

2003年12月6日會議
參考文件

立法會財經事務委員會

就《關於中銀香港公司治理、授信審批程序以及風險管理和內部監控機制的報告》檢討對認可機構進行的規管工作事宜

引言

1. 本文件目的是說明：

- (i) 金管局對香港的認可機構採取的監管模式；及
- (ii) 金管局就中國銀行(香港)有限公司撤換行政總裁劉金寶先生以來作出的監管回應。

金管局的監管模式

2. 金管局對香港的認可機構採取風險為本的監管模式。這個模式採用有系統的風險評估程序，以了解個別認可機構的業務，並識別它們所面對的風險，從而評估它們的管控制度是否足夠及具成效。從這個評估程序得出的結果，將會用作制定應對有關認可機構實施的監管計劃。根據這個模式，監管工作的頻密程度及監管行動的次數與焦點均會按照對有關認可機構風險狀況的評估而有所增減。換言之，若金管局在評

估過某認可機構的業務及風險管控制度後，認為該機構牽涉的風險水平屬於偏高，我們便會對它投入較多監管資源及注意。

3. 金管局的監管模式是以持續監管的政策為基礎，其中包括進行現場審查、非現場審查、與認可機構管理層舉行審慎監管會議，以及與認可機構連同其外聘核數師舉行三方聯席會議的具體方式。這些安排的目的是要確定認可機構的政策、程序與內部管控制度具成效及足夠，以確保認可機構依循審慎的業務經營手法及妥善管理風險。
4. 若金管局在監管過程中發現認可機構的制度、程序及管控措施存在問題或不善之處，我們會要求該機構提交行動計劃，說明其將會採取的適當措施予以糾正。金管局在持續監管該機構的過程中，將會監察其在執行該行動計劃方面的進展及成效。
5. 儘管金管局擔當監管的角色，但認可機構的管理層仍須負責確保以正直和審慎的方式及專業手法經營業務。此外，金管局要求認可機構有制定全面的風險管理制度，以妥善管理風險。金管局已向業界發出多項指引及建議文件，作為認可機構應遵守的最低標準，或甚至在某些情況下作為最佳的經營手法。金管局要求認可機構有適當的制度及程序，以確保在適當情況下遵守這些指引及建議文件。

就中銀香港撤換行政總裁劉金寶先生之後的監管回應

6. 鑑於 2003 年 5 月底中銀香港突然撤換行政總裁劉金寶先生，以及有消息指此舉可能與中銀香港提供予由周正毅先生控制的 New Nongkai Global Investment Ltd. (新農凱)的一筆貸款有關。金管局曾派員 審查有關貸款。
7. 為能獲得更徹底及獨立的意見去了解這個問題的嚴重程度及範圍，金管局根據《銀行業條例》第 59(2)條要求中銀香港委任兩家經金管局同意的外聘核數師事務所，以審核及匯報 (i)中銀香港對周先生及其聯連人士的貸款及(ii)銀行高層的管控措施、信貸批核程序、信貸風險管理、內部管控機制及資產質素。兩者分別由 Moores Rowland 及 KPMG 負責進行。
8. 同時，中銀香港董事會決定成立專責委員會，以審查該銀行在工商企業貸款方面的信貸審批、信貸風險管理及內部管控機制等事項。專責委員會成員包括董事會高級顧問梁定邦先生及獨立非執行董事馮國經先生及單偉建先生。
9. 除了這些審核外，董事會亦議決對該銀行 2003 年上半年的中期業績進行全面審計。

10. 金管局從開始已鼓勵該銀行盡量提高有關事件的透明度。中銀香港於 6 月 6 日、6 月 10 日、6 月 17 日及 9 月 5 日分別就新農凱貸款、設立有關信貸審核的專責委員會、對中期業績進行全面審計及根據第 59(2)條進行查核，以及專責委員會報告發表公開聲明。
11. 除了透過上述方法審查中銀香港的狀況，金管局亦曾於 2003 年 6 月及 7 月期間對 10 間認可機構進行專項審查。這些審查的目的是確定有關機構均有遵守審慎的貸款政策、經營手法及程序。我們根據對認可機構的風險及業務運作所作的內部評估來選定應對哪些機構進行專項審查。與金管局其他審查一樣，專項審查亦找出一些應予改善但並非嚴重的問題，有關的認可機構已被要求採取行動予以糾正。

專責委員會報告及根據第 59 條提交報告的結果

12. 中銀香港董事會於 9 月 5 日公布整份專責委員會報告，連同兩份根據第 59(2)條文提交的報告的主要結果(附上副本)，以及截至 2003 年 6 月 30 日半年內的中期業績。
13. 專責委員會報告及核數師根據《銀行業條例》第 59(2)條提交的報告，已就如何改善及加強中銀香港的管理能力、信貸批核程序、風險管理職能及高層管控措施提出若干建議。

總結

14. 中銀香港董事局已自願公布整份專責委員會報告及根據第 59 條提交的報告的主要結果。這些報告中提出的主要事項現正由有關的銀行處理。即使中銀香港因新農凱的貸款而遭到任何信貸損失，其持續經營的能力也不會受到影響。金管局正監察中銀香港在執行上述報告的建議方面的進度。
15. 香港所有認可機構均須遵守相同的監管標準及規管要求。如上所述，金管局在此個案中作出的監管回應，是與金管局一貫的做法相符的。

香港金融管理局

二零零三年十二月

關於中國銀行(香港)有限公司
公司治理、授信審批程序、
風險管理及內部監控機制的

專責委員會調查報告

Report of the Special Committee

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

二 三年九月
September 2003



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

目錄

事實認定和建議概要	第2-6頁
I. 引言	第1-3段
II. 新農凱貸款	
該貸款的現狀	第4-6段
判斷錯誤	第7段
汲取的教訓	第8-11段
誰為此負責	第12-22段
已經採取或將立即採取的措施	第23-26段
III. 力達更高水準的更堅實基礎	
授信及風險管理的持續有效	第27-32段
加強管理層結構的建議	第33-37段
加強公司治理的建議	第38-44段
結論：力達更高水準	第45-48段
附錄：	
1. 專責委員會的職權範圍	第20頁
2. 縮寫與定義	第21頁
3. 摩斯倫事實認定概要	第22-23頁
4. 畢馬威事實認定概要	第24-29頁
5. 受訪員工及外部各方名單	第30頁

事實認定和建議概要

專責委員會通過稽核委員會向董事會提交如下事實認定和建議：

(i) 新農凱貸款(「貸款」)的狀況

搭橋貸款金額為17.7億港元(這是21.07億港元融資便利的最終提款額)，其中10.3億港元已償還，截止2003年6月30日的餘額為7.4億港元；

作為貸款餘額的抵押，本銀行對上海地產75%的股份擁有法律上的第一抵押權；

上海地產已被委任接管人，接管人名下有12億港元存款存在本銀行。據瞭解該公司只有很少可能影響該存款的負債；

專責委員會對於回收貸款方面正在採取的積極步驟感到滿意。作為第59條審核的一部分，摩斯倫對該貸款進行了評估，認為2003年5月31日該貸款的分類應為「關注」，因此未建議進行特殊撥備。不過，貸款目前被本銀行列為「次級」，並且已進行了1.26億港元的特殊撥備。羅兵咸永道同意包括在截至2003年6月30日的經審計半年賬中的此特殊撥備水平。

(ii) 判斷錯誤

貸款是根據當時適用的程序和授權而發放的。雖然金額比較大，但它並非需要董事會審批的貸款，因此在情勢要求(例如有可能成為不履約貸款)前，並未呈請董事會注意；

就我們所能做出的判斷，貸款的審批程序得到了遵守，但我們認為發放貸款時存在判斷失誤：

- 儘管一開始就指出了風險，但卻沒有在以下幾個方面得到充分解決：
 - 本銀行從未獲取關於周先生的足夠資料，以便能夠瞭解周先生的資產淨值並評估取得這些資產的難度；
 - 為了還款，本銀行依賴於周先生向上海地產注入資產，這取決於周先生的誠實守信以及周先生和上海地產遵守香港聯交所上市規則的能力；
 - 本銀行對於周先生要求不用可注入上海地產的物業進行抵押予以通融，因為周先生稱注入被抵押的物業可能被視為「關連交易」。由此，本銀行面臨的處境是不得不以上海地產的股份作為抵押，結合複雜而費力的貸款管理安排，確保上海地產的資產不減少或負債不增加，以保護這些股份的價值。既然沒有絕對可靠的保護系統可用，這就進一步增加了對周先生誠實守信的依賴；

事實認定和建議概要(續)

(ii) 判斷錯誤(續)

- 該貸款辦理過程中涉及的銀行職員在與上市規則有關的合規問題上表現得缺乏敏感。雖然是周先生有責任通過他的專業中介人這樣做，而且銀行職員確實在貸款文件中作為條件明文規定周先生應該合規，但總是有一種公眾可能懷疑銀行協助規避上市條例的風險，無論是否有規避發生。因為為客戶保密的原因，本銀行難以在公眾面前為自己辯護。

本銀行因此面臨與貸款收益不相稱的信貸風險和信譽風險。

貸款發放後，其後續管理儘管代價高昂，但令人滿意。貸款受到了管理層的密切監督，在周先生消失以及委任上海地產接管人前一直正常履行，在此之前董事會毋需介入。

(iii) 誰為此負責

根據所獲得的證據，委員會未發現有理由相信參與貸款的有關職員有在他們看來符合本銀行最大利益以外的任何動機。委員會注意到，周先生做出了努力履行貸款條款，並且確實償還了大部分貸款。事實上，假如計劃在2003年6月3日舉行但隨後被推遲了的上海地產特別股東大會批准了進一步注資的提議，貸款的餘額將會非常小。目前的回收行動顯示了本銀行收回大部分貸款的可能性，而可能只有很少損失或沒有損失；

儘管如此，謹慎的銀行業做法要求卻自始即有良好的判斷，周先生消失了，本銀行的聲譽則由於圍繞該貸款的負面輿論而受到損害。考慮到摩斯倫報告以及自行進行的獨立調查，專責委員會依責任由大到小的順序，對有關的兩位最高級銀行職員提出如下批評：

- 劉金寶先生(前總裁)儘管知曉有嚴重的保留意見尚未得到滿足，卻未對交易進行干預。他應意識到柯先生作為事實上的信貸委員會主席的地位，會在處理柯先生推介的貸款(如新農凱貸款)建議時妨礙信貸委員會的工作成效；
- 柯文雅先生(企業銀行副總裁)推介該貸款，沒有充分考慮交易的內在風險以及風險管理部的疑慮。

(iv) 已經採取或將立即採取的措施

信貸委員會的審批程序正為一個以新的信貸評審委員會為中心的新程序所取代，消除了舊程序中業務發生與風險管理之間的失衡和內在的利益衝突；

專責委員會建議董事會接受柯先生的退休申請，並考慮他的服務記錄(除了這次判斷失誤以外一直表現出色)。他主動承擔責任的態度顯示了令人稱道的個人責任感，這與他在同事中得到的高度評價完全一致；

專責委員會建議董事會將專責委員會有關劉先生在貸款中角色的事實認定函告中國銀行。

事實認定和建議概要(續)

(v) 構築更堅實基礎

基於對畢馬威和摩斯倫事實認定的審核及自身的獨立觀察所得，專責委員會滿意本銀行授信審批、風險管理和內部監控程序的持續有效。由12家前身銀行合併後，本銀行一直在尋求以一種穩定的機制來實施其上市招股書和去年年報中描述的風險管理和內部監控程序。過去三個月內對本銀行在企業銀行業務的授信審批、風險管理和內部監控程序方面所進行的全面審核，顯示出本銀行正立足於這種機制，但審核也為本銀行提供了一個考查所取得的進步並考慮加強有關程序的機會。本次審核還為本銀行提供了一個機會，可以對照日益提高的國際標準考查自身的公司治理，並考慮滿足這些標準的改進措施；

畢馬威已指出本銀行信貸及風險管理的做法與自己的政策及香港金管局指引有細節上的不同之處。這些不同之處大部分涉及本銀行自己的政策，委員會注意到金管局的指引是在高層次上進行表述的。專責委員會認為在內部政策和金管局指引方面的不同都不嚴重，但仍應按照金管局同意的時間表儘快校正，由稽核部監督，並向稽核委員會報告；

畢馬威還提出希望在風險管理、授信審批以及內部監控機制方面進一步詳細改善，即便是已符合金管局指引。管理層應在董事會的監督下推進這些措施；

畢馬威同樣也提出了在高層次監控方面的詳細改善建議，即便是已符合金管局指引。專責委員會同樣相信總裁將推動這一工作，按照本報告有關公司治理部分列出的方式，形成提交董事會的詳細建議；

在本報告中，專責委員會希望向董事會強調對本銀行最有利的程序及高層次監控的改善領域。

(vi) 加強管理層結構

專責委員會對本銀行現有組織和管理層結構運行良好感到滿意，但從畢馬威的審核、自身的觀察及與總裁的討論出發，相信對於現有組織和管理層結構的進一步強化將對本銀行有利；

汲取新農凱貸款的教訓，應強化對於風險管理重要性的認識。風險管理總監的地位因此應提升至與業務發生部門的主管平級，稱為風險總監(Director of Risk)。他將直接向總裁及向董事會報告，其職責將是確保本銀行繼續在信貸、市場、運營、法律及合規風險控制方面採取國際最佳做法。這將要求該職位由一個世界級的候選人來擔當，並通過面向內部及外部申請人公開的競爭而選出；

應設立一個新的營運總監(Chief Operating Officer)的職位。其工作將是協助總裁協調及實施本銀行正在進行的許多變革項目以及作為本次審核一部分的改善建議，從而為本銀行提供與國際最佳做法相符的運營能力。他將直接向總裁及向董事會報告，應與現有的副總裁平級。這將要求該職位由一個世界級的候選人來擔當，並通過面向內部及外部申請人公開的競爭而選出；

事實認定和建議概要(續)

(vi) 加強管理層結構(續)

為使本銀行能夠實現其成為國際一流銀行的抱負，總裁需要董事會的全力支持，允許他動用所需的資源來實現這一目標。總裁不僅需要為專責委員會在這指出兩個高級職位聘請最佳人選，而且必須和董事會一起設計整個銀行的人力資源和薪酬政策，這對於認定並保留本銀行內所有關鍵崗位的最佳人選是有益的；

專責委員會注意到恰當的人力資源及薪酬政策不需要增加整體費用，而是應以向恰當的人支付恰當的報酬及配合銀行業務所需的適當水平的員工隊伍為目標。

(vii) 加強公司治理

雖然畢馬威報告本銀行內的高層次監控符合金管局指引，但他們提出了許多關於董事會委員會結構、提名、議程管理、自我評估及其他公司治理事項的建議。專責委員會注意到所有這些建議都與董事會正在考慮的想法廣泛一致，因此應予實施，但有些需要比其餘的更優先對待；

在賈培源先生退任後，應首先考慮的是有關獨立非執行董事問題。其繼任者應最好在公司治理、變革管理、項目管理以及銀行有關風險管理等一個或幾個領域擁有經驗。為了獲得上述各種需要的經驗可能應考慮委任更多的獨立非執行董事；

畢馬威已建議董事會建立一個執行委員會並委任更多的執行董事。該建議值得認真研究。董事會應責成總裁研究建立一個執行委員會的必要性和可行性，如果認為合適，則在六個月內向董事會提交的一份報告中提出詳細的建議，並考慮到總裁應首先參與加強管理層結構工作的需要；

專責委員會建議合規工作(目前由稽核委員會的一個次級委員會進行監督，該委員會由本銀行管理層並增加一個來自中國銀行的成員組成)應被認為是本銀行風險管理職能的一部分，因此建議董事會風險管理委員會亦應負責合規工作，風險管理委員會應立即要求總裁研究是否認為法律及合規部已有充分能力為本銀行在信貸業務中遇到的證券市場問題提供合規支持；

董事會應責成稽核委員會著手對照國際銀行業最佳做法，對內部稽核程序進行一次更詳細的審核，以確保內部稽核功能在符合國際最佳做法之外還提供最大可能的增值；

總裁應負責評估畢馬威的其他建議在促進經營效率及董事會有效性方面的價值，並在三個月內向董事會報告。

事實認定和建議概要(續)

(viii) 結論：力達更高水準

該貸款的發放出現在本銀行由其前身銀行合併設立之後不久，風險管理體系還處於實施的早期階段。專責委員會相信關鍵問題是「人」的問題，因為新農凱貸款中發現的關鍵問題不是風險管理制度失效，而是在個別情況下的判斷失誤。制度可以制定，但它們要靠人來運作。因此，在本銀行的管理和經驗層面上，堅守已經採納並載於本銀行2002年年報(第117和118頁)的價值觀和原則是必不可少的。本銀行已著手進行這項工作，自合併以來推行了許多項目，員工和管理層已在多個層面參與其中。一種新的意識正在開始牢固。本次審核使我們得以停下來審視如何將這種變革進行得更好；

首要的是確保本銀行有一支得到加強的最高管理團隊來支持總裁，而在這方面很重要是儘快選擇新的營運總監和風險總監。他們應是有足夠經驗把國際最佳做法帶進本銀行的人，並有恰當的資質推進本銀行已經在合併計劃中作出承諾的雄心勃勃的變革計劃。其次最緊迫的是確保本銀行的人力資源及薪酬政策對於確保在本銀行所有關鍵崗位上配置並保留最佳人選是有益的。只有這樣，本銀行才能真正追求成為一家能夠按照國際最佳做法經營的銀行的目標；

董事會的領導將在實現國際最佳做法的努力中扮演關鍵角色。董事會應給予總裁最充分的支持，以激勵員工實施已經進行而本次審核希望加強的變革項目。只有通過董事會、管理層和員工的共同努力，本銀行才能成為一家準備好力達更高水準的更強大機構。

I. 引言

1. 專責委員會由董事會於2003年6月17日委任，其全部職權範圍見附錄1。本報告所用的縮寫與定義見附錄2。簡言之，如本銀行2003年6月17日公告中所指出的，專責委員會的職權範圍是「對中銀香港的授信審批、風險管理和內控程序以及董事會對於這些事項進行高層控制的有效性進行審核」，包括與新農凱貸款審批有關的情況，並通過稽核委員向董事會報告。經董事會批准，專責委員會委任Richard Farrant先生為委員會特別顧問。
2. 本次審核的主要材料來源是摩斯倫和畢馬威報告，前者特別涵蓋了與周正毅相關的貸款；後者廣泛涵蓋了其他企業貸款和風險及一般管理問題。摩斯倫和畢馬威被委任來協助專責委員會，並作為特別審計師根據銀行業條例第59條的規定各自向金管局提交一份報告。專責委員會成員獨立會見了直接參與新農凱貸款交易的職員，同樣也獨立地會見了參與一般信貸和風險管理程序的職員。此外，就新農凱貸款引發的市場看法以及正考慮的改革如何會或者如何不會觸及市場所關切之處，我們上市時的保薦人高盛和瑞銀提供了他們的觀點，對此我們表示感謝。摩斯倫和畢馬威報告的概要見附錄3和4。受訪職員及外部各方名單見附錄5。專責委員會已得到了有關各方的通力合作。兩家特別審計師的報告已按照銀行業條例第59條的規定提交金管局。
3. 在過去的三個月中，專責委員會在兩家特別審計師(摩斯倫和畢馬威)的協助下，深入研究了本銀行的信貸和風險管理程序。世界上還很少有機構受到過這樣深入而詳盡的研究。擁有13,000名員工的本銀行，仍處在由以往12家前身銀行合併後的調整中。在本銀行不斷辦理現有業務並開發新業務的同時，作為其成為國際一流銀行抱負的一部分，它還著手對業務程序進行了一系列改革。專責委員會進行的審核，為本銀行提供了一個機會，來考查到目前已經取得了哪些成績、評估優先次序並改進其計劃。專責委員會對本銀行授信審批、風險管理和內部監控程序的持續有效感到滿意。雖然新農凱貸款造成了對於本銀行的負面輿論，但它另一方面也為將來提供了有益的教訓。本報告中的許多建議旨在幫助本銀行推進其計劃，實現其成為國際一流銀行的既定目標。這些建議得到了總裁的全力支持，而總裁現在正面臨著激勵其管理團隊和員工主動接受這些建議的任務。總裁必須得到董事會的全力支持，以便達成這一目標。

II. 新農凱貸款

該貸款的現狀

4. 這筆搭橋貸款最初的金額為17.7億港元(這是21.07億港元融資便利的最終提款額)，其中10.3億港元已償還，餘額為7.4億港元。作為貸款餘額的抵押，本銀行對上海地產75%的股權有法律上的第一抵押權。
5. 上海地產於2003年6月9日發佈公告稱法院已委任接管人，理由主要是組成董事會的執行董事沒有管理實體。周先生此前已經消失，據信是在中國被拘押。接管人名下在中銀香港有存款12億港元。本銀行瞭解到，在接管人目前所獲資料的基礎上，公司沒有多少可影響該存款的負債。
6. 專責委員會對於回收貸款方面正在採取的積極步驟感到滿意。作為第59條審核的一部分，摩斯倫對該貸款進行了評估，認為2003年5月31日該貸款的分類應為「關注」，因此未建議進行撥備。不過，貸款目前被本銀行列為「次級」，並且出於謹慎已進行了1.26億港元的撥備。羅兵咸永道同意截止2003年6月30日的經審計半年賬中的特殊撥備水平。

判斷錯誤

7. 一家銀行在發放任何一筆貸款的時候，都會考慮不還款的風險。因此，作出發放貸款的決定，就涉及到對於風險與收益之間恰當平衡的判斷。在新農凱貸款的案例中，這些判斷沒有形成恰當的平衡，使本銀行面臨與貸款收益不相稱的信貸及信譽風險：

- (i) 雖然風險管理部強烈表達了保留意見，但該貸款最終還是發放了，其結果是：

本銀行從未獲得足夠的關於周先生的資料，特別是關於其資產淨值和取得這些資產的難度，因此其個人擔保是沒有意義的；

本銀行沒有對任何現金流有直接的抵押權以確保其用於還貸，而不得不依賴於由向上海地產注資而獲得的現金以還款，但這些取決於周先生的誠實守信以及周先生和上海地產遵守上市規則和公司收購及合併守則的能力。本銀行沒有辦法就實際注入有關資產得到完全保證，其外部法律顧問顧愷仁律師事務所曾告知有關的銀行職員，本銀行在這種情況下不能得到完全保護；

本銀行對於周先生要求不對可注入上海地產的物業通過法律上或實益上的抵押而行使法律上的強制權予以通融，因為周先生稱注入這些物業根據上市規則可能被視為「關聯交易」；

由此，本銀行面臨的處境是不得不依賴上海地產的股份作為核心抵押。為了保護這些股份的價值，本銀行不得不設計複雜而費力的安排，通過確保上海地產不發生實質性的負債或不損耗現金資產，來保護上海地產的資產。既然沒有絕對可靠的保護系統可用，這就進一步增加了對周先生誠實守信的依賴；

不能完全解決這些問題使得貸款成了高風險貸款，要求有密切且成本高昂的監督作為降低風險的措施，並使本銀行面臨信譽風險；

II. 新農凱貸款(續)

判斷錯誤(續)

- (ii) 在考慮貸款時，參與貸款過程的本銀行職員可合理地並且的確依賴於這樣的事實，即那些為周先生工作的是聲譽良好的稱職的投資銀行(已註冊為證券市場從業者)，或者是聲譽卓著的律師事務所。可合理地信賴這些專業顧問不會建議周先生捲入任何非法的或不正當的行動中去。本銀行職員也小心仔細地確保在貸款文件中，周先生和文件各方被明示要求遵守所有相關規則和條例，包括上市規則和公司收購及合併守則。參與該貸款的本銀行職員確實不時向本銀行的外部法律顧問之一顧愷仁律師事務所進行了諮詢，並且按照所得到的意見行事；
- (iii) 然而，他們未能意識到，準備滿足周先生為了逾越上市規則障礙而提出的請求，很容易使公眾懷疑本銀行為周先生規避有關規則提供便利，而無論是否有規避發生。他們還未能意識到本銀行將難以在公眾面前為自己辯護，因為受到為客戶保密的約束。而且專責委員會發現，周先生從未告知有關的銀行職員他將如何遵守相關的上市規則或公司收購及合併守則，在周先生或其代表與香港聯交所或證券及期貨監察委員會進行的任何交流中，本銀行職員也不是參加一方或對內容有任何知情。由於茫然無知和對周先生及其背景的瞭解粗淺，本銀行的職員使本銀行面臨信譽風險而沒有應急紓緩計劃；
- (iv) 本銀行職員對滿足周先生可能使本銀行面臨信譽風險缺乏意識，源自其缺乏對上市規則和公司收購及合併守則的理解。他們不得不依賴周先生及其顧問的陳述，而這些人顯然將本銀行作為談判對手對待，因此只提供他們認為本銀行需要知道的資訊。如果本銀行的職員對上市規則、守則以及相關做法有很好的瞭解並且發揮作用，他們極可能會做更多查詢，並因此可能要麼不發放貸款，要麼設定嚴格的條件以排除任何面臨信譽風險的可能，並將合規成本計價；
- (v) 前總裁實際上是信貸委員會主席，但作為一種實際做法，將主席職位授讓給柯先生。除零售銀行副總裁外，柯先生的級別高於委員會的每個人。由於承擔了提供企金部業績表現的任務，柯先生視其首要責任為替本銀行得到業務，只要他判斷風險是可被控制的。風險管理總監毛先生在級別上較低，儘管在組織規定上擁有否決權，但在這種情勢下並不感覺具備足夠勇氣或足夠理由可合理地行使該權力。這種將信貸委員會主席之職交給本銀行業務發生部門主管之手的情形，因該委員會依賴於自由發表對風險的不同觀點，故降低了信貸委員會的工作成效；
- (vi) 事實上當時的風險管理委員會主席(劉明康先生，也是當時的董事長)曾於2002年3月21日指出過信貸委員會組成上存在的這種缺陷，並要求當時的總裁(劉金寶先生)考慮設立一個類似於現在進行中的信貸評審制度(見下文第25段)。然而，當時的總裁於2002年5月26日向當時的董事長表示，雖然他同意這一提議，但其實施應該推遲到合併後建立的風險管理程序穩定下來之後；

II. 新農凱貸款(續)

汲取的教訓

8. 儘管在決定貸款的過程中遵循了授信審批程序，決策的作出很迅速，但良好的判斷卻沒有佔上風。關鍵的風險問題很快就浮現出來，但本銀行任其自身受到周先生的壓力，而周先生則聲稱其他銀行願意為他融資。匆忙之中，所指出的關鍵的風險問題沒有充分解決。本銀行職員試圖通過保護現金以及約束被收購的上市公司債務而不是試圖找出可直接並合法用來償還貸款的現金流，來尋求解決所涉及的信貸風險。這就產生了與適用於目標公司的上市要求有關的困難問題，並且產生了對外部法律意見和周先生的陳述及其誠實守信以及遵守規則能力的嚴重依賴。所採納的解決辦法複雜而代價高昂，信譽風險也沒有充分解決。最終，本銀行面臨著與收益不相稱的信貸和信譽風險。
9. 在柯先生負責業務發生的同時，授予其信貸委員會的主席職位，並非良好管理的做法。本銀行內強大的尊重上級的傳統，使得員工很難針對更高級職員的願望提出異議，前總裁不僅應該對此已有所瞭解，而且早在貸款敘做前的2002年3月21日，當時的董事長(劉明康先生)就已經直接向他提出了這個問題。
10. 該事件也表明銀行管理層對於監管合規問題(特別是與證券市場有關的問題)不夠敏感。鑒於中銀香港今後很可能還會涉及收購上市公司的融資，合規處的人員配置應當檢討，以確保本銀行確實有能夠在將來的信貸交易中就證券市場合規問題方面提供內部建議的合規人員。
11. 總之，發放貸款背後的問題更多的不是授信審批程序中有缺陷，而是參與其中的關鍵人物的判斷和經驗不充分。專責委員會相信如果是由更富經驗的職員運作，該程序會很好地發揮作用，而2002年年報第117和118頁上列出的風險管理原則和價值觀也就已有效地落實了。尤其是這些問題之所以出現，是因為業務發生與風險管理之間的不平衡(當時的董事長已經指出這一點)沒有及時得到解決。

誰為此負責

12. 新農凱貸款建議顯然是一筆重要貸款，大約17.7億港元的貸款額佔本銀行法定資本金約4%。該貸款額並未大到需向董事會報告或由董事會批准的程度，但其規模的確超出了企業銀行業務副總裁柯先生的職權範圍，因此需要通過信貸委員會的批准，並由當時的總裁最終同意。信貸委員會的所有成員對此貸款分擔責任，但本銀行在此交易中關鍵的高級人士則是當時的總裁劉金寶先生、柯先生和風險管理總監毛先生。
13. 根據所獲得的證據，委員會未發現有理由相信參與貸款的有關職員有任何他們認為符合本銀行最大利益以外的動機。委員會注意到，周先生努力履行貸款條款，並且確實償還了絕大部分貸款。事實上，假如計劃在2003年6月3日舉行但隨後被推遲了的上海地產特別股東大會批准了進一步注資的提議，貸款的未付餘額將會非常小。目前的回收行動顯示了本銀行收回大部分貸款的可能性，而可能只有很少損失或沒有損失。

II. 新農凱貸款(續)

誰為此負責(續)

14. 儘管如此，謹慎的銀行業做法卻要求自始即有良好的判斷，而且必須指出的是圍繞該貸款的負面輿論已損害了本銀行的地位和聲譽。在參與發放貸款的三個關鍵的高級職員中，專責委員會根據本報告本節列出的理由認定，前總裁和柯先生應對該貸款審批過程中出現的判斷錯誤負責。專責委員會認定毛先生不應對貸款的發放承擔責任。
15. 柯先生作為企業銀行業務副總裁，帶領中銀香港出席了約在2002年3月18日召開的首次會議，當時中銀國際提出了新農凱搭橋貸款的建議。他於2002年3月22日及27日主持了信貸委員會召開的關鍵會議，會議最終原則上批准貸款建議，柯先生於3月27日簽發了要約函。儘管風險管理部繼續提出保留意見，並且這些保留意見從未完全得到滿足，但柯先生仍在隨後的會議上堅持該貸款。
16. 作為本銀行一個業務發生部門的主管，柯先生應該推介他認為能夠給本銀行帶來實際利益的貸款。但是，作為一名高級管理人員，他應該意識到對風險和收益的仔細平衡，特別應保護本銀行免於信譽風險。因此，專責委員會認定柯先生在這一點上沒有盡到作為一名本銀行副總裁的職責，即：
 - (i) 對如此規模和複雜程度的一筆貸款，他未能就周先生的背景及其業務進行充分的調查；
 - (ii) 出於為本銀行抓住業務的焦慮，柯先生滿足了周先生提出的數項請求，這削弱了本銀行的抵押地位，並無意中將本銀行置於可能的猜測之中，即如果周先生違犯或規避了上市規則或公司收購及合併守則，本銀行可能為其提供了便利；
 - (iii) 本銀行不得不建立了一套複雜的貸款管理安排，代價巨大，而且不可能指望確保全額、及時地收回貸款；
 - (iv) 未能聽取風險管理部所提出的合理警告，因而使銀行面臨與貸款收益不相稱的信貸和信譽風險。

II. 新農凱貸款(續)

誰為此負責(續)

17. 風險管理總監及風險管理部主管毛先生，是參與該貸款發放過程的最高級風險控制人員。他出席了3月22日的首次信貸委員會會議，該會議沒有接受風險管理部關於否決新農凱貸款的建議。在會議結束時，毛先生指出當風險管理部提出的保留意見得到解決以後，應該再次討論批准該貸款的問題，並且確保這一要求反映在這次信貸委員會的會議紀要中。因此，雖然紀要中關於該貸款使用了「原則同意」的字樣，他相信信貸委員會的原則批准在採取措施消除風險管理部疑慮方面是有條件的，而信貸委員會批准貸款前將會在隨後的會議上重提這些疑慮。在隨後於2002年3月27日舉行的信貸委員會會議上，郭澤華先生代表企金部向信貸委員會簡要匯報了解決3月22日所提疑慮的方法。提交給這次會議的關鍵文件日期均為2002年3月27日，因此信貸委員會的成員並沒有多少時間來考慮這筆貸款。毛先生正在因公出差(專責委員會沒有理由相信這麼做是為了迴避出席這次會議)，他當時的副手朱嘉榮先生參加了會議。信貸委員會的成員此時已對批准由銀行向周先生發出一項原則性的要約感到足夠滿意，於是當天很晚的時候確實發出了一封這樣的要約函。儘管在解決風險管理部的疑慮方面有所進展，但那些疑慮從未完全得到滿足。
18. 毛先生在多個場合向柯先生提出是否本銀行可以停止處理該貸款，但柯先生指出如果沒有很好的理由，收回一項要約而沒有足以支持該決定的實質證據，將會嚴重損害本銀行的聲譽。專責委員會認為在3月27日以後，由於要約函已經發出，本銀行要收回而沒有實質證據，確實是有困難的。周先生那時候已經在很大程度上被視為一個重要的(雖然是神秘的)上海商人。毛先生在多個場合向前總裁簡要匯報了其疑慮，但前總裁並沒有干預。在2002年4月18日舉行的信貸委員會會議上，記錄表明毛先生表達了對於周先生背景的憂慮，很可能是在毛先生的堅持下，將必須包括確定周先生的資產淨值作為批准貸款的一項條件記入信貸委員會的決定。本銀行一直不知曉周先生的資產淨值。這次會議上提到了有關信譽風險的焦慮，並且準確地記錄在會議紀要中。這些紀要大約在2002年4月19日被呈交前總裁，以便其同意這筆可能辦理的貸款。前總裁於2002年4月22日簽署了同意，貸款協定於2002年4月23日簽署。
19. 雖然信貸委員會的程序允許風險管理總監行使否決權，但在專責委員會看來，期望毛先生在3月27日之後這樣做是不現實的，期望他在3月22日該貸款第一次提交信貸委員會時行使否決權也是不合理的。3月27日以後，否決權已沒有意義，因為已經向周先生發出了要約。唯一能夠平衡本銀行整體信譽與不遵守要約風險的是前總裁。柯先生不願收回要約，因此毛先生向前總裁提出了他的疑慮(這在專責委員會看來是正確的做法)，但前總裁最終沒有干預。
20. 前董事長劉明康先生確實提出了業務發生與風險管理各自的負責人在信貸委員會的潛在衝突問題，但前總裁決定不實施董事長的建議。按照2002年5月26日一份辦公室備忘錄中的記錄，前總裁不這樣做的理由是希望合併後的體制和員工先穩定下來。雖然這是一個明顯合理的原因，但前總裁早在2002年3月21日就收到清楚的通知，在授信審批程序上業務發生與風險管理之間存在「不健康的失衡」。前董事長的建議最終被考慮並於2003年3月得到董事會風險管理委員會的批准，從那時起一直在進一步微調，正在準備實施的過程中。

II. 新農凱貸款(續)

誰為此負責(續)

21. 因此，專責委員會認為毛先生不應就此貸款承擔比信貸委員會的任何其他成員更多的責任。作為信貸委員會的成員之一，毛先生提出了關於該貸款的憂慮。委員會的其他成員也建議了降低風險的措施。因此，儘管出現了這一事件，但本銀行的風險管理制度是完整的，並按預期發揮作用(業務發生與風險管理的失衡除外)。但是，任何組織況的制度都不能代替最高管理層的判斷，這就引出了我們關於前總裁的事實認定。
22. 當時的總裁劉金寶先生於2002年4月22日對貸款決定作出了書面同意，但在此之前已通過柯先生和毛先生的簡要匯報而瞭解該貸款的情況。專責委員會認定劉先生在該案中未能恰當履行其作為總裁的職責，原因如下：
 - (i) 儘管風險管理部對新農凱貸款有嚴重且未解決的疑慮這一點很清楚，風險管理總監已就此多次向其做了簡要匯報，並完整地記錄在提交給他用於同意該貸款的2002年4月18日的信貸委員會會議紀要中，但劉先生沒有影響或干預貸款的決策過程；
 - (ii) 當劉先生於4月22日同意貸款建議時，他加了一個條件，即本銀行應遵守「認識客戶」原則，確保在放款前知悉周先生的全部背景。他應該已經知道該條件對本銀行的價值有限。他當時知道本銀行已經承諾(至少在原則上)提供貸款，而他一定已經意識到一旦他做出同意，履行承諾的正式貸款協定幾乎就會立即簽署。一旦簽署該協定，則拒絕放款如果不是不可能的話，也將是極端困難的；
 - (iii) 劉先生應該已經意識到，柯先生作為事實上的信貸委員會主席的地位，在業務發生與風險管理之間製造了失衡，會在處理柯先生推介的貸款建議(如新農凱貸款)時妨礙信貸委員會的工作成效。他應該已經對柯先生對信貸委員會其他成員施加決定性影響的可能性保持警覺，因為柯先生的級別高於信貸委員會所有其他成員(除了另一個副總裁林先生)。這種制度上的失衡已經在2002年3月21日由前董事長提醒他加以注意。

已經採取或將立即採取的措施

23. 專責委員會建議董事會接受柯先生提出的提前退休的申請。據瞭解，已為本銀行服務逾三十年的柯先生已申請提前退休，因為他有權這樣做。雖然柯先生的判斷錯誤對本銀行的聲譽造成了損害，但令人鼓舞的符象表明本銀行將會順利收回大部分貸款，也許只有少許損失或沒有損失。本銀行在進行這次審核方面為該貸款的後果付出了大量費用，但從這次審核中得出的教訓無疑將使本銀行成為一個更強大的機構。專責委員會在本次審核以及與員工和管理層進行面談的過程中進一步認定，柯先生顯然因其忠於職守而受到同事的高度評價。他向專責委員會所做的陳述徹底而不失尊嚴，並主動承擔責任。這是一種令人稱道的對於本銀行有強烈個人責任感的表現，與同事們對他的高度評價完全一致。
24. 專責委員會很遺憾不能將其初步的事實認定告知劉金寶先生，因此在向董事會作出此報告前無法考慮他的陳述。劉金寶先生已經返回北京，不再為中銀香港工作。在這種情況下，專責委員會建議董事會考慮函告中國銀行有關本委員會的事實認定，以便中國銀行採取認為適當的行動。

II. 新農凱貸款(續)

已經採取或將立即採取的措施(續)

25. 專責委員會還注意到，對超過企金部主管的授權但在要求董事會審批的水平之下的授信(諸如新農凱貸款)審批程序，管理層已進行了審核。信貸委員會正由一個新的程序取代，加上了一個新的信貸評審委員會。關鍵的變化是，如貸款建議超過有關總經理的各自授權，則需要新的信貸評審委員審議。對於信貸評審委員會的建議，無論是同意還是反對貸款申請的，風險管理總監都有權要求其重審，但最後以委員會的意見為準。如果其意見是批准信貸建議，這就形成了向負責該業務的副總裁或總裁(視貸款的金額而定)提出的建議。如果其意見是否決，則建議被放棄，因為不論是副總裁還是總裁都沒有權利推翻信貸評審委員會的意見。這個新程序解決了授信審批過程中的利益衝突問題。從長遠考慮，專責委員會認為更重要的保障是鼓勵對想法和建議進行更坦率的辯論和挑戰，並且更多地考慮這些想法和建議的內在價值，而不是提出它們的人的級別。
26. 專責委員會建議董事會檢討有關應由董事會或其風險管理委員會批准的貸款規模，考慮在大額融資風險與對管理自由的不恰當的限制之間取得平衡。其他風險，特別是該貸款使本銀行面臨的信譽風險，很大程度上與其規模無關。從專責委員會的觀點來看，需要的是更深切地堅守本銀行已經採納的風險管理的價值觀和原則。在本報告後面的各節內，專責委員會向董事會提出了一系列建議，以幫助實現這一目標。這些建議大部分來自畢馬威所進行的審核。

III. 力達更高水準的更堅實基礎

授信及風險管理的持續有效

27. 畢馬威所進行的審核是香港銀行業歷史上最全面的第59條審核之一。分為四冊的報告詳細記錄了企業銀行信貸及風險管理程序的內部工作和本銀行高層次監控，並對與中國有關的貸款和符合本銀行2003年6月17日公告中所列條件的其他貸款質量進行了審核。畢馬威報告承認本銀行僅在過去的18個月況才變成有著13,000名員工的12家小銀行的集合體，雖然在實施關鍵性的授信審批和風險管理體制方面已經取得很大成績，但本銀行仍然可以利用這次機會加強這些體制。基於畢馬威審核及自身的觀察所得，專責委員會對本銀行授信審批、風險管理和內部監控程序的持續有效感到滿意。不存在風險管理危機，但專責委員會相信值得重申的一點是，新農凱貸款事件所引發的關鍵問題更在於人而不在於程序和制度，在於人適應新環境、做出合格判斷的能力，在於人行為的動力及其管理。這些「人」的問題是首要性問題。
28. 這並不是說政策、程序和實務不重要，畢馬威已將本銀行的這些方面與本銀行自己的政策和金管局的指引進行了詳細的對比。他們指出了一些沒有在所有方面徹底滿足一個或另一個的情況。委員會注意到在多數情況下是沒有完全滿足本銀行自己的政策。金管局指引的表述是高層次的，因此重要的是確保其制定時的精神得到遵守。除了需要及時校正以外，沒有哪種情況嚴重到要採取任何其他行動。本銀行需要與香港金管局協商同意一項更正計劃和時間表，稽核部應對此進行監督，並向稽核委員會報告任何問題。
29. 畢馬威提出了大量其他的詳細意見和建議，以期在本銀行內建立更好的風險管理，並改進其實際運作方式，即便是符合香港金管局指引的。專責委員會注意到這些建議受到管理層的歡迎。專責委員會認為管理層應推進這些建議的實施，並(通過相關的委員會)向董事會證明其作為例外而不同意有關建議或提出替代安排的合理性。
30. 畢馬威的這些意見和建議反映了它的觀點，即這些項目是增值性的改進，而不是直接的根本性的重建，雖然有些內容是很急迫的。這就確認了專責委員會的觀點，即不存在為新農凱貸款或畢馬威審核所揭示的管理危機，但同時它也提醒管理層需要對緊迫性有所認識，否則改革的動力就會受到影響。
31. 畢馬威注意到，管理層有將全行範圍的關鍵操作系統進行現代化的廣泛計劃，這意味著在工作實踐中的顯著變化，特別是組織內不同部分之間更緊密的協調與合作。畢馬威注意到，其核心是對大量關鍵性及相互關連的資訊科技項目的有效實施。他們認為「這些項目每個就其本身而言都是非常有意義的，但合在一起就是令人生畏的挑戰。」他們提議設立一個項目管理辦公室，以監督和控制這些項目的進展，並更有效地管理它們之間的相互作用。專責委員會同意這些項目不允許失敗，並相信這應該在管理層結構的改進中得到解決。
32. 專責委員會基於畢馬威審核及其自身的觀察所得，提出後面兩節內所包含的建議，以便銀行可獲得一家國際一流銀行所應有的管理層和公司治理結構。

III. 力達更高水準的更堅實基礎(續)

加強管理層結構的建議

33. 專責委員會注意到本銀行承擔了因合併而建立系統和程序的沉重工作任務。市場上的競爭是激烈的。本銀行關鍵的現時風險在於本銀行放任自己與主要競爭者之間存在技能和經驗、工作文化和實務上的於己不利的不相稱，如果這一問題不及時解決的話，儘管本銀行享有與中國的聯繫這樣的天然優勢，仍將會導致對本銀行業務專營權的侵蝕。專責委員會因此相信，雖然本銀行正立足於合併以來所尋求的機制，以便建立新制度及改進現存的制度，目前的審核還是提供了一個為將來力達更高水準打下更堅實基礎的機會。
34. 除非參與人員的動機和行為使變革達到其預想的效果，否則改變工作實踐不會發生作用。專責委員會的建議及董事會對這些建議的接受，必須表明並強化對管理層及員工所期望的動機和行為，並防止不希望有的舊實踐繼續下去。
35. 專責委員會相信最好的出發點是安排一個強有力的(即世界級的)人擔任新設的營運總監(Chief Operating Officer)。其工作將是協助總裁協調及實施正在進行的許多變革項目，並提供一個符合國際最佳做法的全面的營運平台。這與畢馬威關於創設一個項目管理辦公室的建議一致，但專責委員會感到創設一個世界級營運平台的重要性需要有類似現副總裁級別上的高素質人才。委員會相信該職位人選應通過對外部和內部候選人公開的競爭進行篩選，而且必須提供有競爭力的報酬。重要的是由總裁領導有關該委任工作的過程。被委任人最優先考慮的應是在高層逐漸灌輸迫切需要的對於上述主要資訊科技項目的全行視角。這些項目耗資巨大，對改進工作流程非常重要，並且其本身亦是改革工作文化的關鍵所在。
36. 畢馬威正確地認識到，提升風險管理總監的級別將有助於提高全行的風險意識。專責委員會建議通過將風險管理主管列為與收益發生部門的主管平級，從而提升風險管理的重要性。其工作將是確保本銀行保持在信貸、市場、營運、法律及合規風險控制方面的最佳做法。同樣地，這需要一位世界級的被委任人員，而委任應按照為新的營運總監建議的相同程序進行。該職位可命名為風險總監(Director of Risk)，以承認其高級別和重要性。
37. 在建議創設營運總監和風險總監這兩個職位的時候，專責委員會希望澄清這並不表示對本銀行內履行類似職責的員工的任何批評或任何負面的反映。專責委員會在這些建議背後的希望，是為本銀行提供一個通過公開競爭在更高層次上獲得這些崗位的世界級候選人的機會，從而深化並加快自本銀行合併及上市開始的變革過程。總裁完全支持這些建議。專責委員會希望強調的是，總裁需要董事會的全力支持，以便動用所需的資源來實施這些建議。總裁必須激勵管理層和員工主動接受這些建議，前提是他能夠和董事會一起設計一個全面的人力資源和薪酬政策，這對於認定並保留本銀行內所有關鍵崗位的最佳人選是有益的。專責委員會相信並非所有這些都會增加整體費用，所需要的是向恰當的人支付恰當的報酬及配合業務所需的適當水平的員工隊伍。

III. 力達更高水準的更堅實基礎(續)

加強公司治理的建議

38. 畢馬威提出了許多關於董事會委員會結構、提名、議程管理、自我評估及其他公司治理事項的建議。這些建議都與董事會正在考慮的想法廣泛一致，因此都值得進一步認真考慮，但是有些比其他應更為優先。
39. 在賈先生退任後，應首先考慮的是有關獨立非執行董事問題。與其大股東身份相符，中國銀行提名了大部分非執行董事。剩下四名獨立非執行董事(隨著賈先生的退任，現在為三名)提供中國銀行提名董事所不具備的任何經驗及獨立觀點。將現有非執行董事的技能和經驗與本銀行目前正面對的挑戰相映照，顯示在公司治理、監管變革管理、資訊科技項目管理以及銀行業務風險管理方面擁有更多的經驗，其價值將是無可估量的。如果不能在一名候選人身上找到這些經驗，或許就應考慮多委任一名獨立非執行董事。
40. 畢馬威關於董事會工作負擔的意見亦應作為緊要事項考慮。總裁應與其管理團隊考慮確保未來董事會文件更加簡明的措施，並提出一個協助董事會監督管理層的關鍵業績指標範本。畢馬威已建議董事會建立一個執行委員會。這將使董事會及其下屬的其他委員會更關注戰略以及對業務的監督，並改進董事會與管理層之間的溝通。專責委員會建議董事會責成總裁研究建立一個執行委員會的必要性和可行性，如果認為合適，則在六個月內向董事會提交的一份報告中提出有關執行委員會職權範圍、成員資格和運作方面的全部細節，並考慮到首先加強管理層結構的需要。
41. 畢馬威及其他顧問已向專責委員會建議在董事會內委任更多的執行董事，作為在最高管理團隊培育全行責任意識的一種手段。專責委員會感到這一建議值得認真研究和建議，董事會應責成總裁進行研究，並與有關設立執行委員會的報告一併提交董事會。
42. 另外一個事項是關於董事會對合規工作的監督。目前，這是通過稽核委員會的一個次級委員會來實現的，該委員會由本銀行管理層並增加一個來自中國銀行的成員組成。專責委員會建議最好將這一職責賦予風險管理委員會，反映出合規工作與控制監管風險有關的事實。我們還建議總裁考慮法律及合規部是否已有充分能力為本銀行今後在業務中遇到的證券市場問題提供合規支持。
43. 專責委員會疑慮本銀行的內部稽核安排並沒有提供所能實現的增值。專責委員會尤其質疑對於界定為本銀行經營所必需的管理流程是否有足夠的稽核，不僅要確保其按照規定的程序工作，還要確保該程序正在達到預定的目標。專責委員會建議為確保董事會對內部稽核發揮最大價值感到放心，董事會應責成稽核委員會著手對照國際銀行業最佳做法，對內部稽核程序進行一次更詳細的審核。
44. 最後，總裁應負責評估畢馬威的其他建議在促進經營效率及有效性方面的價值，並在三個月內向董事會報告。

III. 力達更高水準的更堅實基礎(續)

結論：力達更高水準

45. 新農凱貸款的發放發生在本銀行由其前身銀行合併設立之後不久，風險管理體系還處於實施的早期階段。專責委員會相信關鍵問題是「人」的問題，因為新農凱貸款中發現的關鍵問題不是風險管理制度失效，而是在個別情況下的判斷失誤。制度可以制定，但它們要靠人來運作。因此，在本銀行的經營和管理中堅守已經採納並載於本銀行2002年年報(第117和118頁)的價值觀和原則是必不可少的。本銀行已著手進行這項工作，自合併以來推行的許多項目正在進行，員工和管理層已在多個層面參與其中。一種新的意識正在開始牢固。本次審核使本銀行得以停下來審視如何使這種變革進行得更好。
46. 首要的是確保本銀行有一支得到加強的最高管理團隊來支持總裁，而在這方面很重要是儘快選擇新的營運總監和風險總監。他們應是有足夠經驗把國際最佳做法帶進本銀行的人，並有恰當的資質推進本銀行已經在合併計劃中作出承諾的雄心勃勃的變革計劃。
47. 其次最緊迫的是確保本銀行的人力資源及薪酬政策對於確保在本銀行所有關鍵崗位上配置並保留最佳人選是有益的。只有這樣，本銀行才能真正追求成為一家能夠按照國際最佳做法經營的銀行的目標。
48. 董事會的領導將在實現國際最佳做法的努力中扮演關鍵角色。董事會應給予總裁最充分的支持，以激勵員工實現本報告中提出的眾多建議。只有通過董事會、管理層和員工的共同努力，本銀行才能成為一家準備好力達更高水準的更強大機構。

2003年9月5日

(簽署)梁定邦
梁定邦，召集人

(簽署)馮國經
馮國經，委員

(簽署)單偉建
單偉建，委員

(簽署)Richard Farrant
Richard Farrant，特別顧問

(簽署)楊志威
楊志威，秘書

附錄 1

專責委員會的職權範圍

(2003年6月17日董事會通過)

1. 董事會決議設立一個以高級顧問梁定邦先生為召集人、獨立非執行董事馮國經先生、單偉建先生為成員的專責委員會，並由公司秘書楊志威先生出任該委員會的秘書。
2. 專責委員會的職權範圍如下：
 - (i) 對與本銀行企業授信業務有關的授信審批程序、授信風險管理程序及相關內部監控機制進行一次全面審查。
 - (ii) 基於根據《銀行業條例》第59條而作出的審查報告及該委員會對本銀行合規程序及運作的檢查，進行一次合規審查，以便確定合規流程中的不足之處。
 - (iii) 審查本集團的公司治理情況。
 - (iv) 基於根據《銀行業條例》第59條而作出的審查報告及該委員會對本銀行授信審批、風險管理、內部監控及合規程序的審查結果，提出其認為適當的觀察所得和建議。
 - (v) 於根據《銀行業條例》第59條而作出的審查報告完成後兩周內，通過稽核委員會向董事會提交一份書面報告。

附錄 2

縮寫與定義

於本報告內，除非文義另有所指，否則下列詞彙具有以下涵義：

「本銀行」或「中銀香港」	指	中國銀行(香港)有限公司，該公司乃於香港註冊成立，亦是《銀行業條例》下的認可機構；
「董事會」	指	本銀行董事會；
「中國銀行」	指	本銀行最終控股公司中國銀行；
「中銀國際」	指	中銀國際控股有限公司；
「金管局」	指	香港金融管理局；
「上市規則」	指	聯交所證券上市規則；
「周先生」	指	周正毅先生，上海地產的主席；
「郭先生」	指	郭澤華先生，本銀行企業銀行及金融機構部工商處處主管；
「劉先生」	指	劉金寶先生，本銀行前總裁；
「劉明康」	指	本銀行前董事長，並已於2003年5月28日辭任；
「毛先生」	指	毛小威先生，本銀行風險管理總監；
「柯先生」	指	柯文雅先生，本銀行主管企業銀行的副總裁；
「新農凱」	指	New Nongkai Global Investments Limited，一間於英屬維爾京群島註冊成立並由周先生實益持有的公司；
「新農凱貸款」或「該貸款」	指	中銀香港向新農凱提供的貸款；
「羅兵咸永道」	指	本集團審計師羅兵咸永道會計師事務所；
「接管人」	指	上海地產共同及個別接管人廖耀強先生及楊文安先生；
「第59條」	指	銀行條例第59條，該條例賦予金管局，經與認可機構洽商後，要求機構提交會計師審計報告；
「上海地產」	指	上海地產控股有限公司，一家在香港聯合交易所有限公司上市的公司；
「聯交所」	指	香港聯合交易所有限公司。

附錄 3

摩斯倫事實認定概要

簡介

2003年6月24日之聘用信內已列出摩斯倫審核及報告的職權，其中包括本銀行授予周氏集團的貸款。任何摩斯倫的事實認定及建議皆只與周氏集團的審核相關，故不能被推斷為與本銀行授出的所有貸款相關。

摩斯倫的主要審查是審閱本銀行提供的文件及資料，以及訪問與事件有關的員工及人士。此等程序並不構成根據香港會計師公會發出的審計準則而作出的審計或審核，因此，並沒有作出任何保證。

摩斯倫的報告無可避免地包含本銀行客戶的資料(尤其是周先生本人)，此等資料受到保密條例的保護。此摘要並沒有包含此等保密資料。

以下是摩斯倫報告關於事實認定及總結(不包括客戶的保密資料)的摘錄：

總結

「有關對搭橋貸款的批准和發放，我們的結論如下：

- (a) 搭橋貸款是由銀行的信貸委員會發放，該委員會有恰當的權力根據銀行當時適用的信貸審批程序和授權批准一項該等規模的貸款。
- (b) 雖然可以說搭橋貸款的批准和發放表面上符合銀行已制定的政策，因有證據指出所有相關的政策都已加以考慮，我們認定存在下列缺失：
 - (i) 因為認為根據銀行法律顧問的意見而設計的現金控制和提取機制已經充分，於是與搭橋貸款有關的風險(包括那些一開始就為風險管理部所指出的風險)沒有得到充分重視。但是，現金控制和提取機制在法律和監管上的牽連，沒有得到充分的理解和重視。
 - (ii) 銀行沒有充分考慮認識客戶這一政策。
 - (iii) 在試圖平衡銀行利益與客戶希望逾越上市規則所帶來的監管障礙、並以這種方式構建搭橋貸款的過程中，銀行的高級職員沒有對可能使銀行面臨風險管理政策基本原則第四項「依法經營維護聲譽」中的信譽風險的事項保持足夠的警惕。

有關搭橋貸款的貸後監督及控制，我們的結論如下：

- (a) 與搭橋貸款有關的風險根據銀行、新農凱、上海地產以及上海地產的董事之間的特殊安排得到了充分的控制和監督。
- (b) 在作為資產注入和現金提取計劃關鍵人物的周先生據報受拘押以後，以及在質押股票的市值顯著下跌並因此違約事項而抵消借款人抵押的5,000萬港元之後，2003年5月31日搭橋貸款應降級為「關注」。

附錄3(續)

摩斯倫事實認定概要(續)

總結(續)

(c) 不需要在2003年5月31日為搭橋貸款做任何撥備，因為沒有證據表明銀行會遭受任何與貸款有關的損失。

有關對周正毅集團的風險承擔，我們的結論如下：

- (a) 基於我們所適用的程序，我們得出結論認為，銀行已經恰當地認定了對周正毅集團其他成員的風險承擔。
- (b) 這些風險承擔是根據當時適用的銀行既定政策、程序和授權而敘做的。
- (c) 向周先生和毛女士提供的抵押貸款在2003年5月31日仍有效，但在周先生據報受拘押後，應於2003年5月31日降級為「關注」。如果局勢進一步惡化，則應考慮進一步降級。

建議

在我們對搭橋貸款以及周正毅集團的其他風險承擔所做審核的基礎之上，我們就信貸委員會的運作提出如下建議，供董事會結合畢馬威會計師事務所全面審核銀行信貸程序及公司治理制度後所提出的建議，一併進行考慮：

- (a) 重組信貸委員會，以確保信貸批准決定不受提出信貸申請的業務部門「推介風險」(advocacy risk)的影響。
- (b) 改變上訴機制，信貸委員會應向董事會風險管理委員會而非總裁提交任何針對風險管理部所作否決的上訴，以免風險管理部承受任何過度的壓力。
- (c) 設定提前分發議事日程和支援文件的時間表，以使信貸委員會能夠更好地準備會議。
- (d) 去除信貸委員會議事日程上的瑣事，以便信貸委員會集中注意力於重要的信貸決定。
- (e) 就重要的法律問題，考慮取得第二份意見。」

附錄 4

畢馬威事實認定概要

簡介

畢馬威會計師事務所根據中國銀行(香港)有限公司(「中銀香港」)於2003年7月7日出具的應聘書進行審閱和提交報告。審閱範圍包括董事會的高層控制；信貸審閱程序；中銀香港企業銀行及金融機構部(「企金部」)的信貸風險管理體系和內控機制；以及對符合中銀香港於2003年6月17日公告所列特定條件的貸款進行的信貸檔案審閱。審閱範圍不包括由摩斯倫會計師事務所審閱的批予周正毅先生及其關連人士的貸款。報告全文包含四個章節：

- 概論；
- 董事會的高層控制；
- 信貸風險管理體系；及
- 信貸檔案審閱。

董事會的高層控制及信貸風險管理體系這兩個章節的內容包括：與對應章節相關的主要香港金融管理局(「金管局」)監管指引的概述；中銀香港於2003年5月31日所採用的控制程序概況；將中銀香港的控制體系與金管局頒佈的《監管政策手冊》及指引中相關的章節及與中銀香港現行的政策和程序比較後所得出的事實認定；以及畢馬威就進一步加強中銀香港的控制體系所提出的改進建議。信貸檔案審閱章節的內容包括根據金管局的標準所抽查的樣本詳情、對提議的貸款評級及準備金的分析、審閱客戶信貸檔案所得出的其他事實認定。

畢馬威的審閱工作包括：與高級管理層及主要業務管理層進行訪談；審閱重要的文檔記錄及程序手冊；以及審閱2001年10月1日至2003年5月31日止期間的內部和外部稽核報告及監管機構的檢查報告。畢馬威的工作基礎是通過向管理層進行查詢、進行合規測試及審閱所獲提供的文件，來瞭解中銀香港於2003年5月31日實施的控制程序。

畢馬威的工作不包括：中銀香港財資業務或零售銀行業務的信貸政策、程序及控制、或中銀香港國內分行及附屬公司的信貸風險管理體系及內控機制。

經與中銀香港同意，畢馬威的工作有別於審計項目，故不能提供與審計項目同等的保證水平；根據工作範圍，畢馬威是以所獲提供的信息及解釋作為工作依據，而沒有進行獨立驗證或認證。因此，畢馬威並未求證這些信息及解釋的完整性和準確性，但畢馬威另有聲明的則不在此限。

此外，畢馬威審閱工作範圍的具體情況、畢馬威報告的內容及報告的詳盡程度均取決於應聘項目的目的及中銀香港董事在委任畢馬威進行審閱時的要求。因此，畢馬威報告及/或報告摘要或報告的任何部分均不宜供任何其他人士使用或作任何其他用途。畢馬威不會對報告、報告摘要或報告的任何部分或引述報告的內容，向任何非中銀香港人士承擔任何責任。

畢馬威報告所述為截至2003年5月31日止的事項。於該日後或出具報告日後可能發生或可能已發生的事項，如果在出具報告日前出現，可能會影響報告的結論、及報告或報告摘要所載的信息。

下文所載為畢馬威報告的摘要。

附錄4(續)

畢馬威事實認定概要(續)

董事會的高層控制

董事會及委員會結構

中銀香港的現行公司治理及高層控制架構大部分是於2001年10月進行機構合併時建立的。基本而言，董事會結構所遵循的是一個監管模式，其中除了總裁外，所有成員均為非執行董事。與銀行界普遍的做法一樣，中銀香港已就風險、稽核及薪酬三個主要支持職能成立了董事會委員會。

自董事會及這些委員會成立以來，中銀香港董事會及董事會委員會在履行職責方面付出了大量時間。舉例來說，董事會會議的時間可持續至一整天，以便研究大量的數據，以及通過與風險管理及其他主要領域有關的詳細政策和程序。

儘管到目前為止，董事會所採納的這個工作方法在許多方面均切合中銀香港的需求，但現在是中銀香港重新評估董事會的職能以及董事會委員會的運作及職責的適當時機。董事會成員對此也有同樣的認識。

重新評估的根本目的是為了提高董事會的工作成效及其運作效率，以及提高管理層在業務經營方面的職責透明度。本所就重新評估工作提出下列主要的建議，以供管理層考慮：

中銀香港應採用一個分層的方法，董事會集中考慮最重要的戰略及監管問題，讓董事會委員會處理具體的政策審批及更頻繁地監控風險、財務及營運績效。中銀香港亦應考慮增聘執行董事。

中銀香港應審閱董事會委員會的職責、責任、組成及會議次數，並採用常設議程，以確保這些委員會作為個體及整體都能支持董事會履行最終的監督職責。中銀香港應考慮設立執行委員會及提名委員會。設立執行委員會可以使董事會擺脫現有的多項具體職責。中銀香港須仔細考慮執行委員會的組成及職責，以充分發揮此結構的潛能。設立執行委員會可進一步加強管理層與董事會之間的溝通，以及更密切地監控管理層在戰略執行和管理中銀香港風險這兩方面的績效。中銀香港總裁及其屬下高級管理人員將繼續通過管理委員會及為高級管理人員而設的其他溝通途徑，對中銀香港的業務進行管理。

中銀香港需要檢討董事會及董事會委員會的信息需求，確保向各委員會提供合適的管理信息，以反映其職責及責任。常設的信息應提供根據商定的主要績效指標所作的信息分析和報告。中銀香港亦應更多地採用異常情況報告，特別是向董事會提交的報告。

附錄4(續)

畢馬威事實認定概要(續)

董事會的高層控制(續)

其他高層控制

本所從高層方面考慮了戰略、規劃及預算、風險管理、管理信息和內部稽核等主要領域。

在戰略、規劃及預算方面，中銀香港已定出一個雄心勃勃的方案，以反映其願景、使命及價值觀，並以此為背景制定中銀香港的長遠發展計劃。要順利實現願景，中銀香港便需要將該方案與現行的戰略規劃與預算流程結合起來。

此外，這項工作很可能會導致管理流程、以及激勵、評估和補償計劃的重大改變，以使個人表現與中銀香港的目標互相結合，彼此融和。而且，中銀香港很可能需要從外面招募資深的管理人員(這些人員可以如「變革促進者」般產生很高的效益)。中銀香港還要將相對重心從業務量增長轉移至業務質量之上。財務及風險部門很可能需要在銀行內充當更重要的角色和擁有更大的權限，並且需要促進財務及風險管理人員與前台的合作關係，使之更形緊密和更具效益。

中銀香港要實現其宏偉目標的關鍵在於有效地推行多項重要、而且彼此息息相關的信息技術項目，這一點在中銀香港內部已得到廣泛的認同。儘管各信息技術項目均有其自身的重要意義，但是，作為整體，它們卻是一項艱巨的挑戰。

本所已提出多個步驟，以便更好地監督這些信息技術項目，並提高項目成功的機會。其中最主要的步驟是設立一個項目管理辦公室來更有效地監察及控制各個項目的進度和管理項目之間的相互影響。項目管理辦公室的職能之一是及早估計現有項目目標的可實現性，修訂某些項目的優先執行次序或某些項目的整體工作方法。在適當情況下，將部分項目分拆為規模較小並較容易實現的分部項目，同時對整體項目的實施採用「逐塊建構」的方法。

本所建議，中銀香港應提高內部稽核報告的質量，對內部稽核的建議定出優先執行次序及商定修正行動。此外，本所亦建議中銀香港就內部稽核建議設立一個追蹤系統。追蹤系統應能更有力地保證管理層商定的修正措施在雙方同意的時間內得到貫徹落實。

附錄4(續)

畢馬威事實認定概要(續)

信貸風險管理體系

積極的信貸風險管理

中銀香港的風險管理體系於重組合併時設立，該體系明確地列出了各相關部門和人員在識別、衡量、監察和匯報信貸風險方面所需履行的職責，亦確立了前台及後台部門(包括獨立的風險管理部)各自的角色。

鑒於中銀香港致力於開發和採用一系列先進的風險管理方法，本所建議中銀香港應進一步強調積極管理信貸風險的重要性。這項工作將有助於在風險和業務職能部門之間建立更穩固的合作關係，並建立良好的風險管理環境，以鼓勵和褒獎各級員工儘早識別所面對的風險。中銀香港應鼓勵前台部門、風險管理部和特殊資產管理部進行相互協調，從而為潛在的問題貸款爭取實現最大的回收。此外，制定「監控清單」亦有助於中銀香港及早識別和清理這些問題貸款。

雖然中銀香港有關部門的高級管理層已充分意識到協調合作的重要性，但日常的具體運作方面仍有待改善。為此，中銀香港需要落實一系列改善措施，包括：提高信貸風險管理人員在銀行內的影響力，並賦予其更大的權限；讓前線業務單位充分意識到有效的風險管理對盈利性業務拓展的重要性。另外，中銀香港還須重新評估風險管理總監的角色，將其級別提升至業務部門主管的層次。這有助於確保風險管理總監及風險管理部所關注的事項均能在信貸決策中得到妥善處理。

信貸分析的質量和信貸審批制度

中銀香港積極為前台員工和風險管理員工提供各種培訓，以提升他們在信貸分析方面的能力，這個安排十分令人鼓舞。我們在信貸檔案的審閱工作中發現，中銀香港目前的信貸分析質量參差不齊，因此中銀應採取一系列的改進措施，包括：同時評估借款人及其所屬集團的基本業務生存能力；更嚴格地分析現金流量和預測值；採用更新的財務信息；以及更為徹底和客觀地評估擔保人的狀況。

本所建議中銀香港應考慮從採用國際最佳操作模式的銀行甄選聘用信貸風險管理專家，以便優化各個風險管理流程，並進一步建立風險管理文化。

中銀香港制訂了一個權限明確的授信審批制度，由風險管理人員在授信審批權限內進行信貸審批，並將大額信貸交由上一級和資歷較豐富的審批人批准，或提交風險管理總監直至信貸委員會最後審批。風險管理部門為前線業務單位帶來了挑戰，它們會對交易的結構程序發表意見，並就改善銀行的風險狀況提出建議。與此同時，中銀香港必須將這個體系進一步與中銀香港的日常運作加以整合。舉例來說，本所的信貸檔案審閱顯示，風險管理部應當以更明確的方式在信貸分析和審批流程中提出其關注的事項和意見，而且相關部門也要採取更為嚴謹的方式來回應這些意見。另外，我們還注意到中銀香港可以進一步改善信貸委員會的組成以增加其獨立性。中銀香港正提出成立一個信貸評審委員會(其中獨立於前台的職能部門代表所佔比例較高)來處理這個問題。

附錄4(續)

畢馬威事實認定概要(續)

信貸風險管理體系(續)

績效管理

前台人員的薪酬結構應鼓勵發展具有長期盈利(而不是只能帶來短期業務流量和利潤增長)的業務。風險管理和其他後台人員的薪酬架構必須盡量降低對前台部門績效的依賴,並且強調風險管理及其他職責的績效表現。中銀香港於2003年開始構建績效衡量機制的「逐塊建構」方法,以結合上述的改進建議。

風險管理的基礎設施

前線和後勤部門的各級人員已充分意識到準確和完整的客戶和交易方面的信貸風險數據的重要性。為了提高信貸風險衡量和管理機制的準確性與效率,中銀香港開展了多個重要的信息技術項目。

對風險匯報基礎設施所作的改進工作應當確保中銀香港可以對每個貸款組合的信貸風險、主要的風險要素和需進行監察的相關趨勢作出更精密的分析。修訂後的匯報體系應當在各相關職能部門之間提高報告的一致性、更好地運用風險評級升降的分析及集團戶風險的分析,並就上報的數據提出更有重點的意見。

中銀香港在致力追求信息技術項目的富有雄心的目標的同時,亦必須採取有效的步驟,以確保不會忽略信貸風險管理的最基本要求,其中包括建立完善的系統平台以(i)提供客戶及集團架構和靜態數據方面的準確信息,(ii)及時以客戶集團為單位按各產品品種、業務線和法人單位匯總信貸風險及(iii)更清晰地將風險評估和授信決策記錄下來。

信貸風險管理流程和控制體系

中銀香港自合併工作完成後,投入了大量資源來構建一個合適的信貸控制體系。這個信貸風險控制體系由一套全面的信貸風險管理政策與程序來進行管理。這些信貸風險管理政策與程序因監管要求和中銀香港業務情況的變化而不斷完善。

我們在審閱工作的過程中發現,中銀香港在信貸風險管理政策與程序的實施方面仍可作出若干改善。我們的建議包括:

進一步拓展對客戶進行持續監察的職能,以確保按時取得相關財務數據,儘早發現客戶資信質量下降的情況並相應調整貸款評級;

修訂年檢制度,以便更加著重於集團而不是個別借款人的風險;

調整授權審批權限結構,以確保能就集團客戶的風險作出充分分析;

就達成和監察貸款契約制訂指引;

改善臨時通融授信審批與監控制度;

加強對銀團貸款的審批與監控制度。

附錄4(續)

畢馬威事實認定概要(續)

信貸檔案審閱

我們已審閱了中銀香港根據金管局提出的標準選擇出的一批貸款組合。這批貸款按總授信餘額計佔企金部貸款總額的14%。

根據我們的審閱，我們建議約16%的經審閱貸款(按總授信餘額計)應予以降級(大部分應由正常類降至關注類)。我們還建議應額外計提7,900萬港元的特別準備。由於這批貸款組合是根據某一特定的標準選擇出來的，我們的結論也許不能代表貸款組合的整體情況。因此，我們建議中銀香港在考慮我們的結論並計算整體貸款組合的特別準備時，將這一因素考慮進去。我們知道中銀香港會與其外部審計師討論處理對由正常類降至關注類的貸款作出額外一般準備一事，因此我們沒有對此提出建議。

我們希望強調的是，由正常類降至關注類的貸款佔我們所審閱貸款的很大一部分。如果這些貸款得不到認真的監察，以期減低中銀香港的風險，那麼一部分這些貸款的狀況可能會繼續惡化，從而導致將來出現重大的虧損。

我們的審閱工作表明，中銀香港基本上能按照其信貸分析、審批和監察的政策進行運作，但我們也注意到中銀香港仍存在一些應予改進的地方。我們在這方面所提出的主要建議均載列於「信貸風險管理體系」一節。

附錄 5

受訪員工及外部各方名單

第一部份 員工

姓名	職位	部門 / 公司
張建雄	副處主管	風險管理部
錢麗顏	副處主管	營運部
朱嘉榮	前副總經理	風險管理部
高志兵	副處主管	風險管理部
何曙晞	主任	風險管理部
許詩慧	經理	總裁辦公室
解自安	副總經理	零售銀行部
郭澤華	處主管	企業銀行及金融機構部
林炎南	副總裁	零售銀行部
劉淑敏	經理	營運部
羅文華	首席財務官	財務部
盧重興	總經理	特殊資產管理部
盧翠霞	副處主管	風險管理部
駱劍源	高級經理	風險管理部
毛小威	風險管理總監	風險管理部
吳思煒	董事總經理	中銀國際亞洲有限公司
柯文雅	副總裁	企業銀行及金融機構部
邱衛東	高級經理	總裁辦公室
孫德民	經理	企業銀行及金融機構部
杜志榮	副總經理	財務部
王惟鴻	總經理	法律及合規部

第二部份 外部各方

外部各方	職能
畢馬威會計師事務所	第59條審核審計師
摩斯倫會計師事務所	第59條審核審計師
羅兵咸永道會計師事務所	中期業績審計師
高盛	上市保薦人
瑞銀	上市保薦人
Bearing Point	信貸風險管理系統項目顧問