

公司管治

渣打集團有限公司董事會負責本集團的整體管理，並確保維持適當的公司管治水平。

本報告乃根據財務報告委員會於二零零三年七月發出並於二零零六年六月修訂的公司管治聯合守則（「聯合守則」）所載最佳實務守則的規定所編製。董事確認，本公司於整段期間一直符合聯合守則的原則，惟主席於獲委任時並不符合聯合守則所載的獨立準則及與主要股東會面現時不屬於非執行董事就職計劃的一部份除外。此等例外情況的說明及委任主席的理據載於以下「主席及集團行政總裁」及「獨立非執行董事」一節。除上述例外情況外，以下報告闡釋本公司現時運用聯合守則的情況。

本公司乃一家公眾公司，於倫敦和香港證券交易所上市，公眾持有的股本足以符合規定。

董事確認，本公司於整個財政年度一直遵守香港上市規則附錄14的條文規定。

董事確認，本公司已採納有關董事進行證券交易的一套行為守則，有關條款不比香港上市規則附錄10的規定寬鬆；而本公司董事於財政年度期內一直遵守此套行為守則。

董事會

董事會由主席、四位執行董事及八位獨立非執行董事組成，協力為本公司創出佳績。所有董事均須於委任後第一次股東週年大會上獲股東選舉，並於其後每隔不超過三年應邀重選一次。

董事會定期舉行會議，而本公司正式規定了須由董事會作出決定的特定事項。這些事項包括釐定及檢討本公司及本集團的策略、監督本集團遵守法定及規管條例規定的責任及有關本公司及本集團股本。

董事會亦負責本集團架構及經營範圍、財務申報等事項、確保內部監控及風險管理制度健全，以及委任董事會成員。董事會可授權執行董事及其他高級管理層處理部份事項。

董事會每年召開八次預定會議，其中最少兩次會議通常於英國以外的本集團業務所在國家舉行。董事藉此出國機會與海外員工、企業客戶及政府及監管機構官員會面。

董事獲提供準確、及時及清晰的資訊，以便他們就策略、財務、營運、監察及管治事宜維持全面有效的控制。

下表顯示年內所舉行的董事會及委員會會議次數及個別董事的出席次數。

	董事會 (預定)	董事會 (特別)	審核及風險 委員會	審核及 風險 委員會 (特別)	董事會 提名委員會	董事會 提名委員會 (特別)	董事會 薪酬委員會	董事會 薪酬委員會 (特別)	企業責任及 社區委員會
二零零六年內會議次數	8	4	6	3	2	2	5	1	3
戴維思*	8	3	—	—	1/1	0/0	—	—	3
P A Sands*	8	4	—	—	—	—	—	—	1/1
周松崗爵士	8	3	—	—	—	—	—	—	—
M B DeNoma	8	3	—	—	—	—	—	—	—
J F T Dundas	8	4	6	3	—	—	—	—	3
V F Gooding	7	3	—	—	—	—	—	—	3
R H P Markham	7	4	6	3	2	2	—	—	—
R Markland	8	4	6	3	2	2	5	1	—
R H Meddings	8	3	—	—	—	—	—	—	—
K S Nargolwala	8	3	—	—	—	—	—	—	—
P D Skinner	7	3	—	—	—	—	5	1	—
O H J Stocken	7	2	—	—	—	—	4	1	—
Turner 勳爵*	3/3	2/2	2/2	3	—	—	2/2	1	—
何光平*	1/3	0/1	—	—	—	—	1/2	0/0	—
H E Norton*	8	4	4/4	1/1	2	2	5	1	—
B K Sanderson*	7/8	1/2	—	—	1/1	1/1	—	—	2/2

* 戴維思先生於二零零六年十一月二十日獲委任為集團主席，並於同日成為董事會提名委員會及企業責任及社區委員會的主席。Sands先生於二零零六年十一月二十日獲委任為集團行政總裁，並於同日成為企業責任及社區委員會的成員。Turner勳爵於二零零六年八月一日獲委任為獨立非執行董事，並於同日獲委任為審核及風險委員會及董事會薪酬委員會的成員。何先生於二零零六年五月四日從董事會退任，Sanderson先生於二零零六年十一月十九日辭任為董事及集團主席，而Norton先生於二零零六年十二月三十一日從董事會退任。

董事具備多方面才能及經驗，在董事會討論當中各董事均帶來獨立的判斷及深入豐富的知識。各董事獲委任時均會接受全面及合適的就任介紹，範疇涵蓋本集團業務及營運，以及作為雙重上市公司董事所負的法律、監管及其他責任。除正式就任介紹外，董事接受正式及規範化的培訓，以不斷豐富知識，發展所長。獲委任為董事會常務委員會委員的獨立非執行董事更獲提供有關就任委員會委員的額外培訓。Turner 勳爵於二零零六年八月一日獲委任為獨立非執行董事，並已完成其就任介紹。

本公司已就董事可能面對的法律訴訟及其他申索安排合適保險投保。此外，本公司已向本公司董事授出合資格第三方彌償保證，惟有關保證及其條款須遵守並符合本公司組織章程及一九八五年公司法的規定。

董事會執行董事不可在多於一間富時 100 指數的公司擔任非執行董事職務。有關董事其他董事職務的詳情收錄於第 51 頁列載的董事履歷內。

主席、副主席及集團行政總裁

戴維思先生於二零零六年十一月二十日獲委任為集團主席。於獲委任為集團主席前，戴維思先生一直擔任集團行政總裁。董事會於考慮委任戴維思先生的決定時，已注意聯合守則有關該等委任的條文，並考慮到本集團經營所在的國際銀行環境的複雜性、本集團的規模及其業務與員工的多元化。董事會相信，戴維思先生擔任主席，從延續性及領導技巧將令本公司顯著受惠。經審慎考慮一切有關因素，董事會一致決定委任戴維思先生。根據聯合守則條文第 A.2.2 條，本公司已於委任戴維思先生前事先諮詢主要股東。董事會認為，於委任集團主席的過程中毋須使用外聘招募顧問的服務或公開招聘。

戴維思先生為 Tesco PLC、Tottenham Hotspur plc 及 Fleming Family & Partners Limited 的非執行董事。彼亦為 Breakthrough Breast Cancer 籌款上訴委員會的主席及 Sir Kyffin Williams Trust 的受託人。主席在本集團以外承擔的職務如有重大變動，將向董事會申報。

主席及集團行政總裁之角色及職責分開，並已獲董事會批准。

誠如於二零零六年十一月二十日所公佈，董事會有意委任一名副主席。

獨立非執行董事

董事會認為，全體非執行董事均為獨立人士，且已按照香港上市規則從他們各人取得年度獨立性確認書。他們的姓名及簡歷載於第 51 頁。非執行董事的最初任期為三年，並須根據本公司的組織章程細則定期經股東重選連任。主席與非執行董事定期召開會議，毋須執行董事出席。

有關檢討於董事會服務超過六年的非執行董事的事宜收錄於下文有關董事會提名委員會的工作一節。

R H P Markham 先生乃高級獨立董事，可透過投函至本公司註冊辦事處與其聯絡。

雖然並非其就任介紹計劃的一環，但若非執行董事願意，他們有機會與主要股東及分析員舉行會議，他們亦會及時獲得準確反映本公司機構投資股東及其他利益相關人士意見的資料。若主要股東願意，他們有機會與高級獨立董事舉行會議，以商討任何問題或關注事項。

董事會知悉非執行董事的其他職務，並相信與他們作為本公司董事的職務互不抵觸。非執行董事承擔的職務如有變動，會向董事會報告。

有關委任非執行董事的條款及條件於本公司註冊辦事處可供查閱。

董事會委員會

董事會現設有四個常務委員會，各自具有特定授權職責：審核及風險委員會、董事會提名委員會、董事會薪酬委員會及企業責任及社區委員會。有關上述委員會及其成員的詳情見下文。

審核及風險委員會

審核及風險委員會的成員為：

R H P Markham 先生 (主席)
J F T Dundas 先生
R Markland 女士
Turner 勳爵

該委員會所有成員均為獨立非執行董事。董事會認為，各成員具備適當專業資格及為該委員會帶來財務申報的廣博經驗及知識。董事會對該委員會主席具貼近市場及相關的金融經驗感到滿意。

該委員會現時預定每年舉行六次委員會會議及進一步舉行為期兩天半的非正式會議，以更緊密考慮本集團的流程、財務申報及監管事宜的最新發展，以及此等發展將如何影響或潛在性影響本集團的業務。

該委員會負責審閱及監察本公司的全年及中期財務報表、寄發予股東的通函及有關本集團財政狀況的正式公佈 (包括當中的重大財務申報意見) 的完整準確性。該委員會亦審閱有關呆壞賬撥備及其他信貸風險撥備的建議。該委員會不斷檢討本集團採用的會計政策的恰當性，並考慮作出變動。審批全年及中期財務報表的最終責任由董事會承擔。

該委員會與各外聘核數師及集團內部稽核主管每年最少舉行一次個別會議，商討核數師提出的事宜及由稽核產生的問題，毋須管理層出席。

就本集團的內部稽核功能而言，該委員會的職責包括：

- 監察及評核本集團的內部稽核功能的角色及效益，省覽集團內部稽核主管提呈的有關報告；及
- 考慮集團內部稽核主管的委任、辭職或罷免。

就本集團的外聘核數師而言，該委員會的職責包括：

- 考慮外聘核數師的委聘、續聘、辭職及罷免，並向董事會提出有關建議；
- 批准稽核的條款、性質及範圍；
- 覆核稽核結果，包括於稽核過程中所產生的主要問題；及
- 檢討及監察稽核的成本效益（須顧及相關英國專業及規管要求），以及批准稽核費用。

該委員會審閱及向董事會報告有關本集團遵守相關監管及法定要求。該委員會負責檢討本集團的內部財務監控及本集團的內部監控及風險管理制度，以及向董事會提呈有關報告。有關本公司的內部監控及風險管理的詳情收錄於下文「內部監控」一節。

本公司作出保密安排，讓僱員可舉報與財務申報或其他範疇有關的不當行為。這些安排已於本公司的「舉報政策」，較常通稱為「Whistle-blowing policy」內涵蓋。審核及風險委員會負責檢討上述安排，並確保對舉報事項作出適當調查。

董事會提名委員會

董事會提名委員會成員為：

戴維思先生（主席）

J F T Dundas 先生（於二零零七年二月二十三日委任）

R H P Markham 先生

R Markland 女士

除戴維思先生以外，該委員會所有成員均為獨立非執行董事。

該委員會的責任包括：

- 檢討董事會的結構、規模及組成，以及提出有關該委員會認為需作變動的意見，以確保董事會成員的才能、知識和經驗取得最適當的平衡；
- 評核填補董事空缺所需的技能、知識及經驗，以及物色及提名合適人選加入董事會；及
- 持續檢討本集團董事及其他高級行政人員的繼任方案，並向董事會提出相應的建議。

該委員會同時負責就委任集團主席、集團行政總裁及其他任何董事提出建議。集團主席將不會主持任何該委員會為考慮委任集團主席繼任人而舉行的會議。

該委員會可就新董事的挑選諮詢外聘顧問，而在委任 Turner 勳爵為獨立非執行董事前，亦曾於挑選過程中諮詢一名獨立招募顧問的意見。該委員會於推薦委任非執行董事前，根據產生一個平衡的董事會所需的技能、知識和經驗考慮候選人是否勝任。此外，該委員會亦衡量該候選人是否具充裕時間投入工作。

年內，委員會已檢閱本集團有關主席、執行董事及其他高級行政人員的繼任籌劃過程及繼任計劃。

R H P Markham 先生已於董事會服務超過六年，而該委員會已嚴格評審其表現及其於二零零六年間對董事會及審核及風險委員會所作出的貢獻。作為評審的一部分，該委員會已考慮到董事會需要進取地更換成員，並相信 Markham 先生將繼續致力為本公司服務，以及於處事及判斷保持獨立。

周松崗爵士已於董事會服務超過九年，並將於二零零七年股東週年大會上根據聯合守則的條文膺選連任。於嚴格評審周松崗爵士的表現及其於二零零六年間對董事會所作出的貢獻，該委員會相信周松崗爵士將繼續於處事及判斷保持獨立，並相信周松崗爵士擔任董事的豐富經驗將繼續對董事會彌足珍貴。因此，委員會全力支持周松崗爵士重選為本公司獨立非執行董事的建議。

此外，該委員會已檢閱將於二零零七年股東週年大會上膺選連任非執行董事的表現，並就其膺選連任向董事會提供意見。

董事會薪酬委員會

董事會薪酬委員會的成員為：

R Markland 女士（主席）

V F Gooding 女士（於二零零七年二月二十三日委任）

P D Skinner 先生

O H J Stocken 先生

Turner 勳爵

該委員會所有成員均為獨立非執行董事。該委員會負責釐定集團主席、執行董事及高級管理層的薪酬及福利。全體董事及高級管理層的酬金須接受定期監察，確保酬金及報酬處於適當水平。

有關本公司董事薪酬政策的陳述及薪酬委員會的工作詳情收錄於第 61 至第 73 頁董事薪酬報告內。

企業責任及社區委員會

企業責任及社區委員會的成員包括：

戴維思先生（主席）

P A Sands 先生

J F T Dundas 先生

V F Gooding 女士

該委員會考慮有關渣打如何透過考慮環境保護、社會投資、

經濟發展及其他企業責任和社區事宜建立可持續發展的業務。

該委員會的責任包括：

- 確保本集團的企業責任及社區精神與業務活動得以互相配合；
- 就關於頒佈新規例、法律、利益相關團體指引和申報所產生的可持續性事宜作出回應；
- 促進建立準確而可靠的企業責任及社區資料；及
- 確保本集團根據最佳守則每年呈交企業責任及社區活動報告。

年內，該委員會收到有關各種議題的報告，包括負責任銷售與推廣產品及服務、本集團對環境保護、小額融資及向普羅大眾提供金融服務的回應。

該委員會確保本集團於理解和回應利益相關團體的關心事宜及權益方面繼續努力改善。本集團具備一個利益相關團體參與的正式計劃，該計劃乃建基於已在員工參與度及客戶滿意度進行的整體工作上。於二零零六年，此計劃的對象為集團層面的社會責任投資分析員社區以及英國政府的發展及環境部門。用作通報該委員會的網絡亦已擴大至包含全球合適的利益相關團體。

此利益相關團體研究的結果，加上分析和考慮同業間已認許的企業責任基準及指標，乃用於釐定該委員會的會議議程。

須予決定事項及職權範圍

須由董事會決定的事項、主席及集團行政總裁的角色及責任以及審核及風險委員會、董事會提名委員會、董事會薪酬委員會和企業責任及社區委員會的職權範圍在本公司網站及本公司註冊辦事處可供查閱。

獨立專業意見

在適當情況下，董事可徵詢獨立專業意見，費用由本公司支付。全體董事均可使用集團公司秘書服務；集團公司秘書乃負責確保遵循董事會程序及符合適用法例及規例。委任及撤換集團公司秘書須經由董事會全體成員商議處理。

董事會常務委員會有需要時可徵詢獨立專業意見或使用外聘顧問，費用由本公司支付。

表現評核

董事會負責確保其表現及其委員會及個別董事的表現受到嚴格評核。

於二零零六年期間，每名董事、集團管理委員會成員及集團公司秘書已完成一份問卷，而所收回的意見詳情已由董事會作出討論。另外，審核及風險委員會、董事會提名委員會及董事會薪酬委員會已各自進行其有效性的自我評估。有關自我評估結果的報告已由董事會作出討論。於二零零六

年期間，基於企業責任及社區委員會成員及職權範圍處於轉變中，因此並不適合進行自我評估。於二零零六年期間，主席、集團行政總裁及董事會提名委員會已於適當情況下為各董事進行個別評核。由高級獨立董事帶領的獨立非執行董事，則於考慮所有董事的意見後，已為主席的表現進行評估。

於二零零五年期間，已透過外聘負責人服務對董事會及其委員會的有效性進行正式的評估。

股東關係

董事會深明與全體股東保持良好溝通的重要性。渣打與機構股東定期對話，於財務業績公佈時亦會向全體股東交代。公司亦借助股東週年大會作為與全體股東交流意見的途徑。

英國聯合守則規定，公司須於股東週年大會舉行日期前最少20個工作天向股東寄發大會通告。本公司致力符合此項規定，並必定遵照一九八五年英國公司法及香港上市規則規定向股東發出21日通知。本公司就每項實質上獨立的議題呈獨立決議案。本公司於股東週年大會及本公司的網址上展示各項決議案的委任代表投票結果。股東週年大會通告亦可以錄音帶和光碟取得。

本公司鼓勵股東以電子形式收取本公司文件。年度及中期財務報表、股東週年大會通告及股息通函均可以電子方式取讀。股東亦可以電子投票形式就於股東週年大會提呈的決議案作出表決。

核數師的獨立性及客觀性

本公司已採納有關使用由本公司外聘核數師KPMG所提供的非核數服務的政策。本公司於使用該政策所界定的非核數服務前須獲得審核及風險委員會事先批准。本公司只會於惠及成本效益的情況下使用KPMG的非核數服務，而核數師則保持必要的獨立性及客觀性。

除核數相關服務以外，KPMG於二零零六年還提供下列種類服務：

- 稅務諮詢及合規；
- 就盡責審查個案提供意見及支援；
- 就採用國際財務報告準則的會計事宜提供意見；
- 進行與監管有關的審核及申報；
- 公司業務重組服務；及
- 風險及合規諮詢服務。

有關於年內就KPMG提供核數及非核數服務所支付的金額的詳情載於賬項附註7。

持續經營

董事會確認其確信本集團具備足夠資源於可見將來繼續經營業務。有鑑於此，董事會繼續採用持續經營基準編製財務報表。

內部監控

董事會致力管理風險及控制本身的業務及財政活動，務求盡量擴大可獲利潤的商機、避免或減低可導致損失或損害聲譽的風險、確保遵守適用法規及加強對外界事件的防禦能力。為此，董事會設立有關識別、評估及管理本集團所面對風險的程序，並於截至二零零六年十二月三十一日止年度全年及直至二零零七年二月二十七日（董事會批准本年報及賬目日期）期間運作此程序。謹此表明，該項程序僅可提供合理（惟非絕對）保證避免出現重大誤報或損失。該項程序經由董事會定期檢討，符合由英格蘭及威爾士特許會計師公會於一九九九年發出並於二零零五年修訂的「Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code」指引規定。本集團內部監控系統於英國及海外亦須接受監管機構監督。

董事會、其屬下各委員會、本集團管理層以及集團內部稽核部門定期檢討本集團內部監控系統的成效。審核及風險委員會已檢討本集團截至二零零六年十二月三十一日止年度內部監控系統的成效，並已向董事會作出匯報。委員會的檢討工作有透過集團內部稽核部門管理的全年業務自我認證程序作支持。

集團內部稽核部門透過其業務審核計劃監察本集團內部政策及準則的遵守情況以及內部監控架構的成效。集團內部稽核部門的工作為針對處理利用風險評估方法確定存在最大風險的範疇。

集團內部稽核部門定期向審核及風險委員會、主席及集團行政總裁提交報告。所有負面審核結果一律向主席及集團行政總裁呈報，並須即時採取糾正措施。

刊載於第34頁至48頁的風險回顧說明本集團的風險管理結構。本集團在一個完善的監控架構之下進行業務，輔以政策說明、書面程序及監控手冊作為架構基礎，確保備有書面政策及程序以識別及管理風險，包括營運風險、債務風險、流動資金風險、監管風險、法律風險、聲譽風險、市場風險及信貸風險。董事會已設立管理結構，明確界定職責、責任及問責安排。委託權責已作文件記錄及傳達。執行風險委員會定期檢討本集團的風險概況。

有關本集團業務表現的報告須定期提交予高級管理層及董事會。表現趨勢及預測，以及實際表現與預算及前期表現的比較均受到密切監察。財務資料乃採取及貫徹運用合適會計政策編製。集團已確立營運程序及監控措施，以便能完全、準確及適時處理交易及保障資產。此等監控措施包括適當劃分職責、定期核對賬目以及評估資產及倉盤價值。

法規及監管事宜

於二零零四年期間，渣打銀行與紐約聯邦儲備銀行及紐約州銀行廳訂立書面協議，以討論遵守有關規管反洗黑錢的適用

聯邦及州法例、規則及規例。該書面協議於二零零六年仍然生效。然而，董事會相信，本銀行於年內一直遵守書面協議的條款。董事會繼續緊密監察此事項的狀況。

集團行為守則

董事會已通過一套有關以合法及道德手法經營業務的集團行為守則。有關要求乃與本集團核心價值理念相輔相成。渣打已向全體僱員傳達集團行為守則。渣打要求旗下全體僱員對於本集團業務所在社區的客戶、員工及監管機構保持高度廉潔忠誠水平及貫徹公平交易。

社會、道德及環境責任

本集團奉行 Association of British Insurers 有關具社會責任感的投資及社會、道德及環境（社會道德環境）事務呈報方面的指引，並致力為本身業務所在社區及環境作出承擔。董事會負責確保維持具有高度社會責任感的業務並設有有效的監控架構。本集團已制訂及維持社會道德環境相關風險方面的政策及程序。有關此等政策的詳情請瀏覽本公司網站 www.standardchartered.com/sustainability。透過本集團的風險管理結構及監控架構，董事會定期獲取充足資料，得以識別及評估由社會道德環境事宜產生的重大風險及機會。本集團已就主要的社會道德環境問題制訂正式訓練安排，包括為董事作出的訓練安排。

指定的政策負責人監察其本身範疇的風險，此外，亦會與有關管理層合作，協助他們制訂程序，確保符合此等規定。在每個國家，地區管理委員會在地區營運風險小組輔助下，負責確保已制訂妥善的風險管理架構，監察、管理及呈報社會道德環境風險。地區管理委員會與地區營運風險小組均由地區行政總裁出任主席。

所有經理均有責任確保部門遵行此等政策及程序。二零零二年期間已向經理印發有關評估、激發及獎勵表現的指引，確切表明必須遵守本集團一切有關政策，包括關乎社會道德環境風險的政策。如有重大例外情況及新興風險，則透過明確的文件證據循內部匯報程序（例如地區管理委員會）提呈至高級管理層處理。

主要風險範疇牽涉客戶的社會問題以及這些問題對自然環境可能造成的影響。董事會深明本身有責任管理此等風險，如未能妥善管理有關風險則會對本集團業務造成負面影響。在作出借貸決策時我們一貫有考慮到此等風險，而目前更已在本集團的借貸政策中作出明確識別。二零零六年期間，本集團採納經修訂 Equator Principles 2，當中按照國際金融公司指引制訂程序，確定與項目融資有關的環境及社會影響與風險。有關的原則已納入本集團的項目融資借貸政策和程序中。

本集團繼續檢討及在適當情況下加強有關防止洗黑錢的政策、程序及訓練。

據董事會所知，概無任何與其政策有關的重大例外情況。