilosophy](http://sc.com/sustainabilityphilosophy) 瀏覽我們的可持續發展理念

+ 請於[sc.com/sustainabilitysummary](http://sc.com/sustainabilitysummary) 下載我們的可持續發展概要

+ 請於[sc.com/sustainability](http://sc.com/sustainability) 下載東非地區影響報告

### 可持續經濟增長作出貢獻

我們為主要行業提供融資服務，並創造推動可持續經濟增長的產品和服務，同時管理與融資相關的環境及社會風險。

### 管理環境及社會風險

我們最重大的環境及社會影響來自我們參與融資的業務項目。

經全面檢討後，我們於二〇一八年發佈經修訂的跨行業環境及社會風險架構以及綜合五個行業及兩大主題的經更新的立場聲明，以國際金融公司績效標準、赤道原則(Equator Principles)及全球最佳常規為標準基礎，載列在何種情況下我們會支持於具高潛在環境或社會影響的行業中營運的客戶活動。

我們於該檢討後修訂對發電行業的立場，並決定停止為新的燃煤發電廠提供融資，除非涉及現有的服務承諾。

我們識別並評估與企業及機構銀行、商業銀行以及業務銀行客戶相關的環境及社會風險，並將環境及社會風險架構直接納入信貸審批流程中。我們為所有客戶關係經理及信貸主任提供培訓以根據我們的標準評估環境及社會風險，亦為他們提供線上資源。

二〇一八年，我們審查827宗根據我們的立場聲明具有潛在特殊風險的交易。我們會在可行的情況下與客戶合作減低所有已識別的風險，否則，我們會拒絕交易。

於二〇一九年，我們將乘著此勢頭，透過為前線及風險管理員工提供網上學習及課堂培訓融入立場聲明，並將交易審查擴展至私人銀行。作為赤道原則督導委員會的成員，我們亦將於二〇一九年積極參與赤道原則第四階段的審查。

### 評估氣候變化

於二〇一八年，我們提升應對氣候變化的方針，最後更與牛津大學合作評估氣候變化對能源公用事業客戶的影響。我們與15間銀行及聯合國環境規劃署合作，對主要行業的實質及過渡風險試行情景分析。此次分析所得的氣候影響初步資料將有助我們作進一步氣候分析。

我們按照氣候相關財務披露工作小組(Taskforce on Climate-related Financial Disclosures)的建議刊發首份報告，並宣佈有意建立一套方法計量、管理及最終減低與我們業務相關的排放量以及與為客戶融資相關的排放量。我們將於二〇一九年推進上述計劃，同時與銀行業環境倡議(Banking Environment Initiative)銀行業2030(Bank 2030)項目合作，尋求緩減氣候變化的機會。

+ 請於[sc.com/positionstatements](http://sc.com/positionstatements) 瀏覽我們的立場聲明

### 成為一間負責任的公司

我們致力以可持續及負責任的方式管理業務，秉持我們的願景、品牌承諾、重要的企業文化行為及行為守則，讓我們作出正確決定。

### 促進良好的操守行為

我們深明操守的重要性，於二〇一八年將操守識別為主要風險類別，並釐清我們如何界定操守風險，重新專注於確保讓客戶取得良好的成果。我們更新架構及政策，納入有助我們識別、總合及計量與操守相關風險的常規。

行為守則仍然是我們制定操守期望的核心工具。我們的目標是營造提倡道德行為的合適環境，讓全體僱員知悉、明白並發揮自己的角色作用。我們鼓勵領導人員根據良好操守招聘及認可員工，而績效目標及獎勵機制與我們重要的企業文化行為直接相關。

僱員須參與強制性操守培訓，並須每年重新承諾遵守行為守則。二〇一八年，99.6%僱員重申其對守則的承諾。未能遵守守則可遭受紀律處分並可能被解僱。

我們於二〇一九年的專注重點是將新架構的規定融入各個業務部門及職能中。

### 舉報

年份	已作出舉報總數 <sup>1</sup>	屬舉報範圍 <sup>2</sup>	已結案 <sup>3</sup>	
			經證實 <sup>4</sup>	未經證實
二〇一八年	1,469	606	318	290
二〇一七年	1,183	460	194	273

1 於報告年度內提出的關注問題總數

2 根據金融市場行為監管局舉報規則於報告年度內提出且被視為屬舉報計劃範圍的可舉報關注問題

3 此項指於報告年度內已結案的舉報總數，包括於報告年度內及過往年度作出的舉報

4 已結案且有足夠證據證實最初的指控

二〇一八年  
重新承諾遵守集團行為守則的僱員

99.6%

### Speaking Up

Speaking Up是渣打的保密及匿名舉報不當行為的計劃，設有多個獨立安全的渠道，供任何人——僱員、承包商、供應商及公眾人士提出疑慮。

於二〇一八年，透過Speaking Up提出的投訴共1,469項，其中606項屬Speaking Up範圍以內的事項並已獲得調查，當中包括牽涉僱員行為、違反內部監控、利益衝突及涉嫌欺詐的指控。

二〇一八年，608宗個案經調查後已結案(包括於二〇一八年作出的舉報及於過往年度作出的舉報)，其中318宗個案經證實，而另外290項則證據不足。我們因應這些舉報採取多項行動，包括改善流程或監控、提供額外培訓並就最嚴重的案件採取紀律處分行動及解僱。

我們致力為員工提供安全的環境舉報問題，增加大家對Speaking Up計劃的信任和信心，而My Voice員工調查結果亦顯示，91%員工對於「如看到違反本行政策、重要的企業文化行為及行為守則的情況，我能夠安心地舉報」的陳述反應正面，以上例子均印證員工對Speaking Up計劃的信任與信心俱增。

二〇一九年，我們將繼續教導員工如何使用舉報渠道。

+ 請於[sc.com/codeofconduct](http://sc.com/codeofconduct)下載我們的集團行為守則及於[sc.com/speakingup](http://sc.com/speakingup)瀏覽我們舉報計劃如何運作的更多詳情

### 打擊金融罪行

我們矢志與合作夥伴走在打擊金融罪行的最前線，保護我們的業務、客戶及整個社區免受損害。透過切斷犯罪分子的資金來源，我們可協助金融體系成為對犯罪分子絕不姑息容忍的環境，同時支持我們所有市場的經濟發展。

我們針對洗錢、恐怖活動融資、制裁違規行為、賄賂及其他形式的腐敗設有穩健的防禦措施。金融罪行合規專責團隊帶領我們進行風險管理活動，包括遵守反洗錢及制裁政策，以及應用客戶盡職調查篩選及監察等核心控制措施。我們的反賄賂及腐敗政策旨在防止僱員或代表我們工作的第三方參與主動或被動賄賂或腐敗行為，或支付疏通費。

二〇一八年，我們加強多個支持金融罪行合規活動的主要工具和平台，並透過在英國、美國、新加坡及香港的公私資訊分享合作夥伴關係，協助減少整個行業的金融罪行。我們為野生動物保護聯盟(United for Wildlife)金融特別工作組的成員，該組織的成立宗旨為創建並提供可採取行動的情報及打擊非法野生動物貿易。

二〇一八年，99.9%的僱員完成反賄賂及腐敗培訓、99.9%的僱員完成反洗錢培訓及99.9%的僱員完成制裁培訓。

+ 更多資料請瀏覽 [sc.com/fightingfinancialcrime](http://sc.com/fightingfinancialcrime)

二〇一八年  
完成反洗錢培訓的僱員

99.9%

二〇一八年  
完成反賄賂培訓的僱員

99.9%

### 尊重人權

我們致力尊重人權，並設法確保我們作為僱主、金融服務供應商以及商品及服務採購商的角色不會對人權造成不良影響。我們認識到，我們的業務網絡及供應鏈使我們有機會在多個市場及行業提高對人權及現代奴隸的意識。

我們針對人權的立場聲明概述我們的處理方法，反映國際人權法典、聯合國指導原則及英國現代反奴隸法，並於其後納入多項內部政策及多個風險管理架構，包括我們的集團行為守則及供應商約章。



### 認真對待減碳

自二〇〇八年起，我們計量自身的能源消耗量及溫室氣體排放量。二〇一八年，我們訂立進取的新科學基礎目標，以二〇一七年的187,936噸為基準，於三個月期限內大幅減低我們的碳足跡：於二〇二五年或之前減少36%至121,000噸；於二〇三〇年或之前減少55%至84,000噸及於二〇五〇年或之前減少90%至18,000噸。我們明白到整個行業對氣候變化解決方案的需求，故亦加入科學基礎目標專家諮詢小組(Science Based Targets Expert Advisory Group)。要達成這些極具挑戰性的目標，我們必須提高各物業的效率，包括審視燃料用量及進一步增加使用可再生能源。

# 持份者及責任 續

## 社會 續



二〇一八年，我們繼續檢討並加強我們對現代反奴隸的監控。我們的二〇一八年現代反奴隸聲明詳述我們正因此採取的行動，其中包括審視我們如何處理在業務關係中的現代奴隸指控。我們將現代反奴隸工作小組升級為範疇更廣泛的人權工作小組，以支持整個集團的有關進展。

請於 [sc.com/modernslavery](http://sc.com/modernslavery) 瀏覽我們的二〇一八年現代反奴隸聲明

### 管理我們的環境足跡

我們力求減低業務營運對環境的直接影響，即我們分行及辦事處消耗紙張、用水及能源、排放溫室氣體以及產生無害廢棄物的影響。由於我們不會產生大量有害廢棄物，故不會就產生或處理有害廢棄物進行計量或作報告。

二〇〇八年，我們訂立在一九一九年或之前降低能源消耗量及用水量的長期目標。今年，我們位處溫帶氣候的物業提早一年達成能源目標。整體而言，二〇〇八年至二〇一八年間，我們透過LED照明、高效空間管理以及更有效使用風扇、冷卻器及鍋爐等措施，將能源消耗量降低45%。

我們致力以負責任的方式管理水資源，並於二〇〇八年至二〇一八年間將用水量減低57%。我們透過一系列措施(包括超低流量供水裝置)實現這成果。儘管我們的進展良好，惟按照目前的進度我們仍未能如期於二〇一九年或之前達成減少72%用水量的目標。我們明白，實現目標的最後一步將會是最具挑戰性的，因此我們正於各物業探尋創新的方法以達成目標。二〇一八年，我們在尋找切合所需的水供應方面並無遇到任何問題。

我們力求將浪費減至最低，並將生物可分解容器及餐具引入員工餐廳，藉此繼續減少使用塑膠。我們亦將可重複使用杯計劃擴展至其他地區，包括美國及阿聯酋。該計劃自二〇一七年起已節省超過500,000個一次性塑膠杯。我們致力將不可回收的廢棄物製成肥料或用作發電燃料，而非將其送到垃圾堆填區。透過上述措施，我們於二〇一八年合共回收利用或重複利用46%的廢棄物，較二〇一七年的24%為高。

### 本集團物業全年能源消耗 (千瓦時/平方米/年)

#### 熱帶氣候

33% ↓ 自二〇〇八年起



#### 溫帶氣候

35% ↓ 自二〇〇八年起



1 熱帶能源消耗量與冷氣有關；溫帶能源消耗量則與供暖及冷氣有關

## 提升女孩能力的基本要素

二〇一八年，我們與Dalberg Advisors共同撰寫一份報告，當中識別提升女孩經濟能力的八項基本要素。該報告於國際婦女節當日發佈，闡述女孩必須首要符合行動自由、免受暴力以及接受教育、醫療及生育控制等要素，方能發揮她們的經濟潛力。要取得成功，女孩需要就業；更多男人、男孩及年長女性的支持；更多為她們而設的商品及服務；以及更多榜樣和支援網絡(如我們提升女孩能力的計劃「Goal」)。



我們繼續探尋提升保護環境方面表現的方法。二〇一九年，我們將檢討能源消耗量、溫室氣體排放量、用水量及廢棄物的計量方法。除了對外作出溫室氣體排放量保證外，我們亦將對外作出廢棄物及用水表現數據保證，並加強監察塑膠使用量，訂立更積極進取的減廢節能目標。

+ 請於[sc.com/environmentcriteria](http://sc.com/environmentcriteria) 瀏覽我們計量環境表現的方法

+ 請於[sc.com/environmentalassurance](http://sc.com/environmentalassurance) 瀏覽我們對能源及溫室氣體排放的獨立保證

## 投資於社區

我們力求透過分享我們的技能及專業知識以及制定改變生活的社區計劃，創建更趨共融的經濟。二〇一八年，我們投資4,920萬元於社區。此外，員工貢獻的義工天數超過65,000天。

我們的捐款均遵循集團贊助及捐贈政策。渣打全球各國的團隊每年均會接受有關該政策的培訓。

二〇一八年，我們透過籌款及銀行配對，為我們旨在治療可避免的失明及視力損傷的全球計劃「看得見的希望」籌集520萬元，更提早兩年達成1億元的籌款目標，於二〇〇三年至二〇一八年間為「看得見的希望」籌得1.036億元。我們將推行「看得見的希望」項目，直至二〇二〇年年底為止，並將繼續透過我們的社區計劃為視障人士提供支援。

我們在實現「看得見的希望」目標的過程中透過員工及外部持份者了解我們社區現時面臨的社會及經濟挑戰，以及我們如何透過社區計劃滿足這些需求。我們推出新全球計劃「Futuremakers by Standard Chartered」，旨在解決不平等問題及促進普及經濟。我們的目標是在二〇一九年至二〇二三年間(透過籌款及銀行配對)籌集5,000萬元，讓下一代學習、獲益及成長。我們將透過新推出及現有的計劃為弱勢青年提供教育、就業及創業機會。

我們會將目前的理財教育計劃融入「Futuremakers」計劃，並建基於我們現時透過體育及生活技能訓練提升女孩及年輕女性能力的教育計劃「Goal」。「Goal」於二〇一八年的受助女孩及年輕婦女超過100,000名，而於二〇〇六年至二〇一八年間的受助女孩已超過480,000名。二〇一八年，本集團針對理財教育已培訓超過111,000名年輕人及超過5,400名企業家，當中90%為女性。

二〇一九年，我們將專注於各個市場推行「Futuremakers by Standard Chartered」計劃。

## 二〇一八年本集團社區開支

1. 槓桿水平 <sup>1</sup>	5.9%
2. 管理成本	9.1%
3. 實物捐贈	0.2%
4. 現金捐款	46.6%
5. 僱員投入的時間(非現金項目)	38.2%

<sup>1</sup> 槓桿水平資料與來自員工及其他籌款活動的所得款項有關



## 非財務資料聲明

下表載列股東及持份者可於本報告參閱有關非財務重要事項資料的章節，以符合二〇〇六年公司法第414CA及414CB條所載的非財務報告規定。進一步披露可瀏覽sc.com及參閱我們的二〇一八年可持續發展概要(請瀏覽sc.com/sustainabilitysummary)。

報告規定	本報告內載有關於我們的政策及影響詳情(包括風險、所納入的政策、盡職調查及結果)的章節	頁次
<b>環境事宜</b>	<b>持份者及責任&gt;社會</b> → 可持續發展及負責任的企業 → 管理環境及社會風險 → 個案研究：認真對待減碳 → 管理我們的環境足跡 <b>補充可持續發展資料</b> → 環境表現數據 <sup>1</sup> <b>風險回顧及資本回顧</b> → 主要不明朗因素 — 氣候變化 <b>董事會報告</b> → 我們業務對環境的影響	47 48 49 50 380-382(完整年報) 215(完整年報) 131(完整年報)
<b>僱員</b>	<b>持份者及責任&gt;員工</b> → 員工參與 → 我們對員工福祉的承諾 → 培育我們的員工 → 透過學習提升企業文化、實力及表現 → 貫徹集團多元化以實現我們的願景 → 性別平等及性別薪酬差異 <b>持份者及責任&gt;社會</b> → 舉報 <b>董事會報告</b> → 董事會多元化 → 僱員政策及聘用 → 健康及安全	44 44 44 45 45 45 48 86(完整年報) 129(完整年報) 130(完整年報)
<b>人權</b>	<b>持份者及責任&gt;供應商</b> → 供應商 <b>持份者及責任&gt;社會</b> → 尊重人權	43 49
<b>社會事宜</b>	<b>持份者及責任&gt;社會</b> → 投資於社區	51
<b>反腐敗及反賄賂</b>	<b>持份者及責任&gt;社會</b> → 促進良好的操守行為 → 舉報 → 打擊金融罪行 <b>集團風險總監回顧</b> <b>董事會報告</b> → 政治捐款	48 49 49 38-41 126(完整年報)
<b>業務模式描述</b>	<b>業務模式：建立在長期合作關係之上的業務模式</b>	14-15
<b>非財務主要業績指標</b>	<b>持份者及責任</b> <b>員工</b> → 女性成員 → 僱員淨推介值 → 高級職位上的性別多元 → 反賄賂、反腐敗及反洗錢的培訓 → 重新承諾遵守行為守則 <b>社會</b> → 已達標或符合進度的可持續目標 <sup>2</sup> → 本集團物業全年能源消耗 → 社區開支 → 社區計劃的受惠社群	44 45 45 49 49 47 50 51 51
<b>主要風險及不明朗因素</b>	<b>風險回顧及資本回顧</b> → 風險管理方法 → 主要不明朗因素	193(完整年報) 213(完整年報)

1 請瀏覽sc.com/environmentcriteria了解我們的碳排放標準，並瀏覽sc.com/environmentalassurance了解Carbon Trust就我們第一及第二範疇排放量的保證聲明

2 我們實現11項可持續願景的表現於我們的可持續發展概要(請瀏覽sc.com/sustainabilitysummary)內呈報

# 可行性聲明

董事須就本集團發佈可行性聲明，解釋於適當期間內對本集團前景的評估，並表明是否對本集團能夠持續經營和償還到期債務抱有合理期望。

董事亦應披露他們作出評估的期間及他們認為該期間合適的原因。

在考慮本集團的可行性時，董事在考慮主要不明朗因素以及主要風險的基礎上評估可能影響本集團業務模式及策略計劃、未來表現、償付能力及流動資金的關鍵因素。

董事認為，該項評估歷時三年，時間充裕，因其符合本集團策略計劃的範圍及開展監管資本壓力測試的基礎。董事將持續監察及考慮此期間長度的合適性。

董事已審閱企業計劃、本集團正式預算流程及策略計劃的結果。董事會每年評估及審批企業計劃，獲集團風險總監確認該計劃與企業風險管理架構及集團風險取向聲明保持一致，並考慮本集團未來的盈利預測、現金流量、資本要求及資源、流動資金比率及期內的其他主要財務及監管比率預測。企業計劃詳細列明本集團的主要業績指標、預測溢利、普通股一級資本比率預測、有形股東權益回報預測、成本對收入比率預測及現金投資預測。董事會已透過將預算及企業計劃對比法定業績來審閱本集團的持續表現管理流程。

本集團利用一系列特定假設性情景進行企業整體壓力測試，探討本集團抵禦資產負債表及業務模式衝擊的能力。

為評估本集團資產負債表的弱點以及資本及流動資金充足率，本集團透過嚴峻但有可能發生的宏觀金融情景探討可觸發以下一個或多個情況的衝擊：

→ 全球經濟放緩，包括中國硬著陸

- 全球貿易量大幅下滑
- 商品價格持續急劇下跌
- 金融市場動盪不穩

在這一系列情景下，該等壓力測試的結果顯示，本集團有足夠的資本及流動資金以持續經營並繼續符合監管最低資本及流動資金要求。

為評估本集團業務模式的弱點，本集團探討極端且不大可能發生的情況，這些通過設計的情景導致集團的業務模式不再可行。從這些反向壓力測試中獲得的見解可應用於策略、風險管理以及資本及流動資金計劃。

➤ 更多壓力測試的資料載於完整年報的風險管理方法一節

董事會風險委員會代表董事會監督審慎風險，其中包括信貸、市場、資本、流動資金以及資金及營運風險。

其審閱本集團的整體風險取向，並就此向董事會作出推薦建議。

董事會風險委員會取得的定期報告載有本集團的主要風險以及宏觀經濟環境的最新情況、地緣政治展望、市場發展以及與資本、流動資金及風險相關監管的最新情況。於二〇一八年，該委員會深入討論多項主要議題，包括韓國—地緣政治風險、本集團的商業房地產風險策略及組合、土耳其利率上升、商品、信用及組合管理、二〇一七年及二〇一八年商業銀行業務貸款減值及降級、資訊及網絡安全、使用雲端、對美元強勢的敏感度、非洲主權債務水平上升的集中風險、與再融資風險相關的暫緩還款風險、由倫敦銀行同業拆息過渡至無風險利率、SC Ventures (本集團的金融科技投資實體) 管治、內部評級基準計算模型狀態及表現。

基於所獲得的資料，董事在評估本集團的可行性時考慮主要不明朗因素以及主要風險、該等不明朗因素及風險如何影響本集團的風險狀況、表現及可行性，以及任何必要的具體減低風險措施或補救行動。

與董事及評估相關的進一步資料詳情載於下列章節：

- 本集團的業務模式 (第14至15頁) 及策略 (第16至19頁)
- 本集團目前的狀況及前景，包括可能影響未來業績及發展的因素，連同財務及資金狀況的詳述載於客戶類別回顧及地區回顧 (第21至29頁)
- 本集團主要風險主題的最新情況於集團風險總監回顧 (第38至41頁) 內討論
- 完整年報的董事會報告中董事會風險委員會一節
- 本集團的主要不明朗因素載列可能在來年影響本集團的關鍵外圍因素 (請參閱第41頁，更多資料請參閱完整年報的主要不明朗因素一節)
- 本集團的企業風險管理架構詳述本集團如何識別、管理及監管風險 (請參閱完整年報的風險管理架構一節)
- 本集團的風險狀況提供我們所有主要風險類型風險承擔的分析 (完整年報第198至212頁)
- 本集團的資本狀況、監管發展以及管理及分配資本的方法載於完整年報的資本回顧

經考慮上文概述的全部因素後，董事確認，他們對本集團於截至二〇二一年十二月三十一日止的評估期間能夠持續經營和償還到期債務抱有合理期望。

第01至53頁的策略報告已獲董事會審閱及批准



集團行政總裁  
Bill Winters

二〇一九年二月二十六日



## 看得見的希望

可避免的失明是我們各市場的主要健康問題。二〇〇三年，為慶祝本行成立150週年，當時我們每名員工均致力籌集足夠資金資助進行28,000宗視力回復手術。

他們成功達成目標，而他們的承諾亦發展為「看得見的希望」。「看得見的希望」是我們的全球倡議，旨在解決可避免的失明及視力障礙。

二〇一一年，我們訂立進取的目標，於二〇〇三年至二〇二〇年期間透過籌款活動及本行配對籌款為「看得見的希望」籌集1億元款項。今年，我們提前兩年達成目標，合共籌得1.036億元。

透過資助本地及國際眼部健康組織所營運的項目，「看得見的希望」為中低收入國家的人群提供價格合理且優質的眼部健康服務。

自該服務開始以來，其透過醫療措施、眼科檢查及眼部健康教育與培訓令超過1.76億人受惠。

我們將推行計劃眼部健康項目，直至二〇二〇年年底為止，並透過支持Vision Catalyst Fund（一項10億元計劃全球眼部保健基金）延續「看得見的希望」的精神。

我們繼續透過「Futuremakers by Standard Chartered」支持視障人士。「Futuremakers by Standard Chartered」是我們的新全球倡議，旨在解決市場中的不平等問題及促進經濟共融。



「看得見的希望」於二〇〇三年  
至二〇一八年期間籌得  
超過1億元，讓1.76億人受惠



## 管治概覽



「董事會藉此機會研究  
影響業界及我們業務的  
多個廣泛全球趨勢」

今年，董事會與管理團隊專注達致更強勁的業績表現，最終目標是實現我們的願景——「以獨特的多元化推動社會商業繁榮」。二〇一八年，我們繼續在多方面取得重大進展，包括重整本集團及加強本集團實力、提高財務回報、提升本集團的抗逆能力，以及融入更卓越的績效文化及整體文化，以符合本集團的重要企業文化行為。董事會的主要職責之一是制定本集團的策略性方向、批准有關策略及監督管理層執行策略的責任。

二〇一八年，董事會亦藉此機會研究影響業界及我們業務的多個廣泛全球趨勢——包括地緣政治及經濟因素、網絡威脅、科技瞬息萬變的性質以及金融科技行業及大型科技公司的競爭日益激烈，此舉有助我們為本集團訂立更清晰的長遠願景，並適當調整我們的策略。

雖然董事會組成於年內並無變動，但管治及提名委員會投入大量時間討論董事會繼任問題，特別是物色來自大中華及北亞地區且擁有多元廣泛背景的獨立非執行董事。經過廣泛搜尋後，我們最終於二〇一九年二月二十一日委任唐家成加入董事會。唐家成於我們其中一個主要地區擁有超過30年營運經驗，並於中國內地及香港的金融服務行業擁有豐富經驗及知識。有關唐家成及其他董事會成員的更多詳情請參閱第58至60頁。

除委任唐家成外，我們宣佈韓升洙博士退任董事會職務。本人藉此機會感謝韓博士過去九年為本集團所作的重大貢獻，為本集團提供對亞洲（特別是韓國）的重要見解。獨立非執行董事Om Bhatt亦已辭去董事會職務。本人感謝Om過去六年對本集團所作的重大貢獻，特別是他對銀行業務及印度地區的深刻見解。

年內，董事會繼續深入認識我們的市場，並了解市場機遇及達致策略性重點所取得的進展。更多詳情請參閱第17至19頁。二〇一八年，董事會全體成員造訪三個截然不同的市場，於印度、尼日利亞及韓國舉行會議。除這些董事會及委員會會議外，我們亦與我們的客戶及其他持份者會面，包括與我們的當地同事交流。

### 遵守守則

我們於二〇一八年以二〇一六年英國企業管治守則（守則）及香港上市規則附錄十四所載的香港企業管治守則（香港守則）作為計量本集團表現的標準。儘管二〇一八年英國企業管治守則（二〇一八年守則）自二〇一九年一月一日起才生效，但我們已在可行的情況下提早應用二〇一八年守則的部分條例。

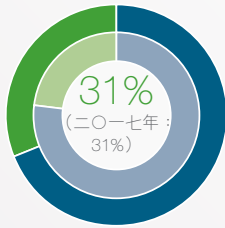
於二〇一八年，渣打集團有限公司一直遵守守則及香港守則所載的所有條文

守則及香港企業管治守則的副本分別可於 [frc.org.uk](http://frc.org.uk) 及 [hkex.com.hk](http://hkex.com.hk) 瀏覽

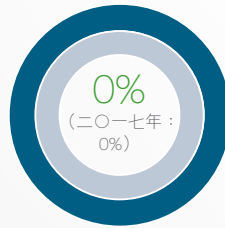
於二〇一八年十二月三十一日的董事會組成

性別多元化

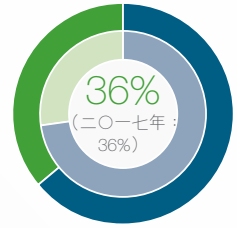
董事會



執行



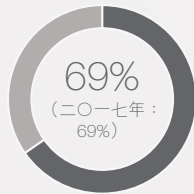
獨立非執行董事  
(包括主席)



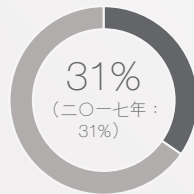
▶ 管治及提名委員會工作的進一步詳情請參閱完整年報第85至89頁

經驗

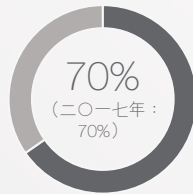
國際經驗



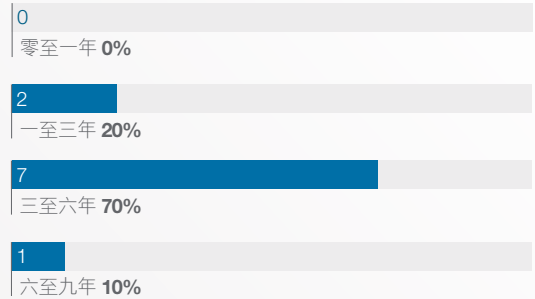
來自主要市場的代表



獨立非執行董事具備的  
銀行、風險、金融及  
會計經驗



獨立非執行董事任期



管治行動

維持最高標準的企業管治有助作出有效決策及有效實施策略。有關董事會及其委員會的工作，以及彼等年內的活動及所作出決策的所有詳情，請參閱完整年報第56至132頁的董事會報告。有關工作、活動及決策包括：

- 檢討及審閱按客戶類別、產品組別及地區劃分的業務策略及營運表現，包括其工作重點、進展及機遇的詳情
- 討論董事會的繼任計劃。委任唐家成為獨立非執行董事為董事會帶來於中國內地及香港營運方面的深刻見解及認識，以及於該等市場金融服務業的豐富經驗。唐家成於香港畢馬威工作30多年，最近擔任證券及期貨事務監察委員會主席
- 審查本集團融入重要企業文化行為的進展及其成效

→ 審閱及批准本集團風險取向聲明。二〇一八年的風險取向聲明重點放在領先指標及固有風險指標上，以支持知情風險決策流程

→ 專注資訊及網絡安全工作，特別是董事會參與一場模擬現實生活中資訊及網絡安全攻擊情景的危機演習。董事會參與演習的目的為深入了解有關程序和對董事會的期望及要求，並就出現嚴重但有可能發生的假設事件時的所需行動進行演練。Iain Lobban爵士一直積極為董事會及董事會風險委員會提供建議，並就危機演習所用的網絡情景提供意見

集團主席  
José Viñals

## 董事會

### 委員會標記

- 委員會主席以綠色顯示
- A 審核委員會
- Ri 董事會風險委員會
- V 品牌、價值與操守委員會
- N 管治及提名委員會
- C 董事會金融罪行風險委員會
- R 薪酬委員會

集團主席  
José Viñals (64歲)



委任日期：二〇一六年十月，於二〇一六年十二月擔任集團主席

經驗：José在國際監管領域擁有豐富的經驗，十分了解我們的市場及全球貿易的經濟、金融及政治動態，於我們業務所在的司法權區與決策者擁有深厚廣闊的關係網絡。

職業生涯：José以經濟師及史丹福大學學院成員的身份開展其事業，其後於西班牙中央銀行工

作25年，並晉升至副行長。José曾擔任多個其他董事會及顧問職位，包括西班牙存款保障基金主席、歐洲中央銀行的國際關係委員會主席、歐盟經濟及財政委員會委員及國際結算銀行機構投資者工作組主席。José於二〇〇九年加入國際貨幣基金組織，並於二〇一六年九月離職加入渣打集團有限公司。彼曾為金融顧問兼貨幣和資本市場部主管，負責監督及指導國際貨幣基金組織的貨

幣及金融領域工作。彼曾為國際貨幣基金組織於金融事宜(包括全球金融穩定)方面的主要發言人。

José於任職國際貨幣基金組織期間為金融穩定委員會全體會議及督導委員會成員，在國際金融監管改革方面擔當重要角色。

委員會： N

集團行政總裁  
Bill Winters, CBE (57歲)



委任日期：二〇一五年六月

經驗：Bill為一名職業銀行家，擁有重要的前線全球銀行業經驗，並擁有良好的領導能力及金融成功經驗。彼於新興市場工作經驗豐富，於發現及培養人才方面擁有良好往績。

職業生涯：Bill的職業生涯始於摩根大通，並成為摩根大通五名最高級執行人員之一，其後自

二〇〇四年起於投資銀行出任聯席行政總裁，直至二〇〇九年退任為止。Bill受邀成為於二〇一〇年成立以就改善銀行業競爭及金融穩定提出建議方法的銀行業獨立委員會成員。其後，彼亦擔任英國議會銀行業標準委員會的顧問，並受英倫銀行董事會邀請完成該行流動資金運作的獨立審閱。Bill於二〇一一年創立另類資產管理公司Renshaw Bay，出任

主席兼行政總裁，直至獲委任加入渣打集團有限公司董事會為止。

Bill之前為Pension Insurance Corporation plc及RIT Capital Partners plc的非執行董事。彼於二〇一三年獲得司令勳章(CBE)。

外部委任：Bill現時為Novartis International AG的獨立非執行董事。

Bill Winters  
現時領導管理團隊

集團財務總監  
Andy Halford (59歲)



委任日期：二〇一四年七月

經驗：Andy擁有雄厚的財務背景以及在紛繁多變的市場條件下管理複雜國際業務的豐富經驗。

職業生涯：Andy於一九九九年加入Vodafone擔任旗下英國營運公司Vodafone Limited的財務董事之前，為East Midlands Electricity plc

的財務董事。隨後，Andy獲委任為Vodafone北歐、中東及非洲區域的財務董事，其後擔任美國Verizon Wireless的財務總監。彼曾為Verizon Wireless Partnership理事會成員。Andy於二〇〇五年獲委任為Vodafone集團財務總監並任職九年。Andy作為渣打集團財務總監，負責財務、企業財

資、集團公司發展、集團投資者關係、物業及供應鏈管理職能。

外部委任：Andy現時為Marks and Spencer Group plc的高級獨立董事及審核委員會主席。

Andy Halford  
現時亦為管理團隊的一員

副主席  
Naguib Kheraj (54歲)



委任日期：二〇一四年一月，於二〇一六年十二月擔任副主席

經驗：Naguib擁有豐富的銀行及財務經驗。

職業生涯：Naguib於一九八六年於所羅門兄弟公司展開其事業，之後於Robert Fleming、巴克萊銀行、摩根大通嘉誠及Lazard擔任多個高級職位。在巴克萊銀行從業12年來，Naguib擔任集團財務董事及副主席，並在財富管理、

機構資產管理以及投資銀行擔任多個業務領導職位。Naguib亦為南非的南非聯合銀行集團由巴克萊銀行提名的非執行董事以及第一加勒比國際銀行的非執行董事。彼亦曾任摩根大通嘉誠行政總裁。

Naguib為NHS England的前任非執行董事，並擔任英國稅務海關總署及英國金融服務管理局的高級顧問。

外部委任：Naguib現時為Rothesay Life(一間專門的退休金保險公司)的主席。彼自二〇一九年一月一日起獲委任為惠康基金會(Wellcome Trust)的理事會成員，現時亦為其投資委員會成員。彼亦為牛津大學出版社財務委員會成員。Naguib大部分時間擔任阿加汗發展網絡(Aga Khan Development Network)的高級顧問，並於其內擔任多間公司的董事。

委員會： A Ri R N C

獨立非執行董事  
David Conner (70歲)



委任日期：二〇一六年一月

經驗：David擁有豐富的全球及企業、投資及零售銀行經驗、深厚的風險管理資歷，並對亞洲各地市場有深入的了解。

職業生涯：David一直從事金融服務行業，在亞洲各地生活及工作長達37年，曾任職花旗銀行及華僑銀行。彼於一九七六年以管理

見習人員身份加入花旗銀行，隨後在亞洲擔任多個高級管理職位，包括Citibank India行政總裁及Citibank Japan董事總經理兼市場推廣經理，之後彼於二〇〇二年離開花旗銀行。David於二〇〇二年加入新加坡華僑銀行出任行政總裁兼董事。彼實施了增長策略，帶領銀行順利度過市況大幅波動時期。David於二〇一二年退

任華僑銀行行政總裁一職，但仍然擔任董事會非執行董事，直至二〇一四年離開集團。

外部委任：David現時為GasLog Ltd的非執行董事

委員會：R A N C  
David亦為渣打銀行聯合美國業務風險委員會的成員

高級獨立董事  
Christine Hodgson (54歲)



委任日期：二〇一三年九月，於二〇一八年二月擔任高級獨立董事

經驗：Christine擁有卓越的業務領導能力，以及財政、會計和技術經驗。

職業生涯：Christine曾於Coopers & Lybrand擔任多個高級職位，

並曾擔任Ronson plc的公司開發董事，其後於一九九七年加入凱捷擔任多項職務，包括凱捷英國公司財務總監以及North West Europe技術服務行政總裁。Christine曾為MacIntyre Care的受託人，並曾為Ladbrokes Coral Group plc的非執行董事。

外部委任：Christine現時為凱捷英國公司的主席，並擔任The Prince of Wales' Business in the Community的董事會成員，且為一間獲政府支持的公司The Careers & Enterprise Company Ltd的主席，該公司旨在啟發年輕人並為他們進入工作環境做好準備。

委員會：R A V N C

獨立非執行董事  
Jasmine Whitbread (55歲)



委任日期：二〇一五年四月

經驗：Jasmine擁有重要的業務領導經驗，以及在我們各個市場經營業務的親身經驗。

職業生涯：Jasmine最初在科技行業的國際市場推廣領域開展事業，於一九九四年加入Thomson Financial，擔任Electronic Settlements Group的董事總經理。

理。完成史丹福行政人員課程(Stanford Executive Program)後，Jasmine設立樂施會其中一個地區辦事處，為該會首批地區辦事處之一，管理該會於西非九個國家的運作事宜，後來成為國際總監，負責樂施會全球的項目。Jasmine於二〇〇五年加入救助兒童會，負責振興英國最為古老的慈善機構之一。二〇一〇年，

彼獲委任為救助兒童會的首位國際行政總裁，直至二〇一五年辭任為止。

外部委任：Jasmine現時為London First(一間旨在促使倫敦成為全球最佳營商城市的業務推廣集團)的行政總裁。彼亦為英國電信集團(BT Group plc)的非執行董事。

委員會：V R N

獨立非執行董事  
Gay Huey Evans, OBE (64歲)



委任日期：二〇一五年四月

經驗：Gay擁有廣泛的銀行及金融服務經驗，以及在商業及英國監管及管治上擁有重要的經驗。

職業生涯：Gay在金融服務行業、國際資本市場及在金融監管領域工作逾30年。Gay從一九九八年至二〇〇五年七年間在金融服務管理局擔任市場分部

總監、資本市場領袖，負責就監管市場基礎設施、監督市場行為及發展市場政策設立面向市場的分部。從二〇〇五年至二〇〇八年，Gay在花旗銀行擔任多個職位，包括花旗另類投資歐非中東地區管治總監，之後加入巴克萊資本，擔任投資銀行及投資管理副主席。彼之前為Aviva plc及倫敦證券交易所集團的非執行董事。

彼於二〇一六年因金融服務及多元性服務獲得官佐勳章(OBE)。

外部委任：Gay現時為康菲石油公司(ConocoPhillips)及Bank Itau BBA International plc非執行董事及財務報告委員會副主席，並於二〇一九年一月獲委任為英國財政部非行政成員。

委員會：C R

獨立非執行董事  
張子欣博士 (55歲)



委任日期：二〇一三年一月

經驗：張子欣擁有廣泛的金融服務知識及經驗(尤其是大中華地區)。

職業生涯：於二〇〇〇年加入中國平安保險集團之前，張子欣曾為麥肯錫公司的全球合夥人及其亞太金融機構業務的領導人。

於二〇〇三年及二〇〇六年至二〇一一年期間，張子欣分別出任集團總經理及執行董事前，彼任職於中國平安，歷任財務總監等多個高級職位。

外部委任：張子欣現時為博裕投資顧問有限公司(一間專注於中國的私募股權投資公司)的管理合夥

人及富邦金融控股股份有限公司的獨立非執行董事。彼亦為香港管理專業協會的會士及理事會委員以及劍橋之友香港的董事。

委員會：R

## 獨立非執行董事

Byron Grote博士 (70歲)



委任日期：二〇一四年七月

經驗：Byron具備廣泛及深厚的商業、金融及國際經驗。

職業生涯：從一九八八年至二〇〇〇年，Byron於英國石油公司擔當包括商業、營運以及行政角色。彼於二〇〇〇年獲委任為英國石油化工行政總裁以及英國石油公司的董事總經理，其中二〇〇一年至二〇〇六年在

地區集團層面負責英國石油公司在亞洲的活動。從二〇〇二年至二〇一一年，Byron擔任英國石油公司財務總監，其後於二〇一二年至二〇一三年擔任英國石油公司企業業務活動執行副總裁，負責集團的整體供應及交易活動、備用能源、運輸及技術。Byron曾為Unilever plc及Unilever NV的非執行董事，之後於二〇一五年退任。

外部委任：Byron現時為英美資源集團的高級獨立董事、Tesco PLC的非執行董事，並為阿克蘇諾貝爾公司(Akzo Nobel NV)諮詢委員會的副主席。彼亦為歐洲審核委員會領導網絡(European Audit Committee Leadership Network)成員。

委員會：A R

## 獨立非執行董事

Ngozi Okonjo-Iweala博士 (64歲)



委任日期：二〇一七年十一月

經驗：Ngozi在地緣政治、經濟、風險及發展方面經驗豐富，且具備政府及跨政府層面的專業知識。

職業生涯：Ngozi為一名發展經濟學家，在世界銀行擔任多個職位達25年。二〇〇三年離職後，彼於二〇〇三年至二〇〇六年擔任尼日利亞財政部長。彼於二〇〇七年重投世界銀行出任董事總經理直至二〇一一年，彼其後獲委任為尼日利亞政府的財政部長及經濟協調部長至二〇一五年為止。在履行公務期間，彼負責推行方案以助尼日

利亞成功獲債務寬免，且在制訂改革以助提高政府透明度以穩定及發展尼日利亞的經濟的表現獲高度評價。

外部委任：Ngozi於二〇一八年獲委任為Twitter, Inc的獨立董事。Ngozi亦為全球疫苗免疫聯盟的主席及Lumos Global(一間離網太陽能供應商)的聯席主席。彼亦為多個著名國際諮詢委員會(包括Lazard及亞洲基礎設施投資銀行)的成員以及多個全球機構(包括慈善基金會、非政府組織及跨政府組織)的多個諮詢小組的成員及主

席。Ngozi為非洲風險能力(African Risk Capacity)(一間非洲聯盟以天氣為基準的保險機構)的主席。彼為20國集團專家團(G20 Eminent Persons Group)成員，檢討全球金融治理工作，且為開放政府夥伴關係(Open Government Partnership)的大使。

委員會：V

## 獨立非執行董事

唐家成 (64歲)



委任日期：二〇一九年二月

經驗：唐家成於中國內地及香港的營運方面擁有深刻見解及認識，並於該等市場的金融服務業擁有豐富經驗。

職業生涯：唐家成於一九七九年加入畢馬威英國(KPMG UK)，並於一九八九年成為香港事務所的審計合夥人。彼於二〇〇七年獲選為畢馬威中國及香港主席，其後於二〇〇九年成為亞太區主席以及全

球董事會及全球行政團隊成員。彼於畢馬威工作超過30年，期間積極參與證券及期貨市場工作，並於二〇〇二年至二〇〇六年擔任香港聯交所主板及創業板上市委員會成員(於二〇〇四年至二〇〇六年擔任主席)。於二〇一一年離開畢馬威後，彼獲委任為證券及期貨事務監察委員會非執行董事，並於二〇一二年擔任主席，直至於二〇一八年十月退任為止。彼於擔任主席期間監督多項主要政策舉

措，包括引入「滬港通及深港通」計劃，以及內地與香港的基金互認安排。

外部委任：唐家成為香港特別行政區不同政府機構的成員，包括香港機場管理局非執行董事、大學教育資助委員會主席及香港外匯基金諮詢委員會委員。

委員會：A Ri C

## 集團公司秘書

Liz Lloyd, CBE (47歲)



委任日期：Liz於二〇一六年一月獲委任為集團公司秘書。Liz將於二〇一九年辭任集團公司秘書。

Liz於二〇〇八年加入渣打，最初任職集團合規部，專注監管風險及監管機構的關係，之後獲委任為集團公共事務主管，

負責協調本集團各項政策，並就所有政治及監管事宜作出定位。二〇一三年，彼獲委任為Standard Chartered Bank Tanzania行政總裁，直至二〇一五年十月為止。彼於二〇〇八年獲得司令勳章(CBE)。

# 董事薪酬報告概覽



「提供公平、透明及富競爭力的薪酬，為改善財務及策略性表現提供獎勵」

## 摘要

- 考慮到二〇一八年的財務及策略性表現有所改善以及其他因素，委員會的結論為薪酬結果應反映本集團記分表評估結果為最高額的55%
- 二〇一八年本集團的酌情獎勵為11.79億元，較二〇一七年增加3%，而基本溢利增加28%
- 集團行政總裁Bill Winters獲得固定薪酬的50%作為年度獎勵，而集團財務總監Andy Halford獲得固定薪酬的48%作為年度獎勵
- 就達成公平薪酬約章中的承諾取得卓越進展
- 建議將於二〇一九年實施新董事薪酬政策，惟須由股東於股東週年大會上批准。建議政策的主要元素包括：
  - 簡化固定薪酬的架構
  - 統一新董事的退休金供款與英國僱員的供款水平
  - 可變薪酬架構維持不變
  - 於若干特定退休情況下，委員會可靈活選擇不按時間比例分配長期獎勵計劃獎勵，惟此並非默認做法，委員會將於適當時間按個別情況予以考慮
  - 持股規定大幅增加
  - 引入離職後持股規定

公平薪酬約章載列我們作出公平、透明、具競爭力並如實反映業務及個人表現的薪酬決策之原則，以支持我們培育高效文化。我們的薪酬方針鼓勵持續專注及迎合股東利益、反映財務及策略性成果的達成情況，並於薪酬決策中體現重要企業文化行為。我們旨在採用簡單的薪酬制度，確保符合所有監管規定及結合不斷演變的最佳常規。就全體僱員作出二〇一八年薪酬決策及制定二〇一九年的方向時，委員會考慮該等原則及二〇一五年至今的進展、本集團於二〇一八年的整體表現及我們於二〇一九年至二〇二一年的新策略性工作重點。

我們相信，有關決策可提供具競爭力的薪酬，並按照財務及策略性表現為僱員提供公平獎勵，從而建立推動業務進一步發展及轉型的更穩固平台。

未來一年的薪酬決策將反映我們於二〇一九年旨在推動下一階段增長的新策略。有關策略的目標是大幅提高生產力及為持份者帶來強勁業績。

## 我們的公平薪酬約章

吸引、挽留和激勵為未來作好準備的各類僱員對我們實現目標、長期策略及股東回報而言至關重要。為此，委員會在二〇一七年制定了公平薪酬約章，當中載列我們用於釐定和支付全球所有僱員(包括高級管理層和執行董事)薪酬的原則。我們於本報告內欣然分享我們如何達成約章的承諾，以及我們進一步邁向所訂立目標的計劃。我們的其中一項目標乃於全部60個市場中支付生活工資。於二〇一八年，我們深入了解生活工資，並採取行動向全體僱員支付相等或較高水平的工資，較目標提早一年達成承諾。我們亦圍繞心理、身體、社會及財務福祉等四大支柱制定設有福利的福祉計劃，並展開持續數年的計劃，令僱員可靈活地按照個人需要獲得福利。

## 二〇一八年的薪酬結果

我們於二〇一五年公佈鞏固本集團根基、精簡業務並保持專注、投資並創新的策略性計劃，至今於實施策略方面已取得重大進展。我們的基本溢利增長四倍，而按基本基準計算的股東權益回報亦增加至4.6%。貸款組合質素顯著改善，而我們的普通股權一級資本比率達14.2%，加上盈利能力提升，令我們可於二〇一八年重新派發全年及中期股息。我們於建立更穩固平台方面的進展，對推動中期可持續回報超過資本成本而言至關重要。於釐定二〇一八年的薪酬結果時，委員會：

- 考慮就本年度策略性及財務表現改善而獎勵僱員的重要性。基本溢利按年增加28%，自然資本增長及風險管理提升進一步加強本集團抵禦衝擊的能力。我們於改善客戶滿意度、信貸質素及減省成本、增加數碼數額及大幅改良創新方面亦取得策略性進展
- 承認二〇一八年的股價表現令人失望，儘管盈利能力改善，回報仍未超過資本成本
- 考慮本集團所識別主要風險類別的目前及未來風險，包括營運、操守、資訊及網絡安全以及金融罪行風險
- 考慮本集團營運所在的多個新興市場面臨工資上漲壓力。95%僱員並非位於歐洲及美洲地區

考慮到上述因素，委員會的結論為薪酬結果應反映本集團記分表評估結果為最高額的55%，因此，二〇一八年的酌情獎勵為11.79億元，較二〇一七年增加3%，而基本溢利則增加28%。

委員會於釐定過往獎勵時考慮過往金融罪行監控的狀況，並於其時進行風險調整。持續整治金融罪行監控問題構成用以釐定二〇一八年薪酬結果的記分表的一部分，而維持及加強有效金融罪行合規監控亦已於將用以釐定二〇一九年薪酬結果的記分表內反映。隨著新的資訊浮現，委員會將繼續監察美國調查的解決方案及金融市場行為監管局的程序，並視之為薪酬決策的一部分。

## 二〇一八年的董事薪酬

根據股東於二〇一六年五月批准的現有政策，於二〇一八年，執行董事合資格享有固定薪酬80%的最高年度獎勵（見下文所述的二〇一八年年度獎勵）及固定薪酬120%的最高長期獎勵計劃獎勵（見下文所述將於二〇一九年三月授出的二〇一九年至二〇二一年長期獎勵計劃獎勵）。

## 二〇一八年年度獎勵

根據本集團及個人表現，委員會釐定Bill及Andy應分別收取固定薪酬的50%及48%作為年度獎勵（二〇一七年為61%）。儘管本集團的表現有所改善及彼等達成目標的個人表現相當出色，二〇一八年的目標更具挑戰性，委員會考慮本年度股價表現等其他因素，導致Bill及Andy的年度獎勵分別按年減少17%及18%。有關釐定年度獎勵的詳情載於第64及65頁。

## 將於二〇一九年三月授出的二〇一九年至二〇二一年長期獎勵計劃獎勵

二〇一九年至二〇二一年長期獎勵計劃獎勵將於二〇一九年三月授出，並以普通股形式發放，價值為授予獎勵時固定薪酬的120%。視乎未來三年的表現，獎勵將遞延七年，並於歸屬後受限於額外一年的保留期。評估表現的基準為有形股東權益回報（加普通股權一級資本比率的基準）、與同業組別相比的股東回報總額及策略性指標的達成情況，有關指標符合本集團新的策略性工作重點：覆蓋網絡及發展富裕客戶業務；以數碼方式改革及顛覆市場；及目標與人才。

有形股東權益回報為財務主要業績指標之一，將用作計算我們新的策略性工作重點的進展（見第17至19頁）。委員會於每次授出前審慎制定目標，並銳意訂立具挑戰性及有效推動執行董事實施策略的目標。二〇一九年至二〇二一年長期獎勵計劃獎勵的有形股東權益回報目標範圍介乎8至11%，乃按照本集團的目前財務狀況及計劃、市場環境及前景而訂立。股東權益回報範圍大致相同，介乎7至10%，反映由二〇一七年至二〇一九年長期獎勵計劃下股東權益回報目標範圍定於5至8%，以及二〇一八年至二〇二〇年長期獎勵計劃範圍定於6至9%起，我們近年的表現目標持續提高。二〇一九年至二〇二一年長期獎勵計劃獎勵的授出詳情載於第65及66頁。

## 於二〇一九年五月歸屬的二〇一六年至二〇一八年長期獎勵計劃獎勵

二〇一六年至二〇一八年長期獎勵計劃獎勵於二〇一九年五月到期歸屬，並取決於二〇一六年至二〇一八年三年期間的表現。於評估表現情況後，預期將歸屬27%的獎勵。此舉反映低於既定目標基準的股東權益回報及股東回報總額指標將獲得零歸屬，以及我們於達成策略性目標方面的出色表現，為我們提升中期回報建立穩固基礎。

二〇一六年至二〇一八年長期獎勵計劃獎勵的歸屬詳情載於第66及67頁。

## 二〇一八年的個人薪酬總額

二〇一八年的個人薪酬總額包括二〇一八年收取的固定薪酬、與二〇一八年表現有關的年度獎勵（見上節二〇一八年年度獎勵）及以二〇一八年為表現週期最後一年的長期獎勵（見上節於二〇一九年五月歸屬的二〇一六年至二〇一八年長期獎勵計劃獎勵）。Bill及Andy於二〇一八年的個人薪酬分別為5,950,000英鎊及3,645,000英鎊。



有關金額分別按年上升27%及28%，反映自Bill及Andy分別於二〇一五年及二〇一四年獲委任後的首項長期獎勵計劃獎勵。

彼等絕大部分的薪酬總額將於未來五年內以股份形式發放。遞延、保留及收回規定可更持續迎合股東權益及本集團的長期表現。個人薪酬總額的詳情載於第67頁。

## 建議新董事薪酬政策

我們將於二〇一九年五月的股東週年大會上向股東提呈新董事薪酬政策以供批准。委員會於二〇一八年詳細檢討董事的薪酬政策，並考慮股東的意見、我們新的策略性工作重點、市場基準及最佳常規。

現有政策獲得股東普遍支持，於二〇一六年實施時獲得94%贊成票，並持續符合我們的長期策略。我們於檢討政策時已考慮可變薪酬架構的替代方案，例如取消長期獎勵部分及引入受限制股份。經周詳考慮後，委員會決定保留現有政策的主要特點，並改良部分環節，從而進一步精簡政策，使股東與我們更趨一致及令我們更持續長期專注於策略性工作重點。新政策確保持續監管合規，並反映多個地區不斷演變的最佳常規。新政策的主要特點包括：

- 簡化固定薪酬架構，將薪金及固定薪酬津貼整合為以現金及股份支付的「薪金總額」，以反映於根據執行董事的角色、技能及經驗釐定薪酬時已考慮該等組成部分
- 我們將未來董事的退休金供款定為薪金總額的10%，與所有英國僱員的退休金供款比率一致。我們將現有董事的退休金供款定為薪金總額的20%，以配合現有合約價值及反映薪金總額的變動
- 集團行政總裁及集團財務總監的持股規定分別大幅增加至薪金總額的250%及200%，此舉令所需持股的價值大幅增加，並將所需持股的架構由指定股份數目改為更常見的薪金總額百分比
- 實施於一年內須持有持股規定100%及於離職後第二年須持有規定50%的新離職後持股規定

目前，倘執行董事退休，彼等的長期獎勵計劃獎勵將根據表現期內的受僱時間按比例歸屬。委員會已審慎考慮並與主要股東商討於政策中加入條款，讓委員會可於若干情況下靈活選擇不按時間比例歸屬長期獎勵計劃獎勵，藉此令執行董事的薪酬與彼等任期後的本集團財務及策略性表現以及股東權

益更趨一致。於考慮是否行使酌情權不按時間比例歸屬長期獎勵計劃獎勵時，委員會須信納執行董事：

- 已為董事會效力超過五年
- 正退任金融服務及其他行業類似職位的全職工作
- 展現出令人滿意的操守及達成表現目標
- 已制定經董事會批准的交接計劃，為過渡至覓得的繼任人提供支持

倘符合上述條件，則委員會經計及當時所有情況後可審慎考慮運用酌情權就個別情況不按時間比例進行分配。一般情況下，倘決定使用酌情權，則不會就任職的最後一年授出長期獎勵計劃獎勵或額外支付代通知金，而其後的董事薪酬報告將清晰詳細披露有關情況及作出決策的原因。假如執行董事退休，並於其後任職類似的行政職務，不按比例分配而未歸屬的獎勵將會失效，且該名行政人員將須歸還任何已歸屬獎勵。

二〇一九年的建議董事薪酬政策及實施詳情載於完整年報第108至117頁。

## 二〇一九年的董事薪酬

於檢討固定薪酬後，委員會留意到Bill自二〇一五年六月獲委任後並無加薪。考慮到上述情況，加上彼自加盟本集團後職責的變化及與全球同儕相比的薪酬，委員會決定將薪金總額由2,300,000英鎊增加3%至2,370,000英鎊，自二〇一九年四月一日起生效。委員會作出此項決策時，亦計及大部分僱員自二〇一五年起每年平均獲加薪4%。

於進行檢討後，Andy的固定薪酬並無增加。新政策將會重新計算彼の固定薪酬組成部分，以維持與目前相同的固定薪酬總額及類似的現金比例（詳情載於第72頁）。

委員會將繼續每年檢討固定薪酬。二〇一九年的薪酬架構將按照於二〇一九年五月股東週年大會上提呈的新董事薪酬政策釐定，其概要及全部詳情分別載於上文及完整年報第108至115頁。

作為檢討董事薪酬政策的一部分，我們已廣泛諮詢股東，本人謹此感謝股東的參與及寶貴貢獻，並期望持份者於二〇一九年繼續參與及表達意見。



薪酬委員會主席  
Christine Hodgson

## 二〇一八年授予董事的可變薪酬

於二〇一八年，執行董事的年度薪酬總額最高為固定薪酬的80%。年度獎勵反映本集團的記分表結果為最高額的55%，以及執行董事在各自責任範圍內的個人表現。視乎三年內的有形股東權益回報表現(加普通股權一級資本比率的基準)、相對股東回報總額及專注於達成策略性工作重點的一系列策略性指標，執行董事亦將收取固定薪酬的120%作為長期獎勵計劃獎勵。釐定個人可變薪酬獎勵的詳情請參閱完整年報第97至101頁。

	W T Winters		A N Halford	
	二〇一八年	二〇一七年	二〇一八年	二〇一七年
年度獎勵(千英鎊)	<b>1,391</b>	1,678	<b>850</b>	1,039
年度獎勵佔固定薪酬的百分比(不包括福利)	<b>50%</b>	61%	<b>48%</b>	61%
長期獎勵計劃獎勵(股值視乎表現條件而定)(千英鎊)	<b>3,312</b>	3,312	<b>2,118</b>	2,051
長期獎勵計劃獎勵佔固定薪酬的百分比	<b>120%</b>	120%	<b>120%</b>	120%
可變薪酬總額佔固定薪酬的百分比	<b>170%</b>	181%	<b>168%</b>	181%
可變薪酬總額(千英鎊)	<b>4,703</b>	4,990	<b>2,968</b>	3,090

### 執行董事的年度獎勵(經審核)

所有合資格僱員的年度獎勵乃基於本集團記分表的評估、個人表現的評估及(就大部分僱員而言)彼等業務範疇或職能的表現評估。執行董事與其他僱員使用相同的本集團記分表。

就Bill Winters及Andy Halford而言，委員會考慮本集團表現、彼等各自的表現以及風險、控制及操守相關事宜(以及風險及其他控制部門的意見)。委員會採用三步流程釐定年度獎勵。

**1. 考慮資格：**針對所訂立的目標，委員會認為各董事已表現出適當的操守水平，並被視為已達到合資格獲授獎勵的基本要求。

**2. 根據本集團記分表評估表現：**面對充滿挑戰的經營環境，本集團於二〇一八年取得良好的財務表現，收入、經營溢利及股東權益回報均有所改善。具體策略性成果包括改善客戶滿意度、信貸質素及減省成本、增加數碼數額及大幅改良創新。

指標	比重	結果
總收入 <sup>1</sup>	10%	5%
經營溢利 <sup>1</sup>	10%	10%
股東權益回報加普通股權一級資本比率的基準 <sup>2</sup>	20%	10%
資金優化 <sup>3</sup>	10%	4%
專注於客戶及增長，並推動跨銀行合作	10%	5%
鞏固風險及控制基礎	10%	5%
提高效率、生產力及服務質素	10%	7%
融合創新、數碼化及分析	10%	7%
投資人才、提升文化及操守	10%	6%
<b>總計</b>	<b>100%</b>	<b>59%</b>

委員會考慮相關業務表現、股東回報及本集團所識別主要風險類別的目前及未來風險，包括營運、操守、資訊及網絡安全以及金融罪行風險，其結論為年度獎勵應反映55%的記分表結果。委員會認為二〇一八年的股價表現令人失望，並於最後釐定執行董事及其他僱員的整體年度獎勵結果時將有關情況納入考慮範圍。

<b>執行董事及其他僱員的記分表結果總分</b>	<b>55%</b>
--------------------------	------------

### 二〇一八年本集團記分表評估附註

- 總收入及經營溢利乃按基本基準計算。若干項目乃呈列為自本集團的基本業績中撇除的重組及其他項目，包括自獲得批准重組、出售、縮減或裁員當日的可識別業務單位、產品或組合之收入、成本及減值以及所產生的經營溢利。有關項目包括管理層決定出售資產的變現及未變現收益及虧損，以及該等可識別業務單位、產品或組合相關剩餘資產的剩餘收入、直接成本及減值。請參閱完整年報第246頁財務報表附註2
- 股東權益回報為根據稅務影響，對資本性質的溢利或虧損、重組開支、因策略性投資交易而產生的款項及期內對比本集團一般業務盈利屬巨額或重大之非經常/特殊交易作出調整的普通股股東應佔溢利。普通股權一級資本比率的基準設為12%或於二〇一八年十二月三十一日的最低監管水平(經計及任何過渡規則或監管規例的重大變動)之較高者。未經審核
- 資金優化為旨在維持有效融資(負債)水平及組合的策略措施，以支持本集團的增長願景。按相對於正常基準的資金成本基點減幅計算，其中不包括利率變動的影響，惟需要最低限度的優質資金增長。未經審核
- 各項表現指標設有最高/最低表現基準。委員會基於其判斷決定於此範圍內的記分表結果(高於目標的表現會獲得超過50%的結果，低於目標表現則獲得少於50%的結果)
- 策略性目標與衡量多年期舉措年度進展情況的內部記分表一致。未經審核

**3. 評估個人表現及結算獎勵：**如政策所述，委員會能夠上調或下調個人表現的記分表結果，方式與合資格獲納入酌情獎勵考慮範圍的其他僱員相同。在考慮有關調整是否恰當時，委員會考慮執行董事的特定責任範圍、彼等被要求優先考慮的年度目標以及彼等對記分表結果的個人貢獻。調整通常在記分表結果+/-10個百分點範圍內。

#### Bill Winters 的主要成就

- 委員會認為Bill成為董事會期望的操守和行為模範，由高層身體力行示範高操守標準，對於實現二〇一八年的財務及策略性目標至關重要
- 本集團僱員、領導團隊及董事會的反饋支持，顯示Bill乃有效率、值得尊敬及信賴的高管領袖
- 於二〇一八年，Bill繼續於二〇一七年的基礎上加強集團各級及各業務範疇的企業文化。彼親自帶領更新及推廣重要企業文化行為，並就此投入大量時間精力
- Bill的努力及專注帶來佳績，董事會的表現及日常運作均見改善，反映已培養出高效文化
- Bill身先士卒引入解決問題的新方針，簡化及加快客戶服務流程，並將創新視為全新重心，達成董事會訂立的主要目標
- 於二〇一八年，Bill達成其目標，透過深入了解本集團面對的長期外界挑戰，實施計劃將該等挑戰轉化成更長期的增長機遇。Bill的成果反映於新的策略性工作重點
- 根據監管機構、投資者及客戶的反饋意見，委員會認為Bill已達成此項目標
- Bill投入大量私人時間建立及維持重要的客戶關係

委員會評定Bill於二〇一八年達成個人目標時表現優秀，且以身作則展示出董事會所期望的重要企業文化行為。於二〇一八年，Bill展現領導能力，令記分表所反映的表現有所改善，於整體上幫助本集團鞏固基礎，推動本集團精簡架構並提升生產力及創新能力。

考慮到上述因素，委員會認為調整8個百分點屬恰當，並決定給予最高額度63%的年度獎勵，相當於固定薪酬的50%（二〇一七年為61%）。

#### Andy Halford 的主要成就

- 委員會認為Andy持續培養正面文化，由高層身體力行示範高操守及行為標準
- 彼與持份者及同事維持緊密關係，並對管理團隊及董事會的決策作出建設性質疑及貢獻
- Andy超越策略及公司發展目標，就九個主要增長市場訂立可執行的計劃，並有效地進行相關企業交易

→ Andy達成財資目標、提高質素、降低負債基礎成本，並於改善組合風險／回報方面取得巨大進展

→ Andy達成物業目標，降低每名僱員的物業成本

→ 於二〇一八年，Andy投入大量時間精力，將重心由效率轉移至生產力，並於二〇一九年取得初步進展及穩固基礎

→ 二〇一八年節省的總成本超出所訂立目標。於二〇一八年，Andy加強並簡化申報及追蹤程序，同時實施符合所訂立目標的新生產力指標

→ 達成國際財務報告準則第9號的主要里程碑

→ 於二〇一八年，Andy對創建香港樞紐實體架構以進一步改善本集團內資金及流動資金運用情況作出莫大貢獻

→ 於二〇一八年，淨息差持續改善

→ Andy顯著改善其職能的僱員淨推介值、包容性文化及女性管理層多元化指標，超出所訂立目標

→ 彼於組合中實施人才發展計劃，包括於培養出色領袖團隊方面取得良好進展

→ 根據監管機構及投資者的反饋，以及相關監管事宜及交易的進展，委員會認為Andy達成此項目標

委員會評定Andy於二〇一八年達成個人目標時表現優秀，且展示出董事會所期望的重要企業文化行為。於二〇一八年，Andy成功領導本集團訂立主要策略性措施、提高效率及生產力。考慮到上述成就，加上Andy對記分表結果的個人貢獻，委員會認為調整5個百分點屬恰當，並決定給予最高額度60%的年度獎勵，相當於固定薪酬的48%（二〇一七年為61%）。

#### 二〇一九年將授予的執行董事長期獎勵計劃獎勵

Bill和Andy將於二〇一九年三月獲授予二〇一八年表現年度的長期獎勵計劃獎勵，價值為固定薪酬的120%（分別為330萬英鎊及210萬英鎊）。

歐洲銀行薪酬規例意味著不能在歸屬時獲得股息等額股份。長期獎勵計劃授予的股份數量將計及缺少的股息等額（乃參考市場共識股息收益率計算），以保持獎勵的總市場價值。該等獎勵將於授出第三個週年後（即二〇二二年三月至二〇二六年三月）開始分五批每年歸屬，惟須待於二〇二一年年底達到下文所載表現指標。所有歸屬股份均受限於12個月的保留期間。

委員會於釐定表現指標及目標水平時，首先檢視財務計劃及本集團的策略性優先項目。委員會亦於本集團目前財務狀況與市場環境及展望之間取得平衡，以確保透過具挑戰性但合乎現實的方式激勵執行董事。

二〇一九年至二〇二一年長期獎勵計劃獎勵的表現評估乃基於有形股東權益回報（加普通股權一級資本比率的基準）、與同業組別相比的股東回報總額及策略性指標的達成情況，以配合本集團呈報更為常用的有形股東權益回報，而非股東權益回報。比重相等的指標乃一套平衡的表現指標，確保實現策略、投資者回報及審慎風險承擔等方面獲得適當關注。

## 二〇一九年至二〇二一年長期獎勵計劃獎勵的表現指標

### 獎勵歸屬需要達到的基本操守要求

考慮授出獎勵前需要體現的個人重要企業文化行為及操守適當水平。

指標	比重	歸屬數額 (佔獎勵總額的百分比)	表現目標基準	最高表現目標
1. 二〇二一年有形股東權益回報 <sup>12</sup> 加達到13%或最低監管要求(以較高者為準)的普通股權一級資本比率基準	三分之一	→ 最高 — 33.3% → 基準 — 8.3% → 低於基準水平 — 0%	8%	11%
2. 與同業組別相比的相對股東回報總額 <sup>3</sup>	三分之一	→ 最高 — 33.3% → 基準 — 8.3% → 低於基準水平 — 0%	中位數	位列前四分之一
3. 策略性指標	三分之一	→ 最高 — 33.3% → 最低 — 0%	→ 記分表各組成部分的表現將由委員會根據證明評核，以決定可以歸屬的獎勵百分比	
覆蓋網絡及發展富裕客戶業務			<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 提升客戶滿意度評級</li> <li>→ 在目標分類實現客戶增長</li> <li>→ 把握於中國的機遇，包括透過人民幣及內地財富增長</li> <li>→ 透過數碼增長、增加客戶數目及改善客戶滿意度發展非洲市場</li> <li>→ 維持信貸質素</li> </ul>	
以數碼方式改革及顛覆市場			<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 透過合作夥伴關係、平台及科技提升客戶體驗</li> <li>→ 透過增加數碼業務量取得進展</li> </ul>	
目標與人才			<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 提升合規及金融罪行合規監控</li> <li>→ 成功制定網絡風險管理計劃里程碑</li> <li>→ 提升多元化、僱員參與度及包容性文化指標並制定操守計劃以發展人力資本</li> </ul>	

- 1 按正常基準計算的有形股東權益回報為根據稅務影響，對本集團期內一般業務而言屬巨額或重大的出售收益／虧損、特殊交易、重組收益及虧損、開支及減值相關的任何公允價值變動作出調整的普通股股東應佔溢利，減報告期間的平均商譽及無形資產。按正常基準計算的有形股東權益回報一般不包括監管罰款，惟就薪酬目的而言，薪酬委員會將對此進行審閱
- 2 倘有形股東權益回報達8%，則8.3%的獎勵歸屬。倘有形股東權益回報達11%，則33.3%的獎勵歸屬。倘有形股東權益回報介乎基準及最高額，歸屬按兩點之間以直線基準計算
- 3 相對股東回報總額乃與比較組別進行比較計算。如果本集團的股東回報總額表現至少相當於排名中位的公司，則8.3%的獎勵歸屬。如果本集團的股東回報總額表現至少相等於位列前四分之一的公司，則33.3%的獎勵歸屬。在該兩點之間，本集團的股東回報總額與緊接本集團排名之上及緊隨本集團排名之下的比較方的股東回報總額進行比較，且按直線基準歸屬

### 二〇一六年至二〇一八年長期獎勵計劃獎勵的表現結果

於二〇一六年授予Bill及Andy的長期獎勵計劃獎勵面值為固定薪酬的200%，旨在促進業務轉虧為盈及激勵新執行董事。鑒於本集團的財務表現，委員會釐定並無二〇一五年的年度獎勵。

獎勵以股份為基礎，須於三年內滿足表現指標後方會授出。歸屬任何獎勵前必須符合基本操守要求，其後會視乎股東權益回報及相對股東回報總額目標，以及策略性指標的質化及量化評估而定。

委員會的結論為Bill及Andy於表現期內體現出適當的操守，因此達成基本操守要求。股東權益回報的基準目標尚未達成，而相對股東回報總額基準目標將於二〇一九年三月計算，但估計尚未達成，因此將不會歸屬受限於該等指標的66.6%獎勵。長期獎勵計劃的策略性組成部分旨在計算本集團於二〇一五年訂立的策略性目標主要部分的進展。委員會按照下表所載的證明評核表現，並釐定已達成或超越所訂立的大部分目標，其他範疇亦進展良好，反映記分表整體表現出色。委員會相信，有關情況符合本集團於二〇一六年一月一日至二〇一八年十二月三十一日期間該等策略性目標整體進展順利的情況，為奠定未來可持續回報的基礎至關重要。委員會留意到，上述事項未有令股東權益回報高於7%或股東回報高於中位數，就此，委員會釐定長期獎勵計劃的整體歸屬為27%。

獎勵會於二〇一九年至二〇二四年期間按比例歸屬，股份將須於歸屬後遵守六個月的保留期以及返還及收回條款。下表概列表現指標、目標及表現結果。

指標	比重	最低歸屬的表現(25%)	最高歸屬的表現(100%)	二〇一六年至二〇一八年長期獎勵計劃結果
二〇一八年股東權益回報 <sup>1</sup> 加普通股權一級資本比率基準	三分之一	7%	10%	股東權益回報為4.6%，普通股權一級資本比率為14.2%，因此歸屬0%
與比較組別相比的相對股東回報總額表現	三分之一	中位數	位列前四分之一	低於中位數，因此歸屬0%（由於將於二〇一九年三月計算最終股東回報總額表現，因此為估計結果）
策略性指標	三分之一			經下文所述的評估後，將歸屬總獎勵的27%

	證明	評估
<b>操守及金融 罪行整治</b>	→ 成功實施本集團的金融罪行風險及其他操守相關緩解及整治計劃	→ 本集團於成功實施金融罪行風險及其他操守相關緩解及整治計劃方面取得重大進展
<b>鞏固根基</b>	→ 清算及退出已識別的非策略性資產：於二〇一八年底前將風險加權資產由250億元減至零  → 嚴控成本：達成23億元的總效率目標	→ 於二〇一八年十二月三十一日已退出250億元的非策略性風險加權資產，達到所訂立目標  → 於二〇一八年十二月三十一日已完成31億元的總效率節省，大幅超越原定的23億元目標
<b>精簡業務並 保持專注</b>	→ 零售銀行業務：於二〇二〇年前達致約55%的成本對收入比率方面取得進展  → 重組企業及機構銀行業務以及商業銀行業務：於二〇一八年前完成500億元的風險加權資產優化	→ 零售銀行業務的成本對收入比率未有大幅改善。於二〇一八年，零售銀行業務轉移策略重心，以富裕客戶基礎擴大帶來的回報增長為目標  → 於二〇一六年至二〇一八年末，零售銀行業務的風險加權資產回報上升50個基點，符合經修訂策略重心的目標回報  → 於期內各表現年度，企業及機構銀行業務以及商業銀行業務的風險加權資產優化及效率出現大幅改善
<b>投資並創新</b>	→ 私人銀行業務及財富管理 — 管理資產增長250億元  → 零售銀行業務：來自優先理財客戶的收入超過40%  → 在非洲地區的市場佔有率有所增加  → 在人民幣國際化方面維持領導地位	→ 受到整體市場狀況所影響，私人銀行業務及財富管理的管理資產增加160億元，低於原定的250億元目標  → 零售銀行業務優先理財客戶產生的收入持續改善，由二〇一六年的39%增加至二〇一八年的47%，遠高於40%的目標  → 非洲最主要市場（尼日利亞及肯尼亞）的市場佔有率有所改善，符合所訂立目標  → 於二〇一八年引入最多「債券通」投資者，並於新加坡、香港及台灣贏得整體「最佳人民幣業務銀行」等主要業界獎項，反映在人民幣國際化方面維持領導地位

<sup>1</sup> 股東權益回報為根據稅務影響，對資本性質的溢利或虧損、重組開支、因策略性投資交易而產生的款項及期內對本集團一般業務盈利屬巨額或重大之非經常／特殊交易作出調整的普通股應佔溢利。普通股權一級資本比率的基準設為12%或於二〇一八年十二月三十一日的最低監管水平（經計及任何過渡規則或監管規例的重大變動）之較高者

## 執行董事個人薪酬總額數據(經審核)

下表載列二〇一八年的薪金、固定薪酬津貼、退休金、福利及可收取的年度獎勵以及二〇一六年至二〇一八年長期獎勵計劃歸屬的獎勵估計價值。所有數據以千英鎊列示。

	W T Winters		A N Halford	
	二〇一八年	二〇一七年	二〇一八年	二〇一七年
薪金	1,150	1,150	880	850
固定薪酬津貼	1,150	1,150	519	519
退休金	460	460	352	340
福利	210	245	96	109
年度獎勵	1,391	1,678	850	1,039
歸屬的長期獎勵計劃獎勵				
基於表現歸屬的獎勵價值	1,516	-	905	0
基於股價增長歸屬的獎勵價值	73	-	43	0
總計	5,950	4,683	3,645	2,857

### 有關個人薪酬總額數據表的薪酬組成部分的額外資料(經審核)

- 固定薪酬津貼以股份支付，受保留期限制，分五年發放。獲分配的股份數目乃根據津貼的貨幣金額及本集團股份於分配當日的現行市價而釐定
- 執行董事可獲得福利，例如私人醫療保障、人壽保險、永久健康保險、現金福利津貼、可使用公司車輛及司機作商務用途。執行董事偶然使用本集團的汽車服務作差旅，而彼等之伴侶可搭乘以陪同出席董事會或其他類似活動。本集團會支付有關福利產生的任何稅務責任
- Bill有權獲協助編製其年度納稅申報表。福利金額分別為二〇一七年／二〇一八年及二〇一六年／二〇一七年英國稅務年度的金額
- 於二〇一七年，本集團記分表結果為最高額的66%，而個人表現調整為10個百分點。於二〇一八年，本集團記分表結果為最高額的55%，Bill及Andy的個人表現調整分別為8個百分點及5個百分點
- 執行董事的二〇一八年年度獎勵將於二〇一九年三月以現金支付50%，而以股份支付的50%受限於最少12個月的保留期。釐定董事年度獎勵的詳情載於完整年報第97至99頁。任何獎勵將可於最多十年內收回
- 根據二〇一六年至二〇一八年的表現，於二〇一六年五月授出的長期獎勵計劃獎勵於二〇一九年五月到期歸屬。於表現指標(股東權益回報(加普通股權一級資本比率的基準)、相對股東回報總額及策略性指標)的估計評估後，將歸屬該等獎勵的27%。相對股東回報總額表現將於三年表現期結束後的二〇一九年三月進行最終評估。按二〇一八年十二月三十一日前三個月的平均股價5.83英鎊計算，估計將向Bill及Andy發放的價值分別為1,589,000英鎊及948,000英鎊。按照最終股東回報總額表現及歸屬時股價釐定的最終價值將於二〇一九年的董事薪酬報告中重列。獎勵可於授出起最多十年內返還及收回。進一步詳情載於完整年報第100至101頁
- 股價上升產生的長期獎勵計劃獎勵估計價值乃按歸屬的獎勵總值減股息等額，減授出時的獎勵面值，乘以歸屬的獎勵百分比計算
- 二〇一七年的長期獎勵計劃表現指標未能符合二〇一五年三月授出的獎勵要求，因此Andy的獎勵失效。Bill並無參與二〇一五年三月的長期獎勵計劃

## 我們的公平薪酬約章

我們了解公平對於僱員的重要性，而公平的定義因人而異。因此，我們於二〇一八年二月向僱員等持份者推出公平薪酬約章，當中列明我們用作引導表現及獎勵決策的全球性原則，包括我們對公平的定義。

我們將向內部全體僱員刊發首份公平薪酬報告，以解釋我們的表現及獎勵方針與約章原則相符，並就我們加強方針的範疇提供最新資料。下文概述我們應用該等原則的方式。我們將於二〇一九年及之後時間繼續實踐承諾，亦會於來年的報告披露最新發展。

公平薪酬約章原則	我們如何遵守原則？
<p><b>1</b> 我們承諾在二〇二〇年前在所有市場支付生活工資，並力求超越最低工資的要求</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 於二〇一八年，我們與非政府組織公平工資網絡(Fair Wage Network)合作了解各個市場的生活工資。我們於其後按照生活工資基準分析薪金水平，並將生活工資檢討結果納入二〇一八年年終薪酬決策</li> <li>→ 正如我們所預期，我們多個市場的薪金遠高於生活工資水平。我們將繼續透過薪酬檢討及招聘程序，確保僱員獲得支付生活工資。我們釐定具市場競爭力薪金的方針繼續符合生活工資承諾</li> <li>→ 於二〇一九年，全體僱員的薪酬高於生活工資</li> <li>→ 於二〇一九年，我們會進行檢討，以評估是否可能將生活工資承諾結合供應鏈部分環節，並以非僱用員工為切入點</li> </ul>
<p><b>2</b> 我們提供適當的固定與可變薪酬組合以及核心福利水平，以確保同事的最低收入和生活保障，並反映本集團對福利的承諾</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 全球薪酬指引支持我們的招聘團隊及領導人員按照職位及地區，確保於薪金及花紅之間取得適當平衡。作為招聘及薪酬檢討過程的一部分，我們對此採取核證審查</li> <li>→ 我們向全球所有僱員提供核心福利，包括退休儲蓄、醫療保險及人壽保險，詳情因應各國市場慣例而有所不同</li> <li>→ 我們的福祉願景為鼓勵員工改善生活水平，從而提升彼等的能力。我們圍繞四大福祉支柱(即心理、身體、社會及財務)提供的福利在僱員的各個人生階段提供支持</li> <li>→ 於二〇一八年，我們將提供的福利與四大支柱結合，實施僱員福祉計劃，目前已惠及99%的僱員。我們亦將僱員援助計劃的受惠國家由二〇一七年的26個擴展至二〇一八年的超過35個，為有需要的僱員提供支持及建議</li> <li>→ 於二〇一八年，我們首次於投入度調查中訪問僱員對福祉支援的意見，全球有81%的同事對此感覺正面</li> <li>→ 為支持我們的福祉支柱，我們實行針對國家及全球性的不同主題溝通活動，包括關注精神健康及財務狀況等主題</li> </ul>
<p><b>3</b> 我們支持同事以靈活的方式工作，以平衡業務需求和個人情況，同事亦有機會選擇適合他們的福利組合和水平</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 全球彈性工作實踐標準確保各個市場的同事均有機會以靈活的方式工作，而我們的全球性育兒假標準領先多個地區市場。於投入度調查中，76%的僱員表示彼等獲支持以靈活的方式工作，我們會致力採取行動，繼續提高有關方面的分數</li> <li>→ 於二〇一九年三月推行首階段的經修訂福利策略後，新加坡及英國的僱員將有機會按照彼等的個人需要選取及調整福利，策略將於稍後階段推廣至其他國家。為向僱員提供更多靈活性，僱員可選擇最適合其個人需要的福利組合及水平</li> </ul>
<p><b>4</b> 薪酬管理完善，務求準確、按時、方便地向同事支付薪酬</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 我們的支薪準確度超過99%，同時，我們正採取進一步自動化措施，確保可維持高標準。倘僱員對每月支薪有疑問，我們的人力資源服務部會於一天內作出回應</li> </ul>
<p><b>5</b> 我們提供具有競爭力的固定與可變薪酬機會，使我們能夠根據同事的職責、地區、表現、技能和經驗，以市場價格吸引、激勵和挽留彼等</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 我們繼續致力確保薪酬具有市場競爭力。我們就各個職級的全體僱員取得外部市場數據，以協助作出薪酬決策，並考慮其他因素，包括技能及經驗、表現、負擔能力及人才供應</li> <li>→ 於二〇一八年，我們調整美國的招聘程序，令僱員毋須於招聘時提供現有薪酬資料，藉此確保待遇並非基於過往薪酬水平釐定，而是參照基準數據及相關技能以及經驗。我們會根據是次變動的經驗，考慮是否於日後將措施推廣至其他地區</li> </ul>
<p><b>6</b> 薪酬和福利的架構與同事就職的地點和職責相符，並就例外情況提供明確解釋</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 我們正分階段重新制定於不同地區提供的福利，藉此按職責及地區統一向全體僱員提供福利，而不論彼等的年資或任期</li> <li>→ 例如，我們已統一英國僱員可享有的年假，不論年資或任期，彼等均可享有相同的年假</li> </ul>

## 公平薪酬約章原則

## 我們如何遵守原則？

<p><b>7</b> 我們致力於按照我們的集團行為守則的規定，以基於多樣性及不存在歧視的方式獎勵同事</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 於二〇一八年，我們採取措施為領導人員提供更多支持。我們引入包容領袖計劃，旨在協助所有領導人員了解創造包容工作環境的重要性，並傳授彼等推動改革的技巧及能力</li> <li>→ 我們採取的核證審查，乃有關表現及薪酬的潛在性別偏見之年度薪酬檢討週期一部分，我們亦制定分析程序，以審查是否於全球達成性別薪酬平等。我們會將檢討結果通知委員會及管理團隊</li> <li>→ 我們盡可能對各國的多元化特點採取薪酬核證審查。我們明白難以就此範疇取得保證，並有意於發掘法規所允許及同事樂意協助的收集及記錄多元化數據新方法時，致力提升我們的表現</li> </ul>
<p><b>8</b> 我們確保薪酬決策反映個人表現、其業務及本集團業績，並認可各人展現的潛力、操守、行為和價值觀</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 我們採用一致的方針釐定本集團整體可變薪酬，並考慮支持我們引入高效文化的重要企業文化行為達成及實現情況</li> <li>→ 具體而言，記分表使我們的獎勵計劃與本集團及業務表現明顯掛鈎，各名僱員的表現(包括操守及個人目標的達成情況)會最少每年評估一次</li> <li>→ 全體僱員(包括執行董事)使用相同的本集團記分表</li> </ul>
<p><b>9</b> 我們對同事如何獲得獎勵以及指導決策原則(包括清晰的個人目標和反饋)訂立明確期望</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 各名僱員均由一名領導人員為彼等的表現管理提供支援，包括制定及檢討個人目標、透過定期討論提供建議，以及於年中及年末就表現及發展進行架構性對話</li> <li>→ 我們鼓勵本集團內各級成員持續提供反饋。於二〇一八年，我們推出全新的綜合僱員反饋工具，包括於公司iPhones及iPads上提供應用程式，方便僱員隨時輕鬆提供及要求反饋</li> </ul>
<p><b>10</b> 我們就薪酬和表現決策溝通清楚，並徵求同事對薪酬架構和結果的意見反饋</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 我們向全體僱員提供有關薪酬檢討結構的集團通訊，透過投入度調查積極尋求反饋，包括於每年三月調查表現及薪酬檢討過程中的僱員體驗</li> <li>→ 集團通訊說明領導人員作出薪金及可變薪酬決策的原則，有助「解釋」釐定薪酬的理據</li> <li>→ 倘僱員認為決策不公或解釋有欠清楚，彼等可向領導人員、人力資源部尋求支援，或於有需要時透過正式及保密的舉報計劃以現有機制提出及解決問題</li> </ul>

## 全體僱員的薪酬方針

僱員一般可取得薪金、退休金及其他福利，並合資格納入可變薪酬的考慮範圍(根據業務及個人表現而定)。為提高僱員薪酬的溝通透明度，我們會發表首份內部公平薪酬報告，將就我們如何透過獎勵及表現方針落實公平薪酬約章為同事提供最新資訊，並突出本集團擬進一步達成目標的約章範疇。

我們的公平薪酬約章及公平薪酬報告概要，連同本集團整體薪酬方針及針對各僱員組別的實施情況詳情載於完整年報第103至104頁。

## 組成部分

## 執行

## 薪金總額

- 薪金反映個人的技能及經驗，每年根據市場資料、個人表現及負擔能力進行檢討
- 釐定及檢討薪酬時會遵從集團整體的原則，並適用於全體僱員，包括執行董事
- 一般會每月以現金支付薪金。執行董事的部分薪金於五年內以股份形式支付，以使彼等與股東的利益更趨一致

## 退休金及福利

- 福利乃根據當地市場慣例提供，通常包括由公司出資的福利，如退休金計劃、私人醫療保險、永久健康保險、人壽保險及現金津貼
- 為保持於不同市場的競爭力及符合監管規定，全球採用不同的退休金水平，因此本集團概無單一的退休金水平

## 酌情可變薪酬

- 僱員一般合資格納入可變薪酬的考慮範圍(根據集團、業務及個人表現而定)
- 全體合資格僱員(包括執行董事)使用相同的本集團記分表
- 年度獎勵以現金支付至特定限額，餘額以遞延股份及/或現金的方式支付



## 二〇一九年新董事薪酬政策

我們將於二〇一九年五月的股東週年大會上提呈新董事薪酬政策，政策詳情載於完整年報第108至115頁。下表載列建議政策的主要部分及有關變動的說明。

董事會及委員會於二〇一八年詳細檢討有關政策，並考慮股東的意見、本集團的策略性目標、全體同事的薪酬、市場基準及最佳常規。經周詳考慮後，委員會決定保留現有政策，並改良部分環節，從而進一步精簡政策、使股東與我們更趨一致及令我們更持續長期專注於策略性目標。於此框架下，政策出現多項變動，概要載列於下表。調整薪酬政策將確保持續實現業務策略及股東價值創造，並令僱員更同心協力。新政策確保持續監管合規，並符合多個地區不斷演變的最佳常規。

### 建議新董事薪酬政策概要

	建議政策的部分	概要	詳情
固定薪酬	薪金總額	結合現有現金薪金及固定薪酬津貼，部分按月以現金支付，部分於五年內以股份形式發放	二〇一九年的新架構將簡化固定薪酬
	退休金	現有董事為薪金總額的20%，新董事為薪金總額的10%	針對新董事的政策與全體英國僱員的退休金供款比率一致
	福利	支持董事有效履行職責的福利待遇	過往政策保持不變
可變薪酬	年度獎勵	以結合財務及策略性目標以及個人表現的本集團記分表為基準，每年計量  最高額度為將予支付的固定薪酬(定義為薪金總額及退休金)80%，以結合現金及須遵守持股規定的股份形式支付	過往政策保持不變
	長期獎勵計劃獎勵	每年授出獎勵，視乎三年內計量的表現而定  最高額度為固定薪酬的120%，於三至七年內分階段歸屬	過往政策保持不變
		可變薪酬總額不得超過固定薪酬的200%	過往政策保持不變
其他部分	持股規定	行政總裁及財務總監的持股規定分別增加至薪金總額的250%及200%	新政策加入大幅增加持股的規定，並定為薪金總額的特定百分比，而非特定股份數目，以符合市場慣例
	離職後持股規定	實施於一年內須持有持股規定100%及於離職後第二年須持有持股規定50%的持股規定	二〇一九年的新規定旨在更符合股東權益及長期重心
	離職者規定	於特定退休情況下，倘符合特定條件，委員會可根據個別情況酌情決定不就表現期內非受僱時間按比例歸屬長期獎勵計劃獎勵	二〇一九年的新規定讓委員會透過董事薪酬促成順暢的繼任及過渡計劃及更持續的長期專注力

## 二〇一九年的執行董事薪酬架構

下表為反映長期薪酬發放的新政策架構：

	二〇一九年	二〇二〇年	二〇二一年	二〇二二年	二〇二三年	二〇二四年	二〇二五年	二〇二六年	二〇二七年	二〇一九年的實施情況
薪金總額現金	薪金總額股份 (分階段發放)									<ul style="list-style-type: none"> <li>→ <b>Bill Winters</b>：2,370,000英鎊(增加3%，自二〇一九年四月一日起生效)，50%以股份支付，50%以現金支付</li> <li>→ <b>Andy Halford</b>：1,471,000英鎊，33%以股份支付，67%以現金支付</li> <li>→ 薪金總額股份於二〇一九年分配，並於二〇二〇年起五年內發放</li> </ul>
退休金及福利										<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 任何新委任執行董事的退休金為薪金總額的10%</li> <li>→ 現有執行董事的退休金為薪金總額的20%，以符合現有合約規定：Bill為474,000英鎊，而Andy為294,000英鎊</li> <li>→ 支持高級行政人員有效履行職責的福利待遇</li> </ul>
年度獎勵	已獎勵									<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 最高為固定薪酬的80%</li> <li>→ 根據全面的記分表及個人表現釐定</li> <li>→ 本集團記分表的50%為財務指標，50%為策略性指標。進一步詳情載於完整年報第117頁</li> <li>→ 年終後於二〇二〇年三月發放</li> <li>→ 受限於事後風險調整條文</li> </ul>
長期獎勵計劃	表現期									<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 最高為固定薪酬的120%</li> <li>→ 獎勵遞延三至七年，計量二〇二〇年至二〇二二年的表現，並於二〇二三年至二〇二七年期間歸屬</li> <li>→ 於二〇二〇年三月授出的長期獎勵計劃獎勵表現指標將於二〇一九年的年度報告中披露</li> <li>→ 受限於事後風險調整條文</li> </ul>
	分階段歸屬									

## 二〇一九年執行董事政策的實施

自二〇一九年四月一日起，Bill Winters於二〇一九年的薪金總額由2,300,000英鎊增加至2,370,000英鎊(增加3%)，委員會釐定此乃適當增幅。於作出決策時，委員會留意到其固定薪酬低於部分全球同儕，以及其自二〇一五年獲委任後未有獲得加薪及於此後的職責變化。委員會亦計及大部分僱員自二〇一五年起每年平均獲加薪4%。

Bill的退休金將繼續作為界定供款計劃的供款及現金津貼發放。

於二〇一九年，委員會釐定不應改變Andy Halford的固定薪酬金額。

Andy的退休金將繼續作為現金津貼發放。Andy的固定薪酬組成部分將重新調整，其根據合約有權獲得的總金額將不會有變。薪金總額將增加4%，而以現金支付的薪金總額比例將有所提高，以抵銷退休金現金津貼減少17%。重新調整後，以現金支付的固定薪酬總額比例將增加1%。

Bill及Andy的固定薪酬詳情載列如下，所有數據以千英鎊列示。

	W T Winters			A N Halford		
	二〇一九年	二〇一八年	百分比變動	二〇一九年	二〇一八年	百分比變動
現金薪金總額	1,185	1,150	3%	986	890	11%
股份薪金總額	1,185	1,150	3%	485	519	(6%)
薪金總額	2,370	2,300	3%	1,471	1,409	4%
退休金	474	460	3%	294	356	(17%)
固定薪酬總額	2,844	2,760	3%	1,765	1,765	0%
以現金支付的固定薪酬總額百分比	58%	58%		72%	71%	
以股份支付的固定薪酬總額百分比	42%	42%		28%	29%	

設計及生產：Friend  
www.friendstudio.com

翻譯及製作：  
Donnelley Financial Solutions

本報告選用20-25%用前廢料及再生林木木材  
材料印製，全無氯氣漂染。



渣打集團有限公司©版權所有。

STANDARD CHARTERED 字符標記、圖案商標及相關產品品牌名稱概由渣打集團有限公司所有，並由中央發牌予其經營實體使用。

註冊辦事處：1 Basinghall Avenue,  
London EC2V 5DD。

電話：+44 (0) 20 7885 8888。

香港主要營業地點：  
香港中環德輔道中4-4A號32樓。

於英格蘭註冊編號：966425。

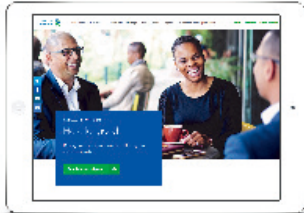
## 聯絡資料

### 環球總部

Standard Chartered Group  
1 Basinghall Avenue  
London, EC2V 5DD  
United Kingdom

電話：+44 (0)20 7885 8888  
傳真：+44 (0)20 7885 9999

### ▶ 電子版年報及賬目



[sc.com/annualreport](https://sc.com/annualreport)

### 股東垂詢

#### ShareCare資料

網址：[sc.com/shareholders](https://sc.com/shareholders)  
查詢熱線：0370 702 0138

#### ShareGift資料

網址：[ShareGift.org](https://ShareGift.org)  
查詢熱線：020 7930 3737

### 股份過戶登記處資料

#### 英國

Computershare Investor Services PLC  
The Pavilions  
Bridgwater Road  
Bristol, BS99 6ZZ  
查詢熱線：0370 702 0138

#### 香港

香港中央證券登記有限公司

#### 香港

#### 灣仔

皇后大道東183號

合和中心17M樓

網址：[computershare.com/hk/investors](https://computershare.com/hk/investors)

#### 印度預託證券

Karvy Fintech Private Limited

Karvy Selenium Tower B, Plot 31-32

Financial District

Nanakramguda

Hyderabad 500032, India

### 中文版本

香港中央證券登記有限公司

#### 香港

#### 灣仔

皇后大道東183號

合和中心17M樓

### ▶ 電子通訊登記

網址：[investorcentre.co.uk](https://investorcentre.co.uk)

倫敦股份代號：STAN.LN

香港股份代號：02888

印度股份代號：STAN.IN

