

管治

- 100 董事會
- 104 管治報告：
 - 企業管治
 - 風險管治
 - 企業責任管治
- 121 額外披露
- 122 董事會報告主要披露事項索引

董事會

主席



HARVEY McGRATH
主席

執行董事



TIDJANE THIAM
集團行政總裁



NIC NICANDROU ACA
財務總監



ROB DEVEY
執行董事



JOHN FOLEY
執行董事



MICHAEL McLINTOCK
執行董事



BARRY STOWE
執行董事



MIKE WELLS
執行董事

非執行董事



KEKI DADISETH FCA
非執行董事



HOWARD DAVIES 爵士
非執行董事



MICHAEL GARRETT
非執行董事



ANN GODBEHERE FCGA
非執行董事



BRIDGET MACASKILL
非執行董事



PAUL MANDUCA
高級獨立
非執行董事



KATHLEEN O'DONOVAN ACA
非執行董事



JAMES ROSS OBE
非執行董事



TURNBULL 勳爵 KCB CVO
非執行董事

主席**HARVEY McGRATH**

主席兼提名委員會主席

Harvey McGrath於二零零八年九月獲委任為保誠獨立非執行董事，於二零零九年一月成為主席兼提名委員會主席。Harvey多年來投身國際金融服務業，成就卓著。其職業生涯開始於倫敦及紐約的美國大通銀行。於一九八零年至二零零七年，Harvey一直服務於Man Group，曾先後擔任司庫、財務主管及紐約Man Inc.總裁，隨後於一九九零年獲委任為倫敦Man Group plc行政總裁，並於二零零零年獲委任為主席。二零零七年，他離開Man Group。

Harvey亦為倫敦發展署主席，該署為倫敦市長工作，負責協調整個倫敦的經濟發展及重建工作；並為倫敦技能與就業理事會副主席，而該理事會的任務乃為倫敦成年人的技能發展制訂策略。此外，他亦是London First及East London Business Alliance兩家機構的前任主席。

Harvey為多家慈善機構的受託人，其中包括New Philanthropy Capital，一家研究型慈善機構，旨在為捐贈者及慈善機構提供建議及指引；Royal Anniversary Trust，該機構負責高等教育女王年度紀念獎的運作；Children and Families Across Borders (CFAB)，該機構專門保護邊境上兒童及弱勢成人的權利及福利；iCould，一項線上職業資源；及Prince's Teaching Institute，該機構旨在以學科為基礎提升教師的專業發展水平。現年59歲。

執行董事**TIDJANE THIAM**

集團行政總裁

Tidjane Thiam自二零零八年三月起任保誠執行董事。Tidjane擔任財務總監至二零零九年九月，並於二零零九年十月擔任集團行政總裁。Tidjane於二零零二年至二零零八年曾任Aviva歐洲業務行政總裁，後相繼任其集團策略及發展主管以及Aviva International董事總經理。

理。Tidjane職業生涯的前半段於麥肯錫公司巴黎、倫敦及紐約業務部門度過，為保險公司及銀行提供服務；隨後於非洲居住多年，分別擔任科特迪瓦國家技術研究及發展局行政總裁及主席，並作為規劃及發展部秘書長兼擔任內閣成員。Tidjane返回法國後成為麥肯錫公司合夥人，擔任其財務機構的一名領導人，此後於二零零二年加盟Aviva。

Tidjane於法國出任阿科瑪非執行董事，直至二零零九年十一月。他為英國保險業協會(ABI)董事會成員、世界經濟論壇國際商業委員會成員及倫敦海外發展研究所(ODI)理事會成員。Tidjane於二零零一年一月獲委任為二十國集團高級研究小組(基建投資)主席，直至二零零一年十一月的二十國集團高峰會為止。Tidjane為由科菲·安南擔任主席的非洲發展小組成員及Opportunity International發起人。現年48歲。

NIC NICANDROU ACA

財務總監

Nicolaos Nicandrou (Nic)自二零零九年十月起任保誠執行董事兼財務總監。加入保誠之前，Nic曾於Aviva工作並擔任多個高級財務職位，其中包括Norwich Union Life財務主管兼董事會成員、Aviva Group財務控制主管、Aviva Group財務管理及報告主管，以及CGNU Group財務報告主管。Nic的職業生涯開始於羅兵咸永道會計師事務所，在該事務所倫敦及巴黎業務部門工作。現年45歲。

ROB DEVEY

執行董事

Robert Devey (Rob)自二零零九年十一月起任保誠執行董事兼保誠英國及歐洲業務行政總裁。Rob由勞埃德銀行集團加入保誠，自二零零二年於勞埃德銀行集團工作開始，曾擔任保險及零售銀行業務多個高級領導職位，其中包括英國零售銀行業務直接渠道董事總經理、HBOS金融服務業務董事總經理及HBOS全面保險業務董事總經理。加入HBOS之前，Rob為

波士頓諮詢集團(BCG)在英國、美國及歐洲的金融服務顧問。現年42歲。

JOHN FOLEY

執行董事

John Foley於二零零一年一月獲委任為保誠執行董事及集團風險總監。他於二零零零年加入保誠出任集團副司庫，其後於二零零一年獲委任為Prudential Capital(前稱Prudential Finance(UK))的董事總經理兼集團司庫。於二零零七年，彼獲委任為Prudential Capital的行政總裁兼集團行政委員會成員。於加入保誠之前，John曾於National Australia Bank擔任全球資本市場總經理三年。John於Hill Samuel & Co Limited開始其職業生涯，於該公司任職的二十年期間，彼曾在每個銀行部門工作，最後於TSB及Hill Samuel Bank合併後擔任風險管理、資本市場及司庫部的高級職位。現年54歲。

MICHAEL McLINTOCK

執行董事

Michael McLintock自二零零零年九月起任保誠執行董事。他亦為M&G行政總裁，於一九九九年保誠收購M&G時即擔任此職位。Michael於一九九二年加入M&G。之前，他亦曾於二零零零年至二零零八年在Close Brothers Group plc董事會擔任非執行董事。自二零零八年十月以來，Michael一直為Grosvenor Estate受託人。現年50歲。

BARRY STOWE

執行董事

Barry Stowe自二零零六年十一月起任保誠執行董事，自二零零六年十月起任保誠集團亞洲區總部執行總裁。他亦自二零零八年十月起擔任壽險營銷與研究協會及人壽保險管理協會理事，並自二零零九年五月起擔任Lipscomb University監事會成員。此前，Barry曾任AIG Life Companies全球意外及醫療業務總裁。於一九九五年加入AIG之前，Barry於一九九二年至一九九五年擔任Pan-American Life旗下附屬公司Nisus的總裁。

董事會

兼行政總裁。加入Nisus之前，Barry於美國Willis Corroon工作過12年。現年53歲。

MIKE WELLS

執行董事

Michael Wells (Mike)自二零一一年一月起任保誠執行董事，並接替Clark Manning於Jackson National Life Insurance Company (Jackson)之總裁兼行政總裁職位，Mike於過去15年在Jackson出任多個高級及策略性職位，包括Jackson National Life Distributors總裁。彼於過去九年一直擔任Jackson副主席兼營運總監。於此段時期，他帶領發展Jackson利潤很高的變額年金業務，並一直負責資訊科技、策略、營運、傳訊、分銷、Curian以及零售經紀交易商等業務。現年50歲。

非執行董事

KEKI DADISETH FCA

獨立非執行董事兼薪酬委員會成員

Keki Dadiseth自二零零五年四月起任保誠獨立非執行董事。Keki現為薪酬委員會成員，曾於二零零五年至二零零七年任審核委員會成員。於二零零六年，Keki獲委任為ICICI Prudential Life Assurance Company Limited及ICICI Prudential Trust Limited的非執行董事。他亦為Britannia Industries Limited、Piramal Healthcare Limited、Siemens Limited、The Indian Hotels Company Limited及Godrej Properties Limited的董事，上述所有公司均於孟買證券交易所掛牌上市。此外，Keki還擔任高盛、Fleishman-Hillard Inc及Oliver Wyman Limited的顧問，並擔任印度多家慈善機構的受託人。Keki為一家印度非上市公司Omnicom India Marketing Advisory Services Private Limited的非執行主席，同時為多家其他印度非上市公司的董事會成員。他亦是Sony India Pvt Ltd主席及印度索尼集團高級顧問。

於二零零五年從聯合利華退休之前，Keki曾任家居及個人護理品業務主管，負責聯合利華於全球各地的家居及

個人護理品業務；Unilever PLC及Unilever N.V.董事會成員；及聯合利華執行委員會成員。於一九七三年，他在印度加入Hindustan Lever Ltd；於一九八七年，他加入Hindustan Lever董事會，並於一九九六年成為該公司主席。現年65歲。

HOWARD DAVIES爵士

獨立非執行董事、風險委員會主席兼審核委員會成員

Howard爵士自二零一零年十月起任保誠獨立非執行董事兼風險委員會主席。他於二零一零年十一月加入審核委員會。儘管Howard爵士經已辭任，但他留任倫敦政治經濟學院校董，直至院校找到合適的繼任人為止。於二零零三年九月加入倫敦政治經濟學院前，他為英國金融監管機構金融服務管理局主席。他亦於摩根士丹利擔任董事一職。現年60歲。

MICHAEL GARRETT

獨立非執行董事兼薪酬委員會成員

Michael Garrett自二零零四年九月起任保誠獨立非執行董事兼薪酬委員會成員。Michael由一九六一年開始一直在雀巢工作，於一九九零年至一九九三年擔任日本業務主管，其後擔任區域主管及執行委員會成員，負責亞洲及大洋洲業務。於一九九六年，其職責範圍進一步擴大，將非洲及中東業務亦涵括在內。於二零零五年，Michael退任雀巢執行副總裁。他曾作為澳洲食品業理事會(Food Industry Council)主席及澳洲工業理事會(Industry Council of Australia)成員為澳洲政府服務，亦曾擔任APEC(亞太經濟合作組織)食物體系諮詢委員會成員、土耳其總理顧問小組成員及瑞士WTO(世界貿易組織)商業諮詢理事會成員。

Michael繼續留任印度雀巢董事，並於二零零一年獲委任為Evian Group(一個旨在提升自由貿易的智庫及論壇)主席。與此同時，他亦擔任瑞士Bobst Group、美國Hasbro Inc.及根西島Gottex Fund Management Holdings Limited董事會的非執行董事。此外，Michael為國

際商業領袖論壇(IBLF)發展委員會成員，以及倫敦全球領袖基金會(GLF)贊助的斯威士蘭國際商業諮詢小組成員。現年68歲。

ANN GODBEHERE FCGA

獨立非執行董事、審核委員會主席兼風險委員會成員

Ann Godbehere自二零零七年八月起任保誠獨立非執行董事。Ann自二零零七年十月起成為審核委員會成員，於二零零九年十月擔任審核委員會主席，並於二零一零年十一月加入風險委員會。於一九七六年，Ann由加拿大永明人壽保險公司開始其職業生涯，之後於一九八一年加入Mercantile & General Reinsurance Group，在該集團擔任多個管理職務，並於一九九五年晉升為負責北美壽險與健康險及財產／意外災害險業務的高級副總裁及控制總監。於一九九六年，瑞士再保險收購Mercantile & General Reinsurance Group，而Ann成為瑞士再保險北美壽險與健康險業務的財務總監。於一九九七年，她獲委任為瑞士再保險加拿大人壽與健康險業務行政總裁。Ann於一九九八年調駐倫敦，出任瑞士再保險人壽與健康險業務部財務總監，並於二零零一年財產與意外災害險業務小組成立時，加入位於蘇黎世的該業務小組，出任財務總監。自二零零三年至二零零七年二月，Ann擔任Swiss Re Group財務總監。

Ann亦是Rio Tinto plc、Rio Tinto Limited、UBS AG、Ariel Holdings Limited、Atrium Underwriting Group Limited及Atrium Underwriters Limited的非執行董事。於二零零八年至二零零九年一月，Ann曾任Northern Rock財務總監及執行董事。現年55歲。

BRIDGET MACASKILL

獨立非執行董事、薪酬委員會主席兼提名委員會成員

Bridget Macaskill自二零零三年九月起任保誠獨立非執行董事。Bridget屬重新加入保誠董事會，之前因潛在利益衝突而於二零零一年退任。她自二零零三年起成為薪酬委員會成員，並於二零零六年

五月擔任薪酬委員會主席。Bridget亦自二零零四年三月起成為提名委員會成員。

於二零零九年二月，Bridget 加入美國投資管理公司 First Eagle Investment Management, LLC (前稱 Arnhold and S. Bleichroeder Advisers, LLC) 出任總裁兼營運總監，並於二零一零年二月出任行政總裁一職。她是美國教師退休基金會 (TIAA-CREF) 各基金的受託人，還曾於二零零五年至二零零八年任聯邦國民抵押貸款協會－房利美、於二零零四年至二零零八年任 Scottish & Newcastle PLC 及於二零零二年至二零零六年任 J Sainsbury Plc 的非執行董事。此前，Bridget 於紐約一家大型投資管理公司 Oppenheimer Funds Inc 工作過 18 年，其中後 10 年擔任行政總裁。現年 62 歲。

PAUL MANDUCA

高級獨立董事兼審核、薪酬及提名委員會成員

Paul Manduca自二零一零年十月起任保誠獨立非執行董事，並於二零一一年一月接替James Ross出任董事會高級獨立董事。他於二零一零年十一月加入審核及薪酬委員會，並於二零一一年一月成為提名委員會成員。

Paul於二零零五年九月獲委任為Wm Morrison Supermarkets Plc (「Morrisons」) 非執行董事。他目前為Morrisons高級獨立董事、提名委員會成員及薪酬委員會主席。Paul曾於之前擔任審核委員會主席，並將於二零一一年三月退出Morrisons董事會。他亦為Aon Limited主席、Kazmunai Gas Exploration & Production Plc非執行董事及審核委員會主席、Henderson Diversified Income Limited主席及JPM European Smaller Companies Investment Trust Plc董事。Paul亦為Development Securities plc董事至二零一零年三月任期屆滿、Bridgewell Group plc主席至二零零七年任期屆滿及Henderson Smaller Companies Investment Trust plc董事至二零零六年任期屆滿。Paul曾於二零零二年至二零零五年期間擔任Deutsche Asset Management之歐洲行政總裁，於

一九九九年至二零零二年期間擔任 Rothschild Asset Management全球行政總裁，並於一九九四年至一九九九年期間擔任Threadneedle Asset Management Limited之首任行政總裁以及Eagle Star及Allied Dunbar之董事。Paul亦為英國證券協會會員。現年59歲。

KATHLEEN O'DONOVAN ACA

獨立非執行董事兼審核及提名委員會成員

Kathleen O'Donovan自二零零三年五月起任保誠獨立非執行董事。Kathleen自二零零三年起成為審核委員會成員，並自二零零六年五月擔任審核委員會主席直至二零零九年九月。她於二零一零年十一月加入提名委員會，亦是Trinity Mirror plc的董事兼審核委員會主席、ARM Holdings plc的高級獨立董事兼審核委員會主席，以及Invensys Pension Scheme的主席。

之前，Kathleen曾任Great Portland Estates PLC、EMI Group plc及Court of the Bank of England的非執行董事兼審核委員會主席，並任O₂ plc的非執行董事。自一九九一年至二零零二年，Kathleen為BTR及Invensys的財務總監，此前則為安永會計師事務所合夥人。現年53歲。

JAMES ROSS OBE

獨立非執行董事兼風險及提名委員會成員

James Ross自二零零四年五月起任保誠獨立非執行董事，並於二零零六年五月至二零一零年十二月期間任高級獨立董事。Paul Manduca已於二零一一年一月接替其高級獨立董事之職位。James將於二零一一年五月十九日召開的股東週年大會結束時退出董事會。他於二零一零年十一月成為風險委員會成員，亦於二零零四年至二零零六年及二零零八年至二零一零年十一月期間為薪酬委員會成員。他於二零零五年至二零零七年期間為審核委員會成員。

James是利物浦熱帶醫學院信託委員會主席。他曾是法國Schneider Electric的非執行董事、高等教育領導基金會的主席，以及美國McGraw-Hill及Datacard Inc的非執行董事。他亦於更早前擔任

National Grid plc及Littlewoods plc的主席。此外，James亦曾任Cable and Wireless plc的行政總裁、BP America Inc. 的主席兼行政總裁及英國石油公司的董事總經理。現年72歲。

TURNBULL勳爵KCB CVO

獨立非執行董事兼風險及薪酬委員會成員

Turnbull勳爵自二零零六年五月起任保誠獨立非執行董事。他於二零一零年十一月加入風險委員會及薪酬委員會。他於二零零七年一月至二零一零年十一月期間任審核委員會成員，並於二零零五年加入上議院成為終身貴族。於二零零二年，他出任內閣秘書及國內文官長直至二零零五年退休。在此之前，Turnbull勳爵擔任過多個公務員職位，包括英國財政部常務秘書；環境部（後為環境、運輸和區域部）常務秘書；首相經濟事務私人秘書；以及戴卓爾夫人及馬卓安首相的首席私人秘書。他於一九七零年加入英國財政部。

Turnbull勳爵為BH Global Limited主席、Frontier Economics Limited及The British Land Company PLC的非執行董事，於二零零六年至二零零七年為Arup Group的前任非執行董事。Turnbull勳爵亦兼職出任Booz and Co (UK)倫敦合夥人的高級顧問至二零一一年二月。現年66歲。

企業管治

遵守企業管治守則

作為於倫敦證券交易所及香港聯交所作第一上市的英國公司，保誠須遵守二零零八年合併守則（就二零一零年六月二十九日之前開始的報告期間）及香港聯合交易所有限公司證券上市規則附錄十四企業管治常規守則所載的管治規則（統稱企業管治守則）。

合併守則由英國財務報告評議會(Financial Reporting Council)頒佈並可登入其網站查閱：www.frc.org.uk/corporate/

企業管治常規守則由香港聯交所頒佈並可登入其網站查閱：www.hkex.com.hk/chi/rulesreg/listrules/

董事相信，良好的企業管治對於本集團達致目標及創造最大股東價值非常重要，因此致力恪守嚴格的管治標準。

董事會支持企業管治守則，並確認於截至二零一零年十二月三十一日止財政年度全年已遵守二零零八年合併守則所載的條文。

董事會另確認，自於香港聯交所上市當日以來一直遵守香港聯合交易所有限公司證券上市規則附錄十四企業管治常規守則，惟有關薪酬委員會職權範圍的偏離除外。薪酬委員會的職權範圍限於審議主席及執行董事的酬金，並不包括就非執行董事的酬金向董事會提供建議。造成此項偏離的原因在於，薪酬委員會參與釐定非執行董事袍金有違二零零八年合併守則（及新英國企業管治守則條文）的原則。

企業管治守則的原則已按下文及董事酬金報告所述的方式應用。

董事會

董事會職責

董事會共同負責帶領本集團邁向成功，並在便於實施適當風險管理的有效控制架構下履行領導職能。執行董事負責管理業務運作，而非執行董事則負責對董事會的決策進行獨立判斷及審查。

董事負責制訂策略目標，確保本集團定位恰當，並獲充足資源達成該等目標，以及確保本集團能以符合法定責任的方式履行其對各股東及乃至於各持份者的責任。

於履行職責時，董事會可直接利用公司秘書所提供的服務，而公司秘書會就企業管治事宜、董事會程序及遵守適用規則及規例提供建議。

董事有權諮詢獨立專業意見（費用由本公司承擔），有關意見的副本將在適用及適當情況下向其他董事傳閱。

於日常業務過程中，董事會及委員會的文件會於每次會議前約一個星期送交各董事。

董事會已批准一個管治架構，當中訂有內部審批程序及可予轉授的事宜。這主要涉及本集團業務的營運管理，亦包括董事會轉授集團行政總裁進一步轉授有效日常業務經營及管理所需各項事宜的預設權限。各業務單位的主要行政人員有權管理該業務單位，並已設立由其最高級行政人員組成的管理委員會。

董事會可行使公司章程及二零零六年公司法授予的所有權力。這包括本公司借款、抵押或質押其任何資產（惟須遵守二零零六年公司法及本公司公司章程所載的限制）及就本公司的債務或其他責任提供擔保、抵押或彌償保證的權力。

為確保董事會能掌管本集團的事務，董事會的職權範圍會定期檢討，並具體列明留待董事會決定的事宜。這包括批准年度及中期業績、策略及企業目標、營運計劃、重大交易及影響本公司股本的事宜。在其內部管治架構下，所有業務單位均須就超越預設權限的事宜徵求董事會批准。

成員

於二零一零年十二月三十一日，董事會由主席、六名執行董事及九名獨立非執行董事組成。於二零一一年一月一日集團風險總監John Foley的委任生效後，執行董事數目增至七名。各現任董事的履歷載於第100至第103頁。

於二零一零年十月十五日，Howard Davies及Paul Manduca獲委任為獨立非執行董事。自二零一一年一月一日起，Paul Manduca接替James Ross出任董事會高級獨立董事。James將於二零一一年五月十九日召開的保誠股東週年大會結束時退出董事會。於二零一一年一月一日，Mike Wells代替Clark Manning出任執行董事及Jackson National Life Insurance Company的總裁兼行政總裁。另外，John Foley獲委任為執行董事兼集團風險總監，自二零一一年一月一日起生效。

按照本公司的公司章程規定，董事會或股東大會成員可合共委任最多20名董事。本公司董事的免任及辭任均受二零零六年公司法、企業管治守則及本公司公司章程的有關條文規管。

非執行董事的首屆任期通常為三年，獲董事會委任後，其任期會於首屆股東週年大會上獲股東推選時開始計算。每項委任安排將於三年任期接近結束時參照本集團的業務表現及要求進行檢討。所有董事委任安排的條款及條件於正常辦公時間在本公司註冊辦事處及股東週年大會可供查閱。

非執行董事一般會任滿兩屆三年任期（自其首次獲股東推選時起計），但董事會可邀請其續任更長時間。任第三屆任期的董事須接受嚴格的年度評核。

自二零一零年股東週年大會後獲董事會委任的董事將首次參選，且根據英國企業管治守則條文，除James Ross宣佈有意退任外，所有其他董事將於二零一一年五月十九日召開的股東週年大會同意膺選連任。

董事會積極進行執行及非執行董事的繼任規劃，以確保董事會的構成得到定期更新及董事會一直維持高效。實現此目標的途徑包括一項既定的檢討程序（該程序已應用於所有業務並涵蓋董事及高級管理層的繼任及發展）及第112頁詳述的提名委員會的工作。董事會會每年審議檢討結果，而因應檢討制訂的行動會作為管理層發展日程的一部分實施。我們相信，我們的非執行董事為董事會及其委員會帶來豐富的商業、財務及國際經驗。主管本集團主要業務的執行董事各自為董事會提供對各自業務、市場及挑戰的深入見解，確保涵蓋本集團主營業務的廣度及深度。

主席及行政總裁

主席及集團行政總裁的職責相互分離且界定明確。這些職責的範疇由董事會批准及定期檢討，以對任何個人的決策權力加以限制。

主席負責董事會的領導及管治，而集團行政總裁則負責管理本集團及代表董事會執行其策略及政策。集團行政總裁於履行職責時，可獲得由所有業務單位主管組成的集團行政委員會及集團總部職能專家小組的建議及協助。

獨立性

非執行董事的獨立性乃參照企業管治守則釐定。保誠每年須根據香港聯交所的規則確認非執行董事的獨立性，亦須根據沙賓法案確認其審核委員會成員的獨立性。董事會設有適當程序，以管理任何潛在的利益衝突。

於本年度全年，董事會認為非執行董事的身份及判斷均為獨立，符合企業管治守則所載的獨立性條文。本公司已根據香港上市規則的規定接獲各非執行董事確認其獨立性的確認函。由於根據二零零八年合併守則進行獨立性測試對主席而言並不適宜，同時，為確保所有公司通訊對主席的描述保持一致，我們並無要求主席根據香港上市規則提供獨立性確認函，且日後亦不會對其有如此要求。因此，香港公司通訊中不會再將主席列為獨立非執行董事。

Paul Manduca為高級獨立董事，股東如未能通過現有投資者溝通機制解決有關事宜，或在不宜透過該等途徑的情況下，可向其傳達有關事宜。

Keki Dadiseth及Barry Stowe擔任印度公司ICICI Prudential Life Insurance Company Limited（保誠擁有其26%權益）的非執行董事。此外，Keki應保誠要求擔任印度公司ICICI Prudential Trust Limited（保誠擁有其49%權益）的非執行董事。董事會並不認為有關委任會以任何方式影響Keki作為保誠獨立董事的身份。

企業管治

保誠是英國最大的機構投資者之一，董事會並不認為此狀況會影響兼任本集團持股公司董事會成員的非執行董事的獨立性。董事會亦相信，該等持股不會妨礙本公司聘用最合適及最有才能的非執行董事。

就職培訓及發展

公司秘書協助主席為新任董事提供度身訂造的培訓課程，並為全體董事提供持續發展安排。於獲委任後，所有董事均會參加就職培訓課程，其內容十分廣泛，涵蓋本集團業績的主要會計基準、董事會及其主要委員會的職責，以及內部審核及風險管理職能的職權範圍等。此外，他們亦會獲得有關本集團主營業務、其產品範圍、經營所在市場及整體競爭環境的詳細介紹。涉及的其他領域包括董事於不同上市制度下的責任、影響金融服務公司董事的法律事宜、本集團的管治安排、投資者關係計劃及薪酬政策。

董事於整個任期會定期獲得更新資料，其內容涉及本集團的業務及其經營所處的監管和行業特定環境，以及其作為董事的法定及其他職責及責任（如適用）。這些更新資料的形式可以是呈交董事會的書面報告或高級行政人員的簡報或外部資源（如適用）。為增進知識及提升效率，主要委員會的非執行董事在整個任期內會定期獲得涉及相關委員會事宜的更新資料，並會收到高級行政人員就他們所關注的問題所呈交的簡報。

於二零一零年，全體董事已參加持續專業發展課程，其內容包括若干行業特定及商業事宜，以及法律、會計及監管變動及發展。若干業務單位主要行政人員及有關高級行政人員於年內就其業務單位目前面臨的挑戰與機遇向董事會作出簡報。另外，若干總部職能的高級經理就其職能目前面臨的重大問題向董事會匯報，而董事已定期獲取償付能力II的報告。此外，審核委員會成員亦可出席業務單位的審核委員會會議，以進一步了解所關注的主題事項及本集團處理有關事項的方法。

表現評估

保誠繼續對董事會及各委員會於二零一零年的表現進行年度評估計劃，藉以符合二零零八年合併守則的規定。表現評估計劃旨在不斷提升董事會及各委員會的效率，加強本集團的表現。

繼二零零九年的內部表現檢討後，保誠再次決定聘用外部顧問協助二零一零年的評估。是次檢討由Egon Zehnder International與主席、高級獨立董事及集團行政總裁商議後進行。評估程序的一個要素是與各董事進行個別會談。事實證明，此舉是收集意見及資料的有效機制。

董事會於二零一一年二月在其會議上討論了檢討結果的相關報告，並將於年內實踐行動計劃。

另外，主席會個別會見非執行董事及集團行政總裁，藉以評估他們的表現。主席亦會帶領非執行董事對執行董事進行表現評估，而高級獨立董事則會帶領非執行董事對主席進行表現評估。

執行董事會定期接受檢閱，集團行政總裁會個別評核各執行董事的表現，以作為集團對全體員工進行年度表現評估的一部分。

本集團亦聘用Egon Zehnder International作為行政人員獵頭顧問，但認為不會存在利益衝突，尤其是由於本集團與其他獵頭公司互有連繫。

會議

於二零一零年，董事會共舉行十次定期會議，另外舉行15次會議以討論特別事務。年內舉行了一次單獨的策略性活動。本公司已實施一份詳細的預定議程表多年並持續更新，以反映預定的常規議事項目及年內發生的任何主題事項。

集團業務部門每年最少會舉行一次董事會會議，以增進對該項業務的了解。於二零一零年十一月，董事會會議在印尼雅加達舉行，其間董事與亞洲管理團隊高級成員會面，並出席一系列業務簡報會。

二零一零年會議出席率

	定期 董事會 會議	非定期 董事會 會議	審核 委員會 會議	薪酬 委員會 會議	提名 委員會 會議
年內會議數目	10	15	17 ¹	7	6
主席					
Harvey McGrath	10 (10)	15 (15)	–	–	6 (6)
執行董事					
Tidjane Thiam	10 (10)	15 (15)	–	–	–
Nic Nicandrou	10 (10)	15 (15)	–	–	–
Rob Devey	10 (10)	14 (15)	–	–	–
Clark Manning ²	10 (10)	14 (15)	–	–	–
Michael McLintock	10 (10)	15 (15)	–	–	–
Barry Stowe	9 (10)	13 (15)	–	–	–
非執行董事					
Keki Dadiseth	7 (10)	13 (15)	–	6 (7)	–
Howard Davies ^{3,8}	1 (2)	–	1 (1)	–	–
Michael Garrett	10 (10)	12 (15)	–	6 (7)	–
Ann Godbehere	10 (10)	13 (15)	17 (17)	–	–
Bridget Macaskill	10 (10)	14 (15)	–	7 (7)	6 (6)
Paul Manduca ^{4,8}	2 (2)	–	0 (1)	0 (1)	–
Kathleen O'Donovan ⁵	10 (10)	15 (15)	16 (17)	–	1 (1)
James Ross ⁶	10 (10)	14 (15)	–	6 (6)	6 (6)
Turnbull勳爵 ⁷	10 (10)	14 (15)	13 (16)	1 (1)	–

括號內數字表示各人於出任董事會或委員會成員期間最多能出席的會議數目。

附註

- 1 審核委員會年內舉行了八次定期會議及九次非定期會議以討論特別事務。
- 2 退任董事一職，自二零一一年一月一日起生效。
- 3 於二零一零年十月十五日獲委任為董事兼風險委員會主席，於二零一零年十一月九日擔任審核委員會成員。
- 4 於二零一零年十月十五日獲委任為董事，於二零一零年十一月九日擔任審核及薪酬委員會成員，於二零一一年一月一日擔任提名委員會成員。
- 5 於二零一零年十一月九日獲委任為提名委員會成員。
- 6 於二零一零年十一月九日退任薪酬委員會成員。
- 7 於二零一零年十一月九日退任審核委員會成員並加入薪酬委員會。
- 8 由於獲委任加入董事會前已承諾的事務，故未能出席部分定期會議。

上表詳列各董事年內出席董事會及委員會會議的次數。倘董事未能出席會議，主席會在會前徵求其意見。年內亦召開十次特別董事委員會會議，以就董事會討論的事宜訂定安排，例如批准定期財務報告及公司交易。

年內，主席與非執行董事舉行七次無執行董事出席的會議。

利益衝突

董事有避免與本公司發生利益衝突的法定責任。本公司的公司章程允許董事認可利益衝突，而董事會已就管理及審批（如適用）利益衝突或潛在利益衝突採納一項政策及多項有效程序。根據相關程序，董事須申報於非本集團成員公司出任的全部董事職位或其他任職情況，以及其他可導致衝突或引致潛在衝突的情況。提名委員會或董事會（如適用）會於適當時就各相關情況作個別評估及審批。

企業管治



董事權益

個別董事權益載於董事酬金報告第135頁。

外部委任

董事會相信，於二零一零年，主席的其他承諾並無妨礙其為本集團履行日常職責，且他承諾並能夠抽空處理不可預見的情況。主席的主要承諾（包括年內變動（如適用））詳情載於第101頁其履歷中。

董事可於本集團以外與其有業務關係的其他公司擔任董事職務或持有其他重大權益。

執行董事可出任外部公司的董事職務並保留從中賺取的任何袍金，惟須於事前與集團行政總裁商議，且不會引致任何利益衝突。與二零零八年合併守則相符，執行董事於當時100公司中出任的非執行董事職位不得多於一個。我們的部分執行董事於非上市公司或機構擔任董事或受託人職位。所保留的任何袍金詳情載於第135頁的董事酬金報告，而執行董事的主要承諾則詳載於第100至第103頁各人的履歷中。

非執行董事可供職於多個其他董事會，惟他們須證明能付出足夠時間履行於保誠的職責，並於接納前與主席就任何新委任進行商討。這確保他們的獨立性不受影響，並確保

任何潛在利益衝突及因新職責所需投入時間而引致任何可能出現的問題，能夠得以識別及妥善解決。我們非執行董事的主要承諾詳載於第100至第103頁各人的履歷中。

董事的彌償及保障

本公司已就保誠集團旗下公司的董事及高級管理人員所面臨的法律訴訟作出適合的保險保障安排。此外，本公司的公司章程允許本公司董事及高級職員就因職務引致的法律責任獲得彌償。保誠亦為本集團旗下公司的董事及高級管理人員提供保障，應對其相關身份可能引致的個人財務風險。這包括為Prudential plc董事及其他有關人士（包括於本集團旗下其他公司具備董事身份人士（如適用））而設的合資格第三方彌償準備（定義見二零零六年公司法相關內容）。該等彌償於二零一零年生效，並保持有效。

委員會

董事會已成立設有書面職權範圍的審核、薪酬及提名委員會作為董事會屬下主要常務委員會，並會對該等職權範圍定期進行檢討。於二零一零年十一月，董事會再成立風險委員會，協助董事會履行有關監督及監管全集團風險的職責。上述委員會乃保誠企業管治架構的重要元素，有關各委員會的報告載列如下。

審核委員會報告

此報告載有集團審核委員會（委員會）的職責，以及委員會年內曾進行的活動。

委員會職責

委員會於二零一零年的主要責任包括監管財務報告、內部控制及風險管理，以及監督核數師的獨立性。其職責包括確保財務程序得以控制及集團財務報告的健全、監管外部核數師的表現、客觀性及獨立性，以及檢討內部核數師的工作。成立風險委員會後，風險管理的監管工作自二零一一年起已轉交至該委員會。

於履行職責過程中，審核委員會可與本集團僱員取得接觸並運用其財務或其他相關專業知識，亦可獲取集團內部審核總監及公司秘書的服務。委員會亦可諮詢外部專業意見，而費用由本集團支付。

委員會的職權範圍由董事會確定並定期檢討，有關內容可瀏覽本公司網站 www.prudential.co.uk/prudential-plc/aboutpru/corporategovernance/，亦可於本公司註冊辦事處向公司秘書索取印刷本。

成員

委員會僅由本公司下列獨立非執行董事組成：

Ann Godbehere（主席）

Kathleen O'Donovan

Turnbull勳爵（至二零一零年十一月九日）

Paul Manduca（由二零一零年十一月九日起）

Howard Davies（由二零一零年十一月九日起）

成員的選擇旨在提供廣泛的財務、商業及其他相關經驗，以達致委員會的目標。

董事會認為Ann Godbehere及Kathleen O'Donovan均擁有二零零八年合併守則及香港上市規則方面的近期及相關財務經驗。就沙賓法案而言，董事會已於二零一零年六月指定Ann Godbehere為其審核委員會財務專家，這將於二零一一年刊發20-F表時一併檢討。

委員會成員的履歷詳情（包括其相關經驗）已載於第100至第103頁。

會議

委員會於年內舉行八次定期會議，並額外進行九次會議以討論特別事務。個別成員的會議出席紀錄載於第107頁的表格內。董事會主席、集團行政總裁、財務總監、集團總法律顧問及公司秘書、集團內部審核總監、集團風險總監及來自集團財務、內部審核、風險、合規及保安部門的其他高級職員以及外部核數師的主要合夥人亦透過邀請參加會議。外部核數師的其他合夥人和員工亦參加了部分會議，以就其專業領域的有關討論發表意見。

本公司已實施一份詳細的預定議程表多年，該議程表將不斷檢討及更新以確保委員會負責的所有事項於年內適當時間得以處理。年內，委員會的主要工作如下：

- 檢討半年及全年業績、年度報告及賬目，以及其他重大公告（如適用）；
- 檢查關鍵性的會計政策及主要判斷領域；
- 檢討集團會計政策的變動與實施是否符合國際財務報告準則及慣例；
- 檢討集團的稅務事宜；
- 批准外部核數師的管理聲明書、檢討外部核數師的全年備忘錄及外部審核意見；
- 檢閱美國存檔資料及有關的外部審核意見；
- 監督核數師的獨立性及外部核數師的計劃及審核策略、外部審核程序的成效、外部核數師的資格、專業技能及資源，以及就外部核數師的重新委聘提供建議；
- 監管集團的內部控制系統架構及其成效，包括Turnbull合規聲明及沙賓程序；
- 監管集團風險架構的成效以及對主要財務及經營風險的管理成效；
- 檢討內部審核計劃及資源，並監管審核架構及內部審核成效；
- 監管合規程序及控制措施的成效，以及相對於集團合規計劃的表現；
- 檢討反洗黑錢程序及透過員工保密舉報途徑收到的檢舉；及
- 檢討自身運作成效及其職權範圍。

企業管治

此外，委員會收到多項議題上的深入報告。年內，委員會收到披露委員會及集團營運風險委員會的會議紀錄，並得悉其活動。自十一月起，委員會進一步得悉假設批核委員會的會議紀錄及活動。有關披露委員會及風險管治的進一步資料，分別載於第119頁及第115至第116頁。

主席在每次委員會會議後，向董事會報告特別重大事項，而委員會會議記錄亦將提交予董事會各成員閱覽。

委員會確認已符合於行政管理人員缺席的情況下進行會議的要求。有關會議已於二零一零年二月及十月與外部及內部核數師進行。於所有其他時間，管理人員及核數師可與主席自由接觸。

財務報告

委員會在向董事會建議公佈財務報表前會先對財務報表進行審閱，期間委員會將重點審閱：重大會計政策及實務及任何變動、須作出重大判斷的決定、不尋常交易、披露事項的清晰性、重大審核調整、持續經營假設、會計準則合規情況及適用法例、規例及管治守則所載責任的遵守情況。

另外，管理層會定期就國際財務報告準則的發展情況向委員會作出簡報。

保密檢舉

委員會的常規議程項目之一是檢討保密檢舉程序的應用及因應有關通訊所採取行動的報告。保密檢舉程序讓僱員能以保密甚至匿名（如其希望）方式，傳達有關問題。於本年內，透過這程序並無發現重大監控事項。

業務單位審核委員會

各業務單位均有其審核委員會，而會內成員及主席主要由高級管理層組成並獨立於各業務單位。該等委員會的會議紀錄會定期呈報予審核委員會，且會議由各業務單位的高級管理層出席，當中包括業務單位的財務、風險、合規及集團內部審核主管。業務單位審核委員會已採納本集團的標準職權範圍，並就海外規定或業務特殊要求作輕微變更。該等委員會的職權範圍已於年內作出檢討，且有關職權範圍均包含向審核委員會上報重要事宜、就批准業務單位內部審核計劃提供建議及監察內部審核資源是否充

足，亦包含外部核數師呈報。年內，業務單位審核委員會檢討其各自的內部審核計劃、資源及內部審核工作結果，而且內外部核數師均能按要求與審核委員會主席及成員商討任何相關事宜。

內部控制及風險管理

於董事會確認本集團內部控制系統聲明前，委員會會對其進行審閱，亦會檢討關於鑒別、評估及管理業務風險的政策及流程。

根據沙賓法案第404條規定，本集團須每年評估財務報告內部控制的有效性。更多詳情載於下文。

內部審核

委員會認為與內部審核職能部門的關係對本身活動的成效有關鍵作用。整個集團的內部審核職能部門在支持委員會履行其企業管治守則及沙賓法案規定的職責方面發揮著重要作用，並就本公司的風險確認及控制程序提供獨立性保證。委員會認可內部審核職能部門於二零一零年執行的工作計劃。集團各業務單位分別設有內部審核小組，小組領導人向集團內部審核主管報告。委員會及業務單位審核委員會對內部審核資源、計劃及工作進行監督。在集團內負責內部審計的人員共計108人。集團內部審核主管按其職責向委員會報告，同時根據管理需要向財務總監報告。

正式報告會提交委員會會議。於適當時，亦會提交臨時更新資料。於委員會與內部核數師的非公開會議及委員會主席與集團內部審核主管的定期非公開會議上，亦會尋求各方的意見。

委員會透過定期檢討，評估內部審核職能部門的效能。這些定期檢討當中，部分是由外部顧問透過與集團內部審核主管的持續溝通進行。最近一次對集團內部審核安排及標準的外部檢討於二零零六年及二零零七年進行，以確保最有效地組織內部審核的活動和資源，以為委員會的監督職責提供支援。該等檢討由德勤作出，確認內部審核職能部門符合內部核數師公會關於內部審核專業實務的國際標準，結論為該職能部門已有效運作。於其後年度，集團內部審核主管根據內部審核持續自我評估程序，並採用源自德勤檢討標準的成熟度模型，對內部審核職能部門進行了一次內部評估。該次評估確認內部審核職能部門符合內

部核數師公會的國際標準，並繼續於專業操作的所有領域有效運作。最近一次評估結果詳情已於二零一一年二月向委員會匯報。對英國保險業務內部審核安排及標準的外部檢討已於二零一零年進行，以確保有效地組織內部審核的活動和資源，以為英國業務單位審核委員會的監督職責提供支援。該檢討由羅兵咸永道作出，確認英國保險業務內部審核職能部門符合內部核數師公會關於內部審核專業實務的國際標準並已有效運作。下一次對集團內部審核安排及標準的外部檢討定於二零一一年進行。

外部審核

委員會對外部核數師KPMG Audit Plc（其主要關係為與委員會之間的關係）起主要的監督作用。本集團的核數師獨立政策確保外部核數師的獨立性及客觀性不受影響。該政策制定四項主要原則作為外部核數師提供非審核服務的基礎，即核數師不應：

- 審核所屬會計師行的工作；
- 為本集團作出管理決定；
- 與本集團有共同財務利益；或
- 擔任倡導本集團的職責。

根據該政策，核數師提供的所有服務均須根據預先核准的預算提供並由委員會檢討並於需要時審批。委員會定期檢討及更新該政策，以確保符合制定、維持及監督核數師獨立性及客觀性的最新標準及最佳實務。

應付核數師費用

截至二零一零年十二月三十一日止年度，委員會根據有關法例就其核數師KPMG Audit Plc提供的審核服務及其他服務批准向其支付費用1,040萬英鎊。此外，委員會就KPMG提供與審核工作無關的服務批准向其支付費用730萬英鎊，佔本年度支付外部核數師總費用的42%。撇除有關AIA交易的服務，與審核工作無關的服務費用為180萬英鎊，僅佔支付外部核數師費用的10%。根據本集團的核數師獨立政策，所有

服務均須於開展工作前獲得批准，且各項非審核服務均被確認為沙賓法案所界定外部核數師獲准提供的服務。委員會於二零一零年定期檢討KPMG向本集團提供的非審核服務。審核費用概要載於本集團財務報表附註16。

核數師表現及獨立性

於二零一零年，委員會的工作包括評估外部核數師的表現、獨立性和客觀性及審核程序的成效。除召開會議向外部核數師提出相關問題的常規做法外，還可透過集團內部審核職能部門所進行的問卷調查檢討外部審核程序的成效。委員會檢討外部審核策略並接收核數師就其獨立性及質量控制的政策及程序提交的報告，當中包括其獨立性符合行業標準的年度確認書。

重新委聘核數師

本集團實施的政策是，委員會最少每五年進行一次正式的檢討以評估應否就外部審核重新招標。最近一次外部審核競投於一九九九年進行，現任核數師便是於當時獲委聘。自二零零五年起，委員會每年均會考慮是否需要就外部審核服務重新招標。於二零一一年二月，委員會再次考慮重新招標的需要，認為核數師的工作表現良好，毋須作出任何變動。於二零零七年，KPMG Audit Plc根據審計實務委員會職業道德聲明(Auditing Practices Board Ethical Statements)及沙賓法案委聘一名新的首席審核合夥人。

對外部核數師的績效及獨立性進行檢討後，委員會建議董事會重新委聘KPMG Audit Plc為本公司的核數師，而重新委聘KPMG Audit Plc為本公司核數師的決議案將於二零一一年五月十九日的股東週年大會提呈股東表決。

檢討委員會績效

委員會委託外部機構就其年內表現質素進行表現評估，作為董事會表現評估的一部分。評估結果已於二零一一年二月呈報予董事會。此外，其已就遵守各項適用於委員會的規定和行為守則進行內部評估，評估結果已於二零一一年二月呈報予委員會。根據本次內部和外部檢討結果，委員會相信其於年內一直為有效的審核委員會。委員會的進一步績效檢討將定期進行，並將不時由外部顧問進行。

企業管治

薪酬委員會報告

委員會職責

薪酬委員會（委員會）釐定主席及執行董事的薪酬組合，同時亦就董事會界定的高級管理層群組批准薪酬原則並監管其薪酬水平及架構。在制訂薪酬政策時，委員會已全面考慮二零零八年合併守則附表A的條文。董事會編製的董事酬金報告全文載於第123至第148頁。於編製該報告時，董事會已根據二零零八年合併守則、香港聯交所證券上市規則企業管治常規守則附錄十四、金融服務管理局的上市規則，以及二零零六年公司法的規定。

對於委員會有關所有執行董事薪酬的建議，委員會將與主席及集團行政總裁進行商議，惟集團行政總裁的薪酬僅與主席商議。委員會可諮詢本公司內部及外部的專業意見。

委員會的職權範圍由董事會確定並定期檢討，有關內容可瀏覽本公司網站 www.prudential.co.uk/prudential-plc/aboutpru/corporategovernance/，亦可於本公司註冊辦事處向公司秘書索取印刷本。

該職權範圍符合相關投資者指引的所有重大方面，並規定委員會須確保本公司採納獎勵執行董事就持續及有鑑別性地提升股東價值所作貢獻的薪酬政策。

成員

委員會僅由本公司下列獨立非執行董事組成。

Bridget Macaskill（主席）

Keki Dadiseth

Michael Garrett

James Ross（至二零一零年十一月九日）

Turnbull勳爵（由二零一零年十一月九日起）

Paul Manduca（由二零一零年十一月九日起）

委員會成員的履歷詳情（包括其相關經驗）已載於第100至第103頁。

會議

委員會每年一般定期舉行最少四次會議，並在有需要時另外舉行數次會議以檢討薪酬政策及該政策的施行情況。鑒於主席及集團行政總裁並非委員會成員，彼等亦將出席會議，除非其存在利益衝突則作別論。於二零一零年，委員會共舉行七次會議。委員會成員的出席紀錄詳情載於第107頁。薪酬委員會活動的詳細資料載於第123至第148頁的董事酬金報告內。

提名委員會報告

委員會職責

提名委員會（委員會）在與董事會商議後，根據本集團業務及適當考慮董事會成員多樣化的利益（包括性別），評估董事會整體的技能、知識及經驗，並識別任何特定時間所需具備的職責及能力。委員會依據該等標準來考慮候任人選的條件，然後向董事會推薦合適的候選人以供委任。在適用情況下，亦將透過獵頭顧問物色候選人。除此之外，委員會亦將檢討董事於董事會會議上提出或就董事會準成員提出的利益衝突或潛在利益衝突。倘可能存在實際或潛在利益衝突，委員會有權代表董事會批准任何該等實際或潛在衝突情況、施加任何其認為適當的條款及條件，或就應否批准有關衝突或潛在衝突及以何種條款予以批准向董事會提供建議。

於二零一零年，委員會共舉行六次會議，並向董事會建議委任Howard Davies及Paul Manduca為非執行董事，兩人均是委員會在外部獵頭顧問協助下委任的人選。委員會亦建議委任Mike Wells及John Foley為執行董事，自二零一一年一月起生效。各董事的詳細履歷載於第100至第103頁。

委員會的職權範圍由董事會確定並定期檢討，有關內容可瀏覽本公司網站：www.prudential.co.uk/prudential-plc/aboutpru/corporategovernance/。此外，亦可於本公司註冊辦事處向公司秘書索取印刷本。

成員

委員會由下列獨立非執行董事及主席組成：

Harvey McGrath (主席)

Bridget Macaskill

James Ross

Kathleen O'Donovan (由二零一零年十一月九日起)

Paul Manduca (由二零一一年一月一日起)

會議

委員會於需要時舉行會議，以考慮可獲委任加入董事會的候選人，並就有關候選人向董事會提供建議。集團行政總裁將密切參與委員會的工作，同時應邀參加會議並於會上發表意見。

委員會會議成員的出席記錄載於第107頁。

董事會技能及構成的評估程序會持續進行並定期檢討，以確保董事會有適當的繼任規劃。

風險委員會報告

委員會職責

風險委員會已於二零一零年十一月成立，負責領導、指導及監管本集團的整體風險偏好和承受能力及風險管理架構（包括風險政策及程序和控制），並監督集團風險總監的職責。

委員會的職權範圍由董事會釐定，並會定期檢討。職權範圍內容可瀏覽本公司網站 www.prudential.co.uk/prudential-plc/aboutpru/corporategovernance/，亦可於註冊辦事處向公司秘書索取印刷本。

成員

委員會由下列獨立非執行董事組成：

Howard Davies (主席)

Ann Godbehere

James Ross

Turnbull勳爵

會議

委員會預計每年定期舉行最少四次會議。待完成其首年工作後，委員會將於二零一一年年度報告內呈報其活動。

內部控制與風險管理

董事會全面負責內部控制與風險管理系統的工作，並檢討其成效。有關本集團內部控制、風險管理以及企業責任方針的框架如下：

- **集團管治框架：**將本集團內部控制政策及程序記錄於一份在線手冊內，包括本集團的風險框架、業務行為守則，以及重要經營和財務風險的詳細政策。業務單位亦須遵從任何必要的額外程序，以符合當地的法定及監管要求。
- **集團風險框架：**概括了整個集團的風險管理理念及方法，並載列支持本集團遵守內部、法定及監管要求的重要風險管理程序。
- **企業責任框架：**概括整個集團的企業責任理念及方法；對本集團的商業重點和所面臨日益增多的挑戰（包括持份者預期的變動）加以支援。本集團的業務行為守則是其中的重要元素，當中載有在更廣大社區及環境方面，董事會要求本身、僱員、代理和其他代表本集團工作的人士，與僱員、客戶、股東、供應商及競爭對手來往時須遵守的道德標準。

業務回顧提供更多有關保誠風險偏好和風險承擔（第80至第86頁）及企業責任活動（第91至第98頁）的詳情。

企業管治

本集團所實施風險管理程序與內部控制系統的詳情載於第115至第116頁風險管治一節。管治框架主要涉及本集團業務的經營管理，亦包括董事會就有效日常業務經營及管理所需各項事宜轉授的預設權限。集團行政總裁已獲董事會轉授管理權限，並將權限授予有關行政人員，包括各業務單位的主要行政人員，他們均須向集團行政總裁報告該業務單位的管理情況。另外，這些主要行政人員各自設立了由其業務單位最高級管理人員組成的管理委員會。

該系統定期進行檢討，並符合企業管治守則。本集團遵循與守則中風險管理與內部控制章節相關的二零零五年Turnbull指引，以符合二零零八年合併守則的要求。於二零一一年二月，董事會檢討了內部控制系統的成效，內容涵蓋所有重大控制措施，包括財務、經營及合規控制、風險管理系統及發行人會計與財務申報職能部門僱員的資歷、經驗及資源充足性。董事會確認，在整個期間及截至本報告日期止，已設有持續識別、評估及管理本集團所面對重大風險的程序。

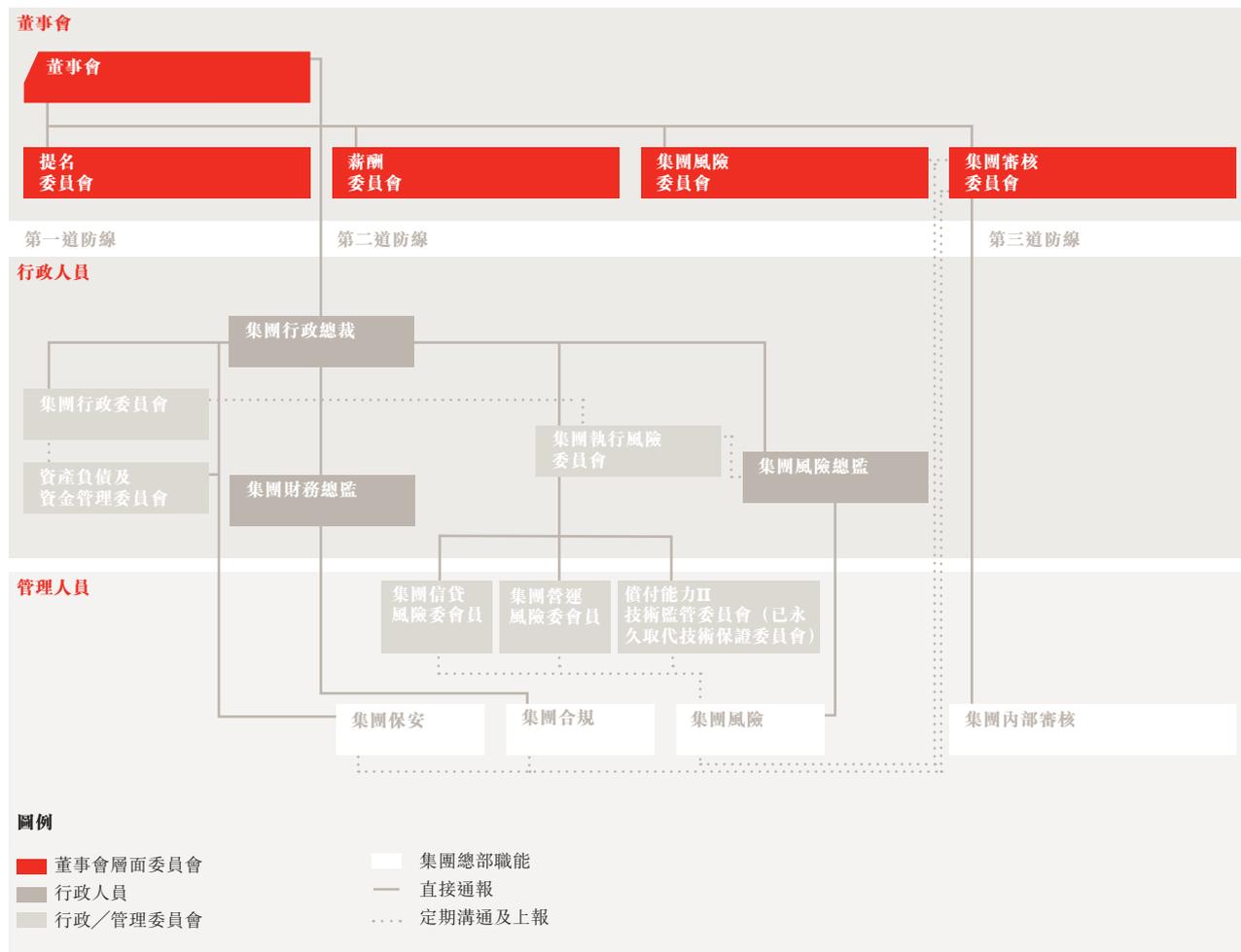
各業務單位的行政總裁和財務總監會每年核實遵守本集團管治、內部控制及風險管理要求的情況。風險管理職能部門會檢討業務單位在核實中識別的任何事項，並評估年內發生及報告的風險及控制問題。其中包括：常規與特別風險報告；其他集團總部監督職能部門確認並報告的事宜及內部審核職能部門在執行集團風險審核計劃中發現的事宜。有關結果會向集團審核委員會匯報並由該委員會檢討。

按照Turnbull指引，以上述方式提供的核實並不適用於若干本集團未能全面行使管理控制權的大型合營企業。在這種情況下，本集團確保落實適當的管治及風險管理安排以保障本集團的權益。然而，參與合營企業的相關集團公司在提供任何支持該合營企業的服務時，必須遵守本集團內部管治框架的規定。

上述內部控制及風險管理系統亦載於第115頁風險管治及第109頁集團審核委員會兩節中，涵蓋了本公司財務申報程序和本集團編製綜合財務報表的流程。

風險管治

集團層面框架



組織

保誠風險管治框架要求本集團所有的業務及職能部門設立程序，以確認、評估及管理本集團面臨的主要風險。該框架建基於「三道防線」的概念：風險管理、風險監督及獨立保證。

下表概述集團層面的框架：

風險管理（第一道防線）：按企業管治報告所述，策略、表現管理及風險控制主要由董事會（已成立風險委員會協助提供領導、指導及監管）、集團行政總裁及各業務單位的主要行政人員負責。

資產負債及資金管理委員會：每月召開一次會議，以監控本集團的流動資金及Prudential Capital的活動。

風險監督（第二道防線）：集團層面的風險委員會由集團風險總監或財務總監領導，以對風險狀況進行監督及檢討。

集團執行風險委員會：每月召開一次會議，以監察本集團的風險狀況（市場、信貸、流動資金、保險及營運風險）並監控資金。

集團營運風險委員會：向集團執行風險委員會報告並每個季度召開一次會議，以監察本集團的非財務風險（營運、經營環境及策略風險）狀況。

風險管治

集團信貸風險委員會：向集團執行風險委員會報告並每月召開一次會議，以檢討本集團投資及交易對手信貸風險狀況。

償付能力II技術監管委員會：將於償付能力II項目完成時成立，就本集團內部模式向行政人員及董事會提供持續技術監管及建議，以履行他們的職責。

委員會的監督由集團風險總監提供支援，而職能部門的監督則由以下方面提供：

集團保安：制訂及推行適當的保安措施，以保護本集團的員工、實物資產及知識產權。

集團合規：核實遵守監管標準的情況，並就影響本集團的關鍵監管事項向本集團的管理層及董事會報告。

集團風險：建立並採納符合保誠風險承受能力並能夠保護及提升本集團內含及特許價值的資金管理、風險監督框架及文化。

獨立保證：按企業管治報告所述，集團審核委員會（由集團內部審計部提供支援）就本集團內部控制及風險管理系統的有效性提供獨立保證及監督。

原則及目標

風險指保誠在成功實施其策略及實現其目標方面所面對的不確定因素。這包括可對保誠的成功及生存構成潛在威脅的所有內部或外部事件、行為或疏忽。

本集團內部的控制程序及系統旨在管理而非消除無法實現業務目標的風險。這些程序及系統僅針對重大錯誤陳述或損失提供合理而非絕對的保證，且專注於使承擔風險的級別與業務目標的實現相一致。

只有在符合保誠風險承受能力框架及其風險承擔理念的情況下，重大風險因素方會予以保留，即：

- 保留可創造價值的風險，
- 本集團能夠承受不利結果的影響，
- 本集團具備管理該風險所必需的能力、專業知識、程序及控制方法。

本集團設定了五個風險及資金管理目標：

框架：設計、實施及維持一個符合本集團風險承受能力及風險調整利潤（RAP）模型的資金管理及風險監督框架。

監控：透過確認風險景觀、評估及監控風險狀況及了解變化的驅動因素，建立「無意外」風險管理文化。

控制：當風險狀況不合理時實施降低風險措施及補救行動並對極端事件應對措施進行管理。

溝通：將本集團的風險、資金及盈利狀況告知內部及外部持份者及評級機構。

文化：培育風險管理文化，提供質量保證並促進橫跨整個集團及行業的風險衡量及管理最佳實務交流。

報告

本集團經濟資本狀況及對於風險限制的整體狀況由集團執行風險委員會定期檢閱。主要的經濟資本指標及RAP資料已納入業務計劃內，並由集團執行委員會檢閱及董事會批核。

集團審核委員會及集團風險委員會將定期收到有關集團風險活動的報告。有關報告包括集團經營風險委員會及集團信貸風險委員會的活動資料。

集團總部監督職能具有明確的上報標準及程序，以使業務單位及時報告風險及事件。於適當時，這些風險及事件會逐級報告各集團層面的風險委員會及董事會。

內部業務單位的例行報告規定按業務性質而異。各業務單位負責確保其風險報告框架同時符合該業務單位的需求（例如向業務單位風險及審核委員會報告）及本集團設定的最低標準（例如達到集團層面的報告要求）。

業務單位對其風險進行檢討，以作為編製年度業務計劃的一部分，並定期到集團總部根據業務目標檢討機會及風險。集團風險部門對大規模交易的影響或偏離業務計劃的情況進行檢討並向集團總部報告。

與股東的關係

與股東的溝通

作為一個主要的機構投資者，本公司深明與股東維持良好關係的重要性，因此定期與主要股東進行討論，並於二零一零年實行會議計劃。此外，保誠還於二零一零年十二月舉行投資者日，並計劃將其發展成年度活動。本公司聘請獨立機構定期對主要投資者進行感觀調查，調查的結果會呈交董事會。董事會成員定期接收來自分析師及經紀商關於本公司及行業的最新報告，以加深他們對外界對本公司看法的認識與了解。主席與非執行董事會就主要股東提出的事宜向董事會作出回應。保誠歡迎主要股東與新任董事或任何董事進行會晤。

本集團設有公司網站www.prudential.co.uk，為私人及機構投資者提供各式各樣相關資訊，內有本集團的財務日誌。第443至第444頁的股東資料一節載有股東可能關注的其他資料。

股東週年大會

股東週年大會將於二零一一年五月十九日上午十一時正，假座倫敦西敏寺聖堂伊麗莎白二世會議中心(SW1P 3EE)丘吉爾大禮堂舉行。本公司相信，對於機構以及私人股東而言，股東週年大會是一個重要的論壇，因此鼓勵全體股東參與投票表決。會上，股東還有機會就本集團營運與表現相關事宜向董事會提問。

二零一零年股東週年大會延續以往對所有決議案投票表決的做法。投票結果和會前遞交的所有代表委任表格均在會上及本公司網站公佈。此做法可向出席的股東提供有關每項決議案支持和反對票數的充足資料，並確保所有在會上親身或通過委任代表所投票數均已計算在內。

公司憲制文件

本公司受二零零六年公司法、其他適用法律及法規，以及其公司章程條文所規管。公司章程可登入本公司網站www.prudential.co.uk/prudential-plc/aboutpru/memorandum查閱。

對公司章程的任何修改必須根據二零零六年公司法條文由股東以特別決議案通過。

股本

於二零一零年十二月三十一日，本公司的已發行股本（載於第321頁的附註H11）包括2,545,594,506股（二零零九年：2,532,227,471股）每股面值5便士的普通股，該等股份均悉數繳足股款並於倫敦證券交易所及香港聯交所上市。於二零一零年十二月三十一日，股東名冊的賬戶數目為66,048（二零零九年：71,700）。本公司根據與J.P. Morgan訂立的存管協議以參照其普通股的美國預託股份形式於紐約證券交易所作第二上市，此外亦於新加坡證券交易所作第二上市。

遵照香港聯交所證券上市規則的規定，自二零一零年五月二十五日上市當日起至本報告日期，本公司一直維持公眾持股量不低於已發行股本的25%。

根據本集團的僱員股份計劃，本公司設有若干股息豁免政策，僅涉及已發行但未分配的股份。有關股份由受託人持有，可於適當時候用於滿足本集團僱員股份計劃的需求。

與股東的關係

權利及責任

有關本公司股份所附的權利及責任詳情載於本公司的公司章程。目前，普通股並無投票權限制，均為繳足股款股份，以點票形式進行投票時，每股代表一票。若投票以舉手表決方式進行，則每名親自或委任代表出席的股東（若為法團，則每名獲正式授權的法團代表）可投一票。倘委任代表由超過一名股東委任，並獲一名或多名股東指示投票贊成決議案，同時獲另一名或多名股東指示投票反對決議案，則委任代表有一票贊成及一票反對的投票權。

根據本公司經營的僱員股份計劃，倘參與者為股份的實益擁有人而非登記擁有人，則根據相關計劃規則，投票權一般由登記擁有人行使。受託人可依其意願投票，但不得就以盈餘資產形式持有的尚未獎勵的股份投票。

於二零一一年三月八日，受託人根據正在運作的各項計劃持有本公司已發行股本的0.19%。

各項計劃的股息權利載於第345頁的附註14。

轉讓限制

根據英格蘭公司法，股份可由轉讓文據或透過電子系統（目前為CREST）轉讓，且轉讓並無限制。然而，在特定情況下，董事可拒絕登記股份的轉讓，惟該等拒絕不得妨礙股份在公開及正常情況下的交易。倘董事行使該權力，則須於兩個月內向承讓人發送拒絕通知。

本公司或會根據適用的法律及法規（例如內幕交易法）及根據金融服務管理局及香港聯交所的上市規則，以及保誠本身的股份交易規則不時實施若干限制。據此，本公司的董事及若干僱員須經本公司批准方可進行本公司普通股交易。

若干本公司僱員股份計劃包含對受有關計劃規管的股份之轉讓限制。按董事酬金報告所述，非執行董事以部分袍金購入的本公司股份，一般不得於任期內轉讓。此外，所有董事均須於獲委任後一年內購入若干資格股，亦預期董事會於任期內持有該等資格股。執行董事亦須於本公司持有股權。

主要股東

截至二零一一年三月八日，根據金融服務管理局披露及透明度規則第5.1.2R條，本公司已收到Capital Research and Management Company、BlackRock Inc.、Norges Bank及Legal and General Group plc發出的通知，指彼等於發出通知時分別持有本公司已發行普通股本之11.65%、5.01%、4.01%及3.99%。

發行股份的授權

董事須就本公司發行股份獲取股東授權。發行股份時，除非已獲得股東授權可毋須先向現有股東發售發行股份，否則本公司須向現有股東按其持股比例發售股份。本公司按年向股東徵求可發行股份上限的授權，以及發行不超過已發行股本5%的股份毋須遵循優先購買權規定的授權，此舉與相關法規及最佳慣例一致。本公司於供股時亦會尋求豁免申請法定的優先購買權程序。本公司發行股份及毋須遵循優先購買權規定而發行股份的現有授權將於本年度股東週年大會結束時屆滿。於二零一一年五月十九日召開的股東週年大會上，將分別向股東提呈一項普通決議案及一項特別決議案，以批准更新該等授權。

於二零零九年及二零一零年發行的股份詳情載於第321頁的附註H11。

根據香港聯交所授出豁免的條款，本公司確認一直遵守英國有關持有庫存股的適用法律及法規，亦遵守有關購買本身股份及其可能持有任何庫存股豁免的條件。

購買本身股份的授權

董事亦須就本公司購買本身股份獲取股東授權。根據二零零六年公司法的相關條文及其他相關指引，本公司須按年就購回本身股份以特別決議案的方式徵求授權。自上次於二零一零年的股東週年大會獲得授權以來，本公司並未動用該項授權。該現有授權將於本年度的股東週年大會結束時屆滿。於二零一一年五月十九日召開的股東週年大會上，將向股東提呈一項特別決議案，以批准更新該授權。

董事進行證券交易之標準守則

保誠已採納的股份交易規則結合了英國股份交易標準守則及香港董事進行證券交易之標準守則的規定。保誠經營多個僱員股份計劃。為促進該等計劃的正常運作，保誠已向香港聯交所取得多項豁免。

經作出特定查詢後，董事確認其已遵守該等規則。

美國的企業管治及規例

基於本公司的證券於紐約證券交易所上市，本公司須遵守二零零二年沙賓法案（「法案」）中適用於外國私人發行人的相關條文，本公司已採納程序確保符合規定。

根據法案第302條關於披露控制及程序的相關條文，本公司已設立披露委員會，該委員會向集團行政總裁匯報，由財務總監出任主席並由多名高級管理人員組成。該委員會旨在：

- 協助集團行政總裁及財務總監設計、執行及定期評估本公司的披露控制及程序；

- 監察本公司遵循披露控制及程序的情況；
- 審閱本公司就對市場或投資者有重大影響的所有公開披露事項的範圍及內容，並向集團行政總裁及財務總監提供建議；及
- 檢討、考慮及跟進（如適用）披露過程中其他環節所引起的事宜。該等事宜可能包括，在與披露過程相關的範圍內向集團審核委員會、內部核數師或處理本公司內部控制的外部核數師提出的任何事宜。

在執行該等目標時，委員會會協助集團行政總裁及財務總監根據法案第302條規定證明披露程序及控制的有效性。

法案第404條條文規定本公司管理層須在20-F表的年報中匯報對財務報告的內部控制的有效性，並呈交美國證券交易委員會。為遵循有關對內部控制有效性作出報告的規定，本集團已按法案規定的格式對其財務報告的內部控制進行記錄及測試。由外部核數師作出的年度評估及相關報告將載入20-F表的本集團年報中，而20-F表將於未來數月刊發。

此外，披露委員會亦根據相關規例對特定事宜是否需要向市場披露作出評估。

企業責任 管治

董事會致力以最高的企業責任標準帶領及控制業務。就企業責任策略的管治而言，主席Harvey McGrath對社會、環境及道德風險管理負有董事會層面的責任。董事會就保誠於該等方面的表現最少每年討論一次，並按年檢討及批准保誠的企業責任報告及策略。

在董事會層面以下，責任委員會為整個集團的專家委員會。該委員會負責檢討保誠的商業行為及社會和環境政策，確保本集團各國業務所採用方法的一致性。對環境、社會及社區事宜的考量已納入本公司的商業行為守則，並於本公司的企業責任理念及計劃中體現。本公司的企業責任理念及計劃已考慮業務所在的當地文化及規定。

集團總部的企業責任小組制訂保誠的企業責任策略，並與各個業務單位緊密合作以提供建議。小組亦協助制訂及改進整個集團的措施，令其不僅符合本集團的整體原則，還能配合當地所需。

額外披露

以下額外披露乃根據二零零六年公司法、披露及透明度規則及企業管治守則作出。

財務報告

董事有責任就本集團的表現及財務狀況向股東報告，並負責編製第153至第352頁及第375至第386頁的財務報表及第389至第433頁的補充資料。核數師則負責根據其對財務報表及歐洲內含價值基準補充資料的審核發表獨立意見，並將意見向本公司股東及本公司報告。核數師意見載於第388及第435頁。

公司法規定，董事須就每個財政年度編製財務報表，真實及公允地呈報本公司及本集團的事務狀況。編製財務報表所採用的準則載於第387頁董事責任聲明內。

此外，董事還須確認董事會報告中包括對業務發展及表現的公正審閱，並載有對主要風險和不明朗因素的描述。該確認載於第387頁董事責任聲明內。

載於第80至第86頁的財務總監回顧載有對本集團風險及資本管理的描述（包括對本集團流動資金狀況的描述）。第203頁的財務報表附註C亦有就該等風險進行討論。本集團擁有可觀的內部及外部財務資源，因此董事相信本集團擁有優越條件，可成功控制其業務風險。

於本董事會報告批准日期任職的董事確認，就其所知，概無本公司核數師並不知悉的相關審計資料；各董事已採取身為董事應採取的一切方法，了解任何相關審計資料並確定本公司核數師已知悉該資料。該確認根據二零零六年公司法第418條的條文作出並應據此詮釋。

持續經營

經查詢後，董事合理預期本公司及本集團在可見將來擁有足夠的資源繼續運營。為證明該預期，本公司的業務活動，以及可能影響其未來發展、在目前經濟環境中的成功表現及狀況的因素已載於第17至第98頁業務回顧。影響本集團的資金及流動資金狀況的風險及其敏感度可參閱財務總監回顧。具體而言，本集團的借款狀況詳列於第324至第326頁的附註H13；與本集團資產及負債相關的市場風險及流動性分析可參閱第300至第304頁的附註G2；按業務單位劃分

的保單持有人負債到期情況分別載於第232、253及261頁的附註D2、D3及D4；現金流量詳情則載於綜合現金流量報表，而準備及或然事項則載於附註H14。因此，董事已繼續採用持續經營會計基準編製財務報表。

結算日後事項

於本財政年度結束後會影響本公司的重要事項詳情載於第352頁的附註I12。

控制權變動

根據規管Prudential Corporation Holdings Limited與中國中信集團公司(CITIC)之間的壽險業務及基金管理合營企業的相關協議，倘本公司的控制權發生變動，CITIC可終止該等協議並(i)購入本公司於合營企業的全部權益，或要求本公司將所持權益出售予CITIC指定的第三方，或(ii)要求本公司購入CITIC於合營企業的所有權益。上述購入或出售價格應為被轉讓股份的公允價值，而公允價值須由合營企業的核數師釐定。

重大合約或安排

本公司與第三方建有若干對業務有價值的重要關係。然而，就整個集團而言，概無任何單一關係被視為屬重大性質。

離職補償

本公司董事的僱用條款概無包括離職或因出價收購所致的僱用補償的支付規定。終止董事職務的適用條款載於董事酬金報告中。在美國，高級行政人員可酌情參與一項計劃，根據該計劃，倘其僱用被終止或因收購而受到負面影響，便可獲得補償。

客戶

於二零一零年及二零零九年各年，本集團的五大客戶合共佔本集團總銷售額的比例不足30%。

截至二零一零年十二月三十一日止年度，概無本公司董事、其聯繫人或本公司股東（就本公司董事所知擁有本公司已發行股本5%以上者）於本集團的主要客戶擁有任何權益。

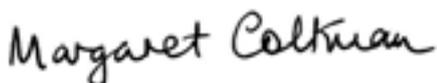
董事會報告主要披露事項索引

須於董事會報告中披露的資料可參閱以下章節：

資料	於年報中的章節	頁碼
業務回顧	概覽及業務回顧	1-98
重大合約或安排	額外披露	121
向核數師披露資料	企業管治	121
本年度在任董事	董事會	100-103；104
主要業務	業務回顧	4-5；87-89
本年度建議派發的股息	集團行政總裁報告/ 業務回顧	13；25
合資格的第三方彌償規定之詳情	企業管治	108
政治及慈善捐贈及開支	企業責任回顧	97
金融工具—風險管理目標及政策	業務回顧	79
結算日後事項	有關集團財務報表及額外披露的附註中的 附註112	352
本公司業務的未來發展	集團行政總裁報告	14
僱用政策及僱員參與	企業責任回顧	93-94
債權人—支付政策及慣例	企業責任回顧	97
股本架構，包括對證券轉讓、投票權及主要股東的限制	企業管治	117-119
監管董事委任的守則	企業管治	105
變更公司章程的規則	企業管治	117
董事權力	企業管治	104
受控制權變動影響的重要協議	額外披露	121
離職或因收購所致的僱用補償協議	額外披露	121

此外，已參考載於第438至第442頁的風險因素及第353至第374頁的未經審核額外財務資料，藉以納入本董事會報告。

承董事會命



MARGARET COLTMAN

公司秘書

二零一一年三月八日